

'잠재성장률 2%p 제고'를 위한

# 경제주평

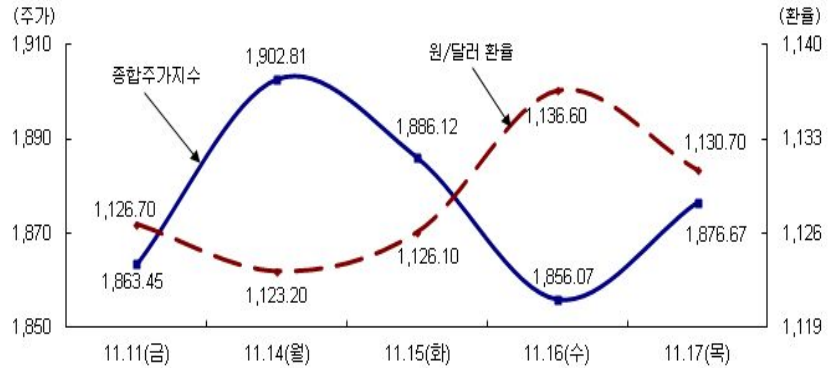
HRI Weekly Economic Review



[ 사회적 기업도 기업이다  
- 성공·실패 사례와 핵심 성공요인(CSF) ]

Better than  
the Best!

週間 主要 經濟 指標 (11.11~11.17)



차 례

주요 경제 현안	1
□ 사회적 기업도 기업이다 - 성공·실패 사례와 핵심 성공요인(CSF)	1
주요 국내외 경제지표	15

□ 본 자료는 CEO들을 위해 작성한 주간별 경제 경영 주요 현안에 대한 설명 자료입니다.  
□ 본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 아래와 같이 하여 주시기 바랍니다.

□ 총괄 : 유 병 규 경제연구본부장 (2072-6210, bkyoo@hri.co.kr)  
□ 작성 : 김 동 열 수석연구위원 (2072-6213, dykim@hri.co.kr)

## Executive Summary

### □ 사회적 기업도 기업이다 - 성공·실패 사례와 핵심 성공요인(CSF)

#### ■ 사회적 기업 현황

사회적 기업이란 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 사회적 목적을 추구하면서 동시에 영업활동을 수행하는 기업”으로서, 2011년 11월 현재 565개 기업이 활동 중이다. 지금까지 인증을 획득했던 586개 사회적 기업 중 21개의 인증이 취소되었다. 사회적 기업의 성공·실패 사례를 분석하고 핵심 성공요인을 도출함으로써, 초기의 시행착오를 최소화할 수 있는 방안을 모색해 보았다. 자영업 풀림현상이 심한 베이비붐세대 은퇴자들에게 새로운 대안이 될 수 있으며, 미국의 사회적 기업은 약17.5만개나 되기 때문이다.

#### ■ 사회적 기업의 성공 및 실패 사례

포터의 ‘다이아몬드’ 모델에 ‘사회적 가치’를 추가한 모델을 활용하여 성공사례(스쿠쿰, TFA, 킴원)와 실패사례(유스인더스트리, 에스파이어, 국내A사, 국내B사)를 분석해 보았다.

①성공 사례: ‘스쿠쿰’은 창업자가 작업치료 담당 교사 출신으로 장애인에 대한 높은 이해도, 체계적 조직관리, 국립중증장애인사업단 (NISH)의 지원 등이 맞물려 사업을 성공적으로 운영하고 있다. ‘TFA’(Teach For America)는 저소득층 지역 공립학교에 교사를 파견하여 교육격차 해소에 기여하고, 우수한 졸업생 선발, 有給, 철저한 교사훈련 등으로 좋은 평가를 받고 있다. ‘킴원’은 PC, TV 등 중고 전자제품을 재활용하여 개발도상국에 판매하는 사업으로서 대기업과 생산자책임재활용(EPR)에 관한 제휴를 맺었고, 해외의 니치마켓을 발굴하였다.

②실패 사례: ‘유스인더스트리’는 노숙 청소년들을 훈련시켜 중고품(자전거, 옷, 가전제품) 수선과 재판매에 성공했으나, 수익성 없는 식당업을 고집하여 적자를 키웠고 임직원과의 마찰을 극복하지 못했다. ‘에스파이어’는 노숙자의 직업훈련과 일자리 제공이라는 사회적 가치에 소홀했고, 프랜차이즈에 대한 노하우 없이 무리한 확장 과정에서 실패했다. ‘국내A사’는 사회적 가치에 소홀한 채 무리하게 사업을 확장하는 과정에서 실패했으며, ‘국내B사’는 사업경험이 부족하고, 외부의 경영컨설팅 및 자금지원을 받지 못하면서 인증을 자진 반납했다.

#### ■ 사회적 기업의 핵심 성공요인(CSF)

사회적 기업도 기업이므로 첫 번째 핵심성공요인은 경험과 노하우, 그리고 리더십을 갖춘 사회적 기업가의 존재 여부다. 그리고 임직원이 혼연일체가 되어 좋은 품질과 서비스를 유지해야 한다. 두 번째는 사회적 기업의 생태계 조성이다. 사회적 기업을 지원하는 경영컨설팅, 자금지원 시스템, 공공구매제도, 민간기업과의 네트워킹 등 생태계가 잘 갖춰져 있어야 한다. 세 번째는 중고품과 폐자원의 재활용, 실내방역서비스 등과 같이 사회적 기업에게 유리한 니치마켓의 발굴이다. 네 번째는 사회적 가치에 충실해야 한다. 취약계층을 위한 일자리 창출과 사회적 서비스의 제공 등 사회적 가치의 실현에 충실할 때 민간기업과 공동체, 그리고 정부·공공기관의 지원을 얻어낼 수 있으며, 사회적 기업으로서 지속가능해진다.

#### ■ 시사점 및 대응 과제

사회적 기업이 지속가능하려면 가장 먼저 사회적 기업가 양성 프로그램이 활성화되어야 한다. 자영업 풀림현상이 심각한 베이비붐 세대 은퇴자를 사회적 기업가로 재탄생시킬 수 있다면, OECD의 평균고용비중 44%를 감안할 때 장기적으로 100만개 이상 일자리 창출이 가능하다. 둘째는 국가계약법에 사회적 기업 우선구매 조항을 추가하는 등 제도적 개선이 필요하다. 일부 지자체에서 조례를 통해 사회적 기업 우선 구매를 장려하고 있음을 참고할 필요가 있다. 셋째는 경영컨설팅의 활성화다. 좋은 취지의 사회적 기업에게 부족한 경영노하우를 보완해줄 경영컨설팅이 활성화되어야 한다. 넷째, 사회적 기업과 일반기업이 서로 연계하여 공생발전을 꾀하는 것도 사업 초기의 실패 위험을 줄이는 데 기여할 것이다.

