

www.samil.com

K-SOX Global Expansion - Managing Your Global Business

삼일회계법인 내부회계자문센터

Compliance and Risk Management Solutions



pwc

삼일회계법인



Contents

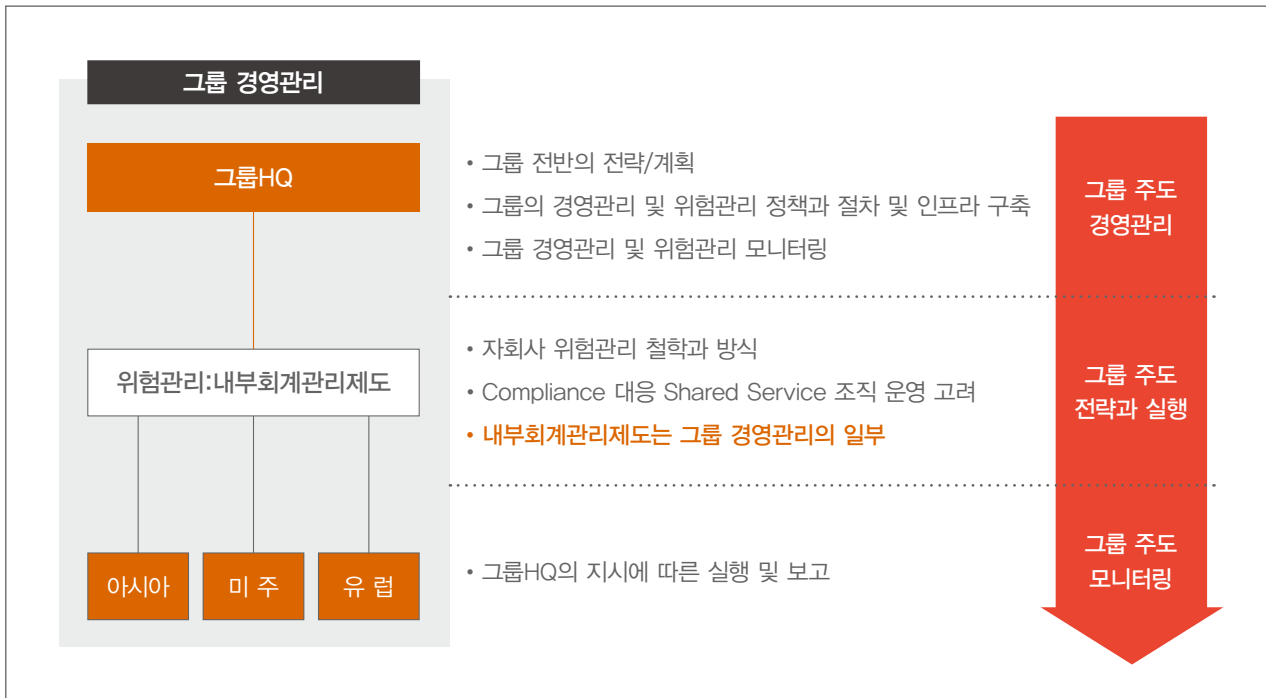
연결 내부회계관리제도 의의	2
Global 사업환경下 그룹 내부통제	3
그룹 내부통제 구현 방법론	4
Global Project Approach	5
Scoping Approach	6
주요 예상 이슈	7
대응방안	8
Why Samil?	9

연결 내부회계관리제도 의의

2022년부터 단계적으로 연결 재무보고 기준의 내부회계관리제도 운영이 필요합니다.

연결 내부회계관리제도는 내부통제 운영 체계가 그룹수준에서 그룹 경영관리 및 위험관리 정책과 절차에 기초하여 구현되므로, 그룹 경영관리 체계 정립이 무엇보다도 중요합니다.

일원화된 정책과 절차 및 통합시스템 등 그룹 경영관리 인프라 구축은 장기간이 소요 되고, 높은 불확실성을 갖고 있습니다. 특히, 해외사업의 경우 위험관리 및 모니터링을 주재원 및 ERP 등 운영시스템에 의존하고, “자금” 등 전통적 영역 중심의 통제 및 보고 체계로 운영됨에 따라 **해외사업 위험요인에 대한 진단과 가시성 확보**를 위한 대응책 수립은 그룹 경영관리 및 연결 내부회계관리제도 실행을 위한 기초입니다.



