

일본의 재난관리대책 및 시사점: BCP를 중심으로

이보람 세계지역연구센터 선진경제실 일본동아시아팀 전문연구원 (brlee@kiep.go.kr, Tel: 044-414-1045)

이정은 세계지역연구센터 선진경제실 일본동아시아팀 전문연구원 (leeje@kiep.go.kr, Tel: 044-414-1236)

손원주 세계지역연구센터 선진경제실 일본동아시아팀 연구원 (wjson@kiep.go.kr, Tel: 044-414-1287)



차 례

1. 서론
2. 일본정부의 재난관리대책 및 BCP 관리
3. 일본기업의 서플라이체인 리스크 관리 사례
4. 시사점

주요 내용

- ▶ 일본은 잦은 재난·재해의 경험을 통해 일찍이 사업연속성계획(이하 BCP: Business Continuity Plan)의 필요성을 인식하였으며, 2011년 동일본대지진, 태국 홍수 등을 계기로 국내외 대규모 재해의 가능성을 상정한 BCP 관련 정책을 제고한 바 있으며, 금번 코로나19 사태로 인해 BCP 및 서플라이체인 관리의 중요성이 재차 크게 부각되었음.
- ▶ 일본정부는 재난·재해 등 긴급상황 발생 시 손해를 최소화하고 업무의 연속성을 확보하기 위해 국가 차원에서 BCP 기본방침 및 표준기준을 제정
 - 내각부 산하 중앙방재회의에서는 2005년부터 기업과 정부기관의 사업 연속성을 강화하기 위해 기본방침 및 표준기준을 제정하였으며, 니가타현 지진(2004·2007년), 신종플루 확산(2009년), 동일본대지진·태국 홍수(2011년) 등 위기상황 발생의 교훈을 반영하여 가이드라인을 업데이트
 - 그 외 경제산업성, 중소기업청 등 중앙부처에서 BCP 가이드라인을 발표했으며, 각 기업 및 기관은 내각부·중소기업청 등의 가이드라인을 기반으로 각각의 BCP를 작성
- ▶ 일본정부는 특히 상대적으로 위기상황에 취약한 중소기업·소규모 사업자의 BCP 책정을 지원하기 위해 「중소기업강인화법」(2019년 7월 시행)에 기반하여 세제 혜택, 금융조치 및 보조금 등을 지원
 - 「중소기업강인화법」에 따라 중소기업이 수립한 BCP를 국가(경제산업대신)가 심사하여 인정받은 중소기업에 대하여 재정적·비재정적 조치를 지원하는 BCP 인증제도를 창설
 - 인정을 받은 중소기업에는 △세제 우대조치 △금융지원 △보조금 우선 지원 등의 재정적 지원 △BCP 수립 관련 자문 지원 △전문가 파견 등 비재정적 지원을 실시
- ▶ 도요타자동차는 2011년 동일본대지진 발생 시 주요 부품수급에 차질을 경험한 이후 공급망 흐름 전반을 파악할 필요성을 인지하게 되었으며, 이에 2차 이하 부품 공급업체에 대한 정보가 담긴 'RESCUE'라는 공급망 데이터베이스를 구축하여 선제적이고도 신속한 공급망 위기관리체계를 운영하고 있음.
- ▶ 닛산자동차는 동일본대지진 및 태국 홍수 발생 당시 모의훈련 경험과 기능 간(cross functional) 및 지역 간(cross regional) 대응을 통해 신속하게 대책을 마련하였으며, 소니는 동일본대지진 시 일원화된 조달본부를 설치하여 공급망을 파악하고 이후에는 공급업체들과 소통하며 BCP를 강화함.
- ▶ 우리나라도 재난·재해 등 긴급상황 발생 시 손해를 최소화하고 업무의 연속성을 확보하기 위해 국가 차원에서 BCP 수립을 지원할 필요가 있으며, 특히 위기에 취약한 중소기업·소규모 사업자를 대상으로 지원을 실시할 필요가 있음.
- ▶ 기업 입장에서는 서플라이체인에 대한 투명성 제고 및 정기적 재난발생훈련 시행을 통한 BCP 점검 등의 방법으로 사업 연속성을 신속하게 확보하기 위한 시스템 도입이 중요

