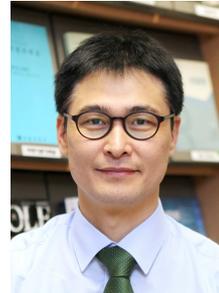


전문가 코칭

윤리경영을 가로막는 세습자본주의



방 만 기
한양대학교 연구교수

Q1. 세습자본주의란 무엇이고, 왜 문제인가?

프랑스 경제학자 토마 피케티는 『21세기 자본』에서 세습자본주의(patrimonial capitalism)가 부(富)와 소득 불평등을 발생시키는 주범이라고 주장한다. 세습자본주의는 자본주의체제에서 부가 대물림되는 관행이며 구체적으로는 기업소유권이 세대를 거듭해서 승계되는 것을 일컫는다. 특히 가업승계나 사업승계 등 다양한 용어로 사용되는 기업승계(family business succession)는 우리나라뿐 아니라 세계적으로 나타나는 일반적인 현상으로서 세계적인 기업들 가운데 미국의 대형 유통업체 월마트, 제과기업 마르스, 독일 자동차기업 BMW 등이 대표적인 세습을 통한 가족경영기업이다.

기업세습 때문에 나타나는 문제점으로는 첫째, 소득불평등을 들 수 있다. 소득대비 자본비율이 높아짐에 따라 자본소득의 파이가 커지고 자본이 자본을 낳는 소위 세습자본주의 문제가 초래될 수 있다. 피케티는 세습자본주의가 국가의 재분배 기능을 감소시키고 비민주적인 소수지배가 생겨나서 소득불평등을 고착화시키고 저성장 늪에 빠뜨릴 수 있다고 경고한다. 둘째, 소수의 기업에 자본이 집중되면서 사회적 비용이 크게 증가할 수 있다. 투명하고 합리적인 후계세습프로그램을 통해 경영능력이 검증된 전문경영인이 장기적으로 기업성과를 달성할 수 있다면 별다른 문제가 발생하지 않지만, 만일 무능력한 세습경영인이 '잘못된 의사결정'을 할 경우 기업은 물론 국가경제 전체가 위기에 빠질 수도 있다. 1990년대 중반 재벌기업들의 과잉투자는 1997년 외환위기를 촉발시킨 한 요인으로 인지되고 있다. 셋째, 순환출자 고리의 문제와 기업세습과 연관된 각종 조세회피와 편법 증여나 상속의 문제가 발생할 수 있다. 세습 기업인은 한 계열사의 지분으로 나머지 계열사에 영향력을 끼쳐 실질적인 소유주로 강력한 경영권을 행사하여 일감을 몰아주거나 기업의 공적자금을 동원해서 기업승계 프로세스를 진행함으로써 불법을 저지를 소지가 다분히 존재한다.

Q2. 윤리경영이 세습자본주의를 어떻게 해결할 수 있는가?

세습자본주의의 폐해를 해결하기 위해서는 먼저 자본과 소득에 대한 적절한 세율부과가 필요하다. 가령 누진적인 소득세율을 강화시켜 최고경영인이 사회적 책임에 좀 더 기여할 수

있도록 하는 제도적인 개선이 시급하다. 그리고 자본소득에 대한 세율을 높이는 조세제도 개혁은 부의 불평등을 개선하고 세습자본주의 폐해를 해결하는 방법이다.

한편, 기업승계과정에서 투명성(transparency)을 제고시키는 정책 역시 매우 중요하다. 선진국의 경우 기업세습과정에서 나타날 수 있는 실정법을 포함한 윤리경영의 위반을 사전적으로 예방하기 위하여 소유와 경영을 분리시켜 투명성을 강화시키고 있다. 대표적인 사례가 스웨덴의 발렌베리 그룹인데 차등의결권을 통해 지분율을 높여 자본의 기득권이 인정되지만 동시에 기업의 과감한 투자를 이끌어 내도록 정책을 고안했다.

기업승계에서 정책적으로 고민해야 할 사안으로 매우 중요한 대목은 규제의 일관성과 사회적 책임이다. 독일에서 가족소유기업은 전체 기업의 약 90%를 차지하고 사회보험이 적용되는 일자리의 약 60%를 책임질 정도로 일반적 형태이다. 이들 기업이 가업을 승계해서 계속 일자리 규모를 유지하면 일률적으로 가업상속공제를 받고 있다. 상속세 부담으로 비즈니스가 지속되기 어려운 경우를 고려한 조치고, 또한 일자리보호에 기업이 동참해야 한다는 메시지를 담고 있다. 즉, 가족기업도 윤리경영의 틀 안에서 고용유지라는 사회적 책임을 다하면 상속세 규제에서 자유로울 수 있다는 사실이다. 따라서 가업승계과정에 있는 기업은 정부의 엄밀한 실사가 필요하고 사회적 책임 회피에 대한 시민들의 지속적 모니터링이 뒤따라야 한다.

윤리연구소

시사 특특

- 세습기업 백년제국, 스웨덴 발렌베리 그룹 -

스웨덴은 실업률이 낮고 고용안정성이 높은 나라로 특히 여성의 경제활동참가율이 OECD 최고 수준인 약 80%에 이른다. 실업자의 재취업을 위한 직업훈련과 구인구직활동의 체계적인 결합은 '적극적 노동시장정책'으로 불리며 세계 각국의 벤치마킹 대상이 되고 있다. 또한 국제투명성기구(TI)의 부패인식지수(CPI) 조사에서 매년 톱5 안에 들 정도로 기업투명성이 높고 부패와는 거리가 먼 나라다. 기업의 최고경영자들은 친환경이나 노동자복지 나아가 윤리경영의 장점을 진지하게 논의할 정도로 사회적 책임의식이 높다.

수출주도 산업화로 무역의존도가 높은 스웨덴은 우리나라와 비슷하게 몇몇 가문들이 주요 기업들을 집중적으로 소유, 지배하고 있다. 따라서 스웨덴에서도 반기업 정서는 존재한다. 가구회사 이케아 창업자 잉그바르 캄프라드는 세계 4위의 슈퍼리치이지만 세금회피를 위해 스위스로 이주하여 여론의 뭇매를 맞았다. 이와 달리 스웨덴에서 존경받는 기업 가운데 하나가 현재 5대째 세습경영을 하고 있는 발렌베리 그룹이다. 우리사회에서 세습은 굉장히 부정적인 의미로 받아들여져서 선뜻 납득하기 어려운 부분이 있지만 발렌베리 가문의 독특한 경영 철학과 방침은 발렌베리 왕국을 백년을 넘게 유지시킨 원동력이었다.

◎ 160년 6대 세습을 눈앞에 둔 발렌베리

발렌베리 가문이 스웨덴 경제사에 등장한 것은 1857년 앙드레 오스카 발렌베리가 스웨덴 최초의 근대적 상업은행인 스톡홀름 개인은행(SEB)을 설립하여 큰 성공을 거두면서부터다. 이 은행은 대출기업의 경영에 깊이 관여했고 경제침체기에는 기업들 간의 인수합병 등 구조조정작업도 이끌었다. 1916년 설립된 새로운 투자회사 인베스토르가 지주회사로서 기업에 대한 지배력을 행사하는 방식은 현재까지 유지되고 있다. 2대 경영세습을 통해 장남 크누트 아가톤 발렌베리와 이복동생 마르쿠스 발렌베리 시니어가 가업을 이으면서 독특한 경영방식인 '2인 지배체제 (two-top system)'가 시작되었다. '투톱 경영'은 항상 두 사람의 후계자가 금융과 산업을 나눠 맡으면서 그룹을 이원 지배하는 방식으로 계열사의 회장과 이사직도 골고루 나눠 갖는다. 보통 한 사람은 가문의 맏이에게, 다른 한 사람은 형제 중 경영 능력이 뛰어난 사람이 경쟁을 통해 선발된다. 전성기는 3대 발렌베리 시기로 야콥 발렌베리가 금융 부문을, 마르쿠스 발렌베리 주니어가 산업부문을 담당하며 가문의 기업 수를 한층 늘려갔다. 4대 발렌베리인 페테르를 거쳐 현재 5대 발렌베리 동갑내기 사촌 마르쿠스와 야콥이 투톱으로서 가문 기업들을 이끌고 있고 6대 세습을 준비하고 있다. 차세대 발렌베리 리더 그룹은 30대 이하의 친족 30명 정도로 구성될 것으로 알려졌다.

발렌베리 가문 기업은 최전성기였던 1970년대 스웨덴 산업인력의 40%를 고용했고 스톡홀름 주식시장 총액의 40%를 차지했다. 발렌베리의 포트폴리오 산업체는 스웨덴 대표은행 SEB, 가전 Electrolux, 통신 Ericsson, 항공기 및 자동차 Saab, 전력 분야의 세계적 기업 ABB, 산업기계 Atlas Copco, 제약 AstraZeneca, Grand Hotel, 미국 장외 주식시장 NASDAQ 등 대표 간판기업 19곳을 포함 100여개 기업의 지분을 소유하고 있다. 내용적으로도 기술집약

적인 산업분야에서 숙박서비스 기업까지 매우 폭넓게 펼쳐져 있다. 2010년 기준 이들 기업 집단은 연매출액 1100억 달러로 스웨덴 국내총생산의 약 30%에 이른다.

