연구자료
혁신파트너 2016-01-074

사회적 경제 접근법을 활용한 민관협력사업 혁신방안 연구용역

최종보고서

2016. 5.

KOICA
한국국제협력단

사회적 경제 접근법을 활용한 민관협력사업 혁신방안 연구용역

최종보고서

2016. 5.

한양대학교 제3섹터연구소

제 출 문

한국국제협력단장 귀하

본 보고서를 한국국제협력단에서 위탁한「사회적 경제 접근법을 활용한 민관협력사업 혁신방안 연구용역」에 관한 최종보고서로 제출합니다.

2016. 5.

■ 연구수행기관 한양대학교 제3섹터연구소
■ 연구책임자 주성수(한양대학교 제3섹터연구소 소장)
■ 공동연구원 남영숙(이화여자대학교 국제대학원)
김성규(서울대학교 아시아연구소)
■ 연구보조원 김이경(한양대학교 제3섹터연구소 연구원)
김현제(한양대학교 제3섹터연구소 연구원)

이 보고서는 연구수행기관의 결과물로서 한국국제협력단의 입장과는 다를 수도 있습니다. 이 보고서에 수록된 연구결과물을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.

목차

<약 어>

제1장 연구의 개요

1.1 연구의 목적 ····· 1
1.2 연구용역업무 범위 ····· 1
1.3 연구수행전략 ····· 2
1.4 사회적경제 연구 절차 ····· 6
1.5 <제1단계> 문헌 분석 방법 : 주요 문헌과 출처 ····· 7
1.6. <제2단계> 사례 수집 및 서술 ····· 12
1.7 <제3단계> 국내외 사례 비교 분석방법 ····· 13
1.8 <제4단계> 해외 방문조사 방법 ····· 13
1.9 <제5단계> KOICA 전략 방안: 운영방안과 추진전략 제시 ····· 14

제2장 사회적경제의 이론 및 정책

2.1. 이론적 기초 : 사회적경제의 개념, 유형, 목적 ····· 19
2.2 국제기관과 사부문의 사회적경제 접근 ····· 26
2.3 '임팩트 투자' 정책 동향 ····· 37
2.4 임팩트 투자 시장과 생태계 ····· 42
2.5 주요국 개발협력기관의 사회적경제 접근법 ····· 51

제3장 해외사례 분석

3.1 해외사례 개요 ····· 83
3.2 사회적경제에 대한 재정지원 ····· 86
3.3 사회적 목적과 경제적 목적 ····· 101
3.4 사회적경제 가치사슬 분석 ····· 118
3.5 결론적 시사점 ····· 125

제4장 국내사례 분석

4.1 국내사례 개요 ····· 135

4.2 사회적경제 유형에 따른 분류 ····· 139

4.3 사회적경제 가치사슬 분석 및 지속가능성 진단 ····· 158

4.4 결론적 시사점 ····· 165

제5장 국내외 사례 비교 및 시사점

5.1 국내외 사례 비교분석 ····· 173

5.2 기존 국내 사례의 복합 모델로의 발전 제안 ····· 179

5.3 KOICA에 대한 시사점 ····· 183

제6장 사회적 경제 사업 분석: 관리 방안과 운영지침

6.1 기본틀 ····· 189

6.2 국내 기관 사례 분석 ····· 198

6.3 사전 인터뷰 결과 ····· 214

6.4 사회적 경제 유형별 운영지침 ····· 232

<참고문헌>

<부록> 해외출장조사

<약 어>

AAA(The Accra Agenda for Action)
AAC/MIS(Americas Association of Cooperative/ Mutual Insurance Societies)
ACDI/VOCA(Agricultural Cooperative Development International/ Volunteers in Overseas Cooperative Assistance)
ACTS(Assistance for Capacity-building and Technical Services)
ADB(Asian Development Bank)
ANDE(Aspen Network of Development Entrepreneurs)
AusAID(Australian Agency for International Development)
BAC(Banco de America Central)
BCtA(Business Call to Action)
BDS(Business Development Services)
BOP(balance of payments)
CBT(Character Building Training)
CCI(Communications Cooperative International)
CDC(Commonwealth Development Corporation)
CIDA(Canadian International Development Agency)
COMACO(Community Markets for Conservation)
COPION(Cooperation and Participation In Overseas NGOs)
CSO(Civil Society Organization)
CSR(Corporate Social Responsibility)
CSV(Creating Shared Value)
DANIDA(Danish International Development Agency)
DFAT(Department of Foreign Affairs and Trade)
DFATD(the Department of Foreign Affairs, Trade and Development)
DFI(Development Financial Institute)
DFID(Department for International Development)
DIB(Development Impact Bond)
DIV(Development Innovation Ventures)

EC(European Community)
EIB(European Investment Bank)
FDI(Foreign Direct Investment)
GEF(Global Environment Facility)
GIIN(Global Impact Investing Network)
IBRD(International Bank for Reconstruction and Development)
ICA(International Cooperative Alliance)
IDB(Inter-American Development Bank)
IDE(International Development Enterprises)
IFC(International Finance Corporation)
ILO(International Labour Organization)
INGO(Non-Governmental Organization)
JICA((Japan International Cooperation Agency)
JSDF(Japan Social Development Fund)
KOICA(Korea International Cooperation Agency)
MDG(Millennium Development Goals)
MDSF(Modern Dress Sewing Factory)
MFI(Micro Financing Institute)
MMR(Movimiento Manuela Ramos)
NCBA(National Cooperative Business Association)
NGO(Non-Governmental Organization)
OCDC(Overseas Cooperative Development Council)
ODA(Official Development Assistance)
OECD(Organization for Economic Cooperation and Development)
OPIC(Overseas Private Investment Corporation)
OXFAM(Oxford Committee for Famine Relief)
PACE(Partnering to Accelerate Entrepreneurship)
PATH(Program for Appropriate Technology in Health)
PPP(Public-Private Partnership)
PRI(Programme Related Investments)
RBA(Results Based Aid)

RBF(Results Based Finance)
RDFI(Redesigning Development Finance Initiative)
SDC(Swiss Agency for Development and Cooperation)
SDG(Sustainable Development Goals)
SGP(Small Grant Programme)
SIB(Social Impact Bond)
SIDA(Swedish International Development Cooperation Agency)
SII(Social Impact Investing)
SIITF(Social Impact Investment Taskforce)
SPV(Special Purpose Vehicle)
UKAID(United Kingdom Agency for International Development)
UNDP(United Nations Development Programme)
UNEP(United Nations Environment Program)
UNFPA(United Nations Population Fund)
UNICEF(United Nations International Children's Emergency Fund)
UNSEF(United Nations Social Enterprise Facility)
USAID(United States Agency for International Development)
VPO(Variable Payment Obligation)
WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)
WEF(World Economic Forum)
WFP(World Food Programme)
WHO(World Health Organization)
WOCCU(World Council of Credit Unions, Inc)
WSP(Water and Sanitation Program)

제1장

연구의 개요

제1장 연구의 개요

1.1 연구의 목적

1) KOICA의 개발협력 사업에서 활용되고 있는 사회적경제 접근법의 현황과 문제점을 탐구해 KOICA 개발협력의 효과성 증진을 위한 추진 전략과 사업방안을 제시한다.

2) KOICA 개발협력 사업에서 사회적경제 접근법을 활용한 프로젝트들을 국제기관과 주요국 원조기관의 프로젝트 사례들과 비교분석해, KOICA 사업전략과 시행 단계별로 혁신적인 추진전략 방안을 제시한다.

3) 사회적경제 유형별(협동조합, 사회적기업, 신용조합, 소액대출, 공정무역, 임팩트 투자)로 국내외 사례들의 비교분석을 통해, KOICA 사회적경제 유형별 민간협력 사업 운영관리 지침을 제시한다.

1.2 연구용역업무 범위

연구의 범위는 <표1-1>과 같이 5단계 절차별로 세부 연구를 수행한다.

<표1-1> 사회적경제 연구의 절차 5단계별 연구 내용과 범위

<1단계> 문헌 분석 사회적경제 국내외 학계 / 국제기관 / 원조기관 문헌 글로벌 개발협력의 사회적경제 접근법/ 정책 / 추진전략 분석 사회적경제 유형/ 조직 / 재정/ 파트너십/ 임팩트투자 분석
⬇
<2단계> 사례 수집 및 분석 국내(KOICA) NGO, 기업, 대학 협력사업 중 사회적경제 프로젝트 해외 원조기관 (USAID, CIDA, DFID, AusAID) 프로젝트 국제기관(UNDP, World Bank, IFC), INGO(Oxfam) 프로젝트 국내외 사회적기업(IDE), 협동조합 프로젝트

<3단계> 국내외 비교분석

국내(KOICA) 주요 프로젝트와 해외 주요 프로젝트 비교분석
사회적경제 유형별 사회적 목적과 경제적 목적 비교
사회적경제 유형별 가치사슬 비교

<4단계> 해외 현장방문

KOICA의 개도국 사업장과 선진원조기관 방문
사회적경제 유형별 사회적 목적과 경제적 목적 조사
사회적경제 유형별 성과평가 관련 인터뷰

<5단계> KOICA 추진전략

사회적경제 유형별 사회적/경제적 목적 제고방안
사회적경제 유형별 가치사슬 제고방안
사회적경제 유형별 사업 운영관리방안

1.3 연구수행전략

1.3.1 분석틀 : 투입 - 산출 - 성과 - 임팩트 모형

첫 번째 수행전략은 I-O-O-I 논리 모형을 적용하는 분석방법으로 국내와 해외 프로젝트 사례분석에 적용되며, KOICA 민관협력 사업 운영관리 지침으로 제시될 수 있다.

I-O-O-I 논리 모형은 재원 등 투입이 되면 활동을 통해 산출과 결과를 생산하고 궁극적으로 임팩트를 창출하는 과정, '변화의 이론'(theory of change)으로 소개된다(UKAID 2013).

<그림1-1> 사회적경제의 I-O-O-I 논리모형



프로그램/기금 -영향투자 지식 기술 네트워크	사회적경제조직 교육과 인적 자본 거버넌스 사회자본	빈곤층 포용 일자리 소득증대 환경보호 자원개발	빈곤감소(퇴치) 주민 임파워먼트 지속가능한 개발
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성 지속가능성

1.3.2 사회적경제의 사회적 목적과 경제적 목적

두번째 수행 전략은 사회적 목적과 경제적 목적에 대한 분석방법이다. 사회적 목적과 경제적 목적은 각기 개발협력의 프로젝트에서 <표 1-2>와 같이 몇 가지 하위 프로그램들로 구성된다.

<표1-2> 사회적경제 : 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적 (적절성, 효과성, 임팩트)	경제적 목적 (효율성, 임팩트, 지속가능성)
약자 포용 (inclusion) - 일자리	창업과 일자리 증대 (jobs)
역량 강화 (empowerment) - 교육	수익과 소득 증대 (income)
민주주의 (democracy) - 거버넌스	자원 개발 (resources)
서비스제공 (service) - 식량안보	서비스 개선 (service)

나아가 사회적 목적과 경제적 목적을 평가기준에 적용시켜 프로젝트 분석을 수행한다.

〈표1-3〉 평가기준에 기초한 사회적 목적과 경제적 목적 관련 평가질문

평가기준	사회적 목적	경제적 목적
적절성	- 사회적 목적이 분명한가? - 사업의 목표는 사회적 목적 달성에 적절한가	- 경제적 목적이 분명한가? - 사업은 경제적 목적 달성에 적절한가?
효율성	- 사회적 목적을 효율적으로 달성했는가?	- 경제적 목적을 효율적으로 달성했는가?
효과성	- 사회적 목적을 어느정도 달성했는가	- 경제적 목적을 어느정도 달성했는가
임팩트	- 사업은 사회적 목적 달성에 어떤 영향을 미쳤는가 - 수혜층이나 지역사회에 어떤 사회적 변화를 갖다 주었는가	- 사업은 경제적 목적 달성에 어떤 영향을 미쳤는가 - 수혜층이나 지역사회에 어떤 경제적 변화를 갖다주었는가?
지속가능성	- 사업이 중단되어도 사회적 경제 조직은 주민참여로 지속가능한가 - 조직적 지속가능성에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가	- 사업이 중단되어도 사회적 경제 조직의 재정적으로 지속가능한가 - 재정적 지속가능성에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가
여성과 환경	- 사회적경제 조직은 여성의 사회정치적 임파워먼트에 어떤 변화를 갖다주었는가 - 사업은 환경 친화적인 공동체의 지속가능성을 갖고 있는가	- 사회적경제 조직은 여성의 경제적 임파워먼트에 어떤 변화를 갖다주었는가 - 사업은 환경 친화적인 지속가능성으로 경제적 효율성을 갖고 있는가

1.3.3 사회적경제의 가치사슬 모형

마지막 수행전략은 가치사슬분석(value chain analysis) 방법이다. 사회적경제의 사회적 목적과 경제적 목적은 가치사슬에 함축되어 있다.

일례로 '식량가치사슬'의 경우, 식량의 성장, 생산, 마케팅 과정은 다양한 단계를 거치며 여러 산업 분야, 다양한 이해관계자들을 식량 가치사슬에 연관시킨다(WEF 2009). 식량가치사슬의 사부문 행위자들은 농업투입 기업, 농민(소농, 여성 등), 중개기관, 유통업자, 도소매

업자 등이다. 여기에 ICT, 재정 서비스, 에너지, 운송 등 비지니스 창출 서비스들도 식량가치사슬에서 중요한 역할을 담당한다. 또한 비기업 행위자들도 식량가치사슬에서 중요한 역할을 수행한다. 정부, NGO, 공여기관, 국제원조기관 등이 여기에 포함된다.

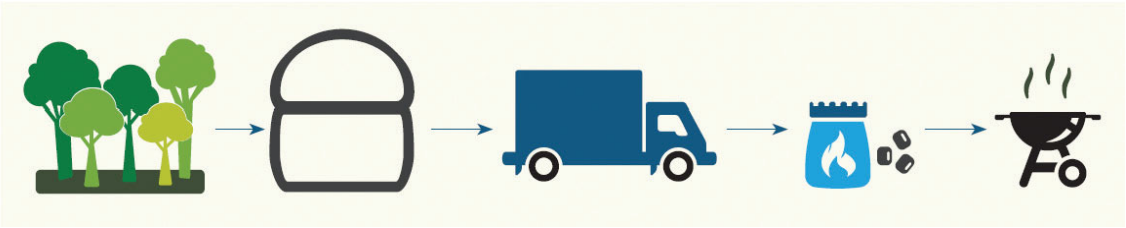
가치사슬 전략은 생산자, 소비자, 기업가 모두에 대해 혁신적인 방안들을 적용시킨다. 첫째는 '생산자'를 위한 비지니스 처방으로는 BOP 욕구에 호응하는 농업 투입물의 개발로, 새로운 생산품 디자인, R&D로 가난한 생산자들의 욕구와 재정 상태에 적합한 방안들을 제시한다. 농촌의 도매 네트워크를 확대시켜 농민들에게 금융 서비스를 제공해 농민들의 투입에 대한 접근을 개선시킨다. 교육과 이동 서비스로 농민의 역량을 강화시킨다. 투입 회사들은 새로운 제품과 기술에 대한 농민들의 인지도를 높이는 역할을 한다. 공급사슬 효율성을 높이는 방안으로, 운송과 보관 업무의 개선, 부가가치를 창출하는 중개처와의 공조가 뒷받침될 수 있다. 지역 생산자로부터의 소싱을 통한 소싱 프로세스의 최적화 방안도 있다.

둘째는 '소비자'를 위한 비지니스 방안들이다. 빈곤층 소비자를 위한 영양있는 식품의 기획, 빈곤층의 소비 접근 개선을 위한 도소매 유통 네트워크의 확대, 교육적 마케팅 전략, 식품 인증제 등을 통한 소비자 수요 강화 등이다.

마지막은 '기업가' 역량 강화를 위한 비지니스 방안이다. ICT 확대, 시장가격, 모범 농작사례 전파 등 시장 정보 제공, 소액대출, 담보대출, 저축 등 농민 금융서비스 개선, 보관, 운송, 에너지, 수자원 인프라 등의 하드 인프라, 그리고 조직, 정책, 규제 등 비지니스 활성화를 위한 소프트 인프라 개선 등이다.

국제기관의 개발협력 성과분석에서는 '가치사슬분석'이 주요 분석방법으로 제시되고 있다(UNDP 2013, "Value Chain Analysis of the Bean Sector; "Value Chain Analysis Report 2013."). UNDP 문헌에는 석탄, 콩, 꿀, 커피 등 다양한 가치사슬분석 보고서들이 있다.

<그림1-2> 석탄 가치사슬 모형 : 수집-제조-운송-유통-소비



1.4 사회적경제 연구 절차

사회적경제 학술연구용역은 다음 5단계로 수행된다.

<제1단계> 학술연구로서 먼저 학계와 국제기관과 원조기관 등에서 발간한 각종 다양한 문헌을 세밀하게 분석하는 단계부터 시작된다.

<제2단계> 문헌에서 제시된 주요 사례들을 국내외 기관들로부터 수집해 분석하는 주요 프로젝트에 초점을 맞춰 국제기관, 원조기관, INGO 등에서 시행되었거나 시행중인 국내외 사례들을 사회적경제 조직유형별로 비교분석이 가능한 규모의 30개씩 각기 수집해 분석한다. 모든 사례들은 사회적 목적과 경제적 목적 분석과 가치사슬분석과 영향에 초점을 맞춘 성과분석으로 비교가능하도록 분석해 서술한다.

<제3단계> 국내외 프로젝트 사례 60개 비교분석은, 사회적경제 유형별로 사회적 목적과 경제적 목적, 가치사슬분석에 초점을 맞춘다.

<제4단계> 국내 사례의 현장을 방문해 조사할 수 있는 1개국(베트남)과 선진사례(영국)을 선택해 직접 방문조사를 수행해, 사회적 목적과 경제적 목적과 가치사슬 관련 이해관계자 인터뷰를 시행한다.

<제5단계> 이상의 국내외 비교분석 결과로 제시되는 KOICA 프로젝트의 사회적경제 접근법 추진전략을 제시하고 사회적경제 조직유형별 운영관리 지침안을 제안한다.

<표1-4> 사회적경제 연구 절차 5단계

<1단계> 문헌 분석
주요 국내외 문헌 및 자료출처

↓

<2단계> 사례 수집 및 분석
사례수집 방법 및 분석방법

↓

<3단계> 국내외 비교분석
비교분석 방법

↓

<4단계> 해외 현장방문조사
국내외 대표 사례의 현장방문 조사와 인터뷰

↓

<5단계> KOICA 추진전략
추진전략과 운영지침 마련
자문회의와 종합세미나

1.5 <제1단계> 문헌 분석 방법 : 주요 문헌과 출처

주요 국제기관, 원조기관, 기업(재단)과 INGO 문헌을 참고한다.

1.5.1 국제기관 문헌

사회적경제는 유럽에서 태동된 개념, 활동, 정책으로 유럽 각국과 학계의 자료가 풍부하며, EU와 OECD에서도 정책, 프로젝트 관련 문헌들은 다양하고 풍부하다.

그런데 사회적경제의 개발 영역에서는 프로젝트 사례 문헌들은 적지 않지만 글로벌 개발 정책과 추진전략 관련 문헌은 제한적이다.

국제기관들도 최근까지 사회적경제 접근법을 활용한 프로젝트 사업이나 임팩트 투자(impact investment)에 주력한다. OECD와 World Bank는 사회적경제를 포함한 시민사회와의 파트너십 추진전략에서 사회적경제에 대한 정책과 사업을 확대해 왔다.

OECD의 2012년 보고서(“Partnering with Civil Society :12 Lessons from DAC Peer Reviews.”)는 DAC 회원국 원조기관 동향을 소개하며, 또 OECD의 2015년 보고서는 임팩트투자기금의 확대로 기금의 ‘정책 임팩트 측정’ 에 관한 다양한 논의를 제시한다.

UNDP의 2010년의 “The Power of Local Action” 은 Equator Initiative 10년의 역사를 요약한 문헌이며, 2014년 “Impact Investing in Africa“는 임팩트 투자 전반에 관한 문헌고찰과 함께 아프리카 임팩트 투자의 현황과 필요성과 전망을 다루는 문헌으로, 임팩트 투자 관련 문헌들뿐 아니라 특히 CDC, IFC, JICA, SDC, USAID 등 주요기관별 임팩트 투자 사례들을 소개해준다.

1.5.2 주요국 원조기관 문헌

원조기관 중에는 DFID와 USAID가 최근 동향을 주목할 만한 주요 전략 문헌들을 제시하였다. DFID는 2009년 DFID의 백서(Eliminating World Poverty: Building Our Common Future)를 제시하며, 다양한 사회적경제 이니셔티브를 추진했고, 2015년 전략문서 (2010 to 2015 Government Policy: Overseas Aid Effectiveness)를 통해, “원조에 새로운 ‘결과에 의한 지불’ 접근법을 시작했다.” 고 소개한다. 이는 ‘임팩트 투자’ 접근법으로 2014년 “Payment by Results“ 전략을 도입하면서, 개발임팩트채권(Development Impact Bond)을 비롯한 ‘개발임팩트 투자” 프로젝트로 시행되고 있다.

USAID의 임팩트 투자 전략으로는 2010년 “Development Innovation Ventures (DIV)—USAID“(임팩트 투자 플랫폼), “Fundraising for Global Health Social Enterprises.“ 문헌을 참고할 수 있으며, USAID는 2014년 Shujog ACTS 이니셔티브 문헌도 임팩트 투자 관련 문헌을 대표한다.

또한 덴마크 DANIDA의 2011년 “General Principles Governing Support to Development Activities Implemented by Danish Civil Society Organisations,” 스웨덴 SIDA의 2009년 보고서, “Policy for support of civil society in developing countries within Swedish development co-operation,” AusAID(2012년) “Civil Society Engagement Framework”

도 주요 문헌이다.

1.5.3 기업(재단)과 INGO 문헌

이같은 국제기관과 원조기관의 '임팩트 투자' 사업추진은 민간재단인 Rockefeller 재단, Grameen 재단, Bill & Melinda Gates 재단 등의 글로벌 이니셔티브에 많은 영향을 받아, 이제는 '임팩트 투자' 사업이 점차 확대될 것으로 전망된다.

Bill & Melinda Gates 재단은 2012년 임팩트 투자인 programme related investments (PRIs)를 개시해, 소셜 미디어 기업 Inigral에 투자했다.

OXFAM은 2012년 임팩트 투자를 개시해. 개도국 소기업 육성 지원 프로젝트를 시행했고, 2013년의 연보에는 14개국 16개 소기업들의 사례들에 대한 임팩트 투자를 소개한다.

<표1-5> 제1단계 문헌 고찰 방법 : 해외 학계와 주요 기관별 대표 문헌

사회적경제 관련 주요 문헌	
사회적경제 일반	Defourny and Delveterre (1999), The Social Economy. Mook, Quarter and Ryan (2010), Researching the social economy Nyssens, M. (2006), Social enterprise. OECD (2007), "The Social Economy: Building Inclusive Economies." OECD (2013), "Job creation through the social economy and social entrepreneurship."
개발과 사회적경제	FDC (2009), "Social Enterprise Development." Galvin & Iannotti. (2014), Social Enterprise and Development Maretich and Bolton (2010), Social Enterprise. Smith & Darko (2014), Social Enterprise: Constraints and Opportunities Venturesome (2008), The Three Models of Social Enterprises Whitley, Darko & Howells (2013), Impact Investing and Beyond

국제기관 정책 동향 OECD, UNDP, World Bank	IFC/The Economist. (2012), “Microfinance business environment” IFC (2014), “Development Impact Report 2014,“ OECD (2011), “How DAC members work with civil society“ OECD (2012), “Partnering with CSOs“ OECD (2015), “Policy Impact Measurement for Social Enterprises.” United Nations. Social Enterprise Facility(Soc Impact Investment) UN (2004), “UNCDF Microfinance Programme Impact Assessment.” UN (2012), “Cooperative Enterprises Build a Better World” UNDP (2012), “The Power of Local Action.” UNDP (2013), “Social enterprises scale up to fight poverty.” UNDP (2014), “Impact Investing in Africa.” UNDP, “Social Innovation Initiative” World Bank (2010), “Community Enterprise Development.” World Bank (2012), “Civil Society Engagement Review.”
원조기관 정책 동향 AusAID, CIDA, DFID, USAID	AusAID (2011), “An Effective Aid Program for Australia,” AusAID (2012), “Working Beyond Government: Evaluation of AusAID’ sengagement with civil society in developing countries.” CIDA (2013), “Co-operative and Mutual Partnership Project 2012-2017” DFID (2009), “Eliminating World Poverty: Building Our Common Future” DFID (2014), “DFID’ s Strategy for Payment by Results.” DFID (2015), “ DFID’ s Evaluation Framework for Payment by Results.” USAID (2013), “Fundraising for Global Health Social Enterprises” USAID (2014), “Partnering for Impact.” USAID, “Social Enterprise Boost Initiative (SEBI) Project.” USAID, “Partnering to Accelerate Entrepreneurship Initiative(PACE)”
대학 연구소 Duke Univ.	Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD) USAID Development Lab for Scaling Innovations USAID Higher Education Solutions Network CASE (Center for the Advancement of Social Entrepreneurship)
기업(재단)	Grameen Foundation, (2012) “Double Bottom Line Business Case.”

국제협회 INGO	Grameen Foundation, (2012) “Measuring the Impact of Microfinance.” ICA (2014), “Exploring the Co-operative Economy.” ICA, “Global Cooperative Impact Fund” OXFAM (2013), Enterprise Development Programme Annual Review 2013 Rockefeller Foundation, “Impact Investing and Innovative Finance”

1.5.4 사례 분석방법

사례분석의 방법은 아래와 같이 다섯 가지 절차로 구분된다.

첫째, 사회적경제 프로젝트의 투입-산출-결과-임팩트 모형을 기술해 프로젝트 전반의 개요를 분석한다.

둘째, 사회적경제 프로젝트의 사회적 목적 달성도를 평가한다. 사회적 목적으로는 <표1-3>에 제시된 소외층 포용, 역량강화, 민주주의, 조직의 거버넌스, 서비스 제공 등이다.

셋째, 사회적경제 프로젝트의 경제적 목적 달성도를 평가한다. 경제적 목적으로는 <표1-3>에 제시된 일자리와 창업, 소득과 수익증대, 서비스 개선, 자원 개발 등이다.

넷째, 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적을 압축해 보여주는 가치사슬에 초점을 맞춰 주요 이해관계자의 참여와 변화(긍정적, 부정적 영향)을 분석한다.

다섯째, 평가의 기준은 OECD(2010)의 5대 기준과 범분야 이슈에 적용되는 여성 역량과 환경보호 차원이다. 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적 달성도 분석으로 프로젝트의 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)을 평가하며, 특히 사례마다 제시된 가치사슬의 주요 이해관계자의 변화에 초점을 맞춰 프로젝트의 성과(outcomes)를 평가한다. 나아가 프로젝트의 주민과 지역사회에 대한 임팩트(impact)와 사회적경제 조직의 지속가능성(sustainability)을 분석한다.

1.6 <제2단계> 사례 수집 및 서술

1.6.1 국내 사례 수집 및 서술

국내사례는 2010년부터 2015년까지 승인된 KOICA의 민관협력 사업을 바탕으로 분석을 진행한다. 사업 진행 기간을 기준으로 각 연도에서 고르게 사업을 선택하도록 하였고, 해당 사업은 다른 연도에 동일 국가에서 이루어진 연관 사업까지 모두 참고하여 반영한다. 국내사례는 해외사례와 마찬가지로 총 30개로, 사회적경제 기관 유형별로 구분하였다. 사회적경제 유형은 사회적기업, 협동조합, 마이크로파이낸스, 공정무역, 기타 사회적경제조직을 포함하고 있다.

1.6.2 해외 사례 수집 및 서술

해외사례의 수집은 주요 국제기관과 주요국 개발협력기관과 민간(기업과 재단과 INGO)의 프로젝트들을 개발협력의 영역별, 사회적경제 유형별로 수집하는 방식에 의존한다. 연구의 목적이 사회적경제 유형별로 국내외 사례들의 비교분석을 통해 KOICA 의 추진전략과 운영방안을 탐구하는데 있기 때문에 해외 프로젝트 사례들 가운데 사회적경제 유형별로 참고할 만한 사례들을 영역별로 고루 선택하는데 초점을 맞추었다.

해외사례는 전체 30개로, 각기 금융지원기관으로 국제기관과 민간기관과 주요국 개발협력기관들의 재정지원 유형으로 구분했고, 대상국(영역)과 대상층이 서술되어 있고, 대상기관으로 사회적경제 기관 유형별로 구분하였다.

국제기관으로는 UNDP와 World Bank를 비롯한 INGO인 OXFAM, 그리고 글로벌 민간재단을 대표하는 Grameen Foundation, Bill & Merinda Gates Foundation, Ford Foundation 등의 프로젝트뿐 아니라 민간투자기관인 Omydar 등의 프로젝트 사례들이 포함되어 있다.

주요국 개발협력기관으로는 미국의 USAID, 영국의 DFID와 CDC, 캐나다의 CIDA, 덴마크의 DANIDA, 일본의 JICA 등의 프로젝트 사례들이

포함되어 있다.

1.7 <제3단계> 국내외 사례 비교 분석방법

국내외 사례분석후, 국내외 사례 비교분석을 시행한다.

비교분석의 방법은 <표1-3>의 사례분석 방법과 같이 사회적경제의 사회적 목적과 경제적 목적 달성도에 초점을 맞춰 프로젝트의 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)을 평가하며, 특히 사례마다 제시된 가치사슬의 주요 이해관계자의 변화에 초점을 맞춰 프로젝트의 성과(outcomes)를 평가한다. 나아가 국내외 프로젝트의 개발효과성과 프로젝트의 임팩트(impact)와 지속가능성(sustainability)을 비교분석한다.

국내외 사례의 비교분석 결과로 도출되는 정책 시사점들과 KOICA 사회적경제 정책 추진전략을 제시할 수 있다.

1.8 <제4단계> 해외 방문조사 방법

1.8.1 방문조사 대상

방문조사 대상은 본 연구의 목적과 효율성, 국내, 해외 공여기관 사례와 다양한 사회적 경제의 유형의 탐색 가능성 등을 복합적으로 고려해 선택될 수 있다. 방문조사는 선진국 공여기관과 개도국 방문으로 나뉠 수 있다. 선진공여기관 사례로는 개도국 내 기업 활동 활성화를 위한 재정확보방안(Impact Investment fund 조성) 모색 등 사회적 경제 활성화 관련 혁신적 정책들을 선도적으로 추진하고 있는 영국의 DFID를 방문하고자 한다. 한편 개도국 방문은 사회적 경제 접근 기반 프로젝트들이 다수 수행된 KOICA 지원 사업 대상 수원국 중 베트남을 우선 고려하여 결정한다.

1.8.2 영국 DFID 방문

방문 목적은 사회적 경제의 새로운 modality 형성과 지원 방식의 혁

신을 주도하는 DFID의 관련 주요 추진전략, 사회적 경제 유형별 운영 방안 등에 관한 상세한 자료수집과 담당자 인터뷰 수행하는데 있다.

주요 조사내용은 다음 세 가지와 같다.

1) DFID의 '혁신적 사회적 경제 사업' 형성과 추진 체계, DFID와 정부 부처 및 기관과의 협력관계

2) 개발협력에서 '(사회적) 기업 활동 활성화를 위한 재정 확보 방안'

① 개발협력 프레임 내에서 상업적 그리고 비영리 파트너와의 합작투자 방안, returnable loans and equity 방식 활용 가능성

② Impact investment fund 운용 현황 파악, 특히 Impact investment를 주관하는 DCD 와의 파트너십 형성 정도

3) Impact Investment, SIB, DIB 등의 개념을 포괄하는 새로운 ODA 사업 Modality의 형성 가능성 등.

1.8.3 개도국(베트남) 방문 개요

KOICA 지원 사업 국가를 방문조사 대상으로 우선 고려하는 이유로는, 개도국의 경우 KOICA 지원 외 타 공여 기관 지원 사업 사례를 살펴볼 수 있으며, 특히 현장 방문과 심층 인터뷰를 통한 사업전략 도출에 효과적이라는 점 등의 이유가 있다.

KOICA 사회적 경제(사회적 기업, 협동조합, 공정무역, 소액금융 등) 지원 사업 수행 지역인, 베트남을 방문 국가로 선정한다.

주요 조사 내용은 다음 두 가지와 같다.

1) KOICA 민관협력 사업이 추진된 2개의 사업의 사업 추진 현황 중 사회적경제 관련 활동(가치사슬, 사회적 목적과 경제적 목적 등) 현장 자료수집 및 관계자 인터뷰 (사전에 설계된 인터뷰를 진행).

2) 사회적경제 사업 추진의 배경, 전략, 사업 유형별 운연과 관리, 향후 전망, 문제점 등.

1.9 <제5단계> KOICA 전략 방안: 운영방안과 추진전략 제시

마지막으로 사회적경제 유형별로 운영지침을 제시한다.

1.9.1 임팩트 투자 운영지침
1.9.2 소액대출 운영지침
1.9.3 사회적기업 운영지침
1.9.4 협동조합 운영지침
1.9.5 공정무역 운영지침

제2장
사회적 경제의
이론 및 정책

제2장 사회적경제의 이론 및 정책

2.1. 이론적 기초 : 사회적경제의 개념, 유형, 목적

2.1.1 주요 개념의 정의

사회적경제 관련 주요 개념들의 정의는 <표2-1>과 같다. 사회적경제는 일반적으로 유럽에서 발전된 것으로 유럽 학계와 기관들의 개념정의가 다양한 가운데, 개발협력 학계와 국제기관들이 제시하는 개념정의들에 초점을 맞춰 살펴볼 만하다.

<표2-1> 사회적경제 관련 주요 개념들의 정의 (대표적인 문헌에서)

사회적경제 (social economy)	1) “국가와 시장 사이에 존재하는 모든 조직들로 사회적 요소와 경제적 요소를 가진 조직들” (OECD 2007). 2) “협동조합, 공제회, 재단, 기타 사회적 목적, 지속가능한 발전, 기회의 균등, 불이익계층의 포용 등 사회적 목적을 갖고 경제활동에 기초하는 시민사회조직들이 모두 포함한다”(EMS 2004) 3) “사회적경제 조직은 본질적으로 ‘이해관계자 경제’의 일부로, 사회적경제 기업은 공익의 욕구에 의해 또 공익의 욕구를 위해 설립되므로, 서비스 대상자에 대해 책무성을 가진다.” 사회적경제 조직은 ‘일인 일표’ 원칙에 의해 자율적으로 운영되고, 사회적, 경제적 상황에 적응하고 창의적 운영을 위해 설립되며, 대부분이 시민들을 한 자리에 모으는 역할을 하며, 대부분 참여자들이 자발성, 멤버십 및 실행력에 기초한다(EC 2001).
사회적기업 (social enterprise)	1) “공공 이해를 위해 수행되고, 이윤극대화가 아니라 사회적, 경제적 목표 달성을 위해 기업가 전략으로 조직되어, 사회적 배제와 실업과 같은 문제에 혁신적인 해결책을 제시하는 역량을 가진 민간 활동” (OECD 1999) 2) “사회적기업은 지역사회에 혜택을 주는 확고한 목표를 갖고 투자자의 물질적인 이해가 제한되는 조직으로, 재화와 서비스를 제공하는 시민들의 집단에 의해 소유되고 관리되는 민간의 자율적인 조직이다(UNDP 2008). 사회적기업은 제3섹터(third sector) 내부에서 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구하는 조직으로, 여기에서 제3섹터는 주창활동, 재분배 또는 생산 활동에 주력하는 조직들을 포함한 시민사회에 의해

	육성되는 모든 비영리조직들을 의미한다. 3) “외부 주주들의 수익의 극대화보다는 인간과 환경의 웰빙 개선의 극대화를 위해 상업적 전략들을 적용하는 조직”으로, “사회적기업은 영리 또는 비영리 조직을 갖출 수 있고, 또는 협동조합, 상조조직, 사회적 비지니스 또는 자선조직의 형태를 갖출 수도 있다”(UNDP 2012)
협동조합 (cooperative)	1) “협동조합은 법적으로 설치되는 비지니스 조직으로 회원들에 의해 비지니스가 통제된다.”(UNDP 2012) 2) “공동으로 소유하고 민주적으로 통제되는 기업을 통해 공동의 경제적, 사회적, 문화적 욕구와 기대를 충족시키기 위해 자발적으로 연대한 사람들의 자율적 협회”(ICA 1995) 3) “재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직” (한국의 2012년 협동조합기본법)
소액대출 **(micro finance)**	“저소득층에게 소규모 사업을 설치와 개발의 목적으로 재정지원의 접근을 제공하는 과정”으로, MDG 달성에서 - 저소득층의 기초 욕구의 충족과 리스크로부터 보호, - 사업, 가계 사업을 포함한 기업가정신의 확대, - 경제활동에 여성의 참여 역량강화로 양성평등 지향, - 지역사회의 생산 잠재력에 대한 투자 - 빈곤과 불평등 해소와 사회적, 인적 개발 증진 - 빈곤층의 경제 과정 참여 - 새로운 일자리 마련 - 금융시장의 새로운 분야 개발(UNDP 2005, ““Microfinance Development in Uzbekistan.“)
공정무역 **(fair trade)**	“구매자가 최소한의 가격을 지불하거나 또는 시장 가격이 최소 가격 이상이면 사회적 프리미엄을 지불해, 생산자와 협동조합이 가격 프리미엄의 일정 몫을 지역사회 개발 프로젝트에 투자하도록 되어 있다“(UN, 2011. “Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty.“)
임팩트 투자 (impact investment)	1) “사회적, 환경적 재화를 생성하고 투자자에게 최소한 원금을 돌려주는 비지니스와 기금에 투자하는 자본” (Rockefeller Foundation) 2) “기업, 조직, 기금이 재정적 수익 이외에 측정가능한 사회적, 환경적 임팩트를 창출하려는 의도를 가진 투자”(Global Impact Investing Network (GIIN), 2009: UNDP 2014, Impact Investment in Africa)

2.1.2 사회적경제 : 국가, 시장, 시민사회 관계

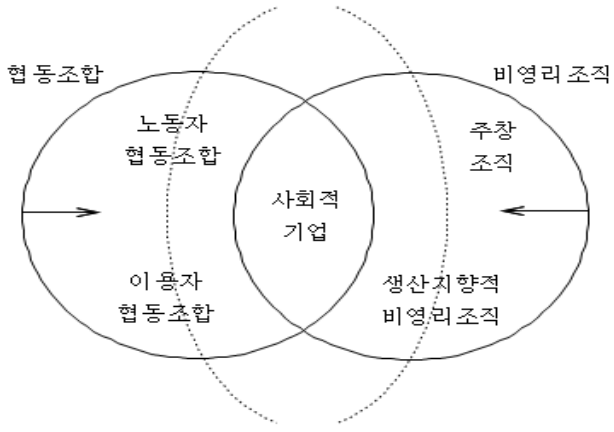
사회적경제는 국가. 시장, 시민사회 관계에서 <그림2-1>과 같은 독자적인 영역을 갖고 있다.

<그림2-1> 국가, 시장, 시민사회, 사회적경제

2.1.3 사회적경제 조직 유형과 분류

사회적기업은 협동조합의 경제활동과 비영리조직의 사회적 활동을 공유하는 영역이라 볼 수 있다(Defourny and Develtere 1999).

<그림2-2> 협동조합, 사회적기업, 비영리조직

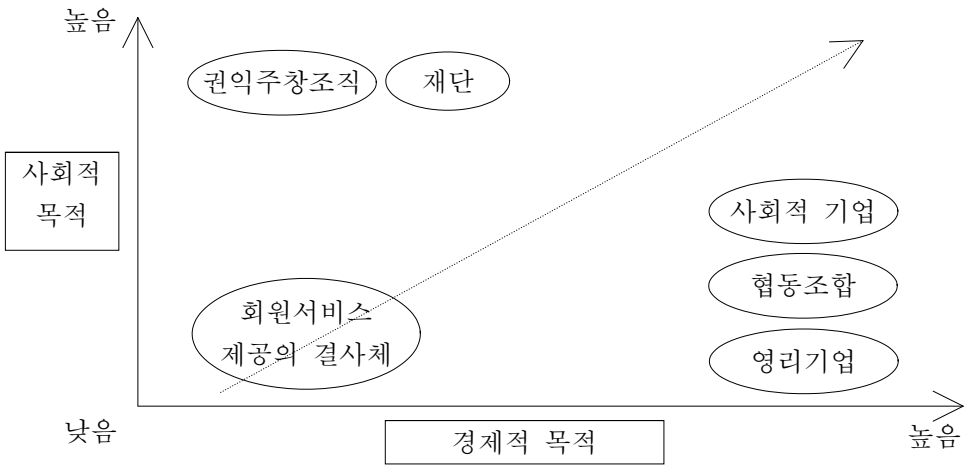


한편 사회적경제 유형은 유럽의 전통적 방식에서는 협동조합, 공제회, 결사체와 재단 등 네 가지로 분류하는 것이 일반적이다. 이같은 전통적인 분류에 새로 추가된 것이 사회적기업이다. 사회적기업은 1980년대 경제위기의 상황에서 복지국가의 위기로 인한 빈곤과 실업에 대처하기 위한 혁신적 처방으로 등장한 것으로 소개된다(EC 2013).

2.1.4 사회적경제의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적경제 조직에서 사회적기업이 협동조합에 비해 경제적 목적은 동일한 수준이지만 사회적 목적이 약간 높은 수준에 있다(OECD 2007).

<그림2-3> 사회적/경제적 목적에 따른 사회적 경제조직 분류



2.1.5 사회적경제의 필요성

개발협력에서 사회적경제 접근법이 필요한 이유 또는 근거에 대해서는 다음 몇 가지를 참고해볼 수 있다.

1) 사회적경제 지원 필요성

영국 해외개발처(Overseas Development Institute)의 보고서(Rogerson

et al. 2014: 4-5)는 시장 기반의 기업 등의 사회적경제 지원정책의 필요성에 대해 다음 네 가지 근거를 제시한다.

첫째는 시장실패(Market failure) 당위성이다. 광범위한 사회적 목표들을 달성하는데 시장 단독으로 재화와 서비스를 최적 상태로 공급하지 못하기 때문이다.

둘째는 포용적이고 지속가능한 성장(Inclusive and sustainable growth) 당위성이다. 기존의 시장 질서에서 빈곤층이 당면하는 여러 접근 장애들을 제거하기 위해 그리고 기업들이 불평등 해소와 지속가능성 증진으로 문제해결에 동참할 수 있기 때문이다.

셋째는 공공 재화와 서비스의 '위탁'(Contracting-out) 당위성이다. 사회적으로, 환경적으로 바람직한 재화와 서비스를 구매하는데 공공부문 내에서 전적으로 생산하는 방식보다는 기업의 채널을 통한 방식이 비용효과적이기 때문이다.

마지막으로, 실험과 선도자 비용(Experimentation and first-mover cost) 당위성이다. 정부가 선도자의 실험과 초기투자 비용을 부담해줘서 성공적인 실험을 확장시키는 진흥자 역할을 함으로써 혁심적인 기술과 비지니스 해결방안을 동원하기 때문이다.

그럼에도 시장 기반의, 기업 기반의 사회적경제 접근법에 문제가 없는 것은 아니다(앞글: 6). 시장 왜곡의 리스크로, 기업에게 직접적으로 보조금을 지원할 때 나타날 수 있는 문제이다. 지원을 받는 기업들이 리스크를 부담하도록 하는 것이 도덕적 해이 문제를 야기시킬 수 있다. 지원을 받는 기업들이 다른 상업적 펀딩을 확보하지 못하는 것은 자체의 관리와 비지니스 모델의 약점을 반영하는 것으로도 간주할 수 있다. 원조금 지원의 그란트 또는 양허적 융자는 생명력 있는 비지니스에 대한 상업적 지원을 밀어내는 문제를 야기할 수 있다.

2) 사회적기업 지원 필요성

한편 UNDP(2008)는 사회적경제를 대표하는 사회적기업에 대한 재정지원을 포함한 다양한 지원의 필요성을 다음과 같이 제시한다.

사회적기업에 대한 지원의 필요성은 우선 사회적기업의 사회적, 경제

적 개발에 기여하는 측면들에 초점을 맞춰볼 수 있다.

- 지역사회와 지불 능력이 없는 시민들에게 대한 사회적, 교육, 보건 등 기본 서비스에 대한 접근 기회 제공.
- 광범위한 지역 이해관계자들의 참여로 지역 자원의 균형된 이용.
- 지역 공동체가 전략적 의사결정의 임파워먼트를 갖도록 포용적 거버넌스 모델의 진흥.
- 새로운 서비스 공급으로 새로운 고용의 창출과 소득생산 기회로부터 배제될 수 있는 소수자, 싱글 여성, 장애인 등 취약층의 노동시장 통합.
- 광범위한 소유권과 지역 참여에 기반한 지역 차원의 사회자본의 축적.
- 암시장의 불법 노동자의 위상을 정규화시키는 등 비공식 경제활동을 지하경제에서 양성화.

이같이 사회적기업은 사회적, 경제적 역할들을 결합시켜 경제활동을 통해 사회적 목적을 수행하는 확고한 사명을 갖고 있다.

따라서 사회적기업에 대한 재정적 지원은 결정적으로 중요하다. 사회적기업은 공공기관과 영리기업들이 당면하는 문제들을 해결할 수 있는 역량을 갖추고 있다. 수혜층의 지불능력 결여 문제나 공급측과 수혜측 사이의 정보비대칭 문제 등은 사회적기업들이 공공기관이나 영리기업들이 비해 효율적인 방법으로 재화와 서비스를 공급할 수 있는 장점이 있다. 사회적기업은 외부경제를 내재화(internalization of externalities) 하는 역할을 수행하므로, 정부는 이에 대해 재정적 특혜로 보상하는 것이 정당하다.

사회적기업에 대한 재정적 특혜가 부여되어야 하는 정당성은 다음 네 가지 논의에서 발견될 수 있다. 첫째, 전통적인 영리기업들과 달리 사회적기업은 취약층을 노동력으로 통합시키는 상대적으로 불리한 입장에 대한 보상으로 간주될 수 있다.

둘째, 사회적기업이 공익과 지역사회 웰빙에 기여하므로 상대적 어드밴티지를 부여해야 한다는 것이다. 이상의 두 가지 논의들에서 공통된 특징은 사회적기업은 사회적기업의 자본을 유지하기 위한 중요한 수단이 되는 배분되지 않은 수익에 대한 재정적 감면 혜택이 주어져야 하며, 동시에 사회적기업의 활동을 발생하는 비용의 절감을 고려해 추가적인 어드밴티지가 주어져야 한다는 것이다.

셋째, 사회적기업도 중소기업과 동등한 금융, 제품과 서비스 시장에 대한 접근이 보장하는 제도가 마련될 필요가 있다는 것이다. 양자는 명확하게 다른 목표를 추구하고 서로 다른 사업 운영 형태를 갖추고 있지만, 제도상의 혜택은 동등해야 한다. 특히 공공조달 시장 접근에서의 제도적 개선이 뒷받침되어야 한다.

넷째, 사회적기업의 사업 운영을 지원하는 제도적 배경이 개선되어 자율적인 전국적 기관이 사회적기업 부문의 이해를 대표하고 사회적기업의 역량과 효과성을 증대시키기 위해 금융적, 비지니스 지원기관들이 개발될 필요가 있다.

3) 임팩트 투자 필요성

최근 임팩트 투자가 활성화되고 있는 배경 요인들로 다음 세 가지를 참고해볼 만하다(UNDP 2014: 11-12). 첫째는 글로벌 사회적, 환경적 도전들에 대한 전통적인 자선적, 공공 펀딩의 지속가능성과 장기적인 임팩트에 대한 공여측의 좌절이다. 전통적인 공여측 모델이 적용되기 어려운 두 가지 이유가 있다. 하나는 공여측 지원금이 충분하지 않기 때문이며, 다른 하나는 자선적 모델은 장기적인 임팩트를 창출하는데 뚜렷한 한계가 있기 때문이다.

둘째는 '민간 부문'의 동기로, 글로벌 금융위기 이후 대형 투자자, 자산 관리자, 기업들이 자본 흐름의 관리에 대한 책무성 강화 압력이 심화되었다. 이에 사회적, 환경적 문제들을 해결하는 방법으로 책임있고 책무성을 가진 자본의 활용을 요구하는 많은 이니셔티브들이 뒤따랐다. 임팩트 투자는 재정수익과 개발의 사회적 임팩트라는 두 마리 토끼를 한 번에 잡는 성과를 누리게 된다는 점에서 많은 투자자들과 중개기관들의 관심이 모아지고 있다.

셋째는 수원국의 동기로, 많은 개발도상국의 사회개발 공공지출은 미흡해 공공 이니셔티브들은 외국 개발국으로부터 ODA로 재원이 보충된다. ODA 메카니즘은 많은 이슈들 해결에 효과적이긴 하지만, 국제 공적기관들이 관여하는 복합적인 관료적 과정 때문에 펀딩 과정이 장기간을 끌며 때로는 비효율적으로 관리되는 문제가 발생한다. 또 ODA

의 규모 한계 때문에도 민간자원의 투자 활용은 중요한 대안이 된다.

2.2 국제기관과 사부문의 사회적경제 접근

2.2.1 글로벌 사회적경제의 동향

국제기관과 주요국 원조기관들이 사회적경제 조직을 포함한 시민사회조직(CSO)에 대한 관심을 갖고 사업을 추진한 것은 불과 몇 년 전의 일이다. 2008년 The Accra Agenda for Action (AAA)은 원조 효과성 증진을 위한 전략으로 시민사회와의 파트너십을 제시하였다. OECD(2011)은 CSO가 NGO와 같은 개념으로 제시하면서, CSO에는 사회적경제 조직들이 포함되어 있음을 설명한다. CSO는 “지역사회 기반의 조직들과 마을 결사체, 환경단체, 여성권리집단, 농민협회, 종교기반의 조직, 노동조합, 협동조합, 전문협회, 상공회의소, 독립적인 연구기관과 비영리 미디어” 등이 포함된다고 소개한다.

글로벌 차원에서 사회적경제의 주요 정책동향은 1983년 World Bank의 시민사회기금 설치 이후 최근 ‘임팩트 투자’까지 지속적인 확대 추세에 있다. 예비조사 결과, 국제기관, 원조기관, 기업(재단)과 INGO 등의 정책 동향은 <표2-3>과 같이 확대 발전되고 있다.

<표2-3> 글로벌 사회적경제 정책 동향의 연도별 추이

	글로벌 사회적경제 정책 동향 연도별 추이
1983	World Bank, 최초로 Civil Society Fund(CSF) 설치, CSO가 시행하는 프로젝트에 직접 3-7천 달러 재정지원. 2010년 52개국의 CSO 시행 356개 프로젝트에 230만 달러 지원. 2010-12년 기간 World Bank 전체 프로젝트 가운데 CSO 시행 프로젝트 비중은 80% 이상 차지.
1991	Global Environment Facility(GEF), 개발금융기관 개설, 182개국 정부와 CSO와 공식적인 관계 유지, CSO 프로젝트 재정지원. 2010-14년 기간 42억 5천만 달러로 최고점 기록.
1998	Development Marketplace, CSO 시행의 1,200여 프로젝트에 6천만 달러 프로젝트 지원. CSO에 20만 달러까지 재정 및 기술지원. 2013년에는 30개 이상의 사회적기업 재정지원.
2000	Japan Social Development Fund(JSDF) 아시아 금융위기 극복을 지원하기 위해 빈곤퇴치 프로젝트를 시행하는 CSO에 직접 지원. 2010-12

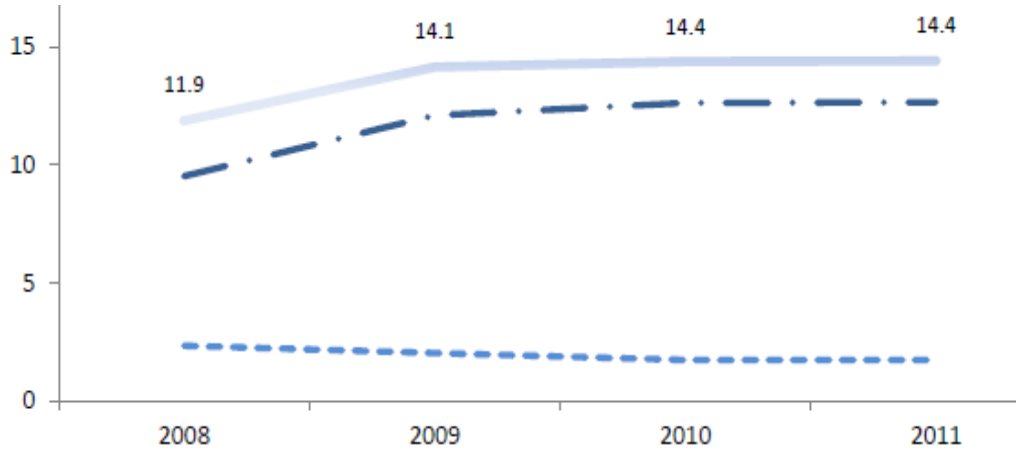
	년 기간 8,260만 달러 기금의 65개 프로젝트 가운데 55%가 CSO에 직접 지원.
2002	UNDP Equator Initiative 시행. 빈곤국 지역사회의 지속가능한 개발 방안을 탐구하는 지역사회조직들의 프로젝트 지원, 지역 이니셔티브의 성공을 인정, 보급하는 역할. 지난 12년 기간 70개국의 187개 지역 프로젝트가 협동조합, 사회적기업, NGO 등 다양한 지역조직들이 시행, 각기 1만 달러의 시상금을 수상.
2003	임팩트 투자 전문투자기관 Acumen Fund가 Rockefeller Foundation, Cisco Systems Foundation의 투자로 설립된 이후 아프리카에 본격적인 추자 개시. 보건, 에너지, 식수와 주택, 소농민의 농기업 등 아프리카 25개 기업에 3천만 달러 투자, 1억명의 생계와 4만4천명의 일자리 지원.
2005	UNDP는 Schwab Foundation for Social Entrepreneurship과 공동으로 매년 사회혁신가 수상을 시행, 대부분이 사회적기업 혁신가들이 수상
	UN “국제 마이크로 크레딧의 해”(International Year of Microcredit). UN 사무총장은 “마이크로 파이낸스는 많은 국가에서 빈곤에 대한 무기라는 가치를 입증했다”고 선언.
	Grameen Foundation, Growth Guarantee Program 시행, 빈곤퇴치를 지원하는 마이크로 파이낸싱 기관(MFI) 기금 지원. Pioneer Fund 시행, 혁신적인 사회적기업의 초기 자본금 지원.
2007	Rockefeller Foundation ’impact investment’ 사업 최초 소개, 공공선을 위한 사부문 시장의 활성화 환경 조성을 강조.
2008	The Accra Agenda for Action (AAA)은 원조 효과성 증진을 위한 전략으로 시민사회와의 공조를 제시
	MFA Denmark는 CSO가 시행하는 General Principles Governing Support to Development Activities을 발표, Civil Society Strategy을 새로운 개발협력 추진전략으로 설정.
	한국의 ROK-UNDP MDG Trust Fund, 빈곤퇴치를 위한 MDG 지원 기금으로, 이후 DR Congo, Laos, Cambodia, Columbia, Timor-Leste, Rwanda, SierraLeone, Mongolia, Nepal에 1-3백만 달러 프로젝트 지원
2009	DFID는 백서(‘Eliminating World Poverty: Building Our Common Future’)에서, Partnership Programme Arrangements, Civil Society Challenge Fund (CSCF) 등 사회적경제 이니셔티브 추진.
	Grameen Foundation, 개도국 소농들의 영농자금 지원을 위한 공정무역 엑세스 기금(Fairtrade Access Fund) 시행.
	임팩트 투자 전문기관인 GIIN가 Rockefeller 재단이 창설한 비영리조직으로 활동 개시, 글로벌 임팩트 투자의 협력과 효과성 증진 역할.
2010	USAID “Development Innovation Ventures (DIV)—USAID’(벤처 투자 플랫폼) 개시.

2012	UN “국제 협동조합의 해”(International Year of Cooperatives). “협동조합의 빈곤감소, 고용창출, 사회통합의 기여”를 강조. 이후 국내외 협동조합 설립과 프로젝트 지원 붐
	OXFAM Small Enterprise Impact Investment Fund 개시. 1억불 기금으로 개도국 소기업 조직 프로젝트 지원.
2013	G8 Social Impact Investment Forum, 최초의 G8 임팩트 투자 포럼, 영국 Cameron 총리는 G8 국가들이 “최상의 사회적 혁신들이 공동의 사회적, 경제적 도전들을 해결하는 여건을 조성하는데 사회적 투자 시장의 성장과 투자 증대”에 노력할 것으로 발표.
	USAID 보건분야 사회적기업의 임팩트 투자 프로젝트(Fundraising for Global Health Social Enterprises) 추진
2014	UN 글로벌 혁신 기금(Global Innovation Fund) 도입, USAID, DFID, SIDA, DFAT, Omidyar Network 등이 투자기관. 2014년 UN 총회 회의에서 사회적기업을 비롯한 사회 혁신가들의 아이디어를 개발 효과성 증진에 활용해 빈곤퇴치 목적을 수행하도록 결의. 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제 조직들에게 적게는 5만 달러에서 최대 150만 달러까지 투자금(loans and equity) 지원
	USAID 새로운 임팩트 혁신 조직(Global Development Lab)을 창설, PACE 이니셔티브 추진. 10개의 PPP 중 하나인 Shujog ACTS는 JP Morgan Chase, Rockefeller Foundation과 함께 아시아의 100개 사회적기업의 역량구축과 기술지원을 위해 5천 달러 기금을 조성, 농업, 보건, 교육, 에너지, 식수 분야의 사회적기업의 초기 자본조성 단계에 자본금 투자
	DFID 2014년 “Payment by Results“ 전략 도입, 개발임팩트채권(Development Impact Bond)을 비롯한 ‘개발임팩트 투자” 전략 추진.
2014-15	G8(G7 + 호주), 각국의 국가자문위원회의 ‘사회적 임팩트’ 보고서 발간 (http://www.socialimpactinvestment.org/)
2015	UN Social Enterprise Facility (UNSEF)는 UN의 유일한 “사회적 임팩트 투자 플랫폼”. UNSEF는 UNDP, UNEP, UN Population Fund (UNFPA)의 공조로 사회적기업을 지원하는 임팩트 투자기금 조성 투자 플랫폼.

2.2.2 OECD DAC의 CSO 파트너십

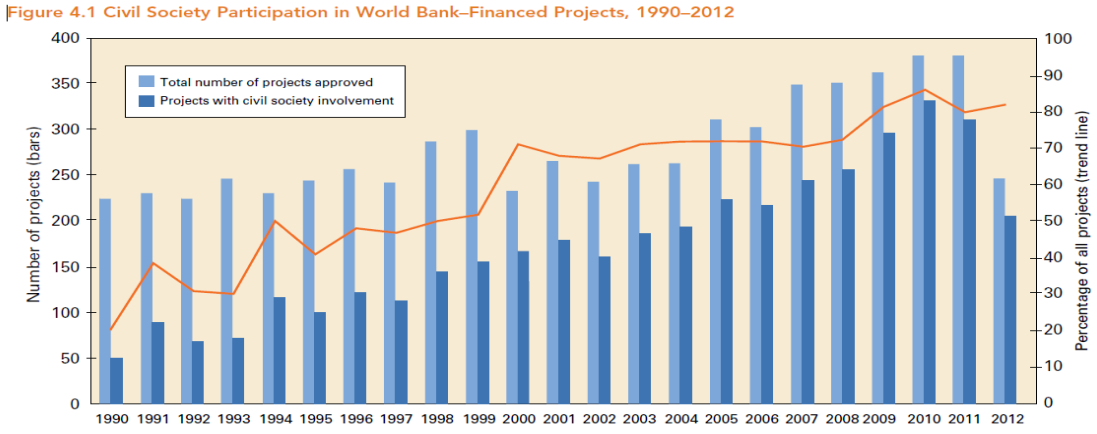
OECD의 2012년 통계자료에는 2001-11년 기간에 CSO에 대한(to CSO) ODA, CSO를 통한(through CSO) ODA 비중이 둘의 합계가 2001년 4.7% 비중에서 2008년 9%, 2011년 14.4%로 점차 증가했다(그림2-4).

<그림2-4> CSO에 대한, CSO를 통한 ODA 비중
: DAC 회원국 평균



한국은 CSO를 통한 ODA 금액은 2008년 $1천만 → 2009년 $1,100만 → 2010년 $1,800만 → 2011년 $2,300만 달러로 증가했지만, 2011년까지 OECD 통계상 개도국 CSO에 대한 ODA 직접 지원은 하지 않고 있다. 미국, 이탈리아, 그리스, 한국 4개국이 CSO에 대한 ODA 직접지원을 하지 않는다. 반면에 대부분의 유럽 국가들과 일본은 CSO에 대한 ODA 직접지원을 하는 국가 그룹에 해당된다(OECD 2012).

<그림2-5> World Bank 프로젝트의 CSO 시행 비중 : 1990-2012



World Bank는 1983년에 최초로 CSO에 대한 프로젝트 직접 지원사업인 Civil Society Fund를 시행하며, CSO의 프로젝트 관여 비중을 점차 높여, 최근 2012-14년 기간에는 80% 이상으로 확대되었다.

2.2.3 국제기관의 사회적경제 정책

UNDP는 민간부문(private sector)의 개발협력 추진전략 차원에서 최근까지 Equator Initiative, GEF Small Grant Programme(SGP), Social Enterprise, Social Innovation Initiative 등 다양한, 혁신적인 이니셔티브들을 추진해왔다. 또 UNDP의 사회적기업 정책은 Business Call to Action (BCtA) 이니셔티브를 통해서도 추진되었는데, 여기에는 UNDP 뿐 아니라 AusAID, Dutch Ministry of Foreign Affairs, Sida, DFID, USAID, United Nations Global Compact, Clinton Global Initiative 등이 동참해 MDG 빈곤퇴치에 혁신적인 방안 모색으로 사부문의 투자를 활용하는 전략이 추진되고 있다.

또 UNDP는 2005년 Schwab Foundation for Social Entrepreneurship과 공동으로 매년 지속적으로 사회혁신가 수상을 시행해왔는데, 대부분이 사회적기업 혁신가들이 수상해왔다.

국제기관들도 최근까지 사회적경제 접근법을 활용한 프로젝트 사업이나 임팩트 투자(impact investment)에 주력해 왔다.

최근 UN은 2014년부터는 USAID, DFID, SIDA 등과 더불어 “Social Innovation Fund“를 설치해, 빈곤퇴치에 초점을 맞춰 대규모 사회적경제와 비영리기관 기금 사업을 추진하였다.

또 2015년에 설치된 United Nations Social Enterprise Facility (UNSEF)는 UN의 유일한 “Social Impact Investment Platform” 역할을 수행한다.

2.2.4 포용적 비지니스 정책

BOP 시장을 대상으로 하는 ‘포용적 비지니스’(inclusive business) 개념은 WBCSD가 2005년에 처음 사용한 새로운 개념으로, “저소득 지역사회에 상품, 서비스, 생계품을 상업적으로 성장가능한 방식으로 접근을 확대하는 비지니스 솔루션이다”(WBCSD 2013). ‘포용적 비지니스’는 저소득 지역사회가 공급자, 유통자, 판매자, 서비스 제공자로 기업의 가치사슬에 포용되도록 지원함으로써 고용창출과 소득증대의

기회를 갖도록 한다. 기업들은 식품, 식수, 위생, 주택, 보건의료 등 기본 욕구를 충족시켜주는 생산품과 서비스를 구매가능한 적정 가격으로 공급하는 방안들을 개발하는 기회를 갖게 됨으로써 비지니스 가치를 창출한다.

‘포용적’ 또는 ‘BOP 비지니스’ 전략은 다음과 같은 인식의 획기적인 변화를 보여준다. a) 빈곤층을 경제적으로 과대한 수혜층이라기보다는 소비자이며 비지니스 파트너로 간주, b) 빈곤층을 포함한 새로운 소비자 집단의 욕구와 수단을 충족시키기 위해 기업의 가격 실적과 제품의 기능성에 대한 새로운 사정, c) 가치사슬에 대한 새로운 인식과 빈곤한 개인과 집단을 직원, 공급자, 유통업자로 간주 등이다(World Bank 2006: 13).

BOP 비지니스의 중요성은 기업들이 BOP로부터의 구매, BOP를 통한 유통, BOP 대상으로 판매, 가치사슬을 넘어선 지역개발 측면에서 기업의 비지니스 목표 달성과 지역사회의 개발 목표 달성을 동시에 이루는 CSV 전략에 있다고 볼 수 있다(Jenkins et al. 2009: 7-9).

첫째는 BOP로부터의 구매이다. 기업들은 지역의 소규모 기업들로부터 다양한 종류의 제품과 서비스를 소싱하고 있다. 제품과 서비스는 농업 생활품으로부터 세탁과 프린트 서비스 그리고 제조품 등의 고부가가치 투입물에 이른다. 이들로부터의 구매를 통해 기업들은 비용감소와 융통성 증대의 이익을 누리며, 공급의 질, 지속가능성이 증대된다. 특히 농업, 임업, 의류 분야가 대표적인 사례가 된다.

둘째는 BOP를 통한 유통이다. 소상인과 기업을 통한 유통은 타겟집단에 접근하는 효과적인 전략이 된다. 많은 지역에서는 도로 등의 인프라 사정이 빈약해 전통적인 유통 방식인 트럭이나 도보 등으로 판매하는 방식이 활용된다. 특히 소상인들이나 기업들의 성공적인 유통과 판매에 결정적으로 중요한 요인은 지역의 ‘연고’ 또는 신뢰 관계라고 본다면, 해외기업들의 개도국 지역사회에 제품과 서비스를 판매하기 위해서는 지역 연고의 유통망을 활용하는 것이 효율적이며, 지역사회와 관련 업자들에게는 수익의 기회를 제공하게 된다.

셋째는 BOP 대상으로 판매이다. 필수 생활품의 경우, 빈곤층에게도 필수적으로 필요하기 때문에 기업의 제품 판매는 기업에게는 이득이자

소비자 빈곤층에게도 기본 욕구의 충족이라는 혜택이 된다. 이 경우 기업의 제품 판매는 환영받을 만하며, 비지니스 지속가능성은 상당히 높다고 볼 수 있다. BOP 시장에서 일부 제품과 서비스들은 구매자인 소비자에게는 자치역량을 강화하는 역할도 한다. 다음 제품과 서비스들이 사례 연구들에서 많이 언급되는 것들이다.

- 보건 의료
- 교육
- 대출, 보험, 저축 등의 금융 서비스
- 모바일 폰, 인터넷 등의 ICT
- 소규모 관개시설 등의 생산 설비와 기술
- 식수와 전력 등의 설비
- 소규모 기업들의 욕구를 충족시켜주는 유통과 창업 서비스 등.

마지막은 가치사슬 넘어선 지역개발이다. 일부 기업들은 가치사슬 영역을 넘어 BOP 소비자, 생산자, 소상인들과의 관계를 유지하며, 지역사회의 교육, 보건, 창업 등의 지원으로 CSR 활동을 확장한다. 이같은 노력들은 삶의 질 개선에 직접적으로 기여하며 지역 경제의 강화와 다양화에도 기여한다. 이런 활동을 통해 기업들은 단기간에 평판, 정치적 리스크 등을 최소화 할 수 있는 기회를 얻어 비지니스 목표를 달성할 수 있다.

따라서 기업은 개발도상국의 지역사회에 대한 투자의 중요성, 필요성을 전략적으로 접근하는데, 그 주요 동기들은 다음과 같다(앞글: 13).

* 단순한 자선(philanthropy),
* 법률적 규정 준수,
* 부정적 영향 감소,
* 긍정적 영향 창출,
* 사업허가권의 획득/유지,
* 지속가능한 공급사슬 확보,
* 새로운 시장 기회의 개척,
* 선의의 구축과 평판 리스크 관리 등.

한편 개발도상국의 지역사회가 타국 기업들과의 파트너십을 형성하는 이유들도 아래와 같이 다양하다(앞글: 13-14).

* 개발을 위한 지원금,
* 거버넌스와 책무성에 대한 주창, 영향, 요구의 행사,
* 지역사회 인프라 개발,
* 기업 운영의 부정적 영향 완화,
* 보건, 교육 등 개발 활동,
* 일자리와 직업기술 훈련 기회,
* 관리기술의 훈련 및 이전,
* 새로운 시장의 창출,
* 소기업의 창업과 소금융 기회 등.

이상과 같이 기업의 동기와 기대와 지역사회의 기대와 동기가 잘 조화될 수 있을 때 지역사회의 개발과 기업의 장기적 투자 실행이 이뤄질 수 있다. 선행 연구들에 따르면, 기업의 지역사회 개발 투자는 기업의 이윤성을 증대시키고, 브랜드와 평판을 제고하며, 임직원 사기 진작, 소비자 충성도에 크게 기여한다는 것이다.

선도적인 기업들은 비지니스 자산과 자선적 자산을 광범위하게 결합시켜 지역사회 개발에 투자한다. 투자 유형으로는 기업의 현금 투자, 비현금 투자(제품 기부, 임직원 자원봉사 등), 지역의 소수층 유통업자와 공급업자와의 비지니스 관계, 지역의 고용 및 훈련 프로그램, 인프라와 시설의 제공, 지역사회에 대한 금융투자, 지역사회와 경제 개발에 기여하는 공공정책 이슈들에 대한 기여 등이다. 또 선도적인 기업들은 지역사회 개발은 지역사회 주도의 개발로 진행되어, 다국적기업들의 역할은 역량구축 활동, 지역사회가 당면하는 사회적, 경제적 이슈들에 대한 해결에 기여로 CSR 활동을 추진한다. 일부 선도적인 기업들은 지역의 NGO들과 파트너가 되어 이들의 역량강화와 지역사회 개발의 파트너가 되기도 한다.

UNDP 또한 2008년 글로벌 CSR의 개발협력 기여 증진을 위해 “Business Call to Action (BCtA)” 이니셔티브를 추진하면서, ‘포용적

비지니스’ 개념을 활용하였다. BCtA는 기업들이 상업적 성공과 동시에 개발 영향력의 잠재력을 제공하는 혁신적인 ‘포용적 비지니스’ 모델을 개발해 MDG의 진전을 가속화시키는데 목표가 있다[1]. 포용적 비지니스 모델은 빈곤층을 수요 측면에서는 소비자로, 공급 측면에서는 직원, 생산자, 공급자, 유통자로 통합하는 모델이다.

2.2.5 Redisigning Development Finance : 복합 파이낸스

복합 파이낸스(Blended Finance)는 개발 목표를 파이낸싱해서 국제개발 투자의 효과를 증진시키며 지속가능한 성과를 달성하기 위한 공공자본과 민간 자본을 복합시키는 프레임워크이다. 복합 파이낸싱은 기존의 ODA 프로그램에 기반해 개발 파이낸스를 위한 자본의 풀을 확장시키는데 목표를 설정한다.

2015년 Millennium Development Goals (MDGs)가 종료되고, 2016년부터 Sustainable Development Goals (SDGs)로 대체되어 개발 목표들이 시행될 예정으로, ODA만으로 SDG 목표 달성이 불가능하다는 점에 대해서는 의견 수렴이 이뤄지고 있다.

캐나다는 개발을 위한 파이낸싱의 다양한 흐름을 초진시키는 새로운 글로벌 메카니즘을 기획하는 일에 선도적인 역할을 수행한다. OECD DAC과 World Economic Forum 공동의 개발 파이낸스 재디자인 이니셔티브(Redesigning Development Finance Initiative (RDFI) 위원회 의장국으로 금융자원의 풀 증대에 일차적인 목표를 수행하고 있다. 또 2015년 7월 13-15 기간 이디오피아의 제3차 국제 개발 파이낸스 컨퍼런스에서 공식적으로 제시되어, 바로 시행되고 있다.

이 프로젝트는 연간 17억 달러의 펀딩 갭을 보충하기 위한 방안으로 공조적 펀딩 모델인 복합 파이낸스를 제시해, 개발 투자 시장에 새로운 민간 자본 흐름을 유치하는데 목표를 두고 있다[2]. 지난 2년 기간에 25개의 국제적 행사를 통해 100여 개발기관들과 ‘복합 파이낸스’ 개념에 대한 인식의 공유를 바탕으로, 프레임워크(Primer), 새로운 도구(How-To Guide), 파트너십(Sustainable Development Investment

1) http://www.businesscalltoaction.org/
2) http://www.weforum.org/projects/redesigning-development-finance

Partnership, Convergence), 비지니스 케이스 (Landscape Survey)를 개발해 다양한 공공 및 민간 이해관계자들의 관심과 동참을 유도한다,

복합 파이낸스는 개발에 상당한 임팩트를 창출할 것으로 기대된다.

첫째는 자본 레버리지를 증대시킨다. 한정된 개발 파이낸스와 자선적 기금이 미치는 범위를 확장시켜 많은 거대 규모의 민간 자본들이 높은 개발 임팩트를 가진 투자에 연결되도록 촉진시킨다.

둘째는 임팩트 확장이다. 기술세트, 지식, 공공 및 민간 투자자들의 자원으로 개발 관련 투자들의 범위, 연역, 효과성을 증진시킬 수 있다.

셋째는 리스크 조정의 수익 산출이다. 리스크를 관리해 시장 기대에 미치는 수익을 실현한다.

2.2.6 기업재단과 INGO의 사회적경제 정책 동향

국제기관과 원조기관의 '임팩트 투자' 추진전략은 Rockefeller 재단, Grameen 재단, Bill & Melinda Gates 재단 등의 글로벌 이니셔티브에 많은 영향을 받아, 이제 '임팩트 투자' 사업이 보편화되고 있다.

1) Rockefellor Foundation

록펠러 재단은 가장 영향력 있는 투자자이자 후원자로 나서고 있다. 재단은 임팩트 투자를 가장 먼저 개시했고, 연구와 영향투자 부문에 대한 연구와 대화와 네트워킹 구축과 활성화에 많은 역할을 해왔다, 보다 체계적인 산업 부문의 성장을 지원하기 위해 2008년에는 GIIN(Global Impact Investing Network)을 개설해, 임팩트 투자 인프라와 시장 메카니즘을 제공하는 몇 가지 이니셔티브를 시행했다.

2) Grameen Foundation

Grameen 재단은 2005년 Growth Guarantee Program을 시행, 빈곤퇴치를 지원하는 마이크로 파이낸싱 기관(MFI) 기금을 개시하였고, Pioneer Fund로 혁신적인 사회적기업의 초기 자본금을 지원했다.

3) Bill & Melinda Gates Foundation

Bill & Melinda Gates 재단은 보건, 교육, 개발을 지원하는 민간재단으로 2012년 임팩트 투자 Programme Related Investments (PRIs)를 개시, 소셜 미디어 기업인 Inigral에 투자했다.

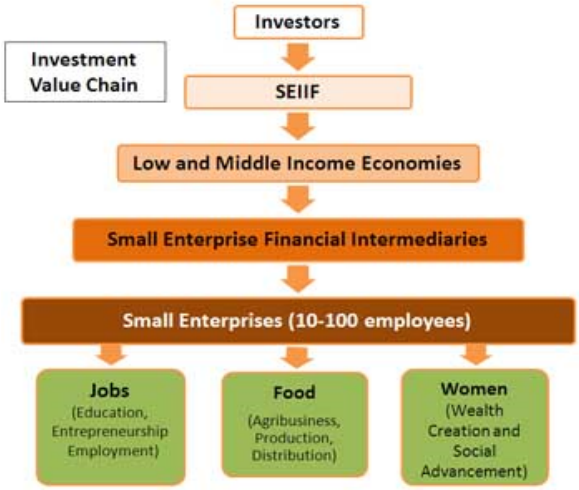
사례로는 소셜미디어 기업인 Inigral에 2백만 달러의 주식투자를 해 초기 자본형성 단계에서 투자금을 지원해 중학졸업 이후 학생들과 학우들, 교사들을 위한 버췰 소셜 미디어 네트워크의 활성화를 지원한다. 임팩트 투자 덕분에 고교 진학과 졸업율이 개선되는 사회적 임팩트가 결실로 나타나 있다.

