

최종보고서

# SK 이노베이션의 사회적기업 지원 성공요인에 관한 연구

2021. 5.



# 제 출 문

SK 이노베이션 사장 귀하

본 보고서를 「SK 이노베이션의 사회적기업 지원 성공요인에 관한 연구」에 관한 연구용역 최종보고서로 제출합니다.

2021. 5.

사회적기업학회

회장 박재환

# 연구진

〈연구주관〉 사회적기업학회

〈연구책임자〉

박 재 환 (책임연구원)

〈연구진〉

전 홍 준 (연구원)

이 일 한 (연구원)

김 승 준 (연구원)

# 목 차

## 제1장 연구의 개요

1. SK 이노베이션의 사회적기업 지원 프로그램 개요 .....	2
2. 스타 사회적기업 선정 배경 및 방법 .....	3
3. 프로젝트 프레임워크 .....	6

## 제2장 대기업 그룹의 사회적기업 지원 현황

1. 매출액 상위 기업의 사회공헌 현황 .....	10
2. 사회적기업 지원 현황 .....	12
2.1 사회적기업 지원 형태 .....	12
2.2 대기업의 사회적기업 지원 유형 .....	18
3. 주요 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	21
3.1 SK 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	21
3.2 POSCO 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	24
3.3 현대자동차 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	25
3.4 현대백화점 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	28
3.5 KT 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	30
3.6 LG 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	32
3.7 GS 그룹의 사회적기업 지원 현황 .....	33

## 제3장 스타 사회적기업 전략 분석

1. 사회적기업 .....	36
1.1 사회적기업의 정의 및 유형 .....	36
1.2 국내 사회적기업 운영 형태 .....	40
1.3 사회적기업가 .....	45
2. 사회적기업의 비즈니스 모델과 성공요인 .....	48

2.1 비즈니스 모델의 개념 .....	48
2.2 비즈니스 모델의 구성요소 .....	49
2.3 사회적기업의 비즈니스 모델 .....	52
2.4 사회적기업의 성공 요인 .....	53
3. 연구방법론 .....	58
4. 스타 사회적기업의 성공전략 분석 .....	62
4.1 ㈜모어댄 사회적기업 사례분석 .....	62
4.1.1 기업개요 .....	62
4.1.2 비즈니스 모델 .....	67
4.1.3 ㈜모어댄 최이현 대표 인터뷰 결과 .....	75
4.1.4 ㈜모어댄 기업의 성공요인 도출 .....	79
4.2 ㈜우시산 사회적기업 사례분석 .....	80
4.2.1 기업개요 .....	80
4.2.2 비즈니스 모델 .....	86
4.2.3 ㈜우시산 변의현 대표 인터뷰 결과 .....	93
4.2.4 ㈜우시산 사회적기업의 성공요인 도출 .....	99
4.3. 그레이프랩(grape lab) 사회적기업 사례분석 .....	100
4.3.1 기업개요 .....	100
4.3.2 비즈니스 모델 .....	106
4.3.3 그레이프랩 김민양 대표 인터뷰 결과 .....	113
4.3.4 그레이프랩 기업의 성공요인 도출 .....	117
4.4 ㈜천년누리 사회적기업 사례분석 .....	118
4.4.1 기업개요 .....	118
4.4.2 비즈니스 모델 .....	122
4.4.3 ㈜천년누리 장운영대표 인터뷰 결과 .....	132
4.4.4 ㈜천년누리 기업의 성공요인 도출 .....	137

## 제4장 결론

1. 스타 사회적기업의 성공요인 종합평가 .....	140
2. SK 스타 사회적기업 지원정책에 대한 시사점 .....	147

참고문헌 .....	152
부록 .....	157

## 표 목 차

<표 II-1> 주요 기업의 사회적 공헌 지출 규모 .....	10
<표 II-2> 주요 기업의 사회적 공헌 지출 분야 .....	11
<표 II-3> 신규 프로그램 기준, 사회적 공헌 지원 분야 .....	11
<표 II-4> 사회적기업 현황(2020년 12월말 기준) .....	12
<표 II-5> 지원주체별 사회적기업 지원금액(단위: 천원) .....	12
<표 II-6> 사회적기업별 지원 평균 및 중위값(단위: 천원) .....	13
<표 II-7> 공모전 등을 통한 사회적기업 지원 현황 .....	14
<표 II-8> 대기업의 사회적기업 설립 유형 .....	18
<표 II-9> 대기업의 사회적기업 지원 유형(장미정, 2012) .....	19
<표 II-10> 대기업의 사회적기업 지원 유형(한국사회적기업진흥원, 2017) .....	20
<표 II-11> SK그룹의 사회공헌 현황 .....	21
<표 II-12> POSCO 그룹의 기업시민 실천 영역 .....	24
<표 II-13> 현대자동차 그룹의 사회공헌 '6대 무브' .....	25
<표 III-1> 사회적기업 유형 .....	39
<표 III-2> 국내 사회적기업 운영형태 유형 .....	41
<표 III-3> 사회적기업 인증요건 .....	42
<표 III-4> 사회적기업 인증요건 .....	43
<표 III-5> 기업가정신과 사회적 기업가정신 비교 .....	47
<표 III-6> 사회적기업의 성공요인별 분류 .....	56
<표 III-7> 사회적기업의 하위요인 분류 및 설명 .....	57
<표 III-8> 인터뷰 질문 구성 및 내용 .....	60
<표 III-9> 모어댄 사업 현황 .....	63
<표 III-10> 모어댄 주요 연혁 .....	63
<표 III-11> 모어댄 실적 현황 .....	66
<표 III-12> 모어댄 성공요인 .....	79
<표 III-13> 우시산 사업 현황 .....	81

<표 III-14> 우시산 주요 연혁 .....	81
<표 III-15> 우시산 실적 현황 .....	85
<표 III-16> 우시산 성공요인 .....	99
<표 III-17> 그레이프랩 사업 현황 .....	101
<표 III-18> 그레이프랩 주요 연혁 .....	102
<표 III-19> 그레이프랩 실적 현황 .....	105
<표 III-20> 그레이프랩 성공요인 .....	117
<표 III-21> 천년누리푸드 사업 현황 .....	119
<표 III-22> 천년누리푸드 주요 연혁 .....	119
<표 III-23> 천년누리푸드 실적 현황 .....	121
<표 III-24> 천년누리푸드 성공요인 .....	137
<표 IV-1> 스타 사회적기업 비교우위 분석결과 .....	144
<표 IV-2> SK 스타 사회적기업 지원에 대한 SWOT 분석 결과 .....	148

## 그림목차

<그림 I -1> ㈜천년누리푸드 매출액 및 고용인원 .....	04
<그림 I -2> ㈜모어댄 매출액 및 고용인원 .....	04
<그림 I -3> ㈜우시산 매출액 및 고용인원 .....	05
<그림 I -4> 사회적기업 지원의 차별화 전략 도출을 위한 연구 프레임워크 .....	07
<그림 II -1> 현대백화점 그룹의 사회적 가치 창출 체계 .....	28
<그림 II -2> KT 그룹의 사회적 가치 실현 사업 .....	30
<그림 II -3> LG그룹의 CSR활동 체계 .....	32
<그림 III -1> 사회적기업 유형 .....	37
<그림 III -2> 사례기업의 비즈니스 모델의 분석 프레임 .....	59
<그림 III -3> 모어댄 수상실적 .....	65
<그림 III -4> 모어댄 경영지표 .....	66
<그림 III -5> 모어댄 비즈니스 모델 .....	67
<그림 III -6> 모어댄 비즈니스 모델의 분석 .....	68
<그림 III -7> 모어댄 비즈니스 모델의 분석 .....	69
<그림 III -8> 모어댄 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 뉴에어맨 백팩) .....	70
<그림 III -9> 모어댄 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 템즈 플랩 브리프케이스) .....	70
<그림 III -10> 모어댄 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 2WAY 쇼퍼백) .....	71
<그림 III -11> 모어댄 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 데이백 S) .....	71
<그림 III -12> 모어댄 오프라인매장 .....	72
<그림 III -13> 모어댄 온라인매장 .....	74
<그림 III -14> 우시산 조직도 .....	82
<그림 III -15> 우시산 수상실적 .....	84
<그림 III -16> 우시산 경영지표 .....	84
<그림 III -17> 우시산 주요제품 .....	86
<그림 III -18> 우시산 주요 제품(업사이클링 별바다 거북이 인형) .....	87
<그림 III -19> 우시산 주요 제품(업사이클링 별까루 고래인형 핑크) .....	88

<그림 III-20> 우시산 주요 제품(업사이클링 맨투맨) .....	89
<그림 III-21> 우시산 주요 제품(친환경 ‘꿈꾸래’ 침구세트) .....	90
<그림 III-22> 우시산 주요 제품(업사이클 강치인형 체험키트) .....	91
<그림 III-23> 우시산 이외 특징 .....	92
<그림 III-24> 그레이프랩 수상실적 .....	103
<그림 III-25> 그레이프랩 특허권 .....	104
<그림 III-26> 그레이프랩 경영지표 .....	105
<그림 III-27> 그레이프랩 제품의 소재 .....	107
<그림 III-28> 그레이프랩 아티스트 .....	107
<그림 III-29> 그레이프랩 주요 제품(g.flow) .....	108
<그림 III-30> 그레이프랩 주요 제품(g.stand) .....	109
<그림 III-31> 그레이프랩 주요 제품(mini stand) .....	110
<그림 III-32> 그레이프랩 주요 제품(g.note) .....	111
<그림 III-33> 그레이프랩 주요 제품(Paper Bag) .....	112
<그림 III-34> 천년누리푸드 수상실적 .....	120
<그림 III-35> 천년누리푸드 경영지표 .....	121
<그림 III-36> 천년누리푸드 비즈니스 모델 .....	122
<그림 III-37> 천년누리푸드 비즈니스 모델 .....	123
<그림 III-38> 천년누리푸드 비즈니스 모델 .....	123
<그림 III-39> 천년누리푸드 주요 제품(친환경 안심먹거리) .....	125
<그림 III-40> 천년누리푸드 주요 제품(수제 빵) .....	126
<그림 III-41> 천년누리푸드 주요 제품(전주 비빔빵) .....	128
<그림 III-42> 천년누리푸드 주요 제품(전주 매콤카레비빔빵) .....	128
<그림 III-43> 천년누리푸드 주요 제품(전주 떡갈비빵) .....	129
<그림 III-44> 천년누리푸드 주요 제품(수제 초코파이 오리지널 세트) .....	130
<그림 IV-1> 스타 사회적기업 비교우위 분석결과 .....	143
<그림 IV-2> SK이노베이션의 사회적기업 지원정책 .....	147
<그림 IV-3> SK이노베이션의 사회적기업 업스케일 전략 .....	150

# I. 연구의 개요

차 례	<ol style="list-style-type: none"><li>1. SK 이노베이션 사회적 기업지원 프로그램 개요</li><li>2. 스타 사회적 기업 선정 배경 및 방법</li><li>3. 프로젝트 프레임워크</li></ol>
-----	--

## 1. SK 이노베이션의 사회적기업 지원 프로그램 개요

### □ 사회적기업 지원 프로그램 필요

- 사회적기업의 특성상 사업 경쟁력 및 지속가능성 확보가 매우 불리한 조건
- 우선적으로 생존과 자립이 가능한 사회적기업 육성의 필요성을 인식

### □ 스타 사회적기업 육성 필요

- 지분투자를 하지 않고, 사회적기업을 육성 발굴하되,
- 사업 컨설팅, 상품 경쟁력 강화, 홍보 및 마케팅 등 회사가 보유한 자산 및 인프라를 적극적으로 공유, 이를 통해 사업성과를 개선 스타 사회적기업으로 성장

### □ SK이노베이션은 사회적기업의 태동기 이전부터 진정성과 지속성을 가지고 사회적기업의 양적, 질적 성장을 위해 앞장

- 2013년부터 대기업 최초로 ‘사회적기업 발굴 및 지원사업’을 통해 지속 가능한 Biz.Model을 발굴해 유·무형 자산의 인프라 공유를 통해 사업 경쟁력을 확보할 수 있도록 지원
- 이를 바탕으로 해당 기업이 성공적인 사회적기업 혹은 사회적협동조합으로 성장할 수 있도록 함

## 2. 스타 사회적기업 선정 배경 및 방법

- SK이노베이션은 전주비빔빵을 비롯해 2015년까지 3개년에 걸쳐 총 13개의 사회적기업을 발굴해 육성하였음
  
- 2016년부터는 사업방향을 ‘스타 사회적기업’ 육성으로 전환하여 단순히 숫자만 늘리는 것보다 크게 성장하는 사업모델을 만들기로 함
  - 사회적 임팩트를 고려하여 사회적 가치 확장성, 사업 성장성 등을 검토하여 전주비빔빵(천년누리), 모어댄, 그리고 우시산을 스타 사회적기업으로 선정하고, 별도로 사회적 가치 등을 고려하여 그레이프랩을 추가로 선정하였음
  
- 선정방법은 공모를 통해 사회적기업을 발굴하고, 이들을 육성하여 이들 중 사회적가치가 충분히 있으며, 생존가능한 사회적기업의 reference 기업으로 선정한 것이 SK 스타 사회적기업
  
- 엄격한 선정절차를 통해 선정된 4개 기업의 간략한 개요는 다음과 같음
  - (주)천년누리푸드
    - 대표: 장윤영, 대표상품: 전주비빔빵, 소재지: 전주시
    - 2013년부터 초기 투자 지원
    - 석박사급 청년인재를 채용하고 건강먹거리를 개발하여, 우리농가재료 + 취약계층 일자리 창출
    - 홈페이지: <https://www.facebook.com/kinfoikjb/>

<그림 I -1> (주)천년누리푸드 매출액 및 고용인원



○ (주)모어댄

- 대표: 최이현, 대표상품: 가죽제품(자동차 시트 업사이클링), 소재지: 서울 합정
- 자동차에서 재활용되지 않는 가죽시트, 에어백 등 부산물을 업사이클링해 가방, 지갑 등 패션아이템을 제작하는 사회적기업(brand - ContiNew 런칭)
- SK이노베이션에서 스타 등을 통한 마케팅 적극 지원
- SK스토아 ‘착한 상품’ 1호로 모어댄 제품을 런칭
- 상품기획자(MD)들로부터 디자인과 품질을 인정받아 JDC면세점에 입점
- ‘2018 글로벌 지속가능발전포럼’에서 성공사례로 소개되기도 하였음 또한 대한민국 일자리 창출 모범 기업으로 뽑혀 2018년 프랑스 국민 방문단에 초대받아 ‘한국-프랑스 비즈니스 서밋’에서 국내 스타트업 대표로 성공사례를 발표하는 등 국내외에서 인정받고 있으며, 2018년 한국사회적기업상을 수상
- 홈페이지: <http://wemorethan.com/>

<그림 I -2> (주)모어댄 매출액 및 고용인원



○ (주)우시산

- 대표: 변의현, 대표상품: ‘고래’와 관련한 업사이클링 상품·체험, 소재지: 울산
- 고래를 소재로 한 다양한 비즈니스를 통한 취약계층 일자리 창출
- 장생포 고래박물관 기념품숍 운영, 고래문화마을 내 우체국 등 각종 체험 프로그램 운영을 통해 창출된 수익금의 일부를 멸종위기 동물인 고래에 대한 연구와 각종 보호활동을 위해 지원
- 홈페이지: [www.우시산.com](http://www.우시산.com). [www.고래랑놀자.kr](http://www.고래랑놀자.kr)

<그림 1-3> (주)우시산 매출액 및 고용인원



○ 그레이프랩

- 대표: 김민양, 대표상품: 재생용지를 활용한 노트북거치대(g.플로우), 독서대(g.스탠드) 등, 소재지: 서울 종로
- 재생용지 한 장에 발달장애인의 그림을 넣고, 이를 접어 제품을 생산
- 2019년 5월 미국 뉴욕에서 열린 ‘뉴욕문구박람회(NSS)’에서 극찬을 받음
- g.스탠드는 국내는 물론 유럽, 일본, 중국 등 5개국에 디자인 등록을 마침
- 향후 재생플라스틱을 활용한 상품 출시계획
- 관련한 지적재산권이 20개가 넘음
- 홈페이지: <https://thegrapelab.org/kr/home/>

□ 2019년부터는 이러한 공모 - 지원 - 스타 사회적기업 선정의 프로세스를 통합하여 환경부와 함께 환경분야 사회적기업 창업공모전을 하고 있으며, 공모전과 동시에 집중육성팀을 선정하여 지원하고 있다.

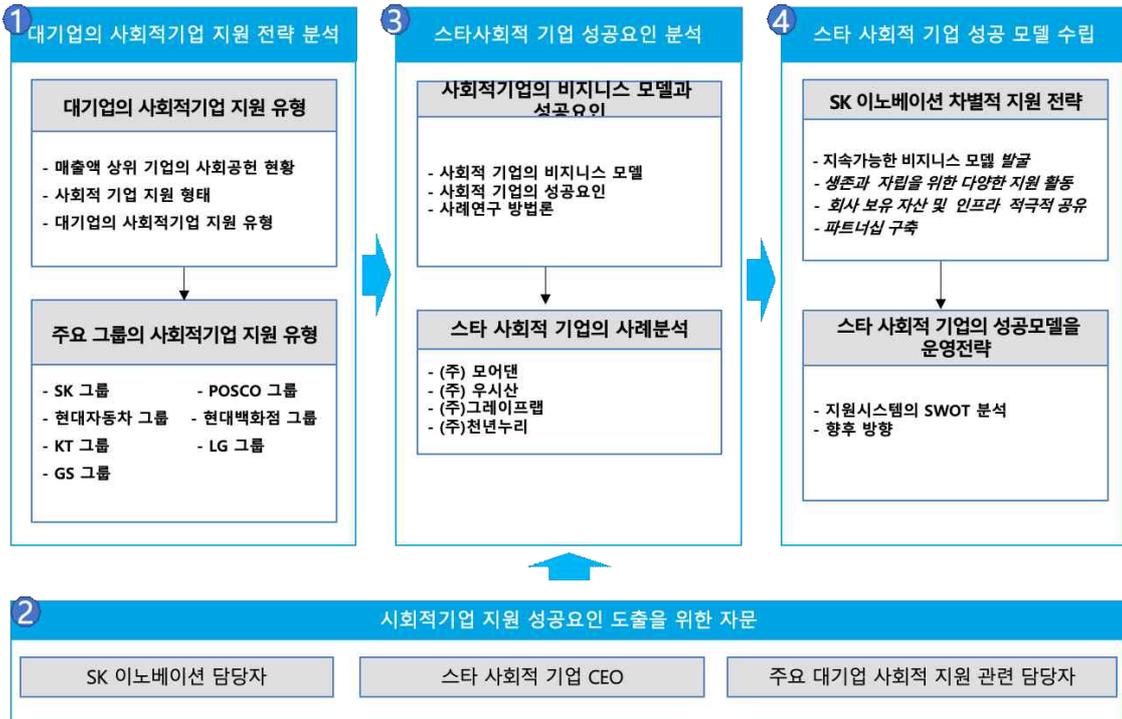
### 3. 프로젝트 프레임워크

□ 프로젝트 프레임워크는 다음과 내용을 포함함

- 스타 사회적기업에 대한 이해
  - 회사 방문 및 인터뷰
  - 비즈니스모델 및 전략적 구상에 대한 이해
  - 스타 사회적기업의 이해관계자 면담 포함
- SK이노베이션의 차별적 지원 전략에 대한 이해
  - SK이노베이션 담당자 인터뷰(박현섭 팀장, 송상연 과장)
- 기타 대기업의 사회적기업 지원 전략에 대한 이해
  - GS, 현대, 포스코 등의 사회적기업 지원 전략 이해(GS - 사회적기업 공모전, 현대 - 사회적 기업가 양성, 포스코 - 장애인 지원 등)
  - 사회적기업 진흥원의 대기업의 지원활동 내용 참고
- 스타 사회적기업 성공모델 수립
  - SK이노베이션의 전략적 지원
  - 지원의 강점, 약점 등 분석
  - 성공으로 나아가기 위한 제언

□ SK이노베이션 스타 사회적기업 지원에 대한 차별화된 전략을 도출하기 위해 다음과 같은 연구 프레임워크를 제시함

<그림 1-4> 사회적기업 지원의 차별화 전략 도출을 위한 연구 프레임워크





## Ⅱ.

# 대기업 그룹의 사회적기업 지원 현황

차 례	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 매출액 상위 기업의 사회공헌 현황</li><li>2. 사회적기업 지원 현황</li><li>3. 주요 기업의 사회적기업 지원 현황</li></ol>
-----	--

## 1. 매출액 상위 기업의 사회공헌 현황

- 전경련이 매출액 상위 500대 기업(상장 및 외감기업 포함)을 대상으로 한 「기업의 사회적 가치 실태조사」 결과(아래 <표 II-1> 참고) 최근 5년간 주요 기업의 사회적 공헌 지출 규모는 연도별로 약 3조에 육박하며, 지출회사 당 평균 지출금액은 2019년 기준으로 약 136억원임

<표 II-1> 주요 기업의 사회적 공헌 지출 규모

(단위: 백만원)

연도별	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
사회적공헌지출 규모	2,902,050	2,094,785	2,724,356	2,606,058	2,992,771
지출회사 수	255	196	198	206	220
1사당 평균지출액	11,380	10,688	13,759	12,651	13,604

(출처: 전경련, 2020 주요 기업의 사회적 가치 보고서, p.5)

- 사회공헌 지출을 분야별로 나누면 2019년을 기준으로 할 때 취약계층에 대한 직접 지원이 33.5%를 상회하는 수준으로 가장 높은 것으로 나타났고, 다음은 교육·학교·학술(10.6%) 그리고 문화예술 및 체육(9.2%)의 순으로 나타나고 있음
- 기타 항목의 공헌내용은 상생활동(동반성장, 협력사 소통 및 지원), 호국보훈 및 나라사랑 분야(군인·소방관 및 군부대 지원), 대국민 인식개선 캠페인(출산장려, 동물등록, 우울증 인식개선, 성평등, 준법정신 제고) 기타 사회단체 지원(종교, 시민단체 등) 등 다양한 부문이 포함되었음

<표 II-2> 주요 기업의 사회적 공헌 지출 분야

(단위: %)

분야별	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
취약계층	33.5	41.2	31.3	37.6	33.5
교육·학교·학술	17.5	21.9	13.1	14.7	10.6
문화예술 및 체육	16.4	20.5	21.6	11	9.2
환경 보전	3.7	1.2	1.3	0.9	1.2
해외 지원	1.3	3	1.9	1.5	1.2
의료 보건	1.6	0.4	9.4	0.4	0.3
기타	26	11.8	21.4	23	36.7
창업지원(2018년 신규)	-	-	-	10.9	1.6
지역경제 활성화(신규)	-	-	-	-	5.7

(출처: 전경련, 2020 주요 기업의 사회적 가치 보고서, p.8)

- 전경련의 보고서에 따르면 2016년 및 2017년 각각 신규 론칭된 프로그램(117개 및 121개)을 기준으로 사회적기업을 지원하는 프로그램의 비중은 연도별로 4~5.0% 수준을 유지하고 있음을 알 수 있음<sup>1)</sup>

<표 II-3> 신규 프로그램 기준, 사회적 공헌 지원 분야

(단위: %)

보고서 연도	아동·청소년	장애인	다문화 가정	사회	노인	환경	사회적 기업	여성	기타
2019	35.50	14.90	8.30	8.20	7.40	6.60	5.00	5.00	9.10
2018	40.00	10.40	10.30	9.00	7.60	5.50	4.10	4.10	9.00

(출처: 전경련, 2018 주요 기업의 사회적 가치 보고서, p.12 및 2019 주요 기업의 사회적 가치 보고서, p.13)

- 사회적기업에 대한 지원을 금액 기준으로 파악할 수는 없어, 기업의 이러한 지원 수준이 높은 것인지 아니면 낮은 수준인 것인지를 판단할 수 있는 근거는 없음

1) 2020년 보고서에서는 '사회적 기업'으로 집계되지 않아서, 파악할 수 없었음

## 2. 사회적기업 지원 현황

### 2.1 사회적기업 지원 현황

□ 정부의 사회문제를 해결하기 위해 육성하고 있는 사회적기업은 2020년 12월 현재 2,777개소로 파악되고 있으며, 이들은 설립 시의 사회적 목적 유형에 따라 일자리제공형, 사회서비스제공형, 지역사회공헌형, 혼합형, 기타(창의·혁신형) 등으로 아래 <표 II-4>와 같이 구분됨

<표 II-4> 사회적기업 현황(2020년 12월말 기준)

구분	일자리제공	사회서비스 제공	지역사회 공헌	혼합	기타 (창의혁신형)	합계
갯수	1,834	176	212	201	354	2,777

(출처, 한국사회적기업진흥원, 사회적기업리스트)

- 사회적기업은 정부, 지방자치단체 또는 기업 등의 지원을 받고 있으며, 이러한 지원은 아래 <표 II-5>와 같이 매년 증가하고 있는 상황
- 최근 3년간 지원금액 규모로 살펴보면, 2017년에는 1천924억원이었으나 2018년은 2,535억원으로 약 32% 증가하였으며, 2019년의 지원금 규모는 3,391억원으로 2018년에 비하여 약 34%가 증가하여 매년 30%이상의 큰 규모로 사회적기업에 대한 지원 규모가 증가

<표 II-5> 지원주체별 사회적기업 지원금액(단위: 천원)

구분	2017		2018		2019	
	금액	비율	금액	비율	금액	비율
정부지원	148,042,458	76.9%	184,381,903	72.7%	259,575,212	76.5%
기업후원	12,033,026	6.3%	10,467,882	4.1%	18,875,557	5.6%
모기관지원	4,139,976	2.2%	4,296,647	1.7%	6,853,983	2.0%
일반기부	8,392,029	4.4%	7,912,425	3.1%	7,917,801	2.3%
기타민간지원	19,840,011	10.3%	46,473,589	18.3%	45,912,616	13.5%

구분	2017		2018		2019	
	금액	비율	금액	비율	금액	비율
합계	192,447,500	100.0%	253,532,446	100.0%	339,135,169	100.0%

(출처, 고용노동부, 한국사회적기업진흥원, 2019 사회적기업 성과분석, p.17)

□ 금액기준으로 볼 때, 사회적기업 지원의 대부분은 정부가 담당하고 있으며, 2019년을 기준으로 할 때 그 지원비율은 약 77%임

○ 정부지원을 제외한 지원금액 규모도 2017년 444억원에서 2018년에는 691억원으로 약 56% 증가하였으며, 2019년에는 796억원으로 2018년에 비하여 15%가량 증가한 것으로 볼 수가 있어, 정부 이외의 지원도 크게 증가하고 있는 상황을 보여줌

□ 지원금액 총액도 증가하고 있으나, 개별 사회적기업에 대한 지원금액 수준도 증가하고 있어, 사회적기업에 대한 실질 지원이 증가하고 있는 것으로 파악됨

○ 아래 <표 II-6>를 살펴보면, 개별 사회적기업에 대한 지원 평균 금액은 2017년 1.1억원에서 2018년 1.2억원으로, 2019년에는 1.5억원으로 연도별로 각각 약 9% 및 25% 증가하였으며, 중위값도 2017년에는 5,800만원 수준에서 2018년에는 6,500만원 수준, 2019년에는 7,200만원 수준으로 연도별로 각각 약 12% 및 11% 수준으로 증가하는 것을 볼 수 있음

<표 II-6> 사회적기업별 지원 평균 및 중위값(단위: 천원)

구분	2017		2018		2019	
	평균	중위값	평균	중위값	평균	중위값
정부지원	103,382	58,869	109,621	61,095	128,949	68,477
기업후원	77,135	20,000	73,717	28,437	94,378	22,168
모기관지원	81,176	32,000	85,933	30,000	120,245	32,000
일반기부	35,863	11,288	31,650	13,108	28,077	11,719
기타민간지원	15,585	2,458	23,098	3,902	25,465	3,885
총지원금	113,005	58,394	124,159	64,949	150,326	72,109

(출처, 고용노동부, 한국사회적기업진흥원, 2019 사회적기업 성과분석, p.19)

□ 특히 민간부문의 지원은 지원금액 이외에도 사회적기업에 대한 자금 지원 연계, 경영컨설팅 연계 등 비계량적인 지원도 상당히 이루어지고 있음

○ 매년 사회적기업을 지원하기 위한 공모전 등이 증가하고 있으며, 공모전의 유형을 보면 단순히 사업자금을 지원하는 것 이외에 자금 조달과 경영지원 등을 연계하고 있는 것을 볼 수 있음(아래 <표 II-7> 참고)

<표 II-7> 공모전 등을 통한 사회적기업 지원 현황<sup>2)</sup>

공모전명	주최기관	지원규모	특징 및 기타지원 내용	시작 연도
아시아 소셜벤처 경진대회(SVCA)	경기창조경제 혁신센터 하나금융그룹	1억6000만원 (스타트업 부문 기업당 최대 4000만원)	-교육 멘토링, 전문가 연계, 코워킹 스페이스 무료 이용 등 -한국임팩트투자네트워크 회원사 네트워킹 -경기창조경제혁신센터 창업 지원 연계 2006	2006
소셜벤처 경연대회	한국사회적 기업진흥원	2억원(기업당 최대 2000만원)	-다음 연도 '사회적기업가 육성사업' 참가권 부여(창업 연계 부문 전국대회 입상팀)	2009
LG소셜펠로우	LG전자, LG화학	2년간 최대 5000만원 지원	-엑셀러레이팅 및 생산성 향상 컨설팅 및 홍보 등 역량강화 프로그램 지원 등 격년으로 진행 -성장가능성, 창출 임팩트 증명시 임팩트 투자 연계	2009
H-온드림 오디션	현대자동차 그룹, 현대차 정몽구 재단	기업당 최대 2,000만원 (성과에 따라 최대 1억원 추가지원)	-H 온드림 펠로 자격부여 -파트너십 기반 심화 인큐베이팅 서비스 지원	2012
사회적기업 WE STAR 발굴 프로젝트	우리은행	기업당 최대 1,000만원	-수요자 needs 맞는 맞춤형 교육 및 전문 분야 멘토링 제공 -경영역량 향상을 위한 컨설팅 제공 -사업 아이템 제품 홍보 및 유통채널 추천 통해 판로 개척 지원	2013
LHSV	내한국토지 주택공사, 주거복지재단	기업당 최대 1,000만원 (Start up) 기업당 최대	-신규 창업 위한 창업지원(START UP)/기존 소셜벤처 위한 성장지원(SCALE UP) -START UP: 크라우드 펀딩, 사업현장 방문 컨설팅, 코칭 프로그램	2015

2) [www.impacton.net](http://www.impacton.net), 2020. 7. 1, “해마다 늘어나는 소셜벤처 지원사업, 총정리해봤다”

