

윤리경영의 범위: 애플과 폭스콘*

박 종 훈**
성 언 달***
이 흥 기****

기업이 우리 사회 속에서 차지하는 비중이 높아짐에 따라 사회 각 분야에서 기업의 사회적 책임을 요구하는 목소리가 높아지고 있다. 또한, 경쟁이 날로 치열해지고 있는 환경에 대응하기 위해서 기업들은 다른 기업들과 협력함으로써 경쟁력을 제고하고자 노력한다. 본 사례연구에서는 기업의 사회적 책임 영역 가운데 '윤리경영'에 초점을 맞추고 그 범위를 자사에 국한하기만 하면 되는지 아니면 협력 기업까지 확장할 필요가 있는지에 대해서 살펴보고자 한다. 이를 위해서 최근에 발생하였던 애플의 아이폰 하청 제조사인 폭스콘의 노동 인권 유린과 관련된 일련의 사건과 애플과 폭스콘의 대응을 심층적으로 살펴보았다.

주제어: 기업의 사회적 책임, 윤리경영, 애플, 폭스콘

1. 서론

2011년 스티브 잡스(Steve Jobs)가 사망한 후 애플(Apple Inc.)의 CEO가 된 팀 쿡(Tim Cook)은 정신없는 한 주를 보내고 토요일 밤에 TV를 보며 휴식을 취하고 있었다. 마침 TV에서는 재미있는 코미디쇼가 방영되고 있었다. 그런데 팀 쿡은 순간 멍칫할 수밖에 없었다. 코미디 쇼에서 자신의 회사인 애플이 풍자의 대상이 되고 있었기 때문이다. 코미디언들은 우스꽝스러운 중국어 톤으로 애플의 대표적 제품인 아이폰의 결점과 아이폰을 생산하는 중국 노동자들의 열악한 환경을 비꼬았다. 방청객들은 웃음으로 답했지만, TV를 보고 있는 팀 쿡의 마음은 편할 리가 없었다.

애플은 컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어 및 소비자 가전, 디지털 콘텐츠 판매 등의 산업에서 세계적인 선도 기업이다. 창업자 중 한사람인 스티브 잡스와 사과 모양의 로고는 한 기업이 아니라 이 시대를 대표하는 상징이 되었으며, 일부 대중들은 애플의 제품에 맹목적인 신뢰를 보이고 있다. 이러한 현상은 애플의 혁신성에 기인한다. 애플은 항상 새로운 제품을 소비자에게 선보여 왔으며, 이를 통해 새로운 시장을 만들고 사람들의 생활을 변화시켰다.

그러나 혁신의 상징으로 불리며 높은 고객충성도를 자랑했던 애플의 위상이 점차 흔들리는 조짐을 보인다. 2012년 현재, 주요 경쟁자인 삼성에 제품 판매량이 뒤졌을 뿐만 아니라, 애플과 관련된 비판적인 보도와 소비자들의 불만이 끊임없이 이어지고 있기 때문이다. 어쩌면 애플은 1980년 말부터 90년

논문접수일: 2013. 03. 12. 1차 수정본 접수일: 2013. 09. 10. 게재확정일: 2013. 10. 16.

* 본 연구는 한국연구재단(과제번호: KRF-2009-32A-B00089)과 서강대학교 교내연구비(과제번호: 201110047.01)지원에 의한 연구이며, 본 연구를 위해서 건설적인 제안을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

** 서강대학교 교수(johnpark@sogang.ac.kr)

*** 서강대학교 박사과정(sungyd@sogang.ac.kr), 교신저자

**** (주)비투팜 부사장(yhg205@gmail.com)



〈출처: SNL season 38, episode 4〉

〈그림 1〉 아이폰을 생산하는 중국노동자를 소재로 삼은 TV 코미디

대 말까지 겪었던 침체기를 다시 한 번 겪을 위기에 처했을지도 모른다. 아직까지 제품판매나 영업이익에서 선전하고 있기는 하지만 앞으로도 애플이 세계 일류기업으로 살아남을지 누구도 확신하지 못한다.

애플의 위기 고조에는 스티브 잡스 사후 혁신성의 저하뿐 아니라 기업운영에서도 원인을 찾을 수 있다. 애플은 영업이익을 극대화하고 조직구조를 유연화하기 위해서 핵심부품을 제외한 부분을 모두 협력업체에 맡기고 있다. 그런데 애플 제품 생산에 있어 협력업체의 노동자 처우 문제가 발생하면서 애플에 대한 소비자들의 비판적 시각이 고조된 것이다. 특히, 이러한 문제는 2009년에 애플의 대표적인 협력업체인 중국의 폭스콘(Foxconn) 공장에서 노동자가 열악한 노동환경을 견디지 못하고 스스로 목숨을 끊은 일이 화제가 되면서 더욱 불거졌다. 애플은 차가워진 소비자들의 시선을 감당하기 위해 협력업체 노동문제에 대한 다양한 대응방안을 내놓았지만, 여전히 애플에 대한 소비자들의 비판은 수그러들고 있지 않다.

현대 기업 환경에서 기업 윤리성은 기업의 생존과 번영에 직접적인 영향을 주는 중요한 사안이다. 애플은 혁신성을 바탕으로 시장을 지배하고 엄청난 성공을 보여주었지만, 윤리성 측면에서 소비자들에게 외면받을 위기에 처해있다. 그것도 애플 자체의 문제가 아니라 애플의 협력업체가 윤리적 책임을 다하지 못했기 때문에 문제상황에 직면한 것이다. 애플

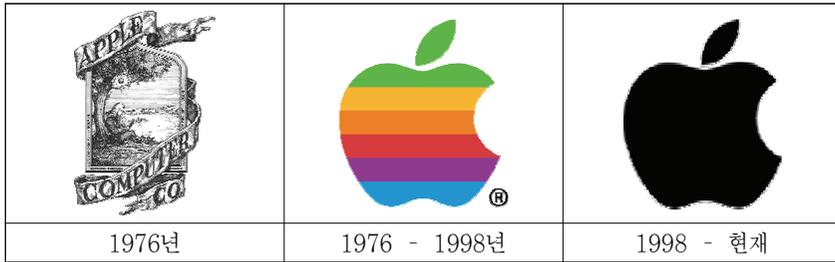
이 처한 상황은 기업의 윤리경영 범위가 기업 스스로에게만 국한되지 않는다는 점을 보여준다. 협력업체의 윤리경영 문제 또한 기업의 이미지와 큰 관련이 있으며, 기업이 이를 적극적으로 관리해야 함을 시사하는 것이다.

II. 기업 현황

2.1 애플

애플은 스티브 잡스, 스티브 워즈니악(Stephen Wozniak), 론 웨인(Ronald Wayne)이 1976년에 설립한 기업으로, 컴퓨터 회사로 출발하여 현재는 컴퓨터 하드웨어 및 소프트웨어, 휴대폰과 MP3기기, 디지털 콘텐츠 유통 분야를 아우르는 세계 최대의 회사가 되었다. 2011년 8월 이후 2013년 3월 현재까지 미국 증시에서 시가총액 1위(약 5,059억 달러)를 차지하고 있으며, 2012년에는 1,565억 달러의 매출(순이익 417억 달러)을 기록하였다.

1976년 설립 당시 애플은 최초의 개인용 컴퓨터이면서 최초로 키보드와 모니터를 갖춘 애플 I (Apple I)을 출시하였고, 이어 1977년 출시한 애플 II (Apple II)가 공전의 히트작이 되면서 개인용 컴퓨터 시



〈출처: 애플 웹페이지〉

〈그림 2〉 애플 로고

대를 열었다. 이후 애플은 계속된 연구개발을 바탕으로 마우스를 이용한 조작이 가능한 매킨토시(Macintosh)를 1984년 출시하며 컴퓨터 산업을 이끌었다. 현재 애플은 개인용 컴퓨터인 매킨토시, MP3 플레이어인 아이팟(iPod), 스마트폰인 아이폰(iPhone), 가정용 멀티미디어 기기인 애플 TV, 태블릿 PC인 아이패드(iPad) 등의 다양한 제품을 판매하고 있다. 또한, 아이팟에서 재생할 수 있는 음원을 인터넷을 통해 제공하는 아이튠즈 스토어(iTunes Store)와 맥 OS X, 아이폰 사용자의 편의를 위한 인터넷 서비스인 아이클라우드(iCloud)를 제공하고 있다.

현재 애플 본사는 미국 캘리포니아 주 쿠퍼티노(Cupertino, CA)에 소재하고 있으며, 아일랜드와 일본에 유럽과 아시아 시장 본부가 있다. 최고경영자는 최고운영책임자(Chief Operating Officer; COO)였던 팀 쿡으로, 전(前) 최고경영자였던 잡스에 이어 2011년 8월 이후 그 직위를 맡고 있다(강효석·장성용·송재용, 2013).

애플은 컴퓨터 사업을 기반으로 다양한 분야에서 사업하고 있지만 2012년 현재 가장 핵심적인 사업은 휴대폰 사업이다. 2007년 1월 7일에는 맥월드 엑스포 2007의 키노트에서 스티브 잡스는 모바일 인터넷 기기, 모바일 폰, 터치스크린 기반의 아이팟이 결합된 혁신적인 상품을 소개한다. 이 제품의 이름이 아이폰이며, 아이폰은 이후 2007년 6월 29일

에 처음으로 시장에 출시되어 세계 휴대폰 시장 흐름의 판도를 바꾼다. 기존의 피쳐폰(Feature Phone) 중심이었던 휴대폰 시장을 스마트폰(Smart Phone) 시장으로 변화시킨 것이다. 아이폰은 이후 수차례의 업그레이드를 시행하여 2012년 9월 현재 가장 최신 모델은 아이폰5이다.

애플은 2012년 현재 직원 수가 72,800명에 이르는 대규모 다국적 기업이다. 그럼에도 불구하고 애플은 여타의 기업과는 다른 독특한 조직구조를 지니고 있다(〈부록1〉 참조). 모든 관리 책임과 권한이 최고경영자에게 집중된 형태인 것이다. 또한, 한 가지 큰 특징은 조직 구조 내 직접적인 생산 조립 부서가 존재하지 않는다는 것이다. 즉, 애플의 가장 핵심적인 제품인 아이폰 생산에 있어서도 애플은 핵심 부품과 엔지니어링, 마케팅 등을 담당할 뿐, 모든 생산과 조립은 하청을 통해 이루어진다.

애플의 하청을 받는 협력업체는 비공개이다. 이는 기술 보호 및 제품 기밀 보호를 위한 애플의 정책 일환이다. 하지만 몇몇 대규모 하청업체는 공개되어 있다. 아이폰 조립 생산을 맡고 있는 중국의 폭스콘이 그 대표적인 예이다.

2.2 홍하이(鴻海)와 폭스콘

애플의 대표적인 하청 협력업체인 폭스콘(Foxconn International Holdings)은 홍하이 정밀공업(Hon

기업으로 성장하였다. EMS 기업이란 가치사슬 활동 가운데 생산을 전문적으로 특화하여 자사 상표 없이 위탁 생산하는 기업을 말한다. 생산 아웃소싱을 위탁 받는 점에서 주문자 상표부착생산(Original Equipment Manufacturing; 이하 OEM)과 유사하지만, OEM이 특정기업의 제품을 단순 납품하는 위탁생산인 것에 비해 EMS는 불특정 다수의 위탁을 받으며 제품 설계에서부터 부품 조달 및 물류에 이르기까지 주문자의 제조기능 전체를 담당한다는 측면에서 차이가 있다. 즉, EMS 방식은 OEM과 달리 관련 산업의 많은 기업을 구매자로 삼기 때문에 기술 및 부품 표준화로 대량 생산이 가능하고 부품 공동구매를 통해 원가를 낮출 수 있는 장점을 가진다.

2001년 EMS시장에서의 시장점유율이 3%에 불과하던 홍하이이는 생산거점을 중국으로 확장하면서 북미지역 기반 EMS 기업들을 빠르게 제치고 EMS 시장을 주도하게 되었다(〈표 1〉 참조). 홍하이이의 주요 고객은 IT 산업 내에 광범위하게 분포되어 있는데, 휴대폰 업체에서는 노키아, 모토로라, 애플 등이 있으며, 통신 업체에서는 IBM, 인텔, 시스코 등이 있다. 또한, TV 업체에서는 소니, 파나소닉, 바지오 등이 있으며, PC 업체에서는 HP, 델, 레노바 등이, 그리고 가정용 게임기 업체 가운데서는 닌텐도, 마이크로 소프트, 소니 등이 주요고객이다. 특히, 홍하이이는 최대 고객은 애플로, 애플이 2000년대 급성장

하면서 홍하이도 급성장을 이루었다. 홍하이이는 애플의 아이폰과 아이패드를 거의 독점적으로 생산하고 있으며, 그 규모는 애플의 위탁생산량의 약 60% 규모이다. 홍하이이의 전체 매출 중에서 애플의 비중은 2010년 26%, 2011년 33%, 2012년 45%로 꾸준히 증가하였으며, 양사의 연도별 매출 증가는 매우 유사한 모습을 보이고 있다.

홍하이이는 2000년 초부터 EMS방식의 위탁생산 시장에 본격적으로 참여하여 2000년대 동안 연평균 36%씩 고성장하면서 거대 기업으로 성장하였다. 홍하이이는 2011년 매출 920억 달러에 계열사 600여 개, 종업원 100만여 명을 가진 거대기업으로, 2011년 Fortune 글로벌 500대 기업 중 매출액 기준으로 60위, 종업원 수 기준으로 5위를 기록하였다.

홍하이이는 창업 40년 만에 매출 1,000억 달러 규모의 거대 기업으로 성장했는데, 이러한 성장의 비결은 몇 가지로 제시될 수 있다. 첫째, 홍하이이는 경쟁력을 상실했거나 노후한 IT기업의 공장을 인수하면서 거래물량을 바쁘게 확보하는 전략을 선택하였다. 홍하이이는 신규투자보다는 기존의 공장을 인수하여 EMS방식의 수주 생산량을 쉽게 확보하였다. 둘째, 주요 부품을 내재화하고 설계 역량을 강화하는 등 제조 역량을 극대화해서 경쟁력을 제고하였다. 홍하이이는 EMS 산업 특성상 낮은 수익률 때문에 발생하는 수익성 문제를 마진이 높은 부품을 자체 생산하여 조달하면서 해결하였다. 셋째, 현 사업 분야

〈표 1〉 EMS 산업 내 주요기업

대표기업	국적	종업원수(명)	매출 수준	순수익 수준	수익율
HonHai(Foxconn)*	대만	1,230,000	\$117B	\$2,800M	2.36%
Flextronics	싱가포르	176,000	\$29.4B	\$488.8M	1.74%
Jabil Circuit	미국	121,000	\$17.1B	\$394.7M	2.30%
Sanmina-SCI	미국	48,000	\$6.1B	\$180.2M	2.96%
Benchmark	미국	9,985	\$2.5B	\$56.6M	2.29%

B: billion, M: million, 각 값은 2012년도 기준임. * 자회사이자 상호인 폭스콘을 포함한 수치임.
 〈출처: Global fortune 500 list, 2013〉

에 안주하지 않고 모바일, TV 등 새로운 영역으로 지속해서 확장하여 새로운 성장동력을 확충하였다. 홍하이(鴻海)는 위탁생산을 통해 얻은 제조경험을 바탕으로 제품 생산영역을 넓히고 있다. 마지막으로, 최근에는 일본 샤프의 지분 매입과 소니의 TV 공장을 인수하면서 그 영향력을 점점 확대하고 있다.

