



내부회계관리제도 미래전략

2021 Volume 2.0

내부통제 고도화와 연결 실행 전략

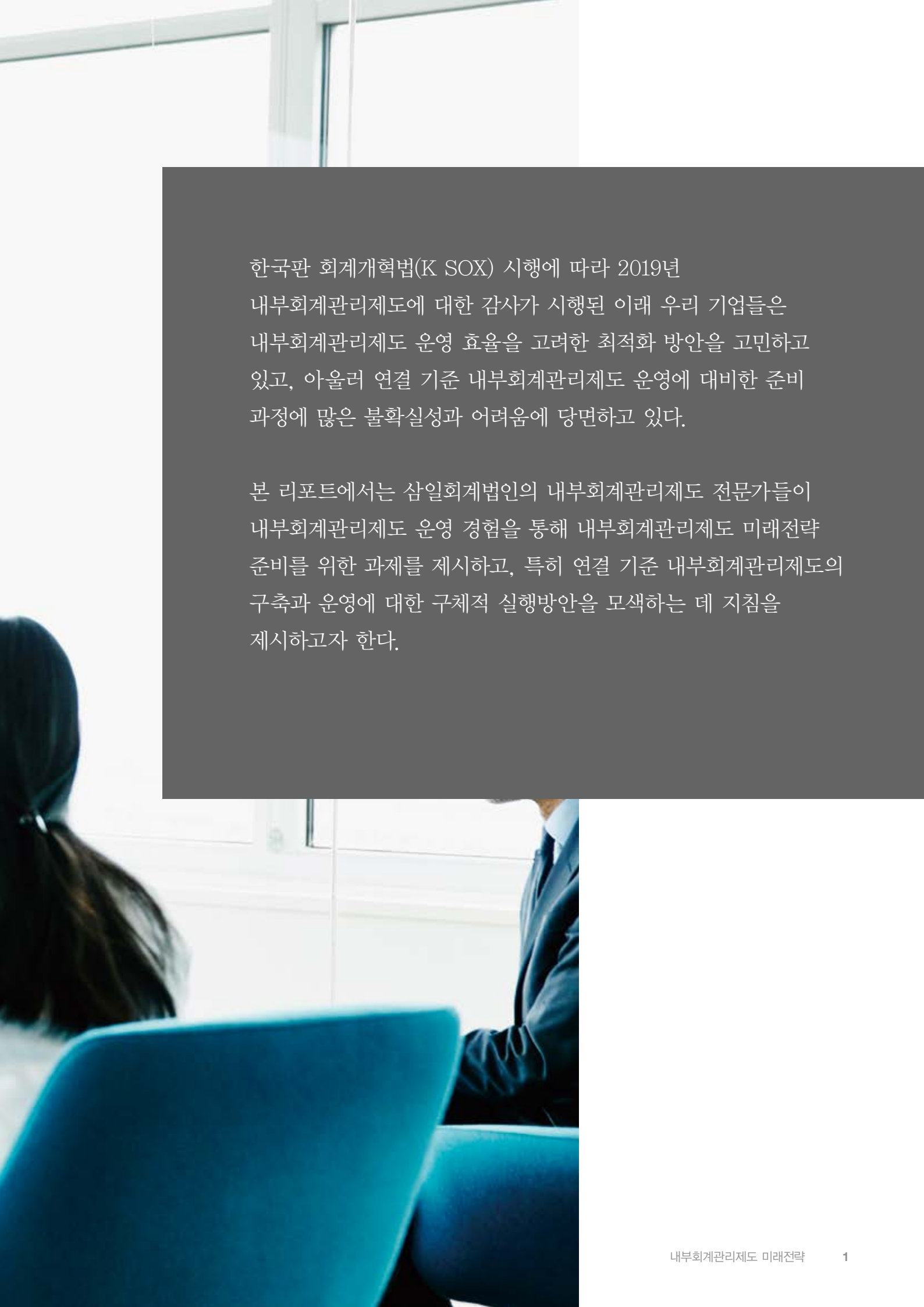
Discovery of K SOX Excellence

June 2021



삼일회계법인





한국판 회계개혁법(K SOX) 시행에 따라 2019년 내부회계관리제도에 대한 감사가 시행된 이래 우리 기업들은 내부회계관리제도 운영 효율을 고려한 최적화 방안을 고민하고 있고, 아울러 연결 기준 내부회계관리제도 운영에 대비한 준비 과정에 많은 불확실성과 어려움에 당면하고 있다.

본 리포트에서는 삼일회계법인의 내부회계관리제도 전문가들이 내부회계관리제도 운영 경험을 통해 내부회계관리제도 미래전략 준비를 위한 과제를 제시하고, 특히 연결 기준 내부회계관리제도의 구축과 운영에 대한 구체적 실행방안을 모색하는 데 지침을 제시하고자 한다.

Table of Contents

I. 내부회계관리제도 Compliance trend	03	III. 내부회계관리제도 Optimization strategy	73
1. 통제활동 현황 분석	07	1. Digital SOX의 현재와 목적	74
1.1 Control activities volume	07	1.1 Digital SOX에 대한 오해와 진실	74
1.2 Control activities elaboration	21	1.2 SOX testing의 현황	75
2. 변화관리(감사 2년차 이상)	26	1.3 Digital SOX의 목적	76
2.1 핵심통제활동 변화	26	2. 미래 Digital SOX	77
3. 내부회계관리제도 운영 현황 분석	34	2.1 미래 SOX testing	77
3.1 내부회계관리제도 운영 조직	34	2.2 미래 SOX compliance program	78
3.2 외부자문(Outsourcing)	37	2.3 SOX compliance program의 4가지 주요 핵심 사항	79
3.3 감사(위원회) 평가	39	2.4 자동화 우선순위 지정 시 고려 사항	80
3.4 재무결산 업무	42	2.5 해외 Digital SOX lesson learned	81
4. 주요 통제활동 미비점 현황 분석	44	2.6 해외 Digital SOX 사례	82
4.1 미비점 발생 요약	44	3. Digital SOX 구체적 방안	84
4.2 미비점 유형 분석	49	3.1 SOX testing 자동화	84
5. 2020 감사인과 주요 논의 이슈	52	3.2 Automated control의 최대화	88
5.1 주요 논의 항목 요약	52	3.3 Digital SOX 연계 방안 – Process analytics 및 상시모니터링	90
5.2 감사인과 주요 논의 사항	53	4. 맺음말	96
II. 내부회계관리제도 Benefits	57	IV. 연결 내부회계관리제도 Management guidance	97
1. Overview – SOX benefits	59	1. Introduction	98
2. SOX benefits – 미국의 사례에 기초한 Expectation	59	2. 연결 내부회계관리제도 – 핵심 방향성	99
2.1 비용측면 – Cost에 대한 다양한 고려요소	60	3. 경영진 확신의 과정	101
2.2 효익측면 – 회계의 질과 감사의 질	65	3.1 내부회계관리제도에 대한 경영진과 감사인의 역할	101
3. 한국에서의 K SOX benefits	68	3.2 Coverage – 어떻게 적용되는 개념인가?	103
3.1 회계의 질: 재무제표 정정공시의 감소 추세	68	3.3 경영진 확신의 과정	104
3.2 감사의 질: 중요한 취약점의 사유	69	3.4 Coverage 분석	106
4. 향후 과제	70	3.5 그룹수준통제 – Business performance review	107
4.1 2조 이상 회사	70	4. 그룹 통합감사 전개 방향	108
4.2 5천억 이상 회사	71	4.1 감사인의 그룹감사 Scoping	108
4.3 5천억 미만 회사	71	4.2 연결 통합감사 의견 형성의 구조	109
5. 맺음말	72	5. 맺음말	111

I. 내부회계관리제도 Compliance trend



2018년 11월 한국판 회계개혁법(K SOX)이 시행되면서 2019년 자산총액 2조 이상 상장회사를 대상으로 내부회계관리제도 감사가 시행되었고, 2020년 자산총액 5천억 이상 상장회사로 확대되었다.

2020년 전체 내부회계관리제도 감사대상 상장회사 중 5개사가 내부회계관리제도 ‘비적정’ 감사의견을 받았다. ‘비적정’ 감사의견의 주요 사유는 2019년과 유사하게 재무제표 왜곡이나 오류와 관련된 것으로 나타났다.

2022년부터 자산총액 1천억 이상 상장회사로 내부회계관리제도 감사가 확대되며, 2023년부터는 자산총액 2조 이상 상장회사를 시작으로 연결재무제표 기준으로 내부회계관리제도 운영 의무가 확대되어 연결 기준 내부회계관리제도에 대한 준비가 한창이다.

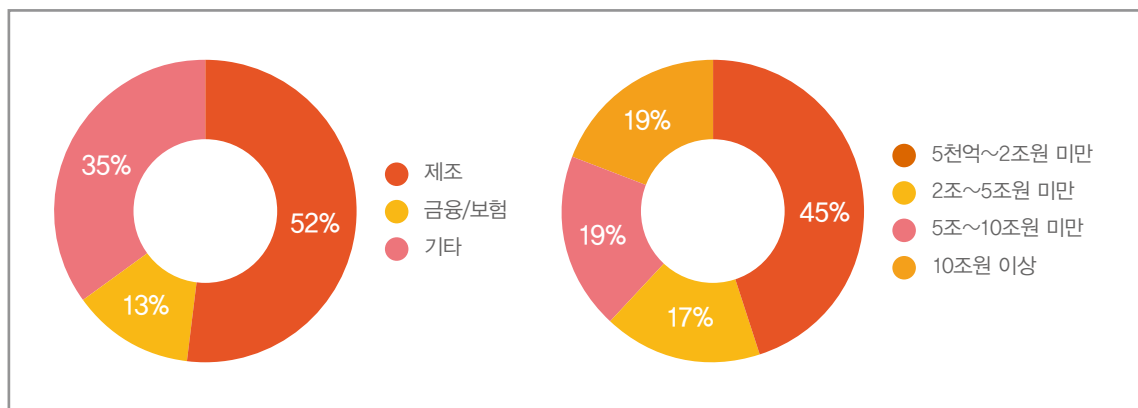
삼일회계법인 내부회계관리제도 전문가들은 국내 내부회계관리 제도의 안정적 정착을 위해 2019년에 이어, 2020년 내부회계관리 제도 Compliance trend를 평가하고 대응 방안을 점검할 수 있도록, 2020년 내부회계관리제도 감사 대상 상장회사 중 102개사를 대상으로 내부회계관리제도 주요 운영 현황 및 주요 미비점 현황을 분석했다.



표1-1. 분석 대상 회사 산업 및 규모 분류

구분	5천억~2조원 미만	2조~5조원 미만	5조~10조원 미만	10조원 이상	계
제조	24	9	9	11	53
금융/보험	—	2	4	7	13
기타	22	6	6	2	36
계	46	17	19	20	102

그림1-1. 분석 대상 회사 산업 및 규모 분류



2020년 내부회계관리제도 Compliance trend를 평가한 결과, 2019년과 유사하게 재무보고 내부통제 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 있다. 이에 따라 기업에게는 내부회계관리제도 자체 뿐만 아니라 그 결과물인 재무제표 작성을 위한 역량을 강화하기 위한 노력이 중요한 것으로 평가된다.

한편, 2020년 내부회계관리제도 Compliance trend 평가 결과의 주요 특징은 내부회계관리제도의 운영 효율을 위한 방안 강구에 대한 요구가 증가하고, 효과적인 운영을 위한 실질적인 활동이 이루어지고 있는 것으로 요약된다.

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. 재무제표 작성 역량 강화를 위한 외부자문사 활용도 증가하고 있는 추세로 나타나고 있다.



내부회계관리제도 운영 효율 증대 요구

거래가 복잡해지고 데이터의 양이 기하급수적으로 많아져 IT 의존도가 절대적으로 높아지고 있는 현실에서, 내부회계관리제도 운영 효율을 고려한 최적화 방안으로 자동통제의 확대 및 내부통제 운영 평가 활동의 자동화에 대한 요구가 증대하고 있다.



지속적인 변화관리 수행 요구

지정 감사인제도 등 규제환경 하에서 내부통제의 효과적인 설계와 운영에 대한 규제환경 및 외부감사인의 요구에 따라 경영진은 지속적인 내부회계관리제도의 변화관리를 수행해야 한다.



감사(위원회) 평가 Co-sourcing 증대

감사(위원회)의 실질적인 내부회계관리제도 평가를 위해 감사(위원회) 평가 지원 조직을 구성하고, 외부자문사를 활용하여 감사(위원회) 평가 수행을 지원하는 Practice가 증가하고 있다.

1. 통제활동 현황 분석

1.1 Control activities volume

① 전체 통제활동

분석대상 회사 중 약 86%가 전체 통제활동 개수 '200개 이상 800개 미만' 구간에 속하며, 자산 규모가 클수록 전체 통제활동 개수도 증가하는 모습을 보이고 있다. 산업 구분별로는 '제조업종' 및 '금융/보험업종'에서 전체 통제활동 개수가 많은 회사의 비율이 높은 것으로 나타나고 있다.

그림1-2. 통제활동 개수

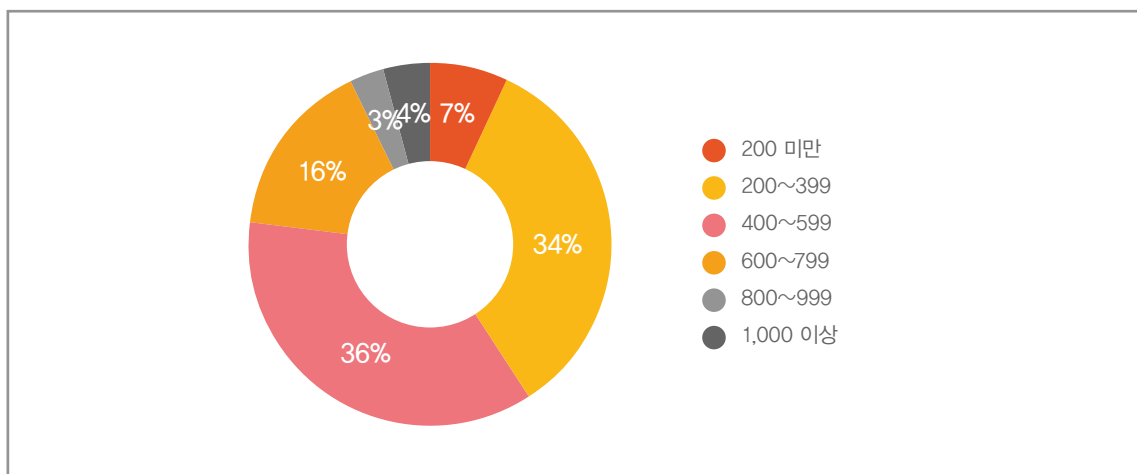


그림1-3. 자산 규모별 통제활동 개수

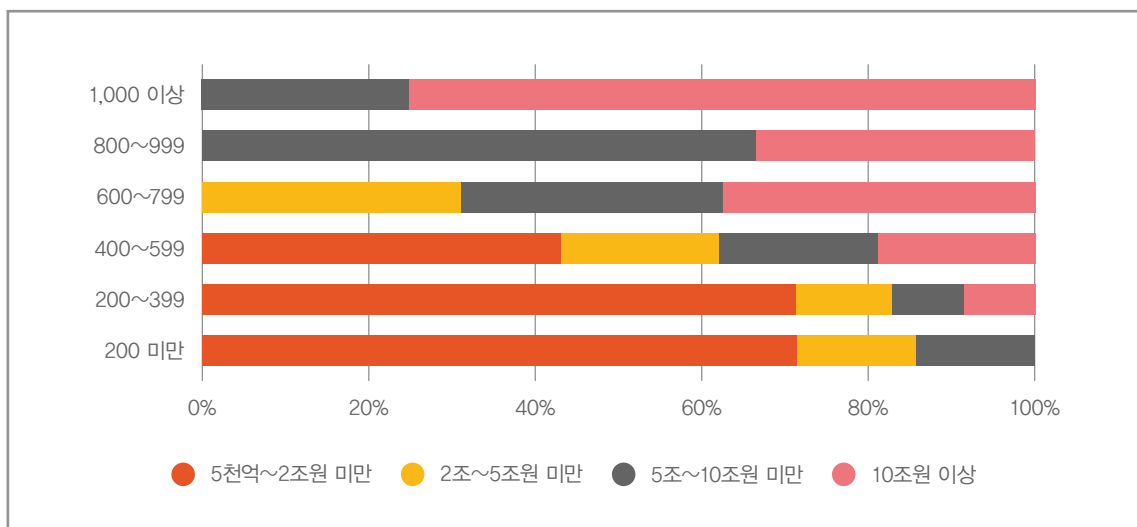
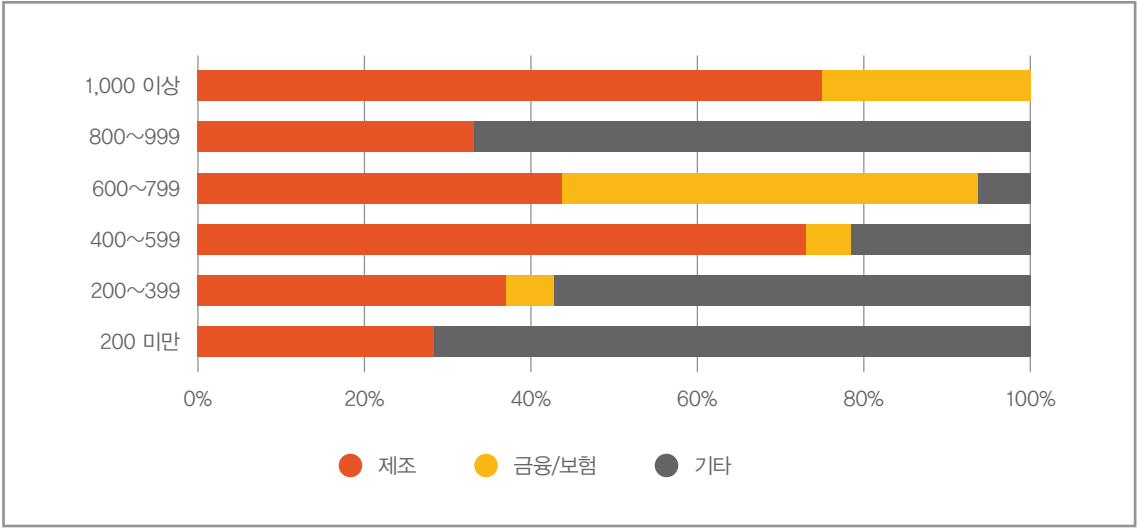


그림1-4. 산업 구분별 통제활동 개수



② 전사수준 핵심통제활동

전사수준 핵심통제활동 개수는 자산 규모와 상관관계 없이 ‘20개 이상 80개 미만’이 약 88%로 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 산업 구분별로는 ‘금융/보험 업종’의 전사수준 통제활동 개수가 ‘제조업종’, ‘기타업종’보다 많은 경향을 보이고 있다.

그림1-5. 전사수준 핵심통제활동 개수

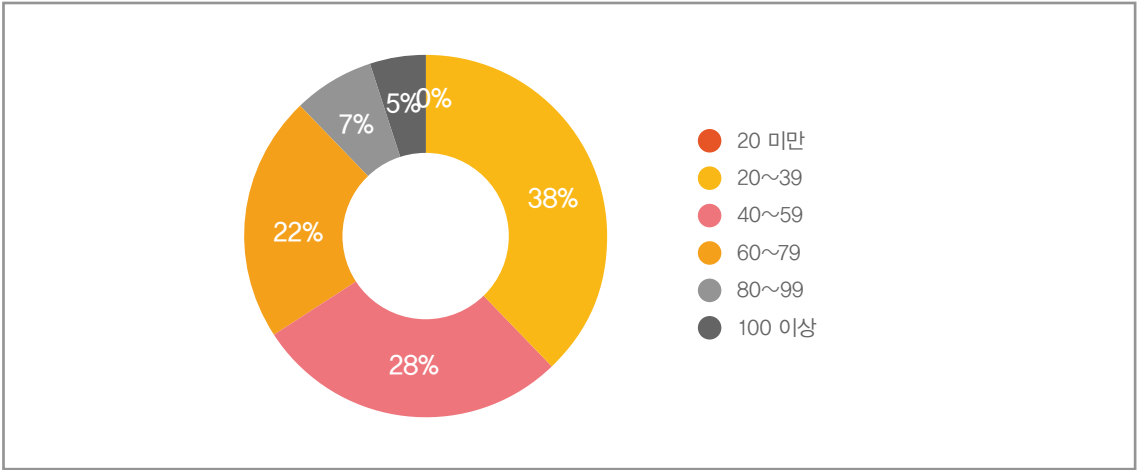


그림1-6. 자산 규모별 전사수준 핵심통제활동 개수

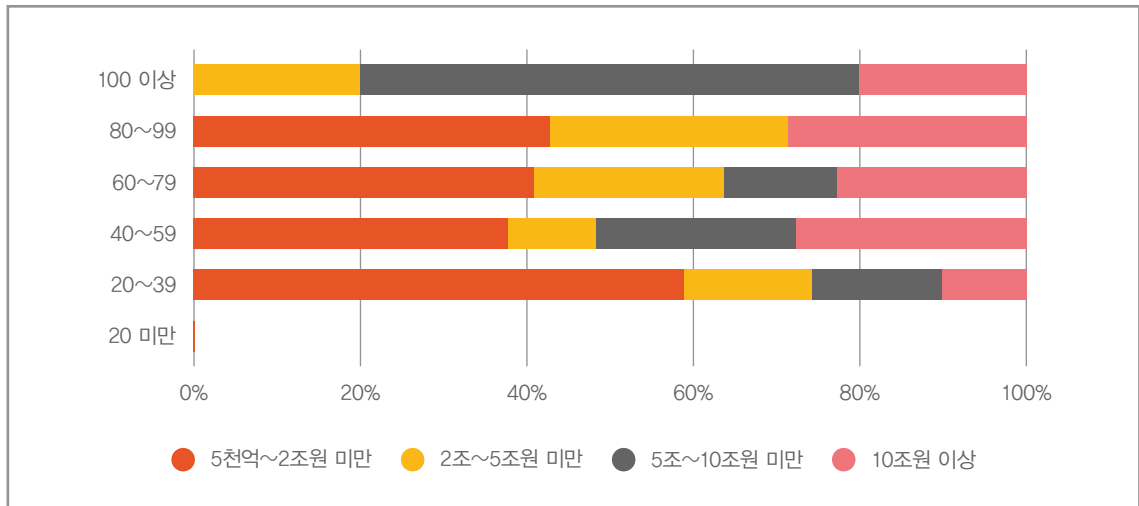
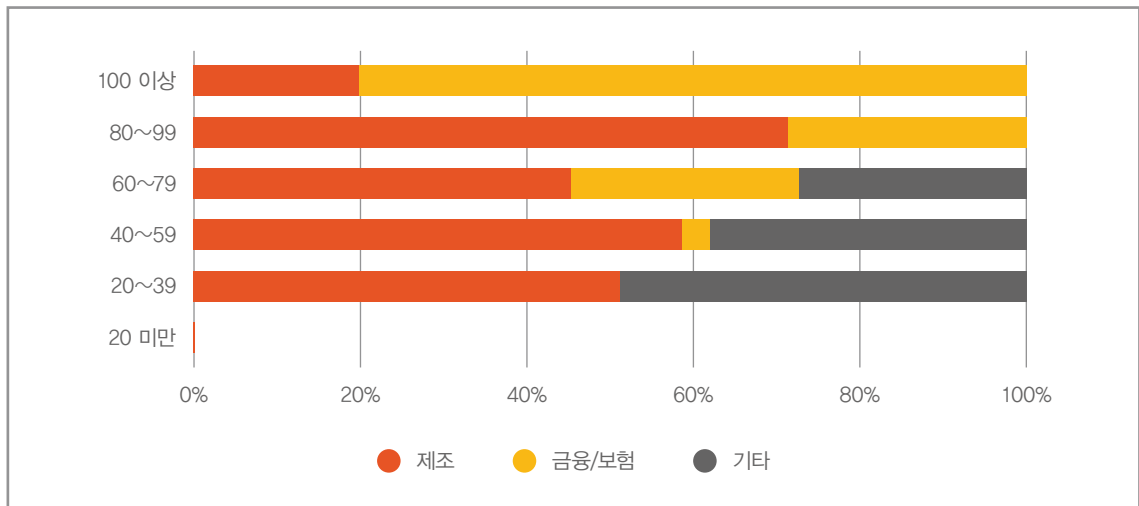


그림1-7. 산업 구분별 전사수준 핵심통제활동 개수



③ 거래수준 핵심통제활동

거래수준 핵심통제활동 개수는 분석대상 회사 중 약 73%가 '100개 이상 300개 미만'으로, 자산 규모가 클수록 거래수준 핵심통제활동 수가 증가하는 모습을 보이고 있다. 산업 구분별로는 '기타업종'에서 거래수준 핵심통제활동 개수가 적게 나타나고 있다.

그림1-8. 거래수준 핵심통제활동 개수

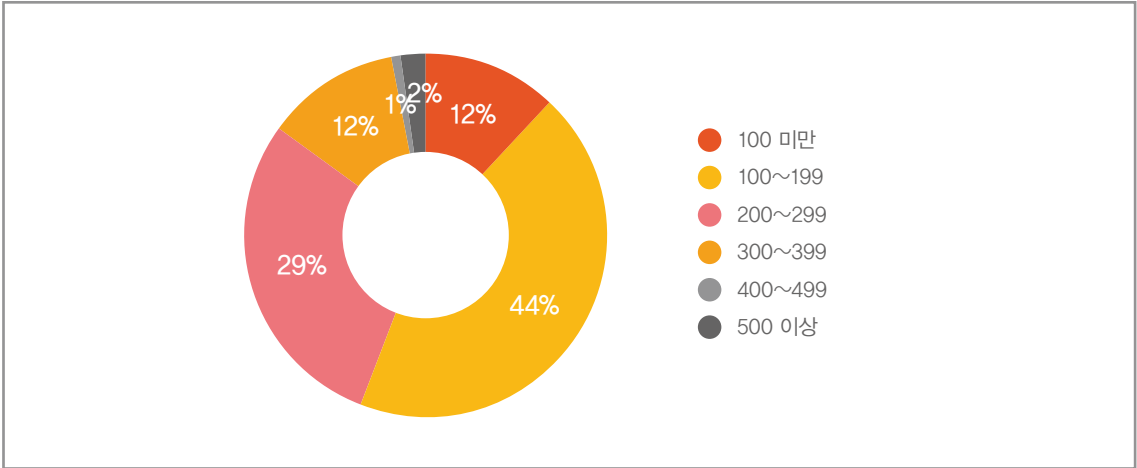


그림1-9. 자산 규모별 거래수준 핵심통제활동 개수

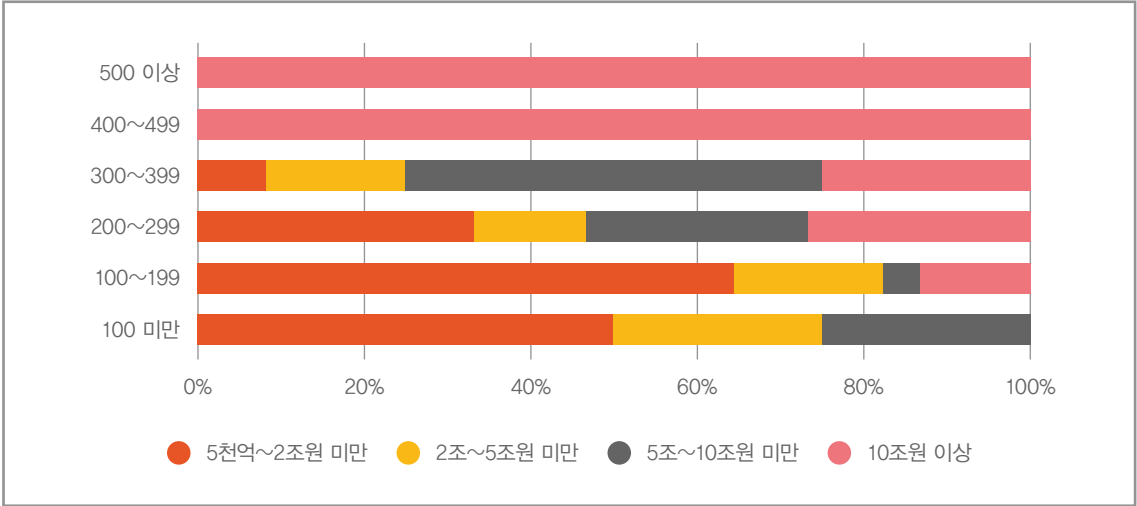
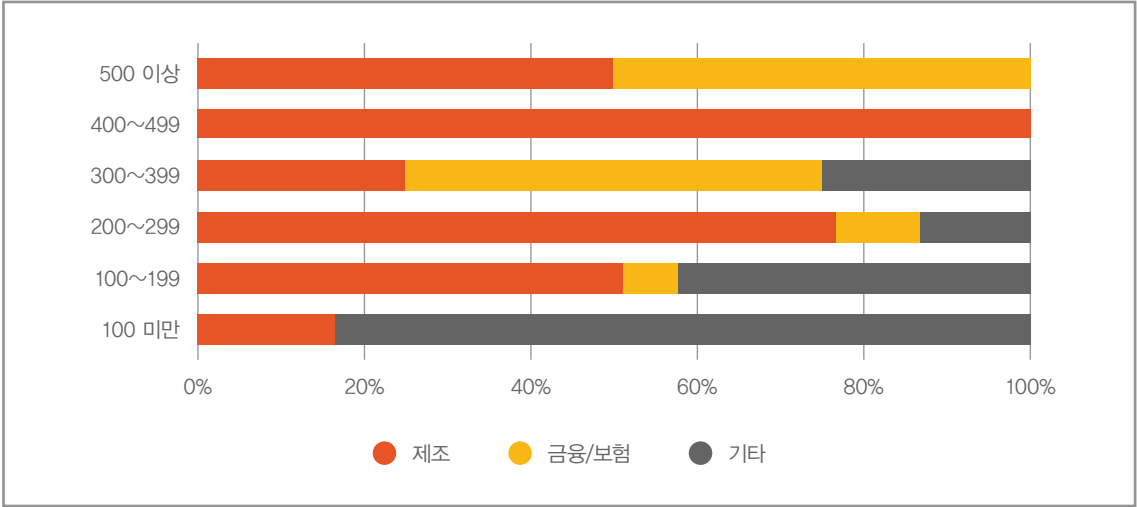


그림1-10. 산업 구분별 거래수준 핵심통제활동 개수



④ 거래수준 핵심자동통제활동 수

분석대상 회사 중 약 70%는 거래수준 핵심자동통제활동 수가 '60개 미만'이고, 자산의 규모가 클수록 거래수준 핵심 자동통제활동 수가 증가하는 모습을 보이며, 산업 구분별로는 '제조업종'에서 거래수준 핵심자동통제활동 개수가 많이 나타나고 있다.

그림1-11. 거래수준 핵심자동통제활동 개수

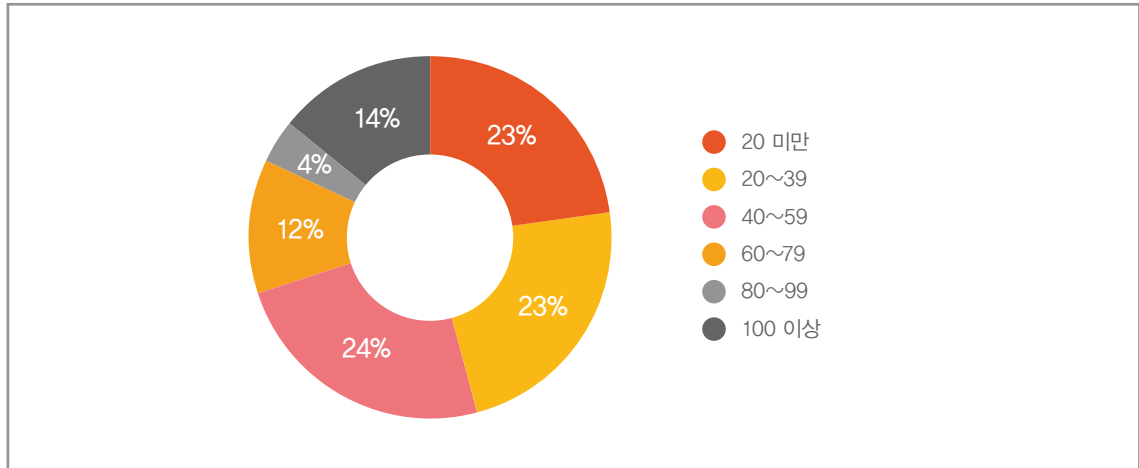


그림1-12. 자산 규모별 거래수준 핵심자동통제활동 개수

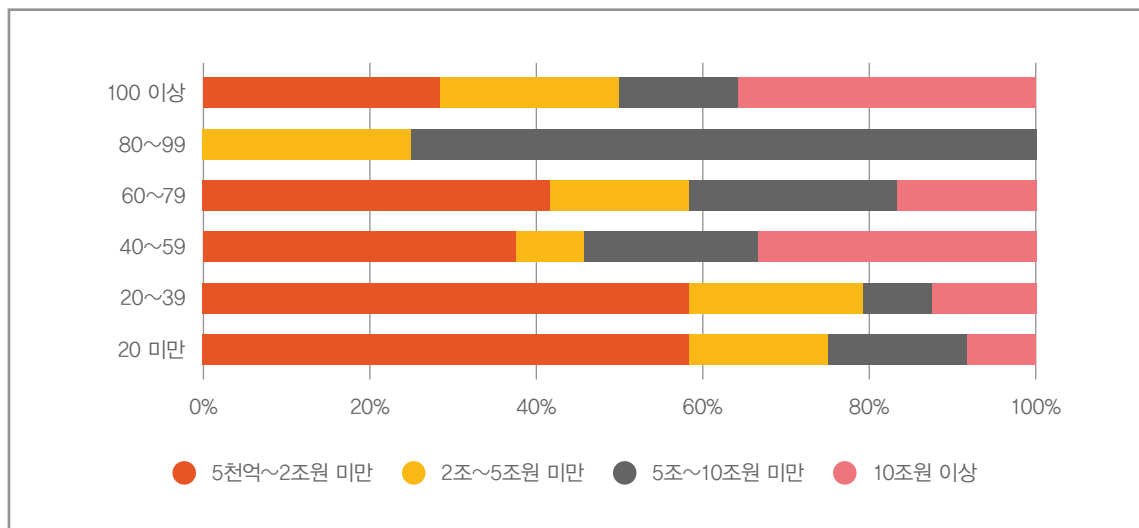
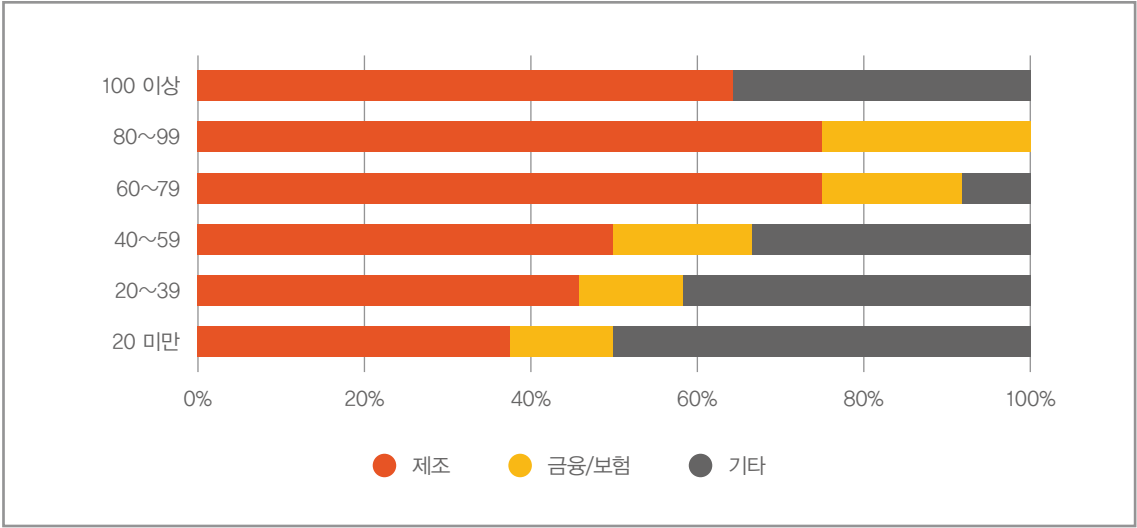


그림1-13. 산업 구분별 거래수준 핵심자동통제활동 개수



⑤ 정보기술 일반통제(ITGCs) 핵심통제활동

정보기술 일반통제(ITGCs) 핵심통제활동 개수는 분석대상 회사 중 약 72%가 ‘20개 이상 60개 미만’으로, 산업 구분별로는 ‘제조업종’에서 정보기술 일반통제(ITGCs) 핵심통제활동 개수가 많이 나타나고 있다.

그림1-14. 정보기술 일반통제(ITGCs) 핵심통제활동 개수

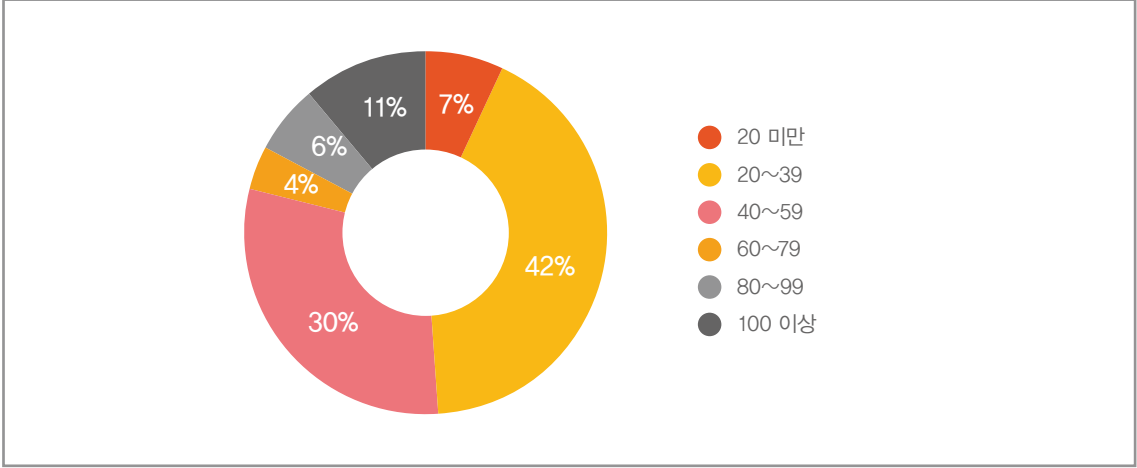


그림1-15. 자산 규모별 정보기술 일반통제(ITGCs) 핵심통제활동 개수

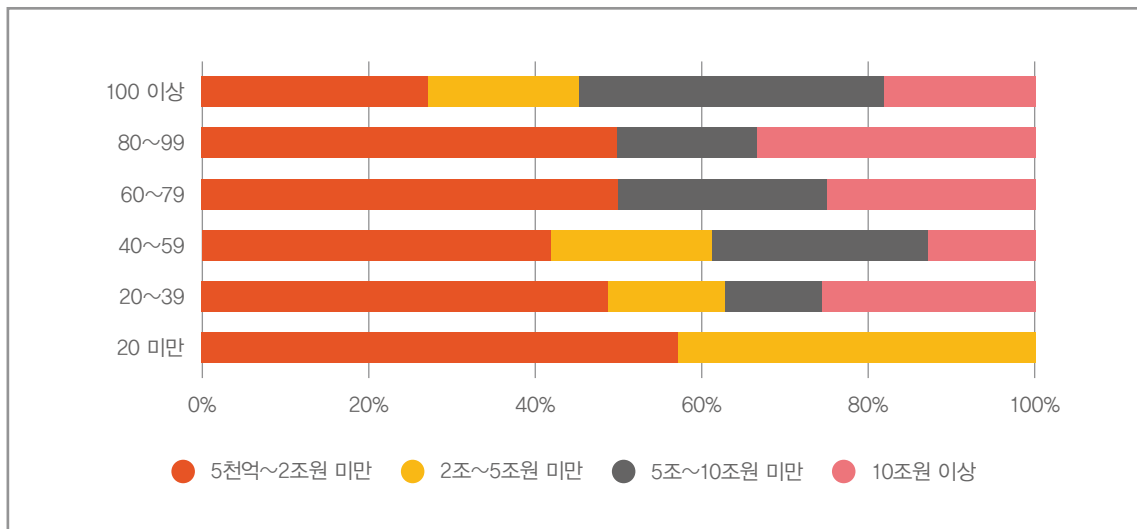
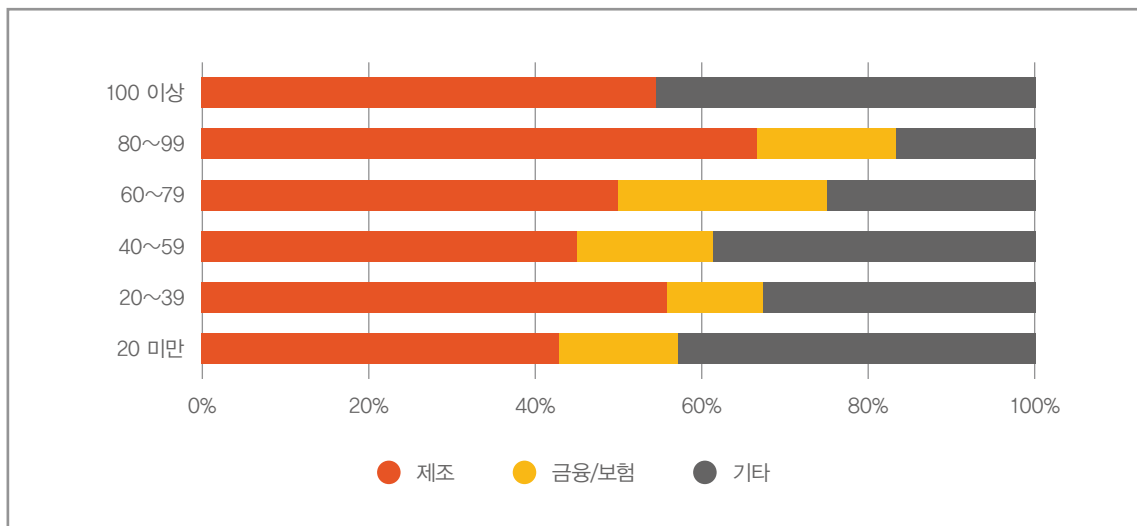


그림1-16. 산업 구분별 정보기술 일반통제(ITGCs) 핵심통제활동 개수



⑥ 주요 프로세스별 통제활동 비율

분석대상 회사 중 영업수익 통제활동 비율은 평균 27%, 영업비용(생산 및 재고) 통제활동 비율은 평균 16%, 재무보고 통제활동 비율은 평균 18%이며, 자산의 규모가 클수록 영업수익 통제활동 비율이 증가하는 모습을 보이고 있다.

그림1-17. 주요 프로세스별 통제활동 비율

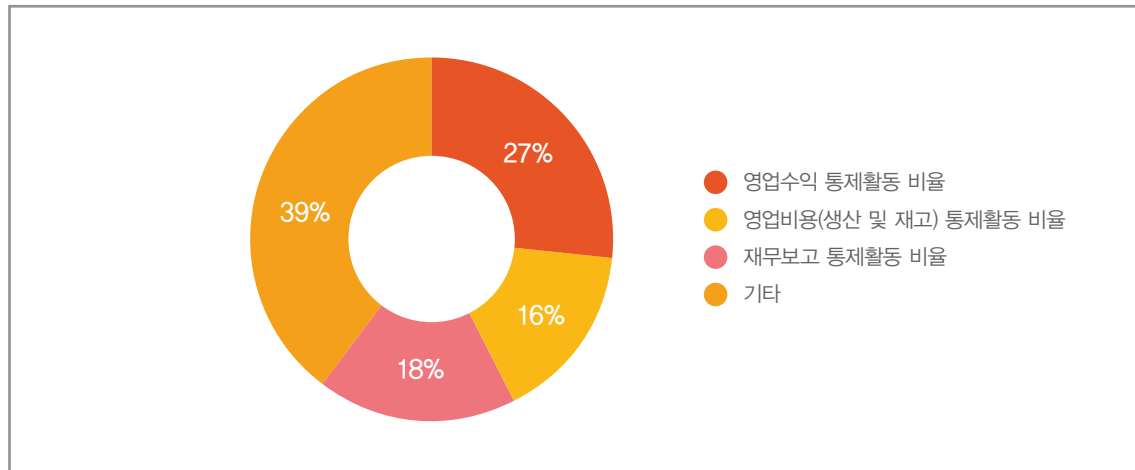


그림1-18. 자산 규모별 주요 프로세스별 통제활동 비율

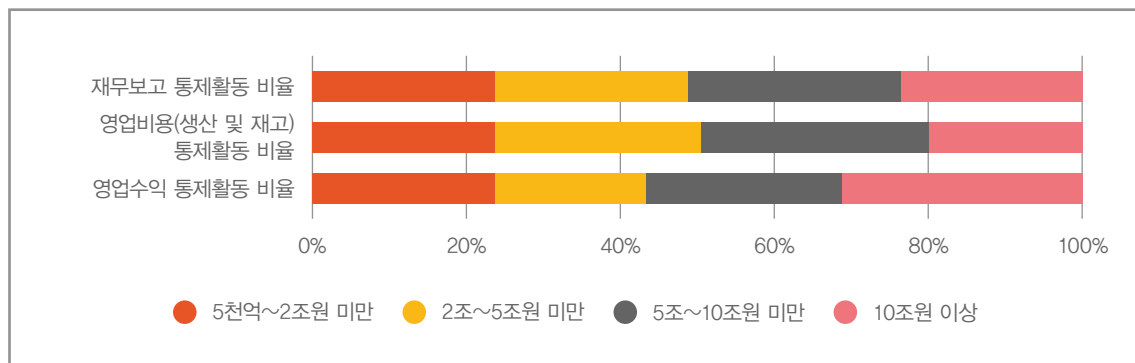
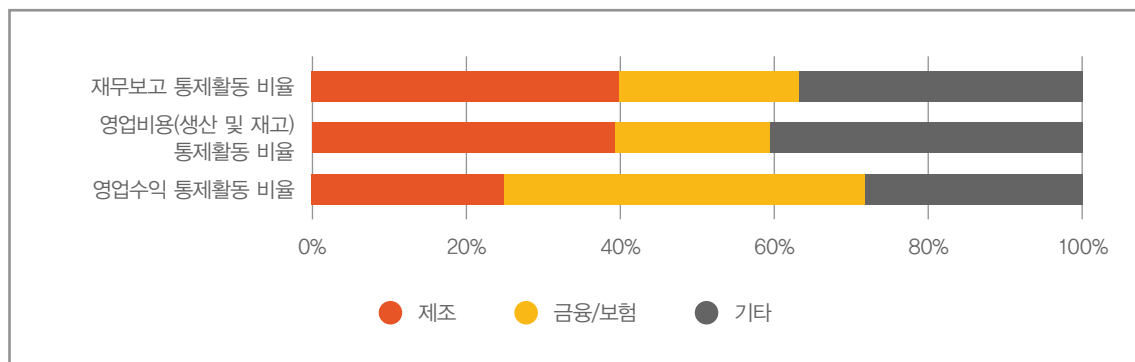


그림1-19. 산업 구분별 주요 프로세스별 통제활동 비율



⑦ 주요 프로세스별 핵심통제활동 비율

분석대상 회사 중 영업수익 핵심통제활동 비율은 평균 27%, 영업비용(생산 및 재고) 핵심통제활동 비율은 평균 15%, 재무보고 핵심통제활동 비율은 평균 20%이며 자산 규모가 클수록 영업수익 핵심통제활동 비율이 증가하는 모습을 보이고 있다.