공모전명	주최기관	지원규모	특징 및 기타지원 내용	시작 연도
		7,000만원 (Scale up)	-SCALE UP: 후속지원 및 상호성장 위한 소셜벤처 생태계 조성, 성장 초점 맞춤형 솔루션	
CTS	코이카	기업당 최대 3억원(기술개발사업) 기업당 최대 5억원(시범사업)	-현지 엑셀러레이팅 제공 -창업공간 지원, 글로벌 사업 연계, 네트워크 구축 지원 등	2015
MINI CONTEST	신세계 아이앤씨	기업당 최대 2,000만원	-IT를 활용한 사회문제 해결 아이디어를 가진 기업 또는 IT기술 도입이 필요한 기업 대상	2015
지역사회혁신 프로젝트	KB국민은행	기업당 최대 2,000만원	-사업개발비 및 연구개발비 -사업비 지원 통한 기업운영 안정화 및 고용창출 연계도모	2016
소셜 UP! 희망UP! 프로젝트	IBK기업은행	기업당 최대 3,000만원	-KPI관리 워크숍 및 지원기업 간 네트워킹 -사후관리 및 자원연계지원	2016
Social Changemaker 공모전	KT그룹희망 나눔재단	1억9,000만원 (성과에 따라 분할지원)	-ICT기술 활용한 사회 문제 해결(기술) 사회적경제조직과 지역공동체 협업 프로젝트(공동체) -신청 분야별 전문가 멘토링 및 교육 지원 -인큐베이팅 공간 및 협업공간 제공	2017
상상 스타트업 캠프	KT&G	기업당 최대 8,000만원	-현직 창업가 팀별 코칭과 분야별 멘토링 -14주 FULL TIME 교육과 아이템 검증 위한 MVP테스트 비용 지원 -스타트업 전문가, VC와의 네트워킹 프로그램 -코워킹 스페이스 사무 공간 지원 해외 탐방 지원	2017
서울숲 청년 소셜벤처기업 EXPO 소셜벤처기업 혁신경연대회	성동구	기업당 최대 2,000만원	-크라우드펀딩 통해 성동구 사회적경제활성화기금 지원(사업개발비 지원 부분) -5년간 독립 및 공유 사무공간 장기 임대	2017
HSB(HELPING SUSTAINABLE BUSINESS)	HSBC은행	기업당 최대 300만원	-비콥 기반의 지속 가능성 진단과 전문가 검토 의견 -자원 연계 및 패션 분야 커뮤니티 활성화 지원	2018
메트라이프 '인클루전 프러스'	메트라이프 코리아재단	1억원 (성과에 따라 차등지원)	-금융 포용 및 경제적 자립을 위한 솔루션을 보유하고 있는 소셜벤처 -미국 뉴욕에서 열리는 글로벌 수상팀과 네트워킹(상위 2개팀) -회계, 법무, 홍보 등 각 분야 임직원 멘토	2018

공모전명	주최기관	지원규모	특징 및 기타지원 내용	시작 연도
			링(준결승 진출 25개팀)	
소셜 임팩트 프로젝트	GS홈쇼핑	시제품 제작 비용 300만원 사업화 지원금 5,000만원 차등 지원	-사업모델 맞춤지원, 성과 관리 코칭 -제품 홍보 및 브랜딩 위한 자원 연계 및 판로개척	2018
사회적기업 신사업아이디어 공모전 및 지원사업	한국 수자원공사	기업당 최대 3,000만원	-수질환경개선, 물 이용 취약계층 지원 등과 관련된 사회적가치 창출 사업 아이디어 -개발 기술 성능 확인 등 필요시 기술 지원 -우수성과사업 K-water 사업 연계 및 중장기 육성 방안검토	2018
하나파워 온 챌린지	하나 금융그룹	기업당 최대 200만원 지원(프론티어) 기업당 최대 1,000만원 지원(앙트프러너) 기업당 최대 8,000만원 지원(체인지메이커)	-프론티어(청년일자리창출)/앙트프러너(육성 지원)/체인지메이커(성장지원) 대상	2018
사회적 기업가 MBA	SK	전원 장학금 지원	-임팩트 투자 유치 위한 IR지원 -교과과정 연계 창업 멘토링 -인큐베이팅 오피스, 창업지원금 등	2012
소셜벤처아카데미	하나 금융그룹	기업당 150만원 사업화 지원금 5,000만원 초기지원	-창업가 1:1 코칭 및 창업방법론 교육 -금융컨설팅 및 후속지원	2019
소셜벤처엑셀러레이팅	서울시, 한국자산관리공사, 한국 장학재단	기업당 500만원	-에이블테크/라이프스타일/환경문제 개선 소셜벤처 대상 -컨설팅 지원 및 투자연계 -사업 제품 홍보 지원	2018
청년제일프로젝트	SC제일은행	기업당 최대 3,000만원	-사회적경제 기업 대상 -온라인 플랫폼 활용한 판로 및 홍보 지원 -SC제일은행 임직원 프로보노 매칭	2020
숲에서 SOCIAL BUSINESS를 SUPEX하다	한국임업진흥원, SK임업	기업당 최대 700만원	-산림분야 혁신 사회적기업 대상 -사업대상지 무료 임대 -사업 홍보	2020
환경분야 소셜 비즈니스 발굴	환경부, SK이노베이션	기업당 150만원	-환경문제 해결 관련 사회적기업 대상 -공모전 수상 기업 중 최대 3팀 초기 성장	2019

공모전명	주최기관	지원규모	특징 및 기타지원 내용	시작 연도
공모전	선		지원금 최대 2억원 지원 -사업화 지원 및 사업 역량 고도화 위한 멘토링 제공	
임팩트 유니콘 연합모델 공모	SK, 신한 금융그룹, 카이스트-SK 사회적 기업가센터	상금 미지급 선정 후 지원범위 및 방식 협의	-임팩트 유니콘 성장 위한 맞춤형 지원 제공 -외부 액셀러레이터 및 투자자 연계 육성 -마케팅, 재무 등 기반 구축 지원	2020
SKC 스타트업 플러스	SKC	기업당 최대 1억원	-R&D분석, 장비, TEST BED 지원 -사업협력 기회 제공 및 투자전문기관 연계 투자지원 -경영, 기술, 환경 자문 지원	2018
사회성과 인센티브 어워드	SK	사회성과에 따른 인센티브 부여	-사회적가치 창출을 목적으로 하는 기업 대상 -사회성과 측정 및 인센티브 지급 -법률/특허 자문 등 비금전적 지원 제공 -후속프로그램 연계	2016
체인지메이커 공모전	KT그룹희망 나눔재단	기업당 최대3,000만원	-ICT활용 소셜벤처 대상(기술분야)/사회적기업 지속가능성 아이디어(공동체 분야) -기술분야(창업팀/예비 창업팀/컨소시엄) 및 공동체 분야 -분야별 전문가 멘토링 및 교육지원 -인큐베이팅 공간 지원	2016
청춘, 내일을 그리다	기아자동차, 그린카	기업당 최대 500만원	-청년 예비 창업가 대상 -인큐베이팅 프로그램 및 멘토링 -MVP TEST 자금지원	2017
사회적경제기업 지원사업	KDB 나눔재단	기업당 최대5,000만원 지원(혁신분야) 기업당 최대 3,000만원 지원(성장분야)	-맞춤 전문가 멘토링 지원	2015
푸른바다 큰 고래 육성 사업	교보생명 생명보험 사회공헌 위원회	기업당 최대5,000만원 지원	-취약계층 아동청소년을 위한 교육 분야 한정 -금융지원 및 멘토링 프로그램 지원	2018
사회적경제조직 크라우드펀딩 지원사업	한국전력	기업당 최대 200만원	-크라우드펀딩 수행 가능한 아이템 및 서비스 보유 사회적경제조직 대상 -펀딩 위한 전문가 교육 및 홍보지원 -펀딩 위한 콘텐츠 제작 비용 지원	2019
KDB스타트업	KDB	기업당 최대 1억원	-4차 산업혁명, 핀테크, 헬테크 분야 대상	2014

공모전명	주최기관	지원규모	특징 및 기타지원 내용	시작 연도
프로그램	산업은행		-아이템 별 맞춤형 클리닉 제공 -투자유치 기회 제공 및 전문가 멘토링 제공	
문제정의활동 공모사업	카카오 임팩트	팀당 최대 500만원	-문제해결과 공익을 목적으로 한 단체대상	2020

## 2.2 대기업을 사회적기업 지원 유형

- 대기업 또한 사회적문제를 해결하기 위한 사회적기업 지원을 지속적으로 하고 있으며, 대표적인 사회적기업들은 대기업이 자회사로 설립 또는 전환한 형태이며 연구자에 따라 다양한 형태의 지원유형이 구분됨
- 윤진수와 안상아(2012)는 대기업과 연계된 사회적기업의 유형을 (1) 비영리단체 지원을 통해 사회적기업으로 전환 (2) 대기업이 설립한 재단을 통해 사회적기업을 지원하는 유형 (3)대기업이 100% 자본을 출자하여 영리기업형으로 사회적기업을 설립하는 사례로 구분함(아래 <표 II-8> 참고)

<표 II-8> 대기업을 사회적기업 설립 유형

유형	주요 사례
비영리단체지원 및 전환형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다솜이재단 교보생명보험이 지원한 교보다솜이간병봉사단이 사회적기업으로 전환</li> </ul>
재단지원형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SK그룹 '행복나눔재단'</li> </ul>
출자기업형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 포스코의 자회사: 포스코 휴먼스, 포스플레이트, 송도에스이 등</li> </ul>

- 장미정(2012)은 대기업의 사회적기업 지원방식을 설립지원방식, 인프라지원(경영지원 포함)방식, 구매지원방식의 세가지 지원방식으로 나누고, 사례를 아래 <표 II-9>와 같이 제시함

<표 II-9> 대기업의 사회적기업 지원 유형(장미정, 2012)

지원방식	주요 사례
설립지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직접 영리회사를 설립: 포스코 휴먼스, 포스플레이트, 송도에스이</li> <li>• 기업재단을 통해 사회적기업을 설립·전환: SK행복나눔재단</li> <li>• 비영리중개기구와 파트너십을 맺고, 인큐베이팅을 통해 비영리조직형태의 사회적기업 설립(교보생명+함께일하는재단 = 다솜이재단, 현대기아차+(사)노인과복지=안심생활)</li> <li>• 비영리중개기구와 파트너십을 맺고, 인큐베이팅을 통해 영리회사를 설립(LH공사의 마을형 사회적기업 설립 - 열매나눔재단)</li> </ul>
인프라지원 (경영지원 포함)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전·현직 임직원이 프로보노로 활동하는 형태(전경련, SK 등)</li> <li>• 사회적기업가 양성을 지원하는 형태(대우증권, 강원랜드, 한전KPS, BAT 등)</li> <li>• 사회적기업 육성기금을 별도 조성하는 형태(SK 500억원)</li> <li>• 기타: 토지주택공사(시설 임대), 신한은행(회계전문인력양성), 우리은행(무료금융컨설팅), GS칼텍스(민들레마을지원), 현대자동차(시설 및 차량 지원)</li> </ul>
구매지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업·상품의 직접구매(이스타항공의 참 신나는 옷 구매, 딜로이트 안진의 위캔쿠키 구매)</li> <li>• 사회적기업 상품 홍보 지원(G마켓, GS샵)</li> <li>• 사회적기업 광고 제작 및 방송(롯데홈쇼핑)</li> </ul>

- 한국사회적기업진흥원은 ‘2017 사회적기업-CSR 만남의 날’ 행사에서 사회적기업과 대기업의 CSR협력 유형을 (1) 사회적기업 제품 구매 (2) 사회서비스 제공 (3) Award 유형 (4) 청년창업 육성 (5) 유통채널 제공 (6) 금융지원/투자 (7) 경쟁력 강화지원 (8) 사회적기업가 육성 (9) 사회적기업 설립운영의 9가지로 나누고 아래 <표 II-10>과 같이 사례를 제시함

<표 II-10> 대기업의 사회적기업 지원 유형(한국사회적기업진흥원, 2017)<sup>3)</sup>

유형	주요 사례
사회적기업 제품구매	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대기업과 공공기관이 사회적기업으로부터 물품 구매</li> </ul>
사회서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대기업과 사회적기업의 협업으로 사회에 필요한 서비스 제공</li> <li>- KB국민은행: 다문화인식개선 'KB스타비 다문화이해교실'</li> <li>- 롯데마트: 취약계층 어린이 음악인재 발굴 '드림캐쳐스'</li> </ul>
Award 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업을 선정하여 지원금을 전달</li> <li>- SK의 'Social Progress Credit'</li> </ul>
청년창업 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청년 사회적기업가 오디션 - 컨설팅 및 자금지원</li> <li>- 현대자동차: H-온드림 오디션</li> </ul>
유통채널 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무료 홍보, 매장 제공 등</li> <li>- GS shop: TV홈쇼핑 기부방송으로 사회적기업제품 무상홍보</li> <li>- 롯데마트: 청년 창업가를 대상으로 매장 제공</li> </ul>
금융지원 /투자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LG전자·LG화학의 금융지원 제공</li> </ul>
경쟁력 강화 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 어려운 사회적기업을 찾아 자생력·경쟁력을 가질 수 있게 조력</li> <li>- 스타벅스커피코리아: 낙후된 시설의 사회적기업 카페를 선정해 컨설팅, 리모델링 등의 재능기부 활동</li> </ul>
사회적기업가 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업의 성공적으로 창업·경영할 수 있는 기업가 육성</li> <li>- SK와 KAIST의 사회적기업가 육성</li> </ul>
사회적기업 설립운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대기업이 사회적기업을 직접 설립·운영</li> <li>- 한화 B&amp;B: 취약계층 일자리 제공형 사회적기업 설립</li> </ul>

3) [www.mediasr.co.kr](http://www.mediasr.co.kr) 에서 인용

### 3. 주요 그룹의 사회적기업 지원 현황

#### 3.1 SK 그룹의 사회적기업 지원 현황

- SK그룹은 경제적가치와 사회적가치를 동시에 추구하는 DBL(Double Bottom Line)의 추구를 통하여 비즈니스 모델의 혁신을 진행하고 있고, 이를 위하여 SK그룹의 유무형 자원인 인프라를 사회와 공유하는 사업을 진행 중
- 그룹차원에서는 크게 내부의 무형자원을 활용하는 교육사업과 사회적가치를 창출하기 위해 사회적기업 지원사업, 취약계층지원 사업 및 사회적가치 창출 사업으로 나누어 아래 <표 II-11> 과 같이 진행<sup>4)</sup>

<표 II-11> SK그룹의 사회공헌 현황

지원구분	주요 내용	역량제공사
취약계층 교육	청년장애인 자립자활 지원을 위한 Data & Digitalization 역량 기반 사회공헌	SK주식회사 C&C
	저소득층 아동/청소년 진로 지원 프로그램 및 구성원 봉사활동	SK케미칼
	저소득층 아동/청소년 결연후원 '희망메이커' 및 친환경 교육'행복한 Green School'	SK가스
사회적기업 지원	사회적 기업 육성을 통한 사회적 가치 창출	SK이노베이션
	소재산업 상생 생태계 구축 '신소재 기술기반 오픈 플랫폼'	SKC
취약계층 지원	'행복커뮤니티 - 인공지능 돌봄', 언택트 시대 사회적 안전망 제공(독거 어르신들의 외로움 해소/긴급구조/치매예방이 가능)	SK텔레콤
	미래인재양성 '하인슈타인'(미래과학인재 육성), ICT기반 실버케어(배회방지 GPS 보급 및 실버프렌드) 사업	SK하이닉스
	사업 역량을 활용한 취약계층 삶의 질 개선 기여	SK네트웍스

4) sk그룹홈페이지 <http://www.sk.co.kr/ko/together/programs.jsp>

지원구분	주요 내용	역량제공사
	아동/청소년 결연후원 '희망메이커' 및 주거환경 개선사업	SK건설
사회적가치 창출	구성원 주도의 소셜벤처 Value-up 프로젝트를 통한 사회적 가치 창출	SK주식회사 홀딩스
	Social Innovator 육성을 통한 지역재생 프로젝트 추진	SK E&S
	동반성장협의회 및 통합분석센터 구축을 통한 중소기업 상생 협력	SK머티리얼즈
	블러썸 청소년영상제	SK브로드밴드

- 특히 사회적기업의 지속적 성장을 지원하기 위한 사회적기업 설립 및 운영지원, 사회적기업가 육성 등의 프로그램을 운영하고 있음
- 행복나래는 소모성자재구입을 담당하던 MRO코리아를 2012년에 사회적기업으로 전환한 것으로 2013년에 고용노동부로부터 사회적기업 인증을 받았으며, 사회적기업을 위한 사회적기업으로 활동 중
- 사회적기업 생태계 활성화를 위하여 사회적기업가의 교육 프로그램인 'KAIST 사회적기업 MBA' 운영하고 있음
- 특히 사회적기업의 생태계 조성을 위하여 '사회성과인센티브 (Social Progress Credit' )를 도입하여 사회적기업이 창출한 사회적 가치를 화폐로 환산하여 그에 상응하는 '현금인센티브' 를 지급하고 있음
- 또한 사회적기업 전용펀드를 조성하여 SPC평가결과를 활용하여 사회적기업이 지속 성장할 수 있도록 '종잣돈' 을 지원<sup>5)</sup>
- 2013년부터 대기업 최초로 '사회적기업 발굴 및 지원사업' 을 통해 지속가능한 Biz Model을 발굴하여 유무형자산의 인프라공유를 통해 사회적기업의 사업경쟁력을 확보할 수 있도록 지원하고 있음
- 지원내용은 공모 후 3개년간 시설투자 및 사업운영과 사회적기업

5) 녹색경제신문, 2017-12-04, "SK그룹, 사회적기업 전용 펀드 조성 SK행복나눔재단과 KEB하나은행이 우선 참여자로 각각 40억원, 10억원 우선 투자"

전환에 대한 컨설팅, 판로개척 등이며, 이를 통해 12개의 사회적 경제 전환기업과 일자리 창출이 이루어졌음. 특히, SK이노베이션은 비즈니스 모델의 성장 잠재력, 사회적 가치 등을 고려하여 스타 사회적기업을 선정하고, 사업컨설팅, 상품경쟁력 강화, 홍보 및 마케팅 등 회사가 보유한 자산 및 인프라를 적극적으로 공유하여 스타 사회적기업의 성장과 더 큰 사회적가치를 창출할 수 있도록 지원하고 있음

- 또한 SK이노베이션이 지원하고 있는 사회적기업과 농촌에서 생산하는 각종 상품들을 임직원들이 상시로 구매할 수 있는 ‘임직원 참여형 사회 안전망 전용몰’인 하이마켓을 2020년 6월에 오픈하여 코로나-19에 따른 경영위기를 넘길 수 있도록 돕고 있음

### 3.2 POSCO 그룹의 사회적기업 지원 현황

□ POSCO 그룹은 ‘더불어 함께 발전하는 기업시민’이라는 경영이념을 바탕으로 사회적가치와 사회적기업의 육성에 나서고 있는데, ‘기업시민’이란 기업에 시민이라는 인격을 부여한 개념으로, 현대 사회 시민처럼 사회발전을 위해 공존·공생의 역할과 책임을 다하는 주체를 의미<sup>6)</sup>

○ 기업시민의 실천영역으로 Business, Society, People을 두고 아래 <표 II-12>와 같은 방향으로 실천하고 있음

<표 II-12> POSCO 그룹의 기업시민 실천 영역

실천 영역	Business	Society	People
실천 사항	<p>비즈니스 파트너</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공정·투명·윤리실천</li> <li>• 동반성장</li> <li>• 최고의 제품·서비스</li> </ul>	<p>사회공동체</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회문제 공감·해결 기여</li> <li>• 지역사회 발전·환경경영</li> <li>• 나눔활동 참여</li> </ul>	<p>포스코그룹 임직원</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 안전하고 쾌적한 근무환경 조성</li> <li>• 공정 인사·안정적 노사관계</li> <li>• 다양성 포용·일과 삶의 균형</li> </ul>

□ POSCO 그룹은 사회적기업의 설립을 지원할 뿐 아니라, 자회사 형태의 사회적기업을 설립하여 취약계층 고용 등에 힘쓰고 있음

○ 포스코는 사회적기업지원네트워크(세스넷)과 함께 2012년 3월 국내 사회적협동조합 1호 카페오아시아의 설립을 기부금으로 지원하였음  
 카페오아시아는 지역사회의 다문화 카페 및 사회적카페 창업을 지원하고 취약계층의 일자리 창출 등을 위해 설립된 사회적기업임

○ 자회사 형태의 포스코 휴먼스는 2010년에 사회적기업 인증을 획득

6) POSCO그룹 기업시민 홈페이지 <http://corporatecitizenship.posco.com>

한 국내 1호 ‘자회사형 장애인표준사업장’ 으로 포스코 계열사 들의 다양한 업무 아웃소싱을 담당

- 자회사 형태의 송도에스이는 2010년에 설립되었으며, 북한이탈주민, 고령자 및 장기실업자 등의 취약계층일자리 창출하고 있으며, 경인지역의 포스코와 패밀리사 신축빌딩 내 청소와 주차관리를 담당
- 포스플레이트는 2010년에 설립한 자립형 사회적기업으로 포스코 광양제철소에서 생산하는 후판제품의 품질인증 검사용 샘플 가공과 입고, 이적, 출하용 상자 등 창고관리 업무하고 있음

### 3.3 현대자동차 그룹의 사회적기업 지원 현황

- 현대자동차 그룹은 사회공헌활동을 위하여 ‘함께 움직이는 세상’이라는 슬로건 하에 ‘6대 무브’ 사업을 펼치고 있는데, 6대 무브란 사회에 공헌하기 위한 6가지 방향의 움직임을 나타내는 것임<sup>7)</sup>
- 6대 무브는 Dream Move, Next Move, Easy Move, Safe Move, Green Move, Happy Move로 사회문제해결, 사회적기업 지원, 환경개선지원 등을 망라하고 있으며, 그 상세 내용은 아래 <표 II-13>과 같음

<표 II-13> 현대자동차 그룹의 사회공헌 ‘6대 무브’

6대 무브	사업방향	주요 사업내용
Dream Move	사회적 약자 자립 지원 및 인재육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H-온드림 사회적기업 창업오디션</li> <li>• 기프트카 캠페인</li> <li>• 대학생 교육봉사단 H-점프스쿨(저소득층 청소년 교사회동)</li> <li>• 안심생활(사회적기업, 경단녀 고용 요양보호시설)</li> </ul>

7) 현대자동차그룹 홈페이지 <https://www.hyundai.co.kr/CSR/Overview/CSR-System.hub>

Next Move	계열사 사업 역할을 활용한 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현대드림센터(페루 등 해외 6개소 운영, 정비교육센터 - 개도국 교육불균형해소 및 안정적 일자리 창출)</li> <li>• 기프트하우스 캠페인(현대엔지니어링)</li> <li>• 가방이 된 자동차(사회적기업 모어댄과 협력 - 현대트랜시스)</li> </ul>
Easy Move	교통약자 및 사회적 약자 이동 편의 증진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업 이지무브(현대차그룹 출자, 보조기기 전문사업)</li> <li>• 초록여행(장애인 대상 가족여행 기회 제공)</li> </ul>
Safe Move	교통안전 및 사회안전 증진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 키즈오토파크, 로보카폴리안전캠페인 등 어린이 안전 사업</li> <li>• 고속도로 졸음쉼터 환경개선</li> </ul>
Green Move	환경보전 및 기후변화 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현대그린존 프로젝트(황사발원지 초지 조성)</li> <li>• 숲 조성 사업 등</li> </ul>
Happy Move	임직원 및 고객 참여 자원봉사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계열사별 봉사활동</li> </ul>

□ 사회공헌활동 중 사회적기업과 직접적인 연관이 있는 것은 사회적기업 창업오디션 ‘H-온드림’ 이 있으며, 설립에 참여한 사회적기업 ‘안심생활’, ‘이지무브’ 가 있음

○ H-온드림 창업오디션은 2012년부터 시작된 청년 창업지원 및 일자리 창출 사업으로서, 매년 20개 사회적기업을 선발하여 창업자금 지원, 창업교육 및 컨설팅, 멘토링 등을 진행하고 있는 사업임  
2019년까지 총 232개의 창업팀(펠로기업)을 선발하여 2,000여개의 일자리를 창출하는 효과를 나타냄. 특히 주목할만한 것은 H-온드림 지원이후 생존펠로 기업이 84%이며, 매출개선 효과 등이 크게 나타났다(346% 성장)는 것임. 이러한 창업오디션을 이끌어가기 위하여 사단법인 씨즈, 한국메세나협회 등이 동 오디션을 주관하도록 하고 있음

○ 사단법인 안심생활은 현대자동차가 지원하는 경력단절 여성의 일자리 창출 및 초고령화 시대를 대비한 노인 복지 사업임  
경력단절 여성 채용을 통한 노인 요양 보호 서비스, 가사도우미 파견 서비스,

치매 예방/치료 서비스를 제공하고, 2018년부터 올해 11월까지 여성 요양보호사 830명을 고용하며 경력단절 여성 일자리 창출을 위해 노력하고 있음. 가사/청소 서비스, 간편 심부름, 아이 등하원 도우미 등의 서비스를 제공하는 가사도우미 애플리케이션 ‘홈헬퍼’를 운영하고 있으며, 내년에는 경력단절 여성의 일자리를 추가 창출하고, 매출 45억원 달성, 홈헬퍼 애플리케이션 사용자 확대 및 2018년부터 추진중인 치매 예방과 맞춤형 인지기능 향상을 위한 안심치유농장 프로그램을 강화할 계획임<sup>8)</sup>

- 2010년 현대자동차 그룹의 지분투자를 통해 설립된 이지무브는 신체적 불편으로 인해 어려움을 겪고 있는 장애인과 노인 등을 위해 자세유지기기과 장애아동용 유모차부터 복지차량, 전동보장구, 운전보조장치에 이르기까지 고기술, 고부가가치 이동기기를 제조·판매자동차그룹이 출자하고 여러 공익법인들이 함께하는 보조기기 전문 사회적기업임<sup>9)</sup>

---

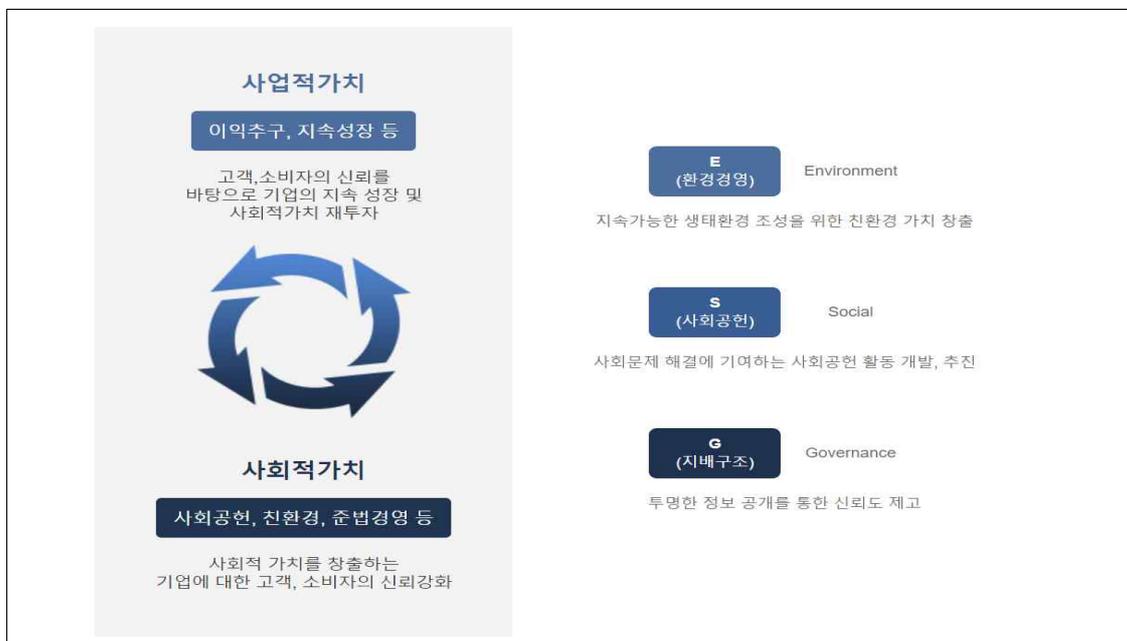
8) <https://news.hmgjournal.com/>

9) <http://www.easymove.co.kr/>

### 3.4 현대백화점 그룹의 사회적기업 지원 현황

- 그룹은 기업의 사회적 책임을 범위를 확장하여 사회적 가치 창출에 기여하는 지속가능한 기업을 목표로 함<sup>10)</sup>
- 미래세대의 ‘희망’을 제시하고 ‘신뢰’ 받는 기업으로 성장하기 위하여, ‘친환경’, ‘사회경영’, ‘준법경영’ 등의 경영으로 고객과 소비자 등의 신뢰로 얻어진 사업적 가치를 다시 사회적 가치 창출을 위해 재투자

<그림 II-1> 현대백화점 그룹의 사회적 가치 창출 체계



- 그룹은 사회공헌활동을 위하여 현대백화점사회복지재단을 설립하여 아동복지부문에 대한 지원을 핵심사업으로 중점 추진하고 있으나, 사회적기업에 대한 지원에 대한 명시적인 전략은 없는 것으로 보이나 저소득 소외계층에 대한 복지지원의 측면에서 사회적기업을 지원하는 활동을 하는 것으로 보임

10) <http://www.ehyundai.com/newPortal/ir/SO/SO000031.do?ir=4>

- 현대백화점 그룹은 2015년부터 ‘사회적기업 패셔니스타 지원 프로젝트’를 통하여 2019년까지 10억원을 지원하기로 하고, 사회적기업을 육성함. 선정된 기업에 1억원의 사업운영자금과 무료 종합컨설팅을 지원하고 있으며, 이들 프로그램에 선발된 기업 중 일부는 현대백화점 식품관에 입점하기도 하였음. 특히 SK이노베이션이 지원하고 있는 ‘천년누리제과’, ‘그레이프랩’, ‘몽세누’, ‘우시산’이 현대백화점 공식온라인몰에 입점하게 되었음

### 3.5 KT 그룹의 사회적기업 지원 현황

□ 그룹은 나눔으로 사회적 가치를 실현하기 위하여 KT그룹 희망나눔재단을 설립하고 이를 실천하기 위한 미션과 핵심가치를 공표함<sup>11)</sup>

<그림 11-2> KT 그룹의 사회적 가치 실현 사업



○ 통신 그룹 답게 ICT를 통한 국민행복실현을 목표로 하고 있으며, ‘고객중심’, ‘주인정신’, ‘소통 및 협업’, ‘본질과 과정’을 핵심가치를 하고 있음

○ 이를 실천하기 위해 ICT로 희망을 나누어 사회적 책임과 국민편익에 기여하는 재단으로 소외 계층 지원, 국민의 기업 역할 수행, 아동청소년 성장지원 등의 사업을 추진하고 있음

