



삼일회계법인

Discovery of K-SOX Excellence

내부통제 미래전략 보고서

Volume 6.0

삼일PwC Risk Assurance Group

June 2025



Table of contents

01 내부회계관리제도 컴플라이언스 트렌드	4
• 내부회계관리제도 트렌드 서베이 개요	
• 내부회계관리제도 운영 현황	
• 2조 원 이상 회사의 연결내부회계관리제도 현황	
• 부정 위험 대응 현황	
• 2024년 자금통제 공시 분석 및 시사점	
02 내부회계관리제도 의견변형	60
• 내부회계관리제도 의견변형에 대한 분석	
• 경영진과 감사(감사위원회)의 고려사항	
03 감리지적 사례, 내부통제 뉴노멀 관점의 새로운 해석	80
• 감리지적 사례의 내부통제 관점 분석(2023) 핵심 요약	
• 주요한 비즈니스 환경 변화	
• 새로운 환경에서의 감리지적 사례의 재해석	
04 AI로 혁신하는 내부통제	89
• AI 시대의 내부회계관리제도(K-SOX): 형식에서 실질로의 전환을 이끄는 변화	
• AI 리스크, 새로운 인프라가 만들어 내는 새로운 리스크	
06 전사 리스크 관리, 내부통제의 통합: 지속 가능한 성장의 열쇠	100
• 리스크 실패 사례의 시사점	
• 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)와 내부회계관리제도와의 비교	
• 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)의 AS-IS 및 방법론	
• 통합 내부통제 프로젝트 경험을 통한 시사점	
• 전사 리스크 관리체계 정립 및 운영의 필요성과 효익	



들어가는 말

2024년은 내부통제 분야에서는 실효성을 높이기 위한 두 가지 주요 변화가 일어나고 있다. 첫째, 자금 내부통제 강화, 금융권 중심으로 책무구조도가 도입되어 규제가 엄격해지고 있으며, 기업들은 대응 마련을 고심하고 있다. 둘째, AI를 활용한 다양한 내부통제 혁신이 시도되면서, 기술의 진보가 내부통제의 새로운 방향을 제시하고 있다.

이러한 최근 기업 환경은 단순한 규제 준수를 넘어 기업의 근본적인 가치와 지속가능성을 좌우하는 요소로서 내부통제의 중요성이 급부상하고 있다. 특히 ‘내부회계관리제도 평가 및 보고기준’과 ‘자금통제 공시 의무화’ 등 강화된 규제 환경과 더불어, 생성형 AI로 대표되는 디지털 전환의 가속화는 기업들에게 내부통제 접근 방식의 근본적인 재설계를 요구하고 있다.

본 보고서에서는 2024년에 첫 적용된 자금통제 공시 사례와 교훈을 포함하여 규제 환경에 효과적으로 대응할 수 있는 방안, 실질적인 전사 리스크 관리를 위한 내부통제의 통합 방안과 함께 AI를 활용한 혁신 사례들을 논의하고 변화의 중심에서 미래를 선도할 내부통제 전략을 제시하고자 한다.

01

내부회계관리제도 컴플라이언스 트렌드

- 내부회계관리제도 트렌드 서베이 개요
- 내부회계관리제도 운영 현황
- 2조 원 이상 회사의 연결내부회계관리제도 현황
- 부정 위험 대응 현황
- 2024년 자금통제 공시 분석 및 시사점



2019년 자산총액 2조 원 이상 상장회사를 시작으로 내부회계관리제도에 대한 감사가 시행 7년 차를 맞고 있다. 2023년부터는 자산총액 2조 원 이상 상장회사에 대한 연결내부회계관리제도 감사가 시작되었다.

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.

2022년부터 내부회계관리제도에 대한 감사가 자산총액 1천억 원 이상 상장회사로 확대됨에 따라 보다 많은 기업의 현황을 전달하기 위해 2023년부터는 코스닥협회 회원사를 포함해서 내부회계관리제도 주요 운영 현황을 분석하고 있다. 특히, 최근 변화사항을 고려해서 내부회계 실효성, 최근 부정위험 대응, AI 등 관련 분석 범위를 확대하였다.



내부회계관리제도 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
- 2조 원 이상 회사의 연결내부회계관리제도 운영 현황
- 부정 위험 대응 현황

전체응답자 수

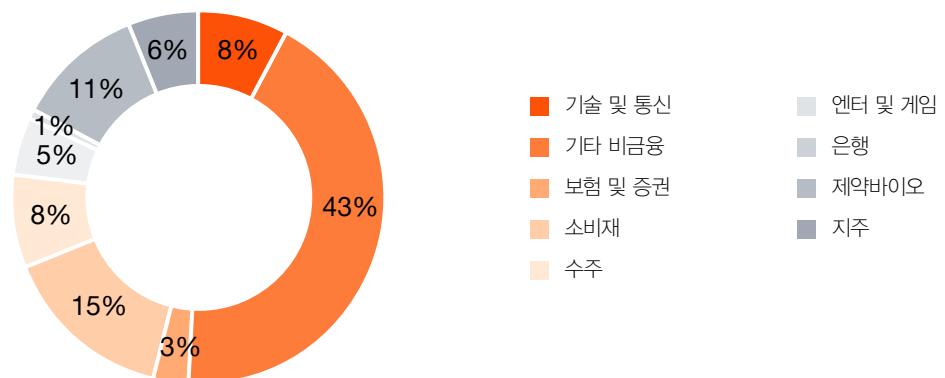
- 386개사

분석 대상 회사 산업별 및 총자산 규모별 현황 (단위: 개수)

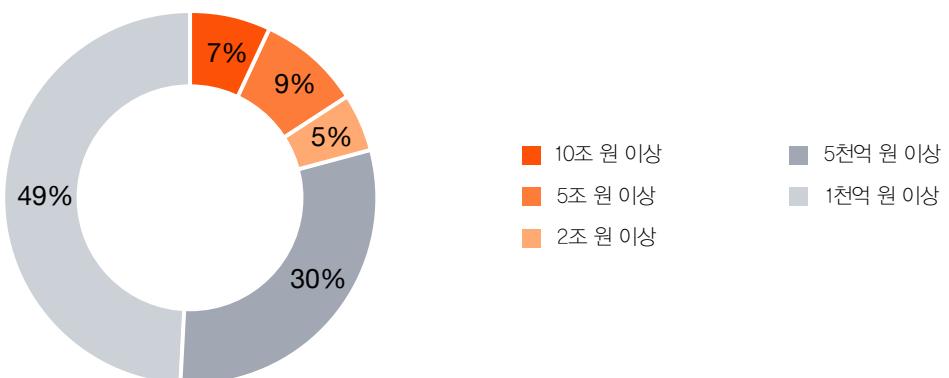
구분	10조 원 이상	5조 원 이상	2조 원 이상	5천억 원 이상	1천억 원 이상	총 합계
기술 및 통신	3	1	3	6	17	30
기타 비금융	10	7	11	45	92	165
보험 및 증권	8	1	—	1	—	10
소비재	3	3	7	21	24	58
수주	—	1	6	8	18	33
에너지	3	2	2	9	5	21
엔터 및 게임	—	1	1	2	1	5
은행	1	—	—	—	—	1
제약바이오	—	—	2	11	28	41
지주	—	2	2	12	6	22
합계	28	18	34	115	191	386

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

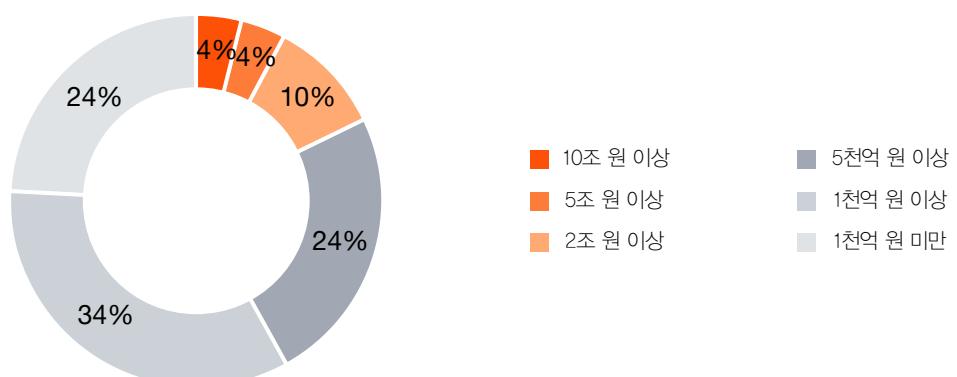
산업별 비율



총자산 규모별 비율



매출액 규모별 비율



내부회계관리제도 운영 현황

1. 내부회계관리제도 전담조직

도표 1. 내부회계관리제도 전담조직 (단위: %)

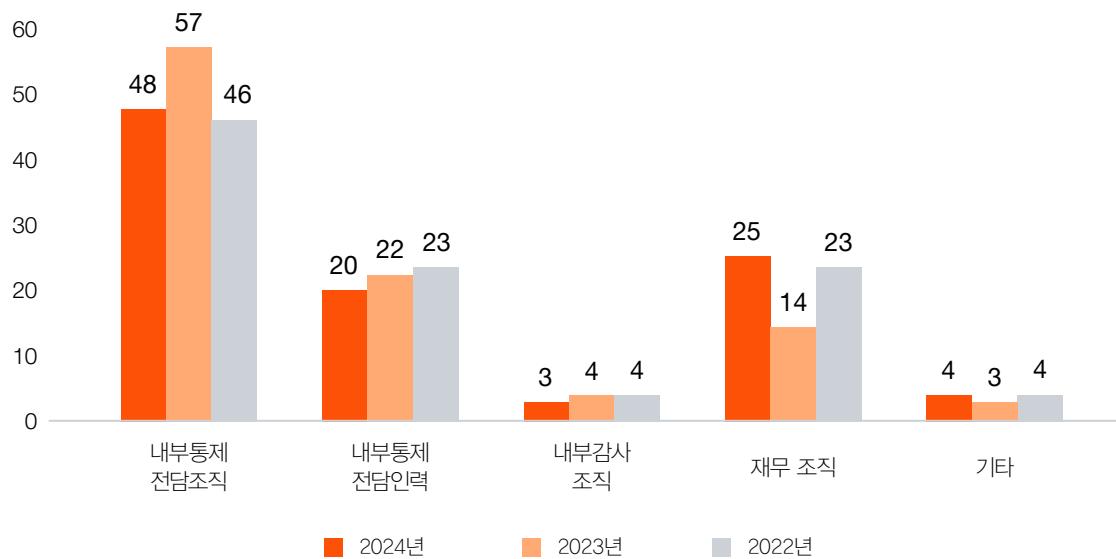


도표 2. 2조 원 이상 회사 내부회계관리제도 전담조직 (단위: %)

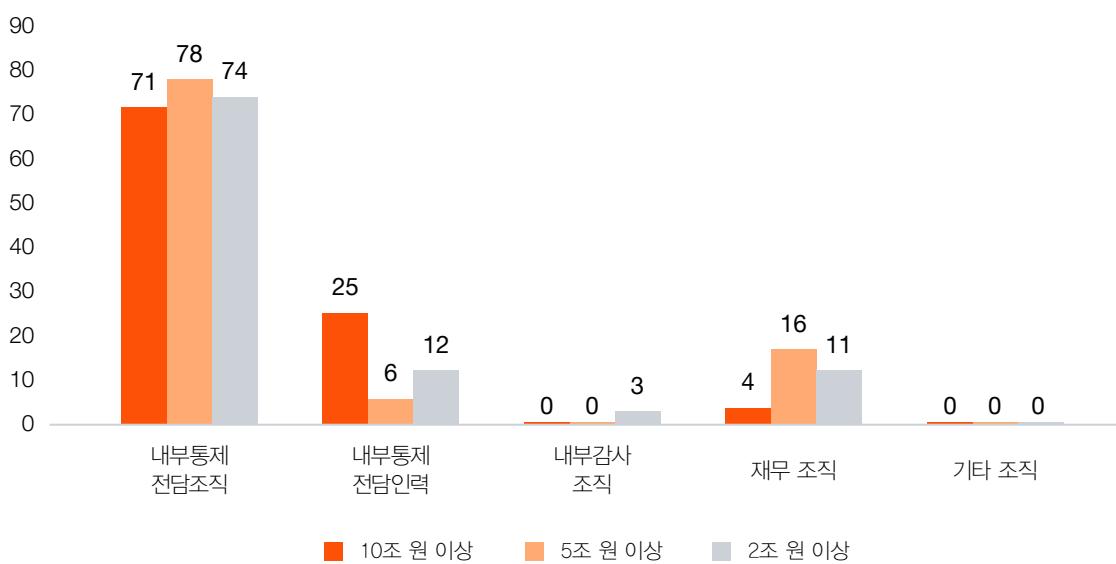


도표 3. 전담 업무 수행 비율 – 내부통제 전담조직 및 전담인력과 내부감사 조직 (단위: %)

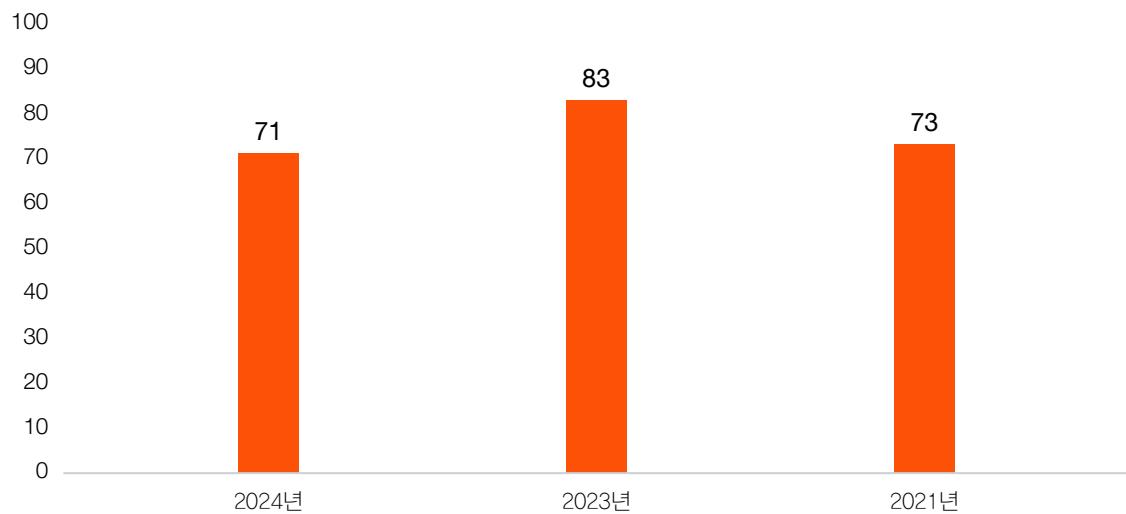


표 1. 자산규모별 내부회계관리제도 운영 주도 조직 현황 (단위: %)

구분	내부통제 전담조직 및 전담인력	내부감사 조직	재무 조직	기타 조직
10조 원 이상	96	0	4	0
5조 원 이상	83	0	17	0
2조 원 이상	85	3	12	0
5천억 원 이상	84	3	9	4
1천억 원 이상	49	5	40	6

2024년의 경우 전년 조사 대비 내부통제 전담조직 및 전담인력과 내부감사조직이 업무를 수행하는 비율이 상당 부분 줄어들고, 재무조직의 업무 수행 비율이 상승한 점이 가장 두드러진다. 이는 최근 경영환경의 불확실성 등으로 기업들이 비용절감 등의 사유로 내부통제 전담조직 등의 구성 비율이 낮아지고 5천억 원 미만 회사의 내부회계관리제도 운영 주도 조직 중 재무조직 비율이 40% 이상으로 해당 비중에 가중치가 높아 나타난 결과로 확인된다. 해당 회사 그룹의 내부회계관리제도 운영 주도 조직은 아직까지 불안정적이며, 개선이 필요하다는 점을 확인할 수 있다.

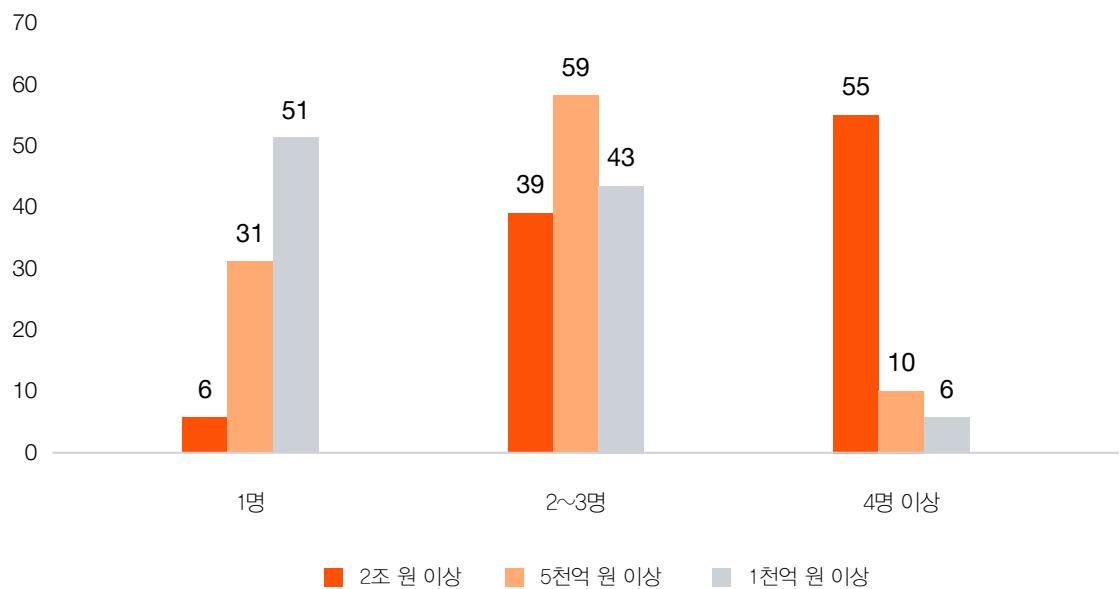
5천억 원 이상 회사의 경우, 내부통제전담조직 및 전담인력의 비율이 지속적으로 80% 이상으로 내부 통제 전담 담당자가 업무를 운영하는 비율이 다소 높은 것으로 확인되었다. 즉, 규모가 비교적으로 큰 회사에서 내부통제전담조직 및 전담인력과 내부감사조직을 포함한 전담인력의 비율이 어느 정도 안정적으로 유지되고 있는 점을 확인할 수 있다. 특히, 5천억 원 이상 2조 원 미만 회사의 경우 2029년부터 연결내부회계관리제도 감사 대상이 될 예정으로 내부통제전담조직을 꾸준히 높은 비율로 유지하고 있는 것으로 판단된다.

2. 내부회계관리제도 전담인력 규모 및 충분성

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

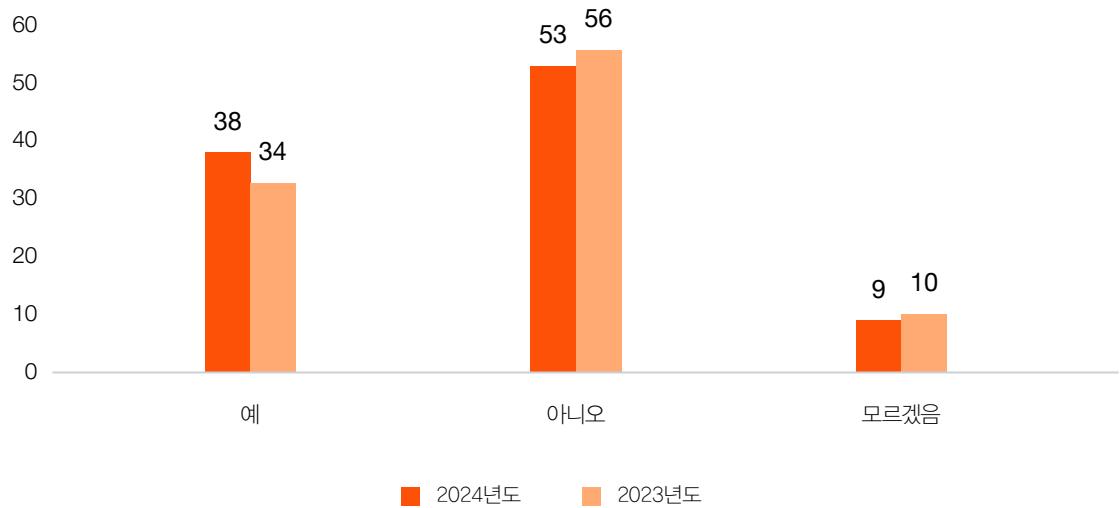
2조 이상 회사의 경우, 대부분 2~5명 정도의 인력으로 내부회계관리제도 담당 인력이 운영되고 있으며, 5천억 이상 회사는 대부분 1~3명의 인력으로 운영되고 있는 것으로 확인됐다. 참고로 동 인력은 사업보고서에 공시되는 내부회계관리제도 관련 인력과는 달리, 내부회계관리제도 담당 팀이나 지정 인력의 규모를 확인한 결과이다.

도표 4. 자산규모별 내부회계관리제도 전담인력 규모 현황 (단위: %)



여러 규모의 회사를 그룹 지어 비교한 결과, 2조 이상 회사는 3명 이하인 경우와 4명 이상인 경우가 유사한 비율로 집계되었으나, 5천억 이상 회사의 경우에는 4명 이상이 10% 수준으로 2조 이상에 비해 인력 규모가 현저히 낮은 것으로 조사됐다. 1천억 이상 회사 그룹은 90% 이상의 회사가 3명 이하의 내부회계 전담인력을 보유하고 있는 것으로 확인된다. 이는 하단 그래프 상의 전담인력의 충분성과 연관 지었을 때, 소규모 회사에서는 현재 내부회계관리제도 담당 인력의 수가 부족하다는 점을 의미한다.

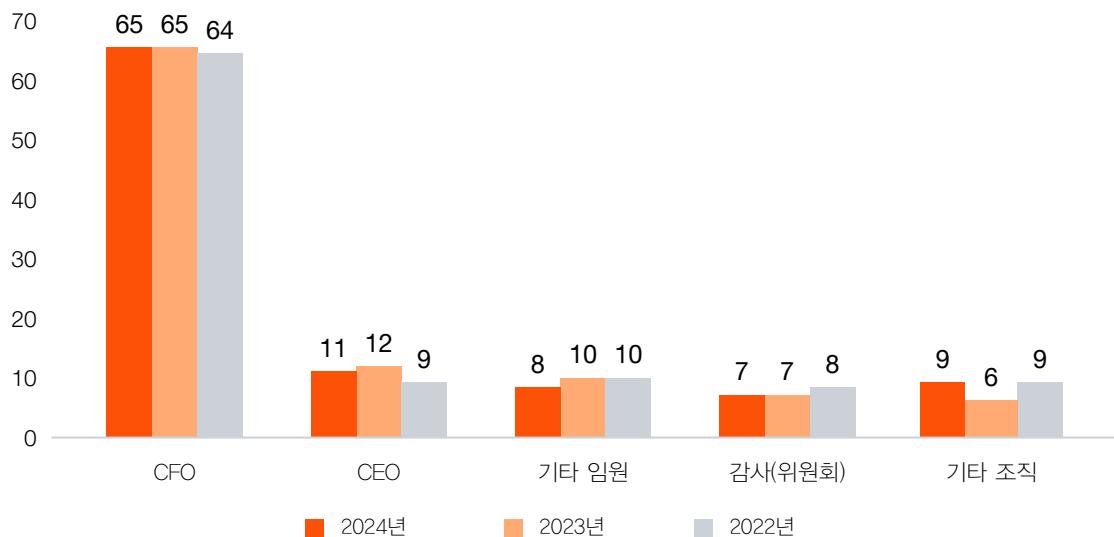
도표 5. 자산규모별 내부회계관리제도 전담인력의 충분성 (단위: %)



내부회계관리제도 전담인력 수의 충분성에 대하여 자산 규모와 무관하게 절반 이상의 회사가 불충분하다고 응답하였다. 전년과 대비하여 내부회계관리제도 전담인력 충분성에 대한 긍정적인 답변이 소폭 증가하여 실무진이 나아졌다고는 체감하고 있으나, 여전히 인력이 부족하다는 의견이 우세하여 향후 보완이 필요하다. 특히, 별도 자산 총액 5천억 원 이상 2조 원 미만 회사의 경우 2029년부터 연결내부회계관리제도 감사 대상이 될 예정이어서 내부통제전담조직을 포함한 전담인력의 수의 충분성에 대해 사전적으로 고려가 필요하다.

3. 내부회계관리제도 담당 조직 편제

도표 6. 연도별 내부회계관리제도 담당 조직 편제 (단위: %)



내부회계관리제도 담당 조직 편제는 2022년부터 2024년까지 유의한 변화는 보이지 않는다. 눈에 띄는 점은 기타 임원 비율이 전년 대비 소폭 하락하였다는 점이다. 내부회계관리제도 평가에 대한 객관성에 대한 요구가 점차 높아짐에 따라, 해당 감소 분은 기타 조직에 배치된 것으로 추정된다. 아울러, CFO 의 비율이 여전히 압도적으로 높은 이유로는 내부회계관리제도의 특성상 재무 및 회계관련 전문적인 지식이 요구되기 때문으로 해석된다.

표 2. 자산규모별 내부회계관리제도 담당 조직 편제 (단위: %)

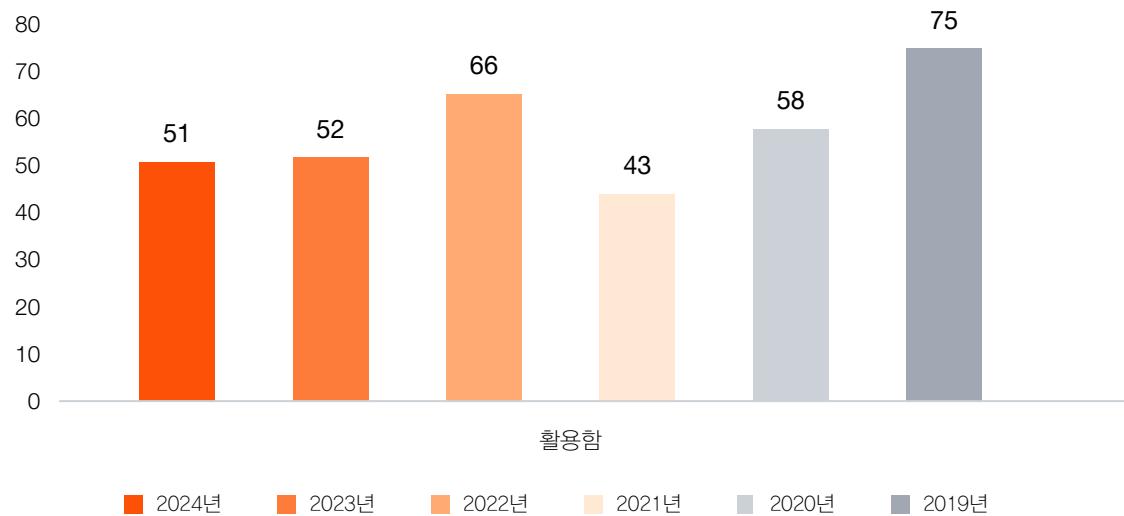
구분	CFO	CEO	감사(위원회)	기타
10조 원 이상	71	4	4	21
5조 원 이상	83	0	11	6
2조 원 이상	62	14	6	18
5천억 원 이상	62	10	9	19
1천억 원 이상	65	13	7	15

표 3. 5천억 원 이상 전체 회사의 내부회계관리제도 담당 조직 편제 (단위: %)

구분	CFO	CEO	감사(위원회)	기타
비율	65	9	8	18

4. 내부회계관리제도 운영평가 수행 시 외부자문사 활용 현황

도표 7. 연도별 외부자문사 활용 현황 (단위: %)



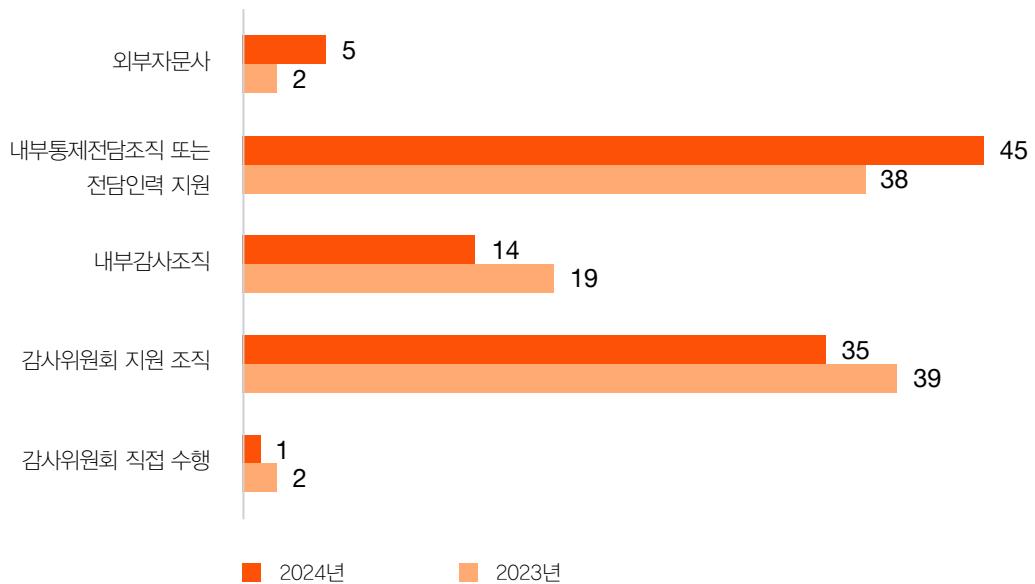
내부회계관리제도 운영평가 시 외부자문사를 활용한 회사 비율은 내부회계관리제도 감사가 처음 도입된 2019년에는 75%에서 점차 감소하다가 별도 자산총액 1천억 원 이상 상장회사에 내부회계관리제도 감사가 적용된 2022년에 급격히 다시 증가한 이후 다시 약 50%대로 안정화 추세를 보이고 있다.

이는 내부회계관리제도 감사가 적용된 해당 규모 회사들이 적용 첫해연도에는 회사 자체 수행 역량의 부족과 외부감사인 대응 등의 사유로 약 70% 내외로 외부자문사 활용을 통해 업무를 진행한 이후에 일부 회사는 내부회계 전담인력 충원 등을 통해 자체적으로 진행한 결과이다. 하지만, 내부회계관리제도 감사 적용 이후에도 외부자문사 활용율이 약 50% 정도인 점은 내부회계관리제도 업무의 복잡성이 증가, 회사 내부 자체 인력 부족 및 적시성 있는 외부감사인 대응 등의 사유로 외부자문사에 대한 수요가 일정한 수준으로 유지되고 있다는 점을 보여준다.

특히, 최근 내부회계관리제도 법제화 및 자금통제 공시 적용 등의 강화된 규제 하에서 내부회계관리제도 운영의 효율성 강화와 전문적인 운영 및 평가 업무 등을 위해, 외부자문사를 활용하는 추이는 일정한 수준으로 증가 혹은 유지될 것으로 보인다.

5. 감사위원회 평가 수행 지원 조직

도표 8. 2조 원 이상 상장 회사의 감사위원회 평가 수행 지원 조직 (단위: %)



감사위원회 설치가 필수적으로 요구되는 별도 자산 규모 2조 원 이상 회사들에 대하여 분석한 결과, 외부자문사 및 내부통제전담조직 또는 전담인력의 평가 수행 지원 비율이 전년 대비 증가한 것으로 확인되었다. 이는 규모가 큰 회사들의 평가 수행 지원 체계가 고도화되고 있음을 나타낸다.

더불어 최근 내부회계관리제도 법제화 등으로 감사위원회의 역할과 책임이 증가하고 있는 상황에서 감사위원회에서 평가 지원 조직의 전문성과 객관성을 고려하고 있기에, 감사위원회 평가 수행 시 외부자문사의 지원 비율이 점차적으로 증가할 것으로 예상된다. 이는 감사위원회가 내부통제제도 평가의 실질적 책임을 지는 구조로 전환되며, 보다 체계적이고 독립성 있는 평가 수행 체계의 필요성이 확대되고 있음을 시사한다.

6. 내부회계관리제도 운영상 애로 사항

표 4. 내부회계관리제도 연도별 운영상 애로 사항

2024년		2023년		2022년	
1위	통제수행부서(현업)의 내부회계관리제도 책임과 역할 인식 부족	1위	경영진 지원 부족	1위	통제수행부서(현업)의 내부회계관리제도 책임과 역할 인식 부족
2위	재무보고 중요성 인식 부족	2위	재무보고 중요성 인식 부족	2위	내부회계관리제도 전문인력 부족
3위	경영진 지원 부족	3위	내부회계관리제도 전문인력 부족	3위	경영진 지원 부족
4위	내부회계관리제도 전문인력 부족	4위	통제수행부서(현업)의 내부회계관리제도 책임과 역할 인식 부족	4위	재무보고 중요성 인식 부족
5위	성과평가 연계미비	5위	비용 부담	5위	비용 부담

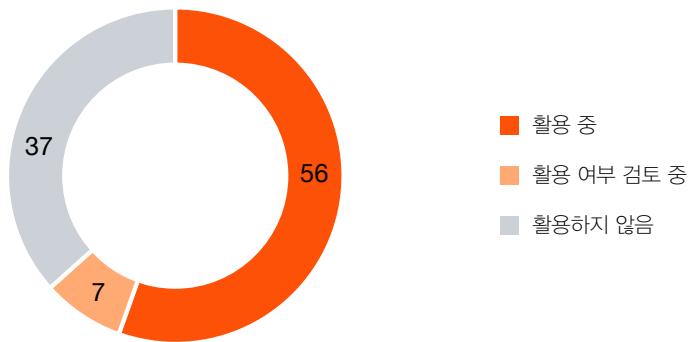
내부회계관리제도 운영상 애로 사항은 통제수행부서(현업)의 내부회계관리제도 책임과 역할 인식 부족, 내부회계관리제도 전문인력 부족, 경영진 지원 부족, 재무보고 중요성 인식 부족 항목이 3년째 상위권을 유지하고 있음이 확인된다. 또한, 성과평가 연계 미비가 올해 처음으로 상위권에 포함된 부분이 주목된다.

통제수행부서(현업)의 내부회계관리제도 책임과 역할 인식 부족이 올해 1위를 기록한 부분은 내부회계 관리제도 감사가 도입이 몇 해가 지났음에도 여전히 현업 부서의 인식 개선과 실질적 참여를 위한 커뮤니케이션 강화 등을 통한 내재화가 필요함을 시사한다. 2순위 항목으로 지목된 재무보고 중요성 인식 부족에서는 재무보고 신뢰성 확보의 중요성에 대하여 지속적인 인식 제고 노력 및 구체적인 회계정책 정립 등을 포함한 재무팀의 역량강화도 함께 필요함을 나타낸다. 3순위 항목으로 지목된 경영진 지원 부족은 최근 내부회계관리제도 법제화 및 자금통제 공시 적용 등의 강화된 규제 환경 하에서 경영진 및 감사(위원회)의 역할과 책임이 증가하고 있어 재무보고에 실질적으로 대응하는 내부통제에 대한 '최고 경영진의 의지와 관심(Tone at the top)'이 매우 중요하다는 점을 나타낸다.

나아가, 2024년 처음으로 상위 항목에 포함된 '성과평가 연계 미비'는 실무자의 통제 수행이 인사고과 등 성과와 직접 연결되지 않음에 따라 통제가 업무 우선순위에서 밀리는 구조적 한계를 시사한다. 이는 통제의 중요성과 일상적 수행의 당위성을 실질적으로 확보하기 위해 인센티브 기반의 제도적 보완이 필요하다는 점을 부각시키는 대목이다.