1. 서론

■ 기업 공급망(supply chain)이 전 세계적으로 확산됨에 따라 우리나라를 포함한 세계 각국의 경제는 기업규모를 불문하고 갑작스러운 국내외 대규모 재난으로 인한 경영리스크에 노출되는 빈도가 증대되었으며, 코로나 19는 이에 대한 대응방안 마련의 중요성이 다시 한 번 강조되는 계기로 작용

- 코로나 19의 여파로 중국 현지공장이 춘제 연휴(1월 24일~30일) 이후 조업재개를 연기함에 따라, 부정적인 경제여파가 중국경제뿐 아니라 글로벌 공급망을 통해 전 세계 경제로 확산되는 양상을 보임.
 - 우한을 비롯한 중국 후베이성은 중국 전체 자동차 생산의 약 9% 비중을 차지하는 중국의 주요 자동차 생산 지역으로, 근교에 위치한 대다수의 현지 생산공장은 조업재개를 연기하였음.¹⁾
 - IT 업계 또한 중국 현지공장에의 생산 의존도가 높은 애플이 직접적인 타격을 받았으며, 삼성전자와 LG전자는 생산공장이 주로 베트남에 위치해 있어 단기간 생산차질은 면했으나, 중국 내 IT 부품 수급에 차질이 장기화될 경우 피해가 불가피할 것으로 전망되고 있음.²⁾
- 국내 자동차업계는 중국산 부품수급의 어려움으로 중국 이외의 지역에서 처음으로 공장가동이 중단됨.
 - 현대·기아자동차를 비롯한 국내 완성차 업체는 80% 이상의 높은 대중 수입의존도를 보이는 와이어링 하네스를 중국 현지공장에서 생산 중단한 여파로 2월 4일부터 간헐적으로 국내공장 가동 중단을 단행³⁾

■ 일본은 잦은 재난·재해의 경험을 통해 일찍이 사업연속성계획(이하 BCP: Business Continuity Plan)⁴⁾의 필요성을 인식하였으며, 2011년 동일본대지진, 태국 홍수 등을 계기로 국내외 대규모 재해의 가능성을 상정한 BCP 관련 정책을 제고한 바 있으며, 금번 코로나19 사태로 인해 BCP 및 서플라이체인 관리의 중요성이 재차 크게 부각되었음.

- [동일본대지진] 일본 도호쿠 지방에서 발생한 9.0 규모의 대지진으로 인해 일본기업뿐만 아니라 르노삼성, GM, 애플 등 여러 글로벌 기업이 일시적으로 생산을 축소 또는 중단하는 사태가 발생
- [태국 홍수] 2011년 10월 초 발생한 태국 홍수로 인해 태국에 진출한 다수의 일본계 기업이 피해를 입었으며, 특히 하드디스크 공급망 등의 전자·전기 부품, 자동차, 정밀기기 관련 산업의 타격이 컸음.

■ 본고에서는 우선 일본정부의 재난 대응책을 정부의 BCP 관리를 중심으로 살펴보고, 동일본대지진 및 태국 홍수 사태 이후 일본기업의 공급망 리스크 관리 및 BCP 대책이 어떻게 발전했는지 살펴보고자 함.

1) CNN News (2020. 2. 7), "The global car industry is bracing for a huge shock from China"(검색일: 2020. 2. 18).

2) 『중앙일보』(2020. 2. 19), 「스마트폰, LCD, 반도체까지...글로벌 IT, 코로나19에 골병든다.」(검색일: 2020. 2. 18).

3) 진상훈(2020. 2. 6), 「우한폐렴에 현대차는 가동중단, 도요타는 풀가동... 명암 엇갈린 한·일 車산업」(검색일: 2020. 2. 18).

4) BCP는 '사업 연속성 계획', '기업 업무 연속성 계획', '업무연속성 계획', '비즈니스 연속성 계획', '업무 지속 계획' 등으로 번역되어 통용되고 있음. 본고에서는 '사업연속성계획'으로 지칭.

