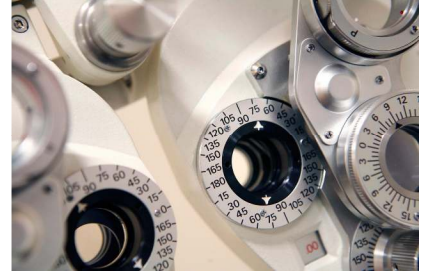


Deloitte Newsletter



2014 년 3 월

 **딜로이트 인사이트**

금융기관의 내부통제체계, 전사관점에서의 통합이 절실하다

이정인 부대표/ 딜로이트 안진회계법인 경영연구원

서강대학교 경영대학원 석사, 서울대학교 경영학사

금융산업(FSI) Country Leader 로 현재 공무원연금공단 리스크위원회 위원 및 한국주택금융공사 리스크관리위원회 위원을 맡고 있다.



금융기관 CEO의 주관심사를 크게 2 가지로 요약하면, 향후 성장방안과 내부 위험관리라고 할 수 있다. 성장에 대한 고민이야 업종 불문하고 모든 최고경영자의 공통된 과제지만, 금융기관은 업의 특성상 규제를 포함한 위험관리의 효과적 수행 여부가 지속가능한 성장발전의 중요한 전제가 된다. 특히 최근 연이어 터진 금융기관의 각종 사고는 위험관리와 내부통제 재정립이라는 과제를 다시 한 번 되돌아보게 한다.

사실 금융기관만큼 내부통제를 강화하고 유지하기 위해 많은 시간과 비용을 들인 곳도 없다. 웬만한 시중은행의 경우 내부통제활동과 관련된 비용으로 어림잡아도 연간 수백억 원을 사용하고 있으며, 상당한 인원이 관련업무에 매달려 있다. 그러나 이 같은 노력에도 부정과 비리가 근절되지 않고 있으며, 오히려 고질화되는 경향을 보이고 있어 우려스럽기까지 하다.

이러한 현상의 이면에는 구조적인 한계와 제도적 결함이 동시에 존재하고 있다. 아무리 완벽한 내부통제시스템이

구축되었다 하더라도 내부직원의 도덕적 해이와 조직적 공모가 동반될 경우 이를 예방하기란 쉬운 일이 아니다. 이를 바로잡기 위해 내부통제를 더욱 강화할 수 있지만, 이는 과도한 비효율을 초래해 내부통제강화에 따른 이익을 상쇄시키고 나아가 폐해가 더 커질 가능성도 존재한다. 시스템만으로 완벽한 문제해결이 불가능한 이유다.

그럼에도 불구하고 제도상의 불완전성이 존재하는 것 또한 사실이다. 현재 국내 금융기관의 내부통제체계는 경영목표를 달성하는데 필요한 정책과 규정, 업무프로세스, 담당 임직원 및 기업문화까지를 포함하는 포괄적인 광의의 개념이다. 범위를 좁혀 내부통제제도의 기준을 정하고 실행하며 사후에 모니터링하고 평가하는 역할로 한정한다면, 내부감사와 준법감시, 내부회계관리제도 및 운영리스크 관리 업무를 대표적인 내부통제활동이라고 볼 수 있다.

그런데 이러한 내부통제업무는 법이나 감독기관의 규정이 새로 만들어지면서 그때그때 추가된 사항이다. 내부감사업무는 상법상의 감사업무를 지원하기 위해 오래 전부터 수행한 업무인 반면, 준법감시업무는 2000년에 준법감시인제도가 만들어지면서 등장했다. 내부회계관리제도는 2006년 주식회사의 외부감사에 관한 법률(외감법)이 개정되면서, 운영리스크관리업무는 2007년 Basel2가 적용되면서부터 추가된 업무다.

이처럼 수시로 법과 규정을 따르기 위해 내부통제활동을 조정하다 보니 전체적으로 일관성이 떨어지고 비효율이 심화되는 부작용을 피할 수 없게 됐다. 큰 그림 속에서 필요한 기능을 보완하는 것이 아니라 필요가 발생할 때마다 땀질식으로 새로운 내부규정과 프로세스, 부서, 시스템을 구비하다 보니 업무가 중복되거나 반대로 공백이 생기는 일이 잦아졌다. 무엇보다 이러한 체계를 유지하는 시스템도 개별적으로 운영되고 있어 효율이 떨어지고, 내부통제망을 피해 부정과 사고가 발생할 확률이 줄지 않고 있는 것이 문제다.

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. 이 과정에서 최고경영자의 의지와 관심은 무엇보다 중요하다. 내부통제체계가 가지고 있는 구조적인 한계를 보완하기 위해 경영진이 윤리경영으로 모범을 보이고 이를 기반으로 조직 전체의 의식과 문화를 끌어올리는 노력이 요구된다.

통합작업이 완성된 후에도 시스템의 원활한 작동을 위한 지속적인 개선이 뒤따라야 한다. 외부전문기관을 통해 시스템의 작동 실태를 정기적으로 확인 점검하고, 관련 데이터 분석을 기반으로 한 모니터링체계도 개발하고 보완해야 한다. 이러한 시스템이 효과적으로 돌아갈 때 금융기관이 거둘 수 있는 유형의 이익은 적지 않다. 최근 HSBC는 산재한 내부통제체계를 전사적 관점의 통합 프로세스로 재편해 약 350억원 가량의 비용절감 효과를 거둔 바 있다.

금융기관의 내부통제활동이 제대로 뿌리 내리기 위해서는 감독기관의 제도적인 보완도 필요하다. 지금처럼 각각의 법이나 규정에 따른 별도의 형식적인 프로세스와 시스템을 요구할 것이 아니라, 내부통제활동이 실질적으로 집행되고 관리되고 있는지를 감독의 잣대로 삼아야 한다. 구체적인 감독방안에 대해 당국과 업계 관계자들이 함께 머리를 맞대고 적절한 대안을 찾는 노력에 나설 때다.

가뜩이나 저성장 저금리의 여파로 경영환경이 악화되는 가운데 내부직원이 연루된 사고와 비리 소식이 끊이지 않아 금융기관 CEO들의 골머리를 썩이고 있다. 그러나 작금의 불미스러운 일들을 계기로 금융기관 스스로 내부통제시스템을 통합 정비하고 이를 통해 단기적 비용 절감은 물론 향후 성장을 위한 안정적 기반을 마련하기를 기대한다.

딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트 컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2014. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea