

내부회계관리제도 과거, 현재 그리고 미래

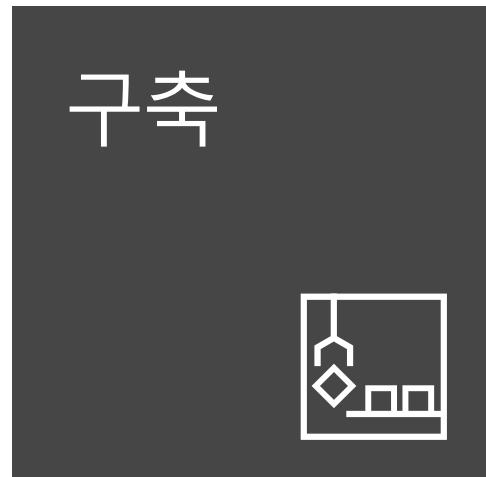
삼일회계법인 K-SOX Leader 임성재 파트너



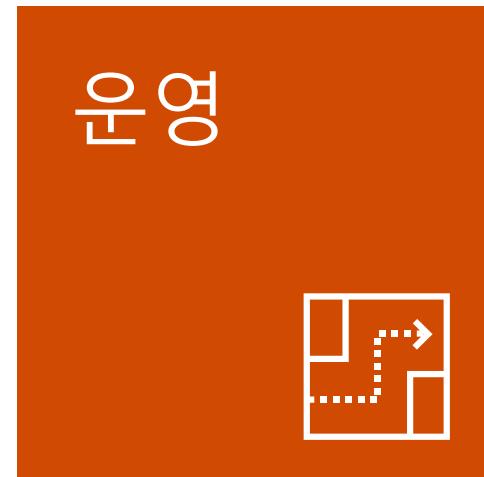
삼일회계법인



Work Flow



회사 특성에 맞게
설계하고 **변화관리**



설계된 통제규칙에 따라
모든 임직원이 행동



통제규칙이 적절하게
설계되어 있고, 설계대로
행동하는지 **자체평가**



구축/운영/평가에 대한
독립적인 감사



Challenges

KSOX 감사 도입 후 2년이 지난 현재 상황은?

(의견변형 : 2019년 4개사, 2020년 5개사)

실질적인 통제활동

전산통제

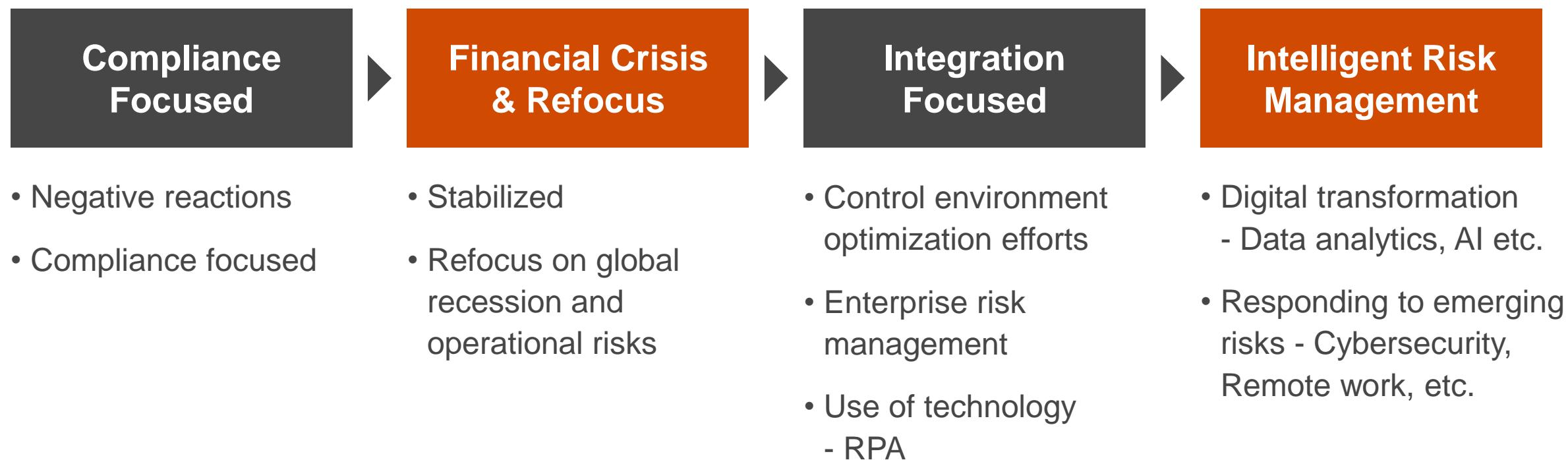
역할과 책임

감사인 요구사항

Test 소요 시간

구분	2020년	2019년
설계평가	4.8	4.3
운영평가	6.2	6.0
MRC	5.6	6.6
IPE	4.9	5.1
SOC	5.1	4.5
변화관리	4.8	4.5

US SOX Evolution



Assessment

현재 수준에 대한 냉철한 분석

실질적인 정착을 위한 방안

Efficiency

운영 혁신에 기반한 효율 증대

표준화 + 집중화 + 자동화
Integrated compliance

Transparency

투명성 제고를 위한 수단

경영관리의 일환
ESG 연계

- Tone at the top
- Do more with less
- Beyond compliance

내부회계관리제도 Compliance Trends

한국상장회사협의회 강경진 상무 | 삼일회계법인 박승운 파트너



삼일회계법인



Table of Contents

- Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황
- Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈
- Section 3. 2조원 이상 기업의 연결내부회계관리제도 준비 현황
- Section 4. 5천억원 미만 기업의 내부회계관리제도 준비 현황

연결내부회계관리제도 1년 유예 개요*

1. 자산총액 2조원 이상 상장회사의 시행시기만 유예되는가?

[주권상장법인의 내부회계관리제도 운영실태에 대한 감사 적용 시기]

자산규모	적용 사업연도		
	개별(별도)	연결 (유예 전)	연결 (유예 후)
2조원 이상	2019	2022	2023
5천억원 ~ 2조원	2020	2023	2024
1천억원 ~ 5천억원	2022	2024	2025
1천억원 미만	2023		

2. 2022년 조기적용이 가능한가?

3. 2021년 용역수행법인이 2023년-2025년의 자유선임 감사인이 될 수 있는가?

- 2017년 금융감독원 감독지침(기업회계기준서 자문용역, cooling period) 대안은?

4. 시행령은 언제 개정되는가?

* 당국 담당자와 통화내용

Survey 개요

삼일회계법인과 한국상장회사협의회 공동 주관

유가증권시장 상장회사 781개사(21.4.22.기준) 중 설문에 응답한 267개사(응답률 : 34.1%)

구분	2조원이상(개사)	5천억원이상(개사)	5천억원미만(개사)	응답 수(개사)	비율(%)
은행	4	-	-	4	1.50
보험/증권	16	2	-	18	6.74
기술 및 통신 산업	2	6	4	12	4.49
수주산업	19	5	8	32	11.99
소비재	7	8	7	22	8.24
에너지	7	3	1	11	4.12
의약품	1	6	11	18	6.74
기타 제조업 등	39	60	51	150	56.18
계	95	90	82	267	100

Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

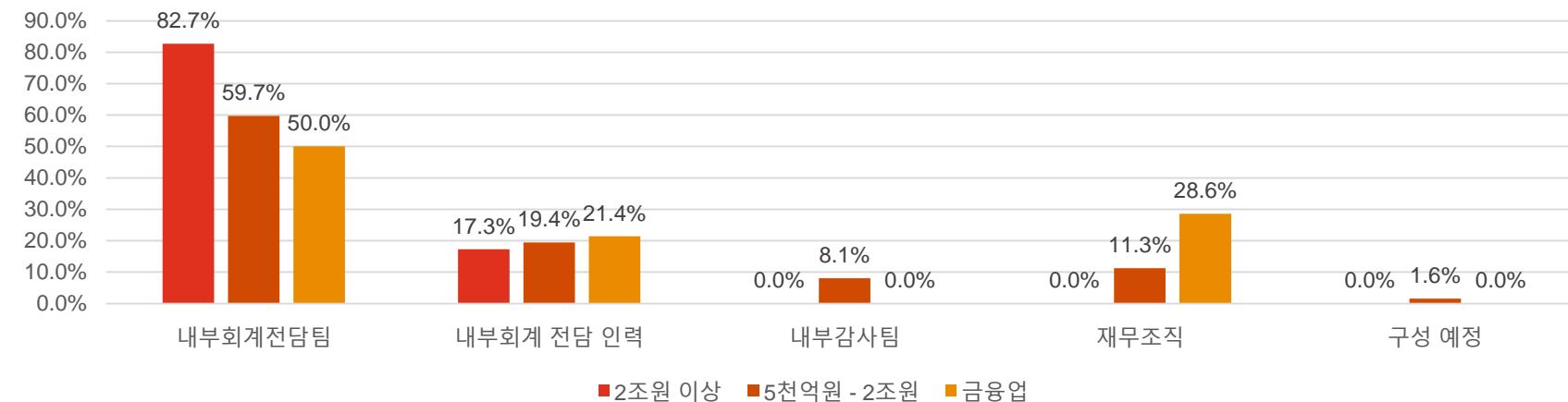
• 내부회계관리 조직

Response: 128개 사(社)

- ✓ 내부회계관리제도 담당 조직은 모든 자산 구간과 업종에서 내부회계전담팀을 구성한 경우가 가장 높은 비율을 차지

- ✓ 5천억원 이상 2조원 미만 상장회사의 경우 전담팀이나 전담인력을 두지 않은 경우가 약 21%를 차지하여 2조원 이상 상장회사에 비해 내부회계관리제도와 관련하여 조직 구성에 어려움을 있는 것으로 판단

내부회계관리제도 담당 조직 유형

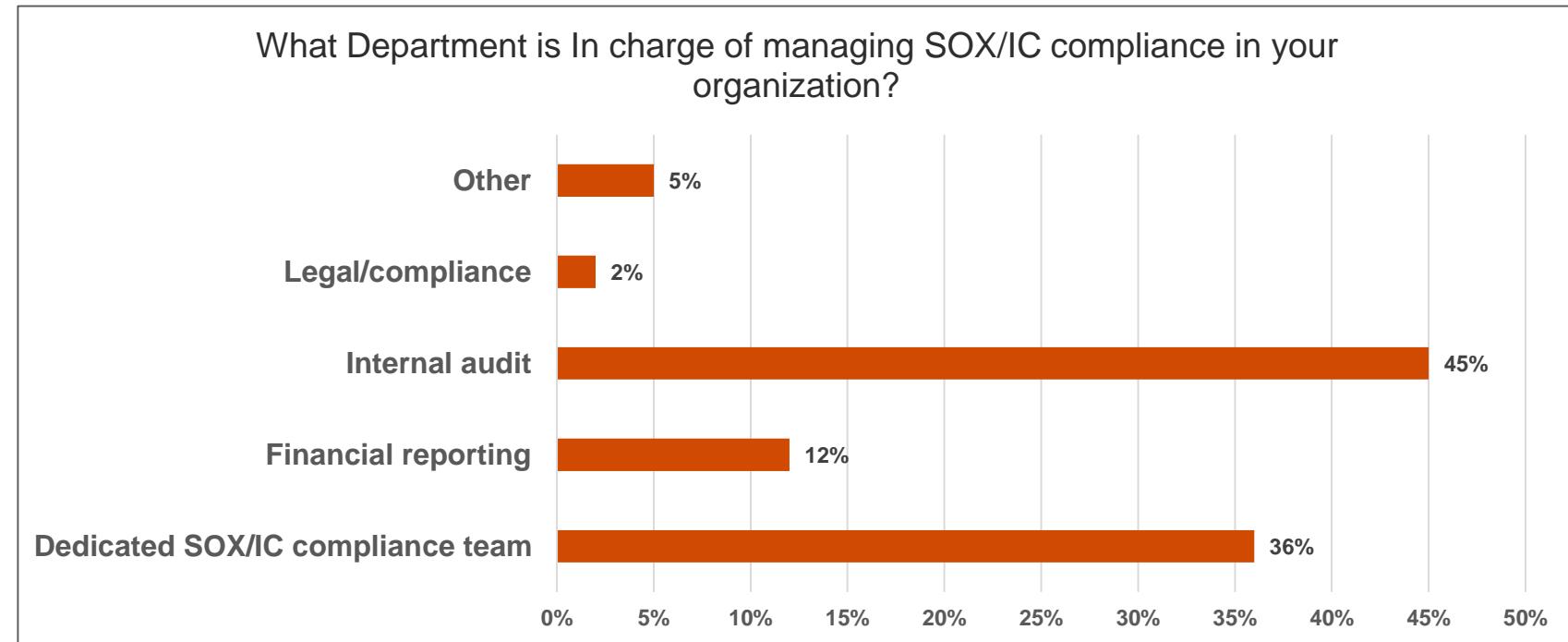


구분	제조업 등				금융업 (개사)	비율	합계 (개사)
	2조원 이상 (개사)	비율	5천억원 - 2조원(개사)	비율			
내부회계전담팀	43	82.7%	37	59.7%	7	50.0%	87
내부회계 전담 인력	9	17.3%	12	19.4%	3	21.4%	24
내부감사팀		0.0%	5	8.1%		0.0%	5
재무조직		0.0%	7	11.3%	4	28.6%	11
구성 예정		0.0%	1	1.6%		0.0%	1
합계	52	100	62	100	14	100	128

Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

• 내부회계관리 조직

- ✓ US SOX 운영하는 외국기업의 경우 내부회계관리제도는 내부감사부서에서 담당하는 경우가 가장 높은 비율을 차지



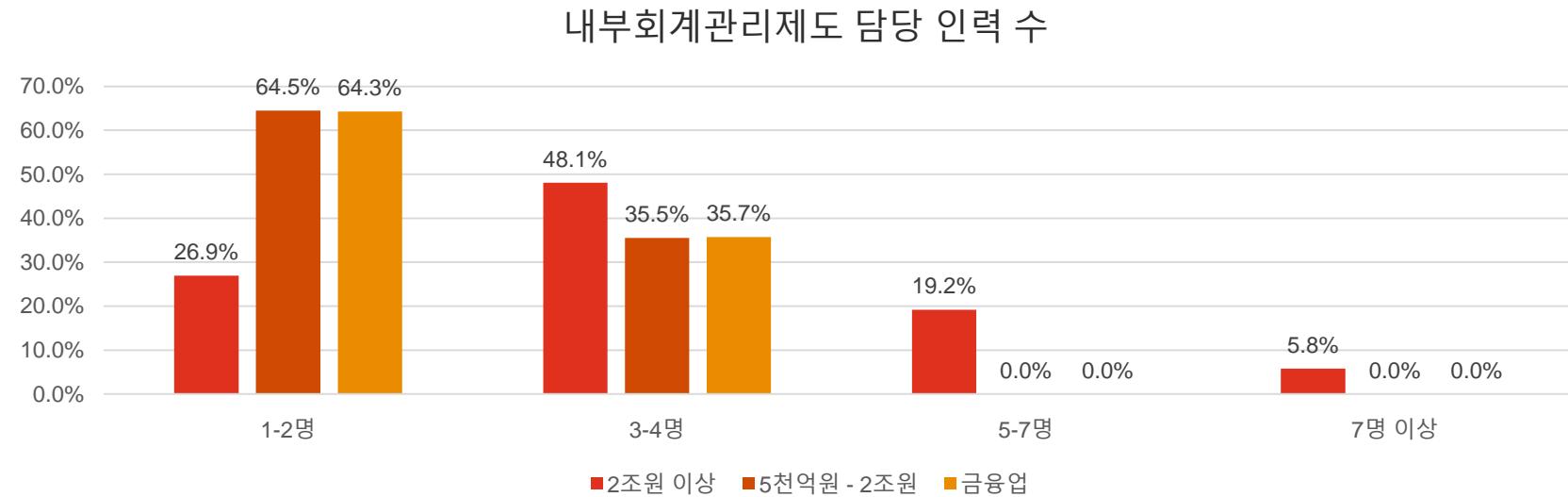
(Source: 2020 State of the SOX/Internal Controls Market Survey, SOXPRO)

Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

• 내부회계관리 담당 인력

Response: 128개 사(社)

- ✓ 5천억 이상 2조원 미만 상장회사는 최대 4명 이하의 인원으로 구성
- ✓ 2조원 이상 상장회사의 경우 5명 이상의 인원을 구성하고 있다는 응답이 25%를 차지
- ✓ 금융업도 최대 4명 이하의 인원으로 구성하고 있는 것으로 조사



구분	제조업 등				금융업 (개사)	비율	합계 (개사)
	2조원 이상 (개사)	비율	5천억원 - 2조원(개사)	비율			
1-2명	14	26.9%	40	64.5%	9	64.3%	63
3-4명	25	48.1%	22	35.5%	5	35.7%	52
5-7명	10	19.2%		0.0%		0.0%	10
7명 이상	3	5.8%		0.0%		0.0%	3
합계	52	100	62	100	14	100	128

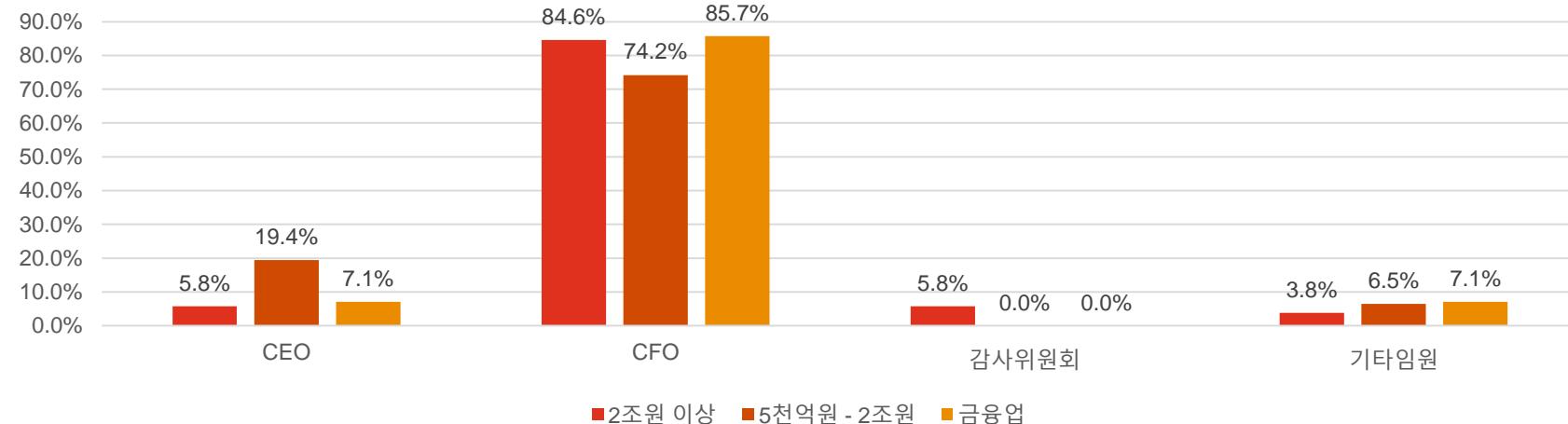
Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

• 내부회계관리 조직 편제 위치

Response: 128개 사(社)

- ✓ 내부회계관리제도 조직 편제 위치는 모든 자산 구간과 업종에서 CFO 산하인 경우가 가장 높은 비율을 차지하고 있는 것으로 조사

내부회계관리제도 조직 편제 위치



구분	제조업 등				금융업 (개사)	비율	합계 (개사)
	2주원 이상 (개사)	비율	5천억원 - 2주원(개사)	비율			
CEO	3	5.8%	12	19.4%	1	7.1%	16
CFO	44	84.6%	46	74.2%	12	85.7%	102
감사위원회	3	5.8%		0.0%		0.0%	3
기타임원	2	3.8%	4	6.5%	1	7.1%	7
합계	52	100	62	100	14	100	128

Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

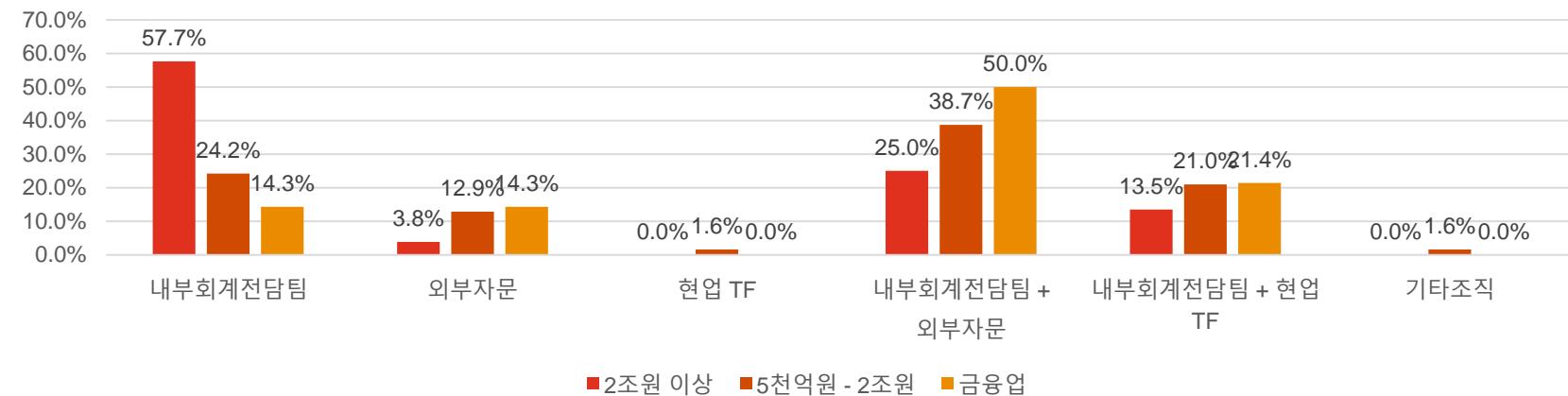
• 내부회계관리 평가 수행 모델

Response: 128개 사(社)

- ✓ 2조원 이상 상장회사의 경우
내부회계전담팀에서
내부회계관리제도 평가를
수행했다는 응답이 가장 높은
비율을 차지

- ✓ 5천억 이상 2조원 미만
상장회사와 금융업의 경우
내부통제전담부서와
외부자문을 동시에
활용했다는 응답이 가장 높은
비율을 차지

내부회계관리제도 평가 수행 모델

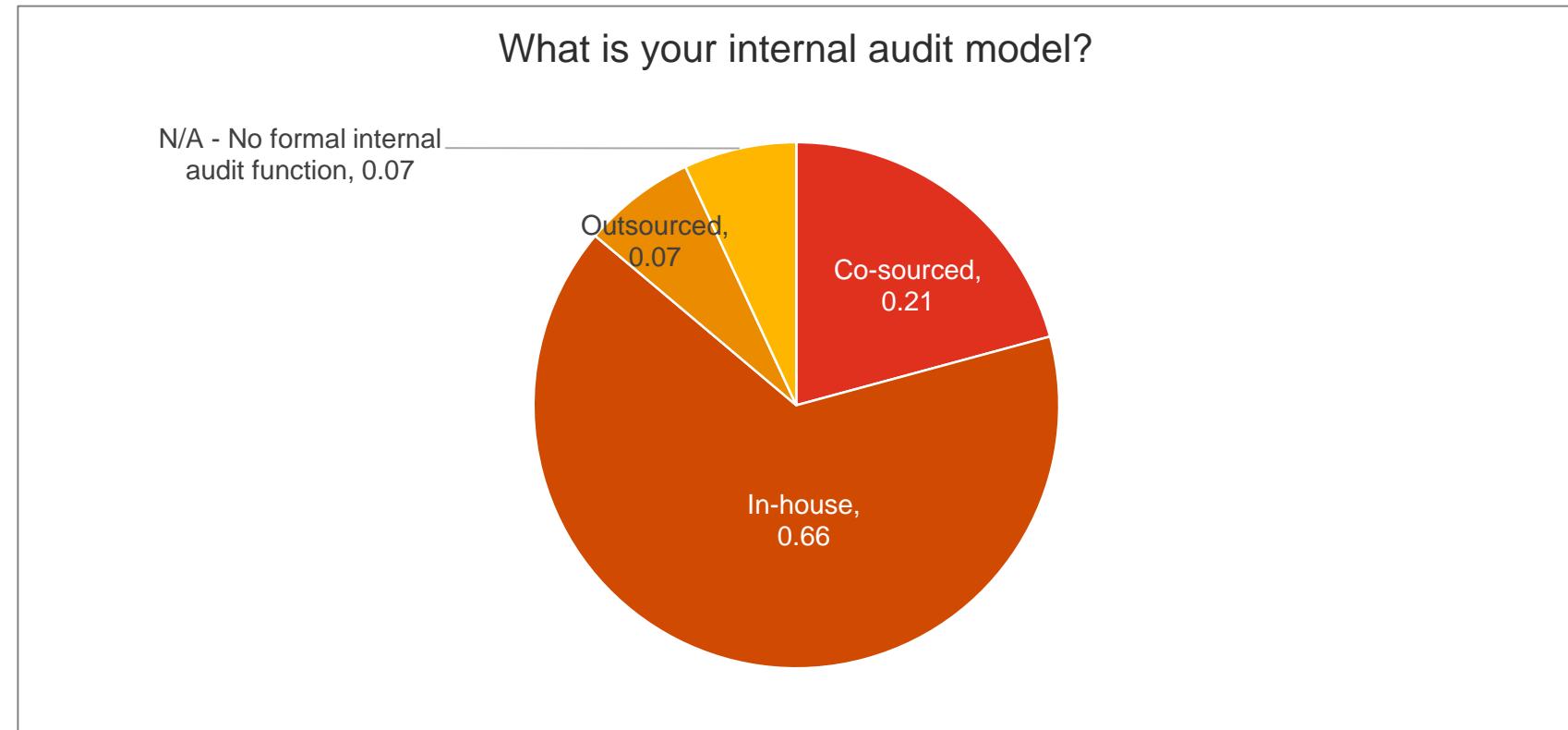


구분	제조업 등				금융업 (개사)	비율	합계 (개사)
	2조원 이상 (개사)	비율	5천억원 - 2조원(개사)	비율			
내부회계전담팀	30	57.7%	15	24.2%	2	14.3%	47
외부자문	2	3.8%	8	12.9%	2	14.3%	12
현업 TF		0.0%	1	1.6%		0.0%	1
내부회계전담팀 + 외부자문	13	25.0%	24	38.7%	7	50.0%	44
내부회계전담팀 + 현업 TF	7	13.5%	13	21.0%	3	21.4%	23
기타조직		0.0%	1	1.6%		0.0%	1
합계	52	100	62	100	14	100	128

Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

- **내부회계관리 평가 수행 모델**

- ✓ US SOX 운영하는 외국기업의 경우 내부회계관리제도를 주로 담당하는 내부감사부서의 자체 수행 비율은 66%이고, Co-Sourcing 비율은 21%로, 국내 2조원 이상 상장회사의 평가 수행 모델과 유사한 Trends를 보이고 있음



(Source: 2020 State of the SOX/Internal Controls Market Survey, SOXPRO)

Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

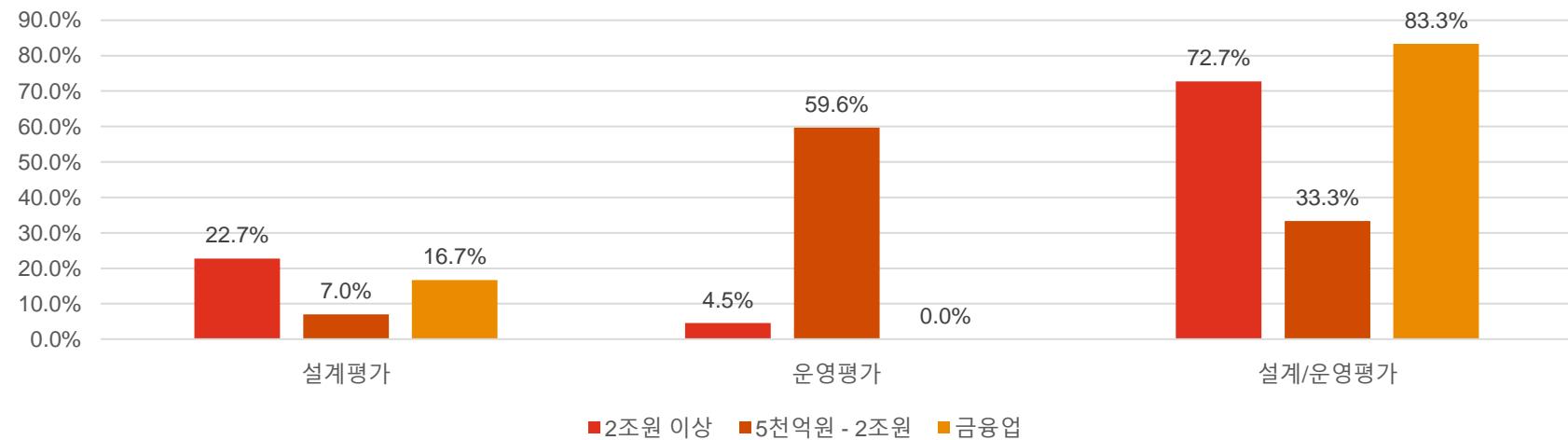
• 내부회계관리 평가 외부 자문 유형

Response: 128개 사(社)

✓ 2조원 이상 상장회사 및
금융업의 경우 설계 및
운영평가 모두를 활용했다고
응답한 비율이 가장 높은
것으로 조사

✓ 5천억원 이상 2조원 미만
상장회사의 경우 운영평가
활용비율이 높은 것으로 조사
(대부분 회사가 외부자문
활용)

내부회계관리제도 평가 외부자문 활용 유형



구분					금융업 (개사)	비율	합계 (개사)
	2조원 이상 (개사)	비율	5천억원 - 2조원(개사)	비율			
설계평가	5	22.73%	4	7.02%	2	16.67%	11
운영평가	1	4.55%	34	59.65%		0.00%	35
설계/운영평가	16	72.73%	19	33.33%	10	83.33%	45
합계	22	100	57	100	12	100	128

Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

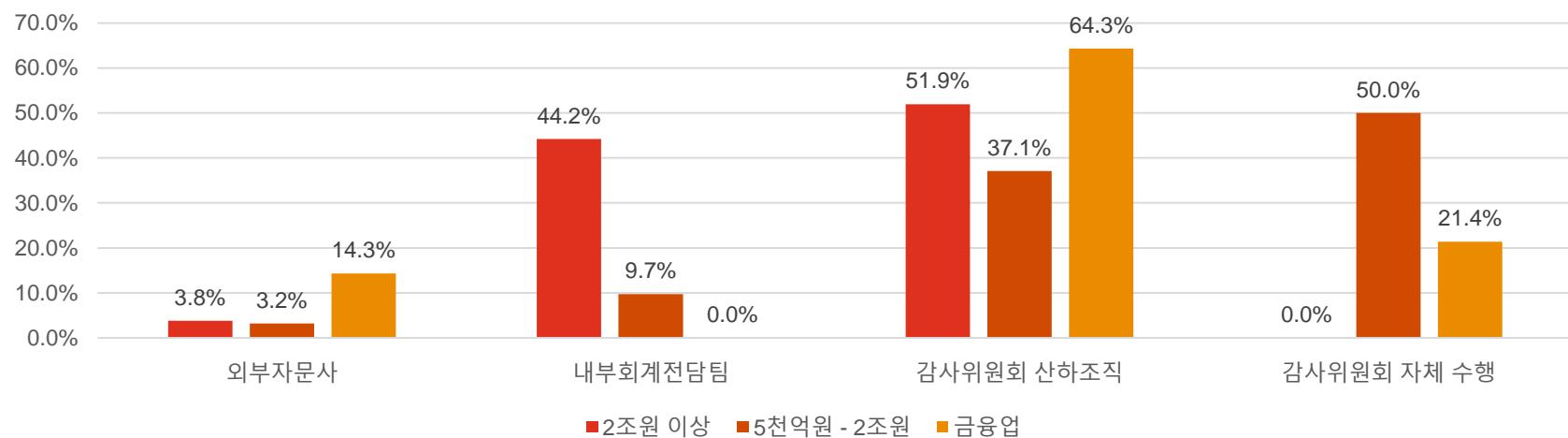
• 감사위원회 지원 조직

Response: 128개 사(社)

- ✓ 감사위원회 평가를 지원한 조직에 대하여 2조원 이상 상장회사의 경우 감사위원회 산하조직 또는 내부회계전담팀이 수행했다고 응답한 비율이 대부분을 차지(96.1%)

- ✓ 5천억원 이상 2조원 미만 상장회사의 경우 감사위원회가 자체적으로 수행했거나, 감사위원회 산하조직이 수행한 비율이 대부분을 차지(87.1%)

감사위원회 지원 조직



구분	제조업 등				금융업 (개사)	비율	합계 (개사)
	2조원 이상 (개사)	비율	5천억원 - 2조원 (개사)	비율			
외부자문사	2	3.80%	2	3.20%	2	14.30%	6
내부회계전담팀	23	44.20%	6	9.70%	0	0.00%	29
감사위원회 산하조직	27	51.90%	23	37.10%	9	64.30%	59
감사위원회 자체 수행	0	0.00%	31	50.00%	3	21.40%	34
합계	52	100	62	100	14	100	128

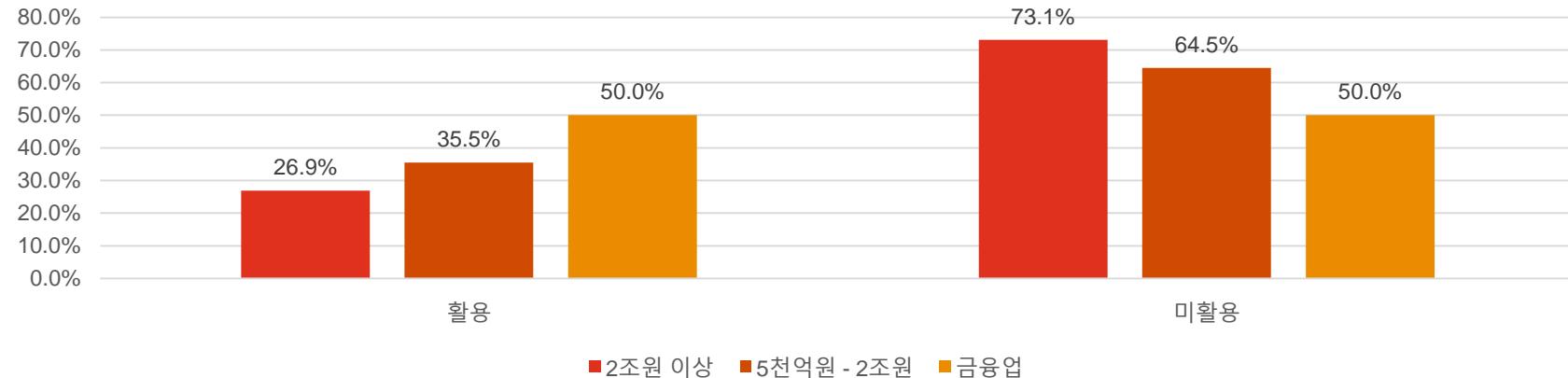
Section 1. 내부회계관리제도 주요 운영 현황

• 재무제표 PA(외부자문) 활용

Response: 128개 사(社)

- ✓ 재무제표 작성 시 외부자문 활용 여부에 대하여 5천억원 이상 2조원 미만 상장회사가 활용 비율이 높은 것으로 조사

재무제표 PA(외부자문) 활용



구분	제조업 등				금융업 (개사)	비율	합계 (개사)
	2조원 이상 (개사)	비율	5천억원 - 2조원(개사)	비율			
활용	14	26.90%	22	35.50%	7	50.00%	43
미활용	38	73.10%	40	64.50%	7	50.00%	85
합계	52	100	62	100	14	100	128

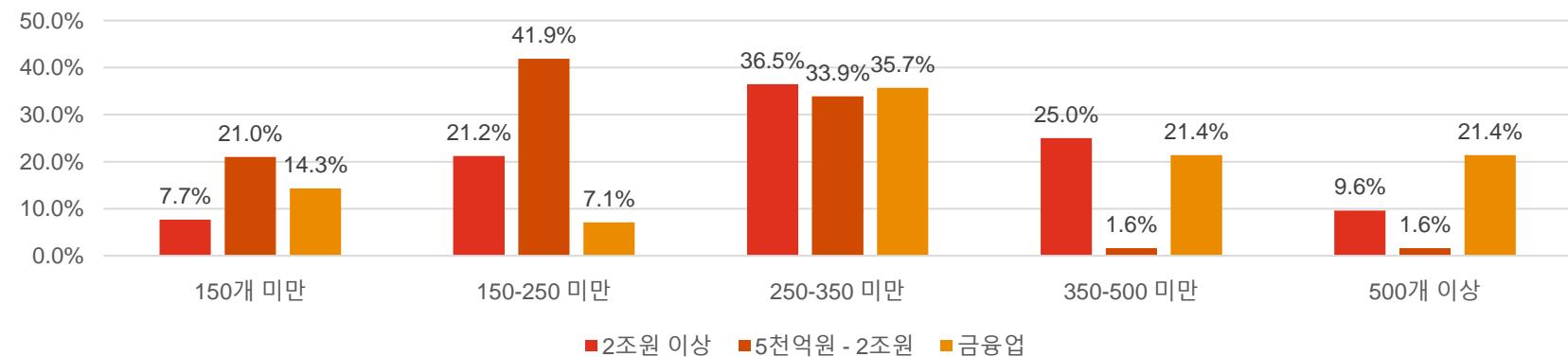
Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈

• 통제활동 현황

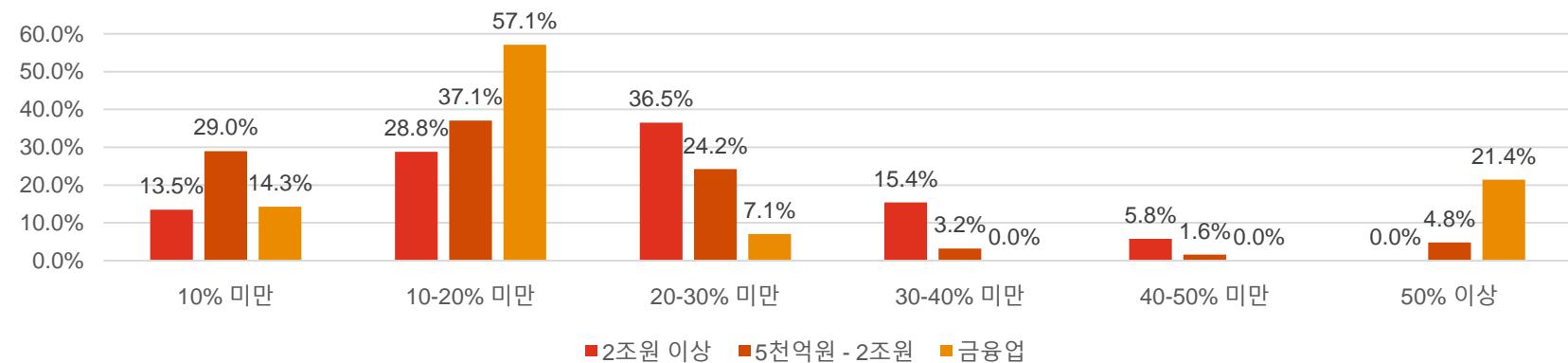
Response: 128개 사(社)

