

# HM COMPANY™

SUBSIDIARY & OVERSEAS CONTROL

## 자회사·해외법인에서 반복되는 내부통제 실패

본사의 시야가 닿지 않는 곳에서 같은 유형의 사고가 되풀이되는 이유를 분석하고,  
재발을 막기 위한 구조적 해법을 제시합니다.

HM COMPANY | Internal Audit Consulting Services

PROBLEM STATEMENT

## 같은 실패가 반복되는 이유는 시스템이 아닌 구조에 있다

본사에서 멀어질수록 통제의 해상도는 낮아지고 **현지의 재량**은 넓어집니다. 그 틈에서 같은 유형의 사고가 조용히 되풀이됩니다.

국내외 감사 실무에서 자회사·해외법인에서 발생하는 내부통제 실패는 대부분 새로운 유형이 아닙니다. 자금 관리, 매입·매출 이상, 재고 조작, 인사·비용 처리 등 본사에서 이미 통제되고 있는 영역에서 동일한 패턴이 반복됩니다.

문제의 본질은 개별 부정 행위자보다 이를 가능하게 한 조직 구조에 있습니다. 본사 지침이 현지에 도달하지 못하거나, 도달하더라도 실행되지 않거나, 실행되더라도 검증되지 않는 세 단계의 단절이 실패의 공통 원인으로 작동합니다.

"현지에서는 '우리 상황은 다르다'는 말이 통제를 유예시키는 가장 흔한 표현이며, 본사에서는 '예전부터 그래왔다'가 점검을 미루는 가장 흔한 답변입니다."

— HM COMPANY 감사 컨설팅 노트

KEY CONCEPTS

## 두 개의 시선이 만나지 않으면 통제는 작동하지 않는다

### 그룹 내부통제

#### GROUP INTERNAL CONTROL

지주·본사 관점에서 자회사·해외법인을 포함한 전 그룹의 재무·운영·준법 리스크를 일관된 기준과 보고 체계로 관리하는 통제 프레임입니다.

### 현지 실행 통제

#### LOCAL EXECUTION CONTROL

현지 법제·언어·상거래 관행에 맞추어 본사 정책을 실제 업무 절차로 구현하고, 그 집행 결과를 주기적으로 본사에 소명하는 현장 레벨의 통제입니다.

두 통제가 서로를 전제하지 않으면 본사 지침은 문서로만 존재하고, 현지 운영은 증빙 없이 진행됩니다. 자회사·해외법인 내부통제 실패 대부분은 이 두 축이 각자 독립적으로 돌아가면서 발생한 단절의 결과입니다. 본사의 통제 설계와 현지의 실행 현실을 같은 언어로 해석하고 조율하는 작업이 반복 실패를 끊는 출발점이 됩니다.

ROOT CAUSE FLOW

# 실패는 한 번에 오지 않는다 — 네 단계의 누적



영역	AS-IS (실패가 반복되는 구조)	TO-BE (실패를 막는 구조)
정책 전달	본사 지침을 문서 회람으로 종결	현지 절차서·권한표로 변환 후 승인
권한 체계	현지 CEO·CFO에 재량 집중	기안·승인·집행·검증 분리 의무화
정기 점검	재무 지표 기반 원격 모니터링	거래·증빙 단위 정기 샘플 검증
이슈 보고	현지 판단으로 본사 보고 선별	임계치 기반 의무 상신 체계
감사 수행	다년 주기·서류 중심 실사	리스크 기반 연간 계획·현장 병행

## THE REALITY

# 본사의 시야 밖에서 실패는 조용히 시작된다

현지 법인의 자금은 본사가 직접 집행하지 않는 계좌에서 움직이고, 매입·매출은 본사가 모르는 로컬 거래처와 얽여 있습니다. 본사가 보는 것은 그 결과의 합계뿐이며, 개별 거래의 타당성은 현지 판단에 의존하게 됩니다.

반복되는 사고의 공통점은 규모가 아니라 지속 시간입니다. 첫 이상 신호에서 실제 적발까지 수개월에서 수년이 걸리는 이유는 탐지 수단이 없었기 때문이 아니라, 현장과 본사 사이의 검증 고리가 끊어져 있었기 때문입니다.