□ 사회적기업 지원에 대한 구체적인 전략을 표방하고 있지 않으나 공

11) <http://www.ktcf.or.kr/new/overview/overview06.php>

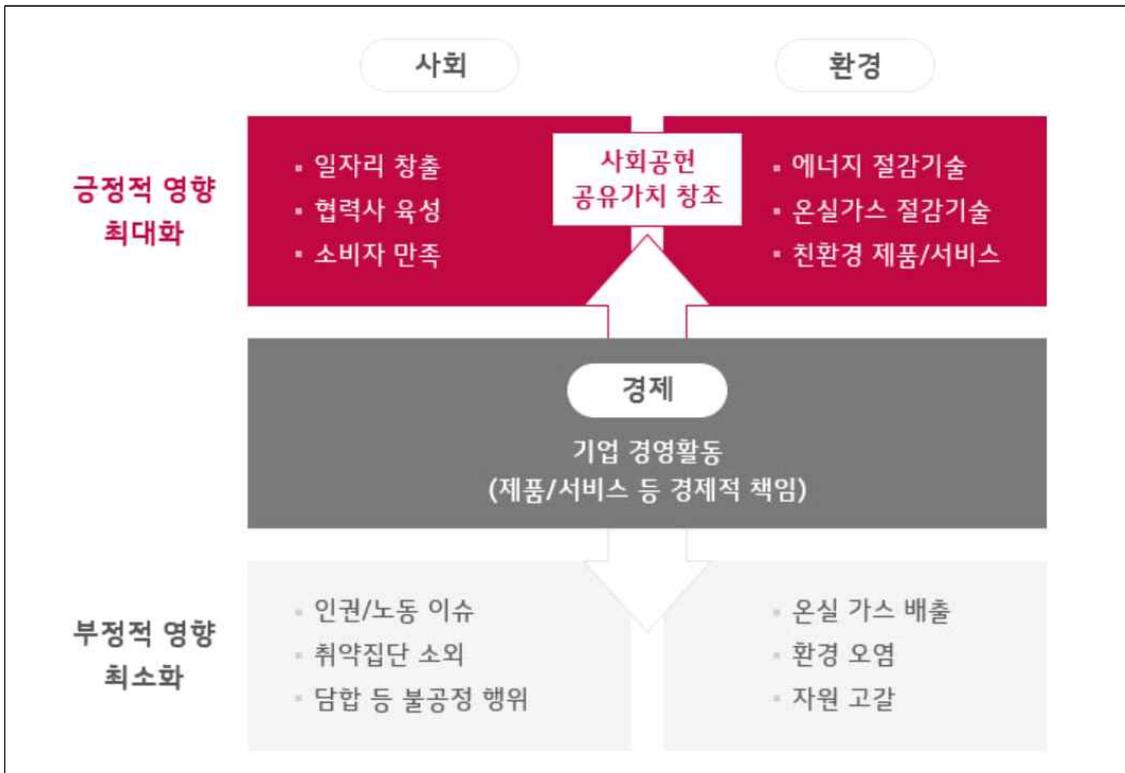
모전 등을 통해 사회적기업을 지원하고 있음

- KT는 매년 사회적기업지원을 위한 공모전을 실시하고 있으며, 2020년에는 한국사회가치연대기금과 손잡고 공모전을 개최하였으며, 2018년에는 사회적기업진흥원과 소셜체인저 공모전을 실시한 바 있음

### 3.6 LG 그룹의 사회적기업 지원 현황

- 그룹은 기업경영과정에서의 사회와 환경에 미치는 부정적인 영향을 최소화하고, 긍정적 변화를 만들어내기 위한 CSR 활동을 펼치고 있음<sup>12)</sup>
- 사회공헌을 위해 일자리창출과 소비자만족 그리고 협력사 육성 등을 이루어내고 에너지 저감, 온실가스 저감기술 및 친환경 제품과 서비스를 통해 공유가치를 창조하고자 함

<그림 11-3> LG그룹의 CSR활동 체계



- 그룹은 환경 및 교육 등 다양한 분야에서 CSR활동을 추진하고 있으며, LG전자와 LG화학은 소셜캠퍼스를 통해 사회적 경제기업의 성장을 지원하고 있음

12) <https://www.lg.co.kr/csr/vision>

- 소셜캠퍼스는 LG전자와 LG화학이 사회적 경제기업을 지원하기 위하여 2011년 조성한 통합지원 플랫폼으로, 금융자금과 공간을 지원하고 맞춤형 성장지원 프로그램과 인재육성교육을 실시

### 3.7 GS 그룹의 사회적기업 지원 현황

- 그룹은 자회사와 계열사를 통하여 환경보전사업, 교육/장학사업, 문화/예술지원, 소외계층지원, 공공시설지원 등의 사회공헌사업을 수행하고 있음
- GS홈쇼핑을 통해 사회적기업, 소셜벤처 지원사업을 주로 수행하고 있는 것으로 파악됨
- 소셜벤처를 창업하고 싶은 예비창업가와 창업을 시작하였으나, 전문적인 멘토링 및 사업화 지원이 필요한 초기 스타트업을 지원하고 창업과 관련하여 청년교육 및 창업기회를 제공하는 소셜임팩트 프로그램 실시 중
- 2010년부터 TV홈쇼핑의 일정시간을 할애하여, 사업적기업이나 협동조합의 등의 판로확장 및 경제적 자립을 지원하기 위한 ‘따뜻한 세상 만들기’ 진행
- 장애·다문화 가정 등 소외계층이 처한 어려움을 알리고 사회적기업, 윤리적 소비 등 사회적 경제의 가치를 전달할 수 있는 영상·미디어 분야의 사회적기업의 영상 제작을 지원



### III. 스타 사회적기업 전략분석

차 례	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 사회적기업</li><li>2. 사회적기업의 비즈니스 모델과 성공요인</li><li>3. 연구방법론</li><li>4. 스타 사회적기업의 성공전략 분석</li></ol>
-----	--

# 1. 사회적기업

## 1.1 사회적기업 정의 및 유형

- 영국의 제 3섹터 관련 기관인 Cabinet Office 보고서에 따르면, 사회적기업을 위한 해법으로 1840년대 영국의 소비자 협동조합인 Rochdale의 협동조합 개척자들과 유토피안 산업 공동체에 의해 개발되어 시작돼 식량을 공정가격에 정직한 측량을 하여 판매하는 가게를 운영하는 방식으로 사회복지 실현하고자 하였음(Leadbreater, 2007)
  
- 사회적기업이라는 개념은 1970~80년대 이후 미국과 유럽이 중심이 되어 본격적으로 구체화 되어 한국을 비롯한 대부분의 아시아 국가들은 사회적기업과 관련하여 미국과 유럽의 선진국들이 제시한 정책 및 법규 관련 내용들을 기반으로 각국의 상황에 맞는 형태의 사회적기업을 갖춰 나갔음(The Guardian UK, 2013)
  
- 사회적기업의 정의는 사회적 목적을 바탕으로 하는 기업을 의미하고 있지만 전통적인 관점에서의 영리기업과 사회적기업 간의 명확한 차이는 규정하기 어려움. 전 세계 국가 기관들이 각자의 관점과 이해에 맞춰 사회적기업을 설명하기 때문임
  
- OECD의 경우에는 전 세계적 보편적 관점에서 사회적기업을 개념화하기 위해 다음과 같은 경제적 및 사회적 근거를 제시하고 있는데, 경제적 근거는 재화생산 및 서비스 판매 등에 직접적으로 연관되어 있다는 것임. 전통적 비영리 기관과는 차이를 가진다는 것임. 사회적 근거는 사회적기업이 공동체(혹은 특정 필요나 목표를 함께 공유하는 그룹에 속한 사람 등)를 포함한 시민 주도 결과가 나타나야 함을 제시하였음

- EU 행정부 (European Commission)는 사회적기업의 정의로 이해하는 범위를 3가지로 정의하였음. 첫째, 상업적 활동의 이유가 공동체의 가장 중요한 목적이며 대체적으로 고차원적 사회혁신의 형태를 띠는 경우임. 둘째, 수익을 주요한 목적으로 사회적 목적을 달성하기 위해 재투자되는 사업인 경우임. 마지막 셋째, 기업의 비전을 반영하는 조직(혹은 소유권 등)의 시스템 방식이 민주주의적 참여원칙을 사용하거나 사회적 정의에 집중한 경우임. 유럽 전국 기업연합 조직인 Social Enterprise Coalition에서는 기업 지향, 사회적 목표, 사회적 소유권 등이라는 공통된 특성으로 사회적기업을 설명하고 있음
- EMES(European Research Network)는 경제적 및 사회적 차원에서 사회적기업이 갖춰야 할 특성을 제시함(김혜원, 2006; 조영복, 2011; 김재인, 2012; Defourny, 2001; Defourny and Nyssens, 2006)

<그림 III-1> 사회적기업 유형

		사명동기 ■ 이해관계자 책무성 ■ 사회적 프로그램이나 생산비용에 재투자 ■		■이윤창출 동기 ■주주 책무성 ■주주에게 이윤 배분	
전통적인 비영리	소득창출 활동 비영리조직	사회적기업	사회적 책임 기업	사회적 책임 실천기업	전통적인 영리
◀목적: 사회적 가치 창출 지속가능 전략▶ 영리적 방법으로 사회적 프로그램 지원			▶목적: 경제적 가치 창출▶ ▶지속가능 전략 사회적활동을 통한 성과 제고		

자료: Alter(2007), 『Social Enterprise typology』, 김형돈(2019), 재구성

○ 경제적 차원에서는

- 재화나 서비스의 생산과 판매 활동을 지속적으로 수행함
- 높은 수준의 자율성을 보유함
- 어느 정도 경제적 위험을 감수하는 활동을 수행함
- 최소한의 유급노동자를 고용하고 있음

○ 사회적 차원에서는

- 공동체 편익을 명시적으로 추구함.
- 시민들의 자발적 참여를 근간으로 형성됨
- 의사결정 권한이 자본 소유로 결정되지 않음
- 사회적기업 활동에 영향을 받는 사람들 또한 의사결정에 참여함.
- 이윤 배분은 제한적이어야 함

□ EMES 접근방식의 사회적기업에 대한 정의는 Pestoff(1992: 25)가 제안한 복지 삼각형(welfare triangle)에 바탕을 두며, 복지 삼각형의 세 꼭짓점에 지역사회, 국가, 영리기업이라는 복지공급 주체가 자리함

○ 제3섹터는 이들 세 주체의 특성을 혼합하기에 중앙에 위치하고, 그 중에서도 정중앙에 근접하여 혼합하는 정도가 높은 조직을 사회적기업으로 정의하며, 전통적인 조직의 특성을 혼합한다는 아이디어는 Alter(2007)와 유사하지 세 가지 복지공급 주체로 확장한다는 점에서 차이점을 보임

○ 한국의 연구들은 이들 연구에 영향을 받아서 대체로 비영리적 목적인 사회적 성과와 영리적 목적인 경제적 성과를 함께 추구하는 기업으로 정의함(김재홍, 이재기, 2012(a): 1037; 김숙연, 김선구, 2016: 56; 홍효석, 김예경, 2016: 3; 김숙연, 강수진, 2017: 2; 김영규, 김종일, 2018: 10; 윤경옥 외, 2018: 90; 조상미 외, 2018: 82)

□ 미국에 있는 사회적기업 컨설팅 단체 Social Enterprise Alliance(SEA)가 제시하는 사회적기업 정의는 “비영리 또는 정부 프로그램의 사회적 미션을 시장주도의 비즈니스 접근방식으로 결합시킨 조직이나 행동(initiative)”으로 하고 있음. 해당 정의는 사회적기업이 설명하는 사회적 문제 등을 해결하는 방법을 나타내며 전통적 비즈니스 혁신 활동을 택하고 있음. 이는 다른 사회적기업의 정의에서 확장되어 나아가 일반 기업과의 공생까지 고려한 것이라고 볼 수 있음

- 한국의 사회적기업 의의는 고용노동부에 따른 사회적기업 육성법에서 그 성격을 공표하고 있음. 「사회적기업육성법」에 따르면 '사회적기업'이란 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나, 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업 활동을 하는 기업”이라고 규정하고 있음
  
- 사회적기업 유형에 있어서는 해당 기준에 따른 다양한 분류가 가능함. 한국의 사회적기업 유형에 있어서는 사회적기업 목적 실현의 유형에 따른 일자리 및 사회서비스 제공형, 혼합형, 지역사회 공헌형, 기타 유형 등으로 구분이 가능함

<표 III-1> 사회적기업 유형

유형	내 용
일자리 제공형	학력 및 경력 부족, 장애, 사회적 편견 등으로 인해 취업이 어려운 취업취약 대상자들의 고용을 주요 사업 목적으로 삼는 기업
사회서비스 제공형	교육, 문화, 보건, 문화, 돌봄 등과 같은 여러분야에서 사회서비스 수요가 발생하고 있지만, 경제적 어려움으로 인해 해당 서비스를 구매하지 못하는 취약계층들을 위해 시장가격보다 낮거나 무료로 사회서비스를 제공을 주요 목적으로 하는 기업
혼합형	사회 취약계층에게 일자리 및 사회서비스를 동시에 제공하는 것을 주요 목적으로 하는 기업
기타유형	사회목적 실천여부를 기준요건에 따라 판단하기 어려운 경우 특정 기관의 심의에 따라 분류되는 기업

## 1.2 국내 사회적기업 운영 형태

- 국내 사회적기업에 관한 가장 뚜렷한 특성은 다음과 같음. 복지정책의 한 부분으로서 자활 사업에 해당하는 형태에 기본을 두며 발전해 왔다는 점임. 국내 사회적기업 운영의 목적은 정부가 취약계층에 대한 일자리를 창출하는 과정에서 시작되었으며, 이 때문에 민간 주도에 의한 발전보다는 국가 주도 하의 사회서비스 제공 형태가 이루어지게 되었음
  
- 김경휘와 반정호(2006)는 국내 사회적기업에 관한 운영형태를 정리하여 공공부조형, 지역사회친화형, 그리고 시장친화형의 세 가지 부류로서 정리하였음
  
- 이들의 주요 연구에서는 제시된 3가지 형태는 사회적기업의 유형에 해당하는 것 중에서 지역사회 친화형으로 사회적기업 운영방식에 대한 설명이 추가될 수 있음. 국내에 있는 사회적기업 목적에 부합하면서 다양한 가능성이 함께 열려있어 국내에 적용될 수 있는 관점에서 가장 이상적인 형태라고 주장하고 있음
  
- 현재 운영 중인 국내 사회적기업의 상당수가 인건비와 운영비 대부분을 국가 지원을 통해서 조달받고 있으며, 이에 많은 사회적기업이 시장 내에서 경쟁력의 필요성을 인식하지 못해 현실적으로 일자리의 질적 차이가 발생하는 등의 문제가 우려되고 있으며, 실제 공공기금 지원 기간이 종료되면 기업 운영이 중단되는 사례가 매년 빈번히 일어나고 있음(송영선, 2012)

- 사회에 대한 문제인식 및 관심도 상승은 국내에 있는 사회적기업의 다양성을 발전시켜왔음. 하지만 국내의 사회적기업의 자생력에 대한 논의는 아직 부족한 실정이기 때문에 국내에 있는 사회적기업이 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안에 대한 비즈니스 모델개발 연구가 다양한 측면에서 이뤄질 필요가 있음

<표 III-2> 국내 사회적기업 운영형태 유형

유형	내 용
공공부조형	국가가 주체적으로 사회빈곤층의 빈곤 탈피를 돕는 목적으로 운영하는 기업으로서 자활사업의 자활공동체를 대표적 형태
지역사회친화형	사회소외계층의 자립을 목적으로 운영되는 기업형태로서 노동조합, 협동조합과 같이 지역이나 사회가 안고 있는 문제들을 함께 해결하기 위해 만들어진 단체
시장친화형	일반 이윤추구 기업들과 경쟁하며 노동시장에 진입하는 목적을 가진 기업들로서 시민단체, 자선단체 등 사회적 문제 해결에 기여하면서 시장 내 경제활동을 하는 기업들

자료: 김경휘·반정호(2006)

- 한국의 사회적기업은 인증제도로 운영되며, 신청기업이 『사회적기업 육성법』 등에 따라 사회적기업으로서 갖추어야 할 인증요건과 기준에 부합하는지를 검토·심사하여, 이에 적합하다고 판단될 때에 사회적기업으로 인증하는 제반 절차임(고용노동부, 2020)
- 사회적기업 육성법 제2조는 사회적기업을 '취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관으로부터 인증을 받은 자'라고 정의함
- 사회적기업 육성법 8조에 따라 인증요건을 충족하고 심의를 거쳐

고용노동부 장관 명의로 인증 받은 기관만이 사회적기업의 명칭을 사용할 수 있음(김영규, 김종일, 2018: 13)

<표 III-3> 사회적기업 인증요건

구분	인증요건	근거
조직형태	민법에 따른 법인, 조합, 상법에 따른 회사, 특별법에 따라 설립된 법인 또는 비영리민간단체 등 대통령령으로 정하는 조직 형태를 갖출 것	사회적기업육성법 제8조 제1항 제1호, 동법 시행령 제8조
유급근로자 고용	유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산·판매 등 영업 활동을 할 것	사회적기업육성법 제8조 제1항 제2호
사회적 목적의 실현	취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적의 실현을 조직의 주된 목적으로 할 것	사회적기업육성법 제8조 제1항 제3호, 동법 시행령 제9조
이해관계자가 참여하는 의사결정 구조	서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것	사회적기업육성법 제8조 제1항 제4호
영업활동을 통한 수입	영업활동을 통하여 얻는 수입이 노무비의 50% 이상일 것	사회적기업육성법 제8조 제1항 제5호, 동법 시행령 제10조
정관의 필수 사항	사회적기업육성법 제9조에 따른 사항을 적은 정관이나 규약 등을 갖출 것	사회적기업육성법 제8조 제1항 제6호, 제9조 제1항
이윤의 사회적 목적 사용	회계연도별로 배분 가능한 이윤이 발생한 경우에는 이윤의 3분의2 이상을 사회적 목적을 위하여서 사용할 것(상법상회 사·합자조합일 경우)	사회적기업육성법 제8조 제1항 제7호

자료: 고용노동부(2018), 『2018년도 사회적기업 인증 업무지침.』

□ 고용노동부로부터 인증을 받은 사회적기업은 정부가 지원하는 각종 제도를 통하여 지원을 받음. 중앙정부와 지방정부가 역할을 분담하여 지원함. 중앙정부의 소관 부처인 고용노동부는 사회적기업 인증제도와 사회적기업 육성정책 전반을 총괄하고, 지방정부는 시행 주체로서 인증 사회적기업과 각 지방자치단체가 지정한 예비사회적기업에 대한 포괄적인 지원업무를 담당(김재홍, 이재기, 2012(b): 144)

○ 사회적기업 지원은 크게 직접지원, 간접지원, 육성지원으로 구분할 수 있음

- 직접지원으로는 경영지원, 시설비 지원, 세제지원, 사회보험료 지원, 전문인력과 일자리 창출 인건비 지원, 사업개발비 지원, 모태펀드 등을 포함.
- 간접지원으로는 공공기관 우선구매 권고, 홍보, 자원봉사(프로보노) 등이 있음
- 육성지원은 청년 등 사회적기업가 육성사업이나 소셜 벤처 경진대회, 아카데미 및 교육임
- 인증받은 모든 사회적기업이 지원을 바로 받는 것은 아니며, 정부지원을 원하는 사회적기업은 신청하고 심사를 통해 지원 여부가 결정됨(이승미, 박서윤, 2018: 120)

<표 III-4> 사회적기업 인증요건

지원제도	지원내용	예비	인증
경영지원 등	사회적기업의 성장단계에 따라 지원주제, 내용, 컨설팅 기관 매칭방식 등을 다양화하여 맞춤형 지원 지원한도: 총5회(연간1회), 예비사회적기업은 연1천만원 이내 자부담: 신청(계약)금액에 따라 금액구간별 10~40%	○	○
시설비 등 지원	사회적기업의 설립 운영에 필요한 부지 구입비·시설비 등을 지원·용자하거나 국·공유지 임대 등 지원	△	○
세제지원 제공	사회적기업에 법인세·소득세 3년간 100%, 그 후 2년 50% 감면 취득세·등록면허세 50% 감면, 재산세 25% 감면	-	○

		개인 지방소득세 3년간 100%, 그후 2년간 50% 감면 사회적기업이 제공하는 의료보건 및 교육 용역에 대하여 부가가치세 면제		
사회보험료 지원		사업주 부담 4대 사회보험료 일부 지원(4년간) 지원인원: 최대 50인 한도	-	○
재정 지원	전문 인력 채용 지원	사회적기업이 전략기획, 회계, 마케팅등 사업운영에 필요한 전문인력 고용시 인건비 지원 지원금은 200만원~250만원 한도로 일부 수혜기관 자부담 지원기간: 예비사회적기업2년, 인증사회적기업3년	○	○
	(예비) 사회 적기 업일 자리 창출 지원	(예비)사회적기업이 사회적 일자리 창출사업 참여시 참여자 인건비 지원 당해년도 최저임금 기준 연차별 지원금 차등 지급(사업주 부담분 사회보험료 포함) 지원인원: 최대 50인 지원기간: 예비사회적기업2년, 인증사회적기업3년	○	○
사업개발지원		사회적기업의 기술개발, R&D, 홍보 및 마케팅 등 경영능력 향상을 위한 사업비 지원 지원한도: 연간1억원(예비 사회적기업, 사회적협동조합, 마을기업, 자활기업5천만원), 최대 3억원 자부담: 지원회차에 따라 총사업비의 일정 비율이상을 자부담	○	○
모태펀드		고용부 모태펀드 출자 및 민간출자자 참여를 통해 사회적기업투자조합 결성 및 (예비)사회적기업 등에 투자(4개조합, 182억원규모)	○	○
공공기관 우선구매 공고		사회적기업이 생산하는 생산품이나 서비스의 우선구매를 권고	-	○

자료: 고용노동부(2018), 『2018년도 사회적기업 인증 업무지침.』

### 1.3 사회적기업가

- 기업가는 위험을 감수하고, 이익을 창출하기 위해 시장 활동에 참여하며, 조직을 창조하는 주체로서(Cantillon, 1931), 이용할 수 있는 자원을 새로운 방법으로 결합하는 사람을 의미함(Schumpeter, 2000)
  
- 사회적기업가 역시 자원을 새로운 방식으로 결합하고 혁신하는 주체로 기업이윤을 통해 사회가치를 창출 및 운영한다는 점에서 크게 다르지 않지만, 사회적기업가의 경우 자본주의 방식으로 해결하지 못하는 사회적 문제를 기업방식을 통해 해결한다는 점에서 차이가 있음(Weerawardena & Mort, 2006)
  
- 사회적기업가(Social Entrepreneur)는 사회적기업 성공에 있어 중추적 역할을 하며, 사회적 기업가는 사회적 가치를 강조하고 경제적 가치 창출은 경제적 생존을 보장하는 필수 조건이라고 보는 것이 타당하다고 주장함(Mair & Marti, 2006)
  
- 사회적기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 추구하며, 이러한 과정에서 사회적 기업가의 신념 및 가치는 사회문제 해결이라는 사회적기업 본연의 목적을 달성하는 데 있어서 중요한 역할을 할 뿐만 아니라, 자원확보, 조직운영 및 경영방식에도 큰 영향을 미침(최윤미 외, 2015)
  
- 사회적기업 지속가능성은 사회적 기업가와 함께 사회적 기업가정신 과도 연결돼있으며, 사회적 기업가정신에서 공통으로 강조되는 핵심적인 개념은 사회적 목적(Social Mission)임(Weerawardena & Mort, 2006)

- 사회적 목적에는 사적인 가치들보다는 사회적 가치를 창출 및 유지하는 요소가 포함됨으로 사회적 목적을 달성하는 것, 즉 사회적 기업가는 사회변화를 주도하는 주체로서 사회적 가치창출을 가장 중요한 목적으로 삼아야 함(Peredo & McLean, 2006)
  
- 사회적기업가는 역동적인 조직 변화를 추구하여 일상 속에서도 창의적인 역할을 수행함. 사회적기업가가 추구하는 사회적 목적은 중요한 이해당사자들을 해당 사회적기업에 동참하게 하는 데 있어서 필수 불가결한 요소임(Leadbeater,1997)
  
- 사회적 기업가정신을 구성하는 기업가 특성으로 사회적 기업가는 열정적이고, 주도적이며, 자신의 아이디어가 더 좋은 세상을 만들 것이라고 믿는다는 것이 공통된 요소들임(Masseti, 2008)
  
- 사회적 기업가정신을 창업자의 개인 기질 및 특성에 관한 관점에서 기존연구자들은 기업가정신 및 사회적 기업가정신 간 차이점보단 유사성이 많다고 주장함. 하지만 사회적 기업가정신과 기업가정신은 설립목적, 자원, 성과측정 등에서 다소 큰 차이점이 존재함

<표 III-5> 기업가정신과 사회적 기업가정신 비교

구분	기업가 정신	사회적 기업가정신
대상	영리기업	사회적기업
동기	경제적 동기	사회적 문제 해결 동기
목적	경제적 가치 창출 이윤창출: 궁극적 목표 기업활동을 통해 경제적 목적 달성	사회적 가치창출 이윤창출: 수단적가치 수단을 통해 사회적 목적 달성
자원동원 용이성	기회 실현을 위해 외부자원동원 (투자) 용이	경제적 생존을 위해 기업가정신 적용하지만, 영리기업에 비해 자원 동원 어려움.
성과측정	재무제표를 통한 측정	사회적 목적 달성 측정
공통 핵심요 인	혁신성, 위험감수, 진취성	혁신성, 위험감수, 진취성 사회적미션(추가됨)
기타 차이점	주주(Stockholders) 이익 관심 경쟁적 환경, 수익성/신속성 중시 기업가/팀에 대한 무제한 보상 가능	이해관계자(Stakeholders) 중시 협력적 환경, 공익성/공정성 중시 인적, 물적 자원 활용에 한계(규범 등)

자료: 공혜원(2019), "사회적기업의 지속가능성: 개인특성 관점의 사회적 기업가정신"

## 2. 사회적기업의 비즈니스 모델과 성공요인

### 2.1 비즈니스 모델의 개념

- 1990년대 닷컴 기업들의 출현으로 비즈니스 모델은 경영학분야의 전문용어(jargon)가 되었으며 닷컴기업, 이커머스기업, 창업기업(startup)들의 투자자들에게 자신들의 기업에 대한 설명을 제시한 것이 비즈니스 모델에 연구가 활발하게 진행된 계기가 되었음(Osterwalder and Pigneur, 2010; Richardson, 2008; Amit and Zott, 2001)
  
- 기업의 비즈니스 모델은 기업의 상품과 서비스를 고객에게 전달하는 방법과 수익을 만드는 방법을 묘사(description)하는 것이며, 기업이 비즈니스를 어떻게 하는지에 대한 단순한 묘사로서, 비즈니스와 관련된 모든 복잡한 것을 완벽하게 설명하는 것은 아니며(Peterovic et al., 2001), 즉, 비즈니스 모델은 기업의 실질적인 과정의 세부적 묘사라기보다는 기업의 활동에 관한 논리(logic)에 관한 묘사라고 할 수 있음(Richardson, 2008)
  
- 경영전략이라는 측면에서 비즈니스 모델을 설명하는 견해에 의하면, 비즈니스 모델은 경영전략의 개념적, 구조적 실행이자 비즈니스 프로세스의 실행을 위한 기초(Ostewalder and Pigneur, 2010)
  
- 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위한 경영전략과 이를 실행하기 위한 행동 방안들(Richardson, 2008)이며, 전략과 비즈니스 프로세스를 연결해주는 개념(Osterwalder et al., 2005)
  
- 최근의 견해는 경영전략과 비즈니스 프로세스를 연결하는 것이 비즈니스 모델이라고 보는 것이 일반적이며, 전략이 기업의 미션과 목표에 대한 것이라면, 비즈니스 프로세스(운영) 모델은 전략을 실행하는 과정임(이동현, 2003)

- 비즈니스 모델은 기업의 출발점인 미션과 목표에서부터 기업의 미션과 목표를 실행하는 행동계획을 연결하는 기업의 전략 실행을 안내하는 지도로서의 역할을 하는 것이라고 할 수 있음
- 따라서 매우 구체적인 직무기술서가 아닌, 비즈니스 모델은 구체적인 경영상의 운영과정을 넘어선 보다 상위적 수준의 로직을 의미하며(Peterovic et al., 2001), 로직은 기업의 경쟁우위를 확보하기 위한 전략의 실행을 의미함(Richardson, 2008)
- 비즈니스 모델은 기업의 경쟁우위(competitive advantage)와 우수한 성과를 위한 필수적인 요소이며(Richardson, 2008; Peterovic et al., 2001; 라준영, 2010). 요컨대, 비즈니스 모델은 기업이 비즈니스를 어떻게 수행할 것인가에 관한 설계도(design map)임(Magretta, 2002)

## 2.2 비즈니스 모델의 구성요소

- 비즈니스 모델의 구성요소의 연구에서는 기존 연구자들이 아래와 같이 주요 견해를 제시하였음
- Rayport와 Jaworski(2000)는 가치제안, 시장 제공물, 자원시스템, 재무모델 등 네 가지 구성요소를 제안하였음
  - 가치제안은 목표시장의 세분화, 고객에 대한 핵심가치의 선택, 경쟁기업 대비 차별화된 가치 전달 능력을 의미함
  - 시장 제공물은 고객에게 제공되는 제품과 서비스를, 자원시스템은 제안한 가치를 고객에게 전달하는 내부의 시스템을 의미
  - 재무모델은 기업의 성장을 위한 수익모델, 주주가치모델, 성장모델을 포함
- Ostewalder와 Pigneur(2010)는 제품 및 고객 인터페이스 등 고객 인프라 관리와 재무적 측면에서의 4가지 측면이 있다고 주장함. 제품은 가치제안, 고객인터페이스는 목표고객, 유통채널, 고객관계가, 인프라

관리는 가치구성, 핵심역량, 파트너를 재무적 측면에서는 비용구조와 수익모델이라는 각각의 요소로 구성된다고 설명하였음

□ 이외에도 다수의 연구자들은 다양한 비즈니스 모델의 구성요소를 제시함. 이하에서는 가치라는 측면에서 비즈니스 모델의 구성요소를 설명하고 있는 Richardson의 비즈니스 모델을 구체적으로 살펴봄

□ Richardson(2008)은 비즈니스 모델은 전략의 실행이며, 전략의 실행은 가치제안, 가치창출 및 제공, 가치확보라는 과정을 통해서 가능하다고 설명

○ 첫째, 가치제안은 고객이 기업의 제공물에 가치를 부여하는 이유를 의미하는 것으로 가치제안은 다시 3가지 하위 요소를 포함하며, 3가지 하위요소는 ①기업이 판매하는 제공물(offering), ②목표 시장과 고객, ③기업의 기본 전략을 의미함. 기업의 기본 전략은 기업이 단순하게 무엇을 누구에게 제공할 것인지를 넘어서, 어떻게 이를 잘할까? 고객을 어떻게 유도할까? 경쟁하기 위해서는 무엇을 해야 하나? 와 같은 기본적 질문에 대한 것이며, 경쟁우위를 확보하고 고객을 유치하기 위한 기본적 접근을 의미함

- 가치제안이 중요한 이유는 전략적 포지셔닝과 관련되기 때문이며, 유사한 제품을 유사한 타겟시장에 판매하는 기업은 다른 경쟁기업들과 비교하여 고객에게 명확한 가치 제안을 하지 못함
- 가치제안은 기업이 어떻게 경쟁할 것인가에 관한 기본적 진술(statement)로서 다양한 경영분석틀과 도구(SWOT 분석, VRIO 분석 등)는 결국 가치 제안에 관한 것임

○ 둘째, 가치창출 및 전달시스템은 기업의 가치제안이 행동으로 전환 되는 것에 관한 것이며, 기업의 조직과 구조를 만들어가는 것에서 부터 경쟁우위를 위한 자원과 역량을 구체화하는 과정을 의미

- 기업구조는 하나의 로직이며, 구조 로직이 조직의 기본전략과 일치되는 정도는 기업의 성과에 매우 중요한 영향을 미치며, 기업은 조직과 구조를 통해 다양한 활동들(생산, 판매, 전달, 가치 네트워크)을 전개함(Porter, 1985; Gulati et al., 2000)
- 가치를 창출하기 위한 조직은 어떻게 구성하고, 활동을 어떻게 전개할 것인가, 그리고 창출된 가치를 전달하기 위한 자신과 다른 조직외부의 활동을 네트워크 상에서 어떻게 연계할 것인가에 관한 것이 가치창출 및 전달시스템의 중요 내용임
- 또한 가치네트워크 상에서 기업은 외부의 이해관계자(파트너, 공급자, 유통상, 기업평가자 등)와 대등한 구성원으로서 자신이 창출한 가치가 이들 이해관계자에게 효과적으로 전달되어야 함. 이러한 가치창출과 전달시스템을 경영설계라고 하는데, 경영설계는 활동의 분배(allocation of activities)라고 할 수 있으며, 경쟁우위를 갖기 위해서는 가치제안과 일치하는 활동의 분배가 되어야 함

