



기업의 생존을 결정 짓는 위기 대응 역량

기업 비즈니스 연속성 및 위기관리 트렌드와 도입 방안

“비즈니스 복원력, 기업 생존을 좌우하는 핵심 역량”



한국 딜로이트 그룹
고재철 수석위원
리질리언스 & DX 리더 | 컨설팅 부문

02-6676-3074

jako@deloitte.com

최근 빈번하게 발생하는 자연재해와 사회적 리스크, 그리고 급변하는 대내외 경영환경은 기업의 비즈니스 연속성에 중대한 위협으로 작용하고 있습니다. 특히 디지털 전환이 고도화됨에 따라, 단일 시스템의 다운타임 조차도 전사적 운영 차질과 경영 리스크로 확산되는 현실이 도래했습니다.

이제 ‘비즈니스 복원력(Resilience)’은 단순한 복구 능력을 넘어, 기업의 지속가능한 성장과 생존을 좌우하는 핵심 역량으로 자리 잡고 있습니다.

본 리포트는 이러한 시대적 요구에 부응하여, 기업의 위기관리 체계를 다각도로 점검하고, 실질적인 리스크 대응 역량을 고도화 할 수 있는 인사이트를 제공합니다. 불확실성과 변화의 시대 속에서도 조직의 안정성과 경쟁력을 동시에 확보하기 위한 전략적 방향을 함께 모색하시기 바랍니다.

Content

- I. Global Risk Trend
- II. 비즈니스 연속성(BCM) 및 위기관리(CM) 개념
- III. BCM & CM 도입 방안 및 기업 동향
- IV. AI/DX 기반의 BCM & CM 도입 전략

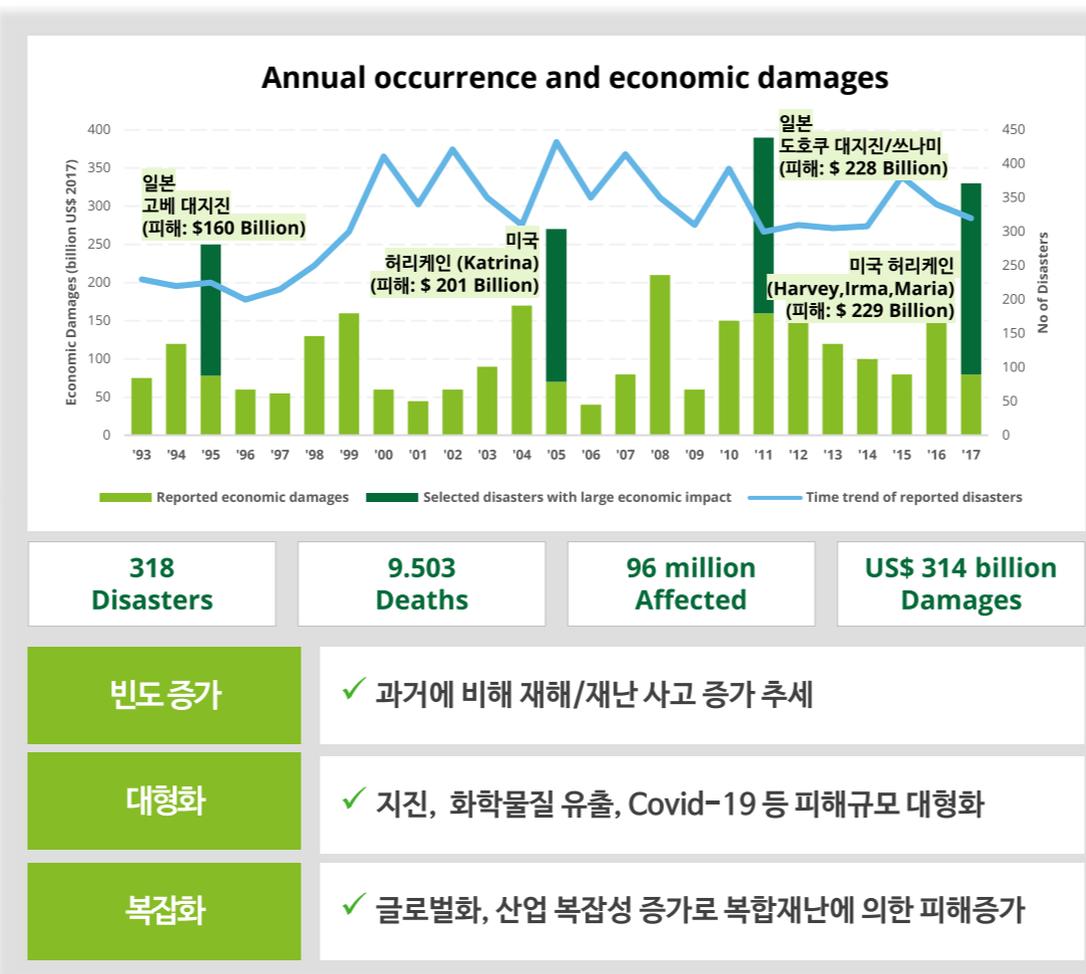
Global Disaster Trend

Globally 기업의 핵심 사업 중단 초래 가능한 재해/재난 사고가 빈번하게 발생하고 있으며 피해규모 및 유형도 점차 대형화/복잡화되고 있는 추세임

Risk 요인

-  Risk Factor #1
화재, 폭발
-  Risk Factor #2
화학물질유출
-  Risk Factor #3
정전
-  Risk Factor #4
지진
-  Risk Factor #5
감염병
-  Risk Factor #6
자연재해
-  Risk Factor #n
테러, 물류중단, 파업 등

Global Trend¹⁾



영향

-  **핵심업무 마비/ 고객 서비스 중단**
-  **평판 추락
대규모 소송 및 고객 이탈**
-  **수익 감소
경영위기 심화**

기업의 핵심기능 및 업무 중단,
인적/물적 피해 동시다발적 발생,
심각한 경우 파산까지 이를 수 있음

1) International Disaster Database (25th January 2016)

Global Disaster Trend (계속)

21세기 들어 전세계적으로 자연·산업 재해, 지역 분쟁 등 다양한 유형의 예측 불가능한 대규모 재해/재난 발생 사례가 증가하고 있으며, 이로 인해 기업들은 비즈니스 연속성에 심각한 피해가 발생하고 있음

자연·산업 재해, 지역 분쟁 등 예측 불가능한 대규모 재해/재난 발생 사례



※ ■ 표시는 기업의 비즈니스 연속성에 큰 영향을 미친 사례를 나타냄

사업 중단 또는 장기간 심각한 피해상황 직면

- ✓ 사업중단 10일 후 주가가 평균 7% 하락 및 3개월 내 회복하지 못하고 사업장 도산 결과를 초래
- ✓ 고객 불만, 기업 이미지 손상, 주주 신뢰 하락 피해 동반

2025년 Global Business Risk¹⁾

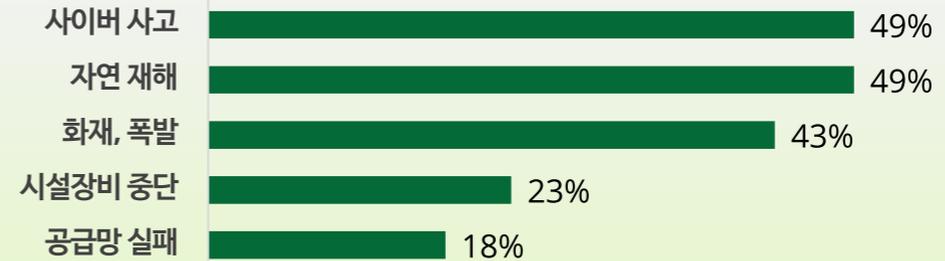
전 세계 106개국 24개 산업군의 리스크 관리 전문가 3,778명을 통해 조사한 결과, 2025년 가장 중요한 Global Business 리스크로 사이버 사고, 비즈니스 중단, 자연 재해가 선정되었음

Global Business Risk Top 10 (2025)

*출처 : Allianz Risk Barometer 2025

Rank	Top 10 (2025)	Rank (2024)
1	사이버 사고 38% (사이버 테러, IT중단, 데이터 유출 등)	1 (36%)
2	비즈니스 중단 31% (공급망 마비 포함)	2 (31%)
3	자연 재해 29% (지진 홍수, 폭풍 등)	3 (26%)
4	법률 및 규제 변화 19% (무역 전쟁, 관세, 경제 제재, 보호주의, 브렉시트 등)	4 (19%)
5	기후 변화 19% (온난화, 기상 이변)	7 (18%)
6	화재, 폭발 17%	6 (19%)
7	거시 경제 Developments 15% (통화 정책, 긴축 프로그램, 디플레이션, 인플레이션)	5 (19%)
8	시장 Developments 14% (경쟁 심화, 신규 진입, M&A, 시장 정체, 시장 변동)	9 (19%)
9	정치적 리스크 및 폭동 14% (정치 불안, 전쟁, 테러, 시민 소요, 폭동 및 약탈)	8 (14%)
10	신 기술 10% (인공지능 Risk, 커넥티드/자율주행 machines)	New Updates

Which causes of business interruption do companies fear most? Top 5 responses



전세계 106개국의 리스크 관리 전문가(설문 참가자) 1,177명이 복수 응답으로 선정한 비즈니스 중단 원인

2025 Global Risk Overview

- IT 중단, 데이터 피해, 사이버 테러 등 '사이버 사고'는 4년 연속 글로벌 비즈니스 리스크 1위로 선정되었으며, 그 응답율도 향상되고 있음
- 또한 '자연 재해', '기후 변화' 등 역시 응답율이 지속적으로 높아지는 추세임 (14년 간의 설문 조사 과정에서 '기후 변화'에 대한 응답율 최고치 달성)
- 거시 경제 및 정치적 리스크에 대한 응답율도 꾸준히 유지되고 있음

Business Risk Trends

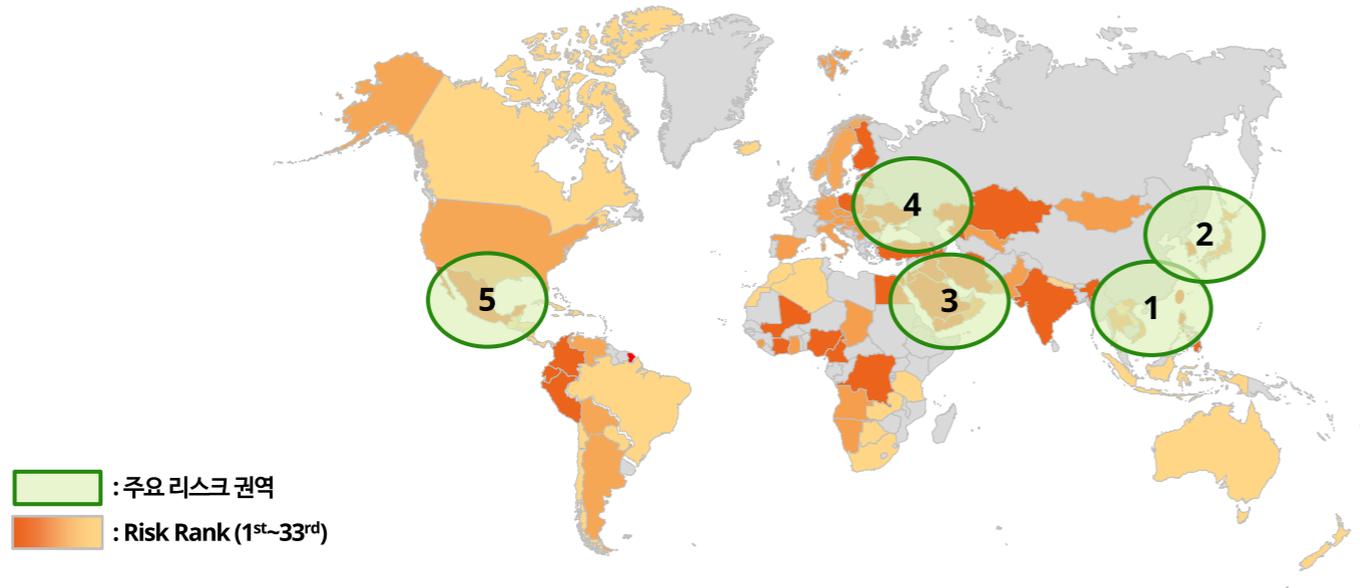
- 이러한 비즈니스 리스크는 기업의 평판 및 브랜드 가치에 중대한 영향을 끼침
- 기술발전과 비즈니스 복잡성에 따라 새로운 위협과 영향 증가
- 일단 리스크가 발생한 이후에는 대응 및 복구에 높은 비용이 발생하게 되며, 전통적인 리스크 관리 방식에는 한계가 있음 (**BCM을 통한 조기 정상화 필요**)

