



통합적 사고를 통한 가치 창출  
회계사들의 역할



International  
Federation  
of Accountants®

국제회계사연맹(International Federation of Accountants, 이하 IFAC)의 목적은, 높은 수준의 표준과 지침 개발에 기여하고 채택과 실행을 촉진하며, 전문 회계 기구 및 회계법인의 강력한 발전과 회계사들에 의한 실무 수준 향상에 기여하고, 전세계 회계사들의 가치를 높일 뿐 아니라, 공익적인 이슈에 대해 목소리를 냄으로써 공익을 제 공하는 것이다.

IFAC Professional Accountants in Business (PAIB) 위원회는 상업적으로나, 산업, 금융, 교육, 공공 및 비영리 영역에서 일하는 전세계의 IFAC 구성원들과 회계사들에게 서비스를 제공한다. PAIB의 목적은 비즈니스에서 회계사들의 가치를 증진하는 것이다. 이 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 활동에 집중한다.

- 조직 및 이해관계자들을 위한 가치를 창출하고, 가능하게 하며, 보존하고 보고하는 회계사들의 역할의 중요성에 대한 인식을 확산시킴
- 구성원들이 역할을 다할 수 있도록 경쟁력 강화를 지원함. 이를 위해 우수 사례들과 아이디어를 공유하고 커뮤니케이션을 촉진함

영문으로 된 원 저작과 관련한 문의 및 의견: Stathis Gould ([stathisgould@ifac.org](mailto:stathisgould@ifac.org))

한국어판과 관련한 문의 및 의견: 홍아람 ([aram.hong@kr.ey.com](mailto:aram.hong@kr.ey.com))

추가 자료: [IFAC Global Knowledge Gateway](#) > Business Reporting 섹션 > 하위 주제 - "integrated reporting and thinking"

---

This *Creating Value with Integrated Thinking - The Role of the Professional Accountant* of the IFAC Professional Accountants in Business (PAIB) Committee, published by the International Federation of Accountants (IFAC) in November 2015 in the English language, has been translated into Korean in December 2015, and is used with the permission of IFAC. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof.

English language text of *Creating Value with Integrated Thinking - The Role of the Professional Accountant* © 2015 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Korean language text of *Creating Value with Integrated Thinking - The Role of the Professional Accountant* © 2015 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Original title: *Creating Value with Integrated Thinking - The Role of the Professional Accountant* ISBN: 978- 1-60815-255-1

---

본 문서는 IFAC 이 2015 년 11 월 영문으로 발표한 "*Creating Value with Integrated Thinking*"의 한국어판으로, 홍아람과 이동건 2 인(이상 EY 한영회계법인)이 IFAC 의 공식 승인을 받아 개인 자격으로 번역한 것입니다.

Published by:



## 목차

---

개요	4
통합적 사고를 통한 가치 창출: 통합 보고를 통해 가치를 커뮤니케이션 하기 위한 전(前) 단계	5
회계사들의 역할	8
CFO와 재무팀 관점에서의 통합적 사고	9
연계성	10
외부 가치에 대한 집중	10
통합적 기획	12
효과적인 지배구조와 감독 기능	15
통합적 커뮤니케이션	15
회계 관련자 및 회계사를 위한 다음 단계	16
유용한 자료	17

## 개요

통합 보고가 등장하고 이를 채택한 기업이 증가하여 사업 보고(business reporting)에 대한 논의가 확대된 것은 상당한 진전이다. 이는 국제통합보고위원회(International Integrated Reporting Council, 이하 IIRC)가 주도하였다. 통합 보고 원칙 및 실제 사례들은 민간과 공공 영역의 기업 보고는 물론 기업 지배 구조를 개선하였다는 점에서 수많은 이해관계자 그룹과 지지자들로부터 호응을 얻었다. IIRC의 파일럿 프로그램에 참여한 대다수의 조직들은 그들의 비즈니스 모델에 대한 생각을 변경하였으며, 전략과 자원 배분 결정을 수정하였다.

그 결과, 통합 보고는 제도적으로 의무화 되기 전부터 비즈니스에 영향을 미치기 시작할 것이 확실하다. 민간과 공공 영역에서 활동중인 회계사들은 그들의 업무 영역에서 가치 창출에 대한 사고가 급격히 변함으로써 파생되는 영향을 대비할 필요가 있다.

통합 보고는 가치를 창출하고 지속시키는 것에 대한 비즈니스의 사고 방식의 변화를 추구한다. 통합 보고에 관한 연구들은 현재 재무 중심의 사업 보고 및 관련 절차와 방법들이 기업이 장기적인 가치 창출에 집중하는 데 큰 제약 요소라고 인식한다. 실무적인 관점에서 보면, 통합 보고 채택을 권장하는 시도들은 회계사 업무의 상당 부분에 영향을 미친다.

통합 보고는 **통합적 사고(integrated thinking)**를 통해 기업 행동을 변화시킨다. 통합적 사고는 통합 보고를 위한 가장 기본적인 활동이자 이 글의 핵심이다. 통합적 사고는 이사회(또는 지배구조에 해당하는 조직)나 고위 임원들에게만 적용되는 개념이 아니다. 통합적 사고는 조직 전체의 변화를 수반한다. 가치 창출 방식에 대한 이해 향상을 바탕으로, 조직의 모든 구성원들이 범위가 훨씬 넓고 기간이 더 긴 가치 창출에 대해 더 많이 기여하도록 하기 때문이다.

2013년 12월 발표된 [국제 통합 보고 프레임워크](#)에서 설명한대로, 통합 보고는 가치 창출에 대한 조직의 통합적 사고를 재무 자본 제공자 및 기타 이해관계자들에게 커뮤니케이션 하는 원칙들을 정리한 것이다.

전세계적으로 기업 지배구조에 대한 기준, 프레임워크, 지침 등에서 효과적인 이사회가 이끄는 조직의 중요성을 언급하는 횟수가 점차 늘고 있다. 효과적인 이사회란 조직의 장기적인 성공에 대해 총체적으로 책임지는 것을 의미한다. 조직의 장기적인 성공과 신중한 감독 기능은 다양한 이해관계자들이 가질 수 있는 정당한 이익과 기대를 고려하고, 조직의 향후 생존 능력에 영향을 줄만한 기대, 기회, 위협의 변화에 대응할 것을 요구한다.

회계사들이 특별히 중요한 것은 이러한 불확실성들이 현재의 재무 보고 과정에는 잘 설명되지 않는다는 점 때문이다. 재무최고책임자(CFO)와 재무팀은 가치 창출에 영향을 주는 중요한 정보가 내부 프로세스 및 의사 결정을 지원하기 위해 어떻게 설명되고 커뮤니케이션 되어야 하는지 고려해야 한다.

이 글은 회계사들이 조직 내에서 통합적 사고를 촉진하고 개선하는 역할을 하도록 하기 위한 것이다. 그것은 통합 보고서 발간 계획과는 무관하다. 이 글의 핵심은 상업적으로나, 산업, 금융, 교육, 공공 및 비영리 영역에서 **재무 전문가**로 일하는 회계사들의 역할에 대한 것이다. 따라서 여기서는 통합적 사고를 실행하고 현재 재무 중심의 보고를 통합 보고로 변화시키기 위한 주요 고려 사항들을 제시하고자 한다.