---

자회사·해외법인 내부통제 실패는 대부분 단일 사건이 아닌 누적된 구조의 결과입니다.

RECURRING CASES

## 반복되는 네 가지 실패 유형

업종과 지역은 달라도, **실패의 문법**은 놀라울 만큼 비슷합니다. 네 가지 유형에서 벗어나는 경우는 드뭅니다.

CASE 01

### 현지 자금 계좌 사적 전용

현지 대표가 소액 결제 계좌를 장기 운영하면서 복수의 지출 명목을 혼합해 사적 지출을 포함시키는 유형입니다.

원인: 계좌 개설·관리 권한의 일원화

CASE 02

### 유령 벤더 거래

실재하지 않는 로컬 거래처를 등록해 용역·소모품 명목의 반복 청구를 승인 체계 안에서 발생시키는 유형입니다.

원인: 벤더 등록·검증 절차의 부재

CASE 03

### 재고·물류 차이 은폐

물리 재고와 장부 재고의 차이를 월말 조정 분개로 일상화하여 장기간 인식 격차를 유지하는 유형입니다.

원인: 현장 재고 실사와 회계의 단절

CASE 04

### 인사·경비 이중 청구

출장·판촉·접대비를 현지 규정과 본사 규정 사이의 해석 차이로 이중 처리하는 유형입니다.

원인: 규정 해석 권한의 현지 집중

FAILURE MECHANISM

## 실패가 자리잡는 다섯 단계의 메커니즘

- 1단계 — 예외의 일상화**  
 단발성 절차 생략이 누적되어 현지 관행으로 고착됩니다.
- 2단계 — 증빙의 내부화**  
 외부 증빙이 내부 문서로 대체되며 사후 검증 가능성이 저하됩니다.
- 3단계 — 보고의 단순화**  
 본사 보고가 요약 지표 중심으로 축소되어 이상 신호가 평균치에 수렴됩니다.
- 4단계 — 책임의 희석**  
 담당자 교체·조직 개편 과정에서 업무 이력이 단절되고 책임 소재가 불분명해집니다.
- 5단계 — 사고의 현실화**  
 외부 민원·세무 조사·내부 제보 등 외부 계기로 누적 이슈가 표면화됩니다.

단계	핵심 징후	개입 방안
1~2단계	반복 예외 승인	절차 재정비
2~3단계	증빙 품질 저하	거래 샘플 점검
3~4단계	지표 평탄화	현장 실사 확대
4~5단계	이력 단절	특별 감사 착수

CORE RISKS

## 본사가 가장 늦게 알게 되는 네 가지 리스크

반복 실패의 리스크는 개별 금액이 아니라 **누적·은폐·전이**에 있습니다.

01

### 재무 리스크

연결 재무제표의 신뢰성 훼손과 감사인 의견 변동, 이연·일시 비용 인식으로 실적 변동성이 확대됩니다.

02

### 준법·평판 리스크

현지 세무·외환·반부패 규제 위반으로 과징금과 언론 노출, 그룹 평판에 직접적 타격이 발생합니다.

03

### 인적·조직 리스크

특정 담당자에 의한 장기 집중은 조직 이탈 시 업무 공백과 분쟁 가능성을 함께 키웁니다.

04

### 거버넌스 리스크

이사회·감사위원회가 사건 발생 후에야 인지하여, 사전 감독 책임에 대한 이해관계자 문제제기가 이어집니다.



MONITORING ON THE GROUND

## 원격 모니터링은 현장을 대체하지 못한다

본사 모니터링은 지표의 이상을 포착하는 데는 유효하지만, 지표로 환산되지 않는 거래·관행·인간관계를 확인하기 어렵습니다. 자회사·해외법인 내부통제의 신뢰도는 결국 현장에서 확인된 사실의 양에 비례합니다. 정기 방문 감사, 현지 실사, 내부 고발 채널의 실효성은 각각 독립적인 통제가 아니라 서로를 보완하는 하나의 모니터링 체계로 설계되어야 합니다. 셋 중 하나라도 비어 있으면 반복되는 실패의 틈은 다시 벌어집니다.