홍하이의 선전에도 소비자들에게는 홍하이보다 폭스콘이란 상호가 더욱 유명하다. 앞서 언급했듯이 폭스콘은 본래부터 홍하이의 거래 상호였다. 이후에 폭스콘이란 이름을 자회사에 공식적으로 부여하였지만 현재까지도 홍하이 거래는 대부분 폭스콘의 상표로 이루어진다. 특히, 폭스콘이란 이름이 홍하이이란 기업 상호보다 널리 알려진 계기는 홍하이가 중국에 진출하면서부터다. 1988년 홍하이는 중국 룡화(龍華)와 선전에 공장을 세우면서 사업을 확장하였고, 이후 브라질, 유럽, 인도, 일본, 말레이시아, 멕시코 등 여러 나라에 생산공장과 지사를 두었다. 이들 공장(지사)은 폭스콘이란 기업 이름 하에서 관리되고 있다.

홍하이, 즉 폭스콘은 상대적으로 짧은 기간 동안 급속하게 성장하여 세계에서 가장 큰 EMS기업이 되었지만, 이러한 급속한 성장의 이면에는 노동과 환경문제가 있다. 수익률이 낮은 사업 특성상 제조능력을 극대화하는 과정에서 노동과 환경문제를 야기되고 있는 것이다.

III. 폭스콘의 반인권적 경영 실태

3.1 폭스콘의 반인권적 경영 철학

폭스콘의 모회사인 홍하이 정밀의 경영자인 귀타이밍(郭台銘; Terry Gou) 회장의 부모는 중국 산시성(山西省) 출신으로 1949년에 공산주의 정권을

피해 대만으로 건너갔다. 대만에서 태어난 귀타이밍은 1974년에 직원 10명으로 홍하이를 창업하였다. 귀타이밍 회장의 경영철학은 고객 제일주의로 알려졌는데, '인재는 사류, 관리는 삼류, 설비는 이류, 고객은 일류'라는 기업 모토처럼 잠재고객을 발굴하고 협력관계를 구축하는데 열성을 다해왔다. 창업 초기 귀타이밍 회장은 일류 고객과 손을 잡기 위해 미국 35개 주를 직접 자동차를 몰고 다녔다. 결국, 1995년에는 델(Dell Inc.)의 창업주 마이클 델(Michael Dell)을 선전으로 직접 초청하여 위탁 생산 계약을 따냈는데, 이때만 해도 델은 세계 PC업계의 5위권에도 진입하지 못했었다. 그 후 양사는 긴밀한 협력 관계를 맺어 도약의 날개를 달았다.

귀타이밍 회장의 강력한 리더십은 폭스콘이 빠르게 성장하는 원동력이 되었지만, 그 과정에서 많은 문제점을 발생시켰다. 귀타이밍 회장의 경영철학은 '기업을 위한 독재(獨裁爲公)'로 규정되는데, 귀타이밍 회장은 토론이나 의사수렴 과정을 에너지와 시간의 낭비로 인식한다. 또한, 그는 기업은 오직 리더의 결단과 용기만으로 운영되며, 종업원에게는 의사결정 이후 그 이유만 설명하면 된다는 생각을 가지고 있다고 한다. 실제로 그의 경영철학에 따라 폭스콘은 군대식 관리체계를 도입해 운영하고 있으며, 직원들은 강도 높은 군사훈련을 거쳐야 입사가 된다. 또한, 입사 후에도 실적에 따라 상벌이 엄격하게 적용하여 노동자가 나태하거나 태업을 일으키면 엄청난 배상금을 물게 하고, 기밀이 누설될 경우 해당 직원뿐만 아니라 같은 부서 내 모든 팀원까지 처벌을 받는다. 더구나 직원과 노동자에 대한 통제와 감시가 일상생활에까지 미치고 있는 것으로 알려져 있다.

군사조직과 같은 폭스콘은 노동자들이 한 치의 흐트러짐도 보이는 것을 용납하지 않는다. 일례로 2002년 11월 중국 남부 광둥(廣東)에서 발생한 '중증급성호흡기증후군(Severe Acute Respiratory Syndrome, 일명 SARS)'의 공포가 중국 대륙 전역

을 뒤덮을 때도 귀타이밍 회장은 수주량의 완수를 내세우며 24시간 생산방침을 고수했다. 또한, 여름철 통화기내 생산라인 실내 온도는 37~38도에 달하지만, 컴퓨터 생산 기술상 고온의 환경이 필요하다며 에어컨을 설치하지 않고 있다. 무엇보다 노예계약과 다름없는 근로계약, 살인적인 노동시간과 강도, 낮은 임금 등은 노동자들의 큰 불만을 사고 있다. 중국 〈난팡(南方)주말〉의 기자 류즈이는 28일간 폭스콘에 위장 잠입해서 쓴 르포 기사를 통해 폭스콘 노동자들의 열악한 상황을 세상에 알렸다. 그는 기사에서 폭스콘 노동자들이 극히 불평등한 근로계약 아래 식사와 취침 시간을 제외하고 나머지 모든 시간을 서서 단순 노동만 되풀이한다고 밝혔으며, 대부분의 노동자가 임금 900 위안(약 16만 원)과 생활 보조금 210위안(약 4만 원)을 받을 뿐 산업재해를 당해도 그에 따른 보상을 받지 못한다는 것을 폭로하였다.

이처럼 엄격한 규율과 열악한 작업 환경으로 인해 폭스콘은 중국 내 외자기업 중에서 이직률이 가장 높다. 생산직 노동자뿐만 아니라 중간 관리직도 회사에 대한 충성도가 매우 낮으며, 좋은 근무조건에 높은 인센티브를 받는 고위 관리자조차 귀타이밍 회장의 독재적 리더십을 견디지 못해 사직하는 일이 종종 발생한다. 심지어 4G 아이폰 견본을 애플사로 보내는 일을 했던 25세의 쑨단웅이라는 직원은 견본품 한대를 실수로 분실하고 보안 책임자로부터 감금과 구타를 당하자 스스로 목숨을 끊었다.

노동문제 전문가인 류카이밍(劉開明) 당대사회관찰연구소장은 “폭스콘 노동자는 똑같은 작업복을 입고, 반복되는 단순 업무를 하면서 옆에 일하는 동료의 이름조차 모른다”고 지적했다. 류 소장은 폭스콘이 잇따른 자살을 막기 위해 상담센터를 운영한다고 하지만 노동자를 소모품처럼 여기는 기업문화나 폭압적인 관리행태가 바뀌지 않는 한 ‘자살공장’이라는 오명을 씻기 힘들 것이라고 말했다.

100만 명이 넘는 직원들을 군대식 카리스마로 강압적으로 다루는 폭스콘의 고용행태는 귀타이밍 회장의 경영마인드에서 기인한 것이다. 귀타이밍 회장의 노동자에 대한 생각은 2012년 1월의 중국 설 연휴를 앞두고 타이페이의 시립동물원에서 열린 직원 야유회에서 한 말에서 확인된다. 그는 연설 도중 ‘매일 100만 명의 동물을 관리하느라 골치 아파 죽을 지경’이라며 직원들을 동물에 비유하였다. 귀회장에 있어 중국노동자는 사람이 아닌 일하는 동물로 받아들여지고 있던 것이다(박민희, 2012). 평소 귀타이밍 회장은 ‘신뢰가 생명’이라고 자신의 경영철학을 설명하였으나, 이것은 회사 매출과 연관된 다른 기업과의 신뢰를 지키기 위해서 종업원들을 더욱 혹사시켜도 된다는 생각을 정당화시킬 뿐이다. 그의 신념은 기업에 운영에 있어 회사의 이익이 종업원 개인의 가치와 인권은 보다 우선이 되어야 한다는 것이다.

3.2 폭스콘의 반인권적 노동 사례

폭스콘의 노동 착취에 관해서는 여러 기관에서 다양한 형태의 보고서들이 발표되었다. 이 중에서 2010년 10월에 발표된 중국의 20개 대학연합 공동조사 보고서는 ‘실습생의 과다고용 및 착취’, ‘억압적 생활 관리’, ‘작업장 내 법규 위반 및 착취’, ‘노동조합의 역할 부재’라는 4가지 문제점에 대해서 92페이지에 걸친 내용을 담고 있다. 이 보고서는 중국의 대학들이 내부적으로 직접 조사한 내용을 포함하고 그 심각성을 보다 구체적으로 제시하고 있다는 점에서 의미가 있다. 이 보고서의 몇 가지 사항을 소개하면 다음과 같다.

첫 번째는 폭스콘이 실습생을 지나치게 고용하고 이들을 착취하는 사안이다. 폭스콘의 선전, 쿤산, 우한, 상하이 공장에서는 많은 실습생을 고용하고 있는데, 비중이 높은 사업장의 경우 실습생의 수가 전

체 노동자의 50%에 육박하기도 한다. 폭스콘 입장에서 실습생 제도는 매우 유용하다. 법규상 산학실습은 정식 노동관계가 아니기 때문에 노동합동을 체결하지 않는다. 또한 실습생에 대한 사회보험 가입 의무도 없다. 따라서, 폭스콘은 과도하게 실습생을 고용하고 이들에게 실습이상의 고강도 노동을 부여한다. 특히, 작업물량이 많은 성수기 때 이러한 관행은 더욱 심해진다. 한시적으로 몇 달간 실습생의 노동력을 활용할 수 있기 때문이다.

두 번째 사안은 폭스콘의 억압적 직원 관리 방식이다. 폭스콘의 직원관리는 효율 극대화와 절대복종을 기본 가치로 삼는다. 이를 위해 빈번하게 폭력이 사용되며, 마치 감옥 같은 치밀한 노동자 관리가 이루어진다. 폭스콘의 노동자 관리방식은 최근 지속해서 발생한 폭스콘 노동자의 투신 자살사건의 직접적 원인으로 지목된다. 실제로 몇몇 자살 노동자의 부모들은 자식들의 몸에 멍 자국이 많았음을 근거로 공장 내 폭력이 자살에 직접적인 원인이 되었을 거라고 계속해서 의문을 제기하고 있다. 보고서에 언급된 억압적 직원 관리의 구체적 사항을 소개하면 다음과 같다.

- ① 질문지 응답자 중 28%가 관리자나 공장 내 경비원들에게 모욕을 당한 적이 있음.
- ② 잔디밭을 가로질러 간다고 사내 청원경찰이 뛰어와서 전기봉으로 구타함(쿤산 공장).
- ③ 직원수첩에 징벌규정이 120여 개로 자세하게 기술되어 있음.
- ④ 기숙사문 11시30분 폐쇄, 12시 일제 소등함(항주 공장).
- ⑤ 정해진 이직자 수가 초과할 경우 이직처리 지연(쿤산 공장).
- ⑥ 이상 행위 적발되면 우선 도둑으로 간주하고 구타 후 공안으로 넘김.
- ⑦ 작업 중 실수할 경우, 게시판에 적거나 공개 석

상에서 모욕 주고 자아비판하게 하거나, 어떤 경우는 폭스콘 회장의 어록을 300번 반복해서 쓸 것을 명령함.

세 번째는 폭스콘 산하 작업장 내에서 법을 위반하고 직원들의 노동력을 착취한 사항이다. 법규상으로는 초과근무는 월 36시간을 초과할 수 없고, 실습생은 초과 근무 대상이 아니다. 하지만 폭스콘에서는 이 규정이 제대로 지켜지지 않는다고 한다. 또한, 초과 근무 시 규정에 맞게 잔업비-평일잔업, 150%, 주말잔업 200%, 국가지정 공휴일잔업 300%-를 지급하여야 하지만, 폭스콘은 이 규정도 제대로 지켜지지 않는다고 한다. 연쇄자살사건 이후 폭스콘은 내부적으로 매월 잔업시간을 100시간에서 80시간으로 크게 낮추었다고 한다. 하지만 이 역시 월 36시간 규정을 크게 벗어나고 있으며, 실습생 잔업금지에 대해서는 여전히 그 규정을 어기고 있다. 또 다른 중요한 잔업 관련 사항은 잔업비 미지급 문제이다. 폭스콘 측은 적정 업무량을 80시간 잔업에 맞춰 놓았기 때문에, 기대치에 못 미치는 작업 효율이나 근무자 실수로 인해 발생하는 작업지연에 초과근무에 대해서는 잔업비를 지급하지 않는다는 방침이다. 그러나 이는 회사입장에 근거한 매우 주관적인 판단에 근거한다.

대학연합 공동조사보고서처럼 다른 매체의 기사도 폭스콘의 열악한 노동환경과 억압적인 관리를 보도한다. 이 기사들은 “점심 시간은 공장에서 식당까지 다녀오는 시간까지 포함해 30분이기 때문에 실제로 식사할 수 있는 시간은 10분 정도밖에 되지 않고, 음식을 먹는 것이 아니라 그냥 삼키는 수준이다”, “여자는 남자처럼, 남자는 짐승처럼 다룬다”, “작업시간에 옆 사람과 대화할 수 없다”, “현장에는 15~18세가 가장 많은 비중을 차지한다” 등의 폭스콘의 반인권적 노동 사례를 보고하고 있다.

폭스콘의 노동착취와 열악한 노동환경은 결국 노

동자의 자살기도로 이어졌다. <표 2>는 2010년 1월부터 5월까지 5개월간 발생한 폭스콘 선전공장 노동자의 투신일지이다. 노동자 투신 자살기도는 이후에도 계속 이어지고 있으며, 2010년 1월부터 2012년 9월까지의 기간을 종합하면 총 18명의 투신이 발생하고, 그중 15명이 사망한 것으로 보고된다. 투신자살이 아닌 경우까지 포함한다면 이 수치는 더욱 높아진다.

3.3 폭스콘의 반인권적 노동강요에 대한 조사

앞서 기술한 바와 같이 반인권적 노동강요가 다반사로 행해지고 있는 폭스콘에 관해서 ‘중국노동감시’라고 하는 민간단체는 오랜 기간 동안 노동감시 및 정보수집 활동을 해왔다. 이 단체는 수집한 정보를 종합하여 폭스콘의 반인권적 노동 강요에 대해 ‘폭스콘, 노동착취의 비극(The Tragedy of Foxconn Sweatshop)’이라는 보고서를 2010년에 발표하고, 중국 노동 조건의 열악함을 폭로하였다. 또한, 이에 앞서 최근 몇 년간 NGO들은 중국의 노동 환경에

대한 고발 보고서를 다수 발표하였다. 특히, 전자산업 분야에 관한 보고서가 많이 발표되었는데, 이러한 현상은 중국이 전세계 전자제품의 절반 이상을 생산하고 있고, 애플의 협력사인 폭스콘의 연쇄자살이나 원텍 노동자의 노말렉산 중독 사건 등이 전세계적인 관심을 받았기 때문인 것으로 보인다.

