

# 성과감사 결과 처분요구서

- 해외시장 개척활동 실태 점검 -

2013. 12.

# 감 사 실 권 고

제 목 해외추진사업에 대한 종결처리 미흡  
관 계 기 관 ○○○○○○원 ○○○○부  
내 용

공사는 2025 중장기 경영전략에 따라 해외업무 전담부서를 조직하고 아래 현황과 같이 측량사업, 토지등록사업, 연수교육사업, 컨설팅 사업 등의 해외사업을 수주하여 추진하였다. 그러나 대부분의 해외사업들이 1) KOICA(ODA), 한국수출입은행(KSP, EDCF)에 의존하는 실정이며, 개발정보 입수 이후 초기단계나 공동개발협약(MOU등) 체결 후 또는 입찰단계 등에서 더 이상 진척되지 못하고 종결하기도 하였다.

특히, 아래 추진현황과 같이 ○○○ 도로현황측량은 현재까지 미수금 2.1억원을 회수하지 못한 상태이며, ○○○ 산업단지 조성사업은 측량완료 후 미수금 5.8억원에 대한 회수가 불가능하여 2013년 결손처리 하였고, 공사가 사업에 필요한 운영자금을 선 투자하고 토지측량을 통한 측량비로 투자비를 회수하는 협력사업(자메이카 정부와 컨소시엄)인 ○○○ 토지행정관리사업의 경우에는 종합적인 리스크 관리부족으로 인하

---

\* 공적개발원조(ODA: Official Development Assistance) 정부 및 지방정부, 공공기관이 OECD개발원조위원회 수원국 리스트에 포함된 개발도상국에 개발도상국의 경제개발과 복지향상을 주목적으로 증여나 양허성 차관(제공되는 현금이나 물자에 대한 채무)  
\*\*지식공유사업(KSP:Knowledge Sharing Program) 단기간에 고도의 성장을 달성한 우리나라의 발전 경험을 다른 나라와 공유하는 사업으로 우리의 발전저역과 노하우 전수  
\*\*\*대외경제협력기금(EDCF: Economic Development Cooperation Fund) 개발도상국의 산업화 및 경제발전을 지원하고 우리나라와 이들 국가와의 경제교류를 증진하기 위하여 1987년 설치된 정책기금(공적개발원조 중 유상원조를 전담)

여 투자금 16.6억원이 미회수되고 발주처의 지불연기 요청공문에 의하여 사업이 종료된 상태이다.(투자금 일부 회수를 위한 연장계약 추진 중임)

[해외사업 추진현황]

(금액단위 : 억원)

진출국가 및 사업명	발주처	기간	계약금액	미수금	사업종결 후 비용 수지분석
### 도로현황측량	국내민간 업체발주	'06.4.~'07.3. (1년4월)	3.0	2.1	○
##### 지적측량사 연수(15명)	KOICA (ODA)	2주	0.2		×
##### 지적전문가 파견(2명)	KOICA (ODA)	3월	0.5		○
### 산업단지 조성측량	국내민간 업체발주	'07.5~'08.8 (1년3월)	7.3	5.8	○
### 토지등록 및 시범사업	KOICA (ODA)	'07.7~'08.6 (1년)	9.2	-	○
##### 지적제도 개선사업	KOICA (ODA)	'08.12~'10.12 (2년1월)	14.0		○
### 지적공무원 국내 초청연수	KOICA (ODA)	2주일	0.5		×
##### 토지행정관리사업	자메이카 정부발주	'10.4~'12.4 (2년)	16.9	16.6	○
##### 토지등록 및 지적제도 현대화사업	KOICA (ODA)	'10.12~'12.6 (1년6월)	15.2	-	○
### 토지소유권 보장제도 구축 지원사업	수출입은행 (KSP)	'11.7~'12.2 (6월)	1.6	-	×

이처럼 해외사업이 개발도상국가에 지적제도 및 측량기술을 수출함으로써 공익추구에 이바지하고 안정적 수익모델을 창출하고자 하는 당초 취지에 부합하지 못하고 있으며, 일부 사업에 대해서는 사업결과에 대한 문서 내용만으로는 종결 여부가 명확하지 않고 투입비용에 대한 수지분석이 미흡한 실정이다.

