

신흥시장 부패와 다국적기업의 정치전략: GSK China 사례를 중심으로*

서 지 현**
김 익 수***

본 사례 연구에서는 신흥시장의 특성, 본국과 현지국 제도, 다국적기업의 준법역량과 전략이 어떻게 서로 연결되어 있는지와 이것이 신흥시장에 진출한 다국적기업의 성과로 귀결되는 과정을 제도이론과 기업의 정치전략 이론에 바탕을 두고 분석하였다. 2014년 발생한 글락소스미스클라인 중국법인(GSK China)의 부패사태를 살펴보았다. 사례 연구 결과, 준법역량이 미흡하거나 부패를 지렛대로 삼아 성과를 얻으려는 기업의 자회사는 본국과 증권감독 당국의 강력한 반부패 제도에도 불구하고 불법 뇌물거래 유혹에 빠지기 쉽다는 사실을 확인할 수 있었다. GSK China는 '부패의 외주화'와 같은 방식으로 자회사는 본국과 본사의 반부패 규제를 피했으며, 당국의 적발과 처벌이 있기 전까지 중국 의약품 시장의 평균 성장률보다 높은 영업 이익을 거두었다. 그러나 부패행위가 반복됨에 따라서 관료들의 뇌물, 친인척 고용 요구 등 부패에 수반되는 비용이 늘어남은 물론, 내부고발자에 의한 부패행위 적발 위험도 증가함을 확인할 수 있었다. 중국과 같은 신흥시장에서의 부패순용전략 즉, 기업의 정치전략은 단기적으로 다국적기업의 이익 증가와 경쟁우위 확보에 기여할 수 있겠으나, 장기적으로는 부패 지출 비용과 부패스캔들에 따른 손실이 영업과 R&D를 위축시키고 평판을 하락시켜서 성과에 악영향을 주므로 급성장하는 시장에서 경쟁사에 밀려나게 만드는 전략이 될 수 있음이 확인되었다.

주제어: 글락소스미스클라인(GSK), 기업의 정치전략, 뇌물방지법(영국), 부패, 신흥시장, 준법, 중국, 제도이론, 해외 부패방지법(미국)

1. 서론

신흥시장(Emerging Economies)은 비즈니스상 불확실성이 높다. 공식적인 규범조차 정치적·사법적 이유로 하룻밤 사이에 바뀔 정도로 제도가 불안정하다(Rodriguez et al., 2005). 신흥시장은 기업이 정부 관료들을 만나는 곳마다 부패가 만연해 있다(Cuervo-Casurra, 2006; Husted, 1999; Krammer, 2019). 그래서 이러한 부패는 외국인 직접투자(FDI)를 저해하는 요소이자(Hoskisson

et al., 2000), 다국적기업들의 신흥시장 진입을 저하게 하는 주된 원인 중의 하나이다.

하지만 놀라운 속도로 압축성장을 이뤄가고 있는 신흥시장의 시장 매력도 때문에 부패를 문제 삼아서 신흥시장 진입을 포기하는 기업보다 그렇지 않은 기업이 더 많다(Arnold & Quelch, 1998). 신흥시장은 2000년대 들어서 5.8%의 높은 성장률을 기록하며 성장을 거듭했다(Hyun, 2018). 그래서 오히려 부패를 신흥시장 비즈니스에서 극복해야 하는 장애물(Sand the wheel)로 보지 않고 비즈니스를 원활하게 해주는 윤활유(Grease the wheel)로 삼

논문접수일: 2019. 06. 04. 1차 수정본 접수일: 2019. 09. 26. 게재확정일: 2019. 11. 05.

* 본 논문은 2018년 고려대학교 경영대학 전임교원 연구비의 지원을 받아 작성되었습니다.

** 고려대학교 국제경영학과, 박사과정(jhseo1@korea.ac.kr), 제1저자

*** 고려대학교 경영학과, 교수(iksu@korea.ac.kr), 교신저자

는 기업이 있는데, 이들에게 있어서 부패행위는 경쟁우위의 원천이 된다(Lui, 1985). 일부 학자들은 이러한 기업들에 대해서 신흥시장에서 부패로 인한 부정적 영향이 경영성과 향상으로 상쇄된다면 다국적기업의 투자가 이뤄질 수 있다고 보았다(Wei, 2000a; Habib & Zurawicki, 2002; Voyer & Beamish, 2004).

그런데 우리는 이와 관련하여 몇 가지 질문을 제기해볼 수 있다. 우선 부패에 관하여 어떠한 역량, 전략을 지닌 다국적기업이 신흥시장 현지국의 부패에 순응하게 되는가에 대한 것이다.

다국적기업이 부패를 통해서 경쟁우위를 확보하는 것은 사회사가 얼마나 현지국의 부패 압력에 영향을 받아왔으며, 얼마나 현지 부패 관행에 동조화되었는지, 그리고 본국의 제도에 기초해서 본사는 이러한 사회사의 움직임을 얼마나 잘 파악하고 적응해 왔는지와도 밀접하게 관련되어 있다(DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991; Scott, 1995; Rodriguez et al., 2005). 또한 이것은 준법역량 즉, 다국적기업의 준법 관련 내부통제에 관한 역량은 부패에 관한 본국의 제도화(Institutionalization)와 관련이 깊다(Spencer & Gomez, 2011). 기업들은 같은 제도 아래서 동일하게 법 준수 압력을 받더라도 준법역량에 따라서 제각기 다른 방식으로 신흥시장의 부패에 대응하며 경쟁우위를 확보하는 전략을 펼칠 가능성이 있기 때문이다. 따라서 부패에 관한 본국과 신흥시장 현지국의 제도 사이의 격차가 다국적기업 사회사의 부패 순응, 다국적기업 본사의 준법역량과 서로 어떠한 관계에 놓여 있는지 조금 더 자세히 살펴볼 필요가 있다.

그렇다면 과연 신흥시장에서 부패를 경쟁우위의 원천으로 삼았던 기업의 성과는 어떠할까?

다국적기업의 부패와 관련된 전략과 성과에 관한 문제는 이론적으로 부패에 관한 기업의 정치전략(Corporate Political Strategy)과 전략에 따른

성과와 밀접하다(Khanna & Palepu, 1997; Boddewyn & Brewer, 1994). 기업의 정치전략은 일반적인 경영전략과 달리 의사결정 판단의 근거가 정치와 긴밀히 관련된 정보들에 있는 것을 말한다(Wan & Hillman, 2006). 부패는 관료와 정치인들이 공공의 자원을 사적으로 편취하는 권한의 오남용이며(Treisman, 2000), 부패를 전략으로 삼는 기업은 관료와 정치인들의 부패가 만연한 곳에서 이들의 부패행위에 순응하며 현지국에서 활동한다. 그런데 부패의 속성상 기업의 부패행위는 반복될수록 관료들의 뇌물 요구와 친인척 고용 요구의 증가 등으로 부패에 수반되는 비용은 점차 증가하게 되며, 부패가 장기화됨에 따라 이해관계자의 수 역시 증가하여 내부고발자에 의한 부패행위의 적발위험이 증가한다(Cuervo-Cazzura, 2016). 이러한 부패의 속성을 고려한다면, 부패를 전략으로 삼은 기업이 신흥시장에서 장단기적으로 어떠한 성과를 거두었는지를 살펴보는 일은 의미가 있다.

한편, 지금까지 다수의 정치학자, 경제학자들은 ‘다국적기업 사회사를 둘러싼 현지국 공식제도와 비공식적 제도가 기업 성과에 있어서 중요하다(Institutions Matter)’는데 동의했다(Hall & Soskice, 2001; March & Olsen, 1989; North, 1990; Oliver, 1997; Scott, 1995; Williamson, 2000). 하지만 역으로 신흥시장에서 정치인들과 관료들의 독단적 행위에 대응하기 위해서 펼치고 있는 ‘기업의 부패전략이 제도와 기업의 성과에 영향을 준다(Firms Matter)’는 것에 관한 연구는 부족하다.

그래서 이 논문에서는 부패사건으로 인해서 본국과 현지국, 증권감독 당국으로부터 제재와 처벌을 받은 다국적기업의 사례를 통해서 신흥시장 부패환경의 특성과 본국의 반부패제도를 살펴보고, 다국적기업의 준법역량과 전략이 성과로 귀결되는 과정을 상세히 파악해 보고자 한다. 사례로는 2014년에 발생한 대규모 스캔들인 글락소스미스클라인(GlaxoSmithKline,

이하 'GSK') 중국법인의 부패사건을 선택하였다.

본문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 이론적 배경을 살펴보고, 3장에서는 사례 연구의 방법론과 데이터 수집에 대하여 설명한다. 이어서 4장에서는 사례기업과 부패스캔들의 경과를, 5장에서는 신흥시장의 부패환경의 특성, 다국적기업의 준법역량 및 전략과 성과를 분석한다. 6장은 공헌 및 한계점, 7장은 결론이다.

II. 이론적 배경

다국적기업과 신흥시장 부패에 관한 연구는 신흥시장 제도에 주목한 연구에서 시작되었다. 최근에는 이러한 신흥국의 제도적 환경에 대한 기업의 대응 차원에서 전략을 살피는 논문들이 추가되고 있다 (Cuervo-Casurra, 2016; Doh et al., 2003; Galang, 2012; Rodriguez et al., 2006; Jensen & Rahman, 2010; Luo, 2011; Spencer & Gomez, 2011). 따라서 이 논문에서는 신제도이론(Neo-Institution Theory)과 기업의 정치전략의 이론적 기초 위에서 신흥시장의 부패와 기업의 대응에 관해 논해보겠다(Meyer & Rowan, 1977; Boddewyn, 1988; Hillman and Wan, 2005).

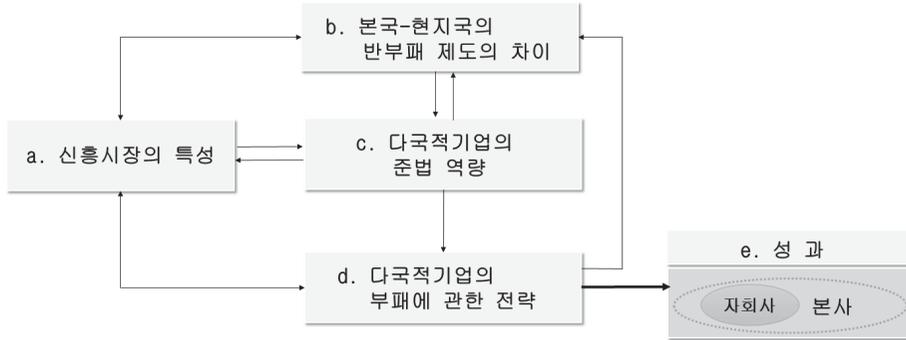
신제도주의 이론에서 따르면, 조직이 속한 사회가 바람직한 조직구조와 운영방식을 제시하고 조직은 이를 수용한다고 본다(Meyer & Rowan 1977). 그런데 흥미롭게도 다국적기업은 본국과 현지국에서 서로 다른 제도에 노출되어 있으므로, 신흥시장에 진출한 기업들은 부패한 현지국의 제도에 순응하는 경우가 있다(Doh et al., 2003). 그러므로 신흥시장 부패에 대한 기업의 대응 즉, 부패에 관한 전략에 주목한 연구들은 다국적기업이 이른바 '경영의 역설(An Operational Paradox)'이라고 하는 불법적

뇌물거래와 신흥시장 비즈니스 기회 포기 사이에서 갈등한다는 점을 밝힌 바 있다(Doh et al., 2003; Petkoski et al. 2009).

본 논문에서는 이러한 신흥시장 부패환경의 특성, 본국의 반부패제도, 다국적기업의 준법역량이 기업의 전략으로 이어지는 과정을 Luiz와 Stewart(2014)가 제시한 동태적 틀에 따라 살펴보겠다. Luiz와 Stewart는 신흥시장 부패에 대한 기업의 대응이라 할 수 있는 전략의 중요성을 강조하였다. 이 논문에서는 한 걸음 더 나아가 이러한 전략의 성과도 함께 논의해 보고자 한다.

우선 <그림 1>의 신흥시장의 특성(a)과 본국과 현지국의 반부패 제도의 차이(b), 다국적기업(c)의 관계를 살펴보겠다. 신흥시장의 1인당 낮은 소득(a)은 본국의 제도와 현지국의 취약한 제도간의 격차(b)에 영향을 주며, 역의 관계도 성립된다. 한편, 신흥시장의 저개발(a)은 매우 중요한 부패의 원인이며, 본국과 현지국간의 제도 격차(b) 역시 다국적기업의 준법역량(c)에 영향을 준다. 즉, 부패 처벌이 느슨한 신흥시장의 제도(b)는 다국적기업(c)이 현지국 관료의 뇌물 요구에 쉽게 순응하도록 만들기도 하는데, 강력한 반부패 정책을 펼치는 본국의 제도(b)는 이와 반대로 작용한다. 그리고 신흥시장의 낮은 소득수준(a)은 시장기회가 되어 다국적기업(c)에 영향을 미친다. 다국적기업들(c) 또한 반대로 신흥시장(a)에 영향을 준다. 다국적기업(c)은 직접 본국과 현지국의 제도(b)에도 긍정적·부정적 영향을 줄 수 있다. 신흥시장에서 '제도 수립자(Institution Makers)'가 되는 경우가 있기 때문이다.

다음으로 다국적기업의 준법역량(c)이 부패에 관한 전략(d)에 미치는 영향과 그 결과(e)를 살펴보겠다. 다국적기업(c)은 조직의 전략(d)을 통해서 거래비용에 반응을 보인다. 다국적기업의 준법역량에 따라서 부패에 따른 비용보다 이익이 더 많다고 판단하고 부패를 저지르는 기업이 있는 반면에, 현지국



출처: Luiz & Stewart(2014)의 'Fig. 1'을 참고하여 저자들이 재구성

〈그림 1〉 신흥시장의 제도, 다국적기업 및 부패에 관한 동태적 이론 틀

의 부패에 연루되지 않는 기업이 있는 것이다. 이러한 부패와 관련된 다국적기업의 전략(d)은 부패로 인한 손익과 기업가치, 조직의 자원과 역량, 평판과 같은 성과(e)에 영향을 준다.

