



# 자금사고 등 부정에 대한 대응, 기본에 대한 집중이 필요한 시점!

January 2025

금융감독원은 2025년부터 자산 1천억원 이상의 상장사와 금융회사를 대상으로 '자금 부정 통제' 공시를 의무화하였습니다. 이는 횡령, 자금사고 등 부정에 대한 사회적인 눈높이와 감독당국의 기대치가 반영된 것으로 해석되며, 금융사고 예방 등을 위해 도입된 금융권의 책무구조도 역시 유사한 맥락으로 이해할 수 있습니다.

부정에 대한 대응전략은 기업 경영에 있어 기본적이고 필수적인 요소입니다. 기본적인 사항에 대한 충실한 이행과 시장 소통은 기업의 신뢰성과 자본시장에서의 평판에 중대한 영향을 미칠 것으로 전망됩니다.

## “부정위험 평가 → 통제 → 공시” 전과정에서 유념해야 할 사항!

- 내부회계관리제도 평가 및 보고기준의 법제화로 인해 과거 대비 모범기준의 내용을 보다 충실히 이해하고 이행할 필요가 있습니다.

  - ✓ 기준에 대한 자의적인 해석을 배제하고 적격성과 전문성을 기반으로 평가를 수행하고, 평가결과에 대해 편의(Bias) 없이 기준에 따라 객관적으로 평가
  - ✓ 파악된 통제 미비점에 대한 개별적인 평가와 더불어 전체적 관점에서 내부통제 인프라 및 통제환경 측면의 시사점에 대해서도 검토 필요
- 실효성을 위해서는 보다 실질적이고 깊이 있는 부정위험 평가가 선행되어야 합니다.

  - ✓ (형식적이고 비체계적인 평가에서 탈피하여) 자금·구매·영업 등 각 프로세스에서의 부정위험 시나리오를 정의하고 잠재적 영향을 체계적으로 평가
  - ✓ 협의의 재무보고를 넘어서서 부정위험 전반을 폭넓게 고려
- 부정위험 평가 및 자금관련 통제의 공시가 시장, 이해관계자 및 감독당국의 시각에서 어떻게 해석될지에 대해 고민해야 합니다. 실질과 공시가 상이할 경우의 리스크를 과소평가하지 말아야 합니다.

  - ✓ 단순한 문서상의 통제에 그치지 않고, 현업의 실제 업무와 프로세스에 체화된 내부통제 운영
  - ✓ 데이터 분석, 시스템 설정 점검 등을 통해 보다 실효성 있는 방식을 활용한 내부통제를 점검함으로써 기존 점검방식의 한계점 극복
  - ✓ 정기적 모니터링과 검증을 통해 적시성 있게 허점을 파악하고 조속히 시정
- 부정위험 및 자금통제에 대해 감사(위원회)는 경영진 및 외부감사인과 협의하고 그 결과를 문서화해야 합니다. 감사(위원회)의 충실한 역할 이행을 위해 경영진은 다음과 같은 사항을 다시 한번 점검하고 그 실효성을 검토해야 합니다.

  - ✓ 관련 내부통제 평가에 있어서의 객관성 및 전문성 확보 필수적
  - ✓ 과거에 비해 보다 구체적이고 체계적인 위험평가에 기반한 협의 필요
- 상기의 모든 사항은 국내외 종속회사를 포함한 연결기준으로 검토되어야 합니다.

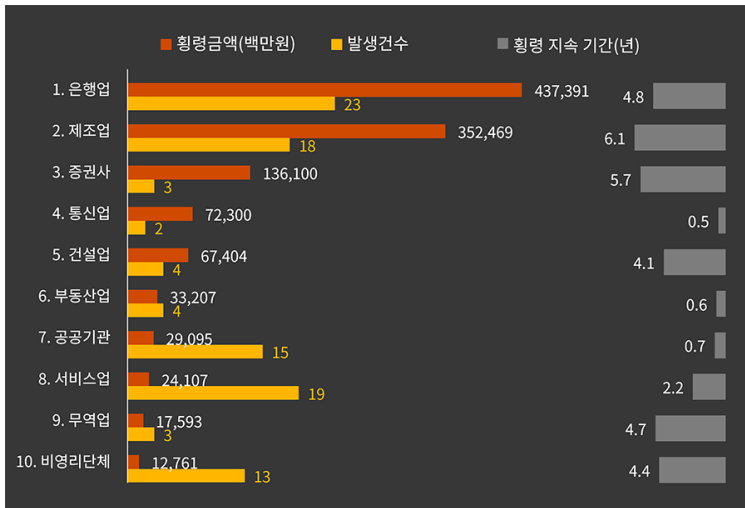
  - ✓ 국내외 종속회사에 대한 정확한 이해 및 분석 선행 필수적 (위험평가 및 내부통제 설계/운영의 유효성에 대해 평가에 핵심적인 요인)
  - ✓ 특히, 해외법인의 경우 일반적으로 인프라 부족, 업무분장 불충분, 상이한 Banking 환경 등 리스크 요인 및 특성이 상이하므로 이에 대해 충분히 검토되어야 하며, 본사 기준의 획일적인 접근은 유효하지 않을 수 있음

