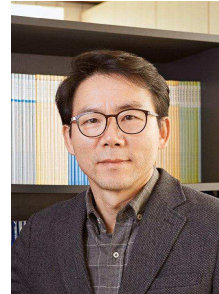


## 전문가 코칭

### 대기업과 중소기업 간 바람직한 상생경영



위 평 량  
경제개혁연구소 연구위원

Q1. 상생경영, 그 요체는 무엇이며 왜 필요한가?

상생경영은 공존공영(共存共榮), 즉 함께 번영하고 발전하는 것이 목표다. 기업은 주주와 임직원, 협력업체, 소비자, 채권자, 지역사회 등 다양한 이해관계자들이 연계돼 있다. 기업은 소비자가 만족할만한 제품을 공급함으로써 이익을 증가시킬 수 있고, 질 좋은 제품을 생산하려면 협력업체(supply chain)들의 경쟁력이 높아야한다. 기업이 위계(位階)에 따른 강제나 강압, 그리고 수요 및 공급의 독과점적 지위를 이용한 우월적 지위를 남용한다면 지속가능성을 담보할 수 없다. 2007~2009년 글로벌 금융위기 이후, 주주가치만 강조하던 영·미식 시장경제론자들조차 이해관계자들을 기업의 이윤극대화 및 장기발전을 위해 빼놓을 수 없는 요인이라고 평가하며 이해관계자 자본주의(stakeholder's capitalism)를 재조명하기 시작했다.

국내의 상생경영 트렌드를 살펴보면, 1990년대 초부터 학계와 전문가들이 중심이 되어 경제정의, 윤리경영, 정도경영, 바른경영 등을 꾸준히 요구해 왔다. 그리고 2006년 초 노무현 대통령과 재계총수들의 '상생협력 간담회'를 통해 경영전략의 주제로 확산되었으나 성과는 크지 않았다. 이후 대기업과 중소기업 간의 심각한 갈등과 국가적인 양극화 심화의 해법으로서 이명박 정부가 2011년 동반성장전략을 표방하며 좀 더 구체화되었다. 즉, 상생경영은 이론적·정책적으로는 익히 알려진 글로벌 경영전략이었으나 국내에 구체적으로 정착되고 시행된 시점은 그리 오래되지 않았다.

20세기 말까지 기업 간 경쟁은 주로 개별기업의 경쟁력이 좌우하는 양상이었지만, 최근에는 개별기업을 둘러싼 환경과 시스템이 경쟁의 성패를 가른다. 즉, 소비자의 정보취합능력과 선호 및 제품 선택의 다양화와 함께 ICT화와 AI시대 도래에 따른 혁신적인 경쟁이 격화되고 있다. 따라서 현 시점에서는 해당 제품을 생산-공급-조립-판매하는 전체 시스템 간 혹은 작은 단위의 기업생태계 간, 더 나아가 산업생태계 간의 경쟁으로까지 진전되고 있다는 사실을 적극 수용해야만 한다. 경쟁의 추세가 이러하다면 글로벌 21세기 경영전략의 핵심 가치로 인정되고 있는 상생협력과 동반성장의 전략을 과감히 선택할 필요가 있다.

이론적으로도 자신의 이익 및 안위만을 추구하는 비협력적 게임보다는 자신을 둘러싼 관계자들의 이익도 동시에 고려하는 협력적 게임이 더 절실한 때이다. 동시에 기업이 거래비용을 최소화하고자 할 때, 외부거래 기업(중소기업과 협력업체 등)과 신뢰를 구축하는 것이 핵심으로서, 바로 상생경영전략은 기업 간 신뢰도를 제고할 수 있다. 이처럼 공존공영의 상생경영은 게임이론과 거래비용이론과도 접목된다는 사실을 염두에 둘 필요가 있다.

Q2. 대기업과 중소기업 간 상생협력 경영은 어떻게 가능한가?


상생경영 전략은 경제적 강자가 경제적 약자의 입장을 고려한 시혜적 차원이어서도, 정부나 시민사회 등 제3자의 요구에 따라 어쩔 수 없이 구사되는 생색내기여서도 안 된다. 상생경영은 기업가라면 경영철학으로 마땅히 가져가야 할 본질적인 가치라 할 수 있다. 2011년 동반성장위원회의 동반성장 추진과 함께 공정거래위원회의 공정거래협약제도 및 동반성장지수 제도가 도입되어 시행 중이다. 이는 정부가 할 수 있는 대중소기업 상생을 위한 시도로서 국민경제 전체를 고려한 아주 작은 수단일 뿐이다.

따라서 대기업은 1차적으로 현행법을 준수하는 한편 현행 제도를 적극 활용할 필요가 있고, 기업경쟁력 확보를 위한 생태계를 복원한다는 보다 장기적이고 거시적인 안목에서 접근하여 각 기업차원에 합당한 상생경영전략을 적극 구사할 필요가 있다. 특히 글로벌한 차원의 뉴노멀(New Normal)시대에 있어서 한국 경제를 위협하고 있는 저성장·고실업·양극화 극복은 이처럼 정부의 조력과 모든 기업들이 상생경영 철학을 구현할 때 보다 용이할 것이며, 이는 기업 스스로가 필요로 하는 소비 시장의 토대를 두텁게 하는 '누이 좋고 매부 좋은' 결과를 가져다 줄 것이다.

## 윤리경영 Step by Step

### 확산기 4단계 - 윤리경영실천 평가

기업은 정기적으로 자사의 윤리수준을 평가하고 그 결과를 근거로 전반적인 윤리경영 관련 제도상에서 나타난 문제점을 개선·보완해 나가야 한다.



Q. 윤리경영 평가를 하고자 하는데 활용할 수 있는 평가지표는 어떤 종류가 있는지요?

지속적인 윤리경영 현황의 평가와 개선은 윤리경영 확산과 정착을 위한 지름길입니다. 윤리경영 전 과정에 대한 평가는 기업의 현 위치를 파악하고 문제점을 개선하여 향후 전략에 활용할 수 있도록 해줍니다. 이때 이용할 수 있는 평가지표로는 외부지표와 내부지표가 있습니다.

#### 윤리경영 외부 평가지표

표준화된 평가지표를 이용하면 같은 평가지표를 이용하는 다른 기업들과 비교하여 현재 자사의 윤리경영이 수준을 파악할 수 있다는 장점이 있습니다. 더불어 다른 기업들의 윤리경영 현황과 수준까지 파악할 수 있어 많은 기업들이 외부 평가지표를 이용하고 있습니다.