4) Oxfam

INGO인 Oxfam은 국제구호기관으로 세계적인 빈곤 이슈에 초점을 맞춰 다양한 임팩트 투자 프로그램을 추진한다. 특히 빈곤국의 중소기업 지원의 임팩트 투자로 개발의 효과성을 높이고 있다는 평가를 받고 있다. 이를 위해 런던시와 국제개발기구인 Symbiotics와 공조해 Oxfam은 1억 달러 규모의 소기업 임팩트 투자 펀드를 개시하였다. 펀드 기여자들은 민간, 기관 투자자들로 Oxfam의 역할은 투자의 영향을 모니터링하고 측정하는데 초점이 맞춰져 있다.

Oxfam은 “개도국에는 무수하게 헤아릴 수 없는 작은 비지니스들이 있는데 이들은 성공할 잠재력을 갖고 있음에도 크레딧 접근이 제한되어 완전히 질식 상태에 있다”고 분석한다. Oxfam은 임팩트 투자가 해답이라며 소기업 임팩트 투자 펀드로 제시하였다.

Oxfam은 2012년 임팩트 투자를 개시해, 소기업 육성 지원 프로젝트를 시행했고, 2013년의 연보에는 14개국 16개 소기업들의 사례들에 대한 임팩트 투자를 소개한다. OXFAM의 ‘투자 가치사슬’은 그림과 같이 소기업을 선정해 일자리(교육, 기업가정신, 고용), 식량(농업비지니스, 생산, 분배), 여성(부 창출, 사회적 역량개선)에 집중 투자한다.



2.3 ‘임팩트 투자’ 정책 동향

2.3.1. 임팩트 투자의 의미

임팩트 투자(impact investment)는 이제 글로벌 동향으로 발전하고 있다. UNDP의 2014년 보고서(Impact Investing in Africa)는 “오늘날, 임팩트 투자 섹터는 세계적으로 수천여 조직들과 수십억 달러의 투자가 이뤄지는 글로벌 운동으로 성장했다”고 분석한다.

‘임팩트 투자’ 개념은 2007년 Rockefeller 재단이 최초로 소개해, 공공선을 위한 사부문 시장의 활성화 환경 조성을 위한 투자로, “사회적, 환경적 재화를 생성하고 투자자에게 최소한 원금을 돌려주는 비지니스와 기금에 투자하는 자본”으로 정의한다(UNDP 2014, p.10).

2011년 부산 회의에서는 “민간 부문은 부와 소득과 일자리를 창출하고 국내 자원을 동원해 빈곤 감소에 기여하는 핵심적인 역할”을 한다는 ‘효과적인 개발협력을 위한 파트너십’ 발표문은 이제 보편적인 인식으로 정착되고 있다. 부산의 원조 효과성 고위급 회담에서 힐러리 미국무장관은 “우리는 원조에서 투자로, 즉 실체적인 수익을 내도록 타겟을 맞춘 투자로 우리의 접근과 사고방식을 전환시켜야 한다.”고 역설하였다. 그녀는 “ODA는 개도국에 유입되는 자원 중 아주 작은 부분밖에 되지 않기 때문에 ODA를 어떻게 잘 활용할 것인지를 달리 생각해봐야 한다.”는 것이다. 그녀는 개발원조가 개도국에 투자하는

기업들이 당면하는 리스크를 줄이고, 지역의 중소기업을 파이낸싱하도록 접근을 확대시키며, 투자에 구조적 장애물을 제거하고, 지방정부들이 지역에서 역량을 강화하도록 기술지원을 제공하는 역할을 할 수 있다”고 강조하였다.

2.3.2. G8 임팩트 투자 회담과 태스크포스

OECD의 2015년 “사회적 임팩트 투자” 보고서에 따르면, 지난 수년간 정부, 재단, 투자자들이 사회적 임팩트 투자 시장을 활성화시키고 있다. 또 일부 OECD 국가들도 시장 개발에 적극적인 정책을 추진해 왔다. 영국, 미국, 프랑스, 호주 등이 대표적인 국가들이다. 이들 국가들뿐 아니라 다른 서구와 개발도상국들로 동참해 새로운 모델과 접근법의 개발에 기여하고 있다. 국가마다 사회적 임팩트 투자 개발의 진전도가 다르기 때문에 선도적인 국가들의 정책 경험을 공유하고 인식 제고와 시장 활성화를 진흥하기 위해 G8 국가들이 2013년 사회적 임팩트 회담 이후, 2014년 사회적 임팩트 투자 태스크포스를 구성했고, 또 관련된 국가자문위원회가 G7 국가들과 호주에 개설하였다.[3)]

이같은 국제적 이니셔티브의 제1단계가 G7 국가들과 호주에서 사회적 임팩트 투자 시장과 정책에 초점을 맞추고 있지만 태스크포스 실무그룹은 국제개발에 적용을 탐구중이다. 다음 단계는 G20 국가들 이상으로 범위를 확대시키는 고도화 추진 전략을 갖고 있다. 기본적인 전제는 전통적인 ODA 방식으로는 오늘날의 글로벌 개발 문제들의 심각성과 복잡성을 해결하는데 충분하지 않다는 점이다(SIITF 2014b). 민관섹터들의 공조를 진흥시키는 파트너십 전략과 ODA가 이같은 파트너십을 개선시키고 추가적인 자원을 동원할 수 있는 방식으로 활용되는 방안들을 탐구할 필요가 있다.

국제원조기관들은 긴축 예산의 한계에서 원조 효과성과 장기적인 개발 임팩트를 증진시키기 위해, 결과기반의 파이낸싱, 결과기반의 접근법, 시장기반의 해결방안, 다양한 유형의 PPP 등 새로운 수단들을 탐색중이다. 사회적 임팩트 투자가 개발국으로부터 개발도상국으로 경험,

3) http://www.socialimpactinvestment.org/

정책, 접근법을 이전시켜 개발 경제에 새로운 자본의 유입을 촉매시키는 잠재력을 갖고 있다.

2013년 6월 영국 주도의 G8 '사회적 임팩트 투자' 회담에서는 임팩트 투자 활성화 결의안 채택과 함께 실질적인 정책 추진을 위한 태스크포스가 조직되어, 각국이 임팩트 투자 정책을 추진할 수 있는 임팩트 투자 생태계 분석과 정책 추진 등을 마련하였다. 태스크포스의 2014년 정책보고서(SIITF 2014a, 2014b)에는 임팩트 투자의 중요성과 추진 방향을 다음과 같이 소개한다. 개도국에 대한 해외 투자는 인프라, 산업과 테크놀러지 등에 투자되며 개발 임팩트를 갖고 있다 또 개도국에 진출한 기업들은 비지니스 수익을 올리면서 동시에 개발에 기여하는 공유된 가치를 창출하는 역할을 한다.

최근에는 개도국의 사회적 임팩트를 창출하는 임팩트 투자가 점차 발전되고 있다. 임팩트 투자는 개도국에 일련의 자본의 흐름들이 결합되어 최대의 효과를 생산하는 잠재력을 갖고 있다. 개발협력기관들은 성과기반의 파이낸싱, 결과기초적인 접근, 시장기반의 해결방안, 다양한 PPP 유형들을 포함한 새로운 혁신적 방식을 활용해 긴축 재정으로 개발협력의 효과성과 장기적인 개발 임팩트를 증진시키는 전략을 탐색하고 있다. 한편 자선기관들은 장기적 임팩트를 달성하기 위해 자신들의 자선적 그란트를 보완하는 투자 모델들을 이용하는 방안을 탐색하고 있다. 정부 원조기관, 개발금융기관, 재단과 자선기관들에게는 사회적 목표를 가진 민간투자를 진흥시키는데 자신들의 자원들을 잘 활용할 수 있는 기회를 갖게 되었다.

임팩트 투자는 개발협력에서는 새로운 동향이지만 시장에서 가장 성장하는 분야중 하나가 될 수 있는 동향을 보여준다. 새로운 투자 모델들과 공공, 민간, 비영리부문들 사이의 파트너십을 창출하는 노력들이 진행 중이다. 개발금융기관들과 재단들이 지원하는 임팩트 투자 펀드들이 재화와 서비스 수요를 충족시키고, BOP에서 일자리와 소득을 창출하고 탄소감소 프로젝트를 지원하는 지역의 기업들에 투자되고 있다. 미국의 OPIC(Overseas Private Investment Corporation)와 인터아메리칸 개발은행(Inter-American Development Bank : IDB)은 지속가능한 재정수익을 창출하면서 사회적 또는 환경적 문제해결의 목표를 가진

비지니스 모델의 협력기업들에 투자를 실험하고 있다.

또한 개발금융기관들은 개도국에서 임팩트 투자를 증진시키기 위한 새로운 구조들을 탐색하고 있다. 프랑스 개발기관의 부속기관인 AFD Proparco는 민간 부문의 파이낸싱에 주력하는데 임팩트 투자도 시행한다. 독일 개발은행인 KfW도 최근 임팩트 투자를 한다. KfW는 아시아의 마이크로 파이낸스 분야에 초점을 맞춘 아시아 마이크로파이낸스 이니셔티브 등 임팩트 주력의 펀드들에 투자금을 제공한다.

DFID와 미국 USAID는 새로운 혁신 펀드인 미국의 개발혁신 벤처 프로그램과 같은 펀드에 재정지원을 해서 임팩트 투자 플랫폼 역할을 하며 초기단계의 사회적기업들을 지원한다. 임팩트 투자의 개발 임팩트를 최대화시킬 수 있는 방법은 펀딩을 결과에 연계시키는 것이다.

결과(outcomes 또는 results)에 기초한 지불 방식은 점차 확대되는 동향이다. 개발 원조 분야에서 결과기반의 접근법은 여러 형태들이 있다. 결과기반의 용역 접근법과 마찬가지로 임팩트 투자는 사회적 목표 설정과 명확한 결과 메트릭스를 요구한다. 사회임팩트채권 SIB가 대표적인 결과기초적인 지불 방식의 임팩트 투자이다.

한편 일본의 국가자문위원회(Japan National Advisory Board 2014)의 보고서에 따르면, 일본 JICA의 ODA 채권은 공공 및 개인 투자자들로부터 펀드를 조성하는 것으로 연이자율이 0.1-0.4%에 불과하지만 특히 노인층의 투자를 유도하고 있다. JICA는 5회에 걸쳐 소매 채권을 발행해 5억 달러로 조성했는데, 1회에 6천명의 투자자를 유치한 실적을 갖고 있다. 일본의 임팩트투자채권(Impact investment bonds)은 2008년 Daiwa Securities가 다음의 개발 분야 국제개발기관에 투자해 왔다. 마이크로파이낸스(IFC, EBRD), 남미의 아동보육(IDB), 글로벌 온난화(World Bank), 백신(GAVI), 식수(ADB), 농업비지니스(Rabobank), JICA ODA 채권 등이다.

2.3.3 UN Global Innovation Fund와 UN Social Enterprise Facility

또 2014년에는 UN 주도의 글로벌 혁신 펀드(Global Innovation Fund)가 시행되어, USAID, DFID, SIDA, DFAT, Omidyar Network 등이 투자

기관으로 나섰다. 펀드는 2014년 UN 총회 회의에서 사회적기업을 비롯한 사회 혁신가들의 아이디어를 개발 효과성 증진에 활용해 빈곤퇴치를 위해 마련되는 기금이다. 사회적기업, 협동조합 등에 최소 5만 달러에서 최대 150만 달러까지 투자(loans and equity) 지원한다.

Global Innovation Fund(GIF)는 다양한 파이낸싱 수단을 활용한다. 그란트, 융자(부채로 전환가능한 융자 포함), 자본 투자로, 최소 5만 달러에서 최대 1,500만 달러를 지원한다. GIF 신청서에 선호하는 금융수단을 기입하도록 안내한다. 영리추구적인 기관들은 자본투자나 부채 투자가 아닌 그란트를 엄격하게 제한한다. 가장 일반적인 유형은 자본투자 방식이다.

또 GIF의 접근법은 다음과 같다.[4)]

- 대규모의 사회적 임팩트를 가진 광범위한 혁신 사업들에 투자한다.
- 어떤 사업을 계획하는지 강력한 증거를 활용하고 또 창출하는 역량을 가진 혁신가들에 투자한다. 최대 지원금 1,500만 달러 펀딩은 성공의 증거가 있고 많은 국가들에 보급 확산이 가능한 혁신사업들에 투자된다.
- 혁신적 사업의 성공에 초점을 맞춰 임팩트 잠재력이 실현될 때까지 추진한다. 최상의 아이디어에 투자할 가치가 있는 경우 리스크 부담을 안으며 사회적 임팩트를 달성하는데 성공을 입증해온 아이디어들을 지속적으로 지원한다.
- 융통적인 파이낸싱 옵션들을 제공하며, 펀딩뿐 아니라 기술지원, 그리고 혁신가, 전문가, 펀딩 제공자들의 글로벌 네트워크에 대한 접근 등의 자원을 제공한다.

한편 2015년 개설된 UNSEF는 UNDP, UNEP, UN Population Fund(UNFPA)의 공조로 사회적기업을 지원하는 임팩트 투자 플랫폼 역할을 한다. UNSEF는 개설 1년이 되지 않아 아직 본격적인 플랫폼을 역할을 수행하지 않고 있다.[5)]

UNSEF는 그란트 지원뿐 아니라 부채/메자닌, 지분(debt/mezzanine, equity) 자본 등의 임팩트 투자, 그리고 기술적, 인큐베이션, 가속화, 비

4) http://www.globalinnovation.fund/our-approach
5) http://www.unsef.org/wp/

지니스 개발 전문기술지원을 제공한다. 또 재활용, 지속가능한 농업, 원예와 식품안전, 보건, 교육과 연성/청소년 임파워먼트, 사회 혁신과 기업가정신 등 다양한 분야에 중소기업/소기업 개발 전략을 추진한다.

2.4 임팩트 투자 시장과 생태계

2.4.1 임팩트 투자의 동기

임팩트 투자는 투자자와 투자처의 다양한 동기에 기초한다. UNDP의 '아프리카에 대한 임팩트 투자' 보고서는 다음과 같은 공여측, 민간 부문, 수원국의 동기를 분석한다(UNDP 2014: 11-13).

1) 공여측 동기

임팩트 투자 접근법의 핵심적 주도 요인은 글로벌 사회적, 환경적 도전들에 대한 전통적인 자선적, 공공 펀딩의 지속가능성과 장기적인 임팩트에 대한 공여측의 좌절이다. 전통적인 공여측 모델이 적용되기 어려운 두 가지 이유가 있다. 하나는 공여측 지원금이 충분하지 않기 때문이다. 기후변화, 극심한 빈곤, 보건 서비스 부족 등은 의미있는 임팩트를 생산하기 위해서는 정부 지출과 민간 기부금을 통한 지원금 이상으로 상당히 많은 자본금을 필요로 한다.

다른 하나는 자선적 모델은 장기적인 임팩트를 창출하는데 뚜렷한 한계가 있다는 인식이다. 일부 사례에서 자선적 기부금은 공여측 의존도, 공적 책무성 결여, 시장 왜곡, 개도국 지역 현장의 조건과 욕구에 적합하지 않은 하향식 이니셔티브 등 의도하지 않은 부정적인 결과를 초래한다. 이에 따라 1990년대 초부터 록펠러 재단, DOEN, Omidyar 재단 등의 민간 재단들과 세계은행 등의 개발협력기관들이 지속적으로 심각해지는 환경적, 사회적 문제들에 대한 지속가능한 해결방안을 면밀히 탐구하기 시작했다.

2) 민간 부문의 동기

2001과 2008년에 이은 글로벌 금융위기는 기업과 금융기관에 대한 공공부문과 규제기관의 압력을 행사하였다. 대형 투자자, 자산 관리자, 기업들이 자본 흐름의 관리에 대한 책무성을 강화하도록 많은 압박을 받았다. 사회적, 환경적 문제들을 해결하는 방법으로 책임있고 책무성을 가진 자본의 활용을 요구하는 많은 이니셔티브들이 뒤따랐다. UN의 책임있는 투자원칙(Principles for Responsible Investing : PRI) 등의 이니셔티브들은 많은 국가들이 책임있는 투자를 감독하는 규제기관의 역할을 수행하도록 권고하였다. 이같은 글로벌 시대적 변화의 흐름에서 기업의 비지니스 가치에 사회적, 환경적 목표들이 포함되는 새로운 변화가 창출되었다.

임팩트 투자는 투자 관리자로 하여금 긍정적인 투자 수익을 유지하면서 세계적으로 긍정적인 사회적 임팩트를 가진 자본에 투자하도록 유도한다. 그럼으로써 투자를 위한 재정수익과 개발의 사회적 임팩트라는 두 마리 토끼를 한 번에 잡는 성과를 누리게 된다.

3) 수원국의 동기

많은 아프리카 국가들에서 지방정부의 사회개발 공공지출은 자원의 한계 때문에 비교적 제한적이다. 그래서 많은 공공 이니셔티브들은 외국 개발국으로부터 ODA로 재원이 보충된다. ODA 메카니즘은 많은 이슈들 해결에 효과적이긴 하지만, 다음 몇 가지 이유에서 한계를 보여준다. 첫째는 세계적으로 복수의 국제 공적기관들이 관여하는 복합적인 과정은 관료적인 경우가 많다. 그 결과 펀딩 과정이 장기간을 끌며 때로는 비효율적으로 관리되는 문제가 발생한다. 둘째는 ODA의 규모 한계 문제가 있다. 2013년 개발국으로부터의 순ODA 규모는 국민소득(GNI)의 0,3%로, 겨우 5개국만이 UN이 설정한 0.7% 타겟을 충족시켰을 뿐이다. 아프리카에 대한 ODA는 부채탕감액을 제외하면 289억 달러로 2012년에 비해 오히려 5.6% 감소했고, 아프리카에 대한 해외직접투자(FDI)의 절반 수준도 안되는 소규모이다.

셋째는 하향식 과정의 문제가 있다. 국제 공여측 펀딩을 제공받는 지역의 수원측은 펀딩 우선순위에 대한 제한된 영향만을 갖고 있어 지역사회 개발 결과에 대한 지역 공공기관들의 책무성을 위축시킨다. 그럼에도 최근 국제공동체는 이같은 문제들을 극복하는 노력을 기우리고 있고, 공여측과 수원측이 공조해 원조 효과성 증진에 실천적 노력을 해왔다.

이상과 같이 임팩트 투자는 국제적 경제개발과 사회개발에 재정을 지원하는 새로운 메카니즘을 제시하였는데, 대부분이 사회적경제 접근법에 기초한 비지니스 모델이라는 것을 알 수 있다, 마이크로 파이낸스 기관, 공동체개발 금융기관, 다자 개발 펀드 등 다양하다. 개발금융기관의 경우 개발 행위자들과 선구자들로 하여금 임팩트 벤처, 임팩트 펀드에 직접 투자하고 임팩트 투자 섹터의 개발을 지원하며 글로벌 임팩트 투자 부문 개발에 중요한 역할을 하도록 진흥시키는 역할을 해오고 있다.

2.4.2 임팩트 투자 시장

임팩트 투자는 개발협력에서는 새로운 동향이지만 시장에서 가장 성장하는 분야중 하나가 될 수 있는 동향을 보여준다. 새로운 투자 모델들과 공공, 민간, 비영리부문들 사이의 파트너십을 창출하는 노력들이 진행중이다. 개발금융기관들과 재단들이 지원하는 임팩트 투자 펀드들이 재화와 서비스 수요를 충족시키고, BOP에서 일자리와 소득을 창출하고 탄소 감소 프로젝트를 지원하는 지역의 기업들에 투자되고 있다(GIIN 2014: 6).

참고로 Acumen Fund의 성과를 참고해볼 만하다(UNDP 2014).

<표2-4> 아규만 펀드(Acumen Fund)

Acumen Fund는 2001년 록펠러 재단, 시스커 시스템 재단과 개인 자선가들이 자본을 출자해 설립되어, 빈곤 문제에 대한 지속가능한 해결 역량을 가진 기업가들에게 투자하는 글로벌 자선가 네크워크를 구축하였다. Acumen은 자선적 기부금을 이용해 농업, 교육, 에너지, 식수, 주택 분야의 초기 사업단계의 기업들에 장기적인 인내 부채 또는 지분(patient

long-term debt or equity) 투자를 한다. 펀드의 인내 자본은 시장기반의 접근법의 효율성과 규모와 순수한 자선의 사회적 임팩트 사이의 갭을 메우는데 목표를 둔다. 자본과 함께 사회적 임팩트를 가진 기업들을 육상하기 위한 관리 지원도 뒷받침된다.
사례로서 아시아 보건연대(Asian Health Alliance) 펀드로 인도에서 양질의 접근가능하고 적정가격에 공급된 보건의료 진단 서비스를 제공한다. 2013년 이래 75만 달러가 투자되었다. 저소득층과 농촌 계층에게는 질적 수준이 낮은 의료 또는 고가의 진단 서비스만이 접근 가능한 실정이다. 아시아 보건연대는 아시안 보건 미터 브랜드로 양질의 의료 진단 서비스를 소유하며 운영하는데, 이용자 부담은 고가의 대형 진단소의 40%에 지나지 않는 낮은 비용으로 저소득층에게는 적합한 서비스를 제공받을 수 있다.

글로벌 임팩트 투자 부문의 성장과 전망에 대해서는 UNDP(2014) 보고서의 다음과 같은 결론을 참고해볼 만하다. 임팩트 방법론을 통한 추가적인 자본 투자로 이어지고 있고, 또 투자자 베이스가 점차 다원화되면서, 자선적 재단과 개발금융기관의 베이스를 넘어 임팩트 투자에 대한 관심이 증가하고 있다. 2014년 핵심 임팩트 투자자, 125명의 펀드 매니저, 재단, 기관 투자자, 개발금융기관들을 대상으로 조사한 JPMorgan과 Global Social Finance(2015)의 보고서에 따르면, 이들이 집합적으로 2013년 한해에 460억 달러의 임팩트 투자를 해서 2012년에 비해 10% 성장세를 보여주었다. 또 거래량으로는 20% 증가하였다.

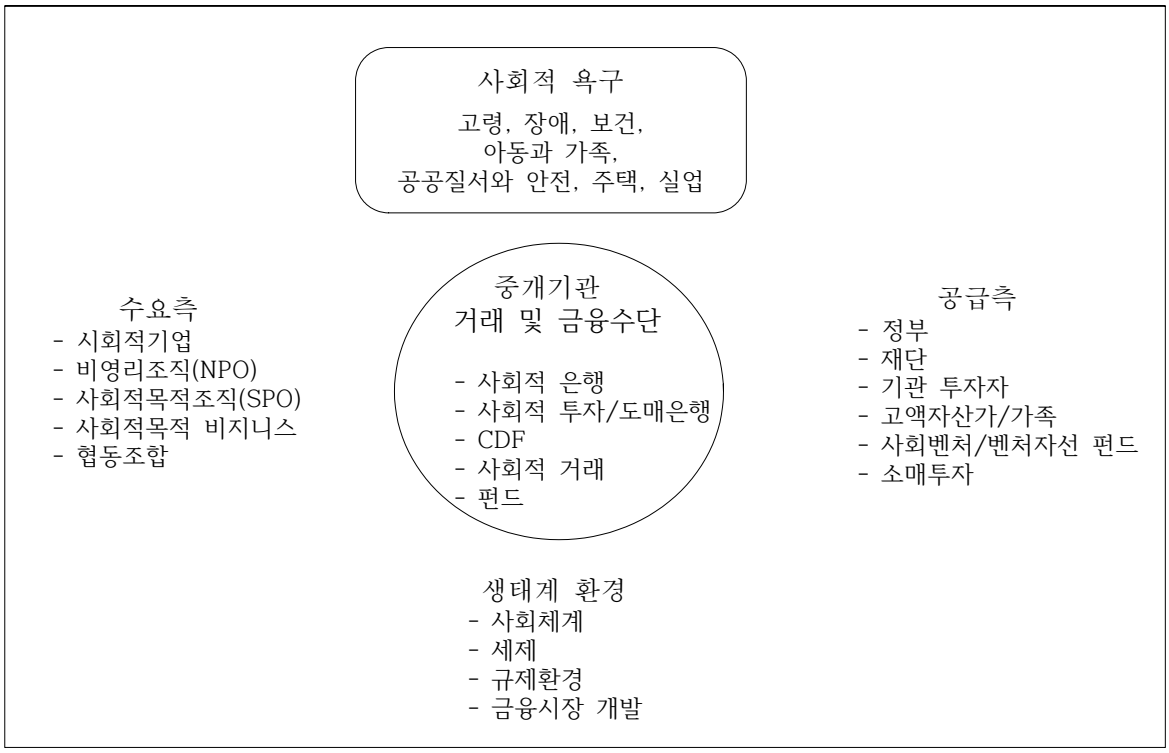
이같은 증가세를 이끌었던 주요요인들로 다음 세 가지를 꼽을 수 있다. 첫째는 임팩트 투자의 효과성과 수익성에 대한 초기의 증거들이 제시되면서 개발도상국 임팩트 투자 부문에 민간 투자자들의 신뢰가 높아졌다. 위의 2013년 조사에서 응답자들의 50%가 계획된 시장수익 또는 시장수익 이상의 투자 수익이 있었다고 답했다. 둘째는 자산가들과 기업들이 책무성, 책임성, 투명성을 가진 방식으로 자본을 활용하는 동향이다. 셋째는 정부와 자선기관들이 민간부문과의 공조에 대한 신뢰의 증가이다. 이들은 임팩트 투자가 빈곤, 일자리 창출, 환경문제 등 사회적 문제 해결방안들을 모색하는데 효과적이고 중요한 역할을 한다고 확신한 것이다. 이같은 성장에도 불구하고, 임팩트 투자 부문은 아직은 글로벌 자본시장 규모의 겨우 0.2%로 극소규모에 불과하다. 향후

잠재력을 키우기 위해서는 지금의 초기 실험적 단계를 넘어 성장하고 임팩트 투자에 자본의 규모를 확장시키는 새로운 행위자들의 역할을 기대해본다.

2.4.3 임팩트 투자시장 생태계

사회적 임팩트 투자(SII) 시장에는 수요측과 공급측, 중개조직의 행위자들이 늘어나면서 SII 생태계가 조성되고 있다.

<그림2-6> 사회적 임팩트 투자시장 생태계



<자료> OECD 2015a, p.23.

생태계는 <그림2-6>과 같이 1) 사회적 욕구, 2) 수요측, 3) 공급측, 4) 중개기관을 구분되며, 5) SII 환경을 조성하는 사회적 체계, 세제, 규제환경, 금융시장 개발이 진행되고 있다(OECD 2015).

사회적 임팩트 투자 시장의 주요 이해관계자들로는 투자자와 투자처, 중개기관과 정책기관 등을 꼽을 수 있으면, 이들 사이의 신뢰관계로

시장이 형성되고 유지되며, 신뢰를 구축하기 위한 가장 중요한 전략이 시장 투명성 전략이라고 볼 수 있다.

2.4.4 임팩트 투자 수단별 특성

임팩트 투자 수단의 일반적 특성은 다음과 같다(SIITF 2011: 11).

① 그란트는 재단이나 개인들이 사회 섹터에 제공하는 전통적인 파이낸싱 유형으로 사회적기업에게는 중요한 핀딩 소스가 된다. 그란트는 중요하지만 몇 가지 단점들을 갖고 있다. 특정 프로젝트에 대한 지원에 초점을 맞춰 간접비용과 사회적기업 개발에 소용된 지출을 배제하는 문제가 있다. 또 그란트는 단기간, 예측불가능한 소스이며, 사회적기업에게는 높은 모금 비용을 부담하게 한다.

② 지분 자본(Equity capital)은 투자자에게는 리스크가 가장 높은 파이낸싱 수단이다. 사회적 투자자는 사회적기업에 기업의 지분(전체 주식의 10% 등)에 대한 특정 금액을 제공한다. 사회적 투자자는 정기적인 연간 수익을 받지 않지만 사회적기업이 생산한 수익의 지분을 받는다. 사회적 투자자는 장래 수익의 지분뿐 아니라 통제권과 의결권을 갖는다.

③ 부채 자본(Debt capital)은 수년간 안정적인, 예측가능한 현금 수입을 보장하는 정기 투자 또는 프로젝트에서 이용된다. 부채 자본 제공자는 연간 이자수입을 받기 때문에 안정성과 예측가능성이 중요하다. 부채 자본은 일시적 기간에 제공되어 기간이 지나면 원리금 회수가 이뤄진다. 일반적으로 5-7년 기간 융자로 이뤄지고 있다.

④ 메자닌 자본(Mezzanine capital)은 부채자본과 지분자본을 복합한 금융수단이다. 순수한 지분자본이나 부채자본만으로 투자가 어려운 상황에서 활용된다. 이윤지급은 기업의 이윤과 연계되고 원리금은 특정 기간이 지나면 이뤄지거나 지분 자본 형태로 전환되기도 한다. 이 때문에 사회적기업이나 사회적 투자자들에게는 다소 매력적인 금융 수단이 된다.

⑤ 하이브리드 자본(Hybrid capital)은 이상의 세 가지 요소들을 혼합한 유형이다. 이자 비용이 없기 때문에 그란트 특성을 갖고 있다. 되찾을 수 있는 그란트(recoverable grants), 양도가능한 융자(forgivable

loans), 전환가능한 그란트(convertible grants), 수입 공유 협정 등이 혼합된 하이브리드이다. 되찾을 수 있는 그란트란 프로젝트가 미리 지정된 특정시점에 달할 때만이 갚아야 하는 융자이다. 특정 시점에 달하지 않으면 되찾을 수 있는 그란트는 그란트로 전환된다. 이같은 메카니즘이 이용될 수 있는 상황은 프로젝트의 성공으로 사회적기업이 사회적 투자자에게 융자를 되갚을 수 있게 될 때이다. 양도가능한 융자란 프로젝트의 성공으로 그란트로 전환되어 양도하는 융자이다. 사회적기업이 투자자와 투자처가 미리 합의한 목표를 달성하게 되면 융자를 갚지 않아도 되는 것이다. 사회적 투자자가 성공한 기업에게 지분으로 전환되는 그란트를 제공하는 것이 전환가능한 그란트이다. '수입공유 협정' 투자자가 프로젝트에 파이낸스를 제공해 미래의 수입의 몫을 받는 것이다.

2.4.5 개발임팩트채권(DIB)

개발임팩트채권(DIB)은 사회임팩트채권(SIB)과 같이 개발 프로젝트의 성과 리스크를 민간 부문에 전환시켜 개발 문제 해결에 효과적인 파트너십을 형성하는데 중요한 역할을 한다. DIB에서 민간 투자자들은 프로젝트의 선불 자본을 제공하고, 공여측은 검증기관이 독립적으로 투명하게 모니터링과 임팩트 측정을 한 결과가 계획된 목표를 달성한 성공에 대해 지불하는 방식이다.

2013년 G7 회담에서 각국이 사회적, 개발 목표에 초점을 맞춘 DIB 파이롯트 프로그램 시행에서 미국의 자문위원회는 보고서에서 선도적인 역할을 할 것을 제안한다(US National Advisory Board 2014). DIB의 핵심 요소들은 프로그램 시행과 결과에 대한 강력한 평가를 시행해 성공적인 결과에 대해서만 지불하는 것이며, 또 성공적인 모범 사례들에 관한 지식과 정보를 보급하기 위한 보고서 발간 작업이다. 이를 위해 미국은 다른 G7 국가들과 공조해 1억 달러 규모의 DIB 결과 펀드를 조성해 개발도상국들이 펀드 경쟁에 참여하도록 DIB를 활성화하는 접근법을 제시한다.

대표적인 DIB 사례로는 영국 DFID의 "수면병 치료를 위한 DIB"를

참고해볼 만하다.

<표2-5> 수면병 치료를 위한 DFID의 개발임팩트채권(DIB)

2014년 4월 DFID는 우간다의 수면병 예방을 위한 개발임팩트 투자를 시행한다고 발표하였다. 가축의 이동으로 인한 수면병 감염자가 9백만 명에 달할 정도로 심각한 의료문제이다. 비용효과적인 처방으로 8백만에 달하는 가축의 대해 주사와 스프레이로 예방조치를 하는 것으로 우간다의 50개 지역에서 일제히 시행될 예정이다. 개발임팩트채권은 초기 자본금을 민간 투자로 유치하며, 공공, 민간, 시민사회 파트너들의 공조를 위한 플랫폼 역할을 한다. 투자자들은 프로젝트의 운영과 공급의 리스크를 부담하게 될 것이고, DFID는 다른 성과지불기관들과 함께, 투자자들에게 성공적인 결과에 기초한 수익을 포함한 성과지불금을 지급한다. DFID는 연구와 디자인과 채권 구조을 위한 초기 작업에 150만 파운드를 지급하였다.

<자료> SIITF 2014, p.15.

2.4.6 공공부문의 역할과제

글로벌 동향이 되고 있는 '임팩트 투자'는 KOICA의 정책추진 전략으로 수립해야 하는 필수적인 혁신 추진방안이 된다.

'임팩트 투자'를 통한 개발협력의 효과성 증진은 개발협력의 혁신적 추진방안으로 제시되고 있다. UNDP가 제시하는 정책 당국의 역할을 참고해, 또 연구를 통해 DFID, JICA, USAID 등의 정책추진 사례들과 관리방안을 탐구해 KOICA 추진전략과 운영관리방안을 제시해본다.

<표2-6> 임팩트 투자 환경 조성을 위한 정책당국과 개발조직의 역할

	정책당국의 역할	개발 조직 / 생태계
1. 임팩트 투자 증진 촉진활동	임팩트 투자 플랫폼 개설 → HNWI 또는 Diaspora	초기단계의 임팩트 기업에 재정지원
	역량개발 프로그램 개설 또는 지원금 지급 → 기업가의 투자준비 진흥	기업가의 투자준비 진흥을 위한 역량개발 프로그램 또는 지원금 지급

2. 혁신적 공조: 컨설턴트 네트워크와 정보와 투자 플랫폼을 통한 생태계 구축	다자 이해관계자 관여 → 시장의 분절화	임팩트 투자 잠재력과 성공 스토리에 관한 인식과 지식의 생산물 구축
	정보 포털과 네트워크 창설 → 이해관계자 관심 파악 → 라운드테이블 마련 → 주요 정보 전달	임팩트 측정과 임팩트 평가 이니셔티브 지원
3. 실행가능한 환경 조성	임팩트 기업들에 네트워킹 플랫폼 지원 또는 개설	기업가, 비지니스, 정책당국, 새로운 임팩트 투자자를 위한 기술지원과 비지니스개발 지원
	초기 임팩트 기업가정신 플랫폼 공동 재정지원	공조활동과 표준화 진흥. 인큐베이터와 진흥기관에 대한 재정지원

	정책 당국의 역할
임팩트 투자 진흥 (목표 투자에 대한 투자 리스크 감소)	임팩트 기금에 대한 씨드 지본(seed capital) 제공 또는 초기 손실 보장(first-loss guarantees)으로 투자 리스트 감소
	임팩트 기금의 하위 종속적 위치에서 “매칭” 투자 제공
	초기 단계의 영향 기업들에 pre-seed, pilot 단계 또는 R&D 지원의 지원금 제공
	임팩트 프로젝트에 PPP(Public-Private Partnership) 모형 개발
인센티브와 규제적 환경	기관투자자 투자 진흥, 기관투자자의 임팩트 투자 관여 역량을 제한시키는 규제 제거, 사회적, 환경적 임팩트 투자 결정에 필요한 요건 제시.
	초기 사업단계의 기업들의 정부지원에 등록해 지원받도록 관료제를 제거해 비지니스 환경 개선
	특히 리스크가 있거나 초기 투자에 지역의 금융기관이나 엔절 투자자의 참여를 진흥시키는 세제혜택 제공
	임팩트 기업들에 대한 규제적 프레임워크 제공 : 다양한 법적 실체, 표준화 및 재정적, 임팩트 운영과 보고에 관한 규제적 가이드라인 제공

<자료> UNDP 2014, Impact Investing in Africa.

2.5 주요국 개발협력기관의 사회적경제 접근법

주요국 개발협력기관의 사회적경제 접근법으로 영국의 DFID, 캐나다의 CIDA, 미국의 USAID 정책 이니셔티브를 아래와 같이 차례로 정리해볼 수 있다. 특히 미국과 영국의 개발협력 전략에서 민간부문과의 개발협력의 파트너십과 투자전략은 비교적 오랜 역사를 갖고 있다. 상세한 내용은 2013년 6월 G8 회담 이후 설치된 각국의 국가자문위원회의 '사회적 투자'(social impact) 보고서를 참고할 수 있다. 아래에서는 주요 민간부문과 파트너십을 통한 개도국 기업 투자 전략을 정리해볼 수 있다. 기업 투자에는 사회적기업과 협동조합, 마이크로 파이낸스 등의 사회적경제 조직들이 포함되며, 최근에는 임팩트 투자가 점차 늘고 있는 추세이다.

2.5.1 영국 DFID의 사회적경제 접근법

1) DFID의 '결과에 의한 지불'과 개발임팩트채권(DIB)

DFID는 2014년 "Payment by Results" 전략을 도입해, 개발임팩트채권(Development Impact Bond) 등 '개발임팩트 투자" 전략을 추진하였다. DFID의 2015년 "임팩트 프로그램 연간보고서"에 따르면, DFID의 임팩트 투자 프로그램은 두 가지 핵심 요소들로 구성된다. 하나는 개발금융사인 CDC가 관리하는 임팩트 펀드(Impact Fund)가 있고, 다른 하나는 다양한 시장구축 활동이다.

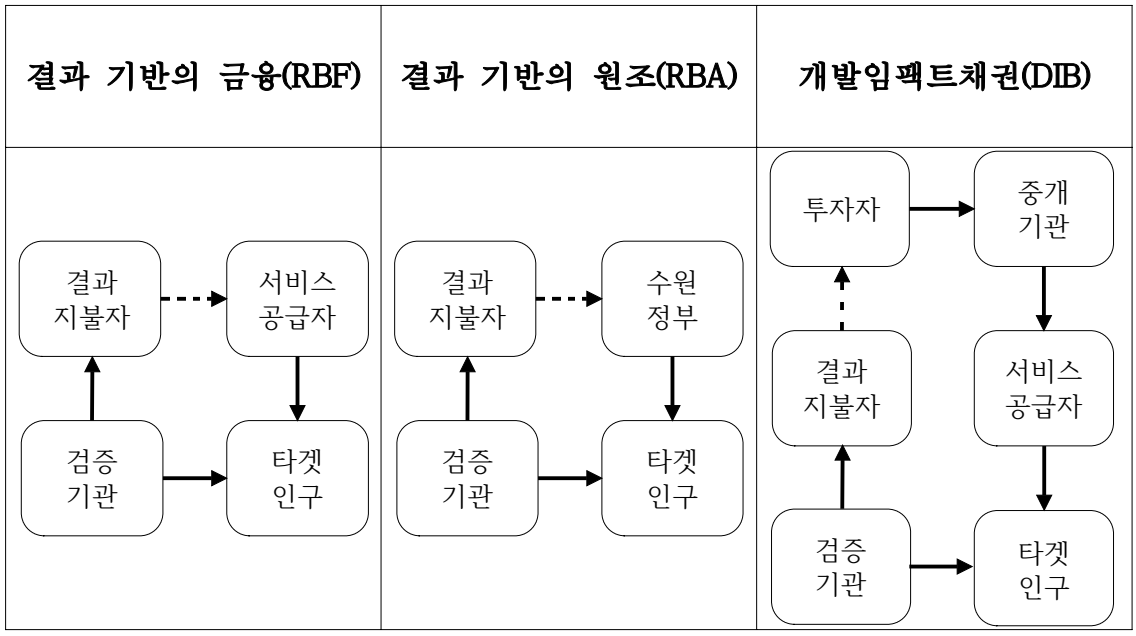
DFID 임팩트 펀드는 CDC가 관리하는 펀드들 중의 하나로, 사하라이남의 아프리카와 동아시아에서 인구 5백만 명의 저소득층을 대상으로 하는 기업 70-100개에 임팩트 투자를 제공하는 목표를 설정해두고 있다. 임팩트 투자는 중개기관을 거쳐 투자가 이뤄지면서, 더불어 민간자본의 투자를 진흥시키는 목표를 갖고 있다. 2014년 이후 13년간 7,500만 파운드를 투자해, 보건, 농업, 에너지, 주택, 교육, 식수 분야에서 빈곤층을 소비자, 공급자, 고용인으로 가치사슬에 포용해서 생계지원을 하는 기업들을 우선 대상으로 한다. 두 번째 핵심 요소는 임팩

트 투자 시장 개발에 있다.

이를 위해 DFID는 임팩트 투자의 시장 개발을 지원하기 위해 여러 기관들과의 파트너십 전략을 추진한다. 2014년의 시장구축 활동은 GIIN과 B Lab과 파트너십으로 추진되어, 임팩트 투자 시장에 관한 연구와 지식의 공유, 임팩트 투자 측정 표준화를 진흥하는 자원, 임팩트 펀드 매니저들을 위한 역량구축 활동이 있었다.

DFID는 2015년 전략문서 “2010 to 2015 Government Policy: Overseas Aid Effectiveness“를 통해, “원조에 새로운 ‘결과에 의한 지불’ 접근법을 시작했다”고 소개한다. 이는 ‘임팩트 투자’ 접근법으로 2014년 “Payment by Results” 전략을 도입하면서, 개발임팩트채권(Development Impact Bond)을 비롯한 “개발임팩트투자” 프로젝트로 시행되고 있다.

<그림2-7> 결과에 의한 지불 세 가지 유형 비교 : RBF, RBA, DIB



DFID(2015)의 “결과에 의한 지불의 평가 프레임워크” 보고서에는 결과에 의한 지불 세 가지 유형을 소개하며, ‘결과에 의한 지불’(Payment by Results) 이론은 다양한 상황에 따라 다음과 같은 다양한 혜택들이 생산될 수 있다고 설명한다.

- 결과에 의한 지불 계약에 명시된 인센티브로부터 생산되는 효율성

과 효과성의 증진.
- 투입을 명시하지 않는 방식으로 서비스 전달에서의 혁신과 융통성에 대한 잠재력의 증대.
- 결과에 대한 투명성과 책무성의 증진과 성과에 강한 역점.
- 개입으로 생산되는 돈의 가치(value for money) 증대.

결과기반의 원조(Results Based Aid: RBA)와 결과기반의 금융(Results Based Finance: RBF)는 결과에 대한 지불이 서로 다른 집행기관에 이뤄진다는 점에서 서로 다르다. RBA는 수원국의 정부가 RBF는 민간기업이나 NGO 등의 공급기관에게 결과에 대한 성과 지불금이 지급된다. DIB가 RBA와 RBF에 유사한 점은 사전에 계획된 결과에 기초한 기금의 제공에 있다. DIB에서 공여국이 아니라 투자자가 중개기관에 선불의 파이낸싱을 제공한다. 중개기관은 이 자금을 서비스 공급기관에 제공해 특정 대상층에 서비스를 제공하도록 한다. 그럼 다음 서비스 제공 결과에 대한 지불자는 검증기관이 보고하는 결과 측정의 결과에 따라 투자자에게 기금을 돌려준다.

그런데 DIB 계약에는 다양한 계약조건들이 수반될 수 있다는 것이 특징이다. DIB 모델이 다양하므로, 다음과 같은 다양한 혜택들과 리스크들이 발생할 수 있다. DIB는 RBA/RBF에 비해 다양한 대상층에 다양한 리스크를 분배하는 잠재력을 갖고 있다. 사회적 임팩트 투자자들은 정부 공여자나 NGO 공급자에 비해 서비스 공급 실패에 따른 평판 리스크(reputational risk)를 잘 수용하는 성향을 갖고 있다. DIB가 갖고 있는 독특한 혜택은 사회적 투자 시장의 성장을 촉진시키는 잠재력을 갖고 있다는 점이다. 이론적으로 일부 DIB들이 성공을 거두게 되면 관심을 가진 투자자들, 중개기관, 결과 지불자(정부 등)은 유사한 채권들에 관여할 의향이 강해지며, DIB 시장이 형성될 수 있다.

2) DFID의 임팩트 펀드

임팩트 투자 규모는 아직 정확하게 파악되지 않고 있지만 2014년 J.P. Morgan and GIIN 2014 Impact Investor Survey에 따르면 사하라이

남 아프리카와 남아시아에 대한 임팩트 투자 규모는 각기 100억과 60억 달러 규모에 달한 것으로 나타난다. 조사에 따르면 2012-13년 1년새에 투자규모가 10% 가량 증가된 것으로 추산한다(앞글: 7-8). 동아프리카와 남아시아에 대한 DFID의 집중적인 투자 규모는 위의 조사에서는 절반 이하인 것으로 나타나지만, 실제로 DFID 관련 민간 전체의 투자 규모는 각기 97%에 달한 것으로 추산된다.

성장 단계별로는 벤처단계보다 성장(growth)과 성숙(mature) 단계에 투자기 집중된 것을 알 수 있다. 후자에 대한 투자자 비중은 사하라이남에서는 67%가 남아시아에서는 73%가 쏠려 있어, 리스크 부담이 되는 벤처 투자는 아직 낮은 비중을 차지하지만 동아시아보다는 사하라이남의 아프리카에서는 투자자의 벤처투자는 다소 진전되는 상황에 있다. 투자분야도 사하라이남의 아프리카에서는 농업과 식량이 70%로 가장 높은 비중을 차지하고, 이어서 에너지(53%) 등이다. 동아시아에서는 마이크로 파이낸스에 절반 이상에 몰려 있는 상태이다.

CDC는 DFID의 개발파이낸스사(Development Finance)로, 2014년에 두 개의 임팩트 투자가 이뤄졌다. 하나는 동아프리카의 Novastar 벤처로 DFID의 1,500만 달러 자본투자를 포함한 전체 4,500만 달러 임팩트 투자가 이뤄졌고, 투자처는 5개 기업에 달한다. Novastar는 기본 재화와 서비스에 대한 수요가 확인된 사업에 초점을 맞춰 BOP 소비자를 위해 접근기회 확대, 질 개선, 비용 절감 등의 비지니스 모델로 최기 단계의 혁신적인 비지니스에 투자한다. Novastar의 포트폴리오에는 5개 기업들이 포함되어 있는데, 첫 투자기업은 우간다의 SolarNow 태양열 에니지 회사이다. Novastar는 지역사회의 활동 경험과 현지화 등 높은 역량의 기업가들에 초기 소자본을 투자하며, 높은 성장 잠재력을 가진 기업들에 대한 복수의 자본 투자 결합 등으로 높은 평가를 받고 있다.

다른 하나는 Injaro 농업 자본 투자로 DFID의 1,500만 달러 자본투자를 포함한 전체 4,920만 달러 임팩트 투자가 이뤄졌고, 투자처는 7개 기업들이다. DFID의 1,500만 달러 임팩트 투자의 영향으로, 프랑스의 개발금융기관(Proparco)이 420만 파운드, 네덜란드 개발금융기관(FMO)이 600만 파운드를 투자하고 있다. Injaro는 중소 농기업들에 지속가능한 투자를 하는데, DFID가 제공하는 1,500만 달러의 자본투자금은 가

나, 코트디브아르, 말리 등 서아프리카 농민들의 식량안보와 소득증대로 빈곤해소의 임팩트를 창출하는 목표로 투자되고 있다.

구체적인 추진 전략들은 다음 세 가지로 요약된다. 첫째는 소작 농민들에게 양질의 종자의 공급과 구매력을 지속가능하게 증진시키는 것이다. 둘째는 성장하는 지역의 소비 시장에 대한 기본 제품과 서비스의 공급하는 것이며, 셋째는 농업 중소기업들의 수출기회 증대를 지원하는 것이다.

DFID의 임팩트 투자로 혜택을 받는 BOP 수혜층의 규모는 약 24만 명으로 추산된다. 2014년 기간 DFID가 조성한 자본 투자 중 외부 기관과의 공동투자 규모는 4,630만 달러로 여기에는 930만 달러의 민간 투자금이 포함되어 있다.

<표2-7> DFID의 아프리카 에너지 접근 벤처 펀드

<포커스 지역> 동아프리카(1단계) 사하라이남 아프리카(2단계) <임팩트 포커스> 펀드의 목적은 농촌과 도시인근 지역 100만명의 저소득층에게 신뢰할 만한 에너지 접근의 기회를 제공해준다. <투자 포커스> 펀드는 사하라이남의 아프리카에서 전기를 생산, 분배하는 중소기업에 투자. 동아프리카에서 활동중인 기업들을 우선 투자한 다음 사하라이남 아프리카 전역으로 투자를 확장. <섹터 포커스> 재생 에너지 DFID 임팩트 투자 규모: 1,650만 유로	<DFID Impact Fund> 투자 2015년 <최종 타겟 펀드 규모> 6천만 유로 <펀드 스폰서> Schneider Electric Industries(펀드 스폰서로 DFID Impact Fund 매칭, 1,650만 유로) 및 기술시설 지원. 기타 투자기관(예정 투자금) European Investment Bank (EIB) (1000만 유로), Proparco / FISEA (500만 유로), Fonds Français pour l' Environnement Mondial (FFEM) (150만 유로), OPEC Fund for International Development (OFID) (500만 유로). 자료: www.energyaccessventures.com

또 다른 사례로 <표2-7>의 에너지 접근 벤처 펀드를 참고할 만하다 (UKAID 2015b). 이 펀드는 2015년 개시되어 재생 에너지에 1,650만 유로가 투자되어 100만 명의 저소득층에 혜택이 되는 임팩트 창출을 목표로 한다.

3) DFID 임팩트 펀드의 목표와 가치사슬

임팩트 펀드의 목표는 사하라 이남의 아프리카와 남아시아의 5백만 명의 빈곤층과 저소득층을 대상으로 하는 비지니스에 금융적으로 실행 가능한 투자를 통해 BOP에 재화와 서비스의 접근 개선과 소득창출의 기회를 증대시키는 것(UKAID 2015c: 2)이다. 임팩트 펀드의 성과지료들과 지표 측정 결과보고 시스템은 <표2-8>과 같다.

<표2-8> DFID 임팩트 펀드의 성과지표와 성과 결과보고 시스템

주요 관심사	핵심적 성과 지표	성과 결과보고
1. 투자처 기업의 통한 혜택을 받는 사람들의 규모	투자처 기업들의 혜택을 받는 전체 수혜자 수 규모	정기적인 펀드 보고서
2. 투자처 기업의 혜택을 받는 사람들은 누구인가? 빈곤층, 저소득층, 여성의 비율, 어떻게 이들에게 혜택이 되는가?	빈곤층, 저소득층 수 수혜자 중 여성의 수 수혜자를 공급자, 종업원, 유통자, 소비자로 구분	정기적인 펀드 보고서 수혜자 소득 자료 추가
3. 투자처 기업들을 통해 혜택을 받는 사람들은 무슨 혜택을 받는가?	기본 재화/서비스 접근 수혜자 수 개선된/안정된 소득창출 기회 혜택을 받은 수혜자 수	정기적인 펀드 보고서 - 수혜 내용기술 수혜자 소득 자료 추가
4. 투자처 기업이 수혜 대상층의 생계에 미치는 긍정적, 부정적 임팩트는 무엇인가?	투자처 기업의 혜택으로 수혜층 생계의 변화	임팩트 심층 분석 펀드 보고서
5. 투자처 기업들은 어떻게 상업적 수익을 달성하고, 금융적 수익은 얼마인가	전체 수입/판매 EBIT, EBITDA, 순이익 공정가치, IRR	펀드 보고서
6. DFID는 어떤 역할을 했는가? - 타기관으로부터 투자 촉진 - 사회적, 금융적 수익 성과	펀드와 기업 차원의 추가 투자 규모 투자처 기업에 대한 기술지원 DFID 임팩트 투자로 창출된 임팩트	펀드 보고서 CDC 서술, 증빙 반연간 시장서베이

<자료> UKAID 2015c, p.2.

4) CDC의 임팩트 투자

CDC는 영국 정부가 소유하는 개발금융기관(DFI)으로 1948년에 설립되었다. 개발도상국의 비지니스에 성공적인 투자를 해서 이들이 자국의 주도적 기업으로 성장해 국가와 국민들의 생계와 생활 향상에 기여하도록 하는 임팩트 투자를 해왔다.[6)]

CDC의 미션은 아프리카와 남아시아에서 비지니스를 구축해, 세계에서 가장 빈곤한 지역의 사람들 70%에 해당되는 인구를 위한 일자리를 창출하고 생계를 지원하도록 하는 것이다.

개발도상국의 비지니스들은 성장에 필요한 자본을 유치하는데 매우 어려운 상황에 있다. CDC의 역할은 빈곤국의 민간 기업들에게 희소한 인내 자본을 제공하는 것으로, 영국 정부의 아프리카와 동아시아의 빈곤퇴치 개발전략의 일부로 임무를 수행한다.

CDC의 포트폴리오 투자 규모는 2014년 말 현재 34억 파운드로 1,331개 비지니스 투자처가 있다. 2014년 이 비지니스들이 110만 명의 인력을 고용했고, 지역세로 15억 파운드를 지불하였다. CDC는 비지니스들에 융자를 제공해주고 원금과 이자 수입으로 다른 비지니스들에 투자하는 재정 건전성을 갖추고 있다. 2014년에 CDC는 4억7,200만 파운드를 투자했고, 4억2천만 파운드의 수입을 냈다.

CDC는 책임있는 수익을 내는 투자로 자기 자금조달(self-financing)을 이루고 있다. CDC의 투자금과 융자금이 수익을 창출하기 때문에 정부로부터 새로운 자본 유입 없이 1995년 이래로 자기 자금조달 상태를 이루고 있다.

DFID의 개발전략에 따라 CDC의 전략은 아프리카와 남아시아에 집중한 임팩트 투자를 한다. CDC는 이 지역의 비지니스에 직접적으로 지분, 부채, 메자닌 금융, 보증 방식으로 투자할 것이다. 또한 간접적인 방식으로는 CDC의 목표와 같은 목표를 지향하고 CDC를 대신해서 투자는 중간지원조직인 펀드 매니저들을 통한 임팩트 투자도 시행한다.

CDC는 각 비지니스의 욕구를 충족시키기 위한 융통적인 임팩트 투자 접근을 한다. 10년 또는 그 이상의 기간에 걸쳐 인내 자본을 투자한다.

---

6) http://www.cdcgroup.com/The-difference-we-make/Performance/

또는 책임있는 비지니스 실천을 도입하도록 관리기술의 지원을 하는 방식도 있다. 또는 지역 상황에 맞도록 맞춤형으로 자본 투자를 창의적으로 구조화시키는 방식도 활용한다.

일자리 창출에 초점을 맞춘 투자 전략으로 최대의 임팩트를 창출한다. 민간 부문이 취약하고 일자리가 거의 없은 국가에서 제조업, 농기업, 인프라, 금융기관, 건설, 보건, 교육 분야에서 일자리가 창출되도록 투자한다.

CDC가 2012년부터 채택한 전략은 민간 부문이 약하고 일자리가 없는 지역에서 일자리 창출을 위한 임팩트에 초점을 맞추는 정책결정을 한 것이다. 일자리 창출에 대한 초점은 자본을 사려 깊게 투자해 한정된 자원을 미션 달성에 우선시하는 일이이다. 거시적으로는 빈곤 지역의 민간 부문의 개발에 임팩트를 창출하고 미시적으로는 빈곤 지역 주민들의 생계에 의미있는 변화를 낳는 임팩트를 갖게 된다.

CDC는 사전적 도구를 창출해 이론을 실행으로 옮겨 일자리 창출에 자본을 투자하도록 확증한다. 이런 새로운 방법론은 경제학자, 학계, 주주들의 지원으로 가능하였다. 방법론은 투자 과정에서 실천되며 투자 위원회에서 모든 투자 기회를 사정하는데 활용해 임팩트를 창출하는 잠재력이 있는지를 사정한다.

2.5.2 캐나다 CIDA의 사회적경제 접근법

1) 캐나다 CIDA의 사회적경제 영역

캐나다의 개발협력은 5대 중점 분야에 전략적 추진을 시행한다.[7)]

- 식량 안보의 증대
- 아동과 청소년의 장래 보장
- 지속가능한 경제 성장
- 민주주의의 진전
- 안정과 안전의 진흥.

7) http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/sseg-fced.aspx?lang=eng

사회적경제 접근법의 핵심이 되는 빈곤감소를 위한 추진전략은 '지속가능한 경제 성장'에 초점을 맞춰, 국가의 경제성장과 국민의 경제적 기회의 증대를 우선 추진한다. 추진 전략은 세 가지로, 경제적 기반의 구축, 비지니스의 성장, 사람에 대한 투자 등이다.

① 경제적 기반의 구축
- 국가, 지역, 지방 차원의 공공 금융 관리의 강화
- 경제 안정을 위한 법률/규제 프레임워크와 시스템의 개선
- 정부와 민간 기업들을 지원해 비지니스를 확대시켜 지역과 글로벌 시장에 통합되도록 지원
- 자연자원의 지속가능한 관리를 위한 역량 구축

② 비지니스의 성장
- 마이크로, 중소기업 지원 강화 (특히 여성 소유 기업 초점)
- 생산성 증대

③ 사람에 대한 투자
- 수요주도적 기술 훈련(문해력 등)에 대한 접근 확대
- 작업장 훈련 기회의 증대(특히 농업)
- 비지니스 성장, 시장 확대, 생산성 향상을 유도하는 교육 이니셔티브 지원.

캐나다는 사회적경제 접근법으로 민간 부문의 시장정향 인센티브를 지원하는 빈곤감소 정책을 추진한다. 여러 사업들 가운데 두 가지 예시는 다음과 같다.[8)]

하나는 글로벌 보건 투자 펀드(Global Health Investment Fund)는 공공 및 민간의 복합 파이낸스 파트너십으로, Bill & Melinda Gates Foundation, Swedish International Development Cooperation Agency, Grand Challenges Canada, and Pfizer 등 다국적 제약사들이 공조해, 약, 백신, 진단, 기타 질병 퇴치 처방 등을 위한 개발 파이낸싱을 제공한다.

다른 하나는 프런티어 시장에서의 지속가능한 임팩트 투자를 위한

8) http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/ps-sp.aspx?lang=eng

새로운 파트너십(A New Partnership for Sustainable Impact Investing in Frontier Markets) 이니셔티브는 Mennonite Development Associates of Canada, Sarona Asset Management, MaRS Centre for Impact Investing과 공조해, ASEAN 국가들에 15년 기간 투자 펀드를 지원하는 것으로, 민간 지분 투자를 4억 달러 규모로 조성해 250개의 유망한 중소기업들이 성장하고 일자리를 창출하도록 지원한다.

2) CIDA의 협동조합 접근법

캐나다는 오랜 협동조합의 역사를 가진 국가로, 국내의 협동조합 모델을 개발협력에 잘 활용하는 강력한 캐나다 협동조합 모델을 갖고 있다. CIDA의 재정지원 등 이니셔티브로 추진되는 개발협력 프로젝트들은 개도국 현장에서 3개 협동조합 중간지원조직이 수행하며, 이들은 개도국 지역사회의 협동조합들 또는 새로 조직되는 협동조합들의 역량강화로 조합원들의 빈곤 감소와 소득증대 등의 비지니스 모델을 다년간 수행한다(CCA, DID, SOCODEVI 2012).

CCA, DID, SOCODEVI는 캐나다의 협동조합 협회를 대표하는 개발협력기관들이다. 1990년 이래 세 기관들이 80개국에서 1000개 이상의 개발 프로젝트를 수행해, 1억 명 이상의 개도국 주민들이 성공적인 협동조합 비지니스를 구축해 지역사회의 생계와 국가의 경제발전을 이루도록 지원해왔다. CCA, DID, SOCODEVI들이 성공적인 개발협력을 수행한 배경에는 강력한 협동조합 국제 네트워크를 통해 광범위한 기술, 인적, 금융 자원을 활용해 개발에 투자하는 방식이다. 지난 20년 기간에 1,500명의 캐나다 조합원들이 CCA, DID, SOCODEVI을 지원하는 자원봉사 활동에 참여했다. 캐나다에서의 협동조합 모범사례들을 개발도상국 현장에 단순히 재생산하는 하는 게 아니라 현지 협력기관들과의 파트너십을 활용해 공유하고 적용하며 개선시키는 방식으로 프로젝트들을 수행한다. 이는 CCA, DID, SOCODEVI가 공통적으로 중시하는 '협동조합들 사이의 협동'(co-operation among co-operatives) 원칙에 기초한 것으로, 세 기관들이 협동해 협동조합 모델이 지속가능한 방식으로 부를 창출하고 빈곤을 감소하도록 활동한다.

2014년 CIDA의 재정지원을 받아 세 개의 협력기관(CCA, DID, SOCODEVI)이 수행한 3개국(부르키나 파소, 과테말라, 베트남)의 협동조합 사례들과 이에 비교되는 3개국(카메룬, 온두라스, 탄자니아) 사례 분석 연구를 참고해볼 수 있다. 부르키나 파소, 과테말라, 베트남에서 협동조합운동은 모두 농업 분야에서 시작되어 각기 1912년, 1949, 1959년에 일찍 시작되었고, 또 비교대상국인 카메룬, 온두라스, 탄자니아에서도 각기 1973, 1950, 1930년대에 시작되어 40년 이상의 역사를 갖고 있다. 그런데 전체 2,469명의 인터뷰, 포커스그룹과 서베이 대상들의 응답을 종합해보면 모든 협동조합들이 사회경제적, 정치적 위기를 경험했고, 특히 사회경제적인 위기의 상황에 대처하기 위한 비지니스 라인의 다양화와 합리화 그리고 생산, 배분, 서비스의 조정이 실제로 2/3 이상의 협동조합이 선택한 전략이었다.

위의 연구에서 발견된 협동조합 운동의 배경, 협동조합 모델의 성공과 협동조합의 성공 요인들, 협동조합의 빈곤해소 임팩트 등은 다음과 같다.

첫째, 협동조합 운동의 배경은 다음 다섯 가지로 요약된다.

- 초기에 지역사회의 경제적 욕구 충족 문제가 심각했지만 정부나 민간 투자로 충족되지 않았고 이후 지속가능한 성장을 위한 파이낸싱은 전체 협동조합 운동에서 신용조합의 중요성을 증대시키며 협동조합의 성장의 원동력이 되었다.

- 지역사회 내부 또는 외부에서 리더들이 등장해 주민들의 지지를 획득하는 결단력으로 협동조합을 조직하게 되었다.

- 협동조합 조직에 대한 문화/사회적 성향에서 또는 전통적인 리더들의 선도적 역할에서 발전되는 높은 수준의 사회적 통합이 중요했다.

- 협동조합의 조직과 운영을 지배하는 새로운 정책과 법적 제도 또한 중요한 역할을 한다. 협동조합을 규제하는 정부부처의 지지적인 조직 창출, 전국 단위의 협동조합 협회의 개발 등이 중요하다.

- 협동조합 이사, 관리자, 조합원들에게 국제적인 지식, 기술, 테크놀러지의 전수와 지원도 중요하다.

둘째, 협동조합 모델의 성공 요인들은 다음과 같이 소개된다.

- 조합원들의 민주적 참여를 진흥시키는 협동조합의 거버넌스.

- 정부정책과 법률에 규정된 협동조합의 거버넌스. 기록정리, 경제적 행정적 운영의 통제와 감시, 재정적 견제와 균형, 부패방지, 훈련과 기획 인센티브 제공 등.
- 강한 조합원 오너십과 리더에 대한 신뢰감.
- 협동조합의 전문화. 초기의 조직개발과 조합원 충원의 초점에서 생산성 개선, 서비스 시장 개발, 상업적 활동 확대 등으로 초점의 전환.
- 시장변화에 적응하고 제품과 서비스를 다양화하는 협동조합의 역량.

셋째, 특히 협동조합의 성공은 지역 특유의 요인들이 중요하다는 분석이다.

- 협동조합 내부의 거버넌스(governance)와 책무성(accountability)
- 지역 기관들의 참여와 적응
- 지역의 사회경제적, 정치적 배경에서의 거버넌스와 생계와 형평성 결과 사이의 관계
- 지역 기관들의 성과에서 배경 요인들의 중요성,
- 지역 기관들의 성과에 필요한 외부 개입의 특성. 여성 등 취약층이 기관에 참여해 책무성을 높이고 생계 개선의 능력을 갖추도록 하는 성과가 중요하다. 이에 대한 미국 USAID의 협동조합 연구보고서는 협동조합의 효과성은 건실한 비지니스 활동, 조합원의 활성적 참여, 감독과 서비스를 제공하는 효율적인 상위 기관의 지원, 경제적, 법률적 환경 등이라 분석한다.

마지막으로, 협동조합의 빈곤해소 임팩트는 다음과 같이 분석된다.

- 조합원들은 가계 소득 증대와 비지니스 기회 확대로 가난한 조합원들의 빈곤 발생 빈도와 강도가 감소한 것으로 응답한다.
- 협동조합들은 지역사회가 필요로 하는 제품과 서비스의 유용성을 증대시켜 지역사회에 부가가치를 창출한다. 그럼에도 비조합원 가계의 빈곤감소와 부의 창출 효과에 대해서는 경험적 자료가 부족하다.

3) CIDA의 임팩트 투자

캐나다의 임팩트 투자 전략은 '복합 파이낸스'(Blended Finance)에 초점을 맞춰볼 수 있다.[9] 캐나다는 개발을 위한 파이낸싱의 다양한

흐름을 초진시키는 새로운 글로벌 메카니즘을 기획하는 일에 선도적인 역할을 수행한다. OECD DAC과 World Economic Forum 공동의 개발 파이낸스 재디자인 이니셔티브(Redesigning Development Finance Initiative (RDFI) 위원회 의장국으로 금융자원의 풀 증대에 일차적인 목표를 수행하고 있다. 또 2015년 7월 13-15 기간의 이디오피아의 제3차 국제 개발 파이낸스 컨퍼런스에서 아래와 같은 개발 영역에서의 복합 파이낸스 이니셔티브를 시행하는 선도적인 역할을 한다.

첫째는 임산부와 신생아와 아동 보건이다. 2014년 UN 총회에서 공표된 Global Finance Facility는 "Every Woman, Every Child" 이니셔티브가 공식 시행에 들어갔다. GFF는 캐나다가 2030년까지 모든 여성, 모든 아동의 기초 보건지수의 질적 개선의 시행을 중시한다. 이를 위해 GFF-IBRD 파트너십으로 글로벌 보건 재정지원을 위한 민간 자본의 동원을 진흥시킬 것이다. 지역공동체 보건요원의 활동을 가속화시키고 말라리아 사망률을 감속시키며 보건의료시스템 강화를 지속 지원할 것이다.

또 복합 파이낸스 플랫폼인 Convergence와 공조해 새로운 개발 파이낸싱 플랫폼을 구축해 복합 파이낸스 투자를 위한 공공 및 민간 투자자를 유치할 계획이다. Convergence는 빈곤 감소를 위한 공공, 민간, 자선 자본의 복합을 촉진시켜 개발 파이낸스 모델의 시장, 지식 브로커, 가속화 기관 역할을 수행한다.[10]

2.5.3 미국의 협동조합과 임팩트 투자

1) USAID의 사회적경제 영역

USAID의 전략적 목표는 2010년 법 제정으로 7대 목표와 프로그램 관리를 설정해 추진한다.

- 평화와 안전
- 민주주의, 인권, 거버넌스
- 보건

9) http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/ps-sp.aspx?lang=eng
10) http://www.convergence.finance/

- 교육과 사회 서비스
- 경제 개발
- 환경
- 인도적 구호
- 프로그램 관리.

특히 최근에 와서는 경제개발과 민간부문과의 파트너십을 통한 비지니스 전략의 추진에 초점을 맞추고 있는데, 2014-15년의 5대 추진 전략 중 대표적인 제1 목표가 경제적 임팩트 강화이다.

경제적 임팩트 강화 전략으로 사회적경제 조직(사회적기업, 협동조합, 마이크로 파이낸스)와의 파트너십 전략이 다양하게 추진되고 있다.

<표2-9> USAID의 2014-17년 기간의 전략적 목표

제1 목표 : 미국의 경제력 확대와 긍정적 경제적 임팩트 강화
1.1 미래 시장, 투자, 무역 접근의 확대
1.2 포용적 경제성장 확대, 절대빈곤 감소, 식량안보 개선

2) USAID의 LAB

USAID의 민간협력 사업을 대표하고 사회적경제 접근법이 적극 활용되는 이니셔티브들로는 GDA, DIV, PACE를 대표적인 사례로 꼽을 수 있으며, 이를 총괄하는 새로운 혁신적 조직, Global Development Lab의 역할이 주목된다.[11)]

USAID는 2013년 G7 임팩트 투자 회담 이후 임팩트 투자 시행을 위한 LAB의 이니셔티브로 “Partnering to Accelerate Entrepreneurship (PACE)” 를 전략적으로 추진하고 있다. LAB은 2014년에 대통령의 이니셔티브로 신설된 조직으로 USAID의 임팩트 투자 전담의 혁신조직으로, 다음과 같은 복합적이고 종합적인 5개의 혁신센터와 2개의 관리조직을 갖추고 있다.

- 데이터, 분석, 연구(Data, analysis, research) 센터
- 개발 혁신 센터 (Development Innovation)

11) https://www.usaid.gov/GlobalDevLab/about

- 글로벌 해결방안(Global Solutions) 센터
- 전환적 파트너십(Transformational Partnerships) 센터
- 미션 관여와 운영(Mission Engagement and Operations) 센터
- 평가와 임팩트 사정(Evaluation and Impact Assessment) 오피스
- 관여와 커뮤니케이션(Engagement and Communications) 오피스.

3) GDA

GDA는 2001년부터 민간기관들과 민관 파트너십(PPP) 사업을 추진해, 그간 3,500개 민간기관들과 정부와 민간 재원 200억 달러로 1,500개 파트너십 프로젝트를 수행한 대표적인 민간협력 사업이다. 민간기관들은 기업이나 재단 등 '자원 협력기관'들이 있고, NGO, 협동조합, 협회 등의 프로젝트 '시행 협력기관'들이 USAID와 공조하는 구조를 갖추고 있다.[12)]

'자원 협력기관'으로는 다국적기업, 지역 및 지방의 기업, 민간 재단, 투자기관, 기타 기부자 등이 있다.

'시행 협력기관'으로는 NGO, 대학, 수원국 조직, 정부 용역기관, 소기업체 등이다.

USAID의 "연합(alliance)의 협력기관들의 역할" 매뉴얼에는 다음과 같이 USAID, 자원 협력기관, 시행 협력기관, 삼자의 의무를 규정하고 있다(USAID 2013).

① USAID의 의무

a) 연합의 연간 목표 설정과 연간 활동계획 수립 및 승인에 대한 공조 ;

b) 연합 프로그램의 성공에 부정적 영향을 미칠수 있는 문제들을 파악해 해결하고 진전도를 사정하는데 공조;

c) 협력기관의 핵심 인력과 교체에 대한 승인;

d) 연합을 감독하는 관리위원회 또는 자문위원회 참석;

e) 기술자문 문건/출판물의 준비 공조;

f) 다른 USAID 프로그램들과의 연계성을 파악해 조정.

12) https://www.usaid.gov/gda

② 자원 협력기관(Resource Partner)의 의무

a) 연합을 감독하는 관리위원회 또는 자문위원회 참석;

b) 연합과 시행 협력기관의 연간 활동 계획에 대한 연간 목표 설정에 공조 활동;

c) 연합 프로그램의 성공에 부정적 영향을 미칠 수 있는 문제들을 파악해 해결하고 진전도를 사정하는데 공조 활동; and

d) 연합 프로그램에 기술, 지식, 생산품 또는 서비스를 적용시키는 활동.

③ 시행 협력기관(Implementing Partner)의 의무

a) 연합 핵심 인사에 대한 승인 요청;

b) 연합 파트너들과 공조해 연간 활동계획 수립;

c) 최종 평가를 비롯한 프로그램과 연합체의 진행중인 진전도 사정 실시 및 지원 조건에 규정에 따라 USAID에 연간 보고서 제출;

d) 모든 연합 파트너들의 레버리지(leverage)에 대한 보고;

e) 프로그램이 USAID의 브랜딩 요건들을 준수했는지를 보고;

f) 프로그램 기술에 관한 모든 변경 사항에 대해 USAID와 다른 파트너들로부터의 승인 요청;

g) 연간 업데이트된 스탠다드 양식 424A(D와 E)를 USAID에 보고;

h) 커뮤니케이션의 조정으로 대중 홍보와 연합체 파트너들 사이의 커뮤니케이션.

4) DIV

USAID는 글로벌 번영을 급진전시킬 수 있는 아이디어를 탐색, 실험, 확장시키기 위한 목적으로 2012년 10월에 DIV(Development Innovation Ventures)을 시행하였다. DIV는 USAID의 비용효율적인 혁신에 대한 투자 전략의 실천적 이니셔티브로 시행된 것이다.

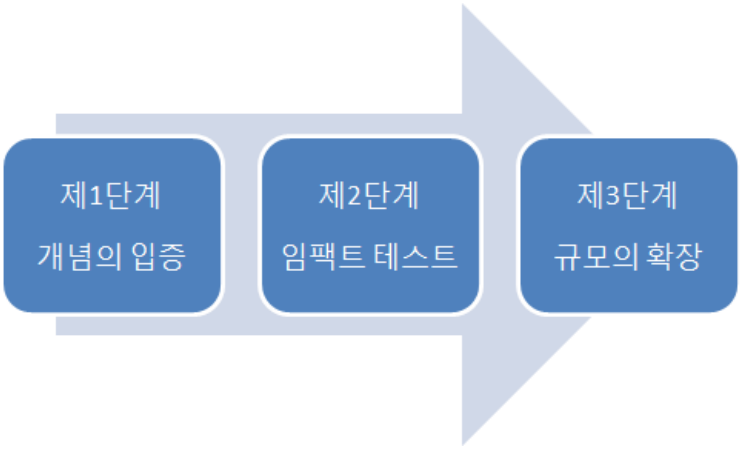
DIV는 혁신적 아이디어, 파이롯트, 테스트, 그리고 광범위한 임팩트와 비용효과성을 제시하는 해결방안들의 확대를 위해 연중 개방적인 그란트 수시 공모제를 시행한다.

DIV는 벤처 자본의 경험을 적용시켜 단계별 펀딩 모델을 활용한다. 제1단계 비교적 검증되지 않은 개념에 대해서는 작은 규모의 자본 투

자를 하고, 제2단계 아이디어의 실행을 입증한 경우에만 임팩트 테스트를 위한 지속적인 지원이 이뤄지면, 마지막은 규모를 확장시키는 지원이 이뤄진다.[13]

DIV의 목표는 빈곤 등의 심각한 대형 문제들에 대한 해결방안을 지원하는 것으로, 재원의 한계로 작은 자본으로 큰 문제를 해결해야 하는 비용효과성, 비용효율성이 중시된다. DIV 모델은 개발의 임팩트를 내는 일에 대해 지원하는 것이지, 임팩트를 내지 않는 일에 장기간 투자하는 것은 아니다.

<그림2-9> USAID DIV의 3단계 펀딩 모델



DIV 모델을 간단하다. 담대한 개발 아이디어에 대한 경쟁제를 도입해, 작은 규모의 지원부터 시작해 효과를 실험하고 광범위한 임팩트와 비용효율성을 제시하는 프로그램들을 확장시키는 것이다. 이런 혁신적 과정으로 통해 성공과 실패 모두를 확인하다. 실패를 확인하는 일은 신속하고 적은 비용 투자로 한다. 반대로 성공이 확인되면 성공적인 프로그램을 적정한 비용으로 수백만의 무수한 사람들에게 임팩트가 미치도록 확장시키는 방법을 알게 된다.