SELF-ASSESSMENT

## 우리 그룹은 어디에 해당하는가

다음 여섯 항목 중 **3개 이상 해당**된다면, 본사와 자회사·해외법인 사이 통제 고리에 구조적 공백이 누적되고 있을 가능성이 높습니다.

- 현지 법인의 은행 계좌·인감·전자인증 수단이 특정 1인에게 집중되어 있다.

---

- 본사로 올라오는 보고서는 대부분 월 단위 요약 지표 중심으로 구성된다.

---

- 현지 벤더 등록·해지 절차가 본사 검증 없이 현지 재량으로 이뤄진다.

---

- 최근 2년 이내 해당 법인에 대한 현장 방문 감사를 수행하지 않았다.

---

- 현지 임직원이 본사 신고 채널을 실무적으로 사용한 사례를 알지 못한다.

---

- 규정 해석이 모호할 때, 최종 판단이 본사가 아닌 현지에서 내려진다.

---

### 진단 결과 — 개선 필요 수준

3개 이상 해당 시, 현재 구조는 반복 실패에 취약한 상태입니다. 개별 대응이 아닌 그룹 관점의 통제 재설계가 필요한 시점이며, 외부 관점의 진단을 병행하면 해법의 정밀도가 높아집니다.

PREVENTION FRAMEWORK

## 반복 실패를 끊는 네 겹의 예방 체계

### 01 정책 레이어

본사 정책을 현지 언어·실무로 변환한 절차서와 권한표를 법인별로 유지·갱신합니다.

### 02 직무 분리 레이어

기안·승인·집행·검증 네 역할이 동일 인물에 겹치지 않도록 권한 매트릭스를 재설계합니다.

### 03 모니터링 레이어

지표 모니터링·거래 샘플 검증·현장 방문 감사를 결합한 삼중 점검 체계를 운영합니다.

