

PwC Korea

Insight Research

Discovery of K SOX Excellence

# 내부회계관리제도 미래전략

내부통제 실효성 제고를 위한 방안 – Volume 4.0

삼일회계법인 내부회계자문센터 | June 2023



삼일회계법인

# Contents

<b>I. 내부회계관리제도 컴플라이언스 트렌드</b>	<b>4</b>	<b>IV. 내부통제 실효성 제고 방안</b>	<b>82</b>
1. 내부회계관리제도 트렌드 서베이 개요	5	1. 논의의 출발점	83
2. 내부회계관리제도 운영 현황	8	2. Compliance Risk	83
3. 2조원 이상 회사의 연결내부회계관리제도 준비 현황	35	2.1 사외이사에 대한 책임인정 판결	
4. 부정 위험 대응 현황	46	2.2 대응과제	
<b>II. 내부회계관리제도 의견변형 분석</b>	<b>52</b>	3. 금융권 내부통제	88
1. 내부회계관리제도 의견변형에 대한 분석	53	3.1 현 내부통제 진단과 개선과제 제시	
1.1 2019년 이후 4개년간 내부회계관리제도 의견변형 현황		3.2 대응과제	
1.2 내부회계관리제도 의견변형 사유인 '중요한 취약점' 관련 Keyword 분석		<b>V. 내부통제, 새로운 환경, 새로운 접근</b>	<b>90</b>
1.3 내부회계관리제도 의견변형 회사의 지적사항 (Keyword) 평균 항목 수		1. 내부통제 감리 환경	92
1.4 회계처리 및 재무제표 구성요소 관점의 Keyword 분석		1.1 감리 로드맵 주요 내용	
2. 경영진과 감사(감사위원회)의 고려사항	58	1.2 감리지적사례의 내부통제 관점 분석	
2.1 핵심감사항목과 내부회계관리제도 의견변형 사유		1.2.1 좀 더 넓은 시야가 필요한 이유	
2.2 내부회계관리제도 비적정인 회사 중 재무제표 적정의견의 비중		1.2.2 전통적 테마에 의한 분류	
2.3 경영진 및 감사(위원회)의 내부회계관리제도 의견 일치율		1.2.3 감리지적사례 분석 결과 주요 특징	
2.4 내부통제 미비점 사유에 있어서의 한국과 미국간의 비교		1.2.4 감리지적사례의 내부통제 미비점 근본원인 분석	
2.5 맺음말		1.2.5 내부통제 근본원인 분석 - 미국과의 비교	
<b>III. SOX 도입 4년, 성과와 과제</b>	<b>66</b>	1.3 시사점 요약	
1. 내부회계관리제도의 역할	68	1.4 미국 사례	
1.1 검증된 위기관리 방법론		1.4.1 씨티그룹(2014년)	
1.2 자본시장 신뢰 향상을 통한 투자자 보호장치		1.4.2 크레딧스위스(2022년)	
2. 내부회계관리제도의 실효성	70	1.4.3 시사점	
2.1 재무정보 신뢰성 제고		2. 데이터, 디지털 환경	104
2.2 부정사고 예방		2.1 우리의 내부통제, 그 현실	
2.3 지배기구의 감시 기능 제고		2.2 데이터가 보여주는 내부통제의 실상(Data says different things)	
3. 내부회계관리제도 발전을 위한 제언	76	2.3 데이터 분석, 내부통제에서 어떤 의미인가?	
3.1 공공재로서 회계정보에 대한 인식 전환		3. 글로벌 사업환경	108
3.2 부정위험 대응 강화		3.1 그룹의 내부통제, 글로벌 경영관리 시사점	
3.3 통제활동 최적화와 디지털화		3.2 외부감사, 한국과 너무 다르네요!	
3.4 그룹 통제 체계 정립			



## 들어가는 말

2019년을 시작으로 2023년 자산규모 2조원 이상 상장회사의 연결기준 내부회계관리제도로의 확대를 맞고 있는 즈음 내부회계관리제도 감사 제도의 성과와 과제에 대한 논쟁이 여전히 뜨겁다.

기업에 존재하는 내부통제는 법규 등 제반 규제 준수, 업무 운영, 그리고 사업보고서 공시 등 기업 활동에 대한 보고의 세 가지 영역으로 구분해 볼 수 있다. 내부회계관리제도는 이들 세 가지 영역 가운데 재무보고 관점에 특히 주목하고 있지만, 실은 이들 세 가지 영역을 모두 포괄하고 있다.

미래지향적이고 실효성 있는 내부회계관리제도 정착을 위해서는 기업의 경영진 스스로 기업 운영에 있어 지켜야 하는 ‘기본’을 강조하고, 기업이 이러한 ‘기본’을 충실하게 지키고 있는지를 투자자를 포함한 자본 시장의 이해관계자에게 증명함으로써, 시장에 신뢰를 부여하는 중요한 역할을 수행하는 제도로의 인식 전환이 필요하다.

본 보고서에서는 통합 위험관리 프레임워크로서 내부회계관리제도가 지향해야 하는 방향을 제시하고자 한다.



I.

# 내부회계관리제도 컴플라이언스 트렌드

2019년 자산총액 2조원 이상 상장회사를 시작으로 내부회계관리제도에 대한 감사가 시행 5년 차를 맞고 있다. 2023년부터는 자산총액 2조원 이상 상장회사를 대상으로 연결내부회계관리제도에 대한 감사가 시행되고 있다.

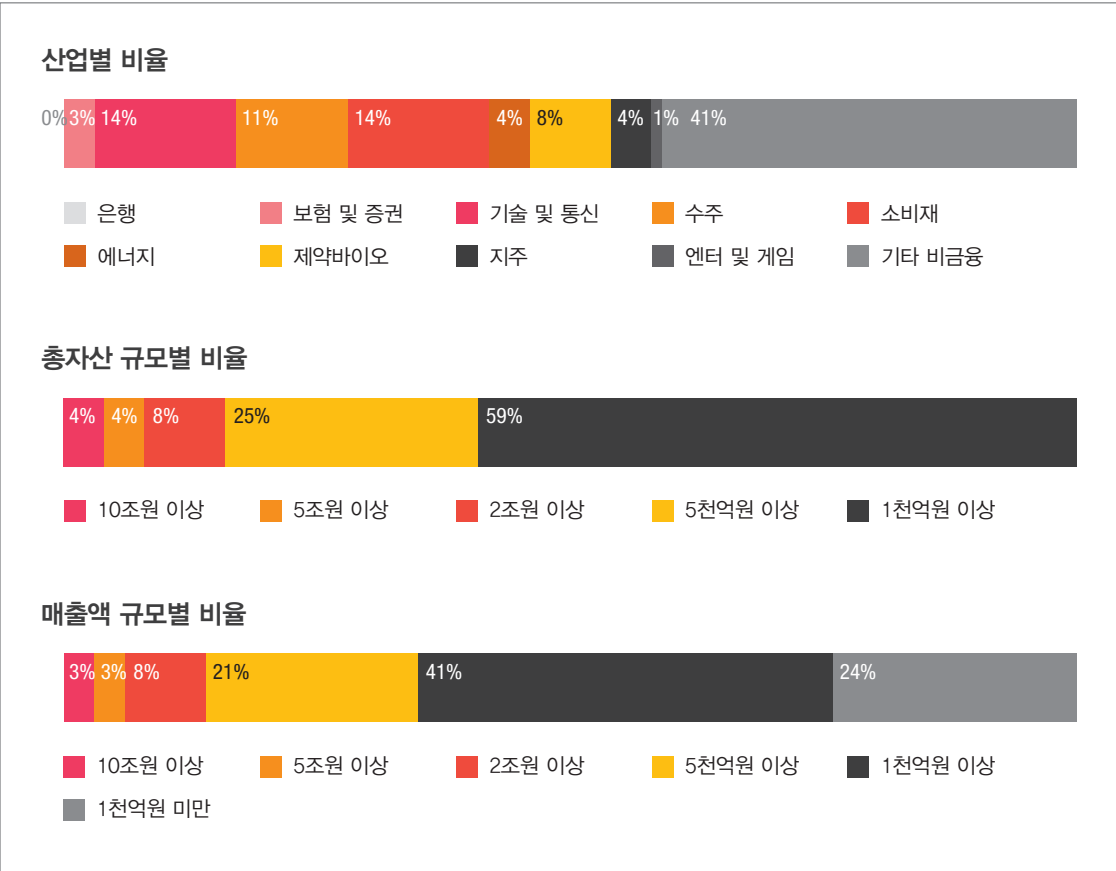
내부회계관리제도의 안정적 정착과 발전을 위해, 삼일회계법인은 한국상장사협의회와 공동으로 2021년부터 내부회계관리제도 컴플라이언스 트렌드 및 기업의 애로사항을 확인하고자 한국상장사협의회 회원사를 대상으로 내부회계관리제도 주요 운영 현황을 분석하고 있다. 특히, 2022년부터 내부회계관리제도에 대한 감사가 자산총액 1천억원 이상 상장회사로 확대됨에 따라 보다 많은 기업의 내부회계관리제도 운영 현황을 전달하기 위해 2023년부터는 코스닥협회 회원사를 포함해서 분석을 수행했다.

## 1 내부회계관리제도 컴플라이언스 트렌드 서베이 개요

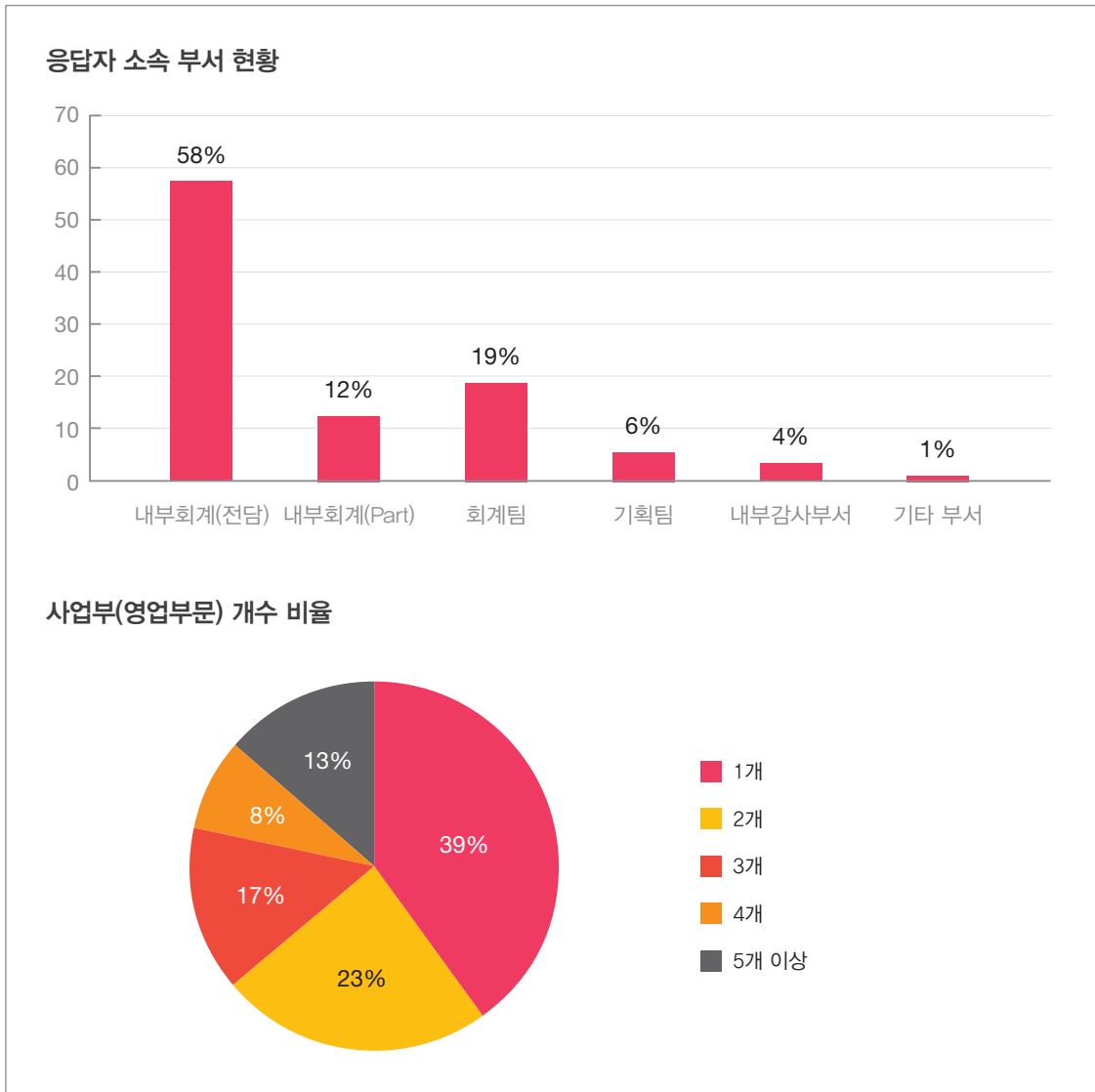
- 서베이 목적: 국내 기업의 내부회계관리제도 주요 운영 현황 분석
- 서베이 내용: 내부회계관리제도 운영의 세부 항목별 실태 조사
- 서베이 항목
  - 내부회계관리제도 운영 현황
  - 2조원 이상 회사의 연결내부회계관리제도 준비 현황
  - 부정 위험 대응 현황
- 전체 응답자 수: 317개 사
- 분석 대상 회사 산업별 및 총자산 규모별 현황

구분	10조원	5조원	2조원	5천억원 이상	1천억원 이상	총 합계
은행	1	-	-	-	-	1
보험 및 증권	3	2	1	1	3	10
기술 및 통신	-	1	1	4	38	44
수주	2	2	6	6	18	34
소비재	-	2	4	17	22	45
에너지	2	-	3	3	3	11
제약바이오	-	-	1	4	21	26
지주	1	2	2	6	3	14
엔터 및 게임	-	-	-	3	1	4
기타 비금융	3	3	7	35	80	128
합계	12	12	25	79	189	317

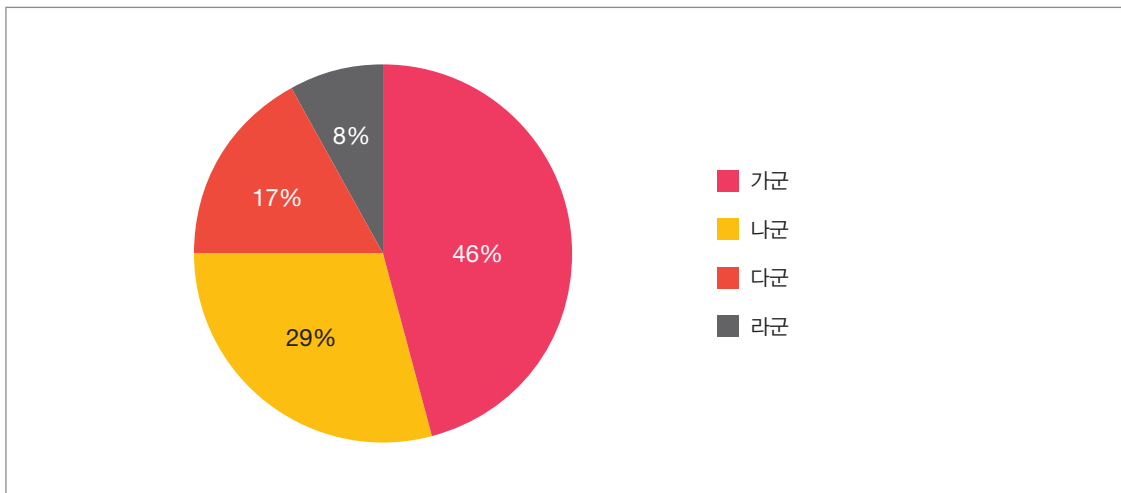
■ 분석 대상 회사 산업별 비율, 총자산 규모별 비율 및 매출액 규모별 비율



■ 응답자 소속 부서 현황 및 사업부(영업부문) 개수 비율



■ 외부감사인 현황



## 2 내부회계관리제도 운영 현황

### ■ 내부회계관리제도 전담 조직

그림 1. 내부회계관리제도 전담 조직

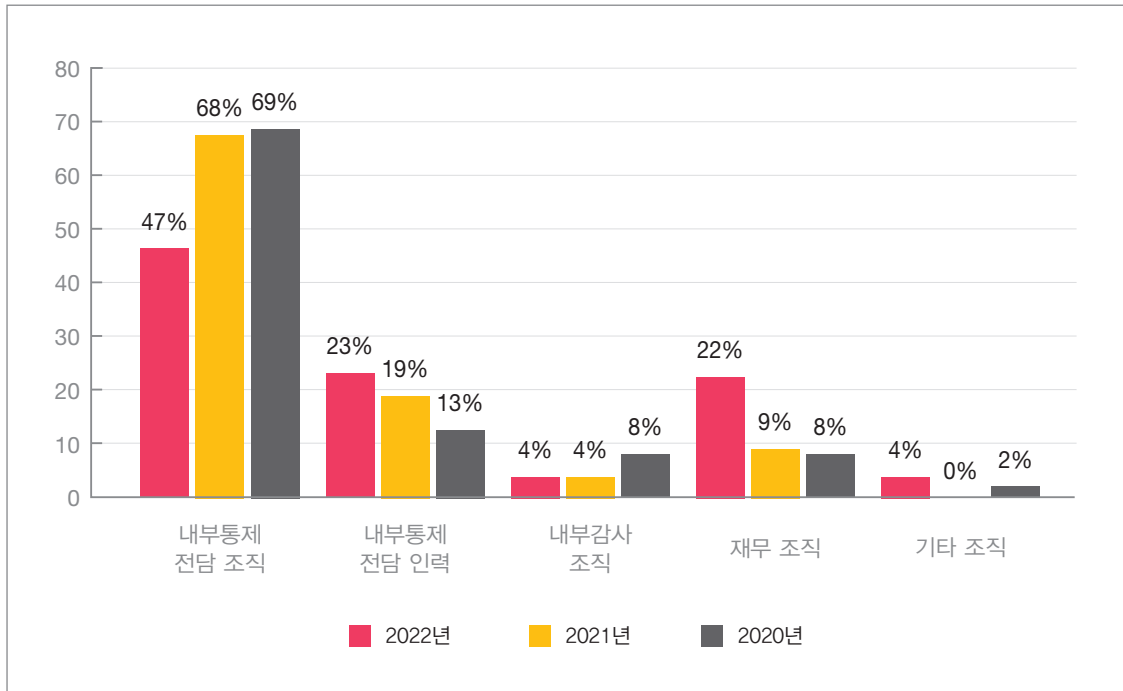
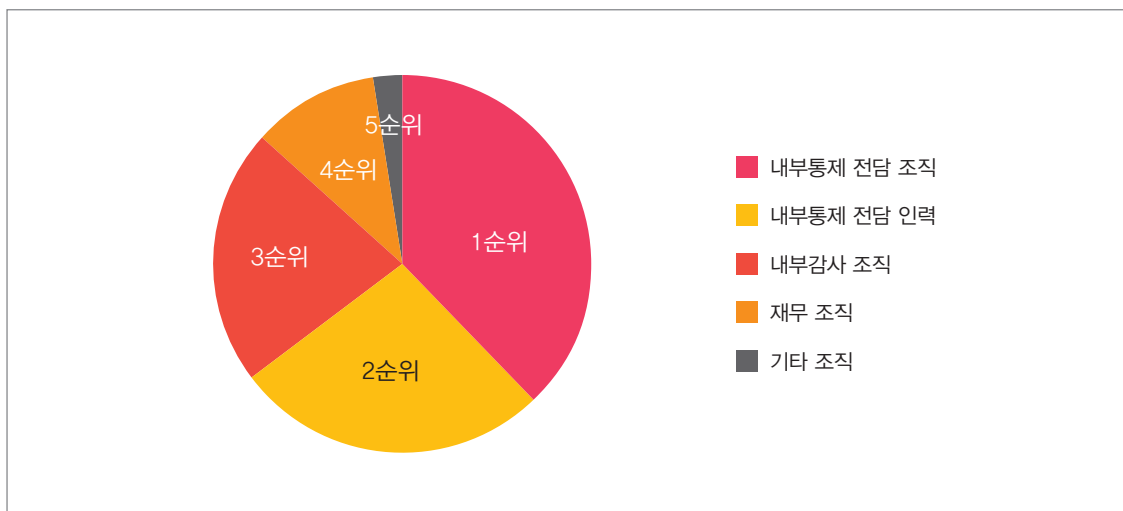


그림 2. 내부회계관리제도 운영 주도에 적절한 조직



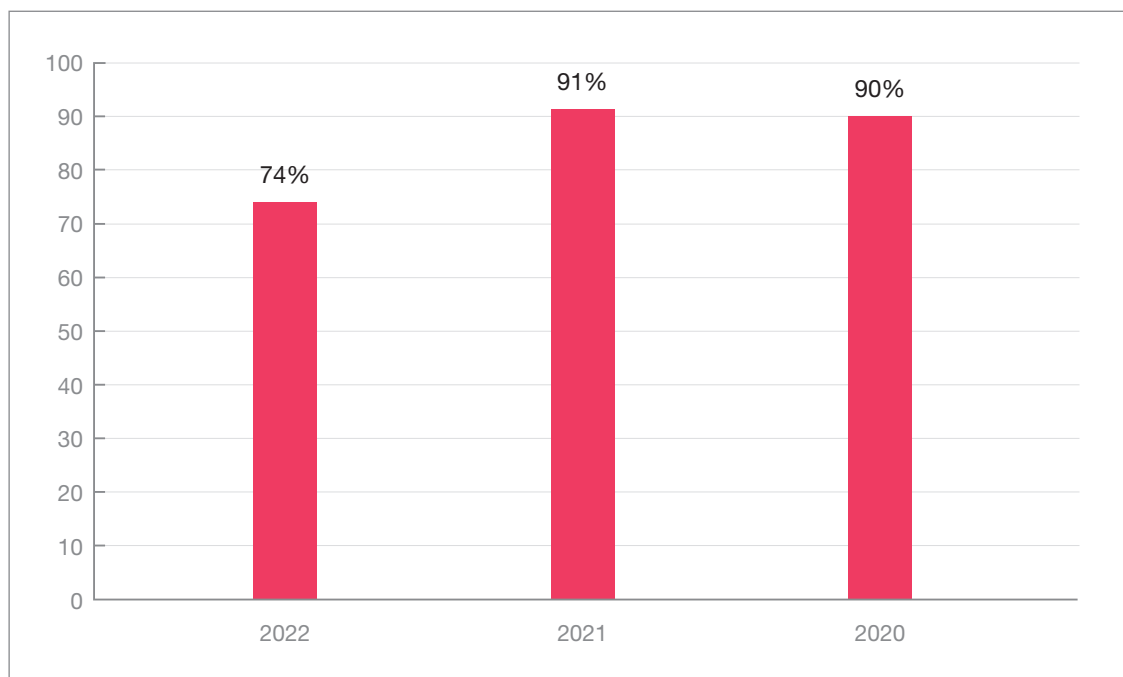


내부통제 전담 조직이 내부회계관리제도 운영을 주도하는 비율이 이전 대비 다소 하락한 이유는 1천억원 이상 회사의 경우 내부통제 전담 조직을 별도로 두고 있지 않고 내부통제 전담 인력으로 운영하는 이유로 내부통제 전담 인력을 포함하면 내부통제 전담 조직 및 인력이 내부회계관리제도 전담 조직으로서 기능하고 있는 비율이 대부분을 차지했다.

한편, 1천억원 이상 5천억원 미만의 회사의 경우 재무 조직이 내부회계관리제도 업무를 수행하고 있는 비율이 약 30%로 것으로 나타났다.

내부회계관리제도 운영 주도에 적절하다고 생각하고 있는 조직으로는 내부통제 전담 조직을 선택한 비율이 가장 높았다.

**그림 3. 전담 업무 수행 비율 - 내부통제 전담 조직, 전담 인력 및 내부감사 조직**

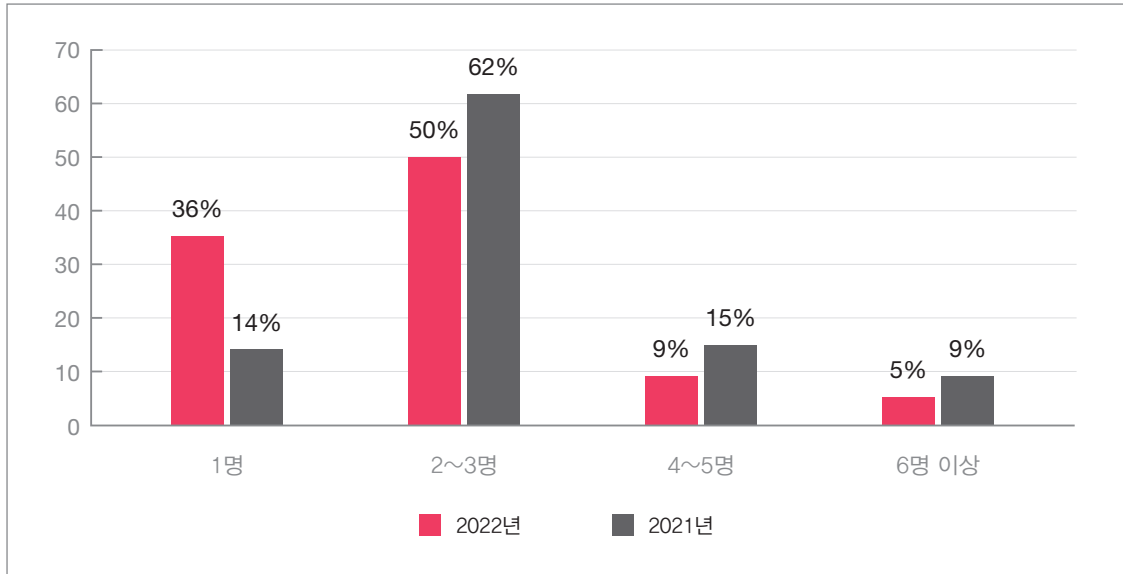


**표 1. 자산규모별 내부회계관리제도 운영 주도 조직 현황**

구분	내부통제 전담 조직	내부통제 전담 인력	내부감사 조직	재무 조직	기타 조직
10조원 이상	83%	8%	0%	9%	0%
5조원 이상	67%	8%	0%	8%	17%
2조원 이상	72%	16%	4%	4%	4%
5천억원 이상	63%	23%	4%	10%	0%
1천억원 이상	33%	27%	4%	30%	6%

■ 내부회계관리제도 담당 인력 규모

그림 4. 내부회계관리제도 담당 인력 규모



내부회계관리제도 담당 인력의 적정 규모는 내부 회계관리제도 도입 초기부터 많은 논의가 있었던 항목으로, 회사의 인력 현황 및 내부회계관리제도의 운영 방식 등 다양한 요소가 고려된다.

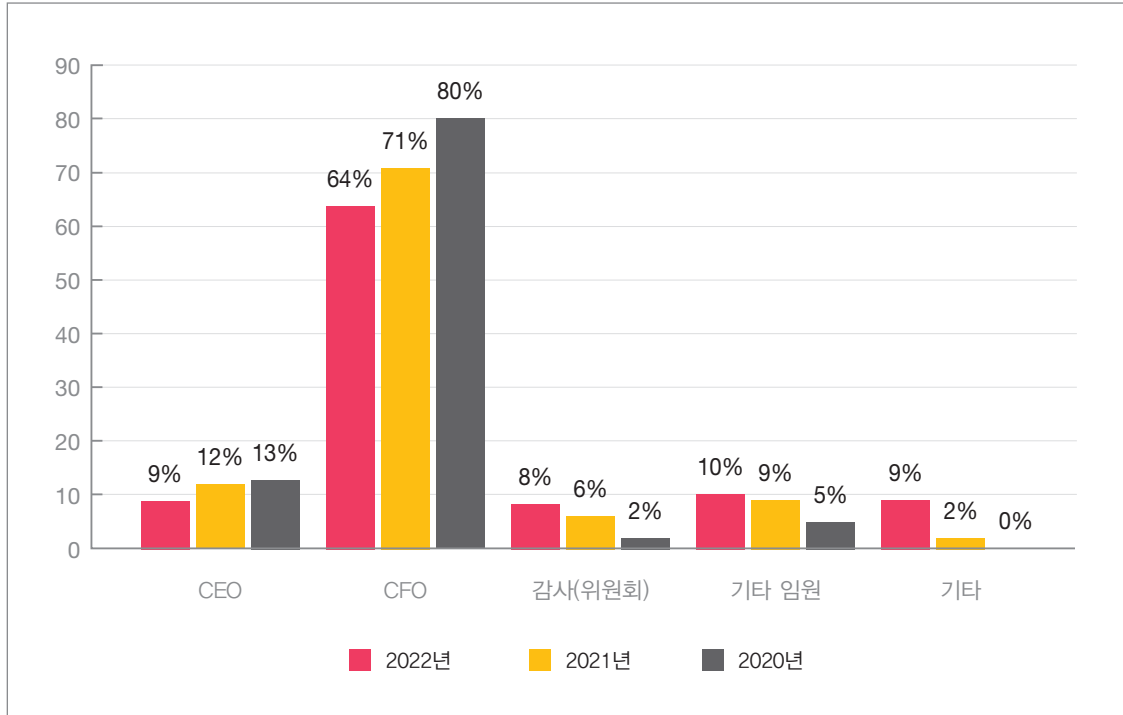
내부회계관리제도 담당 인력은 2021년 2~3명이 주를 이루었던 것 대비 1명의 전담인력으로 운영 되는 비율이 크게 증가한 것으로 응답했다. 특히, 1천억원 이상 회사들은 1명의 인력으로 운영되는 비중이 5천억원 이상, 2조원 이상 보다 2배 크게 차지하였으나, 대부분 2~3명의 인력으로 운영되고 있는 것으로 확인됐다. 참고로 동 인력은 사업보고서에 공시되는 내부회계관리제도 관련 인력과는 달리, 내부회계관리제도 담당 팀이나 지정 인력의 규모를 확인한 결과이다.

표 2. 자산규모별 내부회계관리제도 담당 인력 규모 현황

구분	1명	2~3명	4~5명	6명 이상
10조원 이상	0%	41%	17%	42%
5조원 이상	9%	33%	25%	33%
2조원 이상	16%	48%	24%	12%
5천억원 이상	19%	65%	16%	0%
1천억원 이상	49%	47%	2%	2%

■ 내부회계관리제도 담당 조직 편제

그림 5. 내부회계관리제도 담당 조직 편제



내부회계관리제도 담당 조직 편제는 2021년 대비 유의한 변화는 없다. 눈에 띄는 점은 2020년부터 지속적으로 CFO 산하 조직 비율이 감소하였고 감사(위원회) 산하 조직은 소폭이지만 지속적으로 증가하고 있다는 것이다. 내부회계관리제도 평가에 대한 객관성에 대한 요구가 점차 높아짐에 따라, CFO 산하가 아닌 감사(위원회) 산하로 배치한 것으로 확인된다.

내부회계관리제도의 독립성 및 전문성을 확보하는 것을 요구하고 있는 상황을 고려하면, 향후 감사(위원회) 산하 조직의 형태가 점진적으로 확대될 것으로 예상된다.

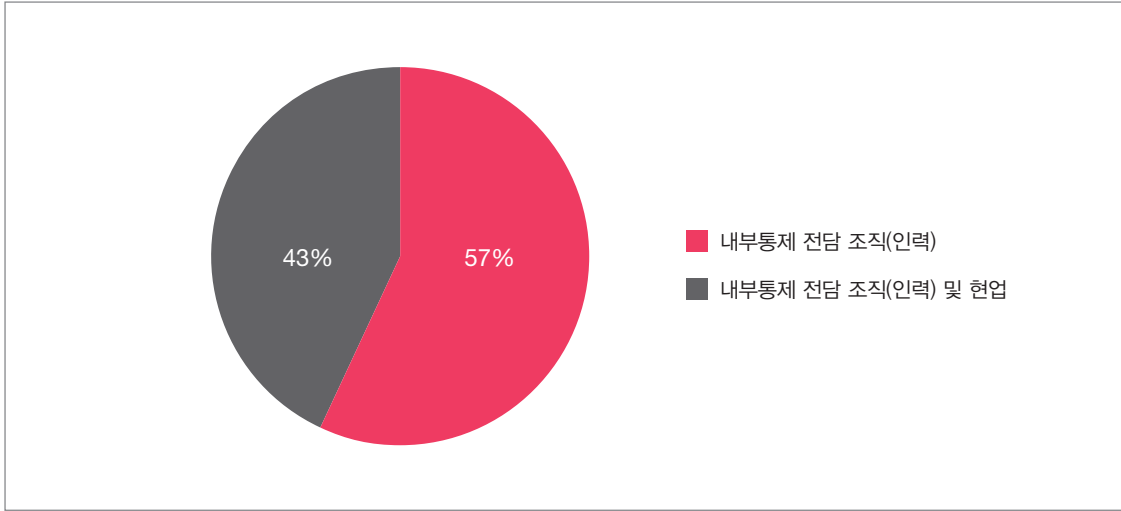
표 3. 자산규모별 내부회계관리제도 담당 조직 편제

구분	CEO	CFO	감사(위원회)	기타 임원	기타
10조원 이상	0%	75%	0%	25%	0%
5조원 이상	0%	75%	8%	17%	0%
2조원 이상	8%	72%	4%	8%	8%
5천억원 이상	9%	71%	10%	6%	4%
1천억원 이상	10%	59%	9%	10%	12%



■ 내부회계관리제도 운영평가 수행 시 평가인원 구성 방안

그림 6. 2022년 내부회계관리제도 운영평가 수행 시 평가인원 구성 방안

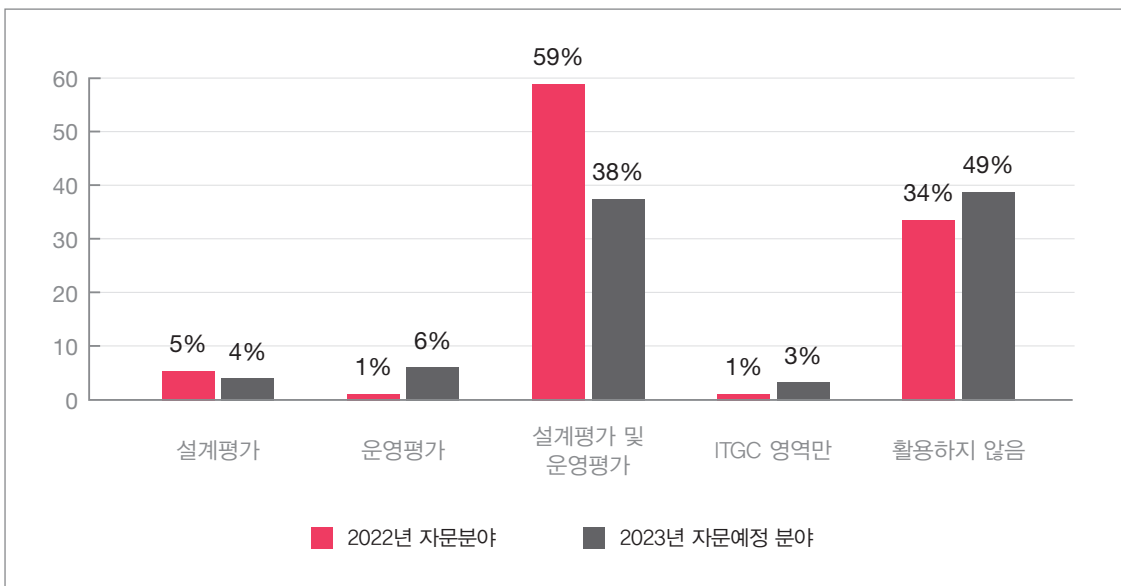


내부회계관리제도 운영평가 수행 시 평가인원 구성 방안에 대하여 설문한 결과, 내부통제 전담 조직(인력)으로만 구성된 회사가 57%로 나타났으며, 현업과 함께 운영평가를 수행하는 비율은 43%로 확인됐다.

내부회계관리제도 운영 평가를 현업과 함께 수행하는 경우 내부회계관리제도 운영평가의 객관성과 전문성 및 신뢰성에 대한 검토가 필요하다.

■ 내부회계관리제도 운영평가 수행 시 외부자문사 활용 현황

그림 7. 외부자문사 활용 현황

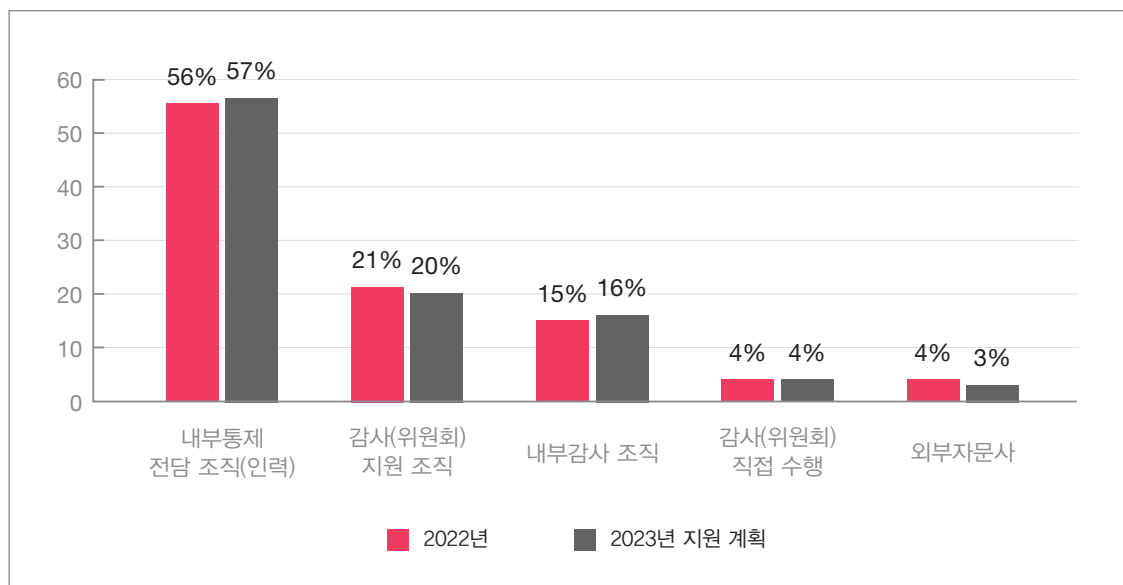


내부회계관리제도 운영평가 수행 시 외부자문사를 활용한 회사는 2022년 66%로 확인되었고, 2023년에는 외부자문사 활용 계획이 있는 회사는 51%로 외부자문사 활용 계획이 소폭 감소하는 것으로 나타났다.

내부회계관리제도를 회사 자체적으로 운영하고 경영진 평가를 수행하는 데 있어, 내부통제 전담 조직 및 인력의 자체 수행 능력이 점차 내재화되어 가고 있는 것으로 평가된다.

■ 감사(위원회) 평가 수행 지원 조직

그림 8. 감사(위원회) 평가 수행 지원 조직

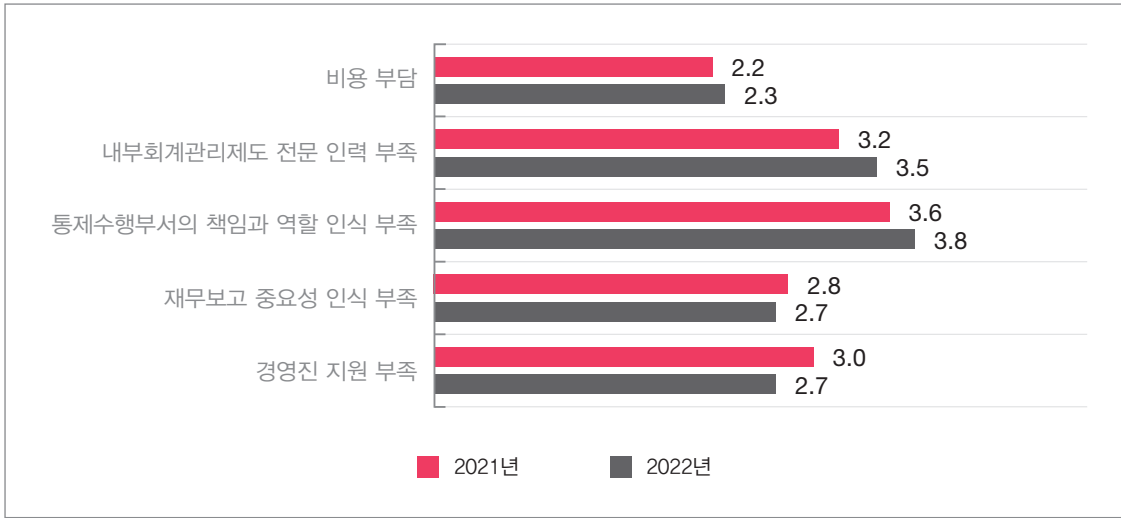


매년 수행되는 감사(위원회)의 내부회계관리제도 운영실태 평가를 위한 지원조직 현황을 설문한 결과, 내부통제 전담 조직 또는 전담 인력이 지원한 비율이 56%로 가장 높았으며, 2023년도에는 내부통제 전담 조직 혹은 전담 인력이 감사(위원회) 평가 수행을 지원할 조직으로 계획 중인 비율이 57%로 2022년도 결과와 유사한 수준으로 응답했다.