Global 사업환경下 그룹 내부통제

Global 사업환경에서 전략 수립 및 실행, 자원 배분, 위험 관리 등 주요 경영활동에서 다음과 같은 근본적인 질문에 대한 고민이 요구됩니다.

- ▶ Global 사업의 전략적 중요도에 걸맞는 그룹 주도의 관리체계를 갖추고 있는가?
- ▶ 그룹 주도적으로 Global 사업의 위험관리 및 재무보고에 대한 가시성을 확보하고 있는가? 그 수준은 어느 정도인가?
- ▶ 그룹 차원의 위험관리와 모니터링의 수준은 어떠한가? 이를 위한 유효한 수단과 방법론을 개발하여 적용하고 있는가?

Global 사업환경에서는 특히, 해외사업에 대한 관리 수준과 방식에 따라 재무보고 위험 등이 직접적 영향을 받으며, 그룹 전반의 위험관리를 위한 그룹 내부통제체계 구축·운영은 이런 위험관리를 위한 필수불가결한 요소입니다. 이를 위해서는 Global 사업 위험관리 및 관련 재무보고에 대한 가시성을 확보할 수 있도록 그룹이 주도하는 경영관리 및 위험관리 정책, 절차, 시스템, 보고체계 등 정립과 실행이 필수적입니다.