## 통합적 사고를 통한 가치 창출:

### 통합 보고를 통해 가치를 커뮤니케이션 하기 위한 전 단계

통합 보고는 조직의 보고 방식을 변화시키는 것 이상을 의미한다. 그것은 조직이 시간 경과에 따른 가치 창출 방식에 집중하도록 하는 프로세스이자 일종의 여정과도 같다. 현재의 재무 보고보다 광범위할 뿐만 아니라 조직의 성과를 개선시키는 수단이 되기 때문이다.

통합 보고는 통합적 사고를 기반으로 한다. 통합적 사고는 궁극적으로 조직이 다양한 측면에서 단·중·장기적인 가치를 창출할 수 있도록, 더욱 광범위하며 특별한 관리 지향적 접근법을 갖게 한다. 그 결과물인 통합 보고는 대내외적으로 가치가 어떻게 창출되고 지속되는지에 대한 커뮤니케이션을 향상시킨다. 재무 자본 제공자들과 그 밖의 이해관계자들은 궁극적으로 통합 보고에 대한 조직의 역량과 성공적으로 실행하는 능력에 관심을 갖게 된다.<sup>1</sup> 따라서 마지막 단계는 정보 전달 수단이며, 이것이 통합 보고이다.

통합적 사고의 필수 요건은 조직 내 가치 추구 방식에 대한 명확한 비전이며, 이 비전이 조직 전체에 일관성 있게 자리잡는 것이다. 이것은 이사회와 고위 임원 그리고 직원들에 이르기까지 단지 재무 및 제조 자본을 넘어 광의의 “자본(capitals)”을 선제적으로 고려하도록 한다. 광의의 자본에는 자원(resources)과 관계(relationships)가 포함될 수 있으며, 비재무(non-financial) 혹은 선재무(pre-financial) 정보라는 용어로 대변된다([6대 자본 분류](#) 참고).

이러한 분류는 재무 성과는 물론 궁극적으로는 주주 혹은 기타 이해관계자 가치의 창출 혹은 손실에 영향을 미칠 가능성이 있는 자본들에 대한 정보를 제공한다.

통합적 사고를 달성하는 것은 쉬운 과업이 아니다. 이것은 상기 자본들과 더불어, 그 자본들이 비즈니스 모델을 변화시켜 가치를 창출하는 상이한 방법들 간의 연계를 이해해야 가능하다. 또한, 통합적 기획 및

의사 결정에 의해 실행된다. 이 두 가지는 더 나은 기획 및 의사 결정 과정으로 이끄는 중요한 기회 및 리스크에 대한 이해를 요구하며, 결과적으로 가치를 창출하는데 사용되는 자본들을 정의하고 연계시킨다. 통합의 수준은 사람, 부서, 정보(재무 및 공정, 내부 및 외부), 그리고 시스템이 결정한다.

통합적 사고는 비즈니스 환경의 변화 속에서 전략적 목표와 가치 창출에 대한 조직적 일관성(alignment)을 증가시킬 것이다. 그 결과, 관련 정성 정보와 분석, 그리고 명확하고 상호 연계된 내부 프로세스 기반으로 단·중·장기 가치 창출에 대한 의사 결정을 할 때 신뢰가 커진다.

상장·비상장 기업 및 공공기관을 포함한 광범위한 조직들이 건전한 지배구조의 징표로 통합적 사고를 적용하기 시작했다. 특히 통합 보고 원칙을 [기업 지배구조 기준\(Code of Corporate Governance\)](#)에 포함시킨 남아프리카공화국 같은 나라가 이를 증명한다. 효과적인 통합 보고서를 갖는 조직은 일반적으로 통합적인 사고가 성숙한 수준에 근접해 있다. 통합 보고 선도 조직의 사례는 IIRC의 [통합 보고 사례 데이터베이스\(Integrated Reporting Examples Database\)](#)에서 찾아볼 수 있다.

IIRC의 저작물 “[Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting](#)”은 통합적 사고와 통합 보고의 이점에 대한 근거들을 제시한다. 3년간 운영되었던 IIRC 파일럿 프로그램은 참여 조직들로부터 협조를 받아 상당한 분량의 조사를 진행하였다. 조사 내용과 직접적인 경험은 많은 조직들이 통합적 사고를 통해 전략적 측면과 운영 측면 등에서 광범위한 이점을 얻었음을 보여 주었다. 예컨대,

- 참여 조직의 71%가 통합 보고를 시행하여 전략적 이점을 경험하였고, 가장 중요하게는 이사회와 경영진 간의 대화가 변화하였다.
- 참여 조직의 79%가 경영 정보와 의사 결정의 향상을 보고하였으며, 96%가 부서를 연결하고 관점을 확장하는데 긍정적 효과를 경험하였다.

<sup>1</sup> 재무 자본 제공자들은 주주 및 채권자를 포함한다. 또한 대출 기관 등과 같이 현재 그리고 잠재적으로 재무 자본을 제공하는 사람들도 포함한다. 여기에는 궁극적인 투자 수혜자, 자산 소유자, 그리고 자산 또는 펀드 운용사들이 속한다.

- 통합 보고서를 발간한 참여 조직 중 79%가 조직이 가치를 창출하는 방식에 대해 이사회에 이해가 향상되었다고 응답하였다.

파일럿 프로그램에 참여한 대다수의 조직들이 통합 보고의 결과로 그들의 비즈니스 모델에 대한 생각을 변경했으며, 전략과 자원 배분 결정을 수정하였다.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> 2013년 국제 통합 보고 프레임워크 발표 이후, IIRC의 [<IR> Business Network](#)가 파일럿 프로그램을 대체했다. 그 네트워크에는 통합적 사고를 수용하고 통합 보고를 추진한 조직들이 속해 있다.

## 6 대 자본 분류

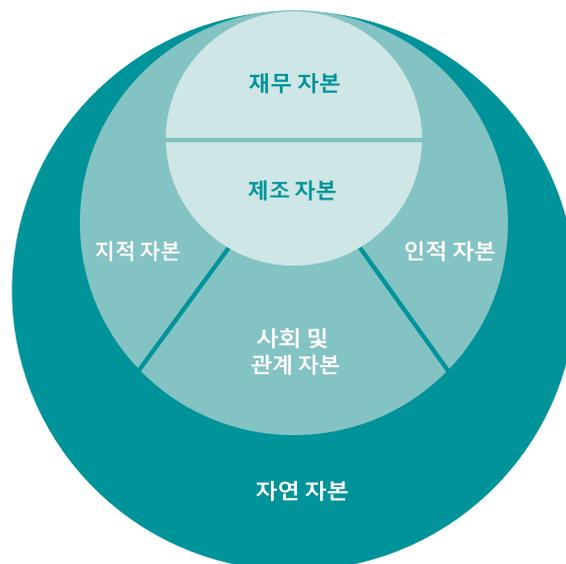
모든 조직의 성공은 다양한 형태의 자본에 의존한다. IIRC 는 자본을 여섯 가지 형태로 분류한다. 자본이란 조직의 활동 및 산출물로 인해 증가, 감소, 변형되는 가치의 저장(貯量, stock)을 의미한다. 아래 그림은 자본을 묘사한 한 방법으로 자본 간 서열을 나타내는 것은 아니다. 오히려, 조직들은 조직과 외부를 위해 가치 창출하는데 자본을 복합적으로 사용한다.