○ 셋째는 가치확보이며, 기업이 가치제안, 창출 및 전달활동을 성공적으로 했다고 해서 이것이 수익이나 지속가능성을 보장하는 것은 아님

- 기업이 지속될 수 있는 수익과 이윤이 확보되어야 하며, Richardson은 이를 수익모델, 경제모델이라고 했다. 경제모델은 기업가정신 문헌에서 일반적으로 사용된 개념으로 수익, 비용, 원가, 현금 흐름을 종합적으로 반영한 것임(Richardson, 2008: 139-141)

□ 종합하면, 비즈니스 모델은 기업이 미션을 달성하기 위해 어떤 가치를 제안하고 어떻게 가치를 창출할 것인가에 대한 아이디어를 제공

하며, 즉, 기업의 가치제안, 가치창출, 가치확보 방안에 대한 종합적인 아이디어임(라준영, 2010)

## 2.3 사회적기업의 비즈니스 모델

- 최근 들어 영리기업의 비즈니스 모델과 구분되는 사회적기업의 비즈니스 모델을 정의하려는 연구들이 증가하고 있음. 사회적 사명 중심의 가치 창출을 지원하고 경쟁우위를 유지하기 위한 전략을 수립하기 위한 논리적으로 일관된 활동의 의사결정 체계(Lee, 2015; 박관진, 2020), 사회문제 해결을 위한 아이디어를 구체적인 비즈니스로 현실화시켜주는 역할(라준영, 2010), 사회적 사명과 경제적 목표를 지속적으로 달성하기 위하여 가치제안, 가치 창출 및 가치전달 활동과 이들의 연결 관계를 나타내는 체계도(이정환, 2019: 142) 등으로 사회적기업의 비즈니스 모델을 정의하고 있음
- 이러한 정의에서 나타나듯 사회적기업의 비즈니스 모델에 대한 정의는 영리기업의 비즈니스 모델에 대한 정의와 큰 차이가 없으며, 유사한 개념으로 풀이되고 있음. 따라서 영리기업의 비즈니스 모델을 사회적기업의 비즈니스 모델에 차용하여 적용한다 해도 무방하다고 할 수 있음
- 일부 연구에서는 Alter(2004)의 사회적기업 유형 구분을 사회적기업의 비즈니스 모델로 제시하기도 함(라준영, 2010)
- 하지만 그는 9가지의 모델을 사회적기업의 운영모델(operational model)로 제시하였으며, 실제 그가 제시하고 있는 9개의 모델은 사회적기업의 상품이나 서비스가 시장과 고객(혹은 클라이언트) 사이에서 어떻게 전달되는지, 자금의 원천이 어디인지를 사회적기업의 서비스 대상, 사업 내용에 따라 구분한 유형화 모델임

## 2.4 사회적기업의 성공 요인

- 사회적기업의 성공은 사회경제적 가치 창출의 지속성과 안정성으로 보는 것이 바람직하다고 판단되며, 따라서 사회적기업의 성공은 사회적기업의 사회경제적 가치 창출을 전제로 지속성과 안정성을 유지하는 측면에서 지속가능성과 같은 개념으로 볼 수 있음(김성기, 2011)
  
- 기존의 선행연구들에서 나타난 성공요인을 파악해보기 위하여 사용한 기준은 연구자에 따른 차이점이 존재하지만 사회적기업의 경제적 성과 및 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 탐색하였다는 부분에서는 대부분의 연구가 동일함
  
- Moshe & Lerner(2006)는 이스라엘에 존재하는 33개의 사회적 벤처기업에 대해 지속적인 사업을 가능하게 하는 성공요인을 다음과 같이 제시함. 첫째, 기업가의 사회적 네트워크 형성이 중요 둘째, 벤처성공에 대한 기업가의 전반적인 헌신이 중요하다. 셋째, 설립단계의 자본 기반이 중요하다. 넷째, 공개토론 등에서 벤처가 가지는 생각의 용인이 중요하다. 다섯째, 자원봉사자를 포함한 벤처영역의 인적자원 구성이 필요하다. 여섯째, 공공부문 및 비영리적 부분의 장기적인 협력 형성이 중요하다. 일곱째, 사회벤처 서비스가 시장에서 견디는 경쟁력을 관리하는 것이 중요하다. 마지막으로 여덟째, 기업들의 과거 경영 경험 등을 중요시해야 한다는 성공요인을 제시하였음
  
- Maurice(2004)의 연구에 따르면 지역에 기반하는 사회적기업의 성공 요인은 다음과 같음. 첫째, 마케팅 능력 및 수익성 보장이 중요하다. 둘째, 사회적 안정이 중요하다. 셋째, 소유의식 등 내생적 동인이 중요하다. 넷째, 지도자 역할이 중요하게 작용한다. 다섯째, 지속가능한 생태환경보존을 중요시해야 한다. 마지막으로 여섯째, 선진 기술이전을 고려해야 함

- Wheeler et al.(2003) 등의 연구에 따라서도 성공요인은 다음과 같이 나타남. 첫째, 기업가정신을 통한 사업 경영능력 획득과 기술적 역량이 중요하다. 둘째, 창업자 및 기업가의 지속적인 역량개발이 중요하다. 셋째, 파트너십을 통한 역량개발이 중요하다. 넷째, 재무자원 조달 역량과 거버넌스 규정 환경을 이해하는 것이 중요함
  
- Porter(1995)는 지역에 존재하는 경쟁력이 가지는 전략적 위치 (Strategy Location), 지역시장 실적적인 수요(LocalMarket Demand), 지역클러스터 연결(Integrated Regional Clusters), 인적자원(Human Resources) 등 4가지 요인에 의해 성공이 결정된다고 주장함
  
- 호소우치 노부타카(2007)에 따르면 커뮤니티 비즈니스에 관한 성공요인을 고려하기 위한 조건으로 다음을 제시함. 첫째, 가능한 생활영역의 손쉬운 창업을 고려해야 한다. 둘째, 지역공동체 등의 형태로 공동창업을 고려해야 한다. 셋째, 비즈니스 모델이 전체적인 수지균형을 맞출 수 있어야 한다. 넷째, 지자체 업무 위탁을 고려해야 한다. 마지막으로 다섯째, 대기업 또한 커뮤니티 비즈니스 업무 위탁을 고려할 수 있어야 함
  
- 국내의 연구에서는 정선희(2006)에 따라 사회적기업이 가지는 리더십, 비즈니스 경험, 기술적인 감각 등이 경쟁력으로 나타남. 명확한 목표의식이 중요한 것이며 충분한 시장조사 및 자산평가, 명확한 책임선, 시스템 구성요인 이해, 그리고 내부 기술 인력과 외부인력 간의 조직결합 등이 주요 성공요인으로 나타남

- 이인재(2006)의 연구에서는 “کم은” 기업의 사례연구를 제시하여 업종의 선택, 조직운영의 지도력을 갖춘 지도자 및 경영전문인 확보 중요성을 나타냄. 사회적 지원과 조직 내부적인 상호통제 시스템으로 내부적인 갈등해소가 주기적으로 필요함
  
- 정무성(2009)은 사회적기업에 관한 성공요인으로 경영역량 강화를 중심으로 제시하였으며 정부와 기업 사이의 파트너십 구축이 중요하다고 제시하였음. 나아가 경영기술지원, 사회적기업가가 보유한 리더십 역량, 혁신성, 창의성 교육, 사회적기업 간 네트워크 형성의 중요성, 법적 제도 지원방향으로 사회적기업이 추구할 수 있는 친화적 문화 조성 필요성이 나타남
  
- 광선화(2008)는 사회적 인식과 함께 민간기관의 유기적인 협력, 사회적 인프라 등이 중요하다고 나타냈으며, 리더십 및 창업 커뮤니티, 법-제도적 지원체계 구축, 전문경영기법, 투명성 등으로 유기적인 네트워크 형성이 주요한 성공요인으로 나타남
  
- 김이문(2014)의 연구에서는 문화예술 관점에서 사회적기업의 지속가능한 요인이 평가되었는데, 해당 인식의 연구에서 성공요인으로 나타난 내용은 전략요인, 경영요인, 조직요인, 환경요인, 예술요인으로 나타남

<표 III-6> 사회적기업의 성공요인별 분류

연구자	성공요인				
	기업가정신	조직	경영·전략	환경요인	사회요인
Wheeler 외 (2003)	기업가정신, 기술적역량, 지속적인 개발 추진력, 참여의지	파트너십	경영경험	재무조달 능력, 정부 지원, 규제환경	
Maurrice (2004)	기업가정신, 리더십	사전 시장조사 선진기술 전수	수익기회제공		주민들의 안전 보장, 사회계몽, 지역빈곤해소
호소우치 노부카다 (2003)		공동창업	기능업종선정, 다수 사업 병행으로 수익 균형	지차제 지원, 대기업 지원	
Moshe 외 (2006)	전적인 헌신, 공개토론용인 이전 경험	창업단계 인적 구성	시장 경쟁력	풍부한 자본조달	사회적 네트워크 단체와 협력
Porter (1995)		인적자원		전략적 위치	지역클러스터 연계
이인제 (2006)	경영능력, 조직운영, 지도력	내부상호 통제 시스템	업종 선정		사회적 지원
정선희 (2006)	봉사자, 경영자 사업감각, 기업가정신, 비전과 균형감각	명확한 책임라인 시스템, 전문직원와 외부전문가	충분한 시장조사, 사업의 장기적 안목		
곽선화 (2008)	리더십	투명성	전문경영기법	사회인프라 법제도 지원체계	민간기업 협력 네트워크
김이문		커뮤니	제품경쟁력,	정책적 지원,	

(2014)		케이션, 기업경영 경험	마케팅 능력, 리더십	사회적 인식, 네트워크 기반	
--------	--	--------------------	----------------	-----------------------	--

자료: 이광우 등(2009) 선행연구를 참고하여 재구성

<표 III-7> 사회적기업의 하위요인 분류 및 설명

요인	하위요인	설명
전략 요인	비전과 목표, 틈새시장으로서 업종 선정, 시장경쟁력 확보, 사전시장 조사, 수요와 판로 확보, 사업영역 확대, 산업의 환경요인	사회적 기업이 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위한 경영전략
사회적기업가정신	창의성 및 혁신성, 새로운 시도나 시장관심(도전정신, 위험감수성), 리더십 및 업무적 몰입, 지역사회에 기여 의지, 사업 균형감, 헌신과 소명감	기업가의 본래 기능을 적극적으로 수행하며 사회적 기업의 신념과 가치를 실현하고자 하는 자세
경영역량	경영경험, 경영관리 및 기술능력, 기업가 개인적 조건(우수한 비즈니스 역량)	경영성과 극대화를 위한 전문적인 지식, 경험, 기술, 그리고 능력
조직구조	구성원의 역량(전문성과 기술력), 구성원과의 커뮤니케이션(경영자와 파트너십), 업무프로세스의 체계화, 협의에 의한 의사결정 구조, 조직문화	사회적 기업 구성원(경영자, 직원)의 역량을 극대화할 수 있는 기업조직문화
사업환경	사회인식의 확대, 사업추진을 위한 협력적 관계, 수익의 사회 환원, 기부금, 자원 봉사자, 사회적 출자	사회적 기업에 대한 사회적 네트워크 기반구축
사회적네트워크	사회인식의 확대, 사업추진을 위한 협력적 관계, 수익의 사회 환원, 기부금, 자원 봉사자, 사회적 출자	사회적 기업에 대한 정책적 지원
정부지자체	제도적 지원법률 규정,	사회적 기업의 제품 및

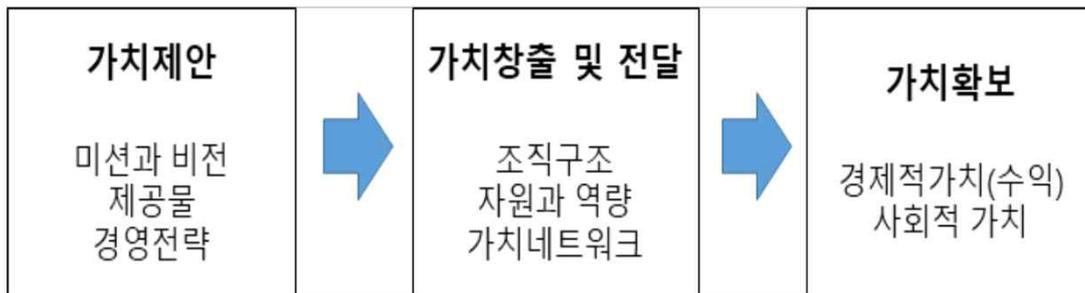
	경영(재정)지원: 인건비 지원, 설립지원, 용자 및 조세감면, 지자체 연계, 공공기관 우선 구매	이미지에 대한 인식
소비자인식	사회적 기업 제품에 대한 구매의지, 사회적 기업가에 대한 인정, 사회적 기업 제품 품질 인정, 사회적 단체와 네트워크	

자료: 이광우(2009), 박명선·강상목(2012) 등 선행연구를 참고하여 재구성

### 3. 연구방법론

- 본 연구에서는 사회적기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 기업으로서 가치를 제안하고 창출하여 고객에게 전달한다는 점에서 Richardson이 제시한 비즈니스 모델(구성요소)을 분석틀로 하였음
- 그가 제시한 가치제안, 가치창출 및 전달, 가치확보의 분석틀은 사회적기업의 가치 흐름(value process)을 명시적으로 보여주고 사회적기업의 활동을 구조화할 수 있다는 점에서 사회적기업의 분석틀로도 유용함
- Richardson의 비즈니스 모델은 비록 영리기업을 대상으로 개발된 것이지만 사회적기업도 영리기업처럼 고객에게 가치를 제안하고 창출하여, 고객에게 전달하는 경제적 조직이라는 점에서 Richardson의 비즈니스 모델이 사회적기업의 분석틀로서 활용가능함(이정환, 2019; 라준영, 2012)
- 단순히 가치 있는 일을 한다는 가치제안에서 나아가 효율적으로 가치를 창출하여 전달하고, 효과적으로 가치를 확보해야 하는 사회적기업의 본질을 고려할 때 그의 비즈니스 모델은 의미를 가짐(조영복, 2011)

<그림 III-2> 사례기업의 비즈니스 모델의 분석 프레임



- 단일사례연구는 어떤 특정한 결과가 왜 발생했는가를 밝히는 데 초점을 두으로써 하나의 연구대상이 현실적으로는 존재한다는 것을 전제로 하여 그 인과의 메커니즘을 사례의 심층적 검토를 통해 밝혀내고자 하는 것이며, 과학주의와 구성주의적 상대론을 넘어서서 실재하는 대상에 대하여 보다 나은 지식으로 제공할 수 있음(이영철, 2009)
- 연구문제에 대해 정보를 제공해 줄 사례선정을 위해 SK이노베이션의 도움을 받아 연구참여 기업을 소개받았으며, 사례기업인 (주)모어댄, (주)천년누리푸드, (주)우시산, 그레이프랩은 SK이노베이션 사회적기업육성팀 지원을 받았으며, (주)모어댄 최이현 대표, (주)천년누리푸드 장운영대표, (주)우시산 변의현대표, 그레이프랩 김민양대표를 연구참여자로 선정하여 기업의 성공요인을 파악하고자 하였음
- 본 연구의 주 자료원은 연구 참여자의 인터뷰 자료임. 더불어 사례기업의 홈페이지와 함께 사례기업 홍보 브로슈어 및 관련 인터넷 자료 등이 활용됨. 인터뷰 일정은 2020년 8월 14일에 (주) 모어댄과 그레이프랩, 9월 29일에 (주)우시산, 2021년 1월 21일에 (주)천년누리푸드를 대상으로 대면면접과 비대면면접을 실시하였으며, 반구조화된 질문지를 활용하였음

<표 III-8> 인터뷰 질문 구성 및 내용

대주제	소주제	질문내용
회사운영 관련	비전 및 추구하는 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사 설립배경 및 동기는 무엇입니까?</li> <li>• 회사의 주요 목표는 무엇이며, 어떻게 실현하고 계십니까?</li> <li>• 대표님께서 회사를 운영하시면서 가장 중요시 여기는 점은 무엇입니까?</li> <li>• 사회적기업 활동을 통해 궁극적으로 추구하고자 하는 방향은 무엇입니까?</li> <li>• (창업)자금조달, 근로자 채용, 관리는 어떻게 하고 있나요?</li> </ul>
	경쟁력 확보 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 어떠한 점이 회사의 핵심 경쟁력이라고 생각하십니까?</li> <li>• 시장에서 어떠한 점이 소비자에게 어필한다고 생각하십니까?</li> <li>• 조직의 주요 전략, 의사결정 방식, 마케팅 정책이 있다면 무엇인가요?</li> <li>• 기업 운영과정에서 혹시 직면했던 어려움은 무엇이며, 어떻게 극복했나요?</li> <li>• 이해관계자들과 갈등이 있었는지, 있었다면 어떤 방식으로 극복했나요?</li> </ul>
	회사의 강점과 약점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사의 강점은 무엇입니까?(위의 질문과 중복이라면 생략)</li> <li>• 회사의 약점은 무엇입니까?</li> <li>• 약점을 보강하기 위해 추구하는 전략 혹은 필요한 지원이 무엇입니까?(마케팅, 사회적금융 등)</li> <li>• (정부 지원이 끝난 후) 기업 생존을 어떻게 유지하고 있으십니까?</li> <li>• 귀사는 사회적 가치를 측정하고 있으십니까?</li> <li>• 기업 성장 및 확산 전략이 있다면 무엇인가요?</li> </ul>
	코로나 시대의 비즈니스 환경과 극복방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사의 강점은 무엇입니까?(위의 질문과 중복이라면 생략)</li> <li>• 회사의 약점은 무엇입니까?</li> <li>• 약점을 보강하기 위해 추구하는 전략 혹은 필요한 지원이 무엇입니까?(마케팅, 사회적금융 등)</li> <li>• (정부지원이 끝난 후) 기업 생존을 어떻게 유지하고 있으십니까?</li> <li>• 귀사는 사회적 가치를 측정하고 있으십니까?</li> <li>• 기업 성장 및 확산 전략이 있다면 무엇인가요?</li> </ul>
사회적기 업 지원 관련	정부의 사회적기업 지원 정책 강점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책의 장점은 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책은 어떻게 변화하여야 할까요?</li> </ul>

	및 약점	
	SK이노베이션의 지원 정책의 강점 및 약점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SK이노베이션의 지원 정책의 차별성은?</li> <li>• SK이노베이션의 효과적인 지원정책은?</li> <li>• SK이노베이션의 지원시 어려웠던 점은?</li> </ul>
	기타 대기업지원 경험 시, 관련한 지원내용과 강점 및 약점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타 대기업의 지원 정책의 차별성은?</li> <li>• 타 대기업의 효과적인 지원정책은?</li> <li>• 타 대기업의 지원시 어려웠던 점은?</li> </ul>
사회적기 업가 특성 관련	기업가 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 기업가의 주요 특성은 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 사회적 기업가의 핵심역량은 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 사회적 기업 성공에 있어 가장 중요한 점은 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>• 일반 기업가와 사회적 기업가의 차이점은 무엇이라고 생각하십니까?</li> </ul>
	기타요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 가치와 경제적 가치의 실현 간의 갈등이 있었던 적은 없으신가요?</li> <li>• 사회적기업이 지속가능하기 위한 제언을 하신다면?</li> <li>• 후배 예비 사회적 기업가를 위한 제언을 한다면?</li> </ul>

## 4. 스타 사회적기업의 성공전략 분석

### 4.1 (주)모어댄 사회적기업 사례분석

#### 4.1.1 기업개요

- (주)모어댄은 폐자동차 및 자동차생산과정에서 폐기되는 소재들과 각종 폐기물을 재활용하여 가방 및 액세서리 등 패션 잡화로 제작하며, 환경과 디자인을 동시에 생각하며 자원의 선순환을 돕는 사회적 기업임
  
- (주)모어댄은 2015년 6월에 설립되어 SK이노베이션 사회적기업 육성사업 선정을 시작으로 아시아소셜벤처대회, 우수청년기업, 한국산업기술대학교 창업경진대회, 창업진흥원장상, 도전 K!스타트업 2016왕중왕전진출 등 각종 창업 대회에서 표창됨
  
- 매년 가파른 매출 상승을 하여 2016년 9000만원에서 2017년 3억원, 2018년 10억원, 2019년 27억원으로 4년간 27배 이상 매출액이 증가함
  
- 초기 폐자동차에서 나오는 소재들을 활용하여 제품을 만들었지만, 이후 자동차 생산과정에서 폐기되는 소재들, 이후 해양그물 및 페트병을 활용한 제품을 선보이고 있으며, 공식적으로 자동차 시트가죽라인, 자동차 에어백 라인, 리퍼포즈(재활용) 라인 제품을 판매하며, 쓸모 없는 것을 쓸모 있게라는 비전을 추구함
  
- 자본금은 9억8천8백만이며, 조직 구성원은 15명으로 구체적인 사업현황은 <표 III-9>와 같음

<표 III-9> 모어댄 사업 현황

설립일	2015.06	구성원	15명
자본금	987,787,138원	주주구성	대표자 88% 신용보증기금 12%
주요사업	자동차 부산물 업사이클링 가방 및 패션 아이템 제조 및 판매		

□ 주요 연혁은 다음의 <표 III-10>와 같음

<표 III-10> 모어댄 주요 연혁

2015	06. 주식회사 모어댄 설립 07. SK이노베이션사회적기업 육성사업팀 선정 11. 아시아소셜벤처대회 대상 수상 12. 미국 테슬라모터스 콜라보레이션
2016	03. 중소기업청장 우수청년기업 표창 04. 글로벌소셜벤처대회아시아대표 참가 05. 한국산업기술대학교 창업경진대회 대상 수상 06. 창업진흥원장상수상 08. 도전 K!스타트업 2016왕중왕전진출 우수상 중소기업청장상수상 09. 프랑스 파리 WHO'S NEXT 전시 스타필드하남. 2호점오픈 서울숲언더스탠드에비뉴1호점오픈 11. 청년벤처포럼 어!벤처스대상수상
2017	02. 중소기업HIT 500 선정 05. 신세계백화점 하남. 팝업스토어 06. 고양 스타필드단독매장 입점 07. 기아자동차 BEAT360 콜라보레이션 롯데백화점상생관 협약 체결 10. 컨티뉴미국 판매 법인 설립(LA) 교보문고 핫트랙스입점(강남, 광화문, 서울역)
2018	01. 수출 2만5천불 독일, 룩셈부르크, 영국, 스페인, 프랑스 06. 현대자동차 콜라보레이션

	08. JDC면세점 입점 09. 프랑스 경제사절단 스타트업 우수사례발표 10. 합정스토어오픈 11. 투자유치(6억 신용보증기금) 12. 한국사회적기업상 수상 매출 10억 돌파
2019	01. 독일 윤리적 패션쇼 런웨이 초대 05. 스웨덴경제사절단 참여 06. 롯데면세점롯데월드타워점 입점 07. 울릉도직매장 오픈

□ 주요 수상실적은 다음과 같음

- 2015년 아시아소셜벤처대회 대상 수상
- 2016년 중소기업청장 우수청년기업, 글로벌소셜벤처대회아시아대표 참가, 한국산업기술대학교 창업경진대회 대상 수상, 창업진흥원장 상 수상, 도전 K!스타트업 2016 왕중왕전진출 우수상, 중소기업청장 상 수상
- 2017년 중소기업HIT 500 선정, 2017 하이서울 우수 상품 브랜드 어워드 수상
- 2018년 한국사회적기업상 수상
- 2020년 아벨라워 크래프트맨십 어워드 수상

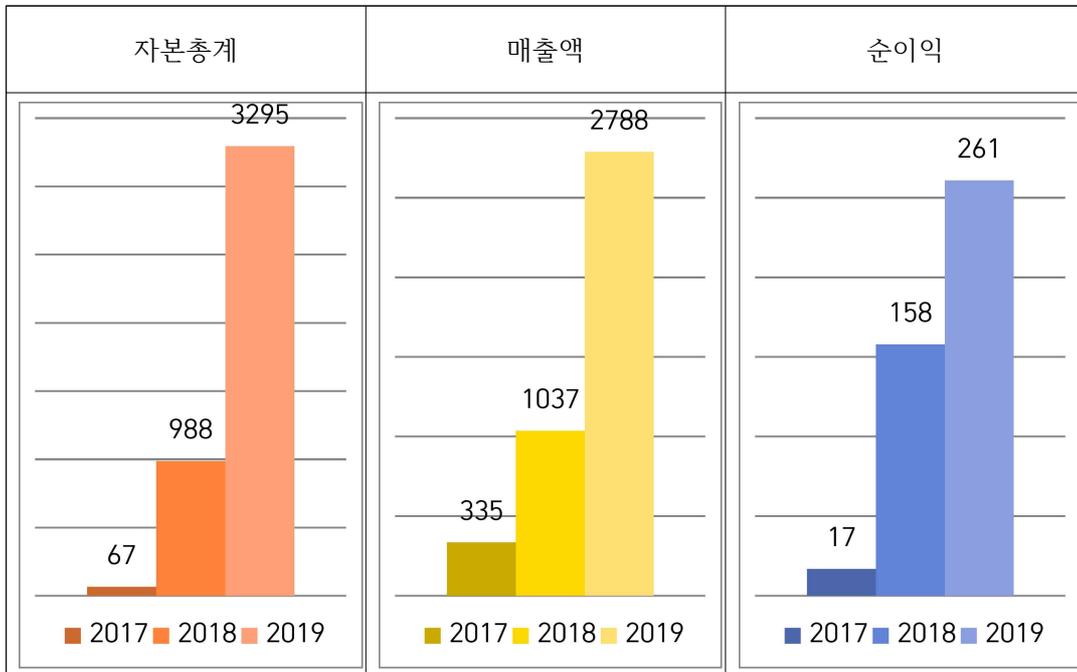
<그림 III-3> 모어덴 수상실적



□ 주요 경영지표를 살펴보면 다음과 같음

○ 자본액의 추이를 살펴보면 2017년 6천7백만원에서 2019년에 32억 9천만원으로 증가했으며, 매출액의 추이를 살펴보면 2017년 3억3천만원에서 2019년에 27억 9천만원으로 증가했으며 대략 900% 성장했으며, 순이익의 추이를 살펴보면 2017년 1천7백만원에서 2019년에 2억 6천만원으로 증가했음

<그림 III-4> 모어댄 경영지표



[단위: 백만원]

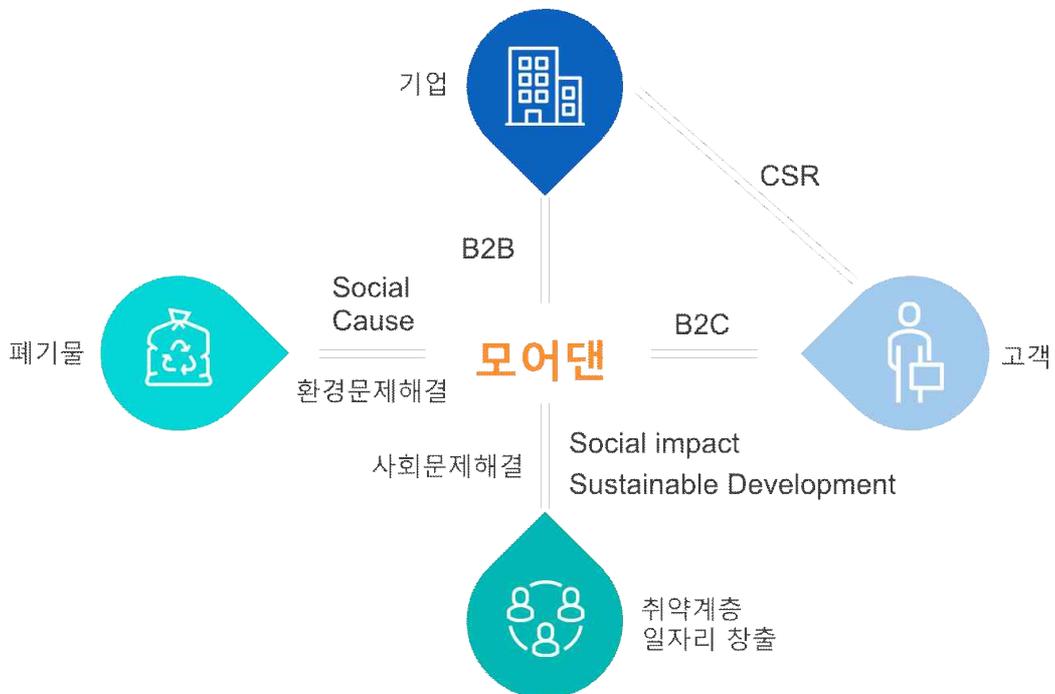
<표 III-11> 모어댄 실적 현황

결산 년도	자본총계	매출액	순이익
2019	32억 9,514만원 ▲	27억 8,760만원 ▲	2억 6,070만원 ▲
2018	9억 8,778만원 ▲	10억 3,723만원 ▲	1억 5,754만원 ▲
2017	6,734만원	3억 3,475만원	1,749만원

#### 4.1.2 비즈니스 모델

- 가치 사슬(value chain)의 의미를 통한 비즈니스 모델은 기업에서 경쟁전략을 수립하기 위하여 활용됨. 자신의 경쟁적 지위를 파악해야 하고 이를 향상시킬 수 있는 지점을 찾기 위해 활용되는 모형임. (주)모어댄의 경우 폐기물을 활용하여 제품을 생산하여 소비자에게 판매함으로써 환경문제를 해결하는 업사이클링을 추구함

<그림 III-5> 모어댄 비즈니스 모델



- 비즈니스 모델이 가지는 의미는 부가적인 가치를 창출하고 주변 사회로 전파할 수 있는 영향력 획득과 함께 어떻게 수익으로 변환시키는지 체계적으로 묘사하는 것을 나타내고, 수익을 창출하는 메커니즘(시스템) 등의 총체적인 기술을 의미함

- 첫째, 제품 및 서비스에 관련된 모든 정보의 흐름을 관리하고 다양

한 비즈니스 주체들의 각 역할을 정의함

- 둘째, 다양한 비즈니스 주체들을 검토하여 미래의 잠재적 효익을 정의함
- 셋째, 누가 비즈니스에 참여하는지 네트워크를 구상하고, 이들에게 주어지는 대가 및 동기요인을 파악한 후 어떻게 돈을 벌 수 있는지에 대한 내용을 포함함

□ (주)모어댄의 비즈니스 모델을 분석해 보면 다음과 같음

<그림 III-6> 모어댄 비즈니스 모델의 분석

Supplies and Out-Sourcing	Production	Functional Value	End of life	Use Phase
<ul style="list-style-type: none"> <li>-물세척이 가능한 천연세제 개발</li> <li>-가죽 자체 조달</li> <li>-자투리가죽 재조합</li> <li>-가죽 리사이클링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-가죽제품 (가방, 신발, SLGS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-업사이클링 가죽</li> <li>-환경적 가치 창출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매립 또는 재조합</li> <li>-재활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-가방 소지품 수납</li> <li>-외출시 패션 용품</li> <li>-제품 보관</li> </ul>
	<b>Materials</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-가죽시트, 에어백, 안전벨트</li> <li>-기존 재활용불가 절대 폐기물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-취약계층 일자리 창출</li> </ul>	<b>Distribution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-생태공정</li> <li>-친환경 포장재</li> </ul>	
<b>Environmental &amp; Social Impact</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-매립폐기물 절감</li> <li>-부존자원 보존, 환경부하 저감</li> <li>-취약계층 일자리 창출</li> </ul>			<b>Benefits</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-원가 절감</li> <li>-물절약(염색과정 생략)</li> <li>-효율적 일자리 창출</li> </ul>	