스웨덴에서 가장 영향력 있는 경제 주체인 발렌베리 가문은 기업 의사결정에 미치는 영향력이 엄청나지만 예상과 다르게 각 개인은 스웨덴 부자명단에서 그 이름을 찾기 어렵다. 스웨덴 경제지 'Veckans affärer'(주간 사업)가 2014년 147대 부자 명단을 공개했는데, 발렌베리 가문 구성원 중 그 누구도 이름을 올리지 못했다. 가문의 부는 대부분 공익재단으로 들어가기 때문에 개인 재산은 빈약하다고 느껴질 정도다. 하지만 발렌베리 제국의 핵심 지주회사인 인베스토르 이사회는 발렌베리 가문 구성원이 장악하고 있다. 이사회 의장직과 부의장은 발렌베리 투톱이 맡고 있고 나머지 이사들도 발렌베리 그룹의 전문경영인 출신이거나 대학교수 출신으로 친정체제를 확실히 구축하고 있다. 제국의 또 다른 축인 상업은행 SEB 이사회의 의장직도 발렌베리 가문의 핵심 구성원이 맡아서 전통적으로 인베스토르와 SEB의 이사회를 장악하는 방식으로 그룹 내 기업들의 경영을 지도하고 있다. 경영세습과 막대한 부의 축적에도 불구하고 발렌베리 그룹이 국민기업이 된 까닭은 지난 160년 간 '기업의 생존 기반은 사회'라는 창업자 정신을 실천했기 때문이다. 발렌베리 가문은 한번 세운 원칙을 철저히 지켜왔다. 6대 세습을 눈앞에 둔 발렌베리 가문의 명맥은 독특한 후계구도를 지니고 있다.

◎ '존재하지만 드러내지 않고' 노블레스 오블리주를 실천하다

발렌베리 가문의 가계도에는 세대마다 적어도 한 명의 마쿠스와 한 명의 야콥이라는 인물이 등장하는데, 이러한 독특한 명명법은 발렌베리 가문의 오랜 전통에 따른 것이다. 이는 후손들에게 강한 가족구성원으로서의 책임감과 유대의식을 심어주기 위한 것으로, 미래세대의 성공을 기원하는 그들만의 방식이다. 발렌베리 그룹은 "가족기업이라는 절대 원칙을 이어가되 경영에 적합한 사람이 있는 경우에 한 한다"는 규칙이 있다. 해군사관학교 출신의 그룹 설립자 앙드레 오스카 발렌베리는 자녀들을 △해군사관학교에 입학시켜 애국심을 고취시키고 △세계 금융 중심지에서 경험과 능력을 쌓게 하는 치밀한 후계프로그램을 실천했다. 이 과정에서 검증된 2명이 후계자로 선정되어 '견제와 균형'의 원리 아래 발렌베리 가문이 사회적 책임을 다하도록 이끌어야 했다. 발렌베리 가문은 북유럽 최초의 경제대학 '스톡홀름경제대학' 설립을 주도하여 스웨덴의 수많은 경영자를 길러냈고 그들에게 사회적 책임을 갖게 했다.

발렌베리는 특히 어린 자녀들에게 특권보다는 의무와 책임에 대해 가르쳤다. 발렌베리는 '존재하지만 드러내지 않는다(Esse non videri)'는 가문의 모토 아래 대중의 시선을 피하기 위해 노력하고 미디어의 스포트라이트를 받는 것을 금기시한다. 그 결과 발렌베리 가문이 탈세나 사생활 문제 등으로 사회적 물의를 일으킨 적이 없었다. 그러나 사회공동체가 위기에 처하면 앞장서서 자신의 역할을 충실히 실천해왔다. 1980년대 초 경제가 어려운 상황에서 이케아는 절세를 위해 본사를 네덜란드로 옮겨갔지만, 발렌베리 가문은 출혈을 감수하면서도 스위스 등 조세 피난처로 가지 않고 인구 900만 명의 내수시장에서 창출한 부를 오히려 사회에 환원하였다.

발렌베리 가문에서 기업 활동 외에 다른 방식으로 국가에 봉사하거나 인도주의적 실천을 한

인물들이 여럿 있다. 2대 발렌베리 크누트 아가톤은 1차 세계대전 중 외무부 장관직을 성공적으로 수행하는 등 다양한 공직활동을 통해 국가에 봉사했다. 또한 자신의 국제 비즈니스 네트워크를 활용하여 스웨덴 국채의 해외 발행을 지원하기도 했다. 스웨덴의 가장 존경받는 인물 가운데 한 사람인 4대 발렌베리 라울은 2차 세계대전 말 헝가리 주재 외교관으로서 위험을 무릅쓰고 나치 치하 헝가리 유대인들의 아우슈비츠 이송과 학살을 막아 무려 10만 명의 목숨을 구했다. '스웨덴의 쉐들러'라고 불리는 그는 헝가리로 진격한 소련군에 의해 미국 정보기관의 첩자라는 의심을 받아 소련으로 이송되었다가 사망한 것으로 알려졌다. 오랜 세월을 걸친 다양한 공익적 활동을 통해 발렌베리 가문은 스웨덴 국민에게 애국적이고 기품 있는 가문으로 인식되고 있다.

◎ 소유 대신 공익재단을 통한 기업지배

발렌베리 그룹의 실질적인 주인은 가문의 후계자가 아니라 발렌베리 재단이라고 할 수 있다. 5대 세습에도 불구하고 국민적 저항 없이 지금과 같은 소유구조를 유지할 수 있었던 것은 재단을 정점에 둔 피라미드식 소유구조 때문이라고 평가한다. 15개의 공익재단이 지주회사 인베스트로의 지분을 갖고 있는데, 크누트-엘리스 발렌베리, 마리안-마르쿠스 발렌베리, 마르쿠스-아말리아 발렌베리 등 대표적인 3개 재단이 가진 지분은 42.9%에 달한다. 160년간 축적한 부의 대부분이 3개 재단에 나눠져 있는 셈이다. 발렌베리 그룹은 매년 그룹 이익금의 85%를 법인세로 납부, 사회에 환원한다. 발렌베리 재단의 수익금도 전액 기초기술과 학술지원 등 공익목적에 쓰인다. 그리고 발렌베리 그룹의 토대가 사회에 있다는 흔들림 없는 신념에 따라 대학, 도서관, 박물관을 건립해서 사회 전체가 혜택을 볼 수 있게 한다. 탄생 100주년을 맞는 가장 큰 규모의 크누트-엘리스 발렌베리 재단이 설립 이래 지금까지 기부한 금액은 총 135억 크로나(약 2조 300억 원)에 이른다. 스웨덴의 과학자치고 발렌베리 재단의 연구 자금을 받지 않은 사람이 없을 정도이고 노벨상 위원회에도 거액을 기부하고 있다.

발렌베리 그룹은 기업을 '소유'하기 어려워도 재단을 통해 '지배'는 할 수 있다는 발상의 전환에 성공한 것이다. 막대한 세금과 이익을 사회에 환원하는 대신 한 가지 '조건'을 내걸었는데, 그것은 소위 '황금주'라고 불리는 '차등의결권' 제도이다. 발렌베리 가문의 상당수 주식은 일반 주식의 최대 1000배(현재 최대 10배)에 달하는 의결권을 부여받아 기업경영권이 확실하게 보장된다. 차등의결권을 가진 주식을 합해 재단 소유 주식의 의결권은 90%에 육박한다. 이 독특한 제도의 연원은 극심한 노사분규에 시달렸던 1938년으로 거슬러 올라간다. 당시 스웨덴경영자연합(SAF), 스웨덴노총(LO), 그리고 정부의 3자 간 역사적인 '노·사·정 대타협'인 살트세바덴협약(Saltsjobaden Agreement)을 체결했다. 이 협약의 핵심 내용은 △차등의결권 제도를 도입해 오너 일가의 기업 지배권을 인정하고 △대신 기업이이익금의 85%를 법인세로 납부한다는 것이다. 기업의 선택 사항이었지만 이후 북유럽에서 확산되어 2011년 현재 스웨덴 상장 기업의 55%, 핀란드 상장 회사의 36%, 덴마크 상장 주식회사의 33%가 이 제도를 실시하고 있다. 특히 협약에 규정된 해고 노동자의 재교육과 직장 알선을 주선하는 적극적 노동시장정책은 스웨덴 노사관계 안정의 밑거름이 됐다.

발렌베리는 협약 체결 후 노동조합을 경영 파트너로 인정하여 긴밀한 관계를 유지하기 시작했고 노조 지도자들과 스스럼없이 만나 의견을 나누는 등 많은 노력을 기울이고 있다. 스웨

덴의 노조는 법에 따라 일정 규모 이상의 기업에서는 이사회에 참여할 수 있는 권한을 갖고 있다. 실제로 에릭슨의 이사회 멤버 15명 가운데 6명이 노동자 대표로서 노조와 경영의 파트너 관계를 유지하고 있다.

