

# 기업부패 방지를 위한 내부통제구조의 개선방향\*

## Directions for Rebuilding Internal Control Structure to Deter Corporate Fraud

이 기 열(Lee, Gi Youl)\*

### ABSTRACT

Management has fiduciary duties to owners of a corporation to manage entrusted resources efficiently and to account for its activities in an objective manner. To achieve that purpose, the management is responsible for adopting sound accounting policies, maintaining adequate internal control function, and reporting financial statements fairly in accordance with Generally Accepted Accounting Principles(GAAP). But the management often commits fraud due to certain institutional or personal pressures. To monitor management's corporate activities and reporting process, the owners need to establish board of directors. But the board of directors delegates responsibilities for overseeing financial reporting process to audit committee. But for the audit committee to perform its duties in an effective way, it must adopt a charter which clearly defines the member's term, qualification, experience, duties, responsibilities, and meetings. In addition, the committee must be composed of truly independent members from the management and financial interests of the company, not just of the grey area directors. The audit committee also helps the board of directors to discharge their duties satisfactorily by delivering information it has been acquainted through monitoring process, because it can access to internal and external auditors. Effectively managed audit committee can enhance reliability of the financial statements which ,in turn, restores public confidence to the integrity of financial reporting, resulting in effective functioning of securities market.

---

\* 이 연구는 2005학년도 단국대학교 대학연구비의 지원으로 연구되었음

\*\* 단국대학교 교수

Key Words: 경영자의 부정(Management Fraud), 감사위원회(Audit Committee), 이사회(Board of Directors), 독립성(Independence)

## I. 서론

기업의 소유자인 주주나 채권자로부터 수탁 받은 자산을 효과적, 효율적으로 운영, 관리하도록 책임을 맡은 경영자는 그들의 책임을 신의 성실하게 수행하여야 하며, 그 결과를 투명하게 보고하여야 할 경영책임보고 의무(corporate accountability)가 있다. 이는 수탁된 자산이 효율적, 효과적으로 관리되었는지에 대한 경영자의 성과평가임과 동시에 기업의 이해관계자들의 의사결정을 돕기 위한 정보제공의 의미를 갖는다. 그러나 모든 경영자가 그들의 수탁책임을 신의성실하게 수행, 보고하지는 않는다. 많은 경영자들은 기업이 처해있는 대내외적 환경, 예를 들면 기업이 처한 재정상의 어려움 또는 채무조건의 이행 등의 내적환경이나 투자자들의 기대에 부응하기 위한 주식값의 상승유도 또는 회사채를 유리한 조건으로 발행하기 위한 상황설정 등, 으로 인해 또는 경영성과에 따른 보상, 승진, 저조한 경영실적에 따른 문책회피 등 개인적인 이유로 인해 부정을 일삼는다.

미국의 Enron사는 1985년에 Houston Natural Gas와 InterNorth of Omaha와의 합병으로 이루어진 에너지 관련 기업이었으며 2000년에 \$1010억의 매출을 달성함으로써 매출규모 7번째 순위를 달성 하였으며 세계 40여개국에서 종업원 21,000명을 고용한 다국적 기업이었다. 그러나 회계부정에 연루되면서 2001년 \$95를 호가하던 주식값이 불과 며칠 사이에 \$1밑으로 곤두박질하였다. Enron은 3년 동안 이익을 \$5억8600만 부풀렸으며, 경영자가 부외조합(off-the-book partnership)을 형성하여 개인의 부를 축척했다고 Enron 관련 소송사건은 밝히고 있다. 결국 Enron은 파산으로 치달았으며, Enron을 감사했던 “Big-5” 회계법인의 하나였던 Arthur Andersen도 함께 몰락의 길을 걸었다.

미국공인회계사회(American Institute of Certified Public Accountants : AICPA)는 Enron 사태와 관련하여 “회계전문직은 공공의 신뢰(public trust)를 받아왔으며, 과거 100년 이상 공공의 이익을 위해 봉사했다. 그러나 Enron의 몰락으로 인한 얼룩(stain)이 회계전문직의 가장 중요한 자산인 공공의 신뢰(public confidence)를 순식간에 잠식시켰다”고 보고하고 있다 (AICPA, 2002년 1월 24일).

또한 1997년에 CUC International과 HFS Inc.의 합병으로 탄생한 Cendant사는 합병시 유리한 조건을 정하기 위해 CUC International이 합병전인 1995년부터 1997까지 \$5억 이상의 영업이익을 부풀렸다는 소식이 전해지면서 1997년 4월 어느 날 Cendant의 주가가 46%정도 하락했으며, 시장가치(market value)는 \$140억 이상 하락했다. Cendant는 1999년 투자자들의 소송에 \$28억을 지불하기도 했다. 최근에 Computer Associate International사는 미국 증권관리위원회(Securities and Exchange Commission :SEC)가 경영자의 부정이 개입된 매출의 조작사건을 조사하던 과정에서, 회계법인이 예비감사보고서를 제출한직후 최고경영자가 3명의 재무담당임원에게 사퇴를 요구했다는 소식이 전해지면서 동 회사의 주식값이 2003년 10월 9일 10%이상 급락하기도 했다. 위의 세 경우뿐만 아니라 경영자의 부정에 연루된 기업은 Sunbeam, PharMor, Waste Management, Informix등 수 없이 많다.

우리나라의 경우에도 SK 글로벌, 기아자동차, 한보철강, 대우, 동아, 한국강관등 경영자 부정에 관련된 사례는 부지기수로 많다. 심지어는 대학(한성디지털대, 경인대, 주성대등)에서 조차 교비를 횡령, 전용하는등 부적절하게 사용했던 사례가 많다.

미국 Certified Fraud Examiners의 2002년 “직업부정과 남용에 관한 보고서”에 따르면, 미국기업은 매출의 평균 6%를 내부의 부정으로 인해 상실한다고 보고하고 있으며, 이것을 국내총생산 규모에 확대할 경우 연간 \$6000억 이상이 내부인의 부정으로 인해 상실된다고 보고하고 있다. 이러한 내부부정에 대처하기 위해 연방조사국(Federal Bureau of Investigation :FBI)은 자원의 약 24%정도를 경영자 부정적발에 대처하기 위해 쓰이고 있다고 한다(ACFE 2002). 이러한 경영자의 부정은 정보이용자들의 재무보고서에 근거한 합리적인 의사결정에 위해를 끼칠 뿐만 아니라 재무보고서의 공정성에 대한 공공의 신뢰파괴를 야기 시킴으로서 금융시장을 혼란에 빠뜨린다. 이는 또한 부정에 연루되지 않은 기업까지도 자본비용(cost of capital)을 증가 시키게끔 하며, 여기에 따른 궁극적인 피해자는 선량한 소비자들이다. 따라서 경영자의 부정은 금융시장의 기능마비, 더 나아가서 국가경제의 파탄을 초래할 수 있는 심각한 사건이다.

1987년부터 1997년까지 11년 동안에 미국증권관리위원회(SEC)에 접수된 경영자부정과 관련된 300개 기업의 200개를 표본 조사한 Treadway Commission(1999)은 대상기업의 72%는 최고경영자가 부정에 관련되어 있으며 재무담당임원이 관련되어 있는 경우는 43%라고 밝히고 있으며,

두 경우를 합하면 83%의 경우에 있어서(검직하고 있는 경우가 있었으므로) 최고경영자와 재무담당임원이 부정에 연루되고 있음을 밝히고 있다. 경영자의 회계부정을 예방하기 위한 사전적 조치로는 회계정보가 작성되어지는 전체과정에 대한 통제가 필요하며, 그러기 위해서는 내부통제조직의 설치 및 운영, 내부감사의 활성화 그리고 감사위원회의 재무보고서가 작성되어지는 전 과정에 대한 감시 역할이 중요하다. 또한 경영자 부정탐지를 위한 사후적인 조치로는 외부감사가 있다. 그러나 많은 과거연구(Wallace 1983, Coglitore and Berryman 1988, Albercht 2003)는 외부감사가 경영자 부정적발에 한계가 있다고 한다. 왜냐하면 경영자는 자신의 직위를 이용하여, 원천적인 근거서류의 조작, 제3자의 공모(collusion) 등으로 부정을 합법적인 거래로 위장을 하기 때문에 외부감사인이 적발하기가 쉽지 않다고 한다. 또한 우리나라의 경영자 부정에 관한 통계가 미국에 비해 상대적으로 적은 것은 경영자가 투명경영을 하고 있다는 이야기가 아니라 대부분의 경영자 부정이 아직 밝혀지지 않았기 때문이다.