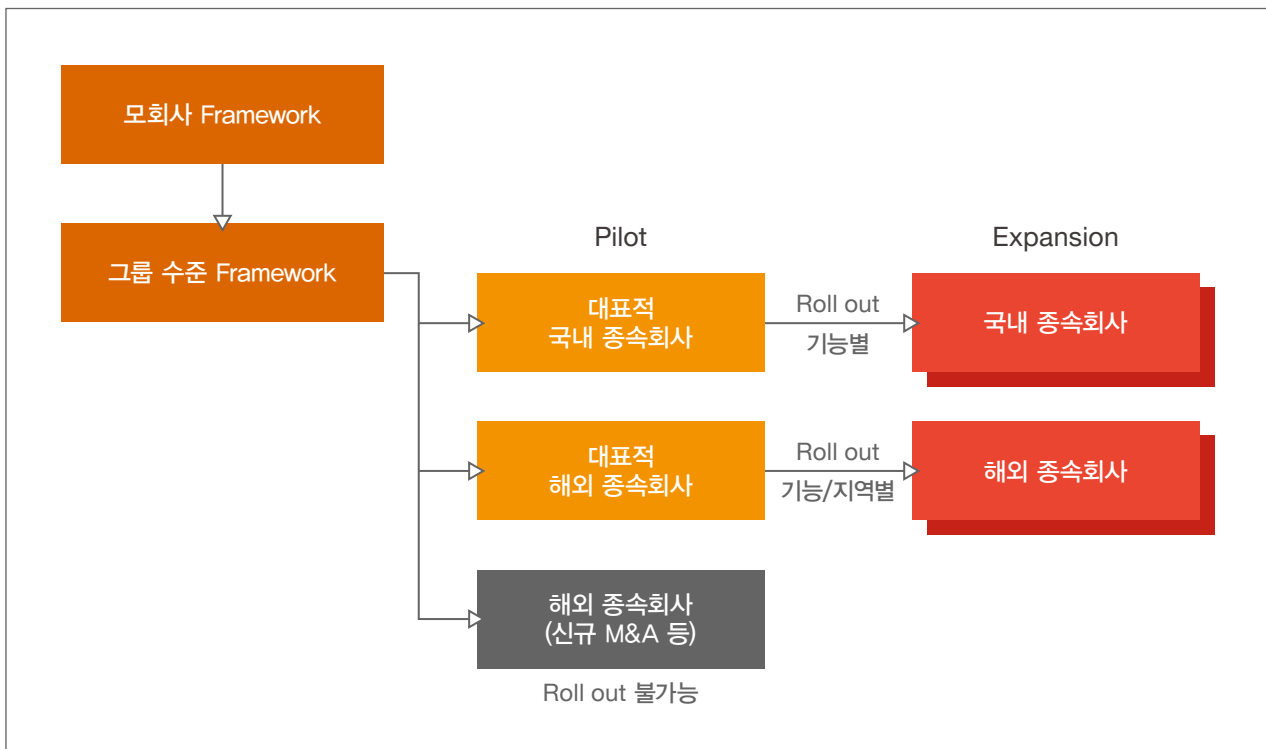
그룹 내부통제 구현 방법론

그룹 내부통제는 그룹에 속한 부문(종속회사)을 포함한 Global 사업의 관리 및 운영방식과 부문의 기능, 성격, 성장 형태, 프로세스 유사성, 운영 시스템 환경 등 요소를 종합적으로 고려하여 구현해야 합니다. 따라서 이러한 고려 요소들에 대한 사전 검토가 선행되어야 합니다.

그룹 내 표준화된 정책과 절차 등 그룹 및 종속회사의 관리와 운영의 통일화 수준이 높은 경우 그룹 체계를 기본으로 하는 Roll-out 방식의 그룹 내부통제 구현이 효율적입니다. 통상적으로 최초 설립시점부터 그룹의 정책과 절차 등을 기반으로 성장한 Organic growth 경우에는 Roll-out 방식이 가능하며 또 효율적일 것으로 예상되나, Global M&A 등 Strategic growth 경우에는 그룹과의 Integration 수준이 낮은 경우가 많아 그룹 체계를 활용한 Roll-out 방식이 현실적이지 않을 수 있으므로 다른 접근 방법이 필요합니다.

또한, 다수 종속회사를 대상으로 하는 경우 소수의 대표성 있는 자회사에 대한 Pilot 진행 이후 그 경험을 자산화하고 이를 토대로 확산하는 것이 유리합니다.

특히, 해외 사업의 경우 예측 불가능한 변수와 제도, 문화 및 언어적 장벽으로 인한 불확실성이 높아 선제적인 준비가 필수적입니다.



Global Project Approach

“그룹 내부통제 구현” 관련 단순히 “내부통제를 구축·운영해야 하는 대상 종속회사 數 증가”를 가장 큰 부담으로 보는 경향이 있습니다. 그러나, 그룹 내부통제 구현을 위한 가장 중요하고 어려운 과제는 그룹 수준에서의 전략, 실행, 위험관리, 모니터링 등 그룹 수준에서 주도해야 할 과제를 정확히 식별하고 그룹 전반의 내부통제체계를 정립 및 운영해 나가는 Governance 정립과 실행입니다.

그룹 내부통제 구현을 위한 일반적인 과정은 다음과 같습니다.



그룹 HQ 및 종속회사 수준에서의 과제 이외에 Global project management 중요성 역시 간과할 수 없습니다. Global project 성격상 예측하기 어려운 변수가 많고 고도의 Project 관리능력이 요구되므로 그룹 주도적인 Global PMO에 의한 Project 관리가 요구됩니다.

Project 관리이슈

- 다수 이해관계자, 인식의 상이함
- 자회사간 일관성 확보 어려움 → 적극적 PMO 필요
- M&A, 사업 매각, IT projects 등 주요 Event의 영향도 관리

