

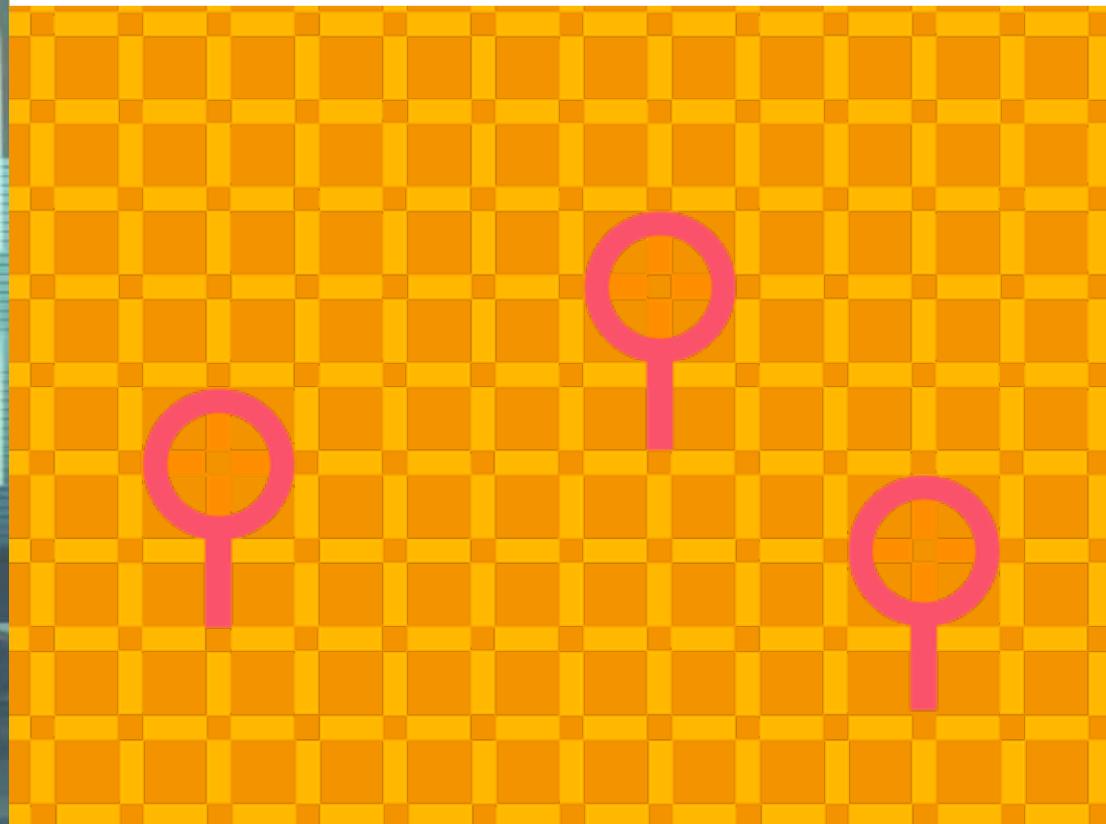
내부회계관리제도 의견변형 분석 및 경영진과 감사위원회 고려사항

삼일회계법인 내부회계자문센터 | June 2022





1. 내부회계관리제도 의견변형에 대한 분석



내부회계관리제도에 대한 인증수준이 강화된 2019년부터 3개년간의 내부회계관리제도 의견변형의 현황에 대해 살펴보고, 이를 통하여 실효성 있는 내부회계관리제도의 정착을 위하여 경영진과 내부감시기구인 감사와 감사위원회가 고려하여야 할 사항에 대해 살펴보고자 한다.

1.1 2019년 이후 3개년간 내부회계관리제도 의견변형 현황

2019년 내부회계관리제도에 대한 인증수준이 감사로 상향되는 개정 외부감사법 적용 이후 3개년간의 내부회계관리제도 의견변형 현황은 아래와 같다.

표1. 3개년간 내부회계관리제도 의견변형 현황

구분	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	
유가증권 (KOSPI)	9	3	3	-	15	4	7	3	1	15	6	3	1	4	14	10
코스닥 (KOSDAQ)	51	11	1	-	63	52	11	1	-	64	47	15	1	-	63	46
총 합계	60	14	4	-	78	56	18	4	1	79	53	18	2	4	77	56

(*) 2021년 내부회계관리제도 감사 및 검토의견 변형 현황은 2022년 5월 15일 현재 공시된 사업보고서를 기준으로 집계된 것임.

내부회계관리제도에 대한 감사가 적용된 2019년 이후 내부회계관리제도 감사의견이 변형된 회사수는 2019년 4개사, 2020년 5개사, 그리고, 2021년 4개사로 유사한 추세를 보이고 있으며, 2021년에는 별도재무제표 기준 자산총액 2조 이상인 회사는 모두 내부회계관리제도에 대한 감사의견이 적정인 것이 특기할 사항이다.

연도별로 추이를 보면, 내부회계관리제도에 대한 감사가 도입된 첫해인 2019년에는 2018년 대비 내부회계관리제도에 대한 의견변형 회사의 수가 증가($\Delta 21$)하고 2020년과 2021년에는 유사한 추세를 보이고 있다.

2021년 내부회계관리제도 의견변형 회사수가 증가하지 않은 이유는 아래와 같이 분석된다.

- 내부회계관리제도 감사제도 도입에 따라 2019년도 내부회계관리제도 감사 및 검토 의견이 변형된 회사의 수가 과거(2018년 56개사)에 비해 증가한 기저효과
- 2019년 및 2020년 내부회계관리제도 검토의견이 변형된 회사가 이후 내부회계관리제도 보완으로 적정의견을 받거나 상장폐지 등으로 대상에서 제외
- 2019년 및 2020년 내부회계관리제도 감사의견이 변형된 자산총액 5천억원 이상 회사가 이후 내부회계관리제도 보완으로 적정의견을 받음
- 2022년 자산총액 1천억원 이상 회사에 대한 내부회계관리제도 인증수준 상향에 대비한 회사의 선제적 노력으로 회계감사 과정에서의 회계처리 이슈의 감소

그래프1. 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, 통제미비점과 관련된 Keyword를 분석한 결과, 부정과 관련된 미비점이 약 38%를 차지하고 있으며 재무제표 오류와 관련된 미비점이 62%를 차지하고 있다. 이는 연도별로 비교할 때 그 비중은 큰 차이를 보이지 않고 있다.

