

# 지역기반 영리와 비영리의 협력 사례

- 지역 기반 사회적기업 주도의 기업과의 협력 방안을 중심으로

---

김성기 (성공회대학교 외래교수, 사회적 협동조합 SE EMPOWER 이사장)

# 목차

---

1. 문제제기
2. 기업의 CSR은 사회적기업에게 어떤 기회를 제공하는가?
3. 사회적기업은 어떤 관점으로 기업에 접근할 것인가?
4. 사회적기업의 기업 연계 사례
5. 사회적기업의 기업 연계 활성화 방안

## 1. 지속가능성과 사회통합은 모든 경제 주체(영리 부문+비영리 부문)가 공유하는 사회적 과제

- 핵심 민간 주체 : 기업의 CSR, 전통적 NPO, NGO, 사회적기업, 사회적 협동조합 등

## 2. 영리 부문과 비영리 부문의 협력

- 각 부문 주체의 의도와 목적에 따라 다양한 모델이 존재  
예) 기업의 사회공헌 활동의 경우 : 주체는 '기업'  
비영리 조직의 기금모금 활동의 경우 : 주체는 '비영리 조직'

# 문제제기

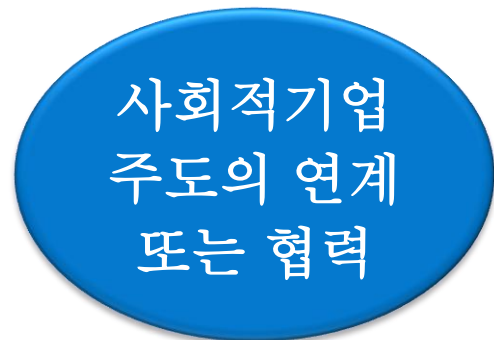
## 3. 새로운 주체 : 공익성을 목적으로 수익성을 추구하는 기업 주체의 등장 : 사회적기업

- 사회적기업 = 사회적 미션을 추구하는 혁신적 기업 = 하이브리드 조직
- 사회적기업과 기업 협력은 새로운 영리부문과 비영리 부문의 협력 모델

## 4. 기존 사회적기업과 기업 협력의 통상적 접근 : 한국의 경우

- 기업 주도의 사회적기업과의 연계 또는 협력 : 여기서 주체는 '기업'

### 발상의 전환

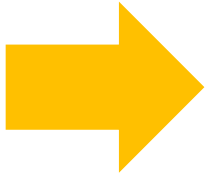


### 하이브리드 조직 주도의 새로운 영리 부문과의 협력 모델 확산

- 기존 자선에 기대하는 비영리 부문의 비혁신성에 도전
- CSR을 하위 가치로 추구하는 기업의 수동적 문화에 도전

### 지역사회 기반 사회적기업이 주도하는 기업과의 협력 사례와 활성화 방안의 제시

#### 지역사회에 주목하는 이유

- 
- 사회문제나 공동체의 필요는 주로 지역사회에 존재함.
  - 사회적기업의 보편적 성장 모델 : 지역사회 기반 또는 지역 밀착형 사회적기업이 바람직.
  - 따라서 사회적기업 주도의 기업 연계 또는 협력 모델도 지역사회 기반형이 요구됨.

# 기업의 CSR은 사회적기업에게 어떤 기회를 제공하는가?

## 기업의 역할 변화

- 투자자 이익 중심의 경영 → 이해당사자 경영 / 윤리 경영 / 지속가능 경영

## 기업 CSR 전략의 변화

- 이윤의 사회 환원 = 자선적 공헌 → 상생을 위한 공헌, 전략적 사회공헌



## CSR이 사회적기업에게 주는 기회

|       |                          |                                     |
|-------|--------------------------|-------------------------------------|
| 영역    | 기업 연계의 내용                |                                     |
| 시장 기회 | 직/간접 판매, 유통채널(판매장)의 확보 등 |                                     |
| 자원 기회 | 인적                       | 경영 지원, 자원활동 등                       |
|       | 물적                       | 창업 모델의 개발, 기자재의 자원, 자본의 조달, 세제 혜택 등 |