이러한 노동감시 보고서를 발간하는 NGO들로는 홍콩의 SACOM(Students and Scholars Against Corporate Misbehavior)과 중국노동감시 등을 꼽을 수 있다. 이들 단체는 보통 현장 노동자로 위장 취업하여 작업장의 상황을 직접 보고 경험하며 노동자들과의 인터뷰를 통해서 보고서를 작성한다. 이들의 주요 타겟이 되는 전자제품 하청 생산 업체들로는 Foxconn, Tyco, MSI, Catcher, Compal, Quanta, Flextronics, United Win 등이 있다. 이 단체들이 잠입하여 작성한 보고서의 주된 내용은 잔업 시간의 위반, 최저 임금 문제, 중개회사 수수료, 연령차별, 작업장 안전, 노동 계약 문제, 노동 강도 등이다. 잔업 시간과 관련해서는 중국 노동법상 매주 36시간 이상의 초과 잔업은 금지되어 있으

<표 2> 폭스콘 선전공장 노동자 투신일지 (2010. 1 ~ 2010. 5)

일 시		사고내용	인적사항
1월	23일	빌딩에서 투신(사망)	남 19세
3월	11일	빌딩에서 투신(사망)	남 28세
	17일	빌딩에서 투신(중태)	여 17세
	29일	기숙사에서 투신(사망)	남 23세
4월	6일	빌딩에서 투신(중태)	여 18세
	7일	기숙사에서 투신(사망)	여 18세
5월	6일	빌딩에서 투신(사망)	남 24세
	11일	공장근처 아파트 투신(사망)	여 24세
	14일	빌딩에서 투신(사망)	남 21세
	21일	빌딩에서 투신(사망)	남 21세
	25일	빌딩에서 투신(사망)	남 19세

* 같은기간 노동자들의 투신자살을 포함한 전체 자살기도는 27번으로 보고되고 있음.

(출처: 신화통신, 2010. 5. 28)

나 이를 지키지 않고 있다는 보고이며, 임금과 관련해서는 최저 임금만 지불할 뿐 실제 생활 임금을 지급하지 않고 있다고 보고하고 있다. 중개회사 수수료와 관련해서는 노동자들이 중개회사에 수수료를 내는 것이 불법이라는 점을 지적하고 있다. 또한, 노동 강도가 극도로 높아서 거의 쉬지 못하고 일하고 있으며, 노동 계약 체결 시 노동 계약의 내용을 노동자에게 제대로 알려 주지 않고 있으며 노동 계약서를 노동자에게 배부하지 않는 경우도 상당하다고 지적하였다. 연령, 성별 면에서도 16~24세의 여성 노동자를 명시적으로 선발하고 있으며 나머지 지원자는 제외하고 있다고 한다. 이 밖에 지적된 위법사항은 미성년 노동자들의 작업장 위험 노출 및 과다 잔업, 성수기 때 퇴직 신청에 대한 고의 지연, 고위험군 종사자의 퇴직 시 건강검사 미실시, 노동자들의 공회활동에 대한 금지, 기숙사 및 식당 시설의 위생불량, 입사 시 신체검사의 본인 부담 등을 지적한 바 있다.

이와는 별도로 2012년 3월에는 미국 공정노동협회(Fair Labor Association: 이하 FLA)가 폭스콘 현지 공장 노동자들을 대상으로 조사한 결과를 보고하였는데, 이에 따르면 폭스콘 노동자들은 FLA의 기준 뿐만 아니라 중국 노동법이 정한 노동 시간보다 더 오랜 시간 일했으며, 1년 이상을 일주일에 평균 60시간이상 노동을 강요받았고, 하루도 못 쉬고 11일 연속으로 일한 경우도 적지 않았다고 한다. 그러나 폭스콘은 최저임금수준에도 못 미치는 임금을 지급하였는데, 어떤 공장의 경우 근로자 35,000명의 3분의 2가 최저 생계비에도 못 미치는 임금을 지급 받았다고 보고하였다. 또한, 노동조합이 근로자의 입장을 제대로 대변하지 못하고 있다고 지적하였다. FLA의 Auret Van Heerden 대표는 “세계가 폭스콘을 주시하고 있다. 제대로 보상하는 것만이 해결책이다”라고 강조하였다. 폭스콘은 홈페이지 등에 <그림 3>의 (a)과 같은 우수한 근로환경의 사

진을 게시하고 있지만, <그림 3>의 (b)와 같이 실제로 잠입해서 찍은 사진과 비교해 보면 폭스콘이 의도적으로 반인권적 노동 강요의 실상을 왜곡하고 있음을 알 수 있다.

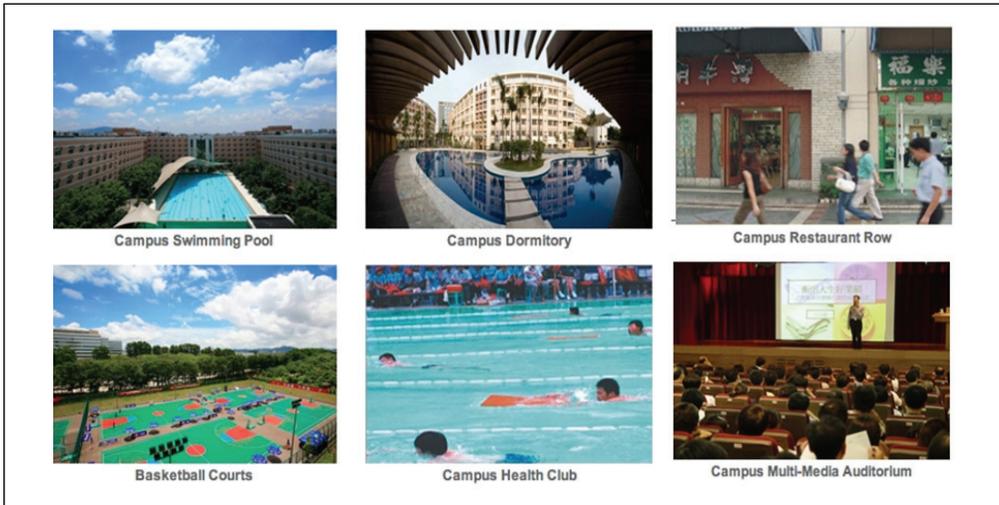
IV. 폭스콘과 애플의 대응과 시장반응

4.1 폭스콘의 대응 조치

자살 사건 이후 폭스콘은 폭스콘 노동자의 자살률이 중국 전체의 수준보다 낮다는 점을 지적하며 시종일관 이 문제에 대해 무시하는 반응을 보였다. 그러나 자살문제가 지속적으로 화제가 되자 애플, 델, HP 등 유수의 고객사들은 사태의 불똥이 자신들에게 튈 것을 우려하며 노동자 실태에 관한 공동조사에 나서는 등 폭스콘을 압박하기 시작했다. 대규모 투신자살 사태가 낮은 임금과 열악한 노동환경 때문에 발생했다면 제품 주문 회사에 대한 소비자들의 도덕적 비난을 피하기 어렵기 때문이다. 애플, 델은 폭스콘 노동자들의 자살에 대해 공식적인 유감 표명을 했으며, 애플, 델, HP 3사는 노동자 실태에 대한 공동조사를 실시했다. 이에 폭스콘은 노동자 자살 문제에 대한 일련의 조치를 하지 않을 수 없게 되었다.

폭스콘이 가장 먼저 취한 조치는 자살사태에 대한 언론의 접근을 철저히 차단하는 것이었다. 우선은 자살문제가 대중에 화제가 되지 않도록 한 것이다. 또한, 더 이상의 자살을 막기 위해 건물마다 투신방지용 그물을 설치하고(<그림 4> 참고), 더불어 자살 방지 핫라인의 설치, 스님 초청 기도회 등을 갖기도 했다. 그러나 이러한 조치들은 직원들의 투신자살의 근본적인 원인을 외면한 조치라는 평가를 받는다. 노동환경 문제를 해결하기 위한 근본적인 대책이 아

(a) 폭스콘 웹페이지에 게시된 근무 환경 사진



〈출처: 폭스콘 웹페이지, 2012〉

(b) 폭스콘 선전공장에 대한 잠입취재 사진



〈출처: 온라인 청원 사이트 'Change.org'〉

〈그림 5〉 폭스콘 노동실상 왜곡



〈출처: Gizmodo (<http://gizmodo.com/>)〉

〈그림 6〉 폭스콘에서 설치한 직원 자살 방지용 그물

닌 자살방지를 위한 미봉책이었기 때문이다. 이어 폭스콘은 급여의 인상, 초과 근무 시간의 축소 등 노동자 환경개선책을 발표하기도 하였으나 그 실질적 내용은 근로자들의 요구사항과 상당히 괴리감이 있는 것으로 알려져 있다. 결국, 2012년 10월에는 정저우 공장에서 노동자들이 다시 파업에 돌입하였고, 그 숫자도 최대 4,000명으로 추산되는 등 그 규모가 상당히 컸다. 당시 아이폰5의 출시를 위한 양산 과정에서 표면에 0.2mm 이하의 미세한 자국을 관리해야 한다는 애플의 까다로운 기준을 맞추기 위해서 관리자와 노동자 사이에 마찰이 심했던 것으로 알려졌다. 리 키앙 상근이사가 “파업은 과도한 압박의 결과였다”라고 설명할 정도였다. 결국 열악한 근무환경과 더욱 까다로워진 요구사항으로 인한 업무량의 증가 등 폭스콘 공장 노동자들에 대한 압박은 줄어들지 않은 셈이다.

4.2 애플의 대응 조치

폭스콘의 자살사태가 언론을 통해 알려지기 시작한 초기에 애플은 무대응으로 일관하였다. 자신들이 직접 그러한 노동강요를 지시한 것도 아니며, 어디까지나 중국의 어떤 기업에서나 일어나고 있는 일이라고 치부하였다. 스티브 잡스도 생전에 폭스콘을

방문한 적이 없었다. 애플이 개입해서 일이 더 커지게 되면 오히려 폭스콘의 생산단가가 높아지게 되고 이것이 단기적으로는 애플의 수익 구조에 악영향을 끼칠 것이라고 생각했을 수도 있다. 애플의 이러한 무책임한 태도에 비난 여론이 높아지자 자사 웹페이지를 개편하여 ‘Supplier Responsibility at Apple’이라는 부분을 만들어 하청공장을 적절한 규정 내에서 관리하고 있음을 홍보하였다(〈부록 2〉 참고).

그러나 해당 부분은 애플 웹페이지에서도 상당히 깊숙이 감춰져 있어서 관심 있게 보지 않으면 찾을 수도 없다는 비난을 받았다. ‘Apple Supplier Responsibility 2012 Progress Report’라는 보고서를 통해서 애플과 하청업체의 사회적 책임, 애플의 업체감사 과정, 노동 인권, 노동자 건강과 안전, 환경 보호, 윤리경영 및 관리시스템에 대해 기술하였는데, 이러한 내용은 폭스콘 공장 등에서 이루어지고 있는 현실과는 거리가 먼 내용이었고, 오히려 NGO들의 잠입 취재를 통한 사진들이 계속 공개되면서 더욱 큰 비난 여론에 시달리게 되었다.

결국, 2012년 1월 애플은 미국 공정노동협회(FLA)에 가입하고 이를 적극 홍보하였다. 특히, 섬유 및 의류기업들이 주로 FLA에 가입하는데 비해서 첨단기업으로서는 최초라는 점을 집중 홍보하였다. 그럼에도 불구하고 계속 비난이 이어지게 되었

고, 애플은 FLA에 중국 폭스콘 공장을 실사해 달라고 요청하기에 이른다. FLA는 2012년 2월부터 폭스콘에 대한 2일간에 걸친 실사를 한 결과, 폭스콘이 최고 수준의 시설과 평균 이상의 물리적 환경을 갖추고 있다고 진단을 내렸으며 자살문제는 노동 강요라기보다는 도시로 새로 이주한 노동자들이 단조롭고 지루한 환경에 제대로 적응하지 못해서 발생한 것으로 보인다는 의견을 제시했다. 하지만 FLA의 이러한 진단 결과는 시민사회단체로부터 더욱 거센 비난을 일으켰다. SumOfUs.org같은 NGO에서는 “진짜로 문제를 해결하기보다 기업의 대변인 노릇을 해온, 자본의 돈을 받는 집단을 고용함으로써 눈가림으로 넘어가려고 한다”라며 애플과 함께 FLA를 비난하기도 했다. 이후 FLA의 조사가 있기 전에 이미 폭스콘 공장이 미성년 노동자들을 감추고 하루 한 번이었던 휴식시간을 세 번으로 늘리는 등의 사전 조작을 했다는 폭로가 이어지게 되자, 비난 여론은 수그러들 기색이 없이 더욱 거세게 일어났다. 결국, 2012년 3월 말에 애플 최고경영자인 팀 쿡은 중국 폭스콘 공장의 아이폰 생산라인을 직접 방문하게 된다.

이때에 맞춰 발표된 FLA의 조사보고서는 폭스콘 노동자들의 주당 평균노동시간은 56시간이고 휴일 없이 연속 근무한 날이 평균 11.6일이었으며, 일부 노동자들은 연장노동수당을 제대로 받지 못하고 있었다는 점을 밝히고 있다. 또한, 적절한 보호장비가 노동자들에게 지급되지 않는 경우가 많았고 사내 안전 보건 위원회에서도 노동자가 소외되어 있었다는 점도 보고서가 밝힌 부분이다. 아울러, 실사결과에 따르면 폭스콘은 FLA 규정과 중국 노동법을 약 50가지 정도 위반하고 있는 것으로 드러났다. 팀 쿡은 아이폰 생산라인을 둘러본 후 FLA 조사 결과를 언급하면서 이러한 위반 사항들을 신속히 해결하고, 근무 환경 개선을 약속했다. 그러나 최근까지도 폭스콘에서 소요 사태나 폭동, 안전사고 등이 벌어지

고 있는 것은 과연 애플과 폭스콘이 노동자들의 근본적인 요구사항을 제대로 이해하고 있는지에 대한 의문을 가지게 한다.

