

<IR> 에서의 중대성

통합보고서 작성 지침

Materiality in <IR>

Guidance for the preparation of integrated reports

2015년 11월

INTEGRATED REPORTING <IR>

통합보고란

통합보고(Integrated Reporting)는 조직이 사업에 대해 고민하고 계획하며 보고하는 방식을 향상시킨다.

조직은 통합보고를 통해 조직의 자원으로 가치를 창출하는 통합적인 과정에 대해 명확하고 간결하게 소통할 수 있다. 통합보고는 조직이 투자자 및 이해관계자의 신뢰를 구축하고 향후 성과를 개선할 수 있도록 전략과 계획을 전반적으로 고민하고, 정보에 기반한 의사결정(informed decision)을 하여 주요 리스크를 관리할 수 있도록 해준다. 통합보고화(Integrated Reporting movement)는 기업 보고의 세계적인 발전을 이끄는 기업 경영인과 투자자로 구성된 다양한 연합(coalition)에 의해 추진되고 있다.

통합보고 프레임워크에 정의된 바와 같이 통합보고서는 조직의 전략, 거버넌스, 성과 및 전망이 외부환경적인 맥락에서 어떻게 단기/중기/장기적인 가치창출로 이어지는지를 설명하는 간결한 소통 방식이다. 통합보고 프레임워크는 기업이 '정보의 연결성'의 개념을 통해 앞의 구성요소들을 결합하여 조직의 가치창출에 대한 최적화된 스토리텔링을 가능하게 한다.

감사의 말씀

본 보고서는 국제통합보고위원회(IIRC)의 <IR> 비즈니스 네트워크(<IR> Business Network)의 가치 있는 자료를 기반으로 국제회계사연맹(IFAC)에 의해 작성되었습니다. 국제회계사연맹은 도움을 주신 모든 이들에게 감사의 뜻을 전합니다.

본 보고서는 국제통합보고위원회(IIRC)가 발표한 문서로, IIRC의 공식 승인을 받아 한국생산성본부가 번역을 하고 한국 검토위원회의 감수를 거쳐 발간되었습니다. IIRC는 번역의 정확성과 완결성 및 관련된 검토에 관한 사항에 대하여 한국 검토위원회에 일임하였습니다. IIRC는 “<IR>에서의 중대성, 통합보고서 작성 지침”의 공식 한국어판을 발간하도록 도움을 주신 한국생산성본부와 한국 검토위원회에 감사드립니다.

자문 패널

Kelle Barfield, Vice President, Integrated Communications, Entergy Services Inc.

Desiré Carroll, Senior Technical Manager, and **Amy Pawlicki**, Director, Business Reporting, Assurance & Advisory Services, American Institute of Certified Public Accountants

Alexsandro Broedel Lopes, Chief Financial Officer, Itaú Unibanco

Cora Olsen, ESG Data Manager, Novo Nordisk

Hilary Parsons, Senior Public Affairs Manager, Nestlé

Leigh Roberts, Integrated Reporting Committee of South Africa

Marvin Wee, Associate Professor, Accounting and Finance, UWA Business School

Eric Schmiedchen, Sustainability Strategy, BASF

검토위원

Kathryn Caulfield, VP – Global Corporate Communications & Responsibility, The Clorox Company

Lisa French, Technical Director – Guidance and Practice, International Integrated Reporting Council

Mikkel Larson, Managing Director, DBS Bank

Bill Schneider, Director of Accounting, AT&T

José Miguel Tudela, Organization & CSR Director, Enagás

한국 검토위원회

김재은, 연구위원, 산업정책연구(IPS)

김종윤, CSR팀 팀장, 한국타이어

박세희, 기후변화실 실장, DNV GL

박일홍, 책임연구원, 한국회계기준원(KASB)

윤진수, Proxy팀 팀장, 한국지배구조원(CGS)

이종규, CSR팀 팀장, LG생활건강

목차

핵심 요약 (Executive Summary)	4
기본 개념 분석 (Exploring Basic Concepts)	6
가치의 정의 (Defining Value)	7
핵심요소 중심의 보고 (Achieving Focus)	8
의사결정의 정보기반 마련 (Informing Decisions)	9
접근방식의 조정 (Reconciling Approaches)	10
중대성 결정 (Determining Materiality)	12
프로세스 변수 설정 (Establishing Process Parameters)	14
주제 선별 (Filtering Topics)	15
관련 사안의 중요도 평가 (Evaluating the Importance of Relevant Matters)	17
보고 경계 설정 (Setting the Reporting Boundary)	22
공시 정보의 결정 (Determining Disclosures)	23
프로세스 재검토와 결론 (Revisiting the Process and Its Conclusions)	26
부록 (Appendix)	28
중대성 관련 공시 사례 (Examples of Materiality-related Disclosures)	28

핵심 요약

- 본 지침은 중대성에 대한 설명을 통해, 통합보고 맥락(context)에서 국제 <IR> 프레임워크와 해당 중대성 결정 프로세스를 보충한다. 또한, 본 지침은 중대성 관련 공시 정보에 대한 기대사항을 설명한다.
- 중대성에 대한 해석은 독자, 목적, 범위의 차이로 인한 보고서 형식에 따라 달라진다. 통합보고에서는 조직이 단기/중기/장기적으로 가치를 창출하는 능력(ability)에 실질적으로 영향을 미칠 경우 중대하다고 말한다. 중대성을 결정하는 프로세스는 조직마다 다르며, 산업 및 기타 요인은 물론 여러 이해관계자의 관점에 기반한다.
- 중대사안에 주안점을 두면 관련 없는 정보를 배제하고 조직이 관리하는 핵심 이유에 대한 공시 정보에 집중하여 조직 내외의 의사결정을 개선할 수 있다. 중대사안에 대한 강조는 재무 자본의 공급자에게 가용한 정보의 질을 향상시켜서 자본의 보다 효율적이고 생산적인 할당이 가능하도록 한다.
- 보고 내용 준비 과정은 다음의 내용을 포함한다:
 - 중대성 결정 프로세스의 기준 정립
 - 연관성 파악을 통해 사안을 선별하고, 중요성을 평가하며 상대적 중요성을 바탕으로 우선순위화
 - 보고 경계(Reporting Boundary) 설정
 - 공시 정보의 결정
- 중대성 결정 프로세스의 주기 또는 정확한 접근방식에 대해 정해진 원칙은 없다. 세부적인 평가가 필요한지, 필요하다면 어느 정도까지 필요한 지에 대해 결정해야 한다. 조직은 최소한 기준에 파악된 중대사안의 적용가능성을 평가하기 위해 보고주기마다 재검토할 필요가 있다.
- 경영 프로세스에 중대성 결정 프로세스를 도입한다면 의사결정 및 보고의 효율성과 효과성을 제고할 수 있다. 통합적 사고(integrated thinking)가 어느 정도로 중대성 결정 프로세스를 뒷받침하고 이사회와 경영진 협의(board and management discussions)에 관련되었는지도 중요하다.

관련 사안(Relevant Matter)을 파악할 때 다음과 같은 주제 또는 이슈를 고려해야 한다:

- 가치창출에 실질적인 영향을 미치는 주제 또는 이슈
- 전략, 거버넌스, 성과, 전망과 관련된 주제 또는 이슈
- 주요 이해관계자에게 중요한 주제 또는 이슈
- 이사회 협의의 근거가 되는 주제 또는 이슈
- 검토 누락 시 기회 상실의 가능성이 높거나 기회를 상실하게 되는 주제 또는 이슈

관련 사안의 중요도를 평가할 때 다음을 고려해야 한다:

- 정량적 및 정성적 효과
- 효과의 속성(nature), 영역(area) 및 기간(time frame)
- 효과의 크기(magnitude) 및 발생가능성

보고 내용을 작성할 때 다음을 이행해야 한다:

- 통합보고 프레임워크 4.50항에 명시된 지침을 참고한다.
- 내용이 통합보고 프레임워크 3.47~3.53항에 명시된 완전성의 원칙(Completeness principle)을 충족하는지 확인한다.
- 각 사안의 상대적 중요도에 따라 정보를 제공한다.
- 통합보고 프레임워크 3.6~3.9항의 각 항에 따라 정보의 연결성을 입증(demonstrate)한다.
- 통합보고 프레임워크 3.36~3.38항에 명시된 간결성에 대한 조언을 참고한다.

