

# 내부회계관리제도 미래전략

내부통제 고도화와 연결 실행 전략

Discovery of K SOX Excellence

May 2020



한국판 회계개혁법(K SOX) 시행에 따라 2019년 자산총액 2조원 이상 상장기업을 시작으로 2020년 자산총액 5천억원 이상 상장기업으로 내부회계관리제도에 대한 감사가 확대 적용되고, 아울러 2022년부터 자산총액 2조원 이상 상장기업을 시작으로 연결재무제표 기준으로 내부회계관리제도 운영 의무가 확대된다.

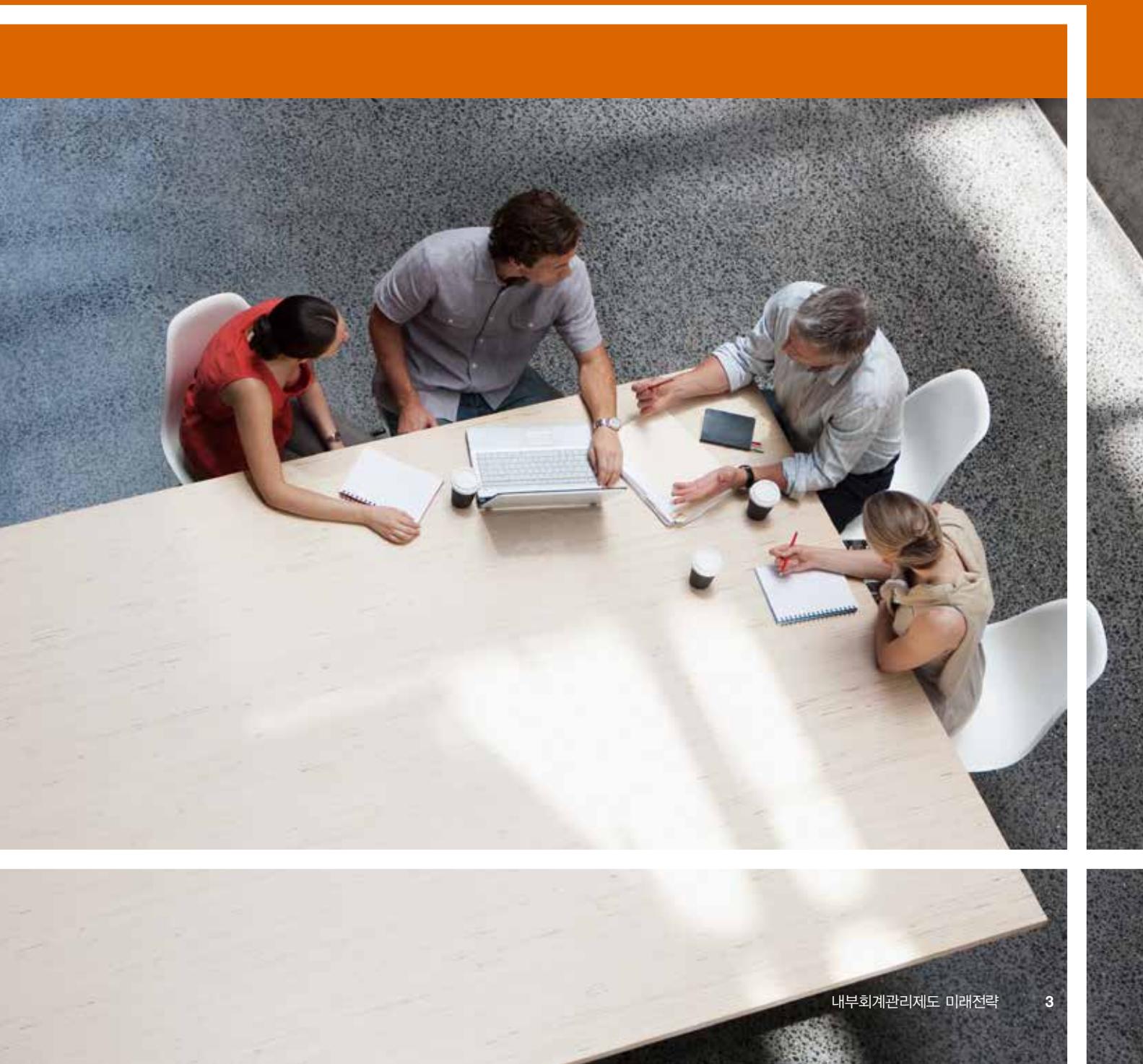
본 보고서에서는 삼일회계법인의 내부회계관리제도 전문가들이 자산총액 2조원 이상 상장기업의 2019년 내부회계관리제도 외부감사 도입 첫해 이슈를 평가하고, 내부회계관리제도 안정적 정착을 위한 대응 방안을 제시한다. 마지막으로, 연결 기준 내부회계관리제도 운영을 위한 구체적 실행 전략을 논의한다.

# Table of Contents

<b>I. 내부회계관리제도 감사 First Year Review</b>	<b>3</b>	<b>III. 연결 내부회계관리제도 실행 전략</b>	<b>59</b>
1. 통제활동 현황 분석	7	1. 연결기준 내부회계관리제도란 무엇인가?	60
1.1 Control Activities Volume	7	1.1 개념	60
1.2 Control Activities Elaboration	14	1.2 의의	60
2. 내부회계관리제도 운영 현황 분석	20	2. 그룹의 경영관리체계와 내부통제의 관계	62
2.1 내부회계관리제도 운영 조직	20	2.1 글로벌 경영환경에서의 위험요인	62
2.2 외부자문(Outsourcing) 활용	21	2.2 그룹의 관리체계 특성과 내부통제	62
3. 주요 통제활동 미비점 현황 분석	22	3. 연결 내부회계관리제도 구축 방안	64
3.1 미비점 발생 요약	22	3.1 그룹 전반 확산 전략	64
3.2 미비점 유형 분석	26	3.2 그룹 수준 확산 – 무엇이 필요한가?	65
4. 2019 감사인과 주요 논의 이슈	29	3.3 평가대상 부문의 선정	66
4.1 주요 논의 항목 요약	29	3.4 주요 이슈 및 대응방안	68
4.2 전사수준 통제 및 정보기술 일반통제 관련 주요 논의사항	30	3.5 그룹 내 복수의 상장사에 대한 고려	69
		4. 경영진 및 감사(위원회)의 역할	70
		5. 맺음말	71
<b>II. 내부회계관리제도 고도화 실행 전략</b>	<b>33</b>		
1. 2019 내부회계관리제도 평가(Lesson learned 2019 audit)	35		
1.1 전담조직 조기구성	35		
1.2 경영진 평가 및 외부감사인 평가 대응	37		
1.3 결산 일정 재점검	40		
2. 효과성 제고 방안(Enhance effectiveness)	41		
2.1 정보기술 일반통제	41		
2.2 핵심감사사항으로 선정된 항목 중 회계주정치	43		
2.3 부정관련 통제	44		
2.4 비경상적인 거래(Non-routine transaction) 관련 통제절차	46		
2.5 도입 2년차의 경영진 설계평가	48		
2.6 모집단 및 테스트 절차	50		
3. 효율성 제고 방안(Enhance efficiency)	52		
3.1 핵심통제 재점검(Revisit)	52		
3.2 벤치마킹 전략 활용	53		
3.3 Automation	54		
4. 내부회계관리제도 미래 전략(Future of K SOX)	55		
4.1 Data Analytics	56		
4.2 Process Analytics	56		
4.3 Robotic Process Automation(RPA)	57		
5. 맺음말	58		

I.

# 내부회계관리제도 감사 First Year Review



2018년 11월 한국판 회계개혁법(K SOX)이 시행되면서 2019년 자산총액 2조원 이상 상장기업을 대상으로 내부회계관리제도 감사가 시행되었고, 전체 내부회계관리제도 감사대상 157개사(2019년 12월 결산법인 기준) 중 4개사가 내부회계관리제도 ‘비적정’ 감사의견을 받았다. ‘비적정’ 감사의견의 주요 사유는 재무제표 왜곡이나 오류와 관련된 것으로 나타났고, 내부회계관리제도 감사를 앞서 시행하고 있는 미국의 경우도 ‘비적정’ 감사의견의 주요 사유로 중요한 감사인 수정사항이 가장 높은 비율로 나타나고 있다.

2019년 처음으로 내부회계관리제도 감사를 받은 기업들은 내부회계관리제도 재정비에 많은 노력과 시간을 들였음에도, 회사 및 감사인 모두의 내부회계관리제도에 대한 이해 부족, 명확한 평가 및 감사 기준 판단의 어려움 등 다양한 이유로 감사 과정에서 많은 어려움을 경험했다.

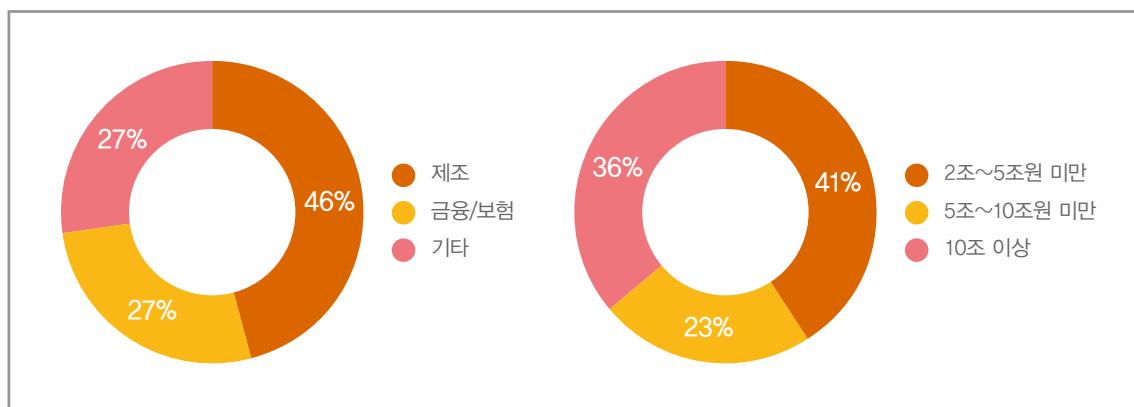
올해부터는 자산총액 5천억원 이상 상장기업으로 내부회계관리제도 감사가 확대된다. 아울러 2022년부터 자산총액 2조원 이상 상장기업을 시작으로 연결재무제표 기준으로 내부회계관리제도 운영 의무가 확대되어 연결 기준 내부회계관리제도에 대한 준비 또한 시급한 과제이다.

삼일회계법인 내부회계관리제도 전문가들은 국내 내부회계관리제도의 안정적 정착을 위해 2019년 내부회계관리제도 감사 시행 첫해 이슈를 평가하고 대응 방안을 점검할 수 있도록, 2019년 내부회계관리제도 감사 대상 회사 157개사 중 92개사(58.6%)를 대상으로 내부회계관리제도 주요 운영 현황 및 주요 미비점 현황을 분석했다.

표1-1. 분석 대상 회사 산업 및 규모 분류

구분	2조~5조원 미만	5조~10조원 미만	10조 이상	계
제조	22	8	12	42
금융/보험	4	7	14	25
기타	12	6	7	25
계	38	21	33	92

그림1-1. 분석 대상 회사 산업 및 규모 분류



2019년 내부회계관리제도 감사 시행 첫해 이슈를 평가한 결과, 재무보고내부통제 절차의 구축과 운영의 본래 취지에 맞게 결국 재무제표 재작성, 중요한 감사인 수정사항 등 왜곡표시 및 오류가 없는 재무제표 작성 능력이 내부회계관리제도의 성공적 운영을 담보하는 가장 중요한 요소로 확인되고 있으며, 이에 따라 기업은 내부회계관리제도 자체뿐만 아니라 그 결과물인 재무제표 작성을 위한 역량 강화를 위한 노력이 중요한 것으로 평가된다.



# Key Findings



## 재무제표 작성 능력 확보 요구

내부회계관리제도 운영의 궁극적 목적은 왜곡표시 및 오류가 없는 재무제표 작성으로, 내부회계관리제도의 운영 목적을 정확히 인식하고 재무제표 재작성이나 감사인에 의한 중요한 수정사항 등이 발생하지 않도록 경영진은 재무제표 작성 역량 강화 및 감독 역량 강화에 주안점을 두어야 한다.

## 정보기술 일반통제(IT General Controls, ITGCs) 보강 요구 (Auditor's Key Challenge)

정보기술 일반통제는 주로 과도한 Super User 권한 부여, 양립 불가한 업무에 대한 업무분장 미비, 데이터 보안·접근 관리 등 IT 정책 및 절차와 관련한 이슈가 주로 발견되고 있다. 거래가 복잡해지고 데이터 양이 기하급수적으로 많아져 IT 의존도가 절대적으로 높아지고 있는 현실에서, 정보기술 일반통제가 내부통제 운영 효과성의 핵심 요소로서 인식 전환이 요구된다.

## 수익 인식, 공정가치평가 등 회계 전문성 확보 요구

진행기준 수익 인식, 금융상품 공정가치 평가 및 손상검사, 비금융자산에 대한 가치 평가 등 복잡한 경제환경에서 회계처리를 위한 거래 평가의 복잡성이 증대되어, 재무인력 등에 대한 전문성 요구가 더욱 강화되고 있다. 재무제표 작성에 참여하는 인력의 적격성에 대한 요구사항의 현실인식을 바탕으로 재무보고 역량 확보를 위한 노력이 더욱 절실히 요구된다.

## 경영진검토통제(Management Review Control) 수행역량 확보 요구

금융상품 공정가치 평가 및 비금융자산에 대한 손상검사 등 주로 복잡한 가정과 추정이 개입되는 항목과 관련된 경영진검토통제의 실질적이고 적절한 수행을 위한 전문 역량 확보가 요구된다.

## 시스템생성정보(Information Produced by the Entity) 검증 수행 요구

기업 내부에서 생성되어 통제활동에 사용되는 데이터의 검증 활동 수행 필요성에 대한 인식전환 및 검증 활동 수행의 효과적 실무 적용 방안 개발이 요구된다.

## 1. 통제활동 현황 분석

### 1.1 Control Activities Volume

#### ① 전체 통제활동

분석대상 회사 중 83%가 전체 통제활동 개수 '200개 이상 600개 미만'으로, 자산 규모에 비례하여 전체 통제활동 개수가 증가하는 모습을 보이고 있으며, 산업 구분별로는 '금융/보험업종'이 전체 통제활동 개수가 많게 나타나고 있다.

그림1-2. 통제활동 개수

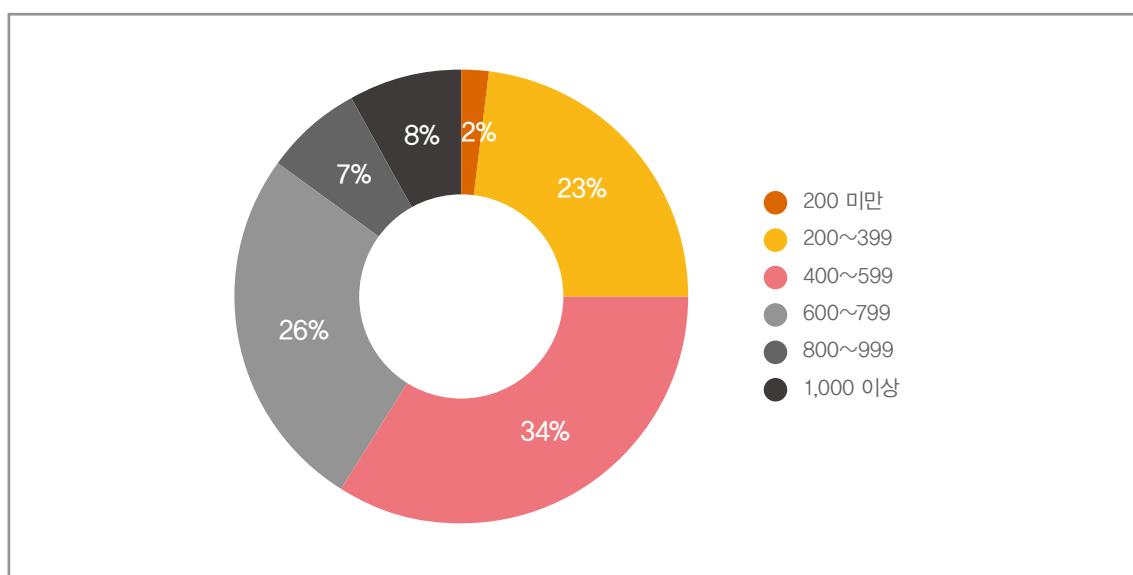


그림1-3. 자산 규모별 통제활동 개수

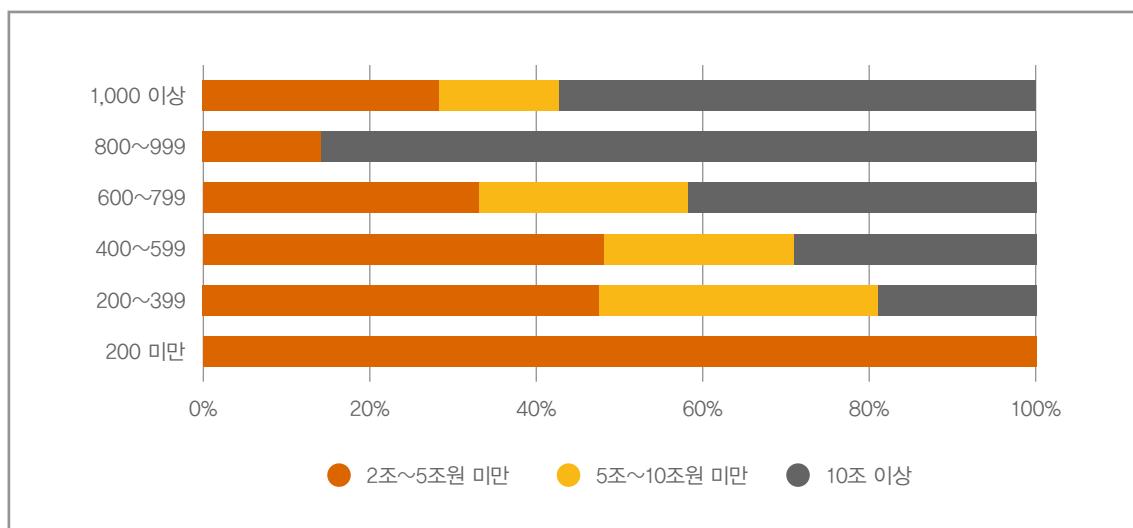
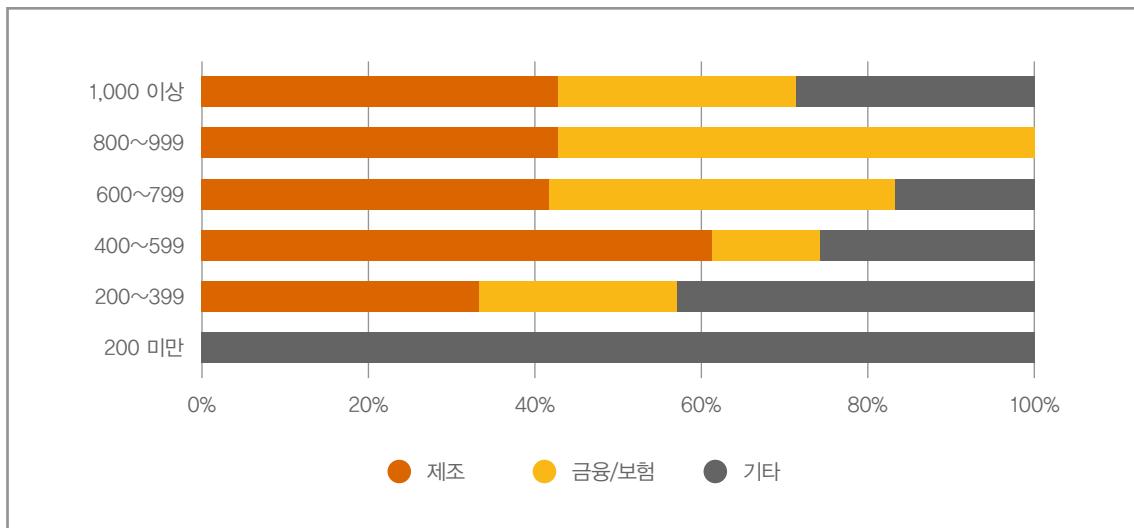


그림1-4. 산업 구분별 통제활동 개수



## ② 전사수준 핵심통제활동

전사수준 핵심통제활동 개수는 자산 규모와 상관관계 없이, ‘20개 이상 80개 미만’이 82%로 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 산업 구분별로는 ‘금융/보험업종’이 전사수준 통제활동을 세분화하고 있는 경향을 보이고 있다.

그림1-5. 전사수준 핵심통제활동 개수

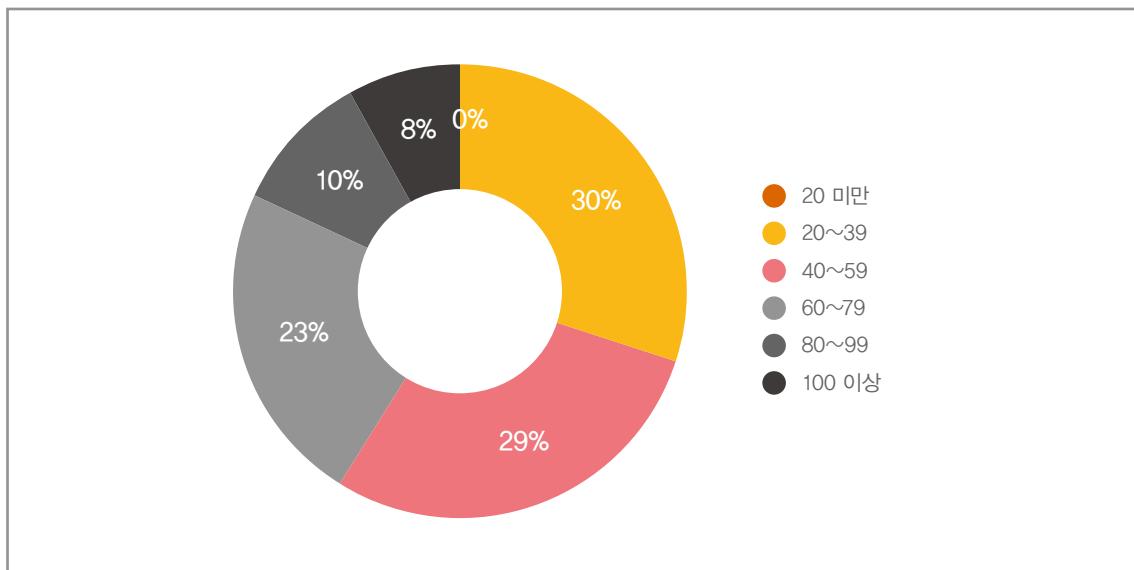


그림1-6. 자산 규모별 전사수준 핵심통제활동 개수

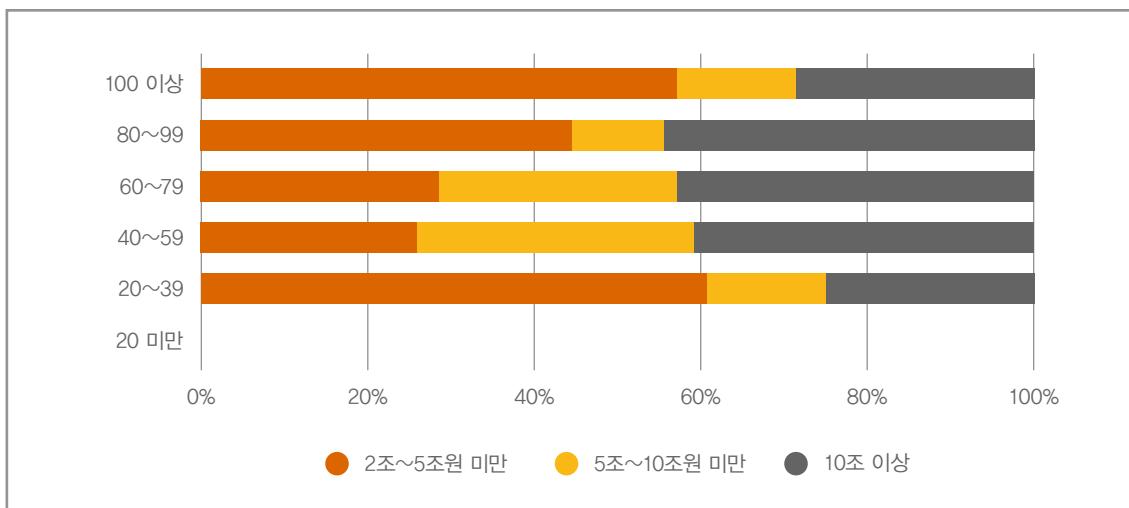
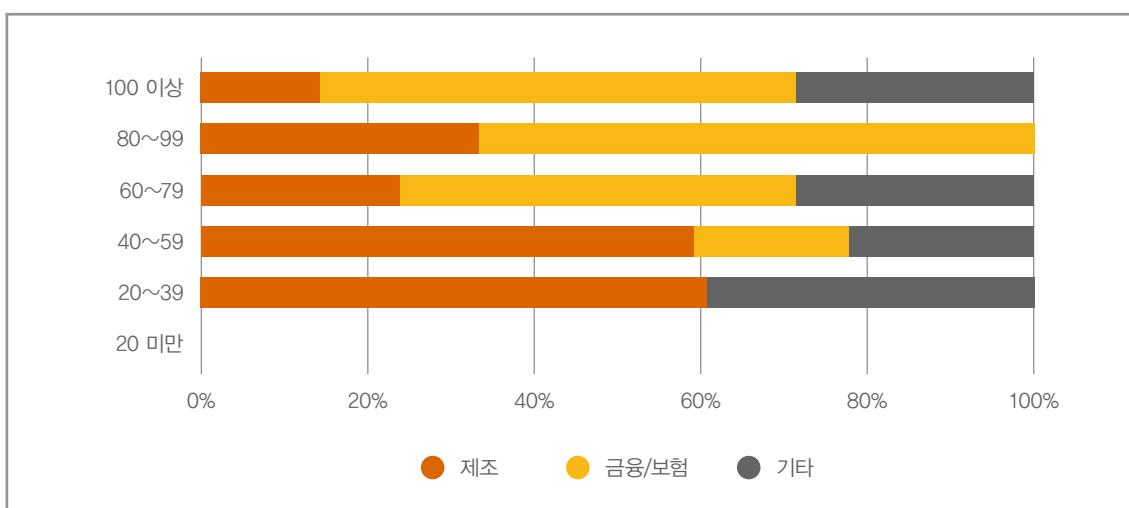


그림1-7. 산업 구분별 전사수준 핵심통제활동 개수



### ③ 거래수준 핵심통제활동

거래수준 핵심통제활동 개수는 분석대상 회사 중 76%가 '100개 이상 400개 미만'으로, 자산 규모에 비례하여 핵심통제활동 개수가 증가하는 모습을 보이고 있으며, 산업 구분별로는 '금융/보험업종'이 거래수준 핵심통제활동 개수가 많게 나타나고 있다.

