



COVID-19 Business Report

# 코로나19 대응을 위한 체크리스트

Understanding the impact of COVID-19: A Checklist for your organisation

April 2020  
삼성KPMG 경제연구원

삼정KPMG 경제연구원은 코로나19가 글로벌 경제와 기업 경영에 미치는 영향에 대해 지속 모니터링·분석하며, 기업이 직면하는 이슈를 점검한 기획 발간물을 준비하고 있습니다.

코로나19 관련 다른 발간물 확인을 원하시면 "삼정KPMG 코로나19 발간물 홈페이지" [\[Click\]](#)을 참고하시기 바랍니다.



▲표지 클릭 시, 원문 다운로드 가능

**삼정KPMG 경제연구원**

**이효정**  
이사  
Tel: +82 2 2112 6744  
hyojunglee@kr.kpmg.com

**장진영**  
책임연구원  
Tel: +82 2 2112 7095  
jinyoungchang@kr.kpmg.com

**개요**

코로나19가 장기화되면서 경기침체의 우려가 커지고 있습니다. 본 보고서는 KPMG UK 에서 발간한 "Understanding the impact of COVID-19: A Checklist for your organisation"을 한글 번역한 자료입니다. 코로나19의 직접적인 영향을 받는 기업들이 위기 상황에 대처할 수 있도록 사업 주요 부문별 체크리스트를 담았습니다.

사업 주요 부문을 1)재무, 2)공급망 관리 및 운영, 3)인력 관리 측면으로 구분했습니다. KPMG는 기업 자체적으로 주요 사업 요인 및 현재 상황을 신속하게 점검할 수 있는 체크리스트를 제공함으로써, 위기 상황에 직면한 기업들이 리스크를 파악하고 효과적인 대응 방안을 수립하는 데 기여하고자 합니다. 국내외 경제 상황 및 산업 동향을 면밀히 모니터링하며, 리스크를 최소화하기 위한 기업의 장단기 대응 방향을 모색해야 할 것입니다.

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

# 위기 관리 및 사업 연속성 확보 전략

코로나19의 확산에 따라 기업의 위기 관리 전략을 수립해야 하며, 기업의 재무 안정성, 공급망 관리, 인력 관리 측면의 리스크를 정밀히 분석해야 함



# Actions

현재 가장 중요한 비즈니스 사안으로 ▲ 리스크/시나리오 확인 및 평가, ▲ 재무적 영향력 모델링과 유동성 평가, ▲ 단기적 현금 흐름 예측을 통한 여유 자금 파악을 꼽을 수 있음. 기업은 존속이 위협받는 상황에 직면하고 있으며, 만약 향후 몇 주 동안 현금과 자금 유동성 위기를 극복할 수 있다면 상황이 호전될 것임

## 0-4

주(weeks)

- 운영과 공급망에 걸친 핵심 리스크 파악
- 위기 대처와 관리, 공급망 관리를 위해 신속한 팀 운영 필요
- 신속한 핵심 의사 결정을 위해 거버넌스 체계 확립
- ▲빠른 경기 회복 ▲글로벌 경기 둔화 ▲글로벌 팬데믹과 경기 침체로 구분해 사업적·재무적 시나리오 계획 수립

## 1-3

개월(months)

- 항공, 해운, 육상 교통에서 코로나19로 인한 부정적 영향을 평가해 운영과 공급망 문제를 완화하기 위한 계획 수립
- 핵심 고객과 이해관계자를 대상으로 커뮤니케이션 지속
- 인력 운영과 관리에 미치는 영향력 분석 및 평가
- 섹터별 영향력에 대한 단계적 분석

## 4+

개월(months)

- 신속하고 가시적인 글로벌 공급망 구축
- 파괴적 영향력을 완화하면서 디지털/프로세스 자동화 도입
- 향상된 위기 관리 실행 방안 개발 및 도입