## < 사회적 기업도 '기업'이다 - 성공·실패 사례와 핵심 성공요인(CSF) >

사회적 기업 현황	
사회적 기업 인증 및 취소 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011년11월 현재 565개 사회적 기업이 정부 인증을 얻어 활동 중</li> <li>· 서울, 인천, 경기 등 수도권에 264개(46.7%)가 몰려 있음</li> <li>· 일자리제공형 56.9%, 사회서비스제공형 8.8%, 혼합형 18.6%</li> <li>- 인증이 취소된 기업이 21개 (총 인증기업 586개의 3.6%)</li> </ul>

성공 및 실패 사례	
분석 모형	◇ '다이아몬드 플러스' : 마이클포터의 '다이아몬드' + 알파 (가치와 지원)
성공 및 실패 사례	<b>성공 사례</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 스쿠쿰: 장애인 직업훈련과 일자리, 줄넘기 제조, 방역 사업</li> <li>· TFA: 저소득층 지역 공립학교에 교사 파견 사업</li> <li>· 컴윈: 저소득 빈곤층에게 일자리 제공, 컴퓨터 재활용사업</li> </ul>
	<b>실패 사례</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 유스 인더스트리: 노숙 청소년 훈련, 재활용품 수거·판매</li> <li>· 어스파이어: 노숙자 훈련, 카탈로그 방문판매 프랜차이징</li> <li>· 국내A,B사: 車 광택 및 내부소독 / 취약계층 위한 국수가게</li> </ul>

사회적 기업의 핵심 성공요인(CSF)	
핵심 성공 요인	<b>요소조건</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 능력과 경험, 민주적 리더십을 겸비한 경영전문가</li> <li>- 직원들의 역량 향상, 사회적 벤처캐피탈(인내자본)</li> </ul>
	<b>수요조건</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 기업의 제품·서비스를 위한 시장 형성</li> <li>· 사회적 기업의 제품·서비스에 대한 정부의 우선구매제도 등</li> </ul>
	<b>연관산업</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시너지효과를 거둘 수 있는 상호 보완 산업, 동반자의 존재</li> <li>· 한국의 풍부한 중고 전자제품 + 중고품 선호하는 개발도상국 시장</li> </ul>
	<b>경영여건</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 기업에게 유리한 니치마켓의 창출 (몽테일 비즈니스)</li> <li>· 취약계층을 위한 직업훈련과 일자리 제공, 중고제품 재활용 등</li> </ul>
	<b>+ 알파 (사회적가치)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 창업 초기에 사회적 가치에 충실해야 지원을 이끌어낼 수 있음</li> <li>· 고유의 사회적 가치가 있어야</li> </ul>

시사점 및 대응 과제	
시사점 및 대응과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 역량 있는 사회적 기업가의 양성, 전문가의 활용</li> <li>- 공공기관 및 지역공동체의 '사회적 구매' 활성화</li> <li>- 사회적 기업의 위한 경영컨설팅과 네트워킹 활성화</li> <li>- 사회적 기업과 일반기업의 연계를 통한 공생발전</li> <li>- 사회적 기업 고유의 니치마켓 발굴과 사회 서비스 활성화</li> </ul>

## 1. 사회적 기업 현황

○ (정의) 사회적 기업은 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업”<sup>1)</sup>

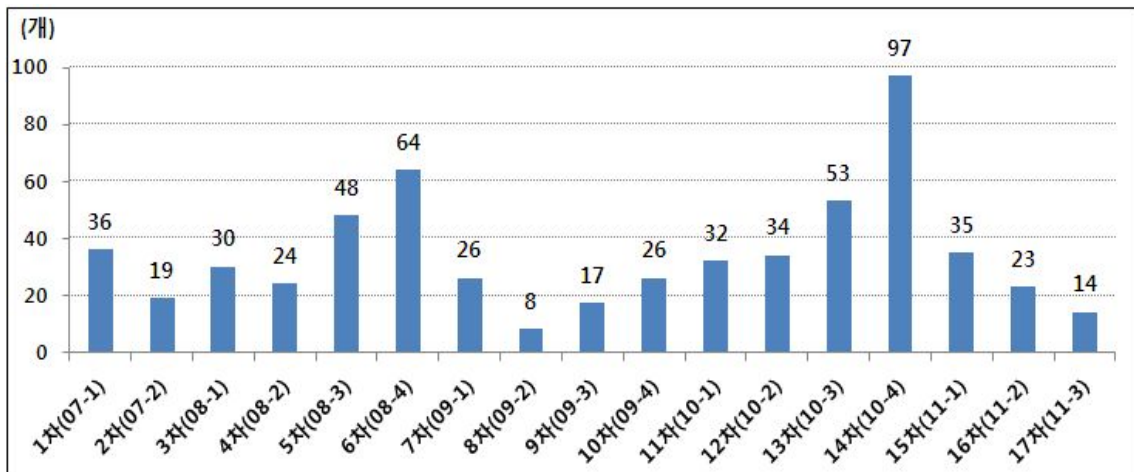
- 취약계층에게 일자리 및 사회적 서비스를 제공한다는 ‘사회적 가치’와 함께 비즈니스 기법과 경영 노하우를 최대한 활용하여 이윤을 창출한다는 ‘경제적 가치’를 동시에 추구함

· “우리는 빵을 팔기 위해 고용하는 것이 아니라, 고용하기 위해 빵을 판다”<sup>2)</sup>

· ‘사회적기업육성법’ 제8조와 시행령에 규정된 사회적 기업의 7가지 요건<sup>3)</sup>을 충족하여 인증을 얻어야, 사회적 기업이라는 호칭을 사용할 수 있으며, 인건비 보조와 稅制 혜택, 경영자금 대출 등 정부의 지원을 받을 수 있음

○ (현황) 2011년 11월 현재 565개의 사회적 기업이 활동 중이며, 2008년 말과 2010년 말 두 번의 피크를 기록한 후 2011년 들어 감소 추세에 있음

< 사회적 기업의 차수별 인증 추이 >



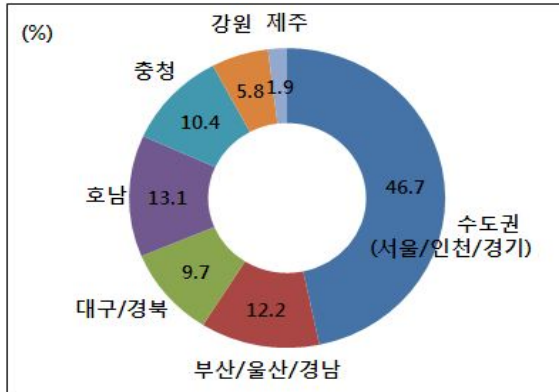
자료: 노동부 자료를 기초로 재작성.

