

# 사회적 기업의 위기와 기회

도현명(임팩트스퀘어 대표)



20

도현명 대표가 창업한 임팩트 스퀘어는 소셜벤처와 기업의 사회공헌 활동이 사회의 긍정적 변화에 기여할 수 있도록 연구, 컨설팅, 프로그램 개발, 측정, 평가 그리고 인큐베이팅을 하는 조직이다. 호모 임팩타쿠스는 '인간'을 의미하는 'Homo'와 '영향을 주다'라는 뜻인 'Impact'를 결합한 말로, 사회에 영향력을 미치는 것을 추구하는 인간을 뜻한다. (주)임팩트스퀘어(Impact Square)는 바로 임팩트 비즈니스(Impact Business)를 하는 회사이다.

## 1. 한국 사회적 기업의 현재

사회적 기업은 여러 국가에서 중요한 사회혁신의 주체로서 주목 받고 있다. 현대적 의미의 사회적 기업은 1980년대에 태동하였지만, 2007년에 시작된 세계적 경제침체를 경험하면서 현대사회가 가지는 다양한 문제들을 과거와 같이 정부나

비영리 조직만으로는 해결할 수 없다는 인식을 바탕으로 재조명되고 더욱 강조되고 있다. 무엇보다도 그 활동의 대부분이 시장을 활용하여 이루어지기 때문에 세금이나 기부금을 기본으로 하는 기존의 사회문제 해결방안의 재원마련에 비해서 좀 더

지속가능성을 확보하기 적합하며, 다양하고 창의적인 도전이 유연하게 적용되기에 유리하다는 점에서 그 매력이 높게 평가된다.

국내에서도 2007년에 사회적기업육성법이 제정된 이래 정부와 기업 등의 조직에서 다양한 지원방안이 이어졌다. 실제로 현재 노동부로부터 인증받은 사회적 기업이 1,200개를 넘어섰고 그 외에도 예비 사회적 기업 인증을 받은 조직이나 인증과 상관없이 사회적 기업의 정체성을 가지고 있는 조직, 그리고 협동조합 등으로 대표되는 범사회적 경제 조직을 포함한다면 물경 수천 개에 이르는 수준까지 그 규모가 성장했다. 최근 '제2차 5개년 사회적기업육성 기본계획'도 발표되었는데, 이에 따르면 2017년까지 3천개의 사회적 기업이 인증될 것이고, 사회적 기업의 상품이나 서비스를 구매하는 공공시장의 규모도 1조원까지 늘릴 계획이라서 이러한 성장은 그 속도를 더할 것으로 예상된다.

하지만 근래에 여러 전문가들의 지적에 따르면, 이러한 양적 성장의 이면에는 아직 그 질적인 성장은 충분히 이루어지지 못하고 있는 것이 현실이다. 아직 다수의 사회적 기업들은 사업 스스로 유지될 만큼의 수익성을 창출하고 있지 못하고 있으며, 그러한 상황 때문에 도리어 사회적 성과가 침해되는 사례들도 가끔씩 나타나서 많은 이들을 안타깝게 한다. 실제로 지난 국정감사에서의 질의를 보면 사회적 기업 5곳 중 4곳이 적자를 면치 못하고 있다. 이에 작년 국내에서 열린 사회적기업월드포럼에 참여한 저명한 미래학자 조지 프리드먼도 사회적 기업이 생존하고 번창하려면 반드시 수익성을 갖춰야 한다며 해당 문제가 해결되어야 함을 역설했다. 이러한 상황이 개선되지 않고서는 개별 사회적 기업이 경제적 어려움에 봉착하는 것을 넘어서, 우리 사회가 사회적 기업에게 기대하고 있는 사회적 문제 해결과 나아가 사회혁신의 실현이 요원해질 수 있다.