재무 및 제조 자본은 조직들이 흔히 보고하는 것이다. 그 밖의 다른 자본들-예컨대, 지적, 사회·관계, 인적 자본-은 사람들의 행동과 관련 있다. 자연 자본은 나머지 자본들이 자리잡고 있는 외부 환경을 나타낸다. 자연 자본은 채취산업(extractive industries)의 비즈니스 모델과 가장 관련이 깊다. 채취산업은 자연 자원에 직접적으로 의존한다. 그러나 자연 자본이 비 재생 자원 및 공정을 통해 재화와 용역을 공급하는 다른 산업과 무관한 것은 아니다.

모든 자본들이 모든 조직에 연관 되거나 적용 가능하지는 않다. 대부분의 조직들이 모든 자본과 일정 부분 상호 작용하지만, 이 상호 작용들은 부수적이거나 간접적이어서 통합적 사고는 물론 통합 보고에 포함시킬 만큼 중요하지 않을 수도 있다.

자본들에 대한 추가 정보:

- IIRC 은행권 네트워크의 저작물 "[Applying the Integrated Reporting Concept of Capitals](#)"는 자본들이 은행권 섹터와 어떤 관련이 있는지와, 자본에 대한 은행들의 보고 현황을 보여준다.
- EY(한영회계법인)의 저작물 "[통합 보고: 기업 가치를 향상시키기 위한 제안](#)"은 가치 창출에 대한 복합적인 자본 접근 방식을 통해 통합 보고 안내서 역할을 한다.



출처: IIRC 의 국제 통합 보고 프레임워크 초안 (2013 년 4 월)

## 회계사들의 역할

통합적 사고와 통합 보고는 경영, 관리 및 운영 등 다양한 형태로 일하고 있는 백만 이상의 공인 회계사들에게 중요한 기회이다.<sup>3</sup> 이 기회는 조직은 물론 이해관계자들을 위해 가치를 창출하고, 그 가치 창출 방식을 보여주는 것에 집중하는 것이다.

IFAC의 저작물 [“The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Financial Leadership”](#)에서 설명한 바와 같이, CFO와 재무 관리자들이 점차 기업의 건전성을 책임지고 조직의 통합과 방향성 제시를 담당하게 되면서 통합 보고가 그들의 시야 안으로 들어왔다. 통합적 사고와 통합 보고는 CFO와 재무팀에게 조직 및 조직의 잠재적인 성공에 중요한 정보 및 의사 결정에 집중하게 하였으며 추가적인 인센티브를 부여했다. 조직의 전 영역과 연계되기 시작한 재무팀들에게 통합적 사고와 통합 보고의 원칙 및 개념은 자연스러운 과정이다.

“Accountancy SA”에 실린 최근 기사 [“Integrated Reporting: The Role of the CFO”](#)를 보면 바클레이즈 아프리카 그룹의 재무 임원인 데이비드 호네트(David Hodnett)가 이러한 관점을 잘 반영하고 있다.

*“나는 기업의 성과에 대한 보고 책임이 있는(accountable) 사람이다. 우리 회사의 최고 경영진과 이사회가 의사 결정시 고려하는 정보도 포함된다. CFO는 다른 종류의 자본들의 성과 측정 방식의 통합을 이끌어 재무 자본을 넘어서는 보고를 강화할 수 있다.”* – 데이비드 호네트

더 넓게는, 회계사들이 정보 수집, 분석 그리고 의사 결정 지원 활동을 통해 가치 창출에 대한 이해를 촉진할 수도 있다. 그것은 궁극적으로 통합 보고로 진보하는데 도움을 줄 것이다. 전통적인 재무 및 회계 측정 방식보다 더 넓은 관점에서 가치를 창출하고 지속하려는 조직의 노력에 직접적으로 기여함으로써

회계사들은 고용주와 사회의 요구에 더욱 충분히 부합하는 것으로 인식될 수 있다. 의사 결정을 지원하기 위해 회계사들이 제공한 정보와 분석은 실질적인 자료들에 대한 포괄적인 이해가 더 우수하고 더 많아야 하며, 더욱 긴 기간의 가치에 대한 동인을 포함해야 한다. 그래야만 비즈니스 모델의 변화를 통한 전략과 실행의 향상이 가능해진다.

<sup>3</sup> [“Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success”](#)는 비즈니스 속에서 회계사들이 조직의 지속가능한 가치 창출을 만들어내고 가능하게 하며 보호하고 보고하는 등 다양한 역할을 수행하고 있음을 강조한다.

## CFO 와 재무팀 관점에서의 통합적 사고

통합의 과정은, 내부적으로 관리하고 외부에 보고할 것을 정하고, 그것들을 명확히 할 뿐만 아니라 조직의 실질적인 전략과 운영 측면에 연계하며, 조직 전반에 걸쳐 내부 의사 결정이 더욱 일관성 있도록 해준다.

통합적 사고는 조직, 문화, 기술, 커뮤니케이션, 분석, 성과 관리 측면의 난관들을 표출시킬 수 있으며, 통합적 사고를 개발하는 데에도 상당한 시간과 노력이 소요될 수 있다. 그러나, 통합 보고서를 발행하기 위해 내·외부의 각기 다른 보고서에서 정보를 한 곳에 모으는 것만으로는 통합적 사고의 이점이 실현되지 않는다. 통합적 사고의 이점은 이사회, 최고 경영진 그리고 관리 직급과 현장에 이르는, 각기 다른 전문성, 이력, 관점을 가진 사람들의 상이한 사고 방식들이 융합될 때 실현 가능하다.

CFO 의 지원이 있을 경우, 간부 직급은 통합적 사고를 촉진할 수 있다. 조직의 상이한 부문들과 관련 프로세스 및 시스템을 연결함으로써 효과적이고 통합적인 의사 결정 및 내·외부 보고 프로세스를 구현할 수 있는 것이다.

