



2010 문화예술분야

예비 사회적기업가 워크숍  
Reserve Social Enterpriser Workshop



※ 이 자료집은 2010년 8월 30일(월)부터 9월 2일(목)까지 진행된 '문화예술분야 (예비)사회  
적기업가 워크숍' 발표자료입니다.

# 세부 프로그램 및 강사

- 교육 시간 : 24시간, 3박 4일
- 교육 방법 : 강의 및 워크숍
- 교육 목표 : 문화예술분야 사회적기업가의 핵심 역량 강화  
문화예술분야 사회적기업의 비전 및 전략 수립  
문화예술분야 사회적기업 사업 아이템 발굴
- 세부 프로그램

구분	세부내용	시수	강사
강의	[특강] 사회적기업의 비전과 미션, 사회적기업가 정신	2h	남영찬(SK 텔레콤 부사장)
	사회적기업이란 무엇인가? : 정책적, 환경적, 사회적 분석	2h	양용희(호서대학교 사회복지학과 교수)
	문화예술분야 사회적기업의 브랜드 만들기	2h	김희진(커런트코리아 본부장)
	사회적기업의 재원조성 : 기부, 투자, 후원, 협찬, 그 밖의 무형의 자산들	2h	최영우((주)도움과나눔 대표)
	국내외 사회적기업 사례 분석 : 혁신적인 아이템과 지속가능성을 중심으로	2h	장동열((사)함께일하는재단 사회적기업설립운영지원팀장)
	[토크쇼] 사회적기업가와의 만남	2h	이철중((주)함께일하는세상 대표) 김인선((주)우리가만드는미래 대표) 서광일(전통연희단 잔치마당 대표)
	문화예술분야의 창조와 혁신 사례 : 문화예술은 어떻게 사회에 기여하는가, 융합을 통한 콘텐츠 개발, 문화예술을 활용한 지역 사회 개발 사례 등	2h	이선철((주)감자꽃스튜디오 대표)
워크숍	워크숍 1 : 왜 문화예술분야 사회적기업인가? : 기대와 우려/사회적기업의 비전	5h	[코디네이터] 최중섭(한국경영능력개발원 (주)제이에스엔컨설팅)
	워크숍 2 : 문화예술분야의 사회적목적 실현 방안 : 아이템 발굴	3h	
기타	라운드테이블	2h	자체진행
	전체오리엔테이션	1h	자체진행
	네트워크 미팅	3h	자체진행
	체험프로그램(별자리 관찰)	1h	숙소 프로그램



## 전체 일정

날짜 시간	8/30(월)	8/31(화)	9/1(수)	9/2(목)
8:00~ 9:00	단체 및 개별 집합	조식	조식	조식
9:00~10:00		산책 및 휴식	산책 및 휴식	산책 및 휴식
10:00~11:00		[특강] 사회적기업의 비전 과 미션, 사회적기 업가 정신 (2H)	[강의] 국내외 사례분석: 혁신적인 아이템과 지속가능성을 중심 으로 (2H)	[강의] 문화예술분야 사회 적기업의 브랜드 만들기 (2H)
11:00~12:00				
12:00~13:00	중식	중식	중식	중식
13:00~14:00	전체 오리엔테이션	[강의] 사회적기업의 자원 조성 (2H)	[토크쇼] 사회적기업가와의 만남 (2H)	해산
14:00~15:00	문화예술분야 사회적기업 지원사업 소개			
15:00~16:00	사회적기업의 이해 (2H)	[워크숍 1] (3H)	[워크숍 2] (3H)	
16:00~17:00				
17:00~18:00				
18:00~19:00	석식	석식	석식	
19:00~20:00	[강의] 문화예술분야의 창조와 혁신 사례 (2H)	[워크숍] (2H)	[라운드테이블] (2H)	
20:00~21:00				
21:00~22:00	네트워크 미팅	휴식 · 자유시간	체험(별자리 관찰)	

# 목 차

강 의 사회적기업에 대한 일반적 이해와 한국적 상황에서의 전망과 과제 .....	7
❖ 양용희(호서대학교 사회복지학과 교수)	
강 의 사회적기업의 자원조달 전략 .....	23
❖ 최영우((주)도움과나눔 대표)	
강 의 국내외 사회적기업의 사례분석 .....	45
❖ 장동열((사)함께일하는재단 사회적기업설립운영지원팀장)	
사례발표 경영자로서의 사회적기업가의 역할과 기능 .....	73
❖ 이철중((주)함께일하는세상 대표)	
사례발표 역사문화체험, 우리가 만드는 미래 .....	89
❖ 김인선((주)우리가만드는미래 대표)	
사례발표 사회적기업 『전통연희단 잔치마당』 .....	103
❖ 서광일(전통연희단 잔치마당 대표)	
강 의 문화예술분야 사회적기업의 브랜드 전략 .....	109
❖ 김희진(커런트코리아 본부장)	
부 록 .....	123



# 강의

## 사회적기업에 대한 일반적 이해와 한국적 상황에서의 전망과 과제

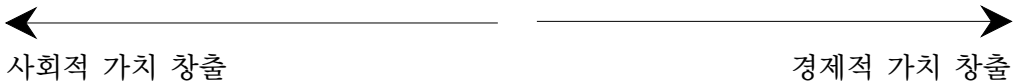
강사 양 용 희

호서대학교 사회복지학과 교수

## 1. 사회적기업의 배경과 개념

- 사회적기업은 1980년 이후 유럽과 미국에서 협동조합이나 NGO들을 중심으로 취약계층의 소득창출과 고용을 위한 방안으로 활성화되기 시작했다.
- 사회적기업의 개념은 각국마다, 학자마다 매우 다양하게 정의되고 있다. OECD 국가들에서조차 법적, 행정적, 사회 문화적 차이로 인해 “사회적 기업”에 대한 정의가 통일되지 않고 있다<sup>1)</sup>. 전세계적으로 사회적기업의 개념은 사회적책임을 수행하는 기업에서부터 조직의 미션을 이룩하기 위한 비영리조직의 수익사업에 이르기 까지 매우 폭넓게 나타나고 있다.

사회적기업의 스펙트럼 (Kim Alter.(2004), Social Enterprise Typology, Virtue Ventures)



전통적 비영리기관	수익창출 활동을 하는 비영리기관	사회적기업	사회적 책임 기업 <sup>2)</sup>	사회적 책임 활동을 하는 기업 <sup>3)</sup>	전통적 기업
-----------	-------------------	-------	-------------------------	--------------------------------	--------

- 사회적 목적
- 이해관계자에 대한 책임성
- 수익은 사회적 프로그램이나 운영비에 재투자

- 이윤추구 목적
- 주주에 대한 책임성
- 주주에게 이익환원

- 특히 유럽의 사회적기업과 미국의 사회적기업은 매우 다른 특성을 지니고 있다. 유럽의 경우 협동조합을 중심으로 사회적기업이 발달하여 사회적 목적을 추구하면서도 제한된 범위내에서 참가자들에게 이윤을 배분함으로써 ‘사회경제’(Social Economy)라는 범주가 형성되어 있다. 반면에 미국의 경우 사회적기업이 비영리

1) OECD.(1999), Social Enterprise,

2) 주주의 이익을 목적으로 하는 영리기업이나, 사회적 사명에도 목적을 두고 있는 기업으로 이윤의 상당부분을 사회적 목적에 사용할 뿐만 아니라 기업의 미션에 사회적 사명이 포함되는 경우가 많 이 있다. Ben & Jerry 와 같은 기업이 여기에 해당한다.

3) 이윤추구를 목적으로 하지만 사회공헌활동을 통해 기업의 대외적인 공익적 이미지와 내적으로는 종업원들의 로열티를 통해 사회공익과 기업의 경영상 이익을 위해 전략적인 사회공헌활동을 하는 기업을 의미한다. 기업은 이를 위해 자선기부, 임직원 자원봉사, 지역사회활동 등을 실시한다.



조직(NGO)들의 목적사업을 위한 수익활동을 중심으로 발달했으며 비영리조직의 특성상 조직원에 대한 이윤의 배분을 허락하지 않고 있다.<sup>4)</sup> 따라서 사회적기업의 경제활동이 유럽과 같이 사회경제로서의 영역이 아닌 기존 시장경제의 범주에 포함되어 있으나 영리와 비영리의 가치가 함께 내재된 “Blended Value”의 개념으로 확대되고 있다.<sup>5)</sup>

● OECD 회원국들의 세 가지 방향의 공통점.

- 지속가능한 개발 모델 수정

복지국가의 개선, 재건에 사회적 기업과 사회적 목적 기업을 “사용”한다 (주로 생활수준 개선을 위해 경제성이 충분하지 못한 신생 경제부문에 대해 지원, 제공되는 서비스/상품의 질을 결정하는데 사용자들의 참여를 강화하고, 신상품/서비스의 비용에 사용자가 기여하고, 정부 재정지원의 결과를 얼마나 많은 사람들에게 영향을 주는지와 적극적인 고용수단을 통해 실업자들을 노동시장에 통합시키는 것 등의 기타 목적을 근거로 판단).

- 제3 부문을 전문화 작업

향후 10-20년이면 경쟁력을 갖출 신경제에 사회적 기업을 포함시킨다(기존 비영리 단체들이 유망한 활동 분야에서 사업을 주도하고 다른 단체들이 활동을 시작한다).

- 새로운 부분의 혼합경제 창출

공공 경제와 민간 부문의 이익에 도움이 되고 변화하는 수요에 부합하도록 OECD 회원국의 구조 개선을 뒷받침하는 새로운 형태의 혼합경제를 창출한다. 사회경제적 이유 또는 사회통합을 위한 특정 지역적 요인을 강조함으로써 자원의 보다 효율적인 할당에 대한 관심을 높인다.

이 세 가지 측면이 어느 정도 중앙 정부 정책에 반영되는 지는 각 나라의 상

4) Janelle A. Kerlin (2006) “Social Enterprise in the United State and Europe: Understanding and Learning from the Differences *Voluntas* 17:247~263”, 미국의 사회적기업은 학계와 NGO 현장의 이해에 차이가 있는데 학계는 주로 Harvard, Stanford, Duke, Columbia 대학교의 Business School에서 사회적기업을 CSR차원에서 비영리조직의 수익활동까지 매우 폭넓게 해석하고 있음.

5) Sheila Bonini and Jed Emerson (2005). “Maximizing Blended Value”

황에 따라 다르다.

❖ SEL(Social Enterprise London)<sup>6)</sup>이 규정하는 ‘사회적 기업’

사회적 목적 달성을 위해 시장영역에서 활동하는 기업으로서 지역사회를 중심으로 경제적 이득과 사회적 발전을 동시에 추구하고자 함. 사회적기업은 다음과 같은 특성을 가지고 있음.

- **기업 지향(Enterprise Oriented)** : 시장에서 재화와 서비스를 생산 및 제공하는 일에 직접적으로 참여하며 이윤을 창출함으로써 기업으로서 자립적 생존을 가능하게 한다.
- **사회적 목적(Social Aims)** : 일자리 창출과 훈련, 지역사회 서비스의 제공 등을 의미하며 또한 조합원의 공동의 이익과 함께 지역사회 등 보다 폭넓게 미칠 사회적·환경적·경제적 영향에 대해 책임을 진다.
- **사회적 소유(Social Ownership)** : 사회적기업의 지배구조 및 소유구조는 다양한 관련 주체들(사용자 혹은 클라이언트, 지역사회 조직 등)의 파트너십에 의해 형성된다. 따라서 사회적 기업에서 발생하는 이윤은 다양한 관련 주체와 사회사의 공익을 위한 분배를 위해 사용된다. 사회적 기업은 사회적 목적과 시장부문의 기업주의적·혁신적 역량을 결합시키는 “사회적 경제” 부문의 일환이다.

❖ EMES의 사회적 기업에 대한 정의

EMES European Research Network의 사회적기업에 대한 정의는 경제적/기업가적 측면과 사회적측면 등 9가지 차원을 제시하고 있다.<sup>7)</sup> 는 유럽에서 사회적 경제(Social Economy)분야에서 가장 명성있는 리서치 네트워크이다.

6) 런던 지방정부 보조금으로부터 초기 자금을 지원 받아 시작된 SEL(Social Enterprise London)은 런던에서 400여 사회적기업의 네트워크를 통해 지역의 사회적기업의 발전을 촉진시키고 사회적 경제 부문의 규모를 증가시키기 위해 설립된 단체이다. 주요 업무는 사회적기업에 대한 이해의 증진, 경영 지원, 재정적 접근성 향상 등의 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

7) EMES European Research Network는 “Emergence of Social Enterprise in Europe” (1996~1999)에 대한 유럽국가 학자들의 사회적기업 리서치프로젝트 이름이다.

- 사회적 기업의 경제적/기업가적 측면의 네가지 차원
  - a) 지속적인 상품이나 서비스 생산과 판매: 사회적 기업은 전통적 비영리조직과는 시민운동이나 그랜트에 의존하지 않는다.
  - b) 높은 수준의 자율성(autonomy): 사회적 기업은 정부나 기업으로부터 지원금을 받을 수는 있으나 이들 단체로부터 직간접적으로 간섭받지 않고 자율적으로 운영된다.
  - c) 상당한 수준의 경제적 리스크: 일반 공공기관과는 달리 그들의 재정적 생존을 회원이나 직원들의 노력에 의존한다. 이를 위해 리스크를 감수한다.
  - d) 유급직원: 사회적 기업은 금전적/비금전적 자원, 자원봉사/유급직원을 함께 활용한다. 그러나 사회적 기업의 활동은 최소한 수준에서의 유급직원을 필요로 한다.
- 사회적 기업의 사회적 측면의 다섯가지 차원
  - e) 지역사회에 이익 원칙 : 사회적기업의 주요한 목적중의 하나는 지역사회의 공익에 기여하는데 있다.
  - f) 지역시민 집단에 의한 시작 : 사회적 기업은 지역사회나 집단의 욕구나 목적을 실현을 위한 지역사회 주민들의 역동적인 활동의 결과이다. 이러한 시민의 집단적 측면은 계속 유지되어야 한다.
  - g) 자본소유에 기초하지 않은 의사결정권 : 의사결정권은 자본이 아닌 사회적 기업의 이해관계자(stakeholder)들과의 공유로 이루어진다.
  - h) 사회적 기업의 활동에 영향을 받는 다양한 사람들이 참여 : 이용자,고객, 이해관계자들의 대표성과 참여는 의사결정에 영향력을 미친다. 참여적 경영은 사회적 기업의 중요한 성격이다.
  - i) 제한적 수익배분 : 사회적기업은 이윤배분을 금지하는 조직 뿐 아니라 최대이윤을 추구하지 않는 선에서 이윤을 배분하는 협동조합의 성격을 갖는다.<sup>8)</sup>
- 위와 같은 사회적기업에 대한 국가와 학계, 비영리조직들의 다양한 정의에도 불구하고 사회적기업은 ‘사회적’이라는 공익적 목적실현과 ‘기업’이라는 경영의 방법

8) Jacques DEFOURNY. “Social Enterprise in Enlarged Europe : Concept and Realities”

을 통한 이윤창출이라는 두 가지 목적을 동시에 추구하는 공통적인 성격을 지니고 있다.

## 2. 우리나라의 사회적기업의 배경과 개념

- 우리나라에서 사회적기업은 취약계층에 대한 일자리 해결 문제와 급속히 증가하는 사회서비스 수요에 대한 공급확대의 방안으로 시작되었다.
- 우리나라의 사회적기업에 대한 논의는 1997년 외환위기 이후 급속히 증가하는 실업률과 특히 근로빈곤층의 안정적인 일자리의 창출과 유지라는 측면에서 시작되었다.
- 유럽과 미국에서 사회적기업이 취약계층의 고용문제를 해결하는 방안으로 이루어지고 있다는 점에서 한국적 상황에서 사회적기업에 대한 논의가 시작되었다. 동시에 급속히 증가하는 저출산고령화 사회로의 진입과 소득 증가에 따른 사회서비스 수요를 해결하기 위한해결방안으로도 논의되었다.
- 따라서 우리나라의 사회적기업은 취약계층에 대한 사회서비스의 제공과 일자리 창출이라는 두 마리의 토끼를 잡는 매우 이상적인 모델로 논의되어 왔다.
- 우리나라에서는 사회적기업에 대한 논의와 함께 소외계층을 위한 사업으로 ‘사회적일자리’, ‘사회적서비스’라는 개념이 논의되어 왔으며 사회적기업육성법의 시행과 함께 ‘사회서비스 일자리’라는 용어로 정리되었다.
- 우리나라의 사회적기업은 2007년 7월부터 시행되고 있는 사회적기업육성법에 의해 정의되고 있다. 법에 규정되고 있는 성격을 보면 참여 주체에 있어서는 유럽과 미국의 모든 유형을 포괄하는 (주식회사에서부터 재단, NGO까지)매우 폭넓은 형태를 지니고 있으나 사업에 있어서는 취약계층의 사회서비스 중심으로 이루어져 있으며 조직운영에 있어서는 이해관계자의 참여를 담보하는 외적으로는 매우 민주적인 운영체계를 지니고 있다.
- 현재 우리나라의 사회적기업을 추진하고 있는 주요 주체로는 자활후견기관 중심

의 자활공동체, 지역운동 NGO, 비영리민간재단 (실업극복재단) 등이 있다. 그리고 기업의 사회공헌차원에서 기업과 NGO가 연계된 사회적기업의 유형이 나타나고 있다.

- 사회적기업은 사회적기업육성법에 의해 노동부장관의 인증을 받아야 하며 2007년 이후 지금까지 (2008년 8월말) 108개의 사회적기업이 인증을 받았다.

### 3. 우리나라 사회적기업과 사회서비스 현황과 이슈

- 취약계층에 대한 일자리와 사회서비스의 제공
  - 취약계층에 대한 일자리와 사회서비스 수요의 문제를 동시에 해결하고자 하는 것은 사업의 취지나 목적은 좋으나 현실적으로 성공하기가 쉽지 않다.
  - 사회적기업이 취약계층에 대한 일자리공급과 사회서비스 제공, 어느 쪽에 우선을 두어야 하는지 명확해야 한다. 취약계층의 사회서비스 공급을 통해서 사회적기업이 추구하는 이윤창출을 달성할 수 없으며 사회적기업이 이윤을 창출하지 못하면 결국 기업으로서의 자립이 불가능하여 사회적기업으로서의 특성을 상실하게 된다.
- 취약계층에 대한 사회서비스 공급과 사회전체의 사회서비스 수요 증가의 동시해결의 관점.
  - 정부에서는 사회적기업을 통해 취약계층에 대한 사회서비스 문제 해결과 급속히 증가하는 한국사회의 사회서비스 해결을 주장하고 있으나 현실적으로 상호모순적인 면이 있음.<sup>9)</sup>

9) 유럽이나 미국 등 선진국과 한국의 '사회서비스 일자리'를 비교해 볼 때 **보건·의료·복지 부문**에서 나타나는 것으로 되어있다. 2003년 기준으로 한국은 이 분야의 고용 비중이 2.4%에 불과하나 북유럽의 스웨덴은 18.7%, 덴마크 17.7%, 노르웨이 19.4%, 네덜란드 14.7%(2002년)에 달한다. 이밖에 영국 11.5%(2002년), 독일 11.1%, 캐나다 10.4%, 미국 10.1%에 이를 정도로 한국과 차이가 큰 것으로 조사되었다. 정부는 이와같은 사회서비스의 공급의 문제를 취약계층에 대한 사회서비스 일자리를 통해 어느정도 해결할 수 있다고 생각하나 현실적으로는 그렇지 못하다. 선진국의 사회서비스는 취약계층이 담당할 수 있는 분야라기 보다는 전문직 중심의 사회서비스 성격이 더 크다.

한국과 주요 선진국 사회서비스 고용 비중

종류	한국	스웨덴	덴마크	노르웨이	영국	독일	네덜란드	캐나다	미국
사회서비스 전체	12.6	32.5	31.3	34.2	26.9	25.0	28.1	22.1	27.7
공공행정	3.4	5.7	5.9	6.6	6.8	8.2	7.0	5.0	15.7
교육	6.7	8.2	7.7	8.2	8.5	5.6	6.5	6.6	2.0
의료·복지	2.4	18.7	17.7	19.4	11.5	11.1	14.7	10.4	10.1
자영업 전체	26.4	14.8	17.2	17.9	19.9	17.4	19.9	24.0	22.6
도소매	17.5	12.1	14.7	14.9	15.6	14.0	15.9	17.5	15.1
음식·숙박	8.9	2.7	2.5	3.1	4.3	3.4	3.9	6.5	7.5

● 부처 간의 협력

- 고용노동부와 보건복지부 등 정부 각 부처의 사회서비스 일자리 사업의 긴밀한 연계가 필요하다.
- 일부 고용노동부와 보건복지부의 취약계층에 대한 일자리 사업지원이 중복되는데 향후 사회적기업이 육성 측면에서 이들 각 부처의 중점사업의 역할 구분이 요구된다. 고용노동부의 일자리 사업은 시장중심적인 사회적기업을 통한 사회적기업의 자립을 목표로 하고 보건복지부의 지역사회활센터를 중심으로 전개되고 있는 일자리 사업은 바우처 제도의 적극적인 도입을 통한 취약계층에 대한 사회서비스 측면에 초점을 두는 것이 바람직하다.

● 민간의 참여 확대

- 한국에서 법에 의한 사회적기업의 인증은 향후 성공적인 사회적기업의 확산에 매우 중요하다. 현재 지역사회활센터, 사회복지기관(장애인, 지역복지관), 일반기업, NGO 등 다양한 형태의 비영리조직이 사회적기업을 신청하는데 향후 이들 비영리조직의 성격과 유형에 따른 사회적기업의 인증 작업이 요구되고 있다.

● 사회적기업의 사업 영역의 확대

- 사회적기업 설립 초기에 사회적기업의 사업영역은 주로 가사간병과 같은 낮은 수준의 사회서비스, 청소, 재활용 부문 등에 집중되었으나 점차 교육, 문화예술, 환경 등 사업의 영역이 확대되고 있는 것은 바람직한 현상이다<sup>10)</sup>.

10) 광선화교수의 조사에 의하면 사회적기업의 사업영역이 2007년에는 환경과 간병가사가 전체의 46.2%를 차지하였으나 2008년에는 37.8%, 2009년에는 29.4%로 그 비중이 낮아지고 있으며 대신 이들 업종 이외에 문화, 교육 등 다양한 업종으로 사회적기업이 확산되고 있다(광선화, 2009).

● 사회적기업의 성과

- 사회적기업육성법 제정 이후 사회적기업의 인 증은 2010년 현재 350개 이상이 이루어졌으며 전국적으로 사회적기업에 대한 국민들의 인지도는 50%선에 이르고 있다.<sup>11)</sup>
- 사회적기업 경제적 성과 분석에서 총사업비 구성, 매출 및 이익구조, 그리고 재정구조 등을 볼 때 총사업비의 경우 영업을 통한 매출액이 64.3%로 가장 많은 부분을 차지하고 있으며 정부지원금이 27.8%, 민간기관지원금이 2.2%, 그리고 모기관지원금이 1.0% 차지하고 있는 것으로 나타났다. 영업 매출 이외의 수입으로는 정부지원금이 대부분을 차지하여 정부이외의 민간지원금은 매우 적게 나타나 정부의존도가 높은 것으로 나타났다. 사회적기업의 평균매출은 다소 감소한 것으로 나타났으나 당기순이익은 증가한 것으로 조사되었다(곽선화, 2009).
- 우리나라 사회적기업은 양과 질적인 면에서 많은 변화를 하였다. 현재 사회적기업은 정부 뿐 아니라 민간차원에서 취약계층의 고용과 사회서비스 제공 그리고 사회의 공익실현을 위한 주요한 영역으로 자리매김하고 있다.
- 우리나라 인증 사회적기업에 대한 성과조사에서 곽선화교수는 사회적기업은 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 해결하는 역할을 하고 있는 것으로 보면서도 사회적기업이 가진 열악한 재정구조 및 경영역량의 부족, 규모의 영세성, 인적자원의 낮은 경쟁력 등은 사회적기업의 지속가능성을 위해 해결해야할 과제로 보고 있다(곽선화, 2009).

11) 사회적기업연구원이 전국적으로 실시한 2009년 사회적기업에 대한 인지도 조사에서 49.9%가 사회적기업에 대해 들어본 적이 있는 것으로 나타났는데 이는 2008년 같은 설문조사에 비해 5.5% 증가한 수치이다(사회적기업연구원, 2009). 충청지역의 인지도 역시 53.7%로 나타나 사회적기업 연구원과 큰 차이를 보이지않고 있다. (양용희, 이용재, 호서대학교산학협력단, 2009)



## 4. 우리나라 사회적기업의 향후 전망과 과제

### ● 정부의 정책기조

- 정부가 사회적기업 육성의 초점을 어디에 둘 것인가?

취약계층의 일자리 창출에만 초점을 맞출 것인가? 아니면 고용 없는 성장의 시대를 맞아, 청년일자리, 중도퇴직자 등 보다 폭넓은 의미의 일자리와 연계할 것인가?

- 정부는 사회적기업에 대한 규모를 어떻게 보고 있는가? 사회적기업이 국가경제 규모(전체 고용규모와 GDP대비)에 영향을 줄 정도로 기대하고 있는가?

예) 영국의 경우 사회적기업의 숫자는 약 55,000개로 전체 고용의 5%선을 차지 하며 270억 파운드의 매출로 전체 시장의 1.3%선을 차지하고 있다.

### ● 사회적기업의 추진 주체

- 지금까지 우리나라의 사회적기업은 중앙 정부 중심으로 추진되어 왔으며 또한 정부의 취약계층 일자리 지원의 일환으로 사회서비스 일자리에 인건비를 지원해 왔는데, 정부의 직접적인 지원이 중단될 경우 그러한 일자리의 유지가 가능한지에 대한 문제가 제기되고 있다.

- 사회적기업이 활성화되기 위해서는 민간차원에서 NGO들의 적극적인 참여가 필요한데 한국적상황에서 NGO, 사회복지단체(장애인, 노인 등)들의 사회적기업 추진을 위한 환경조성이 필요하다. (예, 미국의 경우와 같이 NGO들의 목적사업 수행을 위한 수익확보의 방안으로)

### ● 정부의 지원

- 사회적기업에 있어서 가장 중요한 것은 직접적인 지원보다는 사회적기업이 시장에서 경쟁할 수 있도록 사회적기업의 경영환경을 조성해주는 일이다. 이를 위하여 육성법에서는 조세감면, 인건비지원, 경영지원 등 다양한 지원책을 제시하고 있으나 실효성에 있어서는 많은 검토가 요구된다. 최근에 고용노동부에서 지자체를 통한 사업개발비의 지원은 사회적기업의 경쟁력을 높이기 위한 지원이나 효과적이고 효율적인 사용을 위한 관리가 요구된다.



- 국내외의 사례를 볼 때 NGO에 대한 직접적인 지원, 특히 사회적기업에 대한 직접적인 지원은 사회적기업의 자생력을 약할 시킬 우려가 있다.

● 사회적기업의 운영상의 문제

- 사회적기업이 성장할 경우 노사간 관계, 노조의 설립, 이윤의 처리, 기존 시장과의 충돌, 지배구조 등 기업의 경영관점에서 예견되는 많은 문제점들이 제기되는데 이들 문제점들은 사전에 철저한 검토와 해결을 위한 방안 모색이 요구된다.
- 특히 사회적기업육성법 제8조(사회적기업의 인증요건 및 인증절차) 4항에 의하면 사회적기업으로 인증받기 위해서는 “서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것”으로 되어 있는데 이는 사회적기업의 민주적 운영이라는 측면에서는 바람직할지 모르나 기업경영 측면에서는 효과적인 의사결정 구조에 어려움을 초래할 수 있다.
- 우리나라 사회적기업이 미국의 파이오니어 휴먼서비스즈<sup>12)</sup>와 같은 사회적기업으로 성공하기 위해서는 사회적기업의 주체가 되는 NGO들이 “전문경영인의 영입과 아웃소싱 등의 도입” 등 경영측면에서 사회적기업을 운영하는 것이 바람직하다고 판단된다.

