

외국기업의 정치적 위험관리 전략으로서 현지 CSR의 효과 분석*: 베트남 도시개발 진출 한국기업의 비시장 전략 비교

명재석** · 김용균***

국문초록

이 연구는 베트남 호치민시 수섬지구(가평) 개발사업에 투자한 두 한국 기업의 정치적 위험관리 성과를 상이한 비시장 전략(non-market strategy)으로 설명한다. 수섬지구 개발사업은 장밋빛 전망으로 다수의 내외국 투자를 유치했으나, 2018년 제12기 당 지도부 반부패 사정의 표적이 되면서 어려움을 겪었다. 그런데 수섬지구 개발에 투자한 두 한국 기업인 ‘가’와 ‘나’는 비시장 위험 관리 성과에 있어 달랐다. 기업 ‘가’는 이행기 신흥국이라는 환경조건에 부합하는 비시장 전략을 도외시하다가 사업 중단으로 손실을 보았다. 반면 기업 ‘나’는 베트남의 정치사회적 맥락에 부합하는 정치적 사회책임전략, 구체적으로는 자기자본으로 공공재를 공급하여 당국에 지렛대를 확보하는 전략을 구사함으로써, 정치적 파고를 상대적으로 쉽게 넘겼다. 비교연구에 따르면 베트남과 같은 이행기 신흥국에서 현지의 핵심 이해당사자를 중심으로 정당성을 구축하는 기업의 정치적 사회책임전략은 정치적 위험 경감에 매우 효과적이다.

주제어: 기업 비시장 전략, 사회적 책임 이행, 베트남, 부동산 개발, 반부패캠페인

* 이 연구의 초안은 2021년 8월 27일 한국동남아학회 30주년 기념 연례학술대회에서 발표된 바 있다. 토론으로 연구의 발전을 이끌어주신 선생님들께 감사드린다. 또한 연구의 발전에 유익한 조언을 제공해주신 익명의 심사위원 세 분께 감사드린다. 이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임. (NRF-2019S1A2A3099176)

** 주저자, 서울대학교 정치외교학부 박사과정, nyamsup@snu.ac.kr

*** 교신저자, 서울대학교 정치외교학부 부교수, yongkyunkim@snu.ac.kr

I. 서론

이 연구는 베트남 호치민시 수섬지구(가명) 개발사업에 투자한 두 한국 기업의 정치적 위험관리 성과를 상이한 비시장 전략(non-market strategy)으로 설명한다. 해외투자기업은 투자수용국 국가가 조정하는 사회적 책임 이행(CSR, corporate social responsibility) 방식의 비시장 전략에 관여하여 외래성 약점(liability of foreignness)을 완화하고 기업 성과를 높일 수 있다.

베트남 수섬지구 개발사업은 ‘호치민의 푸동’이라 불릴 정도로 전망이 좋아 내외국 투자를 다수 유치했다. 한국 개발기업 ‘가’와 건설기업 ‘나’도 수섬지구에 투자했다. 그런데 수섬지구 개발사업은 제12기 베트남공산당 집행부 반부패 캠페인의 표적이 됐다. 기업 ‘가’는 감찰에 따른 2년 6개월의 사업중단으로 손실을 입었다.¹⁾ 반면 기업 ‘나’는 정치적 파고를 비교적 쉽게 넘기며, 느리지만 중단 없이 사업을 진행했다. 정치적 위험 관리의 성과가 같았던 것이다.

성과는 비시장 전략의 차이로 설명할 수 있다. 기업 ‘가’는 비시장 전략을 도외시하다가 정치적 위험이 현실화하면서 어려움을 겪었다. 막대한 손실을 본 이후에야 기업 ‘가’는 정치적 위험 관리를 위해 현지 개발사들과 합작사를 설립했다(Thu 2019). 이런 식의 관계전략(relational strategy)은 기초적이지만 효과적인 것으로 알려져 있다(Rajwani et al. 2015).²⁾ 반면 기업 ‘나’는 처음부터 의식적으로 베트

1) B와 개인 인터뷰에 따르면, 기업 ‘가’가 2007년부터 2019년까지 지출한 운영비는 대략 20억원이다(B 2019). 기업 ‘가’의 수섬지구 법인 설립 자본금 납입금은 약 2,000억원이다. 사업이 중단되면 모두 기회비용이다.

2) 관계전략의 효과성은 수섬지구의 싱가포르계 개발사 케펠랜드(Keppel Land)가 잘 보여준다. 케펠랜드의 인허가는 타의 추종을 불허할 정도로 신속한 것으로 정평이 나 있다. 현지에서는 케펠랜드 합작사의 정치적 연줄에 주목한다. B에 따르면 현지 합작사 중 하나인 쩐타이부동산주식회사(CT TNHH Bất Động Sản Trần Thái)에 응웬떤중(Nguyễn Tấn Dũng) 전 총리의 처남이 재직중이라 한다(B 2021). 이 풍문은 해당 회사의 캄보디아 특수목적법인 재직자를 인터뷰한 다른 연구로도 교차 확인된

남의 정치사회적 맥락을 고려한 전략을 채택했다. 자기자본으로 건설한 사회기반시설을 당국에 양도하여, 그 댓가로 개발권과 협력적 태도를 확보했던 것이다.³⁾ 일반적으로 공공부문(public sphere)에 영향력을 구축하려는 기업은, 금전적 로비, 연줄 구축, 정책 자문 등을 활용하는데, 기업 ‘나’는 전혀 다른 방식으로 접근했다. 비정통적이지만 효과는 분명했다. 기업 ‘나’는 정치적 위험을 비껴가며 개발권리를 안정적으로 행사할 수 있었다.

두 기업의 비교로, 신흥국과 이행국 맥락에서 효과적인 기업의 사회적 책임 전략을 도출할 수 있다(Rodgers et al. 2019). 기업 - 국가의 직접 교섭에 따른 사회적 책임 활동 양상, 줄여서 ‘정치전략으로서의 사회적 책임 활동(political CSR)’이다. 보통 사회적 책임 활동은 비국가 사회영역의 기업 평판 관리전략이라서, 사회전략(social strategy)으로 간주된다. 이와 대조되는 정치전략(political strategy)으로서 기업정치활동(CPA, corporate political activity)은, 정치집단과 정치인과의 연계를 다투는 것으로 한정되며, 무엇보다 잘 확립된 정치시장의 규칙에 구속된다. 하지만 신흥국·이행국에는 이런 식의 정치시장이 제대로 확립되어 있지 않다. 그 때문에 서구 산업국가에서는 낯선 ‘정치전략으로서 사회적 책임 활동’이 나타나는 것이다. 주로는 당국의 자원배분과 정치적 호의를 겨냥하여 현지에 공공재를 공급하는 방식이다. 이는 해외투자기업이 제도적 취약성과 외래성 약점을 극복하는데 효과적인 방편이다.

다(Michel 2013: 120).

3) 기업 ‘나’가 자기자본으로 건설한 사회기반시설은 팜반동대로(Đại lộ Phạm Văn Đồng)로, 왕복 12차선 17km 길이의 고속화외곽순환도로다. 기업 ‘나’는 해당 사회기반시설에 건설-양도(BT, Build-Transfer, 이하 BT로 약칭) 방식으로 투자하고, 그 댓가로 수십지구 1개 부지를 포함한 5개 부지 102헥타르의 토지사용권을 받았다(T. B. Nguyen et al. 2018).

II. 선행연구검토

기업은 경쟁우위를 위해 시장 전략과 비시장 전략을 사용한다(Mellahi et al. 2016). 일반적으로는 시장 전략이 우선한다. 그러나 비시장 전략의 중요성을 과소평가할 수는 없다. 시장은 재산권 제도나 계약 제도 등 각종 비시장 제도(non-market institutions)를 전제한다(North 1990). 정부는 비시장 제도와 관련된 공공정책으로 시장의 작동을 조절한다. 따라서 기업의 “정치적 경쟁은 경제적 경쟁에 뒤따라 나타”난다(Epstein 1969: 142-143). 기업 성과는 시장 경쟁력과 정치역량 양쪽 모두에 달려있다(Vogel 1996; Rajwani et al. 2015: 273). 이 때 정치역량을 좌우하는 것이 비시장 전략이다. 비시장 전략은 시장 외적 제도(extra market institutions)를 기업의 재무성과에 유리하게끔 관리하는 전략이다(Baron 1995) 여기에는 기업정치활동과 기업의 사회적 책임 활동 두 종류가 있다(Mellahi et al. 2016).

기업정치활동은 기업이 정치집단이나 정치인을 관리하여 영향력을 확보하는 전략적 활동이다(Mellahi et al. 2016: 144). 속칭 ‘대관업무’라고 부른다. 구체적인 방식은 세 가지로 나뉘는데, 첫째, 금전적 이득과 정치적 영향력을 교환하는 재무전략(financial strategy), 둘째, 사인 간, 조직 간 관계망을 구축하여 정책과정에 영향력을 확보하는 관계전략, 셋째, 기업의 이해관계가 은밀히 반영된 기술적이고 전문적인 정보를 정책결정과정에 제공하는 정보전략(informational strategy)이 있다(Rajwani et al. 2015: 276).

한편, 기업의 사회적 책임 활동은 사회적 재화를 증진하는 동시에 기업 성과를 제고하는 일련의 활동이다(Mellahi et al. 2016: 144). 사회적 책임 활동은 시민사회 활동가나 옹호집단과의 파트너십을 통해 사적부문(private sphere)에 귀속되는 긍정적 외부 효과를 지향한다. 사회적 책임 활동의 동기는 매우 다양하고, 그에 따라 구체적

내용도 다르다. 살펴보자면, 지지 여론을 구축하는 활동(Godfrey et al. 2009), 재무성과와 동시에 사회적 기여를 제고하는 활동(Porter et al. 2011), 현지 제도에 순응적 신호를 보이는 활동 등이 있다 (Yang et al. 2009).

비시장 전략 연구는 주로 서구 산업국가에서 발달했다. 서구에서 정부-기업 관계의 역사는 3세기가 넘는다. 그 만큼 제도의 성숙도가 높다. 공고한 제도는 기업을 시장전략으로 유도한다. 특히 시장구조가 경쟁적이라면 기업은 정치적 모험주의에 무관심하다. 즉, 경제와 정치의 영역은 비교적 분명하게 구분된다. 물론 규모의 경제가 크거나 정부 개입이 강력한 부문에서는 비시장 전략이 중요할 수 있는데, 이 경우 시장의 건전성을 담보하는 온갖 규칙과 규범이 강제된다. 입법기관 위원회 회의 공개 원칙, 정치자금 규제, 로비전문기업 활동 규제 등 기업정치활동에 대한 규제가 대표적이다. 사회적 책임 활동은 상대적으로 규제에서 자유롭다. 그렇다고 제약이 전혀 없는 것은 아닌데, 미국이 압력에서 큰 영향을 받는다. 예를 들자면 최근 미국 시민사회 일각이 총기규제, 인종차별, 동성결혼 등 사회문제에 기업의 입장표명을 요구하는 양태는 미국이 압력을 선명하게 보여준다 (Danziger 2018).

신흥국 또는 이행국의 제도적 맥락은 서구 산업국가와 상당히 다르다. 이들이 근대식 자본주의를 경험한 시간은 1세기 미만이다. 그 만큼 제도가 취약하다. 제도적 취약성은 세 측면에서 살필 수 있다. 첫째, 제도 공백(institutional void)으로 거래비용이 높아 시장거래적 (arm's length) 관계가 제한된다(Khanna et al. 2010). 둘째, 잦은 제도 변경으로 제도 유동성(institutional fluidity)이 높고, 그에 따라 제도의 일관성도 낮다. 셋째, 정치와 경제의 구분이 명징하지 않다. 정치적 영향력이 시장의 영역으로 전사되어 사적 축재의 수단이 되고, 거꾸로 재화가 정치적 영향력의 구매 수단이 되기도 한다.

제도적 특성이 다르다 보니 기업은 비시장 전략을 우선시한다 (Wright et al. 2005). 기업은 효과적인 비시장 전략을 마련하고 나서야 비로소 시장전략을 수립한다. 뿐만 아니라 신흥국·이행국에서 높은 비중을 차지하는 해외투자기업은 외래성 약점 때문에 비시장 전략에 강한 유인을 지닌다(Puck et al. 2013). 따라서 신흥국이나 이행국에서는 기존 연구가 간과했던 독특한 비시장 전략이 나타날 가능성이 높다(Doh et al. 2012).