1) 세계적인 보험사 Allianz가 매년 발행하는 Risk Barometer는 Allianz 고객을 대상으로 설문을 진행하여 매년 출판하는 영향력 있고 신뢰성 높은 보고서임

Risk 동향 _ 지정학 리스크

WEF의 The Global Risks Report 2025¹⁾에 따르면 국제 사회에서의 지정학적 리스크가 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 불안정성에 따른 기업의 피해도 세계화 추세에 따라 증가하고 있음

2025 Global Geopolitical Risk Map¹⁾ (Armed conflict)



지정학적 리스크 추세

- 지리-정치적**
 - 지정학적 위험은 지리경제적 대립, 사회적 양극화와 등 요인과 연관됨
 - 강대국 간의 경쟁 심화로 자국 이익 우선 정책 강화
- 지리-경제적**
 - 글로벌 무역 관계 긴장 및 무역 정책 변동성 확대로, 지리경제적 대립 심화
 - 관세 기반 보호무역주의가 확대되며 국제 무역 축소 우려 됨

No.	주요 이슈	주요 리스크	향후 전망
1	양안관계 악화	SCM 중단	트럼프 2기의 고립주의 정책, 자국 중심 공급망 재편으로 갈등 증가 예상
2	북핵 리스크	생산중단, 재무변동성증가	미-러 간의 종전 협상, 파병의미 퇴색, 외교적 고립에 따른 돌발행동 가능
3	중동분쟁 확산	원자재 가격상승	트럼프 정부의 강력한 의지로 종전 협상 가속화로 리스크 감소 예상
4	러-우 전쟁		
5	반이민정책	인건비 상승	지속적인 반 이민 정책으로 인한 미국 공장의 인건비 상승 예상

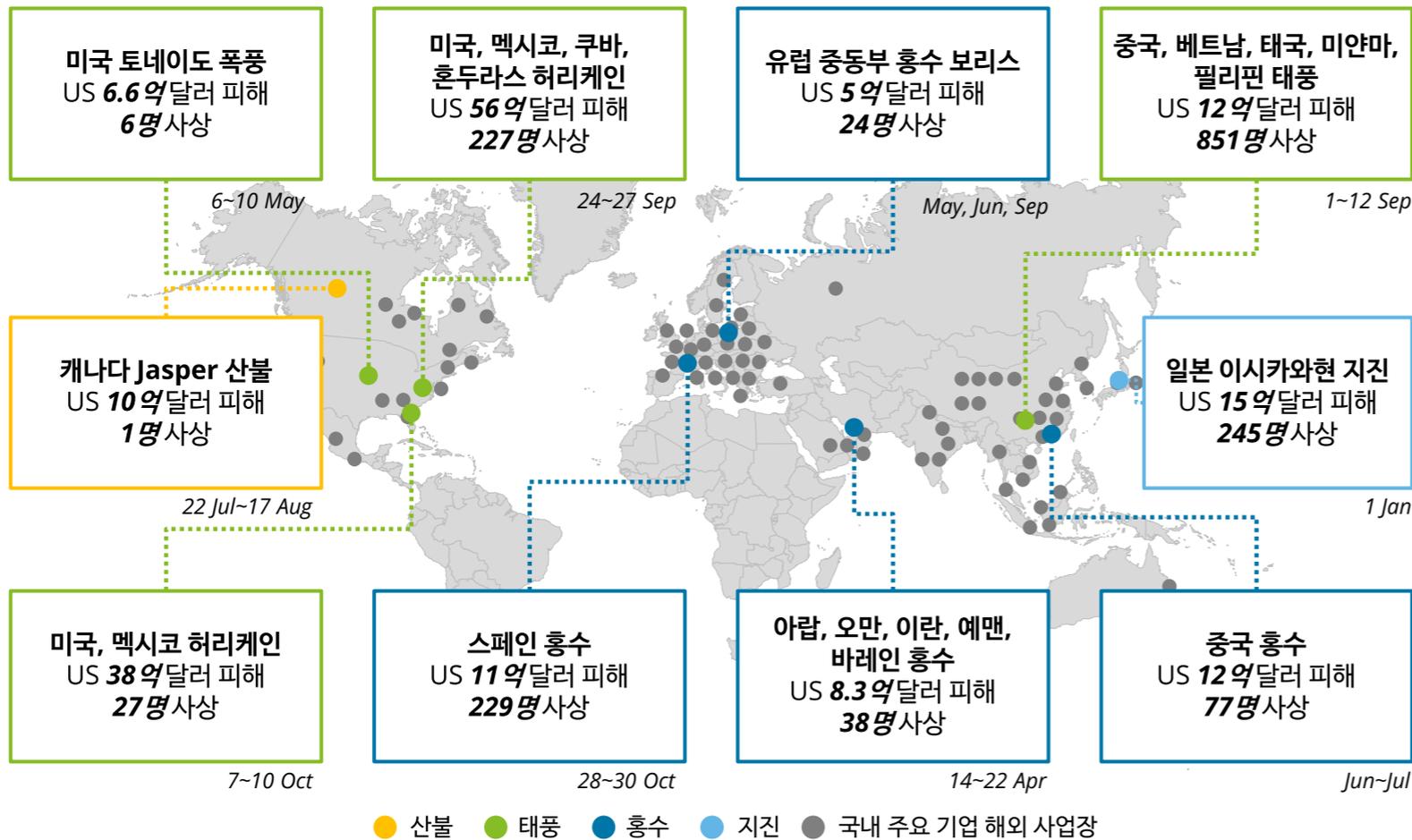
“지속적으로 증가하고 있는 지정학적 리스크 극복을 위한 전략적 무역관계 개발 및 SCM 다각화 필요”

1) World Economic Forum The Global Risks Report 2025 20th Edition

Risk 동향 _ 자연재해 리스크

독일의 Global 재보험사 Munich Re에 따르면 '24년 대형 자연재해로 인한 Global 총손실액은 US 320억 달러 이상에 달하며, 특정 지역의 자연재해가 전세계적으로 영향을 미쳐 이에 따른 피해가 증가하는 추세임

2024년 Global 대형 자연재해



자연재해 리스크 추세

- 전세계적 발생**
 - 전 세계적 발생, 전 유형에 대한 대비가 필요함
 - 자연재해 유형이 특정 지역에 집중되지 않고 전세계적으로 발생
- 빈도/강도 증가**
 - 기후 변화로 이상 기후 현상이 심화되며 자연재해 발생 빈도 및 강도가 증가 추세
- 복합 재난 발생**
 - 기존 자연재해 예측 정확도 하락
 - 여러 유형의 자연재해가 동시적, 연쇄적으로 발생하는 경향 증가

“글로벌 공급망 의존도가 높아짐에 따라 특정 지역 자연재해가 전세계 경제에 미치는 영향이 커지고, 복구 비용이 증가하고 있음”

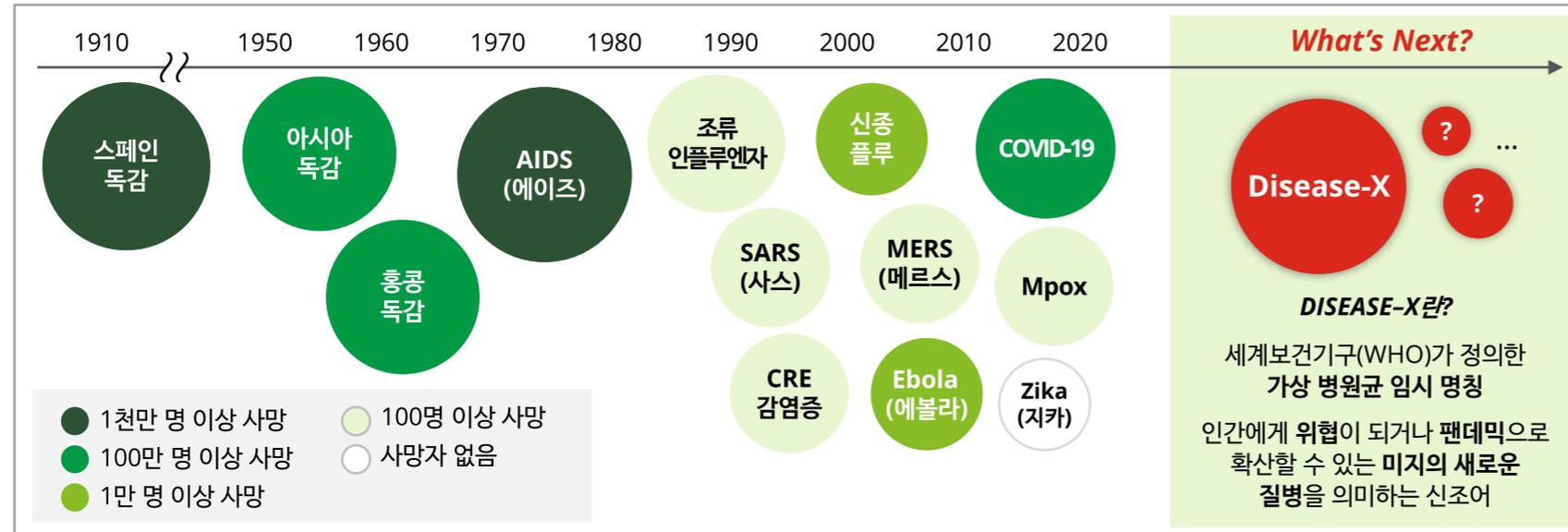
출처: Munich Re 독일 뮌헨 재보험사

Risk 동향 _ 감염병 리스크

온난화, 도시화, 국제 무역 증가 등 감염병이 확산되기 좋은 환경이 조성됨에 따라, 신종 감염병 출현, 기존 감염병 재유행 사례 등, COVID-19 와 같은 Global Pandemic 리스크가 높아지고 있음

Global 주요 감염병 발병 사례

출처: WHO 세계보건기구



감염병 리스크 추세

- 신종 감염병 등장**
 - 1970년 이후 신종질병은 30여종 이상 확인됨
 - 특정지역에 국한되지 않고 전 세계에 걸쳐 유사하게 나타남
- 기존 감염병 재유행**
 - 조류 인플루엔자, Mpox 등 과거 크게 유행했던 감염병이 최근 전세계적으로 재유행하는 사례가 나타나고 있음
- 환경 변화**
 - 도시화, 이동성 증가, 산림 파괴, 기후 변화 등 인간, 동물, 환경 간 경계가 변화 중
 - 감염병이 빠르게 확산될 수 있는 환경이 조성되는 중

“감염병 리스크는 더 이상 일시적·우발적인 리스크가 아닌 지속적으로 관리해야 할 리스크”

최근 주요 감염병 사례	감염자 수	사망자 수	유행 시기	특징
원숭이두창바이러스(Mpox)	87,000명 이상	140명 이상	2022 ~ 2023	<ul style="list-style-type: none"> '24년 전세계 재유행으로 PHEIC¹⁾ 재선언 '24년 8월 기준 미국, 유럽 포함 15개국 확산
코로나 바이러스 감염증	7.7억명 이상	704만명 이상	2019 ~ 2023	<ul style="list-style-type: none"> '20년 1분기 세계 경제규모 약 3.4% 축소
에볼라 바이러스	28,600명 이상	11,300명 이상	2013 ~ 2016	<ul style="list-style-type: none"> 서아프리카 3개국 GDP 약 28억달러 손실 (기니, 시에라리온, 라이베리아)
중동호흡기증후군(메르스)	2,600명 이상	900명 이상	2012 ~	<ul style="list-style-type: none"> 국내 기준 6조 3,627천억원 손실