표2. 내부회계관리제도 중요한 취약점 Keyword 분석 – 부정 및 오류

대분류	소분류	2021년		2020년		2019년	
		항목	비중	항목	비중	항목	비중
부정을 예방하거나 적발하기 위한 통제 (38%)	자산횡령: 자금 및 법인인감 등	22	18%	23	18%	24	20%
	부패: 고위경영진, 특수관계자거래 등 타당성▼	10	8%	17	13%	19	16%
	허위보고: 이사회 등의 기능미비▲	7	6%	7	5%	4	3%
	통제환경 및 내부감시기구의 충분성	3	3%	1	1%	3	2%
	소계	42	35%	48	37%	50	41%
오류를 감소시키거나 발견하기 위한 통제 (62%)	재무제표 재작성 및 중요한 감사수정사항▲	29	24%	26	20%	21	17%
	재무보고 통제활동 설계 및 운영 미비	28	24%	33	25%	30	25%
	자산의 평가 및 회수 가능성	18	15%	19	15%	16	13%
	정책 및 인력부족▼	2	2%	5	4%	5	4%
	소계	77	65%	83	63%	72	59%
Keyword 항목 합계		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, 법인인감과 관련된 통제미비점은 지속적으로 중요한 비중을 차지하고 있는 반면,
- 고위 경영진 또는 특수관계자 등과의 거래의 타당성과 관련된 미비점 지적은 일부 감소하였으나, 이러한 사항을 이사회의 기능이나 내부감시기구, 품의절차 등과 연관 시켜 미비점에 대한 판단 및 평가시 고려하는 경향이 있는 것으로 판단됨.

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

- 금융자산, 유형자산 및 종속 및 관계기업투자와 관련된 자산손상평가를 포함하여 재무보고절차와 관련된 통제의 설계 및 운영 미비가 지속적으로 높은 비중을 차지하고 있으며,
- 감사인 지정제 등에 따른 강화된 외부감사 영향으로 재무제표 재작성 및 감사인이 발견한 중요한 수정사항과 관련되어 내부통제상 중요한 취약점으로 분류되는 비중은 지속적으로 증가되고 있음.

전반적으로 부정에 대한 강조 추세, 그리고 공시되는 재무제표의 신뢰성을 위한 수정사항 및 재작성 등에 기인한 내부통제 미비점에 대한 지적은 증가하고 있으나, 장기적인 관점에서 이사회나 내부감시기능의 활동성 증대를 통한 통제환경의 개선 및 재무보고 인력의 충분성과 전문성 제고에 지속적인 관심과 투자가 필요할 것으로 보인다.

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. 지난 3년간 회사당 평균 지적건수는 2.3개에서 2.5개 내외로, 외부감사인은 내부회계관리제도와 관련된 중요한 취약점의 종류를 대략 2개 내지 3개를 제시하는 것으로 보여진다.

표3. 내부회계관리제도 의견변형 회사 지적사항(Keyword) 평균 건수

구분	2021년	2020년	2019년
전체 의견변형 회사 수	78개사	79개사	77개사
범위제한 의견변형 회사 차감	27개사	26개사	26개사
차감 후 분석대상 의견변형 회사	51개사	53개사	51개사
총 Keyword 항목 합계	119	131	122
의견변형 회사당 지적사항(Keyword) 평균 건수	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.

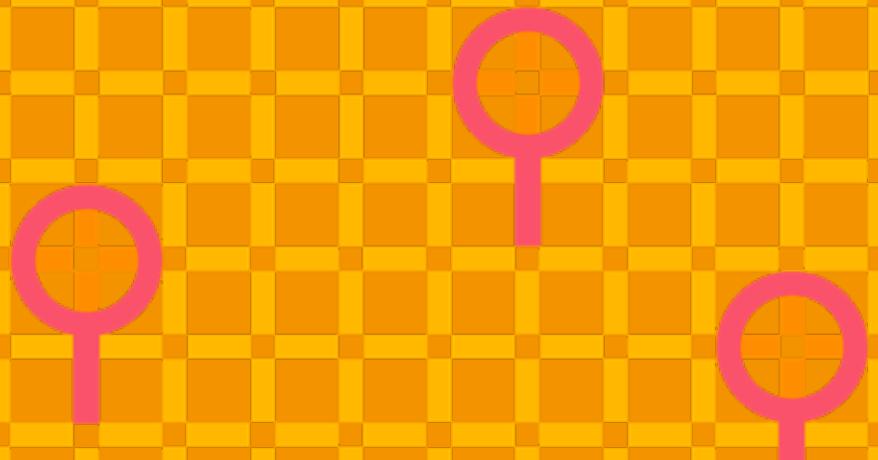
표4. 중요한 취약점 관련 Keyword – 회계처리 및 재무제표 구성요소 영역 관점

대분류	소분류	2021년		2020년		2019년	
		항목	비중	항목	비중	항목	비중
평가 및 회수가능성 (31%)	금융자산 및 금융상품	7	13%	7	13%	5	8%
	CGU 및 유무형자산	6	11%	5	9%	4	6%
	종속기업, 관계기업투자	5	9%	7	13%	7	11%
특수관계자거래 인식 및 공시 (23%)	특수관계자 거래 – 인식	6	11%	8	14%	9	14%
	특수관계자 거래 – 범위 및 공시	2	4%	4	7%	12	19%
특정 계정 관련 통제 (21%)	수익인식	8	14%	7	13%	2	3%
	재고, 리스 등	6	11%	8	14%	6	10%
투자·대여거래 인식 및 평가 (15%)	투자자산, 대여금	11	20%	4	7%	12	19%
기타	회계정책, 계속기업 평가, 비경상거래	5	9%	6	11%	6	10%
계		56	100%	56	100%	63	100%

연도별로는 세부적인 회계처리 영역별 그 비중의 차이는 있으나, 회계처리의 영역을 자산의 평가 및 회수가능성, 특수관계자 거래, 특정 계정과목과 관련된 통제, 그리고 투자 및 대여거래로 구분하여 살펴 보면, 이러한 4가지 구분과 관련되어 미비점으로 언급된 부분이 90%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 한편, 회계정책의 미비나 비경상적 거래에 대한 파악 및 반영과 관련된 항목에 대한 지적의 비중은 10% 이내로, 보다 재무제표 계정과목의 수치와 직접적으로 연관된 통제절차의 미비를 주로 지적하는 것을 볼 수 있다.

따라서, ① 경영진은 회계주정치 항목으로 요약될 수 있는 금융상품 공정가치평가, 영업권을 포함한 유무형자산 손상평가, 종속기업투자 및 관계기업투자 손상평가와 ② 비경상적 거래 및 특수관계자 거래로 요약될 수 있는 특수관계자 거래의 인식 및 공시, 그리고 투자 거래에 대한 인식과 평가와 관련된 통제를 강화하는 것이 필요하며, ③ 기본적이면서도 중요한 회계처리 영역인 수익인식과 재고자산 등과 관련된 통제에 대한 고려도 필요한 상황이다.

2. 경영진과 감사 및 감사위원회가 중점적으로 고려할 사항



2.1 비경상적인 거래 및 회계추정치와 관련된 통제항목의 강화

주로 코스닥시장에 속한 중소규모 회사의 내부회계관리제도 의견변형의 원인은 불투명하거나 절차를 지키지 않은 자금거래와 이와 결부되어 발생하게 되는 주요 자산에 대한 평가, 그리고 회수가능성에 대한 평가와 관련되어 있다. 더욱이, 이러한 자금거래는 특수관계자와의 거래와 결부되어 해당 거래의 진실성이나 거래가 이루어진 이후 관련 거래와 관련된 투자자산 또는 종속기업투자 및 관계기업투자의 평가와 연관될 수 있으며, 해당 거래의 당사자가 특수관계자인지 여부에 대한 재무보고 관점에서의 리스크가 존재한다.