<그림 III-7> 모어댄 비즈니스 모델의 분석



□ (주)모어댄의 주요 제품군을 살펴보면 다음과 같음

- 남성 관련 제품: 토트, 백팩, 메신저 백, 브리프케이스, 크로스, 클러치, 지갑, 슈즈 등
- 여성 관련 제품: 크로스백, 토트, 클러치, 백팩, 지갑, 슈즈 등
- 이외에 문구류 액세서리 등 제작

□ 주요 제품 세부 정보

- CONTINEW 컨티뉴 뉴에어맨 백팩 [스톤블랙,브라운]
  - 판매가 : 259,000원
  - 제품상세 : 컨티뉴의 스테디셀러인 ‘에어맨’ 2021년 뉴 버전임. 컨티뉴 C (Carseat Leather)가죽 라인으로 자동차 생산과정 및 폐기자동차에서 수거한 가죽시트와 친환경 소재 린넨을 사용하여 제작한 업사이클링 제품임

<그림 III-8> 모어덴 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 뉴에어맨 백팩)



○ CONTINEW 컨티뉴 템즈 플랩 브리프케이스 [그레이]

- 판매가 : 289,000원
- 제품상세 : 15inch 노트북 수납 케이스, 실용적인 내부 포켓으로 노트북 포켓 1개, 개별 포켓 5개, 카드 및 명함. 슬립공간 5개, 팬 포켓 2개가 포함됨

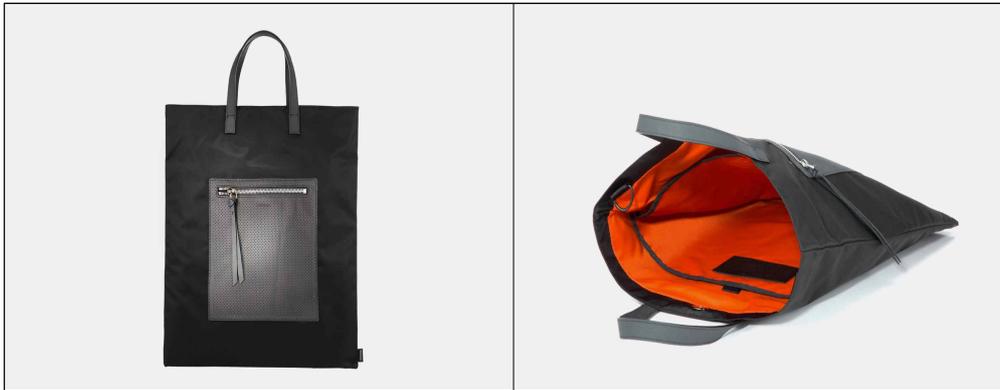
<그림 III-9> 모어덴 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 템즈 플랩 브리프케이스)



○ CONTINEW 컨티뉴 2WAY 쇼퍼백 [블랙, 다크 그레이]

- 판매가 : 59,000원
- 제품상세 : 컨티뉴만의 업사이클 천연가죽과 나일론 원단이 결합된 크로스백 겸용 2way 쇼퍼백 노트북 수납공간이 별도 마련. 수납이 편한 2way 백

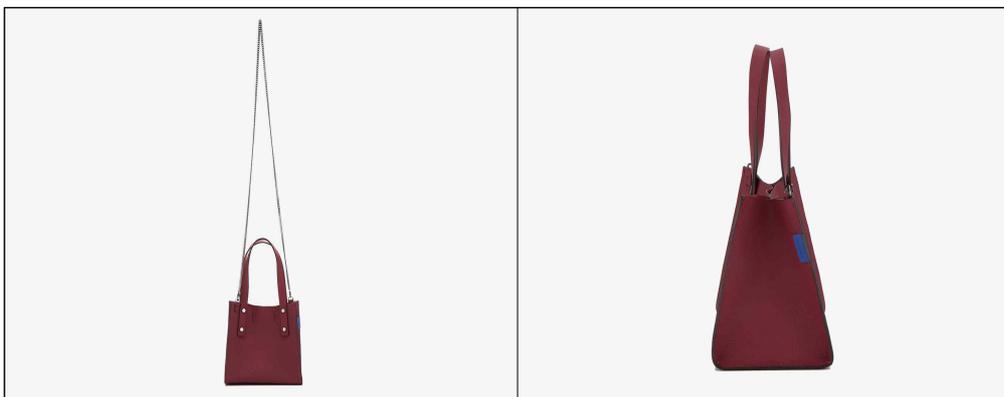
<그림 III-10> 모어댄 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 2WAY 쇼퍼백)



○ CONTINEW 컨티뉴 데이백 S [체리]

- 판매가 : 65,000원
- 제품상세 : 디테일을 줄여 가볍게 데일리로 사용할 수 있는 심플한 컨티뉴의 미니백. 체인 어깨끈이 동봉되어 있어, 다양한 연출이 가능함

<그림 III-11> 모어댄 주요 제품(CONTINEW 컨티뉴 데이백 S)



<그림 III-12> 모어댄 오프라인매장





□ 이외 특징

- 공식 판매물에서는 남성, 여성 등 제품 카테고리 외에도 원 소재 카테고리를 별도로 제공하고 있음
- 각 제품에는 본 제품이 어떤 소재를 리사이클하여 제작한 상품인지에 대한 정보 제공함

<그림 III-13> 모어댄 온라인매장



+ CONTINEW 컨티뉴 데이백 S [체리]  
65,000원

제품 정보

- D 10cm

디테일 :



남성
여성
작은 가죽 제품
컬렉션
소재
웰컴 백팩
특북
ABOUT

자동차 시트 가죽 라인  
자동차 에어백 라인  
리퍼포즈 라인



SHOP > 소재 > 리퍼포즈 라인

← PREVIOUS | NEXT →



+ CONTINEW 에어 네트 크로스 [블랙]  
69,000원

제품 정보

컨티뉴 2020 제주에디션 '에어네트 크로스백'입니다.  
제주바다에 버려지는 그물, 나일론을 재활용한 원단을 사용하여 제작한 업사이클링 디자인입니다.  
2020년 컨티뉴의 새로운 로고를 사용한 컨셉주얼한 디자인입니다. 수납력이 좋으며 내부 포켓과 탈부착 가능한 크로스 끈이 있어 컴플렉스 등 활용도가 높습니다. 군더더기 없는 깔끔한 스타일로 성별과 연령에 관계 없이 사용하기 좋습니다.  
적블러, A5노트가 보편하게 수납되는 사이즈입니다.

#### 4.1.3 (주)모어댄 최이현 대표 인터뷰 결과

##### □ 인터뷰 대상자 소개 : 최이현 대표

- 2008년 한국에서 대학 졸업 후 하숙집 렌트업으로 학비를 마련함
- 영국 유학 생활 중 자차 폐차 후 가져온 자동차 시트에서 사업 아이디어 획득함
- 영국 리즈대학 대학원에서 석사 논문 작성 중에 폐차 시 15~20%가 재활용되지 못하고 버려진다는 점을 알게 되고 이의 재생 방안을 고민하게 됨
- 영국 리즈대학 대학원에서 2013년 ‘한국 자동차회사의 지속가능한 사회적 책임’ 을 주제로 석사학위 취득 및 졸업함
- 2015년 정부 지원을 통해 모어댄 창업
- 제품 재료를 구하기 위해 전국 300여 개의 폐차장을 돌면서 직접 시트를 수거 중에 자동차 제조업체에서 제조 과정의 자투리 제공 계약을 시트스펀지 재활용 업체에서 폐가죽 제공 계약을 맺음. 이후 각종 스타트업 경진대회에서 입상을 통해 업계에서 홍보하며 자금력과 생산력을 다짐
- 모어댄의 제품군은 기존 빈티지(폐가죽), 자투리(재조합가죽), 오리지널(새가죽)로 다각화하였고, 시장에서 성공 등을 통해 ‘성공적 사회적기업’ 으로 확고히 함

##### □ 회사 운영관련: 비전 및 추구하는 방향

- 비전: 저희 기업의 가치는 ‘쓸모없는 것을 쓸모 있게 만드는 회사’이며, 즉 버려지는 소재를 가치있는 소재로 활용한다는 동기에서 출발하였음
- 주요목표: 재활용이 환경이라는 인식을 가지고 있으며, 패션에도 친환경소재 개발이 주요 목표이며, 과정도 결과도 친환경적이어야

함. 북한이 탈주민을 매장에서 고용하여 활용하고 있지만 관리가 어려운 점도 있음. 품질을 높이기 위해서 장인에 대한 처우 개선에 노력을 하고 있음(인가공비 2.6배 지급)

- 회사 운용 시 중요시 하는 점: 환경, 사회, 경제적 가치를 중요시하며 환경적 가치에서는 폐기물순환(2014년 고양시 원천 폐차장에서 원료수급, 공정과정에서 시트, 의자, 가죽자투리 수집)에 중점을 두고 있으며, 사회적 가치에서는 경력단절 여성 채용을 우선시하며 근무 유연제를 적용하여 유명회사 인력채용 확보, 경제적 가치에서는 판매를 통한 이익 실현을 목표로 하고 있음. 창업팀도 중요하지만 팀원들이 가치가 우선 공유되어야 함
- 사회적기업 활동 추구 방향: 유학시절 영국 옥스팜에서 자원봉사를 경험하면서 Tree bottom line을 추구하게 되었으며, 자동차 관련 재활용에 관심이 있어서 가방에 적용하기 시작했다. 환경부 사업으로 예비사회적 기업인증을 받았으며 오는 10월에 사회적기업 인증 예정임
- (창업)자금조달, 근로자채용, 관리: 주로 창업경진대회에 참여하여 상금을 활용(예: 도전! K-스타트업 2016)하였으며, 채용은 주변 추천을 활용하며, 애사심을 가장 중요시 함

□ 회사 운영관련: 경쟁력확보 전략

- 핵심경쟁력: 소재에 따른 비즈니스 모델이며, 환경을 고려한 생태 공장에서 친환경적인 생산과정이 철저히 이루어지고 있음
- 소비자 어필: 제품 품질이 뛰어나며, 가방의 경우 천연가죽이 타 제품보다 우수하며 지갑도 인기가 많으며, 디자인을 우선시하여 명품 브랜드(MCM, 만다리나덕) 출신의 디자이너를 활용해 오고 있음
- 조직 의사결정 및 마케팅 정책: 기획팀 자율의사결정을 선호하며, 방탄소년단(BTS)의 리더인 랩몬스터가 메고 있는 백팩이 화제가 되

었는데 이는 SK이노베이션이 연결해 주어서 엄청난 홍보가 되었음. 판매경로의 중요성을 인식하여 2017년 고양시 스타필드에 입점하였으며(2천만원, 50개 샘플 제작), 직영점과 온라인 판매를 병행하고 있음. 르노와 콜라보레이션을 할 계획이며, 향후 에는 화장품의 한국콜마처럼 가죽 관련 회사에게 가죽 원단을 공급하는 것임

□ 회사 운영관련: 강점 및 약점

- 강점: 경쟁력 확보 전략에 나타난 내용과 유사함
- 약점: 맨과위가 아직은 약하며, 자금역량이 부족함

□ 회사 운영관련: 코로나 시대 비즈니스 환경과 극복방안

- 비즈니스 전략: 코로나 영향이 비즈니스 전략에는 크게 영향을 미치지 않고 있다고 판단됨. 수요 발생은 B2B, B2C 거래에서 계속 나타나고 있는데, 유통망 확장에 노력을 기울인 결과라고 판단됨
- 운영전략: 코로나 이전과 동일하게 회사는 운영되고 있으며, 근무제도 또한 그대로 운영하고 있음

□ 사회적기업 지원 관련

- SK이노베이션 지원정책: 2015년에 사회적기업 육성팀에 선정되어 판로지원과 마케팅 지원을 받았으며, 이는 창업자금지원 사업과 차별화가 존재한다고 판단됨. 또한, 스타 사회적기업 전환 시에는 집중관리와 자생관리를 받을 수 있으며, 기업 간의 시너지 효과가 나타날 수 있음. 기타 대기업 지원에서는 자금지원만 받았음

□ 사회적기업가 특성 관련

- 사회적기업가 주요 특성: 사회적기업가는 이해관계자를 잘 살펴볼 수 있는 능력이 있어야 하며, 비즈니스 모델을 개발할 수 있는 능력이 필요하다고 판단됨
- 사회적기업 성공요인: 다른 요인도 중요하지만 지속가능한 매출이 가능해야 하며 이는 NGO와 차별화되는 점임
- 사회적 가치와 경제적 가치 실현 간의 갈등: 바디숍의 전 회장인 애니타 로딕의 경영철학을 모토로 하여 이를 실천해 나가고 있으며, 지속가능경영 체제를 구축하고자 함
- 후배 예비 사회적기업가를 위한 제언: 비즈니스 모델을 정의할 때 사회적기업의 솔루션을 고민해야 하며, 사회적기업은 NGO와는 다르다는 점을 명확히 인식하여야 함

#### 4.1.4 (주)모어댄 기업의 성공요인 도출

- (주)모어댄 기업의 성공요인을 살펴보면 비전 및 추구하는 방향이 매우 우수한 편으로 나타났으며, 경쟁력 확보, 회사의 강약점, 코로나 시대의 비즈니스 환경 등에서도 우수한 편으로 나타났음

<표 III-12> 모어댄 성공요인

구 분		(주) 모어댄	
		성공요인	설명
회사운영 관련	비전 및 추구하는 방향	+++	CEO의 경영철학이 사회적기업 특성에 맞게 잘 정립되었다.
	경쟁력 확보	+++	제품품질 및 디자인 측면에서 경쟁력이 있으나 소비자에게 업사이클의 인식이 필요하다.
	회사의 강약점	++	비즈니스 모델이 우수한 반면에 조직의 전문인력 확충과 자금확보가 필요하다.
	코로나 시대의 비즈니스 환경	++	주요 유통망을 잘 구축하였으며, 언컨택트 시대에도 온라인 판매채널이 있어서 큰 영향이 받지 않을 것으로 판단된다.
사회적기업 지원 관련	SK 이노베이션	++	SK 이노베이션의 지원정책을 잘 활용하여 성장하고 있으며, SK 이노베이션의 지원정책도 차별성이 있다.
사회적기업가 특성	사회적기업가 특성	++	사회적기업가 정신을 정확히 파악하여 실천하고 있으며 나아갈 방향도 명확하다.

주) +++(매우 우수); ++(우수); +(보통), -(미흡)

## 4.2 ㈜우시산 사회적기업 사례분석

### 4.2.1 기업개요

- ㈜우시산은 울산에 있는 지역의 옛 지명에서 사명(社名)에 관한 영감을 얻었으며, 사회적기업 ㈜우시산은 울산 지역의 대표 명물인 장생포 고래를 소재로 한 다양한 비즈니스 모델을 가지고 있음. 이를 통해 노인 및 장애인 등 취약계층들에 관한 새로운 일자리를 창출하고 있으며, 울산 지역 내의 신진 예술가들에게 전시, 기획 등 다양한 활동 또한 제공하고 있음. 다양한 협업을 통해 소외계층 문화 저변 확대를 목표로 창업한 사회적기업임
  
- 2015년 10월 설립된 ㈜우시산은 울산 지역의 특성에 맞게 특화된 문화콘텐츠인 ‘고래’에 스토리를 입혔음. 다양한 관광상품 및 체험키트를 울산 장생포 고래문화특구 내 기념품점, 고래문화마을, 옛 우체국 체험교실 등을 통해 제공하고 있으며 제품 판매까지 수행하면서 고래라는 자산을 유형의 문화상품으로 소비하고 있음
  
- ㈜우시산은 2018 한국관광공사 예비관광벤처기업 최종평가 우수상 수상, 2019 사회적경제기업 클라우드펀딩대회 한국사회적기업진흥원 장상 수상, 사회적경제기업 IR오디션 우수상 수상, 울산과학대학교 산학협력교육 감사장 수상, 부산관광스타트업 DEMODAY 최우수상 수상 등 근래에 그 가치를 인정받으며 각종 상을 수상함
  
- 장생포 고래박물관 기념품숍 운영과 함께 고래문화마을 내 우체국 등 각종 체험 공간과 프로그램 운영을 통해 수익을 창출함. 이 중 수익금 일부는 멸종위기 동물인 고래에 대한 연구와 다양한 보호활동을 수행하도록 지원을 하고 있기도 함. ㈜우시산은 대한민국의 해양

환경을 보호하고 공업도시 울산을 친환경 관광도시로 바꾸는 대표 사회적기업으로 더 많은 사회적 가치를 추구하고 있음

㈜우시산은 일자리 창출, 바다생태계 보호, 소외계층 문화 기회 제공의 사회적 가치를 창출 중임

자본금은 6천만 원이며, 조직 구성원은 12명으로 구체적인 사업현황은 <표 III->와 같음

<표 III-13> 우시산 사업 현황

설립일	2015.06	구성원	12명
자본금	987,787,138원	주주구성	대표자 100%
주요사업	식음료,기념품,체험상품,기념품,체험상품,커피,음료,커피용품,아트상품,여행보조 및 예약 서비스업,전자상거래업,카페		

주요 연혁은 다음의 <표 III->와 같음

<표 III-14> 우시산 주요 연혁

2016	01. '실버 바리스타 갤러리 카페'로 시작 03. 예비사회적기업 지정
2017	06. 행자부 주최 영남.권 지역공동체 우수사례 선정 07. 사회적기업 인증
2018	01. 장생포 고래박물관 기념품숍 오픈 04. 산자부 커뮤니티비즈니스 활성화 '태화강 대나무공예품 R&D개발' 선정 05. 한국관광공사 '(예비)관광벤처기업' 선정

	06. SK이노베이션 스타사회적기업 3호 선정 09. 지역경제재생프로젝트 장생포 아트스тей 행복공방 입점
2019	04. 울산항만공사-울산지방해양수산청-UN환경계획 한국협회-SK에너지 '해양플라스틱 저감 및 기후변화 대응 위한 상호협력 협약' 체결 05. 한국산업안전보건공단 사회적가치지표 적합 'THE 착한 기업' 인증 06. 한국관광공사 관광벤처기업 선정 09. 제9회 국제 해양안전 컨퍼런스에서 울산 선박 폐플라스틱 업사이클 협업사례 소개 2019 부산국제관광전 업사이클 관광상품 홍보부스 단독 운영 11. SK종합화학 플라스틱 패키징 소재 친환경 포럼 우시산 지문등록 11. 플라스틱 없는 울산시 만들기 '플라스틱 다이어트 자율실천' 협약
2020	06. 울산시설공단 대왕별 아이누리 'GREEN LIFE 실현을 위한 상호 협약' 체결 07. 울산항만공사-울산사회적경제지원센터-우시산 등 10개 사회적기업 '2020년 해양 폐플라스틱 업사이클링 사업 업무 협약' 체결 11. 울산과학기술대학교-12개 기관 '현장실습 거버넌스 구축 협약' 체결 머큐터 엠버서더 울산호텔 '친환경 생활실천을 위한 상호 업무 협약' 체결

□ 조직도는 다음과 같음

<그림 III-14> 우시산 조직도



○ 박소연: 행정 및 상품개발&홍보마케팅 등 기획 총괄 / 사회적 가치  
측정 성과 평가 담당

○ 노운서: 기업 홍보 및 사업 기획 등 서류 보조 / 온·오프라인 상

품서비스 기획 / 사회적 가치 측정 성과 평가 담당

- 배영순: 제품 디자인 기획 및 개발 / 행사 및 축제 기획
- 박수연: 제품 디자인 기획 및 개발 보조
- 김 호: 장생포고래문화특구 사업장 운영 관리 / 판매서비스 및 체험
- 이순희/김숙희: 카페 바리스타 업무 및 판매 서비스 / 장생포 박물관 체험 보조 / 쏘잉 제품 제작
- 박정순: 갤러리 전시 기획 / 박물관 기념품숍 판매 서비스 및 체험 보조 / 쏘잉 제품 제작
- 이해영: 홍보마케팅 전담 / 온.오프라인 고객 응대 및 관리 / 사회적 가치 측정 성과 평가 담당
- 김진영: 회계 관리
- 허소윤: 부산 사무소 및 부산비콘 그라운드 등 공방 전담

□ 주요 수상실적은 다음과 같음

- 2018년 한국관광공사 예비관광벤처기업 최종평가 우수상 수상
- 2019년 2019 사회적경제기업 클라우드펀딩대회 한국사회적기업진흥원장상 수상, 2019 사회적경제기업 IR오디션 우수상 수상
- 2020년 울산과학대학교 산학협력교육 감사장 수상, 부산관광스타트업 DEMODAY 최우수상 수상

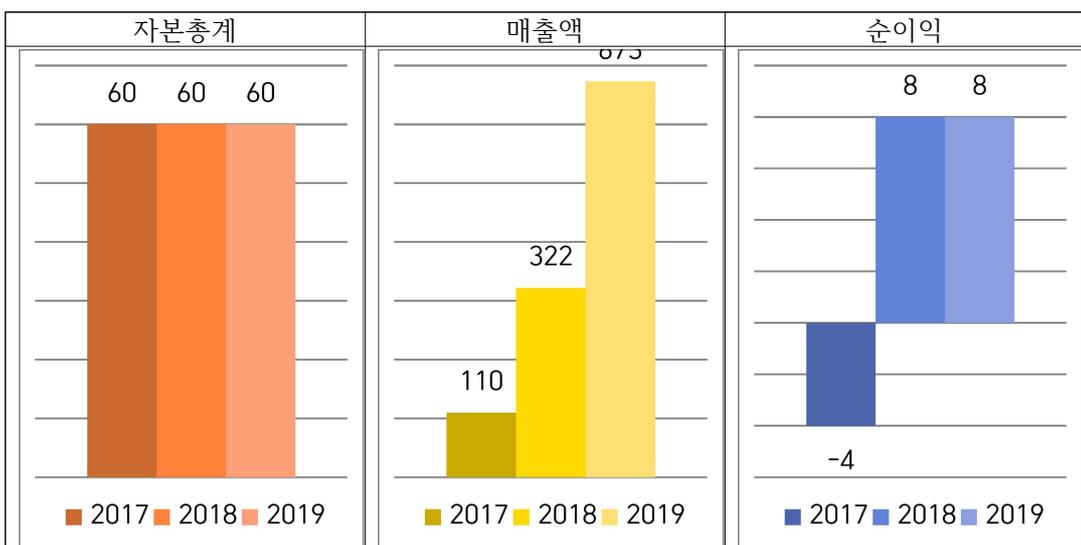
<그림 III-15> 우시산 수상실적



□ 주요 경영지표를 살펴보면 다음과 같음

- 자본액의 추이는 2017년에서 2019년까지 6,000만원으로 변동이 없으며, 매출액은 2017년에 11,097만원, 2018년 32,240만원, 2019년 60,737만원을 나타내, 2019년은 전년 대비 88%의 성장률을 기록함. 순이익은 2017년 적자에서 벗어나 2018년, 2019년 800만원대로 유사하게 나타나고 있음

<그림 III-16> 우시산 경영지표



[단위: 백만원]

<표 III-15> 우시산 실적 현황

결산 년도	자본총계	매출액	순이익
2019	6,000만원	6억 737만원 ▲	866만원 ▲
2018	6,000만원	3억 2,240만원 ▲	842만원 ▲
2017	6,000만원	1억 1,097만원	- 413만원

#### 4.2.2 비즈니스 모델

- 인터넷의 파급력으로 기업의 행보 하나하나가 매출로 직결될 수 있는 요즈음, 무조건적인 이윤 추구보다는 사회적 책임완수를 통한 기업의 이미지 제고가 그 어느 때보다도 중요해지고 있음
  
- 울산의 옛 지명을 기업의 이름으로 딴 우시산은 바다 생태계를 황폐하게 만드는 폐플라스틱을 친환경 솜과 실로 재가공하여 인형과 에코백 등 실생활에 유용한 제품으로 탈바꿈시키는 사업모델을 추구하고 있음
  
- 우시산은 취약계층 일자리 창출 및 환경 보호 등 그 사업의 가치를 인정받아 SK이노베이션의 사회적 기업 집중육성 프로그램인 ‘스타 사회적기업’으로 선정되어 각종 지원을 받고 있음
  
- 최근에는 취약계층 직원들의 일자리 보호와 고래, 해양 생태계 보호 활동 지속을 위해 마련된 클라우드 펀딩에서 조기에 목표 금액을 달성하며 뜨거운 관심을 모으고 있음

<그림 III-17> 우시산 주요제품



□ (주)우시산의 주요 제품군을 살펴보면 다음과 같음

- 생활소품: 대나무고래가족 도마세트, 백리대숲향 디퓨저
- 업사이클 제품군
  - 바다생물인형: 별까루 고래 인형, 별다다 거북이 인형, 별들포 해마 인형 등
  - 패션잡화: 에코백, 장바구니, 별까루 자수 파우치, 크로스백 등
  - 의류: 반팔티셔츠-고래, 반팔티셔츠-해마, 반팔티셔츠-지구, 맨투맨 티셔츠-지구, 맨투맨 티셔츠-고래, 양말-고래/해마/거북이 등
- 해양생물 만들기 체험키트: 별까루 체험 키트, 거북이인형 체험키트, 해마인형 체험키트
- 텀블러와 머그컵

□ 주요 제품 세부 정보

- 업사이클링 별바다 거북이 인형
  - 판매가 : 20,000원
  - 제조사 : (주)우시산
  - 제품상세 : 울산항에 버려지는 폐플라스틱을 업사이클링하여 울산의 특화된 문화콘텐츠 ‘고래’에 스토리를 입힌 다양한 관광상품을 판매함. 또한 울릉도의 해마 등 바다 생물들을 위한 플라스틱 업사이클링 제품을 지속해서 만들고 있음

<그림 III-18> 우시산 주요 제품(업사이클링 별바다 거북이 인형)



○ (대형) 업사이클링 별까루 고래인형 핑크

- 판매가 : 50,000원
- 제조사 : (주)우시산
- 제품상세 : 울산의 특화된 문화콘텐츠인 고래에 스토리를 입혀, 고래문화 특구 내 기념품점과 고래문화마을 옛 우체국 체험교실을 통해 제품 판매 중. 무형의 고래자산을 유형의 문화로 소비하고 있음

<그림 III-19> 우시산 주요 제품(업사이클링 별까루 고래인형 핑크)



○ 업사이클링 맨투맨

- 판매가 : 40,000원
- 제조사 : (주)우시산
- 제품상세 : 네이버 플레이리스트 웹드라마 <내리겠습니다 지구에서>와 우시산과 콜라보레이션 제품임. 드라마 스토리와 공익 캠페인을 합침

<그림 III-20> 우시산 주요 제품(업사이클링 맨투맨)



○ 친환경 ‘꿈꾸래’ 침구세트

- 시중 판매가 : 146,000원
- 판매가격 : 129,000원
- 제품상세 : 고래 별자리 이불, 매트, 베개 등이 구성되어 있으며, 발달 장애인들이 그린 그림을 동화처럼 표현한 침구류임. 플라스틱 업사이클링 솜이 채워진 이불로 바다와 지구를 살릴 수 있으며, ‘꿈꾸래’ 이불을 통해 친환경 라이프를 실천할 수 있음. (외피: 폴리에스터 100%, 이불 매트 솜: 일반 솜 60%, 업사이클링 솜 40%, 베개 솜: 업사이클링 솜 100%)

<그림 III-21> 우시산 주요 제품(친환경 ‘꿈꾸래’ 침구세트)



○ 업사이클링 강치인형 체험키트

- 판매가 : 20,000원
- 제품상세 : 버려지는 페트병을 재가공한 솜을 ‘직접’ 채워 넣는 강치 인형 체험키트임. 업사이클링 체험으로 바다와 강치를 위한 자원 선순환은 물론 환경 교육까지 가능하고 코로나19로 얼어붙은 요즘 강치 인형을 친 환경 박스에 담아 친구에게 선물도 가능함

<그림 III-22> 우시산 주요 제품(업사이클 강치인형 체험키트)



□ 이외 특징

- (주)우시산은 ‘지역사회친화형’ 및 ‘공공부조형’ 사회적 기업임
- 운영하는 카페의 실버 바리스타 고용으로 노인 일자리 창출 및 지역 예술가 전시장 마련함
- 울산항만공사와 SK이노베이션, UN환경계획 등이 함께 ‘아그위그(A green we green) 챌린지’ 라는 캠페인을 정하였는데, 이는 머그컵이나 텀블러를 사용한 사진을 해시태그와 함께 SNS에 게시할 때마다 강원도 산불피해 지역과 베트남에 나무를 한 그루씩 심는 범국민적 환경캠페인임
- 바다의 폐기물을 이용한 업사이클링 패션잡화, 체험키트, 텀블러&

머그컵 등 제품 이외에도 울산 심리대숲 대나무 생태 자원의 대나무 제품, 실버 바리스타 갤러리 카페, ‘고래문화마을’의 문화콘텐츠 및 기념품 기획제작 등 다양한 사업 중임

<그림 III-23> 우시산 이외 특징



#### 4.2.3 (주)우시산 변의현 대표 인터뷰 결과

##### □ 인터뷰 대상자 소개 : 변의현 대표

- 지역지 및 통신사에서 일하던 변의현 대표는 2014년 사회복지사 일을 시작함
- 사회복지사 업무 중에 복지관 교육과 실제 일자리가 연결되기 힘들다는 점에서 착안하여 실버 바리스타 카페 사업을 구상함
- 울산 남구와 SK가 공동 진행한 ‘제1회 사회적경제 창업팀’ 공모 사업에 선정되어 실버 갤러리 카페를 창업함
- 카페 홍보 중에 2016년 참여한 ‘고래축제’에서 조개껍데기로 만든 고래를 팔았고, 이를 눈여겨본 울산 남구청 직원의 제안으로 울산 남.구와 ‘마을행복공방’ 협약을 맺고 장생포의 ‘고래문화마을’을 채울 문화콘텐츠와 기념품 등을 기획·제작함
- 2018년 ‘바다의 날’ 행사에서 울산항만공사, 울산지방해양수산청, SK에너지, 유엔환경계획한국협회, 우시산은 선박 폐플라스틱 업사이클링 사업을 하기로 함
- 네이버 해피빈에서 진행한 크라우드펀딩에서는 목표 금액의 네 배를 웃도는 1313만 8000원을 달성함
- 울산항만공사와 SK이노베이션, UN환경계획 등이 함께 진행하는 아그위그(I green we green) 챌린지에서 기업 정체성을 다짐

##### □ 회사 운영 관련: 비전 및 추구하는 방향

- 회사설립 배경 및 동기: 변의현 대표는 현재 44세이며, 대학 졸업 후 기자생활 10년 동안에 사회복지사 획득하여 사회에 보탬이 되고 따뜻한 역할 수행하고 싶었음. 복지시설에서 업무도 수행한 경험이 있으며, 사회적사업 공모사업 중 사회적경제창업팀(카페)에 공모에 당선되었으며, 울산이 고향이라 울산지역문화에 관심이 특히 많았음. 최초에는 카페(2015년11월)로 출발 고래관광기념품으로 발전하