최근 감사(위원회)의 활동이 강조되고 내부회계관리제도 평가와 관련된 전문성도 요구되고 있으나 감사(위원회)가 직접 평가를 수행하는 비율은 4%로 미미한 수준이었다.

■ 내부회계관리제도 운영상 애로 사항

그림 9. 내부회계관리제도 운영상 애로 사항

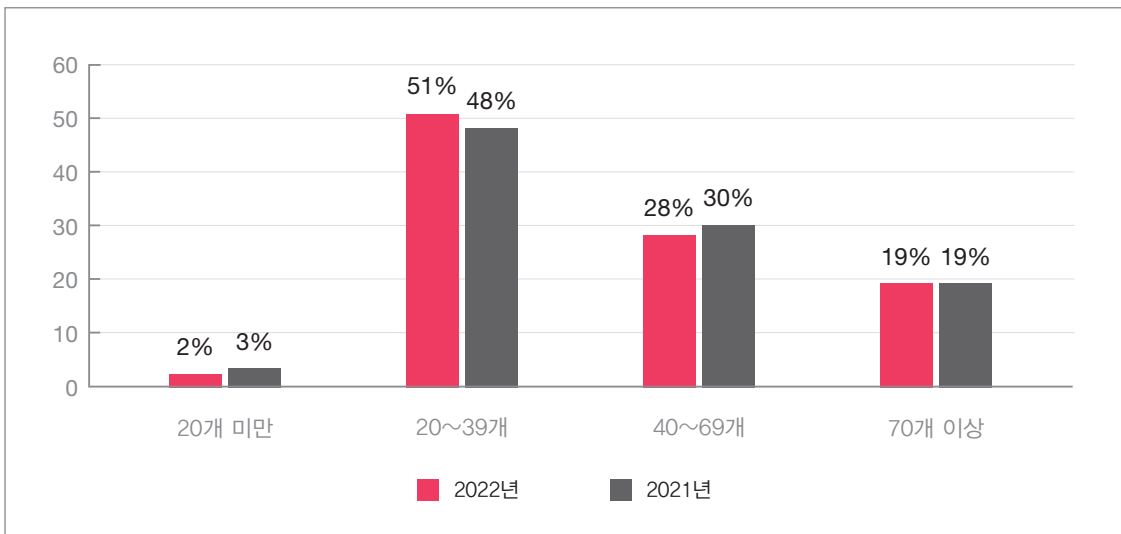


(\*) 5점 만점 환산 점수: 5개 항목 우선 순위 평가(점수가 높을수록 애로사항이 크다고 답변)

내부회계관리제도 운영상 어려움을 느끼는 정도는 2021년 대비 전반적으로 소폭 상승했다. 2021년 대비 재무보고 중요성 인식 부족(2.8 → 2.7), 경영진 지원 부족(3.0 → 2.7)이 다른 애로 사항 대비 개선되는 것으로 나타나, 재무보고 및 내부회계관리제도의 중요성에 대한 인식은 지속적으로 개선되고 있는 것으로 평가된다.

■ 전사수준통제 현황

그림 10. 전사수준통제활동 개수





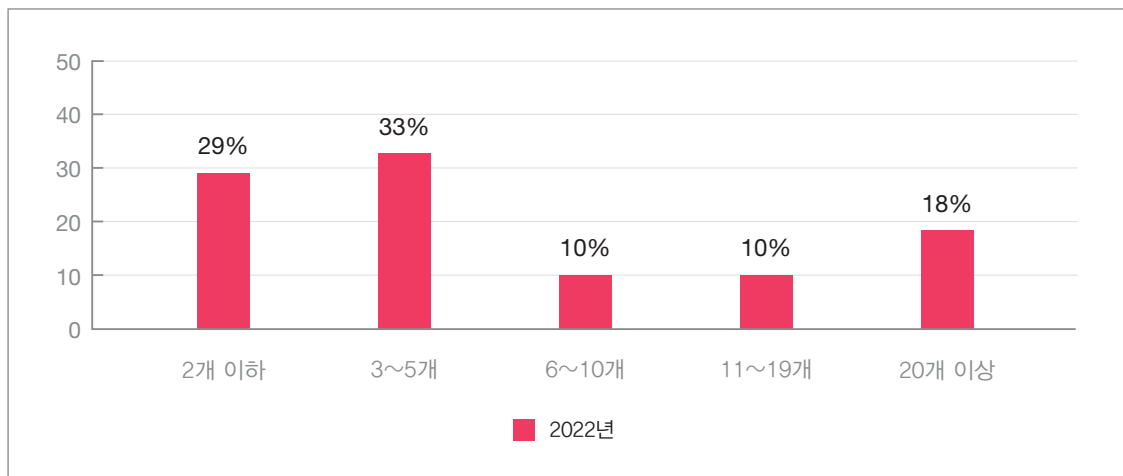
전사수준통제 관리 항목은 도입 초기보다 점차 간소화되어 가는 경향을 보이고 있다. 대부분 회사의 전사수준통제 관리 항목 규모는 20개에서 69개 구간에 위치하고 있다. 70개 이상이나 20개 미만 비율은 2021년과 유사하며, 약 53%의 회사가 간소하게 구성된 40개 미만의 전사수준통제를 유지하고 있어, 전체적인 전사수준통제 관리항목 규모를 효율화 하고 있는 것으로 나타났다.

표 4. 자산규모별 내부회계관리제도 전사수준통제 현황

구분	20개 미만	20~39개	40~69개	70개 이상
10조원 이상	0%	25%	42%	33%
5조원 이상	0%	25%	42%	33%
2조원 이상	0%	48%	28%	24%
5천억원 이상	3%	43%	35%	19%
1천억원 이상	2%	57%	24%	17%

■ In-scope IT 시스템 개수

그림 11. In-scope IT 시스템 개수



분석 대상 회사의 In-scope IT 시스템 개수는 5개 이하가 약 62%로 나타났다. IT시스템에 대한 의존도가 절대적으로 높아짐에 따라, In-scope IT시스템 개수가 점차 증가하는 추세이다. In-scope IT 시스템에 대한 관리 운영은 내부회계관리제도에 핵심적인 요소이며, In-scope이 예상되는 IT 시스템 변화관리에 대해 선제적으로 IT 시스템 관리 운영을 준비하고, 감사인과 이견이 없도록 조율하는 과정이 필수적이다.

표 5. 자산규모별 In-scope IT 시스템 개수 현황

구분	2개 이하	3~5개	6~10개	11~19개	20개 이상	합계
10조원 이상	2	2	1	6	1	12
5조원 이상	0	5	3	2	2	12
2조원 이상	4	13	5	1	2	25
5천억원 이상	23	33	9	0	14	79
1천억원 이상	63	49	15	22	37	186
전체 응답 개수	92	102	33	31	56	314

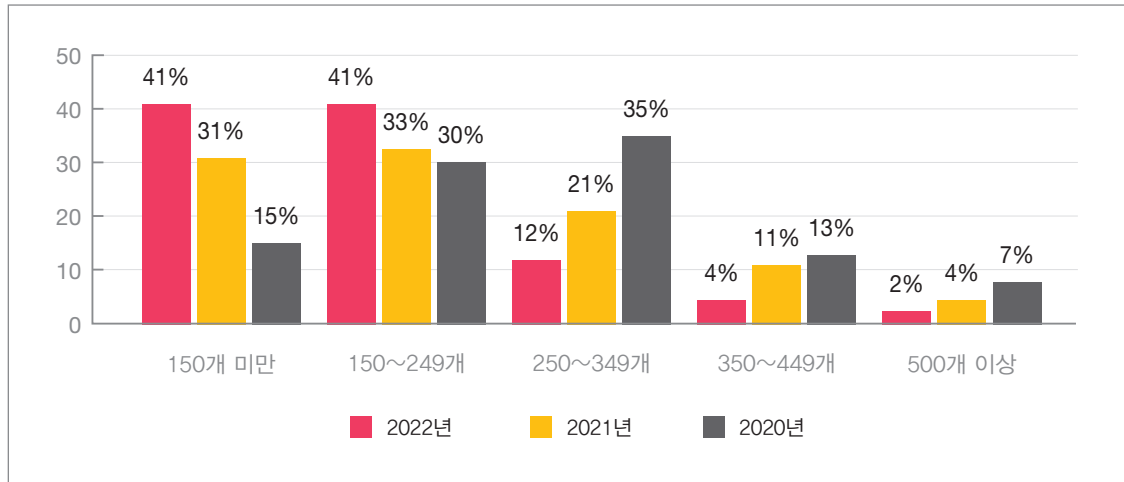
표 6. 전산일반통제 평가 수행 인력 보유 현황

구분	평가 수행 인력 有	평가 수행 인력 無
0~2개	72%	28%
3~5개	77%	23%
6~10개	76%	24%
11~19개	71%	29%
20개 이상	81%	19%
전체 응답 비율	76%	24%

In-scope IT시스템 개수가 20개 이상인 회사들도 전산일반통제 평가를 전담하는 인원이 없는 경우가 약 19%로 나타났다. 전산일반통제에 대한 중요성이 나날이 높아지고 있다. 전산일반통제에 대한 관리 운영 인력 확보에 많은 관심과 노력을 기울일 필요가 있다.

■ 거래수준 핵심통제활동 개수

그림 12. 거래수준 핵심통제활동 개수



전체적으로 2021년 대비 거래수준 핵심통제활동 개수가 소폭 감소하는 경향을 보이고 있다. 회사 규모에 따라 핵심통제활동의 개수는 유의적인 차이를 나타내고 있다. 150개 미만의 핵심통제활동을 유지하는 2조원 이상 회사는 약 12%인 반면 2조원 미만 회사는 47%로 큰 차이를 보이고 있다. 또한, 핵심통제활동 개수가 350개 이상인 2조원 이상 회사는 약 24%인 반면 2조원 미만 회사는 2%에 불과한 것으로 나타났다.

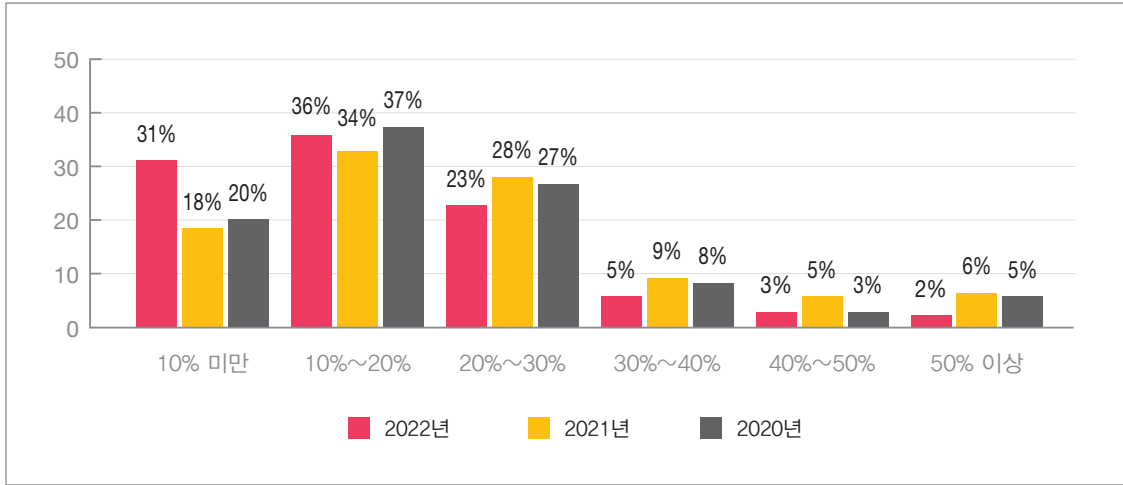
표 7. 자산규모별 거래수준 핵심통제활동 현황

구분	150개 미만	150~249개	250~349개	350~449개	500개 이상
10조원 이상	0%	17%	42%	8%	33%
5조원 이상	17%	17%	33%	33%	0%
2조원 이상	16%	48%	24%	8%	4%
5천억원 이상	41%	46%	10%	3%	0%
1천억원 이상	49%	41%	8%	2%	0%



■ 거래수준 자동통제활동 비율

그림 13. 거래수준 핵심통제의 자동통제활동 비율



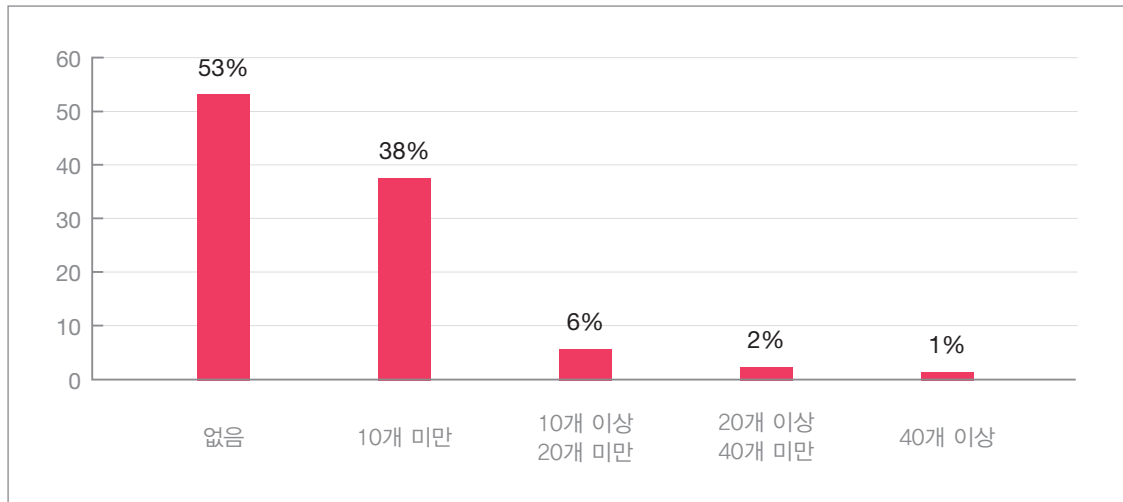
일반적으로 자동통제활동 비율이 30% 이상인 경우, 회사 프로세스의 시스템 의존도가 높은 편에 속하고, 시스템 및 관련 통제활동의 설계 또한 어느 정도 고도화되었다고 판단할 수 있다. 자동통제활동 비율이 30% 이상인 회사는 2조원 이상 회사 및 2조원 미만 회사가 각각 12% 및 10%로 유의적 차이를 보이지 않았으나, 자동통제활동 비율이 20% 이상인 회사는 2조원 이상 회사 및 2조원 미만 회사가 각각 61% 및 28%로 회사 규모가 클수록 자동통제활동에 의존하는 정도는 증가하는 것으로 나타났다.

표 8. 자산규모별 거래수준 자동통제활동 비율

구분	10% 미만	10~20%	20~30%	30~40%	40~50%	50% 이상
10조원 이상	25%	17%	58%	0%	0%	0%
5조원 이상	8%	25%	42%	8%	17%	0%
2조원 이상	16%	24%	48%	8%	0%	4%
5천억원 이상	33%	43%	17%	5%	1%	1%
1천억원 이상	33%	37%	19%	4%	4%	3%

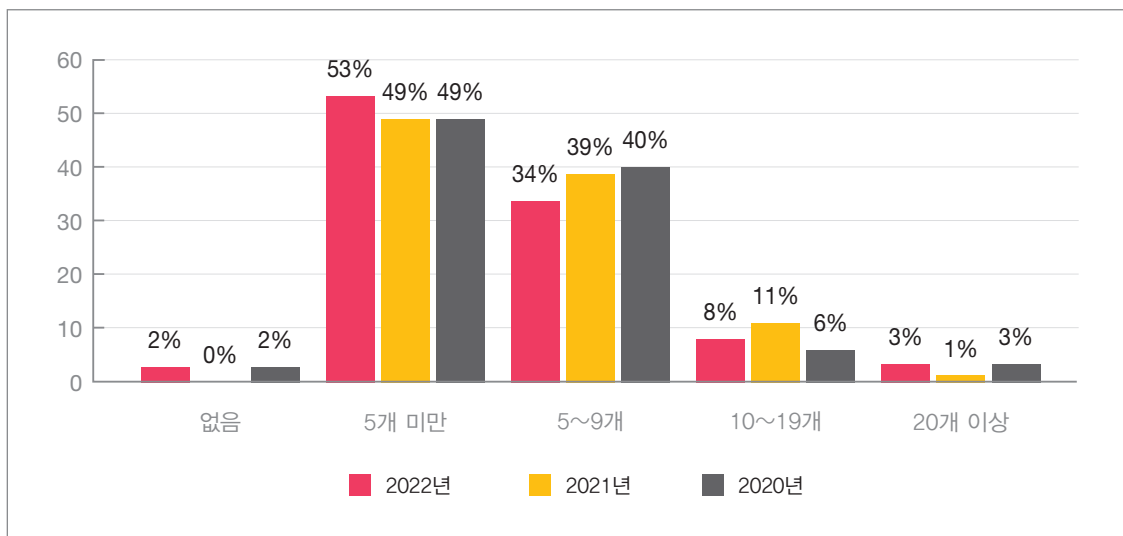
한편, 수동통제에서 자동통제로 변경된 거래수준 핵심통제활동 사항이 있다고 응답한 회사는 47%이며, 자동통제로 변경된 통제활동은 대부분 10개 미만인 것으로 확인되었다.

그림 14. (전산일반통제 제외)수동통제에서 자동통제로 변경된 거래수준 핵심통제활동 개수는?



■ MRC 항목 개수

그림 15. MRC 항목 개수



경영진의 검토 통제(MRC, Management Review Control) 항목 개수는 2021년 대비 유의적인 변화가 확인되지 않았다.

통제활동 수행 과정이 복잡하고 다양한 내용을 검토하는 통제활동은 MRC에 해당할 수 있으며, 이는 통상 거래 수준에서의 다수 통제활동을 수행하는 대신 하나의 MRC를 통해 종합적인 검토를 수행하는 경우에 해당한다. 이에 따라 각종 평가 업무는 대부분 MRC로 구분되는 것이 일반적이다.

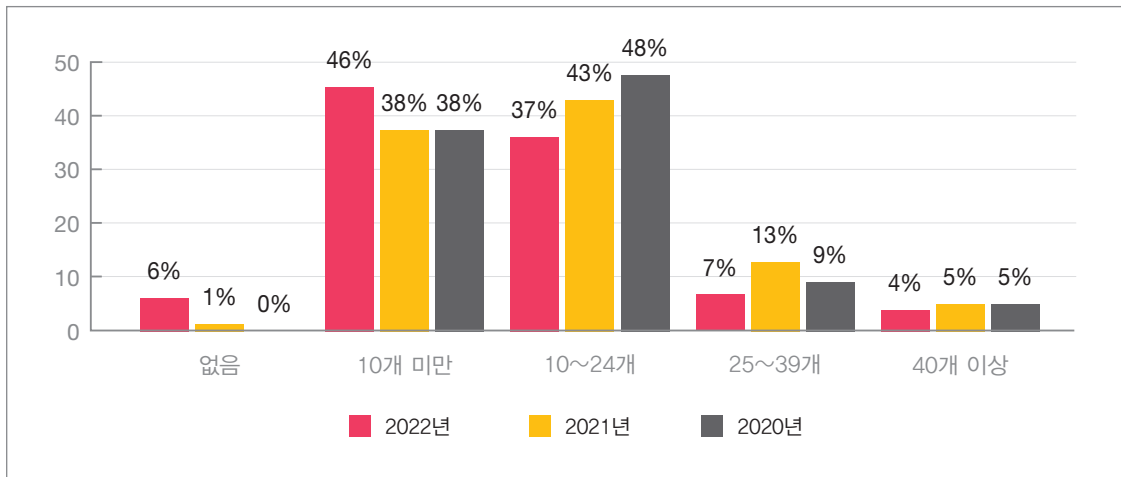
MRC 개수 역시 2조원 미만 회사 대비 2조원 이상 회사가 많은 것으로 나타났다. MRC 개수가 5개 이상인 회사 비율이 2조원 이상 회사 및 2조원 미만 회사 각각 59% 및 42%로 차이를 보이고 있다.

표 9. 자산규모별 MRC 항목 개수 현황

구분	없음	5개 미만	5~9개	10~19개	20개 이상
10조원 이상	0%	26%	33%	33%	8%
5조원 이상	0%	33%	50%	17%	0%
2조원 이상	0%	52%	48%	0%	0%
5천억원 이상	1%	53%	37%	8%	1%
1천억원 이상	3%	57%	30%	7%	3%

■ IPE 항목 개수

그림 16. IPE 항목 개수



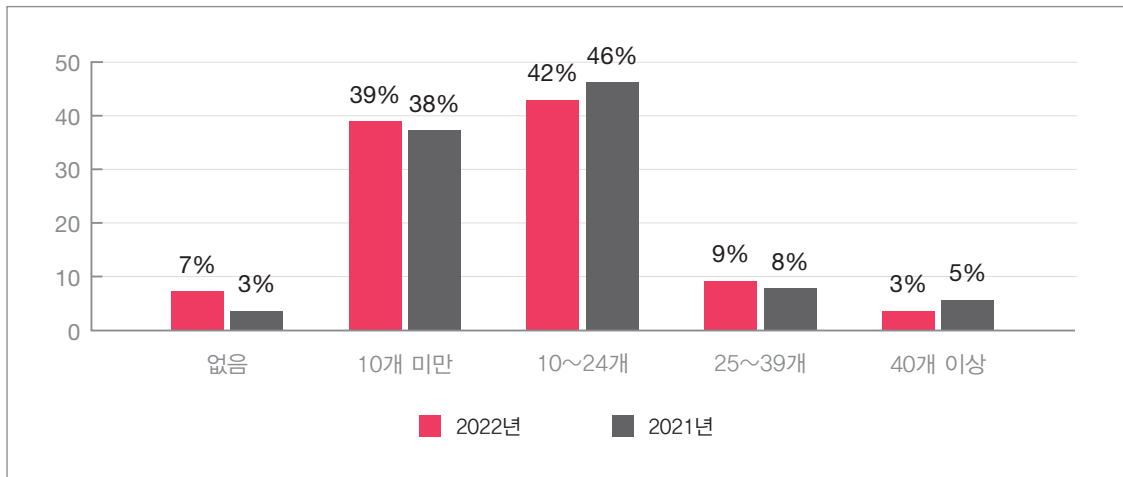
US SOX를 적용하고 있는 미국 회사의 경우 IPE 범위가 넓게 해석되고 그 개수도 상당한 것이 일반적이다. IPE에 대한 감사인 및 회사의 이해도가 높아지게 되면 향후 감사 및 감리 등으로 IPE 항목 개수가 증가할 가능성이 있으며, IPE는 향후 회사의 시스템 활용도가 높아짐에 따라 지속적으로 증가할 것으로 예상된다. 그러므로 IPE와 관련된 시스템 로직의 적정성은 중요도에 따라 전산일반통제와 연계하여 관리하고, 기초정보는 연관 통제활동을 통해 효율적으로 관리하는 것이 필요하다. 이러한 관리가 이뤄지지 않는 경우 실질적인 IPE 관리가 아닌 형식적이거나 중복적이고 과도한 평가가 요구될 수 있기 때문이다.

표 10. 자산규모별 IPE 항목 개수 현황

구분	없음	10개 미만	10~24개	25~39개	40개 이상
10조원 이상	17%	33%	33%	17%	0%
5조원 이상	0%	42%	50%	0%	8%
2조원 이상	0%	44%	44%	8%	4%
5천억원 이상	1%	43%	40%	8%	8%
1천억원 이상	7%	49%	36%	6%	2%

■ EUC 관리 현황

그림 17. EUC 관리 파일 개수



많은 회사들이 EUC에서 발생할 수 있는 위험을 인지하고 있으나, 그 정도가 크지 않다고 판단하거나 비용 및 EUC 관리 Tool 도입의 번거로움 등으로 EUC 관리에 상대적으로 적극적이지 않다.

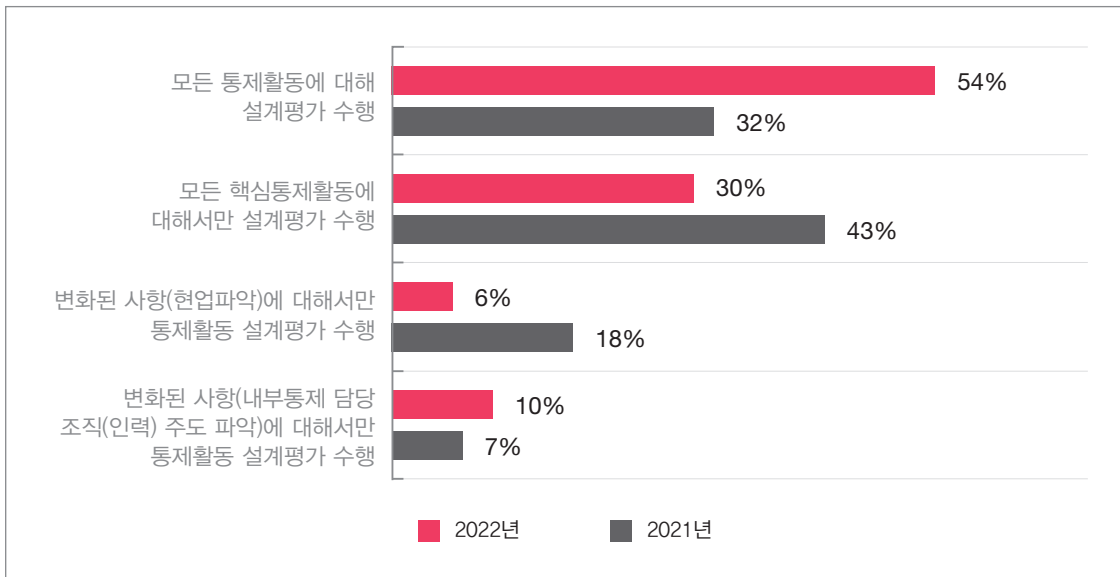
그러나, EUC 관리는 시스템(EUC 관리 Tool 등)을 활용하여 통제활동을 수행하지 않을 경우, 예를 들면, 공용 폴더 등을 통한 수작업 관리 방식을 택할 경우 해당 통제활동이 효과적이기 어렵다.

표 11. 자산규모별 EUC 관리 현황

구분	없음	10개 미만	10~24개	25~39개	40개 이상
10조원 이상	0%	33%	50%	17%	0%
5조원 이상	0%	34%	58%	0%	8%
2조원 이상	4%	56%	28%	12%	0%
5천억원 이상	3%	43%	38%	10%	6%
1천억원 이상	8%	36%	45%	9%	2%

■ 설계평가 수행방식

그림 18. 설계평가 수행방식



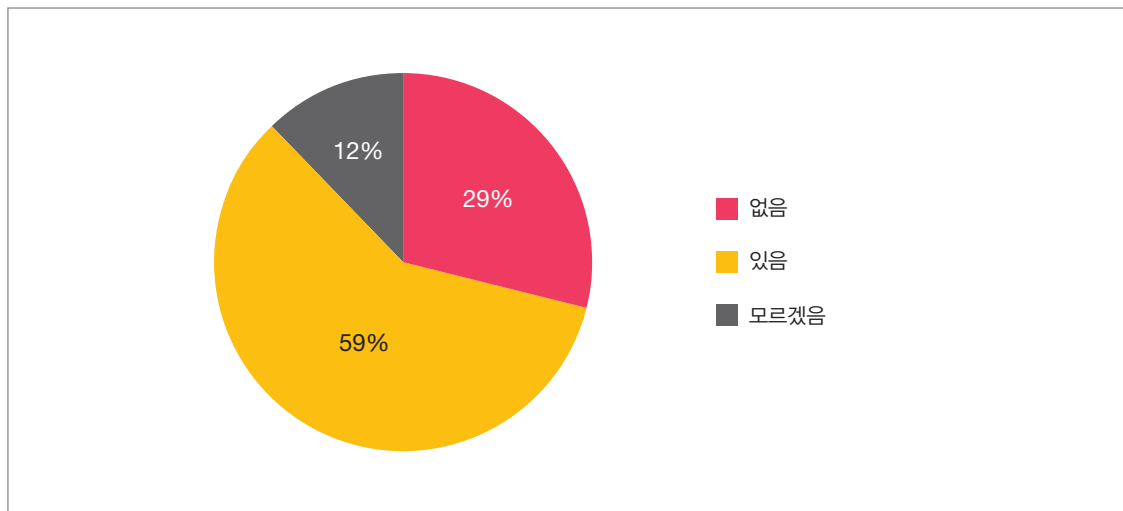
설계평가 수행방식은 여전히 추적조사에 의한 수행 비율이 높은 것으로 나타났다. 내부회계관리제도 모범규준에서 허용하는 공식적인 변화관리체계의 충실한 운영을 통한 변화사항 위주의 설계평가 실무에 대해 상당수의 회사가 아직을 부담을 갖고 있는 것으로 보인다.

표 12. 자산 규모별 설계평가 수행 방식

구분	모든 통제활동	모든 핵심통제활동	변화된 사항 (현업 파악)	변화된 사항 (내부통제 전담 조직 파악)
10조원 이상	58%	25%	9%	8%
5조원 이상	67%	25%	0%	8%
2조원 이상	48%	28%	16%	8%
5천억원 이상	43%	33%	8%	16%
1천억원 이상	61%	27%	5%	7%

공식적인 변화관리체계를 갖추고 운영하고 있는지에 대한 추가 설문 결과, 29%의 회사들이 공식적인 변화관리체계가 없다고 응답하였으며, 59%는 공식적인 체계가 있다고 응답했다.

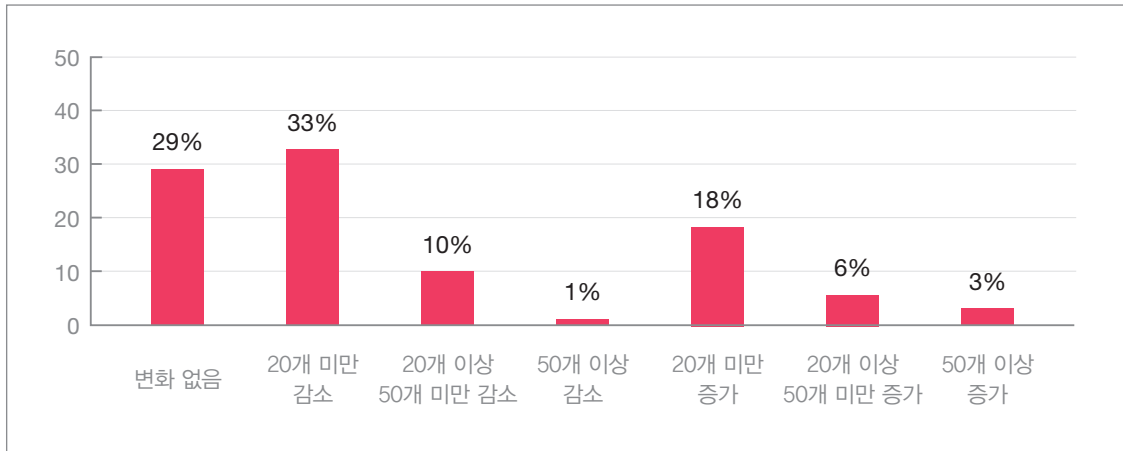
그림 19. 공식적인 변화관리체계를 갖추고 운영하고 있는지?





■ 거래수준 핵심통제활동 변화 개수

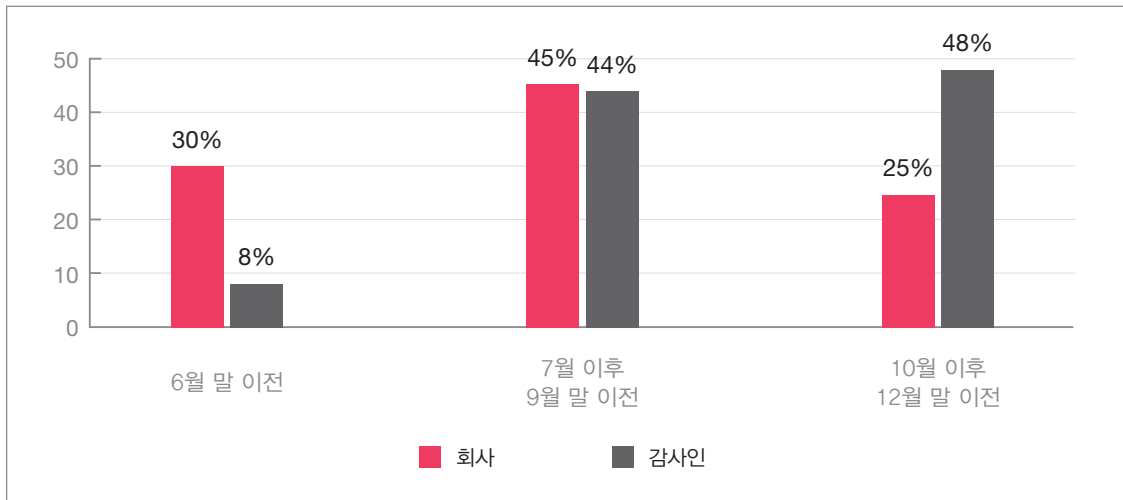
그림 20. 거래수준 핵심통제활동 변화 개수



변화관리를 포함한 설계평가 수행 결과 거래수준 핵심통제활동 변화 개수에 대해서는 핵심통제활동의 증가 혹은 감소 등 변동이 있었다고 응답한 회사가 약 71%이고, 주요 변화 이유로는 업무 절차 및 조직 변경사항이 42%로 가장 많았고, 다음으로는 평가 범위 변경이 29%로 뒤를 이었다.

■ 설계평가 완료(설계 미비점 보완) 시기

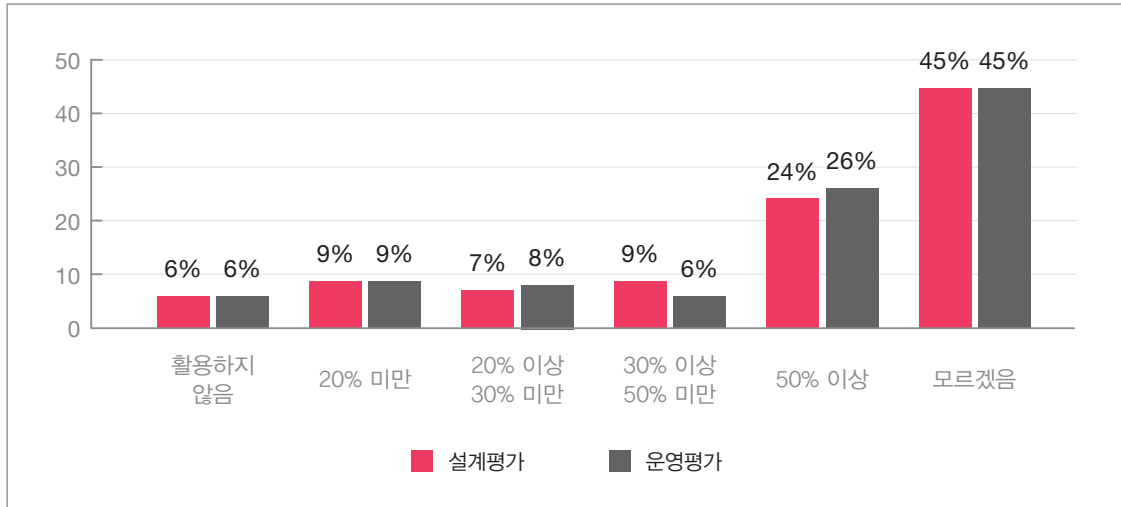
그림 21. 회사, 감사인 설계평가 완료 시기



경영진 평가는 7월 이후부터 9월말 이전에 설계평가를 완료 했다고 응답한 회사가 45%로 가장 많았고, 외부감사인 감사는 10월 이후부터 12월말 이전에 완료 했다고 응답한 회사가 48%로 가장 많은 것으로 나타났다. 대부분 외부감사인 감사 이전에 경영진 설계평가가 선행되고 있는 것으로 보여진다.

■ 감사인이 경영진 평가 결과를 감사에 활용한 비율

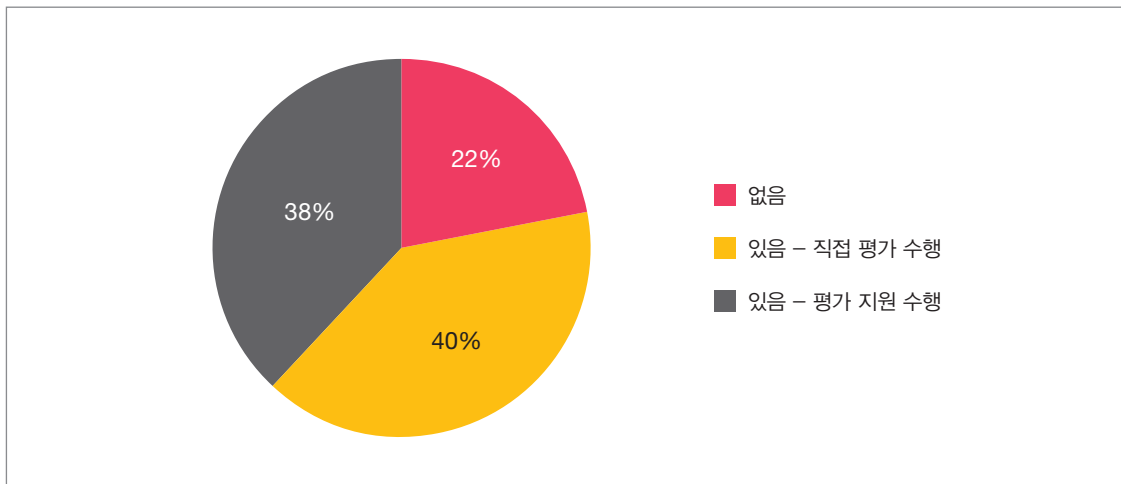
그림 22. 감사인의 경영진 평가 결과 활용 비율



감사인이 경영진 평가 결과를 감사에 활용하는 경우는 50% 이상으로 나타나, 외부감사인의 경영진 평가 수행의 충분성에 대한 감사증거로서 경영진 평가의 충실한 수행과 문서화가 매우 중요하게 다뤄지고 있음을 알 수 있다.

■ 전산 일반통제 평가 수행 인력

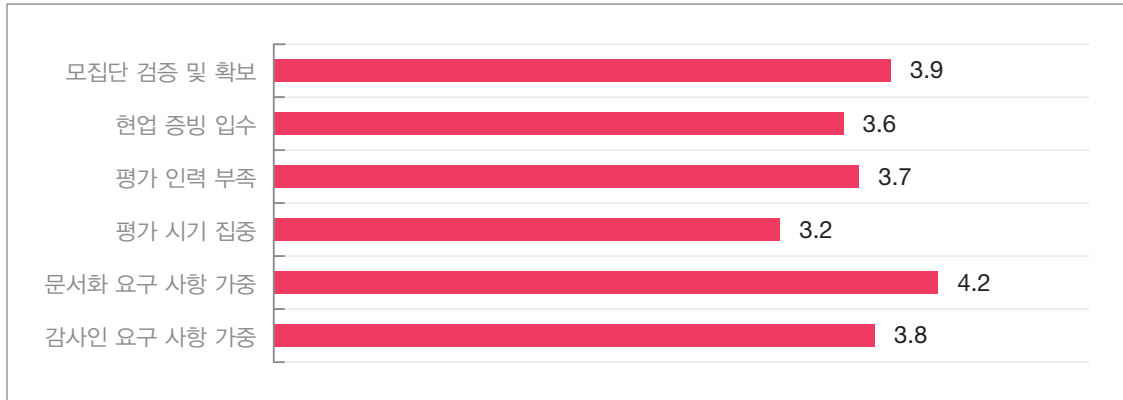
그림 23. 전산 일반통제 평가 수행 인력 보유 여부



전산일반통제 평가를 회사 자체적으로 수행하는 인력을 보유한 비율은 40%로 전산일반통제 관리 역량 강화를 위한 투자가 필요하다. 전산일반통제에 대한 관리는 시스템 유형에 따라 전문성이 필요한 만큼 평가 수행 보유 인력을 보유하지 않을 경우, 회사 시스템의 전산일반통제 운영 및 평가에 어려움이 있을 것으로 예상된다.