DIV 성과를 2014년 7월말 현재까지의 주요 통계로 살펴보면 다음과 같다. 2010년 DIV 사업 개시 후 6,000개의 제안서가 접수되었다. 그 중 66%가 USAID에 처음 신청해서, DIV의 혁신적 프로그램에 대한 관심과 참여가 광범위하다는 것을 알 수 있다. 그간 35개국에서 시행하는 17개 분야의 100개의 프로그램들이 선정되어 재정지원을 받았다. DIV의

13) https://www.usaid.gov/div/apply/criteria

포트폴리오에는 사회적기업 등을 포함한 NGO가 52%로 절반 이상을 차지하고, 다음으로 민간기업 35%, 대학기관 13%이다. 전체 89%가 민간기관 단독이 아닌 복수의 협력기관들로 구성되어 각자의 기술역량으로 결합되어 있는데, 전체 32%가 3개 이상의 복수 기관들의 공조 프로그램이다. 전체 68%가 NGO 하나 이상을 포함하고 있고, 30%는 사회적기업을, 59%는 학계 등의 평가기관으로, 34%는 사회적기업이 아닌 영리기업들을, 그리고 25%는 지방정부를 협력기관으로 동참시키고 있다. 특히 협력기관 92%가 미국 이외의 국가에 기반을 두는 기관들이 참여해 DIV 프로그램이 국제적 혁신사업이라는 것으로 알 수 있다.

DIV의 투자 방식은 특이한 임팩트 투자 방식으로 간주된다. DIV는 혁신적 아이디어에 대한 투자를 하는데, 아이디어의 성장 3단계로 구분해 재정 지원을 한다. DIV의 투자 60%는 제1단계 (개념의 입증: Proof of Concept)에 투자되고 있다. 그리고 39%는 제2단계(규모 확장 테스트: Testing at Scale)에, 그리고 1% 정도만이 마지막 제3단계(광범위한 시행 : Widespread Implementation)에 투자된다. DIV가 사업시행 5년에 불과해 아직은 제1, 제2단계에 머물러 있어, 상대적으로 제3단계로 진입한 프로그램들이 적은 편이다. USAID와 선정기관 사이의 비용분담율은 평균 100: 78 정도로 나타난다.

5) PACE

PACE(Partnering to Accelerate Entrepreneurship) 이니셔티브는 임팩트 투자에 성공적인 글로벌 중간지원조직들과 공조로 개도국의 사회적기업, 협동조합 등을 중심으로 빈곤감소와 여성 역량강화를 위한 비지니스 모델을 시행하고 있다.[14] 일차 선정된 10개 프로젝트 중 하나인 Shujog ACTS는 2014년부터 시행중인 프로젝트로, JPMorgan Chase, Rockefeller Foundation과 함께 아시아의 100개 사회적기업의 역량구축과 기술지원을 위해 5천 달러 기금을 조성, 농업, 보건, 교육, 에너지, 식수 분야의 사회적기업의 초기 단계에 자본금 투자를 한다.

PACE 이니셔티브는 초기 사업단계의 혁신적 기업들에게 민간 투자를 촉진시키는 목표를 갖고 있다. 20개의 인큐베이터, 촉진, 초기단계

14) https://www.usaid.gov/PACE

임팩트 투자기관들과 파트너십으로 향후 5년간 공공 및 민간 투자금 6,100만 달러를 조성하는 10개의 PPP를 창출하는 이니셔티브이다.

① Catalyst for Growth는 JPMorgan Chase Foundation, Dalberg Global Development Associates, and the Lab이 남아프리카 공화국에서 '비지니스개발 서비스'(BDS) 투명성과 효과성 증진을 위해 합작해 2014년 설립한 현지의 새로운 NGO로 BDS 공급기관의 성과를 비교해 공시하는 임팩트 플랫폼이다. 투자전문기관의 파트너십을 통해 Catalyst for Growth는 수천 개의 비지니스로부터 자료를 수집해 임팩트를 분석해 효과적인 BDS를 유도하는 혁신적 방안을 제시한다. Catalyst for Growth는 JPMorgan Chase Foundation이 프로그램이 기업 성장에 미치는 임팩트를 집중적으로 측정하는 자문기관 Dalberg와 공조해 2년 기간에 20개의 중소 비지니스의 인큐베이팅과 촉진 지원 프로그램에 투자, 지원해온 결과로 설립된 비영리조직이다.

② Open Capital Advisors와 the Lab은 아프리카 케냐, 탄자니아, 르완다, 우간다의 초기단계의 성장하는 소기업들의 성장과 투자를 촉진시키기 위한 혁신적인 기술지원을 위한 파트너십이다. 해당 지역에 4개의 검증된 투자기관들과 공조해 60개의 비지니스 중 15개를 선정해 2년간 투자, 지원한다. Open Capital Advisors는 관리 컨설팅 및 금융자문 회사로 동아프리카에서 지난 5년간 100여건의 프로그램들을 성사시켰다.

③ Unitus Seed Fund는 USAID의 PACE 이니셔티브의 지원으로, 다양한 혁신적 기업들에 대한 투자를 지원한다. USAID는 인도에서 강력한 기업가정신 생태계 조성 지원을 하면, Unitus는 양질의 임팩트 기업가들의 초기단계의 자본 문제를 해결하는데 투자를 유치하는 역할을 한다. 초기단계 비지니스에 대한 자문과 지원 서비스를 통해 대규모, 취약층을 위한 지속가능한 기회를 창출하는데 초점을 맞춘다.

④ Shell Foundation과 공조해 USAID는 저소득 소비자들의 에너지 문제 해결을 위한 보충적 모델들을 지원한다. 쉘 재단은 글로벌 개발 도전이 되는 에너지 문제에 새로운 혁신적 해결방안을 제시하는 사업에 인내자본을 투자한다. 비지니스 지원과 시장 연계, 전문가 중간조직의 창출을 통해 아프리카, 아시아, 남미에서 일부 파트너기관들과 공조한다.

⑤ Shujog ACTS: USAID는 JPMorgan Chase, Rockefeller Foundation과 합작으로 싱가프로의 Shujog 재단을 통한 새로운 임팩트 투자 프로그램인 '역량구축과 기술서비스 지원'(Assistance for Capacity-building and Technical Services : Shujog ACTS)을 2014년에 개시했다. 농업, 보건, 교육, 에너지, 식수 분야의 아시아 100개의 사회적기업들에게 임팩트 투자를 한다. 일부 그란트가 포함되지만 융자를 결합한 파이낸싱이 제공된다. Shujog ACTS는 초기단계의 사회적기업들이 비지니스 개발 서비스(BDS)를 획득할 수 있도록 유동자금을 제공해준다. 다국적기업들과의 파트너십으로 Shujog ACTS는 소규모 사회적기업들이 중간기관들의 잠재적 고객들이 되도록 정당성을 부여해주는 중요한 역할을 한다.

⑥ Village Capital: USAID는 Sorenson Impact Fund and Chilton Capital과 공조해, 농업, 교육, 에너지, 마이크로 파이낸스, 보건 분야의 Village Capital의 기업가 프로그래밍을 급진전시키는 임팩트 자본을 제공한다. 2009년 이래 Village Capital은 미국, 동아프리카, 인도, 중국, 브라질, 유럽에서 27개 비지니스 프로그램의 400개 소기업들을 지원했다. Village Capital의 혁신적인 프로그램은 동료집단 선정 방식에 있는데, 글로벌 취약인구와 환경적 문제해결에 초점을 맞춘 가장 전망있는 벤처들에 자본을 배분하는 과정에 기업가들이 참여하는 민주적 의사결정방식이 가장 혁신적인 것이다. Village Capital은 42개 선정된 기업들에 2백만 달러를 조성했는데, 이 기업들이 4천만 달러 자본을 만들어 60만 고객과 수혜자에 서비스를 제공했고 5,500개의 일자리를 창출하였다. 또 Village Capital이 지원하는 Simpa Networks는 소비자들이 모바일 폰으로 할부 납부할 수 있는 저렴한 태양 에너지를 제공하는데 약 3천명의 고객을 확보하고 있다.

⑦ Jibu: USAID의 Lab은 임팩트 투자자와 재단들과 공조해 동아프리카의 도시빈민들에 초점을 맞춰 지속가능한 포터블 식수 프랜차이즈를 설립하는 Jibu에 금융지원을 하고 있다. Jibu의 혁신적 비지니스 모델은 프랜차이징과 뱅킹(franchising and banking) 서비스를 통합시켜 기업가들이 필요로 하는 파이낸싱, 도구, 지원을 제공한다. 이를 통해 Jibu는 기업가들에는 저비용의 프랜차이즈 창업 모델을 제시하면서 동시에 도시빈민 소비자들을 위한 청정 식수 시장의 핵심 갭을 채워주는 역할을

한다. Jibu의 접근법은 광범위한 인간 욕구 서비스와 제품의 공급을 통한 선순환의 부의 창출을 지원해 서비스 제공 규모를 확장시키고 타지역의 보급가능성을 높이는데 목표를 둔다.

⑧ Variable Payment Obligation(VPO) 프로그램: Enclude, Agora Partnerships, Banco de America Central (BAC) Nicaragua, and Santa Clara University의 Miller Center for Social Entrepreneurship 등이 공조해 소기업들의 재정 이용을 확대하는 프로그램이다. VPO는 여성 소유 또는 여성 주도의 기업들을 대상으로 '현금 흐름의 크레딧'(cash flow-based credit)에 대한 접근과 역량 구축 서비스를 제공한다. 또 VPO 구조는 제3자 투자자와 지역 은행들이 소기업들에 공동 대출을 할 수 있도록 공조한다. 니카라과에서 파이롯트가 시행되어, 타지역으로 점차 확장할 것으로 기대된다.

⑨ Intellecap: Shell Foundation과 공조로, USAID는 Intellecap가 이디오피아, 케냐, 르완다, 탄자니아, 우간다의 소기업들에 성장을 지원해 성공한 접근법을 타지역에 확대하도록 지원하는 이니셔티브이다. Intellecap는 초기 단계의 벤처 기업들에 금융을 제공하는데, 지난 12년간의 경험의 성과로 900개 이상의 소기업들을 300개의 투자자와 연결시켜 2억 달러 규모의 자본 투자를 유치했고 50여 대기업들이 기업가정신과 혁신 생태계 강화에 동참하였다. Intellecap은 이 접근법을 동아프리카에 확대시켜 자본, 자문, 기술 지원의 네트워크 고성장의 사회적 기업들에 대한 직접적인 투자 진흥을 목표로 활동한다. USAID는 이 접근법을 동남아시아에 적용시켜, 여성 소유 또는 여성 주도의 기업들을 지원할 계획이다.

⑩ Global Accelerator Learning Initiative: PACE 이니셔티브가 혁신적 가속화 모델 테스트를 받고 이 분야의 지식 기반에 상당한 기여를 하도록 USAID의 Lab은 Omidyar Network, Lemelson Foundation, Argidius Foundation, Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), Emory University과 공조해, 가속화 프로그램들의 효율성에 대한 가장 종합적인 연구 프로젝트를 착수한다. Global Accelerator Learning Initiative (GALI) 연구결과에 따라, 가속화 프로그램들은 자체 정책결정에 필요한 통계 데이터를 갖고 재화와 서비스 창출을 하는 기

업가들의 훈련에 활용한다. 이 자료들은 모든 기업가 생태계의 이해관계자들에 제공될 것이다.

이상에서 8개 파트너십을 투자 가치사슬로 요약하면 <표2-10>과 같다. USAID는 민간 자본과의 복합 자본으로 중개기관을 통해 사회적기업을 포함한 중소기업과 협동조합 또는 NGO에 투자하는 방식이다.

<표2-10> USAID PACE의 투자 가치사슬

USAID + 민간자본	투자처 (중개기관)	2차 투자처 투자자	중소기업 협동조합	고객 수혜층
JPMorgan Chase Dalberg	Catalyst for Growth (남아공)	투자자 유치	중소 비지니스 (20개)	종사원 BOP
케냐, 탄자니아, 르완다, 우간다 4개 투자기관	Open Capital Advisors	투자자 유치	중소 비지니스 (15개)	종사원 BOP
USAID	Unitus Seed Fund (인도)	CoCoop 협동조합 플랫폼	협동조합	조합원 / 온라인 고객
JPMorgan Chase, Rockefeller Foundation	Shujog ACTS (아시아)	투자자 유치	아시아의 100개 사회적기업	종사원 BOP 지역사회
Sorenson Impact Fund Chilton Capital	Village Capital	투자자 유치	42개 소기업	60만 고객 5,500개 일자리 창출
USAID	Jibu (동아프리카)	투자자 유치 창업 소액대출	르완다 프랜차이즈 창업	100만 식수 소비자 중저소득층
Enclude, Agora, BAC Nicaragua	Variable Payment Obligation (VPO)	투자자 유치 지역은행 공동 대출	니카라과 등지 여성 소기업	여성 기업가와 종사원 BOP
Shell Foundation	Intellecap	투자자 유치	동남아시아 벤처 기업	종사원 BOP

6) USAID의 사회적기업 투자

USAID는 사회적기업에 특화된 이니셔티브나 프로젝트를 시행하기보다는 사회적기업을 중소기업의 범주에 포함시켜 영리기업과 마찬가지로 중점적으로 지원하는 소기업 투자전략을 추진해왔다. 최근에는 임팩트 투자전략의 하나로 Shujog ACTS와의 공조로 아시아의 사회적기업 100개를 육성하기 위한 임팩트 투자전략으로 초기자본 투자를 하는 PACE 이니셔티브를 통해 사회적기업 지원전략을 살펴볼 수 있다.

Shujog ACTS는 다음과 같이 운영되고 있다.[15] 사회적기업들이 투자준비에 필요한 전문가 지원을 받도록 지원하는 보조금과 상환 선수금을 복합해 재정을 지원한다.

사회적기업 지원 과정은 다음과 같이 복합적 과정으로 진행된다. Shujog 전문가 팀이 임팩트 사정(impact assessment)을 실시해 참여하는 사회적기업들에 무상으로 제공된다. 다른 네 가지 지원 서비스는 비지니스 플랜, 금융 모델, 초안, 투자자 발표 등으로 Shujog ACTS와 파트너십을 맺은 전문 기술지원기관(technical assistance partner : TAP)이 제공해준다.

사회적기업에 대한 펀딩 메카니즘은 다음과 같은 특징이 있다. ACTS는 공여측 펀드로 USAID, Rockefeller Foundation, JPMorgan Chase Foundation, Bank of America Merrill Lynch가 투자한다. ACTS의 목적은 사회적기업들이 지원받기 어려운 구체적인 기술지원을 받도록 펀딩을 제공한다. ACTS는 사회적기업들이 이같은 목적을 달성하디록 보조금과 선불의 상환가능한 융자를 제공한다.

참여하는 사회적기업들은 $15,000까지 지원을 받는다. 사회적기업들이 선착금 10%($1,500), 그 후 상환금은 전체 펀딩의 75%($11,250)로, 상환금으로 ACTS는 다른 사회적기업을 지원하는 자금으로 투입된다. 나머지 15%($2,250)는 ACTS가 제공하는 보조금이다. 12개월 기간에 자본금 형성에 실패한 경우, 75%의 상환금을 지불할 필요는 없다. 그런 이유에서 Shujog ACTS 팀과 기술지원 협력기관(TAP)은 자본금 형성 가능성이 높은 사회적기업들만을 선정해 지원한다.

---

15) http://acts.shujog.org/for-social-enterprises-how-it-works/

일반적인 지원의 기준으로는 다음 네 가지에 초점을 맞춘다.

- 개념의 입증: 신뢰할 만한 개념의 입증 자료가 필요하며, 아이디어 또는 파이롯트 단계의 사회적기업은 자격이 없다.
- 자본 증식: 10만-150만 달러 요청 사회적기업에 우선권 부여.
- 법적 구조 : 비영리 또는 영리적 사회적기업 모두 해당.
- 분야 : 사회적기업은 다음 분야에 해당되어야 한다. 농업, 교육, 에너지, 보건, 식수위생, 환경.
- 여성 중시: 여성 소유 또는 운영의 비지니스에 우선권 부여.
- 사업 지역: 아시아 태평양 지역.

<그림2-10> Shujog ACTS 프로세스16)



기술지원기관(TAP)은 사회적기업이 ACTS 기준에 적합한지 스크린, 이후 욕구 판단, 사업계획 개발	TAP이 사회적기업 대신 지원서 신청, Shujog은 서류 검토, 선정. 3자 합의후 ACTS는 TAP에 15% 지원금 지급, 사회적기업은 기술지원비의 10% 선불 지급	사회적기업에 6-12주에 지원. ACTS는 TAP에 미지급의 선불금 지급. 사회적기업은 TAP에 자본증식 이후 지급할 75% 선불금 지급한다는 약속어음에 서명	자본증식에 성공한 사회적기업은 TAP에 지원비 지불, TAP은 다시 ACTS에 펀드지불. 1년내에 성공하지 못한 사회적기업은 지불 면제.

다음으로 비지니스 조건들은 다음과 같다.

- 재정적 생명력: 손익분기에 달했거나 손익분기점에 달할 가능성 입증이 필요.
- 미션: 빈곤층, 취약층 지원에 초점을 맞춘 명확하게 제시된 사회적, 환경적 미션
- 운영상의 타당성: 투자로 규모가 있는 비지니스 모델

16) http://acts.shujog.org/for-social-enterprises-how-it-works/

• 관리팀 역량: 잠재적 투자자들의 신뢰를 유도할 수 있는 관련 기술과 경험을 가진 관리팀.

특히 투자 준비 최소 요건들이 다음과 같이 제시되고 있다.

• 비지니스 플랜: 문서화된 비지니스 플랜으로 일부가 생략되거나 상세하지 않아도 무방함.

• 금융 모델: 과거 자료와 약식의 전망을 보여주는 기본 자료 제시

• 사회적 임팩트 사정: 핵심 결과를 가진 명확한 사회적 미션 파악 및 일부 임팩 증거 제시.

7) USAID의 협동조합 접근법

사회적경제 접근법 중 협동조합 추진전략은 다음과 같다. USAID는 OCDC(Overseas Cooperative Development Council)를 통한 개발도상국 개발협력에서 협동조합에 초점을 맞춘 추진전략을 시행하였다(USOCDC 2009). OCDC는 미국의 8대 협동조합개발조직(cooperative development organizations : CDO)의 공조조직이다. OCDC의 미션은 효과적인 국제적 협동조합 개발의 후원과 진증에 있다. 협동조합 개발은 민간부문의 해결방안으로 인도적 지원과 비지니스 원리를 접목시켜 민주적으로 통치하는 비지니스에 사람들이 모여 상조적 욕구를 충족시키고 민주적 의사결정으로 자조적 접근을 하는 혁신적인 개발협력 방식이다.

OCDC는 미국내의 협동조합 부문들과 연계해 개발협력의 증진을 추구한다. OCDC는 자체 수행하는 협동조합 개발 공조적 이니셔티브들과 USAID의 협동조합 개발 프로그램(Cooperative Development Program)의 조정 기관 역할을 수행한다. 이니셔티브들로는 Cooperative Law and Regulation Initiative(CLARITY), Measurements for Tracking Indicators of Cooperative Success(METRICS) 등이 있고, 2010년에 발간된 Cooperatives: Pathways to Economic, Democratic and Social Development in the Global Economy는 협동조합 정책과 주요 프로젝트 사례들을 총괄한다.

OCDC의 회원 기관들 중 Agricultural Cooperative Development International/ Volunteers in Overseas Cooperative Assistance

(ACDI/VOCA)는 비영리기관으로 지역사회 개발, 금융서비스, 기업 개발, 농업비지니스를 통한 개도국민의 글로벌 경제에서의 성공을 지원한다. 미국 농민조합이 국제차원의 협동조합 운동을 시작한 1963년 이후의 역사적 전통을 갖고 있다. 세계 150여 국가의 기업가, 중소기업, 농민과 농업비지니스, 금융기곤, 협동조합, NGO, 정부기관 등에 기술과 관리의 지원을 주로 한다. 경제성장을 통한 생계 유지와 강력한 시민사회의 창출을 지원한다.

(a) Americas Association of Cooperative/ Mutual Insurance Societies (AAC/MIS)는 1979년에 창설되어 북미와 중앙 및 남 아메리카의 20개국의 63개 협동조합과 상조보험의 연합체이다. 영국에 본부를 두고 있는 국제협동조합/상조보험연맹 (International Cooperative/Mutual Insurance Federation)에 소속된 글로벌 네트워크이다. 특히 개도국의 국민들의 보험의 혜택을 받을 수 있도록 지원하는 프로젝트를 수행한다.

(b) Communications Cooperative International (CCI)는 ICT 기술을 활용해 개발도상국의 경제성장과 협동조합의 발전을 지원한다.

(c) Land O' 'Lakes는 전국적인 농민소유의 식품농업 협동조합으로 세계 50국에서 비지니스를 하는 Fortune 300대 기업에 속하는 다국적 기업이다. 25년 이상 70개국에서 개발협력 사업을 추진해 개도국의 지역사회, 산업조직, 생산자조직, 제조사, 유통업자, 투입과 서비스 공급자 등 다양한 조직들에 기술과 관리 지원에 주력한다.

(d) National Cooperative Business Association (NCBA)/Cooperative League of the USA(CLUSA)는 1916년 창설된 미국에서 가장 오래된 협동조합 엄브렐라 조직이다.

(e) National Rural Electric Cooperative Association International, Ltd. (NRECA)는 전기기술 지원과 자문을 제공하는 전국조직이다.

(f) World Council of Credit Unions, Inc.(WOCCU)는 글로벌 무역협회이자 신용조합 개발기관 역할을 한다. 지속가능한 신용조합과 마이크로 파이낸스 등의 금융 협동조합의 개발을 지원한다.

8) USAID 소기업 마이크로 파이낸스 투자

미국 USAID의 마이크로 파이낸스 투자는 소기업 투자전략으로 정리

해볼 수 있다. USAID의 소기업 이니셔티브는 1994년에 시행되면서 새로운 개발협력의 추진전략이 되었다. 2000년에는 “자족을 위한 소기업과 국제반부패” 법이 제정되어 2001년과 2002년에 1억5,500만 달러의 소기업 개발 지원정책이 추진되면서 극빈층 50% 이상에게 혜택을 제공하도록 규정하였다. 이후 2012년까지 매년 2억 달러 규모의 재정으로 프로젝트 사업이 37개국에서 추진되어, 2013년 아래와 같은 사업 성과가 보고서로 제출되었다(USAID 2013).

소기업 프로그램의 비용효과성과 지속가능성 성과 지표는 파트너 기관의 마이크로 파이낸스 프로그램 시행에서의 지속가능성을 측정한다. 파트너기관은 사업 지속가능성과 금융 지속가능성 지표에서 마이크로 파이낸스 기관(MFI)의 성과를 보고하는데, 주요 결과는 아래와 같다.

<표2-11> USAID 소기업 프로젝트의 주요 성과 지표 결과

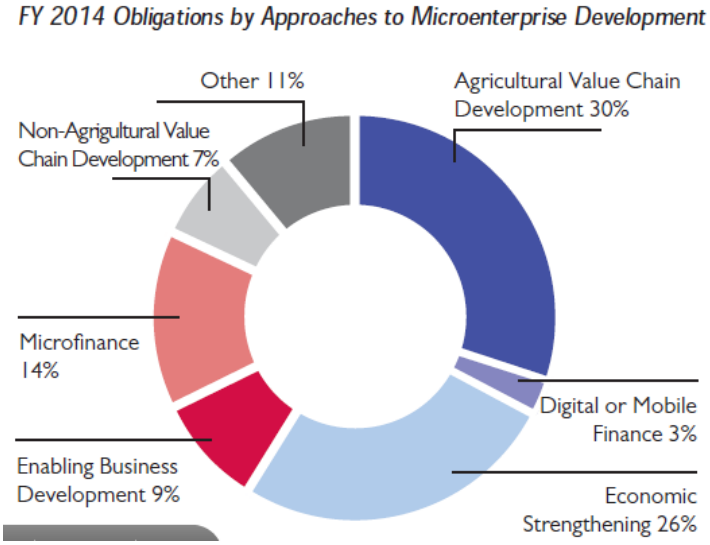
주요 성과	2012년 결과	2012년 목표
대출을 받은 소기업의 수 - 여성 비중 - 농촌 비중	144만명 - 64% - 12%	125만명 - 60% - 40%
저축을 한 소기업의 수 - 여성 비중 - 농촌 비중	130만명 - 69% - 9%	175만명 - 60% - 40%
전체 마이크로 파이낸스 고객	173.5만명	175만명
기타 서비스를 이용한 소기업수 - 여성 소유 소기업 비중 - 농촌지역의 소기업 비중	30만 - 30% - 80%	40만 - 40% - 75%
소기업의 종사원 규모(수)	24.7만명	50만명
전체 수혜자 수 - 금융 지속가능성 달성한 마이크로 파이낸스 - 최빈층에 대한 대출 비중	228만명 - 76% - 56%	265만명 - 50% - 50%

<자료> USAID 2013, “Microenterprise Results Reporting.” p.35.

USAID가 지원하는 마이크로 파이낸스 중 지속가능성을 보고한 50개 중에서 88%가 자체 지속가능성을 갖고 있고, 76%는 더 강력한 성과 목표가 되는 완전한 금융 지속가능성을 갖고 있는 것으로 평가되었다.

USAID의 "2014년 소기업 개발 성과 보고서"(2015)에는 소기업 개발 전략에는 다음의 다양한 접근법들이 활용되는 현황을 보여준다.[17] 농업 가치사슬(30%)과 경제 강화(26%)에 가장 많고 다음으로 마이크로파이낸스(14%)와 비지니스 개발(11%)이 중시되고 있다. 또 소기업 접근법의 영역별로는 농업(44%)과 경제적 기회 증대(19%)가 가장 많은 비중을 차지한다.

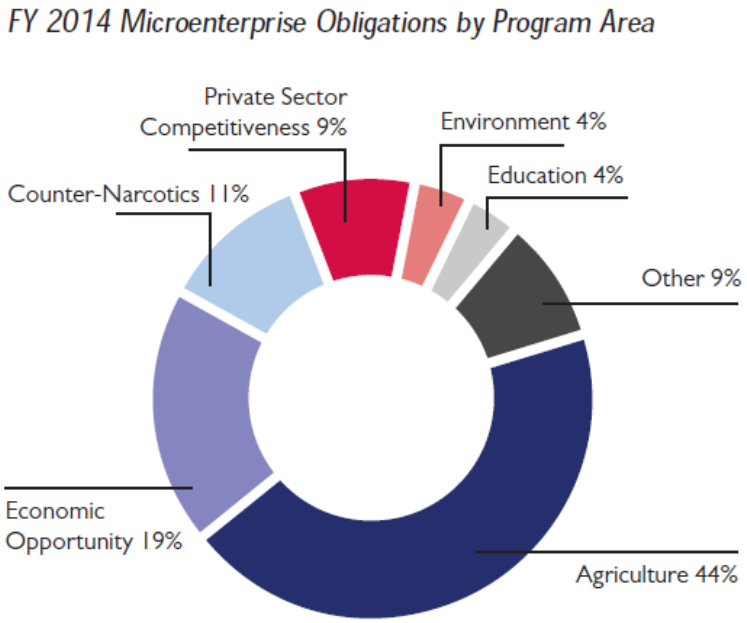
<그림2-11> 소기업 개발 접근법 (2014년)



2014년의 소기업 개발 기금은 2억 2,400만 달러가 지원되었는데, 수원국의 소기업 프로그램의 시행기관들은 공공, 영리기업, 비영리기업(사회적경제 조직 포함)으로 구분하면, 비영리기업이 41%로 가장 많은 비중을 차지하고, 영리기업이 38%, 은행과 비은행 금융기관이 16%를 차지한다. 이 기관들 중 상당수가 중개기관 역할을 하면서 중개기관들은 다시 영리 또는 비영리 소기업들에게 그란트 또는 용역 형태로 서브 기금(sub-awards)을 제공한다. 2014년 통계를 살펴보면, 비영리조직 72개를 통해 지역 234개 소기업들에게 기금이 제공되었고, 4개 협동조합과 생산자조합을 통해 130개 소기업들에게 기금이 제공되는 등, 전체 578개 소기업들에게 개발 지원금이 지원되었다.

17) https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/FY2014-MicroenterpriseResultsReportMRR.pdf

<그림2-12> 소기업 접근법 영역별 (2014년)



9) OPIC 임팩트 투자

한편 OPIC(Overseas Private Investment Corporation)는 정부지원금은 전혀 없어 국민의 세금 부담이 전혀 없는 정부기관이다.[18] OPIC는 미국 정부의 개발 파이낸스 기관으로 1971년에 설립되어 그간 민간 자본을 동원해 개발에 임팩트 투자를 하도록 진흥하는 역할을 수행한다. 임팩트 투자에 대한 관심이 높아지는 상황에서 OPIC는 2011년 2억 8,500만 달러 규모의 6개의 새로운 임팩트 투자 펀드를 조성해, 개도국의 고용창출, 보건의료 개선, 숲지키기, 기후변화 대응 등에 투자되도록 진흥하였다. 그 중 하나인 Sarona Asset Management 펀드는 빈곤층의 고용, 생계, 재화와 서비스 개선을 위해 중소기업 진흥에 투자된다.

OPIC는 개도국의 대형 민간 주식펀드 지원기관 중 하나로, 특히 검증되지 않은 개도국의 시장에 진출하는 최초의 펀드 지원기관 역할을 한다. 개도국 시장이 장기적인 성장 자본, 관리 기술, 재정 전문성에 접근할 수 있도록 지원해 경제개발의 확장하고 저소득층을 위한 창업 등의 새로운 기회를 창출하는 역할을 한다. 1987년 이래로 6개의 민간

18) https://www.opic.gov/

주식 펀드에 42억 달러를 제공해, 이 펀드들이 65개국의 570개 민간 기업들에 56억 달러를 투자하는 진전을 이뤘다.

임팩트 투자는 사회적 임팩트를 창출하기 위해 비지니스 도구를 이용하는 파이낸싱 수단이다. 임팩트 투자는 교육, 재정, 주택, 보건, 기후변화 등 다양한 분야에서 제기되는 심각한 문제를 해결하는데 자본을 활용해 동시에 투자에 대한 재정 수익을 창출한다. OPIC의 2013년 총 투자액 39억 달러 중 27억 달러는 높은 수준의 임팩트를 창출하는 분야에 투자되고 있다. 농업, 교육, 금융지원, 빈곤층 주택, 중소기업 금융지원, 보건, 재생 에너지, 식수위생 등이다. 대표적인 임팩트 투자 프로젝트는 케냐 농촌 지역의 학교들의 네트워크를 지원하는 투자로 세계 수준의 교과과정에 학생 1인당 연 60달러를 투자하는 프로젝트, 또 마이크로 파이낸스 기관인 FINCA에 4,500만 달러를 투자하는 프로젝트가 있다.

제3장

해외사례 분석

제3장 해외사례 분석

3.1 해외사례 개요

3.1.1 해외사례 분석방법

해외사례의 수집은 서론에서 기술한 것과 같이 주요 국제기관과 주요국 개발협력기관과 민간(기업과 재단과 INGO)의 프로젝트들을 개발협력의 영역별, 사회적경제 유형별로 수집하는 방식에 의존하였다. 연구의 목적이 사회적경제 유형별로 국내외 사례들의 비교분석을 통해 KOICA 의 추진전략과 운영방안을 탐구하는데 있기 때문에 해외 프로젝트 사례들 가운데 사회적경제 유형별로 참고할 만한 사례들을 영역별로 고루 선택하는데 초점을 맞추었다.

이상을 종합적으로 요약한 <표3-1>을 참고해보면 해외사례는 전체 30개로, 각기 금융지원기관으로 국제기관과 민간기관과 주요국 개발협력기관들의 재정지원 유형으로 구분했고, 대상국(영역)과 대상층이 서술되어 있고, 대상기관으로 사회적경제 기관 유형별로 구분하였다.

- 국제기관으로는 UNDP와 World Bank를 비롯한 INGO인 OXFAM, 그리고 글로벌 민간재단을 대표하는 Grameen Foundation, Bill & Merinda Gates Foundation, Ford Foundation 등의 프로젝트뿐 아니라 민간투자기관인 Omydar 등의 프로젝트 사례들이 포함되어 있다.
- 주요국 개발협력기관으로는 미국의 USAID, 영국의 DFID와 CDC, 캐나다의 CIDA, 덴마크의 DANIDA, 일본의 JICA 등의 프로젝트 사례들이 포함되어 있다.
- 대상국(영역)으로는 아시아와 아프리카와 남미 사례들이 고루 분포되어 있고, 대상층으로는 주로 BOP의 여성이 많고, 아동과 농민, 일반 소비자나 소기업 등으로 분류되어 있다.
- 대상기관으로는 사회적경제 유형별로 사회적기업, 협동조합, 중소기업, 마이크로 파이낸스기관(MFI)로 구분되어 있다.

<표3-1> 해외 사례 요약 : 프로젝트, 재정지원, 국가(분야), 대상층과 기관

프로젝트	재정 지원	국가(분야)	대상층	대상 조직
A to Z의 모기장 가치사슬	Acumen 임팩트 투자 Sumitomo Chemical	탄자니아(보건)	BOP 여성	중소기업
Adidy Maitso 보존농업 협회	프랑스 글로벌 환경기금	마다가스카르(농업)	BOP 농민 여성	지역협회
Aliet Green 유기농 사회적기업	USAID 임팩트 투자	인도네시아(농업)	농민 여성	사회적기업
AllLife의 취약층 생명보험 서비스	LeapFrog 임팩트 투자	남아공(보건)	BOP	사회적기업
Ananta Apparels 여성 역량강화	CDC 임팩트 투자	방글라데시(상업)	BOP 여성	중소기업
Beam 모바일 지불 서비스	소셜벤처 임팩트 투자	인도(IT 상업)	BOP	중소기업
Bridge Int'l Acedemies 사립학교	Omidyar 임팩트 투자	아프리카(교육)	BOP 아동	중소기업
Cambodia 위생변기 소액대출	World Bank 그란트	캄보디아(보건)	BOP	MFI
Catalyst for Growth 임팩트 플랫폼	JPMorgan 임팩트 투자	남아공(상업)	소기업	사회적기업
CFW(Children and Family Wellness) 약국 프랜차이즈	사회적기업 HealthStore	케냐/르완다(보건)	BOP	사회적기업
Chalalán Eco-lodge 생태관광	CARE, UNDP 그란트	볼리비아(관광)	BOP 여성	지역협회
Clean Energy 풍력발전소	FMO 임팩트 투자	몽골(에너지)	일반주민	중소기업
CommCare 보건의료 모바일 플랫폼	USAID DIV 투자	인도(IT 보건)	BOP	사회적기업
COMACO 보존농업 협동조합	WSC 그란트	잠비아(농업)	BOP 농민	협동조합
Divine Chocolate의 Kuapa KoKoo 농민협동조합	Divine Chocolate 주식투자	가나(농업 상업)	BOP 여성	협동조합
EPSSF 소작농 협동조합	CIDA 그란트	이디오피아(농업)	BOP 여성	협동조합

Evergrowth 낙농협동조합	CIDA 그란트	베트남(낙농업)	BOP 농민	협동조합
GoCooP 온라인 소셜 마켓플레이스	USAID 임팩트 투자	인도(상업)	소비자	사회적기업
Grameen Danone Foods의 영양 요구르트 가치사슬	Danone 투자	방글라데시(보건)	BOP 아동 여성	사회적기업
Guayaki 공정 무역	RSF 임팩트 투자	브라질/남미(농업)	농민	사회적기업
Honey Care Africa 양봉	Danida 그란트; 그라민재단 임팩트투자	케냐(농업)	BOP 농민 여성	사회적기업
IDE India의 발판 펌프 가치사슬	IDE 적정기술	인도(농업)	BOP 농민	사회적기업
JIBU 식수 프랜차이즈	USAID 임팩트 투자	우간다/르완다 (식수)	소비자	중소기업
Modern Dress Sewing Factory 여성 임파워먼트	UNDP/JICA 그란트	캄보디아(보건 상업)	BOP 여성	협동조합
MOVIMIENTO MANUELA RAMOS 마이크로 파이낸싱	그라민재단 임팩트 투자	페루(금융 상업)	BOP 여성	MFI
Pavitra 야채 종자 협동조합	Oxfam 임팩트 투자	네팔(농업)	BOP 여성	협동조합
Pro Mujer Bolivia 크레딧 서비스	SNS 임팩트 투자	볼리비아(상업)	BOP 여성	MFI
Savannah Fruits 공정무역	Root Capital 임팩트 투자 / 공정무역	가나(농업)	BOP 여성 농민	협동조합
Shidhulai 수상 학교와 보건소	UNDP 그란트	방글라데시(교육)	BOP 주민	지역협회
VidaGás 의료 에너지 공급	VillageReach, UNDP	모잠비크(보건)	BOP	사회적기업

3.1.2 해외사례 기술 양식

해외사례와 국내사례 모두는 각기 동일한 양식으로 기술되어 있다.
- 프로젝트 개요가 간략하게 소개되어 있고,
- 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적이 서술되며,
- 프로젝트의 투입-산출-결과-임팩트 모형이 제시되고,
- 프로젝트의 가치사슬이 서술되어 있다.

이상을 요약하면 <표3-2>와 같다.

<표3-2> 사회적경제 프로젝트 사례 기술 양식

	사례 프로젝트의 내용 분석
프로젝트 개요	투자기관, 시행기관, 시행시기와 분야, 지역과 국가, 사회적 경제기관
사회적 목적 달성	소외층 포용, 주민참여, 서비스 제공, 임파워먼트, 민주주의, 조직의 거버넌스
경제적 목적 달성	일자리와 창업 증대, 수익과 소득 증대, 자원보전과 개발, 서비스 개선
I-O-O-I 모형	프로젝트의 투입-산출-결과-영향 모형 서술 및 분석
프로젝트의 임팩트	빈곤퇴치, 주민 삶의 질 개선, 지역사회 개발(인프라, 교육, 보건의료, 주거환경, 기초서비스, 사회자본)
가치사슬 분석	지역 소싱, 공급과 협력기관, 공급자, 노동자(농민, 빈곤층, 여성), 소비자(수혜자), 교육생, 판매자, 유통업자, 창업자

3.2 사회적경제에 대한 재정지원

사회적경제 접근법에서 가장 중요한 재원지원은 다양한 형태로 이뤄진다. 전통적인 그란트 지원부터 최근에 늘어나는 융자 지원과 지분투자 등의 임팩트 투자에 이른다. 아래에서는 투자자를 국제기관, 개발협력기관, 민간재단, 민간펀드 등으로 구분해 30개 사례별로 투자자와 투자처에 관한 간략한 재정지원을 정리해볼 수 있다.

3.2.1 전통적인 그란트 지원 + 임팩트 투자

<표3-1>에서 볼 수 있듯이 전통적인 그란트 지원방식은 여전히 일반적인 방식인 가운데 최근 임팩트 투자가 점차 늘어나는 동향이다. 초기에 그란트 지원이 이뤄진 이후, 사업 확장을 지원하는 임팩트 지원이 이뤄진 Evergrowth 협동조합, Honey Care Afirica 사회적기업 사례부터 살펴볼 만하다.

<사례 17> Evergrowth 낙농협동조합

시행기관 캐나다의 SOCODEVI는 베트남 정부와 지역 인민위원회의 공조로 농업 활동에 대한 지원을 중점적으로 추진하였다. 지역의 쌀, 야채 농사, 그리고 최근의 캐쉬넛 농사에 대한 기술과 그란트 지원으로 시작되어 점차 기술훈련을 통한 농민과 농민단체들의 역량강화가 진행되었다. SOCODEVI가 2001년 프로젝트를 시작한 당시에는 지역에 젖소가 한 마리도 없었다, 낙농은 농민들의 관심에도 없었고, 쌀과 야채 농사가 주된 농업이었다.

Evergrowth 낙농협동조합은 임팩트 투자를 유치하고 있다. 네덜란드의 Rabo Foundation의 파이낸스 지원을 받아 수익 증대를 위한 비지니스 모델을 시행한다. 2013년 4,000마리의 젖소가 42억 VND의 이익을 생산하는데, 2014년과 2015년에는 젖소와 수익이 4,500마리의 59억 VND 그리고 2015년에는 5,400마리의 60억 VND로 증가할 것으로 기대된다.

<사례 21> Honey Care Africa 사회적기업

덴마크 개발협력기관 DANIDA의 그란트로 Honey Care 사회적기업이 2000년 설립되었다. 이후 UNDP-GEF(Global Environment Facility)의 Small Grants Programme 재정지원, Grameen Foundation의 임팩트 투자 등이 이뤄지면서 Honey Care는 글로벌 비지니스 모델로 성장했다. 또 Honey Care는 새로운 민관 공조체를 구축해, 케냐에서 대규모의 양

봉을 장려하는 사업으로 확장되고 있다. 더불어 케냐 정부의 가축부와 국립양봉사업단과 공조로 양봉 전문교육 기술이 보급되고, 또 Equity Bank 등이 투자하는 ‘Asali Loan’을 통한 양봉 장비에 대한 민간 파이낸싱 제공이 이어지고 있다.

3.2.2 국제기관의 그란트 + 민간 재단

국제기관 사례로는 먼저 세계은행의 사례, UNDP 사례 세 가지를 참고해볼 만하다.

<사례 8> Cambodia 위생변기 소액대출

세계은행의 식수위생 프로그램(Water and Sanitation Program : WSP)은 보건위생 적정기술 프로그램인 PATH(Program for Appropriate Technology in Health)와 국제개발기업 IDE(International Development Enterprises)와 공조로, 캄보디아에서 마이크로 크레딧 기관(VisionFund Cambodia와 KREDIT)을 통해 위생 재정지원 프로그램을 파이롯트로 시행하였다.

프로그램의 목표는 마이크로 크레딧으로 농촌의 빈곤층 가계들이 내구적인 위생 시설을 갖춰 보건과 삶의 질의 혜택을 받을 수 있는지를 시험하기 위한 것이다. PATH는 프로젝트의 조정기관이며, 마이크로 크레딧 기관(MFI)들은 파이롯트 프로그램 운영에 필요한 추가적인 운영비 지원이 이뤄졌다. 파이롯트 프로그램은 세계은행의 WSP가 PATH, IDE와 공조해 프로그램 기획을 해서, Bill & Melinda Gates Foundation과 Stone Family Foundation과 공동의 재정지원으로 추진되었다.

<사례 23> Modern Dress Sewing Factory 의류공장

캄보디아 국립AIDS 관리국과 캄보디아 HIV 감염자 네트워크는 문제해결을 위해 빈곤감소를 위한 소득창출을 위한 프로그램이다. 양성 감염자 네트워크와 NGO들이 감염자들의 권리회복을 위한 활동에 참여하

도록 지원할 것으로 제안하였다. 이에 캄보디아 정부의 국가전략계획(National Strategic Plan : NSP)은 제안 내용을 담고 있지만 구체적인 정책 추진을 제시하지는 않았다. 그러다 2006년에 HIV 관련 NGO들이 'Modern Dress Sewing Factory' 비지니스 계획을 제시했는데, 제안서는 ILO의 공정거래와 국제노동 가이드라인을 준수하는 계획을 담고 있었다. MDSF는 양성 감염자들 스스로가 개발한 이니셔티브가 아니라 캄보디아 정부의 인구지역개발협회(PDA)와 캄보디아 HIV/AIDS 감염자 Network인 CPN+를 통한 UNDP의 지원으로 이뤄졌다.

MDSF 비지니스 모델은 상당 수준의 기술지원을 필요로 한다. 미싱 기술을 가진 여성들의 충원은 어렵지 않지만 디자인, 마케팅, 관리 등 핵심 분야의 기술 역량을 갖춘 여성들을 충원하는데는 문제가 있다. 이 때문에 여성들에게 정기적인 특수 기술 훈련을 제공하는 부담이 있다. MDSF는 PDA를 비롯한 다른 협력기관들의 지원을 받았다.

<사례 29> Shidhulai 수상 학교와 보건소

UNDP 등 다양한 국제조직들의 다년간의 그란트 지원을 받았다. 학교, 도서관과 보건소, 훈련소의 운영비를 뒷받침할 수 있는 소득을 창출하기 위한 기술적 혁신 방안들도 추진되었다. 그 중 하나의 중요한 펀딩은 Surya Hurricane 랜턴으로, 시장가격보다 훨씬 저렴한 양허적 가격에 판매하는 것이다.

또 Upazila Krishi 지역 사무소는 2003년 이래로 지속적으로 프로젝트의 기술 지원을 했다. 또 지역사회 조직인 Daridra Bimochon Sangstha는 자원봉사자를 동원해 수질 검사를 지원했다. 또 지역의 식수이용자 협회, 농민운영위원회 등 지역사회 네트워크들이 Shidhulai의 지속가능한 농업 훈련의 방식을 타지역에 보급하는 역할을 해주었다.

3.2.3 개발협력기관의 임팩트 투자

개발협력기관의 사례들로는 개발협력기관 USAID의 4개 사례, 영국 CDC, 캐나다 CIDA 사례 등 일곱 가지 사례들을 살펴볼 만하다.

<사례 3> Aliet Green 유기농 사회적기업

USAID와 싱가포르 Shujog ACTS는 사회적기업들이 지원받기 어려운 전문 비지니스 개발 서비스(BDS) 구체적인 기술지원을 제공해 사회적 기업으로 설립되도록 초기 보조금과 융자를 제공받아 상환하는 임팩트 투자를 한다.

ACTS는 공여측 펀드로 USAID, Rockefeller Foundation, JPMorgan Chase Foundation, Bank of America Merrill Lynch가 투자한다. ACTS의 목적은 사회적기업들이 지원받기 어려운 구체적인 기술지원을 받도록 펀딩을 제공한다. ACTS는 사회적기업들이 이같은 목적을 달성하도록 보조금과 선불의 상환가능한 융자를 제공한다.

참여하는 사회적기업들은 최대 $15,000 지원을 받는다. 사회적기업들이 선착금 10%($1,500), 그후 상환금은 전체 펀딩의 75%($11,250)로, 상환금으로 ACTS는 다른 사회적기업을 지원하는 자금으로 투입된다. 나머지 15%($2,250)는 ACTS가 제공하는 보조금이다. 12개월 기간에 자본금 형성에 실패한 경우, 75%의 상환금을 지불할 필요는 없다.

<사례 5> Ananta Apparels 의류공장

CDC는 영국 정부의 개발금융기관으로 남아시아와 아프리카의 비지니스 구축을 지원하는 주요 임무를 갖고 빈곤층의 빈곤해소에 초점을 맞추고 있다. Ananta Apparels에 대한 임팩트 투자는 2011년에 지역의 펀드 메니저인 Brummer and Partners과 1백만 달러 지분투자로 방글라데시에서는 최초의 민간기업 지분투자가 되었다.

'책임있는 투자'(responsible investing)는 CDC의 투자 원칙이다. 환경, 사회, 거버넌스(ESG) 기준의 개선은 지속가능한 비지니스의 관리에서 핵심 부분이며 이는 수익창출과 밀접히 관련된다. CDC와 지역의 Brummer and Patners의 지원 덕분에 Ananta는 수천개의 일자리를 마련하고, 특히 많은 일자리가 여성들에게 제공되었고 여성들의 아동들을 위한 교육에 투자할 수 있는 상당한 소득을 갖게 해주었다.

<사례 9> Catalyst for Growth 비지니스 개발 서비스

USAID의 PACE Initiative로 선정된 프로젝트로, JPMorgan Chase Foundation, Dalberg Global Development Associates 등이 남아프리카 공화국에서 '비지니스개발 서비스'(BDS) 투명성과 효과성 증진을 위해 합작해 2014년 설립한 현지의 새로운 NGO로, BDS 공급기관의 성과를 비교해 공시하는 임팩트 플랫폼이다.

투자전문기관의 파트너십을 통해 Catalyst for Growth는 수천개의 비지니스로부터 자료를 수집해 임팩트를 분석해 효과적인 BDS를 유도하는 혁신적 방안을 제시한다. Catalyst for Growth는 JPMorgan Chase Foundation이 프로그램이 기업 성장에 미치는 임팩트를 집중적으로 측정하는 자문기관 Dalberg와 공조해 2년 기간에 20개의 중소 비지니스의 인큐베이팅과 촉진 지원 프로그램에 투자, 지원해온 결과로 설립된 비영리조직이다.

<사례 14> CommCare 모바일 서비스

2010년 USAID의 DIV 이니셔티브 시행 첫 해에 제1단계 CommCare 펀딩을 그란트로 제공받았다. 그리고 바로 11개 기관들을 대상으로 비지니스 모델을 시행하기 위해 각기 10대의 무상의 전화기를 보급해 서비스 실시에 앞서 CommCare 플랫폼의 실험을 하도록 지원하였다.

그리고 2년 후 Dimagi는 Businessweek와 Schwab Foundation for Social Entrepreneurship로부터 세계의 우수 사회적기업으로 선정될 정도의 명성을 얻게 되었다.

<사례 16> EPSSF 농업협동조합

이디오피아 농업부문 개발(Development of the Agricultural Sector of Ethiopia)의 정부, 개발기관, 민간기관들의 파트너십 프로젝트이다. "소농민 지원을 위한 민간부문의 참여" 프로그램은 2013-16 기간에 진행되는데, 캐나다 외무부(DFATD)의 펀드(300만 달러 그란트)로 ATA

(Agricultural Transformation Agency)가 시행기관의 역할을 맡는다.

<사례 18> CoCoop 온라인 마켓플레이스

2013년 인도를 대표하는 임팩트 투자기관 Unitus Seed Fund가 인도 앤젤 네트워크(Indian Angel Network)와 공조해 임팩트 투자를 한 프로젝트이다. 인도에는 2억4천만 조합원을 가진 60만개의 협동조합들이 있다. Indian Angel Network는 앤젤 투자자 250명의 회원을 두고 IT, 모바일, 보건, 교육 분야의 60개 창업 기업들에 투자해 왔다. 2011년에 11개 기업에 800만 달러, 2012년 17개 기업에 1,00만 달러 투자했고, 그간 약 40개의 벤처들의 인큐베이팅 펀딩을 해왔다.

한편 Unitus Seed Fund는 USAID의 PACE 이니셔티브의 지원으로, 다양한 혁신적 기업들에 대한 투자를 지원한다. USAID는 인도에서 강력한 기업가정신 생태계 조성 지원을 하면, Unitus는 양질의 임팩트 기업가들의 초기단계의 자본 문제를 해결하는데 투자를 유치하는 역할을 한다. 초기단계 비지니스에 대한 자문과 지원 서비스를 통해 대규모, 취약층을 위한 지속가능한 기회를 창출하는데 초점을 맞춘다.

<사례 23> Jibu 식수 프랜차이즈

임팩트 투자 등 혁신적 민관사업 추진을 위해 2014년 새로 조직된 USAID의 Lab은 임팩트 투자자와 재단들과 공조해 동아프리카의 도시 빈민들에 초점을 맞춰 지속가능한 포터블 식수 프랜차이즈를 설립하는 Jibu에 금융지원으로 개시되었다. Lab의 새로운 사업인 PACE (Partnering to Accelerate Entrepreneurship) 이니셔티브는 100여개의 프로포절 가운데 6개가 선정하였는데, 그 중 Jibu를 유망한 임팩트가 높고 지속가능성이 높은 협력기관으로 선정한 것이다.

PACE 이니셔티브는 초기 사업단계의 혁신적 기업들에게 민간 투자를 촉진시키는 목표를 갖고 있다. 20개의 인큐베이터, 촉진, 초기단계 임팩트 투자기관들과 파트너십으로 향후 5년간 공공 및 민간 투자금 6,100만 달러를 조성하는 10개의 PPP를 창출하는 이니셔티브이다.

3.2.4 민간 자본의 임팩트 투자

마지막으로, 이상의 국제기관이나 개발협력기관의 역할에 못지 않게 민간재단과 기업과 사회적기업과 INGO들의 임팩트 투자가 사실상 선도적인 역할을 하며 점차 늘고 있는 추세로, 해외 사례 30개 가운데 절반 가까이를 차지한다.

<사례 1> A to Z Textile Mills 모기장 제조

Sumitomo Chemical, ExxonMobil, UNICEF 공동 파트너십으로, 말라리아 예방을 위한 내구성이 강한 모기장 개발을 추진하면서 시작되었다. 2003년 삼자 파트너들은 연간 2억5천만 명의 아프리카인들을 괴롭히는 말라리아 퇴치를 위한 혁신적인 처방으로 Sumitomo Chemical의 기술로 침실용 모기장을 제작하였다. 모기장을 아프리카 전역에 생산과 보급을 확대하기 위해 아프리카 토착 기업체를 물색하던 중 개발금융기관인 Acumen은 일차 후보 업체로 A to Z를 선정하였다. A to Z는 아프리카에서 25년간 사업을 해왔고 직원 1천명 이상의 중견기업으로, A to Z에 그란트를 제공하는 방식이 아니라 연이자 6%의 전환 방식의 융자 32만 5천 달러를 지원하였다.

파이낸싱 계약조건은 Sumitomo Chemical이 갖고 있는 특허 기술의 로얄티 없는 이전이 포함됨으로써 A to Z는 새로운 전문화된 침실용 모기장 기계 설비를 갖출 수 있게 되었다. 2005년에 추가적인 67만 5천 달러가 일부는 부채(debt)로, 다른 일부는 그란트로 제공되어 도매시장 배분 전략의 가능성 실험을 하게 되었다.

Acumen은 2003년부터 아프리카에 대한 투자를 개시하였다. 보건, 에너지, 식수, 주택 접근을 증대시키는 벤처들에 집중 투자했는데, 2003년 이래로 현재까지 다양한 분야의 아프리카 기업들에 3천만 달러를 투자해 4만4천여 일자리를 창출하고 1억 아프리카 인구에 임팩트를 창출하였다.

<사례 4> AllLife 취약층 생명보험

AllLife는 남아프리카 공화국의 보험사로 취약층들이 구매가능한 생명보험을 제공해 수익을 올리는 최초의 보험사 역할을 한다. 투자자 LeapFrog Investments는 아프리카와 아시아의 취약층에게 보험과 기타 필수 금융서비스를 제공하는 기업들에 집중 투자한다. 투자자의 1,390만 달러의 투자로 AllLife의 보험사 고객의 수를 대폭 확장하는 초기 자본이 마련되었다.

투자 규모는 1,390만 달러로 지분 투자이다. 이번 거래는 LeapFrog의 파트너인 Dominic Liber가 탐색해서 추천한 것으로, 그는 남아공의 AIDS 관련 행사 주관자 역할을 하면서 현지의 AllLife 사정을 잘 알고 있다. 투자는 초기 단계의 지분 투자로, AllLife는 투자 자금으로 성장의 가속화시켜 보험 상품과 서비스를 다양화시켜 사업의 크게 확장시킬 기회를 갖게 되었다.

<사례 6> Beam 모바일 결재 서비스

Beam Money Private Limited (Beam)는 인도의 모바일 지불 서비스 기업으로 이용자들에게 은행 계좌 없이도 전자 지불을 할 수 있는 서비스를 제공한다. 투자자의 start-up 지분 투자로 Beam은 새로운 제품과 서비스를 개발하고 사업 지역의 범위를 확장하는 프랜차이즈 비지니스 모델을 개발할 수 있게 되었다.

투자자는 미국에 있는 가족 투자사무소 Gray Ghost Social Investments와 공동 투자자인 네덜란드의 자선 재단인 DOEN Foundation으로 후자는 2008년 Gray Ghost DOEN Social Ventures Coöperatief U.A. (Coöperatief)에 자본을 투자, 설립하였다. Coöperatief는 임팩트 투자 펀드로 개발도상국의 취약층에 서비스를 제공하는 초기 단계의 기업들에 초점을 맞춰 집중 투자한다.

투자자는 Beam에 325만 달러의 지분 투자를 하였다. 투자의 목적은 Beam의 프랜차이즈를 확대시켜 더 많은 저소득층을 고객으로 유치해 저렴한 비용으로 양질의 다양한 금융 서비스를 이용할 수 있도록 하는

효과성과 비용효율성에 초점을 맞춘다. 은행계좌나 크레딧 등의 금융수단을 갖고 있지 않아 사회적으로 배제된 저소득층이 송금, 공과금 납부, 기차와 비행기 표 구입 등 다양한 용도의 지불과 송금을 할 수 있어 금융적 임파워먼트를 갖도록 하는 것이다.

<사례 7> Bridge International Academies 사립학교

Bridge는 저비용의 영리적 사립학교의 네트워크로, 아프리카 전역에서 양질의 교육 서비스 제공을 목표로 한다. Omidyar Network의 지분투자로 투자처의 교육 서비스 사업이 케냐를 넘어 다른 아프리카 지역으로 확장될 것으로 기대된다. 투자자 Omidyar Network는 2004년 eBay 설립자 Pierre Omidyar 부부가 설립한 자선 투자사이다. 시장의 파워로 삶의 질 개선의 기회를 증대시키는데 목적으로 두고 있다.

Omidyar는 융통적인 자본 접근법을 활용해 사회적 임팩트 촉매 역할을 하는 목표를 지향한다. 비영리기관에 대한 그란트 지원도 하고 영리 기업들에 임팩트 투자도 하는 다양한 접근으로 비지니스 혁신으로 비진스 확장과 지속가능성을 추구하도록 지원한다. 투자 방식은 지분투자로, 시리즈 A, 시리즈 B, 시리즈 C로 나뉘어 투자가 이뤄지는데 전체 투자 규모는 알려지지 않고 있다.

<사례 10> CFW(Children and Family Wellness) 약국 프랜차이즈

CFW 프랜차이즈 숍들은 개인 간호사나 보건직원들이 운영하는데, 이들은 숍을 운영하면서 필요한 교육훈련을 이수하며 보장된 소득으로 생계를 유지한다. 케냐의 경우, 2006년까지 보건직 소유의 40개와 간호사 소유의 26개 진료소를 합쳐 66개 숍들이 개설, 운영되었다. 이들은 연간 47만 명의 환자에게 보건 서비스를 제공하였다.

2000년 사회적기업 Healthcare Foundation은 케냐에 첫 민간 보건소 아동가족건강 숍을 개설해, 말라리아, 설사 등의 치료약을 공급해왔다. 많은 지역에서도 이런 진료소나 약국들이 있지만, 도시 슬럼지역이나 농촌에서는 보건 접근의 기회가 매우 어려운 실정이다. 다른 지역들에

서도 의약품 접근의 기회가 주어지지 않은 실정이다.

2000년 Scott과 Eva는 자신들의 자금을 투자해 중앙 케냐 지역에 11개의 CFW 약국을 개설하며 리더 역할을 했다. 또 2001년 Management Sciences for Health (MSH)과 협약으로 재단에 기술자문을 제공해 왔다. MSH는 Gates Foundation의 재정지원을 받아 세계에서 주도적인 보건개발조직으로 활동한다.

<사례 11> Chalalá 에코롯지

Chalalá 에코롯지는 INGO인 Conservation International의 지원을 받아 파이롯트 프로그램으로 소규모 관광객을 대상으로 에코롯지 테마관광을 시작하였다. 외부 지원이 있었기 때문에 1일 숙박비가 38 달러에 불과했지만, 2000년 외부 지원 없는 완전 자율 경영이 되면서 90 달러로 인상되었다.

관광사인 America Tours와 GAP Adventures가 중간기관으로 협력하지만, 동시에 자체 홍보에도 노력해서 National Geographic과 Lonely Planet에도 소개될 정도가 되었다. 또 INGO인 CARE, Conservation International, UNDP, Wildlife Conservation Society 등이 재정지원뿐 아니라 다양한 기술지원을 하고 있다.

<사례 12> Clean Energy 풍력발전소

Clean Energy는 몽고의 특수목적회사(special purpose vehicle : SPV)로, 몽고 최초의 풍력발전소 건설에 금융지원을 하기 위한 특별한 목적으로 설치된 기관이다. 투자자 FMO는 독일의 개발은행으로 식품, 식수, 에너지 분야에 세계적으로 투자해 개도국의 삶의 질과 생계 개선을 추구한다. FMO의 2,140만 유로의 지분 투자로 풍력발전소 건설에 착수하였다.

투자는 지분 투자로 전체 2,140 유로이며, 일부 시니어 론이 포함되어 있다. I투자의 목적은 Clean Energy의 풍력 발전소 건설과 설비 투자를 위한 것이다. FMO는 처음 그란트를 지원해 풍력발전소 건설의

비지니스 기획과 타당성 사정에 드는 비용을 제공했고, 이 자본금은 이후 지분 투자금으로 전환되었다.

<사례 13> COMACO 사회적기업

COMACO(Community Markets for Conservation)는 소득 창출, 생다양성 보전, 식량안보를 증진시키는 목적을 가진 사회적기업이다. 법적으로 등록된 유한회사(limited-by-guarantee company)로, 농식품 프로세싱 회사이자 식품거래업자로 활동한다. COMACO는 잠비아의 루앙와 벨리(Luangwa Valley)에 거주하는 4만여 명의 농민들을 조직의 회원으로 참여시켜 '보존 농사' (conservation farming)를 통해 농산물 수확을 늘려 소득을 증대시켜 빈곤을 감소하도록 지원하는 역할을 한다.

국제 NGO Wildlife Conservation Society가 프로젝트 초기단계부터 기술지원과 재정지원 등 다양한 공조자 역할을 했다. 재정지원자들은 복합적이다. WCS의 노력으로 노르웨이 대사관을 비롯해, Howard Buffett 재단, Mulago 재단, Lundin 재단, CARE International, General Mills, William Lloyd, and Harvey and Heidi Bookman. USAID, Cornell University의 Atkinson Center for a Sustainable Future, Cornell Center for Wildlife Conservation 등이 동참하였다.

<사례 15> Divine Chocolate의 Kuapa Kokoo 협동조합

Kuapa Kokoo는 공정무역 회사인 Twin Trading의 도움을 받아 협동조합으로 설립되며, Divine Chocolate의 주식 44%를 소유하는 대주주로 코코아 판매수익과 주식배당금 등을 안정적으로 운영 자본으로 확보해, 농민 기술교육과 생산성 향상에 지속적으로 투자한다.

Divine Chocolate은 1998년 설립 당시 99개 주식이 세 주주들에 의해 소유되었다. 공정무역 NGO인 Twin Trading 52%, Kuapa KoKoo 농민협동조합 33%, 국제 도매상 Body Shop International이 14%을 배분하였다. 그러다 2006년에 Body Shop은 사회기업가정신에 따라, 주식을 Kuapa Kokoo 조합에 양도하였고, 또 같은 해 국제개발금융사

Oikocredit이 주식을 구매해 이를 Kuapa Kokoo 조합에 양도하면서 조합이 44%의 대주주가 되었다.

<사례 19> Grameen Danone Foods 사회적기업

Grameen Danone Foods는 다국적기업 Danone과 Grameen 은행의 조인트 벤처 투자로 설립된 사회적기업이다. 노벨평화상 수상자인 Yunus 교수가 2005년 파리에 있는 Groupe Danone의 대표 Franck Riboud를 방문하면서, 둘 사이에 세상을 바꾸는 하나의 중요한 계획이 마련되었다. 방글라데시의 빈곤층 아동들에게 영양 있는 식품을 제공하는 사회적기업을 설립한 것이다.

Grameen Danone Foods는 사회적기업으로 주식투자자에게 '무손실, 무배당' (No loss, No dividend) 원칙으로 운영된다. 2006년 설립시에는 주주에게 연간 1% 배당을 약속했지만, 2009년 이사회는 배당을 하지 않는 원칙을 의결하였다. Grameen Lab은 사회적기업(social business) 7개 원칙을 제시한다.[19]

1) 비지니스 목표가 수익극대화가 아니라 사람을 위협하는 빈곤, 보건 등 문제 해결에 초점을 맞춘다.
2) 재정적, 경제적 지속가능성,
3) 투자자는 투자금만 돌려받고, 배당금은 지급받지 않는다.
4) 투자 수익금은 비지니스 확장과 개선에 투자된다.
5) 환경에 대한 인식.
6) 노동자는 좋은 노동 조건에서 시장임금을 지급받는다.
7) 즐겁게 비지니스 활동을 한다.

<사례 20> Guayaki 공정무역

Guayaki는 원주민 농민들이 재배한 yerba maté tea를 구입하는 공급사슬을 구축해두고 있다. 차나무들은 천연 열대우림의 나무들 아래에서 경작되거나 복원된 열대우림 지역에서 경작되어 차를 생산하는 원자재들이다. Guayaki는 농민들에게 차나무 식수와 배양의 기술을 훈련

19) http://www.grameencreativelab.com/a-concept-to-eradicate-poverty/7-principles.html

시켜 환경친화적인 지속가능한 방식으로 차나무 관리 과정을 실천하도록 지원한다.

이 프로젝트는 RSF의 사회적 투자 펀드(Social Investment Fund)로 이뤄진 것으로, 펀드의 자본금은 1,000 달러 이상을 투자한 1,200명의 개인과 기관들의 투자금이다. 투자자 90%가 개인이고 10%는 기관이다. RSF는 메자닌 펀드, 프로그램 연계 투자(PRI) 펀드 등도 관리하고 있다. 투자기관은 125만 달러의 융자를 지급했는데, 2009년에는 매자닌 펀드로 그리고 이번에는 융자로 임팩트 투자를 하였다.

<사례 25> MMR(Movimiento Manuela Ramos) 소액대출

MMR은 1978년 소규모 지역사회조직으로 출발해서 이제는 지역에서 여성의 임파워먼트를 진흥시키는 대표적인 조직으로 성장하였다. 페루의 중부와 북부 지역에서 활동하면서 여성을 위한 경제, 시민권과 인권에 초점을 맞춰 프로그램을 시행한다. 마이크로 파이낸싱 프로그램은 여성의 경제적 권리 프로그램으로 개발의 혁신적 수단으로 여성 기업가들에게 재정 지원을 해 빈곤 탈출을 하도록 지원한다.

Grameen Foundation은 USAID와 파트너십으로 초기 사업 단계의 자본금 36만 달러를 투자하였다. 100% 여성들이 고객으로 2만 609명에 달한다. 고객들의 경제활동은 직물과 식품 판매, 농사, 가축생산 등에 이르기까지 다양하다. 여성 기업가 고객들은 주로 소액대출 서비스를 받으며, 동시에 기업가와 자급 관리 훈련, 보건과 환경 교육 훈련 서비스를 제공받는다.

<사례 26> Pavitra 농업협동조합

Pavitra 농업협동조합은 네팔 카트만두에서 400km 떨어진 중서부 지역에 위치해 있다. 2010년 Pavitra Janakalyan 농업협동조합이 지역에서 가장 활동적인 조합으로 경쟁적인 선발과정을 거쳐 Oxfam 영국의 기업개발 프로그램(EDP) 사업 대상을 선정되었다. Pavitra는 해당지역뿐 아니라 국가, 국제 차원에서 야채 종자의 거대한 수요를 확인해 비지

니스 계획을 수립한 것이다. 그러나 Pavitra 독자적으로는 생산의 양과 질을 높이는 역량을 갖고 있지 못해 시장 규모를 확대하기 어려운 실정이었다. 관리, 생산, 마케팅 등의 기술자원뿐 아니라 사업 투자에 필요한 운전자본도 부족한 상황이었다.

Oxfam은 총 16만 7천 파운드를 지원했는데 7만5천 파운드는 융자로 그리고 6만5천 파운드는 비지니스 그란트, 2만 7천 파운드는 프로젝트 그란트로 지원되었다.

<사례 27> Pro Mujer Bolivia 소액대출

Pro Mujer Bolivia는 볼리비아의 가난한 여성들에게 크레딧 서비스, 교육, 보건의료를 제공하는 마이크로 파이낸스 기관(MFI)이다. 투자자 SNS Impact Investing는 세계적으로 사회적 임팩트와 시장 수익을 보장하는 마이크로 파이낸스와 농업에 집중 투자한다. SNS Impact Investing의 약 3백만 달러 규모의 시니어 론(senior loan)은 마이크로 파이낸스 기관의 운영 자금으로 제공되어 고객의 범위를 확장하는데 주로 활용될 것이다.

<사례 28> Savannah Fruits 공정무역

Savannah Fruits는 가나의 기업으로 shea 열매를 적정 가격을 지불해 안정적인 공급을 받아 수출용 shea 버터를 생산해 공급사슬에서 생산활동을 하는 농촌여성들의 생계 개선을 추구한다. 투자기관 Root Capital은 아프리카와 남미의 농업 비지니스들에 자금을 제공하는 비영리 금융기관이다.

투자자 Root Capital의 무역 금융 융자(trade finance loans)는 현금 흐름의 장애물을 제거하고 버터를 대량 소싱할 수 있는 사업 확장을 위한 비지니스 성장을 지원한다. 여성 공급자들의 확대와 시장 가격보다 높은 프리미음을 지불해 소득안정을 지원하는 목표를 지향한다.

<사례 30> VidaGas 에너지공급

VidaGas는 모잠비크 북부에서 최대 규모의 에너지 서비스 공급자로 성장하였다. 3개의 저장 탱크와 충전 시설을 갖추며, 서비스 공급 지역은 5개의 지방에 걸쳐 모잠비크 전국의 농촌 보건소의 절반 이상에 안전한 에너지를 공급하며 의료체계의 안정화와 지속가능성에 기여한다. VidaGas 투자자들은 2015년 초에 새로운 투자자 유치로 사업의 확장과 안정화를 탐색하고 있다.

초기 사업은 외부 그란트에 의존하였다. 시설 투자 등 사업 확장을 위해 추가적인 투자가 필요했지만, 투자 리스크가 높고 초기의 사업 규모가 적은 문제로 투자자를 물색하기 쉽지 않은 상태에서 스위스의 사회투자 펀드인 Oasis Fund의 1,100만 달러 투자로 사업 안정과 확장을 추진할 수 있었다.

VillageReach와 같은 사회기업가 정신과 시애틀의 자선사업가들의 기금으로 첫 사업을 착수할 수 있었다. 실험 대상지역의 지방 정부는 정부 지원금에 힘입어 보건소 설치 등을 위한 관료적 규제를 풀며 파트너로 동참하였다. 또 다른 파트너는 모잠비크 지역사회 재단인 Foundation for Community Development로, 새로운 현지 사회적 기업인 VadaGas를 설립하는 파트너 기관 역할을 했다.

3.3 사회적 목적과 경제적 목적

해외 사례 프로젝트는 각기 독특한 사회적 목적과 경제적 목적을 수행한다. 이들의 독특하면서도 공통된 특성들을 다음과 같이 정리해볼 수 있다. BOP 취약층의 일자리 마련과 소득증대 경제적 활동으로 빈곤해소를 추구하는 목적이 가장 일반적이며, 또는 BOP 여성 취약층의 취업과 소득증대 등의 경제적 목적 달성으로 역량강화(임파워먼트)를 추구하는 사회적 목적 또한 일반적인 사회적경제 접근법의 특징이 되고 있다.

그밖에도 임팩트 투자 프로젝트 사례들에서 발견되는 가장 핵심적인 특징은 빈곤해소나 보건 증진 등의 혁신적 아이디어나 사업에 대한 임

팩트 투자를 통해 BOP 취약층에 대한 혜택을 확장시키는 접근법이라고 볼 수 있다. 임팩트 투자의 접근법은 사회적경제 조직에 대한 투자 또는 중소기업이나 경제활성화 프로젝트에 대한 임팩트 투자를 통한 빈곤해소나 보건증진 등 사회적 목적 달성에 초점이 맞춰져 있다.

3.3.1 사회적경제조직에 대한 재정지원으로 개발협력 증진

사회적경제 조직(사회적기업, 협동조합, MFI)에 대한 직접적인 지원 또는 임팩트 투자로 이뤄지는 프로젝트 사례들은 전체 30개 중 다음 10개를 대표적으로 살펴볼 만하다.

<사례 3> Aliet Green 유기농 사회적기업

USAID와 싱가포르 Shujog ACTS의 임팩트 투자를 지원받아 사회적기업들이 지원받기 어려운 전문 비지니스 개발 서비스(BDS) 구체적인 기술지원을 받아 사회적기업으로 설립되도록 지원한다. 초기 보조금과 융자를 제공받아 상환하는 임팩트 투자를 제공한다. 2014년 시행되자마자 소농민들의 소득증대가 발생하고 부업 소득이 늘면서 사회적기업 구성원들의 안정적인 소득보장이 이뤄지고 있다.

프로젝트의 일차적인 경제적 목적은 사회적기업으로서 갖춰질 수 있도록 초기 보조금과 융자로 임팩트 투자를 제공하면서 창업에 필요한 전문 비지니스 개발 서비스(BDS)를 제공하는 것이다. 사회적기업의 초기 정착과 약 300명에 달하는 사회적기업의 소농민들의 소득증대와 부업 소득이 경제적 목적이며. 이를 통해 취약층 여성의 안정적인 일자리 확보와 다른 직원들의 안정적인 소득 보장이 중요한 사회적 목적이 된다.

<사례 8> Cambodia 위생변기 마이크로 파이낸스

가난한 농촌의 가계들이 개량된 위생변기를 갖추지 못하는 경제적 어려움을 지원하기 위해 소액대출로 구입 대금의 지원을 받아 할부로

갚도록 해서, 내구적인 위생 시설을 갖춰 보건과 삶의 질의 혜택을 받을 수 있도록 하는데 목적을 두고 있다.

캄보디아 농촌 지역의 75%가 개량형 위생변기 위생의 혜택을 누리지 못하며, 66%가 재래식 야외 배변을 하고 있다. 이로 인해 설사 등 질병으로 아동 사망률과 성장 장애 아동 등 보건 문제들이 심각한 상황에 있어, 위생변기의 보급은 보건증진이라는 확고한 사회적 목적을 갖고 있다.

<사례 15> Divine Chocolate 코코아

1990년대 가나의 코코아 시장 자유화로 구조조정 프로그램이 확대되었다. 가나 코코아 위원회의 지도자들은 농민들의 조직이 필요하다고 판단해 농민들의 협동조합인 Kuapa Kokoo(좋은 농민들이라는 의미)를 설립해 효율적인 생산체제를 갖추게 되었다. 코코아 농민들의 생계를 보장하고 여성들의 참여를 확대해 농민들의 역량강화를 협동조합의 목표로 설정하였다. 협동조합은 약 1,400개 마을 65,000명이 조합원으로 참여하는 거대 조직으로 발전되었다. 조합원 중 여성이 30%를 차지하며 여성들의 소득증대뿐 아니라 의사결정 참여 등 사회참여 활동으로 역량강화의 기회를 갖는다.

Divine과 Kuapa는 지속적으로 지속가능한 공급사슬 구축에 투자한다. 매년 Divine은 Kuapa와 함께 수입의 2%를 생산자와 개발 프로그램 지원비로 투자한다. 2013년의 경우 기금은 Kuapa의 거버넌스와 새로운 3년의 전략기획 등 관리 부분에 투입되었다.

<사례 17> Evergrowth 낙농협동조합

캐나다 협동조합연합회 SOCODEVI가 2001년부터 베트남 남부의 빈농지역을 집중적으로 지원하는 낙농업 프로젝트이다. 프로그램의 궁극적인 목표는 절대빈곤에 처한 2만5천명의 빈곤층을 빈곤에서 벗어나게 하는 것이다. 그 중 메콩강 델타 지역의 4개 행정구역인 Soc Trang 지역의 16개 마을에서 낙농 등 농업 프로그램을 시행하였다.

프로그램의 일차적인 목표는 이 지역에서 낙농협동조합들을 창출해 캐나다 협동조합들의 기술과 경험의 지원으로 농업 생산성 향상을 추진하는 일이었다. 프로그램의 궁극적인 목표는 절대빈곤에 처한 2만5천명의 빈곤층을 빈곤에서 벗어나게 하는 것으로, 이를 위해 가난한 농민들에게 젖소 농사기술 훈련을 가르쳐 젖소를 갖게 하고 우유를 생산해 빈곤에서 벗어나도록 하는 사회적 목적을 추진한다.

<사례 19> Grameen Danone Foods 영양 요그루트

사회적기업으로 이윤을 창출해야 하지만, 프로젝트의 성공은 무엇보다도 비재정적 기준에 의해 판단될 것이다. 직접, 간접적인 일자리 마련(낙농 우유 생산자, 소상인, 방문 판매자), 아동 건강의 개선, 환경의 보호 등이 중요한 비재정적 기준들이다. 사회적기업으로서 독특한 유통 모델을 개발해 여성들을 훈련시켜 요구르트 방문 판매를 하도록 하는데, 1,600여명의 여성들이 일하고 있다.