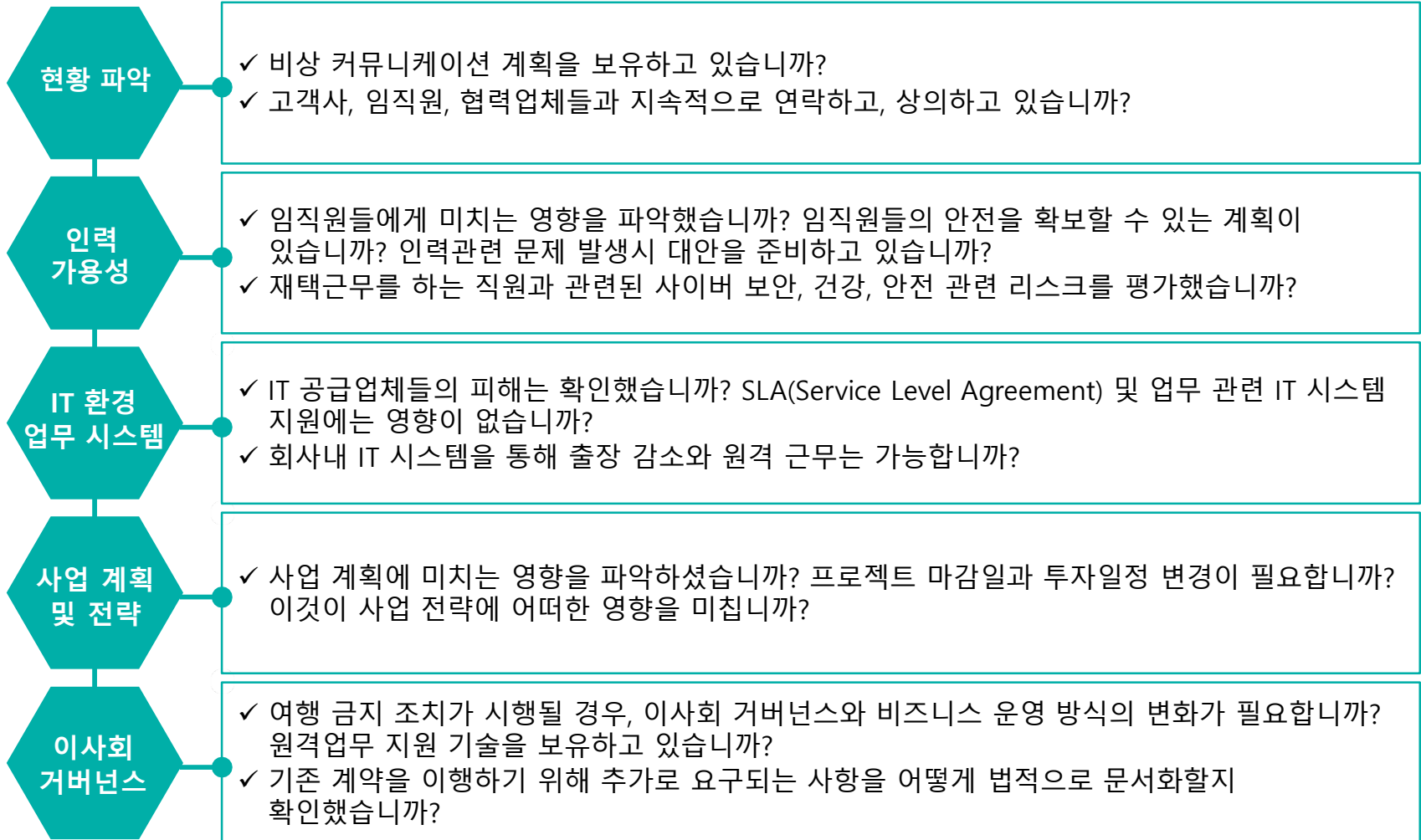
## Observations

- 중국의 생산 공장 가동 중단
- 공공의료에 대한 수요 확대
- 불가항력에 직면한 공급업체의 상황
- 입출국자 및 수출입 물류 검역 체크에 따른 지연
- 공항 및 항만의 이동 정체 및 운송 취소
- 중국에서의 아웃바운드 생산량 감소 및 생산 가격 상승
- 노동력 부족에 따른 생산성 및 육상운송 역량 저하