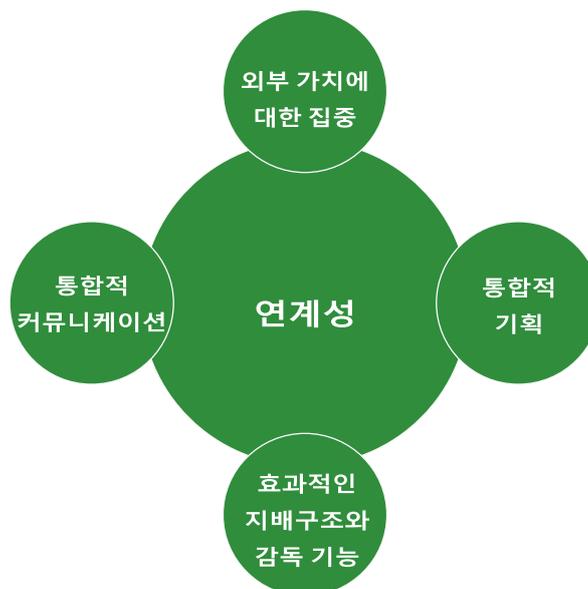
무엇보다 CFO 와 재무팀이 통합적 관점에 대해 전향적으로 받아들일 필요가 있다. 그들은 재무 보고, 자본 조달 활동, 예산 편성 및 재무 분석 등을 중점적으로 수행해왔기 때문에 오랫동안 조직의 "사업적 관점"을 대변하는 입장이었다. 재무팀이 통합적 사고와 통합 보고의 원칙들을 뒷받침 하기 위해 스스로의 활동을 재조정하는 조치를 취할 때, 기획 및 관리 기능을 향상하고자 하는 조치들이 조직 전반에 강력한 메시지를 전달할 것이다. 통합적 사고에 대한 CFO 와 재무팀의 선제적이며 사려 깊고 협조적인 움직임은 통합적 사고를 조직 전반에 폭넓게 확산시키는 매우 중요한 단계가 된다.

### 통합적 사고에 대한 CFO 와 재무팀의 기여

CFO 와 재무팀은 다음의 영역에서 통합적 사고를 뒷받침 하는 데 중추적인 역할을 수행한다.

#### 연계성

연계적 접근법이 통합적 사고의 네 가지 주요 영역들 (외부 가치에 대한 집중, 통합적 기획, 효과적인 지배구조와 감독 기능)을 뒷받침 한다.



통합적 사고는 연계성이 조직 전반에 확장되어 있는지가 관건이다. CFO와 재무팀이 조직을 더 넓은 시각으로 조망할 때, 인력, 프로세스, 시스템을 포함한 모든 측면들의 연계가 향상될 수 있다.

관리와 보고 프로세스 간, 그리고 서로 다른 팀(기능) 간의 확장된 연계성이 통합적 기획 접근법을 가능하게 한다. 통합적 기획 접근법은 상이한 전문성과 이력, 그리고 조직에 대한 다른 시각을 갖고 있는 사람들을 필요로 한다. CFO와 재무팀은 기획 시 개별 요소들을 연계시키는 적합한 위치에 있다. 뿐만 아니라, 불확실성과 리스크에 대해 이해하고 관리하며, 전략적 기획 및 운영과 재무 성과를 연결짓는 데에도 적합한 위치이다.

전략과 기획, 재무와 회계, IR(investor relations), 운영, 커뮤니케이션과 마케팅, 정보 기술, 홍보, 그리고 지속가능경영 등 조직의 각 부서들은 통합적 기획 구조 안에서 보다 폭넓고 효율적으로 커뮤니케이션 하기 위해 각자의 역할과 책임을 이해할 필요가 있다. 각 부서들은 각자의 책임을 이행하기 위해 기획 프로세스 및 시스템의 운영과, 관련 리스크 및 책임 영역 하의 통제 능력에 대한 충분한 이해가 필요하다.<sup>4</sup> 프로세스 및 시스템의 통합은 보고서의 목적이나 속성에 상관 없이 동일한 정보가 일관된 방식으로 수록될 수 있도록 돕는다.

기획 및 커뮤니케이션에 대한 연계적 접근법은 사고(thinking)와 보고(reporting) 시 발생하는 난관에 대처한다. 이 난관은 사일로(silo, 부서간 불통) 현상인데,

- 재무 및 회계팀이 재무 보고를 준비하고,
- 지속가능경영 및 환경관리팀이 조직의 지속가능성에 대한 영향을 보고하며,
- 총무 및 법무팀이 조직의 제도적 혹은 컴플라이언스 측면의 정보 공시를 담당하고,
- 기획 및 리스크 관리팀이 리스크에 대해 보고할 때 발생한다.

비연계적 접근법을 따를 경우, 가치의 중요 동인들이 경영진 및 외부에 제공되는 보고서에서 누락될 수도 있다.

시스템 사고의 원칙들은 일반적으로 통합적 사고에 적용될 수 있다. 많은 조직들은 다른 맥락에서 -예컨대, 품질 및 환경 관리 시스템 시행 같은- 시스템 사고를 활용한다. 이러한 접근법은 "[Integrated Thinking, An Exploratory Survey from the South African Institute of Chartered Accountants](#)"에 소개되어 있다.

### 외부 가치에 대한 집중

탄력적이고 민첩한 조직은 일반적으로 내부 프로세스와 정보를 보유하고 있다. 내부 프로세스와 정보는 외부 환경 속에서 지속적인 가치를 창출하는데 항시적으로 초점을 맞춘다. 의사 결정에 관련된 사항들을 식별하고 이해하는 것은 다음과 같은 다양한 정보와 분석을 한데 모으는 것을 포함한다:

- 사업 환경의 메가 트렌드 및 변화의 영향 분석
- 사회와 시장에 대한 제품 및 서비스의 영향 이해
- 조직의 명성과 조직에 대한 대중의 인식, 그리고 전반적인 소비자 경험이 미치는 영향 이해
- 재무 자본 제공자와 기타 이해관계자들의 관점 이해 및 융화
- 상기 모든 활동들을 조직 관리 프로세스에 통합

조직 외부에 집중하는 것은 가치가 어떻게 창출되고 소멸되는지 식별하고 표현하는 중요한 출발점이 된다. 통합 보고의 가치 창출 모델은 조직의 전략, 기회와 리스크, 비즈니스 모델, 그리고 다양한 형태의 자본들 간 상호 의존성으로 구성된다. 다양한 형태의 자본들은 가치(자원, 역량, 경쟁력 포함)를 변화하는 상황 및 환경적 요인과 트렌드 속에서 전략과 전략적 목표를 전달하는 데 필요한 조직의 능력을 뒷받침 한다.

<sup>4</sup> "[Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting](#)"에 따르면 재무, 지속가능경영, IR 조직 및 이사회가 통합 보고 프로세스의 모든 단계에 걸쳐 가장 활발히 참여하였다.