구분	제정기관	특징	구성항목	내용
ISO26000	ISO (국제표준화기구)	사회적 책임 국제 표준	지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정거래, 소비자 이슈, 공동체 참여 및 개발	사회의 모든 조직이나 기업의 의사결정 및 활동에 있어서 소속된 사회에 이익이 될 수 있도록 하는 책임 규정
공기업 윤리경영 모델	국민권익위원회	윤리경영 진단 및 가이드 제시	방침, 조직 및 시스템, 실행 프로그램	이해관계자의 세부 항목별 자가진단과 개선방향 제시
KoBEX-SM	산업통상자원부	윤리 및 지속경영 지표	CEO, 작업장, 지배구조, 협력업체, 고객, 자본시장, 지역사회	이해관계자에 대한 사회적 측면과 CEO 의지 강조
FKI-BEX	전국경제인연합회	윤리경영 자율진단 지표	윤리경영제도 및 시스템, 고객, 종업원, 협력업체 및 파트너, 주주 및 투자자, 경쟁업체, 지역 및 국제사회	개별기업의 수준에 맞는 윤리경영 자가진단 가이드라인 제시




#### 윤리경영 내부 평가지표

기업 고유의 내부 평가지표를 개발하여 윤리경영 평가에 이용하면 기업의 실정과 특성에 맞춘 평가가

가능합니다.

또한, 단편적인 측정보다는 대내외 성과를 종합적으로 측정하여 향후 지속적인 개선 방향을 검토하는 것이 바람직합니다. 이때 외부지표와 내부지표를 함께 사용하기도 합니다.

<윤리경영 평가지표 활용 사례 >

기업	사례
	슈나이더 일렉트릭의 성과 측정 지표인 ‘플래닛 & 소사이어티 바로미터’는 윤리지표로도 활용되고 있다. 전 세계 슈나이더 일렉트릭 임직원의 88%가 ‘책임과 윤리’ 평가에 통과했다.
	한국제약협회는 국제기준에 맞는 준법경영 틀을 확립하기 위해 ‘제약산업 윤리경영 자율점검지표’를 개발했다. 제약산업에 특화된 이 가이드라인은 180개 지표에 따라 점수를 매겨 AAA등급부터 D등급을 구분한다.
	예술위는 윤리경영 인식도 설문조사인 AREMI를 통해 매년 윤리경영 수준을 진단하고 있다. 예술위는 전 직원을 대상으로 청렴·윤리 교육을 지속적으로 실시하고 있으며, 외부 전문가가 참여하는 청렴 옴브즈만 제도를 통해 전문성 있는 부패 통제 시스템을 구축·운영하고 있다.

윤리경영의 정착기에 접어들면 기업의 윤리경영 성과에 대한 보상관리 기반을 마련하는 것이 바람직합니다. 다음 step에서는 윤리경영 평가 결과에 대해 보상하는 절차를 알아보도록 하겠습니다.

**\*참고**

- 국민권익위원회, 윤리경영 체계 수립 가이드
- 국민권익위원회, 산업별 기업윤리경영모델
- 기업윤리(윤리경영의 이론과 실제) - 이종영
- 기업의 윤리경영 매뉴얼과 사례, 전국경제인연합회

## 사례돋보기

### 함께 발전하는 기업

현재 기업을 둘러싸고 있는 시장은 가혹하다. 저성장 시대에 들어서며 성과를 올리기는 더 어려워졌는데, 기업의 윤리적 책임에 대한 사람들의 요구는 더욱 강해졌다. 기업의 부정적인 모습은 순식간에 SNS를 통해 퍼져나가며, 이를 용서받는 것도 쉽지 않다. 그러나 이런 열악한 환경 속에서도 이해관계자들과 이익을 공유하고 상생발전하려 노력하는 기업들이 있다. 이들은 자신들의 이익에만 집중하기보다는 자사 직원과 협력사, 사회와 함께 성장하기 위해 노력하며 지속가능발전을 꾀한다. 재미난 것은 갑질에 대한 이슈가 높은 근래에 이해관계자와의 상생을 추구하는 기업의 모습이 사람들에게 긍정적 이미지를 심어주고 윤리적 기업이라는 경쟁력을 만들어 준다는 것이다.

#### ◎ 갑을을 타파하다

업무를 하다보면 자연스럽게 갑을 관계를 형성된다. 중요한 것은 이 관계 속에 권위가 담겨 있느냐, 존중이 담겨있느냐이다. 권위에 기반한 갑을 관계는 결국 갑질로 이어지고 협력과 상생에서 멀어지게 된다. 반면 존중에 기반한 관계는 신뢰의 구축으로 이어지며 업무효율성을 높이고 원활한 협력과 지속적인 상생의 관계를 완성한다.

#### 허먼 밀러와 직원들

미국의 사무용 가구 전문 업체 허먼 밀러는 1923년 창업 당시부터 직원들과 가족 같은 관계를 유지하기 위해 노력해 왔다. 이들은 기본적으로 친절하고 온화한 태도로 직원들을 대했으며, 회사의 계획을 수립할 때 직원들의 의견을 수렴하는 참여적 경영을 실천했다. 일찍부터 수익 공유와 인센티브제도를 갖추고 있었다. 회사가 직원들에게 존중으로 다가서자 직원들의 회사에 대한 충성도는 오히려 높아졌다. 노사 간의 신뢰는 더욱 질 좋은 제품의 생산으로 이어졌고, 이것은 고품질 고비용 제품을 생산하는 허먼 밀러의 방침을 극대화 시켜주었다.

허먼 밀러는 노동자출신 부사장이 있을 정도로 노동자를 대우했으며, 관리자와 노동자가 6개월마다 서로를 평가하게 하여 권위보다는 존중의 문화가 자리 잡히도록 만들었다. 1980년대 적대적 기업인수로 기업이 위기에 처했을 때에도 은(銀) 낙하산제도(이 시기에 해고된 직원에게 상당한 액수의 퇴직금을 지불하는 제도)를 운영해 직원들을 보호하고자 했다.

그러나 1990년대 가구업계의 경쟁이 치열해지자, 허먼 밀러 역시 경영 위기에 빠지게 된다. 1995년 맥스 디프리가 퇴진하고, 커미트 캠벨이 허먼 밀러의 회장에 올랐다. 그가 제일 먼저 한 일은 비용감축을 위해 최고 임원을 비롯한 회사 직원들을 해고하는 것이었다. 그는 가족적인 노사관계보다 회사의 생존을 더 우선으로 생각했고, 그 방법으로 6000명의 직원 중 200명을 감축하기로 한 것이다. 그러나 그가 회장직을 수행한

지 두 달만에 전년 대비 90% 수익 급감이란 처참한 실적이 발표되었고 캠벨은 회장직에서 물러나야 했다.

캠벨의 후임자 마이클 볼케마는 캠벨과 달리 경상수지를 줄이기 위해 노력했다. 그는 직원들에게 희생을 요구하는 대신 중간 가격대 가구, 가정용 가구 등으로 분야를 늘려 시장 규모를 키우고 웹사이트를 개설하는 등 소비자와의 관계를 개선해 나갔다. 덕분에 직원들은 다시 만족스러운 환경에서 근무하게 되었으며, 볼케마가 취임한지 5년 만에 허먼 밀러의 총매출은 두 배 가까이 증가하였다.