## 2. 한국 사회적 기업은 왜 어려운가?

무엇보다 먼저 언급하고 싶은 것은 실제로 사회적 기업의 성립과 성공은 본질적으로 간단한 문제가 아니라는 점이다. 이는 정도의 차이가 있기가 하겠지만 국내의 문제만은 아니다. 통계청에 따르면 국내 일반 신생기업의 5년 이내 폐업확률은 70.1%로 10개 중 7개가 5년 이내에 사업을 중단한다는 이야기이다. 이렇듯 일반적인 사업을 영위하면서도 경쟁적인 시장에서 지속적으로 수익을 창출하는 활동은 상당한 위험과 어려움이 따른다. 사회적 문제를 해결하는 사회적 기업에게는 그 경제적 지속가능성에 대한 도전이 더 너무나 당연히 상당한 장벽을 경험하는 일이다. 실제로 다수의 사회적 문제는 시장의 실패에 의해서 야기된다. 때문에 그 시장의 실패 영역에 시장을 활용하는 기업이 진출하여 사회적 가치를 창출하는 일은 어떤 면에서는 본질적인 불가능성을 극복하는 과정이라고 할 수 있다. 이러한 어려움 또는 한계에 대한 이해가 명확하게 전제되지 않은 채 단순한 비판이나 부정적인 판단을 하는 것은 이제 10년도 되지 않은 사회적 기업들의 가능성을 너무 속단하여 제한하는 어리석음이 될 수 있다.

한국 사회가 가지는 기반적 요소들의 부족함이 사회적 기업의 건전한 성장을 잉태하는 데 있어서 다소 한계로 작용한다. 예를 들어서 유럽에서는 친환경 인증인 LOHAS 마크가 있는 상품에 대해서는 25%의 금액을 추가로 지불할 용의가 있다고 하지만, 국내의 경우에는 그러한 성향이 없거나 5% 이하가 수준이라는 것이 일반적인 연구 결과이다. 때문에 대중을 대상으로 상품이나 서비스를 제공하는 사회적 기업들이 유럽 등의 선진국에 비하여 그 판매가 상대적으로 어려울 수밖에 없다. 그 외에도 개인 기부비율과 봉사활동 참여율이 낮고, 비영리 조직들의 성숙도도 선진사회

와 차이가 있다는 점도 사회적 기업의 활동에 제약조건이 된다.

정부 주도의 욕성이 부딪히는 한계도 점진적으로 개선해나가야 하는 과제들이다. 물론 정부의 강력한 추진이 전세계에서 유례없는 급속한 성장을 이루었고, 그 결과 다수의 사회적 기업이 생겨난 것은 물론이고 많은 국민은 사회적 기업이라는 개념을 들어보았거나 경험했다는 큰 성과를 거두었다. 그러나 이는 마치 우리나라의 급격한 경제성장이 야기하고 있는 여러 부정적 영향과 같이, 몇 가지 한계를 낳은 이유가 되기도 하였다. 예를 들어서 초기의 사회적 기업 지원 정책들은 고용노동부 주도 하에서 정책이 수립되고 추진된 만큼 대다수가 취약계층 고용에 중점을 두었다. 고용이 우리나라 사회에서 매우 중요한 문제인 것에는 반론이 없으나, 전체 인증 사회적 기업 중 65%가 취약계층에게 일자리를 제공하는 유형에 쏠리고 있는 현상은 한국 사회의 다양한 문제들을 고려할 때 그리 정상적이라고 할 수는 없다. 정부의 편향된 강조가 도리어 폭 넓은 사회적 기업의 성장과 상호간의 시너지를 낼 기회를 제한하고 있다. 또한 지원금 위주의 사업 지원이 사회적 기업들의 정부의존도를 높이는 상황을 만들었고, 이는 자생가능성을 확보하려는 노력에 도리어 걸림이 되었다는 지적도 있다. 그 외에도 정부의 이러한 지원을 받은 만한 조직들을 선별하고 관리하려는 목적에서 전세계에서 유일한 인증제도를 운영하며 이 인증받지 않은 조직은 ‘사회적 기업’이라는 명칭 자체를 사용할 수 없도록 법적으로 제한하여 개념상의 혼란과 함께 불필요한 갈등을 만들었다는 점에서도 문제요소를 찾을 수 있다.