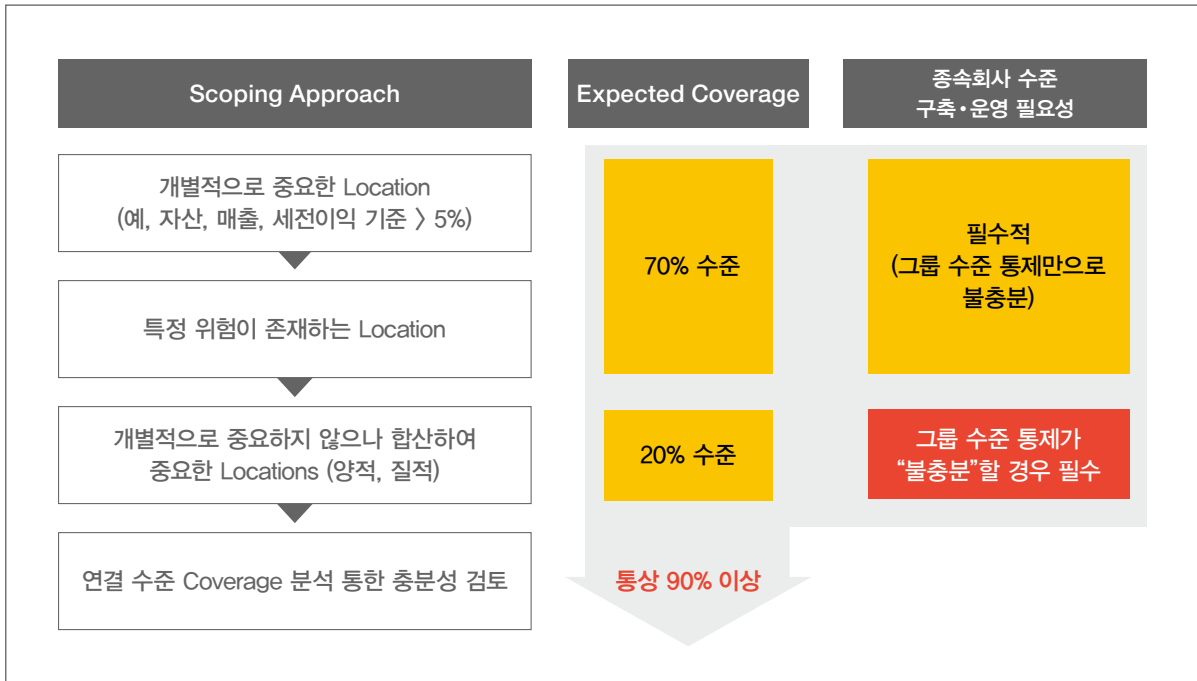
Scoping Approach

Scoping은 연결재무제표에 대한 양적, 질적평가를 통해 대상 종속회사 및 대상 Process를 결정하는 과정으로, 그룹 수준에서 충분한 Coverage가 확보되는 수준에서 결정되어야 합니다.

“충분성”의 수준에 대한 구체적인 Guidance는 존재하지 않지만, 미국의 운영사례 등을 참고하면 연결재무제표상 각 계정별 90% 수준의 Coverage 확보는 필요할 것으로 판단됩니다.

한편, “**그룹 수준 통제의 유효성 여부**”에 따라 종속회사 수준에서의 내부통제 구축·운영의 범위가 달라질 수 있으므로, 그룹 수준 통제의 충분성과 효과성 수준 향상에 관심과 노력을 기울여야 합니다.

원칙	고려요소
<ul style="list-style-type: none"> • 그룹 수준에서 충분한 Coverage 확보 • 충분하고 합리적인 위험평가 토대 	<ul style="list-style-type: none"> • 양적 기준 (중요성) • 질적 요소 (기능, 위험 등) • 그룹 사업전략, 통제철학 • 내부통제 관련 Local regulation



주요 예상 이슈

그룹 내부통제 구현은 내부통제의 설계·운영상 미비점 뿐만 아니라 비재무조직의 낮은 인지도 등 환경적 측면의 이슈도 극복해야 할 중요한 과제입니다.

그룹 내부통제 구현시 그룹 수준 및 종속회사 수준 모두에서 다양하고 질적으로 어려운 이슈가 존재할 것으로 예상되며, 문화적, 언어적 제약요인 등으로 인해 그룹 내부통제 구현 및 운영의 어려움이 배가될 것으로 예상됩니다



Global 경영관리 관점에서 그룹, 국내외 종속회사의 환경적 측면을 고려할 때 다양한 이슈와 어려움이 예상되고 이를 개선하기 위한 과정 역시 쉽지 않을 것으로 예상되므로, 미리 준비하고 대응하는 것이 필수적입니다.

그룹 수준	종속회사 수준
<ul style="list-style-type: none"> • Global policy 부재 (accounting & reporting) • 모니터링 효과성, Reporting 충분성 이슈 • 그룹 ELC, 연결 시스템, 연결 절차 관련 이슈 • 그룹 전반 개선 상황, 운영 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> • 그룹의 정책, 절차에 대한 이해, 인지도 부족 • 인적자원 취약, 적격성 이슈 • 다수의 거래수준, IT 관련 이슈

대응방안

그룹 전반의 내부통제 구축·운영은 Global 사업환경의 그룹 경영관리 및 위험관리 정책과 절차와 연계되어 있어, 그룹 HQ 역할을 담당하는 본사와 국내외 종속회사의 수준의 노력이 필요합니다. 종속회사 수준에서 구축할 부분도 중요하지만 실제 그룹 전반을 관장하는 정책과 절차, 보고 및 모니터링 체계 등 그룹이 주도해야 할 부분이 매우 중요합니다.

