

## 5. 반부패 프로그램 적용(Application of the Anti-Corruption Programme)

### 1) 사업 파트너 리스크 관리

기업은 복잡한 경영 환경하에서 사업을 운영하기 위해 다양한 사업 파트너와 관계를 맺는다. 이들과의 접촉은 경영 활동에 필수적이지만 부패 리스크 또한 상당수준 높아진다. 사업 파트너와 함께 일하는 기업이 낮은 수준의 반부패 기준을 적용할 경우 부패 의혹을 받거나 사업 파트너의 부적절한 행동에 대한 책임을 져야 할 수도 있다. 점점 더 많은 국가의 국내법에서 기업이 사업 파트너의 부정 행위에 대한 책임이 있음을 명시하고 있으며, 부패한 사업 파트너와 연루된 기업은 이미지가 하락할 수 있다. 따라서 기업에서는 사업 파트너 선정과 사업 관계 유지에 실사(due diligence)를 실시해야 한다.

### 가. 사업 파트너의 유형

사업 파트너의 유형에 따라서 사업 파트너가 리스크에 노출된 수준과 반부패 정책 및 절차를 준수하도록 요구할 수 있는 정도가 다르다. 동 섹션에서는 다섯 가지 주요 사업 관계를 설명한다.

일반적으로 기업은 효과적으로 통제 및 결정권을 가질 수 있는 사업 파트너를 대상으로 동일한 수준의 반부패 기준을 적용하는 정책을 수립하도록 권장된다. 기업은 기준 도입을 위한 절차와 파트너 선정 및 모니터링을 위한 실사(Due diligence)를 명확하게 규정하고, 탐지된 리스크에 기반하여 수립해야 한다. 모든 사업 파트너는 기업의 반부패 정책 및 절차를 잘 인지하고, 이를 준수하지 않았을 경우의 부정적 결과에 대해서도 알아야 한다.

사업 파트너의 유형을 파악하면 사업 파트너가 반부패 준법·윤리 프로그램을 준수하지 않았을 때 보다 빠르고 효과적으로 대처할 수 있다.



● 자회사



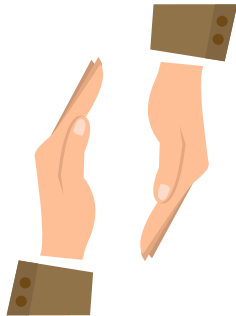
자회사의 운영에 있어서 상당한 의사결정권 및 경영권을 가질 경우 효과적인 통제가 가능하다. (예: 자회사의 이사회 선출 및 주요 경영활동에 영향력 행사 가능) 기업은 사업장의 위치와 관계 없이 자회사가 동일한 반부패 정책 및 절차를 이행하도록 해야 하며, 각 자회사의 특수한 리스크를 고려하여 반부패 프로그램을 조정할 수 있다.

● 합작투자사



합작투자사는 기존 사업운영 통합, 신시장 발굴, R&D 관계 구축 등을 통해 다양한 사업 파트너와 협력한다. 전반적으로 합작투자사에서 나타나는 부적절한 행동에 대한 모든 책임은 기업에게 있다. 따라서 기업에서는 합작투자사에 적합한 반부패 기준을 찾아야 한다. 합작투자 이전에 회사의 주요 반부패 프로그램의 원칙을 정해야 하며, 만일 기업과 사업 파트너간 반부패 프로그램에 관해서 의견을 좁히지 못한다면 합작을 재고해야 한다. 합작투자가 이미 이루어졌으며 적절한 반부패 기준을 도입하도록 설득하지 못했다면, 기업은 합작투자의 유지에 대해 재고해 보아야 한다.

● 계열사



계열사는 기업이 소액 주주(대체로 50% 이하)인 관계로 회사의 경영활동에 제한적인 권한을 가지고 있다. 따라서 기업의 계열사에 동일한 수준의 반부패 정책 및 절차 이행을 요구할 때 자회사와 같은 수준의 영향력을 행사할 수 없다. 그럼에도 기업은 부패 무관용 원칙을 지지한다는 입장을 계열사에 알리고, 실제 혹은 잠재적 리스크에 대해 반부패 프로그램의 효율성을 증진할 수 있도록 격려하며, 프로그램의 개선책을 지원해야 한다. 만일 계열사에서 반부패 노력을 거부한다면 기업은 관계 정리를 고려해야 한다.