주: 차수별 인증 합계 586개, 현재 활동 기업 565개, 그 차이 21개는 인증 후 취소 기업

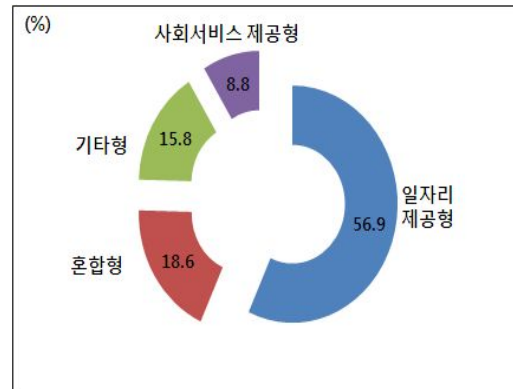
- 1) ‘사회적 기업 육성법’ 제2조의 정의, 우리나라 사회적 기업의 인증 현황과 유형, 문제점 등에 대한 자세한 자료는 현대경제연구원(‘사회적 기업 활성화를 위한 5대 과제’, 경제주평 10-16, 2010.4.23)을 참고
- 2) 1976년 설립된 미국의 사회적 기업 ‘루비콘 베이커리’의 사업 모토 중 하나
- 3) 법 제8조에 따르면, 다음 7가지 요건을 충족해야 ‘사회적 기업’이라는 인증을 받을 수 있고, 이름을 쓸 수 있음 ①상법상 회사, 민법상 법인, 비영리단체 등 법에서 정한 공식적 조직, ②유급근로자의 고용, ③사회적 목적의 실현(시행령 제9조에 의한 ‘사회적 목적’의 충족은 전체 근로자 중 취약계층의 고용비율이 100분의 50이상, 전체 서비스 수혜자 중 취약계층의 비율이 100분의 50이상, 취약계층의 고용비율 100분의 30이상인면서 동시에 취약계층의 서비스 수혜비율이 100분의 30이상), ④이해관계자가 참여하는 의사결정구조, ⑤영업활동을 통한 수입이 노무비의 30% 이상, ⑥정관이나 규약의 정비, ⑦이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적에 사용

- 지역별 분포를 보면 서울(129개)과 경기도(100개) 등 수도권에 264개(46.7%)가 몰려 있으며, 사회적 목적별로 보면 일자리제공형이 56.9%로 가장 많음

< 권역별 분포 >



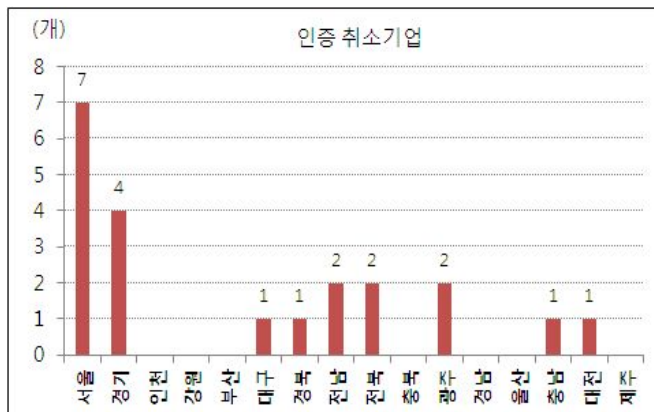
< 사회적 목적별 분포 >



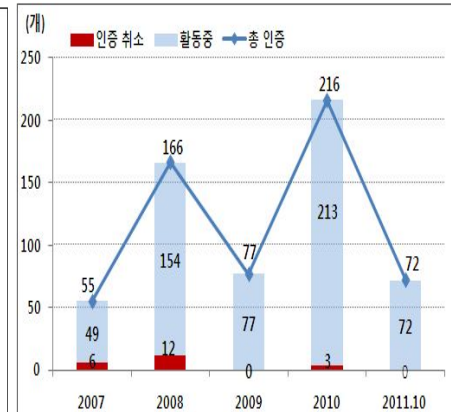
자료: 노동부 자료를 기초로 재작성  
주: 2011년 10월, 565개 기준

- **인증취소 현황:** 2011년 11월 현재 21개의 사회적 기업이 인증 취소되었으며 총 인증기업 586개의 3.6%에 해당함. 인증취소 기업을 인증획득 시기별로 나눠보면 2007년 6개, 2008년 12개, 2010년 3개

< 인증취소 현황 (지역별) >



< 인증취소 현황 (인증연도별) >



자료: 노동부 자료를 기초로 재작성  
주: 2011년 10월 현재

- 사회적 기업의 '성공 및 실패 사례' 분석과 핵심 성공요인(CSF) 도출을 통해 사업 초기의 시행착오를 줄이고 성공가능성을 높이는 방안을 모색함
- 자영업 쏠림 현상이 심한 베이비붐세대 은퇴자들에게 새로운 대안을 제시

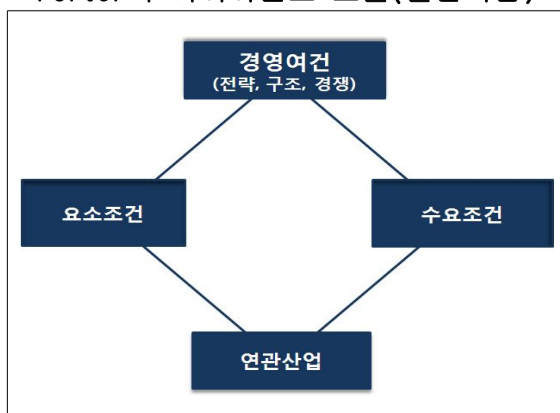
## 2. 사회적 기업의 성공 및 실패 사례

### 2-1. 분석 모형 : '다이아몬드 플러스' 모형

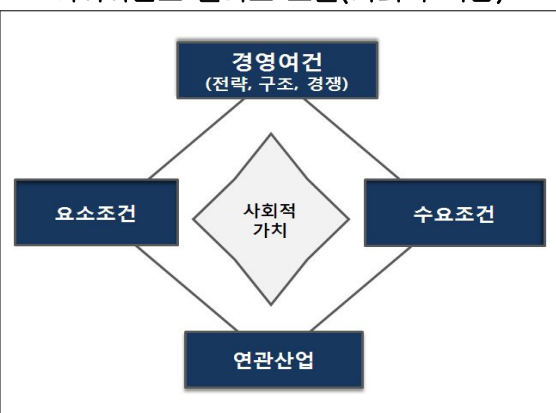
○ 마이클 포터<sup>4)</sup>의 다이아몬드 모형을 응용한 '다이아몬드 플러스' 모형을 바탕으로 사회적 기업의 핵심성공요인(CSF)을 도출

- 일반기업의 경쟁력을 분석하는 다이아몬드 모형에 사회적 기업의 특수성을 반영한 '플러스 알파'(사회적 가치)를 추가하여 분석의 설명력을 제고함
  - **사회적 가치**: 취약계층에게 일자리와 사회서비스를 제공하는 등 새로운 가치. 이러한 사회적 가치가 있어야 정부, 기업, 공동체 등의 지원할 수 있음
- 사회적 기업의 경쟁력은 요소조건, 수요조건, 연관산업 및 경영여건이 통합적으로 다이아몬드 체계 안에서 조화를 이룰 때 극대화됨
  - **수요조건**: 사회적 기업의 제품과 서비스가 잘 판매될 수 있는 여건 형성 (예: 공공기관의 우선구매제도, 일반 고객들의 오픈마인드 등)
  - **요소조건**: 사회적 기업의 내부 역량이 일반기업에 크게 뒤지지 않아야 함 (예: 경험과 노하우를 갖춘 CEO, 조직관리, 민주적 의사결정 구조 등)
  - **연관산업**: 사회적 기업과 대기업의 보완관계, 시너지효과 창출 등이 중요 (예: 대기업의 소모성 자재 납품, 생산자책임재활용(EPR) 협력 등)
  - **경영여건**: 사회적 기업을 위한 경영권설립 활성화, 사회적 기업에 유리한 니치마켓의 발굴, 차별화 전략 등이 중요 (예: 유기농식품 활용 차별화 등)