그리고 부패와 관련된 전략(d)을 구체적으로 살펴 보면, 회피전략(Avoidance), 변화전략(Alter), 동맹 전략(Ally), 수락전략(Accede)(Austin 1990:166-171; Doh et al., 2003)과, 선동전략(instigate)이 있다(Luiz & Stewart, 2014). 회피전략과 변

화전략은 신흥시장의 부패와 관련을 맺지 않거나 부패와 싸우는 것인 반면에, 수락과 선동 전략은 현지국 정치인 혹은 관료들의 부패 요구를 받아들이거나 더 나아가 이들을 적극적으로 포획(Capture)하는 것이다. 동맹전략은 현지 기업과의 제휴를 통해서 현지국의 부패에 간접적인 영향을 받게 되는 전략이다. 그 자체로는 합법적인 전략이지만, 비즈니스가 진행 되는 동안 부패에 연루될 가능성이 있다. 각 전략에 대한 상세 내용과 한계점은 〈표 1〉에 정리되어 있다.

〈표 1〉 신흥시장 부패에 대한 대응 전략

유형	상세 내용	한계점	출처
(1) Avoid (회피 전략)	<ul style="list-style-type: none"> 투자 불승인 - 만일 부패 수준이 너무 높다고 판단되어 기업이 내부의 정책과 시스템으로 스스로 규제를 해야 한다고 판단할 경우 	신흥시장에서 거둘 수 있는 경제적 이익을 포기	Austin, Doh et al., Luiz & Stewart
(2) Alter (변화 전략)	<ul style="list-style-type: none"> 현지국 내에서 부패와 싸우기 위해서 규제와 제도변화를 견인하는 역할을 수행. - 비즈니스 단체에 가입, 대중 교육에 관여, 기부, 명성과 지지를 얻기 위한 기타 활동들이 대표적 	제도변화까지 장기간 소요되며, 성공 담보 불가. 비윤리적 기업이 제도 포획(capture)을 시도할 가능성.	
(3) Ally (동맹 전략)	<ul style="list-style-type: none"> 정치적 관계를 형성, 정부 지분 획득 Joint Venture, CSR 활동 참여 	부패가 만연한 신흥시장에서는 동맹 상대방이 부패에 연루되어 있을 가능성	
(4) Accede (수락 전략)	<ul style="list-style-type: none"> 부패한 정부 관료가 정해놓은 불합리한 프로세스를 수용하거나, 관료들의 뇌물 요구에 굴복 	불법	
(5) Instigate (선동 전략)	<ul style="list-style-type: none"> 기업이 사실상 부패를 주도하고 기업의 전략의 일환으로 삼음 	불법	

출처: Austin (1990:166-171); Doh et al.(2003); Luiz & Stewart (2014)를 참고하여 저자들이 재구성

〈표 2〉 부패의 비용

유형	상세 내용
(1) Bribes (재무상 실제 지출된 뇌물)	일정 수준의 공권력을 가진 자의 갈취, 권력 오용으로 인해 지불하게 된 금전, 비금전적 비용
(2) Red Tape/Bureaucratic Delay (행정 지체 비용)	부패한 관료에 압도당해 복잡하여 지불하는 비금전적인 비용과 기회비용과 같은 행정 지체 비용
(3) Avoidance (부패 회피 비용)	부패한 관료의 탈취적 행위를 우회하려는 기업의 노력 (예: 실적 은폐, 공식 경제활동 미참여)
(4) Directly Unproductive Behavior (비생산적인 활동에 소요되는 비용)	경제활동의 이익 배분에 있어서 직접적인 이익을 얻고자 부패 경로에게 투자하는 것 (예: 로비, 투표, 독직, 권력자의 친인척 채용)
(5) Foregoing Market Supporting Institutions (제도적 불이익 회피 비용)	법원의 계약이행 보장, 현지의 금융활동 등을 목적으로 제도적 불이익에 기업이 앞서 지출하게 되는 비용
(6) Engagement with Organized Crime (조직적인 범죄에 연루된 비용)	조직적 부패 범죄에 고의/과실로 관여되어 발생하는 금전, 비금전적 비용

출처: Doh et al.(2003)

다국적기업을 대상으로 한 실증연구의 결과에 따르면, 기업들은 현지국의 부패 관행을 다루기 위해서 많은 경험이 필요하고 사회사의 감시를 위해서 더 많은 외부의 이사진을 확보해야 하므로 부패에는 비용이 따른다고 한다(Elstrand et al., 2002; Gaur and Lu, 2007; Henisz and Macher, 2004). Doh et al.(2003)는 이렇게 부패에 소요되는 비용을 뇌물이나 관료의 갈취, 조직적 범죄 등에 연루되어 지불하는 명백한 비용 이외에도 행정지체에 따른 기회비용이나 부패 회피, 정치 자원 확보에 소요되는 추가적인 비용으로 구체화하여 제시했다(〈표 2〉 참조).

III. 연구방법론과 자료수집

3.1 질적 연구방법론

이 논문에서는 신흥시장의 특성과 제도, 다국적기

업의 준범역량 등 부패에 관한 전략에 원인이 되는 요소들을 살피고, 이러한 전략이 성과로 어떻게 귀결되는지를 이해하고자 ‘왜(Why)’, ‘어떻게(How)’에 관한 논의를 펼칠 수 있는 질적 연구(Qualitative Research) 방식을 선택하였다(Yin, 2013:10-12). 사례 연구를 통해서 부패 사건 전후의 맥락과 전략의 결과를 이해하는 데 초점을 두었다.

부패에 관한 전략과 성과 부분에서는 실적 수치를 제시하였다. 이는 Academy of Management Journal의 편집자들은 질적 연구가 양적 연구처럼 유의 수준(Significance Level)을 나타낼 수는 없으나 수치에 근거한 양적 분석이 가능하다고 언급한 것을 참고하였다(Pratt, 2009).

한편, 사례 연구를 위해서 영국의 다국적 제약사 글락소스미스클라인(GlaxoSmithKline: 이하 ‘GSK’) 중국법인의 부패사건을 선정하였다. 사례 선정 사유는 다음과 같다.

첫째, 중국은 신흥시장의 특성을 잘 보여주고 있다.

둘째, 영국은 반부패제도를 잘 갖춘 국가이고 중국은 신흥시장 가운데서도 OECD에서 발표한

FDI 규제제한지수(OECD FDI Regulatory Restrictiveness Index)에서 2003년부터 현재까지 가장 낮은 수준의 시장개방으로 외자기업에 대한 가장 많은 규제를 가하는 국가이므로 본국과 현지국 사이의 제도 차이를 분명히 보여주는 데 적합하다.

셋째, 신흥시장 제도 공백과 이중성에 관한 다국적기업의 대응 연구에 적합하다. GSK China 부패스캔들은 최근 중국에서 발생한 부패사건 중 가장 큰 규모이며, 사건 전후를 비교함으로써 사례를 심층 분석하는 자연실험(Natural Experiment) 방식의 질적 연구에 부합된다(Welch et al., 2011).

넷째, 무엇보다 부패 연구는 은밀하게 이뤄지는 부패의 속성상 관련 문서나 당사자들의 증언을 얻기 어려운 한계점이 있는데, GSK China의 부패스캔들은 중국과 서방 언론을 통해 부패 과정이 자세히 밝혀진 사건이므로 기업 내부의 전략을 살펴볼 수 있는 기초자료가 풍부하다는 이점이 있다.

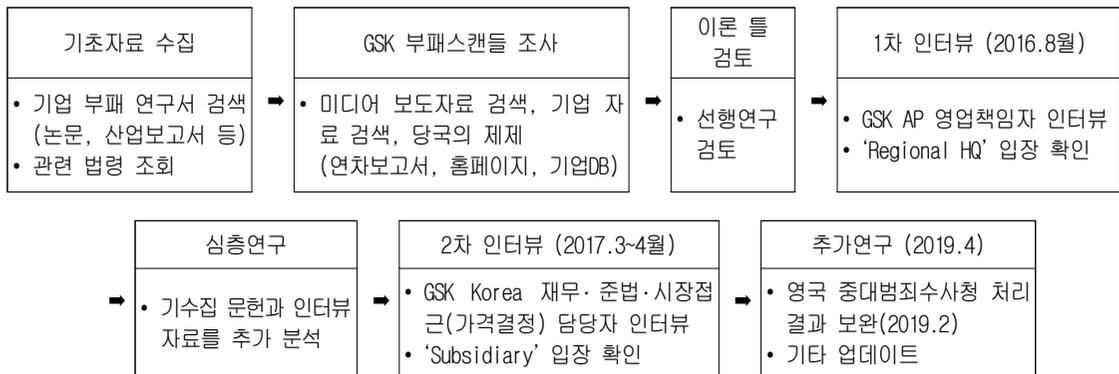
3.2 자료 수집

GSK 중국 부패스캔들 연구를 위한 자료 수집은 사건의 정황을 파악할 수 있는 인터뷰와 미디어 보도, 연차보고서를 통해서 이뤄졌다. 인터뷰는 총 5

회에 실시하였으며, 인터뷰 이후에도 필요한 사항에 대해서 이메일을 통해 자료를 추가로 제공받았다. 언론 기사검색과 GSK의 공식 웹사이트, WRDS (Wharton Research Data Services)의 기업정보를 참고하여 GSK 부패스캔들에 관한 정황 정보와 수치를 획득하였다.

1차 인터뷰는 이론적 틀 점검 목적으로 2016년 8월 싱가포르에 소재한 아시아태평양(AP) 본부의 영업책임자와의 두 차례에 걸쳐 우선상으로 인터뷰를 진행하였다. 2차 인터뷰는 1차 인터뷰에서 발견된 추가적인 사실을 기반으로 하여 외부인이 획득하기 어려운 사실 확인으로 확장하였으며, 1차 인터뷰 대상자가 답변할 수 없는 내용에 대해서 해당 업무 담당자를 추천받아 2017년 3월부터 4월까지 세 차례 실시했다.

2차 인터뷰 대상자는 GSK Korea의 준법감시 담당자와 재무 책임자, 시장가격 책정 담당자였다. 2차 인터뷰는 GSK Korea 회의실에서 진행하였으며, 인터뷰 이후 발생한 추가적 질의는 유선으로 연락을 취해서 실시하였다(〈부록 1〉 인터뷰 질문서 참조). 2019년 2월 발표된 영국 중대범죄수사청(SFO: Serious Fraud Office)의 수사 결과를 추가하였다. 자료의 수집과 연구 진행 과정은 〈그림 2〉와 같다.



〈그림 2〉 연구 진행과 자료의 수집

IV. GSK China과 부패스캔들

4.1 사례 기업의 소개

GSK는 2000년에 글락소 웰컴(Glaxo Wellcome)이 스미스클라인비참(SmithKline Beecham)을 합병하여 설립한 글로벌 제약기업으로, 설립 당시 전 세계 의약품 시장 점유율 10%를 차지하며 세계 2위를 기록했다. 2017년 말 기준으로 GSK의 매출액은 세계 8위이며, 150개 국가에 영업법인과 생산법인, R&D 센터를 둔 종업원 10만 명 규모의 다국적기업이다. GSK의 사업 부문(Business Units)은 처방약, 예방 백신, 소비자 헬스케어 제품의 세 부문으로 나뉘져 있으며, 주요 제품은 간염 백신과 천식, 만성폐쇄성폐질환(COPD), 우울증·조울증, 종양, 감기, 두통, 발열, 피부병, 위장병, 심장병, HIV 등의 치료에 쓰이는 전문의약품과 항생제 및 치약, 로션과 같은 일반의약품이다.

GSK는 미국과 유럽, 기타지역의 세 지역에서 비교적 고르게 수익을 거두고 있으나, 미국과 유럽의 비중은 감소하고 기타지역은 증가해왔다. 2007년까지는 미국이 전체 GSK 매출의 40.8~46.2%를 차지하는 가장 큰 시장이었지만, 2008년 이후 2018년까지 단 한 차례도 40%대의 매출을 보이지 못하고 있다. 반면에 기타지역의 매출은 2010년에 처음으로 50.0%까지 도달하였고, 2011년부터는 35.3~40.5%의 매출을 기록하고 있다(GSK Annual Report).

중국진출은 1908년에 웰컴(Wellcome: 威康) 대표사무소 설립 이래 긴 역사를 가지고 있지만, 비즈니스가 본격화된 것은 1984년 중국의 개혁개방 이후 텐진에 합자(合資)법인 형태로 재진입하면서부터 시작되었다. 중국 자회사가 본사에서 주목할만한 성과를 낸 것은 2000년대에 이르러서이다. 1999년 출시된 GSK의 B형 간염 치료제인 제픽스(Zeffix)

가 2000년 신흥시장에서 20% 성장하면서, 중국시장에서도 성장 가능성을 확인했다(GSK Annual Report, 2000:53). 2000년대 이후 GSK China는 전문의약품과 예방백신부터 구강 및 스킨케어 제품, 영양제, 드링크류 등 소비자 헬스케어 용품까지 점차 시장을 확대해 나갔다.

4.2 GSK China의 부패스캔들

GSK의 부패스캔들은 2011년 12월부터 이후 17개월 동안 GSK의 한 내부고발자(Whistleblower)가 20여 개의 이메일을 중국 감시 당국에 보내면서 시작되었다(Barboza, 2016). 중국 수사 당국은 GSK가 중국 의료기관이 의사들과 관계 기관에게 광범위하게 뇌물을 제공했다는 증거를 찾아냈고, 중국 공안부는 이를 '경제 범죄(Economic Crime)'로 규정하고 수사에 착수해서 2007년부터 4억 5천만 달러(한화 5,000억 원) 이상의 뇌물이 여행사를 포함한 700여 개 중개업체를 통해서 전해진 사실을 밝혔다(Quelch, 2013).

2014년 5월 14일 후난성 공안이 10개월에 걸쳐 수사한 결과발표에서 상하이 린장(上海臨江) 국제여행사 등 외주 대행사에 과다 계상한 사업비 중 잔여예산을 병·의원 의사들에게 GSK 약을 처방하도록 대가성 경비로 지급한 사실이 드러났다. GSK는 제품 판촉 행사, 문화행사, 학술대회를 개최할 때, 대행사에 의뢰하며 금액을 부풀려 결제하는 방식으로 뇌물에 필요한 비용을 마련하였다. 뇌물의 형태는 현금, 리베이트(Kickbacks), 해외연수, 성접대 등 다양했다.

중국 정부가 불법 정보수집 혐의로 피터 험프리 부부를 수사하는 과정에서 시작된 수사는 이들을 고용한 자가 GSK 중국 법인장 마크 레일리(Mark Reilly)이며, 고위 간부들과 함께 광범위하게 뇌물을 제공한 사실을 파악하게 되었다. 2013년 5월,

상하이와 창샤, 정저우 등의 GSK 중국 사무소를 급습해 이메일에 언급된 관련자들이 체포, 연행했다(김익수 & 김병구, 2017).