4.3 미국 및 중국 정부의 입장

폭스콘 인권 착취 및 자살문제에 관하여 미국 정부는 방관자적 입장을 보이고 있다. 폭스콘 노동자 문제가 이슈화되자 폭스콘의 원청업체인 애플, 델, HP 등은 자체적인 조사와 더불어 미국정부 산하 기관인 FLA에 조사를 의뢰한다. 하지만 이에 대한 미국정부의 자체적인 움직임은 이슈화 전후에 찾아볼 수 없다. 대부분 국가와 마찬가지로 미국은 자국 내 노동문제에는 매우 민감하게 반응하고 적극적인 대처를 하지만 국가 밖 노동문제에 대해서는 무관심하다. 2012년 미국 대선과 맞물려 경제부흥이 중요사항으로 부각되면서 오바마 정부는 애플의 생산시설을 미국 내로 이전하여 일자리 창출에 기여할 수 있는지에 대해 의사를 타진한바 있다. 하지만 애플의 대답은 분명한 거절이었다. 오히려 애플은 비용절감과 이익극대화를 위해 낮은 임금 등을 위해 해외 공장운영의 중요성을 역설하였다. 최근 미국 정부도 이에 적극적으로 애플의 입장을 지지하는 행태를 보여왔다. 미국정부는 애플과 삼성 간의 특허분쟁에 있어 자국의 이익을 위해 삼성의 표준특허 권리를 얻기 애플의 편에 서서 국제무역위원회의 애플 제품 수입금지 권고에 거부권을 행사했다. 이는 미국의 보호무역주의적 행태를 반영하는 것으로서 폭스콘의 노동문제에 대해 미국정부의 적극적인 해결의지를 기대하기 힘들게 한다.

중국정부의 입장도 미국정부와 크게 다르지 않다. 자국 노동자가 노동착취를 당하고 있는 가운데, 중국정부는 이를 해결하기 위한 적극적인 노력을 하지 않고 있다. 중국의 노동문제는 비단 폭스콘의 문제만 아니라 매우 일반적인 것이다. 중국은 지난 15년

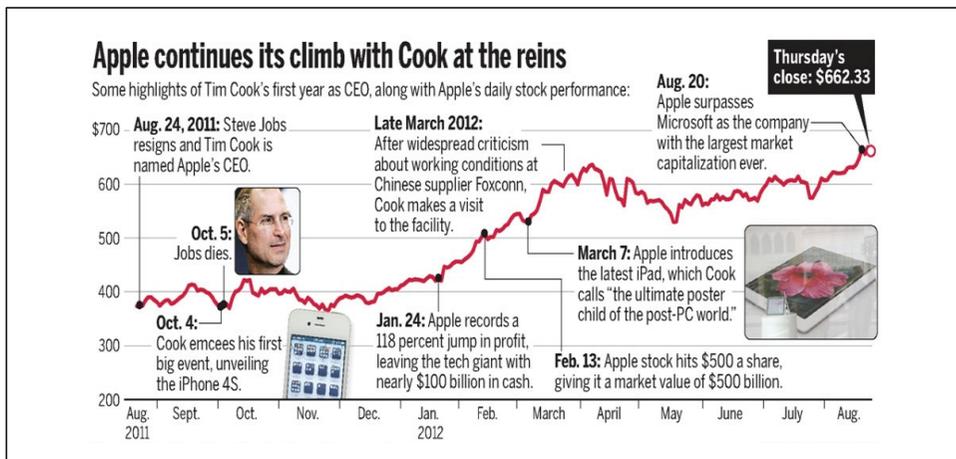
간 폭발적인 경제성장을 경험해 왔다. 이를 위해 중국정부는 외국자본을 적극적으로 유치하고, 외국기업이 중국에 진출할 경우 토지를 제공하거나 세제 혜택을 주는 등 적극적으로 활동을 해왔다. 따라서 상대적으로 중국정부는 중국 노동자 문제에 대해 소홀해 왔다. 성장을 우선시하여, 중국노동자들의 복지나 처우 등에 신경을 쓸 수 없었다. 외국기업 입장에서 낮은 노동자 임금이 중국 진출의 가장 큰 매력이었기 때문이다. 더구나 이러한 현상은 2008년 경제위기에 대한 대응으로 심화되었다. 중국 내 기업들의 신규 채용인원이 줄면서 취업난이 심각해지고, 노동자들의 처우 개선에 대한 목소리가 힘을 잃었다. 중국정부가 성장에 대한 압박과 경제위기의 고통을 노동자들에게 전가하고 있는 것이다. 요컨대, 폭스콘 노동자들의 문제에 관하여 미국과 중국 정부의 적극적인 해결 노력을 기대하기 힘든 상황인 것이다.

4.4 폭스콘 사태에 대한 주식 시장의 반응 및 경영성과

2010년 초에 폭스콘 노동자의 자살에 대한 소식

이 월스트리트 저널에서 기사화되고 난 후에 애플의 주가 변동을 살펴보면 약간의 등락은 있었지만 별다른 주가 하락의 기미는 없었다. 오히려 2010년 초에 주당 210달러이었던 애플 주가는 연말에 주당 320달러 선까지 상승하여 약 50%의 상승률을 기록하였다. 즉, 2010년에는 각종 매체에서 폭스콘 노동자들의 자살 사건을 다루면서 애플의 책임을 언급하였으나, 이러한 사태가 애플의 주가에는 미미한 영향을 미친 것처럼 보인다.

〈그림 5〉에 제시되어 있는, 2011년 중반부터 2012년 중반까지의 주가와 각 시점별 주요 이슈 간의 관계를 살펴보면 기업 자체에 대한 세간의 평가가 주가에 미치는 영향은 미미하였으며, 제품과 관련된 이슈들이 주가에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 예를 들면, 2011년 4월 스티브 잡스가 사임하고 COO였던 팀 쿡이 CEO 자리에 올랐을 때와 곧이 스티브 잡스의 사망 시에도 세간에서는 애플의 향방에 큰 우려를 표명하였으나 주가는 별다른 변화가 없었다. 스티브 잡스의 사망은 분명 큰 고비였으나 사망 전날 발표된 아이폰 4S 덕분에 애플은 위기를 극복하고 어려움을 헤쳐나갈 수 있었다. 이후



〈출처: Bloomberg News; Bay area news group reporting〉

〈그림 7〉 애플의 주가 추이와 주요 이슈 비교

2012년 초에 전년 실적 발표를 하면서 급격한 상승세를 타기 시작했고 2012년 3월에 폭스콘 노동자 문제에 대해서 팀 쿡 CEO가 직접 중국 폭스콘 공장을 방문했을 때도 지속적인 상승세를 유지했다. 뉴 아이패드의 발표 등으로 2012년 7월에는 주당 600 달러까지 상승하여 세계 최고 기업의 자리를 공고히 하고 있다.

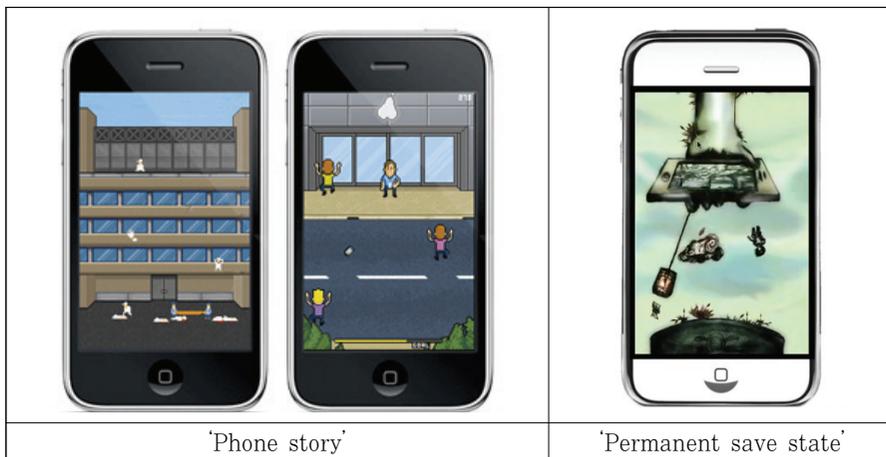
이러한 주식시장의 반응과 마찬가지로, 애플이 발표한 회계성과는 여전히 애플이 높은 제품 판매량과 세계 최고 수준의 수익률을 달성하고 있다는 사실을 보여준다. 2011년 10월 스티브 잡스가 사망했음에도 불구하고, 이후 아이폰과 아이패드의 판매량은 꾸준히 증가해왔으며 2013년도 1분기에 각 제품이 4,780만대와 2,290만대의 판매고를 기록하였다. 이는 2012년 1분기에 비해 판매량(아이폰 3,700만대, 아이패드 1,540만대)이 적지 않게 늘었음을 보여주는 수치이다. 또한, 수익률의 경우 2012년 1분기 대비 2013년 1분기의 수익률이 44%(순이익 130억 달러 / 매출 463억 달러)에서 38%(순이익 131억 달러 / 매출 545억 달러)로 떨어지긴 했지만, 이는 신제품의 공습이 수요를 충분히 채우지 못했기

때문에 발생한 것으로 전문가들은 분석하고 있다.

4.5 폭스콘 사태에 대한 소비자의 반응

폭스콘 사태와 관련하여 현재까지 애플의 주가와 성과는 별다른 영향을 받지 않는 것으로 나타나긴 했지만, 소비자들의 애플에 대한 인식은 많은 변화가 있었다. 2007년 아이폰이 소개되고 그 혁신성이 사람들의 생활까지도 변화시켰을 때 소비자들은 애플에 열광했다. 하지만 폭스콘 사태를 시발로 애플 제품에 대한 사람들의 태도는 많은 변화가 있다. 고객 충성도는 떨어지고 있으며, 일부 소비자들은 애플의 행태에 대해 비난을 하고 있다. 다음은 폭스콘 사태와 관련한 소비자 부정적 반응을 방증하는 몇 가지 사례들이다.

〈그림 6〉은 폭스콘 노동자들의 삶에 영감을 얻어 만든 ‘폰 스토리(Phone Story)’란 일종의 자살게임이다. 내용은 공장옥상에서 뛰어내리는 사람들을 잡는 것이다. 이 게임은 중국의 폭스콘 공장에서 열악한 근무 환경에 시달리던 노동자들이 집단 투신한 사건을 상기시킨다. 게임에 등장하는 스마트폰에는



〈출처: 자체정리〉

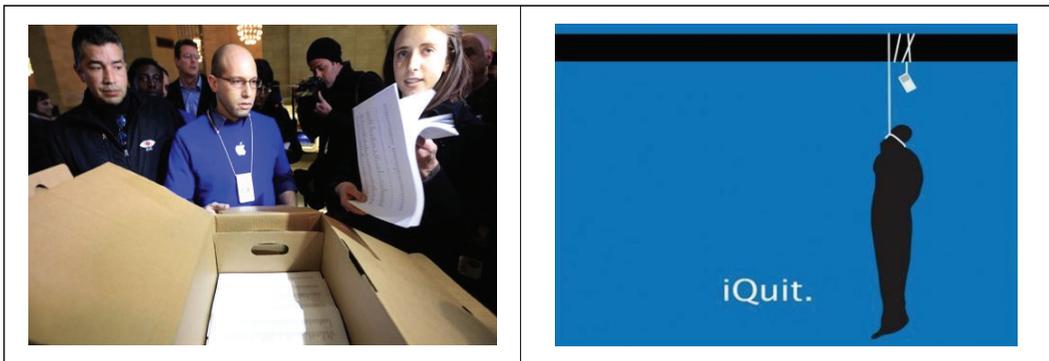
〈그림 8〉 폭스콘 자살사태을 풍자한 자살게임

애플의 로고인 하얀색 사과 모양을 본따 만든 하얀색 배 로고가 박혀 있다. 이 게임 이외에도 몇몇 게임들이 폭스콘 노동자 자살과 연관된 내용을 담고 있다. 어떤 게임은 노동자들을 혹사 시킬수록 휴대전화 배터리가 증가하는 내용을 담고 있다. 애플은 폭스콘 사태와 관련성이 있는 앱 게임들을 아무런 이유를 밝히지 않고 애플스토어에서 삭제했다. 하지만 이와 유사한 게임들이 계속 앱 게임으로 소개되고 있으며, 이에 통해 많은 소비자가 애플을 비난하고 있다.

폭스콘 노동자 인권문제가 불거진 이후 일부 소비자 단체는 항의운동을 펼쳤다(〈그림 7〉 참고). 2012년 1월에 뉴욕타임지는 폭스콘 노동자 실상에 대한 심층기사를 내었다. 이후 2012년 2월, 애플의 비용절감 압력에 뿌리를 둔 폭스콘 사태를 해결하라는 서명 운동에 25만 명 이상의 소비자들이 동참했고, 해커들의 공격에 폭스콘의 내부정보가 유출되는 사태도 벌어졌다. 소비자 단체들은 애플의 공급 혁신과 가격 경쟁력에 중국노동자의 희생이 숨어 있다며 애플을 폭스콘 사태의 배후로 지목했다. 소비자 운동가들은 쿡 최고경영자가 말로만 그치지 말고 노동환경 개선을 위한 실제적인 행동을 보여야 한다고 주장했다. 이들은 애플스토어에 제출한 청원서에서

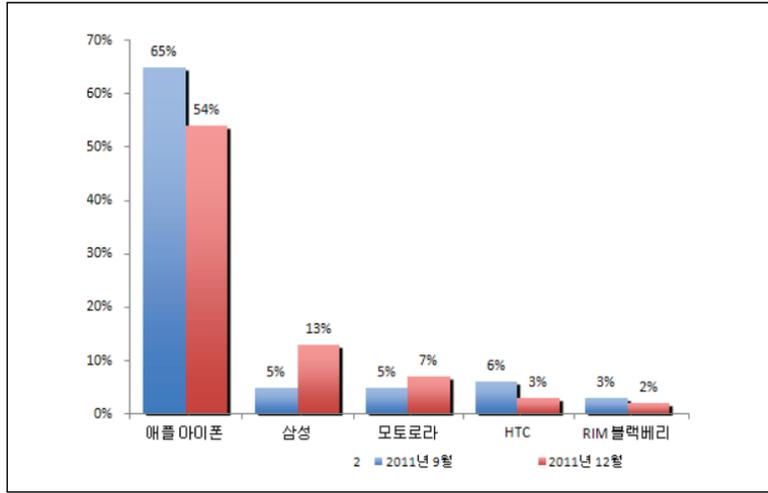
“현재 우리는 윤리적 소비자로서 큰 기회를 잡았다”며 “올해 말 출시될 아이폰5는 쿡 CEO 체제에서 처음 나오는 주력 제품이기에 그는 애플의 하청업체들이 노동자들을 대하는 방식에 대한 부정적인 여론을 포함해 일이 잘못되어가는 것을 지켜볼 여유가 없을 것”이라고 압박했다.

간접적인 소비자의 비난뿐 아니라 직접적인 소비자 선호도에서 애플은 고전을 면치못하고 있다. 2012년 6월에 시장조사기관 스트래티지 애널리틱스(Strategy Analytics)가 유럽소비자를 대상으로 실시한 설문조사에서 애플보다 삼성전자 제품을 더 선호한다고 응답한 사람은 무려 2배에 달하는 것으로 나타났다. 이 수치는 전자제품 전체를 다루는 것이기 때문에 제품군이 적은 애플이 불리할 수는 있으나 유럽 소비자들의 애플에 대한 시각을 반영한다. 또한 미국에서 애플 측의 자료로서 발표되는 조사보고서도 애플의 소비자 충성도가 저하되고 있음을 보여준다. 〈그림 8〉은 2012년 1월에 발표된 주요 스마트폰 구매의향 비율이다. 애플을 옹호하는 기사들은 이 자료를 통해 여전히 애플이 시장을 지배하고 있다고 말한다. 하지만 분명한 것은 애플의 소비자충성도는 점차 떨어지고 있다는 것이다.