가치 창출 프로세스

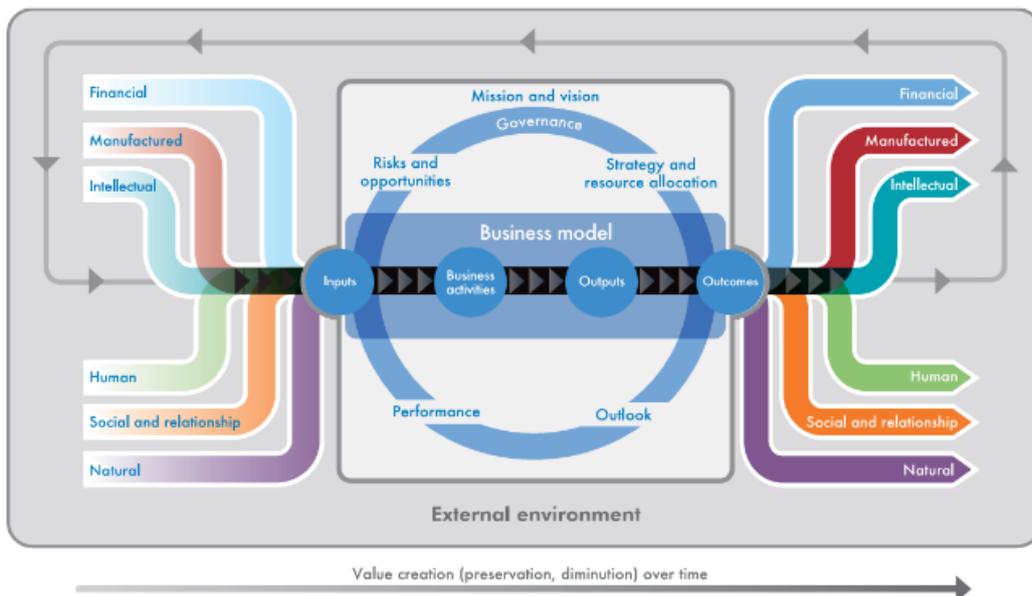
통합 보고의 중요성 프로세스는 가치와 관련한 동인들에 대한 이사회 및 관리 조직의 이해와 평가에 기반한다. 통합 보고에 공개할 중요 정보를 결정하는 것은 통합적 사고와, 가치 창출에 미치는 영향력을 기준으로 관련 이슈를 식별하고 관리하는 프로세스와 불가분의 관계이다. (IIRC 와 IFAC 가 공동 발간한 'Materiality in <IR>' 참고. IFAC Global Knowledge Gateway 에서도 검색 가능)

상업 시설의 바닥 포장재 제조 기업인 인터페이스 (Interface)는 관련 통찰력이 야기되도록 혁신적인 업무 방식을 활용함으로써 고객, 사회, 회사의 이익에 부합하는 가치 창출 모델로 변환시킨 사례이다. 전통적인 카펫 제조업은 에너지 집약적이며 화석 연료 기반의 원재료에 의존해왔다. 개조된 비즈니스 모델은 새 제품으로 재생산될 수 있는 폴리머릭(polymeric) 자재를 새로운 원재료로 한다. 이러한 변화는 아래 사항에 대한 이해를 바탕으로 하는 통합적 사고 프로세스를 수반한다.

- 인터페이스의 의존도가 높고, 인터페이스가 영향을 미치며, 차별성을 제공할 수 있는 자본
- 인터페이스가 어떻게 새로운 투입물과 프로세스를 활용하여, 개조된 비즈니스 모델로 가치 창출을 지속하는지 (프로세스는 제품 및 고객, 투자자, 사회를 위한 가치를 창출하는 관련 서비스 전달 모델을 가져옴)

인터페이스가 어떻게 프로세스들을 변화시키고 통합 보고와 통합적 사고를 활용하는지에 대한 자세한 내용은 IFAC Global Knowledge Gateway 의 "[A Circular Economy Must Drive Management Accounting in the 21st Century](#)" 참고

가치 창출 프로세스



출처: IIRC 의 국제 통합 보고 프레임워크 (2013 년 12 월)

가치를 정의하고 측정하는 프로세스는 진화하고 있다. 국제 통합 보고 프레임워크에 소개된 6대 자본의 상당수는 측정법이 정립되거나 표준화 되지 않았다. CFO와 재무팀은 조직의 측정과 평가 접근법이 조직의 목표와 연결되어 있고 궁극적으로 통합 보고에 반영되었음을 보장할 수 있다. 아래는 [가치 측정과 입증](#)에 대한 두 가지 흥미로운 접근법 사례이다.

### 가치 측정과 입증

통합적 사고와 통합 보고는 명성, 기회, 리스크, 수익, 매출, 비용, 현금 흐름 등으로 표현될 수 있는 기업 자체를 위한 가치 창출 능력과, 공유 혹은 사회적 가치에 대한 광범위한 관점 모두를 고려하여 만들어진다. 기업 자체를 위해 창출된 가치와, 다양한 외부 이해관계자들을 위해 창출된 가치 간의 연계를 이해하고 명확하게 표현하는 것은 주주들에게 합당한 보상을 제공하는 것에 중요한 관심사인 상장기업들에게 특히 어려운 문제일 수 있다. 다양한 조직들이 서로 다른 차원에서 창출된 가치를 이해하고 커뮤니케이션 하는 방법을 시도하고 있으며, 두 가지 사례는 다음과 같다:

- *네슬레(Nestlé)*

네슬레는 [공유 가치에 대한 약속](#)을 추구한다. 기업이 장기간 번영하고 주주 가치를 창출하기 위해서는 사회적 가치를 동시에 창출해야 한다는 믿음을 바탕으로 하는 것이다. 네슬레의 접근법과 약속은 보고서인 [Nestlé in Society: Creating Shared Value and Meeting Our Commitments 2014](#)에 설명되어 있다. IIRC의 파일럿 프로그램 [참여자들로부터의 피드백](#)에 따르면 "공유 가치"를 이해하고 이를 명확히 표현하는 것이 기업에게 가장 어려운 과제 중 하나였다.

- *The UK Crown Estates*

광범위한 자산 포트폴리오를 관리하는 준 주식회사인 Crown Estate 사는 환경, 사회, 경제적 영향에 대한 측정 및 커뮤니케이션 방법론인 [종합적 기여도\(Total Contribution\)](#)에 기반한 접근법을 사용한다. 이러한 영향을 측정하고 가치 평가함으로써, 어떻게 중요 이슈를 관리하고 비즈니스와 사회에 가치를 더하는지 보여준다. 가치 측정 방식의 통합은 통합적 사고를 달성하기 위한 Crown Estate의 전반적인 우선순위 중 하나이며, 또 다른 최우선 순위- 모든 전략적 목표에 대해 명확한 지표를 사용한 성과 측정법을 개발하는 것을 보완하는 것이기도 하다.

### 통합적 기획

외부의 가치에 집중함으로써 습득된 통찰력은 통합적 기획의 기초를 형성하며, 통합적 기획은 단기, 중기, 장기 가치 창출에 영향을 미치는 중요 사안들을 식별하고 관리하는 종합적인 과정을 포함해야 한다.

통합적 기획으로 인해 이사회 및 모든 관리 직급은 의사 결정 시 조직이 선제적으로 관리해야 하는 중대한 리스크와 기회를 인지할 수 있다. 궁극적으로, 가치에 영향을 미칠 수 있는 관련 사안들은 조직적인 목표 설정, 리스크 및 기회 관리, 프로젝트 및 투자 평가 수행,

성과 측정이 가능한 목표와 성과의 연계, 그리고 내부 프로세스를 위한 정보 수집 체계와 주요 측정 방법에 반영되어야 한다.