<Porter의 다이아몬드 모형(일반기업)>



<다이아몬드 플러스 모형(사회적 기업)>



4) 미국 하버드 대학교의 마이클 포터 교수는 1990년 <국가의 경쟁우위>에서 다이아몬드 모형을 처음 소개하여 단순한 '부(Wealth)'가 아니라 '경쟁우위(competitive advantage)'를 통해 경쟁력을 분석하였음. 다이아몬드 모형은 국가의 경쟁우위 뿐만 아니라, 기업, 개인 등에 이르는 다양한 분석에 적용되고 있음

2-2. 성공<sup>5)</sup> 사례<sup>6)</sup> : 스쿠쿰(美), TFA(美), 김원(韓)

(1) Scookum : 장애인 직업훈련 및 일자리 제공 (실내방역, 빌딩청소 등)

- ‘스쿠쿰(Scookum)’은 직원의 75%가 장애인이며 줄넘기 제조, 인력 파견, 실내 유해물질 제거 서비스 등을 성공적으로 수행함으로써 장애인에게 고소득 일자리를 제공하고 있음
  - 설립시기: 1988년 (미국 위싱턴주)
  - 설립자: 짐 웨스틀 (장애인에 대한 작업치료에 종사하던 특수교육 교사)
  - 설립목적: 장애인을 위한 직무훈련 및 고용기회 제공
  - 설립지원: 은퇴 전문가들과 CEO들의 조찬모임을 통해 전문가 조언을 구함
  - 장애인들의 시각과 손 근육 향상을 위한 구슬깨기 작업 후에 구슬로 만든 줄넘기를 하다가 ‘줄넘기 제조’ 아이디어에 착안하여 사업을 시작함
- 비즈니스 모델과 새로운 가치
  - 줄넘기를 통한 건강 지키기 캠페인과 줄넘기 판매를 연계시키는데 성공
  - 완구박람회와 화려한 모양의 줄넘기 출품하여 성공
  - ‘국립중증장애인사업단’(NISH)<sup>7)</sup>이 공모한 해군부대 잡역부 파견사업에 참여
  - 빌딩 청소 및 실내 유해물질(납, 곰팡이 등) 제거 사업에 참여

**(성공 요인)** 장애인에 대한 애정과 높은 이해도, 체계적 조직관리, NISH의 업무 지원, 잡역부 파견업과 빌딩 청소업의 시너지 효과 등이 성공 요인

- 창업자 짐 웨스틀의 장애인에 대한 높은 이해도: 장애인 대상 작업치료에 종사한 경험이 인력 및 조직 관리에 플러스 요인으로 작용
- 영리기업 못지않은 체계적인 조직관리: 임직원에게 투명한 평가, 인센티브, 전문성 제고를 위한 엄격한 업무 분장, 문제 발생 시 외부 기관에 의한 투명한 조사와 개선 방안 도출, 높은 수준의 임금으로 안정된 생활 보장 등
- 잡역부 파견업과 빌딩 청소업의 시너지효과: 잡역부 파견업을 통해서 확보한 많은 인력풀을 활용하여 빌딩 청소업에 대한 진출이 순조롭게 이뤄짐

5) 사회적 기업의 ‘성공’이란 일반기업의 성공과 다르며, 오랫동안 사업을 지속해 오는 것 자체가  
 6) 정선희(2004), 사회적기업진흥원(2010), 각 기업 홈페이지 등의 자료를 토대로 재정리  
 7) NISH는 연방기관이 물품이나 서비스를 구매할 때 중증장애인이 일하는 작업장에서 생산된 상품을 우선 구입하도록 1971년 법이 개정됨에 따라 1974년 그 책임기관으로서 설립됨. 연방기관의 물품이나 서비스 조달 사업을 비영리기관에 중개하고 관리하는 역할을 담당함. 1999년 그 규모는 약7억600만 달러에 달했음.



(2) Teach For America<sup>8)</sup> : 저소득층 지역 공립학교에 교사 파견으로 교육격차 해소

- 'TFA'는 교육격차 최소화를 위하여 1990년부터 저소득층 지역 공립학교에 2년간 교사를 파견하는 사업을 시작하여, 22년간 모두 3만3천명의 교사가 약 300만 명의 학생들을 가르치는 성과를 올림
  - 설립시기: 1989년
  - 설립자: 웬디 콕(Wendy Kopp; 당시 美프린스턴大 졸업반 학생)
  - 설립목적: 공립학교 재학 중인 저소득층 학생들에게 좋은 교육기회를 제공
  - 1989년 졸업논문에서 '교육격차 해소를 위한 교사 파견 사업'을 제안했으며, 1990년 LA, 뉴욕 등 5개 지역에 500명의 교사를 파견하면서 사업을 시작
  - 2011년 현재 미국 전역의 43개 지역에 9천여 명의 교사를 파견하고 있음
  - 2011년 포춘誌가 선정한 '일하고 싶은 100대 회사' 중 82위<sup>9)</sup>를 차지
- 비즈니스 모델과 새로운 가치
  - 공립학교에 재학 중인 저소득층 학생들에게 더 나은 교육서비스를 제공
  - 전국 각 대학의 우수 졸업생들<sup>10)</sup>에게 2년간 일자리를 제공함과 동시에 저소득층 학생들은 물론 사회의 발전을 위해 기여했다는 자부심을 갖게 해줌
  - TFA 신입 교사들을 위한 훈련 프로그램과 온라인 수업 지원 프로그램
  - TFA에 참여한 OB멤버들을 다시 TFA 후배들의 멘토로 활동하도록 연계
  - 무료 봉사가 아니라 연간 3만 달러에서 5.1만 달러의 급여를 지급
  - 2010년 현재 후원 등을 통한 경상수입은 1억9천2백만 달러<sup>11)</sup>에 달함

(성공 요인) 저소득층 학생들의 교육격차 해소에 기여한다는 사회적 가치를 통해 젊은 대졸 청년들을 모집하고, 개인과 기업의 후원을 받는데 성공함

- 교육격차 해소에 기여한다는 사회적 가치
- 3만 달러 이상의 연봉과 좋은 사회적 가치를 통해 명문대 출신 젊은 교사들을 확보하여 저소득층 지역 공립학교에 질 좋은 교육서비스를 제공
- 좋은 사업모델을 통해 부유한 개인과 법인의 많은 기부를 유치하는데 성공

8) 한국의 엄격한 사회적 기업 요건에 따른다면 TFA는 사회적 기업이 아닐 수 있지만, OECD나 영국의 정의에 따른다면 비영리기관(NPO)으로서 '사회적 목적을 우선으로 하는 사업체'이므로 사회적 기업에 포함됨

