카르텔 없는 기업문화를 만들자

공정거래위원회 서기관 | 신봉삼

Ⅰ. 들어가며

#1. 2004년 봄, 일본 도쿄 시내의 고급 식당. 중년의 신사 네 명이 저녁식사를 하고 있다. 세계 굴지의 대기업 임원과 부장, 그리고 차장 2명이다. 본부 인사에 따라 자리가 바뀐 전 · 현직 차장의 환송 및 환영회 자리다. 덕담이 오가고 분위기가 무르익자 업무 이야기로 이어진다. 임원이 전임 차장에게 "카르텔 관련 업무도 인계했나?"라고 물어본다. "그렇다"고 전임 차장이 대답하자, 화제는 최근 부쩍 늘어난 미국과 일본의 카르텔 조사활동으로 넘어간다. 최근 상황이 부담을 느낀 듯 임원이 "인계 받은 카르텔 관련 서류 일체를 즉시 파기하라"고 신임 차장에게 지시한다. 신임 차장이 "카르텔을 그만 두라는 것입니까?"라고 묻자 임원은 "자네가 알아서 하게. 하지만 영업에는 차질이 없도록 하게"라고 짧게 내뱉듯이 답한다.

#2. 2005년 봄, 도쿄의 어느 주택가. 한 남자가 서류박스 한 개를 쓰레기 수거함에 몰래 두고 간다. 그리고는 청소차가 그 박스를 싣고 떠날 때까지 한구석에 서서 가만히 지켜보고 있다. 매주 한 차례씩 몇 주째 반복되고 있는 상황이다. 직장으로 출근한 그는 휴대전화를 받기 위해 황급히 밖으로 나간다. 주로 듣고만 있지만 가끔 영어로 되물으며 통화를 계속한다. 국제입찰 건으로 보이는 프로젝트 이름과 입찰금액인 것 같다. …

위의 두 장면은 마린호스(Marine Hose) 국제카르텔이 진행되던 도중, 관련 일본 기업에서 실제로 일어났던 일을 재현해 기술한 것이다. #2에서 언급된 남성이 신임 차장임은 물론이다. 그 차장은 새로 업무를 맡은 뒤에도 계속해서 카르텔에 가담했다. 단지 팩스를 통해 서류로 전해 받았던 담합지시문건을 전화로 받았을 뿐이다. 그 후 마린호스 카르텔은 경쟁사의 자진신고로 인해 전세계 경쟁당국에 적발되었고, 이 기업과 관련 임직원들은 심각한 어려움에 처하게 됐다.[1]

1) 상세한 내용은 경쟁저널 제149호(2010년 3월호)에서 설명했다. 참고로 자진 신고한 경쟁사는 상기 사례에서 신임 차장이 폐기한 카르텔 관련 서류 일체를 경쟁당국에 증거자료로 고스란히 제출했다.

필자는 이 사건을 조사하면서 신임 차장을 직접 대면한 바 있다. 당시 그에게 "왜 카르텔을 그만두지 않았느냐?"고 물어보았다. 담당자가 바뀌면서 카르텔을 중단할 수 있는 기회였기 때문이다. 더구나 해당 기업은 당시 미국과 일본에서 카르텔을 조사받고 있었고, 관련 서류를 폐기하라고 지시한 상사는 일종의 불안감까지 느끼고 있던 상황이었다. 그러나 불행하게도 신임 차장은 "카르텔을 그만 둘 수가 없었다"고 답했다. "영업에 차질이 없도록 하라"는 상사의 이야기를 '카르텔을 계속 하라'는 의미로 이해했다는 것이다.[2] 2004년 봄, 저녁식사에서 오고 간 임직원들 사이의 대화는, 카르텔의 유혹에 빠질 대로 빠져버린 어느 기업의 내부문화를 단적으로 보여주고 있는 사례라고 할 것이다.

Ⅱ. 우리기업들, 어떤 리스크에 노출되어 있나?

1. 만약 당신의 회사가 국제카르텔로 적발됐다면?

카르텔 불감증에 걸린 기업이 걸머질 리스크(Risk)가 최근 들어 급격하게 커지고 있다. 기업이 이윤 극대화를 추구하는 합리적인 존재라면, 자신의 선택이 가져올 이익과 비용을 면밀하게 저울질할 것이다. 카르텔 역시 기업이 선택한 결과라면, 그에 따른 이익은 물론이고 '치러야 할 대가'도 검토해야 한다.[3] 카르텔에 가담한 기업이 향후 어떤 대가를 치르게 되는지 가상의 사례[4]를 통해 살펴보자.