그림1-20. 주요 프로세스별 핵심통제활동 비율

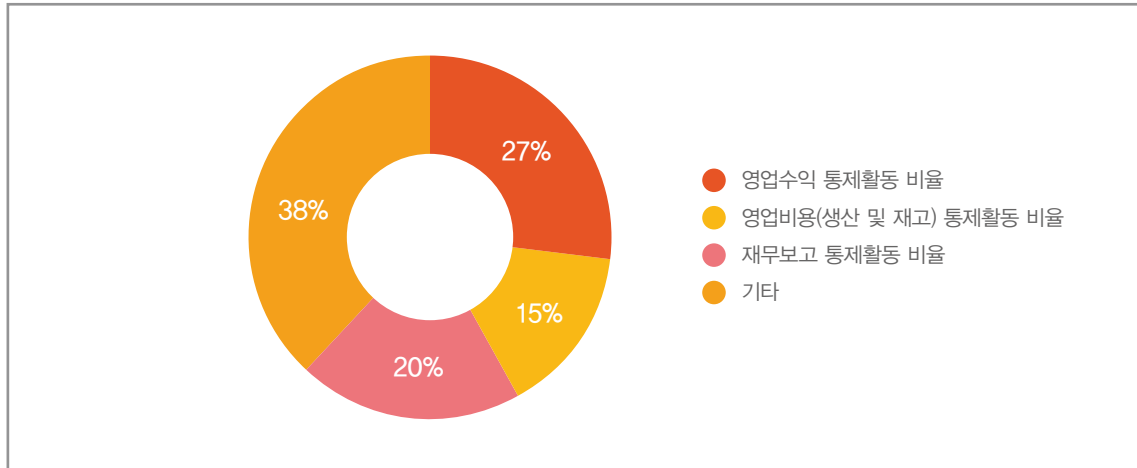


그림1-21. 자산 규모별 주요 프로세스별 핵심통제활동 비율

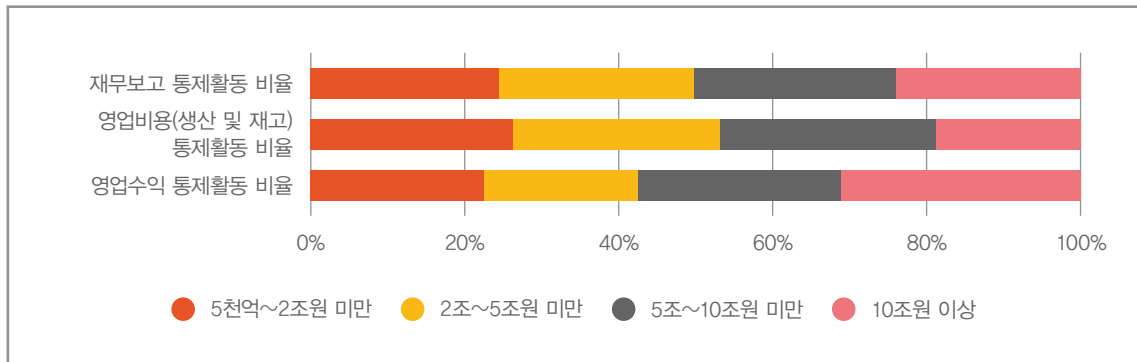
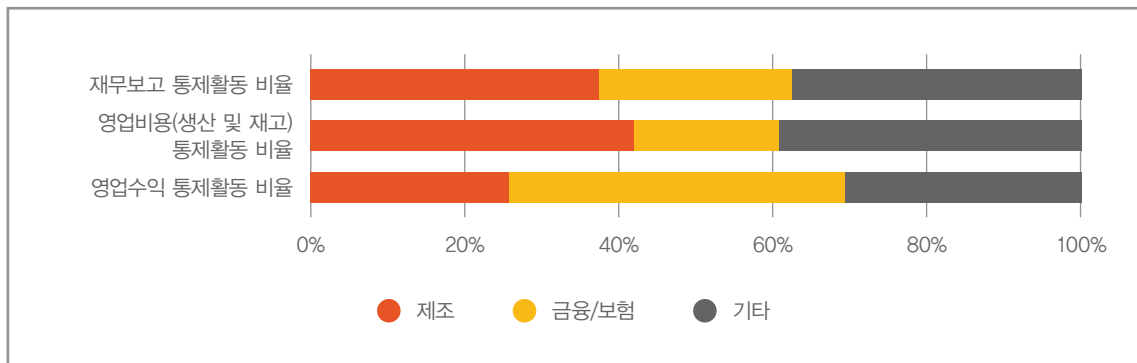


그림1-22. 산업 구분별 주요 프로세스별 핵심통제활동 비율



⑧ 영업수익 핵심통제활동 수

영업수익 핵심통제활동 개수는 자산 규모와 상관관계 없이 '20개 이상 60개 미만'이 약 57%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 산업 구분별로는 '금융/보험업종'에서 영업수익 핵심통제활동이 많이 나타나고 있다.

그림1-23. 영업수익 핵심통제활동 개수

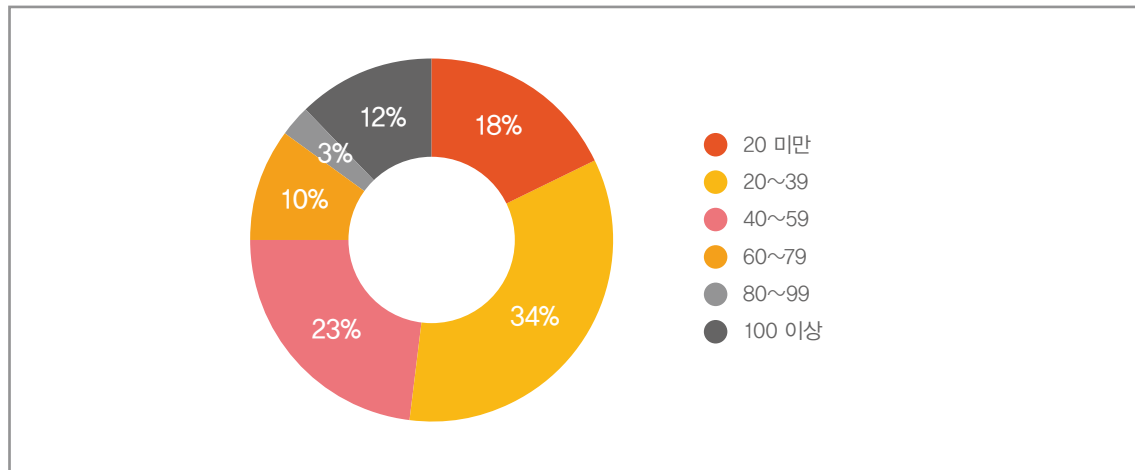


그림1-24. 자산 규모별 영업수익 핵심통제활동 개수

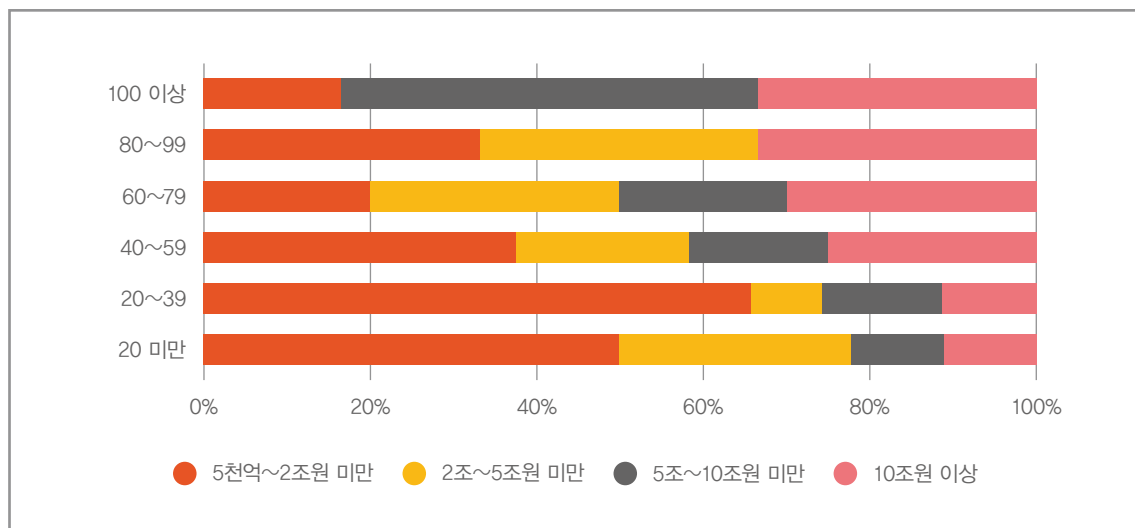
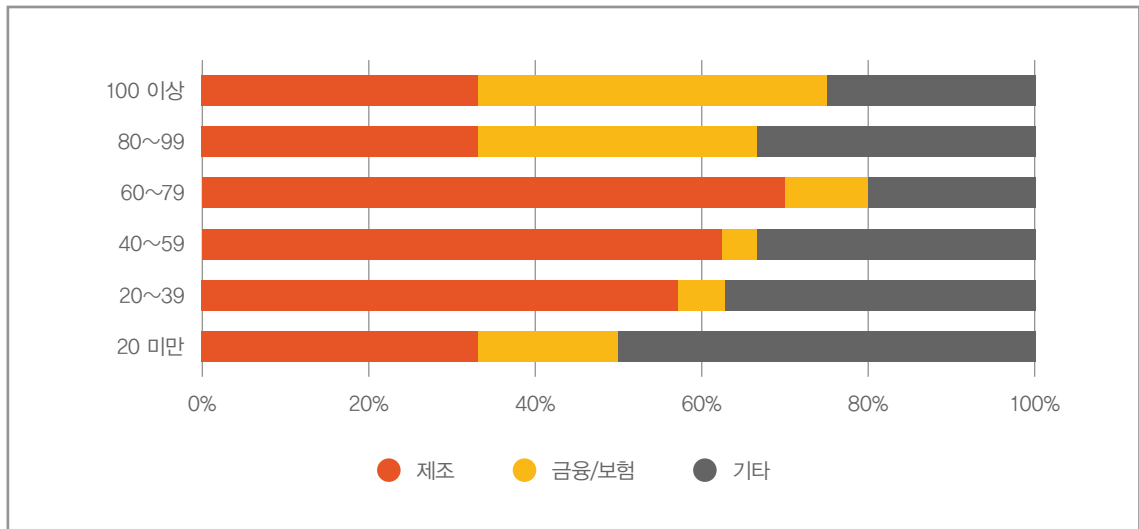


그림1-25. 산업 구분별 영업수익 핵심통제활동 개수



⑨ 영업비용(생산 및 재고) 핵심통제활동 수

영업비용(생산 및 재고) 핵심통제활동 개수는 자산 규모와 상관관계 없이 '60개 미만'이 약 89%로 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

그림1-26. 영업비용(생산 및 재고) 핵심통제활동 개수

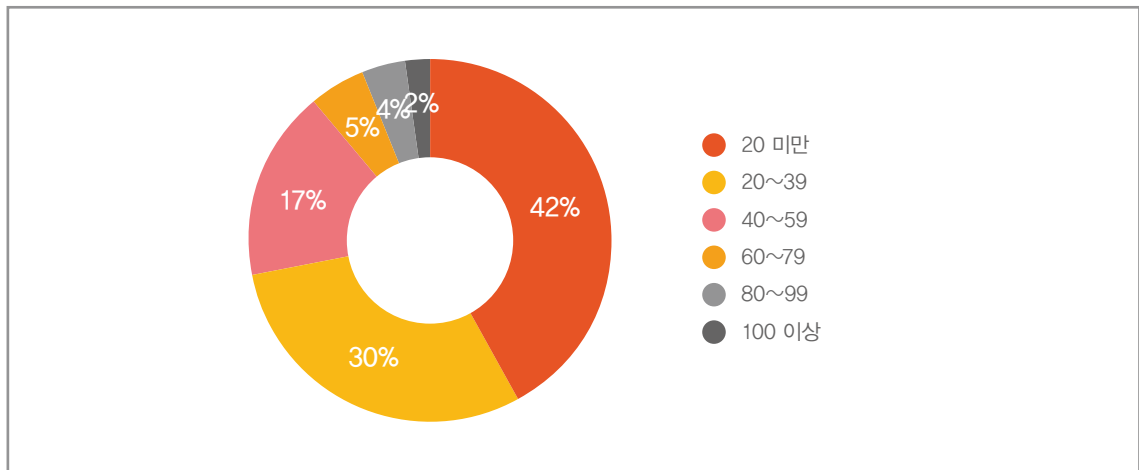


그림1-27. 자산 규모별 영업비용(생산 및 재고) 핵심통제활동 개수

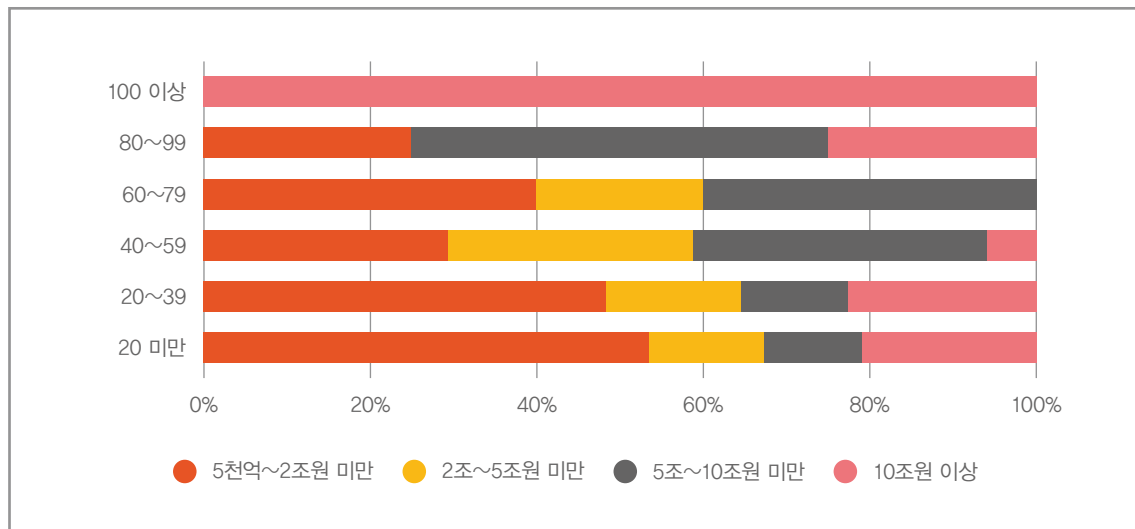
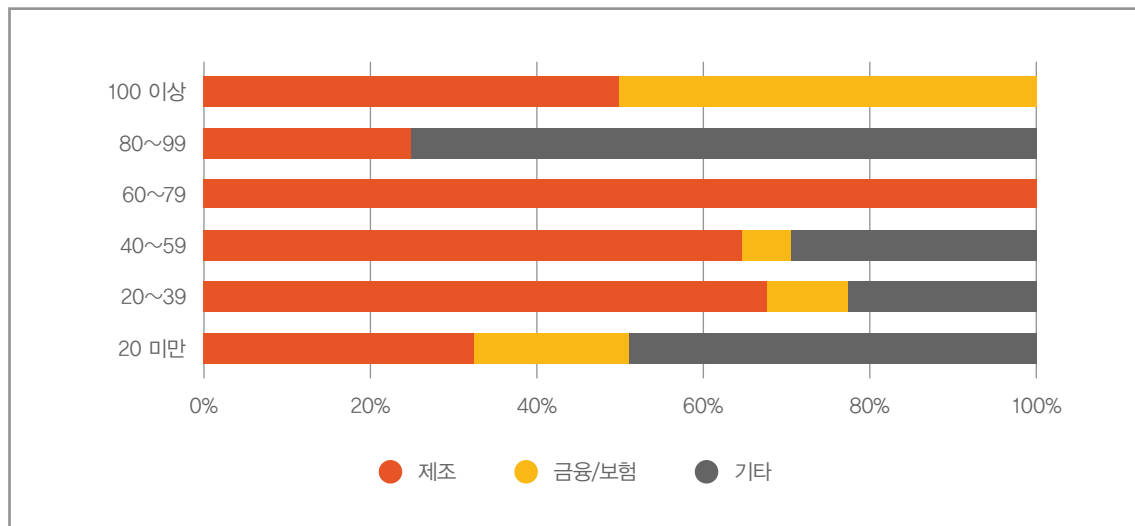


그림1-28. 산업 구분별 영업비용(생산 및 재고) 핵심통제활동 개수



⑩ 재무보고 핵심통제활동 수

재무보고 핵심통제활동 개수는 자산 규모와 상관관계 없이 '60개 미만'이 약 86%로 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 산업 구분별로는 '제조업종'에서 재무보고 핵심통제활동이 많이 나타나고 있다.

그림1-29. 재무보고 핵심통제활동 개수

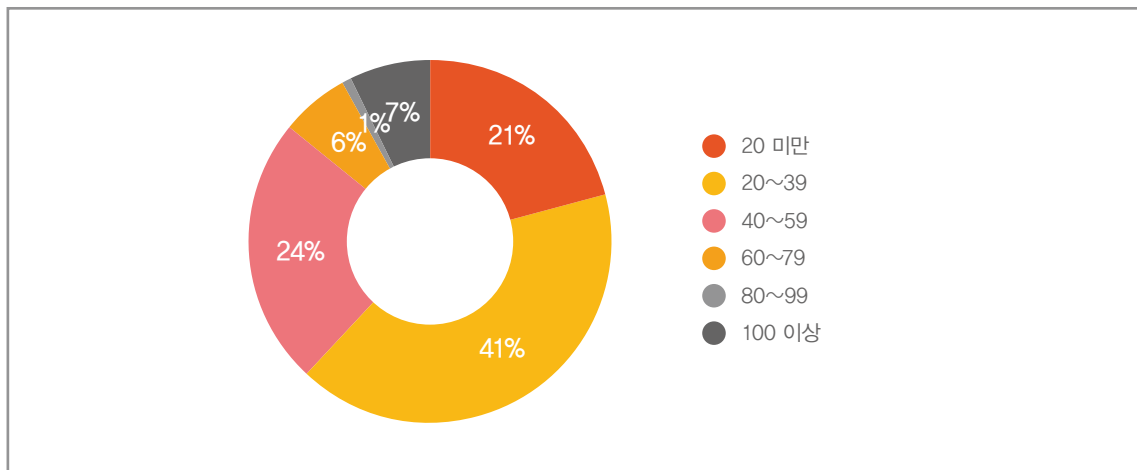


그림1-30. 자산 규모별 재무보고 핵심통제활동 개수

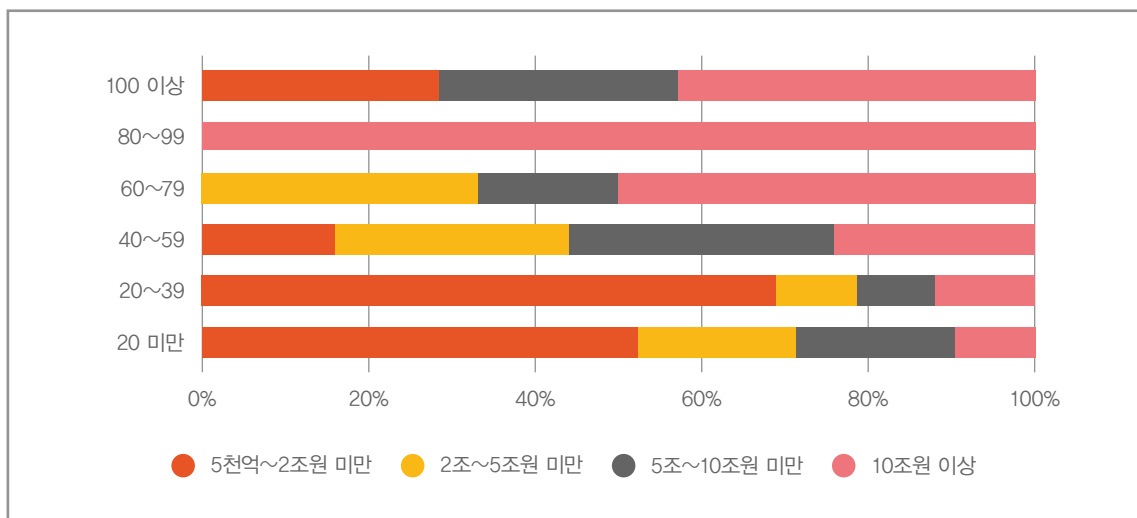
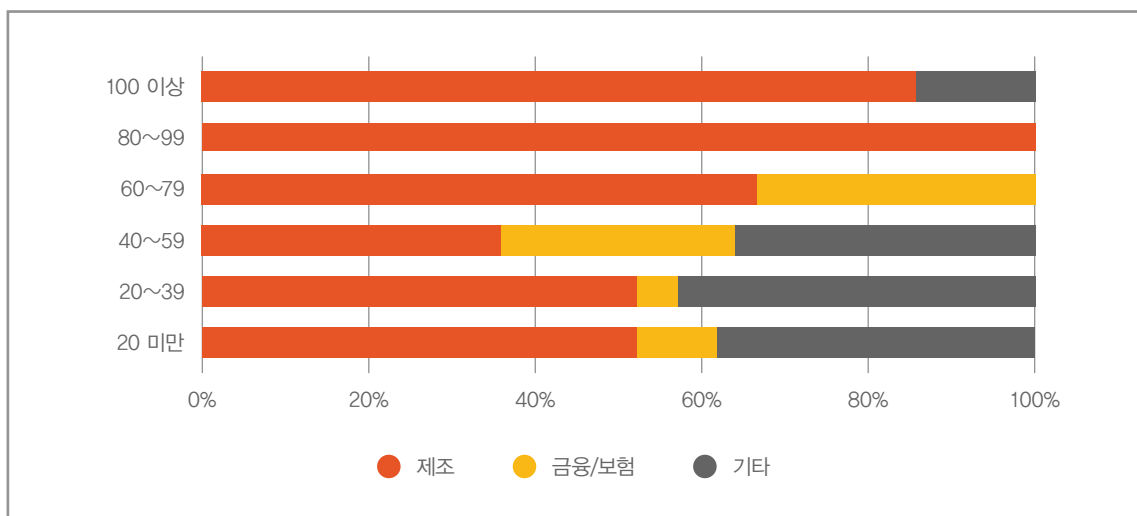


그림1-31. 산업 구분별 재무보고 핵심통제활동 개수



⑪ In-scope IT system 개수

In-scope IT system 개수는 자산 규모가 클수록 많아지는 경향이 있으며, '5개 이하'가 62%, '6개에서 10개 이하'가 21%로, In-scope IT system 개수는 분석 대상회사의 약 83%가 10개 이하로 나타나고 있다. 산업 구분별로는 '기타업종'에서 In-scope IT system 개수가 적게 나타나고 있다.

그림1-32. In-scope IT system 개수

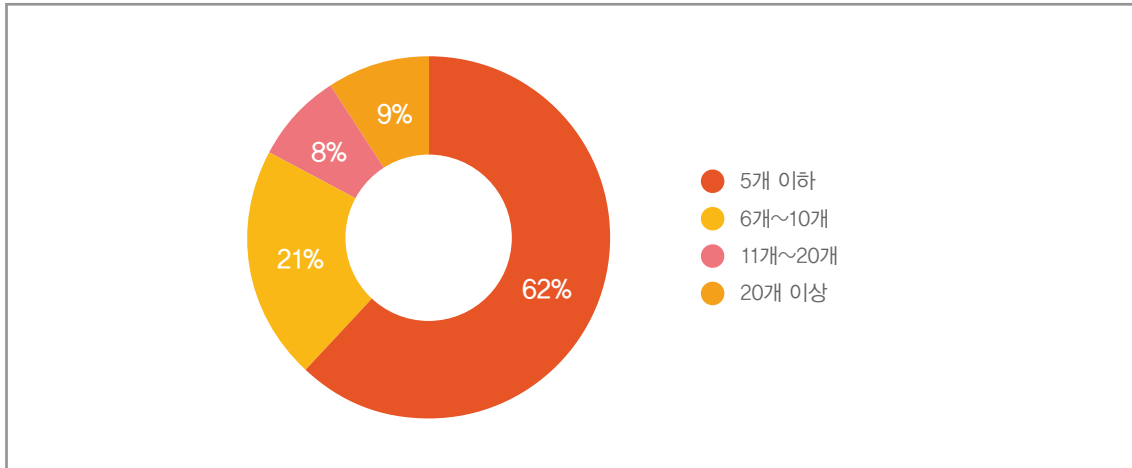


그림1-33. 자산 규모별 In-scope IT system 개수

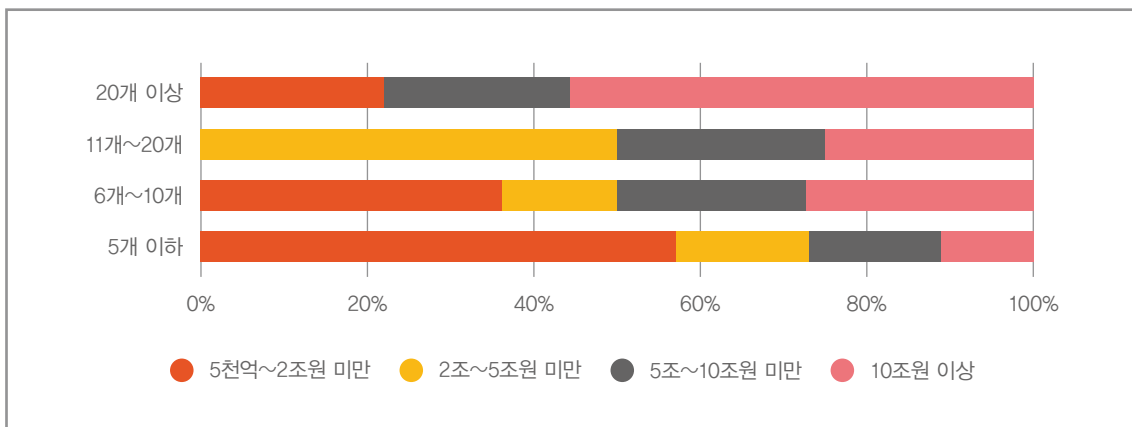
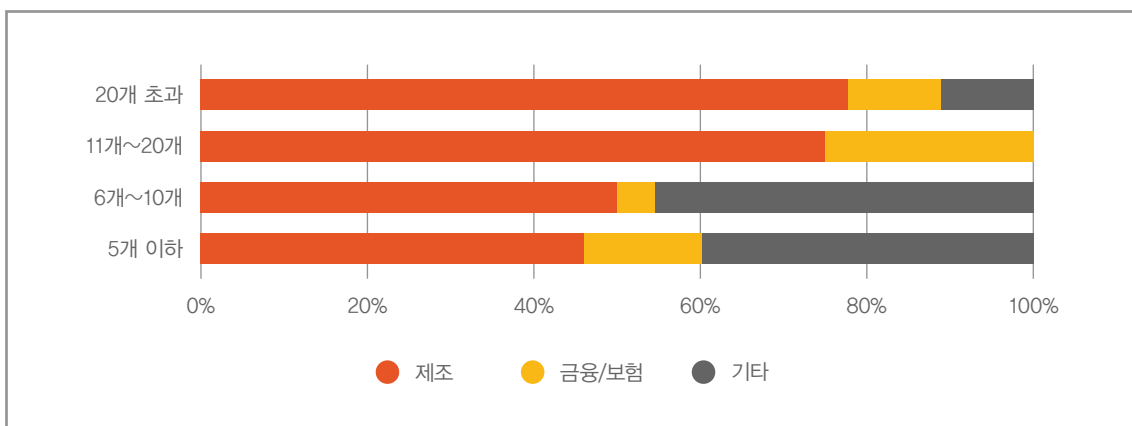


그림1-34. 산업 구분별 In-scope IT system 개수



1.2 Control activities elaboration

① 경영진검토통제(MRC) 운영 규모

경영진검토통제(MRC) 개수는 자산 규모와 유의적인 상관관계 없이 '2개 이하'가 42%, '3개 이상 5개 이하'가 26%로 분석대상 회사의 약 68%가 5개 이하로 나타나고 있다.

그림1-35. 경영진검토통제(MRC) 개수

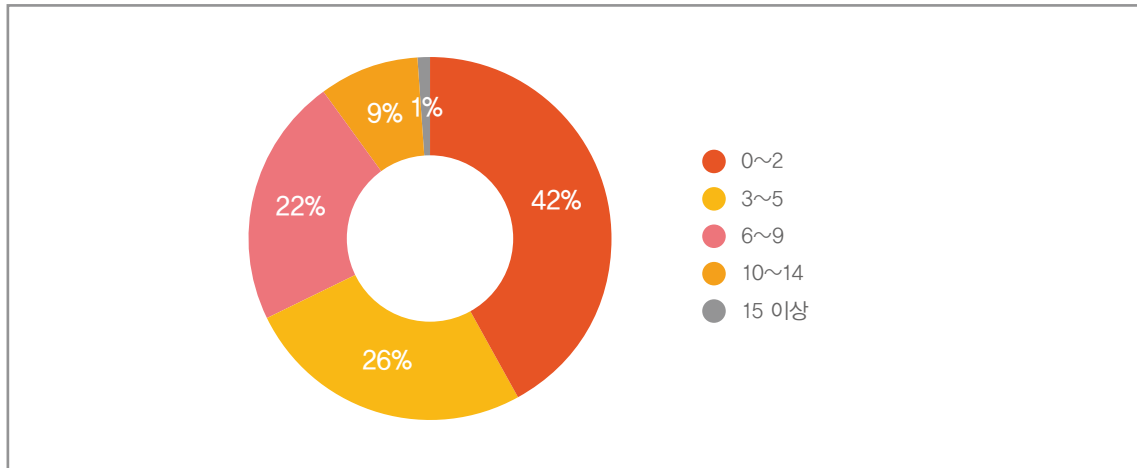


그림1-36. 자산 규모별 경영진검토통제(MRC) 개수

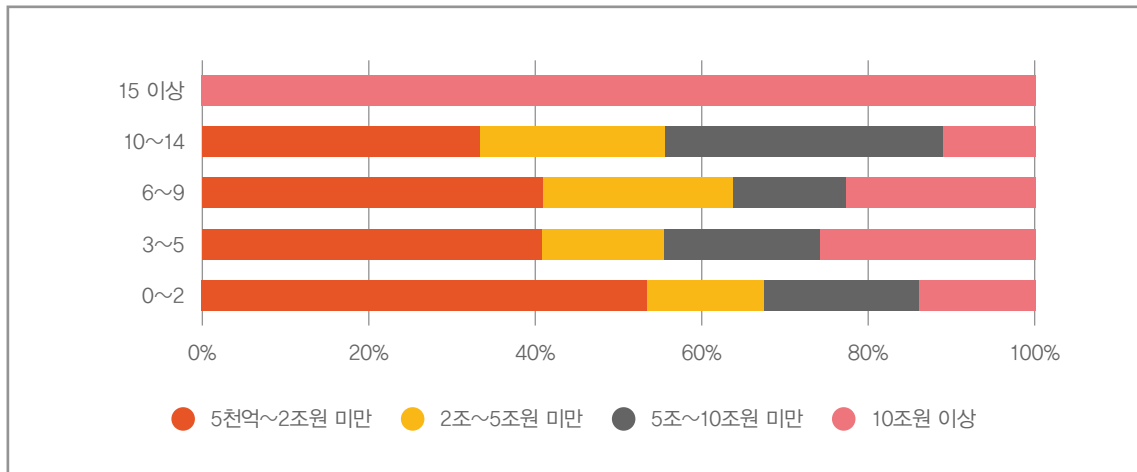
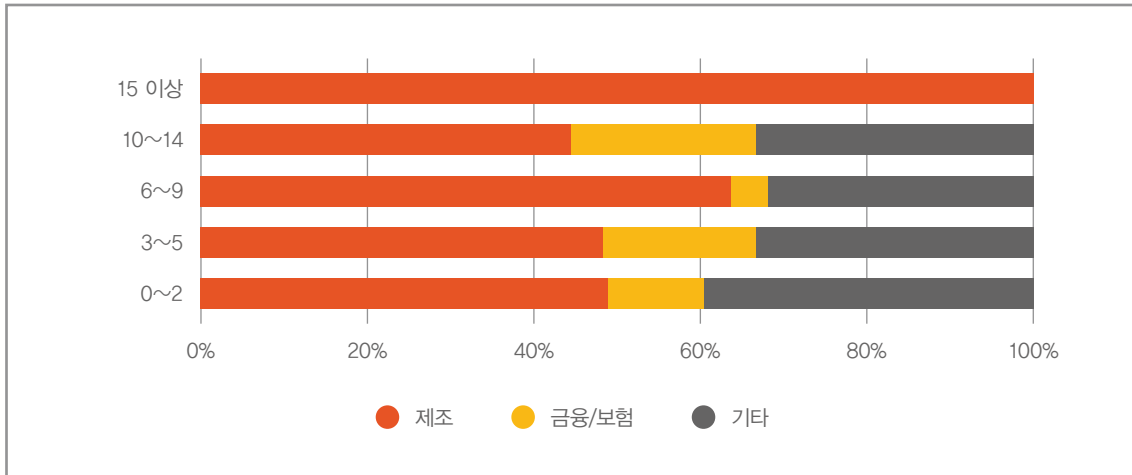


그림1-37. 산업 구분별 경영진검토통제(MRC) 개수



② 경영진검토통제(MRC) 주요 유형

경영진검토통제(MRC)의 주요 유형으로는 '자산손상' 28%, '금융상품 공정가치 평가' 15%, '법인세' 9% 순으로, 전체 경영진검토통제(MRC) 유형의 52%를 차지하고 있다. 산업 구분별로는 '금융/보험업 종'의 경영진검토통제(MRC)는 '금융상품 공정가치 평가', '금융상품 손상'이 높은 비중을 차지하며, '제조업종'은 '자산손상'이 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있다.

그림1-38. 경영진검토통제(MRC) 주요 유형

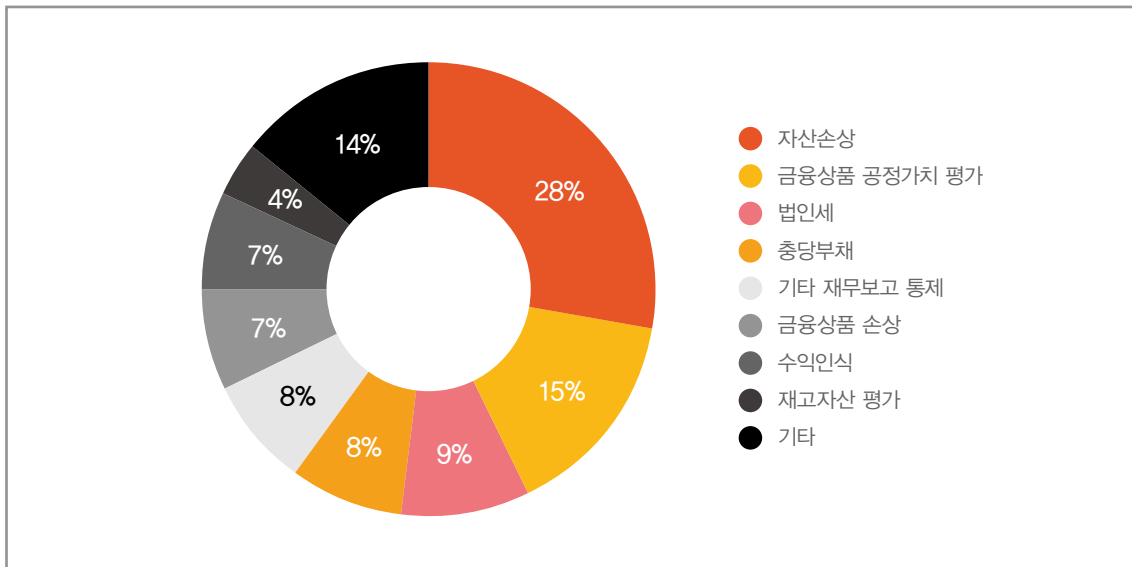
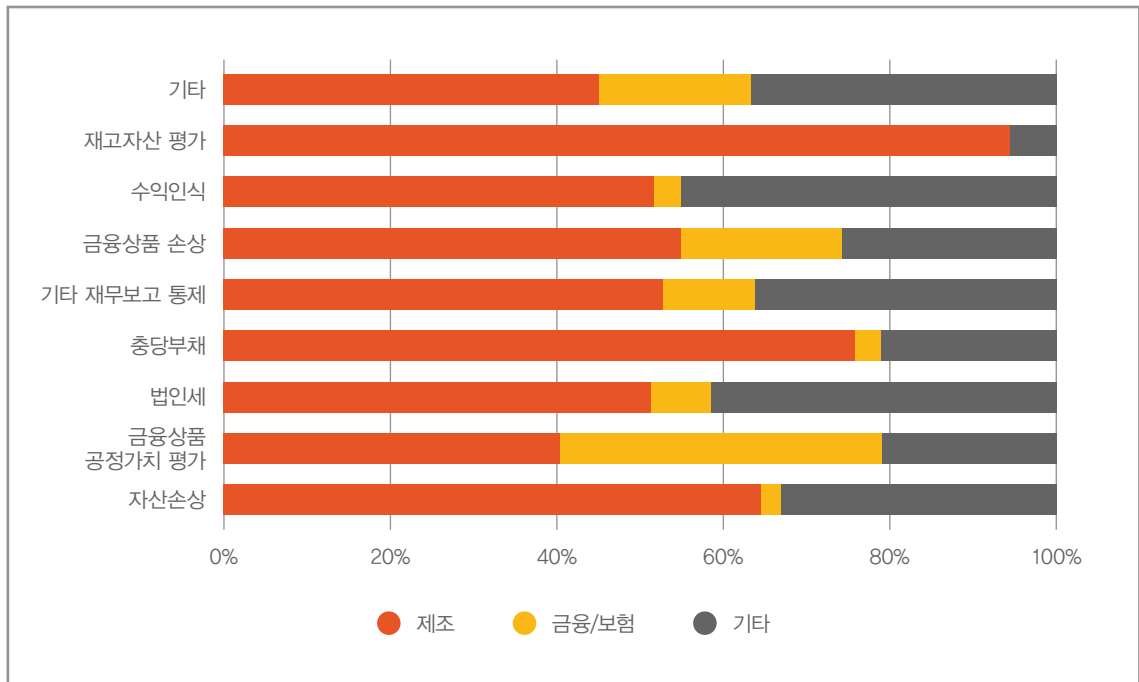


그림1-39. 산업 구분별 경영진검토통제(MRC) 주요 유형



③ 시스템생성정보(IPE) 식별 규모

시스템생성정보(IPE) 식별 개수는 자산 규모와 유의적인 상관관계 없이 분석 대상회사의 약 84%가 40개 미만으로 나타나고 있다. 산업 구분별로도 유사하게 나타나고 있다.

그림1-40. 시스템생성정보(IPE) 식별 규모

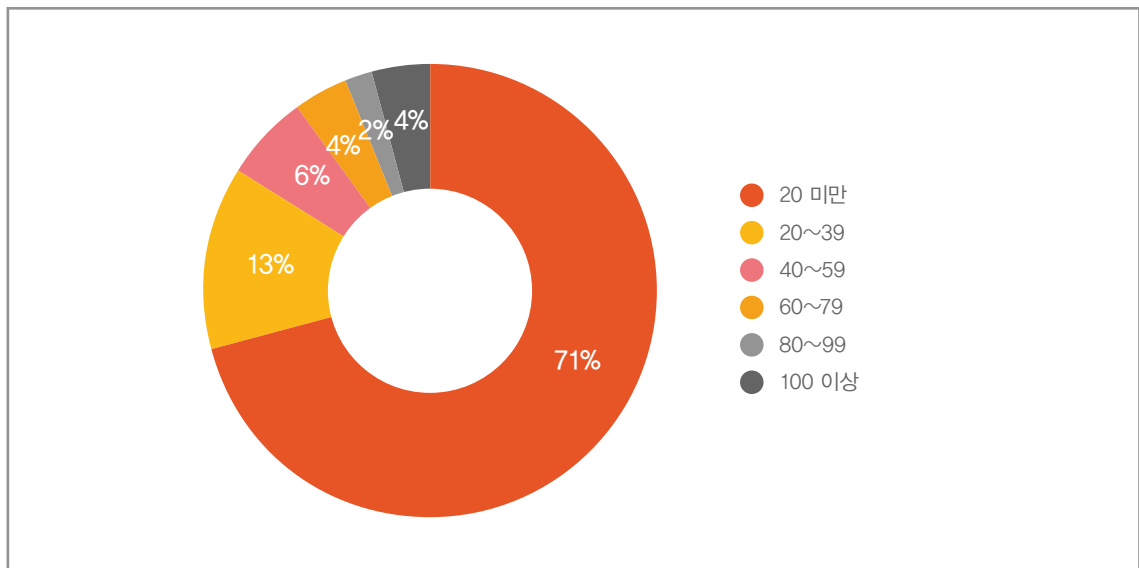


그림1-41. 자산 규모별 시스템생성정보(ΙPE) 식별 규모

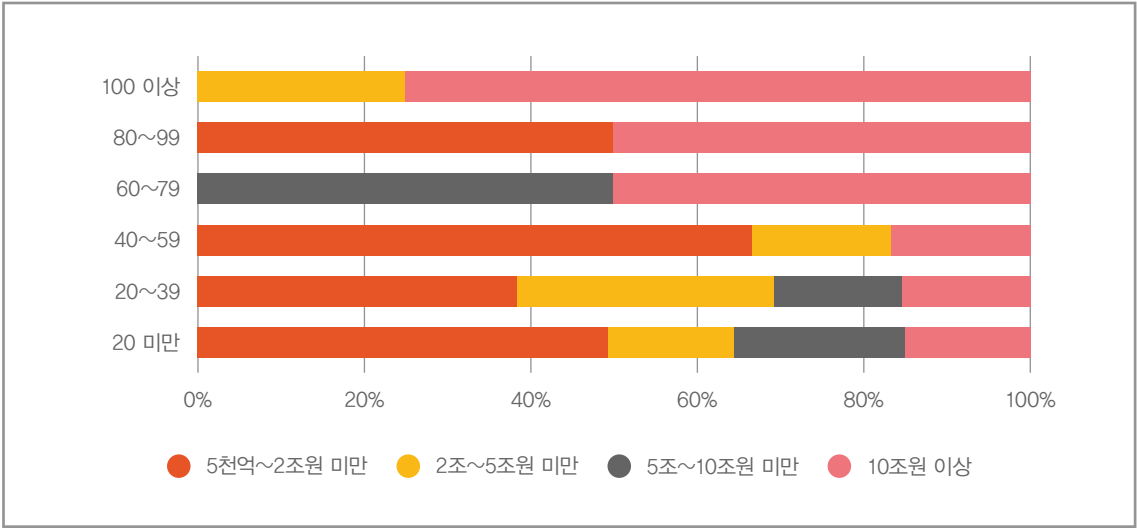
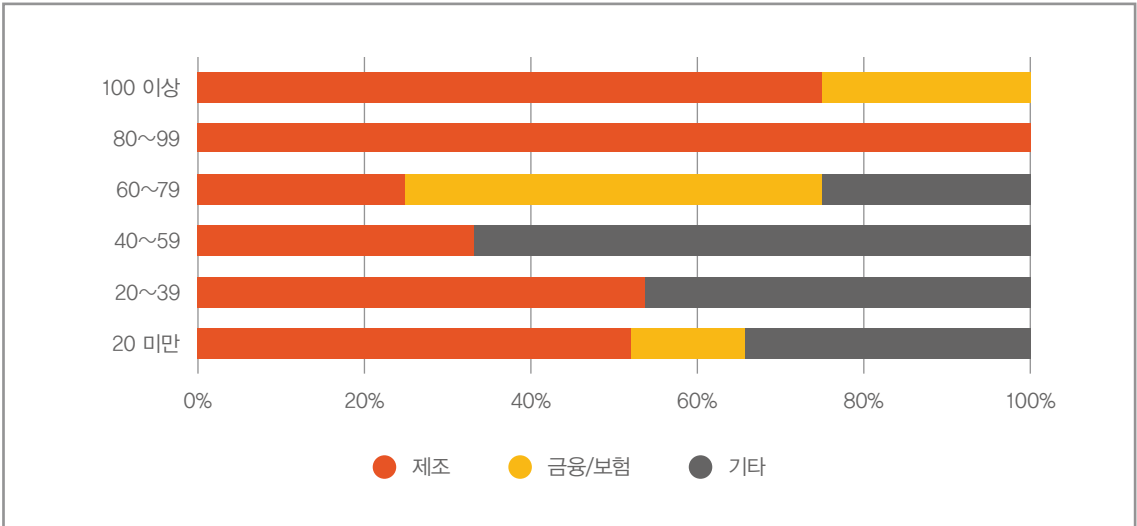


그림1-42. 산업 구분별 시스템생성정보(ΙPE) 식별 규모



④ 시스템생성정보(IPE) 주요 식별 영역

시스템생성정보(IPE) 주요 식별 영역은 '수익인식' 35%, '기타 재무보고 통제' 33% 순으로, 전체 시스템생성정보(IPE) 관련 영역의 68%를 차지하고 있다. 산업 구분별로는 '금융/보험업종'의 시스템생성정보(IPE)는 '수익인식', '금융상품 공정가치 평가'가 높은 비중을 차지하며, '제조업종'은 '수익인식'과 '재고자산 평가'가 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있다.