또한, 다수의 종속회사, 상대적으로 통제환경의 수준과 인식이 낮은 해외 사업장, 다수의 설계 미비점, Project management 이슈 등 별도 구축시와는 질적, 양적으로 다른 이슈가 예상되므로 미리 준비하고 그 경험을 자산화하여 확산시키는 것이 필수적입니다.

<h3>그룹 주도 전략</h3> <ul style="list-style-type: none">• 그룹 HQ 주도의 연결 확산 전략 수립 및 실행 전략과 기능• 그룹 전체적 운영 Framework 등 그룹에서 총괄하는 다수의 Task 존재	<h3>경영관리 고도화</h3> <ul style="list-style-type: none">• 가시성 증대를 통한 위험요인 관리• 해외사업에 대한 경영관리 고도화 기회로 활용
<h3>사전 준비 필수적</h3> <ul style="list-style-type: none">• 분석, 진단 및 구축 자체에도 장기간 소요 (특히, 해외)• 높은 불확실성, 다수의 이슈, Project management 어려움• 대표 거점에 대한 Pilot 진행 통한 경험의 자산화	<h3>Sustainability</h3> <ul style="list-style-type: none">• Centralization 여부, Process/System standardization 여부 등 Sustainability 제고하기 위한 노력• 프로세스 Automation, Testing 자동화 등 내부통제 운영에 있어 Technology 활용도

Why Samil?

삼일회계법인은 다수의 US SOX 자문, 감사 경험 및 K-SOX 자문 경험을 바탕으로 내부회계관리제도 전문가팀 중심으로 Quality & Cost Effectiveness를 고려한 개별 기업에 최적화된 맞춤형 서비스를 제공할 것을 약속드립니다.

그룹 전반 내부통제 구축은 Global 사업환경에 대한 이해와 경험이 필수적입니다. 삼일회계법인은 약 30여 개 국가에 인력을 파견하고 있으며, 삼일회계법인이 Lead하여 글로벌 네트워크를 활용하고, 내부통제, 그룹경영관리 및 디지털기술 역량 결집을 통한 연결 내부회계관리제도 One Stop 서비스를 제공합니다.



Project approach

- 내부통제 전문조직
- Knowledge bank



Global project experience

- Global SOX 경험
- Global project 역량



Global delivery

- 삼일의 Project leading
- PwC network 협업 구조



On-site support

- 주요 거점별 상주 인력 파견 통한 Leading
- 현지 밀착형 대응



Digital

- Global 경영관리 Solution
- Digital service line-up

내부회계자문센터

삼일회계법인 내부회계자문센터는 10명의 내부회계 전담파트너를 포함하여 국내 최대 규모로 운영되는 전문가 조직입니다.

임성재 Partner

+82 (0)2-709-6480
sung-jae.lim@pwc.com

김두삼 Partner

+82 (0)2-709-8828
doo-sam.kim@pwc.com

윤여현 Partner

+82 (0)2 3781 9988
yeo-hyun.yoon@pwc.com

김성수 Partner

+82 (0)2-709-0948
sungsoo.kim@pwc.com

이형민 Partner

+82 (0)2-709-8793
hyung-min.lee@pwc.com

김성진 Partner (금융 전문)

+82 (0)2-3781-9234
seong-jin.kim@pwc.com

정구진 Partner

+82 (0)2-3781-9757
goojin.jeong@pwc.com

나국현 Partner

+82 (0)2-3781-9119
gookhyun.na@pwc.com

정근영 Partner

+82 (0)2-709-8901
keunyoung.chung@pwc.com

박승운 Partner

+82 (0)2-3781-9124
seung-woon.park@pwc.com

www.samil.com

S/N: 1911A-BR-030

© 2019 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.