결과적으로, 본 사건은 뇌물수수 관료 및 연루된 GSK 중국인 임원 4명과 18명의 GSK 직원이 구속되고, GSK는 미디어와 자사 홈페이지를 통해서 CEO의 공식 사과 발표와 함께 2015년 상반기까지 영업방식 전면 개편을 약속하면서 일단락되었다. 하지만 증권감독 당국인 미국 증권감독위원회(SEC)와 사법부(DOJ), 본국인 영국의 증권관리청(SFA)과 SFO로부터 받은 제재는 계속 이어졌으며, 2019년 2월에서야 모두 종결되었다.

V. ‘시장-제도-기업’과 부패에 관한 동태적 분석

5.1 중국 의약품 시장

중국의 WTO 가입 이후, 의약품 시장은 성장을 거듭했다. 2014년에는 일본을 제치고 세계 2위 규모로 단숨에 뛰어올랐다. 중국은 복제약 판매가 증가하는 선진국 시장과는 달리 오리지널 약품의 비중이 높아서 신약 위주로 생산하는 다국적 제약사들에게 시장 규모 면에서나 가격 측면에서나 유리한 시장이었다.

중국의 개혁개방이 이뤄졌던 1984년 이후에 이미 글로벌 상위 20개사가 진출하여 경쟁을 펼치고 있었는데, 2001년 중국의 WTO 가입 후에는 순위를 가릴 것 없이 대부분의 글로벌 제약기업들이 중국에 진출했다. 또한, 2010년대에는 의료보험 체계와 인구구조 변화상, 성장성이 높아 매력적인 시장으로 인식되었는데, 의료보험의 혜택을 받지 못해서 전문의약품에 접근이 제한된 인구층이 다수 분포되어 있을 뿐

아니라, 생활습관의 서구화와 노령화의 진전으로 서구 시장에서 경험을 쌓은 다국적기업들에게 중국은 더욱 매력적인 시장으로 부각 되었다(McKinsey & Company, 2013).

하지만, 이렇게 높은 시장매력도에도 불구하고 중국 시장은 부패로 악명이 높았다. 리베이트와 뇌물 성 짙은 ‘홍bao(紅包)’, ‘차값(Tea Money)’이 영업에 활용되었다(Luo, 2011). 선물(Gift-giving) 문화가 사회적 관습으로 뿌리 깊게 자리 잡았을 뿐만 아니라, 중국에 널리 퍼져 있는 관계주의 문화인 ‘관시(Guanxi)’의 영향으로 뇌물과 선물의 경계가 모호해서 윤리 수준이 비교적 높은 다국적기업이라 할지라도 자회사의 부패 단속과 처벌이 쉽지 않았다(Luo, 2011; Rodriguez et al., 2005; Steidlmeier, 1999).

5.2 영국의 반부패 제도 : Bribery Act

영국은 반부패 관련 제도화에 비교적 소극적이었다고 할 수 있으나, 2010년대 들어서부터 가장 강력한 규제와 처벌을 실행에 옮기고 있는 나라 중 하나가 되었다. 30년 앞서 제정된 미국의 FCPA(Foreign Corrupt Practice Act)와 비교해 2010년 제정된 영국의 Bribery Act(뇌물에 관한 법률)는 더 강력하고 포괄적인 내용으로 제정되고 처벌의 실효성도 갖춘 법이다. FCPA가 징역을 최대 5년, 개인 벌금은 최대 25만 달러, 기업 벌금은 최대 20만 달러까지 부과할 수 있게 규정한 것과 달리 Bribery Act는 개인에 대해서 최고 징역 10년까지 부과할 수 있도록 규정하고 있으며, 벌금은 개인과 기업에게 모두 무제한으로 부과할 수 있도록 했다. 2010년부터 2018년까지 영국 SFO에 총 34건이 Bribery Act 위반으로 벌금형과 징역형이 내려졌으며, 18건에 대해서는 수사·조사가 진행 중이다.

그런데 영국의 반부패제도 가운데 눈여겨볼 점은

법 제정 시기가 비교적 최근이라는 사실이다. 영국은 'OECD 뇌물방지협약'(1999년), 'UN 반부패협약'(2000년) 체결국이지만, Bribery Act를 2010년에야 비로소 제정했다. 시기적으로 OECD와 UN을 비롯한 WTO, World Bank, ADB(아시아개발은행) 등의 국제 사회가 반부패 목소리를 내고 있을 무렵에 비로소 제도화된 것이다(ADB/OECD, 2007: 정영철, 2012:306-316; 국제투명성기구, 2014).

영국이 부패 관련 제도를 비교적 최근에 마련하게 된 이유는 대체로 앵글로색슨 국가들이 경영윤리를 도구적(Instrumental) 관점에서 접근한다는 데서 찾을 수 있다(Meyer, 2004). 규범적(Normative) 관점을 취한 국가들이 기업의 윤리를 당연히 지켜야 하는 의무로 보고 언제나 준수해야 할 의무가 있는 윤리 표준을 제정하면서 준수하는 것과는 달리(Donaldson and Dunfee, 1999; Scherer and Smid, 2000), 도구적 관점을 취하는 나라들은 도덕적 당위성보다 수익성(Profitability)을 먼저 고려하게 된다(Meyer, 2004).

2019년 2월 22일, SFO는 GSK의 기소혐의인 영업관행에 대해서 '증거 불충분'과 '공익침해 무관'을 사유로 별도의 규제조치 없이 사건을 마무리 지었다. SFO는 2014년 조사에 착수했으나, GSK 본사와 자회사, 관련된 개인들에 의한 상업적 관행(Commercial Practices)에 초점을 둔 결과 불기소 처분을 내린 것이다. 이 같은 SFO의 결정에 대해서 국제투명성기구(Transparency International)는 아직 GSK China 부패에 대한 기소 여부 논쟁이 있음에도 불구하고 기소 의견에 대해 논의조차 없이 사건을 종료했다고 강도 높게 비판했다(BBC News, 2019).

5.3 GSK의 준법역량

기업들은 정부와 사법·입법부의 규제, 민간 기관

의 감시, CSR과 같은 사회적 기대, 정보통신의 발달에 따른 기업평판 하락위험과 같은 법규 준수 압력을 받고 있다(Silverman, 2008:3-5). 신흥시장에 진출한 대다수 다국적기업은 부패 대응에 관한 지식을 사내에 전파하고, 현지 관행에 대한 대응방침과 기준을 수립하며, 시장 지향적으로 전략을 이행하는 노력을 펼침으로써 부패에 따른 위험에 대비하고 장기적으로 성과를 극대화하고 있다(Luo, 2011).

그러나 이러한 사전 예방조치에도 불구하고 다국적기업에서 부패스캔들이 끊이지 않는 이유는 현지국에서 부패가 관행으로 자리 잡아 처벌이 엄하게 이뤄지지 않고 있기 때문이다. 또한, 처벌이 엄한 경우 자회사 가운데 일부는 법규 준수 압력을 돌파할 새로운 유형의 부패 전략을 만들어 내기 때문이다.

중국은 '계약사-의사-관련 당국' 3자가 담합하여 약가상승을 통해서 뇌물을 주고받으며 비용을 소비자에게 전가하는 관행이 자리 잡고 있었다(김익수 & 김병구, 2017). 이러한 부패 연결고리를 끊기 위한 처벌이 제대로 이뤄진 적이 없었기 때문에 사내 준법 감시조직과 프로그램을 갖춘 다국적기업에서도 법규를 준수해서 영업목표를 달성할 수 없는 경우에 처한 자회사들은 본국과 본사의 감시를 피해서 부패를 저지르고 있다.

더구나 이들 가운데 일부는 부패를 외주화(Outsourcing of Corruption)함으로써 당국과 본사의 통제에서 벗어났다(Luiz & Stewart, 2014). Lamsdorff(2007:226-227)는 '좋은 직원들'일수록 '더러운' 일은 오히려 외주사에 떠넘길 수 있다고 지적한 바 있다. 뇌물과 부패에 관해서 무관용 원칙을 보이는 본사의 감시를 피하고자, GSK China 역시 중국 의약품 시장 3자 간의 담합을 '계약사-수행사-의사-관련 당국'의 4자 간의 담합 형태로 변형시켰다. '수행사'에 해당하는 약 700개 여행사들에 뇌물 지급(Bribery), 회계 조작(Accounting Manipulation), 비자금 보관(Parking) 등 부패에 있어서 핵심이 되

는 거의 모든 역할을 외주화했다. 이 외주사는 GSK China의 상업적 부패에서 핵심적인 연결고리(Commercial Corruption Chain)였다(김익수 & 김병구, 2017).

GSK China의 부패스캔들 이후 본사는 글로벌 로펌 Ropes & Gray에 의뢰하여 반부패 관련 구체적인 조치를 마련하였다. 추가된 내용은 <표 3>의 밑줄 내용과 같이 GSK의 이해관계자에게도 뇌물방지 및 반부패 프로그램을 적용하는 것과 부패 위험성이 높은 직군에 대한 사전적인 예방조치를 시행하는 것, 현업에서 발견되는 제도적 틈을 사전에 발견할 수 있도록 시스템을 마련한 것이다. 그러나 본사가 부패 예방을 위한 사전 조치와 단속, 강력한 처벌을 펼치더라도 현지국의 부패가 완전히 사라질 수 없다. 자회사는 본사의 윤리 기준에 부합되면서 목표 실적을 달성하기 위해서 부패의 외주화와 같은 방식을 새롭게 고안해 낼 것이기 때문이다.

2013년 7월, 중국 정부 관료에게 뇌물을 지급한 혐의로 체포된 4명의 임원 중 사업개발을 담당했던 황홍(黃紅)은 당시 GSK의 영업목표가 중국 의약품 시장의 평균 성장률을 3~4배 상회하는 수준인 25%

로 높게 책정되어 있었다고 진술했다(김익수 & 김병구, 2017). 이를 증명하듯이 부패스캔들이 발생한 이후 중국법인 제약사업부 당해의 실적은 18% 하락했다(GSK Annual Report).

GSK는 중국법인의 부패스캔들 이전에도 사내 윤리 기준과 원칙을 세워놓고 있었지만, 부패를 막기에 충분하지 않았다. 왜냐하면, GSK 본사는 신흥시장에 만연한 부패의 직간접적 비용을 충분하게 고려하지 못했으며, 이를 반영하지 않은 채 비현실적으로 높은 목표를 세웠기 때문이다. GSK 준법역량의 한계는 기업이 전략적 목표로 삼고 있는 조직의 효율적 운영, 시장 세분화, 목표 시장의 선정 등이 준법과 관련된 논의임에도 불구하고 이를 도외시했다는 데 있다(Silverman, 2008:225).

5.4 GSK의 부패에 관한 전략

GSK 사건을 비롯한 기업의 스캔들은 날로 복잡하고 전문적이며, 회색시대에서는 과감하게 이뤄지고 있다는 특징이 있다. 다국적기업들의 글로벌 비즈니스, 시장의 세계화, 경제 주체들 간의 상호의존성이

<표 3> GSK China 스캔들 전후의 뇌물방지 및 반부패 정책과 이행방식 비교

	2012년	2013년
GSK의 윤리 기준 및 원칙	<ul style="list-style-type: none"> • 뇌물과 부패에 대해서 무관용 원칙으로, 사내 부패관행 금지 실행방안(Preventing Corrupt Practices)을 수립함. • GSK의 뇌물방지 및 반부패 프로그램은 매년 감사 및 위험관리 위원회(Audit & Risk Committee)의 검토를 받고 있음. • GSK의 성과는 뇌물방지 및 반부패 감사 위원회로부터 월 정례회의 개최시 평가를 받고 있으며, 정책 이행을 돕는 별도의 팀을 운영하고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> • GSK는 사내 부패관행 금지 실행방안(Preventing Corrupt Practices)에 따라서 뇌물과 부패에 대해서 무관용 원칙을 따름. <ul style="list-style-type: none"> - <u>GSK직원 외 제3자에게도 적용(신설)</u> • 뇌물방지 및 반부패 프로그램에 <u>고위험 업무 담당자에 대한 온라인 및 면대면 교육훈련 포함(신설)</u> • GSK의 성과는 매월 뇌물방지 및 반부패 감사 위원회의 정기적인 감사를 받고 있음 <ul style="list-style-type: none"> - <u>반부패 정책에 빈틈이 있으면, 익명으로 보복 위협없이 내부고발을 할 수 있음(신설)</u>

출처: GSK 연차보고서(2012, 2013)

더욱 공고화될수록 치열한 경쟁 속에서 현지국 정부의 부패를 기회로 삼아 경제적 이익을 도모하는 기업 역시 증가하고 있다. 기업들은 현지국 정부의 부패에 대응하기 위해서 정치전략을 펼치게 된다. 기업들이 신흥시장에서 현지국의 부패 압력에 대항하려면 준범역량만으로는 부족하다. 부패를 막기 위해서는 개인의 도덕성, 감시·보고와 같은 내부통제 외에도 조직의 전략 수립, 전략목표 달성을 위한 관리 체계가 뒷받침되어야 하기 때문이다.

2장 이론적 배경에서 살펴본 ‘기업의 정치전략’ 즉, ‘부패에 관한 기업의 정치전략’ 다섯 가지는 위법성을 기준으로 하면 부패에 가담하는 전략과 그렇지 않은 전략으로 나뉜다(〈표 1〉 참조). 중앙·지방의 당·정 관료들에게 불법적 행위로 현지국의 제도변화를 피하거나(Alter), 관료들의 뇌물 요구에 소극적으로 굴복하거나(Accede), 관료들이 부패하도록 선동하여(Instigate) 부패에 가담한다(Doh et al., 2003; Luiz & Stewart, 2014). 신흥시장의 미흡한 제도 여건 속에서 자회사들은 ‘일을 되게 하려다 보니(Get Things Done)’ 부패의 압력에 굴복하여 불법행위를 저지르게 된다(Luiz & Stewart, 2014). 그러나, 이와는 달리 신흥시장의 부패 수준이 지나치게 높다고 판단하고 아예 진출하지 않거나(Avoid), 현지 사정을 잘 아는 기업과 제휴를 맺거나 정치인·관료와 네트워크를 형성함으로써 직접적인 정치적 영향권에서 벗어나는(Ally) 기업도 있다. 또한, 불합리한 규제와 제도에 대해서 공식적으로 현지국 정부와 정치권에 의견을 개진하여 합법적으로 변화를 이뤄내는 역할을 담당하는 기업도 있다(Alter)(Doh et al., 2003).