통합적 사고를 실행하는 것은 통합적 기획 프로세스를 구축하는 것을 포함한다. 그 프로세스는 6대 자본이 조직은 물론, 자본들 간의 상호 혹은 복합적인 연계와 어떻게 관련 되는지, 그리고 통합 보고를 진행하는 경우에는 6대 자본이 국제 통합 보고 프레임워크의 8대 내용 구성 요소와 어떻게 관련 되는지 정의하는 데 도움을 준다.

CFO와 재무팀은 전통적으로 재무제표와 관련한 의사 결정에 결정적인 영향을 미쳐왔다. 현재의 재무제표를 바탕으로 한 가치 창출은 자본시장에서 근시안적인 주주 가치를 달성하는 것에만 초점을 맞춰진 단기적인 사고를 야기하곤 했다. 통합적 사고는 단지 재무 보고 기준에 따른 해석이 아니라, 자원과 프로세스에 관한 인과 관계를 반영하여 의사 결정에 도움을 주는 정보를 요구한다.

비즈니스 환경의 변화는 기획은 물론 성과가 어떻게 관리되고 측정되는지에 영향을 미칠 것이다. 예를 들어 소비자 기호 혹은 경쟁 환경의 변화로 인해, 통신회사의 비즈니스 모델은 회원에게 고가의 요금제를 가진 휴대전화 판매를 위해 보조금을 지불하는 것에서, 소비자가 저가의 요금으로 장기간에 걸쳐 전화기의 전체 비용을 지불하는 금융 방식으로 진화할 수 있다. 전자의 비즈니스 모델의 경우, 핵심 성과를 측정하는 방식은 사용자 당 평균 수익을 계산하는 것이 될 것이다. 그러나 후자의 비즈니스 모델에서는 이와 같은 성과 측정 방식으로는 더 이상 기업에 대한 고객의 지속적인 현금 흐름의 가치 전부를 파악하지 못할 것이다. 새로운 비즈니스 모델과 가치에 미치는 영향을 설명하는 새로운 측정 방식은 직장내 커뮤니케이션, 성과 관리, 그리고 내부 보고 체계에 신속히 전파되어야 한다. 그렇게 된다면 이러한 측정법은 새로운 보고 측면에 대한 지배구조, 리스크 관리, 의사 결정, 그리고 내부 통

제에 변화를 일으킬 것이다. 또한 외부 이해관계자들에 대한 통합 보고 접근법이 필요할 것이다.

기획 및 관리 프로세스를 통해 관련이 있으며 중요한 사안들을 통합하는 것은 다음에 대한 통합적 접근법을 포함한다:

### 리스크 관리

리스크 관리는 의사 결정과 조직 관리의 필수적인 부분이며, 그렇게 보여질 필요가 있다. [\*From Bolt-on to Built-in: Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization\*](#)에서는 내부 통제를 포함하여 리스크를 관리하는 것을 지배구조, 관리, 운영에 적절하게 통합하는 것의 이점을 강조한다. 또한 그러한 통합이 어떻게 달성될 수 있는지에 대한 아이디어를 실제 사례와 함께 제공한다. 통합적 사고는 지속적인 가치와 성장을 창출하기 위해 목표들을 설정하고 달성하는 것, 그리고 전체적으로 통합되어 있는 리스크를 관리하는 것과 관련된 의사 결정을 수반한다. 이것은 리스크에 관한 정보가 목표 및 시간에 따라 가치를 창출하는 능력과 *연계되어* 있어야 함을 의미한다.

### 예산 책정

통합적 기획 프로세스 및 자본의 광범위한 조합들을 반영하기 위해 예산 책정 프로세스를 재구성하는 것은 매우 중요하다. 예산 책정 프로세스는 기획의 실제 적용, 단기 전략 실행, 예상되는 성과를 정의하기 때문이다. 예산 책정 프로세스는 실행 계획, 목표, 그리고 성과 측정 방법의 수립을 수반한다.

예산 책정 프로세스의 일부로서, CFO와 재무팀은 관련 자본을 측정하고, 각 자본들을 대변하는 성과지표의 유효성과 유용성을 점검하는 것에 익숙해져야 한다. CFO와 재무팀은 자본에 대한 영향의 관점에서 조직이 전략적 목표와 그 결과를 달성하는 정도를 측정할 필요가 있다. KPI나 금전적 측정 방식 같은 정량적 지표들은 조직이 어떻게 가치를 창출하며 어떻게 다양한

자본을 사용하고 그것에 영향을 미치는지에 대한 정보를 제공하도록 고안되어야 한다.

관련된 재무 및 비재무 성과 측정 방식에 대해 자문하거나 이를 개발하려는 경우에, CFO와 재무팀은 예산 책정 프로세스가 역동적이게 하고 개별 관리자들에게 기회를 포착할 재량권을 주어, 성과 목표 포트폴리오 간에 적절한 상충관계가 발생하는 것을 보장해야 한다. 이 과정 중에 재무 목표가 재무적인 가치성이 낮으나 중요한 목표의 달성을 침해해서는 안된다.

## 성과 관리

통합적 사고는 일반적으로 측정과 모니터링을 필요로 하는 성과의 새로운 영역들을 도출한다. 이러한 영역에서는, 필요한 정보와 분석을 습득하고, 모든 직급의 관리자들이 효과적인 의사 결정에 사용할 수 있는 표현 방법을 고려하는 것이 중요하다. 성과의 단계가 적절한 직급의 관리자에게 강조되어 필요한 조치가 취해질 수 있도록 새로운 정보를 위한 성과 측정 방식과 통제 구조가 구축되어야 한다. 통합 성과 보고서 혹은 대시보드는 조직 전반으로부터 관련성 있는 관리 정보를 표현하기 위한 효과적인 방법이 될 수 있다. 관리 보고서의 연계성은 PwC가 발간한 지침서 [Implementing Integrated Reporting](#)에서 제안된 바와 같이 연계성 매트릭스의 도움을 받을 수 있다. 이 접근법은 서로 다른 각각의 요소가 서로 어떻게 연계되어 있는지 보여주면서 조직의 가치 창출 프로세스의 모든 것을 표현하기 위해 설계되었다.

### 비용과 편익을 평가하기 위한 통합적 기획 접근법 구축

재무팀은 신규 프로젝트나 이니셔티브 시 일반적으로 템플릿을 제작하고, 개발을 지원하며, 투자에 대한 최종 검토를 수행한다. 외부 보고를 목적으로 하는 통합 보고를 채택할 준비가 완벽하지 않더라도, 신규 프로젝트나 이니셔티브는 대개 가시성이 높은 활동이며, 미래지향적이며 광범위한 관점을 의사 결정에 투입할 기회가 된다. 재무적인 고려 사항이 여전히 주요한 의사 결정 기준이라 하더라도, 가치 평가를 위해 통합 보고의 자본들을 추가로 고려하는 것은 고위 관리직 및 이사회로부터 재무팀이 선제적이고 미래지향적으로 인식되도록 하며, 광범위한 자원과 관계의 중요성에 대한 인식을 높이는데 도움을 준다.