● 중개인 및 중개업체



중개인 및 중개업체는 기업을 대신하여 활동하는 독립적인 개인 혹은 기관을 의미한다. 사업개발 컨설턴트, 판매원, 관세사, 변호사, 회계사와 같은 중개인 및 중개업체는 라이선스, 허가증 및 인증서 취득과 같은 경영활동을 수행하고, 현지 기업 관습과 관행에 대해 잘 알거나 현지 인적 네트워크가 광범위한 경우가 많다. 기업은 신시장을 개척하거나 다른 사업 파트너 및 정부 기관과의 접촉을 위해 중개인 및 중개업체의 차별화된 기술 혹은 인적 네트워크에 의존할 수 있는데, 이것이 기업에게 주요 리스크 요소가 될 수 있다. 그들은 기업에 사전 고지 없이 부패 행위에 가담하거나 부패 행위를 저지를 수 있고, 기업의 장부에 상대 업체와의 부정거래가 드러나지 않도록 할 수도 있다. 이러한 관계를 명확하게 정의하고 관리하기 위해 아래와 같은 조치를 포함하는 구체적인 정책을 수립할 필요가 있다. 특히, 고위험군에 속하는 사업 관계 (예: 고위 관리와의 접촉 혹은 항공우주, 방산, 건설과 같은 고위험군 산업)에 대한 철저한 관리를 요구하며, 중개인 및 중개업체의 리스크 평가에 따라 수행범위를 결정한다.

- 중개인 및 중개업체 선정시 실사 진행
- 중개인 및 중개업체에 기업 정책 및 절차 안내
- 반부패 프로그램에 관한 중개인 및 중개업체의 공식 서면 동의서 체결
- 중개인 및 중개업체의 보상, 지출 문서관리, 기록 보존에 관한 구체적인 절차 수립
- 중개인 및 중개업체의 기업 정책 및 절차 이행 지원
- 중개인 및 중개업체의 활동을 정기적으로 모니터링
- 준법 이행 위반 시 제재 또는 인센티브 도입

● 계약업체 및 공급업체



기업이 계약업체나 공급업체와 긴밀한 관계를 맺더라도 반드시 이들에게 영향력을 행사할 수 있는 것은 아니다. 따라서 해당 업체가 이익을 위해 부적절한 방법으로 기업에게 영향력을 행사하는 경우, 부패 리스크를 초래할 수 있고, 기업의 평판에 타격을 입힐 수 있다. 이들에 대한 의존도가 높으면 해당 업체가 부정 행위로 기소를 당하여 계약 의무사항을 이행하지 못하게 될 경우 기업 운영에 큰 피해를 입을 수 있다. 계약업체 및 공급업체와의 관계 유지에서 가장 큰 문제는 대기업의 경우 수 천 개에 이르는 방대한 사업 파트너를 가지고 있다는 점이다.

이러한 위험을 최소화하기 위해서 기업은 모든 계약업체와 공급업체에게 구체적인 정책(예: 공급업체를 위한 윤리강령)을 통해 기업의 기대치를 분명하게 설명하고, 효과적이고 효율적인 위험감소 조치를 마련해야 한다. 모든 사업 파트너가 실질적으로 이를 이행하도록 하는 것은 어려울 수 있으므로 계약업체 및 공급업체의 관계를 관리하는데 있어 반부패 교육의 공동 실시와 같이 시너지 효과를 높이기 위해 노력해야 한다.

**나. 사업파트너 선정**

- 기업에서는 인수 합병을 포함하여 사업 파트너를 선정할 때 전략, 영업, 운영, 평판뿐만 아니라 부패 리스크도 고려해야 함
- 사업 파트너는 규정 외 상황(예: 파트너 선정 시 이해 상충)을 방지하기 위해 엄격한 문서 작성 기준에 따라 분명한 절차를 밟아야 함
- 사업 파트너 선정을 위한 실사는 기업 전체 리스크 평가에 따라 그 범위와 강도를 조정함 (예: 고위험 산업 혹은 국가에서 운영하는 공급업체는 파트너 관계를 구축하기 전에 보다 엄격한 실사를 거쳐야 함)
- 실사를 통해서 아래와 같은 사항을 확인하고 사업 파트너와 연계된 법적 책임, 경제적 불이익, 평판 하락과 같은 위험을 알려주는 조기 경보를 확인할 수 있어야 함