GSK China는 중국의 부패 관행에 순응하고 현지 관료 네트워크와 수행사들을 부패에 적극적으로 활용함으로써 불법적인 정치전략을 취했다. GSK China는 부패에 관한 다섯 가지 전략 중 부패로부터 자유로운 회피전략만을 제외한 것이다.

영업직원들은 병원에서 적극적으로 영업활동을 펼치면서 병원마다 만연해 있는 리베이트 관행을 수락하였을 뿐만 아니라 병원 관계자들에게 각종 금품과 향응을 제공하며 적극적으로 부패를 선동하였다. 중국 공산당 고위 간부의 딸을 대외협력 업무 총괄이사와 같은 주요 보직에 임명하는 등 정관계 인사와 네트워크를 형성하는 동맹전략에 적극적으로 나섰다. 변화전략은 공공 의료부문이 비대한 중국에서 의료진과 의료행정 관료들과의 유착으로 이어졌으며, 약품 승인 담당을 맡은 중앙·지방 관료들을 포섭하여 자사에 유리하게 약가를 책정하고 처방 비율을 높여갔다.

결국 기업의 다국적기업이 취하게 되는 전략선택은 준범역량과 관련이 깊을 수밖에 없다. 특히 기업의 준범역량이라고 할 수 있는 견고한 윤리강령과 내규, 지역 특화된 윤리 프로그램은 기업의 뇌물제공 행위를 포함한 기업의 정치전략에 영향을 준다(Doh et al., 2003). 신흥시장의 부패가 높다고 판단되면 회피 전략이나 합법적인 동맹·변화 전략을 택하기 때문이다. 그러나 목표 시장의 부패 관행에는 비용이 따르기 때문에 신흥시장의 높은 성장률만큼 기업의 성과로 이어지지 않을 수 있다는 현실성 있는 예측 없이 본사가 목표를 높게 책정하면, 자회사는 본사의 감시에서 벗어나 독자적으로 선동 전략과 동맹·수락 전략을 펼칠 수 밖에 없다(Doh et al., 2003). 이러한 경우는 본국이나 선진국 시장 자회사들의 실적이 좋지 않을 경우, 중국과 같은 신흥시장의 실적으로 부족분을 만회하려는 다국적기업에서 두드러지게 나타난다(김익수, 2019:102). GSK의 사례는 이에 해당한다.

5.5 성과: 신흥시장 자회사의 부패에 따른 손실

부패의 속성상 기업의 부패행위가 반복되고 장기화될수록 관료들의 뇌물 요구와 친인척 고용 요구는

증가하고 이해관계자가 늘어나므로 부패에 따른 비용과 내부고발자에 의한 부패 적발 위험이 증가하게 된다(Cuervo-Cazurra, 2016). GSK China 역시 부패 초기부터 부패행위 적발 전까지 기간인 2007년부터 2013년까지 7년간 부패를 통해서 중국 시장 매출 신장에 도움을 얻었다. 하지만, 2013년 부패 사실이 내부고발자에 의해 발각되었고 공안부 등 관련 당국에 제보된 이후에는 성과가 악화되었다. 단기적으로 GSK가 지불한 부패의 비용은 중국시장에서 거둔 큰 이익으로 상쇄되었지만, 관료들의 요구가 더 증가했고 부패가 더욱 광범위하게 자행되었기 때문에 부패에 연루된 직원들의 구속과 기업에 대한 징벌로 마무리되면서 장기적 비용은 커진 것이다.

일반적으로 다국적기업의 성과는 전 세계에 진출한 각국별 자회사 성과의 합이다. 그리고 자회사의 성과에는 다국적기업 본사의 경영전략과 현지국 대응이 모두 영향을 미치고 있기 때문에(Tian & Slocum, 2014), 자회사의 성과는 소비, 소비자, 경쟁강도, 시장지배적 로컬기업, 자회사의 역량과 전략 등과 같은 현지 요인역량은 물론 본사의 자원과 역량, 전략에도 영향을 받게 된다.

그러나 GSK의 경우에 중국 부패사건 이후 GSK China의 영업사원들은 중국 내 병원 및 의료기관 출입이 전면 금지되어 사실상 영업활동이 중단되었다. 그러므로 본사의 신약 개발과 제품 파이프라인, 영업 및 마케팅 활동 지원이 제 역할을 할 수 없었다. 처방약과 공공조달을 통해 판매되는 백신이 매출의 대부분을 차지하는 GSK China의 제품 특성상 이들을 거치지 않고 최종 소비자인 환자에게 판매할 수 있는 방법은 없었다. 더구나 기존에 가격 부풀리기를 통해 누렸던 초과이익을 더이상 거둘 수 없었기 때문에, 1년 사이 본사의 R&D와 현지국 시장의 경쟁여건에 커다란 변화가 없었음에도 불구하고 부패사건으로 인하여 GSK China의 매출 증가는 17%(2012년)에서 -23%(2013년)으로 급감

하였고, 2016년까지 지속적으로 마이너스 증가율을 보이게 되었다. 결국 이러한 자회사의 매출 감소는 반부패에 관한 본사의 자원과 역량, 전략의 한계와 자회사의 현지국 부패에 대한 순응이 가장 크게 영향을 주었다고 볼 수 있다.

신흥시장 자회사의 부패에 따른 손실은 본사에 직접적으로 영향을 미쳤다. 중국 수사당국은 2014년 9월 GSK에 대한 벌금을 선고하고 관계자를 처벌하면서 사건을 종결했다. 체포 당시 본사의 회의에 참석 중이었던 중국 법인장 마크 레일리(Mark Reilly)는 2013년 7월 대표직에서 물러났으며, 같은 해 9월에 징역 3년 집행유예 4년을 선고받고 영국으로 추방되었다(Ren, 2014). 미국 SEC는 GSK China의 FCPA 저촉을 사유로 2016년 9월 2천만 달러(225억 원)의 벌금을 부과하고, 향후 2개년간 반부패 조치와 준법경영 실행에 관한 진행 보고서를 받기로 했다.

앞서 <그림 1>에서 살펴본 바와 같이 다국적기업은 신흥시장의 환경적 특성과 본국 및 현지국의 제도 여건 기업과 영향을 주고받으며 부패환경에 대한 대응 전략을 수립한다. 그런데 만일 부패를 전략의 방편으로 삼은 자회사가 현지국에서 부패스캔들에 연루되었다면, 그 결과는 자회사의 성과에만 그치지 않고 본사의 재무 성과는 물론 비재무적 성과에도 손실을 입힌다. 대표적인 유형은 벌금 및 기업가치의 하락, 영업상의 손실, 영업 외적 손실과 평판 등이며, 그 구체적인 내용은 아래와 같다.

첫째, 가장 직접적인 손실은 중국 당국과 미국 증권거래위원회(SEC)에 납부된 벌금과 중국법인 매출 하락이다. GSK는 2014년에 중국 정부로부터 부패스캔들에 따른 벌금 30억 위안(5,500억 원)을, 2016년에는 미국 SEC로부터 벌금 2천만 달러(225억 원)를 부과받았다. GSK가 2007년부터 7년간 저지른 부패행위를 인정하고 2014년 중국 정부에 납부한 벌금 30억 위안은 2013년 GSK의

당기순이익(세후) 56억 2천 8백만 파운드(10조 4,850억 원)의 5.3%에 해당하는 금액이다. 결국, 2013년과 2014년 '법무 및 소송관련(Legal and Other Disputes)' 항목의 지출이 증가했고 총당부채(Provisions; Estimated Liabilities) 금액이 크게 늘어 해당 기간의 순이익 감소는 불가피했다.

2000년대 중국의 경제성장을 기회 삼아서 매년 두 자리 성장세를 이어갔던 GSK China는 부패스캔들이 언론에 알려졌던 2013년 한 해에만 중국법인의 연간 매출은 23% 하락을 경험했다. 특히 처방 의약품과 백신의 중국 매출액이 역시 2013년 4분기에 29%, 전년 동기 대비로는 61% 감소했다. 2014년은 중국이 전 세계 제약시장에서 일본을 누르고 2위로 부상한 시기였지만, GSK China의 매출은 전년 대비 -1%의 부진을 면치 못했고, 2015년과 2016년에는 각각 -18%, -12%로 급격한 감소세를 기록했다(〈표 4〉 참조).

둘째, GSK 기업가치의 하락이다. GSK China의 매출은 통상 GSK 전체 매출의 4~8%에 불과했지만, 부패스캔들을 겪으면서 주가, 매출, 신용등급 모두가 하락했다. 글로벌 제약시장은 신흥시장의 경제 성장과 인구구조의 변화(노령화)로 새로운 전환점을 맞아 2014년을 기점으로 제약업종의 주가가 가파르게 상승했지만, GSK는 오히려 7% 하락했다. FTSE 350지수 바이오·제약 업종에 속한 경쟁사(아스트라제네카, 테크라팜, 지너스, 히크마, BTG, 인디비아)와 비교해보면 부패스캔들의 충격이 더욱 크다(〈그림 3〉 참조). GSK의 글로벌 매출액은 2013년에 성장을 멈추고 우하향 정체를 거쳐 2016년에

서야 비로소 상승하게 되었다.

신용등급도 2013년 이후 지속적으로 하락하기 시작했다. Moody's는 미국 사법부의 판결 이전까지 장기 A1 stable, 단기 P-1 등급을 주었지만, 2013년 A1 negative, 2014년 A2 stable, 2015년 A2 negative로 연이어 하향조정 했다. 노바티스 사업 부와의 M&A에 따른 불확실성, 미국시장 주력 품목인 호흡기계 제품의 판매부진 등의 제반 여건도 영향을 주었지만, Moody's는 중국 부패스캔들이 신용도 하락에 결정적이었다고 발표했다.

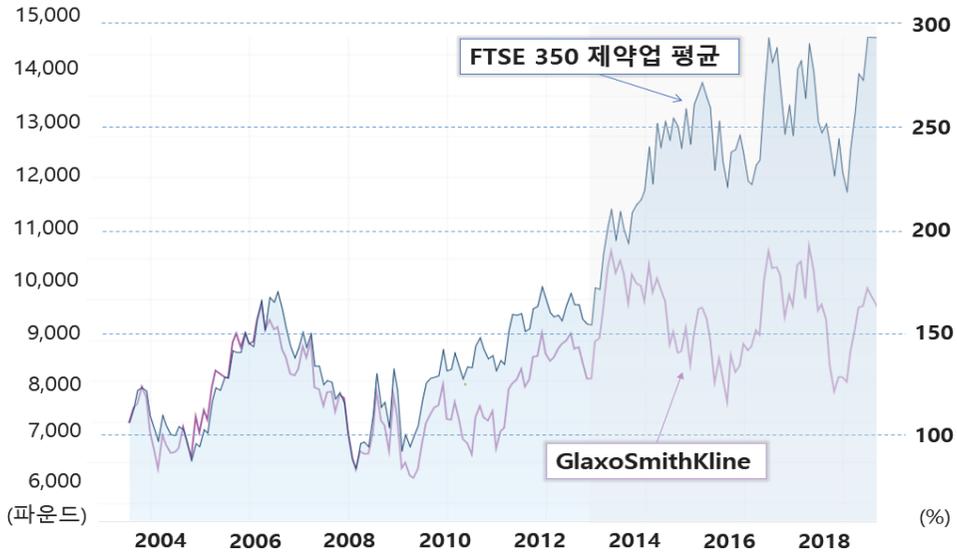
한편, S&P's는 2017년까지 GSK에 A+ stable 등급(장기)에 변화를 주지 않았으나, 2018년부터는 A+ 등급은 유지하되 신용등급 전망을 Negative로 낮췄다. GSK가 미국의 항암제 전문 바이오제약 벤처 Tesaro를 40억 파운드(5조 9,373억 원)에 인수한 것이 부패스캔들의 후유증과 상호작용을 해 장기적으로 현금 흐름에 악영향을 미칠 것으로 보았기 때문이다(〈표 5〉 참조).

셋째, 영업, R&D 투자와 신제품 출시도 위축되었다. GSK는 중국을 포함한 개도국 시장에서 처방 약의 매출 보전을 추구했었지만, 결국 중국스캔들로 인해서 중국 시장 내 주요 거래처였던 국공립 병원에 GSK 영업사원들의 출입이 전면 금지되는 등 영업 활동이 위축될 수 밖에 없었다. 부패스캔들 이후 중국뿐만 아니라 전 세계에 걸친 대대적인 감원으로 인해서 몇몇 분야는 제대로 영업과 마케팅이 되지 않는 등의 상황도 발생했다(Jourdan & Hirschler, 2015). 이후 GSK는 의사와 약사에게 영업을 할 수 있는 의사와 약사를 신규 채용하여 영업인력을 대체

〈표 4〉 GSK China의 매출 증가율 (2005-2016년)

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
매출 증가율	11%	7%	24%	22%	22%	21%	16%	17%	-23%	-1%	-18%	-12%

출처: GSK 연차보고서(2005-2016). 제약, 백신 부문의 실적, (단, 2011년은 컨슈머 헬스케어 부문의 실적)



출처: Datastream, Investing.com. 제약업 평균은 FTSE350 편입 7개사의 지수 평균

〈그림 3〉 2004 - 2018 바이오·제약업종 평균 주가와 GSK 개별 주가 비교 (LSE)

〈표 5〉 GSK 5개년 재무등급과 재무정보 (단위: 백만 파운드)

구분		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
신용 등급	S&P's	A+ Stable (A-1)	A+ Stable (A-1)	A+ Stable (A-1)	A+ Stable (A-1)	A+ Stable (A-1)	A+ Stable (A-1)	A+ Negative (A-1)
	장기 (단기)	Moody's	A1 Stable (P-1)	A1 Negative (P-1)	A2 Stable (P-1)	A2 Negative (P-1)	A2 Negative (P-1)	A2 Stable (P-1)
매출액		26,431	26,505	23,006	23,923	27,889	30,186	30,821
당기순이익(세후)		4,678	5,628	2,831	8,372	1,062	2,169	4,046
자산총계		41,481	42,086	40,651	53,446	59,081	56,381	58,066
부채총계		34,744	34,274	35,715	44,568	54,118	52,892	54,394
법무 충당부채		527	646	520	352	344	186	219
자본총계		6,737	7,812	4,936	8,878	4,963	3,489	3,672

출처: 런던 증권거래소(London Stock Exchange): GSK 연차보고서

하고, 이들과 함께 일하는 1선 영업사원(First Line Sales Leader)에게는 영업목표(Target)을 부여하지 않도록 제도를 변경하였다. 부패 위험이 높은 중동시장은 GSK의 환자에게 직접 판매·유통하는 직

판의 이점을 포기하고 대리점을 통해 공급하는 간접 판매·유통 방식으로 영업망을 변경하였다.