본 연구의 목적은 미국의 사례와 경영자 부정방지를 위한 제도적 보완장치를 살펴봄으로서 국내기업들의 경영과 회계투명성을 확보하여 건전한 자본시장의 기반을 조성하고 나아가서 국가경제의 활성화를 기하는데 있다. 따라서 본 연구는 재무보고서가 작성되어지는 환경에 대한 통제가 경영자의 부정방지에 최선책으로 생각하며, 감사위원회가 전체적인 재무보고서 작성환경을 감시하는 역할을 하므로 감사위원회의 역할과 구성에 초점을 맞춘다. II장에서 회계부정의 성격, III장에서 회계부정예방을 위한 내부통제제도와 내부감사, IV장에서 감사위원회의 역할과 구성, 그리고 V장에서 결론을 다룬다.

## II. 회계부정의 성격

경영자는 건전한 회계정책의 수립, 회계원칙의 준수, 적절한 내부통제제도의 설치, 유지 및 관리, 그리고 일반적으로 인정된 회계원칙에 따른 재무보고서의 공정한 작성 등에 관한 회계상의 책임을 가지고 있다. 한편 감사인은 경영자의 책임인 재무보고서가 중요성의 관점에서 왜곡 표시됨이 없이 기준을 준수하여 작성되었는지에 대한 의견을 표명하기 위해서 재무보고서에 명시 혹은 묵시된 경영자의 주장에 대하여 증거를 수집하고 평가한다. 여기서 중요성이란 신중한(prudent) 정보이용자의 합리적인 의

사결정에 변화를 초래할 수 있는 정도를 말하며 왜곡표시는 오류와 부정으로 구분된다. 오류란 경험부족, 판단상의 착오, 실수 등으로 인한 고의성이 없는 것을 말하며, 부정이란 고의적인 의도로 인한 것을 말한다.

감사인의 관점에서 보면 재무보고서가 중요성의 정도에서 왜곡 없이 적절하게 표시되었는지가 관심사이기 때문에 오류나 부정의 차이가 중요하지 않을 수 있으나, 오류는 고의성이 없기 때문에 감사인의 감사절차에 의해 쉽게 발견이 되나, 부정은 고의적으로 은폐하기 때문에 탐지하기가 쉽지 않다. 부정은 또한 종업원의 부정과 경영자의 부정으로 나뉜다. 종업원의 부정이란 예를 들면 상품을 판매하고 기록하지 않고 현금을 착복하는 등 비교적 단순한 횡령이나 착복을 말한다. 그러나 경영자의 부정이란 자산의 착복이나 횡령을 하기보다는 허위 재무보고를 하는 경우가 대부분이다. 예를 들면 최근의 경기불황으로 매출실적부진에 대한 압박을 받고 있는 경영자가 회계기간 말이 임박함에 따라, 고객이 주문하지 않는 상품을 적송하여 허위로 매출을 인식하든지 또는 위탁판매를 위하여 적송한 상품을 마치 고객에게 실제로 판매한 것처럼 허위보고를 하는 경우이다. 경영자는 자신의 직위를 이용하여 근거서류를 허위조작, 종업원 또는 제3자 등과 공모를 통하여 부정을 마치 합법적인 거래인 것처럼 위장하기 때문에 감사인이 적발하기가 쉽지 않으며, 실제로 알려진 경영자의 부정은 빙산의 일각에 불과할 뿐이다.

미국증권관리위원회(SEC)는 증권거래소에 상장된 회사가 경영자부정에 연루되었을 때 Accounting and Auditing Enforcement Releases(AAERs)를 발간하는데, SEC에 1987년부터 1997년 사이에 접수된 기업들을 대상으로 조사한 Treadway Commission(1999)의 조사는 부정과 관련된 기업들은 부정이 자행되기 직전기간에 손실을 기록했거나 겨우 손익분기점에 도달하고 있다고 밝히고 있으며, 이는 경영실적 악화에 따른 부담감이 부정의 동기가 됨을 보여주며, 흔히 매출수익의 허위 인식과 자산의 과대계상을 통해 부정이 자행된다고 한다. 부정의 50%는 매출의 과대계상이었으며 구체적인 예를 살펴보면,

- 부정을 감추기 위해, 경영자는 재고자산의 기록, 선적서류, 송장을 위조했으며, 일부는 고객이 아닌 다른 기업으로 상품을 선적하고 매출로 인식
- 주문받은 상품을 선적한 후에 매출로 기록하여야 하나, 선적하기 전 미리 매출로 인식
- 다음 회계기간의 매출을 금년에 인식

- 주문을 받지도 않은 상품을 적송하고 매출로 인식
- 위탁판매를 의뢰한 상품을 매출로 인식
- 매출확인을 위해 감사인이 조회확인을 했을 경우, 응답자에게 답의 변조를 요구하여 감사에서도 발견되지 않음

또한 부정의 50%는 자산의 과대계상에 기인했는데, 구체적인 경우는 대손충당금을 과소계상 함으로서 매출채권의 과대계상 또는 실제로 존재하지 않는 자산을 허위로 기록한 경우 등 이라고 한다. 부정의 83%는 최고경영자나 채무담당임원에 의해 자행되며, 부정의 동기는 주식이나 사채발행 등에서 유리한 조건을 형성하기 위해, 기업이 당면하고 있는 재정적 어려움의 회피, 채무조건의 이행, 또는 투자자의 기대에 부응하기 위한 것 등으로 나타났으며, 다른 한편으로는 개인적인 욕심 예를 들면 경영성과에 따른 성과급, 승진 등이 동기였다고 한다. 또한 부정에 연루된 기업들은 경영자, 임원, 이사들이 주식의 평균 32%를 소유하고 있다고 한다. 경영자는 기업의 소유자인 주주로부터 수탁 받은 자원을 효율적, 효과적으로 운영, 관리, 보고하도록 책임을 맡은 대리인(agent)이다. 이것을 계약관계로 보면 소유주가 위임자(principal)가 되고 경영자는 소유주의 부를 관리하는 대리인(agent)이 된다. 위임자와 대리인은 각각의 이익을 극대화시키기 위한 노력을 하며, 그 과정에서 본질적인 이해상충관계(conflicts of interest)가 형성이 된다. 이러한 이해상충관계로 인해 소유주는 경영자를 감시할 필요가 있으며, 이러한 제도적 장치가 이사회이다. 대리인인 경영자가 기업소유의 몫이 클수록(즉 주식소유가 많을수록), 대리인과 위임자의 이해관계는 일치하여 경영자에 대한 감시의 필요성이 적어질 수 있으나, 경영자의 소유 몫이 적을수록 경영자를 감시, 견제하기 위한 소유주의 필요성은 커진다. 이사회는 흔히 재무보고 작성과정에 대한 감시기능을 감사위원회에 일임한다. 그러나 이사회나 감사위원회가 경영자에 대한 감시기능을 제대로 하기 위해서는 기업과 재무적 이해관계가 없고 경영자로부터 독립적인 인사들로 구성이 되어야 한다. 이사회나 감사위원회가 기업과 재무적 이해관계가 있는 경우엔 주식 값의 상승으로 인한 개인적인 부의 축적을 위해 경영자의 회계부정에 동조할 수 있기 때문이다. 부정에 연루된 기업의 경영자, 임원, 이사들이 기업 주식의 거의 1/3을 소유하고 있다는 이야기는 이러한 현상을 뒷받침한다.

또한 부정과 연루된 기업의 40%에서, 이사들이 기업의 경영자나 임원과 가족관계에 있었으며, 창업자가 이사회에 있는 경우가 많이 있었다. 이

러한 경우는 이사회와 감사위원회가 독립적인 감시기능을 하는데 있어서 한계가 있음을 보여주고 있다. 또한 적절한 내부통제를 위해서는 거래의 승인, 자산관리 및 기록이 분담이 되어있어야 하나, 부정에 연루된 기업의 20%는 최고 경영자가 재무담당 임원직을 겸직함으로써 서로 분장이 되어 있어야 할 업무를 동시에 수행하는 것으로 나타났다. 이사회의 평균 이사 수는 7인 이었으나, 대부분(60%)은 내부임원이나 외관상으로는 독립적인 것처럼 보이나, 기업과 간접적으로 연결고리를 가지고 있어 실제로는 독립적일 수 없는 회색영역(grey area)의 이사들로 구성되어 있었다. 회색영역의 이사들은 대부분이 전직 임직원이었거나, 자문변호사, 컨설턴트 등 기업과 관련이 있던 영역의 인사들이었으며, 이들은 또한 다른 기업의 이사로 근무를 한 적이 없는 재무나 회계분야의 전문성이나 경험이 부족한 자들이었다.