게 되었고 고래를 살리는 업사이클링(2019년)활동과 함께 플라스틱 등 고래에 악영향을 미치는 업사이클링에 관한 갤러리, 기념품(장생포진출) 홍보 등을 활동함

- 회사의 주요 목표와 구체적 실현 방안: 플라스틱업사이클링, 이야기(Story), 업사이클링의 기술적 요소(인형, 차량용트렁크 등 하청라인업) 등에 주요 목표가 있음
- 대표이사는 역사학과 출신으로 2018년 업사이클링 유행에의 관심과 2019년 고래를 보호하는 4개 기업모임(유일환경, SK, 항만공사, 우시산)을 활동함. 선박에서 나오는 플라스틱의 업사이클링, 울산항선원교육 및 수거 업체 등을 교육하여 플라스틱을 수거할 수 있는 시스템구축, 생태계구축, 생태계관리를 추구함. 플라스틱 1차 가공공장에서 섬유를 생산하여 인형, 에코백 만드는 제조시설 구축을 하여 해수부혁신모델로 1등을 수상하였음
- 전국적 항만으로 확대하기 위한 시도(울산이외의 항만으로 확대, 다른 지역으로의 확대)중이며, 최종생산품 설비를 준비중에 있음. 산자부 과제로 대형 3D프린터를 활용한 제조시설 확보(항만공사, 환경부 지원)를 추구하고 있으며 사회적기업 및 공모사업으로 2억 원 규모의 지원을 받음
- 회사를 운영하시면서 가장 중요시 여기는 점: 사회적 가치에 주안점을 두고 SK스타사회적기업선정 및 항만공사 등에 많은 대표적 사회적기업으로 선정되었으며, 향후 자연스럽게 경제적 가치창출도 자연스럽게 될 것으로 판단됨
- (창업)자금조달, 근로자 채용, 관리: 크라우드펀딩을 통한 자금조달은 남.구와 협약하여 고래기념품사업을 하며 크라우드펀딩에 참여하였음. 마케팅 겸 자금확보 차원에서 한국관광공사와 크라우드펀딩에 함께 참여하여 1등(울산 최초의 관광벤처기업)을 하였음. 펀딩을 통한 지속적인 홍보와 함께 4개 기관과 MOU를 맺어 다른 기관의 홍보를 넘어 자체 펀딩을 실현하였음

- 대기업과의 협업을 통해 펀딩(네이버 플레이리스트 SK루브리컨트, 이디야커피 등과 같이 환경가치 실현, 지속적인 펀딩기회 참여, 펀딩참여를 위한 인력확보 및 노하우를 습득하여 클라우드펀딩플랫폼(와디즈 등의 활용), 투자자에 대한 혜택, 타기업과 연합하는 전략을 수립함. 오마이컴퍼니 부산의 경우는 교육, 중간기관 활용, 지명도 있는 기업의 참여로 좋은 물건의 형성과 인지도 개선을 함
- 규모있는 펀딩의 경우 셀럽의 참여, 홍보비 및 리워드 생산비용제공 본인투자금 2천만원 투자와 현재 종업원 11명으로 구성되어 디자인 2명, 홍보마케팅 2명, 바리스타 4명, 온라인, 서류담당 각 1인으로 나타남

□ 회사 운영 관련: 경쟁력 확보

- 회사의 핵심경쟁력: 가치를 추구하는 기업역량추구. 성공사례에 속하는 기업은 기술력, 디자인 기반을 외치고 있으나 스토리텔링을 기반으로 기업이미지 구축하고 여러 이야기를 가미하여 물건을 만들어내고 사람이 구매하도록 하는 것이 핵심임. 현재는 디자인과 기술력도 추구하고 있으며 스토리텔링은 울릉도 해마 등 네이버 자회사로의 지구를 모티브하고 있음
- 시장에서 작용한 소비자 어필 사항: 인형과 텀블러를 사용하면 나무가 한그루 심어짐 제품라인(고래인형, 바다생물인형, 고래박물관의 기념품샵 운영, 고래뱃속에 들어가는 플라스틱 등)을 통한 이야기가 소비자 및 시장에 작용한 것 같음. 울산 KBS공익캠페인 사업에서 소개되기도 하였으며 외국의 사례도 있음
- 조직의 주요 전략, 의사결정 방식, 마케팅 정책: 장생포의 박물관에서의 체험마케팅, 박물관의 콘텐츠 부족을 메울 수 있는 좋은 스토리(공방에서의 고래기념품, 고래특구 지자체와 연합한 콘텐츠 활용) 등 학회 기념품 구매, 인형만들기 키트 등으로 2019년 12월 월단위 매출 최고치를 실현하였음. 2020년 1월도 매출이 좋았으며 2020년

2월에는 코로나의 영향으로 2달간 0원이었음. 과거 주요 전략이 너무 오프라인에만 치중된 탓도 있었고 대구시에서 기부받은 지원으로 인형을 직접 만들 수 있는 교구재 및 키트가 있어 주요한 환경 교재가 됨

- 기업 운영과정에서 혹시 직면했던 어려움. 및 극복 방안: 코로나로 인하여 직원 간 분열, 급여고정비 확보문제로 이직 발생, 3명 정도의 인력 퇴사와 신규입사도 3명에 그침.
- 이해관계자들과 갈등 및 극복방안: 재활용업체가 폐쇄적이라 만나기 힘들고 사업을 같이하기 위한 동의를 매우 어려움. 현재는 관계가 매우 좋고 생태계 참여자로서 역할에 만족하고 있음

□ 회사 운영 관련: 강점과 약점

- 회사의 강점: 지역(울산), 스토리텔링
- (정부지원이 끝난 후) 기업 생존 유지 방안: 코로나로 인해 환경에 대한 깊은 관심을 기반으로 규모화를 이루어 유지될 수 있게 하는 것이 중요함
- 사회적 가치를 측정: “연”이라는 카페에 고용실현, 환경의 사회적가치 측정방법과 신뢰성 등의 지표를 통해 산출하고 있음
- 기업 성장 및 확산 전략: 기존 고객(인형, 섬유)에 확대가 어려우니 차량용 트렁크, 쓰레기통 등 대량판매가 가능한 제품고려 중임

□ 코로나 시대의 비즈니스 환경과 극복방안

- 코로나 사태로 인한 운영전략 변화: 온라인제품: 스튜디오 제품 등에 대한 지원, 프로세스 확립 등 사회적기업이 살아남기 위해 온라인에 대한 투자가 중요해졌으며 매출비율(온라인과 오프라인)은 2019년의 경우에 비중이 7(오프라인), 3(온라인)으로 나타났고, 2020년은 전체가 온라인으로 나타남

□ 사회적기업 지원 관련

- 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책 변화: 울산항만공사 및 한전의 지원, 전 세계 최초로 항구도시에서 업사이클링 실현하였음. 업사이클링이 비용 상승요인에 대하여 항만공사의 지원, 한전의 경우 클라우드 펀딩 시 제품제작비용 지원, 관광공사의 관광형 벤처기업선정 및 동방신기의 에코백 등 관광기념품 구매기회를 제공함
- SK이노베이션의 지원 정책의 강점 및 약점: SK의 지원의 경우 발굴과 지원육성을 통하여 생태계 내에 다른 기업을 지원하고 있음. 지원 정책의 장점은 서류와 장벽과 엄청난 제한(증빙, 사용처 등)으로 기업에 꼭 필요한 것이나 실제 가치가 커질 수 있는 곳에 지원하고 있음. 기업으로 하여금 제품의 질과 마케팅을 할 수 있는 기회를 제공하고 역량 향상에 도움이 되고 있으며 다른 기업을 함께 벤치마킹할 수 있음
- 기타 대기업지원 경험 시, 관련한 지원내용과 강점 및 약점: 일반기업의 잣대로 판단, 에코백이 중국의 경우 5천원, 국내제품 1만원으로 나타남. 가격경쟁력과 가격 후려치기, 공무원 및 담당자의 인식개선 등이 필수적이고 가격과 제품경쟁력 측면에서는 착한소비, 착한기업 등에 대한 기부로만 갈 수가 없음

□ 사회적기업 지원 관련

- 사회적 기업가의 주요 특성: “정부가 사회적경제에 지원을 많이 해주니까 돈을 벌 수 있겠다.” 라는 인식으로 사회적기업 시장에 진입하는 경향이 있으나 사회적가치를 형성하는데 집중해야지만 기회가 생김
- 사회적기업 성공에 있어 가장 중요한 점: 사회적 가치 창출하는 것이 비결임
- 사회적 가치와 경제적 가치의 실현 간의 갈등: 갈등 요소에는 직원

들의 불안, 이해부족, 직원에 대한 미션 및 동기부여방안 등이 있음.  
우시산 기업의 의미 경제적 가치 실현정도로 나타나는 것은 하는  
일에 대한 보람과 성장도 중요하지만 경제적 혜택 부여가 중요함

- 사회적기업이 지속가능하기 위한 제언: 3년만 버티라, 직원이 10명  
이 넘는 순간 머리가 아프다, 사회적기업을 이해하지 못하는 직원  
의 경우에는 공유가 잘 안된다, 사회변화에 대응이 중요하다, 환경  
적 이슈에 발 빠르고 추진력 있게 나아가자, 등이 있음
- 후배 예비 사회적 기업가를 위한 제언: 울산사회적경제 1기이므로  
선배 창업가의 조언을 별로 받지 못했음. 혼자서 고민하지 말고 선  
배 창업가에게 조언을 요구하고 스스로 공부를 하면 시행착오를 줄  
일 수 있음. 결국 조언을 받아야 함

#### 4.2.4 (주)우시산 기업의 성공요인 도출

□ (주)우시산 기업의 성공요인을 살펴보면 비전 및 추구하는 방향이 매우 우수한 편으로 나타났으며, 경쟁력 확보, 회사의 강-약점 등에서 우수한 편으로 나타났음

<표 III-16> 우시산 성공요인

구 분		(주) 우시산	
		성공요인	설명
회사운영 관련	비전 및 추구하는 방향	+++	CEO의 사회복지사 경험을 반영한 경영철학이 사회적기업 특성에 맞게 잘 정립되었음
	경쟁력 확보	++	제품에 대한 지역 스토리텔링이 잘 정립되어 있으며, 관광산업과 연계성을 높이면 경쟁력이 있을 것으로 판단되나 소비자의 구매력을 높이기에는 한계가 있음
	회사의 강약점	++	클라우드 펀딩에 대한 노하우를 잘 활용하여 대기업과의 협력도 모색할 수 있으며, 유통망이 약한 것으로 나타남.
	코로나 시대의 비즈니스 환경	+	오프라인을 중심으로 운영하여 코로나 따른 매출이 하락하여 온라인 판매채널을 강화할 필요성이 있음.
사회적기업 지원 관련	SK 이노베이션	++	SK 이노베이션의 지원정책은 기업에 꼭 필요한 지원을 해주고 있음. 제품품질 향상, 마케팅기회, 역량향상 등
사회적기업가 특성	사회적기업가 특성	++	사회적 가치를 형성하는 데 집중할 필요성이 있음

주: +++(매우 우수); ++(우수); +(보통), -(미흡)

## 4.3 그레이프랩(grape lab) 사회적기업 사례분석

### 4.3.1 기업개요

- 그레이프랩 기업은 비목재 재생용지를 적극적으로 활용하여 비즈니스 모델을 수립하고 있음. 플라스틱을 대체한 친환경 상품을 만드는 기업이며 사탕수수, 코코넛, 버려진 잡지 등을 이용해서 다이어리, 노트북 거치대, 책 거치대, 쇼핑백 등 소품을 만들며 자원의 재활용과 소외된 계층을 돕는 사회적기업임
  
- 그레이프랩은 환경과 사회문제를 디자이너의 관점에서 바라보고 다양한 관점에서 실험을 하고 있음. 실험을 통한 환경 및 사회문제 해결책을 제시하는 디자인 스튜디오이며, 버려진 소재와 소외된 계층의 가치를 발견하고 모두가 함께 성장하는 포도송이 구조를 추구하고 있음
  
- 16명의 직원 중 절반은 발달장애인으로 디자이너로 활동함. 이들은 급여 외에 제품이 판매될 때마다 별도의 로열티를 지급 받음
  
- 서울시 혁신형 지원 사업으로 장애인들이 자신의 그림을 업로드할 수 있는 아트 플랫폼 ‘밖으로’ 개발 중임
  
- 한국사회적기업진흥원 <사회적기업가 육성사업> 8기 선정, 서울시 <다시·세운 프로젝트 기획공모 2018> 선정, 고용노동부 지정 예비사회적기업 선정, 한국사회적기업진흥원 <사회적기업가 육성사업> 우수상 수상, 하나금융그룹 <하나 파워 온 임팩트> 3기 선정, 한국장애인고용공단 <장애인 표준사업장 설립지원> 선정, SBA서울산업진흥원 <기술상용화 지원사업> 선정, SK행복나래 <행복나래 상품 경쟁력 강화사업> 선정, 2019 ‘H-온드림 사회적기업 창업오디션’ 8기 최종

선발, SK이노베이션 ‘스타 사회적기업’ 선정, 사회성과 인센티브 5기 선정, 한국디자인공예진흥원 2019 광주디자인비엔날레 Best 7 선정, 맑은환경공헌운동본부 주최 ‘환경공헌상’ 비즈니스부문 수상 등 사회적기업으로서 인정받음

□ 오프라인 스토어는 서울 기준 2개, 대전 3개이며 온라인 스토어는 자연상점(www.onlyeco.co.kr)과 모레상점(www.morestore.co.kr) 총 2곳을 운영 중임. 독일 Avocado Store(www.avocadostore.de)를 함께 운영 중에 있음

□ 자본금은 7,500만원이며, 조직구성원은 16명임

<표 III-17> 그레이프랩 사업 현황

설립일	2018. 3.	구성원	16명
자본금	7,500만원	주주구성	비상장기업
주요사업	Sustainable Design, Design Consultation, Product Design, Paper, Recycled Paper 및 Upcycling		

□ 주요 연혁은 다음과 같음

<표 III-18> 그레이프랩 주요 연혁

2018	<p>그레이프랩(주) 법인설립          한국사회적기업진흥원 &lt;사회적기업가 육성사업&gt; 8기 선정          발달장애인 4인 고용          서울시 &lt;다시.세운 프로젝트 기획공모 2018&gt; 선정          고용노동부 지정 예비사회적기업 선정</p>
2019	<p>뉴욕 &lt;NSS National Stationery Show&gt; 문구박람회 참가 2019          한국사회적기업진흥원 &lt;사회적기업가 육성사업&gt; 우수상 수상          하나금융그룹 &lt;하나 파워 온 임팩트&gt; 3기 선정          한국장애인고용공단 &lt;장애인 표준사업장 설립지원&gt; 선정          SBA서울산업진흥원 &lt;기술상용화 지원사업&gt; 선정          SK행복나래 &lt;행복나래 상품 경쟁력 강화사업&gt; 선정          2019 'H-온드림 사회적기업 창업오디션' 8기 최종선발          SK이노베이션 '스타 사회적기업' 선정          그레이프랩 &lt;느린종이&gt; 단독 전시(두성종이 후원)          사회성과 인센티브 5기 선정          광주디자인비엔날레 &lt;great grape&gt; 작품 전시          한국디자인공예진흥원 2019 광주디자인비엔날레 Best 7 선정          서울국제도서전 2019 참가          코트라 &lt;슬기로운 생활&gt; 환경전시(코트라 주최)          세운상가 &lt;이어지는 길&gt; 업사이클링 참여형 전시(서울시 주최)          독일 프랑크푸르트 국제도서전 2019 참가          맑은환경공헌운동본부 주최 '환경공헌상' 비즈니스 부문 수상          grape lab Inc. 미국법인설립(캘리포니아주)          크라우드펀딩 '킵스타터' 400% 이상 성공 / 전세계 44개국 backers          수출 시작 B2B 3건(파나마, 시애틀), B2C(킵스타터 44개국) 약 2만달러          수출          &lt;고래, 나무, 그리고 지구&gt; 장생포고래박물관, 우시산, UN환경계획          공동전시)</p>
2020	<p>미국 투자 유치 (전 카카오 대표 이제범)          그레이프랩 부설연구소 '지속가능한 디자인 연구소' 설립          &lt;서울시 혁신형 지원사업&gt; 선정 (2020-2021)          &lt;문화예술 사회적경제 조직 성장성숙기 사업 지원 및 사회성과 측정&gt;</p>

	<p>선정</p> <p>Microsoft 마이크로소프트 &lt;g.flow&gt; B2B</p> <p>은행권청년창업재단 D.Camp X 홍콩투자청 X 홍콩경제무역대표부 &lt;1월 디데이&gt;참가 스타트업 최종선정</p> <p>은행권청년창업재단 D.Camp X 홍콩투자청 X 홍콩경제무역대표부 임팩트스퀘어 X 한화생명 IMPACT PATH 최종선정</p> <p>LA &lt;buy good feel good expo&gt; 참가</p> <p>SK이노베이션 '재생종이로 만든 &lt;Flower Box&gt; DIY 키트' 개발</p> <p>하나금융그룹 &lt;하나 파워 온 임팩트&gt; 4기 선정</p> <p>하나금융그룹 &lt;하나 파워 온 챌린지 D트랙&gt; 선정</p>
--	--

□ 주요 수상실적은 다음과 같음

- 2019년 한국사회적기업진흥원 <사회적기업가 육성사업> 우수상 수상, 맑은환경공헌운동본부 주최 '환경공헌상' 비즈니스부문 수상

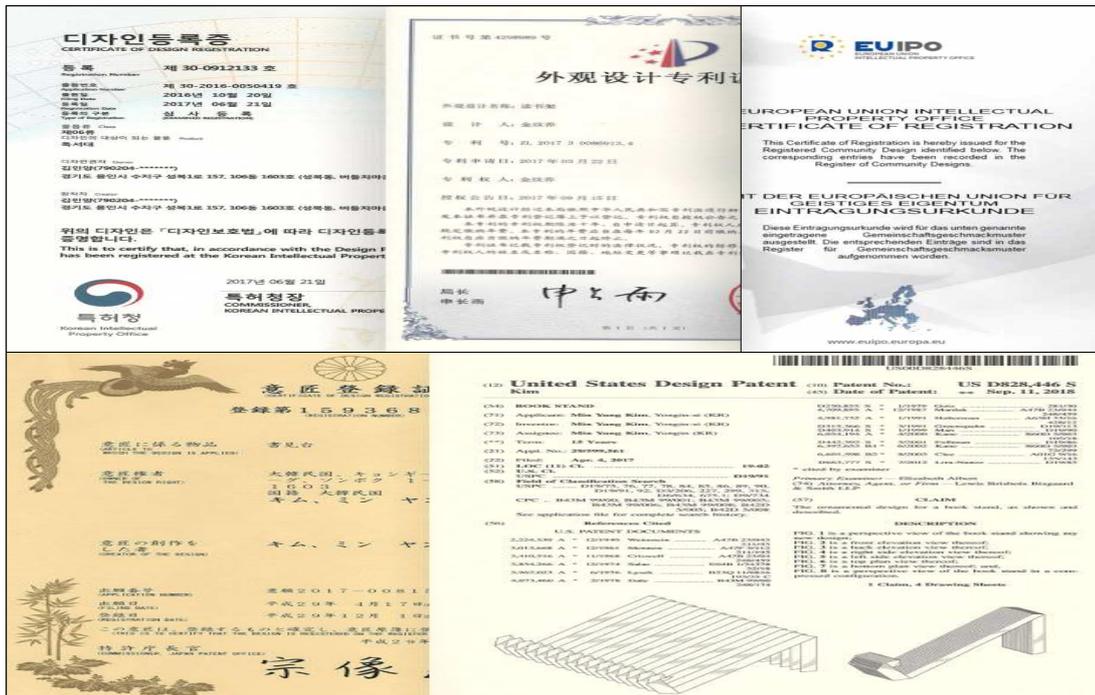
<그림 III-24> 그레이프랩 수상실적



□ 주요 특허실적은 다음과 같음

- 국내디자인등록 & 상표등록 15건, 디자인 출원 1건
- 글로벌 디자인특허 & 디자인 출원 7건 (Europe, US, Japan, China)

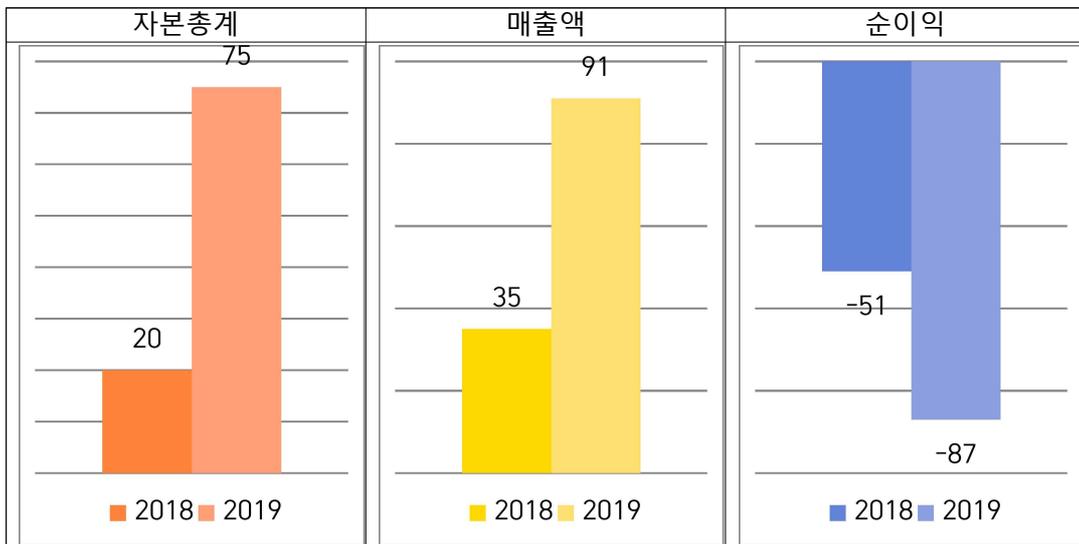
<그림 III-25> 그레이프랩 특허권



□ 주요 경영지표를 살펴보면 다음과 같음

- 자본총계 추이는 2018년 2,000만원에서 2019년 7,500만원으로 증가하였고, 2019년 매출액의 변화추이를 살펴보면 2018년 3,513만원에서 2019년에 9,102만원으로 증가했으며, 2019년 당기순이익의 경우, 업계평균 대비 51% 상승하였음을 알 수 있음

<그림 III-26> 그레이프랩 경영지표



단위: 백만원

<표 III-19> 그레이프랩 실적 현황

결산 년도	자본총계	매출액	순이익
2019	7,500만원 ▲	9,102만원 ▲	-8,786만원 ▼
2018	2,000만원	3,513만원	-5,172만원

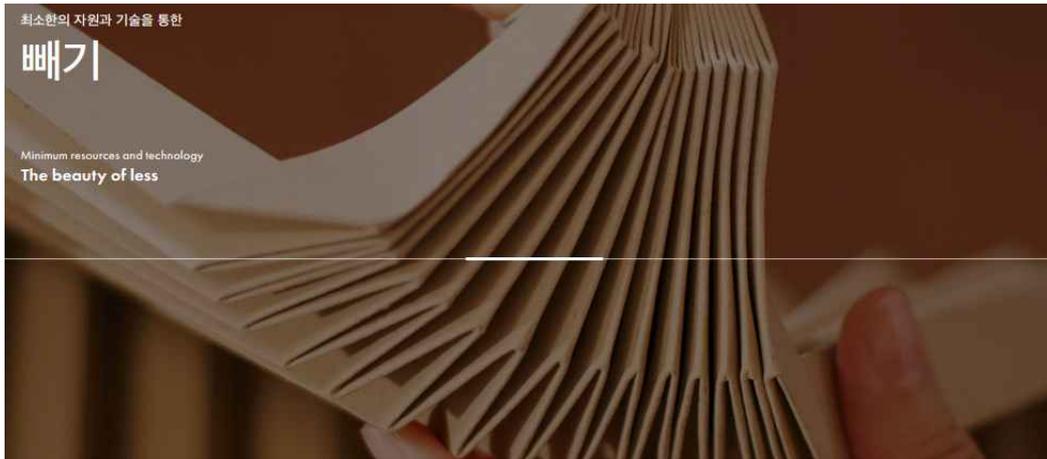
### 4.3.2 비즈니스 모델

- 그레이프랩은 환경, 문화, 사회, 경제적으로 지속가능한 문제를 발견하고 해결하는 방식을 찾고자 함. 지속가능한 디자인 서비스는 이러한 변화를 위한 그레이프랩만의 접근방식임.
  
- B2B 맞춤형으로 지속가능한 디자인을 개발함. 지속가능한 솔루션을 활용하여 환경과 사회적 가치를 추구하는 이미지도 함께 전달하고 있으며 행사 기념품, 선물용을 위한 에디션뿐 아니라 ODM 방식을 통해 기업 및 기관의 니즈에 맞는 지속가능한 디자인 제품을 개발할 수 있음

  - 지속가능한 디자인 컨설팅 및 제품 개발: 지속가능한 솔루션을 만들어가는 디자인 스튜디오 입장에서 최소한의 자원 사용을 위해 친환경 소재를 사용하며 폴딩 테크닉과 같은 그레이프랩만의 적정 기술을 사용한 제품을 개발함. 그레이프랩의 서울 사무소에서는 친환경 소재 아카이브와 지속가능한 디자인 제품 전시 공간을 마련하여 언제든지 상담이 가능하도록 준비되어 있음
  - 지속가능한 디자인 워크숍: 시민들을 위한 지속가능한 디자인 워크숍을 통해 우리 사회가 직면하고 있는 환경 문제를 바라보고, 해결책을 만들어 가는 과정을 경험할 수 있도록 함. 다양한 사람들이 참여하고 서로 연결되는 워크숍을 통해 새로운 관점의 논의를 하며 창의적인 시너지를 만들기도 함

  
- 그레이프랩은 최소한의 자원과 적정기술을 활용하여 친환경적인 제품과 서비스를 디자인 함
  
- 제품의 소재부터 버려질 때까지의 모든 라이프사이클을 지속가능성의 관점에서 생각함

<그림 III-27> 그레이프랩 제품의 소재



- 발달장애 청년들의 예술적 감각을 발견하고 그들이 사회 다양성에 기여하는 구성원으로 바라봄
- 장애 혹은 비장애의 구분 없는 고용과 발달장애인 아티스트와의 공정한 수익배분을 통해 경제활동을 장려하고 사회 속에서 함께 성장해 나감

<그림 III-28> 그레이프랩 아티스트



□ 그레이프랩의 주요 제품군을 살펴보면 다음과 같음

○ g.flow (지플로우)

- basic 16,900원 / art edition 20,000원 (100개 이상 구매 시 구매 수량 별 할인을 적용)
- ~15inch 노트북 & 스마트패드 / ~5kg
- 45g 재생지 한 장으로 만든 세상에서 가장 가벼운 휴대용 노트북 스탠드
- 타이핑에 최적화된 인체공학적 각도와 노트북 열을 효과적으로 배출시키는 air flow 구조로 만들어짐 FSC(Forest Stewardship Council) 인증 중성지를 사용함

<그림 III-29> 그레이프랩 주요 제품(g.flow)



○ g.stand (지플로우)

- basic 18,900원 / art edition 21,000원
- ~15inch 노트북 & 스마트패드 & 책 / ~5kg
- 90g 재생지 한 장으로 만든 휴대용 멀티 스탠드
- 노트북 화면이나 책을 디스플레이하기에 적합한 각도이며 화학적 접착, 코팅을 사용하지 않아 환경친화적이며 100% 재생지와 친환경 공정으로 생산된 FSC(Forest Stewardship Council) 인증 종성지를 사용함

<그림 III-30> 그레이프랩 주요 제품(g.stand)



○ mini stand (미니 스탠드)

- 7,000원 (100개 이상 구매 시 구매 수량별 할인을 적용)
- 스마트폰 & 스마트패드
- 재생지 한 장을 화학적 접착, 코팅을 사용하지 않고 만든 휴대용 스마트폰 스탠드임. 100% 재생지로 친환경 공정으로 생산된 FSC(Forest Stewardship Council) 인증 중성지를 사용함

<그림 III-31> 그레이프랩 주요 제품(mini stand)



○ g.note (지노트)

- 8,000원 (100개 이상 구매 시 구매 수량별 할인을 적용)
- 지노트는 필기감이 좋은 친환경 고급 재생 종이와 비목재 종이로 페이지가 구성된 심플한 필기노트임. 테이크아웃 커피컵을 재생한 종이, 사탕수수 부산물로 만든 종이, 100% 재생종이가 내지로 구성되어 있으며, 화학적 접착제를 사용하지 않고 실제본으로 제작됨

<그림 III-32> 그레이프랩 주요 제품(g.note)



○ Paper Bag (페이퍼 백)

- basic 3,500원 / art edition 4,000원 (100개 이상 구매 시 구매 수량별 할인을 적용)
- 페이퍼 백은 친환경 종이로 만든 선물용 종이가방임. 100% 사탕수수 부산물 재생지로 만든 페이퍼 백은 그레이프랩 제품을 전달하는 과정까지 친환경적으로 디자인함

<그림 III-33> 그레이프랩 주요 제품(Paper Bag)



□ 이외 특징

- 그레이프 랩은 친환경 및 업사이클링 소품 제작 판매를 주사업으로 추후 사업 계획으로 재활용 플라스틱을 이용한 스탠드 등을 계획중임
- 디자이너의 상당수를 발달장애인을 고용하고 있어 소외계층의 고용으로 사회적 역할을 하고 있는 기업임
- 단순히 발달장애인 고용 뿐만 아니라 추후 개발될 앱을 통하여 발달장애인의 아트 디자인 업로드 플랫폼으로 고용되지 못한 발달장애인도 수수료를 받을 수 있게 확장할 계획임

#### 4.3.3 (☞)그레이프랩 김민양 대표 인터뷰 결과

□ 인터뷰 대상자 소개 : 김민양 대표

- 김민양 대표는 카카오 창업 멤버로서 3년간 일하다가 그만두고 2013년 영국으로 떠나 지속 가능한 디자인을 공부하며, 소외된 사람들에 대해 관심을 갖게 됨
- 어떠한 강자가 시장을 독식하는 것이 아니라 작은 개인들이 모이는 수익모델에 관심을 가지게 됨
- 김민양 대표는 유학 후 결혼을 함. 그런데 장애가 있을지도 모르는 아이를 사산하게 됨. 이 일로 장애를 가진 삶에 대해 고민하고, 봉사활동을 시작함
- 장애인복지관에서 봉사활동 중 성인이 되어 방치되는 현실을 해결하고자 대안 교육을 하던 중 발달 장애인들의 예술적 감각을 눈여겨보고 이를 사업으로 구상함
- G. Stand의 크라우드 펀딩이 성공하면서 그레이프랩의 인지도를 올림
- 그레이프랩의 활동을 긍정적으로 봐주는 소비자도 늘고 있고, 지원과 투자를 통해 함께하는 기업, 기관도 많아짐에 따라 그레이프랩은 사회적 메시지를 전달하기 위한 제품과 공간 디자인 컨설팅도

진행 중임

- 추후 지속 가능성, 친환경, 윤리적 소비와 관련된 시장은 앞으로 더욱 커질 것이며, 이들이 시장에서 더 큰 파워를 만들 것이라고 봄. 이러한 소비자를 타겟으로 점차 B2C의 비중을 확대해 나갈 계획임