그림1-8. 거래수준 핵심통제활동 개수

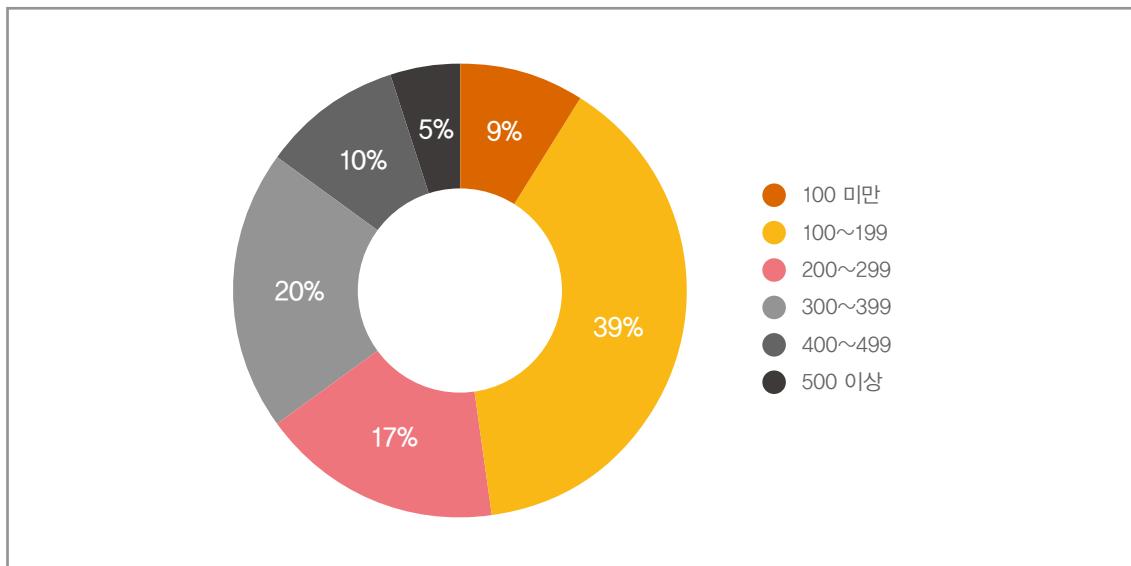


그림1-9. 자산 규모별 거래수준 핵심통제활동 개수

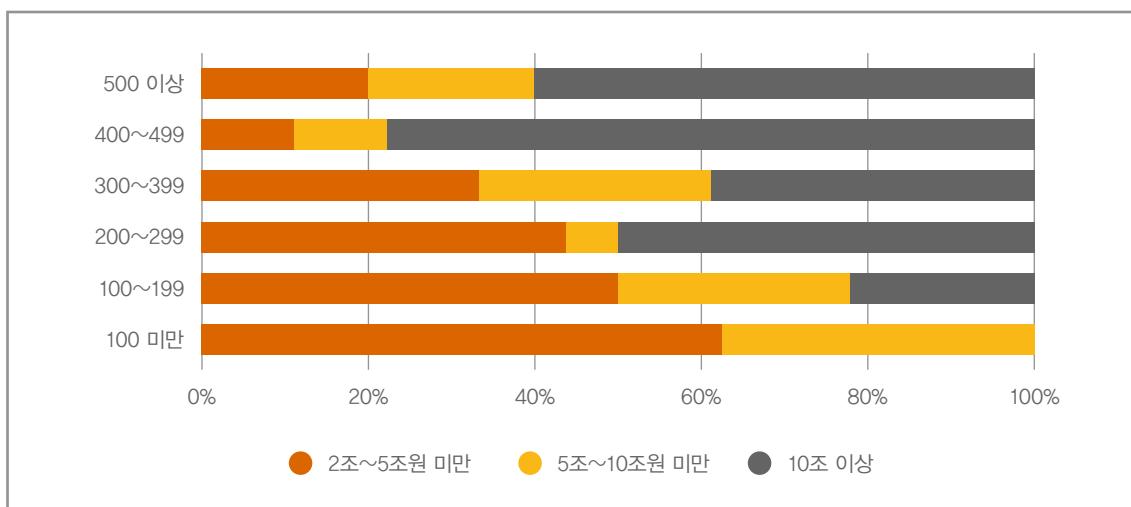
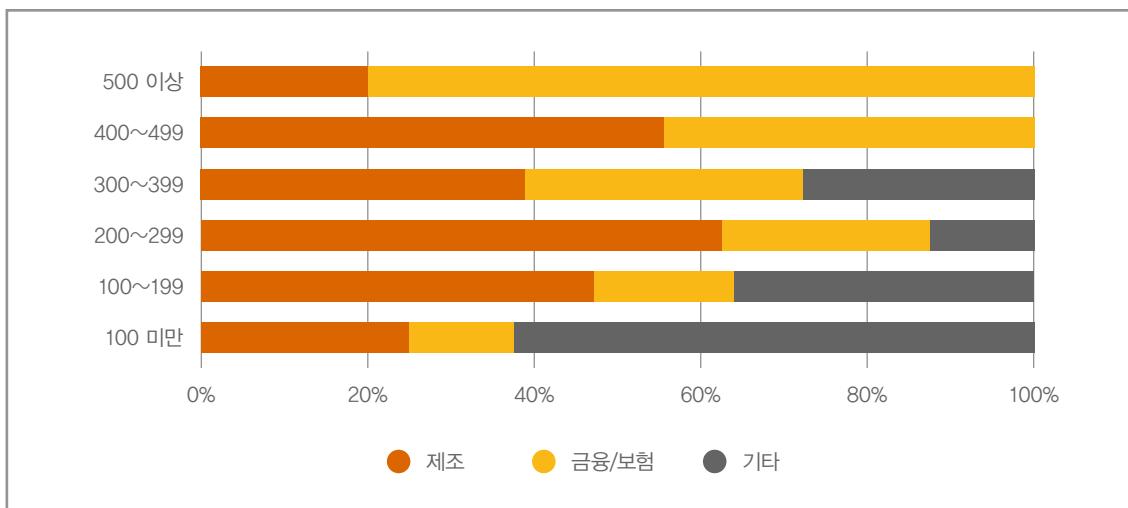


그림1-10. 산업 구분별 거래수준 핵심통제활동 개수



#### ④ 정보기술 일반통제 핵심통제활동

정보기술 일반통제 핵심통제활동 개수는 분석대상 회사 중 66%가 '20개 이상 60개 미만'으로, 자산 규모에 비례하여 정보기술 일반통제 핵심통제활동 개수가 증가하는 모습을 보이고 있으며, 산업 구분별로는 '금융/보험업종'이 정보기술 일반통제 핵심통제활동 개수가 많게 나타나고 있다.

그림1-11. 정보기술 일반통제 핵심통제활동 개수 분석

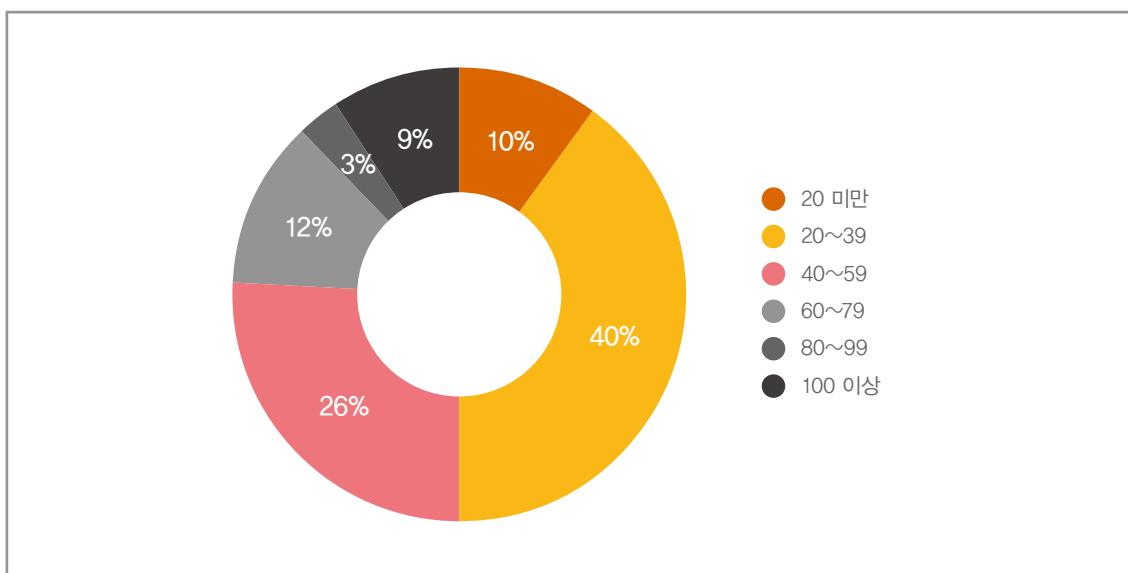


그림1-12. 자산 규모별 정보기술 일반통제 핵심통제활동 개수

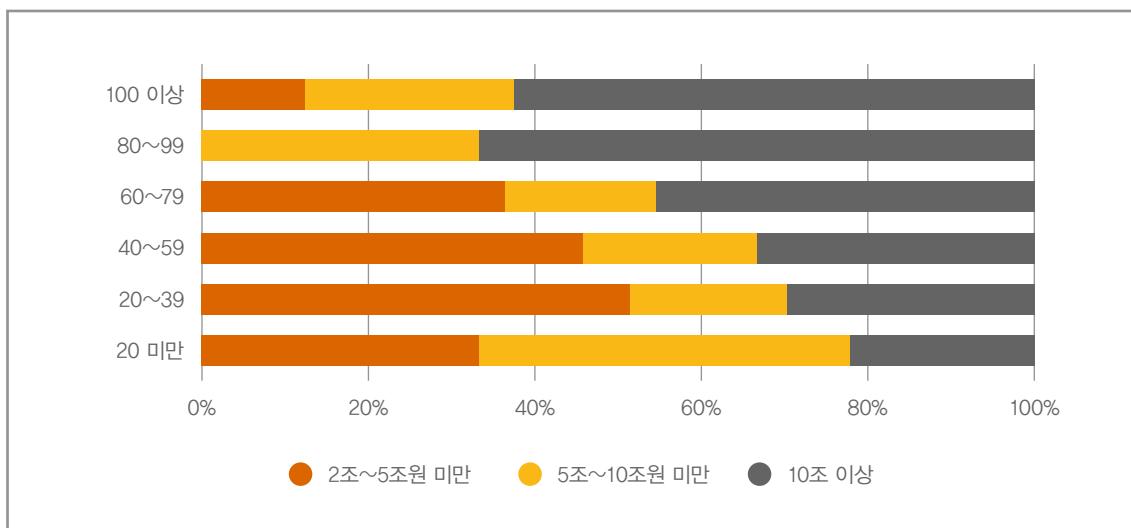
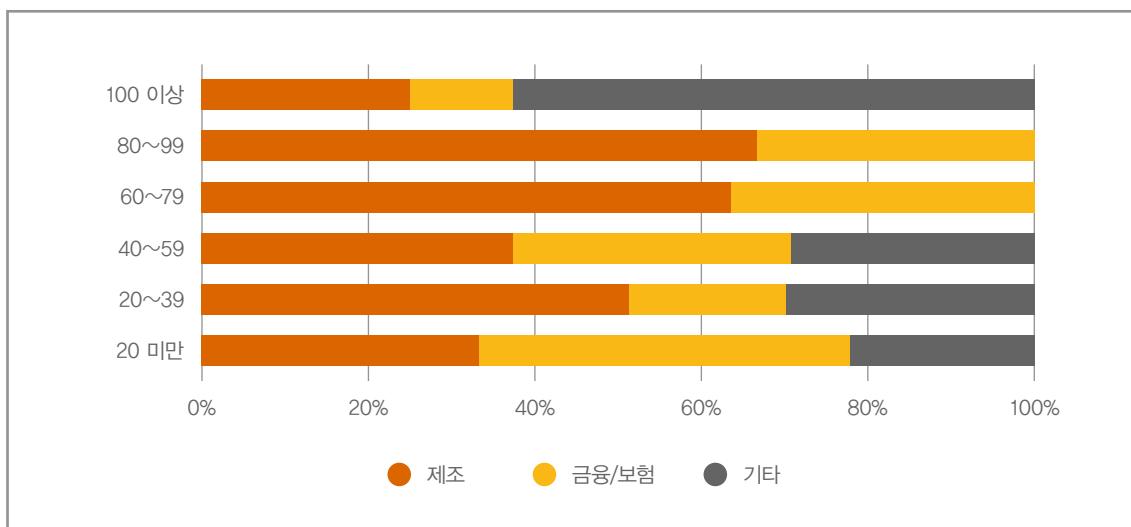


그림1-13. 산업 구분별 정보기술 일반통제 핵심통제활동 개수



## ⑤ In-Scope IT System 개수

In-scope IT System 개수는 자산 규모가 클수록 많아지는 경향이 있으며, '5개 이하'가 49%, '6개에서 10개 이하'가 25%로 In-scope IT System 개수는 분석 대상회사의 74%가 10개 이하로 나타나고 있다. 산업 구분별로는 '제조업종'이 In-scope IT System 개수가 적게 나타나고 있다.

그림1-14. In-Scope IT System 개수

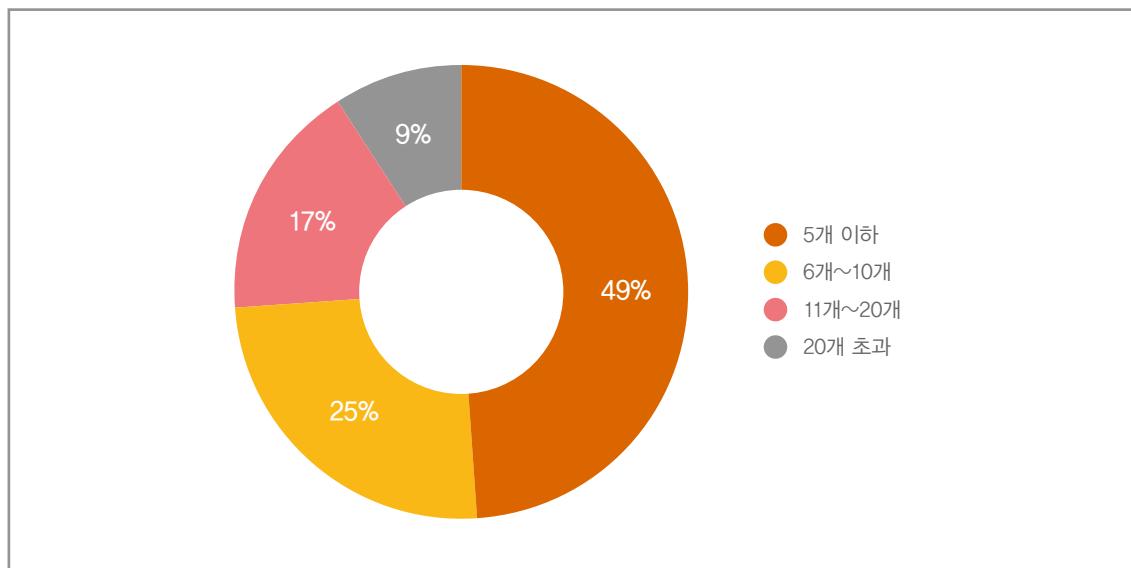


그림1-15. 자산 규모별 In-Scope IT System 개수

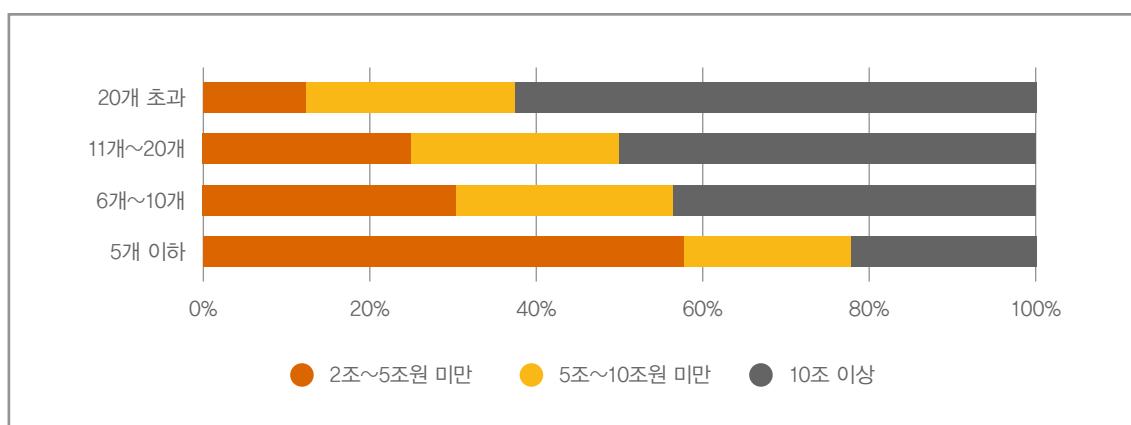
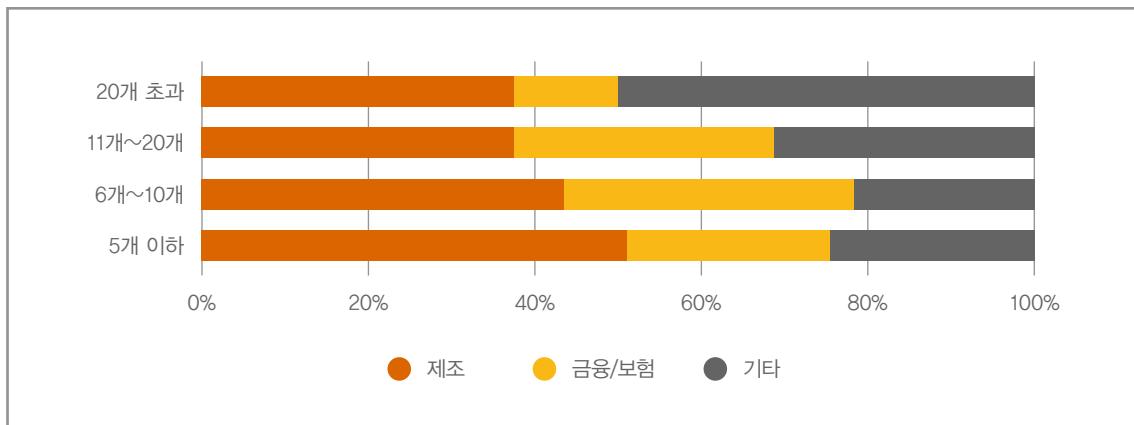


그림1-16. 산업 구분별 In-Scope IT System 개수



## 1.2 Control Activities Elaboration

### ① 경영진검토통제 운영 규모

경영진검토통제 개수는 자산 규모와 큰 유의성 없이 '2개 이하'가 39%, '3개 이상 5개 이하'가 25%로 분석 대상회사의 64%가 5개 이하로 나타나고 있다. 산업 구분별로는 '제조업종'이 경영진검토통제 운영 개수가 많게 나타나고 있다.

그림1-17. 경영진검토통제 개수

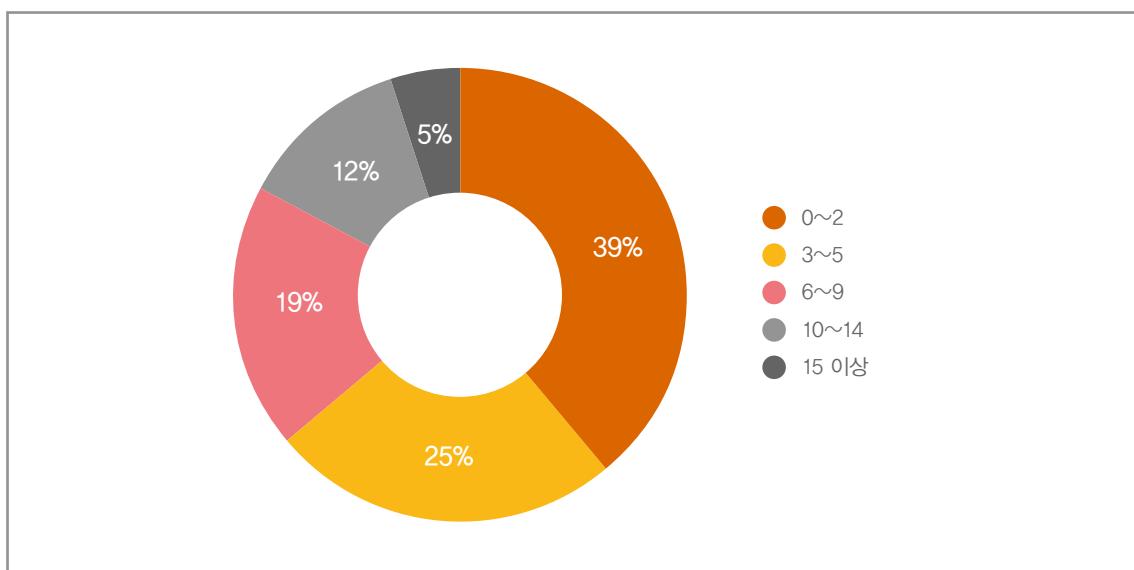


그림1-18. 자산 규모별 경영진검토통제 개수

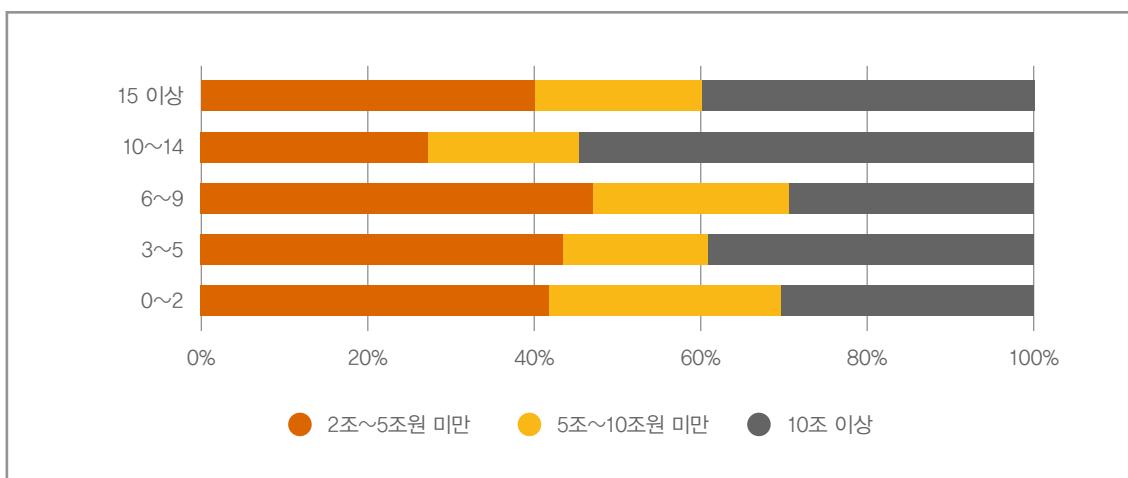
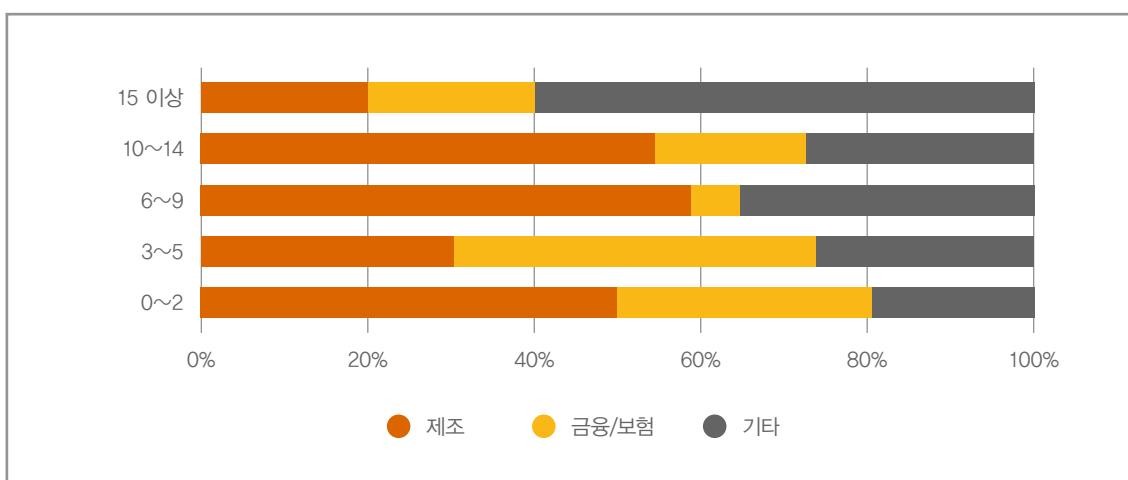


그림1-19. 산업 구분별 경영진검토통제 개수



## ② 경영진검토통제 주요 유형

경영진검토통제의 주요 유형으로는 '자산손상' 22%, '재무보고' 17%, '공정가치평가' 15% 순으로, 전체 경영진검토통제 유형의 54%를 차지하고 있다. 산업 구분별로는 '금융/보험업종'의 경영진검토통제는 '공정가치 평가', '금융자산손상평가'가 높은 비중을 차지하며, '제조업종'은 '자산손상'과 '재고자산평가'가 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있다.

그림1-20. 경영진검토통제 주요 유형

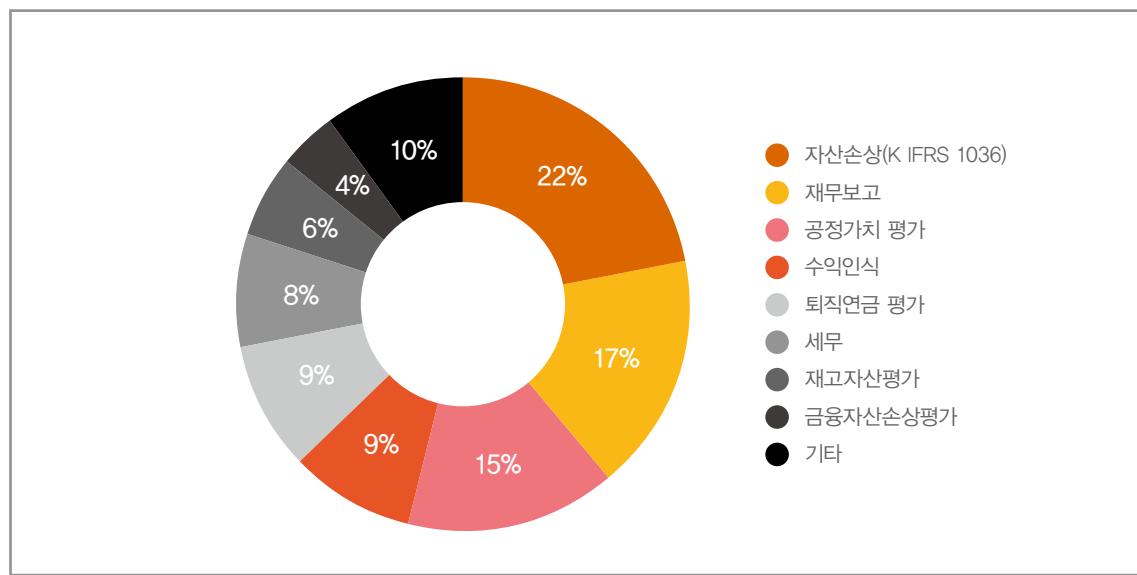
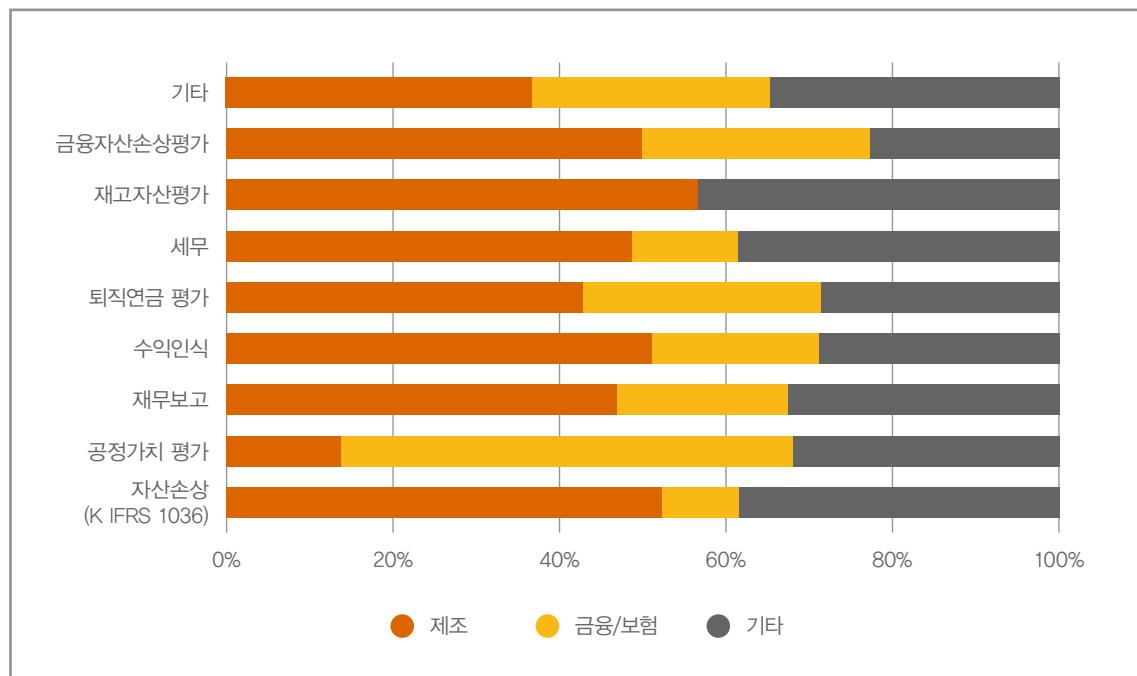


그림1-21. 산업 구분별 경영진검토통제 주요 유형



### ③ 시스템생성정보 식별 규모

시스템생성정보 식별 개수는 자산 규모와 큰 유의성 없이 분석 대상회사의 86%가 40개 미만으로 나타나고 있다. 산업 구분별로도 유사하게 나타나고 있다.