■ 내부회계관리제도 평가상 애로 사항

그림 24. 내부회계관리제도 평가상 애로 사항



(\*) 5점 만점 환산 점수: 5개 항목 우선 순위 평가(점수가 높을수록 애로사항이 크다고 답변)

내부회계관리제도 평가상 애로사항은 문서화 요구 사항 가중이 가장 컸고, 평가 모집단 검증 및 확보에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

■ 운영평가 수행방식

표 13. 운영평가 수행방식

구분	기중 평가기준일로 평가 + 잔여기간 업데이트 평가				12월을 평가기준일로 평가	
	8월 말 이전	9월 말	10월 말	11월 말	12월 말	총계
개수	37	94	57	51	76	315
비율	12%	30%	18%	16%	24%	100%

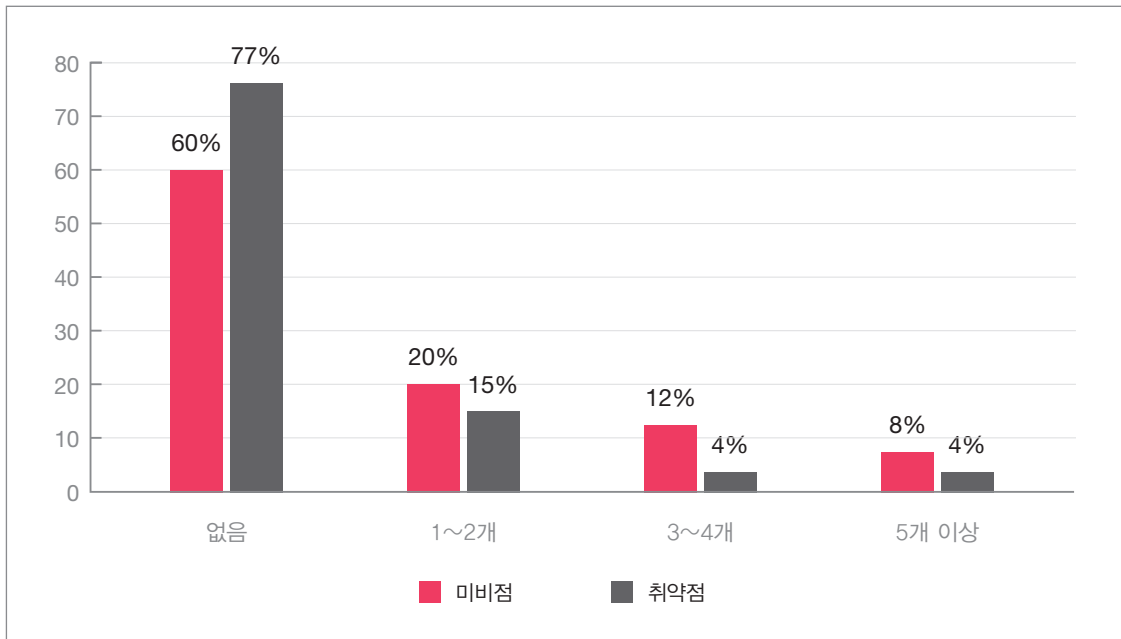
운영평가 수행방식은 '기중 평가기준일 평가+잔여기간 업데이트 평가' 방식으로 수행하는 비율이 약 76%로 나타났으며, 12월을 평가기준일로 평가하는 회사는 24%에 불과했다. 기중 평가기준일과 잔여기간 업데이트 평가 방식으로 수행하는 경우 30%가 9월말을 기중 평가기준일로 가장 많이 선정했다.

표 14. 자산 규모별 운영평가 수행 방식

구분	기중 평가기준일로 평가 + 잔여기간 업데이트 평가	12월을 평가기준일로 평가
10조원 이상	75%	25%
5조원 이상	92%	8%
2조원 이상	84%	16%
5천억원 이상	80%	20%
1천억원 이상	72%	28%
전체 응답 비율	76%	24%

■ 평가기준일 현재 개선된 유의한 미비점 현황

그림 25. 평가기준일 현재 개선된 유의한 미비점 현황



내부회계관리제도 평가기준일 현재 개선된 미비점은 내부회계관리제도 평가 결론 및 감사의견에 영향을 미치지 않는다. 지속적으로 미비점을 확인하고 개선해가는 것은 내부회계관리제도의 효과성을 담보하는 중요한 절차이다. 물론 기말 평가기준일 이전에는 미비점의 심각성을 정교하게 평가하지 않을 수도 있어, 개선된 미비점 성격을 유의한 미비점과 중요한 취약점으로의 판단한 동 설문은의 결과는 다르게 해석될 수도 있다.

표 15. 자산규모별(평가기준일 전 개선된) 유의한 미비점 발생 현황

구분	없음	1~2개	3~4개	5개 이상
10조원 이상	100%	0%	0%	0%
5조원 이상	66%	17%	17%	0%
2조원 이상	76%	16%	8%	0%
5천억원 이상	58%	21%	13%	8%
1천억원 이상	54%	23%	13%	10%

표 16. 자산규모별(평가기준일 전 개선된) 중요한 취약점 발생 현황

구분	없음	1~2개	3~4개	5개 이상
10조원 이상	92%	0%	8%	0%
5조원 이상	92%	8%	0%	0%
2조원 이상	92%	4%	4%	0%
5천억원 이상	85%	14%	0%	1%
1천억원 이상	71%	17%	6%	6%

■ 최종 미비점 발생 원인 유형 분석(단순 미비점 제외)

내부회계관리제도 평가기준일 현재 개선되지 않은 미비점의 원인 유형 분석 결과는 다음과 같다.

그림 26. 미비점 유형

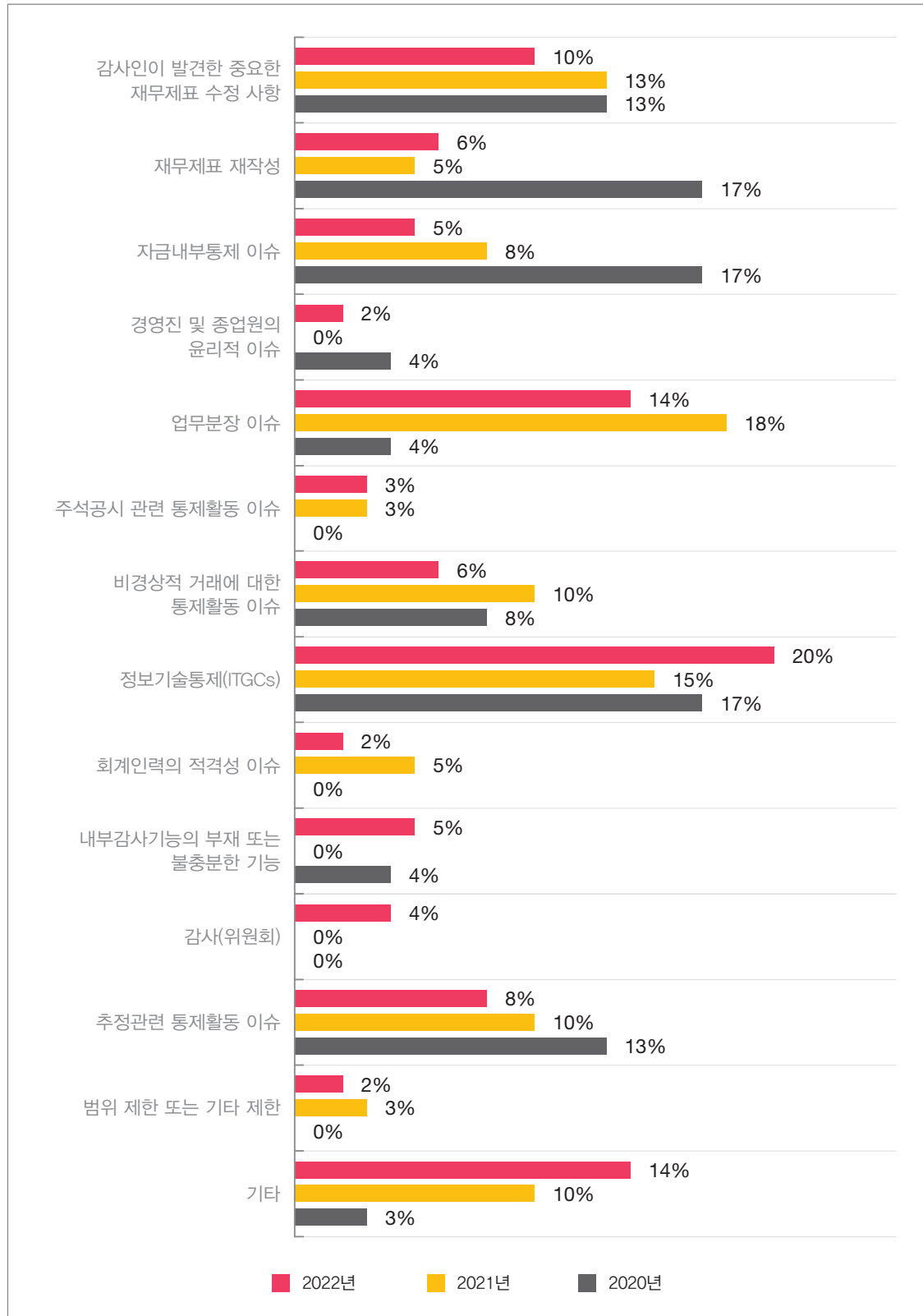




표 17. 지속적 주요 미비점 항목 Top 5

구분	2022년	2021년	2020년	평균
업무분장 이슈	14%	18%	4%	12%
정보기술통제(ITGCs) 이슈	20%	15%	17%	17%
감사인이 발견한 중요한 재무제표 수정 사항	10%	13%	13%	12%
추정관련 통제활동	8%	10%	13%	10%
재무제표 재작성	6%	5%	17%	9%

■ 최종 미비점 발생 프로세스 분석(단순 미비점 제외)

그림 27. 미비점 및 중요한 취약점 발생 프로세스

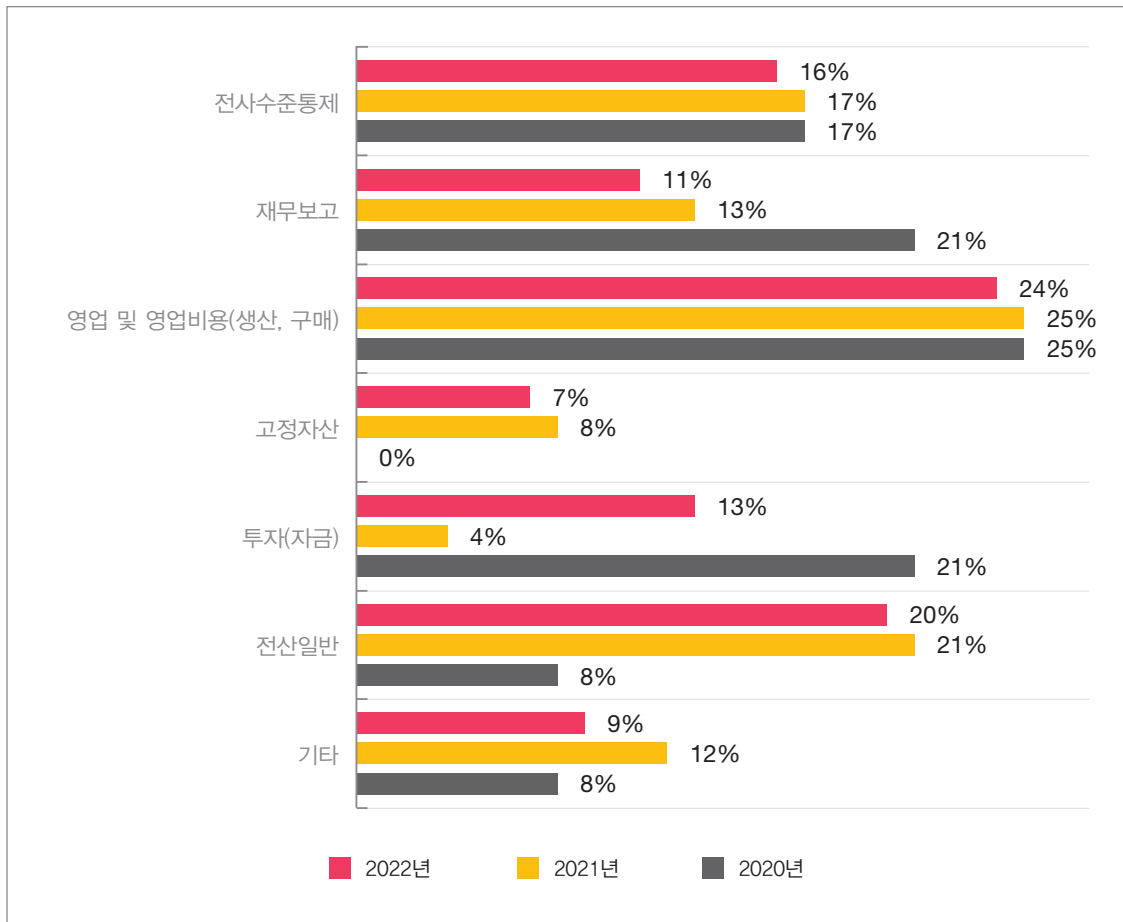


표 18. 최종 미비점 발생 프로세스별 현황

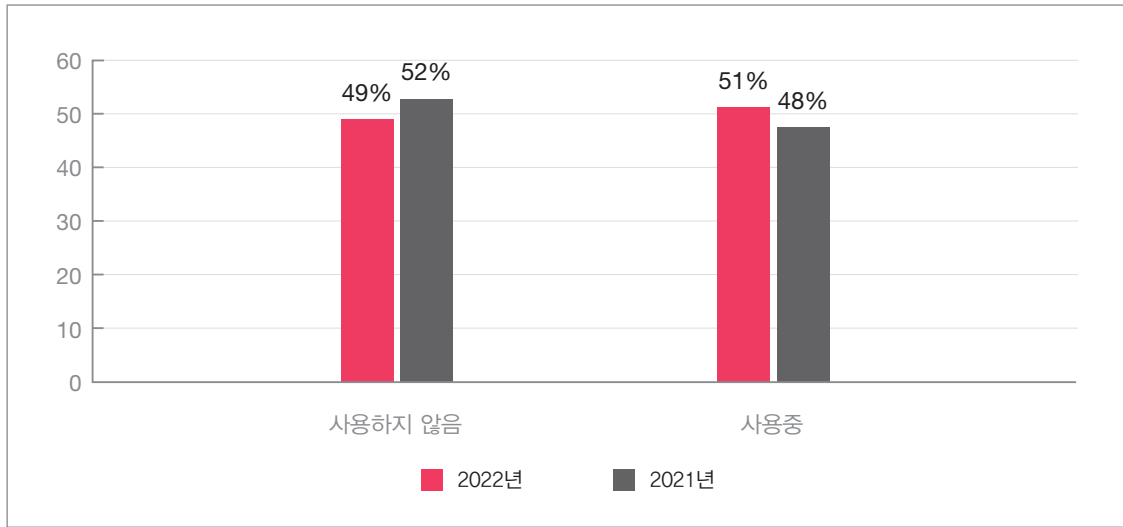
구분	2022년	2021년	2020년	평균
전사수준통제	16%	17%	17%	17%
재무보고	11%	13%	21%	15%
영업 및 영업비용(생산, 구매)	24%	25%	25%	25%
고정자산	7%	8%	0%	7%
투자(자금)	13%	4%	21%	13%
전산일반	20%	21%	8%	16%
기타	9%	12%	8%	10%

영업(24%), 재무보고(11%), 전산일반(20%)이 주요 이슈 발생 프로세스로 나타났다. 특히, 투자(자금)부문에서 미비점 발생 비율이 전기대비 큰 폭으로 늘었다. 재무보고 및 전산일반 프로세스가 주요 이슈 발생 프로세스로 나타난 것은 주요 미비점 발생 원인이 IT시스템 권한 관련 이슈 및 감사인 발견 재무제표 수정 관련 이슈에서 발생하는 것과 일관된다.

전사수준통제는 비즈니스 프로세스에서 발생하는 이슈의 근본 원인이 전사수준통제에 영향을 주는 이유로 해석된다. 실제로 전사수준통제 그 차체에서 이슈가 발생하는 경우 보다는, 거래수준 통제활동에서 발생하는 이슈의 근본 원인이 전사수준통제의 미비점으로 지적되는 경우가 많다.

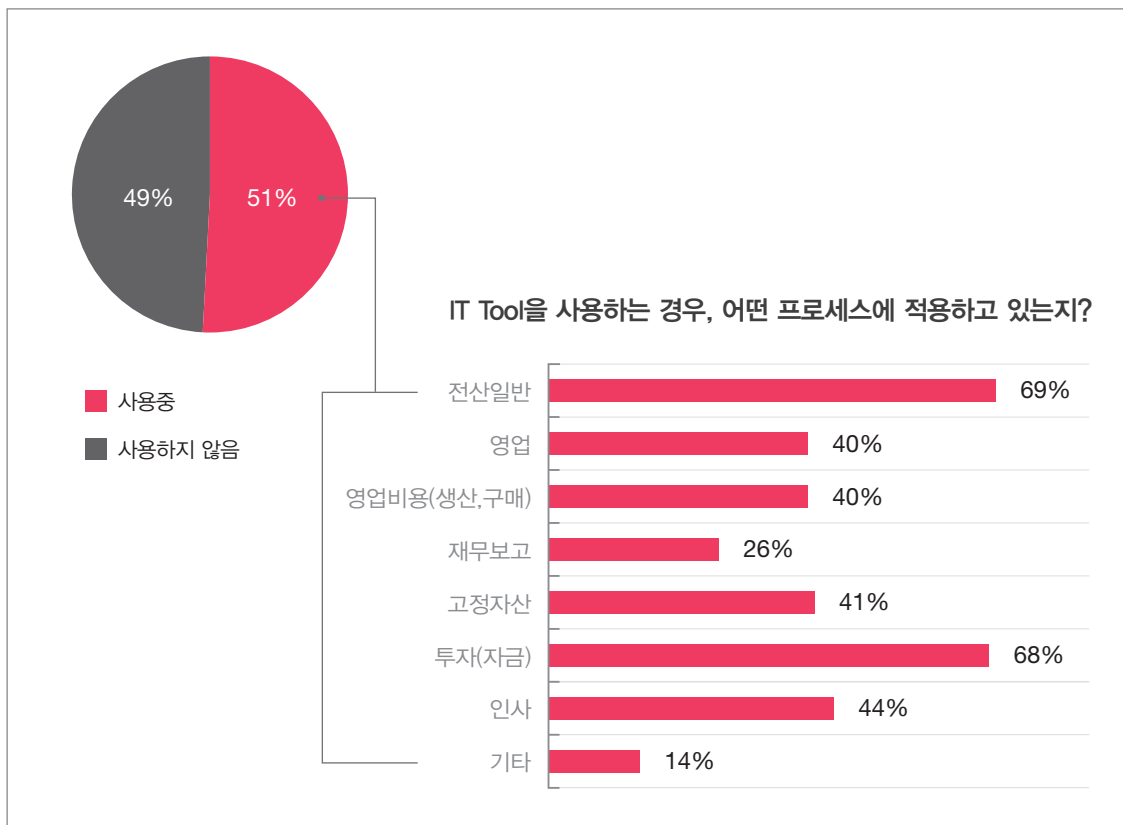
■ 내부회계관리제도 IT Tool 사용 현황

그림 28. IT Tool 사용 현황



내부회계관리제도 운영에서 IT Tool을 사용 비중은 전기 48%에서 당기 51%로 증가하였다. 아직까지는 많은 회사들이 IT Tool을 이용한 내부회계관리제도 운영과 평가에는 적극적이지 않은 것으로 보인다.

그림 29. 내부회계관리제도 IT Tool 사용 여부



실제 위험의 발생 가능성을 확인하기 위한 각종 Data 분석 작업이나 통제활동의 효과성을 제고하고 평가의 효율성을 높이기 위한 자동통제활동 비율의 확대 및 내부회계관리제도 평가 자동화 등의 효익이 투입비용 대비 효과적이라고 생각하지는 않는 것으로 보인다. 가장 많이 사용하는 IT Tool은 시스템 권한관리(업무분장/접근제한) 관련 Tool이었고, 기타 Tool의 사용은 미미했다.

그림 30. 내부회계관리제도 평가 시 사용하는 IT Tool

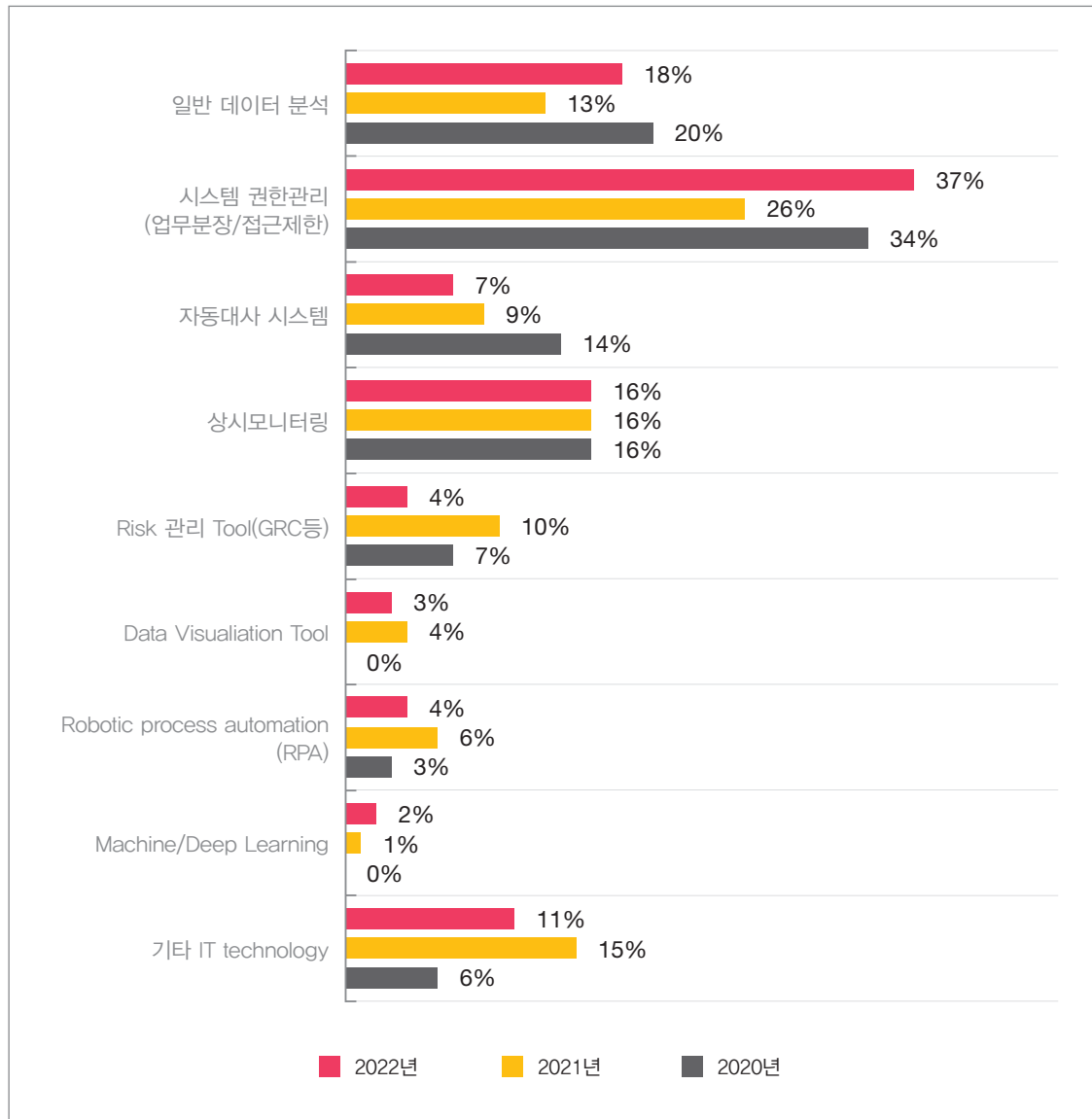
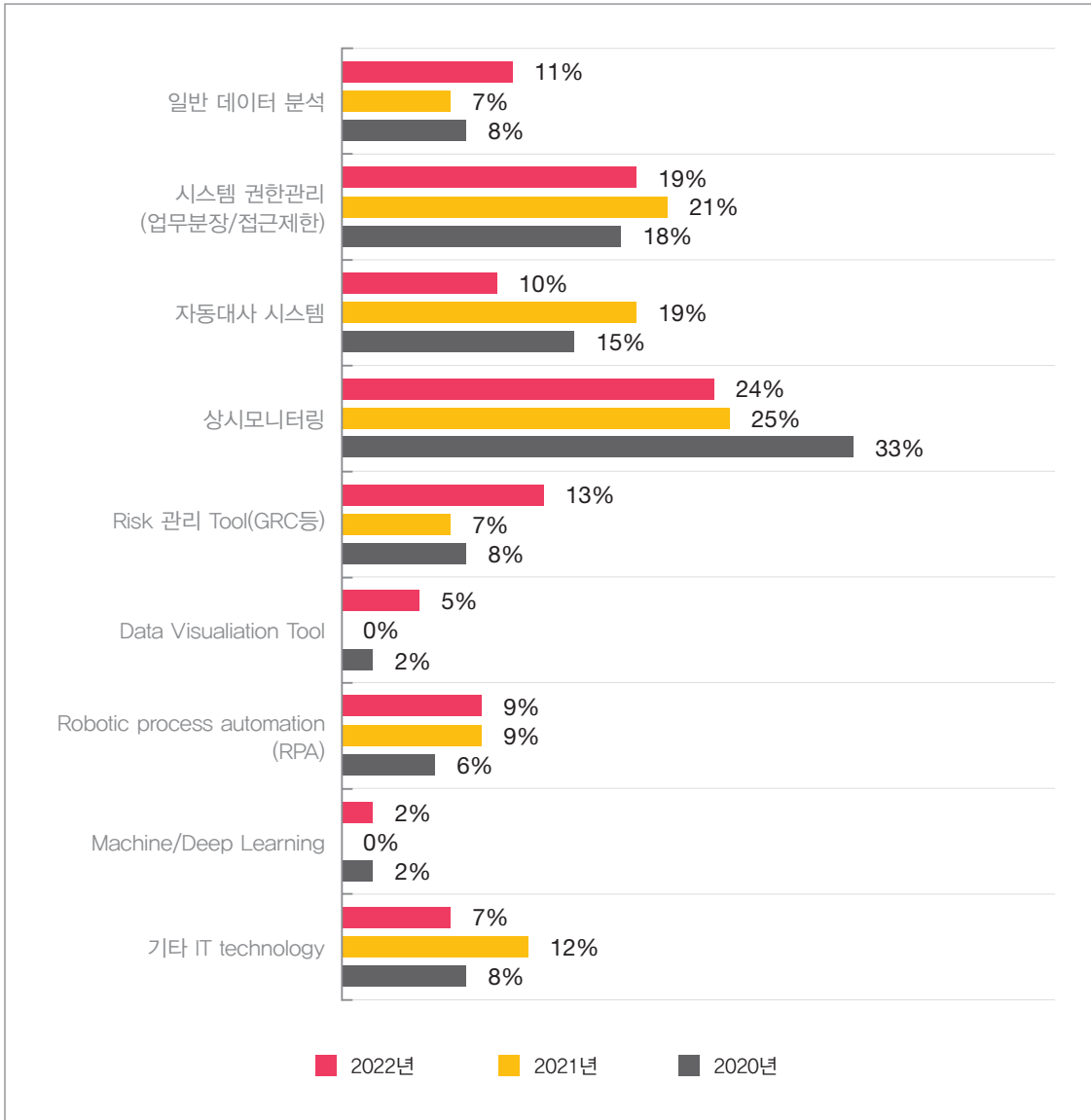


그림 31. 내부회계관리제도 평가 시 사용하지 않는 기업이 고려하는 IT Tool 도입 계획



한편, 현재 IT Tool을 사용하지 않는 회사들은 향후 IT Tool의 사용에도 큰 관심을 보이지 않았다. 다만, 상시모니터링 시스템에는 상당 수 회사가 도입 의지를 나타냈다.

향후 IT의존도가 심화되는 업무 환경 변화를 고려하면 IT 시스템 의존도가 지속적으로 증가할 것은 명확하므로, IT 관련 통제활동의 효과적이고 효율적 관리 방안에 대한 고려가 필요하다.

또한, 내부회계관리제도 평가 업무의 자동화는 업무의 시스템화 여부, 업무의 자동화 여부 및 통제활동의 자동화 여부 등에 따라 그 가능성과 효용이 결정될 수 있다. 최근 Digital transformation이 많은 업무 분야에 확대되고 있고, 연결내부회계관리제도의 도입으로 내부회계관리제도 평가 업무가 복잡해짐에 따라 통제활동의 자동화 및 평가의 자동화 등도 보다 적극적으로 검토될 것으로 보인다.

- 2조원 이상 회사의 총자산 규모별 비율, 연결 대상 종속기업 개수 비율 및 매출액 규모별 비율 - 응답 49개사

그림 32. 총자산 규모별 비율

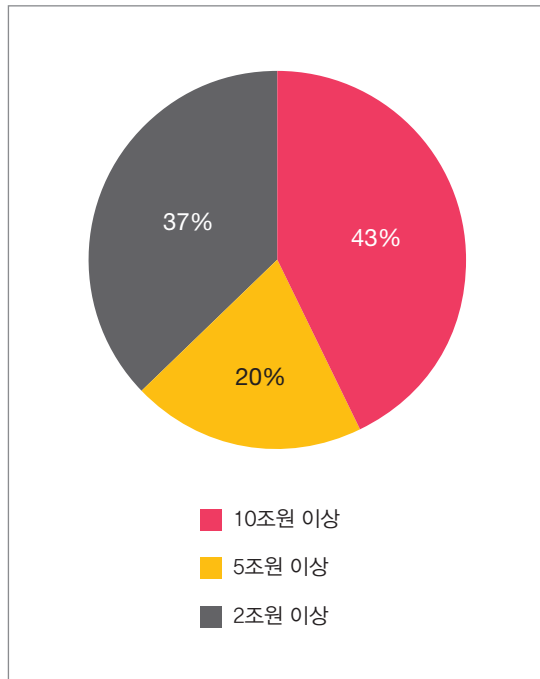


그림 33. 연결 대상 종속기업 개수 비율

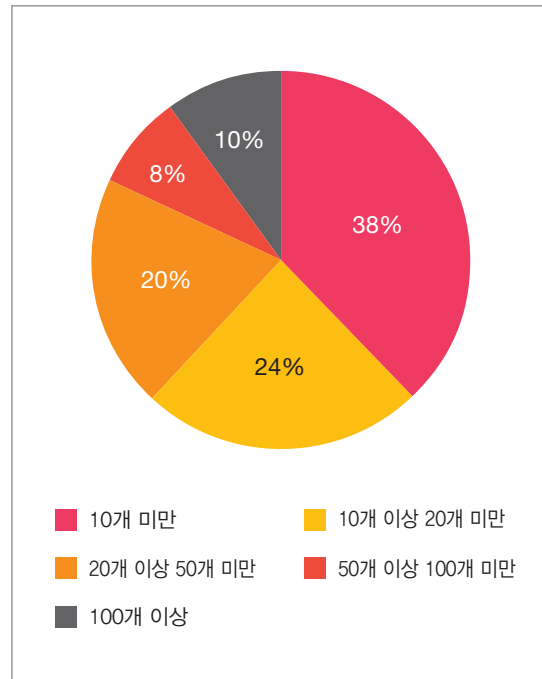
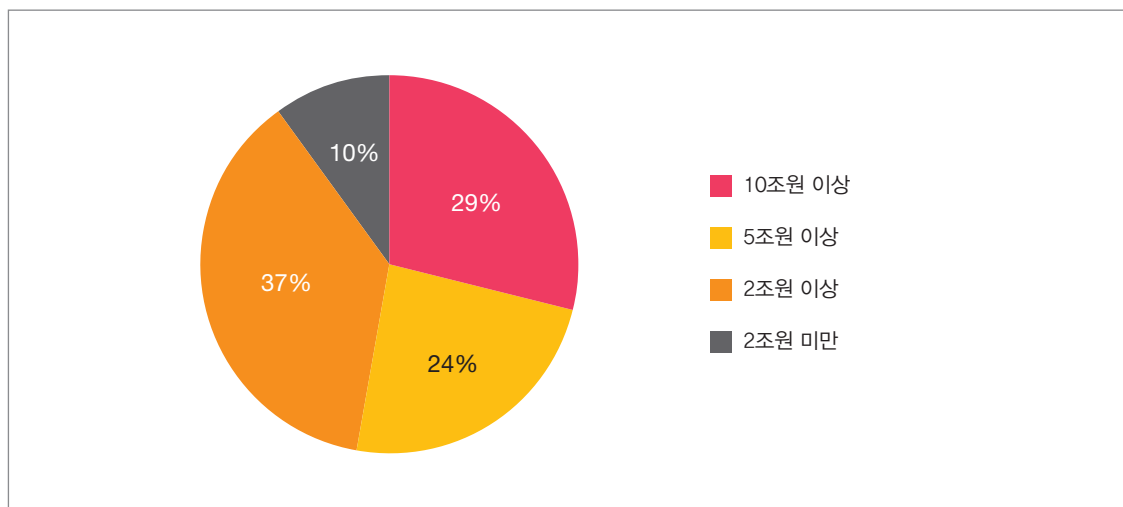


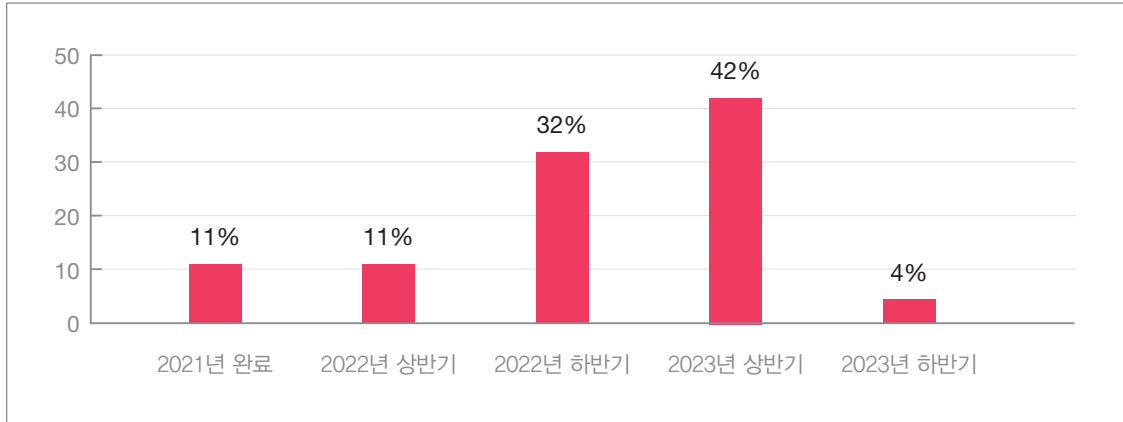
그림 34. 매출액 규모별 비율





■ 연결내부회계관리제도 구축 완료 시기

그림 35. 연결내부회계관리제도 구축 예상 완료 시기



연결내부회계관리제도 감사 대상인 자산총액 2조원 이상 회사 중 약 54%는 2023년 이전 연결내부회계관리제도 운영 준비를 완료한 것으로 나타났고, 42%는 2023년도 상반기에 운영 준비를 완료할 것으로 예상하고 있으며, 약 4%는 상반기 내 운영 준비가 만족스럽게 완료되지는 못할 것으로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 내부회계관리제도 도입 첫해 하반기까지 지속적으로 제도 보완이 있던 상황을 감안하면 우려할 만한 상황은 아닌 것으로 평가된다.

■ 연결내부회계관리제도 2023년 하반기 구축 완료 예상

표 19. 자산 규모별 현황

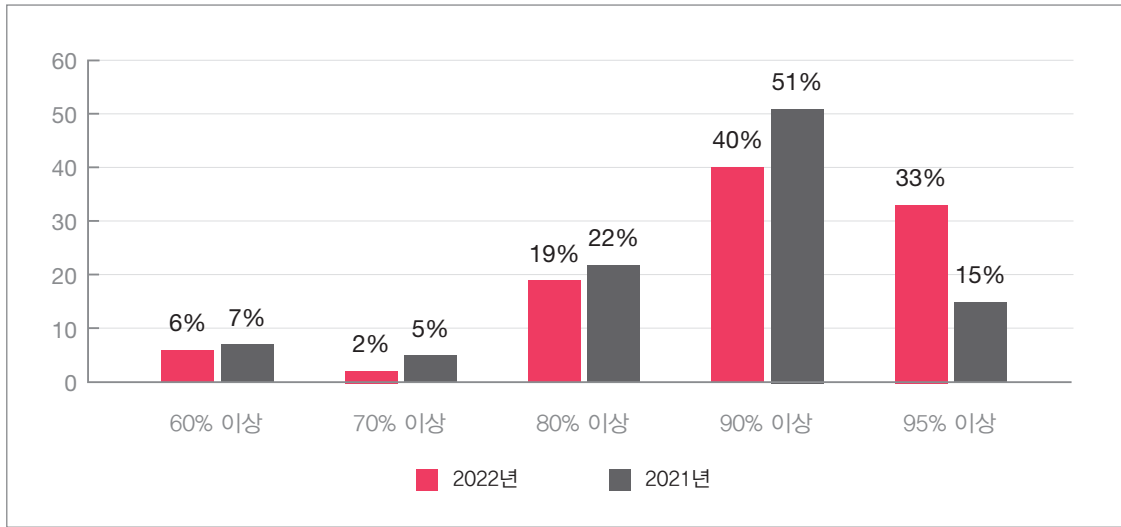
구분	10조원 이상	5조원 이상	2조원 이상
2023 하반기	0	1	1
비율	-	8%	4%
전체 응답 개수	12	12	25

표 20. 업종별 현황

구분	금융업	비금융업	기타
2023 하반기	0	1	1
비율	0%	3%	8%
전체 응답 개수	7	29	13

■ 연결내부회계관리제도 구축 범위

그림 36. 연결재무제표상 총자산 및 매출액 기준 Coverage 비율(Full Scope 기준)



지배기업은 모든 종속기업의 재무제표 작성 과정에 내부회계관리제도를 적용하여야 한다.

종속기업별로 내부회계관리제도를 운영할 수도 있고, 지배기업에서 모니터링하고 점검하는 직접전사통제활동을 통해서도 가능할 것이다. 내부회계관리제도 모범기준이나 감사기준 또는 해석에도 구축 범위에 대한 명확한 기준을 제시할 수 없기에 수많은 종속기업 중 어디까지 내부회계관리제도를 직접 적용할 것인지에 대한 고민이 많고, 이에 따라 감사인의 감사 범위에 대한 판단이 중요하게 고려되고 있는 상황이다.

일반적으로 연결재무제표상 총자산 및 매출액 기준 Coverage를 80~95%를 고려하여 연결내부회계관리제도 구축 범위를 평가하고 있는 경우가 많은 것으로 보인다.

조사 결과 73%의 회사가 Full scope적용 대상 종속기업 만으로도 90% 이상의 Coverage를 달성하고 있으며, 27%의 회사는 Specific scope 적용 대상 종속기업을 추가하거나 지배기업의 직접전사통제활동을 통해 회사가 목표하는 Coverage를 달성할 수 있는 것으로 나타났다.

Full scope적용 대상 종속기업 Coverage를 80% 미만으로 예상하는 회사는 자산 규모나 업종별 유의적인 상관관계를 확인할 수 없었으나, 주로 규모가 작은 다수의 해외 종속기업을 보유한 회사일 것으로 보인다.