이러한 거래의 결과에 따른 재무제표 왜곡표시위험은 재무제표 감사관점에서 유의적인 위험으로 평가되어 해당 거래에 대한 합리성과 회사 내부에서 통상적으로 이루어지는 과정을 집중적으로 감사과정에서 확인하게 되며, 그 결과 재무제표 왜곡표시가 발견되는 경우가 다수이다. 발견된 재무제표 왜곡표시는 재무제표 감사 이후 재무제표에 적절히 반영할 수 있으나, 내부통제 관점에서는 재무제표 작성 과정에서 왜곡표시를 발견하지 못하였기 때문에, 관련한 통제미비점은 중요한 취약점일 가능성성이 높다.

비경상적인 거래가 내포하고 있는 고유의 위험이 클 수 있기 때문에, 내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계에는 비경상적인 거래에 대해 ①위험평가 과정에서 고려하고 대응방안을 수립할 것으로 요구하고 있으며, ②이사회는 경영진과의 회의 과정에서 비경상적인 거래가 내부통제의 틀 안에 포함될 수 있도록 하는 정책과 절차를 마련하고 승인하도록 하고 있다. 또한, 경영진이 통제를 무시하거나 우회하는 접근을 할 수 있음을 인지하고 이를 ③부정위험 평가시 고려하도록 규정하고 있다(별첨2 참조).

 비경상적인 거래	 재무보고 프로세스	 부정위험 평가 시 고려
<ul style="list-style-type: none">• 거래구조 검토, 법률 및 제반법규 검토, 세무검토 등• 이사회와 경영진간 회의(이사회, 투자심의위원회, 내부거래위원회 등)	<ul style="list-style-type: none">• 비경상적인 거래 파악• 회계원칙 선택• 회계추정치 도출	<ul style="list-style-type: none">• 경영진이 중대한 영향을 미치는 복잡하고 비경상적인 거래• 통제를 무시하거나 우회하는 접근법 고려

경영진과 내부감시기구인 감사위원회는 이러한 자금거래, 특수관계자와의 거래, 자산의 공정가치평가 및 회수가능성 평가 영역에 연관된 재무제표 왜곡표시 위험을 평가하고 일정 수준이상의 통제절차를 지켜나가게 하는 것이 중요하다. 주요 영역별 재무제표 왜곡표시위험과 일반적으로 권고되는 통제활동 예시는 다음과 같다.

표5. 재무제표 왜곡표시위험과 일반적으로 권고되는 통제활동 예시

주요 영역	리스크 요소	일반적으로 권고되는 회사의 통제	예시
자금거래 (특수관계자 포함)	업무분장	<ul style="list-style-type: none"> 생산, 구매, 검수, 전표입력, 자금지급, 모니터링 등 분리 투자발의와 의사결정권자의 분리 	
	물리적 접근통제	<ul style="list-style-type: none"> 법인인감에 대한 접근통제 공인인증서, OTP에 대한 접근통제 또는 승인절차 	
	사전적 타당성 결여	<ul style="list-style-type: none"> 거래가격산정 등 투자 의사결정 과정에 대한 통제 투자 의사결정을 위한 사전검토 및 사업성 분석 	
	절차적 타당성 결여	<ul style="list-style-type: none"> 투자 의사결정에 대한 절차 종결 이후 거래의 집행 합의된 계약구조와 일관되는 거래의 집행 전결권자, 그리고 필요한 경우 이사회 등의 승인 	
	정기적 대사	<ul style="list-style-type: none"> 거래증빙에 대한 대사 및 확인 주기적 잔액증명서 대사수행 	
	사후적 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> 투자에 대한 사후 성과분석 리스크 분석을 통한 내부감사기능의 수행 	
특수관계자거래	특수관계자거래 인식	<ul style="list-style-type: none"> 거액의 차입이나 자산의 처분, 비경상적인 매출거래 등 비경상적인 거래가 발생한 경우, 해당 거래상대방이 특수관계자 여부에 대한 확인 상기 거래에 대한 거래구조에 대한 검토 및 이사회 및 감사(위원회) 등 내부감시기구에 보고 및 승인 	
	특수관계자거래 공시	<ul style="list-style-type: none"> 비경상거래 상대방의 특수관계자 여부에 대한 검토 및 공시 	
	회계추정치 검토 (평가 및 회수가능성)	<ul style="list-style-type: none"> 외부평가기관을 활용하는 경우, 외부평가기관의 적격성과 객관성 검토 외부평가기관이 사용한 가정 및 평가방법, 그리고 평가결과에 대한 적격성 있는 담당자의 재검토 	

2.2 한 단계 더 나아간 근본 원인 분석(Root-Cause Analysis) 수행

2.2.1 근본 원인 분석의 취지와 외부감사인의 접근방식

내부회계관리제도에 대한 평가기준일은 보고기간말(예를 들어, 12월 31일 결산법인의 경우 12월 31일) 현재 내부회계관리제도를 대상으로 한다. 미국의 SOX 감사결과 발견된 통제미비점 기술 방식과는 다르게, 우리나라는 내부회계관리제도 감사결과 발견된 통제미비점을 직설적이고 상세하게 기술하는 경향이 크다. 이러한 경향은 2019년 이후 3년간의 내부회계관리제도 의견변형의 사유로 지적된 내부회계관리제도 감사 또는 검토의견상 기술된 통제미비점에서 확인할 수 있으며, 대외적으로 공표되는 내부회계관리제도에 대한 감사 또는 검토의견에는 자산의 횡령 등과 같은 부정을 발견된 경우 또는 감사과정 중 감사인이 발견한 중요한 수정사항 또는 재무제표 재작성 등 회계처리 오류가 발견되는 것을 직접적인 내부회계관리제도 의견변형의 사유인 중요한 취약점으로 기술하고 있다.

그러나 이와 동시에, 우리나라의 외부감사인 또한 재무제표 작성 프로세스 외에도 정보기술통제, 회계정책 기준서 미비, 접근제한 및 업무제한 통제, 내부감사기능 등 다양한 유형의 미비점을 고려하고 있다. 지난 2020년 내부회계관리제도 감사의견에 대한 금융감독원의 분석 “2020회계연도 상장법인 내부회계관리제도 감사의견 분석 및 시사점(2021.9.24)”에서 언급된 바와 같이, 미국의 경우 회계인력의 전문성 부족 등 내부통제의 본질적 요소 관련 중요한 취약점 비중(53.3%)이 높으며, 이는 결산 관련 통제미비점 발견 시 이와 연관된 본질적 내부통제 구성요소인 역량 있는 인력의 확보 등 통제환경에서의 미비점까지 개선되어야 한다는 근본적인 관점이 밑바탕에 있는 것을 의미한다. 우리나라의 외부감사인을 대상으로 한 설문조사 결과에서도, 재무제표 작성 프로세스 관련 통제 미비점이 유의적 미비점의 다수를 차지하고 있는 것은 사실이나, 회사 지배기구 등이 주목해야 할 통제미비점으로 재무제표 작성 프로세스 외에도 다양한 유형을 지적하는 추세이다.