〈출처: 2012. 2. 인터넷 기사 사진 정리〉

〈그림 9〉 폭스콘의 부당 노동행위에 대한 항의서명 전달 및 애플 풍자 그림



〈출처: change wave, 2012. 1〉

〈그림 10〉 주요스마트폰 구매의향

V. 애플의 고민

애플은 현재 전 세계에 자체적인 제품 생산 공장을 단 1개도 갖고 있지 않으면서 대량 구매라는 유인을 제공하면서 대만, 한국, 일본 등 전 세계 기업으로부터 가장 싼 가격에 부품을 조달한 뒤, 조립은 인건비가 싼 중국에서 하는 ‘애플식 생산방식’으로 2012년 기준으로 연간 1억 2,500만대의 아이폰과 5,800만대의 아이패드를 판매하고 있다. 이에 따라 애플의 아이폰이나 아이패드의 ‘판매가 대비 제조원가’ 비율은 각각 약 30%, 63%로 세계에서 가장 낮고, 애플의 영업이익률은 30~40%에 달한다. 이 때문에 공장 없는 ‘애플식 생산방식’은 글로벌 대기업들의 벤치마킹 대상이 될 정도로 부러움의 대상이 었지만 최근 이 공장 없는 ‘애플식 생산방식’이 난관에 봉착하고 있다.

첫 번째의 문제점은 제품 공급의 차질이다. 2012년 10월 17일 미국 월스트리트 저널 등 외신은 폭스콘이 아이폰5의 까다로운 디자인과 조립 공정의

어려움으로 아이폰5 주문량을 맞추지 못하고 있다고 익명의 폭스콘 임원의 말을 인용해 보도했다. 여기에 아이폰5의 스크래치 문제로 고객들의 불만이 커지자, 애플이 현지 공장에 더욱 엄격한 품질 기준을 제시하면서 생산 차질이 더 심화되고 있다고 하였다. 이처럼 애플 아이폰5의 생산량에 차질이 빚어지면서 최근 2012년 연말까지 아이폰5 판매량과 향후 애플의 실적 전망치에 대한 하향 조정이 잇따르고 있다. 투자은행 윌리엄 블레이어의 애널 도라들라 연구원은 “7~9월 기간 아이폰 판매량 추정치를 3,300만대에서 2,650만대로 하향 조정한다”고 밝혔다. 투자회사인 가벨리의 애널리스트 헨디 수산토도 “아이폰5의 공급 부족을 감안해 아이폰5의 예상 판매량을 기존 3,210만대에서 2,990만대로 내려 잡았다”고 밝힌 바 있다.

두 번째는 협력사의 노동 착취 논란이다. 이 사안에 대해서는 앞서 언급한 바와 같이 노동자 자살사태라는 심각한 문제를 야기하였고, 결국 애플은 공정성을 위해 외부 노동감시단체인 미국의 FLA에 노동 착취 논란이 불거진 중국 공장들에 대한 진상

조사를 의뢰하여, FLA로하여금 아이패드와 아이폰을 조립하는 중국 폭스콘 공장들에 대한 조사에 착수하게 하였다. 뒤 이어 팀쿡 애플 최고경영자는 최근 2년간 근로자가 15명이나 스스로 목숨을 끊어 '자살공장'이란 별명까지 붙었던 폭스콘 공장을 직접 방문하기도 했다. 하지만 여전히 애플의 '하청업체의 노동 착취 조장' 논란은 수그러들지 않고 있다. 기업의 윤리경영은 자사 운영에 국한되지 않고 기업의 다양한 이해관계자에 대한 윤리적 책임을 동반한다. 2010년 11월에 발표된 IS26000에 따르면 기업은 사회적 책임 범위는 자사 뿐 아니라 이해관계자를 포함한다. 또한, 노동관행, 인권, 공정운영관행 등은 ISO26000이 중요하게 명시하는 핵심사항이다. 따라서 애플의 공급사슬에 속한 폭스콘의 노동자 착취 및 인권 문제는 폭스콘의 문제만이 아닌 애플의 문제라고 할 수 있다. 실제로 폭스콘 노동자 자살이 이슈화 되었을 때 기업 및 제품이미지에 가장 큰 타격을 받는 것은 폭스콘이 아닌 애플이었다. 폭스콘의 노동착취 논란이 일자 원청업체인 애플, HP, 델 등이 자체적으로 각각 조사에 나섰다는 것도 이를 방증하는 것이다.

세 번째 문제점은 납품단가 인상 요청이다. 최근 폭스콘과 폭스링크 등 대만 업체들이 제품 가격 및 임금 인상 등을 이유로 애플 측에 납품 가격 인상을 요구하고 있다. 이는 애플에 제품을 공급하는 업체들이 엄청난 주문 물량을 바탕으로 그 동안 절대적인 영향력을 행사해온 애플을 상대로 일으킨 최초의 '반란'이다. 애플의 제품을 단순 위탁 생산하는 폭스콘의 영업이익률은 현재 2% 안팎에 불과한 실정이다.

이러한 문제들로 인하여 향후 예상되는 애플의 고민 중 가장 큰 것은 '혁신적 디자인 채택에 따른 제품 공급의 차질' 문제이다. 최근 아이폰5 공급 차질과 관련해서 폭스콘 임원은 '아이폰5는 지금까지 조립 생산한 기기 중 가장 생산하기 어려운 제품'이라며 "가볍고 얇게 디자인돼 너무 까다롭다. 이 디자인

때문에 제품을 조립 생산하는 데 많은 시간이 든다"고 토로한 바 있다. 미국 월스트리트 저널도 이번 아이폰5의 생산차질 배경으로 애플이 아이폰5의 특징인 가볍고 얇은 단말기를 구현하기 위해 디자인을 매우 복잡하게 했기 때문이라고 보도한 바 있다.

두 번째 고민은 '제품 모델 다양화에 따른 제품 공급의 차질'이다. 급증하는 시장에서의 경쟁에 효과적으로 대응하기 위해선 이제는 애플도 단일 모델 정책에서 벗어나 시장 수요에 대응하는 다양한 모델을 선보일 밖에 없는 상황이다. 대표적인 예가 아이패드 미니의 출시이다. 그러나 제품 모델 수가 늘어나면 늘어날수록 공장없는 '애플식 생산방식'의 어려움은 점점 가중될 수밖에 없다. 결국 제품공급에 차질이 빚어질 것으로 예상되고 이것은 애플의 정책 변화를 불러오게 될 것이다.

세 번째의 고민은 '삼성전자 견제에 따른 제품 공급의 차질'이다. 애플은 최근 삼성전자에 대한 부품 의존도를 줄이기 위해 부품 공급선 다변화를 지속적으로 추진해왔다. 이미 디스플레이 패널 1위인 삼성전자나 삼성디스플레이 대신 LG디스플레이, 재팬디스플레이, 샤프 등으로부터 부품을 조달 받고 있고, 범용 낸드플래시는 하이닉스, 도시바, 샌디스크 등으로부터 상당 물량을 조달하고 있다. 모바일 D램도 하이닉스, 애플, 엘피다 등에 일정 부분 이상 의존하고 있다. 여기에 애플이 차세대 애플리케이션프로세서인 'A6'를 독자 설계한 것으로 드러나면서 애플의 차기 아이폰 모델에 들어가는 A6 애플리케이션 프로세서 생산 기지를 대만 TSMC로 옮길 것이라는 보도도 나오고 있다. 하지만 삼성전자에 대한 애플의 견제는 제품의 원활한 공급에 있어선 오히려 악재가 되고 있다. 삼성전자는 부품만 놓고 보더라도 품질이나 공급량, 수출 측면에서 업계 1위이기 때문이다.

네 번째 고민은 '영업이익률 고수에 따른 제품 공급의 차질'이다. 아이폰5가 아이폰4S 대비 디스플레이

이 화면이 커졌고 무게 및 두께가 감소했으며 LTE를 지원하고 더 빠른 A6 프로세서를 탑재하는 등 스펙이 향상되었음에도 불구하고 제품가격은 기존 아이폰4S와 별 차이가 없기 때문이다. 아이폰5의 주력모델인 16GB의 추정제조원가는 207 달러로 아이폰4S 16GB의 추정제조원가인 196 달러보다 11 달러(5.6%) 정도로 소폭 오르는 데 그쳤다. 앞으로 새로운 신제품을 출시할 때마다 제품 사양은 높아질 수밖에 없고 그 결과 제조원가 상승이 예상된다. 여기에 '아이패드'나 '아이패드 미니'의 경우 공격적 가격 정책으로 인해 제품 마진이 대폭 축소될 수밖에 없는 실정이다. 결국 애플이 현재와 같은 영업이익률을 유지하려면 부품 납품단가 인하나 임가공비 인하를 강요할 수밖에 없는데 이는 부품 공급업체 및 위탁생산업체들의 강한 반발과 저항을 불러 올 수 있으며 이 때문에 국제 사회로부터 지속적인 노동 착취 논란에 노출될 가능성이 높다. 여기에 부품 공급업체 및 위탁생산업체들이 애플 의존도를 줄이거나 신규 설비 투자 거부, 납품단가 인상 요구, 노사 분규 등으로 제품 공급에 막대한 차질이 빚어질 가능성도 높아질 것이다. 애플 제품의 판매량이 늘어나면 날수록 공장 없는 '애플식 생산방식'은 불협화음을 일으킬 수밖에 없으며 그 결과 제품 공급 차질 가능성도 현재보다 훨씬 더 빈번하게 발생할 가능성이 높아질 수 있다. 이러한 과정 속에서 하청업체들과 애플 간에 갈등이 생기게 되고, 서로의 이익을 유지하기 위해서 결국에는 노동자들의 인권이 더욱 위축되는 상황으로 발전하게 될 가능성이 있다고 보여진다.

요컨대, 애플은 폭스콘 중국공장 노동문제로 기존 생산전략에 대한 고민에 봉착하게 되었다. 윤리적 경영의 범위확대로 공급사슬상의 협력업체의 문제도 자사의 문제로 소비자들에게 인식되는 상황에서, 비용절감과 이미지제고라는 두가지 목적 사이에서 딜레마에 빠졌기 때문이다. 협력사의 노동문제를 적극

적으로 해결한다면 노동비용이 상승하여 시장경쟁력을 잃을 수 있고, 반면 노동문제에 무대응하게 된다면 시장에게 소비자의 지지를 받을 수 없게 될 것이다.

VI. 토의문제

사례를 통한 주요 토의문제는 다음과 같다.

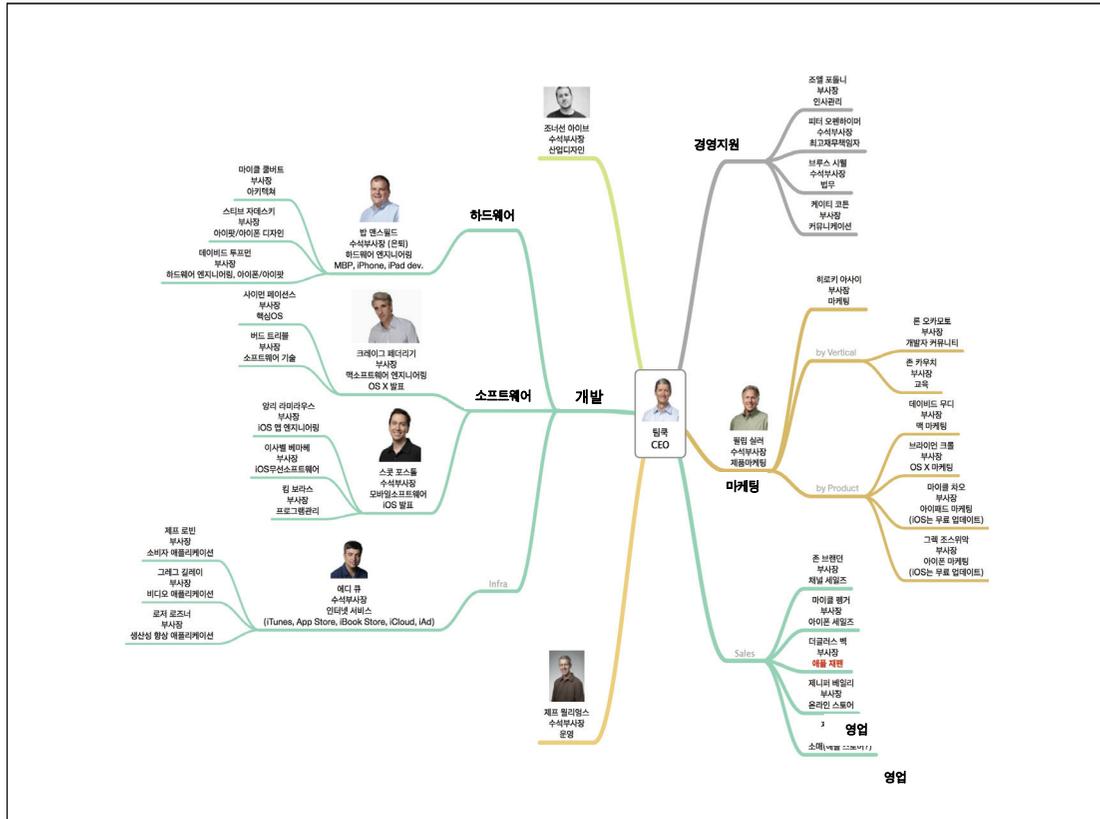
- 1) 기업의 사회적 책임 요소를 제시하라. 본 애플의 사례는 사회적 책임 요소 중 어떠한 요소와 가장 관계가 깊다고 말할 수 있는가?
- 2) 윤리경영은 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가?
- 3) 애플이 생산과 조립의 대부분을 위탁하는 이유는 무엇인가? 생산 및 조립 위탁시스템이 갖는 장점과 단점은 무엇인가?
- 4) 소비자들의 애플에 대한 비난에도 애플의 성과가 별다른 변화를 보이지 않는 이유는 무엇일까?
- 5) 본 애플의 윤리경영 문제 사례를 국내기업에 적용해 볼 수 있는가?
- 6) 애플의 미래에 대한 자신의 생각을 논하여라.