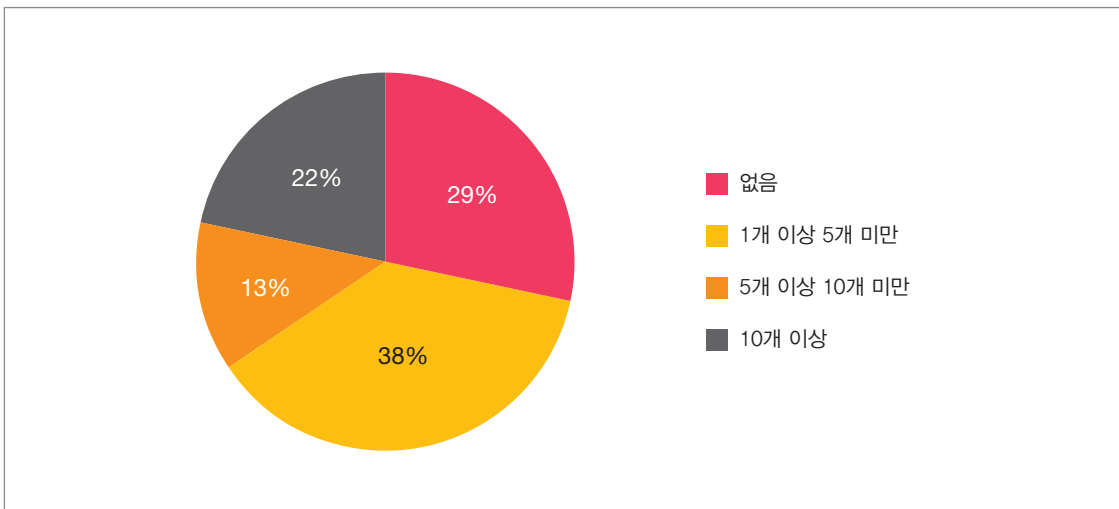
표 21. 총자산 및 매출액 Coverage 80% 미만 – 자산규모별 현황

구분	10조원 이상	5조원 이상	2조원 이상
80% 미만	1	1	2
비율	8%	8%	8%
전체 응답 개수	12	12	25

표 22. 총자산 및 매출액 Coverage 80% 미만 – 업종별 현황

구분	금융업	비금융업	기타
80% 미만	1	3	-
비율	14%	10%	0%
전체 응답 개수	7	29	13

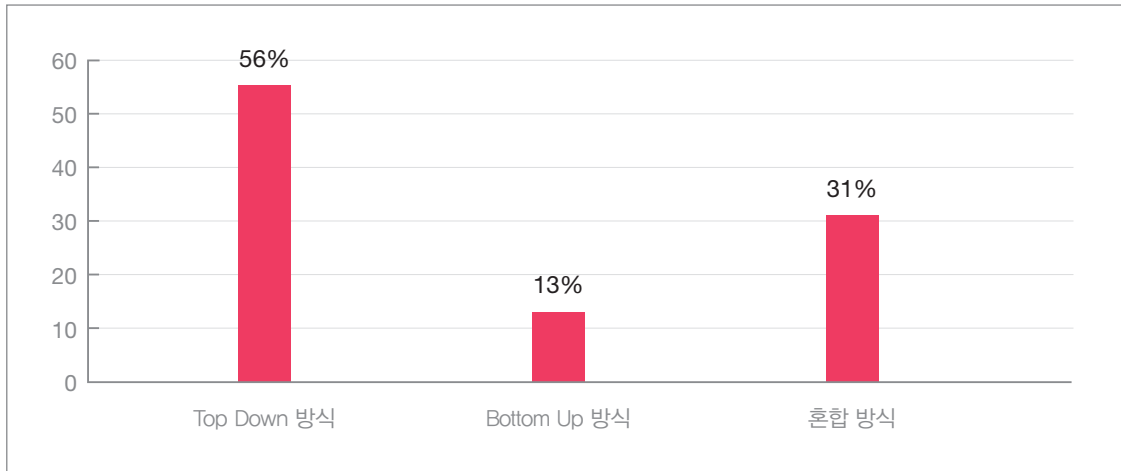
그림 37. 거래수준통제를 직접 평가하지 않은 부문에 대한 대응 전략으로 설계한 그룹수준통제의 수



거래수준통제를 직접 평가하지 않은 부문에 대해 설계한 그룹수준통제의 개수는 1개 이상 5개 미만이 가장 많은 것으로 나타났다.

■ 연결내부회계관리제도 구축 방식

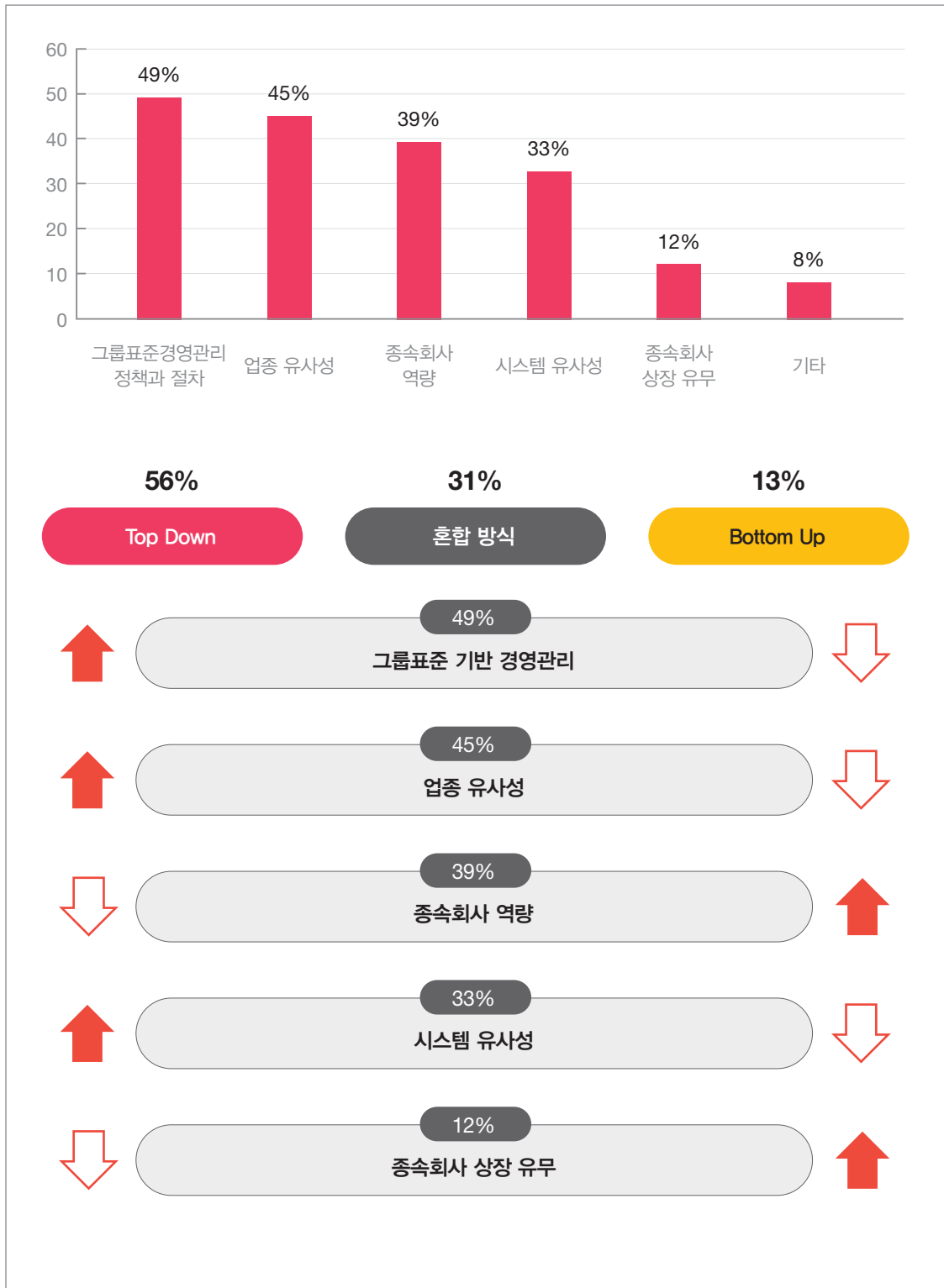
그림 38. 연결내부회계관리제도 구축 방식



- Top Down 방식: 그룹표준 위험과 통제 정립 및 확산
- 혼합 방식: Top Down 방식과 Bottom Up 방식을 혼합한 방식
- Bottom Up 방식: 종속회사별 위험과 통제 합산

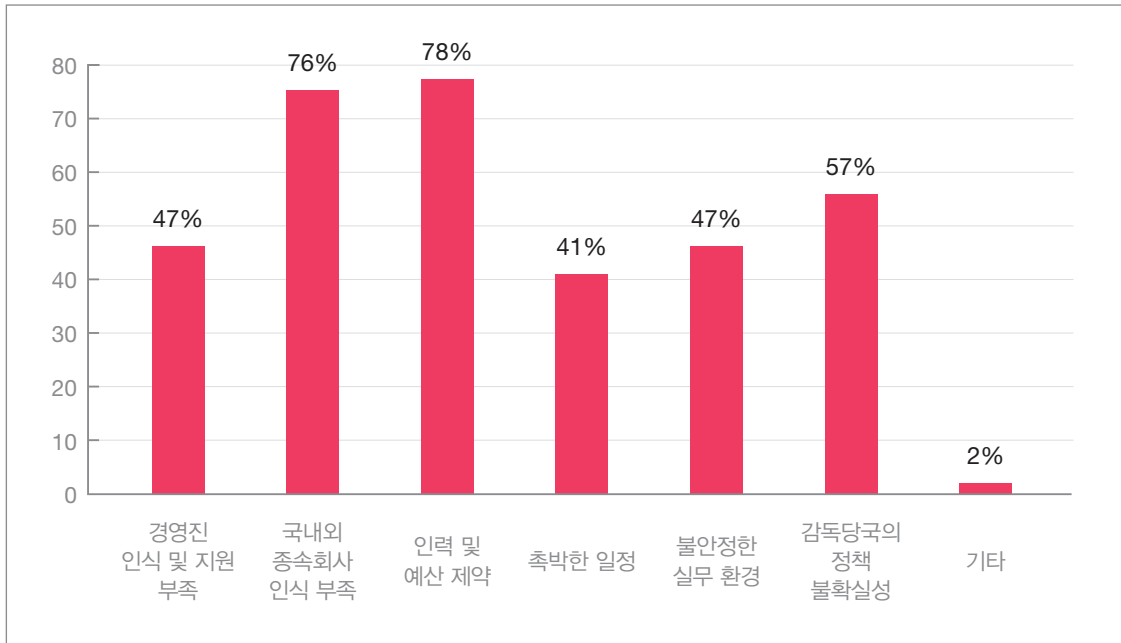
연결내부회계관리제도 구축 방식은 13%의 회사들이 Bottom Up 방식을 적용하고 있고, 대부분은 Top Down 방식을 적용하거나 혼합방식을 적용하고 있는 것으로 나타났다. 연결내부회계관리제도는 지배기업 목적으로 종속기업에게 내부회계 관리제도를 적용하는 것이므로, 종속기업이 상장회사로서 내부회계관리제도를 적용하고 있는 경우가 아니라면 대부분 Top Down을 적용하는 것이 합리적일 수 있다. 그럼에도 업종 유사성이 전혀 없거나 일관된 경영관리가 적합하지 않은 회사는 Bottom Up 방식을 적용하는 것으로 보인다. 이러한 구축 방식의 결정은 그룹표준 정책과 절차의 적용 여부(49%) 및 업종 유사성(45%)이 가장 큰 고려 요소인 것으로 확인되었다.

그림 39. 내부회계관리제도 구축 방식 결정 요소



■ 연결내부회계관리제도 구축 애로 사항

그림 40. 연결내부회계관리제도 구축 애로 사항



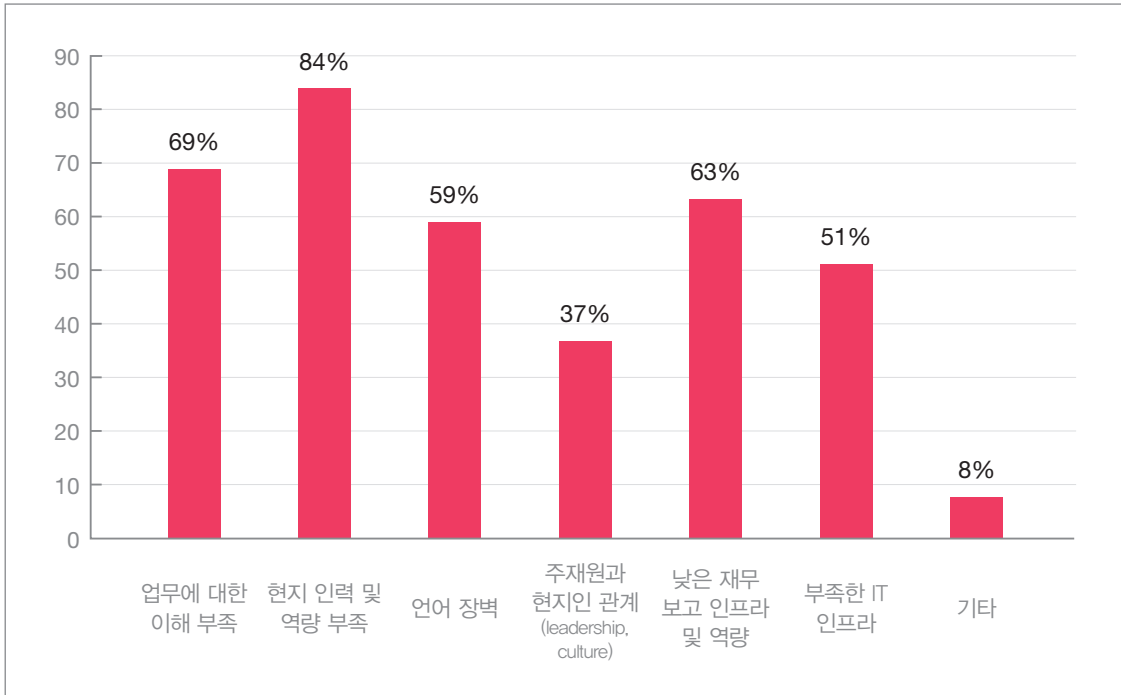
(\*) 질문 형식은 해당하는 항목을 다수 선택하는 형식이었고, 이에 애로 사항으로 답변한 비율을 표시하였음.

연결내부회계관리제도 구축 과정에서 애로 사항으로 ‘인력 및 예산 제약(78%)’ 및 ‘국내외 종속기업 인식 부족(76%)’이 가장 큰 것으로 나타났다.

향후 운영 상에서는 종속기업 인력의 잦은 변동 및 내부회계관리제도 운영에 대한 명확하지 않은 책임자 지정 혹은 향후 조직 운영 방안이 결정되지 못한 채 임시로 담당자를 선정하는 것 등이 실무적 난제로 예상된다.



그림 41. 해외 종속기업 내부회계관리제도 구축 및 운영 장애요인



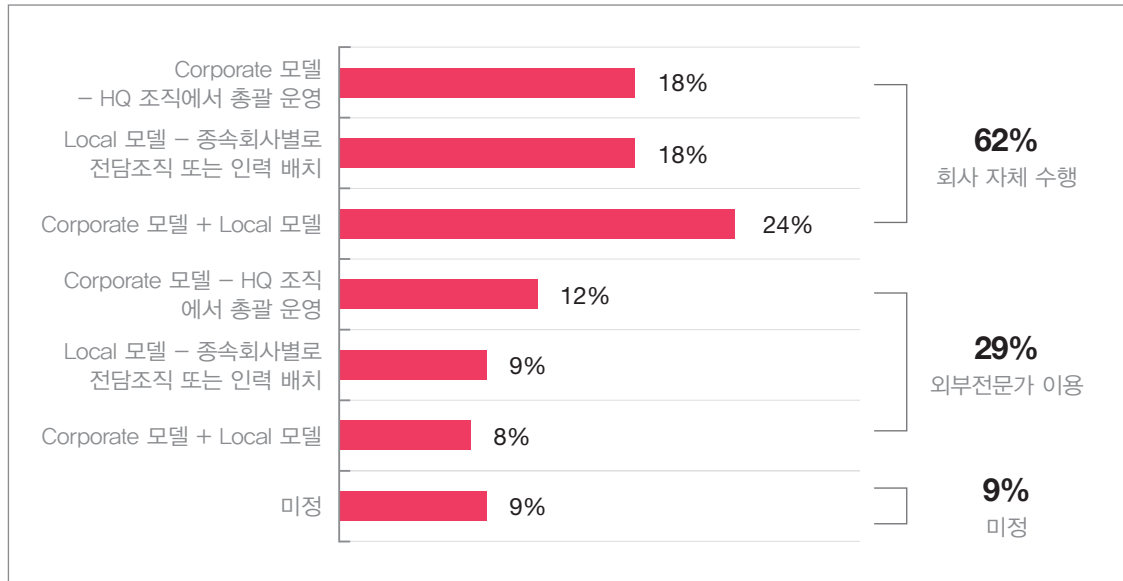
(\*) 질문 형식은 해당하는 항목을 다수 선택하는 형식이었고, 이에 애로 사항으로 답변한 비율을 표시하였음.

해외 종속기업의 내부회계관리제도 운영 상의 어려움으로 84%가 현지 인력 및 역량 부족을 응답했다. 실제 해외에서 내부회계관리제도에 대한 전문성 있는 인력을 채용하고 유지하는 것은 쉽지 않다. 경영진은 해외 종속기업의 내부회계관리제도 운영을 책임지는 관련 조직의 구성에 적극적으로 지지하고 관심을 기울여야 할 것이다. 그 뒤를 이어, ‘업무에 대한 이해 부족(69%)’, ‘낮은 재무보고 인프라 및 역량(63%)’, ‘언어 장벽(59%)’ 도 우려가 많은 항목으로 응답했다.

실제 통합된 시스템이 아니거나, 해외 종속기업의 회계역량 부족으로 지배기업이 주도적으로 연결 결산을 수행하는 경우, 연결 결산 기초 자료에 대한 신뢰성 등과 관련된 내부통제를 강화하는 것도 함께 고려되어야 할 것이다.

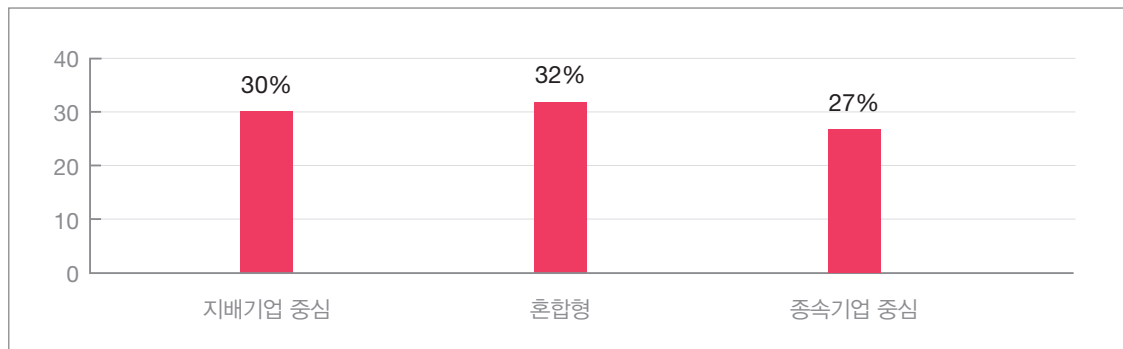
■ 연결내부회계관리제도 조직 운영 방식

그림 42. 연결내부회계관리제도 조직 예상 운영 방식



연결내부회계관리제도 운영에 있어 '외부전문가를 이용하겠다(29%)'는 비율보다는 회사가 자체적으로 운영하겠다(62%)는 비율이 높았으며, '지배기업 인력으로만 운영하겠다(30%)'는 비율보다는 '종속기업 인력을 함께 운영하겠다(59%)'는 비율이 높았다. 해외 종속기업이 존재하는 경우 해외 종속기업이 소재하는 현지에서 전문 인력을 채용하고 관리할 수 있는가에 대한 내용이 철저하게 검토되어야 한다.

그림 43.



한편, 인력 변동성이 크고 전문성 있는 인력 Pool이 제한적일 수 있는 상황을 고려하면, 향후 외부전문가를 이용해야 하는 상황이 많이 발생할 수도 있을 것으로 예상된다.

외부전문가 이용 관련 2021년 조사에서는 약 50%가, 2022년 조사에서는 26%가 외부전문가를 활용하겠다고 답변하였는데, 2023년 조사 결과 외부전문가 이용에 대한 계획은 29%가 외부전문가를 활용하겠다고 답변하여 전기 대비 큰 변화가 없는 것으로 나타났다.

**표 23. 외부전문가 이용 계획 - 종속기업 개수 별 현황**

구분	9개 미만	10~19개	20~49개	50~99개	100개 이상	합계
외부전문가 이용	7	3	3	0	1	14
비율	39%	25%	30%	0%	20%	29%
전체 응답 개수	18	12	10	4	5	49

**표 24. 외부전문가 이용 계획 - 자산규모별 현황**

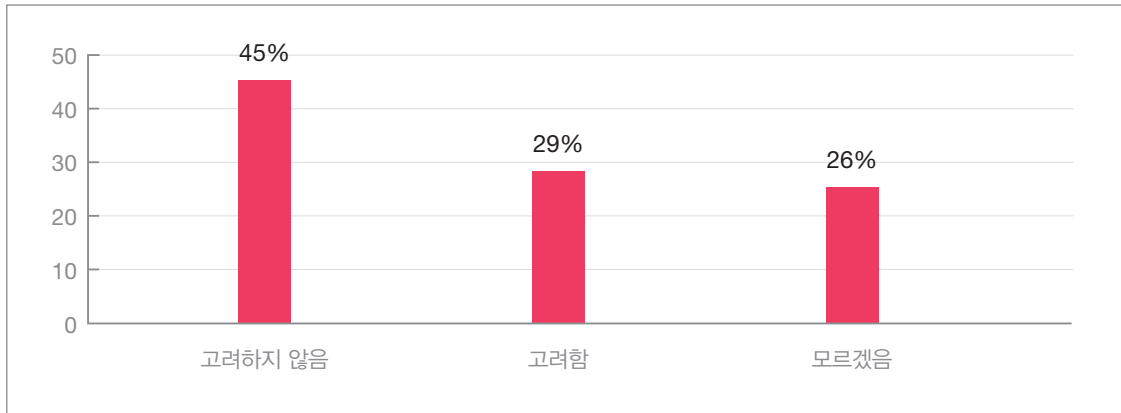
구분	10조원 이상	5조원 이상	2조원 이상
외부전문가 이용	2	3	9
비율	17%	25%	36%
전체 응답 개수	12	12	25

**표 25. 외부전문가 이용 계획 - 업종별 현황**

구분	금융업	비금융업	기타
외부전문가 이용	4	7	3
비율	57%	24%	23%
전체 응답 개수	7	29	13

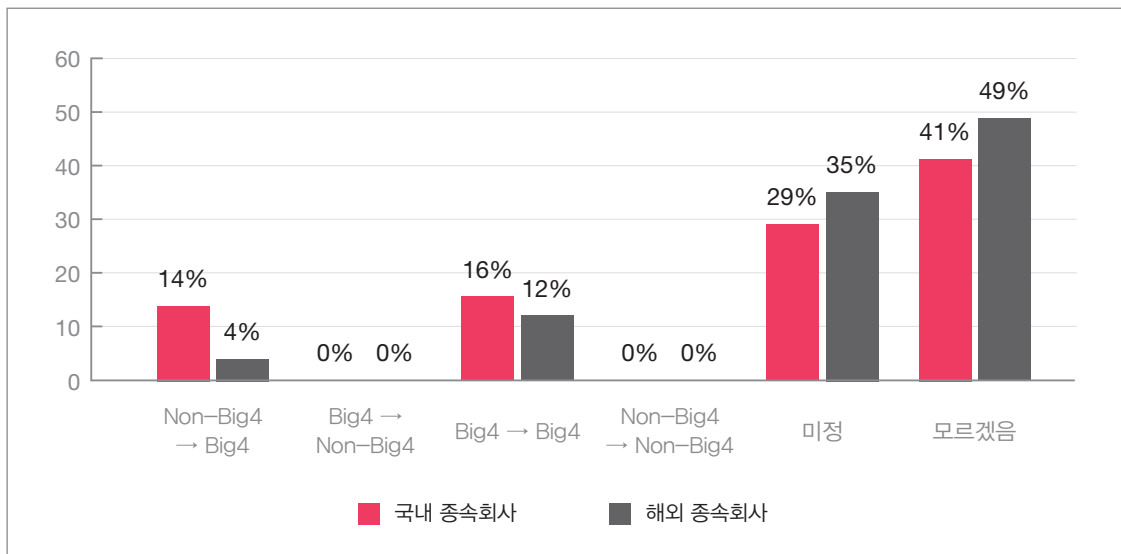
■ 종속기업 외부감사인 변경 고려 여부

그림 44. 종속기업 외부감사인과 변경 고려 여부



연결내부회계관리제도 감사 시행으로 지배기업 외부감사인과 종속기업 외부감사인 일치 등 위해 종속기업 외부감사인 변경을 고려하고 있는 회사는 28%로 종속기업 외부감사인 변경에 대한 고려 수준은 높지 않은 것으로 나타났다.

그림 45. 종속기업 외부감사인 변경을 고려한 경우, 국내/해외 종속회사 외부감사인 변경 유형



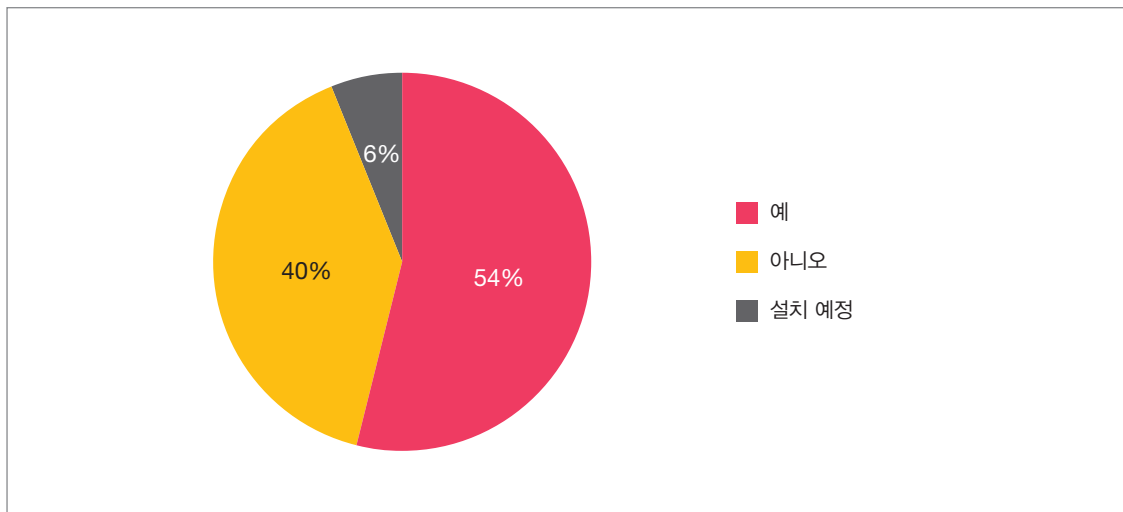
연결내부회계관리제도 감사 관련 종속기업 외부감사인 변경을 고려하고 있는 경우, big 4에서 big 4로 및 non-big 4에서 big 4로 변경을 고려하고 있는 경우가 많은 것으로 나타났다.

## 4 부정 위험 대응 현황

마지막으로 2022년 연초부터 현재까지 계속적으로 불거지고 있는 횡령과 관련된 회사의 부정위험 관리 방안 및 자금 프로세스 관련 통제활동에 대한 현황을 확인해 보았다.

### ■ 내부감사전문조직 설치 여부

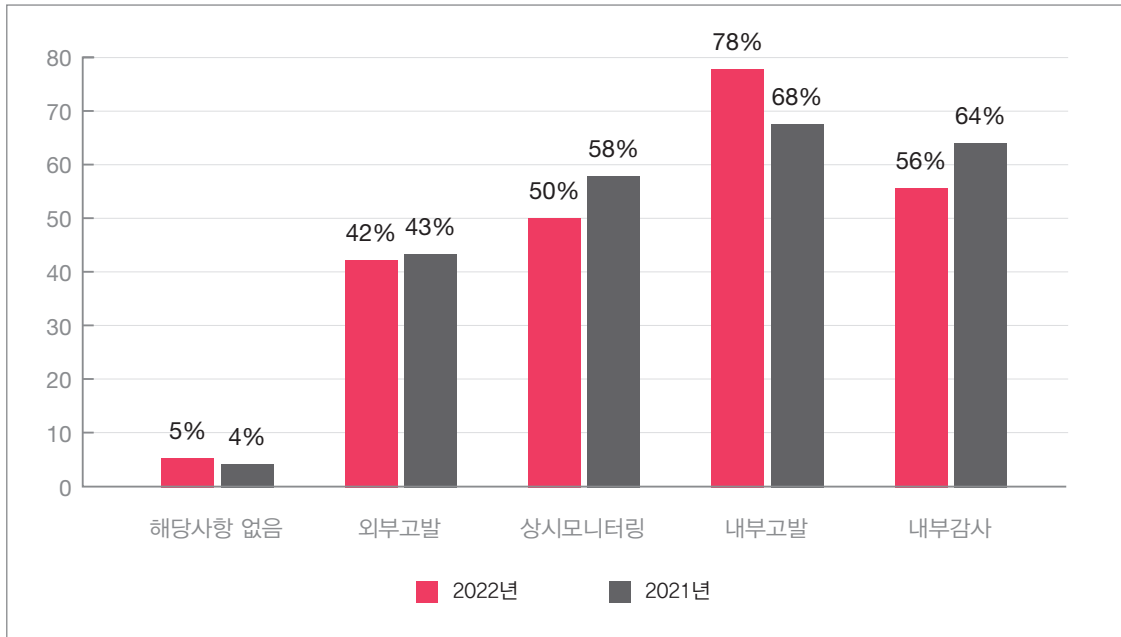
그림 46. 내부감사전문조직 설치 여부



분석대상 회사의 54%는 내부감사전문조직이 있는 것으로 나타났고, 40%는 내부감사전문조직이 부재한 것으로 나타났다. 내부감사전문조직 설치 예정인 회사들은 6%로 나타나 각종 횡령과 관련된 사건 사고에 대한 대응을 위해 내부감사조직 설치를 고려하는 회사들이 점진적으로 증가할 것으로 예상된다.

■ 운영중인 부정 위험 관리 방안

그림 47. 운영중인 부정 위험 관리 방안



(\*) 질문 형식은 해당하는 항목을 다수 선택하는 형식이었고, 이에 애로 사항으로 답변한 비율을 표시하였음.

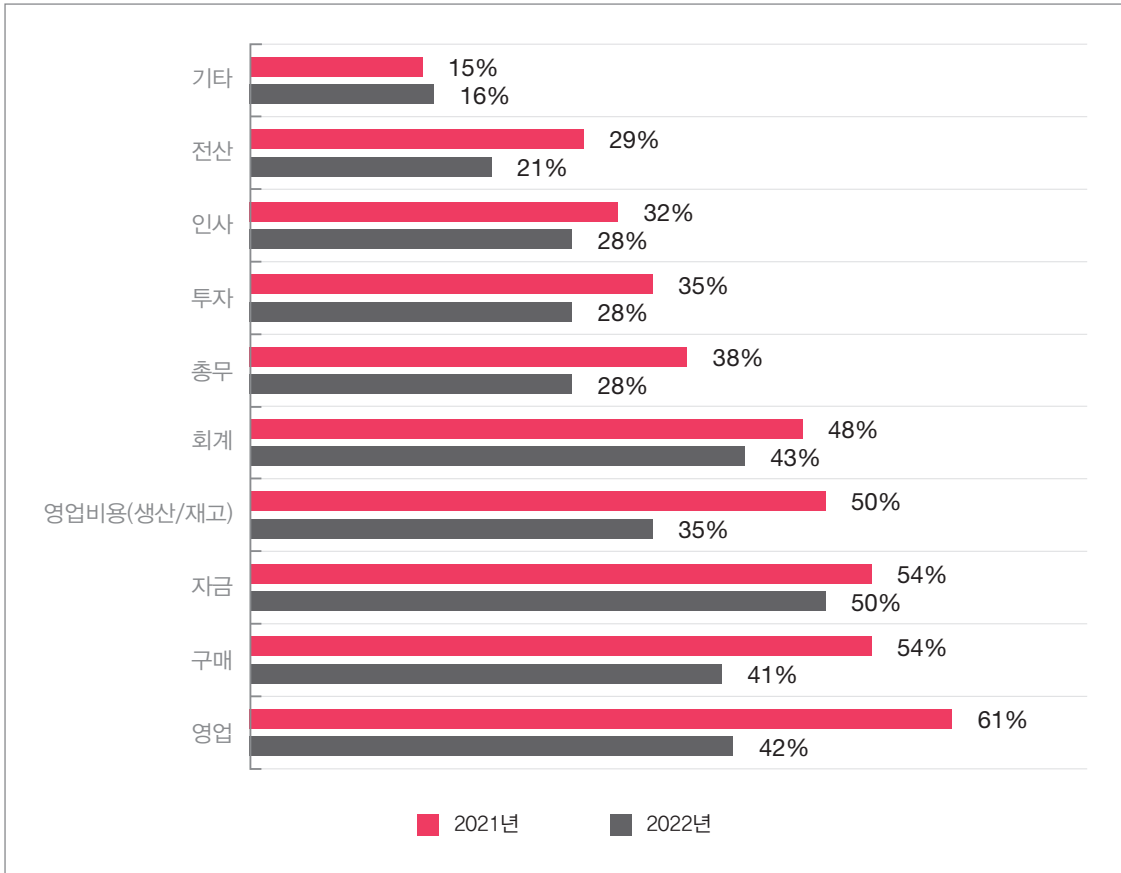
운영중인 부정 위험 관리 방안으로 2021년 대비 2022년 외부 및 내부고발 비율이 높아졌고 그 뒤를 이어 내부고발 기능을 통해 관리하고 있는 것으로 나타났다. 다만, 내부감사 및 상시모니터링을 통해 부정위험을 관리한다고 응답한 비율은 2021년 대비 다소 하락한 것으로 나타났다. 실제 내/외부 고발이 부정을 발견하는 데 가장 효과적인 수단으로 기능하고 있다는 점을 고려하면, 점차 적극적으로 부정 위험 관리를 하고 있는 것으로 확인된다.

표 26. 자산 규모별 운영중인 부정 위험 관리 방안

구분	상시모니터링	내부고발	외부고발	내부감사	없음
10조원 이상	75%	92%	58%	83%	0%
5조원 이상	67%	92%	67%	92%	0%
2조원 이상	52%	84%	52%	76%	0%
5천억원 이상	51%	82%	54%	71%	5%
1천억원 이상	44%	69%	36%	40%	5%

■ 주기적 내부감사 영역

그림 48. 주기적 내부감사 영역



(\*) 질문 형식은 해당하는 항목을 다수 선택하는 형식이었고, 이에 애로 사항으로 답변한 비율을 표시하였음.

주기적 내부감사는 영업/구매/자금/재고 등의 영역에서 수행하고 있다. ACFE(부정감사사협회) 보고서에 따르면 실제 많은 부정 사고가 영업/구매/자금/재고/회계에 집중되는 현상이 존재하므로, 해당 프로세스가 주요 대상일 것이다.

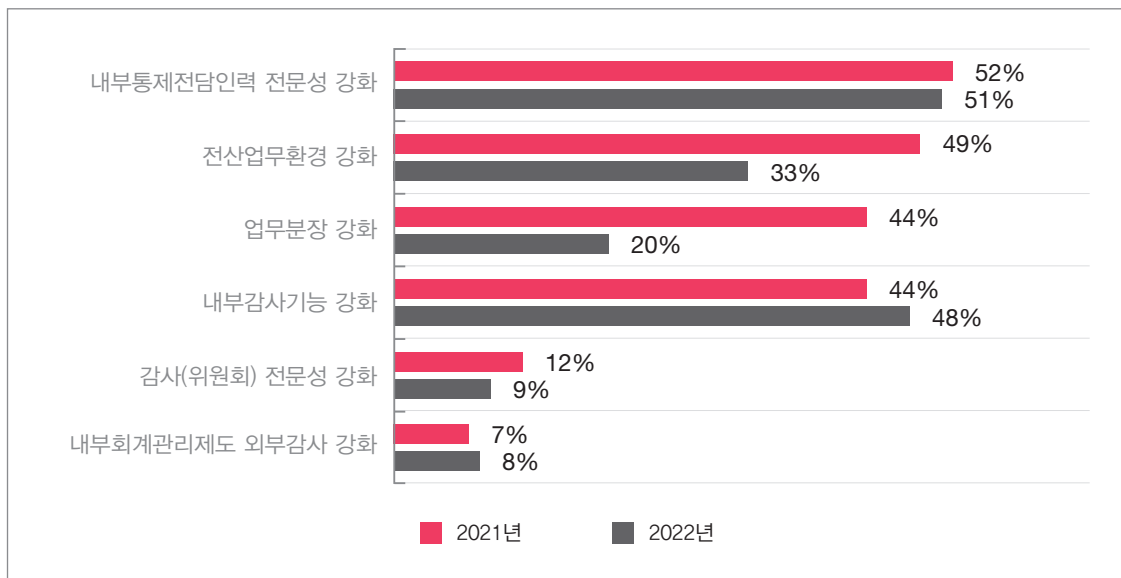
내/외부 고발 이외의 주된 부정적발 방안은 내부감사이다. 부정적발 관리 방안으로 내부감사가 전기 대비 다소 하락한 비율로 나타났으나, 회사의 부정 발생 위험에 따라 내부감사 활동을 정기적/비정기적으로 수행하는 것은 매우 중요하다. 회계의 경우는 전문성의 문제로 인하여 통상 내부감사 대상에서 제외되는 경우가 많을 것으로 예상하였으나 조사 결과 대상에 포함되는 경우가 많은 것으로 나타났다.

표 27. 자산 규모별 내부감사 대상 영역

구분	영업	생산/재고	자금	구매	투자	인사	회계	총무	전산	기타
10조원 이상	58%	42%	75%	50%	42%	42%	50%	58%	50%	17%
5조원 이상	92%	75%	90%	83%	58%	50%	67%	58%	50%	0%
2조원 이상	60%	40%	60%	60%	28%	28%	40%	32%	24%	20%
5천억원 이상	68%	53%	51%	60%	41%	38%	46%	38%	28%	19%
1천억원 이상	26%	23%	40%	29%	18%	20%	38%	17%	15%	15%

■ 부정위험 대응을 위한 내부회계관리제도상 개선 필요 분야

그림 49. 실질적인 부정위험 대응을 위해 내부회계관리제도상 개선이 필요하다고 생각하는 영역은?

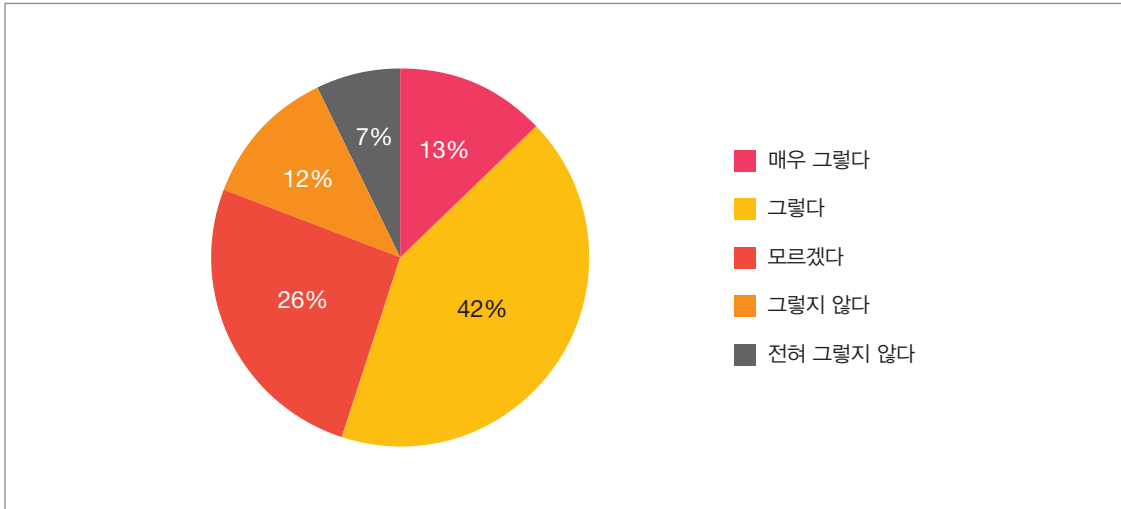


(\*) 질문 형식은 해당하는 항목을 다수 선택하는 형식이었고, 이에 애로 사항으로 답변한 비율을 표시하였음.

실질적인 부정위험 대응을 위한 내부회계관리제도상 개선 필요 분야로 내부통제전담인력 전문성 강화와 전산업무 환경 강화를 꼽았다. 2022년 대비 내부감사기능 강화 및 내부회계관리제도 외부감사 강화 비율이 증가했다. 부정위험 대응을 위한 내부회계관리제도의 역할이 정확히 정립되지 않는다면, 마치 모든 부정을 내부통제로 막아야 하는 것으로 오해될 수도 있다. 일반적으로 내부통제는 부정의 요소인 경영진의 지시, 공모 및 위조 등에는 취약한 것이 근본적인 한계이기도 하므로, 실질적인 업무 분장에 대한 고려와 업무 수행과정에서 합리적으로 수행하는 통제활동을 구축 및 운영하는 것이 필요하다. 그리고 내부통제에도 불구하고 관리되지 않는 위험이 존재한다면, 내부감사 기능과 다른 부정 위험 관리 방안을 통해 그 부족함을 채워야 한다.