하지만 기존 연구는 제도적 취약성에 따른 기형적 비시장 전략에 주목하며(Gao 2006), 정작 제도적 차이에 따라 나타날 수 있는 새로운 양태의 비시장 전략은 다루지 않는다. 대체로, 뇌물 공여(Malesky et al. 2015; Holtbrügge et al. 2007), 정실 자본주의 경향(Tsang 1998; Markussen et al. 2014; Siegel 2007), 외국기업 대관업무 외주화 양상 등을 보고하는데 머물 뿐이다. 이런 식의 부패 연구가 무의미한 것은 아니지만 한계는 명확하다. 사전에 정의된 전략 유형들을 제도적으로 다른 환경에 무비판적으로 적용하기 때문이다.

사회적 책임 활동은 어떠한가? 사회적 책임 활동 연구야 말로 신흥국·이행국 비시장 전략 연구의 첨단이다. 신흥국·이행국에서는 사회적 책임 활동이 양적으로 두드러지게 적고(Chapple et al. 2005), 시민사회를 대신하여 정부가 사회적 책임 압력을 형성한다는 특징이 있다. 서구 산업국가에서 사회적 책임 활동이 자립적 사적 영역 내 자율적 상호작용의 산물인 것과 대비된다. 신흥국과 이행국에서는 각각의 정치사회적 특성에 따라 법령화, 암묵적 요구 등 다양한 형식의 국가 관여가 나타난다. 그렇다면 여기에서 기업의 사회적 책임 활동은 시민사회를 청중으로 삼는 사회전략이 아닐 수 없다. 오히려 국가-기업 간 상호작용에 관계된 기업정치활동의 한 하위 유형이다. 이 연구는 베트남 부동산 개발 산업을 사례로, 정치전략으로서의 사회적 책임 활동의 가설을 개발하는 탐색적 연구를 수행한다.

Ⅲ. 베트남 수섬지구 개발사업

이 연구는 베트남 수섬지구 개발사업에 참여한 한국 기업 두 곳을 선정하여 최대유사체계를 구성하고 정치적 위험 관리의 성패 요인을 추정한다. 이어 다양한 국가와 다양한 산업을 포괄하는 소규모 비교사례연구로 최대상이체계를 구성하고 잠재적 인과기제를 토론함으로써, 이중사례 비교연구를 보충한다.

사례분석은 문헌연구와 관계자 개인 인터뷰에 의존한다. 인터뷰 대상자 4명 모두 수섬지구 개발사업 관련자다. 인터뷰 형식은 반 구조화된 인터뷰(semi-structured interview)이었다. 두 면접자는 인터뷰 내용을 전산기기로 각기 기록하고, 기록 결과를 교차 확인했다. 개인 인터뷰 정보를 간략하게 정리하면 다음과 같다. 연번은 무작위 순서다.

표1. 개인 인터뷰 정보

출처: 직접작성

| 연번 | 대상자 | 장소 | 일자 | 소요 시간 | 인용 표기 |
|----|-----|-----------|--------------|-------|---------|
| 1 | A | 온라인(Zoom) | 2021년 3월 25일 | 90분 | A, 2021 |
| 2 | B | 서울특별시 송파구 | 2021년 4월 16일 | 120분 | B, 2021 |
| 3 | C | 온라인(Zoom) | 2021년 4월 18일 | 60분 | C, 2021 |
| 4 | B | 호치민시 3군 | 2019년 8월 1일 | 180분 | B, 2019 |
| 5 | D | 호치민시 1군 | 2019년 8월 1일 | 100분 | D, 2019 |

1. 제도적 맥락: 베트남의 정치경제

베트남은 1980년대 계획경제의 모순과 국제적 고립 속에 사회주의 경제 건설의 어려움에 봉착하면서 시장경제 요소를 도입했다. 이

과정이 잘 기획되었거나 조정되었던 것 같지는 않다. 전면적 식량위기 징조가 보이자, 당이 식량 증산과 유통에 도움이 되는 조치라면 무엇이든 급박하게 채택했던 것이 실상에 가깝다. 이 조치들은 뜻하지 않게 효과적이었다. 식량위기를 넘기고 잉여 쌀 수출로 경화를 벌어들이는 성과까지 냈다. 만족한 당은 비농업 부문에서도 교조적 태도를 완화하여, 지방에서 암암리에 성행하던 자본주의 관행을 공식화했다. 이것이 도이머이(Đổi Mới)다(Fforde et al. 1996; 이한우 2011).

포드(Fforde et al. 1996: 33-42)에 따르면, 요소시장(factor market)이 베트남 각지에서 나타나기 시작한 1990년대 이후로는 베트남의 시장화가 불가역적 단계에 접어들었다. 토지시장은 양대도시의 급속한 토지 화폐화에 힘입어 급작스럽게 나타났다. 선행연구는, 당시 임박한 식량위기 대응책이었던 가계경제(kinh tế hộ gia đình) 허용이 토지 화폐화로 귀결되는 연쇄적 제도 변경을, 의도치 않게 자극했다고 본다(Harms 2012: 419).

그런데 베트남의 시장화는 “제도적 퇴화(institutional decay)”와 병진한다(Vu 2014). 베트남은 정치적 현상유지와 경제적 현상변경을 병행하는 “보수적 이행(conservative transition)” 사례다(Fforde 2010). 정치권력을 쥐 당·국가가 시장화를 좌우한다. 만약 시장화가 제도 성과를 개선하는 방향으로 충실하게 진행되었다면 시장의 정치적 왜곡이 제거되어 당·국가가 수취하는 지배의 정치경제적 수익은 감소했을 것이다. 그럼에도 불구하고 시장화가 불가역적 단계를 넘어서 진전된 까닭은, 포괄적 제도 개혁을 회피하며 당 간부와 국가 관료에 지대추구 기회를 열어주는 부분개혁(partial reform) 방식에 있다. 부분개혁을 틈타 투기적 이익을 취하는 당·국가 일각은 시장화를 지지하는 세력으로 변모했다. 이것이 실제 베트남의 시장화 양상에 가깝다. 다만 이런 식의 정치적 시장화는 제도적 퇴화를 동반할

수밖에 없다(Gainsborough 2013; Pincus 2015).

시장화와 제도화의 엇박자는 제도적 취약성을 악화시켰다. 베트남에서는 제도적 공백이 상당하다. 토지거래가 활발하지만, 전국적인 단일 부동산 거래시장, 중개거래인 제도, 일관되고 객관적인 지가평가체계가 부재하다(Jehan et al. 2008; Dang et al. 2020: 12). 그 때문에 시장의 탐색비용이 높고 외국기업의 외래성 약점이 가중된다. 제도적 유동성과 비일관성도 문제다. 함스(Harms 2012: 420)에 따르면 2001년부터 6년 사이에 베트남의 주요 경제법령 개정은 26회에 달했다. 3개월에 한 번 꼴이다. 김(A.M. Kim 2004)은 호치민시의 부동산 거래자들이 토지소유 사실의 신빙성을 뒷받침할 목적으로 공식 사용권 증서와 더불어 다양한 비공식 서류와 온갖 구전자료들을 사용하는 관행을 보고했다. 이는 제도적 공백, 유동성, 비일관성을 모두 보여준다. 이러한 환경에서 기업들은 시장전략에 앞서 비시장 전략을 먼저 꺼내 들 수밖에 없다.

전술한 바와 같이, 베트남 부동산 산업은 토지시장이 출현한 뒤 본격적으로 성장했다. 부동산 개발에 관한 당국의 입장은 2003년 토지법(13/2003/QH11)과 동년 당 중앙집행위원회 의결(26-NQ/TW)에서 분명하게 표현되었다. 두 법령은 토지가 국가발전에 기여할 가치 있는 자본이라고 선언했다.

내국자본 입장에서 제도적 취약성은 외려 막대한 지대사취의 기회다. 한 미출판 연구에 따르면, 베트남 대형 내국 자본들은 예외 없이 부동산 개발에서 막대한 부를 일구었다(Thanh 2019). 지대 경쟁이 혼탁한 만큼 베트남 부동산 시장은 위험도가 높다. 관련하여 A는 개인 면접에서 다음과 같이 언급했다(A 2021).

[베트남 부동산 개발 산업이] 경제학적 의미의 지대추구라는 해석이 타당합니다. 개발권을 둘러싼 각축이 워낙 치열합니다. 자정노력은 있으나 그 효과는 한정적입니다. 사실 진짜 문제는 사업 진행이 제대로 되지 않는다는 겁니다. 서로 조그마한 트집거리라도 있으면 바로 발목을 잡고, 그러한 경우 당국은 사업진행을 울스톱 시켜 버립니다. 원래 계획대로 진행하면 참 좋을 텐데 그렇지 않습니다. [...] 피해는 결국 베트남 전체에 돌아갑니다.

위험하지만 그 때문에 잠재수익이 높은 기회를 해외투자자본이 놓칠리 없다. 1989년 베트남 부동산 부문에서 첫 번째 해외투자자 집행된 이래, 2017년까지 등록된 부동산 해외투자 누적액은 미화 522억 달러다. 누계 해외투자등록액 비중으로 따지자면, 제조업 (57.9%) 다음으로 많은 16%를 차지한다(H.M. Kim 2020). 대부분 부동산 해외투자자본은 제도적 취약성에 대응하고 정치적 위험을 회피하기 위해 현지 부동산 개발사와 합작을 한다. 후술할 기업 ‘가’처럼 외국계 기업끼리 합작을 하는 경우, 기업 ‘나’처럼 외국인단독투자법인을 고수하는 경우는, 매우 예외적이다.

2. 수섬지구 개발사업

수섬지구는 1990년대까지 미개발지로 방치되었는데, 여기에는 두 가지 이유가 있다. 첫째, 주 발전축선에서 벗어나 있었다. 호치민시는 17세기부터 강 서안 중심업무지구와 찌런(Chợ Lớn)을 잇는 서쪽 축선으로 발달했다. 자생적 도시발달 축선에서 소외된 수섬지구는 늪지대로 방치됐다(Harms 2016: 149-150). 둘째, 형질이 불량하다. 지대가 낮아 우기에 폭우와 만조가 겹치면 경사진 남쪽 수변이 침수되기 일췌였다. 수섬지구 개발의 전제조건은 약 700ha 부지에 걸친

1.5미터 정도의 성토 작업이다(Harms 2016: 141). 공학적, 재무적 난점이 상당했던 것이다. 그럼에도 불구하고 입지가 양호했기 때문에 개발 계획이 끊임없이 입안되었지만⁴⁾, 1990년대 이전에는 어느 것도 시행에 이르지 못했다.

현행 개발은 1990년대에 입안된 것이다. 호치민시 당국은 1992년부터 수섬지구 개발을 구상했다(Harms 2016: 117-153). 1996년 6월 4일 당시 보반끼엣(Võ Văn Kiệt) 총리는 1:5,000 축적의 개발계획도를 승인했다(367/1996/QĐ-TTg; H. Nguyễn 2018a). 이어 1998년 9월 16일 호치민시 인민위원회 수석건축사(Kiến trúc sư trưởng thành phố)은 1:2,000 축적의 상세 개발계획도를 승인했다(13585/1998/KTST-QH; H. Nguyễn 2018b). 2001년 1월 1일에는 전담기관인 신도시투자건설관리위원회(Ban Quản lý Đầu tư-Xây dựng Khu đô thị mới, 이하 ICA로 약칭)가 설치됐다(103/2001/QĐ-UB).⁵⁾ 2002년 5월 10일 ICA는 수섬지구 개발구역 토지에 대한 행정적 권한을 이양받았다(1997/2002/QĐ-UB). 2002년 11월 21일에는 호치민시 인민위원회가 토지보상 상세 규정을 발표했다. 이를 근거로 ICA는 구획정리 작업, 이른바 ‘보상철거(Bồi thường và Giải phóng mặt bằng)’에 착수했다(135/2002/QĐ-UB). 2003년에는 미국계 설계사 사사키(Sasaki)가 1:2,000 축적의 개발계획도 공모에서 선정됐다(H. Nguyễn 2019). 사사키 계획(Sasaki Plan)은 2005년에 확정됐고(6566/2005/QĐ-UBND), 2012년에 한 차례 대폭 수정되어 시행에 들어갔다(Holmes

4) 수섬지구 개발사에서 이정표로 남은 개발계획은 3개다. 첫째는 ‘최초의 개발계획’인 프랑스 해병 원정군 공병대장 코핀(Paul Coffyn) 대령의 1862년 계획(Doling 2015; Cuong et al. 2018), 둘째는 1995년 승인된 1:5000 계획의 원안인 그리스계 독시아디스(Doxiadis)의 1965년 계획(Harms 2016: 154-156; Ashui 2015), 셋째는 현재 시행 중인 사사키 계획이 참조했다던 미국계 뷔스터, 버나디, 에먼스 건축설계사무소의 1972년 계획이다(Harms 2016: 165-167).

5) 영문으로는 Investment and Construction Authority for the New Urban Area(ICA)로 표기한다.

2012).