### 7년의 노력

대기업과 중소기업, 대학의 협업은 낯선 것이 아니다. 그러나 이것이 7년의 시간을 들여 결과물을 만들어 냈다는 사실은 쉽게 듣기 어려운 소식이다. 대부분의 대기업이 CEO 임기 내에 성과를 내야하기 때문에 외부 기업과의 협업도 2~3년 내에 가시적인 성과가 나와야 하는 것이다.

그러나 대기업 L사와 중소기업 N사, 그리고 Y대의 M교수는 무려 7년의 시간동안 CNT(탄소나노튜브)를 활용한 디스플레이를 연구·개발하여 양산에 성공했다. 터치 디스플레이를 생산하는 L사에서 CNT에 주목한 것은 우수한 대전방지 기능(정전기가 발생하지 않게 해주는 기능) 때문이었다. 터치 디스플레이에서 정전기가 일어나면 쇼트가 일어나 디스플레이 전체가 망가질 수도 있기 때문이다.

이들이 보여준 대기업과 중소기업, 대학교수의 협업은 단기간의 실적이 아닌 장기적인 안목과 연구, 지원이 함께 되었기 때문에 이루어질 수 있었다. CNT를 활용한 정전기 없는 디스플레이는 터치 디스플레이로서의 가치도 크지만, 대기업-중소기업-대학 간 협업의 사례로서도 의미가 크다.

### ◎ 이해관계자와 함께하는 기업

식품업, 요식업 등의 공급자는 기업이 아니라 영세한 농장이거나 개인인 경우가 많다. 이들과 상생하는 길은 그들이 생산한 작물을 정당한 값에 사는 것뿐인 듯 하지만, 더 무궁무진한 방법으로 공급자와 상생을 꾀하는 기업들이 있다.

### 식당 안의 식재료 장터

C사에서는 전국에 체인점을 둔 한식뷔페를 운영하고 있다. 이 뷔페에서는 전국 각지의 농가들과 협의해 제철 재료를 이용한 메뉴를 출시하는 한편, 수입산에 밀려 사라지거나 사람들이 잘 알지 못하는 희귀한 식재료를 발굴하여 메뉴를 개발하고 사람들에게 알리는 역할을 하고 있다. 물론 사람들이 찾지 않아 재배량이 줄어들던 희귀 식재료를 생산하는 농가들에겐 이 자체만으로도 큰 도움이 된다.

이 한식뷔페에서는 매장 입구와 온라인 쇼핑몰을 통해 한국벤처농업학교 출신 농민들이 가꾼 식재료를 직접 판매하여 소비자와 공급자 사이에 직접적인 만남의 장을 열어

주기도 한다.

수익성을 따지면 토종 희귀작물이나 우리 농산물보다 값싼 외국산 작물이 훨씬 경제적이다. 그러나 C사의 한식뷔페는 공급자인 농가의 생존과 발전에 보탬이 되고자 토종 희귀작물과 우리 농산물을 적극 활용하고 있으며, 이것은 다시 C사의 한식뷔페만의 특징으로 거듭나 서로의 발전을 이끌어내고 있다.

◎ **사회와 발전하는 기업**

기업이 사회적 책임을 다하는 방식은 여러 가지가 있다. 기업이 지역사회에 뿌리 내리고 성장하는 이상, 어떠한 방법으로든 기업시민으로서의 책임을 다해야만 이 사회, 또는 이 지구와 상생할 수 있는 것이다.

**장수마을의 목수**

마을 기업 D사는 주로 노후 주택을 보수하는 작업을 한다. D사의 사장 P씨는 재개발 때문에 싸우고 쫓겨나고 철거당하고 만족스럽지 못한 보상을 받는 이런 모습에 반대하여 노후 주택을 보수하는 D사를 만들었다. 이들은 장수마을에서 집 보수와 관련된 모든 일을 한다. 방충망 교체부터 리모델링까지 다양한 일을 하다보니 매번 필요한 일손이 달라지는데, 이들의 기본 원칙은 덜 전문적이더라도 동네 사람에게 먼저 일자리를 준다는 것이다.

처음엔 시끄럽게 공사를 한다거나 결국 또 집값이 올라 쫓겨나게 되는 거 아니냐는 불만 어린 목소리도 많았지만, 동네 주민들의 입장을 먼저 생각하고 일자리를 만들어주니 점차 우호적인 시선이 늘어났다.

D사는 의뢰를 받고 집을 수리해주는 것 외에도 빈집을 인수해 새로운 공간을 만들기도 하였는데, 대표적인 것이 '작은 카페'이다. 빈집을 수리하고 자신들이 만든 테이블을 두고 직접 커피를 내려 조그마한 카페를 운영하는 것이다. 이러한 빈집의 재구성은 D사에겐 또 하나의 수익창출 모델이 되면서, 지역사회에서는 위험한 장소를 줄이고 사람들이 모일 수 있는 공간을 늘리는 효과를 얻게 되었다.

**사회적기업가 폴 뉴먼**

영화배우로 잘 알려진 폴 뉴먼. 그는 친구 허츠너의 제안으로 뉴먼스 오운을 설립한다. 빈 포도주 병에 폴 뉴먼이 개발한 드레싱을 넣어 판매하는 것으로 시작한 사업의 수익성은 예상외로 엄청났다. 폴 뉴먼은 뉴먼스 오운을 설립한 해부터 '해마다 모든 수익금을 기부하고 재투자자를 받는다'는 원칙을 세웠다. 그리고 실제로 뉴먼스 오운의 모든 수익금은 폴 뉴먼 재단을 통해 수천 곳의 자선단체에 기부되었다.

방부제 없이 유기농 식품을 이용해 만든 맛있는 샐러드 드레싱. 게다가 이 제품을 구매함으로써 사회문제 해결에 기여할 수 있다란 사실은 소비자들에게 굉장히 매력적으로 느껴졌을 것이다.

폴 뉴먼이 사망한 지금도 뉴먼스 오운은 전 세계적으로 사랑받은 유기농 식품업체로 명성을 이어가고 있다.

상생에는 다양한 방법이 있으며, 기업은 각자 다른 방식으로 이해관계자들과 상생을 추구한다. 기업이 상생경영을 실천하기 위해서는 먼저 우리가 어떤 이해관계자와 적극적으로 상생해나갈 것인가 방향을 정하고 그들과 서로 발전할 수 있는 최적의 방법을 모색해야 한다. 이는 특정한 부서에서 진행해야 할 업무가 아니라 기업 전체가 공감하고 적극적으로 함께 고민해봐야 할 문제이다. 그렇게 전 임직원이 함께 상생경영에 공감할 때 이것이 단순한 투자나 손해가 아닌 지속발전의 길임을 인식하고 망설임 없이 나아갈 수 있을 것이다.