또한, 「국외사무소운영규정」 제12조(보고)에 따라 해외추진 사업실적과 업무추진상황을 보고하도록 되어 있으나, 보고체계가 미비하고 종결된 사업에 대한 미수금 회수방안이나 향후 회계처리에 대한 방법 및 처리절차가 명확하게 정립하지 않은 상태로 관리되고 있다.

## 조치할 사항

○○○○○○○○장은 「국외사무소운영규정」 제12조(보고)에 의한 사업 운영자금에 대한 회계처리, 사업실적, 업무추진상황 등 보고체계를 철저히 확립하고 완료된 사업에 대한 미수금 회수방안이나 향후 회계처리에 대해서는 처리 절차를 명확하게 정립하여 운영할 것을 권고합니다.

# 감 사 실

## 개 선

제 목 해외사업 리스크관리 미흡  
관 계 기 관 ○○○○○○원 ○○○○부  
내 용

해외투자사업은 기획재정부 「공기업·준정부기관 예산편성지침」과 공사의 「예산집행지침」에 따라 “해외사업 리스크관리위원회”를 구성하여 사업의 투자 타당성을 심의·의결 받도록 되어 있다.

### [해외사업 리스크관리위원회 개최현황]

회의 일자	회의 안건	비 고
2012.03.05.	####, ##### 사업	
2012.04.17.	LAMP-Ⅱ(####), ADB(#####) 사업	
2012.11.14.	#####, ##### 사업	
2013.05.09.	LAMP-Ⅱ사업(####)	
2013.05.22.	LAMP-Ⅱ사업(####)	
2013.07.25.	##### 부동산등기DB구축	

이에 따라 공사는 2012년 3회, 2013. 11월 현재 3회 등 총 6회에 걸쳐서 리스크관리위원회(이하 “위원회”)를 개최하였으나, 사업수행 전 추진단계에서의 자문에 그치고 있고, 진행 중인 사업에 대한 리스크 관리를 위해서 정기적인 보고 및 심의가 이루어지지 않고 있으며, ○○○○ 사업의 경우에도 문제가 발생한 이후에 사후적으로 대응방안을 모색하는 정도로 위원회를 운영하고 있어, 사업 전 단계에 걸쳐 리스크관리를 수행

해야 하는 위원회 본래의 목적 달성에 미흡한 실정이다.

또한, 국가별, 사업별 해외진출 업무의 표준화, 시스템화 및 업무프로세스가 명확하지 않고, 사업개발 또는 추진 단계에서 정형화된 평가모델에 따라 위험도 평가가 이루어지지 않아 국가 리스크 등 위험요소를 사전에 파악하기 어려우며, 체계적인 내부통제관리 및 관리절차가 미흡하여 업무수행에 따른 리스크(표1) 발생 시 업무처리가 어려운 상황이다.

[표1] 해외사업 전(全) 단계에서의 도출되는 리스크

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외사업에 대한 계획수립 및 사업 타당성 검토 및 현지 제도 등에 대한 분석 미흡</li> <li>- 해외 진출국이 요구하는 지적분야에 대한 니즈(사업영역)가 다양하므로 모든 사업분야에 대한 전문성을 확보하기 위한 효율성 측면의 리스크 관리 부족</li> <li>- 사전에 충분한 검토없이 현지 업체와의 컨소시엄을 통한 정보취득과 사업추진에 따른 정보력 부족</li> <li>• 사업추진 내부역량 분석, 사업 수익성분석, 사업추진에 따른 내재된 리스크 분석 부재</li> <li>• 종결사업에 대한 보고 및 재무 건전성 관리 노력 미흡</li> </ul>
---

한편, 해외사업 추진에 있어 지속가능한 사업개발 및 업무수주, 운영관리 등 해외시장 개척활동을 위한 정책수립 및 이행과정에 있어서 각 단계별 사업의 일관성과 통합성을 제고하기 위하여 담당부서에서는 여러가지 고려해야 할 사항들을 위험관리 체크리스트로 작성하여 업무에 대한 가이드라인을 제시하고 선제적인 대응방안 등을 마련하여 재무 건전성을 유지하는 것이 중요하다.