중대성 평가의 정도(depth)와 빈도(frequency)를 결정할 때, 다음을 고려해야 한다:

- 지난 포괄적 평가의 시기
- 경제상황, 자원 가용성, 또는 소비자 기호 등의 외부 요인이 미치는 영향력
- 리더십, 전략, 또는 비즈니스 모델 등의 내부적인 변경사항이 미치는 영향력
- 주요 이해관계자의 요구사항(needs), 관심사항(interests), 또는 프로필(profile)의 변화
- 효과의 정도를 평가하는 새로운 기법(techniques)의 출현(emergence)

기본 개념 분석

통합보고서는 시간의 경과에 따라 조직의 가치창출 능력에 영향을 미치는 요인에 대해 설명해야 한다.
핵심사안 중심의 보고는 의사결정을 지지하는 의미 있고 관리 가능한 보고서가 되게 한다.

구성 내용

- 가치의 정의
- 핵심요소 중심의 보고
- 의사결정의 정보기반 마련
- 접근방식의 조정

가치의 정의

통합보고의 목적은 시간의 경과에 따라 조직의 가치창출 능력에 영향을 미치는 모든 요인에 대해 소통하는 것이다. 따라서 조직은 보고 내용을 정하기에 앞서 조직이 어떻게 가치를 정의하고 창출하는지를 먼저 이해해야 한다.

[그림 1](p.8)과 같이, 가치는 외부 환경, 조직 미션 및 비전, 전략, 리스크 및 기회, 그리고 주요 자원 또는 자본간의 상호의존성에 의해 형성되는 조직의 비즈니스 모델을 통해 창출된다¹.

가치의 개념은 상당히 주관적이다. 일부 조직은 가치를 전적으로 재무적 수익의 맥락에서 평가한다. 다른 조직은 그 개념을 충족되지 않은 시장 니즈를 충족시키는 측면 또는 특정 미션을 발전시키는 측면에서 바라본다. 통합보고 프레임워크에 대한 해석은 다양하지만, 규범적이지 않고 **조직(organization)**을 위해 창출된 가치(재무자본 제공자를 위한 재무적 수익²)가 주요 이해관계자 및 전반적인 사회 등 기타 **이해관계자(others)**를 위해 창출된 가치와 관련되어 있다는 것을 강조하고 있다.

내부적으로 가치 창출 프로세스를 정의 및 명확히 하는 것은 경영진과 거버넌스 관리감독 조직(those charged with governance)간의 공통적인 이해를 도모할 수 있다. 조직의 관점을 유지하면서 위의 고려사항을 반영하여 가치를 정의하는 방식은 중대성 결정 프로세스를 위한 중요한 기반이 된다.

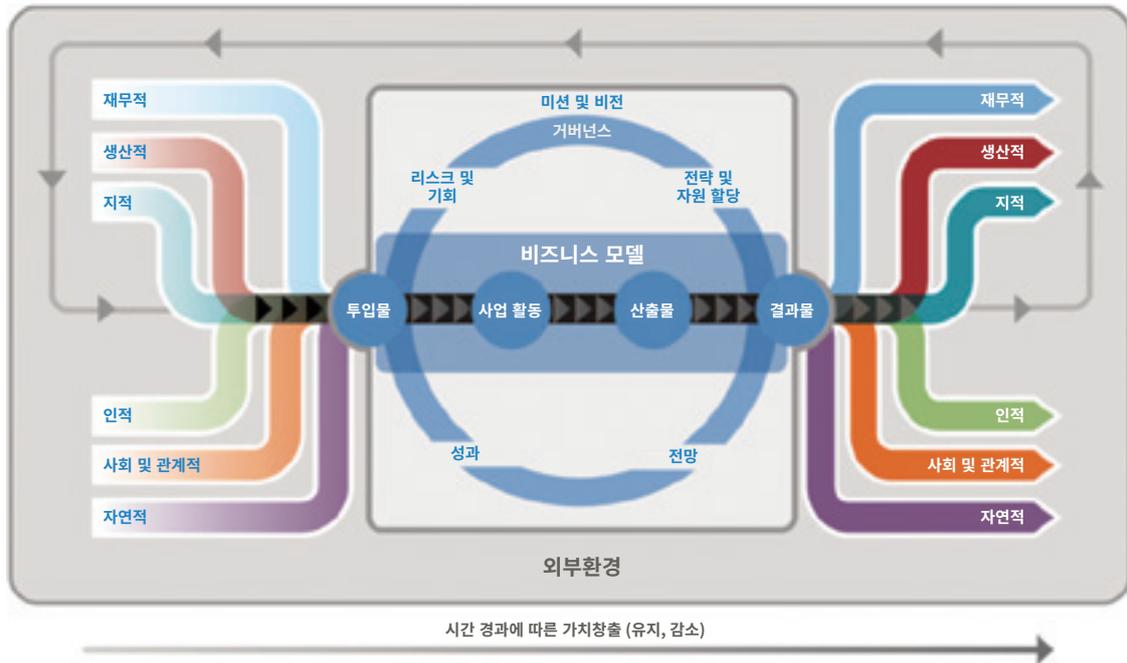
투입물, 사업 활동, 산출물, 결과물을 정의하는 비즈니스 모델의 명확한 설명은 조직의 가치창출 접근방식의 방향을 잡을 수 있다.

개념 적용 사례

- Nestlé는 회사의 장기적 번영과 주주 가치는 영양, 수자원, 지역개발, 환경적 지속가능성, 인권, 컴플라이언스 영역에서의 **공유가치 추구**를 통한 사회적 가치 창출에 달려 있다고 생각한다.
- BASF는 **2014년도 연차보고서**에서 다양한 분야에서 자사와 타인에게 제공하는 가치를 설명하고 있다. 특히 BASF는 고객, 대중(public), 자연환경에 기여하는 가치를 파악하기 위해 가치사슬(Value Chain)을 평가하고, 산업 및 지역적 관점을 고려한다.
- Entergy는 **2014년도 통합보고서**에서 주주, 고객, 임직원, 지역사회의 4대 주요 이해관계자를 위한 가치창출의 맥락에서 회사의 미션을 강조한다.

¹ 통합보고 프레임워크에서는 6대 자본을 재무적, 생산적, 지적, 인적, 사회 및 관계적, 자연적으로 정의

² 기존/잠재적 자본보유자, 채권보유자, 대여자 및 그 밖의 채권자



[그림 1] 가치창출 프로세스 (국제 <IR> 프레임워크, 2013)

핵심요소 중심의 보고

통합보고의 맥락에서 조직의 가치창출 능력에 단기/중기/장기적으로 중대한 영향을 미치는 경우, 이를 중대사안(material matter)이라 한다. 중대사안에 대한 강조는 통합보고서의 사용자가 내리는 의사결정을 다음과 같이 개선할 수 있다:

- 조직이 관리하는 중요 이슈에 대해 집중한다.
- 불필요한 정보를 배제한다.
- 간결하고 이해 가능한 콘텐츠를 지원한다.

따라서, 중대성의 정의를 적용하는 것은 중대사안을 파악하는 것만큼, 중요하지 않은 사안도 배제하는 것이다. 이는 통합보고서의 사용자에게 도움이 되며, 다음 장에서 설명하는 바와 같이 작성자에게도 도움이 된다. 프레임워크 중대성과 간결성을 함께 강조함으로써 정보의 과부하와 쟁점의 혼선을 방지하고자 한다. 이를 통해 조직과 가치창출 프로세스, 프로세스의 관리에 대해 제대로 이해할 수 있게 한다.

조직이 스스로와 그 밖의 이해관계자를 위해 어떻게 가치를 창출하는지 설명하기 위해 통합보고서는 연차재무제표와 그에 수반하는 서술식 보고서³, 거버넌스 공시 정보 및 지속가능성보고서의 정보를 자주

인용한다. **하지만 통합보고서는 다른 보고서의 정보를 단순히 요약하거나 작성하는 것이 아니라, 가치창출의 관점에서 정보를 재구성하고 전략, 거버넌스, 성과, 전망에 대한 연결고리(links)를 제시해준다.** 이것이 바로 통합(Integrated) 보고서와 결합(Combined) 보고서의 중요한 차이점이다.