〈발췌〉 금융감독원 ‘2020회계연도 상장법인 내부회계관리제도 감사의견 분석 및 시사점(2021.9.24)’

내부회계 감사 수행 상위 9개 국내 회계법인 대상 설문조사 결과에 따른 유의적 미비점 유형의 분류

유의적 미비점 유형

유형	건 수	비 중
① 재무제표 작성 프로세스 관련 통제 미비	42	61.8%
② 정보기술통제 (ITGCs) 미비	8	11.8%
③ 회계정책 기준서 등 문서화 미비	4	5.9%
④ 접근제한 및 업무제한 통제 미비	3	4.4%
⑤ 내부감사기능 미비	3	4.4%
⑥ IPE 관련 통제 미비	2	2.9%
⑦ 기타	6	8.8%
합 계	68	100.0%

Audit analytics에서 조사한 2019년 미국 SOX의 비적정사유 유형

미 내부회계 비적정의견 사유 및 비중 ('19회계연도 기준)

사유	건 수	비 중
결산시 발견된 중요한 회계처리 오류 또는 다수의 회계처리 오류	133	23.9%
회계담당자가 충분하지 않거나, 전문성이 부족함	118	21.2%
전산시스템의 접근, 보안 등 전산과 관련한 통제 미흡	109	19.6%
업무 분장이 명확하지 않은 경우	70	12.5%
적시에 정확한 공시가 이뤄지지 않은 경우	50	9.0%
기타	77	13.8%
합 계	557	100.0%

(출처: audit analytics.com)

우리나라의 외부감사인의 내부회계관리제도에 대한 의견과 상기 금융감독원의 설문조사 결과를 함께 보면, 우리나라의 경우, 외부로 공표되는 내부회계관리제도 감사의견 또는 검토의견에는 결과적으로 파악된 재무제표에 포함된 부정이나 오류로 인한 통제미비점에 대한 언급이 다수를 차지하고 있으나, 이와 동시에 내부회계관리제도 감사과정에서는 회계 인력의 전문성의 부족이나 전산시스템 및 업무분장 통제의 미비와 같은 통제환경 또는 회계역량 등도 함께 고려하는 것으로 분석된다.

이는 감사과정에서 재무제표의 신뢰성 확보를 위해 필요한 내부통제의 본질적인 요소를 고려하고 있다는 것을 의미하며, 장기적인 관점에서 미국의 Top-down 평가방식으로의 전환 가능성이 있음을 의미한다. 이러한 평가방식의 전환을 위해서는 발견된 통제미비점을 현상 또는 결과로만 볼 것이 아니라, 통제미비점의 근본 원인을 분석하고 관련된 통제의 요소와 원칙을 이해하는 것이 필요할 것이다.

2.2.2 근본 원인 분석 관련 규정 및 중요성

이러한 근본적인 관점은 내부회계관리제도 모범규준에도 예외사항이 미비점인지 판단하는 과정과 미비점의 평가과정에서 해당 예외사항이나 미비점의 근본 원인(Root-Cause)를 충분히 이해하고 연계된 통제의 구성요소를 고려하도록 규정하고 있다.

내부회계관리제도 설계 및 운영 적용기법

적용기법 17.1 미비점 평가 및 보고

168 경영진은 기업의 모니터링 활동 등으로 확인된 미비점을 주기적으로 평가하고 전달하기 위한 정책 및 절차를 수립한다. 경영진은 중요성에 관계없이 내부회계관리제도의 모든 미비점이 해당 통제의 책임자와 한 직급 이상의 관리자에게 보고될 수 있는 절차를 수립하며, 보고 받은 관리자들은 시정조치를 취하고 조치 현황을 관리 감독한다. 또한 경영진은 내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준에 따라 고위 경영진, 이사회 및 감사위원회(위원회) 등에 추가 보고해야 하는 미비점을 분류한다. 다음 항목을 고려한 분류를 수행한다.

- 미비점의 성격 및 특성(과거 미비점 비교 등)
- 미비점의 근본 원인 및 연계된 5가지 통제요소 및 17가지 원칙
- 미비점의 원천 부서 및 프로세스
- 평가 기간 동안 발생한 재무제표의 실제 왜곡표시 금액과 내부회계관리제도에 미치는 영향 및 개선 방안
- 미비점으로 인한 기업 재무제표의 왜곡표시의 발생 가능성 및 잠재적인 규모
- 유사한 영역이나 구분별 미비점의 취합 및 취합된 미비점들의 종합적인 영향 평가

내부회계관리제도 평가 및 보고 적용기법

124 먼저 예외사항이 통제상 미비점인지를 판단하기 위해서는 예외사항의 근본 원인을 충분히 이해하는 것이 중요하다. 발견된 예외사항이 체계적이고 반복적이지 않고 극히 예외적인 경우에 발생한 것으로 판단되는 경우는 단순한 예외사항으로 구분할 수 있다.

근본 원인에 대한 이해와 분석이 중요한 이유는 아래와 같다.

- 근본 원인에 대한 분석을 통해 해당 통제미비점으로 인한 재무제표 왜곡표시 가능성과 잠재적인 규모를 평가할 수 있도록 해당 미비점과 연관되어 노출되어 있는 거래, 계정 그리고 공시항목을 확인할 수 있음
- 근본 원인에 대한 분석을 통해 해당 통제미비점이 통제설계상 미비점인지, 통제운영상 미비점인지를 구분할 수 있으며, 통제운영상 미비점은 통상 당해년도에 국한되는 반면, 통제설계상 미비점은 당해년도와 이전년도에도 동일한 통제미비점이 존재했을 가능성이 높음
- 근본 원인에 대하여 정확히 이해하지 못하면 재무제표에 포함되어 있을 수 있는 왜곡표시를 완전하게 발견하지 못할 수 있음
- 근본 원인에 대한 분석을 통해 통제미비점을 개선(remediation)할 대상이 무엇인지 를 명확히 이해할 수 있음

이렇듯, 내부회계관리제도 운영과정에서 발견된 통제미비점에 대해 근본 원인을 충분히 이해하고 분석하는 것은 해당 통제미비점을 개선하는데 도움을 줄 뿐만 아니라, 장기적인 관점에서 내부회계관리제도가 단순히 법적인 요건만을 충족하기 위한 형식적인 절차가 아니라, 회계투명성에 기여하는 실효성 있는 절차라는 인식의 전환에도 도움이 된다.

2.2.3 근본 원인 분석의 사례

Chartered Institute of Internal Auditors에서 발간한 Root Cause Analysis에 따르면, 근본 원인 분석을 수행하는 여러가지 방법론을 소개하고 있는데, 이중 The five whys를 소개하면 다음과 같다.