2. 일본정부의 재난관리대책 및 BCP 관리

■ 일본정부는 재난·재해 등 긴급상황 발생 시 손해를 최소화하고 업무의 연속성을 확보하기 위해 국가 차원에서 사업연속성 계획(BCP) 기본방침 및 표준기준을 제정

※ 사업연속성계획(BCP: Business Continuity Plan): 자연재해, 대형 화재, 테러 등 긴급상황 발생 시 기업이 기업·기관의 자산 손해를 최소화하고 핵심사업 지속 및 조기 복구를 위해 평상시에 시행해야 하는 활동 및 긴급 시 필요한 사업지속 방법과 수단 등을 담은 계획을 일컫음. 구체적으로 △지속 및 복구해야 하는 핵심사업 선정 △긴급 시 핵심사업의 목표복구기한 설정 △핵심사업이나 목표복구기한에 대해 거래처와 사전협의 △사업거점·생산설비·물품조달 관련 대비책 구축 △직원과 사전논의를 통해 BCP 방침 및 내용 공유 등을 포함⁵⁾

- 일본정부는 2005년부터 기업과 정부기관의 사업 연속성을 강화하기 위해 기본방침 및 표준기준을 제정하였으며, 위기상황 발생의 교훈을 반영하여 가이드라인을 업데이트
 - 2004년 니가타현 지진을 계기로 내각부 산하 중앙방재회의는 2005년 8월 처음으로 재해 발생 시 기업 및 기관이 업무를 계속 수행할 수 있도록 방재(防災) 대응전략에 초점을 맞춘 「사업연속가이드라인(事業継続ガイドライン)」을 발표
 - 2009년 4월 발생한 신종플루(H1N1)를 계기로 지진 외 다양한 사건에 대응하는 단계적 접근 방법을 담은 개정안(가이드라인 제2판)을 2009년 11월 발표
 - 2011년 3월 발생한 동일본대지진과 10월 발생한 태국 수해의 교훈을 반영하여 2013년 8월 제3차 개정 가이드라인을 발표
 - * 가이드라인 제3판은 BCM의 중요성 강조, 교육·훈련 및 점검·개선 관련 내용 추가, 사업지속 전략 및 대책에 관한 내용 추가, 공급망 전체를 고려한 BCP 책정 강조, ISO 등 국제규격에 부합하는 BCP 책정 권장 등의 내용을 새롭게 추가.
- 이 외에도 경제산업성에서 2005년 「사업연속성계획책정가이드라인(事業継続計画策定ガイドライン)」을 발표했으며, 중소기업청은 2006·2011년 중소기업 및 소규모 사업자를 대상으로 한 BCP 수립 가이드라인인 「중소기업 BCP책정운용지침(中小企業BCP策定運用指針)」을 발표⁶⁾
- 기업의 BCP 책정을 직접적으로 의무화하는 법률·조례는 없으나 도쿄도(東京都)는 조례 등에서 BCP 책정을 '노력 의무'로 규정하고 있으며, 각 기업 및 기관은 내각부·중소기업청 등의 가이드라인을 기반으로 각각의 BCP를 작성
 - 도쿄도는 2011년 동일본대지진 때 수도권에서 대규모의 귀가 곤란자가 발생하자, 추후 이러한 문제에 대응하기 위해 2013년 「도쿄도 귀가 곤란자 대책조례(東京都帰宅困難者対策条例)」를 발표했으며, 이에 따라 기업에서 직원의 안전을 보호하기 위해 조치를 취할 것을 노력 의무로 규정하고 있음(처벌규정 없음).⁷⁾
 - 한편 각 정부부처 및 행정기관의 경우 2005년 9월 제정된 「수도직하지진대책대응」 및 2013년 11월 제정된 「수도직하지진대책특별조치법」 등에 의거하여 수도 직하 지진 발생 시 정부 업무를 원활하게 하고 업무의 연속성을 확보하기 위해 「정부업무지속계획(政府業務継続計画)」을 책정하도록 규정하고 있음.⁸⁾

5) 중소기업청(2018), 「中小企業BCP 支援ガイドブック」, p. 7.

6) 일본 각 성청(省庁)의 BCP 가이드라인에 대해서는 내각부 防災情報のページの「各省庁による事業継続計画ガイドライン等の概要」 문서 및 <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/sk.html> 페이지 참고.

