



출처 : © Eye Ubiquitous/Alamy

코카콜라에서 기업의 사회적 책임

최대 음료회사 중 하나인 코카콜라는 인류와 자연환경에 영향을 미친다. 전 세계적으로 코카콜라에는 9만 3,000명의 직원이 있으며 900개 이상의 병 생산설비도 갖추고 있다. 글로벌시장에서 이 회사의 시장점유율은 75%이며 총매출액은 46조 원이 넘는다.

과거 비평가들은 코카콜라가 오염을 발생시키며 물 부족을 초래하고, 청소년에게 청량음료를 판매하고 개발도상국 내 악랄한 작업조건 등의 문제에 대해 비난했다.

그동안 코카콜라의 경영진은 글로벌 활동에 지속가능한 발전 방식을

취했다. 코카콜라는 우수한 처리시설을 개발하기 위해 수천만 달러를 투자해왔다. 건조 지역에서 현지 대수층에서 물을 추출하는 방법을 대체할 프로그램을 구현하고 있다. 중국에서부터 미국까지 물 절약 프로그램을 실행하고 있다.

경영층은 끊임없는 노력을 통하여 병 생산시설에서 에너지 소모를 줄였다. 우루과이에서는 오염을 줄이기 위해 사람이 붐비는 지역에서는 하이브리드 전기 트럭으로 제품을 운송한다. 북미에서 코카콜라가 운영하는 하이브리드 트럭은 수백 대가 있으며, 디젤 자동차보다 30% 이상 연

국제경영에서의 윤리, 지속가능성 그리고 기업의 사회적 책임



학습목표

1. 국제경영에서 윤리 문제
2. 국제 윤리의 핵심 요소
3. 기업의 사회적 책임
4. 국제경영에서 지속가능성의 역할
5. 기업 지배구조 및 경영자를 위한 시사점
6. 윤리적 의사결정을 위한 프레임워크

료 효율이 좋다. 코카콜라는 이 하이브리드 프로그램을 유럽 시장으로 확대할 계획이다. 그리고 시설 운영을 100% 신재생 에너지로 전환했다. 벨기에의 한 공장에서는 100% 지열에너지를 이용한다. 코카콜라는 또한 유해한 온실가스를 줄이기 위해 기술이 개선된 자동판매기를 사용하고 있다.

코카콜라는 제품 포장의 수명주기를 관리하고 있다. 예를 들어 사용된 병은 플라스틱 칩으로 변환하여 새로운 병을 만드는 데 사용된다. 병을 만들 때는 식물성 물질을 30% 정도 함유하여 생분해가 더 쉽게 진행되도록 했다. 연간 재활용 시설에서 재활용되는 플라스틱 병은 1억 파운드(약 4.5톤)인데, 코카콜라는 20억 파운드 정도가 재활용된다. 2020년까지 코카콜라는 100% 재활용을 목표로 하고 있다. 코카콜라가 추구하는 '긍정적인 삶'은 회사의 지속 발전 가능한 목표를 달성하기 위해 만든 의미 있는 구호다. 예를 들어 코카콜라는 어린이를 대상으로 하는 광고를 피하는 마케팅 관행을 준수하고 있다. 코카콜라는 아동 노동과 차별을 피하기 위한 경영진의 의지를 나타내는 직장 권한 정책을 수립하였는데, 공정한 임금과 근로 시간을 제공하며 건강과 안전을 보장한다는 것이다. 코카콜라 회사의 뇌물 방지 정책은 윤리적·법적으로 사업을 어떻게 수

행해야 하는지에 대한 지침을 알려준다.

코카콜라의 인력유통센터(Manual Distribution Center, MDC) 프로그램은 가난한 나라의 경제발전을 촉진한다. 아프리카에서 접근하기 어려운 지역에는 현지에서 물건을 제공할 수 있는 소매업체를 고용하여 초소형 유통센터를 운영하였다. MDCs는 소기업의 소유권과 1만 2,000명에게 일자리를 제공하며 회사 매출의 80% 이상을 동아프리카에서 얻고 있다. 또한 MDCs는 고객의 요구를 충족하는 동시에 아프리카 지역사회의 지속가능성을 지원하고 있다. 코카콜라는 인도, 중국, 인도네시아 그리고 라틴아메리카에서도 동일한 모델의 적용을 추구하고 있다.

출처 : "Return To Sender," *BrandPackaging*, Apr/May 2010, pp. 40-42; "The Coca-Cola Company," *Economics Week*, June 5, 2009, p. 7; Andrew Batson, "Coke Aims to Improve Water Recycling," *Wall Street Journal*, June 6, 2007, p. A10; Paul Barrett, "Coke's Got An America Problem," *Bloomberg Businessweek*, October 4-10, 2010, pp. 94-95; Carol Birkland, "Clean Air Initiatives," *Fleet Equipment*, May 2010, p. 2; Coca-Cola Company, *2010/2011 Sustainability Report*, retrieved from <http://www.thecoca-colacompany.com>; Elizabeth Fuhrman, "Recycling Shows Packaging's Sustainable Value," *Beverage Industry*, November 2009, pp. 42-44; Betsy McKay, "Coke Makes Cleanup Gains,"

Wall Street Journal, January 16, 2008, p. B3A; "The New Face of Africa," Fortune, November 21, 2011, Special Advertising Section.

윤리적인 행동은 오늘날 글로벌 환경에서 성공적인 사업의 중요한 구성 요소 중 하나이다.¹ 글로벌 비즈니스 리더들의 윤리적 행동은 (1) 윤리, (2) 기업의 사회적 책임, (3) 지속가능성 그리고 (4) 지배구조의 네 가지 주요 구성 요소로 정의된다. 이 장의 서두에서 코카콜라의 국제경영에 대한 윤리적 접근법을 소개했다. 윤리(ethics)는 사회, 정부 그리고 사람에 대해 옳고 그름을 구분하게 하는 도덕적인 원칙과 가치관이다.² 반대로 부패(corruption)는 개인의 이익을 달성하기 위해 불법적으로 권력을 남용하는 것이다. 다국적기업의 30% 이상이 전 세계적인 활동에서 부패를 중요한 문제로 여긴다.³

윤리

기업, 정부 그리고 사람에 대해 옳고 그름을 구분하게 하는 도덕적인 원칙과 가치관

부패

개인의 이익을 달성하기 위해 불법적으로 권력을 남용하는 것

기업이 행하는 비윤리적인 행동은 다음과 같다.