◎ 발렌베리 그룹의 투명경영과 사회공헌

발렌베리 그룹이 외형적인 기업규모나 경쟁력보다 더욱 돋보이게 하는 것은 바로 투명경영과 사회공헌을 강조하는 그들의 경영철학이다. 이것이 160년 동안 5세대에 걸쳐 소위 세습 경영을 펼치고 있음에도 불구하고 국민적 지지와 사회적인 존경을 받게 만든 원동력인 것이다. 스웨덴 정부가 나서서 차등의결권 제도 등을 통해 외국인의 적대적 인수·합병 가능성을 차단할 만큼 발렌베리 그룹에 대한 국민의 신뢰가 각별하다. 발렌베리 그룹은 유통이나 식품 등 이른바 중소기업형 사업 분야에 투자한 적이 한 번도 없을 정도로 이윤에만 집착하는 기업이 아니다. 엄청난 경제 집중도를 갖고 있지만 증여·상속 과정에서 변칙적이고 불법적인 문제를 한 번도 일으킨 적도 없다.

발렌베리 그룹이 재단을 통해 지주회사를 확실하게 지배하지만, 더욱 중요한 것은 지주회사 산하 기업들의 경영정보를 적극적으로 공개하면서 '투명경영'을 실천해왔다는 사실이다. 발렌베리 그룹은 가문 구성원이 각 계열사 이사로 경영에 참여하는 투명한 독립 경영체제를 유지하기 때문에 비공개로 자회사에 투자해 주식시장 상장으로 막대한 시세차익을 누리는 것이 원천적으로 불가능하다. 뿐만 아니라 발렌베리는 경영인 우선주의 철학을 바탕으로 능력 있는 전문경영인에게 경영권을 일임하고 있지만, 기업에 대한 장기적인 책임을 철저히 묻는 '적극적 오너십'을 실천하고 있다. 이처럼 발렌베리는 그 내면의 경영철학, 기업가 정신, 사회공헌에 이르기까지 우리 기업에게 신선한 화두를 던져주기에 충분하다. 그리고 스웨덴에서 오랜 기간 지속된 노사화합의 평등한 사회적 문화는 발렌베리 그룹이 80년 전부터 숭수범해왔기에 가능한 것이며 기업신뢰도가 바닥인 우리에게 시사하는 바 매우 크다.

*참고

- <http://www.economist.com/news/business/21694555-lessons-100-years-familys-industrial-empire-nordic-pyramid>
- <http://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=13248>
- <http://weekly.chosun.com/client/news/viw.asp?ctcd=C02&nNewsNumb=002200100009>
- http://magazine.hankyung.com/business/apps/news?popup=0&nid=01&c1=1001&nkey=2012080300870000441&mode=sub_view

보고서리뷰

- 재벌총수일가의 경영권세습과 전문가인식 분석 -

2008년 삼성비자금 사건으로 이건희 회장이 경영일선에서 물러난 지 채 십년이 되기 전 그 아들 이재용 부회장이 뇌물공여 등의 혐의로 구속돼 법원의 판단을 기다리고 있다. 이 부회장의 구속은 재벌지배구조의 취약성과 경영권 승계 시스템의 문제점을 고스란히 보여주는 사건이다. 국민들이 듣는 재벌관련 소식은 주로 분식회계나 비자금 관련 내용, 후계구도를 둘러싸고 벌어지는 경영권 분쟁이나 유산상속 등의 송사, 재벌들의 갑질 행패 등 그 내용이 다양하며 상식적으로 도저히 납득 못할 부분도 있다. 전문가 및 국민 모두가 재벌의 구속이나 사면 문제에 관심을 가질 수밖에 없는 이유는 재벌의 잘못된 판단과 부정한 사익추구 행

위가 우리경제에 치명적인 악영향을 줄 수 있기 때문이다.

경제개혁연구소가 펴낸 「재벌총수일가의 경영권세습과 2015년 전문가인식도 분석」(위평량 저, 경제개혁리포트 2015-04) 보고서는 한국 재벌그룹에서 이루어지고 있는 경영(권)세습의 일반적인 의미와 재벌3~4세의 경영세습에 대한 전문가들의 평가를 분석하고 있다. 즉, 재벌의 부와 경영권의 세습과정에 대한 평가가 어떤지, 세습경영인의 개인적인 경영능력을 바라보는 시각은 어떤지 등을 전문가 설문조사를 통해 살펴본 보고서이다.

◎ 분석대상과 분석방법

2016년 공정거래위는 '상호출자제한 기업집단' 기준을 자산규모 5조원에서 10조원으로 상향 조정하여 대기업집단이 65개에서 28개로 줄어들었다. 보고서는 2014년 기준 대기업집단으로 지정된 63개 중 총수가 있는 40개 기업에서 임원으로 5년 이상 근무한 재벌총수 자체 11인을 대상으로 50명의 평가전문가집단(대학교수 18명, 주요 민간 연구소 전문가 12명, 자본시장 펀드매니저 11명, 증권분석가 9명)이 설문에 응답한 내용을 분석한 것이다. 24개의 설문항목은 일반론(8개), 소유권승계과정(2개), 경영능력(13개) 및 도덕성(1개) 등이다.

◎ 경영세습을 둘러싼 쟁점들

재벌그룹의 경영세습은 △선대에 축적된 재산을 상속받는 부의 대물림이 있고, △그룹계열사 전반에 대해 막강한 경영권을 행사할 수 있는 주식지분을 상속받아 실제적 영향력을 행사하는 것으로 나눠서 생각해볼 수 있다. 전자의 경우 세법에 합당한 세금을 납부하면 절차적 정당성이 확보된다고 하지만 법망을 피해 여러 편법적인 증여나 상속이 이루어지기 때문에 국민적인 비난의 목소리가 높다. 기업지배구조의 투명성이 항상 문제가 되는 우리의 기업현실에서 지배주주의 지분율이 낮은 기업자원을 지배주주의 지분율이 높은 기업으로 이전시키는 부당내부거래, 즉 터널링이 자주 발생할 수 있다. 재벌기업이 계열사들을 동원해 총수일가의 지분율이 높은 계열사에 일감을 몰아주어 총수집안의 재산을 편법적으로 증식시키고 총수 자체로의 경영승계를 편법적으로 도울 가능성이 있다. 이를 방지하기 위해서는 공정한 금융제도, 높은 수준의 투명성과 낮은 수준의 부패, 최고 수준의 회계기준 및 사법기준, 철저한 납세준수가 필요하다.

주식지분상속으로 경영권을 세습할 경우 문제가 되는 것은 세습당사자의 경영능력이다. 무능한 경영인은 자신뿐 아니라 선의의 투자자와 근로자 그리고 공급망이나 유통망 등 이해관계자 모두에게 치명적일 수 있다. 특히 대기업이 국민경제에서 차지하는 비중이 매우 높은 현실은 세습경영인의 능력문제가 우리 경제시스템을 위협하는 불안요인이 될 수 있기 때문에 철저한 검증은 요구한다. 가족기업의 성공 사례인 월마트나 BMW의 경우 소유권을 갖고 있지만 경영에는 직접 관여하지 않고 기껏해야 이사회의 비집행이사, 감독이사회의 이사로 참여하고 있다. 월마트는 철저한 CEO 승계프로그램을 통해 충분한 기간을 두고 후보군을 선발하여 다양한 분야의 경험을 쌓게 함으로써 전문경영인으로서의 역량을 키운다. 가족기업의 경우 가족 구성원을 경영에서 배제하는 것도 역차별 논란이 일 가능성이 높은 만큼, 내부 경영승계에 대한 합리적인 프로그램을 갖추고 모든 능력 있는 후보자들이 상호경쟁을 통해 검증된 인물이 경영권을 승계하는 것이 바람직한 대안일 것이다.

◎ 재벌승계에 관한 일반론 분석

- ①전문가 집단은 경영권이 총수자녀에게 승계되는 것이 바람직하지 않다는 응답(56.0%)이 바람직하다는 응답(14.0%)보다 4배나 높게 나타날 정도로 부정적 시각이 압도적이다.
- ②총수자녀의 경영권 승계가 기업 가치에 부정적인 영향을 준다는 전문가들이 58.0%에 이 큰 반면, 긍정적 영향을 미친다는 전문가들은 6.0%에 불과하다. 10배 가까운 전문가들이 부정적 평가를 하는 것으로 보아 자녀의 경영권 승계가 기업 가치에 부정적인 영향을 주는 것으로 받아들여도 무리가 없을 것 같다.
- ③자녀의 경영권 승계의 문제점에 대한 질문에 경영능력이 검증되지 않았다(36.67%), 불법 편법상속(30.83%), 경쟁 없는 승계(19.17%), 그리고 승계 과정의 불투명성(13.3%) 순으로 높은 응답을 보인다. 전문가들은 자녀의 경영권승계에 관해 특별히 경영능력이 검증되지 못한 점 그리고 부의 불법적인 상속을 가장 우려하고 있는 것으로 풀이된다.
- ④경영권의 자녀승계에 따른 장점이 무엇이라는 질문에 경영권 안정에 기여한다(47.17%), 해당기업의 예측가능성에 도움을 준다(39.62%), 충분한 경영수업(9.43%), 과당경쟁 해소(3.77%) 순으로 응답률을 보인다.
- ⑤소유권 승계과정 중에 발생한 문제가 향후 경영권 승계의 정당성에 부정적인 영향을 미친다고 생각하느냐는 질문에 그렇다(90%)는 응답이 거의 대부분이다.
- ⑥총수일가 개인이 저지른 위법행위(횡령, 배임 등)가 그룹 경영권 승계 여부를 결정하는데 얼마나 중요하냐는 질문에 중요하다(86%)는 응답이 매우 높게 나타난다.
- ⑦총수일가 개인의 도덕성(횡령·배임 등 경제사건 제외한 기타 범죄경력 등)이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 얼마나 중요하냐는 질문에 중요하다(73.5%)는 응답이 매우 높다.
- ⑧경영권 승계를 위해 갖추어야 할 요건을 묻는 질문에 경영능력(47.27%), 소유권 승계과정의 적법성(31.27%), 승계자의 도덕성(21.47%) 순으로 응답한다.