그림1-22. 시스템생성정보 식별 규모

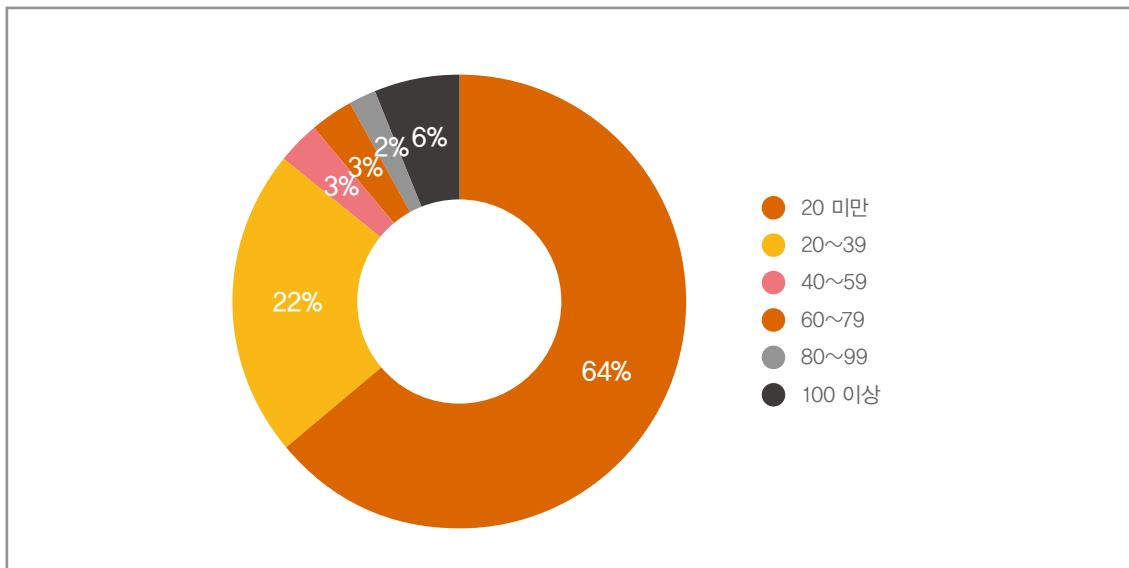


그림1-23. 자산 규모별 시스템생성정보 식별 규모

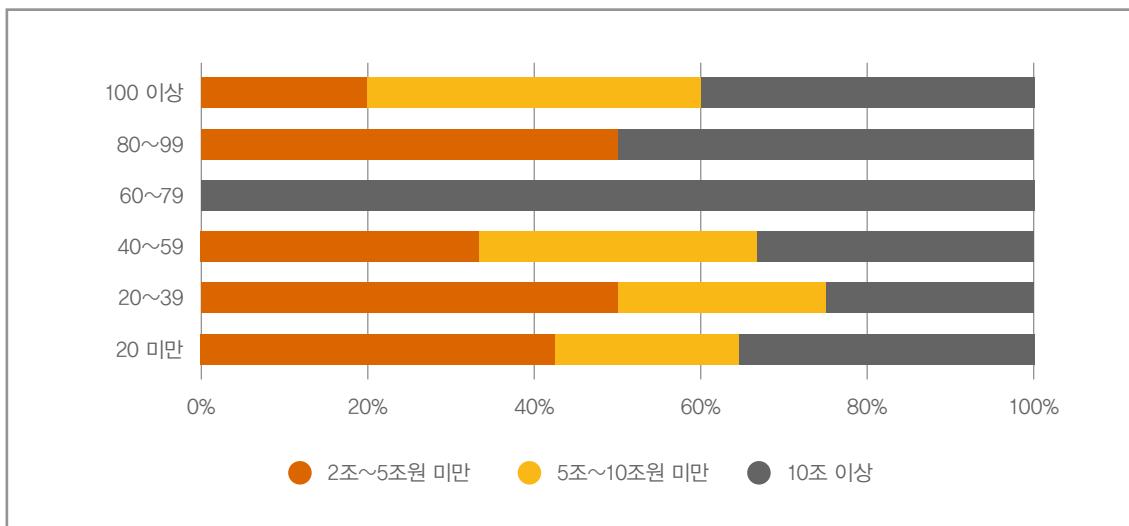
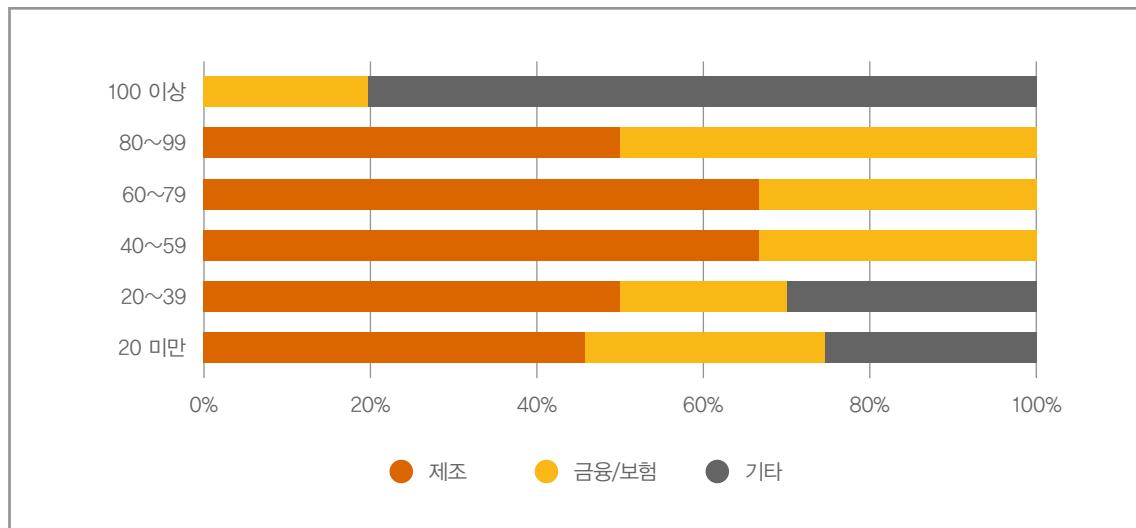


그림1-24. 산업 구분별 시스템생성정보 식별 규모



#### ④ 시스템생성정보 주요 식별 영역

시스템생성정보 주요 식별 영역은 '재무보고' 36%, '수익인식' 34% 순으로, 전체 시스템생성정보 관련 영역의 70%를 차지하고 있다. 산업 구분별로는 '금융/보험업종'의 시스템생성정보는 '공정가치 평가', '금융자산손상평가'가 높은 비중을 차지하며, '제조업종'은 '자산손상'과 '재고자산평가'가 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있다.

그림1-25. 시스템생성정보 주요 식별 영역

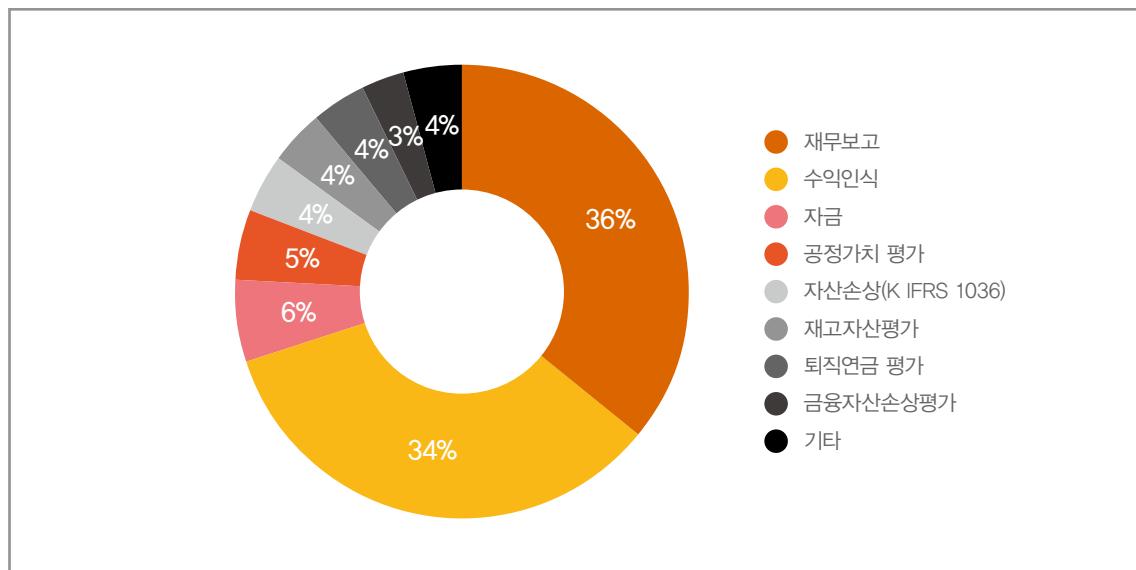
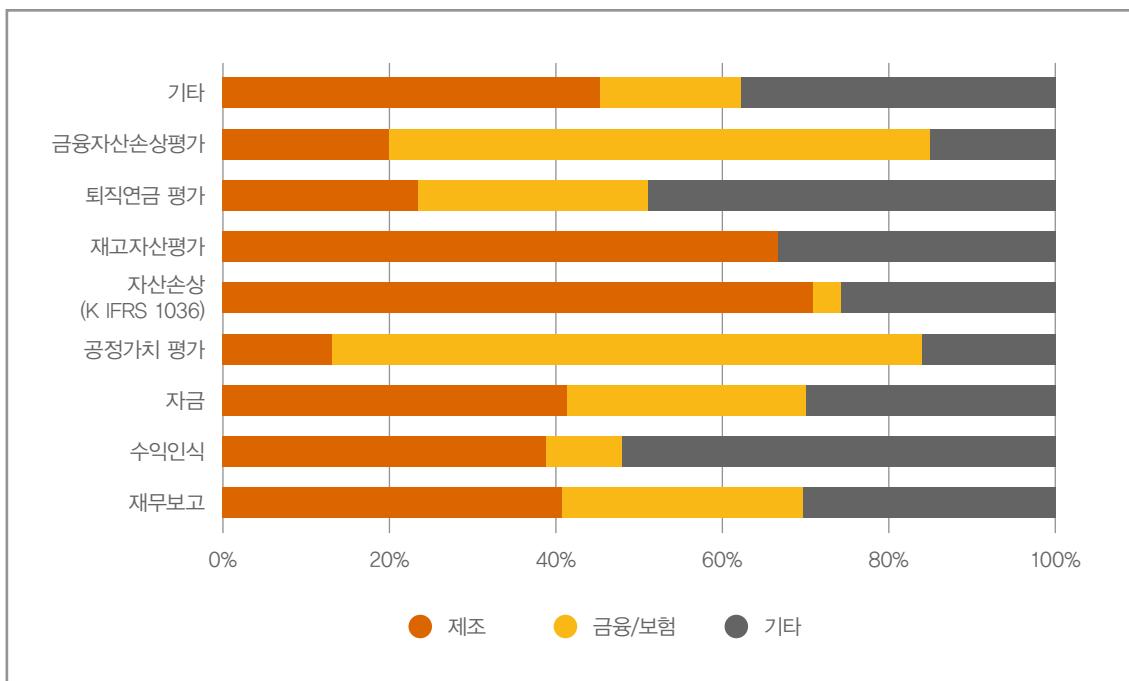


그림1-26. 산업 구분별 시스템생성정보 주요 식별 영역



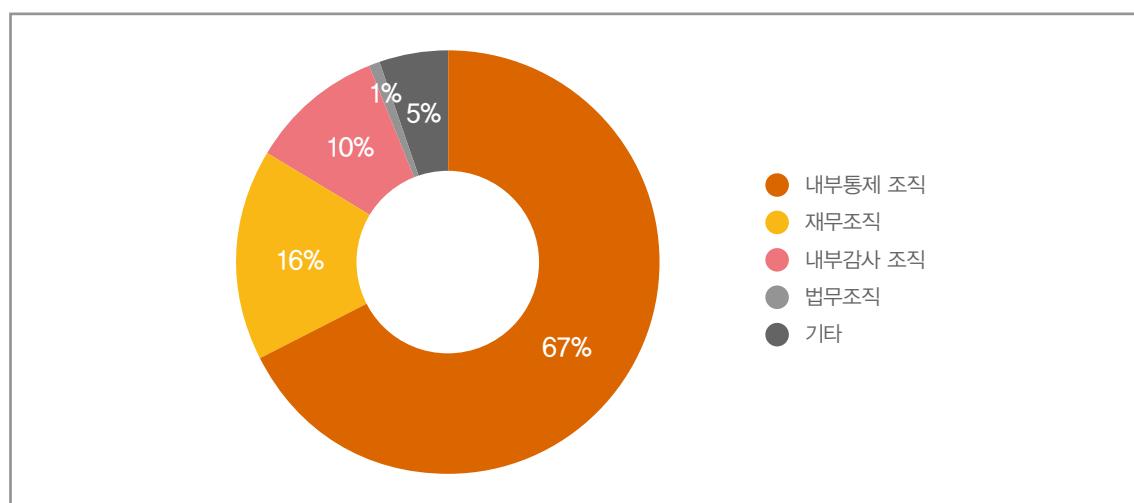
## 2. 내부회계관리제도 운영 현황 분석

### 2.1 내부회계관리제도 운영 조직

#### ① 내부회계관리제도 운영 조직 유형

분석대상 회사 전부 내부회계관리제도 운영 조직(또는 전담 인력)을 갖추고 있으며, 조직 내 기능 구분으로는 ‘내부통제 조직’ 67%, ‘재무 조직’ 16%, ‘내부감사 조직’ 10% 순으로 나타나고 있다.

그림2-1. 내부회계관리제도 운영 조직 유형



#### ② 내부회계관리제도 운영 조직 규모

내부회계관리제도 운영 조직 규모는 ‘3명에서 5명 이하’ 60%, ‘2명 이하’가 24%로 분석 대상회사의 84%가 5명 이하로 나타나고 있다.

그림2-2. 내부회계관리제도 운영 조직 규모

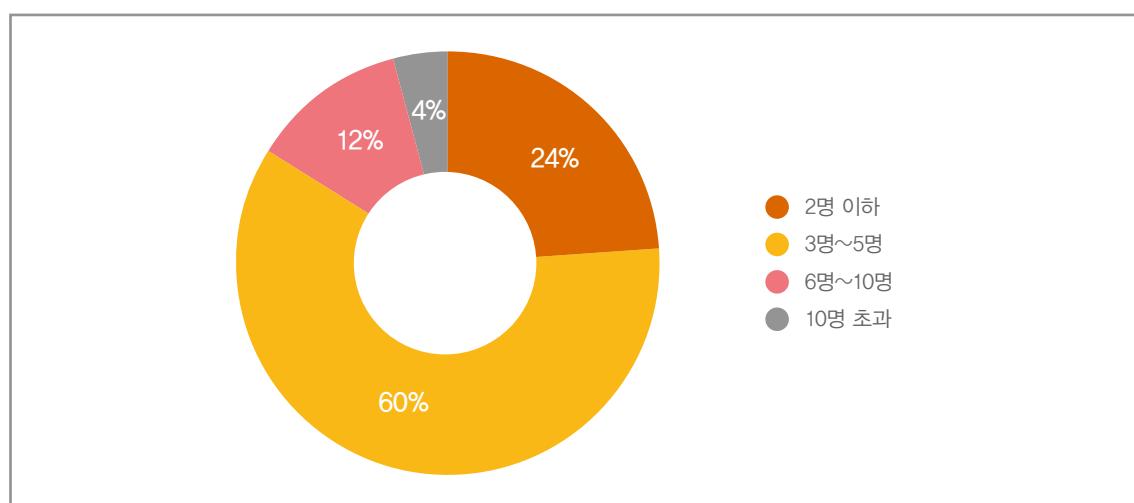
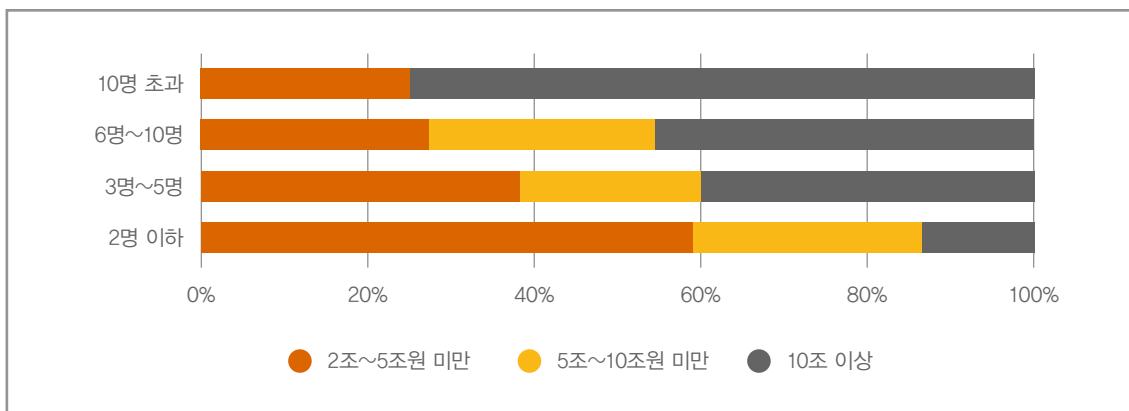


그림2-3. 자산 규모별 내부회계관리제도 운영 조직 규모



## 2.2 외부자문(Outsourcing) 활용

분석대상 회사의 75%가 외부자문을 활용하고 있으며, '설계평가 및 운영평가' 모두에 대한 자문사 활용은 74%, '설계평가'에 대한 자문사 활용 17%, '운영평가'에 대한 자문사 활용 9%로 나타나고 있다.

그림2-4. 외부자문 활용 현황

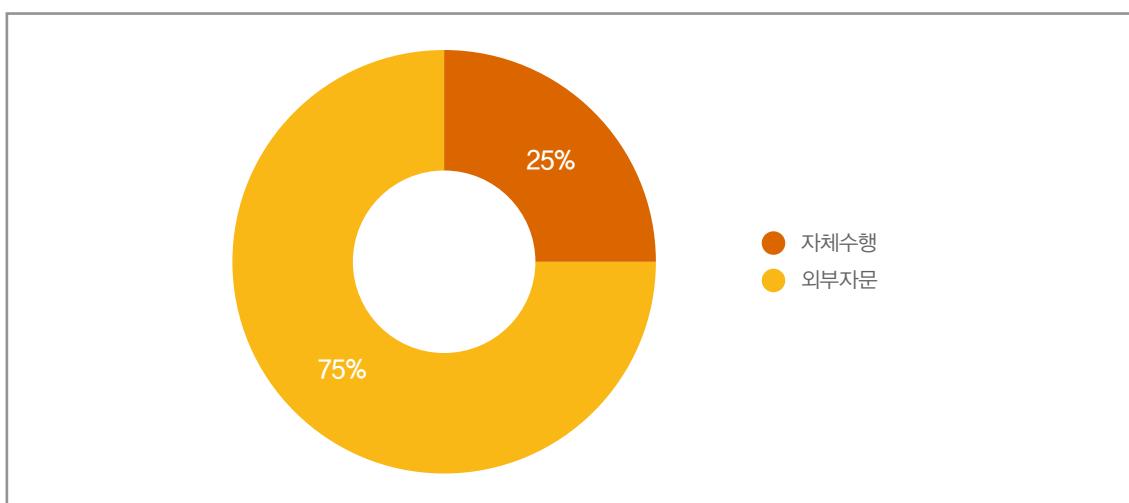
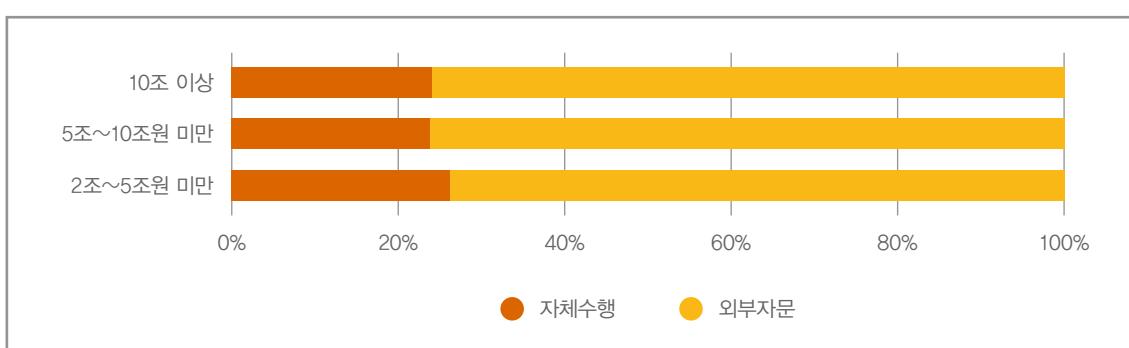


그림2-5. 자산 규모별 외부자문 활용 현황



### 3. 주요 통제활동 미비점 현황 분석

#### 3.1 미비점 발생 요약

##### ① 미비점 발생 유무

분석대상 회사의 63%가 단순한 미비점 이상의 미비점이 발견된 것으로 나타나고 있으며, 자산 규모 별로 고르게 분포하고 있는 것으로 나타나고 있다. 한편, '금융/보험업종'에서의 미비점 발생은 상대적으로 낮은 것으로 나타나고 있다.

그림3-1. 미비점 발생 유무

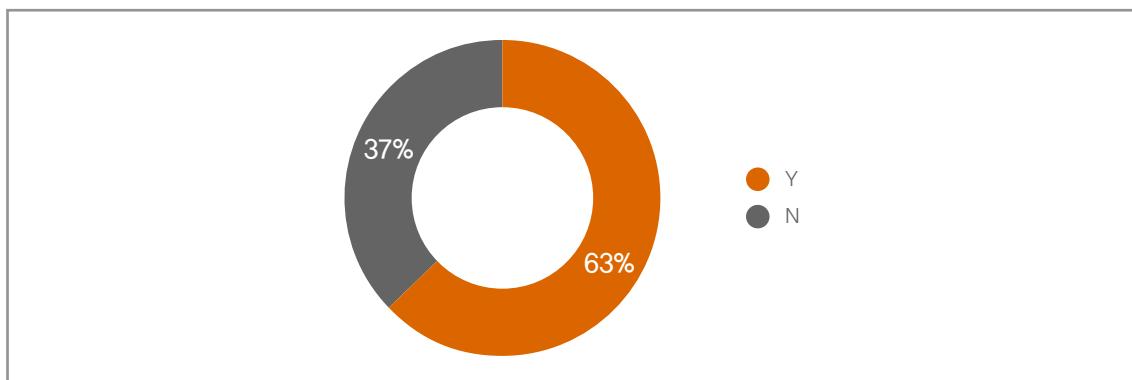


그림3-2. 자산 규모별 미비점 발생 유무

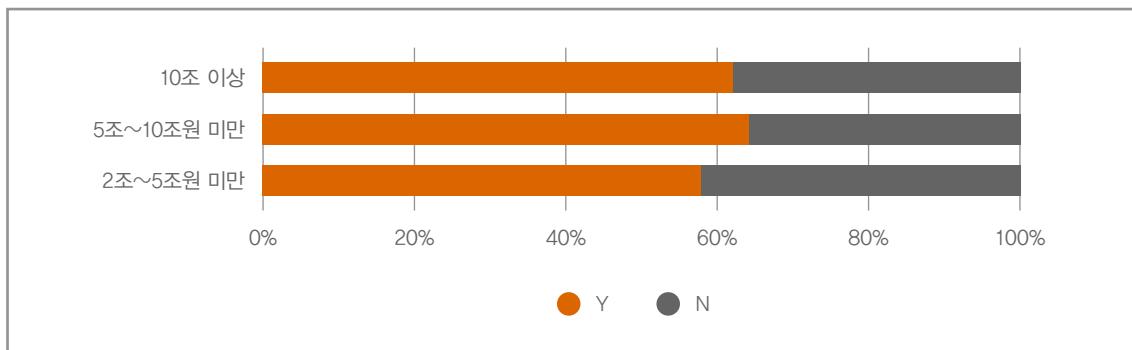
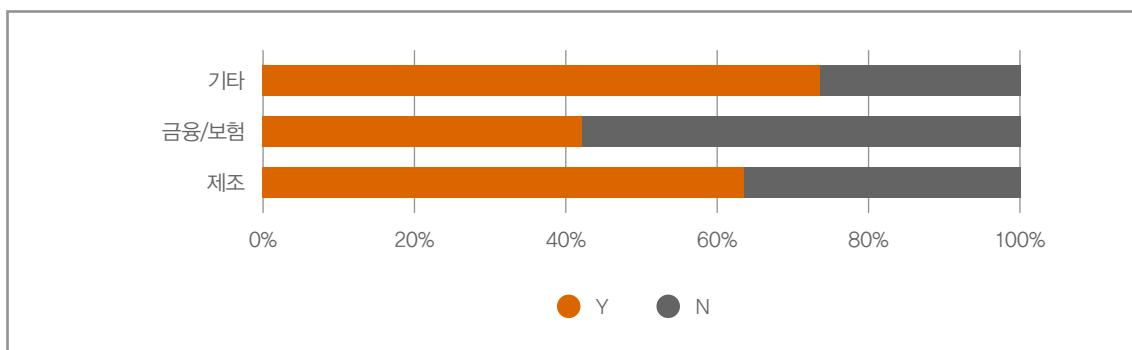


그림3-3. 산업 구분별 미비점 발생 유무



## ② 단순한 미비점

분석대상 회사 중 단순한 미비점이 발생하지 않은 회사가 40%, '1개 이상 2개 이하' 26%, '3개 이상 5개 이하' 16% 순으로, 분석대상 회사의 82%가 5개 이하의 단순한 미비점이 발생한 것으로 나타나고 있다.

그림3-4. 단순한 미비점 발생 현황

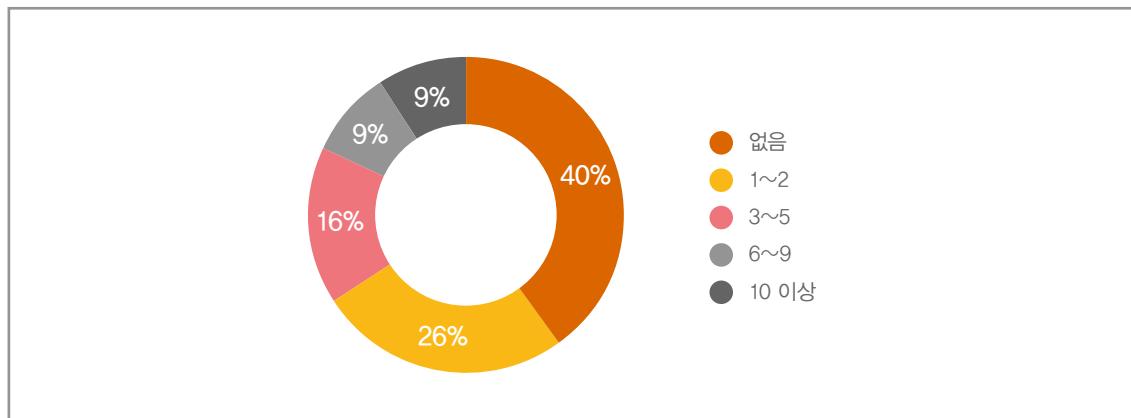


그림3-5. 자산 규모별 단순한 미비점 발생 현황

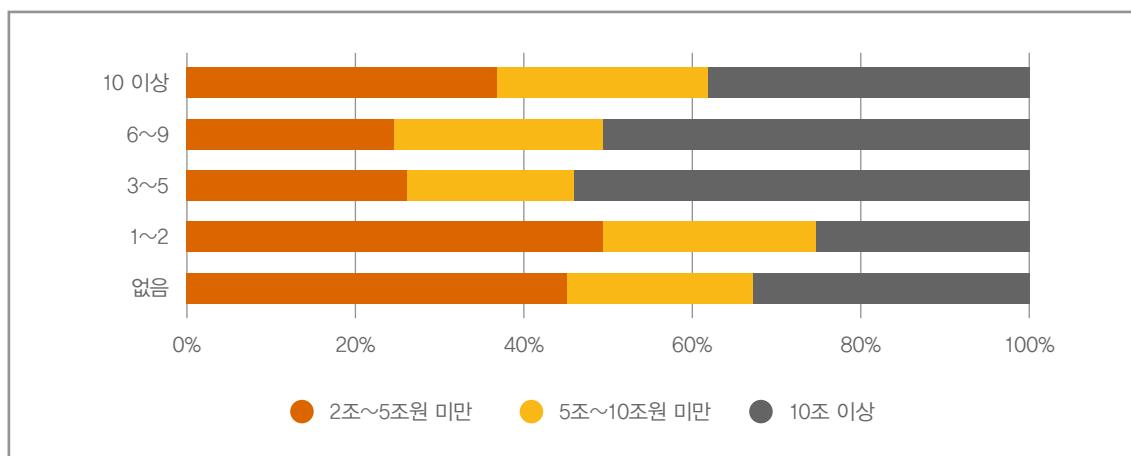
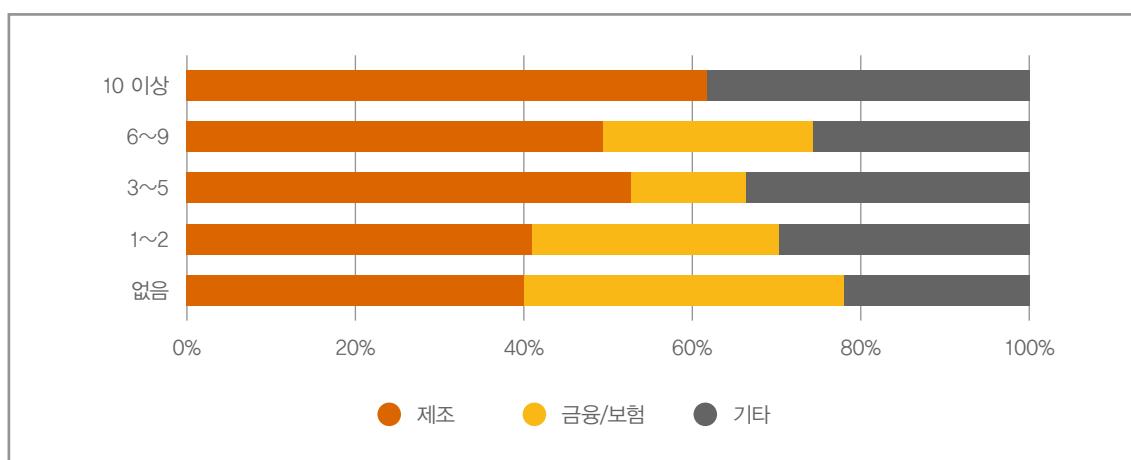


그림3-6. 산업 구분별 단순한 미비점 발생 현황



### ③ 유의적 미비점

분석대상 회사 중 유의적 미비점이 발생하지 않은 회사가 90%, '1개 이상 2개 이하'가 10%이며, '금융/보험업종'은 유의적 미비점이 발생하지 않은 것으로 나타났다.