7. 내부회계관리제도(ICFR) 운영 및 평가 시 시스템(패키지) 활용 여부

도표 9. 내부회계관리제도(ICFR) 운영 및 평가 시 시스템(패키지) 활용 여부 (단위: %)



설문 결과, 내부회계관리제도(ICFR) 운영 및 평가에 시스템(패키지)을 활용하고 있는 회사는 약 56%이며, 연결내부회계관리제도 시스템(패키지) 활용도(약 47%)보다 높은 비율인 것으로 확인된다.

과반 이상의 회사들이 내부회계관리제도 시스템(패키지)을 활용하고 있다는 점은 최근 많은 회사들이 내부회계관리제도 업무의 효율성 제고 및 고도화 관점에서 Digital Tool 활용에 관심이 점점 더 높아지고 있다는 것을 보여 준다.

내부회계관리제도(ICFR) 운영 및 평가에 시스템(패키지)을 활용하고 있지 않은 회사들도 현업 및 내부회계관리제도 전담조직을 포함한 담당자들의 업무 효율화 증대와 경영진의 적시성 있는 모니터링 등을 위해서 시스템(패키지) 활용을 적극적으로 고려할 필요가 있다.

8. 전사수준 통제활동 현황

도표 10. 전사수준 핵심통제활동 개수 (단위: %)

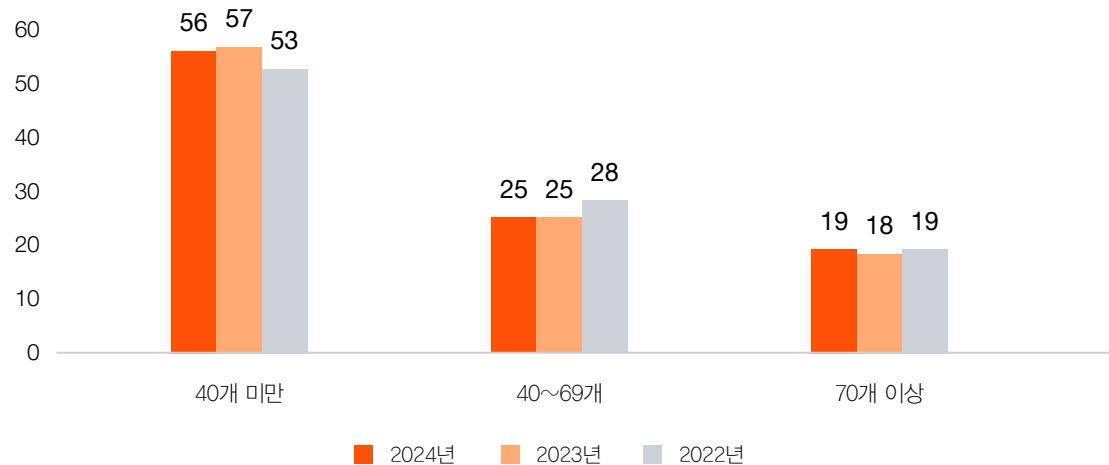


표 5. 자산규모별 내부회계관리제도 전사수준 핵심통제활동 현황 (단위: %)

구분	40개 미만	40~69개	70개 이상
10조 원 이상	39	32	29
5조 원 이상	39	33	28
2조 원 이상	53	32	15
5천억 원 이상	55	27	18
1천억 원 이상	61	21	18

전사수준 통제 관리 항목은 안정적으로 운영되고 있는 경향을 보이고 있다. 이는 전사수준 통제에 대하여 내부회계관리제도 모범규준에 비교적 명확하게 제시되어 있기 때문에 큰 변동 없이 운영되고 있는 것으로 나타난다. 대부분의 회사는 전사수준 핵심통제 관리 항목을 40개 미만으로 유지하고 있으며, 70개 이상의 비율은 전년도와 유사하다. 이는 전체적으로 전사수준통제 관리항목 규모를 안정적으로 유지하고 있음을 나타낸다.

다만, 최근 강화된 규제에 따라 횡령 등 자금 관련 부정위험에 대응하기 위해 회사가 수행한 내부통제 활동의 공시가 필요한데 금융감독원의 사례 제시에도 포함되어 있는 바와 같이 전사수준 통제활동의 실질적인 설계와 실효적인 운영에 대한 점검이 필요하다.

9. In-scope IT 시스템 현황

도표 11. 연도별 In-scope IT 시스템 개수 (단위: %)

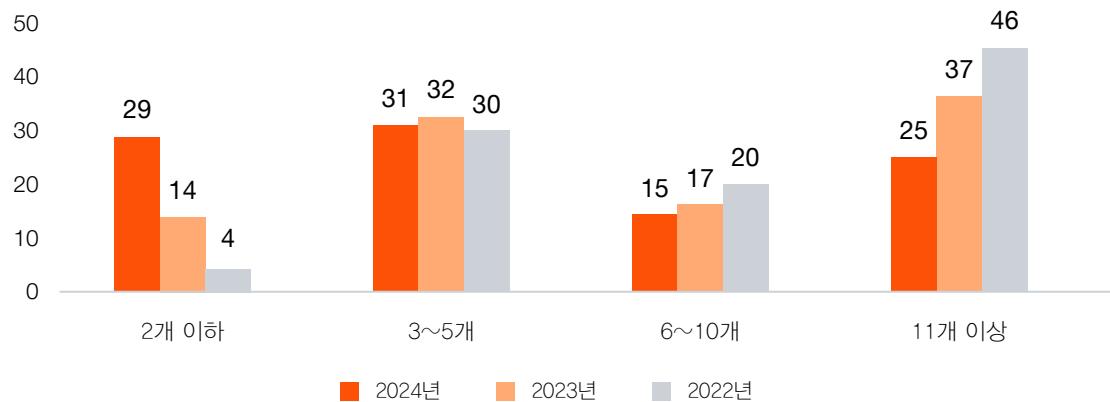


표 6. 회사 규모별 In-Scope IT 시스템 개수 현황 (단위: %)

구분	2개 이하	3~5개	6~10개	11~19개	20개 이상
2조 원 이상	7	33	25	14	21
2조 원 미만	34	30	13	8	15

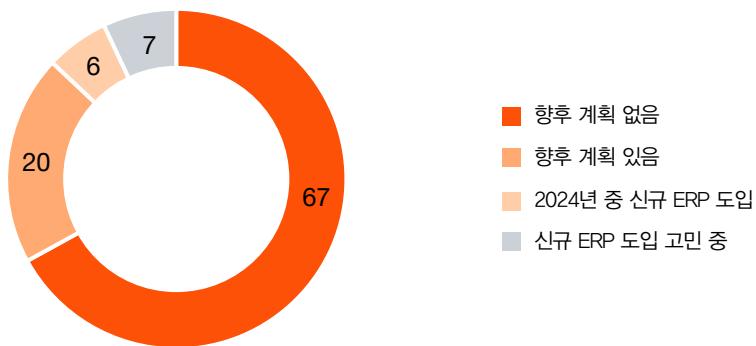
올해 분석 대상 회사의 In-scope IT 시스템 개수가 10개 이하인 회사가 약 75%로 나타났으며, 전기 대비 비중이 증가하였다. In-scope IT 시스템 개수가 2개 이하인 회사는 전년 대비 두배 증가한 것으로 확인되는데, 이는 2조 원 미만 회사의 In-scope IT 시스템 개수가 2개 이하인 회사의 비율이 높아져서 나타난 결과로 확인된다.

자산 규모가 클수록 In-scope IT 시스템의 개수가 많은 것으로 나타났다. 특히 대규모 기업의 경우 방대한 데이터 규모, 복잡성 및 다수의 사업부 등으로 인하여 In-scope IT 시스템의 개수가 상대적으로 현저히 많은 것으로 추정된다. IT 시스템 중요성이 점차 커지면서 In-scope IT 시스템에 대한 관리 운영은 내부회계관리제도에 핵심적인 요소이며, In-scope이 예상되는 IT 시스템 변화관리에 대해 선제적으로 IT 시스템 관리 운영을 준비하는 과정이 필수적이다. 특히, 최근 해킹 등으로 인한 사이버 보안의 중요성이 매우 강조되고 있으므로 이와 관련한 통제활동의 점검이 필요하다.

또한, In-Scope IT 시스템 개수가 2개 이하인 기업 비중이 29%로 급증한 반면, 11개 이상의 시스템을 포함하는 기업 비율은 25%로 감소하며 전체적으로 통제 대상 IT 시스템 수를 줄이려는 통합·최적화 흐름이 강화되고 있는 것으로 나타났다.

10. 전사 ERP 변경 혹은 향후 변경 계획 존재 여부

도표 12. 1~2년 이내 전사 ERP 변경 혹은 향후 변경 계획 존재 여부 (단위: %)



향후 1~2년 이내로 전사 ERP 변경 혹은 향후 변경 계획이 있는지에 대하여 조사한 결과, 약 67% 가 향후 계획이 없다고 응답한 반면 약 20%의 회사들은 향후 계획이 있다고 답변하였다. 최근 국내 경영환경의 불확실성 및 국내 기업들의 재무 상황을 고려할 때 다소 높은 비율인 약 20% 정도의 기업들이 전사 ERP 변경 혹은 계획을 가지고 있는 부분은 기존의 ERP로는 최근 AI가 몰고 오는 패러다임 전환, 디지털 전환을 통한 업무의 효율화, 사이버 보안의 강화 및 기존 SAP 버전의 License out 등에 대응하기가 어려운 부분을 반영한 결과로 해석된다. 이러한 전사 ERP를 포함한 시스템 변경 혹은 계획이 있는 기업들은 내부회계관리제도 상의 일반적인 변화관리와 신규 전산일반통제 이외에도 기존 수동통제의 자동통제로의 전환, 업무 프로세스의 개선을 통한 통제활동의 고도화 등을 사전적으로 고려할 필요가 있다.

11. 거래수준 핵심통제활동 현황

표 7. 자산규모별 거래수준 핵심통제활동 현황 (단위: %)

구분	150개 미만	150~249개	250~349개	350~499개	500개 이상
10조 원 이상	7	21	14	22	36
5조 원 이상	11	33	17	22	17
2조 원 이상	29	24	24	18	5
5천억 원 이상	31	50	16	2	1
1천억 원 이상	50	41	8	0	1

회사 규모에 따라 거래수준 핵심통제활동의 개수는 유의적인 차이를 나타내고 있다. 2조 원 미만의 경우 대다수의 회사가 250개 미만의 거래수준 핵심통제를 수행하고 있으며, 2조 원 이상의 경우 과반수 이상의 회사가 250개 이상의 거래수준 핵심통제를 수행하는 것으로 나타났다. 이는 회사의 규모가 증가할수록 회사의 통제환경 복잡도가 증가함에 따라 핵심통제활동 개수 또한 많아지는 것을 시사한다.

12. 거래수준 자동통제활동 현황

도표 13. 거래수준 핵심통제의 자동통제가 30% 이상인 회사 비율 (단위: %)

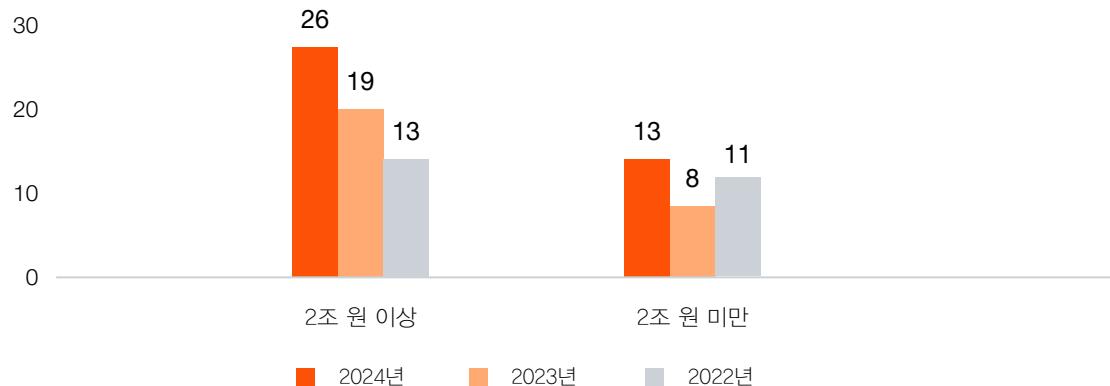
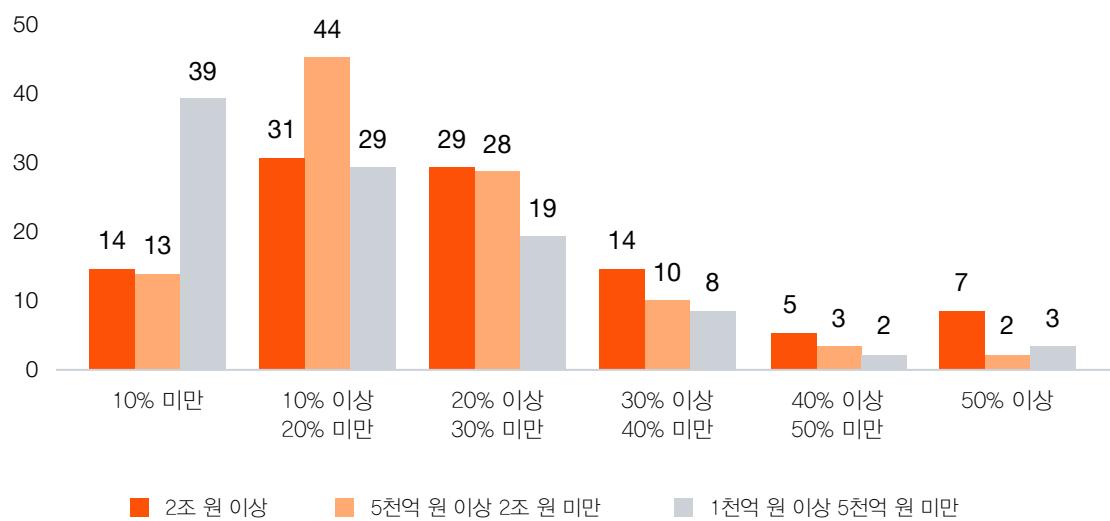


도표 14. 자산규모별 거래수준 핵심통제활동 중 자동통제 비율 (단위: %)

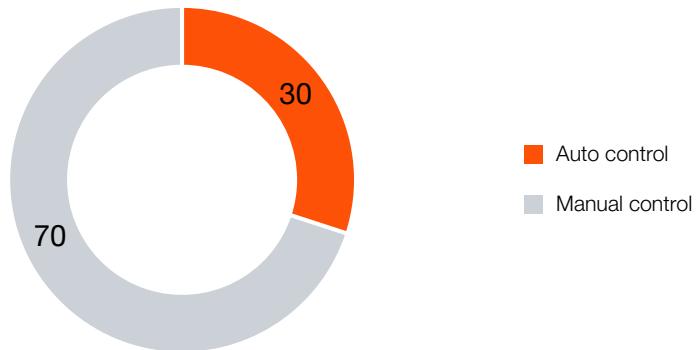


거래수준 핵심통제의 자동통제 비율은 회사의 규모가 클수록 증가하고 있는 점이 뚜렷하며, 2조 원 이상의 회사의 경우 자동통제 비율이 30%가 넘는 회사가 약 26%인 반면, 1천억 원 이상 5천억 원 미만의 회사는 자동통제 비율이 30%가 넘는 회사가 13% 수준밖에 안되는 것을 확인할 수 있다. 이는 회사의 자산 규모가 증가할수록 보다 더 많은 IT 투자를 통한 업무 효율화 등을 통해 자동통제의 비율이 상대적으로 높아지고 있다는 점을 시사한다.

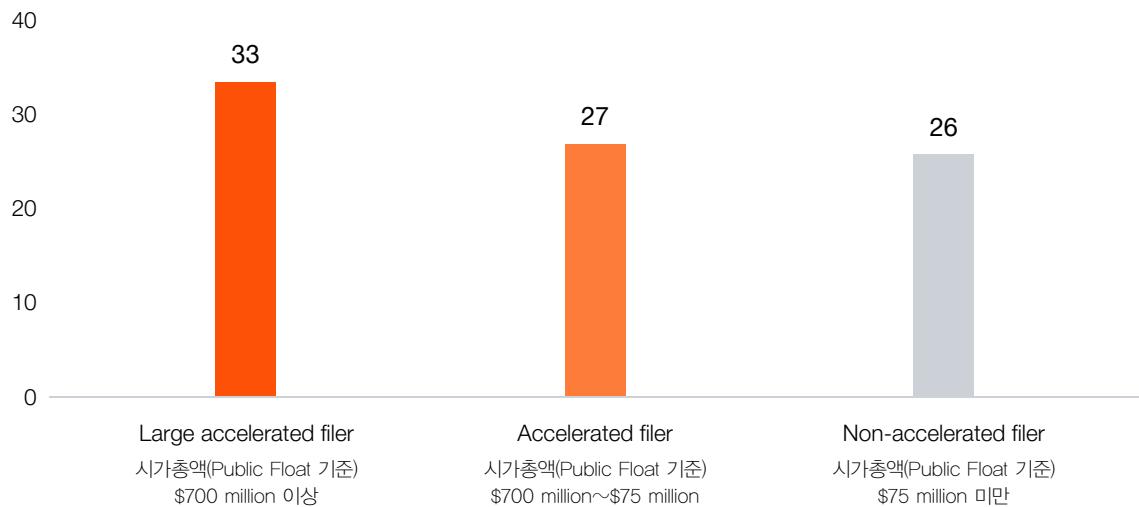
도표 15. 미국 전체 및 규모별 자동통제 비율 (단위: %)

For fiscal year 2022, what percentage of your organization's total key controls would you estimate are automated key controls? (Shown: average response)

All respondents



SOX filer status



Source: Protiviti, 'The Evolution of SOX: Tech Adoption and Cost Focus Amid Business Changes, Cyber and ESG Mandates', 2023, p23

상기 미국의 자동통제 비율 사례에서도 회사의 규모가 커짐에 따라 자동통제 비율이 높아짐을 확인할 수 있으며 자동통제 비율이 약 30%로 국내에 비해 상대적으로 높은 수치를 보여 주고 있다. 이는 미국의 경우 ICFR 감사가 도입된지 20년이 넘어가고 있고 매년 지속적으로 자동통제 비율을 높이기 위한 투자가 이루어지고 있는 결과로 보인다. 국내의 경우도 최근 자동통제 비율을 높여 현업부서를 포함한 내부통제 업무의 효율화 및 고도화를 하고자 하는 노력이 활발해지고 있으며 보다 더 적극적인 관심과 투자를 통해 효율적이고 적시성 있는 내부회계관리제도가 내재화되도록 할 필요가 있다.

13. MRC 항목 현황

도표 16. 규모별 MRC 핵심통제활동 개수 (단위: %)

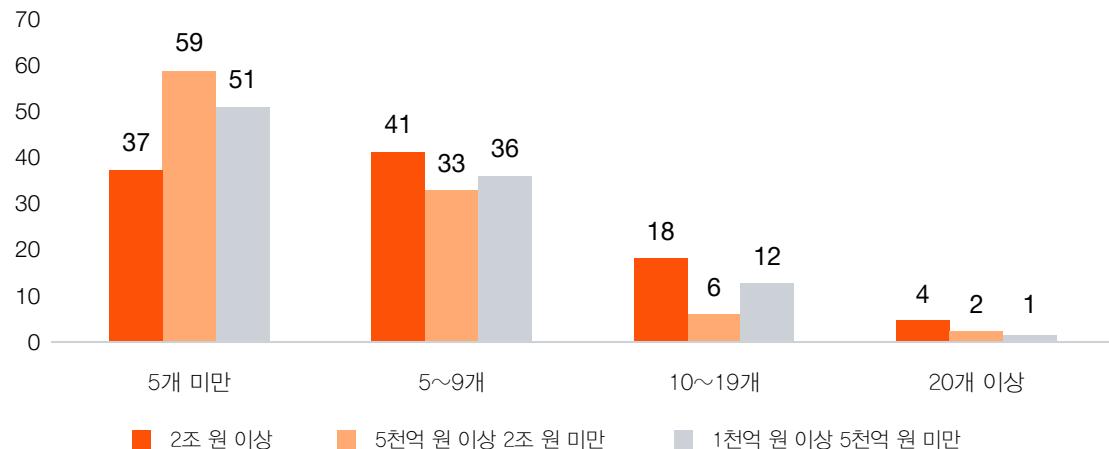
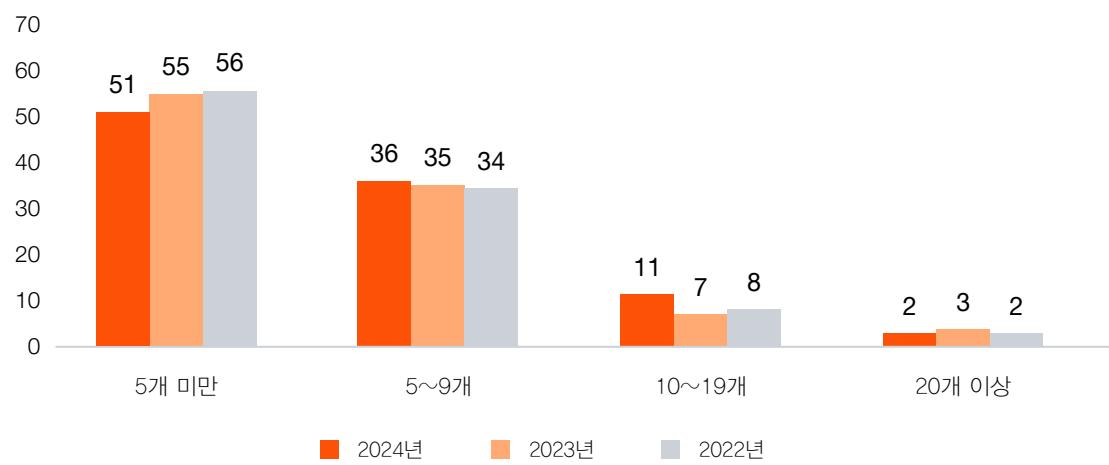


도표 17. 연도별 MRC 핵심통제활동 개수 (단위: %)



MRC(Management Review Control, 경영진 리뷰 통제)는 리스크 및 프로세스의 복잡성에 의존하는 요소가 있으며, 2024년의 경우 대부분의 회사가 9개 미만으로 수행하고 있으며 최근 3개년 동안 유의적인 변화가 확인되지 않는다. 이는 회사의 유의적인 재무 리스크의 변화 사항이 중요하지 않는 경우는 일반적으로 전기 대비 MRC내역을 수정하지 않는 경향이 있음을 보여 준다. 통제활동 수행 과정이 복잡하고 다양한 내용을 검토하는 통제활동을 의미하므로, 회사의 재무 리스크 등을 고려하여 MRC를 통한 적절한 경영진의 모니터링 기능의 강화를 고려할 필요가 있다.

14. IPE 항목 현황

도표 18. 규모별 IPE 대상 항목 개수 (단위: %)

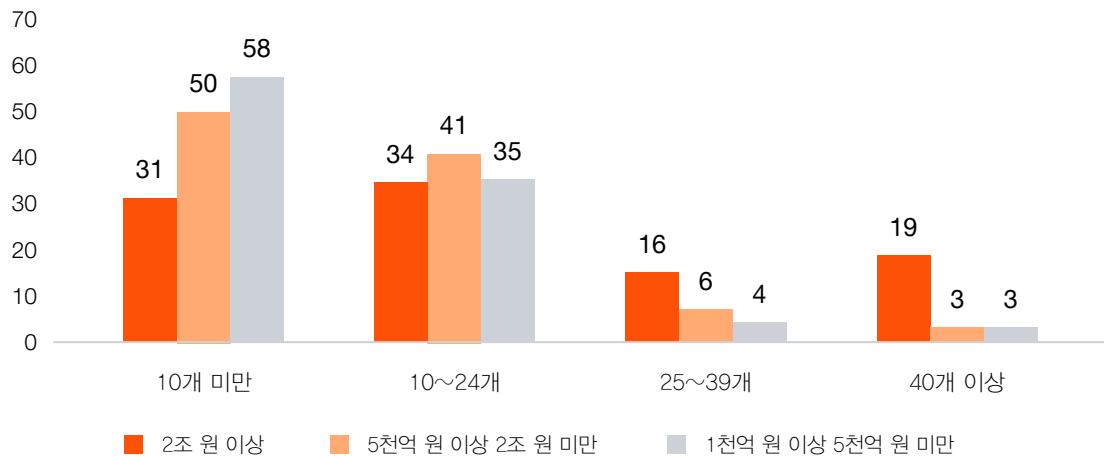
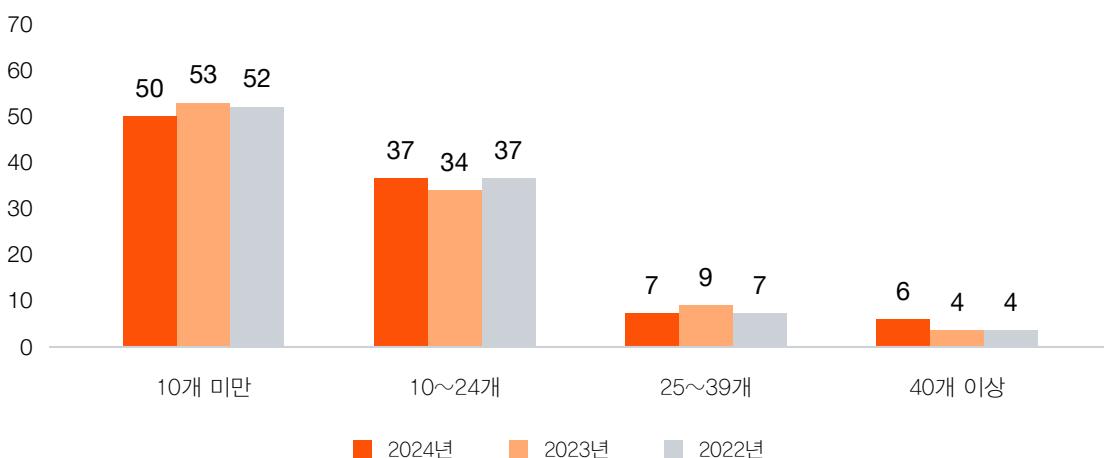


도표 19. 연도별 IPE 대상 항목 개수 (단위: %)

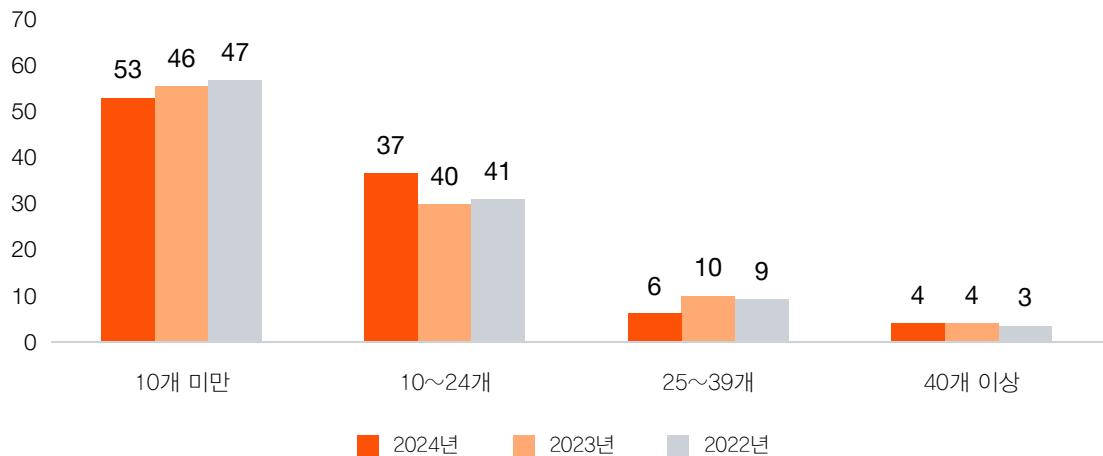


IPE(Information Produced by the Entity) 대상 항목 개수는 10개 미만으로 분류된 회사가 2조원 이상 회사 보다 2조원 미만 회사에서 월등히 많은 것으로 확인되었다. 더불어, 2조원 이상 회사의 IPE 대상 항목은 25개 이상 항목에서 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 회사의 규모가 클수록 기업의 규모 및 시스템 체계 및 복잡도에 따라, 상대적으로 많은 IPE 개수를 관리하는 것으로 해석된다. 또한, 전체적으로 최근 3개년 동안 유의적인 변화는 확인되지 않는다. 이는 회사의 시스템의 변경이나 사업부의 추가 등의 변화 사항이 중요하지 않는 경우는 일반적으로 전기 대비 IPE내역을 크게 수정하지 않는 경향이 있음을 보여 준다.

통제활동 수행 시 IPE에 대한 의존도를 명확히 판단하여 평가여부를 식별해야 하며, 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.

15. EUC 항목 현황

도표 20. 연도별 EUC 대상 파일 개수 (단위: %)



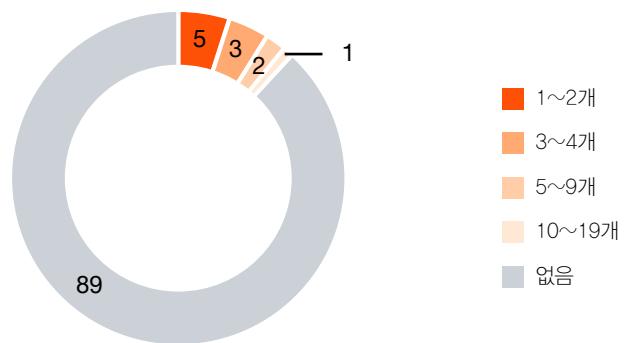
EUC(End User Computing) 대상 파일 보유 개수를 조사한 결과, 2조 원 미만 회사 그룹의 경우 10개 미만이라고 응답한 회사가 절반 이상이었다. 2조 원 이상 회사의 경우 10개 이상에서 25개 미만의 EUC 파일을 보유하고 있다는 회사가 제일 많았다. 이는 회사의 규모가 확대될수록 데이터 및 업무의 복잡도가 높아지기에, EUC 파일의 개수가 증가하는 경향이 있다.

EUC는 재무제표 작성 과정에서 외부 증빙에 근거한 것이 아닌, 회사가 자체적으로 계산한 재무제표에 반영될 결산 결과의 유일한 증거이므로 철저한 관리가 필요하다. 내부회계관리제도 도입 초기에는 EUC의 무분별한 지정이 존재하였으나, EUC의 내용 및 범위가 점점 구체화 및 명확화 되고 업무 효율화를 위해 관련 엑셀자료의 시스템을 통한 산출이 다소 증가하고 있기에 EUC 대상 개수가 감소하고 있는 추세로 해석된다. 소규모 회사일수록 재무제표 작성근거의 유일한 증빙인 EUC 관리에 더욱 신경을 써야 한다.

16. 유의적 미비점 및 중요한 취약점 현황

내부회계관리제도 평가기준일 현재 개선여부와 관계없이 발견된 유의한 미비점 및 중요한 취약점의 개수는 다음과 같다. 약 89%의 회사가 당기 중 발생한 미비점 및 취약점이 없다고 답하였으며, 약 5%의 회사가 1개 혹은 2개의 유의한 미비점 및 중요한 취약점을 발견했다고 답변했다. 이는 아직 국내에서는 파악된 이슈 사항을 미비점 및 취약점으로 분류하는 과정에 있어 보다 객관적이고 심도 있는 평가가 필요함을 보여 주고 있다.

도표 21. 개선 여부와 관계없이 당기 중에 발생한 유의한 미비점 및 중요한 취약점 개수 (단위: %)



내부회계관리제도 평가기준일 현재 개선 여부와 관계없이 발견된 미비점의 원인 유형 분석 결과는 다음과 같다.

표 8. 개선 여부와 관계없이 당기 중에 발생한 연도별 발생한 미비점 원인 유형 분석 결과

구분	2024년	2023년	2022년
감사인이 발견한 중요한 재무제표 수정 사항	1순위	3순위	3순위
정보기술통제(ITGCs) 이슈	2순위	1순위	1순위
업무분장 이슈	3순위	3순위	2순위
재무제표 재작성	4순위	8순위	5순위
자금내부통제 이슈	5순위	3순위	2순위
비경상적 거래에 대한 통제활동 이슈	5순위	5순위	5순위
추정 관련 통제활동 이슈	7순위	2순위	4순위
범위 제한 또는 기타 제한	7순위	6순위	10순위
내부감시기능의 부재 또는 불충분한 기능	9순위	6순위	7순위
경영진 및 종업원의 윤리적 이슈	10순위	10순위	10순위
회계인력의 적격성 이슈	10순위	10순위	10순위
주석공시 관련 통제활동 이슈	12순위	8순위	9순위
감사(위원회)의 불충분한 기능	12순위	12순위	8순위

감사인이 발견한 중요한 재무제표의 수정 사항, 정보기술통제(ITGCs) 이슈, 업무분장 이슈 등이 3년 연속 지속적으로 높은 순위를 차지하고 있어서 회사 차원에서 해당 이슈들에 대한 적극적인 관리가 필요하다는 점을 알 수 있다.

재무제표 수정사항의 경우 재무보고 정확성에 직접적인 영향을 주는 항목으로 통제의 실패가 재무제표 오류로 연결될 가능성이 있으며, 정보기술통제(ITGCs) 이슈 또한 시스템 의존도가 높은 환경에서 큰 위험을 초래할 수 있다. 업무분장 이슈의 경우 기본적인 내부통제 체계의 미흡으로 해석되기에 해당 영역들의 체계적인 점검과 개선이 요구된다. 아울러, 추정관련 통제활동 이슈는 전년도에는 2순위였으며 올해 순위가 다소 낮아졌으나, 회계처리 관점에서 매우 중요한 영역이므로 해당 항목에 대한 지속적인 내보통제 강화가 필요하다.

자금관련 통제의 경우 최근 횡령 등 부정위험관련 자금통제공시가 의무화가 된 상황에서 중요성이 높아지고 있어 이에 대한 세부적인 사전 점검 및 보완이 필요하다.

17. 미비점 발생 프로세스 분석

표 9. 연도별 미비점 발생 프로세스별 구분

구분	2024년	2023년	2022년
재무보고	1순위	1순위	5순위
영업 및 영업비용	2순위	4순위	1순위
전사수준통제	3순위	6순위	3순위
전산일반	4순위	2순위	2순위
투자 및 자금	5순위	2순위	4순위
고정자산	6순위	7순위	7순위
기타	7순위	5순위	6순위

미비점 발생 프로세스 분석 결과, 재무보고 프로세스(24%)의 미비점 발생 비중이 가장 높아 1순위를 차지하였으며, 영업 및 영업비용 프로세스(21%)가 2순위, 그리고 전사수준통제(19%) 프로세스가 3순위로 그 뒤를 이었다.