전문가그룹이 내린 평가는 △자녀의 경영권승계가 바람직하지 않고 △자녀의 경영권승계가 기업 가치를 훼손시킬 수 있다는 사실이다. 또한 △경영능력 부재와 불법·편법적인 부의 상속이 경영권승계 가장 중요한 문제이며 △소유권 승계과정에서 발생한 문제가 향후 경영권 승계의 정당성을 훼손시킬 수 있고, 총수일가 개인이 저지른 경제사건(횡령, 배임 등)이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 중요하다는 점이다. 마지막으로 △총수일가 개인의 도덕성이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 매우 중요하며, △경영권 승계를 위해 갖추어야 할 가장 중요한 요건은 경영능력과 소유권 승계과정의 적법성인 것으로 밝혀졌다.

◎ 조사대상자 개인별 평가분석

후계자들의 개인적인 경영능력 평가는 100점 척도로 평균 35.79점에 불과한 것으로 나타나 전문가들은 경영후계자들에 대해 낙제점을 줄 정도로 매우 비판적인 입장을 견지하고 있는 것으로 확인된다. 특히 승계과정에 관한 설문인 '승진기간,' '경영능력 검증,' '후계자 선정과정에서의 경쟁,' '승계과정의 투명성'에서 평균적으로 10점 만점에 2.42점~2.58점으로 매우 낮은 점수가 부여됐다. 반면, 임원재직 중의 독자적인 경영판단 및 조직 장악력에 대한 문항은 4.23점~4.27점으로 평가되어 상대적으로 높게 나타났다. 이러한 결과는 평가대상 경영인들은 여전히 그들의 앞 세대가 현직(회장)에서 그룹 경영에 절대적인 영향력을 발휘하고 있는 가운데 여전히 경영수업을 받고 있는 것으로 보기 때문에 상대적으로 좋은 결과가 나타

난 것이다. 다음으로는 '충분한 경영수업과 그룹을 이끌어갈 자질과 전문성(3.46점),' '비전과 전략에 대한 내·외부 소통(3.24점),' '고용·복지 및 노조 등에 대한 시각'(3.30점) 부문에서의 평가는 상대적으로 낮았다. 이는 노동력 등 인적자본의 중요성이 날로 커가는 추세와도 동떨어진 결과여서 우려스러운 부분이다. 마지막으로 향후 회사발전 가능성 평가와 경영실적에 대한 기여도 등에는 3.53점~3.68점을 부여 받았다.

조사대상자의 임원승진 시점 및 직위 등이 결정되는 요인이 무엇이라고 생각하느냐는 설문에서 '지배주주 또는 회장의 판단'이 무려 92.73%의 비중을 차지해 압도적으로 중요한 요인인 것으로 나타났다. 반면 '나이', '경영능력', '경영수업연수'는 각각 5.89%, 4.58%, 3.59%로 나타나 크게 중요하지 않은 것으로 나타났다. 이 결과는 재벌그룹 후계자들이 객관적이고 합리적인 후계육성 프로그램에 의해 선정되는 것이 아니라, 시중에 알려진 바와 같이 재벌그룹 총수의 판단이 중요한 기준이라는 사실을 다시금 확인한 셈이다.

◎ 경영권세습이 주는 시사점

스웨덴 경제의 30%를 차지하는 발렌베리 그룹, 네덜란드에 본사를 둔 스웨덴 가구업체 이케아, 덴마크 기업들인 머스크(해운), 레고(완구), 칼스버그(맥주), 노보 노르디스크(제약) 등의 북유럽 가족기업들은 오랫동안 기업이 장수할 수 있는 지배구조와 시스템을 발전시켜 창업자가 설립한 재단이 최대 주주인 경우가 대부분이다. 세계 최대 운송/에너지 기업 AP 밀러 머스크의 경우 밀러 가족재단이 의결권의 60% 이상을 갖고 있다. 창업자 개인지분을 대부분 재단에 귀속시켜 가문의 공동재산으로 관리하면 후계자들의 지분 싸움을 방지할 수 있고 기업이 다른 기업에 넘어가지 않도록 견고한 방어벽을 쌓는 효과가 있다.

유럽 가족기업의 경우 엄격한 후계자 선발 시스템으로 잘 알려져 있다. 부모 도움 없이 혼자 힘으로 명문대를 나오고, 세계 시장의 다른 기업에서 근무하면서 역량을 입증하는 까다로운 기준을 통과해야 기업 경영에 참여할 수 있는 후보자가 된다. 가족이라고 무조건 경영인의 자리를 제공하는 경우는 거의 없다. 우리도 이러한 기업승계 문화를 빨리 정착시켜 재벌의 세습경영 때문에 국민들이 반기업정서를 표출하는 일은 사라져야 할 것이다. 이를 위해 기업은 투명경영과 준법경영이 필요하고, 승계과정에서 세법이 요구하는 절차적 정당성이 반드시 요구되며, 마지막으로 공정하고 합리적인 후계자 양성 프로그램을 마련하여 모두의 사랑을 받는 기업으로 거듭나야 한다.

*참고

- “재벌총수일가의 경영권세습과 2015년 전문가인식도 분석” (위평량 저, 경제개혁연구소. 2015. 3. 30)

뉴스클리프

국내 동향

1. 공정위, 퀄컴에 사상 최대 과징금 1조 300억 원 부과

공정거래위원회는 칩세트 공급과 특허권을 연계해 확보한 시장지배력으로 정상적인 경쟁을 방해하고 특허권을 독식한 글로벌 IT업체 퀄컴에 1조 원이 넘는 역대 최대 과징금을 부과했다. 퀄컴이 보유한 표준필수특허(SEP)를 차별 없이 칩세트제조사 등에 제공하도록 하는 내용의 시정명령도 함께 내려졌다. 미국에 있는 퀄컴의 본사 퀄컴 인코포레이티드는 특허권 사업을, 나머지 2개사는 이동통신용 모뎀칩세트 사업을 하고 있다. 이번 과징금은 사상 최대 규모다. 지금까지 최대 과징금은 2010년 4월 판매가격을 담합한 6개 액화석유가스(LPG) 공급회사에 부과한 6689억 원이었다.

칩세트제조사이자 특허권사업자인 퀄컴은 휴대전화 생산에 필수적인 이동통신 표준필수특허(SEP)를 보유하고 있다. 퀄컴은 특허이용을 원하는 사업자에게 SEP을 공정하고 합리적이며 차별 없이 제공하겠다는 내용의 국제표준화기구 특허(FRAND)를 선언하고 SEP 보유자 지위를 인정받았다. 하지만 퀄컴은 삼성·인텔 등 칩세트사가 SEP계약 체결을 요구하면 이를 거부하거나 판매처 제한 등의 조건을 붙여 실질적인 특허권 사용을 방해한 것으로 드러났다. 퀄컴은 이렇게 강화된 칩세트 시장지배력을 지렛대로 삼아 칩세트 공급 중단 위협을 가하며 휴대전화제조사와 특허권 계약을 자신에게 일방적으로 유리하게 체결했다. 퀄컴은 휴대전화 제조사에 자사의 칩세트와 관련된 특허권을 일괄적으로 제공하는 대가로 휴대전화 제조사가 보유한 이동통신 관련 필수특허를 무차별적으로 끌어모았다.

휴대전화 제조사들은 휴대전화에 꼭 필요한 퀄컴의 칩세트를 공급받기 위해 울며 겨자 먹기로 자신이 막대한 비용을 투자해 개발한 특허권을 내줄 수밖에 없었다. 특허권이 퀄컴에 집중되면서 타사의 칩세트뿐만 아니라 타사 칩세트를 사용한 휴대전화까지 퀄컴의 특허권 공격 위험을 걱정해야 하는 처지가 됐다. 결국, 휴대전화 제조사들은 점점 퀄컴 칩세트에 의지할 수밖에 없었고 마땅한 공급처를 찾지 못한 칩세트제조사들은 하나둘씩 문을 닫아야 했다.

공정위는 과징금과 함께 칩세트사가 요청하면 퀄컴이 부당한 제약 조건을 요구하지 않고 특허 라이선스 계약에 성실히 임하도록 하는 시정명령도 내렸다.

*참고

- <http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20161228000741>
- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/12/28/0200000000AKR20161228042451002.HTML?from=search>

2. 권익위, '반부패·청렴정책 추진지침 전달회의' 개최

국민권익위원회는 2월 8일 대전시 한국철도공사 대강당에서 '2017년 반부패·청렴정책 추진지침 전달회의'를 개최했다고 밝혔다. 이날 행사에는 중앙행정기관과 지방자치단체 등 1천 300여개 공공기관 감사관이 참석했다. 권익위는 이 자리에서 반부패를 위한 인프라를 구축하고, 공직자 청렴 의식을 내면화하며, 민·관이 반부패 협업을 강화해야 한다고 밝혔다.

