



## 격변의 시대, 내부감사가 길을 제시해야

### 비즈니스 구조의 근본적인 변화

'숙박공유 서비스인 에어비앤비(Airbnb)가 머지 않아 전 세계에서 가장 큰 호텔 체인이 될 것이다'라는 예측은 호텔 업계뿐만 아니라 모든 산업에서 주목하여야 합니다.

Airbnb는 테크놀로지를 기반으로, 호텔 방 하나 없이 기존의 물리적 제품(호텔 룸)을 기반으로 하는 산업을 무형의 서비스 기반으로 완전히 변화시켜 버렸습니다. 기존 호텔업체가 호텔 룸을 늘리려면 새로운 호텔을 건설하여야 하지만, Airbnb는 네트워크에 새로운 호텔이나 커뮤니티를 추가하는 방법으로 추가적인 비용을 거의 들이지 않고 사업을 확장할 수 있습니다. 유사한 모델로, 우버(Uber - 한국을 비롯한 몇몇 국가에서 고전하고는 있지만)가 택시를 늘리는데, 구글이 새로운 단어를 검색하는 데에는 거의 비용이 들지 않습니다. 또한 웨이즈(Waze - 커뮤니티 기반의 내비게이션 앱)은 입소문과 GPS에 접속하는 것만으로 1억명의 가입자를 확보하였습니다.

사업환경의 급격한 변화는 불가피한 것이고, 기업에 중대한 영향을 미칠 것이라는 것을 경영진이 이해하여야 합니다. 미래를 내다보는 기업에서 이러한 변화는 오히려 기회가 됩니다.

넷플릭스(Netflix)가 우편으로 배송하던 전통적인 DVD 사업모델을 온라인 스트리밍 사업으로 대체하면서 경쟁사인 Blockbuster社는 파산했습니다. 애플이 음악사업을 혁신했을 때 전통적인 음반 업계는 궤멸했고, 스마트폰 사업을 시작하니 휴대폰 업계의 전통적 강호들이 몰락했습니다. 이제 애플은 웨어러블 컴퓨터로 사업을 넓히고 있고 또 다른 제품도 계획하고 있다고 합니다.

변화에 대응하는 것을 넘어 변화를 만들어내는 기업들과 어떻게 경쟁해 나갈 것인가에 대해 **"내 부감사"**가 그 길을 제시할 수 있습니다.

## 내부감사가 미래로 나아가기 위한 9단계

1. **이해관계자의 기대를 형성하라:** 감사위원회와 경영진에 내부감사가 발전해야 할 필요성과 방향성을 이해시킴
2. **적합한 역량을 확보하라:** 내부통제나 준법 등 기존의 역량을 고차원의 컨설팅 역량으로 확대 (산업에 대한 이해와 사업적 감각 뿐만 아니라 전략, 전략적 리스크, 시나리오 플래닝)
3. **다양한 전문가 풀(pool)을 확보하라:** 적합한 역량을 갖추기 위해 외부 전문가를 활용하는 방안을 고려
4. **감사계획을 재검토하라:** 내부감사의 근본 기능인 확신의 제공(assurance)와 자문(advisory) 기능간의 균형.
5. **전략 수립 프로세스를 감사하라:** 경영진이 전략 수립 과정에서 치명적인 가치 저해 요인 (Value Killer)를 식별하고 관리하는 적절한 시나리오 플래닝 절차를 포함하고 있는지 확인
6. **2차 방어선을 평가하라:** 이상적인 리스크 관리 구조에서 현업이 1차 방어선, 리스크 관리 조직이 2차 방어선, 내부감사가 3차 방어선; 특히, 리스크 관리조직에서 신규 리스크 (emerging risk)를 식별하고 관리하는지를 검토하는 것이 중요
7. **테크놀로지를 활용하라:** 테크놀로지를 활용, 데이터 분석(analytics), 리스크 감지(sensing) 및 시각화 툴을 결합함으로써 이해관계자들에게 깊이 있는 통찰력과 이행 가능한 권고사항을 제공
8. **영향력을 확보하라:** 최고감사책임자(CAE)의 강력한 리더십을 통해 내부감사의 위상을 높이고 CAE가 최고경영진에 영향력을 확보
9. **효과적으로 의사소통하라:** 위험과 기회에 대해 보다 효과적으로 정보를 제공하고 설득력을 높이기 위해 데이터 분석이나 시각화 툴을 사용한 동적인 보고방식을 활용

미래는 과거와는 판이한 방식으로 전개될 것이고, 미래지향적인 기업만이 이러한 변화 속에서 생존할 것입니다. 내부감사는 이러한 과정에서 경영진에 방향을 제시하고 지원하는 역할을 수행하여야 합니다.

(\*) 이 글은 Deloitte의 "[Adapt or disappear – To Navigate inevitable upheaval, internal audit must lead the way](#)"의 내용을 정리한 것입니다. [click](#)하시면 원본을 보실 수 있습니다.