또한 부정에 연루된 대부분의 기업들은 감사위원회가 존재하지 않았으며, 존재한다 할지라도 모임의 빈도는 1년에 평균 1.8회 이었으며, 대부분(65%)은 회계나 재무분야의 전문성이 결여되어 있었다. 그리고 최고경영자가 이사회의 대표를 겸하고 있는 경우가 66%였으며 부정이 일회적인 것이 아니고 적어도 2년의 회계기간에 걸쳐 자행되었으며, 평균지속 기간은 23.7개월이었다. 그리고 이 기간동안에 25%의 기업의 외부감사인을 교체하였다. 이러한 Treadruay Commission의 연구결과는 영국의 감사실무위원회(Auditing Practices Board)의 결과와 흡사하다. 동위원회는 대부분의 회계부정은 경영자에 의해 주도되며, 경영자는 자산의 횡령이나 착복은 대체로 하지 않으며, 경영자의 부정은 감사인에 의한 적발 가능성이 낮다는 것이었으며, 부정의 주요 동기는 이익을 부풀려 주식 값의 상승유도에 있다고 밝히고 있다. 또한 부정에 연루된 기업의 50%는 파산을 했거나 소유주에 심각한 변화를 가져 왔다고 밝히고 있다.

이상의 결과가 의미하는 바는 다음과 같다

- 부정에 연루된 많은 기업이 부정이 자행되기 직전에 손실을 기록했거나 손익분기점에 가까스로 도달했다는 의미는 기업이 계속적으로 존재할 수 있는 능력에 대한 monitoring이 필요하다.
- 부정 진행 기간에 외부 감사인이 교체되었다는 이야기는 후임 감사인이 전임 감사인과의 교신이 필요함을 보여준다. 이는 기업에 대한 예비지식, 경영자의 정직성, 감사인의 교체이유, 경영자와의 의견불일치 사항 등 감사에 대한 전반적인 정보를 전임감사인 으로부터 제공받을 수 있기 때문이다.

- 경영자나 재무담당 임원의 83%가 부정에 관여했다는 이야기는 재무정보가 작성이 되어지는 환경에 대한 통제와 내부감사가 필요하며 이사회나 감사위원회의 경영자의 경영 및 재무보고 활동 전반에 대한 지속적인 감시가 필요하다는 의미이다.
- 감사위원회는 자주 모임을 가져야 하며, 대부분이 회계가 재무 분야의 전문가들로 구성이 되어야 할 것이며, 기업과 재무적 이해관계나 친분관계가 없는 독립적인 인사들로 구성이 되어야 할 것이다. 또한 이사회가 경영활동에 대한 감시기능을 원활히 수행하기 위해서는 신뢰할 만한 재무적, 비재무적 정보에의 접근이 용이하여야 하며, 이러한 정보는 감사위원회가 그들의 활동수행 중 취득한 것을 이사회에 제공함으로써 이사회가 본연의 기능을 수행하도록 도와야한다
- 부정의 평균지속기간이 23.7개월이라는 의미는 중간 재무보고서의 신뢰성과 그것을 작성하는 통제 환경이 중요하다는 의미이다. 왜냐하면 중간 재무보고서는 감사인이 감사를 하지 않은 자료이기 때문에, 중간보고서가 작성이 되는 과정에 대한 통제가 중요하다. 또한 매출이나 자산계정의 과대계상이 회계연도 말에 집중되어 있다는 의미는 이러한 거래들의 적시성(timing)을 적절히 확인하는 것이 필요함을 의미한다.

종합하면 경영자의 부정은 부정이 쉽게 자행될 수 있고, 발견이 어려울 것이라는 상황 하에서 발생하며, 이러한 상황은 취약한 내부통제 환경, 효과적이지 못한 내부감사제도, 경영자의 활동이나 재무보고과정을 감시하는 이사회나 감사위원회의 부재나 취약성 등에 유래하며, 종업원의 책임의식이나 도덕의식을 강조하는 행동 윤리강령이 없는 경우에는 더욱더 심화된다.

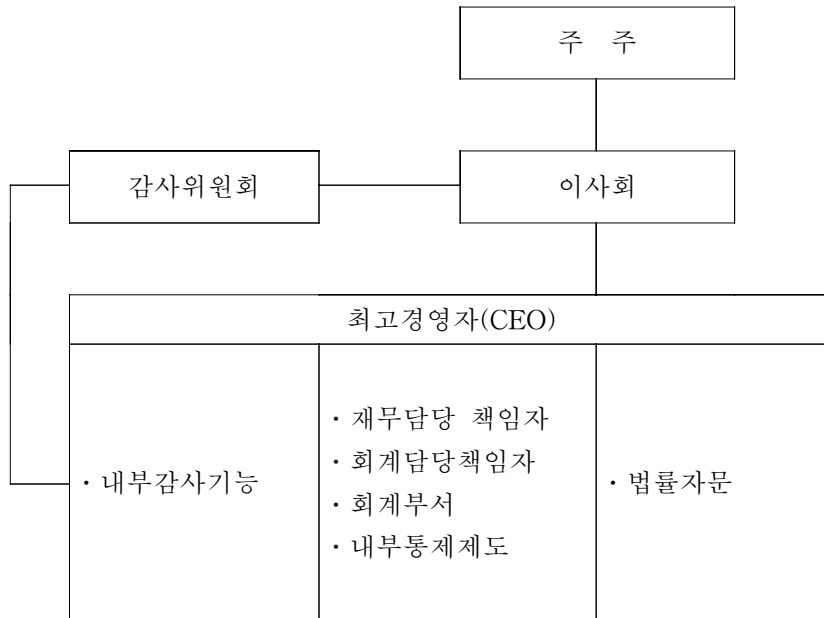
회계법인 KPMG의 5000개의 미국기업을 대상으로 한 부정에 관한 설문조사에서 종업원에 의한 적발이 58%, 내부통제제도에 의한 탐지 51%, 내부감사인 에 의한 적발이 43% 등의 순위였으며, 외부감사인이 적발한 경우는 4%에 불과했다고 한다(KPMG's 1998 Fraud Survey). 이러한 결과는 국가경제에 심각한 피해를 줄 수 있는 경영자의 부정을 예방 또는 탐지하기 위해서는 재무보고서가 작성되어지는 환경의 통제와 그 과정의 지속적인 감시가 외부감사보다 훨씬 더 효과가 있음을 보여준다. 다음 장에서는 회계부정 예방 및 탐지를 위한 내부통제제도 및 내부감사를 살

펴본다.

### Ⅲ. 내부통제제도 및 내부감사

그림1은 재무보고서가 작성되어지는 기업 환경의 조직도의 단편을 보여준다. 회계부서가 발생한 거래를 근거로 재무보고서를 작성하며, 법률부서는 관련법이나 규정에 대한 자문역할을 하며, 내부감사부서는 기업의 내부통제제도가 제대로 이루어지고 있는지 또한 통제제도에 영향을 미치는 사안들을 조사, 분석, 평가 및 추천하는 기능을 담당한다. 이사회는 경영자의 경영활동 및 그에 관한 보고를 감독하는 책임을 주주들로부터 위임을 받고 있으며 이사회는 흔히 재무보고과정에 대한 감시기능을 감사위원회에 일임한다.

<그림 1> 재무보고서 작성 환경에 대한 단편 조직도



본장에서는 신뢰성 있는 재무보고서 작성의 근간이 되는 내부통제제도

와 내부감사에 대하여 살펴본다.

## 1. 내부통제제도

Arens, Elder and Beasley(2003)는 내부통제조직에 대하여 다음과 같이 언급하고 있다. 내부통제제도는 경영자가 기업자산의 안전한 보호, 재무정보의 신뢰성, 오류나 부정의 예방과 탐지, 효율적인 업무수행 등의 목표를 추구하기 위해 채택한 모든 정책과 절차를 말한다. 그러나 아무리 효과적인 내부통제제도가 설치되었다 하더라도, 내재하는 고유의 한계 때문에 목표달성에 대한 100%의 확신을 제공할 수 없기 때문에, 경영자는 합리적인 수준의 확신을 추구한다. 내재하는 고유의 한계란 내부통제조직을 운영하는 인간의 부주의, 실수, 태만, 경험부족이나 경영자가 내부 혹은 외부의 제3자와 공모할 가능성, 또는 기업여건의 환경변화에 따른 통제효과의 부적절성 등 여러 가지 이유가 있을 수 있다.