특히 청탁금지법이 우리 사회에 안정적으로 뿌리내릴 수 있도록 제도적인 운영기반을 강화하고, 공무원 행동강령을 개정해 이해충돌 방지 규정을 도입하는 한편 구조적인 부패 취약

분야에 대해 집중적으로 제도 개선을 추진하겠다고 설명했다.

이밖에 청렴시민감사관 제도를 내실화하고, 기업의 청렴 활동을 지원하기 위해 기업 반부패 가이드를 보급하기로 했다.

<http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/02/08/0200000000AKR20170208095800001.HTML?input=1179m>

<http://www.fnnews.com/news/201702080953210284>

3. 금융위, '회계 투명성 및 신뢰성 제고를 위한 종합대책' 발표

대기업들이 같은 회계법인에 감사를 맡기는 평균 연수가 6.8년에 달하는 것으로 조사됐다. 이는 정부가 기업의 회계부정 방지를 위해 도입하겠다고 밝힌 동일 외부감사인 선임 제한인 6년을 넘어선 것이다. 1월 25일 기업 경영성과 분석 사이트인 CEO스토어가 국내 500대 기업 중 감사보고서를 제출한 483개 기업의 2015년 말 기준 외부감사인 현황을 조사한 결과, 같은 회계법인에 감사를 맡긴 기간은 평균 6.8년이 되는 것으로 나타났다. 특히 금융당국이 동일 외부감사인의 유지 연한으로 정한 6년을 넘긴 곳은 269개사(55.7%)에 달했다.

일본의 경우 동일 회계법인에 감사를 맡길 수 있는 기간을 5년 이하로 제한하고 있고, 미국은 회계법인의 담당 최고파트너가 바뀔 경우에 한해서만 동일 회계법인에 감사를 계속 맡길 수 있도록 하고 있다. 미국 딜로이트(Deloitte)는 15년째 회계감사를 맡은 기업이 3개에 불과했고, KPMG와 언스트앤영(Ernst & Young), 프라이스워터하우스쿠퍼스(PwC) 등도 최장 13년째 회계감사를 수행 중인 기업이 각각 6곳, 9곳, 13곳에 그쳤다고 CEO스코어는 전했다.

앞서 금융위원회는 2017년 1월 22일 상장회사가 6년간 동일 회계법인에서 감사를 받으면 이후 3년 동안 다른 회계법인의 감사를 받도록 하는 내용이 담긴 '회계 투명성 및 신뢰성 제고를 위한 종합대책'을 발표했다. 이 제도는 입법과 2년간의 유예기간을 거쳐 이르면 2019년부터 시행될 예정이다

*참고

- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/01/24/0200000000AKR20170124187800003.HTML?from=search>

해외 동향

1. 英롤스로이스, 뇌물 혐의로 9600억 벌금 합의

영국 항공엔진 제조업체인 롤스로이스가 뇌물 관련 혐의로 영국, 미국, 브라질 등에 6억 7100만 파운드(약 9600억 원) 벌금에 합의했다고 파이낸셜타임스가 보도했다. 롤스로이스는 영국에 4억 9720만 파운드를, 미국과 브라질에는 각각 1억 7000만 달러와 2560만 달러를 지급해야 한다. 롤스로이스는 "이날 미 법무부, 영국 중대부정수사국(SFO), 브라질 연방정부와 중국, 브라질, 인도네시아 등 해외 시장에서의 부패 혐의와 관련해 기소 유예 협정을 맺었다"라고 전했다. 이번 합의는 롤스로이스가 사업 수주를 위해 불법적으로 중개인을 고용하고 일부 뇌물을 제공했다는 혐의에 따른 것이다. 롤스로이스는 인도네시아에서 하지 무하마드 수하르토 전 대통령 아들 토미 수하르토에게 2000만 달러 등을 제공하고 인도네시아 항공사인 가루다에 자사 엔진을 구입하도록 요구했다는 혐의를 받고 있다.

*참고

- <http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JH41&newsid=02387846615798704&DCD=A00804&OutLnkChk=Y>
- <http://edition.cnn.com/search/?text=bribery>

2. 美·英, '러 자금세탁' 도이체방크에 벌금 7350억 원 부과

미국 뉴욕주 금융서비스국(DFS)은 영국 금융감독청(FCA)과 합동으로 자금세탁과 관련한 도이체방크 내부 보호장치의 광범위한 취약성을 확인했다며 DFS는 4억 2천500만 달러(4950억 원), FCA는 2억4백만 달러(2400억 원)의 벌금을 각각 부과하기로 했다고 밝혔다.

도이체방크는 지난 2011~2015년 러시아 고객들이 모스크바와 런던, 뉴욕 지점을 통해 100억 달러(약 11조 6500억 원) 규모의 자금을 해외로 빼돌리는 것을 방관했다는 의혹을 받아왔다. 이들은 모스크바에서 루블화로 주식을 산 직후에 같은 주식을 런던에서 되팔아 달러화를 챙기는 '미러 트레이딩' 방식으로 자금세탁을 한 것으로 나타났다.

DFS는 도이체방크가 이러한 돈세탁 계획을 감지하고 막을 기회가 있었지만 결국 실패했다고 전했다. 이에 도이체방크는 양국 기관들과 협력해 벌금을 부담하겠다는 의사를 밝혔다.

도이체방크는 2005~2008년 미국에서 주택저당증권(MBS)을 부실 판매한 혐의로 수년간 조사를 받았고, 작년 미국 법무부와 과징금 및 소비자 구제안으로 총 72억 달러(약 8조 4000억 원)를 지급하기로 합의한 바 있다.

*참고

- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/01/31/0200000000AKR20170131076700009.HTML?from=search>
- <http://money.cnn.com/2017/01/17/news/economy/deutsche-bank-fine/index.html>

3. 스위스 세계적 금 제련 기업, 국제범죄 연루혐의

'스위스의 화려한 금 제련 기술 뒤에는 피 묻은 금이 있다.' 세계적인 경쟁력을 자랑하는 스위스 금 제련 산업이 자금 세탁과 전범 지원, 인권 유린 같은 심각한 국제범죄에 연루돼 있다는 비판이 커지고 있다. 2016년 12월 29일 월스트리트저널에 따르면 세계 10대 금 제련 기업 중 스위스 국적인 아르고르헤라우스, 발캄비, 팜프, 메탈로르테크놀로지스 4개사는 최근 수년 사이 각종 범죄에 연루된 혐의로 고발당한 경험이 있다. 아르고르헤라우스는 콩고 민주공화국의 무장 세력이 자금 확보를 위해 약탈한 금을 구입한 혐의로 지난해 스위스 연

방검찰에 의해 기소됐다. 회사 측은 무장단체를 지원할 의도가 없었고, 거래 과정에서 정확한 정보를 파악할 수 없었다고 반박했지만 선진국의 유명 기업이 전범 집단의 장물을 취득했다는 비난을 피할 수 없었다. 스위스 시민단체인 퍼블릭아이의 최근 보고서에 따르면 발캄비는 아프리카 소국 부르키나파소의 금광에서 어린이들이 채굴한 금을 수입해 아동 인권 유린을 방조했다는 의심을 받고 있다. 발캄비는 사실이 아니라며 강도 높은 자체 조사를 벌였다. 스위스 금 제련 기업들의 국제 범죄 연루 의혹이 제기되자 스위스 정부와 국제자금세탁방지기구(FATF) 등은 규제와 감시를 강화하고 스위스 금 제련 기업들이 '위험한 거래 활동'을 개선해야 한다고 경고했다. 지난해 스위스 의회는 자국 금 제련 기업들에 금을 공급하는 업체들의 인권 기록을 공개하는 법안을 발의했다. 스위스 금 제련 기업들의 경영 행태를 바꿔야 한다는 지적도 나온다. 그동안 이들은 스위스계 은행 못지않은 '비밀 경영'을 해 왔다. 세계 10대 금 제련 기업에 속하는 4곳 모두 매출과 영업이익 등 기본적인 경영 정보도 공개하지 않았다. 크리스토프 와일드 아르고르헤라우스 대표는 WSJ 인터뷰에서 "관련 기업들이 불투명성 때문에 나쁜 집단으로 인식된 은행들과 같은 취급을 받고 있다"며 "(투명성을 강화해) 금 제련 기업에 대한 인식을 긍정적으로 바꿔야 한다"고 말했다.