Grameen Danone Foods의 미션은 “독특한 지역공동체 기반의 비지니스 모델을 활용해 아동들에게 식품으로 건강을 갖다 주며 빈곤을 해소하는데 있다.”고 밝힌다. Grameen Danone Foods는 다음 네 가지 목표에 의해 운영된다. 첫째는 높은 영양 가치를 가지고 있고 빈곤층도 구매가 가능한 요구르트 제품의 개발이다. 둘째는 방글라데시 지역사회의 사회통합을 지향하고 주민의 삶의 질을 개선시키기 위한 일자리를 창출하는 것이다. 셋째는 환경을 보호하고 자연자원을 보전하는 것이다. 넷째는 수익을 추구하면서 지속가능한 활동을 보장하는 것이다.

Grameen Danone Foods의 일차적인 목적은 긍정적인 사회적 임팩트를 창출하는 것이다. 사회적기업으로 수익성의 추구는 공중 보건의 개선, 일자리 창출, 빈곤해소와 환경 보호의 기준에 기초한다. 회사의 수익은 비지니스 운영과 확장에 재투자되고 있다.

<사례 21> Honey Care Africa 양봉

2000년 사회적기업으로 설립되어, 동아프리카 지역의 지역사회 기반의 지속가능한 양봉을 진흥시켜, 참여하는 농민들의 소득 증대로 빈곤 문제 해결에 조직의 목표를 두고 있다. 케냐의 농촌지역 소농민들이 소규모의 양봉을 통해 만성적인 빈곤에서 벗어날 수 있도록 가난한 농민들에게 소액대출을 제공하고 양봉 교육훈련과 지역사회 기반의 현장 방문 서비스를 실시한다. 사회적기업을 통해 양봉을 하는 농민들에게 지속가능한 꿀 판매를 할 수 있는 수단을 제공해 가격 경쟁력을 높이고 시장접근의 장애를 제거시켜주는 중요한 역할을 맡는다.

Honey Care는 혁신적인 사회적기업으로 벌꿀 가치사슬을 관리하면서 가난한 농민들에게 경제적으로 적합한 비지니스 기회를 제공해준다. 농민들은 자신이 소유한 농지에 꿀통을 설치해 보호하며 벌꿀을 생산하는 생산자가 된다. Honey Care는 농민들이 생산한 벌꿀을 공정가격으로 구매하는 보증된 시장을 제공해주며 경제적 목적뿐 아니라 가난한 농촌의 빈곤 감소 그리고 벌목을 막아 자연을 보전하는 사회적, 환경적 목적에도 초점을 맞춘다.

<사례 20> Guayaki 공정무역

남미의 열대우림에서 생산되어 미국에서 판매되는 yerba maté tea를 생산하는 사회적기업이다. 투자기관 RSF Social Finance는 125만 달러의 융자 투자로 Guayaki가 성장하기 위한 운영 자본을 제공하는 크레딧 라인이 되고 있다.

임팩트 투자의 목표는 “열대림을 보호하고 원주민 농민들에게 공정한 임금을 제공”하는 것으로 밝히고 있다. 열대우림의 복원에 기여하고 남미 지역의 원주민들을 위한 공정 임금의 일자리를 제공해 주는 방안으로 공정 임금의 양질의 일자리는 원주민 농민들의 생산한 차를 공정 가격으로 구매하는 지역 소싱에 기초한다.

<사례 22> IDE India 발판펌프

사회적기업으로 인도 현지에 적합한 적정기술 펌프 제품 개발에 성공해 많은 지역으로 보급해 왔다. 전력 사용이 제한적인 인도에서는 전기제품의 펌프의 효율성이 거의 없기 때문에 노동으로만 작동되는 구동의 발판 펌프의 제작 개발은 인도의 가난한 소농들에게는 간접적인 소득지원 효과를 가진 선물과도 같은 것이 되었다.

IDE의 미션은 “가난한 농촌 가계들을 위한 소득과 생계 기회를 창출한다.” 고 밝힌다. 사회적기업으로서 이같은 사회적 목적으로 추구하며, 가난한 농민들이 구입 가능한 적정 가격으로 수동 펌프를 판매해 비지니스 수익을 유지하며, 수익금은 다시 수동 펌프에 생산과 관련된 고용창출 등에 재투자된다.

<사례 29> Shidhulai 수상 학교와 보건소

방글라데시 북서부 농촌 지역의 홍수 피해를 완화하기 위한 목적으로 54 피트 선박을 건조해 선상에서 학교, 도서관, 보건진료소, 훈련소로 활용하는 기술혁신을 이뤄냈다. 지역사회의 9만 명 주민들에게 교육과 보건 및 농업기술 서비스를 공급하면서 무선 인터넷과 태양열로 전기 컴퓨터, 전등, 의료장비를 작동시키는 첨단 시설로 주민의 이용 서비스를 제공한다.

Shidhulai는 개인 소유의 벤처 창업으로 사회적 목적을 달성하기 위해 경제적 목적을 동시에 추구한다. 사회적 목적은 지역사회 주민들에 대한 교육과 보건 서비스 제공 및 농업 기술교육을 시행해 여성과 빈곤층의 역량 강화에 주력한다. 또 새로운 농업 기술의 교육으로, 지역사회의 농업 생산성을 증대시키는 목적을 갖고 있다. 선상의 훈련 과정과 저녁 수업으로 농민들은 다양한 품종의 농작물 농사에 활용해 수입을 올리도록 하며, 또 야채 농사를 부업을 겸할 수 있는 정원과 기술교육이 제공되어 추가 소득을 올리기도 한다.

<사례 30> VidaGás 의료기관 에너지 공급

사회적기업 VillageReach의 프로젝트이다. VillageReach는 2001년 모잠비크에서 신속하고 보편적인 예방접종과 의약품 공급을 보장하는 이니셔티브를 착수하였다. 520만 인구를 대상으로 하는 251개 보건소를 구축해 왔다. VillageReach 모델은 의약품 전달을 용이하게 하는 로지스틱스를 통해 그리고 지역의 인프라 개선으로 사회적기업의 창업과 운영을 통해 보건의료에 대한 접근을 개선하는데 사업의 목적이 있다.

VillageReach의 미션은 “취약 공동체를 위한 양질의 보건의료에 대한 접근을 증대시켜 건강 개선과 생명의 구호.”라고 밝힌다. UNDP의 2008년 “포용적 시장 사례 연구”의 하나인 VillageReach의 VedaGas는 북부 모잠비크의 인구 2천만 명을 대상으로 보건의료 서비스 접근을 개선시킨 성공적인 모델로 평가받는다. 보건소와 병원의 전력 공급 문제로 수술의 차질 등 문제가 심각한 상황에서 안정적인 조명을 제공하는 사업이다. 특히 보건에 취약한 아동들의 예방접종을 시기를 놓이지 않고 접종함으로써 아동보건에도 기여한다. 이 지역은 2%도 안되는 가정만이 전력의 혜택을 누린다.

3.3.2 빈곤해소를 위한 BOP 취약층 일자리 마련과 소득증대

해외사례 30개 중 빈곤해소를 위한 BOP 취약층 일자리 마련과 소득증대 프로젝트는 절반 이상으로, 아래에서는 여성 역량강화, 사회적경제조직 지원과 중복되지 않는 사례 4개를 살펴볼 만하다.

<사례 2> Adidy Maitso Association

지역협회로 사회적경제 조직의 역할을 하며 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구한다. 지역사회 구성원들은 장기적으로 숲 자원보전은 대안적인 소득 창출과 새로 도입된 자원 접근과 이용에 대한 규제를 준수하는 경제적 인센티브의 개발이 중요하다는 것을 인식하게 되었다. 이같은 배경에서 지금의 Adidy Maitso Association이 결성될 수 있었다.

협회가 궁극적으로 달성하려는 목표는 지역주민의 빈곤해소와 생계 개선이며, 그럼으로써 숲 자원의 비지속가능한 채취에 대한 지역사회 의존도를 줄이는 것이다. 또 다른 하위목표들은 '베고-태우는' 방식의 농업에 대한 대안 설정, 생계 대안의 개발, 농업과 가축 관리의 역량구축과 동료집단 지식 교환, 마이크로 파이낸스 운영자금의 확보, 생태시스템 서비스의 보전, 지역의 생다양성 보호 등이다.

협회는 총회와 이사회로 구성되며 감사와 감사기관을 갖추고 굿 거버넌스를 실천한다. 16개 마을 지역사회의 218명의 주민들이 총회 회원으로, 회칙에 따라 연간 3회 총회가 개최되어 중요한 의사결정이 이뤄진다. 협회는 회장과 부회장, 2명의 사무국장과 재정책임자가 있다.

협회는 세 가지 사회적, 경제적 목적에 프로그램에 활동의 초점을 맞춘다. 첫째는 자연자원 보호와 숲의 복원을 위한 지역 행동의 강화, 둘째는 농업 생산성 향상, 셋째는 대안적 생계방안 마련이다.

<사례 11> Chalalan 에코롯지

생태관광을 통해 원주민 소득증대와 일자리 마련뿐 아니라 원주민의 관광 전문훈련을 통한 역량강화와 임파워먼트로 오너십을 추구하며 빈곤해소 등의 사회적 목적을 추구하는 프로그램이다. 에코롯지에는 30명까지 수용되는데, 각 에코롯지는 지역 주민들이 직접 소유하고 운영해 소득을 올린다. 일자리를 가진 직원들은 비지니스 관리, 회계, 마케팅 판매, 고객 서비스, 음식준비, 가이드는 전문 훈련을 받은 전문 인력으로 전문기술을 통해 역량강화를 추구한다.

<사례 13> COMACO 보전농업

지역주민을 대표하는 보전농업 협동조합에 참여시켜 농업을 통한 소득으로 빈곤에서 해방되도록 지원하는 사회적 목적을 실천한다. 4만여 명의 지역주민들이 조합에 참여해 '보존 농사'(conservation farming)를 통해 농산물 수확을 늘려 소득을 증대시키는 비지니스 목적을 실천해서 지역사회의 빈곤을 감소하도록 지원하는 역할을 한다.

<사례 16> EPSSF 농민협동조합

이디오피아 소농민들의 지속가능한 농업 기술훈련과 협동조합의 역량강화로 농민의 소득을 증대시켜 빈곤감소에 기여하는 사회적 목적을 갖고 있다. 빈곤 감소의 목적을 달성하기 위해 지속가능한 농업경제적 실행방안을 추진한다.

프로젝트의 경제적 목표는 첫째, 농민들이 비료 등의 투입물을 적기에 수령, 둘째, 협동조합이 조합원의 욕구를 충족시키는 늘어나는 수확물의 저장, 위탁 마케팅, 신기술 도입을 위한 크레딧 제공 역할을 수행, 셋째, 민간 부문의 농업개발에 투자 진흥이다. 이상의 목표들을 달성해 정책 변화를 통한 유리한 환경의 조성, 역량 구축, 지속가능한, 시장주도의 농업개발 접근을 지원하는 상황에 적합한 과정들의 구축을 추구한다.

3.3.3 여성 취약층의 경제적, 사회적 역량강화(임파워먼트)

해외사례 30개 중 여성 취약층의 일자리와 소득 증대 등 경제적 역량강화를 통한 사회적 역량강화(임파워먼트)에 해당되는 사례들은 대부분인데, 아래에서는 대표적인 사례 몇 가지를 살펴볼 만하다.

<사례 5> Ananta Apparels 의류공장

데님과 바지를 전문적으로 생산하는 의류기업으로 1992년 가족기업으로 출발해 19개 생산라인에서 월간 40만 점의 의류를 생산했는데, 영국 CDC의 임팩트 투자 이후 2014년에는 80개 생산라인과 월간 180만 점의 의류를 생산하는 중견기업으로 성장했다. 2014년 새로운 공장을 신축해 가난한 농촌의 여성들이 일자리를 갖고 안정적인 소득과 사회적 임파워먼트를 갖게 되었다. Ananta Apparels 프로젝트는 빈곤여성들의 일자리 마련과 소득 증대를 확장하기 위한 임팩트 투자로 사회적 목적과 경제적 목적이 분명하다.

<사례 24> MDSF 의류공장

HIV 양성 감염 여성들의 사회적 스티그마와 차별을 극복하기 위한 방안으로, 이들에게 안정적인 일자리와 수입을 보장해 경제적 임파워먼트로 원만한 사회생활을 영위하도록 지원하는 특수한 사회적 목적을 가진 프로젝트이다. HIV 자조모임과 여성 감염자 단체들이 제안한 사업을 UNDP와 일본의 JICA의 재정지원으로 2007년 의류 생산을 하는 미싱공장의 건립과 시설을 갖추고 22대의 미싱과 여성 양성자 28명을 시작으로 생산활동을 개시해, 참여 여성들의 일자리와 소득 창출뿐 아니라 임파워먼트에 초점을 맞춰왔다.

MDSF는 비영리조직이자 사회적 목적을 추구하기 위한 수단으로 경제적 목적을 추구하기 위한 비지니스 모델이다. 사회적 목적은 HIV 양성 여성들의 사회적 스티그마와 편견을 극복하기 위해 이들을 의류생산 활동에 포용해 기술교육과 의식개선 프로그램을 통해 역할을 강화하도록 지원하는 임파워먼트 프로젝트이다. 부수적인 경제적 목적은 안정적인 일자리를 제공해 소득으로 생계를 유지하며, HIV 극복을 위한 보건의료 서비스의 제공으로 의료비 절감 등 경제적 지원을 한다.

<사례 25> MMR(Movimiento Manuela Ramos) 소액대출

1978년 소규모 지역사회조직으로 출발해서 이제는 지역에서 여성의 임파워먼트를 진흥시키는 대표적인 조직으로 성장하였다. 페루의 중부와 북부 지역에서 활동하면서 여성을 위한 경제, 시민권과 인권에 초점을 맞춰 프로그램을 시행한다. 마이크로 파이낸싱 프로그램은 여성의 경제적 권리 프로그램으로 개발의 혁신적 수단으로 여성 기업가들에게 재정 지원을 해 빈곤 탈출을 하도록 지원한다.

MMR의 타겟 고객층은 농촌지역과 도심 외곽 지역의 가난한 여성으로 소규모 자영업 등의 비지니스를 운영하는 대상층이다. MMR은 가난한 여성 기업들을 타겟으로 혁신적인 비지니스를 수행할 초기자본을 제공함으로써 빈곤 탈출의 목적과 비지니스 수익 창출의 경제적 목적이 동시에 달성되도록 투자해, 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에

달성하는 전략적 투자의 성과를 거두었다.

<사례 26> Pavitra 야채 종자 협동조합

Oxfam UK의 기업개발프로그램(Enterprise Development Programme)으로, 소규모 생산자의 생계를 개선하는 경제적 목적과 여성의 지원 향상이라는 사회적 목적을 갖고 있다. 프로그램의 주요 전략은 소농민들의 소유하고 운영하는 생존력 있는 상업 기업의 개발을 지원하는 것이다. 이 기업들은 협동조합원들이 갖고 있는 비교적 우위에 기반하는 시장 기회를 활용하면서 여성들의 의미있는 참여를 가능하게 하는 잠재력을 확인하는데 초점을 맞춘다.

네팔의 중서부 지역은 가장 빈곤한 지역에 해당되는데, 특히 여성들의 교육과 소득 수준이 낮고 토지 접근도 제한되어 있다. 남성들은 계절적인 수입 보충을 위해 인도로 이주해 가면 여성들이 야채 종자의 생산에 많은 역할을 맡는다. 야채 종자는 제한된 경작지에 농사용으로 잘 활용되고 수입도 상당하며 물이나 야채 이외의 다른 자원을 필요로 하지 않아 전략적인 농작물이라 볼 수 있다. 야채 종자 수요는 급성장하고 수입 종자에 대한 의존을 줄이기 위한 지역의 생산증대 기회가 증가한다.

<사례 27> Pro Mujer Bolivia 소액대출

볼리비아의 가난한 여성들에게 크레딧 서비스, 교육, 보건의료를 제공하는 마이크로 파이낸스 기관(MFI)이다. SNS Impact Investing의 약 3백만 달러 규모의 시니어 론(senior loan)은 마이크로 파이낸스 기관의 운영 자금으로 제공되어 고객의 범위를 확장하는데 주로 활용될 것이다. 임팩트 투자의 목적은 “마이크로 파이낸스 기관의 긍정적인 임팩트를 확장시키는 자본을 제공해 금융 서비스의 접근에 어려움을 겪고 있는 일하는 여성들의 금융적 욕구를 충족시켜주는 것”이다.

자영업으로 일하는 여성들은 사업 자금의 부족으로 수익을 높일 수 없는 한계에 직면해 일하면서도 빈곤 상태에 머무는 경우가 많다. 일

하는 가난한 여성들의 빈곤 탈출과 생계 유지를 지원하기 위한 방안으로 저리 저비용 소액대출을 통한 안정적인 수익을 확보하도록 금융서비스와 교육훈련과 보건의료 서비스 등 비금융 서비스도 제공한다.

<사례 28> Savannah Fruits 공정무역

가나의 기업으로 shea 열매를 적정 가격을 지불해 안정적인 공급을 받아 수출용 shea 버터를 생산해 공급사슬에서 생산 활동을 하는 농촌 여성들의 생계 개선을 추구한다. Root Capital의 무역 금융 융자(trade finance loans)는 현금 흐름의 장애물을 제거하고 버터를 대량 소싱할 수 있는 사업 확장을 지원해 비지니스의 성장을 지원하며, 여성 공급자들의 확대와 시장 가격보다 높은 프리미음을 지불해 소득안정을 지원하는 목표를 지향한다.

가난한 여성들의 소득을 안정적으로 보장해줄 수 있는 공정무역의 비지니스로 이들의 빈곤해소 방안을 제시해주는 프로젝트이다. 비영리 사회적 투자펀드의 융자 지원으로 비지니스 시설을 확충하고 더 많은 여성들을 생산과 프로세싱 공급사슬에 포용해 일자리를 제공해주며, 사업의 규모를 확장한 모범 사례이다. 프로세싱 과정에도 기계에 의존하지 않고 여성의 수작업으로 양질의 shea 버터를 생산해 공정무역으로 수출하며, 사회적 목적과 경제적 목적으로 동시에 추구한다.

3.3.4 중소기업에 대한 임팩트 투자로 개발임팩트 확장

중소기업들은 이윤을 추구하는 영리기업들이지만 해외사례들 중에는 말라리아 퇴치, 문자해득 역량강화 등 확고한 사회적 목적을 추구하기 위해 설립되어, 경제적 수익과 사회적 혜택을 동시에 추진하는 사례들이 적지 않다. 이런 목적을 수행하는 중소기업도 광의의 사회적기업에 해당되는 것으로 간주된다. 이번 사례분석에는 다음의 11개 사례들을 검토해볼 만하다.

<사례 1> A to Z 모기장 제조

Sumitomo Chemical과 조인트 벤처 파트너로 공통적으로 말라리아 퇴치 보건증진이라는 사회적 목적을 분명히 제시한다. 말라리아 퇴치를 위한 강력한 수단으로 기술 혁신적이고 빈곤층도 구입가능한 저렴한 가격의 모기장을 제조해 판매하며, 모기장 가치사슬에 빈곤층과 여성을 생산자이자 소비자로 포용하는 '포용적 비지니스'(inclusive business)를 추구한다.

경제적 목적으로는 말라리아 퇴치의 극대화를 위해 모기장 생산을 증대하기 위한 공장 확장과 시설 확장 및 인력고용을 하는 것이다. 사회적 목적으로는 말라리아 퇴치로 보건서비스를 제공하고 삶의 질을 개선하는데 있고, 동시에 빈곤층과 여성에게 공장의 일자리를 제공해 기술교육 등의 역량강화를 추진한다.

<사례 4> AllLife의 취약층 생명보험 서비스

저소득층과 취약층에게 금융 서비스 접근을 통한 사회적 안전망을 제공하는데 목표를 두고 있다. 투자자 LeapFrog Investments는 아프리카와 아시아의 취약층에게 보험과 기타 필수 금융서비스를 제공하는 기업들에 집중 투자한다. 소비자로 떠오르는 다음 십억(next billion)의 소비자들인 저소득층 또는 배제된 고객들에 서비스를 제공하는 비지니스를 확장하는 기업들에 5억 3,500만 달러 규모의 펀드를 자본으로 제공하고 부가가치적인 전문가의 자문을 제공한다. LeapFrog는 투자를 통해 강력한 상업적 수익과 사회적 혜택을 동시에 창출하는 목적을 갖고 있다.

<사례 6> Beam 모바일 지불 서비스

인도의 모바일 지불 서비스 기업으로 이용자들에게 은행 계좌 없이도 전자 지불을 할 수 있는 서비스를 제공한다. 투자자의 start-up 지분 투자로 Beam은 새로운 제품과 서비스를 개발하고 사업 지역의 범

위를 확장하는 프랜차이즈 비지니스 모델을 개발할 수 있게 되었다.

Beam 모바일 서비스의 사회적 목적은 분명하다. 은행 계좌를 갖지 못해 금융서비스 접근의 기회를 갖지 못한 취약층을 위한 지불 등의 금융거래 접근의 기회를 제공해, 상업적 거래를 지원하고 다양한 금융 서비스를 제공하는 목적을 갖고 있다. 금융 서비스로는 지불과 송금 등의 서비스는 물론이며, 창업과 지역 은행 거래를 위한 보증 제공 등도 포함된다.

<사례 7> Bridge International Academies

저비용의 영리적 사립학교의 네트워크를 운영하는데, 아프리카 전역에서 양질의 교육 서비스 제공을 목표로 한다. Omidyar Network의 지분 투자로 투자처의 교육 서비스 사업이 케냐를 넘어 다른 아프리카 지역으로 확장될 것으로 기대된다. Bridge 프로젝트 임팩트 투자는 “아프리카 빈곤층 아동의 양질의 교육 접근 기회 증대”라는 분명한 사회적 목적을 제시한다. 또 투자처이며 시행기관 Bridge의 미션은 “모두를 위한 교육”(Knowledge for all)이라 밝힌다.

<사례 9> Catalyst for Growth 비지니스개발서비스 임팩트 플랫폼

중소기업에 대한 비지니스 개발 서비스(Business Development Services : BDS)를 통해 초기 단계의 중소기업의 성장을 지원하는 프로그램이다. 남아공에서 BDS의 성공가능성과 임팩트에 대한 이니셔티브가 2012-14년 기간에 JPMorgan Chase Foundation의 임팩트 투자로 시행되었다. 프로그램은 두 개의 BDS 제공 기관 Aurik과 Raizcorp를 통해 20개 중소기업에 BDS를 제공하며 BDS의 비지니스 임팩트 측정을 확고하게 추진되어 만족스러운 성과를 올렸다. 이같은 성과를 확인한 USAID는 2014년 PACE 이니셔티브에 Catalyst for Growth를 투자 대상으로 선정하였다.

열악한 중소기업들에 대한 BDS를 통한 육성과 성장 전략으로 중소기업의 성장을 지원하는 임팩트 투자로 경제적 목적으로 추진하고, 동시

에 중소기업 기반의 일자리 창출과 소득 증대로 빈곤해소와 삶의 질 향상 등 중장기적인 임팩트가 발생할 것으로 기대된다.

<사례 10> CFW(Children and Family Wellness) 약국 프랜차이즈

사회적기업인 미국의 HealthStore Foundation의 프로젝트이다. 개발도상국의 많은 아동들이 전염병으로 사망하는 현실에 대한 해법으로 저렴한 기초의약품을 지원해 아동 전염병의 70-90%를 치료할 수 있다는 미션을 밝힌다. 그 방법으로 세계 여러 지역에 간호사나 보건의료직원들이 HealthStore 프랜차이즈 CFW 숍을 소유해 운영하도록 하는 프랜차이즈 비지니스 전략을 추진해, 궁극적으로 약이 필요로 하는 소외계층에게 양질의 저렴한 약을 공급해 지역사회 건강증진에 기여하는데 목표를 두고 있다.

CFW 모델은 소형 약국과 진료소의 네트워크로, 우선적으로 빈곤층에게 필수 의약품을 공급하는 미션을 가지고 있다. 말라리아, 호흡기 질환 등 가장 보편적인 사망 질병들에 타겟을 맞춰, 치료약 공급뿐 아니라 교육과 예방 활동으로 보건 서비스를 제공한다.

CFW 프렌차이즈 네트워크를 통한 HealthStore의 주요 목표들은 다음과 같다. 첫째는 양질의 저렴한 약을 안정적으로 공급하고 약을 필요로 하는 사람과 장소에서 유용하도록 하는 것이다. 둘째는 아동들이 거주하는 지역사회에서 아동기의 전염병을 치료해, 보건의료 시스템의 과잉밀집 문제를 해결해 희소자원들이 다른 목적에 사용될 수 있도록 지원한다. 셋째는 5세 미만 아동의 사망률을 감소시켜 가족계획을 진흥시키고 인구증가율을 낮추는데 기여한다. 넷째는 효과적인 약의 적절한 공급으로 약 저항적인 세균의 발생을 억제시킨다. 다섯째는 교육과 예방 활동으로 지역사회 건강 증진에 기여한다.

<사례 12> Clean Energy 풍력발전소

몽고의 특수목적회사(special purpose vehicle : SPV)로, 몽고 최초의 풍력발전소 건설에 금융지원을 하기 위한 특별한 목적으로 설치된 기

관이다. 독일 개발금융사 FMO의 2,140만 유로의 지분 투자로 풍력발전소 건설에 착수하였다.

임팩트 투자의 목표는 “아시아의 신흥 시장에서 재생 에너지의 이용과 접근의 증대”로 밝히며, 재생 에너지 이용으로 석탄 의존을 줄여 환경적 지속가능성을 추구하며 동시에 저렴한 재생에너지 사용으로 소비자의 경제적 부담의 감소와 빈곤층의 에너지 접근 확대 등의 사회적 기대효과가 발생한다.

<사례 14> CommCare 보건의료 모바일 플랫폼

Dimagi가 2010년 USAID의 DIV 이니셔티브 시행 첫 해에 제1단계 펀딩으로 그란트를 제공받은 프로젝트이다. 그리고 바로 11개 기관들을 대상으로 비지니스 모델을 시행하기 위해 각기 10대의 무상의 전화기를 보급해 서비스 실시에 앞서 CommCare 플랫폼의 실험을 하도록 지원하였다.

인도는 2005년 이래 75만 명에 이르는 지역사회 보건요원들을 훈련시켜 농촌에 파견해 주민들의 보건서비스를 제공하는 역할을 맡게 하였다. 지역사회 보건 프로그램들의 지속적으로 늘어나고 있지만 보건요원들의 훈련, 수퍼비전, 평가가 지속적인 문제로 남아 있었다. 보건요원들도 자신들의 신뢰성 확보에 상당한 노력을 기울여 왔다.

개발도상국에서도 널리 보급되고 있는 모바일 폰으로 해결방안을 찾은 사회적기업이 Dimagi로 보건과 테크놀러지 분야의 선도적인 역할을 한다. Dimagi는 자체 개발한 모바일 폰 기반의 소프트 플랫폼 CommCare을 활용해 지역사회 보건 요원들뿐 아니라 다른 사회 복지 분야 요원들 프로그램에 혁신적인 방안을 제시해주고 있다.

<사례 18> GoCoop 온라인 마켓 플레이스

협동조합과 지역사회 기업들을 위한 온라인 마켓플레스 플랫폼 역할을 한다. GoCoop는 USAID의 PACE 이니셔티브의 지원을 받은 Unitus Seed Fund가 인도의 다양한 혁신적 기업들에 대한 투자를 지원하는

포트폴리오 중 하나로 초기단계의 자본 투자를 받아 비지니스를 성공시킨 사례이다.

Unitus Seed Fund는 새로운 2,300만 달러의 초기단계의 투자 펀드로 인도의 뱅갈로와 시애틀에 본부를 두고 인도의 대중 소비자를 위한 창업에 투자하는 임팩트 투자 플랫폼이다. 씨드 펀딩(seed funding), 전략적 및 운영 지원, 비지니스 연계, 성장 자본의 확보 등을 통해 '성장을 위한 준비'를 지원한다.

협동조합 생산자들을 소비시장에 연계시키는 상당한 기회가 존재한다. 조합 대 조합의 시장 연계 등은 가능하지만 조합들 사이의 간편하고 효율적인 거래 공조의 결여 때문에 저조한 거래와 비효율적인 가격 메카니즘이 문제로 제기된다. 이에 GoCoop은 협동조합과 지역기반의 기업들을 위한 온라인 소셜 마켓플레이스 플랫폼(online social marketplace platform)으로, 이들이 제품들을 올려 판매하며 시장에 대한 접근의 확장시키고 협동조합과 조합원들의 가격경쟁력을 갖도록 지원해준다.

<사례 23> JIBU 식수 프랜차이즈

USAID의 새로운 PACE 이니셔티브로 선정된 Jibu의 동아프리카 식수 공급 모델이다. 혁신적인 비지니스 모델로 안정정한 식수를 중저소득층에게 공급해주는 지속가능한 사회적 임팩트를 가진 사업으로 기대된다. Jibu의 혁신적 비지니스 모델은 프랜차이징과 뱅킹(franchising and banking) 서비스를 통합시켜 기업가들이 필요로 하는 파이낸싱, 도구, 지원을 제공한다. 이를 통해 Jibu는 기업가들에는 저비용의 프랜차이즈 창업 모델을 제시하면서 동시에 도시빈민 소비자들을 위한 청정 식수 시장의 핵심 갭을 채워주는 역할을 한다. Jibu의 접근법은 광범위한 인간 욕구 서비스와 제품의 공급을 통한 선순환의 부의 창출을 지원해 서비스 제공 규모를 확장시키고 타지역의 보급가능성을 높이는데 목표를 둔다.

Jibu는 다음 네 가지 목표를 설정해두고 있다. 첫째, 누구나 구매가능한 식수에 대한 지속적인 접근 제공. 둘째, 동아프리카와 그 외 지역에

서 지역 소유의 프랜차이즈 비지니스 네트워크 구축. 셋째, 보다 효과적인 공동 투자 모델을 진전시키기 위해 신흥 시장 기업들과 동료적 파트너십 구축. 넷째, 플랫폼으로서 물 배분 네트워크를 확장시켜 다른 필수 제품과 서비스를 제공.

Jibu는 “진정한 하이브리드 사회적 기업”이라 자칭하면서, 수익을 내고 동시에 자선적 임팩트라는 통합적 목표를 가진 영리적 비지니스라고 자평한다. 수익이 자선적 목적을 확장시키는 공급원으로 간주한다.

3.4 사회적경제 가치사슬 분석

해외사례 30개 중 대부분이 가치사슬을 갖추고 있는데, 아래에서는 대표적인 임팩트가 강한 가치사슬 몇 가지 사례를 정리해볼 수 있다. 자세한 가치사슬에 관한 내용은 <해외사례집> 부록에 소개되어 있는데, 아래에서는 사회적경제 조직 유형별로 협동조합, 사회적기업, 중소기업 가치사슬로 구분해 살펴볼 수 있다.

3.4.1 협동조합의 가치사슬

해외사례에서 가장 일반적인 가치사슬 모형은 농민, 여성 등 취약층이 생산활동에 포용되는 협동조합의 가치사슬이다. 아래에서는 대표적인 사례 Divine Chocolate의 Kuapa Kokoo 협동조합 사례를 차례로 살펴볼 만하다.

<사례 15> Divine Chocolate 가치사슬

Kuapa Kokoo 협동조합은 Divine Chocolate의 주식 44%를 소유한 대주주로, 초콜렛 회사로부터 다음 네 가지 흐름의 수입을 얻는다. 첫째는 코코아 판매 수입으로 톤당 2,000달러로 보장된 공정무역 가격으로 지급받는다. 이 수입만으로도 농민들이 시장의 가격변동으로

부터 보호받는 안전망을 갖게 되는데, 세계 시장가격이 더 높은 가격에 형성되면 협동조합은 세계 시장가격을 지급받는다.

둘째는 코코아 1톤당 200불의 추가적인 프리미엄을 지급받는다. 이 자본금으로 협동조합은 농민들의 생활, 건강과 교육 수준, 농사 생산성 향상 등에 투자한다.

셋째는 Divine의 생산자 지원 및 개발 펀드로 매출총액의 2%를 협동조합의 가장 진보적인 프로그램인 여성 임파워먼트, 모범 농사 실천 연구, 조합원의 조합에 대한 가치 증진 등에 투자된다.

마지막은 주식 배당금으로 조합원 전체의 혜택이 되는 농기구 구입 등에 사용된다.

<사례 17> Evergrowth 가치사슬

Evergrowth는 우유생산 가치사슬에 농민들을 생산자 기반으로 포용해, 낙농 공장시설에서 제품 생산과 프로세스를 거쳐 Evergrowth 협동조합 지역 판매장과 다른 지역의 주문 생산에 마케팅 활동을 한다. 소비자층은 지역주민과 타지역의 일반 소비자들이다.

3.4.2 사회적기업의 가치사슬

사회적기업 또한 보편적인 사회적경제 조직으로, 많은 농민, 여성 등 취약층이 생산활동부터 노동, 제조, 유통 과정에 포용되는 '포용적 비지니스'가 이뤄지며, 또 BOP를 소비자로 포용하는 다양한 가치사슬이 있다. 아래에서는 대표적인 사례 몇 가지를 살펴볼 만하다.

<사례 13> COMACO의 가치사슬

보전을 위한 지역시장(Community Markets for Conservation : COMACO)은 소득 창출, 생다양성 보전, 식량안보를 증진시키는 목적을 가진 사회적기업이다. 법적으로 등록된 유한회사(limited-by-guarantee company)로, 농식품 프로세싱 회사이자 식품거래업자로 활동한다. 보존

농사법 기술훈련으로 쌀농사와 카사바 농사에 참여하는 농민 생산자가 급증하였다. 프로그램 기간에 쌀 농사를 하는 농민의 수가 다섯 배, 카사바 농사를 하는 농민의 수는 열 배로 늘었다.

또 COMACO 제품들은 고품질의 시장에 진출해 있다. 2005년 HACCP 인증을 받았고, 잠비아 대학의 식품 연구실의 품질과 안정 테스트를 통과했다. 이 때문에 World Food Program과 Catholic Relief Services와 고에너지 프로테인 보조식품 계약의 판매자로 인증을 받게 되었고, 지역의 병원, 학교, 일반 시장에도 제품을 판매하게 되었다.

COMACO는 재정적 지속가능성을 달성하기 위한 계획을 갖고 있는데, 그 전략은 지금의 사업 규모를 확장해 도시와 해외 시장으로 진출하는 것이다. 전체 운영비 중 판매 수익의 비중이 2008-10년 기간에 31%에서 79%로 크게 늘었다. 또 다른 자료에서는 COMACO는 농촌 가계에 고가치의 도시와 국제 시장 접근의 기회를 제공해주고 있다. 도로 등 기초 인프라가 부족하고 경쟁적인 가치사슬을 제공하는 대규모 식품 프로세싱 장비도 갖춰져 있지 않은 문제도 있다. 가장 많은 판매고를 올리는 품목은 쌀, 전문 가루 등 프로세싱이 거의 없는 것들이며, 꿀은 가장 높은 수익 마진을 갖고 있고 또 생태계 혜택을 위해서도 양봉이 가장 추천받는 농사이다.

<사례 19> Grameen Danone Foods 가치사슬

Grameen Danone Foods는 종합적인 가치사슬 접근을 한다. 지역의 공급사슬 모델은 지역 공동체와 기업 모두에게 혜택을 준다. 지역 생산자들과 기업가들이 역량을 갖추고 생산비용과 유통 비용을 절감하는 효과가 있다.

가격인하를 통해 더 많은 아동들에게 영양 식품을 공급해주기 위해 모든 원자재를 지역소싱의 공급사슬을 창출하는 모델을 도입해 시행하였다. 원자재인 우유의 생산을 위해 농민 교육 프로그램을 지역 NGO들과 파트너가 되어 소규모 농장들을 설립해 운영하였다. 또 우유 프로세싱 공장을 설립해, 많은 노동자들을 고용해 기계를 대신하도록 하는 생산 시스템을 가동하였다.

Grameen Danone Foods는 2016년까지 50개의 공장을 건축할 예정인데, 공장이 위치한 반경 30km 이내에 공장 하나의 가치사슬에 낙농민, 공장 노동자, 여성 판매상을 포함해 약 1,600명이 포용되어 있다고 추산한다.[20]

<사례 21> Honey Care Africa 가치사슬

Honey Care는 사회적기업으로서 생산현장에서 꿀을 수집해 즉시 대금을 지불하고, 프로세스, 포장, 유통, 그리고 수퍼마켓 체인을 통해 또는 도시 소비자들에게 판매한다. 판매되는 제품 "Honey Care Africa", "Beekeeper's Delight" 브랜드는 동아프리카 지역에서는 이미 잘 알려진 상품으로 상당한 시장 점유율을 갖고 있다. Honey Care는 2010년까지 가난한 케냐 농촌지역의 7만5천여 명 농민들을 수혜인구로 두고 있다.

Honey Care는 중요한 비지니스와 사회적 지원활동을 한다. 농촌지역사회에 보급하는 Langstroth 벌통을 제조하는 활동, 가난한 지역의 농민들을 대상으로 양봉 기술훈련과 현장 방문 서비스를 제공하는 활동, 농민들이 생산한 꿀을 수집해 공정 가격으로 지불하는 활동, 그리고 수집된 꿀의 제품화 프로세싱, 유통 등이다.

Honey Care 사회적기업은 핵심적인 가치사슬 과정들에 전문역량을 적용시키며 수익을 내고 있다. 프로세스를 거친 꿀 제품은 제품 배분 네트워크에 참여하는 모든 행위자들에게 수익을 생산한다. Honey Care와 공조하는 개발협력기관들은 각자 규정한 지속가능한 개발의 목표들을 실천하고 있다. 또 일반 시민들도 양봉 활동으로 창출되는 환경적 혜택을 간접적으로 제공받고 있다.

<사례 22> IDE 가치사슬

글로벌 사회적기업 IDE는 소농민들은 자선의 수혜자가 아니라 자신들의 미래를 개척할 잠재력과 열망을 가진 고객이자 기업가들로 간주한다. IDE는 이들이 경제적으로 구매가능한, 효율적인 관개 기술에

20) http://www.grameencreativelab.com/live-examples/grameen-danone-foods-ltd.html

접근해, 농업 생산성과 소득을 올려, 식품, 교육, 보건의료, 주택 등 삶의 질 향상에 소비할 수 있다고 확신한다.

IDE의 시장접근 비지니스 방식은 “개발을 위한 이윤(profit for progress)” 방식은 민간 공급사슬을 육성시켜 테크놀러지를 제조와 유통에 접목시켜 제조업자와 유통업자들에게는 이윤을 보장해주며, 소농민들에게는 최종소비자로 공정가격으로 소비하도록 지원한다. 이같은 시장접근법의 제조업자, 유통업자, 마을단위의 기술공(현장에 수동 펌프 등 기술설치) 등 약 4천명이 공급사슬에서 일한다.

<사례 24> MDSF 가치사슬

사회적기업 MDSF에서 여성들은 생산자, 관리자, 유통자, 판매자로 참여한다. 생산자로서 단순한 미싱 기계로 만드는 제품의 생산뿐 아니라 디자인, 포장 등 다양한 제품 기술 훈련을 통한 기술 향상에 대한 시간 투자도 포함된다. HIV 양성의 여성의 모집은 CPN+, 여성감염자공동체(CCW), HIV 네트워크를 통해 이뤄졌다. 따라서 초기에는 참여 여성들이 프로젝트에 대해 정확히 알지 못했고 비지니스 활동에 대해서도 문외한이었다. 단지 자조집단 정도로 간주해 동료들과의 상조 활동을 하는 것으로 생각했다.

생산된 제품의 경쟁적 우위는 양질의 합리적인 가격 그리고 홍보와 배분을 지원하는 지역과 국제 NGO들의 네트워크를 활용한 마케팅 시스템에 있다. 실제로 지역과 국제 NGO들이 주된 고객으로 각기 Friends, Colours of Cambodia, Rajana 등의 기념품 숍을 갖추고 판매한다. 또한 기증된 자료들로 만든 저가의 티셔츠 등의 제품들은 지역 시장에서 판매된다.

3.4.3 중소기업의 가치사슬

중소기업은 개발도상국에서 가장 일반적인 생산활동의 주체로, 많은 농민, 여성, 빈곤층이 의지할 수 있는 사회적경제 조직 유형이다. 영리기업이지만 일자리 제공, 소득 증대 등의 경제활동으로 빈곤해소, 보건

증진 등의 사회적 목적으로 수행하기 때문에, 이런 사회적 목적으로 수행하는 중소기업들도 일반적으로 광의의 사회적기업으로 간주하는 것이 일반적이다(OECD 2015).

<사례 1> A to Z Textile Mills

탄자니아 모기장 생산부터 프로세싱, 배분, 소비에 이르는 가치사슬을 요약해볼 수 있다. 생산 과정에는 생산공장의 시설에서 임직원 7천여명이 생산활동을 하며 안정적인 소득을 보장받아 생계를 유지한다. 임직원의 80% 이상이 여성으로 여성의 경제적 안정을 통한 임파워먼트에 기여한다.

프로세스 과정은 Sumitomo Chemical의 모기장 제조의 혁신 기술이 이전되어, 탄자니아 현지인 기술자들이 기술 훈련으로 제조 기술자로 활용되며, 전문 관리인 인력도 갖추고 있다.

배분은 주로 WHO, WFP, UNICEF 등의 국제구호기관들이 구매자로 이들은 구매 후 주로 아프리카 전 지역에 모기장을 공급해주는 재정 지원자이자 서비스 공급기관 역할을 한다. 이 과정에 상당한 수의 운송 등의 배분 인력들이 고용되어 안정적인 일자리를 갖고 가치사슬에 포용되어 있다.

소비 또한 주로 빈곤층을 대상으로 아프리카뿐 아니라 아시아, 남미 등 전세계에 소비되는 제품이다.

<사례 10> CFW 가치사슬

CFW 가치사슬에서 먼저 배분 단계에서 CFW 숍은 소유주들에게 많은 수입을 보장해주기 때문에 매력적인 사업 투자가 이뤄지고 있다. CFW 숍의 소유자이자 배분업자인 보건직원들은 연간 200-400 달러의 안정된 소득을 보장받고, 간호사들은 클리닉을 운영해 연간 1,000-1,400 달러의 소득을 올린다. 일반적으로 시장에서의 소득이 보건직원은 월 300달러, 간호사들은 월 400달러에 비하면 CFW 운영으로 더 많은 안정적인 소득을 보장받는다고 볼 수 있다.

게다가 다양한 보건의료 정보, 관리 기술훈련 등은 프랜차이즈 가게들에게 제공되는 부수적인 혜택들이다. CFW 진료소를 소유하는 것은 케냐의 간호사와 보건직원들에게는 매력적인 직업이다. 개인 차원에서는 안정된 수입이 보장되면서, 동시에 국가 차원에서는 더 많은 수입이 보장됨으로써 타국으로 이주하는 brain drain 문제를 해결하는 처방이 되기도 한다.

배분 단계의 CFW 숍 운영 이전 단계는 사회적기업 HealthStore Foundation의 프랜차이즈 개발과 관리 시스템의 개발 단계이며, CFW 숍 운영자에 대한 집중적인 기초보건 교육을 포함한 관리교육 등이 지속적으로 이뤄지는 과정이다.

가치사슬의 최종 단계인 소비에서는 지역사회 주민들이 필요한 약과 보건 서비스를 제공받아 건강증진에 기여한다. 최대 수혜자는 서비스를 이용하는 한해 50만명 이상의 지역사회 주민들로 이들은 대부분 소외된 지역의 주민들이다.

<사례 16> Jibu 식수 프랜차이즈 가치사슬

Jibu는 임팩트 극대화를 우선시하는 영리적 기업이다[21]. 민간과 공공부문의 자원과과 기술을 결합시켜 최상의 실천과 새로운 아이디어를 통합시키는 비지니스를 추구한다, 동시에 Jibu가 아이디어를 공유하며 성공하는 개방적인 소스(open source) 환경을 유지하는 특징이 있다. 특유의 하이브리드 접근법은 수요자들에게 안전한 식수와 기타 삶의 질을 개선하는 제품을 공급하면서 책임 있는 경제 성장과 독립을 진흥시키는 역할을 한다.

식수의 소비자층은 고객은 파리미드의 중간층 70%의 저소득층으로 이들은 걸어와 가게에서 식수를 구매할 수 있다. 가게는 가장 교통이 편리한 고객 접근성이 좋은 곳에 위치해 있어 식수를 비롯한 다른 제품과 서비스 구매도 이뤄질 수 있다.

동아프리카에서는 식수 위기는 다른 위기들과 공존하는 실정이다. 대량 실업, 자본에 대한 접근 결여, 비지니스 오너십 기회 결핍 등이 그

21) http://www.jibuco.com/what-we-do/

것들이다. 그런데 실업자 중에는 머리가 비상하고 창조적이며 동기부여가 된 진흙 속의 다이어몬드와 같은 기업가들이 있다. 기업가들은 큰 꿈을 갖고 성장해 수익을 내서 지역 공동체에 혜택이 되는 비지니스를 탐구하며, 후세에게 기업가정신을 물려주기를 기대한다.

Jibu는 이런 기업가들을 찾아내 인큐베이트를 하고 자원 풀(resource pool)로부터 자본을 제공해 성공하도록 지원하는 역할을 한다. Jibu 프랜차이즈는 이들이 갈망하는 문제해결로 공동체에 기여하면서 수익을 내는 모델이다. Jibu 프랜차이즈는 실제로 수백 개의 새로운 일자리를 만들고 있고 기업가들과 지역 공동체 모두에게 부 창출의 선순환을 점화시키고 있다.

<사례 28> Savannah Fruits 공정무역의 가치사슬

Savannah Fruits Company는 가나의 기업으로 shea 열매를 적정 가격을 지불해 안정적인 공급을 받아 수출용 shea 버터를 생산해 공급사슬에서 생산활동을 하는 농촌여성들의 생계 개선을 추구한다.

shea 나무를 재배해 열매를 생산하는 농민들과 열매를 수집하는 수집상들의 일자리도 생겨 이들이 일차적으로 가치사슬 과정에 포함된다. 또 프로세싱 과정에는 2천여 명의 여성들이 고용되어 안정적인 일자리를 갖고 소득으로 생계를 유지한다. 기계 프로세싱 대신에 수작업으로 하는 프로세싱으로 제품의 질을 높이고 일자리 마련도 하는 비지니스 전략이다. 일반적으로 shea 열매에서 버터를 만드는 프로세싱은 유럽에서는 공장에서 기계로 처리하지만 Savannah는 가나의 농촌 현장에서 여성의 손으로 만드는 프로세싱의 전략적으로 도입한 것이다. 유럽 시장에서 요구하는 상품의 질 수준을 충족시키는 수작업이다.

3.5 결론적 시사점

해외사례 분석을 통한 주요 시사점들은 (1) 사회적경제 조직에 대한 재정지원, (2) 사회적 목적과 경제적 목적 달성, (3) 사회적경제의 가치사슬 구축, (4) 비지니스 접근과 재원지원 방식으로 구분한 사회적경제

조직유형 매트릭스 등 차례로 제시해본다.

3.5.1 사회적경제 조직에 대한 재정지원

사회적경제 조직에 대한 재정지원의 새로운 방식에 대한 이해를 갖추고 추진전략을 모색해볼 수 있다.

전통적인 그란트 지원부터 최근에 늘어나는 융자 지원과 지분투자 등의 임팩트 투자 등 다양한 지원방식이 있다. 대부분 초기에 그란트 지원이 이뤄진 이후, 사업 확장을 지원하는 임팩트 지원이 이뤄진 베트남의 Evergrowth 협동조합, 케냐의 Honey Care Africa 사례가 대표적이다. 이 사례들은 비지니스 성공 모델로 타지역으로 비지니스 확장과 전파가 이뤄지며, 개발협력의 임팩트를 크게 확장시키고 있다.

최근에는 민간 기업, 재단, INGO 등의 재정지원은 임팩트 투자로 점차 늘면서 초기 그란트 지원이 일부 있지만, 초기 리스크 부담이 적고 사회적 임팩트가 높은 비지니스 확장 가능성을 가진 프로젝트에 대한 임팩트 투자가 점차 늘고 있다. 영국 CDC의 Ananta Apparels 프로젝트가 참고할 만한 사례로 방글라데시 의류공장에 대한 임팩트 투자를 통해 취약 여성의 고용과 소득증대로 빈곤퇴치를 확대시키는 임팩트가 강한 프로젝트이다.

또 2014년 USAID의 PACE 이니셔티브가 등장해, 민간자본과의 복합파이낸스로 임팩트 투자를 늘리고 있다. <사례 3> Aliet Green 유기농 사회적기업, <사례 9> Catalyst for Growth, <사례 14> CommCare, <사례 18> CoCoop 온라인 마켓플레이스, <사례 23> Jibu 식수 프랜차이즈 등을 참고해볼 수 있다. PACE 이니셔티브는 초기 사업단계의 혁신적 기업들에게 민간 투자를 촉진시키는 목표를 갖고, 협력기관으로 참여하는 20개의 인큐베이터, 촉진, 초기단계 임팩트 투자기관들이 이미 투자가능성을 일차적으로 검증한 프로젝트 10개를 선정해, 향후 5년간 공공 및 민간 투자금 6,100만 달러를 조성한다.

해외사례 중에는 새로운 영역에 대한 재정 지원 또는 투자가 이뤄지고 있는 것을 주목해볼 수 있다. 전통적인 농업 분야에 협동조합이나 사회적기업의 설립 등 사회적경제 접근으로 생산자로서 농민들의 혁신

적인 비지니스로 소득증대를 지원하는 사례로 베트남의 Evergrowth 협동조합 등을 참고해볼 수 있다. 또 에너지 분야에서도 국가적 사업이 되는 몽골의 풍력발전소 사업에 대한 임팩트 투자로 대체 에너지 개발과 기후변화 문제를 동시에 해결하는 Clean Energy 사례는 민간 자본의 투자로 국가사업을 지원하는 프로젝트이다.

새로운 개발협력 분야로, 민간 자본의 투자로 이뤄지는 사립교육, 생명보험, 프랜차이즈 등을 꼽을 수 있다. AllLife의 취약층 생명보험 서비스, Beam 모바일 지불 서비스, Bridge Int'l Academies 사립학교, Catalyst for Growth 비지니스 개발 서비스 임팩트 플랫폼, CFW(Children and Family Wellness) 약국 프랜차이즈, Chalalán Eco-lodge 생태관광, JIBU 식수 프랜차이즈 등을 참고해볼 만하다.

3.5.2 사회적 목적과 경제적 목적 달성

BOP 취약층의 일자리 마련과 소득증대 경제적 활동으로 빈곤해소를 추구하는 목적이 가장 일반적이며, 또는 BOP 여성 취약층의 취업과 소득증대 등 경제적 목적 달성으로 역량강화(임파워먼트)를 추구하는 사회적 목적 또한 사회적경제 접근법의 일반적 특징이 되고 있다.

그밖에도 임팩트 투자 프로젝트 사례들에서 발견되는 가장 핵심적인 특징은 빈곤해소나 보건 증진 등 혁신적 아이디어나 사업에 대한 임팩트 투자를 통해 BOP 취약층에 대한 혜택을 확장시키는 접근법이라고 볼 수 있다. 임팩트 투자 접근법은 사회적경제 조직에 대한 투자 또는 중소기업이나 경제활성화 프로젝트에 대한 임팩트 투자를 통한 빈곤해소나 보건증진 등의 사회적목적 달성에 초점이 맞춰져 있다.

사회적경제 접근법에는 <표3-3>에 소개된 것과 같이 전통적인 사회적경제 조직들에 대한 지원과 투자뿐 아니라 중소기업들의 사회적 목적 추진을 지원하는 다양한 비지니스 프로젝트의 개발과 지원이 포함되어야 한다. 이를 위해 KOICA에 새로운 개발협력의 분야로 '포용적 비지니스' 분야를 설정해, 여기에서 사회적경제 조직들과 중소기업들의 개발협력 프로젝트의 개발과 시행을 지원하는 중장기 추진전략이 필요하다.

3.5.3 사회적경제의 가치사슬 구축

사회적경제 조직은 가치사슬에 다양한 BOP 취약층을 포용하는 장점을 갖고 있다. 조직의 설립 목적과 미션이 사회적 목적을 달성하기 위한 경제적 목적인 비지니스 활동을 하기 때문에 사회적경제의 가치사슬에는 경제적 활동으로 생계를 유지하는 많은 농민, 여성 등의 취약층이 포용되는 '포용적 비지니스' 활동이 활성화된다.

이같은 '포용적 비지니스'의 장점 때문에 개발협력에서 사회적경제 접근법을 활용한 다양한 프로젝트들이 점차 늘고 있다. 가장 일반적인 사회적경제 조직이 되는 협동조합과 결사체에서의 포용적 비지니스의 성장뿐 아니라 최근에는 사회적기업과 중소기업에서 임팩트 투자 등의 새로운 금융지원의 확장으로 개발 임팩트를 확장시키는 동향이다.

가치사슬에는 생산, 유통, 소비 과정에 BOP 여성이나 농민 등 취약층을 포용하는 것이 핵심이다. '포용적 비지니스'를 통해 여성, 농민등 취약층에게 일자리, 소득 증대, 창업 등의 기회를 제공해, 지속가능한 경제활동이 이뤄지도록 하는 것이다.

3.5.4 비지니스 접근과 재정지원 방식 : 사회적경제 조직 유형 분류

나아가 해외사례 분석을 통해 사회적경제 조직 유형에 대한 분류를 참고해볼 수 있다. 특히 사회적경제 조직 유형별로 비지니스 접근과 재정지원 방식을 결합한 매트릭스를 분석 결과로 제시해볼 수 있다.

1) 사회적경제 조직유형

사회적경제 조직유형은 전통적인 조직이 되는 협동조합과 결사체(MFI, NGO, 지역협회 등)와 사회적기업이 개발협력에서는 일반적인 유형들이다. 그리고 일부 국가들에서는 중소기업으로 분류되지만 사회적경제 시각에서는 분명한 사회적 목적을 수행하는 중소기업들도 광의의 사회적경제 조직 유형으로 포함시킬 수 있다. USAID, DFID, CIDA 등

대부분의 개발협력기관들은 중소기업 중심의 경제활성화 정책을 전략적으로 추진하고 있다.

2) 비지니스 접근

지원대상으로서의 사회적경제 조직의 비지니스 접근이 되는 소액대출, 공정무역, 적정기술로 구분해 민관협력 사업을 추진하는 것이 바람직하다.

공정무역의 경우, 협동조합과 사회적기업 등 사회적경제 조직을 설립해 추진하는 것이 일반적으로, 국내의 협동조합이나 사회적기업 또는 INGO의 사업 참여 가능성은 높고, 이들에게 개발협력의 참여 기회를 제공하는 다양한 협의가 이뤄질 필요가 있다. 공정무역으로 수출되는 제품은 국제적으로 공정무역 인증을 구하는 것이 일반적인 전략이다. 인증을 구하는데 비용과 번거로운 절차가 있지만, 공정무역으로 장기적인 비지니스를 계획하려면 판매와 마케팅을 위해서도 국제적 인증기관으로부터 인증을 받는 것이 선진 사례들이다. 공정무역 관련 글로벌 CSR 사례들에 대해서는 주성수(2013a, 2013b)에서 참고할 수 있다.

소액대출의 경우 30개 사례 중 캄보디아 위생변기 프로젝트 한 개가 소개되지만, 다른 일부 프로젝트에서도 농민, 여성 등 BOP 취약층의 생산활동이나 구매 활동을 지원하는 일반적인 방식으로 통용되고 있다. KOICA 사업 중 일부가 마이크로 파이낸스를 비지니스 접근 방식으로 추진하지만, 사업 자체의 마이크로 파이낸스보다는 현지 MFI와의 파트너십을 활용한 소액대출 사업이 오너십과 관리 양측면에서 바람직한 대안이 된다. 개발 프로젝트의 일부로 소수를 대상으로 적은 금액으로 추진되는 사업의 경우, 현지 MFI와의 파트너십이 비효율적일 수 있지만, 그렇지 않은 경우 현지 파트너십을 권고해볼 수 있다.

적정기술 사례들도 다수 포함되어 있다. 적정기술을 비지니스 방식으로 많이 활용하는 사회적기업과 중소기업들뿐 아니라 INGO 등 결사체들도 적정기술을 비지니스로 활용해 경제적 목적을 추구한 사례들이 적지 않다. 사회적기업 사례에서는 CommCare의 모바일 폰 기술과 GoCooP의 글라우드 컴퓨팅(cloud computing), 모바일, 기타 오픈 소스

(open source) 기술, Honey Care의 고품질의 벌통, IDE India의 발판 펌프, VidaGás의 LPG 가스공급 기술 등의 적정기술 사례들이 있고, 중소기업 사례에서는 Beam의 모바일 폰, Cambodia 위생 변기, JIBU 프랜차이즈의 정수 기술 등이 적정기술을 비지니스로 활용한 사례들이다.

또 INGO 등 결사체 사례들에서는 Chalalá 프로젝트의 에코 롯지, Shidhulai의 랜턴 등이 모두 적정기술을 비지니스 방식으로 활용한 사례들이다. 결사체는 다양한 유형들이 있어, INGO뿐 아니라 주민협회, 지역단체, 여성단체, 청년단체 등 어떤 유형의 결사체들도 사회적 목적을 추구하기 위한 경제적 활동을 하는 한, 중요한 사회적경제 조직의 역할을 수행하는 것으로 간주될 수 있다.

적정기술은 시행기관이 개발자가 되는 경우도 있지만 그렇지 않은 경우가 대부분으로, 식수, 에너지 등 관련 적정기술로 개발된 제품을 구매해 활용하는 전략이 실용적일 수 있다. 위의 해외사례들에서 활용된 적정기술제품들이 대부분 국제적으로 통용되는 적정기술 제품들이다.

그밖에 공정무역, 소액대출, 적정기술 비지니스 방식을 갖지 않은 사회적조직들은 다른 상업활동을 한다. 전체 30개 사례중 10개 사례가 다양한 상업활동을 통해 BOP 빈곤해소와 소득증대 활동을 한다.

3) 재정지원 방식

일반적 그란트 지원방식이 가장 많은 일반적인 방식이지만, 임팩트 투자도 상당하다는 것을 알 수 있다. 일반 그란트 지원과 마찬가지로 임팩트 투자 또한 협동조합, 사회적기업, 중소기업, 결사체 등 모든 유형에 일반화되어 있는데, 특히 사회적기업과 중소기업 사례들이 많다는 것을 엿볼 수 있다.

일반적 그란트 지원방식과 임팩트 투자 방식은 서로 다르기 때문에 이분법으로 구분해볼 수 있지만. 프로젝트 진행 과정에서 초기 그란트 지원이 이뤄지고, 사업 확장 단계에서는 임팩트 투자로 진행되는 과정을 주목해볼 만하다.

Evergrowh 협동조합의 경우, 초기에 그란트 지원을 받아 협동조합이

설립되어 비지니스가 확장되면서 낙농민들에게 소액대출이 활성화되고, 이후 비지니스 확장에 필요한 임팩트 투자가 결합되며 비지니스 성공을 이뤄낸 사례이다.

또 Honey Care 사례도 초기 그란트 지원을 받다, 이후 Grameen 재단의 임팩트 투자로 비지니스 확장으로 발전하면서 농민들이 적정기술의 고품질 벌통을 소액대출로 제공받은 사회적경제 사례이다.

이상과 같이 해외사례 30개를 조직유형 × 비지니스 × 재정지원 방식 매트릭스에 조합해본 결과를 <표3-3>에서 참고해볼 수 있다.

<표3-3> 사회적경제 조직유형 × 비지니스 접근 × 재정지원 방식 매트릭스

		협동조합	사회적기업	중소기업	결사체 (MFI, 상조회, NGO)
비지니스 접근	공정무역	Divine Choco Savannah Fruits	Guayaki		
	소액대출	Evergrowth Pavitra협동조합	Honey Care	Beam모바일 Cambodia 변기 JIBU프랜차이즈	MMR Pro Mujer
	적정기술		CommCare GoCooP Honey Care IDE India VidaGás	A to Z 모기장 Beam모바일 Cambodia 변기 JIBU프랜차이즈	Chalalán 관광 Shidhulai
	기타 상업활동	COMACO농업 EPSSF농업 MDSF의류공장	Aliet Green AllLife 보험 CFW프랜차이즈 GrameenDanone	Ananta Apparel Bridge Int'l	Adidy Maitso
재정지원	임팩트 투자	Evergrowth Pavitra협동조합	Aliet Green AllLife 보험 Catalyst4	Ananta Apparel Beam	MMR Pro Mujer

방식			Growth CommCare GoCooP GrameenDa none Honey Care	모바일 Bridge Int'l Clean Energy JIBU 프랜차이즈	
	일반 그란트	COMACO 농업 EPSSF농업 Evergrowth MDSF 의류공장	CFW 프랜 차이즈 Honey Care IDE IndiaVidaGás		Adidy Maitso Chalalán 관광 Shidhulai

임팩트 투자가 사회적경제 유형 전체에 걸쳐 이뤄지고 있는 새로운 동향을 주목해볼 만하다. 그리고 비지니스 방식에서는 Honey Care Africa, Jibu프랜차이즈, Cambodia 위생변기 등 일부 사례들이 적정기술과 소액대출 비지니스 방식이 함께 활용된 것으로 주목해볼 만하다.

제4장

국내사례 분석

제4장 국내사례 분석

4.1 국내사례 개요

4.1.1 국내사례 분석방법

국내사례는 2010년부터 2015년까지 승인된 KOICA의 민관협력 사업을 바탕으로 분석을 진행하였다. 사업 진행 기간을 기준으로 각 연도에서 고르게 사업을 선택하도록 하였고, 해당 사업은 다른 연도에 동일 국가에서 이루어진 연관 사업까지 모두 참고하여 반영하였다. 이외에도 민관협력 사업은 아니지만 국내 협동조합에서 진행한 사업 2건도 포함하였다. 이상을 요약한 것이 <표4-1>로 국내사례는 해외사례와 마찬가지로 총 30개로, 사회적경제 기관 유형별로 구분하였다. 사회적경제 유형은 사회적기업, 협동조합, 마이크로파이낸스, 공정무역, 기타 사회적경제조직을 포함하고 있다.

<표4-1> 국내 사례 요약: 사업명, 수행기관, 국가, 분류

	사업명	수행기관	국가	분류
1	네팔 굴미 커피 생산지역 기술지원 및 인프라 구축을 통한 지속가능한 지역개발 및 비지니스 역량 개발사업	아름다운커피	네팔	공정무역
2	네팔 빈곤여성 소득증대를 위한 제과제빵교육 사업	아시아위민브릿지두런두런	네팔	사회적기업
3	네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부 산간 무구·훔라 지역개발과 소득증대사업	굿네이버스	네팔	사회적기업
4	네팔 카트만두 사회적기업 활성화 지원사업	성공회대학교	네팔	사회적기업 /공정무역
5	동티모르 로스팔로스 지역 개발 사업	지구촌나눔운동	동티모르	마이크로파이낸스 /생산자협동조합
6	동티모르 커피공정무역 자립화를 통한 빈곤퇴치 모델구축	경희대학교 국제개발협력연구센터	동티모르	공정무역/ 사회적기업
7	라오스 루앙프라방주 꼭응이우 마을의 커뮤니티 비지니스(CB) 토대구축 지원사업	부경대학교	라오스	마이크로파이낸스
8	라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업	가나안운동세계본부	라오스	마이크로파이낸스
9	르완다 냐루바카 빈민지역 자립지원사업	지구촌나눔운동	르완다	마이크로파이낸스
10	르완다 농업협동조합 유통역량강화를 통한 소득증대	열매나눔인터내셔널	르완다	생산자협동조합
11	르완다 주민조직에 기반한 취약계층의 경제적 자립지원 사업	지구촌나눔운동	르완다	마이크로파이낸스

12	르완다 키갈리 사회적 기업을 통한 저소득층의 경제적 자립을 위한 지속가능한 원조사업	한동대학교	르완다	사회적기업
13	미얀마 빈곤노인의 자조모임 구축을 통한 소득증대와 홈케어사업	한국헬프에이지	미얀마	사회적경제조직
14	미얀마 이주민 빈민지역 소득 증대 및 기초교육 지원사업	지구촌나눔운동	미얀마	마이크로파이낸스
15	베트남 빈롱시(Vinh Long) 지역 빈곤계층을 위한 마이크로 파이낸스 및 지역정부 역량강화 사업	열매나눔인터내셔널	베트남	마이크로파이낸스/생산자협동조합
16	부르키나파소의극빈농촌여성자립역량강화를통한빈곤퇴치사업	국경없는교육가회	부르키나파소	마이크로파이낸스
17	우간다 중소기업 금융접근성 개선	망고펀드	우간다	임팩트투자
18	인도네시아 족자지역 대안적 개발협력: 지속가능공동체 지도자 교육훈련 사업	성공회대학교	인도네시아	사회적경제조직
19	인도네시아 찔레곤시 고용촉진을 통한 지역자립기반강화 사업	포스코1%나눔재단	인도네시아	사회적기업
20	주민지도자 양성교육 및 유목민 소득증대지원 사업	지구촌나눔운동	몽골	마이크로크레딧
21	중국 고소득 작물재배 교육 및 농업기술 대안학교 설립사업	가나안농군운동세계본부	중국	생산자협동조합
22	친환경 적정기술과 사회적 기업 모델을 통한 몽골 게르촌 저소득층 가정 난방환경 개선 사업	굿네이버스	몽골	사회적기업
23	캄보디아 도시근교농업 생산성 향상 및 유통개선을 통한 소득증대 사업	고앤두	캄보디아	생산자협동조합

24	케냐 빈곤층 경제자립을 위한 가축지원 사업	월드투게더	케냐	생산자협동조합
25	타지키스탄 농업협동조합을 통한 “카마로브” 지역 소득증대 사업	굿네이버스	타지키스탄	생산자협동조합
26	탄자니아 여성 역량개발 및 빈곤퇴치를 위한 소액대출 사업	글로벌투게더	탄자니아	마이크로파이낸스
27	프놈 끄라움 마을 지역 주민의 소득 증대와 역량 강화를 위한 캄보디아 전통 공예 지원 사업	다일복지재단	캄보디아	생산자협동조합
28	필리핀 네그로스 설탕 공정무역	두레생협	필리핀	공정무역
29	필리핀 도시빈민 직업 역량강화 사업	캠프	필리핀	사회적기업
30	필리핀 파나이 설탕 공정무역	아이쿱생협	필리핀	공정무역

4.1.2 국내사례 기술 양식

국내사례 또한 3장에서 설명된 해외사례의 기술양식과 동일하게 작성되었다. (<표 3-2> 참조)

4.2 사회적경제 유형에 따른 분류

국내사례는 해외사례와 달리 재원이 모두 KOICA의 매칭 그란트로 이루어져있다. 이에 재정지원에 따른 분류가 아닌 사회적경제 유형에 따른 분류로 정리하였다. 해당 사업에 분류가 2개 이상 포함된 경우에는 더 두드러진 사회적경제 유형을 대표유형으로 선정하여 하위 분류에 포함시켰다.

4.2.1 사회적 기업 설립 및 운영

사회적 기업의 설립 및 운영은 2013년 이후 진행된 사업에서 증가하는 양상을 보이고 있다. 이에 대부분의 사회적 기업이 아직 초기단계로 운영 중이지만 그 중 몇몇 사회적 기업은 대상국에 성공적으로 안착을 한 사례로 살펴볼 수 있다.

<사례 2> 아시아위민브릿지두런두런 - 네팔

네팔 랄리푸르는 수도 카트만두에 근접한 외각도시로 도시빈민들의 거주지역으로 경제적 빈곤계층 뿐만 아니라 소수민족, 여성, 한 부모 가정 등의 다양항 취약계층이 거주하고 있다. 이 지역의 대부분의 사람들은 정기적인 일자리의 부재, 적은 임금으로 어려움을 겪고 있다. 여성의 경우 여성 인권에 대한 인식 희박으로 모든 기회들로부터 배제되고 있다.

아시아위민브릿지두런두런은 이러한 상황을 완화하기 위해 랄리푸르 지역여성들을 대상으로 제과제빵 기술교육 및 실습훈련기관으로서 베이커리카페 형식의 사회적기업을 설립한다. 이를 통해 지역 빈곤 여성,

여성가장 및 고아출신 청년여성을 우선 수혜자로 하여 양질의 기술인력 양성 및 안정적 일자리 창출을 통한 빈곤탈출을 목표로 하는 모델이다.

<사례 3> 굿네이버스 - 네팔

동 사업은 네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부산간 무구훔라 지역 개발과 소득증대사업으로, 네팔 무구와 훔라지역에 풍부한 약초 산업(유통, 가공, 판매)에 직접 개입하여 산지농민의 시장지향적 생산활동 지원을 통해 안정적 농가소득을 보장함으로써 MDG Goal1. 절대빈곤과 기아의 퇴치에 이바지 하는 것이 사업목표이다. 사업지역인 무구와 훔라 지역은 네팔 최하위 빈곤지역이지만 정부가 주도하는 개발사업이 거의 전무하며, 지리적 접근성이 낮아 개발NGO의 개입에 어려움이 많다. 또한 지역에 풍부한 자원을 자립적으로 개발할 능력이 부족하며, 현재 존재하는 시장의 구조는 이를 반영하듯 불완전하고 산간지역 생산농민들에게 불리하게 구성되어있다. 따라서 시장 구조 전반에 대한 조사와 이해를 통해 산간지역 약용작물 산업을 발전 시켜야 할 필요가 있다. 사업은 1단계: 사업전략수립 및 지역사회에 비전공유 (6개월), 2단계: 유통 공급망 설립과 마케팅활동을 통한 안정적 판매망 설립 (1년 3개월), 3단계: 산업기반시설을 확충하여 품질향상과 제품개발을 통한 시장 확대와 해외시장 진출 (1년 3개월) 총 3단계로 진행되었다.

<사례 4> 성공회대학교 - 네팔

네팔에서 이루어지는 본 사업은 성공회대학교가 ㈜트래블러스맵과 ㈜페어트레이드코리아와 함께 사회적, 경제적 자립을 위한 자본 형성에 투자하는 형태인 공정무역 사업과 공정관광 사업, 지원센터(SEA Center)를 운영하여 지속가능한 개발을 추구하고자하는 사회적기업형 개발전략이다. 저개발 국가의 비지니스 모델 개발에 적합한 공정무역과 공정여행, 외식업 분야에서 사회적경제 조직 형성을 위한 현지인의 역량강화 및 기반 조성을 목표로 한다.

공정무역을 통해 기존 공정무역 인증 및 판매 등에서 소외된 수공예품의 주된 생산자인 여성들을 지원하여 그들의 자립을 이루게 된다. 디자인 아카데미를 통해서 새로운 디자인 개발 및 내부 생산으로 품질 향상 및 소득 증대를 가져올 수 있다. 이를 통해 여성 역량 강화 및 사회적 약자 포용의 사회적 임팩트를 얻을 것으로 생각된다. 공정여행을 통해서는 지정된 마을의 관광상품 개발 및 홈스테이를 통해 마을 전체의 수입 증대의 경제적 임팩트 및 환경 파괴를 최소한으로 할 수 있는 환경적 임팩트가 있을 것으로 보인다. 무엇보다 사회적 기업 활성화를 통해 지속가능성을 추구하는 것에 의의가 있다.

<사례 12> 한동대학교 - 르완다

한동대학교는 르완다에 사회적 기업을 설립하여 저소득층을 위주로 고용을 창출하고, 지속적으로 유지될 수 있는 국제 개발 모델을 만들고자 하였다. 비교적 기술 전수가 쉽고, 르완다의 시장상황과도 잘 맞는 베이커리 카페 형태의 사회적 기업을 통해서 40명의 신규 고용 창출 및 기술교육, 사회적 기업의 사회 환원 활동으로 보건 위생 환경 개선 사업을 실시하고 있다.

베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA)가 자립 기반을 마련하여 사회적 기업으로 스스로 생존할 수 있게 되고 이를 통해 피고용인들의 경제적 자립을 달성하게 된다. 라즈만나의 기업의 사회적 책임 활동의 일환으로 보건 위생 개선 사업을 실시하여 주변 지역의 보건 위생 환경을 개선하고 빵 기부를 통해 음식물 쓰레기 감축 등 환경적 임팩트와 함께 전반적인 지역 사회 개발에도 기여하고 있다. 여성 고용과 기업가 정신 교육 과정을 통해 교육 참여자들의 실제 창업으로 이어질 수 있도록 하는 점도 중요한 사회적 임팩트에 해당된다.

<사례 19> 포스코1%나눔재단 - 인도네시아

KOICA와 POSCO는 인도네시아 정부의 지속가능한 성장(SDG)을 위한 양질의 일자리 창출, 지속가능한 생계 확보, 공평한 성장이라는 개발

의제의 실현을 위해 인도네시아 내 POSCO 제철소 PT.KP의 비지니스 가치사슬 및 네트워크를 활용하여 지역사회 내 사회적 안전망을 구축하는 프로젝트를 진행 중이다. 이를 위해 다자간 협력을 통해 친환경 용역을 수행하는 사회적 기업 설립하고 안정적 외주작업 확보와 창업 역량 지원을 통한 지속가능한 자립모델을 구축하고자 한다.

사회적 기업 설립을 통해 사회적 기업 고용 상시인원 26명 및 단순 노무 계약직 연 2회 각 30명 등 지역주민에게 일자리를 제공하고 있다. 녹화(Green zone) 및 저수지 청소 용역작업을 수행할 단기 일용직 200명 규모로 고용하여 주민소득 향상에 기여하려 하며, 창업 아이디어 전에서 선발된 팀들이 1년간 총 6개의 마을사업을 런칭할 수 있도록 지원하고자 한다.

<사례 22> 굿네이버스 - 몽골

굿네이버스는 2009년부터 적정기술 축열장치 개발 및 보급 사업을 실시하고 있다 본 사업에서 굿네이버스는 KOICA의 자금 지원을 기반으로 적정기술제품인 축열장치 G-saver를 개발하고, Good Sharing이라는 사회적 기업을 설립하여 보다 저렴하게 현지에 축열기를 보급하였다. 사회적 기업 Good Sharing을 통해 지역의 일자리를 창출하고 또 그로 인해 발생하는 수익을 현지 지역사회에 환원할 수 있도록 하였다. 굿쉐어링은 도시중심지에서 벗어난 외곽지역인 성근하이르항에 설립하여, 빈곤가정 주민 10명을 고용하여 운영하고 있다. 실제로 자브항의 실업률은 5.6%로 울란바타르(4.6%)보다 일자리에 대한 니즈가 높은데, 자브항에서 고용된 직원 55명을 통해 일자리가 부족한 동절기에 일자리를 창출하였다. 또한, 고효율 연료 제작(소 분뇨, 석탄 가루, 톱밥 이용), 주방 조리기구 제작, 받침대 제작 등을 시도하며 프로젝트 종료 이후에도 일자리를 유지하는 방안을 준비하고 있다.

본 프로젝트는 적정기술 축열원리를 이용해 빈곤층의 난방비용도 감소시키면서 환경성도 증대시키는 중요한 임팩트를 확보하였다. 또한 국제개발형 적정기술 사회적 기업 모델인 Good Sharing은 축열기 사용을 통해 기술이나 시장에서 소외된 빈곤층들의 삶의 질을 향상시키고

발생하는 수익을 지역사회에 환원하는 선순환 국제개발을 도모하는 중요한 임팩트를 가지고 있다.

<사례 25> 굿네이버스 - 타지키스탄

본 프로젝트는 타지키스탄 주민들의 자립적인 지속발전을 위한 모델을 통한 소득증대를 목표로 하며 초기에는 카마로브 지역 내 농업협동조합을 구성하려하였으나 행정적인 문제로 사회적기업을 통한 지역개발로서 전략을 새롭게 모색하였다. 사회적기업과 같은 자립적인 지속발전 가능한 모델을 중심으로 지역주민들이 자립적이고 지속가능한 소득증대 기반을 갖추도록 지원하여 절대빈곤과 기아퇴치, 양성평등과 여성능력고양, 지속가능한 환경을 확보하는 것이 사업목표이다. 본 사업은 주민 대상 세미나 및 간담회 진행, 조합정관 제작 및 운영회 조직, 모니터링 및 사업보고 진행 등을 통해 조합을 구성하고 운영을 지원하며 소득증대를 위한 총 9개 단위사업에 관한 기초설비 (공동작업장 건축, 소수력발전소, 양어, 씨감자, 과수묘목, 양계, 수공예 바구니, 양봉, 건과일 생산 등)를 지원한다. 또한 단위 사업별 운영지원 및 전문가 집단 네트워크 형성을 통해 기술을 지원하고 모니터링 및 평가한다.