7) 「BCP策定は義務か - 事業継続計画と法律・条例」, <https://sonaeru.jp/bcp/basis/intro/c-14/>(검색일: 2020. 2. 24).

8) 내閣官房(2015), 「内閣官房業務継続計画」(3月), p. 1.

- 한편 2014년 6월 성립된 「국토강인화기본계획(国土強靱化基本計画)」은 기업연계형 BCP 및 사업연속성관리(BCM: Business Continuity Management) 구축 촉진을 주요 내용으로 포함하고 있으며, 이를 위해 내각부에서는 2007년부터 여섯 차례 기업의 BCP 책정에 관한 실태조사를 실시⁹⁾
- 이 계획을 바탕으로 2014년과 2018년 발표된 「국토강인화액션플랜」에서 대기업의 100%, 중견기업의 50%가 2020년까지 기업별·기업연계형 BCP를 수립하는 것을 목표로 하였음.
- 내각부에서는 2007년, 2009년, 2011년, 2013년, 2015년, 2017년에 실태조사를 시행

■ 특히 위기상황에 상대적으로 취약한 중소기업·소규모 사업자의 BCP 책정을 지원하기 위해 「중소기업강인화법」에 기반하여 세제 혜택, 금융조치 및 보조금 등을 지원

- 일본은 중소기업 및 소규모 사업자의 BCP 책정을 지원하기 위해 2019년 7월 「중소기업강인화법(中小企業強靱化法)」¹⁰⁾을 시행(2019년 5월 성립)
- 「중소기업강인화법」은 중소기업이 수립한 BCP¹¹⁾를 국가(경제산업대신)가 심사하여 인정받은 중소기업에 대하여 재정적·비재정적 조치를 지원하는 BCP 인증제도를 창설
 - 개별 기업이 단독으로 신청하는 BCP(사업지속력강화계획) 및 복수의 기업이 공동으로 신청하는 BCP(협력사업 지속능력강화계획)¹²⁾를 모두 인증 대상으로 상정
 - 사업자는 인증을 받기 위해 △재해 리스크 확인·인식 △사전 대책(초동 대응, 설비투자, 정보보호, 거래처·동종 업계와 제휴, 인력 확보, 자금 대책(risk finance), 복구절차 수립 등) △사전 대책의 실효성 확보를 위한 조치 △대응체제 구축 등을 포함한 BCP 계획을 수립하여 국가에 인증을 신청¹³⁾

표 1. 중소기업 대상 BCP 인정제도의 주요 내용

구분	주요 내용
1. 사업 연속성 강화의 목적 검토	자연재해 등 발생 시 경제사회 영향을 경감하기 위해서라는 사업연속성 강화의 목적을 명확히 기재
2. 재해 리스크 확인·인식	해지드맵(hazard map) 등을 활용하여 자사 거점의 리스크 인식과 재해 시 피해 상정 등 재해가 사업 활동에 미치는 영향 파악
3. 초동대응 검토	- 재해 발생 직후의 초동 대응 검토 - 인명의 안전 확보, 비상체제 구축, 피해 상황 파악 및 피해 정보 공유 등을 포함한 대응
4. 사람, 물건, 자금, 정보 관련 대응	- 재해 발생 시 경영자원(사람, 물건, 자금, 정보)에 대한 대책 마련 - 직원의 다능공화(多能工化·멀티태스킹 가능), 시설 내진화, 설비투자, 보험, 데이터백업 등 정보보호
5. 평시의 추진체제	- 평시의 BCP 추진체제에 경영진이 참여 1년에 1회 이상 훈련을 실시하고 검토를 정기적으로 실시할 것

자료: 中小企業庁(2019), 「事業継続力強化計画策定の手引き」(12月), pp. 15~17.

9) 「企業の事業継続に関する実態調査」.

10) 정식명칭은 「중소기업의 사업 활동 지속에 이바지하기 위한 중소기업 등 경영강화법 등 일부 개정 법률(中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律)」임.

11) 동 법률에서는 BCP를 '사업지속력강화계획'이라고 지칭함.