- 계약이나 재무제표를 위조 또는 왜곡
- 뇌물, 리베이트 또는 부적절한 선물을 받음
- 노동력 착취 또는 다른 방식으로 직원 학대
- 허위 광고 및 기타 사기 마케팅 행위
- 사기, 차별 또는 약탈 가격 경쟁 행위
- 기만 또는 국제 채널에서 중개인 남용
- 자연환경을 파괴하는 행위⁴

코카콜라는 안전한 작업 환경을 보장하고 고객을 정중히 대하며, 공정한 중재를 하며, 해외 불법 비즈니스 활동을 방지하여 사회적 책임에 대해 입증하고 있다. 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility, CSR)은 회사가 사업을 수행할 때 고객, 주주, 종업원 그리고 회사의 요구를 충족하면서 윤리적·법적·상업적 기준에 맞게 경영하는 것을 의미한다. 코카콜라는 물과 에너지를 절약하고 유해한 온실가스 배출을 줄이고 병과 캔 재활용에 대한 프로그램을 착수하고 있다.

기업의 사회적 책임(CSR)

회사가 사업을 수행할 때 고객, 주주, 종업원 그리고 회사의 요구를 충족하면서 윤리적·법적·상업적 기준에 맞게 경영하는 것을 의미

지속가능성(sustainability)은 미래 세대를 해치지 않으면서 인간의 필요를 충족시키는 것이다. 기업의 지속가능성에 대한 목적은 경제, 사회 그리고 자연환경을 보호하고 보존하는 방식으로 가치사슬활동을 수행하는 것이다. 예를 들면 공정한 임금 지불, 작업자의 안전 보장, 유독성 폐기물의 방출을 금지하는 것이다.

지속가능성

미래 세대를 해치지 않으면서 인간의 필요를 충족시키는 것

<그림 5.1>은 이번 장에서 논의할 핵심 관리방법을 요약한 것이다. 기업은 윤리적이거나 비윤리적인 참가자 그리고 무수한 기회의 부패 가능성으로 특징지어지는 글로벌 환경에서 운영되고 있다. 관리자는 모든 가치사슬활동에서 윤리와 기업의 사회적 책임 그리고 지속가능성을 강조하는 기업 지배구조의 발전 시스템에 의한 도전을 극복할 수 있다.

기업 지배구조

시스템의 절차와 과정을 기업이 관리하고 지시하고 통제하는 것

기업 지배구조(corporate governance)는 시스템의 절차와 과정을 기업이 관리하고 지시하고 통제하는 것을 말한다. 이것은 기업의 윤리적, 사회적 책임 그리고 지속가능성이 수행되는 방법을 제공한다. 기업의 프로그램과 프로세스를 지휘하고 통제하는 것을 의미한다. 이는 기업이 윤리적 행동을 수행하고, 사회적 책임 그리고 지속가능한 발전 능력에 대한 방법을 말하고 있다. 국제경영에서 윤리와 규범적 행동은 필수적이다. 왜냐하면 윤리적 행동 기준은 전 세계적으로 다양하기 때문에, 단순히 법을 지킨다는 것이 윤리 기준에 위배되는지를 확인하기에는 부족하다. 전 세계적으로 윤리 기준은 다양하기 때문에 국제경영에서 윤리 문제는 매우 복잡하다.

윤리와 규범적 행동은 재무성과에 대한 경영 의사결정 그리고 경쟁우위로 나타나는 모든 국제경영 활동을 초월한다. 그러나 투명성이 결여되어 있는 경영 시스템을 가진 많은 나라에서 부패는 보편적이다. 대다수 기업은 국제경영에서 윤리 실천을 추구하기 위해 노력한다. 진보된 기업은 윤리적 행동만 강조하는 것이 아니라 기업의 사회적 책임과 지속발전 가능성도 강조한다. 규범적 기업 행동의 전략적 방법은 고객, 종업원, 주주 그리고 공급업체와의 강한 유대관계 등에 이점을 가지며 윤리 기준에 부합하고 지속가능성도 유지하면서 사회적 책임을 지는 것이다. 이제 국제경영에 있어 윤리적 행동의 중요한 역할을 살펴보자.

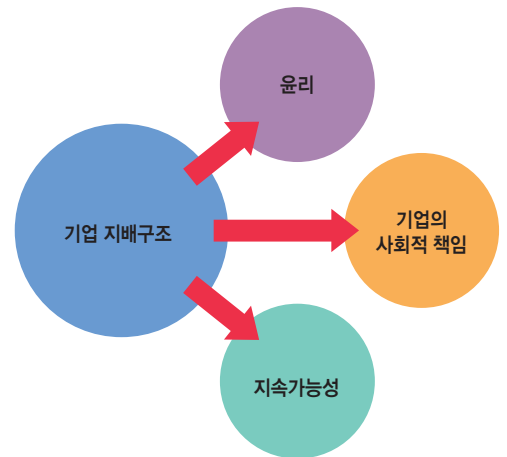


그림 5.1

국제경영에서 윤리적 행동을 위한 조직체계

국제경영에서 윤리적 문제

전 세계 기업들은 이제 비즈니스 의사결정의 전략적 요소로 윤리를 생각한다. 점점 윤리적 문제는 경쟁력 및 회사의 장기 성장을 결정하는 데 중요한 역할을 하는 것으로 보인다. 기업은 국제경영의 범위에서 다음과 같은 윤리적인 문제가 발생할 수 있다.