<사례 29> 캠프 - 필리핀

캠프는 지난 2009년 처음 타워빌 지역을 방문하여 지역의 문제에 대해 발견하게 되어 여러 가지 조사를 통하여 2011년 7월 사업을 시작하고, 2012년부터는 KOICA의 대학파트너십 사업 '필리핀 불라칸주 타워빌 이주민지역 사회적기업 설립을 통한 빈곤퇴치 및 지속가능한 지역공동체 만들기'를 진행해왔다. 이 사업을 통하여 사회적기업인 봉제센터와 베이커리를 설립 및 운영하여 타워빌 지역주민 빈곤퇴치에 필요한 시스템을 구축할 수 있었다. 이러한 경험을 바탕으로 2015년부터 3년간 사업지역 전체를 대상으로 직업훈련센터를 설립하여 양질의 기술인력을 배출하고 사회적기업을 설립해 MDG Goal1. 절대빈곤과 기아

퇴치에서 벗어날 수 있는 길을 제시하는 것이 목표이다.

4.2.2 생산자 협동조합 설립 및 운영

생산자 협동조합의 설립 및 운영을 통해 사업 대상국 현지 주민의 임파워먼트 및 소득 증대를 목표로 하고 있는 사례로는 다음의 5개 사례를 살펴볼 수 있다.

<사례 10> 열매나눔인터내셔널 - 르완다

열매나눔인터내셔널은 르완다 농업부가 시행하고 있는 중점 사업인 곡물생산성 강화, 가구 소 배분사업, 수확 후 곡물관리 및 창고운영, 관개시설 확충, 국가 농업정보망 구축 등 르완다 정부가 추진하고 있는 사업의 방향과 국가정책에 부합하는 사업을 해당국가에서 진행하고자 한다. 구체적으로는 농업기술 훈련을 통한 농업생산성 증가, 수확 후 곡물관리 역량강화와 유통역량강화를 통한 곡물의 시장가치 증대, 협동조합 운영제도 개선을 통한 농업공동체 강화사업이다. 이러한 활동들을 통해 결과적으로는 생산부터 판매까지의 농업가치사슬을 강화하고 주민 주도형 사업진행과 거버넌스 개선 및 구축을 통한 지속가능성을 확보하는 것을 목표로 한다. 열매나눔은 해당사업을 2014년 단년도 사업을 통해 시범적으로 진행하여 사업의 기반을 닦아 놓았으며 2015년도~2017년도 다년도 사업을 통해서 목표를 달성하고 사업대상자 스스로 지속적으로 지역 발전을 진행해 갈 수 있도록 지원하고자 한다. 이를 위해 2015년부터 3년간 COOPAG 협동조합의 농업생산성을 증대시키기 위해 농업기술훈련을 실시하고, 수확 후 손실량 감소 및 보관과 가공을 통한 농산물 가치가 증대될 수 있도록 농법과 곡물관리 기술 실습훈련을 진행한다. 이 협동조합을 통해 유통전문화를 도모하여 농가의 소득을 증대시키고자 한다.

<사례 21> 가나안농군운동세계본부 - 중국

중국 단동 광명촌에서 이루어진 본 프로젝트는 버섯 재배 자립화를 통한 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델로, 단동가나안농군학교는 이곳에서 버섯 재배 시설을 운영하여 버섯 생산으로 인한 고소득사업을 추진하였다. 또한 버섯에 대한 기술 인력이 상주하고 있어 농업기술대안학교 설립과 지역주민 대상 단기 농업기술 교육 프로그램을 시행하였다. 버섯협동조합 설립하여 버섯을 공동 재배할 수 있도록 하고 버섯 판매로까지 연결시켜 수익을 창출한다는 계획으로 진행되었다. 본 사업을 통해 목이버섯 종균, 배지 생산과 관련하여 하루 최대 생산량은 5,000개 정도 이고, 생산량은 178,000개 중에서 133,000개 성공하여 성공률은 74.7%이다. 농업기술 대안학교는 교육인원을 빈곤계층 청소년들로 중학교 중퇴나 저학력 학생들을 우선으로 하여 20명 선발하였다. 주민 농업기술 교육과 관련하여 버섯 재배에 대한 실익을 홍보하는 데 주안점을 두고 설명회 및 세미나를 개최하여 관심을 끌어내는데 주력하였다. 협동조합 설립과 관련하여 농가당 6,200위안의 수익이 발생하였다.

<사례 23> 고앤두 - 캄보디아

캄보디아 엄뻘빠엠리 마을에서 운영되는 본 프로젝트는 농업 생산품 유통망 구축을 통해 사업대상지역 농가 소득 증대를 목표로 하고 있는 모델이다. 소비자생활협동조합 매장 유통망은 구축 완료하여 한국 icoop 생협 the only 자연드림에서 매장 유통 가맹 및 컨설팅을 받아 운영 중에 있다. 소비자협동조합은 현재 모집 중에 있다. 농민들의 안전 보장을 위한 안전펜스 설치와 생산자 협동조합의 교육 진행을 위한 교육장과 작물 관리를 위한 공판장 설치가 완료되었다. 생산자 조합 활성화를 위해 재배기술교육과 더불어 생산자 조합 운영을 진행하고 생산자 조합 한정과 정착을 위해 정기 회의를 함께 진행하고 있다. 그러나 소비자생활협동조합에 대한 이해 부족과 농작물 재배 경험 부족으로 계획된 사업이 원활히 이루어지기에 문제가 발견되어 앞으로의

방향에 대해 논의 중에 있다. 생산자 조합의 경우 2014년 설립 및 운영 중에 있지만 아직 조합원들의 공동노동에 대한 이해가 부족한 상황으로 회의를 통해 교육하고 논의하는 과정을 갖고 있으며 현재 5가구가 우선적으로 공동 농업을 진행하려 준비 중이다.

<사례 24> 월드투게더 - 케냐

케냐에서 운영되는 케냐 빈곤층 경제자립을 위한 가축지원 사업은 지역 빈곤층의 경제자립과 자조적인 지역발전을 목표로 하고 있는 모델이다. 본 프로젝트는 낮은 소득 수준이 대물림 되는 현상으로 인해 빈곤한 환경에서 벗어나기 힘든 지역의 공동체적인 발전을 위해 유용한 소득원이 될 수 있는 젖소를 지역 빈곤층에 소액금융 형식으로 대출하여 주고 축사환경과 생산관리를 지원하여 성과향상을 돕는다. 이 과정에서 정기적인 잉여소득을 창출을 통한 소외지역의 경제자립과 주민들의 자조문화를 활성화하여 지역발전에 이바지하는 것이 목표로 하여 2013년부터 2년간 동일 사업이 진행되었고 본 사례는 동일 기사업의 평과결과를 참고하여 2015년부터 3년간 운영되는 프로젝트이다.

<사례 27> 다일복지재단 - 캄보디아

본 사업은 “프놈 끄라움 마을 지역 주민의 소득 증대와 역량 강화를 위한 캄보디아 전통 공예 지원 사업”으로서 현지 다일공동체와 협력하여 2013년 1월부터 12월까지 진행되었다. 대상 지역은 농어촌 마을로 대부분의 주민이 어업에 종사하고 있으며 남성중심의 노동 산업 구조에서 여성의 실업률은 매우 높다. 이에 따라, 본 사업은 프놈 끄라움 지역 마을 주민 180 가정을 대상으로 캄보디아 전통 공예 기술을 보급하여 지역주민 역량 강화에 힘썼으며 지역 주민의 소득증대 및 지역 경제 활성화를 목적으로 하였다. 특히, 프놈 끄라움 취약계층인 여성의 일자리 창출에 기여하고자 하였다. 이를 위해 프놈 끄라움 마을 전통 공예 기능인을 양성하였으며 협동조합을 결성하고 마을 내 공예 제작장, 전시장을 건설하여 공예촌을 형성하고자 하였다.

4.2.3 마이크로파이낸스 사업

마이크로파이낸스 사업은 크게 가축은행을 운영하는 사례와 소액대출을 진행한 사례로 구분되며 모두 사업 수행기관이 직접 운영하였다. 이는 총 9개의 사례에서 살펴볼 수 있다.

<사례 5> 지구촌나눔운동 - 동티모르

지구촌나눔운동의 사업지역인 로스팔로스는 전형적인 농촌마을로서, 고정적인 수입없이 옥수수, 호박 등의 농작물에 의존하여 생활하고 있으나 최근 기후변화의 영향으로 옥수수 수확량이 크게 감소하여 식량자급에 어려움을 겪고 있는 마을이다. 또한 자격을 갖춘 교사가 부족하고 다영한 언어가 혼재하여 교육의 질이 낮은 문제가 있다. 이에 지구촌나눔운동은 안정적 식량확보 및 가계소득 증대, 주민역량강화를 통하여 로스팔로스 지역 주민의 자립기반을 강화하고 지역 내 교육의 질을 향상하고 교육환경을 개선하여 보편적 초등교육의 달성에도 기여하고자 하는 것이 사업목표이다. 본 프로젝트는 지역 내 농가를 대상으로 연 20가정에 가축구입자금을 지원(20~30마리 가축 지원)하고 가축교배 및 백신접종, 정기 가축점검, 축산교육을 지원하는 가축은행사업, 3개의 시범농장 운영 및 영농교육을 통한 영농지원사업, 교사 역량강화교육, 소규모도서관 건립 및 라우템 주 도서관 운영 등의 교육사업, 주민조직사업으로 구성된다.

<사례 7> 부경대학교 - 라오스

본 사업은 “라오스 루앙프라방주 꼭응이우 마을의 커뮤니티 비지니스(CB) 토대구축 지원사업”으로서 2012년 11월 1일부터 2013년 10월 31일까지 (1차년도) 진행되었다. 1,033명의 라오스 루앙프라방주 꼭응이우 마을주민을 중심으로 인근 10여개의 마을을 포함하여 10,000여명을 대상으로 절대빈곤가구 감소와 마을공동체 활성화 및 삶의 질 향상을 목표로 하였다. 부경대와 우송대는 Consortium을 구성하여 사업팀을 구

성하였으며 현지 파트너로서는 사업대상지역에 위치한 수파노봉대와 협력하여 사업을 진행하였다.

루앙프라방주는 도시전체가 UNESCO 세계문화유산으로 지정된 라오스의 대표적인 관광 및 교육 거점지역이다. 사업대상지역인 꼭응이우 마을은 루앙프라방 도심에서 떨어진 낙후된 농촌지역이며 대부분의 마을 주민들은 파인애플 경작에 종사하고 있다. 일부를 제외한 대부분의 주민들은 빈곤층에서 벗어나지 못하고 있어 꼭응이우 마을은 최빈곤층 밀집지역이라 할 수 있다. 이러한 배경에서, 본 사업팀은 마을의 '커뮤니티 비지니스 (Community Business: CB)' 토대 구축을 통한 대안적 지역공동체 발전모델을 제시, 실행하고자 하였다.

<사례 8> 가나안운동세계본부 - 라오스

라오스농군학교 인근 마을은 전형적인 라오스 농촌지역이며, 쌀을 주 소득원으로 살아가고 있다. 지역 주민들이 자립적으로 양계를 하지 못하는 이유는 기술력과 자금이 없기 때문이다. 지역 주민들은 닭고기와 계란을 좋아하기에 양계 교육과 배분에 참여하려는 의지가 높은 편이나 주민들에게 양계 교육을 시킬 수 있는 교육기관이나 전문가는 전무한 상태이다. 따라서 가나안농군학교는 이번 사업에 양계 교육을 담당하고 '병아리 은행'을 운영, 병아리를 배분하여 양계 농가 확산과 소득 창출에 힘썼다. 그 결과 교육용 시범농장 운영의 사업 결과는 자연방목과 발효사료 사용으로 폐사율은 낮았으나, 사료투입량이 계획대비 초과하였고, 밀집 사육이 아니어서 산자수와 산란율은 계획대비 저조하였으나 낮은 폐사율과 수령 연장으로 경제성을 확보하였다.

양계 교육의 사업 결과는 벼농사 중심의 현지 농가에 축산 기술을 실시하여 추가 소득 창출 기회를 제공하였다. 또한 닭 배분 및 계란 판매 후원 관련한 사업 결과로 배분 받은 가정당 월 63-75불의 추가 소득이 생겼고, 배분금 상환은 배분금의 30%로 실시하였다. 병아리 배분을 통해 11월부터 각 가정별로 월 552-787개의 계란을 생산하여 이에 따른 판매 수익이 63-75불에 이르고, 이를 통해 자녀 교육비와 생활용품 구입비를 충당할 수 있어 만족도가 매우 높았다.

<사례 9> 지구촌나눔운동 - 르완다

농가의 안정적 소득원 확보를 통한 소득증대를 위해 염소은행 사업을 실시하여 2012년 20가구, 2013년에는 40가구, 총 60가구가 염소 2마리의 구입비용을 지원(대출)받고 향후 1년간 상환하는 목표에서 실제 60가구에 121마리의 염소 구입자금 대출이 이루어졌고 목표로 한 14만원보다 초과한 18만원의 순소득이 창출되었다. 암소은행을 통해 연 10가구씩 2년간 총 20가구가 1가구 당 우량 암소 1마리 구입비용을 지원(대출)받고 향후 2년간 연2%의 금리로 매월 고정금액을 상환 목표에서 총 60마리의 암소가 지원되었고 순소득도 계획된 26만원보다 1만원 초과한 27만원의 소득창출을 하였다. 또한 사업계획당시 계획되지 않았던 돼지은행이 진행되어 10가구에 10마리의 돼지 구입자금을 대출하였다.

농업생산성 향상을 통한 소득증대를 목표로 시범농장을 운영하였고 향상된 농업기술로 농업생산성 증가는 목표치 150%보다 낮은 105%에 그쳤지만 판매수익은 목표치 150%를 훨씬 초과하여 223%를 달성하였다. 이를 위해 영농물자를 지원하였고 시범농장 참여농민을 대상으로 영농자금 대출도 이루어졌다.

<사례 11> 지구촌나눔운동 - 르완다

지구촌나눔운동 르완다사업소는 지난 2011년부터 3년 간 코이카의 지원을 받아 실시한 냐루바카 빈민지역 자립지원사업을 통하여 지역개발사업에 필요한 인프라를 성공적으로 구축할 수 있었다. 이를 통해 얻어진 결과를 바탕으로 2015년부터 2017년까지 빈곤층의 경제적 자립 기반 취약을 개선하기 위해 동일 지역에 취약계층의 주체적 참여를 기반으로 하는 주민조직을 형성하고, 자산형성을 위한 대출과 교육을 제공함으로써 빈곤을 탈출 할 수 있도록 주민 중심의 사회적경제 기반을 구축하고자 한다.

르완다에서 이루어지는 본 프로젝트는 주민조직 역량강화 및 자립화를 통한 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델로, 주민조직역량강화와 소

득창출지원을 통하여 냐루바카 지역 내 빈곤감소와 주민들의 삶의 질 개선을 목표로 한다. 주민조직역량 강화를 위해 훈련을 통해 주민조직을 이끌 수 있는 자질을 갖춘 리더 150명을 양성하고, Self-Help Groups으로 불릴 주민조직을 30개를 조직하고 지원한다. 또한 빈곤계층에게 안정적인 소득창출을 지원하기 위해 수혜자 300명에게 매칭 대출을 통해 가축 및 기타 소득원을 구입할 수 있도록 지원할 것이고 주민들의 수준에 알맞은 기술교육을 실시할 것이다. SHG 그룹 기반으로 진행될 매칭 대출은 소액대출에 비해 상환부담은 줄기에 소득창출에 성과를 내기 용이하다. 뿐만 아니라, 이는 그룹 활동의 지속성을 높임으로 저축교육 이외에도 문해교실 등의 다양한 자조활동 수행을 가능케 하며 궁극적으로는 취약계층의 공동체 기반을 마련을 목표로 한다.

<사례 14> 지구촌나눔운동 - 미얀마

민주화, 도시화로 인해 미얀마 양곤 내 이주 노동자의 수는 점점 늘어가고 있으나 제도적, 사회적 보호망이 취약하여 어려움을 겪고 있다. 따라서 도시 이주 노동자를 위한 소득증대 수단 및 자립의지 강화가 필요하다. 이를 위해 지구촌 나눔 운동은 수요가 높은 교통수단인 싸이카(Side car) 은행을 실시하여 이주민 빈민노동자에게 싸이카, 오토바이 구입비용을 대출해주고 2년간 상환, 싸이카 및 오토바이 택시 운영을 통한 자립기반을 마련하고 소득을 증대시켜 주는 사업을 진행하였다. 또한 양가 부모가 일용직 노동자로 일하는 미취학아동(3~5세) 30명을 대상으로 보육원을 운영하고 취학아동(6~14세) 200명에게 기초교육 지원 및 방과후 교실 운영, 부모교육, 컴퓨터 교육을 실시하였다.

본 프로젝트를 통해 이주민 빈민의 안정적인 가계 소득을 확보하는 경제적 효과와 함께 미취학 아동의 문자 해독률 증가 및 5세 미만 저체중 아동 비율을 감소한다는 사회적 효과를 달성할 수 있다. 또 다른 사회적 목적으로 기초교육비 지원을 통해 참여자 초등학교 등록율을 높이는 것과 아동 인권 보호에 대한 아동 및 부모의 인식을 개선시키는 효과를 기대한다.

<사례 15> 열매나눔인터내셔널 - 베트남

본 사업은 “베트남 빈롱시(Vinh Long) 지역 빈곤계층을 위한 마이크로 파이낸스 및 지역정부 역량강화 사업”의 명칭으로 2013년 1월 1일부터 2013년 12월 31일까지 이어진 사업이다. 빈롱3동 지역 내 빈곤가구 100가구를 대상으로 마이크로크래딧(소액대출)을 실행하여 지역 저소득층의 빈곤상황을 개선하고자 하였으며, 저축신용조합을 조직하는 등 지역정부 역량강화 및 주민 조직화를 통해 지역사회 개발을 촉진하고자 하였다.

열매나눔인터내셔널은 2011년부터 현지 지역정부의 정책 일환으로서 빈롱시 지역정부와 MOU를 맺어 마이크로크래딧 제도를 도입하였는데, 이때 빈롱1동의 빈곤가구, 특히 여성가장들을 중심으로 프로젝트를 기획하여 지원하였다. 기관 자체 사업으로 시작된 이 시범 사업은 1년간 성공적으로 이루어졌다고 평가되어, 2013년부터는 현지 지역정부뿐만 아니라 코이카의 협력을 통해 공공성을 강화하고 사업을 확장하여 지역 내 수혜자의 범위를 확대하고자 하였다. 현재, 베트남 정부는 베트남의 마이크로 파이낸스 산업 발전을 위해 적극적인 정책 활동을 펼치고 있으며 빈롱시 지역정부는 시범 사업에 전향적인 자세로 협조해왔다. 이러한 맥락에서, 본 사업은 기존사업의 내용을 보강하고 선진화된 프로세스로 사회주의 체제 국가 내에서 지역정부와 적극 협력하여 마이크로 파이낸스 사회적 경제 사업을 확대(scale up)하고자 하였다는 데에 의의가 있다.

<사례 16> 국경없는교육가회 - 부르키나파소

국경없는교육가회(EWB)는 부르키나파소 모국어와 프랑스어를 교육하는 이중문해교육을 실시하고 질병예방교육현황 조사와 교육 운영, 의약품, 생필품 지원등의 사업을 진행하였다. 또한 소득 증대를 위한 기술훈련, 무담보소액대출, 가축은행을 실시하고 장학금을 지원하였다.

본 프로젝트는 기존 수혜자/희망 수혜자들을 대상으로 하여 소액대출 프로그램 운영에 필요한 원리, 기법을 가르치는 경영법 연수를 실시하

고, 소득증대기술훈련을 받은 여성에게 창업 기회를 제공하여 가계 소득 창출하는 경제적 목적을 기대한다. 또한 문맹퇴치, 질병예방, 소득증대기술훈련 등의 교육 기회를 확대 하고, 참여자 자녀들의 학업중도탈락을 예방하는 사회적 목적을 가지고 있다. 더하여 교육기회확대와 소득창출을 통해 여성의 낮은 사회적 지위를 고양하는 성평등의 사회적 목적도 추구한다. 또한 HIV/AIDS, 말라리아 등의 감염 위험을 줄이는 질병 예방의 사회적 효과도 기대할 수 있다.

<사례 26> 글로벌투게더 - 탄자니아

탄자니아에서 이루어지는 본 프로젝트는 소액대출을 통해 여성 역량개발 및 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델로, 200명의 여성에게 $100를 6개월 동안 대출하여 지역 내 여성 차상위계층의 경제적인 자립 및 소득증대의 경제적 목적을 달성할 수 있었다. 글로벌투게더 탄자니아 여성 역량개발 소액대출 사업 종료보고서(2014)에 따르면 소액대출에 결과로 사업수익이 증가하였다는 대답이 많았지만 대출금 수준이 낮은 편이어서 향후 대출 시 금액을 높이는 것을 고려하여 더 큰 수익증대를 기대해 볼 수 있다는 의견이 제시되었다. 이와 더불어 컨설팅과 역량 강화 프로그램을 통해 여성 역량 강화 및 임파워먼트를 이루며 궁극적으로 양성평등에 기여하는 사회적 목적을 이룰 수 있었다.

4.2.4 공정무역 증진

공정무역 증진을 위한 사례로는 아름다운가게 및 경희대학교에서 진행한 커피 공정무역의 두 사례와 두레생협, 아이쿱생협에서 지원하는 설탕 공정무역 두 가지 사례를 담았다. 생협 사례는 민관협력 사업에는 포함되어 있지 않으나 2014년에 이루어진 사회적경제 사례집을 참고하였다.

<사례 1> 아름다운커피 - 네팔

“네팔 굴미 커피 생산지역 기술지원 및 인프라 구축을 통한 지속가

능한 지역개발 및 비지니스 역량 개발사업” 은 2013년 1월 1일부터 12월 31일까지 네팔 굴미의 1,208개 커피 재배농가를 대상으로 추진된 민관협력 사업이다. 최근 네팔 정부는 고 부가가치 작물의 유기농 재배를 장려하는 한편, 국가와 개별농가의 주요 수입원으로서 커피의 역할을 강조하고 있다. 그러나 네팔 서부 지역은 네팔 커피의 주요 생산지임에도 불구하고 열악한 시장 접근성과 투자와 기술의 부족, 커피산업 특유의 복잡한 유통구조로 인하여, 고 부가가치 작물의 생산이 농민들의 소득수준 향상에 주목할 만한 변화를 가져다주지 못하였다. 이에 따라 국내 사회적 기업인 아름다운가게 공정무역사업부 (아름다운커피)는 2006년부터 네팔 서부 굴미(Gulmi)지역 생산자조합과의 직접거래를 통해 영세농가에 불리하게 작용해왔던 유통구조를 개선하고, 이를 통해 생산자들에게 안정적인 수입원 및 해외 시장판로를 제공하여 왔다.

본 사업에서는 굴미 지역의 빈곤의 근원적인 문제가 개발도상국 가난한 농민들에게 불리한 현행 무역구조에 있다고 보고 공정무역과 가치사슬개발 접근을 통해 시장판로를 개척하고 안정적인 수입원을 확보하여 지속가능한 가치를 창출하고자 하였다. 구체적으로, 생산 및 가공설비를 구축하고 커피 품질관리 교육을 통해 커피의 생산성 및 부가가치를 상승하고자 하였으며, 지역협동조합을 구성하고 교육을 통하여 생산자들의 협상력 및 마케팅 역량 강화를 목표로 하였다. 또한, 시장경쟁력을 갖추고 판매처를 확대하는 등 공정무역거래를 촉진하고자 하였다.

<사례 6> 경희대학교 국제개발협력연구센터 - 동티모르

동티모르는 커피가 수출의 80% 이상을 차지하는 국가로 로뚜뚜 마을은 주민들이 커피를 채집하여 개별적으로 판매하는 전통적인 빈곤한 산촌지역이다. 한국YMCA전국연맹은 2006년부터 로뚜뚜마을에서 커피생산자 소그룹 결성을 지원하여 자립적인 조직으로 발전토록 지원해왔다. 또한 커피생산부터 가공, 수출의 전 과정에 대한 전문성을 축적하였고, 다국적기업, 국제NGO, 중앙 및 지방정부, 시민사회 및 커피재배농가와 관계를 구축할 수 있었다.

경희대학교 국제개발협력연구센터는 2012년부터 파트너로 참여하여 사업기획, 타당성 조사, 평가 프레임워크 구성, 평가 시행, 정기적인 사업 모니터링, 파견인력 역량강화 등을 담당하여 한국 YMCA와 협력 활동을 해 오고 있다. 이 과정에서 생산자소그룹을 협동조합으로 발전하도록 지원하며 커피공정무역의 주체를 사회적기업으로 구성하여 사회적경제 토대를 구축하고자 한다.

<사례 28> 두레생협 - 필리핀

두레소비자생활협동조합은 1997년 7개의 생협이 모여 생협수도권사업연합회를 조직한 것이 출발이었다. 2005년 두레생협연합회로 명칭을 변경하였으며 현재 28개의 생협이 두레생협연합회에 가입되어 있고 100여개의 매장을 운영하고 있다. 일반 정제설탕을 대체할 설탕에 대한 조합원의 요구가 공정무역사업의 계기가 되었다. 2003년부터 공정무역에 대한 논의를 시작한 뒤 1년여의 의사결정과정을 거쳐 2004년 두레에이피넷(APNet)을 두레생협연합회의 자회사로 설립하여 공정무역을 시작하였다.

일반 정제설탕을 대체할 만한 설탕을 찾던 중 필리핀에서 전통적인 방식으로 건강하게 생산되는 마스코바도라는 설탕이 필리핀 네그로스에서 생산된다는 것을 알게 되었다. 두레생협은 필리핀의 대안무역회사인 ATC, 일본의 ATJ와의 협력관계를 통해 본 사업을 진행하고 있다. ATJ와 ATC의 관계가 먼저 있었고, 어느 정도 기반이 다져진 후 에 APNet이 참여하게 된 것이다. ATC에 속한 사탕수수 생산자 조직은 협동조합 방식 등으로 운영되는 11개 조직이며, 사탕수수를 수매하여 마스코바도 설탕을 생산하는 공장(ATMC)이 별도의 사업체로 존재한다. ATC는 경영진과 지역 전문가들이 이사회를 구성하고 있으며, 판매영업파트, 무역파트, 생산자조직관리 및 지원파트, 프로젝트 기금을 관리운영하는 파트 등 기능별로 부서가 편성되어 있다.

2004년부터 두레생협은 마스코바도를 수입하여 판매하기 시작했다. 두레생협은 마스코바도의 수입에 그치지 않고, 네그로스섬 사탕수수 소생산자들의 삶의 질 향상을 위하여 재배작물의 다각화, 농업 설비 개선, 여성의 사회, 경제적 참여 증대를 위한 별도의 프로젝트를 추진

하고 있다. 또한 관계에 기초한 거래관계를 만들기 위해 한국의 소비자와 필리핀 생산자의 교류, 그리고 한국과 필리핀 생산자간의 교류 활동을 진행하고 있다.

<사례 30> 아이쿱생협 - 필리핀

iCOOP생협은 2013년 말 기준, 7개 물품군의 총 150개 공정무역 상품을 직거래 및 가공 방식으로 조합원 소비자들에게 공급하고 있다. iCOOP생협의 2013년 말 공정무역 매출액은 34.2억으로 전체 iCOOP생협의 매출액에서는 1%에도 미치지 못하지만, 이는 한국공정무역단체협의회(KFTO) 회원조직 전체 연간 매출액의 30%에 해당한다. iCOOP생협은 필리핀, 인도, 팔레스타인, 콜롬비아, 남아프리카공화국 등 8개국 이상에서 생산된 공정무역 상품을 취급 중에 있으나, 이중 필리핀과는 산지의 직접 발굴 및 지리적 인접성으로 인해 가장 긴밀한 관계를 유지하고 있다.

10개 해외 및 국내 파트너 중 마스코바도를 생산하는 필리핀의 일로일로 주의 파나이공정무역센터(PFTC)와 가장 긴밀하고 직접적인 교류협력 사업을 진행한다. 특히 iCOOP생협의 마스코바도 수요 증대에 따라 2010년 파나이 섬 안티크 주라는 새로운 지역에 신규 생산자 조직인 AFTC와 신규 마스코바도 공장 건설을 지원했으며, 이 과정을 통해 한국의 소비자 조직과 제 3세계 생산자 조직 간의 협력이 보다 강화되었다. 해외 생산자조직으로서의 PFTC는 이탈리아의 공정무역 단체인 CTM Altromercato과의 긴밀한 협조관계 하에 1991년 공식 설립된 현지의 공정무역전문 회사이자 생산자 조직이다. 주요 생산품은 비정제 유기농 설탕인 마스코바도와 바나나칩, 생강젤리 등의 가공식품이다. PFTC은 총 9개국 11개의 해외파트너 조직과 공정무역을 하고 있으며, 현재 iCOOP생협은 아시아에서 가장 큰 거래처이다.

4.2.5 기타 (임팩트 투자 진행 및 사회적경제조직 운영)

상기 분류 이외에도 임팩트 투자 진행이 있으나 현재는 망고펀드와

진행하는 사례를 한 가지 찾아볼 수 있고, 이 외에 광의의 사회적경제 조직을 운영하는 사업 두 가지를 살펴볼 수 있다.

<사례 17> 망고펀드 - 우간다

망고펀드(Mango Fund)는 우간다 내 중소기업 (SMEs) 성장을 통한 지역경제 활성화를 목적으로 중소기업 대상 임팩트투자 펀드를 운영하여 중소기업들의 금융접근성 향상을 꾀하고, 기술자문(TA, Technical Assistant)을 제공하여 중소기업의 역량강화를 지원하는 기관이다. 이에 본 프로젝트는 KOICA와 망고펀드의 협업을 통하여 우간다 내 중소기업 활성화를 통한 산업화 촉진, 경제성장의 원동력 구축 및 일자리 창출 이라는 개발의제를 효율적, 효과적으로 달성하고자 한다.

망고펀드는 상업은행을 이용하지 못하는 우간다 내 SME들을 대상으로 상당한 사전 준비 작업을 거쳐 금융투자 사업을 진행하고 있는데 이를 통해 단순한 자금대출기관(money lender)의 개념을 넘어 역량강화(Technical Assistance(TA)) 지원을 통한 중소기업 역량구축 기관(capacity builder) 역할도 동시에 추구하고 있다. 이는 기존 영리목적의 전통적 금융회사와 차별화되는 부분이며, 이를 통해 자금대출로 얻을 수 있는 경제적인 목적 외에 중소기업 역량강화 및 역량구축이라는 사회적인 목적 또한 이룰 수 있다는 장점이 있다. 또한 임팩트 투자를 통해 고용의 창출이라는 경제적 목적과 함께 취약계층 포용이라는 사회적 목적도 함께 이루고자 한다.

<사례 13> 한국헬프에이지 - 미얀마

한국헬프에이지는 2003년 10월부터 현재까지 외교통상부의 지원을 받아 한아세안 협력사업(ROK-ASEAN Cooperation Project)의 일환으로 미얀마의 빈곤노인을 대상으로 홈케어사업을 성공적으로 수행하고 있다. 현재 미얀마 농촌의 노인은 70% 이상이 농업으로 생계를 이어가고 있으나, 낮은 농지수율, 농산물 가격의 하락, 노인의 대출 제한, 잦은 홍수, 비료가격의 상승 및 시장 접근성 어려움으로 인해 안정적인 소득활동을 못하고 있다. 또한 전문적 지식이 없는 마을의 산파가 노인

이 질병에 걸렸거나 응급상황에 대처하는 열악한 상황에서, 사이클론 피해지역의 조사에 따르면 노인의 74%가 지역의 보건 서비스가 개선되어야 한다고 말하고 있으며 대부분의 노인이 영양에 대한 지식, 자가 치료법 및 보건 서비스에 대한 정보를 가지고 있지 못하여 노인의 건강문제를 해결해줄 사업이 필요하다. 따라서 이 사업은 우리나라의 홈케어모델을 바탕으로 미얀마의 사회적 문화적 실정에 맞게 모델을 개발하여 양곤의 랑따야와 인센인 지역에서 시범사업을 수행하였으며, 미얀마의 복지부에서 정책사업으로 채택하여 양곤, 빠테인, 삔우린 등 25여개 지역에 확대하였다.

한국헬프에이지는 본 사업의 경험을 바탕으로 미얀마의 빈곤노인들을 위한 노인공동체인 자조모임 지원사업을 2007년 5월부터 파테인 지역에서 추진하던 중 2008년 5월 싸이클론의 재앙이 미얀마를 휩쓸자 미얀마복지부의 승인하에 국제헬프에이지(HelpAge International)와 현지 파트너기관인 YMCA와 함께 싸이클론 피해지역을 위하여 양곤과 이라외디 지역에서 긴급구호활동을 수행했으며 그 이후 국제헬프에이지는 이 지역에서 장기 재건사업을 추진하고 있다.

<사례 18> 성공회대학교 - 인도네시아

성공회대학교의 대안적 국제개발협력팀은 “인도네시아 족자지역 대안적 개발협력: 지속가능공동체 지도자 교육훈련 사업”을 2012년 12월부터 2014년 12월까지 진행하였다. 바뚜사리마을, 반둥안마을, 반자란마을 3개 마을에서 각 마을당 10가구를 대상으로 프로젝트가 시행되었다. 본 사업의 대상 지역은 2006년 지진피해를 입었으며 2010년에는 화산폭발 이후 복구사업이 활발했던 지역이다. 그러므로 개발 및 발전의 욕구가 높은 지역이며 2008년 이후 족자주정부는 이 지역에 한국의 새마을운동을 도입하여 농촌지역개발을 추진하고 있다. 이를 고려하여, 1차년도(2012.12.25.-2013.12.24)에 성공회대는 지속가능한 공동체 지도자 리더십 교육을 실시하였다. 2차년도(2013.12.25.-2014.12.24)에는 이를 기반으로 농촌지역개발의 대안적 모델로서 마을주민들이 자치적으로 운영하는 마을기업을 창립하여 지원하고자 하였다. 특히, 성회대학교 사업팀은 현지 전문가 중심의 네트워크 조직을 구축하기 위해 노력

을 기울였다. 마을별 특성화 사업은 지역전문가로 구성된 지역 네트워크의 지속적인 컨설팅 및 매니지먼트를 받아 지속적으로 발전시키고자 하였다.

4.3 사회적경제 가치사슬 분석 및 지속가능성 진단

대부분 가치사슬을 갖추고 있는 해외사례와 달리 국내사례에서는 가치사슬 분석이 이루어지는 프로젝트를 다섯 사례 정도로 정리할 수 있었다. 이와 더불어 다섯 사례를 선정하여 사회적경제 사업의 지속가능성에 대해서도 정리해보았다.

4.3.1 가치사슬 분석

<사례 1> 아름다운커피 - 네팔

커피생산에 앞서 첫째, 품질향상을 위해서 로스팅, 핸드소팅, 수세식 가공전환을 위한 교육훈련이 진행되었다. 지속가능한 농업의 토대를 마련하기 위해 유기인증 확보를 하였다. 그리고 WSB라는 병충해 예방사업과 묘목 지원 사업을 진행하였다.

둘째, 비지니스 역량 강화를 위해서는 우수 협동조합 (인도 다즐링 미네랄 스프링스) 방문연수를 하고, 협동조합, 공정무역, 회계에 대한 지식을 교육하였다. 협동조합 컨설팅, 리더십 트레이닝, 조직역량강화 교육 등의 활동도 하였다. 본 사업은 협동조합을 통한 비지니스 역량 강화에 중점을 두었으며, 농민을 조직화하여 기준 8개의 조합에서 15개의 단위조합으로 개수를 늘릴 수 있었다.

셋째, 커피가공 인프라를 구축하기 위해 사이즈측정기, 고도계 등 가공장비를 지원하고 생두 보관창고를 증설하였다. 조합에 펄핑센터를 설치하고 수분측정기 등 품질체크 장비를 지원하였다. 개인 소유로 되어 있던 펄핑센터를 협동조합 소유로 전환하는 것도 중요한 과제였다.

<사례 6> 경희대학교 국제개발협력연구센터 - 동티모르

사회적기업 피스커피는 생산자 소그룹과 연계하여 커피빈의 그린빈 가공을 실시하고 그 중 위탁가공을 제외한 파치먼트 가공을 거친 모든 그린빈을 공정무역 형태로 수출하여 한국에서 판매한다. 피스커피 브랜드는 한국에서도 통용되며 도매 및 온라인 쇼핑몰 등의 형태로 공정무역원두, 드립용 홀빈, 에스프레소 홀빈 등의 품목으로 판매되고 있다.

커피공정무역 자립화 프로젝트는 커피공정무역 자립화에 있어 중요한 비지니스와 사회적 지원활동을 한다. 소그룹으로 이루어진 커피빈 생산자들의 가공을 지원하는 활동, 효과적인 생산을 위한 훈련 및 교육을 제공하는 활동, 파치먼트 가공 및 그린빈가공을 마친 커피빈을 수매하여 공정 가격으로 지불하는 활동, 그리고 수매된 그린빈의 제품화 및 유통, 판매 등이다.

커피생산자 소그룹 9개는 2015년 이후 협동조합으로 전환하여 지속가능성을 확보할 예정이고 이후 커피생산자 협동조합이 커피 생산농가 지원 및 자체 파치먼트 가공을 운영할 예정이다. 사회적기업 피스커피는 소그룹가공 이후의 가치사슬 과정들에 관여하여 그린빈 가공장 및 카페티모르를 운영하고 있다. 사회적기업 피스커피는 그린빈 가공장 및 카페티모르 운영의 수익으로 지속가능한 자체운영 체제를 구축하고 동티모르내 사회적 공헌 활동을 지원하는 등 지역 사회 내 개발 주체로 자리잡고자 하는 목표를 가지고 있다.

<사례 8> 가나안운동세계본부 - 라오스

라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업은 라오스의 소득원 다양화와 지역 주민의 소득 향상에 있어 중요한 비지니스와 사회적 지원 활동을 하였다. 지역 주민들이 자립적으로 양계를 하지 못하는 이유는 기술력과 자금 때문이므로 KOICA의 자금과 가나안농군학교의 전문적인 양계 교육으로 '병아리 은행'을 운영, 병아리를 배분하여 양계 농가 확산과 소득 창출에 힘썼다.

교육용 시범농장 운영의 사업 결과는 자연방목과 발효사료 사용으로

폐사율은 낮았으나, 사료투입량이 계획대비 초과하였고, 밀집 사육이 아니어서 산자수와 산란율은 계획대비 저조하였으나 낮은 폐사율과 수령 연장으로 경제성을 확보하였다.

양계 교육의 사업 결과는 벼농사 중심의 현지 농가에 축산 기술을 실시하여 추가 소득 창출 기회를 제공하였다. 또한 닭배분 및 계란 판매 후원 관련한 사업 결과는 대량 밀집 사육이 아니어서 산란율은 40-60%로 저조하나 폐사율 0%로 배분 가정들이 닭들을 잘 관리하여 산란율 부족에 따른 경제성 훼손은 없었다. 이에 따라 배분 받은 가정당 월 63-75불의 추가 소득이 생기고, 배분금 상환은 배분금의 30%로 실시하였다.

<사례 10> 열매나눔인터내셔널 - 르완다

본 사업은 열매나눔의 지원 하에 COOPAG 협동조합이 주도적으로 조합의 농업 가치사슬, 즉 “농산물 생산 → 수확 및 수확 후 처리 (보관 및 가공) → 유통 및 판매” 에 이르는 과정 전반에 대한 역량을 강화하여 조합원들의 소득증대뿐만 아니라 식량안보와 삶의 질 향상을 목표로 한다. 농업전문성을 확보하여 작물의 생산성과 보관 효율을 높여 거래될 수 있는 곡물의 품질 향상과 곡물 총량 증대를 도모하고, 이를 협동조합의 고유 역할인 공동 구매/저장/가공/납품의 방식으로 부가가치를 창출하여 유통경쟁력을 강화시키는 일련의 농업 가치사슬을 강화하는 것이다. 이를 위해 조합원의 생산역량을 강화하고, 수확 후 곡물관리기술 강화 훈련과 곡물관리시설구축을 통해 곡물의 손실을 줄이고 가치를 최대화하는 기반을 마련한다. 또한 유통역량을 강화하여 농업생산역량 가화와 수확물 보관역량 강화로 발생되는 좋은 품질의 곡식을 효율적으로 유통할 수 있는 역량을 구축하고 이 모든 사업을 지속적으로 가능하게 할 수 있는 조합 내부제도 및 운영체계 개선 등의 활동을 함께 진행한다.

<사례 22> 굿네이버스 - 몽골

굿네이버스는 G-saver가 몽골의 게르촌 빈민들의 욕구에 맞춰진 제

품인 만큼 개발된 기술을 가진 사회적 기업을 현지에 설립하여 보다 저렴하게 현지에 축열기 G-saver를 보급하고 또 지역의 일자리를 창출하면서 발생하는 수익을 현지 지역사회에 환원할 수 있도록 사회적 기업 굿쉐어링(Good sharing)을 몽골현지에 설립하였다. 굿네이버스는 계속해서 G-saver 제품 개선 모델을 연구하고 발전시킬 예정이다. 축열기 보급과 더불어 빈민층 사용자들에게 축열기 제품의 사용 방법에 대해 교육하고 그 만족도 및 사업 효과성을 다양한 평가를 통해 측정하였다. 또한 지속가능한 사업으로 만들기 위해 국내외 시장 진입을 위한 시장 조사 및 마케팅 전략 수립 및 추진에도 힘쓸 계획이다.

울란바토르의 게르촌은 현재 15만 게르 이상으로 집계되고 있으며, 현재도 유목민들의 유입이 진행되고 있어 상업 대상자가 계속 확대되고 있으므로 앞으로도 지속적으로 이 사업의 필요성이 대두된다. 현지의 지속가능성을 위해 설립한 현지 법인을 통하여 사업의 안정적 수행 체계 마련하고 코이카 사업 종료 시점 이후에도 축열기 보급 제품에 대한 A/S를 사회적 기업인 굿쉐어링을 통해 지속할 예정이다. 지속가능한 확산을 위해 비지니스 모델을 구축하는 사업으로 기획하고 한국 후원자들을 통한 보급 사업을 유지할 예정이다.

4.3.2 지속가능성 진단

<사례 9> 지구촌나눔운동 - 르완다

본 프로젝트는 소득증대와 주민역량강화 뿐만이 아니라 교육환경개선, 마을환경개선 등을 포괄하여 종합적이고 균형적으로 냐루바카 섹터의 지역개발에 기여하고 지역개발의 모델을 제시하고자 하였다. 따라서 사업의 구체적인 결과물이 소득증대사업 뿐만 아니라 교육환경개선사업과 마을환경개선사업으로 골고루 진행되었다. 사업의 다양성은 종합적인 지역개발에 영향을 미친 것으로 보이나 단순한 시설개선으로 인한 지역개발의 임팩트에 대해서는 영향력이 미비할 것으로 보인다. 지역개발 모델 제시의 시도는 혁신적이었던 것으로 보이기에 효과성과 임팩트를 평가하여 가능성에 대한 점검이 이루어지고, 지역개발을 위

한 사업모델에 심층적인 연구가 이루어진다면 지역개발 모델로서 제시 가능성이 증가할 것으로 사료된다.

<사례 12> 한동대학교 - 르완다

라즈만나 베이커리는 르완다 내에서 Rz MANNA Ltd.라는 일반 법인 등록 및 투자자 인증 획득으로 안정적인 사업 기반을 확보하였고 비자 취득 등의 문제도 해결할 수 있었다. 2014년 12월 현재, 라즈만나 베이커리 1호점은 채용인원 31명의 신규 고용을 창출하였고 피고용인들의 자립을 위한 여러 활동이 이루어졌다. 경제적 자립을 위한 교육은 1년간 4회 실시되었고, 직원들의 은행 계좌 개설도 성공적으로 진행되고 있다. 직원들의 평균임금은 연 $2,000 수준으로, 직원 1인당 4명의 부양가족이 있다고 할 때, 가족 전체로도 최저 빈곤선(1인당 GNI $ 465) 이상의 소득수준을 달성한 것으로 판단된다. 여성 고용 수준은 31명 중 8명으로 25%를 이루고 있다.

직원들의 경제적 자립 기반이 성공적으로 이루어지는 반면 라즈만나 베이커리의 자립기반 다지는 일에 있어서는 출구전략에 더욱 신경을 써야할 것으로 보인다. 중간보고서에 따르면 현지인 관리자들이 전체적인 업무를 담당하더라도 한국인 관리자가 없으면 개시와 마감 등의 베이커리 운영이 제대로 되지 않는 문제점이 있다고 명시되어 있다. 이에 해당 사업팀과 사업 추진 기관인 한동대에서 추진하고 있는 출구전략은 점진적으로 현지 기관에 사업체를 양도하는 방식이다. 하지만 '외국인이 운영하는 수준 높은 베이커리'라는 경영상의 비교 우위 유지를 위해 사업 종료 이후, 약 2년 이상의 충분한 시간을 두고 한동대학교에서 사업 운영을 책임지는 이사회를 구성하고 현지인 직원 양성, 기술 전수 등의 현지인 역량 개발을 지도하며 점진적인 양도를 책임질 수 있도록 한다는 입장이다. 이후, 공신력 있는 외부 컨설팅 업체의 도움을 받아 사업에 대한 평가를 거친 후에 현지 기관에 양도하도록 하는 것이 현재의 계획이다.

<사례 23> 고앤두 - 캄보디아

본 프로젝트는 전년도 사업과 연계하여 발생한 문제를 효과적으로 해결하기 위해 진행되었다는 점이 지속 가능성의 측면에서 높게 평가된다. 사업대상지역인 엄뻘빠엠리 지역은 2014년 KOICA 단년도 지원사업을 통해 가장 자금이 많이 들어가는 경지정리와 농수로 문제를 해결하였다. 이를 기반으로 특수배재 작물 및 쌀 이외의 근교농업 작물 재배가 12개월 가능해졌으며 본 지역은 프놈펜에서 35k 정도의 거리에 위치해 프놈펜을 중심으로 근교 농업이 가능했다. 접근성과 농산품 재배능력에도 불구하고 캄보디아 중간 브로커에 의해 왜곡된 유통망으로 제대로 된 소득 증대가 이루어지지 못하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해 대안적 유통망으로 소비자 협동조합을 구축하여 근본적인 농가 소득의 증대가 이루어질 것을 기대하는 프로젝트이다. 전년도 사업의 목적이었던 경지정리와 농수로 문제를 해결하였으나 기반 시설 지원에 머무르는 사업이 아니라 실질적으로 캄보디아의 빈곤 퇴치를 가능케 할 수 있는 방법을 모색하여 새로운 사업을 진행하였다는 점에서 전년도 프로젝트의 지속 가능성을 위해 노력한 것으로 보인다. 또한 협동조합을 통해 지역농민들의 참여를 이끌어냄으로 시스템 자체에 현지인들이 주도적으로 이끄는 지속 가능성에 주안점을 두고 프로젝트를 진행함을 확인 할 수 있다. 그러나 협동조합을 통해 구축하여 문제를 해결하기 위해 협동조합의 설립 및 운영 가능성과 현지 상황에 대한 철저한 사전조사가 더욱 우선되어야 할 것으로 여겨진다.

<사례 24> 월드투게더 - 케냐

본 프로젝트는 자조적인 지역공동체 문화를 형성하며 조합 가임을 통해 원유의 안정적 유통 기반을 마련하고자 한다. 보통 자조모임의 경우 현지인의 이해도와 상황에 따라 형성에 어려움이 발생한다 하지만 본 프로젝트의 경우 자조적인 지역공동체를 통한 출구전략에 대한 계획과 실행 방안을 토대로 하여 수혜자들의 움직임을 이끌어내고 있다. 출구전략을 사업 산출물로 계획하여 달성을 위해 사업 초기부터 적극적으로 수행하고 있다. 협동조합 또한 설립만을 산출물로 정하지

않고 수혜자들의 상황에 맞춰 협동조합 설립 또는 기존 협동조합 가입을 계획함으로 구체성은 떨어지나 이 점이 오히려 수혜자 중심의 프로젝트 운영이 가능케 하는 것으로 보인다. 자율적인 진행과 더불어 목표 달성이 중요한 과제로 여겨지겠으나 수혜자 중심의 공동체 형성에 초점을 맞춘 프로젝트 진행이 프로젝트의 지속가능성에 큰 기여를 할 것으로 생각된다.

<사례 29> 캠프 - 필리핀

본 프로젝트는 사업 수행기관인 캠프 아시아가 주도하여 모든 사업을 진행하지 않고 훈련생 리더그룹, 종사자 자조모임, 종사자 자치조직 등을 통해 지역주민들이 운영할 수 있는 시스템을 구축하였다. 이를 통해 사업이 종료되더라도 사업이 지속될 수 있는 출구전략을 세우고 있다. 현재 베이커리는 100% 자체 자금으로 운영되고 있으며, 사업을 통해 훈련생을 배출하고 인력을 공급하는 역할만 하고 있으며 봉제센터의 경우도 필요한 때에만 기자재 및 인력지원을 하고 운영의 90%이상은 자체 자금 및 시스템으로 진행하고 있다. 물론 지속적인 논의와 모니터링, 역량강화 프로그램을 통해 안정화 단계에 정착이 필요하다. 뿐만 아니라 단순히 수혜자들로만 수혜 범위를 한계 짓지 않고 전체 지역주민과의 소통할 수 있는 다양한 활동을 통해 지역주민과 함께하고자 노력하고 있다. 하지만 사회적 기업의 지속가능성과 자립도에 중요한 요소인 생산성 향상을 위한 종사자 스스로의 기술 향상 부분은 여전히 어려운 과제로 남아있다. 그럼에도 불구하고 프로젝트 계획과 실행과정에서 다방면으로 지역주민과 수혜자를 참여시키고 그들 중심의 조직체계와 의사결정 시스템을 구축하여 사업을 진행하고 있다. 이는 시간이 좀 더 걸리고 더딜지라도 종사자들의 주인의식과 시스템지속성을 강화시켜 프로젝트 지속가능성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 평가된다.

이상과 같이 국내사례 30개를 조직유형 × 비지니스 × 재정지원 방식 매트릭스에 조합해본 결과는 <표4-2>에서 참고해볼 수 있다.

<표4-2> 사회적경제 조직유형 × 비지니스 접근 × 재정지원 방식 매트릭스

		협동조합	사회적 기업	중소기업	결사체 (MFI, 상조회, NGO)
비즈니스 접근	공정무역	아름다운커피 두레생협 아이쿱생협	경희대 국제개발 협력연구 센터		
	소액대출	열매나눔 인터내셔널 (베트남)			지구촌나눔운동 (르완다) 한국헬프 에이지
	적정기술		굿네이버스 (몽골)		
재정지원 방식	임팩트투자			망고펀드	
	일반 그란트	열매나눔 인터내셔널 (르완다)	아시아 위민 브릿지 두런두런 굿네이버스 (네팔) 성공회대 (네팔) 한동대 포스코 1% 나눔재단		성공회대 (인도네시아)

4.4 결론적 시사점

국내사례 분석을 통한 주요 시사점 및 제언은 (1) 사회적경제 사업에 대한 수행기관의 이해 및 추진 방향, (2) 사회적 목적과 경제적 목적

달성, (3) 형태 및 재원 조달 다양성으로 나누어 생각해 볼 수 있다.

4.4.1 사회적경제 사업에 대한 수행기관의 이해 및 추진방향

국내사례 분석을 통해 살펴본 결과 2010, 11년도의 초기에 비해서 2013년 이후에 사회적경제 사업에 대한 수행기관의 이해도 및 반영이 크게 충실해진 것을 알 수 있었다. 초기에는 기존에 수행되던 전통적인 사업에 지속가능성을 위해 사회적 기업이나 협동조합의 형태를 추가하거나 마이크로파이낸스 사업이 여러 사업 활동 중에 포함된 단순한 형태를 많이 보였다. 하지만 2013년 이후에는 사회적경제 사업에 대한 수행기관의 이해 및 추진방향이 주요 사업 활동, 산출물, 예산 반영 등으로 체계적으로 이루어지는 방향성을 가지는 것을 확인할 수 있었다.

다만 사회적 기업을 설립하는 사업의 경우, 지역 정부의 몰이해 등으로 법인 등록이 지연되는 문제를 갖거나(사례 19:포스코1%나눔재단-인도네시아) 현지 관계 법령의 미비로 인해 일반 법인으로 등록하는 등(사례 4:성공회대학교-네팔, 사례 12:한동대학교-르완다)의 문제점을 갖고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 문제점은 관련 사업 수행에서 기관 파견자들의 비자 문제 및 전반적인 사회적 기업 형태로의 운영에도 영향을 미치므로 사회적경제 사업에서 사회적 기업 설립 및 운영이 포함된 사업 계획 시에 철저한 사전 조사를 통해 예방할 필요성이 있다고 본다.

또한 생산자 협동조합의 설립 및 운영과 관련하여서도 사업 기간의 제약으로 사회적 기업의 형태로 변경한 예(사례 25:굿네이버스-타지키스탄)와 문화의 특성상 협동 생산과 판매에 대한 이해가 부족하여 조합 설립의 어려움이 있었던 예(사례 21:가나안농군운동세계본부-중국), 생산자-소비자 조합을 연결하는 사업모델이 제시되었으나 사전조사가 부족하여 실제 현지에는 조합에 대한 이해부족으로 사업이 제대로 진행되고 있지 않은 예(사례 23:고앤두-캄보디아) 등의 문제점이 나타났다. 협동조합 모델은 지역 주민의 자조성이 특히 강조되는 모델인 만큼 사전 계획, 준비 단계에서부터 해당 지역 조직 및 주민들의 의지 및 사업 수행 기관과의 협력 관계를 면밀히 살펴보아야 할 필요성을

느낀다.

4.4.2 사회적 목적과 경제적 목적 달성

사회적경제 프로젝트로 진행되는 사업들은 그 성격 상 사회적 목적의 달성 뿐 아니라 경제적 목적을 동시에 제시하고 달성한다는 것이 전제되어 있다. 더 나아가 이상적으로 해당 사업 종료 후에 제시된 사회적 목적 및 경제적 목적에 대한 지속가능성을 보장할 수 있어야 한다. 분석된 30개의 사례에서는 대체적으로 사회적 목적과 경제적 목적이 뚜렷이 제시되어 있었고, 균형을 이루고 있었음을 확인할 수 있었다. 하지만 운영 상의 지속가능성에 대해서는 개선점을 발견할 수 있었다.

전반적으로 전통적인 그란트 사업에서 사회적경제 사업으로의 진일보가 이루어진 면이 있으나, 아직 경제적인 지속가능성 확보가 이루어지지 않아 사업 종료 후에 경제적 목적과 사회적 목적 달성이 이루어지지 않는 사업들의 예를 살펴볼 수 있다. 특히 광의의 사회적경제 조직인 지역 내 자조모임을 지원하는 사업의 예에서 이러한 부분이 두드러지게 나타나는 편이다. 한 사례에서는 공동수익사업에 대한 상세 설명 부족 및 자립운영계획에 대한 세부계획 부족이 드러났는데(사례 13: 한국헬프에이지-미얀마) 이에 대해 향후 자치적으로 모임을 이끌어 나갈 노인 회원들의 역량강화 교육 및 지원이 필요할 것으로 보인다. 다른 사례에서는 사업 아이템의 상품 가치성과 관련된 문제와 회계 관리의 문제가 있었다(사례 18: 성공회대학교-인도네시아). 사회적 경제 프로젝트는 수익을 창출하는 경제적 목적이 포함되어 있으므로 계획 단계에서부터 수익 창출이 가능한 상품을 선정하는 것이 중요하다. 상품 가치성은 공급과 수요를 모두 포함하는 사항이므로, 상품을 최종적으로 결정하고 생산하기에 앞서 충분한 시장조사가 이루어져야한다고 생각한다. 또한, 회계를 투명하게 공개하고 수익금 배분 약속을 정관으로 정하여 문제를 해결한 예(사례 18:성공회대학교-인도네시아)에서 볼 수 있듯이 이러한 수익금과 관련된 문제는 본 사업뿐만 아니라 모든 사회적경제 프로젝트에서 나타날 수 있는 중요한 문제이다. 따라서, 사업 실행 후가 아닌 계획 단계에서 논의되고 다루어져야 한다고 생각한다.

이와 관련하여 구체적인 가이드 라인 및 초반에 수익금과 관련하여 논의하도록 틀을 제시해준다면 좋을 것이다.

4.4.3 형태 및 재원 조달 다양성

마지막으로 국내사례에서는 해외사례에서보다 제한적인 사회적경제 형태를 보였다. 상세 분석한 30개의 사례에서도 형태에 따른 하위 분류를 살펴보면 이 중 마이크로파이낸스의 형태가 30%에 육박하는 것을 알 수 있다. 여기에서 드러난 문제로는 수행 기관에서 기존의 사업에 더하여 가축은행 및 소액대출 사업을 활용하는 경우에 구체적인 대출 대상 선정 기준, 상환 조건 등에 대한 기본적인 정보가 제공되지 않은 경우가 많았다는 것이다. 한 사례에서는 소액대출 프로그램의 수혜자, 운영자 각각의 프로그램 이해도가 낮고, 운영 역량이 부족함을 발견되었는데 (사례 16: 국경없는교육가회-부르키나파소) 시간 단축 및 효율성 면에서 프로그램 이해에 대한 사전 교육이 필요했다고 생각된다. 또한 다른 사례에서는 사업 운영이 종료되는 시점에서야 대출 대상, 대출 금액 및 기간에 대한 운영에 대해 수혜자들의 반응을 얻을 수 있었는데 (사례 26: 글로벌투게더-탄자니아) 앞서의 사례에서처럼 운영 기관의 역량 및 조사를 강화할 필요가 있다는 시사점을 얻을 수 있었다. 또한 같은 사례의 결과보고서 상에는 사업소득이 증가했다는 응답이 과반을 넘었으나, 가구총소득 및 사업소득은 실제로 수치상으로는 감소했다는 결과를 볼 때 (사례 26: 글로벌투게더-탄자니아) 단년도 혹은 2-3년의 사업 수행 기간 중에 소액대출과 가축은행 운영에서의 임팩트가 충분히 나타날 수 있을 지에 대한 의문이 든다. 이에 기존에 현지에서 마이크로파이낸스 사업을 펼치고 있는 기관과의 연계 활동 등의 증가로 임팩트를 최대한 키우는 방향성이 필요하다는 생각이 든다.

이에 더해서 국내사례에서는 가치사슬을 찾기 힘든 사례가 많았다. 따라서 사업 계획 단계에서부터 생산-프로세스-배분-소비의 가치사슬을 고려하여 사업을 구상하고 사전조사가 철저히 이루어졌는지 파악하는 것이 필요하다. 분석한 국내 사례 중에서는 국내의 기존 협동조합 혹은 사회적 기업이 국내에서의 노하우를 바탕으로 공정 무역 분야 진

출하는 경우에 가치사슬이 명확히 드러나고 성공적으로 운영되는 예를 볼 수 있었다. 한 사례에서는 한국YMCA전국연맹(커피판매 및 소그룹 지원)과 경희대학교 국제개발협력연구센터(성과관리 및 사업모델 모듈 구성)의 역량과 역할이 잘 나누어져서 진행되었다 (사례 6:경희대학교 국제개발협력연구센터-동티모르). 또한 기존 소비자협동조합이 공정무역에 참여한 경우 (사례 28:두레생협-필리핀, 사례30:아이쿱생협-필리핀) 생산-프로세스 및 배분과 국내 소비의 가치사슬이 명확한 것이 장점으로 보인다. 소비자협동조합의 경우에는 그란트를 받지 않는 대신 소비자 기금을 조성하고 장기적으로 진행될 수 있기에 꾸준히 규모가 커지고 발전할 수 있었는데, 이들의 사례는 앞으로 사회적경제 사업 진행 기간 및 운영 등에 참고할 만하다.

국내사례에서는 임팩트 투자 기관에 그란트를 지급한 사례가 한 건으로 진행되고 있는데 (사례 17:망고펀드-우간다) 추후 해외의 경우와 같이 융자 지원과 지분 투자 등의 지원과 복합 파이낸스가 이루어지는 방향으로 나아가야 할 것으로 보인다.

제5장

국내외 사례 비교 및 시사점

제5장 국내외 사례 비교분석 및 시사점

5.1 국내외 사례 비교분석

3장과 4장에서 해외사례 30개와 국내사례 30개를 조직유형 x 비지니스 ×재정지원 방식 매트릭스에 조합해 본 결과는 <표5-1>과 <표5-2>에서 참고해볼 수 있다.

국내 사례의 경우 30개의 사례 중에서 16개의 사례가 사회적경제 조직유형 × 비지니스 접근 × 재정지원 방식 매트릭스에 해당한다고 판단되었다. 해외 사례의 경우 카테고리 별로 중복이 있기는 하지만 대부분의 사례가 본 매트릭스에 배치되는 것과는 비교되는 점이다.

<표5-1> 사회적경제 조직유형×비지니스 접근×재정지원 방식 매트릭스 (해외)

		협동조합	사회적기업	중소기업	결사체 (MFI, 상조회, NGO)
비지니스 접근	공정무역	Divine Choco Savannah Fruits	Guayaki		
	소액대출	Evergrowth Pavitra협동조합	Honey Care	Beam모바일 Cambodia 변기 JIBU프랜차이즈	MMR Pro Mujer
	적정기술		CommCare GoCooP Honey Care IDE India VidaGás	A to Z 모기장 Beam모바일 Cambodia 변기 JIBU프랜차이즈	Chalalán 관광 Shidhulai
	기타 상업활동	COMACO 농업 EPSSF농업 MDSF의류	Aliet Green AllLife 보험 CFW프랜차이즈	Ananta Apparel Bridge Int'l	Adidy Maitso

		공장	GrameenDanone		
재정 지원 방식	**임팩트 투자**	Evergrowth Pavitra 협동조합	Aliet Green AllLife 보험 Catalyst4Growth CommCare GoCooP GrameenDanone Honey Care	Ananta Apparel Beam 모바일 Bridge Int'l Clean Energy JIBU 프랜차이즈	MMR Pro Mujer
	일반 그란트	COMACO 농업 EPSSF농업 Evergrowth MDSF의류 공장	CFW 프랜차이즈 Honey Care IDE India VidaGás		Adidy Maitso Chalalán 관광 Shidhulai

<표5-2> 사회적경제 조직유형×비지니스 접근×재정지원 방식 매트릭스 (국내)

		협동조합	**사회적 기업**	**중소기업**	**결사체 (MFI, 상조회, NGO)**
비즈니스 접근	**공정무역**	아름다운커피 두레생협 아이쿱생협	경희대 국제개발 협력연구센터		
	소액대출	열매나눔 인터내셔널 (베트남)			지구촌나눔운동 (르완다) 한국헬프에이지
	적정기술		굿네이버스 (몽골)		
재정 지원 방식	**임팩트투자**			망고펀드	
	일반 그란트	열매나눔 인터내셔널 (르완다)	아시아 위민 브릿지		성공회대 (인도네시아)

			두런두런 굿네이버스(네팔) 성공회대(네팔) 한동대 포스코 1% 나눔재단		

5.1.1 비지니스 접근 비교

해외사례와 국내사례 모두 농업 분야에서의 협동조합 조직 및 지원, 사회적 기업의 설립 등의 사회적경제 접근으로 소득증대를 지원하는 사례를 볼 수 있다. 국내사례의 경우, 협동조합 및 사회적기업 설립 및 운영으로 이루어지는 초기 단계의 사례가 아직은 많지만 (매트릭스 포함되지 않은 사례들) 이러한 조직 유형이 비지니스 접근과 결합된 유형도 찾아볼 수 있다.

1) 협동조합

협동조합의 사례는 국내 사례의 경우 해당하는 프로젝트 수가 적고 아직 발전 단계가 초기이지만 해외 사례와 견주어도 크게 부족함이 없다.

- 협동조합 × 공정무역

국내 사례 중 사례 1번 아름다운커피의 커피 공정무역은 현지의 협동조합과의 직접 거래를 통해 영세농가에 불리하게 작용해왔던 유통구조를 개선하고, 이를 통해 생산자들에게 안정적인 수입원 및 해외 시장판로를 제공하여 왔다. 이는 해외 사례에서 Divine Chocolate의 Kuapa Kokoo 협동조합과 유사한 구조를 갖고 있다. 다만 아름다운커피에서 협동조합은 생산을 담당하는 거래처의 역할을 통해 지역 개발을 증진한다면 Kuapa Kokoo 협동조합은 Divine Chocolate의 주식을 44%

소유하는 대주주로 코코아의 판매수익과 주식배당금 등을 운영자본으로 확보한다는 점이 차이점이다.

- 협동조합 × 소액대출

협동조합에서 소액대출을 지원하는 해외 사례의 베트남 Evergrowth 낙동협동조합의 예는 국내 사례에서 사례 15번의 형태와 비견될 수 있다. Evergrowth 낙동협동조합은 캐나다 CIDA의 지원으로 낙동협동조합이 결성 유지되고 있으며 초기 발전 단계에서 캐나다 낙동협동조합의 기술 지원이 있었다. 국내 사례 15번 <베트남 빈롱시 지역 빈곤계층을 위한 마이크로 파이낸스 및 지역정부 역량강화 사업>의 경우에는 마이크로 파이낸스 수혜자 중 일부가 기존 협동조합의 조합원으로 이루어져있어 Evergrowth의 예보다는 다소 제한적이지만, 현재 이를 바탕으로 신용협동조합 결성 및 운영을 추진 중에 있고 추후 협동조합 발전을 통한 복합 비지니스 접근을 기대할 수 있다.

2) 사회적기업

사회적기업의 경우도 대표적인 사례는 적지만 그 방향성에 있어서는 해외사례의 발전 경로와 일치한다는 의견이다.

- 사회적기업 × 공정무역

남미에서 차를 생산 판매하는 사회적기업 Guayaki는 공정무역을 통해 원주민 농민들에게 공정한 임금을 제공하고 열대림을 보호한다는 목표를 가지고 있는데, 이는 국내사례 6번에서의 사회적기업 피스커피와 대응한다. 사회적기업 피스커피는 생산자 소그룹과 연계하여 커피빈의 그린빈가공을 실시하고 그 중 위탁가공을 제외한 파치먼트 가공을 거친 모든 그린빈을 공정무역 형태로 수출하여 한국에서 판매한다. 이러한 형태의 유사성 뒤에는 큰 차이점이 존재하는데 바로 재정지원 방식이다. 앞서 Divine Chocolate의 Kuapa Kokoo 협동조합이 아름다운 커피와 현지 협동조합과의 중요한 차이점이 지분참여로 운영자본 확보가 다르다는 점이었는데, Guayaki와 피스커피도 비지니스 방향성은 유

사하지만 재정지원 방식에서 차이를 보인다. 피스커피가 KOICA의 그란트를 바탕으로 진행이 되는 반면, Guayaki는 RSF의 사회적 투자 펀드(Social Investment Fund)로 이뤄진 것으로, 펀드의 자본금은 1,000 달러 이상을 투자한 1,200명의 개인과 기관들의 투자금이다. 투자자 90%가 개인이고 10%는 기관이다.

3) 중소기업

협동조합 및 사회적기업에서는 발전 단계와 재정지원 방식에서의 차이가 있을 뿐 방향성의 면에서는 국내사례가 해외의 경향을 잘 따르지만 중소기업의 경우는 달랐다. 이는 크게 두 가지 이유로 이해할 수 있다. 첫째, KOICA에서 진행되는 민관협력 사회적경제 프로젝트의 범위로 중소기업이 크게 강조되지 않았던 점이다. 중소기업이 '비지니스 기회 창출'의 형태로 차차 주목을 받고 있기는 하나 전통적으로 중소기업 지원 및 대상 활동은 활발히 이루어지지 않아왔다. 둘째, 중소기업의 경우는 투자 방식이 그란트 원조 지원보다는 지분 투자, 융자 (loan) 등의 형식으로 이루어지는 경우로 임팩트 투자에 대한 새로운 시도가 이루어지기 전 KOICA에서 시행하는 형태의 지원이 아니었다는 설명이 가능하다.

4) 기타 결사체 (MFI, 상조회, NGO 등)

기타 결사체 즉, 광의의 사회적경제 조직을 대상으로 하는 프로젝트들은 국내사례 분석을 진행하기 전 내부 분류 지침을 활용하여 구분해낼 때부터 적지 않은 어려움을 겪었다. 협동조합, 사회적기업 등의 형태를 포함하여 사회적경제 프로젝트로 비교적 구분하기 쉬운 조직 이외에도 사회적이고 경제적인 목적을 동시에 갖고 있으며 경제적인 지속가능성이 있는 조직 또한 사회적경제의 한 형태임을 해외/국내사례 비교를 통해 다시 한 번 확인할 수 있었다.

- 결사체 × 소액대출

대표적인 국내 사례로는 한국헬프에이지에서 진행하는 미얀마 빈곤 노인 자조모임이 해외 사례인 MMR(Movimiento Manuela Ramos)과 유사한 형태를 보인다. 국내 사례는 대출 기회가 제한되어 있던 농촌의 빈곤 노인에게 소액대출을 지원하고 이를 바탕으로 소규모사업을 운영하여 소득을 증대할 수 있도록 교육을 실행하고 지원함으로써 노인과 그 가정의 빈곤해소를 기대하는 경제적 목적을 가지고 있다. 또한 의료시설과 의료서비스가 열악한 환경에 처해있는 상황에서 노인자조모임 중심으로 홈케어사업이 진행되고 노인건강에 대한 인식이 높아짐에 따라 지역 내 노인의 건강을 증진시키는 사회적 목적을 가지고 있다. 이와 대응하는 MMR은 1978년 소규모 지역사회조직으로 출발해서 이제는 지역에서 여성의 임파워먼트를 진흥시키는 대표적인 조직으로 성장하였다. 페루의 중부와 북부 지역에서 활동하면서 여성을 위한 경제, 시민권과 인권에 초점을 맞춰 프로그램을 시행한다. 마이크로 파이낸싱 프로그램은 여성의 경제적 권리 프로그램으로 개발의 혁신적 수단으로 여성 기업가들에게 재정 지원을 해 빈곤 탈출을 하도록 지원한다.

자조모임을 바탕으로 소액대출을 진행하여 경제적, 사회적 목적을 이룬다는 점에서 유사성을 보이나 국내 사례의 경우 공동수익사업과 자립운영계획에 대한 세부계획 부족하여 보완해야 하는 과제가 있다.

5.1.2 재정지원 방식 비교

해외사례와 유사한 발전 과정을 보이는 비지니스 접근 부분과는 달리 재정지원 방식에서는 국내와 해외사례가 아직은 큰 차이를 보이는 것이 현실이다.

분석한 국내 사례에서는 임팩트 투자는 망고펀드와의 협업이 진행중이다. 망고펀드(Mango Fund)는 우간다 내 중소기업 (SMEs) 성장을 통한 지역경제 활성화를 목적으로 중소기업 대상 임팩트투자 펀드를 운영하여 중소기업들의 금융접근성 향상을 꾀하고, 기술자문(TA, Technical Assistant)을 제공하여 중소기업의 역량강화를 지원하는 기관이다. 현재 국내에는 임팩트 투자를 위한 중개기관과 생태계가 아직

구축되어 있지 않은 상태이므로 이러한 해외 기관과의 협업을 통해 임팩트 투자를 확장해 나가는 것은 좋은 시작점이라 여겨진다.

해외 사례 중에서 국내 사례에서처럼 초기에 그란트 지원이 이뤄진 이후에 사업 확장을 지원하는 임팩트 투자가 이루어진 사례가 있다. 베트남의 Evergrowth 협동조합과 케냐의 Honey Care Africa (사회적기업) 사례에서 볼 수 있듯이 초기 정착 이후 임팩트 투자를 통해 수익 증대 및 타 지역으로의 비지니스 확장과 전파가 이루며 개발협력의 임팩트를 크게 확장시켰다.

민간자본과의 복합 파이낸스로 임팩트 투자가 늘고는 있지만 해외 사례에서도 그란트 지원으로 성공한 사례를 많이 볼 수 있다. 기존 국내 사례의 재정지원 방식인 그란트 지원으로 사회적경제 프로젝트 운영은 사회적 기업 설립 및 운영 부분에서 두드러지게 나타나고 있다. 수익 창출 및 사업 기회 확장을 통해 지역 개발에 임팩트를 더 할 수 있도록 초기 단계에서부터 세밀한 계획 및 지원이 앞으로도 필요하다.

5.2 기존 국내 사례의 복합 모델로의 발전 제안

<표5-3> 사회적경제 조직유형×비지니스 접근×재정지원 방식 매트릭스 발전안 (국내)

		협동조합	사회적기업	중소기업	결사체 (MFI, 상조회, NGO)
비즈니스 접근	**공정무역**	아름다운커피 두레생협 아이쿱생협	경희대 국제개발협력 연구센터 ②성공회대 (사례4)와 같은 경우 판로 개척을 통해 공정무역을 활발히		

			진행하도록 발전		
	소액대출	열매나눔 인터내셔널 (베트남) ① 지구촌나눔운동(사례 11)과 한국헬프에이지(사례13)의 경우처럼 일반 결사체의 경우 협동조합으로 발전			지구촌 나눔 운동 (르완다) 한국 헬프 에이지
	적정기술		굿네이버스(몽골) ③적정기술을 활용한 코이카 사업의 경우 지속가능성을 위해 사회적기업 설립하도록 발전		
재정 지원 방식	**임팩트투자**	④아름다운가게(사례1)과 같은 경우 민간투자 유치	⑤굿네이버스(사례 22)와 같이 성공적으로 초기 안착한 경우 민간 투자 유치	망고펀드	
	일반 그란트	열매나눔 인터내셔널 (르완다)	아시아 위민브릿지 두런두런 굿네이버스(네팔) 성공회대(네팔) 한동대 포스코1%나눔재단		성공회대 (인도네시아)

5.2.1 비지니스 접근 방식 발전

1) 협동조합 × 소액대출

2장에서 <그림 2-3>에서 볼 수 있듯이 기타 결사체에 비해서 협동조

합이 경제적 목적을 이루는 수준이 높음을 알 수 있다. 이를 바탕으로 결사체 × 소액대출 매트릭스 안에 있는 사례 11 (지구촌나눔운동-르완다)와 사례 13 (한국헬프에이지-미얀마)의 사업들에서 일반 결사체를 가능하다면 협동조합으로 발전시키는 것을 고려해 볼 수 있다.

하지만 기존 협동조합 관련 사례들 (사례 20, 22, 24)에서 볼 수 있었듯이 협동조합 설립은 기간이 오래 소요되며 지역 주민의 자조성이 특히 강조되는 모델인 만큼 사전 계획, 준비 단계에서부터 해당 지역 조직 및 주민들의 의지 및 사업 수행 기관과의 협력 관계를 면밀히 살펴보아야 할 필요성이 있다. 따라서 KOICA에서도 캐나다 CIDA의 예에서와 같이 협동조합 모델을 도입할 때 국내에서 활동하는 협동조합과 함께 진행하는 것을 제안한다.

2) 사회적기업 × 공정무역

사례 4 (성공회대학교-네팔)는 국내에서 활동 중인 사회적기업이 해외에 진출한 예라는 점에서 의의가 있다. 다만 본래 의도와는 달리 공정무역 부분에서 제품 판매 수익률이 낮고 공정여행 부분에서 상품의 판매 및 홍보에 어려움을 겪고 있다. 분석 사례에 포함되지는 않았지만 아름다운커피에서도 방글라데시에서 봉제공장을 운영하며 가방을 판매하는 것에 대한 어려움을 나누었다 (세미나, 2016년 2월 12일). 이에 KOICA가 사회적기업의 공정무역 활성화를 위해 비지니스 자문, 지원 및 사업성 평가에 컨설팅을 제공하는 것을 제안한다.