그림1-43. 시스템생성정보(IPE) 주요 식별 영역

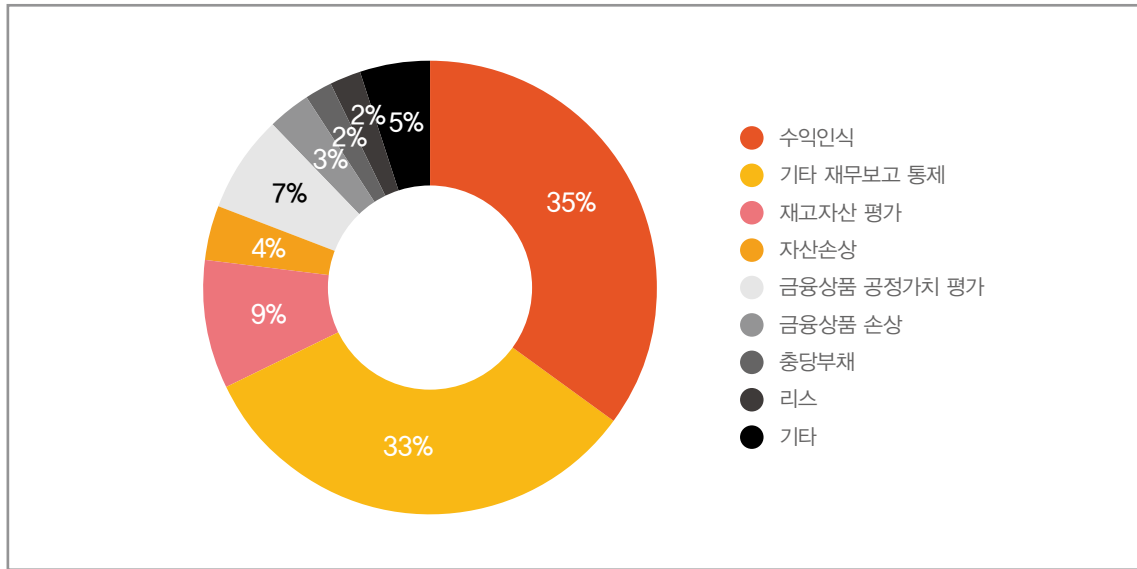
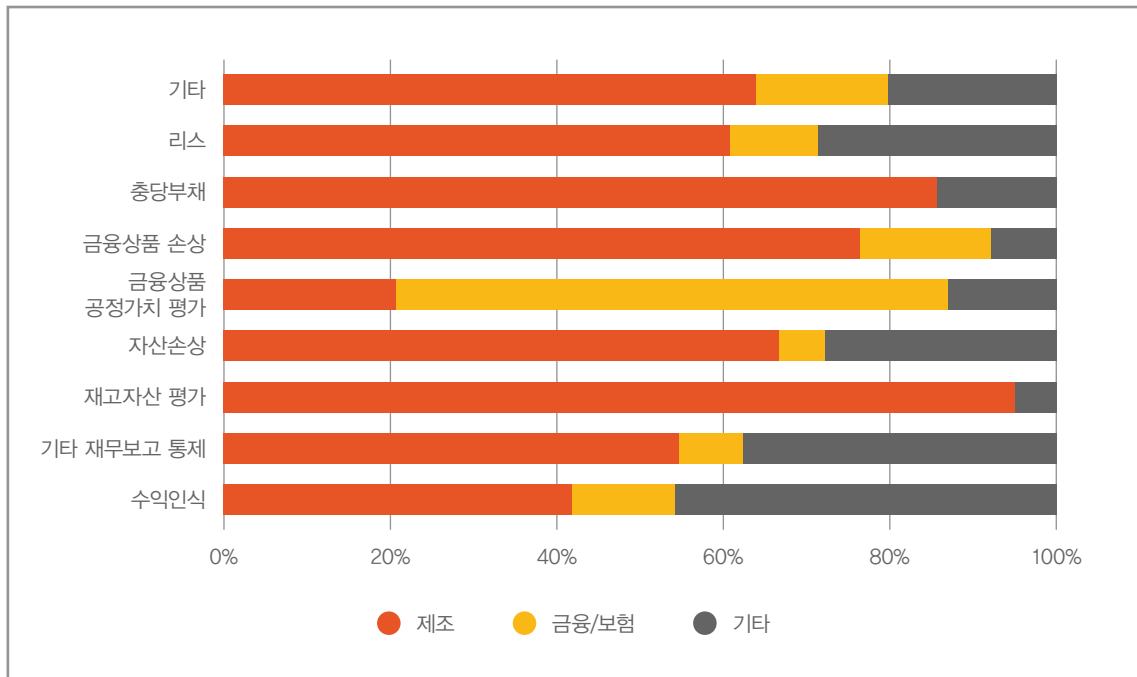


그림1-44. 산업 구분별 시스템생성정보(IPE) 주요 식별 영역



2. 변화관리(감사 2년차 이상)

2.1 핵심통제활동 변화

① 전체 핵심통제활동 수 변경 비율

전체 핵심통제활동 수의 변경이 없는 비율은 7%이고, 증가한 비율이 63%로 자산 규모가 증가할수록 전체 핵심통제활동 수도 증가한 것으로 나타나고 있다. 산업 구분별로는 '금융/보험업종'의 전체 핵심통제활동 수가 증가한 비율이 낮게 나타나고 있다.

그림2-1. 전체 핵심통제활동 수 변경 비율

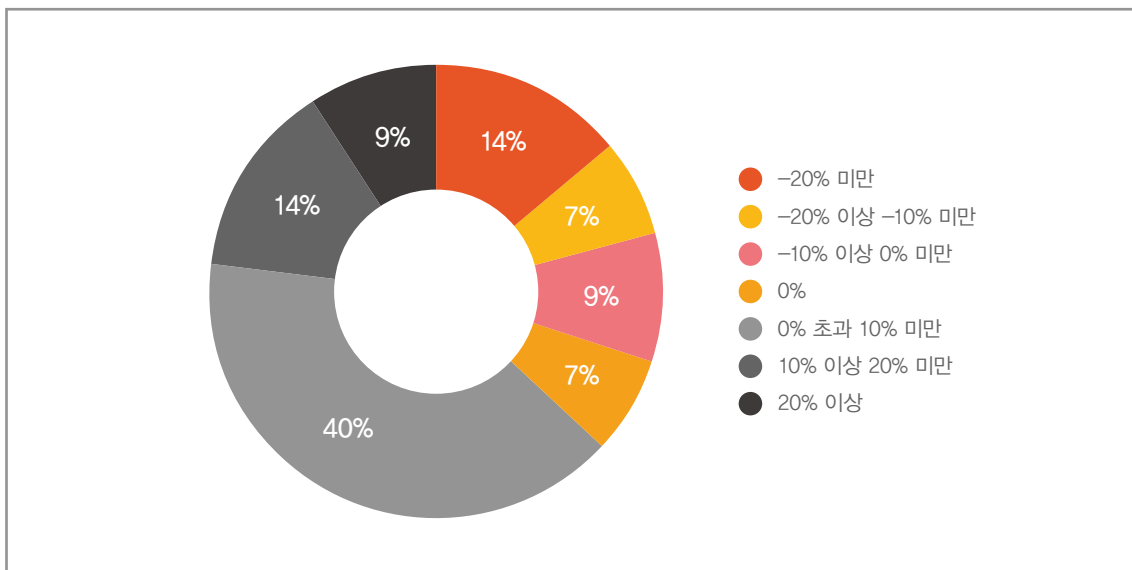


그림2-2. 자산 규모별 전체 핵심통제활동 수 변경 비율

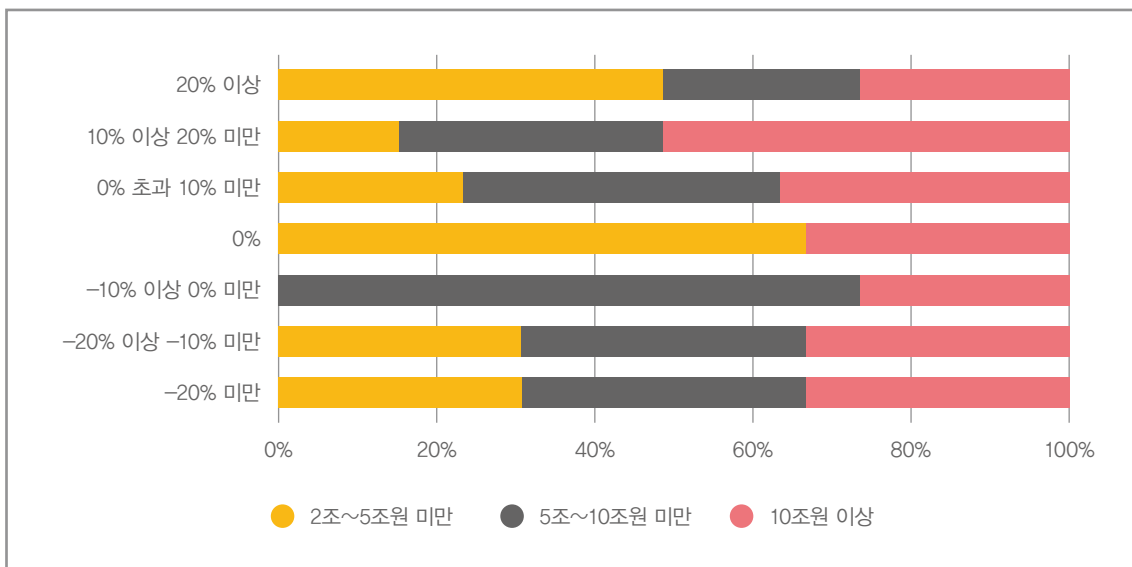
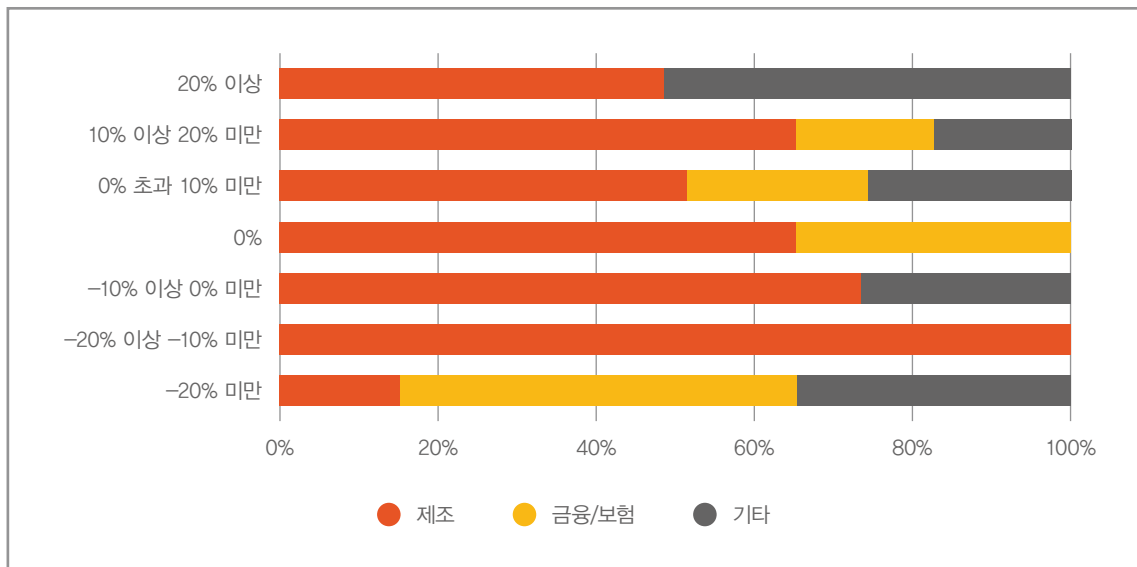


그림2-3. 산업 구분별 전체 핵심통제활동 수 변경 비율



② 전사수준 핵심통제활동 수 변경 비율

전사수준 핵심통제활동 수의 변경이 없는 비율은 58%이고, 자산 규모가 클수록 전사수준 핵심통제 활동 수가 증가한 것으로 나타나고 있다. 산업 구분별로는 '금융/보험업종'에서 전사수준 핵심통제 활동 수가 증가한 비율이 높게 나타나고 있다.

그림2-4. 전사수준 핵심통제활동 수 변경 비율

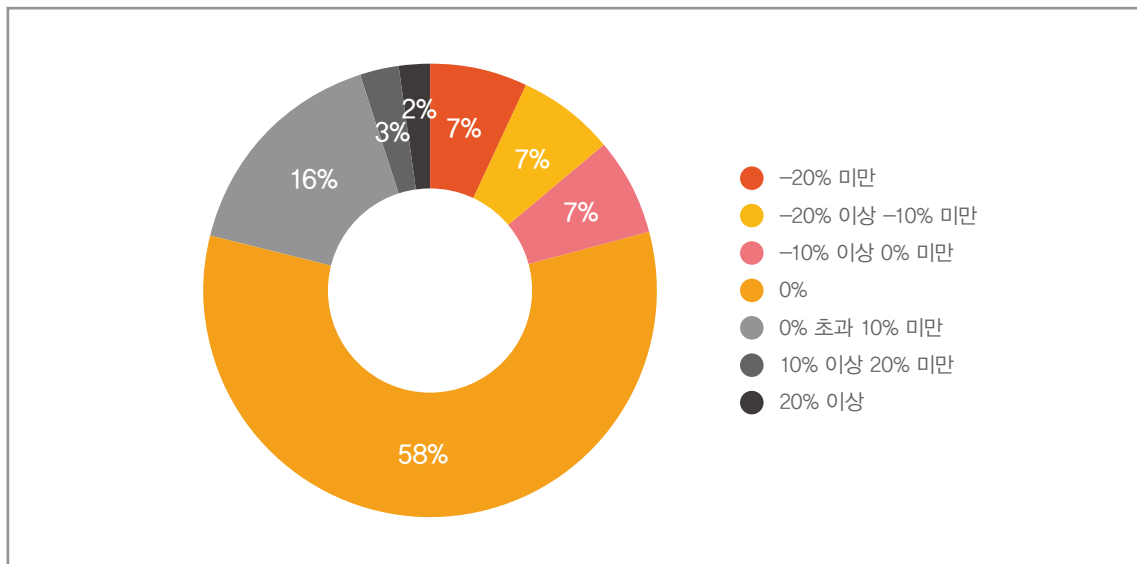


그림2-5. 자산 규모별 전사수준 핵심통제활동 수 변경 비율

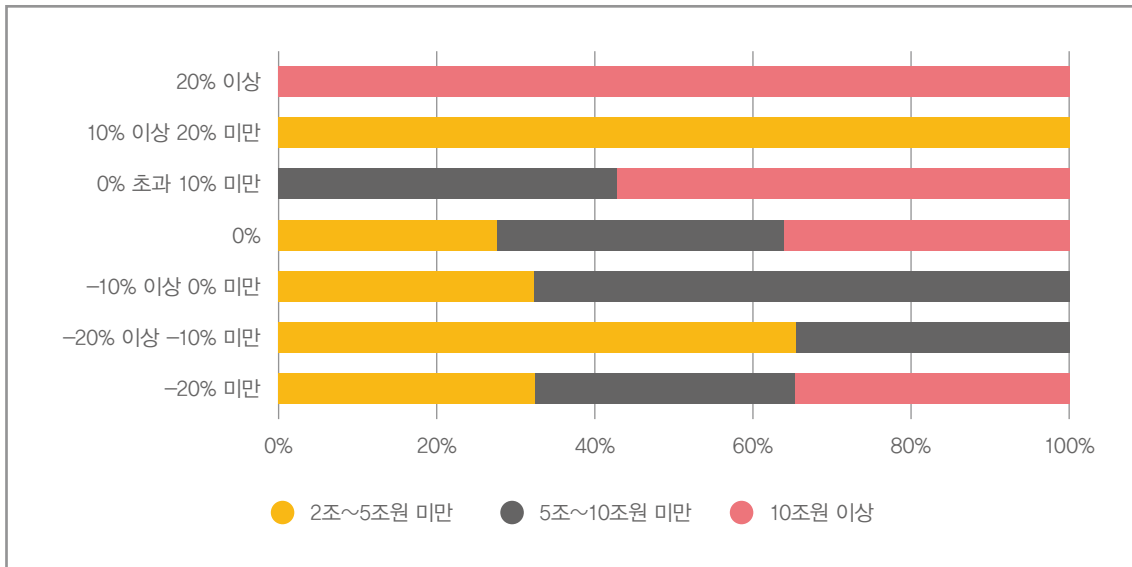
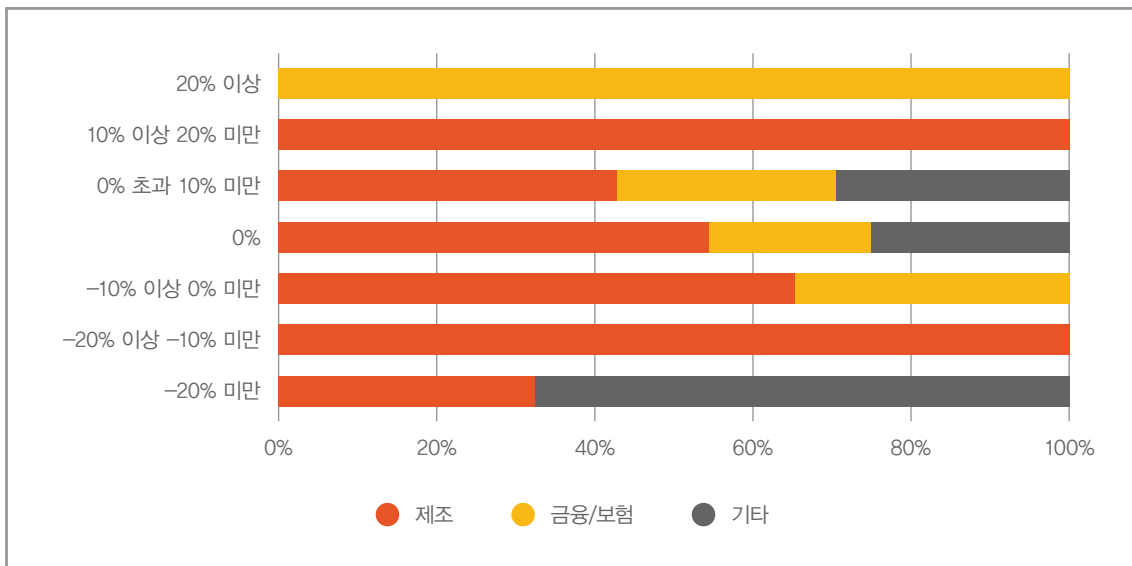


그림2-6. 산업 구분별 전사수준 핵심통제활동 수 변경 비율



③ 거래수준 핵심통제활동 수 변경 비율

거래수준 핵심통제활동 수의 변경이 증가한 비율은 60%이고, 자산 규모와 상관없이 유사한 비율을 보이며, 산업 구분별로는 '제조업종'에서 거래수준 핵심통제활동 수가 증가한 비율이 높게 나타나고 있다.

그림2-7. 거래수준 핵심통제활동 수 변경 비율

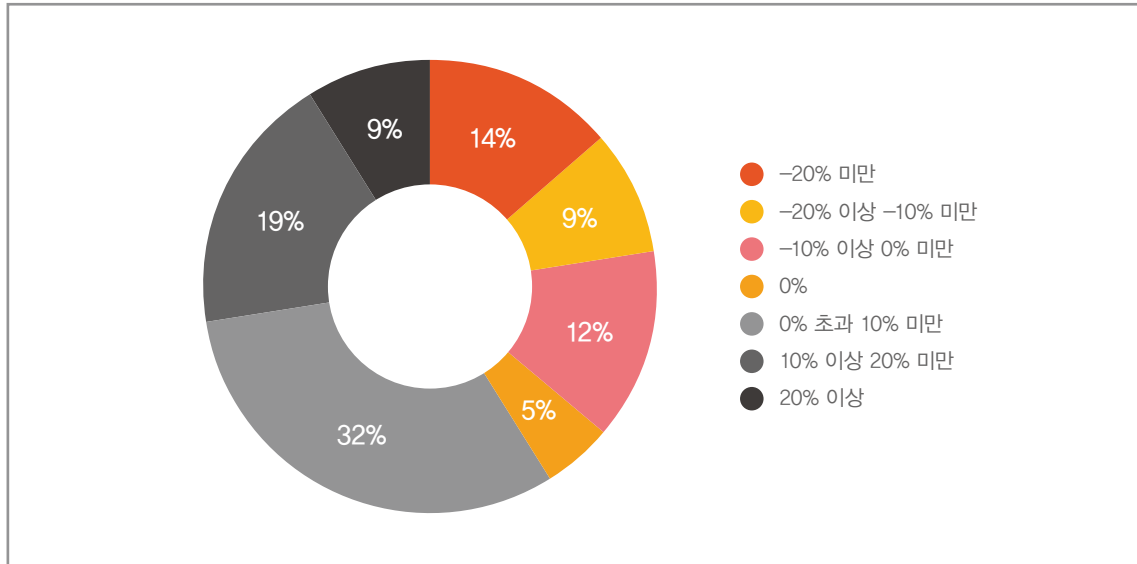


그림2-8. 자산 규모별 거래수준 핵심통제활동 수 변경 비율

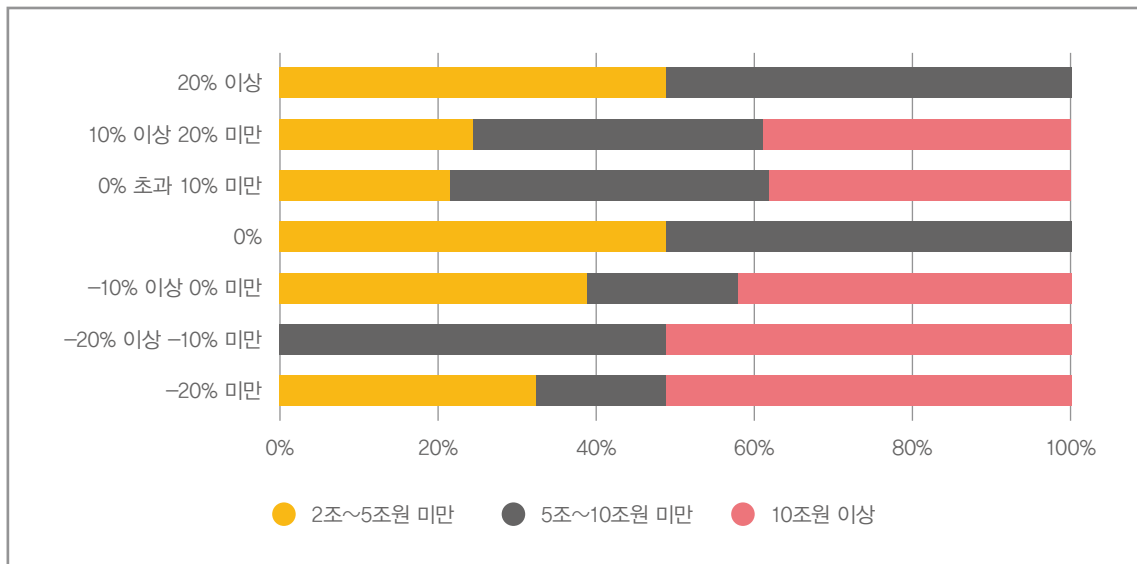
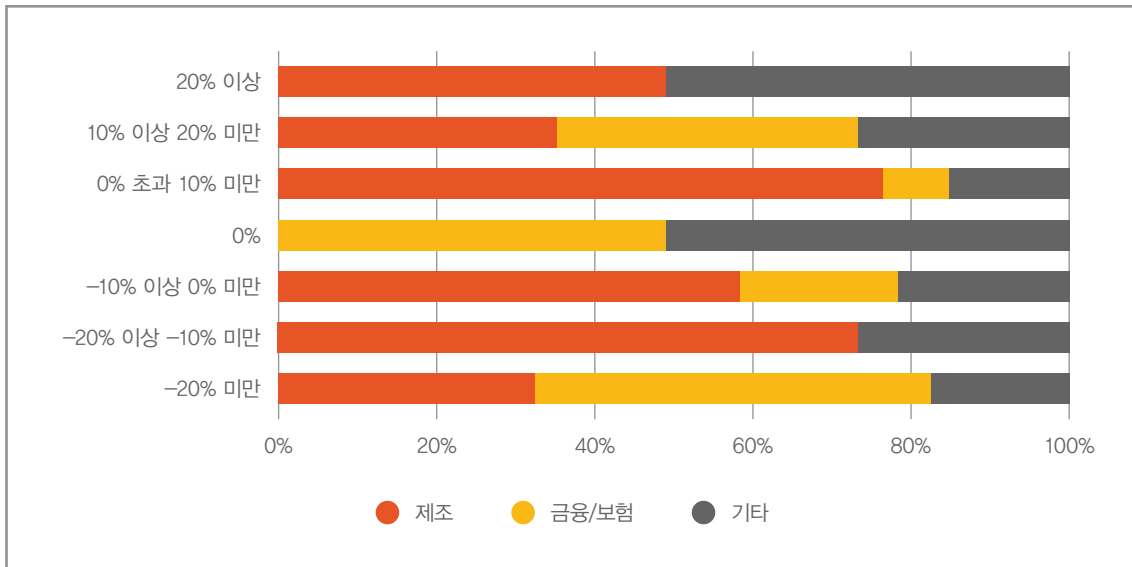


그림2-9. 산업 구분별 거래수준 핵심통제활동 수 변경 비율



④ 거래수준 핵심자동통제활동 수 변경 비율

거래수준 핵심자동통제활동 수의 변경이 증가한 비율은 47%, 변경이 없는 비율은 21%이고, 자산 규모와 상관없이 유사한 비율을 보인다. 산업 구분별로는 '제조업종'에서 거래수준 핵심자동통제활동 수가 증가한 비율이 높게 나타나고 있다.

그림2-10. 거래수준 핵심자동통제활동 수 변경 비율

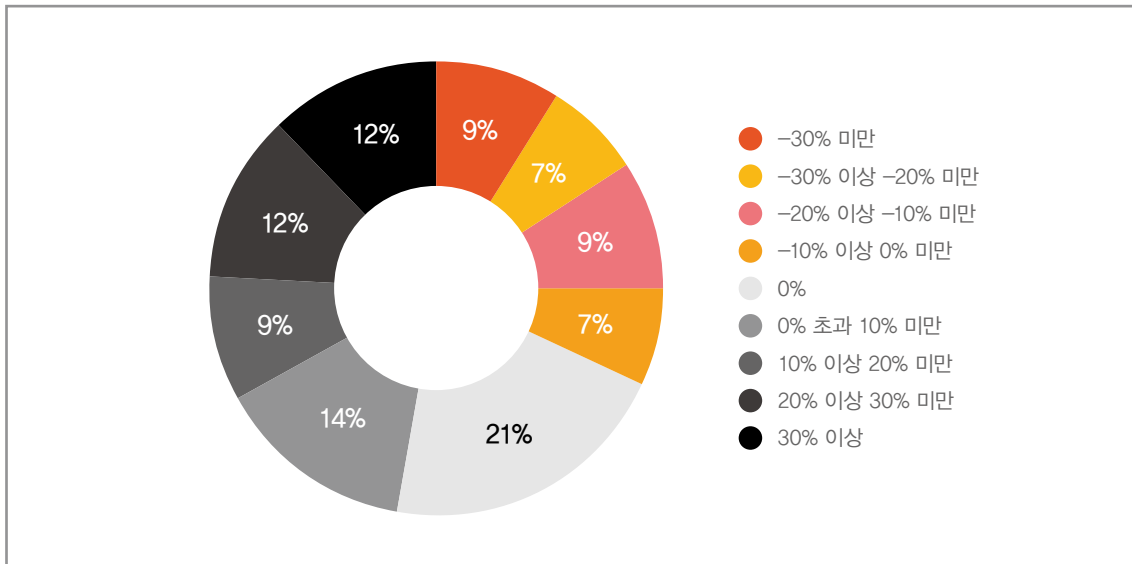


그림2-11. 자산 규모별 거래수준 핵심자동통제활동 수 변경 비율

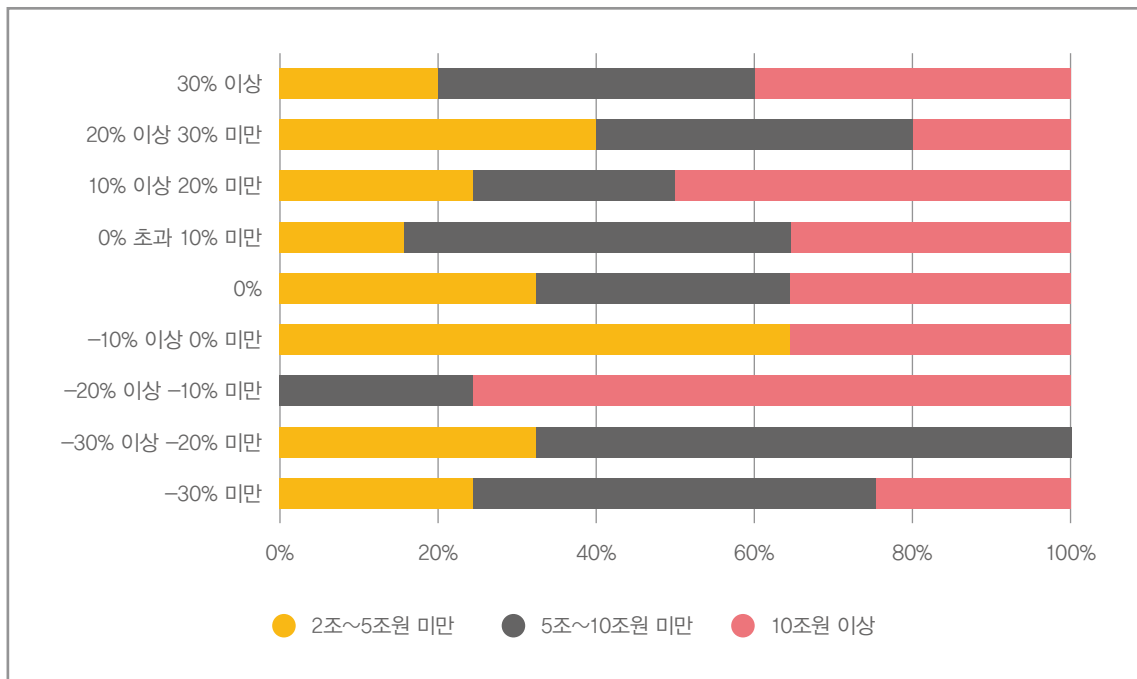
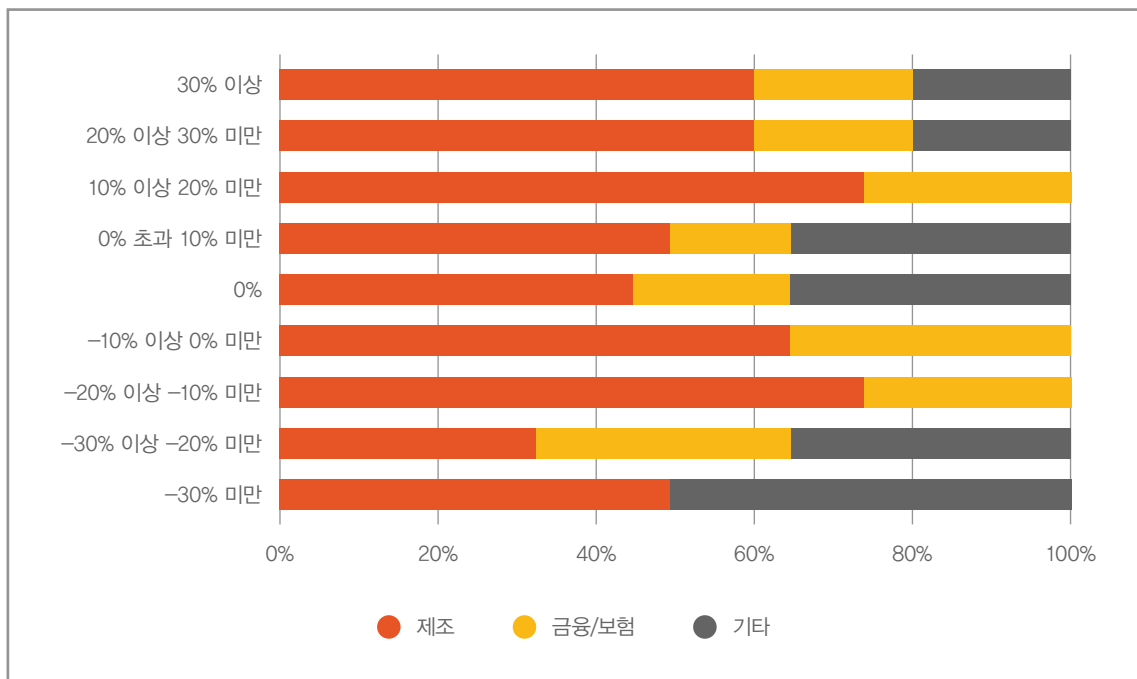


그림2-12. 산업 구분별 거래수준 핵심자동통제활동 수 변경 비율



⑤ 거래수준 핵심 IT의존통제활동(자동통제활동 제외) 수 변경 비율

거래수준 핵심 IT의존통제활동 수의 변경이 증가한 비율과 감소한 비율이 35%로 유사한 비율을 보이며, 자산 규모와 상관없이 유사한 비율을 보인다. 산업 구분별로는 '제조업종'에서 거래수준 핵심 IT 의존통제활동 수가 증가한 비율이 높게 나타나고 있다.

그림2-13. 거래수준 핵심 IT 의존통제활동 수 변경 비율

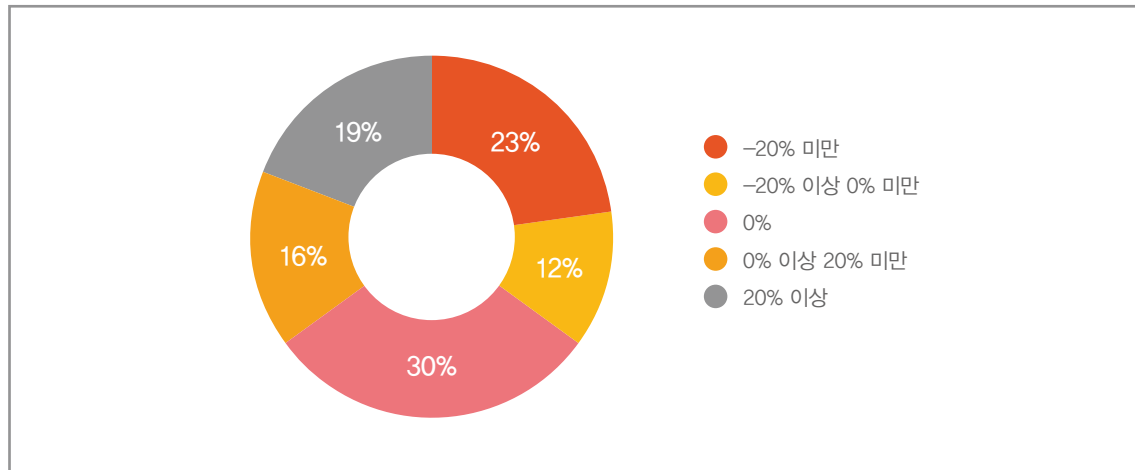


그림2-14. 자산 규모별 거래수준 핵심 IT 의존통제활동 수 변경 비율

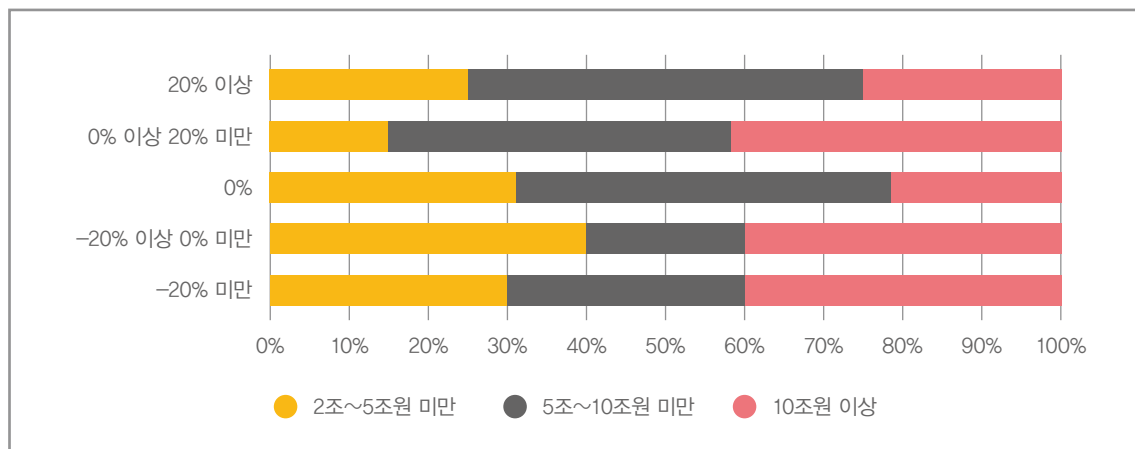
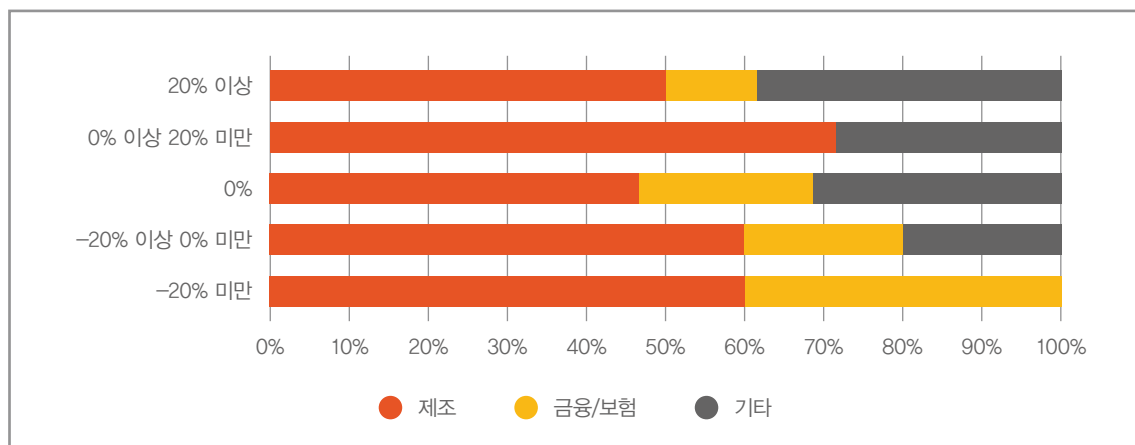


그림2-15. 산업 구분별 거래수준 핵심 IT 의존통제활동 수 변경 비율



⑥ 정보기술 일반통제 핵심통제활동 수 변경 비율

정보기술 일반통제 핵심통제활동 수의 변경이 증가한 비율이 32%이고, 자산 규모가 커질수록 정보 기술 일반통제 핵심통제활동 수가 증가한 비율이 높은 것으로 나타나고 있다.

그림2-16. 정보기술 일반통제 핵심통제활동 수 변경 비율

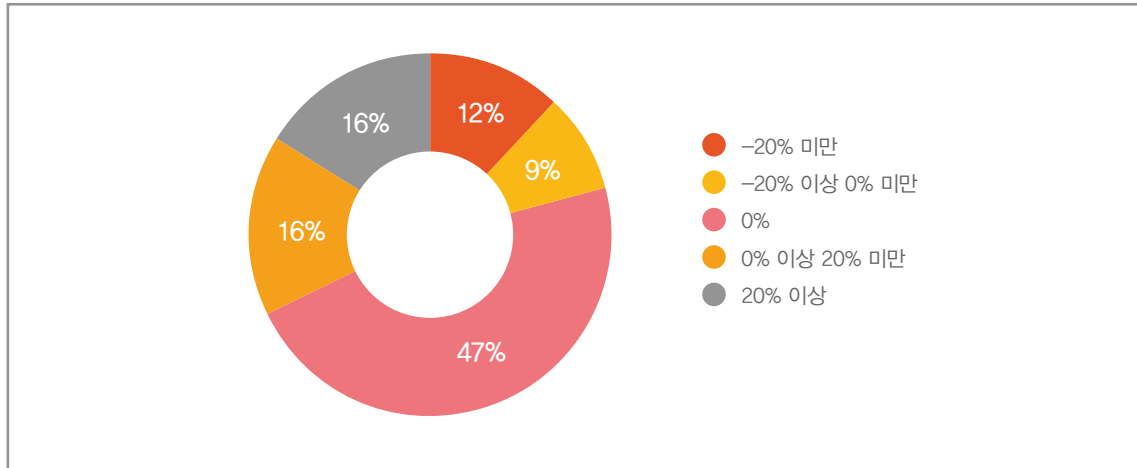


그림2-17. 자산 규모별 정보기술 일반통제 핵심통제활동 수 변경 비율

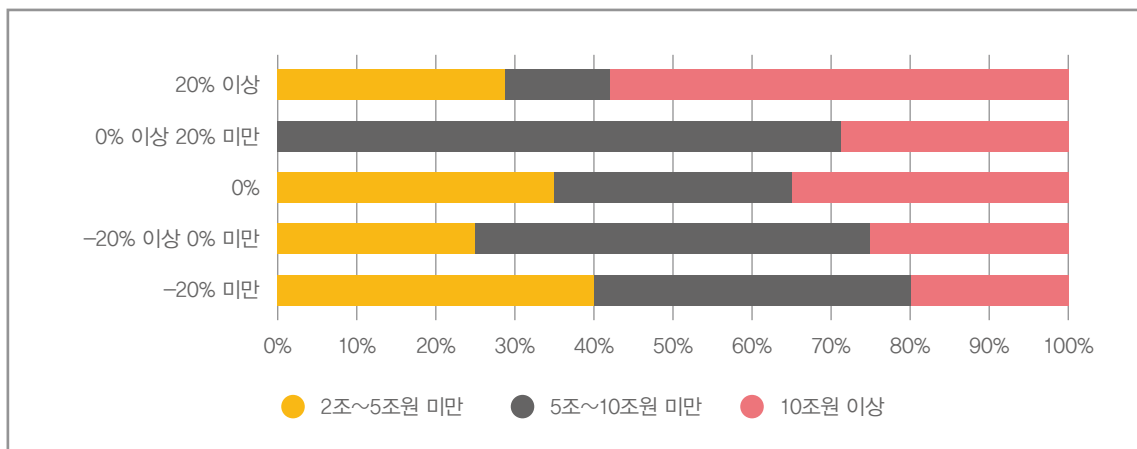
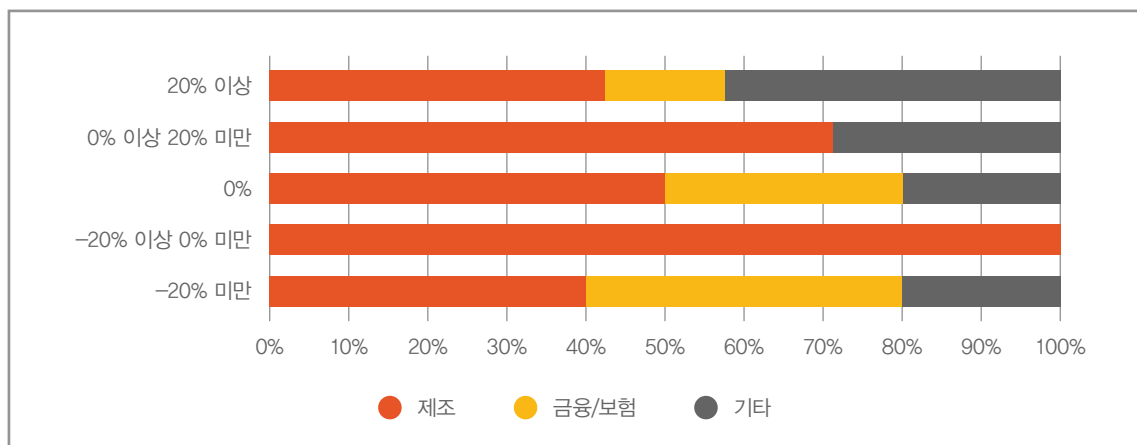


그림2-18. 산업 구분별 정보기술 일반통제 핵심통제활동 수 변경 비율



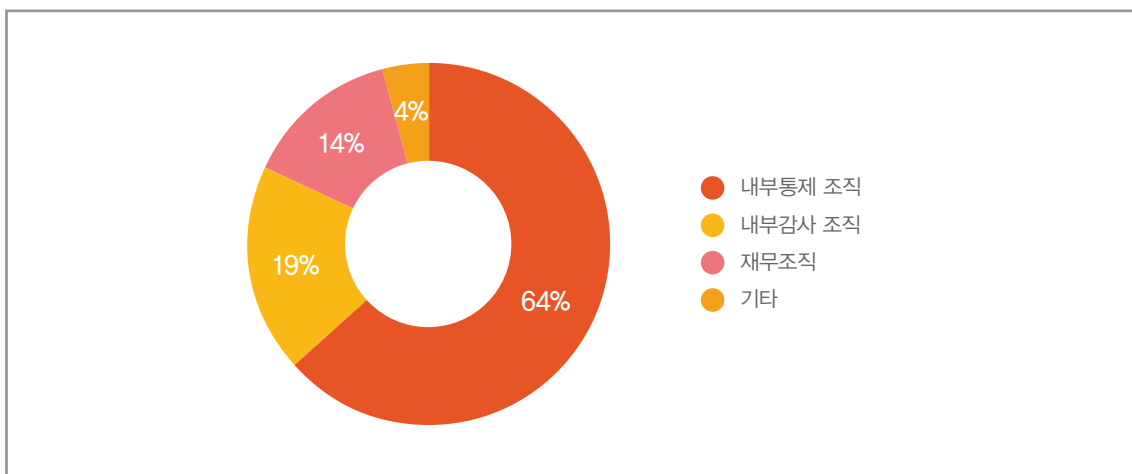
3. 내부회계관리제도 운영 현황 분석

3.1 내부회계관리제도 운영 조직

① 내부회계관리제도 운영 조직 유형

분석대상 회사는 대부분 내부회계관리제도 운영 조직(또는 전담 인력)을 갖추고 있으며, 조직내 기능 구분은 '내부통제 조직' 64%, '내부감사 조직' 19%, '재무 조직' 14% 순으로 나타나고 있다.

그림3-1. 내부회계관리제도 운영 조직 유형



② 내부회계관리제도 운영 조직 규모

내부회계관리제도 운영 조직 규모는 '3명에서 5명 이하' 51%, '2명 이하'가 31%로 분석 대상회사의 82%가 5명 이하로 나타나고 있으며, 자산 규모 5천억 이상 2조 미만 회사의 경우 '2명 이하'의 조직 규모가 46%로 나타나고 있다.