개발 초기 ICA는 보상철거에 집중했다. 관련 법규는 관청에 의한 점유자 퇴거와 보상을 개발행위의 선행 요건으로 명시한다. 그런데 보상철거 속도는 매우 느렸다. ICA는 최저가 수용을 고수했고, 원주민들은 최고가 보상과 재정착 대책을 요구했다(Harms 2016: 194). 10년에 걸친 교착상태에 조바심이 난 시 당국과 ICA는 2011년 경부터 29조동(한화 1조 4,500억원)을 투입하며 점유자 퇴거를 밀어붙였다(Anh 2016). 보상액 대폭 인상에 힘입어(Harms 2016: 194-195), 보상철거는 2012년부터 단 2년 만에 급격히 진전됐다(Tinh 2013).⁶⁾

2011년부터는 투자유치 작업도 가시화됐다. 2011년 5월, 중(Nguyễn Tấn Dũng) 전 총리는 호치민시 지도부와 회의에서 투자자 선정을 촉구했다(134/2011/TB-VPCP). 투자유치 방식은 BT 계약과 경매, 두 가지다. 먼저, BT 계약은 민관투자협약(public-private partnership)의 한 하위 형태로(78/2007/NĐ-CP), 투자자는 자기자본으로 기반시설을 건설하여 공공에 양도하고, 공공은 다양한 방식으로 투자비용 회수가 가능하도록 보상한다. 베트남에서는 주로 기반시설 기부채납과 개발용지 불하를 맞교환하는 형태다. BT 계약으로 수습지구 개발사업에 투자한 업체는, 기업 ‘나’, 다이짱민(DQM, Đại Quang Minh),⁷⁾ 호치민시기술인프라투자주식회사(CII, Công ty cổ phần Đầu tư hạ tầng kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh, 이하 CII로 약칭),⁸⁾ 팻닷(PĐ, Phát Đạt)⁹⁾ 등 4개다.

6) 수습지구에는 약 300여 가구가 부당한 보상철거에 항의하며 여전히 잔류해있다. 2018년 감찰의 불씨를 당긴 것은 이들 잔류 원주민들이다(P. Minh 2018).

7) 다이짱민은 민영 내국(private domestic) 자동차 회사 타코주식회사(THACO: Công ty cổ phần ô tô Trường Hải), 민영 내국 부동산 개발회사 마이 린 투자주식회사(Công ty Cổ phần Đầu tư Mai Linh)의 합작사였고, 2016년 이후로는 타코주식회사의 자회사다. 2011년에 체결된 다이짱민의 BT 계약은, 지구 내 4개 도로 11.9km의 계획 및 건설을 맡기로, 무려 78.9헥타르의 대토보상을 받는 계약이다(B. Nguyễn et al 2018).

8) CII는 호치민시 인민위원회 산하의 공기업(provincial SOE)이다. 처음에는 홍콩계

기업 ‘나’의 BT 계약은 다른 투자자들의 BT 계약과 달리 공공과 투자자간 이익배분이 비교적 적절했던 성공사례로 평가받는다. 원칙적으로 BT 계약은 당사자간 상호 이익 증진을 전제하지만, 베트남 현실에서 BT 계약은 불투명한 임의적 협상의 결과라서, 공공과 투자자간 이익의 균형이 어느 한 쪽, 특히 연줄을 지닌 투자자 쪽으로 기울어 있는 경우가 많았다. 다이꽝민(DQM)의 BT계약은 도로 1km 당 약 1조동(한화 약 500억원)의 보상액을 책정한 격인데, 그 정도 보상액이라면 기부채납한 11.9km 도로 전체에 금박을 입히고도 남는다는 비난을 받았다(B. Nguyễn et al. 2018). CII의 BT 계약에도 “기반시설 건설 비용과 [대토보상용지] 가치 사이에 막대한 불일치”가 존재한다(Nhóm PVMN 2020). 영구소유(freehold) 토지에 관한 D의 논평을 감안했을 때(D 2019)¹⁰⁾, CII가 대토보상으로 획득한 9ha 영구소유 토지는 수 억 달러 수준의 가치가 있을 것으로 짐작된다. 이들과 달리 기업 ‘나’의 BT 계약은 비교적 적절한 수준이었던 것으로 평가받는다. 근거는, 첫째, 수습지구 부지 내에서 소규모 기반시설을 약정했던 다른 투자자와 달리, 기업 ‘나’는 시공액 6조동(한화 약 3천억원)에 이르는 외곽고속화순환도로를 기부채납했고, 둘째, 기반시설 시공과 대토보상부지 개발을 동시 병행하는 식의 법규 위

부동산 개발회사 홍콩랜드(Hongkong Land)와, 2019년 이후로는 민영 내국 부동산 개발회사 레피코(Refico)와 합작으로 수습지구 개발사업을 전개했다. 2016년에 체결된 BT 계약은 도로 2개소와 택지 기반시설 설계 및 시공을 댓가로, 9헥타르 토지의 영구소유권과 0.6헥타르의 50년 사용권 대토보상을 받는 내용이다(Trang 2021).

9) 팟닷은 민영 내국 중견 개발기업이다. 2017년 2월에 체결된 해당 계약은, 수습지구와 7군 웅웬반린 대로(Đai lộ Nguyễn Văn Linh)를 연결하는 4호 다리 계획 및 건설 사업이다(1414/2017/VPCP-CM). 그 댓가로 팟닷은 수습지구 내 약 10헥타르 규모의 부지 또는 투자원금의 10% 수익금, 둘 중 하나를 선택하는 옵션 권리를 확보했다고 알려져 있다. 비교적 적절한 보상가로 추정된다.

10) “선택타위는 토지임대권에 기한이 없는 특수한 토지입니다. [...] 아마 2억 달러(한화 2,200억)에 팔라고 해도 팔지 않을 겁니다.(D 2019)” 참고로 선택타위는 중심지 3군에서 1,178평방미터, 0.12헥타르 정도 부지를 점유한다. CII는 근 미래의 도심에서 선택타위 부지의 750배에 달하는 영구소유토지를 받은 것이다.

반으로 투자회수기간을 4년 ~ 6년으로 단축했던 다른 투자자와 달리, 기업 ‘나’는 정상적인 절차대로 무려 13년에 걸쳐 사업을 진행했다. 지금은 BT 계약이 부패의 온상으로 비난받고 있지만,¹¹⁾ 그 와중에도 기업 ‘나’의 BT 계약은 공공의 이익에 부합했던 모범 사례로 종종 인용되고 있다(D. T. Giang 2020).

다음은 경매 방식이다. 투자자는 토지사용료를 납부하고 토지사용권을 확보한다. 관련 법령(02/2006/NĐ-CP)은 두 가지 방식을 열거한다. 첫째는 입찰이다. 최고액 입찰자에게 토지사용권을 할당하는 방식이다. 둘째는 수의계약에 가까운 지정(chi định) 방식이다. 요건을 갖춘 투자자를 지정하여 토지사용권을 할당하고 사용료를 부과한다. 수습지구의 경매는 모두 투자자 지정 방식으로 진행되었다.¹²⁾ 대표적인 업체는 꾸옥록팻(QLP: Quốc Lộc Phát) 주식회사(3652/2016/QĐ-UBND), 엠파이어 시티(Empire City, T. Hà 2016), 빈 그룹(Tập Đoàn Vin, 5810/2016/QĐ-UBND), 기업 ‘가’(T. Hà 2016) 등 총 4개다.

지정 방식 투자자들은 초기승인(Phê duyệt ban đầu)을 받을 때 차후 토지사용료 납입의사 표시의 방편으로 일종의 예치금을 납부했다.¹³⁾ 가령, 꾸옥록팻(QLP)은 2016년 1,000억 동(한화 약 48억원)의

11) 2020년 중앙 당국은 민관합작투자법을 통과시키면서, 더 이상의 BT 계약을 허용하지 않는 것으로 방침을 정했다.

12) 투자자 지정 방식에만 의존한 이유는 확실치 않아 추론만 가능하다. 첫째, 현행 시행사 이외에는 ‘사사키 계획’ 준수를 공약한 업체가 없었다는 추측이 있다(Anh 2016). 실제 사사키 계획 변경을 명시적으로 요구했던 한 월교(Việt Kiều)계 컨소시엄은 입찰 허가를 받지 못했다(B. Nguyễn 2016). 다만 이 추론은, 유찰 없이 수의계약으로 직행한 이유를 설명하지 못한다. 둘째, 시 당국이 구획정리 과정에서 짊어진 채무 때문에 ‘예치금’을 겨냥하여 급하게 투자자를 지정했다는 소문이 있다(Anh 2016). 당시 시 당국이 동원한 상업대출은 약 12조동(한화 6,000억원) 규모로, 이자는 하루 약 2억 9,000동(한화 약 1,450만원), 원금상환은 2016년 부터 매년 5조 2,000억동(한화 약 2,600억원)이 도래할 예정이었다. 셋째, 구 사회주의권 국가 관료들이 으레 그렇듯이, 관할권 내 통제력을 완강히 고수한 경우일 수 있다(Kornai 1992). 넷째, 보통의 불법적 수의계약이 그러하듯이, 차액 상납(kickback)을 노린 것일 수도 있다.

13) 예치금은 법령 상 근거가 없는 관행이다. 관행으로 자리잡은 이유는 베트남의 독특

예치금을 납입했고, 투자자 지정 시 필지 당 2,000억동(한화 약 96억 원)의 추가 예치금 납입을 약정했다(N. Minh 2019). 기업 ‘가’도 2015년 8월 2,000억동의 예치금을 납입했다(법제처 2015: 92; Ngoc 2021).

3. 수습지구 개발사업과 제12기 공산당 지도부의 반부패운동

구획정리가 마무리에 접어들고, 대규모 필지가 국내외 투자자들에게 배정되면서, 수습지구 개발사업은 순항하는 듯 보였다. 그러나 2014년부터 수습지구 원주민들이 상경시위에 나서는 등 불길한 징조가 있었다(Chinh 2018). 개발지 원주민 상경시위는 흔하지만(Kerkvliet 2014), 원주민들이 당국에 과오 인정을 요구하는 경우는 극히 드물었다. 그들은 1996년 1:5,000 축적 개발계획도(367/1996/QĐ-TTg) 공개를 요구했다. 그 서류에서 자신들의 토지와 가옥은 수용대상이 아니었다는 주장이다.

2016년 1월에는 제12기 당대회에서 응웬푸쑹(Nguyễn Phú Trọng) 당 총비서 재임이 확정된다. 쑹 총비서는 ‘정치적 시장화’의 결과인, 국가 부문의 부패와 과오를 바로잡겠다고 공언했다. 뒤 이은 반부패 사정의 강도는, “통일 이래 가장 강력했다(C 2021).” 수습지구 개발 사업도 반부패 사정의 표적이 됐다. 2018년 5월 2일 당국은 1996년 개발계획도가 어디에도 보관되어 있지 않다고 발표했다(VietnamNet 2018). 비난여론이 들끓자 일주일 뒤 5월 9일, 국회 호치민시 대표단이 방문하여 원주민들의 불만을 청취했다(C. Linh 2018). 같은 달

한 개발사업 절차에 있다. B와의 개인인터뷰에 따르면, 당국은 1:500 축적 세부개발계획도에서 용도별로 연면적을 추정하고 예상 분양 단가를 곱해 총 분양매출액을 도출한 다음에, 그에 기초하여 토지사용료를 책정한다(B 2021). 바꿔 말하면, 당국으로서는 1:500 세부개발계획 승인 이전에 토지사용료를 확정할 방법이 없다. 그 때문에 임시방편적으로 예치금을 협상하고 부과하는 것으로 보인다.

15일, 응웬쑤언푹(Nguyễn Xuân Phúc) 총리는 정부 감찰원에 조사를 명령했다(K. Linh 2018). 정치적 위험이 현실화하는 순간이다.

감사와 동시에 수습지구 개발은 중단됐다. 법령 상 개발행위 선행 요건인 보상철거가 불완전했다고 밝혀진 셈이라 그렇다. 뿐만 아니라 서슬 퍼런 사정 국면에서 일선 공직자들은 복지부동하기 마련이다. C는 “[사정 국면]에서 [현지] 관료들의 행동 방법은 첫째가 관여를 하지 않는 것이고 둘째가 관여할 수밖에 없다면 일을 하지 않는 것”이라고 언급했다(C 2021). 감사는 4개월 간 진행되었고(Hiên 2018), 결과는 2018년, 2019년 두 차례 발표된다(BBC 2018; Thanh tra chính phủ 2018; 2019). 당국은, 개발계획 무단 변경, 일부 BT 계약의 과도한 보상, 입찰을 건너 뛴 투자자 지정을 불법으로 판정했고, 인사 조치, 적정 보상, 국가 손해 회복 추진을 예고했다.