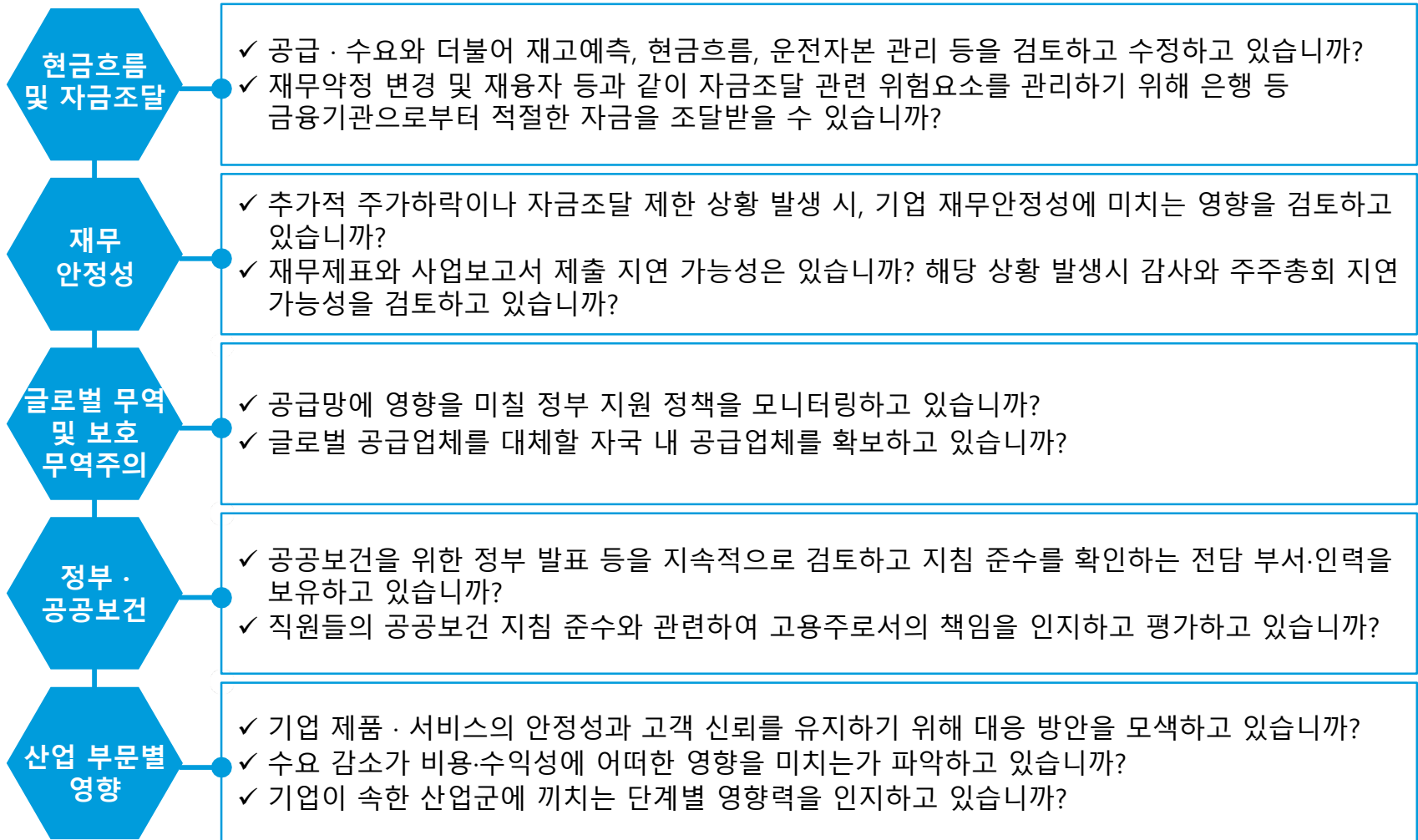
**기업의 대응 방안:** 컨틴전시 플랜 수립, 시나리오 모델링, 운영 및 공급망 리스크 관리, 재무 리스크 진단, 비즈니스 회복탄력성(Resilience), 디지털 전환, 공급망 트랜스포메이션