그림3-2. 내부회계관리제도 운영 조직 규모

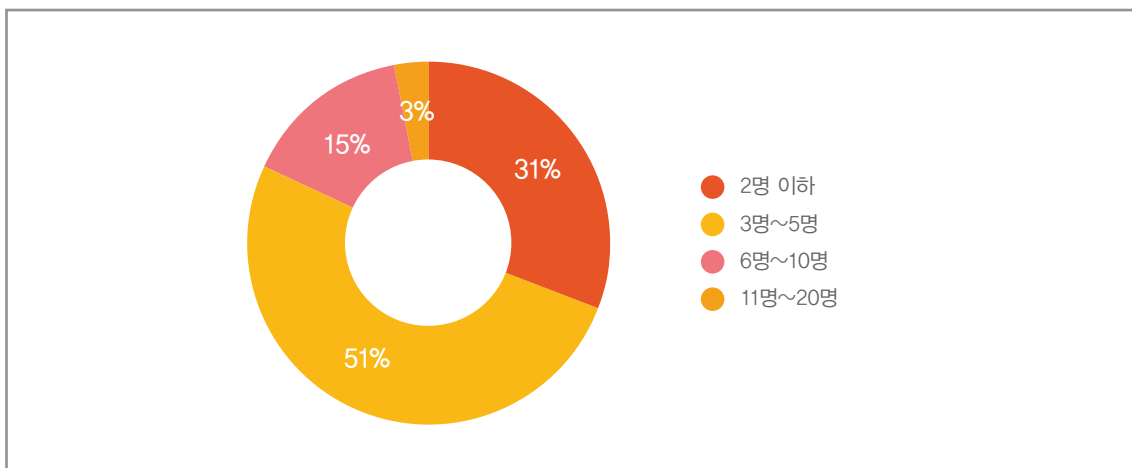
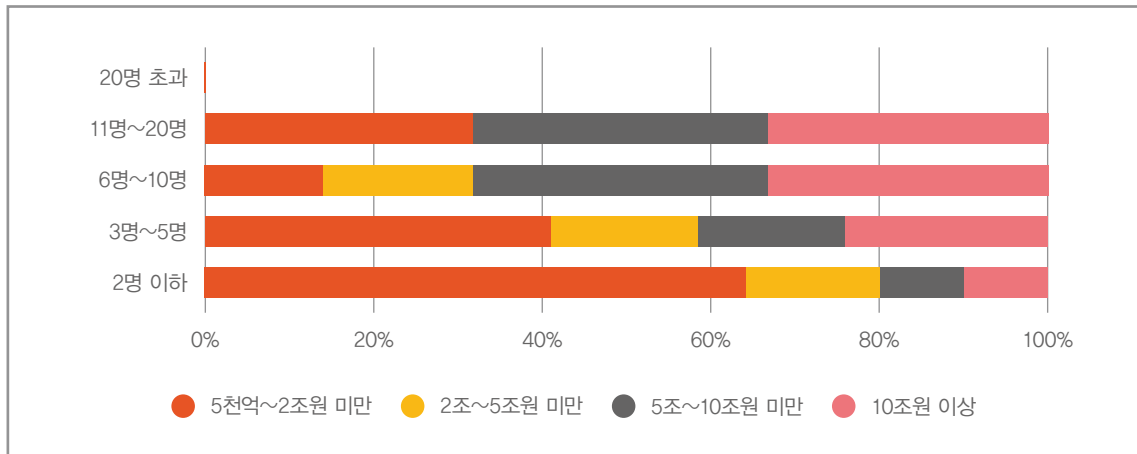


그림3-3. 자산 규모별 내부회계관리제도 운영 조직 규모



③ 내부회계관리제도 운영평가 수행 방법

분석대상 회사의 64%가 '테스트 표본 수를 중간평가일자 이전과 이후 기간에 배분하여 테스트를 수행'한 것으로 나타나고 있다.

그림3-4. 내부회계관리제도 운영평가 수행방법 유형

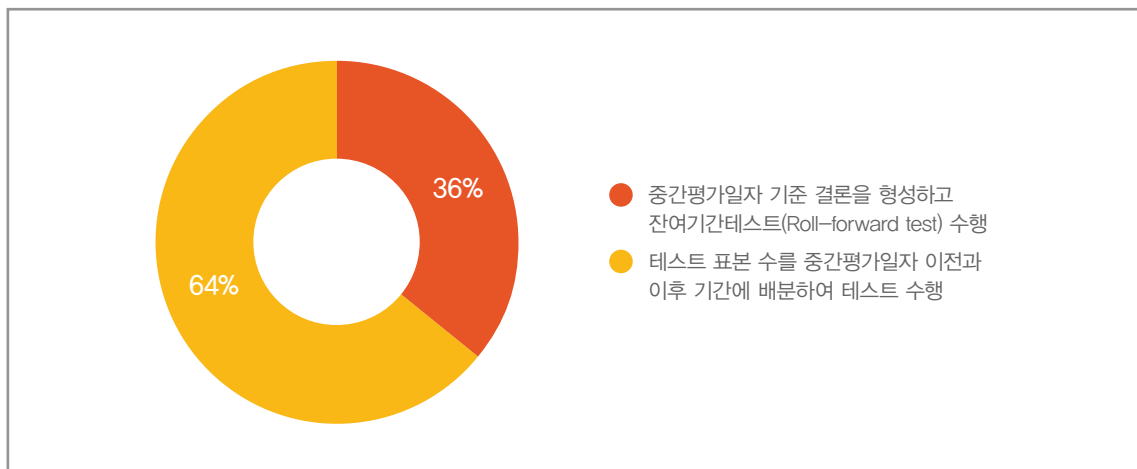


그림3-5. 자산 규모별 내부회계관리제도 운영평가 수행방법 유형

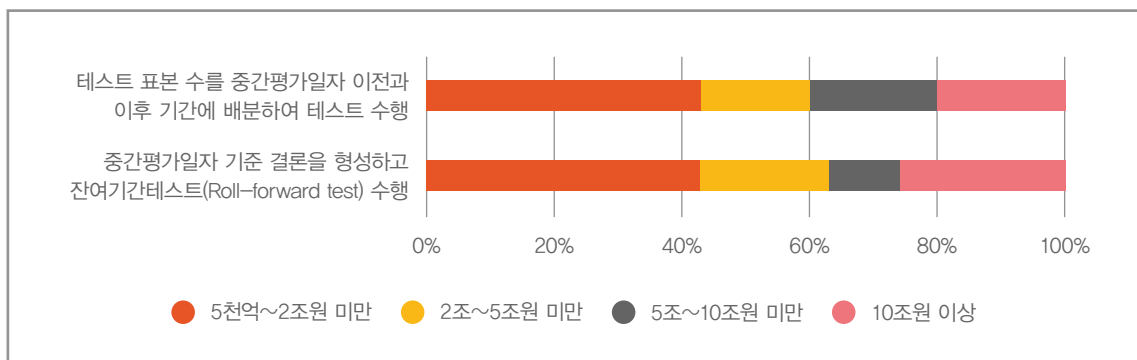
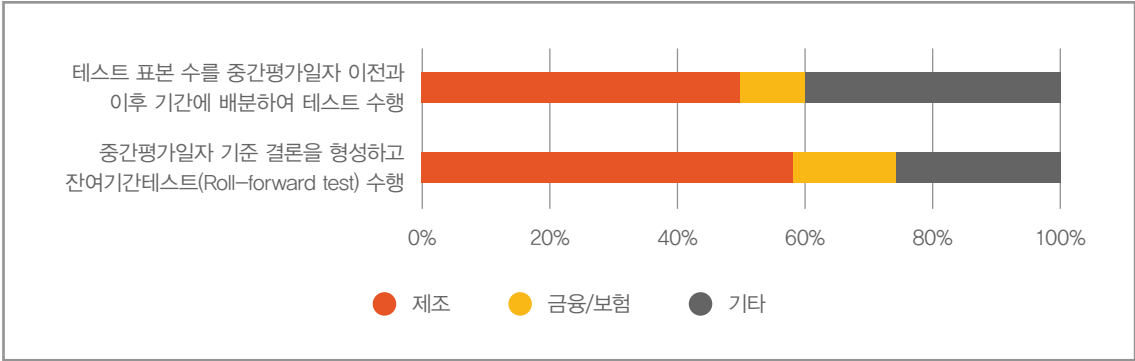


그림3-6. 산업 구분별 내부회계관리제도 운영평가 수행방법 유형



④ 내부회계관리제도 운영시스템 사용 여부

분석대상 회사의 69%가 운영시스템을 사용하고 있으며, 31%가 운영시스템을 사용하지 않는 것으로 나타나고 있다.

그림3-7. 내부회계관리제도 운영시스템 사용 현황

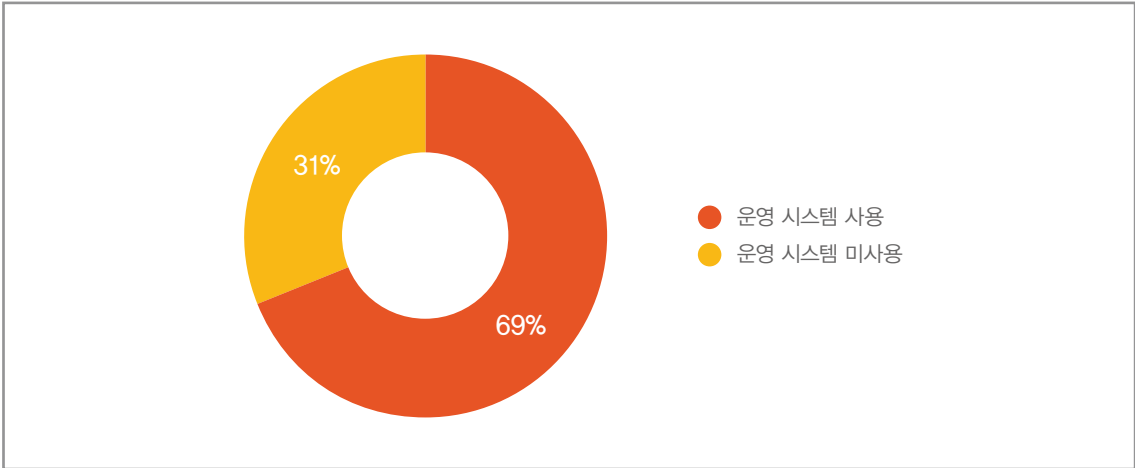


그림3-8. 자산 규모별 내부회계관리제도 운영시스템 사용 현황

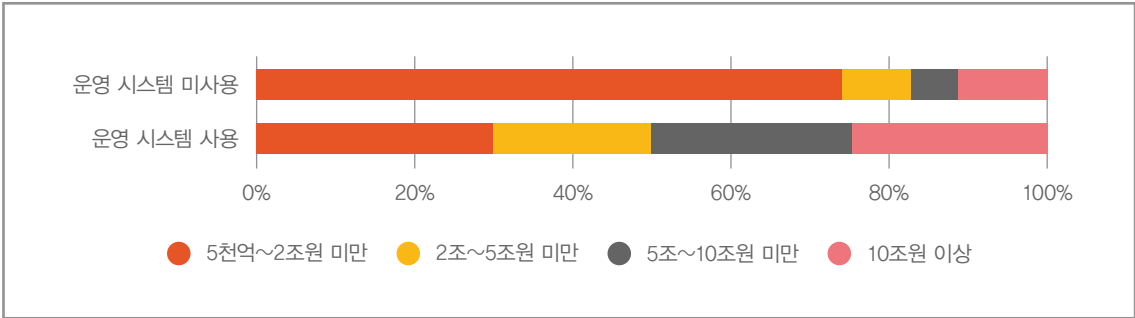
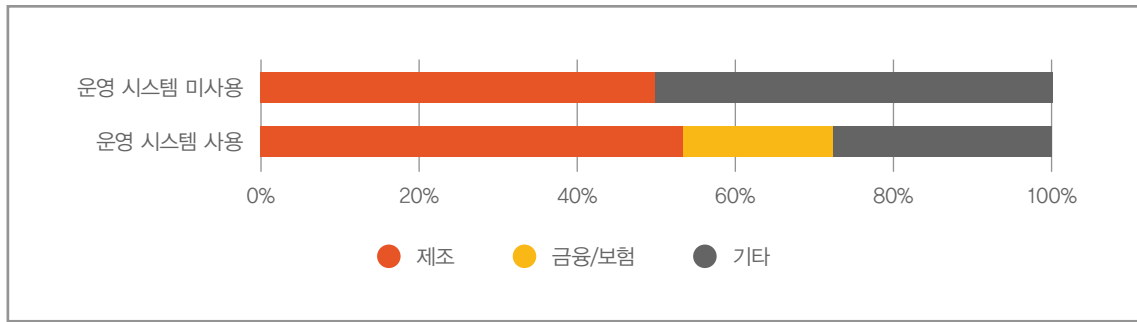


그림3-9. 산업 구분별 내부회계관리제도 운영시스템 사용 현황



3.2 외부자문(Outsourcing)

① 외부자문(Outsourcing) 활용

분석대상 회사의 58%가 외부자문을 활용하고 있으며, 자산 규모 5천억 이상 2조 미만 회사의 경우 69%가 외부자문을 활용하고 있다. '설계평가 및 운영평가' 모두에 대한 자문사 활용은 71%, '설계평가'에 대한 자문사 활용은 25%, '운영평가'에 대한 자문사 활용은 3%로 나타나고 있다.

그림3-10. 외부자문(Outsourcing) 활용 현황

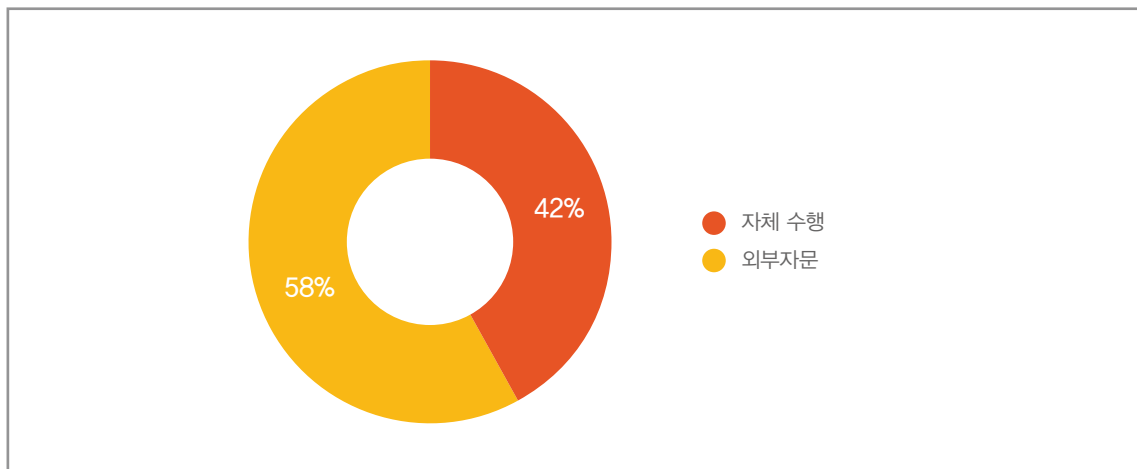
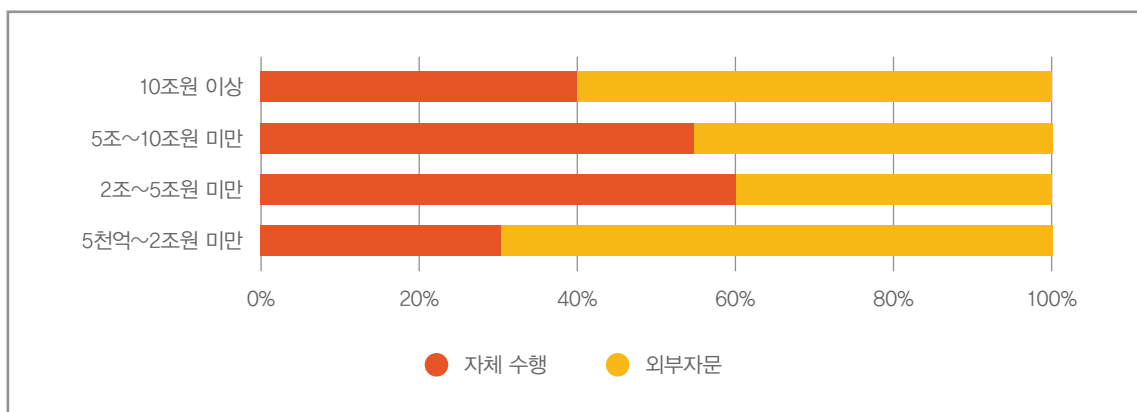


그림3-11. 자산 규모별 외부자문(Outsourcing) 활용 현황



② 외부자문(Outsourcing) 활용 추이(감사 2년차 이상)

감사 2년차 분석대상 회사의 61%가 1차 연도에 외부자문을 활용하였으며, 2차 연도에는 45%가 외부자문을 활용한 것으로 나타나고 있다.

그림3-12. 외부자문(Outsourcing) 활용 추이

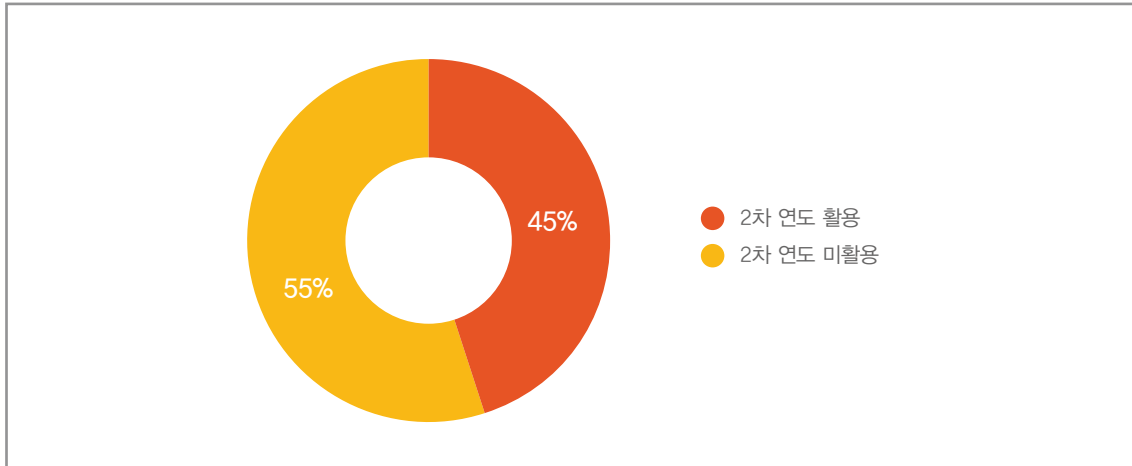


그림3-13. 자산 규모별 외부자문(Outsourcing) 활용 추이

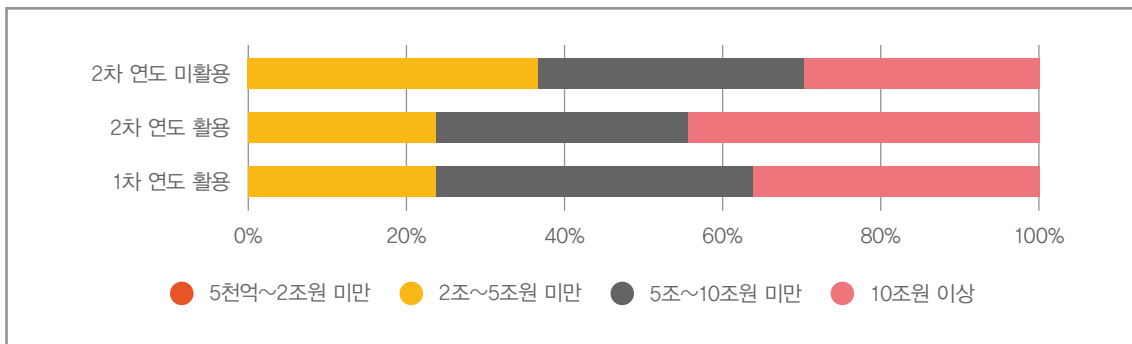
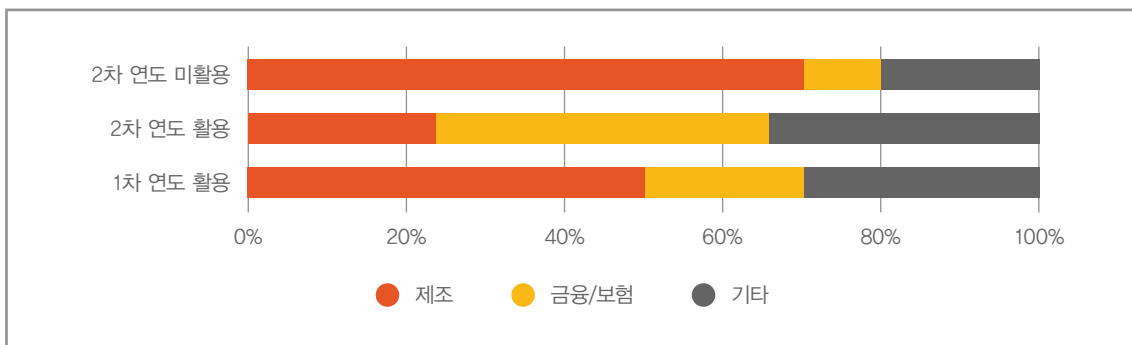


그림3-14. 산업 구분별 외부자문(Outsourcing) 활용 추이



3.3 감사(위원회) 평가

① 감사(위원회) 평가 지원 조직 유형

분석대상 회사 모두 내부회계관리제도 감사(위원회) 평가 지원 조직(또는 전담 인력)을 갖추고 있으며, 조직내 기능 구분으로는 '내부통제 조직' 51%, '내부감사 조직' 39% 순으로 나타나고 있다.

그림3-15. 내부회계관리제도 감사(위원회) 평가 지원 조직 기능 구분

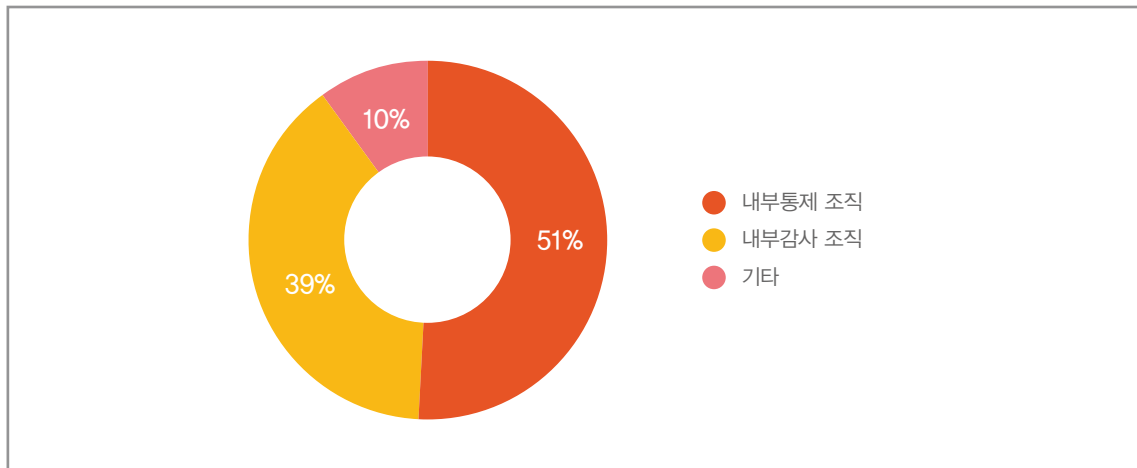


그림3-16. 자산 규모별 내부회계관리제도 감사(위원회) 평가 지원 조직 기능 구분

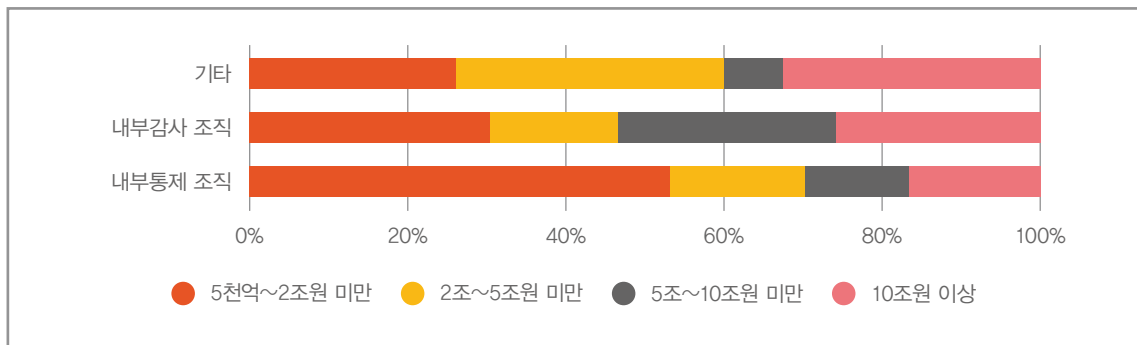
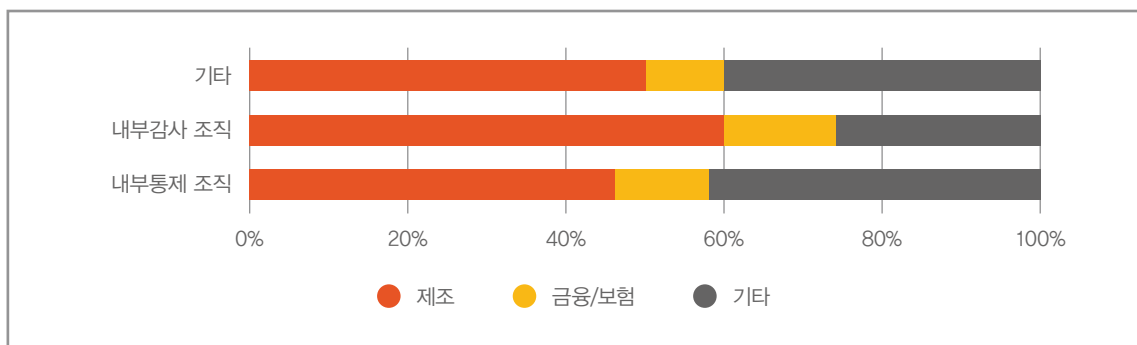


그림3-17. 산업 구분별 내부회계관리제도 감사(위원회) 평가 지원 조직 기능 구분



② 감사(위원회) 평가 외부자문사 활용 여부

분석대상 회사의 20%가 감사(위원회) 평가 외부자문을 활용하고 있다.

그림3-18. 감사(위원회)평가 외부자문사 활용 여부

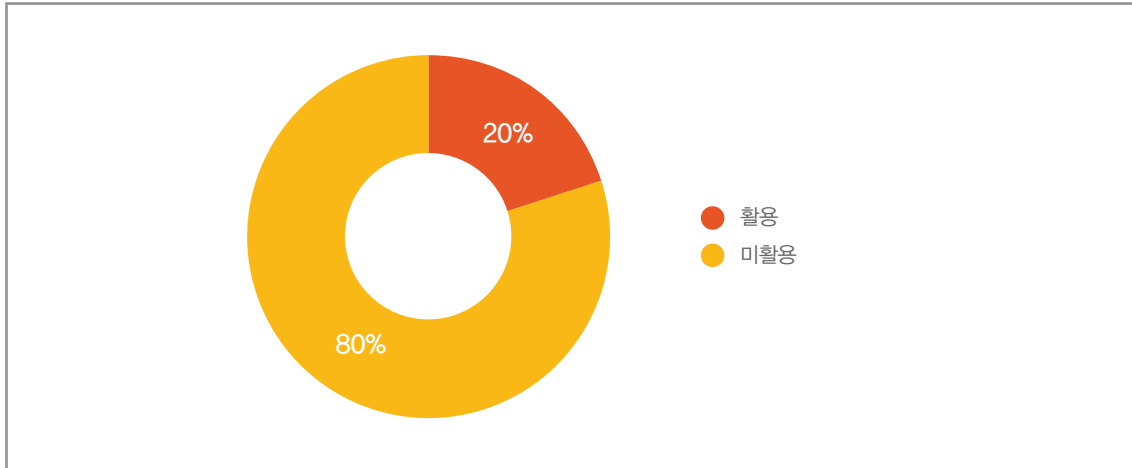


그림3-19. 자산 규모별 감사(위원회)평가 외부자문사 활용 여부

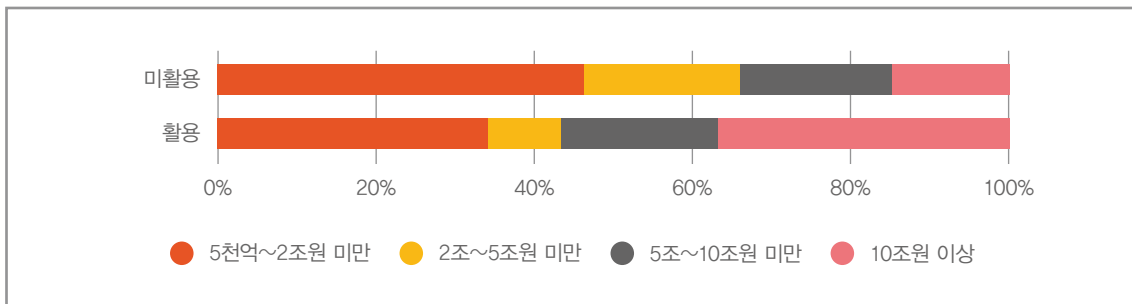
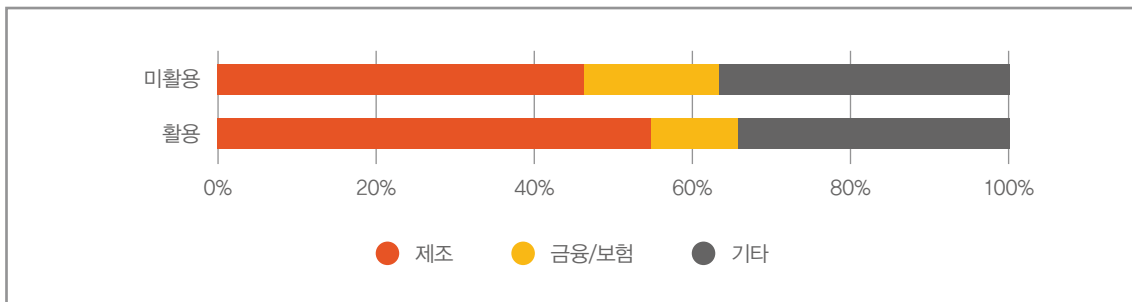


그림3-20. 산업구분별 감사(위원회)평가 외부자문사 활용 여부



③ 내부회계 PA 자문사와 감사(위원회) 평가 자문사 이원화 여부

분석대상 회사의 자산 규모가 클수록 자문사를 이원화하는 경향이 높은 것으로 나타나고 있다.

그림3-21. 내부회계 PA 자문사와 감사(위원회)평가 자문사 이원화 여부

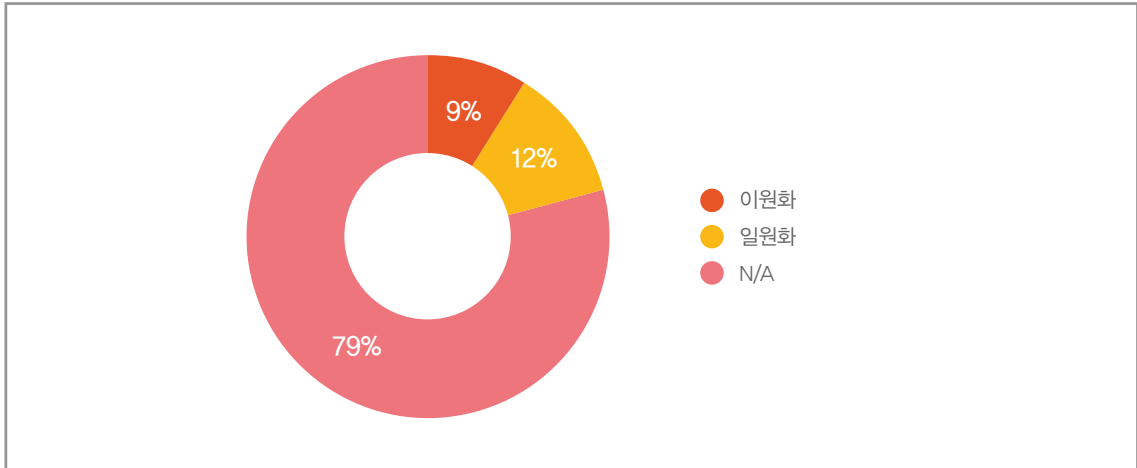


그림3-22. 자산 규모별 내부회계 PA 자문사와 감사(위원회)평가 자문사 이원화 여부

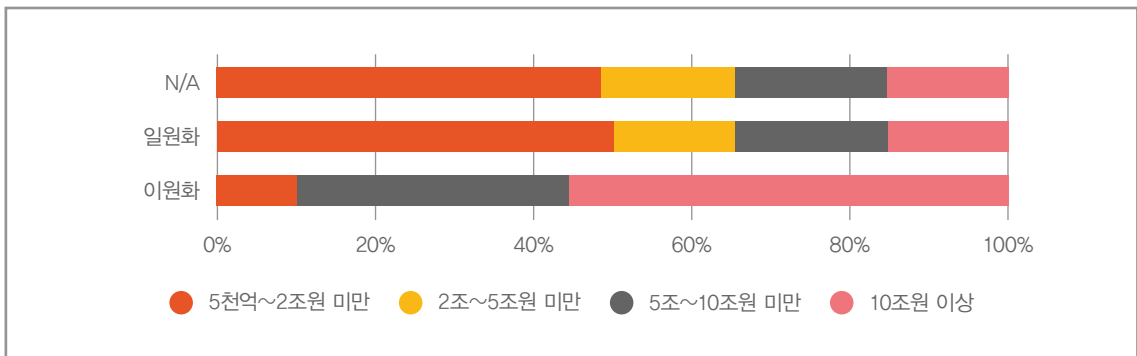
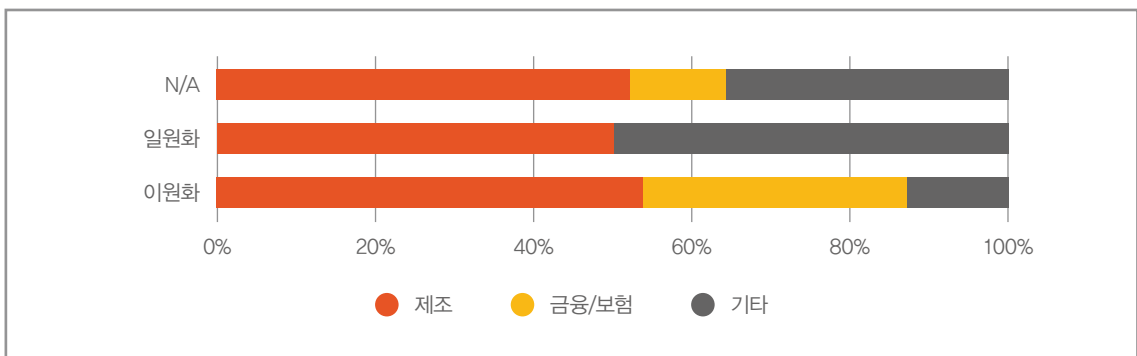


그림3-23. 산업구분별 내부회계 PA 자문사와 감사(위원회)평가 자문사 이원화 여부



3.4 재무결산 업무

① 재무회계 부서 인력 규모

재무회계 부서 인력 규모는 '6명에서 10명 이하'가 50%, '11명에서 20명 이하'가 22%로 분석대상 회사의 72%가 '6명에서 20명 이하'로 나타나고 있다.

그림3-24. 재무회계 부서 인력 규모

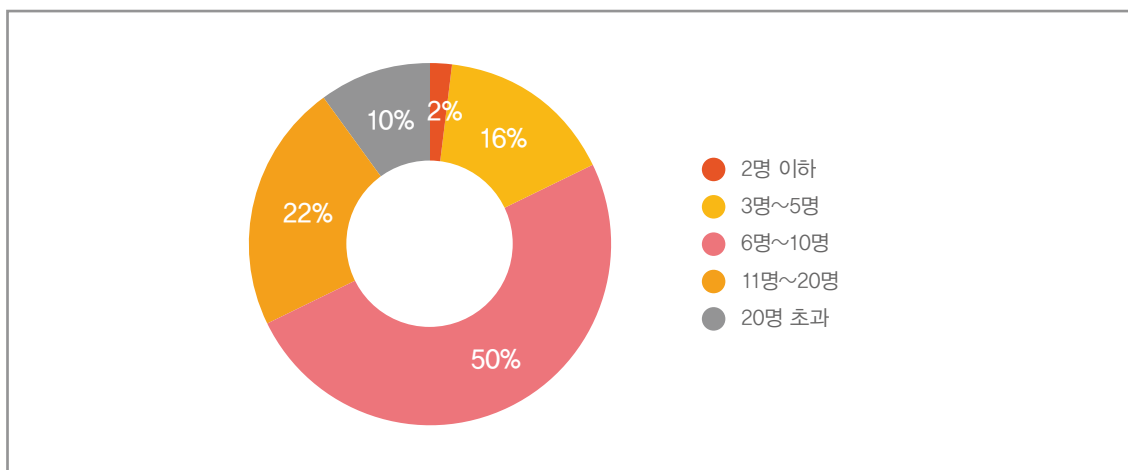


그림3-25. 자산 규모별 재무회계 부서 인력 규모

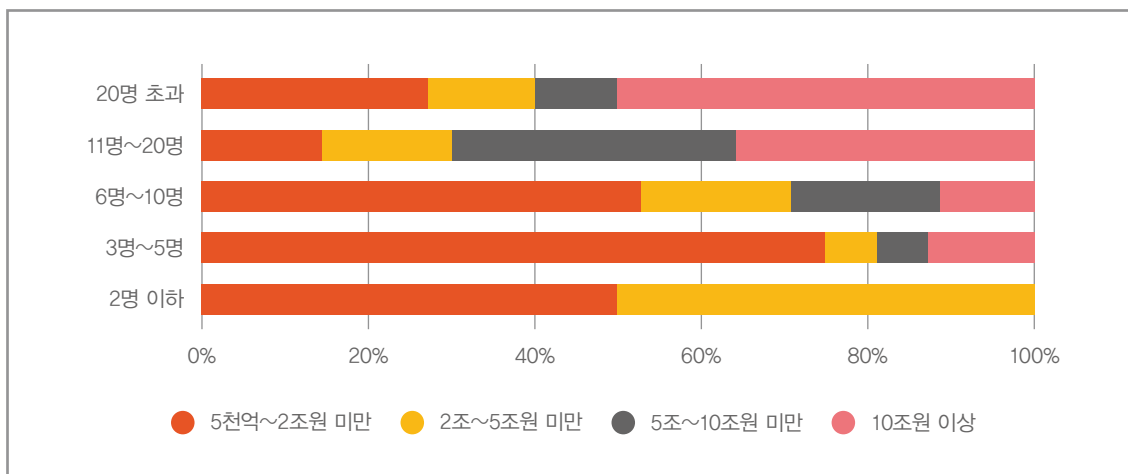
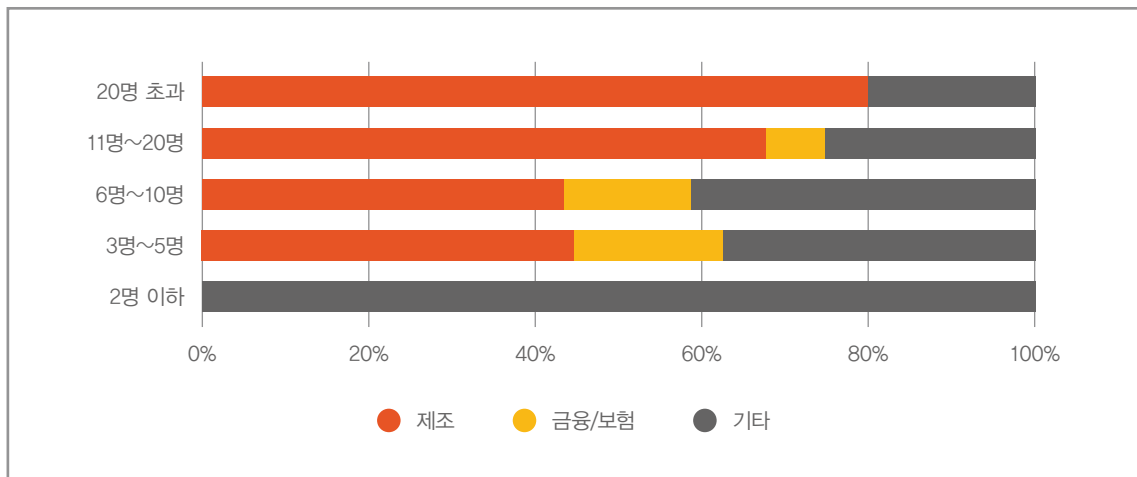


그림3-26. 산업 구분별 재무회계 부서 인력 규모



② 재무결산 업무 외부자문 활용 현황

분석대상 회사의 25%가 재무결산 업무 외부자문을 활용하고 있으며, 자산 규모가 클수록 재무결산 업무 외부자문을 활용하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

그림3-27. 재무결산 업무 외부자문 활용 현황

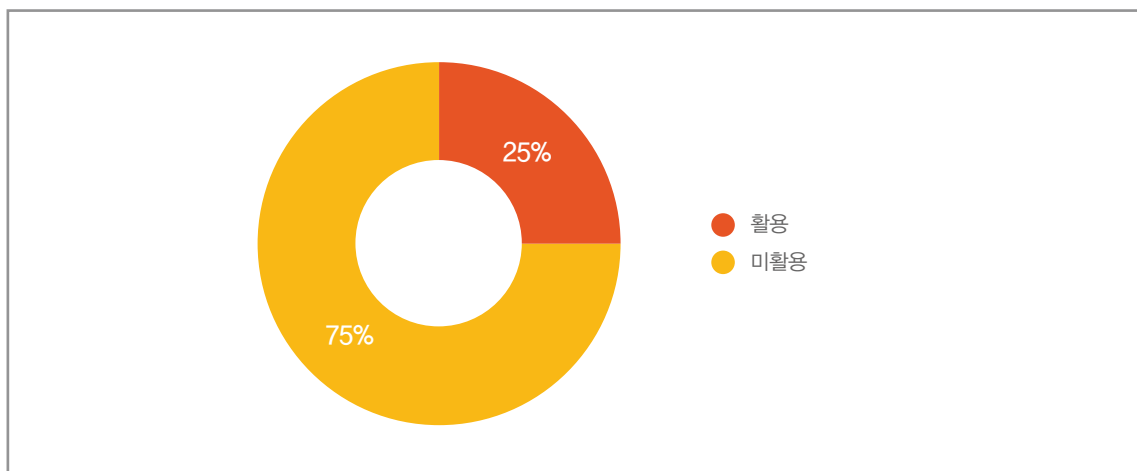


그림3-28. 자산 규모별 재무결산 업무 외부자문 활용 현황

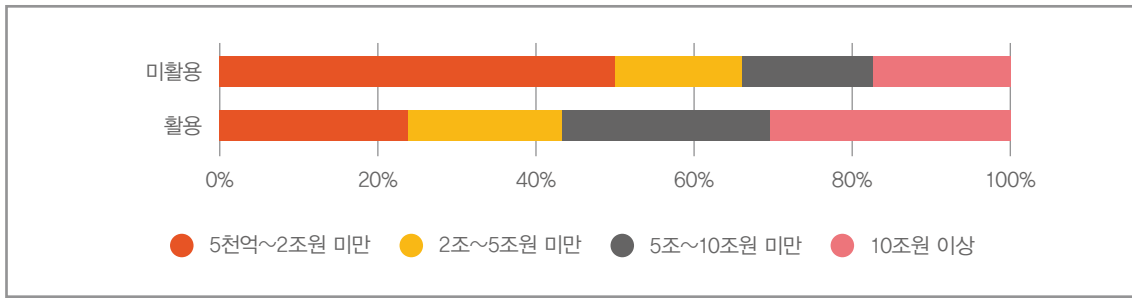
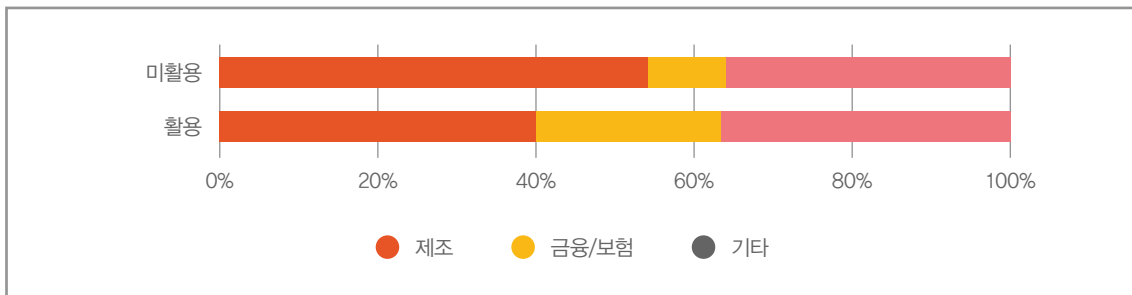


그림3-29. 산업 구분별 재무결산 업무 외부자문 활용 현황



4. 주요 통제활동 미비점 현황 분석

4.1 미비점 발생 요약

① 미비점 발생 유무

분석대상 회사의 62%가 단순한 미비점 이상의 미비점이 발견된 것으로 나타나고 있으며, 자산 규모 5천억 이상 2조 미만 회사의 경우 미비점 발생비율이 67%로 나타나고 있다.