### 1) 통제환경

통제환경이란 내부통제조직이 운영, 관리되는 전체적인 환경을 말하며, 여기에는 경영자 및 이사회의 내부통제조직의 중요성에 대한 전반적인 인식을 반영하는 절차나 규정 등을 포함하여야 하며, 다음의 요소들이 고려된다.

- 정직성과 윤리기준 : 기업의 모든 직원들이 준수하여야 하며, 경영자는 종업원이 부정직, 불법, 비윤리적 행동에 유혹을 받을 수 있는 요소들을 제거 혹은 감소시켜야 한다.
- 적격성 : 적격성이란 해당업무의 원활한 수행을 위한 지식과 숙련에 의 정도를 말하며, 경영자는 해당업무를 적격하게 수행할 수 있는 기준을 마련하여야 한다.
- 이사회 또는 감사위원회 : 이사회가 경영활동에 대한 효과적인 감독 기능을 수행하기 위하여는 경영자로부터 독립적이어야 하며, 또한 기업과 재무적 이해관계가 없어야 한다. 이사회로 부터 경영자의 재무보고과정에 대한 감시기능을 부여받은 감사위원회는 활동 과정에서 내부 및 외부 감사인들과 지속적인 접촉을 통하여 경영활동이나 경영자의 정직성, 회계처리상의 문제 등 재무보고과정 전반에 관한 정보를 얻으며, 이 정보를 이사회에 제공함으로써 이사회가

경영자 통제기구로서의 본연의 기능을 수행 할 수 있도록 돕는다. 왜냐하면 이사회는 독립적인 외부이사는 내부이사에 비해 기업정보에 대하여 상대적으로 열세(정보불균형 상태)에 있어서 효과적으로 기능을 수행하기가 어렵기 때문이다. 그러나 감사위원회가 재무보고 과정에 대한 감시기능을 원활히 수행하기 위하여는 재무나 회계의 전문가들로 구성되어야 하며, 또한 경영자와의 관계나 기업의 재무적 혹은 친분적 이해관계로부터 독립적이어야 한다.

- 인사정책 : 내부통제의 가장 중요한 요소는 사람이다. 업무 담당자가 정직하고 능력이 있다면, 통제조직이 부재한다 할지라도 재무보고서의 신뢰성은 보장될 수 있다. 한편 완벽한 통제조직이 있다 할지라도 능력이나 경험이 부족하고 부정직한 종업원은 통제조직의 효과성을 경감시킨다. 따라서 효과적인 통제를 위해 능력과 신뢰를 겸비한 인물이 필수적이기 때문에 기업의 인사정책 즉 신입사원의 채용, 인사고과, 승진, 보상, 훈련, 해고 등이 공정하고 객관적으로 이루어져야 한다.

## 2) 통제절차

통제절차란 기업의 목표달성을 위해 설정된 절차나 규정을 말하며 미국의 감사기준서(Statements on Auditing Standards) 94와 COSO 보고서(1992)는 업무분장, 정보처리, 실물관리, 업무수행에 대한 검토 등 4개의 핵심활동에 대하여 언급하고 있으며, 이는 다음 5가지 구체적 통제절차로 집약될 수 있다.

### (1) 업무의 적절한 분장(adequate separation of duties)

오류 또는 부정을 예방하기 위하여 다음의 지침이 수행되어야 한다.

#### ㉠ 자산의 보관기능과 회계기록의 분리

자산의 횡령을 방지하기 위하여 자산을 보관하는 사람은 회계업무에 관여하여서는 안 된다. 동일인이 자산의 보관과 회계업무를 동시에 수행하게 되면 개인의 욕심을 위하여 자산을 착복하고 회계기록을 변조할 수 있기 때문이다.

#### ㉡ 거래의 승인과 관련자산의 보관기능의 분리

거래를 승인하는 사람은 가능하다면 관련자산의 보관으로부터 분리

되어야 한다. 예를 들면 동일인이 대금지급을 승인하고 동시에 지급을 위한 수표를 발행해서는 안 된다. 동일인이 위의 두 기능을 수행하면 횡령가능성이 커지게 되기 때문이다.

㉔ 영업책임과 기록의 분리

영업을 책임지고 있는 부서가 성과실적을 기록할 책임까지 주어진다면 실적을 부풀리기 위해 성과를 조작할 수 있기 때문에 별도의 부서가 영업수행과 기록유지를 하는 것이 바람직하다.

㉕ IT(information technology)부서와 이용자 부서(user department)의 분리

IT제도가 복잡 다양해짐에 따라 흔히 승인, 기록유지, 및 보관의 업무분담이 지켜지지 않고 있다. 예를 들면 고객으로부터 받은 주문을 매출담당직원이 IT시스템에 입력을 하면 시스템이 고객의 신용상태를 파악하여 매출의 승인여부를 결정할 것이며 이에 따라 매출분개장에 기록할 것이다. 따라서 시스템이 매출의 승인과 기록을 하는 역할을 담당한다. 따라서 일의 중복을 피하기 위하여 각 기업은 IT시스템의 관련기능을 이용자 부서의 기능으로부터 분리하는 것이 효율적이다. 위의 예에서 거래를 승인하고 기록하는 책임 및 거기에 따른 software의 개발은 IT부서의 권한이며 master file에 있는 고객의 신용등급을 조절하는 것은 신용부서의 권한이다. 고객의 신용등급 조정까지 IT부서에서 관장한다면, 적절한 업무분장이 이루어지지 않고 있으며 이로 인해 부정이 발생할 가능성은 높다.

(2) 거래에 대한 적절한 승인(proper authorization of transactions and activities)

기업의 모든 거래는 적절한 승인 절차를 거쳐야 한다. 기업의 조직원이 임의대로 자산을 취득하고 사용할 수 있다면 많은 혼란과 부정이 야기 될 것이다. 효율성과 효과성 증진을 위해 승인은 일반승인과 특별승인으로 구분될 수 있다. 일반승인은 경영자가 기업구성원 전체가 준수해야 할 방침을 설정한 것이며 특별승인은 상황에 따라 개별거래에 적용이 될 수 있는 성격의 것이다.

(3) 적절한 문서와 기록(adequate documents and records)

문서와 기록이란 거래가 기록되고 요약되는 근거인 물리적 실체(physical objects)를 말하며 예를 들면 매출송장, 구매주문서, 보조원장, 매출분개장, 종업원의 근무시간기록표 등을 포함한다. 문서는 기업조직내의 부서간 또는 기업간의 정보를 전달하는 기능을 수행하며 이는 또한 모

든 자산이 적절하게 통제되고 있고 모든 거래가 정확하게 기록되고 있다는 합리적인 수준의 확신을 제공하여야 한다. 문서와 기록은:

- a) 일련번호가 사전에 매겨져 있어야 한다. 이는 분실 가능성에 대한 통제의 효과가 있음과 동시에 모든 거래가 누락됨이 없이 기록이 되었다는 것도 보여준다.
- b) 거래가 발생했을 때 즉시 또는 최대한 빠른 시간내에 기록한다. 왜냐하면 지체시간이 길어질수록 기록의 신뢰성은 저하됨과 동시에 오류의 가능성은 높아지기 때문이다.
- c) 담당자가 실수 없이 작성할 수 있도록 단순하게 그리고 다목적용으로 사용될 수 있도록 고안한다.

#### (4) 자산과 기록에 대한 물리적 통제(physical control over assets and records)

기업의 소중한 자산과 기록을 보호하는 것이 필수적이다. 자산이나 기록이 방치되어 있다면 쉽게 도난 혹은 손상을 당하거나 기록이 변조될 수 있을 것이다. 자산이나 기록을 보호하는 가장 중요한 방법은 접근을 금지하는 물리적 예방조치이다. 예를 들면 재고자산을 보관하는 창고는 도난, 약천후의 일기로부터 보호되어야 한다. 최근의 현금수송차량에 대한 일련의 도난사건은 현금자산 보호를 위한 물리적 예방조치가 미흡함을 보여준다. 또한 전산시스템, 프로그램, 데이터와 관련된 통제도 필수적이다. 전산실에는 관련자의 출입통제가 엄격하게 이루어져야 함과 동시에 온도 및 습도유지, 화재 등으로부터도 보호가 되어야 한다.

## 2. 내부감사

내부통제기능이 제대로 준수되고 있는지에 대한 검증이 필요하며 검증이 효과적이기 위해서는 내부통제 기능을 준수해야하는 회계부서로부터 독립적인 부서가 그 기능을 맡아야 한다. 누군가가 자기의 역할과 책임을 검증하지 않는다면 쉽게 나태, 부주의해져 오류를 범하든지 또는 고의로 부정을 자행할 수도 있기 때문이다. 이러한 검증 기능을 제대로 수행하기 위해서는 내부감사부서가 기업의 지휘체계로부터 독립적이어야 한다. 독립적이란 객관적인 자세를 유지하며 자유로이 행동을 할 수 있는 것을 말하며 검증결과를 감사위원회에 보고할 때 내부감사부서의 독립성이 증진된다. 경영자가 내부통제원칙을 무시하거나 부정과 연루되어 있을 수 있기 때문에 경영자와 관련된 사항은 경영자에게 보고하는 것은 바람직하지

않다. 내부감사인인 또한 기업, 정부기관, 규제기관 등의 규정을 준수하고 있는지 그리고 업무수행이 효율적, 효과적으로 이루어지고 있는지에 대한 평가 및 권고사항을 감사위원회에 보고 하여야하며 이것은 감사위원회가 경영자의 재무보고 활동에 대한 감시기능을 원활히 수행할 수 있도록 돕는다. 다음 장에서는 감사위원회의 역할과 구성에 대하여 살펴본다.

## IV. 감사위원회의 역할과 구성

### 1. 감사위원회의 역할

감사위원회가 이사회로부터 부여받은 재무보고 과정의 감시에 대한 그들의 역할과 책임을 성실히 수행할 수 있게 하기 위하여 감사위원회의 역할과 책임을 명시한 헌장(charter)이 있어야한다. 또한 헌장은 이사회의 승인을 거쳐야 되며, 변화하는 제반여건이나 기업 환경에 따라 수시로 검토, 수정되어야 한다. 헌장에는 감사위원으로 선임되기 위한 조건, 역할 및 책임, 경영자 및 내부·외부감사인과의 관계, 모임의 시기 및 빈도 등을 명백하게 밝혀야 하며, 또한 헌장은 이사회, 경영자, 내부 및 외부감사인에게 감사위원회의 역할과 책임을 알려 동위원회의 위상을 증진시키는 역할도 한다. 헌장에는 감사위원회의 역할과 책임에 대하여 다음 사항들이 포함되어야 한다.

#### 1) 내부통제기능의 적정성에 대한 검토

내부통제기능의 주요목적은 자산의 보호, 회계자료의 신뢰성, 업무의 효율성 증진, 그리고 경영방침 및 법과 규정의 준수에 있으며, 내부통제제도는 이를 이행하기 위해 취한 모든 방법과 조치를 말한다. 내부통제기능은 관리통제(administrative control)과 회계통제(accounting control)의 속성을 가지고 있다. 관리통제란 업무가 효율적으로 수행되고 있는지 또한 경영정책, 법과 규정의 이행이 제대로 지켜지고 있는지의 확인을 위한 절차이며 회계통제란 자산의 보호 및 회계기록의 신뢰성 제고를 위해 취한 절차이다. 관리통제가 제대로 이행되고 있는지는 내부감사인이 업무감사와 이행감사를 통하여 확인한다. 업무감사란 기업의 영업활동 및 업무절차에 대하여 효율성과 효과성을 평가할 목적으로 실시되는 것이며 이행감사란 경영정책, 절차 또는 법과 규정이 제대로 이행되고 있는지를 평가할

목적으로 실시된다. 내부감사인인 업무나 이행감사의 결과를 경영자와 감사위원회에 보고하게 되며, 그 결과를 토대로 업무 및 제도 개선을 제안한다.

## 2) 내부감사조직의 기능과 활동에 대한 이해 및 평가

감사위원회는 내부감사조직의 헌장, 조직구조, 그리고 내부감사계획을 파악하고 있어야 하며, 내부감사수행 결과도 보고를 받아야 한다. 또한 내부감사부서의 규모, 내부감사인의 자질 및 능숙도, 그리고 업무수행과정 등도 숙지하고 있어야 한다. 감사위원회는 내부감사 책임자가 감사위원회의 모든 모임에 참석하여 자유롭게 토의할 수 있도록 해야 하며, 내부감사책임자의 임명, 교체, 해고, 승진, 보상 등에 관하여 검토하고 승인할 책임을 가진다. 감사위원회는 내부감사인들이 객관성을 유지하며 자유로이 업무를 수행할 수 있도록 그들의 독립성을 보장하여야 하며, 이것은 내부감사책임자가 그들의 활동에 따른 결과를 감사위원회에 보고할 때 증진된다.

또한 경영자와 이사회는 내부감사부서가 독립적인 평가를 할 수 있게끔 다음을 보장하여야 한다.

- 기업조직의 모든 계층, 영역, 활동에대한 내부감사가 원활히 이루어질 수 있도록 충분한 인력과 자원이 공급되어야 한다.
- 내부감사부서의 독립성이 보장될 수 있도록 지휘체계의 확립
- 내부감사인들이 업무수행을 하는데 있어서 부당한 압력이 없어야 하며, 기업조직의 모든 영역, 계층 및 활동이 내부감사 범위에 있어야 한다.
- 내부감사부서의 권고사항이 확실하게 이루어져야 하며, 여기에 대한 경영자의 확인 조치가 있어야 한다.

## 3) 외부감사인의 선정, 감사범위 및 결과에 대한 검토

감사위원회는 외부감사인의 선정, 감사범위 및 발견사항, 그리고 수정을 요하는 시정사항에 대하여 검토하여야 한다. 외부감사인 선정은 흔히 경영자 추천에 의하여 이사회와 주주들의 승인을 요하나 주주들은 외부감사인의 평판, 자질, 신뢰도에 대한 식견이 없기 때문에 감사위원회의 주도적 역할이 중요하다. 또한 외부감사인은 경영자의 판단이나 의사결정에 관해 감사과정에서 검토하기 때문에, 경영자가 외부감사인 선정에 결정적

인 역할을 하게 하여서는 안 된다. 감사위원회는 외부 감사인이 항상 접촉할 수 있게끔 채널을 열어 놓아야 하며, 필요한 경우 이사회에 직접 교신할 수 있게끔 허용하여야 한다. 또한 외부감사인이 감사과정에서 당면한 경영자와의 마찰, 감사범위의 제한, 회계처리문제에 대한 이견, 그외 기타사항의 의견대립등 여러 가지 제약사항에 대해 감사위원회에 수시로 토로할 수 있게끔 허용하여야 한다. 또한 감사위원회는 외부감사인이 객관적인 자세로 자유로이 감사를 수행할 수 있도록 독립성제고를 위한 제도적 뒷받침을 하여야 한다.

#### 4) 경영자와의 공조

감사위원회는 경영자의 책임인 재무보고서의 신뢰성을 제고하기 위해 경영자의 재무보고 과정을 감시하는 역할을 하나, 경영자와 대립관계에 있어서는 안 된다. 감사위원회는 경영자와 잦은 접촉을 통해 기업이 당면하고 있는 어려움 및 그 해결책, 계류 중인 소송사건 및 그 결과의 전망, 그리고 그에 따른 우발채무(contingent liabilities)등 기업의 재무보고서에 영향을 줄 수 있는 다양한 문제에 대해 협의를 해야 한다. 또한 경영자는 재무보고서에 심각한 영향을 줄 수 있는 사건이나 회계 상의 원칙 등에 대한 변경이 있으면 감사위원회에 먼저 알려야 한다.

중요한 사건의 회계상의 처리문제에 있어서 경영자는 외부감사인과 의견이 다를 수 있으며, 그 해결책을 다른 외부감사인에게 구할 수도 있다. 그렇게 하는 것이 경영자가 정확한 의견을 구하기 위한 합법적인 방법일 수도 있으나, 자칫하면 경영자의 의견에 동조하는 외부감사인을 구하는 것으로 보일 수도 있으며, 이는 회계부정과 연결될 수도 있으며, 또한 외부감사인에게 부당한 압력으로 보일 수도 있다. 특히 복잡한 성격의 거래나 추정을 요하는 경우, 그리고 일반적으로 인정된 회계원칙이 불투명할 경우에는 더욱더 두 당사자 사이에 이견을 보일 수 있다. 이러한 상황이 발생하면 경영자는 감사위원회와 협의하여야 하며, 경영자의 주장이 타당한 이유를 설명하여야 한다. 그리고 감사위원회는 두 당사자 사이의 이견을 조정하는 역할을 담당하여야 할 것이다.