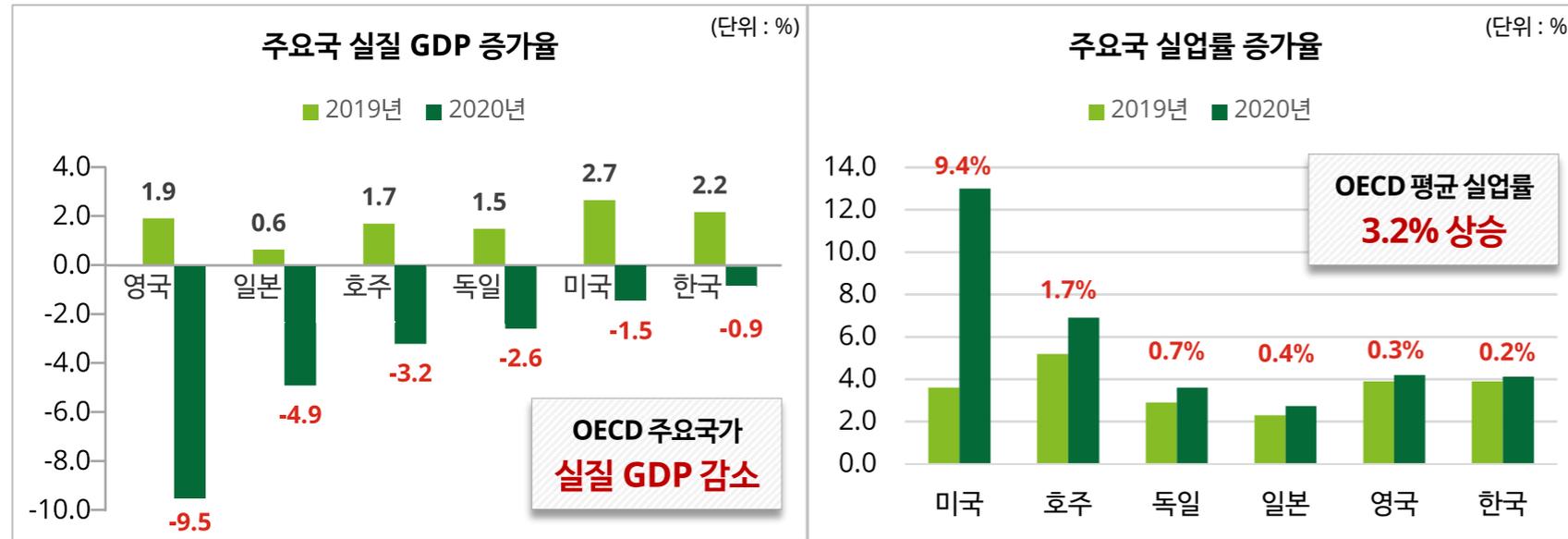
1) Public Health Emergency of International Concern (PHEIC): 공중보건 비상사태

Risk 동향 _ 경제 리스크

지속적인 경제 불확실성과 글로벌 경제 위기가 심화되고 있으며, 경제 리스크는 향후 장기적으로 영향을 미칠 것으로 예상되어 체계적인 관리와 대응의 필요성이 증가하고 있음

Covid-19 당시 전 세계 경제 피해 현황

출처: OECD Data Warehouse (2019년, 2020년 2/4분기 전년 동분기 대비 GDP 증가율, 실업률)



경제 리스크 추세

거시 경제 환경 변화

- 글로벌 긴축 기조가 지속되어 고금리/고물가로 인한 경기 둔화 심화
- 원자재 가격 변동성 및 생산/조달 비용 증가 (지정학/공급망 리스크와도 연관)

기업 경영 환경 변화

- 환율/금리 변동성 확대로 재무 리스크 증가
- 자금 조달의 어려움으로 인해 기업 투자 및 운영 부담 가중

주요 이슈	주요 리스크	당시 상태
전 세계적 경제피해 발생	GDP 성장률 둔화	Covid-19로 인해 글로벌 경제 성장률이 크게 하락하며, Covid-19 발생 반 년 만에 전 세계적으로 GDP 증가율 마이너스를 기록
	실업률 급등	봉쇄조치 및 산업활동 중단으로 인해 글로벌 노동시장의 심각한 영향 초래, Covid-19 이전 수준으로의 회복은 어려운 상황으로 전망
	소비 위축 심화	경제 불확실성 증가로 소비자의 구매력 감소 및 소비 지출 위축으로 경기 회복 어려움 지속
	:	:

“경제 불확실성이 지속되는 상황에서 기업의 비즈니스 연속성을 보장하기 위해 체계적인 경제 리스크 관리 전략 필수”

비즈니스 연속성 실패 사례 _ 화재/폭발, 풍수해, 붕괴, SCM중단 사고

기업에 재해/재난 등의 극단 손실 사건이 발생하면 핵심업무 마비는 물론 평판 하락, 대규모 소송 및 고객 이탈을 비롯하여 최악의 경우 기업 생존을 위협하는 상황까지 다다를 수 있음

국내 기업 업무중단 발생 사례



SK C&C 데이터센터 화재로 인한 카카오 서비스 및 업무 중단 ('22.10)

- ✓ 카카오(172시간) 서비스 중단 및 네이버(4시간) 일부 서비스 중단
- ✓ 카카오 남궁훈 공동 대표 사퇴 및 검찰 SK C&C 압수수색
- ✓ 과기부, 부가통신사업자에 대한 규제 강화



태풍 피해로 인한 포스코 포항제철소 생산 중단 ('22.09)

- ✓ 수전 변전소, 압연 공정 라인 등이 침수되어 전기/제조시설 마비, 화재 발생
- ✓ 설비 완전 정상화 약 4개월(135일) 소요
- ✓ 포스코 홀딩스 전체 손실액 1조 3천400억원, 기타 그룹사 손실 747억 원 집계



안성-서울세종고속도로 교량 붕괴 사고('25.02)

- ✓ 교각 위 상판 거치 작업 중 교각 위에 있던 'DR거더' 4~5개가 추락해 교량 붕괴
- ✓ 근로자 4명 사망 및 6명 중상(산안법·중처법 위반 조사)
- ✓ 감독기관의 작업중지 명령에 따른 개통지연 및 작유사공법 도로 건설현장 3곳 '공사 중지'

해외 기업 업무중단 발생 사례



日 이시카와현 노토반도 7.6 강진 발생 ('24.01)

- ✓ 지진으로 인한 IT 및 반도체 시장의 공급망 피해 발생 (전력/통신 중단, 공항/JR철도 중단)
- ✓ 지진 인근 지역에 위치한 IT 및 반도체 소부장 업체들 운영 중단 (무라타, 도시바, 샤프, 재팬디스플레이 등)



日 수출 규제 (반도체 소재 공급 중단) ('19.07)

- ✓ 일본 정부 19년 7월부터 반도체·디스플레이 등의 생산에 필수적인 품목의 한국 수출규제 강화
- ✓ 삼성전자, SK하이닉스, LG디스플레이 등 국내 반도체 기업의 Global Value Chain 타격



체코 부품공장 대형 화재 ('17.01)

- ✓ 체코 몰라다볼레슬라프 Recticel 공장에서 대형 화재로 인한 생산 전면 중단 (Recticel: 계기판, 도어 패널 등 생산)
- ✓ PSA: 부품공급 중단으로 프랑스 소쇼 공장의 푸조 3008 및 5008 생산중단/지연

위기관리 실패 사례 _ 품질 리스크(코오롱생명과학, 코오롱티슈진)

코오롱생명과학/코오롱티슈진은 골관절염 치료제 ‘인보사’ 내에 암을 유발하는 변형 신장세포 검출 은폐 사실이 적발되어, 평판 추락 및 집단 소송, 재무 위기 및 상장 폐지 의결

※ 출처: 2016~2020년 각 언론사 기사 취합 정리



1

위기발생 전 품질 문제를 인지하였으나 조직적 은폐 및 신고 지연

- (2017.3월) 코오롱티슈진은 인보사 성분내 “암유발 신장세포”가 검출되었음을 인지하였으나, 7월에 코오롱생명과학에 이메일로 관련 이슈 통보 **위기커뮤니케이션(중대이슈 적시 보고) 프로세스 부재**
- (2017.7월) 코오롱생명과학은 코오롱티슈진의 통보 **이후에도 관련 사실 은폐**
- (2019.3월) 미국 식품의약국(FDA)의 3차 임상시험 승인 과정에서 적발, 코오롱생명과학은 식약처에 **1년 반이 지난 후 자진신고**

2

명확한 성분 조작/은폐 혐의에도 적절한 피해 보상 없이 변명으로 일관

- 인보사는 첫 출시 이후 전국 1,303명의 환자에게 3,707건 투여되었으나, **투약 환자에 대한 적극적인 피해 보상 미실시**
- 성분 조작 및 은폐에 대한 혐의가 명확함에도 처음부터 몰랐으며 고의성이 없었다는 태도로 일관하여 **사회적 비난 증폭**
- 자진 신고 이후에도 소극적 대응, 식약처의 요청에 따라 **유통, 판매 중지 및 회수 조치 실시**

**투약 환자 및 코오롱생명과학 주주의 손해배상 청구(약 300억원),
품질 이슈와 사실 은폐로 인한 기업 평판 추락으로 4년 연속 영업손실 발생 및 한국거래소의 코오롱티슈진 상장폐지 의결**

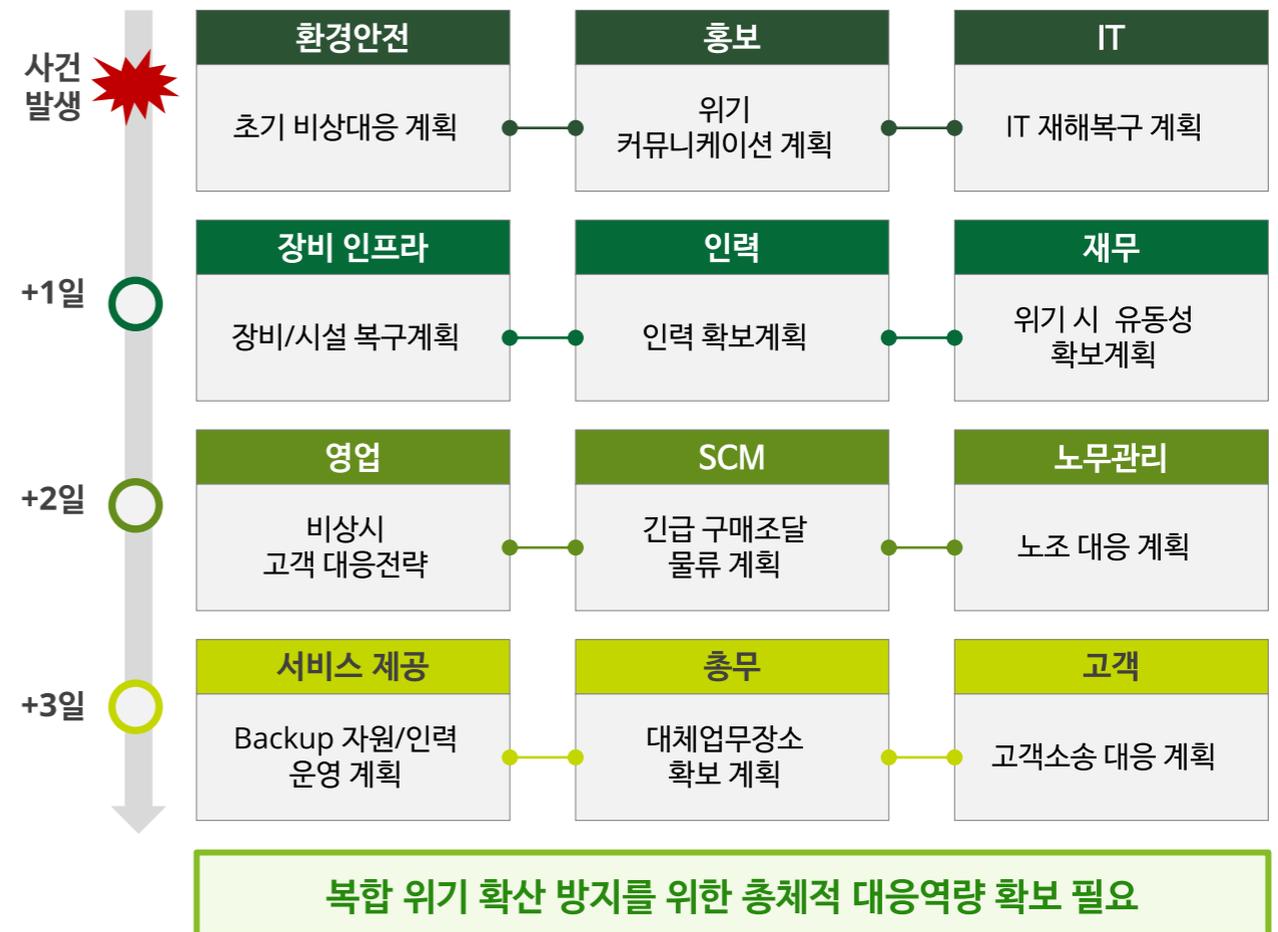
비즈니스 연속성 붕괴 및 위기 시나리오

전 사업 영역에 걸쳐 연쇄적으로 확산 될 수 있는 비즈니스 연속성 붕괴 시나리오에 따라 재난 및 위기에 대한 전사적 대응 체계 확보 및 다양한 위기에 대한 Resilience 역량 강화가 필요함

위기의 연쇄적 전개에 따른 기업 가치사슬 붕괴 시나리오



전사 차원의 BCM 위기대응/복구전략 예시

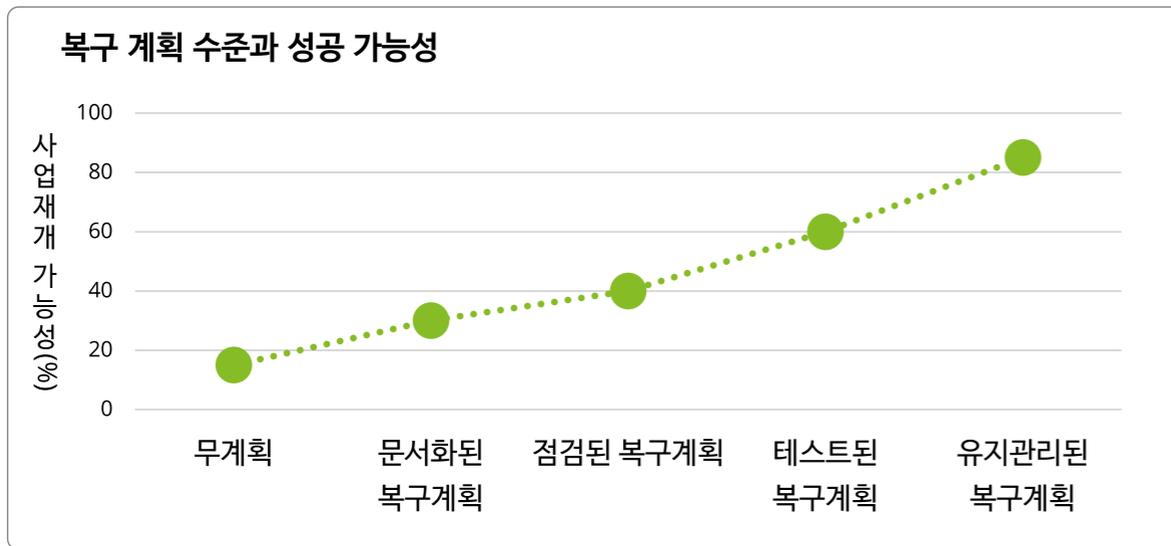


비즈니스 연속성 관리(BCM*) 도입 필요성

비즈니스 연속성 및 위기대응 역량의 확보는 기업 생존을 위한 계획일 뿐 아니라 기업 경쟁력의 원천으로 인식되고 있으며, 궁극적으로 이러한 레질리언스(Resilience) 체계 확보를 통해 기업의 지속적 성장을 하기 위한 기반으로 자리잡고 있음

*BCM : Business Continuity Management

Business continuity Management as a plan for survival



“ 생존을 위한 대비 ”

- ▶ BCM 체계가 마련되어 있지 않은 상태에서 재해를 당한 기업 중 43%가 사업재개를 하지 못함
- ▶ 사업재개를 한 기업의 29%만이 2년 후에도 사업 지속적으로 영위함
- ▶ **BCM 체계가 없는 기업의 약 75%가 재해 및 위기상황을 겪게 되는 경우, 3년 안에 폐업할 가능성이 높음**

출처: Wall Street Journal

Business continuity Management as a source of competitive advantage



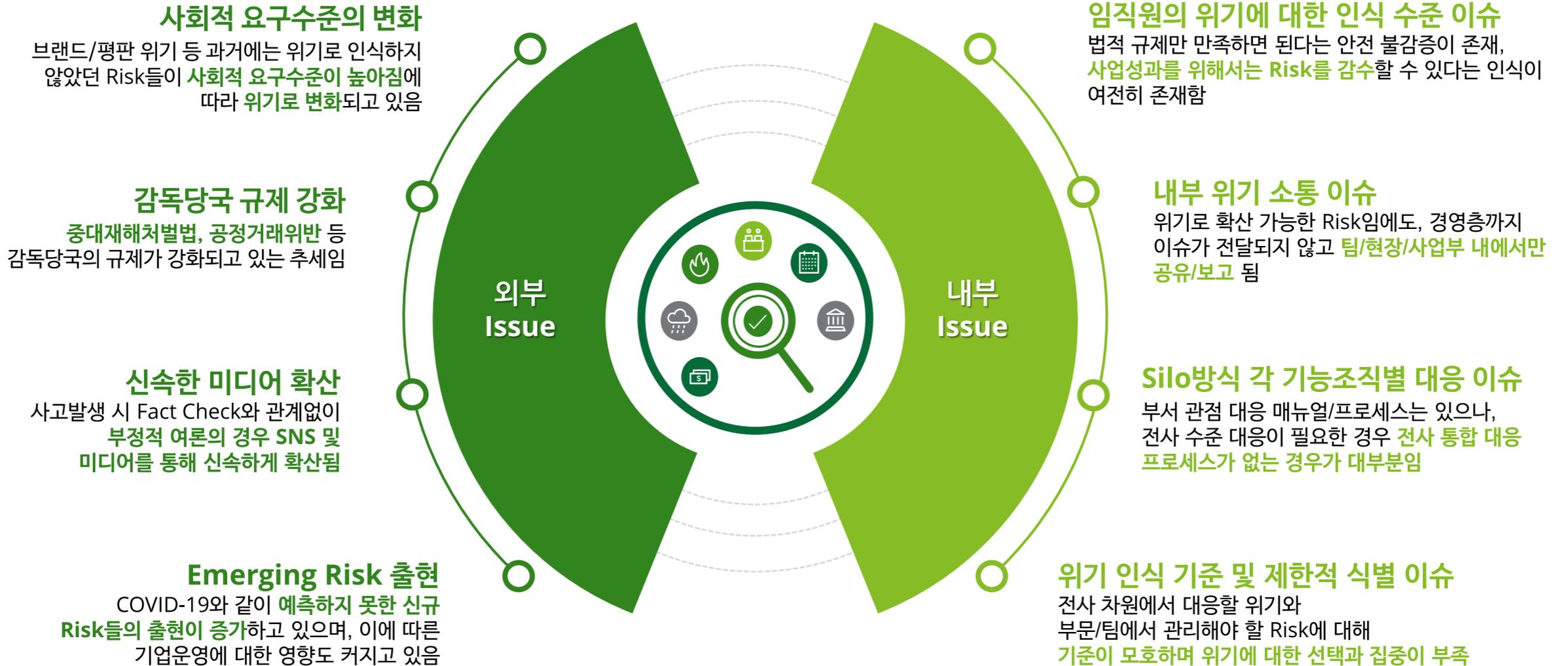
“ 기업의 경쟁력 확보 ”

- ▶ 재해에 대한 효과적인 대응을 한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 **주식가치(Shareholder value)에 긍정적인 영향을 미쳐 빠르게 회복함**
- ▶ 부정적인 요소에 대한 **극복 역량을 입증**을 통해, 투자자, 고객 등 **주요 이해관계자에게 높은 수준의 신인도(Surety) 제공**

출처: “The Impact of Catastrophes on Shareholder Value”, Rory F. Knight & Deborah J. Pretty

조직이 직면한 내·외부 경영상의 위기

다양한 산업 내 기업들은 기업 고유의 내부 이슈와 다양한 외부 이슈로 인한 위기상황에 노출될 수 있으므로 전략적이고 실천적 대응이 가능한 전사적/통합적 위기관리 체계 수립 및 개선이 필요함



Content

- I. Global Risk Trend
- II. 비즈니스 연속성(BCM) 및 위기관리(CM) 개념
- III. BCM & CM 도입 방안 및 기업 동향
- IV. AI/DX 기반의 BCM & CM 도입 전략

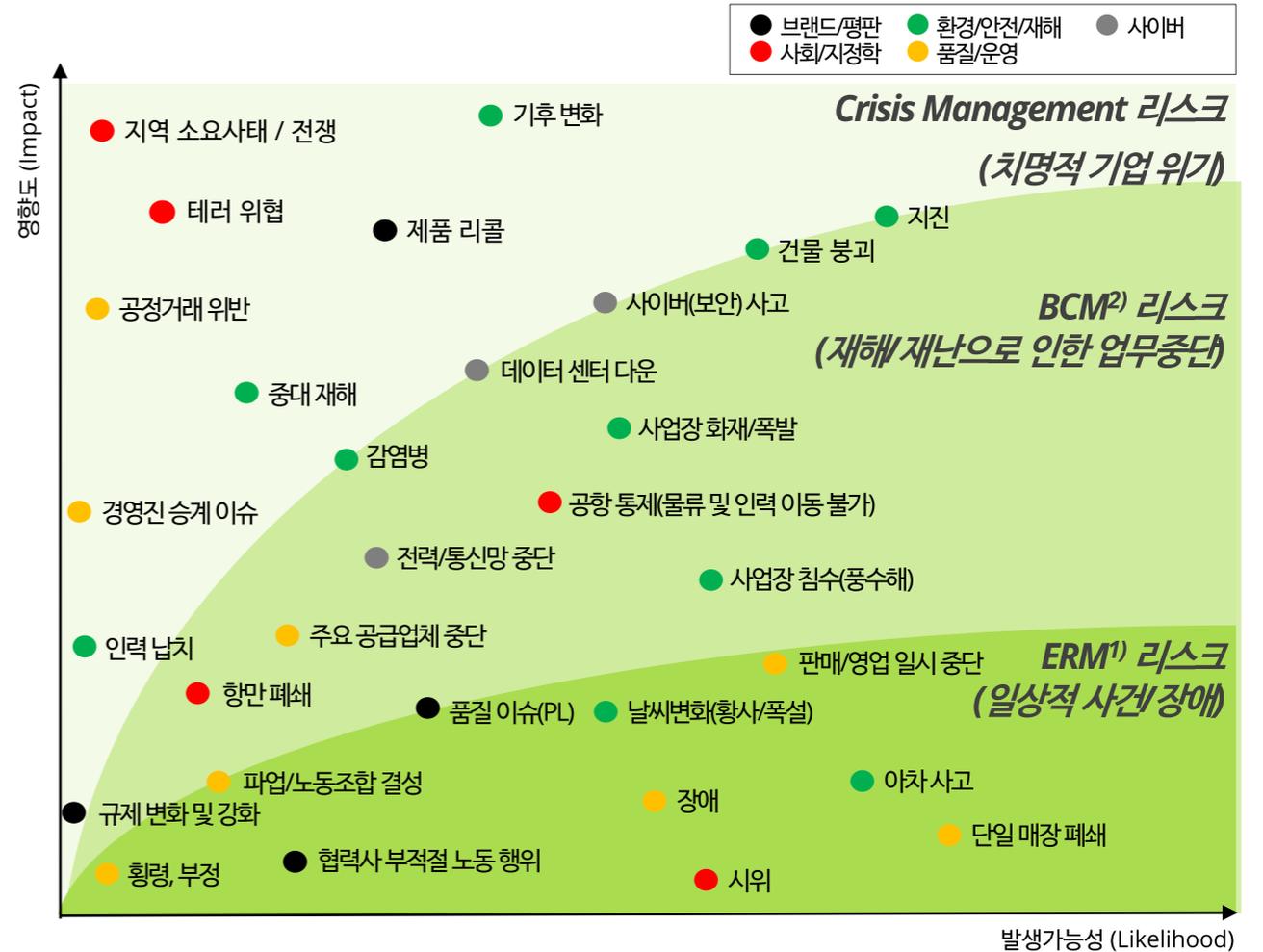
리스크(Risk), 사고(Incident), 위기(Crisis) 개념

기업의 위기관리(Crisis Management) 에서 ‘위기’란 비일상적인 사건/사고 중에서 기업의 브랜드 가치, 평판 등에 중대한 영향을 야기하는 상태를 의미함

리스크 / 사고 / 위기 개념



리스크 Universe와 위기 범주 사례



1) Enterprise Risk Management / 2) Business Continuity Management

사고(Incident)와 위기(Crisis) 특징

위기(Crisis)는 사고(Incident)로 인한 중단, 손실 등이 조직의 기준을 벗어나 조직의 전략 목표, 평판, 지속가능성을 위협할 수 있는 비정상적이고 불안정한 상황을 의미

사고(Incident)

중단, 손실 또는 비상 상황을 일으킬 수는 있지만
위기에 대한 조직의 기준 또는 정의를 충족시키지 못하는 이상 반응

사고(장애)의
주요 특징

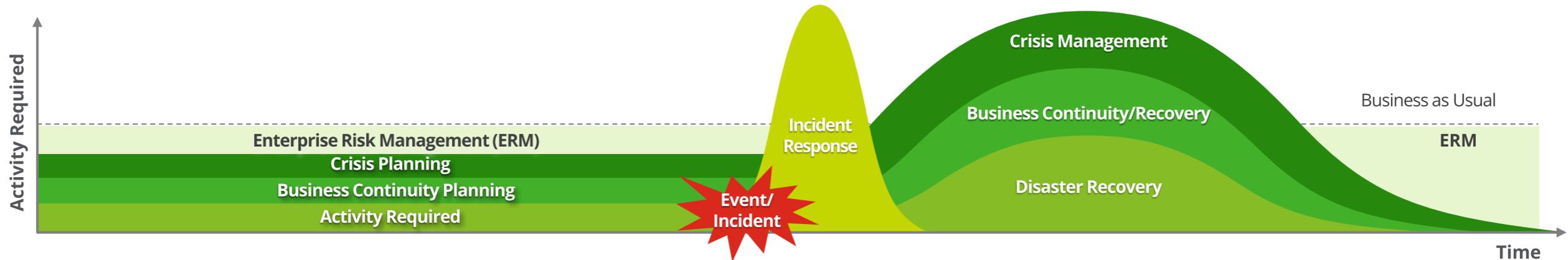
- ✓ 이미 알려진 정보가 있음
- ✓ 높은 확실성
- ✓ 시간 제약 적음
- ✓ 문제가 있지만 신속하게 대응 가능
- ✓ 체계적 거버넌스 모델 보유