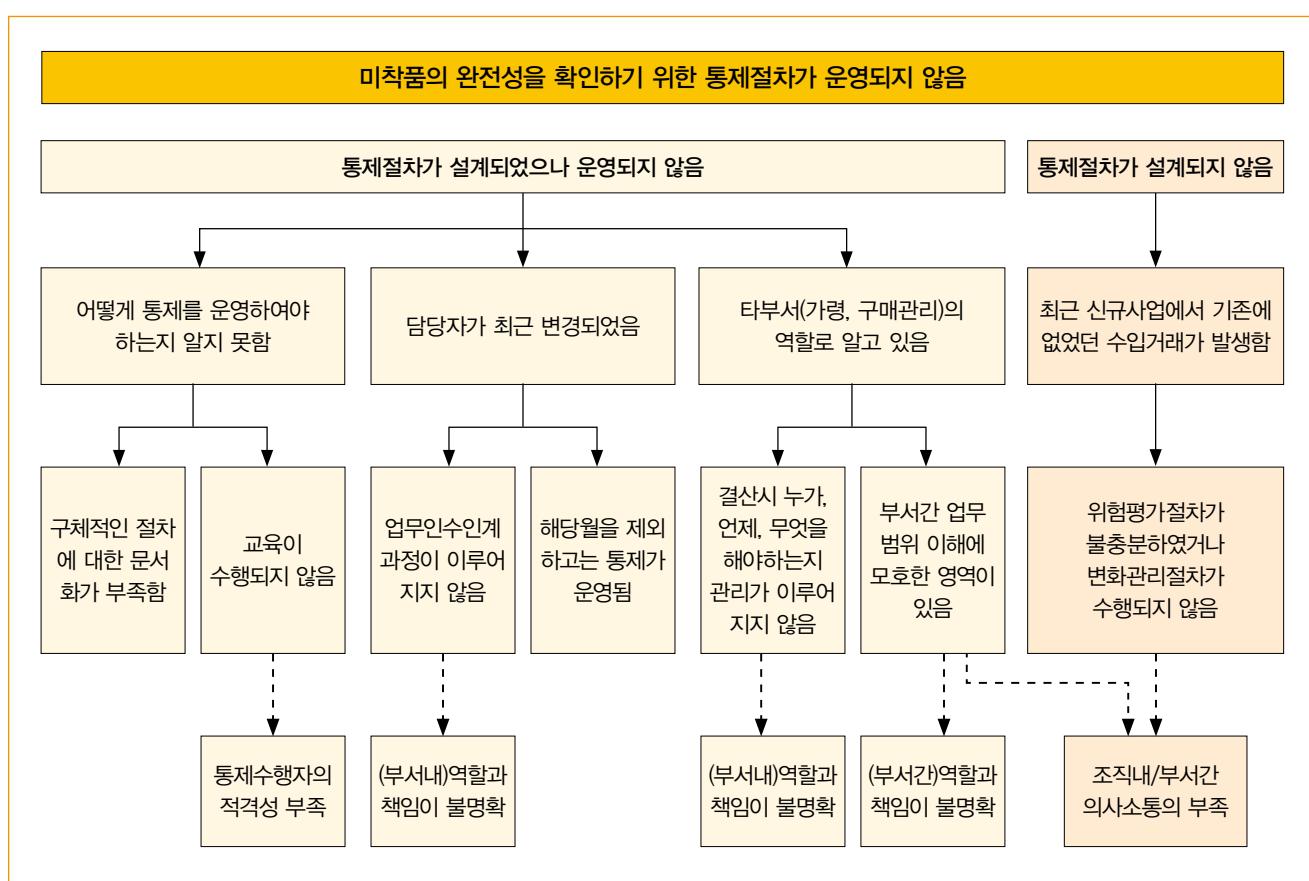
The five whys	
<p>Example A complaint is received from a customer as the goods ordered were not delivered on the agreed delivery date.</p> <p>1. Why were the goods not received on the date agreed? The company did not have the goods in stock to supply.</p> <p>2. Why did the company not have the goods in stock to supply? The product had not been received from the manufacturer before supplies ran out.</p> <p>3. Why did this happen? The volume of sales of the product increased significantly over the period.</p> <p>4. Why was there such an increase in sales of the product? A marketing campaign had been undertaken and the goods offered at a discounted price.</p> <p>5. Why weren't stock levels adjusted to take into account this promotion? The warehouse was not aware of the promotion and therefore of the change in sales pattern.</p>	<p>예시 주문한 상품이 약정된 배송일에 배송되지 않아 고객으로부터 불만이 접수되는 경우</p> <p>1. 합의된 날짜에 상품을 받지 못한 이유는 무엇입니까? 회사에 공급할 재고가 없었습니다.</p> <p>2. 왜 회사에는 공급할 상품의 재고가 없었습니까? 재고가 소진되기 전에 제조업체로부터 상품을 받지 못했습니다.</p> <p>3. 왜 이런 일이 일어났습니까? 이 기간 동안 상품의 판매량이 크게 증가했습니다.</p> <p>4. 왜 이렇게 상품의 매출이 증가했습니까? 마케팅 캠페인을 진행했고 상품을 할인된 가격으로 제공했습니다.</p> <p>5. 이 프로모션을 고려하여 재고 수준이 조정되지 않은 이유는 무엇입니까? 창고담당자는 마케팅 캠페인과 같은 판촉과 판매 패턴의 변화를 인식하지 못했습니다.</p>
<p>Conclusion One key root cause is the lack of communication between department's therefore stock economic ordering quantities had not been adjusted to take account of the increase in likely sales.</p> <p>There is normally more than one root cause and a further cause could be that the stock system was not upto-date; it may be that it is only updated periodically, possibly at the end of each day and appearing to hold stock than is actually is when the system is checked.</p>	<p>결론 주요 근본 원인 중 하나는 부서 간의 의사 소통이 부족하여 판매증가 가능성을 고려하여 재고주문수량을 조정하지 않았기 때문입니다.</p> <p>일반적으로 하나 이상의 근본 원인이 있을 수 있으며, 원인의 다른 예로서 (이 사례의 결론과는 달리) 재고 시스템이 현재 재고를 반영하지 못하는 상태일 수 있습니다. 즉, 재고수량이 주기적으로만 업데이트 되어(예를 들어, 근무시간 종료 시), 시스템에서 재고를 점검할 때 재고를 실제보다 많이 보유하고 있는 것처럼 보일 수 있습니다.</p>

다시 내부회계관리제도로 돌아와 운영평가 과정에서 미착품의 완전성을 확인하기 위한 통제미비점이 발견된 경우를 가정하여 근본원인분석을 수행한 사례를 들어보면 다음과 같다.

아래 사례를 보면, ‘미착품의 완전성을 확인하기 위한 통제절차의 미비’라는 현상의 원인을 세부적으로 분석하면 해당 미비점의 원인이 매우 다양함을 알 수 있다. 또한, 이러한 근본원인분석을 통해 해당 미비점이 설계상 미비점인지 아니면 운영상의 미비점인지, 그리고 운영상의 미비점도 단순히 하나의 예외로만 볼 수 있는지를 구분하는데 도움을 주게 된다. 그리고, 보다 심도있는 근본원인분석을 통해 미비점의 구분에서 더 나아가 조직구성원의 적격성이나 조직구성원간의 의사소통의 원활성, 효과적인 통제를 위한 정책과 절차의 충분성, 역할과 책임 관점에서 부족한 점은 없는지, 그리고 이를 통해 무엇을 개선하여야 하는지를 보다 명확히 파악할 수 있게 된다.