- ✓ 거래수준 핵심통제활동 개수에 대하여 2조원 이상 상장회사 및 금융업의 경우 250개 이상이라고 응답한 비율이 각각 71.1% 및 78.5%
- ✓ 5천억원 이상 2조원 미만 상장회사의 경우 250개 미만이라고 응답한 비율이 62.9%
- ✓ 자동통제 비율에 대하여 모든 자산 구간에서 30% 미만이라고 응답한 비율이 가장 높게 나타남 (78.8%, 90.3%, 78.5%)

거래수준 핵심통제활동 개수



자동통제 비율



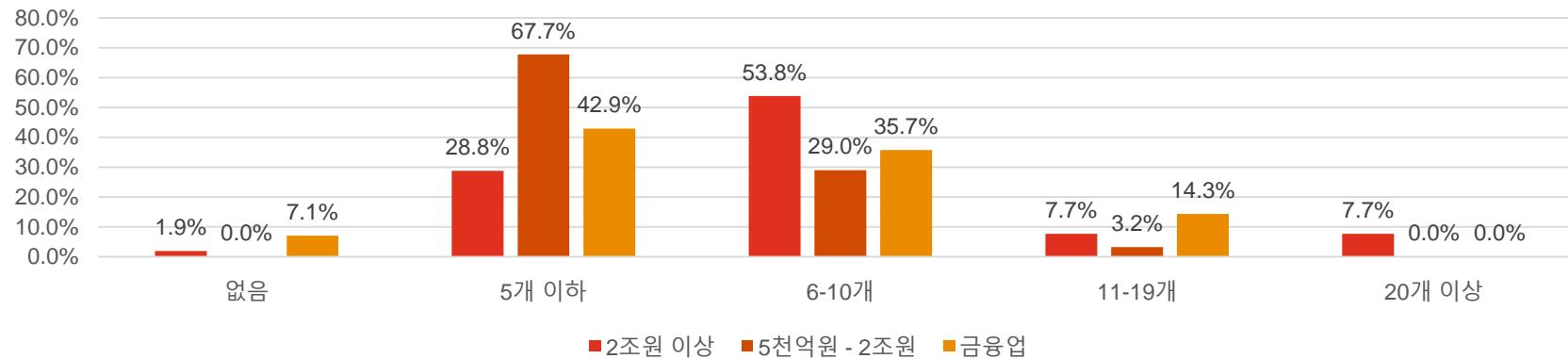
Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈

• 통제활동 현황

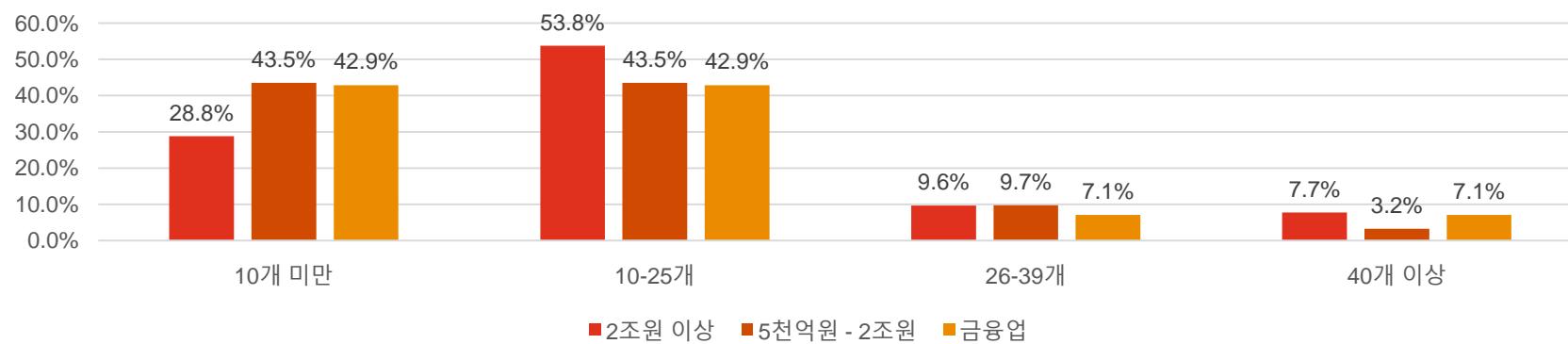
Response: 128개 사(社)

- ✓ MRC 개수와 관련하여 모든 자산구간에서 10개 이하라고 응답한 비율이 가장 높게 나타남(84.5%, 96.7, 85.7%)
- ✓ MRC 주요 유형으로는 '자산손상', '금융상품 공정가치 평가' 등 핵심감사사항 (KAM) 관련 사항이 주를 이루고 있음
- ✓ IPE 평가 대상 개수는 모든 자산구간과 업종에서 25개 이하라고 응답한 비율이 가장 높게 나타남(82.7%, 87.1%, 85.7%)

경영진검토통제(MRC) 개수



기업생성정보(IPE) 평가 대상 개수



Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈

• 미비점 현황

Response: 128개 사(社)

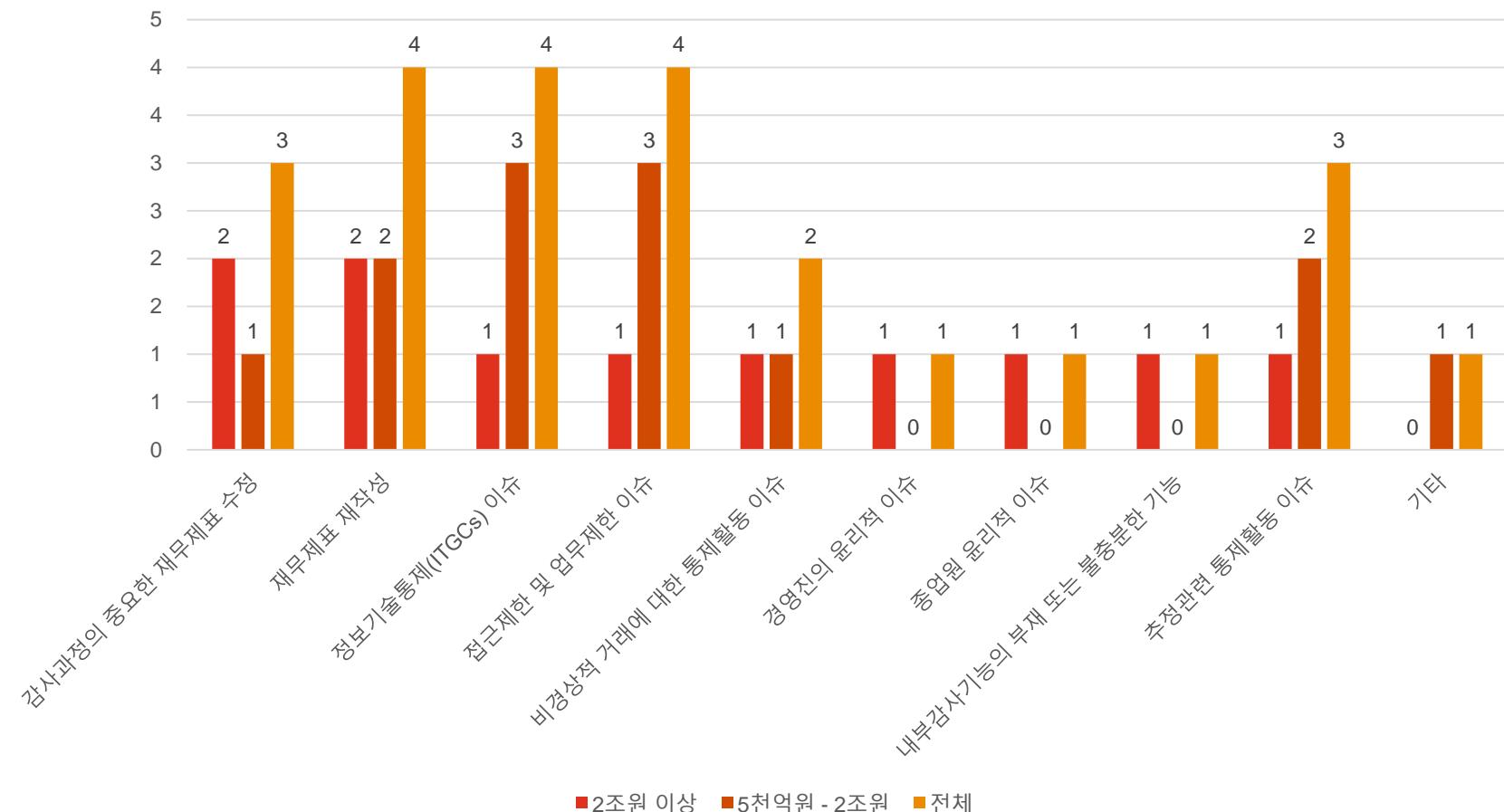
✓ Risk of Misstatement -

내부회계관리제도 미비점은
제도의 운영 목적에 부합되게
재무제표 재작성이나
감사인에 의한 중요한
수정사항 등이 주요 사항임

✓ Risk of Control Failure -

내부통제 설계 및 운영
자체의 미비사항으로는
접근제한 및 업무제한 이슈를
포함한 정보기술통제 이슈가
주요 사항임

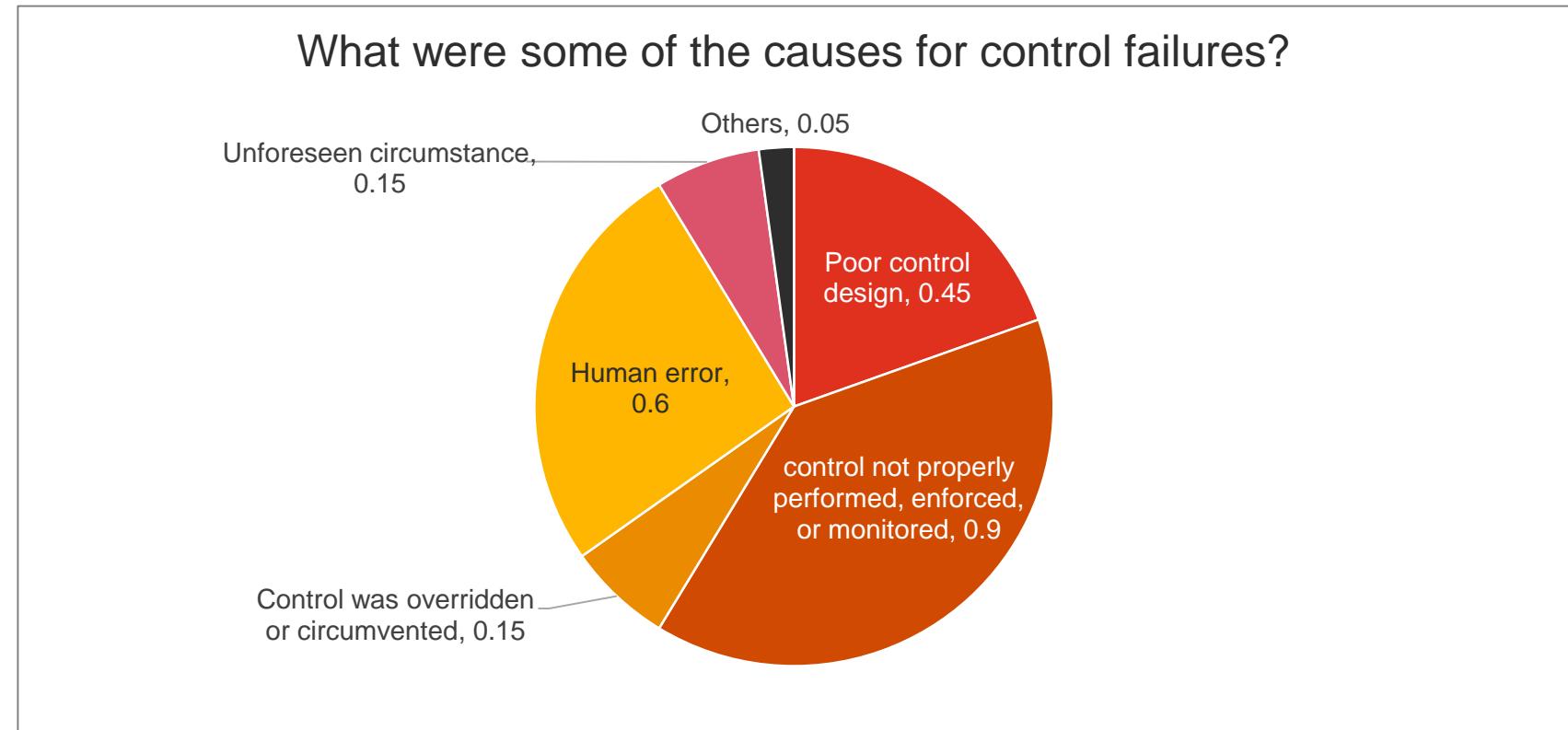
유의한 미비점 및 중요한 취약점이 발생한 주요 이슈 (금융업 제외, 건수)



Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈

• 미비점 현황

- ✓ US SOX 운영하는 외국기업의 Risk of control failure의 원인은 통제가 적절히 수행되지 않고, 강제되지 않고, 모니터링 되지 않는 경우와 취약한 통제설계로 나타나고 있음



(Source: 2020 State of the SOX/Internal Controls Market Survey, SOXPRO)

Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈

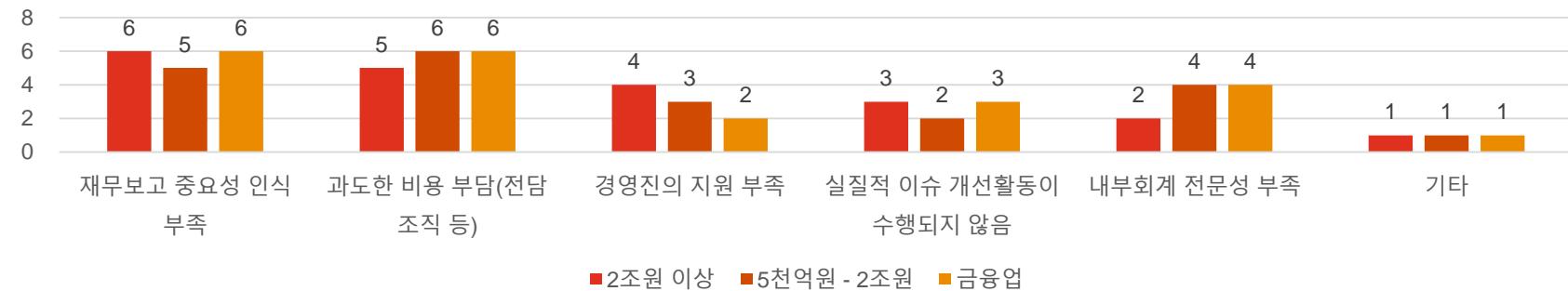
• Challenges

Response: 128개 사(社)

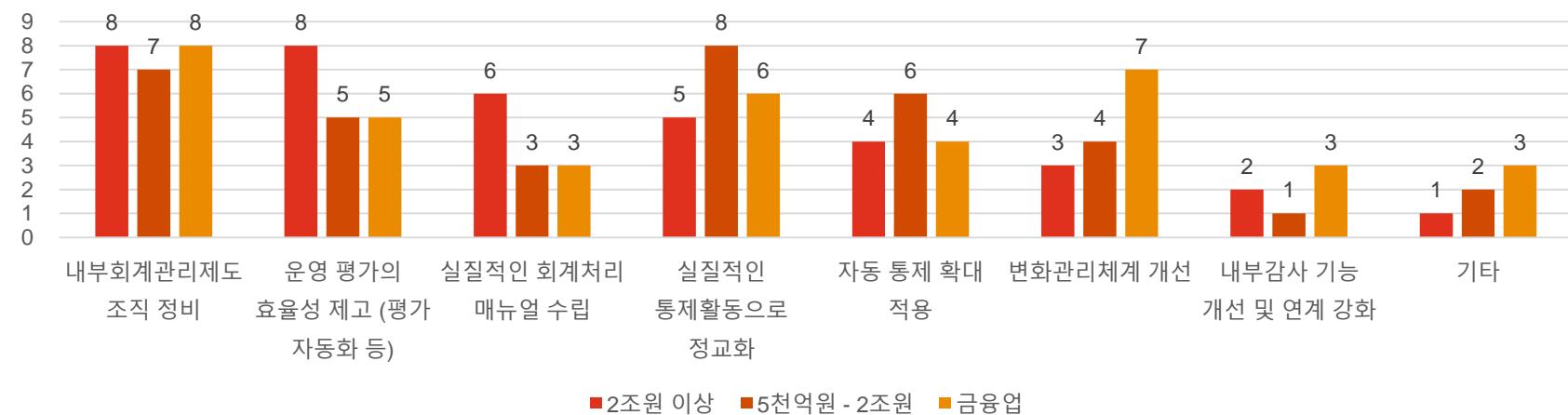
- ✓ 내부회계관리제도 운영상 어려움으로 모든 자산구간과 업종에서 재무보고 중요성 인식 부족과 과도한 비용 부담(전담 조직 등)이라는 응답이 가장 우선순위가 높은 것으로 조사

- ✓ 내부회계관리제도 운영상 개선이 필요한 항목으로 내부회계관리제도 조직 정비와 운영평가의 효율성 제고(평가 자동화 등)를 꼽음

내부회계관리제도 운영상 어려움



개선이 필요한 항목



Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈

• Challenges

- ✓ US SOX 운영하는 외국기업의 SOX Program 주요 개선 과제는 SOX Program 효과성 제고 및 IT Control에 집중 및 자동통제의 확대로 나타나고 있음