위기(Crisis¹⁾)

조직의 전략 목표, 평판 또는 지속 가능성을 위협하는
비정상적이고 불안정한 상황

위기의
주요 특징

- ✓ 모호하고 불확실성 높음
- ✓ 시간에 민감하거나 시간이 결정적인 요인으로 작용
- ✓ 부정적인 언론 및 미디어 노출
- ✓ 시장 변동성에 민감하고 상황에 따라 정밀 조사 대상
- ✓ 제한적이거나 상반되는 정보

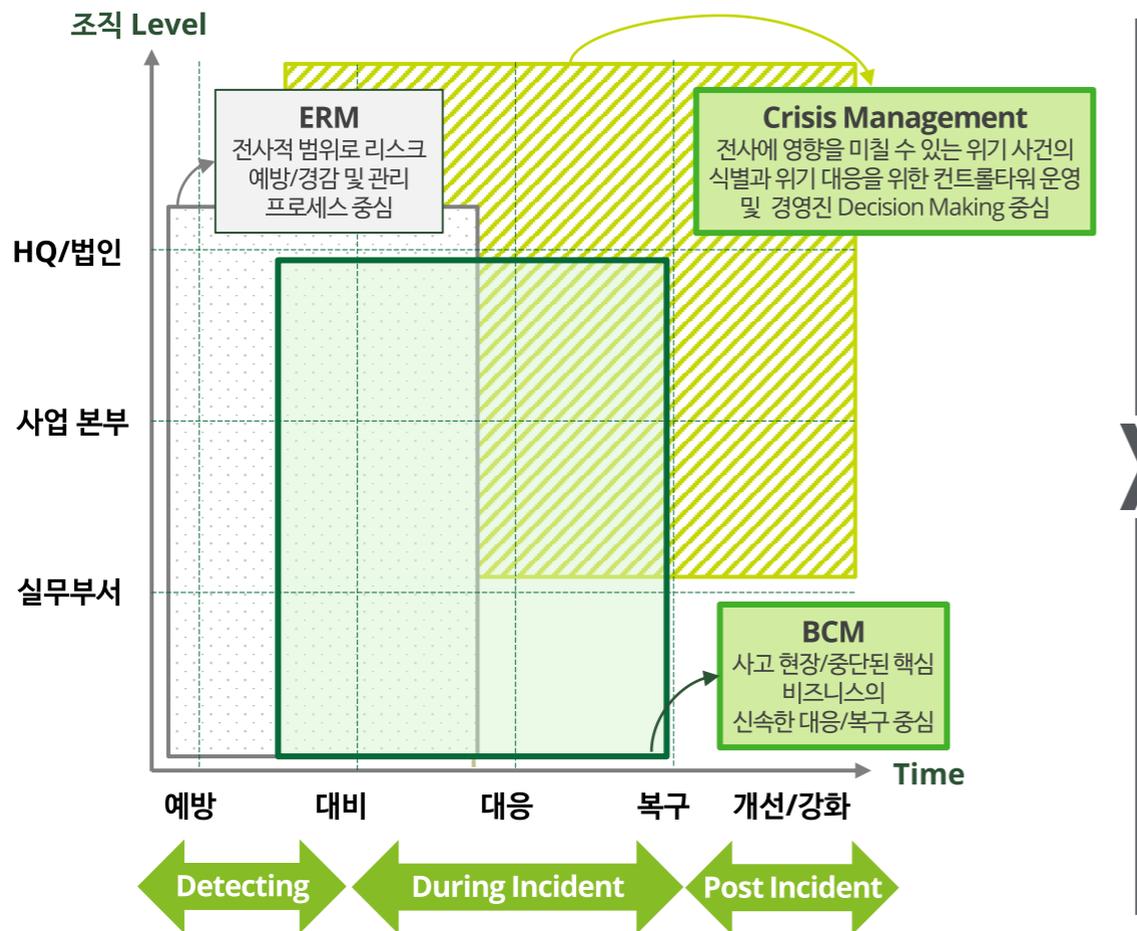


1) British Standard 11200:2014년 Crisis Management Guidance and good practice

리스크관리(ERM), 비즈니스연속성관리(BCM), 위기관리(CM) 개념

ERM은 예방/경감 관점의 리스크 관리, BCM은 제품/서비스 연속성을 위한 핵심업무 업무 복구체계, CM은 전략 목표, 평판, 기업가치를 위협하는 중대위기에 대한 대비/대응 및 개선/강화에 중점을 둠

ERM¹⁾ / BCM²⁾ / CM³⁾의 참여 조직 범위



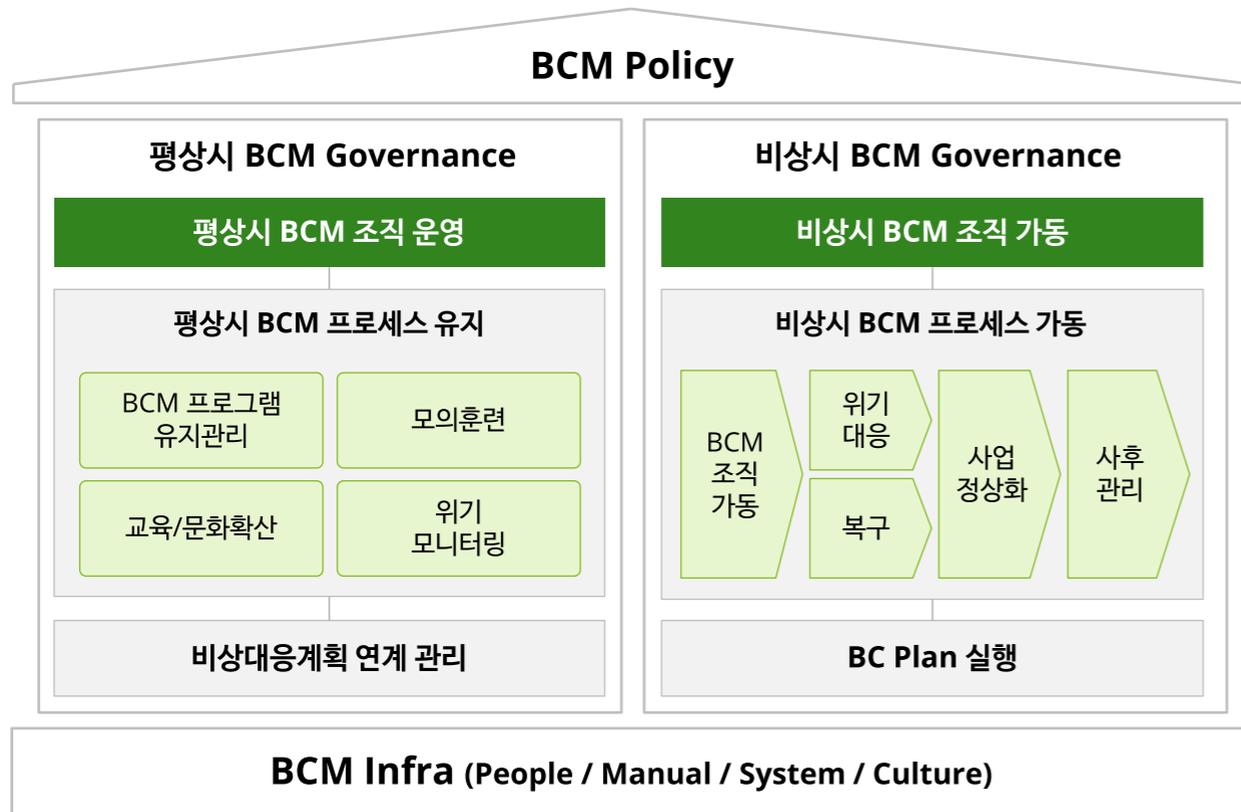
구분	전사적 리스크 관리(ERM)	비즈니스 연속성 관리(BCM)	위기 관리(CM)
정의	<ul style="list-style-type: none"> 기업이나 조직에 영향을 미치는 모든 리스크를 총체적으로 파악하여 가시화하고, 이러한 위험을 효율적으로 관리 할 수 있는 전략과 절차를 수립하여 예방 및 대비에 중점을 둔 리스크 관리 방식 	<ul style="list-style-type: none"> 기업이나 조직에서 중단되어서는 안 될 핵심업무(제품/서비스)를 도출하고, 업무와 사업이 중단 되었을 때의 영향 분석/평가를 한 후에 극단 손실 리스크를 중점 관리하고 신속한 대응과 복구에 중점을 둔 '선택과 집중' 방식 	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 전략 목표, 평판, 기업가치를 위협하는 비정상적이고 불안정한 위기성 사건을 신속 감지하고 위기 상황에서 평상시로 회복하기 위한 활동과 함께 강화/개선을 포함한 기업 위기 회복력(Resilience)에 중점을 둔 총체적 경영 활동
탄생 배경	<ul style="list-style-type: none"> 리스크를 관리하는 것이 주된 업무인 금융분야에서 시작하여 오늘날의 복잡한 비즈니스 환경에서 신뢰할 수 있는 자료에 기반을 둔 리스크 관리 	<ul style="list-style-type: none"> IT/금융기관의 컴퓨터 및 전산 시스템 장애로부터 데이터를 보호/복구하는 것에서 시작되어 기업체 리스크 관리에 폭넓게 활용 	<ul style="list-style-type: none"> Emerging Risk 뿐만 아니라, ERM 및 BCM으로 대응이 어려운, 기업 평판에 중대한 영향을 미치는 사건/사고에 효과적 대응을 위한 기업 Resilience 관점 경영관리 기법
주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> 기업/조직이 직면하였거나 잠재된 모든 리스크를 확인하고 근본원인 및 관리지표를 도출하여 이러한 리스크가 사업 전반에 미칠 영향을 분석 및 평가 리스크 대응을 위한 경감, 회피, 전가, 수용 등의 활동 	<ul style="list-style-type: none"> 기업이나 조직에서 중단되어서는 안 되거나, 중단될 경우 시간적으로 최우선 복구되어야 하는 핵심 업무 및 기능 도출 리스크 분석/평가를 통한 경감/대비 체계 구축 위기 시 대응/복구 체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 기업에서 발생 가능한 위기 범주 및 위기 사건 식별(감지)하고 위기 상황에 대한 의사결정 체계 정립 전사적 Level로 통합된 위기관리 프레임워크 및 대응 Plan 개발 및 위기 커뮤니케이션 전략 수립

1) Enterprise Risk Management / 2) Business Continuity Management / 3) Crisis Management