9) 1위 SAS, 4위 구글, 72위 마이크로소프트, 82위 TFA, 88위 KPMG, 98위 스타벅스

10) 2010년 4만6천여 명이 응모했지만 4천5백 명 정도만 선발됐으며, 따라서 우수한 졸업생들만 참여 가능함

11) 경상수입의 연도별 추이: 2005년 40.5백만 달러, 2009년 148.4백만 달러, 2010년 192.3백만 달러. 최근 HP의 CEO 맥 휘트먼(Meg Whitman)이 TFA에 1천만 달러를 기부하기로 함

(3) **컴윈 : 취약계층을 위한 일자리 창출과 중고 전자제품 재활용**

- 취약계층의 자활을 위한 일자리 제공을 위해 자원재활용 사업에 진출했으며, 컴퓨터와 휴대폰 등 전자기기 재활용 분야에 특화된 사회적 기업
  - 설립시기: 2001년부터 자원 재활용업무를 중심으로 운영해오던 자활사업단을 2003년에 주식회사로 전환하여 컴윈 설립
  - 설립목적: 취약계층 일자리 제공, 자원 재활용과 환경 보전
  - 재활용능력: 연간 3만대 수준 (컴퓨터, 프린터, 휴대폰 등)
  - 매출액 18억 원, 직원 24여명 (월 급여 120만원)
- **비즈니스 모델**과 새로운 가치
  - 컴퓨터, 프린터, 휴대폰 등 버려진 전자기기의 수집과 재활용을 통해 자원 절약과 환경보전에 기여
  - 저소득층과 장애인 등 취약계층을 위한 일자리 제공과 전자기기 수리에 관한 직업훈련의 기회 제공. 직원 23명 중 14명이 장애인, 기초생활수급자, 여성가장 등 취약계층
  - 해외 저개발국에 중고컴퓨터를 기증하는 사업을 하는 등 정보화 격차 해소에도 기여

**(성공 요인)** 대기업과 **EPR<sup>12)</sup>** 관련 제휴를 맺고 ISO 인증 획득 등을 통해 신뢰도를 높이고, 해외 **新시장**을 개척하는 등 경쟁력 제고를 위해 노력

- 폐자원 및 전자기기 재활용 분야의 오랜 사업 경험
- 취약계층 일자리 제공, 자원 재활용, 환경보전 등으로 사회적 가치 구현
- 삼성전자 및 HP와 생산자 책임 재활용 (EPR)업무 제휴로 지속적인 일감 (재활용 대상 컴퓨터)을 확보하고, 기업의 대외이미지 및 신뢰도 향상
- 자원 재활용업무와 관련 ISO 14001 인증을 획득하는 등 공신력 제고
- 해외 신시장 개척: 국산 중고컴퓨터에 대한 선호도가 높은 인도 우즈베크 칠레 등 해외시장을 개척. 오히려, 국내는 중고 컴퓨터 시장이 크지 않음

12) EPR(Extended Producer Responsibility)이란 재활용이 가능한 폐기물의 일정량 이상을 재활용하도록 생산자에게 의무화하고, 이를 어길 경우 실제 재활용에 들어가는 비용 이상을 재활용부과금으로 징수하는 제도

2-3. 실패 사례<sup>13)</sup> : 유스 인더스트리(美), 어스파이어(英), 국내A사, 국내B사

(1) Youth Industry : 노숙 청소년 직업훈련과 중고품 재활용

- ‘유스 인더스트리(Youth Industry)’는 노숙 청소년들의 직업훈련과 일자리 제공을 목적으로 1995년 설립되어 자전거 수리·판매업 등을 성공적으로 운영했으나, 카페(식당)업의 부실과 무모한 사업 확장으로 2001년 폐업
  - 설립시기: 1995년 (미국 샌프란시스코)
  - 설립자: 내과의사 ‘제이크’와 그의 여동생 (불우한 어린 시절 경험)
  - 설립목적: 노숙자에 대한 직무훈련 및 고용기회 제공
  - 창업자금: 자비 10만 달러와 로버츠 재단의 2만 달러로 사업 시작
- 비즈니스 모델과 새로운 가치
  - 연간 100명의 노숙 청소년들에게 시간당 9.5달러를 주면서 직업훈련(인턴십)과 사회복지 서비스를 제공. 즉, 노숙 청년들을 4가지 핵심사업 분야의 인턴사원으로 채용하여 직업훈련을 제공함
  - 기부 받은 중고 자전거를 수리 판매
  - 헌 옷과 가전제품의 수거 및 판매
  - 중고품 상점(Nu2u)의 운영
  - 아인슈타인 카페(식당) 운영

(실패 원인) CEO의 리더십 부족으로 임직원간 불화, 직원 관리 소홀 아울러 수익성 없는 식당 사업의 무모한 확장 등이 원인이 되어 설립 후 6년이 지난 2001년에 다른 비영리재단 두 곳에 사업을 넘기고 폐업함

- CEO의 지나친 카리스마, 직원들의 잦은 교체, 새로 영입한 전무이사와의 불화, CEO와 직원들의 동일한 종교 및 가치관 강요, 수익성 없는 식당업 진출의 강행, 직업훈련 프로그램의 단축(6개월)에 따른 고용의 불안정, ‘90년대 말 샌프란시스코 경기과열에 따른 이직 증가 등
- 노숙 청소년들에게 직업훈련과 사업경험의 기회를 제공한다는 좋은 의도에도 불구하고, 사업성을 무시한 무리한 확장으로 곤경에 처함

13) 정선희(2004), 사회적기업진흥원(2010), 고용노동부 보도자료, 해당 기업의 언론 인터뷰 자료 등을 토대로 재정리

(2) **Aspire** : 노숙자 직업훈련과 공정무역 제품의 카탈로그 방문판매

- ‘어스파이어(Aspire)’는 영국을 대표하는 유망 사회적 기업이었으나, 부족한 사업 경험, 사회적 가치의 퇴색, 무리한 프랜차이즈 점포 확장 등이 원인이 되어 설립 5년 만에 결국 폐업에 이룸
  - 설립시기: 1999년 2월 (영국 브리스틀)
  - 설립자: 옥스퍼드大 동창생 Paul Harrod와 Mark Richardson(당시 24세)
  - 설립목적: 노숙자 훈련 및 고용기회 제공을 목적으로 설립됨
  - 창업자금: 자선단체 Prince’s Trust(5,000파운드)와 기업들의 기부금 유치
- **비즈니스 모델**과 새로운 가치
  - 노숙자들을 카탈로그 방문판매원으로 교육. 판매실적과 상관없이 평등한 임금을 지급. Tradecraft나 Oxfam에서 제공하는 **공정무역<sup>14)</sup>** 제품들(가정용품, 선물용품, 장신구 등)을 주로 판매
  - 본사: 카탈로그 디자인, 제품 공급
  - 가맹점: 카탈로그를 소비자에게 발송, 주문 수령, 노숙자 훈련, 종업원 관리
  - 2000년 후반 브리스틀에서 런던으로 본사를 이전하고, 2001년 9월 9개의 프랜차이즈 가맹점으로 확장했으나, 제품의 다양성 부족, 제한된 고객, 노숙자 관리의 어려움 등으로 2001년 말 2개의 가맹점이 폐업
  - 2003년 9월 Harrod가 CEO에서 퇴진, 결국 2003년 말 창업 5년 만에 파산