물론 GSK도 다른 대책을 강구하기 시작했다. 출시 준비 중인(Pipeline) 신약 한두 개를 더 추가하

여 성장 동력을 찾기보다는 처방약품에 비해서 이익이 적더라도 개도국 등에서의 백신과 소비자 의약품 판매 비중을 높이기 위해 노력했다(Jourdan & Hirschler, 2015). GSK는 2013년 중국 스캔들 이후 R&D 투자·지출 규모를 더 이상 늘이지 못했다. 신제품 출시가 늦어지면서 2014년에는 존슨앤존슨에게, 2015년에는 길리어드 사이언스에게 글로벌 매출 순위 6위와 7위 자리를 내주고 8위로 내려앉았다(〈표 6〉 참조).

넷째, 준법경영을 위해 영업방식을 개편하는 과정에서의 경영개선 비용도 증가하였다. 부패스캔들이 전에는 영업사원과 의료진의 접촉이 필수적인 영업방식이었는데, 이를 혁신을 추구하지 않을 수 없었다. 사실 중국법인 스캔들이 언론에 보도되기 이전인 2012년에 GSK는 미국 SEC의 경영환경 개선 활동 요구에 따라서 경영개선을 시행하고 있었다. 그러나 중국법인의 부패스캔들에서 드러난 부패의 외주화란 행위를 개선하기 위해서 2014년 10월 “새로운 제약회사 구조조정 프로그램(The New Pharmaceuticals Restructuring Programme)”을 추가로 도입하였다. 이 프로그램의 주요 내용은 영업 관리와 글로벌 지원 기능을 재정비하는 것이었는데, 2015년 한 해에만 2억 4,300만 파운드(한화 3,600억 원)를 지출했다. 중국에 준법감시 인력(40명)을 신규 배치하였고, 중국 외 지역의 자회사에는 GSK 지정 회계법인(2013~17년 PwC, 2018년부터 Deloitte) 소속 준법감시 인력을 배정하였다.

회계시스템도 개편되었다. 감사기준(SAS: Statement

of Auditing Standards)의 도입 이후 강화되고 있었던 내부 회계감사도 중국법인의 부패스캔들 이후 한층 더 강화된 것이다. 프로세스 측면에서 종전에는 자회사가 사안별로 중요도를 스스로 판단해서 3단계로 별점을 부과하는 시스템(Star System)이었으나, 개편 후에는 1 star로 통일하여 본사가 한층 더 모든 사안을 모니터링하는 구조로 바뀌게 되었다. 자회사의 책임도 강화되었다. ‘자회사-지역본부-본사’에 걸친 3단계의 내부감사(Internal Audit)의 골격은 그대로 유지되었지만, 자회사에서 사전에 보고된 사안은 본사도 함께 책임지지만, 보고되지 않은 사안이 문제로 불거졌을 때는 자회사의 담당자가 처벌받을 수 있도록 본사와 자회사간의 책임 한계를 명료하게 재확립했다.

마지막으로, 평판과 브랜드가치의 하락이다. Forbes 2000 상장기업 순위 중 제약업 매출액 순위에서 GSK는 줄곧 6~9위를 기록했지만, 브랜드 평판은 이보다 낮다. 미국의 브랜드평가 전문기업 인터브랜드 헬스(Interbrand Health)가 재무분석, 브랜드 경쟁력, 브랜드 역할의 세 부분을 평가해 2016년에 발표한 브랜드가치 순위에서 GSK는 10위에 머물러 있다. 그리고 미국의 기업평판 컨설팅사인 레퓨테이션 인스티튜트(Reputation Institute)가 같은 해 발표한 글로벌 제약사의 평판 순위에서도 GSK는 11위를 기록하여 매출액과 시가총액 순위보다 뒤쳐져 있다. 매년 포브스 매거진이 선정하는 상장기업 상위 200개사 순위에서는 2013년부터 100위권 밖으로 밀려나 2018년에는 226위가 되었다.

〈표 6〉 GSK 제약부문 글로벌 순위와 매출 및 R&D 금액 (백만 USD)

구분	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
글로벌 매출 순위	6위	6위	7위	8위	8위	8위
매출액	33,107	33,055	30,302	27,051	27,775	27,051
R&D 지출	5,256	5,041	4,866	4,731	4,697	4,731

출처: Pharmaceutical Executive (PharmExec.com)

일반적으로 재무분석가들은 회사의 가치를 판단하는 기준으로 시가총액을 보지만, 제약산업의 속성상 무형자산에 대한 투자도 중요하다. 복제약품이 시장에 등장한 이후에 오리지널 약품을 제조하는 글로벌 신약 업체들은 복제약 업체와의 차별화를 추구하기 위해서 혁신 노력을 확대하고 있으며, 기업(브랜드) 가치 향상을 위해 윤리·준법 경영을 통한 명성과 평판 관리에 힘쓰고 있다. 시장친화력(브랜드 가치)을 상대적으로 높게 평가한다. 이러한 측면을 고려해 볼 때, GSK China의 중국 내 부패관행에 순응하고 부패에 편승, 선동하는 전략은 단순히 재무적 손실에 그치지 않고 비재무적인 자산 손실이 더해져서 전체적으로 커다란 손실을 남겼다고 할 수 있다.

VI. 공헌 및 한계점

이 논문은 신흥시장의 제도 여건에 대응하는 행위자의 특성을 제도주의와 기업의 정치전략 이론에 바탕에 두고 사례를 통해서 상세히 다루었으며, 다음과 같은 이론적, 실무적 측면에서 기여하였다.

첫 번째는 이론적 공헌이다. 이 논문은 기존의 부패와 관련된 문헌에서 상세히 다루지 않았던 다국적기업 자회사의 부패순응 과정과 그에 따른 전사적 영향 등 부패의 결과(Consequences)를 제도이론과 기업의 정치전략 이론을 토대로 하여 기업수준(Firm-level)에서 연구로 다루었다. 부패의 역사적 기록은 기원전 1700년 함무라비법전까지 거슬러 올라갈 수 있지만(Gillespie & Okruhlik, 1991), 경영학의 부패 연구가 본격화된 것은 미국의 워터게이트 사건(1972년)과 무역자유화 이후이다. 그러나 대다수 경영학의 부패 관련 연구들은 앞서 연구성과를 축적한 경제학, 심리학 이론에 기초를 두고 있어 국가(Country-level)나 개인(Individual-level)

수준의 연구들이다. 기업수준의 연구들이 부족하다. 이 논문은 기업수준에서 신흥시장 맥락과 다국적기업의 전략을 각각 제도주의 이론과 기업의 정치전략 이론에 바탕을 두고 연구되었다.

한편, 지금까지 윤리경영의 선행연구들은 윤리적인 기업의 성과가 높고, 비윤리적인 기업의 성과가 낮다고 결론을 내리지는 않았지만, 비윤리 행위가 지속되었을 때 중장기적으로 기업의 경쟁력이 약화된다는 데는 의견을 같이하고 있다(이종재, 김기찬, 2015). 하지만 이 논문에서는 신흥시장에 진출한 다국적기업 맥락의 질적 연구를 통해서 부패에 취약한 제도환경에 노출된 자회사의 비윤리적 행위가 현지국에서만뿐만 아니라 모기업 등 다국적기업 전체의 경쟁우위를 약화시킬 수 있다는 사실을 밝혔다는 데 의미가 있다.

둘째, 제도이론 연구 패러다임의 다양화에 기여했다는 점이다. 기존의 연구들은 패러다임 설명보다는 현상 설명 위주였고, 기업 전반에 관한 연구보다는 특정 제도나 관행에 초점을 맞추었다. 또한 제도와 기업의 대응을 종합적으로 고찰하는 질적 연구보다는 제도가 조직과 성과에 미치는 영향을 밝히는 양적 연구가 주류였다(이경목, 2019). 그러나 여기서는 GSK China란 자회사 수준에서 부패사례를 미시적으로 분석함으로써 신흥시장 자회사의 정치전략을 위협으로 인지한 다국적기업의 준법경영 패러다임의 변화 방향과 자회사가 채택한 정치적 전략간의 상호작용이 결과적으로 다국적기업의 제도를 긍정적(Alter) 혹은 부정적(Instigate)으로 변화시킬 수 있음을 입증하였다.

셋째, 최근 발생한 대규모 부패스캔들인 GSK China의 사례를 통해서 중국의 부패환경에 대한 기업의 대응과 성과를 고찰함으로써 신흥시장의 부패 환경, 사례기업 내부의 준법 자원과 정치전략, 그에 따른 성과와 의미에 대한 종합적 이해를 향상시켰다. 개별 기업 사례 연구는 다국적기업과 현지국 환

경의 상호작용에 대한 이해를 증진할 수 있는 시작점 역할을 하므로 신흥시장 연구에서 중요한 위치를 차지하고 있는데(Meyer, 2004), 이 논문은 신흥시장의 부패 맥락을 집중 조명하였다. 특히 GSK 아시아퍼시픽 본부, GSK Korea의 영업, 재무, 준법감시(Compliance), 시장접근(Market access) 담당자들과의 인터뷰를 실시하여 다국적기업 내부의 본사-자회사 그리고 지역본부(아시아퍼시픽)의 역할에 관한 내용을 구체적으로 밝힘으로써 블랙박스(Black box)로만 여겨졌던 부패사건의 내막과 조직 내 변화에 관한 기업의 현실에 더욱 가까이 접근할 수 있었다. 2017년 한국 정부는 전 세계적으로 1조 1,750억 달러 규모에 도달한 글로벌 제약시장에 대한 국내 제약기업들의 진출을 촉진하기 위해 제약·바이오 산업의 핵심기술 개발과 해외진출을 100대 국정과제에 포함해 지원하고 있으므로, GSK China 부패사례 분석은 향후 중국 등 신흥시장에 진출하려는 한국기업 본사의 준법경영 관리와 자회사의 윤리경영에도 많은 경영 전략적 시사점과 교훈을 줄 것으로 사료된다.

넷째, 신흥시장 부패에 대응하기 위한 다국적기업의 정치전략 연구를 통해서 글로벌 비즈니스 전략에 대한 해석과 기업경영 및 정책적 시사점을 제시하였다. 다국적기업이 현지국의 제도환경을 고려하지 않은 채 신흥시장의 높은 경제 성장률에 대한 기대감으로 성과목표를 정해서는 안 되며, 신제품의 출시나 마케팅 혁신이 없는 상황에서 자회사가 해당 국가 시장 규모의 평균 성장률과 동종 업계 평균 매출 증가율보다 현저히 높은 성과를 거두고 있다면 자회사가 현지 부패 환경에 순응하고 있지 않나 의심해볼 필요가 있다는 점도 알려주었다. 그리고 이 논문은 기업의 경영자들이 내부 반부패 규정의 위반을 촉진할 수 있음을 경고하고 있다. 신흥시장 진출 자회사의 정치전략을 억제하기 위해서는 지나치게 높은 성과 목표치와 보상 정책을 경계해야 한다. 자회

사가 처한 상황을 제대로 모니터링할 수 있는 본사·자회사의 준법 조직이 강화되어야 하며, 자회사가 현지국에서 효과적으로 대응할 수 있도록 사전에 윤리경영 프로그램을 도입해야 한다는 점을 일깨워주고 있다.

부패 규제 당국의 정책입안자에 대해서는 효과적인 부패 예방 방법에 관한 시사점을 제시한다. GSK China의 사례를 통해서 살펴본 바와 같이 미국 SEC뿐만 아니라 중국과 같은 신흥시장 국가에서도 부패의 유인을 사전에 차단하기 위해 초과이익 환수 이상의 금액을 벌금으로 부과하는 한편, 부패에 연루된 관료와 기업인에 대한 처벌 수위도 지속해서 높임으로써 범법자에 대해 강력한 적발·처벌 의지 신호를 보내고 있다. 그러므로 부패행위에 대하여 즉각적인 처벌이 이뤄질 수 있도록 신속한 조사시스템과 사법구조, 내부고발자 활성화 제도를 정착시키는 것은 기업의 준법경영 못지않게 중요한 일임을 상기시켜주고 있다.

위와 같은 연구의 공헌들은 경영 현장과 기업연구, 정책연구에 도움을 주며, 신흥시장의 부패환경에 대응하는 다국적기업에 관한 교육용 사례(Teaching Case)로써 유용하다. 또한 일반적으로 개별 기업 내부의 부패사태에 대해 언급을 꺼리는 현직 매니저들과 인터뷰를 진행해 기업 내부를 살펴봄으로써 다국적기업 본사와 자회사, 외주기업의 현실에 밀착한 의미 있는 연구방법을 제시하고 있다.

그러나 이러한 공헌에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본사가 자회사의 부패행위를 어떻게 인식하고 사건을 처리하려고 했는지를 확인하기 위해서는 중국 사법당국의 처벌 수위에 대한 GSK의 호소(Appeal), 전 중국법인장 마크 레일리의 입장 등에 관한 인터뷰가 필요했다. 2013년 중국 정부가 GSK China의 고위임원들을 체포하고, 언론을 통해서 대대적으로 사건을 보도하자 GSK 본사에서는 마크

레일리의 중국 강제송환과 추가적인 수사를 두고 벌인 중국 정부와의 협상 과정에서 당시 중국 내 운영 중인 상하이 영업법인을 포함, 영업 거점 5곳, 250개 도시의 영업조직, 생산법인 7곳, R&D 센터 1곳을 모두 중국 정부에게 기부하겠다는 파격적인 제안을 했다는 루머가 있었다. 하지만 이 루머의 진위여부는 부패 당사자, 중국법인의 부패스캔들을 담당했던 준법감시 담당자들이 인터뷰를 거부해 확인할 수 없었다. 따라서 부패스캔들 이후 당국의 벌금부과 전까지 긴박하게 진행되었던 공안당국의 처벌과 GSK의 대응에 관한 충분한 정보를 획득할 수 없었다는 점은 한계로 지적될 수밖에 없다.

둘째, 본 연구는 기업수준의 분석단위를 채택함으로써 다국적기업에서 발생하는 윤리적 딜레마와 부패 작동 메커니즘의 또 다른 중요한 축인 개인 수준의 요인들이 배제되어 있다는 한계가 있다. Hill et al.(2016:124)은 조직의 비윤리적 행위의 결정요인으로 개인의 도덕성, 조직문화, 리더십, 비현실적인 성과목표, 의사결정 절차 등 다섯 가지를 제시했다. 본 연구에서는 본사와 자회사가 겪는 제도의 이중성 상황을 기업 전략 측면에서 접근했기 때문에, 비현실적 성과목표와 의사결정 절차를 중심으로 논의하고 종업원들과 경영진의 도덕성 조직문화, 리더십은 다루지 않았다는 점이 한계로 지적될 수 있다.