- 비윤리적 경영은 적절한 규제와 전문적 기준이 부족한 국가에서 아주 보편적으로 나타난다. 지속가능성과 인간의 복지보다 이윤이 더 높은 기업문화를 강조하면 직원의 남용, 유해한 절차 그리고 지속 불가능한 사례를 초래할 수 있다. 은행과 금융기관의 고위 관리자들은 부실채권과 위험도가 높은 증권 제공에 대한 안전문제를 무시했기 때문에 2008년 세계적인 금융위기가 발생하였다. 올바르게 못한 표준을 통해 기업이 투자자, 고객, 정부기관에 잘못된 정보를 제공하여 부실 회계 관행이 발생했기 때문이다.
- 글로벌 소싱은 외국에 있는 공급자에게 제품이나 서비스를 조달받는 것이다. 전형적인 시나리오에 의하면 선진 기업은 해외 기업으로부터 부품을 구입하여 제품을 제조한다. 어떤 기업은 해외에 본사의 생산공장을 설립한다. 하지만 글로벌 소싱이 야기하는 인권문제와 환경문제에 대한 우려도 있다. 일부 기업은 노동력 착취 공장을 운영하며 어린아이를 고용하거나 저임금과 긴 작업시간을 요구한다.⁵ 많은 공장들이 상당한 오염을 발생시킨다. 타 제조업체를 이용하는 것은 수천의 파트너와 함께 전 세계적으로 공통적 문화와 신념 체계로 운영되는 나이키와 필립스 같은 기업에 도전하는 것이다.
- 사기성 마케팅, 광고 및 판매를 통하여 소비자에게 제품을 구입하게 만든다. 마케터는 제품의 품질과 효과에 대해 고객에게 거짓 주장을 할 수 있다. 통신기술이 발전함에 따라 사기 마케터는 외국에서 피해 대상자를 찾을 수도 있다. 이런 초국가적 사기는 법 집행을 어렵게 만들어 가해자를 기소하기가 힘들다. 온라인 마케터들은 인터넷의 편리한 접근성을 이용해 순진한 소비자들에게 해를 끼치고 있다. 예를 들면 온라인 약국은 불법적으로 운영된다.⁶ 이런 할인점에서 제공되는 약은 가짜가 많으며, 이 약의 사용자를 해칠 수 있다. 태국에서는 가짜 비아그라와 가짜 보드카가 만들어지고, 가짜 타미플루는 비타민 C와 유당으로 제조되었다. 일부 가짜 의약품에는 치명적인 화학물이 첨가되어 있다. 정부 및 제약업체는 이러한 기업을 추적하고 있지만, 위반자들은 예측할 수 있는 범위를 교묘하게 빠져나간다.
- 결함이 있거나 유해한 상품 및 포장도 사람들의 건강과 자연환경에 큰 피해를 줄 수 있다. 예를 들어 매년 수백만 대의 휴대전화와 컴퓨터 같은 전자제품이 폐기된다. 재활용되고 남은 제품들은 결국 매립지로 향한다. 제품의 과대 포장 역시 에너지와 자연자원을 소비하고, 오염

을 발생시킨다. 플라스틱 포장의 지나친 사용은 자원 낭비이다. 그리고 지나치게 포장하는 제품도 에너지 및 자연자원을 소모한다. 플라스틱은 쉽게 분해되지 않기 때문에 육지와 바다에 플라스틱 폐기물들이 증가하고 있다.

지식재산 침해

지식재산

개인이나 기업에 의해 창조된 아이디어나 작품. 발명이나 발견, 예술, 음악과 문학작품, 단어, 구절, 상징과 디자인이 포함됨

지식재산의 불법사용은 또 다른 윤리 침해로, 국제경영 중 빈번히 발생한다. 지식재산(intellectual property)은 개인이나 기업에 의해 창조된 아이디어나 작품 등 다양한 무형(발명과 발견, 예술, 음악, 문학작품 그리고 단어, 구절, 상징 그리고 디자인 등)의 독점 자산이다. 지식재산은 도난이나 불법으로 복사될 수 있다. 예를 들면 러시아에서는 마이크로소프트의 소프트웨어와 디즈니가 만든 영화가 무단복제되며, 저작자에게 어떤 보상도 없이 재생산되고 있다. 마이크로소프트와 디즈니의 영화는 흔히 위조되는 불량 상품의 희생품이라고 할 수 있다. 만약 제품을 위조하면 저작자의 이익에 큰 피해를 준다. 전 세계적으로 인지도가 높은 글로벌 브랜드인 몰렉스, 루이비통, 토미힐피거 등은 자주 위조되는데, 이는 기업의 브랜드 가치와 경쟁우위를 잠식시킨다.

지식재산권

다른 사람이 무단으로 사용했을 때 법적으로 문제를 제기할 수 있는 독점 자산이다.

개인이나 기업에 의해 창조된 아이디어나 작품, 발명이나 발견, 예술, 음악과 문학작품, 단어, 구절, 상징과 디자인이 포함된 상표권, 저작권, 특허권은 지식재산권(intellectual property rights)에 포함되며, 다른 사람이 무단으로 사용했을 때 법적으로 문제를 제기할 수 있는 독점 자산이다. 상표권(trademarks)은 기업이 자신만의 고유한 상품과 서비스를 나타내는 특유의 표시이다. 저작권(copyrights)은 예술, 음악, 소프트웨어, 영화, 텔레비전 쇼 프로그램의 창작자에 대한 이익을 보호한다. 특허권(patents)이란 발명, 발견에 의한 신제품 또는 신제법을 일정 기간 독점적으로 제작하거나 사용, 판매할 수 있는 권리를 말한다. 지식재산권은 전 세계에서 모두 보호받는 것은 아니다. 한 나라에서 제정된 법률은 해당 국가에만 적용되고, 해외에서는 적용이 안 될 수도 있다.⁷