참고문헌

- 강효석·장성용·송재용(2013). "플랫폼 리더십을 향한 경쟁: 삼성전자와 애플의 스마트폰 전쟁에 대한 사례 연구". *KBR*, 17(1): 161-200.
- 모중혁(2010). "아이폰 공장 노동자 잇따른 자살...왜?," 오마이뉴스, 2010.5.25.
- 박민희(2012). "아이폰 생산업체 회장 '한국인, 뒤에서 칼 꽂아'," 한겨레, 2012.5.25.
- 정선욱(2011). "중국 폭스콘 고용관행 보고서 분석: 노동법 준수, 인간적 대우, 기업의 사회적 책임 요구," 국제노동브리프, 2월호.
- 장성원(2012). "IT 업계의 숨은 거인, 홍하이," *SERI 경영노트*, 제150호.
- 허재경(2012). "애플 '자살 공장' 폭스콘의 저주 또...," 한국일보, 2012.6.12.
- "About Foxconn: Group Profile". <http://www.foxconn.com/CompanyIntro.html>
- "Apple's 2012 Annual Report: More Employees, More Office Space, More Sales". [www.Macrumors.com](http://www.macrumors.com). 2012-10-31. Retrieved 2012-11-11.
- "Apple 2010 Supplier Responsibility Report" http://images.apple.com/supplierresponsibility/pdf/L418102A_SR_2010Report_FF.pdf
- Barboza, D. (2010). "Supply chain for iPhone highlights costs in China," *New York Times*, 2010. 5.
- Chan, J. (2010). "Foxconn Suicides Highlight China's Sweatshop Conditions," *World Socialist Web Site. Web*, 2010. 3.
- Chen, B. X. (2010). "Workers Plan to Sue iPhone Contractor Over Poisoning." *Wired*, 2010. 5.14.
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Dean, J. (2007). "The Forbidden City of Terry Gou". *The Wall Street Journal*, 2007.8.12.
- "Foxconn investigation report" <http://www.fairlabor.org/report/foxconn-investigation-report>
- Johnson, J. (2010). "Where the Workers Who Made Your iPhone Sleep at Night". *Wired*, 2010. 11.2.
- Kain, E. (2012) "Chinese Foxconn Workers Threaten Mass Suicide Over Xbox Pay Dispute," *Forbes*. 2012.2.1.
- Lee, Q., & Strategos, P. E. (2012), "Apple, Foxconn & Manufacturing Strategy," reported by Strategos, Inc.
- Pingyuan, C., Yi, P., Cheng, S., & Wei, K. (2011). "Imprisoned in Foxconn: A Survey Report on Foxconn's Paramilitary Management System," *Youth Studies*, 5, 008.

부 록

〈부록 1〉 애플의 조직구조



- 최고기술책임자(CTO)역할이 없고, 최고경영자와 각 제품별 개발팀장이 직접 소통하는 구조임.
- 하드웨어 부분과 소프트웨어, 그리고 솔루션 서비스 부문이 분리됨.
- 마케팅과 영업이 분리되어 있고, 영업은 부문별로 직접 최고경영자에게 보고하는 구조임.
- 영업조직에 애플 재팬이 별도 관리됨.
- 국내 기업 조직에 자주 등장하는 경영기획, 상품기획이 드러나 있지 않음.

〈출처: 애플 조직도 (Inside Apple 2012 기준 + 정리), <http://accuram.egloos.com/4731333>〉

<부록 2> 애플 웹사이트의 'Supplier Responsibility at Apple' 내용

Supplier Responsibility Overview Code of Conduct Auditing Education and Development Reports

Supplier Responsibility at Apple

Apple is committed to the highest standards of social responsibility across our worldwide supply chain. We insist that all of our suppliers provide safe working conditions, treat workers with dignity and respect, and use environmentally responsible manufacturing processes. Our actions — from thorough site audits to industry-leading training programs — demonstrate this commitment.



Labor and Human Rights

Our suppliers must uphold the rights of their workers. Apple does not tolerate involuntary labor, underage labor, excessive work hours, or discrimination. And as a member of the Fair Labor Association, we are setting a new standard in our industry for transparency and oversight. [Learn more >](#)



Worker Health and Safety

Our suppliers must create a safe and healthy work environment for their workers. Safety equipment, proper ventilation, and emergency procedures are just the beginning. We go even further with safety training and worker well-being programs. [Learn more >](#)



Environmental Impact

Our suppliers must use environmentally sound processes, including managing hazardous substances, treating wastewater, and limiting air emissions. It's all part of a commitment that starts with product design and continues through manufacturing and beyond. [Learn more >](#)



Auditing

Apple requires suppliers to commit to the principles and standards of our Supplier Code of Conduct as a condition of doing business with us. A rigorous, Apple-led auditing program across our entire supply chain ensures that our suppliers are upholding that commitment. [Learn more about auditing >](#)



Education and Development

We believe the best way to drive change throughout our supply chain is to train workers on the rights and protections to which they are entitled. We provide additional educational opportunities through our Supplier Employee Education and Development (SEED) program. [Learn more about training >](#)



Addressing Excessive Work Hours

Learn how Apple is working to improve conditions worldwide. [View our progress >](#)



2012 Progress Report

Read about our efforts to improve worker protections and factory conditions. [Learn more >](#)



List of Suppliers

View a list of Apple's leading suppliers. [Download \(PDF\) >](#)

<출처: 애플 자사 웹사이트>

〈부록 3〉 애플의 최근 성과 (2010년-2012년)

(a) 최근 3년간 성과 현황

	Years ended		
	September 29, 2012	September 24, 2011	September 25, 2010
Net sales	\$156,508	\$108,249	\$ 65,225
Cost of sales	<u>87,846</u>	<u>64,431</u>	<u>39,541</u>
Gross margin	<u>68,662</u>	<u>43,818</u>	<u>25,684</u>
Operating expenses:			
Research and development	3,381	2,429	1,782
Selling, general and administrative	<u>10,040</u>	<u>7,599</u>	<u>5,517</u>
Total operating expenses	<u>13,421</u>	<u>10,028</u>	<u>7,299</u>
Operating income	55,241	33,790	18,385
Other income/(expense), net	<u>522</u>	<u>415</u>	<u>155</u>
Income before provision for income taxes	55,763	34,205	18,540
Provision for income taxes	<u>14,030</u>	<u>8,283</u>	<u>4,527</u>
Net income	<u>\$ 41,733</u>	<u>\$ 25,922</u>	<u>\$ 14,013</u>
Earnings per share:			
Basic	\$ 44.64	\$ 28.05	\$ 15.41
Diluted	\$ 44.15	\$ 27.68	\$ 15.15
Shares used in computing earnings per share:			
Basic	934,818	924,258	909,461
Diluted	945,355	936,645	924,712
Cash dividends declared per common share	\$ 2.65	\$ 0.00	\$ 0.00

〈출처: 애플 자사 웹페이지〉

(b) 2011~2012년 지역별 및 제품별 판매실적 현황

Apple Inc.
Reclassified Summary Data
(Units in thousands, Revenue in millions)

	Q1'11	Q2'11	Q3'11	Q4'11	FY11	Q1'12 (a)	Q2'12	Q3'12	Q4'12	FY12
Operating Segments										
Americas	Revenue \$ 9,218	Revenue \$ 9,323	Revenue \$ 10,126	Revenue \$ 9,648	Revenue \$ 38,315	Revenue \$ 17,714	Revenue \$ 13,182	Revenue \$ 12,806	Revenue \$ 13,810	Revenue \$ 57,512
Europe	7,256	6,027	7,098	7,397	27,778	11,256	8,807	8,237	8,023	36,323
Greater China (b)	2,467	2,200	3,640	4,363	12,600	4,080	7,637	5,389	5,427	23,533
Japan	1,433	1,383	1,510	1,111	5,437	3,550	2,645	2,009	2,367	10,571
Rest of Asia Pac	2,520	2,523	2,892	2,167	9,902	3,617	2,516	2,498	2,110	10,741
Retail	3,847	3,191	3,505	3,584	14,127	6,116	4,399	4,084	4,229	18,828
Total Apple	\$ 26,741	\$ 24,667	\$ 28,571	\$ 28,270	\$ 108,249	\$ 46,333	\$ 39,186	\$ 35,023	\$ 35,966	\$ 156,508
Product Summary										
iPhone (c)	Units 16,235	Revenue \$ 10,239	Units 20,338	Revenue \$ 13,102	Units 72,293	Revenue \$ 23,950	Units 35,064	Revenue \$ 22,276	Units 26,910	Revenue \$ 16,645
iPad (c)	7,331	4,370	4,604	6,633	32,304	15,434	11,798	6,264	17,042	7,133
Mac (c)	4,134	5,430	3,760	4,976	16,735	5,198	4,017	5,073	4,020	4,933
iPod (c)	19,446	3,425	9,017	1,600	42,620	15,397	7,673	1,207	6,751	1,060
Tunes/Software/Services (d)		2,147		2,384		3,020		3,171		3,496
Accessories (e)	1,130	1,021	1,098	1,225	4,474	1,468	1,195	1,227	1,255	5,145
Total Apple	\$ 26,741	\$ 24,667	\$ 28,571	\$ 28,270	\$ 108,249	\$ 46,333	\$ 39,186	\$ 35,023	\$ 35,966	\$ 156,508

(a) Q1'12 included a 14th week. All other quarters presented spanned 13 weeks.

(b) Greater China includes China, Hong Kong and Taiwan.

(c) Includes deferrals and amortization of related non-software services and software upgrade rights.

(d) Includes revenue from sales on the iTunes Store, the App Store, the Mac App Store, and the iBookstore, and revenue from sales of AppleCare, licensing and other services.

(e) Includes sales of hardware peripherals and Apple-branded and third-party accessories for iPhone, iPad, Mac and iPod.

The Scope of Ethical Management: The case study on Apple and Foxconn

Jong-Hun Park* · Yundal Sung** · Hong-gi Yi***

Abstract

Ethical management is a critical issue today, as the social responsibility of firms is demanded. This article explores the case of Apple and Foxconn in the perspective of ethical management. Foxconn is a firm in the electronic manufacturing service industry, assembling and producing the iPhone and iPad as an Apple's subcontractor. In the relationship, Apple seems to be in trouble, as Foxconn causes labor problems involving suicides of Chinese young workers. This article provides detail information for a series of events and situations that Foxconn and apple is undergoing, and gives an opportunity to think about the desirable scope of ethical management.

Key Words: Ethical Management, Apple, Foxconn

* Professor, Sogang Business School, Sogang University

** Doctoral student, Sogang Business School, Sogang University, Corresponding author

*** Vice president, B2Pharm

〈Teaching Note〉

윤리경영의 범위: 애플과 폭스콘

1. 사례요약 및 목적

애플은 혁신적 제품을 바탕으로 소비자들에게 열광적인 지지를 받아왔다. 그러나 2010년 애플의 주요 위탁생산업체인 폭스콘에서 발생한 일련의 자살 사건은 일부 소비자들에게 애플이 반윤리적 경영을 하고 있다는 인식을 심어주는 계기가 되었다. 애플 자체에서 발생한 노동문제가 아님에도 불구하고, 소비자들은 폭스콘 문제의 책임이 애플에게 있다고 생각하고 있다. 애플의 공급혁신과 가격경쟁력 그리고 높은 제품당 수익률은 위탁생산업체에 대한 생산압박에서 비롯된 면이 있기 때문이다.

현재 애플은 선택의 기로에 서 있다고 볼 수 있다. 협력업체 노동자 문제를 방관한다면 소비자들의 비난을 받을 것이고, 개선하려고 노력한다면 공급차질이나 수익률 저하의 문제가 발생할 수 있기 때문이다. 본 사례는 애플이 처한 상황을 통해 기업의 윤리경영 범위에 대한 문제를 생각해 볼 기회를 제공한다. 또한 나아가 윤리경영이 어떠한 상황에서 기업의 생존과 번영에 직접적인 영향을 줄 수 있는지에 대한 생각의 기회도 제공한다.

2. 토의문제

사례를 통한 주요 토의문제는 다음과 같다.

- 1) 기업의 사회적 책임 요소를 제시하라. 본 애플의 사례는 사회적 책임 요소 중 어떠한 요소와 가장 관계가 깊다고 말할 수 있는가?
- 2) 윤리경영은 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가?
- 3) 애플이 생산과 조립의 대부분을 위탁하는 이유는 무엇인가? 생산 및 조립 위탁시스템이 갖는 장점과 단점은 무엇인가?
- 4) 소비자들의 애플에 대한 비난에도 애플의 성과가 별다른 변화를 보이지 않는 이유는 무엇일까?
- 5) 본 애플의 윤리경영 문제 사례를 국내기업에 적용해 볼 수 있는가?
- 6) 애플의 미래에 대한 자신의 생각을 논하여라.

3. 논의

각 토의문제를 통한 논의를 다음과 같이 제시할 수 있다.

- 1) 기업의 사회적 책임 요소를 제시하라. 본 애플의 사례는 사회적 책임 요소 중 어떠한 요소와 가장 관계가 깊다고 말할 수 있는가?

- 본 문제의 토의는 기업의 사회적 책임을 구성하는 경제적, 법적, 윤리적, 자율적 책임의 개념을 간략히 논의하고, 애플이 폭스콘의 노동자 인권 문제에 윤리적 책임을 가진다는 점을 중심으로 진행할 수 있다.

기업이 우리 사회 속에서 차지하는 비중이 높아짐에 따라 사회 각 분야에서 기업의 사회적 책임에 대해서 요구하는 목소리가 높아지고 있다. 또한 경쟁이 날로 치열해지고 있는 환경에 대응하기 위해서 기업들은 다른 기업들과 협력함으로써 경쟁력 제고를 확보하고 유지하고자 한다. 본 사례는 최근에 발생하였던 애플의 아이폰 하청 제조사인 폭스콘의 노동 인권 유린과 관련된 일련의 사건을 심층적으로 살펴봄으로써 기업의 사회적 책임을 다루고 있다.

기업의 사회적 책임에 대한 현대적 개념 중 가장 많이 인용되는 것은 Carroll(1991)의 '기업의 사회적 책임에 관한 피라미드 모형'이다. 이 모형은 기업의 사회적 책임을 네 가지 요소로 나누어 설명하고 있다. 우선, 첫 번째는 수익을 창출해야 하는 경제적 책임이고, 두 번째는 사회의 법을 지켜야 하는 법적 책임이다. 이 두 가지는 기업이 반드시 지켜야 할 당위적 책임이다. 세 번째는 윤리적 책임으로 법적으로 요구하지 않더라도 옳고, 바르고, 공정한 경영 활동을 해야 한다는 것을 의미한다. 마지막 네 번째 책임은 자선적 책임인데, 이것은 공동체, 교육, 문화예술 분야 등에 기업이 가진 자원을 사용함으로써 사회적으로 바람직한 행동을 해야 하는 책임을 의미한다. 즉, 윤리적 책임과 자선적 책임은 기업의 당연한 의무라기보다는 자발적인 성격의 책임이라는 주장이다.