그림3-7. 유의적 미비점 발생 현황

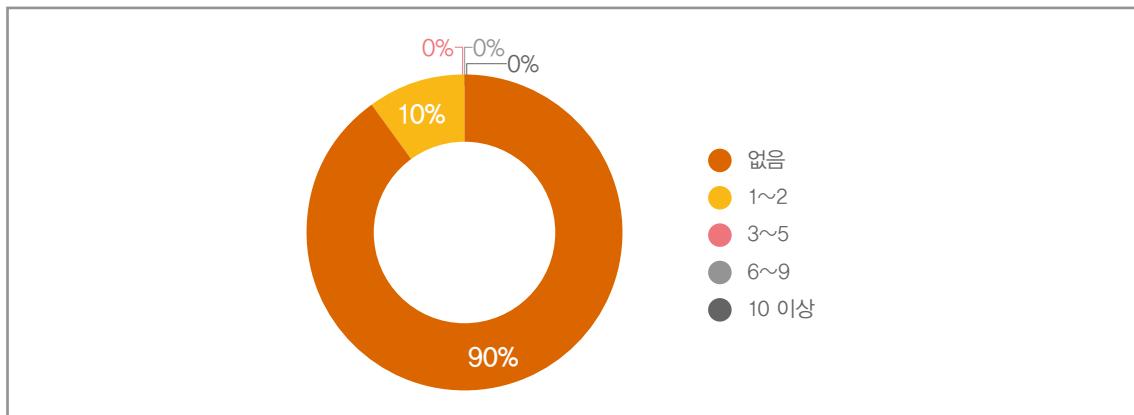


그림3-8. 자산 규모별 유의적 미비점 발생 현황

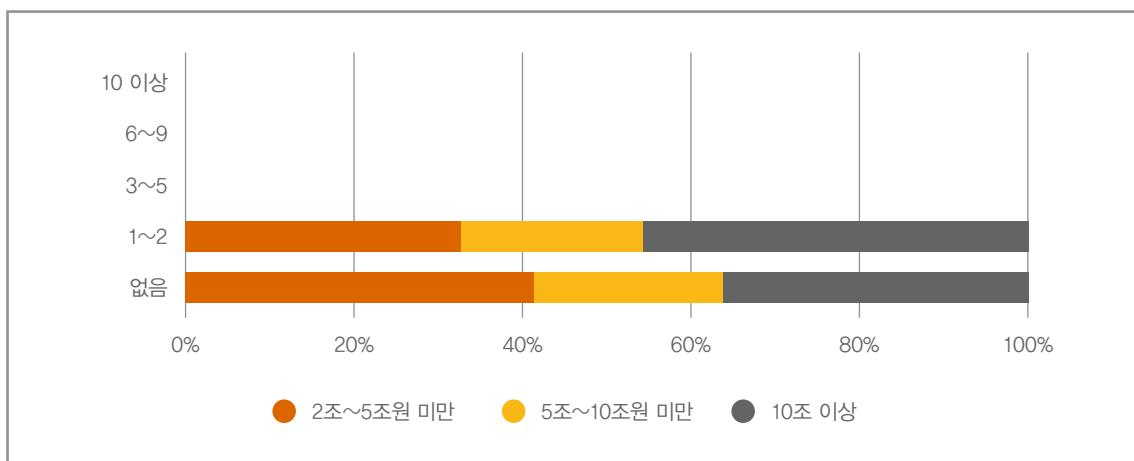
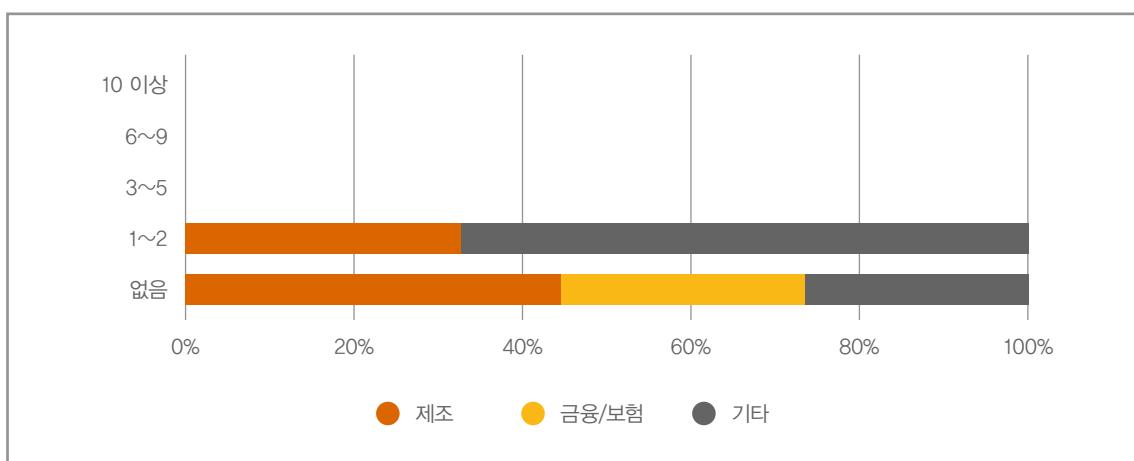


그림3-9. 산업 구분별 유의적 미비점 발생 현황



#### ④ 중요한 취약점

분석대상 회사 중 중요한 취약점이 발생하지 않은 회사가 95%, '1개 이상 2개 이하'가 4%, '3개 이상 5개 이하'가 1%이며, '금융/보험업종'은 중요한 취약점이 발생하지 않은 것으로 나타났다.

그림3-10. 중요한 취약점 발생 현황

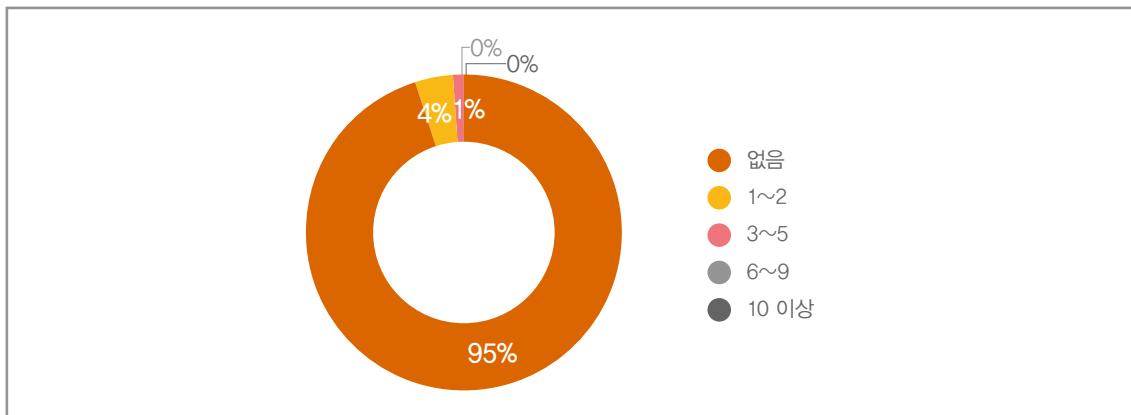


그림3-11. 자산 규모별 중요한 취약점 발생 현황

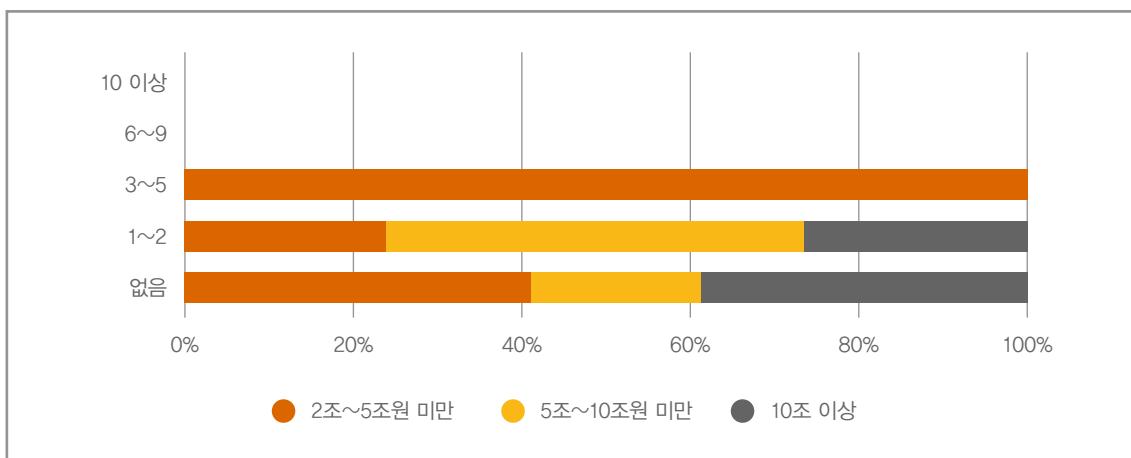
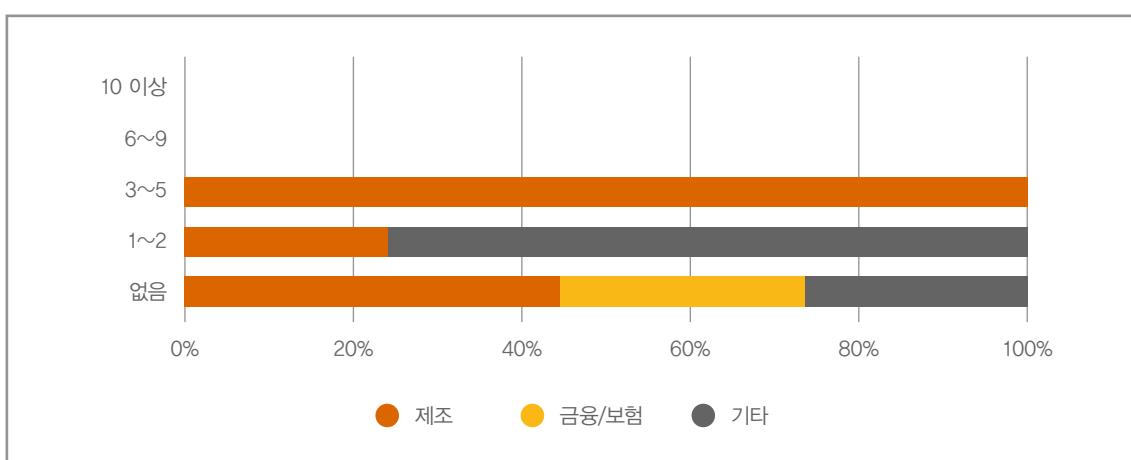


그림3-12. 산업 구분별 중요한 취약점 발생 현황



## 3.2 미비점 유형 분석

### ① 미비점 원인 주요 유형(Control Issue)

미비점 발생 원인 주요 유형으로는 '정보기술 일반통제 이슈'가 29%, '감사과정에서 발견된 재무제표 수정 사항' 23%, '업무분장' 9% 순으로, 전체 미비점 발생 원인 유형의 61%를 차지하고 있다.

그림3-13. 미비점 원인의 주요 유형

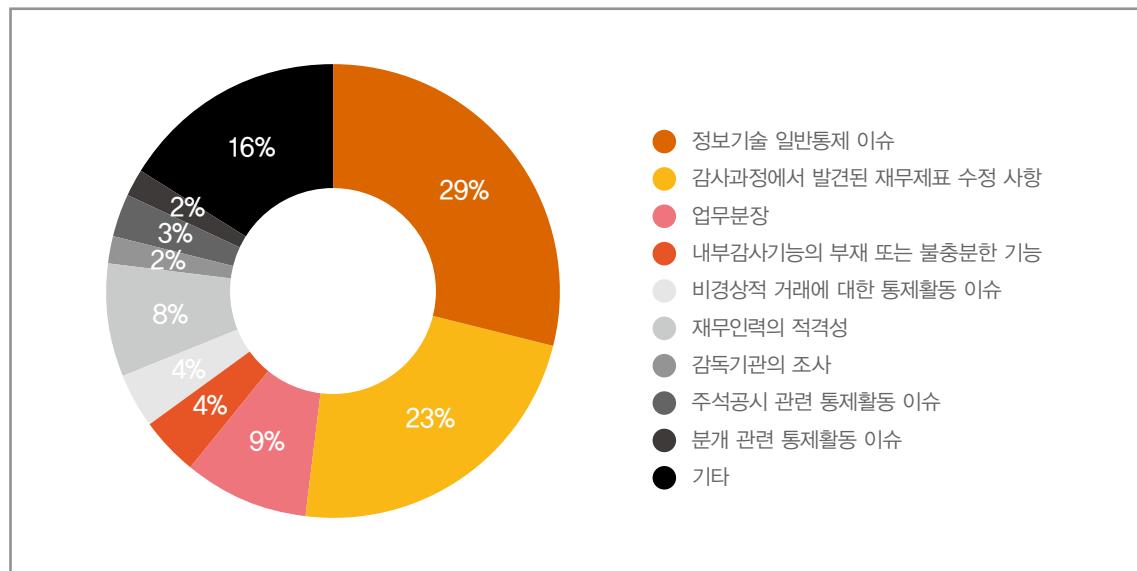


그림3-14. 자산 규모별 미비점 원인의 주요 유형

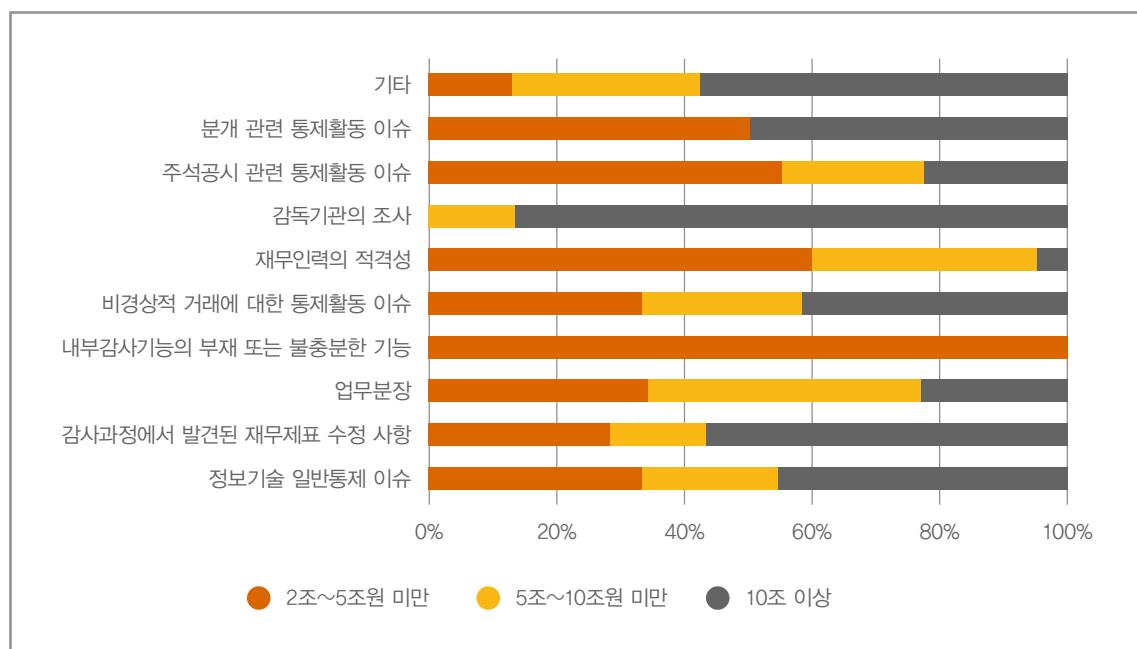
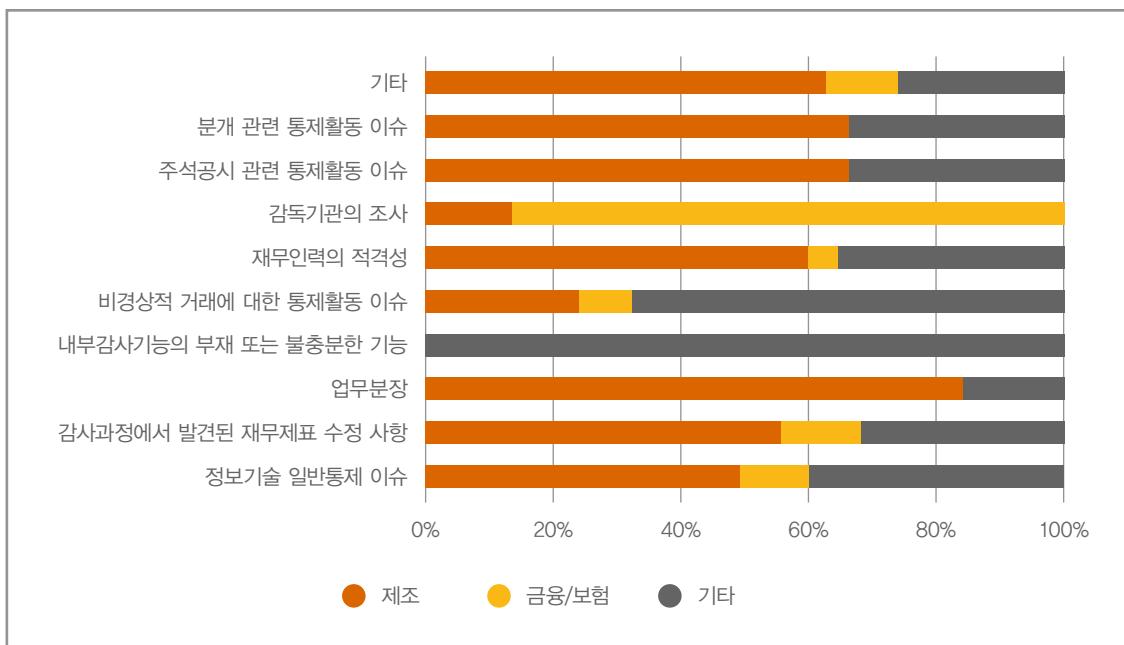


그림3-15. 산업 구분별 미비점 원인의 주요 유형



## ② 미비점 원인의 재무제표 관련 영역(Accounting Issue)

미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역은 '수익인식' 26%, '재고자산' 16%, '유형자산' 11% 순으로, 전체 미비점 원인 재무제표 관련 영역의 53%를 차지하고 있다.

그림3-16. 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역

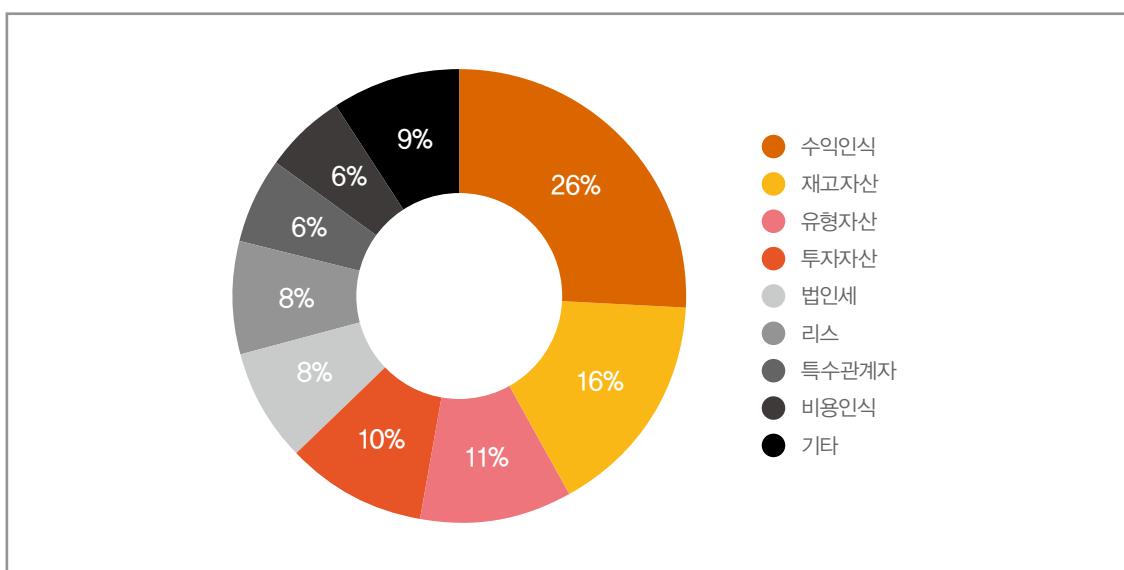


그림3-17. 자산 규모별 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역

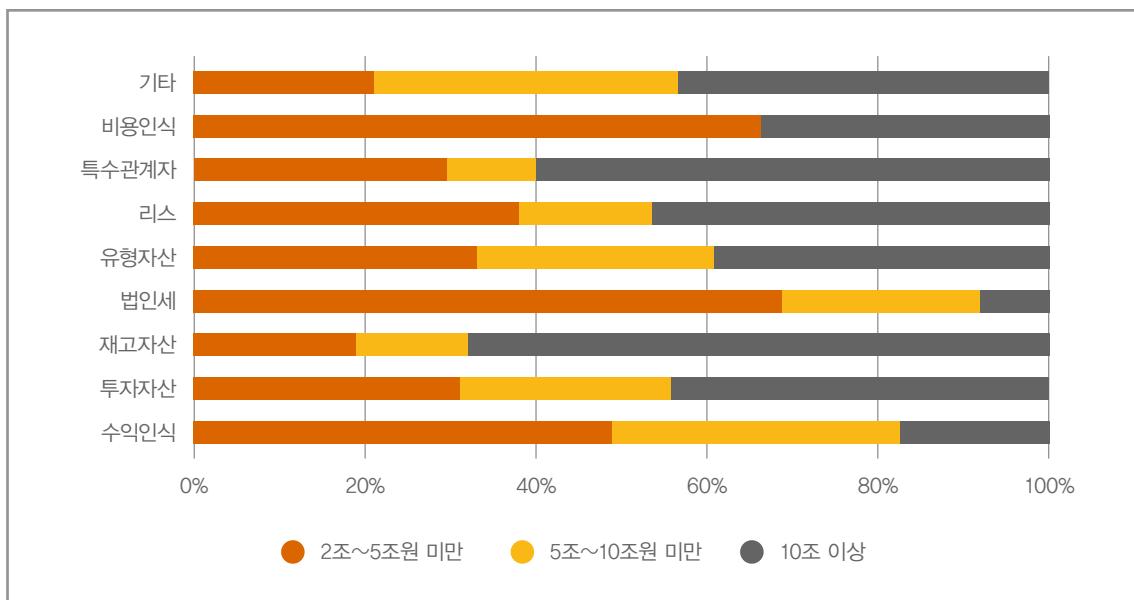
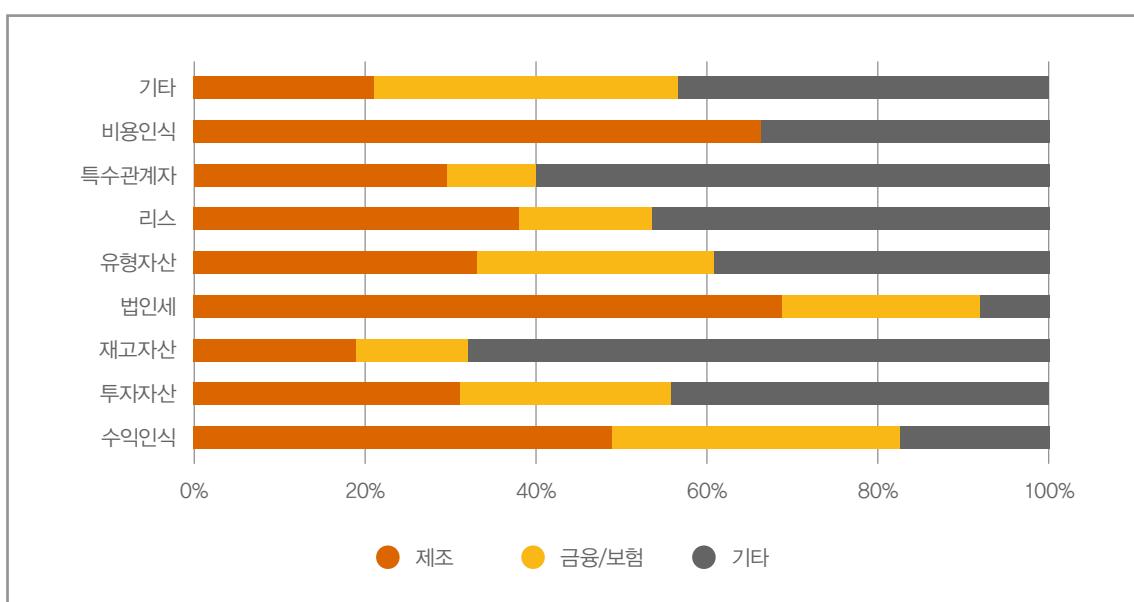


그림3-18. 산업 구분별 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역



## 4.2019 감사인과 주요 논의 이슈

### 4.1 주요 논의 항목 요약

분석대상 회사의 주요 감사인 논의 항목은 ‘경영진검토통제’ 관련 사항이 24%, ‘정보기술 일반통제’ 14%, ‘시스템생성정보 검증’ 13%, ‘설계평가’ 10%, ‘업무분장(Segregation of Duties)’ 9% 순으로 나타나고 있다.

그림4-1. 감사인과 주요 논의 항목

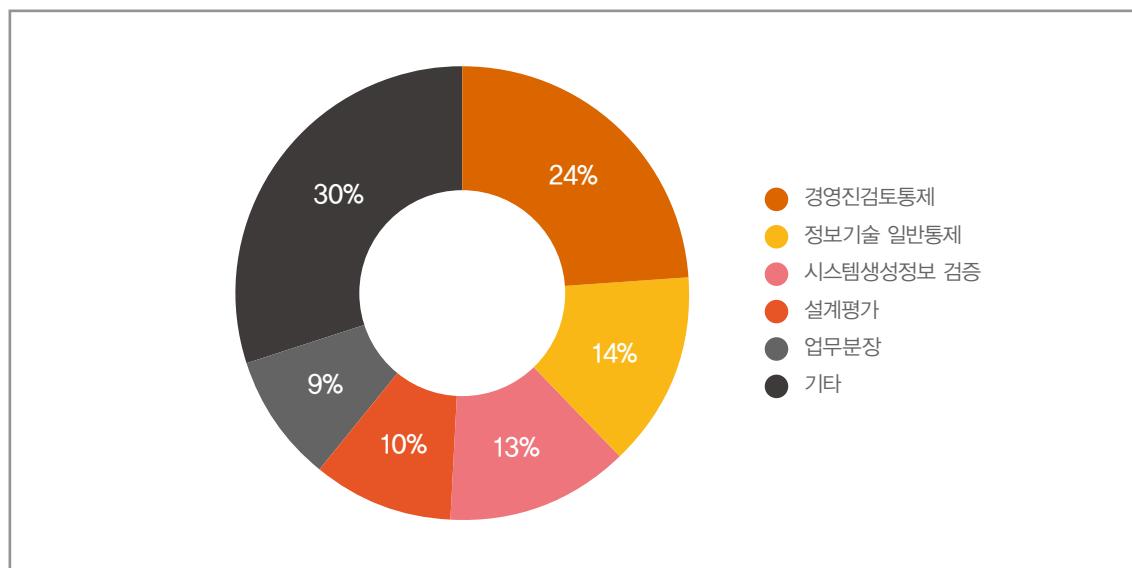


그림4-2. 자산 규모별 감사인과 주요 논의 항목

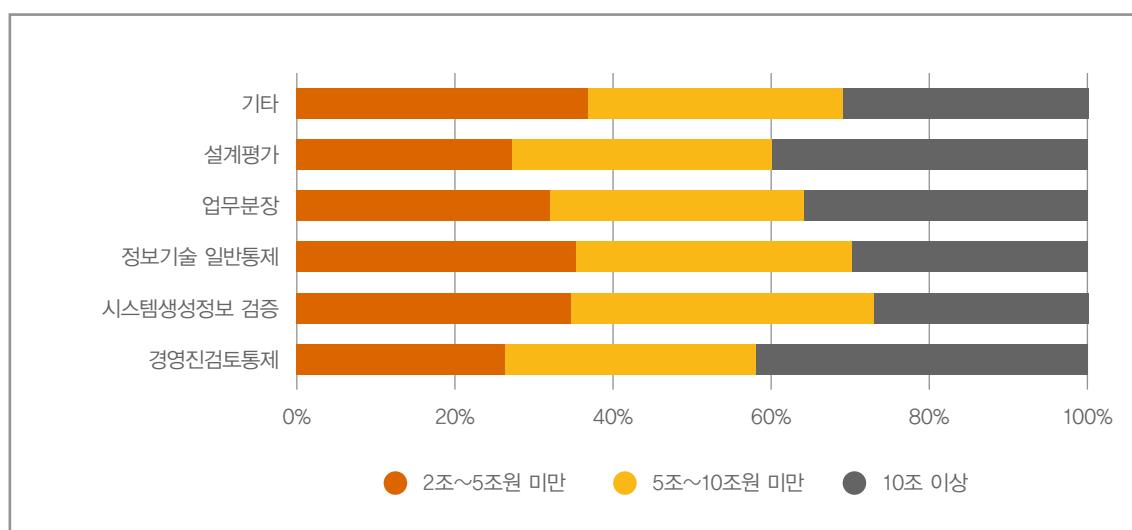
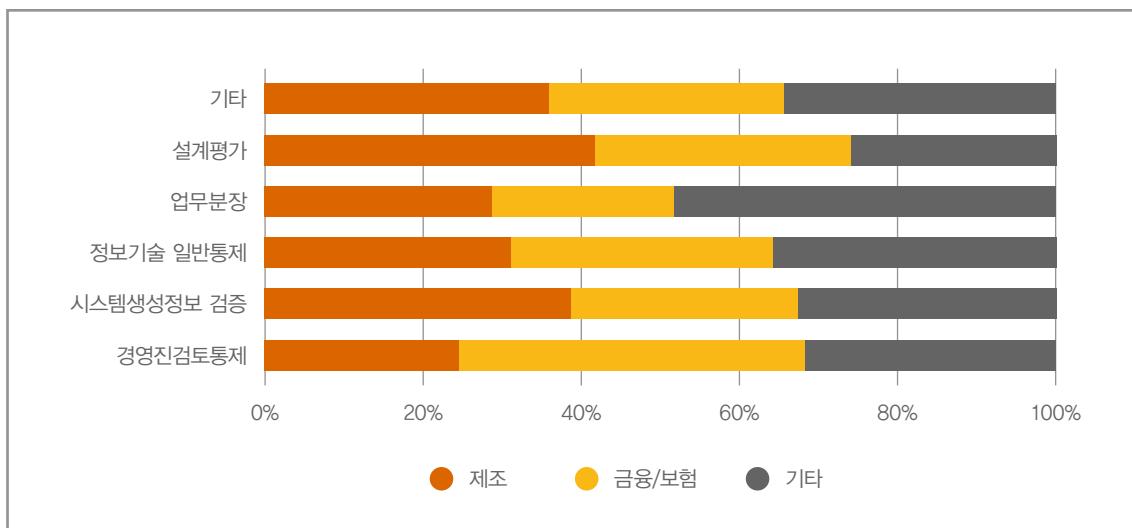


그림4-3. 산업 구분별 감사인과 주요 논의 항목



## 4.2 전사수준 통제 및 정보기술 일반통제 관련 주요 논의사항

### ① 전사수준 통제

전사수준 통제 관련 주요 감사인 논의 사항은 경영진의 재무제표 작성에 대한 감독 능력, 감사(위원회) 감독 기능의 충분성 및 내부회계관리제도 전담인력의 적격성 이슈가 주로 부각된 것으로 나타나고 있다.