기업의 지식재산은 위조에 의해 희생당한다. ‘해적 행위’는 지식재산권의 보호를 받고 있는 제품을 위조하여 판매하는 행위이다. 2015년 국제적으로 거래되는 위조 상품과 불법복제품의 연간 총가치는 1조 달러로 예상된다. 그리고 2015년 미국 내에서 생산, 판매되는 위조 상품과 불법복제품의 연간 총가치는 6,000억 달러로 예상된다.⁸ 위조 상품과 불법복제는 무역, 외국인 투자, 고용, 혁신, 범죄행위 및 환경에 관련된 다양한 방법으로 세계경제를 해치고 있다. 위조

상품은 회사의 판매와 가격에 영향을 미치고 사업비용을 증가시킨다. 위조 상품으로 인해 시간이 갈수록 브랜드 가치는 하락한다. 또한 위조 상품과 불법복제는 정부의 세금 수입을 감소시키고, 국가의 도덕성에도 악영향을 미친다.

소비자 입장에서는 위조와 불법복제 상품의 품질은 낮다. 위조 제품은 군대, 주요 인프라 그리고 소비자 제품으로 무의식적으로 제조되어 사용될 수 있다. 이는 건강과 안전을 위협한다.⁹ 예를 들어 소비자 제품을 생산하는 유명한 존슨앤존슨은 미국과 캐나다에서 당뇨병 환자들이 혈당수치를 확인하는 데 사용하는 원터치 테스트 스트립의 위조품이 판매되는 것을 발견했다. 이 가짜 제품을 사용하여 당뇨병 환자가 혈당수치의 오류로 인해 인슐린을 너무 많거나 적게 주입하게 할 수 있으며, 심한 경우에는 생명을 위협할 수도 있다.¹⁰



출처 : © epa european pressphoto agency b.v./Alamy

애플의 주요 공급업체인 중국의 폭스콘 공장에서 일하고 있는 노동자들. 폭스콘 공장의 열악한 작업조건과 임금 문제의 해결을 위해 폭스콘과 애플은 작업환경 개선을 위한 여러 가지 조치를 취하고 있다.

미국은 위조 및 불법복제품의 가장 큰 시장이다. 2011년 미국 국토안보부는 국경 지역에서 소매가격으로 11억 달러를 초과하는 위조 불법복제품을 압수하였다. <그림 5.2>에서 압수한 불법제품의 주요 카테고리를 볼 수 있다. 그중에는 전자제품, 신발 및 의약품이 가장 많이 차지하고 있다. 2011년 미국 국토안보부는 압수된 위조 제품의 62%는 중국에서 제조되었고, 홍콩은 18%, 인도는 3%를 차지하고 있다. 그 외 국가와 지역이 17%를 차지하고 있다.¹¹

중국에서 사업을 하고자 하는 다국적기업은 국내 위조 활동의 피해자가 될 수 있다. 예를 들어 디즈니는 불법복제가 만연해 있는 중국에서 DVD 영화 사업을 시작하기 위해 노력하고 있다. 디즈니의 합법적인 DVD 영화인 “니모를 찾아서”와 “라이언 킹”의 비용은 불법복제본보다 10배 이상 비싸기 때문에 판매에 제한을 받고 있다.¹²

러시아에서 불법 사이트를 이용해 팝송 한 곡을 5센트의 가격으로 다운로드할 수 있고, 1달러 미만의 가격으로 전체 CD를 다운로드할 수 있다. 러시아의 법은 불법복제를 방지하기에도 부족하지만, 집행도 만족스럽지 못하다.¹³ 당신이 러시아 소규모 네트워크 회사에서 일하는데, 회사가 웹사이트를 통해 잠재고객에게 불법복제 음악을 판매하기로 결정하고 소규모 시장에 침해될 수 있는 제품을 판매하기로 결정할 수 있다. 당신은 이 딜레마에 어떻게 대처해야 하는가? 이번 장의 마지막에서 국제경영에서 직면하는 윤리적 문제를 분석하는 데 사용할 수 있는 프레임워크를 제시할 것이다.

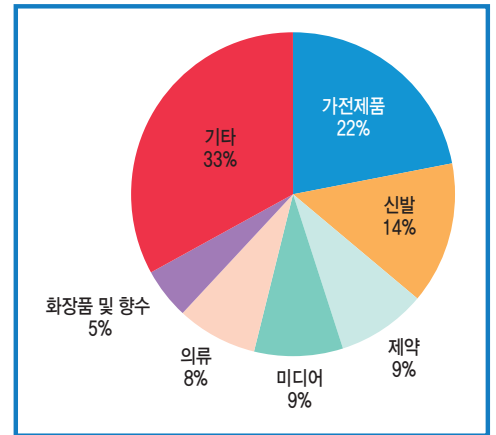


그림 5.2

압수된 최고 위조 제품(미국, 2011년)

출처 : Based on CBP Office of International Trade (2012), *Intellectual Property Rights: Fiscal Year 2011 Seizure Statistics*, Washington, DC: U.S. Immigration and Customs Enforcement, at <http://www.ice.gov/doclib/iprcenter/pdf/ipr-fy-2011-seizure-report.pdf>

뇌물 수수

뇌물 수수(bribery)는 어떤 직위 또는 권한이 있는 사람을 매수하여 사적인 일에 이용하기 위해 돈이나 물건을 건네는 것을 말한다. 뇌물 수수는 세계 대부분의 지역에서 용인되고 있다. 중요한 시장을 선점하고 다른 사업 목표를 성취하기 위해 매년 세계적으로 1조 달러 이상의 뇌물이 건네지는 것으로 추산된다. 어떤 연구에 의하면 공공기관과 업무를 처리할 때 기업 임원의 40% 정도가 뇌물을 요구하는 것으로 나타났다. 20%의 기업은 경쟁사가 뇌물을 주었기 때문에 사업 손실을 입었다고 했다.¹⁴ 뇌물 수수는 종종 ‘기름칠용 지급(grease payment)’의 형태를 취하는데, 이는 호의적인 평판으로 거래를 촉진시키기 위한 작은 유인책이다. 많은 국가에서 이런 급행료는 법적으로 허용되고 있다.