**\*참고**

- 「고객이 존경하는 기업만들기, 윤리경영」 로버트 F 하틀리, 21세기북스
- <http://www.etnews.com/20170807000260>
- <http://www.dailian.co.kr/news/view/641811/?sc=naver>
- <http://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=14369>
- <http://blog.daum.net/co-story/7>



## 윤리연구소

### 시사 특독

#### - 일본 토요타자동차의 상생경영 -

상생경영은 기업 내 직원 간의 조화와 협력뿐 아니라 협력업체와의 공존공영도 매우 중요하다. 기업 간 상생모델은 다양한 방식으로 존재하는데, 대표적으로 협력업체와 성과를 공유하는 방식, 유망 중소기업을 발굴하여 투자하는 방식, 지역공동체와 공유가치를 실천하는 방식 등이 있다. 일본 토요타자동차는 협력업체와 성과를 공유해온 대표적 기업으로 모기업과 협력업체가 체계적인 분업체계를 이루고 상생협력관계를 형성하며 경쟁력을 쌓아왔다. 우리가 토요타자동차를 주목하는 이유는 과거 하청업체의 납품단가를 일방적으로 낮추던 잘못된 관행에 대한 개선노력을 통해 협력업체와의 상생경영을 실현했다는 점이다.

#### ◎ 포춘지 선정 톱10 기업 토요타자동차

토요타자동차(Toyota Motor Corp.)는 1933년 일본에서 창업하여 1955년 자동차 생산을 시작한 이래 2015년 기준 글로벌 시장에서 매년 1천만대 이상을 판매하는 글로벌 자동차기업이다. 미국 유력 경제매거진 포춘지가 선정한 글로벌 500대 기업에서 최근 10년간 부동의 10위권을 유지하는 초우량 거대기업이다.

토요타가 생산하는 자동차브랜드는 고급형인 렉서스를 비롯하여 경차부문인 다이하쓰 공업, 트럭 및 상용차 전문메이커인 히노 자동차 등이 있다. 또한 금융업체도 보유하고 있는 거대한 기업집단이다. 한편 일본은 2000년까지 '잃어버린 10년' 동안 주식과 부동산 가격의 급락으로 수많은 기업과 은행이 도산하는 경제침체기를 겪게 된다. 이 기간 동안 토요타자동차는 원가절감 노력과 생산라인 협력업체와의 체계적인 분업과 상생경영으로 위기를 성공적으로 벗어날 수 있었다. 기업 활동을 통해 사회혁신을 선도하는 대표적인 윤리기업으로 평가받는 토요타의 성공비결 가운데 가장 으뜸으로 꼽는 것이 바로 협력업체와 상생하는 협력문화의 정착이다.

#### ◎ 협력업체 및 소비자와의 성과공유

토요타자동차는 완성차 생산과정에서 자체 제조하는 비율이 25% 정도에 불과하고 나머지는 1차 협력업체와 '분업네트워크'를 구성하여 자동차를 생산한다. 즉, 생산지역 내 소재·부품·조립 등의 기업들이 유기적으로 협력하여 토요타자동차를 생산해낸다. 따라서 분업네트워크가 정상적으로 작동하기 위해서는 협력업체를 착취하는 방식이 아니라 성과를 공유하는 방식으로 전환할 필요성이 제기되었다. 1995년부터 토요타자동차는 이른바 '3:3:3' 성과공유제 방식을 도입하여 본격적으로 시행하기 시작했다. 이 방식은 납품업체들이 기술개발을 통해 부품의 효율화를 이루어 원가를 절감할 경우 이익을 일정한 비율로 나누어 토요타자동차 본사, 중소협력업체, 소비자가격인하 등 3자가 이익을 공유하는 방식이다. 이처럼 토요타자동차는 원가 절감, 품질 개선, 생산성 향상을 추진하도록 협력업체와 계약을 체결하고 성과가 발생하면 고르게 나누는 제도를 통해 협력업체와의 상생경영을 실천하고 있다.

1960년 토요타자동차는 원가연동 납품가격제도를 실시하였다. 원가연동 납품가격제도의 취

지는 본사가 하청업체의 업무 프로세스를 분석하여 실제 원가를 산정하고 일정 시차를 두어 납품가격과 연동시킴으로써 협력업체의 지속적인 원가절감을 이루자는 것이다. 이 제도가 처음에는 성공을 거두는 것처럼 보였지만 차츰 협력업체의 생산성이 오히려 떨어지는 부작용이 발생하자 이를 보완하기 위해 협력업체가 원가절감을 할 경우 인센티브를 제공하는 상생경영으로 전환하기 시작한 것이다.

토요타자동차 상생경영의 또 다른 특징은 협력업체가 토요타자동차 이외의 다른 자동차업체에도 자유롭게 납품거래를 진행할 수 있다는 점이다. 대표적인 사례로는 1949년 토요타자동차 부품사업부에서 독립하여 창업한 자동차부품업체 덴소가 있다. 덴소는 창업 초기부터 토요타자동차 이외의 기업과도 활발하게 거래를 진행하여 세계 3위 자동차부품업체로 성장했으며, 현재 전체 거래의 50% 이상을 토요타자동차 이외의 기업과 진행하고 있다. 상생경영은 하청업체의 자율성을 빼앗은 것이 아니라 우리가 따르지 않는다면 자유롭게 다른 기업과도 거래를 진행하게 함으로써 경쟁력을 제고시키는 것도 중요한 부분이다.

### ◎ 중소기업의 자구책 마련과 보호 장치의 필요성

1970년 토요타자동차는 기술개발능력을 보유한 협력업체에게 일정 기간을 두고 납품단가를 일정 비율로 인하하도록 유도하면서 최초로 납품단가 후려치기가 등장했다. 토요타자동차는 협력업체의 기술능력 향상에 따른 실제 원가가 얼마인지 제대로 파악하는 데 어려움이 있어, 협력업체들이 낮춰진 원가를 납품가격에 제대로 반영하지 않는 도덕적 해이의 발생을 방지한다는 차원에서 납품단가인하를 요구하기 시작했고 이후 납품단가인하가 관행처럼 굳어진 것이다.

그렇지만 이러한 관행은 계약기간 중 일률적으로 납품단가인하를 강요함으로써 하청업체 직원들의 고용증대 및 협력업체 성장을 가로막은 가장 큰 악습 중 하나가 되었다. 결국 토요타자동차에 부품을 납품하던 협력업체들은 본사의 일방적인 납품단가인하에 협동조합을 결성하여 집단행동을 펼치는 등 필사적으로 대항하기 시작했고, 이는 토요타의 협력 및 부품업체들이 독립적인 지위를 획득할 수 있었던 배경이 되어 오늘날 협력업체들이 본사와 동등한 계약적 지위를 갖게 됐다.

대기업에 비해 상대적 약자인 중소기업을 보호하는 제도의 마련은 일본 뿐 아니라 중소기업 강국에서 공통적으로 나타나는 일반적인 특징이다. 2005년부터 유럽연합은 대기업의 담합행위를 방지하기 위해 카르텔 금지 지침을 마련했고, 독일도 부당공동행위(담합행위)를 금지하는 취지로 경쟁제한금지법(GWB) 제20조를 제정하였다. 하지만 중소기업의 경우에는 경쟁력 향상을 위해서 이러한 공동행위를 허용하고 있다.