# 횡령사건 분석 결과

## 최근 1년간 기사화된 130여 건의 횡령 사건 분석 결과.

- ✓ 횡령사고의 발생 빈도는 은행업, 제조업, 증권업의 순으로 나타났으며, 전체적으로 대부분의 업종에서 발생함
- ✓ 횡령 사건의 주요 발생 원인으로는 허술한 내부통제, 경영진에 의한 통제무력화, 문서 위변조, 업무분장 미비 등이 주요한 원인으로 파악됨
- ✓ 허술한 내부통제 등은 다양한 모습을 띄고 있으나 공통적으로 리스크에 대한 안일한 자세, 내부통제를 형식적 절차로 치부하는 경향 등이 밑바탕이 되고 있는 것으로 판단됨
- ✓ 경영진에 의한 내부통제 무력화는 감사(위원회) 등 지배기구의 역할에 대한 시사점을 제공함

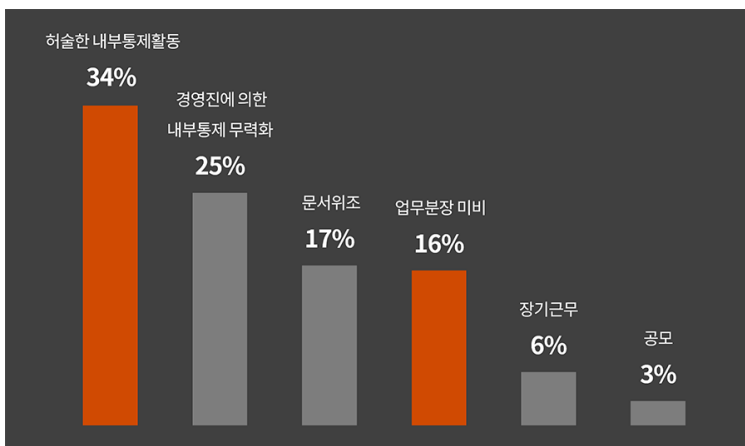
## 횡령사고 발생 업종 Top 10



- ✓ 횡령사고 발생 빈도는 **은행업, 제조업, 증권사 순**
- ✓ 평균 약 5년간 200억 원 이상 횡령 발생할 때까지 지속

구분	은행업	제조업	증권사
횡령발생액	4,380억 원	3,520억 원	1,360억 원
건수	22건	18건	3건
평균 횡령액	200억 원	200억 원	450억 원
평균 횡령 지속 기간	약 5년	약 6년	약 6년

## 횡령사고 발생 주요원인



### 34%

#### 허술한 내부통제

- ✓ 시재금 검토 절차 미비
- ✓ 허술한 법인인감 관리
- ✓ 승인권자의 형식적 문서 검토
- ✓ 전산 접근 권한 통제 미흡
- ✓ 거래처 계좌 등록, 수정 통제 미비

### 16%

#### 업무분장 미비

- ✓ 동일인이 결재 문서 작성과 승인
- ✓ 동일인이 출금요청과 승인
- ✓ 자금 담당자 공인인증서 OTP 동시 관리
- ✓ 결재 권한 임의로 위임

# 데이터가 보여주는 진실 (Intelligent Control Platform 활용)

데이터의 의미와 중요성은 리스크 관리에도 동일하게 적용됩니다. 내부회계관리제도를 포함하여 리스크 관리를 위한 다양한 제도와 절차에 불구하고 실제 데이터는 관리체계의 허술함과 비효과성을 보여주고 있습니다.