뇌물은 이집트, 인도네시아, 나이지리아 그리고 파키스탄 등의 개발도상국에서 흔히 볼 수 있다. 이런 국가에서 공무원이나 다른 사람에게 뇌물을 주지 않고 중요한 사업 목표를 달성하기란 불가능에 가깝다. 전 세계적으로 이러한 문제는 에너지, 광업과 통신사업에 공통적으로 나타나고 있다. 이러한 영역에 종사하는 많은 기업(예 : 헬리버턴과 지멘스)은 악명 높은 뇌물 스캔들과 연관된 적이 있다.

뇌물 수수는 인도네시아의 불법 벌목, 중국의 끔찍한 작업 조건 그리고 터키에서의 형편없는 건축에 의한 건물 붕괴 등의 안 좋은 결과를 야기한다. 뇌물은 위험과 사업비용을 증가시킨다. 그리고 뇌물은 불성실하며 비도덕적인 문화를 촉진함으로써 또 다른 유형의 범법행위를 유발한다. 공정 경쟁, 장점을 기반으로 한 선택 그리고 공정한 사업관행을 위협한다.¹⁵

부패

부패는 비윤리적인 행동의 극단적인 형태이다. 이것은 공무원들의 공권력이나 정부자원을 이용

하여 부적절한 이익 남용의 정치 부패로 나타날 수 있다. 사법당국은 범죄를 추궁하지 않는 대가로 금품이나 기타 이익을 수취함으로써 경찰 부패를 야기할 수 있다. 기업은 가치사슬활동의 범위에 걸쳐 부패를 발생시킨다.

세계적으로 부패를 평가하는 다양한 조직이 있는데, 가장 잘 알려진 조직은 국제투명성기구(Transparency International, www.transparency.org)와 부패인식지수(Corruption Perceptions Index)이다. 이들은 전 세계적으로 관리자들의 뇌물 수수에 대한 투명성, 횡령 및 불법행위를 측정한다.¹⁶ <그림 5.3>은 1에서 100까지의 범위로 부패에 대한 인식 수준을 나타내는 국가별 목록이다. 가장 낮은 점수로 최소한의 부패 정도를 보이는 국가는 캐나다, 덴마크이다.

부패가 최소인 나라일수록 보다 많은 투자를 유치할 수 있는데, 그 이유는 경영자들은 그 나라에서 공정하게 업무를 진행할 수 있다는 것을 알고 있기 때문이다. 상법이 공정하고 적절하게 집행되고, 재정과 회계 정보는 투명하고, 믿을 수 있으며 쉽게 접근할 수 있다. 이와 반대로 소말리아나 베네수엘라와 같은 국가들에 만연해 있는 부패로 인해 외국 기업은 투자를 꺼린다. 러시아의 사업가들은 사업을 시작하거나 능률적으로 사업을 운영하기 위해 전형적으로 수천 달러의 뇌