그림4-1. 미비점 발생 유무

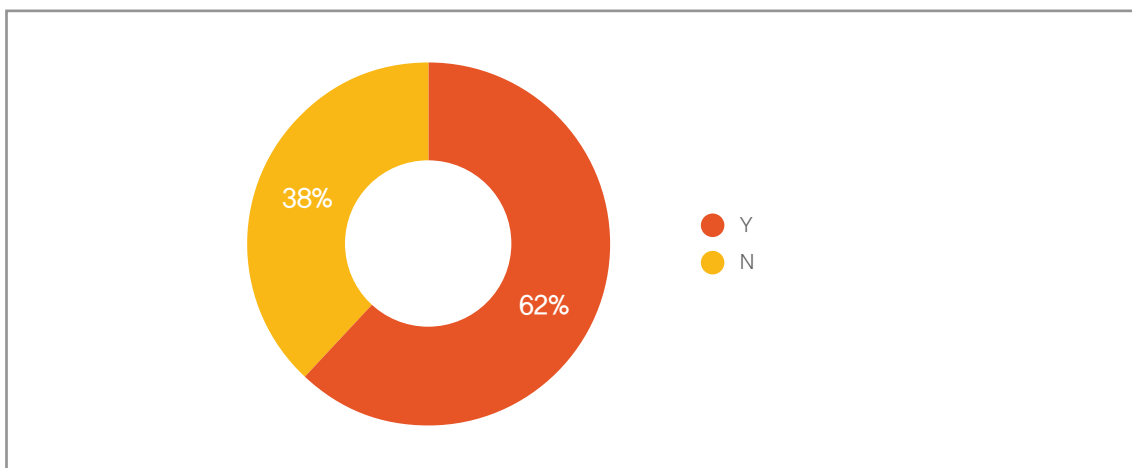


그림4-2. 자산 규모별 미비점 발생 유무

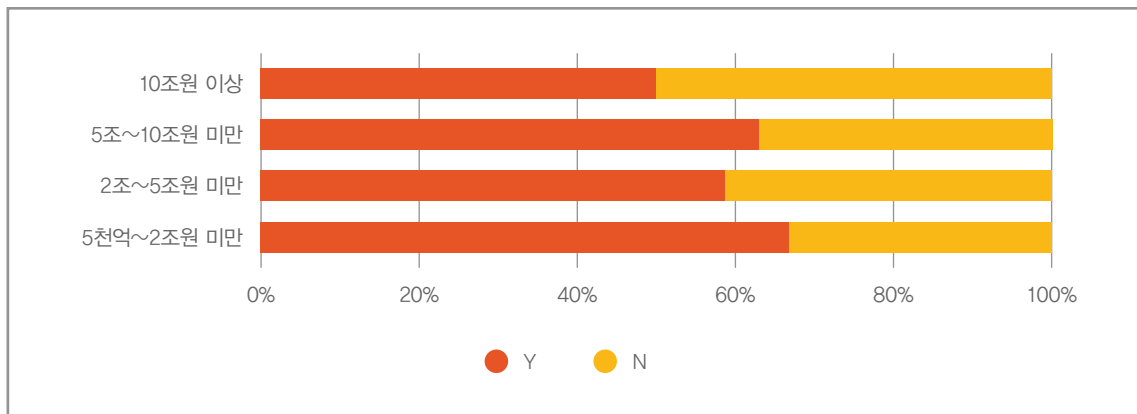
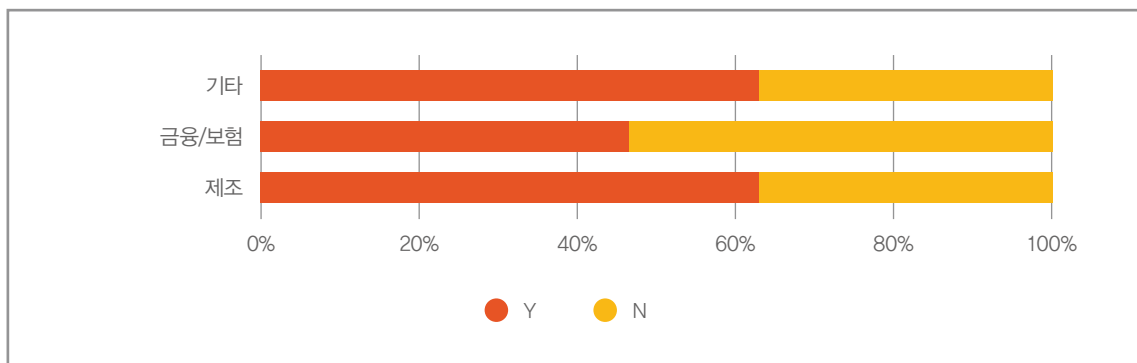


그림4-3. 산업 구분별 미비점 발생 유무



② 단순한 미비점

분석대상 회사 중 단순한 미비점이 발생하지 않은 회사가 41%, '1개 이상 2개 이하' 26%, '3개 이상 5개 이하' 21% 순으로, 분석대상 회사의 88%가 5개 이하의 단순한 미비점이 발생한 것으로 나타나고 있다.

그림4-4. 단순한 미비점 발생 유무

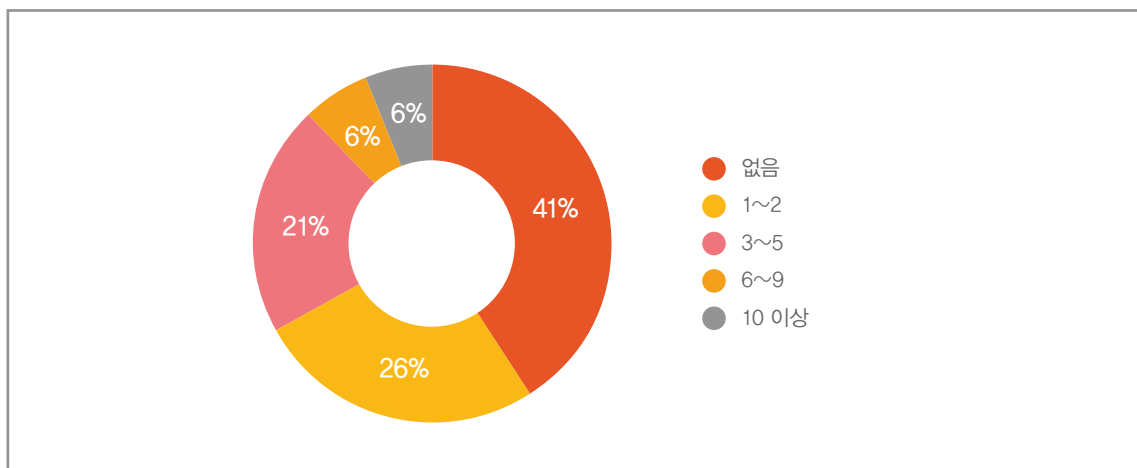


그림4-5. 자산 규모별 단순한 미비점 발생 유무

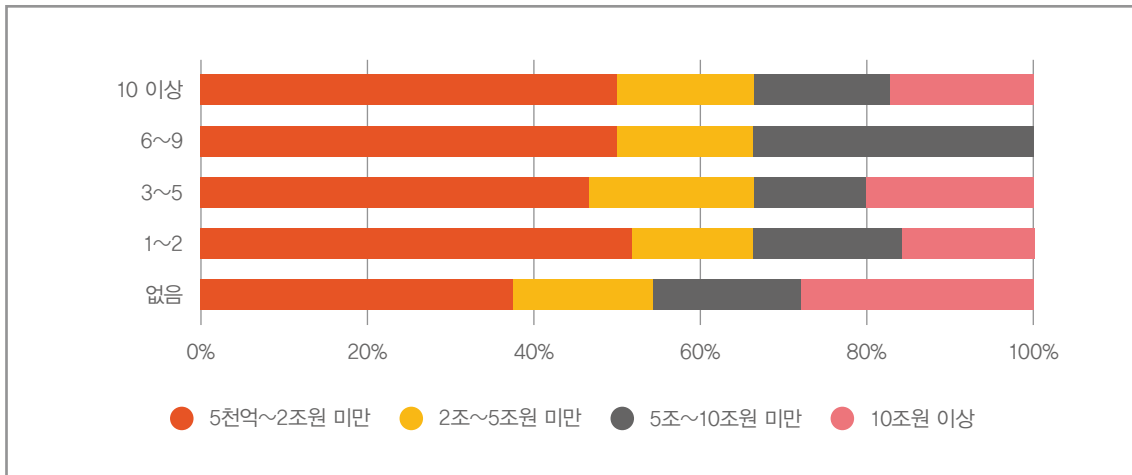
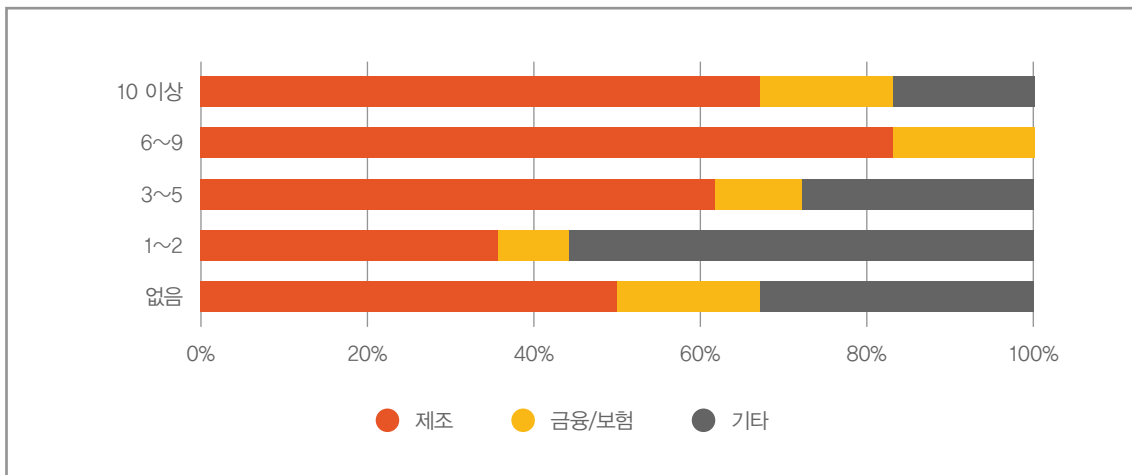


그림4-6. 산업 구분별 단순한 미비점 발생 유무



③ 유의적 미비점

분석대상 회사 중 유의적 미비점이 발생하지 않은 회사가 93%, '1개 이상 2개 이하'로 발생한 회사가 5%로 나타났다.

그림4-7. 유의적 미비점 발생 유무

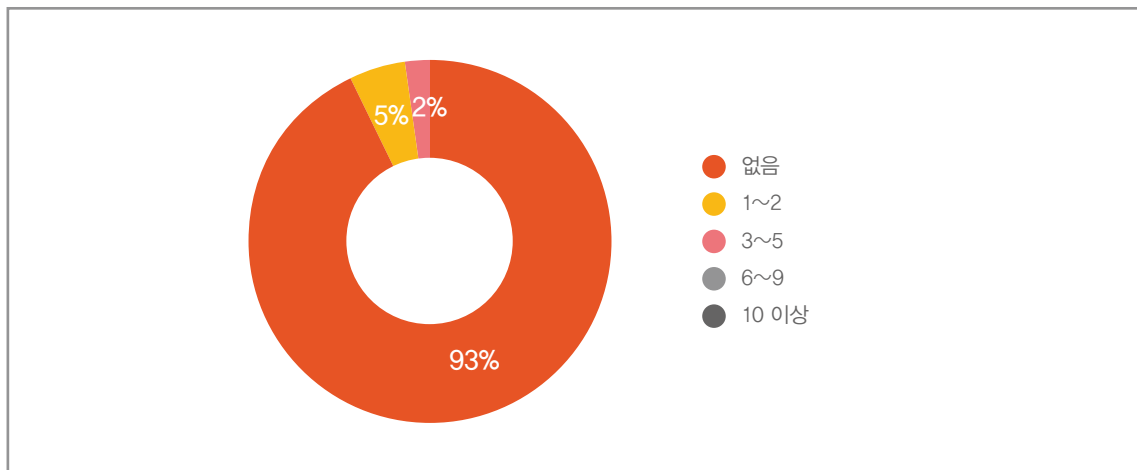


그림4-8. 자산 규모별 유의적 미비점 발생 유무

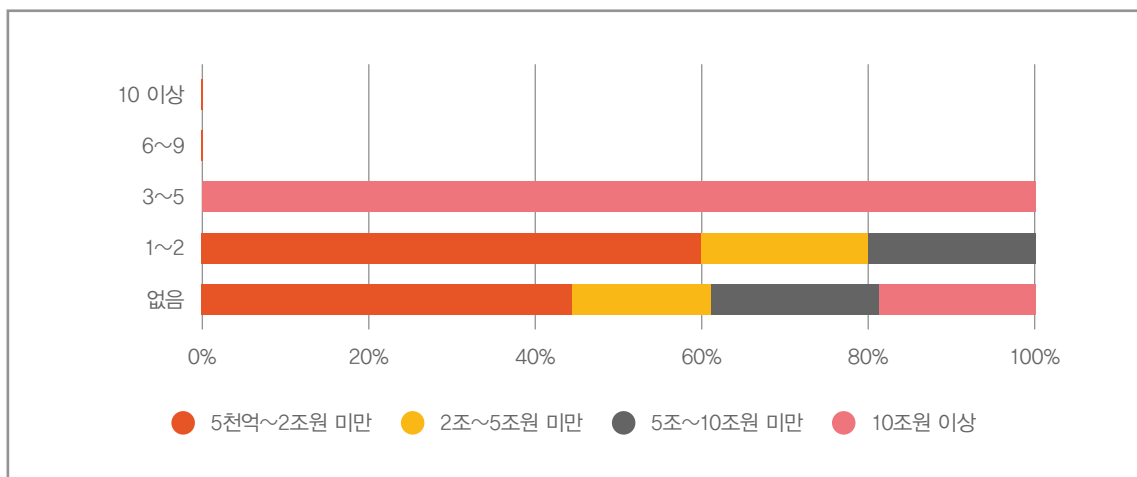
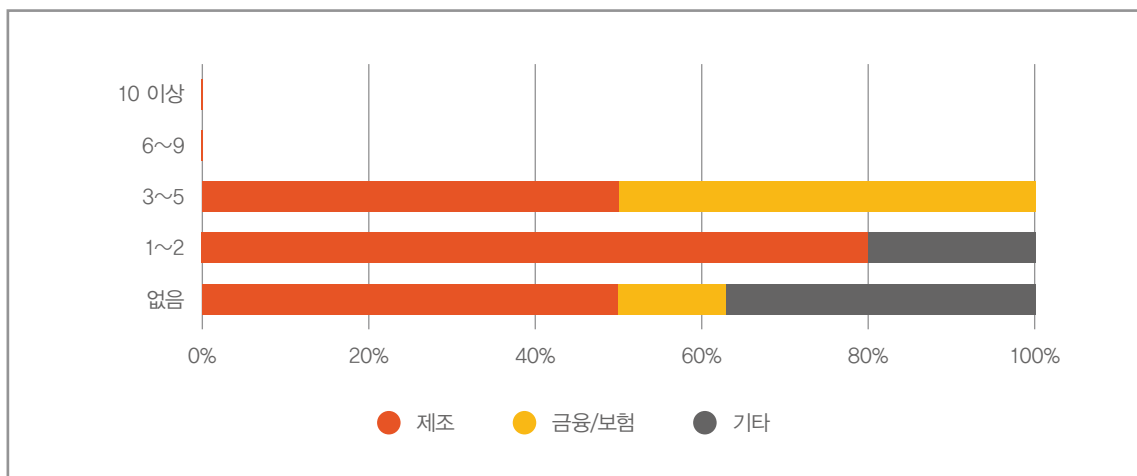


그림4-9. 산업 구분별 유의적 미비점 발생 유무



④ 중요한 취약점

분석대상 회사 중 중요한 취약점이 발생하지 않은 회사가 99%, '6개 이상 9개 이하'로 발생한 회사가 1%이며, '제조업종' 및 '금융/보험업종'은 중요한 취약점이 발생하지 않은 것으로 나타났다.

그림4-10. 중요한 취약점 발생 유무

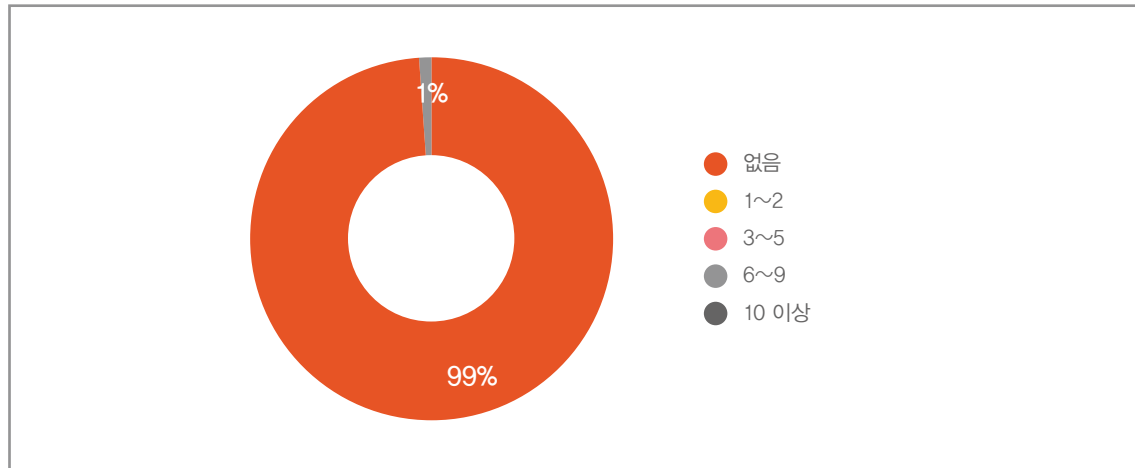


그림4-11. 자산 규모별 중요한 취약점 발생 유무

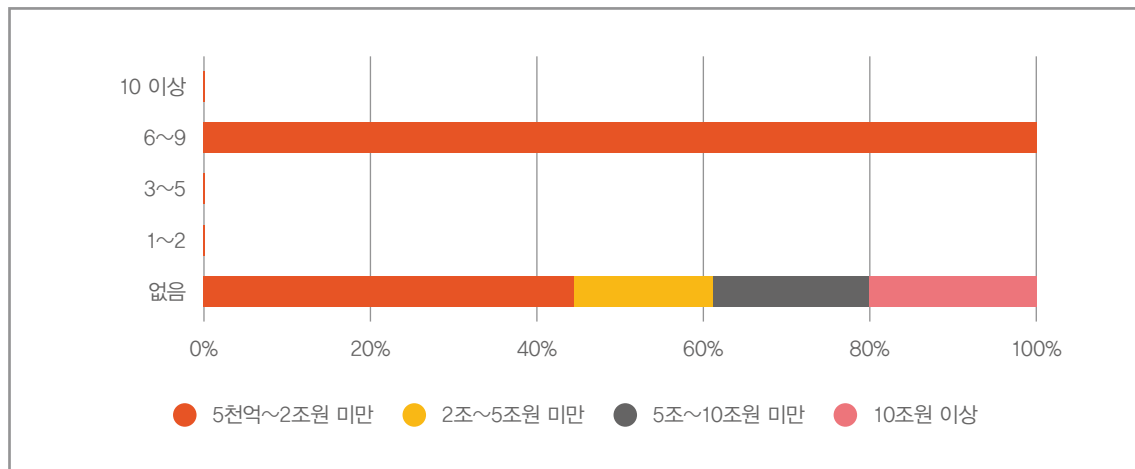
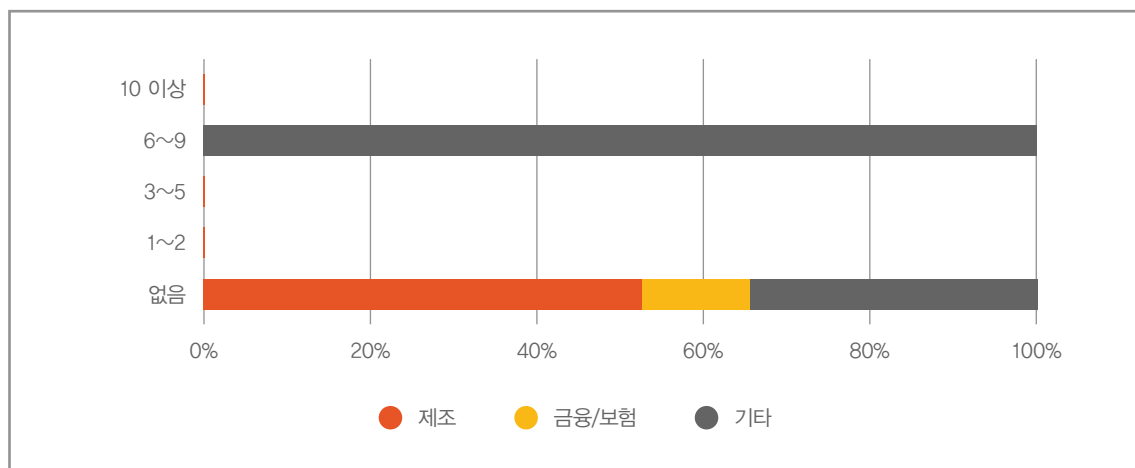


그림4-12. 산업 구분별 중요한 취약점 발생 유무



4.2 미비점 유형 분석

① 미비점 원인 주요 유형(Control issue)

미비점 발생 원인 주요 유형으로는 '전표 통제활동 이슈'가 23%, '감사과정에서 발견된 중요한 재무제표 수정 사항' 23%, '정보기술통제(ITGCs), 보안 및 접근 통제 이슈' 16% 순으로, 전체 미비점 발생 원인 유형의 62%를 차지하고 있다.

그림4-13. 미비점 원인의 주요 유형

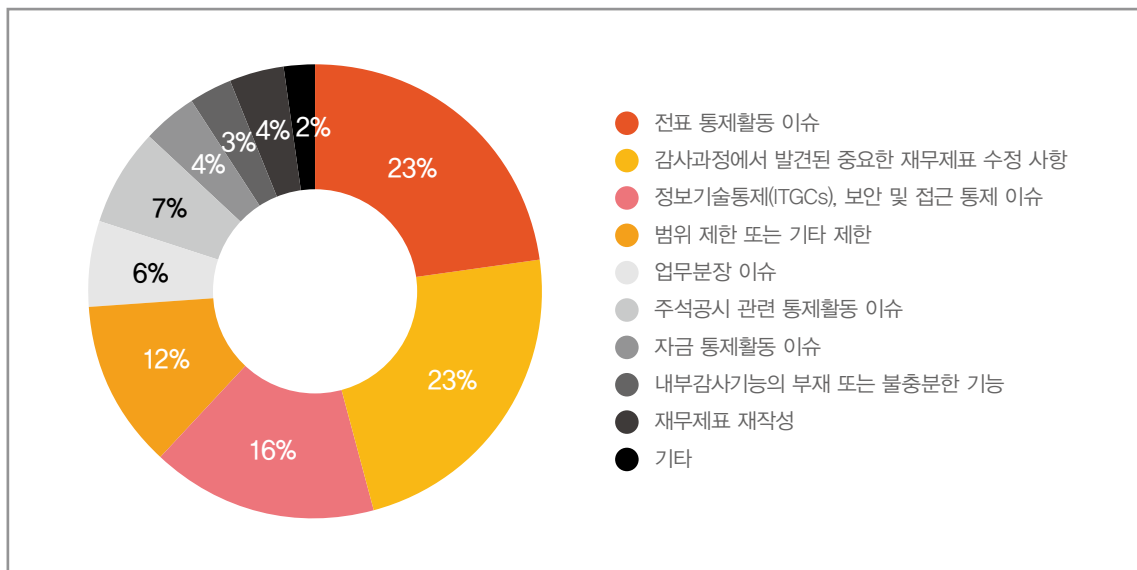


그림4-14. 자산 규모별 미비점 원인의 주요 유형

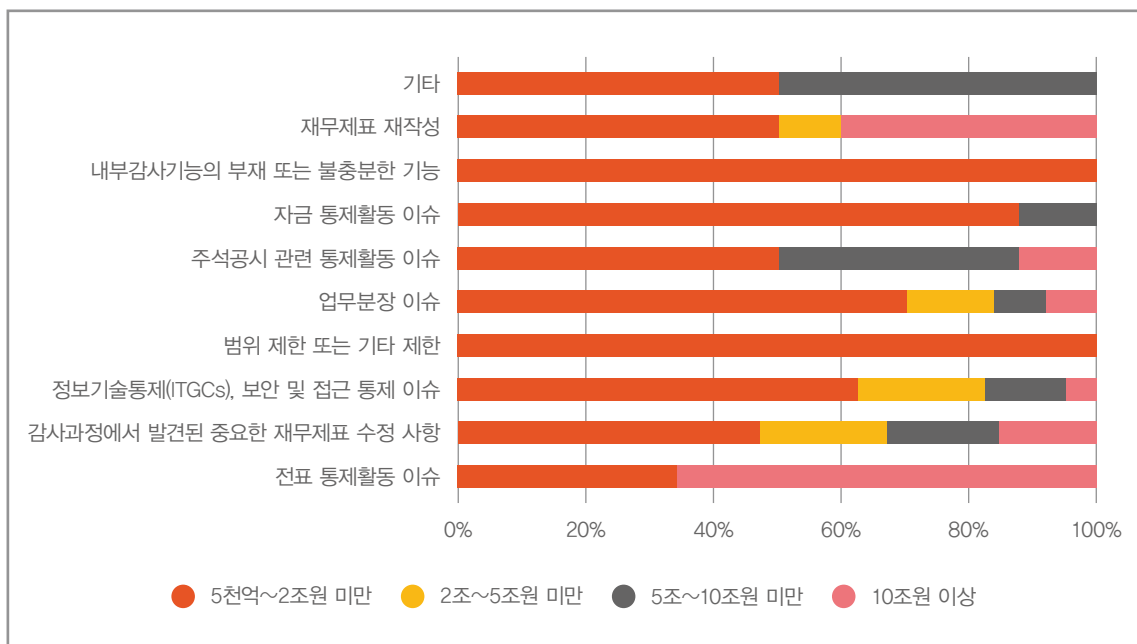
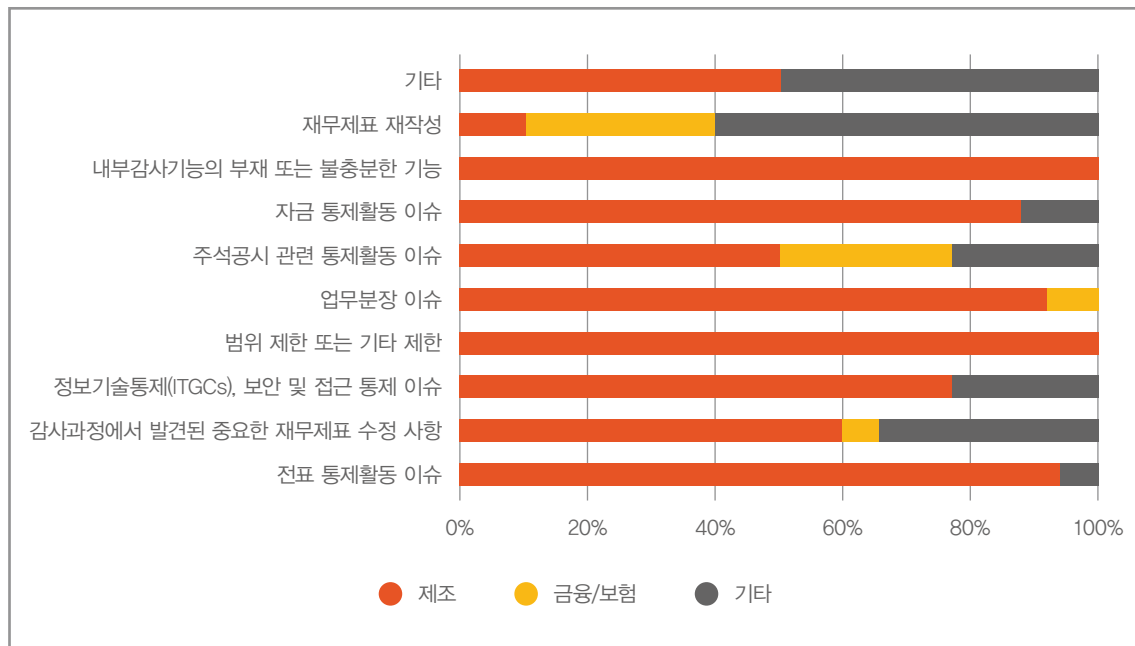


그림4-15. 산업 구분별 미비점 원인의 주요 유형



② 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역(Accounting issue)

미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역은 '수익인식' 42%, '자산손상' 10%, '재고자산 평가' 7% 순으로, 전체 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역의 59%를 차지하고 있다.

그림4-16. 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역

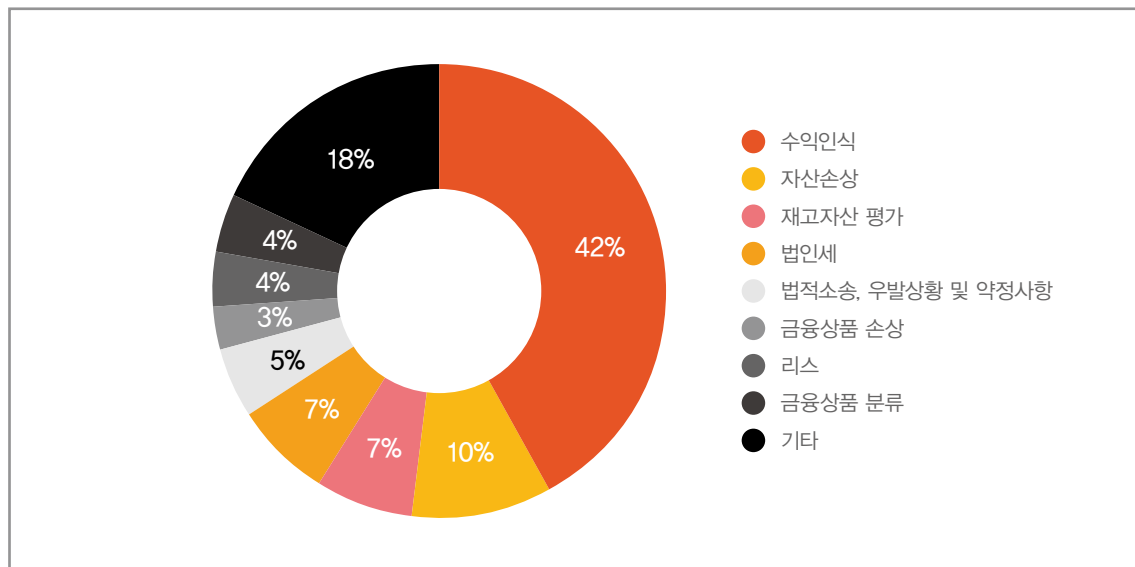


그림4-17. 자산 규모별 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역

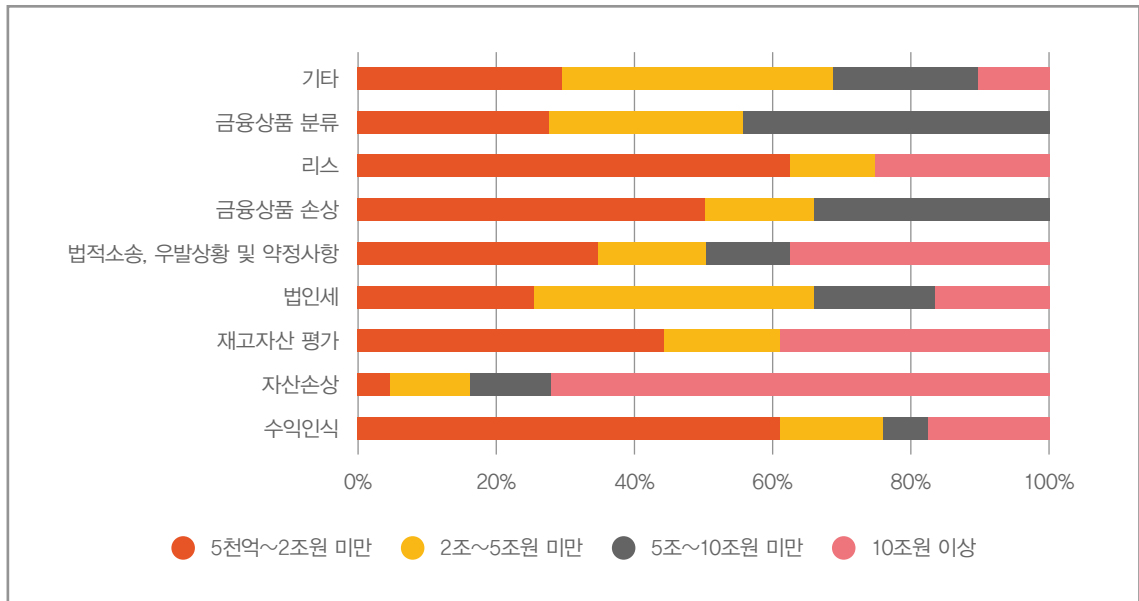
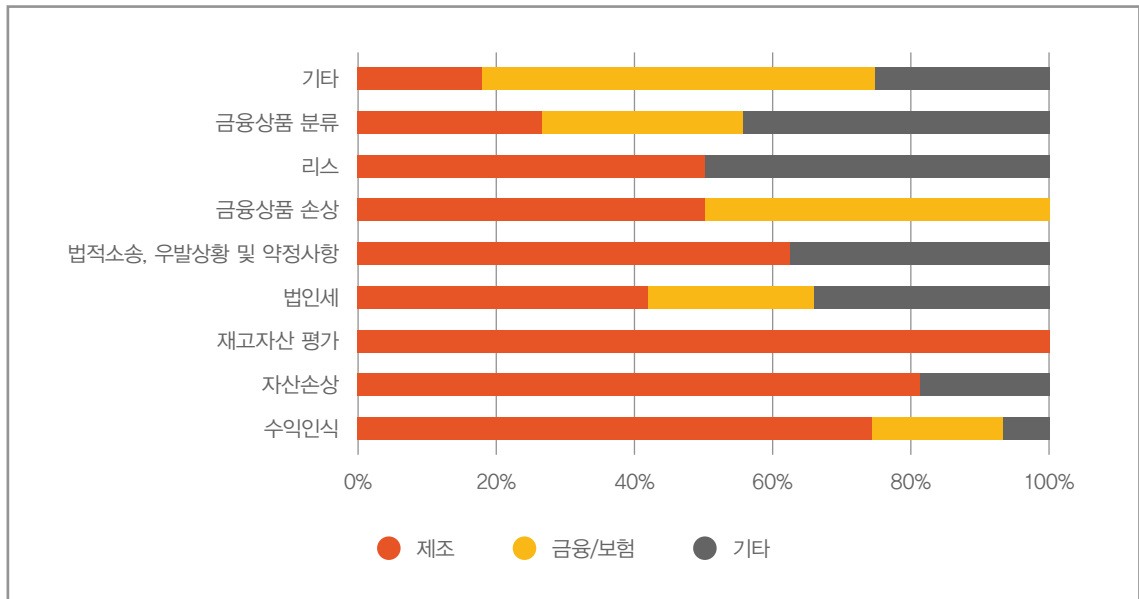


그림4-18. 산업 구분별 미비점 원인의 주요 재무제표 관련 영역



5. 2020 감사인과 주요 논의 이슈

5.1 주요 논의 항목 요약

분석대상 회사의 감사인과 주요 논의 항목은 ‘거래수준통제’ 관련 사항이 69%, ‘전산통제’ 관련 사항이 24%, ‘전사수준통제’ 관련 사항이 7% 순으로 나타나고 있다.

그림5-1. 감사인과 주요 논의 항목

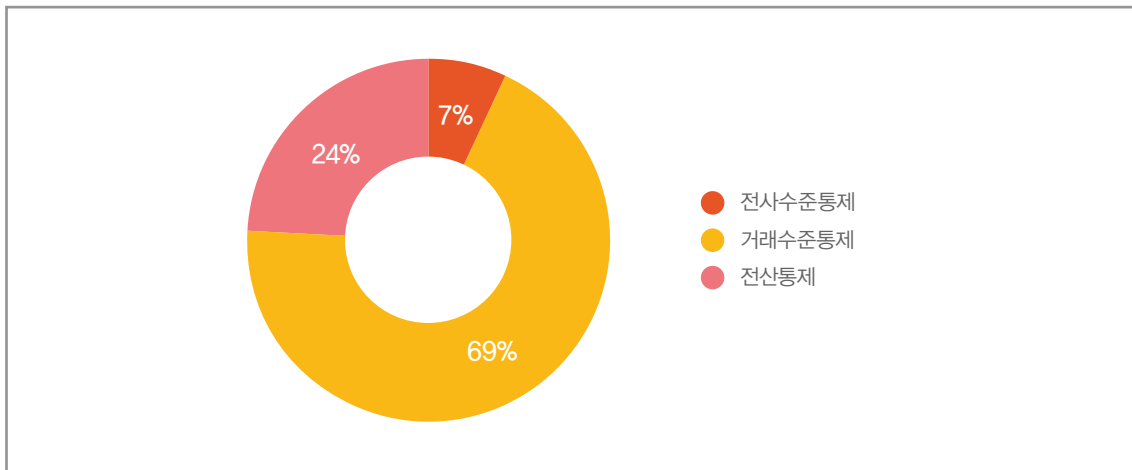


그림5-2. 자산 규모별 감사인과 주요 논의 항목

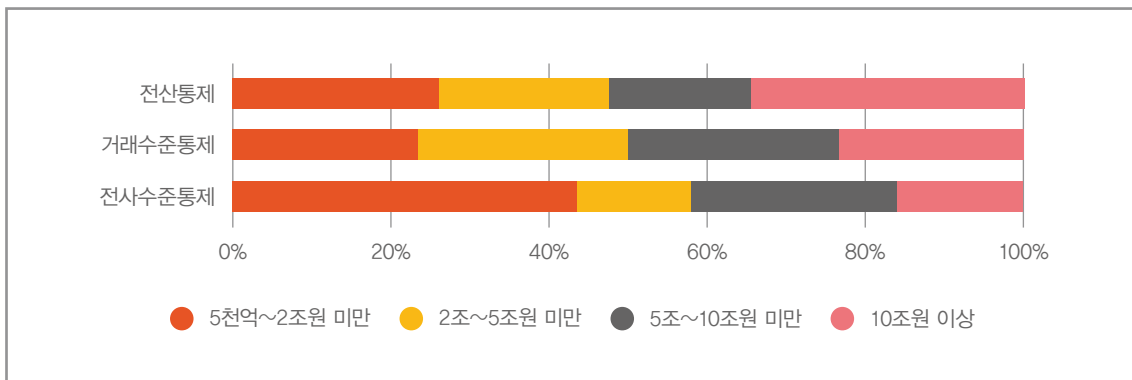
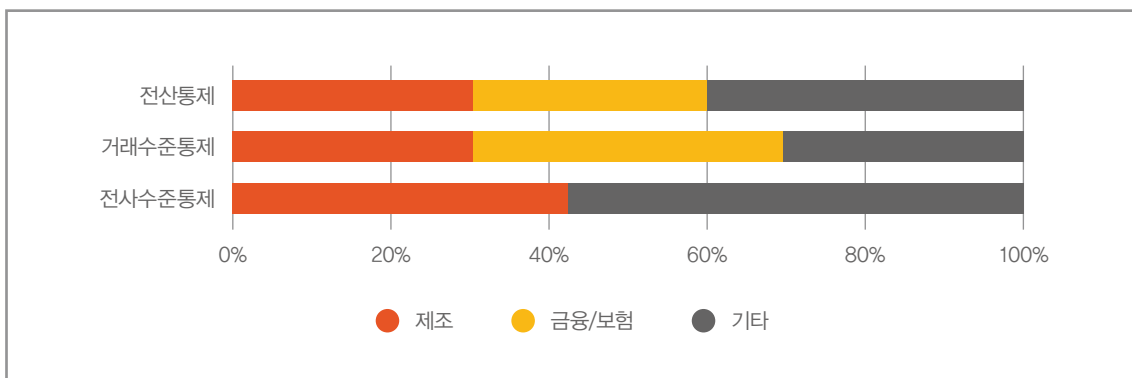


그림5-3. 산업 구분별 감사인과 주요 논의 항목



5.2 감사인과 주요 논의 사항

① 전사수준 통제

전사수준 통제 관련 주요 감사인 논의 사항은 '경영진의 적격성, 도덕성 이슈' 26%, '내부회계담당인력의 적격성 이슈' 21%, '감사(위원회)의 불충분한 기능 이슈' 16% 가 주로 부각된 것으로 나타나고 있다.

그림5-4. 전사수준 통제

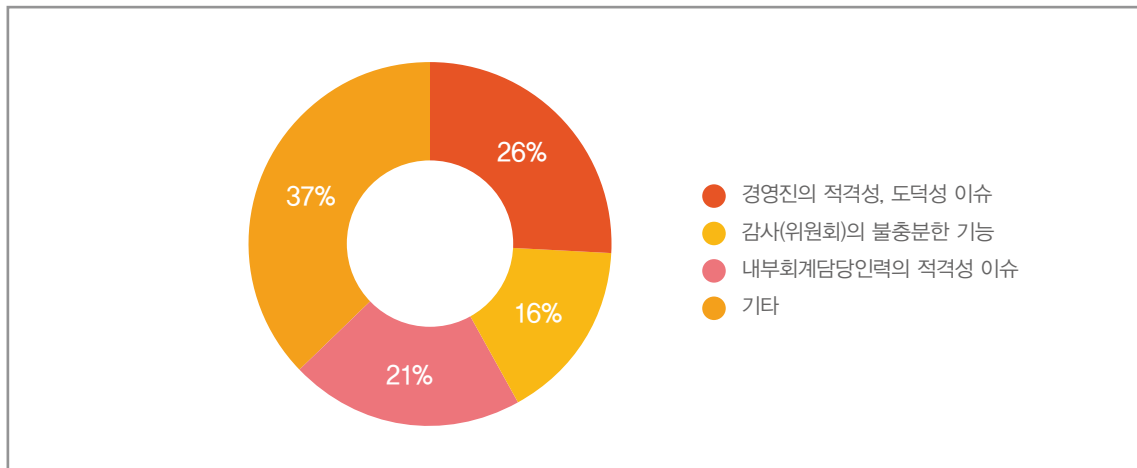


그림5-5. 자산 규모별 전사수준 통제 감사인과 주요 논의 사항

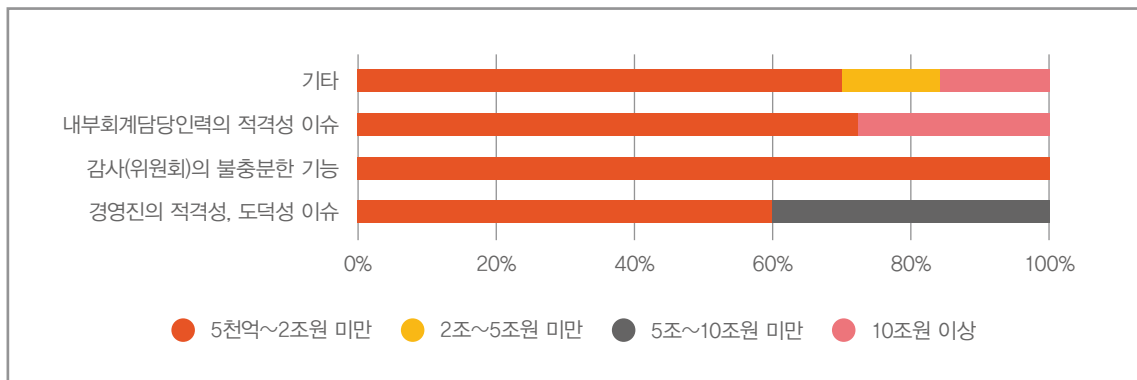
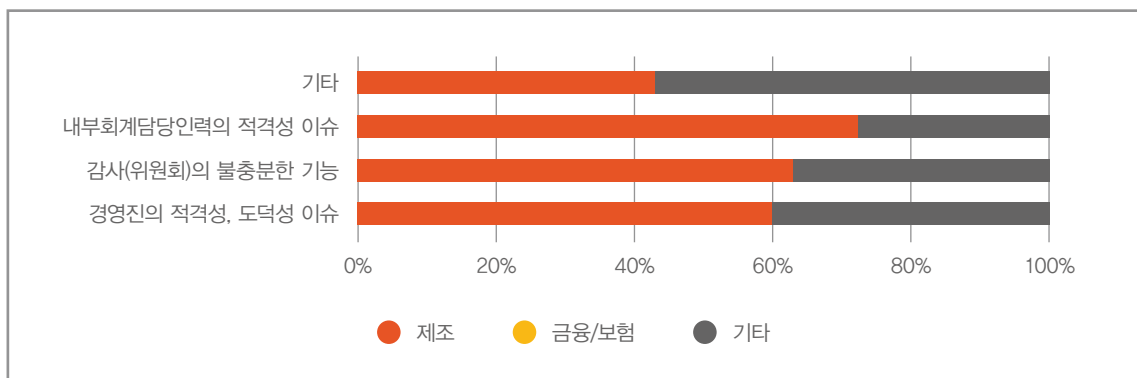


그림5-6. 산업 구분별 전사수준 통제 감사인과 주요 논의 사항



② 거래수준 통제

거래수준 통제 관련 주요 감사인 논의 사항은 '회계추정치에 대한 통제활동 이슈' 18%, '핵심통제활동의 설계 불충분/부적절' 15%, '경영진검토통제 이슈' 13%, '설계평가 수행 및 문서화 불충분/부적절' 13%가 주로 부각된 것으로 나타나고 있다.

그림5-7. 거래수준 통제 감사인과 주요 논의 사항

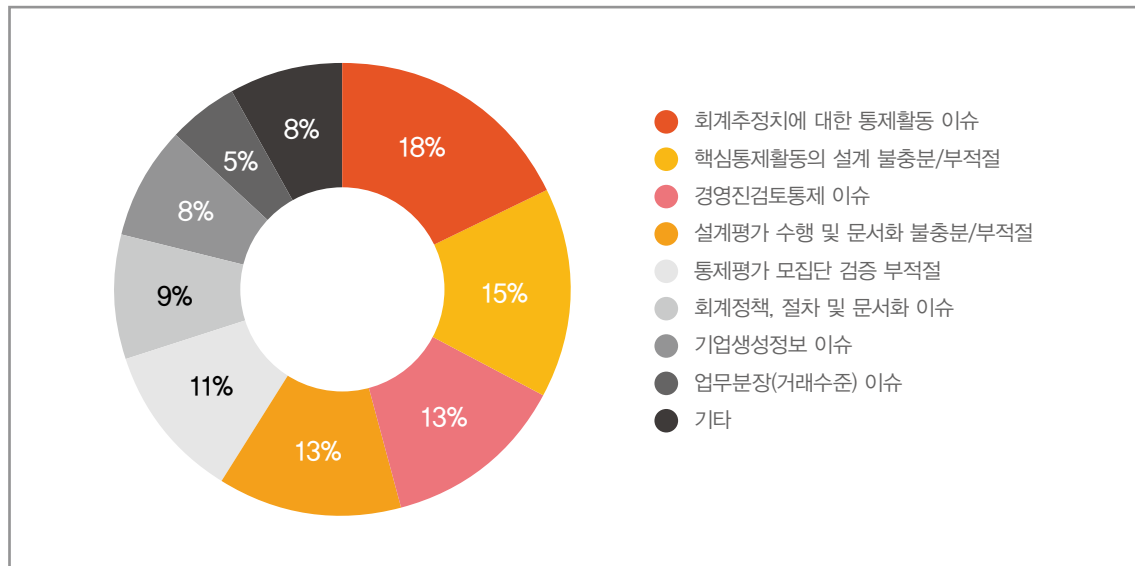


그림5-8. 자산 규모별 거래수준 통제 감사인과 주요 논의 사항

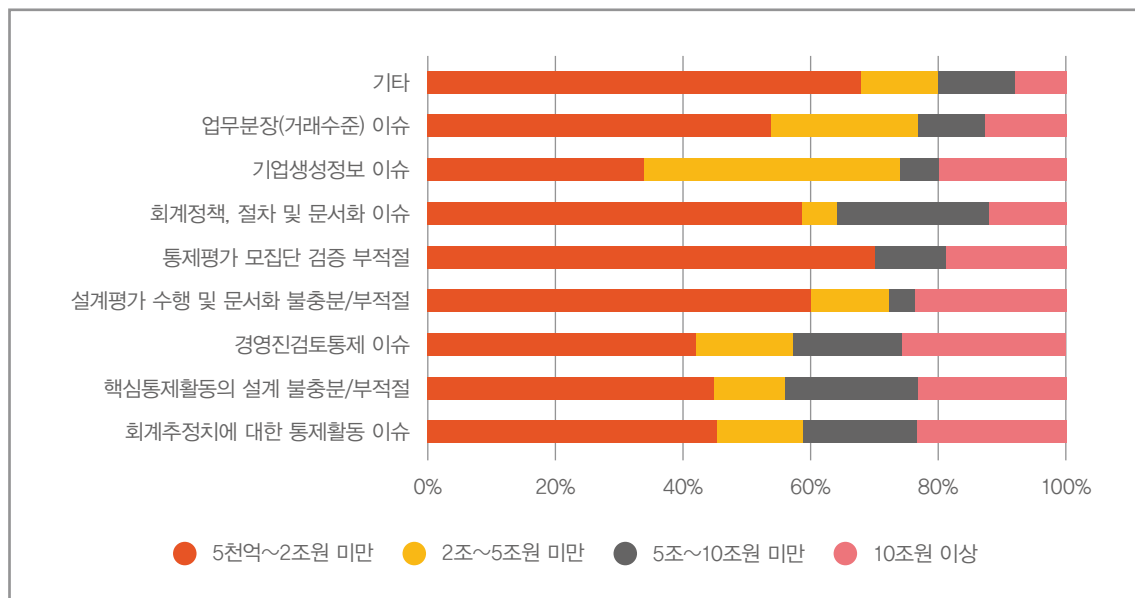
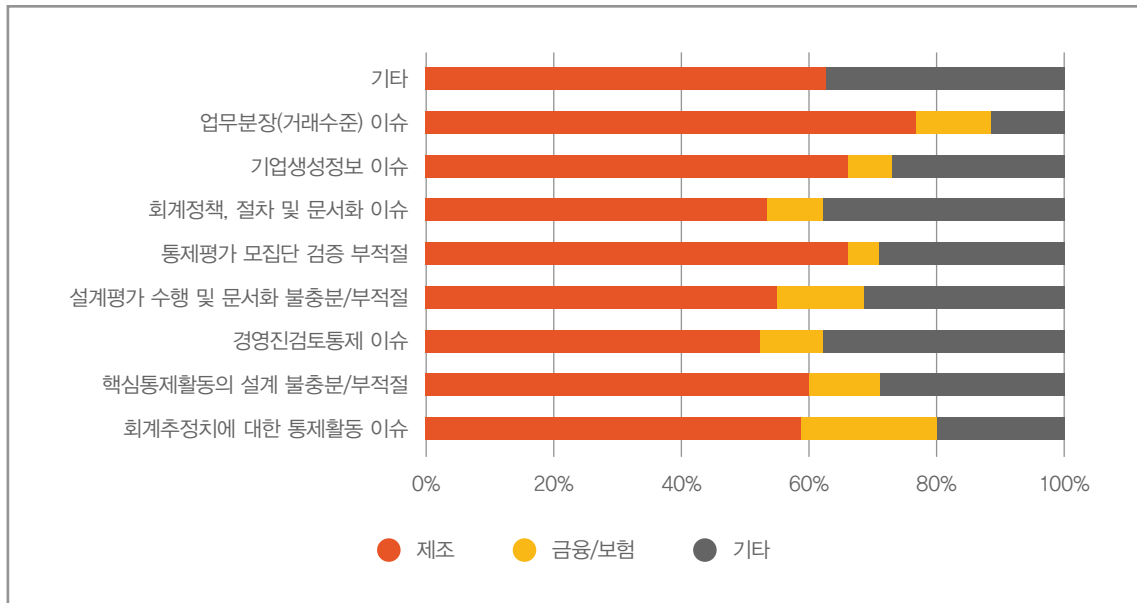


그림5-9. 산업 구분별 거래수준 통제 감사인과 주요 논의 사항



③ 전산통제

전산통제 관련 주요 감사인 논의 사항은 ‘보안 및 접근 통제 이슈’ 44%, ‘업무분장(ITGCs) 이슈’ 22%, ‘In-scope ITGCs 식별 미비’ 15%, ‘통제평가 모집단 검증 부적절’ 10% 이슈가 주로 부각된 것으로 나타나고 있다.