#### □ 회사 운영 관련: 비전 및 추구하는 방향

- 회사설립 배경 및 동기: 이전에 카카오에서 이모티콘을 개발하였으며, 유명작가(이말년, 광수) 등과의 협업을 통하여 상생협력 모델을 구축하고 있으며, 영국에서 석사학위 시절 그레이프랩 이론을 통하여 피라미드 구조를 탈피하여 버려진 소재와 소외된 계층(발달장애)의 가치를 발견하고 모두가 함께 성장하는 포도송이 구조를 만들고 싶음
- 회사의 주요 목표는 무엇이며, 어떻게 실현: 비영리 기관의 맹점을 발견하였으며, 수혜자도 자존감이 낮다는 것을 실감하여 영리기업의 특징을 살리고자 하여 주식회사의 경우처럼 스톡옵션도 도입하고 있음
- 회사를 운영하시면서 가장 중요시 여기는 점: 돈보다는 사람을 중시하며, 신뢰가 중요하다고 생각함
- (창업)자금조달, 근로자 채용, 관리: 정부 사업인 서울혁신사업과 민간 지원금, 카카오의 투자를 통하여 자금을 조달하고 있으며, 발달 장애인을 고용하여 4~5시간 근무시키고 있으며, 부설연구소인 지속 가능한 디자인 연구소도 운영하고 있으며, 향후에는 장애인표준사업장으로 인증을 받을 예정임

□ 회사 운영 관련: 경쟁력 확보

- 회사의 핵심경쟁력: 가치를 제품에 대한 스토리텔링을 추구하고 있으며, 디자인의 전문성이 뛰어나다고 판단됨
- 시장에서 어떠한 점이 소비자에게 어필: 2030 밀레니엄 세대가 주요소비자이며, 사회적기업의 제품이라는 점이 어필되고 있음
- 조직의 주요 전략, 의사결정 방식, 마케팅 정책: 오픈 의사결정구조를 지향하며, 직원들에게 자율성을 강조하고 있으며, 마케팅 정책은 환경문제만을 너무 중시하고 있지 않으며, 스타벅스 고객의 니즈에 부응하려고 노력, 거래구조는 B to B 70%, B to C 50%, 온라인과 오프라인을 병행하고 있음
- 기업 운영과정에서 혹시 직면했던 어려움:은 무엇이며, 어떻게 극복: 자금문제가 어려우며, 손익분기점은 아직 도달하지 못했지만 매출성장율이 300%
- 이해관계자들과 갈등이 있었는지, 있었다면 어떤 방식으로 극복: 발달장애인 보호자와 문제 갈등이 있었으며, 고용 형태를 정규직, 시급 만 1천원, 20일 근무 등의 근로조건을 통하여 해결하고 있음

□ 회사 운영 관련: 강점과 약점

- 회사의 강점: 제품의 디자인 우수하며, 향후에 상장도 고려하고 있음
- 회사의 약점: 자금이 부족하며, 마케팅이 가장 어려움.
- (정부지원이 끝난 후) 기업 생존을 어떻게 유지: 자립의 노력을 계속할 예정임
- 사회적 가치를 측정: 사회적 인센티브 8천 3백만원, 장애인 고용, 환경문제 해결을 통하여 기여
- 기업 성장 및 확산 전략: 마케팅을 통하여 고객 확보 전략이 중요

## □ 코로나 시대의 비즈니스 환경과 극복방안

- 코로나 사태로 인한 운영전략 변화: 투자자 미팅 및 박람회 방문 어려움. 홍콩 해외 진출에 어려움. 디자인 팀은 재택근무가 가능하지만 제작 및 생산 활동은 재택근무가 어려움

## □ 사회적기업 지원 관련

- 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책 강점 및 약점: 자금지원 뿐만 아니라 네트워크 도움이 됨
- 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책의 변화는: 인건비와 임대료 지원도 가능하면 좋겠음
- SK이노베이션의 지원 정책의 강점 및 약점: 홍보에 가장 큰 도움이 되며, SK 내부적인 인센티브와 마인드가 좋음. 제품 구매보다는 홍보를 잘 지원해 줌
- 기타 대기업지원 경험 시, 관련한 지원내용과 강점 및 약점: 현대자동차 H-온드림 4천 만원을 지원받았으며 멘토링을 잘 지원해 줌. SK의 경우는 부족한 부분에 대하여 멘토링을 통해 해결할 수 있게 하며 한화금융그룹의 경우 장애인 고용과 인턴 고용에 도움을 줌

## □ 사회적기업가 특성 관련

- 사회적 기업가의 주요 특성: 사명감과 희생정신이 중요하며, 열정이 있어야 함
- 사회적기업 성공에 있어 가장 중요한 점: 서비스나 상품의 질에 신경을 써야 함
- 사회적 가치와 경제적 가치의 실현 간의 갈등: 갈등이 존재하며, 원자재를 고려 시 힘들며, 원가절감을 위해서는 규모의 경제 실현이 필요함

- 사회적기업이 지속가능하기 위한 제언: 비즈니스 모델이 검증되어야 함

#### 4.3.4 그레이프랩 기업의 성공요인 도출

- 그레이프랩 기업의 성공요인을 살펴보면 비전 및 추구하는 방향이 매우 우수한 편으로 나타났으며, 경쟁력 확보, 코로나 시대의 비즈니스 환경 등에서는 보통으로 나타났음

<표 III-20> 그레이프랩 성공요인

구 분		그레이프랩	
		성공요인	설명
회사운영 관련	비전 및 추구하는 방향	+++	CEO의 경영철학이 소외된 발달장애인의 예술적 감각을 활용하여 사업화하였음
	경쟁력 확보	+	디자인의 전문성과 스토리텔링은 뛰어나나 제품의 내구성이 약한 것으로 판단됨
	회사의 강약점	++	우수한 디자인이 강점이지만, 마케팅과 자금 부분에 약점이 있음
	코로나 시대의 비즈니스 환경	+	유통망은 온오프라인을 병행하고 있으나 매출에 어려움이 있으며, 특히 외국 투자자와의 미팅이 연기됨
사회적기업 지원 관련	SK 이노베이션	++	SK 이노베이션 내부의 인센티브와 마인드가 좋으며 특히 홍보에 가장 큰 도움을 받음.
사회적기업가 특성	사회적기업가 특성	++	사명감과 희생정신이 중요하며, 열정이 있어야 하며, 비즈니스 모델이 검증되어야 함

주: +++(매우 우수); ++(우수); +(보통), -(미흡)

## 4.4 (주)천년누리푸드 사회적기업 사례분석

### 4.4.1 기업개요

- (주)천년누리푸드는 건강한 먹거리 제조를 통해 행복한 일자리를 만들고 생존, 상생, 공생하는 공동체를 꿈꾸는 사회적기업임
  
- 지역농산물을 활용한 특화된 ‘건강 먹거리’ 생산과 취약계층 일자리 확대, 안정적인 소득증대에 기여함. 지역사회 비즈니스 모델 설립으로 지역 문제를 해결, 활성화를 유도하고자 함
  
- 영세한 사회적기업을 활용하여 위탁 생산 등 고용연계와 매출 확대를 통한 지역 활성화에도 큰 기여를 하고 있음. 전주비빔빵을 기반으로 ‘전북 사회적경제 Alliance’를 통한 전북지역 경제 활성화 플랫폼을 구축하는 형태로 확장함. 이러한 성과를 인정받아 2017년 한국 사회적기업상을 수상함
  
- 사회문제 관심 견인(장애인 등 탈수급 성과 사례), 공유경제(외주 생산, 판매 대행, 농가소득 증대), 취약 계층 후원(우리밀빵 체험 교실, 건강한 빵 매월 500개 후원) 등을 통해 지역사회의 사회, 경제적 가치 창출 중임
  
- 친환경 자연주의, 로컬지향, 슬로우라이프 장인정신을 통해 친환경 가치 창출

□ 자본금은 1억 원이며, 조직 구성원은 19명임

<표 III-21> 천년누리푸드 사업 현황

설립일	2012. 7.	구성원	19명
자본금	1억원	주주구성	대표자 88% 신용보증기금 12%
주요사업	빵 제조/원두, 빵 도소매/휴게음식점/연구개발, 노인일자리 창출, 한옥체험		

□ 주요 연혁은 다음과 같음

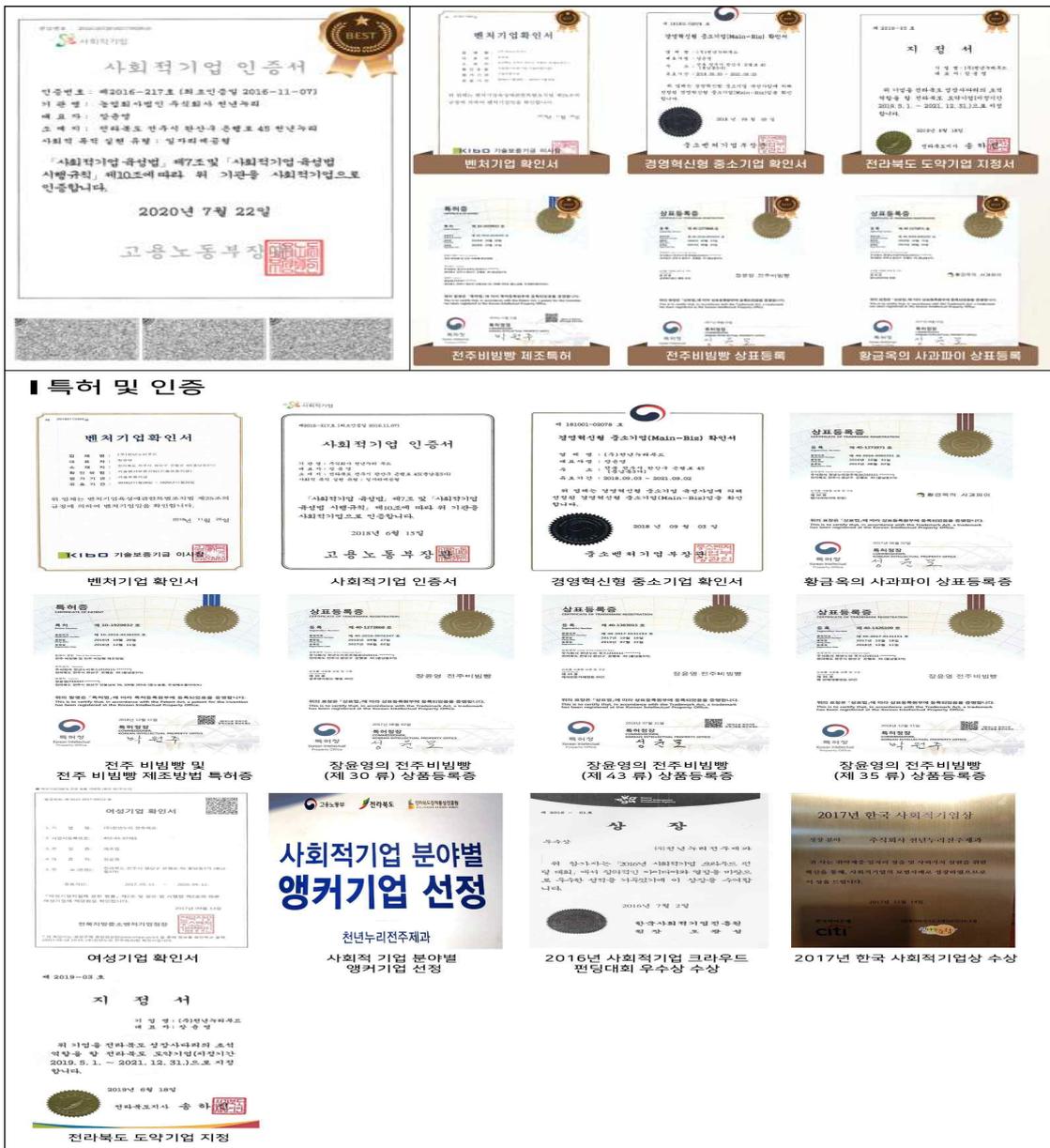
<표 III-22> 천년누리푸드 주요 연혁

2012	(나누는사람들) 노인일자리 창출 사업을 목적으로 설립 보건복지부 고령자 친화기업 선정
2013	전주 빵카페 오픈
2014	주식회사 천년누리 전주제과로 상호변경 예비사회적기업인증
2015	예비 사회적기업 인증
2016	사회적 기업 인증 사회적 융복합 비즈니스 사업 선정
2017	여성기업 인증 사회적기업 앵커기업 선정
2018	중소기업 인증 (주) 천년누리 푸드 상호 변경 기업부설연구소 설립 벤처기업 인증
2019	전라북도 사회적경제 우수기업 "본상" 수상 자본금 증가(1억원) 대표이사 변경 박치우

□ 주요 수상실적은 다음과 같음

○ 천년누리는 사회적기업으로서 더 많은 공헌을 하기 위해 끊임없는 혁신을 추구하고 있음. 사회적기업 인증서 및 벤처기업 확인서, 경영혁신형 중소기업 확인서, 전라북도 도약기업 지정서 등 보유 특허 실적이 다수임

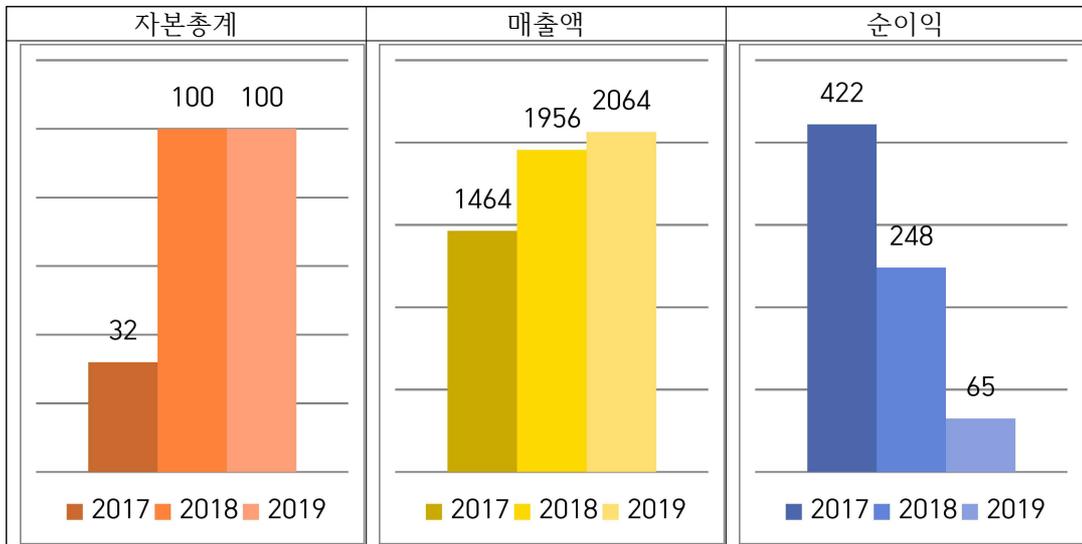
<그림 III-34> 천년누리푸드 수상실적



□ 주요 경영지표를 살펴보면 다음과 같음

○ 자본금 추이를 살펴보면, 2017년 3,200만원에서 2018년 1억원으로 증가하였고, 2019년에는 전년대비 변동이 없음. 2019년 매출액의 변화추이를 살펴보면 2016년부터 2019년까지 3억 1,609만원, 14억 6천만원, 19억 5천만원, 20억 6천만원으로 작년(2018년 기준)대비 6%가 상승했음을 알 수 있음. 당기순이익 기준으로는 2018년 대비 2019년은 6,536만원으로 74%가 하락했음

<그림 III-35> 천년누리푸드 경영지표



단위: 백만원

<표 III-23> 천년누리푸드 실적 현황

결산 년도	자본총계	매출액	순이익
2019	1억원	20억 6431만원 ▲	6,537만원 ▼
2018	1억원 ▲	19억 5665만원 ▲	2억 4885만원 ▼
2017	3,200만원	14억 6450만원	4억 2,212만원

#### 4.4.2 비즈니스 모델

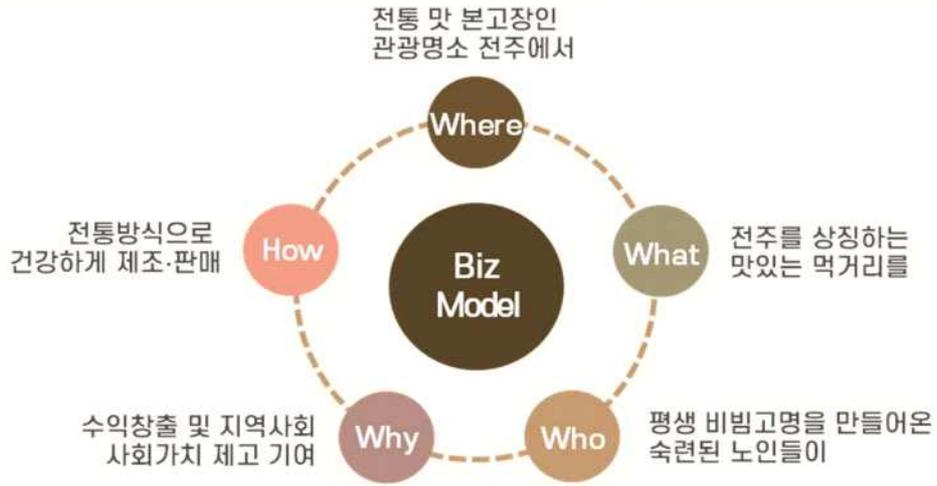
- 전주빵카페라는 브랜드로 로드샵, 관광지, 지하철, 휴게소에 입점하여 고객들에게 더욱 가까이 다가가고자 함

<그림 III-36> 천년누리푸드 비즈니스 모델



- 지역사회 Biz-Model 설립을 통해 우리지역 문제를 해결함으로써 전주지역 활성화를 유도함. 한옥마을 관광객 방문이 2017년 대비 15% 감소함에 따라(2019년 기준) 전주지역 상권활성화를 위한 지역 명물 상품의 개발이 필요함
- 천년누리는 ‘비빔빵’을 개발하여 전주를 대표하는 명물상품에서 한국대표 문화상품 BRAND로 성장함. 지역 상권 활성화 및 취약계층 고용을 통한 사회적 가치를 창출함

<그림 III-37> 천년누리푸드 비즈니스 모델



- 천년누리는 전주지역의 사회적기업, 자활기업과 협업하고 있음. 또한, 사회문제와 상권활성화에 기여하고 있으며, 고용취약계층 후원을 지속적으로 하여 전주지역의 건전한 사회경제적 가치를 창출하고 노력하고 있음

<그림 III-38> 천년누리푸드 비즈니스 모델



- 천년누리가 보유한 비즈니스 모델을 통한 지역 상권 활성화 경쟁력은 SK이노베이션 투자지원을 통해 ‘스타 사회적기업의 성공모델’로 대표되었음
- SK이노베이션의 전방위 투자지원으로 초기 4명이던 직원이 정규직 19명으로 확대되었음. 부설연구소가 설립되어 석/박사급 청년 인재 또한 함께 일하고 있음
- 지역농산물 구매 등 로컬푸드 확대, 지역 내 영세한 사회적기업을 통한 위탁생산으로 연계고용 및 매출확대가 이뤄지고 있음. 전주 구도심 상권 활성화를 통한 지역경제 활성화에도 큰 기여를 하고 있음
- 위의 다양한 지역 활성화 노력과 활동을 성과로 인정받아 2017년 ‘한국사회적기업상’을 수상하고 전라북도 대표 우수기업으로 대통령 간담회에 초청받음(매출액 변화 : 2016년 3억 → 2019년 20억, 약 667% 성장)
- (주)천년누리푸드는 친환경 밀보리밭 가꾸기, 로컬지향, 슬로우 라이프 장인정신 운동을 통해 ‘친환경 가치’를 창출하고 있음. 이산화탄소와 미세먼지, 중금속을 흡수하는 밀보리밭 가꾸기 운동을 통해 도심에 산소를 공급하여 안심 환경을, 사람에게는 친환경 안심빵과 제품 등을 제공함
- 지역의 신선한 농산물로 건강한 빵을 만들고, 푸드 마일리지를 감소, 탄소배출량을 줄여 지구온실가스 배출감소에 기여함
- 공장식 정크푸드 대신 자연그대로의 발효기술을 활용하며, 슬로우 푸드를 제공하여 자연과 사람의 조화로운 삶을 추구함

□ (주)천년누리푸드의 대표 제품군을 살펴보면 다음과 같음

○ 전주빵카페 대표 친환경 안심먹거리 제품소개

<그림 III-39> 천년누리푸드 주요 제품(친환경 안심먹거리)



인절미빵  
&  
생크림  
모카번  
&  
크림  
치즈빵



○ 전주빵카페 대표 수제 빵

<그림 III-40> 천년누리푸드 주요 제품(수제 빵)

우리밀  
수제  
고로케



우리밀  
수제  
식빵



우리밀  
수제  
파이  
&  
브라우니  
&  
스콘



우리밀  
수제쿠키  
&  
롤케이크  
&  
케이크



□ 주요 제품 세부 정보

○ [천년누리 전주빵] 전주 비빔빵

- 판매가 : 12,000원
- 제조사 : (주)천년누리푸드
- 제품상세 : 갯잎, 콩나물, 돼지고기, 두부, 파, 고추장 양념 등 로컬푸드 15가지 재료를 넣음, 저칼로리, 고식이섬유의 건강빵. 전주의 전주비빔밥의 이미지를 차용, 색다르게 만들

<그림 III-41> 천년누리푸드 주요 제품(전주 비빔빵)



○ [천년누리 전주빵] 전주 매콤카레비빔빵

- 판매가 : 10,000원
- 제조사 : (주)천년누리푸드
- 제품상세 : 갯잎, 콩나물, 돼지고기, 두부, 파, 고추장 양념 등 로컬푸드 15가지 재료를 넣음, 고식이성유의 건강빵. 전주 비빔빵과 동일한 레시피에 고추장을 매콤 카레로 만든 빵임

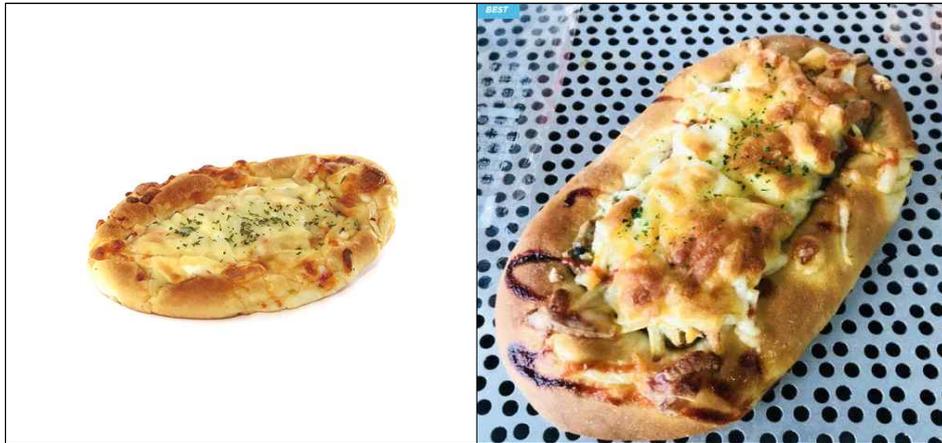
<그림 III-42> 천년누리푸드 주요 제품(전주 매콤카레비빔빵)



○ [천년누리 전주빵] 전주 떡갈비빵

- 판매가 : 15,000원
- 제조사 : (주)천년누리푸드
- 제품상세 : 떡갈비와 양파, 치즈를 얹은 빵임. 초창기 젊은층을 타겟으로 하고 나온 제품이나, 고연령층에서도 매출이 좋음

<그림 III-43> 천년누리푸드 주요 제품(전주 떡갈비빵)



○ [천년누리 전주빵] 수제 초코파이 오리지널 세트

- 판매가 : 25,000원
- 제조사 : (주)천년누리푸드
- 제품상세 : 로컬푸드로 직접 만든 수제 초코파이임. 일반 초코파이보다 설탕함량을 줄이고 최고급 코코아 가루를 사용함. 무염버터를 사용하여 지방 함유량을 낮춤. 선물용으로 매출이 높음

<그림 III-44> 천년누리푸드 주요 제품(수제 초코파이 오리지널 세트)



□ 이외 특징

- (주)천년누리푸드는 지역사회친화형 사회적기업으로서 지역사회의 문제점에 적극적으로 개입함
- 기업의 운영행태를 살펴보면 본사의 크기를 불리기보다는 외주생산을 통해 타 기업과 협력하여 지역 경제 활성화를 도모함
- 또한 원재료 구입에 로컬푸드를 활용함으로써 이윤의 극대화보다 지역 농가 소득 증대를 추구함
- 고용에 있어서 노년층 장애인 등 소외계층 일자리 창출에 적극적임

#### 4.4.3 천년누리 장운영대표 인터뷰 결과

##### □ 인터뷰 대상자 소개 : 장운영 대표

- 장운영 대표는 초록우산어린이재단에 입사하여 10년간 복지 관련 업무를 보며, 송실대학교에서 석박사 과정을 마침
- 2009년 전북과학대 사회복지학과 교수로 발탁되었으나, 사회구조에 대한 고민이 있어 천년누리 전주제과를 경영하게 되었음
- 천년누리 전주제과는 2012년 전주 금암노인복지관 서양열 관장이 고령자 일자리 창출의 목적으로 만든 ‘천년누리’가 전신임
- 전주시 삼천동의 사무실에서 막걸리와 빵 등을 만들어 판매하던 천년누리는 대기업 에스케이 이노베이션의 사회공헌 지원사업에 선정돼 1억5000만 원을 지원받게 됨
- 2014년 7월 전주시청 인근에 건물을 임대해 ‘전주빵카페’ 가게를 열었음
- 전주비빔빵 개발 후 SNS와 입소문을 타면서 안정된 기반을 마련하게 됨

##### □ 회사 운영 관련: 비전 및 추구하는 방향

- 회사설립 배경 및 동기: 이전에는 초록우산 어린이 재단 고아원 운영에 관심이 많았으며, 석박사 공부하면서 전북과학대학 교수 2015년까지 근무하였으며, 학생운동도 10년 정도 한 경험이 있으며, 천년누리 재단 컨설팅 시 푸드 코딩에 관심이 많았으며, 2015년 천년누리 전주빵 편입하였으며, 등기이사는 거절했으나 2016년 천년누리 합류하여 전주비빔빵 완성하였음
- 회사의 주요 목표는 무엇이며, 어떻게 실현: 초기에는 사회복지 정체성이 강했는데 2017년 팀장이 입사해서 노조와 결합하여(청년 일자리 노조) 회사에 타격이 심각했으며, 본인이 창출하는 사회적가

치가 크지 않다고 현실을 직시함, 주식회사지만 대표가 권리를 많이 갖지 않고 초창기 할머니들과 같이 다시 시작함

- 회사를 운영하시면서 가장 중요시 여기는 점: 껍데기는 진실을 이기지 못한다, 사회적경제가 가장 가치는 상생과 경제라고 생각하며 정직하고 본질에 충실하자, 국산원료가 비싸도 사용하자(국산밀 사용), 아무도 흉내 낼 수 없는 고유한 독창성으로 환경과 사회에서 사라져가는 것들에 사회적가치를 부여하고자 한 것임
- 사회적기업 활동을 통하여 궁극적으로 추구하고자 하는 방향: 천년 누리 기업은 새싹이다. “준비가 없으면 안 된다.” 라는 전략적 방향으로 농업가치, 사회적 가치, 지역 가치를 추구함
- (창업)자금조달, 근로자 채용, 관리: 자금조달은 중진공 정책자금을 최근에 사용하여 HACCP 공장과 부지를 준비 중이고 근로자는 공개채용을 통해서 면접을 보고 있음. 작년에 일부 직원들이 불법, 탈법을 자행하면서 회사경영을 뺏으려는 심각한 문제가 있어서 지금은 일자리를 많이 늘리기보다 지금 현재 일하고 있는 사람들의 지속가능한 일자리 유지에 더 신경을 쓰고 있는 것이며, 생산을 전문적으로 할 수 있는 조직(6년 제조, HACCP 인증), 시니어 3명 탈북자 3명 청년 IT 등을 관리함

□ 회사 운영 관련: 경쟁력 확보

- 회사의 핵심경쟁력: 우리만의 시그니처 빵을 만든다. 전주비빔빵, 전주떡갈비 등의 제품으로 전주의 특성을 반영하고 한국만의 손맛을 추가함
- 시장에서 어떠한 점이 소비자에게 어필: 글로벌화와 함께 로컬푸드의 강점으로 어필하는 가치에 중심을 둠
- 조직의 주요 전략, 의사결정 방식, 마케팅 정책: 최종의사결정은 내가 하나까 부담이 높으며, 팀장의 의견이 제시되면 반영하는 편임.