**(실패 원인)** 본사의 카탈로그 직접 배송, 부활절과 크리스마스 2개 시즌에만 방문판매 등 잦은 정책 변화로 가맹점의 신뢰 상실, 사회적 가치의 퇴색, 프랜차이즈 사업에 대한 경험 부족 등으로 실패

- 노숙자 직업훈련이라는 **사회적 가치의 퇴색**: 능력있는 소수 노숙자만 선별 채용하여 본사(경제적 가치 중시)와 가맹점(노숙자 채용이라는 사회적 가치 중시)의 갈등이 커짐
- 강력한 브랜드 없이 **설립 2년만에 프랜차이즈화**, 가맹점 사업 경험 부족
- **본사와 가맹점 간 커뮤니케이션 부족과 신뢰 부족**

14) 공정무역(fair trade)이란 아시아나 아프리카의 저개발국 미성년자들을 저임금으로 고용하여 ‘부도덕하게’ 생산한 제품을 취급하지 않는, 공정하고 도덕적인 거래를 의미

**(3) 국내A사 : 취약계층의 자활 지원과 창업도우미**

- 친환경장비와 높은 기술력으로 ‘자동차 미용 토탈시스템’을 갖춘 자동차 미용 전문기업으로서 1997년 사업을 시작하여 예비창업자들에게 창업노하우를 제공하고 ‘자동차 미용’ 관련 프랜차이즈 가맹점을 운영함.
  - 설립시기: 1997년
  - 설립자: 자동차보험 세일즈맨에서 자동차미용 전문가로 변신
  - 설립목적: 예비창업자에게 창업 노하우를 제공
- **비즈니스 모델**과 새로운 가치
  - 10년 동안 축적된 창업 노하우를 예비창업자들에게 제공
  - 무점포 창업(출장서비스)에서 시작하여, 기술과 경영 노하우가 축적되면 점포형 창업으로 전환하는 등 실패 리스크를 최소화하는 경영기법
  - 자동차 정비가 아닌 자동차 미용(광택, 항균소독 등)에 특화된 소자본 창업

**(실패 원인)** 프랜차이즈를 확대하고 2008년 사회적 기업의 인증을 획득했으나 사회적 가치의 소홀, 무리한 사업 확장 등으로 2010년 인증이 취소됨

- 사회적 가치의 소홀: 재소자의 사회복귀를 지원하는 차원에서 자동차 미용에 관한 직업훈련을 실시하기도 했으나, 프랜차이즈 확대 등 수익성에 치중
- 프랜차이즈業에 대한 노하우 부족: 프랜차이즈를 확장하는 과정에서 대규모 자동차 정비사업과의 경쟁, 강력하지 못한 프랜차이즈 브랜드 등으로 고전

**(4) 국내B사 : 취약계층의 자활 지원을 위한 국수가게 운영**

- 취약계층의 자립을 지원하기 위한 국수 가게 운영
  - 서울시 예비사회적 기업으로서 인건비를 지원 받아 사업을 운영함
  - 노동부 사회적 기업 인증 이후 서울시 지원은 중단되고, 노동부의 지원 조건은 아직 미달하여, 국수가게 운영이 어려워짐
  - 전문가 직원에 대한 인건비를 지원받을 수 있었지만, 소위 ‘전문가’를 국수 가게에 채용하기 어려웠음

**(실패 원인)** 부족한 사업 경험과 경영 노하우, 그리고 이를 보완해줄 외부 컨설팅 서비스 및 자금 지원 등과 연계되지 못하여 실패함

### 3. 사회적 기업의 핵심 성공요인 (CSF; Critical Success Factor)

○ 사회적 기업도 기업이므로 경험과 역량을 갖춘 리더십이 성패를 좌우하는 핵심 성공요인이며, 사회적 가치와 외부의 지원이 겸비되어야 함

- 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 핵심 요소<sup>15)</sup>는 ①인력, 자금, 경영노하우 등 사회적 기업의 역량, ②사회적 기업의 존재 이유와 연결되는 사회적 가치의 창출, ③사회적 기업의 발전을 촉진하는 정부와 기업, 지역공동체 등의 지원
  - 우리의 現實은 사회적 시장이 협소하고, 사회적 기업의 자체 역량이 취약한 상태이며, 정부 지원의 기능과 역할만 부각되어 있는 불균형 상태<sup>16)</sup>
- (요소조건) 경험과 노하우, 리더십을 갖춘 사회적 기업가의 존재 여부가 사회적 기업의 성패를 좌우함
  - 스쿠쿰의 CEO는 장애인 작업치료 담당 특수교사 출신으로, 장애인 조직을 성공적으로 관리. 능력과 경험, 민주적 리더십을 겸비한 우수한 CEO
  - TFA의 파견교사는 有給, 우수한 졸업생 선발, 초임교사 훈련프로그램 등이 결합되어 학교로부터 좋은 평가를 받았기에 20년 이상 지속되고 있음
  - 어스파이어의 젊은 CEO들은 카달로그 판매업과 프랜차이즈 사업에 대한 부족한 경험과 노하우로 인해 무리한 확장 과정에서 실패함
- (수요조건) 사회적 기업의 활동 무대가 되고 성장의 토양이 되는 사회적 시장이 얼마나 튼튼하게 형성되어 있느냐가 중요함
  - 스쿠쿰의 성공에는 미국 정부가 '국립중증장애인재단'을 통해 중증장애인 고용 업체의 제품과 서비스를 우선 구매하게 한 조치가 크게 기여함
  - 컴윈은 대기업과 생산자책임재활용(EPR)제도에 관한 제휴를 통해 서로 윈윈하는 효과를 거두고, 경영의 지속성과 신뢰를 확보함
- (연관산업) 사회적 기업과 시너지효과를 거둘 수 있는 보완사업이나 사업 파트너가 존재하는 등 공생발전을 위한 풍부한 경영생태계 조성이 중요

15) 美 하버드 경영대학원(HBS)의 '더치 레오너드'(Dutch Leonard)교수는 "사회적기업의 성공을 위해 가치와 역량과 지원의 조화가 필요하며, 이 3가지 조건이 중첩되는 영역을 전략적으로 확대해나갈 필요가 있다"고 주장했다(심상달 외(2008), p.108).

16) 우리나라는 개별 사회적 기업에 대한 지원은 과도한 반면 사회적 기업의 역량을 육성하는 데에는 투자와 지원이 부족하다. 이렇게 지원영역이 과도하게 크고, 역량이 부족할 경우에는 이지머니(easy money)에 대한 의존성이 높아짐으로써, 정부지원이 끊어지는 2,3년 뒤의 생존가능성을 보장하는 역량을 키워내기가 힘들어진다는 문제가 발생한다. (심상달 외(2008), p.108).