# Business impact



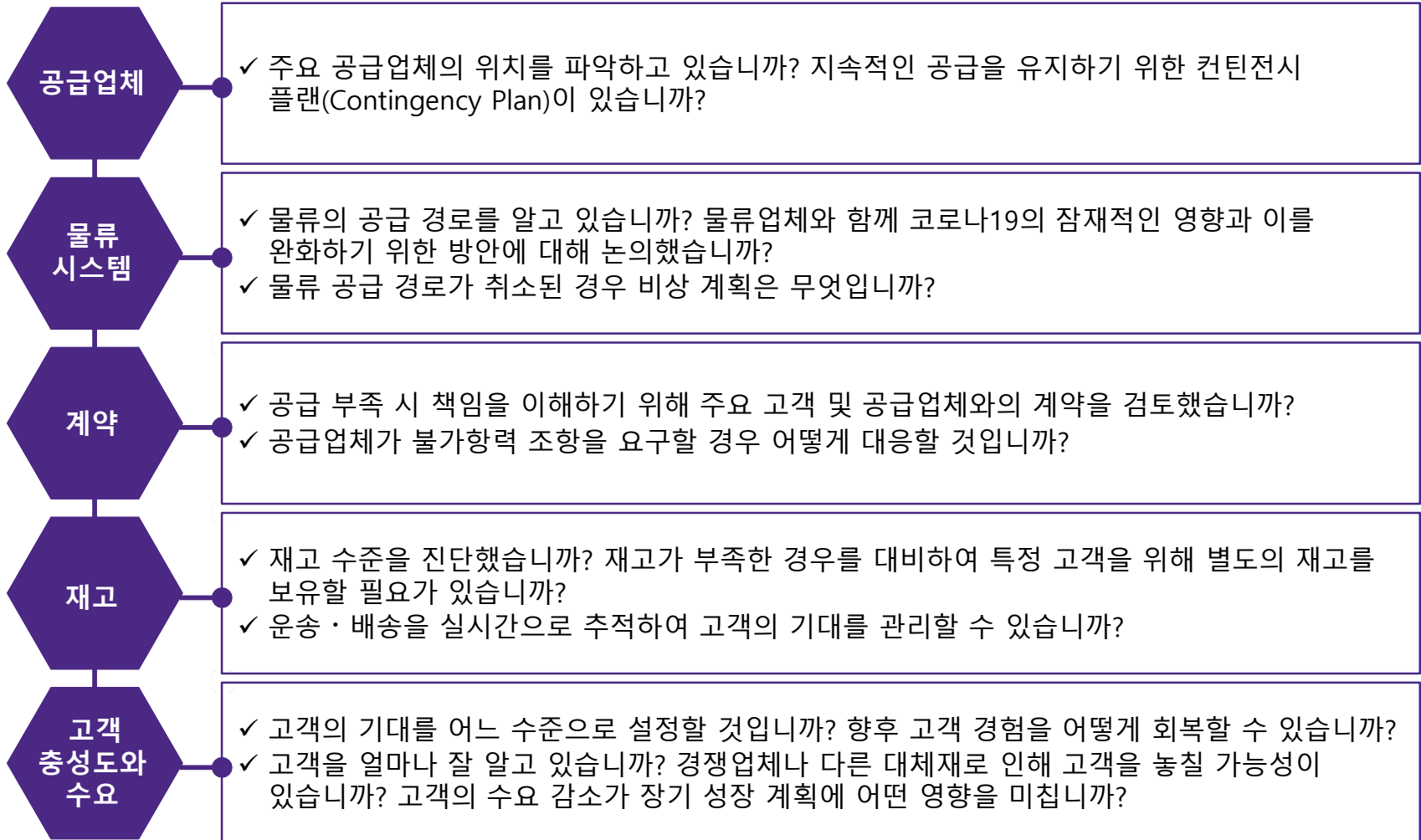
Source: KPMG UK

# Financial & external factors



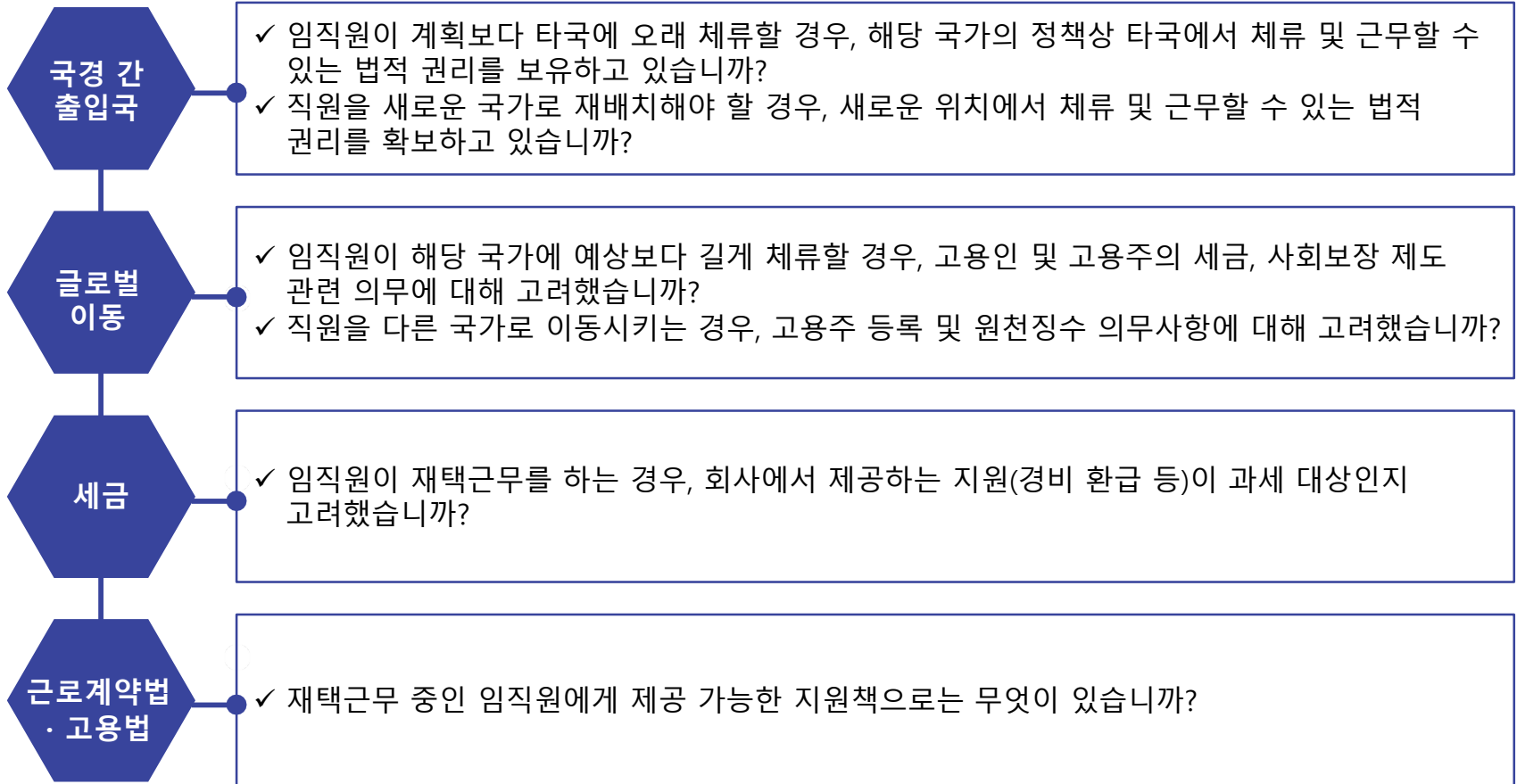
Source: KPMG UK

# Supply chain & operations



Source: KPMG UK

# People



Source: KPMG UK





[kr.kpmg.com](http://kr.kpmg.com)

© 2020 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.