***참고**

- <http://news.donga.com/List/3/0201/20161230/82101750/1>

국내외 행사소식

(국내) 리더스모닝포럼

기업핵심리더의 리더십과 혁신에 필요한 콘텐츠를 제시하며 실무에 적용 가능한 케이스 스터디 중심으로 학습하고, 비즈니스 네트워킹 기회를 제공

주최: 한국능률협회

일자: 2017년 4월 7일

장소: 코엑스 인터컨티넨탈호텔, 서울

출처:

http://www.kma.or.kr/usrs/bbs/kmaUsrsBbsPstDetail.do?p_bbs_id=235&p_pst_id=100633&p_bbs_type=02&p_pageno=1&p_listscale=10&p_sortorder=PST_GRP+DESC%2C+SORTORD+ASC&p_dvc_nm=PC&mkey=33151&p_srch_text=

(국내) 내부감사 수행기법 교육

내부감사, 내부통제, 윤리경영, 준법감사, 관리, 경영지원 부문 부서장 및 실무진을 대상으로 감사인이 접촉하는 사람으로부터 유용한 자료를 얻을 수 있는 인터뷰 능력 향상과 확실성 높은 정보를 획득하는 샘플링 기법 등 습득

주최: 한국생산성본부

일자: 2017년 3월 13일 ~ 3월 15일

장소: 한국생산성본부(서울)

출처:

<http://www.kpc.or.kr/education/CourseInformation.asp?YY=2017&CourseSeq=2514&Serl=83666&UMeduType=49049003&UMeduTheme=49050008>

(국외) SCCE's European Compliance & Ethics Institute(유럽 컴플라이언스 & 윤리 포럼)

컴플라이언스 프로그램의 소개 및 개발, 유지 등을 공유하며 네트워킹을 통한 정보의 교환 및 학습의 기회 제공

주최: Society of Corporate Compliance and Ethics(SCCE)

일자: 2017년 4월 2일 ~ 4월 5일

장소: Prague, Czech Republic

출처: <https://www.linkedin.com/company/society-of-corporate-compliance-and-ethics-scce>

(국외) The 5th Responsible Business Summit NY 2017(제5차 책임 경영 정상회의)

윤리적 기업들의 책임 경영 부문에서 가장 혁신적이고 고무적인 브랜드를 형성하고 비즈니스의 성공과 환경 및 이해관계자를 위한 목적 달성 방법 공유

주최: Ethical Corporation

일자: 2017년 3월 27일 ~ 3월 28일

장소: New York, U.S.

출처: <http://events.ethicalcorp.com/rbs-usa/>

(국외) 9th Annual Global Ethics Summit(제9회 세계 윤리·반부패 정상회의)

미주 및 유럽 등지의 다양한 선진 국가별 감사인들이 참가, 전세계 주요 기업들의 다양한 감사 및 청렴사례 공유

주최: Ethisphere

일자: 2017년 3월 15일 ~ 3월 16일

장소: New York, US

출처: <https://globoethicssummit2017.com/>

윤리경영 Step by Step

도입기 2단계 - 윤리경영조직의 구축

최고경영자가 윤리경영을 기업의 최고 경영이념으로 선포하였다면 그것을 효율적으로 추진할 조직이 필요하게 된다. 현재 국내에서는 주로 준법지원실, 기획실, 홍보실 등에서 담당하기도 하지만 윤리경영 선도기업이 되기 위해서는 장기적으로 윤리경영 전담부서의 설치 필요하다. 또한 윤리경영 추진 조직은 최고경영자의 직속으로 두는 것이 업무 추진에 있어 효율적이다.



Q. 저희 사장님이 임직원들에게 앞으로 우리 회사의 경영이념이 윤리경영임을 선포하셨습니다. 그리고 본격적으로 윤리경영을 추진할 조직을 설치하고자 타기업 사례를 조사하라고 하십니다. 효율적인 윤리경영을 위한 조직은 어떻게 구성, 운영해야 하는지요?

이제 본격적으로 윤리경영을 시작하시는군요. 우선, 윤리경영위원회를 설치해야 합니다. 기업 최고경영자의 윤리관에 맞는 윤리강령 및 행동준칙 등을 설정하고 임직원들이 이를 실천할 수 있도록 진두지휘하기 위한 조직이죠. 윤리경영위원회는 기업 내의 윤리담당 부서의 하나로서 그 기능을 수행하는 독립된 기구라고 할 수 있습니다.

구분	구성원	역할 및 책임
윤리경영위원회	이사회/경영진	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리경영 정책의 결정, 지휘·감독 · 윤리경영 및 평가기준의 의결 · 임직원에 대한 보상 및 징계의 결정 · 윤리경영시스템의 지휘 및 감독 · 윤리경영 관련 제안내용의 의결

그 다음으로, 윤리경영에 관한 각종 업무와 실천을 감독하기 위한 '윤리경영 실천사무국' 또는 '윤리경영실' 등의 담당부서를 설치합니다. 윤리경영 담당부서의 주요 업무는 윤리규범의 제·개정, 윤리상담, 홍보 및 운영, 임직원의 윤리교육 프로그램의 작성 및 관리, 비윤리 행위에 대한 조치, 청탁금지법 관련 교육 및 징계 등 윤리경영 실무를 담당하는 것입니다.

구분	구성원	역할 및 책임
윤리경영사무국	이사/윤리경영 관련 부장	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리경영위원회 운영관련 업무총괄 · 윤리경영시스템 구축 및 운영 · 윤리경영 운영지원 · 윤리경영실천 및 홍보 · 임직원의 교육, 훈련 및 상담

또한, 윤리경영 담당 부서의 업무가 효율적으로 추진되기 위해서는 윤리경영실천(담당부서) 책임자의 역할이 중요합니다. 기업의 상황에 따라 책임자의 위상이 과장, 부장 등 다양한 직급이 있겠지만 윤리경영 선도기업을 지향한다면 별도의 담당책임자를 임원으로 임명하는 것

도 바람직합니다. 윤리담당관, 준법감시인 혹은 준법지원인으로 담당을 일원화하는 것도 고려할 수 있습니다. 이들은 각 부서의 일선에서 윤리 실천사항을 점검, 교육 및 상담을 하는 것으로 현업부서의 윤리경영을 촉진하는 역할을 합니다.

구분	구성원	역할 및 책임
윤리경영실천책임자	사업장의 부서장(팀장), 현장소장 또는 윤리담당관	· 각 부서(팀), 현장의 윤리 실천사항 점검 · 각 부서(팀), 현장직원의 교육 · 각 부서(팀), 현장직원의 윤리적 딜레마 상담

출처: 정보통신부·IT벤처기업연합회, 윤리경영 실천매뉴얼

그럼, 다른 회사는 어떤 형태로 윤리경영조직을 구성하였는지 살펴볼까요?

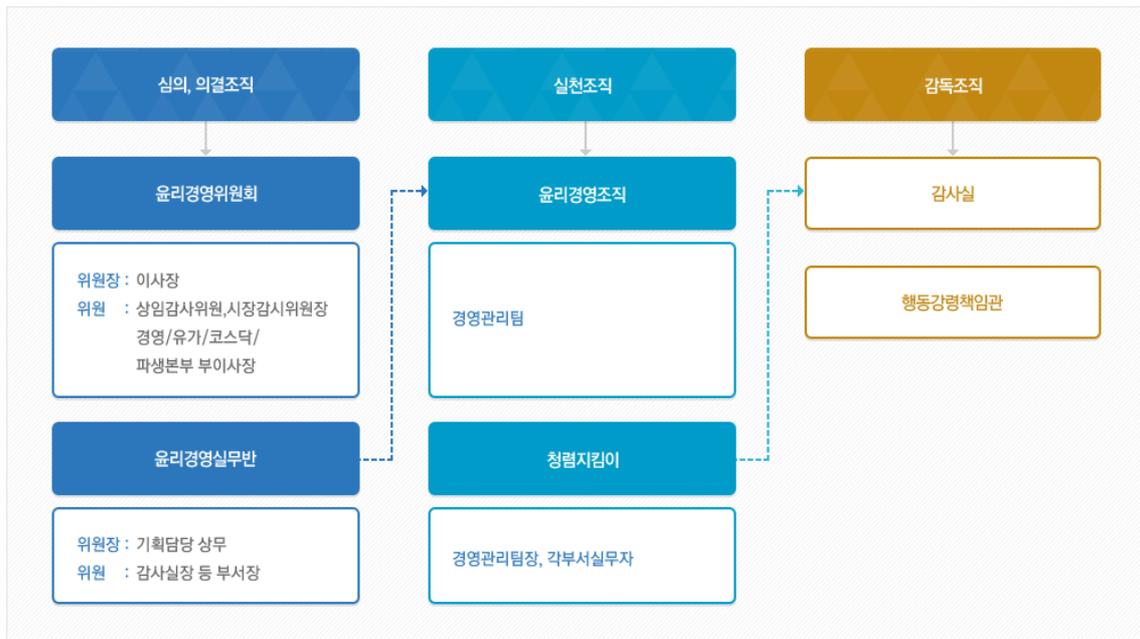
<한화케미칼>

이 기업은 위원장을 대표이사로 하는 윤리경영위원회와 산하 조직으로 윤리경영 실천사무국을 설치하였고, 윤리경영 실천위원을 각 팀장으로 임명하여 윤리경영조직을 적절하게 구성하였습니다.



<한국거래소>

한국거래소는 심의·의결조직, 실천조직, 감독조직으로 분류하였습니다. 심의·의결조직으로는 윤리경영위원회 위원장으로 이사장을 임명하였으며 윤리경영실무반은 임원급을 위원장으로 임명한 것이 윤리경영 실천의지를 엿볼 수 있습니다.



윤리경영 업무를 전담하는 조직을 구성하는 것은 윤리경영 실천을 위한 실질적인 첫걸음이라 할 수 있습니다. 하지만 윤리경영위원회의 구성 뿐만 아니라 담당직원의 업무전문성 확보가 중요하다는 것도 기억하시기 바랍니다.

윤리경영조직이 구성되면 다음의 자가점검을 해보세요.