어느 날, 우리나라의 대표적 수출기업인 A의 뉴욕현지법인 사무실에 미국 법무부와 연방수사국 조사요원들이 들이닥쳤다. 관련 서류와 컴퓨터 파일에 대한 압수 · 수색이 이루어지고 소환장(Grand Jury Subpoena)이 전달됐다. 같은 날, 서울 본사는 프랑크푸르트, 도쿄, 상파울루에 있는 현지법인으로부터도 현장조사가 이루어졌다는 보고를 받았다. A는 서둘러 지역별로 현지 로펌(Law Firm)을 고용했다. 미국에서는 벌써부터 3배 손해배상을 노린 민사집단소송이 수십 개 주(州)에서 동시다발적으로 제기되기 시작했다. A사 관련 임직원들은 현지는 물론 본사 임직원들까지 미국으로 건너가 수 차례의 조사에 응해야 했다. 서면자료 제출 역시 방대한 규모다. 어느 시점에서부터인가 미국 법무부 조사요원들이 A

2) 신임 차장 역시 상당한 불안감에 시달렸다고 한다. 카르텔 관련 서류를 폐기하라는 상사의 지시가 있었음에도 불구하고, "혹시 적발되면 자기 혼자 모든 책임을 뒤집어 쓸 것이 두려워 1년 간이나 폐기하지 못했다"고 말했다.

3) 물론, 기업 경영진이 의식적으로 카르텔을 가담하는 것이 아니라 일선 영업직원들이 카르텔에 가담하는 경우도 있을 수 있다. 어느 경우나 정도의 차이가 있을 뿐 심각한 결과가 초래된다는 점에서 동일하다. 따라서 '치러야 할 대가'를 충분히 인지하고 있는 것이 중요하다.

4) 가상의 사례지만, 실제 발생했던 사건들의 패턴에 따라 재구성한 것이다.

사에 유죄인정합의(Plea Agreement)를 제안한다. 조사당국이 제시하는 증거의 내용으로 보아 경쟁사의 자진신고가 있었음이 분명하다. 유죄인정과 조사협조를 대가로 A사는 형량이 줄어드는 혜택을 받았지만, 벌금규모는 여전히 막대하다. 핵심 임원 여러 명은 감면혜택에서 제외(Carve-Out)됐다. 이들에 대해서는 개인기소(個人起訴)가 이루어질 가능성이 높다. 이즈음 민사집단소송 원고 측에서 막대한 분량의 자료 제출(Discovery)을 요구하면서, 다른 한편으로는 천문학적 금액을 조건으로 화해(Settlement)를 제안한다. 미국 법무부와 체결한 유죄인정합의가 민사소송에서의 화해에 불리하게 작용한 것이 우려된다. 이런 와중에 EU, 일본, 브라질의 경쟁당국으로부터 차례대로 심사보고서가 발부되었다. 서울 본사의 부사장급 고위임원 한 명이 어제 미국으로 출국했다. 미국 내 교도소에서 복역하기 위해서다. 출소일은 14개월 후라고 한다. 나머지 임원들에게도 어제 소환일자가 통보됐다. 본사 경영진들이 이제는 사건이 마무리단계에 접어들었다고 안도하는 사이, 캐나다와 멕시코에서도 조사가 개시됐다는 소식이 들려온다. …

2. 담합기업이 치러야 할 대가

기업이 국제카르텔에 연루될 경우에 치러야 할 대가는 실로 막대하다. 벌금[5], 손해배상금[6], 변호사비용 등의 금전적 대가는 물론이고, 기업 이미지 훼손과 조사대응과정에서 발생하는 경영상 부담도 무시할 수 없다. 카르텔에 연루된 개인에 대한 형사처벌은 본인에게 심각한 결과일 뿐만 아니라, 회사에게도 경영공백을 가져올 수 있다. 만약 미국 경쟁당국이 조사하고 있다면, 미국 현지는 물론 서울 본사에서 근무하는 임직원도 미국 교도소에서 복역할 수 있다는 사실을 명심해야 한다.

더구나 전 세계 시장에 상품을 수출하는 글로벌 기업들은 카르텔 가담에 따른 대가가 기하급수적으로 늘어날 수 있다. 조사를 받은 국가의 수만큼 제재가 가중될 수 있기 때문이다.[7] 카르텔 규제가 개발도상국으로 확대되면서 우리 수출기업들이 직면하게 되는 또 다른 문제는 '제재의 무임승차'와 '규제의 불확실성'이다. 개도국들은 자체적인 조사역량이 부족할 수 있지만, 선진 경쟁당국의 조사에 무임승차해 국제카르텔 사건을 처리할 수 있다.

5) 형사벌금은 물론 행정적인 과징금도 당연히 포함된다.