### ◎ 토요타자동차 상생경영의 시사점

토요타자동차는 협력업체 및 소비자와 성과를 공유하고 부당한 납품단가인하를 강요하지 않음으로써 이해관계자 모두가 혜택을 보게 하는 선순환성장이 가능했다. 협력업체들도 본사의 일방적인 납품단가 후려치기와 같은 불공정행위가 사라지자 부품의 원가절감에 더욱 노력할 수 있게 됐다. 상생경영의 결과, 협력업체의 이윤창출이 높아졌고 종업원의 소득 및

고용 증가로 이어졌다. 토요타자동차도 원가절감이 가능해지면서 기업윤리가 증가했고 전체 분업네트워크의 생산성이 높아짐으로서 글로벌 경쟁력도 강화되었다. 자동차소비자 역시 상생경영 성과로 가격 인하의 혜택을 누리게 되었다. 과거 토요타자동차도 부당하게 납품단가를 후려치는 기업으로 지탄의 대상이 된 적도 있다. 하지만 토요타자동차는 창업 당시 가졌던 협력업체와의 상생의지를 되살리고 이를 발전시키려는 노력을 통해 글로벌 자동차 생산업체의 리딩 컴퍼니로서 성공할 수 있게 된 것이다.

우리나라도 대기업납품업체, 건설하도급업체, 프랜차이즈 가맹점 등 불공정거래행위가 발생하면 '을'의 위치에서 피해를 입는 기업을 보호해 주는 제도와 정책이 필요하다. 본사의 일방적인 불공정계약과 원가절감 강요는 부품하청업체의 납품제품의 질적인 하락으로 이어진다. 결국 리콜사태가 끊이지 않게 되며 해당 산업의 생태계는 점차 파괴됨으로써 대규모 실업과 같은 사회적 문제가 일어날 가능성을 배제할 수 없다. 토요타자동차가 협력업체와 대등한 계약관계와 상호존중의 원칙을 지켜나간 것은 이러한 위험성을 오히려 기회로 활용한 모범사례이다.

### ◎ 상생경영의 정책적 대안

인텔은 본사 차원에서 투자 조직을 설립하여 혁신벤처중소기업에 투자함으로써 전략적인 관계망을 설정하고 있다. 또한 스위스 네슬레는 기업 이익을 사회에 환원하고 사회공동체와 핵심 공유가치를 창출해나감으로써 번영을 꾀한다. 이처럼 상생경영의 내용은 풍부해지고 있고 다양한 방식으로 나타난다.

기존의 사례들을 바탕으로 대·중소기업 간 상생 협력경영을 위한 몇 가지 정책적 대안을 살펴보면 협력업체의 기술개발·해외진출·고용안정을 대기업이 지원하도록 하는 방안, 중소기업 적합업종에 대기업 신규 진출을 제한하여 중소기업의 자생력과 경쟁력을 키우는 방안, 정부가 재화나 서비스를 조달할 때 일정 비율을 중소기업에게 할당하여 중소기업생태계를 유지·발전시키는 방안 등이 있다.

무엇이 우리 실정에 맞는지는 사회경제적 조건에 따라 다소 다를 수 있겠지만, 문제의 핵심은 기업이 생산의 주체이기 때문에 생산주체 간 상생관계가 제대로 이루어질 때 전체 사회의 성장과 번영에 기여할 수 있다는 사실이다.

### \*참고

- [https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%86%A0%EC%9A%94%ED%83%80\\_%EC%9E%90%EB%8F%99%EC%B0%A8](https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%86%A0%EC%9A%94%ED%83%80_%EC%9E%90%EB%8F%99%EC%B0%A8)
- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2015/04/29/0200000000AKR20150429164500030.HTML?input=1179m>
- 「재벌개혁과 대·중소기업 동반성장 방안」 (민주정책연구원 사회경제정책연구회, 2016.06.15.)
- 「Toyota Motor Corp.」 (유진투자증권, 2016.11.09.)

## 윤리연구소-보고서 리뷰

### '포용경제와 상생경영' 보고서

지난해 대한상공회의소는 국내 400개(대기업 200개, 중소기업 200개) 기업을 대상으로 '동반성장 추진성과와 개선과제'를 조사했다. 그 결과, 저성장의 뉴노멀 시대에 동반성장 패러다임의 변화가 필요하다는 응답이 95.2%에 달했다. 그리고 변화의 방향을 묻는 질문에 기업 절반(49.5%)은 글로벌 시장에서 살아남기 위해 대기업·중소기업의 글로벌 경쟁력을 높이는 방향으로 동반성장 패러다임의 변화가 필요하다고 답변했고, '중소기업 보호와 대기업 거래 관행개선을 강화해야 한다'는 응답이 34.3%였다. 2005년 처음 시작된 동반성장정책은 대·중소기업 모두 그 필요성을 인식하고 있고, 새 정부가 들어서면서 포용경제와 상생경영 패러다임으로 정착해가고 있다.

최근 출간된 『새로운 대한민국의 구상, 포용국가』(21세기북스, 2017)는 대·중소기업의 상생경영과 협력적 생태계 조성을 강조하는 내용을 담고 있다. 이 핵심저작과 함께 올 초 민주연구원 사회경제정책포럼에서 발표된 「재벌개혁과 대중소상공인 동반성장」을 참고하여 포용경제와 상생경영의 핵심내용을 소개할 것이다.

#### ◎ 재벌개혁의 필요성과 개혁의 방향

지난 60년간 경제성장정책은 전후 일본의 경제성장방식을 본떠서 특정 기업이나 산업에 '몰아주기식 성장정책'을 펴 온 결과, 빠른 경제성장이 가능했지만 불균형성장의 한계를 보인 것으로 저자는 평가한다. 고도 성장기에는 성장의 '낙수효과'를 일부 기대할 수 있었지만 저성장 시대에는 상황이 역전되어 기업 간 양극화현상이 심화된다고 우려를 나타낸다. 즉, 성장의 혜택을 향유한 기업과 그렇지 못한 기업의 격차는 더욱 벌어지고, 특히 대기업과 중소기업 간 격차는 더욱 커진다는 것이다. 기업 간 양극화는 생산과 투자의 양극화로 이어져 성장산업과 사양산업의 격차를 더욱 벌어지게 만들며, 이는 소득양극화를 불러와서 재벌기업과 중소기업, 정규직과 비정규직의 (임금)격차를 더욱 커지게 만든다는 것이다. 또한 소득 양극화는 소비양극화를 가져오고 소비양극화는 다시 기업매출의 양극화, 생산의 양극화, 투자의 양극화를 가져와 성장동력을 약화시키는 주범이 되기 때문에 심각한 문제라고 저자는 진단한다. 따라서 이들 문제의 해결은 재벌의 잘못된 행위를 개혁하는 것에서 출발해야 한다고 강조한다.