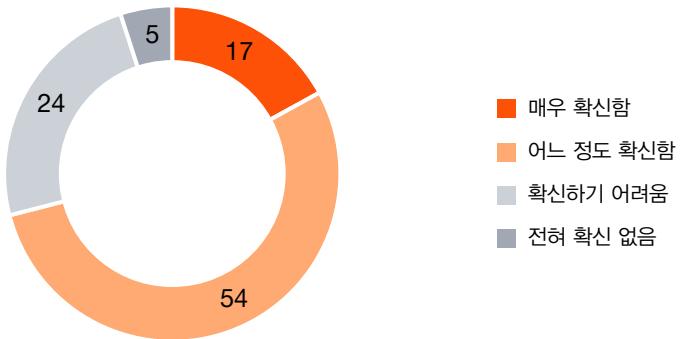
재무보고 프로세스는 기업의 재무제표 작성 및 공시에 직접적인 영향을 미치는 핵심 프로세스인 만큼, 통제 미비 발생 시 리스크가 재무제표 숫자의 오류로 귀결될 가능성이 높아 해당 프로세스에 대한 명확한 개선이 필요하다. 영업 및 영업비용 프로세스의 미비점 또한 다수 확인되어, 매출 및 비용 인식의 적정성과 관련된 정비 또한 필요하며 특히, 수익 인식, 할인 조건, 리베이트, 비용 분류 오류 등 통제가 잘못 설계되었거나, 운영 주체가 회계 외부 부서인 경우가 많아 통제 사각지대가 발생하기 쉽다. 전사수준 영역에서는 전사적 정책, 윤리규범, 내부고발제도, 내부감사 기능, 부정위험프로그램 등의 강화가 부족한 것으로 나타나 해당 영역에서의 지속적인 관리가 필요한 것으로 나타난다.

전산일반통제의 경우는 내부회계관리제도 운영 및 평가에 가장 큰 부담으로 작용하는 분야의 하나로 최근 해킹 등 사이버 보안 등의 중요성이 커져 가는 상황에서 해당 프로세스에 대한 점검 및 개선이 필요한 영역이다.

또한, 투자 및 자금 프로세스는 최근 운영실태보고서상 횡령 등 자금 관련 부정위험에 대응하기 위해 회사가 수행하는 내부통제 활동을 공시하도록 요구되고 있어 해당 프로세스의 중요성은 더욱더 커질 것으로 예상된다.

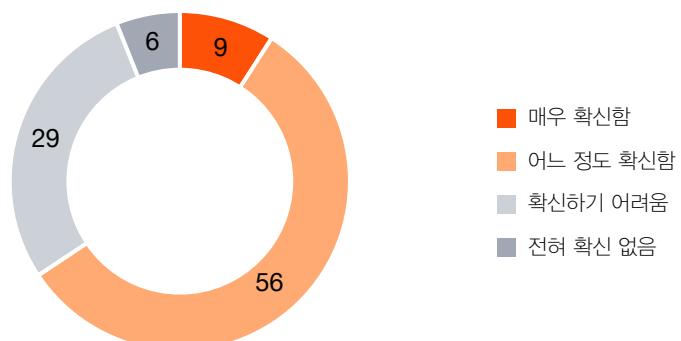
18. 내부회계관리제도의 실효성

도표 22. 내부회계관리제도의 실질적인 재무 리스크 통제 수행에 대한 확신 여부 (단위: %)



내부회계관리제도의 실질적인 재무 리스크 통제 수행에 대하여 약 71%의 회사가 긍정적으로 확신(매우 확신함과 어느정도 확신함)하고 있다고 답하였다. 이는 내부회계관리제도의 효익에 대해 다소 의구심이 있었던 상황에서 내부회계관리제도 감사가 도입된 이후로 내부회계관리제도가 실질적으로 재무 리스크에 대응하여 통제 효과를 보이고 있다는 점에서 매우 고무적인 내역이다. 즉 내부회계관리제도 감사 도입부터 몇 년이 지난 결과, 회사에서 제도에 대한 어느 정도의 효용을 체감하는 부분이 보여지는 현실을 나타낸 것이다. 아울러, 향후 내부회계관리제도의 실효성을 보다 더 확보하기 위하여 실질적인 리스크 관리 및 고도화 방안을 고려해야 한다는 점을 나타낸다.

도표 23. 통제 프로세스에 대한 충분한 이해 및 실무에서 일관되게 준수하고 있는지에 대한 확신 여부 (단위: %)



내부회계관리제도의 실질적인 운영과 관련하여, 통제 프로세스에 대해 충분히 이해하고 실무에서 일관되게 준수하고 있는지에 대해 약 65%가 긍정적인 확신(매우 확신함과 어느 정도 확신함)으로 응답하였다. 이는 상기 ‘내부회계관리제도의 실질적인 재무 리스크 통제 수행에 대한 확신 여부’의 응답 경향과 일관되게 내부회계관리제도 감사가 도입된 이후로 제도의 목적에 따라 내부회계관리제도가 어느 정도 정착되어 가고 있음을 보여주고 있다. 다만, 아직도 약 35%의 회사가 내부회계관리제도에 대하여 임직원의 충분한 이해 부족과 실무에서 일관되게 준수하고 있지 않는 부분을 보여 주고 있으므로 경영진의 지원과 관심, 협업 전반에서의 이해와 참여, 내부통제 중요성에 대한 인식 등을 포함하여 해당 제도가 실질적으로 내재화되고 실효적으로 운영될 수 있도록 지속적인 노력과 개선이 필요하다.

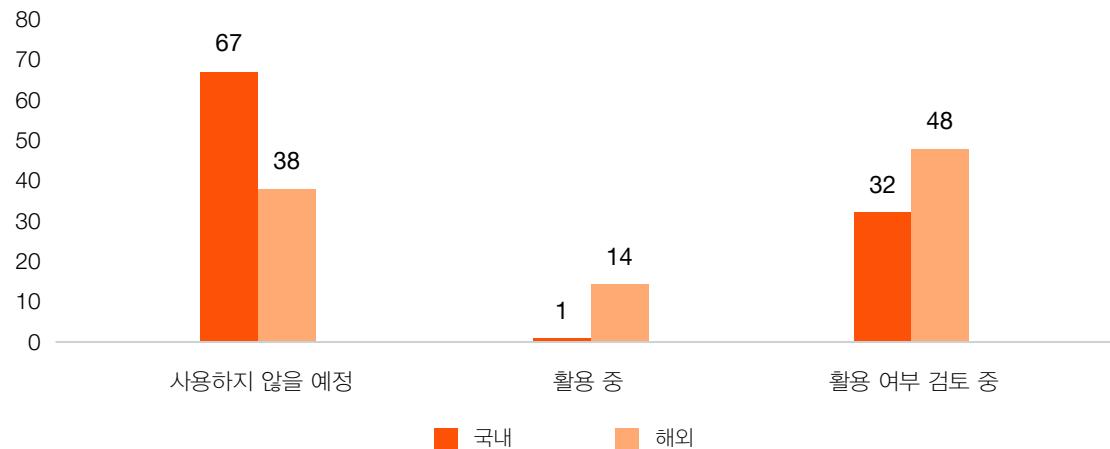
표 10. 내부회계관리제도 실효성 제고를 위한 핵심 과제

순위	내부회계관리제도 실효성 제고를 위한 핵심 과제
1순위	경영진의 적극적인 관심 및 지원
1순위	현업의 내부통제 중요성 및 이해도 증대
3순위	임직원에 대한 지속적인 교육
4순위	내부회계 전담인력의 증가
5순위	실질적 위험평가
6순위	데이터 분석을 활용한 내부회계관리 효율화
7순위	Digital 및 AI 등을 활용한 업무 효율화
8순위	외부 자문사 활용
9순위	내부회계관리제도 시스템(패키지) 활용

내부회계관리제도의 실효성을 높이기 위한 가장 시급한 과제로는 경영진의 적극적인 관심 및 지원, 현업의 내부통제 중요성 및 이해도 증대가 공동 1순위로 꼽혔다. 내부회계관리제도의 실효적이고 안정적인 운영을 위하여 회사 구성원의 전반적인 관심과 이해가 필요하며, 경영진 및 실무 부서의 주도적 참여와 인식 변화가 필요한 것으로 보인다. 또한, 내부회계관리제도 법제화 및 자금통제 공시 등의 강화된 규제 환경하에서 실질적인 재무 리스크 관리를 위해 임직원에 대한 지속적인 교육, 실질적인 위험평가, 데이터 분석과 AI 등의 Digital 활용 등을 통한 효율적이고 효과적인 업무의 필요성도 강조되고 있다.

19. 내부회계관리제도 AI 활용 여부

도표 24. 내부회계관리제도 AI 도입 현황 (단위: %)



해외 Data Source: PwC, 'Use of AI for compliance', PwC's Global Compliance Survey 2025, p29

서베이 대상: 유럽 - 29%, 북미: 26%, 아시아 태평양 - 22%, 라틴 아메리카 - 15%, 중동 - 6%, 아프리카 - 2%

현재 국내 내부회계관리제도에 AI 도입 현황을 질의한 결과, 국내 기업의 '사용하지 않을 예정'이라는 응답 비율이 국내는 약 67%로 해외(약 38%)보다 약 30% 높게 나타났으며 해외의 경우는 약 14%가 이미 AI를 활용 중(국내는 약 1%)이고 약 48%가 활용 여부를 검토 중(국내는 약 32%)으로 응답하고 있다. 이는 국내 기업들이 AI와 같은 신기술 도입에 해외보다 아직은 적극적인 도입 태도 및 투자 의지를 보여주지 못하고 있어 향후 내부회계관리제도의 효율화 및 고도화를 위해 AI와 같은 Digital Tool에 대한 보다 더 적극적인 관심과 투자가 필요함을 보여주고 있다.

도표 25. 내부회계관리제도 AI 도입 희망 기능 (단위: %)

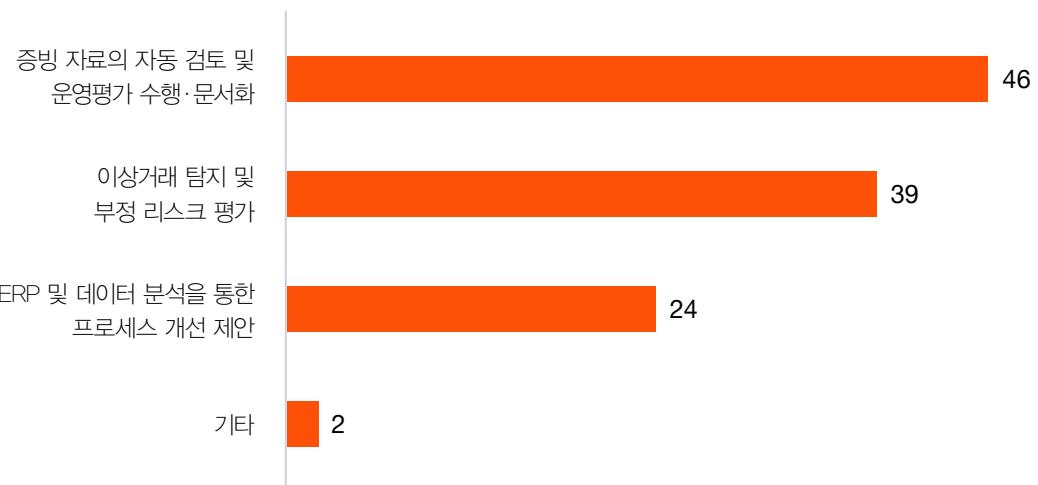
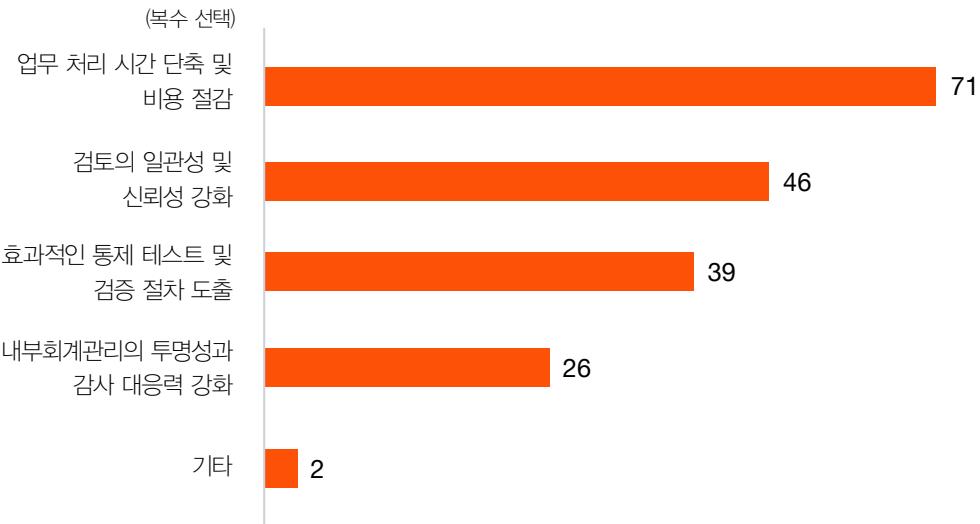


도표 26. 내부회계관리제도 AI 기대 효과 (단위: %)



기업들이 내부회계관리제도에 도입을 희망하는 AI 기능 중 예상대로 가장 높은 응답률을 보인 항목은 증빙 자료의 자동 검토 및 운영평가 수행·문서화(46%)이며, AI 도입 시 기대되는 효익으로는 ‘업무 처리 시간 단축 및 비용 절감’이 70%이상으로 가장 높은 응답을 기록하였다. 이는 기업 입장에서 내부회계 관리제도 업무에서 가장 많은 시간과 인력의 투입이 요구되는 영역이 핵심통제활동 별 다수의 샘플 증빙에 대한 운영평가 테스트 및 문서화 영역이고 운영평가 테스트 및 문서화 과정에서의 Human Error 를 방지하기 위함으로 해석된다.

그리고 기업들이 내부회계관리제도에 도입을 희망하는 AI 기능 중 이상거래 탐지 및 부정 리스크 평가와 ERP 및 데이터 분석을 통한 프로세스 개선 제안 항목에도 매우 높은 응답률(각각 39% 및 24%)를 보이고 있다. 이는 통제활동을 통한 리스크 관리도 중요하지만 최근 데이터 분석을 통한 의미 있는 리스크 관리와 상시모니터링 등을 통한 적시성 있고 실질적인 부정 리스크 관리에 관심이 많아지고 있는 상황을 보여 주고 있다.

내부회계관리 업무의 복잡성과 반복성이 높아지는 환경 속에서, AI가 제공하는 자동화와 분석 기능이 기업의 실질적 요구와 맞닿아 있다. 특히 최근 디지털 전환과 데이터의 폭발적인 증가되는 시대, 전통적인 내부통제 방법만으로는 다양한 리스크를 효과적으로 관리하기에 한계가 존재한다.

기업들은 AI 도입으로 인한 업무 효율성 향상과 비용 절감을 기대하고 있지만, 이를 실현시킬 수 있는 기능적 도입 전략과 체계적 이해는 여전히 부족한 실정이다. 특히, 가장 많은 시간과 리소스를 투입하고 있는 증빙 검토 및 운영평가 자동화 기능에 대한 수요는 높지만, 국내에서는 실질적인 도입이 거의 이루어지지 않고 있다.

이는 AI 도입에 있어 개념적 기대는 형성되었으나, 기능적·전략적 실행으로 이어지지 못하고 있는 현상으로, 중장기적으로는 AI를 포함한 디지털 기술을 제도 운영에 접목하고, 시스템 기반의 효율적인 내부통제 체계를 병행하여 구축해 나가는 전략이 필요할 것이다.

20. 내부통제 업무에 AI 도입 시 가장 큰 장애 요인

표 11. AI 내부통제 업무 도입 시 가장 큰 장애 요인

장애 요인	국내 순위	해외 순위 ¹
도입 및 유지 비용 부담	1순위	4순위
AI의 정확성 및 신뢰성에 대한 우려	2순위	1순위
내부 직원의 AI 사용에 대한 기술적 이해 부족	3순위	2순위
규제 및 법적 요구 사항과의 충돌 가능성	4순위	2순위

내부통제 업무에 AI 도입 시 주요 장애 요인들로 도입 및 유지 비용 부담은 국내에서 1위, 해외에서 4위로 극명한 순위 차이를 보였다. 이는 국내에서 AI의 효익보다는 투자 금액에 더 많이 집중하는 경향이 있는 것으로 이해된다. 반면 해외에서는 AI의 정확성 및 신뢰성, 규제 및 법적 요구사항과의 충돌 가능성 및 내부 직원의 AI 사용에 대한 기술적 이해 부족이 상대적으로 중요한 우려 항목으로 뽑혀 좀 더 장기적인 관점에서 AI 기술의 리스크, 적용과정에서의 어려움 및 법적 요구사항에 대한 효과적인 대응에 보다 더 고민을 하고 있음을 보여준다. 국내는 주로 초기 투자 부담에 집중, 해외는 운영 안정성과 제도 정합성 리스크에 무게를 두는 상반된 도입 판단 프레임이 존재함을 알 수 있다.

이는 위에 내부회계관리제도 AI 도입 계획 관련하여, 국내에서 활용 여부와 도입 계획이 현저히 낮은 결과와 같은 맥락임으로 확인할 수 있다.

AI 도입을 통한 업무의 효율화는 전세계적인 추세이고 필수적인 과정이 되어 가는 상황을 고려할 때 국내 기업들도 지속 가능한 경영과 실효적인 리스크 관리를 위해 AI 도입의 효익을 전제로 AI 실제 적용 과정에서의 신뢰성 확보, 기업 내에 실질적인 내재화와 법적 요구사항에 대한 사전적인 대응에 중점을 두고 선제적인 투자를 포함한 고민을 해야 할 시점이다.

1. Source: PwC, 'Level of concern around the use of AI for compliance activities', PwC's Global Compliance Survey 2025, p32

21. 회사 업무 중 외부 아웃소싱 여부 및 업무 영역

도표 27. 회사 업무 중 외부 아웃소싱 여부 (단위: %)

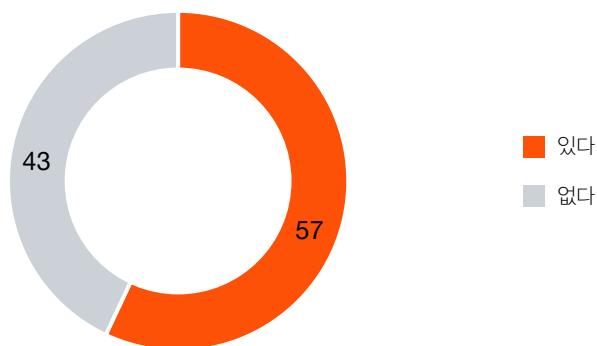
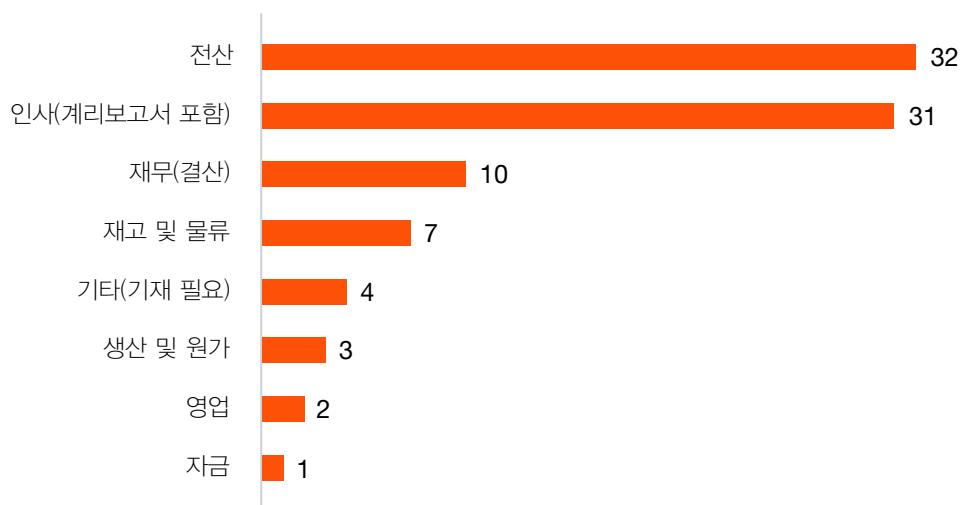


도표 28. 회사 업무 중 외부 아웃소싱 영역 (단위: %)



전체 응답 기업의 57%가 일부 업무를 외부에 아웃소싱 하고 있다고 응답했으며, 아웃소싱이 가장 많이 이루어지는 업무는 전산과 인사 영역으로 나타났다. 이는 두 영역 모두 업무의 표준화 수준이 높고, 기업 내부 운영과의 분리가 비교적 용이하여 외부 전문 인력을 활용에 효과적인 특성을 갖고 있기 때문으로 해석된다.

전산 업무는 전문적인 IT 인프라 운영 역량과 인력 확보의 어려움으로 인해 외부 위탁업체가 활용되며, 인사 업무는 급여 계산, 근태 관리, 계리보고서, 연말정산, 4대 보험 신고 등 반복적이고 기준이 명확한 업무 중심으로 이루어져, 업무 효율성 확보 측면에서 외부 서비스가 활용된다. 주목할 만한 부분은 재무(결산)의 경우도 약 10%가 외부에 아웃소싱을 하고 있다는 응답이다. 국내에서도 해외처럼 외부에 아웃소싱하는 영역이 점점 더 확대되고 있다는 점이다. 아웃소싱의 영역도 내부통제 관점에서는 동일한 관리 대상이 되므로 기업 내부 부서의 내부통제와 동질의 수준의 내부통제 설계 및 운영을 통해 내부통제의 실효성을 높일 필요가 있다.

22. 외부 서비스 조직(아웃소싱 업체) SOC 인증보고서 요구 실태 및 영역

도표 29. 아웃소싱업체 SOC 인증보고서 요구 실태 (단위: %)

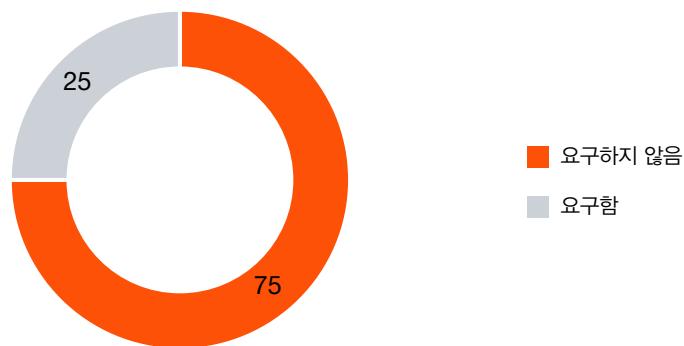
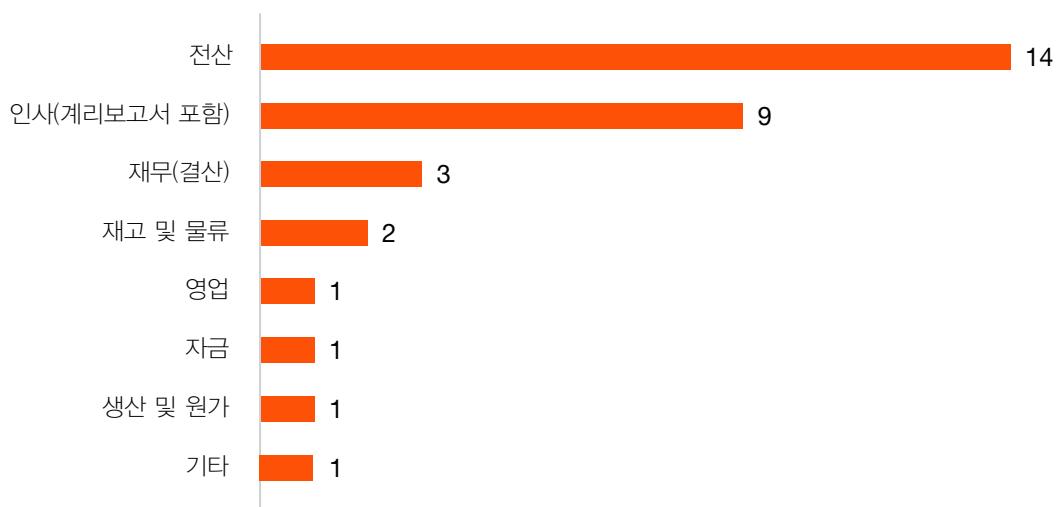


도표 30. 아웃소싱업체 SOC 인증보고서 요구 영역 (단위: %)

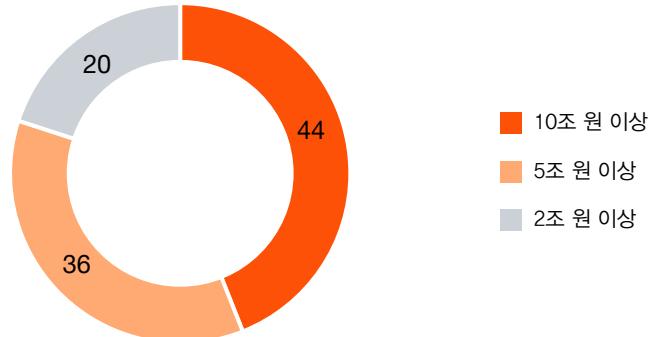


아웃소싱된 영역이 전산, 인사 등 회사의 재무제표와 관련된 중요한 프로세스인 만큼, 위탁 업무를 수행하는 외부서비스제공자의 통제 설계 및 운영 효과성 평가가 또한 중요하다. 그럼에도 불구하고, 외부 서비스를 이용하는 기업 중 실제로 SOC(System and Organization Controls) 혹은 ISAE3402 (International Standard on Assurance Engagements, Assurance Reports on Controls at a Service Organization)리포트를 요구한 비율은 전체의 25%에 불과하여, 미국의 경우와 비교할 때 상대적으로 외부서비스제공자의 통제 검증이 아직 보편화되지 않은 것으로 나타난다. 외부서비스 조직 통제의 검증은 내부회계관리제도 실효성을 높이기 위해 다시 한번 강조될 필요성이 있다.

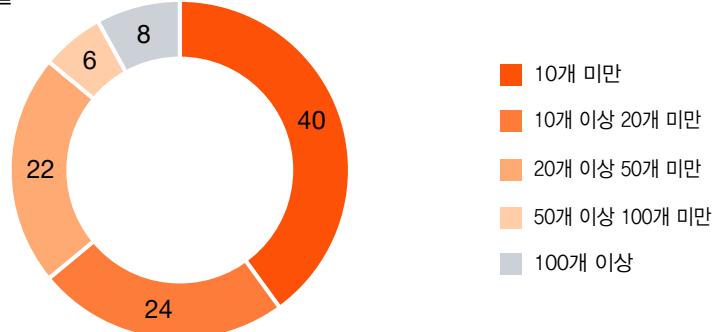
2조 원 이상 회사의 연결내부회계관리제도 현황

도표 1. 2조 원 이상 회사의 총자산 규모별 비율, 연결 대상 종속기업 개수 비율 및 매출액 규모별 비율
(응답 72개사) (단위: %)

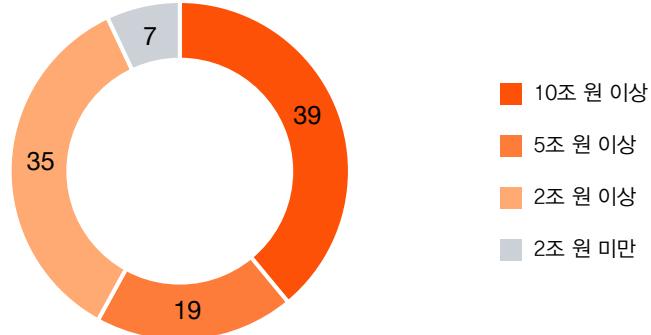
총자산 규모별 비율



연결 대상 종속기업 개수 비율

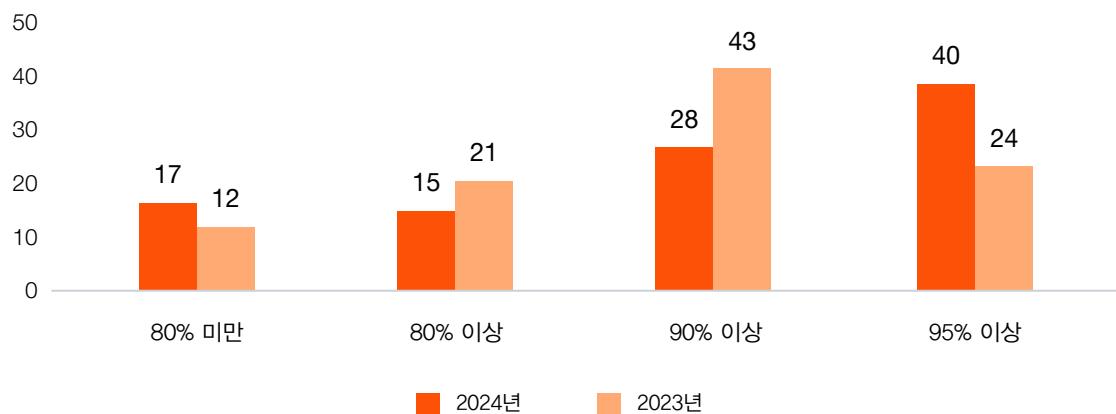


매출액 규모별 비율



1. 연결내부회계관리제도 구축 범위

도표 2. 연결내부회계관리제도 구축 범위 (단위: %)

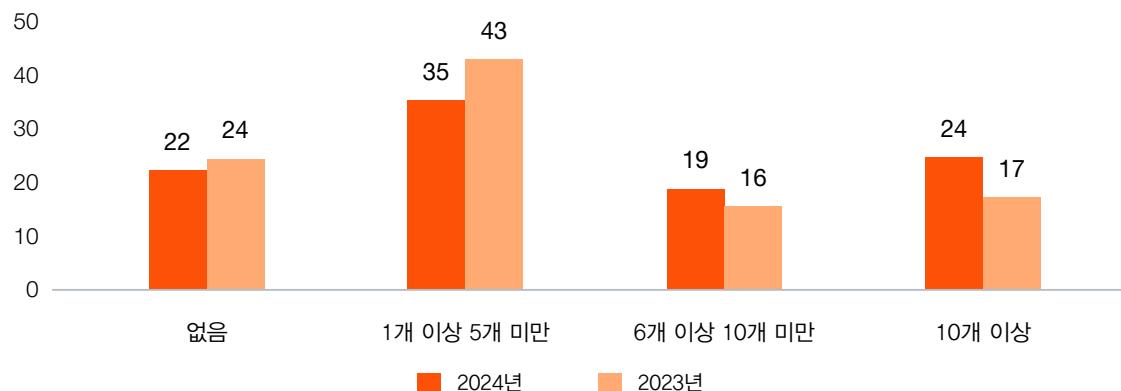


연결 재무제표는 각 개별회사의 재무제표와 연결 조정을 통해 작성된다. 따라서 주요 종속회사의 별도재무제표를 위한 내부회계관리제도 구축은 필수이다. 종속기업별로 내부회계관리제도를 운영할 수도 있고, 지배기업에서 모니터링하고 점검하는 그룹수준 레벨 통제활동(GWC)을 통해서도 가능할 것이다.

연결내부회계관리제도 대상범위와 관련한 금융감독원 가이드라인이 배포되었지만 안정적인 평가 범위 운영을 위해 기존의 Coverage 개념을 지속적으로 적용될 것으로 예상된다. 금번 조사 결과 연결 재무제표상 총자산 및 매출액 기준 Coverage를 80~95%로 고려하여 연결내부회계관리제도 구축 범위를 평가하고 있는 경우가 대부분인 것으로 파악되었고 조사 대상 중 68% 법인은 90% 이상의 Coverage 수준으로 운영하는 것으로 파악되었다. 95% 이상 Coverage를 적용하는 기업은 2023년 24%에서 2024년 40%로 크게 증가하였으며, 이는 기존 금융감독원 가이드라인이 배포를 포함한 금융 감독당국의 관리 수준 강화 및 외부감사에 대한 대응 차원에서 연결내부회계관리제도 대상범위를 실질적으로 고려한 결과로 보인다.

Full scope 적용 대상 종속기업 Coverage를 80% 미만으로 예상하는 회사는 주로 규모가 작은 다수의 국내외 종속기업을 보유한 회사일 것으로 보인다. 80% 미만의 낮은 Coverage를 유지하는 기업도 여전히 17%에 달해, 특히 다수의 소규모 종속회사를 보유한 그룹의 경우는 제도 운영의 현실적 어려움이 존재함을 보여 주고 있다.

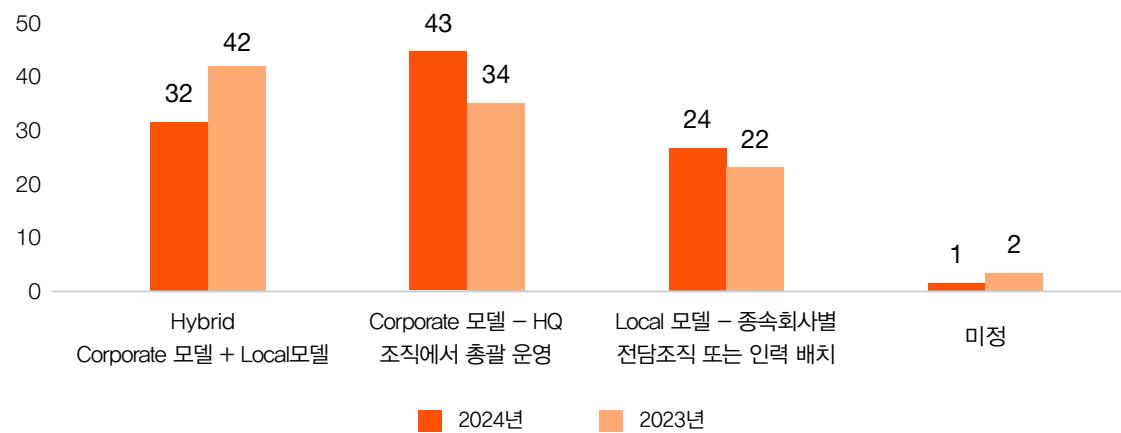
도표 3. 거래수준통제를 직접 평가하지 않은 부문에 대한 대응 전략으로 설계한 그룹레벨수준통제의 수 (단위: %)



거래수준통제를 직접 수립하지 않고, 그룹수준레벨 수준으로 통제(Group Wide Control('GWC')를 설계한 개수는 1개 이상 5개 미만이 약 35%로 가장 많은 것으로 나타났으나, 6개 이상이나 10개 이상의 비중의 증가는 내부회계관리제도 성숙도가 높아짐에 따라 그룹의 통제 일관성과 효율성 확보를 위해 전사적 레벨 수준의 통제가 증가하여 운영하고 있다고 해석할 수 있다. 이러한 실질적인 그룹수준레벨 통제의 설계 및 운영은 내부통제를 통한 그룹 리스크 관리 측면에서 매우 실효적인 방안이고 Scope 포함 여부를 떠나 전체 종속회사들에 적용하는 것이 일반적이고 보다 더 효과적일 수 있다.

2. 연결내부회계관리제도 조직 운영 방식

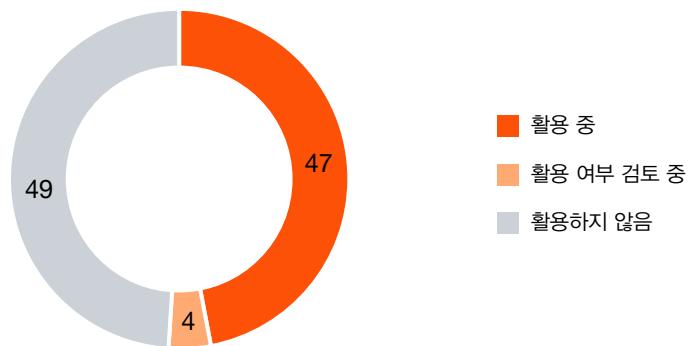
도표 4. 연결내부회계관리제도 운영 조직 구성 방법 (단위: %)



연결내부회계관리제도 운영 조직 구성 방법의 경우 본사 및 종속회사 병행 모델은 2023년 대비 10% 감소하였으나 본사 총괄운영 모델은 2023년 대비 9% 증가하였다. 이는 연결내부회계관리제도의 궁극적인 책임이 본사에 있고 그룹 내부통제의 일관성 및 효율적 관리감독을 위해 본사 중심의 구조로 전환된 결과이고 종속회사의 경우 적격성 있는 인력 구성을 지속적으로 유지하는 것이 쉽지 않은 현실적인 이유도 있는 것으로 판단된다.