Intelligent Control Platform(ICP)는 데이터 분석 등을 통해 비즈니스 리스크, 이에 대한 효율적 관리를 위한 인사이트 및 솔루션을 제공합니다. 이를 통해 형식적 리스크 관리가 아닌 보다 실효성 있는 리스크 관리체계 수립 및 운영을 지원합니다.

## Case 1 - 마스터 데이터 분석

기존	데이터분석결과	인사이트 (리스크 및 내부통제 관점 해석)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 판매단가관련 다양한 단계의 승인 절차운영(마스터단계, Sales Order 단계등)</li> <li>▪ 다양한 부서의 관여, 매우 많은 거래에 대한 승인 절차운영</li> <li>▪ 내부회계 설계 및 운영 평가 결과 예외 사항 없다고 결론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 다단계의 단가 확인 절차에 불구하고 실 단가와 마스터 단가의 차이 상당수 발생</li> <li>▪ 단가 마스터 운영 목적에 부합하지 않는 결과 발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 판매 단가 관리 관련 비즈니스 목적 간과</li> <li>▪ 불충분한 프로세스 이해, 불충분한 분석에 근거한 내부회계 설계/운영 및 통제 검증</li> <li>▪ 現 프로세스의 비효율성, 자원 낭비, 형식적 승인 등 시사 → 비즈니스의 맥락에 맞는 리스크 재정의 및 통제 재설계 필요</li> </ul>

## Case 2 - ERP 데이터 직접 변경

기존	데이터분석결과	인사이트 (리스크 및 내부통제 관점 해석)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 데이터 직접 변경은 통상 리스크가 매우 높은 영역임</li> <li>▪ IT 일반 통제 일환으로 데이터 직접 변경 통제에 대한 승인 절차 운영</li> <li>▪ 내부회계 설계 및 운영 평가 결과 예외 사항 없다고 결론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 변경된 데이터 중 민감한 재무 데이터 발견</li> <li>▪ 정상적이지 않은 데이터 변경으로 확인됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 데이터 직접 변경 통제가 형식적으로 운영되었다는 반증 (실질적인 리스크 관리 기능을 하지 못한 승인 절차)</li> <li>▪ 관련 내부통제 검증 역시 형식적</li> <li>▪ 부서간 R&amp;R 불명확 및 커뮤니케이션 부재</li> <li>▪ 데이터 관리 체계 허점 노출</li> </ul>

## 데이터 분석 및 시각화 예시

리스크 및 내부통제 관련 데이터 분석 플랫폼인 Intelligent Control Platform 활용



## 규제 변화사항 핵심 요약

### ■ 평가 및 보고기준 법제화

횡령사고의 발생 빈도는 은행업, 제조업, 증권업의 순으로 나타났으며, 전체적으로 대부분의 업종에서 발생함

### ■ 내부회계관리규정 개정

최근 법령 개정에 따라 내부회계관리규정을 개정해야 합니다 (내부감사기구의 승인 및 이사회 결의 필요). 다만, 기존 내부회계관리규정에 예외조항이 있는 경우 내부감사기구의 승인 및 이사회의 결의절차를 거치지 않고, 사후 보고로 갈음할 수 있습니다.

관련 자료는 한국상장사협의회 '상장회사 내부회계관리규정 표준예시 등 개정안내' 자료를 통해 확인 가능합니다.([Link](#))

### ■ 부정위험 평가 및 자금 관련 공시 신설

『자금횡령 방지를 위한 내부회계관리제도 업무 체크포인트(‘22.12월, 한국공인회계사회, 한국상장회사협의회, 코스닥협회)』 ([Link](#))에서 제시한 자금 관련 부정위험을 예방 또는 적발하기 위한 통제와 그 항목 구분을 예시로 참고하되, 회사의 규모 등 상황에 따라 회사의 통제활동을 적절하게 기재 및 구분할 수 있습니다. 세부적인 작성 예시 및 판단기준은 금융감독원에서 제공한 『자금 부정 통제 공시 서식』 작성사례 및 FAQ([Link](#))를 참고하실 수 있습니다.