대표적인 탈법행위인 탈세와 비자금 조성, 뇌물공여, 분식회계 등을 막아야 하고 재벌 오너의 개인적인 이익추구를 위한 계열사 간 내부거래나 일감 몰아주기 행위는 반드시 근절돼야 한다. 특히 상생경영의 틀 안에서 개혁 대상이 되는 부분은 담합과 납품단가 후려치기, 골목상권 침범이다. 담합을 통해 재벌들은 초과 이익을 얻지만, 이는 제품가격에 반영되어 국민들이 손해를 보는 구조라는 것이다. 납품단가 후려치기는 재벌들이 우월적 지위를 활용하여 거래 기업들이 가져야 할 정당한 이익을 빼앗는 행위로서, 소위 갑질에 해당하는 것이다. 또한 재벌 대기업은 해외시장에서 글로벌 기업과 당당히 경쟁해야지, 영세자영업자들의 생활 터전인 골목상권까지 진출해서는 안된다고 저자는 주장한다.

재벌의 이러한 탈법행위는 법으로 규제해야 하며 이로 인해 피해가 발생하면 징벌적 손해배상 등으로 이익의 몇 배를 물도록 해야 한다는 점을 강조하고 있다. 또한 재벌 오너 등이 중대 경제범죄를 범하였을 때는 '무관용의 원칙'을 적용하여 오너가 두 번 다시 기업 경영에 참여하지 못하도록 기준을 강화해야 한다고 주장한다. 결국 재벌 개혁은 재벌들이 불법적인 행동이나 불공정한 행위를 못하게 막고, 건전하고 투명하게 경영 활동을 하게끔 하는 것이다. 또한 재벌 개혁은 과거 재벌 주도 성장 과정에서 발생한 불균형을 바로잡아 기업들 간 협력과 공정한 경쟁이 이루어지게 하는 조치이기도 하다.

### ◎ 동반성장정책과 상생경영

중소기업중앙회가 발간한 「2016 중소기업현황」에 따르면, 2014년 기준 중소기업의 사업체 수는 354만 2,350개(99.9%)이고, 종사자 수는 1,402만 7,636만 명(87.9%)이다. 수적으로 중소기업 현황은 '9988(99%와 88%)'이라고 불릴만하다. 따라서 대기업 상생경영의 동반자인 중소기업이 새로운 성장의 축이 되지 않고서는 경제성장을 기대하기 어렵다는 사실이다. 저자가 우선적으로 제시하는 중소기업 육성방안은 재벌과의 동반성장이다. 절반에 가까운 중소기업들이 직간접적으로 재벌 대기업과 거래하고 있고, 그 과정에서 피해를 입는 사례가 많다. 앞서 언급한 대로 불공정거래의 대표적 사례가 납품단가의 일방적인 인하나 불공정한 하도급계약 강요 등이다. 또한 서면계약을 체결하지 않고 구두로 발주한 뒤 구두로 계약을 취소하는 사례가 더러 나타나기도 하며 중소기업의 핵심기술을 도용하거나 핵심 인재를 빼가기도 한다는 것이다. 이러한 관행이 문제인 것은 그 피해가 2, 3차 거래기업에까지 영향을 미쳐서 기업생태계를 파괴할 수도 있다는 점이다. 이러한 문제는 정부와 재벌 대기업이 함께 협력해서 해결해나가야 하며, 규제나 감시보다 재벌 대기업이 앞장서서 중소기업과의 상생협력과 동반성장을 강화해야 한다. 일부 대기업은 상생협력실과 같은 조직체계를 갖추고 동반성장을 실천하기도 한다.

### ◎ 강소기업육성과 상생경영

일반 중소기업이 히든 챔피언(Hidden champion), 즉 잘 알려져 있지 않지만 특화된 경쟁력을 가지고 세계시장을 지배하는 작지만 강한 우량 강소기업(強小企業)으로 육성될 때 지속 가능한 경제성장이 가능하다. 따라서 중소기업의 연구개발이 정부차원에서 적극 지원되어야 하며 연구개발 성과가 실질적으로 중소기업에게 도움이 될 수 있게 제도화하는 것이 대단히 중요하다. 또한 중소기업들이 어렵게 연구개발을 하더라도 대기업이 이를 빼앗아 감으로써 중소기업들의 혁신 의지를 꺾어버리는 상황은 매우 심각하다고 할 수 있다. 중소기업의 기술을 보호하는 법률을 제정하거나 기술을 탈취할 경우 징벌적 손해배상을 부과하는 제도도 반드시 필요하다.

지난 60년 간 우리가 집중적으로 성장시킨 재벌 대기업은 우리의 귀중한 자산이며 성공적인 해외진출 경험을 가지고 있다. 대기업이 주도적으로 기술경쟁력을 갖춘 강소기업의 해외진출을 도울 필요가 있다. 정부가 중소기업의 연구개발과 해외 진출을 직접적으로 지원하는 데는 한계가 있다. 따라서 대기업이 상생경영의 틀 안에서 중소기업의 연구개발을 앞장서서 지도하고 중소기업들과 함께 해외시장에 동반 진출한다면, 경제성장의 미래는 더욱 밝을 것으로 평가하고 있다.

### ◎ 포용의 음덕

기업경쟁이 비단 개별 기업의 경쟁만을 얘기하는 것이 아니라, 기업집단 또는 기업생태계의 경쟁으로 바뀌고 있다는 사실을 지적한다. 이를 잘 웅변하는 사례로 삼성전자가 거래 기업의 휴대폰 배터리의 품질 문제로 큰 손실을 입은 사례나 토요타자동차가 거래 기업의 브레이크 품질 문제로 곤욕을 치른 사례를 예시하고 있다. 따라서 대기업 상생경영의 방향은 거래 기업의 착취가 아니라 포용과 동반성장을 모색하는 것이다.

대기업이 거래 기업들을 착취하게 되면 일시적으로는 이익도 늘고 혜택을 보는 듯이 보이지만, 거래 기업들이 임금을 줄이고 고용을 회피함으로써 시장에서의 소비가 줄고 경기도 위축되어 결국에는 대기업의 매출 감소로 이어진다. 저자는 이러한 현상을 '착취의 저주'라고 묘사한다. 최근 저성장기에 접어들면서 재벌 대기업의 지속적인 매출감소 현상도 바로 이때문이라는 것이다. 이에 비해 대기업이 상생경영을 통해 거래 기업과의 동반성장을 모색하게 되면 거래 기업의 고용이 늘고 결국 대기업의 매출 증대로 이어지는데, 저자는 이것을 '포용의 음덕'이라고 부른다. 대기업들이 단기적인 이익에 눈이 멀어 스스로 착취의 저주를 받기보다는 거래 기업들과의 동반 성장을 모색하여 장기적으로 성장해야 한다는 점을 강조한다. 기업의 목표는 단기적인 이익이 아니라 장기적인 성장이기 때문에 이 목표를 달성하기 위해서라도 대기업들은 중소기업들을 포용하고 동반 성장을 추구해야 한다는 것이다.