3. 연결내부회계관리제도(ICFR) 시스템(패키지) 활용 현황

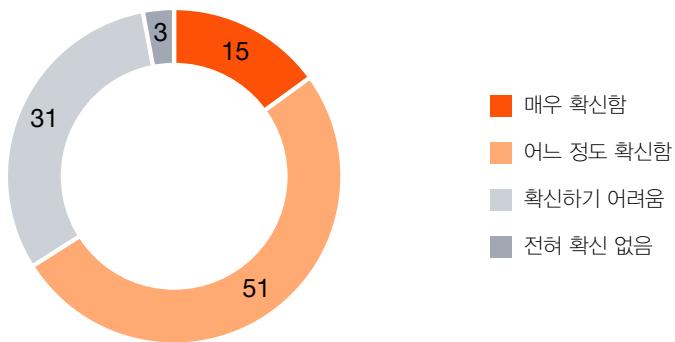
도표 5. 연결내부회계관리제도ICFR 시스템(패키지) 활용 현황 (단위: %)



설문결과, 연결내부회계관리제도 평가 시 시스템(패키지)을 활용하는 회사가 47%와 활용하지 않는 회사가 49%로 거의 유사한 비율로 확인된다. 이는 별도 부문에서 패키지 활용률(56%) 보다 낮은 것으로 확인된다. 특히, 연결 부문의 경우 많은 국내외 종속회사가 포함되는 경우 보다 더 평가를 포함한 내부회계관리 제도 업무의 효율성과 적시성 증대, 평가 업무의 표준화와 그룹 경영진의 전반적인 내부회계관리제도 운영실태에 대한 효과적인 모니터링 등에 기여할 수 있다. 이는 외부자문사의 지원을 받는 경우에도 동일하게 적용될 수 있어 향후적으로는 연결내부회계관리제도 평가 시 시스템(패키지)을 활용하는 회사의 비율이 증가할 것으로 추정된다

4. 연결내부회계관리제도의 실질적인 연결 그룹 재무 리스크를 통제수행에 대한 확신 여부

도표 6. 연결내부회계관리제도의 실질적인 연결 그룹 재무 리스크를 통제수행에 대한 확신 여부 (단위: %)



연결내부회계관리제도의 실질적인 연결 그룹 재무 리스크 통제 수행에 대하여 약 66%의 회사가 긍정적으로 확신(매우 확신함과 어느정도 확신함)하고 있다고 답하였다. 이는 연결내부회계관리제도의 효익에 대해 다소 의구심이 있었던 상황에서 연결내부회계관리제도 감사가 도입된 이후로 연결내부회계관리제도가 실질적으로 연결 그룹 재무 리스크에 대응하여 통제 효과를 보이고 있다는 점에서 매우 고무적인 내역이다. 특히, 기존에 그룹차원에서 국내외 종속회사에 대한 재무 리스크를 대응할 수 있는 구체적인 제도나 체계가 부족한 상황에서서 연결내부회계관리제도가 매우 유용하게 활용될 수 있음을 보여 주고 있다.

다만 ‘매우 확신함’은 15%에 불과하며, ‘확신하기 어렵다’는 응답도 31%에 달해, 여전히 연결내부회계관리제도의 실효성을 체감하기 어려운 구조적 한계가 존재함을 시사한다. 아울러, 향후 연결내부회계관리제도의 실효성을 보다 더 확보하기 위하여 그룹차원에서 실질적이고 일관된 리스크 관리 및 고도화 방안을 고려해야 한다는 점을 나타낸다.

5. 연결내부회계관리제도 실효성 제고를 위한 핵심 과제

표 1. 연결내부회계관리제도 실효성 제고를 위한 핵심 과제

순위	연결내부회계관리제도 실효성 제고를 위한 핵심 과제
1순위	종속기업 현업의 내부통제 중요성 및 이해도 증대
1순위	그룹 경영진의 적극적인 관심 및 지원
3순위	그룹 및 종속기업 내부회계 전담인력의 증가
4순위	종속기업 임직원에 대한 지속적인 교육
5순위	종속기업의 내부통제 자체 역량 증대
6순위	모회사의 종속기업 내부통제 운영 등에 대한 참여 및 모니터링 강화
7순위	실질적 위험평가
8순위	데이터 분석을 활용한 내부회계관리 효율화
9순위	Digital 및 AI 등을 활용한 업무 효율화
10순위	연결내부회계관리제도 시스템(패키지) 활용

연결내부회계관리제도의 실효성을 높이기 위해 가장 시급한 과제로는 종속기업 현업의 내부통제 중요성 및 이해도 증대(1위), 그룹 경영진의 적극적인 관심과 지원(2위), 내부회계 전담인력의 증가(3위), 종속기업 임직원에 대한 교육과 자체 역량 제고(공동 4위)가 꼽혔다. 이는 별도 자산총액 2조이상 회사에 대한 연결내부회계관리제도 감사가 도입된 지 2년 정도로 아직은 내재화가 이루어지지 않은 상황인 점이 고려된 것으로 판단된다.

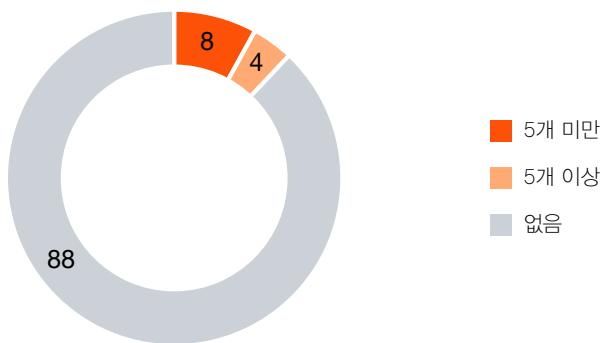
종속기업 통제 책임의 명확화 및 자율적인 통제 운영 체계 마련도 실효성 제고의 핵심 수단 중 하나로 지목된다. 종속기업의 임직원들이 연결내부회계관리제도의 중요성에 대한 인식을 하지 못하는 상황에서는 실질적인 리스크 통제가 어렵고, 통제활동의 형식적 운영에 머무를 가능성이 높다. 이에 따라 종속기업의 회계책임자 또는 프로세스별 통제 운영자를 포함한 임직원에 대한 교육 및 성과평가 반영 등을 통해 종속기업의 역할과 책임을 명확히 할 필요가 있다.

또한, 내부회계관리제도 법제화 및 자금통제 공시 등의 강화된 규제 환경하에서 실질적인 그룹 재무 리스크 관리를 위해 실질적인 위험평가, 데이터 분석과 AI 등의 Digital 활용 등을 통한 효율적이고 효과적인 업무의 필요성도 강조되고 있다.

연결내부회계관리제도 감사가 2029년부터 적용 예정인 별도 자산총액 5천억 원 이상 회사의 경우 상기 내역을 고려해서 그룹차원에서 철저한 사전 준비가 필요할 것으로 보인다.

6. 개선 여부와 관계없이 발견한 유의적 미비점 및 중요한 취약점 총 개수

도표 7. (모든 In-Scope 종속기업) 2024년 개선 여부와 관계없이 발견된 유의적 미비점 및 중요한 취약점 총 개수
(단위: %)



연결내부회계관리제도 평가기준일 현재 In-scope 종속기업과 관련하여 개선여부와 관계없이 발견된 유의한 미비점 및 중요한 취약점의 개수는 상기와 같다. 약 88%의 연결회사가 In-scope 종속기업과 관련하여 당기 중 발생한 미비점 및 취약점이 없다고 답하였으며, 약 5%의 연결회사가 In-scope 종속기업과 관련하여 1개 혹은 2개의 유의한 미비점 및 중요한 취약점을 발견했다고 답변했다. 이는 아직 국내에서 연결내부회계관리제도 상 파악된 이슈 사항을 미비점 및 취약점으로 분류하는 과정에 있어 보다 객관적이고 심도 있는 평가가 필요함을 보여 주고 있다. 향후에는 통제 미비점 발생을 단순히 '없음'으로 관리하기보다는, 보다 더 객관적인 평가를 통해 통제 미비점의 파악과 철저한 원인 분석을 통해 실질적인 개선과 실효적인 리스크 관리로 연결이 되어야 한다.

7. (모든 In-Scope 종속기업) 유의적 미비점 및 중요한 취약점 사유

표 2.

2024년		2023년		2022년	
1위	감사인이 발견한 중요한 재무제표 수정 사항	1위	정보기술일반통제(ITGCs) 이슈	1위	정보기술일반통제(ITGCs) 이슈
2위	비경상적 거래에 대한 통제활동 이슈	2위	추정 관련 통제활동 이슈	2위	자금내부통제 및 업무분장 이슈
2위	범위 제한 또는 기타 제한	3위	자금내부통제 및 업무분장 이슈	3위	감사인이 발견한 중요한 재무제표 수정 사항
3위	재무제표 재작성	3위	감사인이 발견한 중요한 재무제표 수정 사항	4위	추정 관련 통제활동 이슈
3위	주석공시 관련 통제활동 이슈	5위	비경상적 거래에 대한 통제활동 이슈	5위	비경상적 거래에 대한 통제활동 이슈
3위	정보기술통제(ITGCs) 이슈	6위	내부감사기능의 부재 또는 불충분한 기능	5위	재무제표 재작성
3위	추정관련 통제활동 이슈	6위	범위 제한 또는 기타 제한	7위	내부감사기능의 부재 또는 불충분한 기능

별도내부회계관리제도와 동일하게 감사인이 발견한 중요한 재무제표의 수정 사항이 1순위이고 비경상적 거래에 대한 통제활동 이슈, 범위 제한 또는 기타 제한 순이다. 연결내부회계관리제도 역시 연결재무제표의 왜곡표시와 밀접한 연관이 있어 종속회사 감사인이 발견한 중요한 재무제표의 수정 사항이 중요한 사유로 분석이 되며 이에 따라 그룹의 세부적인 회계정책, 종속회사 재무팀 등의 역량강화 및 모회사와의 회계처리 관련 긴밀한 커뮤니케이션이 필요하다는 점을 알 수 있다.

최근 도입된 자금통제 공시는 연결내부회계관리제도와 함께 적용 되므로 자금내부통제 및 업무분장 이슈에 대해서 그룹차원에서 사전 점검 및 지속적인 강화가 필요하다.

8. (모든 In-Scope 종속기업) 미비점 발생 영역

표 3.

2024년		2023년		2022년	
1위	영업 및 영업비용(생산, 구매)	1위	재무보고	1위	영업 및 영업비용(생산, 구매)
2위	재무보고	2위	자금	2위	전산일반
3위	전사수준통제	2위	전산일반	3위	전사수준통제
3위	투자	4위	영업 및 영업비용(생산, 구매)	4위	자금
4위	고정자산	5위	기타	5위	재무보고
4위	전산일반	6위	전사수준통제	6위	기타

최종 미비점 발생 프로세스 분석 결과, 영업 및 영업비용 프로세스의 미비점 발생이 1순위를 차지하였으며 재무보고 프로세스의 미비점 발생이 2순위, 그리고 전사수준통제 프로세스가 3순위로 그 뒤를 이었다.

특히, 해외에서 영업 혹은 생산을 영위하는 종속회사의 경우 영업 및 영업비용 프로세스와 관련하여 모회사 수준의 인프라가 구비되지 않아 매출 및 원가와 관련한 통제 이슈가 발생하는 경우가 빈번하다는 것을 의미한다. 재무보고 프로세스는 모회사의 명확한 그룹 회계정책 등이 공유되지 않고 종속회사의 재무역량이 떨어지는 경우 종속회사의 회계처리 이슈 발생 가능성성이 높아지므로 이에 대한 지속적인 그룹의 지원과 종속회사 자체의 개선 노력이 필요하다.

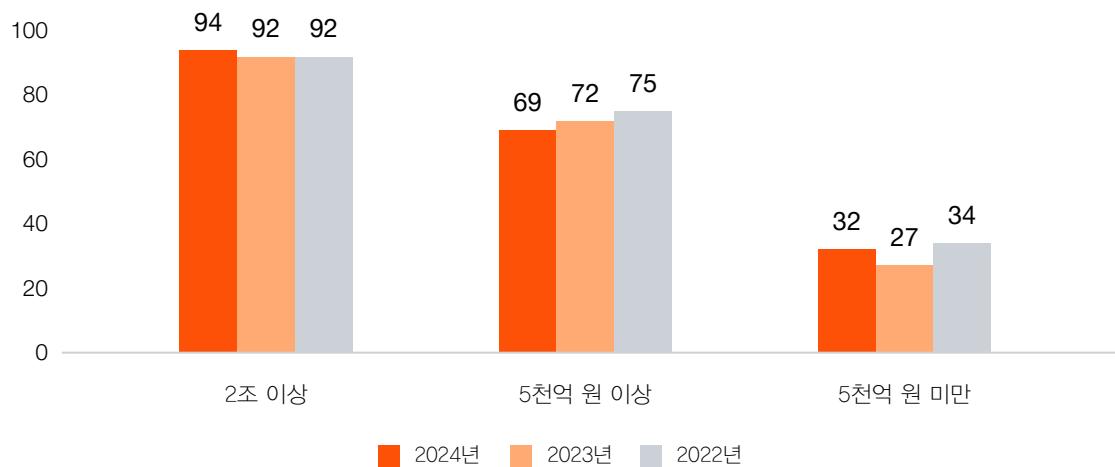
연결그룹차원의 자금통제 공시와 관련해서 종속회사 특히 해외 종속회사들에 대한 자금진단 등을 통해 횡령 및 부정위험관련 자금통제의 적정성에 대한 점검이 필요한 시기이다.

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.

1. 내부감사전문조직 설치 여부

도표 1. 자산규모별 내부감사전문조직 설치 여부 (단위: %)

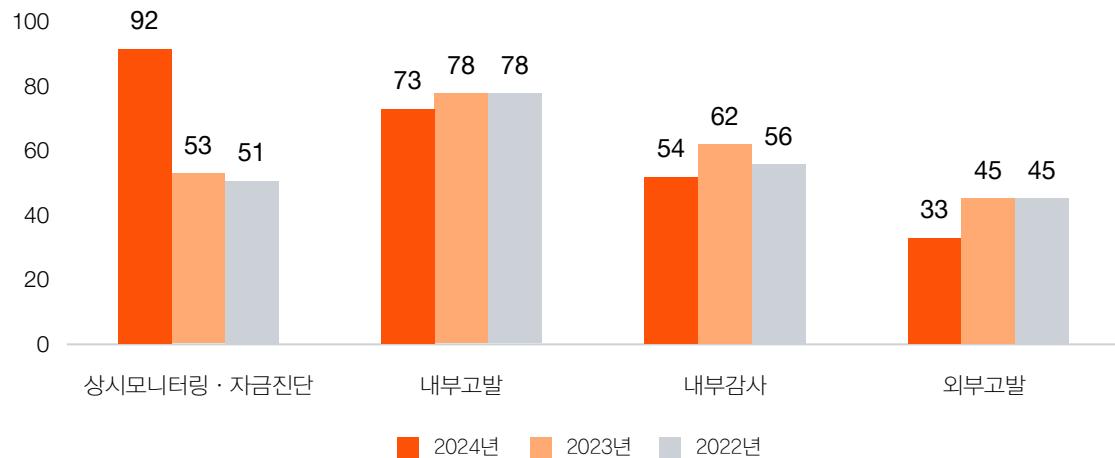


자산규모가 클수록 내부감사전문조직의 설치 비율이 높음을 확인할 수 있으며 자산 규모 2조 원 이상 및 5천억 원 이상 회사에서의 해당 비율은 최근 3년 동안 유의미한 변경이 없었음을 확인할 수 있다. 한편, 자산규모 5천억 원 미만 응답 기업의 경우 내부감사전문조직 설치가 작년 대비 5% 상승했음을 확인할 수 있다. 이는 최근 횡령 등의 부정 사건 등으로 실질적인 리스크 관리의 필요성 증대에 따라 내부감사전문조직 설치율이 점차 증가하는 추세로 보인다.

그리고 최근 금융감독원에서 공지한 자금통제 공시관련 전사수준통제 사례에서 중요한 영역으로 포함되어 향후 내부감사전문조직의 구성과 더불어 실효적인 운영이 필요할 것으로 보인다.

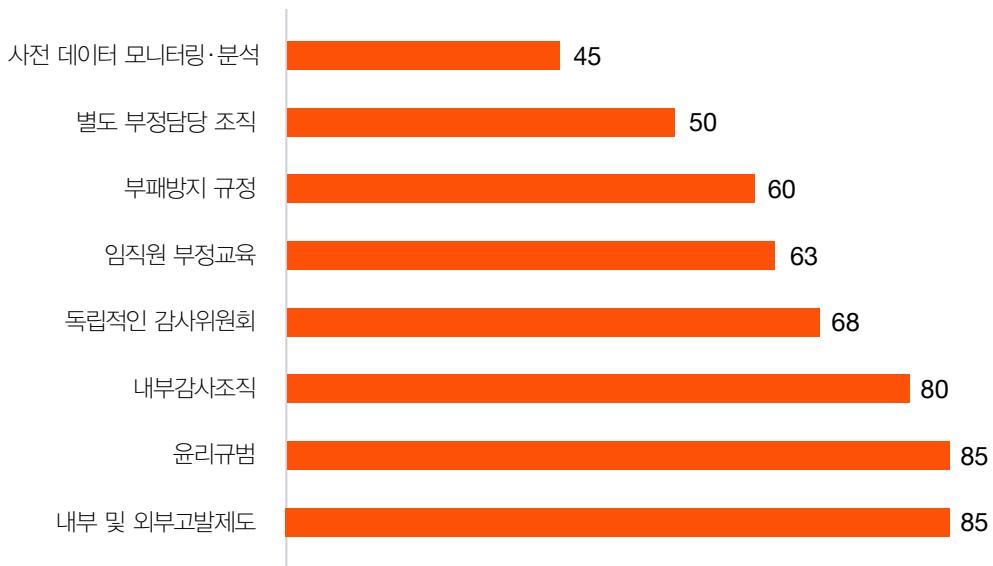
2. 운영 중인 부정 위험 관리 방안

도표 2. 운영 중인 부정위험 관리 방안 (단위: %)



운영 중인 부정 위험 관리 방안으로 가장 직접적인 수단인 상시 모니터링·자금진단, 내부고발, 내부감사 순으로 회사에서 운영하는 것으로 나타났다. 상시 모니터링 및 자금 진단의 증가는 최근 자금통제 공시 강화로 인해 다수의 회사들이 사전적으로 자금진단을 수행한 결과가 일부 반영된 것으로 보인다. 최근 자금통제 공시가 의무화가 되었고 금융감독원에서 공지한 전사수준통제 사례에서 내부고발, 내부감사 및 상시 모니터링 등이 강조되고 있어 관련 제도의 존재 유무뿐만 아니라 실효적인 운영과 적용이 중요하므로 실질적인 관련 제도들의 점검 및 개선이 필요하다.

도표 3. 해외 회사들의 기업 내부적으로 운영중인 부정위험 관리 방안 (단위: %)

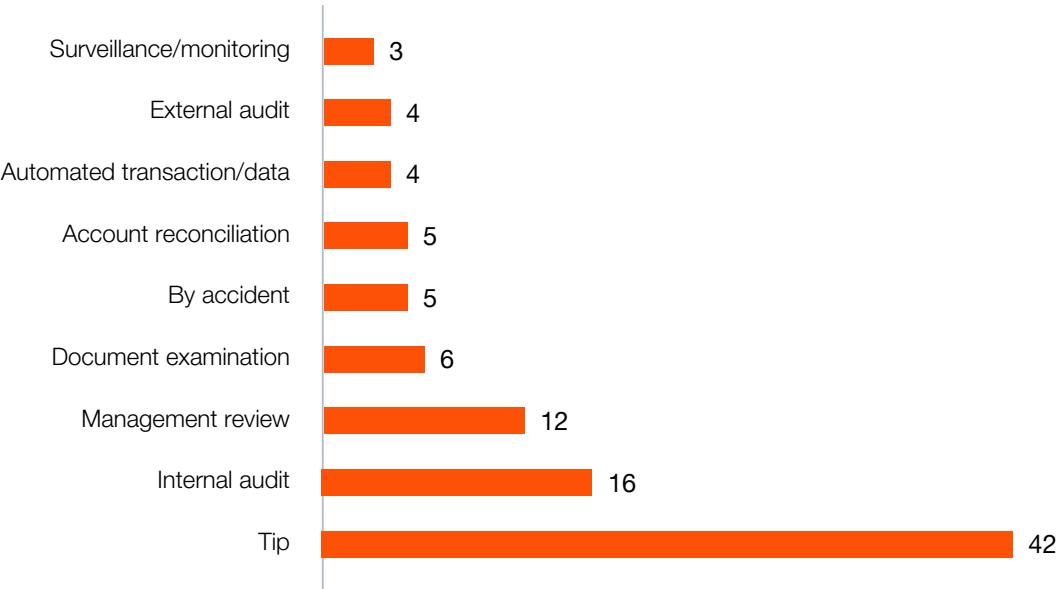


Source: ACFE, Occupational Fraud 2024 – A Report to the Nations, 2024, p.38 중 일부자료 발췌

최근 부정감사사협회(ACFE) 보고서에 해외에서는 기업 내에서 내부 및 외부고발제도 윤리규범의 강조, 내부감사 등이 부정위험 대응 방안으로 중요하게 활용되고 있다. 이러한 결과는 결국 국내뿐만 아니라 해외에서도 기업 내부적으로는 내부 및 외부고발제도 윤리규범 및 내부감사 등이 가장 효과적인 부정위험 대응 방안으로 인식되고 있어 이에 대한 실효적인 운영이 강조된다.

3. 부정적발 방법

도표 4. 해외 부정적발 방법 (단위: %)



Source: ACFE, Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations, 2022, p.22

최근 부정감사사협회(ACFE) 보고서에 따르면 실제 적발된 부정 중 내부고발 및 내부감사가 가장 많이 적발한 방안으로 조사되어 이러한 제도들의 실효적인 운영의 중요성이 확인된다.

단순히 내부고발제도 및 내부감사부서 등이 있다는 것이 중요한 것이 아니고 얼마만큼 부정위험 대응을 위해서 실질적이고 실효적으로 설계되고 운영되고 있느냐가 더 중요한 사항이다.

4. 내부고발제도 중 개선 필요사항

표 1. 내부고발제도 중 개선 필요사항

내부고발제도 중 개선 필요사항	2024년	2023년
인사조치의 투명성과 공정성	1순위	1순위
조사결과 보고의 투명성	2순위	6순위
재발 방지 대책 마련	3순위	2순위
내부고발자 보호조치	4순위	3순위
조사인원의 독립성	5순위	4순위
조사인원의 전문성	6순위	5순위
내부고발 사건의 조직 내 공유	7순위	7순위
접수방식	8순위	9순위

내부고발제도 개선에 가장 시급한 과제로는 투명성·공정성이 것으로 나타났다. 인사조치의 투명성과 공정성은 전년도와 동일하게 가장 많은 응답률을 보였고, 조사결과 보고의 투명성이 전년도 대비 4순위가 상승한 것으로 나타났다. 이는 ‘고발했더니 조용히 사라졌다’는 인식의 부각을 나타내며, 이는 제도 무력화로 이어질 수 있음을 시사한다. 사건 결과에 대한 명확한 설명과 후속조치 공지를 체계화하는 것이 중요해 보인다.

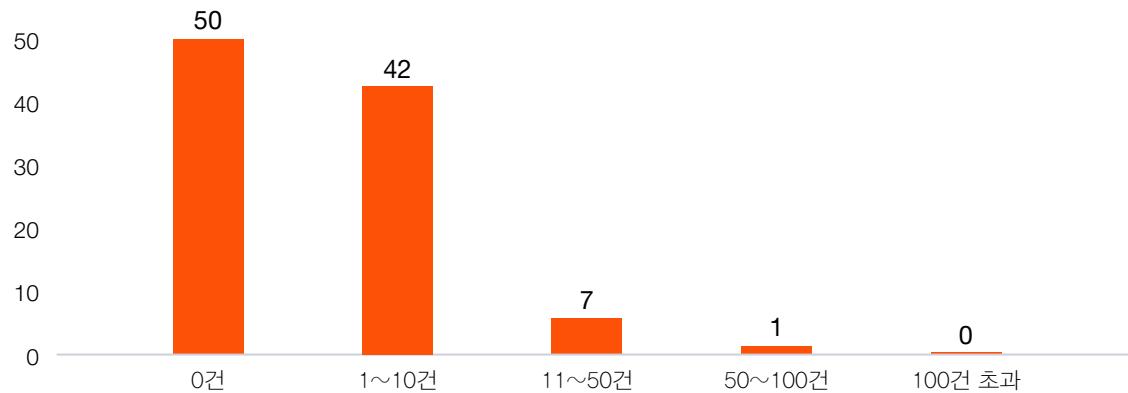
재발방지 대책마련, 내부고발자 보호조치도 전기와 동일하게 상위권으로 조사되어 내부 고발제도가 형식적인 운영이 아닌 부정위험에 대응하는 실질적인 제도가 되고 구성원들의 관심과 참여가 높아지도록 지속적인 개선과 노력이 필요함을 보여 준다.

유럽의 최근 보고서에 따르면 일반적으로 내부고발을 하지 않는 이유가 대부분 법적 조치 및 금전적 조치에 대한 두려움, 평판에 대한 두려움, 내부고발자에 대한 부정적 시선 등이다(Source: European Union, Summary results of the public consultation on whistleblower protection, 2017, p. 6).

국내의 경우도 유사한 사유로 내부고발제도가 활성화되지 않고 있는 경향이 있는데 실질적인 부정위험 대응을 위해서 이러한 내부고발제도가 실효적으로 운영되도록 하는 인식의 전환과 기업 내부의 적극적인 노력이 필요하다.

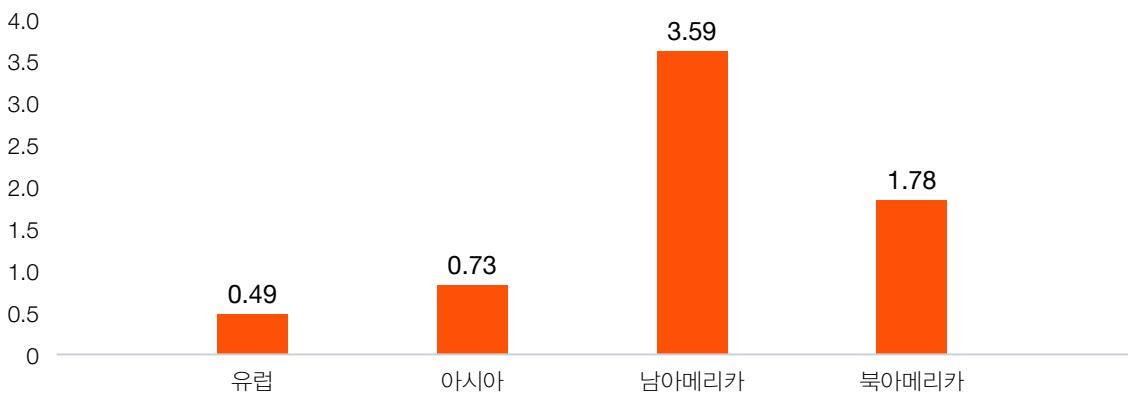
5. 내부고발제도 건수 현황

도표 5. 연간 내부고발 건수 (단위: %)



내부고발제도를 운영하고 있는 회사들의 연간 내부고발 건수를 질의한 결과 대부분(92%)의 회사가 0건이거나 10건 이하로 발생건수가 없거나 낮은 것으로 나타났다. 특히나 0건이 절반에 달하는 것은 내부고발제도를 운영 중이지만 실효성 있게 활성화되지 않았음을 알 수 있다. 내부고발제도에 대한 사회적 분위기의 변경에 따라 은행권의 경우 2025년 4월 3일 금융감독원에서 내부고발 제도 정비, 제보자 보호 강화, 제보자에 대한 지원 및 보상확대, 제보관련 징계 감면, 가중 기준을 명확화한 '준법제보 활성화 방안'을 발표한 만큼, 은행 외의 기업들도 투명성 및 내부고발자 보호 조치 등 전반적인 내부고발제도의 점검 및 개선이 필요할 것으로 보인다.

도표 6. 대륙별 임직원 100명당 고발 건수 (단위: 건수)



Source: NAVEX, 2024 Regional Whistleblowing & Incident Management Benchmark Report, 2024, p.13

최근 상기 해외 보고자료에 따르면 해외의 경우는 국내와 다르게 임직원 100명당 고발건수가 지역별로 편차는 있지만 매우 높은 비율(남아메리카 및 북아메리카는 각각 3.59명 및 1.78명)임을 알 수 있다. 이는 해외의 경우는 내부고발제도가 매우 실효성 있게 운영되고 있음을 보여 준다. 국내에서도 기존 내부고발 제도의 미비점을 검토하여 실효적으로 운영될 수도록 각별한 개선과 지속적인 노력이 필요하다.

6. 자금 관련 주요 통제활동

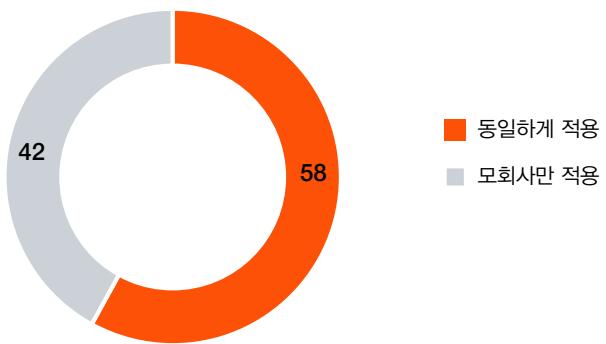
표 2. 자금 관련 주요 통제활동 운영 순위

회사가 운영하고 있는 자금관련 주요 통제활동은 무엇입니까?	2024년	2023년
자금일보에 대한 상위권자의 검토 및 승인	1순위	1순위
법인인감관리(관리대장유지)	2순위	2순위
OTP·공인인증서 관리	3순위	3순위
법인인감관리(물리적보안)	4순위	4순위
자금일보에 대한 상위권자의 주기적인 은행 잔액 대사	5순위	5순위
펌뱅킹·인터넷 뱅킹상에서 출금처리 시 2인 이상의 승인	6순위	5순위
세부 업무 분장(은행거래·전표 입력·승인·자금 집행 등)	7순위	7순위
주기적 또는 불시 기중은행거래 및 기말잔액 조회 수행	8순위	8순위
주기적 또는 불시 거래처 채권·채무 기말잔액 조회 수행	9순위	9순위
자금담당자 신원조회	10순위	10순위
자금담당자의 주기적 교체	11순위	11순위
자금담당자에 대해 불시 휴가제도 등	12순위	13순위

현재 수행 중인 자금 관련 주요 통제활동 운영 통제활동을 조사한 결과 전년도 대비 유의미한 변경이 없음을 확인할 수 있다. 자금일보에 대한 상위권자의 검토 및 승인, 법인인감관리(관리대장유지), OTP/공인인증서, 법인인감관리(물리적보안), 자금일보에 대한 상위권자의 주기적인 은행 잔액 대사 등이 상위권에 위치한다. 일반적으로 자금관련 통제 관련 기업에서 수행하는 핵심적인 활동은 각 기업에 관계없이 유사하고 지속적으로 수행되고 있음을 의미한다. 다만, 자금관련 주요 통제활동은 통제의 존재 유무도 중요하지만 실효적으로 횡령 등 부정위험을 대응하도록 설계되었는지와 연간 지속적으로 적절하게 운영되는지에 대한 모니터링이 매우 중요한 사항이다.

7. 자금 관련 주요 통제활동 - 종속기업 확대 적용 현황

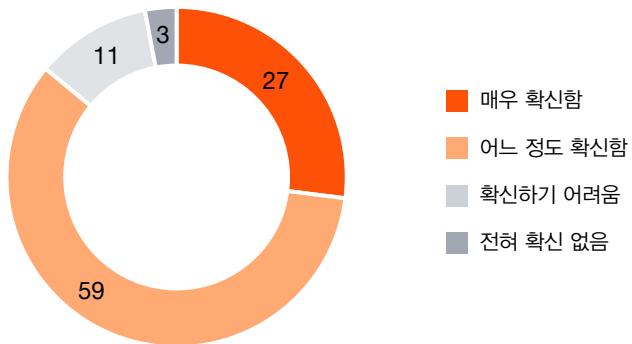
도표 7. 자금 관련 주요 통제활동 종속기업(국내·해외) 확대 적용 여부 (단위: %)



그룹관점에서 자금 관련 주요 통제활동의 종속기업 확대 적용 여부를 조사한 결과 58%의 회사가 동일하게 적용하고 있다고 응답하였지만, 42%의 회사가 확대 적용 중이지 않은 것으로 나타났다. 연결내부회계관리제도 뿐만 아니라 그룹관점에서 일관되고 체계적인 자금 관련 리스크를 관리하는 것은 매우 중요하고 이에 따라 모회사 뿐만 아니라 종속회사 전반으로 확대 적용하는 것은 최근 횡령사고 등이 빈번히 발생하는 상황에서 중요한 내역이다. 종속회사, 특히 해외 종속회사의 경우는 소규모 인원 및 권한의 집중 등으로 인한 업무분장의 취약, 국내와 상이한 자금이체 환경, 다수의 수기 조정 등으로 인해 횡령 등 부정위험이 더 높은 경우가 많은 상황이므로 더욱더 세밀한 점검과 그룹차원의 자금 관련 주요 통제활동의 확대 적용이 필요하다.