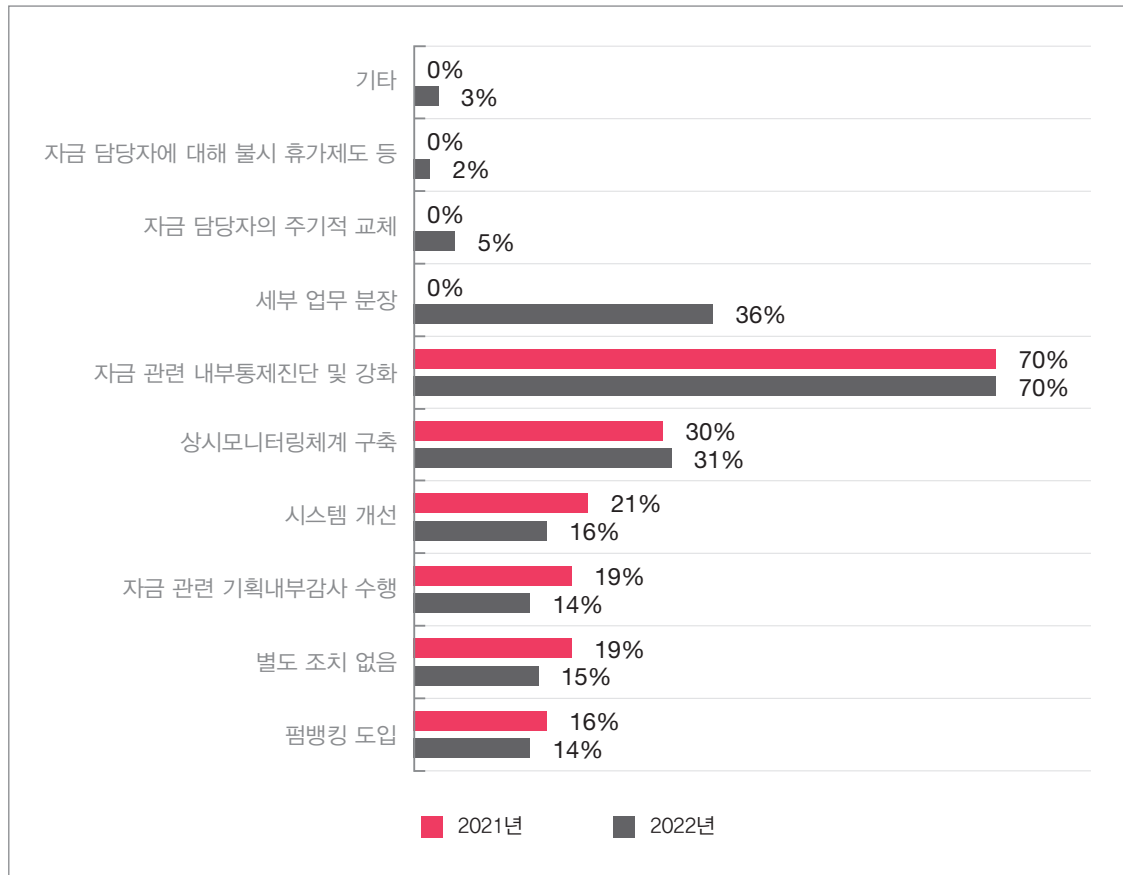
**그림 50. 재무보고 목적의 내부통제 외 운영 및 법규 준수 목적의 내부통제도 재무보고 목적 내부통제와 같이 관리되며 회사의 실질적인 위험관리에 도움이 될 것으로 생각하는지?**



한편, 재무보고 목적의 내부통제 외 운영 및 법규 준수 목적의 내부통제도 재무보고 목적 내부통제와 같이 관리되면 회사의 실질적인 위험관리에 도움이 될 것으로 답한 비율이 55%에 달했다. 실질적인 부정위험 대응 및 최근 불거진 각종 횡령사건을 개선하기 위해, 운영 및 법규 준수 목적을 고려하는 것도 내부 감사 기능과 다른 부정 위험 관리 방안 중 한가지 방법으로써 고려해볼 수 있다.

■ 최근 횡령 관련 대응 활동

그림 51. 최근 횡령 이슈와 관련하여 진행하고 있거나 계획하고 있는 위험방지 대응 활동은?



연초부터 최근까지 발생한 각종 횡령의 여파로 인해 각 회사의 내부통제팀과 내부감사팀에 다양한 요구사항이 쏟아졌다. 대부분 현재 내부 통제와 자금 현황의 이상 유무를 점검할 것을 지시하고 대응 방안을 마련하고 있다. 설문조사에서도 부정위험 대응을 위해 관련 내부통제 진단이 가장 많이 수행된 것으로 나타났다.

표 28. 자산규모별 자금관련 주요 횡령 대응 활동 형태

구분	별도 조치 없음	자금 관련 내부통제 진단 및 강화	자금 관리 내부감사 수행	상시 모니터링 체계 구축	편뱅킹 도입	시스템 개선	세부 업무 분장
10조원 이상	8%	83%	8%	8%	17%	25%	25%
5조원 이상	8%	92%	17%	25%	15%	33%	50%
2조원 이상	4%	68%	16%	36%	8%	16%	32%
5천억원 이상	8%	74%	13%	21%	16%	18%	44%
1천억원 이상	19%	64%	14%	34%	25%	13%	32%

## II. 내부회계관리제도 의견변형 분석



# 1 내부회계관리제도 의견변형에 대한 분석

2022년은 별도 자산총액 1천억 이상 상장회사에 대한 내부회계관리제도 감사수준의 인증이 적용된 첫해이자 내부회계관리제도 감사수준의 인증대상의 확대가 완료된 해이기도 하다. 내부회계관리제도 인증수준 강화가 시작된 2019년부터 현재까지 내부회계관리제도 의견변형의 현황에 대해 살펴보고, 이를 통하여 실효성 있는 내부회계관리제도의 정착을 위한 고려사항에 대해 살펴보려고 한다.

## 1.1 2019년 이후 4개년간 내부회계관리제도 의견변형 현황

2019년 내부회계관리제도에 대한 인증수준이 감사로 상향되는 개정 외부감사법 적용 이후 4개년간의 내부회계관리제도 의견변형 현황은 아래와 같다.

표 1. 4개년간 내부회계관리제도 의견변형 현황

구분	2022년					2021년					2020년					2019년					참고 (2018년)
	1천억 미만	1천억 이상	5천억 이상	2조 이상	계	1천억 미만	1천억 이상	5천억 이상	2조 이상	계	1천억 미만	1천억 이상	5천억 이상	2조 이상	계	1천억 미만	1천억 이상	5천억 이상	2조 이상	계	
유가증권 (KOSPI)	7	12	2	-	21	9	3	3	-	15	4	7	3	1	15	6	3	1	4	14	10
코스닥 (KOSDAQ)	28	24	1	-	53	51	11	1	-	63	52	11	1	-	64	47	15	1	-	63	46
총 합계	35	36	3	-	74	60	14	4	-	78	56	18	4	1	79	53	18	2	4	77	56

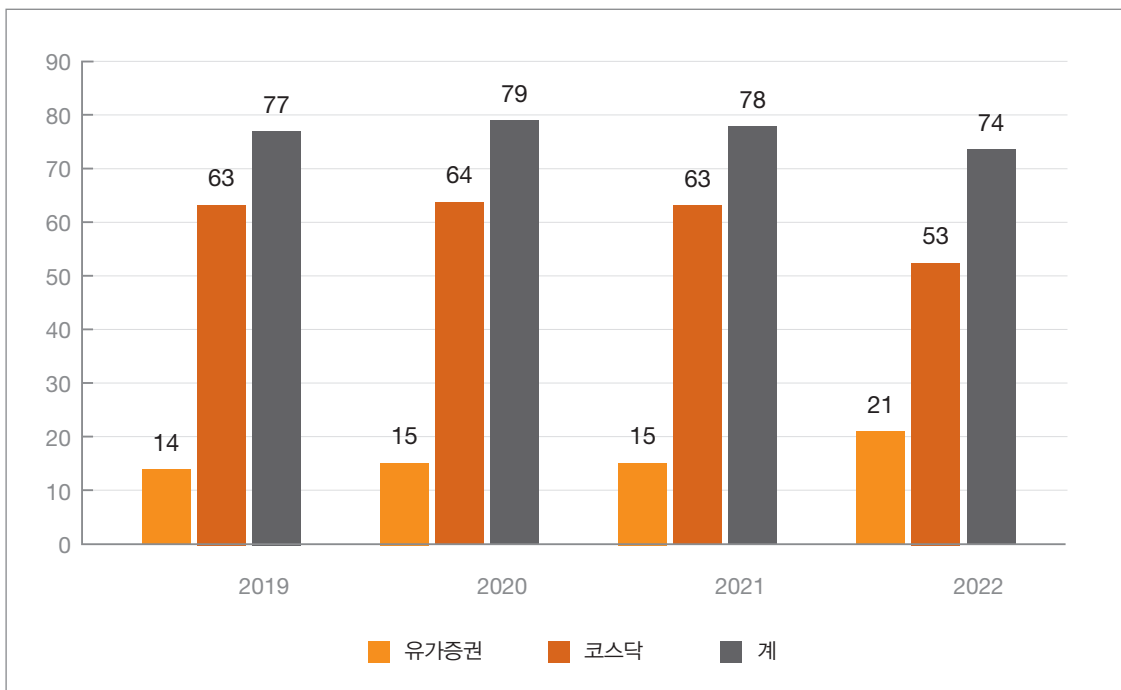
내부회계관리제도에 대한 감사가 적용된 2019년 이후 내부회계관리제도 감사의견이 변형된 회사 수는 2019년 4개사, 2020년 5개사, 2021년 4개사로 유사한 추세를 보이고 있으나, 2022년에는 내부회계관리제도 감사대상 범위가 확대되어 총 39개사(5천억 이상 3개사, 1천억 이상 회사 36개사)의 내부회계관리제도 감사의견이 변형되었다. 한편, 2021년과 더불어 2022년에도 별도재무제표 기준 자산총액 2조 이상인 회사는 모두 내부회계관리제도에 대한 감사의견이 적정인 것이 특기할 사항이다.

전체적인 내부회계관리제도 의견변형 회사 수의 연도별로 추이를 보면, 내부회계관리제도에 대한 감사가 도입된 첫해인 2019년에는 2018년 대비 내부회계관리제도에 대한 의견변형 회사의 수가 증가(▲21)하였으나, 이후에는 70여개사 수준에서 유사한 추세를 보이고 있다.

2022년 내부회계관리제도 의견변형의 특징은 아래와 같이 요약된다.

- 2019년 내부회계관리제도 감사 도입 이후 순차적으로 확대된 자산규모별 감사대상 확대가 완료
- 1천억 이상 내부회계관리제도 감사대상 확대에 따라 감사의견 변형 회사수가 급격히 증가 ('21년 4개사 → '22년 39개사)
- 내부회계관리제도 검토대상인 1천억 미만 회사의 검토의견 변형이 급격히 감소 ('21년 60개사 → '22년 35개사)
- 2021년 내부회계관리제도 감사의견이 변형된 자산총액 5천억원 이상 회사는 모두 적정의견을 받았으며, 2022년 의견변형이 이루어진 회사는 전년도 적정의견을 받은 회사임.

그림 1. 과거 4개년 내부회계관리제도 의견변형 회사 추이



## 1.2 내부회계관리제도 의견변형 사유인 '중요한 취약점' 관련 Keyword 분석

공시된 내부회계관리제도 의견변형 사유를 ① 부정을 예방하거나 적발하기 위한 통제와 ② 재무제표 오류를 감소시키거나 발견하기 위한 통제로 구분하여, 통제 미비점과 관련된 Keyword를 분석한 결과, 부정과 관련된 미비점이 평균 39%를 차지하고 있으며 재무제표 오류와 관련된 미비점이 평균 61%를 차지하고 있다. 이는 연도별로 비교할 때 그 비중은 유의미한 차이를 보이고 있지 않다.

표 2. 내부회계관리제도 중요한 취약점 Keyword 분석 - 부정 및 오류

대분류	소분류	2022년		2021년		2020년		2019년	
		항목	비중	항목	비중	항목	비중	항목	비중
부정을 예방하거나 적발하기 위한 통제 (평균 39%)	자산횡령: 자금 및 법인인감 등	22	15%	22	18%	23	18%	24	20%
	부패: 고위경영진, 특수관계자거래 등 타당성	24	16%	10	8%	17	13%	19	16%
	허위보고: 이사회 등의 기능미비	9	6%	7	6%	7	5%	4	3%
	통제환경 및 내부감시기구의 충분성	6	4%	3	3%	1	1%	3	2%
	소계	61	41%	42	35%	48	37%	50	41%
재무제표 오류를 감소시키거나 발견하기 위한 통제 (평균 61%)	재무제표 재작성 및 중요한 감사수정사항	30	20%	29	24%	26	20%	21	17%
	재무보고 통제활동 설계 및 운영 미비	32	22%	28	24%	33	25%	30	25%
	자산의 평가 및 회수가능성	20	14%	18	15%	19	15%	16	13%
	정책 및 인력부족	4	3%	2	2%	5	4%	5	4%
	소계	86	59%	77	65%	83	63%	72	59%
합계		147	100%	119	100%	131	100%	122	100%

먼저 부정을 예방하고 적발하기 위한 통제제도와 관련하여 외부감사인이 지적한 미비점을 세부적으로 살펴보면 아래와 같은 점을 발견할 수 있다.

- 자금거래의 투명성, 법인인감 관련 통제 등 자금 및 횡령 등과 관련된 직접적인 통제미비점 지적은 소폭 감소한 반면, 고위 경영진의 부적절한 행위 또는 특수관계자 등과의 거래의 타당성, 그리고 이사회 기능 미비 등 자금의 유출이 이루어지는 제반 과정 및 절차와 연관된 직·간접적인 미비점을 포함할 경우 그 비중은 약 30% 내외의 일정 수준을 유지하고 있음.
- 2022년의 경우, 부정을 예방하거나 적발하기 위한 통제와 관련된 외부감사인의 미비점 지적 비율은 41%이며 자산총액 1천억 이상인 내부회계관리제도 감사대상 회사로 한정시에는 그 비율이 45% 정도로, 2021년 35% 대비 급격한 증가가 있음을 확인할 수 있음. 이는 내부회계관리제도 감사대상의 확대와 최근 경영진의 부정 및 자금사고 등과 관련된 사회적 관심이 높아진 결과로 이해됨.

한편, 재무제표에 포함될 수 있는 오류를 감소시키거나 발견하기 위한 통제제도와 관련하여 외부감사인 지적인 미비점을 세부적으로 살펴보면 아래와 같다.

- 2021년까지는 감사인 지정제 등에 따른 강화된 외부감사 영향으로 재무제표 재작성 및 감사인이 발견한 중요한 수정사항과 관련된 중요한 취약점 비중이 지속적으로 증가하는 추세였으나, 2022년의 경우 해당 비중이 소폭 감소하였음을 알 수 있으며,
- 부정을 예방하고 적발하기 위한 통제상 미비점 지적 비중이 증가함에 따라, 재무제표에 포함된 오류를 감소시키거나 발견하기 위한 통제상 미비점의 비중은 2021년 65% 대비 2022년에는 59%로 감소하였음.

전반적으로 부정 및 횡령 등 자금 관련 내부통제제도에 대한 사회적인 관심과 강조 추세로 인해 이와 관련된 외부감사인의 지적은 증가하였으며, 이와 동시에 직접적인 자금 관련된 통제 이외에도 이 사회의 기능이나 거래의 타당성 등 직간접적인 통제제도의 중요도에 대한 관심도 또한 증가하는 추세로 볼 수 있다. 반대로 외부감사인에 의해 발견된 재무제표 수정사항 등으로 인한 미비점의 수는 증가하였으나 그 비중은 감소하고 있어, 내부‘회계’관리제도라는 결산 및 회계관점의 접근과 더불어 재무보고의 신뢰성 확보를 위한 리스크 관리라는 ‘통합적인 내부통제’ 측면의 접근도 함께 중요시되고 있는 것으로 판단된다.

### 1.3 내부회계관리제도 의견변형 회사의 지적사항(Keyword) 평균 항목수

각 연도별 내부회계관리제도 의견변형 회사 중 ‘내부회계관리제도 설계 및 평가자료의 미제시’ 등 사유로 인한 내부회계관리제도 의견변형 회사를 제외하고 통제미비점에 대한 유의미한 분석이 가능한 회사를 모집단으로 각 회사당 통제미비점 지적항목(Keyword)의 평균 개수는 아래와 같다.

2019년부터 3년간 회사당 평균 지적건수는 2.3개에서 2.5개 내외였으나, 2022년 회사당 지적건수는 평균 2.8개로 증가하였다. 이는 내부회계관리제도 감사대상이 1천억 이상으로 확대되어 외부감사인이 감사의견 형성을 위해 보다 다방면으로 복합적인 고려를 한 결과로 판단된다.

표 3. 내부회계관리제도 의견변형 회사 지적사항(Keyword) 평균 건수

구분	2022년	2021년	2020년	2019년
전체 의견변형 회사 수	74개사	78개사	79개사	77개사
범위제한 의견변형 회사 차감	22개사	27개사	26개사	26개사
차감 후 분석대상 의견변형 회사	52개사	51개사	53개사	51개사
총 Keyword 항목 합계	147	119	131	122
의견변형 회사당 지적사항(Keyword) 평균 건수	2.8	2.3	2.5	2.4



#### 1.4 회계처리 및 재무제표 구성요소 관점의 Keyword 분석

외부감사인이 언급한 주요 취약점 중에서 회계처리 및 재무제표 구성요소 관점에서 직접적으로 연관되어 있는 항목을 회계처리 영역별로 구분하면 다음과 같다.

표 4. 중요한 취약점 관련 Keyword - 회계처리 및 재무제표 구성요소 영역 관점

대분류	소분류	2022년		2021년		2020년		2019년	
		항목	비중	항목	비중	항목	비중	항목	비중
평가 및 회수가능성 (35%)	금융자산 및 금융상품	10	17%	7	16%	7	13%	5	10%
	CGU 및 유무형자산	1	1%	6	13%	5	10%	4	8%
	종속기업, 관계기업투자	9	15%	5	11%	7	13%	7	14%
특수관계자거래 인식 및 공시 (27%)	특수관계자 거래 - 인식	9	15%	6	13%	8	15%	9	18%
	특수관계자 거래 - 범위 및 공시	5	9%	2	4%	4	8%	12	24%
특정 계정 관련 (23%)	수익인식	6	10%	8	18%	7	13%	2	4%
	재고, 리스 등	5	9%	6	13%	8	15%	6	12%
계속기업 관련	계속기업 존속능력에 대한 평가 관련	9	15%	2	4%	1	2%	2	4%
기타	비경상거래, 회계정책 등	5	9%	3	7%	5	10%	4	8%
계		59	100%	45	100%	52	100%	51	100%

연도별로는 세부적인 회계처리 영역별 그 비중의 차이는 있으나, 회계처리의 영역을 자산의 평가 및 회수가능성, 특수관계자 거래, 특정 계정과목과 관련된 통제로 구분하여 살펴보면, 이러한 3가지 구분과 관련되어 미비점으로 언급된 부분이 85%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 한편, 회계정책의 미비나 비경상적 거래에 대한 파악 및 반영과 관련된 항목에 대한 지적의 비중은 10% 이내로, 보다 재무제표 계정과목과 직접적으로 연관된 통제 미비를 지적하는 것을 볼 수 있다. 한편, 2022년 중요한 취약점 중 회계처리 관점에서 두드러진 항목은 CGU 및 유형자산손상과 관련된 지적사항은 감소하였고 관계기업투자나 금융자산부채와 관련된 지적사항은 증가한 것이다.

세부 Accounting 영역의 변동은 있으나 내부회계관리제도상 Accounting 영역에서 중점적으로 고려할 항목은 회계추정치와 비경상거래로 인한 회계처리 반영으로 요약될 수 있다. 즉, 경영진은 ① 회계추정치 항목으로 요약될 수 있는 금융상품 공정가치평가, 종속기업투자 및 관계기업투자 손상평가와 ② 비경상적이거나 대규모 특수관계자 거래의 결과인 특수관계자 거래의 인식 및 공시와 관련된 통제를 강화함과 동시에, ③ 기본적이면서도 중요한 회계처리 영역인 수익인식과 재고자산 등과 관련된 통제를 지속적으로 관리하는 것이 필요한 상황이다.



## 2 경영진과 감사(감사위원회)의 고려사항

재무제표 및 내부회계관리제도 감사과정에서 주된 고려요소로 여겨지는 핵심감사제도, 재무제표 감사의견과 내부회계 감사의견과의 연관성, 그리고 내부회계관리제도에 대한 경영진 및 감사(위원회) 평가결과와 외부감사인의 평가결과의 일관성에 대하여 살펴보고, 경영진 및 감사(위원회)가 고려할 사항에 대해 논의하고자 한다.

### 2.1 핵심감사항목과 내부회계관리제도 의견변형 사유

2020년부터 모든 상장회사에 대해 적용되고 있는 핵심감사제는 외부감사 과정에서 보다 중점적으로 점검한 항목을 공시하고 이에 대한 감사절차를 상세히 기술하여 이해관계자에게 정보를 제공함과 동시에 외부감사인과 내부감시기구의 의사소통의 확대를 통한 재무제표 신뢰성 확보를 위하여 도입된 제도이다.

핵심감사사항(KAM)이란, 재무제표 감사에서 가장 유의한 사건들에 대해 감사인이 전문가적 판단에 따라 지배기구와 커뮤니케이션한 사항 중에서 선택된 것으로 감사 수행과정에서 유의하게 감사인의 주의를 요구하는 사항이다. 이와 같이 감사인은 핵심감사항목에 대한 보다 집중적인 감사를 수행하므로 핵심감사항목과 연관된 내부통제절차도 감사과정에서 점검하게 된다.

2022년 내부회계관리제도 감사의견이 변형된 회사의 핵심감사항목과 이 가운데 내부회계관리제도 미비점으로 포함된 항목은 아래와 같다.

표 5. 핵심감사항목과 내부통제 미비점 지적 일치율

핵심감사항목	수익인식	공정가치평가	손상평가	재고자산	부정사건	특수관계자거래	합계
핵심감사항목(*)	9	7	13	2	2	6	39
핵심감사항목 중 미비점 지적건수	4	1	7	2	2	3	19
핵심감사항목과 미비점 지적 일치율	44%	14%	54%	100%	100%	50%	49%

(\*) 상기 핵심감사항목 개수는 내부회계관리제도 의견이 변형된 회사 중 재무제표에 대한 감사의견 거절인 회사, 그리고 내부회계관리제도에 대한 자료제출 미비로 인한 내부회계관리제도 의견이 거절인 회사를 제외한 회사의 핵심감사항목 합계임.

내부회계관리제도에 대한 의견이 변형된 회사의 경우 주로 손상평가, 수익인식, 특수관계자 거래가 핵심감사항목으로 선정되었으며, 해당 핵심감사항목 중 19건의 경우 내부관리제도 감사(검토) 과정에서 미비점으로 언급되어 핵심감사항목과 미비점 지적사이의 일치율이 약 50% 수준에 이르렀다.

세부적으로는 유형자산, 영업권, 종속기업투자, 관계기업투자 등과 관련된 손상평가 항목이 가장 많은 수의 일치를 보이고 있으며, 수익인식과 특수관계자거래 일치 건수도 다수를 차지하고 있다. 그리고, 재고평가나 원가계산 등과 같이 구체적인 회계처리와 관련된 항목, 그리고 기중에 발생한 부정사안 등 감사과정 중 인지하게 된 이슈가 있는 경우는 핵심감사항목으로 선정함과 동시에 내부통제 관점도 고려하여 의견형성 과정에 반영하였음을 알 수 있다.

또한, 특수관계자와의 거래나 그 결과로 계상된 투자자산에 대한 손상평가, 그리고 부정사건 등은 비경상적인 거래의 성격을 포함하고 있는 항목으로서, 이러한 비경상적인 거래는 해당 거래가 내포하고 있는 고유의 위험이 크고 유의적일 수 있기 때문에 핵심감사항목으로 선정됨과 동시에 내부통제 관점에서도 심도 있는 고려가 이루어진 것을 간접적으로 알 수 있다.

따라서, 감사 및 감사위원회 또한 이러한 비경상적인 거래의 실질과 그 재무적인 효과, 경영진이 개입되어 통제를 무시하거나 우회할 수 있는 고유 위험이 큰 사안임을 이해하고, 거래의 실질에 대한 파악과 동시에 재무제표에 거래의 실질이 반영될 수 있는 통제제도가 유효한지를 점검하여야 할 것이다.

한편, 2019년부터 2021년까지 외부감사인인 내부회계관리제도 의견변형 사유를 구성하는 미비점에는 그 언급이 많지 않았으나, 2022년 의견변형 사유에 새로 포함되었거나 그 빈도가 늘어난 항목은 아래와 같다. 이는 부정 관련항목과 내부회계 운영관련 항목이며, 전반적으로 볼 때 부정과 관련된 내부통제에 대한 관심도 증가와 내부회계관리제도 운영 자체에 대한 이해도가 깊어진 결과로 판단된다.

**표 6. 감사인 미비점 지적사항의 새로운 Keywords**

새로운 Keywords	2019년	2020년	2021년	2022년	내부회계관리제도와 연계성
부정 관련 내부통제 무력화	5	1	1	5	부정 - 임직원 부정의 발견과 조치 관점
권한관리, 업무분장	-	-	3	3	부정 - 권한관리, 업무분장 관점
변화관리 및 위험평가	-	1	-	3	리스크 관리 및 내부회계 운영능력
보고서 검증 관련통제	1	1	-	3	재무제표 작성능력 - 외부전문가 평가보고서 리뷰

## 2.2 내부회계관리제도 비적정인 회사 중 재무제표 적정의견의 비중

내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 의견은 재무제표에 대한 감사의견과 상호 연관성이 큰 측면이 있다. 다시 말해, 재무제표 감사의견이 적정의견이 아닌 경우 내부회계관리제도 또한 적정의견이 아닌 경우가 대다수를 차지하게 된다. 즉, 내부회계관리제도 자체를 별개의 의견형성의 대상으로 보기 보다는 재무제표 감사의견의 결과로 귀결되는 경향이 있었던 것이 사실이다.

한편, 2019년부터 2022년까지 내부회계관리제도에 대한 의견이 비적정인 회사의 재무제표 감사의견의 현황은 아래와 같다.

표 7. 내부회계 비적정 회사의 재무제표에 대한 감사의견 현황

재무제표 감사의견	2022년	2021년	2020년	2019년
적정의견	33	29	24	27
적정의견 이외의 비적정의견	41	49	55	50
합계 - 내부회계관리제도 비적정 회사	74	78	79	77
재무제표 감사 적정의견 비율	45%	37%	30%	35%

외부감사인은 기업 재무보고의 신뢰성에 대한 의견을 두가지 방식으로 정보이용자에게 제시한다. 하나는 재무제표 수치 자체의 적정성에 대한 의견인 재무제표 감사의견의 형태로, 그리고 다른 하나는 재무제표를 산출하는 과정에 대한 신뢰성에 대한 의견인 내부회계관리제도에 대한 감사 또는 검토의견의 형태로 외부 정보이용자에게 그 결과를 보고하게 된다.

2022년의 경우, 재무제표에 대한 감사의견은 적정임에도 내부회계관리제도에 대한 감사 또는 검토 의견이 비적정인 회사가 33개사로 전체 내부회계관리제도 비적정 회사 중 약 45%를 차지하고 있다. 이는, 외부로 공시된 재무제표 수치 자체는 적정하다고 의견을 표명하였으나, 재무제표를 산출하는 과정은 적정하지 않음을 정보이용자에게 제공한 것이다. 이 비중이 과거 3년의 해당 비중보다 높아졌다는 사실은 내부회계관리제도의 적정성 자체에 대한 정보제공의 질이 높아지고 있다는 것으로 이해할 수 있다.

내부회계관리제도는 재무제표에 왜곡표시가 포함될 위험에 대응하는 내부통제제도의 효과성에 대한 의견표명이기 때문에 내부회계관리제도 감사제도가 도입된 초기에는 재무제표 의견이 비적정인 동시에 내부회계관리제도 의견 또한 비적정인 비중이 높았던 것이 사실이다. 그러나, 2022년 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 감사 대상이 1천억 이상 상장회사로 확대되는 시점에서, 재무제표는 적정의견이나 내부회계관리제도는 비적정인 회사의 비중이 높아졌다는 사실은 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 태도가 변화되었음을 알 수 있게 하는 대목이다.

### 2.3 경영진 및 감사(위원회)의 내부회계관리제도 의견 일치율

내부회계관리제도의 효과성에 대한 의견은 3가지로 구분되어 정보이용자에게 제공된다. 먼저 내부회계관리제도 운영실태보고서를 통해 경영진이 자체적으로 평가한 내부통제에 대한 의견이 제공되며, 외부감사인인 내부회계관리제도에 대한 감사 또는 검토를 통해 외부감사인 관점의 내부통제의 효과성에 대한 의견이 표명되게 된다. 마지막으로 내부회계관리제도 운영실태평가보고서의 형태로 회사의 내부감시기구인 감사 또는 감사위원회가 평가한 결과가 제공된다.

내부회계관리제도 모범규준과 감사기준상으로는 미비점에 대한 판단과 평가에 있어 경영진, 외부감사인 그리고 내부감시기구간 적용되는 기준의 차이는 없다. 그러나 현실에서는 이러한 기준상의 차이가 없음에도 불구하고 각 당사자가 의견을 형성하는 시기가 다르거나, 또는 판단을 위한 제반 정보가 불충분하거나 균형적이지 않아 경영진, 외부감사인, 그리고 내부감시기구의 내부회계관리제도에 대한 최종결론이 다른 경우가 발생하게 된다.

표 8. 외부감사인과 경영진 내부회계관리제도 운영실태보고서 의견 일치율

구분	2022년	2021년	2020년	2019년
외부감사인 내부회계 의견변형 회사 수	74	78	79	77
경영진 내부회계 의견변형 회사 수(*)	13	8	2	7
외부감사인과 경영진 의견 일치율	18%	10%	3%	9%

(\*) 경영진의 내부회계관리제도 운영실태보고서상 중요한 취약점이 포함된 회사의 수이며, 운영실태보고서가 제출되지 않은 경우는 포함되지 않은 수치임.

지난 4년간 외부감사인의 내부회계관리제도에 대한 의견이 변형된 회사에 대한 경영진의 내부회계 의견변형 회사의 수와 두 당사자간의 의견이 일치하는 정도는 표 8과 같다. 표 8에서 보는 바와 같이, 2019년부터 2021년까지는 외부감사인과 경영진의 의견 일치율이 약 10% 이내였으나, 2022년의 경우 그 일치율이 18%로 상승하였음을 알 수 있다. 또한, 표 9에서 볼 수 있는 바와 같이, 내부감시기구가 내부회계관리제도 운영실태평가보고서상 비적정의견을 표명한 비율 또한 증가하는 추세임을 알 수 있다.

표 9. 내부감시기구의 내부회계관리제도 운영실태평가보고서 의견

구분	2022년	2021년	2020년	2019년
외부감사인 의견변형 회사 수	74	78	79	77
감사가 내부감시기구인 경우 비적정 비율	18%	10%	11%	14%
비적정의견	11	7	7	9
적정의견	49	60	57	55
감사위원회가 내부감시기구인 경우 비적정 비율	25%	11%	8%	11%
비적정의견	3	1	1	1
적정의견	9	8	11	8

(\*) 감사(위원회)의 내부회계관리제도 운영실태평가보고서상 중요한 취약점이 포함된 회사의 수이며, 운영실태평가보고서가 제출되지 않은 경우는 포함되지 않은 수치임.

상기 표에서 볼 수 있는 바와 같이, 외부감사인의 내부회계관리제도에 대한 의견과 경영진 및 내부 감사기구의 의견이 일치하는 비중이 증가하는 추세에 있는 것은 내부회계관리제도 강화에 따른 경영진과 내부감사기구의 법적 책임의 증가와 맞물려 내부회계관리제도 자체에 대한 전반적인 이해도가 깊어지고 있는 결과로 볼 수 있을 것이다.

## 2.4 내부통제 미비점 사유에 있어서의 한국과 미국간의 비교

한국(내부회계관리제도)과 미국(ICFR)에서 외부감사인의 내부통제에 대한 감사(검토)의견이 변형된 회사의 사유를 주요 5가지 원인으로 분석한 결과는 아래와 같다. 해당 분석은 미국의 Research 기관인 Audit Analytics가 분석한 미비점 지적사유에 기반한 분석으로, 외부감사인 관점에서 내부통제가 취약한 기업의 내부통제 취약점을 어떠한 관점에서 바라보는지 그 방향성을 알 수 있는 분석으로 판단된다.

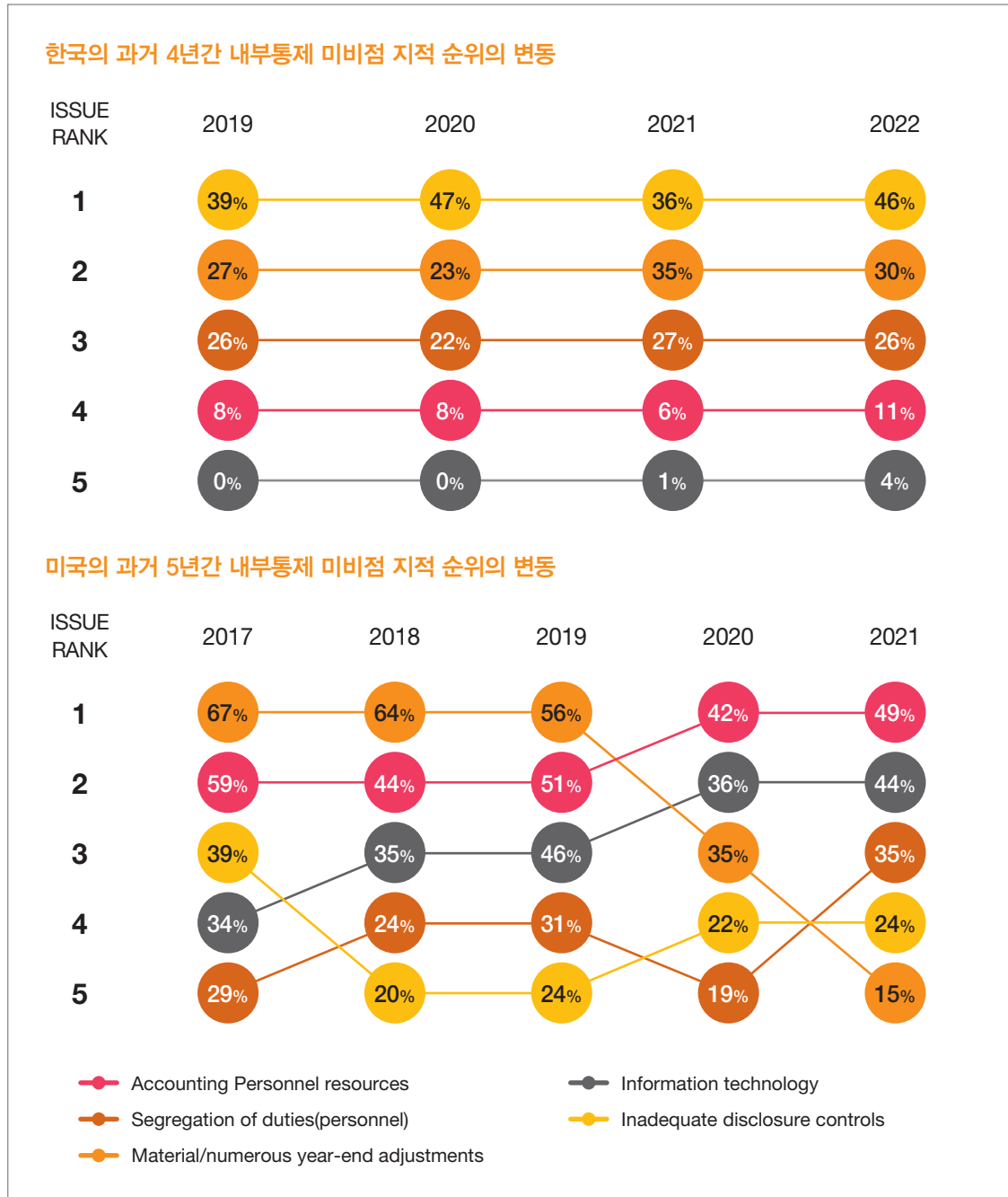
표 10. 한국과 미국 외부감사인의 내부통제 미비점 지적 순위

미비점 지적사유	한국 2022년		미국 2021년	
	지적순위	지적비율(*)	지적순위	지적비율(*)
재무보고 및 공시 관련통제의 불충분 Inadequate disclosure controls	1	46%	4	24%
중요하거나 다수의 수정사항 발견 Material/numerous year-end adjustments	2	30%	5	15%
업무분장의 미흡 Segregation of duties	3	26%	3	35%
회계 및 재무인력의 불충분 또는 적격성 부족 Accounting personnel resources	4	11%	1	49%
정보기술 관련 통제의 부족 Information technology	5	4%	2	44%

(\*) 상기 지적비율은 내부통제에 대한 외부감사인의 의견이 변형된 회사에 대하여 외부감사인이 지적한 미비점을 중복 합산한 비율로 해당 비율의 합이 100%를 초과할 수 있음.

상기 표에서 보는 바와 같이 한국의 경우, 외부로 공시되는 재무제표 관점에서 중요한 통제절차가 불충분하거나 외부감사 과정에서 발견된 수정사항으로 인해 직접적으로 재무제표가 수정되거나 재공시되는 경우 해당 내용을 내부통제에 대한 감사(검토)의견상 중요한 취약점으로 언급하는 경우가 가장 많았다. 그러나, 미국의 경우 한국과는 달리, 회계 및 재무인력의 불충분이나 적격성 부족, 그리고 정보기술(Information technology)와 관련된 효과적이지 않은 재무보고 내부통제를 우선순위로 언급하는 것을 볼 수 있으며, 이는 기업의 내부통제 미비점을 직접적으로 재무제표와 연관하여 언급하기 보다는 해당 내부통제의 미비점이 나타나거나 지속되고 있는 그 근본원인을 취약점으로 언급하는 것을 알 수 있다. 이러한 미비점 언급의 경향성은 과거 데이터 비교를 통해 그 원인을 보다 명확히 이해할 수 있을 것으로 판단된다.

그림 2. 내부통제 미비점 지적 순위의 변동 추이



상기 두 가지 추세 데이터는 한국과 미국의 내부통제 미비점 지적순위의 변동을 보여주고 있다.

한국의 경우, 개정 외부감사에 관한 법률이 적용된 2019년부터 일관되게 ‘불충분한 재무보고 관련 통제’, 그리고 ‘중요한 재무제표 수정사항 발견’이 지난 4년간 순위 변동없이 지적사항 상위항목을 구성하고 있는 반면에, 미국의 경우 2017년부터 2019년까지 가장 자주 언급된 ‘중요한 재무제표 수정사항 발견’이 2020년부터 그 순위가 낮아지고 있으며, 이와 유사하게 ‘불충분한 재무보고 관련통제’ 또한 2017년 이후 그 언급 비중이 낮아진 것을 볼 수 있다. 한편, 한국의 경우 ‘재무인력의 불충분성과 적격성의 부족’에 대한 언급 비중이 2022년의 경우 증가하고 있으며, 정보기술(Information technology)과 관련된 언급 비중 또한 점차 늘어나는 추세임을 볼 수 있다.

두 국가의 외부감사인인 지적한 내부통제 취약점 언급 순위는 아래와 같이 분석을 가능하게 한다.

- 한국의 경우 내부회계관리제도에 대한 인증수준의 강화가 도입된 초기이며, 내부통제의 중요성과 통제미비점의 심각성 분류에 있어서 경영진과의 인식 및 판단차이가 존재함. 이러한 인식과 판단 차이로 인해 외부감사인은 보다 재무제표 숫자와 직접적으로 연관된 미비점을 지적하는 경향으로 나타내고 있으며, 상대적으로 연간 이루어지는 내부통제의 유효성에 대한 평가과정에서 파악된 미비점 보다는 연도말 외부감사 과정에서 발견된 미비점의 심각성을 보다 높게 평가하고 있는 것으로 보임.
- 이러한 결과로 근본원인 분석 과정을 거쳐 미비점과 관련된 본질적인 요소인 통제환경, 회계역량, 인프라 등을 언급하는 미국과는 달리, 한국은 외부로 공시되는 내부통제 의견 표명시 재무제표와의 연계된 측면에 대한 보다 집중하고 있음.
- 그 결과, 한국의 외부감사인 입장에서는 외부감사인이 표명하는 의견에 경영진과 내부감시기구와 충분히 의사소통이 이루어지지 않은 통제미비점의 근본원인을 포함하기 보다는 재무제표에 직접적으로 연관되는 사실관계 또는 통제의 부족을 내부통제 미비점으로 지적하는 경향이 있는 것으로 판단됨.
- 외부감사인은 내부통제에 대해 적정의견을 표명하지 않았음에도 경영진과 감사(위원회)는 적정의견을 표명한 비중이 여전히 높은 상황을 함께 고려할 때, 경영진 또는 감사(위원회)가 자체적으로 미비점의 근본원인 분석과 심각성 평가하는 과정이 결여되었거나 부족한 것으로 판단됨. 이는 내부회계관리제도에 대한 평가책임과 감사책임을 가진 경영진과 감사(위원회)가 내부회계관리제도에 대한 평가 과정에 충분히 관여하지 않았거나 전문성이 충분하지 않았음을 보여주는 하나의 지표이며, 이러한 경영진 및 감사(위원회)의 평가과정의 부적절성은 그 자체로도 미비점으로 지적될 수 있는 항목임.