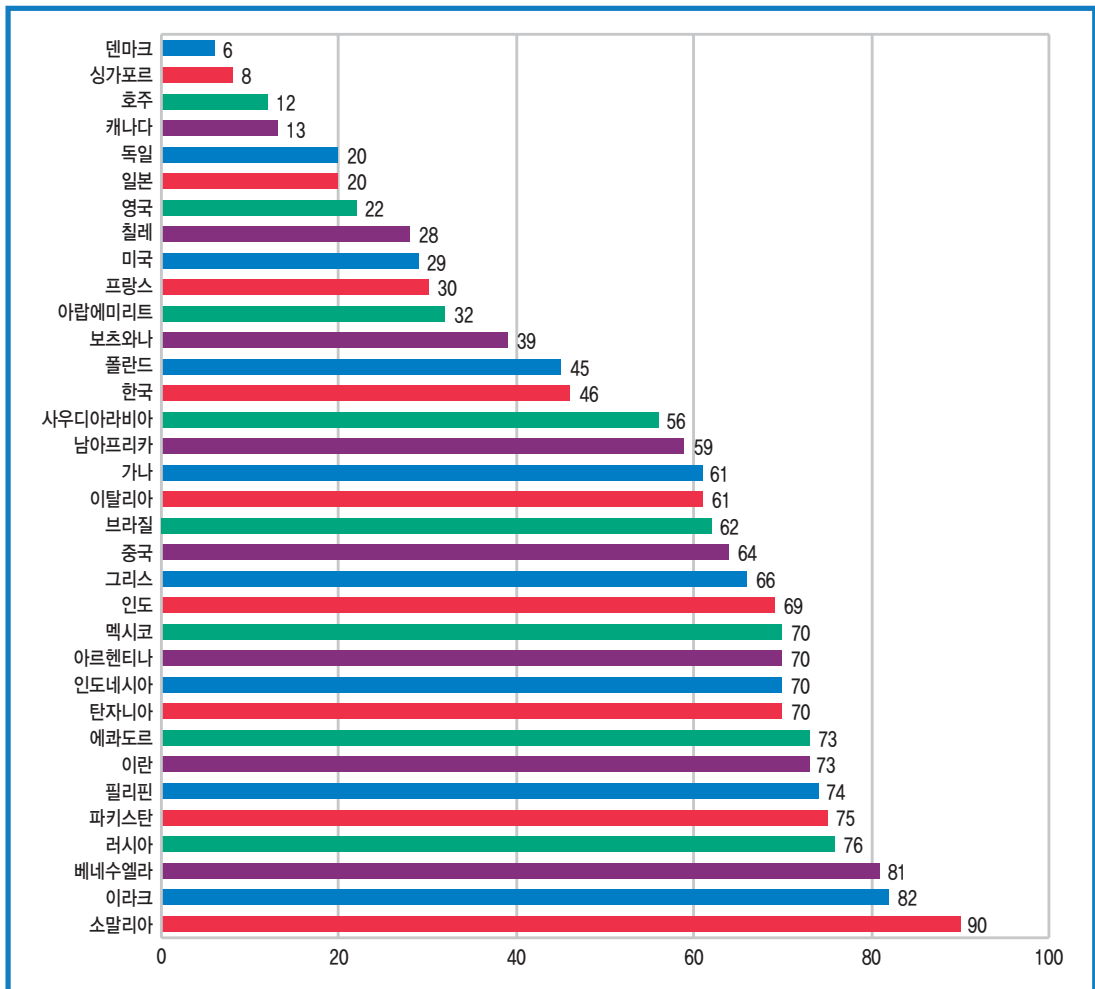


그림 5.3

2011년 부패인식지수

주 : 지수가 높을수록 부패정도가 크다.

출처 : Based on *Corruption Perceptions Index*. Copyright © 2011 Transparency International: The Global Coalition Against Corruption, www.transparency.org.

물을 공무원들에게 준다.

빈곤한 사회일수록 부패는 더욱 심하다. 예를 들어 뇌물을 제공함으로써 물, 전기 그리고 전화 등 필요한 상품이나 서비스를 얻는다. 광범위하게 퍼져 있는 부패는 경제발전을 저해한다. 이러한 관계에서 가장 중요한 딜레마는 무역과 투자를 도와 빈곤을 줄일 수는 있지만, 다국적기업은 부패한 나라에서 사업을 하기를 피한다는 것이다.

다양한 조직기구에서 부패에 반대하는 국제 협약을 공포하였다. 많은 나라에서 경제협력개발기구에 관한 협약(Convention on the Organisation for Economic Co-operation and Development)에서 공포한 뇌물수수 반대 조약에 서명하였다. 유엔 또한 공고를 내어 국제무역에서 부패 반대를 철저히 할 것을 알렸다. 또한 미국 해외부패방지법(U.S Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)은 미국 회사가 해외에서 뇌물을 통해 사업을 도모하는 행위를 위법으로 명확하게 규정하고 있다. 이에 근거하여 법을 어길 시 회사는 200만 달러의 벌금과 경영자는 5년에 달하는 징역에 처한다.

국제 윤리의 핵심 요소

비즈니스는 전 세계적으로 일자리를 창출함으로써 사람들과 국가, 재산 그리고 사회가치에 영향을 주는 역할을 수행한다. 비즈니스를 하는 목적은 바로 돈을 벌기 위함이다. 그러나 경험이 풍부한 경영자들은 사업에 종사하면서도 기업윤리를 동시에 생각하고 있다. 명예가 개인의 성공에 영향을 주듯이 회사 발전에도 아주 중요한 역할을 한다. 회사의 좋은 이미지를 세우지 못하고 지키지 못한다면 회사의 업적은 하락되며, 심지어 파멸의 위기를 초래하게 된다. 윤리적 문제는 기업이 성공하는 데 결정적인 키포인트가 된다. 기업가치 관점에서의 윤리 문제와 전 세계에 다양한 윤리 문제에 대응할 방법 그리고 다국적기업의 역할을 살펴보자.

윤리적 행동의 가치

윤리적 행동은 다음 여러 가지 이유로 중요하다.

- 단순히 옳은 일이다.
- 종종 법규에 규정되어 있다. 법률 및 규정을 위반하면 명백한 법적 처벌을 받게 된다.
- 고객과 정부에 의해 요구되고 있다.
- 윤리 행위에 어긋나는 기업이 나타나면 사회적인 여론과 매체의 부정적인 주시를 받게 된다.
- 윤리적 행동은 강화된 기업 이미지로 판매를 촉진시키며 좋은 사업으로 이어질 수 있다.

높은 윤리적 기준을 가지고 있는 기업은 협력, 종업원의 동기부여, 대외 협력 등에서 큰 우위를 가지고 있다. 비윤리적인 행위를 하는 기업은 민사 또는 형사 소송 등의 위협을 가지고 있다. 또한 회사의 명예와 종업원의 사기를 떨어뜨림으로써 인원 모집도 힘들어질 것이며, 회사를 사기 및 갈취 등의 불법적인 사건에 빠뜨린다.¹⁷ 이러한 이유로 기업은 윤리 요소를 국제경영활동의 중요한 고리로 생각하고 있다.

대표적인 글로벌 브랜드인 코카콜라와 폭스바겐은 소비자에게 이목을 끄는 기업으로 대중의 향의를 자아내는 대상이 될 수 있다. 보다 많은 정부는 기업에게 공공의 이익에 부합하는 방식으로 행동할 것을 요구하고 있다. 예를 들어 유럽연합에서는 제조업체에게 납, 수은 등 유해 물질

사용을 제한하였고, 기업에게 전자제품을 재활용하기 위해 회수할 것을 요구하였다. 또한 캐나다에는 25개국에서 임원 및 부정에 대해 이익을 제기할 수 있는 웹사이트(www.recol.ca)를 포함하여 뇌물수수를 처리하기 위한 민원 절차가 잘 개발되어 있다.¹⁸ 그러나 우리가 직면한 문제는 윤리적 기준이 전 세계적으로 매우 다양하다는 것이다.

국가 간 윤리 기준의 다양성

어떤 나라에서 받아들이는 행동에 대해 다른 나라에서는 비윤리적인 행위로 여길 수 있다.¹⁹ 예를 들면 다음과 같다.