중간관리자와 소통이 많으며 구매 후기를 모두 모니터링 함. 따라서 고객들의 목소리를 잘 듣는 편에 속하며 내 편이 된 이유를 모니터링 함

- 마케팅 정책으로는 서투르지만 세련되지는 않아도 우리 만이 제공할 수 있는 아날로그적 감성을 보여주는 것임. 직접 농사지어서 가장 신선한 햇밀과 햇곡식으로 매일매일 정성을 다해 만들어내는 가장 신선한 빵과 만드는 사람들의 이야기를 전해드리고 싶음
- 기업 운영과정에서 혹시 직면했던 어려움.은 무엇이며, 어떻게 극복: 지역 거점 판로 개척이 필요하고 비즈니스 모델이 지역 일자리 창출인데 어려움이 있음. 우체국 쇼핑몰 등 오프라인 중심으로 찾아와야 하는 번거로움이 있으며, 노조를 앞세운 경영권 찬탈 시도 등에 어려움이 있었음. 학생운동을 했던 후배 2명 채용 등이 있었고 종업원을 늘리기에 어려움이 존재함. 고용관리에 어려움이 많아 외부에 위탁하여 관리하고 있으며, 전문적인 노무관리가 필요함
- 이해관계자들과 갈등과 극복 방안: 거의 없음

□ 회사 운영 관련: 강점과 약점

- 회사의 강점: 제품의 차별화된 차별성
- 회사의 약점: 환경변화에 취약함
- (정부지원이 끝난 후) 기업 생존 유지 방안: 경쟁력을 키우자고 함, 농업의 연계성 활용
- 사회적 가치를 측정: 일자리제공형: 50% 취약계층 고용, 밀밭을 활용하여 이산화탄소 배출량 감소
- 기업 성장 및 확산 전략: 향후 2~3년 계획이 없음, 지역적인 특성을 반영한 고차빵, 닭갈비빵 등의 제조와 연계, 부설 연구소를 함께 운영하며, 밀효용을 입증하였음

□ 코로나 시대의 비즈니스 환경과 극복방안

- 코로나 사태로 인한 운영전략 변화: 코로나 영향 때문에 재정상 어려움이 있으나, 온라인 확대보다는 우리만의 가치와 빵의 가치 반영, 농촌 등 테마를 적극적으로 반영함

□ 사회적기업 지원 관련

- 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책 강-약점: 정부주도의 경우 사업자 의지가 있으면 도움 이 되며, 소모성 지원 사업이 되는 경우도 있다(준비가 안 되어 있을 경우)
- 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책 변화: 정부사업의 융통성이 반영되어 운영되었으면 함
- SK이노베이션의 지원 정책의 강점 및 약점: 맞춤형 지원 형태, 자금지원은 많이 하지 않지만 공동모금 차량지원(냉동탑차 등), 프로보노 활동, IR활동, 동료관계 구축이 됨, 2017년말 최태원 회장에게 편지 씀
- 기타 대기업지원 경험 시, 관련한 지원내용과 강점 및 약점: 현대백화점 패셔니스타 지원 활용하여 공간 디자인, 예산 융통성이 있었음, 집중육성할 기업만 지원할 필요성이 있다고 판단됨

□ 사회적기업가 특성 관련

- 사회적기업가의 주요 특성: 가장 장시간 강도 높은 근로를 하고 하는 기업가다, 자기 밥벌이를 지원을 떠나서 할 수 있어야 함
- 사회적기업 성공에 있어 가장 중요한 점: 수익모델은 사회적 문제와 연결해서 만들 수 있어야 하며, 투자 공부도 알아야 함
- 사회적 가치와 경제적 가치의 실현 간의 갈등: 매 순간 느끼며, 아르바이트 고용 문제도 있음(14시간), 인건비 부분이 크며, 할머니 180만원 임금(60, 70대 할머니), 하지만 빵의 가치가 크다고 판단됨

- 사회적기업이 지속가능하기 위한 제언: 정부의 지속가능한 지원이 필요하며, 강한 수익모델 창출이 필요함
- 후배 예비 사회적 기업가를 위한 제언: 사회적인 문제해결과 수익 모델과 연계 필요

#### 4.4.4 천년누리 기업의 성공요인 도출

- (주)천년누리 기업의 성공요인을 살펴보면 비전 및 추구하는 방향이 매우 우수한 편으로 나타났으며, 경쟁력 확보, 회사의 강약점은 우수한 편이나 코로나 시대의 비즈니스 환경에 대한 대응은 보통으로 나타났음

<표 III-24> 천년누리푸드 성공요인

구 분		천년누리	
		성공요인	설명
회사운영 관련	비전 및 추구하는 방향	+++	사회경제의 가치는 상생과 경제라고 판단하여 이를 CEO 경영철학에 반영함
	경쟁력 확보	++	전주 지역의 특성을 반영한 시그니처 빵인 전주비빔빵, 전주떡갈비빵을 생산하여 소비자에게 어필함.
	회사의 강약점	++	제품의 차별화가 강점이지만 환경변화에 취약한 점이 약점으로 나타남.
	코로나 시대의 비즈니스 환경	+	코로나의 영향을 많이 받아서 매출이 하락하였으나 온라인의 확대는 고려하지 않고 있음.
사회적기업 지원 관련	SK 이노베이션	++	SK 이노베이션의 지원정책은 맞춤형지원이며, 냉동탑차, 프로보노 활동을 지원해 줌..
사회적기업가 특성	사회적기업가 특성	++	사회문제해결과 수익모델과의 연계 능력이 필요함

주: +++(매우 우수); ++(우수); +(보통), -(미흡)



## IV. 결론

차 례	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 스타 사회적기업의 성공요인 종합평가</li><li>2. 스타 사회적기업 지원정책에 대한 시사점</li></ol>
-----	---

## 1. 스타 사회적기업의 성공요인 종합평가

- 스타 사회적기업 비즈니스모델의 구성 차원을 가치제안, 가치창출, 가치확보의 세 가지 차원으로 구성하여 살펴보았음
  - 가치제안은 목표집단 또는 고객에게 어떤 가치를 어떤 형태로 제공할 것인가에 관한 것임
  - 가치창출은 가치제안을 현실화하는 것으로서 가치제안에서 약속한 가치제공물을 고객과 이해관계자에게 실제 어떻게 제공할 것인가에 관한 것임
  - 가치획득은 가치제안과 가치창출의 결과물을 기업의 수익으로 회수하는 것에 관한 것임
  
- 본 연구에서는 비즈니스의 가치 흐름을 기준으로 분류한 가치제안, 가치창출, 가치획득의 세 가지 차원의 구성요소를 사회적기업의 특성을 반영하여 좀 더 세부적으로 분석하였음
  - 가치제안은 목표시장, 가치제공물, 전략적 포지셔닝으로 세부 구성요소를 구분하고 사회적 가치와 경제적 가치를 구분하여 가치제안 변수를 구성하여 살펴보음
  - 가치창출은 핵심역량과 내부가치사슬, 외부가치네트워크로 구성하였으며 경제적 가치창출 프로세스와 함께 사회적 가치창출 프로세스를 동시에 고려하였음
  - 가치확보는 수익모형과 성장원리로 구성하였으며 사회적기업은 사회적 영향의 극대화과 사회문제의 근본적인 해결을 추구해야 한다는 점에 주목하여 성장원리를 가치창출의 새로운 구성요소로 추가하여 분석함

- 또한 스타 사회적기업 CEO의 운영전략을 살펴보기 위하여 전략, 경영역량 요인으로 분석함
  - 전략은 사회적기업이 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위한 경영전략을 의미함
  - 경영역량은 경영성과 극대화를 위한 전문적인 지식, 경험, 기술, 그리고 능력을 포함함
  
- 이렇게 구성한 분석틀을 활용하여 (주)모어댄 등 4개의 스타 사회적기업에 대한 사례분석을 수행하였으며, 스타 사회적기업의 비즈니스 모델 및 운영전략에서 몇 가지 특징을 발견할 수 있었음
  
- 스타 사회적기업은 영리기업의 비즈니스모델의 성공요인과 비슷한 점도 있고 사회적 가치를 추구하기 때문에 발생하는 차이점도 있음을 알 수 있음
  - 목표시장 및 가치제안의 매력도, 전략적 포지셔닝과 연계된 핵심역량의 차별성, 수익모형의 타당성 등은 성공적인 영리기업에서도 발견되는 비즈니스의 기본적인 성공요인임
  - 반면 사회적 가치제안과 경제적 가치제안의 연계하여 사회적 가치를 고려한 시장제공물, 전략적 포지셔닝 및 가치창출 등은 사회적 목적을 추구하는 사회적기업에서만 발견되는 성공요인임
    - 사회적 가치: 북한이탈주민, 경력단절여성, 노인, 발달장애인 등의 취약계층 일자리 창출
    - 전략적 포지셔닝: 모어댄 기업은 환경과 디자인을 동시에 각하는 업사이클링 가족제품, 우시산 기업은 울산지역의 특성에 맞게 특화된 스토리텔링, 그레이프랩 기업은 환경과 사회문제를 해결하는 디자인 스튜디오, 천년누리 기업은 전주의 시그니처 빵으로 차별적 포지셔닝 전략을 추구하고 있음

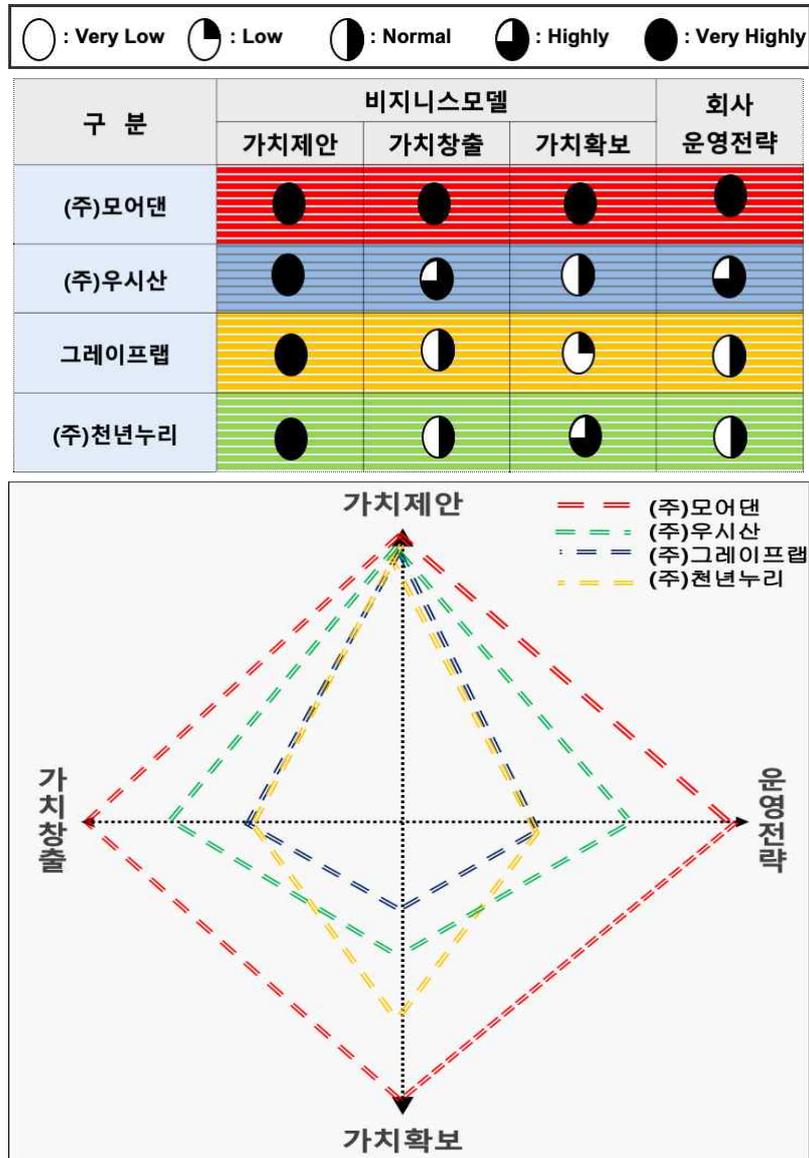
- 가치창출: 모어댄 기업은 친환경 소재에 따른 가죽 제품 생산과 명품 브랜드 출신의 디자이너 채용, 우시산 스토리텔링을 기반으로 기업 이미지 구축과 여러 이야기를 가미하여 제품생산, 그레이프랩 기업은 디자인의 전문성을 바탕으로 친환경 소품, 천년누리 기업은 지역특성을 반영한 지속적인 시그니처 빵 개발을 하고 있음
- 가치확보: 모어댄 품질의 우수성을 통한 가죽제품 판매 수익 창출, 우시산 페플라스틱에 가치를 더 한 친환경제품 판매를 통한 수익 창출, 그레이프랩 기업은 재생용지를 활용한 화학접착제 사용 않는 종이 제품 판매를 통한 수익 창출, 천년누리 기업은 지역특성을 반영한 시그니처 빵 판매를 통한 수익 창출

□ 또한 스타 사회적기업의 운영전략인 측면에서 전략적 요인과 경영역량 요인을 분석한 결과 향후에 경쟁우위를 지속적으로 창출하기 위해서는 다음과 같은 전략요인이 필요함

- 모어댄 기업: 비즈니스 모델이 우수한 반면에 조직의 전문인력 확충과 자금확보에 대한 방안이 마련되어야 기업의 규모가 스케일업 될 것임
- 우시산 기업: 제품에 대한 스토리텔링과 클라우드 펀딩 노하우를 잘 활용하는 우수한 역량이 있는 반면에 울산 지역 관광상품에 관련된 사업이기 때문에 코로나 영향을 타개하기 위해서는 온라인 판매채널을 강화해야 함
- 그레이프랩 기업: 제품에 대한 디자인이 뛰어난 반면에 제품의 내구성이 약하여 매출에 어려움을 겪고 있으며, 이를 극복하기 위해서는 제품 경쟁력에 대한 제고가 필요함
- 천년누리 기업: 제품의 차별화가 강점이지만 코로나 영향을 많이 받아서 매출이 하락하였으며 이를 타개하기 위해서는 온라인 채널의 확대가 필요함

□ (주)모어댄 등 4개의 스타 사회적기업을 비즈니스모델과 운영전략부분으로 나누어 비교우위 평가를 실시한 결과 (주)모어댄, (주)우시산, (주)천년누리, 그레이프랩 순으로 나타났음

<그림 IV-1> 스타 사회적기업 비교우위 분석결과



<표 IV-1> 스타 사회적기업 비교우위 분석결과

구성요소		대분류	중분류	소분류	(주)모어댄	(주)우시산	그레이프랩	(주)천년누리
가치제안	목표고객			-업사이클링 가죽 제품 소비자	-고래라는 자산 유형의 문화관광상품 소비자	-재생용지를 소재로 재 활용이 가능한 친환경 소품 소비자(MZ세대)	-전주의 명물빵 소비자	
	시장제공물	사회적 가치		-취약계층 일자리 창출 (북한이탈주민, 경력단절여성)	-노인 및 취약계층 일자리 창출	-발달장애인들의 재능을 발휘할 수 있는 협업공간 제공	-노인 일자리 창출	
		경제적 가치		-자동차 부산물 업사이클링 가방 및 패션 아이템 제조 및 판매	-울산의 특화된 문화콘텐츠 고래에 스토리를 입힌 다양한 관광상품 및 체험키트 판매	-재생용지에 기발한 디자인을 접목해 노트북이나 책을 올려놓는 거치대와 수첩, 다이어리, 무드 등 같은 생활용품 판매	-지역의 신선한 소재로 빵을 만들어 브랜드화 함	
	전략적 포지셔닝			-환경과 디자인을 동시에 생각하는 브랜드	-울산지역의 특성에 맞게 특화된 고래에 스토리텔링	-환경과 사회문제를 해결책을 제시하는 디자인 스튜디오	-사람에게 이로운 음식을 만든다는 목적 아래 건강한 주재료와 신선한 부재료로 만든 차별화된 제품	

가치창출	자원 및 핵심역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>-친환경 소재에 따른 가죽제품 생산</li> <li>-명품 브랜드 출신의 디자이너 채용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-스토리텔링을 기반으로 기업이미지 구축하고 여러 이야기를 가미하여 제품생산</li> <li>- 상괭이 인형 등 크라우드 펀딩(네이버 해피빈 펀딩)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-디자인의 전문성이 뛰어나</li> <li>-오픈 의사결정구조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-시그니처 빵 생산</li> <li>-지역 특성을 반영한 빵 지속개발</li> </ul>
	내부가치사슬	<ul style="list-style-type: none"> <li>-자동차 생산과정과 폐자동차에서 수거한 천연가죽, 안전벨트 및 에어백을 업사이클링하여 가방 및 악세사리 제작</li> <li>-직영점과 온라인 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-울산 장생포 고래문화 특구내 기념품점, 체험교실과 온라인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-유통망은 온오프라인 병행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-제조와 연계(매장에서 100km 내에 있는 농장에서 수확한 밀을 사용)</li> <li>-전주빵카페를 통한 오프라인 판매 및 온라인 판매</li> </ul>
	외부가치 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>-자동차 회사, 폐차장을 통한 원료 공급</li> <li>-SK 이노베이션 지원 사업 연계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-항만공사 연계</li> <li>-SK 이노베이션 지원 사업 연계</li> <li>-한국관광공사와 크라우드펀딩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-독일 Avocado Store 운영</li> <li>-SK 이노베이션 지원 사업 연계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-중진공 정책 자금</li> <li>-SK 이노베이션 지원 사업 연계</li> </ul>
가치획득	수익모형	-품질의 우수성을 통한	-페플라스틱에 가치 더	-재생용지를 활용한 화	-시그니처빵(전주비빔

		가족제품 판매	한 친환경제품 판매	학접착제 사용하지 않는 종이제품	빵, 전주떡갈비빵) 판매
	성장원리	-맨 파워와 자금역량을 증진을 통한 스케일업	-고래박물관을 매개로 지역사회와 발전도모	-라이프스타일 관련 친환경제품 라인 확대	-HACCP공장과 부지 확보를 통한 규모 증대
운영전략	전략	-명확한 비전 제시	-사회복지사 경험을 반영한 경영철학	-포도송이 철학	-상생과 경제 철학
	경영역량	-자율의사결정을 통한 조직문화, 판매망 구축	-스토리텔링과 크라우드펀딩 노하우 능력	-전문성이 뛰어난 디자인	-지역 반영한 차별화된 제품 -중간관리자 권한 부여
	사업환경	-코로나 위기에 대한 적절한 대응 노력	-온라인 판매 채널의 강화 필요	-외국 투자자 유치 노력(코로나 인한 어려움)	-온라인 확대보다는 내실화 기여

## 2. SK 스타 사회적기업 지원정책에 대한 시사점

- SK이노베이션은 다양한 사회문제를 보다 혁신적으로 해결하기 위해 사회적기업/소셜벤처 기업 발굴 및 지원, 스타 사회적기업 육성 등 다양한 지원을 하고 있음

<그림 IV-2> SK이노베이션의 사회적기업 지원정책



- SK 이노베이션의 사회적기업에 대한 차별화된 지원 전략은 수혜기업의 지원 활동에 대한 요구를 파악하여 맞춤형 지원을 함으로써 수혜기업의 만족도가 상당히 높은 것으로 나타나고 있으며 이는 인터뷰를 통해서도 확인하였음

- SK 이노베이션의 사회적기업 지원에 대한 대내외 여건에 대한 검토를 토대로 다음 표와 같이 SWOT 분석을 함

<표 IV-2> SK 스타 사회적기업 지원에 대한 SWOT 분석 결과

구분		외부분석	
		기회(Opportunity)	위협(Threat)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 기업을 통한 일자리 창출 추세</li> <li>- 대기업의 사회적기업 지원 노력 조명</li> <li>- 소셜벤처 지원 사업 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부 및 공공기관 등 사회적기업 지원 사업 혼재</li> <li>- 사회적기업의 성공 모델 미비</li> <li>- 타 대기업과의 사회적기업 지원의 차별화 경쟁 심화</li> </ul>
내부분석	강점(Strength)	OS(선택)	TS(돌파)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 독보적인 사회적기업 지원의 대기업 이미지 구축</li> <li>- 단순 지원형태에서 탈피한 맞춤형 수요자 지원 형태</li> <li>- 사회적기업지원을 통한 사회가치 추구</li> <li>- 환경소셜비즈 육성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 특화된 지속가능한 비즈니스 모델 발굴</li> <li>- 사회적기업의 생존과 자립을 위한 다양한 지원 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 임팩트를 통한 위한 사회적기업의 스케일업 전략</li> <li>- 다양한 Biz.Model 발굴</li> </ul>
	약점(Weakness)	OW(강화)	TW(차단)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모 그룹의 차원에서 지원 혼재</li> <li>- 사회적기업 지원의 전담 부서 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보유자산 및 인프라 적극적 공유를 통한 파트너십 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SK 프로보노 활동 강화</li> </ul>

□ SWOT 분석 결과를 토대로 다른 대기업들과 차별화된 SK 이노베이션만의 특화된 사회적기업 지원 전략을 구축하기 위해서는 사회적기업의 지속가능한 비즈니스 모델 발굴, 사회적기업의 생존과 자립을 위한 다양한 지원활동, 회사 보유 자산 및 인프라 적극 공유를 통한 파트너십 구축, 사회적 임팩트를 고려한 사회적기업의 업스케일 전략, SK이노베이션의 노하우를 적용한 지속가능한 Biz.Model 발굴을 전개하여 함

○ [제안 1] 특화된 지속가능한 비즈니스 모델 발굴

- SK그룹은 2005년, SK이노베이션은 2013년부터 시작한 사회적기업 지원 사업 이래로 사회적기업의 생존과 자립의 중요성을 인식하였으며, 이를 위해 SK의 비즈니스 역량을 연계 모델과 Social Partners의 역량 활용 모델을 통해서 지속 가능한 사회적기업 비즈니스 모델을 개발 지원하여야 할 것임
- 2013년부터 축적된 사회적기업 육성 역량을 바탕으로 사회적기업의 성장 가능성 사회적가치를 판단하여 성장가능성이 있는 비즈니스 모델 발굴해야 할 것임

○ [제안 2] 사회적기업의 생존과 자립을 위한 다양한 지원활동

- 금융지원 활동에서 탈피하여 사업 컨설팅, 상품 경쟁력 강화, 홍보 및 마케팅 등의 지원활동을 통해 사회적기업의 생존과 자립을 도와야 할 것임
- 수요자의 지원 욕구를 파악하여 그 욕구에 맞는 맞춤형 지원 서비스를 시행할 것임

○ [제안 3] SK 이노베이션의 보유 자산 및 인프라 공유를 통한 파트너십 구축

- SK 이노베이션의 공동구매, 네트워크 등 공통의 기능을 활용하는 방법이며, 기업이 필요한 제품을 사회적기업로부터 구매하는 것임

- SK 이노베이션 자체적으로 설립하거나 추구하는 사회적가치에 비즈니스 파트너로서 동참함

○ [제안 4] 사회적 임팩트를 사회적기업의 업스케일 전략

- SK 이노베이션의 고유한 사회적 기업의 업스케일 전략구축 필요
- 1차 사회적기업 지원을 통한 자립기반 마련 후 2, 3차 스타 사회적기업 육성 및 사회적 가치 창출 지속 확대 추진 필요

<그림 IV -3> SK이노베이션의 사회적기업 업스케일 전략



○ [제안 5] SK이노베이션의 노하우를 적용한 다양한 Biz.Model 발굴

- 갈수록 심화되고 있는 환경문제를 해결하기 위해 유망한 아이디어와 기술을 발굴하여 실현가능성을 높이기 위해 2019년부터 환경부와 협력하여 환경분야 소셜비즈니스 공모전을 시행
- 이를 통해 환경분야 사회적기업과 소셜벤처의 성장 잠재력을 확보하고 사업화를 지원함으로써 환경분야 사회적경제 생태계를 확대하는데 기여를 해야 할 것임

○ [제안 6] SK 프로보노 강화

- 프로보노의 자문을 통해 사회적기업의 어려웠던 부분들을 해결할 수 있음
- 자문분야는 경영관리, 기획/사업개발, 마케팅/커뮤니케이션, ICT, 법률자문, 무역실무, R&D, 통번역 등

## ■ 참고문헌

- 고용노동부(2020). 2020 사회적기업 인증 업무지침
- 고용노동부(2018). 2018년도 사회적기업 인증 업무지침
- 곽선화(2008). 사회적기업 성과분석, 서울: 노동부.
- 김경휘, 반정호(2006). 한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고. 노동정책연구, 6(4), 31-54.
- 김성기(2011). 지방정부의 공공자원과 연계한 사회적기업 개발 방안: 남양주시 예산 분석을 중심으로. 사회적기업연구, 4(1), 26-54.
- 김숙연, 강수진(2017). 사회적기업 성과와 정부지원금과의 관련성. 사회적경제와 정책연구, 7(2), 1-19.
- 김숙연, 김선구(2016). 사회적기업 특성이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 상업교육연구, 30(4), 55-73.
- 김이문(2014). 문화예술 사회적기업의 지속가능한 요인에 관한 인식 연구. 추계 예술대학교대학원 박사학위논문
- 김영규, 김종일(2018). 사회적기업 정부지원금이 기업의 재무성과에 미치는 영향. 세무와 회계저널, 19(6), 9-32.
- 김재인(2012). 지방정부의 사회적기업 성장모델 탐색: 제주지역 사회적기업 운영실태분석을 중심으로. 지방정부연구, 16(1), 67-88.
- 김재홍, 이재기(2012a). 사회적기업의 경제적· 사회적 성과분석: 정부지원금의 효과를 중심으로. 한국행정논집, 24(4), 1037-1063.
- 김재홍, 이재기(2012b). 사회적기업의 경제적· 사회적 성과분석: 정부지원금의 효과를 중심으로. 한국행정논집, 24(4), 1037-1063.
- 김형돈(2019). 정부 지원이 사회적기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구-체계적 문헌고찰을 중심으로. 한국사회복지행정학, 21(4), 23-47.
- 김혜원(2006). 한국형 사회적 기업을 위하여. 국제노동브리프, 4(6), 1-3.

- 라준영(2010a). 학술연구: 사회적 기업의 비즈니스모델. 기업가정신과 벤처연구 (Jsbi)(구 벤처경영연구), 13(4), 129-161.
- 라준영(2010b). 학술연구: 사회적 기업의 비즈니스모델. 기업가정신과 벤처연구 (Jsbi)(구 벤처경영연구), 13(4), 129-161.
- 박명선, 강상목(2012). 계층분석기법을 이용한 사회적기업의 성공요인 중요도 분석, 기업가정신과 벤처연구, 15(3): 69-88.
- 박판진(2020). 사회적기업의 비즈니스 모델과 가치일치성이 지속가능성에 미치는 영향. 호서대학교 글로벌창업대학원 국내석사학위논문.
- 송영선(2012). 공연예술분야 사회적기업 유형별 수익 모델 연구. 추계예술대학교 문화예술경영대학원 국내석사학위논문.
- 윤경옥, 손희정, 오웅락(2018). 사회적기업의 사회적성과 분석 및 정부지원금의 개선방안에 관한 연구. 세무와 회계저널, 19(2), 89-110.
- 이광우(2009). 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구. 숭실대학교대학원 박사 학위논문.
- 이동현(2003). 전략 경영에서 비즈니스 모델의 개념과 적용. 産業經營研究, -(11), 183-198.
- 이인재(2006). 사회적 기업 성공요인과 사회적 기업 '컴윈'. 월간 복지동향, (88), 9-15.
- 이정환(2019). 사회적 기업과 비즈니스 모델. 서울: 박영사.
- 이현정, 이창섭, & 우소희(2017). 장애인 연계고용제도를 활용한 사회적기업의 성공적 이윤창출: 베어베터의 사례. Korea Business Review, 21(1), 139-160.
- 정무성(2009). 한국 사회적 기업의 동향. 한국사회복지행정학회 학술대회 자료집, 2009(9), 51-71.
- 정선희(2006a). 기획특집: 빈곤해결을 위한 일자리 정책; 사회적기업이 지속가능한 발전. 도시와 빈곤, 80, 64-74.

- 정선희(2006b). 기획특집: 빈곤해결을 위한 일자리 정책; 사회적기업이 지속가능한 발전. 도시와 빈곤, 80, 64-74.
- 조상미, 선민정, 임근혜(2018). 사회적기업의 성과, 무엇으로 보는가?: 경향연구. 한국사회복지행정학, 20(2), 81-128.
- 조영복(2011). 한국의 사회적기업 육성모델과 국제비교. 사회적기업연구, 4(1), 81-103.
- 최윤미, 류정현, 이상훈, 박한림, 오현석(2015). 사회적기업가정신의 구성요소와 형성과정에 관한 연구. Hrd 연구, 17(1), 189-221.
- 홍효석, 김예경(2016). 사회적기업의 사회적, 경제적 성과에 관한 연구. 재무와 회계정보저널, 16(1), 1-29.
- Hosouchi Nobutaka(2007). 지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스. 박혜연, 이상현 역, 서울: 아르케.
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC, 12(1), 1-124.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e business. Strategic Management Journal, 22(6-7), 493-520.
- Cantillon, R. (1931) Essai sur la nature du commerce en general, edited and translated by H. Higgs, London: Macmillan.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. the emergence of social enterprise.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society, 7, 3-27.
- Leadbeater, C. (1997). The rise of the social entrepreneur Demos.
- Leadbeater, C. (2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. A Social Enterprise Think Piece for the Cabinet Office of the Third Sector,

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5)
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Massetti, B. L. (2008). The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. *Emergence: Complexity and Organization*, 10(3), 1–8.
- Maurice, S. (2004). Lessons from the equator initiative: Honey care africa’s be keeping in rural kenya. Center for Community-Based Resource Management, University of Manitoba,
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services—An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15(1), 21–45.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. Available at SSRN 1658505,
- Porter, M.(1995), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Rayport, J. F. (2000). E-commerce/rayport, JF, jaworski, B.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5 6), 133–144.

Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. *Entrepreneurship: The Social Science View*, , 51–75.

Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6–20.

Wheeler, W. C. (2003). Implied alignment: A synapomorphy based multiple sequence alignment method and its use in cladogram search. *Cladistics*, 19(3), 261–268.

<http://www.theguardian.com/socialenterprise-network/2013/jul/29/socialenterprise-in-asia-and-europe>

## ■ 부록

# 스타 사회적 기업의 성공요인 분석을 위한 질문서

본 질문은 사회적기업을 지원하기 위한 제도와 사회환경 그리고 SK이노베이션의 지원정책에 대한 분석·연구를 위한 것입니다. 이를 통해 SK이노베이션이 지원하고 있는 스타사회적기업의 육성모델의 성공적 정착과 이의 사회적 공유를 위해 논문으로 작성되고, 학회 등에서 발표될 예정입니다. 본 질문지는 초안이므로 아래 제시된 영역별로 당일 질문이 추가될 수 있음을 양해부탁드립니다.

### ○ 회사 운영 관련

#### 1. 비전 및 추구하는 방향

- 회사 설립배경 및 동기는 무엇입니까?
- 회사의 주요 목표는 무엇이며, 어떻게 실현하고 계십니까?
- 대표님께서 회사를 운영하시면서 가장 중요시 여기는 점은 무엇입니까?
- 사회적 기업 활동을 통해 궁극적으로 추구하고자 하는 방향은 무엇입니까?
- (창업)자금조달, 근로자 채용, 관리는 어떻게 하고 있나요?

#### 2. 경쟁력 확보 전략

- 어떠한 점이 회사의 핵심 경쟁력이라고 생각하십니까?
- 시장에서 어떠한 점이 소비자에게 어필한다고 생각하십니까?
- 조직의 주요 전략, 의사결정 방식, 마케팅 정책이 있다면 무엇인가요?
- 기업 운영과정에서 혹시 직면했던 어려움은 무엇이며, 어떻게 극복했나요?
- 이해관계자들과 갈등이 있었는지, 있었다면 어떤 방식으로 극복했나요?

#### 3. 운영중인 회사의 강점과 약점

- 회사의 강점은 무엇입니까?(위의 질문과 중복이라면 생략)
- 회사의 약점은 무엇입니까?

- 약점을 보강하기 위해 추구하는 전략 혹은 필요한 지원이 무엇입니까?(마케팅, 사회적금융 등)
- (정부지원이 끝난 후) 기업 생존을 어떻게 유지하고 있으십니까?
- 귀사는 사회적 가치를 측정하고 있으십니까?
- 기업 성장 및 확산 전략이 있다면 무엇인가요?

#### 4. 코로나 시대의 비즈니스 환경과 극복방안

- 회사의 강점은 무엇입니까?(위의 질문과 중복이라면 생략)
- 회사의 약점은 무엇입니까?
- 약점을 보강하기 위해 추구하는 전략 혹은 필요한 지원이 무엇입니까?(마케팅, 사회적금융 등)
- (정부지원이 끝난 후) 기업 생존을 어떻게 유지하고 있으십니까?
- 귀사는 사회적 가치를 측정하고 있으십니까?
- 기업 성장 및 확산 전략이 있다면 무엇인가요?

### ○ 사회적기업 지원 관련

#### 1. 정부의 사회적기업 지원 정책 강점 및 약점

- 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책의 장점은 무엇이라고 생각하십니까?
- 정부(혹은 지자체, 관련 기관)의 사회적기업 지원정책은 어떻게 변화하여야 할까요?

#### 2. SK이노베이션의 지원 정책의 강점 및 약점

#### 3. 기타 대기업지원 경험 시, 관련한 지원내용과 강점 및 약점

### ○ 사회적기업가 특성 관련

#### 1. 기업가 특성

- 사회적 기업가의 주요 특성은 무엇이라고 생각하십니까?
- 사회적 기업가의 핵심 역량은 무엇이라고 생각하십니까?
- 사회적 기업 성공에 있어 가장 중요한 점은 무엇이라고 생각하십니까?
- 일반 기업가와 사회적 기업가의 차이점은 무엇이라고 생각하십니까?

#### 2. 기타요인

- 사회적 가치와 경제적 가치의 실현 간의 갈등이 있었던 적은 있으신가요?
- 사회적기업이 지속가능하기 위한 제언을 하신다면?
- 후배 예비 사회적 기업가를 위한 제언을 한다면?