

금융산업  
Highlights

# 금융기관의 사고와 부정을 예방하기 위해 무엇이 필요한가?

위험관리와 내부통제를 중심으로



이정인 부대표  
금융산업 본부 리더

02-6676-3810  
junginlee@deloitte.com

## CEO의 영원한 관심사항, 위험관리와 내부통제

최근 연이어 터진 금융기관의  
각종 사고는 위험 관리와  
내부통제 재정립이라는 과제를  
되돌아 보게 한다

금융기관 CEO의 주 관심사를 크게 2가지로 요약하면, 향후 성장방안과 내부위험관리라고 할 수 있다. 성장에 대한 고민이야 업종 불문하고 모든 최고경영자의 공통된 사항이지만, 금융기관은 업의 특성상 위험관리의 효과적 수행 여부가 지속 가능한 성장발전의 중요한 전제가 된다.

최근 5년간 금융기관 CEO가 발표했던 신년 경영화두의 내용을 보아도, CEO가 위험관리와 내부통제에 대해 얼마나 많은 신경을 쓰고 있는지 짐작하게 한다. 특히 최근 연이어 터진 금융기관의 각종 사고는 위험관리와 내부통제 재정립이라는 과제를 다시 한 번 되돌아보게 한다.



### 2013년 하반기 금융사고 사례 (월 별)

내부통제를 위한 비용은 지속적으로 증가함에도 불구하고, 각종 부정과 사고는 끊이지 않고 있다

사실 금융기관만큼 내부통제를 강화하고 유지하기 위해 많은 시간과 비용을 들인 곳도 없다. 2007년 Deloitte Center for Banking Solutions가 미국 50대 금융기관 중 20개 금융기관의 최고경영진(컴플라이언스 담당임원 및 리스크 담당임원 포함)을 대상으로 실시한 설문 조사에 의하면, 순이익 대비 컴플라이언스 및 리스크관리 비용은 지속적으로 증가하고 있으며 2006년을 기준으로 순이익의 약 3.7%가 소요되고 있다고 답변하였다. 이를 지금 시점에서 다시 조사한다면 분명히 이보다 증가하였을 것으로 예상된다.

국내의 상황을 보더라도 웬만한 시중은행의 경우 내부통제활동과 관련된 비용으로 연간 수백억 원을 사용하고 있으며, 상당한 인원을 투입하고 있다. 그럼에도 불구하고 각종 부정과 사고가 끊이지 않는 이유는 무엇인가?

이러한 현상의 이면에는 내부통제시스템의 구조적인 한계와 제도적 결함이 동시에 존재하고 있다. 아무리 완벽한 내부통제시스템이 구축되었다 하더라도 내부직원의 도덕적 해이와 조직적 공모가 동반될 경우 이를 예방하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 이를 바로잡기 위해 내부통제를 강화할 수록 과도한 비효율을 초래해 내부통제강화에 따른 이익을 상쇄시키고 나아가 폐해가 더 커질 가능성이 존재하게 되는 것이다.

수년 전 모 금융기관이 내부통제의 강화를 위해 내부통제의 기본원칙이라고 할 수 있는 업무분장 (Segregation of duty)을 영업점에 더 철저히 적용하려고 추진하다가 현업에서 제기된 업무 과중의 불만과 내부경영진의 업무비효율이라는 최종판단으로 중간에 보류된 것은 이와 같은 상황을 설명해 준다.

### 내부통제의 영역과 불안전성

이러한 현상의 이면에는 내부통제시스템의 불안전성이 자리잡고 있다

현재 국내 금융기관의 내부통제 활동은 내부감사와 준법감시, 내부회계 관리제도 및 운영 리스크 관리 업무부터 광의적으로는 경영목표를 달성하는 데 필요한 모든 정책과 규정, 이것이 녹아 있는 업무 프로세스, 업무 담당 임직원 및 기업 문화까지를 아우른다.