[Project and Investment Appraisal for Sustainable Value Creation](#) 참고

### 활동들을 관리하기 위한 통합적 사고의 이용

Institute of Management Accountants에서 발간한 [Leading Practices in Integrated Reporting](#)은 독일의 다국적 소프트웨어 기업 SAP의 통합 보고와 2013년 [통합 보고서](#)가 가치 창출 프로세스 내의 통합적인 인과 관계를 어떻게 이해하는지 보여준다. 이것은 SAP가 프로세스 및 활동을 보다 효과적인 방법으로 관리하는 데 기여할 뿐만 아니라, 가장 중요하게는 실질적인 요소로 구성된 자본, 자원, 관계에 대한 인식을 높이는데 도움을 준다. 이는 IIRC의 Creating Value Series의 일부인 [Value to the Board](#)에서도 설명되어 있다.

회계는 전통적으로 이질적인 형태의 자원과 활동들이 비교 가능하도록 그것들에 금전적인 가치를 부여해 왔다. 통합 보고는 이러한 능력 위에 구축되며 가치 측정 에 대한 혁신적인 사고를 요구한다. 6 대 자본 같은 특정 성과 부문이 서로 어떻게 관련되어 있는지는 조직 이 통합적 사고를 구축하기 위해 신중한 검토와 해석 이 필요할 수 있다. 통합적 사고와 동시에 통합 보고를 실행하는 조직은 이러한 난관 탓에 초기에는 보고 프 로세스 수정이 잦을 수 있다. 가치 창출 프로세스 안에 서 조직이 사용하거나 영향을 주는 중요 자본 및 자본 간 상충 관계를 반영하는 측정 방법에 익숙해지기 위 해서는 복합적인 보고 노력이 필요할 것이다.

IIRC 의 간행물 [Network's Applying the Integrated Reporting Concept of Capitals](#) 는 은행들을 대상으로 설문 조사를 통해 6 대 자본과 관련된 KPI 들을 강조한 다. 설문 조사 결과, 은행들은 일반적으로 산출물 (Output)과 결과물(Outcome)을 반영한 KPI 를 제시하 지만, 투입물(Input)과 순 공여(net contribution)를 대략 적으로 보여주는 경향도 보였다. 짐작할 수 있듯이, 재 무 자본과 관련된 KPI 들은 일관성이 매우 높았던 반면, 다른 자본들에 대한 정량 KPI 들은 다양한 편이었다. 예를 들어, 사회·관계 자본과 관련하여 보고된 KPI 들 은 고객부터 공급자, 지역사회 이니셔티브 통계에 이 르기까지 다양했다.

### 효과적인 지배구조와 감독 기능

CFO 가 촉진한 통합적 사고에 대해 경영진이 오너십 을 가짐으로써 이사회의 의지가 통합 보고의 기반이 된다. 통합적 사고가 수립되면서 생기는 대화의 변화 는 투자자 및 기타 이해관계자들에게 점진적으로 신뢰 를 심어 줄 것이다. 통합 보고는 결국 통합 보고서 채택 으로 이어지는데 이것이 이해관계자들로부터 커다란 신뢰를 얻는 것은, 보고 프로세스에 적용되는 지배구 조와 감독 기능, 그리고 통합 보고에 반영되는 정보가 조직에 적극 활용되며 관련성 있다는 입증을 통해서이 다.

적절한 지배구조와 감독 기능은 효과적인 프로세스 및 모든 조직적 이니셔티브에 대한 회계 책임(accountabilities)을 보장하며, 궁극적으로는 성과 개선을 이끈 다. 외부 이해관계자들은 관리 역량과 통합적 사고의 증거로서 점차 통합된 기업 보고서를 요구한다. 한 가 지 명심할 것은, 통합 보고 환경은 비재무 데이터 혹은 이전에 이사회 및 감사위원회가 감독하지 않았던 데이 터에 대한 중요성과 신뢰성에 더 많이 주목할 것이라 는 점이다.

CFO 와 재무팀은 조직 내 다른 팀들에게 비재무 데이 터가 재무 데이터에 준하는 품질과 신뢰성을 확보할 수 있는 방법에 대한 교육을 시작할 수 있다. 또한 조직 전반에 걸쳐 재무와 데이터 소유자 간의 역할 및 책임 소재가 명확히 나누어질 필요가 있다. 데이터 품질의 개선은 비재무 데이터에 대한 더 큰 신뢰로 이어지며, 그로 인해 사용과 채택도 크게 장려된다는 점이 중요 하다.

효과적인 지배구조는 이사회가 통합적 사고와 통합 보 고 모두에 대해 책임 지는 것에서부터 시작한다. 감사 위원회는 보고 프로세스 그리고, 재무 자본 제공자들 대상의 모든 보고서와 공식 자료들에 대한 효과적인 프로세스 및 회계 책임을 유지하는데 관련된 리스크를 감독하는 중요한 역할을 한다. 감사위원회는 또한 모 든 보고 프로세스 및 시스템에 대한 효과적인 리스크 관리 및 내부 통제를 구축 및 유지하고, 국제 통합 보고 프레임워크에 포함된 광범위한 데이터와 이슈로 확장 하기 시작함으로써, 조직에 대한 모든 정보가 최고의 품질을 갖추도록 할 수 있다.

### 통합적 커뮤니케이션

광범위한 6 대 자본이 가치 창출에 영향을 미치는 이슈 전체에 대해 효과적으로 커뮤니케이션 하려면 통합적 사고는 강력한 지배구조와 리더십이 필요하다. 통합적 사고는 많은 조직들에게 새로운 관점이며, 재무 중심 으로부터의 변화는 경영진이 조직 행동에 중대한 영향 을 미치는 방식 그리고 통합적 기획 접근법으로부터

자연스럽게 진행되는 방식으로 커뮤니케이션 할 것을 요구한다.

CFO와 재무팀은 성과 관리 사이클 내 자본들 간의 관련성을 강화함으로써 이사회 및 고위 관리자들이 더욱 통합된 환경을 조성하는 것을 돕는 데 중요한 역할을 담당할 수 있다. 통합 보고서를 발간하는 것이 조직의 단기 과제가 아닐지라도, 조직의 목표와 연계된 관련 자본들 내의 프로세스를 표현하는 보고서는 재무 보고서 혹은 각종 외부 공시 보고서들 안에 꾸준히 포함되어야 한다. 이는 조직이 더욱 통합된 방식으로 사고하기 시작했음을 보장하기 위해서이다.

통합적 사고는 내부 의사 결정자들이 사용하는 정보를 결부시켜 다량(more) 보다는 양질(better)의 정보 공개를 실현해야 한다. 뿐만 아니라, 외부의 재무 자본 제공자와 기타 이해관계자들에게 유용한 정보 공개를 늘리고, 시간에 따른 가치 창출을 촉진하는 중요한 비재무 이슈에 기반하여 보다 효과적인 IR을 가능케 한다.