비즈니스 연속성 관리(BCM) 체계 정의

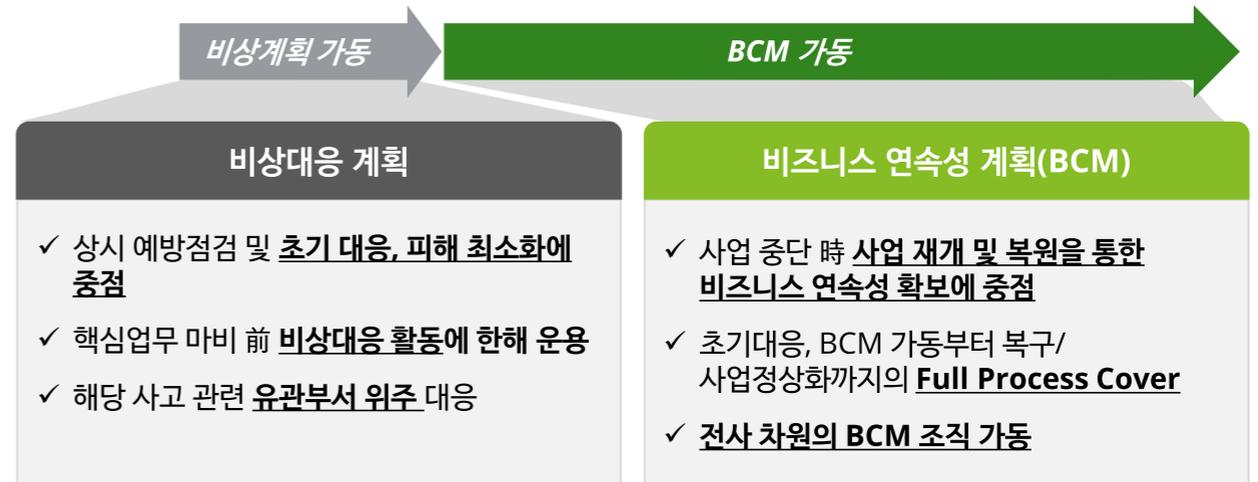
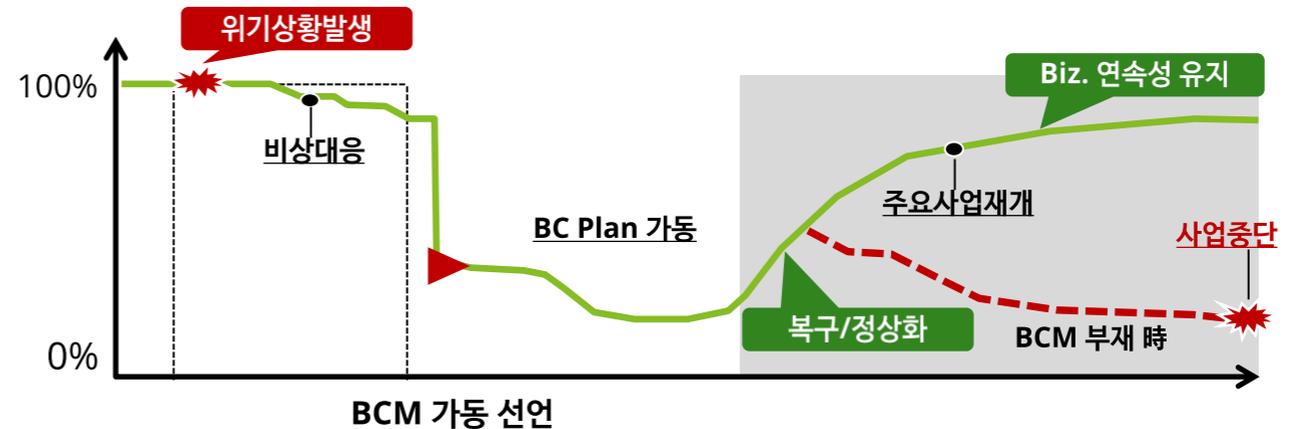
BCM(Business Continuity Management) 체계란, 사업 유지가 불가능한 위기 상황에서 제한된 시간 내에 기업의 핵심 서비스 및 기능을 복구해내는 총체적인 경영활동을 의미함

BCM 체계 정의



“ 업무수행이 불가능한 위기상황에서 제한된 시간 내에 기업의 핵심 서비스 및 기능을 복구해내는 총체적인 경영활동 ”

비즈니스 연속성 vs 비상 대응



BCM 국제 표준(ISO 22301) 소개

ISO(국제표준화기구)에서 발행한 비즈니스 연속성관리(Business Continuity Management) 표준으로, 요건 충족여부 심사를 통해 기업 BCM체계 유효성에 대한 객관적 인증을 제시하고 있음

ISO 22301 개요

- 일반 기업에 범용적으로 적용할 수 있는 비즈니스 연속성(BCM) 관련 국제 표준
- ISO22301에서 규정하는 요건을 갖추으로써 기업 위기관리 능력이 대외적/객관적으로 인정 받을 수 있도록 지원

비즈니스 연속성 관리 History

주요 내용

	조직	리더십	기획	지원	운영	성과평가	개선
주요 요건	<ul style="list-style-type: none"> • 조직상황 • 이해관계자 요구와 기대치 이해 	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십/경영자 의지 • BCM방침 • 조직 역할/책임/권한 	<ul style="list-style-type: none"> • 위험/기회 식별 활동 • 비즈니스연속성 목표/목표 달성 계획 	<ul style="list-style-type: none"> • 자원/적격성 • 인식 제고 • 의사소통 • 문서화된 정보 	<ul style="list-style-type: none"> • 운영계획 • RA/BIA • BCM전략 및 솔루션 • BCM절차 • 훈련 프로그램 	<ul style="list-style-type: none"> • 모니터링/측정 • 분석/평가 • 내부 심사 • 경영진 검토 	<ul style="list-style-type: none"> • 부적합/시정 조치 • 지속적 개선

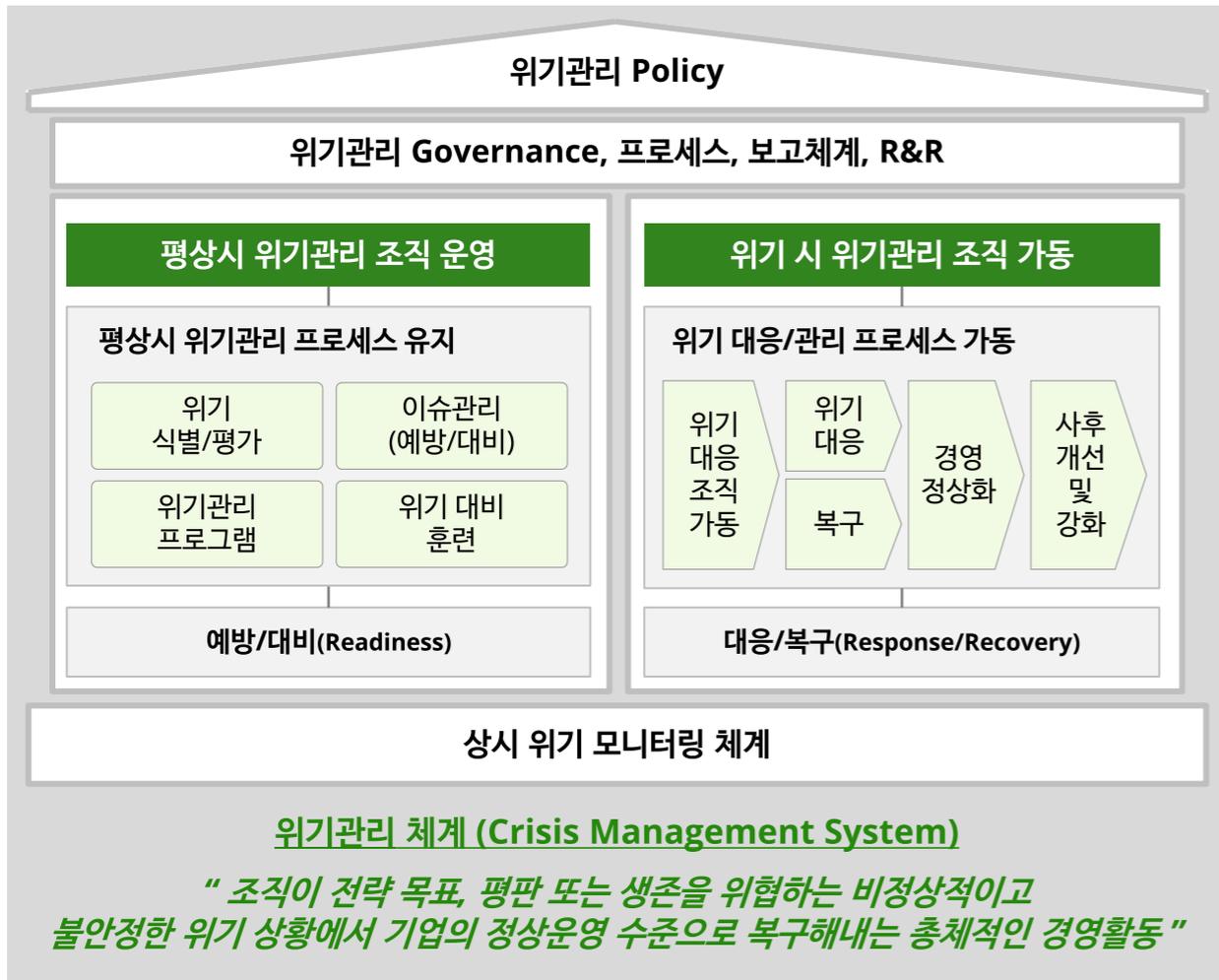
ISO 22301 적용 효과

객관성 충족	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 국제적/범용적으로 적용되는 표준 도입으로 기업 관리 체계의 객관성 및 비교가능성 충족
대외 인지도 제고	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 기업 비즈니스 연속성 인증결과 홍보를 통해 대외 인지도 및 브랜드 이미지 제고
고객 신뢰성 강화	<ul style="list-style-type: none"> ✓ '제품/서비스의 안정적 공급' 고객요구사항 충족으로 고객 신뢰성 강화
공급사슬 강화	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supply Chain Resilience 강화로 협력사 사고時에도 중단 없는 제품/서비스 공급 유지 가능

위기관리체계(Crisis Management) 개요

위기관리체계란 기업에 미치는 위기의 완전한 이해를 바탕으로 전사적인 관점에서 발생할 수 있는 다양한 사건/사고 중 위기로 확산되는 것을 방지하여 기업의 브랜드/평판을 보호하는 관리체계임

위기관리 체계 정의



위기관리체계 주요 구성요소

위기 의사결정 구조 (Crisis Decision Making)	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 위기의 주요 의사결정권자 식별 • 적시 의사결정을 위한 리더십 교육·훈련 수행
위기 식별/분석 (Risk Intelligence)	<ul style="list-style-type: none"> • 신속한 위기 식별/대응을 위한 정확한 데이터 제공 • 데이터를 분석/검토하여 위기 식별/대응에 활용
위기 관리 역량 (Capability Development)	<ul style="list-style-type: none"> • 전사 목표 역량 수준 정의 • 역할 및 수준(성숙도) 별 맞춤형 교육·훈련 관리
위기 관리 거버넌스 (Governance)	<ul style="list-style-type: none"> • 유관 부서 간 명확한 거버넌스 및 Comm. 체계 정의 • 평상시 및 위기시 관리 조직 수립
위기 대응 프로세스 (Crisis Response Process)	<ul style="list-style-type: none"> • 위기 트리거/임계값/에스컬레이션 경로/기준 정의 • 위기 대응 계획 검토 및 개선 프로세스 수립
역할과 책임 (Role and Responsibilities)	<ul style="list-style-type: none"> • 주요 대상 별 위기관리 주요 R&R 수립 (이사회, 경영진, 위기관리 주관부서/현업부서 등) • 위기 단계 별 조치사항 및 의사결정 필요사항 등
위기 커뮤니케이션 (Crisis Communication)	<ul style="list-style-type: none"> • 위기 상황 별 커뮤니케이션 담당 인력 및 주요 이해관계자 별 메시지 정의 • 위기 시 중요 이해관계자 참여 전략 개발

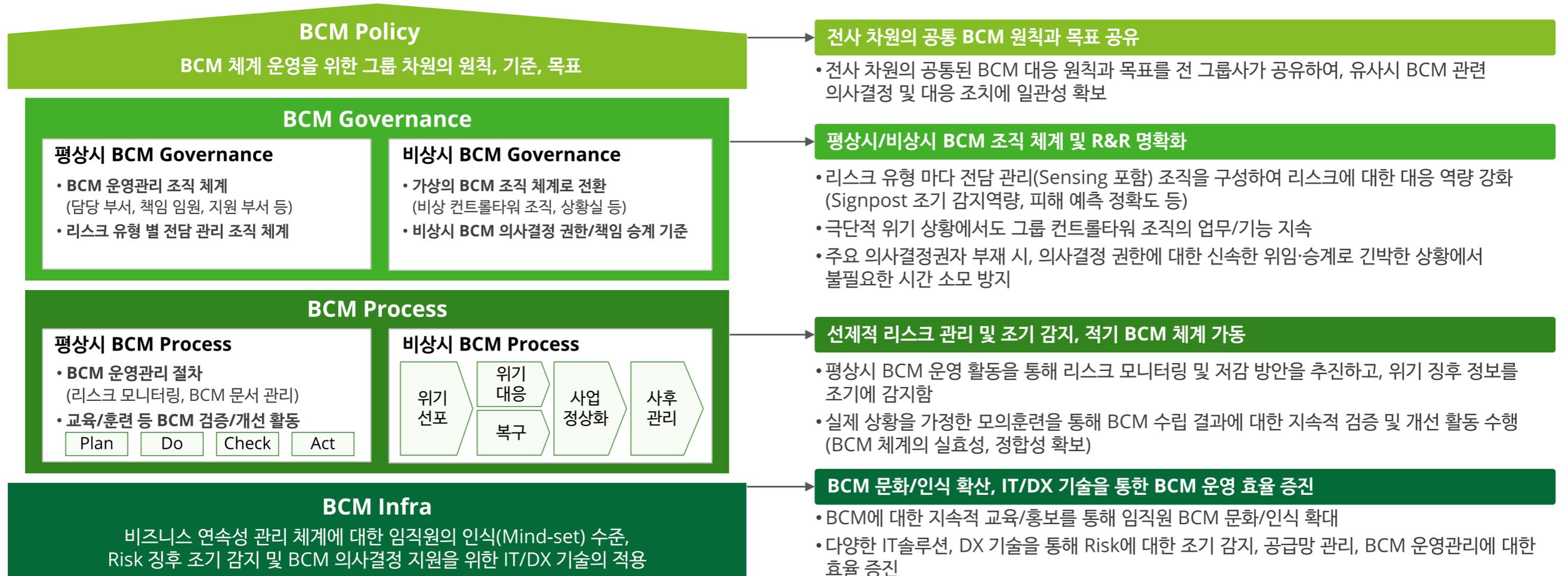
Content

- I. Global Risk Trend
- II. 비즈니스 연속성(BCM) 및 위기관리(CM) 개념
- III. BCM & CM 도입 방안 및 기업 동향
- IV. AI/DX 기반의 BCM & CM 도입 전략