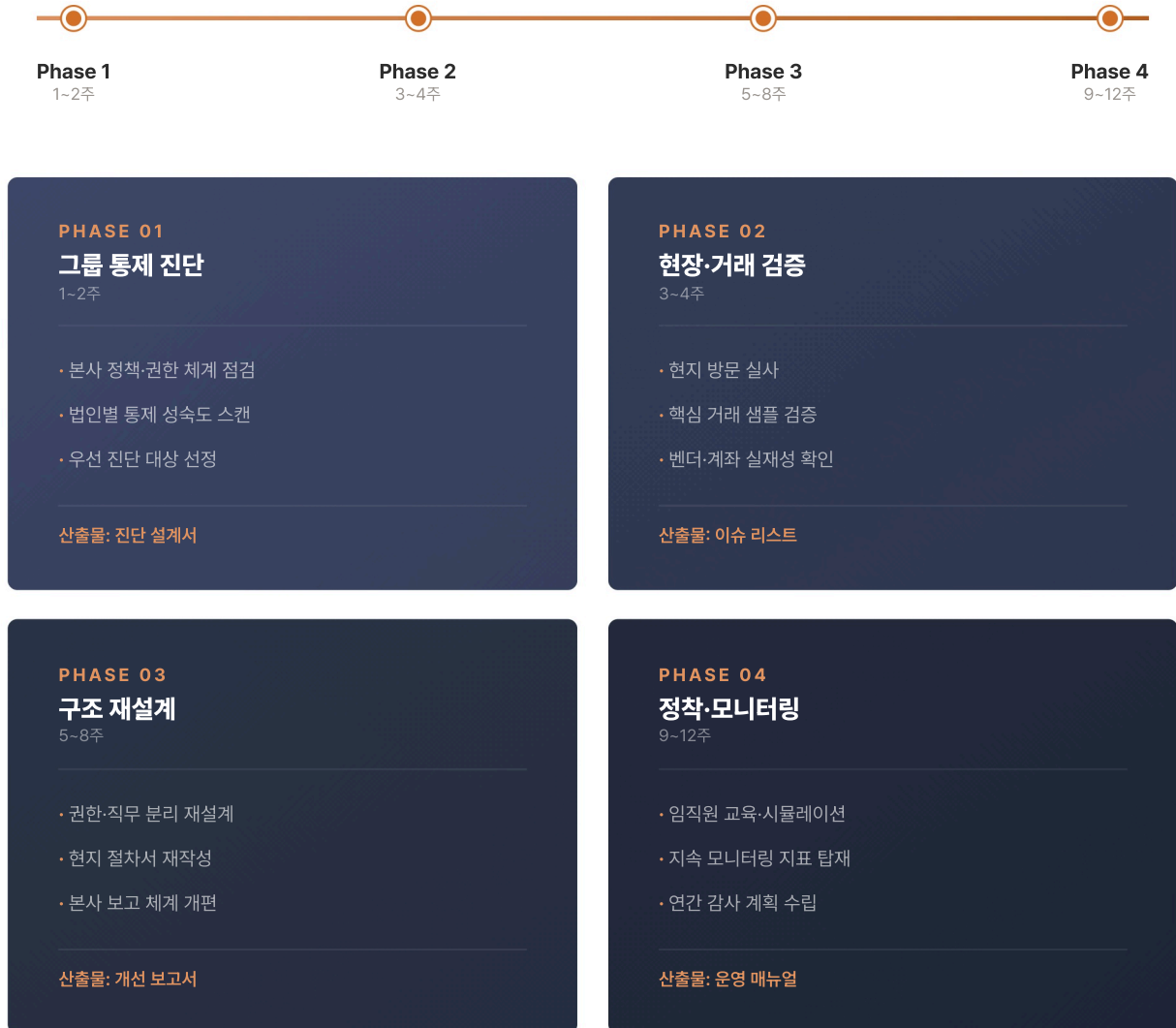
### 04 신고·대응 레이어

현지 언어의 제보 채널과 본사 직속 조사 라인을 분리 운영하여 보복 부담을 낮춥니다.

"예방 체계는 한 층이 아닌 네 층의 중첩이며, 한 층이 비어 있는 체계는 결국 비어 있는 전체로 귀결됩니다."