● 민관협력방안

외국의 경우에서 보듯이 성공적인 사회적기업의 운영은 정부, 지자체, 민간 등

12) 미국 시애틀에 위치한 파이오니어 휴먼서비스즈(Pioneer Human Services)는 약물 중독자, 전과자, 장애인, 집 없는 사람 등 소외계층을 대상으로 상담, 치료, 직업훈련, 주거복지, 고용지원 등 통해 안정적인 일자리를 제공하여 궁극적으로 이들 소외계층들이 자립하도록 지원하는 NGO이다. 이 NGO는 보잉사와 장기 하청계약을 맺어 안정적인 일감을 획득하고 이제는 전문성을 갖춘 파이오니어 인더스트리즈(Pioneer Industries)라는 별도의 사회적 기업을 운영하고 있다. 그리고 스타벅스가 지원하는 파이오니어 푸드 서비스 레스토랑 등을 운영하는 등 연간 1천 여명에게 안정적인 고용을 보장하고 있다. 이 NGO는 연간 약 4천만 달러에 이르는 수익을 창출하여 필요한 경비의 99%를 자체적으로 해결하고 있다. 파이오니어 휴먼서비스즈가 성공한 비결은 소외계층에 대한 철저한 재활 프로그램과 기업가적 전문적인 경영에 있다. 알콜 중독자, 전과자 등 사회적으로 재활이 힘든 소외계층에 대한 상담, 치료, 교육 등의 전문적인 교육을 실시하며 동시에 이들이 일할 수 있는 안정적인 일자리를 제공하는 데 있다. 소외계층에 대한 상담과 치료, 교육은 그동안 NGO들이 수행하던 사업이었으나 사회적 기업의 경영과 취업자에 대한 지속적인 관리는 NGO들의 전문분야가 아니었다. 이러한 문제를 해결하기 위해 파이오니어 휴먼서비스즈는 전문경영인을 사회적 기업의 CEO로 영입하고 홍보를 위한 외부의 전문 홍보기관에 아웃소싱 하는 등 전문적인 경영을 통해 시장 경쟁력을 갖춘 교육과 철저한 관리를 갖춰 고객들이 만족하는 상품과 서비스를 제공함으로써 소외계층들에 대한 안정적인 일자리를 보장할 수 있었던 것이다.

의 상호협력이 매우 중요하다. 특히 민관협력 이전에 관관협력 (정부부처간, 중앙 정부와 지자체간), 민민협력 (기업과 NGO, 재단과 NGO )의 관계가 중요하다.

● 지역중심의 사회적기업

성공적인 사회적기업을 위해서는 중앙 정부 중심의 사회적기업 지원 체계 중심에서 지방자치단체 주도의 사회적기업의 정책과 집행이 이루어져야 한다. 지역은 고용의 수요와 공급이 이루어지는 현장이며 사회서비스와 고용창출을 위한 모든 인프라가 놓여있는 곳이다. 이를 위해서는 지방자치단체들이 사회적기업 육성을 통한 지역의 일자리 창출사업에 적극적으로 참여할 수 있도록 국가차원의 정책과 시스템이 필요하다. 최근에 지자체들이 사회적기업 육성에 적극 참여하여 16개 광역지자체와 30개의 기초지자체가 조례를 작성하고 지역특성에 부합한 사회적기업의 창업과 육성을 지원하는 것은 바람직한 변화이다.

● 사회적기업의 자본 조달

- 사회적기업의 자본조달은 그랜트(Grant), 융자(Loan), 투자(Investment), 모금(fundraising)등 매우 다양하며 지원주체 역시 정부, 지자체, 민간(기업, 시민기부) 등으로 다양하게 이루어질 수 있다.
- 사회적기업은 사회적목적이라는 특성으로 인해 정부 및 지자체의 재정지원이 가능하다. 그러나 무엇보다도 사회적기업은 시장에서 경쟁을 해야하기 때문에 정부의 지원에 의존하기 보다는 시장에서 자본을 조달할 수 있는 환경이 중요하다. 최근 우리나라의 경우 기업 사회공헌의 일환으로 사회적기업을 지원하는 사례가 있는데 이는 시장과 비영리조직간의 협력에도 좋은 사례가 된다.
- 사회적목적성이 높은 사회적기업의 경우 모금을 통한 재정 확보가 가능하다. 그러나 아직 우리나라 사회적기업의 경우 모금을 통한 자본조달이 거의 이루어지지 않고 있어 이 부분에 대한 개발이 요구되고 있다.
- 더 나아가 사회적기업 지원을 위한 기금의 설치가 요구된다. 기금은 정부, 지자체, 민간차원에서 이루어질 수 있다. 최근 미소금융재단을 통해 사회적기업의 지원이 일부 가능하나 사회적기업이 필요로 하는 지원에 비해서는 매우 미흡한 수준이다. 사회적기업의 기금은 기존의 민간재단을 통해 이루어질 수 있다. 사회복지

지공동모금회, 아름다운재단, 사회연대은행, 함께일하는재단 등 일부 민간재단들이 사회적기업에 대한 재정 지원을 하고 있는데 이들 기금의 규모를 확대할 필요가 있다. 개인의 기부를 통한 미국의 REDF(The Roberts Enterprise Development Fund)와 같은 민간재단의 설립 또한 요구된다.<sup>13)</sup>

● 사회적기업의 법적 정체성

- 사회적기업의 주체의 법적 정체성과 사업의 성격에 대한 구분도 필요하다. 현재 사회적기업의 설립은 상법상회사에서부터 사단법인, 재단법인, 비영리민간단체 그리고 협동조합에 이르기 까지 모든 형태의 법인은 사회적기업이 될 수 있다. 그러나 이들 법인은 법적 정체성의 차이로 사회적기업의 자본조달과 시장진입에 제한을 받을 수 있다. 이들 법인의 성격은 크게 영리법인과 비영리법인, 두가지 형태로 구분된다. 영리법인 형태의 상법상 회사는 현행법상 개인과 기업으로부터 기부금을 받을 수 없으며 또한 비영리법인의 경우 사업의 규모가 커지더라도 중소기업육성법에 의한 지원을 받을 수 없는 것이 현실이다. 따라서 영국과 같이 공동체이익회사( Community Interest Company)<sup>14)</sup>와 같은 별도의 법인격 부여

13) Roberts라는 기업인의 기금으로 설립되어 사회적 기업을 운영하는 NGO들에 대한 재정 지원을 하고 있다. 로버츠씨는 ‘나는 사업에 투자하는 방식과 같이 자선사업에도 접근한다. 무엇이 성공인가? 만일 나의 시간, 자금, 리더십을 투자한다면 빈곤 문제를 더욱 효과적으로 해결할 수 있겠는가? REDF와 함께 그 질문에 대한 답변은 해결된다. 나는 REDF가 그와 같은 방식으로 일하고 있기 때문에 그 곳에 계속적으로 투자하고 있다.’라고 답하고 있다. 로버츠씨의 말에서 REDF가 추구하는 사회적 기업의 모델을 알 수 있다. REDF는 사업을 통해 세가지 주요 목표를 달성하고자 한다. 곧, 사람들을 가난으로부터 벗어나게 하는 것, 만성적 빈곤과 집없는 사람들을 위해 장기적으로 지속가능한 방법으로 사업을 지원하는 NGO를 지원하는 것 그리고 마지막으로 새로운 아이디어와 혁신적인 방법으로 사업을 성공시키는 것이다. 이를 위해 REDF는 매우 철저하고 전문적인 경영 방식을 통해 NGO들의 사회적 기업을 지원하고 있다. 사업 신청 NGO에 대한 잠재력, 투명성, 협력 등의 엄격한 심사기준을 통해 장기적인 지원을 하고 있으며 역량강화를 위해 사업비 뿐 아니라 인건비, 행정비, 물품구입 등의 인프라 구축도 지원하고 있다. 특히 철저한 자체 평가 기준을 가지고 NGO에 대한 지속적인 지원여부를 결정하고 있다. 분기별로 사회적 기업을 운영하는 NGO들은 새로 고용된 인원, 지급되는 최저 및 최고 임금, 사회적 기업을 떠난 인원과 이유 등에 대한 보고를 받고 있다.

14) CIC는 회사 소유자의 이익보다는 공동체의 이익을 위하여 특별히 고안된 유한회사의 새로운 형태이다. 따라서 CIC는 특정 개인이나 그룹의 사적 이익을 위하여 설립되거나 운영될 수 없다. CIC의 모든 자산과 이익은 법이 규정한 것을 제외하고는 분배에 제한이 있다. 이들 자산은 공동체 목적을 위해 CIC내에 속하도록 되어있으며 CIC나 다른 자선단체에 이전할 수 있도록 되어 있다. 자선단체는 자선적 정체성을 포기하지 않으면 CIC가 될 수 없으나 산하 조직으로서 CIC를 신청할 수 있다. ([www.cicregulator.gov.uk/aboutUs.shtml](http://www.cicregulator.gov.uk/aboutUs.shtml))

의 필요성을 제기하고 있는데 이에 대한 검토가 필요하다고 본다.

● 사회적기업의 성과측정

- 사회적기업의 성과를 평가하는 작업은 쉽지 않다. 왜냐하면 경제적 성과와 함께 사회적성과를 평가해야 하는데 사회적 성과 중에는 가치 지향적 요소들이 있어 이들 요소를 계량화하여 측정하기가 어렵기 때문이다. 가치 지향적인 요소는 정성적 개념을 포함하므로 무형적이고 정량화가 힘들며 묵시적인 측면을 지니고 있어 측정에 어려움이 있다 (Dees & Adneron, 2003). 하지만 비영리조직들의 규모가 커지고 기업들의 사회공헌활동이 활성화됨에 따라 이들의 활동을 측정하기 위한 필요성이 제기되고 있다. 특히 비영리조직의 경우 재정을 획득하기 위한 경쟁이 심해짐에 따라 자신이 창출하는 효과를 측정, 정량화해야하는 과제를 지니고 있다(New Economics Foundation, 조영복 옮김, 2009).
- 지난 3년 동안의 사회적기업의 성과를 분석하고 향후 사회적기업의 발전을 위한 한국적 사회적기업의 정책과 방안을 모색하는 일은 중요한 작업이라 할 수 있다. 또한 사회적기업의 성과측정은 사회적기업에 영향을 미치는 정책입안자, 투자자, 고객, 수혜자, 지역사회 등 모든 이해관계자들의 객관적인 판단을 위해 필요하다 (New Economics Foundation, 조영복 옮김, 2009).

**참고문헌**

곽선화 (2009). 「2008년 사회적기업 성과분석」 노동부  
 사회적기업연구원 (2009). “2009년 사회적기업에 대한 일반인 대상 인식조사 분석”, 사회적기업연구. 2권 2호  
 양용희 외(2008). 「충청·호남지역 사회적 기업육구조사 보고서」 호서대학교산학협력단  
 양용희,이용재 (2009). 「사회적 기업에 대한 일반인 인식조사」 호서대학교산학협력단  
 이용탁 (2009). “사회적기업가 정신에 대한 이론적 고찰” 사회적기업연구. 2권 2호  
 조영복, 양용희, 김혜원 (3007). 사회적기업육성을 위한 중장기 정책방향 국민경제자문회의  
 New Economics Foundation (nef) (2009). 가치측정 SROI (사회적투자수익율)이용지침

- 서, 조영복 옮김, 사회적기업연구원
- Paul R. Niven (2005). 「정부와 공공부문 BSC ; 성과관리체계 구축방법론」, 삼일PC 옮김, SIGMA
- Ahlert Dieter, Martin Ahlert, Hai Van Duong Dinh, Hans Fleisch, Tobias HeuBler, Lena Kilee, Julia Meuter (2008), *Social Franchising, A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*, Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Ali B. Somers (2004) *Shaping the Balanced Scorecard for use in UK social enterprises*, Social Enterprise London
- Austin James E (2003). “Strategic Alliances, Managing the Collaboration Portfolio”, *Stanford Social Innovation Review* Summer 2003.
- Austin James E, Robert Gutierrez, Enrique Ogliastri, & Ezequiel Reficco (2006). *Effective Management of Social Enterprises ; Lessons from Businesses and Civil Society Organizatons in Iberoamerica*, Harvard University
- Austin James E, Robert Gutierrez, Enrique Ogliastri, & Ezequiel Reficco (2007). “Capitalizing on Convergence” *Stanford Social Innovation Review* Winter 2007.
- Bob Doherty, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, Maureen Royce, (2009). *Management for Social Enterprises*, SAGE
- Jacques Defourny. “Social Enterprise in Enlarged Europe : Concept and Realities”
- Kingston John and Bolton, Margaret (2004). “New approaches to funding not-for-profit organizations” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* Volume 9 Number 2.
- Fraser Stuart (2006). “Finance for Small and Medium-Sized Enterprises: Comparisons of Social Enterprises and Mainstream Businesses,” *A Report on the 2006 UK Survey of SME Finances Social Enterprise Booster Survey*, Center for Small and Medium-Sized Enterprises Warwick Business School,
- OECD.(1999), *Social Enterprise*,
- Sheila Bonini and Jed Emerson (2005). “Maximizing Blended Value”

Young Dennis R.(2006). “Social enterprise in community and economic development in the USA: theory, corporate form and purpose *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 6, No. 3.

#### 홈페이지

미소금융중앙재단 (<http://www.smilemicrobank.or.kr/>)

함께일하는재단 (<http://www.hamkke.or.kr>)

사회연대은행 (<http://www.bss.or.kr>)

EMES (<http://www.emes.net>)

The Department of Trade and Industry of UK (<http://www.dti.gov.uk>)

CIC ([www.cicregulator.gov.uk/aboutUs.shtml](http://www.cicregulator.gov.uk/aboutUs.shtml))

# 강의

## 사회적기업의 자원조달 전략

강사 최 영 우

(주)도움과나눔 대표

2010. 8.

---

## 사회적기업의 재원조달 전략

최 영 우

(주)도움과나눔 대표  
ywchoi@doumnet.net 02-3143-1268

### (주)도움과나눔 창업, 성장 이야기

---

- 2001
- 초기 비즈니스 모델
- 위기와 자본의 조달
- 비즈니스 모델의 강화와 파트너십
- 재무관리 원칙

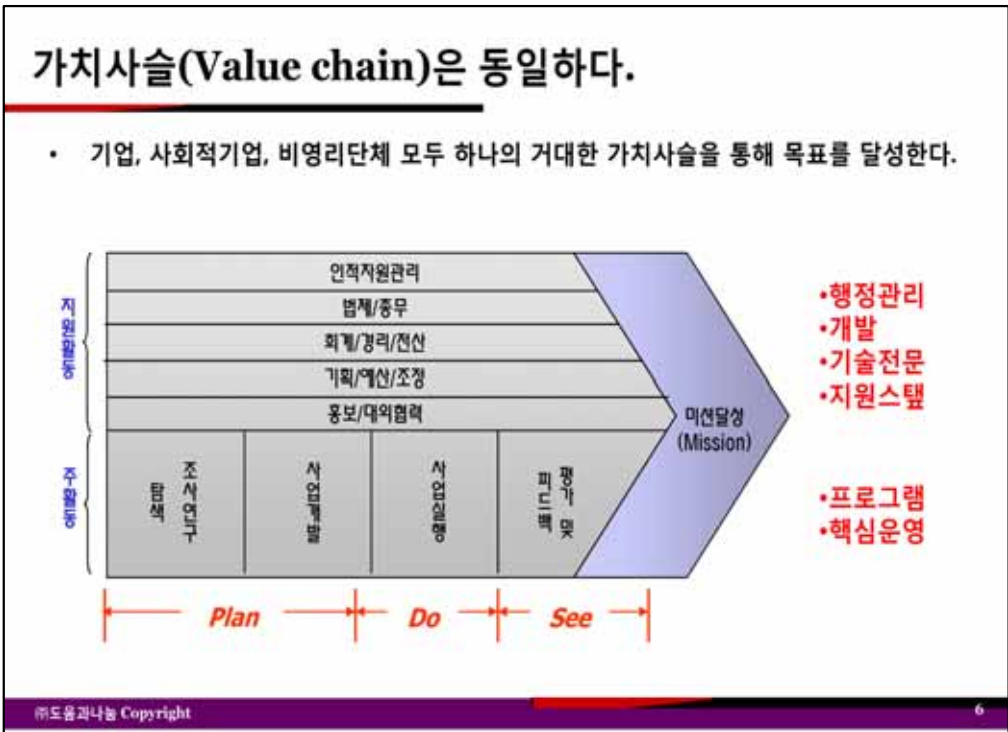
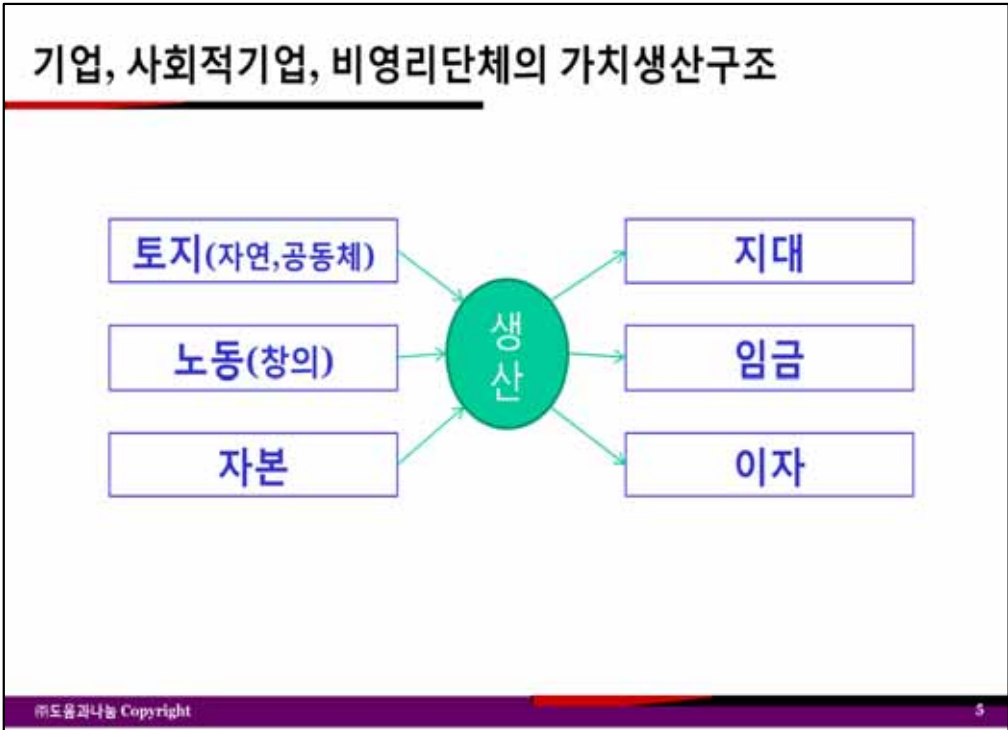


## 기업이란 무엇인가?

- 사회적 필요에 대한 해결책을 거래가 가능한 서비스와 재화로 생산하고 유통시키는 의도적인 이익 조직(목적과 기능)
  - 사회적 필요
  - 해결책 생산유통
  - 조직 자체의 지속성-이익 조직
- 본질적으로 ‘언어의 구조화 현상’

## 지속가능한 기업의 실질적 비밀

- 지속가능한 사회적 필요
- 지속가능한 해결책
- 스스로 강해지는 조직역량
- 겸손과 은총



## 가치의 분배구조에서 차이가 발생



위도움과나눔 Copyright

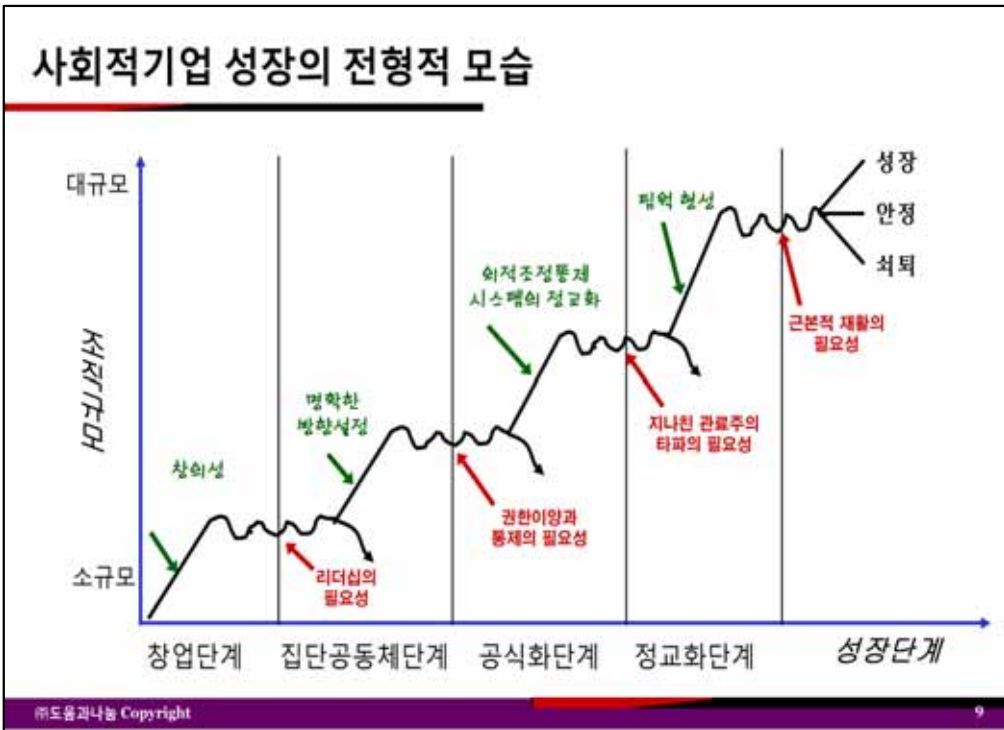
7

## 사회적 기업은

- 기업이다.
- 비영리적 속성을 갖는다.

위도움과나눔 Copyright

8



- ### 근본적 질문들....
- 합법적으로 기부를 받을 수 있는가?
  - 수입의 발생 이후 분배에 대한 원칙은?
  - 사회적 투자와 '대출'의 차이는?
- 위도올과나눔 Copyright 10

## 결국은

- 창업자금
- 운영자금
- 성장자금

의 조달 문제이다.

자금 조달은 항상 ‘조달의 원천과  
‘분배’의 방식을 생각해야 한다.

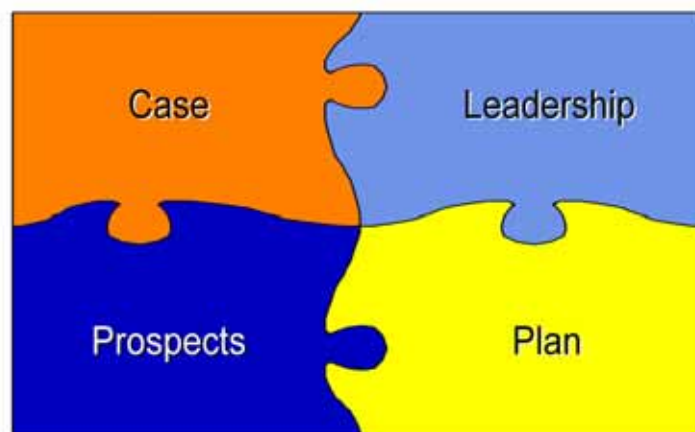
## 기업으로 부터 배우는 자원조성

- 초기 투자
- 사업수입
- 운영자금조달
- 성장과 생존을 위한 증자
- 지원금

## 비영리로 부터 배우는 자원조성

- 모금
- 사업수입
- 지원금
- 기본재산수입

## 캠페인의 4가지 핵심 기획 요소



## 모금의 명분

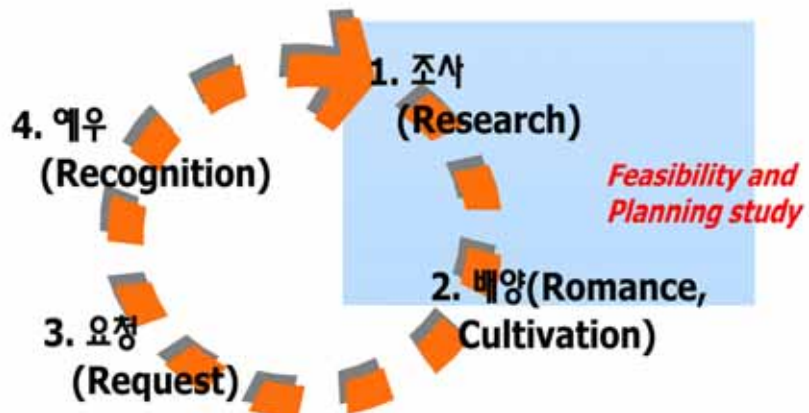
$$M=f(P,I)$$

M:동기부여, P:가능성, I:유효성

## 비영리거액모금의 핵심원리로부터 배우는...

- 직접대면(Face to face)
- A simple case
- 자원봉사자 주도
- 또래집단 압력
- 요청하기 전에 참여시켜야
- 큰 기부금은 다른 기부금을 유도한다
- 모금담당자가 직접 요청하는 경우는 드뭄
- 네트워크 활용
- 리더십
- 집중적 노력

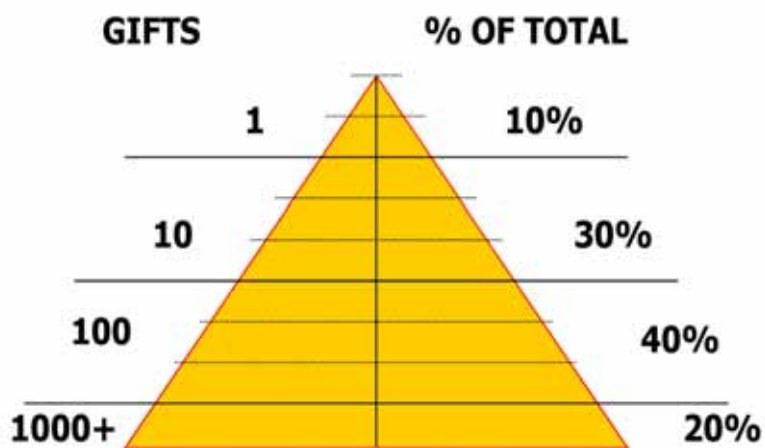
## 거액 기금 조성의 4단계 전략(4R)



Source: E.W. Wood(1989)

