

# 연결내부회계관리제도, 전사수준통제 의미는 무엇일까?

삼일회계법인 내부회계자문센터



삼일회계법인

## 연결내부회계관리제도, 전사수준통제 의미는 무엇일까?

연결내부회계관리제도는 내부회계관리제도 설계 및 운영 의무가 지배회사의 별도재무정보 기준에서 종속회사를 포함한 그룹의 연결재무정보 기준으로 확대됨을 의미합니다. 2023년부터 별도재무정보 자산총액 2조원 이상 상장회사에 대해 연결내부회계관리제도 감사가 시행됩니다. 본고에서는 Tone at the Top으로 대표되는 전사수준통제의 의의와 전사수준통제에 대한 평가 의미에 대해 알아보고, 지배회사와 종속회사 수준에 모두 영향력을 미칠 수 있도록 설계 및 운영되어야 하는 전사수준통제에서 핵심적으로 고려해야 하는 사항에 대해 살펴보겠습니다.

### 1. 전사수준통제의 의의와 평가 의미

#### (1) 전사수준통제의 의의

위험 관리 관점에서 전사수준통제는 조직의 최고 단계에서 주도하는 통제로, 이사회, 고위 경영진 및 조직의 모든 구성원에게 적용되는 정책(Policies), 규칙(Rules), 절차(Procedures) 및 행동 표준(Standards of Behavior)입니다. 고위 경영진의 행동이 조직의 다른 모든 구성원의 후속 행동에 대한 "기조를 형성"하는데 절대적 영향력을 갖는다는 것은 잘 알려진 사실입니다. 전사수준통제가 Tone at the Top Controls라고 불리는 이유입니다.

조직의 내부통제제도의 설계와 운영에 대한 지침을 제공하는 COSO Internal Control Framework에서는 내부통제를 다음의 다섯가지 구성 요소로 구분하며, 전사수준통제는 이들 다섯가지 구성 요소가 적절하게 작동하기 위해 필요한 요구 사항에 대해 조직 수준에서 정립된 정책과 절차입니다.

- ✓ **통제환경:** 내부통제제도의 기반을 이루는 구성요소로 도덕성과 윤리적 가치에 대한 태도를 기반으로 조직 구성원이 일상 업무를 수행하는 방식에 대한 기조를 형성하는 고위 경영진의 행동으로, 모든 정책과 절차 및 문제를 처리하기 위해 경영진이 취한 조치 및 경영진이 추구하는 가치로, 내부통제시스템에 대한 경영진의 의지와 지원 수준을 보여주는 지표 (예, Code of Conduct, 이사회 독립성 등)

- ✓ **위험평가:** 내부통제제도의 목적 달성을 저해하는 위험을 식별하고 평가 및 분석하는 활동으로 조직은 직면한 위험을 평가하고 이러한 위험을 관리하고 완화하기 위한 계획을 수립함으로써 가능한 피해를 최소화 (예, 재무보고상 중요한 계정과목 및 관련 비즈니스 프로세스의 식별 등)
- ✓ **통제활동:** 조직 구성원이 이사회와 고위 경영진이 제시한 경영방침이나 지침에 따라 업무를 수행할 수 있도록 마련된 정책 및 절차가 준수되도록 하는 통제활동은 위험 관리에 필수적이며 모든 비즈니스 활동이 내부통제와 연결 (예, 업무분장, 승인, 물리적 보안 장치 등)
- ✓ **정보 및 의사소통:** 조직 구성원이 내부통제제도의 책임을 수행할 수 있도록 신뢰성 있는 정보를 활용할 수 있는 체계를 구비하는 것으로 다양한 법적, 윤리적 요구 사항이 내부 및 외부 커뮤니케이션에 적용 (예, 감사위원회와 커뮤니케이션 등)
- ✓ **모니터링 활동:** 내부통제제도의 운영이 규정 및 내부 프로세스 요구 사항을 얼마나 잘 충족하고 있는지 확인하기 위해 수행하는 품질 보증 테스트 (예, 내부회계관리제도에 대한 경영진 운영실태평가 및 감사위원회 평가 등)

전사수준통제의 구체적 예시는 다음과 같습니다.