- 사업 파트너의 기관 분류와 법적 지위 확인
- 사업 파트너의 금전적 혹은 기관 의존도 및 거버넌스 평가
- 사업 파트너의 주요 인사 간 이해 상충 확인
- 사업 파트너 고위 경영진의 반부패 선언 평가 (예: 자발적 반부패 이니셔티브 적극 참여)
- 사업 파트너의 평판 정보 수집(예: 현지 기업협회, 대사관 외 다른 파트너와 논의)
- 부패 관련 기록 검토(예: 과거 사건 및 입찰 금지건)
- 사업 파트너의 반부패 프로그램 평가

- 초기 실사를 통해 기업은 리스크를 최소화 할 수 있는 리스크 완화 방안 도입
- 기업이 적절한 정보를 얻지 못하거나 사업 파트너가 리스크 완화 방안에 참여하지 않는 경우 기업은 해당 사업 파트너와 협력을 중단하고 대안을 모색해야 함

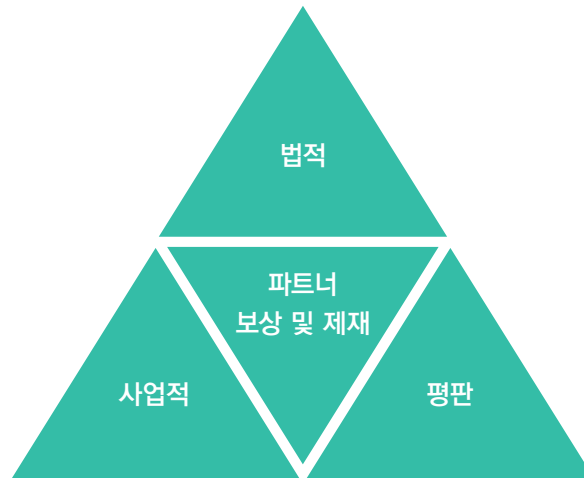
**다. 사업 파트너 모니터링**

- 모니터링은 사업 파트너의 리스크 노출 정도에 따라 빈도, 범위, 방법론 등을 결정해야 함
- 저위험 지역에서 운영하는 파트너의 경우에는 기업의 반부패 기준을 준수한다는 공식 선언문이 있음을 확인하는 정도로도 충분하지만, 고위험 지역에서 운영하는 파트너의 경우에는 이해관계자 인터뷰와 전문평가를 포함하여 심도있는 반부패 프로그램 분석이 필요함
- 모니터링은 정기적으로 실시되어야 하며, 사업 파트너의 평가는 외부 컨설턴트에게 이관할 수 있음
- 사업 파트너의 선정 및 모니터링 결과는 문서화되고, 이사회, 감사위원회 및 감독부서에 보고되어야 함
- 기업은 다음과 같은 방법을 통해 사업 파트너를 모니터링하는 방법을 결정 가능함

자가 진단	기업은 자가진단 형식을 통해 사업 파트너에게 반부패 프로그램에 대한 현황 제공을 요청할 수 있음
내부 조사	기업은 직접적인 조사 및 배경지식에 기반하여 파트너의 반부패 프로그램 범위와 수준을 평가할 수 있음
독립 평가 및 진단	기업은 신뢰할 수 있는 제3자(예: 감사, 외부 전문가)를 통해 사업 파트너의 반부패 프로그램 범위와 수준을 평가할 수 있음

라. 기업의 반부패 기준 이행을 위한 사업 파트너 독려

- 기업에서 효과적으로 통제할 수 있는 사업 파트너는 기업의 반부패 기준을 준수를 요구해야 함
- 기업의 영향력이 크지 않은 사업 파트너가 반부패 기준 및 방침을 준수하도록 아래와 같은 제재 및 인센티브 방안을 고려할 수 있음



	제재 조치	인센티브
사업적 측면	- 거래 중단 - 사업기회 배제 - 불리한 계약 조건	- 사업 기회 증가 - 우호적 계약 조건
법적 측면	- 벌금 - 피해보상 - 형사처벌	- 제재 완화 가능
평판 측면	- 부패관련 사건 공표로 인한 평판 하락 (* 주로 시민사회 단체를 통해 공개됨)	- 반부패 우수 이행 기업으로 이미지 제고