- 스쿠쿰은 잡역부파견사업과 빌딩청소업을 병행함으로써 시너지효과를 거둠
  - 컴윈은 전자제품 폐기물의 급증과 저개발국 중고품 수요시장을 잘 연계함
- (경영여건) 사회적 기업 고유의 영역과 니치마켓을 개척하는 등 일반기업과의 경쟁을 최소화하고 스스로를 차별화하는 전략이 필요
- 컴윈은 우리나라의 중고 가전제품 재활용사업에 뛰어들어 중고품을 해외 개발도상국에 수출하는 등 니치마켓을 개발함으로써 성공함
  - 스쿠쿰은 납과 곰팡이 등 실내 유해물질 제거와 같은 웰빙 트렌드에 맞춘 성장산업에 진출함으로써 경영의 지속성을 확보함
- (플러스 알파) 사회적 가치는 사회적 기업의 지속가능성을 좌우함
- 스쿠쿰, TFA, 컴윈의 성공은 각각 장애인 일자리 제공, 저소득층 교육격차 해소, 저소득층 일자리 제공이라는 가치에 충실했기에 외부지원을 이끌어냄
  - 어스파이어, 국내A사는 사회적 가치에 소홀하여 사업의 지속성 확보에 실패
- (종합) 분석을 종합해 보면, 역량을 갖춘 사회적 기업가의 존재와 사회적 가치에의 충실 여부가 사회적 기업의 성패를 좌우함 (아래 표 참고)

< 사회적 기업의 핵심성공요인별 평가 >

구성 요소	성공사례			실패사례			
	스쿠쿰	TFA	컴윈	유스인더스트리	어스파이어	국내A사	국내B사
요소조건	+++	+++	+	-	-	-	-
수요조건	+++	++	-	++	++	+	+
연관산업	+	+	+++	+	-	-	-
경영여건	++	++	+++	-	+	+	-
플러스 알파 (사회적 가치)	++	+++	+	++	-	-	++
종합	우수한 CEO, 우선구매제도	사회적 가치, 우수한 인력	해외시장 개척, 대기업 연계	CEO 역량부족	사회적 가치소홀 CEO 역량부족	사회적 가치소홀 CEO 역량부족	CEO 역량부족

자료: 현대경제연구원

주: +++ (매우 우수) ; ++ (우수) ; + (보통) ; - (미흡)

#### 4. 시사점 및 과제

##### ○ 첫째, 사회적 기업가를 양성하고 역량을 제고하는 프로그램의 활성화

- 성공과 실패 사례를 보면 사회적 기업 CEO의 경영역량이 성과에 있어서 결정적인 역할을 하는 것으로 나타남
  - 미소금융재단에서 전직 금융인들을 미소금융 지점장으로 선발하는 것처럼, 베이비붐세대 은퇴자들의 능력과 경력을 재활용하는 프로그램을 활성화한다면 ‘고령자 일자리 창출’은 물론 ‘사회적 기업 활성화’에도 기여할 것임
  - 미국의 사회적 기업은 약17.5만개에 달하며 고용 비중은 경제활동인구의 6.3%에 달함. OECD의 평균 고용 비중이 4.4%임을 감안한다면, 우리나라는 장기적으로 사회적 기업 분야에서 100만개 이상의 일자리 창출이 가능함
  - 미국의 Teach For America처럼 저소득층 지역에 대졸 교사를 파견하는 사업을 한국에 적용한다면 청년 일자리 창출에도 기여할 수 있을 것임

< 국가별 사회적기업 숫자 및 고용 비중 >

구분	영국('06)	이태리('04)	프랑스('07)	독일('97)	폴란드('05)	미국('95)	한국('11)
기업 수 (개)	약55,000	약11,000	약8,400	약4,000	약52,000	약175,000	565
고용 비중* (경제활동인구%)	5%	5.2%	7.0%	3.7%	4.6%	6.3%	0.04%

자료 : 조영복 외 (2009), 홍석빈(2009) 등을 참고하여 재작성.  
 주1 : 국가별로 사회적 기업의 정의와 범위가 달라서 비교의 정확도가 높지 않음 .  
 주2 : 경제활동인구 중 사회적기업 고용 비중은 OECD 평균 4.4%.  
 주3 : 한국의 고용비중은 2011년11월 현재 유급근로자 약1만여명을 경제활동인구로 나눈 것

- ‘아쇼카’<sup>17)</sup>와 ‘SSE’<sup>18)</sup>와 같은 전문가 육성 프로그램과 하버드 비즈니스스쿨의 ‘사회적기업 이니셔티브’ 프로그램 등을 벤치마킹함

##### ○ 둘째, 공공기관 및 지역공동체의 ‘사회적 구매’ 등으로 수요 기반을 확대

- 미국의 ‘중증장애인사업단’이 사회적 기업의 사회적 시장 창출에 크게 기여한

17) ‘아쇼카’의 창립자 빌 드레이튼은 세계 곳곳에서 잠재력있는 사회적 기업가들을 찾아내 3년간 금전적 지원 (연간5만불)과 경영컨설팅 및 멘토링을 제공했으며, 지난 2006년까지 아쇼카는 전세계 68개 국에서 1,820 명의 사회적 기업가들에게 6,500만불 달하는 자금을 지원했다(심상달 외(2008)에서 재인용).

18) SSE(School for Social Entrepreneurs)는 개인들에게 실질적인 사회적 기업가 교육을 제공함으로써 창업을 지원하는 기관으로 1997년 사회사업가 마이클 영(Michael Young)이 설립했다. 주1회 1년 단위 과정으로 진행되는 SSE 프로그램은 스스로의 성취를 공유하고 전파하는 액션 러닝이라는 교육방식을 사용하며, 영국 전역에 지부를 개설하는 프랜차이즈 기법을 활용했다는 특징을 지니고 있다(심상달 외(2008)에서 재인용).



바와 같이, 우리나라도 정부와 공공기관을 중심으로 사회적 기업에 대한 인센티브를 좀 더 강화하고 '사회적 구매'를 활성화할 필요가 있음

- 일부 지자체에서 사회적 기업 제품의 우선 구매를 조례에 반영하고 있지만, 미국의 사례와 같이 우리나라 국가계약법에도 이를 반영하는 것이 필요함

#### ○ 셋째, 부족한 경영노하우를 보완해 줄 경영컨설팅 활성화

- 사회적 기업의 부족한 사업 경험과 노하우를 보완해줄 수 있도록 사회적 기업 전문 경영컨설팅 기관을 설립하거나, 대기업과 지역공동체의 전문가들이 사회적 기업을 위해 경영지식을 기부할 수 있도록 연결해 줌
- 미국의 경우 '로버츠재단'<sup>19)</sup>이 사회적 기업에 대한 컨설팅과 자금지원 등을 통해 사회적 기업의 성공에 크게 기여함