17

## 기부표(Gift Table)



18



### 기획의 모든 것은 잠재기부자의 숫자이다

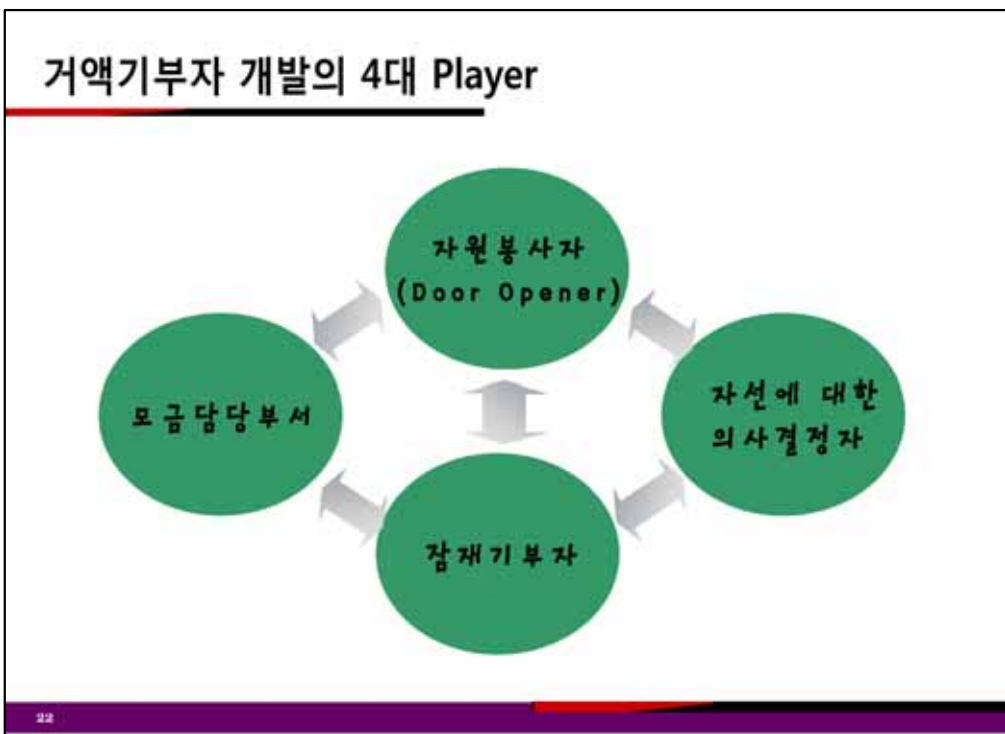
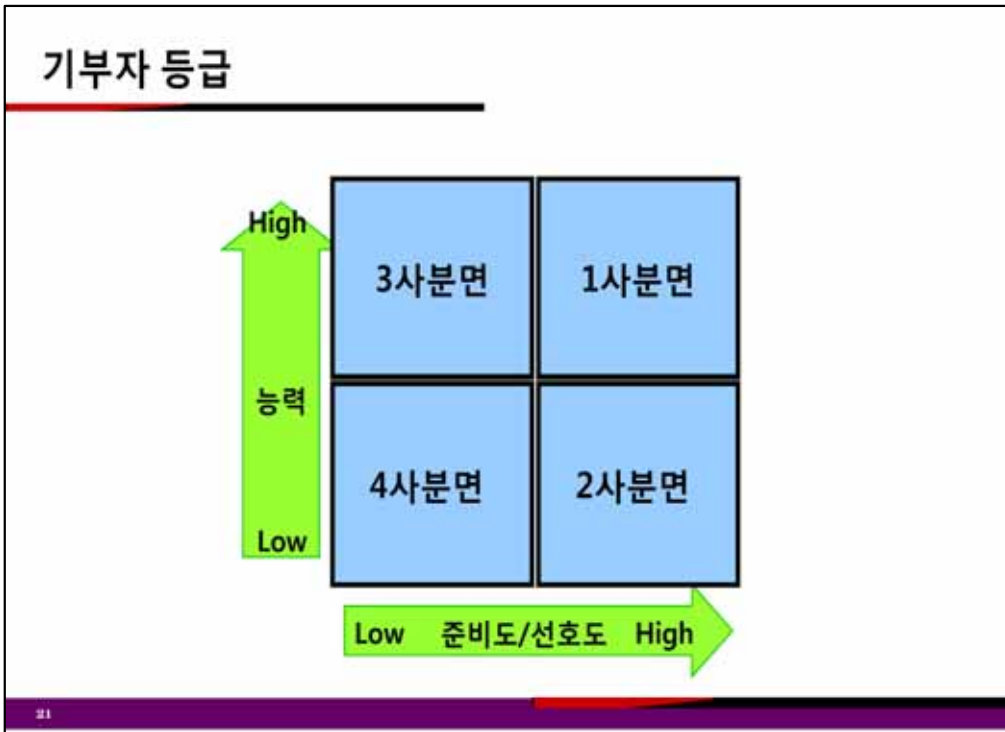
기부자	잠재기부자	기부금 천원	소계 천원
1	3	1,000,000	1,000,000
2	6	500,000	1,000,000
4	12	250,000	1,000,000
10	30	100,000	1,000,000
20	60	50,000	1,000,000
40	120	25,000	1,000,000
100	300	10,000	1,000,000
200	600	5,000	1,000,000
400	1200	2,500	1,000,000
1000	3000	1,000	1,000,000
<b>1777</b>	<b>5331</b>		<b>10,000,000</b>

19

### 가능성 있는 잠재기부자와 실질 잠재기부자의 차이

기부자	가능성	잠재기부자	기부 천원	소계 천원
1	18	3	2,000,000	2,000,000
2	36	6	1,000,000	2,000,000
4	72	12	500,000	2,000,000
10	180	30	250,000	2,500,000
12	216	36	125,000	1,500,000
29	522	87		<b>10,000,000</b>

20



## 접촉대상 기업선정 시 고려사항

- 기업의 경영정보 파악
- 기업의 경쟁전략적 포지션 파악
- 핵심 결제라인 (key person)을 파악
- 기존의 기부 역사를 파악
- 기업의 관심 분야 별 디자인
- 양쪽의 협상력 분석
- 타 단체와의 연대 가능성 분석
- 기업의 공동지원에 대한 시각분석
- 지평을 넓혀 부가가치를 창출하는 프로그램을 디자인

23

## 기업이 줄 수 있는 것

- **Man** : 이사회, 자원봉사자, 전문지식, 기술, 단순자원봉사자
- **Material** : 기자재, 소프트웨어, 중고품, 교육시설, 차량,  
판매장소, 홍보의 장
- **Money** : 현금, 주식, 로열티, 기타
- **이외에..**
  - Mailing list
  - 고객 접근 가능성 : 개인 후원자 발굴
  - Payroll deduction, matching fund
  - Social marketing, CRM
  - Social Enterprise

24

## 기업의 파트너로서의 NPO의 조건

- Brand power
- Theme의 적확성
- Program의 매력도, 유효성
- 합법성
- 세금공제 혜택의 가능성
- 조직의 사업능력
- 조직의 신뢰도

25

## Asset Benefit Boundary Analysis

	<i>Asset</i>	<i>Benefit</i>	<i>Boundary</i>
<b>NPO</b>	홍보가능성 자원봉사기회 사회변화에 참여기회 네트워크 세금감면 etc	돈, 물품, 인력 인지도 향상 신뢰도 etc	서로 넘을 수 없는 영역
<b>기업</b>	Money Men Material 고객명단 홍보매체 etc	사회적인정 제품판매의 증대 홍보 인사관리상의 잇점 재정상의 관리	

26

## 효과적인 개발과정

- 영향력 있는 자원봉사리더십이 필요하다
- 구조화 시키고, 정기적인 모임(즐거움)을 활성화하라
- 스태프와 자원리더십의 협업으로 잠재기부자에 대한 충분한 연구를 마치라
- 잠재기부자에 개인 특성에 맞는 접촉 프로세스와 요청 팀을 개발하라

27

## 자원봉사리더의 발굴, 훈련

- 주요 자원리더십: 캠페인 위원장, 명예 캠페인공동위원장, 캠페인 위원
- 자원리더십의 발굴처:
  - 전현직 이사, 이사 후보군, 위원회 멤버, 프로그램 자원봉사자, 기부자, 고객 및 고객의 가족, 동문
  - 동료의 요청이 가장 효과적
- 자원리더십의 교육-성인교육의 원리
- 자원리더십을 위한 Volunteer Kits

28

## 전환 관리(Moves Management)

- 각각의 잠재기부자에 대해 개별화된(customized) 전략을 개발해라
- 각 잠재기부자를 따라 관계의 순서를 따르라
- 각 기부자별로 접촉(전환) 계획을 세우라(목표; 각 잠재기부자를 1달에 1번은 만난다. 실제: 주요 잠재기부자를 평균 5~10회 만나게 된다)
- 전화, 편지, 보고서, 개인적 방문 등이 방법일 것이다.
- 각각의 전환 방법은 잠재기부자에게 요청(solicitation)에 근접하도록 데 기여할 수 있도록 하는 구체적인 목적이 있어야 한다.
- 효과적인 전환은 잠재기부자로 하여금 기관이나 기부 기회를 확실히 고려하도록 잠재기부자의 의식에 파고 들어야 한다. - 당신의 이야기로 시작한다.

29

## 관계형성(Cultivation)과 요청(Solicitation)

- **Cultivation**
- **Solicitation**

30

### 잠재기부자 A를 위한 효과적인 관계형성 vs ....

#### YES

- A가 이사장 퇴임 만찬에 초대 받음
- 이사가 A에게 사업에 대한 업데이트
- 이사가 A에게 후원에 대한 감사 전화
- 소수 만 참여하는 파티에 초대 받음
- 컨설턴트가 'feasibility study'를 위해서 인터뷰
- A가 포커스 그룹에 참여
- A가 조직의 필드 전문가가 진행하는 '최신 정보' 전달 미팅에 참여함

#### NO

- A가 '친애하는 후원자님'으로 시작하는 편지를 받음
- A가 A를 겨냥한 '요청편지'를 받음
- A가 '문화예술단체'에서 진행되는 공연에 아는 사람 아무도 참석하지 않은 상태에서 초대 받음

31

### 관계형성을 저해하는 조직의 태도

- 우리는 지금 당장 돈이 필요하다
- 관계 형성은 너무 많은 시간이 걸려...
- 관계형성은 돈이 너무 많이 든다
- 우리 조직 내에는 잠재기부자와 관계형성을 할 사람이 아무도 없다.

32



## 관계형성을 위한 필수 요소

- 전략적이어야 함, 임의적이거나 반응적이어서는 안됨
- 합의된 시간의 틀 안에서
- 잠재기부자에 잘 맞춰진
- 역동적인/혁신적인/기회를 잘 포착하는
- 인내심을 가지고 지속적으로
- 실행을 위한 골격 구성

33

## 요청을 위한 실무 준비

- 잠재기부자와 자원'요청자'의 매치
- 잠재기부자의 '준비도' 테스트
- 모든 수수께끼를 풀었는지 에 대한 점검
- 적절한 미팅방법의 결정
- 스크립트의 작성
- '특정'금액의 요청
- 반대에 대한 대처
- 두려움의 극복
- 연습

34



## 요청의 미학

- 거액기부는 과정이지 단일 이벤트가 아니다
- 빠른 의사결정을 기대하지 마라
- 기부자의 시간과 환경에 민감하도록 하라
- 기부자 인정(recognition)에 대한 안내는 강력한 동기유발 요소가 된다.
- 잠재기부자에 적합한 기부방법을 제시하라
- 확신을 가지고 요청하라
- 모든 만남에서 다음 단계를 설정하라

35

## 요청 전에 풀어야 할 문제들

- 전략적 개발 양식을 참조하라
- 배경적인 정보
- 부의 정도에 대한 정보
- 기부 역사
- 동기 및 인생관
- 목표
- 지도력의 가능성
- 요청할 사람과의 관계

36

## 접촉의 계획

- 미리 (6 주)
- 둘이서 공략하라
- 리서치 파일을 다시 살펴보라
- 다방면을 고려하라
- 준비물 리스트를 작성하라
- 무엇을 요청할 지를 결정하라
- 미팅을 미리 기획하라
- 요청이나 문을 여는 것이나
- 목표를 명확히
- 자원봉사자에게 1주일전에 브리핑하라
- 자원봉사자에게 하루 전에 전화하라

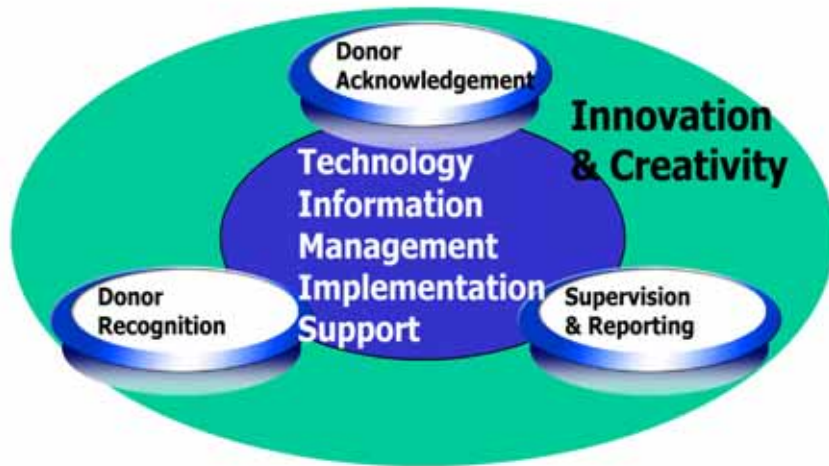
37

## 둘이서 공략하기

	Fundraiser	Volunteer
누가 도입을 하나?		
누가 리드하나?		
누가 본론으로 들어가나?		
누가 설명하나?		
누가 요청하나?		
누가 강화시키나?		
누가 마무리하나?		

38

## 기부자 관계 관리의 기본 구조





# 강의

## 국내외 사회적기업의 사례분석 - 혁신적인 아이템과 지속가능성을 중심으로

강사 장 동 열

(사)함께일하는재단 사회적기업설립운영지원팀장

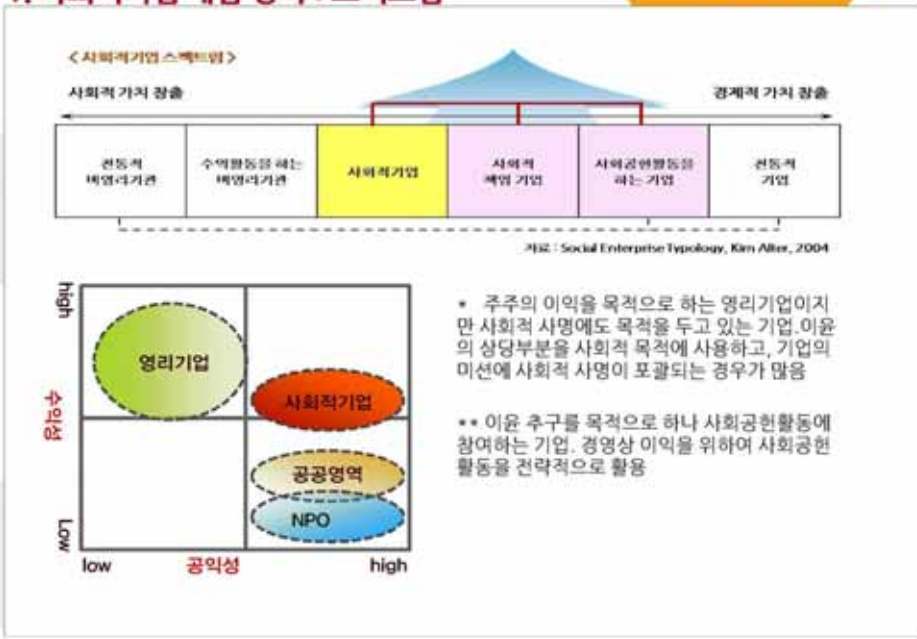
함께일하는재단  
www.hamkke.org

## 국내외 사회적기업의 사례분석

-혁신적인 아이템과 지속가능성을 중심으로

2010년 09월 01일(수)  
(재)함께일하는재단 사회적기업설립운영지원팀

### 1. 사회적기업 개념 정의 : 스펙트럼



## 1. 사회적기업 개념 정의

### 사회적기업과 영리기업의 조직문화 비교

	비영리기관	사회적기업	영리기업
동기	이타성	양자간 혼합된 동기	이윤추구
핵심 가치	사회적 사명	공익성과 시장성의 균형	수익성, 효율성
목표	사회적가치 추구	사회적 + 재무적 가치	경제적가치 추구
자원 조달	자선적자본 및 정부 보조금	다양한 자원조달 혼합	투자적 자본
수익 용도	비영리 목적사업	기업 유지 및 확대위한 재투자 + 사회적 사명	투자자 배당 및 재투자
리스크 수준	낮은 리스크	비교적 높은 리스크	리스크 감수를 강려

## 2. 사회적기업의 강점 및 긍정적 사회적 효과

### 사회적기업의 유용성

#### 사회적기업의 사회적 역할

- 사회적 기업은 공공부문의 서비스를 대행하면서 보다 수준 높고 효율적인 방식으로 서비스를 제공
- 사회적기업은 창업 수준을 전반적으로 향상시켜 국가 생산성을 증대시킴
- 사회적기업은 지역사회의 재생과 사회통합, 그리고 환경 문제와 같은 사회적 욕구에 부응하고 있음. 특히, 소외계층이 기술을 익히고 발전 기회를 얻을 수 있는 통로 역할을 수행함
- 사회적기업은 공정거래와 같은 윤리적 실천을 주도하고, 윤리적 시장(ethical markets)을 촉진하여 기업들의 사회적 환경적 책임 실천에 대한 소비자들의 인식을 증가시킴  
(Office of the Third Sector(2006), Social Enterprise Action Plan: Scaling New Heights)

#### 사회적기업의 사회적 영향력

- 사회적기업은 지역사회에 필요한 사회서비스를 제공하며, 서비스 전달과정에 다양한 이해당사자를 참여시켜 서비스 수준을 향상시킴
- 사회적기업은 장기실업자, 장애인, 소수집단에게 직업훈련과 기술교육을 시켜, 이들이 임시직 또는 영구적으로 취업할 수 있도록 지원함으로써 사회통합에 기여함
- 사회적기업은 사회적 목표를 달성하기 위해 지역사회 자원을 동원하고, 시민참여를 촉진시키는 등 사회 혁신을 위한 파트너십을 발전시켜 시민사회 발전에 공헌함  
(Paola Bobos 외(2006), Reviewing OECD experience in social sector)

## 2. 사회적기업의 강점 및 긍정적 사회적 효과

### 기업의 성장지향적 경영환경 변화

#### 기존 기업의 대안 모델로서의 사회적기업

- 모범적 근로기준 제시 및 지속적인 인적자원개발을 통해 동종업종의 왜곡된 시장구조 및 열악한 노동조건 향상 견인
- 근로자/소비자/지역사회가 공동으로 참여하는 새로운 거버넌스 모델 구축
- 취약계층 고용 및 사회서비스 제공을 통해 사회통합, 지역사회발전에 기여
- 이러한 사회적 기업의 운영목표 및 원리는 ISO26000의 핵심원리와 부합됨

	인권/노동	환경	자배구조	공정경쟁 실현	지역사회참여, 사회개발	소비자이슈
다음이 케어서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 간병인종 최최 근 로기준법 준수</li> <li>• 일 3교대제 도입</li> <li>• 고용 안정성</li> <li>• 재교육기회제공</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기부자,운영단체, 근로자대표, 소비자 집단이 참여하는 의 사결정, 논의구조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적정가격 제시</li> <li>• 가격담합,로비 금지</li> <li>• 중간착취구조 근절</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층 일자리 제공</li> <li>• 취약계층 무료 서비스 확충</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소비자의 간병비 부담 감소를 위한 제도화 요구</li> </ul>
행복을 나누는 도시락	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로기준법 준수</li> <li>• 자격증 취득 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 친환경자재 사용</li> <li>• 우리농산물 사용</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역농산물 공 정 거래</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위생적 급식환경 조성</li> <li>• 급식 단가 적정화를 통한 질 높은 서비스 제공</li> </ul>
전통문화 사망모임	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로기준법 준수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자연환경/ 전통 문화계승 보전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자간 수평적 회의구조</li> <li>• 지역기반 문화단체/시민단체 외의 연대활동</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농촌마을연계 체험프로그램</li> <li>• 예술단체연계 지역환경개선</li> <li>• 예술계 개척</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단절된 전통문화 계승</li> </ul>

## 3. 혁신과 지속가능성 : 사회적기업가 정신

### ◆ 사회적기업가 정신 (Social Entrepreneurship)의 정의

Social entrepreneurship is Innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sector (Austin, Stevenson & Wei—Skillern, 2006)

### ◆ 상업적 기업가정신 VS. 사회적기업가정신 (Austin et al., 2006 등)

	상업적 기업가정신 (Commercial Entrepreneurship)	사회적 기업가정신 (Social Entrepreneurship)
적용대상	영리기업	사회적기업
공통점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업가적 과정에 의해 운영 (기회 포착/추구, 자원 조달/활용)</li> <li>• 기업가의 역할이 매우 중요 (Key Roles of Entrepreneurs)</li> </ul>	
차이점 (보상가치가 다르다)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제적 가치 창출에 초점을 두고, 개인의 부를 축적하려는 경제적 동기에 의해 격동하며, 기회 실현을 위해 외부자원 유치</li> <li>• 주주(Stockholders) 및 고객 중시</li> <li>• 경쟁력 환경, 수익성/신속성 중시</li> <li>• 기업가/팀에 대한 무제한 보상 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 가치 창출에 초점을 두고, 사회적 문제 해결방식의 효율성/효과성을 추구하고 경제적 상 준을 달성하는 데 기업가 정신 활용</li> <li>• 이해관계자(Stakeholders) 중시</li> <li>• 협력적 환경, 공익성 / 공정성 중시</li> <li>• 인력, 물적 자원활용에 한계 (규범 등)</li> </ul>

출처 : 기업가 정신과 사회적기업, 박종대, KAIST 경영대학



### 3. 혁신과 지속가능성 : 3Sisters



[Introduction](#)  
[Her Story](#)  
[The Trek](#)  
[Join A Trek](#)

[TREKKING WITH WOMEN](#)  
[When & What](#)  
[Accommodation](#)

[Equipment Project](#)

[Links](#)

[Book Her](#)  
[Contact Us](#)

Web Site designed & created by Lisa Clark  
Sponsored & managed by [Alex & Hannah Kaldjian](#)  
Last update: July 10, 2007



1인당 국민소득 289달러

여성 성공직업=간호사

히말라야 관광수입의  
1~2% 지역공동체 남아

여성 등반객 성희롱 사건

여성=짐꾼, 남성=가이드

여성 성매매 증가/빈곤화  
아동노동 문제 심각

### 3. 혁신과 지속가능성 : 3Sisters

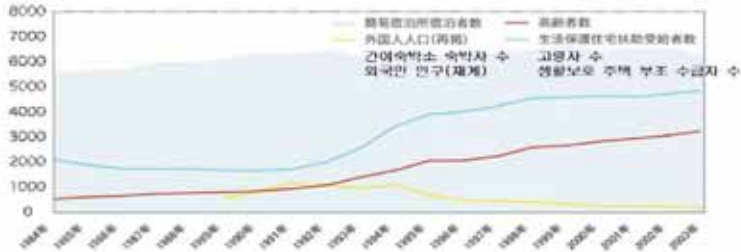


### 3. 혁신과 지속가능성 : 교토부키초, 교토랩

#### 일본 요코하마 코토부키초 (지역개발)

코토부키 지역의 인구 추이

지금은 일용직 노동자의 거리에서 고령자·복지의 거리로 변모  
또한 주민이 일용직 노동자에서 생활보호 수급자로 변화.



200m×300m 안에  
인구: 약 6,500명



고령자: 인구의 약 50%  
생활보호 수급자: 인구의 약 80%  
독신 남성: 인구의 약 95%

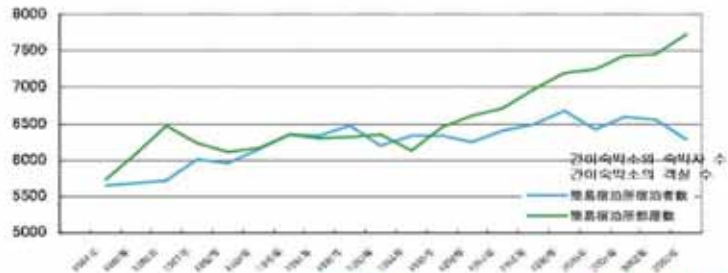
**DI** KOTO-O-LAB.

### 3. 혁신과 지속가능성 : 교토부키초, 교토랩

#### 일본 요코하마 코토부키초 (지역개발)

코토부키 지역의 인구와 간이숙박소의 객실 수 추이

인구가 자연 감소하여 빈 방이 대량으로 발생



인구: 약 6,500명



총 객실 수: 약 8,000실

숙박소의 고층화로 객실 수 증가

↓  
약 1,500실이 빈방

**DI** KOTO-O-LAB.

### 3. 혁신과 지속가능성 : 교토부키초, 교토랩

비어 있는 약 1,500개의 객실에 전 세계의 배낭 여행족을 불러 모으는 프로젝트!



YOKOHAMA HOSTEL VILLAGE  
요코하마 호스텔 빌리지



빈 방의 유효 활용  
젊은이들을 거리로  
불러들인다  
교토부키에서 외화 획득  
거리 주민의 고용 창출

1평 평상 프로젝트를 통해 길바닥을 다시 포장하거나 손잡이 등을 도색하거나, 주변에 식물을 심는 등 주변 환경 개선도 아울러 이루어지게 되었다. 주민과 학생의 공동 제작.