조직이 통합보고서를 중대사안에 초점을 맞추어 간결하게 작성하기 위해서는 통합보고서를 가치창출 과정을 보여주는 기존의 보고서들을 포괄하는 중요한 상위 문서로 보는 계층화 방식(layered approach)이 필요하다. 법률로 정해진 보고서와 자발공시 보고서, 웹사이트 내용을 상호 상호참조 하면 더욱 자세한 정보를 알 수 있다. 어떤 조직들은 법적 요구사항을 충족하고 보고 기능을 제고하며 공시 부담을 효과적으로 관리하기 위해 단일의 통합보고서를 선택한다. 중대사안을 간결하지만 완전하게 설명하기 위해서는 조직의 정책과 사례연구, 기타 자료의 내용을 단순히 반복하는 것이 아니라 연계하는 것이 필요하다. 이 경우, 통합보고서의 고유 정보와 기타 문서에서 인용한 정보를 구분하여 표시해야 검증 업무에 도움이 될 수 있다.

의사결정의 정보기반 마련

중대성 결정 프로세스를 통해 이사회와 경영진은 조직의 방향성을 정립하기 위해 필요한 트렌드, 의존성, 리스크와 기회를 철저히 평가하게 된다. 이 프로세스는 조직 별로 다르며 대내외 조건, 산업별 요인, 이해관계자의 관점, 이사회와 경영진의 협의에 영향을 미치는 고려사항에 근거하고 있다. 이 프로세스는 또한 통합적 사고(integrated thinking)와 불가분의 관계에 있으며 조직이 활용하거나 영향을 미치는 자본과 다양한 운영/기능별 단위 사이의 관계를 적극적으로 고려하는 것과도 관련이 있다. 통합적 사고는 단기/중기/장기적 가치창출을 고려하는 통합된 의사결정과 실행을 가능하게 한다⁴.

통합적 사고는 이사회가 가치창출에 영향을 미치는 요인의 연결성을 고려하기 위해 집합적 사고(collective mind)를 발휘할 때 나타난다. 통합적 사고는 조직이 외부에 공개하는 정보와 조직의 전략, 운영, 내부 의사결정의 실질을 일관되도록 한다.

개념 적용 사례

- 중대이슈에 대한 논의 과정에서 Crown Estate는 보고를 위한 중대성 결정 프로세스와 사업 관리 사이의 연계성을 강화한다: “중대사안을 파악하면 정말 중요한 사안에 더 많은 관리시간과 주의를 집중하게 할 수 있다. 이를 통해 우리는 단기/중기/장기적으로 사업의 지속가능한 성장을 도모할 수 있다.”
- 2014년도 통합보고서의 36페이지에서 Itaú Unibanco는 은행의 비즈니스 모델과 전략, 재원 의존성, 부문별 성과를 다루고 있다. 이 보고서는 재무제표와 연결(consolidated) 연차보고서 등 약 500페이지에 이르는 감독규정상 보고자료의 관련 내용과 연결되어 있다.
- Enagás는 통합보고의 핵심 원칙에 따라 2014년도 연차보고서를 작성하였다. 이 보고서는 기업의 핵심 보고서로서 재무 및 비재무 정보를 포함하고 있으며, 법규와 자발공시 기준을 모두 충족시키고 있다. 이 보고서는 휴대기기에서 관련 웹사이트의 내용을 연결하는 QR 코드를 포함하고 있다. 이 기능으로 독자는 자신의 판단 하에 필수적인 정보는 아니더라도 잠재적인 관심 정보를 찾아볼 수 있다.

³ 예를 들어 이사 보고서, 경영 논평, 경영진 협의 및 분석 또는 운영 및 재무검토 등 포함

⁴ 통합사고에 대한 자세한 사항은 IFAC의 [Creating Value with Integrated Thinking](#)에서 다루고 있다.

접근방식의 조정

중대한(Material)

(원인을 파악하거나 판단에 영향을 미칠 정도로) 중요하거나 관련 있는

옥스포드 영국/세계 영어사전

일부 조직들은 보고 규정과 표준, 프레임워크 등과 관련하여 중대성을 정의하는데 어려움을 겪기도 한다. 중대성을 정의하고 평가하는데 기초가 되는 맥락과 관점을 이해하는 것이 중요하다. 표 1이 설명하듯이 이런 개념을 적용하는 방식은 보고 유형에 따라 각기 다르다. **목적, 독자, 범위 등과 같은 속성도 다르기 때문에 중대사안 결정을 위한 고려사항도 다르다.**

통합보고의 맥락에서 다음 기준들을 중대성 결정 프로세스에서 고려한다:

목적(Purpose): 재무자본 제공자에게 시간의 경과에 따라 조직이 어떻게 가치를 창출하는지 설명한다.

독자(Audience): 재무자본 제공자이다. 조직의 가치창출 능력에 관심이 있는 기타 이해관계자들도 통합보고서의 수혜자이다.

범위(Scope): 일반적으로, 외부 요인과 함께 전략, 거버넌스, 성과와 전망이 조직의 가치창출 능력에 어떻게 영향을 미치는지를 의미한다. 공시 정보는 표 1의 여덟 가지 콘텐츠 구성요소에 따라 구체적으로 결정된다. 가능하다면, 정보는 과거와 현재만의 가치창출이 아니라 미래 가치의 창출이라는 관점에서 제공되어야 한다.

통합보고에서 사용되는 중대성 접근방식은 국제재무보고기준과 국가별 재무보고기준에서 관련 주제를 구체적으로 규정하는 재무보고의 접근방식과는 다르다. 재무보고의 경우, 포함되는 정보의 범위가 재무관련 사안이기 때문에 중대성도 재무관련 사안에 따라 결정된다.

조직들은 재무보고나 법적 의무보고에는 중대성에 대한 법적 기준을 적용하고 자발공시 보고에는 다른 기준을 적용하기 때문에 종종 어려움을 겪는다. 이 문제를 해결하기 위해 조직들은 보고 기준의 상호보완적인 부분을 파악하여 사업 보고의 효율성을 개선할 수 있다. 예를 들어 증권법이나 회사법에 따라 정보를 공시하는 경우, 이사회는 경영진과 함께 법규의 공시 규정이 통합보고서와 어떻게 연계되는지 고려해야 한다. 반대로 통합보고서의 중대사안이 기업과 증권 관련 법(company and securities law)에 따라 공시 대상이 될 수도 있다.

통합보고서의 내용을 평가할 때 다른 프레임워크를 활용할 수도 있다. 국제회계기준(IFRS)이나 각국의 회계기준제정기구들이 만든 회계 기준을 활용하여 재무정보를 작성할 수도 있다. 마찬가지로 GRI의 지속가능성 보고 가이드라인과 지속가능성 회계기준위원회의 업종별 기준은 지속가능성 관련 공시정보의 작성에 활용할 수 있다. 온실가스 배출의 측정 및 보고에 기준이 되는 온실가스 프로토콜과 같은 특정 이슈와 관련한 표준도 주요 공시업무에 도움이 된다. 인적 자본처럼 기타 분야의 모범사례와 지침이 개발되고 있다.

	재무보고			
	재무제표	서술식 보고 (Narrative Report)*	지속가능성 보고	통합보고
목적	특정 보고 기간 동안의 재무성과, 재무상태, 현금흐름을 보여준다.	경영진의 관점에서 재무제표와 전향적인 정보의 상황(context)을 제공한다.	기업의 사회적 및 환경적 영향, 전략, 목표를 보다 넓은 범위에서 보고한다.	재무자본 제공자에게 시간이 경과함에 따라 가치를 어떻게 창출하는지 설명한다.
독자	기존/잠재 투자자, 대여자, 기타 채권자	기존/잠재 투자자, 대여자, 기타 채권자	투자자(투자자 중심의 지속가능성 데이터가 포함된 경우) 또는 다양한 이해관계자 (독자적인 지속가능성 보고서를 준비하는 경우)	재무자본의 제공자. 조직의 가치창출 능력에 관심이 있는 모든 독자
범위	대상 정보: <ul style="list-style-type: none"> 인식된 자산 부채 자본 수입 비용 자본의 변동 현금흐름 	<ul style="list-style-type: none"> 리스크 노출 리스크 관리 전략과 효율성 운영 시 재무제표 요인 이외 다른 요인의 효과 및 재무제표의 성과 	다음 성과분야에 대한 중대한 영향: <ul style="list-style-type: none"> 경제 환경 사회 (근로, 인권, 기타 사회적 영향을 포함) 거버넌스 	콘텐츠 구성요소: <ul style="list-style-type: none"> 조직 개요 및 외부 환경 거버넌스 비즈니스 모델 리스크와 기회 전략 및 자원 배분 성과 전망 작성 및 표시 근거

* 예: 이사 보고서, 경영 논평, 경영진 협의 및 분석사항, 운영 및 재무검토

표1. 일반적인 사업 보고 표준과의 비교

중대성 결정

통합보고는 조직이 기존의 재무보고 경계 (Boundary)를 넘어 시간의 경과에 따라 가치창출 능력에 영향을 미치는 리스크와 기회, 결과물을 파악해야 한다.