6) 미국에서의 민사소송은 기업에게 굉장한 부담으로 작용한다. 직접구매자 소송, 간접구매자 소송, 주정부의 부권소송 등 다양한 소제기가 가능할 뿐만 아니라, 3배 배상제(Treble Damage), 민사집단소송제(Civil Class Action), 광범위한 증거개시절차(Discovery), 구상권 제한(No Contribution Rule) 등 미국 민사소송절차상 고유한 특징으로 인해 카르텔 가담기업은 막대한 배상금을 물고서라도 서둘러 화해(Settlement)하게 되는 상황에 몰릴 수 있다.

7) 원칙적으로 보자면, 카르텔에 가담한 기업이 특정 국가로부터 제재를 받을 가능성과 규모는 해당 국가의 시장에 영향을 미친 정도에 달려 있을 것이다. 그러나 실제로는 벌금 산정방식이 나라마다 상이하고 관할권의 범위도 달라, 반드시 당해 시장에 미친 영향의 크기에 비례하는 것은 아니다. 더구나 각국은 '효과주의'에 따라 자국시장이 영향을 받은 경우에는 관할권을 행사한다는 방침으로, 상기의 사례에서 보듯이 캐나다나 멕시코처럼 A사가 현지에 영업장을 설치하지 않은 나라들도 조사 및 제재를 가할 가능성이 있다.

선진 경쟁당국의 조사를 기회로 자체조사를 개시하는 상황까지도 예상해 볼 수 있다. 개도국의 경우에는 경쟁법 집행사례가 적어 규제내용에 대한 투명성과 예측 가능성이 부족한 것도 문제다.[8]

3. 국제카르텔이 적발될 가능성

기업 입장에서는 요행(僥倖)을 바랄 수도 있을 것이다. 아무리 제재수준이 높다고 한들, 실제 적발 가능성이 낮다면 담합을 계속하는게 낫다고 생각할 수 있기 때문이다. 만약 그렇다면 리니언시 제도의 위력을 한번 생각해보라.[9] 경쟁사업자를 철석같이 믿고, 자기 혼자만 조심하면 된다고 생각한다면 치명적인 오산이다. 내부 직원의 입과 PC만 단속하면 된다고 안심하는 사이, 함께 담합을 모의했던 경쟁자는 조사당국으로 달려갈 수 있다.

세계 주요 경쟁당국이 카르텔 규제의 중점을 국제카르텔로 옮기면서, 우리 기업들이 조사타깃이 될 가능성이 커졌다는 점도 유의해야 한다.[10] 그간 미국이 카르텔로 처벌한 기업들 가운데 가장 빈도가 높은 것이 유럽과 일본, 그리고 한국기업이다. 외국의 경쟁당국에게 한국기업은 기업문화적으로 카르텔에 취약하다는 인식을 심어줄 수도 있는 상황인 것이다.[11]

요컨대, 기업이 카르텔에 가담할지 여부 또는 내부적으로 카르텔을 인지하고서 계속할지 여부를 고민할 때는, 눈앞에 보이는 이익뿐만 아니라 향후 치러야 할 대가도 반드시 생각해 보아야 한다. 기업이 도박을 꿈꾸는 것은 위험하다. 기업경영은 룰렛(Roulette)이 아니기 때문이다.

---

8) 중국의 경우는 카르텔 규제기관이 가격담합을 담당하는 국가발전 및 개혁위원회와 나머지 카르텔을 담당하는 국가공상행정관리총국으로 양분되어 있다. 그런데 최근 공상행정관리총국이 카르텔에 대한 조사권한을 지방공상행정총국으로 이양한다는 내용의 가이드라인을 발표했다. 결국, 최소한 3개의 기관이 카르텔을 규제하게 되는 셈이다. 가격담합이 생산량 조절 등 기타 유형의 담합과 손쉽게 구별되지 않고, 실제로도 생산량 조절, 시장 분할, 입찰담합 등 다른 유형의 담합과 혼하게 함께 이루어지는 점을 고려해 볼 때, 이들 기관간 업무영역이 명확하게 구분되지 않을 수도 있다. 더구나 현 단계에서는 카르텔 규제의 실체법적 내용도 정비되지 않았고 사건처리 전례도 없다.