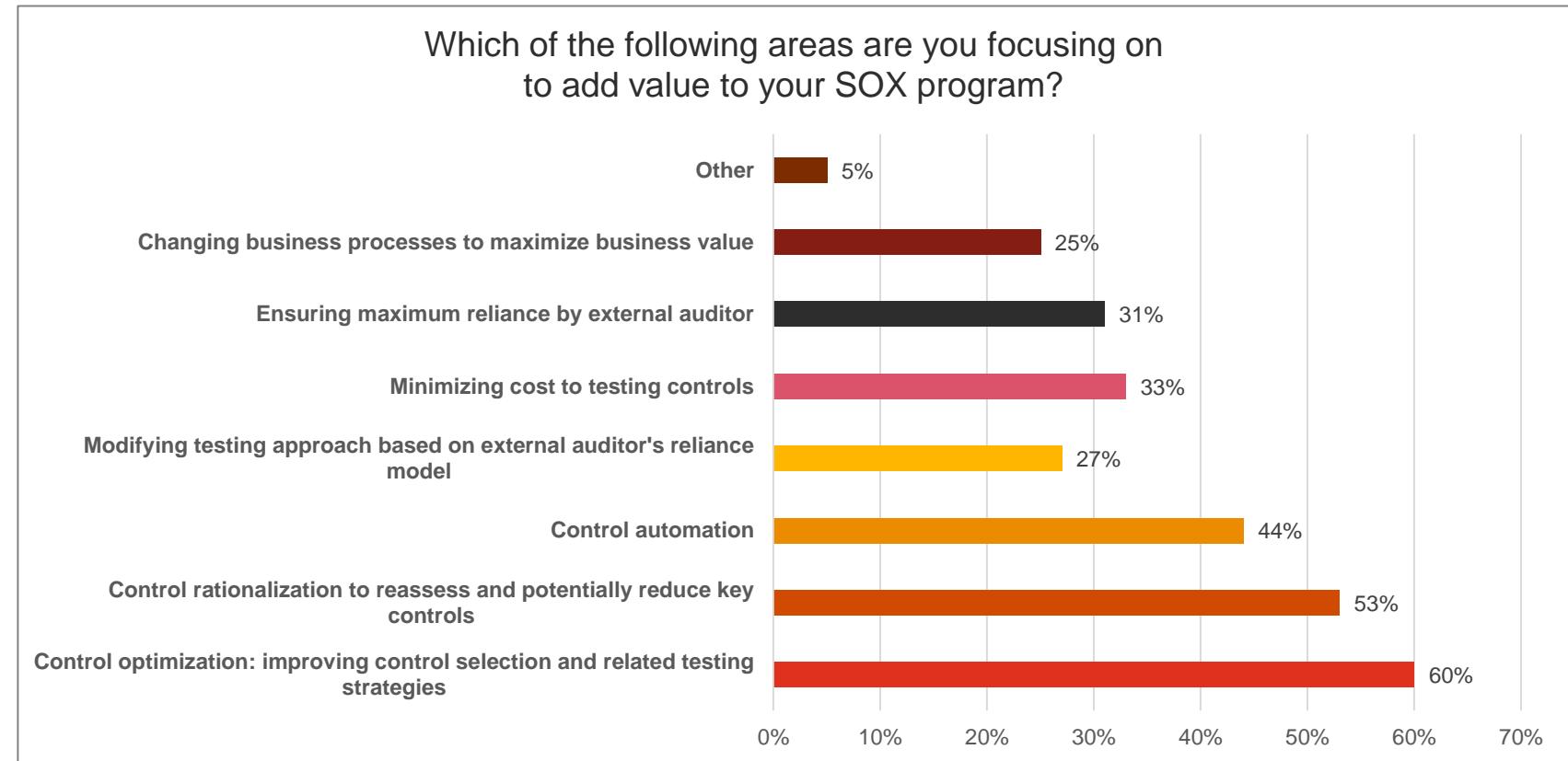


(Source: 2020 State of the SOX/Internal Controls Market Survey, SOXPRO)

Section 2. 내부회계관리제도 운영 주요 이슈

• Challenges

- ✓ US SOX 운영하는 외국기업의 SOX Program 의 가치 제고를 위한 주요 항목으로 핵심통제활동의 감소를 포함한 통제활동의 선택과 테스트 전략 개선 및 자동통제의 확대로 나타나고 있음



(Source: 2020 State of the SOX/Internal Controls Market Survey, SOXPRO)

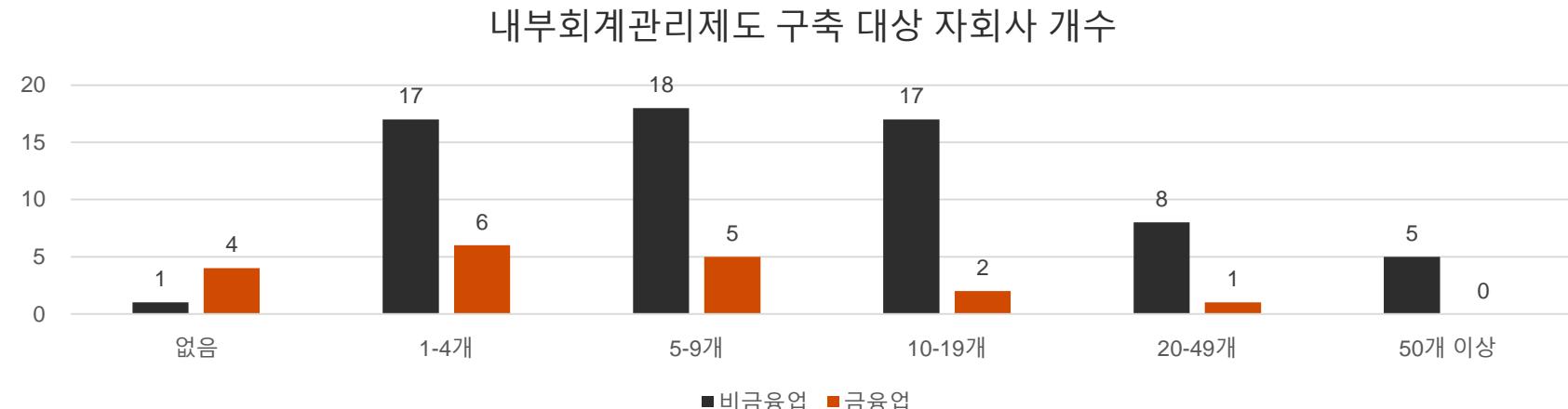
Section 3. 2조원 이상 기업의 연결내부회계관리제도 준비 현황

• 연결내부회계관리제도 준비 개요

Response: 84개 사(社)

- ✓ Survey 대상 회사의 대부분이 20개 미만의 내부회계관리제도 구축대상 자회사를 식별하고 있는 것으로 조사

- ✓ 연결내부회계관리제도 조직 계획 관련 미정을 제외한 Survey 대상 회사의 대부분이 자회사 별도 담당 인력을 운영하는 조직 모델을 고려하고 있음



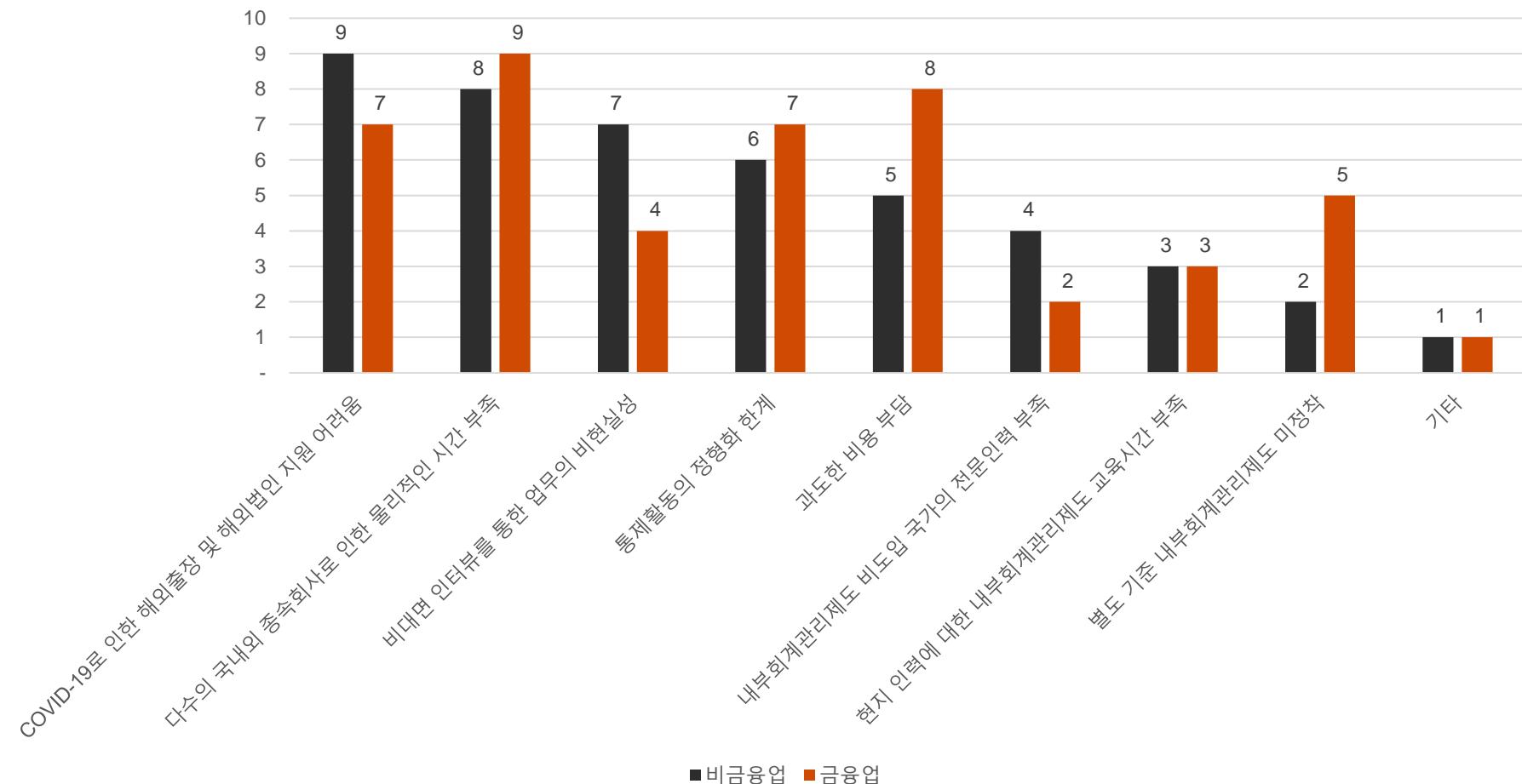
Section 3. 2조원 이상 기업의 연결내부회계관리제도 준비 현황

• 연결내부회계관리제도 준비 어려움

Response: 84개 사(社)

- ✓ 연결내부회계관리제도 구축 어려움으로 현지 업무 한계, 물리적 시간 부족과 함께 내부회계관리제도 미운영 소재 기업의 전문인력 부족이 주요 요인으로 지목

연결내부회계관리제도 구축 어려움 원인



Section 4. 5천억원 미만 기업의 내부회계관리제도 준비 현황

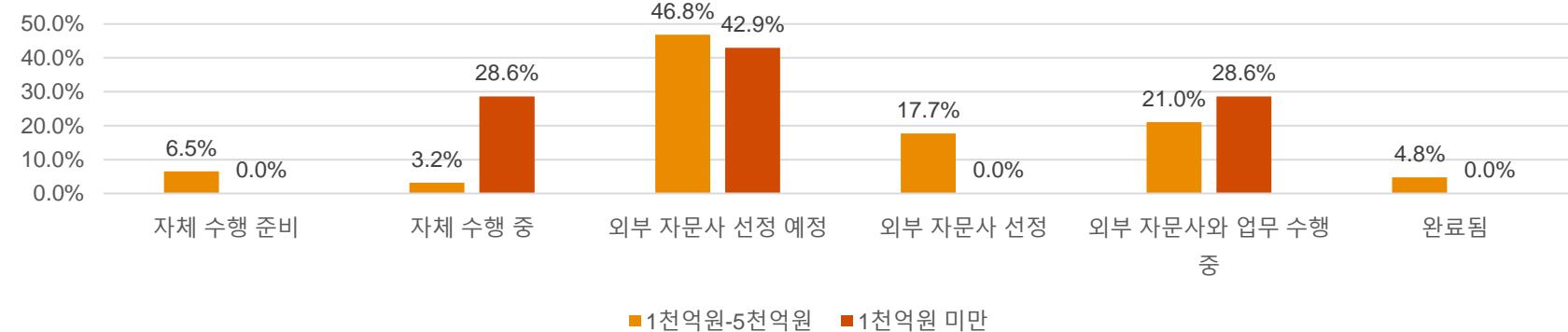
• 내부회계관리제도 준비 상황

Response: 69개 사(社)

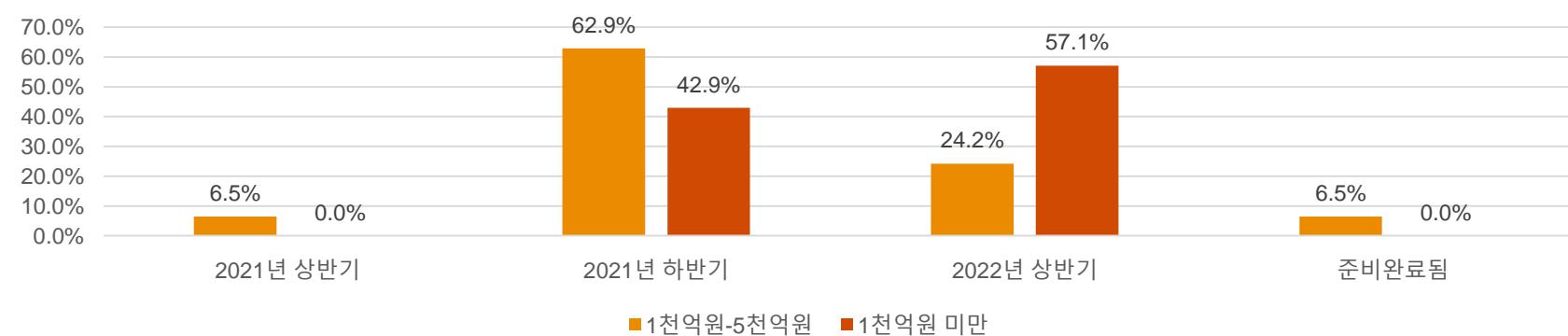
✓ 1천억원 이상 5천억원 미만 기업의 43.5%가 재정비 완료를 포함하여 외부자문사를 선정하였으며, 46.8%가 외부자문사를 선정하는 단계에 있음

✓ 1천억원 이상 5천억원 미만 기업의 75.9%가 재정비 완료를 포함하여 2021년 하반기 내 준비를 완료하는 것으로 계획하고 있음

내부회계관리제도 준비 현황



내부회계관리제도 구축 예상 완료 시기



Section 4. 5천억원 미만 기업의 내부회계관리제도 준비 현황

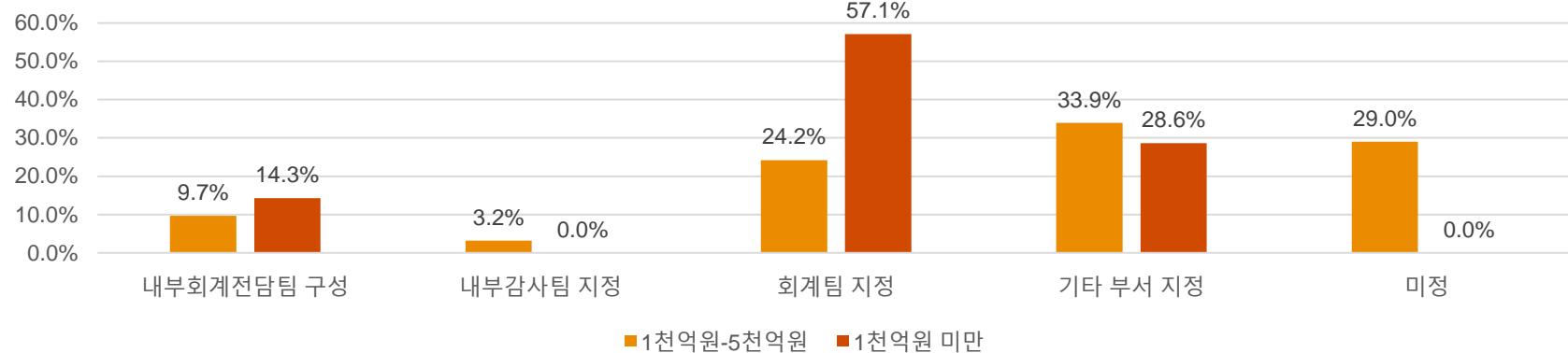
• 내부회계관리제도 준비 상황

Response: 69개 사(社)

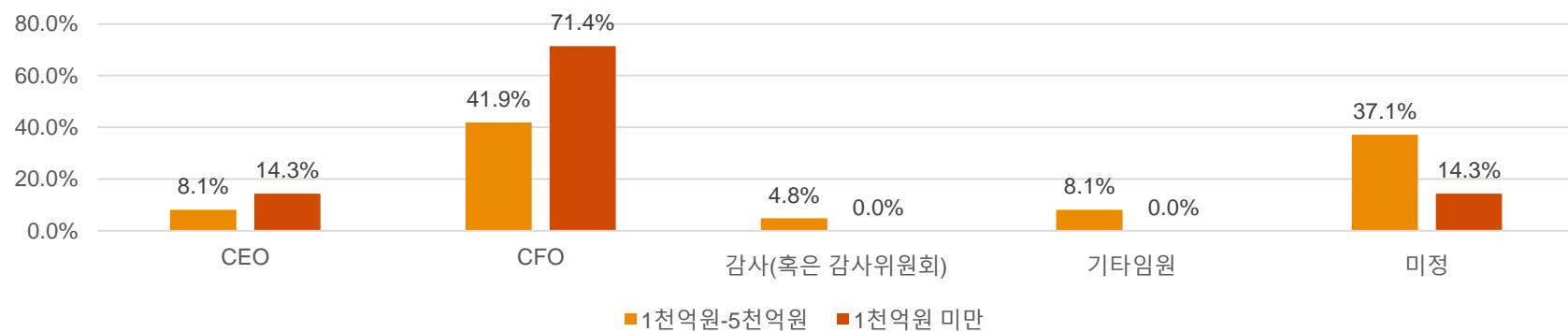
✓ 5천억원 미만 기업의 경우
내부회계전단팀 구성 보다는
회계팀 등 부서 내 담당
인력을 지정하는 방안을
고려하고 있는 것으로
나타나고 있음

✓ 5천억원 미만 기업의 경우
내부회계 담당인력의 조직
편제 위치를 CFO 산하에
두는 방안을 고려하고 있는
것으로 나타나고 있음

내부회계관리제도 담당인력 지정 계획



내부회계관리제도 조직 편제 위치



Section 4. 5천억원 미만 기업의 내부회계관리제도 준비 현황

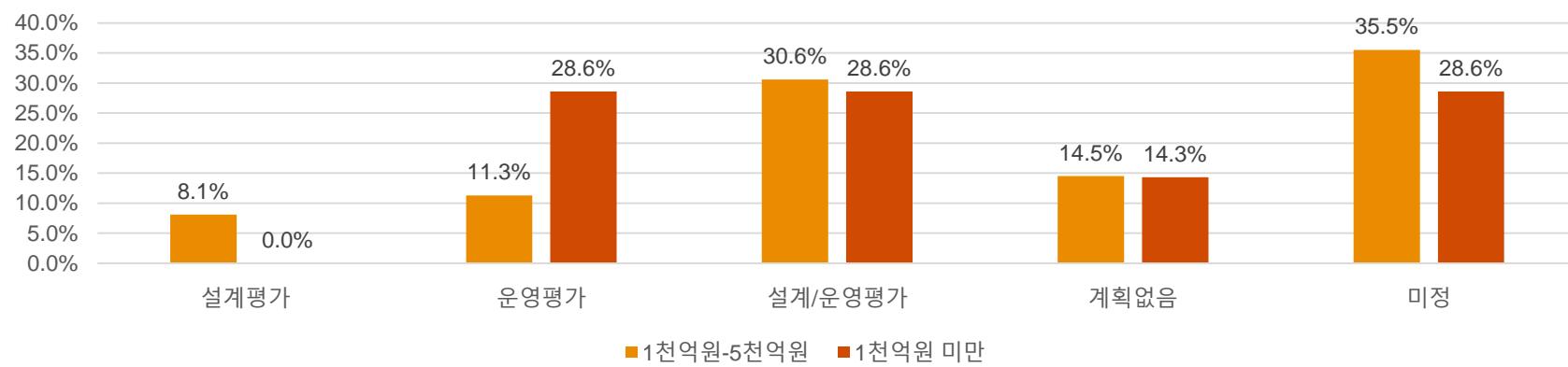
• 외부자문 활용 현황

Response: 69개 사(社)

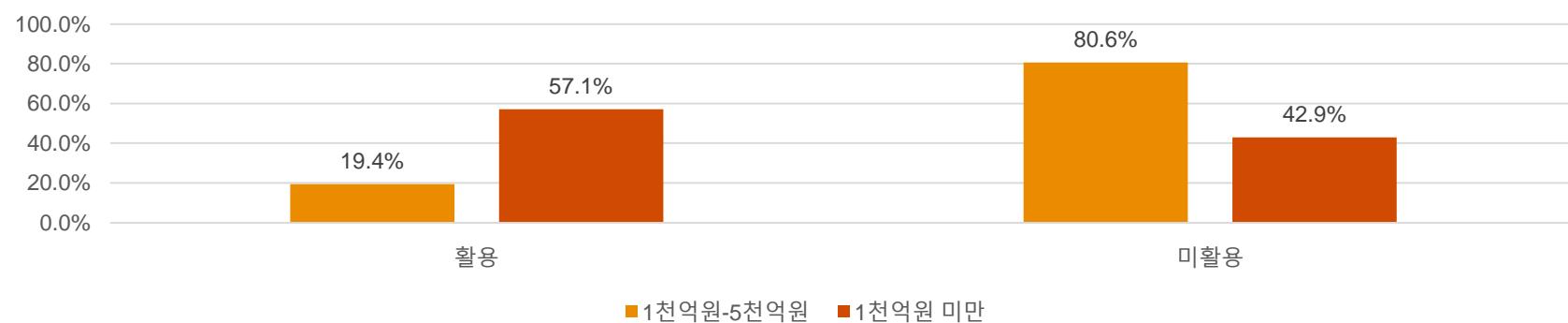
- ✓ 5천억원 미만 기업의 경우 50% 이상이 내부회계관리제도 구축단계에서부터 2022년 감사 시 내부회계관리제도 평가 업무에 외부자문사를 활용하는 것을 계획하고 있는 것으로 나타나고 있음

- ✓ 5천억원 미만 기업의 경우 재무제표 PA(외부자문) 활용 비율은 높지 않은 것으로 나타나고 있음

내부회계관리 평가 외부자문 활용 계획



재무제표 PA(외부자문) 활용



Thank you

www.samil.com

© 2021 Samil PwC. All rights reserved.