- ✓ **경영진의 의지(Tone at the Top):** 최고경영자의 의지 및 철학, 권한과 책임의 위임, 일관성 있는 정책과 절차 및 조직 전반에 걸쳐 적용되는 윤리강령, 부정방지 프로그램
- ✓ **경영진의 권한 남용 및 통제 무시(Override) 위험과 관련한 통제:** 경영진이 내부통제가 존재함에도 불구하고, 권한을 남용하여 이를 무시할 위험을 줄일 수 있는 제도 및 관련 통제활동
- ✓ **중앙집중적 업무처리활동 및 통제활동:** 통합구매, 급여 계산, 자금 등 회사에 전반적인 영향을 미치는 업무처리활동 및 관련 통제활동
- ✓ **영업성과에 대한 모니터링:** 경영진이 사업단위별 영업성과 및 재무제표, 또는 전사 재무제표에 대한 검토를 통하여 중요한 재무제표 왜곡표시를 사전에 예방하거나 적시에 발견할 수 있기 때문에 영업성과에 대한 모니터링은 전사적 수준의 내부회계관리제도로 구분
- ✓ **통제활동에 대한 모니터링:** 내부감사 및 감사(위원회) 활동, 자체평가 프로그램 등은 전사적 수준의 내부회계관리제도로 구분

## (2) 전사수준통제의 평가 의미

전사수준통제는 비즈니스 프로세스에서의 통제활동의 기반을 형성하고, 경영진이 효과적인 내부회계관리제도를 유지하고 감독할 수 있도록 하는 체계적인 관리수단을 제공합니다.

일부 전사수준통제는 내부회계관리제도의 유효성이 직접적인 영향을 미치는 항목도 존재하나, 일반적으로 비즈니스 프로세스 수준의 통제활동에 포괄적인 영향을 미치며 그 연관관계가 명확하지 않는 부분도 존재할 수 있습니다. 이에 따라, 전사수준통제의 평가 결과는 비즈니스 프로세스 수준 통제활동에 대한 모니터링 수준을 결정하기 위한 위험평가 시 고려하게 됩니다. 전사수준통제에 대한 평가 결과가 양호한 경우에는 비즈니스 프로세스 수준에서의 통제활동 설계 및 운영이 적절하지 않을 가능성이 낮을 것으로 기대할 수 있고, 이에 따라 비즈니스 프로세스 수준의 통제활동에 대한 모니터링의 성격, 시기 및 범위를 축소할 수 있습니다. 반대의 경우 비즈니스 프로세스 수준에서의 통제활동 설계 및 운영이 적절하지 않을 가능성이 높을 것으로 기대할 수 있고, 이에 따라 비즈니스 프로세스 수준의 통제활동에 대한 모니터링 성격, 시기 및 범위를 확대해야 합니다.

예를 들어, 내부회계관리제도 전담부서가 부재하거나 기능이 미비하다고 평가된 경우 내부회계관리제도 변화관리 및 위험평가가 적절하게 수행되지 못할 위험이 높다고 결론 내릴 수 있으며, 이 경우 통제활동의 설계 및 운영의 적절성을 확인하기 위한 모니터링 범위를 확대하고 보다 자주 통제활동의 설계 및 운영의 적절성에 대한 증거를 확보해야 합니다.

## 2. 전사수준통제 주요 점검 포인트

연결내부회계관리제도에서의 전사수준통제는 지배회사 뿐만 아니라 그룹에 속한 모든 종속회사에서 존재와 기능이 확인되도록 설계 및 운영되어야 하며, 각 구성 요소별로 다음 사항을 중점적으로 점검하여야 합니다.