기업의 사회적 책임은 인권, 노동, 지역사회, 제품 책임 등의 4가지 영역으로 나누어 볼 수 있다. 이 네 가지의 영역 중에서 인권과 노동이 회사에서 근무하는 근로자에게 가장 큰 영향을 미치게 된다. 기업의

사회적 책임을 명시한 가이드라인으로서 ISO26000은 기업의 지속가능성이 사회적 책임 활동에 큰 영향을 받는다는 것을 명시하고 있으며, 인권 노동관행 등의 핵심적 사항이라고 제시하고 있다. 또한, 세계인권선언에는 "모든 사람은 식량, 의복, 주택, 의료, 필수적인 사회 역무를 포함하여 자신과 가족의 건강과 안녕에 적합한 생활수준을 누릴 권리가 있다"고 규정하고 있다. 즉, 모든 사람은 인권을 보호받을 권리가 있고, 이와 더불어 적절한 노동조건이 개인과 가족의 행복에 큰 비중을 차지하고 있다. 따라서, 기업은 주주의 이익만을 추구하는 것이 아니라 기업과 연관이 있는 많은 이해관계자들이 적절한 수준의 행복을 누릴 수 있도록 적극적으로 행동해야 하는 시대가 된 것이다.

폭스콘에 대한 애플의 사회적 책임은 어떤 범주에 속하는 것일까? 다양한 해석이 가능하지만, 애플의 협력사 노동자에 대한 책임은 기업의 윤리적 책임과 관련성이 깊다. 윤리적 책임은 경제적 이익 발생이나 법적 규정이 없더라도 도의적으로 관심을 가져야 할 사항이다. 폭스콘은 애플의 협력업체로서 애플과는 별개의 기업이며, 계약상에 애플은 폭스콘의 인권유린 문제에 대해 전혀 책임질 필요가 없다. 하지만 현재 폭스콘의 인권유린 문제는 애플의 문제로 인식되고 있으며, 애플은 이를 윤리적 차원에서 적극적으로 대처할 필요가 있다.

2) 윤리경영은 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

- 본 문제 토의는 기업의 윤리경영 중요성에 관한 논의를 중심으로 진행할 수 있다.

기술이 발전하고 경쟁이 치열해 짐에 따라 기업이 차별적 우위를 창출하고 유지하는 것이 더욱 더 어려워지고 있다. 이로 인해 소비자 권력이 증대되고, 기업의 사회적 책임이 소비자 선택에 영향을 미

치는 중요한 요인이 되고 있다. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)이란 기업이 생산 및 영업활동을 하면서 환경경영, 윤리경영, 사회공헌과 노동자를 비롯한 지역사회 등 사회 전체에 이익을 동시에 추구하며, 그에 따라 의사결정 및 활동을 하는 것을 말한다. 특히, 윤리경영이란 기업이 적법성 여부만이 아니라 입법의 취지, 사회통념까지 감안하여, 바르고 공정하게 경영활동을 하는 것을 말한다. 윤리경영의 내용은 노동환경 개선, 적정가격 설정, 담합행위 지양, 협력사와의 상생관계 구축 등이 있다.

윤리경영이 제대로 이루어지지 않았을 때 기업은 생존에 위협받을 수 있다. 윤리적 경영이 제대로 이루어지지 않을 경우 조직 내 종업원의 직무만족도, 기업에 대한 긍지와 애착이 떨어지고, 이는 기업성과로 이어질 수 있다. 또한, 소비자들은 윤리적 가치를 지키지 않는 기업의 제품을 구매하기를 꺼리는 현상도 있다. 소비자들은 점차 더욱 기업의 윤리적 가치를 중요시 하며, 기업이 윤리적 가치를 지키지 못했을 때 이를 적극적으로 비난하거나 소극적으로 불매하는 등의 방식으로 대응한다.

아래의 표는 『Firms of Endearment, 국내판명: 위대한 기업을 넘어 사랑받는 기업으로』에서 제시되는 사랑받는 기업의 수익률이다. 사랑받는 기업이란 종업원을 포함한 기업 이해관계자를 모두 고려한 윤리적인 경영을 하는 기업을 말한다. 사랑받는 기업에는 구글, 잭블루, UPS, 이베이, 아마존, 카맥스,

캐터필러, 커머스뱅크, 코스트코, 할리데이비슨, 혼다, 존슨앤존슨, 사우스웨스트항공, 스타벅스, 팀버랜드, 도요타, 홀푸드가 있다. 투자성과를 분석한 결과 저자들은 사랑받는 기업이 장기적 수익률에서 상대적으로 높은 수준을 보였음을 제시한다. 이는 윤리경영이 제대로 이루어졌을 때 기업은 소비자와 종업원에게 사랑받고, 기업 생존 및 성장가능성을 제고시킬 수 있음을 의미하는 것이다.

3) 애플이 생산과 조립의 대부분을 위탁하는 이유는 무엇인가? 생산 및 조립 위탁시스템이 갖는 장점과 단점은 무엇인가?

- 본 문제 토의는 애플의 조직구조와 연관시켜서 진행할 수 있다. 애플이 생산조직을 운영하지 않는 이유와 관련하여 생산 및 조립 위탁시스템을 설명할 수 있다.

애플은 혁신성을 가장 강조한다. 따라서 조직 내 혁신성 유지를 위한 다양한 노력을 기울이는데, 그 한 가지가 생산조직을 운영하지 않고 조직 유연성을 극대화시키는 것이다. 애플의 조직구조를 살펴보면 애플은 최고경영자를 중심으로 연구개발과 마케팅에 초점을 두고 있다는 사실을 알 수 있다([부록1]을 참고). 애플은 생산과 조립을 타 전문기업에 맡김으로써 자체운영 시 발생할 수 있는 노동 문제, 조직의 유연성 문제, 대규모 설비투자의 문제 등을 해결할

구분	10년		5년		3년	
	누적율	연율	누적율	연율	누적율	연율
사랑받는 기업수익	1025.86%	27.4%	128.5%	18.0%	73%	20.1%
S&P 수익	122.3%	8.3%	13.1%	2.5%	37.6%	11.2%
위대한 기업수익*	331%	15.7%	77%	12.1%	75%	20.5%

*집콜린스의 『Good to great (한국어판: 좋은기업을 넘어 위대한 기업으로)』에서 제시된 11개 위대한 기업. <출처: Firms of Endearment, 국내판명: 위대한 기업을 넘어 사랑받는 기업으로, p.197>

수 있다. 또한, 애플은 하청기업인 폭스콘과 대규모 거래 계약을 맺고, 이를 통해 제품 단가를 낮출 수 있다. 애플이 경쟁사인 삼성 등에 비해 상대적으로 높은 수익률을 갖는 이유는 애플이 폭스콘에 생산을 위탁했기 때문이다. 폭스콘 공장이 자리한 중국은 인건비와 운영비가 다른 지역에 비해 싸면서 상당한 수준의 생산기술력을 갖추었기 때문에 애플은 이를 적극적으로 활용하고 있다.

전자제품 위탁생산 사업(EMS)은 1970년대 Solectron이란 회사가 처음 시작했다. 이후 여러 회사들이 이 사업에 진출하였으며, 현재 Foxconn/HonHai, Flextronics, Jabil, Benchmark Electronics, Sanmina-SCI 등이 산업 대부분을 이끌어 나가고 있다. EMS방식은 수탁기업들이 자체공장을 운영하기 어려워지면서 더욱 발전했다. 북미 지역은 인건비가 매우 비싸고, 정부규제 및 노동 문제 등 때문에 관리가 복잡하다. 따라서 많은 기업들은 자체 공장 운영을 포기하고, 상대적으로 생산비용이 저렴한 전문 EMS기업에 생산을 맡기고 있다.

EMS 방식을 통해 수탁기업들은 원가를 절감하여 가격경쟁력을 갖추고, 조직유연성을 극대화시킬 수 있었다. 하지만 EMS방식은 몇 가지 단점을 가진다. 그 중 가장 큰 문제는 기술 유출의 문제이다. 수탁기업은 위탁기업에 생산과 조립을 맡기면서 기술을 이전할 수 밖에 없다. 이는 장기적으로 보았을 때, 시장내 경쟁자를 키우는 결과가 될 수 있다. 또한, 사례에서도 제시되다시피 EMS방식은 윤리경영 문제를 발생시킬 수 있다. 위탁기업의 노동자 인권 문제 등이 수탁기업에 부담을 줄 수 있고, 수탁기업이 이익만을 추구하는 기업이미지를 가질 수 있다. 마지막으로, 수탁기업이 위탁기업에 의존되는 구조를 갖게 되는 것이다. 위탁 생산량이 적은 때는 별 문제가 되지 않지만 생산량 대부분을 특정기업에 의존하게 되면, 위탁기업에 대한 의존도가 높아지고, 이는 운영관리의 어려움을 가져다 줄 수 있다. 애플의 경

우도 2012년 이후 폭스콘에 대한 생산 의존도를 낮추려는 시도를 하고 있지만, 아직까지 별다른 대안을 찾고 있지 못한 듯 하다.

4) 소비자들의 애플에 대한 비난에도 애플의 성과가 별다른 변화를 보이지 않는 이유는 무엇일까?

- 본 문제는 사례의 핵심적 사항 중 하나이다. 토의 시 애플 사례와 유사하지만 다른 결과를 갖는 나이키 사례를 비교하여 설명할 수 있다. 나이키는 시장지배력이 약했던 반면 애플은 현재까지도 시장지배력이 강하다. 이러한 차이는 윤리경영과 기업성과 간의 관계를 변화시킬 수 있다. 즉, 시장지배력이 없는 경우 소비자들은 기업의 윤리적 가치 및 활동에 크게 반응할 수 있지만, 반대의 경우 별다른 제품대안을 찾을 수 없기 때문에 성과가 크지 않을 가능성이 높다. 본 토의문제 논의 시 진행자는 나이키 사례를 소개하고, 나이키와 애플의 시장 상황을 각각 제시함으로써 윤리경영과 성과 간의 문제에 시장상황이 중요한 변수로 작용할 수 있음을 주지시키도록 한다.

애플의 하청 생산업체인 폭스콘이 반인권적 경영을 자행하고 있다는 비난에도 불구하고 애플의 주가에 미치는 부정적 효과가 미약한 이유는 무엇인가? 향후에도 애플은 '애플식 생산 방식' 때문에 파트너 기업으로부터 발생 가능한 잠재적 위험 요소로부터 안전할까? 이에 대한 해답의 실마리를 찾기 위해서 본 사례는 나이키의 사례를 간략히 소개하고 애플과 비교함으로써 더욱 심도 있는 논의를 이끌어 내고자 한다.

<나이키와 윤리경영>

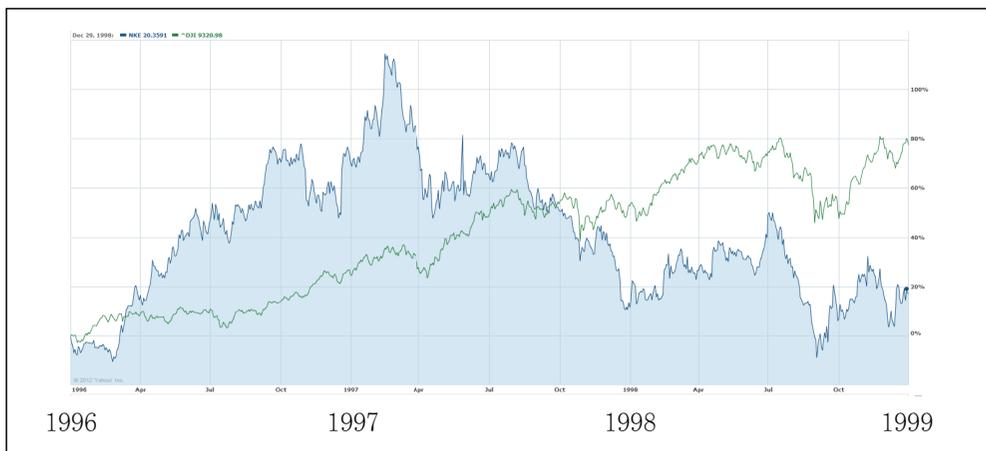
1996년 『라이프』(Life) 6월호에는 12살의 파키

스탄 소년 '타릭'이 나이키(Nike) 로고가 새겨진 축구공을 바느질하는 사진과 함께 글로벌 기업에 의한 저개발 국가 아동에 대한 노동착취를 비판하는 글이 게재되었다. 1996년 10월에는 미국 CBS방송사의 뉴스 프로그램인 '48시간'에서 베트남에 있는 나이키 공장의 아동 노동 착취에 대해서 상세히 보도하였다. 이 기사와 방송을 본 미국과 유럽 사회는 충격에 휩싸였고 세계 어린이들에게 꿈을 주는 축구공이 어린이들을 착취하면서 만들어졌다는 사실에 분노했다. 이 사건 이후에 유럽과 남미를 중심으로 한 나이키 불매운동이 벌어지고, 그 결과 1997년부터 1998년까지 나이키의 주가와 매출이 급감하는 등 큰 어려움을 겪게 되었다(Conner, 2010).

결국 뒤늦게 문제에 대한 심각성을 깨달은 나이키는 기존 전략을 수정하여 시민단체 요구를 수용했다. 1998년 5월 나이키의 필립 나이트 회장은 "그동안 나이키 제품은 노예 노동, 강제 잔업, 그리고 노동 학대와 동일시되었다. 나는 미국 소비자들이 노동자가 흑사당하고 있는 상태에서 만들어진 제품을 구매하길 원하지 않는다고 믿는다"라고 천명 한 후, 하청 관리와 노동 통제 관행을 혁신적으로 바꾸

는 프로그램을 제시했다. 나이키는 사회책임경영 전문가인 마리아 에이텔을 부사장으로 영입하여 기업 책임본부를 신설하였으며, 근로자의 인권 보장, 환경 보존, 안전한 작업장 조성 등을 위해 나이키가 협력사를 관리하고 브랜드를 보호하는 장치를 만들었으며 이를 통해서 '기업시민권'을 되찾겠다고 선언하였다. 만약 협력사가 이러한 지침을 어길 경우 하청 계약을 맺지 않거나 주문 물량을 줄이는 방식으로 대처하였다. 그러자 2000년도 나이키 주가는 당시 미국 증시가 하락기에 놓여 있었음에도 불구하고 상승세를 유지할 수 있었으며, 매출도 꾸준히 상승세를 유지할 수 있었다. 나이키는 이 사건을 계기로 인권 친화적인 조건을 유지하고 지지하는 것이 기업에게도 큰 이익이 되어 돌아온다는 것을 몸소 체험하게 되었다(Stabile, 2000).

나이키의 경우에는 <TN-그림 1>에서 제시하듯이 1996년부터 1998년까지 주가 변동이 심하게 나타났는데, 다우존스지수가 완만히 상승하고 있는 기간에도 나이키의 주가는 전반적인 하향 국면에 놓여 있었다. 1996년과 19997년의 등락은 주로 아동노동착취에 대한 비판적인 시각의 영향이 크다고 해석



<출처: Forbes>

<TN 그림 1> 나이키의 주가 추이 (1996년-1998년)

될 수 있다. 실제로 아동노동착취에 반대운동으로 소비자들의 불매운동은 직접적인 매출감소로 이어졌기 때문이다. 또한, 1997년 이후의 하락은 비판적인 시각과 더불어 아시아 금융위기로 인한 사안이 반영되었기 발생했다고 해석될 수 있다.