## 2) 실사 (Due Diligence)

\* 실사는 '상당한 주의 의무'를 의미함

**“기업은 수천 개의 공급자들을 상대할 수 있다. 가장 중요한 것은 기업의 자원 내에서 리스크에 대한 적절한 실사(Due Diligence)를 적용하는 것이다.”**

기업은 사업 관계를 맺기 전 실사 단계를 밟는 정책 및 절차를 마련해야 하고, 이를 정기적으로 이행해야 한다. 반부패 실사는 사업 파트너가 기업의 반부패 정책에 따라 행동하는지 확인하는 연구, 조사, 평가, 모니터링 절차이다.

실사 범위와 수준은 부패에 취약한 국가로 파견된 모든 사람에 대한 의무 실사에서부터, 사업 유지에 핵심적인 공급업체를 대상으로 하는 선택적 실사까지 다양하다. 실사는 기업이 직접 실시하거나 외부 컨설턴트를 통해 실시, 또는 두 가지를 복합적으로 실행될 수 있다.

실사 과정에서 사업 파트너의 역량을 확인하고 반부패 프로그램의 적절성을 평가할 수 있으며 외국공무원 출신 이사, '그림자 이사(shadow director)' 혹은 과거 뇌물수수 전력과 같은 '경고 신호'의 유무도 확인할 수 있다.

## 사례 6

### 중개인에 대한 실사(duediligence)의 부재

2008년 12월 영국 식품기준청(FSA)은 식품기준청 기업 규정 제3항에 의거하여 A사에 525만 파운드(한화 약 87억 2,500만 원)의 벌금을 부과하였다. 위의 처분은 아래의 두 가지 사항을 근거로 결정 되었다.

- 적절한 리스크 관리 체계를 통해 관련 활동을 관리·감독하는 합당한 조치를 취하지 않은 점
- 해외 제3자 거래에 대한 리스크 평가를 실시하지 않고, 리스크 대응을 위한 효과적인 조치를 취하지 않은 점



#### ● 주요 쟁점 사안

A사는 몇 개의 분야에서 효과적인 반부패 프로그램을 시행하지 않았다. 식품기준청(FSA)에 따르면, A사의 지불 절차에는 외국에 위치한 제 3자와의 관계를 구축하기 전 혹은 지출 전 적정 수준의 실사가 수행되지 않았다.

중개인을 고용할 때는 실사 절차는 필수적이며, 정기적으로 실시되어야 한다. 실사는 리스크 평가를 기반으로 이루어지며, 식품기준청(FSA)은 이번 사건의 경우 A사의 인증 절차 부분들과 같은 높은 수준의 위험을 지니고 있는 사업 국가에서 부패에 노출되고 있음을 고려하지 않았다고 결론지었다.

체크리스트

사업 파트너의 반부패 프로그램 적용	예	아니오	진척상황
모든 사업 파트너가 기업의 반부패 정책 및 절차에 대해 알고 있는가			
모회사에서 효과적으로 통제할 수 있는 자회사에 모회사 수준의 반부패 프로그램 시행을 요구하고 있는가			
계열사에 미쳐 다루지 않은 부패 리스크 완화 방안과 본사에 준하는 수준의 반부패 프로그램 도입을 독려하고 있는가			
합작투자사에 자사 혹은 그에 준하는 반부패 기준 준수와 부패 리스크 완화 방안을 적용하도록 요구하고 있는가			
중개인 및 중개업체에서 구체적인 정책과 절차를 따르고 있는가			
계약업체 및 공급업체에서 구체적인 정책과 절차를 따르고 있는가			
신규 사업 파트너 선정 시 실사를 거치는가			
기업의 전반적인 리스크 평가 및 사업 파트너와 관련된 구체적인 리스크 분야를 고려하여 실사 범위 및 수준을 결정하는가			
사업 파트너를 지속적으로 모니터링하고 기업의 리스크 평가 결과에 따라 모니터링 범위, 빈도, 시행 방식을 결정하는가			
사업 파트너에게 기업의 반부패 기준 준수를 독려하기 위한 법적, 경제적, 평판 측면의 인센티브와 제재조치가 있는가			
사업 파트너의 반부패 프로그램 적용 결과를 공시하고 있는가			