### 4. 사회적기업의 운영사례 : 저소득층,고령자 고용

#### ㈜푸른환경코리아

##### ✓ 고령자,저소득층 등 취약계층 고용 사회적기업

- 1994년 10월 청소업종 자활공동체 '푸른환경'이 전신 : 고용 및 비용관리 문제로 좌초
- 1999년 '푸른환경코리아' 재출발. 경영효율화를 통한 외부경쟁력 강화와 함께 협동조합의 전통을 잇는 인간적인 노동환경 조성 및 민주적인 의사결정 방식 고수 노력 /2007년 12월 사회적기업 인증

##### ✓ 더 많은 이익이 아닌 더 많은 정규직 직원 고용이 목표

- 고용인력 89명 중 취약계층 고용 87명, 46명 정규직/매출액 14억 5천만원, 정부지원금 2억4천만원
- 2010년 매출 30억, 150명 고용 목표

##### ✓ 정규직 고용확대를 통한 생존전략

- 정규직 강점 최대 활용 : 전문성있는 인력 확보, 고정거래처 확보 및 토목현장 청소와 같은 새로운 시장개척
- 투명경영 : 용역비 명세 공개 등 회사사정 투명 공개, 임금 노사합의 결정





#### 4. 사회적기업 운영사례 : 이주여성, 경력단절여성, 청소년

##### 오가니제이션 요리

- ✓ 여성결혼이민자, 여성(가장), 청소년요리교육 및 고용창출 및 창업
  - 케이터링 : 출장 및 주문형 행사 요리(다국적, 다문화 컨셉)
  - 교육사업 : 커피, 베이커리 서비스교육(장애인청소년 대상) 특수학급
- ✓ 급식사업 : 100명 내외 소규모 급식지원(시립, 구립 등 공공기관 등)
  - 식당 및 카페 운영 : 하자센터 내 식당, 까페운영(일 평균 80명)
  - 다문화레스토랑 : 흥대 앞 다문화 레스토랑 '오요리' 운영/09년 7억 매출



- ✓ 케이터링 사업의 전문화
  - 고객에 맞는 다양한 메뉴의 개발, 메뉴의 고급화와 적정가격산정, 외식 사업의 전문가 영입, 공공기관과 기업을 상대로 한 마케팅 대상
- ✓ 내부 구성원의 조직관리(비전공유)
  - 청소년과 여성(가장), 여성결혼이민자의 자기 고용 실천 : '여성의 삶과 함께하는 일터'
  - 다문화 다세대의 조화 추구 : '다문화, 우리시대에 공유해야 할 자산'
  - 일·놀이·학습이 공존하는 창업 문화 창출 : '배움과 성장이 공존하는 일터'
  - 공공 기관과 사회적 자원이 모여 사회적 창업 실현

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 오가니제이션 요리

##### 사업 소개



YORI

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 청소년/청년 고용

##### 해외사례: Fifteen Foundation & Fifteen Restaurants



- Fifteen Foundation은 세계적인 조리사 Jamie Oliver가 젊은이들이 주방장이 됨으로써 자신의 인생을 바꾸는 독특한 기회를 제공한다는 비전아래, 2002년 설립한 등록 자선단체
- 2002년 후반, 채널 4 방송에서 폭발적인 인기가 있었던 TV 쇼에서 Jamie와 함께 15명의 젊은이가 갈채 속에 사업을 시작하고 고난과 기쁨, 역경, 승리 등을 경험하도록 한 것이 시작
- 영국에 이어 호주, 네덜란드에 Fifteen Restaurant 운영



- 약물중독 및 노숙자 출신 청년들은 Fifteen에서 일하면서 외식사업에서 자신만의 경쟁력을 만들어 동종업종에 고임금 취업
- Fifteen 레스토랑은 점포 위치가 선정되면, 자선행사를 열어 실습을 위한 기금 마련
- 직업교육, 수습 채용, 창업 및 취업알선을 통합지원

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 장애인고용 + 제조

##### 동천

- ✓ 사회복지법인 동천학원 : '동천의집', '동천학교', 사회적기업 '동천'
  - 1993년 사업시작, 2007년 노동부 사회적기업 인증
  - 여성지적장애인의 일자리 창출 목적으로 시작, 이불, 방석 제조에서 모자제조로 업종변경 사업시작
  - 전체 고용인원 100명 중 75명이 정신지체 등 중증장애인
- ✓ 경영전략: 저가판매전략에서 좋은품질의 고급모자 생산으로 방향을 바꿈
  - 디자이너 3명을 영입, 매출액의 15%를 디자인 및 신제품 개발에 투자
  - 주요고객: EXR코리아, 힐라, MLB, FUBU, 국방부, 우체국, 한국전력 등
  - 2009년 매출 20억원, 최근 2년간 매출 100% 성장



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 장애인 고용+제조

##### 해외사례 : 코코팜 와이너리, 일본



- ▶ 코코팜 와이너리'는 도에치현 아사카가시 교외에 있는 정신지체인 시설 '고코로미 학원'을 모체로 하여 태어난 유한회사
- ▶ 일본의 지적장애인 시설인 코코로미 학원에서 장애인들의 직업재활(일본에서는 技能(수신)이라고 직업재활을 지칭함)을 위하여 1950년대부터 포도나무를 재배하고 그것을 활용하여 와인을 생산하고 있음.
- ▶ 일본의 지적장애인 시설인 코코로미 학원의 학생들이 일하고 있으며 모둠관리 및 포도재배 및 수확, 선별 등의 와인제조 작업을 직접수행하고 있음. 코코 팜 와이너리의 와인은 2000년 오기나와 G7 정상회담에 견본용으로 사용되는 등 와인의 품질이 높기로 유명함.
- ▶ 지역경제의 공헌 : 우선 와인을 도시에 출하하여 판매함으로써 도시에서 지방으로 자금이 유입되고, 지역 내 경제순환이 발생하고 4억원의 매출과 직원 20명분의 고용창출 효과는 지방에서 작은 규모가 여남. 게다가 공적 보조금을 전혀 받지 않고 장애인 고용을 확보하고 자립을 촉진시키는 것은, 결과적으로 행정의 복지 부담비용 절감에 크게 공헌하고 있음

- ▶ 성공요인
  - ▶ 프로의식 : 와인제조시장의 일류를 지향함
  - ▶ 독립정신 : 보조금없이 사업을 추진한다는 원칙
  - ▶ 부정을 긍정으로 바꾸는 발상 : 급경사인 자연조건을 장애인 재활훈련차원으로 인적자원 매칭
- ▶ 제한점
  - ▶ 와이너리의 특성상 산제품의 개발과 홍보, 시장확보 등이 매우 중요한 문제이기 때문에 참여자들이 가지는 기술력, 경영적 한계를 극복하는 것과 대외적 인정을 받는 요소가 큰 과제임



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발 + 문화

##### 사회적기업 (사) 이음

- ✓ 전통문화로 지역공동체를 살리는 사회적기업
  - 1986년 '전통문화사랑모임'이라는 평범한 문화운동단체로 출발
  - 2002년 전주한옥생활체험관 위탁운영사업을 토대로 공공디자인과 농촌건설형 사업을 담당하는 공공적업소 '심심', 연구단 '달이양상봉', '전통술박물관', 자연적인 먹거리를 연구하는 '효소사업단', 고행자 입자리 창출을 도모하는 '할머니공방' 사업 진행 / 2008년 사회적기업 인증
- ✓ 돌뿌리 로비, 통태일마케팅, 경계에서 일하기
  - 공공부문과 시장경제 사이의 경계에서 일하며 다양한 구매욕구를 만족시켜 새로운 수익원을 창출하는 통태일마케팅
  - 지역네트워크에 기반해 지역민과 지역의 오피니언 리더들의 의견을 수렴해 의사결정 과정 반영, 정책입안자 전달





#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발 + 문화

##### 사회적기업 (사) 이음

❖ 사회적기업 (사)이음의 사업부분별 추진과제 및 협력방안

전주한옥생활체험관	전주한옥마을민박네트워크	예약, 고객관리, 서비스 향상으로 전주 한옥마을 공동성장 추구
	한옥생활(숙박)분야 업그레이드	숙박 체험객을 위한 맞춤형, 선택형 프로그램 운영
달이양상물	한옥에맞는 장터브랜드 개발	예술단, 지역예술인의 정기공연 추진 지역문화 발전 역할 수행
전주전통술박물관	오감만족 '맛'상품사업	전통음식의 맛을 이어가는 특화된 건주의 맛상품 개발
할머니공방	문화체험의 일반화	직원들의 역량강화를 통한 단순방문에서 체험 고객화
공공작업소 심심, 효소사업단, 풀꽃연구소	지역사회공헌 농촌연계사업	도농교류, 주민강화 등 건주의 문화역량 보급
문화를 통한 지역통합 프로젝트	개별 프로그램 나열식에서, 고객과 지역중심적 사업구성, 부서간 협력으로 이익의 극대화 추구	

\*'사회적기업이 희망이다' 경향신문 기획기사 중 발췌

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발

해외사례 : 그린투어리즘, 교토 난탄시 미야마 지소



- 교토부의 중앙에 위치
- 340.72km<sup>2</sup>, 면적의 96%가 산림인 전형적인 산간지역
- 1955년 인구 1만명 → 2000년 5천명 으로 감소
- 1965년 고령화율 10.2% → 04년 35.1%로 증가
- 계속되는 농촌의 과소화 현상으로 2007년 행정 구역 합병 당시 난탄시 미야마 지소로 합병

→ 2003년 기준, 관광객 73만여명 자연문화촌 및 가야부끼 마을 수입 30억원, 미야마 명수의 생수판매 10억원 등 성과 보임  
→ 2010년 현재까지 관광객 수와 이를 통한 수입 지속적으로 유지

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발

##### 해외사례 : 그린투어리즘, 교토 난탄시 미야마 지소

###### 제 1 기 (70-88) : 농림업의 진흥

- 주민의식 조사 - 마을 간담회-농지개혁- 살고싶은 마을만들기 운동 추진
- '지역주의, 모두가 참가하는 농업'으로 신농업구조 개선사업 시행

###### 제 2 기 (89-93) : 도시와의 교류 및 지역만들기의 추진

- 가야부끼 보존회, 지역만들기 추진위원회- 공민관 통한 주민학습 모임- 자연문화관 운영, (주) 미야마후루사토 특산물 판매

###### 제 3 기 (94-00) : 그린투어리즘과 신산업만들기

- 도시주민 관광유치 - 국도변 휴게소 형태의 미야마 안테나숍 설치- 산촌유학- 조례제정 -생수 회사(미야마 명수) 설립

###### 제 4 기 (01-현재) : 주민 주도의 마을 만들기

- 마을진흥회 설립, 난탄시 공무원들 진흥회에 파견, 보다 적극적인 주민 주도의 마을 만들기

##### 미야마 그린투어리즘 추진 기본 컨셉

1. 살기 좋은 농촌공간을 형성하는데 주민이 자랑스럽게 생활하는 지역 만들기
2. 도시주민의 여가공간으로서 가치 있는 리조트
3. 새로운 농촌서비스산업으로서 그린투어리즘의 전개

미야마의 농업,임업,수산, 상공업에 걸친 지역의 활성화

##### [도시주민을 위해서]

###### 이벤트 개최

- 벚꽃축제, 단풍축제 (마을 부흥)
- 은어축제, 사과꽃축제 (자연문화촌)
- 가야부끼 잇기, 시깃기 (미야마와교류하는 모임)

###### 숙박체험메뉴

- 농촌체험투어
- 스포츠체험투어
- 자연교실체험
- 예술체험 투어

##### [도시, 농촌을 위해서]

###### 아름다운 마을 만들기

- 아름다운 지역만들기 조례의 시행
- 가야부끼 인가의 보존
- 사계화의 길 운동의 추진

###### 숙박시설

- 자연문화촌 "리조트" (숙박, 오토캠핑장, 관광, 사과원, 스포츠광장, 연수센터)
- 관광농원 "리조트" (시민농원, 장가체계시설)
- 민숙, 여관 (미야마의 계절요리)
- 농가 민숙과 취락레스토랑과 농촌체험

##### [도시, 농촌을 위해서]

###### 지역자원 보전

- 아름다운 농촌 경관 보전
- 맑은 물의 보전, 정화
- 전통예능, 문화재의 보호
- 미야마길 가야부끼마을 보전기금

##### [농업, 농촌을 위해서]

###### 지역특산물의 개발

- 농산가공품의 개발
- 특산물 개발 (관동주, 가야부끼 마을, 하프제품, 미네랄 워터 등)

###### 농산물의 판매

- 야외시장, 면담의 시장
- 주민판매소
- 후루사토 택배
- 지역식재료 계급
- 미야마, 아체의 마을 만들기 운동

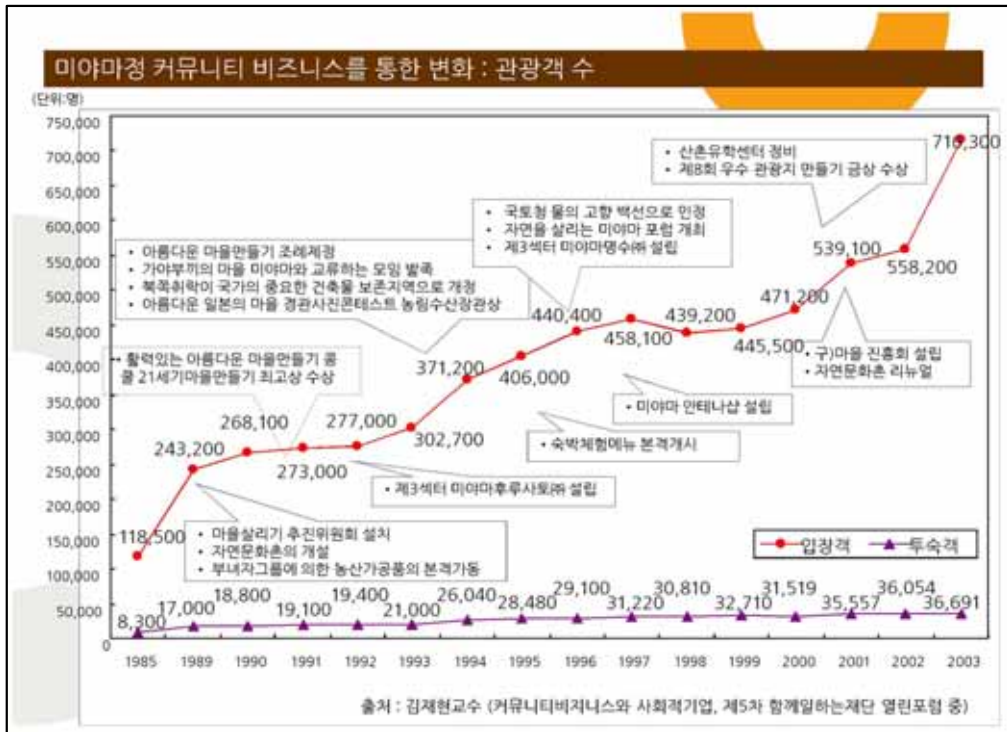
##### [도시, 농촌을 위해서]

###### 도시농촌교류

- 가야부끼의 마을 미야마와 교류 모임
- 가야부끼기금의 운영
- 사과 소유주, ぶじかの 모임
- 컨테이너산적야동자, 시민농원야동자

출처 : 김재현교수 (커뮤니티비즈니스와 사회적기업, 제5차 함께일하는재단 열린포럼)





#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발 + 문화재보존 활용

##### 안동 (사)문화를가꾸는 사람들



안동시  
경북 전체 문화재의 12%  
(279개소)

##### 문화재로 인한 지역사회 현안

##### 문화재 관리

- 문화재에 대한 관리역량 부족으로 인한 관리소홀
- 문화재의 점진적 훼손과 멸실
- 문화재 교유의 가치상실과 전송단절

##### 지역 주민

- 문화재 소유자의 오랜 피해의식과 상대적 박탈감
- 보호구역 거주 주민의 재산권행사 제한으로 인한 기본권 침해
- 개인주의와 공동체성 상실에 따른 지역주민 연대 저하

##### 지역 사회

- 문화재에 대한 규제와 부정적 인식의 만연
- 문화재에 대한 지역인의 무관심 확대
- 문화재의 효율화, 폐허화 진행에 의한 마을경관 저하 및 악순환
- 지역 특유의 문화유산 상실에 따른 지역성 상실

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발 + 문화재보존 활용

##### 안동 (사)문화를가꾸는 사람들

##### 문화재 관리

- 문화재의 관리와 활용의 안정화 추구, 문화재관리 역량 제고
- 광범위한 문화재 점검 모니터링 및 환경정비 활동으로 문화재의 훼손 방지
- 문화재 가치의 현대적, 창조적 재발견 과 문화유산에 새로운 가치 부여

##### 지역 활성화

##### 지역 주민

- 문화재관리와 활용상 제시로 전송의 의미 재 인식
- 수동적인 객체에서 적극적이고 참여적인 보호관리 주체로의 참여기회 마련
- 문화재를 통한 경제적 이익의 제공으로 문화재에 대한 부정적 인식 제거
- 문화재소유자와 인근 주민, 마을주민간 협력을 바탕으로 공동체성 재조명

##### 지역 사회

- 지역주민 우선 고용을 통한 지역경제 활성화
- 지역주민 스스로 가꾸고 알림으로써, 지역에 대한 자긍심을, 문화재 가치의 재발견
- 지역 특유의 문화재 관리와 활용으로 지역의 고유성과 독창성 강조

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발 + 문화재보존 활용

##### 안동 (사)문화를가꾸는 사람들



- 지역주민 35명 고용으로 일자리 창출
- 관리 소홀한 목조문화재의 보수와 관리를 통한 활용 : 캠프 및 체험프로그램, 숙박시설 활용
- 지역민과 함께하는 고가(古家) 음악회 등 문화유산 소재 마을주민 참여 유도
- 문화재관리사 교육프로그램 운영
- 전통마을 체험프로그램, 한옥문화체험 운영



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 지역개발 + 문화재보존 활용

##### 일본사례 - 니노미야가의 쌀곳간을 극장공간으로



- 문화재명칭 : 국가등록유형문화재 니노미야가 1호, 2호 쌀 저장소
- 호수가 넓은 정원, 가옥, 다수의 쌀 곳간을 소유한 니이가타 현의 부농이 소유
- 2005년부터 매년 6월에 정월이 개방되면서 일반인의 관심이 높아짐
- 미사용 쌀 곳간 2동을 극장으로 개방하면서 공연당 약 155명 정도의 시민이 관람 (유료 이용객 81%)
- 공연개최를 통해 니이가타 마을유산회, 무용가, 자원활동가, '니노미야가를 사랑하는 관계자 모임' 등 지역주민간 네트워크 결성
- 향후 공예작가 그룹전시, 조명작가 개인전을 계획하고 있으며, 곳간극장의 조명설비 설치를 위한 모금 유치 예정



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 환경+ 문화+관광

##### 희망자전거 제작소

- ✓ **재생 자전거를 통한 녹색 교통수단 창출을 목표로 하는 사회적기업**
  - 2007년 대구 YMCA내의 사업단으로 출발, 2008년 4차 사회적기업 인증
  - 폐자전거 재활용 사업(타운바이크)을 기본으로 아트바이크 제작, 자전거 거치대 제작, 장애인, 노약자 맞춤형 자전거 개발
- ✓ **환경,문화,취약계층 고용 및 서비스 제공의 세마리 토끼를 잡다.**
  - 취업취약계층을 위한 창조적 일자리 창출과 동시에 폐기물처리 비용 경감, 처리과정에서 발생하는 환경오염 물질 및 2차 폐기를 처리비용 경감의 사회적 가치 실현
  - 단거리 교통수단으로서 자전거 보급 활성화 기여, 아트바이크 제작을 통한 수익구조 창출, 관광자원 활용
  - 장애인, 노약자 맞춤형 자전거 개발을 통한 취약계층 사회서비스 제공 목적 실현
  - 지자체, 공공기관, 대학을 중심으로 재활용 자전거 보급, 2010년 판매액표 4,000대 이상



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 문화예술+공공디자인+청년고용

##### 노리단 <http://noridan.haja.net/>

- ✓ **생활폐기물을 소재로 하여 만든 악기를 연주, 판매, 설치, 문화교육을 실시하는 사회적기업**
  - '재활용을 바탕으로 사회적 활력과 지속가능한 즐거움을 디자인하는 공공적 문화예술기업' 지향
  - 2004년 하자센터(서울시립청소년 직업체험센터)의 '재활용 상상놀이단'으로 출발
  - 2007년 사회적기업 인증, 15세 청소년에서 60세 노인까지 70명 단원 보유
- ✓ **놀이와 재활용을 근거로, 공연/교육/디자인 이라는 3개영역에서 사업을 추진**
  - 교육: 창의력, 커뮤니케이션을 주제로 악기연주 및 공연을 활용, 워크숍 진행(1000회의 중, 단기 워크숍진행)
  - 디자인 :수익모델 다각화 차원에서 어린이 놀이터 설계 및 재활용 놀이기구 설치작업 추진
  - 2009년 18억 매출/임금과 회사경영지표 월간단위로 구성원에 공개-유대와 개방을 전제로한 경영방식
- ✓ **사회적가치 실현 위해 빈곤지역 놀이터 개보수,문화소외층 무료 강연 등 실시**



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 문화예술+공공디자인+청년고용

노리단 <http://noridan.haja.net/>

고용

디자인

교육

무대 예술과 연극  
태인연극

무대예술

- ① 생태주의 공연 및 퍼포먼스
- ② 미디어 맥스드 퍼포먼스
- ③ 소리축제기획

연극태인연극

- ① 대상별, 연령별 소비자니스
- ② 콘서트 기획 및 제작
- ③ 방송 프로그램 제작

재활용악기 및 공공 공간/커뮤니티 디자인

재활용악기

- ① 재활용악기 디자인
- ② 재활용 손악기 디자인

공공 공간/커뮤니티 디자인

- ① 놀이터 디자인
- ② 공원디자인
- ③ 축제디자인
- ④ 예술장식조형물 디자인

창의력 워크숍과 축제 공연

창의력 워크숍

- ① 관계 감수성
- ② 팀워크 연술
- ③ 문제해결 능력

축제 공연

- ① 웃음을
- ② 다양한 몸들
- ③ 축흥 공동체의 즐거움



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 공정무역

##### (1) ㈜페어트레이드 코리아

- 2007년 6월, 한국 최초 공정무역 기업으로 출발
- 여성환경연대, 여성민우회, 원불교, 주민생협 등 시민사회단체와 시민 47명이 모여 초기 자본금 1억5천만원으로 시작한 시민주식회사 (현재 100명의 시민주주)
- 최초의 공정무역 패션브랜드 '그루' 출시
- 넬, 방글라데시, 인도, 필리핀 등 20여곳의 현지생산자와 거래, 현지 여성노동자들의 권익신장과 착한거래문화 정착기여



##### (2) 카페티모르

- 공정무역 커피 전문점으로 경기도 로두두 지역의 농가로부터 공정무역의 원칙에 따라 들어온 유기농원두로 커피 판매
- YMCA와 SKT의 협력사업으로 만들어진 기업연계형 모델로 3개의 매장이 오픈됨
- 여성 자립 프로젝트인 바리스타 교육과정 등을 통해 취약계층 창업을 지원하며, 올해 150여명의 바리스타 배출 예정



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 공정무역

##### 해외사례: 영국의 Fair Traid(Oxfam International)

• Oxfam International의 활동영역



<페어트레이드>

- Oxfam에 있어 페어트레이드는 그 자체가 목적이 아니라 '빈곤과 싸우는 도구'
- 가난한 생산자들이 좀 더 나은 가격을 받고 생산자와 여성 노동자들의 권리를 보장받을 수 있도록 여러 활동 진행

#### 4. 사회적기업 운영사례 : 공정무역

##### 해외사례 : 영국의 Traid Craft



- 영국의 대표적인 페어트레이드 단체
- 1979년 기독교 학생들에 의해 설립
- 미션을 달성하기 위한 페어트레이드 사업단위로서 Traidcraft plc와 비즈니스에 초점을 둔 Traidcraft Exchange 두 개의 조직으로 이원화 하여 운영



##### 주요사업

- 페어트레이드 사업 : 초콜릿, 커피, 설탕과 같은 식품류에서 옷, 소품, 문구품, 생활용품 등과 같은 비식품류까지 매우 다양하게 취급
- 생산자 모니터링 및 생산관리 : 아프리카, 남아시아, 동남아시아, 라틴아메리카 현지 모니터링을 통해 생산자들의 인식을 높이고 자발적으로 신용 수준을 높일 수 있도록 지원
- Traidcraft Exchange : 가난한 생산자들이 성공적으로 무역을 할 수 있도록 시장에 대한 지식과 비즈니스 스킬 개발 지원 및 불공정한 무역규칙 변화 유도



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 공정무역

##### 해외사례 : 영국의 Traid Craft



본사 물류창고 내부 모습과 페어트레이드 콜라



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 소셜벤처

##### (1) 공신

- 경제적수준과 상관없이 동등한 교육기회를 보장하는 목적으로 설립한 대학생 멘토링 소셜벤처
- 멘토링사업 : 자원봉사자와 정규직 멘토의 참여를 통해 저소득층 학생을 대상으로 멘토링 서비스제공
- 온라인사업 : 웹사이트 '공신닷컴' 운영을 통해 학습노하우 관련 콘텐츠 제공, 멘토링 서비스
- 출판사업 : 온라인, 오프라인 사업의 사례를 축적, 출판물 제작, 배포
- 2009년 소셜벤처 대회 대상 수상



##### (2) CIZION(씨지온)

- 홈페이지, 블로그의 댓글창에 댓글을 쓰면 댓글을 쓴 사람의 SNS 서비스로 자신의 댓글이 연동되도록 하는 솔루션개발
- 사회적가치 : 더 많은 사람들의 온라인소셜을 활성화하여 사회통합에 기여/악성댓글 감소로 사회적비용 절감
- 단계적 비즈니스 모델 구축
  - 1단계: 정치인, 기업인, 언론사 등 댓글관리가 필요한 이들
  - 2단계: 포털사이트
  - 3단계: 소셜마케팅서비스 제공



#### 4. 사회적기업 운영사례 : 소셜벤처

해외사례 : d. light - 선진국 엘리트청년 주도 사회적기업

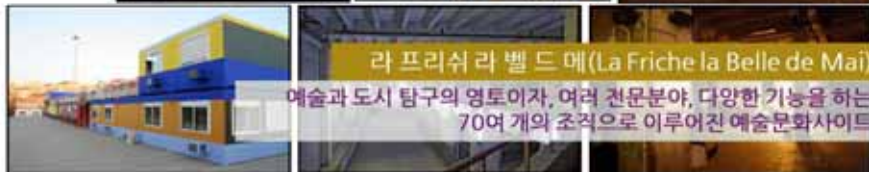
d.light design



"우리는 캄보디아나 미얀마 같은 개발도상국에 발광다이오드 램프를 팔겠습니다. 전통 1개의 경제적 가치, 즉 전통 값은 10달러(약 9500원)이지만 그 전통이 개발도상국 빈곤층에게 주는 사회적 가치는 473달러(약 4만5천원)입니다."

#### 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

문화예술을 통한 프랑스 마르세유의 <라 프리쉬>



라 프리쉬 라 벨 드 메(La Friche la Belle de Mai)

예술과 도시 탐구의 영토이자, 여러 전문분야, 다양한 기능을 하는 70여 개의 조직으로 이루어진 예술문화사이트





## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

### 문화예술을 통한 프랑스 마르세유의 <라 프리쉬>

#### 마르세유 일반 현황



프랑스 프로방스 코트다쥐르 주(레지옹:Région) 부슈뒤론 데파르트망(Département)의 수도, 프랑스에서 두 번째로 큰 도시, 지중해 연안의 항구도시로, 프랑스와 지중해 모두에서 가장 큰 항구, 세계 각지로부터 이주해온 사람들이 거주, 국내 평균보다 높은 실업률, 범죄 발생률, 산업재해 발생률, 프랑스 내에서 균형발전이 필요한 지역으로 분류되는 낙후 지역

#### 유로메디테라네 프로젝트 도시재정비 프로젝트

프랑스 최대 도시 재정비 사업으로, 유럽과 지중해의 문화와 경제교류를 위한 공간 프로젝트. 마르세유는 프랑스/유럽연합 내 균형발전 차원에서 새로운 도시로 거듭나고 있는 중.

## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

### 문화예술을 통한 프랑스 마르세유의 <라 프리쉬>

#### 라 프리쉬 공간 역사

- 1886년 담배 제조공장
- 1990년 공장 폐쇄
- 1991년 연극집단 System Friche Theatre 입주
- 1992년 마르세유 시가 부지 매입(일부 시설을 창작공간으로 임대)
- 1995년 <도시 프로젝트를 위한 문화프로젝트> 계획 수립
- 2002년 '예술의 새로운 영토' 토론회
- 2005년 <L'Air 2 ne pas y toucher> 프로젝트 시작
- 2007년 사회적 기업(SCIC) 설립 운영



## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

### 문화예술을 통한 프랑스 마르세유의 <라 프리쉬>

#### 운영 현황

항목	내 용	
설립주체	1992년 이전 연극집단 System Friche Theatre(SFT)	1992년 이후 마르세유 시 (부지 매입)
운영주체	2007년 이전 연극집단 Systeme Friche Theatre(SFT) + 음악가와 음악기획자 집단 Aides aux Musiques Innovatrices + 입주 예술인 및 기 획·제작자들	2007년 이후 사회적기업(SCIC)의 형태로 운영 (마르세유 시로부터 45년간 임대 받음)
공간조성목적	창작/발표 공간 지원 + 문화로 도시 활성화	
전문인력	기획·제작자 50여명 / 사회적 기업(SCIC) 종사자들 / 35세 이하의 젊은 인력 450명 (섹터3에만)	
입주기간	장기 입주 가능	
입주대상	공연, 조형, 시각, 음악, 음향장악, 문학, 모든 형태의 예술적 글쓰기, 기획, 문화산업체 등	
입주인원	- 400명의 상근자와 70여개의 직업적 조직(예술 제작자, 기업, 기업 인큐베이터, 서비 스 기관, 고용주 조합, 예술 단체, 미디어) 등이 모여 있음 - 매년 1,000여 명의 예술가가 레지던스 등에서 활동	

WT 함께 일하는재단

## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

### 문화예술을 통한 프랑스 마르세유의 <라 프리쉬>

#### 라 프리쉬의 현재



## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

### BBBC(Bromley by bow Center)



- 런던 동부 빈민주택 밀집지역 브롬리바이보우내 교회를 개량하여 건립한 주민자치센터 전경
- 1984년 설립당시 인근가구의 37%가 한부모, 57% 제3국 난민, 52%만이 영어 가능, 72%가 기술이 나 자격증 부재하여 실업률 45%. 또한 투지저조, 청소년 역물중독, 복지문제 심각

## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

### BBBC(Bromley by bow Center)



- 사회적기업가 (Andrew Mawson) 개업 통해 지역조소후 다문화 교회로의 개명과 지역내 문화예술인을 위한 창작실 무료대여 개시
- 이후 지역 예술인들이 주민자치센터와 건강센터내 다양한 문화교실, 예술치유프로그램 강사나 자원봉사로 다수 참여함으로써 수준 높은 교육 제공이 가능해짐 (120여개의 Activity program을 운영)
- 문예교실을 수강한 주민들의 창작능력 증가로 사회적기업 창업
- 원예사업단(green dreams), 가구제작서(the furniture group), 디자인업체(lekker design), 지역문화사업단(signs of life), 사업 컨설팅(consultancy)등 5개 사회적기업을 운영
- 지역주민과 예술인 105명 고용, 다문화 콘텐츠 생산 경쟁력 보유, 지역축제 주도





### 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

BBBC(Bromley by bow Center)



- 지역주민과 인근여성을 위한 전문 종합병원 설립 운영
- 병원은 지역주민들을 위한 미술치료와 교육의 공간이며, 작품 전시와 커뮤니티의 공간으로 활용

### 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

BBBC(Bromley by bow Center)



- 방치된 지역공원을 지자체로부터 30년간 위탁 운영함
- 지역예술가와 주민참여를 통해 디자인하고, 사회적기업이 관리함



- 임대주택 주민의 정원에 대한 예약에 착안하여 정원공간을 제공하고,
- 원예관련 기술 교육을 실시함으로써 자립기반 마련 (원예사업단 운영)

## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

BBBC(Bromley by bow Center)



• 사회적기업 Signs of Life가 지역아동과 워크숍을 통해 아프리카 어주가족 주제로 그림 벽화



• 제 3세계 어주작 식음료의 급격한 변화로 건강문제가 심각화되, 주민 워크 후 건강관리 및 예방 목적을 미술작품으로 공동작업 후 건강센터 입구에 전시

## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

Platform One ([www.platformone.org](http://www.platformone.org))



- 개요 : Isle of Wight 지역의 젊은이들에게 예술음악
- 미디어 교육센터 설립하여, 교육의 기회 제공
- 문화적가치 : 음악과 미디어 분야의 교육과 훈련프로그램(taster session 부터 학위과정까지) 제공.
- 산업표준에 맞는 음악장비와 미디어 장비 구축
- 사회적가치 : Isle of Wight 지역의 젊은이들에게 최고수준의 교육 프로그램 제공. 본 센터는 특히 정규교육의 혜택을 받지 못하는 젊은이들과의 공동작업에 중점을 둠. 본 센터는 Isle of Wight 지역의 음악계의 허브로서 다양한 페스티벌과 지역사회의 예술발전엔 기여
- 경제적가치 : 센터 기금의 75%가 교육기부금을 통해 마련되고 있지만, 점진적으로 사업영역 확장을 통해 수익을 늘려갈 예정

## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

📍 Bronx Charter School For The Arts



Bronx Arts is a public charter elementary school founded on the principle that arts education is critical to the academic and social success of all students.

- 뉴욕 할렘가에서 멀지 않은 브롱스 지역에 위치한 변민어동 대상 예술중심 대안학교
- Bank of America의 330만달러 후원을 통해 식료품 공장을 리모델링하여 2004년 9월 설립
- 학생들은 히스패닉이나 아프리카계 흑인이 대부분으로 90%가 빈곤선 이하 계층
- 공립학교로 지정되었고 운영비의 2/3은 정부가, 1/3의 NPO단체 연계 통해 기부금으로 운영

## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

📍 Bronx Charter School For The Arts



- 변민가로 유명한 뉴욕 할렘가에서 차로 4-5분 거리에 있는 브롱스예술학교는 이 은행의 지원을 받아 올해 9월 문을 학교이다. 학생들은 라틴계 히스패닉이거나 아프리카계 흑인이다. 학생 90%가 빈곤선 이하 계층으로 무료 교육을 받고 있음.
- 이 학교의 잭디 조리 교장은 “원래 음식 공장이었다는 은행 쪽이 330만달러를 들여 학교로 쓸 수 있게 됐다”고 말했다. 학교는 운영비 300만달러 중 200만달러를 정부에서 지원 받는 공립학교다. 나머지 100만달러 정도는 기부 등 민간의 도움을 받아 펀드를 조성해야 한다. 시민단체인 ‘라 리저’가 펀드 조성을 돕고 있다. 단체의 톰 에스피노자 대표는 “뱅크오브아메리카는 가장 큰 조력자 중 하나”라고 말했다.
- 학교가 받은 돈은 뱅크오브아메리카가 1999년 이후 5년 동안 저소득층 대출, 소기업 투자 등 지역개발금융에 투입한 2300억달러의 일부였다. 올해 1월 이 은행은 앞으로 10년 동안 7500억달러를 지역개발에 투입하겠다고 발표.



## 5. 문화예술 분야 사회적기업 : 해외사례를 중심으로

Art Asla (1981년 설립 / www.artasia.org.uk)



- **개요** : 아시아 예술 홍보, 봉사활동과 교육서비스 제공, 예술공연장 운영
- **사회적 기여(가치)** : 아시아계 예술가 지원, 학교와 공동체 내에 있는 공연장에서 음악과 공연 워크숍을 통해 문화간의 이해를 도모하고, 아시아 예술계의 저변 확대
- **문화적 기여(가치)** : 아시아 문화의 부흥을 선도하려는 취지로 문화교육, 공연기획, 이벤트 관리, 예술활동공간 및 음향스튜디오 등을 제공. 아시아 문화를 문화계 주류에 소개시킴으로써 문화적 장벽을 완화하고, 수용을 장려함
- **경제적 가치(enterprise)** : 연간 매출액 £176,000 (2억여원)중 25%가 수익금에서 나오며, Art Asia가 Cultural Quarter\*로 이전하게 되면, 사업적 기회가 기하급수적으로 증가함에 따라, 그 비중은 50%로 증가할 것으로 예상
- **사회성** : 오랜 기간 성공을 거둘 수 있었던 요인은 바로 끈기와 열정, 강력한 네트워크 구축 및 관리. 사회적기업의 이사로써 그들의 역할을 충분히 이해함과 동시에 이사로써의 책임 등에 대한 명확한 이해
- Leicester City Council가 운영하는 Creative Industry의 지역센터

## 6. 이슈와 향후 과제 : 정부 정책방향

### 목 표

- 2012년까지 사회적기업 1천개 육성, 5만개 일자리 창출

### 추진 전략

- 중앙정부 주도형에서 지역, 시장 친화적 체계로 전환
- 지자체가 앞장서고 중앙정부가 밀어주는 방식으로 사회적기업 육성 추진체계를 개선



## 6. 이슈와 향후 과제 : 문화예술분야 사회적기업

### ☐ 사회적권으로서의 문화적 기본권에 대한 인식 필요

- 문화향유권은 경제·문화적 권리이나 사회양극화로 인한 문화향유권의 격차 해소 부족됨. 이에 권여정부도 사회적 취약계층(빈곤계층, 외국인 노동자 및 이주여성, 장애인등 이동불편자등)의 문화기본권 신장과 공동체적 사회문화 확립, 내면화된 소외를 극복하는 문화역량 강화를 정책목표로 설정함 (2003, 창의한국)

### ☐ 문화예술에 대한 통합적 관점 필요

- 노동과 놀이, 문화 생산자(공급자)와 향유자(수혜자), 문화복지 환경조성 주체(국가)와 문화 콘텐츠 개발자(국민)간 통합적 관점

- 문화서비스의 공공성에 대한 사회적 합의 부족
- 문화예술계 실업자의 '시민적 노동의 권리와 의무' 간과
- 서비스 비용의 재원 다각화 부족 : 예)입장료 징수 문화제에 대한 해설사 비용
- 문화예술인에 대한 실태조사 부재와 편견으로 인해 '취업취약계층' 분류와 어려움
- 서비스의 질을 담보할 전문인력 참여에 턱없이 낮은 근로조건 문제
- 사회서비스 제공에 따른 경제적, 사회적 가치 평가 부재

### ☐ 문화예술 전문인력의 효율적 양성 및 노동수요 창출

### ☐ '찾아가는' 문화예술 서비스 사회적 지원 확대

### ☐ 제도교육 및 일상생활에서 문화예술 교육을 활성화

- ☐ 문화향유자의 주체적 참여 보장 과학기술과 접목되어 발달해 온 대중문화의 지력, 매체의 다양화, 문화향유자의 생산적 참여 증가 (User Created Contents의 기획, 창작, 유통, 소비)를 통한 예술가의 범주 변화 등을 고려

함께 일하는재단  
www.hamkke.org

감사합니다.

Tel : 02-338-3952  
www.hamkke.org  
www.socialenterprise.go.rk



# 사례 발표

경영자로서의 사회적기업가의 역할과 기능

강사 이 철 종  
(주)함께일하는세상 대표



## 사회적기업가는 ...

사회적기업가는 어찌 보면 일반기업의 경영인보다 더 강도 높은  
정신무장과 능력발휘를 요구 받는 위치일 수 있다.

<b>지구력</b>	<b>도전정신</b>	<b>확고한 신념</b>	<b>진실성</b>
▶ 사회적기업의 의로애락을 끝까지 지키고 이끌어나갈 수 있는 우직함	▶ 현상에 안주하는 사회적기업가는 사회적기업을 도태의 길로 들어서게 한다.	▶ 자본주의 시장경쟁 시스템은 우리의 가치를 쉽게 시련에 들게 한다.	▶ 구성원들에게 진실성을 인정받지 못한다면 리더십은 발휘되지 못한다.
<b>전문성</b>	<b>위기관리능력</b>	<b>계획성</b>	<b>종합적 사고</b>
▶ 시장을 확보하고자 한다면 먼저 그 영역의 전문가가 되어야 한다.	▶ 자본, 인적자원, 외부지원, 고객 어디서 예상이 어그러질지 아무도 모른다.	▶ 막연한 낙관론은 어떠한 결과물도 손에 쥐어주지 않는다.	▶ 하나의 결과물만을 바라보지 못하는 것이 경영이다.

사회적기업가 지원센터  
 함께 일하는 세상(주)

## 비전제시

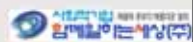
### ◆정체성을 확보하기 위한 목적

- >잉여를 발생시키는 기업활동에 대한 사회적 가치 투영 목적 정립
- >사회적 역할과 가치를 실현하는 미래상 제시

### ◆구체적으로 달성해야 할 목표설정

- >사회적가치 실현에 대한 구체적이고 계량화된 목표치 설정
- >단기, 중기, 장기 목표를 명시 제시

3



## 아이템 개발

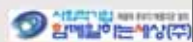
### ◆사전 시장 조사

- >취약계층의 고용 및 사회서비스 제공을 목표로 하는 사회적기업에 있어서 수요자, 경쟁자, 경제동향 등 제반 여건에 대한 구체적인 분석 절실
- > 시장 조사 능력을 담보할 수 있는 전문성 확보

### ◆아이템 개발

- >시장 조사를 바탕으로 경제성 있는 사업아이템 선정에 대한 판단수행
- >기존 아이টে에 대한 고정된 시각에서 탈피

4



## 지속가능성 확보

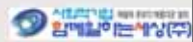
### ◆인적자원의 공급과 활용

- >기업의 경쟁력을 확보해 줄 실무 인적자원에 대한 적극적인 발굴과 영입
- >기존 인적자원의 성장잠재력 개발과 효과적인 배치 운용

### ◆외부자원의 동원

- >외부자원 동원을 위해 필요한 정보망과 인적 네트워크 구축
- >외부자원 유지를 위한 기억력과 적합한 활용을 위한 판단근거 마련

5



## 수익실현

### ◆판로개척

- >수익성이 높은 아이템의 수요층에 대한 지속적인 영업관리
- >기존고객에 대한 평판관리를 통한 연계영업망 확대실현

### ◆원가 절감의 실현

- >판관비에 대한 절감방안 모색과 실천
- >각 종 지원제도 활용을 통한 관리경비 보충

6



## 위기관리

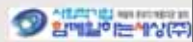
### ◆ 자금 유동성 확보

- > 현금 흐름성에 대한 정확한 판단 시스템 구축
- > 단기 채권 확보가 가능한 연계성 확보

### ◆ 인적자원 변동성 대비

- > 핵심 인적자원 결원에 대한 내부 인적자원간 업무연계성 구축
- > 동종 업계 일반업체와의 연계성 확보

7



## 의사소통 조정

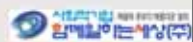
### ◆ 의결구조에 대한 민주성 확보와 신속한 결정 시스템 구축

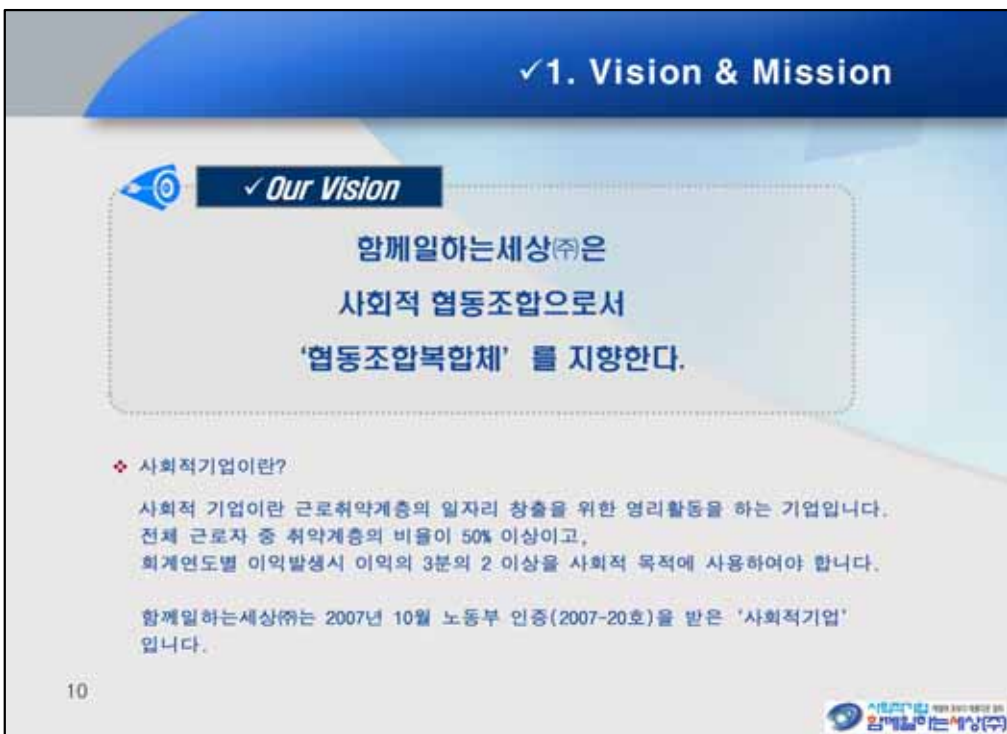
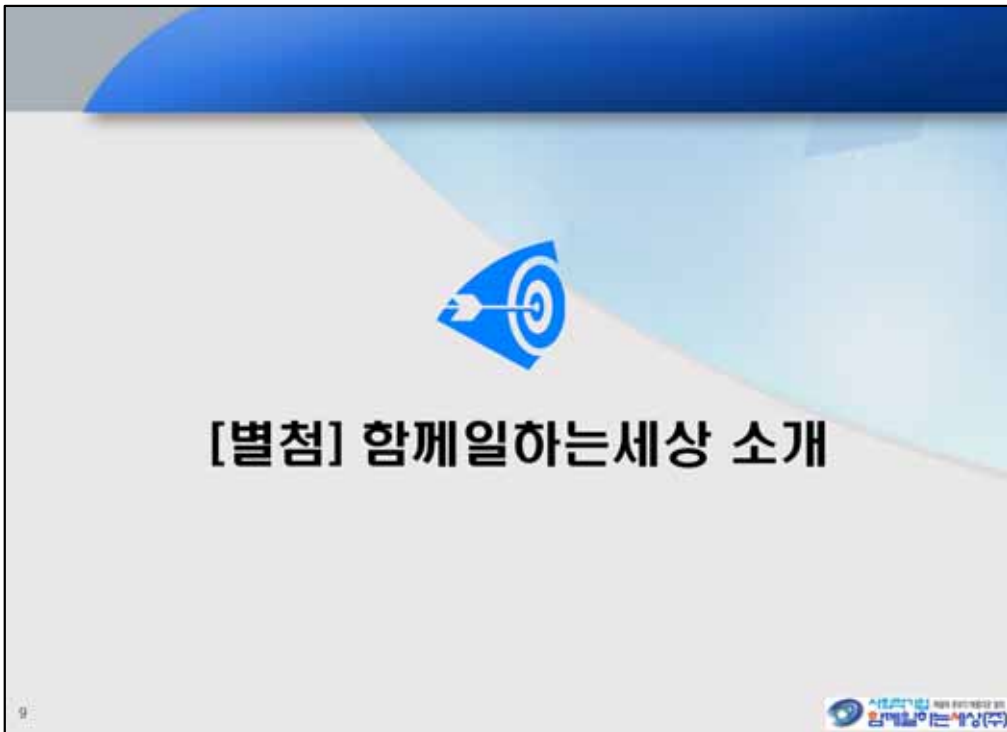
- > 다양한 이해 당사자들의 기업경영 참여구조 정착
- > 의사결정 시스템의 간결화

### ◆ 내부 갈등관리

- > 기업 내부 구성원간의 업무 이행중의 갈등에 대한 신속한 개입과 조정
- > 필요 시 단호한 인적 채신

8








## ✓1. Vision & Mission

**✓ Our Mission**

- 노동으로부터 소외된 사람들과 함께 건강한 일자리를 만들어 나간다.
- 사회적 경제 활성화를 위해 뜻을 같이 하는 공동체와 협력하고 지원한다.
- 지속가능한 지역사회 경제구축을 위한 책임을 다한다.


 사회적기업 제1호 인증기관  
 함께일하는 세상(주)

11

## ✓2. 일반현황

✓회사명	▶	함께일하는세상(주)
✓대표자	▶	이철종
✓주소	▶	경기도 수원시 장안구 정자동 23-4
✓설립일	▶	2003년 9월 20일
✓자본금	▶	2억 5천만원
✓인허가	▶	✧ 위생관리용역업 (수원시 장안구청 76호) ✧ 소독업(경기시흥시청 시-6) ✧ 근로자파견사업(경인지방노동청426호) ✧ 저수조관리업(수원시 2008-3호) ✧ 경비업(경기지방경찰청 제839호)


 사회적기업 제1호 인증기관  
 함께일하는 세상(주)

### ✓3. 연혁

- 2008년 08월 : 한국정소대인기업연합회 컨소시움 대표주관 회사
- 2008년 8월-12월 : '노동부 2008 네트워크 지원사업 주관회사'
- 2009년 8월-11월 : '노동부 사회적기업 경영지원사업' 컨설팅 제공기관 선정, 컨설팅 수행
- 2009년 8월-12월 : '노동부 2009 네트워크 지원사업 주관회사'
- 2009년 9월-11월 : '노동부 사회적기업가 아카데미' 청소년중 특화과정 교육수행
- 2009년 09월 : 웅진그룹사 홈케어 사업부문 '인스케어' 인수계약
- 2009년 10월 : 계열사 ㈜우리누리 법인 설립

## VISION





2002. 2. 네트워크 구성 → 
 2003. 9. 회사설립 → 
 2005. 2. 광역법인 전환 → 
 2007. 10. 사회적기업 인증 → 
 2010. 3. ISO9001 취득

2007. 2. '사회적일자리 대통령보고회' 우수지자체 사례 선정보고

2002      2003      2005      2007      2010


 사회적기업 예비 100명당 1명  
 함께일하는 세상(주)

13

### ✓4. 수상내역



2008. 10 노동부장관  
우수 사회적기업 표창



2008. 11 사회연대은행  
모범 사회적기업가상



2006. 10 [재]함께일하는재단  
2006 우수 사회적기업


 사회적기업 예비 100명당 1명  
 함께일하는 세상(주)

14

## ✓5. 보도자료

### ✓보도 자료



시사투나잇  
KBS2 (07.10)



블랙! 성공주식회사  
매일경제TV (07.10)



사회적기업가 인터뷰  
프레시안(다음) (09.03)



장년시대 실크세대  
한국정책방송(KTV) (09.05)

15









## ✓9. 사업내용

**주요사업**



✓ 건물위생관리용역



✓ 특수청소용역



✓ 로컬홈케어사업



✓ 용품유증사업



✓ 인력파견관리



✓ 교육·컨설팅사업

19



## ✓9-1. 주요사업

### 1. 건물위생관리용역

- 학교/병원/일반상업건물 위생관리
- 건물 준공/입주청소
- 종합청소(내부/카펫/상대리아)
- 석재 및 증보행 바닥관리
- 시설 경비업 등 종합건물관리









20



## ✓9-2. 주요사업

### 2. 특수청소용역

- 외벽관리(외벽세척/크랙보수/실리콘코팅/방수 및 발수/화재복원 등)
- 저수조청소
- 열차(철도청) 청소대행
- 석재/카펫 등 바닥관리
- 소독방역



21



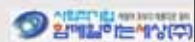
## ✓9-3. 주요사업

### 3. 토탈홈케어사업

- 토탈홈클리닝(대청소), 공간전문케어(욕실/주방), 가전케어(세탁기/에어컨), 알레르기 및 세집중후군, 해충방제서비스 등
- 대형건물사 CS서비스(입주민 대상) 홈클리닝서비스 (08년도 GS자이아파트 11,000여 세대 서비스 실시)
- 브랜드명: 인스케어(In's Care/www.inscare.or.kr) 후레쉬하우스 (Freshhouse/www.freshhouse.kr)



22





✓사회서비스 선도사업 수행기관 선정

- 2009년 보건복지가족부 사회서비스 선도사업 수행기관 선정
- 총 사업비(999,893천원): 국보보조금(699,893천원)+대용투자금(300,000천원)
- 사업분야: 신규 고부가가치형 사회서비스 육성분야(주거위생환경개선-홈케어)

✓사업목

- 홈클리닝에 있어 '위생' 정기관리서비스라는 새로운 비즈니스 모델로, 시장에서 전문업종으로 부가가치를 창출하여, 국민 삶의 질 개선과 청소업종의 선진화를 기하고자 함.
- 프랜차이즈이나 지점과 같은 사업운영방식으로 자활공동체의 사업참여를 유도하여 현재 낮은 수준에 머물고 있는 자활공동체들의 서비스, 기술력을 향상시키고 시장경쟁력을 확보한다.
- 사회서비스 영역에서의 취약계층의 주거환경 개선서비스 영역을 창출하고 사업참여의 기회를 제공하여 생활안정을 도모한다.



23



✓9-4. 주요사업

4. 물류유통사업

- 친환경세제, 위생용품, 청소장비, 소모품 유통물류사업
- 수입장비 구매 유통
- 쇼핑몰 운영(shop.wtco.kr)
- 권역물류센터 설치로 전국 유통 사업망 운용



24



## ✓9-5. 주요사업

### 5. 인력파견관리

- 표준매뉴얼에 의한 체계적인 책임관리
- 고객민원 최소화를 위한 철저한 교육으로 고객/감동 구현
- 대폭적인 처우개선으로 현장인력의 정예화 (기능화, 연소화)



25

시원그룹  
함께하는 세상(주)

## ✓9-6. 주요사업

### 6. 교육 및 컨설팅사업

- 국내유일의 건물청소관리 종사자 교육 훈련기관 (위생환경관리사양성과정, 친환경화장실관리과정, 바닥유지관리전문과정)
- 청소업종 신규창업 및 영업홍보전략 수립을 위한 '업종전문컨설팅' 수행



26

시원그룹  
함께하는 세상(주)



사람이 꽃보다 아름다운 일터  
함께일하는 세상(주)

고객감동을 위해 정성을 다하는  
기업이 되겠습니다.