### (1) 통제환경

Key Features	Questions to Ask
<ul style="list-style-type: none"><li>회사는 효과적인 행동 규범을 채택하고 있으며, 회사의 이사회는 전사적으로 높은 윤리적 가치에 대한 준수를 커뮤니케이션하고</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>적절한 내부통제 시스템을 정립하고 유지하는데 있어서 이사회의 역할은 무엇입니까? 이사회의 메시지는 회사 내 모든 레벨에 어떻게 전달됩니까?</li></ul>

장려함으로써 내부통제 정립을 감독하고 경영진의 기초를 설정하고 있다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사에 행동 규범이 있습니까? 규범과 윤리 기준은 어떻게 시행됩니까? 주기적인 교육이 이루어지나요? 직원이 행동 규범에 서명합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사에 내부 고발자 정책이 있습니까? 얼마나 자주 사용됩니까?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 핵심 전략 목표를 지원하는 기본 구조, 절차, 역할 및 책임 라인을 정립하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 전사적으로 구조와 기능을 정립했습니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의무, 권한 및 책임이 관련 조직 및 역할에 지정되고 할당되었습니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정립된 구조와 책임이 회사의 전략 및 목표와 일치합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRO(Chief Risk Officer), CIA(Chief Internal Auditor) 및 CCO(Chief Compliance Officer)와 같은 주요 역할의 보고 라인이 독립성을 유지하도록 설정되어 있습니까?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 임직원 평가 및 목표에 부합하는 책임에 대한 절차를 포함하여 올바른 인재를 채용하고 개발하기 위한 인적 자원(HR) 정책을 정립하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사의 HR 정책은 전략적 목표 달성과 어떻게 일치하고 전략 목표를 지원합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 목표에 맞게 전문가를 유치, 보상(위험 조정 보상 포함) 및 유지하기 위한 비전, 정책 및 절차를 설정했습니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 어떻게 임직원에게 책임을 묻고 성과를 평가합니까?</li> </ul>

## (2) 위험평가

Key Features	Questions to Ask
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 내부통제 목표와 관련된 위험을 정의하고 평가하기 위한 적절한 시스템을 구축하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 전략 목표를 설정하고 관련 위험을 식별하는 회사의 실무 관행은 무엇입니까? 모든 내부통제 목표와 걸쳐 위험이 정의되고 평가됩니까? 위험 성향(Risk Appetite)에 따라 위험이 평가됩니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회와 감사(위원회)는 위험 성향(Risk Appetite)을 승인합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보고 목표가 해당 회계 기준과 외부 및 내부 공시 프레임워크를 준수합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위험 평가 관행이 회사의 모든 수준(종속회사, 지점 및 사업부)을 통합합니까?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위험 평가 실무 관행은 회사의 모든 수준을 포괄하며 위험 관리 정책을 정의하기 위한 기준점 역할을 한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위험 평가 실무 관행은 (1) 중요한 위험을 평가하고 (2) 그러한 위험에 대한 대응하는 활동을 포함합니까?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 부정 위험 평가를 위험 평가 실무 관행에 포함하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 주요 위험을 완화하기 위해 통제 활동을 어떻게 개발합니까? 이 프로세스는 회사의 위험 관리 실무 관행의 일부입니까?</li> <li>• 회사는 목표와 관련된 위험을 평가할 때 잠재적인 부정 행위를 고려합니까? 압력 및 인센티브, 기회 및 합리화와 같은 부정 징후의 주요 조건이 평가됩니까?</li> </ul>