# 사회적기업은 어떤 전략으로 기업과 연계 또는 협력할 것인가?

## 기업의 사회적기업 파트너십 단계에 관한 이론(오스틴)

- 1단계 : 자선 단계
- 2단계 : 거래 단계
- 3단계 : 통합 단계

## 기업과 사회적기업의 연계 이론

- 자원 기반 관점
- 전략적 제휴 관점

## 사회적기업의 기업 연계 전략

위 두가지 이론적 관점은 그 역으로도 성립이 가능

# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 사회적기업의 기업 판로개척 모델

### 흙살림(농촌형 사회적기업)과 택배기업의 연계 사례 : 청주지역

‘흙살림’은 친환경 유기농으로 재배한 안전한 농산물을 공급하여 농민과 소비자의 건강 그리고 환경을 살리는 사회적기업이다. 흙살림의 사업영역은 친환경 유기농장, 친환경농산물 가공, 친환경 농산물 직거래장터, 친환경 농산물 간식사업 등이 있으며 저소득 농민과 경력단절 여성 등 취약계층을 고용한다. 농부가 직접 자신이 생산한 생산물을 소개하며 소비자와 소통하는 신개념 로컬푸드 매장인 ‘농부로부터’를 오픈하였으며, 친환경 유기농 농산품을 매주 혹은 격주로 집까지 배달하는 생활꾸러미 상품을 판매하고 있다.

청주에 위치한 대신택배는 종사원 복지 제공 차원에서 2012년 9월부터 매주 생활꾸러미 제품을 ‘흙살림’으로부터 공급받기 시작했고, 전체 직원의 80%에 해당하는 130명의 직원에게 매주 유기농 과일, 채소 꾸러미를 배송하고 있다. 또한 흙살림과 함께 농촌 살리기 운동의 일환으로 임직원 봉사활동을 진행하는 등 지속적인 협력관계를 이어가고 있다.



# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 사회적기업의 기업 판로개척 모델

### 흙살림(농촌형 사회적기업)과 택배기업의 연계 사례 : 청주지역



출처 : - 한국 사회적기업 진흥원, <http://separtnership.net>

|                      |  |              |
|----------------------|--|--------------|
| <p>친환경 농업<br/>SE</p> | <p>기회<br/>←<br/>직원의 농산물 구매<br/>택배회사 인프라를 통한 배송</p> | <p>택배 기업</p> |
|----------------------|--|--------------|

# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 지역 주민의 기업 연계형 마을기업 창업 모델

### 주택공사(공기업)의 마을기업 창업 지원 사례(서울 노원구 임대주택단지)

서울 노원구 하계1동 주공9단지 아파트에 자리 잡은 ‘마을국수9’는 이 아파트 주민들이 한국토지주택공사(이하 LH)의 지원을 받아 만든 마을형 사회적기업이다. 임대아파트인 주공9단지 아파트에는 독거장애인과 탈북이주민 등 먹거리를 제대로 챙기지 못하는 취약한 구성원들이 많다. 지역주민이 일자리 창출과 취약계층에게 먹거리를 제공하기 위하여 종업원 3명에 좌석 수 16개에 불과한 조그만 분식집, 마을기업의 문을 열었다.

LH는 전국에 있는 임대아파트 단지를 중심으로 마을형 사회적기업 설립지원 사업을 벌이고 있다. ‘마을국수9’가 지역민들을 위해 이 같은 일을 진행할 수 있는 것은 LH의 지원이 있었기 때문이다. ‘마을국수9’는 사회적기업을 만들면서 LH로부터 1억 원을 지원받아 시설비와 인건비 등으로 쓰고 있다. 걸음마 단계인 이 분식집의 매출은 아직 보잘 것 없지만 홍보를 통하여 앞으로 나아질 것으로 기대하고 있다. 또한 취약계층을 위한 마을상당소를 운영하는 등 마을공동체 사업을 확대해나갈 계획이다.