12) 본 명칭은 連携事業継続力強化計画임. 1회 협력 BCP의 경우는 그룹회사 등 복수의 중소기업이 신청하는 경우('제휴형')와 신청 기업 외 다른 업체가 중소기업이 아닌 경우('단독형')로 구분되어 있음.

13) 中小企業庁(2019), 「中小企業の強靱化に向けた取組について(中小企業強靱化法案等による支援)」(2月5日), 中小企業政策審議会基本問題小委員会(第15回)·配布資料.

- 인정을 받은 중소기업에는 △세제 우대조치 △금융지원 △보조금 우선 채택 등의 재정적 지원 및 △BCP 수립 관련 자문 지원 △전문가 파견 등 비재정적 지원을 실시(표 2 참고)
 - 2020년 1월 기준 전국 47개 도도부현에서 총 4,495개의 중소기업이 국가의 인증을 획득하였음.¹⁴⁾
- 또한 상공회·상공회의소로 하여금 지역의 방재를 담당하는 주체와 연계하여 사업 연속성 강화 지원의 실행계획¹⁵⁾을 수립하고 도도부현 지사의 인증을 받도록 규정

표 2. 일본정부의 중소기업 BCP 지원책

구분		내용	세부 지원 내용
인증제도 창설		기업의 단독·공동 BCP를 경제산업대신이 심사하고	인증기업에 대하여 재정적·비재정적 지원 제공
재정지원	세제 지원	• 중소기업 방재·감재 투자촉진 세제 도입: BCP 인정을 받은 중소기업·소규모 사업자의 방재·감재 시설 설비투자에 대한 특별상각(20%) 적용	- 대상 설비: · 기계 및 장비(100만 엔 이상): 자가발전기, 배수 펌프 등 · 가구비품(30만 엔 이상): 제진·면진 선반(制震·免震ラック), 위성전화 등 · 건물 부속 설비(60만 엔 이상): 지수판, 방화셔터, 배연 설비 등 - 적용기한: 2020년 말까지
	금융 지원	1) [신용 보증 BCP 인정을 받은 중소기업·소규모 사업자의 신용보증 보증 범위에 별도의 기준을 추가 2) [일본정책금융공고·BCP 대출 확충] 일본정책금융공고에서 BCP에 필요한 설비자금 등을 저리(低利)로 융자 지원	1) 보통보험: 별도 기준 2억 엔 추가 무담보 보험: 별도 기준 8,000만 엔 추가 특별소액보험 별도 기준 1,250만 엔 추가 2) 해일, 수해 및 토사 재해 대책지역에 소재하는 자의 설비자금에 대한 대출 금리 인하 또한 BCP의 승인을 받은 중소기업·소규모 사업자의 방재에 관한 시설자금의 대출금리를 기준금리에서 인하
	보조금	• 보조금 우선 채택	- 중소기업청 소관 보조금 선정 시 가점 적용
비재정적 지원		1) BCP 책정 지원 워크숍 개최 2) 실무 지원	1) 전국 47 도도부현에서 BCP 책정 방법 등에 대한 전문가 강의 개최 2) BCP 수립 전문가를 기업 등에 파견하여 BCP 책정 관련 실무 지원(정부에서 비용 부담)
상공회·상공회의소의 지원체제 강화		• 상공회·상공회의소로 하여금 지역사회와 연계하여 지역 내 소규모 사업자에 대한 지원 계획을 수립하고, 도도부현 지사에게 인증받도록 하여 재난 시 대응을 명확화하였음.	

자료: 中小企業庁(2019), 「『中小企業強靱化法』の概要について」(6月), 中小企業強靱化研究会(第6回)·配布資料; ニュートン・コンサルティング(2019), 「中小企業強靱化法 - 中小企業のBCP策定を国が強力に支援 - 」(온라인 자료) 등 참고하여 정리.

14) https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/2020/200218ichiran_chiiki.pdf(검색일: 2020. 2. 20).

15) 정식명칭은 '사업지속력강화지원계획(事業継続力強化支援計画)'임.

3. 일본기업의 서플라이체인 리스크 관리 사례

■ [도요타 사례] 도요타자동차는 2011년 동일본대지진 당시 주요부품 수급차질에 의한 생산타격을 교훈삼아 2013년 'RESCUE'라는 공급망 데이터베이스를 구축함으로써 선제적이고도 신속한 공급망 위기관리 시스템을 운영하고 있음.