9) 미국이 처리하는 카르텔 사건의 거의 대부분이 자진신고를 통해 이루어진다. 국제카르텔의 경우는 더욱 그러하다. Scott Hammond Recent Development, Trends and Milestones in the Antitrust Division's Criminal Enforcement Program, Presented by the ABA Section of Antitrust Law, March 26, 2008

10) "최근 미국 법무부는 아시아와 유럽에 기반을 둔 다국적 기업의 카르텔에 대해 특별하게 중점을 둔 것으로 보인다. "Nathan J. Andrisani and Aaron B. Hewitt, Morgan Lewis & Bockius LLP, 'Cartel Enforcement in the Current Climate" Competition Law 360, 2009.2.25

11) 미국 법무부가 최근 밝힌 카르텔 조사기법도 유의할 필요가 있다. 미국 법무부는 소위 'Cartel Profiling' 이라는 조사기법을 활용해오고 있다고 한다. 이는 과거의 카르텔 사건 패턴을 면밀히 분석해 카르텔 협의업체와 담합행태를 선별해내는 기법이다. 이에 따르면, 다품목을 생산하는 기업의 고위 경영진이 어느 한 품목을 대상으로 카르텔에 가담했다면, 그 기업은 다른 품목에서의 카르텔에 가담했을 가능성이 높다는 것이다. 실제로도 DRAM 반도체, LCD, CRT 등 전자제품 분야에서 광범위하게 이루어지고 있는 카르텔 조사가 이를 뒷받침하고 있다.

Ⅲ. 해법은 기업문화를 바꾸는 것

카르텔은 피하기 힘든 유혹이다. 비단 회사뿐만 아니라 개인에게도 마찬가지다. 최고 경영진에서부터 일선 영업직원에 이르기까지 매력적인 편익(便益)을 가져다 줄 수 있기 때문이다. 카르텔은 기업에게 상품의 가격을 올리고 이익을 늘리는 손쉬운 기회를 제공하고, 임직원들에게는 경쟁에서 오는 피로감이나 경쟁기업의 행동을 예측할 수 없는 데서 발생하는 불안감을 덜어 줄 수 있다. 더구나 이런 유혹은 매일 매일의 영업현장에서 상시적으로 발생한다. 나아가 업계 내 경쟁이 치열할수록, 임직원들이 실적경쟁에 매달릴수록 더욱 커진다. 결국, 카르텔의 유혹은 경쟁의 과정에서 항시적으로 존재하는 어두운 이면(裏面)이다. 바로 이런 측면 때문에 기업은 카르텔에 대해 단편적인 대응이 아닌 기업문화 차원의 근원적인 해법을 찾아야 하는 것이다. 기업 구성원들의 행동을 궁극적으로 규율하는 것은 바로 '기업문화' (Corporate Culture)이기 때문이다.

앞서 살펴 본 마린호스 국제카르텔 사건은 기업문화의 중요성을 선명하게 시사하고 있다. 불법적인 카르텔을 마치 업무인양 인계한 전임 차장, 카르텔을 계속하도록 은근히 압박을 가한 임원, 경쟁보다 손쉬운 카르텔을 택한 신임 차장, 모든 과정을 지켜보면서도 묵인하고 방조한 부장 등 카르텔 불감증에 걸린 기업문화가 기업 구성원들을 어떤 길로 안내하는지 보여주었다. 그 반대의 사례로, 항공화물 국제카르텔에서 어느 미국회사가 보여준 기업문화는 좋은 대조를 이루고 있다. 전 세계 카르텔을 주도한 유럽계 모 항공사의 핵심 담당자가 가격담합 가능성을 염두에 두고 미국 항공사에 근무하는 지인(知人)에게 가격정보 교환을 은밀하게 타진했다. 그러나 돌아온 답변은 싸늘했다. "회사 정책상 그런 정보는 제공해줄 수 없다"는 것이었다. 그 이후 두 기업이 처하게 된 운명이 판이하게 달랐음은 두말할 나위도 없다. 평소에 뿌리내린 기업문화가 기업의 운명을 가르는 결정적인 순간에 그 구성원들을 어느 길로 인도하는지 보여주는 사례라고 할 것이다.[12]

Ⅳ. 담합 없는 기업문화, 이렇게 만들자

1. 노력이 필요하다

담합을 피하려면 기업문화를 바꾸는 것이 가장 확실한 해법이다. 그렇다면 어떻게 기업

12) 이와 같이 중요한 순간, 즉 기업 구성원들이 합법과 불법의 갈림길에 놓이는 순간이 상시적으로 닥쳐올 수 있다는 것 역시 매우 중요한 포인트다. 앞에서 살펴 본 바와 같이 매일을 경쟁 속에서 살아가야 하는 기업에게 카르텔은 피하기 힘든 유혹이기 때문이다.

문화를 바꿀 것인가? 첫 출발은 '노력'이 필요하다는 것을 인식하는 것이다. 기업문화는 저절로 바뀌지 않고 하루아침에 바뀌지도 않기 때문이다. 일선 영업직원이 카르텔 특강을 한번 받았다고 카르텔의 유혹을 단호히 뿌리칠 수 있을 것으로 믿는다면 곤란하다. 최고경영자가 문제인식만 있고 실천에 옮길 의지가 없다면 아무런 변화를 기대할 수 없다. 담합은 관성의 법칙이 작용하는 관행이다. 과거와 단절하고 새로운 기업문화를 정착시키려면 전사적(全社的) 차원에서 별도의 노력이 필요하다.