\* CRO : 리스크 담당 임원, CFO : 재무 담당 임원, CCO : 준법감시인, CIO : 전산담당임원, CA : 감사(위원회)

### 내부통제의 영역

#### 내부통제업무는 법과 규정을 따르기 위해 수시로 조정 되다 보니 일관성이 떨어지고 비효율적일 수 밖에 없었다

주목할 것은 이러한 내부통제에 불안전성이 존재한다는 것이다. 법이나 감독기관의 규정이 새로 만들어 질 때마다 수시로 추가되어 전체적인 일관성이 떨어진다. 내부감사업무는 상법상의 감사업무를 지원하고 경영진의 감사활동을 보조하기 위해 오래 전부터 수행한 업무인 반면, 준법감시업무는 2000년에 준법감시인제도가 만들어지면서 등장했다. 내부회계관리제도는 2006년부터 외감법이 개정되면서 운영리스크 관리업무는 2007년부터 Basel2가 적용되면서부터 비로소 추가된 업무이다.

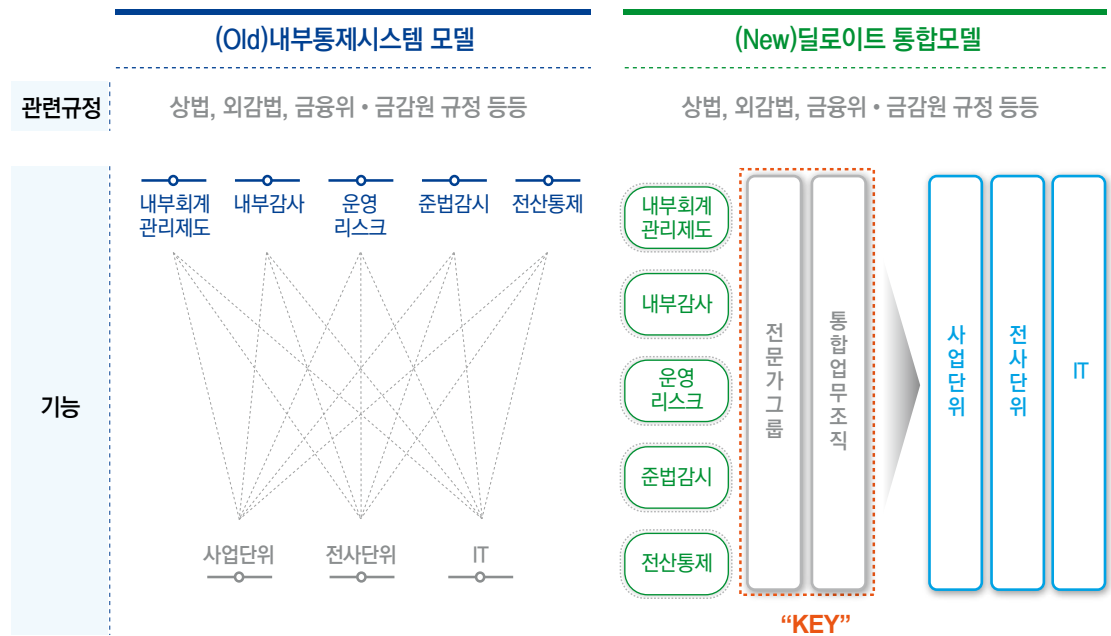
이처럼 내부통제라는 큰 그림 속에서 필요한 기능을 보완하는 것이 아니라 필요가 발생할 때마다 임기응변 식으로 새로운 내부규정과 프로세스, 부서, 시스템을 구비하다 보니 업무가 중복되거나 반대로 공백이 생기는 일이 잦아졌다. 무엇보다 이러한 체계를 유지하는 시스템도 개별적으로 운영되고 있어 효율성이 떨어지기 때문에 나름 촘촘하다고 평가 받는 내부통제망을 피해 부정과 사고가 발생할 확률은 줄지 않고 있는 것이다.

## 내부통제체계는 전사적인 차원에서 통합하고 재정비 해야 한다

### 금융기관에서 내부통제시스템이 나아갈 방향 - 딜로이트 통합모델

금융기관의 특성중의 하나는 조직이 기능적으로 세분화되어 있다는 점이다. 자칫 조직자체의 Silo적인 시각에서만 내부통제를 바라보는 경우, 업무의 중복을 피하기 어렵고 필요한 내부통제활동이 누락될 가능성이 존재한다. 이러한 리스크를 관리할 수 있는 근본적인 해결책은 여러 형태로 분산돼 존재하는 내부통제체계를 전사적인 차원에서 통합하고 재정비하는 것이다. 관련 기능과 인력을 가급적 한 곳으로 모으고 책임자에게 실질적인 권한을 부여하는 조치가 필수적이다. 내부통제를 전사적인 차원에서 통합하는 것의 하나의 예시로서 딜로이트의 통합모델을 소개한다.