- 도요타자동차는 동일본대지진 당시 수급에 차질이 생긴 부품 확인에만 일주일 이상이 소요되었던 경험을 계기로, 자사와 직접적 거래가 없는 2차 이하 부품 공급업체를 포함한 공급망 전체에 대한 조기 파악의 중요성을 인지¹⁶⁾

- RESCUE(REinforce Supply Chain Under Emergency)는 1차적으로 위험품목*을 식별하고, 이를 기반으로 한 생산거점 분산(공급망 다양화 전략), 생산거점 재난방지책 강화, 재고관리 등 재난대응책으로서 유용함.

* 위험품목은 '부품수급 의존도가 1개 생산거점에 집중된 품목' 혹은 '특수사양·공정·재료로 생산되는 품목'으로 정의됨.

○ 도요타자동차는 1차 부품 공급업체(Tier1)에 2차 이하의 부품 공급업체에 대한 조사를 의뢰한 결과, 2013년 6,800여 개의 부품을 생산하는 65만여 개의 공급지점(supply site)에 대한 정보가 담긴 공급망 데이터베이스를 구축

- RESCUE 공급망 정보를 토대로 도요타자동차는 엄격한 기밀정보보안 의무 아래 부품 공급업체와 재난발생 대비훈련을 정기적으로 시행¹⁷⁾

○ 아울러 도요타자동차는 위험품목을 줄이기 위해 특수사양(unique design) 부품 활용을 줄이고, 도요타 계열사간 장비사양 정보공유 등의 노력을 단행¹⁸⁾

- 'RESCUE'와 같은 공급망 데이터베이스는 완성차 업체와 부품 공급업체 간 '기업정보 공유'에 대한 상호신뢰가 전제될 필요

○ 코로나19 사태 당시 일본 완성차 업체는 외국계 혹은 외국계 합작기업에 대한 공급망 정보를 파악하는 데 어려움을 호소한 바 있음.¹⁹⁾

- 동일본대지진을 계기로 보완된 도요타자동차의 공급망 위기관리 시스템은 2016년 4월 두 차례에 걸쳐 발생한 구마모토 지진 당시 도요타 생산공장의 신속한 업무재개에 기여했다고 긍정적으로 평가됨²⁰⁾

○ 두 번째 구마모토 지진 발생 직후 도요타는 '도어체크' 부품조달이 정체될 것을 선제적으로 예상하고, 해당 공급업체인 아이신정기(アイシン精機)의 협조아래 외부 대체생산, 운송대책 및 해외조달 등 신속한 대응책 모색을 통해 도요타 생산라인 복구시간을 최소화함.²¹⁾

16) Hirofumi(2015), "Implications of the Tohoku earthquake for Toyota's coordination mechanism: Supply chain disruption of automotive semiconductors."; Chunichi Shimbun(2019. 6. 26.), "Toyota looks to develop ways to disaster-proof its supply chains." *The Japan Times*.

17) 도요타 홈페이지, <https://global.toyota/en/detail/11373994>(검색일: 2020. 2. 16).

18) Chunichi Shimbun(2019. 6. 26), "Toyota looks to develop ways to disaster-proof its supply chains." *The Japan Times*.

19) 東京読売新聞(2020. 2. 15), 新型肺炎・「中国製」届かぬ車部品・日産九州 工場一時休止に.

20) Automotive News(2016. 4. 25), "How Toyota applied the lessons of 2011 quake," 온라인 자료(검색일: 2020. 2. 25).

21) 임지훈(2016.10.26.), 「日 지진 피해기업들, 대체생산으로 피해 최소화」, 코트라 해외시장뉴스, 온라인 자료(검색일: 2020. 2. 25).