## 시행시기

구분	세부 구분	자금부정 통제 공시 서식 대상 및 의무 적용 시기 <sup>[1]</sup>	
		내부회계감사	내부회계검토
비상장 중소기업 <sup>[2][3]</sup>	비상장	제외 가능	
비상장 중소기업 외	상장회사	자산 1천억원 이상 (’25년 의무 적용)	자산 1천억원 미만 (’26년 의무 적용)
	대형 비상장 <sup>[4]</sup>	N/A	사업보고서 제출 대상 공시대상 기업집단 소속 기타 비상장회사 (’26년 의무 적용)
			금융회사 (’25년 의무 적용)

[1] 본 개정안에 따라, 자금 부정 통제 공시 사항 중 내부회계관리제도 운영실태보고서에 포함되어야 할 사항만 유예 대상입니다.

[2] 중소기업의 정의 (내부회계관리제도 평가 및 보고 기준 제1장 2조(용어의 정의) 참조)

다. 중소기업이란 「중소기업기본법」 제2조에 따른 중소기업으로 분류되는 기업을 말하며, 금융회사는 「주식회사등의 외부감사에 관한 법률 시행령」 제8조제3항제2호에 따른 금융회사를 말한다. 또한, 비상장 대기업이란 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」 제9조제15항제3호에 따른 주권상장법인인 아닌 회사로서 중소기업이 아닌 회사를, 비상장 중소기업은 주권상장법인인 아닌 회사로서 중소기업인 회사를 말한다.

[3] 비상장 중소기업의 경우, 개정된 '내부회계관리제도 평가 및 보고 기준' 2장 4조 라목에 따라, 외부감사법(「주식회사등의 외부감사에 관한 법률」 제8조제1항, 「주식회사등의 외부감사에 관한 법률 시행령」 제9조제2항)에 따른 내부회계관리규정과 이를 준수하는 내부회계관리제도를 갖춘 경우에는 기준을 준수한 것으로 본다.('24.12.23 개정)

[4] 직년사업연도말 자산총액 5천억원 이상 비상장 회사(사업보고서 제출 대상, 공시대상 기업 집단 소속, 금융회사는 1천억원 이상).

### ■ 감독당국의 강조 포인트

금융감독원은 2024년 5월 24일 기업의 횡령 방지를 위한 체크포인트를 제시하여, 기업들이 사전 점검을 통해 부정 위험을 예방하고 실효성 있는 내부통제를 운영할 것을 강조하고 있습니다.

- 계좌개설, 출금·이체 및 전표 입력시 승인절차 마련
- 현금과 통장잔고를 수시로 잔고 점검
- 자금 담당자와 회계 담당자 업무분리
- 통제·법인카드·인감 등은 분리보관 및 승인절차 마련
- 자금, 회계담당 직원의 업무를 주기적 교체
- 독립적이고 실질적인 내부감사 체계 구축

<b>관련 자료 링크</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부회계관리제도 평가·보고 지침 ('24.12.23 개정): <a href="#">Link</a></li> <li>• 내부회계관리제도 검토기준 및 적용지침 ('24.12.19 개정): <a href="#">Link</a></li> <li>• 횡령 등 자금 부정 예방 통제활동의 공시 서식' 예시 개정본 및 참고자료 (작성 사례, FAQ)('24.11.4): <a href="#">Link</a></li> <li>• 상장회사 내부회계관리규정 표준예시 등 개정 안내 ('24.9.24): <a href="#">Link</a></li> <li>• 횡령 관련 회계감리 지적사례 및 유의사항 안내('24.5.24): <a href="#">Link</a></li> <li>• 자금횡령 방지를 위한 내부회계관리제도 업무 체크포인트 발간 및 해설 영상 게시 안내('22.12.27): <a href="#">Link</a></li> </ul>
-----------------	---

<b>관련 서비스</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부정위험평가(Fraud Risk Assessment) 및 프로세스 진단</li> <li>• 데이터 분석 기반 관리체계 유효성 진단 자문 - 상기 ICP 참고</li> <li>• 포렌직 및 사후대응 전략 자문</li> </ul>
---------------	---

## Contacts

### 윤여현 Partner

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

### 김두삼 Partner

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

### 홍우식 Partner

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

### 임재욱 Partner

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

### 정수정 Director

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

### 김미진 Director

mijin.kim@pwc.com  
02-3781-9237

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

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

S/N: 2501A-RP-012

© 2025 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.