지난 3년과 향후 과제

삼일회계법인 정구진 파트너



삼일회계법인





지난 3년

1

내부회계 의견현황 – 2018~2020

| 지난 3년 동안 내부회계관리제도 의견이 변형된 회사의 수는 아래와 같음.

- 내부회계관리제도 비적정 의견 기업수

구분	의견변형 (2020)			의견변形 (2019)			의견변형 (2018)		
	계	감사	검토	계	감사	검토	계	감사	검토
유가증권	14	4	10	15	4	11	10	-	10
코스닥	64	1	63	60	-	60	46	-	46
계	78	5	73	75	4	71	56	-	56

내부회계 의견현황 – 세부사유

내부회계 의견이 변형된 회사의 규모별 및 연도별 세부사유는 아래와 같음.

구분	내역	Focus area
2019년 감사의견 (4개사)	<ul style="list-style-type: none"> 유형자산, 사용권자산, 종속기업투자 손상평가 관련 충분하고 적합한 통제절차 신규 적용회계기준 (IFRS1109호, IFRS 1116호) 관련 통제절차 소송충당부채 관련 추정치, 정비비용 인식 	핵심감사사항 및 신규회계기준 적용
	<ul style="list-style-type: none"> 종속기업투자 손상평가 외부 전문가의 평가보고서 상의 사용된 자료 및 가정 등의 검증 통제절차의 운영 	핵심감사사항
2020년 감사의견 (5개사)	<ul style="list-style-type: none"> 통제환경, 윤리강령 및 회계정책서 등 자금차입거래 적시 인식 관련 통제절차, 차입금 유동성 분류 원가의 적시 인식 관련 통제절차, 재고자산 관리 및 원가계산의 정확성을 검토 미착품의 완전성과 재고자산의 수량 관련 통제절차 제시재무제표 작성 관련 통제절차 공시사항 및 투자부동산 관련 통제절차 현금창출단위의 회수가능액에 대한 적정성 검토 및 손상 인식의 정확성 검토 	통제환경, 자금, 재고원가, 결산절차 및 공시, 핵심감사사항
2020년 검토의견 (73개사)	<ul style="list-style-type: none"> 중소 규모회사의 의견변형사유는 오류 및 부정의 요소가 공히 포함 오류 : 60%, 부정 : 40% 	오류와 부정

내부회계 의견현황 – 세부사유

2020년 내부회계관리제도 감사 및 검토의견 변형 사유는 오류 측면이 60%, 부정의 요소가 40%를 차지하고 있음.

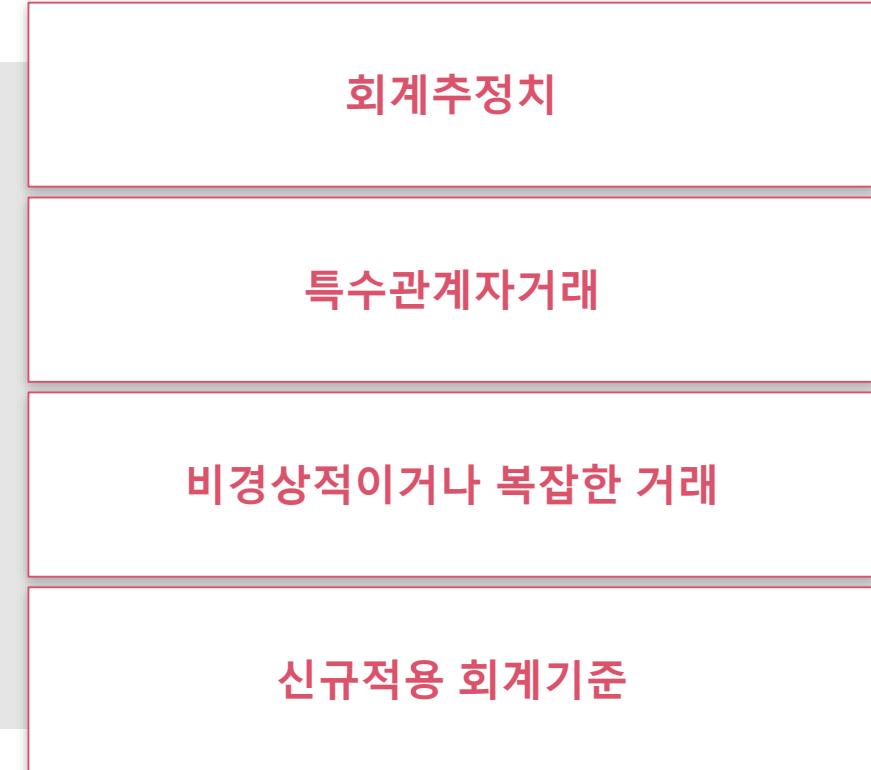
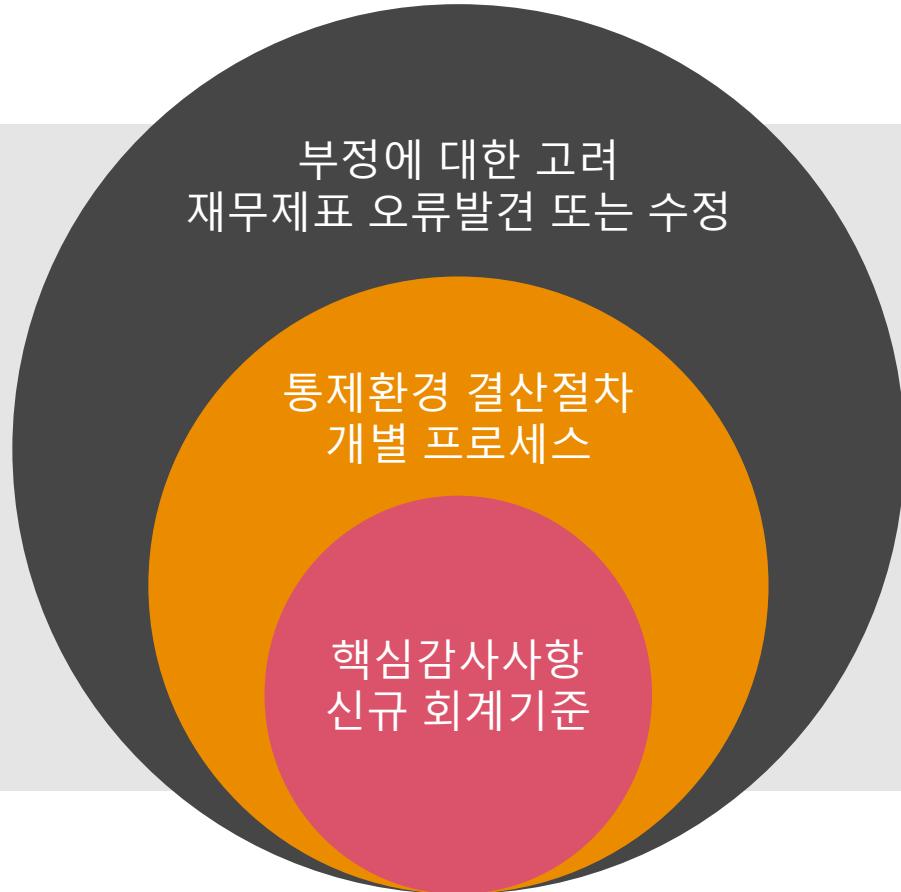
오류 부정

Keyword	건수	비중	내용
평가 및 회수 가능성	21	19%	✓ 손상평가, 금융자산평가, 전환사채 평가 및 채권 회수 가능성
자금거래	19	17%	✓ 투자 및 자금거래의 투명성, 횡령 등
중요한 수정사항	15	13%	✓ 사전재무제표 제출 이후 중요한 수정사항
결산통제절차	13	12%	✓ 제반 결산통제절차의 부족 또는 미비
특수관계자거래	10	9%	✓ 특수관계자거래와 관련된 측정, 공시, 타당성 측면의 통제절차
재무제표 재작성	8	7%	✓ 전기 회계처리 오류발견에 따른 재무제표 재작성
수익인식, 재고자산, 구매	8	7%	✓ 주요 회계처리에 대한 정책의 부재, 검토 및 자료의 미비
비경상거래, 타당성, 이사회	8	7%	✓ 비경상적인 거래 및 거래의 타당성
법인인감	4	4%	✓ 법인인감과 관련된 통제절차의 미비
통제환경	4	4%	✓ 전사수준 통제, 자금, 이사회, 윤리규범, 평가인원의 적정성 등
회계정책	3	3%	✓ 전반적인 수준의 회계처리 원칙 및 절차의 미비
	113	100%	
자료의 미제출	29		✓ 내부회계관리제도와 관련된 충분한 자료의 미제출

Source : 삼일회계법인 분석자료 – 2020년 내부회계 의견변형 회사, as of 4.9.2021

Focus area

내부회계관리제도 적용 범위의 확대에 따라 Focus area 또한 확장될 것으로 예상됨



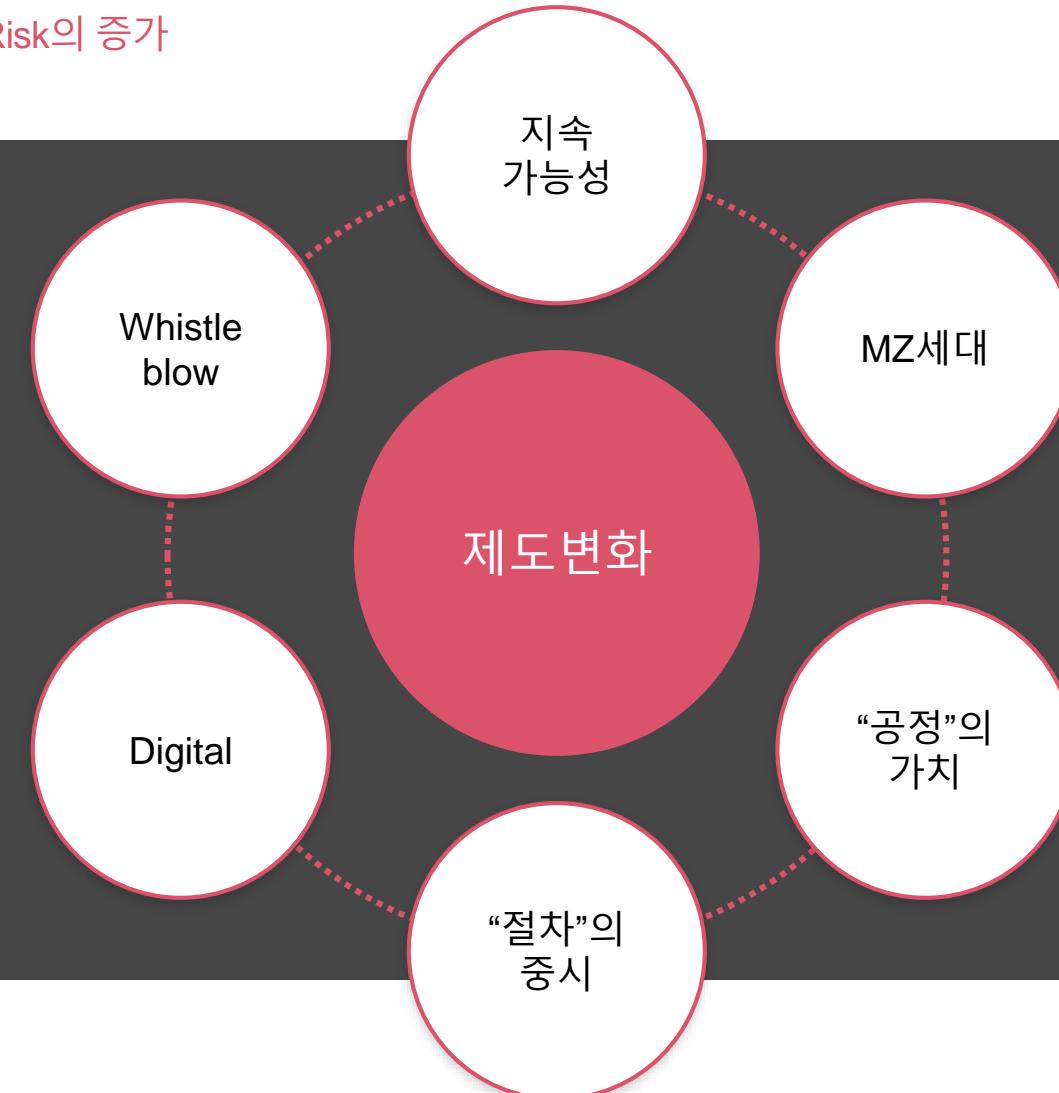


향후과제

2

사전적인 이해 : 변화, 인식의 전환

| 단순한 제도의 도입이 아닌 시대적인 변화에 따른 Risk의 증가



사전적인 이해 : 기대효과

Harvard Business School "SOX after Ten years: A multidisciplinary review"

회계의 품질

SOX 도입 이후
재무제표 재발행
감소

이익/손실의
적시반영,
부정발견 및
보고역할

감사의 품질

감사투입
시간의 증가

회계감사
시장의 변화

2018년 新 외감법 적용 이후 한국도 동일한 경향

사전적인 이해 : 초기비용의 소요

2005년 3월 PCAOB의 The Costs & Benefits of Sarbanes - Oxley Section 404에 따르면,
SOX 도입으로 인한 비용·효익 분석 이전에 아래의 관점을 이해하여야 한다고 언급하고 있음.

초기비용의 소요

학습곡선에
따른 초기비용

과거에 대한
누적적인 수정

제도를 통한
기업문화
변화

사회적
Framework

내부통제
이해를 통한
감사효율

→ 강화된 통제의 효과는 향후 오랜 기간에 걸쳐 발생

비용분석시 고려요소

Protiviti의 Research 보고서에 따르면, SOX에 따른 비용산정과 비용관리 측면에서의 고려요소는 아래와 같음.

비용 측면	1	통제의 효과성 테스트를 위해서는 통제당 6시간 소요	조직 및 인력 Resource 계획
	2	이질적인 부문의 수에 비례하여 증가	
	3	적용 연도가 경과함에 따른 감소 경향은 보이지 않음	
비용 관리측면	1	외부감사인 중 80% 정도는 경영진 평가 결과 활용하며 비중은 40% 수준 (low risk area 중심)	자동통제 확대를 위한 계획
	2	외부서비스를 이용시 약 89%는 서비스조직 인증보고서(SOC1) 활용	
	3	수작업 통제를 자동통제로 전환하고자 하는 계획 수립	
Source : Protiviti Research data(2016, 2020)			

향후 과제

일반적인 고려요소와 기업규모별 고려요소는 다음과 같음

일반	2조	5천억	1천억
고도화 및 Digitalization	3년차	2년차	도입
<ul style="list-style-type: none"> 핵심통제 재점검 자동통제 확대 모집단 추출, 테스트 자동화 	<ul style="list-style-type: none"> 회계추정치 산정, 리뷰 과정에서의 미비점 자동통제의 확대방안 ITGC 안정화, SOC1 연결 확산 준비 	<ul style="list-style-type: none"> 전기 재무제표 재작성, 외부감사인 발견 수정사항 외부전문가의 회계자문 	<ul style="list-style-type: none"> 회계원칙의 수립의 중요성, 회계추정 평가에 대한 검토 책임 공감대 중소기업 모범규준
<ul style="list-style-type: none"> 비용분석 및 Cost 절감 노력 Digital SOX 	<ul style="list-style-type: none"> 통제정교화 및 운영효율성 도모 변화관리 + ESG 고려 	<ul style="list-style-type: none"> 안정화 및 미비점 개선 회계전문성 확보 	경영진 및 실무진의 공감대 형성

감사합니다

www.samil.com

© 2021 Samil PwC. All rights reserved.