- [닛산 사례] 닛산자동차는 동일본대지진 및 태국 홍수 발생 당시 모의훈련 경험과 기능간(cross functional) 및 지역간(cross regional) 대응을 통해 신속하게 대책을 마련하였으며, 동일본대지진 후에는 1차 공급업체를 대상으로 BCP 책정을 요청²²⁾
 - 2011년 2월 시행한 시뮬레이션 훈련 덕분에 3월에 발생한 동일본대지진 당시 30분 내에 재해대책본부를 설치할 수 있었으며, 날마다 변동되는 전국 직원의 안부, 사업소 피해상황, 귀가 곤란자, 피해공장 지원체제, 공급업체 정보 등의 상황에 대응할 수 있었음.²³⁾
 - [기능간 대응] 재해 발생 시 개발·생산·구매 부서가 연계해 정보를 수집하고, 부품 특성별로 대책을 구체화하여 공급자를 지원²⁴⁾
 - [지역간 대응] 2011년 태국 홍수 당시에는 각국의 생산관리 및 물류관리 담당자가 태국에 모여 일원적으로 정보를 공유하고 실태를 파악한 다음 자국 본사와 조정함.
- [소니 사례] 소니는 동일본대지진 발생 직후 공급업체와의 일원화된 소통창구이자 조달본부인 ‘도호쿠 지방 태평양 해역 지진 대책실(War Room)’을 설치하였으며, 동일본대지진에서 얻은 교훈을 바탕으로 부품·소재의 안정적인 조달을 위해 파트너 기업과 공동으로 BCP를 책정 및 추진함.²⁵⁾
 - 소니는 War Room을 통해 그룹 내 부품·소재 정보와 파트너 기업의 피해 및 공급 상황을 포함한 다양한 정보를 집약하여 공급체제를 확립
 - 동일본대지진 이후 소니는 파트너 기업을 대상으로 소니와 직접적인 거래를 하지 않는 2차, 3차 공급업체의 정보 공개 및 지역 리스크 회피 관점에서의 생산체제 재검토를 요청
 - 이 밖에도 파트너 기업이 실제 피해를 상정한 구체적인 BCP 계획을 책정하면 이를 소니가 열람 및 조언하는 방안을 구상
 - 이번 코로나19로 인해 사업 지속에 어려움이 예상되는 가운데, 소니는 BCP에 근거하여 총괄대책본부를 설치하고,²⁶⁾ 중국 내 자사 거점과 부품 공급업체를 대상으로 업무 재개 전망을 긴급 조사하고 있음.²⁷⁾
- [부품 공급업체 사례] 자동차 부품업체(아이신 정밀기계 그룹, 케이힌 등)는 조달정보 데이터베이스화 및 복수의 생산거점 구축 등을 추진하였으며, 르네사스 일렉트로닉스는 제조 비용을 절감하고 재해 발생 시에도 공급에 차질이 없도록 반도체 위탁생산자(파운드리)와의 제휴 추진²⁸⁾

22) 企業活力研究所(2013), 「東日本大震災を踏まえた企業の事業継続の実効性向上に関する調査研究報告書」, pp. 34~35; 日産(2012), “Sustainability-Risk Management for Nissan”(March), *Blue Citizenship- Nissan CSR Newsletter*, p. 1.

23) 日産(2012), “Sustainability-Risk Management for Nissan”(March), *Blue Citizenship- Nissan CSR Newsletter*, p. 1.

24) 企業活力研究所(2013), 「東日本大震災を踏まえた企業の事業継続の実効性向上に関する調査研究報告書」, p. 35.

25) 「強いサプライ・チェーン 我が社はこうつくる」(2011. 8. 22), 『日経エレクトロニクス』, pp. 34~36.

26) 「ソニー、業績予想を引き上げ—新型コロナウイルスの影響には懸念」(2020. 2. 4), 『共同通信ニュース』.

27) 「緊急レポート 中国新型コロナウイルス 厄災は世界に広がった」(2020. 2. 15), 『週刊ダイヤモンド』, pp. 10~11.

28) 박은희(2012), 「동일본 대지진 이후 1년 반, 무엇이 달라졌나?」, 온라인 자료(검색일: 2020. 2. 7).

4. 시사점

■ 재난·재해 등 긴급상황 발생 시 손해를 최소화하고 업무의 연속성을 확보하기 위해 국가 차원에서 사업연속성계획(BCP) 수립을 지원할 필요

- 정부 차원의 BCP 기본방침 및 가이드라인을 제공함으로써 기업·기관의 BCP 수립을 지원

■ 특히 위기에 취약한 중소기업·소규모 사업자를 대상으로 다양한 재정 지원책 및 유인책을 제시할 필요가 있음.