#### 5) 중간재무보고서(interim financial statements)의 검토

재무정보이용자들은 그들의 의사결정을 위하여 시기 적절한 재무정보를 필요로 하기 때문에 기업은 분기 보고서를 제공하나, 외부감사인은 이

보고서에 대하여 제한적 검토만 할 뿐이며, 이 조차 흔히 회계연도가 종료된 후 검토된다. 한편 기업의 주가는 분기 재무보고서의 결과에 따라 상당한 영향을 받는다. 감사위원회는 경영자로부터 어떻게 분기 재무정보가 작성 되었으며, 내부감사인 및 외부감사인의 분기 재무보고서에 대한 검토의 범위 및 이 검토가 분기 보고서가 공표되기 전 혹은 후에 이루어졌는지를 확인 하여야 한다. 또한 감사위원회는 분기 재무보고서의 적정성을 간접적으로 확인하기 위해 재무보고액수가 예상치와 근접하는지, 회계원칙은 일관성 있게 준수되었는지, 그리고 내부통제기능이 효과적으로 수행되었는지에 대한 다양한 각도의 검토가 이루어져야 한다.

#### 6) 법과 규정의 이행여부 확인

감사위원회는 해당법과 규정이 제대로 이행 되었는지를 내부감사부서를 통해 확인하고, 이행이 되지 않았으면 그 이유와 거기에 따른 벌금 등의 처벌이 재무보고서에 미치는 영향 등을 검토하여야 하며, 이러한 위반사항이 다시 발생하지 않도록 제도적 방안을 마련하여야 한다.

#### 7) 기업 행동윤리 강령의 이행여부

명확하게 정의된 윤리강령이나 올바른 행동에 관한 문서지침은 재무보고서가 공정하게 작성될 수 있는 환경을 조성하며, 종업원의 책임의식을 높인다. 이사회와 경영자가 행동윤리 강령이 구속력을 가지고 있다는 것을 종업원들에게 주지시키고, 그들이 솔선수범하여 모범을 보일 때 더욱 더 효과가 있다. 또한 행동강령이 본래 의도를 달성하기 위해서는 경영자가 이행여부를 확인할 수 있는 제도적 뒷받침이 마련되어야 하며, 감사위원회는 그 제도의 효과성 및 경영자 또한 행동강령을 준수하는지 검토하여야 한다.

#### 8) 감사위원회 활동에 대한 보고

감사위원회는 활동과정에서 직간접으로 수집한 정보를 이사회에 보고하여야 한다. 이사회가 경영자의 경영 및 보고활동에 대한 감독기능을 제대로 수행하기 위해서는 경영자나 기업과 이해관계자가 없는 독립성을 가진 외부이사들을 이사회에 많이 참여시키는 것이 바람직하다. 그러나 외부인사들은 기업의 정보를 내부인사에 비해 상대적으로 적게 접하기 때문에, 정보의 불균형(information asymmetries)상태에 있으며, 이는 이사회

가 효과적으로 기능을 수행하는데 저해요소가 된다. 감사위원회는 재무보고 감시과정에서 내부, 외부감사인 및 경영자와의 접촉을 통해 얻은 정보를 이사회에 제공함으로써, 이사회가 본연의 기능을 수행할 수 있도록 도우며, 이는 이사회에 위상을 증진시키는 역할을 한다.

Treadway Commission(1999)은 모든 상장기업들이 년차보고서(annual report)에 감사위원회의 역할과 책임에 관한 보고서의 삽입을 요구할 것을 증권관리위원회(SEC)에 권하고 있다. 그렇게 함으로서 재무보고 과정에서의 감사위원회의 역할과 책임을 명백히 할 수 있으며, 이는 또한 감사위원회에게 그들의 역할을 성실히 수행하도록 독려하는 효과도 있기 때문이다.

## 2. 감사위원회의 구성

### 1) 자격

경영자 부정에 연루된 기업을 조사한 Treadway Commission(1999)보고서는 대부분의 기업이 감사위원회를 설치하지 않았으며, 설치된 경우에 있어서도 대부분(65%)의 이사들이 회계나 재무영역의 전문가가 아니었으며, 또한 다른 기업의 이사회나 감사위원회에 소속된 적이 없다고 밝혔다. 이러한 전문성이나 경험의 부족은 감사위원회의 재무보고과정에 대한 감시기능의 한계가 있었음을 보여주는 것이다. 감사위원회가 역할을 충실히 수행하기 위하여는 대부분이 재무나 회계영역의 교육 및 풍족한 경험을 갖춘 전문가들로 구성이 되어야 하며 또한 업무를 신의 성실하게 수행할 수 있는 인격의 검비, 예를 들면 책임감, 정직성, 전문가적 의구심(professional skepticism)등과 시간과 노력이 뒷받침 되어야한다. 이러한 조건을 구비한 이사들은 전문가로서 명성을 높이고 싶은 욕망과 동기를 가지고 있으며, 이것이 결국 그들의 시장가치가 되기 때문에 그들의 역할을 충실히 수행하도록 최선을 다할 것이기 때문이다.

### 2) 독립성

감사위원회가 재무보고서 작성과정에 대한 감시기능을 제대로 수행하기 위해서는 독립성을 갖춘 이사들로 구성되는 것이 필수적이다. 독립성이란 객관적인 마음의 상태를 유지할 수 있는 것을 말하며, 그러기 위해서는 재무보고서의 작성 책임자인 경영자나 기업의 이해관계로부터 벗어

나야 한다. 이해관계는 재무적 또는 친분적 관계에 기인한다. Treadway Commission(1999)은 경영자 부정에 연루된 기업의 경우 이사회 임원들이 주식을 평균 32% 그리고 최고 경영자가 평균 17%를 보유하고 있다고 밝히고 있다. 이러한 상황 하에서 개인의 부의 축적을 위한 주식값의 상승을 유도하기 위해 경영자가 부정을 자행했을 것이며, 이사회 또한 경영자를 감시하기보다는 자신들의 이익을 위해 경영자의 부정에 동조했음이 명백하게 드러나고 있다. 또한 이사회의 대부분(60%)은 내부인사나 회색영역(grey area)의 관상으로는 독립적인 것으로 보이나 전직임원이나 종업원, 자문위원, 자회사임원 등 기업과 연결고리를 가지고 있어 실질적으로는 독립적이지 못함의 이사들로 구성 되어있었다. 회색영역의 이사들은 주로 전직임원(22%), 법률자문위원(17%), consultant(16%)등의 순이었다. 이러한 회색영역의 이사들은 독립성을 유지할 수 없으며, 따라서 이들의 경영자에 대한 감시기능은 저하된다고 볼 수 있다(Mace 1986, Patton and Baker 1987).

Beasley(1996)는 경영자 부정과 연루된 기업은 연루되지 않은 기업과 비교해서 이사회나 감사위원회의 외부이사 비중이 현저히 적다고 밝히고 있으며, 이는 Fama(1980) 및 Fama and Jensen(1983)의 연구결과와 동일하다. Beasley는 단순히 감사위원회의 존재여부 보다는 위원회가 어떻게 구성(인원 및 외부이사의 자질, 성격, 독립성 등)되느냐가 경영자 부정에 방에 효과적이라고 한다. Fama and Jensen은 외부이사들은 그들의 명성을 높이고 싶은 욕구가 있기 때문에, 이사회나 감사위원회에 외부이사들을 많이 영입하는 것이 감시기능을 높인다고 한다. Mace(1986), Patton and Baker(1987)는 많은 기업의 경우 경영자가 이사를 선임함으로써 이사회를 지배하고 있다고 한다. 이렇게 선임된 자는 경영자를 감시하는데 한계가 있을 것이며, 경영자의 치장도구로 전락할 가능성이 많으며, 이러한 이사회는 기업의 위상제고를 위해 만들어진 허상에 불과할 뿐이다. Baysinger and Butler(1988)는 세 계층(내부이사, 회색영역이사, 외부이사)으로 구성된 이사회 관점에서 기업의 실적을 비교한 결과 외부이사의 비중이 높은 기업이 투자 이익률(return on investment: ROI)이 가장 높다고 한다. Weisbach(1988)은 기업의 경영실적 악화에 따른 책임추궁의 일환으로 최고경영자(CEO)의 교체는 외부이사의 비중이 높은 이사회에서 가장 빈번했다고 보고한다.