셋째, 본 논문은 부패에 관한 제도를 공식제도(Formal Institution)와 비공식제도(Informal Institution) 가운데 공식제도에 국한해서 다뤘다. 구체적으로 본국과 현지국의 부패에 관한 입법의 차이와 국제규범과 같은 공식적인 제도만을 언급했으며, 사회적 규범과 부패 관행, 부패행위를 정당화시키는 비공식적 제도는 논의에 포함시키지 않았다.

넷째, 다국적기업의 정치전략이 제도변화에 미치는 영향에 대한 논의가 충분히 이뤄지지 않았다. 이 논문에서는 제도가 기업에 미치는 영향을 분석한 논문들에 비해 상대적으로 부족한 'Firms Matter'에

관한 연구라는 점에는 공헌이 있다. 그러나 기업의 정치전략이 기업의 성과에 준 영향을 집중적으로 다뤘기 때문에 상대적으로 GSK China의 부패사건 이후 달라진 영국의 Bribery Act 규정과 중국 의약품 산업 관련 제도의 대대적인 개편 등 제도변화에 대해서는 추가적인 논의가 필요하다. 이는 현지국의 사회적 규범과 신념, 가치들과 같은 비공식제도가 다국적기업의 준법역량과 전략 수립에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 후속연구가 필요함을 시사해 준다.

실증분석 등의 양적 연구를 통해 자회사의 부패행위가 전사적으로 기업 경쟁력에 미치는 영향을 계량적으로 분석해볼 필요도 있다. 그리고 제약업종의 부패사례 분석을 통해서 얻은 통찰을 정부의 규제가 크고 다국적기업들이 진출해 있는 신흥시장의 항공, 정유, 통신산업 등에도 적용하여 일반화를 시도해볼 수 있다. GSK China의 사례와 같이 본국과 현지국의 반부패 수준 차이 혹은 본국과 현지국의 반부패 제도의 격차가 다국적기업 자회사의 부패순응과정에 어떠한 영향을 미치는지, 본국보다 반부패 수준이 낮은 국가로 진출하는 자회사일수록 부패순응과정이 가속화되는지를 가늠해 볼 수 있다. 지적재산권 침해와 시장경쟁 위반과 같이 기업 범죄로 준법역량 및 기업의 정치전략 논의를 확대해서 현지국의 불법적인 영업 관행과 기업의 전략을 살피는 연구가 가능할 것이다. 이러한 후속 연구들은 현재 신흥시장에 진출해 있거나 진출 예정인 다국적기업에 경영이론적, 기업실무적으로 유용한 시사점을 제공해 줄 것이다.

Ⅶ. 결론

이 논문에서는 제도이론과 기업의 정치전략 이론을 바탕으로 신흥시장의 부패와 이에 대한 기업의

대응을 사례를 통해 살펴보았다. GSK China 사례에서 준법역량이 미흡하거나 부패를 지렛대 삼아서 성과를 취하려는 의도가 있는 기업의 자회사는 본국과 증권감독 당국의 강력한 반부패 제도에도 불구하고 단기적인 매출, 영업이익률과 시장 점유율 확대 등과 관련된 성과를 위해서 불법 뇌물거래의 유혹에 쉽게 빠질 수 있음을 확인하였다(Luiz & Stewart, 2014; Spencer & Gomez, 2011). '부패의 외주화'와 같은 방식으로 자회사는 본국과 본사의 감시망을 피해갈 수 있기 때문이다. 하지만 기업의 정치전략을 통해 당국의 적발과 처벌이 있기 전까지 경쟁사 대비 높은 영업 이익을 거두는 기업 조차도, 장기적으로는 반복된 부패행위가 지닌 악순환의 속성상 적발위험이 높아져서 내부고발자 혹은 당국에 적발된다. 자회사의 부패행위 적발 시에는 손실이 자회사 차원에 그치지 않고 다국적기업 전체의 재무·비재무적 성과에 상당한 손실을 입히게 된다.

기업의 정치전략의 본질적 목표가 정치 환경에 영향을 주는 적극적인 조치(Proactive Actions)를 통해 경쟁우위를 획득하고 유지하는 것이라고 본다면(Baysinger, 1984; Rodriguez et al., 2006), 자회사의 정치전략은 진출 자회사의 이익 증가와 경쟁우위 획득에 단기적으로 기여할 수 있다. 그러나 장기적으로는 기업 전체를 위협에 빠뜨려 성장산업에서의 시장기회를 경쟁사에 내어주거나, R&D를 위축시켜 성장 동력을 둔화시키는 등 매우 비용이 큰 위험한 전략이다.

더욱이 각국의 관련 당국이 적발과 처벌 수위를 높이고 있고, 기업의 이해관계자들도 법 준수(Compliance)에 대한 기대치를 높여 가고 있어 앞으로 부패에 따른 비용과 위험은 더 커질 가능성이 크다. 단적인 예로 미국 SEC와 DOJ, 영국 SFA와 SFO 등의 감독이 강화되어 적발 실적이 매년 증가하고, 투명성에 대한 요구가 높아진 것이다. 영국 SFA는 GSK에 2017년 1분기부터 실적보고서에

기업의 규제위반에 따른 법무 비용 관련 상세 내용을 추가 기록하도록 요청하였다. 중국 역시 중앙정부를 중심으로 17차 당대표대회 폐막 이후 부패에 비교적 관대한 지방정부에 대한 감독·관리를 강화하고 있으며, 반부패 캠페인을 강도 높게 추진해오고 있다.

한편, Gibbons & Roberts(2013)은 부패에 관한 한 학술연구가 부패에 관한 기업의 정치전략의 진화를 반영하지 못해서 정책(Policy)보다 뒤쳐져 있다고 지적한 바 있다. 이미 중국을 비롯한 주요국 정부는 국제협력과 공조, 자국 내 법규 개정을 통해서 반부패 정책을 강도 높게 펼쳐가고 있으며, 이러한 변화를 감지한 기업들은 부패를 규범적으로만 접근하지 않고 준법 위험(Compliance Risk)에 포함하여 실질적으로 조직과 인력, 교육훈련 등의 수단을 통해서 국제규범과 각국 정부의 정책에 대처하고 있다. 국내 제약회사들이 국제표준화기구(ISO)의 반부패경영시스템 표준(ISO 37001) 경제이익과 지출 정보를 공개하려고 노력하고 있는 것이 그 좋은 예다.

그러므로 이제 신흥시장의 제도와 부패, 기업의 정치전략에 대한 이해를 바탕으로 부패와 기업 성과와의 관계를 재무, 마케팅, R&D, 혁신 등 경영학의 여러 연구 분야에서 학술연구를 이어진다면, 정책입안자들과 기업의 경영진에게 폭넓은 정책적 시사점과 경영 함의를 제공할 수 있을 것이다. 이러한 연구들은 복잡하고 정교하게 진화하고 있는 부패 작동 메커니즘의 원인과 진행 과정을 발견하는 데 도움이 되며, 실무진은 물론 경영학 교육현장에서도 유용한 지침을 제공할 것이다.

REFERENCES

- ADB/OECD (2007). *Mutual Legal Assistance, Extradition and the Recovery of Proceeds of Corruption in Asia and the Pacific*. ADB/OECD. Paris.
- Arnold, D. J., & Quelch, J. A. (1998). New strategies in emerging markets. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 7.
- Austin, J. E. (1990). *Managing in Developing Countries*. New York: The Free Press.
- Banerjee, A., Mullainathan, S., & Hanna, R. (2012). *Corruption (No. w17968)*. National Bureau of Economic Research.
- Barboza (2016), November 1. Glaxo's Fallout in China, *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com>
- Baysinger, B. D. (1984). Domain maintenance as an objective of business political activity: An expanded typology. *Academy of Management Review*, 9(2), 248-258.
- BBC News (2019). SFO drops investigations into Rolls-Royce and GSK. *BBC*. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/business>.
- Boddewyn, J. J. (1988). Political Aspects of MNE Theory. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 341-363.
- Boddewyn, J. J., & Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who cares about corruption?. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 807-822.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Corruption in international business. *Journal of World Business*, 51(1), 35-49.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Doh, J. P., Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., Collins, J., & Eden, L. (2003). Coping with corruption in foreign markets. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 114-127.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Ellstrand, A. E., Tihanyi, L., & Johnson, J. L. (2002). Board structure and international political risk. *Academy of Management Journal*, 45(4), 769-777.
- Galang, R. M. N. (2012). Victim or victimizer: Firm responses to government corruption. *Journal of Management Studies*, 49(2), 429-462.
- Gaur, A. S., & Lu, J. W. (2007). Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience. *Journal of Management*, 33(1), 84-110.
- Gibbons, R., & Roberts, J. (Eds.). (2013). *The handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press.
- Gillespie, K., & Okruhlik, G. (1991). The political dimensions of corruption cleanups: a framework for analysis. *Comparative Politics*, 24(1), 77-95.
- GSK, *Annual Report (2002~2018)*. www.gsk.com
- Habib, M. and Zurawicki, L. (2002) 'Corruption and foreign direct investment', *Journal of International Business Studies* 33(2): 291-307.
- Henisz, W. J., & Macher, J. T. (2004). Firm-and country-level trade-offs and contingencies in the evaluation of foreign investment:

- The semiconductor industry, 1994-2002. *Organization Science*, 15(5), 537-554.
- Hill, C. W., Wee, C. H., & Udayasankar, K. (2016). *International business: an Asian perspective*. Columbus, OH: McGraw-Hill Education.
- Hillman, A. J., & Wan, W. P. (2005). The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 322-340.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Husted, B. W. (1999). Wealth, culture, and corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 339-359.
- Hyun, J. H. (2018). Emerging Multinational Entering Emerging Market: The Transnational Strategy of Xiaomi in the Indian Smart Phone Market. *Korea Business Review*, 22(4), 99-120.
- Jensen, N. M., Li, Q., & Rahman, A. (2010). Understanding corruption and firm responses in cross-national firm-level surveys. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1481-1504.
- Jourdan ,Hirschler (2015). GSK in China: escaping the shadow of a scandal, *Reuters*. Retrieved from <http://www.reuters.com>.
- Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41-43.
- Krammer, S. M. S. (2019). Greasing the Wheels of Change: Bribery, Institutions, and New Product Introductions in Emerging Markets. *Journal of Management*, 45(5), 1889-1926.
- Lambsdorff, J. G. (2007). *The institutional economics of corruption and reform: theory, evidence and policy*. Cambridge University Press.
- Lui, F. T. (1985). 'An equilibrium queuing model of bribery'. *Journal of Political Economy*, 93, 760-81.
- Luiz, J. M., & Stewart, C. (2014). Corruption, South African multinational enterprises and institutions in Africa. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 383-398.
- Luo, Y. (2011). Strategic responses to perceived corruption in an emerging market: Lessons from MNEs investing in China. *Business & Society*, 50(2), 350-387.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions : the organizational basis of politics*. New York : Free Press.
- Mckinsey & Company (2013), *In search of new growth models for big pharma in China*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, K. E. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 259-276.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 679-713.
- Petkoski, D., Warren, D. E., & Laufer, W. S. (2009). Collective strategies in fighting corruption: Some intuitions and counter intuitions. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 815-822.

- Pratt, M. G. (2009). "From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research." *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Quelch, John A., and Margaret L. Rodriguez. "GlaxoSmithKline in China (A)." *Harvard Business School Case*, 514-049. November 2013.
- Ren (2014). GlaxoSmithKline hit with record 3b yuan fine for bribing Chinese doctors, *South China Morning Post*. Retrived from <https://www.scmp.com>.
- Rodriguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. (2006). Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 733-746
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K. and Eden, L. (2005) "Government corruption and the entry strategies of multinationals," *Academy of Management Review*, 30(2): 383-396.
- Scherer, A. G., & Smid, M. (2000). The downward spiral and the US model business principles- Why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental conditions. *MIR: Management International Review*, 351-371.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silverman, M. G. (2008). *Compliance management for public, private, or non-profit organizations*. McGraw Hill Professional.
- Spencer, J., & Gomez, C. (2011). MNEs and corruption: The impact of national institutions and subsidiary strategy. *Strategic Management Journal*, 32(3), 280-300.
- Steidlmeier, P. (1999). Gift giving, bribery and corruption: Ethical management of business relationships in China. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 121-132.
- Tian, X., & Slocum, J. W. (2014). What determines MNC subsidiary performance? Evidence from China. *Journal of World Business*, 49 (3), 421-430.
- Treisman, D. (2000). The causes of corruption: a cross-national study. *Journal of Public Economics*, 76(3), 399-457.
- Voyer, P. A., & Beamish, P. W. (2004). The effect of corruption on Japanese foreign direct investment. *Journal of Business Ethics*, 50 (3), 211-224.
- Wan, W. P., & Hillman, A. J. (2006). One of these things is not like the others: What contributes to dissimilarity among MNE subsidiaries' political strategy?. *Management International Review*, 46(1), 85-107.
- Wei, S. (2000a) *Local corruption and global capital flows*, Brookings Papers on Economic Activity 2000(2): 303-354.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595-613.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research and applications : design and methods*. Los Angeles : SAGE.

국내참고문헌

- 김익수, 김병구(2017). 중국 시장에 진입한 다국적 제약업체의 상업적 부패 원인과 과정. **인적자원개발연구**, 20(3), 179-224.
- 김익수(2019). **중국의 부패 관성과 반부패 정책대응: 동학(動學), 성과와 한계**, 서울, 아연출판부.
- 이경목(2019). 우리나라 제도이론 연구에 대한 비판적 고찰과 미래 연구 방향. **경영학연구**, 48(1), 1-32.
- 이종재, 김기찬(2015). 윤리경영의 CPNT-SPICE 생태계적 접근과 혁신성공사례. **Korea Business Review**, 19(2), 129-159.
- 정영철(2012). **기업+(준)법, Corporate Compliance**, 서울, 박영사.
- 국제투명성기구(2014), "2015-16 G20 Anti-Corruption Action Plan".