내부통제에 대한 평가결과는 과거에 이루어졌던 통제수행의 결과에 기초하므로 과거에 대한 정보를 외부이해관계자에게 제공하는 것으로 볼 수 있으나, 보다 근본적으로는 해당 미비점에 대한 근본원인 분석을 통한 장기적인 관점에서 기업의 재무보고 리스크 관리 수단으로서의 역할이 강조되어야 한다. 이를 통해 기업 재무보고의 신뢰성에 대한 미래예측정보를 제공하는 관점으로 발전하는 것이 내부통제에 대한 분리된 정보제공의 의의가 있을 것이다. 이러한 발전을 위해서는 외부감사인과 경영진 그리고 내부감시기구간에 미비점 평가에 대한 보다 심도 있는 의견교환이 필요하며, 이를 통해 재무보고 리스크 관리를 위한 미래예측정보 제공측면의 관점의 내부통제 정보의 중요성의 인식제고가 선행되어야 할 것이다.

## 2.5 맺음말

2022년은 별도 자산총액 1천억 이상 상장회사에 대해 내부회계관리제도 감사가 도입된 첫해로서 대다수의 상장회사의 경우 내부회계관리제도 외부감사에 대한 경험을 겪은 한 해였다. 2022년을 겪으면서 경영진과 감사(위원회)는 내부회계관리제도 자체에 대한 이해도가 증가하였음을 느낄 수 있었으며, 내부회계관리제도의 효과성을 위해서는 외부감사인은 물론 경영진과 감사(위원회) 또한 함께 호흡하고 긴밀한 의사소통이 중요함을 알 수 있는 한해였다고 판단된다.

이러한 지속적인 의사소통 과정과 상호 이해증진을 통해 내부회계관리제도에 대한 평가가 재무제표에 대한 감사의견의 부수적인 결과물이 아닌, 외부 정보이용자에 대한 또 다른 형태의 기업 재무보고의 신뢰성에 대한 정보제공의 대상임을 이해하는 것이 중요하다.

내부회계관리제도가 별도의 기업 정보제공의 대상, 즉 subject matter로 인식되는 것은 결과적으로 내부회계관리제도 모범규준에서 언급하고 있는 내부통제제도의 5가지 구성요소와 각 구성요소별로 달성하여야 하는 17가지 원칙에 보다 집중하는 것을 의미할 것이며, 재무보고의 신뢰성 확보라는 내부회계관리제도의 목적을 저해하는 위험이 무엇인지에 대해 보다 집중하는 것을 의미할 것이다.

한편, 기업 재무보고의 신뢰성에 대한 다른 하나의 정보로서 그 자리매김을 하는 이 시점에, 내부회계관리제도의 평가 책임이 누구에게 있는지 다시 한번 상기하여야 한다. 경영진은 내부회계관리제도를 효과적으로 유지하고 평가할 책임을 가지고 있으며, 내부감시기구로서 감사(위원회)는 내부회계관리제도를 감시할 책임을 지고 있다. 이러한 각 당사자의 책임에 대응하는 역할을 충분히 수행하지 않을 경우 그 자체도 내부회계관리제도 측면의 미비점으로 인식될 수 밖에 없다.

경영진과 감사(위원회)의 책임에 대한 이해, 그리고 기업 재무보고 신뢰성에 대한 정보로서의 내부회계관리제도에 대한 인식의 전환이 선행되어야 경영진과 감사(위원회)는 각 사의 내부회계관리제도 효과성에 대한 진실된 평가를 수행할 수 있을 것이며, 이 과정에서 외부감사인과 함께 고민하고 협력함으로써 보다 발전적인 방향으로 내부회계관리제도가 정착될 수 있는 시작점이 될 것으로 판단된다.





### III.

## SOX 도입 4년, 성과와 과제



2018년 개정된 외부감사법(신외감법)은 상장회사의 내부회계관리제도에 대한 감사를 포함한 재무 보고의 신뢰성 제고를 위한 회사의 임직원, 그리고 감사(위원회)의 역할과 책임에 대한 규정, 외부감사인의 선임권한 이관, 표준감사시간제도와 외부감사인에 대한 주기적 지정제도, 그리고 외감법상 과징금 제도 등 회계 투명성 제고를 위한 다양한 제도의 혁신적 도입으로 요약된다.

2023년 자산규모 2조원 이상 상장회사에 대한 연결내부회계관리제도 감사 시행과 함께 국내 내부회계관리제도 감사 시행 5년차에 접어드는 즈음, 최근 연이은 횡령 사건들을 대하면서 내부회계관리제도 감사가 부정 위험 관리 측면에서 한계가 있는 것은 아닌지, 그래서 업무적으로 경제적으로 많은 부담을 감수할 만한 가치가 있는 제도인지에 대한 갑론을박이 있다.

내부회계관리제도 감사가 투명한 재무보고 및 부정 위험 관리에 기여하는 바가 큰 것은 자명하다. 기업의 경영진이 투명한 재무보고 및 부정 위험 관리를 더욱 효과적으로 하고자 하는 의지가 강하면 강할 수록 내부회계관리제도를 운영해 나가는데 더 많은 노력과 비용을 투자해야 한다. 내부회계관리제도 감사 무용론 등 논쟁에 대해 내부회계관리제도 감사가 과연 재무보고 및 부정 위험 관리를 통한 자본시장 신뢰 형성을 위해 반드시 '필요한 투자' 인지 아니면 투자의 효익 대비 얻는 것이 적은 '과도한 부담' 인지 명백히 따져 볼 때이다.

내부회계관리제도 및 이에 대한 감사를 우리보다 먼저 도입해서 약 20년간 이어 오고 있는 미국의 예를 보아도, 내부회계관리제도 감사가 재무보고의 투명성을 증가시키고 부정을 예방하여 무너진 미국 자본 시장의 신뢰를 재건하는데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 우리나라에서는 다음과 같은 현상이 관측되고 있다.

- IMD 회계 투명성 순위 상승 : 2017년 63위(꼴찌)에서 2021년 37위
- 내부회계관리제도 감사 시행 이전 사업보고서 정정 건수의 증가 및 내부회계관리제도 감사 시행 이후 사업보고서 정정 건수의 감소
- 내부회계관리제도 감사 시행 이후 횡령·배임 사고 발생 감소
- 2022년 잇따른 부정 사고 소식에 2022년 IMD 회계 투명성 순위 53위로 추락

회계 투명성 향상을 통해 우리나라 자본 시장의 신뢰를 공고히 하는 일련의 노력으로 2011년 국제회계기준(IFRS)을 도입하면서 미국 및 유럽 등 선진국과 마찬가지로 기업의 지배구조를 연결한 연결재무정보를 기업의 주재무정보로 공식화했다. 내부회계관리제도는 당연히 기업이 외부에 공시하는 재무정보 생산 과정의 효과성을 시장에 증명하는 과정으로 기업의 주재무정보인 연결재무정보 생산 과정을 다루어야 함은 자명하다. 미국은 2002년 SOX법을 통과시키면서 제도 시행 원년인 2004년부터 연결재무정보 기준의 내부회계관리제도를 시행한 반면, 우리나라는 2018년 신외감법 시행 시 연결재무정보 기준의 내부회계관리제도 도입 과정에서 기업의 부담을 고려하여 연결재무정보를 포함하는 제도 도입을 3년 후로 했다. 충분한 준비 기간을 둔 것이다. 기업의 주재무정보인 연결재무정보에 대한 내부회계관리제도 감사를 경제적 부담 등을 이유로 실행하지 않고, 보조적 재무정보인 개별재무정보에 대한 내부회계관리제도 감사만 실행하는 것은 투자자 보호를 외면한 절름발이 제도라는 오명을 벗어날 수 없다.

시장 신뢰는 단기간 노력으로 형성되지 않는다. 기업의 성장을 위해 자본 투자가 필요한 것과 마찬가지로 위험 관리 노력은 시장 신뢰 형성, 투자자 보호 등 기업을 지속가능 하게 하는 투자임을 명심해야 한다. 기업의 경영진은 기업이 투자자 보호를 위해 해야 하는 도리가 무엇인가에 대한 근본적인 질문에 답할 수 있어야 하겠다.

# 1 내부회계관리제도의 역할

## 1.1 검증된 위기관리 방법론

미국에서 SOX가 시행된 직후 논의된 2005년 3월 PCAOB의 The Costs & Benefits of Sarbanes-Oxley Section 404에 따르면, SOX 도입으로 인한 비용·효익 분석 이전에 아래의 관점을 먼저 이해해야 한다고 언급하고 있다.

- 재무보고와 관련된 내부통제에 대한 점검이라는 새로운 절차의 도입 초기에는 학습곡선의 적용으로 인하여 비용적인 측면의 부담이 불가피하며, 관련 제도가 요구하는 수준을 충족하기 위해 과거의 절차를 누적적으로 수정하는 과정에서 많은 초기 비용 소요는 불가피하다.
- SOX는 재무보고 관점의 통제에 대한 경영진의 책임을 강화하고자 하는 제도로서 개별 기업이 각자 이러한 위험 관리를 위한 체계를 개발하지 않고도 제도의 도입을 통해 관련된 효익을 얻을 수 있다.

즉, 재무보고 위험 관리를 위해, 많은 노력을 거쳐 체계화된 COSO Framework에 따른 재무보고 내부통제제도는 도입초기 많은 비용을 수반할 수밖에 없으나, 개별 기업이 이러한 위험 관리체계를 독자적으로 개발하여 적용하는 것보다는 효익이 크다는 것이다.

회계개혁의 일환으로 생겨난 배경으로 내부회계관리제도를 시장의 규제로 인식하는 시각이 크다 보니 내부회계관리제도가 경영진에게 훌륭한 기업의 위험 관리 기법 중 하나라는 인식이 자리매김하지 못하고 있는 측면이 있다.

기업의 위험 관리를 목적으로 제도화된 사례는 내부회계관리제도 이외에도 많은 사례를 찾아볼 수 있다. 제약회사의 최종산출물인 의약품에 대한 품질을 강조하는 우수약품제조관리기준인 GMP(Good Manufacturing Practice), 식품회사의 최종산출물인 식품에 유해물질이 포함되지 않도록 관리하는 식품안전관리인증기준인 HACCP과 ISO22000, 품질경영시스템으로 통칭하고 있는 ISO9001 외 다수의 ISO 기준, 산업재해를 예방하고자 제도화된 중대재해처벌법과 이러한 위험을 관리하기 위한 ISO 기준인 ISO45001 안전보건경영시스템 등을 들 수 있다.

이러한 기업의 다양한 위험에 대한 평가를 수행하고 절차를 규정하며 책임자를 지정하여 이행정도를 확인하는 제도의 큰 틀은 내부회계관리제도의 그것과 맥락을 같이한다. 내부회계관리제도 또한 외부로 공시되는 기업의 산출물인 재무정보에 유해물질(부정이나 오류로 인한 왜곡표시)을 COSO Framework에 따른 검증된 절차에 따라 사전적으로 그리고 사후적으로 걸러내는 역할이 그 본질인 위험관리 기법이라고 할 수 있으며, 기업은 내부회계관리제도를 재무보고 위험 관리를 위한 노력의 중요한 협력자로 보아야 한다.

## 1.2 자본시장 신뢰 향상을 통한 투자자 보호장치

연이은 대규모 회계 부정 사고에 따라 부정과 적극적으로 투쟁하고, 재무보고의 신뢰성을 향상하고, 궁극적으로 이를 통해 자본시장의 투자자 신뢰회복을 목적으로 2002년에 미국 의회는 회계개혁법안인 the Sarbanes-Oxley Act of 2002(SOX)를 통과 시켰다. 당연히, 많은 기업의 고위 임원들은 부주의하고 부정직한 경영진이 부담해야 하는 규제를 왜 똑같이 부담해야 하는지에 대해 의문을 품었고, 특히 소규모 기업 경영진은 시간과 비용부담이 상당한 이 같은 규제에 불만을 드러냈다. 가장 부담스러운 규제 항목은 재무보고를 위한 내부통제를 유지하고, 그 효과성을 평가하는 경영진에게 책임을 부과하고, 동시에 경영진의 내부통제 효과성 평가를 포함한 재무보고를 위한 내부통제 효과성에 대한 외부감사인의 책임을 부과한 Section 404(재무보고내부통제제도)인 것으로 파악된다.

SOX Section 404에 따른 재무보고내부통제제도 운영 의무는 제도 초기 기업에게 과중한 부담을 유발시킨다는 측면에 있어서 많은 비판이 제기되었던 것도 사실이나, 제도 정착 이후에는 재무정보의 투명성을 제고하고 결과적으로 투자자 보호에 기여하고 있다는 것을 보여주고 있다.

기업에 존재하는 내부통제는 법규 등 제반 규제 준수, 업무 운영, 그리고 사업보고서 공시 등 기업 활동에 대한 보고의 세 가지 영역으로 구분해 볼 수 있다.

내부회계관리제도는 이들 세 가지 영역 가운데 재무보고 관점에 특히 주목하고 있지만 이들 세 가지 영역을 모두 포괄하고 있다. 제반 법규의 미준수는 기업의 부정 위험을 증가시키고 이는 결국 부정 한 재무보고의 결과로 나타날 수 있다. 업무 운영 상 위임 전결 규정이 적절하게 설계되어 있지 않거나, 자금 업무와 회계 기록 업무를 분리하지 않는 등 적절하지 못한 업무 절차 역시 기업의 부정 위험을 증가시킬 수 있음은 자명하다. 재무보고내부통제제도는 이처럼 기업 운영에 있어 지켜야 하는 ‘기본’을 강조하고, 기업이 이러한 ‘기본’을 충실하게 지키고 있는지를 투자자를 포함한 자본 시장의 이해관계자에게 증명함으로써, 시장에 신뢰를 부여하는 중요한 역할을 수행하는 제도인 것이다.

기업의 경영진 스스로 이를 증명하는 절차에 더해 독립적이고 전문성을 가진 제3자에 의한 인증이 더해 진다면 경영진의 증명에 대한 신뢰가 배가되는 것은 당연한 이치이다. 다수 투자자를 보호하고 시장 신뢰를 지켜야 하는 상장회사의 기본적인 책무를 초기 과도한 비용부담이나 운영의 어려움 등을 이유로 결코 간과해서는 안 되는 이유이다.

## 2 내부회계관리제도의 실효성

주식회사등의외부감사에관한법률에서는 내부회계관리제도를 다음과 같이 규정하고 있다.

“회사는 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 위하여 다음 각 호의 사항이 포함된 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직(이하‘내부회계관리제도’라 한다.)을 갖추어야 한다.”

외부감사법에서는 재무보고의 신뢰성을 확보하기 위해 경영진이 실질적인 통제와 운영 및 엄격한 모니터링을 수반할 것을 요구하고 있다. 회계정보에 대한 감사만으로 발생가능한 많은 오류 및 부정을 적발하는데 한계가 있고, 정보이용자에게 기업에 잠재하는 미래 부정과 오류에 대한 위험신호를 제공할 수 없기 때문이다. 이에 재무제표 작성에 책임이 있는 경영진에게 재무보고 과정 전반에 대한 안전장치를 검증케 함으로써 기업의 회계정보 왜곡 위험에 대한 관리 노력의 수준을 정보이용자에게 적극적으로 알리도록 의무를 부여하고 있는 것이 내부회계관리제도의 본질이다.

이러한 맥락에서 최근 연이어 불거지는 횡령 등 부정 사고가 주는 교훈은 명확하다. 기업의 경영진이 내부회계관리제도의 본질을 인식하지 못한 채, 제도의 본질에 기초한 실효성 있는 운영에 대한 의지가 부족하면 내부회계관리제도에 대한 감사도 제도의 형식적 설계 및 운영의 한계를 넘어설 수 없고, 제도의 구축 및 인증에 투입하는 자원이 위험을 예방하고 기업 운영 효율성을 높이는 투자가 아니라 헛된 비용으로 오인될 수 있다.

2008년 10월 Journal of Business & Economics Research(Volume 6, Number 10)에서는 재무보고내부통제도는 수많은 실증적 연구조사를 통해 재무보고의 신뢰성을 향상시키고 기업지배구조를 효율적으로 개선시키고 재무보고 부정 위험을 감소시킨 것으로 평가하고 있다.

### 2.1 재무정보 신뢰성 제고

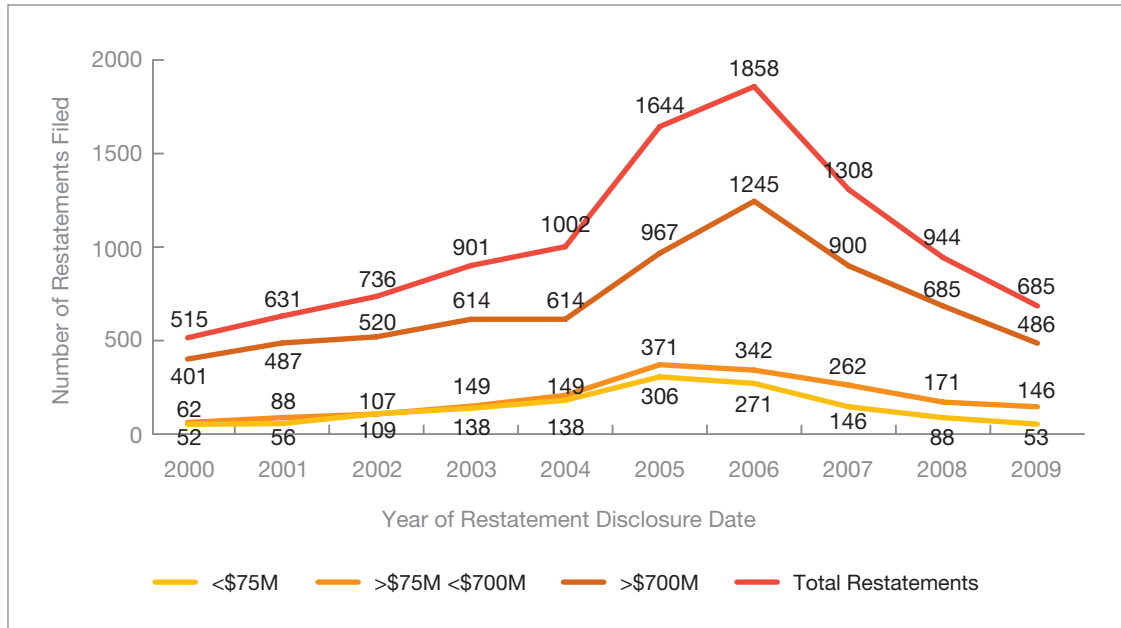
내부회계관리제도에 대한 감사 제도의 취지는 상장회사 재무정보의 공적 신뢰성을 회복하기 위해서이다. 내부통제의 주요 목적 중 하나는 신뢰할 수 있는 재무정보를 생산하는 것인데, 이는 내부통제가 더 효과적일수록 생산된 정보를 더 신뢰할 수 있기 때문이다. 내부회계관리제도의 요구사항 중 중요한 요소는 기업의 경영진에게 신뢰할 만한 재무정보가 생산되어진다고 합리적으로 예측할 수 있는 내부통제를 유지하도록 요구하는 것이다.

#### (1) 미국에서의 SOX 도입 이전과 이후의 재무제표 재작성 추이

미국에서의 SOX 도입 이전 및 이후 기간의 재무제표 재작성에 대한 실증연구 사례(FINANCIAL RESTATEMENTS: AN ANALYSIS PRE-AND-POST SARBANES-OXLEY(2000-2009, Helen M. Roybark))를 살펴보면, 재작성된 재무제표 건수는 6년간(2001-2006) 증가세를 보인 후, 2009년까지 3년 연속(2007-2009) 감소하는 결과를 보여주고 있다. 2006년 이후 재무제표 재작성 감소 현상은 SOX 도입의 결과로 보여 진다.

연구 내용 중 시가총액 기준으로 재무제표 재작성을 분석한 내용만을 별도로 살펴보면, 2000년부터 2009년 동안 10,224건의 재무제표 재작성이 보고되었다. 이 중에서 6,919건(67.7%)이 소규모기업(non-accelerated registrants)에서 보고되었고, 1,905건(18.6%)이 중견기업(accelerated registrants)에서 보고되었으며, 1,400건(13.7%)이 대기업(large-accelerated registrants)에서 보고되었다. 한편, 10년 동안 매년 소규모기업(non-accelerated registrants)은 중견기업(accelerated registrants) 및 대기업(large-accelerated registrants) 대비 더 많은 재무제표를 재작성을 보고한 것으로 나타났다.

그림 1. Restatements based on the Market Capitalization All Registrants: 2000-2009



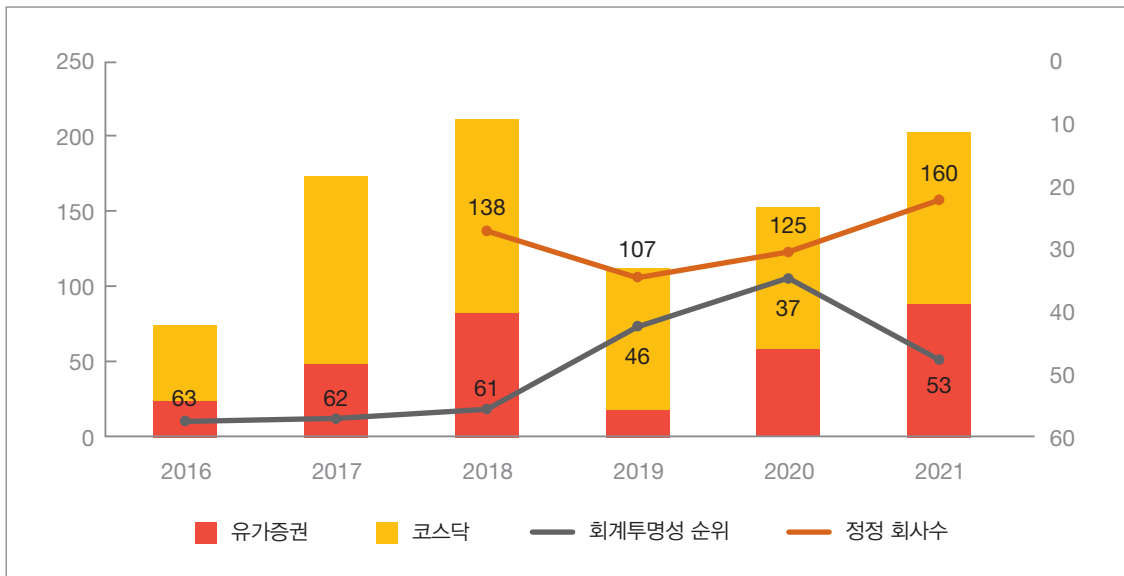
Source: FINANCIAL RESTATEMENTS: AN ANALYSIS PRE-AND-POST SARBANES-OXLEY 2000-2009, Helen M. Roybark

한편, 중요한 내부통제 취약점에 대한 SOX 공시에 따른 주식 가격과 거래량의 변화를 조사한 한 연구 결과에서는 중요한 내부통제 취약점이 공시된 당일에는 공시기업의 수익률이 유의적으로 마이너스를 기록한 것으로 나타나, 시장은 기업에 대해 적절한 내부통제를 기대하고 내부통제가 취약한 것으로 밝혀진 기업에 부정적 반응을 보이고 있는 것으로 평가하고 있다. SOX가 자본 시장의 완전성에 대한 대중의 신뢰와 믿음을 회복하고 기업의 공개된 재무정보를 기반으로 거래하려는 참가자들의 의지를 확인하는 데 중요한 기여를 하는 것으로 평가되는 대목이다.

## (2) 국내 기업의 사업보고서 정정 추이

국내의 경우 내부회계관리제도 도입 초기이므로 데이터의 충분성이 확보되지 않아 분석에 한계가 있으나, 2018년의 경우 내부회계관리제도 감사 준비 등으로 사업보고서 정정건수가 증가한 반면, 제도 시행 첫해인 2019년의 경우 유가증권시장 상장회사 중심으로 정정건수가 큰 폭으로 감소하였다. 이는 내부회계관리제도에 대한 감사가 신뢰할 수 있는 재무정보 생산을 위한 기업 경영진의 선제적 노력을 이끌어 내었다는 긍정적인 효과로 평가할 수 있다. 이후 2020년부터 현재까지는 감사인 주기적 지정제 도입과 일정규모 이하 기업의 내부회계관리제도 감사 대응 등과 맞물려 정정건수가 증가하고 있다. 여전히 재무정보의 신뢰성을 개선하기 위한 노력을 할 필요가 있는 것으로 보여지고, 그 근간이 되는 재무정보의 생산 과정에 대한 신뢰성 확보, 즉 내부회계관리제도의 구축과 실효성 있는 운영이 요구되고 있는 것으로 평가된다.

그림 2. 사업보고서 정정 현황과 회계투명성



- (2018년) 신외감법 시행 첫해인 2018년 사업보고서 정정 건수 및 회사수는 최대치를 보였고, 특히 유가증권시장 상장회사의 정정 건수가 급격히 증가
- (2019년) 자산총액 2조원 이상 상장회사에 대한 내부회계관리제도 감사가 시행된 2019년에는 상대적으로 유가증권시장 상장회사의 정정 건수가 급격히 감소하여 내부회계관리제도 감사 시행으로 재무정보의 신뢰도가 향상된 것으로 나타남
- (2020년) 자산총액 5천억원 이상 상장회사에 대한 내부회계관리제도 감사가 시행된 2020년에는 외부감사인 주기적지정제도의 도입과 맞물려 전년도 재무제표 정정 사례가 다수 발생하였고, 그 결과 전체 사업보고서 정정 건수 및 회사수가 증가
- (2021년) 자산총액 1천억원 이상 상장회사에 대한 내부회계관리제도 감사 시행 1년 이전 시점인 2021년에 지속적으로 사업보고서 정정 건수 및 회사수가 증가

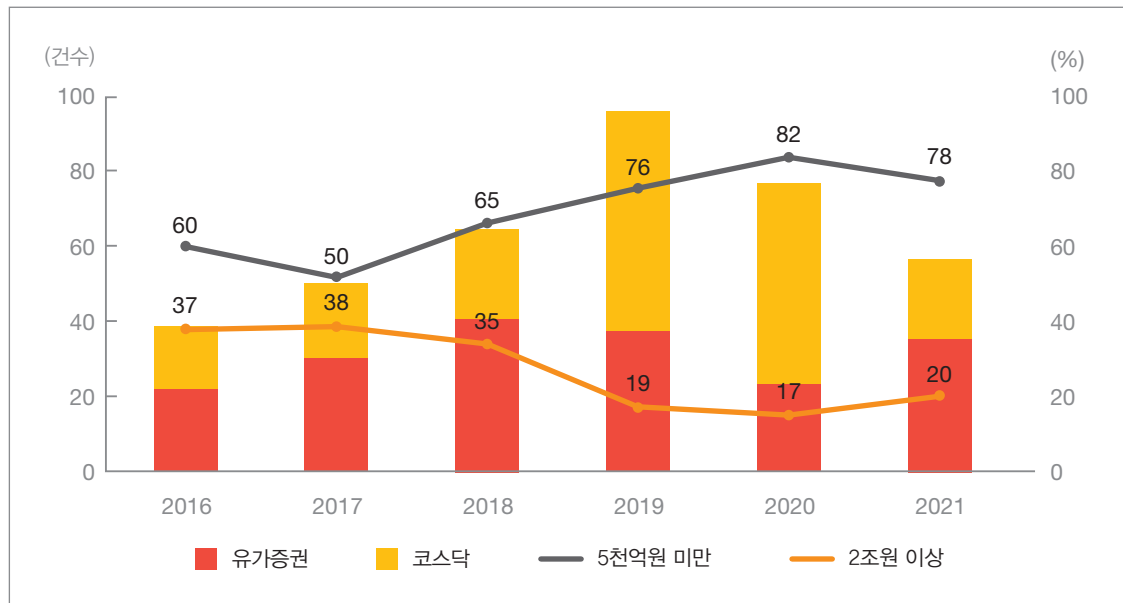
## 2.2 부정사고 예방

미국에서 SOX의 주요 추진이유는 고의적인 재무제표 부정이었다. Enron과 WorldCom의 경우처럼 대규모의 부정이 일어났을 때, 엄청난 경제적 손실이 발생되고, 자본시장에 대한 투자자들의 신뢰는 심각하게 훼손된다. 미국의 한 연구 결과에 따르면, SOX가 제정된 이후에는 대규모의 회계 부정 스캔들이 적발된 사례가 없는 것으로 나타나, 내부회계관리제도 감사가 부정의 발생을 예방하는데 실질적인 효과 있는 것으로 평가된다.

### (1) 내부회계관리제도 감사 시행 이후 횡령·배임 사고 발생 감소

자본시장연구원의 한 연구원의 연구에 따르면, 내부회계관리제도에 대한 감사가 시작된 2019년부터 자산총액 2조원 이상 기업이 많이 포함되어 있는 유가증권 상장회사의 횡령·배임 발생건수의 감소 추세가 나타난 반면, 2021년까지 내부회계관리제도에 대한 감사를 받지 않은 자산총액 5천억원 미만 기업에서는 정반대의 모습이 나타나고 있음을 지적하고 있다. 개정 외부감사법 시행으로 횡령·배임 사건에 대한 적발 가능성이 예전보다 비약적으로 제고된 상황임에도 횡령·배임의 발생 및 발생 규모 모두 감소하였다는 사실은 내부회계관리제도에 대한 감사가 내부통제를 고도화하여 부정을 예방하는데 실질적으로 기여하는 바가 있을 것으로 예상되는 대목으로 평가할 수 있다.

그림 3. 연도별 횡령·배임 사건 발생 건수 및 기업규모별 비중



1) 유가증권시장 및 코스닥시장 상장기업의 연도별 횡령·배임의 혐의 발생 혹은 사실 확인 공시의 건수 및 기업규모별 비중  
 2) 확정되지 않은 풍문 또는 보도에 의한 조회 공시 요구, 최초 공시 이후 금액 등의 정정 공시, 무혐의 처분에 의한 공시를 제외하였으며, 별도 재무제표 기준 내부회계관리제도 구축 효과를 살펴보기 위해 연결 자회사 단독으로 횡령·배임 사건이 발생한 경우도 제외하여 집계  
 Source: FnGuide, 자본시장연구원



## (2) 회계부정위험이 큰 기업에 대한 대외적인 의견표명 수단으로의 역할

무자본 M&A 또는 기업실적 악화 등으로 인해 회계부정위험이 큰 기업의 경우, 회사의 자금을 비상장주식 또는 특수관계에 있는 관계회사 등에 대한 대여금나 선급금으로 처리하는 방식으로 기업의 자금을 유용하거나, 재무제표에 자산을 허위계상 또는 비용을 과소계상 하는 방식으로 재무제표 부정을 감추고 있다.

내부회계관리제도에 대한 감사 제도가 도입되기 이전에는 자산의 과대계상이나 비용의 과소계상에 대해 해당 내용을 재무제표에 수정사항으로 반영하는 경우 외부감사인 관점에서 이 내용을 재무제표 정보이용자에게 적절히 전달할 방법이 없었다. 그러나, 내부회계관리제도에 대한 감사 제도가 도입된 이후 외부감사인은 특수관계자 등과의 중요한 거래가 경제적 실질이나 거래의 타당성이 없거나 회사의 이사회 등 지배기구의 감독절차가 충분하지 않는다는 관점으로 내부회계관리제도상 미비점을 제시하고, 그 영향이 중요한 경우 중요한 취약점으로 판단하여 내부회계관리제도 감사 또는 검토 의견을 변형하는 방식으로 회계부정위험이 큰 기업에 대한 감사인의 판단을 간접적으로 정보이용자에게 제공할 수 있는 수단이 되기도 한다.

미국회계협회가 발행한 보고서(Auditing: A Journal of Practice & Theory)에 따르면 내부회계관리제도가 회사 부정에 대해 '조기 경보 시스템'으로서 역할을 한다고 평가하고 있다. 이 보고서는 내부통제이슈가 부정을 저지를 기회를 제공할 수 있는 영역에서는 내부통제 상 중요한 취약점과 미래 부정의 발생 사이에 통계적 및 경제적으로 중요한 연관성이 있다고 평가하고 있다.

보고서에 따르면, 이전에 중요한 취약점이 있는 것으로 밝혀진 기업의 부정 공시 발생은 중요한 취약점을 보고하지 않은 기업보다 약 80% 또는 90% 더 많은 것으로 나타났다. 또한 이 연구에서 확인된 127건의 부정 사례 중 약 30%인 36건이 부정과 관련된 영역에서의 내부통제상 중요한 취약점에 대한 외부감사인 보고가 선행된 것으로 밝혀졌다.

보고서는 내부회계관리제도에 대한 비판과 이의 폐지나 축소에 찬성하는 논의에서 내부회계관리제도가 미래 부정 발생에 대한 조기 경보 시스템으로서 잠재적 효용은 내부회계관리제도 운영 비용과 함께 중요하게 고려해야 하는 사항이라고 평가하고 있다.

### 2.3 지배기구의 감시 기능 제고

내부회계관리제도의 적정성에 대해서는 경영진의 관점에서 내부회계관리제도 운영실태보고서 및 사업보고서에 첨부되는 대표이사 등의 공시서류의 확인 및 서명을 통하여 그 준수의 정도에 대해 외부 재무제표이용자에게 공시되며, 감사(위원회)는 내부회계관리제도 평가보고서 의견을 통해, 그리고 외부감사인은 내부회계관리제도 감사보고서를 통해 그 의견이 전달되게 된다.

본질적으로는 내부회계관리제도의 준수 정도가 양호한지 여부에 대한 경영진, 감사(위원회), 그리고 외부감사인의 의견은 동일해야 하는 것으로 기대된다. 그러나, 현실은 외부감사인이 부적정 의견을 표명하였음에도 불구하고 경영진 또는 감사(위원회)는 적정의견을 표명하는 사례가 다수를 차지하고 있다.

공시된 자료에 따르면 2021회계연도에 외부감사인으로부터 내부회계관리제도 부적정 감사(검토) 의견을 받은 95개사 중 81개사(약 85%)의 감사(위원회)는 해당 기업의 내부회계관리제도가 적정하다고 평가했다. 이는 감사(위원회)가 수행한 내부회계관리제도에 대한 평가가 경영진으로부터 독립적으로 수행되었고, 수행한 업무의 내용이 충분했는지 및 그 결론이 적절했는지 여부에 대한 의문을 갖게 한다.

내부회계관리제도를 완화할 경우 제도 자체가 형식적으로 운영되는 것과 더불어 감사(위원회)의 경영진 견제기능은 더욱 약화될 수밖에 없을 것이다.

## 3 내부회계관리제도 발전을 위한 제언

### 3.1 공공재로서 회계정보에 대한 인식 전환

내부회계관리제도에 대한 인식의 차이는 미국의 SOX 제도와 한국의 내부회계관리제도와 관련된 경영진의 자체평가 결과를 보면 그 인식의 차이를 명확히 알 수 있다.

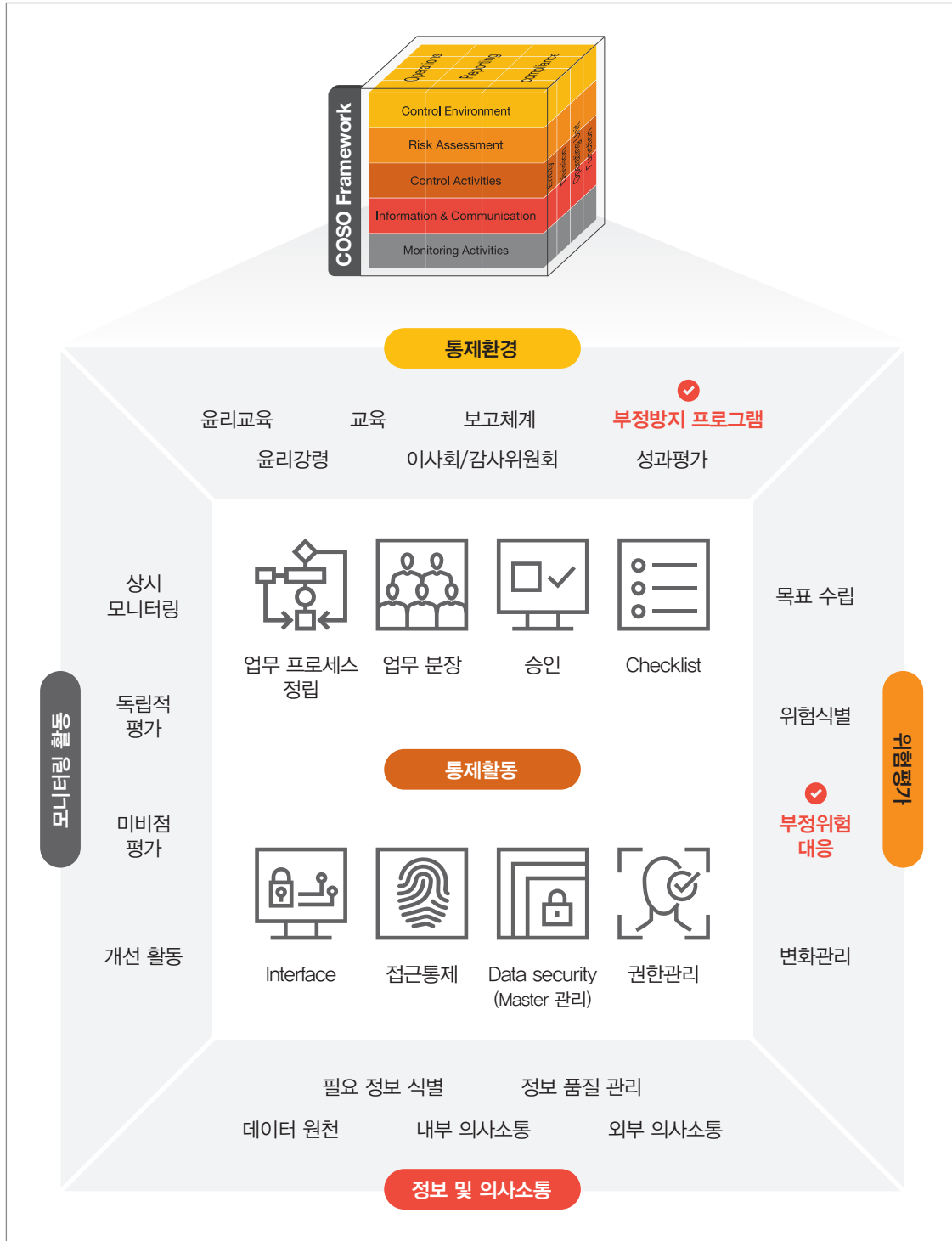
미국의 경우 기업 경영진이 스스로 평가한 재무보고내부통제의 중요한 취약점 비율이 40%에 육박하는 등 기업 스스로 재무보고내부통제의 취약점을 공개하고, 이를 개선하는 활동을 통해 투자자 신뢰를 구축하는 미래지향적인 과정으로 제도를 운영하고 있는 반면, 우리나라는 대부분의 기업의 재무보고내부통제에 대한 경영진의 평가 결론이 특별히 보고할 미비점이 없는 적정의견으로 Compliance 이행을 위한 형식적인 운영이 이루어지고 있는 실정이다. 물론 중요한 취약점이 있을 경우 기업에 불이익을 주는 현재 규정에 기인한 측면도 있어 시급히 수정이 필요하다.

미래지향적이고 실효성 있는 내부회계관리제도 정착을 위해서는 외부감사법상 내부회계관리제도에 관한 법적 의무가 형식적 설계만을 갖출 것을 의미하지 않고 재무제표의 작성책임이 있는 기업의 경영진 스스로 재무보고 과정 전반에서 연관되는 회계정보의 신뢰성을 높이는 실질적인 체계를 만드는 것이라는 인식의 전환이 필요하다. 이러한 인식의 제고는 회사의 임직원 뿐만 아니라 경영진에 대한 감독책임이 있는 이사회와 감사(위원회)를 비롯하여 외부감사인에게도 적용되는 사안으로, 재무보고 위험을 제거할 수 있는 실질적인 제도로 변모하기 위해서는 내부회계관리제도에 대한 인식전환이 필수적이다.

### 3.2 부정위험 대응 강화

내부회계관리제도에 대한 감사는 재무보고 리스크에 대응하는 통제절차의 설계 및 운영을 기본 대상으로 하므로 자금 횡령 사고 예방 및 적발과 같은 부정 위험에 대한 통제절차는 직접 대상에는 해당되지 않는다고 볼 수 있다. 다만, COSO Framework에 기반한 내부회계관리제도 모범규준에서는 전사 수준통제에 해당하는 통제환경과 위험평가에서 부정위험에 대한 대응 절차를 다루고 있다.

그림 4. 모범규준에 따른 내부회계관리제도 구성요소



2022년초부터 연이어 불거진 횡령 사고를 시작으로 대기업 및 금융기관에서도 대규모 횡령 사고가 발생하여 기업의 내부통제에 대한 사회적 관심 및 이해관계자, 감독당국의 요구사항이 높아지게 되었다.

내부회계관리제도가 부정 방지 목적을 우선으로 하진 않으나, 내부회계관리제도 구축 및 운영에 많은 비용과 자원을 투입한 경영진과 이해관계자 입장에서는 잇따른 횡령 사고의 발생이 납득할 수 있는 상황은 아니었을 것이다.