### 3. 문제 해결의 시작, 생태계적 관점

이러한 한계들은 사회적 기업이 제시하는 새로

운 사회혁신의 접근법으로서의 가치를 전혀 저해하지 않는다. 오히려 우리나라의 사회적 기업들이 마주하는 현실이 곧 다음 단계로 나아가리라는 희망을 내포하고 있는 상황이라는 과정적 이해가 옳은 대응이다. 그리고 그 극복의 시작은 생태계적 관점을 가지는 것부터 시작될 수 있다. 사회적 기업을 개별주체로 볼 뿐만 아니라 다양한 이해관계자들과 협업하고 거래하고 또 경쟁하는 범주의 존재로 인식해야 한다. 하나하나의 개별 사회적 기업의 역량을 배가시키는 것도 중요하지만 전체적인 생태계의 수준 증진이 현재 단계에 가장 필요한 처방이다. 어떤 관점에서 보면 그동안 정부 정책들은 개별 사회적 기업들의 직접적인 문제를 해소하여 더 많은 창업과 인증이 늘어나도록 하는데 목표를 두었다고 할 수 있다. 이제는 그보다 적절한 생태계 환경을 구축해준다면, 그 생태계 내에서 생겨나고 또 운영되는 사회적 기업들 역시 긍정적인 방향으로 성장해나갈 것이며, 이는 다른 선진사회에 비하여 다소 약점을 지니고 있는 한국의 현재 상황에서 분명히 논의되어야 한다.

그렇다면 생태계를 잘 구성한다는 것은 무슨 의미인가? 매우 다양한 논의가 가능하겠지만, 무엇보다 가장 중요하게 다루어져야 하는 부분은 생태계의 필수적인 구성 요소인 인재와 자본일 것이다. 모든 기업이라는 조직이 그러하지만 사회적 기업은 그 특성상 기업을 이끌고 있는 기업가, 즉 사회적 기업가에게 초점을 맞추지 않을 수 없다. 사회적 기업의 정의 중에는 ‘사회적 기업은 사회적 기업가가 운영하는 조직이다.’라는 말이 있을 정도로 사회적 기업은 기업가에게 가장 많은 영향을 받는다. 또 창업하고 경영하는 기업가 외에도 그 구성원들이 어떠한 비전을 공유하고 충분한 전문성을 지니고 있는지도 그 기업의 미래에 큰 영향을 미칠 것임은 자명하다. 그런데 우리나라에서 일반적인 교육과 직업의 범주를 걸어 온 경우 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 데에 훈련된 인재를 찾기란 매우 어렵다. 최근 성장하

고 있는 사회적 기업들에게 가장 큰 고민은 적절한 인재의 유입과 훈련이라는 점을 보면 그 상황을 짐작할 수 있다. 인재는 짧은 시간 내에 개발되지 않는 특성을 가진 만큼, 지금부터라도 적절한 교육을 통한 인재육성은 물론 일반 경제 영역 또는 비영리 영역 등 외부 영역에서의 인재 유입을 유인하는 방안들을 마련해야 할 것이다.

인재만큼이나 중요한 요소는 자본이다. 기업은 노동과 자본으로 생산을 하는데, 사회적 기업들은 자금 조달 수단을 충분히 활용하기가 어렵다. 일반 기업이 자본을 미래의 성장성 등을 담보로 조달하는 것과 달리, 사회적 기업은 그 기대 수익성이나 성장성이 상대적으로 낮기 때문이다. 이 문제의 대안으로는 임팩트 투자가 떠오르고 있다. 임팩트 투자는 일반적인 투자와 달리 경제적 가치 외에도 사회적 성과를 투자의사결정의 중요한 기준으로 활용하는 투자의 한 분야를 의미하며, JP모건의 2010년 보고서에 의하면 2020년에는 전세계의 임팩트 투자가 1조 달러에 달할 것으로 예상될 만큼 그 성장이 크다. 국내에서도 SK행복나눔재단, D3Jubilee, SOPOONG, HGI 등의 기관들을 통하여 임팩트 투자 사례가 조금씩 생겨나고 있으며, 최근에는 사회적 기업이 창출한 사회적 성과에 기반하여 그 긍정적 외부성을 보상하는 사회성과인센티브(Social Progress Credit) 프로젝트도 추진되고 있다.