근본 원인 분석 사례 1

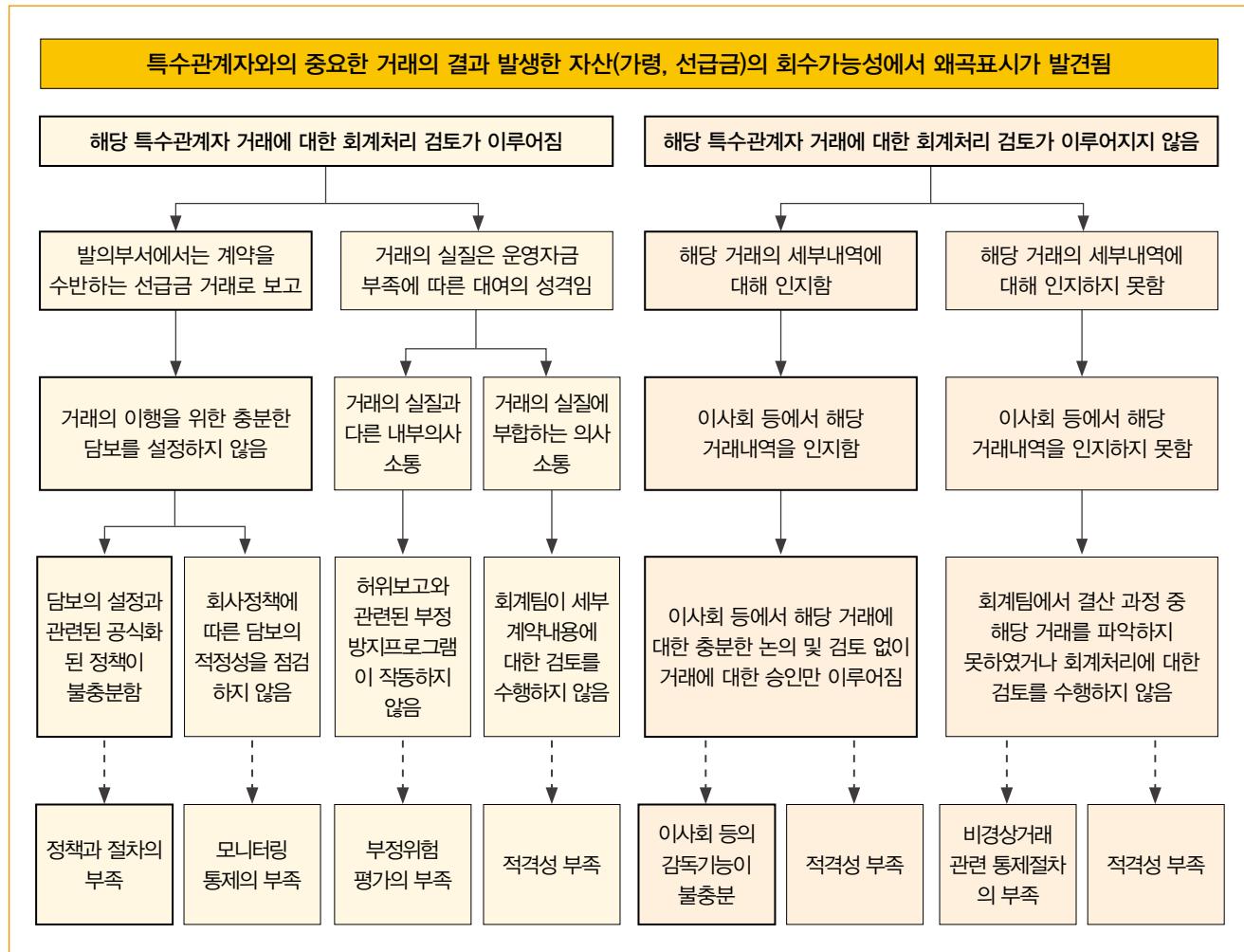
미착품의 완전성을 확인하기 위한 통제상 통제미비점이 발견된 경우



다른 사례로 아래 사례를 보면 특수관계자와의 중요한 거래의 결과 발생한 자산의 회수 가능성 측면의 왜곡표시에 대해 정책과 절차의 부족, 부정위험 평가나 회계인력의 적격성 부족의 관점을 비롯하여, 비경상적인 거래를 파악하고 회계처리에 대하여 검토하는 절차의 부족 또는 이사회 감독기능의 불충분 등 그 근본원인이 다양할 수 있음을 알 수 있다.

근본 원인 분석 사례 2

특수관계자와의 중요한 거래의 결과 발생한 자산(가령, 선금금)의 회수 가능성에서 왜곡표시가 발견된 경우



근본원인분석을 수행하는 방법은 다양하며 내부회계관리제도 운영과정에서 지속적으로 그리고, 심도있게 발전시켜 나가게 될 것이다. 실무적인 관점에서 참고목적으로 근본원인 분석을 위한 분류의 예시를 소개한다. 근본원인분석을 수행하는 주된 목적 중 하나가 “어떻게 해당 미비점을 치유할 것인지”에 대한 원인을 명확히 파악하고자 하는 것이므로, 아래의 사례에서는 근본원인을 People과 Process, 그리고 Technology의 요소로 크게 분류한 것으로 이해할 수 있다.

표6. 근본 원인의 분석을 위한 사례 (예시)

요소	근본원인	근본원인(Root-Cause)에 대한 설명	예시
People	Ineffective organization	조직 구조 및 책임/역할('R&R')의 정의가 통제 목표의 달성을 뒷받침하지 못함	
	Incorrect actions	통제 책임자가 설계된 통제 활동을 제대로 수행하지 못함	
	Not trained	통제 수행자의 관련 통제 이해 및 인식이 충분하지 못함	
Process	Lack of policy	명확한 정책이나 지침이 없어 일관된 프로세스 및 통제가 수행되기 어려움	
	Inadequate input quality	통제 수행의 기초가 되는 투입 정보의 입수 및 적용 과정에 신뢰성 및 완전성 결여	
	Inadequate output quality	통제 수행의 산출물이 되는 문서(보고서 등)가 충실하고 명확하게 작성되지 아니함	
	Ineffective or inefficient tools	통제 수행에 사용되는 양식(품의서, 체크리스트 등)의 통제 효과성 또는 효율성이 떨어짐	
Technology	Improper or insufficient functionality	통제 설계에서 요구되는 시스템의 기능이 오작동 하거나 예외 처리 override 가능성 존재	
	Lack of access control	접근 권한 및 업무 분장 통제에서 요구되는 시스템 권한 부여 및 작동에 미비점 존재	
	Lack of reliability	프로세스 또는 통제가 의존하고 있는 시스템 산출 정보에 부정확/ 불완전 가능성 존재	

2.3 장기적인 과제

미국에서 내부회계관리제도에 대한 경영진과 감사인의 인증제도(US SOX)가 도입된 초기 시점에 ‘미국 주식시장에 상장된 외국기업’ 즉 FPI 기업(Foreign Private Issuer)들의 재무보고 내부통제에 대한 사전적인 준비과정에서 언급된 예상된 주요 고려사항은 다음과 같다.