실질적인 부정 방지 프로그램의 구축 및 운영, 자금 프로세스 등 고위험 분야에 대하여는 Cash proofing 등 정교한 통제절차의 도입을 통하여 부정 위험에 대한 대응력을 높여야 내부회계관리제도가 회사 내부는 물론 이해관계자들에게 수용성이 높아질 것이다. 이를 위하여는 과거 발생한 사고 유형에 대한 근본원인 분석(Root-cause analysis)을 통하여 부정이 발생하게 된 원천과 이에 따른 통제 미비점을 파악한 후 맞춤형 대응이 필요하다.

최근 발생한 횡령 사고를 분석하면, 기업의 규모별로 발생 원인이 다르게 나타나고 있다.

표 1.

구분	사고 유형	발생 원인
대기업, 금융기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>임의의 계좌 개설 후 대손 처리된 채권 회수 후 횡령</li> <li>대출금을 페이퍼 컴퍼니로 입금(유사한 회사명으로 회사 설립 후 마스터 등록)</li> <li>휴면계좌, 별단 예금 등 관리 사각지대 예금의 무단 인출 및 횡령</li> <li>외부 공모 및 허위 서류 동원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공모, 증빙 위조가 수반된 형태의 자금 유용 및 횡령</li> <li>프로세스와 시스템이 갖추어져 있으며, 내부통제 제도도 구축되어 운영되고 있으므로, 내부통제 고유 한계로 인한 부정방지 실패가 대부분임</li> </ul>
중견기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>회계처리 없이 자금 이체 등 금융 거래를 통한 자금 유용 및 횡령</li> <li>매출채권 회수 및 매입채무 지급 시점 차이를 이용한 자금 횡령</li> <li>규정이나 프로세스 보다는 개인의 능력에 의존한 업무 처리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과도한 권한 집중(Super user, 형식적 업무 분장), 형식적인 모니터링 등의 통제 실패로 인한 자금 유용 및 횡령</li> <li>내부통제가 설계되어 있으나, 업무 효율, 인력 부족 등의 이유로 실질적으로 운영 되지 않음</li> </ul>
중소기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>규정, 업무 프로세스, 시스템 부재</li> <li>매입 대금 지급을 위한 인보이스 이중 생성 후 개인 계좌로 송금하여 횡령</li> <li>업무 분장 미비로 발주, 입고, 검수를 동일인이 수행 하여 허위의 거래 생성 후 대금 횡령</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>규정 및 시스템 미비로 인한 횡령</li> <li>인력 등 resource 부족</li> </ul>

기업 규모 별 횡령 사고 발생 근본원인에 대응하는 개선 방안으로 다음을 우선적으로 고려해 볼 수 있다.

표 2.

구분	개선 방안
대기업, 금융기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영진의 의지(Tone at the Top) 없이는 근본적인 변화 불가</li> <li>• 전반적인 통제 환경 구축에 많은 관심과 투자 필요</li> <li>• 전사수준통제의 형식적인 운영 탈피(내부고발, 윤리교육 등 부정방지 프로그램의 실질적인 운영)</li> <li>• 자금 프로세스 등 고위험 영역의 경우 증빙의 위·변조에 대응할 수 있는 시스템생성정보(PE – Information Produced by Entity) 통제 강화 필요</li> </ul>
중견기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 설계된 통제도 실질적으로 운영되지 않는 상황이므로 통제를 추가하기 보다는 (1) 업무 효율성 고려 관행적으로 업무 분장이 안되거나 (2) Super user가 있는 부분, (3) 소수의 인원이 장기간 관리하는 부분, (4) 경영진의 관심이 덜한 사각지대 등 점검 필요</li> <li>• 자체 발견하기 어려우므로 외부 전문가의 객관적인 점검 필요</li> </ul>
중소기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부 규정 및 업무 프로세스 정립</li> <li>• 시스템 정비 등 인프라에 대한 투자</li> <li>• 주기적인 외부 진단 시행</li> </ul>

현재 내부통제 관련 법적 의무는 재무보고 목적의 내부통제인 내부회계관리제도에 한정적으로 규정되어 있으나, 2022년초부터 발생한 횡령 사건 이후 금융기관을 대상으로 내부통제에 대한 법제화가 진행 중에 있다. 제조업 등 금융업 이외의 기업에서도 법제화 여부와 관계없이 현 내부회계관리제도를 업그레이드한 선제적인 대응이 필요하다.

### 3.3 통제활동 최적화와 디지털화

내부회계관리제도는 회계부서 뿐만 아니라 주요 비즈니스 프로세스를 담당하는 회사 내 거의 모든 부서에 영향을 주게 된다. 내부회계관리제도 도입으로 인한 통제활동은 재무보고 리스크를 관리하는 과정을 문서화하고 스스로 평가하고 외부감사인의 감사까지 받아야 하므로 통제활동 개수가 많아지고, 중복적이거나 불필요한 통제활동이 있는 경우 조직의 업무 부담과 비효율이 매우 높아지게 된다. 따라서, 통제활동은 주기적으로 회사의 주요 비즈니스 프로세스를 분석하여 변화관리 필요성 여부를 판단하고 핵심 통제 위주로 최적화하여 관리해야 한다. 프로세스 마이닝 등의 기법을 통하여 주기적으로 프로세스를 분석하고 병목 구간을 파악하여 업무 효율성을 개선시키는 과정도 필요하다.

통제 및 통제테스트 수행에 대한 문서화 작업을 디지털화 할 수 있는 부분에 대한 지속적인 검토도 필요하다. 거의 대부분의 회사에서 디지털 Tool을 통한 업무 혁신 및 효율화를 도모하고 있고, 내부회계관리제도도 예외일 수 없다. 내부회계관리제도 업무 중 많은 부분에서 단순 반복적인 업무가 필요하고 이러한 업무에 대한 디지털화는 업무 효율을 높임과 동시에 조직 구성원의 만족도 향상에도 도움이 될 것이다.

우선 적용해 볼 수 있는 내부회계관리제도 주요 디지털화의 사례는 다음과 같다.

표 3.

구분	내용
통제기술서 검증	<ul style="list-style-type: none"> <li>통제기술서 검증 – 주요 항목의 완전성 검증               <ol style="list-style-type: none"> <li>누락 필드 Check</li> <li>속성 오류 Check</li> <li>통제활동 중복 Check</li> <li>핵심통제가 존재하지 않는 소분류 List Check</li> </ol> </li> <li>변화관리 보고서 – 최신 통제기술서와 기존 통제기술서 비교 대사를 통해 삭제/추가/수정 내역 확인</li> </ul>
업무흐름도 작성 자동화	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA를 통한 업무흐름도 및 업무기술서 자동 작성</li> <li>단순 반복 작업의 감소는 물론 Human error 발생 방지 효과</li> </ul>
평가 문서 작성 자동화	<ul style="list-style-type: none"> <li>설계평가, 운영평가 문서 기초자료 자동 작성</li> <li>진도관리 및 산출물 검수 절차 표준화</li> </ul>
정보기술일반통제 (ITGC) 자료 추출 자동화	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보기술일반통제 테스트를 위한 자료를 자동 추출</li> <li>전표 유형 및 업무분장 자료 자동 추출</li> </ul>

### 3.4 그룹 통제 체계 정립

2023년부터 자산 2조원 이상 기업을 대상으로 내부회계 감사가 별도에서 연결 기준으로 확대된다. 자산 2조원 이상 기업은 체계적으로 연결 내부회계관리제도 시행을 위한 준비를 해왔고, 제도 시행 시점인 2023년을 기점으로 지난 4년간 지배회사 수준에서 발전시켜온 내부통제가 종속회사에도 효과적으로 전파될 수 있도록 그룹 통제 체계를 정립하고 실행하는데 집중해야 한다.

이상과 같이 내부회계관리제도의 안정적인 정착과 지속적인 발전을 위한 과제를 살펴보았으며, 내부회계관리제도를 컴플라이언스 요구 사항 충족을 넘어서 조직의 지속가능성을 위한 통합 내부통제로의 위상 전환을 통한 보다 발전적인 시선으로 접근이 필요한 때라 하겠다.



# IV.

## 내부통제 실효성 제고 방안



## 1 논의의 출발점

내부통제는 기업의 목표를 달성하기 위해 조직이 구축한 절차, 제도, 시스템을 총칭한다. 내부통제는 법률을 준수하고 효율적인 운영을 보장하며 재무보고의 정확성을 목표로 한다. 즉, 내부통제는 Compliance, Operation, Reporting 관련 Risk를 예방하고 적발하기 위한 제도이다.

기업들은 내부통제에 많은 자원을 투입하고 있으나 지속적이고 다양한 법률 위반, 불완전 판매, 부정과 횡령, 분식회계 등으로 인해 내부통제가 제대로 작동하고 있는 지에 대한 회의적인 시각이 상당하다. 이와 동시에, 제도의 실효성을 제고하기 위한 논의도 활발하다.

이 장에서는 현재 논의되고 있는 내용과 과제를 살펴보고자 한다.

## 2 Compliance Risk

### 2.1 사외이사에 대한 책임인정 판결

2022년 5월 국내 A 건설사의 입찰 담합에 대한 사외이사의 배상 책임을 처음으로 인정하는 대법원의 확정 판결이 있었다.

재판부는 “이사의 감시의무의 구체적인 내용은 회사의 규모나 조직, 업종, 법령의 규제, 영업상황 및 재무상태에 따라 크게 다를 수 있다.”면서도 “고도로 분업화되고 전문화된 대규모 회사에서 대표이사나 일부 이사들만 내부 사무분장에 따라 각자의 전문 분야를 전담해 처리하는 것이 불가피한 경우에도 모든 이사는 적어도 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비춰 높은 법적 위험이 예상되는 업무와 관련해서라도 제반 법규를 체계적으로 파악해 준수 여부를 관리하고 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고해 시정조치를 강구할 수 있는 형태의 내부통제시스템을 구축해 작동되도록 하는 방식으로 감시의무를 이행해야 한다.”고 선고의 이유를 밝혔다. 즉, 이사들은 입찰담합 등 임직원의 위법행위에 관해 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동하도록 배려할 의무를 이행하지 않았으므로 이사의 감시의무를 위반했다는 것이다.

이는 2021년 기업 담합행위에 대한 대표이사의 감시의무 위반을 인정한 첫 판결 이후 법률과 관련된 내부통제시스템을 구축하여 운영하지 않은 책임을 대표이사는 물론 사외이사를 포함한 이사에게 부여하는 것이다.

사외이사들은 임직원들 업무에 대한 포괄적인 감시의무가 없고 경영진의 불법행위 의심 사유가 있을 때만 감시 책임 있으며, 개별 공사 입찰 업무는 본부장들이 주도하는 업무로 이사회에 보고 받은 적도 없으므로 관련 책임이 없다고 주장하였다. 그러나 법원의 판단은 다음과 같이 사외이사의 주장을 수용하지 않았다.

- 이미 공개된 다수의 입찰 담합 행위(도시철도, 댐 건설 등)가 존재하였음에 불구하고 어떠한 보고 또는 조치가 없었으며, 발생한 입찰담합 건에 대한 자체 조사나 징계 절차도 없었으며 오히려 일부 인원은 임원으로 승진하였음
- 과거의 2008년 판결에서도 내부통제시스템 구축의 의무가 이사회의 개별 이사에게 있다고 선언하였으나 관련된 조치가 이뤄지지 않음
- 회사의 윤리강령, 교육 등의 제도: 윤리강령의 시행 및 교육(공정거래법 포함)이 존재하였으나 이는 추상적이고 위법행위에 대한 구체적인 장치에 해당하지 않아 내부통제로 인정할 수 없음
- “이사회 결의사항이 아니다.”라는 주장은 결국 입찰담합 건에 대해서 이사회의 어떠한 견제를 받지 않는 구조를 입증하는 것임

결국 개별 사항에 대한 적극적인 감시 의무가 있다고 하기 보다는 합리적인 법률 관련 내부통제시스템을 구축/작동을 관리하지 않은 것이 원인이라고 판결한 것이라 할 수 있다.

이는 내부회계관리제도와 동일하게 대표이사는 법률 관련 내부통제시스템을 구축과 운영 의무가 존재하고 사외이사들은 이를 요구하고 관리 감독할 의무가 있다고 판결한 것으로 해석된다.

## 2.2 대응과제

그렇다면 Compliance Risk 관리는 어떻게 하여야 하는가?

예를 들어, 자금세탁 방지제도(Anti Money Laundering)는 금융기관에게 ‘자금 출처 확인’과 ‘자금의 이동경로 파악’을 요구하고 있다. 이에 회사는 고객확인, 의심거래보고, 고액현금거래보고 등을 준수하기 위해 관련 업무 지침을 마련하고 내부통제를 구축하여야 한다. 이러한 내부통제 체계가 마련되지 않는 경우 제제가 뒤따른다. 실제 국내 A 은행 뉴욕지점은 2020년 4월 1,049억원의 과징금을 부여받았다. 미 당국은 불법송금사건의 원인으로 자금세탁 방지를 위한 내부통제시스템이 미비함을 원인으로 지적하였다. 통상 불법거래가 있더라도 내부통제시스템이 적절하게 갖추어져 있음을 소명하면 해당 과징금은 상당부분 경감될 수 있었을 것이다. 자금세탁방지제도 준수를 위해서는 제도 분석을 통해 관련된 위험의 크기를 평가하여 해당 위험을 적절한 수준으로 낮추기 위해 내부통제활동을 구축하고, 매년 업데이트 활동과 실제 통제활동이 적용됨을 독립적으로 평가를 수행하여야 한다. 국내 B은행은 100여개의 업무 수준 통제활동과 50여개의 모니터링 통제활동을 구축하여 적용하며 매년 독립된 부서에서 평가를 수행하고 있다. 이는 내부회계관리제도와 동일한 것이다. 실제 내부회계관리제도의 근간인 COSO 모델에 따르면 법률 위반 위험의 관리 역시 COSO 모델로 관리된다고 설명하고 있다. 실제 Compliance Risk 관리 체계는 내부회계관리체계와 동일하다. 다만 내부회계관리제도는 공통된 회계기준에 따른 재무제표라는 명확한 목적이 존재하지만, 법률은 회사의 업종, 규모, 위치에 따라 준수할 대상이 다양하고 Risk의 정도가 상이하다는 것이다.

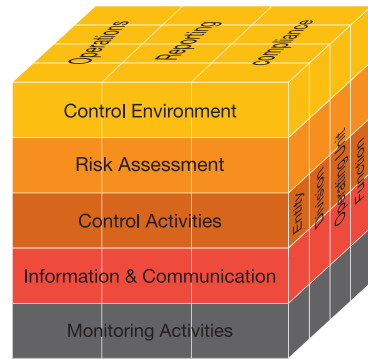


그림 1. Compliance Risk 관리 체계

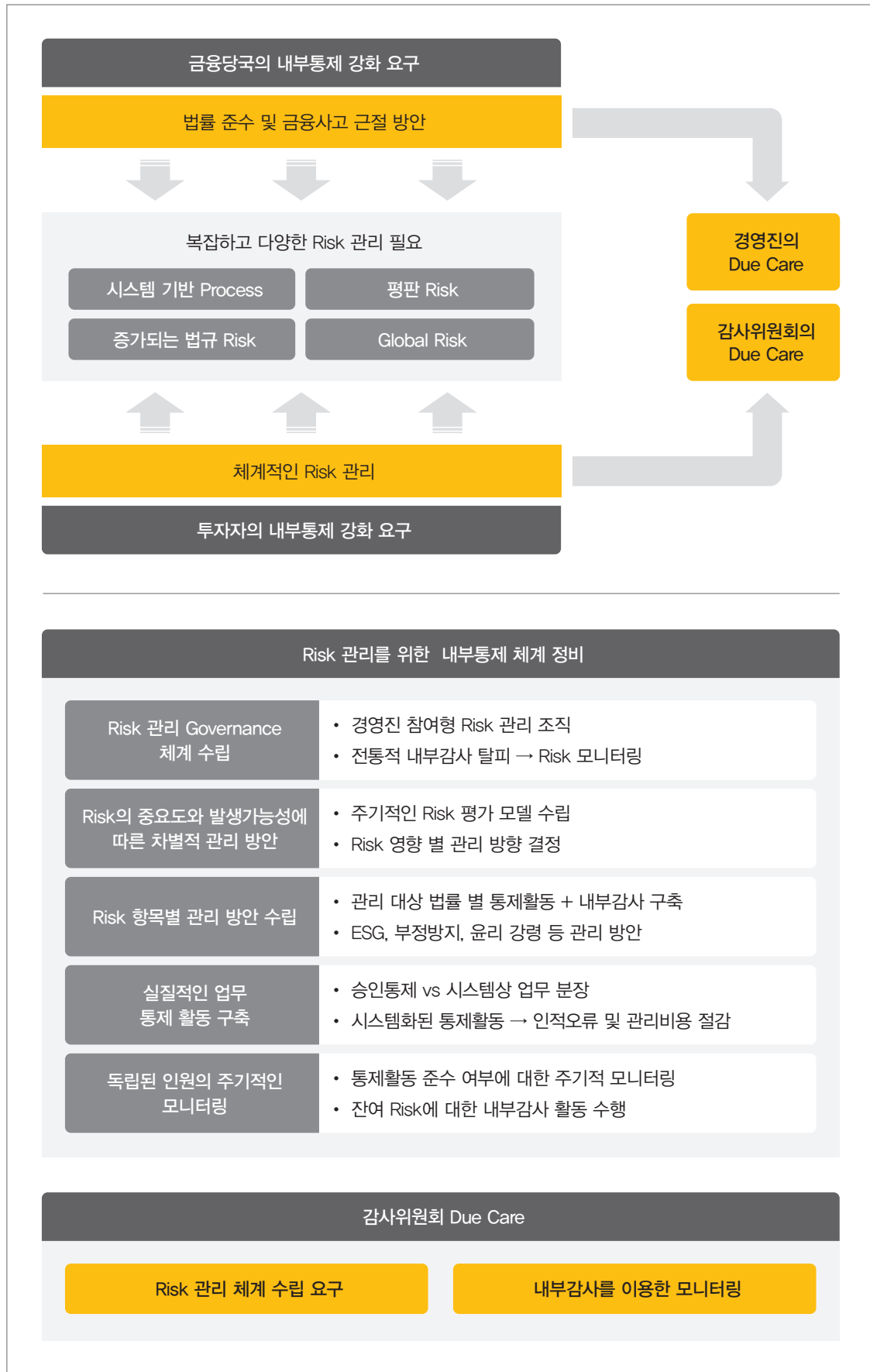


이에 Compliance Risk 평가를 위해서는 회사의 업종, 성격 등에 따른 관련 법령 분석을 통해 준수 대상 항목을 선별하고, 법 위반 가능성과 관련 영향도 분석(제제사례 등)을 통해 위험의 크기를 평가한다. 최근에는 여기에 취약성 분석(회사의 대비 능력, 유연한 사건 대처 능력 등)이나 발현속도(사건이 발생하여 실현되기까지 걸리는 시간) 등을 추가로 평가에 반영하는 경우도 있다. 이와 같이 위험 평가에는 기업의 상황에 맞는 척도를 정의하여 위험평가를 수행하여야 한다. 이러한 위험평가는 분석대상이 Global로 확대될수록 체계적으로 수행하기에는 많은 자원의 투입과 경영진의 의지가 필요할 것이다. 위험을 평가한 후에는 관리 대상 Risk와 그 우선 순위를 결정하고 각 Risk를 업무 수행 과정에서 관리할 수 있는 통제활동을 구축하는 절차가 그 뒤를 따를 것이다.

그림 2. Compliance Risk 관리 R&R 및 관련 절차 예시



그림 3. Compliance Risk 관리 – 경영진과 감사위원회 Due Care



### 3.1 현 내부통제 진단과 개선과제 제시

최근 전례 없는 부정과 횡령이 발생한 일련의 사건들은 내부회계관리제도의 무용론에 불을 지폈다. 특히, 금융회사의 경우 금융회사 지배구조법(24조 1항)에 따라 회사 전반 업무에 대한 내부통제를 구축하고 운영할 의무가 존재함에도 발생한 불완전판매, 대규모 횡령 등 잇따른 금융사고는 상당한 사회적 파장을 일으켰다. 이에 감독당국은 내부통제 제도개선 TF를 구성하여 현 제도의 문제점과 개선 방안을 제시하였다.

- 제한적으로 적용되는 내부통제: 내부통제 대상이 되는 업무 범위와 의무 이행 여부에 대한 판단기준이 뚜렷하지 않음
- 실질적이지 못한 내부통제 설계: 형식과 절차에만 집중(문서 승인 위주의 통제 설계)
- 경영진과 조직의 내부통제 경시 문화: 내부통제의 중요성에 대한 공감대 형성 부족
- 내부통제 관련 명확한 R&R이 부재: 다양한 업무에서 내부통제 책임에 대한 이사회와 경영진이 가지는 명확한 책임이 부여되지 않음

이러한 문제점을 개선하기 위해 제시한 방안은 다음과 같다.

- 내부통제기준 마련의무에 대한 현행 규정을 명확화·구체화(업무별 요구되는 기준과 절차 마련)
- 대표이사 및 담당 임원에 대해 내부통제 관리의무 부여(역할과 책임 명시)
- 이사회에 대한 내부통제 감독의무 강화(내부통제 이행현황 보고 요구 권한 명시)

후속 조치로 외부감사인에게도 중점 점검항목을 제시하고, 내부통제가 실질적으로 설계, 운영되고 있는 지 점검하도록 요청하였다.

### 3.2 대응과제

개선방안 이행을 위한 과제로는 다음을 생각해 볼 수 있다.

1. 조직체계 진단 및 개선, 제규정 점검: 이사회, 대표이사, 임직원 각각의 역할 및 책임의 명확한 정의
2. 내부통제 인프라 구축: 동일부서 장기근무자 비율 제한 및 준법감시부서 및 준법감사인 전문성, 자격요건 기준 강화
3. 주요 사고예방조치 세부 운영기준 마련: 명령휴가, 직무분리, 내부고발자, 사고예방 대책 등 사고예방조치 운영기준을 체계적으로 재설계
4. 운영기준 평가 체계 고도화: 운영기준 준수 여부를 효과적으로 관리하기 위한 Monitoring 시스템 지속적 강화
5. 사고 취약 업무프로세스 모니터링 상시화: 준법감시부서 기능 강화 및 취약프로세스 개선을 통해 내부통제를 일상 업무의 필수 과정 인식

무엇보다 내부통제 Governance 체계를 정비하는 것이 시급한 과제일 것이다.

영국의 내부통제 관련 ‘책임지도(Responsibilities Map)’에 따르면 대표이사, 임원, 이사회 등의 업무 영역별 책임과 활동을 정의 및 구분 표기하여 관리하는 것이 체계정비의 출발점으로 제시되고 있다. 내부통제의 주요 목적(전략, 운영, 법률, 보고), 구성요소 및 원칙별로 책임지도를 작성하는 것이다. 이를 위해서는 선행적으로 통제 목적에 대한 체계적이고 상세한 분석, 관련 위험 평가, 내부 규정 및 절차가 정비되어야 할 것이다.

현재 논의되고 있는 개선방안은 실효적인 내부통제를 위해 내부회계관리제도 측면 뿐 아니라 법규 위반 위험과 부정 방지 제도 및 운영위험 등 내부통제를 모두 포괄하는 것이고, 경영진과 이사회, 감사위원회의 역할과 책임을 강조함으로써 내부통제를 실무자 레벨에서 C-Level로 격상한 것이다.



The background of the page is a collage of glass building reflections. The reflections show various architectural details, including windows, balconies, and interior lights, creating a complex, layered visual effect. The colors are primarily blue and white, with some warm tones from the interior lights. An orange rectangular box is positioned in the upper left quadrant, containing the text. A yellow rectangular box is located in the bottom right corner.

V.

내부통제, 새로운 환경,  
새로운 접근

2019년 자산 2조원 이상 상장회사에 대한 첫 내부회계관리제도 외부감사가 실시되고, 2023년 현재 자산 2조원 이상 및 5천억원 이상 상장회사 각각 별도기준 5년째 및 4년째에 접어들었을 뿐만 아니라, 자산 2조원 이상 상장회사에 대해 연결기준의 재무보고 내부통제에 대한 그룹경영진 평가 및 외부감사가 처음으로 시행된다.

제도 도입 이후 몇 년이 경과한 관계로 회사, 감사인 모두 이전 제법 익숙하다고 느끼는 분위기도 있는 듯하다. 일정 부분 익숙해지는 것도 있지만 사업환경의 변화로 인한 기업이 관리해야 할 리스크도 변화듯 재무보고 내부통제와 관련된 환경이 변화하면서 관련된 리스크 역시 변화하고 있다.

본고에서는 다음과 같은 세가지 측면의 환경 변화에 주목하고 재무보고 내부통제의 올바른 방향성에 대해 논해 보고자 한다.

- 첫째, 내부통제 감리 환경 – 본격 감리운용을 맞아 200여건의 실제 감리지적사례를 내부통제 관점에서 분석하고 시사점을 논의
- 둘째, 데이터 및 디지털 환경 – 급속도로 발전하는 디지털 환경에서의 내부통제의 진화 방향성에 대한 고민
- 셋째, 글로벌 사업 환경 – 글로벌 환경에서는 국내 대비 예측치 못한 변수와 리스크가 다양하기에 글로벌 환경에서는 글로벌 경영관리와 연계한 더욱 짜임새 있는 재무 리스크 관리가 필요

### 내부회계관리제도, 명칭이 주는 큰 오해

‘내부회계관리제도’라는 표현 자체가 주는 불필요한 오해가 많고 이런 측면이 조직내 리스크 관리 문화와 방식에 부정적 영향을 미치고 있다고 보여 진다. 이에 본고에서는 내부회계관리제도를라는 표현 대신 ‘재무보고 내부통제(ICFR, Internal Control over Financial Reporting)’라는 표현을 사용하고자 한다.

표 1. 내부회계관리제도, 용어의 변경이 필요한 이유

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현대적 재무보고는 전사적 과정이며 조직내 모든 기능(Function)이 직간접적으로 재무보고에 기여한다. 영업, 구매, 생산, IT 등 업무는 재무보고와 무관한 것인가?</li> <li>• 리스크 관리 역시 전사적 과정이며 모든 기능이 각자의 역할을 함과 동시에 유기적인 협업과 조율이 필수적이다.</li> <li>• 내부회계관리제도, 용어로 인해 누구나 ‘회계’, ‘재무’, ‘내부회계’ 조직의 책임이라 생각한다. 나의 역할과 책임이 아니기에 진정성 있게 할 이유가 없다.</li> <li>• 리스크라는 표현 자체가 미래를 의미하기에, 리스크 관리는 미래지향적이다.</li> </ul>

# 1 내부통제 감리 환경

재무보고 내부통제의 도입 초기부터 감독당국의 감리 방향성 등에 대한 논의가 활발하였으며, 2021년 7월 금융위원회에서는 감리 로드맵 발표를 통해 재무보고 내부통제와 관련된 향후 감독 방향을 시장과 소통하였다.

오랜 역사를 가진 재무제표에 대한 감리에 불구하고, 내부통제에 대한 감리는 아직 본격화되지 않았기 때문에 감리의 방향과 운영 방안에 대한 예측이 어려운 측면이 있지만, 2019년 제도 도입 초기 시장참여자간 다양한 견해와 혼선이 있었던 것과 마찬가지로 '내부통제 감리' 역시 안정화까지는 상당한 진통이 예상된다.

기업과 감사인 모두에게 '내부통제 감리'는 거대하고 새로운 환경의 변화임에 틀림이 없다. 본고에서는 과거의 실제 감리사례를 '내부통제 관점'에서 분석하고 시사점을 도출하고자 한다.

## 1.1 감리 로드맵 주요 내용

2021년 7월 금융위원회에서 발표한 내부회계관리제도 '감리 로드맵'의 주요 내용은 다음과 같다. 2019년 재무보고 내부통제에 대한 감사를 시작한 자산 2조원 이상, 2020년 시작한 5천억원 이상 상장회사의 경우 2023년은 이미 본격감리 기간에 해당한다.

표 2. 감리 로드맵

구분	계도기간 감리운용 (개별/별도 3년간, 연결 2년간)	본격 감리운용
감리 착수	<ul style="list-style-type: none"> <li>재무제표 감리 과정에서 고의적인 회계 부정이 있는 경우로서 그 원인이 내부 회계관리규정 위반으로 판단되는 경우</li> <li>전년도 내부회계관리제도 감사의견이 부정적인 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>계도기간 감리 착수 사유에 더해 '중과실' 회계처리기준 위반행위가 있는 경우</li> </ul>
감리 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사의 재무제표 감리 지적사항 관련된 내부통제 위주로 내부회계관리제도의 적정성을 점검</li> <li>[감사인] 감사기준상 상대적으로 명확한 사항 위주로 감사절차의 적정성을 점검</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사의 내부회계관리제도 설계, 운영, 평가 및 보고 과정 전반에 대해서 세부적으로 점검</li> <li>[감사인] 감사기준서에 나와 있지만 판단의 영역이 필요한 사항을 포함하여 감사절차의 적정성을 점검</li> </ul>
감리 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>발견된 취약사항에 대해 '개선권고' 위주로 조치하되, 고의적인 회계부정의 원인으로 내부회계관리규정에 중요한 취약사항이 있는 경우 조치를 1단계 가중</li> <li>[감사인] 회사의 회계처리 위반 관련 감사인의 감사절차 위반에 대한 동기(고의, 중과실, 과실) 판단시 우선 고려하고, 조치 수준이 낮다고 판단되는 예외적인 경우에 한하여 조치 가중사유로 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>계도기간 조치사항에 더해, '중과실'로 회계처리기준을 위반하고 그 원인으로 내부회계관리규정에 중요한 취약사항이 있는 경우 조치를 1단계 가중</li> <li>[감사인] 감사기준서에 나와 있지만 판단의 영역이 필요한 사항을 포함하여 감사절차의 적정성을 점검</li> </ul>



## 1.2 감리지적사례의 내부통제 관점 분석

2022년부터 내부통제에 대한 본격 감리 환경을 맞아 실제 200여건의 감리지적사례를 내부통제 관점에서 분석하고 그 시사점을 공유하고자 한다.

내부통제는 재무제표 자체에 비해 훨씬 광범위하고 근원적이다. 감리지적사례의 내부통제 관점 분석을 이해하기 위해 전통적 재무제표와 그 감리의 관점보다는 좀더 넓은 시야가 필요하다.

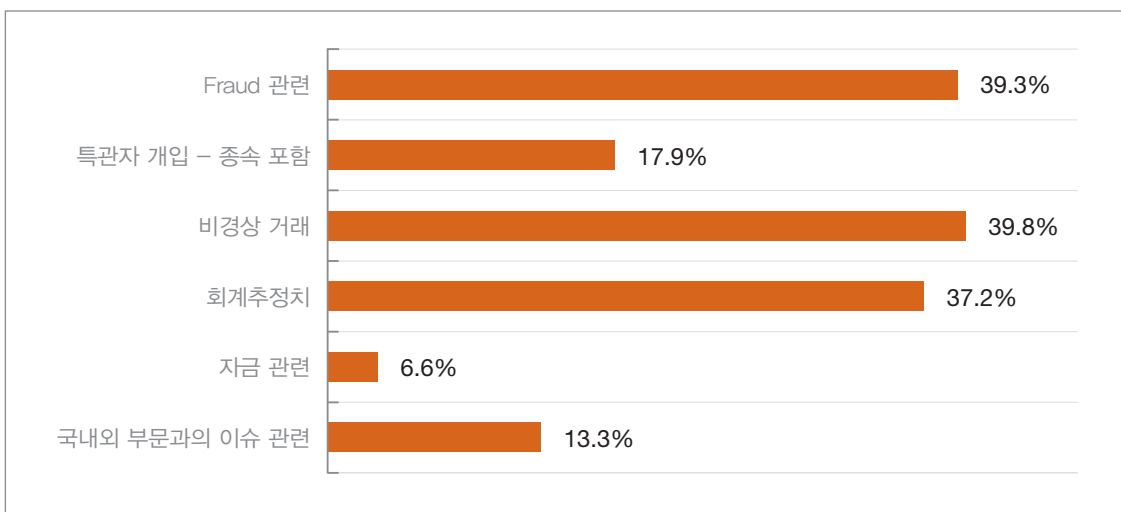
### 1.2.1 좀더 넓은 시야가 필요한 이유

- 상장사들이 공시하는 재무제표는 ‘결과’에 해당하며, 이 ‘결과’를 만들어 내는 ‘과정’이 내부통제이다. 좋은 제품, 결함 없는 제품을 만들어 내기 위해 양질의 원재료를 조달하고, 공정을 개선하며, 전문성과 숙련도 있는 인재를 고용하는 것과 다른 것이 전혀 없다. 재무보고 내부통제를 허술히 한다는 것은 불량 가능성이 높은 제품을 시장에 판매하는 것과 동일하다.
- 재무제표 감리는 ‘결과’인 공시된 재무제표의 오류 적발과 수정, 이를 통한 징계, 계도 등이 주요한 목적이기에 ‘결과’ 자체를 점검의 대상으로 하고 있다. 판매되는 제품을 검사해서 문제가 있으면 회수, 폐기하고 판매자를 문책한다(전통적 재무제표 감리). 어렵지만 좀더 근원적인 접근은 문제가 되는 제품에 대해 왜 문제가 생겼고, 공정의 어느 부분에서 결함이 있었고, 출고 이전의 품질검사에서는 왜 결함이 발견되지 않았는지 등을 따져보는 등 제품이 만들어지는 ‘과정’이 ‘충분히’ 신뢰할 만한지 보는 것이다(내부통제).
- 200여건의 지적사례는 이미 제품의 문제가 불거진 것이다. 제품에 문제가 있으면 조달, 생산, 판매 과정은 당연히 문제가 있는 것이다. 내부통제 관점의 분석은 이 200여개의 불량품이 어떤 이유로 불량인 것인지에 대한 것이다.
- 불량품에 대한 원인을 찾는 것은 당연한 것이다. 중요한 것은 불량품이 발견되었을 때 임시적인 사후약방문식 대처가 아니라, 구조적이고 근본적인 원인을 찾고 개선하는 것이다. 내부통제에서는 미비점을 평가할 때 피상적 측면을 보는 것이 아니라 근본원인을 분석해야 한다(Root cause analysis).
- 보도자료 등 공개된 자료에 기반한 분석이다. 개별사안의 구체적인 상황과 통제 시사점을 안다면 분석의 결과가 일부 변경될 수는 있을 것이다.
- 2023년 세계적 은행이었던 크레딧스위스는 사라졌다. 크레딧스위스 사태는 재무보고 내부통제상 중요한 취약점(Material weakness)이 공시됨으로 촉발되었고, 2021년까지의 사업보고서에 “내부통제는 효과적으로 잘 운영되고 있다”고 공시한 경영진은 투자자로부터 집단소송에 휘말려 있다.

### 1.2.2 전통적 테마에 의한 분류

- 경영진이 개입된 부정, 특수관계자 통한 분식, 비경상거래 통한 분식, 미래에 대한 공격적 추정과 비합리적 가정 등을 통한 회계추정치 이슈 등은 매우 전통적인 감리지적의 원인에 해당한다.
- 감리의 특성상 이미 이슈가 불거졌거나, 재무보고 이슈에 대한 혐의를 받는 기업이 다수 포함되었기에 부정 관련 비중이 높으며, 많은 경우 부정한 재무보고는 특수관계자 거래, 비경상거래 등이 개입된 경우가 많다.
- 회계추정치는 미래를 예측하는 다른 방식이라는 이유로 부정과 분식에 많이 활용된다. 미래의 결과를 정확하게 예측할 수 없기 때문에 ‘어떤 합리적 과정’을 통해 최선으로 추정했는지가 중요하다. 합리적 과정을 통한 최선의 추정, 이것이 바로 올바른 내부통제이다.
- 2022년초 즈음하여 각종 자금사고가 드러나면서 자금 관리 리스크, 관련 내부통제 등이 주목을 받기 시작하는 한편 일각에서는 내부통제 무용론 등이 대두되었다. 자금사고의 대부분은 인적요소에 대한 맹목적 신뢰, 명확하지 않은 역할과 책임(R&R), 업무분장(Segregation of duties) 미비, 형식적 점검 등이다. 재무제표 숫자의 적정성에 초점을 맞추는 전통적 재무제표 감리의 특성상 자금 관련 감리지적사항의 비율은 높지 않은 것으로 보인다.
- 기중에 자금을 유용하고 기말에 잔액을 맞춰 놓는 것은 매우 흔한 횡령 수법이다. 기말 재무제표 상 현금은 정확하기에 외부감사 과정에서도 잘 드러나지 않는다. 기말 공시된 숫자가 맞기 때문에 전통적 재무제표 감리에서는 문제되지 않는다. 내부통제에 대한 검증(감사), 감리의 시각이 달라져야 하는 이유이다.
- ‘국내외 부문과의 이슈 관련’ 항목(13.3%)은 재무보고의 전통적 테마로 보기에는 어렵지만, (1) 한국 기업의 글로벌 사업 비중 확대, (2) 연결재무제표 감리 강화, (3) 연결 재무보고 내부통제 도입 등을 고려할 때 의미 있는 구분이기에 별도로 포함하였다.

그림 1.



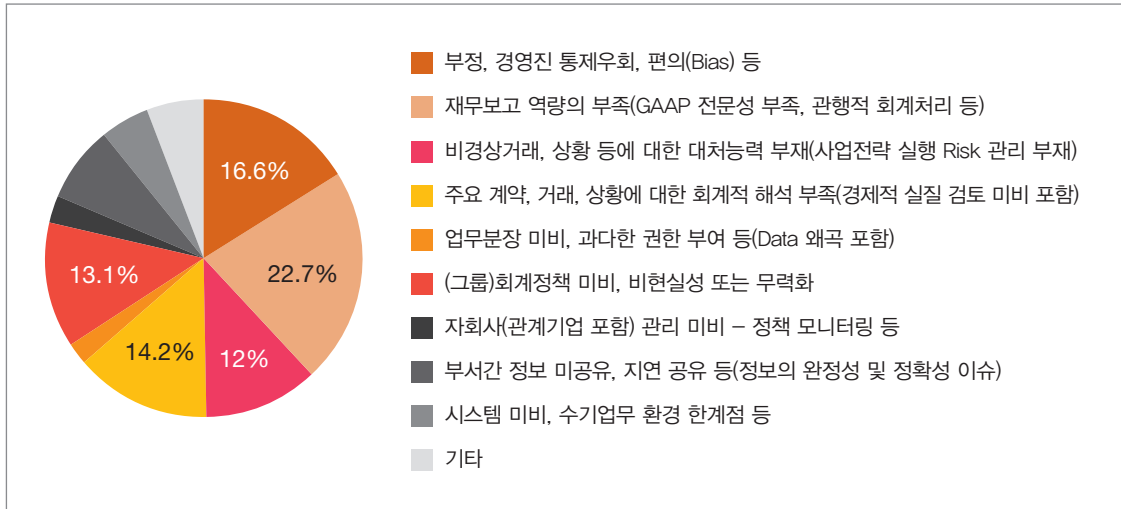
### 1.2.3 감리지적사례 분석 결과 주요 특징

- 부정, 비경상거래, 회계추정치 등 전통적인 테마가 다수 포진해 있다.
- 정상적인 내부통제 경영진 평가 및 외부감사 환경이었다면 어땠을까? (결과론적 부분이 있지만) 이런 감리지적사례의 대부분 중요한 취약점(Material weakness)이 있고, 재무보고 내부통제에 대한 부정적의견이 표명되었어야 할 것으로 보인다.
- 감리 양정기준은 재무제표 왜곡표시 금액을 토대로 산정되지만, 내부통제 미비점의 심각성 평가는 이미 벌어진 과거의 금액이 아닌, 통제가 부실하여 발생할 수 있는, 즉 리스크 관리가 미비하여 발생할 수 있는 미래의 잠재적인 측면(Potential magnitude)까지 고려하게 되어 있기 때문이다. 재무제표는 과거지만 리스크 관리는 미래지향적이다.
- 재무제표 감리로 인한 징계는 재무제표 중요성을 몇 배 상회하는 재무보고상의 '실제(Actual)' 오류를 의미한다. 따라서, 중요성의 몇 배에 해당하지 않아 경미한 조치를 받았다고 할지라도 내부통제 관점에서는 충분히 '중요한 취약점'이 나올 수 있다. '중요성'은 문자 그대로 판단에 있어 중요한 기준이다. 경우에 따라 중요성을 자의적으로 해석하고 적용하는 점 역시 경계해야 할 부분이다.
- 심지어 재무제표 감리 결과 조치가 전혀 없다고 할지라도 내부통제 '중요한 취약점'은 얼마든지 발생할 수 있다. 합리적이고 충분한 절차 없이 정답을 맞히는 것은 쉽지 않지만 운이 좋아서 맞출 수 있다.
- 리스크 관리(=내부통제)의 미래지향성 때문이다. 첫째, 과거 재무제표의 적정성(즉, 감리 결과)이 미래 재무정보의 적정성(즉, 내부통제)까지 보장하지 않으며(지속성이 필요한 이유), 둘째, 통제상 결함은 재무제표의 적정성이 훼손될 가능성을 의미하기 때문이다.
- 국내외 부문(관계기업 포함) 관련 이슈도 상당수 포함되어 있어(부문 재무정보 이슈 등), 연결 환경에서의 시사점 역시 존재한다.