그림4-4. 전사수준 통제 주요 감사인 논의 사항

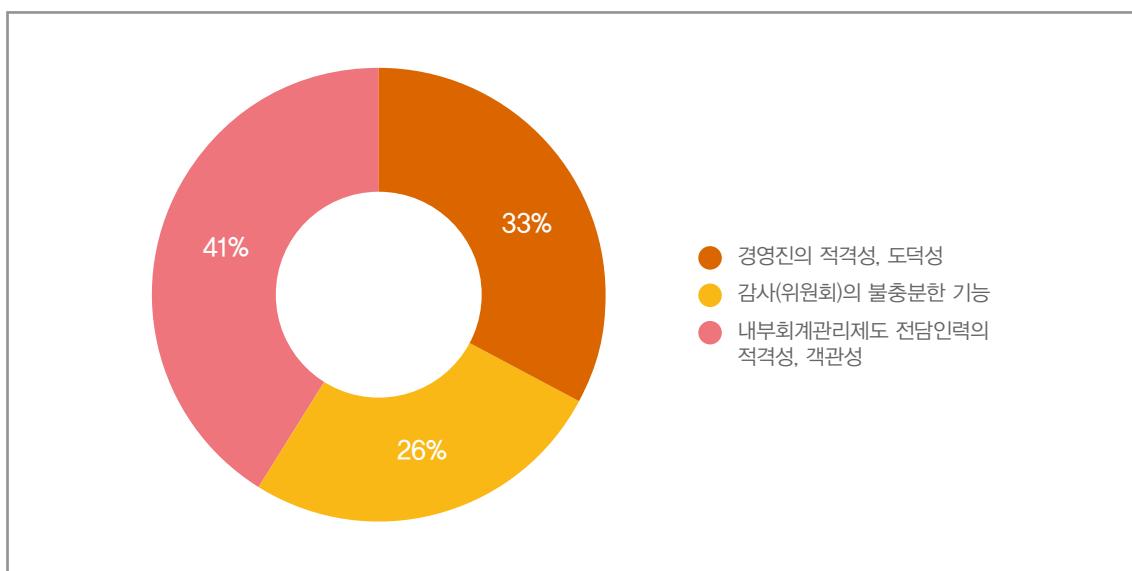


그림4-5. 자산 규모별 전사수준 통제 주요 감사인 논의 사항

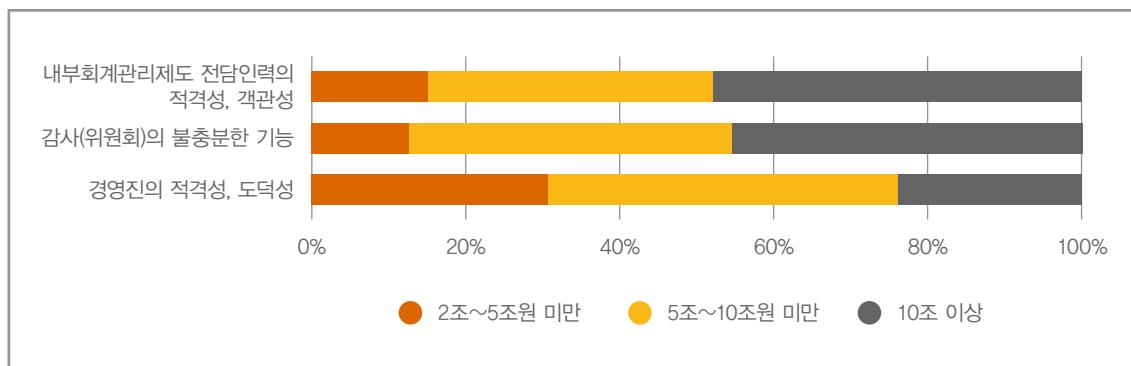
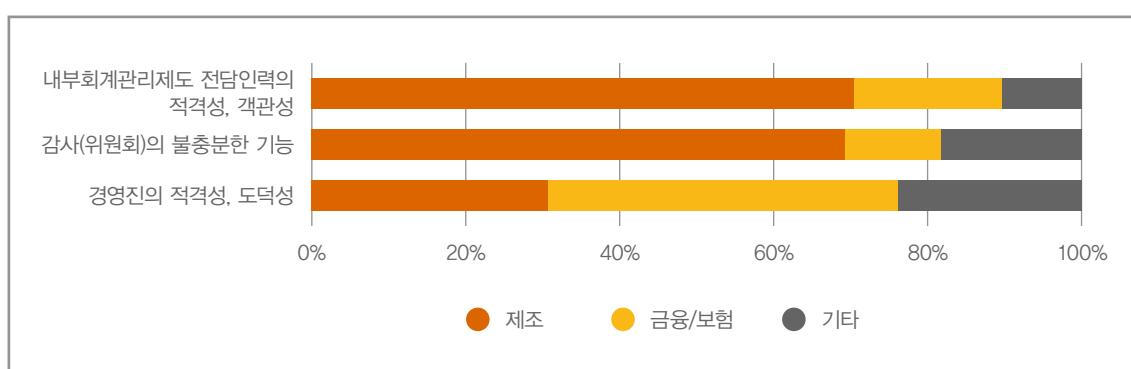


그림4-6. 산업 구분별 전사수준 통제 주요 감사인 논의 사항



## ② 정보기술 일반통제

정보기술 일반통제 관련 주요 감사인 논의 사항은 보안 및 접근 권한 관리 이슈, 이와 유사한 업무분장 이슈가 주를 이루고 뒤를 이어 부족한 In-scope IT 시스템 선정 및 테스트 시 적절하지 않은 모집단의 설정이 부각된 것으로 나타나고 있다.

업무 분장을 포함한 접근 권한 이슈는 IT 시스템에 대한 효율적인 운영이 중심이 되는 업무 처리 방식의 결과로 향후 지속적으로 논의될 과제로 예상된다. 실제 많은 기업들에서 '필요한 최소한의 권한을 부여'하기 보다는 효율적인 업무 처리를 위한 권한을 과도하게 부여하는 경향이 있다. 이의 개선을 위해서는 실질적인 위험이 존재하는지 여부를 기반으로 업무 처리 방식의 조정과 인력의 추가 확보라는 어려운 과제 해결이 병행되어야 할 것이다.

In-scope IT 시스템의 범위는 획일적으로 정해질 수 있는 시스템 리스트가 존재하지 않는다. 기업의 IT 시스템에 의존한 업무 처리 방식에 따라 정해지기 때문이다. 동 사항도 시스템의 지속적인 확대와 시스템 의존도의 심화되는 경향으로 향후 지속적으로 확대 적용될 수 있을 것이므로 선제적인 대응이 필요할 것이다. 마지막으로 정확한 테스트 대상 모집단을 설정하는 것은 모든 업무처리가 근거에 남아야 한다는 점이 부각됨에 따라, 많은 기업들이 어려워하고 있는 부분이다. 특히 Data의 직접 수정과 같이 Data 변경 이력이 모두 남지 않는 경우에는 관련된 Tool의 도입과 이를 모니터링하는 업무 방식이 고려되는 것이 바람직하나, 이 역시 풀어야 할 여러가지 현실적인 문제가 많다.

그림4-7. 정보기술 일반통제 주요 감사인 논의 사항

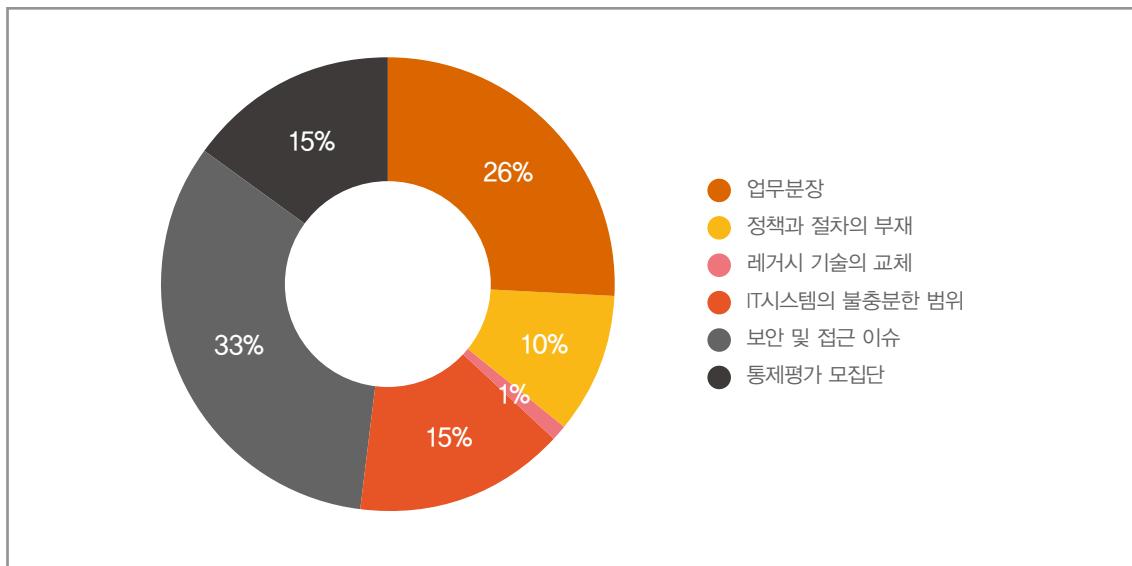


그림4-8. 자산 규모별 정보기술 일반통제 주요 감사인 논의 사항

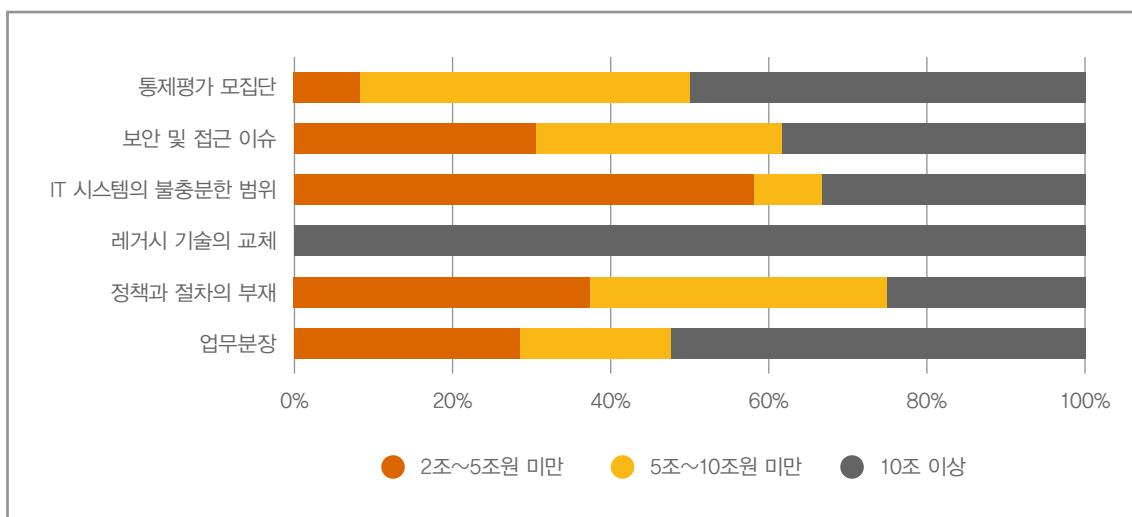
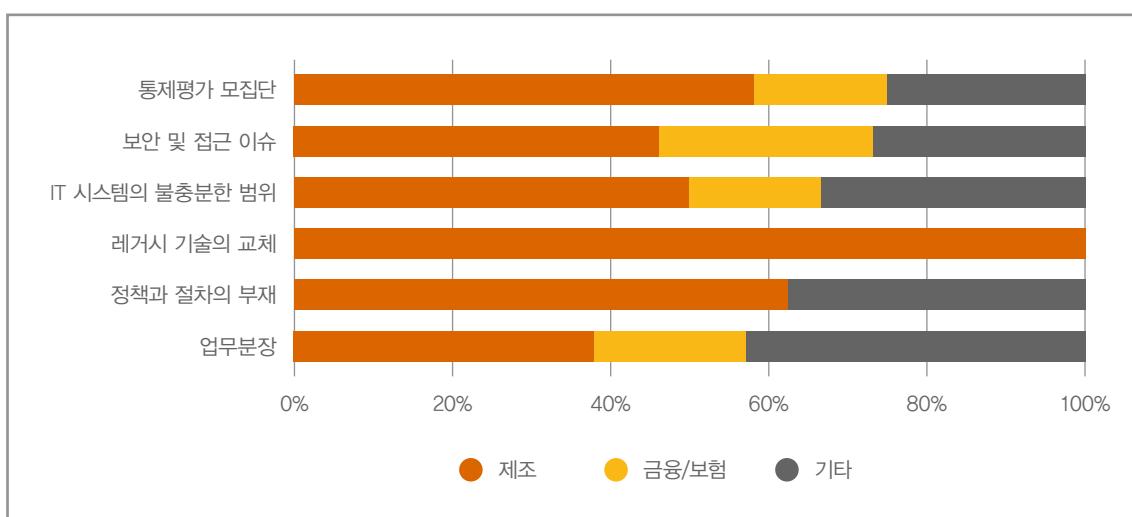


그림4-9. 산업 구분별 정보기술 일반통제 주요 감사인 논의 사항



## II.

# 내부회계관리제도 고도화 실행 전략



본 절에서는 우리나라 법규로서는 최초로 이루어진 내부회계관리제도(이하, ‘재무보고내부통제’ 또는 ‘ICFR, Internal Control over Financial Reporting’)에 대한 감사(이하, ‘내부통제감사’)를 겪었던 2조원 이상 상장회사 경험에 기초한 교훈을 요약하고, 이를 기반으로 기업이 보다 발전적인 재무보고내부통제를 위해 고려해야 할 사항에 대해 기술하고자 한다. 한편, SoX 감사를 거의 20년간 경험한 미국에서 이루어지고 있거나 논의되고 있는 사항을 기반으로 K SOX가 나아갈 방향에 대해 논의하고자 한다.

## Key Findings



### 전담조직을 통해 경영진 평가 및 감사인 평가에 대응하고, 결산일정 재점검

첫 내부회계관리제도 평가 현황을 분석하는 과정(Debriefing)을 통해 치유되었거나 치유되지 않은 미비점에 대한 근본원인분석(Root-cause Analysis)을 통하여 2020년 내부회계관리제도 평가일정과 범위 및 방법에 미치는 영향 등 효과성 제고방안을 마련해야 하며, 통제수행자와 전담조직의 역할과 책임에 대한 심도있는 논의를 통해, 내부회계관리제도 평가일정을 포함한 결산일정을 재점검하여 예기치 못한 상황을 미연에 방지할 수 있는 운영계획을 수립하여야 한다.

### 첫 내부회계관리제도 감사과정의 교훈을 바탕으로 효과성 제고방안 마련

정보기술 일반통제, 핵심감사 항목, 회계추정치, 부정관련 통제의 실효성 강화 및 비경상적인 거래를 파악하고 반영하는 통제절차를 운영하고자 노력하여야 하며, 경영진의 평가절차에 있어 설계평가 수행 및 모집단 추출에 대한 근거 마련이 필요하다.

### 단기적 관점에서 효율성 제고방안 모색

현재 식별된 핵심통제를 재점검하고 벤치마킹 전략의 활용가능성을 사전에 계획하며, Automation 측면에서 단기적으로 적용가능한 사항에 대한 논의와 적용이 필요하다.

### Data 분석과 RPA 도입을 통한 내부회계관리제도 미래 전략의 수립

Data 분석과 Process 분석을 통해 중장기적인 관점에서 내부회계관리제도 효과성 강화를 위해 노력하는 한편, 적용 가능한 RPA(Robotics Process Automation) 항목 발굴을 통해 내부회계관리제도 운영을 위한 미래전략을 수립하여야 한다.

## 1. 2019 내부회계관리제도 평가(Lesson learned 2019 audit)

2019년도는 재무제표에 대한 감사만을 경험했던 국내 상장기업이, 처음으로 재무제표를 산출하는 '과정'에 대한 감사를 경험했던 한 해였다. 2조원 이상 상장기업은 2019년에 수행되었던 첫 내부통제감사를 위해 회사의 제반 규정, 업무 프로세스와 관련 조직 등 다양한 측면에서 대비하였으나, 새로운 제도의 시행 단계에서 나타날 수 있는 갈등과 문제점, 그리고 해결해야 할 숙제가 남겨진 한 해였다. 첫해의 내부통제 감사로부터 얻은 교훈은 수도 없이 많겠지만, 이 중 2020년 내부통제감사와 연관하여 고려해야 할 사항을 정리해보았다.

### 1.1 전담조직 조기구성

주식회사 등의 외부감사에 관한 법률 제8조에 따르면, 회사는 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직(이하 '내부회계관리제도'라 한다)을 갖추어야 한다. 즉, 내부회계관리제도의 큰 두 축은 '규정'과 '조직'으로 구분되며, 이를 통틀어 '내부회계관리제도'라 한다. 2조원 이상 상장회사의 경우, 2018년부터 규정에 대한 정비를 진행해 왔으나, 기업 경영의 현실적인 어려움으로 인해 전담조직을 구성하는 의사결정은 상대적으로 늦게 이루어졌다. 전담조직 구성이 늦어지게 된 원인은 아래와 같은 경영진의 내부회계관리제도에 대한 인식으로 요약될 수 있다.

---

재무제표 분식은 우리 회사와는 동떨어진 상황이므로 회사와는 연관성이 없음

---

IT 등 시스템에 대한 투자가 지속적으로 이루어져 왔으며, 업무처리를 위한 내부규정이 잘 만들어져 있으므로, 회계처리에서의 누락이나 오류는 발생하지 않을 것임

---

재무제표와 관련된 자료는 이미 '있는' 자료이며, 재무제표는 '있는' 자료를 단순히 재구성하는 것에 불과하므로, '관련 통제'는 회계부서에 국한되는 매우 단순하고 의미 없는 활동일 것이라는 믿음

---

회계는 있는 자료로 재무제표를 '만드는' 것에 불과하고, '만드는' 과정에서의 문제점을 '점검'하는 활동을 위해 전담조직을 구성하는 것은 낭비라는 인식

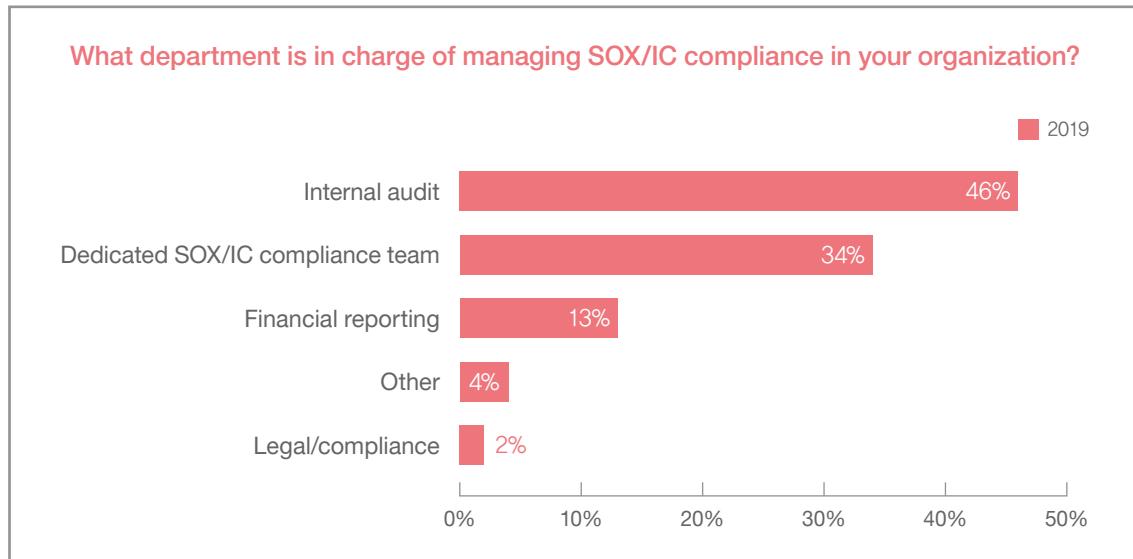
---

외감법상 '조직'의 의미에 대해 넓게 해석하여, 가급적 전담조직을 구성하지 않는 것을 선호

전담조직이 구성된 회사의 경우라 할지라도 해당 구성원의 내부회계관리제도에 대한 이해정도가 깊지 않거나, 회사의 사업영역 또는 업무 프로세스에 대한 이해가 낮은 인원으로 구성되는 경우가 많았다. 이로 인해 선제적으로 내부회계관리제도 운영에 대한 효과성을 확인하거나 외부감사인이 요구하는 수준을 충족시키는 활동을 수행하기 어려웠던 것으로 생각된다.

그렇다면 우리나라보다 거의 20년 전에 SoX 제도를 운영하기 시작한 나라이 미국의 경우는 어떠할까? 2019년 이루어진 미국 SoX survey에 따르면, 내부감사부서 또는 별도의 SoX 및 내부통제를 전담하는 부서가 존재하는 경우가 전체의 80% 수준을 구성하고 있다. 즉, 재무보고라인에서 독립된 내부감사부서 또는 별도의 부서가 해당 업무를 전담하여 효과성을 높이고 있음을 알 수 있다.

#### 2019 State of the SOX/Internal Controls Market Survey – SOXPro



2020년부터 내부회계관리제도에 대한 감사가 도입되는 5천억원 이상 상장회사의 경우, 2019년도에 이루어진 외부자문시점에 2조원 이상 상장회사의 경험이 공유되어 선제적으로 전담부서나 전담조직을 구성하여 대응하는 회사의 비중이 많아진 것은 사실이다. 따라서, 이미 전담부서를 구성한 회사의 경우 경영진의 설계사항에 대해 상반기 중 감사인과 조속한 의사소통이 필요하며, 전담부서를 구성하지 못한 회사의 경우 적어도 감사 첫해에는 전담조직을 구성하거나 외부전문가의 조력을 받아 내부회계관리제도에서 부족한 부분은 없는지 자체적으로 점검하여야 할 것이다.



## 1.2 경영진 평가 및 외부감사인 평가 대응

### ① 경영진 및 감사인간의 Debriefing

미국증시에 상장되어 있는 국내법인(FPI, Foreign private issuer)의 경우, 지난 2006년부터 Sarbanes–Oxley Act에 근거하여 경영진 평가(Management assessment process)와 외부감사인의 감사(404 attestation)를 받은 경험이 있다. 당시 FPI인 국내법인은 거의 대부분 첫 도입연도 이전연도에 회사와 감사인의 이해를 함께하기 위한 사전인증(pre–attestation) 작업을 진행했으며, 도입 1년 이전부터 사전인증 시 발견된 이슈사항을 해결하고자 하는 노력을 기울였다. 그러나, 대부분의 국내 2조원 이상 상장회사의 경우 FPI 회사가 선택했던 사전인증작업을 진행하지 못했으며, 회사와 감사인 간의 눈 높이를 맞추는데 어려움을 겪게 된 것으로 보인다. 국내 2조원 이상 상장회사가 FPI 회사가 과거 2005년에 수행했던 사전인증작업을 수행하지 못한 이유는 내부회계관리제도 ‘검토’라는 제도가 이미 법제화된 상황에서 사전인증작업 진행 시 발견될 수 있는 미비점으로 인해 내부회계관리제도 ‘검토’ 의견이 비적정으로 귀결될 수 있다는 제도상의 장애가 있었으며, 2019년부터 시행될 감사인 지정제도로 인해 현재의 감사인이 계속감사를 하지 못하는 경우가 발생할 것이라는 예상에 기인한 것으로 보인다.

첫해는 지나갔지만, 도입 2년차에는 도입 첫해의 경험을 바탕으로 경영진 평가와 외부감사인 평가 일정과 방법론을 사전에 조율하는 것이 필요하다. 경영진 평가 관점에서는 나름대로 부족한 항목들이 있었을 것이고, 감사인 또한 국내기업에 처음 적용하는 내부회계관리제도 감사과정에서 핵심 사항과 중요한 항목에 집중하지 못하고 절차적 측면으로 감사를 수행한 경우도 있었을 것이다. 그러나, 도입 2년차에는 상호간의 이해가 깊어진 상황에서 신뢰성 있는 재무제표를 산출하고 공시하는 과정과 관련되어 필수적으로 중요한 통제절차의 효과성에 집중하기 위한 경영진 평가와 감사인 평가의 Level을 맞추는 것이 필요하다. 이를 위해서는 2019년 내부회계관리제도 운영결과에 대한 상호간의 피드백을 공유하는 Debriefing 시간을 할애하는 것이 효과적이다.

경영진과 감사인의 Debriefing 과정에는 아래의 논의가 필요할 것이다.

2019년 K SOX 감사 과정 분석	Scoping, Risk assessment, Design 평가, Operating 평가, 미비점 평가 단계별 Bottleneck 분석 – 현업부서, 내부회계전담부서, 외부감사인 측면
Deficiency	치유되었거나 치유되지 않은 미비점의 근본원인분석(Root cause analysis) 공유
경영진 및 감사인의 K SOX 업무 일정	2019년 실제 vs 2020년 계획
Risk assessment	2019년 경험에 비추어본 2020년 Risk assessment 고려사항 + 2020년 환경변화에 따른 Risk assessment 고려사항 논의
핵심통제 재점검	2019년 평가결과를 고려한 핵심통제 재점검. 재점검의 초점은 필수적인 통제 중 누락된 핵심통제의 추가 및 중복통제나 불필요한 핵심통제의 재분류
설계평가의 충분성	1차년도 경영진 설계평가의 충분성에 대한 논의

어떻게 보면 경영진과 외부감사인 또는 적어도 내부회계 관리자 및 전담부서와 외부감사인이 지향하고자 하는 바는 동일하다. 즉, 그 지향점은 신뢰성 있는 재무제표를 산출할 수 있는 환경과 제도를 구현하는 것이며, 이를 위해 필요한 각자의 역할을 수행하는 것이다. 따라서, 두 당사자는 상장회사의 재무정보 공시과정에 관여하고 있는 이해관계자로서의 책임을 이행하기 위해 머리를 맞대고 협조하는 과정이 필요한 것이다.

## ② 통제수행자의 Level-up

실제 통제절차를 운영하는 통제수행자가 해당 통제 관련 위험과 통제목적에 대한 깊은 이해 없이는 통제의 실질적인 운영이 어려울 뿐만 아니라, 회사 상황의 변화, 새로운 재무보고 관련 위험 식별과 그에 대응하는 통제 설계의 적정성(변화관리)을 담보할 수 없다. 따라서, 통제수행자는 문서화된 통제절차를 충분히 이해하고 해당 통제절차를 연중 내내 실천하고자 하는 노력을 기울여야 한다.

통제절차는 재무보고를 위한 내부통제의 목적에 맞게 '파악'된 것이지만, 근본적인 관점에서는 회사의 임직원이 당연히 지켜야 하는 절차 중 재무보고와 관련된 사항을 문서화한 것에 불과하다. 즉, 회사의 임직원은 내부회계관리제도 감사대상인 통제절차를 당연히 지켜야 할 의무가 있는 것임을 이해하고 납득하는 것이 중요할 것이다.

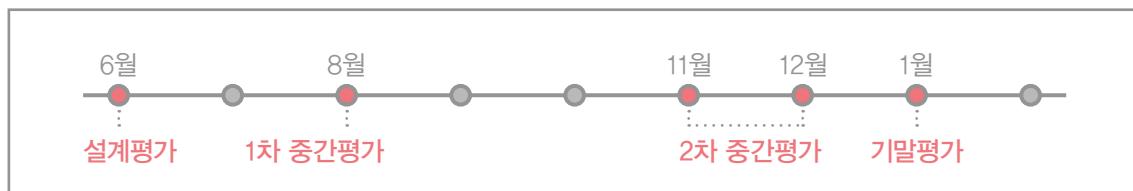
통제수행자의 내부회계관리제도 측면의 적격성을 높이기 위한 노력에는 다음 사항이 필요할 수 있다.