3) 사회적기업 × 적정기술

사례 22 (굿네이버스-몽골)과 같이 적정기술을 활용한 제품을 지원할 때 현지에서 판매하고 사후관리를 하는 사회적기업을 설립하는 것은 단순히 적정기술을 활용한 제품을 제공하는 것보다 사회적, 경제적 임팩트가 크다. 이에 적정기술을 활용한 민관협력 사업에서 사회적기업 인큐베이팅을 실시하여 사회적기업 설립으로 이어질 수 있도록 제안한다. 사례 분석에는 포함되지 않았지만 굿네이버스의 과테말라 쿡스토

브는 현지에서 사회적기업 설립에 어려움을 겪은 바, 실제적으로 사업이 이루어지기 전 철저한 현지조사를 위한 자원 (변호사 등) 지원을 KOICA에 제안한다. 기존에 사회적기업을 성공적으로 운영하고 있는 기관 (굿네이버스 등)의 사회적기업 설립 운영에 관한 노하우를 매뉴얼화 하여 공유, 배포하는 작업 또한 KOICA의 지원이 필요한 부분이라 생각한다.

5.2.2 재정지원 방식 발전

1) 협동조합 × 임팩트투자

사례 1 (아름다운커피-네팔)의 경우 이 지역의 빈곤 퇴치, 개별 농민의 생활수준 개선 및 생산자협동조합을 기반으로 한 지역발전에 사회적 목적을 두고 있다. 초기 정착 단계를 지나고 사업 확장 및 커피품질 전문가 양성, 커피의 생산성 및 부가가치 상승, 생산자들의 협상력 및 마케팅 역량 강화를 위해서는 베트남의 Evergrowth 협동조합의 사례에서처럼 임팩트 투자를 지원 받는 것을 고려해 볼 수 있다. (Evergrowth 협동조합은 네덜란드의 Rabo Foundation의 파이낸스 지원을 받아 수익 증대를 위한 비지니스 모델을 시행하고 있다.)

2) 사회적기업 × 임팩트투자

사례 22 (굿네이버스-몽골)은 현지에서 비교적 성공적으로 정착한 사회적기업의 모델이라고 볼 수 있다. 굿네이버스 장은창 사회적경제팀장에 의하면 초기 성장 기간이 지난 후 현재 오히려 보조금이 끊긴 후에도 살아남을 수 있을지, 지속가능한 지에 대한 고민을 많이 하게 된다고 하였다 (중간보고회, 2015년 12월 15일). 해외 사례인 VidaGas는 초기 사업은 외부 그란트에 의존하였지만, 그 후 스위스의 사회투자펀드인 Oasis Fund의 1,100만 달러 투자로 사업 안정과 확장을 추진할 수 있었다. 이와 같은 방식으로 굿쉐어링에 대한 임팩트 투자 유치를 KOICA에서 지원하는 것을 제안한다.

5.3 KOICA에 대한 시사점

5.3.1 ‘포용적 비지니스’ 생태계 조성

포용적 비지니스 접근에서 가장 중요한 시스템 차원의 제도화는 생태계 조성으로 법과 제도와 정책의 혁신에 관한 것이다.

첫째, KOICA 또는 외교부 차원에서 G7에서 강력하게 추진중인 임팩트 투자 등에 대한 법과 제도적 접근을 탐구해 한국형 개발 임팩트 투자를 위한 생태계 조성 추진전략을 수립해볼 수 있다. 민간 투자를 담당하는 기획재정부 등과 외교부가 새로운 국제적 동향(임팩트 투자, 복합 파이낸싱 등)에 대응하는 새로운 한국형 개발협력의 복합 파이낸싱 모형 개발을 서둘러야 할 것이다.

둘째, 민간 자본 중에서 기업과 민간 재단과 INGO의 참여 활성화가 핵심으로, 이 또한 외교부나 KOICA 차원에서 다양한 협의를 통한 추진전략을 탐구해볼 수 있다. 물론 영국이나 미국 등에 비교해 국내의 기업이나 민간재단들의 임팩트 투자에 대한 이해나 관심이 부족하지만, 글로벌 동향은 2014년 G7 차원으로 넘어 이제 G20으로 확대되고 있다는 점을 참고해볼 수 있다. 민간 자본의 참여를 진흥시키는 정부의 생태계 조성 역할에 대해서는 제2장의 UNDP(2014) 보고서 요약 내용을 참고해볼 수 있다.

KOICA의 추진전략으로는 민간자본을 활용하는 임팩트 투자를 점차 고려해보는 것이다. 국내 사례에서 망고펀드가 있듯이, 분명한 임팩트 확장 가능성이 높은 프로젝트에 대한 KOICA와 민간자본의 결합으로 개발협력의 효과성을 증대시킬 수 있다. 미국의 DIV, PACE 사례처럼 단계별 접근도 바람직할 수 있다. 제1단계 사업 가능성 점검을 마친 프로젝트에 대한 제2단계 임팩트 투자와 제3단계 사업 확장으로 진전하는 방안을 제안해볼 수 있다.

그럼에도 미국이나 영국의 임팩트 투자를 참고해보면, 국내의 임팩트 투자의 한계는 분명하다. 먼저 공급측인 기업이나 재단 등의 투자를 진흥시키기 위한 생태계 조성이 동시에 진행될 필요가 있는데, 이는 상당한 다각적인 노력과 시간이 소요되는 중장기 전략에 해당된다. 단

기적으로는 기업 CSR 사업의 확장이나 2016년에 개시되는 ‘비지니스 기회창출’ 사업에 적용될 수 있는 프로젝트와 민간자본을 발굴하는 작업이 필요하다.

셋째, 사회적경제 영역의 경우, 선진 개발국과 달리 국내의 사정은 이제 초기 단계에 머물러 있어, 국내의 협동조합이나 사회적기업 등이 해외에까지 개발협력의 투자자 또는 시행자로 나설 만한 생태계가 이뤄진 것은 아니다. 그럼에도 두레생협이나 아이쿱 등 선도적인 협동조합이나 다른 사회적기업들이 점차 늘고 있어, 사회적경제 조직들의 개발협력 투자자 또는 시행자 역할의 활성화는 다소 시간이 걸릴 것 같다. 국내 사회적경제 조직들의 개발협력 참여를 진흥시키는 플랫폼 개설과 학계와 다양한 포럼, 세미나 등의 방안들이 생태계 조성에 밑거름이 된다.

넷째, 아래와 같이 기존의 7개 분야에 국한된 KOICA의 사업 분야에 새로이 ‘포용적 비지니스’를 추가해, 이와 관련된 추진전략과 운영방안을 수립해 볼 수 있다. 단기적으로는 포용적 비지니스 사업을 민관협력사업으로 확장하면서, 중장기적으로는 영국과 미국 등의 사례처럼 개발금융사를 설립해, 민간자본의 투자 활성화를 진흥시키는 생태계 조성도 필요하다.

제2장에서 살펴보았듯이 생태계를 조성하기 위해서는 공급측에 해당되는 국내의 KOICA, 민간부문의 프로젝트 또는 사업의 투자 활성화를 위한 제도적 접근이 우선되어야 한다. 또 수요측에 해당되는 수원국의 포용적 비지니스 사업이나 프로젝트의 기획-실행-평가에 참여하는 KOICA, 민간기관(기업, NGO, 대학, 협동조합, 사회적기업, 결사체 등)의 역량개선 또한 뒷받침되어, 현지 프로젝트의 사회적 목적을 최대화시키기 위한 포용적 비지니스 접근법(소액대출, 공정무역, 적정기술)에 대한 기획과 사업 추진이 이뤄질 필요가 있다. 사업 추진에 앞서 학계 전문가 집단과의 다양한 워크숍, 세미나 등의 이해와 관심 유도의 기회가 확대되고, 전문가 프로젝트 상담 등의 뒷받침될 필요가 있다.

5.3.2 민관 투자 활성화 추진전략

포용적 비지니스 추진전략은 민간기관의 참여 활성화와 민간자본의 투자 활성화로 개발협력의 효과성을 최대화시킬 수 있다.

첫째, 정부기관을 제외한 모든 민간기관의 참여로 추진되는 포용적 비지니스 사업이나 프로젝트는 기존의 KOICA 민관협력 사업을 포용적 비지니스 분야로 확장해, 선도적인 민간기관들과의 확고한 파트너십을 추진될 필요가 있다. 그러기 위해서는 운영방안에서 사업계획 단계부터 기존에 참여하는 민간기관 대표들과의 긴밀한 협의를 거쳐 기획되고, 사업 전반의 운영(모집-선정-체결-집행-평가)에 관해서도 계획안을 바탕으로 전문가 집단 자문으로 협의를 진행해볼 수 있다.

둘째, 민간자본의 투자를 활성화시키기 위한 제도적인 추진전략으로는 영국의 CDC 또는 미국의 OPIC와 같은 정부의 개발금융사의 설립이 될 수 있다. 양 기관의 장점은 개발협력기관의 역할을 보충하기 위해 국내의 민간(기업, 재단 등)의 투자금을 잘 관리해 개발협력의 임팩트를 증대시킬 수 있는 사업이나 프로젝트에 투자하는 경제, 금융적 접근법을 활용하는데 있다. 민간자본의 투자가 활성화되어 있기 때문에 국민세금에 의존하지 않고 재정적 지속가능성을 갖추고 점차 임팩트 투자를 확장하는 장점이 있다.

5.3.3 ‘포용적 비지니스’ 추진전략

개발협력의 효과성 증진을 위한 사회적경제 접근법은 다음과 같은 ‘포용적 비지니스’ 추진전략을 시사해준다.

첫째, 빈곤퇴치, 보건증진 등의 개발협력의 목표는 사회적경제가 지향하는 상업적 비지니스 개발과 수익창출을 통해 일자리를 창출하고 소득을 증대시키는 추진전략으로 강화될 필요가 있다.

둘째, 친빈곤 ‘포용적 성장’(pro-poor inclusive growth) 정책은 BOP 취약층의 일자리와 소득에 초점을 맞추는 사회적경제 접근법에 기초해 개발의 효과성과 효율성을 최대화시킬 수 있다.

셋째, BOP 취약층의 일자리와 소득 증대를 위해 사회적경제 접근의

가치사슬 구축이 개발협력 임팩트의 최대화를 위한 추진전략이 된 것이 해외사례 분석에서 확인할 수 있었다. KOICA의 민관협력 사업에서 NGO와 대학들의 사업뿐 아니라 기업의 글로벌 CSR 사업에 가치사슬 구축을 통한 기업의 CSV 전략을 요청해볼 수 있다(주성수, 김성현 2014).

넷째, 중소기업을 통한 사회적 목적 달성 또한 중요한 추진전략이 될 수 있다. 중소기업은 사회적기업과 마찬가지로 농민, 여성 등 BOP 취약층을 생산, 제조, 유통, 소비 모든 과정에 포용해 '포용적 비지니스'를 수행하는 중요한 경제주체가 된다. 이 때문에 USAID 등은 중소기업의 가치사슬을 통해 광범위한 일자리 창출과 소득증대로 빈곤퇴치 등 개발협력의 임팩트를 최대화시키는 전략을 장기간 추진해왔다. KOICA의 개발협력 분야에 '포용적 비지니스' 분야를 새로 도입해 사회적경제와 중소기업 진흥을 통한 개발협력 임팩트의 최대화를 추진하는 전략이 필요하다. 또한 선진 개발협력기관들의 사례들처럼 민간자본의 투자를 활성화시켜 사회적기업과 중소기업 주도적인 '포용적 비지니스'를 중점 추진전략으로 설정하는 것이 바람직하다.

마지막으로, 동남아시아 등지에 진출한 한국의 중소기업들이 개도국 중소기업의 창업이나 협력사 또는 사회적경제조직의 설립을 지원해 사업 파트너로 성장하도록 지원하는 방안들도 중요한 동반성장의 추진전략이 될 수 있다. 동남아시아에 진출한 많은 의류, 신발 공장의 사례에서 빈번한 임금인상 등의 노동분규 사례들도 현지와의 긴밀한 사업 관계로 풀어갈 수 있는 중장기 과제라 볼 수 있다. 이들 중소기업들도 KOICA의 민관협력 사업의 파트너로 삼아 포용적 비지니스 전략을 추진하는 새로운 혁신이 필요하다.

제6장

사회적 경제 사업 분석 : 관리 방안과 운영지침

제6장 사회적 경제 사업 분석: 관리 방안과 운영지침

6.1 기본 틀

사회적 경제 프로젝트의 관리 방안과 운영 지침 마련을 위해서는 우선 다수의 사회적경제의 유형별 사례연구가 선행되어야 하며, 이를 통해 해당사업의 동향과 시사점이 도출됨을 전제로 한다. 이후 유형별 대표 사례의 분석이 필요한데, 이를 위해서는 사업 실무자를 대상으로 한 정성적인 심층 인터뷰가 진행되어야 한다. 인터뷰 진행을 위해서는 유형별, 단계별 점검 사항(인터뷰 문항)이 작성되어야 하며, 사업사례분석을 바탕으로 사업 운영지침 도출을 위한 기본 분석 틀이 제시될 수 있다.

본 연구에서는 사회적 경제 유형을 사회적 기업, 협동조합, 마이크로파이낸스, 공정무역, 임팩트 투자 등 다섯 가지 영역으로 구분하고 있다. 또한 사업 단계는 신청-조사-기획-선정-집행-평가 등 여섯 개 단계로 설정 될 수 있다. 여기서 신청은 사업의 제안 단계를, 조사는 사전 타당성 조사(feasibility study) 단계를 의미하며, 기획은 사전 타당성 조사 후 긍정적인 평가가 도출되었을 때 본격적으로 사업의 시뮬레이션과 이를 통한 형성 단계를 의미한다. 또한 선정은 발주처가 사업을 선택하는 단계를 말하며, 집행은 본격적으로 사업이 수행되어지는 단계이다. 마지막으로 평가는 사업 종료 평가와 사후 평가로 나눌 수 있으며, 사업이 애초 설정한 목표에 얼마큼 도달했는지 정량적, 정성적으로 판단하는 단계라고 할 수 있다. 통상 평가에는 사업 목표의 달성도, 사업 효과성, 사업 확산성 등이 점검된다.

사업운영지침을 도출하기 위해서는 우선 제시된 연구의 틀에 따라 사례 분석이 이루어져야하며, 각 유형의 대표성을 가진 사례에 대한 정형화된 인터뷰 수행이 요구되어진다. 인터뷰 문항은 각 유형별로 상이할 수 있으나, 사업의 성격상 복합적인 유형이 다수로 판단된다. 따라서 인터뷰 문항은 그 내용이 중복될 수 있다. 또한 단계는 엄밀한 의미에서는 여섯 개 단계로 구분될 수 있으나 현재 진행 중인 사업인 경우 모든 단계의 질문 내용이 적용될 수는 없다.

상기한 바, 인터뷰 문항의 작성과 인터뷰 수행은 궁극적으로는 향후 수행될 코이카 사회적 경제 프로젝트의 운영방안과 지침마련을 목표로 하며, 중간 단계에서 분석틀의 설정, 이를 통한 그간의 국내외 기관 사례의 분석이 추가로 수행되어질 수 있다.

아울러 이는 사회적 경제가 추구하는 바, 사회문제해결, 지역의 공익추구와 지속가능한 비지니스 가능성이 결합된 이른바 '사회투자형 ODA 사업'의 가능성을 점검하는 작업이 될 것이다. 특히, 사업 파트너십 형성, 이들 간의 관계 및 역할 규정, 관리 운영지침(정관) 등의 분석이 중요한데, 이를 통해 향후 유형별 지원 방식이 도출될 수 있다. 사업 파트너십 형성 혹은 거버넌스 형성의 측면에서 보면, 코이카 내 민관협력부와 해외 사무소간의 연계성, NGO와 민간 기업을 포함한 사업수행기관의 역할, 수원국 정부의 역할 등을 구분하고 규정할 필요성이 높다.

또한 새로운 관리 지침의 도출은 현재 추진되고 있거나 종료된 해당 사업의 운영방식의 점검과 평가를 통해서도 이루어 질 수 있다. 즉, 사업 유형별, 단계별 모니터링과 평가 결과, 이를 통한 새로운 성과평가 기준과 지표제시의 과정이 필요하다. 이를 통해 사회적 경제 유형별 효과성, 지속성, 확산성을 예측할 수 있으며, 향후 코이카의 중점 지원 유형과 지원 방식이 도출될 수 있다. 이를 통해 세부적으로는 사회적 경제 지원 사업을 위한 사전 조사 체크리스트, 평가표 등도 마련될 수 있다. 점검(인터뷰) 문항에는 사업의 출구전략 또한 포함되어야 한다. 즉 해당 사업형태의 정관 등 조직 구성 관련 규정 분석, 사업 후 자금회수 방식, 사업 후 성과관리 방안 등에 대한 분석이 선행되어야 하며, 이를 바탕으로 가이드라인과 사업 지침이 제시될 수 있다. 우선, 사업 유형별 주요 점검 내용은 다음 표와 같이 정리될 수 있다.

<표 6-1> 사업의 단계별 공통 점검 사항

단계	주요 점검내용
신청	- 지원 주체(기관)의 사회적경제 관련 경력과 신뢰성이 점검되고 있는가? - 지원 기관이 수원국 (법적, 제도적, 문화적)맥락에 맞는 사회적 기업의 개념을 명확히 파악, 규정하고 있는가? - 사업 예산 규모는 적절하게 설정, 배분되어 있는가?(소요예산 및 산출근거가 명확히 제시되었는가, 예산이 현지 물가에 맞게 설정 되었는가 등) - 사업 수혜자의 범위와 수가 정량적으로 제시되고 있는가? - 사업계획서가 사업수행지침에 맞게 작성되었는가?
조사	- 해당 사업이 수원국 국가발전전략(중장기적인 개발정책)에 부합하고 있는가? - 사업의 목표가 SDGs와 연계되고 있는가? -신청 사업이 해당 국가의 법적, 제도적 틀에 부합하고 있는가? - Baseline Survey가 충실하게 이루어 졌는가?(예를 들어 사업 예정지를 모두 방문하였는가? 필요한 자료를 충분히 수집하였는가?) - 문화적, 관습적 측면에서 해당 사업의 적용가능성이 고려되고 있는가? - 사업대상지의 사업 환경, 인적자원, 주변 환경요인의 분석이 수행되었는가? - 사업이 해당 국가의 법적(규제) 틀 내에서 허가될 수 있는가? - 해당사업의 중복성의 체크되었는가?, 유사한 타 사업이 있는 경우 동 사업추진의 타당성(근거)는 점검되었는가?
기획	- 해당 사업의 주요 목표(사회적 목표와 경제적 목표)가 정확하고도 조화롭게 적시되고 있는가? 즉, 목표치가 구체적으로(정량적으로) 제시되고 있는가? 또한 제시한 목표치가 합당한가?
선정	- 사업 시행기관과 파트너의 신뢰성이 확인되었는가?

	- 사업 주체가 사업의 목표에 도달하는 진행 프로세스(측정수단-측정방법-측정빈도-산출물-목표달성 간의 연결고리)를 명확하고도 합리적으로 제시하고 있는가? - 기관의 수행능력은 충분한가?(재정 집행과 운영능력, 법적대응능력, 갈등해소 능력 등).
집행	- 사업 활동 내용과 일정이 명확히 기술되어 있는가? - 투입과 산출 내용이 명확하게 제시되고 있는가? - 단계별 사업 시행주체 및 시행책임자가 명확히 명시되어 있는가? - 시행 주체 간 업무 분담과 책임 권한이 사전에 명확히 명시되어 있는가? - 사업전담직원(상근인력)이 확보되고 있는가? - 모니터링 및 사업성과 측정을 위한 지표와 기간, 책임자, 보고체계 등이 명확하게 제시되고 있는가? - 사업목표 달성에 대한 연도별 모니터링 계획이 설정되어 있는가? - 사업 수행에 있어 지역 주민 혹은 해당 공동체와 갈등 요인(예를 들어 환경문제 등)이 존재하는가? 존재한다면 이를 극복할 수 있는 매뉴얼(중재방법)이 준비되어 있는가? - 공여국 본부와 현지와의 연계성 부문이 점검되고 있는가? (사업 전담직원의 파견 유무, 연락 및 보고체계의 구축 정도)
평가	- 가치사슬 측면에서 해당 사업이 BOP, 취약계층, 여성의 구조적 참여, 환경형향 등을 고려하고 있는가? - 지속가능성을 높이기 위한 프로그램(기술이전, 지속적인 재원조달, 역량강화 측면에서)이 적용되고 있는가? - 사후관리에 대한 계획이 제시되고 있는가? - 지원 사업 이후 확산성에 대한 고려가 있는가? -지속가능성과 확산성 측면에서 정량적 혹은 정성적 평가가 가능한가?

<표 6-2> 사업의 유형에 따른 단계별 점검 사항

단계	유형				
	사회적기업	협동조합	마이크로 파이낸스	공정무역	임팩트 투자
조사	- 사업이 최빈국 및 저소득국에 대해 우선적으로 고려되고 있는가? - 수원국 및 사업 지역에 사회적 기업에 대한 공감대가 존재하는가? - 해당 국가에 '사회적 기업 지원법' 등 유사 지원법 등이 존재하는가?	- 신청 사업이 해당 국가의 법적, 제도적 틀에 부합하고 있는가? - 해당 국가에 협동조합 지원법 등 유사 지원법 등이 존재하는가? - 수원국과 해당 커뮤니티 내에 협동조합의 전통과 해당 요소가 존재하고 있는가? - 해당 사업이 사업지 커뮤니티 내 전통적 네트워킹 구조와 부합하고 있는가?	- 신청 사업이 해당 국가의 법적, 제도적 틀에 부합하고 있는가?(마이크로 파인낸스 사업의 법적 허용여부 점검) - 해당 사업이 사업지의 니즈(빈곤감소, 공동체 내 사회자본의 상승 등)에 부합하고 있는가?	- 해당 국가에 공정무역에 관한 지원법이 존재하는가?	- 해당 국가에 관련 투자 활성화법 등이 존재하는가?
기획	- 사업목표치 설정과	- 사업목표치 설정의	- 사업목표치 설정	- 사업목표치 설정	- 사업의 효과성 관

	그 근거가 명확히 제시되고 있는가? (예를 들면 기업활동을 통한 고용률, 창업률, 청년 실업 해소율 증가 등) - 해당 사회적 기업 모델이 자생적인 것인가 혹은 외부에서 이전된 모델인가? (수원국 내에 자생적인 사회적기업의 모델이 존재하는지 여부를 점검)	근거(커뮤니티 활성화, 빈곤 퇴치, 소득 증대 등)를 명확히 제시하고 있는가? - 사업의 내용이 기존 커뮤니티 내 질서와 의사결정구조와 조응하는가?	(수혜자 대상 설정, 확대 가능성 등)의 근거를 명확히 제시하고 있는가?	(무역의 선순환성, 경제적인 지속가능성 확대 가능성, 시장 확보 가능성 등)의 근거를 명확히 제시하고 있는가?	련 개입 단계와 규모에 대한 고려가 되고 있는가?
집행	- 시행 주체 간 업무 분담과 책임 권한이 사전에 명확히 명시되어 있는가? (예를 들어 공여국 사업 PM과 현지 법인 사장과의 업무 지휘체계 등) - 비즈니스 범위와	- 정관에 협동조합의 성격과 의사결정단위의 권한 등이 명시되어 있는가?	- 사업범위와 발생하는 이윤 처리 방식에 대한 규정이 마련되어 있는가? - 사업 규정(정관)에 대출조건, 대출범위, 이자율, 상환방식, 보증 제도의 유무와 범위 등이	- 공정무역 범위와 방식에 대한 규정을 사업 주체가 공유하고 있는가? -	- 투자의 범위와 이윤 처리(회수) 방식에 대한 규정이 사업계획서에 반영되고 있는가?

	이윤 처리 방식에 대한 규정이 정관에 반영되고 있는가? - 정관에 이사회(의사결정기구와 그 과정)에 대한 규정과 지분에 대한 규정이 명시되어 있는가? - 수원국 관련 기관(고용노동부 등)과의 파트너십(상호협조체계)이 구축되어 있는가?		구체적으로 명시되어 있는가?		
평가	- 해당사업의 설정된 사회적 목표와 경제적 목표가 동시에 성취되었는가? - 사회적 기업의 현지화계획(지분 양도 등)에 대한 준비과정 및 수행체계를 구상하고 있는가? 출구전략(정	-	- 사업의 현지화계획에 대한 준비과정 및 수행체계를 구상하고 있는가?	- 공정무역의 현지화 계획에 대한 준비과정 및 수행체계를 구상하고 있는가? - 출구전략(지속적 시장 확보 및 선순환 사슬 체계 구축 여부 등)이 마련되어 있는가?	-

	관개정 및 자금 이전 혹은 회수 등)이 마련되어 있는가?			- 지속가능성과 확산성 측면에서 정량적 혹은 정성적 평가가 가능한가? - 공정무역을 가능하게 하는 가치사슬에 대한 점검, 특히 지속적인 소비시장의 확보에 대해서 고민되어지고 있는가?	

수행전략의 측면에서 민관협력 사업 운영관리 지침 도출을 위해 제시될 수 있는 분석틀은 투입-산출-성과-임팩트 모형(I-O-O-I)이다. 해당 논리모형은 투입(Input) 단계에서 투자, 지식 공유 및 기술전수, 네트워크 형성 등이 고려되고 있는지를 점검한다. 이는 OECD 평가기준 중 적절성과 효율성 점검에 초점을 맞추고 있다. 산출(Output) 단계는 이른바 사회적경제 조직의 형성여부, 인적자본의 형성 여부, 거버넌스 혹은 사회자본의 형성 정도를 측정한다. 이는 OECD 평가기준 중 효율성과 효과성 점검과 연관이 있다. 성과(Outcomes) 단계는 사업이 추구하는 두 가지 목적, 즉 사회적 목적과 경제적 목적을 충족하고 있는가를 점검한다. 이는 사업이 빈곤층을 포용하고 있는지, 일자리를 제공하고 이를 통해 빈곤층의 소득증대가 이루어지고 있는지, 아울러 환경가치를 보전하면서 자원을 개발하고 있는가 등에 초점을 맞추고 있다. 이 단계는 OECD 평가기준 중 효율성과 효과성 점검과 연관이 있다. 마지막으로 임팩트 단계는 해당 사업의 효과성, 지속가능성과 밀접한 관련을 가지고 있으며, 예를 들어 해당 사업이 빈곤감소, 주민역량개발, 지역개발 등에 실제로 기여했는가에 초점을 맞추고 있다.

한편, 사회적경제 프로젝트의 논리모형을 사회적 목적과 경제적 목적의 이행 측면에서 바라 볼 수 있는데, 이때 OECD 평가기준인 적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성의 요소가 적용될 수 있다. 특히 이는 운영지침 도출을 위한 질문 문항에 해당 평가 기준이 충분히 반영되어야 한다. 예를 들어 OECD 평가기준 중 지속가능성 관련 내용은 운영 지침 도출에 중요한 비중을 차지할 수 있다. 지속 가능성은 사회적 측면과 경제적 측면에서의 바라봐야 하는데, 지속가능성을 사회적 측면에서 이해하기 위해서는 예를 들어, ‘해당 지원 사업이 완료된 후라도 사회적경제 조직은 공동체 주민참여로 지속가능할 수 있는가’ 라는 질문이 제시될 수 있다. 마찬가지로 지속가능성을 경제적 측면에서 본다면 ‘해당 지원 사업이 완료된 후라도 사회적경제 조직이 재정적으로 지속가능할 수 있는가’ 라는 질문이 아울러 제시될 수 있다. 임팩트에 대한 질문 또한 중요한데, 예를 들어 사회적 관점에서 보면 해당 사업이 지역사회에 어떤 ‘사회적 변화’를 야기했는가를 점검하는 것이 중요하다. 또한 경제적 측면에서 본다면 해당 사업이 공동체의 빈곤감

소, 수익 증대에 실질적으로 영향을 주었는가를 점검해 볼 수 있다.

또한 사회적경제 유형은 가치사슬 모형으로도 분석될 수 있다. 즉, 생산자, 소비자, 기업가 모두의 니즈와 이해관계에 해당 사업이 부합하고 있는가가 점검되어야 한다. 특히 생산자 중심의 사업 방식이 중요한데, 무엇보다 사업이 BOP의 욕구에 호응하고 있는지가 질문되어져야 하며, 이들이 사업의 대상이 아닌 주체로 참여시키는 매커니즘이 확인되어야 한다. 주체로 참여시키기 위해 BOP에 대한 역량개발과 생산 프로세스의 혁신 등도 중요한 요소 중 하나이다. 개도국 사회적경제가 추구하는 기본 가치는 바로 이러한 포용성에 바탕을 두어야 하며, BOP의 가치 사슬 내 '구조적 편입'이 가장 중요한 목표 중 하나로 설정되어야만 한다. 따라서 사업은 이를 가능하게 하는 구체적인 지침을 사전에 마련하는데 충분한 노력을 기울여야 한다.

6.2 국내 기관 사례 분석

대표적인 국내기관(KOICA) 사회적 경제 사업 사례 분석은 민관협력부 운영방안 및 지침 수립에 일조할 수 있다. 이를 위해 사전 인터뷰 대상으로 1) 인도네시아 포스코 1%나눔재단 사업, 2) 몽골 G-SAVER 사업, 3) 베트남 열매나눔재단사업을 선정했다. 해당 사업은 KOICA 국내 사례조사를 통해 사회적경제의 유형을 대표할 수 있는 사업 사례로 제시되었으며, 이를 근거로 사전 인터뷰가 수행되었으며, 인터뷰 대상은 현장을 가장 잘 알고 있는 현장 매니저 혹은 책임자를 중심으로 설정되었다.

사전 인터뷰를 위해 그간의 사업계획서, 평가서 등을 기초로 해당 인터뷰 문항을 구성해 볼 수 있었다. 그런데 사업의 단계, 즉 집행 초기에 있는 사업인지 이미 종료된 사업인지에 따라 인터뷰는 상이하게 응용되어 수행 되어 질 수 있다. 예를 들어 '인도네시아 찔레곤시 고용촉진을 위한 지역자립기반 강화 사업을 기준으로 다음과 같은 인터뷰 문항을 구성해 볼 수 있다. 인터뷰 문항은 사업 단계별, 그리고 주요 측면에서 고려될 수 있다. 여기서 주요 측면은 대부분 사업의 사례 분석

의 기준으로 활용될 수 있다. 해당 사업의 인터뷰 문항은 현지 조사에서도 참고로 활용될 수 있었다.

1) 인도네시아 포스코 1%나눔재단 사업

포스코 1%나눔재단 사업은 고용촉진을 위한 지역자립기반 강화 사업이며, 인도네시아 찔레곤시를 사업지로 한다. 해당 사업은 사회적 기업 형성을 주요 타겟으로 설정한 형성단계에 있는 사업이며, 따라서 형성단계의 점검 사항을 체크할 수 있는 사례라 판단되었다. 인터뷰 문항은 이를 중심으로 다음과 같이 구성될 수 있다.

<표 6-3> 국내 기관 사례 인터뷰 문항 : 인도네시아 찔레곤시 고용촉진을 위한 지역자립기반 강화 사업 (포스코, 코피온)

사업단계	인터뷰 문항
신청 및 조사 단계	**(사업의 형성 측면)** -사업의 주요 목표를 '고용촉진을 위한 지역사회 사회적기업 설립'으로 설정하고 있는데, 그 배경은 무엇인가? **(대상국가와 지역 선정의 측면)** -대상지를 찔레곤(Cilegon)시 3개 마을로 선정한 이유와 근거는 무엇인가? **(사업비 규모와 펀드 배분 관련)** -총 사업비의 산출 근거와 매칭펀드 구조가 가지는 함의는 무엇인가?(매년 매칭펀드 비율의 변화 등) **(수혜자 대상과 규모의 측면에서)** -수혜자 대상과 규모의 산정 기준은 무엇인가? 이는 어떻게 모니터링 될 수 있는가? 향후 (정량적)평가를 염두에 두고 설계되었는가? **(사업의 목표 측면 1)** -주요 사업목표 중 하나로 '지역주민 소득증대를 위한 사회적 기업설립'을 설정하고 있는데, 여기 말하는 사회적 기업은 사회적 기업 설립(창업)을 지원하는 중간 조직의 형성을 의미하는가? **(사업의 목표 측면 2)**

	-주요 사업목표 중 하나로 ‘청년실업률 감소’를 설정하고 있는 바, 해당 지역의 청년실업률 감소가 가지는 의미와 이를 (정량적으로) 측정하기 위한 방법이 고려되고 있는가? **(사업의 목표 측면 3)** -주요 사업목표 중 하나로 ‘청년 창업프로그램 공모 및 지원을 통한 지역경제 활성화 기반마련’을 설정하고 있는데, 사업계획서 내에는 구체적인 지원 방안이나 (역량개발)프로그램 발견되고 있지 않음. 이에 한 추가적인 설명이 필요함.
기획 및 집행 단계	**(사업추진 현황)** -사회적기업 설립의 인허가 과정에서 발생할 수 있는 문제점은 어떤 것이 있으며, 또한 실제로 어떤 문제가 발생했는가? **(기업운영측면)** -현지 법인의 성격은 인도네시아 규정상 어떻게 분류되는가? -현지에서 발생할 수 있는 법적 장애는 어떤 사항이 있을 수 있으며, 실제로 어떠한 문제가 발생했는가? -기업운영에 따라 현지에서 발생하는 세금 문제에는 어떻게 대처하고 있는가? -현지 법인의 직원 모집 방법과 선발 기준은 무엇이었는가? -법인 운영에 필요한 기자재와 설비는 어떤 것이 있으며, 구입은 공개적 입찰

	과정을 통해 이루어졌는가? **(사업내용 1 : HRD 프로그램 운영 측면)** -HRD 프로그램 교육생 선발 기준은 무엇인가? 선발 시 빈곤층 가정에 대한 배려가 있는가? -가장 강조되는 교육프로그램은 무엇이며, 학습교재는 개발되어 있는가? -교육프로그램 중 인성교육이 강조되고 있는데, 그 이유는 무엇인가? -교육의 평가는 어떠한 방식으로 이루어지는가(정량적 및 정성적 방법)? **(사업내용 2 : 사업수행 역량강화)** -이해관계자 워크숍의 수행 취지와 달성 목표는 무엇인가? -워크숍 참가자는 어떻게 구성되며, 프로그램은 무엇인가?
선정 단계	**(사업 개념 공유 및 파트너십)** - 사회적기업 개념이 인도네시아 법적 틀 내에서 용인되어질 수 있는가? 혹은 관련 지원 법안이 존재하는가? - 사업 주체로 포스코(1%나눔재단)가 선정될 수 있는 주요 배경, 근거는 무엇인가? - 사업에서 파트너 NGO인 코피온의 역할과 결합 방식은 어떠한가?
평가	**(사업의 효과성, 지속가능성, 확산성의 측면에서)** -사업의 형성과 집행에 있어 발생하고 있는 주요 장애요인은 무엇이며(예를 들

	어 회사인허가, 직원역량강화, 한국 파견인력의 비자 취득 및 연장 문제 등), 이에 대한 대응방안은 어떻게 마련되어 있는가? -사업의 효과성, 지속가능성, 확산성을 높이기 위해 (사업 형성단계와 집행단계에서) 가장 우선적으로 고려해야할 사항들은 무엇인가? -해당 지역 청년실업률의 변화를 모니터링 할 수 있는 시스템이 구축되어 있는가?(예를 들어 지역 대학 혹은 연구소와의 연계를 통한 서베이 시스템 구축 등) **(출구전략)** - 현지 사회적기업의 발전 단계를 어떻게 구상하고 있는가? - 최종 단계에서 설정되고 있는 사회적 기업은 어떤 형태와 성격을 가지는가? -형성, 발전된 사업적기업은 현지에 이양되는가? 그렇다면 그 프로세스와 이사회 권한(결정권, 재정권 등)의 이양에 대한 계획이 수립되어 있는가? -기업활동을 통해 발생한 수익은 (다른 개발협력사업을 위해) 회수되는가 아니면 현지법인에 재투자 되는가?
기타	-사업수행관련 KOICA 건의 및 요청사항은 무엇인가?

2) 몽골 굿네이버스 G-SAVER 사업

몽골 굿네이버스 G-SAVER 사업은 적정기술 이전 사업에서 사회적 기업의 설립으로 이어진 대표적인 사례이며, 현재 출국 전략을 고민하는 단계로 분석의 측면에서 보면 사업의 완결성을 보이고 있다. 특히 몽골이라는 특수한 사회경제적 배경에서 사회적 기업 설립과 운영, 출국 전략의 모색의 고민을 포착해 볼 수 있는 사례로 판단되었다.

<표 6-4> 국내 기관 사례 인터뷰 문항 :
친환경 적정기술과 사회적 기업 모델을 통한 몽골 에너지 빈곤층의 난방효율 및 대기환경개선사업(굿 네이버스)

사업단계	인터뷰 문항
신청 및 조사 단계	**(사업의 형성 측면)** - 적정기술을 기반으로 한 사회적 기업의 형성이 몽골 빈곤층에서 가지는 의미는 무엇인가? 사업의 주요 목표를 '몽골 빈민 1만 가구의 난방비 감소를 통한 동절기 빈곤 상황 개선', '게르촌 석탄소비량 연 2만 톤 절감을 통한 대기환경 개선'으로 설정하고 있는데, 그 사회경제적 배경은 무엇인가? **(대상국가와 지역 선정의 측면)** -대상지를 게르 빈민거주 지역으로 선정한 이유와 근거는 무엇인가. '게르지역 줄이기' 라는 몽골 국가정책 방향과의 부합성은? **(사업비 규모와 펀드 배분 관련)** -총 사업비의 산출 근거는 무엇인가? **(수혜자 대상과 규모의 측면에서)** -수혜자 대상과 규모의 산정 기준은 무엇인가? 이는 어떻게 모니터링 될 수 있는가? 향후 (정량적)평가를 염두에 두고 설계되었는가? **(사업의 목적 측면)** -동절기 난방비 절감, 일자리창출, 대기오염 유발물질 감소의 목표치 설정은

	타당했는가. 그리고 실제 달성정도는 어떻게 모니터링 되었는가?
기획 및 집행 단계	**(사업추진 현황)** -사회적기업(현지 법인) 설립의 인허가 과정에서 발생할 수 있는 문제점은 어떤 것이 있으며, 또한 실제로 어떤 문제가 발생했는가? **(기업운영측면)** -현지 법인의 성격은 몽골의 규정상 어떻게 분류되는가? -현지에서 발생할 수 있는 법적 장애는 어떤 사항이 있을 수 있으며, 실제로 어떠한 문제가 발생했는가? -기업운영에 따라 현지에서 발생하는 세금 문제에는 어떻게 대처하고 있는가? -현지 법인의 직원 모집 방법과 선발 기준은 무엇이었는가? -법인 운영에 필요한 기자재와 설비는 어떤 것이 있으며, 구입은 (공개) 입찰과정을 통해 이루어졌는가? **(사업내용 1 : 지방 도시로 유통망 확대를 통한 축열기 사용대상 확대)** - 목표인 1만 가구, 4만 명이 달성되었다고 평가하는가? 해당 사업에서 유통망 확대가 가지는 의미는 무엇인가(네트워킹, 일자리 창출 등의 관점에서)? **(사업내용 2 : 신규제품개발)** -신규 친환경 초소형 난방제품 개발의 이유와 현황은. 해당 제품의 연구 개발비는 어디에서 충당되고 있는가?

선정 단계	**(사업 개념 공유 및 파트너십)** - 사회적기업 개념이 몽골 법적 틀 내에서 용인되어질 수 있는가? 혹은 관련 지원 법안이 존재하는가? - 사업 형성 시 국내 굿네이버스 인터내셔널, 굿네이버스 몽골지부, 몽골 유한회사(사회적 기업) 굿 쉐어링과의 관계는(지분구조, 의사결정구조 등) 어떻게 설정되었는가? - 해당 사업의 경제적 지속가능성 점검을 위한 사전 시장조사가 선행되었는가?
평가	**(사업의 효과성, 지속가능성, 확산성의 측면에서)** -사업의 형성과 집행에 있어 발생하고 있는 주요 장애요인은 무엇이며(예를 들어 회사인허가, 직원역량강화, 한국 파견인력의 비자 취득 및 연장 문제 등), 이에 대한 대응방안은 어떻게 마련되어 있는가? -사업의 효과성, 지속가능성, 확산성을 높이기 위해 (사업 형성단계와 집행단계에서) 가장 우선적으로 고려해야할 사항들은 무엇인가? -해당 사업에 따른 일자리창출과 빈곤감소의 변화를 모니터링 할 수 있는 시스템이 구축되어 있는가?(예를 들어 지역 대학 혹은 연구소와의 연계를 통한 서베이 시스템 구축 등) -수요자(소비자) 만족도 및 인식변화를 모니터링 하는 방안이 마련되어 있는가? **(출구전략)** - 현지 사회적기업의 향후 발전 단계를 어떻게 구상하고 있는가?

	- 최종 단계에서 설정되고 있는 사회적 기업은 어떤 형태와 성격을 가지는가? -형성, 발전된 사업적기업은 현지에 이양되는가? 그렇다면 그 프로세스와 이사회 권한(결정권, 재정권 등)의 이양에 대한 계획이 수립되어 있는가? -기업 활동을 통해 발생한 수익은 (다른 개발협력사업을 위해) 회수되는가 아니면 현지법인에 재투자 되는가?
기타	-사업수행관련 KOICA 건의 및 요청사항은 무엇인가?

3) 베트남 열매나눔재단 소액금융 사업

베트남 열매나눔재단 소액금융 사업은 사회적 경제 사업 중 순수하게 소액금융대출사업을 표방하는 몇 안 되는 사업 중 하나이다. 해당 사업은 현재 진행 중이며 현지 인민위원회 등 관련 파트너와의 협력하에 순조롭게 진행되는 사업으로 평가되고 있다. 소액금융사업의 형성 단계에서의 유의점, 모니터링과 평가 방법 그리고 사후 관리와 출구전략 모색 등의 관점에서 시사점을 줄 수 있는 사례로 판단되었다.

<표 6-5> 국내 기관 사례 인터뷰 문항 : 베트남 빈롱성(Vinh Long province) 빈곤가구 소득증대 및 지역정부 역량강화 사업(열매나눔인터내셔널)

사업단계	인터뷰 문항
신청 및 조사 단계	**(사업의 형성 측면)** -사업의 주요 목표를 빈곤가구 소득증대 및 지역정부 역량강화사업으로 설정하고 있는데, 그 형성 배경은 무엇인가?(빈곤가구 소득증대와 지역정부 역량강화 사업 간의 관련성) **(대상국가와 지역 선정의 측면)** -대상지를 빈롱성(Vinh Long province)내 3개 지역(빈롱시, 붕리엠현, 롱호현)으로 선정한 이유와 그 근거는 무엇인가? **(사업비 규모와 펀드구조)** -총 사업비의 산출 근거와 펀드 구조는 어떻게 형성되었는가? **(수혜자 대상과 규모의 측면에서)** -수혜자 대상과 규모(빈롱성 내 영세상인 1,000가정)의 산정 기준은 무엇인가? 이는 어떻게 모니터링 될 수 있는가? 향후 (정량적)평가를 염두에 두고 설계되었는가? **(사업의 목표 측면 1)** -주요 사업목표 중 하나로 '빈롱성 내 영세상인 마이크로 크레딧 지원 및 지역 생산자 협동조합을 통한 소셜비지니스 발굴'을 설정하고 있는데, 각 사업

	영역 간(마이크로 크레딧, 협동조합, 소셜 비지니스) 연관성은 어떻게 설정, 설계되고 있는가? **(사업의 목표 측면 2)** -주요 사업목표 중 하나로 '야시장, 재래시장 인프라 구축'을 설정하고 있는 바, 해당 인프라 구축이 지역 사회에서 가지는 의미는 무엇인가? 인프라 구축 정도를 (정량적으로) 측정하기 위한 방법이 고려되고 있는가? **(사업의 목표 측면 3)** -주요 사업목표 중 하나로 '영세 상인을 위한 경제교육 및 지역정부의 사후관리 전문화를 통한 역량강화 교육 실시'가 설정되고 있는데, 경제교육의 내용과 지역정부 역량강화 교육 프로그램은 무엇인가? **(사업의 목표 측면 4)** - 주요 사업목표 중 하나로 '기금관리위원회 구축과 운영'이 명시되어 있는데, 이 위원회 설립의 목적, 주체(파트너 중에서 명시?)와 역할은 무엇인가?
기획 및 집행 단계	**(사업추진 현황)** -사업수행과정에서 나타나고 있는 주요 문제점은 무엇이고 이에 대한 대응은 원활히 이루어지고 있는가? **(사업운영측면)** - '마이크로 크레딧 사업'과 '협동조합을 통한 비지니스의 수행' 측면에서, 해당 사업 개념이 베트남 관련법 체계와 내용에 조응하고 있는가?

	- 현지인의 마이크로 크레딧에 대한 이해도는 어느 정도 인가? -마이크로 크레딧 사업의 현황은(종자돈의 변화) 모니터링 되고 있는가? -마이크로 그레딧 사업의 타겟이 명확히 설정되고 있는가?(여성, 제도권 금융 소외 계층의 수혜율 등) -야시장과 재래시장 인프라 형성에 마이크로 크레딧의 영향력은? 해당사업이 지역경제에 미치는 영향의 정도는? -마이크로 크레딧 평균이자율(제도금융권 이자율은), 담보조건, 상환율은? -해당 마이크로 크레딧 사업의 상환율을 높이기 위한 전략이 마련되어 있는가? -협동조합을 통한 비지니스 형성 관련, 지역정부와의 협조와 커뮤니케이션은 원활히 이행되고 있는가? -대출자 대상 모니터링 과정에서의 (발생하고 있는) 애로 사항은 무엇이며, 이에 대한 대응 방안은 마련되어 있는가?
선정 단계	**(사업 개념 공유 및 파트너십)** - 현지 파트너(빈롱성 친선교류협회, 빈롱시 인민위원회 등)선정은 타당한가? 그들과 열매나눔 재단과의 협조 정도(사업개념 공유, 공감대 형성 등)는 어떠한가?
평가	**(사업의 효과성, 지속가능성, 확산성의 측면에서)** -마이크로 크레딧 사업 대출자의 만족도 조사의 지표는 무엇이며, 조사 과정은 어떻게 이루어지는가? - 사업의 형성과 집행에 있어 발생한 주요 장애요인은 무엇이며(현지 법체계,

	정부성격, 지방정부와 커뮤니케이션 문제 등), 이에 대한 대응방안은 어떻게 마련되어 있는가? -사업의 효과성, 지속가능성, 확산성을 높이기 위해 (사업 형성단계와 집행단계에서) 가장 우선적으로 고려해야할 사항들은 무엇인가? -해당 지역 경제환경 변화를 모니터링 할 수 있는 시스템이 구축되어 있는가? (예를 들어 지역 대학 혹은 연구소와의 연계를 통한 서베이 시스템 구축 등) **(출구전략)** - 해당 사업의 최종 단계를 어떻게 구상하고 있는가? - 해당사업의 지속가능성을 위한 출구전략은 마련되어 있는가? (형성된 사업은 현지에 이양되는가? 그렇다면 그 프로세스와 이사회 권한(결정권, 재정권 등)의 이양에 대한 계획이 수립되어 있는가? -(마이크로 크레딧) 사업을 통해 발생한 수익은 (다른 개발협력사업을 위해) 회수되는가 아니면 현지사업 단위에 재투자 되는가?
기타	-사업수행관련 KOICA 건의 및 요청사항은 무엇인가?

6.3 사전 인터뷰 결과

1) 베트남 빈롱성(Vinh Long province) 빈곤가구 소득증대 및 지역정부 역량강화 사업(열매나눔인터내셔널)

베트남 빈롱성 사업의 사전 인터뷰 대상은 현지 담당 매니저(열매나눔인터내셔널)였으며, 사업 단계별 질문에 대한 인터뷰 결과를 정리하면 다음과 같다.

사업단계	인터뷰 결과
신청 및 조사 단계	**(사업의 형성의 배경)** 1. 베트남이 1986년 도이머이 정책을 시작할 때 베트남 1인당 국민소득은 $98달러 수준. 국민 대다수가 빈곤에 허덕이고 있었음. 하지만 개혁개방 정책을 통해 1990년과 2010년 사이에 연 평균 7.3%의 경제성장을 달성하였고 2010년 말 1인당 국민소득 $1,130이 되었음. 빈곤국가 중 중간소득국가가 되었으며 약 2,800만 명의 빈곤층이 빈곤을 탈출 하게 되었다고 평가됨. 2. 하지만 경제적 혜택과 성과가 도시에만 집중되었기 때문에, 상대적으로 대부분 농촌지역(지방)은 여전히 빈곤 상태로 남아있음. 사업 대상지인 빈롱성의 경우는, 주민들의 70% 정도가 농업에 종사하고 있음. 하지만 최근 쌀 가격 하락 등, 경쟁력 하락에 따라 빈롱성의 소득이 전체적으로 감소하고 있는 추세임. 따라서 농민들은 농업을 포기하고 도시로 진출하거나 장사나 서비스업으로 업종을 바꾸고 있는 실정. 3. 생계를 위해 장사를 하는 사람들은 점점 증가하는데 비해 이들을 도와줄 금융서비스는 부족. 제도권 은행의 대출은 진입장벽이 높아 영세상인, 빈농, 취약계층은 이용하기가 매우 어려운 실정. 따라서 이들이 급전이 필요한 경우, 지인들을 통해 고리사채를 이용하는 추세. 이는 빈곤이 더욱 악화되는 악순환을 낳고 있음. 이러한 배경 하에 열매나눔 인터내셔널은 지역정부와 함께 마이크로 크래딧 사업을 시작하게 되었음. 4. 베트남의 특성상, 모든 NGO의 활동은 지역정부(지역 인민위원회)의 허락을 받아야 함. 예를 들어 지

	역주민을 만나 인터뷰 시, 지역탐방 등을 할 때 반드시 지역정부 공무원이 동행하도록 되어있음. 지역정부의 간섭과 통제가 있긴 하지만 빈롱성 내 마이크로 크래딧 사업의 성패 여부는 결국 지역정부의 역량에 달려있다고 할 수 있음. 이는 지역정부가 행정적인 뒷받침과 대출자들 사후관리가 이루어지지 않는다면 결국 사업은 실패할 수 밖에 없음을 의미. 그래서 지역정부가 사업을 잘 이끌어나갈 수 있도록 열매나눔이 행정적 지도와 함께 사업 운영 방법을 제시하고 있음. **(대상국가와 지역 선정의 측면)** 1. 사업 대상 지역 중 빈롱시의 경우, 빈롱 1동은 빈롱시에서 가장 발전한 곳. 다른 지역과 다르게 상업이 발달한 지역임. 재래시장과 야시장이 발달했으며, Co-op Mart라는 대형마트가 있고 여행객을 위한 호텔이 많은 곳임. 영세상인의 소득증대를 목표로 했던 초기사업에 가장 적합한 장소라고 판단 됨. 2. 붕리엠현과 롱호현의 경우, 지역정부의 추천을 받아 사업을 시작하게 되었음. 베트남의 사업은 지역정부의 통제를 받아 진행하고 있으므로, 지역선정에 있어서도 지역정부는 행정적 역량이 있고 사업을 추진할 수 있는 실력이 있는 지역을 추천한 것으로 판단 됨. **(사업비 규모와 펀드구조)** 1. 2012년 파일럿 프로그램으로 빈롱1동에서 ‘영세상인 100가정 돕기’가 시작되었음. 대출금은 500,000,000 VND(약 2천6백만원)으로 100가정을 지원함. 2013년부터 코이카와 함께 단년도 사업을 시작으로 2014년~2016년 다년도 사업을 진행하고 있음.

	2. 베트남의 물가에 맞게 2012년도에는 대출금 5,000,000 VND(약 25만원)을 지원하였으나, 최근 가파른 물가상승으로 인해 최대 15,000,000 VND(약 75만원)을 지원하고 있음. **(수혜자 대상과 규모의 측면에서)** 1. 수혜대상자 선정은, 일차적으로 지역정부의 추천을 받는 것을 원칙으로 함. 추천대상자는 지역정부에 등록된 극빈층, 빈곤층, 차상위 계층으로 상업에 종사하고 있는 사람들임. 열매나눔과 지역정부는 추천 받은 명단의 30% 정도를 선별하여 1차 모니터링을 진행함. 1차 모니터링은 가정을 방문하여 Baseline survey를 진행하고 집의 내부구조와 화장실 등을 세부 사항을 파악 함. 대출금을 지원한 후에는 2차 모니터링을 진행하여 대출금의 사용처를 확인하고 지역정부의 부당한 요구가 없는지를 확인하며, 소득증대를 체감했는지 아울러 조사 함. **(사업의 목표)** 1. 사업의 궁극적 목적 중 하나는 빈롱2동 대나무 광주리 제작자들을 대상으로 한 협동조합을 설립하는 것임. 즉, 대나무 광주리 제작자들을 협동조합에 가입시키고 조합원들에게 소액대출 및 사업 인프라를 구축하여 소득증대를 하려고 하는 것. 다만 현재는 지역정부와 활발한 논의가 진행되고 있지 않아 아직 설립이 되지 않았음. 2. 딴호아 지역에 재래시장 인프라 구축은 2014년. 딴호아에는 중앙시장이 하나만 있었음. 재래시장 인프라 구축한 지역은 중앙시장에서 오토바이로만 들어갈 수 있는 약 30분 정도 걸리는 곳에 위치해 있

	음. 이 사업을 통해 지역사회에 재래시장 인프라 구축, 약 20여명의 영세상인들에게 일자리를 제공하였으며 지역상권을 형성하였음. 3. 야시장의 경우, 딴안룽 지역에 인프라를 구축하였음. 딴안룽은 야시장이 발달되지 않은 지역이었지만 사업을 통해 영세 상인들이 스스로 야시장을 형성하기 시작하였음. 시장 규모가 커짐에 따라 이들이 장사할 수 있는 장소가 부족하게 됨. 시장 건물의 필요성 제기. 그래서 야시장 인프라를 구축. 이에 따라 영세 상인들에게 일자리와 안전하게 장사할 수 있는 환경을 제공하였음. 현재, 50여명의 영세 상인이 장사하고 있음. 4. 영세 상인을 위한 기초경제 교육은 영세 상인들의 사업가 역량을 강화하고 올바른 대출금 활용방안을 교육하는 프로그램. 오랫동안 사업을 했지만 영세한 상인들에게는 사업 경영에 대한 교육이 필요함. 교육을 통해 신규 창업을 한 영세 상인들에게는 앞으로의 사업 계획을 스스로 세우게 함. 5. 지역정부 역량강화 프로그램은 궁극적으로 지역정부가 열매나눔의 도움 없이 마이크로 크래딧 사업을 이끌어나갈 수 있도록 하는 것을 목표로 함. 2014년에 사업 중간 평가, 대출자 선정 방안과 대출금 책정에 대해 논의를 하였으며 협동조합 소개 및 논의를 하였음. 2015년에는 빈롱성 6개 지역의 사업 운영 방안을 통일하고 문서 목록을 표준화하였으며, 사후관리팀 교육을 통해 문서 작성 요령을 설명하였음. 6. 기금관리위원회는 베트남 빈롱성 마이크로 크래딧 사업이 지속적으로 영세상인의 소득증대를 돕고 기금을 투명하고 공정하게 진행 및 운영하는 것을 목표로 하고 있음.

	7. 열매나눔 인터내셔널과 빈롱성 친선교류협회의 실무진이 기금관리위원회 설립에 대해 논의하고 있으며, 2016년 상반기에 운영방안과 규정 등을 논의 및 재정하여 빈롱성 인민위원회에 승인을 받아 기금관리위원회를 설립할 예정. 2016년에는 열매나눔 인터내셔널과 지역정부가 함께 기금관리위원회 운영을 할 예정이며, 2017년에는 마이크로크래딧 기금과 운영 권한을 지역정부에 단계적으로 이양하여 빈롱성 내 마이크로크래딧 사업을 지속할 수 있도록 할 계획 임.
기획 및 집행 단계	**(사업추진 현황)** 1. 베트남의 특성상, NGO의 모든 외부 활동은 인민위원회에 사전 보고하고 허락을 받아야 함. 이는 허가 없이는 수혜자들을 직접 만나거나 지역조사 및 지역주민 인터뷰가 불가능하다는 것을 의미함. 지역정부의 허가를 받아 지역조사 및 지역주민 인터뷰를 할 경우에도 정보가 통역을 거쳐서 전달되기 때문에 정확한 상황 판단 및 지역주민의 형편을 알기가 어려움. 2. 지역정부가 행정적 역량이 낮은 편. 매달 제출하는 보고서에 오타가 있거나 내용이 틀리거나 편집을 하지 않은 상태로 제출하는 경우가 있음. 3. 그리하여 열매나눔은 지역정부에 이러한 상황을 전달하고 협조를 요청하였음. 다행히도, 지역정부는 열매나눔이 제약 없이 사업을 진행할 수 있도록 행정적 지원을 해 주고 있고 지역주민들을 만나는 것도 한결 수월해졌음. 또한 현지 통역 직원들이 열매나눔이 지향하는 마이크로크래딧 사업의 목적과 방향성을 이해하게 되면서 업무의 효율이 점차 높아지고 있음.

	(사업운영측면) 1. 베트남의 국제 NGO 활동 촉진에 대한 프로그램 안내사항을 보면 마이크로크래딧 사업을 권장하고 있음. 사업 초기 2012년 마이크로크래딧 사업도 지역정부의 요청에 의해 시작된 사업임. 2. 베트남에는 협동조합에 관련된 법규가 있음. 하지만 베트남 내 분위기는 협동조합을 선호하지 않는 것으로 파악됨. 지역정부는 협동조합이 아닌 협동그룹(Credit Group)을 설립할 것을 제안하고 있음. 협동조합과 협동그룹의 차이는 국가의 승인을 여부 임. 협동조합은 국가의 승인을 받아야 설립이 가능하지만 협동그룹은 빈롱성 내 승인만 받으면 설립이 가능함. 이 부분은 지역정부와 논의가 좀 더 필요한 부분이라 판단됨. **(현지인의 마이크로 크레딧에 대한 이해도)** 1. 사업 초기에 대출자들이 원금과 이자를 계산하는 것에 어려움이 있었음. 하지만 열매나눔이 상환 관리표를 만들어 1회 상환금과 이자 금액을 알려주었고, 그 후로는 대출금 상환에 큰 문제는 없었음. 2. 개별 인터뷰를 통해 수혜자들이 대출금 지원 목적에 대해서 이해하고 있었으며 대부분 사업장 기자재 구입, 물품 추가 구매, 사업장 보수 등으로 사용되었음. **(모니터링 관련)**

	1. 영세 상인들은 은행을 이용하지 않고 집에 저금하고 있는 상황. 영세상인이 실제로 얼마큼 저축하고 있는가는 파악하기 어려움. 대신 종자돈이 변화가 있을 경우 발생할 수 있는 사례를 모아 수집하고 있음. 지난 1년 모니터링 결과, 크게 3가지 변화가 있는 것으로 파악됨. 첫째는 대출금 외 돈으로 상품 추가 구매, 둘째는 자녀 생활비, 생활용품 구매, 교육비 셋째는 집안 수리 및 가전제품 구매 임. **(마이크로 그레딧 사업의 타겟)** 1. 수혜대상자는 영세상인. 여기서 영세 상인이라 함은 건물 내 점포를 가지고 있지 않은 극빈층, 빈곤층, 차상위 계층의 상인을 의미함. 수혜대상자의 남녀 비율은 2대 8입니다. 여성의 비율이 높은 이유는 여성이 보다 제도 금융권 진입이 어렵기 때문임. 이들은 급전이 필요한 경우 고리사채나 지인들에게 돈을 빌리고 있음. 소액대출 사업이 이들에게 안정적이고 낮은 이자로 돈을 빌릴 수 있도록 도와주고 있음. **(해당사업이 지역경제에 미치는 영향)** 1. 수혜대상자의 가장 큰 어려움은 사업을 운영하는데 있어 종자돈이 부족한 것. 영세 상인들이 대출금을 받은 이후, 상품을 추가 구매로 이루어지고 있는 것이 그 증거임. 소액대출 사업이 해당 지역에 윤활유 역할을 하고 있다고 생각하고 있음. **(평균이자율, 담보조건, 상환율 등)** 1. 사업이 초기에 설계될 당시, 베트남 사회정책은행 이자가 7.8%. 이는 그 당시 가장 저렴했던 이자율.

	지역정부와 열매나눔은 합의를 하여 7.8%의 이자율로 정했음. 담보는 없으며 상환기간은 원리금균등분할방식으로 거치기간을 포함 1년. 현재까지 상환율은 99%로 매우 높음. **(상환율을 높이기 위한 관리 전략)** 1. 열매나눔과 지역정부는 상호간의 합의를 통해 지역정부 공무원으로 구성된 사후관리팀을 구성했음. 사후관리팀원들은 본업인 공무원 업무를 하면서 시간을 내어 대출자들을 관리하고 있음. 대출금 상환율은 지역정부가 담당하고 있음. **(현지 협조와 커뮤니케이션)** 1. 지역정부가 저소득층 소득증대에 높은 관심을 가지고 있기에 협조가 잘 이루어지고 있음. **(사업의 애로 사항과 대응 방안)** 1. 인터뷰나 모니터링을 할 때 지역정부 공무원들이 항상 동행하게 되어있음. 이는 장점이면서 단점인 부분. 2. 수혜대상자들이 인터뷰라는 자체를 굉장히 생소하게 생각함. 질문에 대답은 하지만 매우 소극적인 모습을 보임. 3. 영세 상인들에게 한 달 수입이라는 개념도 생소함. 이들은 하루 수익이 얼마인지만 알고 있으며, 한 달 수익이 얼마인지 1년 수익이 얼마인지를 정확하게 파악하고 있지 못함. 4. 지금까지의 사업을 보면, 지역정부와의 신뢰성으로 인해 공무원들이 사업에 큰 방해는 되지 않고 있음. 정기적으로 지역정부에 협조요청을 하고 있는 상황.

	5. 수혜자들의 월수입은 하루 수익 x 30일 이라는 방식으로 산정하고 있음.
선정 단계	**(사업 개념 공유 및 파트너십)** 1. 현지 파트너와의 관계는 매우 좋은 편. 열매나눔이 요구하는 사항을 잘 이해하고 협조하고 있음. 지역정부 또한 무리한 요구하지 않고 있음. 사업의 개념과 목표는 충분히 숙지하고 있으며, 무엇보다 저소득층 소득증대라는 목표를 공유하면서 사업을 진행하고 있음.
평가	**(사업의 효과성, 지속가능성, 확산성의 측면에서)** 1. 만족도 조사는 2차 모니터링 시에 이루어지고 있음. 아직 만족도 조사에 대한 지표를 설정하지 못하고 있음. **(사업의 형성과 집행의 장애요인, 대응방안)** 1. 베트남의 사회적 특성이 가장 큰 장애요인이라 생각함. NGO도 지역정부의 허가를 받아야 활동을 하고 지역주민을 만날 수 있다는 점은 사업의 한계 중 하나라고 할 수 있음. 상호간의 신뢰가 가장 큰 대응방안이라고 생각하고 있음. **(사업의 효과성, 지속가능성, 확산성)** 1. 지역정부와의 관계성과 의지가 가장 중요함. 즉, 지역정부가 향후 마이크로 크래딧 사업에 적극적이어야 지속성을 가질 수 있음. 예를 들어 지역정부가 대출자 선정과 관리에 소홀해진다면 사업이 어려워질 수 있음.

	(해당 지역 모니터링 시스템 여부) 1. 아직 없음. **(출구전략)** 1. 기금관리위원회를 설립하여 지역정부가 독자적으로 마이크로 크래딧 사업을 운영하는 것을 최종 단계로 설정하고 있음. 2. 현재 이 부분에 대해서 지역정부와 논의 중. 열매나눔의 계획은 2016년 파일럿 사업으로 기금관리위원회를 설립하여 운영하고 2017년부터 단계적으로 지역정부에 권한과 기금을 이양하려고 함. 3. 현재 마이크로 크래딧 사업을 통해 발생한 이자는 지역정부의 활동비로 사용되고 있음. 이는 사업 초기부터 지역정부와 합의된 내용임. 4. 대출금은 상환되면 다시 그 지역에 재투자됨을 원칙으로 함.

기타	**(건의 사항)** 1. 향후(사업 종료 후) 마이크로 크래딧 사업의 확장을 위한 추가 지원이 필요함.

2) 몽골 굿네이버스 G-SAVER 사업

몽골 굿네이버스 G-SAVER 사업의 사전 인터뷰 대상은 현지 담당 매니저이며, 사업의 단계별 주요 요소에 대한 인터뷰 결과를 정리하면 아래와 같다[22]. 사전 인터뷰를 통해 사회적 기업 지원법과 인식 등이 부족한 개도국 내 기업 활동의 어려움과 기업의 지속가능성과 관련하여 출구전략에서의 고민 등을 살펴볼 수 있었다.

가. 적정기술을 기반으로 한 사회적 기업의 형성이 몽골 빈곤층에서 가지는 의미는, 첫째, 난방비 절감을 통한 가처분 소득의 증대, 실내 공기 질 개선 및 난방효율 증대를 통한 호흡기 건강 개선, 난방 시 오염물질 감소를 통한 대기환경 개선, 빈곤층 고용을 통한 일자리 창출 등으로 요약될 수 있다.

나. 해당 사업은 주요 목표를 '몽골 빈민 1만 가구의 난방비 감소를 통한 동절기 빈곤상황 개선', '게르촌 석탄소비량 연 2만 톤 절감을 통한 대기환경 개선'으로 설정하고 있다. 그 사회경제적 배경을 보면, 우선 몽골 수도 울란바토르의 거주 환경과 관련 있다. 약 130만 명 거주민 중 18만 가구가 게르촌에서 생활하고 있으며, 이들은 전기나 중앙난방시스템에 접근할 수 없어 난로를 사용하고 있는 실정이다. 게르촌 빈곤층의 겨울철 난방비용의 부담은 무척 큰 편으로 월드뱅크 조사 결과(2009)에 따르면 연간 게르 한 가정 당 약 4.2톤의 석탄을 난방에 사용함으로써 월 겨울철 소득의 약 40%를 난방비로 사용[23]하고 있다. 이는 소모성 비용으로 실질 소득을 감소시키고 있다. 하지만 몽골 빈민층에게 실제 겨울철 난방은 생명유지와 관련될 만큼 절박한 요소라는 점이 중요하다.

다. 사업지와 타겟 선정관련, 해당사업은 기관의 지역개발사업 지역 선정 시 적용되는 기준인 '취약계층 밀집지역'으로 접근했으며, 취약계층 밀집지역 중, 축열기 사용의 대상이 될 수 있는 도시외곽 게르촌이 선정되었다. 사실 몽골정부는 게르촌 축소기조는 중장기적으로 반영할 계획을 가지고 있으나, 현재에도 게르촌으로 유입되는 인구가 줄지 않고 있어 정부정책에서 소외된 지역민의 필요를 충족시킨다는

22) 사업 매니저는 해당 답변과 의견이 사업의 현지 경험에서 오는 개인적인 것일 수 있으며, 공식적인 답변은 아니라는 점을 전제로 했다.
23) Heating in Poor, Peri-urban Ger Areas of Ulaanbaatar, The World Bank, 2009.10

측면에서 사업을 추진하고 있는 상황이다.

다. 총 사업비의 산출 근거, 수혜자 대상과 규모의 산정 기준, 그리고 향후 (정량적)평가를 염두에 둔 모니터링의 가능성:

총 사업비는 울란바토르 게르촌 주민의 25%에 보조금을 포함한 판매를 기준으로 산정되었다. 판매 대상자는 초기 몽골정부 보조금이 들어갔을 시에는 지역정부와의 논의를 통해 선정되었다. 이후 이들을 대상으로 축열기가 판매되었다. 이후 금융위기로 인한 몽골정부 보조금이 중단된 이후에는 시장접근을 통해 판매를 하고 있는 상황임. 평가와 관련해서는, 지역정부와 초기지역 선정을 논의함에 있어 기존의 지역 개발사업장을 우선으로 고려하였기에 이 지역의 모니터링과 평가가 상대적으로 용이할 수 있다고 판단했다.

라. 사회적 기업(현지 법인) 설립의 인허가 과정에서 발생할 수 있는 여러 문제점이 존재했다. 특히 다른 많은 개도국과 같이 몽골에도 사회적 기업이라는 개념이 없었으며, 따라서 NGO가 기업설립을 하는 것에 대한 이해와 설득에 많은 시간이 소모되었다. 또한 현지 법무사무소의 검토를 거쳤으나 이 역시 외국인 투자 법인에 대한 이해가 낮아 법률 인지 및 해석에 대한 차이가 발생하였다. 사업예산 역시 일반 NGO의 지부 Grant 송금 방식이 아닌 자본금 투입으로 간주되어 외환관리법상의 상당한 번거로움이 발생하였고, 자본금 신고를 위해 이사회 의결을 별도로 진행해야 하는 등, 익숙하지 않은 많은 절차가 발생하였다. 참고로, 현지 법인의 성격은 몽골의 규정상 외국인 투자법인/제조 및 유통업으로 분류되었다.

마. 세금 문제 : 기업운영에 따라 현지에서 발생하는 세금 문제에는 현지 세무법에 따라 납부, 대처하고 있다.

바. 현지 법인의 직원 모집은 공개채용을 통해 직원을 충원하고 있으며 선발 기준은 필요한 업무에 적합한 역량을 주로 보되 여성 및 취약계층에 가산을 주는 방식을 취하고 있다.

사. 법인 운영에 필요한 기자재와 설비로는 프레스, 절곡기, 타공기 등이 있으며, 기자재 구입은 단일 설비의 단가가 크지 않아 입찰 과정 없이 비교견적을 통해 진행하고 있다.

아. 수혜자 규모가 애초 목표인 1만 가구, 4만 명을 거의 달성하고

있다. 유통망 확대는 축열기를 생산하는 사회적 기업이 울란바토르라는 지역을 넘어 전국단위의 판매 네트워크를 구축하였다는 측면에서 큰 의미를 가지고 있으며, 추후 기업의 지속가능성을 제고하는 데 중요 요인이라 판단되고 있다.

자. 신규 친환경 초소형 난방제품 개발의 이유와 현황관련, 열전소자에 대한 연구를 통해 시제품 개발을 하였으나, 효과성 평가를 통한 사업화 검토에서 부적격으로 판단되어 현재는 다른 제품 및 서비스 쪽으로 추진 중에 있다. 향후 R&D가 요구되는 대목이다.

차. 사회적 기업관련 법이 부재하여 해당 기업은 일반기업의 틀에서 운영되고 있다.

카. 국내 굿네이버스 인터내셔널, 굿네이버스 몽골지부, 몽골 유한회사(사회적 기업) 굿 쉐어링과의 관계는(지분구조, 의사결정구조 등) : 굿네이버스 인터내셔널이 굿쉐어링의 지분 100%를 가지고 있음. 지부는 인터내셔널의 사무소로 굿쉐어링과 NGO-기업간 파트너십으로 이해될 수 있다.

타. 사업의 형성과 집행에 있어 발생하고 있는 주요 장애요인 관련, 사업운영의 측면에서 안정화는 어느 정도 이루어졌다고 보이나 무엇보다 축열기 이후의 사업아이템에 대한 대안마련이 가장 큰 장애요인이자 도전과제라고 생각하며, 이를 타개하기 위해 다양한 R&D 가 현재 이루어지고 있다. 특징적인 것은 제조 아이템뿐만 아니라 서비스업까지 고려하여 사업을 확대하려고 시도하고 있다는 점이다.

파. 출구전략 관련, 초기 사회적기업의 지분양도를 통한 지역사회로의 경영권 이양을 계획하였었으나, 오히려 기업의 운영을 지속하며 지역민이나 국가에 단기적으로 양도하는 것이 지속가능성을 저해하는 방법이라 판단했다. 오히려 지속적 재투자와 순환을 통해 사회적기업의 활동 영역과 영향을 지속적으로 넓혀가며 이를 통해 장기적으로 지역 거버넌스 구조를 구축하는 것이 올바른 출구전략이라 판단하고 있다.

3) 인도네시아 포스코 1% 나눔재단 사업

인도네시아 포스코 1% 나눔재단 사업의 사전 인터뷰 대상은 현지 담

당 매너저이며, 인터뷰의 주요 결과를 정리하면 아래와 같다[24]. 해당 사업은 사회적 기업을 주요 내용으로 표방하는 현재 형성 단계의 사업이다. 따라서 해당 단계에서 유의하고 점검해야할 점에 대해서 많은 정보를 줄 수 있을 것으로 판단되어 연구팀은 방문 사업지로 선정했다. 하지만 현재 사업장 내 발생한 제 문제로 인해 방문이 불가능했으며, 이에 따라 간단한 서면 인터뷰를 진행했다.

가. 대상국가와 지역선정의 측면 : 수혜대상마을은 현지 합작기업(Krakatau-Posco) 공장부지와 인접한 마을임. 제철소사업 초기부터 현재까지 해당마을에서 KP로 각종 민원 및 시위 발생함. 이에 한국 포항/광양과 마찬가지로 기업입장에서 적극적인 대민관리 업무임. 찔레곤은 중화학 산업단지이기 때문에 각종 환경오염 등 민원발생 이슈가 많음. KP뿐만 아니라 근처 다른 기업들도 각각 인접 마을에 대한 관리를 함. 기업입장에서 대민관리를 위한 적극적인 글로벌 CSR활동으로 볼 수 있으며 이에 직접 관리대상 마을로 3개를 선정했다고 판단됨.

나. 사업비 규모와 펀드 배분 관련 : 최초 해당사업은 1% 자체자금 7억 원으로 기획되었음. 후에 KOICA와 협력하여 5:5 매칭 펀드 14억 원으로 증액됨. 사업비 산출근거를 매년 안정적인 매출 및 수익 발생을 위한 기업운영을 위한 투자항목을 근거로 도출됨. 다른 사업은 통상 초기/중기/말기 순으로 자금이 투입되나 본 사업장은 사회적 기업 운영을 위해 초기자본(장비 구매 등)으로 1차 년도에 사업비가 대부분 사용되는 특징을 가지고 있음. 아울러 ODA 자금의 민간재원 활용이라는 점에서 의의가 있다고 생각 함.

다. 사업의 목표 측면

1) 프로젝트 활동은 크게 3개로 나뉨. 1)사회적 기업 설립/운영 2) HRD프로그램을 통한 취업연계 3)소규모 마을기업창업 등임. 3) 항의 창업방식은 소규모 창업공모전을 통한 지원형태임. 그러나 대상을 사회적 기업만으로 한정하지는 않음.

2) 해당 지역 청년실업률은 모두가 공감하는 문제임. 이를 개선하기 위해 본 사업이 시작되었다고 볼 수 있음. 해당지역 청년실업률 감소는 여러모로 긍정적인 의미를 발생한다고 봄. 선 순환구조를 보면, 취

24) 사업 매니저는 해당 답변이 공식적인 답변은 아니라는 점을 전제로 했으며, 포스코 1% 나눔재단, 코이카 해당 사업 담당 실무자를 통해서 보다 정확한 정보를 얻을 수 있음을 언급했다.

업->소득증대->경제적 조건 향상, 삶의 행복 증대 등으로 이어진다고 생각함. 실업률 감소 데이터(취업률, 소득액 변화 등)는 측정 가능하다고 봄. 또는 실업률 감소 의미를 측정하는 방법이라면 인터뷰, 설문조사 등을 통해 소득증대로 인한 효과 등을 파악할 수 있다고 생각 함.

3) 주요 사업목표 중 하나로 ‘청년 창업프로그램 공모 및 지원을 통한 지역경제 활성화 기반마련’을 설정하고 있다. 하지만 현재 사업계획서 내에는 구체적인 지원 방안이나 (역량개발)프로그램 이 마련되고 있지 않음. 사업실행자는 해당 사업 실행계획을 위해 2016년 상반기 사전조사를 계획하고 있음. 사전조사를 통해 구체적인 방안이 도출될 수 있을 것으로 예상하고 있음.