어떤 기업이 가지고 있는 현재의 기업문화는 오랜 기간에 걸쳐 내·외부 환경과의 상호작용 속에서 형성되었을 것이다. 최고 경영진의 인식, 기업역사와 함께 누적되어 온 사내 풍토, 그리고 그 기업을 둘러싼 사회적·문화적 환경과 정부시책 등이 그 기업의 문화를 결정지었을 것이다. 우선 내부 환경면에서 볼 때, 회사의 고위 경영진들이 눈앞에 놓인 당장의 이익에 현혹되고 있다면 일선 영업직원들 역시 카르텔의 유혹을 뿌리치기 힘들 것이다.[13] 불법을 무릅쓰고라도 이익을 내야 한다고 믿고 있다면, 이미 회사 내에는 담합관행이 팽배해 있다고 보아야 한다.

외부환경 면에서도 담합이 사회적으로 용인되고 정부가 이를 조장 내지 방조하고 있다면 담합은 해당기업을 넘어 사회적으로, 국가적으로 만연해 있을 것이다.[14] 사실, 우리 기업들은 오랫동안 담합에 관대한 외부환경에 놓여있었다. 개발경제시대에 정부는 업종별 협회와 같은 사업자단체를 조직화 하고, 이를 창구로 기업을 육성하고 지도해왔다. 기업들도 담합을 큰 문제라고 생각하지 않았다. 그러나 지금은 이런 외부환경이 변했음은 상식으로 통한다. 성숙단계의 시장경제에 진입한 우리 경제에서 '경쟁'이 기본질서로 자리 잡은 것이다. 정부 역시 담합 척결(剔抉)을 중대한 사명으로 천명하고 강력하게 경쟁법을 집행해 오고 있다. 이제 소비자들이 담합기업을 상대로 손해배상소송을 제기하기에 이르렀다. 이미 우리 국민과 정부는 국내시장에서 활동하고 있는 기업들에게 카르텔 없는 기업문화를 만들 것을 요구하고 있는 것이다. 글로벌 시장에 뛰어든 선발기업이라면, 이런 요구를 우리 정부뿐만 아니라 미국, 유럽 등 전 세계 국가로부터 받고 있다고 보아야 한다.

요컨대, 우리 기업에게 주어진 과제는 담합을 조장해 온 기업 내부 환경을 하루빨리 변화시키는 것이다. 최고 경영진부터 담합을 불법으로 선언하고, 이를 척결하겠다는 의지가 필요하다. 단기적인 이익에 매달리기보다는 어렵더라도 경쟁을 통해 경쟁력을 키우겠다는 '기업가정신'을 가져야 한다. 그리고, 이런 문제 인식과 의지를 실행으로 옮겨야 한다.

이미 많은 기업들이 상당한 노력을 해오고 있다. 그러나 공정거래위원회의 제재사례에서 드러나듯이, 자율준수를 선언한 기업들조차도 스스로 돌아볼 여지가 있다. 특히, 세계

13) 현명한 경영자라면 카르텔이 장기적으로 기업 경쟁력의 약화를 가져올 수 있다는 것을 알고 있을 것이다. 경쟁이 없이는 경쟁력이 길러질 수 없기 때문이다.

14) 담합 없는 기업문화를 만들어 내기 위해 우리 정부가 무엇을 해야 할 것인지에 대해서는 다음 호를 통해 이야기 하고자 한다.

시장에 뛰어든 기업이라면 이미 도입한 내부 준법 시스템을 보다 큰 틀에서 점검해 볼 필요가 있다. 이 과정에서 기업문화를 바꾸겠다는 '의지'와 '노력'이 가장 중요한 포인트라는 점은 두말할 여지가 없다. 이하에서는 기업문화를 바꾸겠다는 의지와 노력을 어떻게 구현할 것인지에 대해 간략하게 설명해보고자 한다.

2. 예방이 최선이다

담합은 예방이 최선이다. 적발되면 치러야 할 대가가 막대하기 때문이다.[15] 특히, 국제카르텔은 한 국가에서 적발되면 다른 나라에서도 손쉽게 적발될 수 있고, 막대한 피해가 뒤따르기 때문에 더욱 강력한 예방노력이 필요하다.