그런데 이러한 자본이 사회적 기업에게 투여되면서 기존의 벤처나 기업의 자본 조달에서는 존재하지 않았던 한 요소가 중요하게 부각되고 있는데, 바로 사회성과평가(Social Impact Assessment)가 그것이다. 일반 기업이 투자를 받기 위해서는 그 기업의 성장성과 위험성을 추정하고 가치를 산출하는 과정이 있듯이, 사회적 기업에서는 그 사회적 기업이 투자 또는 지원을 통하여 성장하며 창출하게 될 사회적 성과가 얼마나 유의미한지가 중요한 정보가 되기 때문이다. 아직 전세계적으로도 완성된 방법은 존재하지 않지만 국내에

서도 한국임팩트평가(Korea Integrated Impact Analytics)가 약 100여 개의 사회적 기업 평가 리포트를 서비스하는 등 지속적인 노력이 경주되고 있다.

## 4. 생태계의 핵심 과제 : 혁신의 배양

그렇다면 앞서 논의된 생태계적 관점과 그 필수 요소가 조금씩 갖추어지고 있는 현재 시점에서 우리가 집중해야 하는 핵심 과제는 무엇일까? 생태계적 관점은 사회적 기업이 활동할 무대에 대한 시각을 가지고 통합적이고 유기적으로 접근하는 뜻이라면 인재와 자본은 그 생태계에서 순환되어야 하는 가장 중요한 자원들에 대한 고민이다. 그런데 여전히 문제제기의 전제인 본래 돈을 버는 비즈니스 모델은 희소하기 마련이며 대부분 사회적 기업이 해결하려는 문제는 본래 시장에 존재하지 않거나 부족한 경우라는 본질적 제약에 대한 논의는 심도 있게 다루어지지 못하고 있다. 그저 블랙박스로 놔두고 개별 기업가의 역량이나 상황, 또는 희생에 맡기고 있다. 때문에 이제는 혁신을 생태계 내에 배양하는 것을 주요한 과제로 삼아야 한다.

실제로 성공적으로 활동하고 있는 사회적 기업들을 분석해보면 사업의 아이디어 개발 또는 초기 단계에 이러한 '안되게 하는 요소', 소위 끊어진 고리(missing link)를 마주하게 된다. 그리고 각자의 모양은 다르지만 각자의 방법으로 고리를 이어, 사업 경쟁력 달성하고 있음을 확인할 수 있다. 이 끊어진 부분은 사회적 미션이 해결을 추구하는 구조적인 모순이나 사회적 문제 자체일 수도 있고, 사회의 변화에 따른 현상이거나, 사회나 시대의 특수한 상황으로 비롯된 결과 등 다양할 수 있지만, 어떤 상황이라도 이 끊어진 고리를 해결하지 못하면 좋은 모델은 성립되기 힘들다는 사실

은 동일하다. 그 끊어진 고리를 잇는 네 가지 대표적 방안을 유형화해보면, '자원', '영웅', '사회적 선의', '혁신'이다.

먼저 자원이라 함은 기업에서는 보통 자산이라고 표현할 수 있는 것들로, 자본은 물론이고 기술이나 브랜드 같은 지적재산 역시 포함하는 개념이다. 예를 들어서 대기업이 장애인을 고용하는 형식의 사회적 기업을 만들 때 상대적으로 큰 자본을 들여서 기계를 구입하거나 일부 기술 등을 제공하여 사업의 지속가능성을 높일 수 있다. 중증 발달 장애인을 고용하여 인쇄 업무를 첫 사업으로 추진한 베어베터는 장애인들의 생산성을 보조하고 품질을 확보하기 위해서 최고급의 인쇄기를 두 대나 구입하였고, 인쇄전문업체인 키크스가 명함인쇄를 베어베터에 맡길 정도로 유효한 사업성과를 달성했다. 또 해외의 사례로는 유럽의 거대화학회사인 바스프의 모기퇴치 화학물의 지적재산권과 그라민의 동남아시아 네트워크와 접근 노하우를 합하여 기술력이라는 끊어진 고리를 극복한 그라민-바스프(Grameen-Basf)가 있다.