구성 내용

- 프로세스 변수(parameter) 설정
- 주제 선별
- 보고 경계 설정
- 공시 정보의 결정
- 프로세스의 재검토와 결론

국제 <IR> 프레임워크는 보고 내용을 구성하는데 지침을 제공한다. [그림 2]는 중대성 평가를 위한 “변수의 설정”에서부터 “사안의 선별”(연관성 파악, 중요도 평가, 상대적 중요도에 따른 우선순위 설정), “보고 경계 설정”과 “공시 정보의 결정”에 이르는 프로세스상 기본 단계를 요약하여 정리하고 있다. 각 단계별로 프레임워크 참고 문항이 기술되어 있다.

[그림 2] 보고 내용 개발



프로세스 변수 설정

보고 내용을 정의하기 위한 첫 단계에서는 중대성 결정 프로세스의 범위를 정해야 한다(보고 경계 설정에서 설명한 바와 같이, 보고서에 포함되는 공시 정보의 경계가 아니라 프로세스 자체의 범위를 의미). 첫 단계는 프레임워크상 명확히 적시되어 있지 않지만 이를 함축하고 있다. 프레임워크는 중대성 결정 프로세스의 필요성에 대해 명확히 밝히고 있으며 다른 프로세스와 마찬가지로, 변수의 명확한 정의도 필요하다.

변수설정을 논리적인 첫 단계는 위한 논리적 조직이 지배력이나 유의적인 영향력을 가진 자회사, 합자회사, 투자 등 재무보고 주체의 활동, 성과 및 영향력을 파악하는 것이다. 중대성 결정 프로세스에서 이런 변수를 설정하는 것은 가치창출에 필요한 투입물, 사업 활동, 산출물을 파악하는데 효과적일 뿐만 아니라 공급자, 전략적 파트너, 지역사회, 고객 등과의 핵심적 관계를 파악하는 데에도 도움이 된다. 이해관계자 참여과정이 이미 일상적인 사업 과정에 통합되어 있다 하더라도, 중대성 결정 프로세스에서 이해관계자의 상대적 우선순위를 이해하는 것은 중요한 일이다.

재무보고 주체만을 검토하는 것은 한계가 있으며, 공급망(supply chain) 활동이 (조직의) 가치창출 능력에 현저한 영향을 주는 경우에는 더욱 그러하다. 통합보고는 조직이 기존 재무보고의 경계를 넘어 가치를 창출하는 방식에 대해 생각하도록 만든다.

1장의 설명과 같이, 가치에는 활동과 산출물이 고객과 지역사회, 자연환경 등에 미치는 보다 넓은 의미의 영향이 반영되어야 한다. 이에 따라 중대성 결정 프로세스 수행하는 방식은 공급망, 제품수명주기, 소비자의 가치 고려사항들을 명확하게 파악하는데 중점을 둘 수 있다.

개념 적용 사례

Nedbank의 **2014 통합보고서**에는 보고 범위와 경계에 다음 사항이 포함되어 있다:

당사의 가치창출 능력은 자본의 유형과 자본을 어떻게 활용하고 우리가 어떤 영향을 미치는지에 달려있다. 이 보고서에서 당사는 국제통합보고위원회가 규정한 자본 모델을 시간의 경과에 따른 가치창출 능력을 관리하고 규정하는데 적용하고 있다. 따라서 이 보고서는 당사가 자본에 어떤 영향을 미치고 어떻게 활용하는지 설명하는 것을 목적으로 한다. 우리는 자본은 상호 연관성을 가지며 우리 사업의 장기적인 생존가능성의 기초가 된다는 것을 인식하고 있다.

지적 자본은 인적, 재무, 제조 자본에 통합되었는데, 이는 재무 서비스 조직으로서 당사 사업의 속성을 보다 잘 반영할 수 있기 때문이다.

당사는 통합보고의 내용을 결정할 때 중대성의 원칙을 적용한다. 따라서 보고 경계에는 재무보고를 넘어 Nedbank Group의 가치창출 능력에 영향력을 행사하는 모든 이해관계자와 관련이 있는 (혹은 그들로 인한) 비재무적 성과, 통합 지속가능성 개발 기회, 리스크, 결과물이 포함된다.

주제 선별

중대성 결정 프로세스에서 고려할 보고 주제, 활동, 이해관계자 등 변수를 설정했다면 이제 다음의 세 단계를 거쳐 주제를 선별한다. [그림 2] 에서처럼, 본 프로세스는 관련 사안의 **파악**, **평가**, **우선순위화**의 3단계를 포함한다.

관련 사안 파악

프레임워크는 관련 사안을 파악하는 단계에 대해 다음 지침을 제공한다:

- 3.21** 관련 사안(Relevant matters)이란 조직의 가치창출 능력에 영향을 미치는 또는 미칠 수 있는 사항을 의미한다. 관련 사안은 조직의 전략, 거버넌스, 성과나 전망에 대한 효과를 고려하여 결정된다.
- 3.22** 일반적으로 거버넌스 관리감독 조직의 협의에서 논의된 가치창출에 대한 사안들이 관련 사안으로 간주된다. 관련 사안을 파악할 때에는 주요 이해관계자의 관점을 이해하는 것이 매우 중요하다.
- 3.23** 단기적으로는 상대적으로 쉽게 해결될 수 있는 사안이지만 누락되면 중장기적으로 손실을 초래하거나 처리하기 힘들어지는 사안들 역시 관련 사안에 포함되어야 한다. 처리하기 힘들거나 해결방법을 찾지 못한다는 근거로 관련 사안에서 배제해서는 안 된다.

관련 사안을 파악하기 위해서는 다음 주제 또는 이슈를 고려해야 한다:

- 가치창출에 실질적인 영향을 미치는 주제 또는 이슈
- 전략, 거버넌스, 성과, 전망과 관련된 주제 또는 이슈
- 주요 이해관계자에게 중요한 주제 또는 이슈
- 이사회 협의의 근거가 되는 주제 또는 이슈
- 검토 누락 시 기회 상실의 가능성이 높거나 기회를 상실하게 되는 주제 또는 이슈

개념 적용 사례

Novo Nordisk는 **2014년도 연차보고서**(p. 43)에 다음을 명시하고 있다:

Novo Nordisk 비즈니스 모델의 토대는 새롭고 혁신적인 제품을 개발하는 것이며, 우리는 새로운 중요한 발명을 하게 되면 대부분 특허 등록을 추진한다.

이 보고서에서는 당사의 전략적 중점영역으로 식생활과 생활방식의 변화 때문에 증가추세인 당뇨병에 대하여 리더십 및 치료제 개발을 확대해나갈 것이라고 명시하고 있다. Novo Nordisk는 연차보고서를 통해 당뇨병 예방 및 치료제 개발 계획과 함께 이에 대한 핵심 역량을 설명하고 있다.

가치창출과 관련된 사안은 일반적으로 이사회에서 논의된다. 이 사안은 조직의 가치창출 프로세스의 속성과 관련하여 다뤄지며, 조직의 전략적 주제 및 목표와 연결된 경우가 많다. 하지만 관련 사안을 파악하고 이해하는 프로세스에는 다양한 변수가 존재한다. **이사회에 안건이 주어진 시간 내에 완료되지 못할 수도 있고 이해관계자들의 기대, 요구, 관심 사항도 시시각각 변할 수 있다. 이사회에 현안이 관련 사안 전반을 고려하지 못할 수도 있다.**

국제 <IR> 프레임워크 3.22항에서 알 수 있듯이, 관련 사안을 파악하고 제대로 이해하려면 주요 이해관계자의 관점을 이해하는 것이 반드시 필요하다. Eccles와 Krzus는 저서, “*The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*”에서 중요 독자 및 중대성 성명서(Statement of Significant Audiences and Materiality)를 통해 기업의 성공에 반드시 필요한 이해관계자 그룹을 강조하고, 중대성에 대한 이사회에 판단을 문맥에 맞게 설명할 것을 권장하고 있다. 이사회에서 어떤 이해관계자가 중요한지, 어떤 사안이 가치창출에 중요한지 공유한다면, 투자자들은 연관성에 대한 이사회에 판단과 이행 능력을 깊이 있게 이해할 수 있게 된다.