그림5-10. 정보기술 일반통제(ITGCs) 감사인과 주요 논의 사항

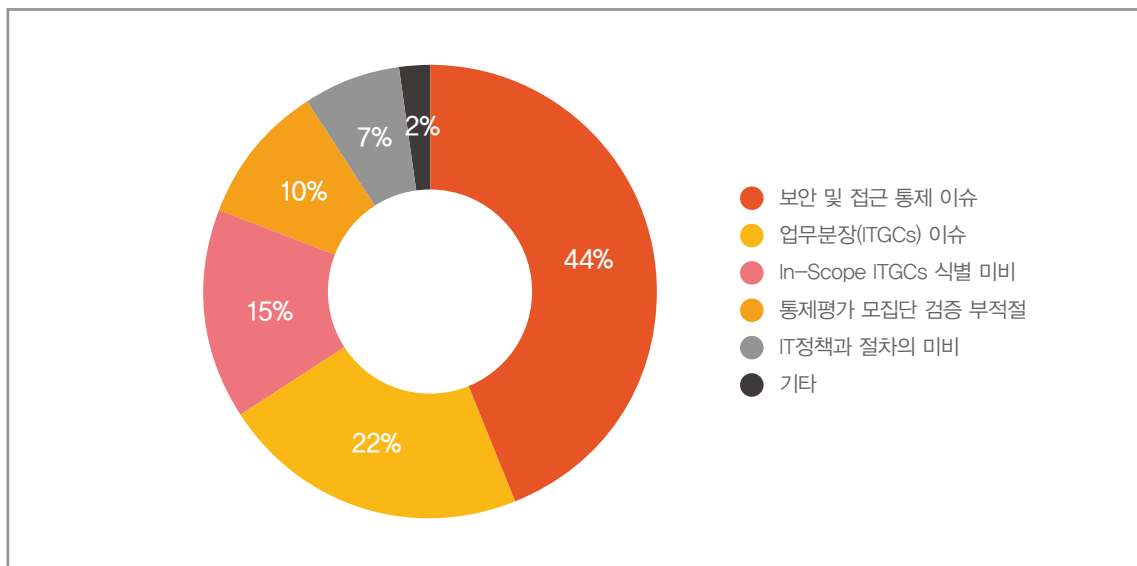


그림5-11. 자산 규모별 정보기술 일반통제(ITGCs) 감사인과 주요 논의 사항

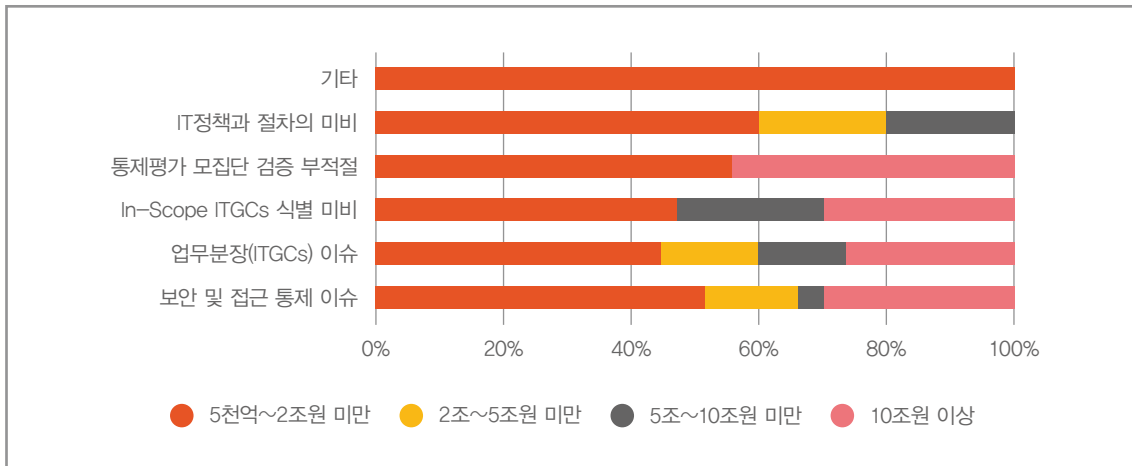
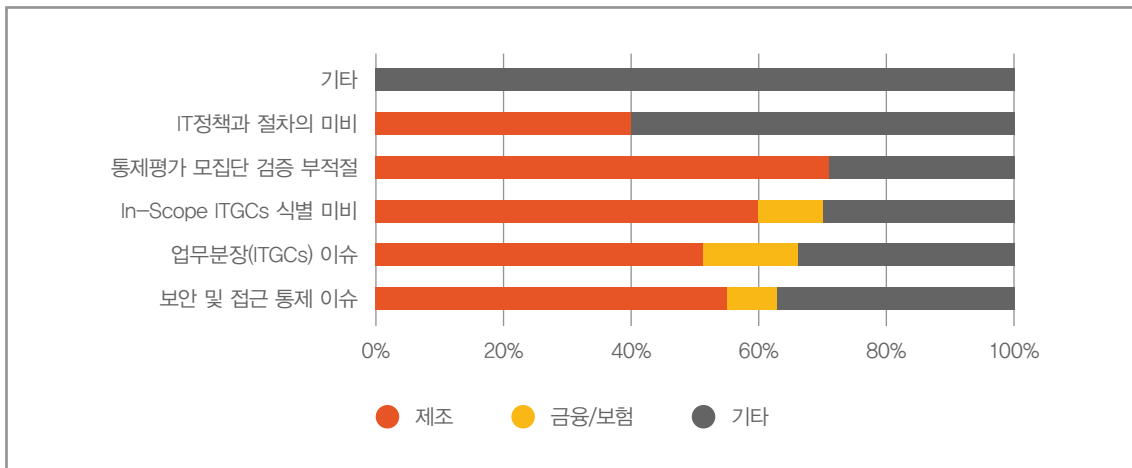


그림5-12. 산업 구분별 정보기술 일반통제(ITGCs) 감사인과 주요 논의 사항



II. 내부회계관리제도 Benefits



Point of View



비용측면의 고려요소

K SOX를 운영하는데 소요되는 비용을 산정함에 있어 개별통제의 수, 자동통제의 수, 그리고 내부감사 또는 서비스조직에 대한 평가결과 활용을 고려할 수 있다.



효익측면의 고려요소: 회계의 질

K SOX의 효익을 산정하는 데 있어 “회계의 질” 측면은 재무제표 재발행의 추이와 감사인이 부정과 관련된 사항을 보고하는 역할을 고려할 수 있다.



효익측면의 고려요소: 감사의 질

K SOX의 효익을 산정하는 데 있어 “감사의 질” 측면은 감사인 선임과 관련된 제도 및 결과를 고려할 수 있으며, 재무보고 내부통제와 관련된 회사의 의식변화를 고려할 수 있다.



K SOX 도입 효익에 대한 평가

K SOX 도입 이후 재무제표 정정공시가 감소하고 있으며, 경영진의 추정이 개입되는 핵심감사사항은 물론 부정과 오류 측면의 재무보고 왜곡표시 위험이 모두 고려되고 있다.



회사 규모별 고려사항

2조 이상의 회사는 비경상거래 및 회계추정과 관련된 회계처리능력의 보완이 필요하며, 5천억 이상의 경우 회계추정과 이를 실행하기 위한 적격성 있는 회계인력의 확보, 그리고 5천억 미만의 경우 회사의 책임범위에 대한 전사적인 공감대 형성이 요구된다.

1. Overview - SOX benefits

2002년 7월 30일 발효된 미국의 Sarbanes-Oxley Act("SOX") 적용과 함께 2001년 9월 한국에서는 기업의 부실위험을 조기에 파악하고자 기업구조조정촉진법상 내부회계관리제도를 한시적으로 의무화한 이후 2003년 12월 주식회사의 외부감사에 관한 법률로 이관되어 항구적으로 법제화된 지 어언 20년이라는 세월이 흘렀다. 한편, 2021년은 2019년부터 순차적으로 시행된 내부회계관리제도에 대한 외부감사인인 감사수준의 인증과 더불어, 그 범위가 "연결"수준으로 확대되는 시점이며, 이를 위해 자산총액 2조이상의 회사는 현재 "강화된" 내부회계관리제도의 수준을 "연결"범위로 확대하는 작업을 진행중에 있다. 즉, 2021년 현재는 향후 "연결"내부회계관리제도로의 확대를 위한 준비작업과 더불어 2022년부터 시행되는 자산총액 천억 이상의 회사에 적용되는 내부회계관리제도 감사 적용을 위한 준비작업이 한창인 시점으로, K SOX 적용으로 인하여 초래된 재무보고측면의 효용을 거울삼아 긴 호흡의 관점에서 앞으로도 수년간 지속될 기업의 내부회계관리제도의 지향점을 생각해보기 위한 적절한 시점일 것으로 생각된다.

2. SOX benefits - 미국의 사례에 기초한 Expectation

미국의 SOX에 따른 재무보고 내부통제와 관련된 제도가 시행된 직후 논의된 2005년 3월 PCAOB의 The Costs & Benefits of Sarbanes-Oxley Section 404에 따르면, SOX 도입으로 인한 비용·효익 분석 이전에 아래의 관점을 이해하여야 한다고 언급하였다.

- 재무보고와 관련된 내부통제에 대한 점검이라는 새로운 프로세스 도입 초기에는 학습곡선의 적용으로 인하여 비용적인 측면의 부담이 불가피하며,
- 도입 초기에는 관련 제도가 요구하는 수준을 충족하기 위해 과거의 절차에 대한 누적적인 수정으로 인해 많은 초기 비용이 소요되며,
- SOX 404는 재무보고 관점의 통제에 대한 경영진의 책임을 강화하고자 하는 제도로써 기업문화를 변화하는 다양한 요소중의 하나이며,
- SOX 404를 도입함으로써 개별 기업이 각자 이러한 체계를 개발하지 않고도 관련된 효익을 얻을 수 있으며,
- 내부통제 감사를 통해 보다 고도화된 통제에 대한 감사인의 이해증진을 통해 감사효율을 얻을 수 있고, SOX 404 적용에 따른 비용은 일시적인 것이나 그 효익은 장기적인 것이다.

요약하면, 새로운 제도의 도입으로 인하여 초기 비용이 크게 발생할 수 있으나, 경영진의 책임을 강화하는 제도로써 장기적인 측면의 효익을 고려하여야 한다는 것이다. 개별 회사별로는 비용에 대한 인식과 효익에 대한 고려에서 시각차이가 있을 것으로 생각되므로, 몇 가지 Research data를 통하여 비용에 대한 인식과 각 기업이 효익으로 삼을 수 있는 항목에 대해 먼저 살펴보고자 한다.

2.1 비용측면 – Cost에 대한 다양한 고려요소

SOX 적용으로 인하여 경영진의 자체평가 및 감사인의 감사 과정에서 필수불가결하게 시간투입이 필요하며, 그 결과 제반 비용이 증가하게 된다. 재무보고의 과정에 대한 점검을 통해 이해관계자에게 제공되는 정보의 신뢰성을 높이고자 하는 제도이므로 어찌 보면 회사가 투입하는 인력, 시간 그리고 이를 위한 비용은 증가하는 것이 당연한 결과로 보인다.

각 회사의 SOX 적용으로 인한 비용산정을 위해서는 각 회사의 사업구조, 부문 및 임직원의 수와 전산시스템 또는 조직의 복잡성 등 다양한 요소를 고려하여야 한다. 또한, 장기적인 관점에서 관리가능한 비용의 범위가 어느 정도인지 파악하는 것 또한 중요하다.

여기서는 2016년에 이루어진 Protiviti의 Understanding the costs and benefit of SOX compliance 및 2020년에 이루어진 Protiviti의 SOX compliance amid a new business equilibrium를 통해 비용산정 및 비용관리측면의 고려요소를 파악하고자 한다.

① 비용산정 측면의 고려요소

- 경영진이 개별통제의 효과성을 테스트하기 위해서는 대략 6~7시간 정도의 시간이 소요된다(그림 2-1).
- 비용은 기업의 이질적인 부문의 수가 많을수록 증가하며(그림 2-2), 적용연도가 경과함에 따라 감소하는 경향을 보이지는 않는다(그림 2-3).
- 주요통제 중 자동통제의 비중은 24% 내지 30% 수준이다(그림 2-4).

그림2-1.

During fiscal year 2015, how many hours, on average, would you estimate your organization spent on each key control as it relates to the following activities?	
Results from public company respondents showing average number of hours spent on each key control	
7.3	Testing for control operating effectiveness
6.4	Testing management review controls
6.2	Testing other information produced by entity(IPE) for data used to execute key controls
5.9	Creating or updating control documentation
5.8	Retesting if control operating effectiveness is not initially achieved
5.4	Evaluating or reevaluating control design
5.2	Remediating control design

그림2-2.

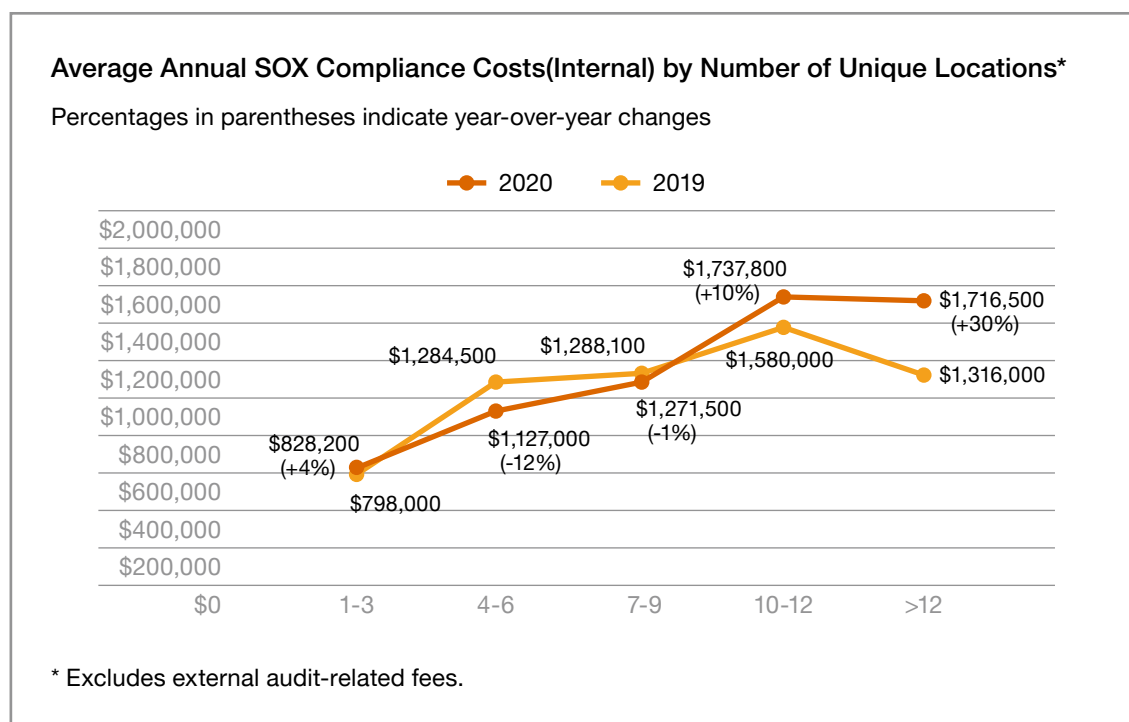


그림2-3.

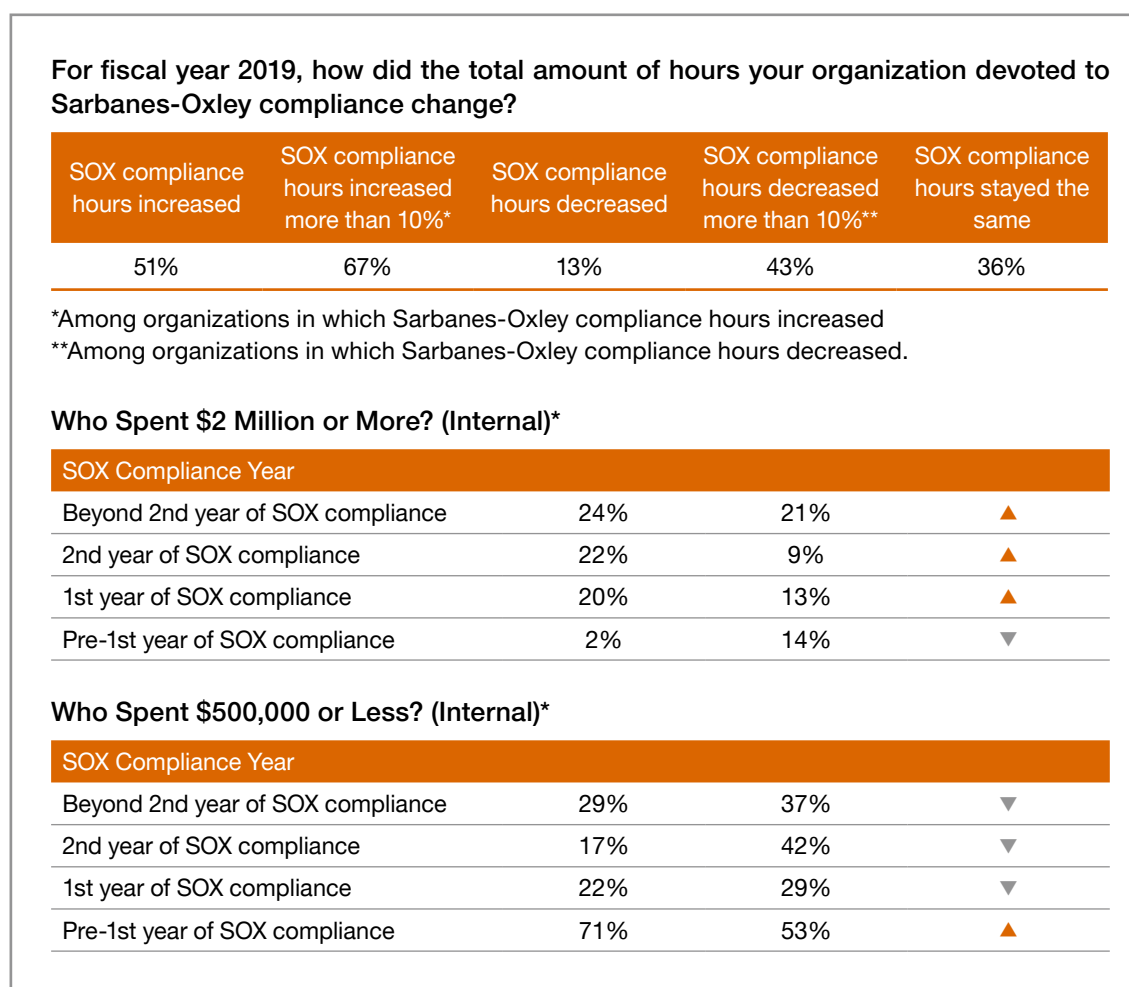


그림2-4.

Automated Controls								
For fiscal year 2019, what percentage of your organization's total key controls would you estimate are automated key controls?								
SOX Filer Status	Large Accelerated filer		Accelerated filer		Nonaccelerated filer		Emerging growth company	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
0%-5%	22%	18%	12%	12%	25%	30%	7%	8%
6%-10%	22%	16%	20%	10%	23%	13%	9%	5%
11%-25%	25%	32%	28%	34%	23%	11%	28%	14%
26%-50%	18%	19%	24%	29%	15%	27%	25%	51%
51%-75%	7%	11%	10%	9%	10%	11%	23%	13%
76%-100%	6%	4%	6%	6%	4%	8%	8%	9%
Average estimated percentage	24%	26%	29%	30%	25%	28%	38%	39%

② 비용 관리 측면의 고려요소

- 외부감사인인 약 80% 정도는 리스크가 중간 또는 낮게 평가된 프로세스에 대해 회사의 내부통제 효과성 검토결과를 이용한다(그림 2-5).
- 외부감사인은 외부감사 과정에서 회사의 내부통제 효과성에 대한 검토결과를 이용하며, 이는 외부 감사 통제테스트의 약 40% 수준을 상회한다(그림 2-6).
- 서비스조직을 이용하고 있는 회사의 약 89%는 해당 서비스조직의 통제의 효과성과 관련되어 전부 또는 일부의 보고서를 활용한다(그림 2-7).
- 일정 규모를 넘는 기업의 경우 과반 이상이 수작업통제를 자동통제로 전환하고자 하는 계획을 가지고 있다(그림 2-8).

그림2-5.

External Auditor Reliance on the work of Others Do your external auditors rely on work that you do to the fullest extent possible for medium-and low-risk processes? "Yes" responses	SOX FILER STATUS	
	81%	Large accelerated filer
	82%	Accelerated filer
	95%	Nonaccelerated filer
	86%	Emerging growth company

그림2-6.

What percentage of your controls testing do the external auditors rely upon?				
	SOX Filer Status			
	Large Accelerated filer	Accelerated filer	Nonaccelerated filer	Emerging growth company
10% or less	12%	12%	16%	7%
11%-20%	11%	16%	21%	22%
21%-30%	15%	17%	7%	18%
31%-40%	14%	9%	2%	13%
41%-50%	14%	13%	19%	14%
51%-75%	24%	16%	19%	16%
76%-100%	10%	17%	16%	10%
Average estimated percentage	44%	44%	43%	39%

그림2-7.

For processes that your company outsources, are you receiving SOC 1 reports? All respondents (public companies)	43%	Yes, for all outsourced providers
	46%	Yes, for some outsourced providers
	11%	No

그림2-8.

To what extent does your organization plan to further automate its manual processes and controls within fiscal year 2020?								
SOX Filer Status								
	Large Accelerated filer		Accelerated filer		Nonaccelerated filer		Emerging growth company	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
We have significant plans to automate a broad range of IT processes and controls	14%	17%	21%	17%	15%	22%	42%	44%
We have moderate plans to automate numerous IT processes and controls	39%	39%	46%	46%	18%	40%	37%	33%
We have minimal plans to automate selected IT processes and controls	36%	32%	19%	24%	44%	19%	13%	12%
We have no plans to automate any further	11%	12%	14%	13%	23%	19%	8%	11%

요약하면, SOX와 관련된 비용산정시에는 전체 통제의 수, 부문의 수와 자동통제의 수가 영향을 미치며, 감사인의 경영진의 내부통제 효과성 검토결과에 대한 이용정도, SOC1 report의 이용여부 및 자동통제로의 전환 노력을 통해 관련 비용을 관리하는 노력을 기울이고 있다.

2.2 효익측면 – 회계의 질과 감사의 질

Harvard business school에서 발간한 “SOX after Ten years: A multidisciplinary review”(2014.1.12)에서는 SOX 도입 이후 이루어진 120여개의 Paper를 종합적으로 검토하여 아래와 같이 SOX benefits을 분류하였다.

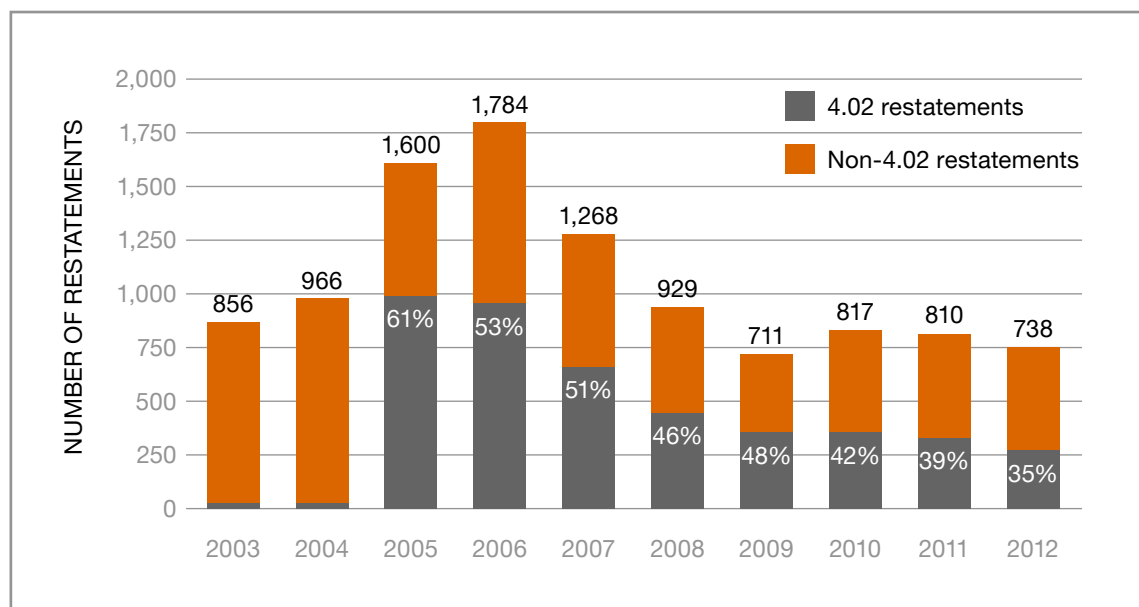
① 회계의 질에 미친 영향 – Impact on accounting quality

- 2002년 이전에는 수준 낮은 회계처리 관행으로 인하여 보고서 재발행으로 이어진 사례가 다수 있었다.
- 이로 인하여 SOX가 도입되었으며, SOX 도입 시점에는 재발행의 수가 급격히 증가했고, 그 이후 급격히 감소하였다.
- SOX 적용 이후 감사인이 부정을 발견, 보고하는 역할이 강화되었다.

2014년 이루어진 CAQ(Center for Audit Quality)의 조사에 따르면, SOX 도입 초기 2005년과 2006년 재무제표의 재발행은 급격히 증가였고, 이후 2012년까지 급격히 감소하였다. 2005년 1600여개와 2006년 1784개의 재무제표 수정이 이루어진 반면, 그 이후 700개에서 800개 수준으로 감소하였다(Source: Center for Audit Quality report, Financial Restatement Trends in the United States: 2003-2012).

재무제표의 신뢰성을 전반적으로 훼손시키는 재발행에 대하여 Form 8-K에 공시하는 것이 요구(2004년부터 시행)된 이후의 통계를 보면, 재무제표 재발행 중 Form 8-K의 요건에 해당하는 재발행의 비율은 2005년 61%에서 2012년 35% 수준으로 감소한 것을 볼 수 있으며, 또한, 재발행에 소요되는 기간이 2005년 평균 2.06년에서 2012년에는 약 17개월로 감소한 것을 볼 수 있다(그림 2-9).

그림2-9.



② 외부감사의 질에 미친 영향 – Impact of SOX on audit quality

SOX 제도 도입에 따라 규모가 작은 회계법인의 상장회사 감사 비중이 줄어들게 되었고, 상대적으로 감사절차 및 SOX 적용에 따른 시간 증가로 인하여 감사보수는 증가하였다. 또한, PCAOB의 감독의 영향 등으로 인하여 감사품질에 대한 관리강화로 인해 작은 규모의 회계법인이 상장회사 감사에서 배제되는 결과를 낳았다. 즉, 제도의 도입에 따른 감사시장의 변화가 외부감사의 질에 미치는 영향이 크다고 볼 수 있다.

한편, 2016년 이루어진 Protiviti의 Understanding the costs and benefit of sox compliance 조사에 따르면, SOX로 인하여 재무보고 관점의 내부통제제도가 개선되었다는 결과가 40%에서 65% 수준으로 조사되었으며, 보다 규모가 큰 5조 이상의 기업의 경우 그 정도가 60% 이상으로 조사되었다(그림 2-10). 또한, SOX 준수를 위한 노력이 기업의 Business process의 지속적인 개선으로 이어지게 되었다는 의견이 과반 이상이었다(그림 2-11).

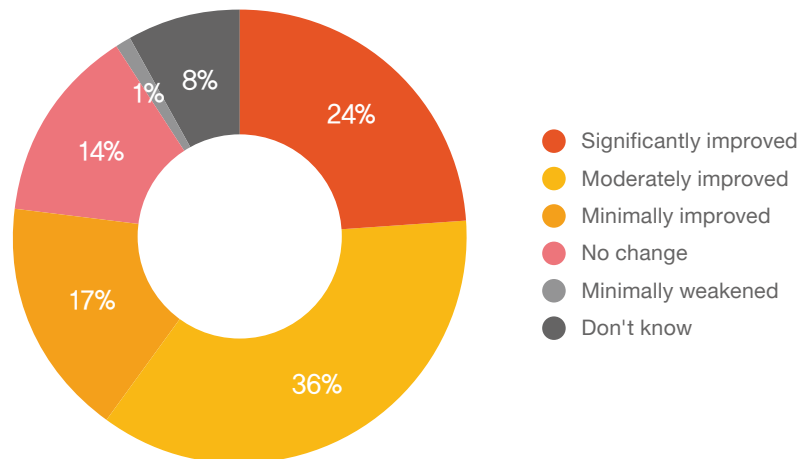
그림2-10.

GENERATING VALUE FROM SOX COMPLIANCE							
How has the internal control over financial reporting structure changed since Sarbanes-Oxley Section 404(b) was required for your organization?							
	Size of Organization						
	\$20 billion or greater	\$10 billion - \$19.99 billion	\$5 billion - \$9.99 billion	\$1 billion - \$4.99 billion	\$500 million - \$999.99 million	\$100 million - \$499.99 million	Less than \$100 million
Significantly/moderately improved	65%	68%	62%	37%	40%	65%	56%
Does your organization currently leverage Sarbanes-Oxley compliance efforts to drive continuous improvement of business processes across the organization?							
	Size of Organization						
	\$20 billion or greater	\$10 billion - \$19.99 billion	\$5 billion - \$9.99 billion	\$1 billion - \$4.99 billion	\$500 million - \$999.99 million	\$100 million - \$499.99 million	Less than \$100 million
Yes	71%	80%	63%	80%	86%	75%	56%

그림2-11.

Perceptions of the SOX Compliance Process and Internal Control Over Financial Reporting

How has the internal control over financial reporting(ICFR) structure changed since Sarbanes-Oxley Section 404(b) was required for your organization?



Considering the lifecycle of your Sarbanes-Oxley program until now, what are the primary benefits your organization has achieved through its Sarbanes-Oxley compliance process? (Multiple responses permitted)

	Total
Improved internal control over financial reporting(ICFR) structure	61%
Continuous improvement of business processes	55%
Enhanced understanding of control design and control operating effectiveness	54%
Compliance with SEC rules	44%
Ability to better identify duplicate or superfluous controls	41%
Improvements in company culture, specifically related to risk and controls	39%
Increased reliance by external audit on the work of internal audit	37%

3. 한국에서의 K SOX benefits

2018년부터 내부회계관리제도에 대한 감사를 대비해 온 각 기업은 주기적 지정제도로 인해 감사인이 변경되었거나 변경이 예상되는 환경에서 각 기업의 현행 회계처리의 적정성에 대한 구체적인 점검을 실시하였다. 이 과정에서 과거 회계처리의 오류가 발견되어 수정 또는 정정하기도 하였으며, 과거 재무제표를 작성하는 과정에서 적용된 회계처리의 타당성을 다시 한번 살펴보고, 회사의 회계처리에 대한 전임감사인과 당기감사인간의 해석의 차이를 확인하기도 하였으며, 이를 조정하고 회사가 적용한 회계처리의 타당성을 확보하기 위하여 전·당기 감사인 간 의견불일치 조정 협의회를 개최하는 등 다양한 측면에서 회계투명성을 높이하고자 하는 노력을 기울였다.

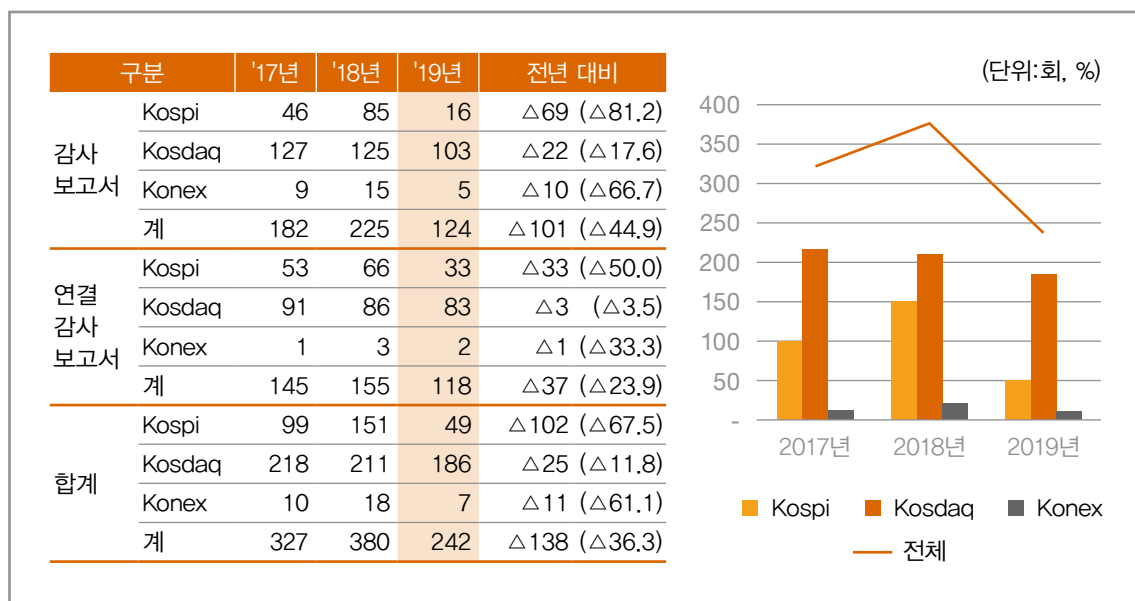
이러한 회사와 감사인의 노력의 결과는 내부회계관리제도의 중요한 취약점과 과거 공시한 재무제표 정정으로 나타나게 되었다.

3.1 회계의 질: 재무제표 정정공시의 감소 추세

2020년 6월 30일 금융감독원의 “2019년 중 감사보고서 정정현황 분석 결과 및 유의사항”에 따르면, 2019년에 감사보고서를 정정한 회사는 87개사, 비교표시 재무제표를 수정한 회사는 59개사로 집계되었으며 그 사유로 재무제표 본문의 정정시에는 감사인의 변경이나 제약바이오 회계처리 감독지침 등 감독당국의 구체적인 지침 또는 감리 등의 사유로 인한 정정이 많은 비중을 차지하고 있다.

해당 자료에 따르면, 2018년 중 감사보고서 정정건수는 2017년 대비 증가하였으나, 2019년 중에는 정정비율이 감소하는 추세를 보이고 있으며, 이는 2018년 11월부터 新외감법 시행으로 회사 및 감사인이 '18회계연도 결산에 신중을 기한 결과, 정정 횟수 및 회사수가 전반적으로 감소한 것으로 판단하고 있다.

그림3-1. 상장회사 (연결)감사보고서 정정 횟수



3.2 감사의 질: 중요한 취약점의 사유

2021년 4월 9일 현재 내부회계관리제도에 대한 외부감사인인 감사 및 검토 의견이 변형된 회사는 총 89개사(KOSPI, KOSDAQ, KONEX)이며, 의견변형이 이루어지게 된 중요한 취약점의 사유를 Keyword로 분류해보면 아래와 같다.

표3-1.

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

상기 Keyword는 재무제표의 신뢰성에 영향을 미치는 주요 요소인 오류와 부정의 요소로 구분할 수 있으며, 대략적으로 오류의 요소가 60%, 부정의 요소가 40% 수준을 구성하고 있다. 상기 회사의 대다수가 자산총액 5천억 미만인 중소·중견기업 위주의 상황이고 재무제표에 대한 적정의견 이외의 회사가 89개사 중 63개사인 것을 감안하면, 중요한 취약점의 내용에 오류의 요소가 60% 수준에 해당되는 것은 내부회계관리제도 의견변형시 회계처리 오류에 기인한 비중이 상당히 높음을 알 수 있다.

이를 볼 때, 내부회계관리제도의 실효성 강화와 동시에 사전재무제표 제출의무, 표준감사시간 제도의 도입, 주기적 감사인 지정제도 등으로 대표되는 2018년 개정 외감법의 적용으로 인하여 회계의 질적인 측면과 감사의 질적인 측면에서의 긍정적인 효과는 다분히 높게 나타나고 있는 것으로 보인다.

4. 향후 과제

2019년부터 시행된 2조 이상 상장회사의 내부회계관리제도 감사를 기점으로 연도별로 기업규모별 K SOX 중점 고려요소는 아래와 같이 변화되고 있다.

4.1 2조 이상 회사

기업 규모가 어느정도 대규모인 회사로, 절대적인 구성원의 수가 많고 조직규모가 큰 기업으로서 이러한 제반 상황에 기인하여 IT에 대한 투자나 관리가 어느정도 선행된 회사인 특성이 있다. 그 결과, 내부회계관리제도 첫 적용이었던 2019년도에는 외부감사인 시각과 경영진 시각의 차이가 존재하였으며, 주로 회계처리의 적용관점에서 외부감사인의 시각을 이해하는 과정에 어려움이 있었던 시기이다.

2019년 내부회계관리제도 의견변형이 이루어진 4개사의 중요한 취약점의 원인을 살펴 보면, 주로 회계추정과 관련된 제반자료에 대한 이해, 점검, 그리고 분석 과정의 미비점으로 요약될 수 있으며, 이는 영업, 구매, 제조 및 생산 등 개별 프로세스에서의 내부통제 미비점 보다는 회계처리의 적용과정에서의 미비점이 보다 부각되었다고 할 수 있다.

이러한 특성이 나타나는 이유는 오래된 업력이나 회사의 규모로 인하여 기본적으로 갖추어야 하는 일반적인 내부통제의 요소는 비교적 양호한 상황으로 이해되며, 내부회계관리제도의 고도화 방향성을 생각해 보았을 때, 부정이나 비경상적인 거래, 그리고 회계추정과 관련된 내부통제절차의 고도화가 향후 과제로 평가될 수 있을 것이다.



4.2 5천억 이상 회사

5천억 이상 회사의 경우 다양한 경로를 통해 2조 이상 회사의 2019년 내부회계관리제도 준비과정에서의 실무적인 어려움이나 제도상의 개선, 그리고 시스템에 있어 개선 필요사항이 존재한다는 피드백을 얻었다. 이로 인해 조기에 전담조직을 구성하여 개선과제를 파악하고 해결하고자 하였으며, 규모에 비해 상대적으로 많은 노력을 기울였다고 판단된다.

회계인력과 IT시스템의 절대적인 부족에도 불구하고 사전적인 준비와 다양한 관점의 대응으로 인해, 비록 사전재무제표 제출 이후 최종재무제표와의 차이로 인한 내부통제 과정에서의 미비점은 발견되었으나, 외부감사인은 이러한 미비점이 중요한 취약점으로 판단될 만큼 회사의 다른 내부통제제도가 취약하다고 판단하지는 않은 것으로 사료된다.

비록 첫 해의 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 평가결과는 양호하였으나, 적용 첫 해 미비점으로 다수 지적된 전기 재무제표의 재작성이나 외부감사인이 발견한 수정사항의 중요성, 그리고 회사의 결산인력의 적격성이 개선되는 데에는 많은 투자와 시간이 필요하기 때문에 2021년 내부회계관리제도 고도화 관점에서는 회계인력의 충원과 회계처리 능력의 향상이 보다 중요한 과제인 것으로 판단된다. 2020년 감사과정에서 나타난 이러한 회계처리 능력과 관련된 미비점을 보완하기 위하여 다수의 회사가 내부회계관리제도 감사대응 과정에서 외부전문가를 통한 회계자문을 받기도 하였으나, 장기적으로 보았을 때, 회사 자체적인 결산능력 향상이 없는 외부자문은 내부통제 관점의 미비점으로 지적될 위험이 상존하는 것으로 볼 수 있다.

4.3 5천억 미만 회사

2021년은 다수의 5천억 미만인 회사의 내부회계관리제도 고도화가 진행되고 있는 상황이다. 이 과정을 들여다보면, 재무제표 결산과정에 대한 회사 및 경영진의 책임에 대한 정립이 사전적으로 필요하다고 판단된다.

적용되는 회계원칙을 검토하고 회계처리방법을 정하는 과정에서 필수적인 회사의 회계정책서의 부재를 해결하고자 하는 문제의식의 부족, 회계추정과 관련된 회계처리를 결정하는 과정에서 이용되는 외부전문가의 평가결과를 리뷰하고 최종 회계처리를 결정하는 책임이 경영진에게 있다는 공감대의 부족, 파악된 개선요구사항을 해결하고 회사에 내재화 하는 과정에서 필요한 적격성 있는 회계인력의 부족이 5천억 미만인 회사의 고도화 과정에서 공통적으로 발견되고 있다.

이러한 문제의식, 공감대, 인력의 부족은 회사와 경영진의 내부통제의 운영과 관련된 책임의식 강화가 선행되어야 보완될 수 있는 사항으로 판단되며, 이를 해결하기 위해서는 경영진의 책임의식 고취를 위한 주주, 감독기관 그리고 외부감사인의 공동의 노력이 필요하다고 생각된다.

5. 맺음말

내부회계관리제도의 도입으로 인한 Benefits는 회계의 질 측면과 감사의 질 측면으로 크게 구분될 수 있다. 지난 3년간 다수의 참여자의 노력으로 회계의 질이나 감사의 질적인 측면에서 한국의 내부회계관리제도는 성공적으로 시작되어 온 것으로 생각된다. 그러나, 보다 근본적으로는 일상적인 내부통제 요소에 더불어 부정이나 비경상적인 거래, 그리고 회계추정과 관련된 회계처리 능력의 개선이 필요하며, 이를 위해서는 적격성 있는 회계인력을 충원, 양성, 그리고 유지하고자 하는 최고경영자의 의지 또한 요구된다.



III.

내부회계관리제도 Optimization strategy



1. Digital SOX의 현재와 목적

2019년부터 국내에서 단계적으로 적용된 내부회계관리제도 감사 대응을 위해 많은 상장회사들이 전담인력 등 Human resource에 의한 Manual 중심의 운영을 함에 있어 많은 Challenges를 느끼고 있다.

2004년부터 Sarbanes-Oxley Act를 적용해 온 미국의 경우 이러한 Challenges를 극복하고자 SOX 효율화 및 최적화를 위해 다양한 노력을 기울이고 있다.

내부회계관리제도 감사 적용 2년이 넘어가는 국내에서도 내부통제 효율성 확보를 위해 디지털 기술을 접목시키고자 하는 방안에 대해서 실질적인 고민과 준비가 필요한 시점이다. 특히, 향후에 적용되는 연결내부회계관리제도 감사의 효율적 대응을 위해서도 고려되어야 할 중요한 부분이다.

1.1 Digital SOX에 대한 오해와 진실

표1-1.