[표2] 위험요인에 대한 대응방안

영역별	단계별	위험요인	대응방안	비 고
내부역량	사업개발	진출국, 사업환경, 사업범위, 사업관리	사업계획 현지출장보고서	발생위험 및 대응방안 포함
사업수익성	사업추진	진출국, 사업환경, 사업범위, 사업관리	자문회의 결과보고서 리스크관리위원회 결과보고서	"
운영위험	사업수행	진출국, 사업환경, 사업범위, 사업관리	주간(월간) 업무보고서, 이슈보고서, 사업 최종보고서	"

그런데도, 해외사업 추진 시 전문성을 제고하고 사업추진에 대하여 원활한 업무를 위한 검토사항으로서 사업단계별 위험요인에 대한 대응방안 (표2)이 문서로 정리된 사항이 부족하고, 해외사업 추진 시 도출되는 위험요인을 사전에 예방하기 위한 해외업무 사업단계별 위험관리 체크리스트를 개발·활용하는 등 적극적인 리스크 관리 노력이 미흡한 실정이다.

## 조치할 사항

○○○○○○○○장은 ① 리스크관리위원회 운영지침을 강화하여 위원 선정, 관리 운영 및 관리 업무 등을 명확하게 분장하여 실시하기 바라며, ② 위험관리 체크리스트를 작성하여 업무에 대한 가이드라인을 제시하고 선제적인 대응방안 등을 마련하여 위험발생에 따른 재무 건전성을 유지 개선에 철저를 기하여 주시기 바랍니다.

# 감 사 실

## 통 보

제 목 외국어(영어) 특기자 채용직원 활용 미흡

관 계 기 관 ○○○○○○원 ○○○○부

내 용

2009년부터 2011년 까지 해외시장 조사·개척 및 해외 지적측량업무 수행을 위하여 외국어 통·번역과 문서작성 등에 능통한 외국어(영어) 특기자를 매년 3명씩 채용하였다.

그러나, “신규채용 된 기술직 직원의 경우에는 2년간 의무적으로 일선 지사에 배치하여 지적측량 현장업무(서무, 등사, 접수업무 제외)의 경험을 할 수 있도록 하여야 한다.”라는 「신규직원 경력관리지침」 제9조에 따라, 채용 후 지사에 배치됨으로써 영어 특기자로 채용된 총 8명(퇴사직원 1명 제외) 중 감사일 현재 채용목적에 부합하게 관련 업무에 종사하고 있는 직원은 1명이며, 채용 후 관련업무 경험이 있는 직원은 5명으로써 62.5%에 불과한 실정이다.

특히, 기술직 6급 이진형 등 3명의 경우에는 각각 2010년도와 2011년도에 채용되어 감사일 현재 2년의 일선지사 의무복무기간을 전원 초과하였음에도 불구하고, 해외사업 주무부서로서 영어 특기직원에 대한 인력 활용방안을 마련하지 못함으로써 전문 인력이 역량을 발휘하지 못하고 사장되고 있다.

### [외국어 통·번역 등 외주용역 현황]

(기간 : 2009. 1 . 1. ~ 현재)

연도	지출금액(단위 : 원)
----	--------------

	통역	번역	문서작성	계
2009	-	220,000( 1 )	-	220,000( 1 )
2010	-	-	-	-
2011	-	10,562,750( 4 )	-	10,562,750( 4 )
2012	-	1,279,000( 2 )	-	1,279,000( 2 )
2013	-	3,484,800( 2 )	-	3,484,800( 2 )
계		15,546,550( 9 )		15,546,500( 9 )

\*( )에는 횟수 기재

또한, 위 현황과 같이 외국어(영어) 통·번역과 문서작성 시 영어 특기자로 채용된 직원을 활용하는 방안을 적극적으로 강구하지 않고 9회에 걸쳐서 외부용역을 발주함으로써, 위 현황과 같이 15,546,550원의 예산 절감 노력을 소홀히 하였다.

## 조치할 사항

○○○○○○○○장은 외국어 특기자로 특별채용 된 신규직원들을 활용하여 현재까지 용역에 의존하는 외국어 통·번역 과 문서작성 등의 해외업무 수행 시 특기자들을 투입하고 이해의 폭을 넓힐 수 있는 기회를 부여하여 전문인으로 양성하는 효율적인 운영방안을 강구하시기 바랍니다.