〈부록 1〉 인터뷰 질문서

구 분		질문 내용
1차 인터뷰*	GSK 중국 부패스캔들 전후 윤리관련 제도의 변화 (2016. 8. 15, 유선)	<ul style="list-style-type: none"> • 2013~4년 중국법인장(Mark Reilly)의 부패스캔들 이후 GSK 뇌물공여 사건 전후의 사내 윤리규범과 내부 처벌이 강화되었는지요? • 만일 2014년 전후 해외법인에 대한 윤리경영이 강화되었다면, 〈조직측면에서 인력의 배치〉 〈사내분위기 쇄신측면〉 • 최근 윤리문제가 대두되면서, 본사의 연간 목표성과에 대한 조정이 있었는지요? • 최근 윤리문제가 대두되면서, 본사의 마케팅 비용 집행에 대한 규제가 있었는지요? • 중국 법인의 사례 이후, 타 해외법인에 대한 윤리경영이 강화된 측면이 있는지요?
	GSK 본사와 중국 법인의 조직체계 (2016. 8. 30, 유선)	<ul style="list-style-type: none"> • 본사와 중국법인의 조직체계에 관해 질문을 드립니다. - GSK China의 조직은 조직도상 어느 부분에 해당하는지요. - GSK 중국 내 영업/생산/연구개발 법인 조직은 구체적으로 어떻게 구성이 되어 있는지요? - GSK China 역대 법인장의 직위와 직급은 어떻게 되는지요 • 본사와 중국법인의 성과 체계에 관한 질문입니다 - 위 조직도는 성과보상 체계와도 일치하는지요? - 아니라면, GSK는 어떠한 성과보상 구조를 갖추고 있는지요 • 본사와 중국법인을 포함한 해외지사의 준법 강화방침과 관련한 질문입니다. - Nick Hirons가 이끌고 있는 중국비즈니스를 위한 새로운 지배구조 모델(A New Governance Model for the China Business GSK)에 대한 상세한 설명을 부탁드립니다.
2차 인터뷰**	GSK 본사-자회사의 준법감시 체계 (2017. 3. 23, 면담)	<ul style="list-style-type: none"> • (제도) 2013~4년 중국법인장(Mark Reilly)의 부패스캔들 이후 GSK 내부의 윤리규범과 내부 처벌이 강화되었는지요 〈조직, 인력의 배치〉 〈사내분위기 쇄신측면〉 〈전략〉
	GSK 본사-자회사의 내부통제 (재무) (2017. 3. 31, 면담)	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사에 대한 내부감사와 외부감사는 어떻게 이뤄지고 있는지요 • 중국 법의 사건 이후 제도상의 변화는 무엇인지요
	GSK 본사-자회사의 내부통제 (시장 접근) (2017. 4. 13, 유선)	<ul style="list-style-type: none"> • 미국, 영국, 중국, 한국의 약품 가격을 결정하는 관행과 법규정, 위반에 따른 제제사항은 각각 무엇입니까

* 아시아퍼시픽 & 중국·홍콩 영업 본부장 1인 (싱가폴 소재)
 ** GSK Korea 준법감시 담당자, 재무 담당자, 시장 접근 담당자 등 3인

Corruption in Emerging Economies and Multinationals' Corporate Political Strategy: A Case Study of GSK China*

Jihyun Seo** · Ick-Soo Kim***

Abstract

This study examines how home and host country institutions, compliance management and corporate political strategy are interrelated and they affect firm performance of MNCs in emerging economies in the context of institution theory and corporate political strategy. The research employs a qualitative study using GSK China corruption scandal in 2014.

The results indicate MNC subsidiaries in emerging economies are inclined to corruption despite strict regulation and enforcement by home country government and the authorities. This situation becomes more prevalent when MNCs are inadequate for compliance management or intend to leverage corruption to gain profits in emerging economies. Since 'outsourcing corruption' to dodge their home and host country regulations, GSK China could boost their performance far beyond average growth rate in a rapidly growing Chinese pharmaceutical industry until authorities' disclosure. However, repeated corruption behaviors raise costs of corruption such as bribery, unjust recruitment and risks of investigation or prosecution for corruption by the authorities detecting it by whistleblowers' reporting.

The research suggests that MNC subsidiaries' political strategy contributes toward gaining profits and competitive advantages in the short run, however, it jeopardizes MNCs' position and lowers its rankings about growth, profits, R&D potentials and reputation in the global pharmaceutical industry than their competitors in the long run.

Key Words: China, Compliance, Corporate Political Strategy, Corruption, Emerging Economies, GlaxoSmithKline, Institution Theory, UK Bribery Act, US Foreign Corrupt Practice Act (FCPA)

* This work was supported by the full-time-research fellow at Korea University Business School

** Ph.D Candidate, Korea University Business School (jhseo1@korea.ac.kr), First Author

*** Professor, Korea University Business School (iksu@korea.ac.kr), Corresponding Author

<Teaching Note>

신흥시장 부패와 다국적기업의 정치전략: GSK China 사례를 중심으로

Synopsis

신흥시장에서 부패를 전략화하는 기업은 대체로 단기적으로는 이익을 거둔다. 그러나 부패행위가 반복될수록 이익은 줄어들게 되어 있다. 부패 관료들의 탐욕으로 ‘윤회유 효과’가 사라지기 때문이다(Tanzi, 1998, Habib and Zurawicki, 2002). 부패는 합법적인 거래와 달리 관료들의 약속 불이행 시 법적 보호가 없고, 부패 거래가 종료된 이후에도 상호 고발의 위협이 상존하기 때문에 서로 얽매어 있게 되는 특성이 있다(Lambsdorff, 2007). 따라서 약속하거나 기대했던 유관 당국의 각종 인허가 행정조치가 내려지지 않더라도 기업은 그 비용을 회수할 수 없다. 더구나 기업은 일반 대중들이 모르게 부패를 은밀히 진행하고 이 사실을 계속 숨겨야 하므로 부패거래가 반복될수록 관료에게 더 종속되어 부패 비용은 늘어난다.

특히 중국처럼 산업구조가 급속히 바뀌고 체제가 전환되는 과정에 있는 나라들은 관료의 권한남용에 의한 약탈적(Predatory) 부패는 물론, 경제성장을 통해 기업과 관료가 부(Wealth)를 공동으로 축재해서 나눠 갖는 창조적(Creative) 부패도 만연해 있다(Rocca, 1992). 실제로 중국의 사회문화적, 경제적, 정치적 외부환경은 부패 재발·확산에 우호적이어서 부패 위협이 없는 비즈니스 거래를 상상하기 어려울 정도였다.

Teaching Point

신흥시장에 진출한 다국적기업의 자회사가 부패 전략을 채택하게 되면, 단기적으로는 이익을 거둘지 몰라도 시간이 지날수록 부패를 은폐하기 위한 비용도 늘어나게 된다. 그 결과, 부패 적발의 위험도 높아져 소기의 성과를 거두지 못하게 된다.

‘부패 거래의 악순환’은 다음과 같이 진행된다(Lambsdorff, 2007).

- (a) 현지국의 미흡한 제도와 부패환경이 부패 관행 편승 욕구를 자극하고,
- (b) 기업은 성과를 높이기 위해서 부패 비용을 흔쾌히 지불하며,
- (c) 실현된 이익을 관료와 나눈다. 그러나
- (d) 관료가 지속적으로 뇌물을 더 요구하고, 부패 거래가 장기화 되면서 기업은 부패 비용의 증가, 내부감사, 내부고발(Whistleblowing), 당국의 반부패 처벌 등으로 인해 결국에는 곤란을 겪게 된다.

이 같은 부패거래의 악순환이 다국적기업의 정치 전략 실행과정에서 어떻게 확대 재생산되는지 GSK China 사례를 통해서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- (a) 현지국의 미흡한 제도와 부패환경이 GSK의 중국 시장 진출에 장애가 되었다. 1990년대 후반, 중국은 국가마다 자체적으로 마련하고 있는 약품 가격 결정시스템, 국가기본 약물제도, 공공조달 제도 등을 일관성이 없고 불투명·불공정하게 운영하였기 때문에 다국적기업은 현지경영과 경쟁전략 수립에 있어 어려움을 겪어 왔다(Braithwaite and Drahos, 2000, p.9). 중국의 의약품 시장은 법규를 잘 준수하면 부패 없이도 모든 기업들이 이익을 얻는 그러한 이상과는 거리가 멀었으며, 부패한 기업이 더 나은 결과를 얻게 되는 ‘불공정 경쟁’ 시장이었다(Nichols, 2009:806).
- (b) GSK China는 현지 영업 성과를 높이기 위해서 부패 비용 지불을 감수했다. GSK는 2007년부터 7년간 처방전 발행과 고액 약가 책정을 유도하기 위해 30억 위안(한화 약 5,500억 원)을 국공립 병원 의사들과 의사 결정권을 가진 유관부서·단체의 관료들에게 뇌물로 지급했다. 그리고 부패 비용을 약가에 반영하여 회수함으로써 GSK China는 부패에 소요되는 비용을 만회하고 매출 증가에 따른 단기적 이익을 누릴 수 있었다. 그런데 문제는 GSK가 자사 약품을 처방한 의료진에게 약품 판매가의 7~10%를 리베이트로 지급한 데 그치지 않고, 조직적 부패세력이라 할 수 있는 중국 내 700여 개 지점을 보유한 여행사를 통해서 세미나와 인센티브 여행을 가장한 행사를 열고 이들에게 현금과 성접대를 제공하면서 발생했다(Quelch & Rodriguez, 2013). 리베이트와 뇌물, 향응에 소요된 부패 비용은 약품가격의 1/3을 올려서 충당했다(Patience, 2013).
- (c) GSK China는 또한 과다계상된 가짜 영수증

결제, 비자금 세탁과 탈세 같은 불법행위와 약가 인상을 통해서 실현된 이익을 관료와 나눴다. 2014년 5월 14일 후난성 공안당국이 10개월에 걸쳐 수사한 결과에 따르면, GSK China는 여행사 등 외주 대행사가 과다 계상한 사업비 중 잔여 예산을 병의원 의사들에게 GSK 약을 처방하도록 대가성 경비로 지급한 것으로 드러났다. 이 과정에서 일부 전문의약품 약값은 30 위안에서 300위안으로 10배나 폭등하기도 했다. 피해는 고스란히 환자와 환자 가족들에게 전가되었다.

- (d) 더 심각한 것은 은밀한 부패 거래를 안정적으로 이어가고자 관료들이 GSK China에 지속적으로 뇌물을 요구하고, 직원채용을 부당하게 청탁하기 시작한 것이다. 반복적인 부당한 요구를 거절하지 못하고 수락한 결과 부패 비용은 크게 증가했고, 결국에는 내부고발자의 폭로로 내부감사, 당국의 처벌 등으로 곤란을 겪게 되었다. GSK China는 관료들과의 관계를 돈독히 하고 불법행위에 대한 방어막을 구축하기 위해서 중앙정부, 지방정부 관료의 친인척을 고용했다. 1990년대 중반부터 2007년까지 GSK China는 전 공산당 간부 후야오방(胡耀邦, Hu Yaobang)의 딸 리형(李恒, Besty Li Heng)을 대외협력 업무 총괄이사로 영입하는 등 고위급 인사의 자제를 채용함으로써 지속적으로 정치적 네트워크를 형성하고 이익을 취했다(Quelch & Rodriguez, 2013). 그러나 2014년에 발생한 GSK 부패스캔들은 이들 가운데 해고된 자가 앙심을 품고 기업 내 부패 사실을 폭로해서 당국의 표적이 되었다.

Assignment Question

이 논문에서 언급한 부패에 관한 다국적기업의 정치전략 가운데 회피·변화·동맹·수락 전략은 정부와 기업과의 관계를 기준으로 분류한 것이다(Austin, 1990:166-171). 선동전략은 Luiz & Stewart (2014)가 기업의 능동적 대응에 주목하여 추가한 것이다. Austin이 기업의 정치전략을 분류한 기준은 무엇인지 설명하고, 여기에 Luiz & Stewart가 선동전략을 추가한 이유를 서술하시오.

부패를 유발하는 제도 환경에 비슷하게 노출되어 있어도 기업들은 각기 다른 방식으로 대응하며, 이는 신흥시장에서도 마찬가지다. 다만, 기업의 정치전략의 결과는 기업마다 다르게 나타난다. 그렇다면 조직 경영관리 차원에서 부패에 따른 위험을 최소화하고 윤리적 가치를 효과적으로 관리할 수 있는 방법은 무엇인지 서술해 보시오.

GSK China가 7년간 부패행위를 은폐할 수 있었던 것은 부패를 외주화함으로써 당국과 본사의 감시를 피했기 때문이다. 그렇다면 이처럼 진화하고 있는 새로운 형태의 부패행위를 적발하기 위해서 정책 당국과 다국적기업 본사는 각각 어떠한 노력을 경주해야 하는지 서술하시오.

Analysis

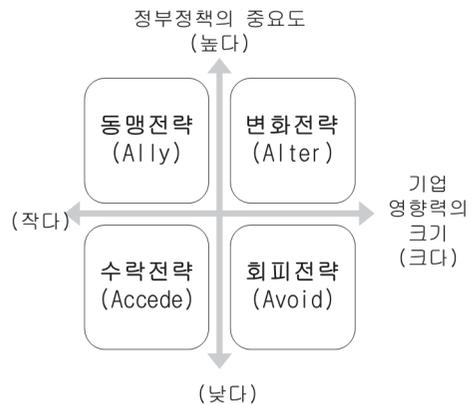
1. 다섯 가지 기업의 정치전략의 이론적 배경

Austin(1990:166-171)은 정부와 기업의 관계를 기준으로 <그림 1>과 같이 기업의 정치전략 매트릭스를 제시하였다.

기업의 정치전략을 나누는 기준은 '기업 영향력의 크기(Relative Power of Firm)'와 '정부 정책의 중요도(Relative Importance of Issue to Firm)'이다.

만약 기업의 영향력이 더 크다면 기업은 투자나 시장 진출을 회피하거나 부패한 정부의 정책에 대해서 변화를 요구하는 전략을 쓰게 된다. 정부의 정책이 기업에게 미치는 영향이 중대할 경우 기업은 동맹전략과 변화전략을 채택하고 그렇지 않은 경우에는 수용전략과 회피전략을 선택하게 된다(<그림 1> 참조).

Luiz & Stewart는 Austin의 네 가지 전략에 선동전략을 추가하였다. Galang(2012)은 선진국 출신 다국적기업은 신흥시장에서 부패로 인한 희생자일 것이라는 예상과 달리 신흥시장에서 부패를 더욱 조장하는 존재라고 하였다. 실제로 다국적기업의 회사들은 편성된 업무추진비를 편성해 뇌물로 쓰이는 현금을 쉽게 마련하고 있으며 많은 경우 관료들의 요구에 앞서서 자발적으로 뇌물을 제공하고 있다(Luiz & Stewart, 2014).