<b>1. 교육을 통한 내부회계관리 제도 운영 중요성 강조</b>	Online + Offline 교육병행
<b>2. 첫해년도 평가과정에서의 이슈 사항 논의</b>	해당 회사 및 타사 사례에 기초한 실제적인 관련 사례 공유 포함
<b>3. 파악된 통제절차를 회사 업무과정에 녹이기 위한 노력</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>업무 매뉴얼상 내부회계관리규정 및 지침, 내부통제 관점의 Flowchart, 통제절차 반영</li><li>상시적으로 이루어지는 통제 등의 경우, 자동으로 이루어지는 프로세스 또는 통제절차 내재화<ul style="list-style-type: none"><li>가령, 판매단가 입력금액이 기준판가 대비 <math>\pm 5\%</math> 이상의 변동인 경우 자동으로 전결권자에게 mailing되는 자동 emailing 단계 추가</li></ul></li><li>업무 체크리스트 내재화 – 업무 프로세스가 다음 단계로 이전되기 위한 승인과정에서 사전적으로 점검 및 통제되어야 하는 항목을 포함하여 내재화<ul style="list-style-type: none"><li>가령, 수주산업에서 프로젝트 코드 생성 시 계약서 검토절차 결과 명기 (K-IFRS15 요소 가미), 예상손익에 대한 근거자료 추가</li></ul></li></ul>

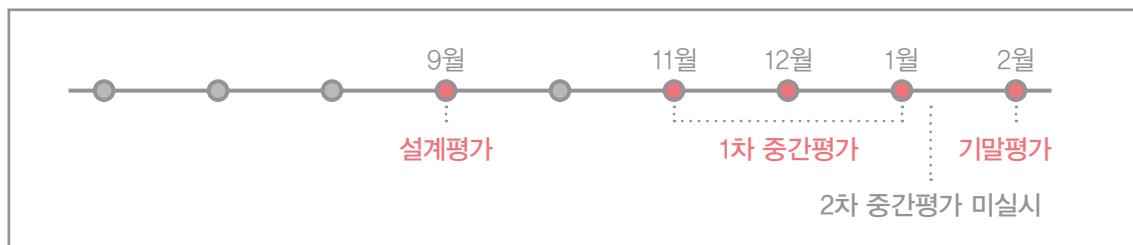
### ③ 경영진 평가 일정관리

각 회사별로 시점의 차이는 있겠지만 2019년 2조원 이상 상장회사가 수행한 경영진의 내부회계관리제도 평가일정을 통상적인 경우에 기대되는 평가일정과 비교하면 아래와 같다.

통상적인 상황



2019년 2조원 이상 회사의 경우



상기 표에서 보는 바와 같이 일반적으로 기대되는 경영진 평가 일정보다 매우 지연된 이유는 경영진 및 내부회계관리제도 평가를 담당하는 임직원의 경영진 평가 과정에 대한 이해부족과 외부감사인의 감사에 있어서의 소극적인 자세에 기인한다고 판단된다.

미국에 상장되어 있는 회사의 감사경험을 가지고 있는 대형 회계법인은 최근의 제도적 측면에서의 독립성 강화를 이유로 소극적으로 경영진 평가 일정에 대한 커뮤니케이션을 수행하였으며, 각 회사의 내부회계관리제도 자문업무를 수행한 자문법인 또한 필수적으로 요구되는 절차나 문서를 준비하는데 집중한 나머지 정작 2019년 내부회계관리제도에 대한 경영진 및 감사인 평가일정을 공유하는데 실패했다고 본다. 그러나 보다 근본적인 원인은 회사 경영진 및 내부회계관리제도 평가 담당 임직원의 내부회계관리제도 경영진 평가 과정에 대한 심각한 이해부족에 기인한다고 보는 것이 타당하다.

이러한 이해 부족으로 인해 전담조직의 조기출범이 늦어졌으며, 외부감사인의 지적사항이 늘어남에 따라 이에 대한 대응을 위한 조직으로 출범된 전담조직은 외부감사인이 제기한 이슈를 수동적으로 '무마'하고자 하는 일련의 활동만을 중심으로 업무가 진행된 탓이다. 궁극적으로 재무제표 작성은 회사 현업부서 및 재무 관련 임직원이 수행하는 것임에도 불구하고, 신뢰성 있는 재무제표 작성을 위한 제반 절차(내부회계관리제도)가 원활히 작동되고 있는지에 대한 점검활동(내부회계관리제도에 대한 경영진 평가)은 당연히 잘 작동되고 있을 것이라는 근거 없는 믿음에 따라 일정관리의 필요성을 크게 느끼지 못한 원인으로 생각된다.

### 1.3 결산 일정 재점검

각 기업의 결산일정은 상법 및 자본시장법상의 요구사항, 회사 및 종속회사 등의 재무인력 등을 포함한 결산능력, 판매 및 구매 등 주요 고객의 요구사항 및 Practice, 과거 Earning release 일정, 외감법상 사전재무제표 제출일정 및 외부감사인 수검기간 등 과거 수년 또는 수십년간의 제도적 검토와 실무적인 운영경험이 축적되어 정해진다. 이러한 과거 경험에 추가하여 2019년에는 내부회계관리제도 평가라는 큰 변화가 있었으나, 실제 2019년 결산일정을 계획할 때는 내부회계관리제도에 대한 고려가 반영되지 않은 경향이 있다. 그렇다면, 내부회계관리제도가 도입됨에 따라 회사의 결산일정에 영향을 미치는 요소는 무엇인가?

01

#### 사전재무제표 제출 일정

사전재무제표 제출 이후  
재무제표의 수정은  
내부통제상 미비점으로  
논의될 가능성이 높음에  
따라, 신뢰성 있는 재무제표  
작성이 완료되는 시점으로  
결산일정을 재정의하여야 함.

02

#### 결산이사회

2조원 이상 상장회사의 경우  
결산재무제표 승인 이사회를  
통상적으로 익년 1월  
하순에서 2월 초순에  
실시하나, 결산이사회 이후  
재무제표에 변동사항이  
발생할 경우에 대응하여  
결산이사회 추가 개최를  
고려하여야 함.

03

#### 감사(위원회)의 내부회계 관리제도 운영실태평가

경영진의 내부회계관리제도  
운영실태보고 이후에  
감사(위원회) 운영실태  
평가가 수행되나, 감사인의  
내부회계관리제도  
감사결과를 추가적으로  
고려하여 최종적으로  
감사(위원회) 운영실태  
평가가 이루어져야 함.

위에서 보는 바와 같이, 내부회계관리제도 보고 및 평가 절차가 결산일정에 반영되어야 함에 따라 2019년 이후의 결산 및 보고일정은 보다 집중적이고 세밀화하여 관리해야 한다. 각 회사별로 첫해 감사경험이 상이할 것이므로 획일적으로 상기 결산 및 보고일정을 연기하는 것이 해답은 아니다. 회사는 내부회계관리제도 일정을 충분히 고려하여 결산 및 보고일정을 계획하되, 내부 및 외부보고가 이루어졌다고 하여 방어적인 자세로 해당 일정을 고집하기보다는 보다 정확한 재무보고가 이루어질 수 있도록 열린 자세로 일정을 계획해야 할 것이며, 예측하지 못한 상황을 고려한 사전 대책을 계획하는 것도 필요하다.

## 2. 효과성 제고 방안(Enhance effectiveness)

2019년 국내기업의 첫 내부회계관리제도 감사는 재무제표의 신뢰성 제고를 위한 내부통제에 초점을 두기는 하였으나, 도입 첫해인 관계로 경영진 평가를 위한 조직체계의 안정, 전문성의 확보가 지연되었다. 이로 인해 전체적인 관점에서 일정이 늦어진 측면이 있어 재무제표의 신뢰성 제고를 위한 핵심 부분에 집중하여 감사를 진행한 측면이 있다. 첫해 내부회계관리제도 감사결과 2년차 이후에도 지속적으로 개선이 요구되는 항목은 다양할 것이나, 주로 아래에 기술되는 항목과 관련될 것으로 생각된다.

### 2.1 정보기술 일반통제

기업들의 광범위한 IT 시스템 의존도에 따라 2019년 내부회계관리제도 감사 시 정보기술 일반통제 영역이 상당히 강조되었으며, 회계법인과 기업 간에 다양한 마찰이 발생하였다. 감사인 입장에서 정보기술 일반통제 영역은 기업의 사업영역과 관계없이 요구되는 통제활동이 상당히 표준화되어 있는 반면, 회사 입장에서는 IT 업무의 효율적 처리가 우선시 되었던 영역이기 때문에 통제관점으로 업무절차를 구성하는 성향이 다소 약한 부분이었다. 이로 인해 원칙을 고수하는 감사인과 기존의 업무 관행을 고수하는 회사와의 다양한 의견차이가 감사 중에 제기되었고, 향후에도 감사인의 요구사항은 지속적으로 확대 적용될 것으로 예상된다. 이에 회사는 모범규준과 감사인의 요구사항을 명확히 파악하고 사전에 선제적으로 대응하는 것이 필요하며, 이를 위해서는 자체적인 분석 및 감사인으로부터 제기된 기존 IT 업무 절차의 단순한 미비점들을 모두 고려하여 업무를 재설계하고 점검하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 IT부서뿐만 아니라 현업 부서들의 협조도 확대되어 요구되는 상황이다. 특히, 첫해였던 2019년에 비해 2020년에는 기존에 충분하게 논의가 이루어지지 못한 In-scope IT 시스템 선정, Outsourcing 부분 및 앞에서 언급된 주요 이슈 항목들이 중점 점검 항목이 될 것이다.

#### ① In-scope IT 시스템 선정(Scoping)

정보기술 일반통제의 대상이 되는 시스템(In-scope application) 선정에 있어 감사인과 회사의 의견이 다른 경우가 IT관련 내부회계관리제도에 가장 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 보수적인 판단이 개입되는 경우 대상 시스템은 상당히 광범위하게 설정될 수 있고 시스템이 추가되는 경우 예외없이 통제 관점의 이슈가 많이 발생하기 때문이다. 예를 들어 생산과정을 관리하는 MES(Manufacturing Execution System)에서는 다양한 원가 계산에 사용되는 정보와 완제품을 포함한 다양한 재고의 수량이 산출되고 있다. 이러한 정보의 신뢰성에 대해 시스템에 의존할 것인지 수작업 검증 절차에 의존할 것인지 회사의 업무처리방식에 따라 MES는 Scope에 포함되기도 제외되기도 한다. 최근에는 시스템의 복잡도와 의존도가 증가함에 따라 Scope에 포함되는 경우가 늘어나고 있다.

MES는 현실적으로 쉽지 않은 생산 및 재고 관리 이슈와 연계되어 다양한 프로그램 및 데이터 변경 이슈와 권한 관련 이슈가 상존할 가능성이 높다는 점에서 더욱 유의할 필요가 있다. 또한, 별도로 운영되는 소규모 충당금 시스템이 대상에 포함되는 경우, 소규모 시스템이라 할지라도 정형화되어 요구되는 많은 정보기술 일반통제 절차를 준수해야 하는 현실적인 난관에 봉착하게 될 것이다. 이에 회사는 우후죽순 격으로 많은 시스템을 개발하는 것보다는, 통합된 시스템으로 유지하는 것이 내부회계관리제도 입장에서 적절할 것이다.

또한, 신규 시스템 도입 시에도 도입 방식(ERP 통합 vs 분리 개발)과 더불어 시스템 오픈 시점에 대한 신중한 접근이 필요하다. 국내의 시스템 도입의 일반적인 현상은 오픈 이후 2~3달의 안정화 기간을 두고, 해당 기간에는 프로그램과 데이터 변경에 엄격한 통제절차를 준수하지 않는 경우가 대부분이다. 이에 적절한 통제절차가 갖춰지지 못하고 기말시점을 맞이하는 경우 내부회계관리제도의 중요한 취약점으로까지 지적될 수 있다. 실제 미국에서도 이와 같이 시스템 개발의 문제로 인해 의견이 변형된 사례가 상당히 존재한다. 이에 신규 시스템 오픈은 가급적 기초 시점, 적어도 상반기를 목표로 삼는 것이 안정적일 것이다.

회사는 상반기 내에 In-scope IT 시스템을 확정하고, 이를 감사인과 조기에 논의하여 이견이 없는지를 확인하는 절차가 필수적일 것이다.

## ② Outsourcing

회사 내부에 시스템별 IT 조직이 주요 IT 기능을 제공하는 경우에는 다른 업무 프로세스와 동일하게 내부통제를 설계·운영하면 되지만, 일부 IT 시스템 기능을 외부 서비스업체에 의해 아웃소싱하는 경우 관련된 내부통제를 설계하는 방식은 다음 중에서 선택이 필요하다.

대안 1	대안 2	대안 3
회사의 직접 통제활동 수행	회사의 모니터링 통제활동 수행	서비스 조직이 해당 IT 시스템 관련 내부통제에 대한 인증보고서 발행

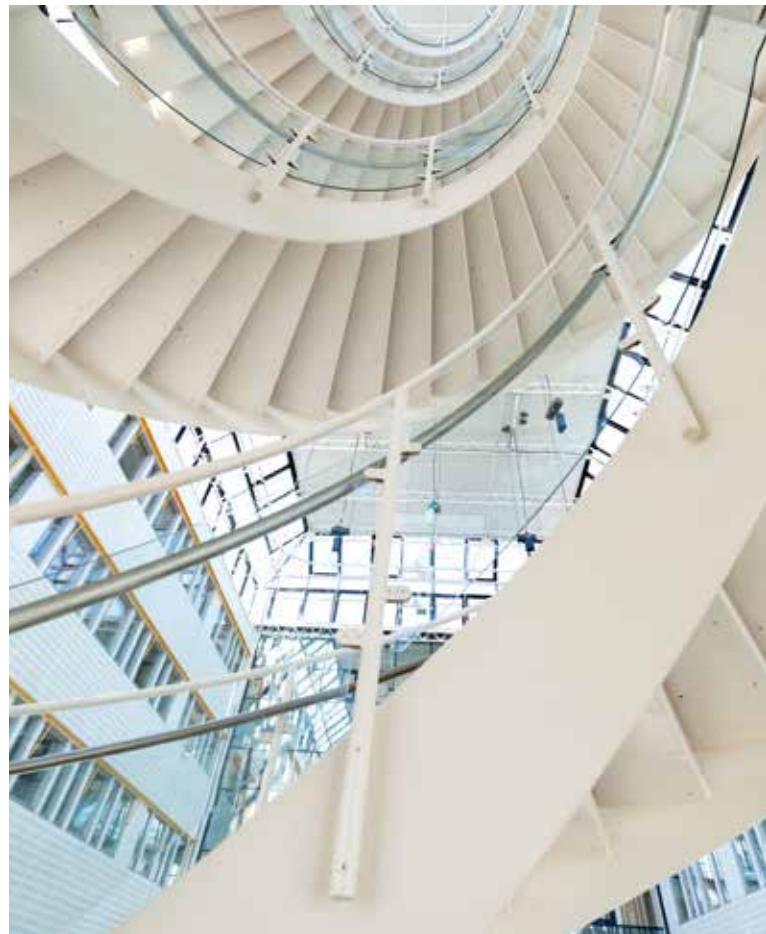
대안 1과 2는 아웃소싱하는 기능이 제한적인 경우에 적합하나, 그렇지 않은 경우에는 실질적으로 작동하지 못할 가능성이 크다. 가장 확실한 방안은 대안 3. ‘서비스 조직이 해당 IT 시스템 관련 내부통제에 대한 인증보고서를 발행’하는 것이지만, 현재 활발히 진행되지 않는 측면이 존재한다. 2020년에는 이러한 경우에 해당하는 회사가 늘어날 것으로 예상되어 사전에 관련된 내부회계관리제도를 준비하는 것이 필요하다. 특히 인증보고서 발행은 단기간 내에 이루어지기 어려운 측면이 존재하므로 조기에 감사인과의 논의가 필요할 것이다.

## ③ 권한 관리

내부회계관리제도 감사가 시행된 지 15년이 지난 미국에서 지속적으로 발생하는 이슈는 ‘과다한 권한 부여’이다. 이는 권한 부여·변경 및 삭제 절차가 부적절하기 때문이며, 근본적인 원인은 시스템을 기준으로 한 팀별·개인 간 업무분장 기준이 명확하지 않기 때문이다. 따라서 명확한 시스템 기반 업무분장 기준 수립과 이에 따른 철저한 권한 관리 절차가 뒷받침되지 않는다면 지속적으로 이슈가 발생할 것이다. 이러한 개선 및 점검 절차는 IT 부서가 단독으로 해결할 수 있는 이슈가 아닌, 전사적인 노력과 고위경영진의 지원이 필요한 사항이다. 향후 온라인 업무처리가 급증하게 되면 권한 관리는 더욱더 중요해질 것이므로 하루빨리 권한 관리 절차를 재정비할 필요가 있을 것이다.

## 2.2 핵심감사사항으로 선정된 항목 중 회계추정치

2조원 이상 상장기업의 2019년 내부회계 관리제도 감사결과, 4개 회사 중 3개 회사의 중요한 취약점은 외부감사인이 핵심감사항목으로 선정한 사항과 관련된 항목이었다. 핵심감사사항은 일반적으로 감사(위원회)로 대표되는 회사의 지배기구와 외부감사인이 재무제표감사에서 가장 유의적인 사항으로 서로 이해를 같이 하는 항목으로서, 중요 왜곡표시 위험이 높게 평가되거나 유의적 위험이 식별된 분야를 우선적으로 고려하게 된다. 핵심감사제도는 해당연도의 감사과정에서 가장 유의적으로 판단한 항목을 감사보고서 이용자를 위해 '단순히' 기술하는 것에 불과하므로, 핵심감사제도가 도입되었다고 하여 감사절차가 달라지는 것은 아니다. 그러나, 실무상으로는 핵심감사사항으로 선정한 항목에서 회계처리 위반이 발견되고 감사인의 직무상 주의의무를 현저히 결여한 경우에는 중과실에 의한 위법행위로 판단되므로, 결과적으로 감사인은 선정된 핵심감사사항에 대해 보다 엄격한 감사절차를 취하게 된다.



핵심감사사항은 재무제표감사에서 가장 유의적으로 고려한 항목이므로 일반적으로는 재무제표에 반영되는 수치와 관련된 사항이 선정되지만, '재무제표 감사'에 있어 가장 유의적인 항목이므로 경우에 따라서는 회사 ERP의 유의적인 변경이나 수익인식 시스템 변경 등 회계처리 자체가 아닌 항목을 핵심감사사항으로 정하는 경우도 있다.

감사기준서에 따르면 회계추정치와 관련하여 경영진의 절차와 통제에 대한 이해를 요구하고 있으나, 회계추정치를 핵심감사사항으로 선정한 경우라도 수행한 모든 절차를 핵심감사절차로 기재하는 것은 아니다. 그러나, 핵심감사사항으로 선정된 항목은 관련된 경영진의 절차와 통제가 내부회계관리제도 감사관점에서는 중요한 항목일 것이므로, 내부회계관리제도 감사에 있어 해당 통제의 설계가 유효하고 운영이 적절한지에 대한 심도 있는 점검이 이루어질 것이다. 따라서, 2020년 내부회계관리제도 감사대상인 회사의 경우, 핵심감사사항으로 선정된 회계추정치와 관련된 내부통제절차의 효과성에 대해서는 심도 있는 평가가 필요할 것이며, 이와 관련하여 경영진 리뷰 통제를 정의하고 있는 회사의 경우, 검토 항목 선정과 기준치 설정, 중요 가정의 적정성 점검 방법, 근거자료의 신뢰성 점검 방법, 계산결과에 대한 점검 등과 관련하여 그 리뷰의 정도에 대한 재점검이 필요할 것이다.

## 2.3 부정관련 통제

2020년 1월 8일 금융위원회 보도자료에 따르면, 외부감사 대상회사의 회계정보 관련 부정행위를 신고하는 회계부정신고 접수 현황은 2017년 이전보다 높은 수준에 있다. 이는 2017년 이후 회계부정신고에 대한 포상금 한도가 상향(1억원→10억원)되어 사회적 관심도가 증가한 이유로 파악된다. 또한 금융위원회에서는 회계부정에 대한 내부고발 활성화를 위해 포상금 예산을 확대하고 익명신고를 제도화하는 등 외부제도를 통해 회계부정에 대한 유인이 감소할 동인은 분명해 보인다.

그러나, 최근 COVID-19로 인한 재무실적의 악화 가능성에 높아짐에 따라 계획된 사업계획을 충족하기 위한 수익인식에 있어서의 부정 가능성 등 회계부정 가능성에 높아진 것이 사실이다. 즉, 부정이 발생할 가능성도 높아졌으며, 부정이 파악될 가능성 또한 높아진 현실이다. 따라서, 부정과 관련된 위험평가, 예방통제 및 적발통제와 관련하여 설계의 충분성에 대한 경영진의 평가가 필요한 시점이다.

내부회계관리제도 모범규준에 따르면, 부정방지와 관련된 원칙이 존재하지 않거나 기능하지 않는 경우에는 중요한 취약점으로 고려할 수 있는 항목으로 간주된다. 이러한 이유로 US SoX 관점에서 부정방지 프로그램은 전사통제관점에서 그 중요성이 강조되고 있는 반면, 국내기업의 2019년 내부회계관리제도 감사 결과를 볼 때 회사가 운영하고 있는 부정방지 프로그램과 이사회 또는 감사(위원회)의 부정방지 프로그램에 대한 관리감독을 규정하고 있는 내부통제 구성요소 원칙8에 대한 충분성과 효과성에 대한 심도 있는 고민이 많지 않았던 것이 사실이다.

미국 상장회사 외부감사인의 품질관리에 대한 검사를 담당하고 있는 PCAOB의 2019년 Inspection을 위한 Focus area를 보면, 외부감사인의 감사품질 제고를 위한 시스템에 대한 검사과정에서, 회사의 Fraud control에 대한 감사가 이루어지는지를 중점점검항목으로 나열하고 있다. 또한, 2020년 4월 12일 발표된 금융감독원의 회계심사·감리업무 운영계획에 따르면, 중대 회계부정의 적발기능 강화를 과제로 선정하고 있다.

과거 경험을 볼 때, 감독기관이 강조하고 있는 중점항목은 해당 연도에 감독기관 검사과정에서 집중적으로 논의가 된 후, 빠르면 1년, 늦어도 2년 이내에 외부감사인의 감사절차에 반영된 후 빠르게 확산되는 경향을 보인다. 따라서, K SOX 도입 첫해였던 2019년도에는 회사가 부정과 관련된 통제를 갖추고 있는지 여부에 대한 형식적 측면에서의 점검에 머물렀던 것과는 달리, 회사의 부정방지 프로그램이 적절히 설계되어 있고 유효하게 작동하고 있는지와 이에 대한 지배기구의 감독기능에 대한 보다 심층적인 점검이 이루어질 것으로 예상된다.

## Excerpt from Inspections Outlook for 2019

The PCAOB Division of Registration and Inspections staff is providing this Outlook on objectives and potential focus areas for planned 2019 inspections of audits of issuers and brokers and dealers. This Outlook outlines our ongoing inspections transformation efforts and provides an overview of various areas of inspection focus for 2019. Auditors should consider this information when planning and performing their current and upcoming audits and review of their quality control systems.

Key areas of focus for PCAOB inspectors, according to the document, will be:

### **Systems of quality control.**

Understanding if firms design policies and perform procedures to evaluate whether the companies they audit have an appropriate code of conduct, as well as compliance programs to avoid fraud, bribery, corruption, and other violations of law, including inadvertent violations, that may have a direct and material effect on the determination of financial statement amounts.



## 2.4 비경상적인 거래(Non-routine transaction) 관련 통제절차

통상적이고 일상적인 거래의 경우 회사가 운영하고 있는 통제의 범주에서 관리되며, 개별 거래에 대한 일상적 수준의 고려를 통해 통제가 운영되고 재무제표에 반영된다. 그러나 비경상적인 거래는 기업의 정상적인 사업과정에서 벗어나는 경우가 많으며, 특수관계자와의 거래일 가능성이 높고, 수작업 요소가 보다 많이 포함되어 거래 개시로부터 재무제표 반영 단계에까지 소수의 인원에 의한 판단과 재량적 결정이 보다 많이 개입되는 측면이 있다.

따라서, 이러한 비경상적인 거래는 종종 유의적인 비일상적인 거래로 규모나 성격면에서 발생빈도가 적고 그 측정에 있어 유의적 불확실성이 존재하는 회계추정치가 필요한 경우가 있으며, 부정으로 인한 재무제표 왜곡표시 위험을 포함하고 있는 경우가 있다. 이러한 특징을 고려하여 내부회계관리제도에 대한 감사기준서 1100에는 재무제표 감사과정 중 특수관계자 거래와 복잡하고 비경상적인 거래와 관련된 발견사항이 내부회계관리제도의 효과성에 미치는 영향을 평가하도록 규정하고 있다.

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

2020년 2년차 내부회계관리제도에 대한 감사를 준비하는 2조원 이상 상장회사의 경우, 비경상적인 거래를 포함하여 위험평가 과정이 이루어질 수 있는 절차가 고려되었는지, 그리고 비경상적인 거래의 정의와 이를 파악하는 방안을 고려하여 부정위험 평가 과정에서 고려되었는지 점검하는 것이 필요하다. 이에 더불어 재무보고와 관련된 프로세스 내에 비경상적인 거래의 유무를 파악하고 재무제표에 반영하는 통제절차가 효과적으로 작동되고 있는지 점검하는 것도 요구된다. 비경상적인 거래의 유무를 파악하고 반영하는 통제절차의 예시는 아래와 같다.

- 투자심의위원회 등 회사 내 주요 위원회에 재무책임자가 배석하여 새로 추진되고 있는 비경상적인 거래의 유무를 파악하고 회계처리 영향 검토
- 각종 의사록, 주요 계약서를 검토하여 비경상적인 거래나 특수관계자와의 거래에 대한 거래조건 파악
- 파악된 비경상적인 거래와 관련하여 평가, 측정, 공시측면의 회계처리에 대한 검토 등

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



### 내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계

- A39 회사는 위험평가 과정에서 다음과 같은 부정한 재무보고의 다양한 위험을 고려하여 그 대응 방안을 수립한다.
- 경영진에 의해 중대하게 영향을 받을 수 있는 비경상적이거나 복잡한 거래

### 내부회계관리제도 설계 및 운영 적용기법

#### 적용기법 2.2 이사회와 경영진 간 회의 정책 및 절차 수립

- 16 이사회는 경영진과의 회의 등을 통해 사업 전반에 걸쳐 운영되는 내부통제가 실질적으로 적용될 수 있는 정책 및 절차를 정기적으로 검토하고 승인한다.
- 17 특히 감사(위원회)는 앞서 제시한 역할 등을 수행하기 위해 다음의 주요 항목과 방식을 고려한다. 물론, 제시하는 항목과 방식에만 국한되지는 않는다.

#### 주요 회계정책과 회계처리 절차에 대한 검토

- 새로 제정 혹은 적용되는 기준과 재무제표에 미치는 영향
- 중요한 추정이나 판단이 개입되는 항목
- 비경상적인 거래나 회계처리
- 주요한 공시 항목

– 후략 –

#### 적용기법 6.5 다양한 기업활동의 고려

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

#### 적용기법 8.1 부정위험 평가 수행

- 76 경영진은 부정행위가 발생할 수 있는 다양한 방식을 확인하기 위해 다음 사항을 고려한 종합적인 부정위험 평가를 수행한다.
- 경영진이 중대한 영향을 미치는 복잡하고 비경상적인 거래

#### 적용기법 8.2 통제를 무시하거나 우회하는 접근법 고려

- 77 경영진은 평가된 위험의 대응 방안으로 부정방지 프로그램과 거래수준의 통제활동을 고려한다. 수립된 부정방지를 위한 통제활동에 불구하고 이를 우회하거나 무시할 수 있는 다음과 같은 방법을 고려한다.
- 허위의 사건이나 거래를 기록
  - 정상적인 거래의 기간 귀속 변경(특히 회계기간 말에 근접한 거래)
  - 준비금이나 충당금을 임의로 설정하거나 취소
  - 중요한 또는 비경상적인 거래와 관련된 계약 조건 등의 회계정보의 위조, 변조, 훼손

## 2.5 도입 2년차의 경영진 설계평가

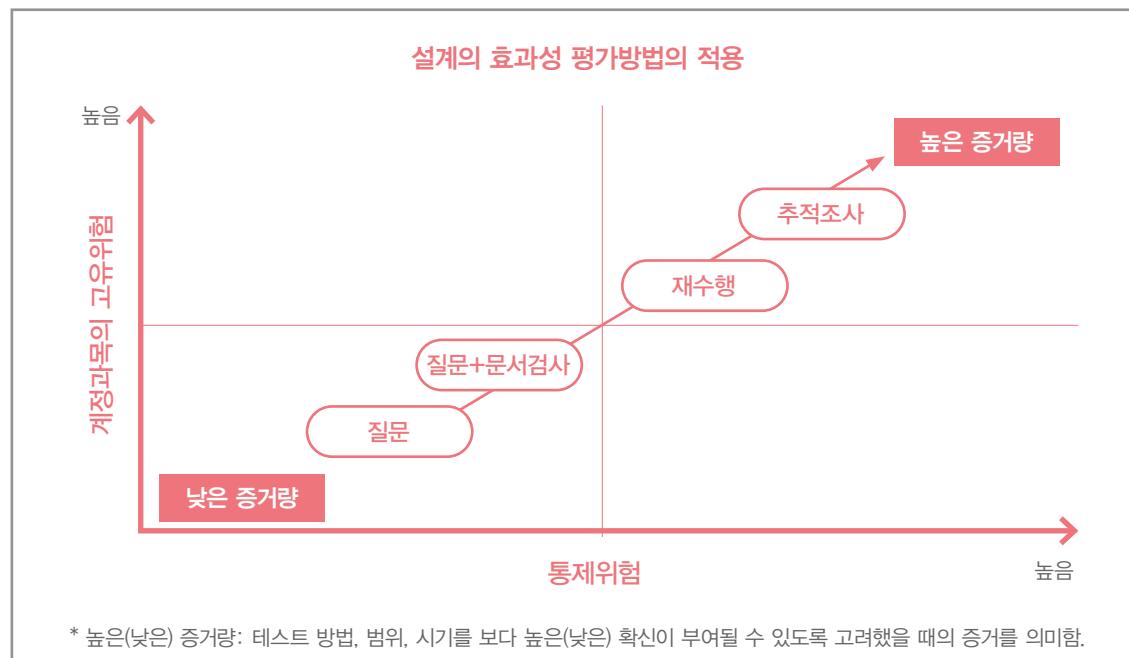
경영진은 매년 통제활동 설계평가를 수행하여야 한다(내부회계관리제도 평가 및 보고 적용기법 문단 97). 내부회계관리제도 평가 및 보고 적용기법에는 경영진 설계평가를 아래와 같이 규정하고 있다.