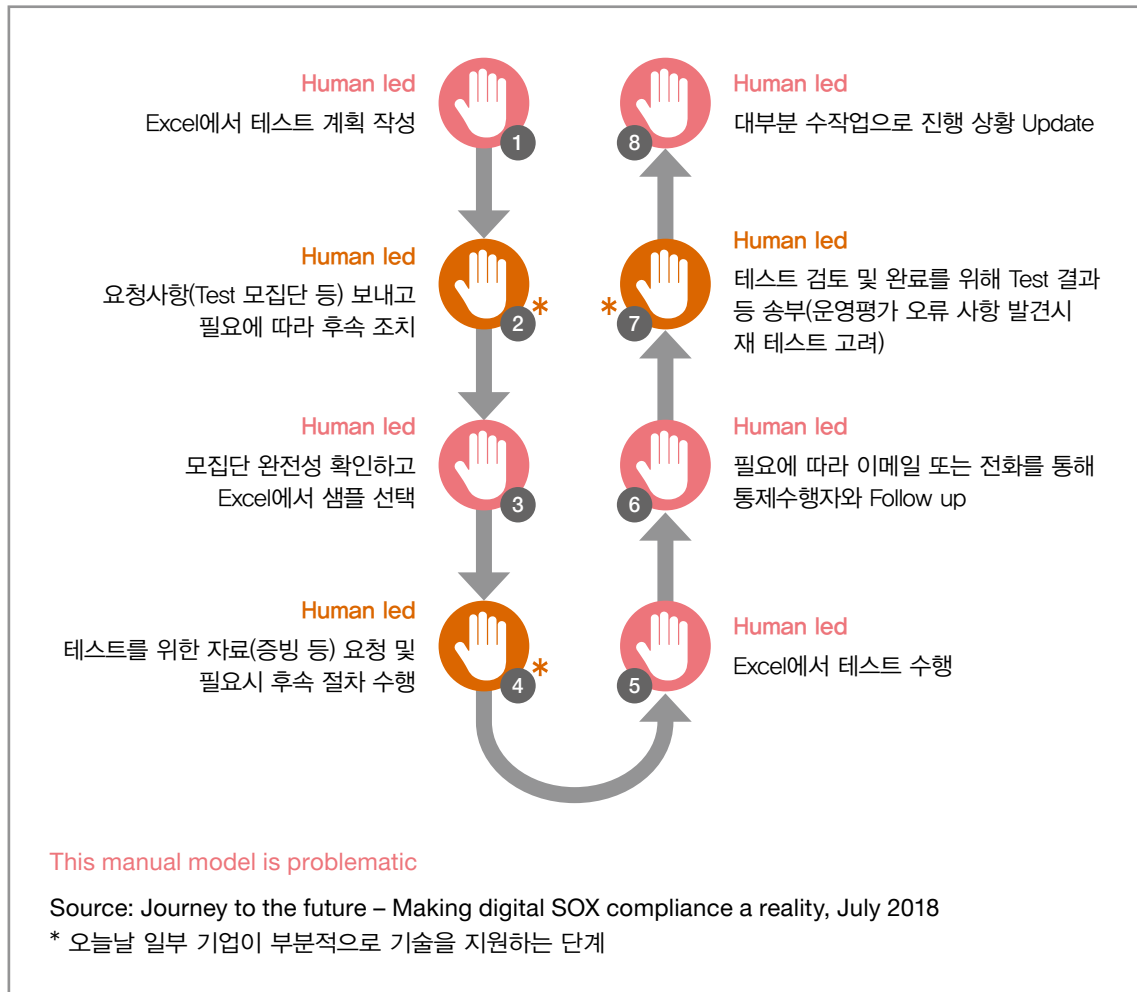
오해 (Myth)	진실 (Reality)
Digital solutions can't be implemented in a largely manual environment. 디지털 솔루션은 대부분의 수동 환경에서 구현할 수 없다.	Emerging technologies, such as robotic process automation, allow manual tasks to be digitized and automated. 로봇 프로세스 자동화와 같은 새로운 기술을 통해 수동 작업을 디지털화하고 자동화할 수 있다.
SOX testing can only be automated if the underlying business process and controls are automated. SOX 테스트는 관련 비즈니스 프로세스와 통제가 자동화된 경우에만 자동화할 수 있다.	Testing can be automated by the SOX function—and can be a catalyst for business automation—even if the underlying controls are not automated. 테스트는 SOX 기능에 의해 자동화될 수 있으며 관련 통제가 자동화되지 않은 경우에도 비즈니스 자동화의 촉매제가 될 수 있다.
Digital solutions can eliminate process challenges. 디지털 솔루션은 프로세스 문제들을 제거할 수 있다.	Optimizing and standardizing underlying processes leads to the greatest digital benefits. 관련 프로세스를 최적화하고 표준화하면 디지털 이점이 극대화된다.
SOX or internal audit function in isolation can run this initiative at scale. SOX 또는 내부 감사 기능만으로도 Digital SOX 계획을 대대적으로 수행할 수 있다.	To reap full-scale benefits of a digital transformation, business processes and controls should also be digitized. SOX or internal audit function can spearhead the effort to bring together stakeholders from across the business. 디지털 혁신의 전체적인 이점을 얻으려면 비즈니스 프로세스와 통제도 디지털화해야 한다. SOX 또는 내부 감사 기능은 비즈니스 전반의 이해 관계자를 모으기 위한 노력을 주도할 수 있다.

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

1.2 SOX testing의 현황

오늘날 많은 회사에서 대부분의 SOX testing 등의 활동은 수동으로 수행되고 있다. 일부 회사에서는 파일 공유 또는 일부 솔루션 등을 사용할 수 있지만 종종 이러한 Tool은 단순히 문서 저장소 등의 단순 기능을 제공하는 경우가 많다. 이러한 대부분의 절차는 상당히 비효율적이고 리소스 집약적이며 직원 참여가 부족할 가능성이 있다.

그림1-1.



1.3 Digital SOX의 목적

일반적인 Digital SOX의 목적은 다음과 같다.



경영진이 중요한 왜곡표시 위험을 파악하고 재무보고에 대한 내부 통제(K SOX)를 개선할 수 있도록 지원



기존 전통적인 샘플 기반 테스트에 비해 전체 모집단에 대한 테스트를 통해 품질 향상 지원



임직원에게 더 높은 가치의 Career path 제공



임직원이 판단이 필요한 보다 더 위험한 영역을 분석하고 오류 혹은 미비점을 해결하는 데 집중할 수 있도록 효율적으로 데이터 및 정보의 제공을 자동화



복잡한 IT 구조에서 서로 다른 시스템들을 연결하여 보다 효율적인 업무 수행



SOX testing 관련 프로세스 혹은 통제 담당자가 수동 문서를 제공해야 하는 필요성을 줄여 효율적인 Testing 진행 지원



프로세스, 통제 및 기타 SOX 규정 준수 활동들을 표준화 할 기회를 식별하도록 지원

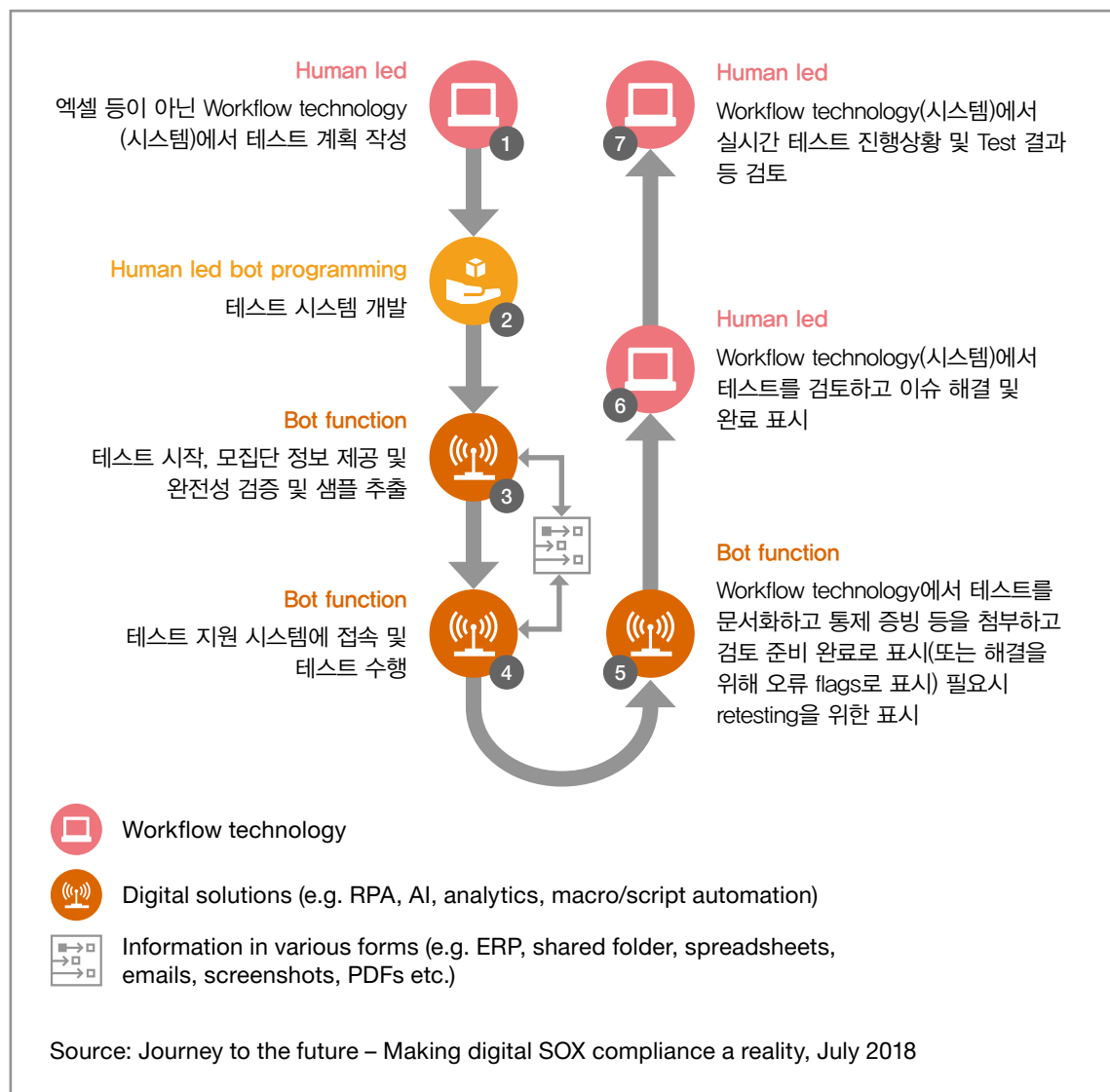
2. 미래 Digital SOX

SOX testing의 효율적이고 효과적인 수행을 위해서는 미래 SOX testing은 사람이 Leading하고 자동화를 포함한 디지털의 활용을 통해 전반적으로 지원하는 형태가 될 것이다.

2.1 미래 SOX testing

미래의 디지털 SOX 시스템은 Workflow technology, 지능형 자동화 및 분석을 포함한 기술에 의해 지원되는 테스트 절차 (특히, 운영평가)를 가지고 있다.

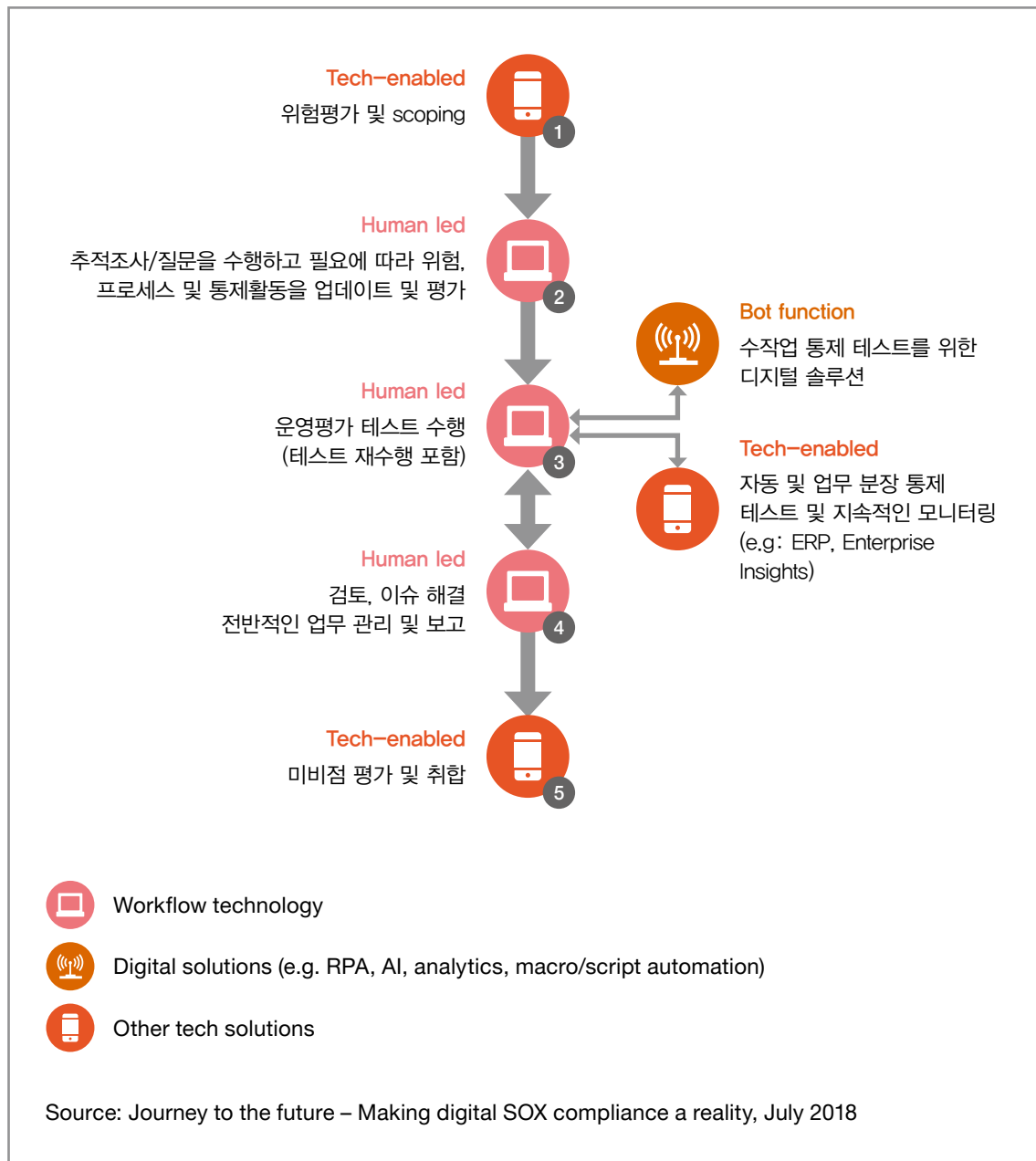
그림2-1.



2.2 미래 SOX compliance program

미래의 디지털 SOX program은 시스템상 위험 평가 및 Scoping, 문서화, 테스트 수행, 미비점 평가 및 전반적인 관리를 포함하여 SOX 규정 준수 활동의 전체 범위를 포괄하기 위해 SOX업무 처음부터 마지막까지 기술적으로 지원하게 된다.

그림2-2.



2.3 SOX compliance program의 4가지 주요 핵심 사항

기술이 지원하는 SOX 프로그램에서 인간의 역할이 바뀌는 동안에도 사람은 여전히 기본 핵심 요소이며 오케스트라를 이끄는 지휘자처럼 모든 것을 하나로 모이게 한다. 디지털 SOX compliance 프로그램의 네 가지 핵심 사항 중 하나인 사람들은 전략, 방향 및 지침을 수립하여 프로그램 전반에 걸쳐 다양한 기술 요소를 제공한다.

두 번째 핵심 사항인 ERP 기술은 각 거래 처리 및 자동 통제에 계속해서 핵심적인 역할을 할 것이다. 기업은 ERP 시스템을 최대한 활용하기 위해 심층적인 ERP 전문 지식을 갖춘 인재가 필요하며 IT 부서의 적극적인 참여가 필요하다.

Workflow 기술은 세 번째 핵심 요소로, 프로그램 전체에 걸쳐 조율하고 모든 부분을 하나로 통합하여 관리한다. 이 기술은 SOX compliance 프로세스를 활성화하고 문서를 유지 관리하며 실시간 정보를 제공하기 위한 핵심 기술이다. 경영진은 이 기술을 K SOX 평가를 위한 Source 및 Tool로 활용한다. 최근 내부회계관리제도 운영을 위한 다양한 패키지 등을 활용하여 수행될 수도 있다.

마지막으로 다양한 디지털 솔루션이 디지털 SOX 프로그램의 네 번째 핵심 요소를 형성한다. 현황 파악, 분석 및 자동화를 통해 이러한 솔루션은 오늘날의 많은 수동 작업을 변환할 수 있다. 예를 들어 봇은 Workflow tool에서 테스트 및 문서화를 수행할 수 있으며 사람은 진행내역 및 테스트 결과를 검토 및 관리하고 이슈를 해결하며 합리적인 결정을 내릴 수 있다.

표2-1.



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

2.4 자동화 우선순위 지정 시 고려 사항

디지털 SOX 솔루션으로 전환하는 것은 기업에게는 큰 일이 될 수 있다. 기회들을 평가하고 우선 순위를 정하는 체계적인 절차를 따르면 빠른 성공을 식별하고 디지털 투자에 대한 가장 강력한 비즈니스 사례를 구축하는 데 도움이 된다.

다음 특성 중 적어도 일부를 갖고 있는 활동은 일반적으로 자동화를 위한 좋은 대상들이다.

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

2.5 해외 Digital SOX lesson learned

해외 Digital SOX 관련해서 얻은 교훈과 경험은 다음과 같다.

기회는 지금

선도 기업들은 먼저 개념을 입증하고 그 혜택을 확장하는 간단한 결실에 집중함으로써 오늘날 디지털 SOX compliance 프로그램의 이점을 실현하고 있다.

디지털 SOX compliance 프로그램의 확장은 복잡함

SOX의 디지털화에는 세부적인 계획, 기존 SOX 전문 지식과 Technology skill sets, 투자 및 여러 이해 관계자 그룹의 동의가 필요하다.

Digital SOX compliance는 통제활동의 자동화에 촉매제가 될 수 있음

디지털 방법을 사용하여 수동 통제를 테스트하면 이점이 있다. 이러한 이점은 비즈니스 프로세스 및 통제를 실행하기 위해 디지털 방식을 사용할 때 그 효익이 더욱 증가한다. 대부분의 경우 통제 테스트를 자동화할 수 있다면 통제활동도 자동화 가능하다.

최종 목표를 염두에 두고 프로세스 최적화

자동화 기회에 영향을 미치는 특성을 이해하고 그에 따라 세부적으로 관련 활동을 설계한다.

데이터 액세스는 Game-changer

스크린 샷, PDF 및 기타 구조화되지 않은 데이터를 제공하기 위해 프로세스 Owner들에게 의존하는 것은 제한적이다. RPA 및 분석과 같은 디지털 솔루션을 최대한 활용하려면 통제 Owner는 기본 시스템에 대한 읽기 전용 액세스 권한이 있어야 한다.

성공에는 사고 방식의 변화가 필요

많은 회사는 전통적으로 수작업을 사용하여 SOX 준수를 수행해왔다. 기술을 활용하려면 처음에는 불편할 수 있지만 라이프 사이클의 모든 측면에서 가능한 것을 재구성해야 한다.

아날로그 세계의 극복

디지털 기술은 SOX 최적화 방안에서 강력한 무기 중 하나이다. 디지털 동기부여와 결합하여 SOX compliance 프로그램에서 범위가 적정한지 확인하고 통제를 합리적으로 개선하는 것과 같은 방안들을 활용하는 것이 가장 효과적이다.

2.6 해외 Digital SOX 사례

새로운 혁신과 마찬가지로 디지털 SOX compliance는 하나의 여정이다. 그 혜택은 실제적이며 오늘날 여기에 있다. 세부적이고 체계적인 접근 방식과 빠른 시행착오를 통해 선도 기업은 SOX 품질과 효율성을 높이고 미래의 디지털 SOX compliance 프로그램을 구축하고 있다.

이러한 해외 Digital SOX 사례는 다음과 같다.

종료된 사용자에 대한 액세스 권한 테스트

한 회사의 경우 퇴사 등의 사유로 종료된 직원의 시스템 액세스 권한이 적시에 제거되었는지 테스트하는 것은 수작업에 의한 테스트 절차였다. 각 IT 애플리케이션에 대해 3개의 서로 다른 데이터 소스의 조회 기능을 사용해야 했으며 감사 팀이 20개의 통제 샘플을 테스트하는 데 100시간이 걸렸다. RPA를 사용하여 다음을 포함하여 이전의 수작업 절차를 7시간 내에 통제 수행하도록 하는 Bot(자동프로그램)을 40시간 만에 구축하였다.

- 인사부서가 관리하는 종료된 사용자 목록 및 응용 프로그램 사용자 목록 추출
- 여러 응용 프로그램 사용자 목록을 하나의 스프레드 시트로 집계
- 마스터 스프레드 시트에서 집계된 응용 프로그램 및 종료된 사용자 목록 조정
- Governance, 위험 및 규정 준수 Tool에서 사람이 검토할 수 있도록 문서 템플릿 채우기

수작업 검토를 제외한 테스트의 모든 단계를 자동화함으로써 테스트 시간이 크게 단축되고 커버리지가 샘플 기반에서 전체 모집단으로 증가하여 더 큰 확신을 제공할 수 있게 되었다.

업무 분장 시각화

한 회사는 세부 분석을 사용하여 업무 분장을 위한 대부분의 수작업 통제 테스트 절차에서 효율성과 적용 범위를 높일 수 있는 기회를 포착했다. 이제 직원은 분석 지원 대시 보드를 통해 회사 역할 정책에 명시된 기간 동안 역할이 잘 적용되었는지 여부를 포함하여 업무 분장 테스트를 시각화 할 수 있다. 액세스가 승인되었는지 여부, 역할과 응용 프로그램 및 요청자별로 예외의 우선 순위를 지정하는 Risk rating 등 이러한 대시 보드에서 회사는 다음의 다양한 효익을 얻을 수 있다.

- 샘플 기반에서 전체 모집단으로 커버리지를 늘림으로써 더 큰 확신을 얻음
- 모든 범위 내 애플리케이션에서 실시간 대시 보드 모니터링에 대한 위험 중심의 통합된 검토를 기반으로 향상된 통찰력 및 의사 결정 가능
- 이질적인 시스템 데이터에 대한 중앙 집중식 액세스 관리를 통해 부적절한 업무 분장, 배정 및 승인을 추가로 조사 가능
- 수동 샘플링과 달리 분석, 예외 및 해결에 더 많은 시간을 집중 가능

스크린 샷 증거(통제활동의 증거)의 필요성 제거

한 회사가 비즈니스 및 SOX 테스트 효율성을 개선하고 인적 오류의 위험을 줄일 수 있는 기회가 있었다. 기존 방법에는 통제활동 Owner가 통제활동 증거의 스크린 샷을 찍고 해당 통제활동 운영평가자가 이러한 문서를 검토하는 것이 포함되었지만 회사는 표준화된 쿼리를 개발하여 기본 데이터 소스에서 직접 데이터를 추출할 수 있었다. 작업의 2단계에서 Bot(자동프로그램)이 추출 및 테스트를 수행했다. 새로운 프로세스는 스크린 샷의 완전성과 정확성을 수동으로 테스트하는 대신 증거를 확보하고 추출 매개 변수를 한 번 테스트하는 절차를 자동화하여 통제활동 Owner 및 운영평가자의 시간을 절약했다. 또한 전체 모집단 테스트를 통해 더 큰 확신을 제공했다.

Digital SOX 위험 평가 및 범위 지정

오늘날 대부분의 기업은 엑셀 스프레드 시트 등을 사용하여 수작업 SOX 위험 평가 및 Scoping 작업을 수행한다. 이는 비효율적이며 진정한 위험 기반 의사 결정을 방해할 수 있다. 그러나 새로운 솔루션을 사용하여 위험 평가 측면을 자동화하고 사용자가 위험 분석에 더 집중할 수 있다. 이 기술은 하향식 SOX 위험 평가 및 Scoping을 수행하고 다음을 포함하여 SOX 문서화 및 테스트에 대한 진정한 위험 기반 접근 방식을 생성할 수 있는 플랫폼을 제공한다.

- 재무제표를 수집하고 End to end process를 자동화하여 사용자가 준비 대신 분석에 집중할 수 있도록 함
- 정보에 입각한 Scoping 결정을 지원하기 위해 실시간으로 업데이트되는 위험 수준 및 적용 Scoping에 대한 시각화 제공
- 해당국가 금융당국 지침 및 업계 최고의 실행 방법론에 따라 사용자에게 절차를 안내하는 지침 및 Guide 제공

궁극적으로 이러한 SOX 위험 평가 및 Scoping tool과 같은 사용자 친화적인 기술은 이론을 실제로 변환하여 사용자가 더 나은 위험 기반 결정을 내리고 SOX scoping을 이에 따라 조정할 수 있도록 한다.

3. Digital SOX 구체적 방안

Digital SOX의 효율적이고 효과적인 도입을 위해서는 운영평가 관점의 SOX testing의 효율화와 기존 수동통제의 자동통제화를 통한 통제활동 자체의 효율화 및 Process analytics와 상시모니터링과 같이 Digital SOX와 연계하여 회사 및 그룹의 전반적인 내부통제 및 Risk관리의 강화가 고려될 수 있다. 이러한 방안들은 사람이 Leading하고 자동화를 포함한 디지털의 활용을 통해 전반적으로 지원하는 형태가 될 것이다.

3.1 SOX testing 자동화

① SOX testing 개요

최근 K SOX 대응과 관련하여 많은 회사들이 단순하고 반복적인 업무에서 벗어나 핵심 업무에 집중할 수 있는 SOX testing 자동화에 많은 관심을 가지고 있다. 특히, K SOX 운영평가와 관련하여 단순하지만 시간이 오래 걸리고 반복적인 업무에 RPA 등의 자동화 기술을 도입함으로써 보다 판단이 요구되는 질적 측면의 내부통제 영역에 집중하여 가치창출에 기반을 둔 내부회계관리제도의 안정화에 기여할 수 있는 모집단 추출 자동화, 테스트 대상 샘플링 자동화 및 자동테스트 결과 문서 작성 등을 포함한 방안들에 대한 고려와 고민이 필요하다.

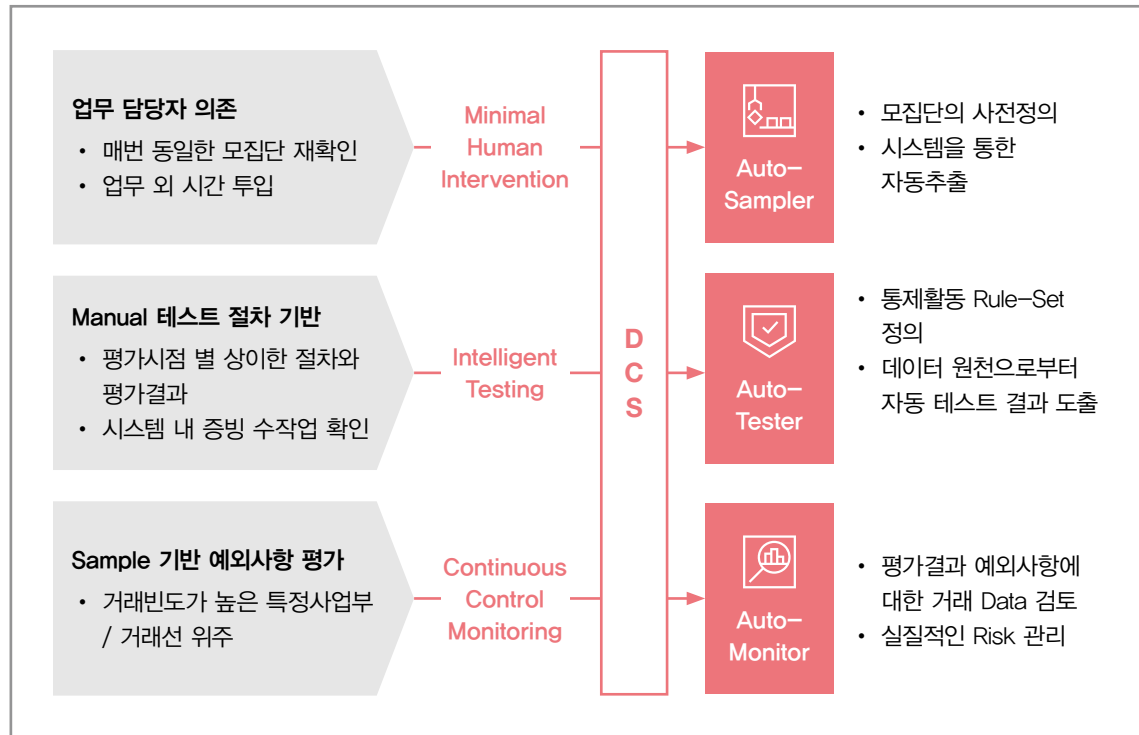
표3-1.

모집단 추출 자동화	테스트 대상 샘플링 자동화	자동테스트 및 테스트 결과 문서작성
사전에 정의된 모집단을 추출할 수 있는 프로그램 개발을 통한 모집단 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

② SOX testing 자동화 세부 내역

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

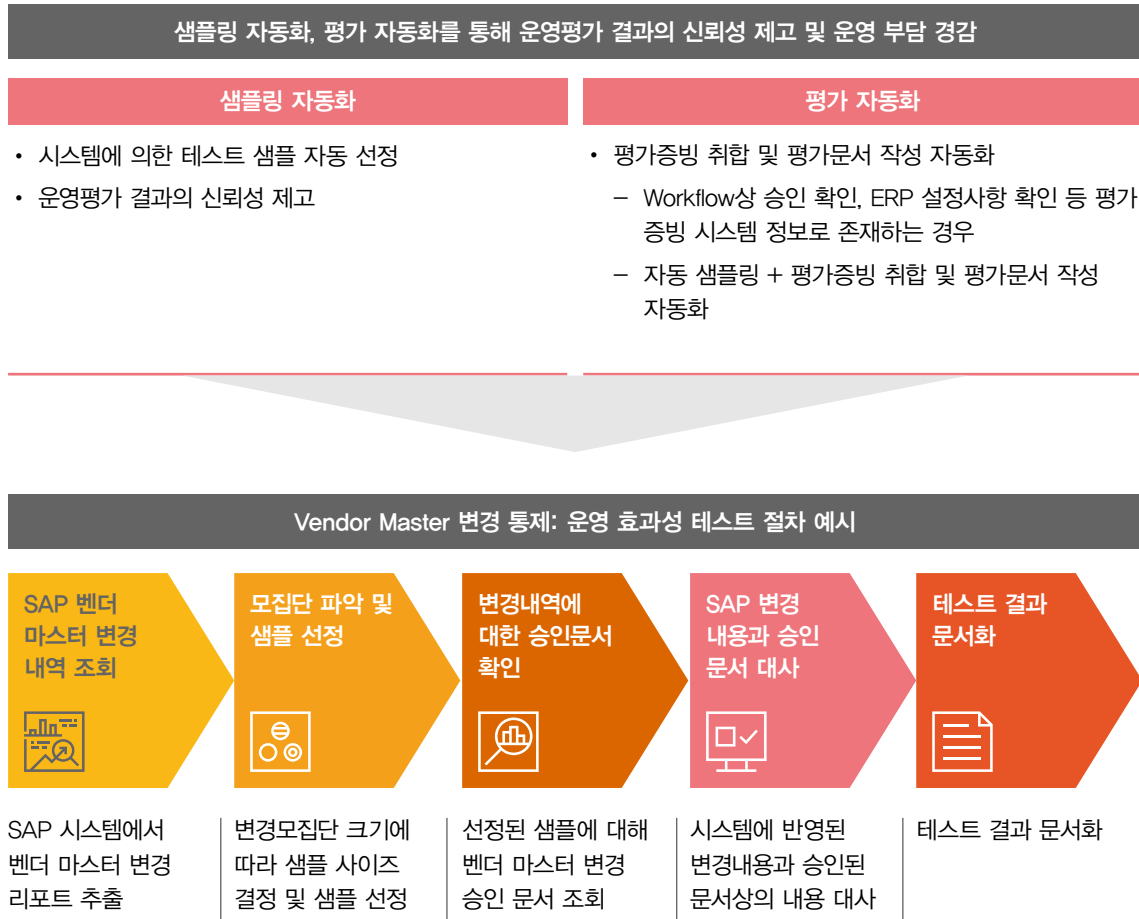
그림3-1.



③ SOX testing 자동화 – RPA 사례

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

그림3-2.



④ 시스템을 통한 별도 및 연결 K SOX 효율적 운영

최근에는 회사 자체개발 K SOX시스템 이외에도 별도 및 연결 K SOX의 효율적인 운영 지원을 위한 외부 시스템업체에 의해 개발된 내부회계관리제도 시스템(패키지)이 다수 존재하고 있으며 이러한 K SOX 시스템(패키지)은 별도 및 연결 관점에서 다수의 접속자를 전제로 하여 일반적으로 하단과 같이 정보관리, 평가계획 수립, 설계 변화관리, 운영평가 지원, 진행 Monitoring 및 평가보고서 산출 지원 등의 기능을 제공하고 있다.

자체개발 이외에도 회사에 맞는 내부회계관리제도 시스템(패키지) 도입을 통해 별도 및 연결 K SOX의 효율적이고 지속적인 운영을 고려할 필요도 있다.

그림3-3.



3.2 Automated control의 최대화

효율적이고 효과적인 SOX compliance를 위해서 위에서 언급된 수동통제활동에 대한 SOX testing의 자동화와 더불어 자동통제(Automated control)의 최대화를 통해 수동통제(Manual control)를 최소화하는 부분도 향후적으로는 중요하게 고려할 사항이다.

① 통제의 시스템 내재화 유형

통제 항목의 시스템상 반영을 통한 사전 통제 자동화 Solution의 일반적인 유형은 다음과 같다. 이러한 자동통제의 항목은 회사의 리스크, 프로세스 및 시스템 등의 현황에 대한 사전적인 상세 분석을 통한 파악이 필요하다.

그림3-4.

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

② Automated Control(자동통제) 내재화 사례

통제 항목의 시스템상 반영을 통한 통제 자동화의 실제 사례는 다음과 같다. 이러한 실제 자동통제의 적용은 회사의 현황에 따라 다를 수 있다.

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

그림3-5. 시스템상 Configuration 점검

Invoice의 단가와 구매오더 단가 차이:

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

Example

2. 시스템상 업무 분장 Check

그림3-6. 시스템상 역할 및 권한 통제 점검

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

Example

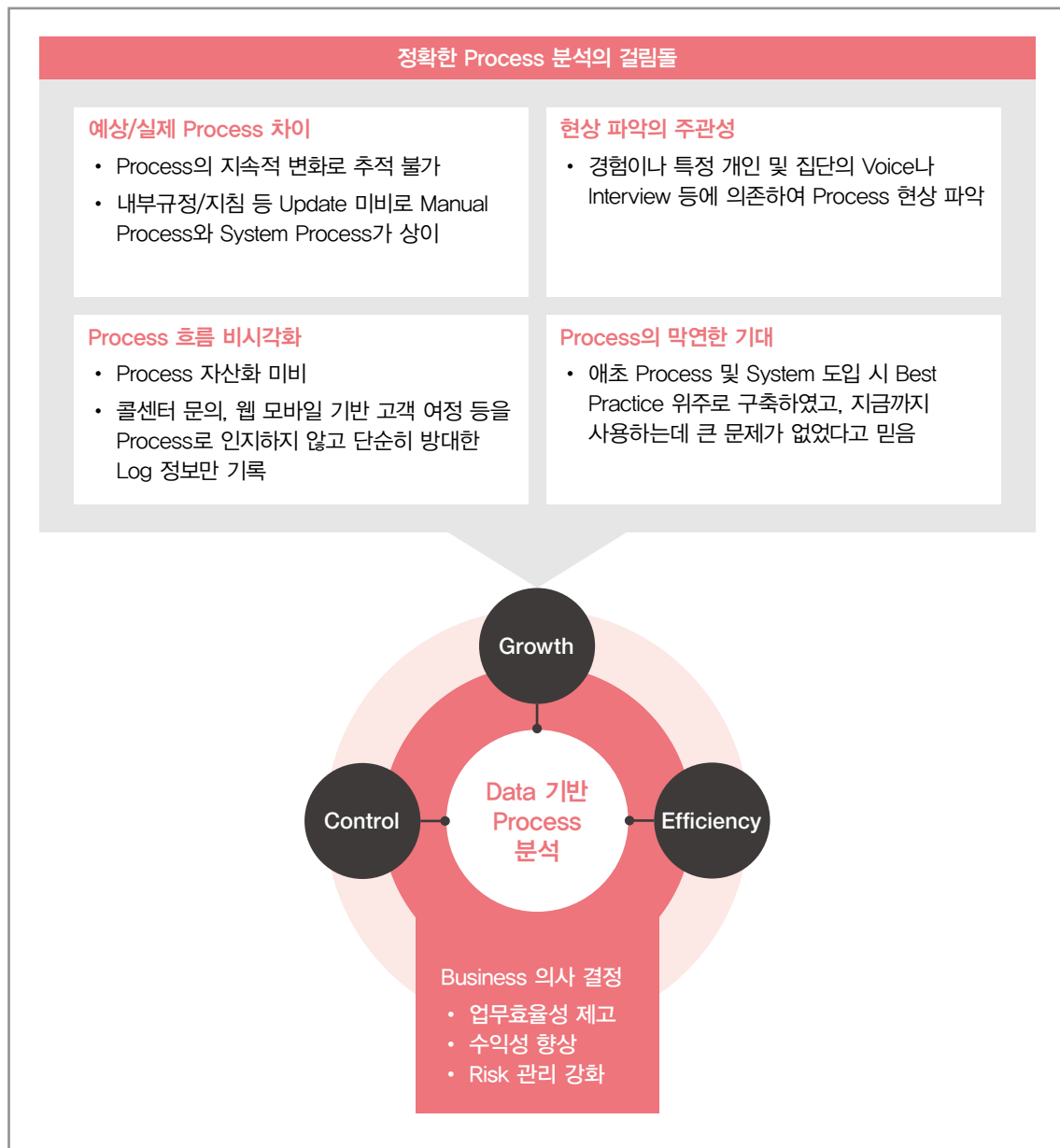
3.3 Digital SOX 연계 방안 – Process analytics 및 상시모니터링

최적화된 Digital SOX를 위해서 Process analytics 및 상시모니터링 등 Digital SOX와 연계된 솔루션 및 방안 등의 적용을 함께 고려할 필요가 있다. 이러한 Process analytics 및 상시모니터링 등은 내부 통제 강화 이외에도 업무효율성 제고, 수익성 제고, 업무 자동화 확대 및 부정/위험 발생 방지 강화 등의 Benefits 기회를 제공할 수 있다.

① Process analytics

Process analytics는 Digitalization과 함께 많은 Digital log 정보가 축적됨에 따라 1) 실제 Data를 기반으로, 2) 누락된 내용 없이(전수 분석), 3) 복잡한 Process를 신속하고 정확하게 이해하여 효과적인 경영 의사 결정을 지원한다.

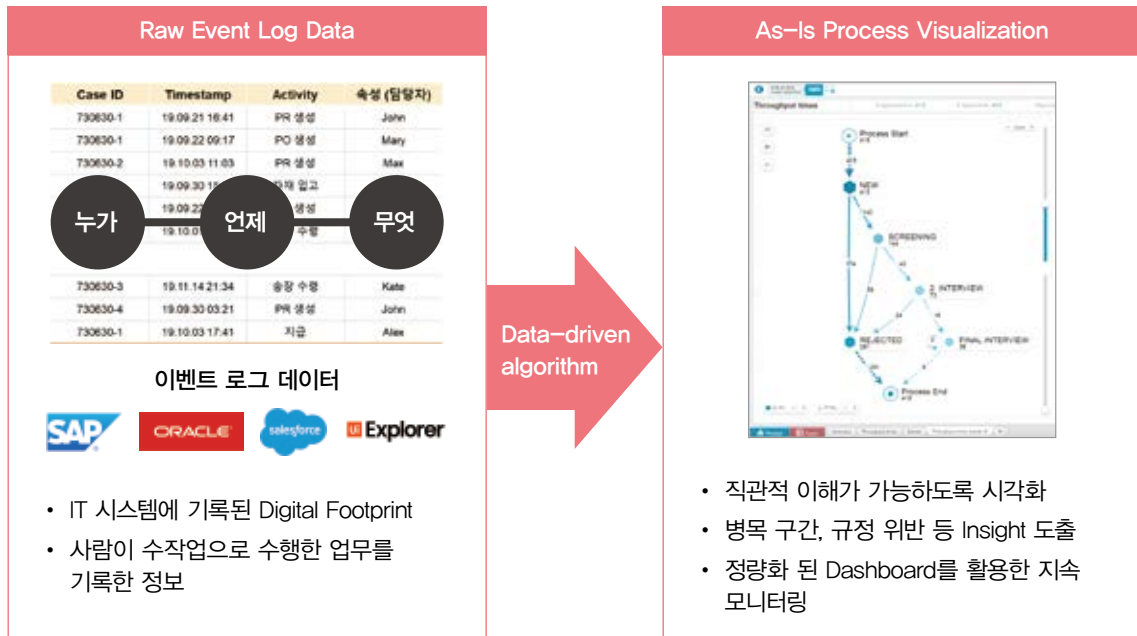
그림3-7.



1. Process analytics의 개념

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

그림3-8.



2. Process analytics의 기대효과

Process analytics는 Process mining을 통해 업무효율성 제고, 수익성 제고, 업무 자동화 확대, 내부통제 강화 및 부정/위험 발생 방지를 달성한다.

그림3-9.



3. Process analytics의 적용사례

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

그림3-10.

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

수행결과 (주요 예외 사항 Case)



기대효과

① 비효율 업무의 최소화

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

② 자동화를 통한 업무 소요시간 감소

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

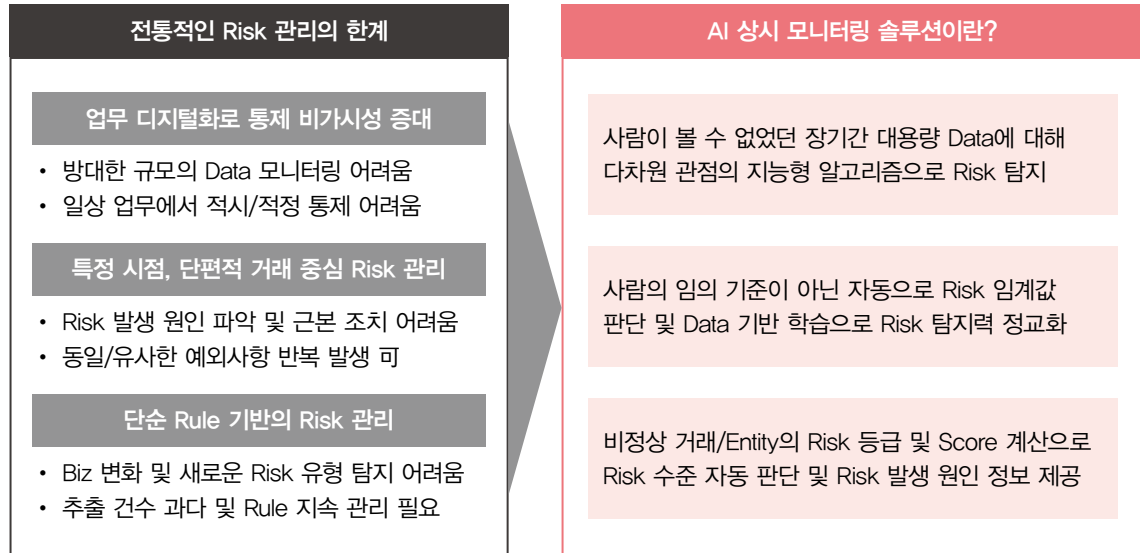
③ Compliance 및 통제 강화

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

② 상시 모니터링 Solution

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

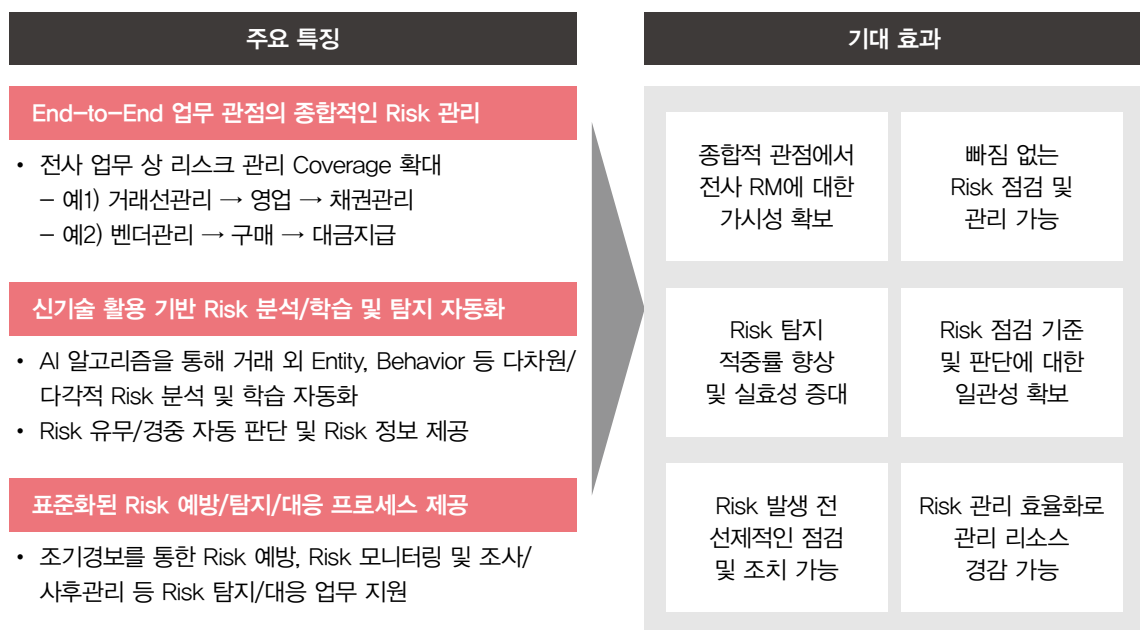
그림3-11.