#### 1.2.4 감리지적사례의 내부통제 미비점 근본원인 분석

- 감리의 특성상 경영진 부정, 경영진 통제 우회, 경영진 편익(Bias) 관련된 내용이 다수 존재한다. 이미 문제가 불거진 기업에 대한 감리 등을 고려하면 충분히 납득되는 부분이다.
  - 전사수준통제에 대해 쉽게 생각하고 관행적으로 접근하는 경향이 있지만, 사실 전사수준통제는 눈에 보이지 않지만 조직 구성원의 생각과 행동을 규율하는 제도적 장치 등이 핵심이다. 몇 가지 문서와 서명만으로 해결되는 일차원적 사안이 아니다.
  - 경영진 부정, 통제 우회, 편익 등으로 감리지적을 받았다면 전사수준통제가 없다고 봐도 무방하다. 경영진 마인드도 올바르지 않고 이를 견제할 감시기구 역시 제 역할을 못한 것이다.
  - 전사수준통제는 공사로 치면 기초공사 같은 것이다. 전사수준통제가 부족하면(즉, 경영진 마인드가 올바르지 않고, 거버넌스 체계도 약하며, 다양한 통제체계를 제도적으로 실행에 옮기지 않으면) 그 위에 지어진 거래수준, 전산측면의 통제 등은 쉽사리 무너진다.
  - 선진화된 지배구조와 관련한 논의가 지속 중이다. 분명한 사실은 제대로 된 기능을 하는 지배구조가 정착된다면 경영진 부정 등으로 인한 왜곡이나 분식은 없을 것이다.
- 인적역량 관련된 근본원인이 약 50% 정도를 차지하는 것으로 보인다.
  - 재무보고 역량의 부족(회계기준 전문성 부족, 관행적 회계처리 등): 22.7%
  - 비경상거래, 상황 등에 대한 대처능력 부재: 12.0%
  - 주요 계약, 거래, 경제적 상황에 대한 회계적 해석 부족(경제적 실질 검토 미비 포함): 14.2%
  - 매우 우수한 인력과 전문성을 보유하여 대처할 수 있다고 할지라도 경영진의 압력이 있다면 이런 역량을 발휘하지 못하고 눈을 감을 수밖에 없다. 건전하고 바람직한 통제환경이 중요한 이유이다.
- 업무분장, 정보기술일반통제, 부서간 정보공유 등은 통제 이슈의 본질적 원인에 해당하지만 전통적 재무제표 감리 환경에서는 크게 부각되지는 않았으며 이는 재무제표 결과의 적정성에 집중하는 성격상 당연한 결과이다. 숫자에 직접적이진 않지만 재무보고 과정의 리스크 관리 측면에서 업무분장, 정보기술일반통제 등은 매우 중요하며, 내부통제 감리 환경에서도 그 중요성은 높아질 수밖에 없다.
  - 업무분장이 안되어 있어서 횡령 가능성이 높아도, 시스템 관련 통제가 허술해서 사이버보안(Cybersecurity)이 취약하더라도 재무제표 숫자는 정확할 수 있다.
  - 지금 당장의 재무제표는 맞지만 횡령 가능성이 높은 기업, 지금 당장의 재무제표는 맞지만 공시하는 정보가 틀리거나 허위일 가능성이 높은 기업, 지금 당장의 보안사고가 나진 않았지만 시스템 보안이 취약하여 사고 가능성이 높은 기업, 이런 회사가 자본시장의 이해관계자에게 신뢰성을 준다고 보기는 어려울 것이다.

그림 2. 근본원인 분석



### 1.2.5 내부통제 근본원인 분석 - 미국과의 비교

- 감리의 내부통제 시사점과 미국의 부적정 사유 비교 결과 유사성 존재하지만, 목적의 차이로 인해 직접적인 비교가 어려운 항목도 존재한다.
- 통제 미비점은 전반적 통제환경에 대한 시사점을 내포한다. 아직 재무보고 내부통제 환경이 미성숙한 한국에서는 미비점의 표면적 측면만을 보는 경우가 많지만, 미비점의 왜 생겼는지 깊게 들여다보면 많은 경우 통제환경상의 이슈가 그 원인인 경우가 많다. 이런 이유로 US SOX에서는 전사 수준통제에 대한 평가를 포함하여 통제환경에 대한 평가가 의견 형성에 중요한 부분을 차지한다.
- 적격성 등 인적 이슈는 한국 및 미국 공히 가장 큰 원인을 차지한다. Chat GPT 등장으로 모든 것이 바뀔 것 같지만 결국 사람이 중요하다.

“인공지능이 아무리 발달해도 결과의 해석에서 **인간의 개입과 조율**이 꼭 필요하다.”

- 마르코 길리스, 런던대 교수

- 전술한 바와 같이 시스템 관련 이슈, 업무분장, 권한 등 리스크 관리의 핵심적 요소는 미국에서는 큰 비중을 차지하지만 한국 감리에서의 주된 목적은 아니었다.
- 회계정책 미비, 부문에 대한 관리 미비 등은 한국적 특수성이 반영되어 있는 것으로 추정된다. 그룹 중심의 오랜 문화를 가졌기에 리스크 관리 역시 그룹 전체적인 관점에서 접근하는 것이 일반적인 미국에 비해, 한국은 여전히 별도 중심적인 사고와 운영방식이 팽배해 있는 것으로 보여 진다.



- 회계정책을 일례로 들면, 미국, 유럽 등 서구권 기업의 경우 그룹내 단일의 재무보고 기준을 수립하고 정기적 교육 등을 통해 전세계의 사업장에서 동일한 기준으로 회계처리가 이루어지도록 기반을 만드는 것이 일반적이다. 한국의 많은 기업은 전세계 사업장을 아우르는 회계정책이 없거나, IFRS 원문 차용, 교육 미수행, 모니터링 미수행 등 실효성 있는 체화(Embedding)를 담보할 수 있는 정책 및 절차가 부재한 경우가 많다. 그룹내 각 부문별로 상이한 방식에 의해 처리된 숫자가 단순히 합산되어 연결로 공시되는 경우도 많다. 재무보고의 품질과 일관성 측면에서 충분한 리스크 관리가 되었다고 할 수 있을까?

그림 3.

		US	한국 감리	
미국 부정적 사유 Top 4	인적 이슈(적격성, 비경상 대처 능력 부족 등)	48.7%	48.9%	• 적격성 등 인적요인, 국경을 초월한 주요한 원인
	Information Technology 관련 이슈	44.2%	4.4%	• 재무제표 감리측면의 Focus 아니나 SOX 환경 하 중요
	업무분장 미비, 과도한 권한 부여 등	34.5%	2.0%	• 재무제표 감리측면의 Focus 아니나 SOX 환경 하 중요
	부적절한 공시 관련 통제	23.9%	-	• 감리 측면에서는 주로 적격성 이슈
한국적 특수성	부정, 경영진 통제 우회, Bias 등	-	16.6%	• 회계부정에 강경한 미국의 규제 환경(징벌적 손해 등) • 감리 특성상 부정 등으로 간주되는 경우 有
	(그룹)회계정책 미비, 비현실성 또는 무력화	-	13.1%	• 회계정책에 대한 Business practice의 극명한 차이 • 미국은 연결 중심의 운영 역시 한 원인
	부문 관리 미비 - 정책, 모니터링 등	-	3.5%	• 미국은 연결 중심의 운영 • 한국은 '별도' 중심적 사고방식 및 운영이 팽배

### 1.3 시사점 요약

전술한 바와 같이 감리지적사례의 구체적인 내용과 해당 회사의 리스크 관리 현황을 보다 정확하게 안다면 분석의 결과가 일부 변경될 수 있을지도 모르지만 큰 맥락에서의 변화는 없을 것으로 추정된다.

- 이미 문제가 드러난 감리지적사례를 기반으로 했기 때문에 더 많은 내부통제상 이슈와 문제점이 보이는 것은 분명하다.
- 완벽한 내부통제는 불가능하기에 Cost-benefit 차원의 균형이 중요함에도 불구하고 하고, 현실에서는 Cost만을 보는 경향이 존재한다. 리스크 관리의 본질에 대해 진지하고 올바르게 고민한 이후에 ‘내부통제 무용론’을 제기해도 늦지 않을 것이다.
- 전술한 바와 같이 통제환경이 가지는 힘을 무시해서는 안 된다. 처해 있는 환경이 누군가의 생각과 행동에 지대한 영향을 미친다. 맹모삼천지교의 교훈은 내부통제에서도 동일하다. 다양한 재무보고 이슈의 상당 부분은 국지적인 결함이 아닌 통제환경 취약성을 시사하고 이런 환경의 취약성은 쉽사리 고쳐지지 않는다.
- 전문성, 역량 등 인적요소가 내부통제에서 차지하는 의미는 크며, Talent에 대한 수요가 폭증하고 있는 전세계적인 Talent War 상황에서는 전문성 부족은 재무보고 뿐만 아니라 기업 경영의 리스크를 증폭시킨다. 특히, 미국 등과 같이 Turnover가 매우 높은 국가에서는 양질의 인력을 유지하기가 어려울 뿐만 아니라 리스크 관리체계(=내부통제) 부재는 체계적이지 않고 매력적이지 않은 기업으로 보일 수 있다.
- 기업 활동은 역동적이고 늘 변화하며 신사업, 사업다각화를 생각하지 않는 기업은 거의 없다. 신사업, 사업다각화는 새로운 기회일 수 있기에 늘 새로운 리스크를 수반하며, 촘촘하고 짜임새 있는 내부통제는 선제적이고 효과적인 리스크 관리를 통해 성장을 지원할 수 있다. 다시 한번 강조하지만 리스크 관리, 즉, 내부통제는 미래지향적이다.
- 많은 기업이 정책을 만들지만 글로벌 사업장에서 이를 모두 이해하고 준수하는 경우는 흔치 않은 것으로 보인다. 재무보고에 있어 회계정책이 가장 직접적일 수 있지만 리스크 관리, 내부통제 목적으로는 회계정책 뿐만 아니라 다양한 정책, 절차가 필요하며 그룹 전체적으로 체화(Embedding) 되는 것이 필수적이다.
- 보다 근원적인 문제는 정책 수립에 대한 시각과 거버넌스일 수 있다. 많은 기업이 글로벌 관점, 연결 관점이 아닌 한국 본사만을 위한 기준만 수립하고 국내외 부문은 각자 알아서 하계끔 하는 방식이 많다. 이 방식이 잘못된 것은 아니다. 다만 국내외 부문에서도 본사와 같이 충분한 인프라를 갖고 있어 본사 수준만큼 할 수 있는지, ‘각자도생’식으로 운영되는 환경에서 그룹 전체적인 일관성은 어떻게 담보할 수 있을지 등이 고민해야 할 부분이다.

그림 4.



## 1.4 미국 사례

한국과 유사하게 미국 증권거래위원회(SEC, Securities and Exchange Commission)에서는 미국 자본시장에 상장된 회사의 공시사항을 모니터링하고 필요한 경우 Comment letter를 통해서 공시된 내용에 대해 질의한다. 여기서 재무보고 내부통제 관련한 미국 SEC의 Comment letter 사례를 살펴보자.

### 1.4.1 씨티그룹(2014년)

세계적인 금융그룹인 씨티그룹은 2013년 멕시코 자회사의 부정을 인지하게 되었고 2013년 사업 보고서에 중요한 취약점(Material weakness)를 공시하지 않았다.

#### 표 3. 현황

##### 내용

- 2013년 멕시코 자회사의 부정 발생(무역금융 관련, \$235 mil 수준 손실 발생)
- 2013년말 ICFR 경영진 평가에서 중대한 취약점(Material weakness) 공시되지 않음 → 경영진에서는 SD(Significant Deficiency)로 판단하여 미공시

#### 표 4. US SEC comment letter('14년 7월)

##### 내용

- 발견된 부정이 내부통제에 대한 경영진의 평가와 공시에 어떤 영향을 미쳤는지 설명하라
- 해당 통제가 실패한 멕시코 이외에 다른 사업장에서도 유사한 통제가 있을 텐데 다른 사업장에 대해서는 어떻게 고려하였는지 설명하라
- 발견된 미비점을 SD로 평가했다면 COSO 항목별로 영향이 무엇인지 설명하라
- 미비점에 대한 심각성 평가를 개별적으로 그리고 집합적으로 어떻게 수행하였는지 설명하라
- 멕시코 금융당국의 발견사항이 내부통제 평가에 어떻게 고려되었으며, 중대한 취약점(Material weakness)을 시사하는지 여부에 대해 어떻게 고려하였는지 설명하라
- 미비점 개선을 위해 취한 통제의 성격과 내용은 무엇인가? 이런 통제는 언제 Implementation 되었고 언제 Testing 되었는가?

### 1.4.2 크레딧스위스(2022년)

2023년 3월 세계 유수의 금융기관인 크레딧스위스는 재무보고 내부통제상 중대한 취약점을 공시한 이후 글로벌 경제위기의 뇌관이 될 수 있었다. 지금은 UBS 인수가 결정되었지만 크레딧스위스는 내부통제의 중대한 결함으로 인해 시장의 신뢰를 잃고, 투자자 집단 소송에 휘말렸을 뿐만 아니라 역사의 뒤안길로 사라졌다.

크레딧스위스 역시 이미 여러 이상 징후가 있었고 미국 SEC에서는 이를 모니터링하고 의구심이 가는 부분에 대해 Comment letter 등을 통해 적극적으로 커뮤니케이션 하고 있었다.

#### 표 5. US SEC comment letter('22년 8월)

##### 내용

- 경영진 평가에서 “내부통제 관련 변경이 없다.”고 공시하였는데... 최근의 회계 이슈, 이에 따른 재무제표 정정 뿐만 아니라 2021년 중 프로세스, 절차, 조직구조, 사업구조 및 고위경영진 변경 등이 있었음에도 불구하고 내부통제 관련 중대한 변경이 없다고 판단한 근거는 무엇인가?
- 공시된 회계이슈의 세부적인 내역과 함께 누가 발견했는지, 언제 발견했는지, 어떻게 발견했는지?
- 통제 미비점으로 인한 것인지?
- 회계 이슈가 중요하지 않다고 판단한 근거는 무엇인지? 중요성에 대한 양적, 질적 판단근거를 반드시 포함하고, 이와 함께 합리적 투자자 관점에서 객관적 평가 결과를 제시

### 1.4.3 시사점

- Comment letter를 통한 내부통제 관련 질문의 수준이 높고 날카로움을 느낄 수 있다. Citigroup 사례는 지금으로부터 대략 10년전이긴 하나 US SOX 운영과 모니터링을 장기간 해오고 있었기 때문에 그 내공과 깊이를 느낄 수 있는 대목이라고 생각된다.
- 질문의 날카로움으로 인해 회사와 경영진, 감사인 모두 어렵겠지만 이들을 괴롭히기 위한 목적이 아니다. 미국 SEC에서는 시장과 투자자를 호도하는 공시에 대해 매우 강경한 입장이다. 자본시장에서의 신뢰성, 투자자 보호가 최우선 가치이기 때문에 당연하게 물어야 할 질문이며 경영진 역시 충실하게 답변할 의무가 있다.
- 씨티그룹의 멕시코 자회사 부정, 크레딧스위스의 재무제표 수정 등 외부적으로 드러난 사건이 명확함에도 불구하고 내부통제 관련 경영진 평가에서는 중대한 취약점이 없다고 공시하였다. 누가 봐도 의구심을 가질 만한 사항이다. 미비점 평가는 매우 어렵고 복잡한 과정이기에 자세한 속사정을 알지 못하면 정확하게 평가하기 어렵지만 최소한 상충되는 정보 내지는 상황이 발생할 경우 “시장과 투자자를 호도하는 불성실한 공시가 아닐까?”라고 의구심을 갖고 확인하는 것은 감독당국 입장에서의 ‘합리적 내부통제’가 아닐까 한다.
- 미국 SEC에서는 Comment letter 및 경영진의 답변을 모두 공개하고 있다. 결국 외부로 공시된 항목에 대해 해당 공시에 이르기까지의 과정을 세부적으로 질의하고 이를 시장에 공개한다. 공시만 공개적인 것이 아니라 공시에 이르기까지의 다양한 분석, 관점 등 역시 투자자들에게 중요한 정보라고 보는 것이다.

## 2 데이터, 디지털 환경

이제는 누구나 빅데이터, AI 등이 무엇인지 이해할 정도로 세상이 많이 바뀌었다. 2022년 Open AI가 공개한 Chat GPT는 세상을 바꿀 기세이고 그간 검색 엔진 세상을 호령하던 구글은 Chat GPT의 등장에 따른 위협에 대응하기 위해 심각한 위기 상황을 의미하는 'Code Red'를 발령했다(이 역시 구글의 리스크 관리, 내부통제의 일부이다).

### 2.1 우리의 내부통제, 그 현실

재무보고는 공신력 있는 기준에 따라 처리된 재무정보에 기반하기에 재무 관련 '데이터'의 품질(정확성, 완전성, 적시성 등)은 재무보고 신뢰성에 절대적 영향을 미친다.

직접적인 재무정보는 회계전표일 것이나 실제 회계전표를 생성하여 회계시스템(예, ERP)에 반영하기까지의 과정에서는 매우 다양하고 복잡한 데이터가 개입되고 누군가에 의해 처리, 검토, 해석, 승인된다.

이에 재무보고 품질과 데이터 품질은 매우 밀접한 관계를 갖고 있으며, 내부통제 역시 밀접한 관련성이 있다. 그럼에도 불구하고 우리가 마주하는 현실은 다음과 같은 특성이 있다.

- 데이터, 디지털은 기업전략의 상단에 위치하고 있지만, 데이터 품질과 정합성에 있어 핵심적 역할을 담당하는 내부통제가 전략의 상단에 위치한 회사는 찾아보기 어렵다.
- 실제 기업환경과 프로세스는 매우 복잡하기에 처리되고 이용되는 데이터 역시 매우 복잡하고 방대하다. 사람에 의존하는 수기 방식으로는 한계가 존재한다.
- 데이터의 정확성과 완전성은 재무보고 신뢰성에 매우 중요하기에, 데이터의 정확성과 완전성을 확인하는 통제가 다수 설계, 운영되고 있다. 그 방식은 대부분 '승인'이다.
- '승인'은 훌륭한 내부통제의 방식이다. 전제조건은 적격성 있는 승인권자가 해당 내용을 충분히 이해하고 문제가 없는지를 확인할 때에만 통제로서의 의미를 갖는다. 너무나 많은 것을 승인하는 것의 맹점은 충분히 이해하고 들여다볼 수 없다는 점이다. 이에 '눈을 감고' 승인하는 것이며, 이는 통제로서의 '승인'이 아니다.
- 많은 기업과 감사인이 승인을 만병통치약으로 생각한다. 내용에 대해 깊이 이해하고 리스크를 관리하는 통제로서의 의미를 갖는 승인이 아닌 형식적 '서명'을 통제로 착각하는 경우가 많다.
- 현실에서는 데이터 정합성 관련 내부통제의 취지와는 다른 데이터가 다수 존재한다. 관련된 통제를 통해 제대로 이행했는데 어떻게 이런 일이 발생할까?
- 내부통제를 구축하고 운영하는 과정에서 다양한 데이터의 종류와 의미, 경로 등에 대한 완전성 있는 검토 없이 과거와 같은 형식적 절차 정도로 생각하는 것은 아닐까? 데이터 정합성과 배치되는 내부통제 실행, US SOX 환경에서는 통제 미비점으로 평가되며 그 중요도에 따라 치명적일 수 있다.

- 현대의 복잡한 데이터 환경에 맞지 않는 통제의 방식은 한계가 있을 수밖에 없다. 현실에 맞지 않는 과도한 수기방식의 통제가 대표적일 수 있으며 이는 실효성 있는 통제라 볼 수 없다. 통제의 수행도 중요하지만 제대로 수행할 수 있는 환경인지가 더욱 중요하다.
- 이러한 이유로 내부통제, 즉 재무보고 관련한 리스크 관리는 곁돌고 있고 이런 상황이 반복되면 또 다른 분식회계, 또다른 자금사고가 나지 말란 법이 없다.

## 2.2 데이터가 보여주는 내부통제의 실상(Data says different things)

기업 경영에 있어 데이터 중요성은 날로 커지고 있고 데이터의 품질, 신뢰성은 의사결정의 품질에 핵심적인 역할을 한다. 유효하고 실질적인 내부통제는 데이터 정합성, 보안 등 다양한 측면에서 기업의 가치에 기여한다.

전술한 바와 같이 현실에서는 데이터 정합성 관련한 내부통제의 취지와는 다른 데이터가 다수 존재한다. 다음의 두가지 사례를 살펴보자.

### A사 : 마스터 데이터 관리

- A사는 고객마스터, 벤더마스터를 사용하고 있으며, 다른 회사와 유사하게 마스터 데이터의 변경이 발생할 때마다 승인을 받고 마스터를 업데이트하고 있음
- A사의 업종의 특성상 고객 및 벤더의 수가 많기에 비교적 빈번한 업데이트가 발생하고 있으며, 담당자는 변경을 인지할 때마다 상위권자의 승인을 받고 업데이트 하고 있음. 이 모든 과정이 수기로 진행됨
- A사의 고객마스터, 벤더마스터상 활성상태의 거래처에 대해 휴폐업 여부를 조회한 결과 거래처의 18%는 이미 휴폐업 상태
- 열심히 승인하고 열심히 업데이트 했는데 A사가 가진 데이터의 18%는 매우 부정확한 정보, 무엇을 의미하는가?
  - 마스터 데이터 관리의 목적은 정확하고 완전한 거래처 데이터를 관리하는 것! 수많은 승인을 했지만 데이터의 18%는 매우 부정확한 상태
  - 구매의 경우 마스터 정보 조작 등을 통해 부정이 쉽게 발생하는 영역이기에 보다 민감할 수 있음
  - 변경이 빈번하게 발생하는 상황에서 수기 승인이 만병통치약이 될 수 있는가?(통제환경에 대한 근본적 고민 필요)
  - 이로 인해 재무정보의 왜곡이 발생하지 않을 수 있다! 문제는 '승인'의 진정성 여부일 수 있음. 확인하고 승인해야 할 것이 너무 많으면 눈감고 승인하게 될 가능성이 높음
  - 제대로 할 수 없는 환경과 여건에서 지속적인 품질 유지는 불가능



**표 6. 마스터 데이터 관리**

현실에서의 통제	Data를 통해본 현실
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마스터 변경 시 승인</li> <li>• 개선하는 방식 → 계속적인 Manual 승인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국세청 휴폐업 조회</li> <li>• Customer/Vendor 마스터상 포함된 거래처 중 18% 휴폐업 상태 but 시스템상 Active</li> <li>• Fraud 가능성</li> </ul>

**B사 : 전표 입력 권한**

- 데이터 분석 기법 활용 결과, 회계팀 이외의 다수 인원이 수기전표 입력(Creating) 및 기표(Posting) 권한을 갖고 있었을 뿐만 아니라, 모든 계정을 생성할 수 있었음
- 정기적으로 권한자 추출하여 모니터링 하는 통제 운영 중
- 실수로 타부서에서 수기전표를 입력하여 재무정보의 왜곡이 발생한 경우가 있었음
- 전표 열심히 승인했는데, 무엇을 의미하는가?
  - 데이터 무결성과 데이터 접근권한에 둔감한 문화(누군가 시스템 접근권한을 갖고 있어도 그 권한을 행사하지 않을 것이라는 믿음, 비행중 문을 열 것이라 누가 상상이나 했겠는가?)
  - 실제 전표 입력의 다양한 경로가 존재하나 회계팀이 보유하고 있는 권한에만 집중하여 다양한 경로 식별 실패(불완전한 통제 설계) 및 ERP상 구현 실패
  - 권한 모니터링이 형식적이라는 반증(실제 권한 부여가 과다한 상황임에도 이슈화된 적이 없음)

**표 7. Journal Entry 권한**

현실에서의 통제	Data를 통해본 현실
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전표 관련 Segregation of duty(Create &amp; Post 분리)</li> <li>• 수기전표 '승인'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전표 분석 디지털 기법 활용</li> <li>• 재무 이외의 다른 경로에서 Journal posting 발생 &amp; 모든 계정에 대해 접근 가능</li> <li>• 현업의 Booking 실수 → 원가 왜곡</li> </ul>

### 2.3 데이터 분석, 내부통제에서 어떤 의미인가?

- 데이터 분석이 등장한 이유는 데이터 양도 양이지만 수많은 데이터를 다양한 각도에서 분석하여 통찰력을 얻기 위함이 가장 큰 목적이다.
- 내부통제에서도 통찰력이 필요하다. 보다 정밀한 위험평가를 통해서 리스크 수준에 부합하는 통제 체계를 설계하고 운영할 수 있으며, 각종 데이터 분석을 통해 통제환경의 유효성, 즉 관련된 내부통제가 얼마나 유효성 있고 지속적으로 운영될 수 있는지 등에 대한 통찰력을 얻을 수 있다.
- 뿐만 아니라 잘 만들어진 데이터 분석 기법을 통해 거래수준통제를 대체할 수 있는 가능성도 있다. 다만 몇 가지 전제조건이 필요하다.
  - 신뢰성 있는 데이터 분석 기법과 관리체계
  - 데이터 분석 결과를 신뢰하기 위해 전제되어야 할 데이터 품질 및 정합성
  - 예외사항에 대한 실질적 관리와 해석
- 데이터 및 데이터 분석이 만병통치약이 아니지만, 급속도로 변화하는 사업환경에서 보다 실효성 있는 리스크 관리체계를 위해서는 반드시 고민해야 하는 부분이다.

표 8. Data 분석, 내부통제에서 어떤 의미인가?

구분	내용
보다 정밀한 위험평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaction volume 파악</li> <li>• 다양한 Data 입력 경로 등</li> </ul>
통제환경에 대한 Insight	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평균 거래처리, 승인 건수 등 → 실질적 유효성에 대한 Indicator</li> </ul>
Direct TLC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data reconciliation 등 통한 오류 적발</li> <li>• 차이분석, Follow-up 등은 인적 영역</li> </ul>
Direct ELC 기반	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (과거에 비해) 쉽고 빠른 Data 분석</li> <li>• 모니터링 방식, 예외중심 관리</li> </ul>

### 3 글로벌 사업환경

해외 자회사가 없는 회사를 찾아보기 어렵다. 해외시장 개척, 확장을 위해 해외에 투자하고 사업을 영위한지도 수십년일 뿐만 아니라, 이제는 글로벌 가치사슬 구축, Talent 확보 등 기업의 대부분의 활동이 글로벌 시장에서 이루어지고 있다고 해도 과언이 아니다.

많은 기업이, 투자자가 그리고 감사인이 연결재무제표를 다수 부문의 재무정보를 합산한 기술적 과정이라고 생각하는 경향이 있는 것으로 보여 진다. 부문 재무정보를 합산한 것은 사실이지만, 연결재무제표의 핵심은 그룹을 단일의 경제적 실체로 보고 글로벌 사업환경에서의 실적과 재무상태 등을 공시하는 것이다.

따라서, 내부통제 역시 그룹을 단일의 경제적 실체로 보는 것이 타당하다. 내부통제 관점에서는 연결이라는 표현 보다는 그룹 내부통제가 보다 적절하다.

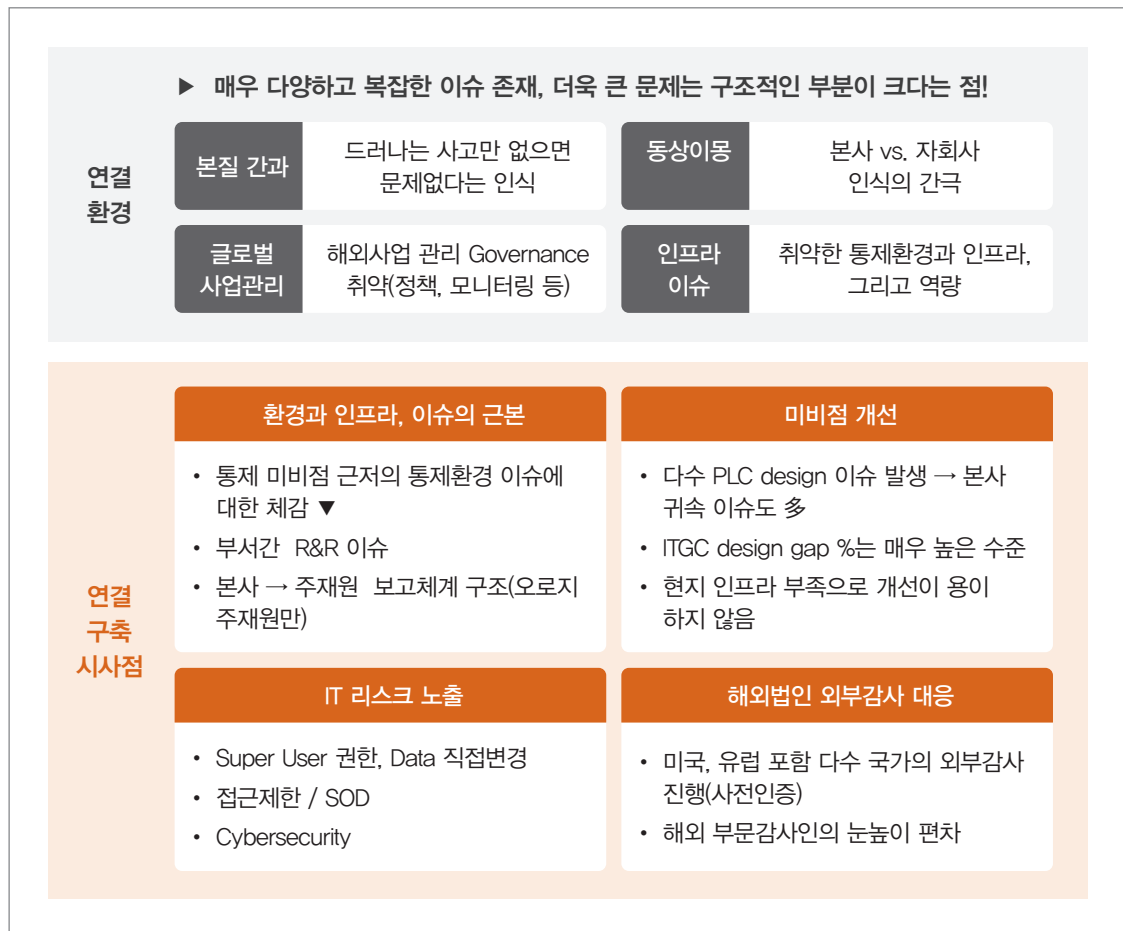
우리는 과거 경험해 본적이 없는 그룹 내부통제에 대한 그룹경영진의 인증, 외부감사를 앞두고 있다. 상이한 환경에서 상이한 리스크가 출현하듯, 글로벌 사업환경, 글로벌 감사환경에서의 내부통제 구축과 운영은 훨씬 복잡하고 어려운 과정이다.

#### 3.1 그룹의 내부통제, 글로벌 경영관리 시사점

- 실제 글로벌 환경에서의 내부통제는 그룹의 글로벌 경영관리와 그 맥이 달아 있다. 내부통제상 이슈와 시사점은 글로벌 경영관리 측면의 시사점이 있다.
- 내부통제의 목적이 외부감사인가? 의사에게 잘 보이기 위해 운동하고 관리하는 사람은 없다. 효과적인 내부통제의 수혜자는 주주, 경영진, 임직원 등 이해관계자이지 외부감사인이 아니다. 따라서, 그룹경영진은 전세계 주요 부문의 현황과 통제환경에 대해 제대로 이해하고 건강 상태를 체크하는 계기로 삼아야 한다.
- 정기적인 보고가 되고 있고 별다른 사고가 없으니 잘 돌아간다고 생각하는 경향이 있다. 어떻게 보고가 이루어지는지는 모르기 때문이기도 하고, 내부감사 등 모니터링 절차가 없기 때문에 보고에 대한 의존도가 높다. 그룹의 내부통제는 해외 자회사가 어떻게 관리하고 어떻게 보고하는지가 중요하며 동 부분을 이해하지 못한 상황에서 그룹경영진의 평가가 실질적일리 없다.
- 전체적인 관점에서 리스크를 인지하고 관리하기 위해서는 가시성 확보가 필수적이다. 제대로 알지 못하면 제대로 평가할 수 없고(위험평가 관점) 제대로 평가할 수 없으면 유효성 있는 리스크 관리 체계를 만들 수 없다.
- 본사와 자회사간 인식의 간극이 크다. 본사 차원에서는 이상 없는 정기적인 보고, 주재원에 대한 신뢰, 내 책임이 아니라는 인식 등이 종합적으로 깔려 있는 반면, 해외 자회사의 주재원은 하루하루가 전쟁이다. 특히 현지재용 인력의 역량이 떨어지거나 이직률이 높은 곳의 경우 주재원이 전략 수립, 리스크 관리에 힘을 쏟을 여력이 없는 경우가 많다. 리스크 관리의 허점이며 내부통제상 결함이 될 수 있다.

- 그룹 관점 리스크 관리의 요체는 본사, 해외 자회사 각각 본래 역할을 함으로써 리스크를 관리하는 것이다. 만약 누군가 부족할 경우 다른 누군가가 메꾸는 것도 방법이다. 그 보다 더 중요한 것은 각자 본래의 역할에 대한 명확한 정의이다. 예를 들어, 그룹회계정책을 수립하고 배포하고 교육하는 것은 본사의 역할이고 이를 준수하는 것은 자회사의 역할이다.
- 해외 자회사의 인프라 부족, 인지도 부족으로 인해 해외 자회사 수준에서의 리스크 관리가 충분하지 않다면 본사에서 보다 적극적인 역할을 통해 메꾸는 것을 고려할 수 있다.
- 주재원 파견을 통한 해외 자회사 관리는 많은 한국기업의 특징이다. (이에 반해 미국기업은 주재원 제도를 잘 활용하지 않는다. 인사제도, 시스템, 프로세스 등의 표준화 수준이 높고 저개발국가에 대한 근무를 기피하는 것이 주요 원인이다.) 최근 주재원의 인기가 급감하고 있고 많은 자리가 장기간 공석인 상태인 점은 해외 자회사 리스크 관리의 공백을 의미할 수 있다.
- 실제 국내외 자회사의 경우 소규모인 관계로 업무분장을 비롯한 인프라가 부족한 경우가 다수이며 이런 인프라 부족은 자회사만의 노력만으로 극복하기 어려운 경우가 많다. 본사의 관심과 지원을 통해 리스크 관리가 이루어진다면 이 또한 좋은 통제일 것이다.
- 시스템 리스크에 대한 노출도가 크다. 특히 현지에서 독자적으로 운영되는 시스템의 경우 현지 시스템 인력 부족 등 인프라와 환경의 이슈와 결부되어 이슈의 해결이 쉽지 않은 상황이다.

그림 5.



### 3.2 외부감사, 한국과 너무 다르네요!

국내에서 굴지의 입지를 가진 기업이라도 글로벌 환경에서의 경쟁과 사업 영위는 다르다. 문화 차이, 언어의 장벽 뿐만 아니라 익숙하지 않은 비즈니스 관행, 느린 프로세스 등 다른 점이 너무 많기에 리스크 역시 상이할 수 있다.

많은 한국 기업에서는 주재원 제도를 통해 해외 자회사를 관리하고 있다. 주재원은 본사와 해외 자회사의 매개 역할을 하며 현지법인 경영진으로서 현지 사업을 관리하고 주요 사안을 본사에 보고하는 역할을 담당한다.

해외 자회사에 파견된 재무주재원이 흔히 하는 얘기 중 하나가 “외부감사가 한국과 너무 다르다.”는 것이다. 재무경력이 수십년이 되고 한국에서 오랜 기간 외부감사를 받아 왔음에도 불구하고 해외 자회사 파견 이후 현지에서 감사를 받고 대응하는 것이 쉽지 않은 이유는 무엇일까? 단순히 언어의 문제일까?

미국의 심리학 박사인 Michael Tucker의 연구에 따르면, 주재원 성과의 성패를 결정하는 가장 큰 요인은 ‘이문화 적응력(Intercultural Adaptation)’이라 한다. 이문화에 대한 이해 부족으로 인한 현지 부적응 사례가 많다고 한다.

이문화 적응력이 주재원 성공의 핵심에서 보듯, 이질적 사업환경에서 리스크의 의미, 내부통제의 의미, 외부감사의 방향 역시 한국의 그것과는 판이하게 다를 수 있다. 글로벌 환경에서 그룹의 내부통제를 구축하고 운영하는 것이 훨씬 어려운 이유이다.

- 전통적인 재무제표 감사도 감사인의 성향에 따라 그 양상은 크게 달라진다. 내부통제는 광범위함과 주관성이라는 특성상 감사인의 이해도, 눈높이의 편차가 더욱 크다.
- 한국에 비해 상대적으로 서구권의 경영은 원칙, 절차, 시스템에 의존하는 성향이 크다. 해외 자회사의 감사인 역시 이런 요소를 리스크 관리의 기본으로 받아들이는 경우가 많다. 각종 정책과 절차, 업무매뉴얼 등이 내부통제의 기본이라고 생각하는 경우가 일반적이다(동남아 역시 유럽의 영향력 아래 오랜 기간 있었기에 유럽과 유사한 부분이 많다).
- 이에 반해 한국은 인적요소에 의존하는 성향이 크고 상황에 맞게 유연하게 대처하는 것이 미덕이라고 생각하는 경향이 크기 때문에 다수 해외 자회사에서도 역시 유사한 방식으로 운영되는 경우가 많다. 아쉽지만 이러한 방식의 차이로 인해 현지에서의 갈등과 반발을 불러일으키는 경우도 많다.
- 리스크 관리에 있어 기본적인 정책이 없거나, 부서 또는 개인의 역할과 책임(R&R)을 명확하게 정해 놓은 직무기술서(Job description)가 없어도 한국은 잘 돌아가지만 해외에서는 심각한 내부통제 이슈로 귀결될 수 있다. 특히 인력 유출입이 심하고 이런 이유로 문제가 불거질 경우 보다 근원적인 부분이 이슈화될 가능성이 높다.
- 내부통제에 대한 외부감사인의 검증 제도가 있는 국가는 미국, 한국, 중국, 일본, 인도 등을 포함해서 몇 군데 없을 뿐만 아니라 대부분 해당 국가의 상장사를 그 대상으로 한다. 해외의 자본시장에 상장된 국내 회사는 몇 군데 되지 않기 때문에 대부분 해외 자회사는 해당 국가의 내부통제 관련 규제의 대상이 아니다.

- 미국은 US SOX의 영향으로 내부통제에 대한 외부감사인의 눈높이가 높은 것이 일반적이다. 물론 US SOX는 미국 상장회사에 대해서만 적용되긴 하지만, 미국 자본시장의 환경과 분위기, 그리고 US SOX의 특성에 대해 이해하고 있을 거라고 생각된다.
- 전통적인 재무제표 감사에서도 내부통제 의존 개념이 존재한다. SOX처럼 광범위한 것은 아니지만 감사인이 필요하다고 판단되는 부분에 대해 회사의 내부통제를 검증하고 믿을 수 있다고 판단 하면 실증테스트의 범위를 조정하는 형식이다.
- 내부통제에 대한 의존이라 함은 “높은 수준으로 회사의 인력, 절차, 시스템, 통제를 믿는다.”는 의미이다. 이는 이론적으로 한국에서도 해외에서도 동일해야 한다. 그러나 실제 해외의 감사인은 회사의 내부통제를 잘 믿지 않는다. 여러 인프라가 부족하고 해외 감사인이 생각하는 리스크 관리의 모습이 상이하기 때문이다. 전통적 재무제표 감사에서도 일반적으로 미국의 감사인은 내부통제에 의존하려 하지 않는다. 실질적인 리스크 관리체계가 인정 받는 US SOX 환경에 익숙하기 때문이다.
- 형식적인 내부통제를 하는 회사를 믿기는 어렵다. 재무보고 이슈, 횡령 등이 언제든 나올 수 있기 때문이다. 해외 감사인이 내부통제의 실질적 측면을 보는 이유이기도 하다.

기업의 상황이 다르기에 단일의 정답을 찾는 것은 불가능하다. 응급처치를 선호하는 한국기업의 특성이 때론 장점이지만 글로벌 환경에서는 되려 리스크의 근원일 수 있다. 또한 외부감사인의 성향이나 눈높이에 따라 설왕설래할 것이 아니라, 회사의 건강하고 실효성 있는 리스크 관리체계에 대해 객관적 자부심을 가질 수 있을 정도의 수준이면 외부감사는 큰 문제가 되지 않을 것임은 자명하다.

# 내부회계자문센터

삼일회계법인 내부회계자문센터는 10명의 내부회계 전담 파트너를 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

## 김성수 Partner

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

## 김성진 Partner (금융 전문)

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

## 나국현 Partner

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

## 박승운 Partner

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

## 윤여현 Partner

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

## 이형민 Partner

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

## 정구진 Partner

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

## 정근영 Partner

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







[www.samil.com](http://www.samil.com)

S/N: 2306A-RP-025

© 2023 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.