출처: Austin(1990:167) Figure 6.2

<그림 1> 정부 관계에 대한 전략적 접근법

GSK China는 중국 의약품 시장에서 영향력이

작았을 당시에는 관료들의 부패 요구에 순응하고, 정관계 인사들의 자녀들을 채용함으로써 중국 시장에서 10% 내외의 성장률을 이어갔다. 그러나 2007년 여행사를 통한 부패의 외주화 전략을 펼치면서 20% 대의 성장을 이뤘는데, 이때 GSK China가 합법적이고 공식적인 절차를 통해서 자사의 이익을 주장하는 변화전략을 선택하기 보다는 뇌물과 향응을 통해서 정치인과 관료들을 적극적으로 포섭하는 쪽을 택했다.

이로 인해서, 함께 조사를 받은 아스트라제네카, UCB, 노보 노르디스크, 룬드백 등의 다국적기업들은 동맹전략과 수락전략에 그친 것과 달리 GSK는 불법적인 변화전략과 선동전략이 더해져 중국 수사당국의 고강도 조사와 사법당국의 강력한 처벌을 받게 되었다. 중국 공안 경제범죄국장 가오펑(Gao Feng)은 6개월간에 걸친 중국 경찰 수사 결과발표 자리에서 부패행위를 일삼은 GSK China야말로 범죄조직의 대부(Godfather)와도 같으며, 부패행위에 관한 정보를 사전에 입수하고도 중국 수사당국의 협조 요청에 불응한 GSK 본사는 뇌물을 기업의 전략으로 삼은 비윤리적인 조직이라고 강하게 비난했다(Moore, 2013).

2. 윤리적 가치의 효과적인 관리방안

조직 관리차원에서 윤리경영 원칙을 준수하기 위해서는 전사적으로 ‘가치 관리시스템(VMS: Value Management System)’을 도입할 필요가 있다(Hemphill & Lillevik, 2011: 222-223; Wieland, 2009). VMS는 다음 4가지 단계를 밟는다(Luiz & Stewart, 2014).

(1단계) 윤리강령의 제정

윤리강령(Code of Ethics) 제정은 특정 윤리적

가치를 조직 내에 전파하고 독려하기 위해서 초석을 다지는 과정이다. 윤리강령은 조직의 핵심 가치(Core Values), 미션과 비전(Mission and Vision) 등 모든 윤리적 가치를 반영하고 상호 유기적으로 연결되어 있어야 한다. 중요한 것은 윤리경영이 제대로 집행되기 위해서는 부패를 ‘급행료’, ‘유희유’와 같은 긍정적인 시각으로 본다거나, 제도가 미흡한 곳에서 ‘일이 되게 해주는’ 부가적인 비용으로 느슨하게 인식해서는 안된다는 점이다. 오히려 부패는 기업의 명성과 가치를 하락시키는 위험 중 하나이므로 상시적으로 관리되어야 한다는 인식이 뿌리를 내릴 수 있도록 대내외환경 변화에 따라 제·개정되어야 한다.

실제로 윤리강령을 제정한 기업의 비중은 1986년에 이미 90%에 달했으나 부패는 사라지지 않았다(Weaver et al., 1999; Weber et al., 2003). 실행이 뒤따르지 않는 윤리강령은 선언적인 문구에 불과하므로 경영진과 임직원은 이러한 윤리강령의 이행을 담보하기 위한 정책과 프로그램을 운용하고 관련 조직을 구축해야 한다.

(2단계) 범죄조직적 정책과 절차 수립

본사와 자회사에 걸쳐 광범위하게 준법에 관한 정책과 이행 절차를 수립한다. 다국적기업은 조직의 각 부문(Corporate Functions)과 비즈니스 분야(Lines of Business)가 다를 수 있어 본사와 현지국 제도에 이중으로 노출되는 경우(Institutional Duality)가 많다(Bartlett & Ghoshal, 1989). 또한 준법 기능을 효율적으로 수행하기 위해서는 복잡성이 높아지는 국제 경영환경하에서 자회사간 통합도(Integration)와 현지국에 대한 대응력(Responsiveness)을 높이려는 노력이 확대되어야 한다. 또한, 범죄조직적인 정책 수립과 신흥시장의 환경변화에 걸맞는 절차를 재정비도 필요하다.

(3단계) 준법감시와 회계감사를 통합

구체적으로는 준법감시와 회계감사를 다루는 종합 프로그램의 도입이 필요하다. 하지만 외부의 관심과 비난을 모면할 목적으로 ‘보여주기’(Window Dressing) 식의 프로그램을 도입한 경우에는 준법감시 프로그램(Compliance Programs)의 도입 자체가 기업의 법규 위반을 줄여주지 못한다(McKendal et al., 2002).

법규 위반은 기업의 이익(구조)과 결부되어 있으므로 회계감사와 준법감시는 병행 추진되어야 한다. 이와 관련하여 글로벌 4대 회계법인들(Deloitte, PwC, Ernst & Young, KPMG)은 각국과 국제기구들의 반부패 규범에 따른 준법 프로그램을 고객사에 제공하고 있다. 준법 프로그램에는 임직원 대상 준법 교육, 업무 개선을 위한 컨설팅, 디지털 포렌식 기술을 활용한 사내의 부패행위 적발, 제 3자 검증, 지배구조 점검 등이 포함되어 있다. 회계감사와 준법감시가 혼합된 회계법인별 프로그램으로는 Anti-corruption Compliance Program(Deloitte), Anti-Bribery and Anti-Corruption Tool(Ernst & Young), Compliance and Risk Management Solutions(PwC), Anti-Bribery and Corruption Services(KPMG)이 있다. 글로벌 기업들의 입장에서 회계법인의 전문성을 활용하여 내부 회계감사 프로세스와 준법감시 프로세스를 통합할 필요가 있다.

(4단계) 독립적인 준법경영 부서와 팀을 조직

2013년 6월 중국 공안당국이 창샤, 상하이, 정저우 지사를 조사한 직후에 GSK 영국 본사는 회계감사 총괄 책임자였던 닉 하이런스를 중국으로 발령냈다. 2014년 9월에는 그를 글로벌 윤리와 준법감시를 담당하는 부사장에 임명하고, 소속은 영국 본사이지만 GSK China 상하이 법인에서 GSK 준법경

영에 부합되는 새로운 지배구조 모델을 정립 업무를 담당하도록 발령을 냈다. 준법 프로그램은 새로운 지배구조 모델이 확립되어야 효율적이고 종합적으로 수행될 수 있고 현지 준법 관리 리스크 변화에 즉각 대응할 수 있기 때문이다. 실제로 전사적 준법 프로그램은 미국과 영국 등 특정 국가의 법규 뿐만 아니라 UN, OECD 등 국제규범에도 부합될 때 비로소 국제성이 높아진다.

지금까지의 논의는 다국적기업의 전략과 조직구성에 관한 과거의 글로벌화(Globalization)와 현지화(Localization) 전략의 이분법적인 관점에서 발전되어 왔다. 그러나 기업들은 점차 초국가기업(Transnational corporations), 다중초점 다국적기업(Multifocal MNEs), 초국가적 인적자원(Transpatriates)과 같은 새로운 형태로 변화되고 있다(Prahalad and Doz, 1987:92; Bartlett and Ghoshal, 1989:58; Adler, Gundersen, 2007: 274). 따라서 준법경영 혹은 윤리경영 조직 역시 이러한 변화에 맞추어 부패의 위험이 높은 신흥시장의 자회사 위주로 조직을 확대·재편한다면 전사적 윤리경영과 가치 시스템의 효율적 관리에 기여하게 될 것이다.

3. 내부고발을 장려·보호하기 위한 기업과 정부의 노력과 효율적인 방안

내부고발은 단기적으로 해당 기업에게는 타격을 입힌다. 그러나 장기적으로는 외부 요인에 의해 문제가 드러났을 때에 비해 기업에 근본적으로 내재되어 있는 부패의 원인을 효율적으로 제거·완화하고 조직을 새롭게 재편하는 데 도움을 준다. 규제 당국 입장에서 내부고발은 기업의 불법행위와 비윤리적 행위에 관한 정보를 낮은 거래비용으로 얻을 수 있으므로 더 적극적으로 발전시킬 유인이 있다.

그러나 내부고발자를 활용하여 부패행위를 적발하

는 데 있어서 기업과 정부는 서로 다른 입장에 처해 있다는 점도 고려할 필요가 있다. 현 반부패 제도하에서 부패 규제 당국보다 기업이 먼저 인지한 자사의 불법행위를 관계 당국에 보고함으로써 스스로 처벌을 자초할 유인이 없기 때문이다. 이러한 점을 고려했을 때, 조직원이 할 수 있는 효과적인 내부고발 방법은 다음 네 가지로 간추려진다(Nielsen, 2013).

- (1) 규제 당국이나 언론사에 직접 고발
- (2) 사내 준법감시 프로그램을 통해서 담당자에게 고발(해당 내부고발이 무시된다면 규제기관이나 언론사에 고발하겠다는 내용을 포함)
- (3) 규제 당국이 핵심 이슈에 대해서 이해할 수 있도록 협조
- (4) 규제 당국이 법규 위반자를 기소하는 데 협조

이들 방법에 공통적으로 필요한 것은 신속하고 쉽게 제보할 수 있는 부패 신고를 위한 핫라인(Hot-line)을 제도화해 신상공개, 사후 보복 등으로 인해 제보자가 불이익을 받지 않도록 기업과 정부가 제도를 지속적으로 개선해야 한다는 점이다.

특히 정부는 기업 스스로가 내부의 준법감시 기능을 활성화시켜 관리·감독을 철저히 하도록 유도할 필요가 있다. 또한, 미국 SEC가 2010년 FCPA 집행부 내 특별조사국(A Specialized Unit)을 신설한 이후 새로운 유형의 부패를 다수 적발한 사례에서 알 수 있는 바와 같이 기업범죄 전문가들로 구성된 조사기구를 확충하는 것이 중요하다. 또한 부패 사실을 신고한 기업에 대한 처벌을 경감시켜주는 대신 부패를 저질렀거나 이에 적극 가담·교사한 해당 임직원들 개개인에 대해서는 처벌 수위를 높여갈 필요가 있다.

한편 기업은 내부고발자의 부패신고가 접수되면 신속하고 합리적으로 대응하여 기업이 더 큰 위협에 빠지지 않도록 대응해야 한다. GSK China 부패스

캔들도 중국 정부가 2013년 6월, 영국인 사설탐정 피터 험프리를 개인정보보호법 위반 혐의로 조사하는 과정에서 그 전모가 밝혀지게 되었다. 그러나 GSK 본사는 이보다 앞서 2013년 3월에 익명의 제보자가 보내온 당시의 중국법인장 마크 레일리의 혼외정사 동영상을 받고 이를 조사하는 과정에서 마크 레일리가 대대적인 부패사건에 연루되어 있음을 이미 알고 있었다. 그럼에도 본사는 즉각 내사에 착수하지 않고, 마크 레일리가 사설탐정을 고용해서 제보자가 누구인지를 파악하는데 지출되는 비용을 승인하는 등 부패행위 자체에 집중하기보다는 제보자와 제보동기의 조사에 더 많은 노력을 기울였다.

그 결과 문제가 심각하게 커지게 되었다. 중국법인이 7년간 관료들에게 여행사를 통해 불법적으로 금품과 향응을 제공해온 부패 사실과 더불어 마크 레일리의 혼외정사 스캔들, 피터 험프리 부부의 개인정보보호위반 재판 등이 중국 공안당국에 의해 언론에 공표되었기 때문이다. 중국 법인은 고액의 벌금을 부과받았으며, 주가와 평판에 큰 타격을 입었다. 그리고 당시 GSK 영국 본사 CEO 앤드류 위티(Andrew Witty)의 몇 차례에 걸친 공식 사과에도 불구하고 훼손된 평판은 쉽게 회복되지 않았다.

요컨대, 내부고발자는 부패 적발에 소요되는 거래 비용을 줄이면서 부패의 악순환 고리를 잘라낼 수 있는 존재이다. 따라서 정부는 조직 구성원들의 제보가 활성화되도록 절차와 제도를 개선해 가는 것이 중요하다. 기업 역시 내부고발자의 제보로 인해 부패행위를 사전에 차단하고, 관계 당국의 수사·조사·재판 진행 과정에서의 언론 노출에 의해서 잃는 손실을 미리 최소화할 수 있으므로 객관적 증거에 입각한 내부고발은 장려하는 것이 올바른 대응 방향일 것이다.

REFERENCES

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Austin, J. E. (1990). *Managing in Developing Countries*. New York: The Free Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press.
- Braithwaite, J., & Drahos, P. (2000). *Global Business Regulation*. Cambridge University Press.
- Habib, M., & Zurawicki, L. (2002). Corruption and foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 291-307.
- Hall, P. A., & Soskice, D. 2001. An introduction to varieties of capitalism. In P. A. Hall, & D. Soskice (Eds), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*: 1-68. Oxford: Oxford University Press.
- Hemphill, T. A., & Lillevik, W. (2011). The global economic ethic manifesto: Implementing a moral values foundation in the multinational enterprise. *Journal of Business Ethics*, 101 (2), 213-230.
- Lambsdorff, J. G. (2007). *The institutional economics of corruption and reform: theory, evidence and policy*. Cambridge University Press.
- Luiz, J. M., & Stewart, C. (2014). Corruption, South African multinational enterprises and institutions in Africa. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 383-398.
- Moore, Malcolm. (2013). GlaxoSmithKline accused of 'criminal godfather' behaviour in China. *Telegraph*, Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk>.
- Nichols, P. M. (2009). Multiple communities and controlling corruption. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 805-813.
- Nielsen, R. P. (2013). Whistle-blowing methods for navigating within and helping reform regulatory institutions. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 385-395.
- Patience (2013). Bribery 'routine' for foreign pharmaceuticals firms in China, *BBC News China*. Retrieved from <https://www.bbc.com>
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Simon and Schuster.
- Quelch, John A., and Margaret L. Rodriguez. "GlaxoSmithKline in China (A)." *Harvard Business School Case* 514-049, November 2013.
- Rocca, J. L. (1992). Corruption and its shadow: An anthropological view of corruption in China. *The China Quarterly*, 130, 402-416.
- Tanzi, V. (1998). Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures. *Staff Papers*, 45(4), 559-594.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626.
- Wieland, J. (n.d.). *Ethical Codes, Professional: Business Codes*. Elsevier Inc.
- <https://www2.deloitte.com/us/en.html> (Deloitte)
- <https://www.ey.com> (Ernst & Young)
- <https://home.kpmg/xx/en/home> (KPMG)
- <https://www.pwc.com> (PwC)
- <http://www.worldbank.org> (World Bank)