(440-831) 경기도 수원시 장안구 정자동 23-4  
Tel. 031-244-5130 / Fax. 031-251-7130  
www.wtco.kr

27





# 사례 발표

역사문화체험, 우리가 만드는 미래

강사 김 인 선  
(주)우리가만드는미래 대표

역사문화 속에서 오늘을 느끼고  
체험을 통해 내일을 열어갑니다

역사문화체험,  
우리가 만드는 미래  
2010. 9.4



김인선







## 목차

1. 설립배경
2. ㈜우리미래 운영현황
3. ㈜우리미래 사업소개
4. 성과 및 과제
5. 논의사항



## 1. 설립배경

체험학습시장  
확대

체험학습업체의  
고용관행

경력단절여성의  
전문직 지향성

1. 유용한 사회서비스 제공
2. 파트타임의 정규직화
3. 지속적 개발로 전문성 강화

우리가만드는미래

## 2. 운영현황

### 1. 설립목적(사회적 목적)

- (1) 경력단절여성의 안정적 일자리창출
- (2) 소외계층의 문화격차 해소
- (3) 국민여행의 질 향상

### 2. 업종 : 교육/문화(교육서비스 및 여행알선서비스업)

### 3. 연혁

- 2006.5.1 노동부 사회적일자리사업 "여성미래 역사문화체험사업단" 활동 개시(55명)
- 2007.11.23 종업원 출자로 주식회사 '우리가만드는미래' 설립
- 2007.12 노동부 사회적기업 인증(2007-40호)
- 2008.7.1 72명으로 인원 확대 / 임금구조 개편 단행
- 2010.7.1 2차 임금구조 개편
- 2011.4.3 지원종료 예정



## 2. 운영현황

### 4. 고용규모

55명(여성 55명) / 평균연령 42세

### 5. 고용조건

- 고용형태 : 정규직
- 근무시간 : 전일 근로(40%) 및 단시간 근로 (60%)
- 급여 : 기본급 + 실적급(근로시간 및 근속기간)
- 의무 근로 : 지역아동센터 프로그램 운영
- 기타 복리후생 : 동일 적용



## 2. 운영현황

### 6. 지배구조 및 의사결정구조

- ① 주주총회를 대신하는 종업원총회  
(전원 주주로 참여하는 종업원지주제)
- ② 노사공동경영 : 운영협의회(경영진, 종업원대표, 여성미래)

#### <운영협의회 결의사항>

- 1. 종업원 선발, 배치, 교육훈련에 관한 사항
- 2. 종업원 성과급, 후생복지에 관한 사항
- 3. 분기별 사업계획 수립 및 운영에 관한 사항
- 4. 분기별 사업예산 수립 및 변경에 관한 사항
- 5. 분기별 사업실적 보고에 관한 사항
- 6. 취업규칙, 운영규정의 제정 및 변경에 관한 사항
- 7. 이사가 제출한 서류와 감사의 보고서 검토

- ③ 일상적 의사소통구조 : 팀회의, 전체회의



## 2. 운영현황

### 7. 교육훈련체계

- 신입사원 직무교육 (3개월) + 참관수업(3개월)
- 연 2회 직무향상교육 (연간 40~50시간)
- 사안별 직무 및 소양교육(기획전시 및 인문학)
- 정기 현장답사 (월 1회)
- 팀별 정기세미나 (주1회, 한국사, 세계사, 미술사 등)
- 특강 및 외부교육 참가

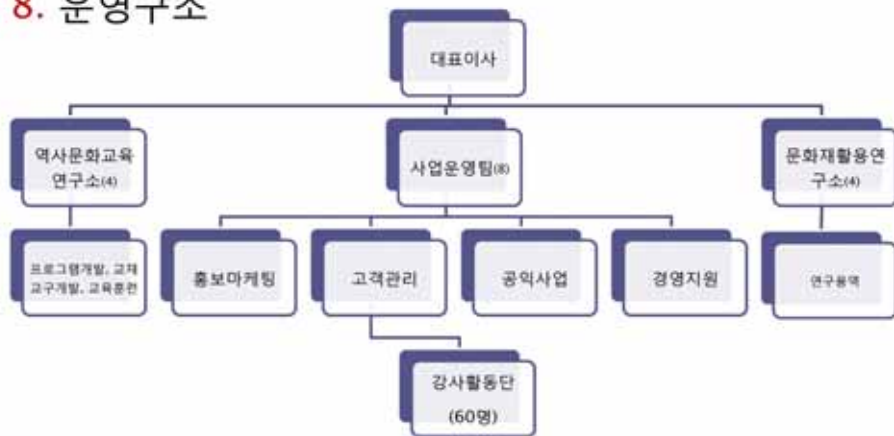
#### <효과>

- 1. 체계적, 지속적 교육훈련으로 전문성 강화
- 2. 직무만족, 조직몰입 강화
- 3. 서비스 질 향상
- 4. 경쟁력 확보

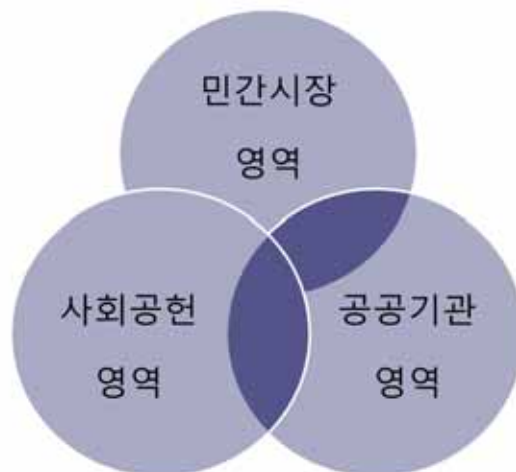


## 2. 운영현황

### 8. 운영구조



## 3. 사업소개





### 3.1 시장영역에서의 사업모델

- 또래기행 : 우리미래 기본적인 수익모델  
국내유적지탐방, 8명 또래로 구성, 연간프로그램으로 접근  
재구매시스템 확보
- 미술기행 : 특별전, 미술관 기행
- 역사문화교실 : 시청각수업과 실내체험
- 기업 및 단체 맞춤기행( 기획 및 강사파견)



### 3.2 공공영역에서의 사업모델

- 학교 : CA, 현장학습, 수학여행, 방과후교실 등
- 도서관 및 지역사회 문화바우처 사업 파견 등





### 3.3 사회공헌 영역에서의 사업모델

#### 사회적기업의 핵심미션

- 공부방 강사파견 : 서울, 인천, 경기지역  
주 1회 역사문화교실 운영지원  
학년별 담임강사제로 운영  
연간 40~50개소와 협약
- 지역사회 복지네트워크와 협력



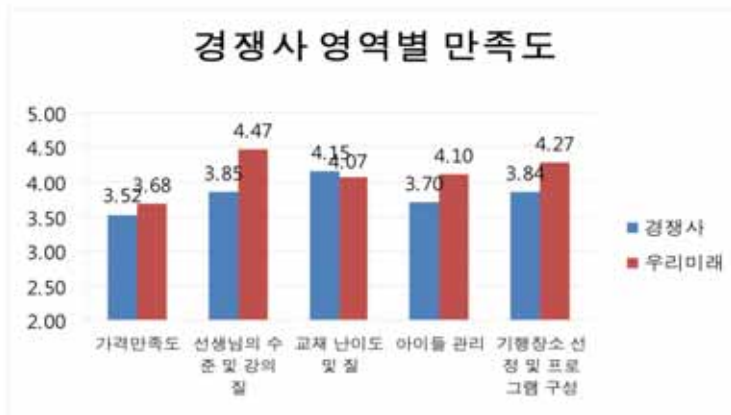
### 3.4 우리미래 서비스 만족도

만족 : 82%



자료 : 한겨레경제연구소 컨설팅결과 최종보고 (2008)

### 3.4 우리미래 서비스 만족도



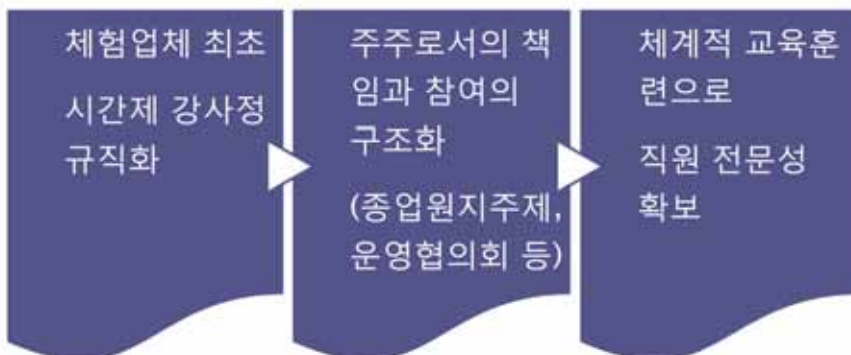
자료 : 한겨레경제연구소 컨설팅결과 최종보고 (2008)



## 4. 성과와 과제

### <사회적 성과>

- ✓ 여성고용의 측면



✓ 사회서비스 측면 : 기업과 사회의 소통

빈곤아동의  
교육과 여행지원

공부방 맞춤형  
프로그램과  
교재개발

사회적기업  
구성원으로서의  
자긍심

개별공부방에서  
지역사회 연계로 발전

빈곤아동 지원에 대한  
사회적 관심과 참여 제기



## 4. 성과와 과제

### <재무성과>

	매출신장률	지출경비 대비 자립율	노동부지원금 대비 자립율
2006	-	14.0%	15.7%
2007	546%	36.3%	49.2%
2008	142%	43.4%	71.8%
2009.12	131%	55.1%	99.9%



## 4. 성과와 과제

“빨리 가려면 혼자 가고, 멀리 가려면 함께 가라”

### 3. 향후과제

- 경영상황과 비전 공유
- 지원종료 2년 내 흑자구조 전환
- 신규투자 및 시장확대
- 지역아동센터 사회서비스 유지와 재원 조달구조 마련



문화체육관광부

## 5. 논의사항

- ▶ 문화예술인력의 고용안정성 확보
  - 인사/노무관리의 어려움
- ▶ 전문가 성장 욕구 : 일을 통한 전문성 개발
  - 경쟁력 확보 수단
- ▶ 소외계층 서비스 제공과 비용 마련
- ▶ 경제적 성과 : 자립경영의 실현
  - 공공시장, 민간시장 수요 창출 및 확대가능성



문화체육관광부

감사합니다







# 사례 발표

사회적기업 『전통연희단 잔치마당』

강사 서광일  
전통연희단 잔치마당 대표

## 사회적기업 『전통연희단 잔치마당』

### ● 단체소개

전통연희단 잔치마당은 전통연희 문화상품화를 위한 콘텐츠 개발 및 연구 사업을 하고 일반 및 취약계층에게 전통연희에 대한 교육과 공연 등의 다양한 문화서비스를 제공하며 전통연희의 대중화와 세계화에 기여함을 목적으로 하는 단체이다. 1992년에 창단되어 한국 문화예술진흥법 7조에 의한 전문예술단체로 지정되었으며 한국의 전통연희를 중심으로 다채로운 프로그램을 개발하여 WELL-MADE 공연을 만들기 위해 노력하고 있다. 전통연희단 잔치마당은 전통연희를 현대적으로 재해석하고 새로운 소재를 발굴하며 국내외 어느 곳에서도 한국 전통연희의 새로운 모습을 보여주려 노력하는 단체이다.

### ● 단체연혁

- 92. 6. 5 풍물패 잔치마당 창단
- 97.10. 1 부평풍물대축제 기획 및 연출 (2008~2009문화관광부 지정축제 선정)
- 98.12. 31 인천광역시 문화예술유공 표창장 수상
- 00. 5. 29 비영리 민간단체등록(인천광역시)
- 00. 5. 28 서울드림페스티벌 타악경연대회 최우수상 수상(서울시장상)
- 03.12.19 전문예술단체지정(인천광역시)
- 04.11. 2 국악전용극장 잔치마당아트홀 개관
- 05. 3. 5 사회문화예술교육 기관 선정 (한국문화예술교육진흥원)
- 09. 3.10 인천시 찾아가는 문화활동 공연단(인천문화재단)
- 09. 5.30 사회복지시설 사계절문화나눔 공연단 (한국문화예술위원회)
- 09. 6.30 부평구사회복지시설순회 국악 공연단(인천광역시 부평구청)
- 08.11. 4 전통연희단 잔치마당으로 단체 명칭 변경
- 10. 5.24 노동부 사회적기업 인증



● 사업내용

1. 전통연희예술단 공연사업 - 문화나눔

- 전통연희공연 : 전통풍물가락을 중심으로 한 풍물놀이, 사물놀이, 설장고 놀이, 진도북놀이, 탈춤등의 전통연희 초청 및 기획공연
- 창작연희공연 : 전통연희를 중심으로 서양의 Rock밴드, 전자바이올린, B-Boy와의 협연공연
- 문화소외계층 찾아가는 문화활동 : 노인복지시설, 장애인재활시설, 농어촌 지역 주민등을 대상으로 찾아가는 문화활동
- 전통문화 전승 및 보존활동 : 회원들의 정기적 공연활동 및 지역의 전통 연희보존활동
- 해외 우수 페스티벌 및 공연장 초청공연 : 가장 한국적 연희 요소를 작품으로 구성하여 프랑스, 덴마크, 중국등 해외 초청공연 기획
- 국악 전용 소극장 운영 : 국악전용상설공연장을 운영하여 금요상설국악공연, 놀토상설공연, 분기별 명인명창 초청공연과 국악단체 및 개인 발표회 무료 대관



2. 전통연희예술단 교육사업 - 배움과 나눔

- 사회취약계층 사회문화예술교육 : 장애인, 노인, 다문화, 농어촌지역주민등의 전통연희 교육
- 청소년 우리 얼 익히기 전통연희 캠프 : 여름방학 기간 중 청소년을 위한 우리 얼 익히기 국악캠프 실시
- 학교, 사회단체, 주민자체센터, 잔치마당 전수관등의 전통연희 교육
- 기업체 및 공무원 연수교육 시 전통연희 교육



3. 폐국악기 재생 디자인 사업 - 아름다운 나눔

- 한번 쓰고 버리는 국악기 소모품들을 미술을 전공한 예술인들의 손을 거쳐 새로운 형태의 예술품으로 사회적 가치 실현

● 기타

- 대표자 : 서광일
- 설립연도 : 1992년
- 사회적기업 인증시기 : 2010년 5월
- 연계기업 및 연계지자체 : 인천시 부평구 문화재단(2009년)
- 주요생산품/서비스 : 전통연희극 ‘풍물+연희=굿(Good)이다!’, 퓨전난타, 워크숍, 축제 기획

- 주소재지 : 403-849 인천시 부평구 십정2동 572-8(지층)
- 연락처 : Tel. 032-501-1454 Fax. 032-529-1458
- 홈페이지 : [www.janchimadang.com](http://www.janchimadang.com)







# 강의

## 문화예술분야 사회적기업의 브랜드 전략

강사 김 희 진

커런트코리아 본부장

## 문화예술분야 사회적기업의 브랜드 전략

2010. 9. 2.

커런트코리아  
YOU ARE THE NEWS

© 2010 이 자료의 내용은 커런트코리아의 고유자산입니다. 커런트코리아의 동의 없이 무단 복제, 수정, 배포할 수 없습니다.

### 사회적기업이란?

지속가능한  
일자리 제공

- 취약계층의 일자리 제공
- 보람되고 좋은 일자리 확대

사회서비스  
확충

- 새로운 공공서비스 수요 충족
- 공공서비스 혁신

## 브랜드란?

NAVER  검색

특정한 제품 및 서비스를 식별하는 데 사용되는 명칭, 기호, 디자인 등의 총칭

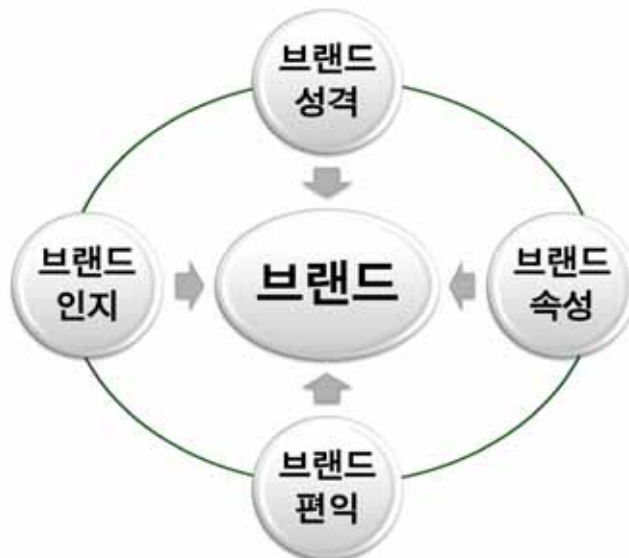
말로 표현할 수 있는 것은 **브랜드명(名)**, 말로 표현할 수 없는 기호, 디자인, 레터링 등은 **브랜드 마크**라 한다. 브랜드명, 브랜드 마크 가운데에서 그 배타적 사용이 법적으로 보증되어 있는 것이 **상표(商標:트레이드 마크)**. 브랜드는 그것이 제조업자에 속하느냐 유통업자에 속하느냐에 따라 메이커 브랜드와 프라이빗 브랜드(private brand)로 나뉜다. 프라이빗 브랜드 상품의 대부분은 유통업자의 기획 아래 메이커에 위탁 생산되며, 품질 대비 가격이 싸다.

기업이 자사 제품에 브랜드를 부여하는 것은 경쟁 제품과 명확히 구별하기 위해서이지만 그것은 소비자의 상표 충성도(brand loyalty)의 존재와 무관하지 않다. **브랜드 로열티**는 브랜드 선택에 있어 소비자가 특정한 브랜드에 대해 갖는 호의적인 태도, 그에 따른 같은 브랜드의 반복적 구매 성향을 보여 구매빈도가 높고 그 품질을 사전에 확인할 수 없는 제품일수록 그러한 경향이 높다. 요인으로는 브랜드 이미지와 소비자 기호의 일치, 소비자의 위험회피적 태도 및 습관형성 성향 등을 들 수 있다.

브랜드에 대한 지명도가 높은 시장에서는 그 브랜드와 관련 있는 신제품을 도입할 때 동일한 브랜드를 사용하면 판매촉진활동이 하나의 브랜드 아래에서 상승효과를 노릴 수 있다.

CURRENTKOREA

## 브랜드의 정체성



CURRENTKOREA

## 인격화 된 브랜드

- 어떤 인격이 요구되나? 가장 강한 브랜드 '어머니'

Brand Stage	Brand Attribute	Brand Benefit	Brand Value
디테일 단계	개별 속성	기능적 편익	진정성
형상화 단계	일련의 단계별 브랜드화	정서적 편익	행복
인격화 단계	마스터브랜드 수렴, 선순환	자아동일시 편익	모성

CURRENTKOREA

코카콜라의 브랜드 자산가치 653억달러(65조원)  
/ 인터브랜드 2008

## 브랜드파워는 무엇으로 형성되나?

브랜드의 보편성 ⇒ Universality

비슷한 범주의 상품 또는 서비스군이 공통적으로 구현하고 있거나 추구하는 보편적 덕목

$$B.P = f(U)$$

CURRENTKOREA

## 브랜드파워는 무엇으로 형성되나?

브랜드의 차별성 ⇒ Difference

비슷한 범주의 상품 또는 서비스가 제공하지 못하는 차별적 가치의 창출

$$B.P = f(D)$$

CURRENTKOREA

## 브랜드파워는 무엇으로 형성되나?

체험을 통한 정체성 공유 ⇒ Experience

보편성·차별성의 단순한 인지를 넘어 브랜드와 정체성을 공유하는 체험과 경험

$$B.P = f(E)$$

CURRENTKOREA

## 브랜드파워는 무엇으로 형성되나?

$$B.P = f(U, D, E)$$

Universality  
(보편성)

Difference  
(차별성)

Experience  
(체험과 공유)

문화예술분야 사회적기업 브랜드파워는 이 분야 경쟁자(영리기업, 사회적기업, 공공단체 등 포괄)들이 공통적으로 추구하는 보편적 덕목(Universality), 경쟁자와 다른 차별적 가치(Difference), 그리고 그것이 소비자에 의해 체험되는 과정(Experience), 이들 3가지 변수로 구성되는 함수.

보편적 덕목은 브랜드가 제공하는 기본적 속성과 효용에 기인하며 본원적 경쟁력의 구성 요소. 차별적 가치는 경쟁 혹은 동일한 유형이 제공하지 못하는 효용과 가치 영역에서 창출되며, 소비자에게 다가가는 비전.

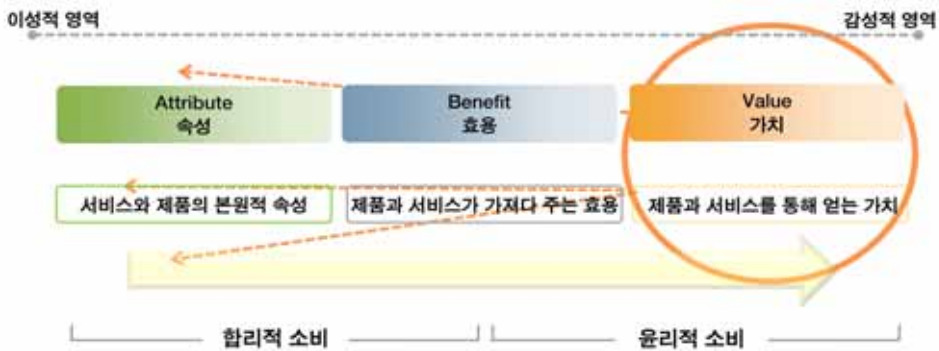
이러한 보편성과 차별성이 인지 차원을 넘어 소통과 참여를 통해 체험되는 것이 중요함. 소통과 참여의 다양한 환경을 구축하고 제공하는 것이 PR 전략.

CURRENTKOREA



## 사회적기업 브랜드는...

- 일반적인 상품홍보는 효용과 가치 영역에서 접근함  
치열한 경쟁과 빠른 기술발전으로 속성 영역에서 차별적 우위가 무의미  
본원적 속성에 대한 소비자의 신뢰가 이미 확보되었기에...
- 그러나 사회적 기업은 **속성에 대한 시장의 신뢰보다**  
**'확한 소비' '확한 상품' 이라는 가치영역**이 먼저 자리잡았음



CURRENTKOREA

$$B.P = f(U)$$

### 사회적 기업 인지도 조사



출처 : (사)사회적기업연구원 / 2008.11

### 연도별 기사노출 추이



- 검색방법 : 네이버 뉴스 키워드 검색  
- 대상매체 : 65개 매체 (종합일간지11, 방송/통신11, 경제/IT43)  
- 검색키워드 : 사회적기업

CURRENTKOREA

$$B.P = f(U)$$

사회적기업이 생산하는 서비스·제품의 구매시 고려 요소



- 사회적기업 재화·서비스를 구매하시겠습니까?  
 “구입 의향이 있다” 64.8%  
 “적극적 구입 의향” 11.2%
- 제품/서비스 구입 의향 이유  
 “취약계층 일자리 창출에 도움 될 것 같아서” 43.3%

사회적기업 인지도부 :  
구매 요인에 유의미한 영향 미치지 않음

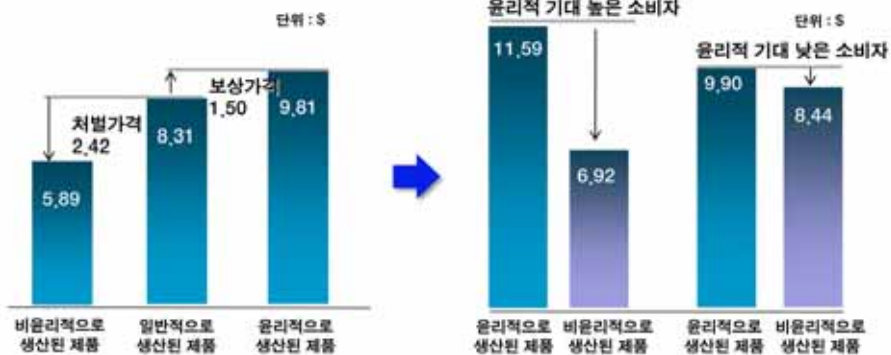
출처 : (사)사회적기업연구원 / 2008.11

CURRENTKOREA

$$B.P = f(D)$$

윤리적 제품 및 비윤리적 제품에 대한 소비자의 지불가격

소비자의 기대 수준에 따른 지불가격의 변화

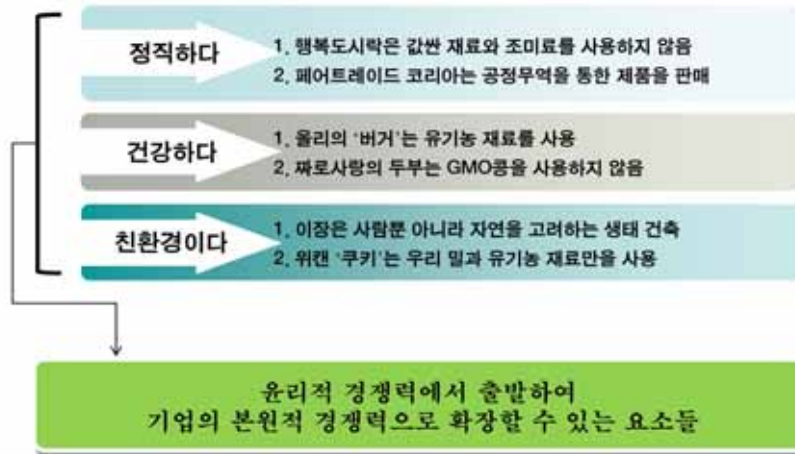


출처 : MIT 슬론매니지먼트 리뷰 (2008, 겨울호) / 캐나다 웨스턴온타리오대 리처드 이베이 경영대학원

CURRENTKOREA

$$B.P = f(D)$$

사회적기업의 차별화 요소들



CURRENTKOREA


$$B.P = f(E)$$



- 홈페이지
- 1인 미디어  
블로그 / 미니홈피
- 카페, 커뮤니티
- 트위터 / 미투데이
- [소비자의 변화]
- 공개 자료, 오픈 소스
- 노트북, 스마트폰 등
- 온라인 접근성 강화
- 정보, 미디어에 대한
- 신뢰를 중시
- 가치 중심이 브랜드
- 에서 관계로 이동.
- 기획기사
- 스트레이트
- 기고, 컬럼
- [뉴스의 별류]
- Information
- Unique
- New
- [언론의 속성]
- 방송
- 인쇄
- 온라인뉴스
- S/P
- 1+1
- 세일, 쿠폰
- Co-Marketing
- 세미나, 컨퍼런스
- 엑스포, 전시
- 견학, 체험단
- 축제 등
- 방송 광고
- TV
- 라디오
- 인쇄광고
- 신문
- 잡지
- 옥외광고
- 전광판
- 광고판(보드)
- 버스광고
- 지하철 등
- 샘플발송
- 뉴스레터
- [D/B구축]
- 정보동의
- 고객 관리 유지
- Co-Marketing

CURRENTKOREA

**Case Study - [아르스 비바(Ars Viva) 심포니 오케스트라] - 경험의 커뮤니케이션**  
 Music Director : 알렌 헤어링튼  
 2006-2007 : 음악을 생활 속으로  
 팜플렛과 브로슈어에서 평론가의 '평' 대신 헤더링튼의 '이야기' 전달  
 작품 연주 전 기대와 흥분, 진정한 즐거움을 제공  
 무대위·무대밖 모든 메시지 통해 아르스 비바 브랜드의 비전·철학 전달



\* 피터 드러커 : 중요한 것은 '누가 돈을 내는가?'가 아니라 '누가 구매를 결정하는가?' 구매를 결정하는 사람이 '고객'

CURRENTKOREA

**Case Study - [스토니필드]**  
 1983년 설립, 세계 세 번째로 큰 유가공법회사  
 월1,800만개 이상 요구르트 생산  
 50개 주에서 연5,000만 달러 이상 매출  
 천연성분과 우유만으로 제품 생산  
 매년 이익의 10% 지구보호나 복원 노력에 기부



사명에 공감하고 지지하면서 정서적 유대를 위해 기꺼이 함께 할 **핵심 소비자** 찾기  
 고객들을 진정한 믿음의 신봉자로 / 규칙파괴를 주저하지 말 것  
 수다쟁이가 될 것 : 이용할 수 있는 모든 수단을 통해 당신의 이야기를 들려줄 것  
 혁신을 상품과 결합시킬 것 / 광범위한 호소력을 지닐 것

\* 피터 드러커 : 중요한 것은 '누가 돈을 내는가?'가 아니라 '누가 구매를 결정하는가?' 구매를 결정하는 사람이 '고객'

CURRENTKOREA

**'고객과 약속'에 성공하기**

고객이 기분 좋게 느끼도록, 그리고 동참하도록

[무료샘플과 '지구를 살리기' 캠페인]

- 시카고 - 대중교통이용객  
"여러분의 통근에 축복이 함께하기를!  
지구살리기 운동을 돕는 당신에게 감사 드립니다"
- 휴스턴 - 자가운전자  
"우리는 통통한 게 좋습니다"

[가치의 전파와 강화]

- 병뚜껑 : 환경보호관련 메시지 & 프로모션  
"어떤 자동차를 몰 것인지 선택하는 것은 무척 중요합니다. 큰 살을 영위하되, 작은 차를 모십시오"
- 포장지 : 메시지의 전파 수단

[온라인]

- 젓소키우기 프로젝트
- 뉴스레터 & 블로그

[교육과 포럼]

초기부터 유기농법에 대한 지속적인 교육과 홍보.

**Case Study - [어니스트티]**

1998년 설립. 정직한 제품과 투명 거래의 아이콘.  
 저당 음료 시장을 개척, 고객과의 커뮤니케이션에 있어서는 차보다 정직함에 더 중심  
 2008년 18개의 제품을 생산, 2007년 3000만병 이상을 판매,  
 2008년 코카콜라가 지분의 40% 인수, 사실 공개


법보다 더 엄격한 정직으로 메시지와 행동을 일치시킨 어니스트 티  
 시장에 맞춘 메시지 - 지나친 이상주의는 약점  
 완전한 정직함 - 법보다 더 엄격하게, 시장확장의 발판이 되다  
 현실과 균형을 이루는 실용적인 방안의 모색

\* 마이클포터 전략적 포지셔닝 : "남들이 차지하지 못한 다르고 독특한 가치있는 우위를 정하는 것"

CURRENTKOREA



**OUR HISTORY**



**1998**  
2 employees


Historic Tea-based Tea in February was of South Korea. The first five are: Lemon Tea, Lemon Tea, Lemon Tea, Lemon Tea, Lemon Tea.

We launched our business as Fresh Fields (Whole Foods), with a focus on tea. We have since moved to Buffalo, NY.

**\$250,000**

1998 - We launched Harvest Tea in February of 1998. Our first bottles hit grocery store shelves in June of that year offering the variety of freshly brewed and barely sweetened tea. Interested in our original business plan? Click here for the pdf.

Our first account was Fresh Fields (Whole Foods), which Seth and Barry landed with the bottles of tea made in Seth's kitchen. Eventually, tea production was moved to Buffalo, NY. We finished our first year with sales of \$250,000.



**완벽한 투명성으로 저당음료의 건강한 음료시장을 대중화 하다**

[시장의 눈높이에 맞추면서 미션에 다가가기]

- 시장보다 앞선 제품 대신 기호에 맞는 음료로 시작
- 허플럼 허니부시 : 명분과 시장 사이

[이름에 구속되다]

- 제로를 버리고 고객을 얻다

[완벽한 투명성과 인간성의 부여]

모든 역사와 제조과정을 공개, 투명함의 상징이 되고 스토리텔링의 기반, 모든 제품에 사인

CURRENTKOREA

**Case Study - [티파니]**

브랜드에 대한 인식의 전환 시도, 고객의 영역 확장.