후속조치 과정에서 호치민시 당위원회 전 비서이자 전 정치국원 레타잉하이(Lê Thanh Hải)를 비롯한 64명이 징계 또는 기소 처분을 받았다(Nhu 2020; D. N. Hà 2020). 또한 당국은 개발계획 변조와 경계측량 부실로 불법 수용 피해를 입은 331 가구를 확정하고 그들에게 시장가격 보상을 약속했다(Son 2019). 다이짱민에는 BT 협약 시행 재평가로 1조 8천억동(한화 900억) 이상의 부당이익을 산출해 연채이자와 함께 추징하기로 했다(Đông 2020). 꾸옥록팻(QLP)의 송비엣단지(Khu phức hợp Sóng Việt) 부지는 토지사용료 재산정 작업이 진행 중인 것으로 추정된다.¹⁴⁾ 빈 그룹은 스포츠엔터테인먼트단

14) 정부감찰원 보고서(Thanh tra chính phủ 2019)는 꾸옥록팻(QLP)에 추가 토지사용료와 연채이자 징수를 권고했다. 그러나 이후 공표된 실질적인 조치 사항은 없다. 그 때문에 추가 사용료를 산정 중인 것이라고 추정했다. 다른 한 편, 현지에서는 꾸옥록팻(QLP)이 이번 사태를 무사히 넘길 것이라 관측하기도 한다. 신원불상의 실소유주가 상당한 영향력을 가진 자로 추정되기 때문이다. 불상의 실소유주는 초기에는 주주로 나서지 않고 막후에서 동방은행(Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông)의 자금을 끌어온 것으로 추정된다. 주주 신원공개 의무가 사라진 설립 3년 경과 직후에는 익명으로 지분을 매수해 대주주로 올라섰다(N. Giang 2020; N. Minh 2019).

지(Khu phức hợp thể thao giải trí) 부지를 반납했고, 당국은 이 부지의 공개입찰을 예고했다(Huong 2020). 기업 ‘가’의 경우, 2020년 12월 31일 정부 의결로 사업 속개를 겨우 승인받았다(195/2020/NQ-CP; Ngoc 2021). 감사로 인한 공식 사업중단 이후로는 2년 6개월, 투자자 지정 직후 사업 진행이 담보 상태에 빠진 뒤로는 5년 만이다.

IV. 비시장 위험 취약성 결정요인 비교

이 절에서는 수습지구 사업에서 기업 ‘가’와 기업 ‘나’의 개발사업을 분석한다. 먼저 2018년 이래 정치적 위험이 두 기업에 서로 다르게 반영되는 과정을 대조한다.

1. 기업 ‘가’의 비시장 위험 관리: 사업 지연과 부지 축소

기업 ‘가’는, 2016년 투자자 지정 승인 후 예치금을 납입한 이래, 2021년까지 사업을 제대로 진행하지 못했다. 1:500 세부개발 계획도 승인이 지연되던 중, 2017년에 기업 ‘가’는 호치민시 인민위원회와 투자이행계약을 체결했다(Đãng 2017).¹⁵⁾ 이 계약에 인허가 지연을 해결할 만한 실질적 조치사항은 없었다. 다분히 의례적인 계약인데, 뒤에서 언급하겠지만, 기업 ‘가’의 관행을 잘 보여주는 사례다.

2016년부터 2년 넘게 1:500 세부개발계획 승인을 받지 못한 이유는, 보상철거 지연과,¹⁶⁾ 당국과의 이견 때문인 것으로 추정된다.¹⁷⁾

15) 개인인터뷰에서 B는, 일본계 3개 업체(Phuong 2019)가 사업진행 지연에 부담을 느껴 철수하자, 시 당국, ICA, 기업 ‘가’ 모두 개발공약을 재확인해야 한다는 데 동의하여 계약식을 기획했다고 언급했다(B 2021).

16) 보상철거 지연은 기업 ‘가’ 부지 내 성당과 관련이 있다. 성당 측은 200년의 역사, 통일 직후 성당 및 수녀회에 토지소유권을 무기한 보장한 1975년 12월 5일자 정부

담보상태에서 2018년 정부감찰원 감찰이 시작되자 사업은 중단됐다. 2018년, 2019년 정부감찰원은 조사 결과를 발표하면서 기업 '가' 투자자 지정 과정의 비적법성을 지적했다. 공개입찰 절차가 누락되었다는 것이다. 2019년 1월 12일 호치민시 당국은 기업 '가'와 협의로 보상철거 과정에서 문제가 되었던 부지 내 성당을 역사유산(di tích lịch sử)으로 지정하여 보존하고, 그에 따라 기업 '가'의 개발부지를 축소한다고 발표했다(Thùy 2019).

2020년 12월 31일 당국은 총리 결정으로 사업 속개를 인가했지만, 기업 '가'는 장시간 사업 표류로 이미 막대한 손실을 입은 뒤였다. 2021년 현재 기업 '가'는 수섬지구 개발사업을 비롯하여 해외 각지 개발사업의 표류로(B 2021) 자본잠식 상태다.

2. 기업 '나'의 비시장 위험 관리: 사업 순항

기업 '나'는 2007년 BT 계약에 따라 2008년 편선녓-빈러이 외곽순환도로(TBO, đường Tân Sơn Nhất - Bình Lợi - Vành đai Ngoài, 이하 TBO도로로 약칭)를 자기 자본으로 착공하여 2016년에 준공했다(Ân et al. 2016). 이것으로 기업 '나'는 BT 계약의 의무 이행을 완료했고, 이어 수섬지구 개발 인허가 절차에 착수했다. 2018년 1월에는 ICA로부터 수섬지구 개발지의 1:500 축적 세부개발계획 승인을 받았다(10/2018/QĐ-BQL). 2018년 중반 대대적인 감찰 와중에도 기업 '나'의 개발사업은 중단 없이 진행됐다. 2020년 12월에는 수섬지

문서, 교황청과의 연계 등에 호소하며 토지수용에 강력하게 반발해왔다(Harms 2016, chap. 4; Tùng and Dũng 2018). 성당의 저항은 베트남 내 다른 교구 토지수용과 연결되어 국제적 관심을 받았다.

17) B와의 개인인터뷰에 따르면 기업 '가'는 1:500 세부계획도를 작성하면서 부지 내 건물 간 지하통로를 모두 연결하려 했다고 한다. 대규모 지하 아케이드 상가를 구상했던 것 같다. 시 당국과 ICA는 해당 건이 사사키 계획에 명시되어 있지 않다는 이유로 승인을 차일피일 미루었다고 한다(B 2021).

구 일부 부지에서 지하공사에 착공하면서 분양일정을 공개했다.

기업 ‘나’는 기업 ‘가’가 경험한 것과 같은, 막심한 손해를 야기하는 굴곡을 비껴갔다. 어려움이 전혀 없었던 것은 아니다. 2008년, 2012년에는 경제위기로, 그리고 2010년에는 시 당국의 도로 부지 보상철거에 잡음이 일어 위기를 맞기도 했다.¹⁸⁾ 어쨌건 기업 ‘나’의 수습지구 개발사업은 순항 중이다. 투자업계는 기업 ‘나’의 베트남 BT 프로젝트 예상 매출액을 2018년 기준으로 대략 1조 1,000억 원 가량으로 추계한다. 반부패운동으로 2019년 이래 호치민시에서 아파트 분양 물량이 감소하여 가격이 오른 것을 생각한다면, 분양가 인상으로 매출액은 더 커질 가능성이 높다.

3. 비시장 위험 관리 성패 요인 비교 분석

기업 ‘가’와 기업 ‘나’가 비시장 위험 관리에 있어 분명한 차이를 보이는 이유가 무엇인가? 비시장 위험 설명 요인들은 국가, 부문, 기업 세 수준으로 나뉜다. 첫째, 투자수용국의 정치체제, 시장제도가 비시장 위험도 수준과 양태를 좌우한다(Kobrin 1979, 1980; Root 1994). 가령 1970년대 남미식 사회혁명이나 1990년대 급진적 탈공산 이행과 같은 체제이행이 임박한 경우, 그리고 말레이계 우대정책의 말레이시아나 수하르트 치하 오르바(Orba) 인도네시아처럼 국가 사

18) 이 논란은, BT 프로젝트 도로 선형이 무단 변경되어, 애당초 수용대상이 아니었던 49가구의 토지와 가옥이 강제 수용되었다는 주장에서 시작된다. 2011년 3월, 정부감찰원은 보상철거, BT 계약의 문제점을 지적하고 해결을 권고했다(158/2011/KL-TTCP 2011). 그러나 호치민시 인민위원회는 무슨 이유에서인지 조사결과가 하달된 바로 다음 날 기업 ‘나’와의 BT계약을 원안 그대로 재차 확인하는 의결을 발표하고(1489/2011/QĐ-UBND), 지금까지 계약을 원안대로 이행하고 있다. 정부감찰원은 권고 이행 촉구 기사를 기관지를 통해 2012년과 2019년 두 차례 내보냈는데(Thăng 2012; Quy 2019), 호치민시 당국이 이에 대응하는 조치를 취한 것 같지는 않다.

회 관계의 독특한 특성으로 재산권 제도가 불완전한 경우, 마지막으로 국가가 주도하는 초기 산업화 도상에 있는 경우, 몰수, 수용, 내국화(domestication)와 같은 비시장 위험도가 높다.

둘째, 부문의 산업적 특성에 따라 비시장 위험의 양태와 현실화 가능성이 달라진다(Robock et al. 1989). 예를 들자면, 자원채취 산업이나 기간 산업은 경제의 강제고지(commanding heights)로 간주되기 때문에 투자수용국은 통제와 간섭의 유혹을 느낀다. 기술적, 조직적 난이도가 낮은 제조업이나 서비스업의 경우 투자수용국은 내국화에 유인을 갖는다.

셋째, 기업 수준에서 투자의 특성, 기업의 행위성(agency)이 작용하는 비시장 전략에 따라 비시장 위험이 달라진다(Torre et al. 1988). 가령, 투자 규모가 클수록 매몰 비용이 증가하기 때문에(임성훈 1999), 그리고 투자 기간이 길수록 시초의 대정부 협상력이 자연적으로 감소(obsolescing bargain)하기 때문에, 기업의 비시장 위험도가 증가한다(Vernon 1971). 마지막으로, 기업정치전략이나 사회적 책임 활동과 같은 비시장 전략의 효과성에 따라 비시장 위험도가 달라진다.

기업 ‘가’와 ‘나’는 베트남 부동산 부문에 진입한 해외투자자다. 따라서 국가 수준과 부문 수준의 요인은 차이법의 논리에 따라 배제할 수 있다. 기업 수준의 특성이나 전략은 따져보아야 한다. 이론적으로는 투자 규모가 클수록, 그리고 투자 기간이 길수록 비시장 위험에 취약해진다. 이에 따르면, 매몰비용이 크고 투자기간이 길었던 기업 ‘나’가 취약할 것으로 예측된다. 그러나 막상 정치적 위험으로 큰 피해를 입었던 것은 기업 ‘가’다. 따라서 투자 특성 요인의 설명력은 제한적이다. 남은 요인인 비시장 전략의 차이를 결정적 요인으로 추론할 수 있다.

표2 투자 규모 및 기간의 대조

출처: 직접작성

| 구분 | 투자 규모 (집행액 기준) | 투자 기간 (투자집행이래) | 취약성의 이론적 예측 | 실제 |
|-----------|----------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| 기업 '가' | 한화 약 2,000억원 (자본금 납입액) | 5년 (2016년~) | 상대적으로 낮음 | 2.5년(5년) 간 중단 후 속개 |
| 기업 '나' | 한화 약 3,150억원 (기반시설 시공액) | 13년 (2008년~) | 상대적으로 높음 | 순항 |

(1) 기업 '가'의 비시장 전략

기업 '가'의 사업모델은 대규모 복합유통시설, 중소규모 쇼핑몰의 개발, 건립, 운영이다(박일한 2010). 2007년 모 기업집단 자회사 컨소시엄에 인수된 이래, 기업집단 내 개발사업을 주도하며 프로젝트 관리자 역할을 도맡았다(최한승 외 2017). 짧은 업력이지만, 중국, 베트남, 인도네시아 등에서 수 천억원 규모의 복합시설 개발을 동시다발적으로 진행하고 있다.

수섬지구 개발사업에서 기업 '가'는 고위급간 공식 의례나 관계로 비시장 전략을 갈음하려 했던 것 같다. 공고한 시장 기반 제도의 환경에서나 통할 법한 전략이기에 오판으로 볼 수 있다. 특히 초기 합작 전략은 비시장 전략 부재를 방증한다. 기업 '가'는 일본계 자본과 컨소시엄을 구성했었다. 당연하게도, 일본계 자본은 베트남에서 '외국계'다. 외래성 약점의 측면에서 기업 '가'와 같은 처지다.¹⁹⁾ 일본계 자본이 컨소시엄에서 이탈한 2017년부터, 기업 '가'는 한 동안 모 기업집단 자회사 4개와 합작 체제를 유지했다. 다른 4개사가 재무적 투자자이기에, 사실 상 단독투자체제다.