표7. 아시아 FPI의 주요 예상 이슈

구분	주요 고려사항
통제환경	<ul style="list-style-type: none">비효과적인 감사위원회회사 전체를 대상으로 하는 내부통제의 유지 수행 및 관리의 부족효과적인 부정방지 및 내부고발자제도의 부족표준화된 회계정책과 회계매뉴얼의 문서화와 업데이트 및 조직내 공유와 교육의 부족비경상적이고 복잡하거나 특이한 거래에 관련된 기록을 위한 통제가 부적절
위험평가	<ul style="list-style-type: none">기업전사차원의 위험관리를 위한 공식적인 프로세스의 부족
통제절차	<ul style="list-style-type: none">전사차원통제가 실제 효과적으로 운영되는지에 대한 확인재무보고를 위해 필요한 정보를 수집하는 절차 등 프로세스가 효과적이지 않을 수 있으며, 외부감사과정에서 발견된 조정사항은 통제가 비효과적이라는 증거임효과적이지 못한 자회사에 대한 통제
정보 및 의사소통	<ul style="list-style-type: none">IT나 정보시스템 환경에 대한 통제의 효과성 부족재무보고에 이용되는 최종사용자컴퓨팅(Spreadsheet 등 EUC) 자료에 대한 통제의 부족
모니터링	<ul style="list-style-type: none">위험과 통제에 대한 감사위원회와 이사회의 부적절한 이해경영진으로부터의 독립성 부족 등 효과적이지 못한 내부감사부서재무결산프로세스에 대한 정형화된 통제와 통제에 대한 모니터링의 부족외부에서 수행(서비스조직)되고 있거나 외부로부터 받은 자료(외부전문가의 보고서)에 대한 통제가 부족할 수 있음
문서화 및 평가절차	<ul style="list-style-type: none">문서화된 사항의 이해가능성 부족통제가 수행되는 것을 증명하기 위한 증거의 부족회사의 인증담당부서의 전문성과 경험의 부족부적절한 테스트 절차와 검토프로세스

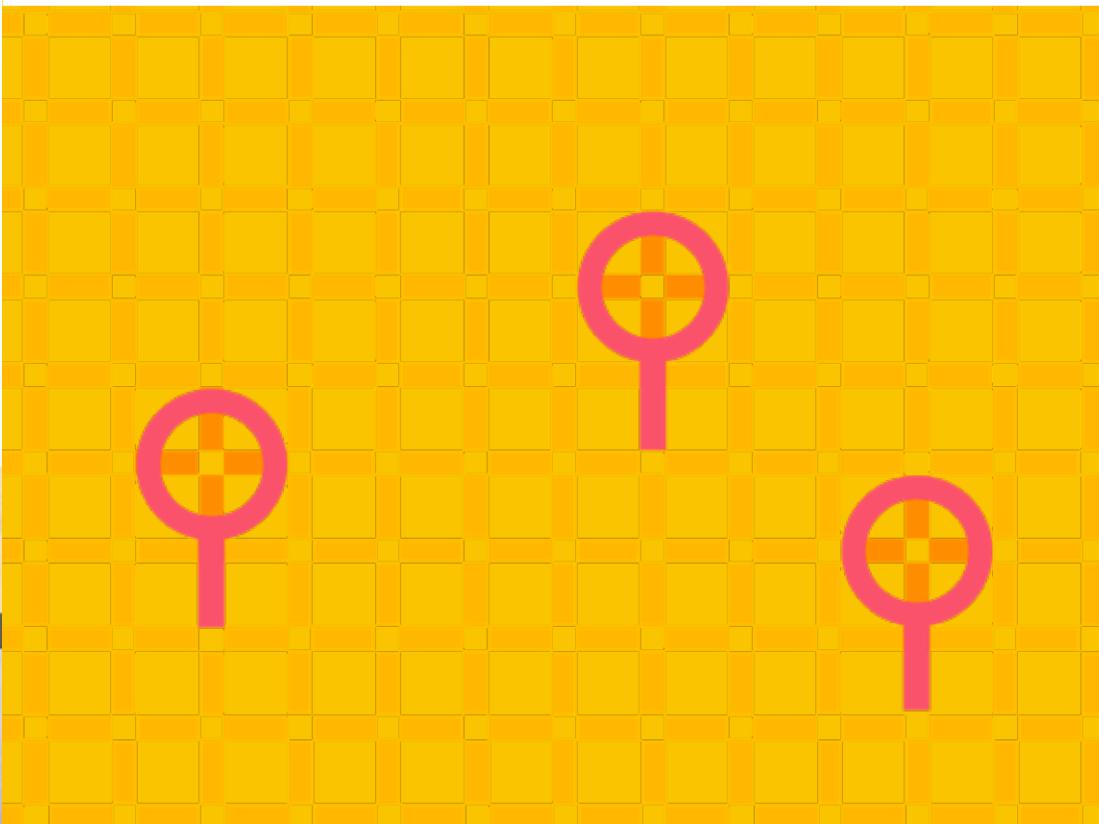
상기에 언급된 주요 고려사항 중 많은 부분은 한국의 내부회계관리제도 도입과정에서 고려되고 있으며, 기업의 지배구조를 강화하고자 하는 시대의 변화와 계속적으로 강조되는 ESG 경영 중 하나의 축인 거버넌스의 강화에 발맞추어 주로 대기업의 내부통제제도에 녹여지고 있는 추세이다.

그러나, 세부 통제절차와 관련된 사항은 조직에 내재화하는데 아직 시간이 필요한 것으로 판단되며, 소유주가 경영을 하는 소유주기업이나 중견기업의 경우 이사회 및 감사(위원회) 등 기업의 거버넌스 측면의 고려사항을 기업 경영에 충분하게 반영하지 못하고 있는 것도 사실이다. 따라서, 기업의 경영진과 감사(위원회)는 내부회계관리제도라는 틀 안에서 재무보고의 신뢰성 확보 그리고 더 나아가 기업지배구조의 선진화를 위하여 변화가 필요하거나 부족한 사항이 어느 영역인지 재점검할 필요가 있다.



별첨

- 1 2019~2021 내부회계관리제도 의견변형 회사의 취약점 Keyword 전체
- 2 비경상적인 거래와 관련된 내부회계관리제도 모범규준 및 감사기준



별첨 1. 2019~2021 내부회계관리제도 의견변형 회사의 취약점 Keyword 전체

Category	2021년		2020년		2019년	
부정	42	35%	48	37%	50	41%
윤리규범 등 통제환경, 임직원의 윤리, 법규준수	1	1%	1	1%	1	1%
감사위원회 및 내부감사기능의 충분성	2	2%	-	0%	2	2%
자금관련 통제의 미비	15	13%	19	15%	20	16%
법인인감의 관리	7	6%	4	3%	4	3%
고위 경영진의 부적절한 행위 또는 태만	1	1%	-	0%	2	2%
거래의 타당성 등	4	3%	7	5%	3	2%
특수관계자와의 유의적인 거래 관련 통제	5	4%	10	8%	14	11%
이사회 등의 기능 미비	7	6%	7	5%	4	3%
오류	77	65%	83	63%	72	59%
감사인에 의해 발견된 중요한 수정사항	23	19%	15	12%	17	14%
재무제표 재작성	6	5%	11	8%	4	3%
평가 및 회수가능성 – CGU, 유무형자산	6	5%	5	4%	4	3%
평가 및 회수가능성 – 금융자산, 파생	7	6%	7	5%	5	4%
평가 및 회수가능성 – 종속기업, 관계기업투자	5	4%	7	5%	7	6%
결산 등 통제활동 미비	8	7%	9	7%	7	6%
계속기업 존속능력 평가 관련통제	2	2%	1	1%	2	2%
특정 계정 관련 통제 – 수익인식	8	7%	7	5%	2	2%
특정 계정 관련 통제 – 재고자산, 구매	4	3%	4	3%	1	1%
특정 계정 관련 통제 – 리스, 총당부채 등 기타	2	2%	4	3%	5	4%
특수관계자 범위 및 공시	2	2%	4	3%	12	10%
비경상거래 관련통제	2	2%	4	3%	1	1%
회계정책	1	1%	1	1%	3	2%
회계인력 및 전문성 부족	1	1%	4	3%	2	2%
계	119		131		122	
경영진 설계 및 운영평가 및 감사(위원회) 평가자료 미비 등	29		26		27	