이러한 현상은 나이키의 제품이 당시 얼마나 시장 지배력이 강력했는가와 밀접한 관련이 있다. 만일 당시 나이키가 리복이나 아디다스 등의 경쟁기업과 비교도 안 될 정도로 시장 지배적이었다면, 나이키의 비윤리적인 노동 환경에 대한 고발에도 불구하고 소비자들은 나이키 제품을 여전히 사용했을 것이다. 즉, 나이키가 파트너의 비윤리적인 노동 문제 때문에 도덕적인 비난을 받았겠지만 나이키의 주가가 부정적인 영향을 별로 받지 않았을 가능성이 높다. 그러나 당시나 현재나 나이키의 산업 분야인 의류 및 신발 제품은 절대적인 시장지배력을 가지기 어려운 분야이기 때문에 사회적 비판 여론이 기업성파에 큰 영향을 미칠 가능성이 높다.

1990년대 정점을 이룬 스포츠 의류 및 신발 산업 내 마케팅전은 소위 '스니커즈 전쟁(sneakers wars)'이라고 불릴 정도로 치열했다(DeTienne & Lewis, 2005). 당시 미국시장에서는 나이키와 이들 뒤쫓고 있던 리복이 크게 경쟁하고 있었는데, 이들 두 브랜드에 대한 소비자 인지도와 제품 품질은 유사했다. 따라서 나이키와 리복은 tv광고, 스포츠 스타 스폰서십 등을 통해 자사 제품의 이미지 제고에 열을 올렸다. 물론 이러한 마케팅전의 양상은 나이키에게 유리하게 진행되었다. 하지만, 이러한 양상은 언제든지 변화할 수 있는 상황이었다. 나이키가 소비자들에게 주는 세련되고 멋진 이미지가 상처를 입는다면 소비자들의 구매는 리복 등의 경쟁제품으로 쉽게 옮겨갈 수 있었기 때문이다. 따라서 나이키의 아동착취 문제가 언론에 의해 불거졌을 때 나이키의 경쟁우위는 치명타를 입는 계기가 될 수 있었다.

이에 결국 나이키는 이미지 제고를 위해 근로자의

인권 보장, 환경 보존, 안전한 작업장 조성 등을 내용으로 하는 윤리경영활동에 힘쓰게 된다. 더불어 협력사의 윤리 경영활동을 계약화하고 협력사 관리에 더욱 힘쓰게 된다. 즉, 나이키가 사회적 책임을 다하고 윤리적으로 운영되고 있다는 것을 소비자들에게 인식시켜 줌으로써 나이키의 경쟁우위인 브랜드 이미지를 지키고자 한 것이다(Knight & Greenberg, 2002).

하지만, 이러한 노력을 통해 나이키가 윤리적 기업이 되었다고 단언하기는 힘들다. 어쩌면 나이키의 이러한 노력은 개발도상국의 일자리를 뺏는 결과로 나타날 수도 있거나, 단순히 보여주기 위한 표면적 행동이었을 가능성도 있다. 그러나 그 본질과 상관 없이 나이키가 기업의 사회적 책임을 다하기를 천명한 후 나이키의 브랜드 이미지는 회복되기 시작했다. 윤리적 경영을 선언하고 협력사를 관리하려는 행동이 소비자의 마음을 돌린 것이다. <TN-그림 2>에서 보여 주듯이 2001년부터는 미국 증시가 체 자리 걸음이었음에도 불구하고 나이키 주가는 상승 국면에 맞이하였다. 이는 나이키의 이미지 제고 노력과 윤리경영 선언이 실제로 시장과 주가에도 반영된 결과이다. 비록 문제가 불거진 후 3년 이상의 상당한 시간이 필요했지만 나이키는 윤리경영문제로 맞게 된 위기를 잘 극복해 내었다는 평가를 받았다.

그러나 애플의 경우는 나이키와 여러 가지 측면에서 차이가 있다. 애플은 해당 시장에서 시장지배적인 자리를 차지하고 있다. 아이폰을 내세워서 스마트폰이라는 새로운 분야를 개척하고, 이후 태블릿인 아이패드 시리즈까지 발매하면서 애플과 스티브 잡스는 혁신의 전도사로 평가받았다. 심지어 애플에 대해서 맹목적인 추종을 하는 열성팬들까지 생기게 되면서 스마트폰이라는 시장에서 다른 경쟁사와는 비교할 수 없을 만큼의 시장지배력을 가지게 되었다. 특히 폭스콘 노동환경에 대한 비판적인 시각이 팽배하던 2011년의 전세계 스마트폰 시장 점유율



〈출처: Forbes〉

〈TN-그림 2〉 나이키의 주가 추이 (2001년-2006년)

을 보면, 전체 시장의 52%를 차지하고 있었으며 (Business Insider, 2011), 제품의 완성도는 다른 기업의 제품보다 월등한 성능을 자랑하고 있었다. 2010년부터 2012년까지의 주가추이를 비교해보면

애플은 같은 기간 동안 약 2배 가량의 주가 상승이 있었던 반면, NASDAQ지수와 구글, 마이크로소프트 같은 경쟁사의 주가는 거의 제자리 걸음을 하고 있다(〈TN-그림 3〉 참고).



〈출처: Forbes〉

〈TN-그림 3〉 애플 및 경쟁사의 주가 추이 (2010년-2012년)

이러한 성공에 힘입어 1990년대 후반에는 사세가 기울어가던 애플은 2012년 말 현재 세계에서 가장 시가총액이 큰 IT기업이 되었으며, 본문 <부록 3>에 제시되어 있는 2010년부터 2012년 동안의 재무제표를 보면 눈부신 성장을 하고 있는 것을 알 수 있다. 2012년 11월 말 현재 애플의 시가총액은 5,500억 달러 규모이며 원화로는 약 600조 원에 이르는 거대한 규모이다. 이에 비해 경쟁사인 구글은 시가총액 2,273억 달러 규모, 마이크로소프트는 시가총액 2,268억 달러 규모를 나타내어 두 기업의 시가총액을 모두 합쳐도 애플보다 작을 정도로 애플은 2012년 말 현재 IT 산업에서 부동의 1위를 달리고 있다.

그러나, 최근의 상황은 큰 변화를 예고하고 있다. 안드로이드 스마트폰 진영의 추격이 매우 거세어져서 시장점유율 잠식이 빠른 속도로 진행되고 있기 때문이다. 게다가 안드로이드 운영체제를 갖춘 스마트폰이 아이폰과 동등 또는 그 이상의 우수한 기능을 갖추면서 애플의 시장지배력이 점차 약화되고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. Gartner(2012)에 따르면, 2012년 3분기 전세계 스마트폰 시장점유율을 보면 삼성이 5,500만대 판매로 32.5%, 애플이 2,360만대 판매로 14%를 점유한 것으로 나타났다. 전년 동기 대비 애플은 판매 대수 자체는 36.2% 성장하였으나 시장점유율은 감소한 것이다. 게다가 다른 스마트폰 제조사인 HTC, LG, ZTE, Huawei 등이 모두 안드로이드 운영체제를 갖춘 스마트폰을 내놓은 것을 감안하면 안드로이드 진영의 점유율은 애플의 2배를 넘어서게 되었다.

나이키의 경우와 마찬가지로 애플의 시장지배력이 약화될수록 폭스콘 등 파트너 기업의 반인권적인 경영이 애플의 기업가치에 부정적 영향을 미칠 가능성이 높아질 것이다. 그리고, 나이키의 사례를 통해서 살펴본 바와 같이 반인권적 경영의 부정적 효과를 회복하는데 각고의 노력을 통해서 3년 이상의 긴 시간이 걸린다는 점을 감안할 때 애플은 지금부터라도

폭스콘의 반인권적 경영을 함께 해소하려고 하는, 보다 전향적인 노력을 기울여야 할 것이다.

5) 본 애플의 윤리경영 문제 사례를 국내기업에 적용해 볼 수 있는가?

- 본 문제 토의는 국내에서 전자제품조립 위탁생산(EMS) 비중을 점차 높이고 있는 삼성전자 등의 IT기기 생산업체에 예에 직접적으로 적용해 볼 수 있다. 또한 보다 광범위하게는 EMS뿐 아니라 생산라인에서 여러 협력사들을 갖는 기업들의 문제로 확대하여 다루어 볼 수 있다.

애플이 위탁생산업체인 폭스콘의 문제에 당사자가 되어 윤리경영 문제에 직면한 것처럼 우리나라 기업들도 향후에 이와 유사한 문제에 직면할 가능성이 있다. 현재 국내 기업들의 EMS 생산 비중은 애플에 비해 상대적으로 크지 않다. 삼성의 경우 2013년 기준으로 노트북 생산의 약 10%(전체생산량 1천 500만대중 약 1백 30만대)가 대만 콤파(Compal)에 위탁생산 되고 있는 정도이다. 이는 애플이 기술, 디자인, 그리고 마케팅에 집중되어 있는 조직구조를 가지고 있는 반면, 삼성이 이들 기능 뿐 아니라 제조 기능을 모두 갖추고 있기 때문이다. 또한, 삼성그룹 내 관련 산업 계열사가 핵심 부품을 공급하는 것도 해외 위탁생산의 필요성을 낮추는 요인이 된다. 따라서 현재 삼성은 애플에 비해 위탁생산 비율이 현저히 낮다.

하지만 EMS 방식은 세계적으로 보편화되고 있는 추세이다. EMS방식은 ‘제품의 시장투입 시간 단축’, ‘비용절감’, ‘자사 재무 체질 개선’, ‘글로벌 생산체제 지원 및 공급망 조정’ 등을 가능하게 한다. 따라서 EMS 시장은 최근 10년간 매년 50% 정도 빠르게 성장해 왔으며, 앞으로도 빠른 성장이 기대된다. 따라서 삼성을 포함한 국내 기업들이 EMS를 활용할

필요성은 점차 증대되고 있다. 실제로 삼성의 피쳐폰의 경우 국내 중소기업인 디스플레이텍 등에 위탁 생산을 맡기고 있으며, 삼성전자의 주력 상품 중 하나인 스마트폰의 경우 저가 스마트폰 생산을 중국 전자업체인 비야디(BYD)가 생산할 예정에 있다.

90년대 이후 속도경쟁이 중시되는 경영환경 속에서 EMS산업 등장은 국내 기업들은 새로운 선택을 요구하고 있다. 설비확장 중심의 사업전개 전략을 수정하여 자사의 핵심역량을 개발에 집중할 필요성이 증대되고 있는 것이다. 또한, 글로벌 차원에서 경쟁하여 생존해야 한다는 점이 이 같은 결정을 촉진시키는 요소 중 하나다. 요컨대, EMS화는 전자제품 산업의 세계적인 추세이며, 국내 기업도 향후 EMS 중심의 세계 생산체제 재편을 받아드리게 될 것이다.

따라서 애플이 겪는 문제를 향후에 삼성을 비롯한 국내 전자제품 기업들이 겪게 될 가능성은 매우 높다. 중국이나 인도 등 상대적으로 노동력이 싼 제조업체를 활용한 EMS화가 가속됨에 따라 국내기업은 향후 EMS 협력업체와의 관계 속에서 윤리적 경영 문제에 직면할 가능성이 높다.

본 애플의 사례는 EMS산업 이외의 국내 산업 환경에도 적용될 수 있다. 최근 몇 년간 경영 화두 중 하나는 '동반성장, 상생경영'이었다. 이는 대기업과 중소기업 협력사와의 관계가 동반자적 입장에서 이루어져야 함을 의미한다. 즉, 협력관계의 기업들 서로 간에 경제적 사회적 갈등 문제를 원만히 하거나, 대기업은 관계된 중소기업에 윤리적인 책임을 질 필요가 있다는 것이다. 애플의 사례는 윤리경영의 범위가 자사에 국한되지 않고, 협력사의 경영을 포함하고 있음을 보여준다. 또한 협력사의 문제가 자사제품 이미지에 큰 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 따라서 국내 대기업들은 윤리경영 실행에 있어 협력사나 관계사의 문제도 포괄적으로 신경을 쓸 필요가 있다. 최근(2013년 8월 기준) 삼성전자 서비스와 LG전

자 서비스 운영과 관련하여 협력사 직원의 강제적 휴일근무가 언론에 보도되고 있다. 이러한 문제가 발생하게 되면 기업의 이미지가 훼손되고, 소비자의 제품에 대한 저항감을 높일 수 있다. 따라서 산업과 관계없이 국내기업들의 윤리경영 범위 또한 애플의 사례와 마찬가지로 보다 확대될 필요가 있다.

3. 정리 및 결론

본 사례 토의의 결론을 다음과 같이 내릴 수 있다.

본 사례에서는 애플과 폭스콘의 사례를 통해서 폭스콘의 반인권적 경영이 단지 파트너 기업의 문제에만 국한되는 것이 아니라 애플 자신에게도 매우 중요한 문제라는 점을 강조하였다.

시장에서 높은 수익을 얻기 위해 제품을 혁신적으로 만들고 원가를 낮추려는 애플, 애플에 아이폰과 아이패드를 저렴한 가격에 대량 공급하여 이익을 취하려는 폭스콘과 귀타이밍 회장, 이들을 위하여 노동자들에게 반인권적인 노동을 강요하는 폭스콘 경영진과 관리자가 과연 다른 부류인지 생각해 보아야 할 것이다. 아울러, 더 저렴한 가격에 더 좋은 제품을 쓸 수 있다면 그 제품을 만들기 위한 비윤리적 과정 정도는 눈감아줄 수 있는 소비자까지 폭스콘 노동자의 자살에 대한 원인 제공을 면하기는 어려울 것이다. 현재 애플이 여전히 시장지배적인 혁신을 계속하여 사회적 비난 속에서도 높은 성장률을 구하고 있지만, 그 위치가 점점 낮아지고 윤리경영에 대한 요구가 거세질수록 애플은 윤리적 기업으로 거듭나려는 진정한 노력을 해야 할 것이다. 그것만이 애플이 글로벌 선두기업으로서의 입지를 다지는 길이며 폭스콘과 같은 하청업체의 노동관행의 변화를 가져오게 되어 전세계적인 경영혁신을 가져올 수 있

는 계기가 될 것이다.

Teaching Note 참고문헌

- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Conner, M. (2010), "Nike: Corporate Responsibility at a Tipping Point," *Business ethics*, 2010. 1.24.
- DeTienne, K. B., & Lewis, L. W. (2005). "The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case." *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359-376.
- Knight, G., & Greenberg, J. (2002). "Promotionalism and Subpolitics Nike and Its Labor Critics." *Management Communication Quarterly*, 15 (4), 541-570.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. N. (2007), *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*, Prentice Hall.
- Stabile, C. A. (2000). "Nike, social responsibility, and the hidden abode of production." *Critical Studies in Media Communication*, 17 (2), 186-204.
- Vietnam Labor Watch (1997), "Nike Labor Practices in Vietnam," 1997.5.20.