

경영의 디딤돌, 내부통제

사 례 1

L사에서는 현업 부서에서 작성한 품의사와 지출 전표를 회계 부서에서 검토한 후 승인하면 시스템에서 자금이체의뢰서가 발행되고, 자금담당자는 당일 발행된 자금이체의뢰서의 총합에 대해 상급자로부터 승인을 받은 후 자금을 집행한다. 즉, 인터넷뱅킹 시 상급자가 자금이체 비밀번호를 입력한다든지 담당자가 은행 창구에서 송금 자금을 인출하기 위해 작성한 출금전표에 상급자가 보관하고 있는 은행사 용인감을 날인하는 등의 통제활동을 수행한다.

이 예를 보면, 현업 부서가 아닌 회계 부서가 지출의 타당성을 검토하고, 자금이체의뢰서를 상급자가 승인하고, 자금이체의뢰서의 작성자나 검토자와는 독립적인 자금담당자가 자금이체를 집행하는 등 내부통제가 무난히 작동되는 것처럼 보인다. 그러나 위 통제는 모두 자금 집행 이전 단계에 대한 통제이고, 자금 집행 및 그 이후 단계에 대해서는 아무런 통제가 존재하지 않는다.

실제로 은행 창구에서 송금 처리 시 거래 상대방의 계좌번호가 잘못되어 오류가 나면 자금담당자가 현장에서 직접 계좌번호를 수정한 후 송금하는 경우도 있는데, 이 경우 수정된 송금 증빙만 지출전표에 첨부될 뿐 현업 부서의 거래처 계좌번호 데이터나 지출전표상의 적요는 전혀 수정되지 않는다. 이같이 자금이체가 이체의뢰서의 내역에 따라 실제로 집행되었는지 확인하는 통제가 존재하지 않으면, 단순 오류는 물론

시스템이 발행한 자금이체의뢰서를 워드 프로세서로 편집하여 자금을 이체하거나 인터넷뱅킹 시 계좌를 변경하여 입력하는 등의 부정도 발견할 수 없다.

사 례 2

L사는 설비의 대규모 구매를 앞두고 경쟁입찰의 번거로움을 줄이기 위해 향후 2년간의 총구매 물량에 대해 최저단가 경쟁입찰을 도입하기로 했다. 기존 거래처 중 3개 회사를 정해 모델별 단가를 제안받고, 제안 단가 중 모델별 최저 단가를 고정 단가로 해 번갈아가며 구매하는 방식으로 구매담당 임원 및 대표의 승인을 얻어서 실시했다. 그러나 실제로 L사는 위 구매과정에서 윤리 위반과 함께 회사 자원의 낭비를 초래했다. 실제 입찰에 참가한 A, B, C 중 A, B가 L사의 구매담당자와 공모해 공정보다 높은 단가를 제시했으며, C에게는 2년간의 대량 구매라는 정보를 주지 않고 일반가를 제시받아 들러리로 참여시켰다. 실제 주문 시에는 C가 납품 시기를 맞추지 못한다는 이유를 들어 주문을 A와 B에게만 몰아주었다.

이 예에서도 역시 내부통제는 원활히 작동된 것으로 보인다. 구매 규정이 존재하고, 규정과 다른 구매에 대해 최고 경영자의 승인을 받았으며, 형식상으로는 경제적인 구매를 위해 최저단가를 탐색했다. 그러나 진정한 내부통제는 기업운영의 효율성 및 효과성 확보(운영목적), 재무정보의 신뢰성 확보(재무보고목적), 그리고 관련 법규 및 정책의 준수



(법규준수목적)의 세 가지 목적달성에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 조직의 이사회, 경영진 및 여타 구성원에 의해 지속적으로 실행되는 일련의 과정이다. 여기서 '합리적 확신'은 절대적인 확신은 아니지만 상당히 높은 수준의 확신을 의미하는 것으로, [사가 통제 활동으로 믿었던 책임자의 승인]이 단순한 서명 날인이 아닌 실제 그 사인의 타당성에 대한 합리적인 검토라는 의미이다.

아무리 효과적인 내부통제제도 공모(共謀)와 같은 부정은 밝혀낼 수 없다는 한계가 있지만, 새로운 경쟁입찰 방식에 의해 정해진 최저단가가 이전에 회사가 구매했던 동일 모델의 단가나 기성 가구 제작사에 문의한 제3자가 가격과 비교할 때 여전히 유효한 최저단가인지를 확인한다든지, 그리고 몇 차례의 구매 진행 후 새로운 구매 방식이 과연 의도했던 대로 운영되어 원가 절감을 가져왔는지 점검하는 합리적인 검토가 있었다라면, 회사는 위와 같은 불상사를 미연에 방지하거나 조기에 적발할 수 있었을 것이다.

재무정보 신뢰성 확보하는 내부회계관리제도

최근주식회사의 외부감사에 관한 법률의 개정으로 회사가 구축·운영하도록 규정한 내부회계관리제도는 회사의 재무제표가 일반적으로 인정되는 회계처리기준에 따라 작성·공시되었는지의 여부에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계·운영되는 내부통제제도의 일부분으로

서 회사의 이사회, 경영진 등 모든 조직구성원으로 실행되는 과정이다. 즉 내부회계관리제도는 내부통제제도의 세 가지 목적 중 재무정보의 신뢰성 확보 목적, 특히 재무제표의 신뢰성 확보를 목적으로 하며, 여기에는 자신의 보호 및 부정방지 프로그램이 포함된다.

또한 운영목적이나 법규준수목적과 관련된 통제절차가 재무제표의 신뢰성 확보와 관련된 경우 해당 통제절차는 내부회계관리제도의 범위에 포함된다. 위 [사의 예는 자금 운영의 효과성이 재무제표의 신뢰성 확보와 관련된 예이고 [사의 예는 회사 정책의 준수가 재무제표의 신뢰성 확보와 관련된 예이며, 두 사례 모두 자신의 보호 및 부정방지 프로그램과 밀접한 관련이 있는 예라 하겠다.

효과적인 내부통제제도는 경영진이 업무성과를 측정하고, 경영의 사결정을 수행하고, 업무프로세스를 평가하며, 위험을 관리하는 데 기여함으로써 회사의 조직목표를 효율적으로 달성하고 위험을 회피 또는 관리할 수 있도록 하는 유용한 경영 도구다.

내부회계관리제도의 법제화를 계기로 그동안 내부통제를 경영의 걸림돌로 이해하던 회사들이 내부통제에 대한 인식을 새로이 하여 재무정보의 신뢰성 확보라는 목적을 위해 유용하게 사용하길 바라며, 장기적으로는 이를 바탕으로 운영목적과 법규준수목적까지도 충족하는 실질적인 경영 도구로서의 내부통제제도를 입안할 수 있기를 바란다.

문의 : 02-292-6600