통합적 커뮤니케이션은 제도가 요구하는 보고 및 공시로 확장되며,<sup>5</sup> 재무제표 및 운영 성과에 대한 배경 설명을 담은 경영진 주석도 여기에 속한다. 이러한 보고서들은 투자자, 채권자, 기타 이해관계자들에게 통합적 사고에 대한 조직의 역량을 입증해야 한다.

궁극적으로, 통합적 사고와 통합 보고는 조직 내에서 연계성을 향상시키는 사고 방식 및 접근법을 이끌어야 하며, 외부 보고에 명확히 드러나야 한다.

### 회계 관련자 및 회계사를 위한 다음 단계

회계사에게는 고무적인 시기이다. 지속가능한 가치 창출은 물론, 모든 형태의 자본 제공자 및 주요 이해관계자와의 향상된 대화의 일부인 통합적 사고와 통합 보고를 촉진하는 데 CFO와 재무팀의 역할이 강화된 것은 *조직의 핵심*에 있는 재무 전문가에게 보다 강하고 후하게 보상하도록 하기 위해서이다.

CFO와 재무팀은 통합적 사고를 촉발할 수 있는 다양한 활동들을 수행할 수 있다. 조직이 통합적 사고와 통합 보고에 대한 실험을 거듭할수록 이에 대한 조직의 경험 또한 진화한다. 따라서, IFAC는 CFO와 재무팀과 일하는 전문가들을 통해 CFO와 재무팀의 통합적 사고에 대한 경험과 조직 내 실제 적용에 대해 지속적으로 연구할 것이다. 그들의 경험은 지원과 지침을 발전시키기 위한 탐구에 기여할 것이다.

IFAC는 [Professional Accountancy Organization \(PAO\) Integrated Reporting Network](#)를 통해 앞으로 통합적 사고와 통합 보고를 개발하고 촉진하는 작업에 계속 참여할 것이다.

<sup>5</sup> 경영진 주석의 예는 미국과 캐나다의 *Management Discussion and Analysis*, 영국의 *Strategic Report*, 호주의 *Operating and Financial Review* 등이다.

## 유용한 자료

아래 목록은 회계사들과 그 밖의 독자들이 통합적 사고와 통합 보고를 더 잘 이해하는데 유용한 자료들을 선별한 것이다. 인용된 자료와 기고문 중 일부는 [IFAC Global Knowledge Gateway 내 Business Reporting 섹션](http://www.ifac.org/Gateway)(하위 주제 - “integrated reporting and thinking”)에서 찾아볼 수 있다.



Your Portal to Global Accountancy Knowledge, Resources, and News

[www.ifac.org/Gateway](http://www.ifac.org/Gateway)

### IIRC

- 국제 통합 보고 프레임워크 한국어판 (원제: International <IR> Framework)
- <IR> Creating Value 시리즈는 통합 보고 채택의 실제 결과물들을 부각하는 간행물로 현재 지속적으로 발간 중이며, 통합 보고에 대한 트렌드, 시장의 시각, 사례 연구 등을 다룸
  - “Value to Investors”는 투자 결정과 기업 행동 그리고 기업 보고 간의 관련성을 보여줌
  - “Value to the Board”는 통합 보고 채택을 위한 풍부한 자원을 제시함
  - “Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting”은 IIRC 파일럿 프로그램에 참여한 조직의 경험을 바탕으로 종합적인 시사점들을 제공함

### IFAC

- “Principles for Effective Business Reporting Processes”는 보고 프로세스를 강화하기 위한 역동적이며 순환적인 프로세스에 대한 지침을 제안함
- “The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Financial Leadership”는 변화하는 기대, 범위, CFO 및 재무부문 리더들의 의무를 강조한 5대 원칙을 특징

으로 하며, 회계 조직과 고용주들이 회계사들의 재무부문 리더십을 발전시키기 위해 취할 수 있는 사항들을 권고함

International Auditing and Assurance Standards Board® (IAASB®)

- “Exploring Assurance on Integrated Reporting and Other Emerging Developments in External Reporting”는 이해관계자들에게 IAASB의 진행중 인통합 보고 검증 및 그 밖의 외부 보고에 대한 신규 개발에 대한 과업을 설명함

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)

- “Accountants and Strategic Leadership”은 통합 보고가 재무 전문가의 역할에 미칠 가능성이 있는 영향들을 연구함

Chartered Accountants Australia and New Zealand

- “Integrated Reporting: A Guide for Audit Committees in Australia and New Zealand”는 감사위원회와 이사회에 경영에 대한 주요 질문들을 제기함

Chartered Global Management Accountant (CGMA)

- “The <IR> Landscape: Executive Perceptions of Integrated Reporting”은 고위 임원들에게 보고 프레임워크로서 통합 보고에 대한 인식 정도를 설문한 결과를 발표함
- “CGMA Briefing: Integrated Thinking”은 통합 보고 및 통합적 사고에 대한 비즈니스 사례를 제시함

Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) and Tomorrow's Company

- “Tomorrow's Business Success: Using Integrated Reporting to Help Create Value and Effectively Tell the Full Story”는 통합 보고가 향후 비즈니스의 성공에 어떻게 기여할 수 있는지에 대해 이사회 의장, CEO, CFO가 고려할 내용들을 안내함

## Deloitte

- “A Directors’ Guide to Integrated Reporting”는 통합 보고를 통해 얻을 수 있는 실제 혜택들을 안내함

## EY

- “통합 보고: 기업 가치를 향상시키기 위한 제안 (원제: Integrated Reporting, Elevating Value)”은 가치 창출에 대한 복합자본접근법(multiple capital approach)을 통해 통합 보고를 안내함

## Forbes

- “Debating the Value of Integrated Reporting For CFOs and Investors”

## Government of the Netherlands, Ministry of Economic Affairs

- “Good Practices Transparency Benchmark”는 40개 기준을 통해 네덜란드 대기업들을 벤치마킹함으로써 기업 보고를 촉진함

## Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW)

- Rethinking Capitals 웹사이트는 자본의 여러 가지 형태들과 상호작용에 대한 자료들을 제공함

## Integrated Reporting Committee of South Africa

- “Preparing an Integrated Report—A Starter’s Guide”는 남아프리카공화국에서 통합 보고서 발간 이력이 긴 기업들의 경험을 통해 통합 보고를 준비하는 조직들에게 제언함

## International Corporate Governance Network

- “Global Governance Principles”에 통합 보고가 포함됨

## KPMG

- 통합 보고 간행물들 (통합 보고의 혜택 및 실행 방법 등 포함)

## Natural Capital Coalition

- “Natural Capital Protocol Draft Framework and Principles”은 의사 결정 개선에 기여하기 위해 개발됨. 표준화된 프레임워크와 방법론은 모든 섹터와 지역에 적용되며, 섹터 별 지침으로 보완됨

## PwC

- “Implementing Integrated Reporting: PwC’s Practical Guide to a New Business Language”는 통합 보고에 기반한 전체적인 경영 시스템을 시행하는 지침을 제시함

## South African Institute of Chartered Accountants (SAICA)

- “Integrated Thinking, An Exploratory Survey”는 남아프리카공화국 기업들이 통합 보고를 사용하며 경험한 혜택들을 조사함