내부회계관리제도 Optimization Strategy Digital SOX

삼일회계법인 김두삼 파트너 | PwC컨설팅 박현출 파트너



삼일회계법인



Agenda

01

Digital SOX
개요



02

Digital SOX
구체적 방안



03

Digital SOX
연계 방안

Process analytics 및
상시모니터링

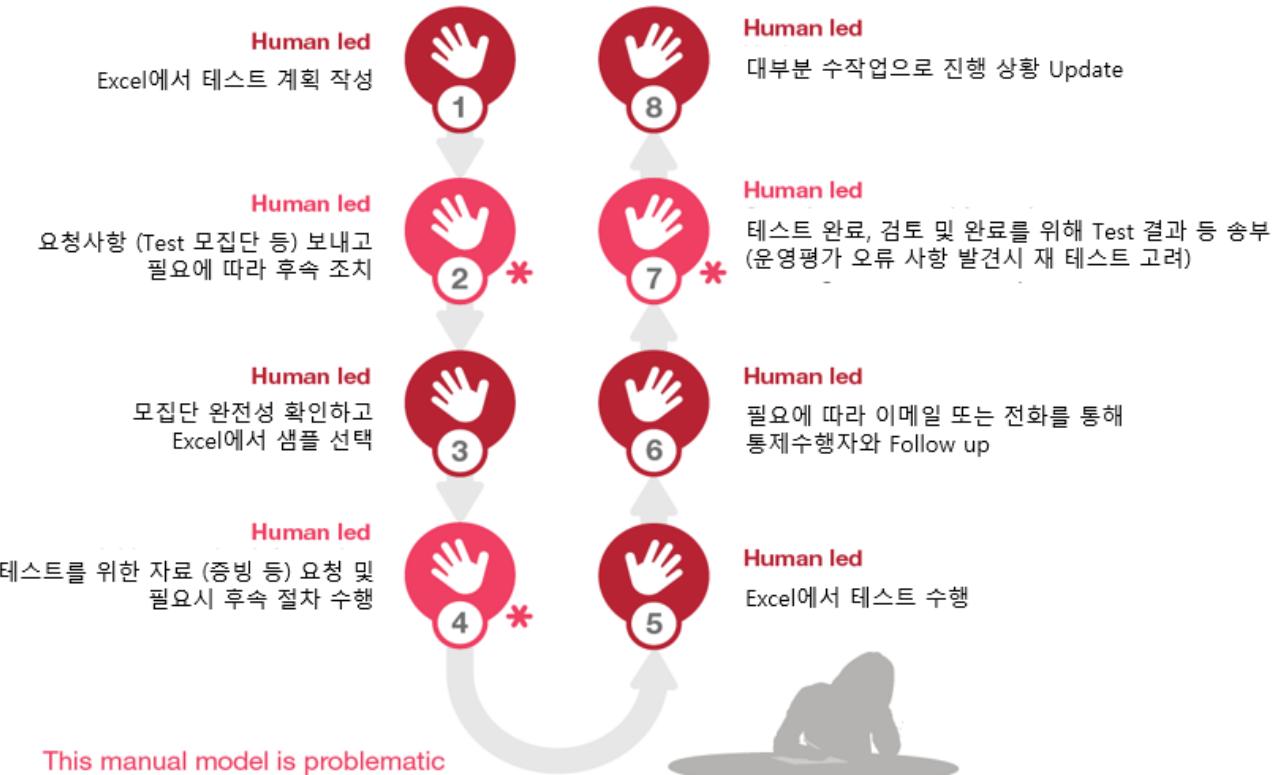




Digital SOX 개요

1

SOX Testing 현황



Source: Journey to the future - Making digital SOX compliance a reality, July 2018

(*) 오늘날 일부 기업이 부분적으로 기술을 지원하는 단계

효율적이고 효과적인
SOX Testing 방법은
없을까?

Digital SOX 목적

✓ 경영진이 중요한 왜곡표시 위험을 파악하고 재무보고에 대한 내부 통제(K SOX)를 개선할 수 있도록 지원	✓ 기존 전통적인 샘플 기반 테스트에 비해 전체 모집단에 대한 테스트를 통해 품질 향상 지원	✓ 임직원에게 더 높은 가치의 Career path 제공	✓ 임직원이, 판단이 필요한 보다 더 위험한 영역을 분석하고 오류 혹은 미비점을 해결하는데 집중할 수 있도록 효율적으로 데이터 및 정보의 제공을 자동화
✓ 복잡한 IT 구조에서 서로 다른 시스템들을 연결하여 보다 효율적인 업무 수행	✓ SOX testing 관련 프로세스 혹은 통제 담당자가 수동 문서를 제공해야 하는 필요성을 줄여 효율적인 Testing 진행 지원	✓ 프로세스, 통제 및 기타 SOX 규정 준수 활동들을 표준화 할 기회를 식별하도록 지원	

미래 SOX Testing



미래 SOX compliance program



Source: Journey to the future – Making digital SOX compliance a reality, July 2018



SOX업무
처음부터 마지막까지
기술적 지원

SOX compliance program의 4가지 주요 핵심 사항

Humans The strategy	ERPs The processor	Digital solutions The automator	Workflow technology The enabler
<ul style="list-style-type: none">디자인, 프로그램, 지시, 검토 및 이슈 해결필요에 따라 수작업 수행	<ul style="list-style-type: none">Transactions 처리구성 가능한 자동통제 및 업무분장지속적인 모니터링 수행	<ul style="list-style-type: none">수작업 위주이고 반복적인 업무 실행 (예: 테스트)In-scope IT 애플리케이션 연결	<ul style="list-style-type: none">문서화 관리Workflow tool을 통해 절차 효율화실시간 현황 제공

Source: Journey to the future – Making digital SOX compliance a reality, July 2018

자동화 우선순위 지정 시 고려 사항

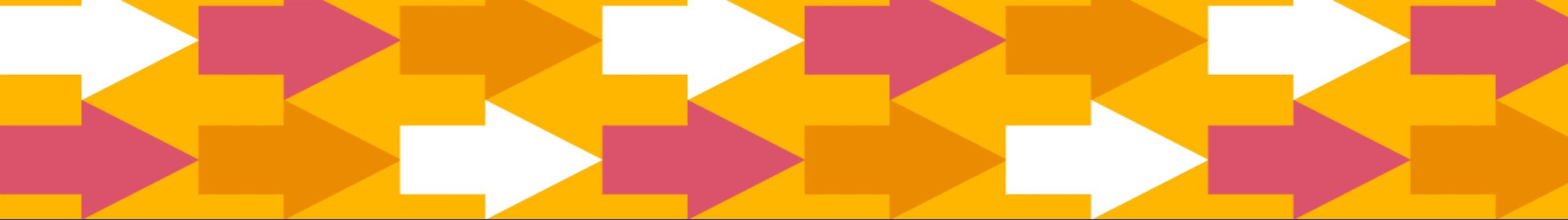
디지털 문서 ✓	고도의 규칙 기반 프로세스 ✓	많은 업무량 ✓	높은 수준의 표준화 ✓
문서에 디지털 방식으로 접근하거나 광학 문자 인식으로 스캔하고 읽을 수 있는 경우	업무를 완료하는데 필요한 활동이 알려져 있고 반복 가능한 경우	업무량이 많아 그 효익이 더 높은 경우	프로세스 재설계 등을 통해 프로세스 안정화 할 수 있어 높은 수준의 표준화가 가능한 경우
회전 의자 프로세스 ✓	높은 오류율 ✓	안정적인 환경 ✓	제한된 예외 처리 ✓
통합되지 않은 여러 소프트웨어 애플리케이션이 필요한 경우	재수행을 수반하는 오류율이 높은 통제활동의 경우	시스템, 조직, 프로세스 또는 세 가지 모두의 조합이 일정 기간에 변경되지 않을 것으로 예상되는 경우	사람의 특별한 예외 처리가 필요한 상황인 경우

해외 Digital SOX lesson learned

- 1 **기회는 지금**
선도 기업들은 먼저 개념을 입증/그 혜택을 확장하는 간단한 결실에 집중 SOX compliance 프로그램의 이점 실현
- 2 **디지털 SOX compliance 프로그램의 확장은 복잡**
세부적인 계획, 기존 SOX 전문 지식과 Technology skill sets, 투자 및 여러 이해 관계자 그룹의 동의가 필요
- 3 **Digital SOX compliance는 통제활동의 자동화에 촉매제**
대부분의 경우 통제 테스트를 자동화할 수 있다면 통제활동도 자동화 가능
- 4 **최종 목표를 염두에 두고 프로세스 최적화**
자동화 기회에 영향을 미치는 특성을 이해하고 그에 따라 세부적으로 관련 활동을 설계한
- 5 **데이터 액세스는 Game-changer**
RPA 같은 디지털 솔루션을 최대한 활용하려면 통제 Owner는 기본 시스템에 대한 읽기 전용 액세스 권한 보유
- 6 **성공에는 사고 방식의 변화가 필요**
기술을 활용하려면 처음에는 불편할 수 있지만 라이프 사이클의 모든 측면에서 가능한 것을 재 구상
- 7 **아날로그 세계의 극복**
디지털 기술은 SOX 최적화 방안에서 강력한 무기 중 하나

해외 Digital SOX 사례

사례	세부 내역	Benefits
종료된 사용자에 대한 액세스 권한 테스트	<ul style="list-style-type: none">한 회사의 경우 퇴사 등의 사유로 종료된 직원의 시스템 액세스 권한이 적시에 제거되었는지 테스트하는 것은 수작업에 의한 테스트 절차였다. 각 IT 애플리케이션에 대해 3 개의 서로 다른 데이터 소스의 조회 기능을 사용해야 했으며 감사 팀이 20 개의 통제 샘플을 테스트하는 데 100 시간이 걸렸다. RPA를 사용하여 다음을 포함하여 이전의 수작업 절차를 7시간 내에 통제 수행하도록 하는 Bot (자동프로그램)을 40 시간 만에 구축하였다.- 인사부서가 관리하는 종료된 사용자 목록 및 응용 프로그램 사용자 목록 추출- 여러 응용 프로그램 사용자 목록을 하나의 스프레드 시트로 집계- 마스터 스프레드 시트에서 집계된 응용 프로그램 및 종료된 사용자 목록 조정- Governance, 위험 및 규정 준수 Tool에서 사람이 검토할 수 있도록 문서 템플릿 채우기	사람의 수기 검토를 제외한 테스트의 모든 단계를 자동화함으로써 테스트 시간이 크게 단축되고 커버리지가 샘플 기반에서 전체 모집단으로 증가하여 더 큰 확신을 제공

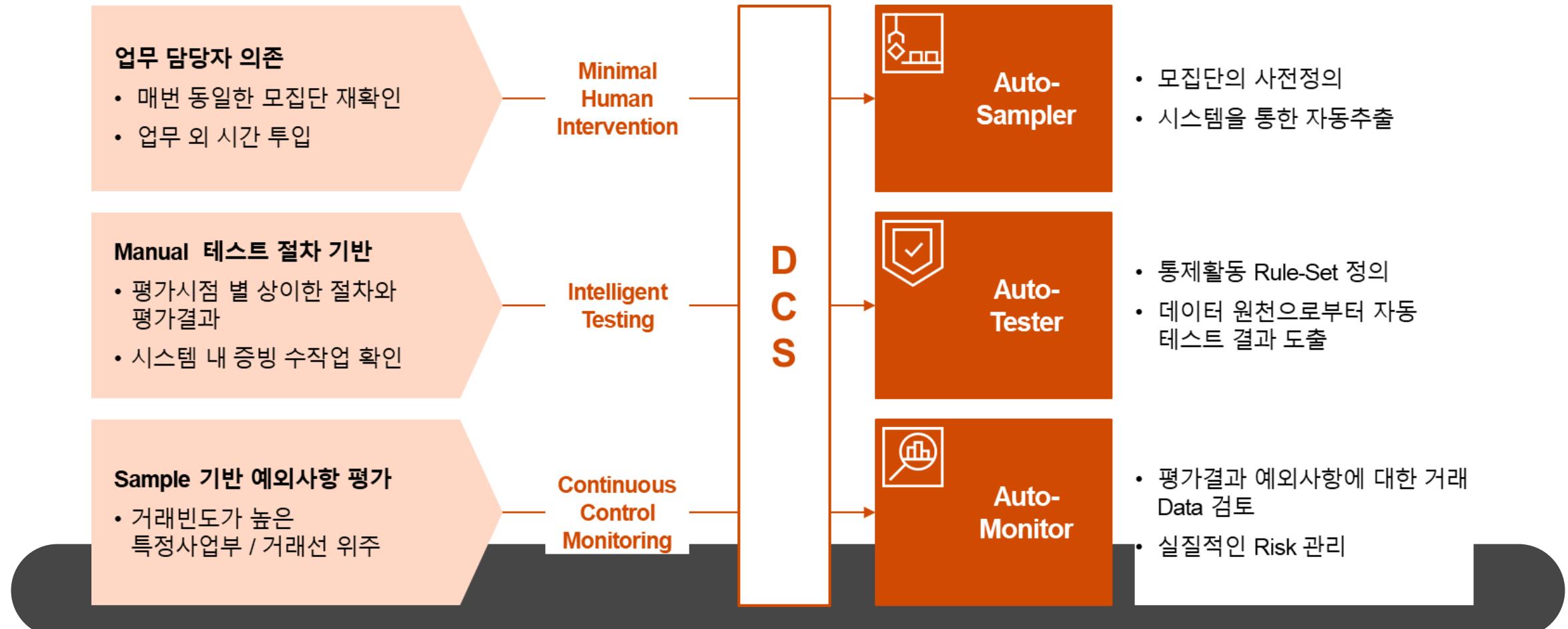


Digital SOX 구체적 방안

2

SOX testing 자동화 개요

Digital 기반 기술 (RPA: Robotics process automation 등)을 활용한 내부회계관리제도 운영 및 평가 업무 자동화를 통해,
평가 시간 절감, 평가 객관성 확보 및 결과에 대한 심층 분석을 가능하게 하는 Tool입니다.



SOX testing 자동화 RPA 사례 (2)

RPA(Robotics process automation)와 같은 기술은 사람이 수행하는 정형화되고 반복적인 업무를 그대로 자동화하여 주기적인 운영 평가에 적용 가능합니다.

샘플링 자동화, 평가 자동화를 통해 운영평가 결과의 신뢰성 제고 및 운영 부담 경감

샘플링자동화

- 시스템에 의한 테스트 샘플 자동 선정
- 운영평가 결과의 신뢰성 제고



평가자동화

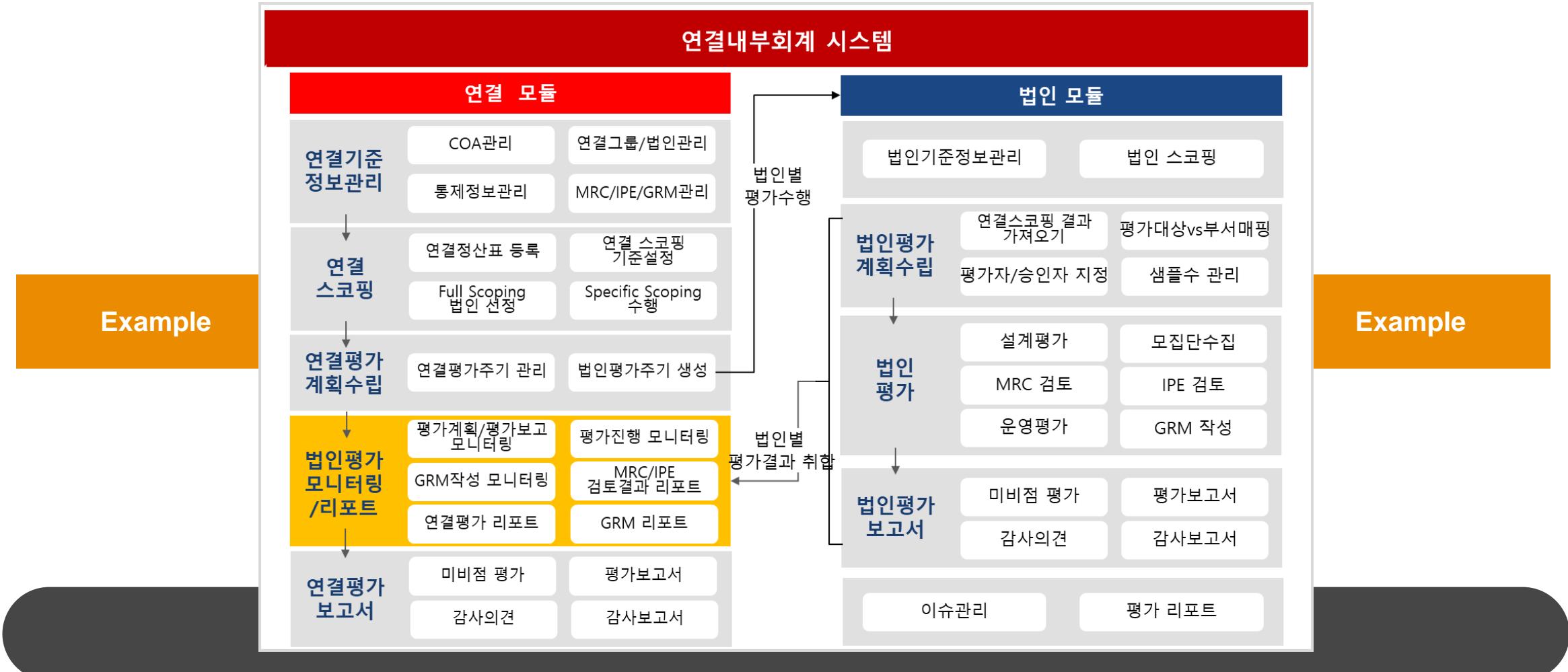
- 평가증빙 취합 및 평가문서 작성 자동화
 - ✓ Workflow상 승인 확인, ERP 설정사항 확인 등 평가 증빙 시스템 정보로 존재하는 경우
 - ✓ 자동 샘플링 + 평가증빙 취합 및 평가문서 작성 자동화

Vendor Master 변경 통제 : 운영 효과성 테스트 절차 예시



시스템을 통한 별도 및 연결 K SOX 효율적 운영

별도 및 연결 관점에서 다수의 접속자를 전제로 하여 일반적으로 하단과 같이 정보관리, 평가계획 수립, 설계 변화관리, 운영평가 지원, 진행 Monitoring 및 평가보고서 산출 지원 등의 기능을 제공하고 있습니다.



Automated control의 최대화

통제의 시스템 내재화 유형

통제 항목의 시스템상 반영을 통한
사전 통제 자동화 Solution의
일반적인 유형은 다음과 같습니다.

이러한 자동통제의 항목은 회사의
리스크, 프로세스 및 시스템 등의
현황에 대한 사전적인 상세 분석을
통한 파악이 필요합니다.

유형	설명
Access 통제	<ul style="list-style-type: none">시스템 상 권한없는자의 접근을 원천적으로 차단 (예) 직무 및 부서 변경 인력의 기존 권한의 회수
역할 및 권한 통제	<ul style="list-style-type: none">시스템 상 각 담당자의 역할과 책임을 엄격히 분리 (예) 자금집행권한과 지급전표 생성 권한의 분리
Limit 관리	<ul style="list-style-type: none">특정 거래 (Transaction)에 대해 사전에 한도를 설정 (예) Invoice 및 구매오더 단가 차이의 허용기준치 설정
Edit Check	<ul style="list-style-type: none">정보의 입력단계에서 정보의 완전성을 자동으로 체크 (예) 동일 자산클래스별 계정 및 내용연수 일치 설정
Blocking	<ul style="list-style-type: none">출고제한 등 특정 거래(Transaction)의 실행을 자동 차단 (예) Plant 및 Storage의 마이너스재고 방지 설정
시스템 통제	<ul style="list-style-type: none">자동계산, Reporting 구현 등 내부 시스템 상 통제 (예) 대금청구문서 및 매출전표 생성 시 자동전기 설정

Automated control의 최대화

자동통제의 내재화 사례(1)

통제 항목의 시스템상 반영을 통한
통제 자동화의 실제 사례는 다음과
같습니다.

이러한 실제 자동통제의 적용은
회사의 현황에 따라 다를 수 있습니다.

구분

내재화 사례

시스템상 Configuration
점검을 통한 Invoice의
단가와 구매 오더
단가 차이 자동 Check

시스템상 Configuration 점검 Invoice의 단가와 구매오더 단가 차이

Configuration 상 허용기준치 (Tolerance)를 확인하여, 기준치를
초과하는 매입채무에 대한 대금지급을 사전방지하고 있는지 점검

Example

Change View "Tolerance Limits": Details

Lower Limit		Upper Limit	
Absolute	<input type="radio"/> Do not check <input checked="" type="radio"/> Check limit Val.: 10,00	Percentage	<input type="radio"/> Do not check <input checked="" type="radio"/> Check limit Tolerance limit %: 20,00
Absolute	<input type="radio"/> Do not check <input checked="" type="radio"/> Check limit Val.: 5,00	Percentage	<input type="radio"/> Do not check <input checked="" type="radio"/> Check limit Tolerance limit %: 5,00

Automated control의 최대화

자동통제의 내재화 사례(2)

**통제 항목의 시스템상 반영을 통한
통제 자동화의 실제 사례는 다음과
같습니다.**

이러한 실제 자동통제의 적용은
회사의 현황에 따라 다를 수 있습니다.