대기업의 상생경영은 중소기업과의 협력을 넘어 포용적 성장의 해결과제를 고민해야 하며, 경제와 사회의 조화로운 발전을 모토로 한 포용경제철학이 상생경영의 핵심가치가 되어야 한다.

### \*참고

- 『새로운 대한민국의 구상 포용국가』 (21세기북스, 2017)
- 「2016년 중소기업현황」 (중소기업중앙회, 2016.5)

## 뉴스클리프

### 국내 동향

#### 1. 협력사 자체 경쟁력 강화 등 진정한 相生경영

기업들에 '상생(相生) 경영'이 '전략적 경영 활동'으로 자리 매김하고 있다. 협력회사들이 뒷받침되어야 대기업도 성장하고, 글로벌 경쟁력을 갖출 수 있기 때문이다. 기업들의 상생 경영도 진화하여 초기 '대·중소기업 상생'이 현금 결제를 늘리는 등 '공정거래'를 정착시키는데 집중했다면 최근엔 공장 자동화, 기술·특허 지원, 경영 노하우 전수 등 협력사의 자체 경쟁력을 강화시키는 '진정한 상생'에 주력하고 있다. 협력사뿐 아니라 사회 구성원들과 '상생' 노력도 장기간 지속하면서 진정성을 인정받고 있다.

##### \*참고

- [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/07/18/2017071802122.html#csidxc123557074aed20af782d6e15deb801](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/07/18/2017071802122.html#csidxc123557074aed20af782d6e15deb801)

#### 2. 보건복지부, 제약사의 사회적 책임과 윤리성 기준 강화

보건복지부는 최근 발생한 모 제약사 회장의 운전기사 폭언 사건과 관련해, 혁신형 제약회사를 인증할 때 기업의 사회적 책임과 윤리성 기준을 강화하는 방안을 검토하기로 했다. 복지부는 기업의 사회적 책임 및 윤리성 기준을 강화하기 위한 세부 지표와 기준을 추가하는 방안을 마련하기로 하고 이르면 2018년부터 혁신형 제약사 신규 인증이나 재인증 시 새로운 기준을 적용할 계획이다. 복지부는 “이번 제도 개선을 통해 사회적 책임 및 윤리성이 높은 제약사를 혁신형 제약사로 인증해 국민적 신뢰를 제고할 것”이라고 말했다.

##### \*참고

- [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/07/17/2017071702377.html#csidx553fdf340f8ca3a98f8a679e99dfa70](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/07/17/2017071702377.html#csidx553fdf340f8ca3a98f8a679e99dfa70)

#### 3. 국민권익위원회, 연구개발비 보조금 부정수급 집중 감시

국민권익위원회는 “최근 들어 연구개발비 횡령·편취 사건이 급속하게 증가하고 있는 만큼 이 분야의 보조금 부정수급을 집중적으로 감시할 예정”이라고 하였다. A렌즈 제조업체 대표와 전무이사는 정부가 2008년부터 추진하는 연구개발에 참여하면서 지원받은 연구개발비 34억 원 중 26억 원 상당을 8년 동안 횡령하였다. 이들은 연구자재 구입 등 세금계산서를 허위로 작성하여 정부보조금을 빼돌리고 가짜 연구원을 등록해 받은 인건비를 자사주 매입에 사용한 것으로 드러났다. 권익위는 복지·보조금 부정신고센터에 접수된 신고사건을 확인한 결과, 이와 같은 연구개발비(R&D) 보조금 부정수급을 적발했다고 밝혔다.

##### \*참고

- <http://www.dtoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=253489>



## 해외 동향

### 1. 中 '금융 마피아' 증권감독관리위원회 간부들 부패 처벌

중국에서 금융 마피아의 부패 고리가 심각하여 금융부문에 대한 반부패 단속을 강화하고 있다. 7월 21일 중앙기율검사위원회는 증감위 전 부주석 야오강과 전 주석조리 장위쥘이 심각한 기율위반행위를 저질렀다고 밝혔다. 이들은 2015년에 체포돼 지금까지 조사를 받아왔으며 직권을 남용, 뇌물을 챙긴 혐의가 있다고 기율위는 설명했다. 기율위는 이어 이들에 대해 당적과 공직을 박탈하고 불법적으로 취득한 소득을 몰수한다고 밝혔다.

#### \*참고

- <http://www.yonhapnews.co.kr/international/2017/07/21/0619000000AKR20170721121751083.HTML>

### 2. 글로벌 금융위기 10년...금융기관 170조 과징금

2007년 글로벌 금융위기가 시작된 이후 10년간 전 세계 금융기관들이 미국 당국에 낸 과징금이 1500억 달러에 달하는 것으로 알려졌다. 파이낸셜타임스는 은행, 신용평가사 및 기타 금융기관에 부과된 과징금을 조사한 결과, 전 세계 금융기관들이 금융위기와 관련해 지불한 과징금이 1501억 달러(약 170조 원)로 집계됐다고 8월 6일 보도했다. 미국의 뱅크오브아메리카(BOA)는 단일 은행 중 가장 많은 560억 달러의 과징금을 지불했다. 두 번째는 270억 달러를 낸 미국 JP모간체이스이며, 미국 시티그룹, 영국 로열뱅크오브스코틀랜드 등도 100억 달러가 넘는 과징금을 물었다.

#### \*참고

- <http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20170807000418>

### 3. 日노동당국, 한달 무려 208시간 초과근무 수련의 자살 산재인정

일본에서 국립병원에서 일하던 한 수련의가 한 달에 무려 208시간이나 되는 초과근무에 시달리다가 자살한 사실이 알려져 최근 사회적 문제로 대두되었다. 도쿄의 시나가와 노동기준 감독서가 2년 전 도쿄 도내 한 병원에서 근무하던 중 스스로 목숨을 끊은 30대 중반 수련의 A씨가 장시간노동으로 인한 정신질환 발병이 영향을 미쳤다고 판단하여 산업재해를 인정하였다. 일본의 노동문제 전문가들은 한 달에 초과근무 80시간을 '과로사 라인(경계선)'으로 보고 있다. A씨의 안타까운 죽음이 알려지자 의사도 즉시 초과근무 규제 대상에 넣어야 한다는 주장이 나오고 있다.