- 중국에서는 자주 원출판사나 작가에게 어떤 보상도 없이 책을 위조하여 출간하고 있다. 하지만 이런 행동은 대부분 나라에서 위법한 행위라고 여긴다.
- 아프리카의 어떤 지역에서는 공급업체에게 선물을 받는 것이 허용되지만, 다른 지역에서는 불가능한 일이다.
- 미국에서 CEO들은 가장 낮은 순위의 부하직원보다 100배 이상의 연봉을 받지만, 이는 많은 지역에서 불합리한 일이다.
- 핀란드나 스웨덴에서 아동을 대상으로 광고하는 것을 금지하지만, 유럽의 다른 나라에서는 허용되는 일이다.

경제발전의 수준에 따라 윤리 기준도 다르다. 아프리카에서 굶주리는 일은 보편적이기 때문에 식당의 종업원들은 음식을 훔쳐서 집으로 가져갈 수 있다. 부유한 나라에서 식당의 종업원이 음식을 훔치는 행위와 동등한가? 기준은 시간에 따라 변화한다. 현대에는 노예제도가 허용되지 않지만, 어떤 다국적기업에 근무하는 노동자들은 유사한 작업 조건을 견디고 있다. 또한 중국의 많은 다국적기업이 운영하는 공장은 심각한 수질오염을 야기하고 있다.

상대주의

윤리의 진실은 절대적이지 않고, 대상에 따라 다르게 적용된다.

규범주의

윤리적 행동 기준은 보편적이며, 기업이나 개인이 전 세계적으로 늘 지켜야 하는 기준이다.

학자와 관리자의 두 가지 관점에서의 윤리 검토 : 상대주의와 규범주의²⁰

상대주의(relativism) 윤리의 진리성은 절대적이지 않고 대상에 따라서 다르게 적용된다고 믿는다. 이 관점에 따라 좋은 규범이 하나 생겼는데, 바로 '로마에서는 로마법을 따라야 한다'이다. 예를 들어 일본 기업은 뇌물 수수는 틀리다고 생각하지만 문화 풍속에서 뇌물 수수를 허락하는 나라에서 이런 행동이 수용된다.

규범주의(normativism) 윤리 행위의 기준은 보편적이고 세계적으로 어느 곳에서도 기업과 개인이 늘 지켜야 하는 기준이다. 이 관점에 근거하여 위의 일본 기업에서 뇌물 수수는 잘못된 것이라고 생각한다. 이러한 윤리적 기준은 세계적으로 모두 준수해야 한다. 유엔과 기타 국제기구에서는 기업에서 이러한 규범주의를 준수할 것을 권고한다. 선진 기업도 국제 무역거래에서 발생하는 비도덕적인 행위들을 바로잡으려고 하고 있다.²¹

대부분의 기업은 상대주의와 규범주의를 결합하고 있다. 옳건 그르건, 그들은 자국과 지역의 표준 개발과 기업가치 사이에서 균형을 잡기 위해 노력하고 있다. 그러나 이러한 접근법은 점점 더 보편적인 규범을 위반하는 위험을 증가시킨다. 윤리 규범이 의심되는 나라에서는 현지 법률과 가치보다 더 높은 윤리적 기준을 유지하는 것이 최선이다. 이런 방법은 영업권을 유지하는 데 도움이 되며, 나쁜 평판에 대한 잠재적 위험성을 제거할 수 있다.

윤리적 딜레마

무엇이 옳고 그른지 모두 명백하게 판정할 수는 없다. 광범위한 국제업무를 담당하는 회사가 여

러 가지 모순된 법 규정에 직면할 수 있다. 많은 상황에서 요구되는 것들이 모호하거나 일치되지 않을 수 있다. 때로는 외국의 법은 자국의 법보다 건전하지 못하거나 자국의 법과 충돌할 수도 있다. 예를 들면 미국의 산업안전보건청(OSHA)은 노무와 취업에 대한 많은 조항을 정하는데 대부분 나라에서 이런 법률은 상대적으로 낙후되어 있으며 심지어 없는 곳도 있다. 국가의 법률제도는 흔히 약하고 집행력이 부족하다. 많은 다국적기업은 국내외에서 모두 적용되는 균형점을 찾기가 어렵다. 그럼 어떻게 관리해야 할까? 그 지역의 법률제도를 따라야 할까 자국의 법률제도를 따라야 할까? 나라가 지정한 법률제도가 있더라도 심지어 회사가 강한 윤리관이 있다고 하더라도 경영자는 이런 심각한 문제를 처리할 때의 어려움에 흔히 직면할 수밖에 없다.

윤리적 딜레마의 주된 모순은 불완전한 해결책들 사이에서 동등한 결정을 내려야 할 때 서로 다른 이해관계 사이에서 나타나는 갈등과 곤경이다. 하나의 해결책은 서로 대립할 수도 있고, 한쪽이 선택되면 다른 쪽을 부정하게 될 것이다.²²

자신이 경영자라고 생각해보자. 콜롬비아에 있는 자회사 공장을 시찰할 때 이 공장은 아동 노동자를 채용하고 있다. 이 문제를 연구할 때 당신은 많은 개발도상국에서 아동 노동자를 채용하는 것이 문제가 없다는 것을 배웠다. 인도에는 5,000만 명 이상의 아동 노동자가 있다. 그중 여자는 약하기 때문에 학대나 악용될 가능성이 크다. 일을 하기 때문에 아이들은 학교에 다닐 수 없다. 학교는 그들의 미래를 개선할 수 있는 길이다. 그렇지만 아이들이 돈을 벌지 못하면 가족들은 굶주림에 시달릴지도 모른다는 것도 알고 있다. 만약 아이들이 공장에서 해고된다면 매춘이나 거리의 범죄를 포함한 다른 수입원을 찾아야 한다. 전 세계적으로 성인으로 인정되는 연령은 다르며, 어느 나라에서는 성인으로 인정하는 연령이 15세까지 내려간다. 이때 당신은 무엇을 할 수 있을까? 당신은 아동 노동의 부도덕성에 대해 화를 내야 하는가, 아니면 다른 해결책을 찾아야 하는가?