1	윤리경영 전담(담당) 조직을 운영하고 있는가?	① 그렇다 ② 아니다
2	윤리경영 최고책임자의 직급은 다음 중 어디에 해당하는가?	① CEO ② 임원급 ③ 부장급 ④ 기타
3	윤리경영 담당 부서 또는 담당자 현황은 어떠한가?	① 설치(배정)시점: ② 부서규모: ③ 부서장직급:
4	기업 내 세부 조직별 윤리경영 리더가 존재하는가?	① 그렇다 ② 아니다
5	윤리경영 추진조직은 추진전략의 이행상황을 모니터링하고 있는가?	1---2---3---4---5

출처: 대한상공회의소 산업정책연구원, 윤리경영 매뉴얼,

윤리경영조직은 구성 자체만 중요한 것이 아니라 이행상황에 대한 모니터링 역할을 지속적

으로 수행하는 것 역시 중요함을 명심해야 합니다. 다음 Step에서는 윤리규범을 만드는 절차를 알아보도록 하겠습니다.

***참고**

- https://hcc.hanwha.co.kr/culture/way_ethics.jsp
- <http://info.krx.co.kr/contents/KRX/02/02020200/KRX02020200.jsp>
- 국민권익위원회, 산업별 기업윤리경영모델

사례돋보기

부를 물려준다

SNS에서 시작된 '흙수저', '금수저'는 이제 뉴스에서도 언급할 정도로 흔한 말이 되었다. 부모로부터 물려받는 부에 따라 계급이 나뉜다는 수저계급론이 일상화 된 것은 그만큼 사람들에게 '부의 세습'이 큰 관심사임을 보여준다. 물론 이것은 부정적인 관심인 경우가 많다. 특히 기업경영권의 계승, 고용 세습 등은 그 과정에서 편법과 위법행위가 벌어지는 경우가 많아 구설수에 오르기 십상이다. 결국 이는 기업 내외부의 문제로 이어지고 기업의 가치를 하락시키는 결과를 가져온다.

◎ 세습의 현주소

2016년 3월, 미국의 피터슨국제경제연구소는 각국의 부자들이 어떻게 부자가 되었는지를 조사해 발표했다. 그 결과 한국은 2014년을 기준으로 74.1%가 세습을 통해 부를 축적한 것으로 나타났다. 우리나라에서 실제로 부의 세습은 어떻게 이루어지는 것일까.

어린 주식 부자

2015년 10월, 재벌닷컴에서는 1억 원 이상의 주식자산을 보유한 19세 이하의 미성년자들을 공개했다. 미성년 주식 부자는 모두 262명이었으며, 이들이 보유한 주식의 가치는 1조 58억 원에 달하였다. 이는 상장사 오너 일가에서 자식이나 손자, 손녀에게 주식을 증여하는 경우가 늘어난 것과 동시에 기존의 미성년 주식 부자들이 가지고 있던 주가가 상승한 결과였다.

이들 중에서도 가장 많은 주식을 보유한 사람은 H 제약사 회장의 12살짜리 손자였고, 2~7위까지도 H 제약사 회장의 손자, 손녀들로 확인되었다.

대기업 노조의 고용세습

2016년 7월, 대기업 H사의 노조는 사흘간 파업에 들어갔다. 노동자의 권리를 되찾기 위한 것이 '파업'이지만, 이들의 파업을 바라보는 사람들의 시선은 곱지 않았다. 이들의 연봉은 대기업 정규직 평균 연봉(6544만 원)보다도 훨씬 많았던 것이다. 대기업 정규직 평균 연봉이 중소기업 정규직 연봉(3363만 원)의 두 배에 달한다는 점을 봤을 때, 많은 사람들이 상대적 박탈감을 느끼는 것은 당연한 것이었다.

이들에 대한 불만은 여기서 끝이 아니었다. 회사와의 단체 협약에 자녀 고용 승계에 대한 사항이 들어가 있었던 것이다. 이는 조합원이 업무상 사망했거나 6급 이상 장애로 퇴직할 경우, 그 가족 중 한 사람을 특별 채용한다는 내용이다.

이와 같은 고용승계에 대한 협약을 가진 것은 H사 뿐만이 아니다. 2016년 6월, 고용노동부에서 발표한 단체협약 실태조사에 따르면 상위 30대 기업 중 조합원 자녀 우선 채용 규정이 있는 곳은 11곳에 달했다. 고용노동부는 이들에게 시정 명령을 내렸지만, 특별 채용에 대한 협약은 쉽게 사라지지 않았다. 2017년 2월, 고용노동부의 또 다른

조사결과 장기근속자, 정년퇴직자의 자녀 또는 피부양가족, 업무상 재해 또는 기타질 환·사고로 장애를 입은 조합원의 자녀 등에 대한 '우선·특별채용' 조항이 2016년 말 조 사결과(742개 단협 위반)와 비교해 50%도 개선(366개 단협 개선)되지 않은 것이다. 고 용노동부는 이를 개선하기 위해 계속 시정명령을 내리고 벌금을 부과하고 있지만, 쉽 지 않을 것으로 보인다.

◎ **세습의 문제점**

경영권·고용 등의 세습에 문제가 제기 되는 이유 중 하나는 재벌 2세, 3세의 인성문제이다. 정당하지 않은 방법으로 부를 세습한 이들이 올바른 경영을 보고 배울 수 있을 리 만무하 다. 자신을 왕처럼 생각하는 이들은 타인에 대한 배려나 이해가 떨어질 수밖에 없고, 그 결 과는 갑질이란 사회적 이슈로 나타난다. 그리고 그들의 잘못된 일탈 행위는 회사에서 뒷수 습에 나서며 회사의 인적·물적 자원을 낭비하는 결과로 이어진다.

재벌 2세, 3세들의 갑질 논란

재벌 2세, 3세들의 큰 이슈는 폭행에 대한 논란이다. 2010년 S사의 재벌 2세는 1인 시 위를 한 기사를 폭행하고 멧값 2000만 원을 지불하는 사건을 벌여 영화의 소재로도 활용되었다. 2016년 말, D사의 재벌 2세는 술집에서 생일파티를 하던 중 종업원과 시 비가 붙어 기물을 파손한 것이 알려졌다. D사는 이에 대해 술집에서 케이크 값을 바가 지 씌우려 하여 일어난 사건이라며 사건을 무마하려 하여 더욱 구설수에 오르게 되었 다. H사 재벌 3세 역시 만취 상태에서 술집 종업원을 폭행하고 연행과정에서 경찰에게 까지 난동을 부렸다.

자사 직원들에 대한 갑질도 끊이지 않는다. 2014년 있었던 땅콩회항 사건은 자신이 알 고 있던 사실과 다르게 견과류를 서비스 했다는 이유로 재벌 3세가 기체를 공항으로 되돌려 자사 사무장을 비행기에서 내리게 한 사건이다. 또 다른 D사의 재벌 3세는 운 전기사와 눈을 마주치기 싫단 이유로 룸미러와 사이드 미러를 사용하지 못하게 하여 운전 을 시켰고, H사 재벌 3세는 운전기사에게 신호나 차선을 무시하고 달리도록 시키 고 140장에 걸친 갑질메뉴얼을 만들어 외우도록 시킨 것이 알려졌다.

◎ **정당한 세습을 위한 노력**

부나 경영권이 세습된다고 해서 무조건 지탄 받는 것은 아니다. 그 과정이 투명하고 정당하 며, 세습을 받는 이가 그에 걸맞은 능력을 갖고 있다면 지금과 같은 비난 여론은 일어나지 않을 것이다. 그렇다면, 정당한 세습이란 무엇일까?

O그룹의 상속세

2016년 9월, O그룹의 명예회장이 별세하였다. 자연스럽게 O그룹은 그의 아들에게 상 속되었다. 그렇게 아들이 상속받은 주식은 약 3000억 원. 현행 상속세법상 30억 원 이 상의 상속이 이루어질 경우 상속세는 50%이다. 결국 그가 내야 할 상속세는 1500억 원이라는 엄청난 금액이 된 것이다. 이에 대해 O그룹의 새로운 회장은 5년에 걸쳐 이

세금을 모두 납부하겠다고 약속을 하였다.
이 사실이 알려지며 네티즌 사이에서는 '이윤을 사회에 환원하는 기업'이라며 긍정적 여론이 조성되었다.

빌&멀린다 게이츠 재단

빌&멀린다 게이츠 재단은 2000년, 세계의 대부호 빌 게이츠와 그의 아내 멀린다 게이츠가 세운 재단이다. 전 세계의 빈곤과 질병 퇴치, 교육 등을 위해 일하는 이 재단은 400억 달러(46조 7000억 원)수준으로, 빌과 멀린다가 살아있는 동안 이 돈을 다 소진하는 것이 목표이다.

2006년, 빌과 멀린다의 친구인 워런 버핏도 자신의 자산을 이 빌&멀린다 게이츠 재단에 기부하며 재단 운영에 관여하게 되었는데, 이 역시 빌과 멀린다가 살아있는 동안이라는 전제가 붙어있다.

빌&멀린다 게이츠 재단은 특이하게도 소액의 기부를 받지 않는다. 소액의 기부금은 빈곤 퇴치 등에 쓰이기보다 소액기부 처리를 위한 직원고용에 쓰일 수 있다는 것이다. 대신 전세계 대부호에게 'The Giving Pledge'운동을 통해 기부를 유도하고 있다.