국제 <IR> 프레임워크는 중요 독자 및 중대성 성명서를 요구하지는 않지만 일부 조직의 경우, 성명서를 3C항 이해관계자의 관계와 4H항 작성 및 표시의 근거로 활용하기도 한다.

다른 조직들의 보고서에 포함된 주제를 참고하면 관련 사안의 누락을 방지할 수 있다.

관련 사안을 파악했다면 다음 단계는 가치창출에 미치는 알려진 있는 또는 잠재적 영향 측면의 중요도 평가 작업이 된다.

관련 사안의 중요도 평가

국제 <IR> 프레임워크는 관련 사안의 중요도를 평가하기 위한 지침을 다음과 같이 제시한다:

- 3.24** 관련 사안이 모두 중대사안이 될 수는 없다. 통합보고서에 포함되기 위해서는 가치창출에 미치는 알려진 또는 잠재적 영향 측면에서 충분히 중요해야만 한다. 관련 사안이 가진 **효과의 크기(magnitude)**를 평가하고, 확실하지 않은 경우에는 **발생가능성(likelihood)**을 평가하도록 한다.
- 3.25** 효과의 크기는 해당 사안이 시간의 경과에 따라 가치창출을 위한 전략, 거버넌스, 성과, 전망에 미치는 영향력을 고려하여 평가한다. 이를 위해서는 전문가적 판단을 필요로 하며 질문 내 해당 사안의 속성에 좌우된다. 관련 사안들은 개별적으로 또는 통합적으로 하나의 중대사안으로 간주될 수도 있다.
- 3.26** 효과의 크기를 평가할 때 반드시 정량화할 필요는 없다. 해당 사안의 속성에 따라 정성적 평가가 더 적합한 경우도 있다.
- 3.27** 효과의 크기를 평가할 때 조직은 다음을 고려한다:
- 정량적 그리고 정성적 요인
 - 재무, 운영, 전략, 평판과 규제적 관점
 - 효과가 적용되는 대내·외적 영역
 - 기간

특정 사안의 효과는 수치화된 결과로 평가되지 않을 수도 있다. 해당 주제나 이슈의 속성을 파악한 후 이를 기반으로 판단을 내려야 한다. 어떤 상황에서는 특정 사안의 효과를 어느 정도 정확하게 정량화하는 것이 비용적으로나 현실적으로 불가능할 수 있다. 이 경우에는 정량적 평가보다 정성적 평가가 더 적합하다. 예를 들어, 정성적인 평가는 전략적 목표에 대한 사안의 영향 정도이거나, 어떻게 조직의 비즈니스 모델을 재평가하게 되었는지를 설명한다.

**효과의 크기를 평가할 때 반드시 정량화할 필요는 없다.
해당 사안의 속성에 따라 정성적 평가가
더 적합한 경우도 있다.**

정량적 평가와 정성적 평가 모두 중요도를 평가하는데 필요하다. **정량적(Quantitative)** 요인은 금전(예: 매출, 지출, 투자 수익), 운영(예: 생산 효율성, 생산량, 설비 가동률), 시장 경쟁력(예: 시장 점유율, 고객 규모, 사업 지역의 수) 등으로 나타낼 수 있다.

정성적(Qualitative) 요인은 서술적이며 중요한 맥락과 의미를 제시한다. 주어진 사안과 조직의 사회적, 법적 운영권, 자본의 지속적인 가용성에 대한 인과관계와 같은 요인이 포함된다. 예를 들어 규제 위반, 부정부패, 사업장 사망사고, 환경적 재난과 같은 요인은 조직의 평판과 판매 기회 그리고 숙련된 인력 조달에 타격을 줄 수 있다.

어떠한 사안의 중요도를 평가할 때, 조직은 해당 사안의 효과의 속성, 영역, 그리고 기간을 검토해야 한다. 필요 시 정량적 요인과 정성적 요인도 분석하여 파악한다. 각 요인은 다음과 같이 요약할 수 있다.

효과의 속성

재무적 효과는 금전적 측면에서 측정이 가능하지만 총 이익, 유동성 비율, 신용 리스크와 같은 요인까지 포함할 수 있다.

운영적 효과는 가치를 창출하는 사업활동과 프로세스에 관련이 있다. 그 영향은 대체로 생산량, 효율성, 안전관련 성과 또는 고객 이탈과 같은 운영 성과와 관련하여 나타난다.

전략적 효과는 일반적으로 조직의 계획이나 목표에 영향을 미친다. 예를 들어 시장 점유율 확대, 이익 증가, 배출량 감소, 신제품 개발과 같은 활동에 영향을 미치는 것이다.

평판 효과는 자선활동, 제품 리콜, 환경법규 위반 등으로 기업의 이미지, 브랜드, 사회적 인식이 제고되거나 타격을 입기도 한다.

규제적 효과는 법규 위반, 새로운 법규의 제정 등을 포함하며 민형사상의 위반, 보다 엄격한 배출 규제로 인한 변경사항 등을 예로 들 수 있다.

효과의 영역

내부 효과는 조직의 효율성 또는 운영의 지속, 사업 인 허가, 수익성 또는 우려사항에 관련된다. 새로운 생산기술을 도입하여 효율성이 개선되거나 장기화된 노사분규로 인해 생산이 중단되는 일 등이 여기에 속한다.

외부 효과는 조직 외부에서 발생하는 효과이며, 이해관계자의 인식 변화를 가져올 수 있다. 환경 오염이나 사회 공헌을 통해 지역 인프라를 개선하는 일은 대중의 인식을 변화시키며 자본 확보에도 영향을 미친다.

효과 기간

효과 기간은 조직의 업종, 투자 주기, 전략적 목표, 기대 결과물에 따라 달라진다. 예를 들어 광산 프로젝트의 경우 탐사와 실사조사, 승인, 공사, 생산, 매립과 같은 일련의 과정이 포함되기 때문에 수십 년의 시간이 소요될 수 있다. 반면 이동통신, 소프트웨어 개발 등 지식 집약산업의 경우 이보다 짧은 기획 기간이 소요되며 투자 주기도 매우 짧다.

일부 효과는 즉각적으로 나타나기도 한다. 인력의 기술을 집중 교육을 통해 향상시키는 일이 여기에 속한다. 반면, 오염된 생태계를 복원하는 일은 수 세대에 걸쳐 진행되기도 한다.

이런 맥락에서 조직은 다음의 내용에서와 같이 특정 기간을 지정하는 것을 지양하는 한편 조직의 상황의 특수성을 고려하여 기간을 정해야 한다.

단기적 효과에는 보건이나 안전 규정의 위반, 제품 리콜을 초래하는 설계 하자를 파악하는 등과 같은 즉각적이고, 특정 사건으로 인한 효과가 여기에 포함된다. 일부 조직에서는 연차보고 주기를 단기 효과를 평가하는 기준으로 활용하여 지난 해에 이룬 성과나 현재부터 다음 보고 주기까지의 기대사항을 공유하기도 한다.

중기적 효과는 조직에서 정한 단기적 효과보다 긴 경우에 적용된다. 이러한 효과는 지연, 간접적 또는 복합적 영향에 따라 수년에 걸쳐 나타난다. 예를 들어 제조사에서는 수자원 부족이나 높은 전력 비용을 단기적으로 해결할 수 있는 문제로 간주하는 반면 지속된 변화는 조직이 신기술 개발에 투자하도록 하거나 중기적으로 영구적인 공정 변경을 하는 것은 *지연된 (Delayed)* 효과로 분류될 수 있다.

복합적(Aggregated) 효과의 경우, 하나의 활동이 조직의 이미지 제고에 큰 영향을 미치지 않지만 우수 품질의 입증, 자원의 효율적인 배분, 효과적인 마케팅과 같은 복합적인 요인이 중기적으로 조직의 이미지를 향상시킬 수 있다.