시스템상 업무 분장 Check

구분

내재화 사례

시스템상 역할 및 권한 통제 점검

회사에서 정의한 업무분장 Rule & Policy를 시스템에
사전 설정하여, Rule Set에 위배되는 사항들이 존재하는지 점검





Digital SOX 연계 방안 (Process analytics 및 상시모니터링)

3

Digital SOX 연계 방안

Process analytics 개요

정확한 Process 분석의 걸림돌

예상/실제 Process 차이

- Process의 지속적 변화로 추적 불가
- 내부규정/지침 등 Update 미비로 Manual Process와 System Process가 상이

현상 파악의 주관성

- 경험이나 특정 개인 및 집단의 Voice나 Interview 등에 의존하여 Process 현상 파악

Process 흐름 비시각화

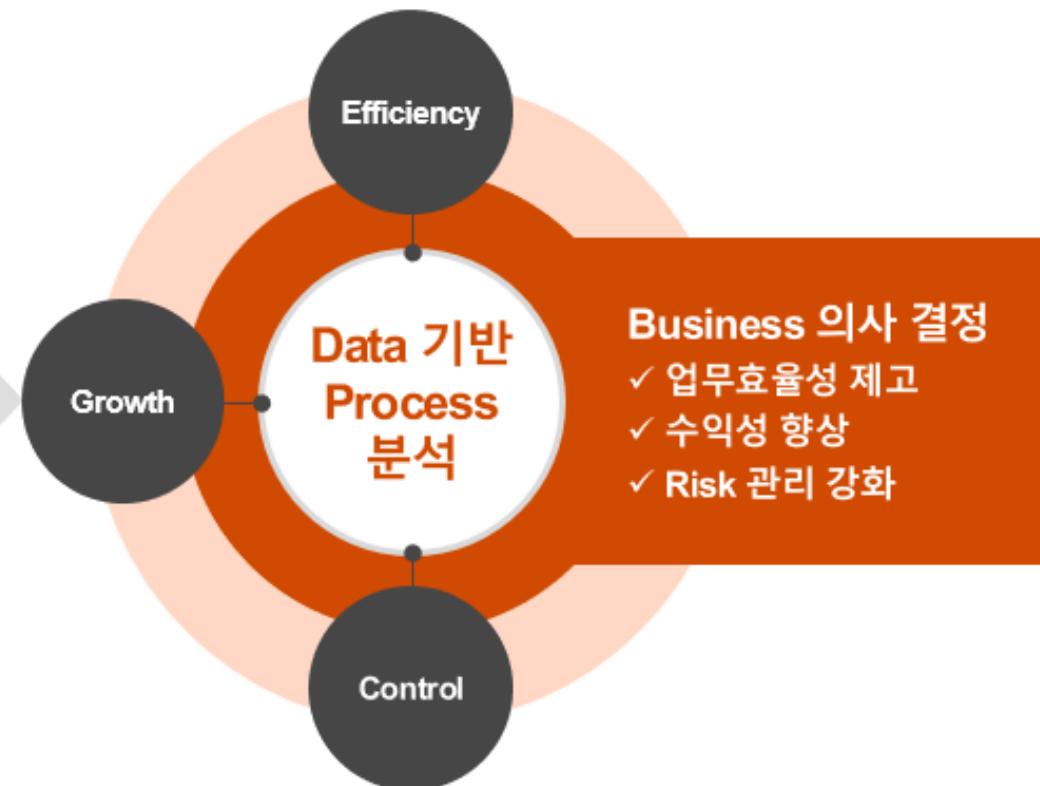
- Process 자산화 미비
- 콜센터 문의, 웹 모바일 기반 고객 여정 등을 Process로 인지하지 않고 단순히 방대한 Log 정보만 기록

Process의 막연한 기대

- 애초 Process 및 System 도입 시 Best Practice 위주로 구축하였고, 지금까지 사용하는데 큰 문제가 없었다고 믿음

최적화된 Digital SOX를 위해서 Process analytics 및 상시모니터링 등 Digital SOX와 연계된 솔루션 및 방안 등의 적용을 함께 고려할 필요가 있습니다.

이러한 Process analytics 및 상시모니터링 등은 내부통제 강화 이외에도 업무효율성 제고, 수익성 제고, 업무 자동화 확대 및 부정/위험 발생 방지 강화 등의 Benefits 기회를 제공할 수 있습니다.



Digital SOX 연계 방안

Process analytics 개념

Process analytics는 System 상에서 누가, 언제, 무엇을 했는지 기록한 Event log data를 분석하여, 실제 As-is process를 빠르게 시각화하고, Insight를 도출할 수 있도록 지원하는 기술입니다.

Raw Event Log Data

Case ID	Timestamp	Activity	속성 (담당자)
730630-1	19.09.21 16:41	PR 생성	John
730630-1	19.09.22 09:17	PO 생성	Mary
730630-2	19.10.03 11:03	PR 생성	Max
	19.09.30 15:00	자재 입고	
	19.09.22	생성	
	19.10.01	수령	
730630-3	19.11.14 21:34	송장 수령	Kate
730630-4	19.09.30 03:21	PR 생성	John
730630-1	19.10.03 17:41	지급	Alex

누가 → 언제 → 무엇

이벤트 로그 데이터 SAP ORACLE salesforce Explorer

- ✓ IT 시스템에 기록된 Digital Footprint
- ✓ 사람이 수작업으로 수행한 업무를 기록한 정보

Data-driven algorithm

As-Is Process Visualization

- ✓ 직관적 이해가 가능하도록 시각화
- ✓ 병목 구간, 규정 위반 등 Insight 도출
- ✓ 정량화 된 Dashboard를 활용한 지속 모니터링

Digital SOX 연계 방안

Process analytics 기대효과

Process analytics는 Process mining을 통해 **내부통제강화 뿐만 아니라** 업무효율성 제고, 수익성 제고, 업무 자동화 확대, 내부통제 강화 및 부정/위험 발생 방지를 달성하는데 도움을 줍니다.



Digital SOX 연계 방안

Process analytics 적용사례

Process analytics의 적용사례 중 하나로 장기간 관리되고 있지 않은 구매주문, 수기 작성으로 인한 업무 지연 등 Case를 발견하여, 이에 대한 효율화를 통해 전체 업무 Process에 소요되는 시간 및 비용을 절감한 사례입니다.

대상 프로세스	SAP 표준 구매 프로세스(Purchase-To-Pay)	SAP 환경	SAP ECC
대상 데이터	21만 건 (6개월)	업무 수행 기간	2 MM

수행결과 (주요 예외 사항 Case)



기대효과

① 비효율 업무의 최소화

- PO 생성 후, 장기간 Open 되어 있는 항목에 대한 모니터링 기능 제공
- 구매업체 선정 시, 잦은 PO 취소 발생 업체에 대한 평가 반영

② 자동화를 통한 업무 소요시간 감소

- 업무 지연을 발생시키는 구간을 자동화하여 전체 업무 소요시간 감소 (자동화 필요 대상 구간 발굴)

③ Compliance 및 통제 강화

- 규정을 준수하지 않은 건에 대하여 추적하고, 통제를 강화하여 재발 가능성을 미연에 방지

Digital SOX 연계 방안

상시 모니터링 Solution 개요

AI 상시 모니터링은 AI 기반 기술을 활용하여 비정상 거래 Data를 자동적으로 추출하고 모니터링하며, Data기반 학습을 통해 스스로 진화하는 솔루션입니다.



Digital SOX 연계 방안

상시 모니터링 Solution의 특징 및 기대효과

AI 상시 모니터링 Solution은 Risk 관리 및 점검 강화와 더불어 Risk 관리 효율화를 통해 선제적이고 효과적인 Risk 대응이 가능하게 합니다.

주요 특징

▶ End-to-End 업무 관점의 종합적인 Risk 관리

- ✓ 전사 업무 상 리스크 관리 Coverage 확대
 - 예1) 거래선관리 → 영업 → 채권관리
 - 예2) 벤더관리 → 구매 → 대금지급

▶ 신기술 활용 기반 Risk 분석/학습 및 탐지 자동화

- ✓ AI 알고리즘을 통해 거래 외 Entity, Behavior 등 다차원/다각적 Risk 분석 및 학습 자동화
- ✓ Risk 유무/경증 자동 판단 및 Risk 정보 제공

▶ 표준화된 Risk 예방/탐지/대응 프로세스 제공

- ✓ 조기경보를 통한 Risk 예방, Risk 모니터링 및 조사/사후관리 등 Risk 탐지/대응 업무 지원

기대 효과

종합적 관점에서
전사 RM에 대한
가시성 확보

빠짐 없는
Risk 점검 및
관리 가능

Risk 탐지
적중률 향상
및 실효성 증대

Risk 점검 기준
및 판단에 대한
일관성 확보

Risk 발생 전
선제적인 점검
및 조치 가능

Risk 관리 효율화로
관리 리소스
경감 가능

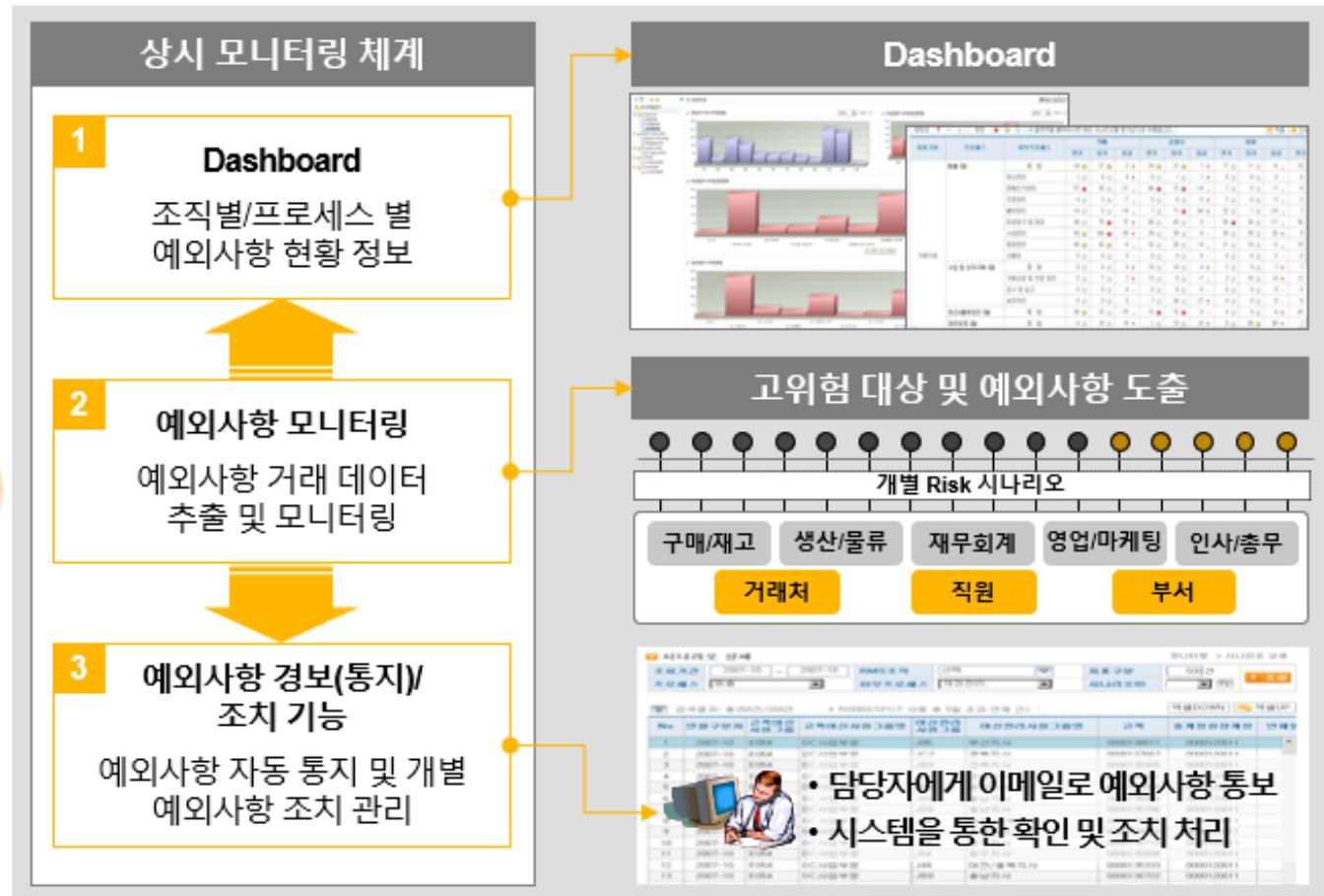
Digital SOX 연계 방안

AI 상시 모니터링 Solution의 체계

AI 상시 모니터링 Solution은 하단의 사례처럼 사전 정의된 Rule에 따라 상시 모니터링(감시 및 경보)을 수행되며 이러한 사전 정의된 Rule 및 체계는 회사 상황에 따라 다르게 적용될 수 있습니다.

Rule과 System에 의한 상시 모니터링

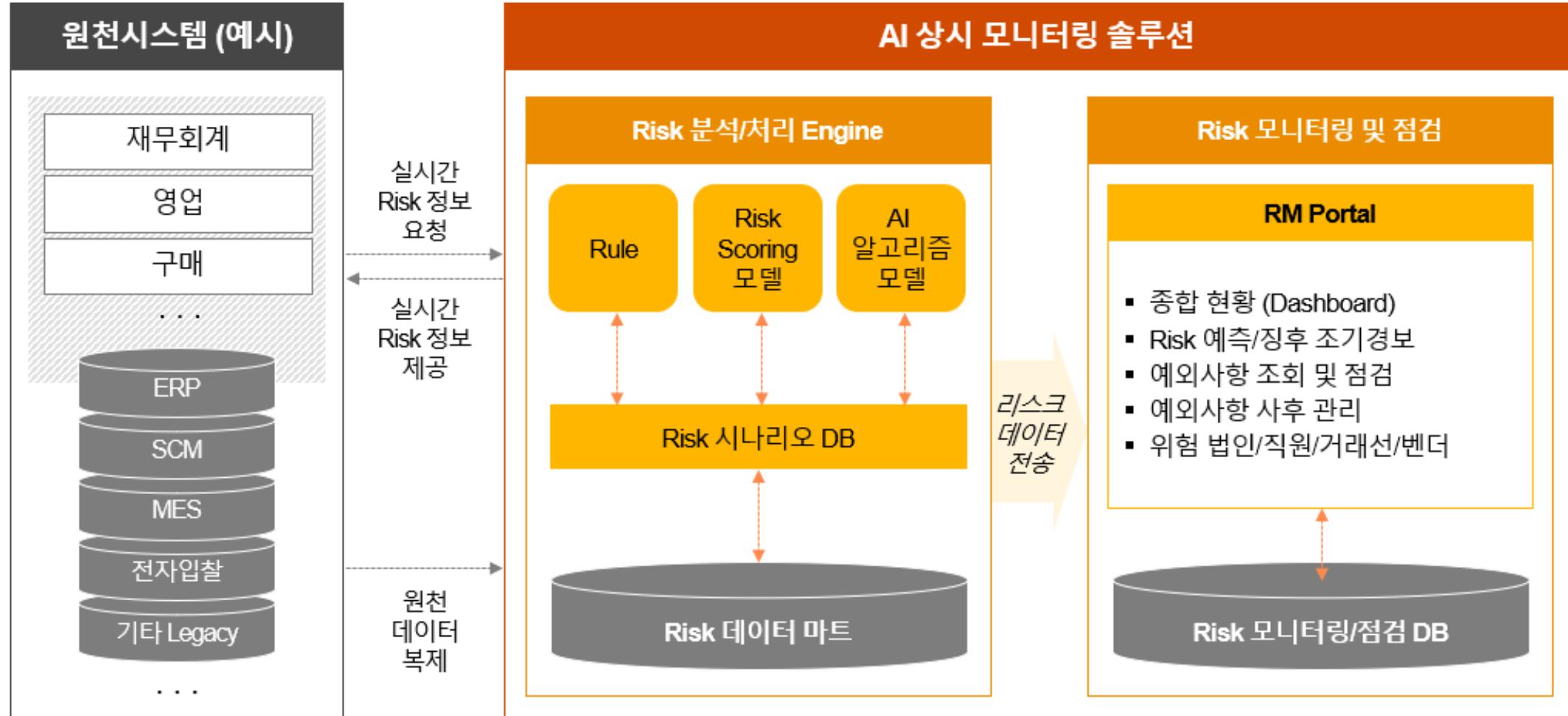
대상 업무영역(예시)	
구매 관리	구매발주, 입고 및 송장처리 대금지급, AP 관리 등
영업 관리	수주/주문 관리, 출고처리, 수금, AR 관리 등
생산 관리	생산 기초정보 및 실적 관리, WIP 관리(공정관리) 등
서비스 관리	서비스 자재판매, Repair (수선), Warranty(보증) 등
물류 관리	마스터 관리(요율관리), 실적 집계, 운임 정산 등
결산 관리	원가관리, 전표관리, 미결 미착관리, 자산관리, 현금 관리, 재고관리, 결산조정 등



Digital SOX 연계 방안

AI 상시 모니터링 Solution의 구성 Image 사례

AI 상시 모니터링 Solution은 하단의 사례처럼 다양한 원천시스템의 대용량 Data를 수집하여 Risk 시나리오 기반의 분석/처리 Engine을 통해 Risk를 모니터링하고 점검할 수 있는 기능을 제공합니다.



Digital SOX 연계 방안

AI 상시 모니터링 Solution의 화면 예시

AI 상시 모니터링 Solution을 실제 적용한 화면 예시는 하단과 같습니다.
이러한 Solution 개발 및 실제 적용은 회사의 현황에 따라 달라질 수 있습니다.