독일에는 기업을 상속하여도 그에 대한 상속세를 면세해주는 제도가 있다. 이는 특정한 경우에만 해당되는데, 상속 후에도 5년 간 회사 운영을 지속하며 일자리와 임금을 유지하면 85%의 세금을, 7년 이상을 유지하면 전액을 면세 받을 수 있다. 상속을 받은 후계자가 회사 운영에 필요한 능력과 오너십을 가지고 고용창출이라는 기업의 책임을 다 해야만 그 혜택을 얻을 수 있는 것이다.

개인이 부를 소유하는 것 자체는 잘못된 것이 아니다. 다만, 그 부를 얻는 과정에서 부당한 행위나 편법이 있어서는 아니 된다. 또한 자격이 없는 사람에게 경영권이나 일자리가 세습되어 자격이나 능력이 있는 사람들의 권리가 박탈당하는 일도 있어서는 안 된다.

부의 세습에 있어 가장 중요한 단어는 '책임'일 것이다. 자신이 부모를 통해 얻게 된 부와 회사와 일자리에 어떤 의미가 담겨 있고 얼마나 막중한 것인지를 인지하고 그에 상응하는 책임을 다한다면 '재벌'에 대한 부정적 인식도 사라질 수 있을 것이다.

*참고

- <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3345262&cid=43667&categoryId=43667>
- <http://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=3793704&memberNo=25584196&vType=VERTICAL>
- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2015/10/02/0200000000AKR20151002157700008.HTML?input=1195m>
- <http://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=4689623&memberNo=22213349>
- <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2015062411292333027&outlink=1>
- <http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20170214000088>
- <http://sbscnbc.sbs.co.kr/read.jsp?pmArticleId=10000844165>
- <http://www.hani.co.kr/arti/international/globaleconomy/778104.html>
- <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2016101291191>
- http://news.mtn.co.kr/newscenter/news_viewer.mtn?gidx=2017010616123137528
- <http://sbscnbc.sbs.co.kr/read.jsp?pmArticleId=10000846385>
- <http://superich.heraldcorp.com/superich/view.php?ud=20161202000801&sec=01-74-01&jeh=0&pos=>
- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/06/21/0200000000AKR20160621001700082.HTML?input=1195m>

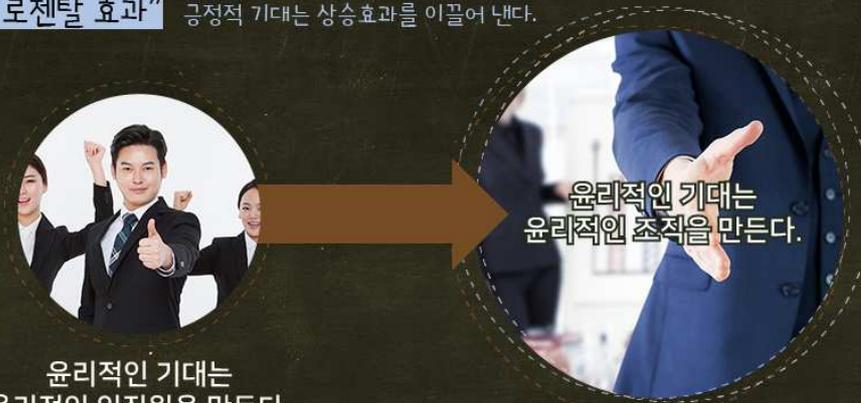
지식1g - 로젠탈 효과

초등학생들을 대상으로 IQ검사를 한 로젠탈 교수,
그는 무작위 20%를 골라 담임 선생님에게 IQ가 높은 학생이라고 소개한다.

그리고 8개월 후... 다시 진행된 IQ검사 결과,
무작위로 선정되었던 학생들은 더 향상된 결과를 내보였다.
물론, 학교 성적도 올라 있었다.



“로젠탈 효과” 긍정적 기대는 상승효과를 이끌어 낸다.



윤리적인 기대는
윤리적인 임직원을 만든다.

윤리적인 기대는
윤리적인 조직을 만든다.

INNOCREW 제작 및 제공 (주)이노크루

초등학생들을 대상으로 IQ검사를 한 로젠탈 교수,
그는 무작위 20%를 골라 담임 선생님에게 IQ가 높은 학생이라고 소개한다.

그리고 8개월 후... 다시 진행된 IQ검사 결과,
무작위로 선정되었던 학생들은 더 향상된 결과를 내보였다.
물론, 학교 성적도 올라 있었다.

로젠탈 효과 : 긍정적 기대는 상승효과를 이끌어 낸다.

윤리적인 기대는 윤리적인 임직원을 만든다.
윤리적인 기대는 윤리적인 조직을 만든다.

독자에게 물었습니다.

Q. 고용세습 등의 특혜로 인해 발생하는 비윤리적 문제 중 가장 문제되는 것은 무엇이라고 생각하나요?

에너지 관련 업체 B 대리

- 아무래도 그 과정이 깨끗하지 않은 게 가장 문제이지 않을까 싶습니다. 정당한 방법으로 법에 위배되는 부분 없이 이루어지면 상관없지만, 대부분 인사비리 같은 게 얹혀 있으니까요. 결국 그것으로 인한 피해는 회사의 전 직원이 함께 지게 됩니다.

광고회사 L 사원

- 가장 문제되는 것은 사내정치라고 봅니다. 실력이 가장 우선시되는 공정한 회사가 아니므로 임직원은 필연적으로 살아남기 위한 또 다른 방법을 찾을 수밖에 없을 것입니다. 의견 제시, 사업 기획의 최우선 고려사항이 줄타기가 되어 버리는 것이죠.

P연구소 K 연구원

- 상사 한 명이 바뀌어도 실무자들에게 많은 것이 달라지는데, 한 기업의 오너가 바뀌면 얼마나 많은 것이 변할까요. 사내의 규정과 정책이 변경되는 것 자체는 어쩔 수 없다고 하여도 회사의 사정을 제대로 알지 못하는 사람이 그 의미를 알지도 못한 채 '혁신'이란 이름으로 회사를 좌지우지하려 든다면 그 폐해는 임직원들이 고스란히 지게 됩니다. 뿐만 아니라 하청업체와 같은 이해관계자에게까지 그 영향이 미치게 됩니다. 회사 전반에 대해 잘 이해하고 있고, 신중하게 회사의 앞날을 가늠할 수 있는 사람이라면 세습이 있더라도 '특혜'로 보이지 않을 것입니다.

4월의 독자에게 물었습니다.

Q. 업무 중 이해관계가 상충되는 문제를 겪은 적이 있으신가요? 이를 어떻게 해결하였나요?

청탁금지법 Q&A

Q1. A회사 직원 B가 지역유지인 사업가 C를 통해 ○○시청 문화체육관광국장 甲에게 관계 법령상의 요건을 충족하지 못하였음에도 불구하고 '사업허가가 날 수 있도록 힘써 달라'고 부탁하였습니다. 이에 甲은 □□구청 사업허가 담당공무원 乙에게 위 부탁을 전달한 경우 甲, 乙, A, B, C는 청탁금지법상 어떤 제재를 받나요?

- 직원 B는 제3자(A회사)를 위하여 공직자등에게 부정청탁을 한 자에 해당하므로, 2천만원 이하 과태료 부과대상에 해당합니다.(제5조제1항, 제23조제2항).

※ '제3자(A회사)를 위한' 부정청탁(제23조제2항)임과 동시에 '제3자(C)를 통한' 부정청탁(제23조제3항)인 경우에는, 제23조제3항이 아니라 제23조제2항이 적용됨

- A회사는 양벌규정에 따라 2천만원 이하 과태료 부과대상이나, 직원B의 위반행위를 방지하기 위한 상당한 주의, 감독을 게을리 하지 않았으면 면책될 수 있습니다(제24조).

- 사업가 C는 제3자(A)를 위하여 공직자등에게 부정청탁을 한 자에 해당하므로 2천만원 이하 과태료 부과대상에 해당합니다.(제5조제1항, 제23조제2항).

- 甲은 담당공무원 乙의 업무처리 관련 결재권 또는 지휘감독권을 가지지 않으므로 "직무를 수행하는 공직자등"에는 해당하지 않고, 제3자(A회사)를 위하여 담당공무원 乙에게 부정청탁을 한 공직자등에 해당하므로 3천만원 이하 과태료 부과대상이며(제5조제1항, 제23조제1항제1호), 징계대상에도 해당합니다(제21조).

- 乙은 거절·신고의무 등을 이행할 경우(제7조제1항, 제2항) 청탁금지법상 제재대상이 아니지만, 부정청탁에 따라 직무를 수행한 경우에는 형사처벌(2년 이하 징역 또는 2천만원 이하 벌금) 대상이며(제6조, 제22조제2항제1호), 징계대상에도 해당합니다(제21조).

<『부정청탁 및 금품등 수수의 금지에 관한 법률』Q&A 사례집, 국민권익위원회, 2016.9. 23p, 25p,>

퀴즈

Q. 다음 중 스웨덴의 세습기업 발렌베리만의 독특한 경영 체제는?

- ① One-Top System
- ② Two-Top System
- ③ One-Servant System
- ④ Two-Servant System

정답 : ② Two-Top System

지난 호 정답 : ① 윤리적 소비자