장기적 효과는 더 오랜 기간에 적용되며 일반적으로 운영적 요인보다 전략적 요인이 포함되는 경우가 많다. 중기와 장기의 구분 또한 각 조직에서 정한다. 채굴업체에서 재생에너지나 기후 변화에 대한 대응 및

적응 기술 도입에의 투자와 같이 포트폴리오를 변경하는 계획이 하나의 예가 될 수 있다.

과거를 통해 입증 가능한 성과나 사건, 법적 의무 사항들은 확정적인 것으로 인식된다. 그런 경우에 중요도는 시간에 걸쳐 가치를 창출 능력에 미치는 효과의 크기를 평가하여 결정할 수 있다. 특정 사안에 대한 인식이 전략, 비즈니스 모델, 자본과 관련되기 때문에 주요 이해관계자의 관점을 이해하는 것이 중요하다.

개념 적용 사례

광산채굴 산업에서 산업안전보건은 매우 중요한 이슈이다. 산업안전보건의 상대적 중요성은 채굴과 관련된 작업의 속성에 따라 좌우된다. 다음의 분석표에서 관련 사안을 평가하는 사고 프로세스를 간단히 살펴볼 수 있다. 이 표에서는 정성적 요인과 정량적 요인을 모두 고려하여 효과의 크기를 평가하고 있다.

속성	효과	크기	영역	기간
재무	<ul style="list-style-type: none"> 치료, 보상, 벌금, 유휴 시간, 시정 조치, 보험으로 인한 직접 비용 비가동 시간으로 인한 수익 손실 	USD 1-2천만	내부	단기 중기
운영	<ul style="list-style-type: none"> 사건과 조사로 인한 중단 및 제한 	> 5% 비가동 시간 > 1% LTIFR* 상승	내부	단기
전략	<ul style="list-style-type: none"> 규제와 자신감 결여로 인한 사업의 지속성, 확장능력 또는 경쟁력의 저하 	조합 및 규제 관계의 균열 (중간 수준)	내부	단기 중기
평판	<ul style="list-style-type: none"> 직원, 규제기관, 지역사회로부터 신뢰 상실 	이미지 손실에 대한 리스크 (중간 수준)	내부 외부	단기 중기
규제	<ul style="list-style-type: none"> 규제기관에서 부과하는 벌금과 규제 인허가 취득 또는 연장의 어려움 	잘못 규정 위반으로 인한 높은 제약	내부	중기 장기

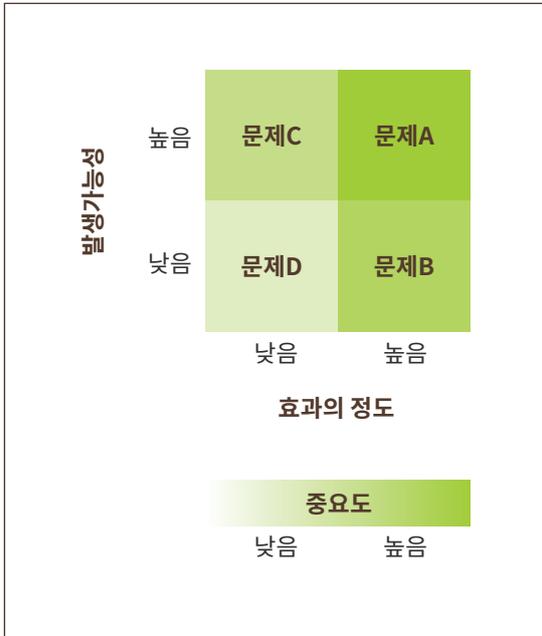
* 장기작업시간손실률 (Long term injury frequency rates)

효과의 발생 여부가 불확실한 경우에는 잠재적인 효과의 크기를 고려하여 합리적인 판단을 내려야 한다. 발생가능성이 높다고 하여 중요도가 반드시 더 높은 것은 아니다. [그림 3]을 보면 문제C의 발생가능성이 더 높지만 가치창출 효과의 경우, 문제B의 중요도가 더 높다.

효과의 크기나 발생가능성을 쉽게 파악할 수 없는 사안도 보고 목적에서 보면 중요한 보고 대상이 될 수 있다. 중요도를 파악할 수 없거나, 효과가 단기적으로 나타나지 않는다는 이유만으로 보고 대상에서 배제해서는 안 된다.

관련 사안의 중요도를 평가하기 위해서는 다음을 고려해야 한다:

- 정량적, 정성적 효과
- 효과의 속성, 영역, 기간
- 효과의 발생가능성



[그림3] 예시: 문제의 중요도 평가

우선순위 설정

관련 주제나 이슈의 중요도를 결정했다면 이제 우선순위를 정해야 한다. 보고의 목적을 위해 현재 또는 잠재적으로 조직의 가치창출 능력에 대해 효과가 가장 큰 사안을 중대사안으로 간주한다. 국제 <IR> 프레임워크는 다음과 같이 기술하고 있다:

3.28 중요사안들이 파악되면 효과의 크기에 따라 우선순위를 정한다. 이를 통해 가장 중요한 사안에 초점을 두고 보고서를 작성할 수 있다.

경영진과 이사회는 우선순위를 정하는 프로세스와 평가 기준을 확고히 하여 조직의 관심을 중대사안에 집중시킬 수 있도록 한다.

관련 사안의 우선순위화는 두 가지 중요한 기능을 제공한다. 첫째, 가치창출에 영향을 미치는 요인을 좀 더 공식적으로 이해할 수 있다. 실제로 이 프로세스는 경영진과 이사회가 발생가능성과 인과관계, 시너지 효과와 균형을 비판적으로 분석하도록 만든다.

둘째, **1장**에서 설명한 바와 같이 의사결정 중심의 핵심적인 보고 내용을 작성할 수 있다. 관련 사안이 지나치게 많으면 평점과 순위를 매겨 우선순위를 정한다. 각 조직에서 정한 절차와 기준을 다음과 같이 적용하여 우선순위를 정할 수 있다.

개념 적용 사례

- Stockland는 **2015년도 연차보고서**(p. 59)에서 다음과 같이 기술하고 있다:

리더십팀의 구성원들은 통합보고 중대성 워크숍을 열어 관련 사안을 파악하고 중대성에 따라 순위를 정한 후, 가치창출 능력에 따라 우선순위를 정하였다. 그런 다음 단기/중기/장기적으로 가치창출에 미치는 잠재적인 영향을 고려하여 중대사안을 선별하였다.

워크숍 이후 중대사안의 최종 목록을 사내 통합보고위원회에 제출하였다. 확인 후 상임위원회와 이사회에 검토를 위해 보고하였다. 전략 검토 프로세스와 지속가능성 중대성 결과물과의 부합성 여부도 검토하였다.

- Standard Bank는 **2013년도 연차통합보고서** (p.12)에서 검증과 우선순위화를 위해 다음을 포함한 투입물을 참고하였다.

- 외부 이해관계자들을 선별하여 워크숍 개최
- 외부 이해관계자들과 일상 업무
- 윤리강령과 가치
- 전략
- 경영진 협의
- 리스크 관리 및 규정
- 국제적 도전과제와 국내 우선순위 사안
- 지속가능성 지표

보고 경계 설정

조직이 가치창출 능력에 중대한 사안을 파악했다면 보고하기 위한 보고 경계를 정해야 한다. 국제 <IR> 프레임워크는 다음의 지침을 제안한다:

3.30 중대성 결정 프로세스의 핵심은 보고 경계 (Reporting Boundary)라는 개념이다. 통합보고의 경계에는 다음 두 가지 측면이 있다.

- 재무보고 주체 (재무보고를 위한 경계)
- 재무보고 주체 이외에 가치창출 능력에 상당한 영향력을 행사하는 다른 재무보고 주체/이해관계자와 관련이 있는 (혹은 그들로 인한) 리스크, 기회, 결과물

3.31 재무보고 주체는 보고 경계에서 다음과 같은 이유로 중심적인 역할을 한다.

- 재무자본 제공자는 재무보고 주체에게 투자를 하기 때문에 이들에 대한 정보를 필요로 한다.
- 재무보고 주체를 통해 재무제표의 내용을 참조하고 이를 기준으로 통합보고서를 작성할 수 있다.