이 모델은 내부 외부 관련법규를 모두 망라하고 중복 활동을 제거하는 내부통제시스템을 일괄적으로 구축하는 것으로, 사업단위와 전사단위의 업무에 집중할 수 있는 체계이다. 우선 전문가그룹(Center of Excellence)을 만들어 전체적인 내부통제체계를 기획하고 모니터링 한다. 그리고 내부통제통합팀(Shared Service Utility)을 구성하여 내부회계관리제도점검, 운영리스크의 자가진단, 컴플라이언스업무 및 내부감사 일부 업무 등을 통합적으로 수행한다.



**내부통제의 통합은 통제강화 뿐만 아니라 비용절감 또한 가능하게 한다**

이러한 딜로이트의 통합모델은 표준화된 방법론 적용, 통합된 보고체계, 명확한 업무 분장, 전문가 사이의 업무조율 등으로 기존 모델이 가지고 있는 중복, 누락 및 비효율의 많은 단점을 충분히 개선할 수 있는 모델로 평가된다. 또한 이 통합모델은 내부통제의 강화효과뿐만 아니라 외국의 사례이지만 실제로 많은 비용절감 효과가 있었다는 보고가 있다. 미국의 H금융사는 산재된 내부통제체계를 전사적 관점의 통합 프로세스로 재편하여 약 350억원 가량의 비용절감 효과를 거둔 바 있다.

딜로이트 통합모델을 성공적으로 적용 및 활용하기 위해서는 다음과 같은 사항들이 전제 되어야 한다.

성공적인 모델 적용과 활용을  
위해 다음의 4가지 사항이  
전제되어야 한다

### 1. 최고경영진의 의지와 관심 (Tone at the top)

- 준법감시인 뿐 아니라 재무, 리스크, 감사 담당 관계자들 모두 내부 통제 활동에 깊이 관여 하고 있기 때문에 전체를 아우를 수 있는 통합 리더십이 필요함
- 내부통제체계가 가지고 있는 구조적 한계를 보완하기 위해 경영진의 모범과 이를 기반으로 한 조직 전체 의식과 문화 개선이 요구됨

### 2. 시스템의 원활한 작동을 위한 지속적인 개선

- 서비스의 혁신에 따른 시스템 발전속도는 컴플라이언스나 위험관리의 역량발전 보다 훨씬 앞서가기 때문임

### 3. 전문기관의 활용

- 전문기관을 통해 내부통제 시스템의 작동 실태를 정기적으로 모니터링 할 필요가 있으며, 내부통제 뿐 아니라 위험관리 관련 데이터 분석(Data Analytics)을 기반으로 한 모니터링 체계를 개발 및 보완해야 함

### 4. 감독기관의 제도적 보안

- 각각의 법과 규정에 따른 별도의 형식적인 프로세스와 시스템을 요구할 것이 아니라, 내부통제활동의 실질적인 집행 및 관리 현황을 감독해야 함
- 구체적인 감독방안 및 법규 정비 등에 대해서는 당국과 업계 관계자들이 함께 머리를 맞대고 적절한 대안을 찾는 노력이 필요함

가득이나 저성장 저금리의 여파로 경영환경이 악화되는 가운데 내부직원이 연루된 사고와 비리 소식이 끊이지 않아 많은 금융기관 CEO들이 골머리를 썩고 있다. 그러나 비 온 후에 땅이 더 굳듯이, 작금의 불미스러운 일들을 계기로 내부통제시스템을 통합 정비하고, 이를 통해 단기적 비용 절감과 성장을 위한 안정적 기반을 동시에 마련할 수 있기를 기대해 본다.



### INTRODUCTION TO INDUSTRY 금융산업 (Financial Service Industry)

- ① 이정인 부대표 금융산업 본부 리더  
T. 02-6676-3810 E. junginlee@deloitte.com
- ② 전성기 전무 보험업 부분 리더  
T. 02-6676-1127 E. sjun@deloitte.com
- ③ 이길호 전무 은행 및 증권업 부분 리더  
T. 02-6676-3320 E. kilhlee@deloitte.com
- ④ 강케네스 상무 자산운용업 부분 리더  
T. 02-6676-3712 E. kenkang@deloitte.com
- ⑤ 이형 상무 부동산업 부분 리더  
T. 02-6676-2251 E. hyunglee1@deloitte.com