8. 부정위험 평가 및 자금통제 공시에 대한 준비 상태

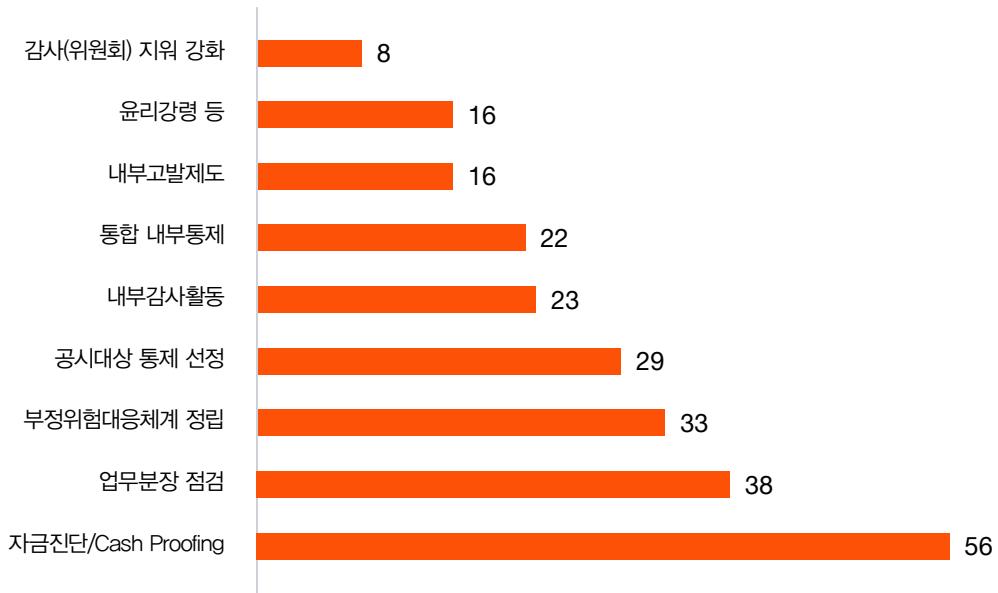
도표 8. 부정위험 평가 및 자금통제 공시에 대한 준비 상태 (단위: %)



대부분(86%)의 회사가 부정위험 평가 및 자금통제 강화 준비 상태에 대하여 긍정적으로 응답한 것으로 나타났다. 이는 최근 다수의 대형 횡령 사건과 이에 대한 국민들의 관심 증가 등으로 인하여 부정위험 및 자금통제 강화에 대한 필요성에 높은 인식과 최근 자금통제 공시 강화에 따라 사전적으로 점검하고 준비한 결과로 보인다. 다만, '매우 확신함'이 27%로 상대적으로 낮고, 나머지 59%는 '어느 정도 확신함'이라는 모호한 응답을 택한 것을 볼 때 여전히 다수 기업은 실제로 수행하고 있는 부정위험 평가 및 자금통제의 관련 리스크에 대해 실효적인 대응 및 효익에 대해 합리적인 확신을 하지 못하고 있다는 것을 시사한다. 또한, 응답자의 14%는 자금통제 및 부정위험 대응에 대해 확신하지 못하고 있으며, 이는 실제로 관련 통제활동이 미비하거나, 업무분장 및 모니터링 절차 등이 부족한 상태일 가능성이 높기 때문에 세밀한 점검 및 개선이 필요할 수 있다.

9. 2025년 중 부정위험 및 자금통제 공시 대응을 위한 점검·개선 고려 영역

도표 9. 2025년 중 부정위험 및 자금통제 공시 대응을 위한 점검/개선 고려 영역 (단위: %)

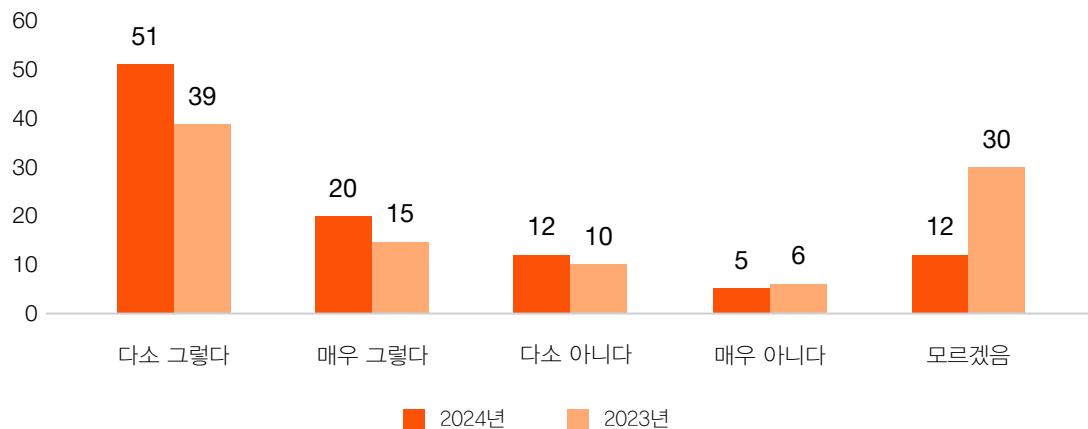


부정위험 및 자금통제 공시 대응을 위해 점검 혹은 개선을 고려하는 영역을 질의한 결과 자금진단 · Cash Proofing, 업무분장 점검 및 부정위험대응체계 정립이 각 1, 2, 3순위로 우선순위로 꼽혔다. 이는 회사들이 부정위험 및 자금통제 공시 대응을 위해 승인 위주의 통제 뿐만 아니라 자금진단 및 Cash Proofing 등의 데이터 분석과 전수 업무분장 점검을 통한 예외 사항 확인 등을 통해 실질 리스크를 관리하고자 하는 움직임으로 보인다. 부정위험대응체계 정립, 내부감사활동 및 통합 내부통제의 경우도 20% 이상의 비율을 보인 점은 최근 회사의 지속 가능한 성장과 존속을 위해 재무보고 목적의 내부통제인 내부회계관리제도를 넘어서 운영 목적 및 법규준수 목적을 포함한 실질적인 전사 리스크 관리의 필요성과 중요성이 높아진 결과로 보인다.

10. 운영 및 법규 준수 목적의 내부통제

도표 10. 운영 및 법규 준수 목적 내부통제 (단위: %)

운영 및 법규 준수 목적의 내부통제를 내부회계관리제도와 통합하여 운영하면 실질적인 부정위험 대응에 효과적이라고 생각하십니까?



재무보고 목적의 내부통제인 내부회계관리제도 뿐만 아니라 운영 및 법규 준수 목적의 내부통제를 통합하여 운영 시 실질적인 부정위험 대응 효과에 긍정적으로 답한 비율이 2023년 54% 대비 17% 증가한 71%에 달했다. 또한, '모르겠음'으로 응답한 비율이 2023년 30% 대비 18% 하락한 12%로 나타나 최근 국내외적으로 리스크 관리 실패 사례 및 국내 내부회계관리제도의 성공적인 정착 등을 통해 전사 리스크 관리체계 즉 통합 내부통제의 중요성과 효익에 대한 기업들의 인식이 보다 높아짐을 의미한다. 국내에서도 내부회계관리제도의 수년간의 성공적인 정착과 운영을 통한 경험을 바탕으로 전사 리스크 관리체계인 통합 내부통제 구축 및 운영을 통해 지속 가능한 성장을 추구할 필요가 있다.

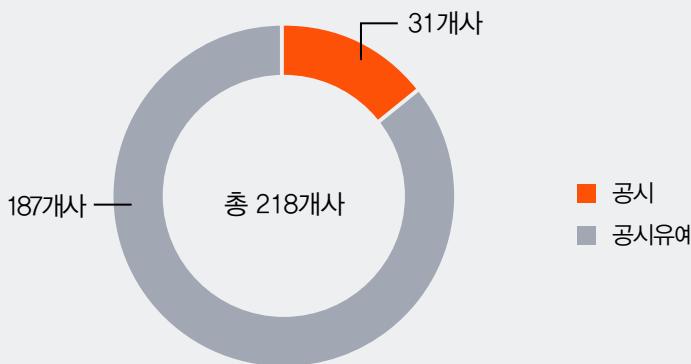
2024년 자금통제 공시 분석 및 시사점

부정위험 평가 및 자금통제 공시 강화와 관련하여, 1년 유예에도 불구하고 2024년 말 기준 일부 자산 규모 2조 이상 상장사가 공시를 진행하였다. 이에따라 실제 공시된 내역을 분석하고 그 시사점을 알아보자 한다.

1. 자금통제 공시 현황

- 2024년 말 기준 자산 2조 이상 상장사 중 총 31개사에서 자금통제에 대해 공시하였다.
- 1년 유예에도 불구하고 선제적으로 준비하고 대응한 것으로 평가될 수 있다.

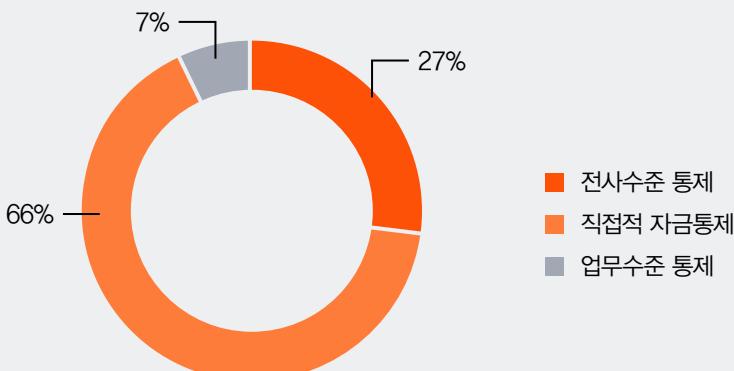
도표 1. 2024년 자금통제 공시 회사 (단위: 개사)



2. 자금통제 공시 분석

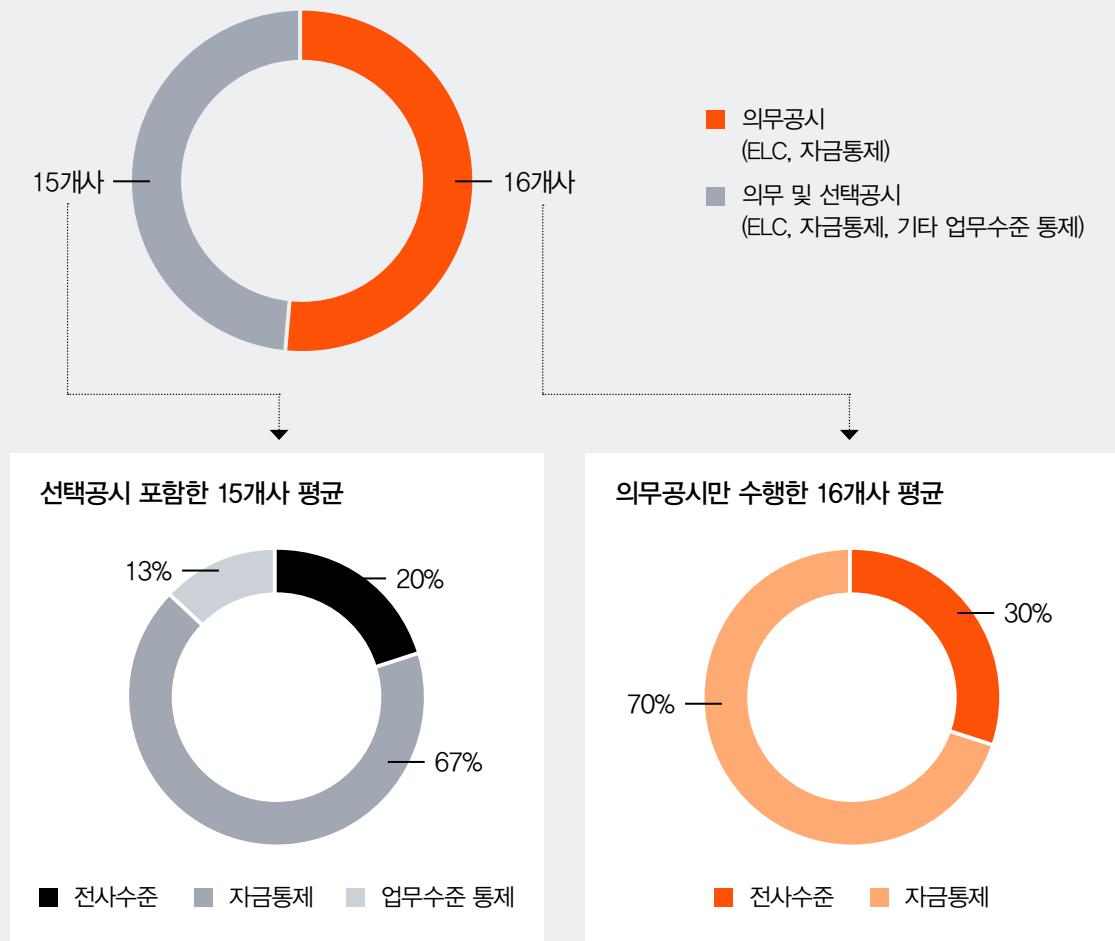
- 31개사가 공시한 자금통제 현황을 분석하면 다음과 같다.

도표 2. 공시 항목별 구분 (단위: %)



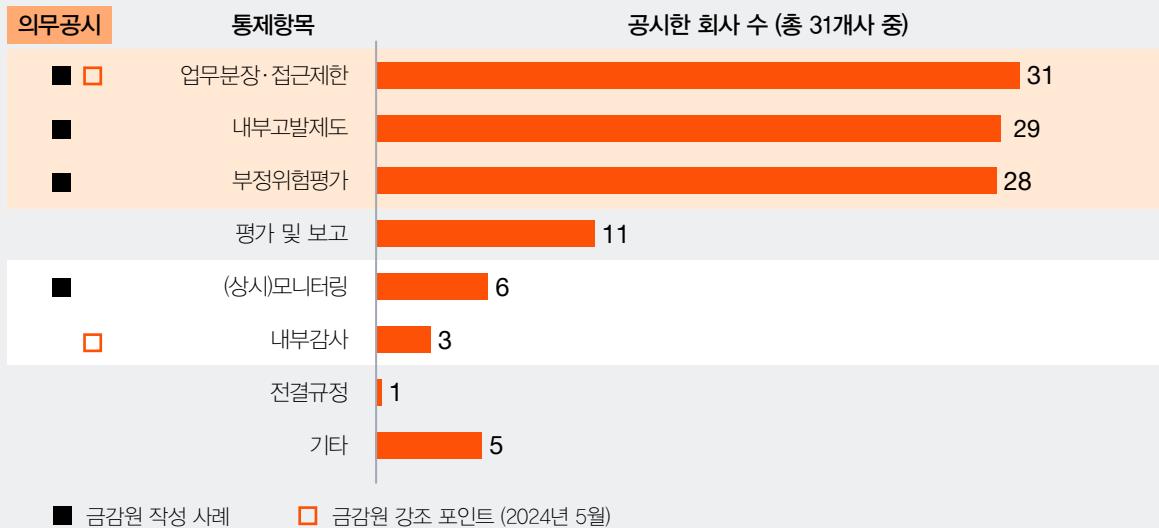
- 31개 사에서 총 448개의 통제항목을 공시하여 회사당 평균 15개 통제가 공시되었다.
(최소 9개, 최대 22개 통제항목)
- 공시된 통제항목의 구성은 다음과 같다:
 - 직접적인 자금통제 66%
 - 전사수준통제 27%
 - 기타 부정 관련 통제 7%
- 금감원 사례와의 유사성: 공시된 항목의 약 72%는 금감원에서 제시한 작성사례와 동일하거나 유사하며, 이는 금감원의 작성사례가 기업의 공시의 형식과 내용에 큰 영향을 주고 있는 것으로 보인다.
- 의무공시와 선택공시: 31개사 중 16개사는 의무공시 항목만 공시하였으며, 15개사는 기타 업무수준 통제 역시 일부 공시하였으나 제한적인 수준에 그친다. 이는 제도의 최초 도입에 따른 보수적인 공시 경향을 엿볼 수 있는 부분으로 판단된다.

도표 3. 의무공시 vs. 선택공시 (단위: 개사, %)



3. 전사수준 통제 공시 현황

도표 4. 전사수준 통제 공시 현황 (단위: %)

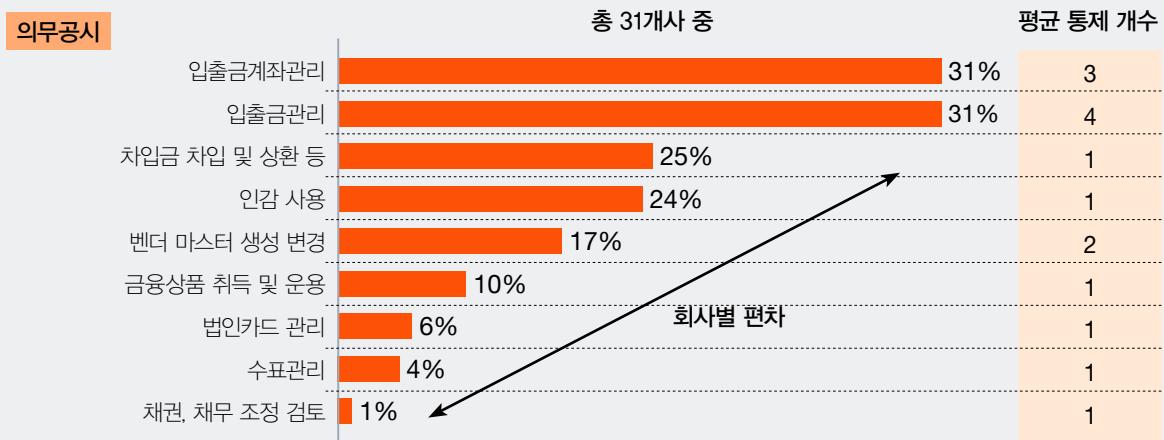


- 업무분장·접근제한, 내부고발제도 및 부정위험평가**는 대부분 회사에서 보편적으로 시행하고 있으며, 이는 금감원 작성사례의 영향을 받은 것으로 추정된다. 전사수준통제는 대부분 정책 및 제도와 관련된 부분으로 ‘존재’ 자체보다는 ‘실효성’ 여부가 그 핵심이다.
- 내부고발제도:** 다수의 회사에서 내부고발제도를 운영하고 있다고 공시하고 있으나, 실제 실효성 있는 내부고발제도의 운영은 상당히 어려운 영역이다. 예를 들어, 2025년 7월부터 은행권의 내부신고제도가 ‘준법제보’로 활성화될 예정인데, 이는 감독당국의 기존 제도 실효성에 대한 의구심에서 출발한 조치로 평가받고 있다.
- 부정위험 평가:** 현재 공시된 내용은 ‘부정위험평가의 수행 여부’만이 공시되고 있는 상황이나, 산업 특성 및 데이터 분석과 연계한 품질 있는 위험평가가 매우 중요하다. 또한, 부정위험 평가는 리스크 관리에 있어 그 중요성으로 인하여 지배기구와 경영진, 외부감사인 간의 논의가 필요하다.
- (상시)모니터링 및 내부감사:** 동 내부통제 항목은 부정 방지에 매우 중요한 통제환경 구성요소로서 지난 2024년 5월 금융감독원이 강조한 포인트에 해당한다. 그러나, 총 31개사 중 소수의 회사만이 동 항목에 대해 공시하고 있으며, 특히 내부감사의 경우 공시한 회사가 3군데에 불과하다. 기업의 거버넌스에 대한 중요성이 부각되고 있는 상황에서 내부감사의 역할과 기능에 대해서 다시 한번 되짚어 볼 대목으로 판단된다. 내부감사가 부정위험에 대응하는 중요한 통제임에도 불구하고 제한적인 공시가 이루어진 사유를 추정하면 다음과 같다.
 - 내부감사 제도의 부재
 - 내부감사 활동이 부정 방지와는 무관하게 운영되고 있음
 - 내부감사 제도가 있더라도 불완전하고 비체계적으로 운영되고 있음
(예: 국내외 자회사에 대한 감사 미수행)

4. 직접적 자금통제 공시 현황

직접적 자금 통제의 경우, 그 성격상 회사별 다양성이 높지 않지만, 금융감독원 작성 사례의 영향으로 인해 공시에 포함할지 여부는 회사별로 편차가 존재한다.

도표 5. 직접적 자금통제 현황 (단위: %, 개수)



- 계좌 관리, 입출금 관리 등은 매우 기본적인 통제로서 모든 회사가 운영하고 있다.
- 인감과 관련된 통제 역시 기본적인 것으로 모든 회사에서 운영할 것으로 예상되나 실제 공시의 범위에 포함할지 여부에 대해서는 회사별로 편차가 존재한다.
- 벤더마스터, 금융상품, 법인카드 등 자금과 관련한 다양한 통제가 존재하며 실제 운영 여부 및 공시 여부에 있어 회사별 편차가 존재한다.

5. 업무수준 통제 공시 현황

전사수준통제, 직접적인 자금통제를 제외한 업무수준통제의 미비점 등으로 인해 부정이 발생하기도 하지만 실제 업무수준 통제를 공시한 기업은 제한적이다. 금감원에서 제시한 작성사례에서 업무수준 통제는 선택공시 사항으로 구분되어 있는 영향도 있겠지만, 부정위험을 합리적으로 평가하고 관리하기 위해서는 산업, 조직 특성 등에서 비롯되는 부정위험을 평가하고 업무수준 통제를 설계, 운영하는 것이 중요하다.

도표 6. 업무수준 공시 현황 (단위: %, 개수)



6. 주요 시사점 요약

- **보수적이고 획일적인 공시 성향:** 제도의 첫 시행이기도 하고 기업의 상세한 통제활동의 공시에 대한 부담 등으로 인해 전반적으로 보수적인 공시 성향을 보인다. 또한, 금감원에서 제시한 작성사례의 영향으로 공시된 내용이 상당히 획일적인 경향을 띤다.
- **기업 고유의 리스크 반영:** 이와 같은 획일적인 공시는 기업의 고유한 리스크가 충분히 고려되고 있는지에 대한 의문을 제기할 수 있다. 사업, 조직 등의 특성으로 인해 고유한 리스크가 상이하므로 통제 역시 상이할 수 있으나 공시된 내용에서는 이런 특성이 충분히 반영되지 않은 것으로 보인다. 리스크에 대한 평가 및 통제활동의 유효성 여부는 각 기업의 특성과 상황이 충분히 고려되었을 때 그 의미를 지닌다.
- **전사수준 통제:** 전사수준통제는 문화 형성, 정책 등 보다 거시적이고 환경적인 요소이기 때문에 통제환경의 유효성을 결정하는 중요한 요소이며, 좋은 통제환경 하에서 개별 통제 역시 보다 원활하게 작동할 수 있다. 전사수준통제를 구성하는 정책, 제도 등은 존재 자체가 중요한 것이 아니라 실효성 있게 기능하는지 여부가 핵심이다.
- **내부감사:** 내부감사는 부정위험 관리 뿐만 아니라 거버넌스 측면에서도 중요한 통제의 요소이다.
- **연결기준 공시:** 별도 및 연결 통제 항목이 동일한 사례가 많아, 국내외 자회사의 통제 항목 및 수준의 동질성에 주의가 필요하며, 공시대상 자회사의 완전성에 대한 검토가 필수적이다.

02

내부회계관리제도 의견변형

- 내부회계관리제도 의견변형에 대한 분석
- 경영진과 감사(감사위원회)의 고려사항



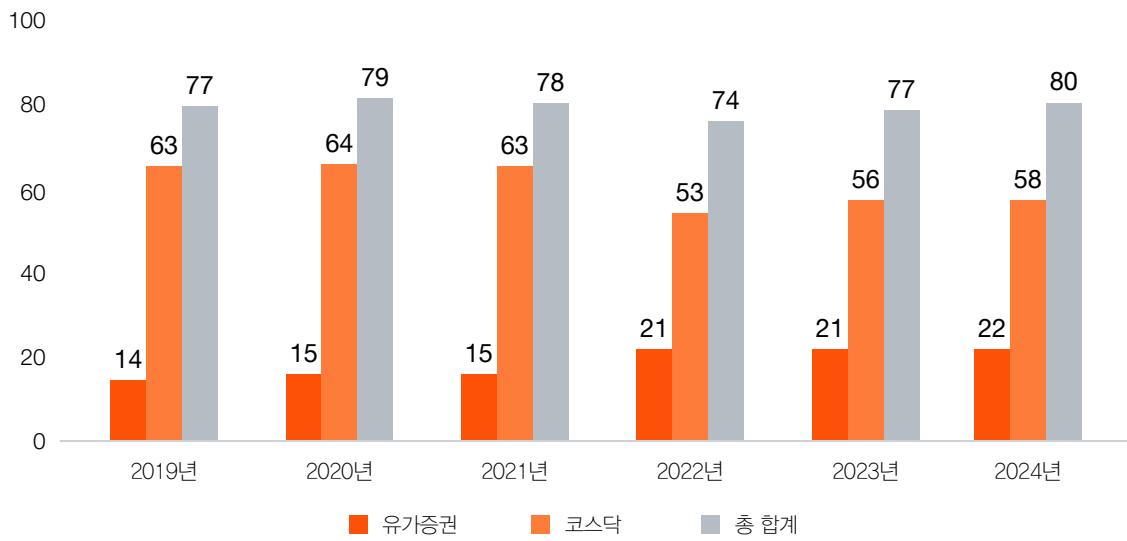
내부회계관리제도 의견변형에 대한 분석

2024년은 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 감사제도가 도입된 지 6년 차이자, 연결기준 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 감사가 시행된 지 2년 차가 되는 해이다. 또한, 별도 자산총액 1천억 원 이상 상장회사에 대한 감사수준의 인증이 도입된 지도 3년 차를 맞이하였다. 지난 6년간 내부회계관리제도 의견변형의 추이를 분석하여 변화 동향을 살펴보고 이를 통하여 실효적인 내부회계관리제도 내재화를 위한 고려사항에 대해 살펴보고자 한다.

1. 2019년 이후 6개년간 내부회계관리제도 의견변형 현황

2019년 내부회계관리제도에 대한 인증수준이 감사로 상향되는 개정 외부감사법 적용 이후 6개년간의 내부회계관리제도 의견변형 현황은 아래와 같다(유가증권 및 코스닥 상장회사 대상, 코넥스 상장회사 제외).

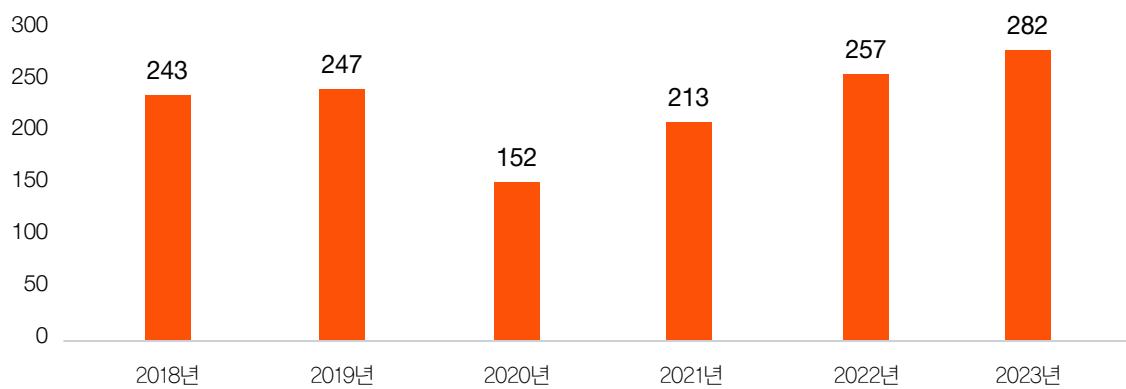
도표 1. 최근 6개년 내부회계관리제도 의견변형 회사 추이 (단위: 개수)



전체적인 내부회계관리제도 의견변형 회사수의 연도별 추이를 보면, 내부회계관리제도에 대한 감사가 도입된 첫해인 2019년부터 2023년까지 70개사 후반 수준에서 유사하다가 2024년에는 80개사로 소폭 증가한 경향을 보이고 있다. 유가증권 및 코스닥 회사의 상대적 비중은 유사한 수준을 유지하고 있다. 내부회계관리제도에 대한 감사가 적용된 2019년 이후 내부회계관리제도 감사의견이 변형된 회사수는 2019년 4개사, 2020년 5개사, 2021년 4개사로 유사한 추세를 보였으나, 자산총액 1천억 원 이상으로 내부회계관리제도 감사대상이 확대된 2022년에는 총 39개사, 2023년에는 총 42개사, 그리고 2024년에는 총 35개사가 내부회계관리제도 감사의견이 변형되었다.

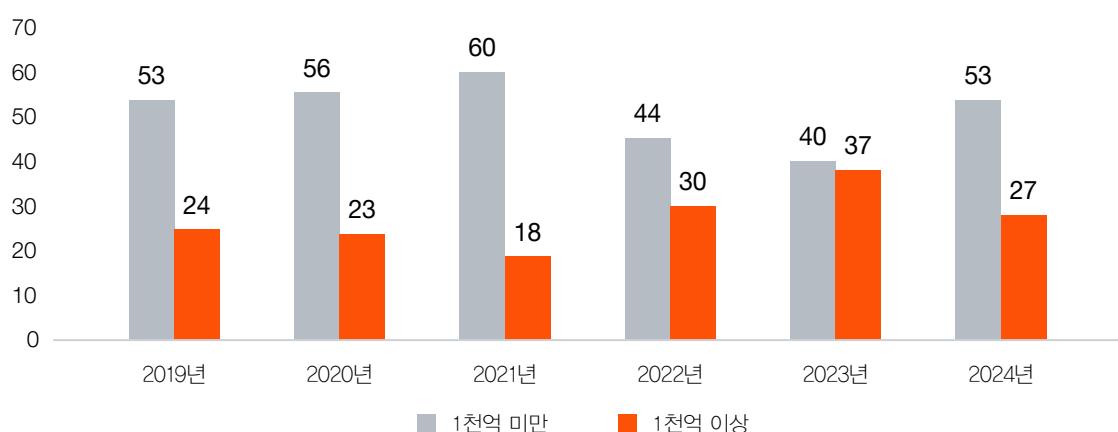
이러한 한국의 추이 대비 미국의 경우 내부통제에 대한 외부감사 제도가 오랜 기간 정착되어 있는 만큼, 그 의견변형 추이를 살펴보는 것이 도움될 수 있다. 이에 따라 미국의 리서치 기관인 Audit Analytics가 분석한 자료를 기반으로, 유사한 기간 동안의 미국 내 내부회계관리제도 의견변형 기업 수의 연도별 추이는 다음과 같다.

도표 2. 미국의 최근 6개년 ICFR 감사 의견변형 회사 추이 (단위: 개수)



미국의 경우 2020년을 제외하고 대체로 200여 개의 회사가 매년 Internal Control for Financial Reporting ('ICFR') 의견변형을 받는 안정적인 추세를 보이고 있으나 2021년부터 다소 증가하는 추세를 보이고 있으며, 분석 대상 연도에서 가장 최근인 2023년 회계연도에 외부감사인의 ICFR 감사 건수(회사 수)는 총 3,348건이며 이 중 282건이 의견변형에 해당하여 의견변형 비율은 약 8.4%(국내의 경우 2024년 기준 약 2.9%)에 달하였다. 미국의 경우는 국내에 비해 의견변형 비율이 높지만, 과거 2000년대부터 고려하면 의견변형 비율이 점진적 감소세 및 안정 추세라는 점에서 한국 대비 제도가 성숙기에 접어 들었음을 확인할 수 있다. 다만, 미국의 경우는 국내와 다르게 2004년 ICFR 감사가 도입될 때부터 연결내부회계 관리제도 기준으로 적용되었고 ICFR 감사 대상이 직전연도 별도 자산 1천억 원 이상인 상장회사(국내 기준)가 아닌 (1) 유통 시가총액 \$2억 5,000만 미만 법인 또는 (2) 유통 시가총액 \$7억 미만과 연간수익 \$1억 미만을 동시에 충족하지 않는 경우(2019년 5월부터 적용)가 아닌 상장회사에 적용되는 점은 참고할 필요가 있다.

도표 3. 최근 6개년간 연도 말 자산 규모별 내부회계관리제도 의견변형 추이 (단위: 개수)



내부회계관리제도 의견변형 회사를 연도 말 별도 자산총액 1천억 원 기준으로 구분하여 살펴보면, 내부회계관리제도에 대한 감사 대상이 직전연도 자산 총액 1천억 이상으로 확대된 2022년부터 일정 규모 이상 회사에 대한 의견변형이 증가하는 추세를 보이고 있으며, 2024년에는 안정화단계에 들어간 것을 볼 수 있다. 한편, 2024년에는 별도재무제표상 자산총액이 2조 원 이상인 회사들 모두 별도 및 연결 내부회계관리제도 감사에서 적정 의견을 받았다는 점이 주목할 만하다.

한편 유가증권과 코스닥 회사의 내부회계관리제도의 의견변형 회사의 추이를 보면 각각 다음과 같다. 유가증권 상장회사 및 코스닥 상장회사의 2024년 말 기준 회사 수가 각각 900여 개 및 1,800여 개이고, 평균 별도 자산총액이 각각 약 6조 원 및 약 2,000억 원으로 큰 차이가 있는 점을 고려할 때 전체 의견변형회사 및 내부회계관리제도 검토 하의 의견변형회사가 코스닥 상장회사가 더 많은 점은 설명이 될 수 있다.

도표 4. 유가증권 시장 최근 6개년간 당해 연도 말 자산 규모별 내부회계관리제도 의견변형 추이 (단위: 개수)

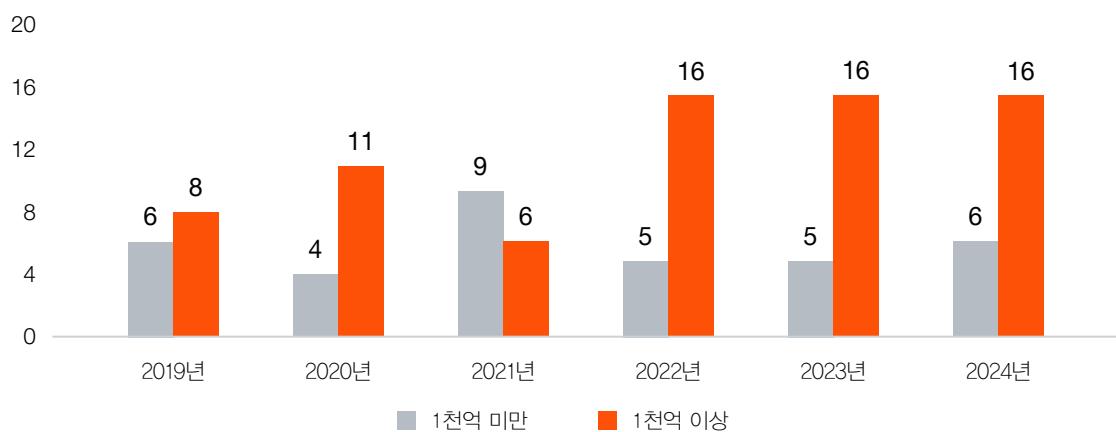
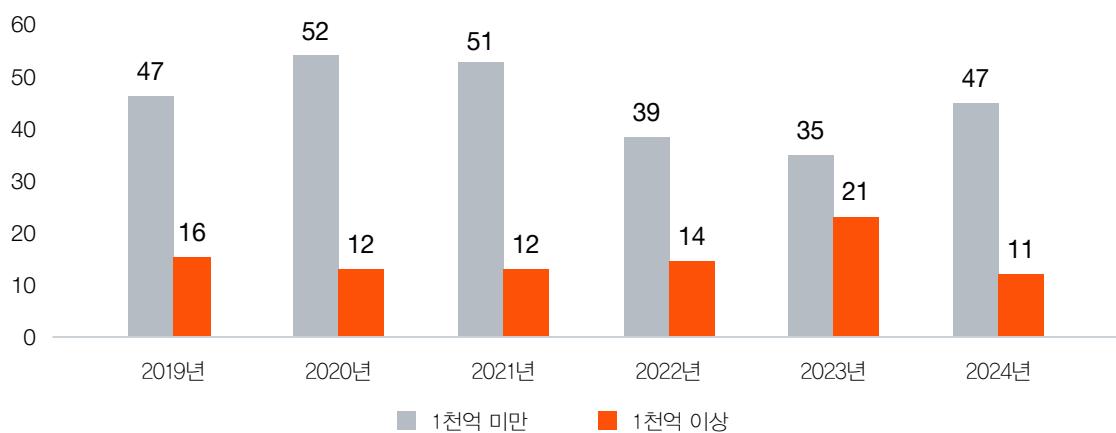


도표 5. 코스닥 시장 최근 6개년간 당해 연도 말 자산 규모별 내부회계관리제도 의견변형 추이 (단위: 개수)



2024년 내부회계관리제도 의견변형의 특징은 아래와 같이 요약된다.

- 1천억 이상 내부회계관리제도 감사대상 확대된 2022년도부터 감사의견 변형 회사수가 증가하였으나 2024년에는 감소함(2021년 4개사, 2022년 39개사, 2023년 42개사, 2024년 35개사).