회사의 예방노력은 임직원 개개인의 행태를 변화시키는 데 목표를 두어야 한다. 즉, 카르텔의 유혹에 노출되었을 때 적법한 행동을 선택할 수밖에 없는 내부 여건을 만드는 것이다. 가장 좋은 방법은 카르텔 가담에 따라 회사가 치러야 할 대가를 임직원 개개인도 짊어지도록 리스크를 내재화(內在化)하는 것이다. 국가가 기업에게 위법행위가 무엇인지 사전에 명확하게 알려주고 이를 위반한 기업을 제재하는 것처럼, 회사도 임직원들에게 행동요령(Dos and Don'ts)을 교육시킨 후 준수 여부를 모니터링 하고 이를 위반한 임직원을 제재하면 된다. 회사가 막대한 벌금과 손해배상액을 지불하고 있음에도 카르텔을 지시한 임원이 자리를 보전하고 있다면, 과연 카르텔을 차단할 수 있겠는가?

또한, 국가가 법을 선포하고도 느슨하게 집행하면 불법행위가 만연해지는 것처럼, 회사도 행동요령을 선포하고서 준수 여부를 감독하지 않는다면 아무런 소용이 없다. 요컨대, 최고 경영자가 "담합문화를 뿌리 뽑겠다"는 강력한 의지를 천명하고, 체계화 된 내부 준법 프로그램을 작동시키는 것이 핵심이다.[16]

3. 카르텔 예방을 위한 권고

2009년 11월 18일, 우리 경제계는 국제카르텔의 심각성을 인식하고 산업계, 학계, 법조계의 전문가들로 TF를 구성해 연구 · 검토한 끝에 '국제카르텔 예방을 위한 행동준칙'을 마련 · 선포했다.[17] 이하에서는 동 준칙에 포함된 주요 내용을 요약했다.

15) 설령 1순위로 자진신고를 해 감면혜택을 받는다고 하더라도 손해배상소송으로부터 자유로울 수는 없다.

16) 카르텔은 기업경영과정에서 경험하는 수많은 위법행위 유형 가운데 하나이기 때문에, 이미 준법 프로그램이 갖추어진 기업이라면 기존 프로그램에 포함시키면 된다.

17) 행동준칙의 정식 명칭은 '경쟁법의 국제적 준수를 위한 행동준칙'이다. 그러나 국내기업이 해외에서 경쟁법 위반으로 제재 받은 사례가 국제카르텔 밖에 없었기 때문에, 동 준칙은 국제카르텔 예방을 염두에 두고 작성되었다.

첫째, 경쟁사와의 접촉에 유의하라. 경쟁사의 임직원과는 만나지 않는 게 상책(上策)이다. 경쟁회사는 문자 그대로 경쟁자일 뿐, 협조자는 결코 아니다. 경쟁사업자와의 회합에 참가한 사실 그 자체가 위법성 판단의 중요한 증거로 여겨질 수 있다.

사업자단체의 회의에 참석하고자 하는 경우에는 사전에 회의 주제를 검토해 경쟁법 위반에 우려가 없는 경우에만 참석한다. 참석 시에는 가격 및 생산량, 거래조건 등에 대한 논의를 삼가는 것은 물론이고, 독자적으로 자기 회사의 영업정책을 발표하는 것도 금해야 한다.

경쟁회사의 임직원과 예기치 않게 만나게 되는 경우에도 현재 또는 미래의 가격, 할인 등과 같은 가격정책, 판매방침, 거래조건, 생산설비 및 가동률, 생산량, 판매지역 등에 관한 사항은 논의하지 않아야 한다. 때로는 가벼운 언급조차도 문제가 될 소지가 있다. 경쟁회사의 임직원으로부터는 전화나 팩스, 이메일 등의 어떤 방법을 통해서라도 가격 및 시장상황, 기존 제품이나 신제품의 매출액 등과 같은 정보를 요청하지도 말고, 얻지도 말아야 한다.

사업자단체 회의뿐만 아니라 경쟁회사의 임직원과 합석한 사석에서도 가격동향이나 신제품 출시, 시장상황 등에 관련되는 내용의 대화가 시작되면 논의를 즉시 중단하도록 하거나, 논의가 계속되면 현장에서 퇴장하는 게 바람직하다. 논의 현장을 떠날 때는 의사표시를 분명히 하거나, 반드시 후에 증거로 현출(顯出) 할 수 있을 만큼 표시가 나도록 행동하고 퇴장하는 것이 좋다.

임직원이 경쟁회사의 임직원과 접촉할 때는 반드시 사전에 회사(법무담당자)로부터 승인을 얻도록 하고, 경쟁회사와의 접촉정보를 회사의 법무담당부서에서 빠짐없이 관리하도록 한다.

둘째, 글로벌 시장에서 활동하고 있는 기업이라면, 세계에서 가장 엄격한 기준을 적용하더라도 카르텔 행위라고 의심받을 행동을 하지 않도록 주의한다. 카르텔에 관한 한 가장 엄격한 국가의 기준이 글로벌 스탠더드이다.