Vicknair, Hickman and Carnes(1993)는 1980년부터 1987년 사이에 NewYork 증권거래소에 상장된 100개 기업의 위임장(proxy statement)을

조사한 결과 감사위원회에 적어도 1인 이상의 회색영역의 이사를 영입한 기업이 74%였으며, 대부분이 회색이사들로 구성된 경우도 26%를 차지했다고 밝히고 있다. 이것은 감사위원회의 독립적인 감시기능에 심각한 위협을 가할 수 있으며, 이는 Beasley(1996)이나 Treadway Commission(1999)의 결과와 같이 감사위원회의 존재 자체가 의미가 있는 것이 아니고 어떻게 구성이 되는지가 중요함을 보여준다. Dechow, Sloan and Sweeney(1996)은 기업의 이익을 조작하는 부정은 경영자가 주도적 역할을 하는 이사회를 가진 기업, 최고경영자가 이사회에 대표이사를 겸하고 있는 기업, 창업자가 최고경영자로 존재하는 기업, 감사위원회가 존재하지 않는 기업 등에서 많이 발생한다고 보고한다. 이사회에 대표이사는 이사회의 모임을 주관하고 최고경영자를 채용, 해고, 평가, 보상하는 주도적인 역할을 하기 때문에, 이사회에 효과적인 역할수행을 위해서 최고경영자는 대표이사를 겸하지 않는 것이 바람직하다(Jensen 1993). 최고경영자가 대표이사를 겸하는 경우에는 이사회구성 및 활동에 대하여 막대한 영향력을 행사하여 이사회를 자신의 의견에 대한 동조세력으로 삼을 수 있기 때문이다. Treadway Commission(1999)은 경영자부정과 연루된 기업의 경우 최고경영자가 대표이사를 겸하고 있는 경우가 66%였으며, 창업자가 최고경영자로 존재하는 경우가 45%였다고 한다. 또한 이사와 임직원이 친분관계가 있는 경우가 40%를 차지한다고 보고한다. 이는 Jensen(1993)의 연구결과와 동일하며, 이러한 기업들의 이사회는 경영자의 부정을 예방 또는 탐지하는데 한계성이 있음을 보여준다.

거래에 대한 승인, 자산의 보호, 회계기록 등의 기능은 신뢰성 있는 재무보고서의 작성을 위해 직무상 서로 분장이 되어있어야 함에도 불구하고 20%이상의 기업에서는 최고 경영자(Chief Executive Officer: CEO)가 재무담당 최고임원(Chief Financial Officer: CFO)를 겸직 함으로서 그렇지 못하였다. 또한 조사대상 기업의 11%는 외부감사인들이 피감사기업의 재무담당 최고임원(CFO)으로 전직한 경우였다. 이는 전직에 대한 논의가 감사기간 중에 논의되었을 경우에, 외부감사인이 독립성을 유지하여 감사를 수행할 수 있었는지에 대한 논란의 소지가 있는 요소이다. 실제로 Enron사의 재무담당임원들은 외부감사 법인인 Arthur Andersen의 감사요원이었으며, 이것이 부실감사의 원인중의 하나였던 것이다. 이는 결국 Big-5 회계법인이었던 Arthur Andersen의 몰락의 계기가 되었다.

### 3) 감사위원회의 규모 및 모임의 빈도

감사위원회의 규모는 이사들의 서로 다른 견해와 풍부한 경험이 균형을 이룰 수 있는 정도여야 하며 동시에 효율적으로 운영이 될 수 있는 크기여야 한다. 통상 3인에서 5인의 규모가 가장 적합한 것으로 추정하고 있으며 이는 기업규모에 따라 신축적으로 구성, 운영이 되어야 한다. 또한 감사위원회는 활동사항을 이사회에 보고하여야 하기 때문에 이사회 모임이 있기전에 감사위원회 모임을 갖는 것이 중요하다. 또한 내부 및 외부 감사인과 접촉할 수 있는 창구를 항상 개방하여야 한다. 경영자 부정에 연루된 기업들은 감사위원회가 존재한다 하더라도 1년에 평균적으로 한차례 모임만 가졌을 뿐이며, 이는 감사위원회의 활동이 유명무실하였음을 보여준다. 그러나 감사위원회의 활동을 모임의 빈도로 측정하는 것은 원시적인 발상이다. 왜냐하면 모임빈도 자체가 감사위원회가 의도된 목표를 달성했다는 의미는 결코 아니기 때문이다. 다음 장에서는 결론을 살펴본다.

## V. 결론

기업의 소유주인 주주들의 부를 효율적, 효과적으로 관리하도록 수탁 책임을 맡은 경영자는 그들의 의무를 신의성실하게 수행하고 그 결과를 투명하게 보고할 의무가 있으며, 이를 위해 건전한 회계정책의 수립, 적절한 내부통제 기능의 설치, 유지 및 관리, 독립적인 내부감사 기능의 보장, 그리고 공정한 재무보고서 작성 등의 책임을 가지고 있다. 이는 주주가 경영자에게 위탁한 자산이 적절하게 운영, 관리 되었는지에 대한 경영자의 성과평가임과 동시에 기업정보 이용자의 의사결정을 위한 정보제공의 의미도 갖는다. 그러나 많은 경영자가 기업이 처한 대내외적 환경요인, 또는 개인적인 욕심으로 인해 부정을 저지른다. 부정의 동기에 대한 내적요인으로는 기업의 재정압박, 채무조건의 불이행에 따른 피해 등 여러 가지 요인이 있을 수 있으며 외적요인으로는 투자자나 증권분석가의 기대에 부응하기 위한 주식값의 상승유도, 회사채를 유리한 조건으로 발행하기 위한 환경조성, 또는 신용등급상향 등 여러 가지가 있을 수 있다.

종업원의 부정은 흔히 기업자산의 횡령이나 착복으로 나타나나, 경영자의 부정은 허위 재무보고서의 작성으로 나타난다. 이러한 경영자의 부정은 재무보고서에 대한 공공의 신뢰파괴를 유발시키며, 이는 금융시장이 제 기능을 효과적으로 발휘하지 못하게 함으로서, 국가경제의 마비 또는

파탄을 초래할 수 있다. 따라서 경영자의 부정이 사회전반에 미치는 파급 효과는 엄청나다고 할 수 있다. 그러나 문제는 경영자의 부정방지가 쉽지 않다는 데에 있다. 경영자는 자신의 직권을 이용하며, 거래가 기록되는 근거인 원천적인 서류를 조작, 변조하거나 또는 제 3자와의 공모를 통하여 불법거래를 마치 합법적인 것으로 위장을 하기 때문에 외부감사로도 탐지가 쉽지 않다. 실제로 KPMG 보고서에 따르면 외부감사인인 경영자의 부정을 적발한 사례는 4%에 불과하나 조직구성원에 의한 적발이 58%, 내부통제기능에 의한 탐지 51%, 내부감사인에 의한 적발이 43%였다고 한다. 이는 경영자의 부정은 사후탐지보다는 사전예방이 더 효과적이며, 그러기 위해 재무보고서가 작성되어지는 환경에 대한 통제와 지속적인 감시가 필요함을 보여준다.

기업의 소유주인 주주들은 자기들의 부를 관리하는 대리인인 경영자의 경영활동 및 거기에 따른 재무보고 과정을 감시하기 위해 이사회를 설치하며, 이사회는 재무보고과정에 대한 감시기능을 감사위원회에 일임한다. 이사회가 경영자의 경영활동을 감시, 감독, 통제하는 기능을 원활히 수행하기 위해서는 경영자로부터 독립적이어야 하며 또한 기업과 재무적 이해관계나 임직원들로부터 친분적 관계가 없어야 한다. 그래서 외부이사들을 많이 영입해야 하나, 그들은 내부이사에 비해 상대적으로 취약한 기업정보를 가지고 있다. 외부이사의 이러한 정보 빈곤현상은 이사회가 본연의 기능을 효과적으로 수행하는데 걸림돌이 된다. 감사위원회는 재무보고과정의 감시를 통해 그들이 취득한 정보를 이사회에 제공함으로써, 정보 불균형(information asymmetries)상태에 있는 외부이사들이 그들의 역할을 효과적으로 수행할 수 있도록 돕는 역할도 담당한다.

감사위원회가 감시기능을 효율적으로 수행하기 위하여, 헌장(charter)에 그들의 역할과 책임, 자격요건 및 구성, 모임의 빈도 등이 명시되어야 하며 또한 제반여건의 변화에 따라 헌장이 수정, 보완되어야 한다. 감사위원회의 역할은 대체로 다음을 포함한다.