엘리트층 위한 보석

→

시간을 초월한 선물



Only Bluebox

CURRENTKOREA



겉손은 미역?



"아비스는 렌터카업계에서 2위에 불과합니다.  
그런데 고객은 어째서 우리를 이용할까요?  
그것은 우리가 더 열심히 일하기 때문입니다."

CURRENTKOREA

## 사회적기업의 브랜드파워는

경쟁자의 상품(서비스)과 속성 및 효용에서 보편성을 공유하는 동시에,  
경쟁자를 압도하는 차별성을 창출해야 합니다.

보편성은 신뢰, 차별성은 가치로 연계됩니다.

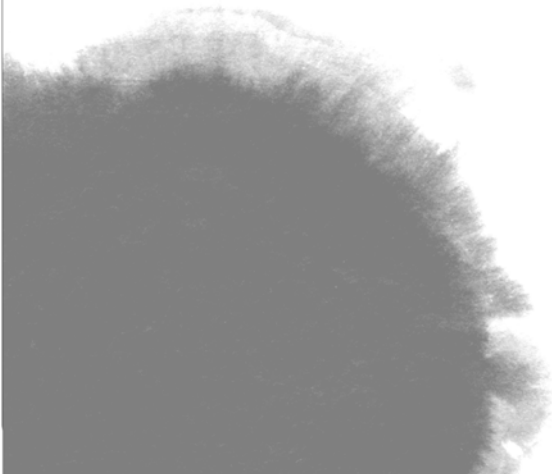
사회적기업의 구성원과 소비자는 보편성과 차별성을 지속적으로 체험  
함으로써 동질감을 느끼고 정체성을 공유합니다.

$$B.P = f(U, D, E)$$

CURRENTKOREA



# 부록



문화·예술·관광·운동분야 사회적기업(2010.8월 현재)

no.	기관단체명	인증 시기	지역	법적 형태	사회적 목적 실현	사업내용	홈페이지
1	(주)노리단	2007년 10월	서울	주식회사	기타형	생태주의 뮤직퍼포먼스, 공연, 워크숍	noridan.haja.net
2	신나는문화학교교사협회 (자바르떼)	2007년 12월	서울	비영리 민간단체	기타형	공연, 문화예술교육, 문화체험, 기획/연출/제작, 교안개발 및 연수 등	arteplay.net
3	쥬이장	2008년 1월	경기 (안성)	주식회사	기타형	마을발전 및 도농교류 컨설팅	www.e-jang.net
4	(사)이음 (前, (사)전통문화사랑모임)	2008년 4월	전북 (전주)	사단법인	기타형	전통문화체험, 한옥생태관광 희망농촌만들기 등 문화관광사업	www.ieum.or.kr
5	시민문화네트워크티팟(주)	2008년 4월	서울	주식회사	기타형	문화소외지역 소외계층을 위한 예술교육, 기획 등	www.tea-pot.co.kr
6	(사)전통문화진흥회	2008년 10월	경북 (경주)	사단법인	사회서비스제공형	취약계층, 다문화가정, 장애인, 취약계층 가정, 독거노인 등에게 국악공연 등 문화해앗 서비스 제공	www.tcp.or.kr
7	(사)내일의도시 (前, (사)문화우리)	2008년 12월	서울	사단법인	기타형	문화교육사업 등	www.culturec.org
8	(사)문화마을들소리	2008년 12월	경기 (고양)	사단법인	기타형	미래 뮤지션 챌린저 프로젝트 등	www.dulsori.com
9	(사)한옥문화원	2008년 12월	서울	사단법인	기타형	북촌에서 한옥배우기, 공개강좌, 청소년한옥교실 등	www.hanok.org
10	공공미술프리즘	2008년 12월	경기 (고양)	비영리 민간단체	기타형	공공미술을 통한 문화 예술사업	www.free-zoon.com
11	성공회푸드뱅크 '이바지'사업단	2008년 12월	서울	비영리 민간단체	혼합형	결식이웃을 돕기위한 '주먹밥콘서트'	www.joocon.net
12	㈜도서출판점자	2008년 12월	서울	주식회사	사회서비스제공형	장애인의 학습 및 독서문화 향상을 위한 대체자료 개발 및 제작, 보급	www.kbill.or.kr
13	(사)커뮤니티디자인연구소	2009년 11월	서울	사단법인	기타형	커뮤니티디자인(문화예술콘텐츠)	www.cdlab.or.kr
14	㈜허리우드극장	2009년 11월	서울	주식회사	기타형	실버영화관	www.bravosilver.org
15	(사)밝은마을	2010년 1월	인천	사단법인	일자리제공형	강화농산어촌유학(문화체험프로그램)	

no.	기관·단체명	인증 시기	지역	법적 형태	사회적 목적 실현	사업내용	홈페이지
16	(사)탈북문화예술인총연합회	2010년 1월	서울	사단법인	일자리제공형	평양예술단	
17	사회복지법인 한빛재단 시각장애인뮤직컴퍼니 한빛예술단	2010년 1월	서울	사회복지법인·내사 업단	일자리제공형	시각장애인 음악분야 일자리 창출사업	www.hanbitarts.co.kr
18	(주)리블랭크	2010년 1월	서울	주식회사	기타형	재활용상품개발및판매, 재활용워크숍및교육	reblank.haja.net/
19	(주)트래블러스맵	2010년 1월	서울	주식회사	기타형	지역 문화 및 환경 보존을 위한 대안적 여행 서비스 및 탈학교 청소년 대상 여행기획자 교육	www.travelersmap.co.kr
20	(사)대구오페라페스티벌 오케스트라	2010년 5월	대구	사단법인	일자리제공형	클래식 음악의 대중화와 문화소외계층을 위한 음악 공연	
21	(사)서울팝소케스트라	2010년 5월	서울	사단법인	기타형	오케스트라 공연	www.seoulpops.com
22	일상예술창작센터	2010년 5월	서울	비영리 민간단체	기타형	프리마켓, 마포희망시장 등 예술시장개최 / 청소년 및 지역주민대상 문화 예술강좌진행 / 공공미술프로젝트	www.freemarket.or.kr
23	전통연희단 잔치마당	2010년 5월	인천	비영리 민간단체	기타형	문화 공연, 폐악기 재생	cafe.daum.net/janchimadang
24	(주)쇼엘	2010년 7월	서울	주식회사	기타형	루니틱, 태권몽키 등의 창작뮤지컬을 통한 공연서비스제공 / 문화취약계층대상 공연사업	www.showl.co.kr
25	NHN Social Enterprise(주)	2010년 7월	서울	주식회사	일자리 제공형	전시 및 공연 기획사업(참여형 체험전 '어둠속의 대화' 전시기획 및 운영) / 공연 관련 캐릭터 상품 판매업	www.dialogueinthedark.co.kr
26	사회복지법인 행복한사람들 '햇빛투어'	2010년 7월	울산	사회복지법인·내사 업단	혼합형	노인, 장애인 등 차별화된 관광 및 활동보조 서비스제공	www.happywellfare.com
27	(사)신라문화원 신라문화 체험장	2010년 7월	경북(포항)	사단법인 내사업단	일자리 제공형	신라문화재를 활용한 문화체험 프로그램개발 / 국악공연프로그램 / 관광서비스기획·연출	www.silla.or.kr

no.	기관·단체명	인증 시기	지역	법적 형태	사회적 목적실현	사업내용	홈페이지
28	(사)경북미래문화재단	2010년 7월	경북(안동)	사단법인	일자리 제공형	문화재보존, 관리, 보수사업 / 문화유산체험사업, 전통문화공연 및 행사기획 등	www.seonbi.kr
29	(사)행복문화사업단	2010년 7월	광주	사단법인	일자리 제공형	행복음악회 / 농촌사랑행복아카데미 / 대중교통사랑문화공동체 / 아시아문화도시홍보유람단	
30	해남YMCA the술래문화사업단	2010년 7월	전남(해남)	비영리민간단체사업단	일자리제공형	문화예술공연, 문화행사	mrhistory.kr



## 지방고용노동관서 및 사회적기업 민간 지원기관 연락처

## &lt;고용센터&gt;

센터명	관할 지역	전화번호	팩스번호	주 소
서울청	성북구, 종로구, 중구	02-2004-7307, 7303	02-6915-4011	서울 중구 장교동 1번지 장교빌딩 1~4층
서울강남	강남구, 서초구	02-3468-4834, 4951	02-6915-4025	서울 강남구 대치동 889-13 금강타워
서울동부	강동구, 광진구, 성동구, 송파구	02-2142-8452	02-6915-4043	서울 송파구 가락동 78 IT벤처타워 동관
서울서부	마포구, 서대문구, 용산구, 은평구	02-2077-6014~5	02-6915-4057	서울 마포구 도화동 173 삼창프라자빌딩
서울남부	강서구, 양천구, 영등포구	02-2639-2446~7	02-6915-4070	서울 영등포구 양평동1가 115번지
서울북부	강북구, 노원구, 도봉구, 중랑구, 동대문구	02-2171-1853	02-6915-4085	서울 노원구 상계6동 734-2
서울관악	관악구, 구로구, 금천구, 동작구	02-3282-9211	02-6915-4098	서울 구로구 구로3동 182-4 대륭포스트타워 3차
춘 천	춘천시, 양구군, 인제군, 홍천군, 화천군, 경기도 가평군	033-250-1901, 1907	033-250-1960	강원도 춘천시 석사동 넥서스프라자 2층~5층
강 릉	강릉시, 동해시, 고성군, 속초시, 양양군	033-610-1960	0505-130-0183	강원도 강릉시 교동 1003-18번지 1~5층
원 주	원주시, 횡성군	033-769-0941	0505-130-0193	강원도 원주시 개운동 451-4번지 한신프라자 2,3층
태 백	태백시, 삼척시	033-550-8645	033-550-8660	강원도 태백시 황지동 25-14
영 월	영월군, 정선군, 평창군	033-371-6264	0505-130-0205	강원도 영월군 영월읍 영흥 8리 976-1
부산청	부산 남구, 동구, 부산진구, 사하구, 서구, 연제구, 영도구, 중구	051-860-2155	051-719-4502	부산 부산진구 양정2동 150-3번지
부산동부	부산금정구, 동래구, 수영구, 해운대구, 기장군	051-760-7268	051-719-4525	부산 수영구 광안동 89-18
부산북부	부산 강서구, 북구, 사상구	051-330-9802	051-719-4543	부산 북구 화명3동 2270-3

센터명	관할 지역	전화번호	팩스번호	주 소
창 원	창원시, 마산시, 의령군, 창녕군, 함안군, 진해시	055-239-0907	0505-130-1021	경남 창원시 상남동 27-3
울 산	울산광역시	052-228-1985, 1983, 1981	0505-130-1001	울산 남구 삼산동 1604-2
양 산	김해시, 밀양시, 양산시	055-330-6444	0505-130-1050	경남 양산시 중부동 685-1번지
진 주	진주시, 사천시, 거창군, 산청군, 함양군, 합천군, 남해군, 하동군	055-760-6771	0505-130-1076	경남 진주시 장대동 127-12번지 안성빌딩 2~5층
통 영	통영시, 거제시, 고성군	055-650-1812	055-650-1819	경남 통영시 광도면 죽림리 1580-18
대구청	대구 중구, 동구, 남구, 수성구, 달성군, 경산시, 영천시, 칠곡군	053-667-6072	053-667-6194	대구 수성구 범어동 45-31번지
대구북부	대구 서구, 달서구, 북구, 고령군, 성주군, 칠곡군, 군위군	053-605-6585	053-720-4036	대구 서구 내당4동 469-3
포 향	포항시, 경주시, 영덕군, 울릉군, 울진군, 경주시	054-280-3032	054-280-3106	경북 포항시 북구 죽도2동 618-3
구 미	구미시, 김천시	054-440-3391	054-440-3375	경북 구미시 송정동 52번지
영 주	영주시, 봉화군, 문경시, 상주시	054-639-1134	054-631-4250	경북 영주시 휴천3동 36번지
안 동	안동시, 영양군, 예천군, 의성군, 청송군	054-851-8058	054-857-1919	경북 안동시 태화동 715-3
경인청	인천 중구 동구, 남구, 연수구, 남동구, 옹진군	032-460-4722	0505-130-0011	인천 남동구 구월3동 1112번지
인천북부	인천 부평구, 계양구, 서구, 강화군	032-540-5622	0505-130-0029	인천 계양구 계산동 1063-12 영산빌딩 2~5층
수 원	수원시, 화성시, 용인시	031-231-7863, 7865	0505-130-0085	경기도 수원시 팔달구 인계동 939번지 신동아파트 2-4층
평택	평택시, 오산시, 안성시	031-646-1203	0505-130-0104	경기도 평택시 이충동 608 장당프라자2층
부 천	부천시, 김포시	032-714-8713, 8710	032-714-8720	경기도 부천시 원미구 중3동 1086-3
안 양	안양시, 과천시, 의왕시, 군포시, 광명시	031-463-0702	0505-130-0122	경기도 안양시 만안구 안양 4동 676 메세타워 3,4층

센터명	관할 지역	전화번호	팩스번호	주 소
안 산	안산시, 시흥시	031-412-6990~1	0505-130-0136	경기도 안산시 단원구 고잔동 520-1
성 남	성남시, 이천시, 광주시, 하남시, 여주군, 양평군	031-739-3178, 3176	0505-130-0153	경기도 성남시 중원구 도촌동 569번지 도촌대덕프라자 2차
의정부	의정부시, 동두천시, 양주시, 포천시, 구리시, 남양주시, 연천군, 강원도 철원군	031-828-0811	0505-130-0055	경기도 의정부시 가능동 754 신동아파라디움빌딩
고양	고양시, 파주시	031-920-3906	0505-130-0072	경기도 고양시 일산동구 장항2동 736-2
광주청	광주광역시, 나주시, 화순군, 곡성군, 구례군, 담양군, 장성군, 영광군, 함평군	062-609-8812	062-712-4501	광주 북구 북동 190-1
전 주	전주시, 남원시, 정읍시, 완주군, 임실군, 진안군, 무주군, 장수군	063-270-9253	0505-130-4042	전북 전주시 덕진구 태평로 79
익 산	익산시, 김제시	063-840-6506	063-834-7364	전북 익산시 남중동 311~450 381-1
군 산	군산시, 부안군, 고창군	063-450-0651, 0654	0505-130-4089	전북 군산시 조촌동 752-4번지
목 포	목포시, 신안군, 진도군, 무안군, 영암군, 강진군, 해남군, 완도군, 장흥군	061-280-0525	0505-130-4001	전남 목포시 상동 1121-4번지
여 수	순천시, 여수시, 광양시, 보성군, 고흥군	061-720-9160	0505-130-4021	전남 순천시 조례동 1245번지
대전청	대전광역시, 공주시, 논산시, 계룡시, 금산군, 연기군	042-480-6487	042-484-1969	대전 서구 탄방동 659번지
청 주	청주시, 청원군, 진천군, 괴산군, 보은군, 증평군, 옥천군, 영동군	043-230-6794	043-230-6730	충북 청주시 흥덕구 사창동 171-5 (월드피아오 피스텔 내)
천 안	천안시, 아산시, 예산군, 당진군	041-620-9502	041-565-2062	충남 천안시 서북구 성정동 1437번지 2~5층
충 주	충주시, 제천시, 음성군, 단양군	043-850-4035~6	043-855-9386	충북 충주시 문화동 507
보 령	보령시, 서산시, 서천군, 부여군, 홍성군, 청양군, 서천군, 부여군, 태안군	042-930-6211	041-933-1919	충남 보령시 명천동 498-6
제 주	제주특별자치도	064-710-6791	064-752-8219	제주시 이도1동 1690-8 대한항공빌딩5층

## 인증요건 및 사회적기업육성법 관련조문

### 1. 조직형태

#### ○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 1호

「민법」상 법인·조합, 「상법」상 회사 또는 비영리민간단체 등 대통령이 정하는 조직형태를 갖출 것

○ 사회적기업육성법 시행령 제8조 (사회적기업의 조직형태) 법 제8조 제1항 제1호에서 “비영리민간단체 등 대통령이 정하는 조직형태”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 조직형태를 말한다.

1. 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」 제2조에 따른 공익법인
2. 「비영리민간단체지원법」 제2조에 따른 비영리민간단체
3. 「사회복지사업법」 제2조제2호에 따른 사회복지법인
4. 「소비자생활협동조합법」 제2조에 따른 생활협동조합
5. 그 밖에 다른 법률에 따른 비영리단체

### 2. 유급근로자 고용

#### ○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 2호

유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행할 것

### 3. 사회적목적 실현

#### ○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 3호

당해 조직의 주된 목적이 취약계층에게 일자리나 사회서비스를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적을 실현하는 것일 것. 이 경우 그 구체적인 판단기준은 대통령령으로 정한다.

○ 사회적기업육성법 시행령 제9조 (사회적목적의 실현에 대한 구체적 판단기준)

①법 제8조제1항제3호 후단에 따라 조직의 주된 목적이 사회적 목적을 실현하는 것인지에 대한 판단 기준은 다음 각 호의 구분과 같다.

1. 조직의 주된 목적이 취약계층에게 일자리를 제공하는 것인 경우에는 전체 근로자 중 취약계층의 고용비율이 100분의 50(2011.6.30.까지는 100분의30) 이상일 것
2. 조직의 주된 목적이 취약계층에게 법 제2조제3호에 따른 사회서비스(이하 “사회서비스”라 한다)를 제공하는 것인 경우에는 전체 서비스 수혜자 중 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 100분의 50 (2011.6.30.까지는 100분의30) 이상일 것
3. 조직의 주된 목적이 취약계층에게 일자리와 사회서비스를 제공하는 것인 경우에는 전체 근로자 중 취약계층의 고용비율과 전체 서비스 수혜자 중 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 각각 100분의 30(2011.6.30.까지는 100분의20) 이상일 것

②제1항에도 불구하고 사회적 목적의 실현 여부를 제1항 각 호의 요건에 따라 판단하기 곤란한 경우에는 육성위원회의 심의를 거쳐 고용노동부장관이 사회적 목적의 실현 여부를 판단한다.

4. 이해관계자가 참여하는 의사결정구조

○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 4호

서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정구조를 갖출 것

5. 영업활동을 통한 수입

○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 5호

영업활동을 통하여 얻는 수입이 대통령령이 정하는 기준 이상일 것

○ 사회적기업육성법 시행령 제10조 (영업활동을 통한 수입의 기준) 법 제8조 제5호에서 “영업활동을 통하여 얻는 수입이 대통령령이 정하는 기준 이상”이란 법 제8조제3항에 따라 사회적기업의 인증을 신청한 날이 속하는 달의 직전 6개월 동안에 해당 조직의 영업활동을 통한 총수입이 같은 기간에 그 조직에서 지출되는 총 노무비(서비스나 생산에 투입되는 인력에 대한 비용을 말한다)의 100분의 30 이상에 해당하는 경우를 말한다.

#### 6. 정관이나 규약 등을 갖출 것

○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 6호  
제9조의 규정에 따른 정관이나 규약 등을 갖출 것

#### 7. (상법상 회사)의 경우 이윤을 사회적 목적을 위해 재투자

○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 7호  
회계연도별로 배분 가능한 이윤이 발생한 경우에는 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적을 위하여 사용할 것(「상법」상 회사인 경우에 한한다)

#### 8. 기타형 심사기준

○ 사회적기업육성법 제8조 제1항 3호  
당해 조직의 주된 목적이 취약계층에게 일자리나 사회서비스를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적을 실현하는 것일 것. 이 경우 그 구체적인 판단기준은 대통령령으로 정한다.

○ 사회적기업육성법 시행령 제9조 (사회적 목적의 실현에 대한 구체적 판단 기준) 제2항 제1항에도 불구하고 사회적 목적의 실현 여부를 제1항 각 호의 요건에 따라 판단하기 곤란한 경우에는 육성위원회의 심의를 거쳐 고용노동부장관이 사회적 목적의 실현 여부를 판단한다.



### 〈 사회적기업 인증 심사의 원칙 〉

#### 1. 조직형태

- 사회적기업으로 인증받기 위해서는 사회적기업육성법 제8조 제1항 제1호에 따른 독립된 조직형태를 갖추어야 한다. 그러므로 조직의 부서·사업단 등은 원칙적으로 사회적기업으로 인증 받을 수 없다.
- 하지만 비영리법인·단체 등의 경우 조직의 목적 달성을 위한 수익 사업을 수행하는데 용이하도록 별도의 사업단을 구성하여 신청하는 사례가 있는데, 이 경우에는 그 사업단이 인사·회계·의사결정 등에 있어 모법인과 실질적으로 독립되어 자율적으로 운영되는 것이 객관적으로 확인되는 경우에 한하여 그 사업단도 사회적기업으로 인증 받을 수 있다.

#### 2. 사회적목적 실현

- 사회적기업은 취약계층에게 일자리나 사회서비스를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적목적 실현을 조직의 주된 목적으로 하여야 한다.
- 이 때 사회적 목적의 실현은 단순히 취약계층 고용 또는 서비스 제공 비율을 만족시켰다고 하여 당연히 인정되는 것은 아니고, 법 제8조 제1항 3호에 규정된 바와 같이 조직의 “주된 목적”이 사회적목적 추구해온 경우에만 인정된다.

#### 3. 민주적 의사결정구조

- 사회적기업은 다양한 이해관계자가 실질적으로 참여하는 민주적인 의사결정구조를 갖추어야 한다. 이에 대해서는 공증된 정관, 이사회 및 운영위원회 구성 및 운영현황, 회의록 등을 종합적으로 검토하여 판단한다.

#### 4. 영업활동 기준

- 사회적기업으로 인증 받기 위해서는 “유급근로자”를 고용하여 “영업활동”을 해야 한다. 단순히 자원봉사자만으로 구성되어 있거나, 실적이 아닌 사업 계획만 있는 경우는 허용되지 않는다. 영업활동은 최소한 6개월 이상 영위하여야 신청 자격이 있고, 그 수입이 총 노무비 대비 30% 이상 이어야 한다
- 다만, 유급근로자 수가 지극히 적어 영업활동의 실적을 판단하기가 어려운 경우에는 매출·자산 및 부채 규모, 지역사회·기업과의 네트워크 구축 등을 통한 자원 동원 역량, 향후 수익창출의 가능성 등을 종합적으로 검토하여 인증여부를 결정한다.

## 사회적기업 인증 요건별 심사기준(안)

### 1. 조직형태

- 사회적기업으로 인증받기 위해서는 사회적기업육성법 제8조 제1항 제1호에 따른 독립된 조직형태를 갖추어야 한다. 그러므로 조직의 부서·사업단 등은 원칙적으로 사회적기업으로 인증 받을 수 없다.
  - 법인이나 상법상회사 자체가 사회적기업 활동을 주된 목적으로 하고 있는 경우에는 기관 자체에 대해 인증
  - 독립법인 형태의 지부 뿐만 아니라 등기부상에 지부가 명시되어 있고 회계·인사·의사결정 등이 중앙회 본부와 독립 운영된다는 사실을 입증하는 경우(예: 본부의 법인 이사회회의록 공증 제출 등) 인증 가능
    - 다만, 별도의 조직 독립이 안 되어 있고 정관 등도 별도가 아닌 중앙회의 것을 제출한 경우에는 불인증
  - 영농조합 등 농업법인은 일반적인 인증기준 외에 상법상 조직에 대한 인증심사시 준용하는 기준 즉, 인증 신청일 직전 6개월간 조직의 주된 목적이 조합원 소득신장 외에 사회적 목적에 부합하는지와 이익 재투자 기준을 준수하는지를 검토하여 충족시 인증 가능
  - 모법인에서 독립하여 분리중이나, 행정적 절차가 완료되지 않은 경우는 불인증
  - 개인사업자인 경우에는 불인증
  - 사회적 목적의 추구를 위해 자발적으로 조직된 단체가 아닌 정부·공공기관의 출연기관 또는 지자체의 출연을 받아 운영하는 장애인시설 등은 불인증
  - 정부출연연구기관의 설립·운영 및 육성에 관한 법률 제3조의 ‘정부출연연구기관’(정부가 출연하고 연구를 주목적으로 하는 기관)은 사회적기업 조직형태로 인정할 수 없음
  - 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조의 ‘공공기관’의 경우, 사회적기업 조직형태로 인정할 수 없음

- 하지만 비영리법인·단체 등의 경우 조직의 목적 달성을 위한 수익 사업을 수행 하는데 용이하도록 별도의 사업단을 구성하여 신청하는 사례가 있는데, 이 경우에는 그 사업단이 인사·회계·의사결정 등에 있어 모법인과 실질적으로 독립 되어 자율적으로 운영되는 것이 객관적으로 확인되는 경우에 한하여 그 사업단도 사회적기업으로 인증 받을 수 있다.
- 모법인 산하 사업단이 사회적기업 활동을 주목적으로 하고 있는 경우에는 ‘법인 내 사업단’ 이름으로 인증 가능
    - ※ 신청도 ‘법인 내 사업단’ 이름으로 하고, 제출서류도 사업단의 것을 제출해야 함
    - 이 경우, 모법인의 정관에 사업단 명을 기재하는 것을 원칙으로 하되, 모법인과 회계·인사·의사결정 등에 있어 실질적으로 독립 운영될 경우 모법인의 정관과 이사회 회의록 등을 공증받아 제출하여 독립성을 입증한다면 인증 가능
    - ※ 모법인 산하 지부의 사업단이 사회적기업 인증을 신청하는 사업단 3중 구조(예 : ○○여성화-○○여성인력개발센터-○○○사업단, ○○사회복지법인-○○복지관-○○사업단)의 문제에서는 가장 상위 법인의 정관에 인증 신청하려는 사업단 명칭이 규정됨을 원칙으로 함(바로 위 모단체의 정관 제출시 미인정)
  - 사업단이 사회적기업으로 인증 받기 위해서는 모법인으로부터 회계·인사 등 운영이 실질적으로 독립되어 있어야 함
    - 인증신청일까지 회계장부 및 통장 분리, 모법인의 사업단 수익금 전용 금지 준수, 급여대장 분리, 별도 운영규정을 제정시 인정
    - 사회적기업의 독립성과 책임성 확보를 위하여 법인내 사업단 인증 신청시 2년 이내 ‘분리독립 계획서’(독립 절차 및 추진일정 등)를 별첨하도록 함
  - 납세의 투명성 확보를 위하여 법인내 사업단의 경우, 일반적인 조직형태 증빙 서류(법인설립허가증, 비영리민간단체등록증, 법인등기부등본 중 택일)와 별개로 인증신청일까지 사업자등록증을 제출하여야 함
  - 동일 모법인 산하에 여러 사업단들이 사회적기업으로 인증신청 하는 경우에 있어서도 인증요건을 충족할 경우 사업단 형태로 인증이 가능하되

- 하나의 사회적기업 내 복수의 사업단을 구성하는 것이 불가피하다고 인정되는 경우만 허용
- 법인·단체의 목적사업이 대부분이고 수익사업이 차지하는 부분이 극히 일부인 경우에는 사업단을 별도로 구성하여 신청해야 하고, 법인 자체로 신청한 경우에는 불인증
- 다만, 신청기관의 주된 목적사업과 부대(수익)사업이 긴밀한 연관관계를 가지고 있으며, 사업단을 분리하는 경우 오히려 사업의 효율적 운영이 저해 받는 특수한 경우에는 기관 자체로 인증 가능

## 2. 유급근로자 고용

- 사회적기업으로 인증 받기 위해서는 “유급근로자”를 고용하여 영업활동을 해야 한다. 단순히 자원봉사자만으로 구성되어 있거나, 실적이 아닌 사업 계획만 있는 경우는 허용되지 않는다.
- 정규직 근로자뿐만 아니라 기간제 근로자, 파트타임 근로자 등 사업을 수행하기 위해 고용된 인원은 고용형태와 상관없이 유급근로자로 인정 (근로기준법상 근로자)
  - 유급형태가 아닌 자원봉사자, 인증 신청한 사회적기업 활동과 무관한 근로자, 기관 대표(사업단의 경우에는 단장 혹은 사업을 총괄하는 자)는 유급근로자에 포함되지 않음
- 유급근로자가 신청 기관의 소속인지 여부는 근로계약서 및 고용 보험 전산망 조회를 통해 판단하며
  - 유급근로자는 적용 제외 대상이 아닌 한 4대 보험에 가입되어야 하고, 최저임금법에서 정한 임금 이상의 급여를 지급 받아야 함
- 유급근로자의 소속이 당해 기관이 아닌 다른 단체의 소속으로 되어있는 경우에는 원칙적으로 인증이 불가하지만,
  - 자활공동체, 비영리단체 등이 상법상회사로 전환되면서 사회적일자리 사업 참여 자격에 문제가 발생할 우려가 있는 등의 특별한 사유가 인정되는 경우에 한해

인증 후 2주 이내에 근로자를 당해 기관의 소속으로 전환하는 것을 조건으로 인증 가능

- ※ 구비서류(공증 의무) : 모법인과 신설 영리법인 간 고용 및 사업실적을 승계한다는 포괄적 양수양도계약서, 인증 2주 이내 고용승계 완료 확인서
- ※ 인증 2주 이내 고용승계 완료 후 고용센터, 사회적기업 지원기관에 통보하여야 하며, 해당기관에 현장실사 또는 고용보험망 조회를 통하여 2주 이내 승계 완료가 확인되지 않는 경우 자동 인증 취소조치

### 3. 사회적 목적 실현

- 사회적기업은 취약계층에게 일자리나 사회서비스를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적 실현을 조직의 주된 목적으로 하여야 한다.
  - 취약계층 고용여부 또는 취약계층에 대한 서비스제공 여부 등은 기관에서 제출한 사실관계 확인 서류를 통해 확인
    - ※ 기타 불특정다수를 대상으로 하는 서비스 제공의 경우 물품공급(용역)계약서와 같이 서비스 수혜 인원 등이 기재된 위탁계약서 등 제출 가능
    - ※ 정부 등 공공기관에서 발행한 취약계층 개인별 사실확인서 외에 수혜대상 범주를 명기한 B2B 계약서, 핵심 사업대상이 제도적으로 규정된 민간 복지기관과의 서비스 공급계약서 등을 인정하고, 인증 실사를 통하여 서비스 공급계약 기관과 관련한 사회적 기능 확인으로 대체 가능
  - 사실 확인서류 미제출 기관은 불인증
  - 취약계층에 대한 일자리 제공이나 사회서비스 제공 실적과 같은 사회적 목적 달성 여부의 판단은 영업활동을 통한 수입 기간과 동일하게 6개월 동안의 사회적 목적 달성 실적을 제출해야 함
  - 정관·규약의 개정으로 법인·단체의 설립목적을 현저히 훼손시 불인증
  - 상법상 회사의 경우 정관이나 운영규정 등에 이윤의 2/3이상을 사회적목적을 위해 사용한다는 내용이 있어야 함

□ 사회적 목적의 실현은 단순히 취약계층 고용 또는 서비스 제공 비율을 만족시켰다고 하여 당연히 인정되는 것은 아니고, 법 제8조 제1항 3호에 규정된 바와 같이 조직의 “주된 목적”이 사회적 목적을 추구해온 경우에만 인정된다.

