

기업의 지속적 성장을 위한 통합적 사고 (Integrated thinking¹⁾)



이재권 안세회계법인 지속가능경영자문센터장
공인회계사, 경영학박사, CIA

한국윤리경영학회 산학협력 부회장 (현), 서강대 내부감사전문과정 교육운영위원
서울시립대, 국립 한밭대 겸임교수, 한국회계정보학회 부회장
한국경영교육학회 산학협력 부회장, 국민권익위원회 청렴민관협의회 공정신뢰분과위원장
딜로이트 안진회계법인 ERS(Enterprise Risk Services) 부대표
한국공인회계사회 정보기술연구위원장
Touche Ross Australia, Melbourne : Advanced Technology Group 근무

1) Integrated thinking은 종합적 사고 내지 통합적 사고 번역될 수 있다. 본 고에서는 Integrated thinking을 Integrated Reporting이 통합보고서를 번역되고 있는 점을 고려해 “통합적 사고”로 번역하였다.

급변하는 경영환경에 대처하기 위해서는 기업은 그 어느 때보다 자신의 목적과 가치를 어떻게 창출하고 누구를 위해 창출하는지에 대해 장기적인 관점을 갖고 있어야 한다. 이를 위해서는 통합적 사고(Integrated thinking)이 요청된다²⁾.

2) A New Business Philosophy: Introducing the Integrated Thinking Principles | IFAC

이는 기업의 올바른 경영 환경을 조성하고, 때로는 잘못될 수 있는 경영판단을 종합적 관점에서 검토하고 수정하기 위한 구조화된 접근 방식을 제공한다. 통합적 사고는 조직의 구성요소를 통합하고 기업과 주요 이해 관계자를 위한 가치 창출에 조직 전체가 집중하는 경영철학이다. 이는 통합된 의사결정과 자원 배분에 대한 전체적인(holistic approach)접근방식을 기반으로 한다. 기업의 가치 창출 및 보존에 대한 보다 장기적인 접근 방식을 통해 단기적인 성과 요구의 균형을 갖도록 한다.

최근 티몬, 위메프 사태와 같이 경영환경에 불확실 환경에서는 우리 기업은 산업계의 가치사슬(value chain)의 관점에서 전체적으로 이해하고 효과적으로 리스크를 관리하기 위한 통합적 사고의 접근이 중시된다³⁾.

3) INTEGRATED THINKING AND SUSTAINABILITY: Applying Key Governance Tools and Frameworks, 2022.12.
The Institute of Internal Auditors and COSO.

통합적 사고를 위해서는 다음에 같은 기본원칙에 대한 이해와 성찰이 필요할 것이다.

- 모든 조직은 상호연계되어 있다. 조직과 임직원의 행동은 상호 영향을 미치며, 직면하는 문제는 상호의존적이며 중복되고 상호보완적인 가치사슬(value chain)에 의해 연결되어 있다.
- 모든 조직은 동일한 한정된 글로벌 자원 보고(store of global resources)를 활용하며 이에 기여한다. (예: 온 라인 플랫폼, 소비자, PG사, 카드사 상호간의 신뢰)
- 모든 조직은 미래세대를 포함한 서로 중복된 이해관계자그룹의 이해에 영향을 준다.
- 좋은 것을 하는 것과 잘 하는 것은 동일한 동전의 상호보완적인 두 측면이다. 완전히 대립되는 것이 아니다.
- 지속가능성의 리스크와 기회를 조직의 계획, 성과, 보고에 통합하는 것이 효과적인 거버넌스의 핵심적 관건이다.

<통합적 사고의 적용>

위와 같은 통합적 사고를 조직 전체에 걸쳐 확산 적용하기 위해서는 우리 기업이 왜, 어떻게 운영되는지에 대한 폭 넓은 사고(broad mindset about how and why organizations operate)가 요구된다. 기업의 의사결정에 보다 폭 넓은 관점을 갖기 위해서는 다중적자본 접근방법(Multi-capital approach)와 같은 종합적 사고가 요구된다. 기업의 지속적 성장을 위해서는 CEO는 조직 전체적으로 통합적 사고의 마음가짐을 붙여넣어 주어야 한다.