#### ○ 넷째, 일반기업과 사회적 기업의 연계 등 공생발전의 생태계 조성

- '1사 1사회적 기업'처럼 대기업이나 공공기관을 사회적 기업과 연결해줌으로써, 경영노하우를 전파하고 제품과 서비스의 판로를 확보하여 공생 발전함
- 국내 유수의 대기업들이 사회적 책임활동 차원에서 네트워킹과 지원을 아끼지 않고 있으나, 공공기관이나 중견기업으로 확산될 필요가 있음

#### ○ 다섯째, 일반정부와 시장이 참여하지 않고 있는 고유의 사업(Market Niche)을 발굴하는 등 민간기업과의 경쟁을 최소화하는 전략이 필요

- 자원 재활용 사업과 같이 수익성을 목적으로 하는 일반기업이 참여하기 어려운, 사회적 기업 고유의 시장을 새롭게 넓혀 나가는 것이 필요
- 고령화에 따른 재가복지 활성화, 독거노인 지원 등 새로운 사회적 서비스 분야를 창출<sup>20)</sup>함

경제연구본부 수석연구위원 김동열 (2072-6213, dykim@hri.co.kr)

19) Roberts Enterprise Development Fund(www.redf.org). 1990년에 샌프란시스코에서 시작됨

20) 이태리의 사회적 협동조합은 노인, 가족문제가 있는 미성년자, 장애인 등에게 홈케어, 데일리센터 등의 서비스를 제공하고, 마약중독자, 정신병자,刑집행정지자, 알콜중독자, 노숙자 등을 돌보는 서비스도 제공한다.

< 참고 문헌 >

- 국회 예산정책처(2009), '2009년도 국가 주요 쟁점사업' 기획예산처-숭실대학교(2006), 『사회적기업 재원조달 방안 수립 및 외국사례 연구』
- 노동부(2008), '사회적기업 육성 기본계획'
- 노희진(2010), '자본시장을 활용한 사회적기업의 지원 방안', [자본시장 Weekly 2010-14호], 자본시장연구원, 2010.4
- 라준영, '사회적 기업의 비즈니스 모델', [기업가정신과 벤처연구, 제13권 4호], 중소기업학회, 2010
- 박준(2009), '청년 취업을 위한 사회적 기업의 역할', SERI 경제포커스 제272호
- 박찬임(2008), '사회적 기업 육성정책의 쟁점과 과제', [보건복지포럼 2008.10]
- 사회적기업진흥원(2010), '사회적 기업 개요'
- 심상달 외(2008), 『나눔과 기부문화 활성화를 위한 사회적기업의 역할 제고방안』, KDI
- 엄형식(2007), '한국의 사회적 경제와 사회적 기업 현황 연구', 실업극복국민재단 함께 일하는 사회
- 이인재, '사회적 기업 성공요인과 사회적 기업 '컴윈'', 월간복지동향, 2006년2월, 2006.2.10
- 정선희 지음(2004), 『사회적기업』, 다우출판사
- 조영복 외 옮김(2009), 『사회적기업의 국가별 정책과 전략』, (사)사회적기업연구원
- 한국개발연구원(2009), '사회적 기업 국제컨퍼런스 2009' 보도자료, 2009.3.10
- 한상진(2008), '사회적 기업과 일자리 창출 전략', 노동사회 2008년4월
- 홍석빈(2009), '사회적 기업의 지속성장 가능성', [LG Business Insight], LG경제연구원,
- Alter Kim(2004), "Social Enterprise Typology", Virtue Ventures LLC, September 2004
- Borzaga, C. and Defourmy, J.(2001), 『The Emergence of Social Enterprise』, New York
- Defourmy, J.(2008), '확장된 유럽에서의 사회적 기업: 개념과 현실', [국제노동브리프], 한국노동연구원
- Aiken, M.(2008), '영국의 사회적 기업', [국제노동브리프], 한국노동연구원
- Alexander, M.(2009), '인내 자본(patient capital): 사회적 기업가에 대한 투자', KDI-컬럼비아 경영대학 공동 주최 「사회적 기업 국제컨퍼런스 2009」 발표자료
- Loss, M. (2008), '이탈리아의 사회적 기업', [국제노동브리프], 한국노동연구원
- Chiu, W. K. S.(2006), 'Three Worlds of Social Enterprise'
- 노동부 '사회적기업' 홈페이지 [www.socialenterprise.go.kr](http://www.socialenterprise.go.kr)
- 법제처 국가법령정보센터 홈페이지 [www.law.go.kr](http://www.law.go.kr)

주요 국내외 경제지표

□ 국내외 성장률 추이

구분	2009년					2010					2011년 연간(E)
	연간	1/4	2/4	3/4	4/4	연간	1/4	2/4	3/4	4/4	
미국	-2.6	-4.9	-0.7	1.6	5.0	2.9	3.7	1.7	2.6	3.2	1.5
유로 지역	-4.1	-2.5	-0.1	0.4	0.2	1.8	0.4	1.0	0.4	0.3	1.6
일본	-6.3	-20.1	10.8	-1.9	7.3	3.9	6.0	2.1	3.3	-1.1	-0.5
중국	8.7	6.2	7.9	9.1	10.7	10.3	11.9	11.1	10.6	9.8	9.5
한국	0.2	-4.3	-2.2	1.0	6.0	6.2	8.5	7.5	4.4	4.7	4.2

주: 1) 2011년 전망치(E)는 IMF 2011년 9월 기준이고 한국은 현대경제연구원 전망치임  
 2) 미국, 일본은 전기대비 연율, EU는 전기대비, 중국, 한국은 전년동기대비 기준임.

□ 국제 금융 지표

구분	2009년말	2010년		2011년			
		6월말	12월말	11월11일	11월17일	전주비	
해외	미국 10년물 국채 금리(%)	3.83	3.89	3.30	2.07	2.23	0.16%p
	엔/달러	92.93	88.43	81.19	77.65	77.04	-0.61 ¥
	달러/유로	1.4413	1.2238	1.3350	1.3609	1.3451	-0.0158\$
	다우존스지수(p)	10,428	9,774	11,578	12,154	11,771	-383p
	닛케이지수(p)	10,655	9,383	10,229	8,514	8,480	-34p
국내	국고채 3년물 금리(%)	4.41	3.86	3.38	3.37	3.37	0.00%p
	원/달러(원)	1,164.5	1,222.2	1,134.8	1,126.7	1,130.7	4.0원
	코스피지수(p)	1,682.8	1,698.6	2,051.0	1,863.5	1,876.7	13.2p

□ 해외 원자재 가격 지표

구분	2009년말	2010년		2011년			
		6월말	12월말	11월11일	11월17일	전주비	
국제 유가	WTI	79.35	75.77	91.40	98.93	100.48	1.55\$
	Dubai	78.06	73.14	88.80	110.32	109.72	-0.60\$
CRB선물지수	283.38	258.52	332.80	320.20	314.52	-5.68p	

1) CRB지수는 CRB(Commodity Research Bureau)사가 곡물, 원유, 산업용원자재, 귀금속 등의 주요 21개 주요 상품선물 가격에 동일한 가중치를 적용하여 산출하는 지수로 원자재 가격의 국제기준으로 간주됨.