Issue 현황

당월 발생 건수
371 건
유의 금액
96 억 원
장기 미처리 Issue
15 건

월별 Issue 발생 현황

Issue 처리 현황(누계)

Issue 현황

Asia

본사(서울) 유의금액: 2.3억 발생건수: 112

정월 발생 건수 —
912 건

유의 금액 —
96 억 원

장기 미처리 Issue —
15 건

Dashboard 화면

- 사용자 맞춤형 종합현황
- 전사/지역/법인 별 Issue 발생 건수/ 금액 현황
- 월별 Issue 발생 추이 및 점검/처리 현황
- 위험 벤더/ 고객/ 직원 등 Ranking 현황

시나리오 Summary

발생건수	시나리오명	시나리오 내용
당월 PO 35,180 건 중 11 건 발생	신설 벤더 단기 내 고액 PO발행	벤더 등록 후 7일 이내 1억원 이상 고액의 PO가 발생한 건 추출
	주월 대상 PO 문서 주기 Monthly Risk Score High	[Fraud] [비정상PO] [업무지침 위반] [구매담당자 관리] [비관심 Scenario]

Risk 시나리오 화면

- AI 기반 임계치 자동 판단 및 이상 항목 추출
- 이상 항목 조회, 이상 항목 별 위험등급 및 Score 제공
- 이상 항목에 대한 점검 및 사후관리 기능 제공

예외 데이터 조회

번호	벤더코드	PO번호	PO등록	PO금액	자체유형	내선자	입고여부	PO생성일	벤더등록일	PO생성자
1	D36702	4900000000012	00010	2,436,000,000	장비 소프트웨어	내자	X	2019-12-18	2019-12-18	2053786
2	D36702	4800000000018	00010	2,200,000,000	장비 소프트웨어	내자	X	2019-12-18	2019-12-18	2053786
3	A39320	4800000000125	00010	35,200,000	수처리용 펌프	내자	O	2019-12-22	2019-12-19	2034125
4	C32402	4800000000003	00010	195,000,000	웨어파	내자	O	2019-12-27	2019-12-23	2032867
5	C19034	4900000000012	00010	17,948,100	Web용 라이브	외자	X	2019-12-28	2019-12-20	2040312
6	D36702	4900000000012	00010	2,430,000,000	장비 소프트웨어	내자	X	2019-12-18	2019-12-18	2063786
7	D36702	4800000000018	00010	2,200,000,000	장비 소프트웨어	내자	X	2019-12-18	2019-12-18	2063786
8	A39320	4800000000125	00010	35,200,000	수처리용 펌프	내자	O	2019-12-22	2019-12-19	2034125
9	C32402	4800000000003	00010	195,000,000	웨어파	내자	O	2019-12-27	2019-12-23	2032867
10	C19034	4900000000078	00010	17,948,100	Web용 라이브	외자	X	2019-12-29	2019-12-25	2040312

2021.06

Samil PwC

Strictly Private and Confidential – S2

감사합니다

www.samil.com

Contact

삼일 내부회계관리제도 전담팀

김두삼 Partner

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

연결내부회계관리제도 Management Guidance

삼일회계법인 윤여현 파트너



삼일회계법인



Market communications



시장의 상황

지난 1년

- “연결 KSOX” 개념 및 방식에 대한 전반적 이해도 증대
- 다수 기업에서 준비 中
- 시장에서의 혼선 (구체적인 지침 부재)



다가올
1년

- 1년 유예, 어떻게 준비할 것인가?
- (상대적으로 인식 수준이 낮은) 자회사 수준의 안정적 정착
- 각국의 Audit Practice 차이 및 이에 대한 대응 전략



Key agenda today

연결 KSOX – Back to basic



연결 프로젝트 Case Study 및 Lessons Learned



1년 유예, 어떻게 준비할 것인가?



연결 KSOX – Back to Basic

1

연결 K-SOX 핵심과제



몇가지 Topic



85%, 90% 등
Coverage가 전부인가?



충분하게 고민하고
있는가?



가장 관심 높은
부분

경영진 및 감사인 확신의 원천/과정



Direct ELC – Business Performance Review

Comfort 확보의 수단

정밀하게 설계되고 운영될 경우,
거래수준통제 평가 부담 완화

보완통제 기능

정밀하게 설계되고 운영될 경우,
부문 수준의 통제 미비점에 대한
보완통제로 활용 가능

가시성 증대 수단

부문에 대한 이해 및
가시성 증대 수단

정밀한 보고체계

Reporting 품질

분석 능력과 해석 / 적시성 있는 조치 등 핵심

←.....→
대표적인 경영진 검토통제 (MRC)

BPR – Digital Technology와의 만남

원칙 : 재무적 분석 + Follow up action → 왜곡표시 적발 효과



- 수작업 중심 (자료 취합, 가공, 분석 등)
- ERP 환경 개선 →
자료 취합 용이 but 여전히 수작업 중심

- 자회사 Data access 용이
- Business Intelligence Solution 활용 →
Automation 통한 효율성, 분석 효과성 ▲

ICFR + BI Solutions – Key Benefits

ICFR + Business Intelligence Solutions

자회사 Data 연동 통한
실시간 분석
(상이한 ERP 환경에서도
가능)

자동화된 과정
→ 수작업 최소화
(본사, 자회사 모두)

Structuring 유연성
(KPI, 부정 등)

시각화 통한
직관적 View

본사) 가시성 증대 + 통제의 효과성 및 효율성 증대

자회사) 본사에 대한 보고절차 및 부담 경감

Case Study – 그룹수준통제의 효익



Comment Letter

본사의 광범위한
Rapid review

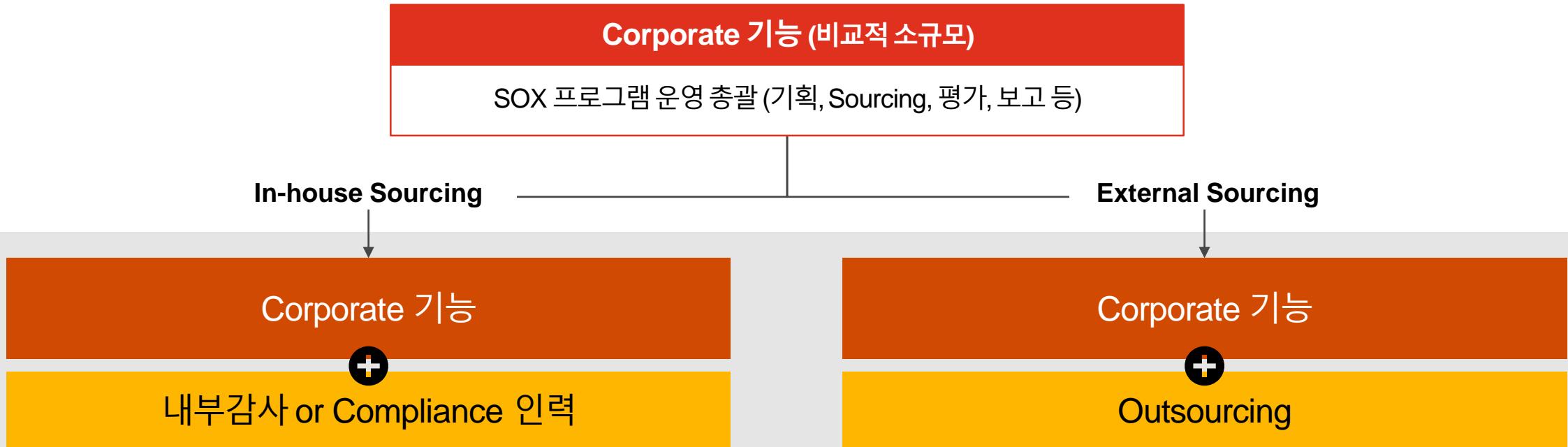
미비점 평가의
객관성 및 합리성

감독당국 감리방향
시사점

운영 조직 모델



Corporate Model – Sourcing Mix



업무량의 계절성, 경영진 평가시 다수 인력 소요

In-house Sourcing의 경우에도 적격성 요건 필요 (재무보고 및 내부통제 전문성)



프로젝트 Case Study & Lessons Learned

2

본사 및 자회사의 환경적 특성

본사
수준 환경

보고에 대한
단순 의존도 ▲

낮은 수준의 모니터링
(내부감사 포함)

재무보고 Practice에 대한
가시성 제약

- 재무위험의 중앙집중적 관리 기능 상대적 취약
→ 자회사 수준에서의 성숙된 통제환경 필요

자회사
수준 환경

내부통제 인지도 부족

통제환경 미성숙
(인력 등 인프라 부족)

R&R 민감도 ▲
(특히 해외)

- 인지도 및 인프라 부족
→ 본사 수준에서의 성숙된 통제환경 필요

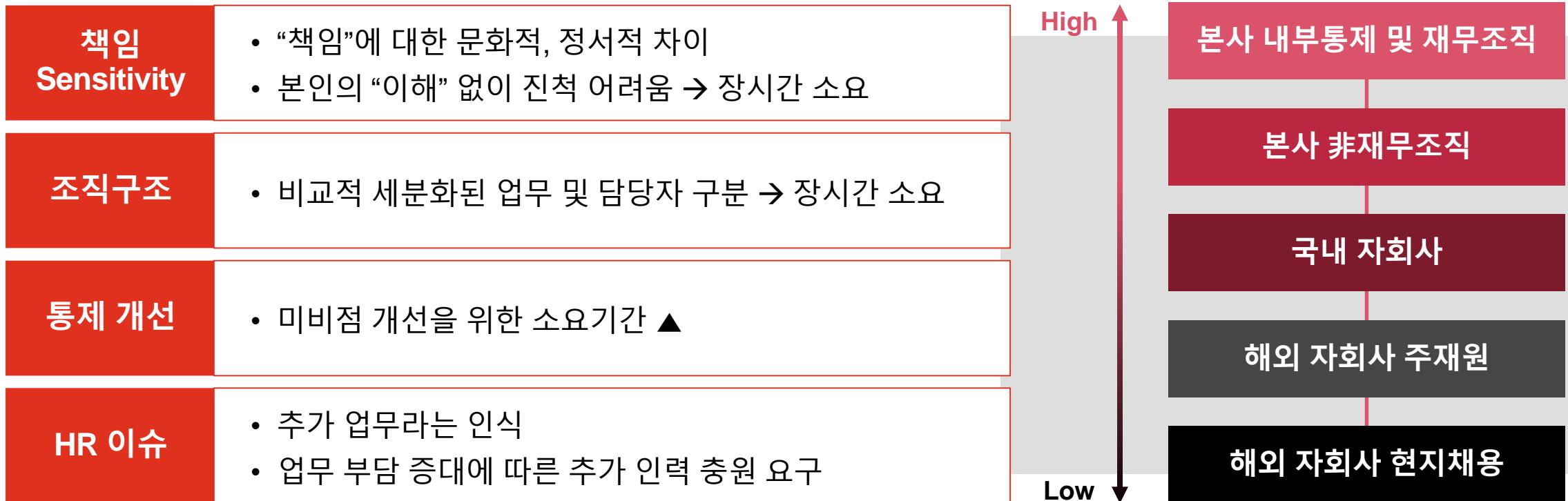
그룹 수준 주요 이슈

정책	보고체계	분석 및 모니터링
<ul style="list-style-type: none"> 그룹 정책의 공식 Communication channel 부재 Group accounting policy 부재 또는 낮은 실효성 주요 기준서 개정 → 정책서 미반영, 자회사에 대한 교육 등 미비 (자회사에서 정책 자체를 인지하지 못함) 자회사간 회계처리 방식 차이 	<ul style="list-style-type: none"> 정밀하지 못한 연결 Package 구조 작성 및 보고지침 부재 보고자료 품질 이슈 GAAP 조정 이슈 	<ul style="list-style-type: none"> BRP 기능 취약 내부감사 기능 및 범위 취약 <p>+ 연결시스템 ITGC 이슈 + 연결절차 통제 미비</p>

ELC 관련 항목 多數 → 단기간 개선이 어렵고 개선을 위한 노력 ▲
 (때로는 개선활동 자체가 별도의 Project)

(해외) 자회사 수준 주요 이슈 – 환경적 이슈

Not on my job description!



Project 측면의 주요 이슈

표준화, 그 한계점

- 業이 동일 = 프로세스/통제 동일?
- 현실의 다양성 존재
→ Local business 환경 반영한 통제
식별 및 평가
- 예상보다 장기간 소요

복잡한 IT 환경, 구조

- 연결 관점의 IT 환경 분석
→ 대부분 경험 無
- 복잡성, 정보 제약 등
→ IT 환경 및 인프라 분석 애로점
- 중장기 IT 전략과의 연계

주재원 의존도

- 현지 경영진으로써 주재원 역할
매우 중요
- 주재원에 대한 지나친 의존도
→ 위험요인
- 주재원 역할 vs. 현지채용 역할 ; 각
역할에 맞는 균형 必

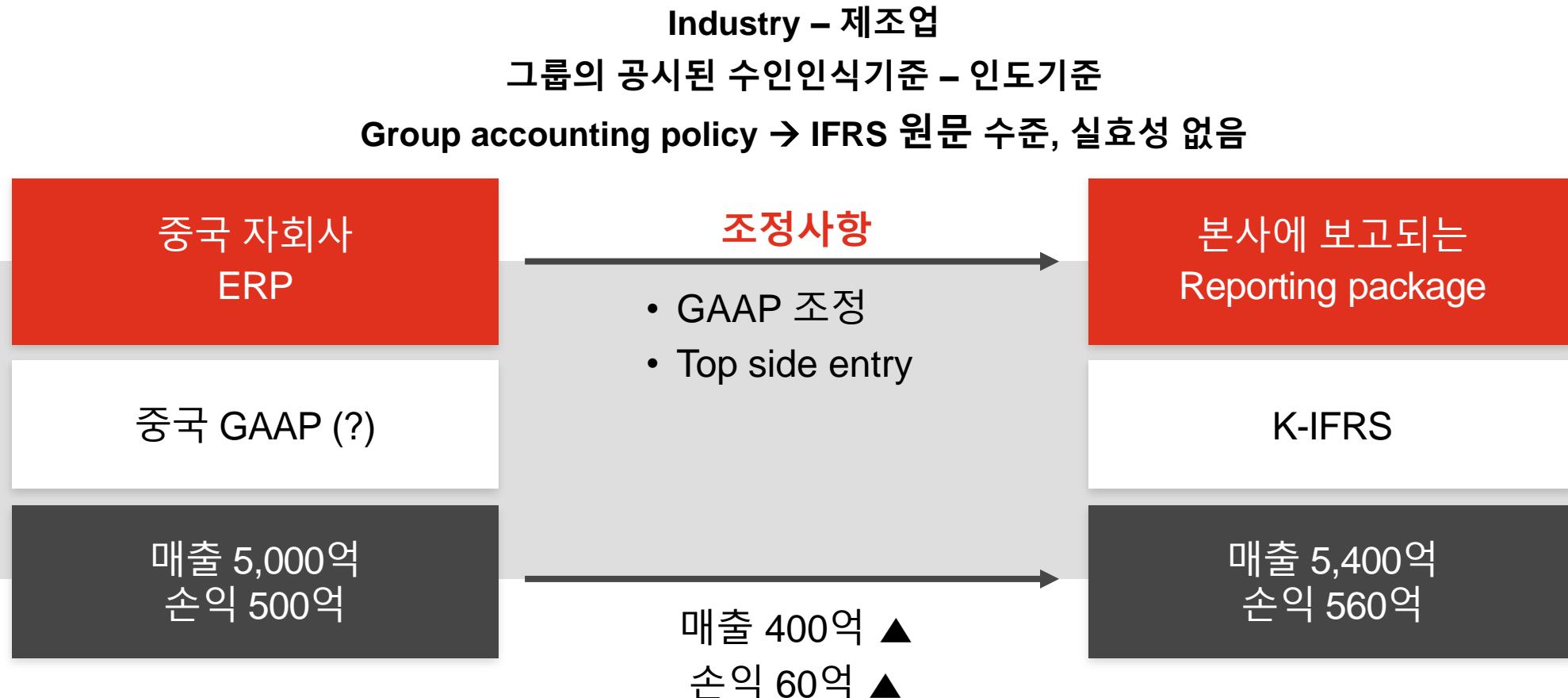
그룹의 관리철학, 자회사 상황과 위험요소 고려한 Approach 개발
프로젝트 초기의 깊이 있는 분석 선행 必

Case Study – 해외 자회사 설계평가 비교

	A 그룹사 자회사	B 그룹사 자회사
	별도 ERP 사용	통합 ERP 사용
자회사에 적용되는 TLC	160	170
집중화 효과	-	42 (25%)
자동통제	-	15 (9%)
집중화된 수동통제(본사 일괄 수행)		
자회사에 적용되는 실질적 TLC	160	113
Design Assessment	95 (59%)	85 (75%)
존재 & 기능	65 (41%)	28 (25%)
Control failure - Design gap		

“집중화”의 효익 → 중장기 운영(경영진 평가, 외부감사 비용)까지 고려할 경우 효익은?
 높은 Control failure % → 통제환경의 성숙도 ▼

Case Study – 갖고 있는 숫자 vs. 보고되는 숫자



Case Study – 갖고 있는 숫자 vs. 보고되는 숫자 ; 무엇이 문제인가?

중국 자회사에서 “조정”

- 중국 자회사 재무인력은 K-IFRS를 어떻게 알고 있는가?
- 중국 감사인이 서명한 숫자는 무엇인가? 중국 Local 감사인은 K-IFRS를 알고 있는가?

한국 모회사에서 “조정”

- 한국의 연결 담당자는 중국 GAAP을 어떻게 알고 있는가?

“조정”에 대한 통제 책임은 누가 지는가? (완전성, 정확성)

핵심 이슈

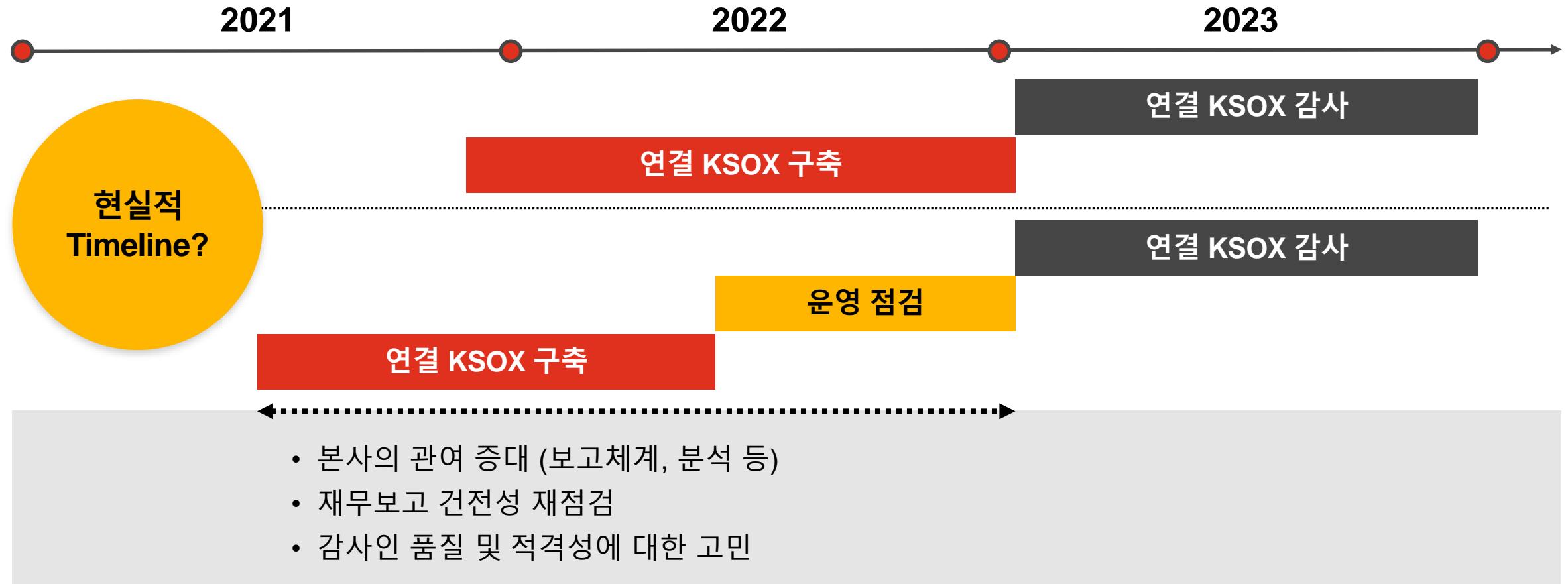




1년 유예, 어떻게 준비할 것인가?

3

1년 유예, 충분한 시간인가?



現 상황의 평가, 그리고 대응



- 고위험 영역 및 상황
- 지원, 관심을 넘어선 **Agenda 化**
- 多數 이해관계자 → 인식 수준 및 편차
- 문화적, 환경적 차이 → 이슈의 증폭 가능성
- 사전 운영 점검 통한 **Comfort**
- 재무보고 건전성 점검

Thank you

Contact

삼일 내부회계관리제도 전담팀
윤여현 Partner

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

www.samil.com

© 2021 Samil PwC. All rights reserved.