<공급망 관리의 ASML 공급망 관리의 신 ASML(매일경제, 2023. 12. 13.) 사례>

네덜란드 기업 ASML은 첨단 반도체 생산에 꼭 필요한 '극자외선(EUV) 노광 장비'를 생산하는 세계 유일의 기업이다. 삼성전자든 TSMC든 이 회사 장비가 없으면 첨단 반도체 생산은 꿈도 못 꾸다. EUV 생성 기술을 개발한 건 ASML이 아니다. 미국 기업 사이머다. 진공에서 시속 322km로 날아다니는 지름 0.003mm의 주석 방울을 레이저로 두 번 맞히는 걸 초당 5만회 반복하면 EUV가 생성된다는 걸 알아냈다. 여기에 필요한 레이저 시스템을 10년에 걸쳐 개발한 회사는 독일 기업 트럼프였다. 부품만 45만개가 넘었다. EUV 장비를 만드는 핵심 기술과 부품은 ASML의 것이 아니다. EUV 장비에 들어가는 수만 개 부품 중 겨우 15%만 ASML이 자체 생산한다.

옛말에 '구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배'라고 했다. ASML의 핵심 경쟁력은 바로 구슬을 꿰는 능력이다. 세계 수천 개 회사가 ASML의 요구에 맞는 정교한 제품을 생산해 납품한다. 그 모든 부품이 4년간은 수리할 필요가 없을 정도로 완벽해야 한다. 이를 위해 ASML은 부품 공급사의 협력사까지 찾아다니며 품질을 관리한다. 결국 수천 개 기업으로 구성된 공급망을 철저히 관리하는 게 ASML의 핵심 역량인 셈이다. 크리스 밀러 미국 터프츠대 교수는 책 '칩워'에서 "ASML의

진정한 역량은 광학 전문가와 소프트웨어 설계자, 레이저 회사를 비롯해 극자외선이라는 꿈을 실현하기 위해 필요한 역량을 지닌 수많은 관계자가 얹혀 있는 거대한 네트워크를 조율해내는 것에서 나온다"고 했다.

기업의 금융 및 제조자산(financial and manufactured assets)이 시장 가치의 20%에 불과한 오늘날 기업은 새로운 렌즈를 적용하여 가치가 어떻게 창출되고 장기적으로 어떻게 성공을 지속할 수 있는지를 이해하여야 한다. 최고 성과를 내는 기업들은 재무적 측정 도구에만 좁은 초점을 맞추는 대신, 경영의사결정에 자연적 자본, 사회적 자본, 인적 자본, 제조 및 지적자본 등 여러 자본에 걸쳐 상호 연결된 정보에 기반을 두고 있다. 재무적 자본은 인간의 한 자본에 불과하다는 사실이 드러났다⁵⁾.

5) Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report | Integrated Reporting (ifrs.org)
Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report, p. 2.

기업이 규모가 확대되고 기능적 전문화가 가속화됨에 따라 운영에 있어서 목적, 비전, 전략간의 불일치를 가져오고 있다. 우리는 조직 다른 부문과의 협업문화와 종합적 관점의 의사결정을 장려하고 발전시켜야 한다. 기업에 파편화된 사일로 문화가 타파되었을 때 각 부서와 팀간의 협력이 증대하고 부서의 융합된 아이디어와 가치가 새로운 제품과 서비스 개발로 연결되어질 수 있다.

부가세 영세율 과표확정 및 회계반영시 외화외상매출금 평가의 기준·재정환율								
통 화 명				8월 23일 (금)	8월 26일 (월)	8월 27일 (화)	8월 28일 (수)	8월 29일 (목)
미	달	러	(USD)	1335.90	1340.10	1323.90	1330.40	1334.70
일	본	엔	(JPY)	914.34	933.05	917.75	925.21	925.17
영	국	파	운 드	(GBP)	1749.29	1770.34	1746.03	1764.04
캐	나	다	달 러	(CAD)	981.88	991.75	982.01	989.40
홍	콩	달	러	(HKD)	171.34	171.86	169.80	170.53
중	국	원	(CNH)	187.60	187.60	186.00	186.73	187.39
유	로	화	(EUR)	1484.99	1499.91	1578.27	1487.85	1484.79
호	주	달	러	(AUD)	895.99	909.66	896.61	903.54
싱	가	폴	달 러	(SGD)	1019.34	1030.41	1015.65	1022.60
말	레	이	시 아 링 기 트	(MYR)	305.14	306.31	304.52	306.01
							306.01	307.32