19) 기업 '가'의 컨소시엄에서 철수한 일본 기업들도 결국은 현지 개발사와 합작하여 개발사업을 진행하고 있다. 현지 합작이 아니고서야 개발사업이 어렵다는 것을 잘 이해하고 있는 것이다.

2017년 이래 기업 ‘가’가 현지 사정에 얼마나 어두웠는지를 짐작할 수 있는 일화가 있다. 반부패운동이 위세를 더해가던 2018년 2월, 그러니까 감사 착수 3개월 전이다. 기업 ‘가’ 모 기업집단 엔터테인먼트 부문 자회사 사장은 수섬지구 아쿠아리움을 건립 계획을 발표했다(류정민 2018). 당시 수섬지구 개발사업 관련 기관들은 반부패운동의 기류 속에서 일상적 인허가 업무를 회피하고 있었는데, 정작 기업 ‘가’는 당국의 수많은 추가 승인이 필요한 수족관 설치를 저울질했던 것이다.

정치적 위험이 현실화하자, 기업 ‘가’는 FLC그룹(Tập đoàn FLC), 노바랜드그룹(Tập đoàn Novaland) 등 베트남 현지 개발사들과 합작사 설립을 추진했다. A와의 개인인터뷰에 따르면, 현지사 합작은 감찰 보고서가 공표된 2018년 말부터 빠른 속도로 진행됐다. 개발용지는 있지만 자금이 부족한 현지 개발사와, 자금은 있는데 대관 역량이 부족한 기업 ‘가’의 이해가 자연스럽게 합치했기 때문이다(A 2021).²⁰⁾

현지사 합작 전략은 효과가 있었던 것 같다. 기업 ‘가’가 합작계약을 연달아 타결하던 시기, 중앙 당국은 기업 ‘가’에 한하여 호치민시 인민위원회가 처분 방안을 마련하여 건의할 것을 지시했다. 아무래도 직접 처분보다는 유화적인 접근이다. 중국에는 시의 건의를 수용하여 기업 ‘가’의 사업 속개를 승인했다.

여타의 다른 기업 정치전략, 가령 재무전략이나 관계전략은 어떠했는가? 복수의 관계자들과 개인인터뷰를 살펴보면, 기업 ‘가’는 이러한 전략을 꺼려했던 것 같다. D는 개인인터뷰에서 기업 ‘가’에 대해 다음과 같이 논평했다(D 2019).

20) 베트남에서는 내국 개발사가 자금부족 문제를 외국인 투자자와 합작으로 해결하는 경우가 매우 많다. 이점을 잘 인지하고 있는 당국은, 외국계 자본의 내국기업 개발 참여를, 베트남에 대한 기여로 추켜세우며 독려한다.

“[기업 ‘가’]의 개발사업은 안되는 이유가 여러가지 인데 [... ,회사 경영진이] 와서 호치민시 인민위원회 주석과 악수를 하고 워선에서 다 해결된 것처럼 하지만, 그렇게 해버리면 [현지] 하위 관료들은 [재량과 거기에서 연유하는 불법적 소득의 기회가 축소되어] 싫어합니다. 워선끼리 다 잘 얘기했으니 알아서 하라는 식으로 응대하면서, 안 되는 일도 없지만 되는 일도 없는 상황이 되어 버립니다.”

“[기업 ‘가’] 베트남 현지 법인의 모 임원이 [기밀성 판공비]를 [...] 배정받고도 제대로 [쓰지 않아서 현안이] 진척되지 않은 경우가 [...] 있습니다.] 받지 않겠다는 말을 듣고 그대로 [기업 ‘가’ 관계사 서비스 이용권]만 주고 끝내버린 경우[...]입니다.]”

B는 개인 인터뷰에서, 기업 ‘가’가 법률 상 예외조항을 합법적으로 이용했을 뿐이고, 불법적 대관업무에 관여하지 않았다는 것을 여러 차례 강조했다(B 2019; 2021).

“법규상 총리의 승인이 있으면 공개입찰의 예외가 적용됩니다. [기업 ‘가’]는 불법을 저지르지 않았습니 다. 돈을 [준 것도 아닙니다...] [...] 공개입찰 예외의 합법성이 명백한데] 감사 결과에 그렇게 지적이 되어 있으니 이상합니다.”

“[베트남 에서는 대관업무 시] 오프쇼어 어카운트를 사용합니다. 널리 퍼진 관행입니다. [기업 ‘가’]도 그 방법을 고민 [했던 것 같은데...] 하지 않았던 것으로 압니다.]”

“옛날 같았으면 용역비로 [...] 그렇지만 요즘 같아서는 회계감사가 [엄격하기 때문에 불가능합니다.]”

“사업이 너무 지연되다 보니 유혹이 없었던 것은 아[닙니다...] 컨설팅 펌[이... 000억원 정도로 사업 속개]가 무난하게 가능할 거라고 [장담] 했[다고 합니다... 하지만 하지 않았던 것으로 압니다.]”

기업 ‘가’가 베트남의 제도 환경에서 용인될 만한 수준의 재무전

략이나 관계전략에도 소극적이었던 이유는 이해하기 어렵다. 현재로서는 몇 가지 추정만 가능하다. 첫째, 막대한 투자액이 지속적인 협상력을 제공할 거라 오인했을 수 있다. 둘째, 본래 모국 내수유통에 특화해있던 모 기업집단의 특색 상, 해외에서 신입종에 진출하여 시행착오를 겪었던 것일 수도 있다. 셋째, 2016년 이래 모 기업집단이 경영권 다툼과 검찰 조사로 여론의 관심을 받고 있었던 상황인지라(박재현 2016), 위험회피성향이 극대화되어 문제가 될 법한 비법적 행위를 주저했던 것일 수 있다. 요약하자면, 기업 ‘가’는 고위급 관계에만 의존하면서, 이행기 신흥국이라는 베트남의 제도적 맥락에 적합한 비시장 전략을 외면했다. 그 결과 정치적 위험이 현실화하자 사업이 어려움을 겪었다.

(2) 기업 ‘나’의 비시장 전략

기업 ‘가’와 달리, 기업 ‘나’는 시공사로서 풍부한 해외경험을 가지고 있었다. 이미 1990년대 중반부터 베트남에서도 시공과 개발을 경험했다. 베트남 남부에서 관계사 공장과 부대시설을 건설했고, 1990년대 말에는 하이퐁시에서 지방국유건설사와 합작으로 리조트를 개발했다. 이 리조트 준공 이후 기업 ‘나’ 본사가 베트남 사무소의 철수를 검토하자, 당시 베트남 법인장이 만류하며 푸미흥(Khu đô thị Phú Mỹ Hưng) 도시개발 사업을 모델로 신도시 사업을 건의했다고 한다(조진철 외 2009: 110). 이 건의가 기업 ‘나’의 수습지구 개발의 기원이다.

1990년대 경험은 기업 ‘나’의 비시장 전략 형성에 큰 영향을 미쳤다. 첫째, 비합작 사업전략을 추동했다. C는 개인 인터뷰에서 하이퐁 프로젝트 이후 기업 ‘나’는 현지 합작을 원치 않는다고 단정적으로 언급했다(C 2021). 이 같은 입장은 기업 ‘나’ 최고경영자를 인터뷰한 다른 연구에서도 일관되게 확인된다(Jung et al. 2017: 8). 하이퐁 프

로젝트에서 합작 관계에 문제가 있었고, 그 때문에 단독법인 체제를 고수하는 것으로 추정할 수 있다. 둘째, 현지에 공공재를 공급하며 당국에 지렛대를 확보하는 비정통적 비시장 전략을 자극했다. 전술한대로 기업 ‘나’의 수섬지구 개발사업의 모델은 푸미흥 개발사업이다.²¹⁾ 푸미흥 개발사업의 핵심은, 사회기반시설을 자기자본으로 먼저 건설하여 토지를 받고, 차후에 상업 부동산 개발하여 투자비용을 회수하는 방식이다. 기업 ‘나’는 이 모델을 모사하여 비시장 위험 경감책으로 현지합작 대신 사회기반시설 선투자를 선택한 것으로 보인다.²²⁾

선투자 사회간접자본 물색은 그다지 어렵지 않았을 것이다. 베트남은 이미 1990년대에도 재정 및 기술 부족으로 사회기반시설 수요를 충족하지 못하고 있었다. 대안으로 민관투자사업을 추진했지만 자본조달, 위험분담체계 등 제도적 장치들이 부재하여 간단한 도로 건설조차도 준공을 보기 어려웠다(Ân 2015; Trần et al. 2021). 그나마 완공된 민간투자시설은 과도한 통행료 부과로 교통용량을 낭비하는 경우가 잦았다(Loan 2017). 지반개량, 장대교량, 지하철 등 고도의 토목공학이 요구되는 사회기반시설의 경우, 현지사는 자본과

21) 푸미흥은 7군 습지를 개간하여 건설한 신도시다. 주관사는 대만계 기업 CT&D와 호치민시 인민위원회 산하 지방국유기업인 띠엔공업발전주식회사(IPC, CT TNHH MTV Phát triển Công nghiệp Tân Thuận)가 1993년 7:3으로 자본금을 납입하여 설립한 합작사 푸미흥회사(CT Phú Mỹ Hưng)다. 당시 푸미흥회사는 호치민시 인민위원회와 협의에 따라 건설-운영-양도(BOT) 형식으로 총 연장 17.8km의 응웬반린대로(Đại lộ Nguyễn Văn Linh)를 건설해주고 750헥타르 규모의 택지개발권리를 취득했다. 이 외에도, 150ha 규모의 사회기반시설 기부채납, BOO 형식의 화력발전소 건립 및 운영, 타 지역 간척지 조성 및 기부채납 등의 기여 활동을 벌였다.

22) 인플레이션, 환 위험, 현금흐름 창출 지연 등 시장 위험은 감수할 만하다고 본 것 같다. 기업 ‘나’의 당시 대표이사는 한 언론사와 공개인터뷰에서 “... 프로젝트는 지난 2004년부터 4년을 준비해 이루어진 것이며 물가상승 등을 감안해 물가와 연동하는 시스템을 도입했기 때문에 공사비 상승 등에 거의 영향을 받지 않고 사업을 진행할 수 있게 됐다... 이 사업은 매우 장기적인 사업으로, 이 사업이 완성되는 4~5년 후 베트남은 그동안의 거품을 씻고 한층 성숙된 경제구조를 가질 것으로 기대하기 때문에 우리로선 환영할 만한 일”이라고 언급했다(권래현 2008).

기술 부족으로(박환표 2021), 외국사는 수익모델 부재를 이유로, 참여를 거절했다.

기업 ‘나’가 자기자본 건설을 약정한 TBO도로에는 이러한 난점이 복합되어 있다. 총 연장 13.7km 길이의 12차선 고속화도로로, 전 구간 연약지반 개량 작업과 장대교량 1개 건설이 포함되어 기술적 난이도가 높았다(최남주 2013). 본래 말레이시아 멀티이유세지주식회사(Multi Usage Holdings Berhad Company)가 건설-운영-양도(BOT) 형식으로 1997년부터 건설 투자를 진행하다가 중도 포기한 프로젝트이기도 하다(An et al. 2009). 통상 필수 사회기반시설 건설 사업이 투자자 변심으로 좌초하면 당국은 어쩔 수 없이 국유 건설사에 재정을 여신으로 우회 투입하여 완공하는 경우가 많았다(Thanh et al. 2009: 11-12). 만약 기업 ‘나’가 뛰어들지 않았다면 호치민시 인민위원회는 막대한 재정을 투입했을 것이다.

기업 ‘나’는 TBO도로 건설을 2004년에 약정하고 2007년에 계약을 체결한 뒤 2008년에 착공한다. 외국인단독소유법인으로는 최초의 BT 계약으로, 사업자가 자기자본으로 건설한 뒤 당국에 기부채납하고 대토보상을 받는 계약이었다. 계약 당시 현지 여론은 말레이시아 투자자의 전례를 근거로 기업 ‘나’의 중도 포기를 예상했었다. 기업 ‘나’ 모국에서도 현금흐름을 지연하는 사업전략에 우려가 높았었다. 그런데 뜻밖에도 기업 ‘나’ 대표이사는 2008년 공개 인터뷰에서 “[BT 계약 이후] 까다롭던 베트남 정부와의 협력이 아주 수월해져 앞으로 일을 추진하는 데 훨씬 도움이 될 것 같다”고 여유로운 태도를 보였다(권쾌현 2008). 공공재 공급으로 당국에 접근점을 확보하는, 정치적 사회적 책임 활동의 의도가 엿보인다.