1. AI 상시 모니터링 Solution의 특징 및 기대효과

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

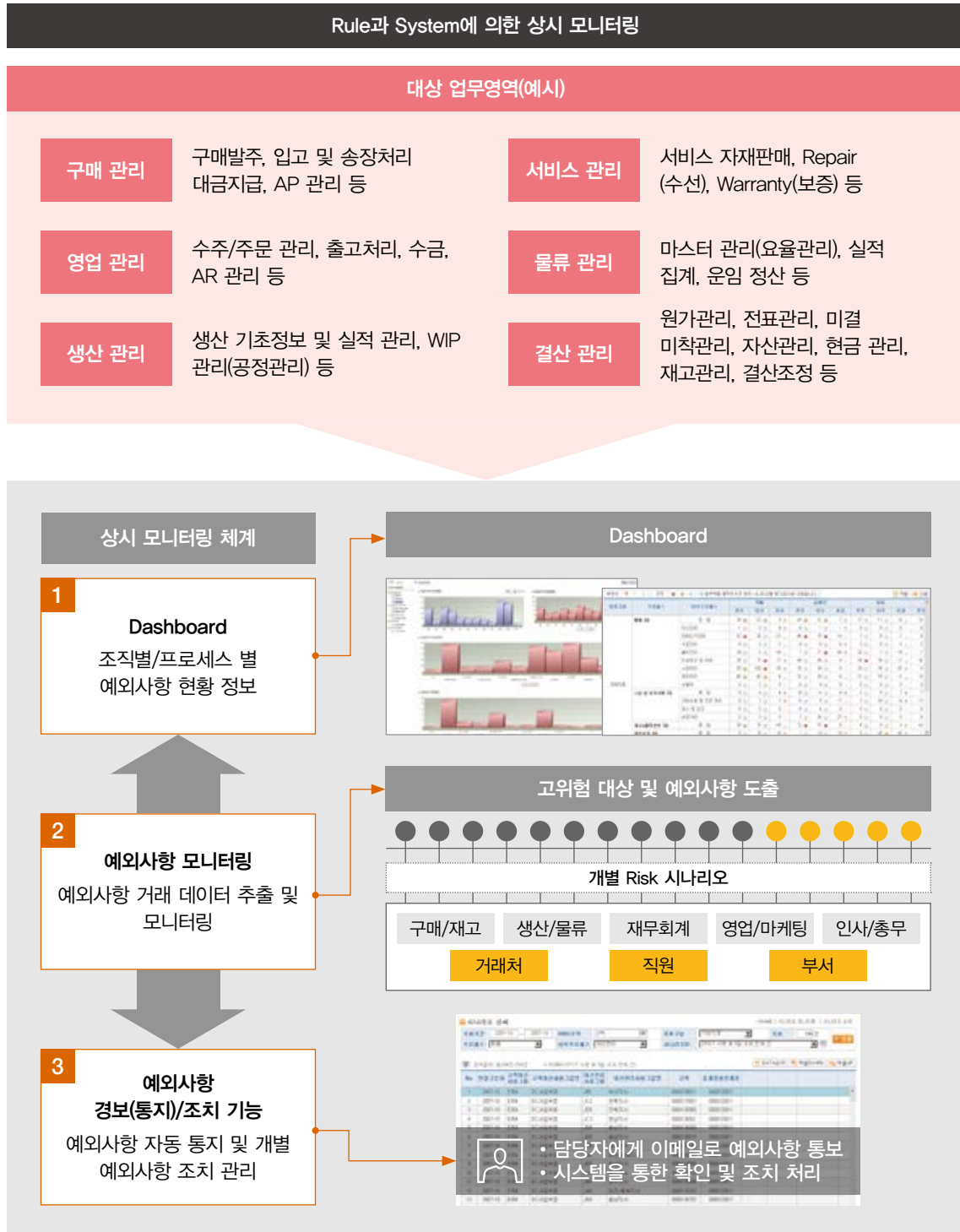
그림3-12.



2. AI 상시 모니터링 Solution의 체계

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

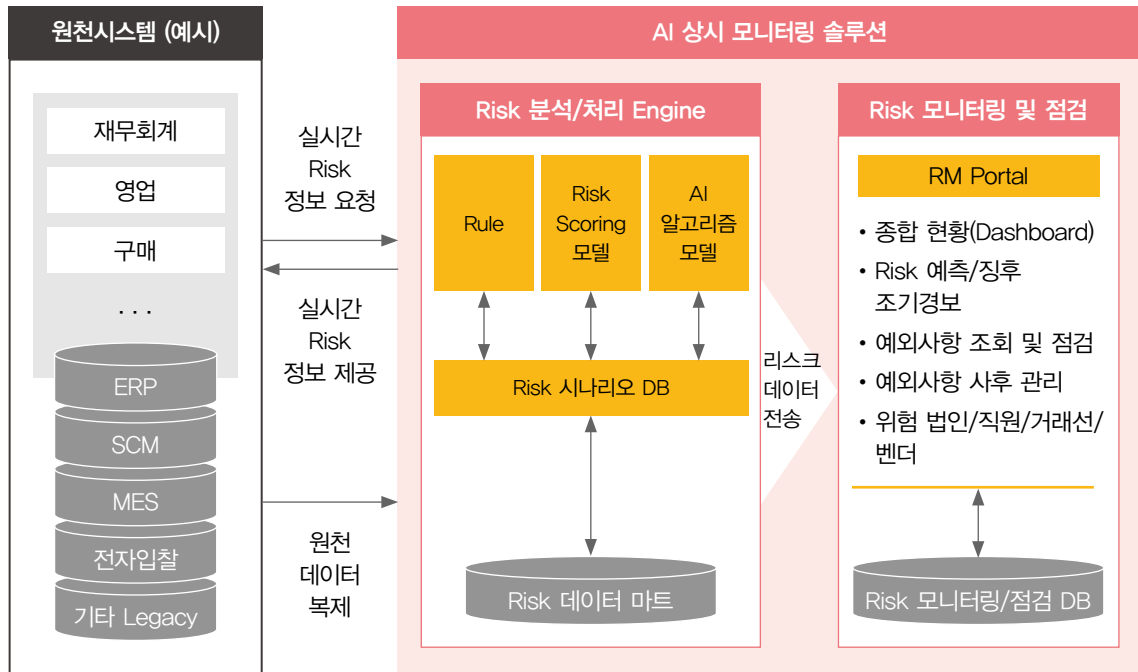
그림3-13.



3. AI 상시 모니터링 Solution의 구성 Image 사례

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

그림3-14.



4. AI 상시 모니터링 Solution의 화면 예시

AI 상시 모니터링 Solution을 실제 적용한 화면 예시는 하단과 같다. 이러한 Solution개발 및 실제 적용은 회사의 현황에 따라 달라질 수 있다.

그림3-15.



4. 맺음말

2004년부터 SOX 감사가 적용된 미국은 Digital SOX의 개념 및 활용이 상당 수준 이루어지고 있는 반면에 국내의 경우는 현재 2019년부터 2조 이상 상장회사를 시작으로 적용된 별도재무제표에 대한 내부회계관리제도 감사 대응을 위해 국내 기업들은 대부분 수작업 절차 위주의 통제 테스트 등에 의존하여 K SOX업무를 수행하고 있다.

이러한 수작업 위주의 통제 테스트 및 수동통제에 의존한 설계는 국내기업의 인적 자원의 한계 및 인적 자원이 고위험 항목 관리 및 전략적 업무에 집중하지 못하는 상황 등으로 인해 보다 더 효율적이고 효과적으로 내부회계관리제도 Compliance 업무의 품질과 비용의 균형을 달성할 수 있도록 하는 Technology-enabled solution 즉, Digital SOX에 대한 관심을 갖게 하고 있다.

더군다나 2조 이상 상장회사부터 적용되는 연결재무제표에 대한 내부회계관리제도 감사 준비를 위해 SOX compliance에 있어서 Digital SOX solution들의 활용을 통한 효율적이고 효과적인 대응의 중요성은 높아지고 있다.

이제는 국내에서도 이러한 Digital SOX에 대한 개념 이해 및 실제 적용을 위한 실질적인 논의가 필요한 시점이다.

IV.

연결 내부회계관리제도

Management guidance



1. Introduction

新외감법 개정의 큰 축 중 하나인 내부회계관리제도 “감사” 전환으로 인해 2019년부터 내부회계관리제도에 대한 “감사”가 진행되었다. 제도 도입 초기 다소 혼란스러운 모습이 있었던 것도 사실이나 2020년 제도 2년차에 접어들면서 회사 및 감사인의 경험 축적 등을 기반으로 첫해에 비해 안정적인 모습을 띄는 것으로 보인다.

자산총액 2조 이상 상장회사부터 순차적으로 연결기준 내부회계관리제도에 대한 운영이 필요하며, 이를 위해 경영진 평가, 감사(위원회) 평가, 외부감사인의 감사가 필요한 상황이다. 연결 내부회계관리제도, 즉 그룹의 재무보고 내부통제는 연결재무제표의 신뢰성 확보를 위한 내부통제체계로 그 개념적 정의는 어렵지 않으나, 실제 국내에는 처음으로 도입되는 제도인 관계로 대부분의 기업에서 큰 부담을 갖고 있는 것으로 보인다.

연결 내부회계관리제도의 성공적 도입과 정착을 지원하기 위해 삼일회계법인에서는 내부회계관리제도 세미나 (2019년 12월), 내부회계관리제도 미래전략 (2020년 5월), 한국상장회사협의회 “내부회계관리제도 고도화 및 연결확대 대응실무 설명회” (2020년 7월) 등의 채널을 통해 개념, 도입 방식 등 다양하고 광범위한 주제를 시장참여자들과 소통하여 왔다.

이에 본고에서는 연결 내부회계관리제도의 핵심적 방향성 몇 가지를 짚어 보고, 다양한 견해와 관점으로 인해 시장참여자가 다소 혼란스러워하는 경영진 평가 과정의 주요한 측면과 연결 도입 이후 그룹의 통합감사의 전개 방향에 대해 다루어 보기로 한다.

2. 연결 내부회계관리제도 – 핵심 방향성

그동안 다룬 연결 내부회계관리제도의 여러가지 측면 중 핵심적인 방향성을 요약하면 다음과 같다.

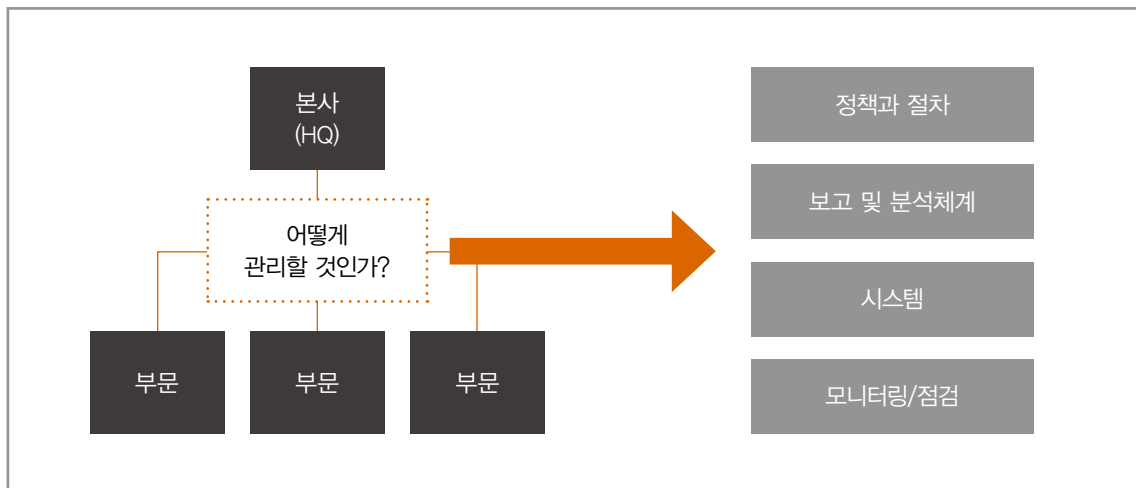
1) 그룹의 재무보고 환경 변화에 대한 인식 변화

- 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.

2) 그룹의 경영관리체계 연계

- 모회사 내부통제체계와 부문 내부통제체계의 단순한 합으로 구성되는 것이 아니다. 그룹의 부문 관리체계와 관리방식, 그리고 그룹의 관리체계가 부문 수준에서 어떻게 반영되고 운영되고 있는지가 중요하다.
- 그룹의 글로벌 경영관리와 그 맥락을 같이 한다. 즉, 국내외 사업에 대한 글로벌 경영관리 인프라 및 방식이 그룹 내부통제 구축 및 운영에 중대한 영향을 미친다. 따라서, 글로벌 경영관리 인프라(정책/절차, 보고체계, 모니터링, 시스템 등) 이슈는 전반적 통제환경 이슈로 귀결될 가능성이 높다.

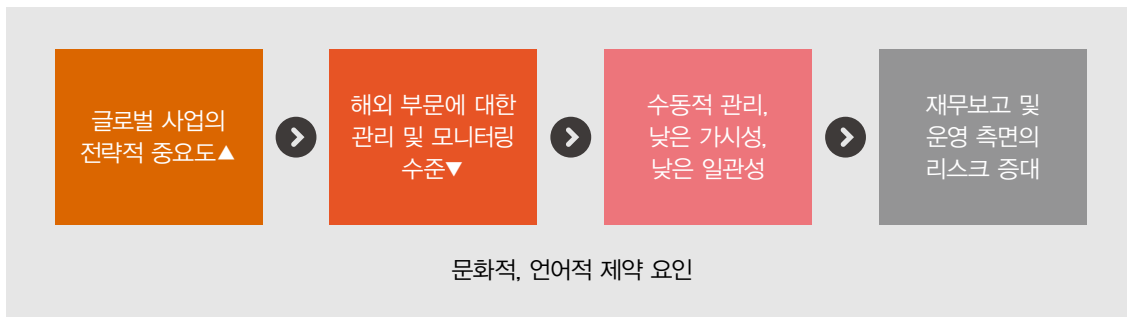
그림2-1.



3) 가시성 확보

- 국내외 부문에 대한 수동적 관리, 낮은 모니터링의 수준과 더불어 정보에 대한 접근 제약, 문화적·언어적 제약 등의 한계점으로 인해 재무보고에 대한 구조적인 “가시성 제약”이 존재하며, 이는 그룹의 운영과 재무보고에 있어 중대한 위협요인으로 작용한다.
- 해외사업의 비중과 전략적 중요도에 비추어 그룹이 운영하고 있는 관리체계 및 운영방식이 위험을 효과적으로 파악하고 대응할 수 있을 정도로 충분한지, 세밀하게 설계되고 운영되고 있는지를 점검하고, 이를 통해 “가시성”을 확보하는 것이 매우 중요하다. 가시성 확보를 위한 다양한 정책과 수단은 그룹 경영관리체계의 일부를 구성함과 동시에 그룹 내부통제체계의 핵심적인 부분을 구성한다.
- 가시성 확보는 재무보고 위험의 선제적 관리뿐만 아니라 경영관리 개선 및 효율화를 위한 추가적인 기회를 제공해 줄 수 있다.

그림2-2. 글로벌 사업의 전략적 중요도와 위험에 걸맞는 관리 수준인가?



4) 본사의 강력한 Leading

- 그룹 전반의 내부통제체계를 구축하고 운영해 나가는 과정은 그룹에 속한 모든 부문의 참여가 필요하지만, 그룹 전반의 전략 수립 및 실행 그리고 이에 대한 모니터링 등 전반적인 과정은 부문에 맡겨 둘 것이 아니라 그룹 본사에서 주도하는 것이 타당하다.
- 대부분의 기업에서 별도 구축 시 非재무조직의 낮은 인지도로 인해 어려움을 겪었다. 해외 부문의 경우 재무보고 환경 변화에 대한 이해 부족, 인프라 취약 등 미성숙한 환경과 더불어 문화적·언어적 제약 요인으로 인해 다양한 이슈가 예상된다. 경영진의 관심과 지원을 토대로 본사의 치밀한 준비와 강력한 실행이 필요하다.

5) 안정적이고 지속가능한 운영에 대한 선제적 고민

- 그룹 전반의 내부통제체계 정비뿐만 아니라 안정적인 운영에 대한 선제적 고민이 중요하며, 중장기 지속성과 운영 효율성을 제고하기 위해 품질 및 운영 Cost에 대한 균형 잡힌 접근이 필요하다.
- 제도 도입을 위한 초기 비용, 다양한 이슈를 관리하고 개선하기 위한 노력은 불가피한 측면이 있으나 프로젝트 진행 결과 파악되는 그룹의 전반적인 통제환경과 상황에 대해 면밀히 분석하고 장기적 안목의 대응책을 수립함으로써 중장기 운영 효율성을 제고할 수 있다.
- 프로세스 및 통제의 Automation 비중 증대, 집중화(Centralized) 모델 적용, 운영 평가 시 자동화된 모형 적용 등은 운영의 안정성과 효율성을 증대시키며 중장기적으로 운영 Cost 역시 감소시키는 효과가 있다.

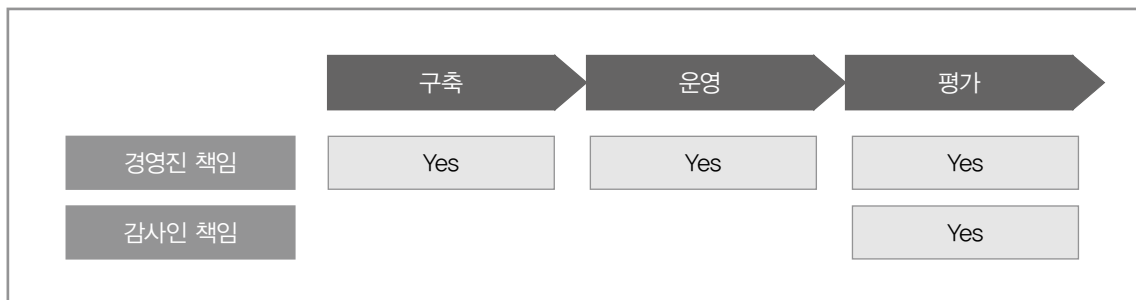
3. 경영진 확신의 과정

3.1 내부회계관리제도에 대한 경영진과 감사인의 역할

신뢰성 있는 재무보고를 위한 내부통제체계를 구축하고 운영하는 것은 경영진의 책임이다. 2019년 이전에는 이에 대한 외부감사가 없었으나 2019년 이후부터 외부감사인에 대한 검증 과정이 새롭게 도입되면서 마치 새로운 의무가 생겨난 것처럼 인식되고 있으나 이는 사실이 아니다. 내부통제체계에 대한 경영진의 책임은 내부회계관리제도 “감사” 도입 이전에도 존재했었다.

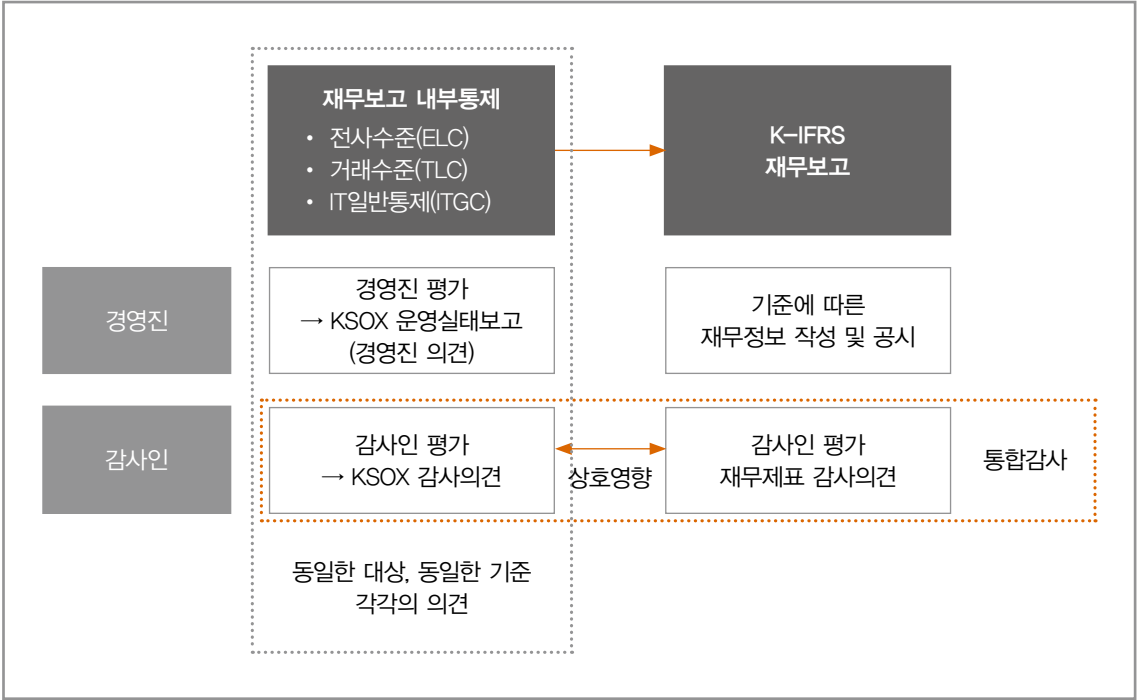
아래 그림에서 보듯 내부통제를 크게 구축, 운영 및 평가의 과정으로 나누어 보면, 구축 및 운영은 경영진만의 책임이며, 이에 대한 평가는 경영진 및 감사인 모두 필요하다. 즉, 기존의 재무제표 감사에서는 경영진은 재무제표 작성, 외부감사인은 재무제표 감사라는 역할이 명백하게 구분되어 있었으나, 新 내부회계관리제도에서는 “내부통제 평가” 측면에서 경영진과 감사인이 동일한 역할을 수행하고 각 각의 의견을 표명한다. 이러한 사유로 미국에서는 Use of work of others, 즉 특정 조건이 충족될 경우 경영진의 내부통제 평가결과를 외부감사시 일정 부분 활용하는 방법이 활성화되어 있다.

그림3-1. 경영진 책임 vs. 감사인 책임



“평가”는 의견 표명을 위한 근거를 형성하는 과정으로 “평가” 측면의 경영진 및 감사인의 역할을 요약하면 아래와 같다. 내부회계관리제도(재무보고 내부통제)라는 동일한 대상에 대해 동일한 기준을 갖고 경영진과 감사인 “각각” 의견을 표명하는 것으로 원칙적으로 경영진과 감사인의 평가결과가 다를 수 없다. 이러한 원칙은 별도 기준, 연결 기준 모두 동일하다.

그림3-2. “평가”와 관련된 경영진 역할 vs. 감사인 역할



3.2 Coverage – 어떻게 적용되는 개념인가?

연결 내부회계관리제도 관련하여 가장 많은 질문을 받는 영역 중의 하나가 바로 Coverage에 대한 부분이며, 감사인 간에도 다양한 견해가 존재하는 것으로 보인다. 기업, 감사인 모두 “구축”이라는 표현을 관용적으로 사용하고 있으나 실제 Coverage 측면에서는 “구축/운영”과 “평가”를 명확하게 구분할 필요가 있다.

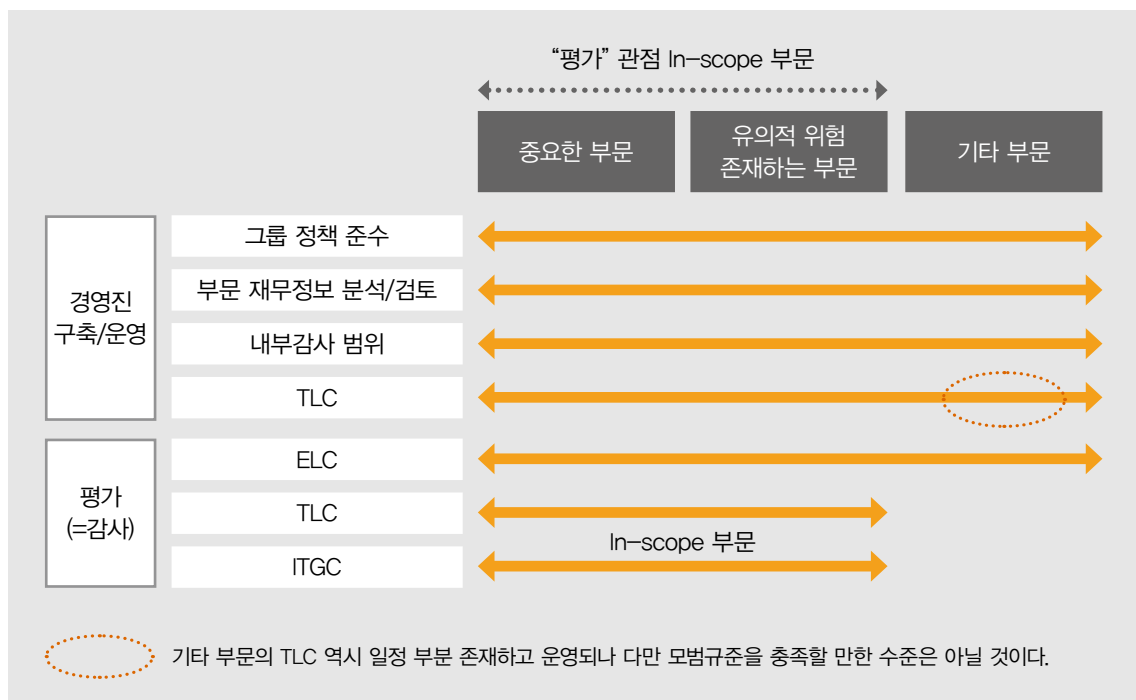
현재 흔히 사용되는 Coverage의 개념(예, 90%)은 “평가”에서 사용되는 개념이다. “평가”(경영진 평가 및 감사인 평가 모두)를 제대로 받기 위해서 “구축 및 운영”을 하는 것이므로 혼동해서 사용될 때가 많지만, 전술한 내부통제체계의 “구축 및 운영”이라는 경영진만의 책임에서 보면 흔히 언급하는 85%, 90% 등의 비율은 합리적이지 않다.

가령 90%만 구축/운영한다고 가정한다면 다음과 같은 질문에 답할 수 있어야 한다.

- 나머지 10%의 금액은 얼마이며, 수행 중요성 대비 어느 정도인가?
- 나머지 10%는 모두 틀려도 중요성 관점에서 재무제표의 왜곡이 아닌 것인가?
- 나머지 10%의 구성은 어떻게 되며 위험평가는 어떠한가?

연결재무제표의 10%가 잘못되었을 경우 중요하지 않다고 얘기할 수 있는 그룹은 단 한군데도 없을 것이다. 따라서 경영진의 관점에서 “구축 및 운영”의 대상은 사실상 100%에 가까우며, 이는 거래수준 통제(TLC) 100%를 의미하는 것이 아니라 거래수준통제 이외에도 그룹이 보유한 다른 통제절차가 추가로 고려되어야 한다. 그룹수준통제, Group wide control 등 다양한 명칭으로 불리우긴 하나 중요한 것은 재무보고 위험을 관리할 수 있는 실효성이 있어야 한다.

그림3-3. 구축/운영 vs. 평가



3.3 경영진 확신의 과정

전술한 바와 같이 경영진 역시 “평가”를 통해 스스로의 의견을 표명해야 한다. “평가”라 함은 경영진이 어떠한 과정을 통해 확신을 얻을 것이냐에 대한 문제이다.

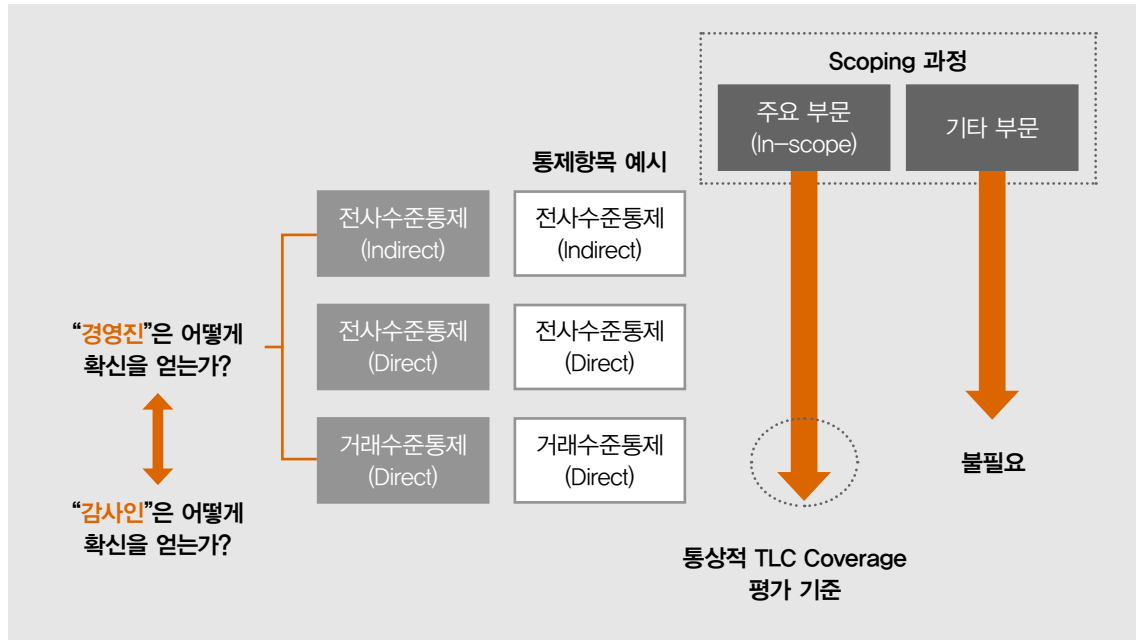
경영진의 확신은 아래와 같이 다양한 경로를 통해 확보될 수 있지만, 통제항목의 성격과 특성으로 인해 확신의 수준은 상이하다.

표3-1.

항목	성격 및 특성
간접적 전사수준통제 (Indirect ELC)	<ul style="list-style-type: none"> 어떤 특정한 FSLIs/Business process 또는 Assertion과 직접 관련되지 않아서, 그 자체적으로는 재무제표 계정 수준에서 경영진 주장에 대한 중요한 왜곡표시를 적시에 예방하거나 적발하지는 않음 통제의 효과성에 기여 예시: <ul style="list-style-type: none"> 정직성과 윤리적 가치에 대한 커뮤니케이션 및 강조 내부고발제도 등 대부분의 정책 권한 위임 Matrix(적절한 승인 구조 수립 목적)
직접적 전사수준통제 (Direct ELC)	<ul style="list-style-type: none"> 일반적으로 최소한 Sub-process 수준에서, 즉, 거래수준통제 보다는 상위 수준에서 운영되는 통제 충분히 정확한 수준에서 효과적으로 운영된다면 재무제표 계정/프로세스에 대하여 관련된 하나 이상의 경영진 주장에 관한 중요한 왜곡표시를 적절하게 예방하거나 적시에 적발 및 수정하게 하는 통제 일반적으로 내부통제의 요소 중 통제에 대한 모니터링 및 통제활동 요소에서 Direct ELC 식별하며, Direct ELC가 그 자체적으로 중요한 왜곡표시를 예방, 또는 적시에 적발 및 수정하도록 설계된 구체적인 절차라면, 이를 통제활동으로 간주 가능 Direct ELC 성격상 예방 보다는 적발의 성격을 띄는 경향 존재 예시: <ul style="list-style-type: none"> Business performance review (예산, 예측치 및 전기 성과에 대비한 실제 성과의 검토 및 분석, 영업 데이터와 재무 데이터 등 상이한 데이터 자료 대사 및 분석 등 재무적 관점의 분석 및 후속조치)
거래수준통제 (TLC)	<ul style="list-style-type: none"> 거래의 생성, 기록, 처리 및 보고에 대한 통제활동으로 재무제표 계정/프로세스에 대하여 관련된 하나 이상의 경영진 주장에 대한 왜곡표시를 예방하거나 적시에 적발 및 수정할 수 있게 운영되도록 설계된 통제활동

요약하자면 연결 내부회계관리제도 환경에서 경영진은 다음과 같은 과정을 통해 확신을 얻고 스스로의 의견을 표명하게 되며, 감사인 역시 동일하다.

그림3-4. 경영진은 어떻게 확신을 얻는가?



- 경영진의 확신은 거래수준통제와 같은 직접적인 통제 뿐만 아니라 간접적인 통제를 통해서도 확보될 수 있다.
- 간접적인 전사수준통제는 그 성격상 재무제표 계정 수준에서 경영진 주장에 대한 중요한 왜곡표시를 적시에 예방하거나 적발하지는 못하기 때문에 한계점이 있다.
- 통상적으로 언급하는 Coverage는 거래수준통제에서 산출되는 개념이다.
- “평가”의 대상이 되는 In-scope 부문에 대해서는 직접적인 성격의 거래수준통제에 대한 테스트를 통한 확신이 필요하다. (Coverage의 충분성에 대해서는 논하지 않기로 한다)
- In-scope 부문을 제외한 나머지 부문에 대해서도 특정한 내부통제요소를 통해 위험관리가 이루어져야 한다. 직접적 전사수준통제가 유효하게 작동한다면 이를 통해서도 경영진은 확신을 얻을 수가 있다. 반대로 이러한 통제가 유효하게 작동하지 않는다면 직접적인 거래수준통제의 테스트 범위가 증가될 수 있다.

3.4 Coverage 분석

“평가”를 위한 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 상이한 것과 같이, 그룹 내부통제 측면의 Multi-location scoping 역시 그 수준이 상이할 수 있으며, 그룹의 재무적 집중도 또는 분산도, 위험평가 결과, 그룹 수준 통제의 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. 그룹의 구조, 사업의 성격, 집중화의 수준 등 여러가지 요인을 복합적으로 고려해야 하고 그룹별로 상황이 다르므로 “충분성” 관련한 단일의 기준이 존재하기는 불가능하기에 그룹 경영진은 위험평가, 그룹 수준 통제의 유효성, 재무적 분산도 등을 종합적으로 고려하여 그 범위를 결정하여야 하며, 주기적 지정제에 따른 지정감사 상황 및 그룹감사인 변경에 따른 부문감사인 변경 가능성 등을 종합적으로 고려해야 할 것으로 판단된다.

전술한 바와 같이 지금 시장에서 논의되는 Coverage는 거래수준통제 기준이다. 경영진 확신의 과정(감사인 확신의 과정도 동일)에서 설명한 바와 같이 거래수준통제에 대한 평가 이외에도 그룹수준통제(직접적인 성격)에 대한 평가를 통해 추가적인 Coverage가 달성될 수 있다. 관건은 해당 통제가 재무보고 위험을 실질적으로 관리할 수 있을 정도로 설계/운영되어 있는지 여부이다.

그림3-5. Coverage – 그룹수준통제의 추가 고려

	거래수준통제 (TLC) “테스트” Coverage				잔여항목 (부문 D, E, F)	잔여항목에 대한 위험은 어떻게 관리되는가?		잔여항목
	부문 A (Full)	부문 B (Full)	부문 C (Partial)	Total		Direct ELC Coverage	기타 활동	
매출 등 계정과목	통상적 Coverage 산출 기준 (예, 90%)				TLC 미테스트 (예, 10%)	Business Performance Review (예, 6%)	내부감사 활동 (예, 3%)	최종적인 잔여항목 (예, 1%)
Key question	<ul style="list-style-type: none"> TLC 테스트 되지 않은 잔여항목 10%는 중요하지 않은가? 잔여항목 10%가 모두 잘못 되어도 연결재무제표 중요성 이내인가? 잔여항목을 구성하는 부문 D, E, F 재무정보의 신뢰성에 대해서 아무런 안전장치도 없는가? Business Performance Review는 충분히 정밀하게 설계되고 운영되어 재무보고 위험을 실질적으로 감소시키고 있는가? 내부감사 활동은 재무보고 위험을 관리할 수 있는 내부통제에 대한 점검을 포함하고 있는가? 실질적인가? 잔여항목은 연결 중요성과 비교하여 어느 정도 수준이고, 구성은 어떠한가 질적 특성은 없는가? 							

3.5 그룹수준통제 – Business performance review

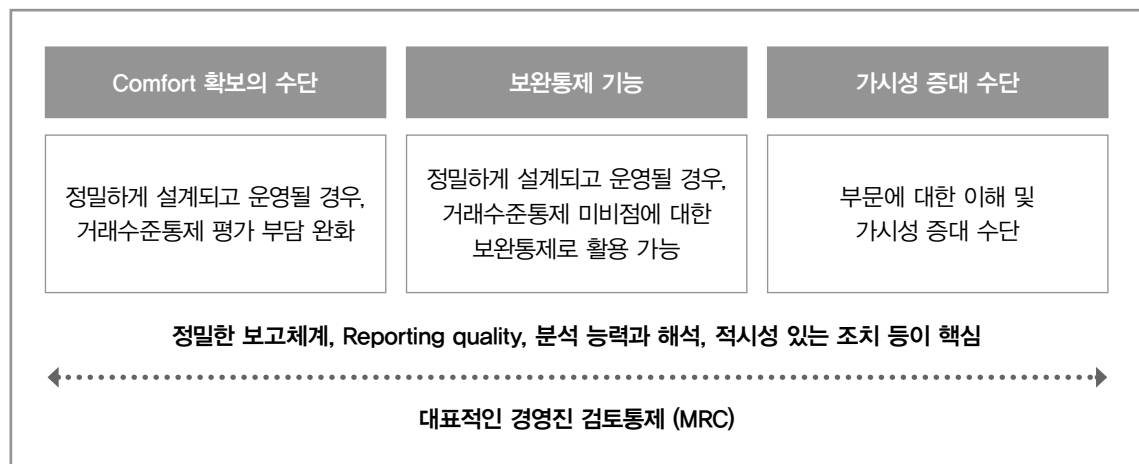
그룹수준통제는 다양한 요소가 있을 수 있으나 대표적인 직접적인 전사수준통제(Direct ELC)는 Business performance review(BPR)이다. 다양한 각도의 재무적인 분석과 후속 조치 등을 통해 재무 보고의 위험을 관리하는 방식이다.

BPR은 계정과목과 업무프로세스에 대한 하나 또는 여러 개의 관련된 경영진주장의 중요한 왜곡표시를 예방하거나 적시에 적발하고 수정하도록 충분히 세부적인 수준에서 설계되고 운영되는 경우에만 그 유효성을 입증할 수 있으며, 대표적인 경영진검토통제(MRC) 항목으로 실제 그 실행이 쉽지 않다.

BPR은 재무정보의 분석을 통한 재무보고 위험의 관리를 가능하게 하는 수준으로 설계되고 지속적으로 운영되어야 하기 때문에 설계평가시 아래와 같은 다양한 요소들을 매우 세밀하게 고려해야 한다.

- 해당 통제가 개별적으로 또는 집합적으로 다루는 부문은 어디인가? 모든 부문을 대상으로 하는가 또는 특정한 부문만을 대상으로 하는가?
- 해당 통제가 다루고 있는 계정은 무엇인가?
- 해당 통제의 목적은 무엇인가? 정책화 되어 있는가? 왜곡표시를 적발하려는 목적인가 아니면 트렌드를 관찰할 목적인가?
- 통제를 수행하는 사람의 권한과 능력
- 통제의 운영 빈도
- 수행되는 특정 절차들과 정밀함의 정도(Level of precision) 및 관련된 통제 활동 – 금액적 기준, 정확한 통제 포인트, 일관성 확보 방안, 문서화 수준 등
- 통제의 운영에 사용되는 Data와 그 원천
- 통제가 의도한 대로 운영되었다는 것을 입증하기 위한 이용 가능한 증거

그림3-6. Business Performance Review



4. 그룹 통합감사 전개 방향

4.1 감사인의 그룹감사 Scoping

연결재무제표에 대한 감사는 과거부터 계속 수행되고 있었고 그 과정에서 외부감사인은 Scoping을 통해 부문감사인에게 업무를 지시하고 그 결과를 토대로 연결재무제표에 대한 의견을 발행해 오고 있다.

흥미로운 부분은 기존 연결재무제표에 대한 그룹감사 수행 시 그룹감사인의 Scoping은 감사인 고유의 감사 전략이기에 회사에서 큰 관심을 두지 않았던 경우가 많았지만, 연결 내부회계관리제도에 대한 감사 도입이 결정된 이후에는 감사인의 그룹감사 Scoping방향에 대해 회사의 관심이 매우 뜨겁다. 결국 “감사”가 진행되는 부문에 대해 우선 내부통제체계를 구축, 운영하고자 하기 위함이다.

전술한 바와 같이 내부회계관리제도에서는 경영진 역시 “평가” 과정을 통해 감사인과 동일한 검증을 수행하게 되며, 연결 내부회계관리제도에 대한 평가 역시 감사인의 그룹감사 Scoping과 유사하게 경영진의 평가를 위한 Scoping을 수행하게 된다. 경영진, 감사인 모두 양적, 질적으로 다양한 변수를 종합적으로 고려하고 그룹수준통제의 신뢰성 평가 등을 통해 도출되는 Scoping의 경우 그 과정이 다소 복잡하고 전문적 판단이 개입되는 관계로 획일적인 Rule을 가지고 결정하기는 어렵다.

그룹감사인의 Scoping은 고유한 감사 전략이고 감사법인별로 Coverage, 잔여항목에 대한 평가 등 내부 지침 등이 마련되어 있는 것으로 보인다. 연결 내부회계관리제도를 준비하고 있는 많은 기업에서 외부감사인과 적극적으로 소통하며 경영진이 산정한 중요성, Scoping 등 주요한 항목에 대해 협의하는 것은 바람직한 모습으로 판단된다.

그룹감사인의 고유한 감사 전략이고 판단이 개입되기 때문에 Rule base로 접근할 수 없지만, 기존 그룹감사와 비교하여 다음과 같은 측면이 고려될 수 있을 것이다.

- 기존의 그룹감사 역시 충분성이 전제조건이나 Coverage에 대한 명시적인 Rule은 없다. 그룹의 구조, 분산도, 위험평가 등 다양한 요인에 의해 영향을 받는다.
- 연결 통합감사 = 연결 재무제표 감사(기존) + 연결 내부통제 감사
- 연결 내부회계관리제도 도입으로 인해 그룹 통합감사의 충분성에 대한 평가가 과거에 비해 보다 세밀할 수 있다.
- 그룹수준통제가 충실하게 작동되지 않을 경우 계획된 그룹감사 전략의 수정이 필요할 수 있다.

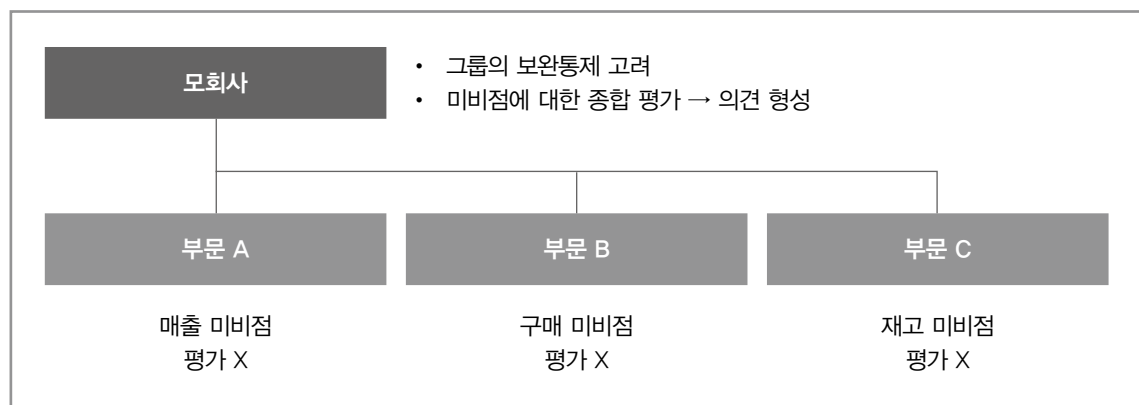
4.2 연결 통합감사 의견 형성의 구조

연결재무제표 감사 수행 시 부문감사인으로부터 모회사 연결 목적의 재무정보에 대한 감사의견을 수령하고 이를 토대로 그룹감사의견을 표명하는 것이 일반적이다. 이를 위해 그룹감사인은 부문감사인의 적격성 평가, 감사지침서 발행, 관리/감독, 결과물 검토 등 다양한 감사절차를 감사기준 600에 근거하여 수행하게 된다.

연결 내부회계관리제도에 대한 감사는 동일한 방식으로 진행될까? 적격성 평가, 감사지침서 발행, 관리/감독, 결과물 검토 등의 절차는 진행되지만 결과물의 형태가 달라질 수 있다.

내부통제의 경우 통상적으로 Specified procedure 형태, 즉 그룹감사인이 부문감사인에게 상세한 업무를 지시하고 부문감사인은 그 업무수행 결과를 보고하는 형태로 주로 이루어지며, 부문 수준에서 발견된 예외사항과 미비점을 그룹감사인에게 보고하고 미비점에 대한 평가는 그룹감사인이 그룹 수준에서 수행하는 것이 일반적이다.

그림4-1. 미비점 평가 구조 (경영진, 감사인 동일)



부문으로부터 내부통제에 대한 감사의견을 수령하여 이를 토대로 연결 내부통제 의견 형성에 활용하면 되지 않냐는 견해가 존재한다. 이 역시 “별도” 재무보고 중심적 관행과 사고방식에 기인한 것으로 보인다. 동 방식이 불가능하진 않으나 이런 경우에는 해당 부문을 그룹의 일부로 보는 것이 아니라 별도의 독립적인 회사로 봐야 하며(Standalone 기준이라 불리운다) 이에 따라 다음과 같은 추가적인 조건이 만족되어야 할 것이다.

- 조건1) 그룹에서 산정된 중요성이 아닌 해당 회사의 재무정보를 사용한 중요성 산출(즉, 해당 회사 별도 재무정보를 토대로 중요성 산출)
- 조건2) 내부거래 미제거 기준으로 프로세스 Scoping 등 수행(해당 회사 별도 재무정보에서 내부거래는 제거되지 않는다)
- 조건3) 해당 회사 기준으로 COSO framework의 5가지 구성요소 모두 충족

상장 종속회사가 다수인 그룹 구조의 특성과 1천억 이상 대형 비상장사에 대한 내부통제 “검토”의 무 등으로 인해 그룹의 통합감사전략을 수립할 때 상당히 복잡한 양상이 전개될 것으로 보인다. 부문의 특성에 따른 조건의 적용은 아래와 같다.

표4-1.

조건	상장 종속	비상장 종속 (1천억 이상)	비상장 종속 (1천억 미만)	비상장 종속
	한국	한국	한국	해외
조건 1	가능	가능	가능	가능
조건 2	가능	가능	가능	가능
조건 3	가능 ("감사" 대상)	이론적 가능 (기존 "검토" 대상)	불가능	불가능
기타 고려요소		"감사" 수준 구축/ 운영 어려움		감사기준 불일치

이런 측면 이외에도 해외의 경우 감사기준의 불일치라는 현실적 제약 역시 존재한다. 일반적인 그룹 감사에는 국제감사기준(ISA)에 따른 감사의견을 수령하지만, 현재 국내의 통합감사기준은 국제기준과 미국기준이 혼재된 상황이기 때문에 해외의 부문감사인 이 이를 근거로 감사의견을 발행하기는 쉽지 않을 것이다.

부문의 성격에 따른 Audit clearance 방식을 예측하면 다음과 같다. 단, 감사전략은 그룹감사인의 고유한 권한이기 때문에 감사인의 판단과 전략에 따라 변경될 수 있다.

그림4-2. 부문의 성격에 따른 Audit clearance 방식의 예측



5. 맺음말

다양한 채널을 통해 이해관계자들과 소통하면서 연결을 포함한 내부회계관리제도에 대한 전반적인 이해도가 높아진 것을 느끼는 반면, 명쾌한 규정이나 지침이 없다는 이유로 다소 혼란스러워하는 모습 역시 볼 수 있었다.

기존의 그룹 재무제표 감사는 수십년 동안 이어져 왔고 그 역시 단일의 Rule이 없음에도 불구하고 이런 혼란스러운 모습은 없었다. 이는 감사인의 책임이었지, 회사 자체적으로 평가할 일이 없었기 때문이다. 내부통제에 대한 “평가”는 경영진, 감사인 모두에게 동일하다. 회사 스스로 실력과 전문성을 배양함으로써 재무보고 위험을 보다 효과적으로 관리할 수 있을 뿐만 아니라, 외부감사인과 건설적인 관계를 형성할 수 있을 것이다.

판단은 두렵고 어렵지만 판단 없는 기계적인 접근은 제도의 취지에 부합하지 않을 뿐만 아니라 중장기적으로 제도의 효과성을 저해하는 요인이 될 수 있다. 전문성과 객관성에 근거한 판단, 그 판단에 따른 강력한 실행이 뒷받침된다면 경영진 스스로의 평가가 가장 신뢰성 있는 평가일 것이다.

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

S/N: 2106A-BR-024

© 2021 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.