이것이 바로 국제경영에서 직면한 윤리적 딜레마의 전형적인 사례이다. 외국에서 활동하는 경영자들은 신중해야 한다. 왜냐하면 해외에서 부딪힌 상황은 현지 국가의 법률을 위반한 것으로 간주되어 체포될지도 모르기 때문이다.

윤리, 부패 그리고 책임 있는 행동의 연결

끝이 보이지 않는 윤리적 문제에 있어 회사와 경영자는 어떻게 대응해야 할까? <그림 5.4>의 조직도를 보면 우선 현지의 법률과 규정을 준수하여야 한다(피라미드 하단). 그리고 경영자는 높은 윤리적 기준을 따라야 한다(중간). 그들이 해외 업무를 확대할 때 법률과 기본 도덕 표준에 맞으면 된다고 생각한다. 그러나 우수한 다국적기업은 이 밖에 사회적 책임 행위도 강조한다. 이에 대해 자세히 살펴보자.



출처 : B. O'Kane/Alamy

맥도날드처럼 잘 알려진 글로벌 브랜드들은 특히 소비자들이 주목하고 있고, 대중의 감시를 받기 때문에 강한 윤리적 가치를 요구받는다. 사진은 스페인 마드리드 공항의 맥도날드 매장의 모습이다.

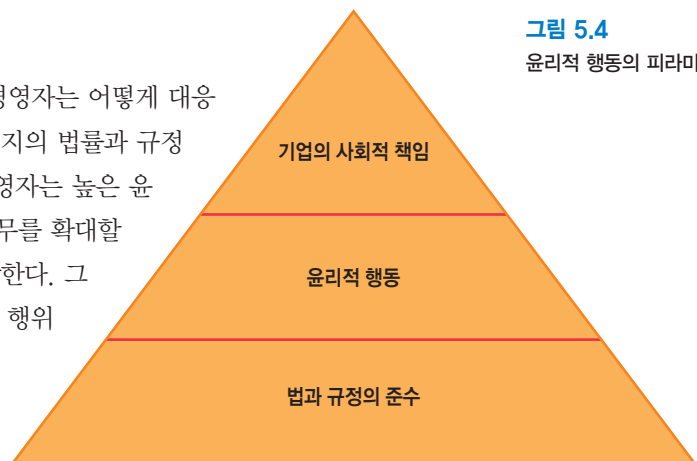


그림 5.4
윤리적 행동의 피라미드

기업의 사회적 책임

사회적 책임을 지는 것은 윤리적 행위에 대한 적극적인 태도를 의미하는 것으로, 기업은 이익의 극대화를 추구할 뿐만 아니라, 사회와 환경에 이득이 되는 행동을 해야 한다. 전형적인 기업의 사회적 책임은 다음의 가치를 포함한다.

- 인권을 침해하는 조직 방지
- 노동조합에 가입하거나 만들 수 있는 권리
- 아동 노동의 폐지
- 직장에서의 차별 제거
- 자연환경 보호
- 부패 차단
- 자선 활동 참여, 돈이나 제품 또는 자원봉사자, 기부²³

기업의 사회적 책임은 사회에 환원하는 것이다. 그러나 다수의 기업들이 아직 이런 관점을 받아들이지 않는다. 기업의 사회적 책임에 위배되는 행위는 부정적인 영향을 끼치고 심지어 파멸적인 결과를 초래할 수 있다. 인권단체들은 중국석유천연가스그룹(CNPC)이 뉴욕증권거래소에 기금을 마련하기 위해 수단에서 자행한 위험한 기업 활동에 대해 비판했다. 셸오일은 나이지리아에서 진행된 석유시추 활동에서 유독성 폐기물의 방출로 지역사회에 큰 해를 끼쳤다. 그 밖에 인도 내 월마트의 시장진입은 지역 소매상인의 이익을 침해한다는 이유로 판매 손실과 대규모 시위를 겪어야 했다.²⁴

많은 기업이 기업의 사회적 책임을 이행함으로써 실적을 향상시키고 있다. 브라질의 석유회사 페트로브라스(www.petrobras.com)는 빈곤과 아동 노동을 감소시키고, 청소년 교육을 촉진하며, 장애인의 합법적 권익 보장을 목표로 일련의 프로젝트를 통해 기업의 사회적 책임을 실현하였다. 또 페트로브라스는 아프리카에 병원, 학교, 탁아소를 설립하였다. 콜롬비아에서는 지역사회 보건요원을 훈련하는 프로그램을 개발하였고, 나이지리아에서는 비정부기구와 에이즈 예방교육을 실시하였다.

모토로라(www.motorola.com)는 50개 개발도상국에 16만 대의 저가 휴대전화를 제공했다. 아프리카에서 질병관리를 위한 모바일폰 시스템을 개발했다. 그 시스템을 통해 보건요원들은 환자들의 상태를 분류하여 보관하고, 약품 공급 상황도 검사할 수 있다. 이 데이터는 빈곤지역에서 전문가들이 질병에 대해 더 효과적으로 대응하고 약품 부족 문제, 건강 관리 문제 등을 관리하는 데 도움을 준다. 고효율적인 통신수단은 생산성을 촉진시키고, GDP 수준을 올려줄 수 있다.²⁶

〈표 5.1〉은 세계 각지의 기업이 적극적인 사회적 책임을 위해 진행한 프로젝트들이다. 예를 들면 아프리카는 에이즈로 사망하는 수가 가장 많은 곳이다. 그러나 극소수의 아프리카 사람들만 약품을 살 수 있다. 대형 제약회사인 글락소스미스클라인은 반값도 되지 않는 가격에 아프리카 사람들에게 약을 제공한다. 수량으로 본다면 개발도상국에 판매



출처 : © Bob Daemrich/Alamy

환경친화적 정책은 대부분의 기업의 사회적 책임 프로그램 중 가장 중요한 부분이다. 에어와 애플 등이 컴퓨터와 부품의 재활용을 허용하는 것도 기업의 사회적 책임 계획의 사례로 볼 수 있다.