TBO도로는 계획 보다 3년 지체된 2016년에 완공됐다. 당국은 혁명 원로 팜반동의 이름을 따 팜반동대로로 명명했다. 이후 기업 ‘나’의 수섬지구 개발 사업은 중단 없이 진행된다. 2018년에 기업 ‘나’의

수섬지구 부지도 감찰을 받았지만 불법이나 과오를 지적 받지는 않았다. A는 개인인터뷰에서 기업 ‘나’ 감찰과 관련하여 다음과 같이 언급했다(A 2021).

베트남은 인프라는 필요한데 자본[이] 부족하여 해외차입에 의존할 수밖에 없습니다. 이런 상황에서 [기업 ‘나’]가 들어와서 미리 투자를 해준 것입니다. [...] 선진국 정부나 국제기구가 공여사업으로 하는 일을 대신해 준 겁니다[...]. 풍문에 따르면 [기업 ‘나’...의] 경우에는 [정부감찰원]의 조사가 상당히 형식적이었다고 합니다. 아마도 베트남에는 국익에 기여한 자라면 어느 정도 [편의]를 봐 줘야 하는 것 아니냐는 분위기가, 심지어 도이머이 직후 부터도, 팽배했던 것 같습니다.

요약하자면, 기업 ‘나’는 사회적 필요에 부합하는 공공재를 공급하는 사회적 책임 활동으로 기업정치활동을 갈음하여 공공부문에 접근점을 확보했던 것으로 보인다. 그 결과 비시장 위험이 현실화했을 때 사업 전개의 어려움을 극복할 수 있었다.

V. 토론 및 결론

지금까지 사례연구를 요약하면 다음과 같다. 베트남 수섬지구 개발사업에 투자한 한국 기업 ‘가’와 ‘나’는 비시장 위험 관리의 성패에 있어 달랐다. 이를 설명할 수 있는 것은 두 기업의 비시장 전략 차이이다. 기업 ‘가’는 비시장 전략에 무관심했다. 본래 내수유통에 특화된 모 기업집단의 특색, 그리고 당시 모국 검찰의 조사가 영향을 미쳤던 것 같다. 반면 기업 ‘나’는 베트남의 정치사회적 맥락에 부합하는 독특한 비시장 전략을 구사했다. 공공재 공급으로 지방당국에 지렛대를 확보하는 정치적 사회적 책임 활동 전략이다. 1990년대 베

트남 현지 개발사업의 교훈을 반영하여 이른바 ‘푸미홍 모델’을 모사한 사업전략을 구사한 것이다.

기업 ‘나’의 정치적 사회적 책임 전략은, 선진 산업국가에서 정립된 비시장 전략의 하위유형 구분이, 신흥국과 이행국에서는 모호할 수도 있다는 것을 함축한다. 기업 - 국가 간 일상적 상호작용 양식의 미정립, 시민사회의 낮은 활력, 제도적 공백과 유동성 등, 선진 산업국가와 구별되는 신흥국과 이행국의 특성에 기업이 적용한 결과로 보인다.

다른 신흥국과 이행국에서도 여러 산업에 걸쳐 외국기업의 정치적 사회적 책임 전략을 관찰할 수 있다. 당국이 대형 해외투자기업의 사회적 책임 활동을 법률로 의무화한 사례라 논란의 여지가 있기는 하지만, 인도네시아, 인도, 모리셔스에서는 기업들이 재단을 설립하여 당국의 조정으로 다양한 사회적 책임 활동을 전개함으로써 국가의 우호적 협력을 확보했다(엄은희 2017). 자오(Zhao 2012)는 중국과 러시아에서 해외투자기업들이 당국과 협의로 사회적 책임을 이행하는 수 많은 사례들을 보고한다. 대표적으로, 미국계 IT기업인 씨스코(CISCO)는 자사 원격광역통신체계의 중국 공공부문 진출을 추진하면서, 쓰촨 대지진 당시 중국정부와 민관협력 계약을 맺고 원격 의료체계를 공여했다. 스웨덴계 소매가구 제조유통기업인 이케아(IKEA)는 석연찮은 이유로 러시아 모스크바점 개점 허가를 받지 못하다가 지역 아동 스포츠 프로그램 후원을 당국에 약정한 후 허가를 받았다.

우크라이나 다국적 기업 비시장 전략 연구에서 로저스와 동료들은(Rodgers et al. 2019), 폴란드계 의류소매 기업이 당국의 간청에 따라 지역 스포츠복합시설 보수와 운영을 맡은 사례, 프랑스계 컨설팅 기업이 지역 보건소에 의약품이 충분한지 ‘체크해 달라’는 당국의 신사적인 부탁으로 의약품 공급을 담당한 사례, 터키계 운송서비

스 기업이 사업장 소재지의 각종 지역 사회 프로젝트에 자금을 지원한 사례를 보고했다. 연구자 인터뷰에 따르면, 기업인들은 ‘다른 형식의 조세’라며 불만을 표시했지만, 약탈적인 현지 ‘컨설팅 업자’에 대관업무를 외주하는 것 보다는 나은 선택이라는 데 동의했다.

위 사례들은 다양한 국가와 다양한 산업을 포괄한다. 간소한 일회적 비교이기는 하지만, 본문의 기업 ‘가’, ‘나’에 관한 비교 연구와, 일종의 최대상이체계를 구성할 수도 있다. 일치법의 논리에 따르면, 다양한 신흥국·이행국의 다양한 산업 부문에 걸쳐서, ‘정치전략으로서 기업의 사회적 책임 활동’이 상당히 효과적이라는 결론이 가능하다.

기업들이 신흥국·이행국에서 정치화된 사회적 책임 전략을 택하는 데는 이유가 있다. 첫째, 해외투자기업과 투자수용국 간 공약신뢰성 문제를 해소할 수 있다. 해외투자기업이 당국과 협의로 사회적 책임 활동을 전개한다면, 유동성(footlessness)에 기인하는 기회주의적 투자철회 우려를 희석하여, 당국과 장기적 협력 관계를 구축할 수 있다(Zhao 2012; Rodgers et al. 2019).

둘째, 장기적으로 보았을 때 사회 책임 활동은 효율적인 비시장 전략일 수 있다. 신흥국과 이행국에서 기업정치활동은 뇌물, 정실주의 등, 부패와 동일시된다. 이들 국가에서 두드러지는 정치의 사법화(judicialization of politics) 경향을 고려한다면, 일상적인 기업정치활동은 정치적 위험도를 외려 높일 수 있다. 차라리 사회적 책임 활동의 비중을 높이는 것이 장기적으로는 우월한 비시장 전략일 수 있다(Li, et al. 2008; Kamasak et al. 2019).

이 연구는 베트남 수섬지구 개발사업에서 두 한국계 기업의 비시장 정치 위험 관리 성과를 비시장 전략의 상이성으로 설명했다. 기업 ‘나’는, 당국과 협의로 사회기반시설에 먼저 투자하고 차후에 개발권리를 행사하여 현금흐름을 창출하는 ‘정치전략으로서의 사회적 책

임 이행 전략을 통해 반부패 사정 국면에서도 사업 진행에 방해를 받지 않을 수 있었다. 이 연구는, 제도적 취약성이 상당한 신흥국·이행국에서 정치적 위험도가 높은 부문에 투자하는 경우라도, 사회적 책임 이행으로 기업정치행위를 갈음하는 전략이 비시장 위험 감축에 효과적임을 보여준다. 다만 이 연구는 이중사례 비교연구에 기초한 탐색적 연구인 바, 연구 결론의 일반화 가능성은 제한적이다. 지금은 신흥국, 이행국 제도환경에서 정치적 사회적 책임 전략이 산발적으로만 보고되고 있을 따름이지만, 향후 이러한 유형의 기업전략에 관한 연구가 심화되기를 기대한다.

참고문헌

국내 문헌

- 권쾌현. 2008. “베트남은 매력적인 시장: 김갑렬 GS건설 사장.” 마이 다스. 2008.
- 류정민. 2018. “롯데월드, 베트남에 아쿠아리움 짓는다…영토확장 본격화.” 뉴스1. 2018년 2월 9일.
- 박일한. 2010. “롯데그룹의 개발사업 야전 사령관이죠: 롯데자산개발 김창권 대표 인터뷰.” 중앙일보. 2010년 12월 21일.
- 박재현. 2016. “롯데자산개발 수사…리조트·쇼핑몰 등 부동산 개발 사업 담당.” 경향신문. 2016년 6월 13일.
- 박환표. 2021. “베트남에 진출한 한국, 중국, 일본 건설기업의 경쟁력 평가 연구.” 한국건축시공학회지 21(1)
- 법제처. 2015. “동남아시아의 지속가능한 발전을 위한 도시개발 법 제 정비전략.” 법제처.
- 엄은희. 2017. “해외 진출 한국기업의 현지화와 CSR: 인도네시아를 사례로.” 한국지리학회지 6(3)
- 이성수. 박태선. 김승중. 최재성. 오호영. 허강무. 도안반밍. 팜티하. 응웬당홍. 2020. “베트남의 국토개발사례 분석을 통한 남북한 협력방안 연구.” 국토연구원 기본 20-4. 국토연구원.
- 이한우. 2011. 베트남 경제개혁의 정치경제. 서울: 서강대학교출판부.
- 임성훈. 1999. “현지국 국가위험도 변화가 외국인 신규투자 및 추가 투자에 미치는 영향.” 국제통상연구 4(2)
- 조진철. 박은관. 김성일. 윤하중. 조주현. 김수현. 2009. “민관협력시스템을 통한 해외도시개발 촉진방안 연구.” 국토연 2009-44. 국토연구원.

- 최남주. 2013. “GS건설, 베트남에 ‘건설한류’ 씨앗 뿌린다.” 헤럴드 경제. 2013년 3월 26일.
- 최한승, 선영귀. 2017. “Corporate Analysis: 롯데자산개발(주).” 한국 기업평가.

영어 문헌

- Aguinis, Herman, and Ante Glavas. 2012. “What We Know and Don’t Know about Corporate Social Responsibility.” *Journal of Management* 38(4)
- Baron, David P. 1995. “Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components.” *California Management Review* 37(2)
- _____. 2001. “Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy.” *Journal of Economics & Management Strategy* 10(1)
- Chapple, Wendy, and Jeremy Moon. 2005. “Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting.” *Business & Society* 44(4)
- Cuong, Pham Phu, Nguyen Thi Ngoc Lan, Phan Huu Toan, and Nguyen Nguyen Song Hoan. 2018. “Thu Thiem New Urban Center Master Plan: Urban Design in the Direction of Adapting to the Natural and Cultural Environment.” *MATEC Web of Conferences* 193 (January)
- Dang, Le Ngoc, Dinh Dung Nguyen, and Farhad Taghizadeh-Hesary. 2020. “State-Owned Enterprise Reform in Viet Nam: Progress and Challenges.” ADBI Working Paper No. 1071. Asian Development Bank Institute. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/562061/adbi-wp1071.pdf>.

- Danziger, Pamela N. 2018. "When Corporate Social Responsibility Veers Into Political Action: Safe Or Sorry?" *Forbes Magazine*. March 12 <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/03/12/when-corporate-social-responsibility-veers-into-political-action-safe-or-sorry/>.
- Doh, Jonathan P., Thomas C. Lawton, and Tazeeb Rajwani. 2012. "Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World." *Academy of Management Perspectives* 26(3)
- Doling, Tim. 2015. "Icons of Old Saigon: The Belt Canal (Canal de Ceinture)." *Saigoneer*. December 28. <https://saigoneer.com/saigon-heritage/5991-icons-of-old-saigon-the-belt-canal-de-ceinture>.
- Epstein, Edwin M. 1969. *The Corporation in American Politics*. Prentice Hall.
- Fforde, Adam. 2010. "Rethinking the Political Economy of Conservative Transition: The Case of Vietnam." *Journal of Communist Studies and Transition Politics* 26(1)
- Fforde, Adam, and Stefan de Vylder. 1996. *From Plan to Market : The Economic Transition in Vietnam*. Boulder, CO.: Westview Press.
- Gainsborough, Martin. 2013. *Vietnam : Rethinking the State* London, England: Zed Books.
- Gao, Yongqiang. 2006. "Corporate Political Action in China and America: A Comparative Perspective." *Journal of Public Affairs* 6(2)
- _____. 2011. "Philanthropic Disaster Relief Giving as a