BCM 운영 프레임워크

BCM Framework 구성요소(정책, 조직, 프로세스, 인프라) 별 중점 추진 방향을 다음과 같이 수립하여 위기 발생 시, 최단 시간 BCM 체계가 가동될 수 있도록 표준 BCM 체계를 마련함

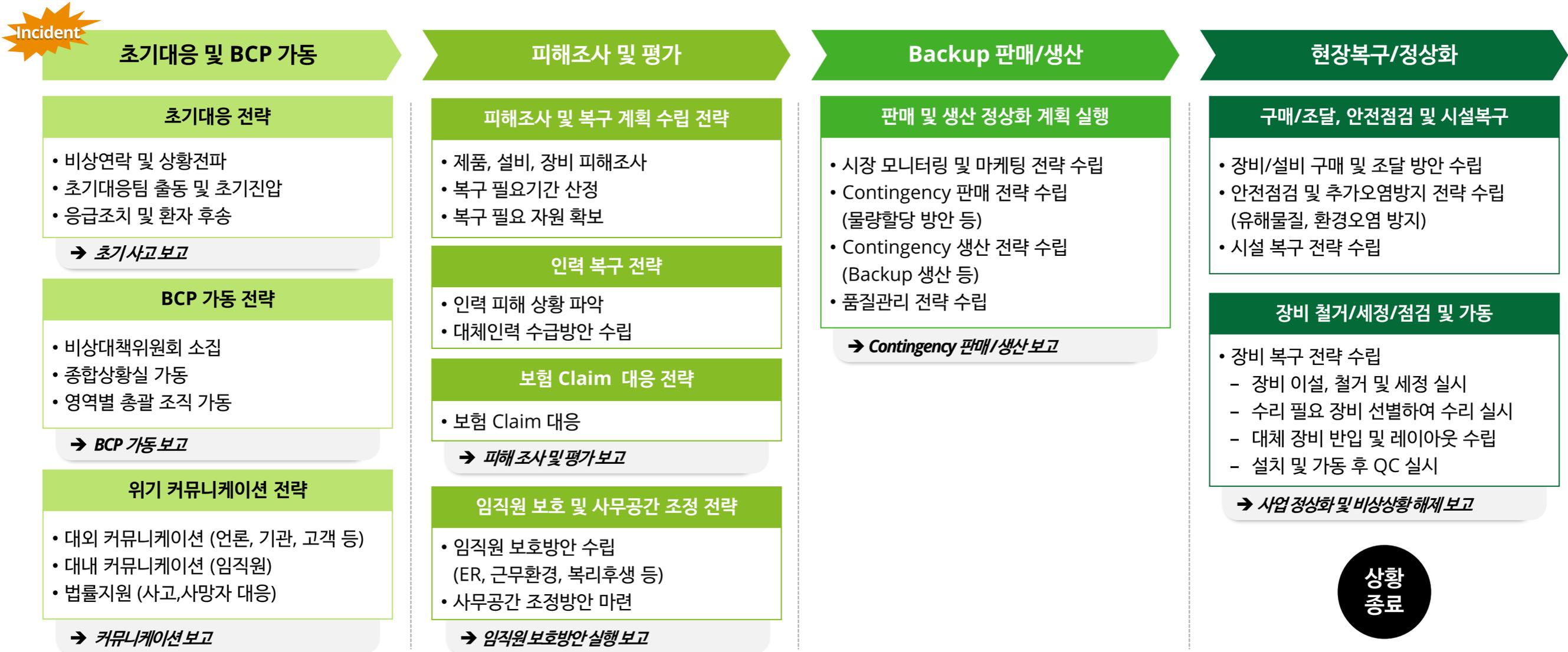
BCM Framework 구성요소 별 중점 추진 방향



* BCM 국제표준 ISO22301 기반 BCM 표준 Framework 구성 요소 (정책/조직/프로세스/인프라)

BCM 운영 프레임워크 _ 비즈니스 연속성 가동 영역별 실행 전략

비즈니스 연속성 관리체계 가동에 필요한 각 대응/복구 분야 별 세부전략의 실질적 적용을 통해 재난 발생시 실행력 확보 해야함

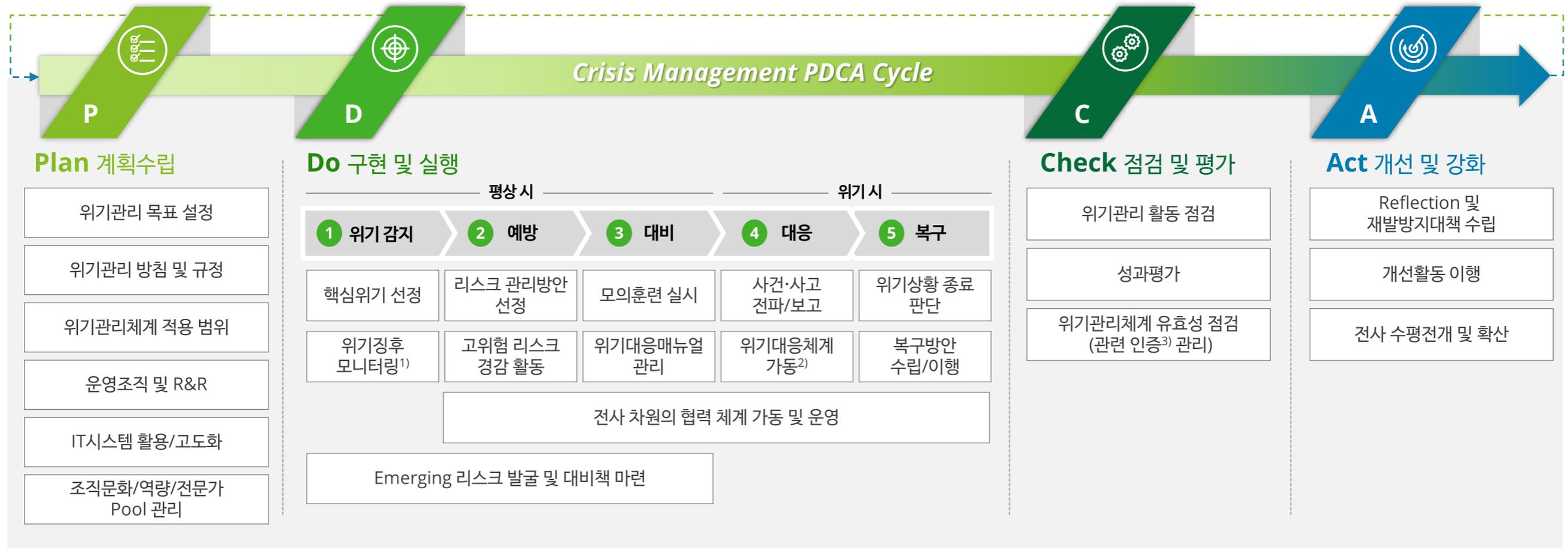


위기관리(CM) 체계 운영 모델

위기관리(Crisis Management)체계 모델은 Plan-Do-Check-Act 영역 별 체계구축과 운영 관점에서 실행 가능한 지침 및 절차로 구성하여 조직의 위기관리 역량이 지속적으로 개선 및 강화될 수 있도록 운영이 필요

PDCA Cycle 기반 위기관리체계 운영 모델 예시

ILLUSTRATIVE



1) 외부 사건/사고, 재해/재난, 사회적 이슈, 평판, 이해관계자 동향 등

2) 초기 대응 조치/결과 보고, 정보수집/Fact Check, 위기판단/비대위 구성, 사고조사, 위기대응 실행과제 수립, 과제 이행 및 모니터링

3) ISO 22301 : BCM(Business Continuity Management) 분야 국제표준, ISO 22361 : CM(Crisis Management) 분야 국제표준

위기관리(CM) 체계 운영 모델 _ 위기 상황 별 경영진 판단/의사결정 지원 역량 확보

사고(Incident) 발생 직후부터 빠르게 위기 정보를 취합/분석하고 영역별 경영진 의사결정 Agenda를 사전 확보하여 최적 의사결정 및 적시 실행을 지원

사고 발생 즉시 위기 정보 취합 보고

사고 감지 현황(비정형) ILLUSTRATIVE

접수번호	Risk_001	제목	1공장 화재 발생 🔍			
출처	전체 ✓	수신일자	[Calendar Icon] ~ [Calendar Icon]			
분류일자	[Calendar Icon] ~ [Calendar Icon]	분류여부	X ✓			

No	삭제	일련번호	수신일	제목	출처	분류여부	분류일자
1	<input type="checkbox"/>	Risk_001	25.02.17	1공장 화재발생	RPA	X	
2	<input type="checkbox"/>	Risk_002	23.02.17	무역전쟁 후폭풍..	Edge	O	23.02.17
3	<input type="checkbox"/>	Risk_003	23.02.16	풍선전쟁 진행	RPA	O	23.02.17

사고 적용 및 분류

사고 유형	자연재해	▼
긴급여부	긴급	▼
영향도	높음	▼
분류	화재	▼
대상범위	지역,협력사	▼

메모

1공장 인근 산물의 확산으로 공장 부지 및 설비 화재 발생 화재 규모가 크고 특수 약품으로 인한 진압이 어려운 상황

확인

상황 평가 및 복구전략 지원

영역 별 상황평가/복구전략 지원 Tool

피해평가	손실예측
인적,물적 손실평가	기간별 재무손실 예측
Back-up	이해관계자
대체생산 가능자원평가	이해관계자 대응 전략
판매전략	복구소요정보
Contingency 판매 전략	복구소요기간,비용 계산
보험	Value-Chain
보험 Coverage 지체배상금 평가	전략 Option 도출

경영진 의사결정 Agenda 확보

경영진 현황 파악 지원

피해상황 : 1공장 핵심설비 전소 ILLUSTRATIVE

피해공정 : 프레스, 롤링 공정

복구예상기간 : 60일

예상피해금액 : XXX,000,000,000 원

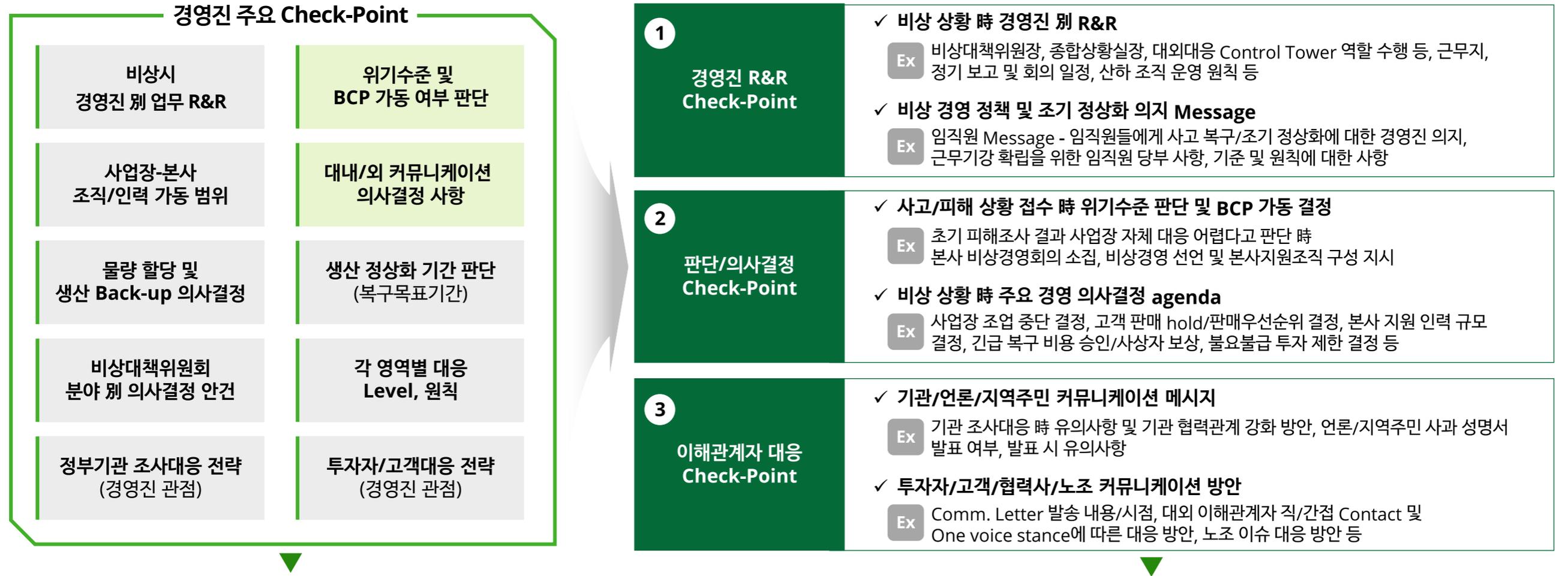
경영진 의사결정 Agenda

SCM	생산
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 원부자재 조달 Back-up ✓ 대체 조달방안 ✓ 협력사 커뮤니케이션 방안 ✓ 핵심설비 조달방안 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 생산계획 조정 및 Backup 생산 방안 ✓ 대체 생산/인력 투입방안 ✓ 적정 수율/가동률 확보 방안
영업	기획
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 마케팅 전략 의사결정 ✓ 고객 대응 전략 ✓ Contingency 판매 및 물량 할당 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 사업계획 수정 ✓ 투자우선순위 조정 ✓ 적정 유동성 확보 ✓ 평판 유지 방안