구분	규정
일반적인 정의	<p>95 경영진은 통제활동 설계의 효과성을 평가하기 위하여 추적조사, 관찰, 문서검사, 재수행과 같은 방법을 사용할 수 있으며, 평가자는 한 가지 방법을 단독으로 적용하거나 여러 방법을 조합하여 적용함으로써 내부회계관리제도 설계의 효과성에 대한 합리적인 확신을 얻을 수 있다.</p>
	<p>99 각 통제활동의 설계의 적정성 평가 시, 업무 프로세스 내의 통제가 재무제표에 대한 경영진의 주장 및 통제목적을 효과적으로 달성하고 발생가능한 위험을 충분히 관리할 수 있는 통제활동의 설계 여부를 확인하기 위해 다음과 같은 항목을 고려한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 통제활동이 정책과 절차와 연계되는지</li> <li>• 관련 통제위험을 명확하게 감소시킬 수 있을 정도로 정교한지</li> <li>• 예외사항의 정의와 적시 대응 방안이 포함되는지</li> <li>• 통제를 수행하는데 사용된 정보의 신뢰성 확보 방안이 적절한지</li> <li>• 통제가 설계되어 수행된 기간은 충분한지</li> <li>• 통제 수행자의 적격성이 정의되었는지</li> <li>• 통제 수행 빈도는 위험을 적시에 예방하거나 적발할 수 있는지</li> <li>• 유의한 계정과목의 중요한 왜곡표시 원천이 완전하게 고려되었는지</li> </ul>
1년차	<p>102 최초 설계평가 시에는 복잡하고 유의한 프로세스에는 추적조사를 적용하고, 나머지 프로세스는 업무흐름도와 통제기술서를 검토하고 질문이나 관찰 등의 절차를 이용하여 평가할 수 있다.</p>
2년차	<p>97 경영진은 매년 통제활동의 설계평가를 수행하여야 한다. 다만 최초 설계평가 이후 관련된 프로세스, 조직 및 시스템의 변화가 없을 경우나 미미한 경우, 통제활동에 영향을 미치는 변경이 존재하지 않음을 확인하는 것으로 설계평가를 할 수 있다. 변화관리체계가 잘 수립되고 운영되는 경우는 해당 절차를 통해 설계평가를 대체할 수 있다.</p> <p>98 통제활동의 변경 정도를 파악하기 위해서는 다음과 같은 요소를 고려한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 통제 설계의 변경 정보</li> <li>• 통제 설계 및 운영의 효과성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 거래량 및 거래성격의 변경 정도</li> <li>• 해당 통제가 다른 통제(예를 들면, 통제환경, 정보기술 일반통제 등)의 효과성에 의존하는 정도</li> <li>• 통제를 수행하는 중요 담당자의 변경 여부</li> </ul>

모범규준에 따르면, 경영진은 매년 통제활동 설계평가를 수행하여야 하나, 최초 설계평가 이후에 관련된 프로세스, 조직 및 시스템의 변화가 없거나 미미한 경우, 통제활동에 영향을 미치는 변경이 존재하지 않음을 확인하는 것으로 설계평가를 할 수 있다고 규정하고 있다. 회사 측면에서는 해당 규정을 고려하여 2년차 설계평가를 단순히 프로세스, 조직, 시스템의 변화유무에 대한 질문서 또는 체크리스트 작성 등을 통해 설계평가를 대체하고자 하는 유인이 있을 것이다.

모범규준 규정상으로는 설계평가를 소극적인 관점에서 수행하는 것을 허용하는 것으로 이해될 수 있으나, 내부회계관리제도 평가 및 보고 적용기법 문단 88에서 규정하고 있는 변화관리체계가 잘 수립되고 운영되는 경우가 전제되어야 한다. 문단 88 예시에는 '기중에 발생하는 프로세스, 조직 및 시스템 변화사항에 따른 변화사항을 파악하고 통제활동 설계의 적정성을 평가하는 절차가 효과적으로 수행되는 경우'에는 해당 절차를 평가하고 변화여부를 확인하는 통제활동을 평가하는 것으로 설계평가를 대체할 수 있다. 즉, 기중 변화사항에 대한 파악이 '완전'하고 해당 변화사항에 대해 설계의 적정성을 평가하는 절차가 '유효'할 때 이러한 절차를 평가하는 것으로 대체하는 것이다.

그러나, 조직이 거대할수록, 시스템의 복잡성이 높아질수록, 프로세스나 절차가 복잡할수록, 관련되는 사업영역 또는 부서의 수가 많아질수록 변화관리를 위해 필요한 노력은 증가할 것이며, 이로 인해 도입 2년차에 이러한 변화관리체계가 효과적으로 운영된다고 자신할 수 있는 회사는 적을 것이다. 또한 누락된 변화사항이 경영진의 운영평가과정이나 외부감사인의 설계 및 운영평가 과정에서 확인될 경우 경영진 설계평가 전체 프로세스의 적정성을 훼손시킬 우려가 있으므로, 내부회계관리제도에 대한 조직 전반에서의 이해가 깊어지고 내부회계전담조직의 관련활동이 왕성해져서 안정화되는 시점 이후부터 해당 규정을 적용하는 것이 실무적일 것이다.



모범규준상 통제활동의 고유위험과 통제위험의 평가를 기초로 설계 및 운영의 효과성 평가 방안을 결정할 것을 제안하고 있으므로, 경영진은 각 프로세스 또는 그 하위 프로세스에 대한 고유위험과 통제위험에 대한 평가를 수행하고 도입 1년차에 파악된 미비점 또는 운영상의 문제점을 고려하여 설계 평가 방법을 결정할 수 있을 것이다. 또한, 내부회계관리제도 모범규준 등 적용 FAQ 24에 언급된 '내부회계관리제도의 최초 설계 시 복잡한 프로세스를 위주로 추적조사를 실시하고, 이후 관련 프로세스나 통제의 중요한 변화가 있거나 업무흐름도 등의 문서가 충분하지 않은 경우 추가적으로 추적조사를 수행하는 것을 권고합니다. 관련 문서가 충분한 경우에는 추적조사를 수행하지 않더라도 설계 평가 시 해당 프로세스나 통제의 중요한 변경 여부 확인 절차를 통해 설계의 효과성에 대한 근거를 갖출 수 있습니다.'를 고려하여 설계평가의 방법을 정해야 하며, 이는 내부회계관리제도 평가 및 보고 적용기법 문단 88에서 규정하고 있는 바와 같이 일정한 형식에 따라 문서화하고 내부회계관리자 검토 및 감사(위원회)의 평가 과정을 거쳐 확정되어야 한다.

결과적으로는 상기의 절차를 거쳐 표에서 제시하고 있는 증거의 수준을 정하게 되며, 일부 하위 프로세스는 추적조사 또는 재수행을 통한 설계평가를, 위험이 낮아 낮은 증거의 수준으로도 경영진이 달성하고자 하는 확신을 얻을 수 있을 것으로 판단되는 프로세스는 질문 또는 문서검사를 통한 설계평가를 수행하는 것으로 구분할 수 있다.

## 2.6 모집단 및 테스트 절차

회사 관점에서 검토수준의 내부회계관리제도 평가와 감사수준의 내부회계관리제도 평가에 있어서 가장 큰 차이는 통제의 효과성을 테스트하기 위해 ① 사전적으로 모집단을 정의하고 ② 정의된 모집단이 완전하게 파악되었는지를 확인하는 절차라고 생각된다. 검토와 감사는 외부감사인이 준수해야 하는 인증기준이므로 경영진 평가절차와는 직접적으로 관련이 없다. 그러나, 과거 외부감사인이 수행한 검토수준의 내부회계관리제도 평가가 형식적으로 수행되었기 때문에, 경영진 평가절차에서도 모집단을 정의하고 완전하게 파악되었는지를 확인하는 절차를 간과하거나 의도적으로 고려하지 않은 측면이 있을 것이다.

모집단의 정의는 한편으로는 관련 위험에 대응하는 통제절차가 효과적으로 운영되었는지 여부를 확인하기 위해 '테스트 대상을 정의'하는 측면에서 필수적이며, 다른 한편으로는 통제 빈도를 확인하여 '테스트할 항목의 수'를 결정하는 것에 영향을 미치게 된다.



가령, 기준일 시점에 재고자산 미착거래가 모두 파악되어 재고자산과 관련된 채무가 모두 재무제표에 반영되기 위한 통제절차가 효과적으로 운영되는지 확인하기 위해서는 ‘기록된’ 미착리스트를 모집단으로 정의하는 것은 완전성과 관련된 위험을 방지하기 위한 통제절차가 유효한지 점검하기 위해서는 부적절하다. 미착재고 및 관련채무의 완전성 관련 통제를 테스트하기 위해서는 구매요청(PR)에 대해 발주가 이루어진 리스트(PO) 중에서 기준일 시점에 완결되지 않은 항목을 모집단으로 선정하는 것이 적절할 수 있으며, 해당 항목의 개수를 기초로 테스트할 항목의 수를 정하는 것이다. 물론 PO리스트는 구매주문을 위해서는 필수적으로 거쳐야하는 절차임은 다른 통제를 통해 확인이 된다는 가정이 전제된다.

통제단위별로 상이하게 정해진 모집단은 아래의 세가지로 분류할 수 있다.

---

#### 1. 일정주기에 기초한 모집단

주기적으로 이루어질 수 밖에 없는 통제와 관련된 모집단  
예: 일별 지출결의서, 분기별 재고실사, 연도별 손상징후검토 등

---

#### 2. 재무제표에 기록된 거래에 기초한 모집단

주로 정확성 또는 타당성과 관련된 목적을 달성하기 위한 통제와  
관련된 모집단  
예: 기록된 매출거래의 단가 승인, 또는 거래처별 여신한도 준수에 대한  
통제 등

---

#### 3. 특정 프로세스를 거쳐 확정되는 거래로 재무제표의 기록과는 무관하게 추출해야 하는 모집단

반드시 해당 프로세스를 거쳐야만 거래가 개시되거나 기록될 수  
있는 통제와 관련된 모집단  
예: 구매주문, 매출주문접수 등

---

상기 세가지 분류의 모집단 중 첫번째와 두번째 분류는 모집단 추출과정에서 어려움이 없을 것이나, 세번째 분류의 경우 거래 건수나 추출을 위한 권한의 제약으로 인해 실무적으로 모집단을 추출(List up)하는 것이 어려울 수 있다. 이를 해결하기 위해 일부 회사에서는 각 통제절차와 transaction code를 mapping하여 사전에 정의된 모집단을 자동으로 추출할 수 있는 프로그램을 개발하여 적용하기도 한다. 내부회계관리제도에 대한 경영진 평가, 감사(위원회) 평가 및 외부감사인 평가 과정에서 이러한 모집단 정의와 실제 데이터 추출이 의미 있는 절차이기 때문에 향후 지속적으로 추출해야 할 것으로 판단되는 모집단 data는 일정한 프로그램(가령, SQL Query 또는 RPA 등을 활용)을 마련하는 방안에 대한 고려가 필요할 것이다.

### 3. 효율성 제고 방안(Enhance efficiency)

도입 2년차 시점에 내부회계관리제도의 효율성 제고 방안을 논의하는 것은 시기상조라는 의견이 있을 것이다. 그러나, 내부회계관리제도의 효율성 논의 과정에서 효과성에 대해 다시 한번 숙고해 볼 수 있으므로, 어떤 측면에서는 효율성에 대한 논의 또한 효과성을 증진시키는 활동으로 볼 수 있을 것이다. 2년차 시점에 1년차의 경험을 바탕으로 효율성에 대해 논의할 수 있는 주제는 아래와 같다.

#### 3.1 핵심통제 재점검(Revisit)

첫해 핵심통제로 선정한 항목은 주로 외부자문법인의 제안에 따라 회사가 어느정도 수용할 수 있는 범위 내에서 1차적으로 결정하고, 이후 감사과정에서 외부감사인의 설계평가를 통해 추가적으로 파악된 핵심통제를 추가하는 등 상호 협의과정을 통해 조정된 결과될 것이다. 따라서, 일부 프로세스는 Risk에 비추어볼 때 핵심통제의 수가 과다하게 설정되어 있을 개연성이 있다. 2차년도 설계평가 시에는 이러한 핵심통제 리스크를 방지하는 관점에서 재점검하는 과정이 필요할 것이다. 물론 그 결과가 핵심통제를 축소하는 일방적인 방향이라기 보다는 모범규준 및 감사기준에서 언급하고 있는 Risk-based approach를 적용하는 측면으로 개선되어야 할 것이다. 핵심통제 재점검(Revisit) 과정에서 일반적으로 수행하는 절차는 아래와 같다.

##### 프로세스 또는 하위프로세스 Risk 검토결과와 핵심통제의 양적/질적 수준의 비교

###### 하위프로세스 내 핵심통제의 양적/질적 수준 점검

가령, Sub-process에 5개 이상의 핵심통제가 있다는 것은 일반적이지 않다.

반대로 Sub-process에 핵심통제가 없거나 1개의 핵심통제만 있다는 것은 일반적이지 않다.

###### 하위프로세스 내 핵심통제가 cover하고 있는 정보처리의 목적을 확인

정보처리의 목적인 완전성, 정확성, 유효성 및 접근제한으로 구분하여 핵심통제가 다루고 있는 정보처리 목적을 확인함으로써 과다하거나 과소하게 다뤄지고 있는 정보처리 목적을 확인하고 핵심통제를 재점검해야 한다.

###### 외부감사인이 최종적으로 선정한 핵심통제와의 비교

미국의 경우, 도입 후 수년간의 조정과정을 거쳐 결과적으로 경영진과 외부감사인의 최종 핵심통제는 일치하는 방향으로 조정된다. 이러한 미국의 사례를 고려하여 외부감사인이 핵심통제로 선정하지 않은 통제 중 그 중요성을 판단하여 핵심통제에서 제외하는 것을 고려할 수 있다. 물론 도입 2년차이므로 선정된 핵심통제가 실패하여 미비점으로 지적 시 다른 보완통제를 제시할 것을 고려해야 한다.

##### 프로세스 단위로 자동통제와 수동통제의 비율을 분석하여 통제의 자동화 가능성과 효용 점검

###### 마지막으로, 재무보고와 연관성이 낮은 하위프로세스에서의 통제항목 최소화

재무보고와의 연관성을 점검할 때는 내부회계관리제도에 대한 충분한 지식과 회사의 사업에 대한 심도 있는 이해가 선행되어야 하므로, 외부 자문을 받는 것을 고려해야 한다.



### 3.2 벤치마킹 전략 활용

지속적으로 이루어지는 내부회계관리제도에 대한 경영진 평가과정에서 회사는 과거의 평가기간 동안 얻은 지식을 통해 테스트에 필요한 성격, 시기 및 범위를 결정한다. 이때 효율성 확보를 위해 일부 자동통제 항목에는 벤치마킹 전략을 고려할 수 있다. 이러한 벤치마킹 전략에 따라 계속되는 평가기간마다 전년도에 수행한 테스트를 반복하지 않고 효과적이라고 결론을 내릴 수 있다.

그러나, 벤치마킹 전략은 정보기술 일반통제가 효과적이고 해당 기간에 자동통제가 변경되지 않았다는 증거를 얻어야 하는 전제조건이 있으며, 일반적으로는 해당 벤치마킹이 적용되는 기간은 3년을 초과하지 않는다. 해당 기간 동안 자동통제가 변경되지 않았다는 증거를 얻는 것이 해당 자동통제를 테스트하기 위한 노력보다 더 클 수 있다는 점은 간과해서는 안 될 것이다.

### 3.3 Automation

주 52시간 제도에 대한 해법으로 최근 들어 각 기업들은 임직원이 단순·반복 업무에서 벗어나 핵심 업무에 집중할 수 있도록 하여 기업 경쟁력을 강화시키는 자동화 솔루션 적용영역을 파악하고 이를 현실화하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 몇몇 기업의 경우 최고경영자의 경영혁신 과제로 RPA(Robotic Process Automation)로 대변되는 업무효율화를 포함하기도 한다. RPA는 일반 업무처리 프로세스 전반에 적용될 수 있기 때문에, 재무 관련 영역도 RPA 적용이 가능한 업무과제를 선정하는 대상이 될 수 있다. PwC는 업무활동 중 45%가 자동화될 수 있으며, 전 세계적으로 볼 때 약 2조 달러의 비용을 절감할 수 있다고 추정한 바 있다.

지금까지 비용을 절감하고 효율성을 높이고자 하는 노력은 대부분 프로세스를 중앙집중화하고 표준화하는 방식의 접근이 이루어졌다. 그러나, 업무의 대부분을 표준화된 프로세스로 적용하게 되면 조직이 환경변화나 사업기회에 민첩하게 대응하는데 오히려 비용이 증가할 수 있다. 즉, 비용, 효율성, 비즈니스 민첩성 간의 상충관계(Trade-off)가 존재하는 것이 현실이다. RPA는 비용적인 측면과 효율성 측면에서의 장점이 있으나 기업의 민첩성을 높이는 측면에도 분명히 중요한 효익이 있다.

RPA의 효용성은 분명히 있으나 모든 시스템 기반의 절차가 그러하듯 유지보수 비용이 소요될 수 밖에 없어 투자측면에서 ROI 관점의 분석을 하게 되면 다른 영역에 비해 후순위로 배정되는 경우가 많다. 따라서 ROI 분석 시에는 정량적 측면만을 고려할 것이 아니라, 이를 토대로 내부회계관리제도의 성공적인 안착에 기여하는 점과 Compliance 측면의 효용성을 고려해야 할 것이며, PI 관점에서의 확장 적용을 위한 지속적인 고민이 요구된다.

내부회계관리제도의 효과성 점검을 위한 과정에서 RPA의 적용가능성을 점검하고, 단순하지만 시간이 오래 걸리고 반복적인 업무에 RPA를 도입함으로써 보다 판단이 요구되는 정성적 측면의 내부통제 영역에 집중하여 가치창출에 기반을 둔 내부회계관리제도의 안정화에 기여할 수 있도록 하는 고민이 필요하다. 내부회계관리제도에서 RPA가 적용될 수 있는 요소는 일반적으로 아래와 같다.

모집단 추출 자동화	테스트 대상 샘플링 자동화	자동 테스트 및 테스트 결과 문서작성
사전에 정의된 모집단을 추출할 수 있는 프로그램 개발을 통한 Data List up	자동으로 추출된 모집단 List에서 일정주기 단위로 무작위 또는 Risk based sampling을 수행하고 테스트 대상으로 문서화	전자적으로 관리되고 있는 내외부 문서상의 Data를 읽어 테스트를 수행하고 그 결과를 테스트 문서로 작성

## 4. 내부회계관리제도 미래 전략(Future of K SOX)

2004년부터 Sarbanes–Oxley Act를 적용해 온 미국의 경우 적용 5년차 이후부터는 SoX의 효율성 확보를 위한 노력을 계속해 왔다. 최근 디지털 기술이 발전함에 따라 내부통제 효율성 확보를 위해 디지털 기술을 접목시키고자 하는 노력을 지속적으로 추진하고 있으며, 이를 총괄해 SoX Optimization으로 부르고 있다. SoX Optimization을 위한 접근법은 주로 통제의 표준화, 테스트 과정에서의 효율성 확보, 전사차원의 협업, Technology 활용, 중복항목 제거, 모니터링 통제 확대, 통제와 테스트 관점에서의 자동화로 구분할 수 있다. SoX에서의 효율성 확보를 통해 Compliance cost를 절감하고자 하는 과정을 거쳐왔으며, 주로 아래의 방법을 통해 이를 실현하고 있다.

- 집중화되고 위험에 기반한 범위선정
- 효율적인 테스트 기술 활용
- 수동 및 자동통제의 균형점 모색
- 기술 및 데이터 분석을 활용하여 자동화 및 효율성 향상
- 일부 테스트 활동에 숙련된 외부전문가의 활용

상기와 같은 디지털 SoX를 구현하기 위해서는 효율성을 도모하고자 하는 목적 하에서 별개의 활동이 이루어져야 소기의 목적을 달성할 수 있다. 즉, Compliance 측면을 주된 목적으로 업무를 진행하면서 부가적으로 효율성을 달성하고자 하는 노력은 소기의 성과를 이룩하기 어렵다. 이러한 이유로 미국에서는 SoX Optimization이라는 별도의 프로젝트를 진행하고 있으며, Assess – Optimize – Digitize의 순서를 거쳐 프로젝트를 운영하고 있다. 상기의 과정 중 기술 및 데이터 분석을 활용한 효율성 향상을 위해 다음의 세가지 혁신 관점에서 업무가 진행된다.



## 4.1 Data Analytics

인공 지능(Artificial intelligence)이나 기계학습(Machine learning) 기법들을 기업 데이터에 접목하여 다양한 비즈니스 영역의 Audit insight를 볼 수 있는 Data analytics을 수행하는 기업들이 나타나고 있다. 아래와 같은 Data analytics 결과를 통해 내부회계관리제도 관점에서의 범위선정, 위험평가 및 핵심통제의 선정에 있어 활용한다면 보다 실질적인 내부통제제도를 실현할 수 있을 것이다.

- 대용량 회계 및 재무 데이터에 대한 시각화된 분석
- 인공 지능 및 기법을 적용하여 보다 깊은 Insight 도출
- Machine learning 기법을 적용하여 비정상적인 데이터나 처리 흐름을 보이는 거래를 실시간으로 탐지 및 시각화하여 Scoping, risk assessment에서 활용

## 4.2 Process Analytics

Process analytics는 인터뷰나 업무 정의서로 파악했던 업무 과정을 100% ERP 데이터를 기반으로 실제 수행된 업무 흐름을 자동 추적하고, 식별된 업무 흐름을 분석하여 비경상적으로 발생한 업무 처리 흐름이나 비효율적인 업무 흐름을 분석하는 과정이다.

이를 통해 얻을 수 있는 Insight는 아래와 같다.



기업에서 고도화, 지능화된 IT 기술을 실제 업무에 접목하거나 사업 영역을 전부 IT 기반으로 운영하는 경우가 많아지고 있어 업무 처리가 자동화되고 기업 내 누적되는 데이터 또한 급격히 증가하는 현실이다. 경영진은 과거 ERP를 도입하기 이전에는 통제절차가 무엇이고 어떤 업무에서 오류가 발생할 가능성이 있는지를 그간의 경험으로 알 수 있었으나, ERP가 도입된 이후 모든 거래가 Data 안으로 숨어들어가 적절한 모니터링 및 효율화를 위한 아이디어를 얻기가 어려운 측면이 있었다. Process Analytics는 Data 안에 숨겨져 눈으로 보이지 않는 업무처리 흐름을 시각화하여 프로세스상의 문제점과 개선점을 위한 Insight를 얻는데 효과적인 방법이다.

### 4.3 Robotic Process Automation(RPA)

내부회계관리제도 효율화 측면의 고려에서도 언급되었지만, 내부회계관리제도의 성공적인 미래를 위해서는 적용가능한 RPA 요소를 검토하여 순차적으로 적용을 확대하는 것이 필요하다. 이는 US SoX를 적용해 온 미국 회사의 내부통제 방향성이며, 국내기업이 과거 10년 이전에 많이 도입하였던 상시모니터링 시스템과 결합하여 절대적인 측면에서 관련 시간을 줄여줄 수 있을 것이다.

## 5. 맷음말

2000년대부터 국내 대기업이 도입하고 있는 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)을 위해 각 상장회사는 별도의 전담조직을 마련하고 조직 내에 CSR 활동을 내재화하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 그러나 기업의 사회적 책임을 달성하기 위한 근본적인 활동인 공시되는 재무자료의 신뢰성 확보를 위한 활동은 소극적으로 이루어지고 있는 실정이다. 기업이 사회적 책임을 완수하기 위한 보다 근본적인 활동이 무엇이고, 이를 위한 투자는 부족하지 않은지 한번 생각해 볼 문제이다.



### III. 연결 내부회계관리제도 실행 전략



2022년부터 자산총액 2조원 이상 상장기업부터 순차적으로 연결기준 내부회계관리제도에 대한 운영이 필요하며, 이를 토대로 경영진 평가, 감사(위원회) 평가, 외부감사인의 감사가 필요한 상황이다.

연결기준 내부회계관리제도란 무엇이고, 어떻게 준비해야 할지에 대해 논의해 보기로 한다.

## 1. 연결기준 내부회계관리제도란 무엇인가?

### 1.1 개념

‘내부회계관리제도’란 회사의 재무제표가 일반적으로 인정되는 회계처리기준에 따라 신뢰성 있게 작성되었는지에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계·운영되는 내부통제체계이다.

연결기준 내부회계관리제도란 동일한 개념이 ‘그룹 관점’으로 확장되는 것으로, 그룹의 재무보고가 일반적으로 인정되는 회계처리기준에 따라 신뢰성 있게 작성되었는지에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계·운영되는 내부통제체계로 정의할 수 있으며, 이는 재무보고 내부통제 구축·운영·평가 의무가 부문을 포함한 그룹 전반으로 확장됨을 의미한다. 본 절에서는 연결 내부회계관리제도와 그룹 내부통제체계가 동일한 의미로 사용된다.

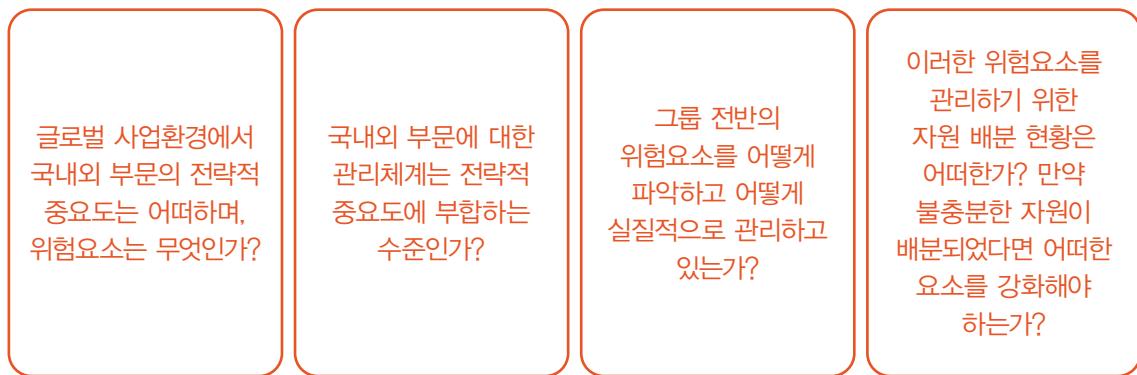
별도재무제표와 연결재무제표의 의미와 관점이 상이하듯 그룹 전반의 내부통제체계를 구축·운영하는 것은 모회사 별도기준에 비해 복잡하고 광범위할 뿐만 아니라 다양한 요소를 고려해야 한다.

### 1.2 의의

다수 부문의 재무정보를 토대로 산출되는 연결재무제표의 속성으로 인해 많은 기업에서 ‘부문 수준’에서 어떻게 내부회계관리제도를 구축하고 운영할지를 주로 고민하지만 이는 전부가 아니다.

부문 수준에서의 내부통제 구축·운영도 중요한 요소임에는 틀림 없으나, 재무정보의 합산을 통해 산출되는 연결재무제표와는 달리 ‘그룹의 내부통제체계’는 모회사 내부통제체계와 부문 내부통제체계의 단순한 합으로 구성되는 것이 아니라, 그룹 전반의 관리체계와 관리방식, 그리고 그룹의 관리체계가 부문 수준에서 어떻게 반영되고 운영되고 있는지가 중요한 요소이기 때문이다.

좀 더 세부적으로 논하자면, 그룹에서는 다음과 같은 사항에 대한 현황은 무엇이고 향후 전개 방향에 대한 고민이 필요하다.