- Response to Institutional Pressure: Evidence from China.”
Journal of Business Research 64(12)
- Godfrey, Paul C., Craig B. Merrill, and Jared M. Hansen. 2009. “The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis.” *Strategic Management Journal* 30(4)
- Harms, Erik. 2012. “Neo-Geomancy and Real Estate Fever in Postreform Vietnam.” *Positions* 20(2)
- _____. 2016. *Luxury and Rubble: Civility and Dispossession in the New Saigon*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Holmes, Damian. 2012. “Thu Thiem Master Plan.” World Landscape Architecture. April 3. <https://worldlandscapearchitect.com/thu-thiem-master-plan-ho-chi-minh-city-vietnam-sasaki-associates/>.
- Holtbrügge, Dirk, Nicola Berg, and Jonas F. Puck. 2007. “To Bribe or to Convince? Political Stakeholders and Political Activities in German Multinational Corporations.” *International Business Review* 16(1)
- Jehan, Shahzadeh N., and Thanh Nga Luong. 2008. “Vietnam’s Real Estate Market: Can It Sail through the Capital Puzzle?” *Ritsumeikan Asia Pacific University*. https://secure.apu.ac.jp/rcaps/uploads/fckeditor/publications/journal/RJAPS_V29_Jehan_Luong.pdf.
- Jung, Sanghoon, and Jae Seung Lee. 2017. “Korean Developers in Vietnam: The Mechanism of Transnational Large-Scale

- Property Development and Its Planning.” *Sustainability* 9(5)
- Kamasak, Rifat, Simon R. James, and Meltem Yavuz. 2019. “The Interplay of Corporate Social Responsibility and Corporate Political Activity in Emerging Markets: The Role of Strategic Flexibility in Non market Strategies.” *Business Ethics* 28(3)
- Kerkvliet, Benedict J. Tria. 2014. “Protests over Land in Vietnam: Rightful Resistance and More.” *Journal of Vietnamese Studies* 9(3).
- Khanna, Tarun, and Krishna G. Palepu. 2010. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press.
- Kim, Annette Miae. 2004. “A Market without the ‘Right’property Rights.” *Economics of Transition* 12(2)
- _____. 2008. *Learning to Be Capitalists: Entrepreneurs in Vietnam’s Transition Economy*. Oxford University Press.
- Kim, Hyung Min. 2020. “International Real Estate Investment and Urban Development: An Analysis of Korean Activities in Hanoi, Vietnam.” *Land Use Policy* 94(May).
- Kobrin, Stephen J. 1979. “Political Risk: A Review and Reconsideration.” *Journal of International Business Studies* 10(1)
- _____. 1980. “Foreign Enterprise and Forced Divestment in LDCs.” *International Organization* 34(1)
- Kornai, J. 1992. *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Clarendon Press.
- Li, Julie Juan, Laura Poppo, and Kevin Zheng Zhou. 2008. “Do Managerial Ties in China Always Produce Value?”

- Competition, Uncertainty, and Domestic vs. Foreign Firms.” *Strategic Management Journal* 29(4)
- Malesky, Edmund J., Dimitar D. Gueorguiev, and Nathan M. Jensen. 2015. “Monopoly Money: Foreign Investment and Bribery in Vietnam, a Survey Experiment.” *American Journal of Political Science* 59(2)
- Markussen, Thomas, and Finn Tarp. 2014. “Political Connections and Land-Related Investment in Rural Vietnam.” *Journal of Development Economics* 110(September)
- Mellahi, Kamel, Jędrzej George Frynas, Pei Sun, and Donald Siegel. 2016. “A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration.” *Journal of Management* 42(1)
- Michel, Lukas. 2013. “Key Factors Influencing Decision-Making on Large-Scale Land Acquisitions in Cambodia.” Master Thesis, University of Berne. <https://dev.landmatrix.org/media/uploads/cdeunibechv1cdepdfmssc20thesis20lukas20michelpdf.pdf>.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Pincus, Jonathan. 2015. “Why Doesn’t Vietnam Grow Faster? State Fragmentation and the Limits of Vent for Surplus Growth.” *Journal of Southeast Asian Economies* 32(1)
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. 2011. “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth.” *Harvard Business Review*. January 1. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

- Puck, Jonas F., Helen Rogers, and Alex T. Mohr. 2013. "Flying under the Radar: Foreign Firm Visibility and the Efficacy of Political Strategies in Emerging Economies." *International Business Review* 22(6)
- Rajwani, Tazeeb, and Tahiru Azaaviele Liedong. 2015. "Political Activity and Firm Performance within Nonmarket Research: A Review and International Comparative Assessment." *Journal of World Business* 50(2)
- Robock, Stefan Hyman, Kenneth Simmonds, and Jack Zwick. 1989. *International Business and Multinational Enterprises*. Irwin Homewood.
- Rodgers, Peter, Peter Stokes, Shlomo Tarba, and Zaheer Khan. 2019. "The Role of Non-Market Strategies in Establishing Legitimacy: The Case of Service MNEs in Emerging Economies." *Management International Review* 59(4)
- Root, Franklin R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Siegel, Jordan. 2007. "Contingent Political Capital and International Alliances: Evidence from South Korea." *Administrative Science Quarterly* 52(4).
- Thanh, Nguyen Xuan. 2019. "The Evolution of Large Domestic Businesses and Oligarchs in Vietnam." unpublished paper. https://acde.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/events/attachments/2019-09/04_large_domestic_businesses_and_oligarchs_thanh_nguyen.pdf
- Thanh, Nguyen Xuan, and David Dapice. 2009. "Vietnam's Infrastructure Constraints." United Nations Development

- Programme. https://ash.harvard.edu/files/vietnams_infrastructure_constraints.pdf.
- Thu, Minh. 2019. "Lotte Shakes Hand with FLC to Accelerate Property Investments in Vietnam." *The Leader*. July 1. <https://e.theleader.vn/lotte-shakes-hand-with-flc-to-accelerate-property-investments-in-vietnam-1561710496998.htm>.
- Torre, José de la, and David H. Neckar. 1988. "Forecasting Political Risks for International Operations." *International Journal of Forecasting* 4(2)
- Tsang, Eric W. K. 1998. "Can Guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?" *Academy of Management Perspectives* 12(2)
- Tsebelis, George. 2002. *Veto Players: How Political Institutions Work*. Princeton University Press.
- Vernon, R. 1971. "Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises." *The International Executive* 13(4)
- Vogel, David J. 1996. "The Study of Business and Politics." *California Management Review* 38(3)
- Vu, Tuong. 2014. "Persistence Amid Decay: The Communist Party of Vietnam at 83." In *Politics in Contemporary Vietnam: Party, State, and Authority Relations*, Jonathan D. London(ed.). Palgrave Macmillan UK.
- Wright, Mike, Igor Filatotchev, Robert E. Hoskisson, and Mike W. Peng. 2005. "Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom." *The Journal of Management Studies* 42(1)
- Yang, Xiaohua, and Cheryl Rivers. 2009. "Antecedents of CSR

- Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective.” *Journal of Business Ethics* 86(Mar)
- Zhao, Meng. 2012. “CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia.” *Journal of Business Ethics* 111(4)

베트남어 문헌

- Anh, Thiện. 2016. “Khu đô Thị Mới Thủ Thiêm, TP.HCM: Thành Phố ‘hụt Hơi’, đại Gia Giành đất Vàng Quá Dễ! [호치민시 투티엠신도시: 재정 압박에 직면한 시 당국, 금싸라기 땅을 쉽게 차지한 투자자들].” *Báo Lao Động [노동자]*. August 29.
- Ân, Ngọc. 2015. “Không Dễ ‘đổi đất Lấy Hạ Tầng’ [쉽지 않은 기반 시설 대토보상 체계].” *Tuổi Trẻ Online [청춘 온라인]*. April 13.
- Ân, Ngọc, Thu Dung, and Chế Thân. 2016. “Thông Xe đường Tân Sơn Nhất - Bình Lợi - Vành đai Ngoài [편선녓-빈러이 외곽 순환도로 개통].” *Tuổi Trẻ Online [청춘 온라인]*. August 30.
- Ân, Ngọc, and Quốc Thanh. 2009. “Dự án đường Tân Sơn Nhất - Bình Lợi - Vành đai Ngoài: Điều chỉnh để Giảm Giải Tỏa [구획정리소요 감축을 위해 편선녓-빈러이 외곽순환도로 노선을 조정].” *Tuổi Trẻ Online [청춘 온라인]*. August 12.
- Ashui. 2015. “Thủ Thiêm: Nửa Thế Kỷ Long đong Quy Hoạch [투티엠: 반 세기에 걸친 계획].” *Ashui*. May 28.
- BBC. 2018. “Công Bó ‘Nhiều Sai Phạm’ Trong Quy Hoạch KĐT Thủ Thiêm [투티엠신도시 계획의 많은 실수들이 공표].” *BBC Tiếng Viet [BBC 베트남판]*. September 8.

- Chính, Gia. 2018. “‘Làng’ Thủ Thiêm Giữa Lòng Hà Nội [하노이 중심부의 투티엠 마을].” *VNExpress*. September 5.
- Đặng, N. 2017. “Tập đoàn Lotte Ký Hợp đồng Thực Hiện Dự án Eco Smart City [롯데그룹, 에코스마트시티 이행계약 체결].” *Tạp Chí Điện Tử CafeLand [전자잡지 카페랜드]*. July 27.
- Đông, Sỹ. 2020. “TP.HCM đã Thu Hồi Hơn 1.800 Tỉ đồng Của Công Ty Đại Quang Minh [호치민시, 다이광민에서 1조8천억동 이상을 회수할 예정].” *Báo Thanh Niên [청년지]*. May 8.
- Giang, Đỗ Trà. 2020. “Sòng phẳng chuyển tiếp dự án BT [BT프로젝트의 이행 계획].” *Báo Sài Gòn Đầu Tư Tài Chính [사이공해방 금융투자신문]*. July 28.
- Giang, Ninh. 2020. “Cổ đông ít Biết Của Quốc Lộc Phát [꾸옥록팻의 숨겨진 주주].” *Tạp Chí điện Tử VietTimes [전자잡지 비엠타임즈]*. February 27.
- Hà, D. N. 2020. “TP.HCM Công Bố Xử Lý Trách Nhiệm 66 Cá Nhân vi Phạm Dự án Khu đô Thị Mới Thủ Thiêm [호치민시, 투티엠신도시 프로젝트 관련 법규 위반자 66명 처분].” *Tuổi Trẻ Online [청춘 온라인]*. July 8.
- Hà, Thi. 2016. “Những Dự án Tháp Cao Tầng Tỷ đô ở Thủ Thiêm [투티엠에 복수의 10억 달러 고층 타워 프로젝트 계획].” *VNExpress*. January 6.
- Hiện, Phan Anh Thực. 2018. “Cuộc Trao đổi Giữa Phóng Viên và ông Nguyễn Hồng Điệp về Thủ Thiêm [투티엠에 대한 기자와 응웬홍디엵 중앙 소청위원회 위원장의 대담].” *Báo Người Lao Động [노동자신문]*. June 8.
- Hương, Mai. 2020. “TP.HCM Kết Thúc Hợp đồng Trước Thời Hạn

- 6 Lô đất ở Thủ Thiêm [호치민시, 투티엠 6개 부지 계약을 미리 종료].” *Tuổi Trẻ Online* [청춘 온라인]. July 23.
- Linh, Cát. 2018. “Thủ Thiêm, vì Sao Thành ‘củi’ Sau 20 Năm? [투티엠이 20년 만에 여론의 불쏘시개가 된 이유는?].” *Đài Á Châu Tự Do* [라디오자유아시아(RFA)]. May 10.
- Linh, Kiều. 2018. “Thủ Tướng: Phải Nhìn Thẳng Sự Thật Dự án Khu đô Thị Mới Thủ Thiêm [총리: 투티엠신도시 프로젝트의 진실을 보아야 한다].” *VnEconomy*. May 15.
- Loan, Đoàn. 2017. “Nhiều Trạm Thu Phí BOT Bị Người Dân Phản đối [많은 BOT 요금소가 인민들의 반대에 직면].” *VNExpress*. April 28.
- Minh, Nguyễn. 2019. “Ai đứng Sau Khu Phúc Hợp Sóng Việt - Dự án Dính Sai Phạm ở Thủ Thiêm? [송비엣 복합단지 배후에는 누가? 투티엠 계획의 오점?].” *Tạp Chí điện Tử VnEconomy* [온라인잡지 VnEconomy]. July 3.
- Minh, Phúc. 2018. “Phía Sau Sự Xa Hoa Của Các đại Dự án Tỷ USD ở Thủ Thiêm [투티엠 지역의 10억 달러 대규모 프로젝트 저편에는].” *Báo Điện Tử Đài Tiếng Nói Việt Nam* [베트남의 소리 온라인신문]. May 6.
- Ngọc, Sơn. 2021. “Bước Ngoặt Mới Với Dự án Tỷ USD Thủ Thiêm Eco Smart City Của Lotte [새로운 전환점을 맞이한 롯데의 10억 달러 규모 에코스마트시티 프로젝트].” *Báo Đầu Tư Online* [투자지 온라인]. February 6.
- Nguyễn, Bình. 2016. “Dự án 4 Tỷ USD ở Thủ Thiêm Có Nguy Cơ Bị Bác [투티엠의 40억 달러 규모 투자가 거부될 가능성 높아].” *Báo Người Lao Động* [노동자신문]. August 3.
- Nguyễn, Bình, and Quang Hiếu. 2018. “Chủ Tịch Đại Quang Minh

Nói Gì về đường 1.000 Tỷ đồng/km ở Thủ Thiêm? [다이깡민 이사회 의장과의 대담: 투티엠의 ‘Km당 1조동’ 도로에 관하여.] *Zing Online News*. May 10.