- 자산의 보호, 신뢰성 있는 재무정보, 오류나 부정의 방지, 효율적인 업무수행 등을 추구하기 위한 내부통제기능의 검토
- 내부통제기능이 제대로 이행되고 있는지에 대한 검증과 회계기록의 신뢰성 제고를 위한 기능을 담당하는 내부감사 부서와의 연계 및 그들의 기업내부에서의 독립성 보장
- 외부감사인의 선정, 감사범위, 결과 및 시정사항 등에 대한 검토
- 경영자와의 공조

- 중간재무보고서의 신뢰성 검토
- 법과 규정의 준수여부
- 기업 행동윤리 강령의 준수여부
- 감사위원회의 활동을 이사회와 주주들에게 보고

감사위원회는 경영자의 책임인 재무보고서의 작성과정을 감시하는 것이므로, 경영자나 기업의 이해관계로부터 독립적인 이사로 구성되어야 한다. 여기서 이해관계란 재무적 또는 친분상의 관계를 말한다. 많은 기업이 이사회나 감사위원회에 외관상으로는 독립적으로 보이는 회색영역의 이사들을 포함하고 있으나, 이들은 기업과 간접적인 연결고리가 있기 때문에, 공정불편한 자세로 감시기능을 수행할 수가 없다. 실제로 경영자 부정과 연루된 많은 기업이 회색영역의 이사들을 포함하고 있었다. 따라서 이들은 감사위원회에서 배제되어야 할 것이다. 또한 부정과 연루된 많은 기업의 이사들은 재무나 회계영역의 전문가가 아니었으며, 경험 또한 부족한 것으로 나타났다. 감사위원회의 이사들은 재무나 회계분야의 전문성과 풍부한 경험을 갖춘 자들로 구성되어야 한다. 또한 감사위원회의 규모는 서로 다른 견해와 경험이 균형을 이룰 수 있는 정도의 크기와 효율적으로 운영이 될 수 있을 정도여야 하며, 통상 3인에서 5인이 적합하나 기업규모에 따라 신축적으로 대처할 수 있어야 한다. 또한 감사위원회가 정기적으로 회의를 갖는 것과 중요한 사항이 발생했을 때마다 수시로 모이는 것이 중요하며, 내부감사인이나 외부감사인이 필요한 경우 수시로 접촉할 수 있게끔 대화의 창구를 항상 열어 놓아야 한다.

감사위원회의 역할과 책임, 자격, 구성 및 회의 빈도 등이 적절하게 명시된 헌장과 그에 따라 업무를 충실히 수행하는 감사위원회는 기업의 재무보고서에 대한 신뢰성을 높이며, 이는 궁극적으로 금융시장의 활성화에 기여를 하여, 국가경제 발전에 이바지하는 초석이 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- 이효익, 「회계감사론」, 신영사, 2004.  
 Albrecht, W. S. *Fraud Examination*(South-Western Publishing Company), 2003  
 American Institute of Certified Public Accountants(AICPA), "Letter to

- Members", Jan.24, 2002 [http://www.aicpa.org/infor/letter\\_02\\_01.htm](http://www.aicpa.org/infor/letter_02_01.htm)
- American Institute of Certified Public Accountants(AICPA), Statement on Auditing Standards(SAS) 94, "The Effect of Information Techonology on the Auditor's Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit" New York, AICPA, 2001
- Arens, A. A., R. J. Elder, and M. S. Beasley, *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach* (Prentice Hall), 2003
- Association of Certified Fraud Examiners(ACFE), "The Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse", Austin, TX: ACFE, 2002
- Baysiger, B. D., and H. N, Butler, "Corporate governance and the board of directors : Performance effects of changes in board composition", *Journal of Law, Economics, and Organization* 1 (Fall, 1985), pp. 101-124.
- Beasley, M. S., "An Empirical Analysis of the Relation Between The Board of Director Composition and Financial Statement Fraud", *The Accounting Review*(Oct, 1996), pp. 443-465.
- Braiotta, L., *The Audit Committee Handbook* John Wiley and Sons, Inc. (New York), 1994
- Byrd, J., and K. Hickman, "Do Outside Directors Monitor Managers? Evidence from Tender Offer Bids", *Journal of Financial Economics* (Jan./Mar., 1988), pp. 267-291.
- Coglitore, F. and R.G. Berryman, "Analytical Procedures: A Defensive Necessity," *Auditing: A Journal pf Practice & Theory*(Spring, 1988), pp. 150-163
- Commission on Auditors' Responsibilities (Cohen Commission), *Report, Conclusions and Recommendation* (1978), New York: AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations(COSO), *Internal Control-Integrated Framework*, Treadway Commission, 1992
- ComputerAssociatesSharesSink[http://biz.yahoo.com/ap/031009/computer\\_a ssociates\\_2.html](http://biz.yahoo.com/ap/031009/computer_associates_2.html)
- Dechow, P. W., R. G. Sloan, and A. P. Sweeney, "Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms

- Subject to Enforcement Actions by the SEC", *Contemporary Accounting Research* Vol.13 No.1(spring 1996), pp.1-36
- Fama, E. F., "Agency problem and the theory of the firm", *Journal of Political Economy* 88(1980), pp. 288-308.
- Fama, E. F., and M. C. Jensen, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics* 26 (June, 1983), pp. 301-325.
- Jensen, M. C., "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", *The Journal of Finance* XLVIII (July, 1993), pp. 831-880.
- Knapp, M. C., "An empirical study of audit committee support for auditors involved in technical disputes with client management", *The Accounting Review* 57 (July, 1987), pp. 578-588.
- KPMG, *Fraud Survey of 5000 U.S. Companies and Organizations*, 1998
- Mace, M. L., *Directors: Myth and Reality*(1986), Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A., *Fraudulent and Questionable Financial Reporting: A Corporate Perspective* (1987), Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation
- National Commission on Fraudulent Financial Reporting(The Treadway Commission), *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (1987), Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- National Commission on Fraudulent Financial Reporting(The Treadway Commission), *Fraudulent Financial Reporting:1987-1997, "An Analysis of U.S. Public Companies, Committee of Sponsoring Organization(COSO)*, 1999
- Patton, A., and J. Baker, "Why do not directors rock the boat?", *Harvard Business Review*, (Nov., 1987), pp. 10-12.
- Pincus, K. V., M. Rusbarsky, and J. Wong, "Voluntary formation of corporate audit committees among NASDAQ firms", *Journal of Accounting and Public Policy* 8 (1989), pp. 239-265.
- Price Waterhouse, *Improving Audit Committee Performance : What*

- Works Best* 1993), Altamonte Spring, FL: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Sommer, A. A., Jr, "Auditing Audit Committess: An Educational Opportunity for Auditors," *Accounting Horizon* (June, 1991), pp. 91-93.
- U.S. SEC, Securities & Exchange Act Release No. 14380, "Report of Investigation in the Matter of National Telephone Co., Inc. Relating to Activities of the Outside Directors of National Telephone Co., Inc.," (Jan16, 1978).
- U.S. SEC, Accounting Series Release No.19 , (Dec. 5, 1940), Securities and Exchange Commission, Washington D.C.
- U.S. SEC, Accounting Series Release No.123, (Mar. 23, 1972), Securities and Exchange Commission, Washington D.C.
- Vicknair, D., K. Hickman, and K. C. Carnes, "A note on audit committee independance : Evidence from the NYSE on "grey" area directors" *Accounting Horizon* 7(Mar., 1993), pp. 53-57.
- Wallace, W. A., "Analytical Review: Misconceptions, Application and Experience-Part1, "The CPA Journal (Jan, 1983), pp.24-37
- Wallace, W. A., "Analytical Review: Misconceptions, Application and Experience-Part2, "The CPA Journal (Feb, 1983), pp.18-27
- Wallace, W. A., "Are outside directors put on boards just for show", *Wall Street Journal* (Jan. 21, 1985), p.22
- Weschler, D., "Giving the watchdogs fangs", *Forbes* (Nov. 13, 1989), pp. 103-133.
- Weisbach, M. S., "Outside directors and CEO turnover", *Journal. of Financial Economics* 20 (1988), pp. 431-460.

저자약력: 이기열은 현재 단국대학교 경상대학 회계학교수로 있으며 연구 분야는 회계감사이며 이중 경영자부정 및 기업부패 예방과 탐지방법에 특별한 관심을 가지고있다. 연세대학교를 졸업하고 미국 University of Georgia에서 회계학석사 및 경영박 박사학위를 취득하였으며, 미국 공인회계사(CPA) 자격증을 소지하고 있다.