- 사회서비스란, 개인 또는 사회전체의 복지증진 및 삶의 질 제고를 위해 사회적으로 제공되는 서비스를 의미하며,
  - 한국표준산업분류표에 제시된 사회서비스의 범위는 구분류 상의 O,P,R,Q,S,M의 일부를 포함(예비사회적기업 일자리 창출사업 시행지침상 분류와 동일)

구분	표준산업분류(구분류)	표준산업분류(신분류)
일부포함	O. 교육서비스업	P. 교육서비스업
	P. 보건 및 사회복지사업	Q. 보건 및 사회복지사업
	R. 기타 공공, 수리 및 개인 서비스업	E. 하수,폐기물처리, 원료재생 및 환경복원업 S. 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스
	Q. 오락·문화·운동서비스	R. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업
	S. 가사서비스업	T. 가구내 고용활동 및 달리 분류되지 않은 자가소비생산활동
	M. 사업서비스업	N. 사업시설관리 및 사업지원서비스업

※ 개별 사례가 사회서비스인지 적용여부가 불분명한 경우에는 사회적기업 육성법의 정의 및 한국표준산업분류를 참고하여 심사위원회에서 결정

- (서비스 제공대상자 기준) 정부가 정한 훈련단가에 의해 구직자 등에게 서비스를 제공하고 있는 직업훈련기관, 정부 제도기준에 의거하여 서비스 대상자 및 서비스 단가가 정해지는 노인장기요양기관 등의 경우,

- 기본 활동 이외에 사각지대 계층 서비스 제공실적 및 지속성 여부, 지역사회 재투자, 일반노동시장으로의 취업실적, 별도의 일 경험 및 심층상담 제공 등의 별도 증빙이 있어야 인증 가능

- (고용대상 기준) 사업 특성상 취업취약계층을 주로 고용하지만 일반시장에서 영업활동을 통해 영리를 추구해온 청소·경비업체 등의 상법상 회사는,

- 취약계층의 단순 고용 이외에 복리후생 개선, 지역사회 재투자 실적 등 별도 증빙이 있어야 인증 가능

※ 다만, 사회적으로 가장 취약하다고 인정되는 중증장애인, 조손가정, 노숙자



를 고용(30%)하는 기관의 경우 취약계층 고용만으로 사회적 목적 실현 실적을 인정하기로 함(별도의 사회적 목적 실현 불필요)

- 타 법을 위반하지 않는 범위 내에서 장애인 직업재활시설(장애인복지법) 중 근로작업장, 자회사형 표준사업장 등은 사회적기업의 사회적 목적 실현으로 인정 가능. 따라서 타 인증요건만 충족한다면 사회적기업으로 인증 가능
  - ※ 1회성 기부 및 근로자들의 복리후생 개선 성과 만으로는 사회적 목적 불인정, 특별 종교적 목적 실현 실적만으로는 사회적 목적으로 불인정
  - ※ 소비생협 등 온오프라인 상의 친환경 생산품 유통업의 경우, 유통 대상물품 선정기준상 지역고용 창출 및 취약계층 노동조건 개선효과 고려 여부, 투명하고 공정한 제품선정 절차, 적정한 유통 마진율, 사회적기업 등 취약계층 생산물 거래 비중도, 타 기업사회공헌과의 차별성 등을 고려하여 사회적 목적 실현 인정
- 취약계층 대상 사회서비스 제공시 무료 제공 뿐만 아니라 가구소득별, 수혜자 특성별 비용할인율을 달리 하는 차등제 적용이나 지역별 시장가격을 고려한 서비스 가격제도 인정 가능
  - 단, 인증실사시에 고용센터와 사회적기업 지원기관에서 지역별, 업종별 영리기업 서비스 단가와와의 비교 분석을 통하여 사회적 목적성 실현 여부를 판단

#### □ 취약계층 범위

- (일자리제공형 사회적기업)의 고용대상 취약계층 기준
  - ①저소득자, ②고령자, ③장애인, ④성매매피해자, ⑤장기실업자 등 고용노동부장관이 취업상황 등을 고려하여 취약계층으로 인정한 자
  - ⑤의 요건을 구체화하여 북한이탈주민, 노숙자, 모자가정, 경력단절여성 일부, 청년실업자 일부, 결혼이민여성(불법체류 외국인노동자는 불인정) 등의 취업취약계층으로 인정
    - ※ 저소득자의 경우 확인서류 발급이 어려우므로 의료보험 가입액 등 다양한 자료로 소득확인 서류를 확인 인정
    - ※ “장기실직자” 고용 자격기준은 취업 비경력자를 고려하여 고용보험 피보험

자격 이력내역 조회 뿐만 아니라 고용센터 또는 민간 취업알선기관(직업소개소 포함) 등의 구직등록일로부터 6개월이 지난 자를 인정 (예비사회적기업 일자리 창출사업에서 장기실직자로 인정된 경우에는 구직등록하지 않았더라도 인정)

※ “취약계층으로서의 경력단절여성”이라 함은 「경력단절여성 등의 경제활동촉진법」상 경력단절여성(임신·출산·육아와 가족구성원의 돌봄 등을 이유로 경제활동을 중단하였거나 경제활동을 한 적이 없는 여성 중에서 취업을 희망하는 여성) 중 가구 월평균소득이 전국 가구 월평균 소득의 70/100 이하인 여성을 의미함

〈전국가구 월 평균 소득〉

(단위 : 원)

	1인	2인	3인	4인	5인이상
'09년 가구 월 평균소득	1,299,461	2,417,176	3,416,422	3,946,614	4,302,881
60%	779,677	1,450,305	2,049,853	2,367,969	2,581,728
70%	909,623	1,692,023	2,391,495	2,762,630	3,012,016

\* 출처 : 통계청 가수원수별 가구당 월평균 가계수지(신분류, 명목-당해년도) 중 09년 분기별 소득 평균임

※ ‘취약계층으로서의 청년실업자’란 고용보험상 신규고용촉진장려금 대상자를 말함

- ① 고등학교 졸업 이하 학력인 실업자(고용안정정보망 구직표-학력)
- ② 대학 졸업 후 6개월이 지나고 미취업 상태에 있는 자로서 고용보험 피보험기간이 연속하여 6개월 미만인 자(대학졸업증명서, 고용보험 피보험자 이력조회)
- ③ 「청소년복지지원법」에 따른 특별지원 청소년 : 매년 시장·군수·구청장이 선정(선정 통보문)
- ④ 「근로자직업능력개발법」에 따른 비진학청소년 : 실업계를 제외한 고등학

- 교 3학년에 재학중인 자 중 대학에 진학하지 아니할 것으로 예정된 자(학교장 발행 재학증명서)
- ⑤ 초·중등교육법 및 고등교육법상 학교에 재학중이지 않으며 직업능력개발훈련과정의 수강 중이거나 상급학교 진학취업을 위한 학원 등 수강 중이 아닌 미취업자로서 “청년층 뉴스타트 프로젝트”대상자 중 NEED쪽에 선정된 자(청년층 뉴스타트 프로젝트 담당자 확인서)
- ⑥ 「청년고용촉진특별법」제8조의4에 따라 취업에 어려움을 겪는 청년에 대해 개인별 종합취업지원서비스를 제공하는 ‘청년층 뉴스타트 프로젝트’에 참여 중이거나 사후관리기간 중에 있는 자
- (사회서비스제공형 사회적기업)의 서비스 제공 대상으로서의 취약계층 기준
- 제공하는 서비스 특성에 따라 기존 취약계층 뿐만 아니라 조손가정, 다문화가정, 외국인근로자, 금융채무불이행자 및 저신용자(신용등급 7~10등급) 등을 포함하여 탄력적으로 인정
- 인증신청 당시 취약계층 인정에 있어서, 자활사업, 예비사회적기업 일자리 사업 등과 같이 타 사업을 수행하고 있던 기관의 경우, 취약계층에 대한 최초 고용 또는 사회서비스 제공일을 기준으로 3년 이내에는 사회적기업에의 취약계층으로 인정
- 노인장기요양보험법에서 정한 서비스 수혜대상 및 단가가 정해지고 영업활동수익을 건강보험공단에서 지급받는 장기요양보험기관의 경우에는, 별도의 사회적목적 실현에 대한 실적을 법 및 제도상 서비스 대상이 정해지는 취약계층 이외의 ‘별도의 취약계층에 대한 무료 또는 저가의 서비스 제공 실적’으로 인증여부를 판단한다.
- 이 경우, 일자리 및 서비스 제공 실적의 구체화가 가능하므로 기타형(지역사회공헌형)으로 인증신청 불가
  - 인증유형과 무관하게(일자리제공형 포함), 별도의 취약계층에 대한 사회서비스 제공실적을 최소한 혼합형 수준(20%)으로 제출하여야 함
  - 사회서비스제공형으로 신청할 경우에는 별도 취약계층에 대한 30% 이상의 서비

스를 제공하여야 함

- 다만 별도 취약계층에 대한 20~30% 이상의 서비스제공실적을 계산할 때, ① 서비스 제공 대상(전체 10명에 서비스 제공시 별도 취약계층 2명에 서비스 제공), ②서비스 제공시간(총 100시간 서비스 제공시 별도 취약계층에 20시간 이상 서비스 제공), ③서비스 제공 횟수(총 100회 서비스 제공시 별도 취약계층에 20회 서비스 제공) 등의 기준으로 가능

#### □ 기타형(지역사회공헌형) 사회적기업 유형 예시

- 불특정 다수에게 사회서비스를 제공하거나 사업의 특성상 취약계층 고용 또는 서비스 제공의 법정 비율을 계량화하기는 곤란하지만,
  - 지역 주민의 삶의 질 향상 등 지역 사회에 대한 공헌을 통해 사회적 목적을 추구한다고 특별히 인정하는 경우에는 인증 가능
  - 이 때 조직의 설립취지, 조직이 해결하고자 하는 사회문제와 그 문제를 해결하는 방식, 취약계층 참여 및 지원정도, 지역사회 기여·공헌도, 참여자·수혜자에 대한 복지 프로그램 구비 여부 등을 종합하여 판단
  - ▶ 취약한 농촌·도시지역의 발전을 위해 지역사회를 개발(예 : 여행상품)하여 낙후 지역경제 활성화에 기여
  - ▶ 특정지역의 사회적 건강·환경·일자리창출·지역경제 향상을 목적으로 친환경 생산·가공·분배·지역소비 촉진 등의 로컬푸드 활동 수행
  - ▶ 문화·예술활동을 통해 특정지역의 문화소외계층에게 공연서비스를 제공하거나 문화재 보호 등의 업무를 수행
  - ▶ 산림분야 문화·휴양 서비스, 산물수집 등을 통한 신재생에너지 생산·가공·판매 및 저소득층 연로지원 사업을 수행
  - ▶ 현지 생산자들의 안정적인 상품 생산·소득 보장을 위해 공정한 가격으로 생상품을 구매 및 특정 빈곤국가 개발
  - ▶ 기업의 사회공헌활동의 일환으로 자회사 등을 설립하여 취약계층의 삶의 질 제고를 위한 경제활동
  - ▶ 그 밖에 고용노동부장관이 육성전문위원회의 심의를 거쳐 인정하는 경우

## 4. 민주적 의사결정구조

사회적기업은 다양한 이해관계자가 실질적으로 참여하는 민주적인 의사결정구조를 갖추어야 한다. 이에 대해서는 공증된 정관, 이사회 및 운영위원회 구성 및 운영현황, 회의록 등을 종합적으로 검토하여 판단한다.

- 기관의 의사결정에 서비스수혜자 대표, 근로자대표, 후원자 등 다양한 구성원이 참여할 수 있도록 회의체가 구성되어 있는지 확인
  - 운영위원회 등 각종 위원회, 총회, 주주총회 등에 관한 사항이 정관 등에 규정되어 있는지와 실제 회의 참석자 명단 등을 확인하여 판단
  - 정관과 운영위원회 규약, 회의록 등은 모두 공증을 받아야만 효력을 인정하고 정관을 변경하는 경우에는 주무관청의 허가를 받아야 함

다양한 이해관계자 중 최소 또는 필수 참여자 범주

- 의사결정과정에 사회적기업 대표나 설립자 대표 이외에 근로자 대표, 서비스수혜자 대표, 연계기업이나 연계지자체 담당자, 사업관련 전문가, 후원자, 지역사회인사 등이 참여하는 민주적 경영을 유도하되, 참여가능한 다양한 이해관계자의 참여 범위와 참여단위는 상이할 수 있음
  - 서비스제공형은 서비스수혜자 대표 포함, 일자리제공형은 근로자 대표 포함, 혼합형 및 기타형(지역사회공헌형)은 자율적으로 이해관계자를 구성하도록 함

상법상 회사의 경우 주식 소유지분에 대한 제한은 없음

## 5. 영업활동을 통한 수입 기준

사회적기업으로 인증 받기 위해서 영업활동은 최소한 6개월 이상 영위하여야 신청 자격이 있고, 그 수입이 총 노무비 대비 30% 이상이어야 한다.

- “영업활동” 영위 기간을 판단할 때에는 사회적 목적 실현과 관련된 영업활동 기간만을 산입하며
  - 영리 목적, 혹은 사회적 목적 실현과 관계없는 사업을 위해 영업활동을 한 기간은 산입하지 아니함

- 재무제표 제출시 신청기간 직전 월을 포함한 6개월의 실적을 제출하는 것을 원칙으로 하되, 영업활동 기간이 1년 이상일 경우에는 최소 1년 이상의 사업기간의 재무제표를 제출
- 사실상 동일한 사업을 수행해 오면서 사회적기업 인증을 위해 새로운 조직형태를 갖추는 경우 종전 조직에서의 동일한 사업과 관련된 영업활동 실적은 인정 가능하지만
  - 유급 근로자 소속 등 나머지 사항은 새로운 조직으로 승계가 완료되어 있어야 하고 정관 등도 새로운 조직의 것이어야 함
- 영업활동을 통한 총수입이 총 노무비의 30%이상인지 판단하는데 있어
  - 영업활동을 통한 총수입에 보조금, 후원금 수입은 포함되지 않으나, 공공매출(공공기관과의 위탁계약을 통한 재화 및 용역의 제공)에 의한 수입, 바우처 사업 참여를 통한 수입 등은 포함
  - 발주처가 경쟁공모를 통해 사회서비스 제공 기관을 선정하고 계약한 경우(예: 경쟁공모를 통한 지자체 급식사업 수행)에는 ‘지원금, 보조금 등’의 용어를 사용하는 경우라도 공공시장에 대한 영업수익으로 인정
    - ※ 단, 법령에 의해 독점적으로 사업을 위탁받는 경우 또는 정부가 운영비를 별도로 지원하는 서비스 전달체계는 배제
    - ※ 영업수입은, 영업매출액에서 원·부자재 구입비용 등을 공제하여 자립성을 검토할 예정임

총수입		총비용
영업수입(매출액)	영업외수입	
·민간시장 ·공공시장	·정부 지원금 (예: 예비사회적일자리) ·기업 후원금 ·모기관 지원 ·기타	·매출원가 ·인건비 ·교육훈련비 ·기타

- 총 노무비는 정부의 인건비 보조 유무와 상관없이 실제 근로자에게 지급되는 임금 총액을 의미(기관대표의 급여도 총 노무비에 포함)
- 영업활동 영위 여부는 객관적이고 입증 가능한 회계자료 및 각종 증빙 자료를



근거로 판단

- 신청기관이 제출한 자료의 입증을 위해 추가 자료를 요구한 경우에 이를 거부하거나 입증 소위 개최 전까지 제출하지 못한 경우에는 불인증
- 법적 최소 필요기간은 6개월이나 계절수요를 가진 업종(예: 농업) 등을 고려시 1년간 영업수의 평가방식 적용 가능

□ 다만, 유급근로자 수가 지극히 적어 영업활동 실적을 판단하기 어려운 영세 사업장의 경우, 매출·자산 및 부채규모, 지역사회·기업과의 네트워크 구축 등을 통한 자원동원역량, 향후 수익창출가능성 등을 종합적으로 검토하여 인증여부를 결정한다.

#### 6. 정관이나 규약

□ 정관이나 규약에 목적, 사업내용, 명칭, 주된 사무소의 소재지, 기관 및 지배구조의 형태와 운영방식 및 중요사항의 의사결정방식, 수익배분 및 재투자에 관한 사항, 출자 및 용자에 관한 사항, 해산 및 청산에 관한 사항이 반드시 포함되어야 한다.

- 법인 내 사업단의 경우에는 모법인의 정관과 별개로 사업단의 규약이나 운영규정 속에 사회적기업육성법 제9조에서 정한 기재사항이 모두 포함되어야 함
- 위 기재사항에서 별도 규정으로 처리한 경우에는 부속 서류까지 모두 제출해야 함
- ※ 해산 및 청산시 상법상 회사의 경우 배분 가능한 잔여재산이 있을 경우 잔여재산의 2/3 이상을 다른 사회적기업 또는 공익적 기금 등에 기부하도록 하는 내용이 포함되어야 함

#### 7. 이윤의 재투자(상법상 회사만 해당)

□ 상법상 회사의 경우, 회계연도별 배분가능한 이윤의 2/3 이상을 사회적 목적을 위해 사용

- 상법상 회사의 당기순이익 발생시 ‘1/3에 한해 주주 및 질권자에 대한 배당’이 허용되나 계량적 기준을 정관에 미기재시 불인증 처리
- 정관상의 형식적 명기 뿐 아니라 주주동의서 작성 여부, 지난 회계연도 이윤 사용 및 재투자 내역을 종합적으로 평가하여 인증
- 이윤의 재투자 범위 예시
  - 지역사회 환원, 설비재투자·기술개발 등을 통한 사업확장을 통한 추가 인력 고용, 취약계층에 대한 봉급 인상으로 근로여건 개선(복지 강화), 직업훈련 프로그램 개발 등(이를 위한 적립금도 허용)
  - ※ 대표, 임원, 직계존비속에 대한 성과급 지급은 사회적 목적으로 불인정
  - ※ 사회적기업에서 발생한 수익을 특정 종교조직으로 기부하거나 선교사업에만 사용하는 것을 ‘사회적 재투자’라고 볼 수 없음

◆ 위 인증 요건에 대한 원칙 및 기준은 향후 육성전문위원회의 심의 결과에 따라 변경 가능하며, 구체적 요건이 새로이 추가 될 수 있음

[첨부1]

인증 신청기관 개요
------------

◆ 기관 개요			
기관명	홈페이지주소	해당기관만 기재	
	대표전화번호		
담당자	담당부서		
	성명		
	전화번호 (FAX)		E-mail
단체연혁	설립후 연혁을 기재 예시) 98.11. 00 지역실업극복단체 결성 '04 .1.1. 비영리법인 설립 허가(노동부) 04.1.1.~ 7.30 간병사업 실시 (3,000명) '04.2.5. 노인심리 아젠 (일 평균 30명 이용)		

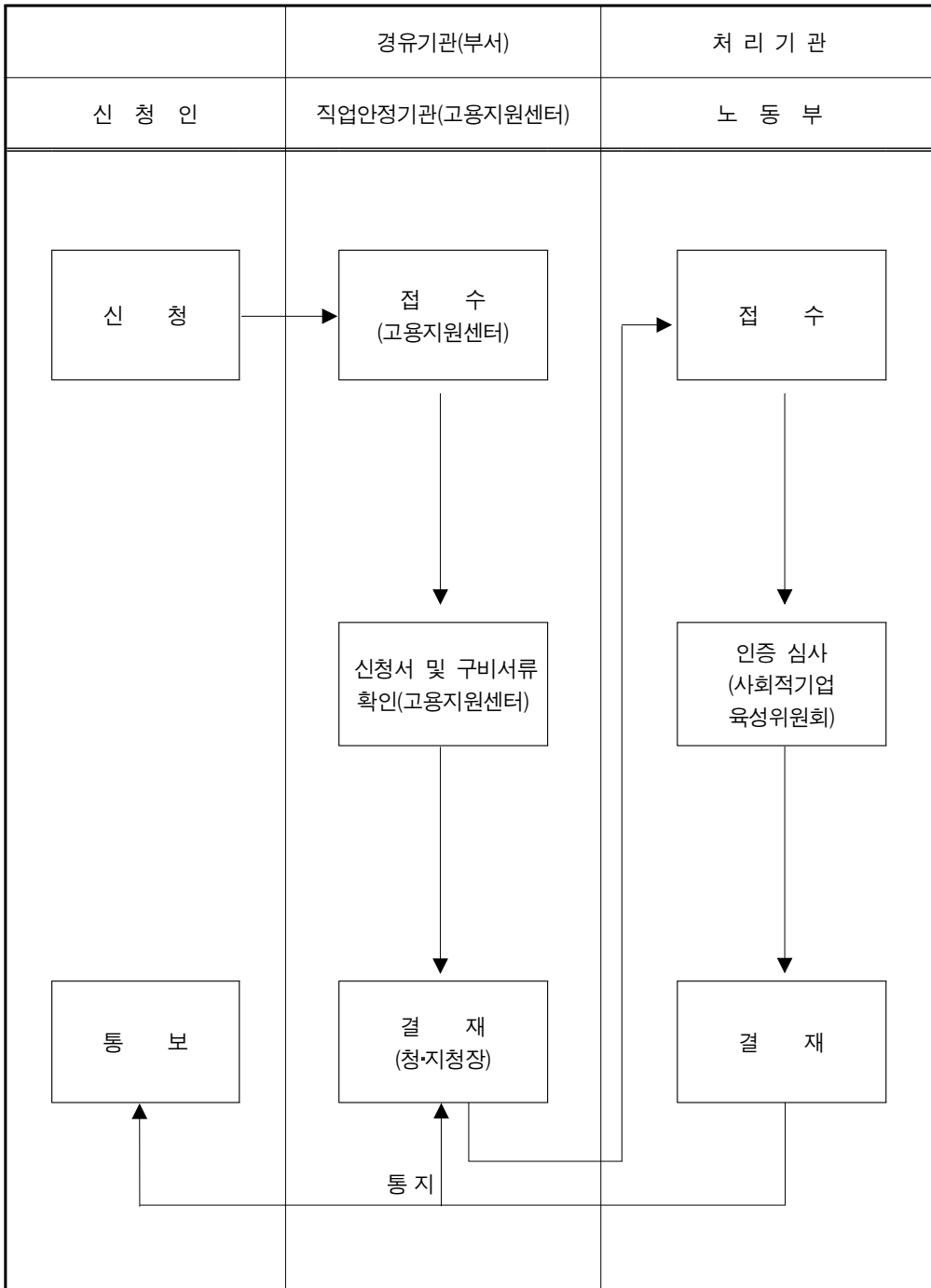
◆ 사업 내용			
사업명	사업이 여러개일 경우 모두 기재 요망		
사업지역		사업분야	
수혜대상자 (인원수, 특성 등)			
사업내용 (서비스내용, 가격)	기관에서 제공하는 서비스 등 사업에 서비스에 대한 구체적 설명 예시) 빨래, 목욕, 청소 등(1가구당 월 5,000원)		
수익확보수단	총수입(매출액) 확보수단에 수혜자로부터 서비스 이용료 납부, 판매 등) 과 전체 수익에서 차지하는 각 수단별 비중등		

\* 사업분야 : ①교육 ②보건 ③사회복지 ④환경 ⑤문화,예술,관광,운동 ⑥보육 ⑦산림보전 및 관리  
 ⑧간병, 가사지원 ⑨ 기타



※ 이 신청서는 아래와 같이 처리됩니다.

(뒤쪽)















**문화예술분야**  
**(예비)사회적기업가 워크숍**

원고작성 | 양용희(호서대학교 사회복지학과 교수)  
김희진(커런트코리아 본부장)  
최영우((주)도움과나눔 대표)  
장동열((사)함께일하는재단 사회적기업설립운영지원팀장)  
이철중((주)함께일하는세상 대표)  
김인선((주)우리가만드는미래 대표)  
서광일(전통연희단 잔치마당 대표)

기획 · 구성 | (재)예술경영지원센터 기획지원부

발행일 | 2010년 8월  
발행인 | 박용재  
발행처 | (재)예술경영지원센터  
주소 | 서울특별시 종로구 동숭동 1-67 대학로예술극장 B1/B2  
문의 | Tel. 02)708-2244 | Fax. 02)708-2242  
홈페이지 | [www.gokams.or.kr](http://www.gokams.or.kr)  
디자인 | (주)현대아트컴 02)2278-4482

※ 책자의 판매, 전재, 복사를 금합니다.