Nguyễn, Hữu. 2018a. “Bản đồ Quy Hoạch Thủ Thiêm 1/5.000 được Hình Thành Thế Nào [투티엠 계획의 1:5,000 지도는 어떻게 만들어졌나?].” *VNExpress*. May 5.

_____. 2018b. “Quy Hoạch Khu đô Thị Thủ Thiêm Bị TP HCM Làm Biến Dạng Thế Nào [호치민시가 투티엠신도시 계획을 어떻게 왜곡하였는가?].” *VNExpress*. July 9.

_____. 2019. “Thủ Thiêm và 3 Lần Quy Hoạch Dạng Dờ [투티엠과 3차례의 미완성 계획].” *VNExpress*. October 2.

Nhóm PVMN. 2020. “TP.HCM: Nhà đầu Tư Bất an vì Bất động Sản ở Thủ Thiêm Còn ‘Vướng’ Pháp Lý [호치민시: 투티엠 부동산 시장은 여전히 법적으로 불명확, 투자자들 안전하지 않아].” *Báo Điện Tử Công Luận [전자신문 공론지]*. August 12.

Nhu, Ngọc. 2020. “Bài Học Trong Công Tác Phòng, Chống Tham Nhũng Tài Sản Công [공공 재산 관리에 있어 반부패사업의 교훈].” *Báo Công an Nhân Dân điện Tử [공안부 온라인신문 인민공안지]*. April 13.

Phuong, H. A. 2019. “Vì Sao Thủ Thiêm Eco Smart City Chậm Tiến độ? [투티엠 에코스마트시티가 지체된 이유는?].” *Báo Sài Gòn Đầu Tư Tài Chính [사이공제무투자지]*. April 22.

Quy, Kim. 2019. “Sai Phạm Chưa Xử Lý, Khiếu Nại Của Công Dân Chưa được Giải Quyết [처리되지 않은 위반사항, 해결되지 않은 인민의 불만].” *Báo điện Tử Thanh Tra [전자신문 조사지]*. July 12.

- Son, Trung. 2019. “TP HCM Sẽ Bồi Thường Cho Người Thủ Thiêm Theo Giá đất Hiện Tại [호치민시, 현재 지가에 따라 투티엠 구 거주민에게 보상할 것].” *VNExpress*. August 14.
- Thăng, Giảng. 2012. “Cần Hiểu đúng Kết Luận Của Thanh Tra Chính Phủ về Giải Quyết KN Của 49 Hộ Dân [49가구 문제 해결에 관한 정부조사 결론을 제대로 이해할 필요].” *Báo điện Tử Thanh Tra [전자신문 조사지]*. May 3.
- Thanh tra chính phủ. 2018. “Thông Báo Kết Quả Kiểm Tra Một Số Nội Dung Chủ Yếu Liên Quan đến Việc Khiếu Nại Của Công Dân về Khu đô Thị Mới Thủ Thiêm, Thành Phố Hồ Chí Minh [호치민시 투티엠신도시에 대한 시민 불만 관련 주요 내용과 일부 감찰 결과 통보].” *Thanh Tra Chính Phủ [정부감찰원]*. September 7.
- _____. 2019. “Thông Báo Kết Luận Thanh Tra về Công Tác Quản Lý Nhà Nước và Thực Hiện Pháp Luật Trong Quy Hoạch, Quản Lý Xây Dựng, đất đai Tại Khu đô Thị Mới Thủ Thiêm, Thành Phố Hồ Chí Minh [호치민시 투티엠신도시 개발 계획 건설, 토지 관리에 있어 관리 및 법 집행에 관한 감찰 결과 통보].” *Thanh Tra Chính Phủ [정부감찰원]*. June 22.
- Thủy, Thu. 2019. “Cận Cảnh Nhà Thờ Thủ Thiêm Tồn Tại Gần Hai Thế Kỷ [거의 2세기 동안 존재했던 투티엠 교회 둘러보기].” *Báo Thanh Niên [청년지]*. August 4.
- Tình, Trần Xuân. 2013. “Bồi Thường Hơn 16.750 Tỷ đồng Tại Khu đô Thị Thủ Thiêm [투티엠신도시에서 1조 6,750억동 이상의 보상금 지급].” *Vietnam Plus*. December 13.
- Trang, Quỳnh. 2021. “Lãnh đạo CII Muốn Bán Cổ Phiếu để Mua

- Nhà [CII 경영진, 아파트 구입을 위해 보유 지분 매각].” *VNExpress*. April 4.
- Trần, Yên, Đức Trung, and L. Ý. Đình. 2021. “Gỡ Vương Các Dự án BT: Lỡ Hẹn, đội Vốn [BT계획 난맥상 풀어내기: 지켜지지 않는 약속, 자본 조달].” *Báo Sài Gòn Đầu Tư Tài Chính* [사이공해방 금융투자신문]. May 28.
- Tùng, Thượng, and Trung Dũng. 2018. “Quy Hoạch Thủ Thiêm: Từ Bảo Tồn đến Xóa Bỏ Dòng Mén Thánh Giá, Nhà Thờ Thủ Thiêm [투티엠 계획: 보존에서 십자가 수녀회까지 투티엠 성당의 기록].” *Tạp Chí Người Đô Thị* [잡지 도시인]. May 8.
- VietnamNet. 2018. “Sai Phạm ở Thủ Thiêm: Từ Bản đồ Thất Lạc Tới ứ 16 Năm Của Người Dân [투티엠에서의 과오: 잃어버린 지도에서 인민들의 잃어버린 16년 세월까지].” *VietnamNet*. December 19.

베트남 각급 법률 문서

- 02/2006/NĐ-CP: Về Việc Ban Hành Quy Chế Khu đô Thị Mới [신도시 규정 공포에 관한 정부 의정]. 2006.
- 10/2018/QĐ-BQL: Về Việc Phê Duyệt đồ án Quy Hoạch Chi Tiết Tỷ Lệ 1/500 Khu Nhà ở Phúc Hợp Tại Các Lô 3-3, 3-7, 3-11 Thuộc Khu Chức Năng Số 3 Trong Khu đô Thị Mới Thủ Thiêm, Quận 2 [2군 투티엠신도시 기능구역 3번에 속하는 주거복합단지 3-3, 3-7, 3-11 번 부지의 1:500 축적 상세계획 도안 승인에 관한 투티엠신도시건설관리위원회 결정]. 2018.
- 13/2003/QH11: Luật Đất đai [토지법]. 2003. Quốc Hội [베트남국

회].

26-NQ/TW: *Tiếp Tục Đổi Mới Chính Sách, Pháp Luật Về Đất Đai Trong Thời Kỳ Đẩy Mạnh Công Nghiệp Hóa, Hiện Đại Hóa Đất Nước* [국가 공업화, 현대화를 강력히 추진하는 시기에 토지 관련 법률과 정책의 지속 개선에 관한 당중앙집행위원회 의결]. 2003.

78/2007/NĐ-CP: *VỀ ĐẦU TƯ Theo Hình Thức Hợp Đồng Xây Dựng - Kinh Doanh - Chuyển Giao, Hợp Đồng Xây Dựng - Chuyển Giao - Kinh Doanh, Hợp Đồng Xây Dựng - Chuyển Giao* [건설 운영 양도 계약, 건설 양도 운영 계약, 건설 양도 계약 형태의 투자에 관한 정부 의장]. 2007.

103/2001/QĐ-UB: *Về Thành Lập Ban Quản Lý Đầu Tư, Xây Dựng Khu Đô Thị Mới Thủ Thiêm* [투티엠신도시 건설개발관리위원회 설치에 관한 호치민시 인민위원회 의장]. 2001.

134/2011/TB-VPCP *Thông Báo Kết Luận Của Thủ Tướng Chính Phủ Nguyễn Tấn Dũng Tại Buổi Làm Việc Với Lãnh Đạo Của Thành Phố Hồ Chí Minh* [응웬뎐중 총리와 호치민시 지도자 동지들의 회동 결론 통보]. 2011.

135/2002/QĐ-UB: *Về Đền Bù, Hỗ Trợ Thiệt Hại Và Tái Định Cư Trong Khu Quy Hoạch Xây Dựng Khu Đô Thị Mới Thủ Thiêm Và Các Khu Phục Vụ Tái Định Cư Tại Quận 2, Thành Phố Hồ Chí Minh* [호치민시 2군 투티엠신도시 건설계획구역과 재정착구역 내 손해보상과 재정착 지원에 관한 호치민시 인민위원회의 의정]. 2002.

158/2011/KL-TTCP. 2011.

195/2020/NQ-CP: *Về Hội Nghị Chính Phủ Với Địa Phương Và Phiên Họp Chính Phủ Thường Kỳ Tháng 12 Năm 2020* [2020년

12월 정부정례각의와 정부지방 간 회의에 관한 의결].
2020.

367/1996/QĐ-TTg: Phê Duyệt Quy Hoạch Xây Dựng Khu Đô Thị Mới Thủ Thiêm, Huyện Thủ Đức, Thành Phố Hồ Chí Minh [호치민시 투득현 투티엠신도시 건설계획에 관한 총리실 승인].
1996.

1414/2017/VPCP-CN: VỀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CẦU THỦ THIÊM THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH [투티엠 교량 건설투자에 관한 공식서한].
2017.

1489/2011/QĐ-UBND: Về Quy Chế Quản Lý Kinh Doanh Dự Án Kinh Doanh Bất Động Sản Thuộc Dự Án Khác Kèm Theo Dự Án BT Xây Dựng Tuyến Đường Tân Sơn Nhất - Bình Lợi - Vành Đai Ngoài Của Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Một Thành Viên Phát Triển GS Sài Gòn[GS사이공발전단독 투자유한책임회사의 편선넛 빈리이 외곽순환교통로 건설투자 프로젝트와 병행하는 다른 계획에 속하는 부동산 운영 계획들의 관리경영에 관한 규제에 관한 호치민시 인민위원회 의결]. 2011.

1997/2002/QĐ-UB: Về Thu Hồi Và Giao Đất Xây Dựng Khu Đô Thị Mới Thủ Thiêm [투티엠신도시 건설토지 회수 및 할당에 관한 호치민시 인민위원회의 의결]. 2002.

3652/2016/QĐ-UBND. 2016.

5810/2016/QĐ-UBND. 2016.

6566/2005/QĐ-UBND: Duyệt Quy Hoạch Chi Tiết Khu Trung Tâm Đô Thị Mới Thủ Thiêm Tỷ Lệ 1/2000 [1:2000 축적의 투티엠 도시중심지 세부계획 승인]. 2005.

13585/1998/KTST-QH. 1998.

인터뷰

- A. 2021. 개인 인터뷰. 김용균. 명재석.
- B. 2019. 개인 인터뷰. 김용균. 명재석.
- _. 2021. 개인 인터뷰. 김용균. 명재석.
- C. 2021. 개인 인터뷰. 김용균. 명재석.
- D. 2019. 개인 인터뷰. 김용균. 명재석.

(2021.10.08. 투고, 2021.10.22. 심사, 2021.11.06. 게재확정)

<Abstract>

The Effects of Local CSR as a Political Risk
Management Strategy of Foreign Companies:
Comparison of Non-Market Strategies of Two Korean
Companies Invested in an Urban Development Project in
Vietnam

Jaeseok Myung, Yong Kyun Kim
(Seoul National University)

This study explains the success and failure of political risk management of two Korean companies that have invested in the development project of the Susum district (pseudonym) in Ho Chi Minh City, Vietnam with different non-market strategies. The Susum development project with its rosy prospects attracted a large number of domestic and foreign investments, but suffered from unexpected difficulties as it became the target of anti-corruption campaign in 2018 by the 12th Communist Party leadership. However, the difficulties faced by the two Korean companies were different. Company A failed to formulate a non-market strategy that would help hedging the institutional weaknesses of Vietnam, and as a result, suffered a substantial loss due to the project's disruptions by the anti-corruption campaign. By contrast, company B was able to overcome the political risks thanks to its well-crafted political-corporate social responsibility (political CSR)

strategy in which it supplied local public goods with its own capital, thereby successfully securing leverage to the authorities. This study suggests that in emerging and transition countries such as Vietnam, political CSR, which aims to build legitimacy in the eyes of key local stakeholders—local authorities and the public in particular—can be a highly effective strategy in dealing with political risks.

Key Words: corporate non-market strategy, corporate social responsibility, Vietnam, real estate development, anti-corruption campaign