별첨 2. 비경상적인 거래와 관련된 내부회계관리제도 모범규준 및 감사기준

내부회계관리제도 모범규준

내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계

■ 다양한 부정의 유형 고려 (문단 45.1)

A39 회사는 위험평가 과정에서 다음과 같은 부정한 재무보고의 다양한 위험을 고려하여 그 대응 방안을 수립한다.

- 전략.....
- 경영진에 의해 중대하게 영향을 받을 수 있는 비경상적이거나 복잡한 거래
-후략

내부회계관리제도 설계 및 운영 적용기법

■ 적용기법 2.2 이사회와 경영진 간 회의 정책 및 절차 수립

16 이사회는 경영진과의 회의 등을 통해 사업 전반에 걸쳐 운영되는 내부통제가 실질적으로 적용될 수 있는 정책 및 절차를 정기적으로 검토하고 승인한다.

17 특히 감사(위원회)는 앞서 제시한 역할 등을 수행하기 위해 다음의 주요 항목과 방식을 고려한다. 물론, 제시하는 항목과 방식에만 국한되지는 않는다.

- 주요 회계정책과 회계처리 절차에 대한 검토
- 새로 제정 혹은 적용되는 기준과 재무제표에 미치는 영향
- 중요한 추정이나 판단이 개입되는 항목
- 비경상적인 거래나 회계처리
- 주요한 공시 항목
-후략

■ 적용기법 2.6 내부회계관리제도에 대한 내부고발 정보 고려

26 감사(위원회)는 재무제표 왜곡표시 위험을 방지하기 위한 내부회계관리제도 관리 감독 수행 시, 내부 고발제도 및 부정방지 프로그램 등에서 얻은 정보를 고려한다. 여기에는 임직원의 부정 행위 및 경영진의 통제 무시 위험이 포함된다. 특히 내부회계관리규정 위반 행위와 관련된 항목은 관련 내용과 적절한 조치가 이뤄졌는지를 검토한다. 감사(위원회)는 재무제표 오류, 비경상적인 거래 및 추세 등에 대한 내부고발 사항에 대한 확인 과정 및 결과, 특히 재무제표 및 내부회계관리제도에 미치는 영향과 취해져야 할 후속조치가 적절한지 평가한다. 이러한 후속조치는 인사조치와 개선조치 등이 포함된다.

■ 적용기법 6.5 다양한 기업활동의 고려

61 경영진은 감사(위원회)의 감독하에서 회사의 모든 주요 활동이 재무제표에 적절하게 반영되었는지 여부를 확인하기 위해 다양하게 진행된 기업 활동을 고려한다. 또한, 경영진은 재무제표 정보이용자가 기업의 중요한 거래와 사건을 이해할 수 있도록 재무제표가 표시되고 공시되었는지를 확인한다. 특히 위험평가 절차에서 누락될 수 있는 회사의 비경상적인 활동에 대해 유의한다.

■ 적용기법 8.1 부정위험 평가 수행

76 경영진은 부정행위가 발생할 수 있는 다양한 방식을 확인하기 위해 다음 사항을 고려한 종합적인 부정위험 평가를 수행한다.

- 회사가 속한 산업과 시장에서 발생하는 부정 유형 및 시나리오
- 과거 일정기간 회사에서 발생한 부정의 유형(내부고발 정보 등을 고려)
- 회사가 사업을 수행하는 지역적 특성
- 부정을 유발할 수 있는 유인
- 자동화의 정도
- 재무보고와 관련한 판단과 추정의 정도
- 특정 계정과목을 기록하고 계산하는 방법(예: 재고자산을 일시에 기록하고 계산하는 방식)
- 경영진이 중대한 영향을 미치는 복잡하고 비경상적인 거래
- 기말에 집중된 거래
- 통제활동을 우회하는 경영진의 통제 무시 및 권한 남용에 대한 취약한 정도

■ 적용기법 8.2 통제를 무시하거나 우회하는 접근법 고려

77 경영진은 평가된 위험의 대응 방안으로 부정방지 프로그램과 거래수준의 통제활동을 고려한다. 수립된 부정방지를 위한 통제활동에 불구하고 이를 우회하거나 무시할 수 있는 다음과 같은 방법을 고려한다.

- 허위의 사건이나 거래를 기록
- 정상적인 거래의 기간 귀속 변경(특히 회계기간 말에 근접한 거래)
- 준비금이나 충당금을 임의로 설정하거나 취소
- 중요한 또는 비경상적인 거래와 관련된 계약 조건 등의 회계정보의 위치, 변조, 훼손

■ 감사기준서 1100

58. 내부회계관리제도감사를 위한 감사인의 통제테스트에서 발견된 사항을 평가하는 것에 추가하여, 감사인은 재무제표감사에서 수행한 실증절차의 발견사항이 내부회계관리제도의 효과성에 미치는 영향을 평가하여야 한다. 이 평가는 최소한 다음의 사항을 포함하여야 한다.

- a. 실증절차의 선택 및 적용과 관련된 감사인의 위험평가(특히, 부정과 관련한 사항)
- b. 법규 미준수와 관련된 발견사항
- c. 특수관계자 거래와 복잡하고 비경상적인 거래와 관련된 발견사항
- d. 회계주정을 하고 회계원칙을 선택하는데 있어서 회계주정치를 도출하고 회계원칙을 선택할 때 경영진 편의의 징후
- e. 실증절차에 의해 발견된 왜곡표시의 성격과 범위 (이러한 왜곡표시의 정도는 통제의 효과성에 대한 감사인의 판단을 변경시킬 수 있다.)

■ 부정위험에 대한 대처 (문단18–19 참조)

A23. 감사기준서 240은 부정으로 인한 중요왜곡표시위험의 식별과 평가를 다룬다. 이 위험에 대처하는 통제는 다음을 포함한다.

- 유의적인 비경상적 거래, 특히 지연되거나 비경상적인 분개를 발생시키는 거래에 대한 통제
- 보고기간말 재무보고 프로세스에서 이루어진 분개 및 조정사항에 대한 통제
- 특수관계자 거래에 대한 통제
- 유의적인 경영진 추정치와 관련된 통제
- 경영진이 재무실적을 조작하거나 부적합하게 다를 유인이나 압박을 완화시키는 통제

Contact

삼일회계법인
KSOX 내부회계전담팀

정구진 Partner

goojin.jeong@pwc.com
02-3781-9757

www.samil.com

S/N: 2206A-RP-020

© 2022 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms,
each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.