보고 경계를 정하는 출발점은 자회사, 합작회사와 관계기업 등에 지배력이나 상당한 영향력을 행사할 수 있는 재무보고 주체를 먼저 파악하는 것이다. 이들과 중대사안 사이의 연관성을 이해하면 (반대로 재무보고 주체와 관련 있는 중대사안들을 이해하면) 보고 내용을 효과적으로 구성할 수 있다. 여기에는 반복되는 내용이 어느 정도 있을 수 있다.

프로세스 기준 설정 단계에서 설명한 바와 같이, (재무보고 주체를 출발점으로) 조직 경계를 정의하면 중대성 결정 프로세스를 이해할 수 있다. 이는 지속적인 이해관계자 참여, 공시 정보 검토, 기타 다른 정보를 통해 가능하다. 이러한 정보와 결론을 기준으로 재무보고 주체를 넘어 보고 경계를 정할 수 있다. 이 내용은 프레임워크 3.34항과 3.35항에서 설명하고 있다.

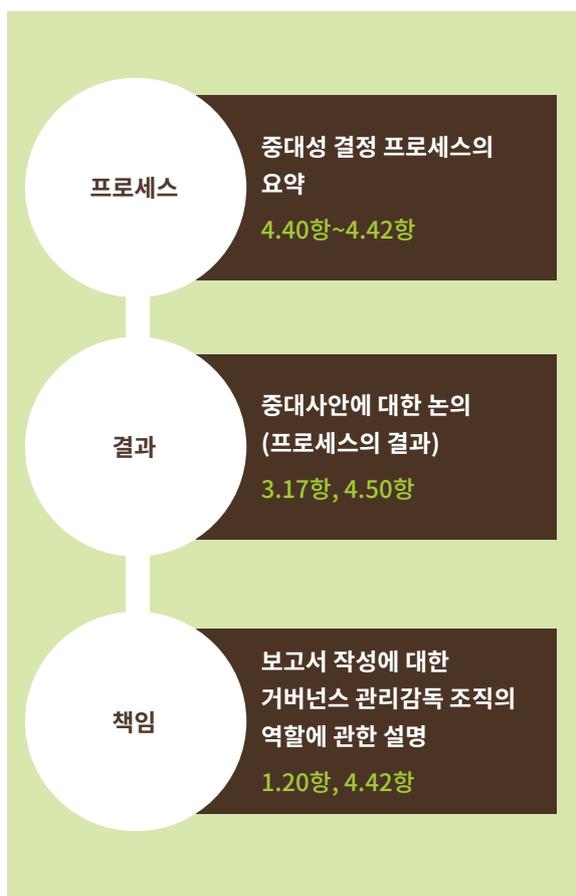
3.34 보고 경계를 설정하는 두 번째 측면은 재무보고 주체 이외에 가치창출 능력에 상당한 영향력을 미치는 기타 재무보고 주체/이해관계자와 관련이 있는 (혹은 그들로 인한) 리스크, 기회, 결과물을 파악하는데 있다. 다른 주체나 이해관계자들은 재무보고의 목적에서 본다면 “관련 조직”일 수 있지만 일반적으로 더 확장될 수 있다.

3.35 재무보고 경계의 외부를 살펴보는 목적은 조직의 가치창출 능력에 상당한 영향을 미치는 리스크, 기회, 결과물을 파악하기 위해서이다. 재무보고 경계의 외부에 있는 주체나 이해관계자들은 지배력이나 상당한 영향력의 측면에서는 재무보고 주체와 연관성이 없지만 리스크, 기회, 결과물의 속성 및 근접성의 측면에서는 연관성이 있다. 예를 들어 해당 산업에서 노동관행이 조직의 가치창출 능력에 중대한 영향을 미친다면 통합보고서에는 공급업체의 노동관행과 관련된 정보를 공시 정보로 포함할 수 있다.

공시 정보의 결정

지금까지 중대성 결정 프로세스의 기준 설정, 가치 창출에 영향을 미치는 관련 사안의 선별, 보고 경계 설정의 중요성에 대해 살펴보았다. 보고서 작성의 마지막 단계는 보고 내용을 발전시켜 중대사안을 외부에 공시하고 이를 가치창출과 연결하는 것이다.

이 과정은 [그림 4]와 같이 세 항목으로 분류된다.



[그림 4] 예상되는 중대성 관련 공시 정보

프로세스 관련 공시 정보

국제 <IR> 프레임워크의 개발 과정에서 보고서 사용자들은 중대성 결정 프로세스가 중대사안 자체만큼 중요하다고 언급하였다. 특히 대출기관과 채권자는 프로세스 관련 공시 정보를 통해 경영상태와 이해관계자의 참여 수준에 대해 파악한다고 설명하였다.

프레임워크 4.40항과 4.42항에서는 조직의 중대성 결정 프로세스와 관련된 예상 공시 정보를 보여준다.

4.40 통합보고서는 다음 질문에 답해야 한다: 조직은 통합보고서에 포함시킬 사안을 어떻게 선별하고 정량화하거나 평가하는가?

4.42 통합보고서는 조직의 중대성 결정 프로세스와 주요 판단내용을 요약하여 보고해야 한다(3.18-3.20항 참고). 여기에는 다음 사항이 포함될 수 있다:

- 관련 사안의 파악, 중요도 평가, 중대사안의 선별과정에 대한 간략한 설명
- 중대사안 선별 및 우선순위화에서의 거버넌스 관리감독 조직과 주요 담당자의 역할 파악

중대성 결정 프로세스에 관한 자세한 설명을 제공하는 링크를 포함시킬 수도 있다.

개념 적용 사례

Altron은 2015년도 통합연차보고서(p. 50-55)에서 다음과 같이 설명한다:

- 기업이 물리적, 영향적 경계를 정하는 방법
- 기업이 영향력에 따라 이해관계자의 순위를 정하는 방법
- 기업이 내부 문서, 설문조사, 협의를 통해 이해관계자의 의견을 수집하는 방법
- 기업이 사안을 중요, 우선순위, 집중, 통제로 분류하는 방법
- 기업이 가치창출과 집중 영역에 따라 문제를 도식화하는 방법
- 기업이 매년 프로세스를 발전시키는 방법

중대사안의 공시

조직의 가치창출 능력에 영향을 미치는 중대사안을 파악했다면 이를 유익한 공시 정보로 개발하는 과정이 필요하다. 이에 대해 국제 <IR> 프레임워크는 다음과 같이 설명한다:

4.50 중대사안의 속성을 고려할 때 조직은 다음을 고려해야 한다:

- 핵심 정보의 제공:
 - 해당 사안에 대한 설명, 조직의 전략이나 비즈니스 모델, 자본에 대한 효과
 - 인과관계를 파악할 수 있는 상호작용과 상호의존성
 - 해당 사안에 대한 조직의 관점
 - 해당 사안에 대한 관리방안과 그 결과
 - 해당 사안에 대한 조직의 통제 범위
 - 비교 가능한 과거 실적과 향후 목표를 포함한 정량적 및 정성적 공시 정보
- 해당 사안이 불확실하다면:
 - 불확실성에 대한 설명
 - 발생 가능한 결과물의 범위와 가정 그리고 가정한대로 전개되지 않을 경우의 변경사항에 대한 정보
 - 제공된 정보의 신뢰 구간, 유동성, 확실성의 범위

- 해당 사안에 대한 핵심 정보가 불확실한 경우 이 사실과 이유를 설명한다.
- 경쟁력이 상당히 떨어진 경우라면 구체적인 정보보다 해당 사안의 일반적인 속성에 관하여 설명한다.