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 37%를 차지하고 있으며 재무제표 오류와 관련된 미비점이 63%를 차지하고 있다. 이는 연도별로 비교할 때 그 비중은 유의미한 차이를 보이고 있지 않다.

표 1. 회계관리제도 중요한 취약점 Keyword 분석 – 부정 및 오류 (단위: 건수, %)

대분류	소분류	2024년		2023년		2022년		2021년		2020년		2019년	
		항목	비중										
부정을 예방하거나 적발하기 위한 통제 (37%)	자산횡령: 자금 및 법인인감 등	16	11%	16	10%	22	15%	22	18%	23	18%	24	20%
	부패: 고위경영진, 수관계자거래 등 타당성	16	11%	28	17%	24	16%	10	8%	17	13%	19	16%
	허위보고: 이사회 등의 기능미비	8	5%	7	4%	9	6%	7	6%	7	5%	4	3%
	통제환경 및 내부감시기구의 충분성	8	5%	8	5%	6	4%	3	3%	1	1%	3	2%
	소계	48	32%	59	36%	61	41%	42	35%	48	37%	50	41%
오류를 감소시키거나 발견하기 위한 통제 (63%)	재무제표 재작성 및 중요한 감사수정사항	19	13%	30	18%	30	20%	29	24%	26	20%	21	17%
	재무보고 통제활동 설계 및 운영 미비	43	29%	46	28%	32	22%	28	24%	33	25%	30	25%
	자산의 평가 및 회수 가능성	35	24%	30	18%	20	14%	18	15%	19	15%	16	13%
	정책 및 인력부족	2	2%	–	0%	4	3%	2	2%	5	4%	5	4%
	소계	99	68%	106	64%	86	59%	77	65%	83	63%	72	59%
합계		147	100%	165	100%	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 2024년에는 11%로 전반적으로 과거 대비 감소된 수준을 유지
- 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 25% 내외의 일정 수준을 유지

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

- 2021년까지는 감사인 지정제도 등에 따른 강화된 외부감사의 영향으로 재무제표 재작성 및 감사인 이 발견한 중요한 수정사항과 관련된 취약점 비중이 지속적으로 증가하는 추세(17% → 24%)였으나, 2022년 이후부터 해당 비중이 감소 추세(24% → 18% → 13%)임을 알 수 있으며,
- 2024년에는 회사별 미비점 지적 건수가 감소했으나 수익인식 및 재고자산과 같은 특정 계정과목과 관련된 내부통제상 미비점 지적 건수가 지속적으로 증가
- 또한, 최근 둔화된 국제 경제와 전반적인 국내 경영환경의 악화에 따라 회사들의 재무상태와 재무 성과가 좋지 않은 상황에서 자산의 평가 및 회수 가능성, 그리고 계속기업 가정과 관련된 미비점 지적 건수는 상대적으로 크게 증가

전반적인 2024년의 중요한 취약점 Keyword를 볼 때, 부정 및 횡령 관련 미비점의 비중은 감소하는 한편, 세부적인 회계처리와 관련된 내부통제 미비점 지적건수는 증가하는 경향을 보이고 있다. 특히 회사별 외부감사인의 미비점 지적건수는 감소했음에도 불구하고, 자산 평가 및 회수 가능성 관련 지적 건수는 지속적으로 크게 증가하는 경향을 보이고 있다.

이는 최근 부정 및 횡령 관련 위험에 대해 많은 회사들이 기존보다는 더 적극적인 대응과 점검을 하였고 전반적인 국내 경영환경 악화 및 불확실성으로 인해 자산 평가 및 회수 가능성과 관련 재무 제표 왜곡표시 위험에 대한 외부감사인의 위험평가가 중점적으로 고려됨과 동시에 통제의 효과성 점검 과정에서 평가 및 회수 가능성, 그리고 계속기업가정과 연관된 프로세스와 통제절차뿐만 아니라 세부 회계처리를 심층적으로 점검한 영향으로 보인다. 이러한 세부적이고 심층적인 점검의 결과로 평가에서의 경영진의 편의와 오류, 이로 말미암은 재무제표 수정사항이 발견되었거나 통제상 관리가 충분하지 않은 영역이 파악되어 이를 취약점으로 지적한 것으로 판단된다.

3. 내부회계관리제도 의견변형 회사의 지적사항(Keyword) 평균 항목 수

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, 2022년은 2.8개, 2023년 3.0개였다가 2024년에는 2.7개로 소폭 감소한 경향이다.

표 2. 내부회계관리제도 의견변형 회사 지적사항(Keyword) 평균 건수 (단위: 건수)

구분	2024년	2023년	2022년	2021년	2020년	2019년
전체 의견변형 회사 수	80개사	77개사	74개사	78개사	79개사	77개사
범위제한 의견변형 회사 차감	25개사	22개사	22개사	27개사	26개사	26개사
차감 후 분석대상 의견변형 회사	55개사	55개사	52개사	51개사	53개사	51개사
총 Keyword 항목 합계	147	165	147	119	131	122
의견변형 회사당 지적사항(Keyword) 평균 건수	2.7	3.0	2.8	2.3	2.5	2.4

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 3. 중요한 취약점 관련 Keyword – 회계처리 및 재무제표 구성요소 영역 관점 (단위: 건수, %)

대분류	소분류	2024년		2023년		2022년		2021년		2020년		2019년	
		항목	비중										
평가 및 회수 가능성	금융자산 및 금융상품	18	23%	12	14%	10	17%	7	16%	7	13%	5	10%
	CGU 및 유무형자산	6	8%	7	8%	1	2%	6	13%	5	10%	4	8%
	종속기업, 관계기업투자	11	14%	11	13%	9	15%	5	11%	7	13%	7	14%
특수관계자거래 인식 및 공시	특수관계자 거래 - 인식	6	8%	15	17%	9	15%	6	13%	8	16%	9	18%
	특수관계자 거래 - 범위 및 공시	3	4%	3	3%	5	8%	2	4%	4	8%	12	24%
특정 계정 관련	수익인식	8	10%	10	11%	6	10%	8	19%	7	13%	2	3%
	재고, 리스 등	9	11%	16	18%	5	8%	6	13%	8	15%	6	12%
계속기업 관련	계속기업 존속능력에 대한 평가 관련	14	18%	10	11%	9	16%	2	4%	1	2%	2	3%
기타	비경상거래, 회계정책 등	6	4%	4	5%	5	9%	3	7%	5	10%	4	8%
계		81	100%	88	100%	59	100%	45	100%	52	100%	51	100%

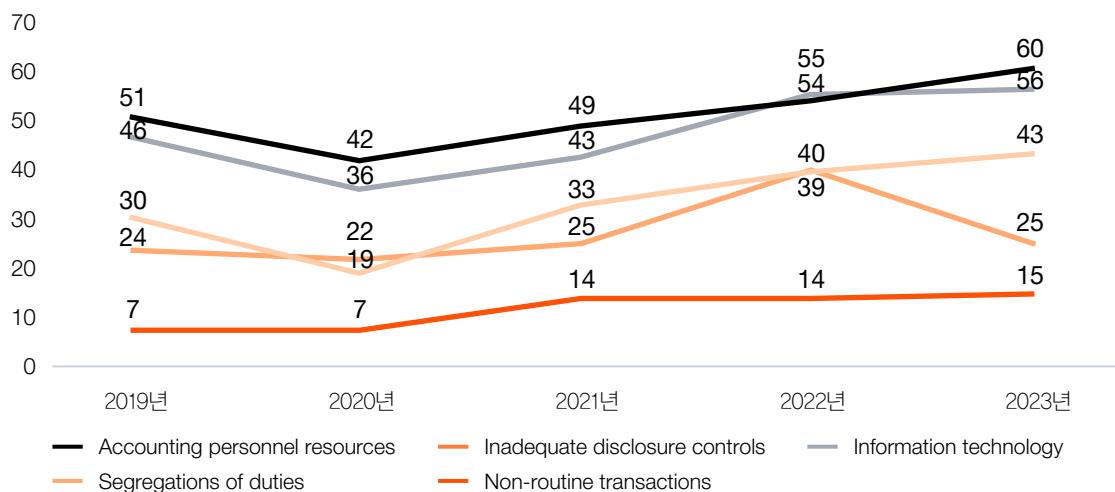
2024년의 경우 회계처리와 직접적으로 연관되는 미비점 지적항목이 2023년보다 소폭 감소했으나 여전히 80여개 수준을 유지하고 있으며, 소분류 내의 구성비율의 관점에서는 금융자산 평가와 같이 평가 및 회수 가능성 미비점이 두드러지게 증가했음을 볼 수 있다.

2023년 대비 2024년의 경우 특수관계자 거래의 인식, 공시와 관련된 미비점 지적률은 10%대로 감소한 반면, 금융자산 등 평가 및 회수 가능성 관련 미비점은 50%에 육박하는 비율로 증가하였다. 또한 수익인식, 재고자산 등과 같은 특정 계정과목과 관련된 통제절차의 미비를 직접적으로 언급한 비율은 21%로 다소 감소하였으나, 최근 불확실한 국내 경영환경 및 기업들의 문화된 재무상황과 연계하여 계속기업 존속능력에 대한 평가 관련 통제가 유효하게 작동하지 않았다는 미비점의 지적률이 2022년부터 지속적으로 증가하면서 2024년 18%로 역대 최고치를 기록했다.

5. 내부통제 미비점 사유에 있어서의 한국과 미국 간의 비교

미국(ICI)에서 외부감사인의 내부통제에 대한 의견이 변형된 회사의 사유를 분석한 추이는 아래와 같다. 해당 분석은 미국의 Research 기관인 Audit Analytics가 분석한 미비점 지적사유에 기반한 분석으로, 미국의 외부감사인 관점에서 내부통제가 취약한 기업의 사유를 어떠한 관점에서 바라보는지 그 방향성을 알 수 있는 분석으로 판단된다.

도표 6. 미국의 최근 5년간 (2019년~2023년) 내부통제 미비점 지적 순위 (단위: %)



Source: Audit Analytics August, 2024

표 4. 한국 및 미국의 내부통제 미비점 사유 분석 (단위: 건수)

구분	한국				미국
	2024년	2023년	2022년	2023년	
통제활동 미비	1	1	1	4	
범위제한, 자료 미제출	2	2	2	—	
중요한 수정사항, 비경상거래	3	3	3	5	
업무분장	4	4	4	3	
인력 적정성	5	5	6	1	
정보기술	6	5	5	2	

Source: Audit Analytics August 2024, 삼일회계법인

미국의 경우 ICFR 감사관련 의견 변형된 회사의 경우 ‘재무인력의 적정성’, ‘정보기술’ 및 ‘업무 분장’에서의 미비점 지적 사항이 최근 5개년 동안 가장 높은 것을 볼 수 있다. 한편 한국의 경우 내부통제에 대한 의견(감사 및 검토 포함)이 변형된 회사의 사유 중 ‘통제활동 미비’, ‘범외제한, 자료 미제출’과 ‘중요한 수정사항, 비경상거래’를 지적하는 경우가 가장 높고 ‘재무인력의 적정성’과 ‘정보기술’과 관련된 언급은 미미한 추세이다.

미국의 외부감사인은 미비점의 실질적인 원인 분석을 다각적으로 수행하여 다양한 지적사항을 제시 하지만 한국의 외부감사인은 미비점에 직접 관련된 사항에 집중하는 경향을 보이는 것으로 추정된다.

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.

1. 핵심감사항목과 내부회계관리제도 의견변형 사유

2020년부터 모든 상장회사에 대해 적용되고 있는 핵심감사제도는 외부감사 과정에서 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 내부통제절차 역시 감사과정에서 점검하게 된다.

최근 3년간 내부회계관리제도 감사의견이 변형된 회사의 핵심감사항목과 이 가운데 내부회계관리제도 미비점으로 포함된 항목은 아래와 같다.

표 1. 핵심감사항목과 내부통제 미비점 지적 일치율 (2022년~2024년) (단위: 건수, %)

핵심감사항목	수익 인식	공정가치 평가	손상 평가	재고 자산	부정 사건	특수관계자 거래	합계
핵심감사항목*	25	13	29	7	2	10	86
핵심감사항목 중 미비점 지적건수	10	6	14	4	2	8	44
핵심감사항목과 미비점 지적 일치율	40%	46%	48%	57%	100%	80%	51%

*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, 공정가치평가, 특수 관계자 거래 등을 핵심감사항목으로 선정하였으며, 핵심감사항목 중 44건의 경우 내부회계관리제도 감사 (검토) 과정에서 미비점으로 언급되어 핵심감사항목과 미비점 지적 사이의 일치율이 약 51% 수준에 이르렀다.

특히 손상평가의 경우 핵심감사항목 중 미비점 지적건수가 가장 많았으며 내부회계관리제도 미비점 지적비율이 48%로 높은 수준을 보이고 있다. 최근 불확실한 경영환경 등을 고려할 때 자산손상이 핵심감사항목으로 선정된 회사의 경우 손상징후에 대한 충실한 검토뿐만 아니라 손상평가 과정에서 회수가능가액 측정에 대한 세부적인 경영진 검토를 통해 관련한 재무제표의 왜곡, 그리고 감사과정에서의 재무제표 수정을 방지함과 동시에 이러한 손상평가의 과정에서 통제절차가 적절하게 설계되고 유효하게 작동되었음을 입증하는 것이 매우 중요하다.

또한 특수관계자 거래의 경우에는 핵심감사항목으로 선정된 건수는 10건으로 상대적으로 적으나, 내부통제 미비점으로 함께 지적된 비율이 80%로 매우 높게 나타났다. 특수관계자와의 거래는 그 자체로 투명성 확보가 중요한 영역으로, 감사인은 거래의 정당성과 적법성, 공정성에 대해 보다 면밀한 절차를 수행하게 된다. 따라서 관련 거래가 KAM으로 지정된 경우에는 사전 승인 및 모니터링 체계, 내부 검토 기록 및 공시 적정성 여부에 대한 심도 있는 점검이 수반됨으로 보인다. 재고자산 역시 핵심감사항목으로 지정된 건수는 7건으로 적지만, 일치율이 57%로 높은 수준이다. 이는 재고자산 프로세스가 복잡하며, 실사 및 평가의 신뢰성 확보를 위해 많은 노력과 시간이 요구되는 영역임을 고려할 때, 실질적으로 내부통제 미비점이 높은 비율로 지적됨을 반영한다. 따라서 경영진과 감사(위원회)는 수불관리, 재고실사 및 실재성 검토, 원가결산 등 전반적인 프로세스에 대해 더욱 면밀한 관리체계를 갖춰야 할 것으로 보인다.

부정사건과 관련해서는 핵심감사항목으로 선정된 2건 모두에서 미비점이 지적되어 지적 일치율이 100%에 달하였다. 이는 기중에 부정 사안을 인지하게 되는 경우 외부감사인은 이를 핵심감사항목으로 선정할지를 검토하고 그와 동시에 내부통제 관점의 개선을 고려하여 내부회계관리제도 의견에 반영하게 된 결과로 추정된다. 부정 사건의 경우 미비점을 단기간 내에 해결하기 어려운 특성이 있으며 특히 2024년부터 (유예 적용한 경우 2025년) 횡령 등 자금 관련 부정위험에 대응하기 위해 회사가 수행한 내부통제활동을 공시하는 상황에서 경영진 및 감사(위원회)는 발견된 부정사건이 있는 경우에는 근본적인 원인 분석과 치유 계획을 수립하고 적시성 있는 개선이 필요하다. 또한 발견된 부정사건이 없는 경우에도 사전적으로 이러한 부정위험에 대응하는 회사의 통제절차가 적절하게 설계 및 운영되고 있는지에 대한 세부적인 확인을 하는 것이 필요할 것이다.

결과적으로, 핵심감사항목으로 선정된 항목들 중 다수에서 내부회계관리제도 미비점이 함께 지적되고 있으며, 이는 외부감사인이 감사 진행 중 위험수준을 지속적으로 재평가하고, 위험이 높은 영역에 대해서는 핵심감사항목으로 확정함과 동시에 내부통제의 신뢰성에 대한 판단을 병행하고 있음을 시사한다. 이에 경영진 및 감사(위원회)는 기중부터 위험이 높은 항목에 대한 외부감사인과의 선제적 의사소통을 통해 연말 감사 시점 이전에 통제상 미비점 또는 재무정보의 왜곡 가능성을 사전에 식별하고 대응할 필요가 있다.

2. 경영진 및 감사(위원회)의 내부회계관리제도 의견 일치율

내부회계관리제도의 효과성에 대한 의견은 세가지로 구분되어 정보이용자에게 제공된다. 경영진, 외부감사인, 그리고 내부감시기구(감사 또는 감사위원회)를 통해 그 효과성에 대한 의견이 외부로 공표되게 된다.

내부회계관리제도 모범규준과 감사기준상으로는 미비점에 대한 판단과 평가에 있어 경영진, 외부감사인 그리고 내부감시기구 간 적용되는 기준의 차이는 없다. 그러나 현실에서는 이러한 기준상 차이가 없음에도 경영진, 외부감사인, 그리고 내부감시기구의 내부회계관리제도에 대한 최종결론이 다른 경우가 발생하게 된다.

표 2. 외부감사인과 경영진 내부회계관리제도 운영실태보고서 의견 일치율 (단위: 개수, %)

구분	2024년	2023년	2022년	2021년	2020년	2019년
외부감사인 내부회계 의견변형 회사 수	80	77	74	78	79	77
경영진 내부회계 의견변형 회사 수*	7	12	13	8	2	7
외부감사인과 경영진 의견 일치율	9%	17%	18%	10%	3%	9%

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

지난 6년간 외부감사인의 내부회계관리제도에 대한 의견이 변형된 회사에 대한 경영진의 내부회계 의견변형 회사의 수와 두 당사자 간 의견이 일치하는 정도는 상기 표와 같다. 2019년부터 2021년 까지는 외부감사인과 경영진의 내부회계관리제도 의견 일치율이 3%에서 10% 수준에 머물렀으나, 2022년과 2023년에는 각각 18%, 17%로 일치율이 상승한 것으로 나타났다. 그러나 2024년에는 다시 9%로 하락하며 과거 수준으로 회귀하였다.

이러한 경향은 내부통제의 실질적 개선 및 운영보다는 감사 대응을 중심으로 한 접근으로 해석할 수 있으며 미비점에 대한 실질적인 평가와 경영진의 책임 있는 평가가 정착된 미국의 경우와는 대조되는 부분이다. 실제로 미국의 경우 경영진의 ICFR에 대한 의견과 외부감사인의 감사의견이 불일치하는 사례가 거의 없는데, 이는 경영진이 자율적으로 내부통제 취약점을 인식하며, 이를 투명하게 공시하고 사전적으로 외부감사인과 ICFR에 대한 의견을 적극적으로 소통하는 환경이 실무적으로 정착되어 있기 때문으로 보인다.

또한 하기 표에서 확인할 수 있듯이, 내부감시기구인 감사 및 감사위원회가 내부회계관리제도 운영실태평가보고서상 비적정의견을 표명한 비율 또한 과거 수준으로 하락하였다.

표 3. 내부감시기구의 내부회계관리제도 운영실태평가보고서 의견 (단위: 건수, %)

구분	2024년	2023년	2022년	2021년	2020년	2019년
외부감사인 의견변형 회사 수	80	77	74	78	79	77
감시기구(감사·감사위원회)의 비적정의견 비율*	11%	16%	19%	11%	11%	14%
비적정의견	9	12	14	8	8	10
적정의견	70	64	58	68	68	63

*감사(위원회)의 내부회계관리제도 운영실태평가보고서상 중요한 취약점이 포함된 회사의 수이며, 운영실태평가보고서가 제출되지 않은 경우는 제외 후 계산한 비율임.

상기 표에서 볼 수 있는 바와 같이, 내부회계관리제도 의견변형과 관련한 외부감사인의 의견과 내부감시기구의 의견이 일치하는 비중이 낮다는 점에서 내부감시기구의 경영진의 내부회계관리제도 운영실태에 대한 관리감독의 수준과 외부감사인의 독립적 평가 수준 간의 괴리가 여전히 존재함을 시사한다.

3. 내부회계관리제도 비적정의견과 재무제표 감사의견 연관성

외부감사인은 기업의 재무보고 신뢰성에 대해 두 가지 방식으로 외부 정보이용자에게 의견을 제시한다. 하나는 재무제표 수치의 적정성을 평가한 재무제표 감사이며 다른 하나는 그 수치를 산출하는 과정의 신뢰성을 평가한 내부회계관리제도에 대한 감사 또는 검토의견을 통해 정보를 제공한다.

서로 다른 의견이지만, 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 의견 형성 과정이 재무제표 감사결과와 밀접한 상관관계가 있음으로 나타난다. 실제로 재무제표 감사의견이 적정의견이 아닌 경우, 내부회계관리 제도 또한 적정의견이 아닌 경우가 대부분이다. 내부회계관리제도를 별개의 체계로 독립적으로 판단하기보다는 재무제표상 오류나 왜곡의 결과로 내부통제상의 문제를 해석하는 경향이 있다고 볼 수 있다.

한편, 2019년부터 2024년까지 내부회계관리제도에 대한 의견이 비적정인 회사의 재무제표 감사의견의 현황은 아래와 같다.

표 4. 내부회계 비적정 상장회사의 재무제표에 대한 감사의견 현황 (단위: 건수, %)

재무제표 감사의견	2024년	2023년	2022년	2021년	2020년	2019년	합계
적정의견	23	22	33	29	24	27	158
비적정의견	57	55	41	49	55	50	307
합계 – 내부회계관리제도 비적정 회사	80	77	74	78	79	77	465
재무제표 감사 비적정의견 비율	29%	29%	45%	37%	30%	35%	34%

상기 표에서 볼 수 있듯이 내부회계관리제도는 비적정의견이나 재무제표는 적정인 회사의 비중이 2022년까지 대체로 증가하다가 2023년부터 하락 추세를 보인다. 즉, 내부회계관리제도 비적정의견과 재무제표의 비적정의견이 일치하는 비율이 2023년부터 증가하고 있다.

위와 같은 추세를 더 살펴보고자 2022년에 별도 자산총액 1천억 원 이상 기업의 내부회계관리제도가 도입된 점을 고려하여 자산총액 1천억 원 이상에서 5천억 원 미만 회사를 대상으로 추이를 살펴보면 다음과 같다.

위와 같은 추세를 더 살펴보고자 2022년에 별도 자산총액 1천억 원 이상 기업의 내부회계관리제도가 도입된 점을 고려하여 자산총액 1천억 원 이상에서 5천억 원 미만 회사를 대상으로 추이를 살펴보면 다음과 같다.

표 5. 별도 자산총액 1천억 원 이상, 5천억 원 미만 내부회계 비적정 상장회사의 재무제표에 대한 감사의견 현황 (단위: 건수, %)

재무제표 감사의견	2024년	2023년	2022년	2021년
적정의견	8	11	16	9
비적정의견	16	22	10	5
합계 – 내부회계관리제도 비적정 회사	24	33	26	14
재무제표 감사 비적정의견 비율	67%	67%	38%	36%

별도 자산총액 1천억 원 이상에서 5천억 원 미만 상장회사를 대상으로 재무제표 의견이 적정하지 않고 내부회계관리제도 의견 또한 적정하지 않다고 판단되는 비율이 2021년에 30%대였다가 2023년과 2024년에는 60%대를 보인다. 이는 대상 회사들에 대한 내부회계관리제도 감사가 도입되고 정착이 되면서 내부회계관리제도에 대해 비적정의견이 나올 경우, 재무제표에서도 동일하게 부정적 감사의견을 받을 확률이 높아짐으로 이해할 수 있다.

4. 내부회계관리제도 의견변형 회사의 사후 상장폐지 여부

유가증권시장과 코스닥시장에 상장된 기업은 일정한 요건에 해당하는 경우 상장폐지 될 수 있다. 회사의 주요 경영사항에 중대한 변화가 발생하여 투자자 보호에 문제가 생기거나, 시장의 신뢰를 훼손할 우려가 있는 경우로, 구체적으로는 장기간 감사의견 거절, 부도, 영업정지 등의 사유가 해당된다.

내부회계관리제도에 대한 감사 또는 검토의견이 변형되는 것만으로는 상장폐지의 직접적인 사유가 되지 않을 수 있으나, 재무제표의 신뢰도 저하와 함께 내부회계의견 변형이 동반되는 사례가 많아 양자 간에 유의미한 관련성이 존재한다고 볼 수 있다. 상장폐지가 결정되기까지는 통상 수년의 시간이 소요되므로, 2019년, 2020년 및 2021년 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 의견이 변형된 회사가 현재 시점에 상장이 유지되고 있는지 여부를 살펴보았다.

표 6. 내부회계관리제도 의견변형 회사의 상장폐지 여부 (단위: 건수, %)

구분	2019년			2020년			2021년		
	유가증권	코스닥	계	유가증권	코스닥	계	유가증권	코스닥	계
상장유지	10	25	35	13	27	40	13	36	49
상장폐지	4	38	42	2	37	39	2	27	29
계	14	63	77	15	64	79	15	63	78
상장폐지회사 비율	29%	60%	55%	13%	58%	49%	13%	43%	37%

2019년부터 2021년까지 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 의견이 변형된 회사를 분석해보면, 일정 기간 경과 후 상장폐지로 이어지는 사례가 적지 않음을 알 수 있다. 특히 2019년에 내부회계관리제도 의견이 변형됐던 회사의 경우 상장폐지 비율이 60%에 육박하고 있다. 또한 코스닥 상장회사의 경우 매년 유가증권 상장회사보다 상장폐지 비율이 높은 추세를 보인다.

한편 내부회계관리제도 의견변형 회사 중 외부감사인이 취약점으로 언급한 요소별 상장유지 여부는 아래와 같다.

표 7. 내부회계 의견변형 회사의 취약점 언급 요소별 상장유지 여부 (단위: 건수, %)

구분	상장유지		상장폐지	
	회사수	구성비	회사수	구성비
부정요소만 언급	15	12%	10	9%
오류요소만 언급	57	46%	21	19%
부정오류 동시 언급	32	26%	25	23%
범위제한	20	16%	54	49%
계	124	100%	110	100%

먼저 내부회계관리제도 의견변형에도 불구하고 상장이 유지되고 있는 회사를 살펴보면, 재무제표 오류와 관련된 통제 미비점만 지적 받은 사례가 전체의 46%로 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 이는 재무제표의 오류 관련 통제에 대한 적극적인 개선조치를 수행한다면 상장이 지속적으로 유지될 가능성이 보다 높다는 의미로 해석된다.

반면, 내부회계관리제도 의견변형 이후 상장폐지 된 회사 중 가장 높은 비율을 차지하는 사유는 '범위제한'으로, 전체의 49%에 해당한다. 이는 단순한 통제 미비가 아닌 재무제표 신뢰성 확보를 위한 위험평가의 부재, 경영진의 인식 부족, 이사회 및 감사(위원회)의 역할 미비, 회계 및 재무와 관련된 인력 부족 등 보다 구조적이고 근본적인 문제가 수반된 경우가 많기 때문에 상장폐지로 귀결되는 자연스러운 결과로 이해된다.

또한, 내부회계관리제도 의견변형 이후 상장폐지 된 회사 중 부정과 오류가 동시 언급 경우는 전체의 23%에 해당한다. 이는 부정 사건 등으로 부정위험이 높고 중요한 회계처리 오류가 함께 수반되는 경우에는 특히 상장유지에 보다 높은 수준의 개선 노력과 리스크 관리가 필요한 것으로 해석된다.

상장 유지 여부에 따른 내부회계관리제도 의견변형 회사들의 중요한 취약점 keyword 중심으로 분석해보면 다음과 같다.

표 8. 2019년~2021년 3개년 내부회계 의견변형 회사의 취약점 Keyword 분석 (단위: 건수, %)

분류	상장유지		상장폐지	
	항목	비중	항목	비중
자산횡령: 자금 및 법인인감 등	36	15%	33	24%
부패: 고위경영진, 특수관계자거래 등 타당성	25	11%	21	16%
허위보고: 이사회 등의 기능미비	9	4%	9	7%
통제환경 및 내부감시기구의 충분성	4	2%	3	2%
부정 관련 Keyword 소계	74	31%	66	49%
재무제표 재작성 및 중요한 감사수정사항	60	25%	16	12%
재무보고 통제활동 설계 및 운영 미비	59	25%	32	24%
자산의 평가 및 회수 가능성	37	16%	16	12%
정책 및 인력부족	7	3%	-5	4%
오류 관련 Keyword 소계	163	69%	69	51%
총 Keyword 항목 합계	237	100%	135	100%

내부회계관리제도 의견변형 이후 상장을 유지하고 있는 회사의 경우 재무제표 오류를 감소시키거나 발견하기 위한 통제 관련된 미비점 지적이 60%대로서 부정에 관련된 언급은 상대적으로 낮은 편이다. 이는 앞서 살펴본 내부회계관리제도 의견변형 회사의 통제미비점과 관련된 Keyword를 분석 결과와 크게 다르지 않은 수준이다.

그러나 내부회계관리제도 의견변형 이후 상장이 폐지된 회사의 경우 부정에 관련된 미비점을 지적 받은 비율이 49%로 상당히 높은 수준임을 확인할 수 있다. 특히 자금 관련 통제의 미비 요소의 증가가 두드러진다. 내부회계 의견변형 회사 중 자금 관련 통제의 미비점이 지적된 비율은 보통 10%대이지만, 상장폐지가 된 회사의 경우 자금 관련 통제의 미비점이 24%로 상당히 높은 비율을 차지하고 있다.

이는 내부회계관리제도 의견변형 이후 상장폐지 기업의 내부통제 미비점이 부정 위험과 자금관리 부실 등 보다 근본적인 통제 실패와 연결되어 있다고 해석할 수 있다.

이러한 맥락에서 2019년부터 2021년까지의 내부회계관리제도 의견변형 회사 중 상장폐지 된 기업들을 대상으로 자금 통제 미비 관련 지적사항을 살펴보면 다음과 같이 분류된다.

표 9. 내부회계관리제도 의견변형 이후 상장폐지 회사의 자금 통제 미비 관련 지적사항 사례

분류	미비점 지적사항
자금 집행 타당성 검토 및 승인	<ul style="list-style-type: none"> 회사의 자금 대여 거래 및 선금금 지급 거래 등 자금거래의 그 타당성과 정당성에 대한 검토가 없었던 사례가 있었는 바 이는 자금 집행에 대한 통제절차가 미흡함을 나타냄 중요한 투자와 관련한 자금거래에서 이사회의사록 기록과 유지에 대한 내부통제와 자금지출 관련한 내부승인절차의 미비점이 존재함 일부 자금 집행에 대해 적격 증빙을 통한 자금의 집행 사유가 확인되지 않음에도 불구하고 자금이 집행되고 이를 비용으로 회계처리한 사실이 발견됨
자금거래의 회수 및 사후관리	<ul style="list-style-type: none"> 경영진의 내부회계관리제도 운영실태 평가보고서에 대한 검토결과, 자금사용목적이 불문명한 회사에 대한 자금집행이 발생하고 있으며 이러한 자금이 정상적으로 회수되지 않고 있음 경영진의 내부회계관리제도 운영실태 평가보고서에 대한 우리의 검토결과, 자금사용목적이 불문명한 회사에 대한 자금집행이 발생하고 있으며 이러한 자금이 정상적으로 회수되지 않고 있음을 발견함
현금성 자산 및 일일 자금통제 운영	<ul style="list-style-type: none"> 회사는 당기 중 현금성자산의 입·출금 및 부정방지 통제의 운영과 관련하여 중요한 취약점이 발견됨 회사는 자금일보 검토과정에서 충분하고 적합한 내부통제절차가 중요성의 관점에서 효과적으로 설계 및 운영되고 있지 않음
법인인감 및 승인수단 관리	<ul style="list-style-type: none"> 회사는 자금이체를 위한 공인인증서 및 OTP의 물리적 보안과 관련하여 충분하고 적합한 내부통제절차가 중요성의 관점에서 효과적으로 운영되지 않고 있지 않음 회사는 인감의 사용 기록과 관련한 적합한 통제절차가 미비하며 인감을 사용한 자금집행이 완전하게 통제되고 있지 않다는 사실을 발견함 법인인감의 보관에 대한 접근통제가 구비되어 있으나 해당 법인 인감을 전 대표이사가 사적으로 보관하는 등 자금에 대한 내부통제의 중요한 취약점이 발견됨

전반적으로 볼 때, 내부회계관리제도에 대한 의견변형이 상장폐지의 근원적인 원인은 아닐 수 있으나, 내부회계관리제도 의견변형 이후 상장이 폐지된 회사의 비율이 매우 높다는 사실은 내부통제의 적절한 운영과 이에 따른 리스크 관리가 상장 유지에 중요한 요소가 되고 사유가 복합적이고 구조적인 문제를 내포할 경우 상장폐지로 이어질 가능성이 상당히 높아짐을 보여준다. 내부회계관리제도는 기업의 재무보고 신뢰성을 확보하고 횡령 등 자금관련 부정위험에 대응하는데 있어 핵심적인 기반이 되며, 기업이 상장 유지 및 지속 가능한 성장을 하기 위해서는 해당 제도의 지속적인 점검과 체계적인 개선 노력이 필수적이라는 점과 내부회계관리제도의 효익을 다시 한번 시사하는 지점이다.

특히 횡령 등 부정위험 관련 자금통제 공시를 포함한 내부회계관리제도 법제화가 최근 적용됨에 따라 관련 규제가 강화된 상황에서 자금 통제가 미비하거나 자금 관련 내부통제가 적절하게 설계 및 운영되지 않을 경우, 상장회사의 존속 여부에 중대한 영향을 미칠 수 있다는 점에서 그 중요성은 더욱더 부각된다. 궁극적으로 지속적인 상장유지를 위해 기업이 단순한 내부통제를 넘어, 시장의 신뢰와 기업의 장기적 성장에 있어서 실질적인 위험 평가를 수행하고 실효적인 내부통제 운영함이 필요할 것으로 판단된다.

03

감리지적 사례, 내부통제 뉴노멀 관점의 새로운 해석

- ‘감리지적 사례의 내부통제 관점 분석(2023)’ 핵심 요약
- 주요한 비즈니스 환경 변화
- 새로운 환경에서의 감리지적 사례의 재해석



내부회계관리제도에 대한 감리를 앞두고 삼일회계법인에서는 지난 2023년 내부통제 미래전략 보고서를 통해 ‘감리지적 사례의 내부통제 관점 분석’을 다루었던 적이 있다. 2024년을 마지막으로 연결내부회계 관리제도에 대한 감리 유예기간이 종결됨에 따라(별도는 2022년부터 본격 감리의 대상임) 2023년의 분석을 재조명해 보기로 한다.