:

위기관리(CM) 체계 운영 모델 _ 위기 상황 별 경영진 판단/의사결정 지원 역량 확보

사업장 사고 시 본사-사업장 경영진들의 비상 업무 범위, 의사결정 사항 등의 Check-point 사전 확보



III. BCM & CM 도입 방안 및 기업 동향

국내 BCM & CM 체계 구축 동향

관련 업계에서는 이미 BCM & CM 체계를 도입 운영함으로써 BCM & CM 체계 도입은 선택이 아닌 필수 사항으로 자리잡고 있음

산업 및 기업별 BCM & CM 체계 도입 운영 현황

관련 회사	BCM & CM 관련 주요 활동	ISO22301 인증 취득 현황
	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 이해관계자(고객사) BCM 요구사항에 따라 '22년 DS부분에서는 내·외부 이슈 및 환경 분석을 통한 조직 여건 파악 리스크 평가 및 업무영향분석 등을 통한 사업정상화 전략 수립 핵심 인자들에 대한 리스크를 분석 및 다양한 대응 전략 수립, 비즈니스 연속성 절차 수립 핵심업무 정상화를 위한 RTO를 정성·정량적으로 선정/운영, 향후 나머지 국내 사업장 및 해외사업장으로 확장 예정 	<ul style="list-style-type: none"> 삼성전자(DS부문, 모바일부문) 삼성전기 삼성디스플레이 삼성SDS 삼성바이오로직스 등
	<ul style="list-style-type: none"> '21년 그룹차원에서 전사 위기관리체계를 수립하고 전사위기관리 가이드라인을 계열사에 배포 모든 계열사 CRO(Chief Risk Officer) 선임 및 산하 위기관리 전담조직을 공식화, '22년부터 전사 위기관리체계 본격 운영 제조업에 기반한 전자, 통신계열사 등으로 BCM체계를 수립 및 확장 예정 	<ul style="list-style-type: none"> LG전자VS본부(인천)/IVI사업부(평택, 베트남) LG이노텍(구미) LG에너지솔루션(오창) LG유플러스 등

금융 분야	IT/서비스 분야	공공 분야	제조 분야
			
<ul style="list-style-type: none"> 금융권은 2006년 금감원의 'BCP모범규준'에 의해 제1금융권부터 BCP를 수립 운영 중이며 현재는 바젤3 도입으로 금융지주까지 확대되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> '22.10 SK 판교데이터센터 화재로 인해 카카오 서비스 중단, 관계 당국의 부가통신 사업자의 데이터센터 규제 강화로 BCP 체계 도입 필요성 대두되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> '18.1 재난관리기본법에 의해 재난관리책임기관(정부/공기업 포함) 기능연속성체계 의무화로 지자체 및 공기업 기능연속성체계 수립 의무화 	<ul style="list-style-type: none"> Global Value Chain의 급격한 변화, B2B시장의 고객(Buyer) BCP 요구사항 증가 및 강화로 다수 기업들의 BCM체계 수립 기업이 계속 증가 중임

※ Deloitte의 現 보유 인력의 구축 경험 포함한 기업을 대상으로 정리함

Content

- I. Global Risk Trend
- II. 비즈니스 연속성(BCM) 및 위기관리(CM) 개념
- III. BCM & CM 도입 방안 및 기업 동향
- IV. AI/DX 기반의 BCM & CM 도입 전략

AI/DX 기반 리스크 센싱 및 탐지 솔루션

AI 기반의 딜로이트의 리스크 센싱 솔루션과, 공급망 가시성 솔루션 결합 활용을 통해 기업이 노출된 유형별 주요 BCM 리스크를 사전에 탐지하여 선제적 예방/대비를 가능하게 함

리스크 센싱 - Risk sight 360™

- 일 약 120,000건의 실시간 뉴스, SNS 등의 데이터를 취합 후 정제 기술을 통해 고객사의 사업에 영향을 미칠 수 있는 이벤트를 자동 도출하여 리스크를 사전 센싱하는 솔루션



공급망 가시성 확보 - Illumination™

- 인공지능과 머신 러닝을 통해 고객사의 N차 공급망에 대한 정보를 자동 도출하는 솔루션



FDA warns Cardinal Health for marketing, distributing unapproved Chinese devices (April 27th, 2024)

Description:

U.S. Food and Drug Administration in 2023 recommended against use of some China-made syringes as it investigated reports of leaks, breakages and other quality problems with such products. The agency had in November warned healthcare providers and facilities not to use Cardinal's Monoject Syringes with patient-controlled pain management pumps and syringe pumps. The warning to healthcare providers followed the company's recall over incompatibility concerns. [\(Link\)](#)

Risk Domain	Impact Severity
Product Categories	Medium

High-Level Impact Assessment:

- Location: United States of America
- Supply Base Exposure:
 - Location Exposure: There are up to 11 US Cities (New York, Washington DC, Baltimore, Frederick, Lafayette (Indiana), Malvern, Oceanside, Vacaville, Bothell, Seattle, Deerfield Beach) in impacted area.
 - Supplier Exposure: There are up to 9 T1 Suppliers (Charles River, Evonik Corporation, AGC Biologics, Catalent Micron Technologies, Genentech, SHL Pharma, Siegfried AG, Foundation Medicine Inc., Medidata) in impacted area.

AI/DX 기반 Risk & Crisis 조기 예측 솔루션

딜로이트의 시나리오 플래닝 솔루션과 기업의 내부 시스템 및 데이터의 연계를 통해, 기업 비즈니스 특성별 특화된 위기 시나리오별 상세 전개 과정과 대응 전략을 자동으로 도출 가능하며, 이를 통해 선제적인 리스크 및 위기 관리가 가능함

AI/DX 기반 Risk & Crisis Scenario Solution

ILLUSTRATIVE



BCM & CM 통합 운영관리 자동화 DX 적용

신속한 사건/이슈 전파, 위기대응 절차/임무 자동배포, 위기요소 관리, 데이터 기반의 의사결정을 위한 Dashboard 기능 등 기업의 BCM 체계의 효율적 운영을 위한 BCM 지원 시스템 구축 방안 제시함

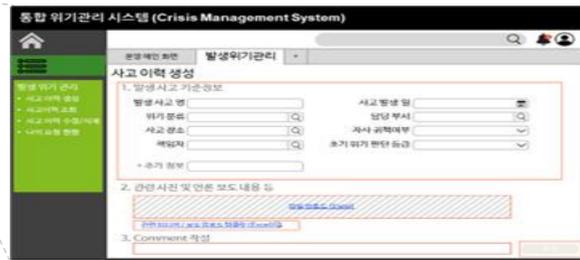
BCM 운영 지원 시스템 주요 기능

ILLUSTRATIVE

신속한 사건·사고 전파

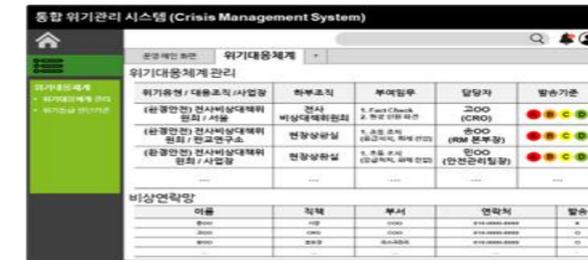
사건·사고 발생 시 시스템 내 사건등록을 통한 상황전파 및 이력관리
사고의 전 과정(사건발생-사후관리)을 통합위기관리시스템을 통해 관리 함

- 1 사건사고등록
위기관리조직
- 2 전파
시스템
- 3 진행경과관리
위기관리조직
- 4 이력조회
위기관리조직



체계적이고 신속한 대응을 위한 프로세스 자동화

개인별 임무카드 발송, 위기대응 체계 관리
위기 유형 별 설정된 프로세스에 맞춰 임무카드 발송



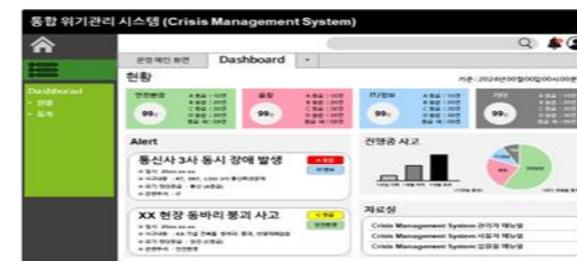
위기요소 관리, 조기 감지 및 예측

위기요소 분류 및 판단등급 확인, 위기요소 감지
전사 Crisis Map, 위기요소 별 판단기준을 제공하여 신속한 체계 전환 지원



Dashboard 및 상세 통계 지원

Issue/사고목록 조회, 매뉴얼 관리, Dashboard
Dashboard 및 상세 통계를 제공하여 경영진의 데이터 기반 의사결정을 지원



Dashboard 특징점

- 속보 알림 기반 실시간 사고 인지 가능
- 사고 내역 통해 등급별 선별 확인 가능
- 자료실 기반 매뉴얼 접근성 우수
- 발생 사고 중 진행중 사례 구분 용이
- 시각화 된 Dashboard로 직관성 향상

딜로이트 비즈니스 연속성 & 위기관리 전문가

한국 딜로이트 그룹의 전문가들은 산업 전문성을 기반으로 혁신과 통찰력을 결합하여 고객이 직면한 중요한 과제와 긴급한 이슈를 효과적으로 해결하고 있습니다.

딜로이트의 Resilience & DX 서비스 그룹은 비즈니스 연속성 분야 컨설팅 서비스를 기반으로 통합 위기관리 및 스마트 재난관리와 관련된 분야의 전문가로 구성되어 있으며, 전문적 지식과 업무경험을 통해 기업의 비즈니스 연속성 및 위기관리에 대한 최적의 대응방안을 도출할 수 있도록 다각도의 서비스를 제공합니다.



문범석 파트너

리질리언스 & DX 리더 | 컨설팅 부문

Tel : 02 6676 2949 |
E-mail : bsmoon@deloitte.com



고재철 수석위원

리질리언스 & DX 리더 | 컨설팅 부문

Tel : 02 6676 3074 |
E-mail : jako@deloitte.com



송인우 이사

리질리언스 & DX Director | 컨설팅 부문

Tel : 02 6676 2922 |
E-mail : isong@deloitte.com



전원재 이사

리질리언스 & DX Director | 컨설팅 부문

Tel : 02 6676 2983 |
E-mail : wjeon@deloitte.com

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를

실시간으로 확인하세요!

-  MZ세대 소비자, ESG, 경제전망 등 이슈 분석 리포트
-  CEO·CFO 분기 서베이, 자동차구매의향지수 등 경영·산업 동향 지표
-  딜로이트 전문가의 생생한 경험이 녹아있는 영상 콘텐츠
-  채용공고, 임직원 브이로그, 이벤트 안내 등 다양한 딜로이트 소식

 카카오채널



 앱



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play



#MZ세대

#기후변화

#ESG

#디지털 전환

#경제전망



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte. Insights

<p>성장전략부문 대표 손재호 Partner jaehoson@deloitte.com</p>	<p>딜로이트 인사이트 리더 정동섭 Partner dongjeong@deloitte.com</p>	<p>딜로이트 인사이트 편집장 박경은 Director kyungepark@deloitte.com</p>	<p>Contact us krinsightsend@deloitte.com</p>
--	---	---	---

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other.

DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.