라. 사업추진 현황 : 개도국 내 사회적 기업 설립의 인허가 과정에서 발생할 수 있는 문제점을 항상 고려해야 함. 사회적 기업이란 개념은 지극히 한국적인 맥락에서 도출되었음. 한국과는 다르게 인도네시아에는 현재까지 사회적 기업 관련법이 없음. 또한 사회적 기업에 대한 인식도 낮음. 이런 가운데 현 프로젝트는 사회적 기업 설립 및 운영을 주요 목표로 설정하고 진행하고 있음. 관련법이 없기에 현실적으로는 인도네시아 기업법을 준수하고 있음. 실제 설립된 사회적 기업은 인도네시아 기업법에 등록 및 적용을 받음. 이에 따라 설립 일부터 2016년 현재까지 인허가 과정에서 여러 문제가 발생하고 있음. 인니 공무원 또한 사회적 기업에 대한 인식과 적용법이 부재하며, 따라서 이러한 이유 등으로 현재까지 기업등록 인허가를 받지 못하고 있는 상황임. 행정적으로 기업등록증이 없으니 현지인력 고용보험, 연금 등 노동법, 세금관련 등 여러 행정적인 사항에서 제한사항이 따라고 있음. 또한 사업실행자(현지 PM) 취업비자를 사회적 기업을 통해 받기로 했으나 상기사항으로 취업비자를 받지 못하는 문제가 발생했음.

마. 현지 법인의 성격은 인도네시아 규정상 외국인투자에 의한 주식회사(주주 KP 99%, KP Energy 1%)로 분류됨. 현지에서 발생하는 세금문제는 인니 기업법 및 세법에 의거 처리되기에 발생하는 문제는 없음.

바. 현지법인 직원 유형은 크게 1) 행정/기능직 2) HRD프로그램 교육훈련생 3) 일용직의 형태로 구분 됨. 이 중 행정/기능직은 사업수행대

상 마을(3개 마을)을 우선으로 하되 직책에 따른 적합인원 없을시 타지역(찔레곤 시 이외) 선발가능 함. 또한 HRD프로그램 교육훈련생은 100% 사업대상 마을(3개)에서 선발함. 그 외 일용직은 사업대상 마을 및 인근 마을에서 선발 함.

사. 법인 운영에 필요한 기자재와 설비의 구입은 KOICA 사업운영지침에 의거하여 진행하였음. 공개입찰 제한 시 지명경쟁, 비교견적을 통해 구매하였음.

아. 사업내용-HRD 프로그램 운영 측면 : 교육생 선발은 1차(서류심사), 2차(필기심사), 3차(면접심사), 4차(신체검사), 5차(최종심사)를 통해 이루어 짐. 대상은 사업대상마을(3개), 18세~25세의 고등학교 이상 학력 청년으로 한정 함. 선발심사과정에서 경제적 여건이 고려 됨.

자. HRD프로그램은 크게 3가지 훈련 모듈로 구성되어 있음. 1) Discipline Training, 2) Skill Training, 3) Character Building Training 임. DT(104시간), ST(42시간), CBT(144시간)으로 구성 됨. 이중 DT, CBT가 보다 강조되고 있음. 학급교재는 DT에 있음. CBT는 강의식 교육보다는 체험식, 토론식, 참여식 프로그램으로 진행되고 있음. 향후 책자형태의 학습교재가 마련될 것임. 교육프로그램 중 인성교육이 강조되고 있는 이유는 기타 KOICA 직업교육 사업과는 다르게 사전조사 시 수요자의 입장이 적극 반영되었기 때문이라고 생각 함(개인적 생각). 즉, 취업연계 시 중요한 축인 KP 패밀리사 협의회 인터뷰 시 해당 내용이 중요하게 반영되었음.

차. 평가는 매주 교육실시 후 교육생 대상 시험을 실시하는 방식으로 이루어 짐. HRD Index를 개발하여 교육 참여도 등을 반영하고 있음. 즉, 정량적 / 정성적 방법이 동시에 사용되고 있음.

카. 사업 개념 공유 및 파트너십 : 사회적 기업 개념이 인도네시아 법적 틀 내에서 지원되지 않고 그 의미 또한 공유되고 있지 못하기 때문에 공익적 목적의 사업에 대한 세제혜택, 보고금 형태의 지원 또한 존재하지 않음. 또한 사업에서 파트너 NGO인 코피온의 역할과 결합방식을 보면, 찔레곤 사업장 형태는 기업주도형과 CSO 협력형이 혼합된 독특하고도 거의 유일한 형태임. COPION은 사업목표 3개 중 HRD 프로그램과 마을기업육성청년역량강화를 수행하는 역할임. 이에 14억

중 11억은 사회적 기업 예산이고 3억은 COPION 예산임. 각 예산에 대한 보고 및 사업비 정산도 별도로 이루어지고 있음.

타. 사업의 효과성, 지속가능성, 확산성의 측면에서 장애요인 : 회사 인허가 관련 사항은 인도네시아 현지사장이 전담하고 있으며, 현지 PM은 참여하지 않았음. 직원역량강화 중 현지 PM은 HRD 직원(2명)에 대해 수시로 역량강화를 시키고 있음. 다른 직원에 대해서도 역량강화를 하려고 노력하고 있으나 관련비용 주체(사회적 기업 또는 COPION) 등에 대한 이견으로 현재는 중단한 상황임. 한국 파견인력의 비자문제가 발생했는데, 현재 해결 진행 중임. 비자문제로 인니 출입국 사무소에 구류(2회), 관련비용 상승 등 문제가 발생 하고 있음.

파. 사업의 효과성, 지속가능성, 확산성의 측면에서 문제점 대응 방안 : 찔레곤 사업장에는 기업주도형(사회적 기업)과 CSO협력형(COPION)이 혼재되어 있음. 이에 대한 역할구분을 명시적인 문서형태로 구분할 필요가 있음. 또한 KOICA와의 협력프로젝트이나 해당 내용에 대한 현지 기업관계자와 현지 인력들의 이해도가 부족함.

하. 출구전략 : (개인적인 의견을 전제로) 사회적 기업 정관에 명기하여 수익의 70% 이상(기업운영 필수비용 제외)을 사업대상지역 3개 마을에 환원하는 방안이 있음. 기타 찔레곤 사업장은 KOICA의 전형적인 민간지원사업과는 다른 형태라는 점이 고려되어야 함. 이에 기존 KOICA 민협실 사업 관리방안과는 다르게 초기단계에서 보다 적극적인 관리방안이 필요함. 차후 유사사업 수행을 대비하여 본 찔레곤 사업장을 면밀히 검토하여 KOICA의 역할관련 지침 개발이 필요하다고 생각함.

6.4 사회적 경제 유형별 운영지침

본 장에서는 위에서 분석한 선진공여기관(DFID), 개도국(베트남) 사례 조사, 그리고 사업단계별 평가 지표를 통한 인터뷰 문항 작성과 이를 통한 사전인터뷰(인니 포스코, 베트남 열매나눔, 몽골 굿네이버스) 등을 바탕으로 사회적 경제 유형별, 단계별 운영 지침을 제시하고자 한다. 따라서 분석을 통하여 제시되는 유형은 1) 임팩트투

자, 2) 소액금융 그리고 3) 사회적 기업 4) 협동조합 5) 공정무역이다. 각 유형별로 사업의 개요와 사업 추진 절차별 유의사항, 그리고 사업종료 및 사후관리 방안을 중심으로 요약하였다. 사업의 개요 부문에서는 사업의 정의, 추진목적, 주요형태, 사업추진방식 등을 요약하였으며, 사업 추진 절차별 유의사항에서는 사업선정 및 발굴, 사업관리, 사업평가 및 모니터링에 대한 지침을 언급했다. 마지막으로 사업종료 및 사후관리 방안에서는 기본원칙과 사업종료 및 사후관리 절차를 중심으로 언급했다.

6.4.1 임팩트투자(Impact Investment)

1) 임팩트투자(Impact Invesment) 사업 개요

(1) 사업 정의

개도국의 다양한 비지니스분야에 투자하여 재무적 이익과 사회적 공익을 동시 추구하고자 하는 투자전략 혹은 그와 관련한 사업

(2) 추진 목적

개도국의 지속가능한 발전을 도모하기 위해서는 가장 안정적인 소득과일자리가 필수적이며, 개도국에서 실현 가능한 산업분야에 장기적이고 안정적인 투자를 통하여 투자자들의 이익을 실현하고 더 나아가 개도국에서는 사회적으로 긍정적인 영향력 형성

(3) 주요 형태

개도국에 임팩트(impact)가 있는 사업을 실행하기 위해서는 아래와 같은 5가지의 형태로 구분이 가능할 것임

가. General Economic Growth: 개도국의 가장 넓은 의미의 경제성장에 필요한 유형의 기반구축 및 기업지원에 초점을 맞추는 전략 (예: 인

프라건설사업, 발전소건설 사업, 개도국 중소기업 지원사업 등)

나. Business Model Scaling: 특정한 사업부문에서 개도국에 임팩트가 있는 비지니스의 규모를 확대시키고자 하는 전략 (예: 임팩트가 있는 적정기술을 갖고 있는 개도국의 기업을 지원하여 그 사업의 규모를 넓혀주도록 지원)

다. Specific Sector Growth: '잠재적인' 인 임팩트가 있는 특정산업을 발굴하여 지원하는 전략 (예: 개도국에는 없는 비지니스이나 잠재적인 임팩트가 있다고 판단되는 사업을 적극 발굴 및 지원하는 전략)

라. Innovation for Impact: 실험적인 차원에서 임팩트를 추구하고 관련된 비지니스의 시장형성을 이루고자 하는 전략

마. Reach to BoP: BoP의 경제적 안정을 위한 목표로 하여 비지니스를 수행하는 전략

(4) 사업추진 방식

임팩트투자의 사업의 추진은 공여기관-투자자-기업 간의 역할과 관계를 설정하는 방법에 따라 다양한 방식으로 전개가 가능할 것임.

2) 사업 추진 절차별 유의사항

(1) 사업선정 및 발굴

가. 현지기업운용 전문 인력 파견여부

* 전문 인력: 박사급이상, 또는 벤처캐피탈 및 일반 기업 임원급 이상의 기업운영이 실질적인 경험이 있는 자

나. 국내 파트너 기관 또는 기업의 역량 점검

- 개도국진출과 관련한 명확한 비전 및 사업계획서와 그에 다른 track record 유무 등
- 개도국에서의 기업운영과 관련한 사회적 영향력에 대한 이해와 실행전략 등
- 지속가능한 비지니스 모델의 제시

다. 현지 파트너 기관 또는 기업의 역량 점검
- 지속가능한 비지니스 모델의 제시와 그에 따른 자금운용 방안
- 개도국의 기업과 관련한 다양한 법(세법, 노동법 등)의 이행노력
- 일자리창출을 위한 전략과 실행전략

라. 공여기관, 투자자 및 현지법인간의 사업운영 체계 및 역할분담(R&R) 확인

마. 현지 이양 등 출구전략 및 사후관리 방안 수립 여부 점검

(2) 사업관리

가. 반기별 보고서를 통해서 임팩트투자에 대한 정량적, 정성적 지표의 달성여부를 점검하고 이를 통한 모니터링 실시
- 재무적 성과(재무제표를 통해서 확인 가능)
- 임팩트 성과(단기적으로는 측정이 불가능하나 정기적으로 목표하는 임팩트에 대한 정성적 평가를 보고하고 이에 대한 피드백 실시)
- 의사결정 구조 파악(정기이사회 및 관련 의사록 점검)
- 일자리창출 현황 및 고용형태(정규직, 비정규직, 일용직 등)
- 기업과 관련한 법률의 준칙 여부(기업법, 세제법, 노동법 등)
- 비지니스를 통한 현재 기업 혹은 관련 당사자들의 마찰 여부 등

나. 예상 문제점 및 대응방안 도출을 통한 Risk 발생 방지(예시)

임팩트투자와 관련하여 발생가능한 문제점은 단기적 관점에서는 재무적성과과 비재무적성과, 그리고 장기적인 관점에서는 임팩트성과로 분류할 수 있을 것임.
- 재무적성과: 기업운영과 관련한 재무제표 상에서 파악이 가능한 것을 의미
- 비재무적성과: 기업을 운영하면서 나타날 수 있는 법규준수 및 세금납부 및 근로고용 등에 대한 내용
- 임팩트성과: 장기적으로 기업이 개도국에서 경제적 효과뿐만 아니라 사회적으로 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 효과

구분	원인	지표확인	대응책
재무적 성과	회계부정	-	정기적인 회계감사체계구축
	단기적 영업손실	영업손익, 당기손익	경영체계변화 시도 비지니스모델 점검
	투자금회수 불가능	자본잠식상태	사업의 지속가능성검토 및 진출사업과 관련한 검토 실시
비재무적 성과	기업관련 법 불이행	모니터링 체크리스트	기업내 상시모니터링체계 구축 및 모니터링전문인력 배치 고려
	세금납부의무 불이행	세금납부기록	세금납부가 이루어질수 있는 내부감사제도운영
	노동 및 근로관계불이행	모니터링 체크리스트	기업거버넌스에 영향을 미칠 수 있는 협의실시
임팩트 성과	일자리창출효과 미비	추가적인 개수	고용가능한 일자리 파악 및 근로시간(1일)을 안배한 고용인력계획 수정 필요
	근로자소득변화 미비	근로자 소득명세서 확인	최저임금보장 및 소득지급관련 국제기구(ILO)권고 사항 위배여부 확인
	환경파괴	모니터링 체크리스트	환경파괴요인 제거
	회사지배구조의 불건전성	모니터링 체크리스트	회사지배구조가 1인에게 집중되지 못하도록 하는 지배구조개선작업을 장기적으로 수행

(3) 사업평가 및 모니터링

임팩트투자와 관련한 사업평가는 △단기적인 관점과 △장기적인 관점에서 동시에 실시해야 하며, 아울러 △투자자관점(공여기관 및 일반 지분(혹은 주식) 및 채권투자자)과 △개도국관점(현지정부 및 근로자)에서 비교 분석하여 실시

가. 단기적 & 투자자 관점의 평가 :사업초기, 1-2년은 비지니스가 개도국의 목표시장에 포지셔닝하는 시기로 설정하고 이에 맞는 사업평가 실시

- 질적 평가 실시: 관련 비지니스 추진과 관련한 정기적인 모니터링 실시 및 투자자 보고 시행
- 양적 평가 실시: 재무제표작성, 내부·외부회계감사제도를 통한 회계부정 방지

나. 단기적 & 개도국 관점의 평가: 투자자 유치, 인력고용 및 개도국 현지 기업관련 현지법 준수 이행체계를 위한 거버넌스 구축

- 현지 투자자모집 노력 및 기술개발투자 등
- 기업 및 고용 관련법 준수 여부 모니터링 실시

다. 장기적 & 투자자 관점의 평가: 투자자금회수와 이익발생에 따른 배당과 상환 가능한지 여부, 개도국 내의 목표로 하는 임팩트발생 여부 평가 실시

- 배당수익률, 배당금, 이자 등의 Return 제시
- 개도국 내에서의 의도한 임팩트 달성 여부 모니터링 실시
-

라. 장기적 & 개도국 관점의 평가: 사업초기 설정된 임팩트의 지표 달성여부와 기업환경을 둘러싼 환경 변화 등에 대한 평가 실시

- 창출된 일자리의 개수
- 근로자의 소득변화 측정
- 기업을 둘러싼 환경 변화(법적, 사회적, 기업평판 등)

- 의도된 임팩트 달성 여부와 지속가능한 비지니스모델 전략 제시

마. 기타평가: 공여기관이 기업과 함께 개도국의 특정한 비지니스영역에 진출할 경우에 나타날 수 있는 외부효과(external effect)[25] 측정하여 사업평가에 반영하고 이를 모니터링하는 체계구축

- ESG관점에서의 평가
- 외부효과에 대한 상시모니터링이 가능한 체계 구축

3) 사업종료 및 사후관리 방안

(1) 기본원칙

- 임팩트투자에서의 사업 종료는 공여기관과 투자자가 기업으로부터 자금을 회수하는 것을 의미
- 따라서, 임팩트투자는 사업기간이 일반적인 공여기관의 사업보다 장기적인 관점에서 실행될 필요가 있으며 투자기업과의 동등한 파트너십이 필수적임

※ 일반적으로 기업은 영속적으로 존재함을 전제로 기업법 및 관련 법규들을 형성하고 있으므로, 이에 대한 고려가 필요함

- 사업의 구체적인 종료는 다음과 같이 구분할 수 있음.
  - 투자기간 종료 시(일반적인 경우)
  - 비지니스성과 부진한 경우
  - 비지니스가 개도국내의 산업에 막대한 피해를 미치는 경우
  - 개도국 내의 비지니스를 더 이상 수행하기 어렵다고 판단되는 경우
  - 기타 사업종료 및 중단이 필요하다고 인식되는 경우

25) 일반적으로 민간시장에서 장기간 형성된 시장의 관행과 지배구조 등이 존재한다. 공여기관이 특정기업과 함께 개도국의 비지니스영역에 진출할 경우 시장을 왜곡시킬 수 있는 경우가 발생하는데, 이와 같은 효과를 외부효과라고 한다. 외부효과에선 양의 외부효과(positive external effect)와 부의 외부효과(negative external effect)로 구분할 수 있는데, 특히 부의 외부효과에 대한 주의깊은 경계가 필요하다.

(2) 사업종료 및 사후관리 절차

- 사업종료 시, 투자자들의 투자금 회수 및 재투자에 대한 절차 마련. 투자금 회수 및 재투자 절차 설정은 전적으로 해당 사업의 가치평가에 기초하고 있음. 가치 평가 후 회수율, 재투자율과 방법 등이 결정될 수 있음. 가치 평가 방법은 크게 화폐의 시간가치를 고려한 방법과 화폐의 시간가치가 고려되지 않은 방법이 있음. 일반적으로 현금흐름 할인법(Discounted Cash Flow Method; DCF Method)의 기법을 사용 : 1) 순현재가치법(NPV, net present value), 2) 내부수익율법(IRR, internal rate of return) 3) 수익성지표법(PI, Profitability Index), 4) 회수기간법(PP, Payback Period), 5) 회계적이익률법 등.
  가치평가 방법 중 가장 많이 쓰이고 중요한 방법인 현금흐름 할인법은 어떤 투자 안에 의해 창출되는 현금흐름(현금유입, 현금유출)을 바탕으로 투자안의 가치를 평가함. 따라서 현금흐름 추정이 정확하지 않으면 투자안 가치평가도 이루어지기 어려움.

- 기업지배구조 및 고용관계 등에 대한 명확한 인계 기준 마련 필요.

예를 들어, 기업지배구조를 현행대로 유지할지 아니면 고용관계 또한 고려되어야 하는데, 고용관계의 경우 1) 정규직을 승계할지 아니면 2) 비정규직으로 전환할지 아니면 3) 고용관계를 재구성할 지에 대한 판단이 필요. 특히 해당 기업에 노동조합이 존재한다면 이를 통한 협상을 해당국가 관련 법안에 맞게 수행해야 함.

기업지배구조는 기업 경영의 통제에 관한 시스템으로 기업 경영에 직접·간접적으로 참여하는 주주·경영진·근로자 등의 이해관계를 조정하고 규율하는 제도적 장치와 운영기구를 의미하는바, 사업 종료시 기업의 소유구조뿐 아니라 기업지배구조에서 이해관계자의 역할·공시 및 투명성·이사회의 책임 등을 고려해야 됨을 의미함.

지속가능성 측면에서 우수한 기업지배구조가 기업경쟁력의 원천이며, 장기적인 경제성장의 기본요건이라는 인식이 확산되면서, 건전한 기업지배구조에 대한 국제규범의 필요성이 제기됨. OECD는 '기업지배구조의 기본원칙'을 마련하였는데, 이는 영·미식 기업지배모형인 주주

자본주의를 중심으로 주주 이익 중시・이사회 활성화・자본시장의 역할 제고 등을 주요 원칙으로 하고 있는바, 이를 참조할 수 있음.

- 사업종료 시, 임팩트와 관련한 부분에 대한 사후모니터링과 주기적인 보고체계 구축이 필요

- 기업의 고유 비지니스영역의 영위 여부
- 일자리개수의 유지 혹은 증가 여부
- 고용관계 및 임금 등에 대한 변화 등

6.4.2 소액대출(Micro Credit)

1) 소액대출(Micro Credit) 사업 개요

(1) 사업 정의

- 제도권 금융 시스템을 이용할 수 없는 취약계층, 빈민층(빈농 혹은 영세상인)에게 생계형 창업을 통해 자활할 수 있도록 소액 자금을 저리로 대출 해주는 사업.
- 여기서 자금이란 현금이 아닌 현물(가축, 농기계 등)을 의미 할 수 있음.
- 또한 소액대출사업은 대출 후 상환을 위한 경영 지원 등 사후관리까지를 포함하는 대안 금융 제도.

(2) 추진 목적

- 개도국 빈곤층의 금융 접근성을 높이고 대출을 용이하도록 하여 소득증대 및 삶의 질 향상을 도모하고자 함. 또한 상환과 관련한 인적 네트워크의 구축, 그리고 해당 국가의 소액금융대출 기관의 역량 강화까지 목적으로 함.

(3) 주요 형태

가. 순수 소액금융대출사업(개도국 지역정부(베트남 인민위원회 등)의 담보를 통한 무담보 신용 대출 사업)

나. 컨설팅을 포함한 넓은 의미의 소액대출 사업: 상환과정에 적극 개입하면서 빈민층, 혹은 영세사업자의 소득증대를 지원하는 프로그램(예: 그룹별 대출과 상환을 위한 사업계획서 작성, 지원 사업)

다. 순수 소액대출 사업이 아닌 농촌종합개발 혹은 소득증대 사업 중 하나의 요소로, 즉 보조적인 사업으로 활용하는 형태(예: 농촌종합개발사업의 마이크로 파이낸스 운영)

(4) 사업추진 방식

- 사업의 목표와 수혜 대상에 따라 추진 방식은 상이할 수 있음. 예를 들어 수혜 대상이 빈농의 경우, 수익사업(양돈, 양계 등)을 위한 소액의 종자돈 혹은 농기계 대여를, 대상이 영세 상인인 경우 종자돈 대출과 함께 사업 컨설팅 제공의 과정을 포함할 수 있음.

- 또한 그 유형에 따라 추진 방식이 상이할 수 있음.

가. 순수 소액금융대출사업의 경우 대출과 상환 과정에서의 보증, 이자관리 등 회계 과정에 대한 전문성이 강조되어야 함.

나. 컨설팅을 포함한 넓은 의미의 소액대출 사업의 경우 대출과 상환보다는 상환을 위한 사업계획서 작성, 사업 실행 과정을 보다 지원하는 방식을 취할 수 있음.

다. 순수 소액대출 사업이 아닌 농촌종합개발 혹은 소득증대 사업 중 하나의 요소로 적용될 경우 전체 사업과의 균형을 고려하면서 소극적으로 운영되며, 이 경우 담보(토지)를 요구하는 사례도 있음(KOICA 미얀마 농촌종합개발사업 중 소액의 종자돈으로 마이크로 파이낸스 사무실 운영).

2) 사업 추진 절차별 유의사항

(1) 사업선정 및 발굴

가. 전문 인력 확보(파견) 및 현지 관리자의 역량개발 고려
(전문 인력기준은 해당 사업의 성격에 따라 상이할 수 있음).
- 국제개발협력분야에서 소액대출사업 및 유사 사업 경험 단체 및 개인
나. 현지 파트너 기관의 역량 점검
- 순수 소액금융대출사업의 경우에는 금융관련 전문가 필요, 소액대출 사업에 대한 전문 역량 필요
- 넓은 의미의 소액대출 사업의 경우, 개도국 지역 내 수익증대 사업을 발굴, 지원할 수 있는 역량 필요.
다. 본부와 현장간의 사업운영 체계 및 역할분담(R&R) 확인
라. 현지 이양 등 출구전략 및 사후관리 방안 수립 여부 점검

(2) 사업관리

가. 보고서에 소액대출의 종자돈과 이자 증감, 상환율, 보증제도의 유효성 등에 대한 현황 점검
나. 예상 문제점 및 대응방안 도출을 통한 Risk 발생 방지(예상 문제점 : 회계부정, 원금손실, 낮은 상환율, 현지 파트너 기관과의 갈등)
- 회계 부정을 방지하기 위한 상시 모니터링, 교육
- 원금손실방지 시스템 구축: 상환율을 높이는 (연대)보증에 대한 규정 확립
- 현지 파트너와의 갈등에 대처할 수 있는 매뉴얼 확립

(3) 사업평가 및 모니터링

사업 모니터링 및 평가 시 중점 점검 사항

가. 대출자산의 질적 평가
- Portfolio at risk(PAR) : PAR은 소액금융사업을 통한 대출자산의 질을 평가할 수 있는 주요 지표로써 전체 대출자산 중 30일(60일 또는 90일) 연체된 대출의 비중을 나타낸다.

- Write-off ratio : 전체 대출자산중 회수불능으로 판단되는 대출금 비중
- Loan loss reserve : 대손충당금(회수 불능으로 간주되는 추산액) 규모

나. 포트폴리오의 수익성 및 지속가능성 평가
- 대출자(수혜자) 수, 상환율, revolving fund 규모
- 이자 수입 규모, 증감 현황.
- 이자의 활용 범위 및 활용도

다. 효율성 : 특정 기간 내 대출금 중 운영비 비중

라. 회계투명성 보장을 위한 관리 체계 구축 여부

마. 기관 내부의 위기관리 역량
- PAR, Write-off 비중이 높을 때 기관의 대처방안

3) 사업종료 및 사후관리 방안

(1) 기본원칙

- 사업 종료와 함께 소액금융 대출에 활용되었던 모든 자금은 현지 기관 및 조직으로 이양됨을 원칙으로 하며(대출금에 대한 권리는 현지 기관이 가짐) 이에 대한 확인 이루어져야 함.
- 특히, 순수 소액대출 사업의 경우는 반드시 현지 기관에게 이양되어 지속적으로 운영되게 해야 함.
- 개발협력 사업의 일부였던 소액대출 사업은 현지 기관에 이양하여 지속할 수도 있지만, 규모가 작거나 효율성이 떨어질 경우 청산하여 다른 사업에 전용 투자될 수 있음. 단 전용 투자 절차는 사업 종료 전 충분한 시간을 갖고 이루어 져야 함.
- 사업 기간 중에 발생한 이자 수익은 다른 사업 활동으로 전용하여 쓸 수 있음
- 자금 이양이 불가능할 경우 공여기관으로 사업비 잔액을 반납해야 함. 현지 파트너의 역량 부족으로 자체운영이 불가능할 경우, 이양 시기를 연장할 수 있음.
- 사업 종료 후 운영계획은 현재 남아있는 자금 및 상환 예상액을 기준으로 작성해야 함.

(2) 사업종료 및 사후관리 절차

- 파트너 기관은 사업 종료 전 현지 이양 혹은 파트너 지속 여부를 판단하여 문서로 제출해야 함
- 순수 소액대출사업이 아닌 경우 사업 종료 전 소액금융대출사업의 사업비(원금 및 이자)를 동일 사업 내 타 활동으로 전용할 수 있으며, 해당 상황 발생 시 반드시 공문으로 송부, 승인을 받아야 함
- 사업 종료 시 공여기관은 사업 운영계획의 타당성을 평가하여 승인 여부를 결정 함. 현지 기관의 역량이 부적합 할 경우, 파트너기관과 협의하여 운영 기간을 조정할 수 있음
- 현지 이양 시점으로부터 2년 간 사후관리를 실시하며, 공여기관 사무소를 통해 매 1년마다 모니터링을 실시함.
- 사후관리 기간 종료 시, 공여기관 현지 사무소는 사업 최종 종료 여부를 결정한다. 단, 필요 시 사후관리 기간을 연장할 수 있음.

6.4.3 사회적 기업(Social Enterprise)

1) 사회적 기업(Social Enterprise) 사업 개요

(1) 사업 정의

- 개도국의 빈곤 감소와 소득 증대를 위해 이윤확보(경영적 관점)와 사회적 이익(공익적 관점)을 동시 추구하고자 하는 활동 혹은 회사 형태

(2) 추진 목적

- 개도국의 지속가능한 발전을 도모하기 위해서 빈곤층을 소비자이자 생산의 주체로 참여시키는 시장의 형성(Making Market for Poor; MM4P)이 관건인바, 이러한 포괄적 성장(inclusive growth)과 일자리 창출을 위해서 경영의 관점(경제적)과 공익적 관점(사회적)을 모두 고려한 사회적 기업의 형태가 효과성이 높다고 판단되어 해당사업을

전략 적으로 추진 함.

(3) 주요 형태

- 개도국 내 사회적 기업 추진은 다음과 같은 유형으로 구분이 가능 함.

가. 자생적 유형: 개도국 내 전통적으로 내재해 있는 다양한 대안적 모델. 예를 들어 지역사회 내부 문제를 해결하면서 동시에 이윤을 추구할 수 있는 모든 형태.

나. 공여기관 모델 이식(transfer) 유형: 공여국 혹은 다른 국가에서 성공한 모델을 개도국 내 문화, 사회적 맥락에 맞게 재구성하여 운영하는 형태.

다. 임팩트 유형: 또한 특별한 노하우를 가지고 있는 개도국 내 기업 혹은 커뮤니티 비지니스를 공여 기관(양자 혹은 다자기구)이 발굴, 지원하여 그 사업의 규모와 범위가 넓어진 유형.

라. 다국적 기업의 Global CSR 전략에 의해 설립된 유형: 해당 개도국 내에서 영업활동으로 발생한 이익의 기부 형태로 이루어지는 Top-down 방식의 설립 과정을 보임.

(4) 사업추진 방식

개도국 내 사회적 기업 사업은 해당 국가의 법체계, 기업환경, 문화적 환경에 의해 다양한 형태로 추진되며, 국가에 따라 사회적 기업의 개념을 인정하지 않는 상황이 있을 수 있기 때문에 반드시 '사회적 기업'이라는 개념으로 접근하지 않을 수도 있음. 정관과 사업 규칙 등에 그러한 취지를 반영하고 현지의 법적, 사회적 동의를 구하는 방식이 주요하게 관철되어야 함.

2) 사업 추진 절차별 유의사항

(1) 사업선정 및 발굴

가. 현지 사회적 기업 운영 관련 전문 인력 파견여부, 현지 대표와 직원의 선발, 채용 : 전문 인력은 현지 사회, 경제, 문화적 배경에 대한 지식과 유관 사업 경험이 있는 자. 현지 대표와 직원은 사업이 취지를 이해하고 공감하며, 의사결정과정에 협조적인 자. 특히 기업 운영(이윤처리, 회계)에 대한 이해와 지식은 중요.

나. 국내 파트너 기관 또는 기업의 역량 점검

- 개도국 사업과 관련한 명확한 비전 및 사업계획서와 그에 다른 track record 유무 등 점검.
- 개도국에서의 기업운영과 관련한 사회, 경제적 영향력에 대한 이해와 실행전략 등이 명확한지에 대한 점검이 필요함.
- 사업의 지속가능성, 출구전략 등을 명확히 제시하고 있는지 점검.
- 현지 지사(사무실) 등을 통한 네트워킹 형성 혹은 현지 재단, 기업, 대학, 연구소 등 관련 파트너십 및 MOU 등을 문서로 제시할 수 있는가를 점검.

다. 현지 파트너 기관 또는 기업의 역량 점검

- 지속가능한 비지니스 모델의 제시와 그에 따른 자금운용 방안이 갖춰져 있는가.
- 해당 국가 내 사회적 기업 설립, 운용과 관련한 다양한 법(세법, 노동법 등)에 대한 숙지
- 특히, 사업의 성과가 고용창출로 연계되는지에 대한 전략 제시

라. 공여기관, 투자기업 및 현지법인간의 사업운영 체계 및 역할분담(R&R, role & responsibilities) 확인

마. 사업 종료 후 현지 이양 등 출구전략 및 사후관리 방안 수립 여부 점검

(2) 사업관리

가. 보고서를 통해서 사업 진행에 대한 정량적, 정성적 지표의 달성여부를 점검하고 이를 통한 모니터링 실시

- 경영 성과(재무제표를 통해서 확인 가능)

- 공익적 목적 달성 여부(정성적 평가를 작성, 이에 대한 피드백 실시)
- 의사결정 구조 파악(정기이사회 및 관련 의사록 점검)
- 일자리창출 현황 및 고용형태(일자리 성격: 정규직, 비정규직, 일용직 등)
- 기업과 관련한 법률의 준칙 여부(사회적 기업 설립법, 세제법, 노동법 등)
- 기업 활동을 통한 예상되는 이해관계자들 간의 마찰(갈등) 여부 모니터링

나. 예상되는 문제점 및 대응방안 마련

사회적 기업 운영과 관련하여 발생가능한 문제점은 설립의 가능성 문제와 재무적 성과 그리고 지속가능성의 문제 등이 제시될 수 있음. 기타 의사결정과정의 문제와 제품 질 향상을 위한 R&D 범위와 시기 판단 등.

- 재무적성과: 기업운영과 관련한 재무제표 상에서 파악이 가능한 것을 의미

(3) 사업평가 및 모니터링

사회적 기업 사업평가는 다른 기업 투자 활동과 마찬가지로, 단기적인 관점과 장기적인 관점에서 이루어 질 수 있으며, 입장에 따라서 공여 혹은 투자자 관점(공여기관 및 지원 기업, 일반 지분(혹은 주식), 혹은 채권 투자자)과 수원국 관점(현지정부, 해당 커뮤니티, 직원 등)에서 비교 분석하여 실시할 수 있음.

가. 단기적 & 투자자 관점의 평가 : 사업 형성과 초기, 1-2년은 해당 비지니스가 개도국의 목표시장에 안착하는 시기로 설정하고 이에 맞는 사업평가를 실시

- 질적 평가 실시: 해당 사업 컨텐츠의 현지 적응에 대한 평가, 관련 비지니스 추진과 관련한 정기적인 모니터링과 정성적 평가 실시
- 양적 평가 실시: 재무제표작성, 내부·외부회계감사제도를 통한 회계부정 방지, 수혜자에 대한 효과성(예를 들면 고용률, 임금 수준 등)을 정성적으로 평가.

나. 단기적 & 개도국 관점의 평가:

- 사회적 기업을 유치를 통한 인프라 구축 및 발생되는 일자리 수 현황
- 사업의 개도국 현지 기업관련 현지법 준수 여부.
- 기업의 현지 민간 기업 활성화 전략 모색 노력 및 기술개발투자 등
- 기업 및 고용 관련법, 인권 측면 준수 여부 모니터링 실시

다. 장기적 & 투자자 관점의 평가: 투자 자금 회수와 이익발생에 따른 배당과 상환 가능한지 여부, 기업이 개도국 내에서 목표로 하는 성과에 대한 달성 여부 (예: 역량강화, 일자리 창출, 소득증대와 빈곤감소, 지역문제 해결 등)

- 배당수익률, 배당금, 이자 등의 Return 제시

라. 장기적 & 개도국 관점의 평가: 사업초기 설정된 목표 지표 달성 여부와 기업환경을 둘러싼 환경 변화 등에 대한 평가 실시

- 해당 국가 노동시장 내에서의 사업 의미: 창출된 일자리의 개수, 해당 비지니스의 범위 확대와 일자리의 확대 가능성
- 사업으로 인한 근로자의 소득변화 측정
- 기업을 둘러싼 환경 변화(법적, 사회적, 사회적 기업평판 등)
- 사회적 기업에 대한 개도국 내 인식 전환 여부와 해당 모델의 지속가능성을 위한 전략 제시

3) 사업종료 및 사후관리 방안

(1) 기본원칙

사회적 기업 사업 종료는 원칙적으로 공여기관과 투자자가 현지에 사업성과와 기업 구조를 이양하는 것을 의미. 단 발생한 이윤, 지분 혹은 초기자본의 회수와 관련해서는 사업 형성 단계에서 정관에 명시하여 따로 원칙을 정할 수 있음.

사회적 기업 사업은 공여기관의 다른 프로젝트 사업보다 보다 장기적으로 설정할 필요가 있으며, 지속적인 관점에서 최대한 이양을 늦추

는 방식도 고려해볼 수 있음. 이때 관리는 사업 중 형성된 현지 파트너(현지 기업, 재단, NGO 등)들과 면밀한 협의를 통해 이루어질 수 있음. 통상 기업은 영속성을 전제로 하며 따라서 현지 기업법 및 세법 등 관련 법규의 적용을 최우선으로 해야 함.

사회적 기업 사업의 구체적인 종료는 다음과 같이 구분할 수 있음.

- 약속된 사업 기간 종료 시(일반적인 경우)
- 이윤확보를 통한 경제적 지속성이 낮다고 판단될 경우
- 사회적 기업의 활동이 개도국내의 기업과 노동시장에 피해를 미치는 경우
- 사회 문화 환경으로 개도국 내의 해당 기업 활동을 더 이상 수행하기 어렵다고 판단되는 경우
- 기타 사업종료 및 중단이 필요하다고 인식되는 경우(인력 조달의 문제, 현지 커뮤니티와의 갈등 문제, 윤리적 문제 등)

(2) 사업종료 및 사후관리 절차

- 사업종료 시 이윤 회수(혹은 손실처리) 및 기업 구조 관리(지속 혹은 폐업)에 대한 처리 절차 마련
- 기업지배구조 및 고용관계 등에 대한 명확한 인계 기준 마련
- 기업의 공익적 기능에 대한 사후모니터링과 주기적인 보고체계 구축이 필요
- 개도국 내 해당 비지니스의 유지에 대한 판단 필요
- 사업 종료로 인한 현지 노동시장에 미치는 영향 모니터링: 일자리 수의 유지 혹은 증가 여부
- 사후 고용관계(일자리의 안정성) 및 임금 수준 변화 모니터링

6.4.4 협동조합

1) 사업 추진 절차별 유의사항

(1) 사업선정 및 발굴

가. 협동조합 관련 전문 인력 파견여부 및 현지 사회문화적 맥락에 대한 이해

- 협동조합은 각국의 사회문화적 배경과 공동체의 전통에 강하게 영향을 받는 바 이에 대한 이해가 선행되어야 함. 또한 현지 인력은 사업이 취지를 이해하고 공감하며, 의사결정과정에 협조적인 자로 선정함.

나. 국내 파트너 기관의 역량 점검

- 현지 협동조합의 전통과 관련 법안에 대한 이해 여부.
- 개도국 해당 사업과 관련한 사업 수행의 경험 여부
- 명확한 비전 및 사업계획서와 그에 다른 track record 유무 등 점검되어야 함.
- 개도국에서의 조합운영과 관련한 사회, 경제적 영향력에 대한 이해와 실행전략 등이 명확한지에 대한 점검이 필요함.
- 사업의 지속가능성, 출구전략 등을 명확히 제시하고 있는지 점검.
- 현지 지사(사무실) 등을 통한 네트워킹 형성 현지 관련 대학, 연구소, 시민단체 등과의 파트너십 및 MOU 등을 문서로 제시할 수 있는가를 점검.

다. 현지 파트너 기관의 역량 점검

- 지속가능한 조직 모델이 제시되고 있는가.
- 해당 국가 내 협동조합 설립 및 운용과 관련한 다양한 법에 대한 숙지 여부
- 사업의 성격과 주요 타겟을 명확히 설정, 이해하고 있는가(수원국 따라 협동조합의 기능과 역할에 대한 법적, 사회적 규정은 상이함에 유의)

라. 공여기관 과 현지 파트너 기관 간의 사업운영 체계 및 역할분담 (R&R, role & responsibilities) 확인

마. 사업 종료 후 현지 이양 등 출구전략 및 사후관리 방안 수립 여부 점검

(2) 사업관리

가. 사업 진행에 대한 정량적, 정성적 지표의 달성여부를 점검하고 이를 통한 모니터링 실시
- 사업성과(사업제안서에서 제시된 장, 단기 목표를 수행하고 있는지의 여부를 점검)
- 공익적 목적 달성 여부(정성적 평가를 작성, 이에 대한 피드백 실시)
- 협동조합의 의사결정 구조 파악(조합 내 의사록 점검)
- 조합 활동과 관련한 법률의 준수 여부
- 조합 활동을 통한 예상되는 이해관계자들 간의 마찰(갈등) 여부 모니터링 : 예를 들어 지역커뮤니티 비지니스의 과정에서 조합 활동의 동의정도, 정당성 및 대표성 확보 여부 점검 및 관리

나. 예상되는 문제점 및 대응방안 마련
협동조합 운영과 관련하여 발생가능한 문제점은 수원국 내 기존 협동조합형태의 조직과 관계설정, 새로운 협동조합 설립의 법적 가능성 문제 그리고 운영과 의사결정과정의 정형화, 지속가능성의 문제 등이 제시될 수 있음.

(3) 사업평가 및 모니터링

- 협동조합 사업평가 및 모니터링은 해당 사업의 평가 지표를 활용할 수 있음.

가. 평가지표는 크게 사업추진 타당성, 사업실행 가능성, 기타 특수 고려 사항으로 구성될 있음

나. 각 지표의 세부 사항은 다음과 같음
- 사업추진타당성: ① 지원 규모 ② 조합 구성원의 성취도 ③ 발전

가능성, ④ 세부 실행의 구체성 및 합리성, ⑤ 협동조합 내부의 자발성, 사업 추진 의지, ⑥ 사업 지원 종료 후 조합운영 자립화 계획 정도

- 사업실행가능성 : ① 지원 사업 준비 정도, ② 성과공유의 합리성정도, ③ 해당 협동조합사업의 향후 표준화 여부 ④ 협동조합 내부 임원의 역량, ⑤ 구성원의 사업 이해 정도, ⑥ 해당 사업 분야의 인증 경력 보유
- 기타 특수 고려 사항 : ① 공여국 개발경험(모델) 반영여부, ② 사업 주체의 이력(참여 규모) 등

2) 사업종료 및 사후관리 방안

(1) 기본원칙

협동조합사업 종료는 원칙적으로 현지에 사업성과와 조직을 이양하는 것을 의미. 협동조합 사업은 다른 사회적 경제 형성 사업보다 보다 사회문화 맥락에 바탕을 둔 장기적 사업 기간을 설정해야하며, 지속가능성을 높이기 위해 최대한 이양을 늦추는 것이 필요함. 사업의 관리는 사업 중 형성된 현지 파트너(마을 단위 커뮤니티, 현지 기업과 재단, NGO 등)들과 면밀한 협의 하에 이루어져야 갈등의 요인을 최대한 감소시킬 수 있음. 협동조합은 영속성을 전제로 하며 따라서 현지 관련 법률의 적용을 최우선으로 해야 함.

(2) 사업 종료 판단

협동조합 사업의 종료는 다음의 경우에 해당 됨.

- 약속된 사업 기간 종료 시(일반적인 경우)
- 해당 사업이 현지 사회문화적 맥락에서 지속 가능성이 없다고 판단될 경우
- 해당 협동조합 사업이 개도국 내 기 형성된 협동조합 혹은 이와 준하는 기관의 이해관계와 첨예하게 대립되어 갈등을 일으키게 되

는 경우

- 기타 사업종료 및 중단이 필요하다고 인식되는 경우(조합원 확보의 문제, 현지 커뮤니티와의 갈등, 윤리적 문제 등)

(3) 사업종료 및 사후관리 절차

- 사업종료 시 조합 구조 관리(지속 혹은 해소)에 대한 처리 절차 마련
- 개발협력 사업에서 협동조합의 기능과 역할에 대한 사후모니터링과 주기적인 보고체계 구축이 필요

6.4.5 공정무역

1) 사업 추진 절차별 유의사항

(1) 사업선정 및 발굴

가. 선정 및 발굴 시 사업 요소에 대한 평가 : 공정무역은 단독적 개념으로 형성되기도 하지만 사회적 경제 사업의 일부 요소로 표방되기도 함. 따라서 사업 선정 시 이에 대한 고려가 필요. 예를 들어 사회적 기업의 가치 실현을 공정무역을 통해 실현하고 있는 사례의 경우 해당 개념이 적절하게 실현되고 있으며, 사업에 적용 가능 한가 등이 고려되어야 함.

나. 전문 인력의 투입 여부 :

- 공정무역 실현을 위한 전문가는 현지 사회, 경제, 문화적 배경에 대한 지식과 유관 사업 경험이 있는 자 이어야 함.
- 사업이 취지를 이해하고 공감하며, 의사결정과정에 협조적인 자. 특히 해당사업 운영(공정무역 가치사슬에 대한 이해도, 이윤처리, 회계)에 대한 이해와 지식은 매우 중요.

다. 국내 파트너 기관 또는 기업의 역량 점검:

- 공정무역 사업과 관련한 명확한 비전 및 사업계획서와 그에 다른

track record 유무 등 점검.
- 해당 사업의 개도국 내 사회, 경제적 영향력에 대한 이해와 실행 전략 등이 명확한지에 대한 점검.
- 이른바 ‘공정 상품’을 개발하고 홍보할 역량(경험)과 네트워킹을 가지고 있는가.
- 사업의 지속가능성, 출구전략 등을 명확히 제시하고 있는지 점검.
- 현지 지사(사무실) 등을 통한 네트워킹 형성과 관련 파트너십 및 MOU 상황 점검

라. 현지 파트너 기관 또는 기업의 역량 점검
- 선순환 가능한 공정무역 비지니스 모델의 제시와 그에 따른 자금 운용 방안이 갖춰져 있는가.
- 시장 확보와 마케팅 관련 전문성을 갖추고 있는가. 혹은 이를 개발할 수 있는 잠재성이 존재하는가.
- 해당 국가 내 다양한 법률(상법), 규정 등이 공정무역 개념을 지원하고 있는가.
- 특히, 사업의 성과가 어떻게 지속적인 ‘공정한 거래로 연결될 수 있는가에 대한 전략이 제시 되고 있는가.

마. 공여기관과 현지 사업 법인과의 체계 및 역할분담(R&R, role & responsibilities) 확인

바. 사업 종료 후 현지 이양 등 출구전략 및 사후관리 방안 수립 여부 점검

(2) 사업관리

기. 보고서를 통해서 사업 진행에 대한 정량적, 정성적 지표의 달성 여부를 점검하고 이를 통한 모니터링 실시
- 경영 성과(재무제표를 통해서 확인 가능)
- 공익적 목적 달성 여부(정성적 평가를 작성, 이에 대한 피드백 실시)
- 의사결정 구조 파악(정기이사회 및 관련 의사록 점검)

- 해당 사업을 통한 일자리창출 현황 및 고용형태(일자리 성격: 정규직, 비정규직, 일용직 등)
- 공정무역과 관련한 법률의 준칙 여부(상법, 세제법, 노동법 등)
- 해당사업 활동을 통해 예상되는 현지 이해관계자들(동일 상품의 다른 무역 행위자들과 기업) 간의 마찰(갈등) 여부 모니터링

나. 예상되는 문제점 및 대응방안 마련

공정무역은 적정한 상품개발, 생산자 이윤 보장을 위한 가치사슬 형성, 기존 무역구조 활용, 소비시장의 확보 등 다양한 과정과 이해관계자들이 결합되어 있는 사업 임.

따라서 이와 관련된 다양한 문제점이 발생할 수 있음. 특히 생산지와 상품을 둘러싼 기존 기업들과의 갈등 요소(생산지 협약과 적정 이윤 확보 등의 관점에서), 현지 주민 내 상이한 이해관계 등이 조율되어야 함.

다. 재무적 성과 관리

공정무역은 지속가능성을 강화하기 위해서, 재무제표 상에서 이윤 발생의 구조를 파악하고 이를 강화하는 것이 중요함.

(3) 사업평가 및 모니터링

공정무역의 전략적 목적은 경쟁에서 소외된 생산자들과 함께 공익적 가치를 도모하는 데 있음. 또한 참여자들(빈곤층, 사회취약계층을 포괄하는)이 조직에서 지분을 갖게 하고, 그들에게 자립 능력을 부여하는 데 목적이 있음. 따라서, 공정무역의 사업 평가 및 모니터링은 다음의 관점에서 수행되어질 수 있음.

- 해당 국가 무역 구조 내에서의 해당 사업이 가지는 차별성: 사업의 포괄성, 생산과 소비의 공정성, 창출된 일자리의 질, 해당 비지니스의 확대 가능성, 해당 커뮤니티의 자립성 등
- 사업으로 인한 현지 생산자 및 종사 근로자의 소득변화 측정
- 사업 수행으로 인한 환경 변화(법적, 사회적 환경 등)

- 공정무역 구조의 지속가능성을 위한 전략 제시(생산지 공정이윤확보, 양질의 일자리 창출, 소비의 안정화, 이윤의 재투자 등)
- 경제적으로 소외된 생산자들을 위한 기회의 창출 정도, 투명하고 합리적 관리 관행.
- 생산자들에게 수확 전 또는 생산 전 공정 가격 보장과 지불 여부
- 성 평등 공정 무역의 달성 여부 : 공정 무역은 모든 남성과 여성의 노동에 있어서 정당하게 평가되어야 함.
- 환경 보호공정 무역의 여부(환경에 대한 책무성 이행 정도)

2) 사업종료 및 사후관리 방안

(1) 기본원칙

공정무역을 사회적 경제 실현의 방법론적인 측면에서 볼 때, 사업 종료 시 사업의 이양이라는 개념 보다는 보다 지속가능성, 현지 시스템 구축의 측면에서 접근해야 함.

사업이 공정무역 가치사슬의 형성 및 지원의 측면에서 수행되어 졌다면, 사업 종료는 원칙적으로 현지에 사업성과와 기업 구조가 이양됨을 의미 함.

공정무역 사업은 공여기관의 다른 프로젝트 사업보다 보다 장기적으로 설정할 필요가 있으며, 해당 수원국의 가치사슬 시스템을 활용(혹은 의존)하는 형태로 이루어 질 수밖에 없는 점을 고려해야 한다는 점에서 현지 파트너(현지 기업, 다국적 기업, 수원국 정부 기관, NGO 등)들과 면밀한 협의를 통해 이루어질 수 있음.

(2) 사업 종료의 판단

공정무역 사업의 구체적인 종료는 다음과 경우 이루어질 수 있음.
- 설정된 사업 기간이 종료되었을 시(가장 일반적인 경우)
- 해당 사업이 개도국 내 무역 가치 사슬 형성에 부정적 영향을 미친다고 판단되었을 경우.

- 해당 사업이 개도국 내 기업과 노동시장에 피해를 미치는 경우
- 사회 문화 환경으로 해당 공정무역 개념이 성립하지 않는 경우.
- 기타 사업종료 및 중단이 필요하다고 인식되는 경우

(3) 사업종료 및 사후관리 절차

- 사업종료 시 가치사슬 시스템 관리에 대한 처리 절차 마련
- 공정무역이 자체 사업 브랜드인 경우 이에 대한 손실처리 문제도 명확히 고려되어야 함(이윤회수, 손실처리, 재투자 등).
- 공정무역의 공익적 기능(빈곤층 포괄성, 환경적, 젠더 관점 등)에 대한 사후모니터링과 주기적인 보고체계 구축이 필요
- 해당 가치사슬이 사업 종료 후 경제적, 사회적 지속 가능성, 확산성을 가질 수 있을 것인가에 대한 판단 필요
- 사업 종료로 인한 현지 노동시장의 변화 모니터링: 해당 가치사슬을 통해 창출되었던 일자리 수의 변화 여부

<참고 문헌>

주성수, 2010. 『사회적 경제 : 이론, 제도, 정책』, 한양대 출판부.
주성수, 김성현. 2013a. “글로벌 사회공헌 현황과 발전방향.” KOICA.
주성수, 김성현. 2013b. “글로벌 CSR 사례집.” KOICA.

Canada National Advisory Board, 2014. “Mobilizing Private Capital for Public Good: Priorities for Canada.”
CCA, DID, SOCODEVI, 2012. “Canadian Co-operatives in International 10 Development.”
DFID, 2009. “Eliminating World Poverty: Building Our Common Future.”
DFID, 2015, “2010 to 2015 Government Policy: Overseas Aid Effectiveness.”
DFID, 2015. "The Impact Programme Annual Report 2014"
European Commission, 2013. "Social economy and social entrepreneurship."
Japan National Advisory Board, 2014. "The Social Impact Investment Landscape in Japan."
Jenkins, B. and Ishikawa, E. 2009. “Business Linkages: Enabling Access to Markets at the Base of the Pyramid.” International Finance Corporation, International Business Leaders Forum, and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.
J.P. Morgan, Global Social Finance. 2015. “Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey.”
OECD, 2007. "The Social Economy: Building Inclusive Economies."
OECD, 2011. "How DAC members work with civil society"
OECD, 2012. "Partnering with CSOs"
OECD, 2015. "Social Impact Investment : Building the Evidence Base."
OXFAM, 2013. "Enterprise Development Programme Annual Review."
Rogerson, A., Whitley, S., Darko, E. and Rabinowitz, G. 2014. "Why and how are donors supporting social enterprises?." Overseas Development Institute.
Social Impact Investment Taskforce(SIITF), 2014a. "Impact Investment: The Invisible Heart of Markets."
SIITF, 2014b. "International Development."
UKAID, 2013. "Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts."
UKAID, 2015a. "The Impact Programme."

UKAID, 2015b. "DFID IMPACT FUND: FUND SNAPSHOT."

UKAID, 2015c. "Results Framework of the DFID Impact Programme."

UK National Advisory Board. 2014. “Building a social impact investment market: The UK experience.”

UN, 2011. "Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty."

UNDP, 2005, ""Microfinance Development in Uzbekistan."

UNDP, 2008. “Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation.”

UNDP, 2010.“The Power of Local Action”

UNDP, 2012, "Strategy for Working with the Private Sector.”

UNDP 2013, "Value Chain Analysis of the Bean Sector.”

UNDP, 2013. "Value Chain Analysis Report 2013.”

UNDP, 2014. "Impact Investment in Africa."

USAID, 2013. "Microenterprise Results Reporting."

USAID, 2015. "Microenterprise Results Reporting."

US National Advisory Board, 2014. “Private Capital for Public Good.”

US Overseas Cooperative Development Council(US OCDC). 2009. "Measuring Cooperative Success.“

US OCDC. 2010. “Cooperatives: Pathways to Economic, Democratic and Social Development in the Global Economy.”

WBCSD, 2013. “Scaling up inclusive business - Solutions to overcome internal barriers.”

World Bank, 2006. “Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development.”

World Bank, 2012. "Civil Society Engagement Review."

<부록> 해외출장조사

Ⅰ. DFID의 새로운 사회적 경제 Modality 형성과 지원방식

1.1 DFID 개관

1.1.1 DFID의 기본 철학

DFID가 추구하고 있는 원조 트랜드는 다양하게 진단되고 있지만, 최근의 추세로 볼 때 다음과 같은 네 가지 점이 강조되고 있음을 알 수 있다.

첫째, 다변화되는 국제환경 속에서 개도국의 다각적인 성장(Diversified Growth)을 지원한다는 점이다. 즉, 개도국의 지속가능한 성장과 빈곤 감소는 특정한 영역의 지원만을 통해서는 달성할 수 없으며, 따라서 보다 다양한 영역 간 조합과 이에 대한 지원 모색을 통해서만 개도국의 경제성장과 사회발전을 도모할 수 있을 것이다. 둘째, 기후변화(Climate Change) 부문에 대한 관심과 지원 확대이다. 즉, 기후변화에 대응, 적응 할 수 있는 투자영역을 발굴, 지원을 확대하며 이를 통해 궁극적으로는 빈곤감소를 달성할 수 있다는 것이다. 셋째, 원조는 열린 거버넌스(Open Governance)를 지향한다. 특히, 전자정부 및 모바일 등을 활용한 시민들의 참여를 독려하고 이를 통해서 시민의식을 높이는 것 등이 개발협력에 중요 영역이라고 판단되고 있다. 넷째, 무엇보다 빈곤에 대한 집중(Focus on Poverty)이 강조되고 있다. 즉, 투자되는 다양한 사업은 결국 개도국의 지속적인 빈곤문제의 해결을 위해 집중되어야 한다는 것이다.

DFID의 새로운 원조 방식으로 주목되고 있는 이른바 '스마트 원조', '개도국 사회적 경제 지원을 통한 빈곤감소 ', 성과연계채권 등의 논의와 이를 실행하고자 하는 방식과 과정도 결국은 이러한 원조 트랜드의 기본의식을 바탕으로 하고 있다.

1.1.2 사회적기업의 논의 배경

DFID의 사회적 기업에 대한 논의의 출발은 무엇보다 ‘시장실패 관점’에서 기인한다. 즉, 통상적으로 개발도상국의 특정한 민간부문이 시장실패에 따라 경제적인 인센티브가 존재하지 않아 자원의 효율적인 배분이 더 이상 일어나지 않을 경우, 공여국의 지원과 개입은 그 정당성을 확보할 수 있다고 보고 있다.

그런데 경제학에서 말하는 시장실패에는 다양한 관점이 존재할 수 있다. 대표적으로 첫째, 부정적인 외부성(negative externality), 공공재(교육, 국방, 등)의 과소공급, 둘째, 정보의 비대칭성, 셋째, 시장의 미성숙 등을 꼽을 수 있다. 따라서 DFID는 이와 같은 개발도상국의 시장실패를 보완하려는 의도를 가진 개발도상국의 정부 혹은 공여기관 주도의 사회적기업의 육성과 지원은 일정한 정당성을 확보할 수 있다는 점을 주목하고 있다.

그러나 사회적기업의 지원은 개도국의 새로운 시장을 창출하고, 이를 통해서 보다 지속가능한 비지니스 환경의 조성이라는 목표를 보다 명확히 할 필요가 있다는 점 또한 직면하고 있는 과제라 할 수 있다. 예를 들어 개도국의 특정 산업분야에 비지니스를 영위하는 기업이 이미 존재하고 있는데, 공여기관의 중심으로 동일 산업분야의 사회적 기업을 육성한다면 기존의 개도국 기업의 경쟁력은 약화될 것이 틀림없고, 이는 장기적으로 개도국의 지속가능한 발전에도 매우 부정적인 영향으로 작용할 것이다. 비지니스 환경 조성이라는 공여전략과 과정에서 이 점은 매우 중요하게 강조되어야 한다.

따라서 개발협력의 관점에서 사회적기업의 지원은 개도국 내 시장실패가 현저하게 나타나는 교육, 보건 분야, 또는 개도국 내에서는 존재하지 않았던 새로운 산업부문의 육성 및 지원, 인도주의적 차원에서의 지원 등에 한정돼서 운영될 필요가 있다는 점은 사회적 기업 운영 방안 및 지원 전략 형성 시 충분히 고려되어야 할 사항이다.

위에서 언급한 바와 같이, 사회적 기업 지원의 정당성을 시장실패의 관점에서 본다면, ‘지속가능한 비지니스 환경 구축’이 무엇보다 중요하다. 이를 구현할 수 있는 실질적이고도 현실적인 방법론으

로 “임팩트투자(Impact Investment)” 방식에 주목할 필요가 있다. 임팩트투자는 재무적 성과와 개발효과성을 동시에 추구하는 투자형태를 의미하는데, 이는 기존의 투자방식과 그 투자구조는 동일하다고 볼 수 있다.

임팩트투자가 기존 투자방식과 현저하게 다른 부분은 바로 투자대상이라고 할 수 있다. 기존의 투자방식은 단기적으로 재무적성과가 나타날 수 있는 대상에 투자의 우선순위가 결정되는 구조였다면, 임팩트투자는 보다 장기적인 관점에서 투자 대상을 설정하고 이에 대한 투자의 우선순위를 결정하는 구조를 갖는다. 결과적으로 기존방식에 따른 투자 안과 임팩트투자의 투자 안이 동일할 수 있으나, 그 투자 안을 결정하는 내부 과정은 상이함을 알 수 있다. 따라서 임팩트투자는 개도국 산업의 투자 시, 보다 지속가능하고 영향력(impact)을 확보할 수 투자 안을 선택할 수 있다. 이러한 점이 전제 될 때 임팩트투자는개도국의 시장실패의 보완이라는 관점에서 그 유의성을 가질 수 있다.

두 번째로 언급될 수 있는 점은, 사회적 기업 논의가 포용적(inclusive)이고 지속가능한 성장(sustainable growth) 관점에서 출발하고 있다는 점이며, 이 점은 DFID 내 실무자들 내에서도 매우 중요하게 강조되는 관점이다. 지속가능한 성장의 관점은 사회적 기업의 시장실패를 ‘보완’한다는 견해의 연장선이라고 할 수 있다. 예를 들면 개도국에서 자원의 비효율적인 분배에 따른 결과로 부의 불평등 문제를 들 수 있는데, 시장실패의 보완이란 여기서 가장 큰 피해자는 바로 저소득층과 빈곤층이라는 점을 부각하며 이를 전제하고 있다. 따라서 중요하게 지적되어야 하는 점은, 사회적 기업은 시장실패를 보완하는 도구로 활용하되, BoP(Bottom of Pyramid)에 대한 지원을 통해 빈곤층이 빈곤으로부터 벗어날 수 있는 고용과 경제적 활동의 기회(opportunity)를 제공할 수 있다는 점이다.

세 번째는 시스템과 제도와 연관되는 논의인데, 사회적 기업 논의가 민간위탁(contracting-out) 이라는 관점에서 바라볼 수 있다는 점이다. 즉, 공여기관의 관점에서 사회적 기업의 형성 과정은 개도국에는 존재하지 않는 효율적인 시스템과 제도 등을 구축하며, 이를 바

탕으로 개도국 내에서의 비지니스를 수행할 수 있다는 장점과 기회를 동반할 수 있다. 아울러, 이를 통해 개도국의 제도변화를 촉구할 수 있다는 점 또한 주목된다.

네 번째는 보다 실험적이고 시장 선도자 비용의 극복이라는 관점에서 사회적 기업 논의를 바라볼 수 있다. 즉, 개도국에서 빈약한 제도와 규제 등을 극복하기 위해서 공여국이 직접 기업을 운영하여 사업초기에 투입되는 다양한 비용을 부담하고, 이를 통해서 비지니스를 보다 효율적으로 운영할 수 있다. 아울러 개도국에서 기존에 시도하지 않았던 다양한 사업 부문에 실험적인 접근을 가능하게 한다. 하지만 이러한 전략은 사업 초기 비용 산정의 어려움과 초기 비용 규모에 대한 부담, 특히 개도국 내 제도화되어 있지 않은 노동시장과 제도로 인해 발생할 수 있는 높은 초기 위험 부담을 감수해야 되는 단점이 존재한다.

1.1.3 DFID 투자전략과 지속가능성

DFID의 전체 기업투자전략 중 사회적 기업만을 따로 언급한 부분은 없으나, 주로 기업 투자전략에 대한 이해를 통해 이를 유추할 수 있다. DFID의 기업투자전략은 여러 단계로 구분할 수 있는데, 특히 CDC를 통해서 수행되는 대부분의 기업투자는 일정한 사업역량이 있는 기업에 투자하는 전략을 구사하고 있다. CDC의 가장 우선되는 투자목표는 고용창출인데, 따라서 사업이 일자리 창출의 효과가 나타날 수 있는 사업영역이 가장 우선 투자대상이 되며, 따라서 그러한 목표를 충족시키는 합리적인 투자 안이 가장 선호 대상이 된다. 이는 개발 원조의 측면에서 매우 합리적으로 보인다.

또한 DFID를 포함한 대부분의 DFI(Development Financial Institution)는 개도국 기업 혹은 사업에 투자하는 경우, 임팩트만을 추구하지는 않으며, 일정 수준 이상의 재무적 성과를 기대하는 것이 일반적이다. 특히, DFI는 최근 들어 Impact Fund를 조성하면서 보다 실험적이고 Impact를 추구하는 사업 다각화를 추구하고 있는 것으로 보인다. 즉, DFID Impact Fund를 통해 개도국에 필요한 기업

및 산업육성 그리고 일자리 창출 등 기존의 투자 패러다임을 극복하고자 하는 다양한 사업 아이디어를 발굴 및 지원하고 있는 것이다. 최근에 많은 이슈가 되고 있는 DIB(Development Impact Bond) 역시 그러한 임팩트투자에 대한 관심의 일환으로 보여 진다.

한편 DFI 역시 개도국의 투자 안에 있어서 투자의 지속가능성을 높이기 위한 방안으로 비지니스 위험관리(risk management)에 각별한 노력을 기울이고 있다. 즉, 재무적인 지속가능성(Financial Sustainability)에 큰 비중을 두고 사업을 추진하고 사업 추진 과정에서 나타날 수 있는 다양한 위험을 줄이기 위한 노력을 기울이고 있다. 이와 같은 위험 요인을 감소시키기 위한 노력은 모든 투자회사의 공통된 조치라고 볼 수 있다

국제금융공사(International Finance Corporation: IFC)의 재무적 지속가능성을 높이기 위한 기업의 위험관리와 관련한 프레임워크에 대한 설명은 이러한 논의에 대한 이해를 도울 수 있다. 이는 개도국 내 기업 투자에 관한 관리지침으로 권고되고 있기도 하다.

- Credit Risk((신용위험) : 개도국의 기업에 투자하는데 있어서 가증 높은 불확실성은 기업의 신용과 관련한 문제이다. IFC는 개도국의 기업에 투자함에 있어서 3가지의 수준으로 구분하여 신용위험을 관리하고 있다. △기업수준: IFC는 개도국에 투자하는 기업에 투자자들에게 노출되는 신용위험의 수준을 제한하는 가이드라인을 보유하고 이를 운용하고 있다. △산업수준: 단일한 산업영역에서의 신용위험은 일반적인 산업영역에서의 노출되는 신용위험보다 12%이하로 제한한다. △국가수준: 일반적은 국가수준에서의 신용위험은 일반적으로 노출되는 위험수준에서 7%를 초과하지 않는 범위 내에서 관리한다.

- Market Risk(시장위험) : IFC는 개도국의 시장위험이 있기 때문에 투자자들의 자금은 보수적으로 운용하고 있다. 또한, 개도국의 통화, 환율, 금리 등을 독립적으로 모니터링 하는 체계를 구축하여 운용 중에 있다.

- Liquidity Risk(유동성위험) : IFCs는 일반적인 AAA신용등급을 받는 것보다 보수적으로 운용하고 있다. 개도국의 기업을 운용하는

경우에는 향후 3년간 필요한 현금자산의 65-95%를 보유하는 것을 목적으로 한다.

- Operational Risk(경영 혹은 운영위험) : IFC의 자체적으로 운용되는 위험관리프로그램을 통해서 경영위험을 사전에 예방하고 이에 대한 적절한 관리를 실시한다.



출처: www.ifc.org

요약하면, DFID는 개도국에서의 사회적 기업을 운영하기 위한 선결과제로 지속가능성의 확보가 필요함을 강조하고 있다. 그런데 여기서의 지속가능성은 다양한 측면에서 해석의 여지가 있으나, 특히 '경제적인 관점에서 지속적으로 사업을 영위할 수 있도록 하는 것'이 중요하게 언급되고 있다. 따라서 사회적 기업 역시 추구하는 비지니스 영역과는 상관없이 '기업' 이라는 점에서 지금의 DFI가 추구하고 있는 다양한 기업투자모델을 중요하게 참고할 필요가 있다.

1.2 DFID의 사회적 경제 관련 추진 체계

DFID는 개도국의 경제성장을 위한 다양한 지원 프로그램의 프레임워크를 제시하고 있다. 우선 CDC를 통한 개도국의 지속가능한 비지니스 환경 구축을 위해서 다양한 방법론을 제안 및 실행하고 있으며, 아울러 개도국의 경제성장과 지속가능한 일자리창출을 위한 개발전략을 수행 중에 있다. 물론 엄밀한 의미에서 DFID가 CDC를 통해서 개도국에 지원하는 사업이 모두 사회적경제와 관련된 이슈라고 볼 수는 없다. 하지만 추진체계를 살펴보는 것은 DFID의 사회적 경제를 위한 투자전략 이해에 큰 도움이 된다.

1.2.1 DFID의 투자전략(CDC 전략)

DFID 투자 전략을 이해할 때 중요한 점은, 개도국 투자 시 반드시 두 가지의 목표, 즉 임팩트(Impact) 와 리턴(Return)을 동시에 추구하고자 노력한다는 점이다. 이러한 전제하에 DFID의 투자에 대한 기본방침은 다음과 같이 다섯 가지 정도로 구분될 수 있다.

첫째는 균형(Balanced)이다. 개도국에 투자하는 경우에는 재무적 성과를 이루는 것은 중요하다. 하지만 이 같은 재무적성과를 추진함에 있어 개도국의 비지니스와 관련된 소규모 사업자와 펀드 관리자 등과의 균형적인 입장을 매우 중요하게 추구한다.

두 번째 기본 방침은 상업성(Commercial)이다. 즉, 개도국 투자 시 무엇보다 높은 상업성이 있는 사업 부문에 투자하는 것이 지속가능한 성장과 임팩트를 창출할 수 있다는 관점을 늘 견지한다.

세 번째 강조점은 유연성(Flexibility)이다. 통상 개도국에 투자하여 재무적 성과와 임팩트가 창출되기 까지는 상당한 기간이 소요될 수 있다. 따라서 이와 같은 투자안의 지속적인 관리를 위해서는 투자일정에 대한 높은 유연성을 확보할 필요가 있다는 것이다.

네 번째는 이른바 개척(모험)정신(Pioneering)이다. 다양한 전문가의 경험을 바탕으로 보다 도전적인 비지니스에 선도자로서의 역할을 수행함을 기본 방침 중 하나로 설정하고 있다.

마지막으로 책임감·책무성(Responsibility, Accountability)이다. 통상 개도국의 기업들은 외부 투자금의 유입만으로 해당 비지니스가 제대로 운영될 수 있는 환경을 가지고 있지 못하다. 따라서 DFID는 투자와 그에 따른 사회적·환경·거버넌스 등 지원 가능한 모든 분야에서 지속적인 지원을 실시하고 이를 통해 개도국의 비지니스의 가치창출을 위한 책임을 다해야 한다고 판단하고 있다.

1.2.2 DFID의 개도국 산업지원 목표 및 수단

DFID는 개도국의 산업지원과 관련하여, 남아시아와 아프리카 지역에 있는 국가들의 경제성장을 도모하기 위해서는 무엇보다도 △일자리 창출(Job Creation), △최빈국의 지속가능한 성장을 위한 기반조성 이라는 두 가지 주요한 목표가 달성되어야 한다고 판단한다.

CDC는 이와 같은 조직의 목표를 달성하기 위해서 다양한 방식으로 사업을 진행하고 있다. CDC는 DFID에서 100% 출자하면 만든 개발투자회사(Development Financial Institution, DFI)이다. 그리고 Actis라는 기관은 일종의 자산관리회사인데, 이 역시 DFID가 40%의 지분을 갖고 있다. 따라서 개도국의 투자사업의 관리에 있어서 보다 Development impact를 추진할 수 있는 최적의 구조를 갖추고 있다.

CDC가 투자수단(Investment Instrument)로 활용하고 있는 것은 우선 지분투자(Equity Investments)를 들 수 있다. 이는 개도국의 기업에 직접투자를 하는 것을 의미한다. 즉, 개도국 기업의 지분(혹은 주식)을 직접획득하고 이를 통해서 기업의 효율적인 운영하는데 직접관여하기도 한다. CDC는 지분비율만큼 의결권을 행사할 수 있게 된다. DFID에서 지분투자를 실행하는 우선적인 고려 분야는 △인프라 건설(Infrastructure), △금융기관(Financial Institutions), △보건 및 교육(Health and education), △식량생산(Food Processing), △제조업(Manufacturing), △건설·부동산(Construction and Real Estate) 등이 있다.

그런데 DFID가 위와 같은 분야에 지분투자를 우선한다는 것은 두

가지 측면에서 의미가 있다고 본다. 첫째로는 기업의 안정적인 경영이 가능하다는 것이다. 즉, 기업의 지분획득은 의결권으로 갖는 것을 의미한다. 때로는 100%의 지분을 획득할 수도 있으며, 이는 개도국의 특정 산업분야에서 DFID가 강하고도 효과적인 영향력을 행사할 수 있음을 의미할 수 있다. 따라서 DFID에 의해 선정되고 있는 우선 산업분야는 DFID가 해당 개도국 내에서 상대적으로 중요하고 발정가능하다고 판단하고 있는 부문이라고 볼 수 있다. 둘째, DFID의 우선 산업분야는 재무적 성과측면에서는 그만큼 수익성을 보장할 잠재력을 가지고 있다고 볼 수 있다. 즉, DFID가 우선 산업분야에 지분을 획득하는 것은 그만큼 높은 배당수익률을 기대한다고 볼 수 있기 때문에, 이는 재무성과와도 매우 밀접하다.

다음으로 대출업무(debt and financial institutions) 방식을 들 수 있다. DFID는 개도국의 기업에 대출을 통해서 기업의 자금지원업무를 수행한다. 특정 기업에 대출을 제공함에 따라 기업은 장기적이고 안정적인 자금획득이 가능하게 된다. 예를 들어 CDC펀드는 아프리카 및 아시아지역을 대상으로 펀드를 구성하여 투자를 진행하고 있으며, 이와는 별도로 새로운 펀드를 구성하여 보다 실험적이고 도전적인 사업에도 투자를 진행하고 있다.

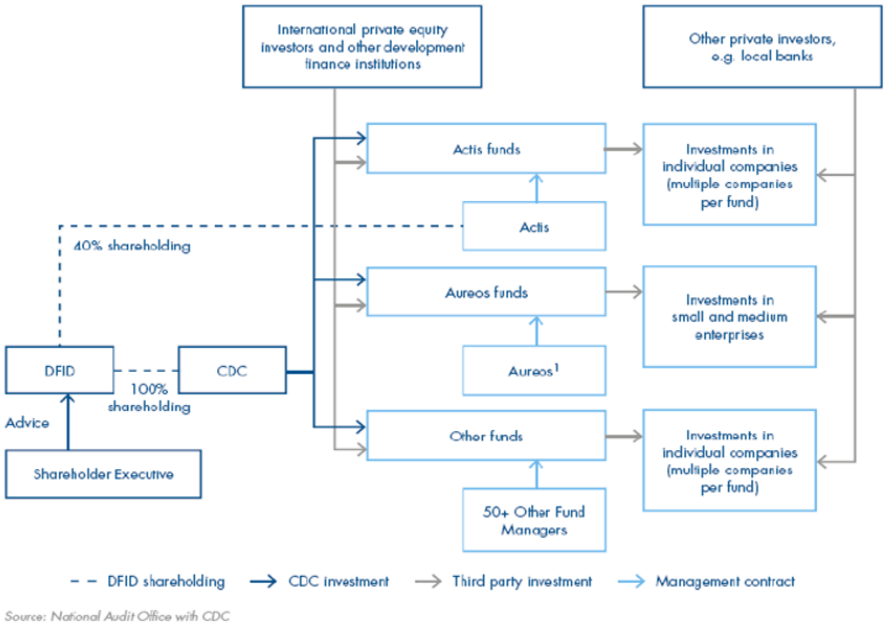
Fund Africa: 아프리카지역에 투자하는 펀드
Fund Asia: 아시아지역에 투자하는 펀드
Frontier investment: 아프리카 및 아시아지역을 중심으로 투자하고 있는DFID의 사업 중에서도 보다 특정한 지역에 집중적으로 투자하기 위해서 2012년도 펀드를 조성. 이 펀드는 보다 새롭고 도전적인 사업분야에 투자하는 것을 목적으로 함.
DFID impact fund: Development Impact를 보다 추구

특히, DFID impact fund는 “The Impact Programme” 을 통해서 조성 및 지원되는 자금으로, 기존의 DFID의 개도국 산업지원 전략에서 벗어나서 보다 Development Impact를 추구한다는 측면에서 그 의의가 높다고 할 수 있다.

세 번째는 사업 방식으로 사업에 파트너십이 매우 강조된다. 즉, DFID는 CDC 및 기타 기관들과의 파트너십을 강화하는 방식을 취하

고 있다. 아래 그림은 이러한 파트너십과 자금의 흐름을 잘 보여주고 있다.

CDC and its relationship with DFID, its fund managers, portfolio companies and third-party investors pre June 2011 reform



Source: National Audit Office with CDC

1.2.3 DFID의 The Impact Programme

DFID는 임팩트투자의 가치 창출을 강조하고 있다. 즉, 임팩트투자와 관련한 시장을 육성하고 이를 통해서 임팩트투자가 보다 활성화되도록 하는 투자환경 조성에 많은 노력을 기울이고 있다. 구체적으로는 DFID Impact Fund를 조성하여 보다 실험적이고 도전적인 개발도상국의 사업영역에 투자하고 있으며, 특히 이를 통해 개발도상국이 지속가능한 발전을 이룩할 수 있도록 민간자본이 개발도상국의 투자시장에 유입될 수 있도록 하는데 기여하고 있다.