영웅이라고 하면, 보통 사회적 기업이 본인이나 주요 인력이 상당한 역량이나 자원을 보유하고 있는 경우를 말한다. 그라민은행의 창립자 유누스 박사는 세계 최빈곤 국가 중 하나인 방글라데시 출신으로 미국의 밴더빌트 대학에서 경제학 박사학위를 받은 엘리트였다. 단순 비교에는 무리가 있지만 구한 말에 하버드 석사와 프린스턴 박사를 취득하고 돌아와 대통령이 된 이승만 전 대통령을 생각해 보면, 무하마드 유누스가 방글라데시에서 금융의 끊어진 고리를 이어낸 것은 단순히 운이 좋았거나 시장이 준비되어있었기 때문이 아니라 개인적인 역량과 네트워크의 역할을 조명할 수밖에 없다. 영화배우 제시카 알바는 본인의 아이들이 사용하는 물건들에도 독성물질이 다수 들어 있다는 사실을 발견하고 무독성의 유아용품을 만들어 내는 어니스트컴퍼니를 공동으로 창업하였다. 그 기업의 성장속도는 매우 가파르는데, 그것이 사업모

델의 특수성 자체보다는 제시카 알바라는 유명한 영화배우의 홍보효과에 기인하였다는 사실을 부인하기는 어렵다.

셋째는 사회적 선의로, 이는 대부분의 사회적 기업이 활용할 만한 요소이다. 좋은 목적을 가지고 있다는 인식이 생기면 일반 기업에 비하여 긍정적인 관점에서 평가해주고 반응해주는 경향이 있다. 앞서 언급하였듯이 이 성향이 구매까지 이어지는 경우는 국내에서는 다소 작다. 그러나 여전히 이러한 요소를 통해서 상품이나 서비스가 가져야 하는 차별성 혹은 가치적 입지를 강화할 기회는 남아있다. 예를 들어서 탐스슈즈는 독특한 디자인과 함께, 선한 이미지를 활용하려는 연예인이나 유명인사들이 착용하기 시작하면서부터 크게 확산되었다는 점에서 광고를 하지 않는 정책에도 어떻게 사업이 확산되는 것인지에 대한 이유를 찾을 수 있다. 또 국내에서도 추가의 비용을 지불할 용의는 작더라도 같은 가격과 품질이면 부가적인 사회적 가치가 구매의 마지막 의사결정에 영향을 미칠 수 있기 때문에 품질과 가격차이가 거의 없는 저관여 상품들의 사회적 기업 구매는 지속적으로 늘어나고 있다.

마지막으로 비즈니스 모델이나 기술혁신으로 문제를 해결할 수도 있다. 예를 들어, 인도에서 위생과 체온저하의 문제로 하루에도 무수히 죽고 있는 영아들을 구하기 위해서 기존의 인큐베이터를 개선하려는 GE등의 도전을 포켓형태의 워머로 해결한 엠브레이스(Embrace)는 자원도, 영웅도, 사회적 선의도 충분히 활용하지 못했지만 적정기술적인 접근으로 문제를 효율적으로 해결하고 있다. 국내에서도 딜라이트 보청기는 국내의 높은 보청기 가격으로 인한 낮은 접근성을 해결하기 위하여 정부 바우처 수준인 34만원의 제품을 만드는 도전을 했고, 이 끊어진 고리들은 카이스트 연구원들의 도움을 통한 기술개발과 판매 유통과정을 단축하여 그 유통비용을 가격 절감에 활용하는 접근으로 성공하였다.

그런데 여기에서 중요한 것은 우리의 사회적 기업 생태계에 있는 사회적 기업은 이 네 가지 중에서 무엇을 선택할 수 있을까? 자원과 영웅은 선택하고 싶다고 할 수 있는 것이 아니고, 대중의 지지는 누구나 이용할 수 있으며 사회 수준에 제약이 따른다. 때문에 우리가 결국에 이 생태계에 배양해야 하는 것은, 그간 주목 받지 못하던 혁신성에 대한 추구라는 점이 명확하다.