#### \*참고

- <http://www.yonhapnews.co.kr/international/2017/08/10/0619000000AKR20170810079000073.HTML>



## 국내외 행사소식

### (국내) 부당공동행위 주요 쟁점 및 이슈별 점검사항

부당공동행위 중 입찰담합 중심으로 구성, 공정거래법 상 부당공동행위 기본 이론, 심결 및 기타 법률사항 학습

주최: 공정경쟁연합회/시장경제교육연구원

일시: 2017년 9월 26일

장소: 서울, 공정경쟁연합회

<http://edu.kfcf.or.kr/UserSite/Cyem/LessonDetailView1.aspx?LCategoryCode=300&CategoryCode=50&sn=131>

### (국내) 제7기 청렴교육 강사양성 기본과정(비공직자)

전 국민의 청렴문화 확산을 위해 비공직자 대상으로 하는 강사양성 기본과정

주최: 국민권익위원회, 청렴연수원

일시: 2017년 10월 25일~27일

장소: 청주, 청렴연수원

<https://www.acrc.go.kr/edu/board.do?command=searchDetail&method=searchDetailViewInc&menuId=100201&boardNum=28200>

### (국외) Basic Compliance & Ethics Academy(준법·윤리 기초 아카데미)

효과적인 준법프로그램을 필요로 하는 글로벌 기업 대상으로 기초적인 준법·윤리에 대해 교육하는 과정

주최: Society of Corporate Compliance and Ethics

일시: 2017년 9월 25일~28일

장소: Madrid, Spain

[http://www.corporatecompliance.org/Events/EventInfo.aspx?sessionaltcd=002\\_CAI0917](http://www.corporatecompliance.org/Events/EventInfo.aspx?sessionaltcd=002_CAI0917)

### (국외) Asia Pacific Summit on Anti-Corruption Compliance and Risk Management(부패방지 준법 및 리스크관리 정상회의)

부패방지 준법 및 리스크관리의 혁신, 개선 전략에 대한 심층 토론을 포함하는 정상회의

주최: American Conference Institute

일시: 2017년 10월 30일~11월 1일

장소: Pan Pacific Orchard, Singapore

<https://www.americanconference.com/asia-pacific-summit-anticorruption-compliance-risk-management/pricing/>

## 청탁금지법 Check!

### <사례소개>

#### 금품 받고 청탁 접수

한 공공기관에서 근무하는 A는 2016년 12월부터 진행된 공사의 감독업무를 담당하게 되었다. 그런 A에게 작업을 진행하는 건설업체의 이사 B가 찾아왔다. 그는 A에게 현금 100만 원을 건네며, "잘 봐달라"라는 취지의 말을 남겼다.

이후 공사가 진행되는 과정에서 A는 공사비 산출서와 단가를 제대로 확인하지 않는 등 건설업체에 대한 감독업무를 소홀히 했다. 심지어 상사의 지시까지 있었지만, A는 여전히 해당 건설업체에 대한 허술한 감독을 시정하지 않았다. A의 금품수수와 업무소홀은 내부감사에서 발각되어 청탁금지법 위반에 따른 과태료 처분을 받게 되었다.

-> 재판부는 A가 금품 등을 요구하진 않았으나 B가 건넨 100만 원을 수령하였고 이후 해당 건설업체에 대한 감독을 소홀했던 점 등을 이유로 A에게 수령액의 3배에 달하는 300만 원의 과태료를 부과하였다.

### <변화하는 대한민국>

#### 제약사 깜짝 실적의 비결

2017년 2분기 많은 제약사들이 높은 영업이익을 낸 것으로 알려졌다. 주요 제약사 중 하나인 D사의 2분기 영업이익은 전년 동기 대비 125.6%나 급증할 정도였다. 그 원인으로 손꼽힌 것은 청탁금지법 시행으로 인한 마케팅 비용 감축으로 분석되었다.

그 동안에는 많은 기업들이 영업사원에게 리베이트비를 포함한 상여금을 주거나 업무촉진비에 넣는 등 다양한 방식으로 리베이트를 재무제표에 포함시켜 왔다. 제약업계는 이러한 리베이트를 막기 위해 리베이트 쌍벌제, 리베이트 투아웃제 등 여러 정책을 펼쳐 점차 리베이트에 대한 처벌을 강화해왔다. 그럼에도 리베이트를 근절하기는 쉽지 않았는데, 2016년 9월 청탁금지법의 시행으로 공직자 등(대학 병원 의사 등도 청탁금지법이 적용되는 공직자 등에 해당한다)에 대한 접대 및 금품 제공이 어려워지자 대부분의 제약사가 판매관리비 예산을 줄인 것이다.

대표적 예로 H사는 2016년에는 1681억 원에 달했던 상반기 판매관리비를 1378억 원으로 감축했으며, 영업이익은 전년대비 236.9% 증가한 것으로 조사되었다.

#### \*참고

- <http://www.joongboo.com/?mod=news&act=articleView&idxno=1170468>
- <http://stock.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2017073090921>

## 지식1g



미국 위스콘신대학의 에반 폴만 교수는 사람들을 모아 색다른 과제를 내주었다.

**‘옥탑방에 갇혔다면 어떻게 탈출할까?’ ‘에일리언은 어떻게 만들 수 있을까?’**

A팀은 자신을 위해 이 과제를 고민하고 B팀은 타인을 위해 이 과제를 고민해보도록 했다.

독특한 발상의 전환이 필요한 이 과제에 더 창의적인 아이디어를 낸 쪽은 뜻밖에도 B팀이었다.  
타인의 관점에서 바라보자, 일상과 고착으로부터 탈피해 새로운 시각을 가질 수 있었던 것이다.

**‘나의 시선’만 고집할 것이 아니라 동료, 협력사, 이해관계자와 함께 소통하고 고민할 때,  
우리는 더 좋은 해결책을 찾을 수 있다. 그리고 이것이 곧 상생발전을 이룩하는 길이다.**

## 독자에게 물었습니다.

**Q. 상생경영을 위해 회사에서, 또는 개인이 실천하고 있는 것이 있다면 알려주세요.**

**D 상사 W 대리**

- 저희는 정기적으로 협력사와 함께하는 워크숍을 개최하고 있습니다. 가능하면 함께 하자고 권하기는 하는데, 이게 또 하나의 갑질이 되지 않도록 강제는 하지 않고 있습니다. 워크숍에선 익명 건의함을 준비해서 협력사가 불편사항을 이야기할 수 있도록 하고 있습니다.

**L 개발사 O 주임**

- 저는 보통 프리랜서 외주자들과 소통할 일이 많은데, 회사 대 회사가 아니라 회사 대 개인이다보니 이 분들은 약자가 되는 경우도 많더라고요. 그래서 가능하면 각자 책임을 다하면서도 불편이 없도록 자주 소통하고 불편사항을 듣는 편이에요. 모두 다 수용해줄 순 없지만, 가능한 선에선 배려하려 해요.

## 퀴즈

**Q. 다음 중 본사와 협력업체가 경영성과를 공유하는 성과공유제의 모델이 아닌 것은?**

- ① 책임전담형
- ② 원가절감형
- ③ 공동개발형
- ④ 신제품개발형

● 지난 호 정답 : 3번

● 정답 제출처 : 국민권익위원회 민간협력담당관실(aypark@korea.kr)

\* 성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요(22일까지)

**정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 문화상품권을 보내드립니다.**

● 지난 호 정답자는 김정은님, 김상진님, 변인수님, 김익철님, 이태원님 입니다.  
축하드립니다!!