임팩투자와 관련한 파트너십과 그 역할을 간단히 정리해 보면 다음과 같다. DFID(영국정부)가 영국의 개발협력 담론을 형성하고 개도국지원을 위한 전반적 활동을 수행한다면, GIIN(Global Impact Investment Network)[26]은 비영리조직으로 Development Impact와 관

26) GIIN은 임팩트투자와 관련한 가장 많은 노하우와 컨설팅 경험을 보유한 비영리조직이다.GIIN의 본격적인 활동은 2009년부터 시작되었고, 현재는 수백 개의 영리 및 비영리회사를 회원으로 두고 있다.

련한 다양한 측정방법 및 관련 자료 등을 제공하고, 직접 DFID 사업에도 협력하고 있다. 언급된 CDC는 DFID impact fund를 실질적으로 운용하는 조직으로 DFI에 해당된다. 한편 PwC(PricewaterhouseCoopers)는 세계적인 기업관련 컨설팅회사로, 개도국에서 관련 사업을 수행하는 과정에서 발생될 수 있는 보험, 세무 및 기타자문업무 등을 수행한다.

DFID The Impact Programme를 통해서 지원되고 있는 프로그램은 크게 다음과 같은 세 가지로 분류될 수 있다.

- Novastar Ventures: www.novastarventures.com

Novastar Ventures

○ 운영주체: Novastar Ventures
○ 사업지역: 동부아프리카
○ 사업목적: 빈곤층에 머물고 있는 생산자 및 노동자에 대한 투자를 할 수 있는 비지니스환경의 조성
○ 투자부문: 빈곤층(BoP)을 대상으로 하는 초기단계의 기업들에 대한 지원
벤처캐피탈로서 기업들의 성장을 도울 수 있는 다양한 방안 지원
○ 투자금액: USD 8,000만 달러
- DFID impact fund : USD 1,500만 달러
- 기타 투자자: USD 6,500만 달러
○ 투자포트폴리오: 본 사업은 동부아프리카의 빈곤층과 관련한 사업을 영위하고 있는 초기 기업들을 지원하기 위한 목적으로 조성된 펀드임으로 투자 역시 다양한 영역에서 사업을 수행하고 있는 기업들을 지원하는 형태를 보이고 있으며, 대표적인 사업영역은 다음과 같음.
- Bridge International Academies: 빈곤층을 위한 초등교육의 접근성 강화
- Hivisasa: 지역소식을 독자들에게 보급, 휴대폰을 활용한 정부소식 보급
- Komaza: 케냐동부지역에서 성장호고 있는 목재(가구)산업에 대한 지원
- M-Farm: 농업과 관련한 소식 및 기술을 휴대폰 SMS를 활용하여 보급

출처: The Impact Programme, UK, 2015

- Injaro Agricultural Capital Holdings Ltd: www.iachl.com

또한 83개의 회사로 이루어진 투자자위원회(GIIN investors' Council)를 임팩트투자르 보다 확산시키기 위한 다양한 활동을 지원하고 있다. GIIN의 대표적인 회원사를 예를 들면, J.P Morgan, Morgan Stanley, Acuman, The Bill & Melida Gates Foundation, Ford Fiundation, CDC, Deusche Bank 등이 있다.

Injaro Agricultural Capital Holdings Ltd.

○ 운용주체: Injaro Agricultural Capital Holdings Ltd.
○ 사업지역: 서부아프리카
○ 사업목적: 빈곤감소, 농촌지역의 소규모기업 및 농장주, 농촌인구 등에 대한 식량안보의 확충
○ 투자부문: 서부아프리카의 국가들의 농촌지역의 가치사슬을 형성하고 있는 중소기업
○ 투자금액: USD 4,900만 달러
- DFID impact fund : USD 1,500만 달러
- 기타투자자 : USD 3,400만 달러
○ 투자포트폴리오: 서부아프리카의 곡물생산과 관련한 기업들을 지원

출처: The Impact Programme, UK, 2015

• Energy Access Ventures Fund: www.energyaccessventures.com

Energy Access Ventures Fund

○ 운영주체: Energy Access Ventures Fund
○ 사업지역: 서부아프리카와 사하라이남 아프리카
○ 사업목적: 약 100만명의 농촌과 도시인구의 에너지(특히, 전력) 접근성 향상
○ 투자부문: 전기를 생산과 보급하는 중소기업들에게 지원하여, 전기보급이 되지 않는 지역에 전기를 공급하고자 함.
○ 투자금액: USD 6,000만 달러(예정)
- DFID impact fund : USD 1,650만 달러
- 기타투자자 : USD 4,350만 달러

※ 본 펀드는 2015년 현재 자금모집이 완료되지 않은 관계로 구체적인 투자기업에 대한 정보는 제공하지 못하고 있는 상황이다
출처: The Impact Programme, UK, 2015

다음으로, DFID Impact Fund의 지원 절차와 지원에 필요한 사항을 정리하면 다음과 같다.

① 기본사항 입력 : Impact Fund를 신청하는 기업정보

② 자금조달계획(Fund Strategy) : 개도국의 임팩트를 나타나기 위한 자금조달 방법, 계획된 자금조달계획이 다른 임팩트투자자들과 다른 점, 목표로 하는 수익률 수준, 민간자본시장의 자본을 유치하기 위한 강점 등 점검

③ 조직(Team) : 펀드운영능력에 대한 검증, Track-record 등

④ 투자제안(Fund proposed) : 자금조달구조 및 펀드모집 기간 등, 펀드의 규모, 목표수익률과 펀드 회수 전략

⑤ 임팩트의 측정과 보고(Impact assessment and reporting) : 임팩트의 측정방법, 목표하는 임팩트의 개괄 및 세부내용, 목표하는 수혜분야에 따른 사회-경제적-지역적 효과와 그 내용

⑥ 기술적 지원(Technical assistance) : 펀드운영과 관련한 기술적인 문제의 해결 등에 대한 방안

1.3 DFID의 투자 성과측정

CDC에서 수행하는 다양한 사업 중에서도 그 사업의 성과를 측정하는 방식으로는 Development impact 측정노력이 대표적이다. 그런데 Development impact는 그 측정 영역이 매우 다양하고 광범위하며 세금납부, 교육 및 보건환경 개선, 가계전기보급률 등으로도 측정이 가능하다. 그런데 CDC의 경우에는 조직이 목표로 하고 있는 일자리 창출이라는 관점에서 고용률에 보다 집중하여 임팩트를 측정하는 메카니즘을 수행하고 있다.

또한 CDC는 개발도상국의 지원에 있어서 임팩트를 추구하고자 하는 투자전략체계를 수립하고 있으며 이에 근거 하여 투자금을 지원하고 있다. 이를 개발효과를 위한 직접투자(Direct capital towards

development impact) 라고 규정할 수 있다.

1.3.1 일자리 창출(Job Creation)과 재무적성과(Financial Return) 측정

투자 성과 측정에서 일자리 창출의 측정(Measuring Job Creation)은 중요한데, 결국 투자에 의한 직접적 혹은 간접적으로 창출된 고용 인력, 즉 개도국의 투자기업에 직접 고용된 인력 및 관련 산업에서 창출된 인력 현황을 측정하게 된다. 또한 CDC는 개도국에서 투자 안 심사평가를 통해 CDC가 추구하는 일자리창출 및 기업투자에 따른 ESG(Environment, Social, Governance)와 관련한 요소들을 평가하기 위한 정책을 수립 및 운용 중에 있다.

또한 CDC는 Development impact를 측정하는 방안으로 그리드스코어(Grid Score)를 제안하고 있다. 이 그리드스코어는 개발도상국에서 사업을 진행할 때 △지역적 특성, △사업영역으로 구분하여 각 영역에 맞는 사업을 구분하고 이에 맞춰서 임팩트를 측정하는 기준을 따로 마련하고 있다. 이와 같은 방식을 통해 위험성이 높은 사업과 그렇지 않은 사업 간에 각각의 적절한 사업성과를 독립적으로 평가될 수 있게 하며, 뿐만 아니라 투자대상국의 선정과 사업진행 등에 있어서도 유용한 가이드라인을 제공할 수 있게 된다. 다시 말하면, CDC가 지향하는 목표인 개도국의 지속가능한 노동환경의 구축과 일자리창출을 위한 전략형성이 그리드스코어는 사업의 기본방향과 성격을 설정하는데 있어서 가장 기본적인 전략을 제공해 줄 수 있다는 것이다.

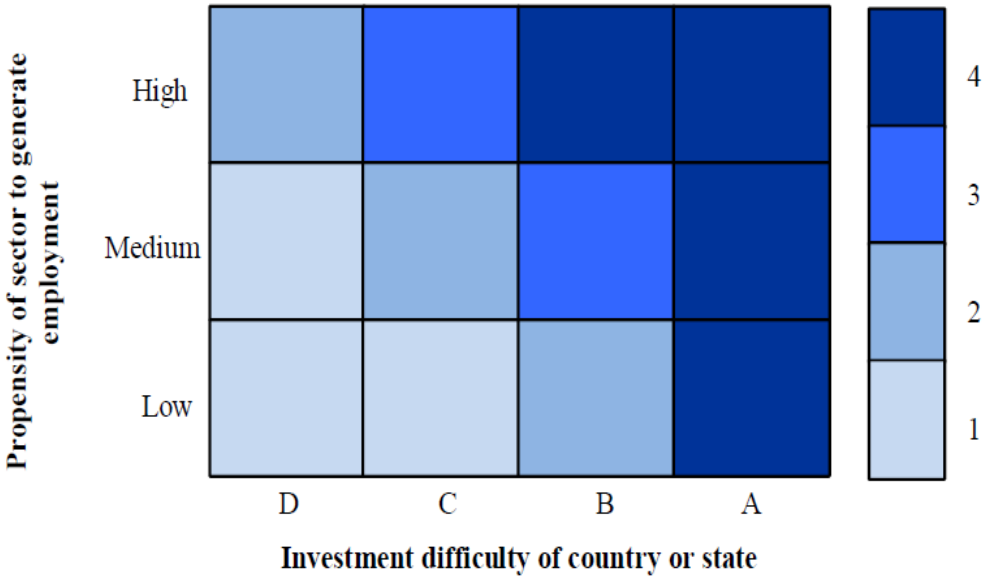
그리드스코어는 그림과 같이 투자대상가국의 특성(가로축)과 수행하고자 하는 사업 특성(세로축)을 각각 구분하고 각 특성이 교차하는 부분을 점수화하여 개도국의 사업수행시 Develipment Impact를 점수화하는 것을 의미한다. 그리드스코어에 대한 구체적인 내용은 아래와 같다.

- 국가 특성(가로축): 개도국의 투자에서의 어려움이 존재하는 이유를 세부적으로 구분하면 △ 시장규모(market size), △ 소득수준(income level), △ 금융접근성(ability to access finance), △ 사업

용이성(the ease of doing business) 등으로 구분할 수 있다.

- 사업 특성(세로축): CDC에서는 투자대상이 되는 사업영역의 선정과 관련해서 우선적으로 고려하고 있는 기준은 고용창출이다. 따라서 이를 평가하기 위한 기준으로는 △ 직접고용비율, △ 후방고용효과, 즉 고용을 통해서 산업과 연관된 공급측면에서의 고용이 나타나는 효과 등이 있다.

- CDC는 개도국에 투자 시 국가특성(가로축)과 사업특성(세로축)에 해당되는 각각의 특성을 반영한 그리드스코어를 활용하는데, 그 점수는 1~4점으로 책정되고 이를 기준으로 각 사업별 임팩트를 측정하는데 각 점수를 반영한다.



출처 : www.cdcgroup.com

- Business Sector 구분

Low	Medium	High
Business Services Communication Financial Services Mineral Extraction	Agricultural Crops Forestry/Fisheries Meat/Livestock Trade Transport Utilities & Power	Construction Food Processing Manufacturing(Light & Heavy) Microfinance Public Services(Health & Education) Reneables Texitles Trade

출처 : www.cdcgroup.com

사업특성(세로축)은 고용창출이 많이 나타날 수 있는 사업영역을 Low-Medium-High로 구분할 수 있는데, 고용창출이 낮은 사업으로는 일반적인 비지니스 지원 사업, 통신사업, 금융사업 및 광산개발사업 등이 있다. 그리고 고용창출이 중간 수준인 사업으로는 농업, 임수산업, 교통사업 등이 있다. 마지막으로 건설 산업, 식량생산 및 제조업(경/중공업), 공공서비스(공공의료, 교육) 및 섬유산업 등은 고용창출 수준이 가장 높은 부문으로 구분되고 있다.

또한 재무적 성과(Financial Return)는 Development Impact 만큼 중요한 요소라 할 수 있다. CDC는 개발도상국의 지속가능한 비지니스 환경을 조성하고 이를 통해 개발도상국에 지속적으로 투자가 이루어질 수 있도록 하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 왜냐하면 지속가능한 비지니스 환경이 있어야만, 다른 국가와 공여기관의 도움 없이도 국가경제를 성장시켜나갈 수 있는 동력을 만들어 낼 수 있기 때문이다.

1.3.2 DFID의 개도국 기업투자에 따른 성과측정 : ESG

CDC, IFC를 비롯한 대부분의 DFI가 개발도상국에 투자를 실시하는 하는 것은 재무적 성과(Financial Return)와 사회 임팩트를 동시에 추구하고자 함이다. 그러나 재무적 지속가능성(Financial Sustainability)을 유지하기 위해서는 무엇보다 투자의 안정성을 유

지하는 것이 가장 중요하다. 이와 같은 관점을 전제로 개발도상국의 투자에 대한 다양한 평가를 수행할 수 있는데, 단위사업 수준에서의 위험성 평가, 국가수준에서의 위험성 평가 등이 그것이다.

이 장에서 언급되는 ESG는 E(Environment, 환경), S(Social, 사회), G(Governance, 기업지배구조)의 약자로 기업이 투자를 진행하고 투자성과를 측정함에 있어서 재무적 요소만 고려하는 것이 아니라, 비재무적요소를 투자성과에 반영하여 투자의 지속가능성을 확보하고자 하는 지향점을 가지고 있는 개념이다. 최근에는 CDC를 비롯한 DFI는 재무적, 비재무적 성과를 추구하는 '과정'에 대한 관심을 높이고 있다. 또한 CDC에서는 개발협력 투자의 목표가 결국은 social impact (혹은 development impact)를 추구하기 위한 것으로 보고 이를 성취하기 위한 다양한 지표를 제시하고 있다. CDC의 경우에도 'Toolkit for fund manager'[27]를 구축하고 이를 지속적으로 관리하고 있다.

27) CDC는 개도국의 경제성장과 발전을 도모하기 위한 다양한 사업을 진행하면서 발생할 수 있는 환경, 사회정책, 그리고 기업지배구조문제 등에 대해 보다 엄격한 제도적 장치를 두고 투명하게 운영하고자 한다. 특히 CDC는 ESG를 단순한 기업경영전략의 도구로 활용하는 것이 아니라 ESG를 통해서 개도국에 보다 건전한 기업운영과 제도적 장치를 실현하기 위해서 개도국의 투자하는 자금운영과 관련된 광범위하고 구체적인 가이드를 직접 만들어 실행하고 있다.

■ **ESG 소개**

최근에는 DFI, 국제기구 등을 포함하여 개도국에 투자하는 다양한 이해관계자들(stakeholders)의 만족시킬 수 있는 방안으로 제시되고 있음.

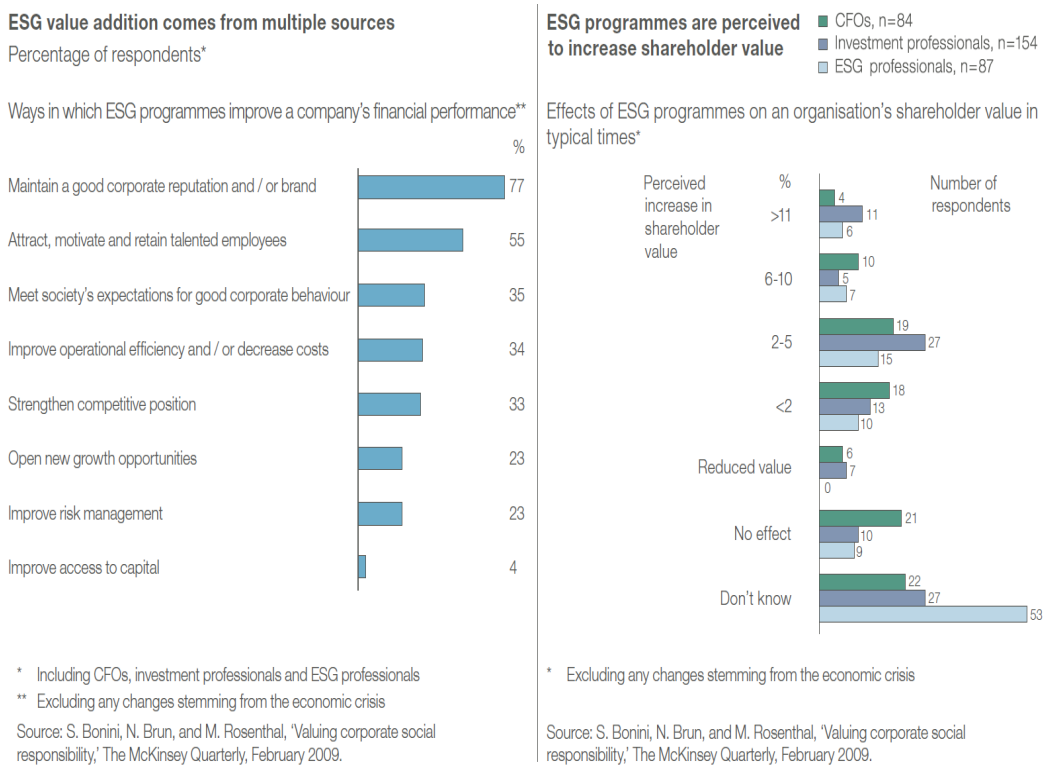
정부: 개도국 정부는 환경, 사회적, 반부패 등을 추구하며 기업에 대한 다양한 규제를 적용하고 있기 때문에, 개도국에 진출하고자 하는 기업들 역시 ESG와 같은 내부통제제도를 갖추고 자발적으로 기업 활동을 ESG에 따라 통제한다면, 개도국 정부로부터 상당한 신뢰를 얻을 수 있을 것이다.

소비자: 상품의 소비자(개도국 혹은 선진국의 모든 소비자 포함)는 개도국에서 생산된 상품이 어떠한 과정을 걸쳐서 생산되었는지에 대한 높은 관심을 갖고 있다. 따라서 ESG에 따라 생산된 제품은 소비자들에게 보다 높은 신뢰를 얻을 수 있을 뿐만 아니라, 지속가능한 소비시장을 확보하는 데에도 도움이 될 수 있을 것이다.

주요 투자자: DFI를 비롯한 주요투자자들은 과거의 수익추구 중심의 패러다임에서 벗어나서 보다 지속가능한 발전을 위한 투자에 관심을 가지고 있다 따라서 ESG에 따른 투자 안은 보다 다양한 민간자본을 개도국의 투자시장으로 유인할 수 있는 방안이 될 수 있다.

ESG는 특히 기업의 재무적 성과를 개선하는데 긍정적인 영향을 미친다. 아래의 그림은 ESG를 통해서 기업의 재무적 성과를 개선할 수 있는 다양한 방법을 소개하고 있다. 아울러 구체적으로 ESG를 통해서 기업 가치를 높일 수 있는 수준도 제시하고 있는데, 대부분의 주요 투자자들은 약 2-5%의 기업 가치를 ESG 도입을 통해서 높일 수 있을 것으로 예상하고 있는 것을 알 수 있다.

<그림 1-1> ESG 프로그램에 대한 인식 조사

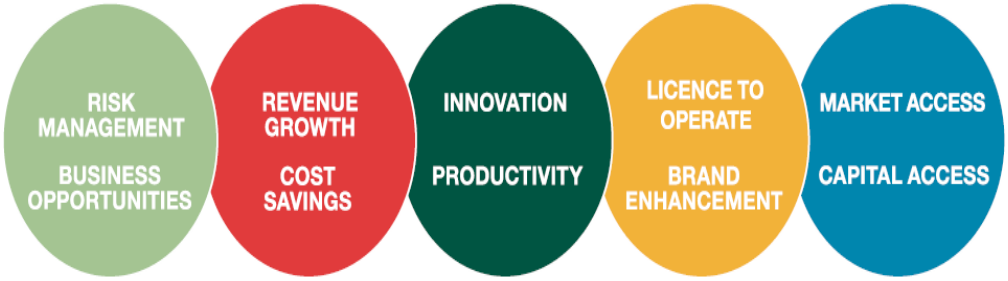


출처 : CDC Toolkit on ESG for fund managers, 2010

ESG는 DFID가 펀드매니저들에게 요구하는 일종의 투자 가이드라인이라고도 할 수 있다. DFID가 개도국에 투자하는 자금은 대부분 일종의 펀드형태로 운용되는데, 이 자금을 DFID로부터 위임받아 개도국의 다양한 사업에 지원하는 형태를 갖고 있다. 이처럼 개도국에 투자가 이루어질 경우, 자산운용사(대부분 펀드매니저들은 자산운용사에 소속되어 있음)는 DFID가 제시하고 있는 투자자산 운용과 관련한 지침을 반드시 따라야 하는데, 이 중에서도 중요하게 다뤄지고 있는 것이 바로 ESG이다.

특히 ESG는 특히 중소·중견기업(SME, 사회적 기업 포함) 투자시 DFID가 따라야 하는 가이드라인이기도 하다. GIIN에서도 DFID의 요구에 따라서 펀드매니저들에게 ESG와 관련한 교육을 주기적으로 실시하고 있다.

그런데, ESG가 투자기업에서 적용되기 위해서는 아래와 같은 다양한 동인(drivers)이 존재하는 경우에 한해 가능하다.



출처: CDC, 2010

- 위험관리(Risk management): 일부 기업들은 개도국에 투자하는 경우에 환경적, 사회적인 부분들과 비지니스와의 정합성에 대한 조사를 우선적으로 실시한다. 이와 같은 사전평가를 통해서 개도국에서 수행하는 비지니스의 위험요인을 사전에 평가, 분석을 할 수 있다. 이와 같은 분석을 통해서 진출하고자 하는 국가의 종교적, 인종적 환경, 정부구조 및 지역사회와의 연대를 보다 효과적으로 형성할 수 있다. 이를 통해 개도국에서 비지니스를 운영할 때 보다 낮은 사업위험에 노출될 수 있으며, 이는 성공적인 비지니스를 수행하는데 큰 도움이 될 수 있다.

- 비지니스기회(Business Opportunities): 개도국의 새로운 시장을 분석하는데 있어서 ESG는 단순한 개도국의 규제 정책 등에 대한 위험 등을 사전에 검증할 수 있을 뿐만 아니라, 개도국의 비지니스 환경을 구성하는 ESG를 사전에 평가함으로 이에 대한 비지니스기회를 포착할 수도 있으며, 이는 기업의 수익개선(Revenue Growth)에도 공헌할 수 있다[28].

- 비용절감(Cost Savings): 개도국의 환경과 관련된 평가를 통해서 에너지비용의 절감을 유도할 수 있다. 특히, 개도국의 경우에는 노동 및 에너지 소비에 집중된 제조업의 비중이 높은데, ESG의 분

28) 기업의 주주들에게 이익의 통상적 수익(Pofits), 잉여 현금흐름(Free cash flow) 및 다른 요소(valuation muliple)로 구성된다. 통상적 수익은 다시 한계적 개선을 통한 부분(Margin Improvement)과 수익성장(Revenue Growth)로 구분할 수 있다. 한계적 개선을 통한 부분(Margin Improvement)이라는 것은 기존의 기업이 가지고 있는 자원의 효율적인 배분을 통해서 기업의 효율성을 높이는 방식이라고 할 수 있는데, 구체적인 방법으로는 가격경쟁력(Pricing Powers)의 강화를 도모하고, 비용을 절감하고(Cost Savings) 종업원 선발 및 업무조정(Employee recruitment and engagement)등이 있다. 수익성장(Revenue growth)과 관련된 부분은 기업의 시장점유율(market share)를 높이는 것과 이와 더불어 새로운 시장진입(new market entry)을 수행하는 방법이 있다.

석을 통해서 이와 같은 비용절감요인을 사전에 감지하고 이를 통해 보다 지속가능한 기업성장을 위한 전략을 구사할 수 있다.

- 혁신(Innovation): ESG는 기업이 혁신을 추구하는데 필수적인 요소이다. 개도국에 투자하는 기업들은 현지인들이 소비하고자하는 적절한 디자인과 기능을 가진 제품을 생산해야 한다. 따라서 환경 및 사회적 분석을 통하여, 이른바 소비자들이 원하는 혁신적인 제품을 생산할 수 있다.

- 경영을 통한 생산성(Productivity): ESG의 분석을 통해서 기업의 경영진들은 보다 종합적이고 체계적이고 혁신적인 경영기법을 경험할 수 있다. 이는 개도국에서 비지니스를 영위하면서 필요한 노동생산성을 높이고, 주주 이익의 극대화를 위한 다양한 통찰력을 제공한다.

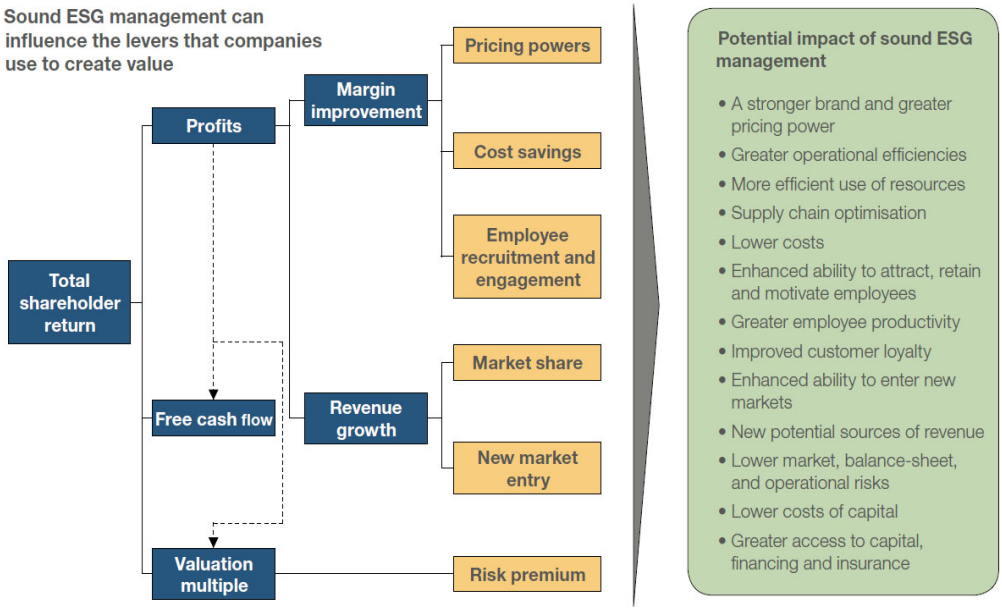
- 효율적인 공급 사슬을 통한 생산성(Productivity): 제품생산에 필요한 다양한 부품의 원활한 공급과 기업성과는 높은 상관관계를 갖고 있다. 즉, 부품공급자와 기업과의 장기적이고 안정적인 신뢰관계가 존재할수록 기업의 성장에도 큰 유인이 존재한다. 부품공급자가 중소기업(SME)의 경우에는 더욱 효과가 클 수 있는데, 결국 이와 같은 효율적인 공급 사슬을 구축하여 기업의 생산성을 높일 수 있다.

- 브랜드 강화(Brand enhancement): ESG를 통해서 기업의 브랜드를 강화할 수 있다. 예를 들어 스타벅스의 경우에는 공정무역이라는 가치를 통해서 기업의 브랜드를 강화했으며, 해당 가치를 수단으로 활용하였다. 즉, ESG를 통해서 기업의 사회적 책무를 보다 강화하고 이를 수행하는 건전한 기업이미지를 생산할 수 있게 된다.

- 자본접근성(Capital Access): 기업투자자들은 ESG에 높은 관심을 보이는데, 이는 ESG가 기업의 자금관리능력을 개선할 수 있기 때문이다. 최근에는 기업의 거래소 상장(IPOs)에서 ESG평가가 상장요건에 포함되기도 한다. 즉, ESG는 기업이 필요로 하는 자본의 접근성을 높일 뿐만 아니라 이를 통한 기업 확장에도 도움을 줄 수 있다.

결국 건전한 ESG의 운용은 기업성과를 보다 높일 수 있는 방안일

뿐만 아니라 높은 가격경쟁력을 갖추는 데에도 도움을 줄 수 있다. 동시에 안정적인 공급사슬체계를 구축함에 따른 원가절감을 기대할 수 있고 종업원들의 높은 생산성을 아울러 유도할 수 있다.



Source: *The Sustainability Initiative Survey* 2009, Boston Consulting Group and MIT Sloan Management Review. Adapted by CDC and Rosencrantz & Co.

출처: CDC, 2010

1.3.3 DFID의 기업투자와 관련한 이슈

개도국에서 수행되는 기업투자(사회적 기업 활동 포함)와 관련된 이슈 중 가장 중요한 것 중 하나는 세금문제(Taxation)이다. CDC는 개도국에서 수행하는 사업은 원칙적으로는 개도국 내의 법체계를 충실히 따라야 한다 것을 권고하고 있으며, 실제로 법인세, 소득세 등을 포함하여 세금문제는 해당국가의 법적체계를 따르고 있다.

그런데 지속가능한 비지니스 환경의 조성과 해외자본의 유치를 보다 원활히 하기 위해서 조세피난처(Offshore Financial Centers, Tax havens)를 한정적으로 활용하기도 한다. 즉, 조세피난처에 회사를 설치하고 이를 통해서 특정 사업을 진행하는 방식을 취하기도 한다. 조세피난처를 통해서 사업을 영위할 경우, 불필요한 세금을 피할 수 있고, 이를 통해서 투자자의 수익률을 보전할 수 있다는 장점을 가

지고 있다. 하지만 조세피난처는 세금탈세 등 부정적인 방식으로 활용될 수 있는 여지가 있는 만큼, 이는 철저한 감시, 감독을 받는 상태에서만 활용할 수 있도록 한정하고 있다(OECD의 Tax Transparency를 따름).

다음으로 인권, 노동문제 등을 들 수 있다. CDC는 개도국에서 현지채용에 따른 다양한 인권, 성 평등, 노동문제 등에 대해서도 글로벌 표준을 따를 수 있도록 내부통제제도를 갖추고 있다. 이에 대한 대표적인 지침으로는 강제노동 금지, 아동노동금지, 최저임금 준수, 채용에 있어 차별금지, 채용과 관련하여 노동조합을 결성하는 것에 대한 방해 금지 및 노동자의 대표 인정 등을 들 수 있다[29].

그 외 사업수행에서의 성실의무를 강조하는 바, 높은 수준의 사업책임성, 부패, 금융범죄 등을 예방할 수 있는 법적요건과 실무적인 절차를 이행해야 할 것을 명시하고 있다. 아울러 재무 및 세금정보와 관련한 내용을 주기적으로 보고해야 하고, 적절한 기업지배구조(corporate governance)를 갖출 것을 권고하고 있다.

1.4 새로운 ODA사업 modality의 형성 가능성 : Impact Investment, DIB

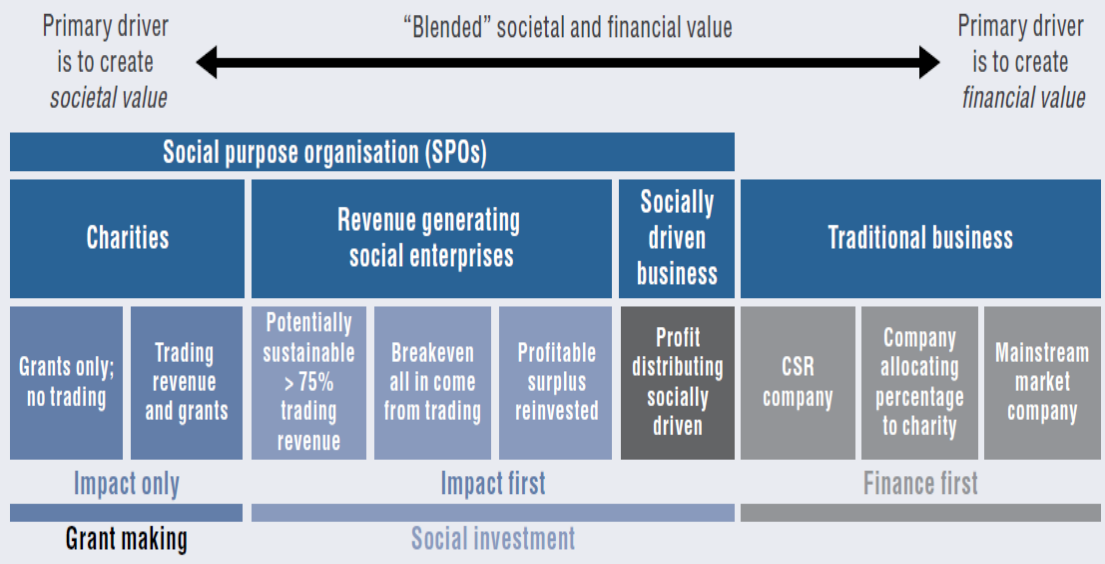
1.4.1 임팩트투자(Impact Investment)의 개념

임팩트투자는 한마디로 '재무적 이익과 사회적 공익을 동시에 추구하고자 하는 투자방식'으로 정의할 수 있다. 또한, 임팩트투자는 일부 국가에만 적용되는 투자방식이 아닌, 선진국 개발도상국 모두에 적용 가능한 투자방법이라 할 수 있다. 따라서 임팩트투자를 수행하고자 하는 투자 주체에는 특정한 목적을 갖는, 예를 들어, 비영리법인, 재단법인, DFI 등 뿐 만 아니라 일반 금융권에서 투자자로 분류되는 기관투자자, 증권사, 보험사 및 투자운용사 등도 포함될 수 있다. 이와 같은 투자자의 다양성 등의 측면을 본다면, 임팩트투자는 향후 보다 다양한 방식으로 적용·확대될 수 있는 투자방식이라고 할

29) 이에 대해서는 ILO 지침을 참조할 수 있음(www.ilo.org/ilolex/english/docs/declworld.htm)

수 있다.

<그림 1-2> 투자의 종류와 개념



출처: OECD, 2014

최근 OECD에서도 개발협력 사업에서의 임팩트투자에 대한 다양한 가능성을 개진한 보고서를 출간하면서 <그림1-2>과 같은 다양한 형태의 투자의 종류를 구분하였다. <그림1-2>에서 보는 바와 같이, 임팩트투자는 전통적 투자(Finance First)[30]과는 달리 사회적인 이익을 추구하고자 하는 방식이며, 이를 이루기 위한 다양한 방식이 존재한다. 특히, <그림1-2>에서 가장 왼편에 있는 원조(Grant)는 지금도 국제사회가 가장 많이 활용하는 개도국 경제지원 시스템이라 할 수 있다. 그러나 원조(Grant)는 개발도상국의 지속가능한 성장을 보장할 수 없을 뿐만 아니라 개발도상국의 투자 가능한 비지니스 환경 조성 측면에는 큰 한계점을 지니고 있다. 따라서 임팩트투자는 전통적 투자방식과 국제원조가 추구하는 사회적 성과 사이의 적절한 조합으로 이루어질 수 있음을 확인할 수 있다.

30) 본 보고서에서 의미하는 전통적 투자는 투자의사결정에 있어서 재무적성과를 우선 기준으로 최적의 투자의사결정을 하는 투자 안을 의미한다.

<표 1-1>전통적 투자와 임팩트투자의 차이 비교

구분	전통적 투자 방식	임팩트투자 방식
투자목표	기업가치(주주이익) 극대화	재무적·사회적 성과 추구(두 가치 모두를 극대화하고자 하는 것은 아님)
투자주체	기금, 투자은행, 개인투자자 등	정부, 기금, 투자은행, 재단, 개인투자자 등
투자대상	모든 영역	모든 영역(단, 시장실패가 나타나는 영역에 주로 관심)
목표수익률	시장수익률 이상 추구 (단기수익률 추구 경향)	시장수익률을 추구하나, 특정 투자자는 시장수익률 이하도 용인
수익분배	이자, 배당 등	이자, 배당 등

출처: 김지윤·이상준 2014

전통적 투자와 임팩트투자방식을 비교해 보면 <표 1-1>와 같이 정리될 수 있다. <표 1-1>에서 알 수 있듯이 임팩트투자가 추구하고자 하는 것은 새로운 투자방식이 아니라, 현재 존재 하고 있는 다양한 투자대안들 중에서 재무적 성과와 사회적 이익을 전통적 투자 방식보다 동시에, 그리고 보다 적절하게 반영할 수 있는 투자 안을 선택하고자 하는 것이라는 점을 알 수 있다.

아래 <그림 1-3>은 임팩트투자의 전략과 그 초점을 설명하고 있다. 그런데 임팩트투자에서 의미하는 임팩트(impact)라는 개념은 매우 광범위하게 해석될 수 있다. 그런데 임팩트 투자자들을 대상으로 임팩트의 구체적 의미를 조사한 결과, 다섯 가지 정도로 구분할 수 있었다. 임팩트에 대한 구체적인 구분을 통해서 보다 임팩트투자 시 보다 명확한 임팩트측정의 방법이 도출될 수 있기 때문에 그 구체적 의미를 파악하는 것은 중요한 과정이라 할 수 있다.

- General Economic Growth: 개도국의 가장 넓은 의미의 경제성장에 초점을 맞추는 것으로 중소기업(SMEs), 인프라 건설 및 민자부문의 투자를 통해서 일자리를 창출하고 경제성장을 도모하는 것이다.

- Business Model Scaling: 임팩트가 있는 비지니스의 규모를 확대함으로 그 임팩트 역시 증가시키는 전략이다.

- Specific Sector Growth: 잠재적인 임팩트가 있는 특정산업의 집중적인 투자를 통해서 임팩트를 추구하는 것이다. 예를 들어, 개도국 산업발전 잠재력과 부합하는 농업, 기술 서비스, 관광 분야 등을 설정할 수 있다.

- Innovation for Impact: 개도국에서 발달하지 못한(아직은 미성숙한) 시장에 진출하거나 존재하지 않는 새로운 시장을 조성하여 임팩트를 도모하는 것이다.

- Reach to BoP: 목표로 하는 계층에 따른 비지니스를 집중적으로 수행함으로 해당 임팩트를 추구하는 전략이다.

<그림 1-3> 임팩트의 전략과 초점



출처: DFID, 2015

1.4.2 DIB의 사업 추진과 관련한 내용 검토

DFID는 DIB사업이 미래의 개발협력 사업에 있어서 '민간자본과의 지속가능한 협력'을 추구할 수 있는 효과적인 방법으로 인식하고 이에 대한 연구를 진행 중에 있다. 특히, DFID는 전 세계의 주요 정부 및 기관들이 참여하고 있는 DIB작업반(DIB Working Group)에 정식 회원으로 활동하면서 DIB와 관련한 시범사업의 발굴·타당성조사 등 준비단계에서 소요되는 예산을 지원하고 있다. DFID의 DIB사업은 현재까지 초기단계에 있기 때문에 이를 보다 고도화하는 데에는 상당한 시간과 비용이 투입될 수밖에 없는 실정으로 파악된다.

BOX DIB Working Group

ㅇ 공동 의장

Owen Barder, Center for Global Development(국제개발 관련 연구소)
Toby Eccles, Social Finance(중간운영기관)
Elizabeth Littlefield, Overseas Private Investment Corporation(미국 투자기관)

ㅇ 회원

Bob Annibale, Citigroup(투자은행)
Vineet Bewtra, Omidyar Network(벤처투자기관)
Nancy Birdsall, Center for Global Development(국제개발 관련 연구소)
Chris Egerton Warburton, Lion's Head Global Partners(중간운영기관(펀드운용기관))
Rebecca Endean, UK Ministry of Justice(영국 법무부)
Stefan Isaksson, Swedish Ministry of Foreign Affairs(스웨덴 외교부)
Kippy Joseph, Rockefeller Foundation(록펠러 재단)
Dan Kress, Bill & Melinda Gates Foundation(빌 게이츠 재단)
Susan McAdams, World Bank(세계은행)
Steve Pierce, USAID(미국 원조기관)
Oliver Sabot, Kepler/Slingshot
Sonal Shah, Board Member Social Finance US/Independent(중간운영기관)
Smita Singh, Independent(개인 전문가)
Rachel Turner, UK Department for International Development(DFID:영국 원조기관)
Peter Wheeler, Board Member Social Finance UK/Independent(중간운영기관)

출처: http://www.cgdev.org/page/development-impact-bond-working-group

1.4.3 DIB 프로그램 추진과 적정 사업 분야

초기 DIB프로그램에 추진하기에 적절한 사업 분야는 임팩트측정(성과측정)을 보다 명확하게 할 수 있는 분야로 설정하고 있다. 이와 같은 사업의 예로는 △교육사업, △보건사업, △기후변화, △인프라건설 등이 있다. 즉, DIB프로그램의 성패는 명확한 달성지표의 선정과 그에 따른 과학적인 측정방식에 있는데, 해당 사업영역은 다른 영역보다 상대적으로 그 달성지표가 명확하다는 장점을 가지고 있다. DFID의 경우에도 DIB프로그램 운영과 관련하여 전문가를 보유하고 있지만, 유사한 사업경험의 부족으로 이를 보완하기 위해 외부 전문기관[31]에 임팩트측정과 관련한 세부지침 마련을 의뢰해 놓은 상

태이다.

또한, 사업의 목표를 달성하는 방법이 이미 정해져 있는 사업일 경우, 정해진 성과 이상의 성과를 내기가 어렵기 때문에 혁신적이며 탄력적인 방법을 통해서 성과를 낼 수 있는 DIB 프로그램에 일반 투자자들은 보다 투자매력을 느낄 수 있다. 예를 들어, 예방접종 사업의 경우 사업에 따른 예방성과는 이미 분명해서 정해진 목표 이상의 성과를 달성, 측정하기도 어렵고 성과달성에 따른 투자 위험도 없으므로 DIB 프로그램으로 추진하기에는 적합하지 않을 수도 있다.

1.4.4 DIB 프로그램의 투자 유인

DIB 프로그램에 투자를 유도할 수 있는 핵심은 한마디로 투자자들이 투자매력을 느낄 수 있는 DIB 프로그램을 구성하는 것이다. 대부분의 투자자들의 장기투자에 대한 인내 하지 못하는 경향이 강하기 때문에, 투자자를 설득하기 위해서는 DIB 프로그램 안에서 다양한 투자방법이 존재한다는 것을 보여줄 필요가 있다. 다른 측면에서 이야기 한다면, 동일한 DIB 프로그램에서도 투자자들의 다양한 투자욕구 및 위험성향을 충족시킬 수 있는 투자 안이 준비되어야 함을 의미한다.

DIB 프로그램이 중간 정도 수준의 투자 위험성(middle risk)을 갖고 있을 때 투자자들이 투자를 수행하고자 하는 유인이 존재한다. 다만, 투자위험과 측정지표와의 관계에 따라서 투자자들의 투자성향은 상이함으로, 측정지표와 투자와의 관계를 반드시 고려할 필요가 있다. 또한, 성과가 분명한 사업의 경우 투자위험이 없기 때문에 DIB 프로그램을 추진하는 큰 의미가 없으며, 또한 투자위험이 지나치게 클 경우 투자자를 유인하는 것은 어렵게 된다.

투자자를 모집하는 방식은 공모와 사모 모두 가능하나, SDIB 프로그램의 경우에는 사모의 방식을 더욱 선호한다. 이는 DIB프로그램의 특성상 민감한 데이터가 존재할 수 있고, 내부에만 공개하는 정보(closed data)의 특징을 가지고 있을 수 있기 때문이다. 현재까지

31) DFID는 측정방법과 관련하여 J-PAL(www.povertyactionlab.org)에 의뢰한 상황이다.

DFID에서도 DIB 프로그램에 참여하는 기업들은 아직 없으나 예를 들어 한국의 경우, 특정 전자산업의 모바일기술을 활용할 수 있는 교육, 보건사업 등을 기획하여 해당 기업이 투자할 수 있도록 제안할 수 있다.

1.4.5 DIB 프로그램의 역할 분담

DIB 프로그램의 공여기관, 운용기관 및 실행기관의 역할 분담에 대해 간단히 살펴볼 필요가 있다. 일반적으로 자산운용기관(Asset Management Company, AMC)은 DIB프로그램에서 프로그램에 소요되는 자금을 운영하는 기관으로서 투자자로부터의 재원 모집, 모집된 재원을 사업시행기관에 투자, 투자한 돈에 대한 이익의 투자자 분배, 사업발굴 및 타당성조사 등의 역할을 수행하게 된다.

반면, DIB 프로그램의 공여기관(sponsor)들은 △개발협력(development cooperation)프로그램 기획, △프로그램 마케팅, △프로그램운영에 대한 컨설팅・조사업무 등을 수행하게 된다. 공여기관들이 해당 전문성을 모두 갖추고 있지 않으므로 때로는 사업기획에 관한 어드바이저 기관에 위탁을 주는 형태를 취할 수도 있다. DIB 프로그램에 대한 컨설팅・조사업무를 수행하는 인력은 ① 개발협력 사업에 대한 깊은 이해, ② 금융 분야의 전문적 지식, ③ 프로그램운영과 관련한 위험요소(risk factor)를 조언할 수 있어야 한다. DIB 프로그램이 외부기관과의 협업이 중요한 것은 사실이지만, 공여기관 자체가 가지고 있는 개발협력사업 경험 및 노하우가 가장 많으므로, 공여기관이 사업수행에 깊이 관여 할수록 사업성과 달성에는 상대적으로 유리한 측면이 존재한다.

사업의 실제 수행은 사업실행기관(Agency)이 수행하는 것이 일반적이며 바람직하다. 그런데 실행기관은 사업의 성과 달성 시 공여기관(혹은 DFID 등)로부터 성과에 대한 비용을 보전 받을 수 있으며, 수행기관은 주로 입찰을 통해서 선정하게 된다. 수행기관의 범위가 작을 경우 공여기관과의 협력협정 등을 통해서 선정할 수도 있다. 선정 시 중요한 점은 과거의 유사사업 수행실적, 기초선 조사 및 종료 조사(Baseline & Endline Survey)역량, 지표설정 능력 등을 면

밀히 고려하는 것이다.

Ⅱ. 개도국 현지 방문 조사

이번 장에서는 연구용역 중 수행된 개도국 현지 방문 조사 결과를 요약한다. 방문 국가는 베트남이었으며, 사업 지는 총 두 곳으로, 1) 베트남 빈롱성(Vinh Long province) 빈곤가구 소득증대 및 지역정부 역량강화 사업(열매나눔인터내셔널)과 2) 베트남 응헤안 행복베이커리 사업이다. 사업장 방문 결과는 1) 사업 배경과 개요, 2) 사업의 수행(단계/절차), 3) 사업평가, 4) 사후관리 및 출구전략 등 네 가지 범위로 수행되었다.

2.1 베트남 빈롱성(Vinh Long province) 빈곤가구 소득증대 및 지역정부 역량강화 사업(열매나눔인터내셔널)

1) 사업 배경과 개요

열매나눔인터내셔널은 2013년 한국국제협력단의 단 년도 사업으로 ‘베트남 빈롱성 빈곤가구 소득증대 및 지역정부 역량강화 사업’을 수행했으며, 이 사업을 바탕으로 다년도 사업(2014~2016년)을 제안, 수행하고 있다. 해당 사업 지역은 베트남 남부 메콩델타 지역의 빈롱성(Vinh Long province)이며, 열대기후 지역으로 인구의 70%가 농업에 종사하고 있다. 그러나 베트남 쌀의 가격 경쟁력의 하락으로 빈롱성 농민들의 소득은 해마다 감소하고 있는 실정이다[32]. 이러한 환경적인 변화로 인해 ‘이촌향도’의 경향과 직업의 변화, 즉 농업에서 소규모 장사나 서비스업 등으로 업종을 변경하는 농가들이 점

32) 사업대상지 중 하나인 빈롱성 붕리엠현 딴안룽(Tan An Luong) 마을은 12개의 작은 부락으로 형성되어 있으며 2,863가구(10,494명)이 거주하고 있는 농촌 마을이다. 딴안룽 마을 주민 75% 이상이 농업(벼농사)에 종사하고 있으며, 나머지는 과수원, 수공예품, 서비스업에 종사하고 있다. 마을 주민들의 일인당 연평균 소득은 8,000,000VND ~ 10,000,000VND($380 ~ $470)로 대부분이 가난한 저소득계층이며, 극 빈곤층으로 분류되는 가구는 전체의 5.6%(161가구)에 이른다(사업계획서 2015, 한국국제협력단).

점 늘고 있는 추세이다.

따라서 해당 사업은 빈롱성 농촌지역의 빈곤상황 개선을 주요 목표로 설정하고 있다. 이를 위해 영세 상인을 대상으로 하는 마이크로 크레딧 지원, 일자리 창출을 위한 시장 인프라 구축, 지역 특산물을 활용한 생산자 중심의 협동조합 설립 및 운영 등의 사회적 경제 모델 구축을 모색하고 있다. 참고로, 베트남은 사회주의 국가이기는 하지만 빈롱성 내에는 지역정부는 지역 내 저소득층을 위한 시장경제체제에 대한 기대와 요구가 존재하고 있으며, 이 때문에 저소득 빈곤계층의 경제적 지원 및 자립을 위한 사업을 확대시키고자 하는 의지를 가지고 있다.

이를 통해 궁극적으로는 빈곤가구의 소득증대를 꾀하는 한편, 상인과 지역정부 대상 경제교육 및 사후 모니터링 전문 교육 등을 통해 역량 강화를 꾀하고자 했다. 또한 마이크로 크레딧 대출지원금을 상환 받아 모아진 기금은 향후 기금관리위원회를 통해 자생적이며 지속가능한 재원확보 및 지역경제자립개발을 지원하고자 하는 비전을 가지고 있다. 2016년 현재 3개 군 6개의 현에서 사업을 수행하고 있음. 참고로 현 단위에는 평균 100 여 가구가 속해있다.

특히 소액 대출 사업의 형성 배경은 베트남의 금융환경과 밀접한 관련이 있다. 베트남 제도권 은행의 상당수가 도시 지역에서 운영되고 있으며, 특히 담보가 없이는 대출 서비스를 받기가 어려운 실정이다. 따라서 집이나 토지 등의 담보가 없는 빈곤층은 대출의 기회를 가지지 못하는 구조적 한계에 직면하고 있다. 금리 또한 연 15~30%로 상대적으로 높은 편이다. 이러한 문제점을 보완하고 빈곤층의 자립지원을 위해서 베트남에서는 사회정책은행(Vietnam Bank for Social Policies, VBSP)이 운영되기는 하나 국가에서 지정한 빈곤선 이하의 가정들만 이용이 가능하다는 제한 또한 존재하고 있다. 2011-2015년 기준 베트남정부에서 지정한 빈곤선은 일인당 월평균 소득이 농촌지역의 경우 400,000VND(연 4,800,000VND), 도시지역은 500,000VND(연 6,000,000VND)이하로 설정되고 있다. 빈롱성 내 영세 상인들은 제도권 내 금융기관을 이용하지 못하는 저소득 계층이며, 따라서 무담보, 저금리의 마이크로 크레딧에 대한 필요와 수요가 매우 높다고 판단된다. 또한 베트남 사회정책은행은

빈곤층을 대상으로 학자금, 주택 구입 자금, 창업자금 대출사업을 주로 시행하지만, 해당 사업은 중장기적으로 마이크로 크레딧 지원 외 시장 조성, 협동조합 설립, 소셜 비지니스를 통한 직접적인 일자리 창출과 소득증대를 목표로 하고 있다는 점에서 차별성을 지니고 있다.

2) 사업의 수행 과정

해당 사업의 수행과정을 보면, 사업형성단계에서 우선 지역 내 빈곤・ 취약 계층 문제 해결을 위한 지방정부 사업 계획과 현지 니즈를 파악하기 위해 정기적으로 빈롱성 인민위원회 부처관계자와 미팅을 진행했다. 또한 현지 빈롱성 친선교류협회 협조를 통해 현지 시장 인프라 조성, 마이크로 크레딧, 소셜비지니스의 가능성에 대한 현장 조사를 실시했다. 이후 열매나눔재단은 마이크로 크레딧, 소셜비지니스 전문가 파견을 통해 사업의 가능성과 타당성을 조사했다.

사업 형성 후, 해당 사업의 효과적인 수행을 위해 빈롱성 내 지역별 인민위원회 및 친선교류협회와의 파트너십을 활용하고 있으며, 이를 통해 사업초기부터 대출과 상환의 안정성과 선순환 구조 확립을 꾀했다. 현지 파트너 기관은 우선 빈롱성 빈롱시 인민위원회(Vinh Long City People's Committee)를 들 수 있다. 위원회는 열매나눔과 2011년 10월 MOU를 맺었으며, 지역 내 빈곤가구 100가정에 마이크로크레딧 방식으로 자금을 대여하고 이들이 야시장에서 행상이 가능하도록 지도하는 역할을 하고 있다. 특히 2013년 빈롱 1동 영세상인 100가정을 비롯하여 빈롱 2동 대나무 광주리 생산자 50 여 가정에게 마이크로 크레딧을 확대 실시하였다.

그 다음으로 빈롱성 친선교류협회 (The Union of Friendship Organization)의 역할이 주목된다. 협회는 해당 지역의 국외 단체와의 대외협력과 외국NGO의 활동을 담당하는 정부 기관으로 NGO활동에 있어서 가장 중요한 협력기관이다. 베트남은 외국 NGO의 국내 활동 시 반드시 모든 활동 사항을 친선교류협회와 일차적으로 협의, 협회를 통해 사업을 진행 할 수 있는 구조를 가지고 있다. 예를 들어 마을 방문

을 추진하려면, 그 목적을 협회에 우선 통보하고 협조를 구한 뒤 협회가 해당 마을 인민위원회와 스케줄을 조율하는 절차를 거쳐야 한다.

사업 형성 및 수행과정에는 이해관계자 식별 및 분석이 중요한데, 해당 사업의 이해관계자는 크게 1) 지역 영세상인, 2) 해당지역 협동조합 조합원, 3) 지역 정부 관계자, 그 외 4) 일반 상인들로 구분될 수 있다. 각 주체들의 강점은 사업의 수행과 효과를 위해 활용될 수 있는데, 예를 들어 지역 상인의 경우 시장에서 장사하는 것에 대한 경험과 노하우를 보유하고 있는 그룹이라는 점, 지역 정부 관계자의 경우 사업에 필요한 다양한 지원 및 제안이 가능하다는 점 등을 장점으로 꼽을 수 있다. 하지만 열악한 자본상황으로 인해 사업 경쟁력이 낮다는 점과 재정의 어려움으로 가장 중요한 자본지원은 적극적으로 이뤄지지 못하고 있다는 점 등이 각각의 단점으로 지적될 수 있다. 또한 조합원을 통해 수익 사업 형성과 수행에 대한 노하우를 조언 받을 수 있지만, 이들에게는 판매·유통망이 부재하다는 약점이 존재했다.

2016년 현재 해당 사업의 누적 대출자 현황을 보면, 600-700 가구가 직접 수혜 대상이며, 6개 지역 영세상인, 야시장, 길거리 자판을 하는 영세 자영업자를 대상으로 하고 있다. 해당 지역 빈곤층, 차상위 계층 명단은 지역정부가 확보하고 있다.

대출 대상자 선정 과정과 기준, 특히 ‘영세함’의 기준을 설정하는 것이 중요하다. 해당 사업은 지역정부의 정보(추천)를 바탕으로, 직접 방문하여 판단했다. 즉, 지방정부 데이터 활용, 방문조사가 판단의 기준이며 이 과정에서 여성위원회 등 지방 정부가 개입하여 역할했다. 또한 지역 인민위원회가 대출자 상환에 대한 보증을 선다는 점이 특징적이다.

3) 사업평가

현재 사업 진행 요약하면, 영세 상인을 대상으로 한 마이크로 크레딧 지원 사업은 어느 정도 진전이 되고 또한 안정성을 보이고 있는 것으로 판단되며, 그 외 재래시장 인프라 조성 사업과 생산자 협동조합형 소셜비지니스 발굴 등은 향후 장기적인 과제로 남겨지고 있

다. 특히 사업의 지속 가능성을 위한 고려를 위해 몇 가지 과제가 대두되고 있다. 첫째, 파트너십의 보다 견고한 구축이 관건이다. 이를 위해 지역의 지역정부, 마을 주민 및 전문기관과의 원활한 네트워크가 핵심이다. 두 번째로 인큐베이팅 사업의 한계와 가능성에 대한 정확한 이해와 공감이 필요하다. 이는 향후 마이크로 크레딧 사업에 대한 베트남 정부 지원의 정책적 한계와 가능성 진단을 통해 이루어져야 한다. 마지막으로, 본 사업 종료 후 관리, 감독, 자금관리와 집행의 투명성 확보에 대한 고민이 있어야 한다. 이는 자체적인 기금 확보, 지역정부 역량강화, 공여 기관의 적극적 역할 방안 등이 수립됨을 전제로 한다.

열매나눔인터내셔널 내부의 해당 사업에 대한 평가는 긍정적인데, 이에 대한 근거로 몇 가지 지표 측정 결과를 제시하고 있다. 지표로는 생활비가 늘었는가, 자녀에 투자하는가, 자녀 교육비 투자부터 자산 증가의 지표로 생활용품 구입 여부 등이 설정되었다. 설문 결과, 상품을 추가로 구입했다는 답변이 가장 많았으며, 이는 마이크로 크레딧 사업의 성과로 내부 평가했다. 그러나 이것이 대출의 성과인지는 보다 면밀한 조사가 필요하다. 즉, 대출금 일부를 자산 구입에 사용했다면 성과로 측정되는데 한계가 있으며, 대출 결과 가계 수입이 늘었고 그 결과로 자산이 증가했다면 명확한 성과로 포함될 수 있을 것이다.

또한 답변 중 사채를 끊었다는 답변은 해당 사업의 긍정성이 어느 정도 드러나는 대목이라 할 수 있다. 한편, 대출을 통해 종자돈이 발생하고 이를 통해 일회 구입량이 많아 물건을 사러 가는 물류비가 감소되었다는 평가가 있고 타당성을 지닌다. 하지만 이에 대한 근거 또한 양적으로 제시되는 데는 한계가 있다. 모니터링 결과를 요약해 보면 아래 표와 같다.

<표 1-2>마이크로 크레딧 대출자 소득증대 사례

구분	합계	2014년 상반기	2014년 하반기	2015년 상반기
상품추가구매	112	57	8	47
가게 기자재 구매	42	17	5	20
사업장 환경 개선	16	2		14
자녀 교육비	13	3	5	5
상활가전제품구매	7	3	3	1
사채 고리 지출 없음	7			7
자택보수	6	2		4
사업용 기자재 보수	3			3
사업장 규모 확장	3			3
가족 생활비	2		1	1
자녀 물품 구입	2		2	
자녀 생활비 보조	2		1	1
사업 품목 확대	2			2
오토바이 구입	1		1	
생활수준 향상	1			1
저축	1		1	
소득증대없음	7	1	5	1
소득증대 판단 불가	17		12	5
합계	**244**	**85**	**44**	**115**

* 복수응답, 전체 수혜가구 중 25% 대상 모니터링

출처: 열매나눔재단, 베트남 사무소 2016

특히 해당 사업은 아직 '확장성'에 대한 고려가 크지 않다. 이는 대부분 전문성 부족과 연계되며, 사업의 현 단계와 수준에서 피할 수 없는 과제라 할 수 있다. 즉, 사업의 확장을 위해서는 마케팅, 비지니스 분야 전문가가 절실히 요구되며, 그 외 사업 형성 후 인민위원회의 다소 소극적 역할, 민간 자본 결합 여부의 불투명성 등은 예상되는 장애요인이다. 따라서 지속성과 확장성의 확보를 위해서는 전문성 확보 방안 모색이 중요한데, 이는 국내 전문해당기관과의 연계와 파트너십 확보를 통해 해결 될 수 있다고 보여 진다.

그 외 수익사업으로 제안된 대나무광주리 사업은 협동조합의 시각으로 바라볼 필요가 있다. 해당 사업은 현재 형성을 하지 못하고 있으며, 이 사업 또한 마케팅이 중요한 관건이다. 하지만 소비시장 판로 확보의 측면에서 구조적 한계 또한 존재한다. 즉, 베트남에서 대나무 산업은 사양 산업이며, 플라스틱이 제품이 대체하는 추세이다.

또한 보다 거시적인 시각에서 사업 확정을 위해서는 베트남 내 노동시장, 특히 청년노동시장 현황을 고려하는 것이 매우 중요하다. 빈롱성 내에는 이랜드, 나이키 등 여러 제조업 공장이 소재하고 있으며, 이들은 전통적으로 많은 단순인력을 필요로 하는 사업으로 분류되고 있다. 하지만 향후 해당 사업의 취지와 목표를 고려할 때 중소기업과의 협업을 통한 일자리 창출의 가능성을 점검해 보는 것도 의미가 있을 것으로 판단된다.

사업 수행 구조(의사결정구조)의 측면에서 본부(열매나눔 서울)는 행정 지원과 코이카 본부와의 의사소통을 담당하고 현지 매니저에게 보다 많은 책임이 주어져 있는 부분은 장점으로 판단된다. 즉, 현장 상황을 유연하고 신속하게 반영할 수 있는 장점을 가지는 의사소통 구조라 할 수 있다. 예상되는 단점은 고립의 가능성, 모니터링 부족, 책임이 현장에 과도하게 쏠리는 현상이 발생할 수 있다는 점이다. 즉, 경우에 따라 전체 사업의 그림을 보고 향후 사업 구상을 할 수 있는 비전 제시가 부족할 수 있다는 점이다.

4) 사후관리 및 출구전략

우선, 향후 마이크로 크레딧 지원 대상자의 사업부진에 따른 미상환자가 발생에 대한 전략 마련이 필요하다. 예를 들어 인민위원회와 협의하여 상황에 따라 대출기간 연장 등 유예 조치 등을 유연하게 결정할 필요가 있다. 두번째로 지역 재래시장 등 인프라 공사기간 중 발생할 수 있는 기존 상인 매출 감소 문제에 대비해야 한다. 이는 지역정부와의 협의를 통해 공사기간 중 임시로 장사할 수 있는 공간 마련 추진해 볼 수 있다. 세 번째로 기금운영회의 투명성 제고가 중요하다. 이는 기금위의 분기별 정기회의 및 외부기관의 감사 등을 통해서 확보 할 수 있다. 네 번째

는 현지 인민위원회와의 커뮤니케이션과 협력 문제이다. 향후 베트남 지역 마이크로 크레딧 사업을 위해서는 인민위원회의 역할과 지분(이해관계)을 인정하면서 어떻게 사업의 효과를 극대화할 것인가에 대한 지침과 유의사항을 마련하는 작업이 필요하다.

해당 사업이 담보를 요구하고 있지 않음에도 불구하고 상환율 99%를 보이는 것은 인민위원회의 보증이 최대 요인으로 꼽히며, 그 외 지역 공동체문화, 애초 상환율이 좋을 것으로 예상되는 가정에 지원한 것이 요인 일 수 있다. 이러한 점은 사업의 형성과 진행에는 매우 긍정적인 요인이나 개도국 내 마이크로 크레딧 사업의 취지, 사업의 확장성과 지속성 그리고 장기적인 효과성 측면에서는 의문이 제기될 수 있다. 즉 '베트남 식 마이크로 크레딧 사업'의 일반화는 고민해볼 여지가 있다고 판단된다.

추후관리의 중요성은 매우 강조되어야 하는데, 출구전략으로 핸드오버와 (공여국) 중소기업의 결합을 통한 투자 확대를 고민해 볼 수 있다. 현장 매니저 또한 적절한 출구 전략으로 민간 기업의 결합과 이를 통한 사회적경제 활성화 관련 아이디어를 고민하고 있다. 또한 현지 행정역량개발 필요성도 매우 필요해 보인다. 예를 들면 인민위원회 관련 부서 인력들을 대상으로 한 보다 전문적인 역량개발, 교육의 필요성이 있다. 또한 사업 진행 동안 유지되어온 파트너 기관 중 한-베트남 친선교류협회의 역할이 중요하다고 판단된다. 이는 향후 운영될 '기금관리위원회'의 효율성과 투명성 확보를 위해서도 중요하다. 기금위원회는 미상환 발생에 대한 대응책을 미리 준비할 수 있다. 예를 들어 기금 중 일정 부분을 대손충당금으로 확보될 수 있다.

2.2 베트남 응헤안 행복베이커리 사업

1) 사업 배경과 개요

글로벌 CSR프로그램의 일환으로 수행된 해당 사업의 공식 명칭은 '베트남 응에한성 한·베 기술학교 內 제과제빵과 개설(The

establishment of Baking Department in the technical academy of Korean-Vietnamese)’ 이다. 대상지역은 베트남 응에안성이며, 사업기간은 2013년 3월부터 2015년 7월 31일까지였다. 주요 사업 분야는 교육이며, 사업목표는 제과제빵 기술전수를 통한 베트남 선진제빵기술 이전 및 고용창출 기여로 설정되어 있다.

사업목적은 크게 세 가지로 구분되는데, 우선, 제빵 교육장 설립 사업이다. 해당사업은 부지선정에서부터 인테리어 공사 그리고 제빵설비 및 소도구의 운반, 설치까지를 포함한다. 두 번째 사업은 제빵 기술인력 양성 부문으로, 현지인 교사채용, 교재제작, 제과, 제빵 기술이전사업 등으로 구성된다. 마지막으로 고용창출 사업으로, 이는 제과, 제빵학과 졸업생의 취업, 창업과 연계된다.

해당사업의 의미는 베트남 내 제과, 제빵에 대한 수요가 빠르게 증가하고 있다는 데에서도 찾을 수 있다. 이는 해당 기술을 제공하고 인력을 양성하고 이를 취업, 창업과 연계할 수 있는 시장 상황임을 의미한다. 또한 사업의 주체가 제과제빵 부문의 전문성을 인정받고 있다는 점은 사업의 효율성과 확정성 측면에서 큰 장점으로 꼽힌다.

사업 운영 주체 중 하나인 한-베 기술학교는 1998년 설립되었으며 현재 건물은 2000년 완공되었다. 학생 수는 초기 600 명에서 현재 3,000명으로 늘어났다. 학교의 행정 부서는 재정・기획, 학생관리, 행정부서, IT, 전기, 교양 등 여섯 개 부문이며, 교직원 수는 170명이 중 교원은 130명이며, 80%이상이 석사출신으로 채워져 있다. 학교 내 자동차 수리 센터와 베이커리는 수익사업을 고려하며 형성되었다. 교육 과정은 한국어 교육, 제과제빵 교육, 용접, 전기교육 등이 있으며, 모두 장단기 과정으로 이루어져 있다. 매년 졸업생은 1000 여명 이며 자체 모니터링에 의하면 6개월 내 취업률은 60%가 넘는다.

교과과정 중 이루어지는 산학협력 현황을 보면, 마지막 학기는 주로 현장 실습으로 채워진다. 통상 3-6개월간 실습으로 이루어지면 이때 비용은 해당 업체가 부담한다. 실습생은 소정의 월급을 지급받는다. 하지만 해당 과정 중 기술이전에는 일정정도 제한이 있어 이에 대한 개선책이 마련되고 있다. 특징적인 것은 학교와 기업이 같

이 교육과정을 만들고 있다는 점이다.

베트남 교육 환경을 이해하는 것도 해당 사업의 배경과 의미를 짐작하는데 도움이 된다. 베트남의 인문, 기술 대학의 주관 부서가 서로 나뉘어져 있다는 점이 특징적이다. 인문대학은 4년제이며, 이는 교육부 소관이다. 통상 기술대학은 2-3년제이며, 이는 노동부소관이다. 기술대학의 특징은 실습위주의 교육을 강조하며 학생들의 취업률도 인문대학에 비해 상대적으로 높다. 임금 수준을 보면 기술학교 출신의 최초 임금 수준은 300$ 수준, 대학출신은 150$ 정도로 그 격차가 크다. 베트남도 높은 청년 실업률을 보이고 있는 바, 이러한 취업률과 임금의 차이로 인해 인문대학 중심의 인식과 문화가 조금씩 변화하고 있다.

신입생 선발에는 일정정도 빈곤층 배려 프로그램 존재하는데, 여성에게 기숙사 무상 제공, 정부 지원 정책과 맞물리면서 빈곤층에 대한 장학금 지원 프로그램을 마련하고 있다. 빈곤 상황에 대한 증명은 고향 관할 관청 혹은 온라인을 통해 발급되는 빈곤층 증명서를 통해 이루어진다.

2) 사업의 수행(단계/절차)

해당사업은 코이카, 인민위원회, 기술학교, 한국의 베이커리 등이 기술이전에 대한 논의를 시작하면서 시작되었으며, 이후 사업장 건설(베이커리 아카데미), 기자재 준비 등의 순서로 진행되었다. 사업기간 이후의 관리와 사업지원을 통해 학교 내 베이커리와 시내 행복베이커리 1호점이 운영되고 있다. 또한 인민위원회 지원과 그 외 봉사단원(한국대학협회를 통한 년 15-20명 수준의 학생봉사활동), 소규모 사업지원이 유지되고 있다.

학교 내 아카데미는 6개월 단기과정이며, 매년 1월 7월에 프로그램이 시작된다. 총 5기째 학생을 배출했으며, 현재 두개 반이 운영되고 있다. 아카데미 졸업생의 취・창업 현황을 보면, 일부는 자영업(빵집운영), 일부는 한국 기업 취업의 경로를 보이고 있다. 취업 방식은 졸업 전 이미 해당 업체와 컨택을 하게 되고, 이후 추천으로

이루어지게 된다.

아카데미 외 실제 판매 매장(행복베이커리)를 만들게 된 배경은 우선, 수익사업을 통한 학비지원의 목적이 있다. 또한 베트남 내 빵에 대한 홍보, 그리고 지원 베이커리 회사의 사업 확장 계획 등이 작용했다. 현재 행복 베이커리 내 한국인 상근자는 없으며, 한국인 출장자가 3개월 마다 상황을 검토하고 있다. 한국 기업은 특히 신제품 출시 등에 영향을 미치고 있다. 베트남에서의 빵에 대한 홍보는 그 사회경제적 배경에 대한 이해를 필요로 한다. 베트남에는 로컬 베이커리가 존재 하지만 품질, 식품안전, 기술과 서비스 수준이 낮은 상황이었다. 이에 대한 인식 제고에도 기여했다고 판단된다. 판매되는 빵의 가격은 기존 베이커리보다는 높게 책정되었다.

직원 현황을 보면, 행복베이커리 매장에는 총 18명의 정직원과 3-5명 파트타임 아르바이트 근무자가 있다. 이 중 빵 만드는 직원은 8명, 그 외에는 서비스에 종사한다. 근무는 3교대제로 이루어진다. 이둘에게 향후 소액대출 프로그램 등을 통해서 창업할 수 있는 가능성이 주어질 수 있을지가 주목된다.

관계자들이 보는 향후 사업의 전망은 긍정적이다. 특히 한국식 빵에 대한 베트남 사람들의 호기심과 제품 질에 대한 평가는 높다. 초기의 홍보 기간을 지나 현재 안정기로 들어섰다고 파악되며, 매출 현황을 보면, 초기 일일 매출이 2000$을 기록하기도 했다. 지금은 평균 700$ 수준이다. 운영 주체들은 향후 새로운 제빵 기술과 연구, 신제품 출시 등의 필요성을 이야기하고 있으며, 이를 통해 응헤안 내 2호점 개설도 가능하다고 판단하고 있다.

행복베이커리 사업 추진 시 애로사항을 보면, 매장 형성 시 위치 선정, 매장 규모산정 등의 어려움이 컷다. 당시 인민위원회의 부지 제공이 절대적으로 역할 했으며, 렌트비는 코이카에서 지원했다. 지속 성을 위해 직원연수프로그램 존재하는데, 주로 하노이 한국 제빵 지점에서 연수가 이루어진다. 또한 컴퓨터 베이스 매장 운영 방안 확충, 마케팅 노하우 등의 전수 등이 관건이다.

3) 사업평가

우선 제빵 교육장 설립 사업은 무난히 완결되었다고 판단된다. 물론 매장 부지선정과 건축 과정, 기자재(제빵설비 및 소도구)의 운반 통관, 송금 과정 등에서 여러 시행착오가 있었으나 원만한 의사소통과 조율을 통해 해결될 수 있었다. 제빵 기술인력 양성 사업 중 한-베 기술학교를 통해 무안히 이루어 졌으며, 특히 교재제작, 제과, 제빵 기술이전사업 측면은 주목할 만하다. 마지막으로, 목표로 하고 있는 고용창출 사업 부문의 효과성은 창업과 행복베이커리 취업 등을 통해 단기적, 소규모로 검증되고 있으나, 중장기적으로는 좀 더 모니터링이 필요해 보인다.

전체적으로 보면, 사업의 지속 가능성을 위한 고려가 중요한데 우선 기술교사를 양성하고 관리하는 시스템 구축이 무엇보다 필요하다. 학생을 대상으로 한 장학제도 운영도 중요하다. 이를 통해 학과에 대한 자부심 및 학습의지 고취시킬 수 있다. 궁극적으로는 현장실습 및 교육을 통한 고용연계 효과를 보장해야 할 것이다.

4) 사후관리 및 전략

해당 사업은 지원 기업의 제빵 기술의 공유와 이전에 대한 의지가 사후 지속성과 관리에 중요한 역할을 한다. 통상 기업은 자신들만의 고유 레시피 노출에 대한 우려를 가지고 있기 때문이다. 이에 대한 회사의 규정문제 또한 해결되어야 한다.

사후 관리를 위해서는 현지 강사에게 이른바 '고급 기술'이 이전되어야 한다. 하지만 제과제빵에 대한 경력이나 경험이 없는 교사를 선발하는 데 어려움이 있고, 예상보다 많은 훈련 기간이 필요하다는 점은 고려되어야 한다. 또한 교육 기간이 6개월로 다소 짧다는 점도 향후 교육 과정을 개선하는데 고려해야 한다. 또한 비싼 재료비, 기자재 필요성 등 교육과정 특성상 이를 해결할 수 있는 재정구조의 마련도 필요하다.

매장 1호점은 인민위원회의 무상 부지 지원으로 가능할 수 있었다. 그런데 입지선정이 매출이 중대한 요소임을 감안 할 때 상권이

좋은 시내 중심가는 이미 무상지원이 가능한 부지가 없다는 한계성이 존재한다. 이를 극복할 수 있는 대안 모색이 필요하다.

마지막으로 커뮤니케이션 문제를 고려해야 한다. 여러 기관이 사업을 수행하다보니 원활한 의사소통이 이루어지지 않은 상황이 발생한 바, 향후 수행 주체 간 긴밀한 의사소통을 위한 매장 운영 원칙과 책임 규정을 마련하는 것도 필요해 보인다.

해당 프로그램이 사회공헌과 연관성이 큰 만큼, 공기관의 단체 제빵 구매 프로그램 등을 가동, 이를 통한 수익금의 일정 정도를 기금화 하여 향후 지역사회문제 해결에 참여하는 방안 또한 고려해 볼 수 있다.

<참고문헌>

김지윤, 이상준. 2014. “임팩트투자 및 DIB논의와 시사점”, 개발과 이슈 제14호, 한국국제협력단.

OECD. 2014. 「Venture Philanthropy in Development: Dynamics, challenges and Lessons in the Search for Greater Impact」, OECD.

CDC. 2010.「Tolkit on ESG for fund managers」, CDC.

CDC. 2010.「Code of Responsible investing」, CDC.

DFID. 2015.「Survey of the Impact Investment martkets 2014, Challenges and Opportunities in Sub-Saharan Africa and South Asia」, August , DFID.

Social entetprises for economic Development

홈페이지

https://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-203665/documents

http://www.socialenterprisemark.org.uk/