## 5. 사회적 기업이 마주하는 기회

과거 초등학교에서는 석유의 매장량이 20년 남짓이라고 가르쳤었다. 그런데 20여년이 지난 지금에도 여전히 석유는 고갈되지 않았고 20년 이상의 매장량이 여전히 남아있다. 당시의 교사들이 거짓말을 했다가 보다는 실제로 석유의 매장량은 채굴 가능한 매장량을 추정하는 것이기 때문에 여러 가지 변수가 시간의 지남에 따라 변경된 이유가 크다. 기술이 발달하여 더 많은 매장자원을 찾았을 테고, 더 어려운 상황에 놓여있는 경우에도 쉽게 채굴이 될 것이다. 그런데 그 중 한 가지 재미있는 설명은 한때 배럴당 100달러를 넘어섰던 석유의 가격이 50달러일 때에는 채굴가능 매장량에 포함되어 있지 않았던 80달러, 90달러짜리 매장자원을 매장량의 채산성을 맞추는 계기가 되었다는 점이다.

우리나라뿐만 아니라 세계 어느 지역에서도 사회문제에 대한 심각성과 복잡성은 증가하고 있다. 사회문제론에서 지적하는 사회문제의 본원적인 뿌리인 자본주의, 세계화, 도시화는 계속되고 있기 때문이다. 사회문제가 점점 더 심화되는 것은 반대로 사회적 문제 해결의 비용, 말하자면 사회적 가치의 가격을 높이고 있는 일이다. 이는 2007년에 시작된 경제침체 이후 더 급격한 변화를 보일 뿐만 아니라 장기적 관점에서는 점점 더 높아질만한 근거가 많다. 이러한 상황에서 우리가 사회문제를 시장적 관점에서 해결할 수 있다는 믿음

을 갖는 것은 그리 이상하지 않다. 과거에는 시장의 관점에서 해결이 거의 불가능했던 사회 문제들도, 이제는 채굴 가능한, 그러니까 시장적 접근이 가능한 사회적 문제 해결의 기회가 더 많아지고 있기 때문이다.

따라서 어떠한 사회문제가 한국 사회에 존재하며, 그 중 국내의 형편상 시장을 통하여 해결될 수 있는 영역은 어디인지 파악하는 것이 기회를 찾는 방안이 된다. 예를 들어서 대중이 공유하고 있는 일자리 문제, 빈부격차 문제, 교육 문제, 환경오염 문제 등은 물론이고 전문가들이 지적하는 북한문제, 핵발전소 문제, 고령화 문제, 다문화 문제 등에 대해서 기회가 마련될 수 있다. 더 중요한 문제일수록 해결할 수 있다면 더 큰 기회를 제공할 것이기 때문이다. 일반 대기업들이 매진하고 있는 공유가치창출(creating shared value)의 전략의 흐름이 또한 이 추정에 힘을 더한다.

현재 정부는 출범할 때부터 증세 없는 복지를 외치고 있다. 논리적으로 모순되는 그 구호는 심정적으로 기대되더라도 현실에서는 그리 큰 반향을 일으키지 못하고 있는 것도 사실이다. 그런데 말하자면 사회적 기업은 증세 없는 복지의 거의 유일하게 검증된 방안이다. 개별의 민간 조직들이 사회 문제 해결을 스스로의 목적으로 삼고 있고 그 자생력도 스스로가 담보하기 때문이다. 그 정책 때문에 사회적 기업가들이 오늘도 노력을 경주하는 것은 아니지만, 더 많은 사회문제를 해결하여 더 나은 사회를 만들고 더 나은 삶을 누리하고자 하는 바람은 충분히 증세 없는 복지를 이룰 수 있는 원동력이다. 현재의 상황이 자생력 없는 사회적 기업이 많다고 해서, 정부의 정책이 부정적 효과가 있었고, 뛰어난 사회적 기업의 사례가 많지 않다는 이유로 이 불씨를 꺼버릴 수는 없다. 도리어 다음의 장을 열기 위하여 사회적 기업가, 정부, 기업, 학계, 소비자 등 모두의 힘을 모아 아직은 불투명해 보이는 사회적 기업의 희망을 만들어내고 그 노력을 경주할 때이다.