‘감리지적 사례의 내부통제 관점 분석(2023)’ 핵심 요약

지난 2023년 분석의 핵심적인 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 공시되는 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 결함 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 과정이 ‘충분히’ 신뢰할 만한지 보는 것이다(내부통제).
- 불량에 대한 원인을 찾는 것은 당연한 것이다. 중요한 것은 불량이 발견되었을 때 임시적인 사후약방문식의 대처가 아니라, 구조적이고 근본적인 원인을 찾고 개선하는 것이다. 자금사고 뿐만 아니라 손상, 수익인식 등 다양한 재무보고의 이슈가 반복되는 이유는 통제환경과 근본적인 원인에 대한 고민이 부족한 경우가 많다.
- 경영진 개입된 부정, 특수관계자 통한 분식, 비경상거래 통한 분식, 미래에 대한 공격적 추정과 비합리적 가정 등을 통한 회계주정치 이슈 등은 매우 전통적인 감리지적의 원인에 해당한다. 이러한 유형의 이슈는 대부분 경영진의 지시에 의한 경우가 많으며 건전하지 못한 Tone at the top, 경영진에 의한 통제 무력화, 경영진에 대한 감독기능 부실(거버넌스) 등이 주요한 내부통제 실패 원인이다.
- 통제환경이 가지는 힘은 강력하다. 처해 있는 환경이 누군가의 생각과 행동에 지대한 영향을 미친다. 다양한 재무보고 이슈의 상당 부분은 국지적인 결함이 아닌 통제환경 취약성을 시사하고 이런 환경의 취약성은 쉽사리 고쳐지지 않는다. 통제환경 취약성의 대표적인 사례는 올바르지 않은 경영진 마인드, 다양한 불확실성을 인지하고 관리하는 메커니즘 부족(투자 불충분 등), 취약한 거버넌스, 내부감사 등 점검기능 취약 등을 들 수 있다. 부실한 통제환경 위해 지어진 거래수준, IT 측면의 통제는 쉽사리 무너질 가능성이 크다.

- 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. 폭발적으로 확산되고 있는 AI 환경에서 전문성, 역량 등 전통적 인적요소의 특성과 의미는 변화될 것이다.
- 기업, 기업활동은 역동적이며 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. 재무제표는 과거지만 불확실성 관리, 즉 내부통제는 미래지향적이다.
- 기업 경영에 있어 데이터의 중요성을 간과할 수 없다. 전략, 마케팅, 운영효율 등의 영역에서 뿐만 아니라 불안하거나 불편한 부분, 즉 리스크를 분석하고 감지하며 다양한 관리체계의 실효성을 점검함에 있어서도 데이터 분석을 적용할 수 있다. 감리지적사례의 상당 부분 역시 데이터 분석을 통해 예방 또는 적발 가능했을 것으로 보인다.
- 연결재무제표, 즉 국내외 부문과 관련된 감리지적 역시 적지 않은 비중을 차지한다. 2023년부터 2조 이상 상장사에 대해 연결내부회계관리제도가 도입되었고, 본래의 취지에 따라서 충실히 구축되고 운영되었다면 연결재무보고의 전반적인 신뢰성이 높아질 것이다. 불행히도 연결내부회계관리제도 도입이 되었다고 할지라도 국내외 자회사에 대한 재무 관련 리스크 관리에 크게 도움이 되지 않는다고 느끼는 기업이 많은 것으로 보인다. 이것이 무엇을 의미하는지에 대해 진지하게 고민해야 한다.

주요한 비즈니스 환경 변화

급속도로 변화하는 비즈니스 환경으로 인해 불확실성(리스크)의 성격과 맥락 역시 빠르게 변화하고 있다.

공정성과 투명성에 대한 사회적 기대

비단 한국 뿐만 아니라 전세계적으로 공정성과 투명성에 대한 목소리가 높아지고 있으며 세대변화와 함께 이런 분위기는 더욱 가속화되고 있다. 기업 내외부의 이해관계자 범위 확대, ESG 공시 의무화, 공공·민간부문을 막론한 공정성과 투명성에 대한 목소리는 단순 '재무보고 신뢰성'의 영역을 넘어서 재무·비재무 전 영역에서의 투명한 의사결정과 보고를 요구하고 있다. 이는 내부통제를 단지 재무제표 오류를 방지하기 위한 수단이 아닌, 기업 윤리와 신뢰경영의 출발점으로 재정의하는 계기가 되고 있다.

기업 거버넌스의 역할과 책임에 대한 관심 증대 및 논의 가속화

자본시장에 충격을 주는 다양한 사건이 발생하면서 기업 거버넌스의 역할과 책임에 대한 논의가 활발하다. 특히, 합병, 분할 등 과정에서의 소수주주 권리 보호와 관련한 이슈는 상당한 관심을 불러일으켰다. 최근 상법 개정 논의는 이사의 충실험의무 등 경영진 및 이사회의 책임을 강화하는 기조와 맞물려 있으며, 리스크 관리, 내부통제 구축 및 운영에 있어 보다 적극적이고 실효성 있는 환경을 조성할 것을 요구하고 있다.

부정 및 자금통제 관련한 규제 강화

지속적으로 발생하는 횡령 등 기업의 부정사고는 기업의 리스크 관리에 대한 사회적 반향을 불러 일으켰고 결과적으로 외감법 개정을 통한 부정 관련 자금통제의 공시 의무라는 변화로 반영되었다. 또한, 공공성과 내부통제 중요성이 더욱 부각되는 금융기관의 특성에도 불구하고 각종 금융사고가 반복됨에 따라 금융기관에 대해서는 경영진의 책임을 보다 명확하게 규율하는 책무구조도가 도입되었다.

2024년 자금통제 공시 분석 및 시사점 원문 보러가기 (Click)

사이버 보안, 개인정보 관련 리스크 증대

전통적으로 정보보안 등에 대해 다소 덜 민감한 문화로 인해 관련된 불확실성을 관리하기 위한 인프라가 부족한 것도 사실이나, 연이은 사이버 공격, 정보 유출, 개인정보 침해 등 다양한 사고가 발생하면서 사이버 리스크 및 보안에 대한 기업의 관리책임 수준과 인식에 대한 변화가 시작되고 있으며 이런 부분이 내부통제의 핵심적인 요소로 부상하고 있다. 단순한 시스템 접근 제한을 넘어서 거버넌스, 리스크 탐지능력, 보안사고 대응력 자체가 기업 신뢰의 기준이 되고 있다.

사이버 보안 관련된 리스크는 재무보고에도 직접적인 영향을 미친다. 전통적인 내부회계관리제도 측면에서는 이런 부분이 부각되지 않았지만, 미국에서는 사이버 보안과 관련된 내용을 사업보고서(10-K)에 공시하도록 규정하고 있다.

AI 시대 본격화

매우 빠른 속도로 AI가 확산되고 있으며 우리가 생각하고 일하는 방식을 변화시키고 있다. AI는 효율성을 위한 단순한 툴 정도의 변화가 아닌 인프라와 패러다임의 변화를 촉발하게 되며 내부회계관리제도를 포함한 기존의 다양한 제도와 프로그램이 크게 영향을 받을 뿐만 아니라 과거에 경험하지 못했던 새로운 유형의 리스크가 출현하게 되어 이를 관리하기 위한 새로운 관리체계가 필요하다.

새로운 환경에서의 감리지적 사례의 재해석

기존 감리지적사항의 주요 시사점을 새로운 환경과 접목하여 재해석하면 다음과 같다.



거버넌스 및 Tone at the Top 이슈: '이사의 충실의무' 관점

기존 감리지적 분석에서 경영진이 관여된 부정, 회계이슈 등은 주로 '의도성' 또는 '윤리적 결함'으로 해석되었다. 그러나 상법 개정 논의에서 강조되는 이사의 충실의무 관점에서는, 비윤리적 지시가 없었더라도 통제환경 미비, 내부통제에 대한 무관심은 그 자체로 '감독 소홀'에 따른 책임의 영역으로 전환될 수 있다(이사의 충실의무 관점에서).



취약한 통제환경: 공정성·투명성 시대에서의 해석

취약한 통제환경은 실로 많은 문제를 양산하지만 과거에는 이런 취약한 통제환경이 단지 조직의 미성숙 등으로 축소되어 해석되는 경향이 있었다. 공정성과 투명성이 강조되는 현재, 불충분하거나 실효성을 담보하지 않는 통제환경은 불공정한 행위를 방조한 것으로 보여질 수 있으며, 기업의 명성과 신뢰도에 직접적인 타격을 줄 수 있다. 단순한 회계상 오류가 아닌 조직의 신뢰성이라는 측면에서 해석될 수 있다.



IT 통제 실패: 사이버 보안 및 리스크 환경에서의 의미

IT 관련한 통제의 특성상 전통적인 재무제표 감리에서 IT 관련 이슈가 다루어진 경우는 많지 않을 뿐더러 내부회계관리제도 감사가 도입된 이후에도 IT 관련 통제 미비점이 재무제표 감사의 맥락에서 과소평가되는 경향이 있었다. 이제는 민감정보 유출, 시스템 위변조, AI 조작 가능성과 연결되어 기업의 전반적인 운영 리스크로 확장될 수 있다. 보안체계, 시스템 권한, 데이터 관리 등이 단순한 프로세스상 허점이 아닌 사이버 보안과 관련된 허점으로 간주될 수 있다.



AI 본격화: 인간과 AI의 협업 + 새로운 리스크의 출현

감리지적 사례의 상당 부분이 적격성 등 인적요소에 기인한다. AI가 일상화된 상황이라 함은 리스크의 1차 저자선, 2차 저자선, 3차 저자선 모두에서 AI 기술이 업무에 깊숙이 녹아 들게 되고, 인간의 전통적인 역할이 변경됨을 의미한다. IFRS 전문성 미비, 편의에 의한 판단 등 과거 순수하게 인적요소라고 판단되었던 부분이 AI 기술과 인간의 영역으로 구분될 수 있으며, 일정 부분은 AI 기술에 의해 도움을 받을 수 있을 것으로 보인다. 그러나 'Responsible AI', 'Explainable AI' 등에서 보여지는 바와 같이 AI 기술이 가진 한계가 명확하기 때문에 특정 도메인에 대한 지식과 전문성을 가진 사용자의 개입과 관여가 더욱 중요해질 것이다.

가히 AI 신드롬이라고 불릴 정도로 AI 기술은 빠르게 우리의 생활 속에 자리잡고 있으며 이는 기업 경영에 있어서도 피할 수 없는 움직임이다. AI에 기반한 일하는 환경을 경험해 본적이 없기에 정확히 예측하기 어렵지만 AI 기술은 기업의 전체 영역에 영향을 미치는 인프라로 작동할 것이고 기존에 리스크를 관리하기 위한 다양한 요소(예, 정책·절차, 시스템, 데이터, 인적요소 등)와 상호작용하게 된다. 이는 우리가 경험해 보지 못한 전혀 다른 세상을 의미하기에 경험해 보지 못한 전혀 새로운 리스크를 양산하게 된다.

AI로 인해 증폭되거나 새롭게 출현하는 리스크가 두려워서 AI 도입을 꺼리는 기업은 거의 없을 것이다. AI 기반의 업무환경에서도 재무보고, 자본시장 공시 등은 지속될 것이고 재무보고의 품질, 공시의 품질 등은 기존의 관리요소 뿐만 아니라 AI 도입으로 인해 변화할 조직, 정책, 데이터 품질, 임직원의 행동 등 매우 다양한 요소에 의해 영향을 받게 될 것이다.

AI가 가져올 효익 만큼이나 거대한 리스크가 있으며, 이를 합리적으로 예측하고 관리할 수 있는 방안을 선제적으로 고민해야 한다.

결론

감리는 과거의 결과를 점검하는 것이지만, 내부통제는 미래의 불확실성을 관리하고 대비하는 수단이다. ESG, AI, 글로벌 불확실성, 보안 리스크가 동시다발적으로 전개되는 환경에서는, 내부통제를 과거와 같은 수동적 관점과 시각으로 접근하는 것은 한계가 있다.

‘합리적인 리스크 관리체계가 있는가?’를 넘어서, ‘그 체계가 역동적으로 변화하는 환경에서도 여전히 유효한가?’를 자문해야 할 시점이다.

04

AI로 혁신하는 내부통제

- AI 시대의 내부회계관리제도(K-SOX): 형식에서 실질로의 전환을 이끄는 변화
- AI 리스크, 새로운 인프라가 만들어 내는 새로운 리스크



나는 변화의 최전선에 선 내부통제팀 중간관리자입니다.

“안녕하세요. 저는 한 기업의 내부통제팀에서 일하고 있는 중간관리자입니다. 몇 년 전만 하더라도 엑셀과 ERP 화면 사이를 오가며 증빙을 추적하던 시절도 있었죠. 그런 저에게 지금의 변화는 참 놀랍고도 자연스러운 흐름입니다.

AI는 이제 ‘지원 시스템’이 아니라, 일의 방식 자체를 바꾸고 있는 파트너입니다. 요즘 저는 하루를 이렇게 시작합니다.”



나

최근 3개월간 통제 실패 가능성성이 높은 거래 유형과 발생 부서를 요약해줘.



Risk AI Solution

부서 간 승인 누락 사례가 2건 있었고, 반복 가능성이 있는 비정상 거래는 총 4건입니다.



나

패턴상 리스크 징후가 높은 부서는 어디야?



Risk AI Solution

C 부서와 E 부서에서 유사한 승인 오류가 반복되고 있습니다.

AI는 단순히 데이터를 정리하는 비서가 아니라, 제가 더 빠르게 우선순위를 정하고 리스크 대응 방향을 설계할 수 있도록 도와주는 동료입니다.

예전 같았으면 수일이 걸렸을 분석과 커뮤니케이션이 지금은 하루 안에 정리되고, 관련 부서와의 협의도 훨씬 수월해졌어요. 하지만 저는 항상 팀원들에게 이렇게 말합니다.

AI가 제시하는 건 ‘단서’이고, 우리가 판단해야 할 건 ‘의미’다.

AI는 놀라운 연산력으로 패턴을 도출해주지만, 그게 조직에 어떤 영향을 미칠지, 어떤 통제 전략이 실질적으로 작동할 수 있을지는 사람의 경험과 판단이 결정해야 할 데입니다. 그게 우리가 존재하는 이유고, 앞으로 더 중요해질 역할이기도 하죠.

AI 도입 이후, 우리 팀의 업무는 줄어든 것이 아니라 보다 의미 있게 변화했습니다. 예전에는 정확하게 체크하고 보고서를 쓰는 것이 중요한 일이었다면, 지금은 리스크를 예측하고, 통제가 조직에 잘 녹아들 수 있도록 설계하는 일이 훨씬 더 중요해졌어요.

변화는 두렵지만, 본질을 더 잘하게 만들어주는 방향일 때 두려움은 사라집니다. 우리는 지금, 그 전환점 위에 서 있습니다.

AI 시대의 내부회계관리제도(K-SOX): 형식에서 실질로의 전환을 이끄는 변화

바야흐로 AI의 시대이다. 위의 시나리오는 멀지 않은 미래에 현실화될 가능성이 매우 크다. 본고에서는 AI 환경의 본격적인 도래로 인해 대표적인 컴플라이언스 제도인 K-SOX가 어떻게 변화할 것인지 분석해 본다.

1. 형식화된 K-SOX, 그리고 AI라는 전환점

‘재무보고 측면의 리스크 관리’라는 본질적 취지에 불구하고 2019년 제도 강화 이후 시장에서 K-SOX는 빠르게 형식화되고 있고 많은 기업에서 ‘외부감사인만을 위한 대응’ 정도로 인식하고 운영하고 있는 것이 현실이다. 리스크 식별 및 관리의 실효성이라는 본질적 목적이 아닌 실질과는 동떨어진 방대한 문서화, 형식적 승인 등 외형적인 부분에 초점이 맞춰져 있는 경우가 많다. 이런 이유로 ‘불필요 하고 비효율적’인 업무, ‘가치창출’과는 무관한 업무라는 인식이 팽배하고, 리스크 관리의 1차 방어선을 담당하는 현업에서의 이해와 체화(Embedding) 없이 외부감사만을 위한 형식적 제도로 운영되는 경우가 많다.

이런 한계 속에서 주목받는 것이 AI 기술의 전면적인 도입이다. 반복적이고 수작업 중심이었던 K-SOX의 각 단계에 AI 기술을 적용하면, 기업은 형식적 운영에서 벗어나 진짜 필요한 통제에 집중할 수 있는 기반을 마련할 수 있다. AI는 단순한 자동화 도구가 아니라, 리스크 관리를 보다 똑똑하고 실효성 있게 할 수 있는 전환점이 될 수 있다.



2. 현 내부회계관리제도, AI로 어떻게 혁신할 수 있을까?

AI가 가져올 변화는 거대하지만 지금 현재 전형적인 K-SOX 생애주기 구성요소의 대부분은 AI에 의해 혁신될 수 있다. 오류를 줄이는 효과도 기대할 수 있다. 이러한 자동화는 평가 결과의 재현성과 감사 추적 가능성을 높이며, 향후 감사 대응이나 내부 리뷰 시 불필요한 커뮤니케이션을 줄여준다. 또한 평가 단계에서의 비효율로 인한 리소스 낭비를 최소화하고, 내부통제 전반의 생산성을 끌어올릴 수 있다.

도표 1. 내부회계관리제도 전 과정



위험평가 및 Scoping

기존의 위험평가 및 범위 설정(Scoping)은 주로 인터뷰, 계정 규모, 과거 사례 등 제한된 정보에 의존했기 때문에, 실제 리스크를 충분히 반영하지 못하는 경우가 많았다. AI는 이 영역에서 데이터 기반의 정밀한 리스크 분석과 Scoping 자동화를 가능하게 한다. AI는 ERP 데이터를 기반으로 계정과 목별 거래 흐름, 빈도, 금액 변동 등 양적 요소뿐 아니라, 거래의 이상 변동, 부정위험 등 질적 요소도 분석하여 In-Scope 계정 등을 식별할 수 있다. 예를 들어, 특정 계정에서 반복적으로 비경상적 조건의 거래가 감지되면, 해당 영역을 우선 평가 대상으로 자동 추천할 수 있다. 이는 일률적 기준에 기반한 기존 Scoping 방식에 비해 더욱 정밀하고, 조직 맞춤형 평가 범위 도출을 가능하게 하며, 리스크 대응의 집중도를 향상시킨다. 이는 내부통제팀이 실질적으로 집중해야 할 평가 대상의 우선순위를 제시해주며, 종전의 일률적인 평가 범위를 넘어 보다 정밀한 리스크 평가를 가능하게 한다.

설계평가 및 변화관리

지금까지 통제의 구축·설계는 대부분의 경우 인터뷰와 단편적 샘플에 의존했다. 데이터 분석을 포함한 AI 기술은 다양한 데이터를 분석하여 실제 발생한 거래 흐름을 추적하고, 이상 패턴이나 통제 실패 가능성을 탐지할 수 있다. 기존의 느슨한 방식에 비해 더욱 정밀한 통제 설계를 가능하게 하며, 통제의 목적과 위험 요소를 데이터 기반으로 재구성할 수 있게 한다. 예를 들어, 프로세스 흐름도를 기반으로 AI가 통제 공백 구간(통제 누락, 권한 집중 등)을 자동 식별하고, 과거 유사 기업 또는 업종 벤치마크 데이터를 기반으로 적절한 통제 유형(예: 승인, 이중 확인, 알림 등)을 추천해줌으로써 통제설계의 품질을 동시에 향상시킬 수 있다. 또한 변화관리 측면에서도, AI는 ERP 시스템 내의 설정 변경 이력, 사용자 권한 변경 등 구조적 변화 데이터를 분석해, 조직의 변화가 통제 설계 및 운영에 미치는 영향을 사전에 감지하고 대응할 수 있도록 지원할 수 있다.

운영평가

운영평가는 현재 대부분 설정된 절차에 따라 '모집단 추출 → 샘플 선정 → 증빙 테스트 → 문서화'의 과정을 거친다. 이러한 영역에 AI를 도입하면, 테스트 계획 수립, 샘플링, 증빙 검토, 평가 결과 작성까지의 과정을 자동화할 수 있다. 이로 인해 작업의 일관성과 투명성은 높아지고, 업무 시간은 줄어들며, 인적 오류를 줄이는 효과도 기대할 수 있다. 이러한 자동화는 평가 결과의 재현성과 감사 추적 가능성을 높이며, 향후 감사 대응이나 내부 리뷰 시 불필요한 커뮤니케이션을 줄여준다. 또한 평가 단계에서의 비효율로 인한 리소스 낭비를 최소화하고, 내부통제 전반의 생산성을 끌어올릴 수 있다.

감사인 대응

K-SOX 실무자에게 가장 부담이 되는 영역 중 하나가 감사인 요청사항 대응이다. 문서 정합성, 테스트 근거 등에 대한 반복 질문은 막대한 비효율을 야기한다. AI는 테스트 수행 전 과정의 데이터를 구조화해 보관하고, 해당 평가가 어떤 논리와 기준에 따라 수행되었는지자동 문서화함으로써, 감사 대응에 소요되는 커뮤니케이션 비용을 대폭 줄일 수 있다. 또한 과거 유사 사례와 비교하여 '이전에는 어떤 기준으로 판단했는가?'를 빠르게 조회할 수 있어, 감사 대응의 신뢰성과 속도를 동시에 높일 수 있다.

모니터링의 상시화와 선제적 대응

정기적 평가만으로는 통제 실패나 위반을 사후적으로 인지하는 데 한계가 있다. AI는 시스템 내에서 발생하는 수많은 거래와 이벤트를 실시간으로 분석하고, 비정상적인 패턴이나 예외 상황을 조기에 감지할 수 있다. 기존의 '사후 모니터링' 중심 구조에서 벗어나, '상시 모니터링'과 '선제적 대응' 중심의 구조로 진화할 수 있다. 예를 들어, 특정 승인자가 유사한 금액대의 거래를 반복적으로 단독 승인하거나, 평소와 다른 시간대·시스템 경로를 통해 예외적인 거래가 이루어질 경우 AI는 이를 감지하고 즉각 경고할 수 있다. 이러한 방식은 단순한 이상 징후 탐지를 넘어, 실제 리스크가 발생하기 전에 내부통제 기능이 작동할 수 있도록 도와준다.

3. 업무프로세서에서의 AI 도입과 확산, 무엇을 의미하는가

AI 기술이 점차 일상과 업무에 내재화됨에 따라, 우리는 단순히 'AI를 평가에 활용할 수 있는가?'라는 질문에서 벗어나, 'AI가 도입되면 업무 프로세스와 통제는 어떻게 변화해야 하는가?'를 본격적으로 고민해야 할 시점이 올 것이다.

예를 들어, 매출 프로세스는 고객 주문 접수에서부터 전표 생성까지 수많은 통제 포인트를 포함하고 있는 대표적인 핵심 프로세스다. 지금까지는 각 단계마다 사람이 수기 검토하거나, IT 기반의 수동 통제 등을 설계해왔다. 그러나 AI가 각 단계에 도입되면, 프로세스의 흐름 자체가 바뀌며, 이에 따라 통제 목적과 방식도 구조적으로 달라질 수밖에 없다.

아래 표는 매출 프로세스 내 주요 통제 항목에 AI 기술을 도입할 경우, 현재(As-Is) 대비 어떻게 변화할 수 있는지를 요약한 예시이다.

도표 2.

통제 항목	As-Is	AI 도입 이후
계약관리	현업이 IFRS 15 요건을 고려하여 신규 계약서의 주요 조항을 수기 검토	LLM 기반 AI가 계약 내용을 분석해 IFRS 15 관련 항목 자동 추출 및 누락 여부 확인·자동 회계처리
고객 마스터 등록	고객 등록 시 ERP에서 필수값 입력은 시스템에서 제한, 그러나 중복 여부나 타당성은 수기 검토	AI가 고객 정보의 중복, 오류, 리스크를 사전 판단하고 자동 승인 또는 예외 알림 제공
여신한도 변경	담당자가 수기로 검토 후 변경 요청 및 승인	AI가 여신 타당성 평가 후 자동 승인 또는 예외 거래만 승인 요청
Sales order 승인	담당자가 수기로 입력 후 팀장 승인 득함	정상 조건의 주문은 AI 자동 승인, 예외 건만 수동 개입
매출인식	인도일 기준 수기로 매출 시점 조정, 일부는 시스템 연계	실배송 로그 자동 인식 및 계약 조건을 AI가 해석하여 적정 인식 타이밍 제안
회계전표 생성	작성자 전표 입력 후 승인권자는 계정·금액 타당성 확인 후 승인	AI가 이상 패턴 전표를 실시간 탐지하여 자동 알림 및 차단

변화의 핵심은 단순 자동화가 아니다. AI가 일상화된 환경에서는 우리가 생각하고 행동하며 의사결정하는 방식이 바뀌게 된다. 이는 매우 근원적일 뿐만 아니라 우리가 경험하지 못한 환경이라는 점을 주지해야 한다.

AI는 단순 반복 작업을 대체하는 것이 아니라, 그동안 수작업이나 정직 시스템 규칙에 의존하던 판단을 데이터 기반, 맥락 기반의 ‘판단형 자동화’로 전환시킨다. 예를 들어,

- 계약관리 단계에서는 AI가 IFRS 15 관련 조건을 자동 태깅하고 누락 조항을 알려줌으로써, 사후 점검이 아닌 사전 예방형 통제가 가능해진다.
- 여신한도 변경 단계에서는 거래 패턴과 외부 신용정보 등을 기반으로 AI가 여신 승인 여부를 판단함으로써, 정책 적용의 일관성과 객관성이 강화된다.
- 전표 생성 단계에선 비정상적인 전표 패턴을 AI가 실시간으로 감지하고 차단함으로써, 사후 감사보다 앞선 통제가 작동한다.

요약하자면, ‘AI 환경에서의 업무방식과 절차 변경 → 리스크의 변경 → 리스크 관리방식(내부통제) 역시 변경’

AI가 도입되면, 기존 통제를 그대로 유지한 채 ‘AI가 도와주’ 구조로는 충분하지 않다. 우리는 이제 AI가 프로세스를 재구성하고 판단 주체가 되는 환경에 맞게 통제 목적, 통제 유형, 통제 빈도, 통제 주체를 전면 재정의해야 한다. 특히, AI가 도입됨에 따라, 내부통제의 유형도 기존의 수동·IT 기반·자동 통제라는 단순 분류로는 설명하기 어려운 새로운 유형의 스펙트럼으로 진화하고 있다. 이는 통제를 ‘누가 수행하고, 무엇을 기준으로 판단하며, 얼마나 유연하게 작동하느냐’에 따라 다시 설계되어야 함을 의미한다.

아래는 기존 통제 유형과 AI 기반의 새로운 유형을 비교하여 정리한 예시이다.

표 1. 기존 통제 유형과 AI 기반의 새로운 유형을 비교

기존 유형	AI 환경에서의 새로운 유형	설명
전사수준통제	AI 전사수준통제	조직 내 AI 전면적 도입과 활용으로 인해 기존의 ELC와는 상이한 관리체계가 필수적임 (예, Responsible AI 측면의 사용자 교육, AI 활용에 따른 책임 등 뿐만 아니라 AI 모델 활용, 개발, 학습 등 AI 특화된 환경과 관련된 다양한 통제를 포함)
수동통제	AI 보조 수동 (AI Assisted Manual)	사람(승인자)이 최종 결정하되, AI가 판단 자료나 제안안을 제공
IT기반 수동	AI 기반 예외 통제 (AI-Enhanced Rule Control)	정형화된 룰을 기준으로, AI가 예외 상황탐지
자동통제	AI 자기학습 자동 (AI Adaptive Control)	AI가 업무 패턴과 리스크 변화에 따라 스스로 기준을 설정하고 트리거를 조정

이러한 분류는 단순히 명칭의 변화가 아니라, 통제를 설계하고 평가하는 방식 자체가 바뀐다는 것을 의미한다.

- AI 보조 수동 통제는 기존 수동 통제를 고도화하는 단계로, 사람의 통찰과 AI의 분석을 결합한다.
- AI 기반 예외 통제는 ‘모든 거래를 통제하는’ 방식에서 ‘의심스러운 거래만 선별적으로 통제하는’ 방식으로 효율성과 실효성을 높인다.
- AI 자가학습 자동 통제는 기존의 룰 기반 자동 통제를 넘어서, AI가 스스로 기준을 학습하고 재설정함으로써 동적 통제 환경을 구현한다.

무한한 가능성과 잠재력을 지닌 AI에 대한 열풍 이면에, AI 고유한계, AI 기술 개발단계에서의 다양한 위험성, 판단 오류, 책임 불명확성, 설명 불가능 등 새로운 불확실성과 부작용이 있음을 인지해야 한다.

AI 리스크, 새로운 인프라가 만들어 내는 새로운 리스크

AI 열풍이 오래되진 않았지만 머지 않아 AI가 기업의 전략, 운영, 관리 등 전영역에서의 인프라로 작동할 것이며, 이 인프라를 기반으로 기업의 도메인, 사용자 경험 등이 결합되어 기업 운영과 워크플로우가 혁신적으로 변화할 것으로 예측한다.

AI 도입은 근원적이기에 새로운 기회를 제공함과 동시에, 기존에 경험해 보지 못했던 새로운 불확실성과 리스크를 불러오며, K-SOX 영역에서도 이는 마찬가지일 것으로 예측된다.

AI 전략 수립, 실행, 조직 내 Embedding 수준 등에 따라서 발생할 수 있는 리스크의 성격과 범위와 광범위하지만, 일반적으로 다음과 같은 영역에 대한 고민이 필요하다.

- **AI에 대한 인식:** 단순한 효율화 툴로서 그치지 않는다. 기업 활동 전반을 관통하는 새로운 인프라로 작동할 것이며 그 영향 매우 근원적이고 광범위하다.
- **AI 거버넌스:** AI 기반의 K-SOX 환경에서는 AI 그 자체에 대한 통제도 반드시 병행되어야 한다. 다음과 같은 구성 요소를 중심으로, AI 거버넌스는 체계적으로 설계되어야 한다.
 - AI 사용 승인 체계 및 책임 구조: 어떤 AI가 어떤 업무에 활용될 수 있는지 명확한 정책과 승인 체계 필요. 또한 Output을 사용하는 주체의 책임 소재 정의도 중요함.
 - 모델 성능 관리 및 검증 절차: 주기적으로 AI의 추천 정확도, 판단 기준, 데이터 편향 여부 등을 점검할 수 있는 검증 체계와 기준 마련.
 - 활동 기록 및 감사 가능성(Log Management): AI가 어떤 데이터에 기반해 어떤 판단을 했는지 기록과 추적이 가능해야 하며, 이는 향후 외부감사나 내부검토 시 중요한 근거가 됨.
 - AI 윤리 및 규제 대응체계: AI에 의한 판단이 차별적이거나 편향되지 않도록, 기업 내 AI 윤리 기준과 리스크 대응 프로토콜도 마련되어야 함.
- **ERP 기반의 구조화된 데이터 환경:** AI가 분석하고 학습할 수 있으려면, 먼저 데이터가 일관되게 존재하고 연결되어야 한다. 엑셀 기반의 분절된 업무 구조는 AI 적용의 가장 큰 장애물이며, 프로세스의 디지털화와 표준화는 전제 조건이다.
- **데이터 거버넌스와 품질 관리:** AI의 정확성과 신뢰성은 결국 데이터에 달려 있다. 내부통제와 관련된 증빙 자료, 정책 문서, 승인 이력 등이 체계적으로 보관되고 가공될 수 있어야 하며, 이를 위한 문서 관리와 메타데이터 설계 역량도 중요하다.

- **LLM 전략 및 조직 내 연계 설계:** 단순히 AI를 도입하는 것이 아니라, 어떤 LLM이 조직에 적합한지, 이를 어떤 프로세스에 연동하고, 어떤 사용자 경험을 설계할 것인지에 대한 전략이 요구된다. 내부회계 관리제도 영역에서는 RCM 분석, 증빙 해석, 평가 자동화 등에 있어 LLM 기반의 보조 시스템이 주요 도입 포인트가 될 수 있다. K-SOX는 기업의 재무보고와 컴플라이언스를 포함하는 영역으로, AI 전략과 동떨어진 별도의 프로젝트로 접근해서는 안 된다. 기업의 AI 로드맵 내 주요 관리 도메인 중 하나로 포함되고, IT, 경영진, 리스크 관리팀 간 유기적 조율이 필요하다.
- **운영모델의 재설계:** 기존에는 통제 수행–검토가 명확히 분리되어 있었지만, AI 환경에서는 현업이 직접 AI를 통해 테스트를 수행하고, 내부통제팀은 이를 검토·감독하는 방식으로 변화할 수 있다. 이로 인해 객관성과 책임 소재에 대한 새로운 기준이 필요하다.
- **사용자와 조직의 AI 이해도:** AI가 도입되더라도, 이를 사용하는 사람의 이해와 책임감이 수반되지 않으면 실효성은 떨어질 수밖에 없다. 실무자는 AI의 한계, 오판 가능성, 데이터 품질 문제를 인식하고 있어야 하며, 기업은 이에 대한 지속적인 학습 환경을 제공해야 한다.

무엇보다 기업은 AI를 ‘하나의 도구’로 받아들이는 데 그쳐서는 안 되며, ‘새로운 조직 운영 인프라’로 인식해야 한다. 즉, AI는 더 이상 개별 기능의 일부가 아니라, 조직 전체에 스며드는 시스템적 요소다. 이와 같은 시스템화를 위해 가장 중요한 것은 바로 기업의 ‘기초 체력’, 즉 디지털 전환 수준과 데이터 운영 역량이다.

AI는 통제 환경에 속도와 효율성을 가져올 수 있지만, 그만큼 기준에 없던 새로운 리스크도 동반한다. 대표적인 리스크는 다음과 같다.

- **의사결정의 Black Box화:** 왜 이 판단이 나왔는지를 알 수 없다면, 아무리 정확한 결과라도 통제 실패로 이어질 수 있다. AI의 판단기준과 과정이 명확하지 않으면, 인간의 검토에 어려움을 줄 수 있다. AI의 판단근거에 대한 설명가능성은 통제 환경에서 매우 중요한 요소가 된다.
- **데이터 오염과 편향된 학습:** 과거의 잘못된 통제가 학습되면, AI는 이를 반복 추천하게 된다. 데이터 품질과 보안 역시 간과할 수 없다. AI는 입력되는 데이터의 품질에 따라 결과가 달라지고, 시스템이 해킹되거나 조작될 경우 예상치 못한 손실이 발생할 수 있다. 따라서 AI 통제 체계는 기술적 정교함뿐 아니라, 이를 뒷받침하는 조직 차원의 통제 거버넌스와 보안 체계가 함께 설계되어야 한다.
- **과신(Over-reliance):** 사람이 검토하지 않아도 된다는 잘못된 신뢰가 쌓이면, 결국 리스크의 실질적 감사는 약화된다. AI 기반 시스템이 잘못된 판단을 내리거나 부적절한 통제를 제안했을 경우 그 책임이 누구에게 있는지 명확히 규정되지 않으면, 전체 통제 체계의 신뢰성을 해칠 수 있다. AI가 중심이 되는 통제환경에서도 최종적인 판단과 책임은 여전히 사람의 몫이며, 도메인에 대한 전문성과 통찰력이 기반되어야 한다.

이러한 리스크는 기술만으로 해결되지 않는다. 결국 중요한 것은 기업이 AI를 도입하면서 얼마나 기초 체계(Fundamental)를 정비했느냐에 달려 있다. 데이터 거버넌스, 시스템 통합도, 운영 규정, 평가 기준 등 눈에 보이지 않는 기반 위에서만 AI는 효과적으로 작동할 수 있다.

마치며

최근 미국의 빅테크 기업에서 매서운 감원의 칼바람이 몰아치고 있다. AI의 위력이기도 하겠지만 급변한 환경에서 임직원들이 AI 활용을 보다 적극적으로 하게끔 만들기 위한 의도적 전략이라는 분석도 있다.

많은 실무자들이 AI의 도입을 두려워한다. ‘내 업무가 사라지면 어떻게 하지?’, ‘AI가 다 한다면 나는 어떤 가치를 제공해야 하지?’라는 고민은 자연스러운 반응이다. 그러나, K-SOX 뿐만 아니라 다양한 영역에서 AI는 사람을 대체하는 존재가 아니라, 사람이 더 ‘본질적인 역할’에 집중할 수 있게 해주는 조력자에 가깝다.