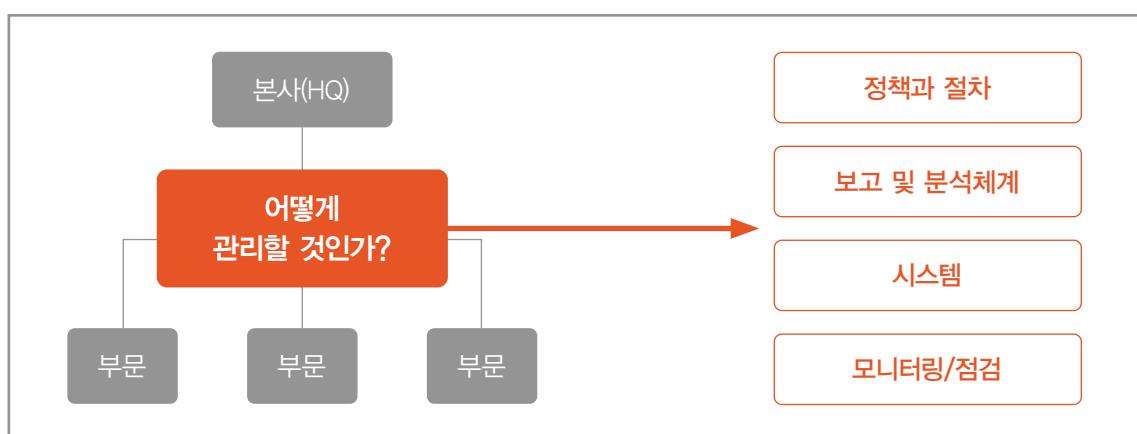


모회사 별도기준의 경우 새로운 COSO 체계의 반영과 함께, 위험의 구체화, 경영진검토통제, 시스템 생성정보 등의 보다 구체성을 띠는 새로운 개념이 강조되었다면, 그룹 전반의 내부통제체계는 다음과 같은 전반적인 경영관리체계에 대한 문제가 더욱 중요하다.

- 글로벌 사업환경에서 부문을 관리하기 위한 그룹의 철학은 무엇이며, 관련된 정책과 절차를 어떻게 가져갈 것인가?
- 부문의 상황과 재무성과에 대한 보고체계는 어떠한가?
- 부문 관리와 관련한 시스템 현황은 어떠하며, 기능과 한계는 무엇인가?
- 그룹 정책과 절차의 준수 여부를 포함하여 부문에 대해 어떻게 모니터링할 것인가?

일정 기준에 따라 평가대상으로 선정된 부문의 경우에는 거래수준 또는 IT 수준의 위험과 이에 대응하는 통제가 중요할 것이나, 그룹의 내부통제 관점에서는 다양한 기능을 담당하는 다수의 부문을 어떻게 관리하여 성과를 극대화하고 위험을 관리할 것인지가 더욱 중요하다.

따라서 그룹의 국내외 부문에 대한 경영관리 인프라와 방식이 그룹 내부통제체계에 있어 핵심적인 요소(그룹 수준 통제)라 할 수 있으며, 그룹의 경영관리 인프라가 불충분한 경우 이는 그룹 전반의 내부통제체계상 전반적 통제환경 이슈로 귀결될 가능성이 높다.



## 2. 그룹의 경영관리체계와 내부통제의 관계

### 2.1 글로벌 경영환경에서의 위험요인

대부분의 그룹이 국내외 종속회사를 통해 글로벌 사업환경에서 전략 수립 및 실행, 자원 배분, 위험 관리 등 경영활동을 영위하고 있으며, 해외사업의 비중과 전략적 중요도는 지속적으로 증가하고 있다.

그룹마다 부문을 관리하는 문화와 방식의 차이는 있겠으나 한국 기업의 경우 미국, 유럽 등 서구권 기업에 비해 부문에 비교적 많은 자율권을 부여하고, 상대적으로 수동적인 방식의 관리, 주재원 등 인적요소에 의존하는 성향이 강한 것이 일반적이다.

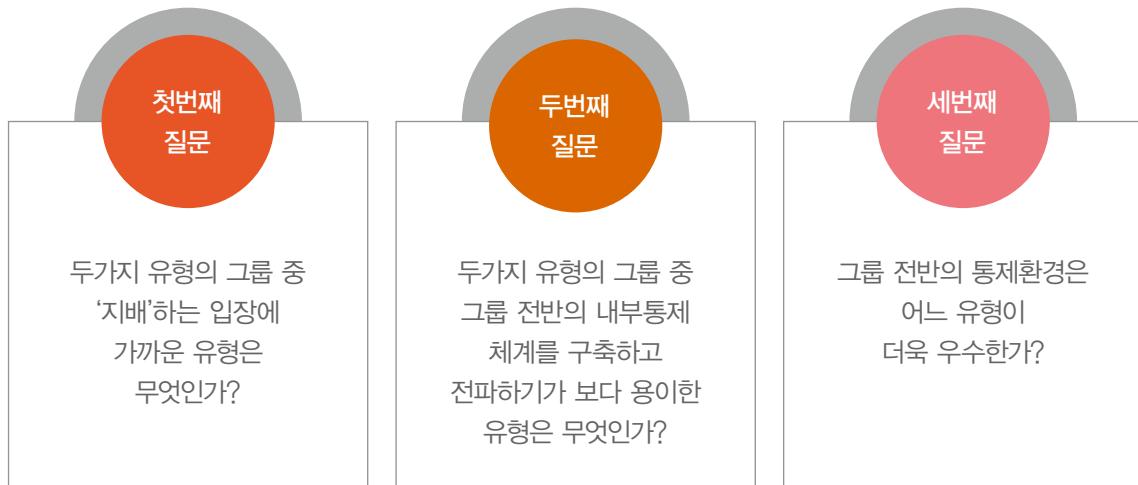
특히, 해외 부문의 경우 수동적 관리, 낮은 모니터링 수준과 더불어 정보에 대한 접근 제약, 문화적·언어적 제약 등의 한계점으로 인해 본사의 해외 사업 및 재무보고에 대한 구조적인 '가시성 제약'이 존재하며, 이는 그룹 운영과 재무보고에 있어 중대한 위험요인으로 작용한다.

### 2.2 그룹의 관리체계 특성과 내부통제

다음과 같은 두가지 유형의 그룹이 있다고 가정하자.

	Group A	Group B
그룹 관점에서 종속회사에 대한 시각	그룹의 기능을 담당하는 특정 부문	지분을 보유하고 있으나 별도로 운영되는 회사
관리체계 및 방식	그룹의 강력한 모니터링 데이터와 시스템을 통한 관리	인적 요소에 의존한 관리
표준화 수준	정책과 절차를 통한 표준화 수준 높음	각 회사별 운영에 따라 표준화 수준 낮음
집중화 수준	효율화를 위해 그룹 내 특정기능을 집중하여 일괄처리	각 회사별 운영에 따라 집중화 수준 낮음

상기의 두가지 유형의 그룹에 대해 다음의 질문에 대해 생각해 보자.



한국의 그룹 유형에는 Group A 유형과 Group B 유형이 공존하고 있는 것으로 보이나, 서구권에 비해 Group B 유형이 상대적으로 많은 것으로 판단된다. 그 이유는 그룹 지배구조의 특성과 오랜 '별도' 재무보고 중심적인 관행 등에 기인한 것으로 보인다.

첫번째 질문에 대한 답변은 대부분 Group A일 것이다. Group A는 Group B에 비해 부문의 사업환경, 이슈 등에 대해 가시성 역시 높을 것이다. Group B의 경우 지분 보유를 통한 '지배·종속관계'가 형성되어 있긴 하나 상대적으로 부문이 독자적으로 운영되는 관계로 Group A에 비해서는 '지배'의 개념이 약할 것이다.

두번째 질문에 대한 답변 역시 아마도 Group A일 것이다. 조금 극단적으로 얘기하면 '하나의 회사'와 '여러 개의 회사' 중 내부통제체계 구축과 운영에 있어 좀더 용이한 모델이 무엇인지 물어보는 것과 유사하다. 특히, 표준화된 정책과 절차가 그룹 전반에 공유되어 운영되고 있을 경우의 내부통제체계의 확산은 그렇지 않은 경우에 비해 효율적일 것이다.

세번째 질문에 대한 답변 역시 Group A라고 생각하겠지만 Group A 또는 Group B는 관리 철학과 방식의 차이에 대한 것이지 전반적인 통제환경의 우월성에 대한 논의는 아니다. Group B는 Group A에 비해 그룹 내부통제체계를 진단, 개선 및 지속적으로 운영함에 있어 보다 큰 노력이 필요한 것은 사실이지만, 보다 큰 노력이 Group A가 Group B에 비해 우월함을 의미하지는 않는다.

그룹 내부통제체계 구축에 있어 단일 정답은 없다. 즉, 그룹의 글로벌 사업에 대한 관점과 관리체계에 따라 그룹의 내부통제체계를 구축하고 운영하는 방식이 결정된다. 조금 더 효율적인 방식, 덜 효율적인 방식이 존재할 수 있지만 자명한 사실은 그룹의 내부통제체계를 구축하는 과정에서 그룹의 정책, 절차, 시스템 등 경영관리 인프라의 주요 요소를 점검하고, 주요 부문을 포함한 그룹 전반에 대한 이해도 증진 및 가시성 확보를 통해 그룹 차원의 통제환경을 진단하고 더 나아가 국내외 경영관리 개선의 출발점으로 활용하는 것이 바람직하다.

### 3. 연결 내부회계관리제도 구축 방안

#### 3.1 그룹 전반 확산 전략

그룹 내부통제체계 구축 시 국내외 부문을 포함한 글로벌 사업 관리 및 운영방식과 각 부문의 기능, 성격, 성장 형태, 프로세스 유사성, 운영 시스템 환경 등의 요소를 종합적으로 고려해야 하며, 이러한 요소들에 대한 세부적인 검토와 분석이 선행되어야 한다.

**그룹 부문 관리방식** 전술한 바와 같이 그룹에서 부문을 어떻게 관리하는지, 관리를 위한 수단(정책, 절차, 시스템, 모니터링 방식 등)의 유효성은 그룹 수준 통제의 핵심적인 부분을 구성한다.

**부문의 성장 형태** 부문의 성장 형태 역시 중요한 고려요소이다. 통상적으로 최초 설립시점부터 그룹 정책과 절차 등을 기반으로 설립되고 운영된 경우에는 모회사 체계를 활용한 Roll out 방식이 일정 부분 가능하며 효율적일 것으로 예상되나, 인수·합병 등을 통해 그룹에 편입된 부문의 경우에는 그룹의 통합(Integration) 수준이 낮아 모회사 체계를 활용할 수 있는 여지가 낮다.

**표준화 수준** 전술한 바와 같이 그룹 전반의 프로세스, 시스템 등의 표준화 여부에 따라 그룹 내 확산 전략이 영향을 받는다. 표준화 수준이 높은 경우에는 Roll out 방식이 효율적일 것이며, 표준화 수준은 그룹 전반에 표준화된 정책, 절차, 지침 등이 존재하고 준수되고 있을 경우에 높을 것이다.

**집중화 수준** 집중화는 표준화와는 상이한 개념으로 대표적인 집중화는 Shared Service Center, 그룹에서 일괄적으로 관리하는 Single instance ERP 등을 들 수 있다. 일정한 기준에 의해 선택된 부문에 대한 평가 수행 시 부문의 주요 사업프로세스 및 IT 환경에 대한 분석이 선행되어야 하고, 이 과정에서 해당 부문의 재무보고에 영향을 미치는 프로세스 또는 통제가 그룹 내 다른 부문에 의해 집중화되어 처리되는 경우가 존재한다. 집중화된 프로세스, 시스템, 통제 등에 대한 세밀한 분석과 대응책 수립을 통해 효율성 측면뿐만 아니라 다수 이해관계자가 관여하는 프로젝트 진행 시 혼선을 예방할 수 있다.

뿐만 아니라, 그룹 전반의 내부통제체계를 구축하고 운영해 나가는 과정은 그룹 내 모든 부문의 참여가 필요하지만, 그룹 전반의 전략 수립 및 실행 그리고 이에 대한 모니터링 등 전반적인 과정은 부문에 맡겨둘 것이 아니라 그룹 본사에서 주도하는 것이 타당하다. 또한 다수 부문에 대한 평가가 필요한 경우 대표적인 부문에 우선 진행 이후 그 경험을 토대로 확산하는 것이 유리하다.

### 3.2 그룹 수준 확산 – 무엇이 필요한가?

전술한 바와 같이 많은 기업에서 어떤 부문을 어떻게 선정해야 하는지에 대해서만 관심을 보이는 경우가 있다. 이러한 과정을 Multi-location scoping이라 부르는데 이 Multi-location scoping 역시 중요하고 별도기준의 경험에 비추어 상이한 과정일 수 있다.

그룹 전반의 내부통제체계 구축·운영을 위해서는 전반적인 계획 수립부터 실행, 보고에 이르기까지 전 과정을 그룹의 재무보고 관점에서 새롭게 구성해야 하며, 중요성 산정, 위험평가, 범위 선정 등 평가를 위한 전 과정에 영향을 미친다.

‘별도’ 기준에 비추어 그룹 수준 확장으로 인한 주요 변화를 예시하면 다음과 같다.

수준	별도에 비추어 추가되는 주요 영향 <small>(예시에 불과하며 모든 영향을 열거한 것은 아님)</small>
본사 측면	<ul style="list-style-type: none"><li>그룹 수준의 통제 설계평가 및 문서화(본사에서 주도하나 그룹 전반에 영향을 미침)<ul style="list-style-type: none"><li>정책, 절차, 조직, 시스템, 모니터링 등 경영관리와 관련한 다양한 항목 및 그룹 내 커뮤니케이션 및 확산의 유효성에 대한 평가 포함</li><li>성격상 미비점 존재 시 단기간에 개선되지 않는 것이 일반적</li></ul></li><li>연결 프로세스에 대한 설계평가 및 문서화(관련 자동통제, 연결 주석 관련 통제 포함)</li></ul>
부문 측면	<ul style="list-style-type: none"><li>그룹 수준의 정책과 절차를 부문 수준에서 인지 및 준수하고 있는지에 대한 평가</li><li>(상황에 따라) 부문 수준의 전사통제에 대한 설계평가 및 문서화 (부문 수준에서 정책, 절차 등이 형성되는 경우, 해당 부문의 사업실적 분석 등)</li><li>Multi-location scoping 과정을 통해 선정된 부문 및 관련 사업 프로세스, IT 시스템 설계평가 및 문서화</li></ul>

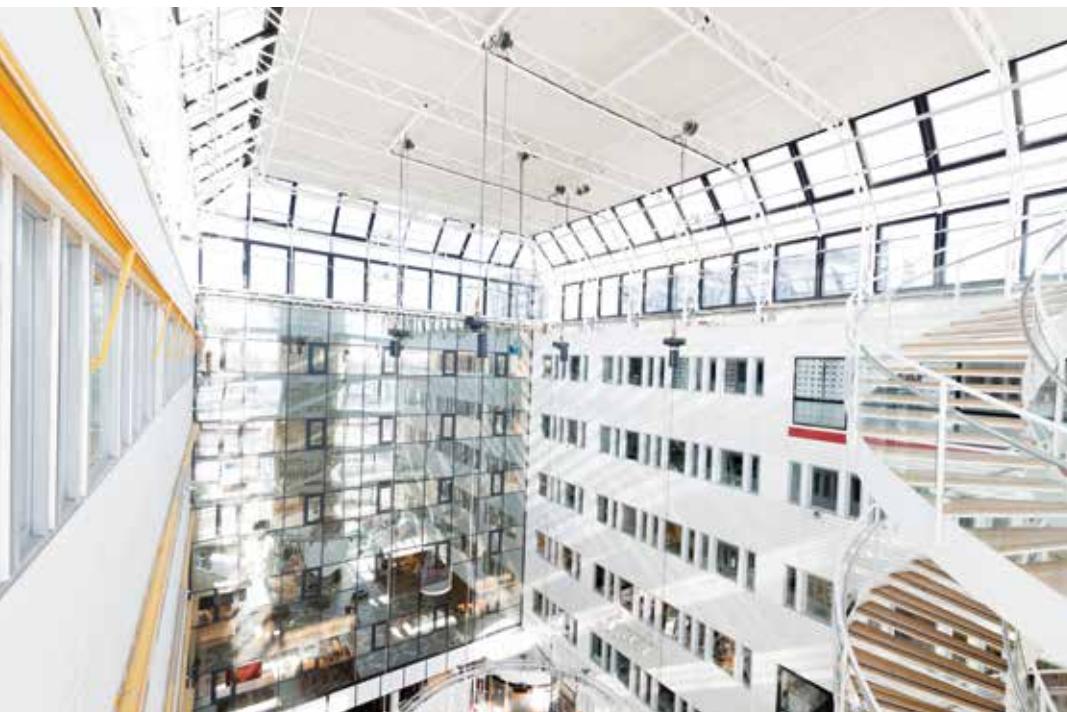
### 3.3 평가대상 부문의 선정

Multi-location scoping은 연결재무제표에 대한 양적·질적평가를 통해 평가 대상 부문과 대상 프로세스를 결정하는 과정으로 그룹 수준에서 충분한 Coverage가 확보되는 수준에서 결정되어야 한다.

기존의 재무제표에 대한 그룹감사에서도 그룹마다 부문에 대한 Scoping coverage가 상이하듯 그룹 내부통제 측면의 Multi-location scoping 역시 그 수준이 상이할 수 있으며, 그룹의 재무적 집중도 또는 분산도, 위험평가 결과, 그룹 수준 통제 유효성 여부 등에 따라 달라질 수 있으나, 자명한 사실은 그룹 내부통제체계에 대한 경영진의 평가, 외부감사인의 통합감사 모두 '충분한 수준'을 전제로 한다는 것이다.

'충분성'의 수준에 대한 절대적인 기준은 존재하지 않으나 그룹 경영진의 평가에 있어 충분성, 감사(위원회)의 평가에 있어 충분성, 그리고 외부감사인의 그룹 통합감사에서 기대되는 충분성을 모두 고려할 경우 그 수준은 상당히 높을 것으로 예상된다. 그룹 구조, 사업 성격, 집중화 수준 등 여러가지 요인을 복합적으로 고려해야 하고 그룹별로 상황이 다르므로 '충분성'과 관련한 단일 기준이 존재하기는 불가능하기에 그룹 경영진은 위험평가, 그룹 수준 통제의 유효성, 재무적 분산도 등을 종합적으로 고려하여 그 범위를 결정해야 하며, 주기적 지정제에 따른 지정감사 상황 및 그룹감사인 변경에 따른 부문감사인 변경 가능성 등을 종합적으로 고려해야 할 것으로 판단된다.

그룹 내부통제체계에 대한 평가는 재무적 중요성과 위험평가 등에 근거하고 있기 때문에 통상적인 부문에 대한 Multi-location scoping 방식은 다음과 같다.



<b>개별적으로 중요한 부문</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 재무지표(매출, 자산, 세전손익 등)의 일정비율 적용</li> <li>• 해당 비율이 너무 크면 충분성에 대한 이슈 존재하기 때문에 그룹별로 충분한 Coverage를 확보할 수 있는 수준의 기준 적용 필요</li> <li>• 해당 부문과 관련한 대부분의 프로세스에 대한 평가 필요</li> </ul>
<b>특정위험이 존재하는 부문</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정 위험이 존재하는 부문으로 해당 위험과 관련된 프로세스에 대한 평가 필요</li> </ul>
<b>개별적으로는 중요하지 않으나 합산하여 중요한 부문</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중요한 프로세스에 대한 평가 필요 예: 판매법인의 경우 매출, 채권관리, 매출 관련 추정치와 관련한 프로세스 등 / 연결 기준 중요성과 위험평가 등 종합적으로 고려</li> <li>• 관련된 재무제표 계정의 추가적인 Coverage 고려 필요</li> </ul>
<b>중요하지 않은 부문</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 양적·질적으로 중요하지 않은 부문이나, 단순히 주요 재무지표의 일정비율 이하라는 이유만으로 제외할 수 없으며, 재무제표 항목에 대한 분석과 평가 필요</li> <li>• 일반적으로 그룹 수준 통제에 의해 위험이 관리될 수 있음(그룹 수준 통제의 유효성 여부에 의해 달라짐)</li> </ul>

일반적으로 상기의 방식에 의한 Multi-location scoping 이후 주요 재무지표 기준 Coverage와 함께 연결재무제표 계정별 Coverage를 함께 검토하여 충분성 여부를 판단하게 된다.

상기에서 보듯 Multi-location scoping을 통해 100%의 Coverage가 달성되지 않는다. 매우 소수의 중요한 부문으로만 이루어진 경우 100% Coverage가 가능할 수 있겠으나, 일반적으로 재무적 비중과 위험도가 상이한 다수의 부문이 존재하는 경우 100% Coverage는 현실적이지 않다. 100%에 미달하는 부분에 대해서는 아무런 내부통제가 존재하지 않는 것이 아니라 그룹 수준의 통제, 예를 들어 그룹 정책의 배포와 점검, 보고의 충실성과 분석, 내부감사를 활용한 정기적 점검 등 비교적 간접적인 통제활동에 의해서 그 위험이 관리된다고 볼 수 있다. 이것이 바로 그룹 수준 통제의 기능이자 의미라 할 수 있다.

### 3.4 주요 이슈 및 대응방안

그룹 내부통제체계 구축 시 본사 및 부문 수준 모두에서 다양하고 질적으로 어려운 이슈가 존재할 것으로 예상되며, 문화적, 언어적 제약요인 등으로 인해 그룹 내부통제 구현 및 운영의 어려움이 배가 될 것으로 예상된다.

별도 구축 시 설계평가 관련 이슈가 프로세스 및 정보기술 일반통제 측면이 부각되었다면, 그룹 전반 내부통제체계 구축 시에는 부문 수준에서의 프로세스 및 정보기술 일반통제 측면의 이슈 이외에도 그룹의 전반적인 통제환경 및 체계와 관련된 이슈가 많을 것으로 예상된다.

구분	설계 측면 주요 예상 이슈
그룹 수준	<ul style="list-style-type: none"><li>그룹 전반의 정책 및 절차 부재 또는 불충분(예, 그룹 회계정책 부재, 업데이트 미비 또는 구체성 결여)</li><li>그룹 연결패키지 등 보고체계 미비 또는 불충분</li><li>효과성 있는 모니터링 부재 또는 불충분(각종 정책의 준수 여부, 내부감사 기능 등)</li><li>불충분한 위험평가 체계(예, 부문 및 부문의 재무보고 환경에 대한 낮은 이해도)</li><li>그룹 차원의 내부회계 운영 조직 충분성 및 적격성</li><li>그룹 전반의 개선 상황, 운영 모니터링 방안, 변화관리 방안 등 체계 부재 또는 불충분</li><li>연결절차 관련 – 연결 정책, 연결 시스템, 내부거래 등 연결 조정 관련 통제 및 문서화 취약 등</li></ul>
부문 수준	<ul style="list-style-type: none"><li>그룹의 정책, 절차, 재무보고 내부통제에 대한 이해 및 인지도 부족(환경적 요인)</li><li>인적자원 취약, 적격성 이슈</li><li>다수의 거래수준, 정보기술 일반통제 미비점(모회사 구축 결과와 유사)</li><li>변화관리 어려움 등</li></ul>

### 3.5 그룹 내 복수의 상장사에 대한 고려

한국의 경우 지배구조의 특성과 함께 동일 그룹 내 복수의 상장사가 존재하는 경우가 상당히 흔하다. 이러한 경우, 중간지배회사인 상장사는 최상위 지배회사의 부문이자 동시에 내부회계관리제도 관련 규정을 준수해야 하는 주체이기도 하기 때문에 연결기준 내부회계관리제도 구축 시 고려할 요소가 상당히 많고 복잡할 것으로 예상된다.

각 관점에 따라 중요성 산정, 위험평가, 범위선정 등 전 과정이 달라질 뿐만 아니라, 지배·종속 관계가 아니더라도 그룹 내 계열사와의 계약·거래관계 등이 복합적으로 영향을 미칠 수 있을 것이다.

큰 원칙은 복수의 관점에서 각각 분석을 행하되 두가지 관점을 모두 충족시키기 위해서는 보다 보수적인 방식을 채택하는 것, 공통적인 요소에 대해 분석을 토대로 노력의 중복을 방지하고 효율성을 추구하면서, 동시에 각각 상장사로서의 책임을 다하는 방법을 강구하는 것으로 판단된다.

고려해야 할 주요 요인은 다음과 같다.

- 연결 구조에 대한 분석
- 그룹 전반의 사업 구조 및 공통 기능 등에 대한 분석을 통한 상호 영향도 평가
- 그룹 수준 통제의 상호 일관성 확보(성격상 정책과 절차 등을 공유하고 있는 경우가 많을 것으로 예상. 단, 각 그룹별로 별도의 법적인 책임 등은 별도로 고려할 필요가 있다)
- 복수 단계로 구성되어 있을 경우 그룹 구조상 최하단의 상장사로부터 순차적으로 중요성, 위험평가, 범위선정 등 수행하는 방식이 합리적(단, 이러한 방식이 차상위 또는 최상위 관점에서 충분성을 보장하는 것은 아니므로 각각의 관점에서 충분성과 합리성에 대한 검토가 필요할 것으로 보임)



## 4. 경영진 및 감사(위원회)의 역할

연결기준 내부회계관리제도가 도입된다고 하더라도 경영진 및 감사(위원회)의 역할과 책임과 관련한 기본적인 원칙에는 변화가 없을 것이다. 그러나 대부분의 조직에서 그 범위가 확장되고, 다양한 조직과 이해관계자가 관여함으로 인해 그룹 수준의 내부회계관리제도 구축·운영은 별도 기준에 비추어 복잡하고 어렵게 전개될 것이기 때문에, 그룹 전반에 걸쳐 문화를 형성하는 것이 매우 중요하며, 이에 경영진의 공감대 형성과 지원은 그 출발점이 될 것이다. 이는 초기 일회성에 그칠 것이 아니라 안정적이고 지속적인 운영까지 고려하여야 한다.

그룹 내부통제체계 구축을 통해 그룹의 경영진은 그룹 내 부문에 대한 가시성을 제고하고 경영관리 개선의 계기로 활용할 수 있어야 한다.

감사(위원회)의 평가 책임 역시 그룹 수준으로 확장된다. 연결 기준 도입시 감사(위원회)의 평가에 대한 기본원칙과 방식은 별도 기준과 크게 다르지 않을 것으로 예상된다. 다만, 감사(위원회)를 지원하는 조직 또는 내부회계관리제도 운영조직에서는 그룹의 계획과 준비상황, 진행경과, 주요 이슈 등에 대해 지속적으로 보고하고, 감사(위원회)는 감독 역할을 담당함으로써 2022년 감사(위원회) 평가 이전에 그 기틀을 마련하는 것이 중요할 것이다.



## 5. 맷음말

내부회계관리제도도 감사 전환 첫해의 과정이 쉽지 않았던 것은 명백하다. 그룹 차원의 내부통제체계는 단순히 부문의 수 증가에 그치는 것이 아니라 그룹의 경영관리체계 등 보다 거시적인 부분을 다루게 되어 근원적일 뿐만 아니라, 조직 전반에 공감대를 형성하고 이끌어 나가는 면모가 필요한 이유로 그 과정은 쉽지 않다. 그러나, 이러한 과정을 통해 습득하고 체화할 수 있는 기회 역시 클 것으로 기대된다.

아래의 몇 가지 중요한 원칙에 대한 강조와 함께 그룹 내부통제체계의 구축과 진단이 그룹의 경영관리체계 개선에 일조할 수 있기를 바란다.

연결 내부회계관리제도는  
재무보고 위험관리를 위해  
그룹 전반의 문화를 형성하고  
체계화하는 과정이다.

그룹 경영진의 이해와  
지원 없이는 불가능하다.  
경영진의 지원을 통해  
그룹 전반에 걸쳐 인식이  
공유되어야 한다.

그룹 HQ, 즉 본사의  
강력한 리더십을 통해  
기획, 실행, 관리하는  
것이지 각 부문의 시각에서  
접근하는 것이 아니다.

그룹 전반에 대한  
재무적 가시성을 확보하고  
위험을 관리할 수 있는  
경영관리의 기회이다.

구축뿐만 아니라 안정적인  
운영에 대한 선제적 고민이  
중요하며, 중장기 운영  
효율성을 제고하기 위해  
품질 및 운영 Cost에 대한  
균형 잡힌 접근이 필요하다.

준비할 수 있는 시간이  
많지 않다. 다수의 부문,  
다수의 참여자로 인해  
어렵고 예측 불가능한  
변수가 많기 때문에  
조속한 준비가 필요하다.

### 안내

한국상장사협의회는 삼일회계법인과 함께 '연결 내부회계관리제도 도입 실무이슈와 대응'이란 주제로  
연결 내부회계관리제도 관련한 보다 세부적인 내용과 지침을 포함한 자료를 발간할 예정이다.

## 내부회계자문센터

삼일회계법인 내부회계자문센터는 10명의 내부회계 전담파트너를 포함하여  
국내 최대 규모로 운영되는 전문가 조직입니다.

### 임성재 Partner

+82-(0)2-709-6480

sung-jae.lim@pwc.com

---

### 김두삼 Partner

+82-(0)2-709-8828

doo-sam.kim@pwc.com

### 윤여현 Partner

+82-(0)2-3781-9988

yeo-hyun.yoon@pwc.com

### 김성수 Partner

+82-(0)2-709-0948

sungsoo.kim@pwc.com

### 이형민 Partner

+82-(0)2-709-8793

hyung-min.lee@pwc.com

### 김성진 Partner (금융 전문)

+82-(0)2-3781-9234

seong-jin.kim@pwc.com

### 정구진 Partner

+82-(0)2-3781-9757

goojin.jeong@pwc.com

### 나국현 Partner

+82-(0)2-3781-9119

gookhyun.na@pwc.com

### 정근영 Partner

+82-(0)2-709-8901

keunyoung.chung@pwc.com

### 박승운 Partner

+82-(0)2-3781-9124

seung-woon.park@pwc.com



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

S/N: 2005A-BR-016

© 2020 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.