공시 정보를 작성할 때 조직은 **내용과 형식**의 상관관계를 고려해야 한다. 통합보고에서 공시 정보의 내용은 다음에 따라 구성되어야 한다:

- 본 자료와 국제 <IR> 프레임워크에서 설명하는 중대성 결정 프로세스
- 국제 <IR> 프레임워크 4.50항과 본 자료에서 설명하는 중대사안 공시 결정에 대한 지침
- Section 3F(국제 <IR> 프레임워크)의 **지도 원칙(Guiding Principle), 신뢰성과 완전성(Reliability and Completeness)** (특히 3.47항~3.53항의 **완전성** 관련 부분)

반면, 통합보고의 형식 구성은 특정 내용을 강조하거나 내용을 명확하게 전달하는 것과 직결되며 이는 다음의 영향을 받는다:

- 특정 주제나 사안을 강조하거나 세분화할 때 영향을 미치는 **관련 사안 우선순위화** 프로세스
- Section 3B(국제 <IR> 프레임워크)의 **지도 원칙(Guiding Principle)과 연결성(Connectivity)**. 조직의 가치창출 능력에 영향을 미치는 요인들 간의 복합성, 상관관계, 의존성을 필요로 한다.
- Section 3E(국제 <IR> 프레임워크)의 **지도 원칙(Guiding Principle)과 간결성(Conciseness)**에서는 평이한 언어, 효과적인 구성, 상호 참조를 권장하며 형식적이고 진부한 보고서에서 탈피하도록 권장한다.

통합보고서의 기본 목적은 재무자본 제공자에게 시간의 경과에 따라 조직이 어떻게 가치를 창출하는지 설명하는 것이다. 따라서 통합보고서에는 재무 정보 및 기타 중요한 정보가 포함된다.

다양한 요인들의 균형점을 찾고 통상적인 보고절차를 수립하는 일에는 여러 보고 주기에 걸친 노력과 시간이 소요된다. 통합보고서가 기본 목적을 달성하고 의사결정에 중요한 정보를 공시하고 있는지는 재무자본 제공자와 기타 사용자의 피드백을 통해 확인할 수 있다.

보고 내용을 개발하려면 다음을 고려해야 한다:

- 국제 <IR> 프레임워크 4.50항에 명시된 지침을 참고한다.
- 프레임워크 3.47항-3.53항에 명시된 완전성의 원칙을 충족하는지 확인한다.
- 해당 사안의 상대적 중요도를 고려하여 정보를 제공한다.
- 프레임워크 3.6항-3.9항에 따라 정보의 연결성을 구체화한다.
- 프레임워크 3.36항-3.38항에 따라 간결한 보고서 작성 요령을 숙지한다.

프로세스의 검증과 결론

통합보고를 위해 중대성을 결정하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 이것은 연구와 자문, 판단 등을 수반하는 복합적인 과정이다. 이 과정을 완료하는데 보통 약 6개월-12개월이 걸리기도 한다. 소요기간 역시 조직의 프로세스에 대한 숙달 정도와 외부 자문의 전문성, 포괄성, 그리고 중요하게 프로세스가 사업에 내재화되어 있는 정도에 따라 달라질 수 있다.

어떤 조직들은 2~3년마다 [그림 2]에 표시된 다섯 단계를 포함하여 평가 프로세스를 철저히 수행한다. 중간에는, 평가의 결과 - 그리고 현재 상황에서 그 결과의 지속적인 유효성을 - 보고주기에 따라 재검토한다. 반면, 프로세스를 하나의 지속적인 주기로 간주하는 조직들도 있다.

최소한, 조직은 보고 주기별로 이전의 중대성 평가 결과를 계속적으로 적용할 수 있는지 보장하기 위해 재검토하여야 한다. 중대사안의 목록은 새로운 정보나 상황을 반영하여 개정해야 한다.

중대성 결정 프로세스를 진행하는 빈도나 정도에 대해 정해진 규칙은 없으며, 상식적인 선에서 진행하도록 한다. 조직은 중대성 결정 프로세스의 변수 재검토, 관련 사안 파악, 중요도 평가, 우선순위 설정 등의 단계에서 특히 다음 요인들을 기준으로 전면적인 분석을 실시해야 한다.

- 포괄적인 중대성 평가가 마지막으로 실시된 것은 언제인가? 단순히 시간의 경과에서부터 **복합적인** 요인의 변화에 이르기까지 사소한 사안일지라도 중대사안에 대한 **상향방식(Bottom-up)**의 분석이 이루어져야 한다.
- 경기의 변화, 소비의 변화, 신기술의 출현, 가용성, 품질 또는 구매능력의 변화 등 조직이 거시적인 변화에 노출되어 있는가?
- 경영진의 변화, 인수, 매각, 비즈니스 모델, 전략의 변경 등 기업 특유의 변화가 마지막 중대성 평가 이후 발생하였는가?
- 특정 이해관계자 그룹의 상대적 중요도에 변화가 있는가? 하나 이상의 이해관계자 그룹의 적법한 요구와 관심사항에 변화가 생겼는가?
- 마지막 중대성 평가 이후 효과의 크기를 평가하는 새로운 기법이나 모델이 개발되었는가?

중대성 평가의 정도와 빈도를 정하려면 다음 항목을 고려해야 한다.

- 마지막으로 포괄적인 평가가 실시된 시점
- 경제상황, 재원의 가용성, 소비자의 기호 등 외부 요인이 미치는 영향
- 경영진의 변화, 비즈니스 모델, 전략 등 내부 요인이 미치는 영향
- 주요 이해관계자의 요구, 관심도, 구성의 변화
- 효과의 정도를 평가하는 새로운 기법의 출현

Appendix

중대성 관련 공시 사례

조직	업종	보고서	참고자료	
			프로세스	결과
Altron	전기장비, 이동통신	Integrated Annual Report 2014	웹사이트	
Aveng	기반시설 개발	Integrated Report 2014	52-55	55-57
Clorox	소비제품	Annual Report 2014	2	15-30
Crown Estates	부동산 관리	Annual Report and Accounts 2015	웹사이트	48-49
Diageo	주류	Annual Report 2014	16	16-19
Enagás	가스사업	Annual Report 2014	26	27
EnBW	전기사업	Annual Report 2013	3	41-43
Gold Fields	광업	Integrated Annual Review 2014	4, 47-49	49-53
Hyprop	부동산 투자 신탁	Integrated Report 2014	1, 27, 50	24-25
Itaú Unibanco	은행업, 금융	Integrated Report 2014	16	16-34
Life Healthcare Group	헬스케어	Integrated Annual Report 2014	15	16-22
Sasol	통합에너지, 화학	Annual Integrated Report 2014	4	32
SK Telecom	이동통신	Annual Report 2014	132-33, 138-139	140-141
Standard Bank	금융서비스	Annual Integrated Report 2013	2; 12	13
Stockland	부동산 개발	Annual Review 2013	53	-
Telefonica	이동통신	Integrated Report 2014	40-41	40-41
Tsogo Sun	게임, 호텔, 엔터테인먼트	Integrated Annual Report 2014	2; 22	23-25
Vodacom	이동통신	Integrated Report 2014	-	14-15

INTEGRATED REPORTING <IR>

<IR> 샘플 데이터베이스를 참고하십시오.



<http://examples.integratedreporting.org>

국제통합보고위원회(IIRC)는 전 세계의 규제 당국, 투자자, 기업, 기준 제정 기구, 회계 전문가, NGO 등으로 구성된 글로벌 연합체입니다. 본 조직은 가치 창출에 대한 소통이 기업 보고(Corporate Reporting)의 발전을 위한 다음 단계이어야 한다는 관점을 공유하고 있습니다.

국제 <IR> 프레임워크는 이러한 요구에 부응하고 향후 통합보고의 기반을 마련하기 위해 개발되었습니다.

국제통합보고위원회에 대한 자세한 정보는 웹사이트(www.integratedreporting.org)를 참고하시기 바랍니다.

본 자료는 국제회계사연맹(IFAC)과 국제통합보고위원회(IIRC)에 의해 출간되었으며, 개인용으로 사용 시 국제통합보고위원회의 웹사이트(www.integratedreporting.org)에서 무료 다운로드가 가능합니다. 국제통합보고위원회는 본 자료와 관련하여 발생하는 어떤 손실에 대해서도 책임을 지지 않습니다. 본 자료의 모든 저작권은 2015년 11월부터 국제통합보고위원회가 보유합니다.

본 자료는 개인용이나 교육용으로 복제가 가능하지만 판매할 수는 없습니다. 복제할 경우, 각 사본에 다음의 문구가 표시되어야 합니다.

“Copyright© November 2015 by the International Integrated Reporting Council (“the IIRC”). All rights reserved.

법적으로 허용된 경우를 제외하고 본 자료를 재생산, 저장, 전송, 사용하려면 IIRC(info@theiirc.org)의 사전 서면 허가를 득해야 합니다.”

문의: info@theiirc.org.