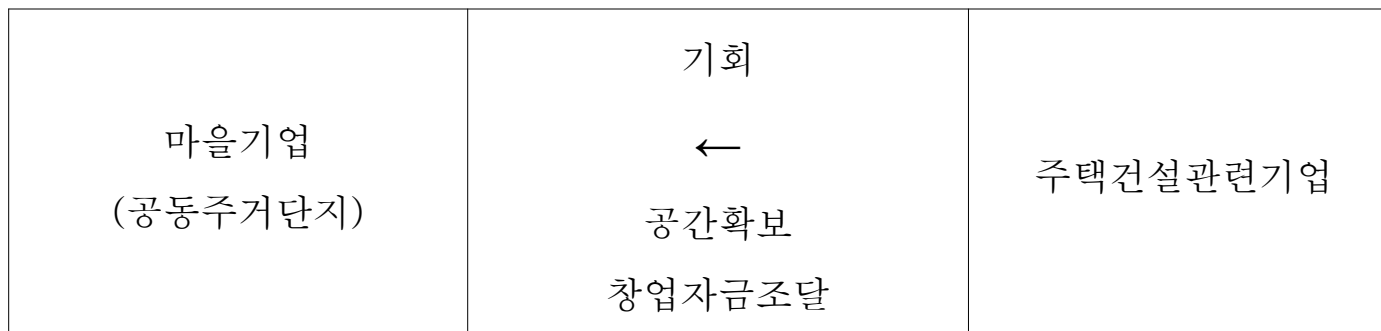
# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 사회적기업의 기업 판로개척 모델

### 주택공사(공기업)의 마을기업 창업 지원 사례(서울 노원구 임대주택단지)



출처 : - 한국 사회적기업 진흥원, <http://separtnership.net>





# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 사회적기업의 기업과의 전략적 제휴 모델

### 현대자동차의 사회적기업 모델 개발 사례(부산지역)

부산에 소재한 ‘안심생활’은 노인 및 장애인 돌보기를 통해 사회적 일자리를 만들어내는 사업체로, 서비스 수혜 인원이 5만5000명에 달한다. 간호사·사회복지사 등 관련분야 경험을 가진 전문요원들이 노인들의 건강을 수시로 체크하고 취업 취약 계층에 전문적인 요양 관련 교육을 실시해 취업의 기회를 제공하고 있다.

현대차그룹은 안심생활이 사회적 기업으로 출발하던 2007년 사업장 임차 지원과 차량 18대를 제공한 데 이어 정부의 인건비 지원이 끝난 2010년부터 3년간 42억 원을 지원해 노인건강센터 설립과 운영 및 사업장 확대를 돕고 있다. 현대차그룹은 사회복지단체에서 출발해 경영 노하우가 없는 안심생활에 퇴직 임직원을 파견, 경영지원도 해 주고 있다.

‘안심생활’은 수익 창출과 동시에 취약계층에 안정적인 일자리를 제공한다는 의미가 있다. 2007년 80명에 지나지 않았던 직원이 현재 300명에 이를 정도로 확장됐다. 고용 인원 가운데 62%가 취업 취약 계층이라 할 수 있는 50대 이상 여성이다. 안심생활은 노인건강센터 4곳과 복지센터 5곳, 복지용구를 판매하는 매장 등을 직접 운영하며 220여 명이 넘는 인력을 채용하고 있다. 여기에 프랜차이즈 형태로 협력체제를 구축한 10개 지역 요양기관에서 요양보호사 350여 명이 일하는 등 총 570개가 넘는 일자리를 만들었다.

# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 사회적기업의 기업 판로개척 모델

### 현대자동차의 사회적기업 모델 개발 사례(부산지역)



출처 : - 한국 사회적기업 진흥원, <http://separtnership.net>

|   |   |                      |
|---|---|----------------------|
| <p>사회적기업<br/>(고용창출 및 사회서비스<br/>제공형)</p> | <p>기회<br/>←<br/>CSR을 통한 자금 지원<br/>기업의 경영 자원<br/>우수 사회적기업 모델 개발 의지</p> | <p>지역 거점<br/>대기업</p> |
|---|---|----------------------|

# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 사회적기업의 공동 판매장 개발 모델

### 사회적기업 네트워크의 사회적기업 제품 공동판매장 개발 사례(서울 성북구)

2012년 6월, 전국 최초로 서울 성북구의 한 대형마트 안에 사회적기업 생산품 판매관이 입점하게 되었다. 성북구와 대기업인 신세계 이마트, 사회적기업이 성공적 협력사례로서 지역 경제 활성화에 나선 것이다. 이마트는 다른 일반 매장과 달리 매출액의 3%라는 파격적인 임대 혜택을 제공하였다.

2013년 7월에는 제품판매관이 '스토어36.5'로 확대 개관 하였다. 스토어36.5는 성북구가 사회적경제 기업의 안정적 판로 확보와 경쟁력 있는 시장 조성을 위해 지난해 전국 최초로 대형마트 내 설치했던 '성북구 사회적기업 제품판매관'을 한국사회적기업진흥원의 '숍인숍 스토어36.5 공모 사업'의 지원금을 받아 리모델링한 것이다.

현재 동북 4구(성북·강북·노원·도봉) 및 서울시의 우수 사회적경제 기업 제품인 유기농 제품(스낵, 쿠키, 콘후레이크), 공정무역 제품(초콜릿, 커피), 친환경 잡화상품(카드케이스, 필통), 친환경유아용품, 화장품(비누, 헤어제품, 바디워시) 등이 대형유통매장의 상품과 함께 판매되고 있다. 또 판매장 안에는 성북구 사회적기업인 '장애인문화예술관'이 직접 운영하는 '소셜카페'가, 같은 건물 1층에 사회적기업 홍보관이 입점해 있다.

# 사회적기업의 기업 연계 활성화 방안

1. 관점의 전환: SE은 수혜의 대상 → SE은 기업에 대한 공헌자 또는 협력 파트너(능동적 관점)  
“우리(SE)가 기업에 도움과 기회를 제공하는 주체다”
2. 기업과의 신뢰 형성이 연계 또는 협력의 전제조건
  - 지역사회 기업의 SE에 대한 낮은 인지도 : 구로 디지털단지의 경우 10%(2013년 서울디지털단지 자원조사)
  - SE의 강점을 살린 기업과의 신뢰 형성 프로젝트 필요
  - (예) SE 및 기업 CEO가 함께하는 인문학 프로그램(지역 SE 지원조직이 주도)
  - 기업 종사자를 위한 SE 체험 프로그램(교육, 문화 예술 분야 SE이 주도)
3. Social Impact Purchasing Project
  - 사회적기업에 대한 기업의 제품 구매가 지역사회에 긍정적 영향으로 연결되는 프로젝트 : 흙살림의 사례
  - SE 업종별 네트워크, 지역단위 네트워크의 공동 협력사업으로 구상
4. ‘SE의 기업 연계 사업’ 창안대회
  - SE이 기회를 제시하고, 기업이 선택하는 장

# 사회적기업의 기업과의 협력모델 : 사례를 통해 본 협력모델

## 사회적기업의 기업 판로개척 모델

### 사회적기업 네트워크의 사회적기업 제품 공동판매장 개발 사례(서울 성북구)



출처 : 성북구청 홈페이지

|               |  |               |
|---------------|--|---------------|
| 사회적기업<br>네트워크 | 기회<br>←<br>대형 유통매장의 유희 공간<br>지역 중소기업 보호에 대한 압력<br>지자체의 사회적기업 판로지원에 대한 의지 | 지역 거점<br>유통매장 |
|---------------|--|---------------|



---

“생각이 바뀌면 기회가 보인다”

이 글을 위해 문경혜씨(SE EMPOWER 자원활동가)가 자료수집에  
도움을 주었다.