경쟁법 집행에 관해서는 통일된 국제규범이 마련되지 않은 채, 각국의 경쟁당국이 동일 사안에 대해서 독자적인 관할권을 행사하고 있다. 각국이 경쟁법 집행을 경쟁적으로 강화하고 역외적용이 세계적으로 확산되면, 종국(終局)에는 국제카르텔 규제의 기준이 가장 엄격한 국가의 규범 및 제도로 수렴할 가능성이 크다.

셋째, 기업조직 전반에 걸쳐 경쟁법 준수를 위한 내부 준법 프로그램이 실효성 있게 작동되어야 한다. 최고 경영자 스스로가 경쟁법 자율준수에 대한 강력한 의지를 가지고, 회사 내부에 자율준수 시스템을 구축하는 것이 효과적이다.

자율준수 프로그램은 '임원' (Principal Group)' 과 '실무자' (Working Group)로 대상을 나누어 운영하는게 바람직하다. 일반적으로 국제카르텔 합의는 최고 경영진(Senior Executives)이나 임원들이 직 · 간접으로 개입한 사례가 비일비재(非一非再)하므로, 이들

의 준법의식을 고취시키는 노력이 우선되어야 한다.

기업 내부에서 운용되는 경쟁법 자율준수 프로그램은 임직원들에게 국내 · 외 경쟁법 준수를 위한 명확한 행동기준을 제시해야 한다. 단순하게 "경쟁회사와 가격 등에 대해 논의하지 말라" 등과 같은 교육은 큰 효과를 기대하기 어렵다. 실제 상황에서 발생하는 회색지대(Gray Area)에 대한 설명이 더 효과적일 수 있다. 또한, 국제카르텔에 따른 법률적 리스크를 강조하는 등 카르텔로 인해 초래되는 결과에 대해 교육해야 한다. 자율준수 프로그램이 회사 내부에 구축되어 있다 하더라도 시간이 지나면 준법의식이 희박해지기 마련이므로, 정기적인 교육과 점검활동이 꾸준하게 이루어지도록 하는 것이 꼭 필요하다.

해외 지사나 현지법인에 대한 지속적인 교육도 중요하다. 해당 국가에 경쟁법이 없다고 하더라도, 생산된 제품을 수입하는 국가의 경쟁법이 적용될 가능성은 상존한다. 회사 임직원들의 해외출장시, 경쟁법이 없는 국가라고 할지라도 경쟁회사를 접촉해 현지 영업방안을 논의해서는 안 된다는 점을 주지시킬 필요가 있다.[18]

기업의 카르텔 가담 여부를 내부적으로 신속하고 정확하게 포착해 낼 수 있는 감독 시스템을 마련하는 것도 대단히 중요하다. 만약 법무팀이나 회사 경영진이 카르텔 가담정황을 포착한다면 카르텔을 중단시킬 수도 있고, 경쟁사보다 먼저 자진신고를 할 수도 있기 때문이다. 정확한 사실 파악과 신속한 판단을 바탕으로 적절하게 대응하는 일이야말로 기업에 미칠 영향을 최소화 하는데 결정적일 수 있다. 이를 위해 경쟁당국의 조사가 없더라도 자체 점검을 실시해 기존의 준법상황을 정기적으로 파악하는 것이 바람직하다.[19]

자체 점검은 일차적으로 각국 소재 사업장의 주요 임직원을 대상으로 실시하되, 의혹이 있거나 추가 점검이 필요하다고 판단되는 경우는 임직원 인터뷰 및 문서 점검을 심층적으로 실시한다. 자체 점검의 효율성을 높이기 위해서, 자체 점검시 과거의 법 위반을 자진 보고하는 임직원에 대해서는 책임을 묻지 않는 '사내 리니언시 제도'를 시행하는 것을 고려해 볼 수 있다.

만약 자체 점검 결과, 위법사실이 발견되는 경우는 자진신고를 검토해 볼 필요가 있다.