CONSULTING METHODOLOGY

# HM COMPANY의 4단계 진단·개선 로드맵



## CULTURE & ACCOUNTABILITY

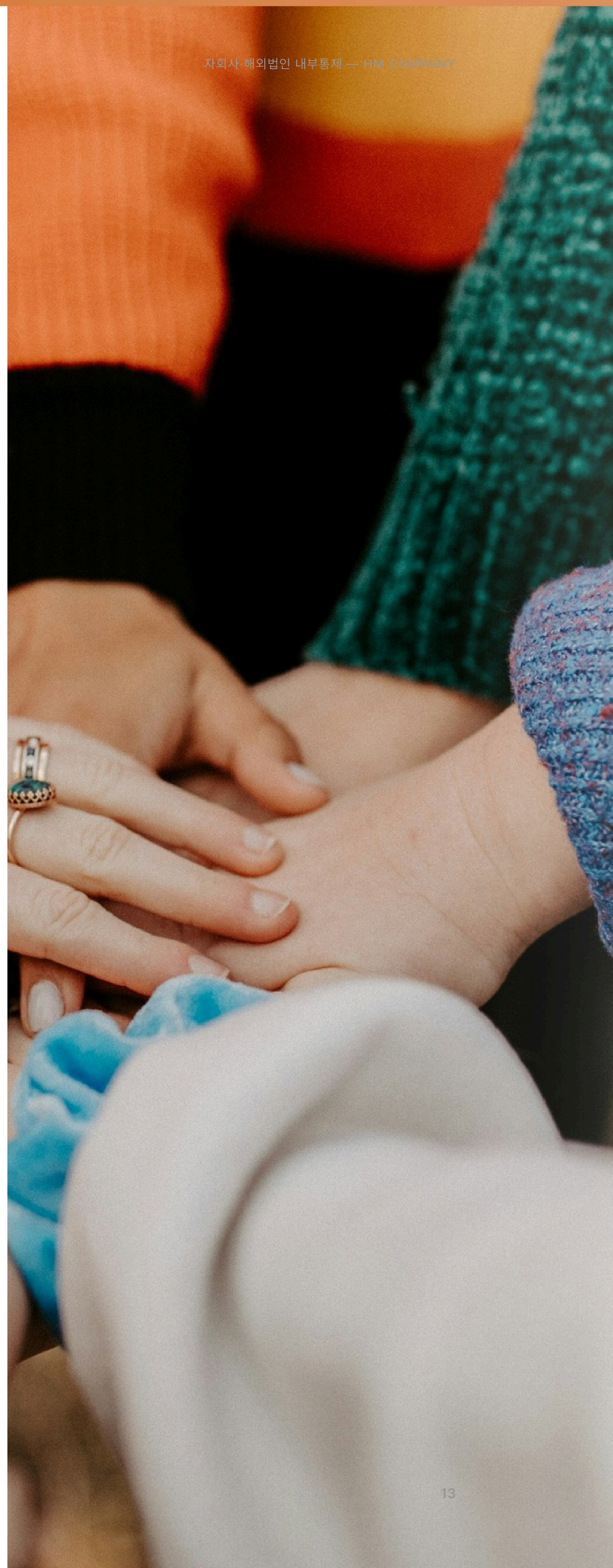
# 통제는 규정이 아니라 공유된 언어로 작동한다

본사와 현지가 같은 리스크 언어를 쓰지 않는 한, 아무리 정교한 규정도 현장에서는 다른 의미로 번역됩니다. 통제의 실효성은 규정의 양이 아니라, 같은 상황에서 본사와 현지가 같은 판단을 내릴 수 있는 정렬 수준에 의해 결정됩니다.

정기적인 사례 공유, 공통 판단 기준의 문서화, 본사·현지 합동 교육은 규정을 문화로 전환시키는 실질적 장치입니다. 반복 실패의 근본 해법은 결국 조직 내부에 축적된 공통의 경험입니다.

---

지속 가능한 통제는 감시가 아닌, 같은 기준을 공유한 협업의 결과입니다.



EXPECTED OUTCOMES

# 반복을 끊을 때, 조직은 네 가지를 얻는다

## 01

### 연결 재무 신뢰도 회복

자회사·해외법인 숫자에 대한 본사·이사회의 해석 불확실성이 줄어들고, 외부 감사 커뮤니케이션 부담이 완화됩니다.

## 02

### 반복 사고의 사전 차단

동일 패턴의 재발 가능성이 구조적으로 낮아지며, 사후 수습이 아닌 사전 감지 중심으로 감사 자원을 재배분할 수 있습니다.

## 03

### 현지 운영 속도 유지

통제 강화가 업무 지연이 되지 않도록 권한·보고 체계를 재설계해, 현지 의사결정 속도를 유지합니다.

## 04

### 거버넌스 가시성 확보

이사회·감사위원회가 사건 발생 전에 구조적 신호를 읽을 수 있는 보고 체계가 정착됩니다.

구조적  
해법

#### STRUCTURAL

개인이 아닌 구조에 초점을 둔  
근본 해법

현장  
밀착

#### ON-SITE

현장에서 확인된 사실 기반의  
진단·개선

지속  
정착

#### SUSTAINABLE

규정에서 문화로 이어지는 정착  
설계

## 반복되는 실패의 구조를 진단하고, 재설계할 시점입니다

HM COMPANY의 자회사·해외법인 내부통제 진단은 본사와 현지의 언어를 정렬하고, 네 층의 예방 체계를 12주 안에 구조화합니다.

문의: 02-6237-6212 | [office@hmcom.co.kr](mailto:office@hmcom.co.kr)

# HM COMPANY™

반복되는 실패의 구조를 바꾸는 감사 파트너

BEYOND DETECTION, INTO STRUCTURE

**TELEPHONE**

02-6237-6233

**AUDIT & INVESTIGATION**

02-6237-6212

**FAX**

02-6237-6240

**E-MAIL**

office@hmcom.co.kr

**ADDRESS**

서울특별시 서초구 효령로70길 36-9  
와이엘타워 2층, 3층

**WEBSITE**

hmcom.co.kr