- 일본은 2019년 7월부터 시행하고 있는 「중소기업강인화법」에 기반하여 BCP를 책정하는 중소기업에 세제 우대, 금융 지원, 보조금 혜택 등 다양한 재정적 지원 및 컨설팅·실무 지원 등의 비재정적 지원 실시
- 이 법에 기반하여 중소기업이 단독 혹은 복수로 신청 가능한 BCP 인증제도를 창설하고, 인증을 받은 기업에 인센티브를 제공함으로써 기업이 사업 연속성 강화를 위한 최소한의 기준에 부합하는 BCP를 책정할 수 있도록 지원
- 그 외에도 중소기업의 BCP 책정을 지원하기 위해 정부 금융기관 및 지역은행, 신용금고, 신용조합과 같은 지역 금융기관 등 다양한 조직·기관과의 연계와 지원체계를 강화

■ 정부는 기업의 BCP 수립에 대한 지원과 더불어 BCP 수립·시행 현황에 대한 지속적인 조사를 통해 리스크를 관리할 필요가 있음.

- 일본 내각부는 2007년부터 2년에 한 번 기업의 BCP 책정에 관한 실태조사를 실시하여 기업의 BCP에 대한 인식 및 BCP 수립 현황 등을 조사하고 있음.
 - 조사항목은 △기업의 재해 등에 대한 위험 인식 △리스크 대응 △BCP 수립 현황 등을 포함하고 있음.
- 한편 일본의 경우 민간에서도 BCP 수립 현황에 대한 실태조사를 활발히 진행하고 있음.
 - NTT 데이터 경영연구소는 일본기업을 대상으로 2011년부터 2년마다 BCP 책정 현황에 대한 조사(동일본대지진 발생 후 기업의 사업 지속 관련 인식조사)를 시행
 - 2019년 NTT 데이터 경영연구소의 보고서에 따르면 조사 기업 중 'BCP 책정을 완료'했다고 응답한 비율은 43.5%, '현재 개발 중'인 기업까지 포함하면 64.9%이며, 특히 보고서는 종업원 99인 이하의 기업 중 'BCP 책정을 완료'한 기업이 지난 2017년 조사결과 대비 7.1%p 증가(20.3%→27.4%)했다는 점에 주목하였음.²⁹⁾
 - 이 보고서는 자사 단독 BCP 책정에 한계를 느끼고 BCP 책정을 포기하거나 책정 도중에 좌절한 기업들이 다수 존재한다는 점을 문제점으로 지적하며, 외부 연계를 통한 공급망 형성이 필요하다는 점을 강조

■ 기업의 입장에서는 BCP 책정 못지 않게 서플라이체인에 대한 투명성 제고 및 정기적 재난발생훈련 시행을 통한 BCP 점검 등 사업 연속성을 신속하게 확보하기 위한 실질적 위기관리 시스템 도입이 중요

29) 「東日本大震災発生後の企業の事業継続に係る意識調査(第5回)」 - 3.11から8年、策定したBCPが機能した企業は1.7倍に増加、風水害を想定したBCPは増加傾向続く, NTTデータ経営研究所, 온라인 자료(검색일: 2020. 2. 20); 「Part 1 BCP対策の現状と新たな動き-地震以外の自然災害に対するリスク意識の高まり」, IS Magazine 2020, No. 26, pp. 50~53.

- 도요타자동차는 자사 공급망 전반을 실시간 가시화할 수 있는 데이터베이스인 RESCUE를 구축하고, 부품 공급업체와 재난발생훈련을 정기적으로 시행
- 닛산자동차는 동일본대지진 당시 모의훈련 경험과 기능간 및 지역간 대응을 통해 위기상황에 대한 신속한 대응책을 마련
- 소니는 위기발생 직후 부품 공급업체와 일원화된 조달본부를 설치함으로써 공급망 흐름 현황을 신속하게 파악하였으며, 이후 파트너 기업과 공동으로 BCP를 책정하고 시행함으로써 미래 위기상황에 대한 대비책을 마련 **KIEP**