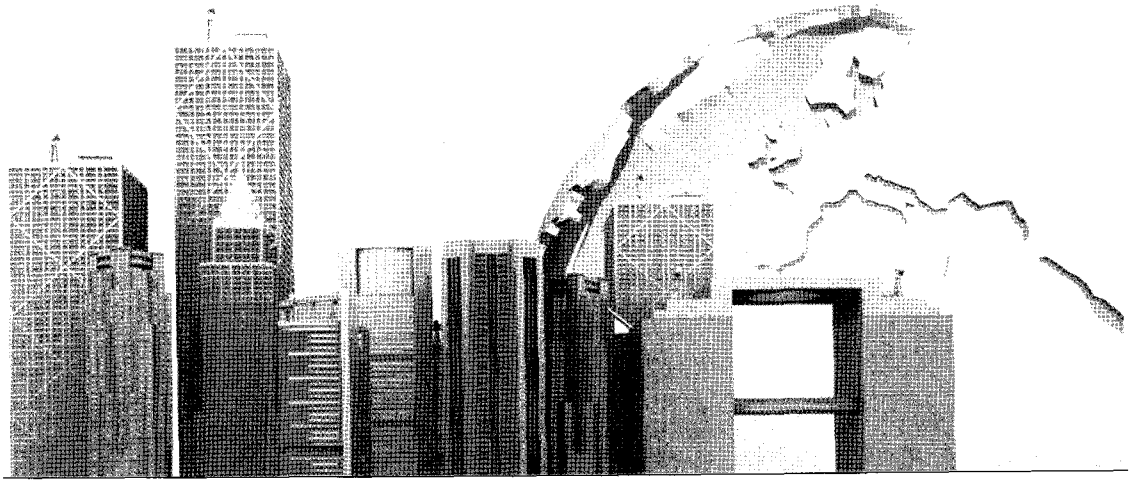
---

18) 해외 현지법인에 대한 교육의 중요성은, 본사가 직접 가담하지 않은 현지법인의 행위까지도 본사가 책임을 질 수 있기 때문에 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 즉, 서울에 본사를 둔 모기업이 유럽에 주식을 100% 보유한 자회사를 소유하고 있는데 그 자회사의 영업사원이 현지에서 카르텔에 가담했다면, 본사는 현지법인과 함께 자동적으로 연대책임을 지게 되는 것이다. EU의 경우, 과징금 상한선이 전 세계 관련 매출액의 10%라는 점에서 본사의 개입 여부는 특히 더 중요하다. EU에서 적용되고 있는 소위 '경제적 동일체 이론(Single Economic Entity Doctrine)에 따르면 "모회사가 위반행위를 한 자회사의 주식을 100% 소유하는 경우에는 자회사에 대해 결정적인 영향력을 행사할 수 있고, 또한 모회사가 실제로 자회사에게 그러한 영향력을 행사한다고 추정(Rebuttable Presumption)되므로, 이러한 경우에는 위원회가 모회사가 자회사를 완전 소유했다는 사실만 입증되면 모회사가 자회사에게 결정적인 영향력을 행사한다는 추정이 가능하고, 따라서 모회사는 자회사에게 부과된 과징금에 대해 연대하여(Jointly And Severally) 책임을 진다"고 한다. Akzo Novel v. Commission, Case C -97/08 P

19) 같은 맥락에서 기업 인수 · 합병 시에 상대방 기업의 카르텔 리스크를 점검하는 일도 대단히 중요하다. 글로벌 비즈니스를 전개하기 위해 M&A 전략을 구사하는 기업에게 있어서 인수 · 합병의 대상이 되는 상대방 기업의 카르텔 가담 여부는 '숨겨져 있고, 쉽게 드러나지 않는 지뢰'와 같은 것으로 비유된다. 만약 인수대상기업이 카르텔에 가담해 온 사실을 모르고 인수했다거나 책임차단장치를 마련해두지 않는다면 인수기업은 막대한 피해를 볼 수 있다. 심영섭 · 고준성, 카르텔의 국제적 규제와 글로벌 기업의 대응전략, 2008.12. 대한상공회의소

자진신고는 속도가 생명이다. 만약 경쟁사보다 자진신고가 늦게 이루어진다면 막대한 피해를 볼 수 있는 반면, 경쟁사보다 먼저 신고한다면 감면혜택을 누릴 수 있기 때문이다. 기업 내부에서는 위기 시에 이렇게 중대한 판단을 신속하게 내릴 수 있는 의사결정체계를 갖추는 한편, 변호사의 조력을 신속하게 받을 수 있는 외부 협조체제도 갖추어져 있는 것이 바람직하다.

V. 맺음말

카르텔 규제는 현재 전 세계적으로 활발하게 진행되고 있는 '살아있는 법'이다. 경제가 어렵다고 용인되지도 않는다. 자신이 조심해도 경쟁자가 신고할 가능성은 항상 열려있다. 이런 현실 속에서 우리 기업들이 선택할 수 있는 합리적인 길은 '카르텔 없는 기업문화'를 만드는 것이다.

실적경쟁에 피로감을 느낀 영업직원이 경쟁사 직원으로부터 가격정보를 교환하자는 은밀한 제의를 받았을 때, 이를 정중하게 거절할 수 있는 그런 문화가 우리 기업들 사이에 뿌리내리기를 기대해본다.