### (3) 통제활동

Key Features	Questions to Ask
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 주요 목표와 관련하여 IT 위험을 포함한 주요 위험을 완화하기 위한 일련의 통제 활동을 정의하고 적용하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 주요 위험을 완화하기 위해 통제 활동을 어떻게 개발합니까? 이 프로세스는 회사의 위험 관리 실무 관행의 일부입니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통제 활동을 개발하는 프로세스가 (1) 관련 비즈니스 프로세스를 지정하고, (2) 각 수준에서 관련 통제 활동 유형을 고려하고, (3) 통제 활동을 언제 어떻게 적용해야 하는지, 누구에 의해 수행되어야 하는지 정의합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 현금 관리, 현금 조정, 채무, 채권, 수익 인식 및 재무제표 수기 전표 조정 및 추정을 포함한 부정 위험이 높은 활동에 대한 특정 통제를 정의했습니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통제 활동 개발 프로세스에 IT, 환경 및 사회적 위험을 완화하기 위한 통제가 포함되어 있습니까? 위험 완화를 위한 시스템 기반 자동화 절차가 결정되고 잘 이해되고 있습니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개발, 운영 및 유지 관리를 포함한 모든 수준의 IT 프로세스에 대해 IT 통제 활동이 정의 및 설정되어 있습니까?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 통제 활동을 정책 및 절차에 포함하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사 정책은 적용 가능한 규칙, 표준 및 기대치를 규정하고 있습니까? 정책을 강제하기 위한 절차가 정립되어 있습니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책 및 절차 실행에 대한 책임이 정립되고 커뮤니케이션 되고 있습니까? 정책 및 절차의</li> </ul>

	시의적절하고 완전한 실행을 모니터링하고 정책 및 절차의 미준수를 해결하기 위해 어떤 절차가 적용되니까?
--	---

#### (4) 정보 및 의사소통

Key Features	Questions to Ask
<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 신뢰할 수 있고 완전한 내부통제 시스템과 관련된 정보를 생성, 전파, 사용 및 저장하는 절차를 정립하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 정보 품질 요구 사항, 유형, 시기, 사용자 및 정보를 작성하는 인원을 식별하는 정보 정책을 가지고 있습니까? 이사회가 정보 정책을 승인합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보 품질, 관련성 및 완전성을 보장하기 위한 통제 활동은 무엇입니까?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 내부 통제의 모든 측면을 소통하는 내부 및 외부 이해 관계자와 효과적인 커뮤니케이션 실무 관행을 정립하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 임직원, 경영진, 이사회, 주주를 포함한 내부 사용자에게 적시에 내부 통제에 대한 정보를 커뮤니케이션합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션 채널이 적절하고 사용자 친화적입니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 내부통제에 대한 정보를 규제 기관, 비즈니스 파트너, 애널리스트 및 지역사회와 같은 외부 이해 관계자에게 적시에 커뮤니케이션합니까? 커뮤니케이션 채널이 적절하고 접근 가능합니까? 그들은 양방향 커뮤니케이션을 합니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사의 사업보고서에 통제 미비점 및 부정 사례에 대한 섹션이 있습니까?</li> </ul>

#### (5) 모니터링

Key Features	Questions to Ask
<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 내부통제 시스템의 설계와 운영을 평가하기 위해 상시적 또는 별도의 평가시스템을 개발하여 시행하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 내부통제 평가 절차를 가지고 있습니까? 평가 프로세스는 별도의 평가로 수행, 또는 상시 모니터링 절차로 수행, 또는 둘의 조합으로 수행됩니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>별도의 평가를 수행하는 책임은 누구에게 있습니까? 프로세스를 담당하는 부서/임직원이 내부통제를 평가하기에 충분한 객관성과</li> </ul>

	역량을 가지고 있습니까? 내부감사팀이 평가 프로세스에 참여합니까?
	• 별도의 평가 시 범위와 빈도는 어떻게 됩니까? 평가 결과는 어떻게 보고되고 커뮤니케이션됩니까?
<ul style="list-style-type: none"> <li>회사는 이사회, 경영진, 임직원을 포함한 모든 수준에서 결과를 전달하고 시정 조치를 취함으로써 내부통제 미비점을 해결하고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가 결과는 어떻게 보고되고 커뮤니케이션됩니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>시정 조치는 어떻게 할당되고 해결됩니까?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>시정 조치의 진행 상황은 어떻게 모니터링됩니까?</li> </ul>

## Contacts

### 삼일회계법인 내부회계자문센터

**박승운** Partner

[seung-woon.park@pwc.com](mailto:seung-woon.park@pwc.com)

**김재현** Senior-Manager

[jaehyun.j.kim@pwc.com](mailto:jaehyun.j.kim@pwc.com)