AI를 통해 효율성을 확보하면 우리는 사업전략을 저해할 수 있는 리스크를 더 포괄적이고 정확하게 식별하고, M&A와 같은 비정형적 상황에 보다 능동적으로 대응하며, 조직 내에서 통제가 내재화될 수 있는 문화와 구조를 설계하는 일에 집중할 수 있게 된다.

앞으로의 변화는 ‘업무를 빼앗기는’ 변화가 아니라, ‘업무의 무게중심이 이동하는’ 변화다. 기업의 리스크 전문가, 내부감사, 재무·회계 담당자의 업무가 줄어드는 것이 아니라, 훨씬 더 전략적이고, 판단과 통찰을 요구하는 방향으로 전환된다.

AI는 여전히 완벽하지 않고 부작용이 있다. 하지만 이런 이유로 AI 전략과 도입을 등한시 하는 기업은 없다. AI는 다양한 비즈니스 도메인에서 근본적 혁신을 일으키고 있으며, 리스크 관리, 컴플라이언스 등의 영역에서도 예외가 아니다.

AI는 반복적인 업무를 대체하는 단순한 기술일 수도 있지만, 기업의 리스크 관리체계를 보다 내실화하고 실효성 있게 만들 수 있는 수단이다. 기업은 이제 단순한 도구 도입을 넘어서, AI 기반 리스크 관리 전략, 책임 구조, 인간 중심의 판단 체계를 병행해 재설계해야 한다.

AI가 혁신하는 많은 것들, 그 의미와 책임은 결국 사람의 통찰 위에 세워져야 한다.

05

전사 리스크 관리, 내부통제의 통합: 지속 가능한 성장의 열쇠

- 리스크 실패 사례의 시사점
- 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)와 내부회계관리제도와의 비교
- 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)의 AS-IS 및 방법론
- 통합 내부통제 프로젝트 경험을 통한 시사점
- 전사 리스크 관리체계 정립 및 운영의 필요성과 효익



최근 국내 기업들은 급변하는 환경속에서 ESG(환경·사회·지배구조) 요구 증가, 디지털 전환 가속화, 복잡화된 글로벌 규제 등 다양한 변화에 대한 적시성 있는 대응을 요구 받고 있다. 이러한 변화는 기업이 직면한 리스크의 복잡성과 다양성을 확대시키고 있다. 특히 최근의 대형 홍령 사건을 포함한 다양한 사건사고 사례들은 기존의 단편적인 리스크 관리 방식으로는 조직의 지속 가능한 성장을 보장할 수 없음을 명확히 보여주고 있다.

기존의 전통적인 정적 리스크 관리 체계가 제도와 법규를 통해 경제주체의 활동을 규제하는데 중점을 두는 반면, 전사적 리스크 관리 체계인 통합 내부통제는 지속적으로 인적·물적 리스크 관리 체계를 관리하고 리스크 관리 체계 자체가 환경 변화에 적응해 가도록 이를 지속적으로 모니터링하고 개선시키는데 초점을 맞추는 동적(Dynamic) 리스크 관리 방법이다. 미국 정부는 911 사태와 허리케인 카트리나 이후 기존의 정적 리스크 관리 방법에 한계가 있음을 인식하고, 변화하는 환경에 신속하고 능동적으로 대처하기 위해 전사적 리스크 관리체계 기반의 리스크 관리 표준을 제정했다.

기존의 정적 리스크 관리 방법은 주로 예측 가능하고 비교적 변동성이 적은 환경에서 활용되었으며, 특정 리스크 및 개별 리스크에 초점을 맞추고 사후 대응 중심의 관리하는 접근 방식이라면 동적인 통합 내부통제는 조직의 모든 수준에서 리스크를 식별, 평가, 관리 및 모니터링하는 종합적 접근 방식으로 보다 통합적이고 다양한 변화 사항에 적응성 있는 전사적 리스크 관리 체계를 의미한다. 이는 다양한 유형의 리스크를 전체 조직 차원에서 체계적으로 관리하기 위한 것이다.

불확실성이 높아지는 최근 경영 환경과 리스크 관리 실패로 인해 기업의 지속 가능한 성장 및 존속에 까지 위협을 받고 있는 상황에서 보고 목적, 운영 목적 및 법규준수 목적을 포함한 전사 리스크를 식별하고 실효적으로 관리하기 위한 전사적 리스크 관리체계인 통합 내부통제는 조직이 직면한 다양한 리스크를 통합적으로 관리하고 내부통제를 강화하는 핵심 도구로 부상하고 있다.



리스크 실패 사례의 시사점

2000년대 발생한 다양한 리스크 관리 실패 사례는 기업이 전사 리스크 관리를 소홀히 할 경우 얼마나 심각한 결과를 초래할 수 있는지를 여실히 보여준다. 대표적인 사례로는 2008년 글로벌 금융 위기의 도화선이 된 리먼 브라더스의 파산이 있다. 이 사건은 과도한 레버리지, 파생상품관련 리스크에 대한 실질적인 통제 부재, 그리고 리스크 관리에 대한 경영진의 인식 부족이 복합적으로 작용한 결과였다.

또한, 최근에는 보잉 737 MAX 사태, SVB(실리콘밸리은행) 파산, 국내 대형 건설사의 부동산 프로젝트 부실 사태 및 사이버 해킹 사건 등도 리스크 관리 실패의 대표적인 사례로 꼽힌다. 이들 사례는 단순한 재무적 손실을 넘어, 기업의 평판, 고객 신뢰, 시장 지위에까지 심대한 영향을 미쳤다.

기업이 처한 전사적 리스크에 대한 식별 및 관리는 국내외 경영환경, 기업이 속한 사업 및 기업 자체의 상황 등을 고려하여 실질적인 운영이 필요하다.

이러한 사례들은 기업이 재무보고 목적뿐만 아니라 전사적 리스크 관리 체계인 통합내부통제 제도를 도입하고, 이를 전략적 의사결정과 연계해야 하는 이유를 명확히 보여준다.



주요 산업별 실패 사례 및 시사점

리스크에 매우 민감할 수 있는 주요 산업(건설산업, 엔터테인먼트산업, 제약바이오산업)의 리스크 관리 실패에 대한 최근 국내 기사 등을 분석한 내용이다.

표 1. 건설산업

주요 리스크	주요 내역	시사점
중대재해처벌법 확대	검찰, '오송참사' 책임에 A 시장·B 건설 전 대표 기소…중대시민재해 첫 사례 '불명예' (2025.01.09)	<ul style="list-style-type: none"> 안전 관련 내부통제에 대한 재점검 건설현장이 공중이용시설, 공중교통시설의 경우 현장에서의 중대산업재해 뿐만 아니라 중대시민재해 예방 필요성의 대두 안전보건 관리 체계를 총괄하고 감독할 전담조직을 구성하고, 명확한 책임과 권한을 부여
부실시공	용인시장까지 나선 아파트 부실시공 논란 (2025.02.20)	<ul style="list-style-type: none"> 설계 표준화 및 매뉴얼 구축과 시공 중 외부 감리 및 제3자 검증 등을 포함한 설계 및 시공 품질 강화 필요 품질관리 계획서 수립 및 준수 와 점검 체크리스트 등을 포함한 현장품질관리자 업무 점검 강화 필요
입찰담합	대전 아파트 하자·보수 담합한 건설사 적발 …무더기 과징금 (2022.05.25)	<ul style="list-style-type: none"> 정기적 윤리 교육·서약서·체크리스크 작성을 포함한 관련 내부통제 강화 및 자진신고 독려 필요 – 대형 건설사 D사는 제보 1건으로 입찰담합 위험을 조기에 차단하고, 자진신고를 통해 과징금을 50% 감면 받음 제보 채널, 익명성 보장, 제보자 보호정책, 보상 제도, 신속한 대응 절차, 전담 부서 설치 등을 포함한 실효적인 내부신고 제도 필요
하도급법 위반	'C 맥주' 개발 종소 기업 파산 위기…D 제분, 하도급법 위반 의혹 (2025.05.09)	<ul style="list-style-type: none"> 계약 시 체크리스트를 활용하여 불법 하도급 예방필요 교육, 하도급 계약 체결, 변경, 해지 및 대금지급 등의 절차에 대한 통제 점검 및 강화
해외 사업관리	2조 계약 엎어지고 미수금 5.5조…건설업, 해외서도 고전 (2024.12.05)	<ul style="list-style-type: none"> 수주심의회 등의 수주 사업 전 객관적이고 독립적인 사업성 검토를 위한 절차 강화 품질관리를 포함한 해외 사업 프로젝트 모니터링 절차 강화

표 2. 엔터테인먼트산업

주요 리스크	주요 내역	시사점
대금 미지급 분쟁	A 엔터사, 뮤비 제작 대금 미지급…‘스태프 40명 임금 못 받아’ (2024.12.26)	<ul style="list-style-type: none"> • 대형프로젝트 산출물 기준 및 추가작업세부 사항 계약서 반영 및 단계별 지급조건 설정 • 분쟁 발생 시 중재 기관을 통한 분쟁 해결 시스템 고려 • 정산보고서 작성 및 검토, 아티스트 및 외주업체와 주기적 커뮤니케이션을 통한 정산 프로세스 강화
정산금 미지급 분쟁	‘광고료도 가로챘다…L 씨, 전 소속사 (2022.12.22)	<ul style="list-style-type: none"> • 정기적인 정산 내역 제공 및 공용 포털 운영을 통한 투명한 정산 시스템 구축 • 표준 계약서 양식 활용 및 법무팀 검토 의무화를 통한 계약 검토 프로세스 마련 • 정산 ERP 시스템 도입 및 수익·비용 분류 자동화 구현 • 분쟁 발생 시 내부 중재를 위한 소통 채널 마련
자금 횡령	소속사 걸그룹 광고수수료 1억여 원 ‘꿀꺽’…유명 엔터사 직원 1심서 징역형 (2019.09.08)	<ul style="list-style-type: none"> • CEO와 CFO의 역할 분리 및 이사회 및 감사위원회의 독립성 강화를 통한 내부통제 구축 • 명확한 법인카드 및 자금 사용 규정을 수립 • 법인카드 사전 승인 및 모니터링 통제 강화 • 수수료 지급 프로세스를 ERP 시스템과 연동 • 신규 에이전시 검증 절차 강화
계약서 미발급	공정위, 엔터 5개사 동의의결 절차 개시… ‘계약서 없이 일하지 않아야’ (2024.12.11)	<ul style="list-style-type: none"> • 명확한 계약 내용을 명시한 표준 계약서 및 가계약서 작성 배포 • 하도급법 및 하도법거래 가이드에 대한 임직원 및 수급사업체 교육 • 전자계약관리시스템 도입 등 계약 절차의 근본적인 개선 • 상생협력자금 출연 등 수급사업자에 대한 실질적 지원
리베이트	납품 대가 5억 원에 스톡옵션, N 사 前부사장 뇌물 스캔들 (2021.05.04)	<ul style="list-style-type: none"> • 직원 교육, 모니터링, 절차 표준화를 통한 거래처 선정 프로세스 고도화 • 경영진의 과도한 권한을 견제하기 위한 부서 및 직급별 권한 배분 체계 도입

표 3. 제약바이오산업

주요 리스크	주요 내역	시사점
GMP 기준 미충족	최근 5년간 의약품 GMP 위반업체 813곳 (2024.10.10)	<ul style="list-style-type: none"> GMP 및 약사법 준수여부를 정기적으로 모니터링 및 결과 문서화 관련 법령 변경에 따른 GMP 문서 제개정 검토를 통한 GMP 기준서 관리
리베이트	'제약사 리베이트' 4년간 25억 쟁진 병원장 부부 구속기소 (2024.07.26)	<ul style="list-style-type: none"> 부패방지경영시스템(ISO37001) 도입 및 간신 및 CP 관련 법규 및 사례 교육 강화 내부신고 정책 및 절차 마련을 통한 내부신고제도 운영
횡령	'80억 횡령' B 사 재무팀장, 명품시계 쇼핑하다 잡혔다 (2024.08.27)	<ul style="list-style-type: none"> 자금업무 수행 인원 주기적 교체 자금 이체 시 OTP 사용 및 2인 이상의 승인 필요 설정 등을 포함한 자금집행 권한 점검 자금일보 승인 시 장부 상 예금 잔액과 실제 잔고 일치 여부 대사
의약품 시험 데이터 조작	S 사 '데이터 조작' 파문… 식약처 '예의주시' (2023.06.01)	<ul style="list-style-type: none"> 데이터 인위적 변경 방지를 위한 실험데이터 접근 권한 관리 원본 데이터 및 결과, 변경이력 및 변경 사유 등에 대한 완전한 점검 기록(Audit Trail) 관리

이러한 사례들은 모두 단편적이고 분절된 리스크 관리와 내부통제의 한계를 극명하게 보여주고 있다. 특히 주목할 점은 이들 사례에서 나타난 공통된 실패 원인이다

- 취약한 내부통제 시스템
- 직무분리 원칙 미준수
- 장기간 동일 직무 수행으로 인한 통제 사각지대 발생
- 감시 및 감독 기능 미흡
- 내부고발 제도의 비효율성

내부통제 실패로 인한 대표적인 사례들은 통합 리스크 관리의 중요성을 극명하게 보여준다. 이러한 실패 사례들을 분석하면 내부통제 부재가 어떤 결과를 초래하는지 명확하게 이해할 수 있으며, 또한, 최근 국내외에서 발생한 여러 기업 위기 사례들은 이러한 리스크가 현실화될 때 그 영향이 얼마나 파괴적일 수 있는지를 명확히 보여준다.

이러한 배경에서, 전사적 리스크 관리 체계인 통합 내부통제는 단순한 선택이 아닌, 기업의 지속가능한 성장을 위한 필수 요소로 부상하고 있다.

전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)와 내부회계관리제도와의 비교

2019년부터 별도 자산 2조 원 이상 상장사부터 적용되어 현재는 별도 자산 1천 억 이상 상장사까지 적용되고 있는 재무보고 목적의 리스크 관리체계인 내부회계관리제도와 전사 리스크 관리체계인 통합 내부통제는 모두 COSO라는 동일한 프레임워크에 기반(컴퓨터로 얘기하면 운영체계가 동일)하고 있어 유사한 부분도 많지만 실무적으로 차이도 존재한다.

현재 최근 수년간 기업들의 실질적인 재무보고 목적의 내부통제체계 정립 및 운영에 대한 지식과 경험은 전사 리스크 관리체계인 통합 내부통제가 활발하게 논의되고 확대되는 계기가 되고 있다. 특히 국내에서 기존 전사 리스크 관리를 위한 다수의 시도와 노력이 좌절된 주요 이유 중에는 내부회계관리 제도상의 실질적인 변화관리, 설계평가, 운영평가를 포함한 전사적인 모니터링, 성과평과의 연계 등의 내용들이 충분히 고려되고 반영되지 않은 부분이 있기 때문에 내부회계관리제도의 성공적인 정착과 운영은 전사 리스크 관리체계인 통합 내부통제가 국내에도 이제는 충분히 정착되고 운영될 수 있음을 보여 준다.

1. 개념적 비교

내부회계관리제도와 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)는 전반적인 방법론 및 체계 상으로 유사한 부분은 있지만 그 목적과 범위에서 구분된다.

표 1.

구분	내부회계관리제도	전사적 리스크 관리체계 (통합 내부통제)
목적	재무제표의 신뢰성 확보	전사 목표 달성을 위한 리스크 통합 관리
범위	재무보고 중심	보고, 운영(평판 포함), 법규 등 전사적 리스크
법적 근거	상법, 외부감사법 등	자율적 도입, 글로벌 프레임워크 기반
접근 방식	통제 중심	기회와 위협을 동시에 고려하는 전략적 접근

전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)는 단순한 통제를 넘어, 리스크를 전략적 기회로 전환하는 데 중점을 두고 있으며 이는 기업이 불확실성 속에서도 지속 가능한 성장을 추구할 수 있도록 돋는 핵심 수단이다.

2. 업무 단계별 실무상 비교

내부회계관리제도와 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)는 업무 단계별로 실무적으로는 하단의 차이를 보여 준다. 다만, 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)는 법적 규정에 따른 제도가 아니므로 전사 리스크의 실질적인 관리를 위해 기업에 맞게 적용하여 운영할 수 있다.

표 2.

구분	내부회계관리제도	전사적 리스크 관리체계 (통합 내부통제)	비교
리스크 관리 대상 선정	재무제표 상의 계정과목 및 연계된 프로세스	조직의 주요 과제, 중장기 경영 전략, 성과평가기준, 법규자료, 대내외 지적사항 및 내부징계사항, 법규 위반 사례, 산업 이슈 사항 등의 분석을 통한 리스크 관리 대상 선정 (리스크 식별)	내부회계관리제도보다 리스크 관리 대상 선정이 보다 더 복잡하고 많은 노력이 필요
변화관리	재무 리스크 관련 변화관리	보고, 운영, 법규 등 전사 리스크 관련 변화관리	변화관리 대상은 내부회계관리제도 보다 많지만 변화관리 방법은 유사
리스크 평가	재무 리스크 관련 평가 (영향도*발생가능성)	보고, 운영, 법규 등 전사 리스크 관련 평가 (영향도*발생가능성) 리스크 평가가 자원 배분 및 리스크 관리 정도에 매우 중요하게 적용	내부회계관리제도에서는 계정별 금액 (정량적 지표)이 명확하지만 운영이나 법규준수 목적의 경우 대부분 특정 금액이 존재하는 것이 아니므로 영향도 분석에서 기업에 맞는 가정 및 추정이 필요
설계(평가)	재무 리스크 관련 통제 설계(평가)	보고, 운영, 법규 등 전사 리스크 관련 통제 설계(평가)	재무보고 목적 통제 활동에 대한 설계평가는 내부회계전담팀에서 별도 수행(설계평가 문서화 방식은 유사)
자가점검 (운영 관련)	일반적으로 적용하지 않음	내재화를 위해 현업 부서의 통제별 자가점검 수행 (재무보고 목적 통제활동은 제외 가능)	내부회계관리제도에서는 외부감사인의 독립적 운영평가가 있어 일반적으로 재무보고 목적의 통제활동은 자가점검을 하지 않는 경향
제3자 운영평가	재무 리스크 관련 통제 운영 평가 모든 핵심 통제에 대해 수행	보고, 운영, 법규 등 전사 리스크 관련 통제 설계 및 설계평가 제3자 운영평가 대상 통제에 대해서는 리스크 수준 등을 고려하여 선택 가능	재무보고 목적 통제 활동에 대한 운영평가는 내부회계전담팀에서 별도 수행(운영평가 문서화 방식은 유사)

구분	내부회계관리제도	전사적 리스크 관리체계 (통합 내부통제)	비교
내부통제위원회	일반적으로 별도의 내부회계 위원회는 존재하지 않음 단, 내부회계관리자 선정	일반적으로 내부통제위원회 설립 (CEO가 위원장)	내부회계관리제도는 운영실태에 대해 경영진 및 감사(위원회)에 보고 내부 통제위원회는 일부 사외위원을 포함 할 수 있음
성과평가	일반적으로 미비점 발생 유무(미비점 유형도 고려)에 따른 성과평가 반영	일반적으로 미비점 발생유무 뿐만 아니라 교육, 참여 정도, 개선 노력 등을 종합적으로 고려해서 성과평가 반영	내부회계관리제도는 기존 상장협의 성과평가 방안 사례를 참고하는 경향
내부감사팀 혹은 감사(위원회) 평가	법규상 감사(위원회)의 경영진의 내부회계 관리제도 운영실태에 대한 평가	기업 자체의 선택에 따른 제도 이므로 관련 법규가 존재하지 않지만 일반적으로 내부감사 조직의 전체적인 점검을 받음	통합 내부통제에서도 감사(위원회)에 운영실태에 대한 주요 사항 보고는 별도로 하는 경우 많음
내부통제시스템 활용	범용 내부회계관리제도 패키지(시스템) 활용하는 경우 많음	기업에 맞는 통합 내부통제시스템 개발 및 도입 고려	통합 내부통제시스템에서 내부회계관리제도까지 포함해서 운영 및 관리 가능하도록 개발 필요

이러한 차이가 적용을 위한 체계 및 모델의 차이라기 보다는 각각의 그 목적과 범위 등의 차이로 인해 실무적인 적용이 일부 다름을 보여 주고 있어 내부회계관리제도를 실제 도입하고 적용한 기업들의 경우는 관련 지식과 경험을 충분히 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)의 도입에 효율적이고 효과적으로 활용할 수 있다.

3. 효율적이고 효과적인 연계 방안

내부회계관리제도와 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)를 별도의 제도로 운영하기보다는 내부회계 관리제도 및 기업이 기준 운영하고 있는 ISO규정 및 각종 내부통제 활동을 통합 내부통제에 포함하여 함께 운영하는 것이 일반적으로 경영진뿐만 아니라 현업 부서의 입장에서도 보다 더 효과적이다.

- 전사 리스크 관리를 기업 관점에서 보다 더 일관성 있고 체계적으로 관리를 할 수 있음.
- 이미 조직이 기 운영중인 내부통제 활동 등을 포함한 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제) 구축 및 운영은 중복 업무 등으로 인한 비효율성 배제와 현업 업무 부담 감소 등을 위해 매우 전략적이고 효율적으로 연계가 필요함.
- 경영진 및 현업 부서를 포함해 전사적으로 리스크 관리의 중요성의 공유 및 인지가 보다 더 강조되고 내재화에 효과적임.
- 내부감사부서 및 감사(위원회) 입장에서도 전사 리스크 관리를 별도로 구분하지 않고 일관된 체계안에서 관리 감독이 가능하므로 보다 더 효율적임.
- 통합 내부통제시스템 도입 등을 통해 보다 더 효율성과 효과성을 극대화 할 수 있음.

물론 내부회계관리제도의 경우는 독립적으로 외부감사인의 감사를 받아야 하므로 전사 리스크에 대한 식별, 변화관리 및 통제활동의 설계 등은 통합 내부통제제도 안에서 함께 이루어지더라도 해당 통제활동들에 대한 설계평가 및 운영평가 등의 진행(테스트 및 문서화 포함)과 미비점 평가 등은 구분하여 진행할 필요는 있다.

전사 리스크 관리체계, 통합 내부통제의 AS-IS 및 방법론

일반적인 국내 기업들의 전사 리스크 관리체계인 통합 내부통제의 AS-IS는 다음과 같다.

도표 1.

	리스크 식별	▶	리스크 평가	▶	통제 활동	▶	평가	▶	보고 및 조치	▶	전담 총괄 조직
재무보고 목적 (SOX)	○		○		○		○		○		○
운영 목적	▲		✗		▲		✗		▲		✗
법규준수 목적	▲		✗		▲		✗		▲		✗

전사 리스크 관리체계인 통합 내부통제의 각 단계별 세부적인 방법론은 다음과 같다.

1. 리스크 식별 단계

내부회계관리제도와 같이 계정과목 및 해당 금액을 고려한 리스크 식별 수준이 아닌 운영 목적 및 법규준수 목적과 관련된 실질적인 리스크 식별을 위해 조직의 주요 과제, 중장기 경영 전략, 성과평가기준, 법규자료, 대내외 지적사항 및 내부징계사항, 법규 위반 사례, 산업 이슈 사항 등의 상세한 분석이 필요하다.

2. 리스크 평가 단계

리스크 평가는 일반적으로 영향도($\text{Max} (\text{재무영향}, \text{비재무영향}) + a(\text{부정}\cdot\text{중점과제}\cdot\text{지적사항 등}) \times \text{발생 가능성(Likelihood)}$)로 산정이 된다. 특히, 영향도 산정시에는 단순히 재무적 손실 뿐만 아니라 평판적 손실, 운영성과 저하, 법규 미준수 관련 여부, 중점과제 여부, 기존 지적사항 여부 등에 대한 고려가 필요하다.

3. 통제활동 설계 단계

상기 리스크 평가결과에 대응되는 회사내 통제활동이 적절하게 존재하는지 여부와 개선할 부분의 확인이 필요하며 일반적으로 회사 1선·2선(현업부서)의 규정 및 지침 등의 검토와 현업부서와의 인터뷰를 통해 해당 리스크에 대한 회사 통제활동 설계 및 개선안 도출이 이루어진다.

4. 평가 단계

내부회계관리제도와 유사하게 현업부서가 아닌 제3자의 설계 및 운영평가와 추가로 현업의 자가 점검체계 정립을 통해 전사 리스크 관리체계의 내재화 및 실질적인 모니터링의 수행이 필요하다.

5. 보고 및 조치 단계

내부회계관리제도와 유사하게 경영진, 감사(위원회) 및 내부통제위원회 등에 대한 통합 내부통제 운영실태에 대한 보고가 필요하며 성과평가와 관련해서는 미비점의 발생 여부만이 아닌 교육 이수, 업무 협조 정도, 미비점에 대한 개선 노력 등을 전반적으로 고려한 실질적인 성과평가가 이루어져야 한다. 이러한 실질적인 성과평가체계는 일반적으로 미비점 발생 여부로만 성과평가를 하고 있는 내부회계관리제도에도 반영을 고려할 필요가 있다.

6. 전담 총괄 조직

국내의 경우는 현재 대부분의 회사들이 현업 부서별로 리스크 대응 관련 일부 활동 진행하고 있지만 전사적으로 일관성 있고 체계적인 리스크 관리를 위해서는 통합 내부통제를 위한 전사 Central 조직이 필요(예: 내부통제전담팀)하다.

통합 내부통제 프로젝트 경험을 통한 시사점

최근 다수의 전사 통합 내부통제 프로젝트 경험을 통한 주요 시사점은 체계적인 전사 리스크 관리에 관심 있는 국내 기업들에서도 고려할 수 있는 의미 있는 사항이다.

- **기존에 존재하고 있는 내부회계관리제도 등 내부통제와의 유기적인 연계**

- 내부회계관리제도 및 ISO 규정을 포함한 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제) 구축을 통해 경영진 입장에서는 기존에 기업의 각 부서 등에서 관리하고 있던 전사 리스크를 통합하여 관리 및 모니터링 할 수 있는 체계 정립

- 현업 부서 입장에서는 개별적인 내부통제 운영으로 인한 타 부서 내부통제와의 중복되거나 불필요한 내부 통제 활동을 제거하고 간소화할 수 있는 계기

- **실질적인 변화관리를 포함한 전사 리스크 관리체계 구축**

- 과거 다수의 전사 리스크 관리 프로젝트 등이 있었으나 실효성 있게 구현되지 못한 현실을 인식하고 내부통제 체계가 지속 가능하도록 전사 혹은 현업 부서에서의 리스크 및 규정·지침 등을 포함한 실질적인 변화관리 가능한 체계 정립

- 프로젝트상 가장 중요한 영역 중의 하나인 통제 대상 즉, 리스크 관리 대상의 적합한 선정 및 효율적인 업무 진행을 위해 현업 부서와 상세 인터뷰 전에 기업의 주요 과제, 중장기 경영전략, 성과평가기준, 대내외 지적사항 및 내부 징계사항, 법규 위반 사례 등의 분석 및 관련 규정·지침의 확인

- 현업 부서 뿐만 아니라 경영진, 내부감사팀 및 현업 부서장들과의 인터뷰 등을 통해 실질 리스크 점검 및 확인

- **현업 부서에 내재화 및 현업 피로도 최소화를 위한 노력**

- 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제)의 기업내 지속 가능한 운영에서 가장 중요한 것은 이러한 내부통제가 현업 업무 프로세스에 녹아 있어야만 실효성 있게 운영 가능함을 인식하고 자가점검체계, 3선 모델, 제 3자 운영 평가 등을 통해 현업 부서에 지속적으로 내재화될 수 있는 방안들의 적용

- 현업 부서의 프로젝트 업무 부담 절감을 위해 프로젝트 초반에 기존에 기업 내에서 이미 관리하고 있던 리스크, 규정, 절차, 인증(ISO 인증 등) 및 통제활동의 정확한 분석, 이해 및 취합에서 출발

- 향후 현업 부서의 업무 부담 최소화를 위해 현업 부서가 이해하기 쉬운 형태의 각종 Template(변화관리 점검 Checklist, 자가점검 Checklist) 및 각 업무 주체별(내부통제 주관부서, 현업 부서 등)로 업무 단계별로 책임과 역할을 확인할 수 있는 내부통제매뉴얼의 작성

- 수차례의 현업 부서 대상의 교육 및 시범 운영평가를 통한 운영상의 추가 고려사항의 확인 및 통합 내부통제의 중요성에 대한 전사 공유

- 프로젝트 산출물(통제기술서, 업무흐름도, 자가점검 Template 등)등이 실제로 내부통제 업무이외에도 현업 부서의 업무에 유익하게 활용(예: 신규입사자나 부서이동자 등에게 해당 부서의 업무를 전체적으로 설명할 수 있는 자료로 활용 등)되는 계기 마련

- **실효적이고 안정적인 운영을 위한 중장기 개선 과제를 포함한 방안 제시**

- 지속적이고 실효적인 운영을 위한 외부위원을 포함한 내부통제위원회(CEO가 위원장) 설립 및 운영 방안 제시(실제로 내부통제위원회 설립 완료)
- 전사적인 내재화를 위해 단순히 미비점 발생만을 고려하지 않고 교육 참여 정도, 업무 참여 정도, 미비점 발생 시 개선 노력 등을 고려한 실질적인 성과평가 방안 제시
- 기업 내의 각종 규정 및 지침, KPI 자료들을 효율적으로 관리할 수 있는 DB 시스템 구현 등을 통한 효율적인 변화관리
- 내부통제 주관부서 및 현업 부서의 업무 효율화를 위해 통합 내부통제시스템 개발 및 도입과 관련한 로드맵 제시

이러한 전사적인 업무인 전사 리스크 관리체계(통합 내부통제) 구축 업무는 경영진의 적극적인 관심과 지원, 현업 부서를 포함한 전사 구성원들의 인식과 참여와 해당 제도의 효익에 대한 전임 직원의 신뢰가 없이는 성공하기 어렵다. 어떤 제도 자체의 효익보다는 결국 기업이 제도를 어떻게 활용하느냐에 따라 효익의 정도가 달라지는 것이다.

전사 리스크 관리체계 정립 및 운영의 필요성과 효익

현대 기업 환경에서 전사 리스크 관리와 통합 내부통제는 단순한 방어적 도구를 넘어 전략적 경쟁 우위의 원천이 되고 있다. 불확실성과 변동성이 증가하는 시대에 리스크를 효과적으로 관리하는 조직 만이 지속가능한 성장을 달성할 수 있다.

성공적인 리스크 관리의 핵심은 전통적인 내부통제에서 벗어나 동적이고 전략적인 접근법을 채택하는 것이다. 이는 단순히 규제 준수나 부정 방지에 그치지 않고, 조직의 전략적 목표와 연계된 포괄적인 리스크 관리 체계를 구축하는 것을 의미한다.

전사 리스크 관리체계는 전략적 의사결정 지원, 기업가치 및 시장 평가 향상, 회복탄력성(Resilience) 강화, 자본 배분 최적화 및 이해관계자 신뢰 구축 등을 통해 단순한 위험 회피 이상의 경영적 가치를 창출한다.

McKinsey 연구¹에 따르면 효과적인 전사 리스크 관리체계를 갖춘 기업은 그렇지 않은 기업보다 기업 가치가 평균 5~10% 높으며, 최근 발표된 글로벌 연구²에 따르면, 효과적인 전사 리스크 관리체계를 갖춘 기업들은 이익 변동성이 25% 낮고 시장에서의 충격에 50% 더 빠르게 회복하며 경영진 신뢰도가 40% 더 높음을 보여 준다.

대규모 횡령 사건 이후 은행장 직속 내부통제분석팀 신설, 직원 순환 배치 원칙 도입(영업점 3년, 본부 부서 5년 초과 근무자), 내부고발제도 강화 및 실효성 확보 및 고위험 업무 직무 분리 통제 강화 등을 포함한 전면적인 내부통제 혁신을 추진한 BNK경남은행 사례도 실효적인 전사 리스크 관리체계의 필요성을 보여 주고 있다.

그리고 전사 리스크 관리의 필요성과 효익을 보여 주는 대표적인 사례로 2008년 금융위기를 상대적으로 안정적으로 극복한 글로벌 기업인 JP모건이 있다. 이러한 극복한 배경에는 하단의 실효적인 핵심 방안들을 포함한 JP모건의 전사 리스크 관리 체계가 있었다.

- 명확한 리스크 가버넌스: 독립적 최고리스크책임자(CRO) 및 전사 리스크 위원회
- 리스크 성향 체계(Risk Appetite Framework): 명확한 리스크 한도 설정 및 모니터링
- 스트레스 테스트: 다양한 위기 시나리오에 대한 선제적 대응 계획
- 리스크 문화 내재화: 모든 임직원의 리스크 인식 및 책임 강조

1. McKinsey & Company, 'Value and resilience through better risk management'

2. PwC, 'Global Economy Outlook and Risks 2025'

기업은 아니지만 싱가포르 정부의 RAHS(Risk Assessment and Horizon Scanning)도 국가 차원의 전략적 통합 리스크 관리체계의 효익을 보여주는 좋은 사례이다.

- 국무총리실 중심의 통합 리스크 관리 체계
- 빅데이터 분석과 AI 기술을 활용한 선제적 리스크 탐지
- 다양한 국가적 위기(테러, 전염병, 경제위기 등)에 효과적으로 대응
- 민관 협력 리스크 관리 네트워크 구축

또한, 과거 모건스탠리(Morgan Stanley) 임원이 중국 국영기업 임원에게 부동산 거래를 통한 이익을 제공하여 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act) 위반 혐의로 유죄 판결을 받았지만 Foreign Corrupt Practices Act 관련 엄격한 정책, 철저한 교육과 내부심사 및 감시체계 운영 등을 포함하여 효과적인 내부통제 인프라를 구축하고 운영한 점이 고려되어 개인만 처벌받고 회사는 면책을 받은 사례는 실효적인 전사 리스크 관리체계가 실질적인 리스크 관리의 효익 뿐만 아니라 회사, 경영진 및 사외의사들의 주의의무를 입증하는데 매우 중요한 역할을 했다는 점을 보여 준다.

이제 전사 리스크 관리는 CEO와 이사회의 최우선 과제 중 하나로 자리 잡고 있다. 효과적인 리스크 관리 체계를 구축한 기업들은 위기 상황에서도 더 나은 회복력을 보이며, 불확실성을 새로운 기회로 전환할 수 있는 능력을 갖추게 된다.

결국 전사적 리스크 관리와 통합 내부통제는 기업의 지속가능한 성장을 위한 필수 전략이자 미래 경쟁력의 핵심 요소이다. 변화하는 환경에 능동적으로 대응하고, 리스크와 기회를 균형 있게 관리할 수 있는 기업만이 장기적인 성공을 거둘 수 있을 것이다.

이제 전사적 리스크 관리를 위한 내부통제의 통합은 선택이 아닌 기업 생존의 문제가 되었다.

Contact

임성재 Partner

sung-jae.lim@pwc.com
02-709-6480

윤여현 Partner

yeo-hyun.yoon@pwc.com
02-3781-9988

김두삼 Partner

doo-sam.kim@pwc.com
02-709-8828

이정미 Partner

jeong-mi.lee@pwc.com
02-3781-9647

홍우식 Partner

woo-shik.hong@pwc.com
02-3781-3248

정수정 Partner

soo.jung.jeong@pwc.com
02-709-7038

임재욱 Partner

jae-wook.lim@pwc.com
02-709-8121

김진국 Partner

jin-kook.kim@pwc.com
02-709-3345



삼일회계법인

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다.
본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2506A-RP-066

© 2025 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.