

## **SELF ASIA with ASES 2012**

아시아 사회적기업 생태계 조성과 연대

2012. 7. 3 (화) 전주 리베라호텔 백제홀

## **SELF ASIA with ASES 2012**

**Creating an Environment and Solidarity of Social Enterprise in Asia**

**July 3 (Thu) 2012. Paek Che Hall, Jeonju, Core-Riviera Hotel**

## □ 행사개요

행사명	아시아 사회적기업 리더 공동포럼 2012
주제	아시아 사회적기업 생태계 조성 과 연대
일자	2012. 7. 3 (화) ~ 7. 4(수)
장소	전라북도 전주 코아리베라호텔
주최	  
주관	 
협력기관	       
공식언어	영어 (영-한 동시통역)

## □ Overview

### | Title

SELF ASIA with ASES 2012 Forum

### | Theme

Creating an environment and Solidarity of Social Enterprise in Asia

### | Date

July 3 (Thu) ~ July 4 (Wed), 2012

### | Venue

Core-Riviera Hotel, Jeonju, Jeollabuk-do

### | Hosts



### | Organizers



### | Partners



### | Language

English

(Simultaneous interpretation English-Korean will be provided)

## □ 프로그램



구분	프로그램 내용	
식전 공연		
개회식 10:00 – 10:30	개회사	
	축 사	
	환영사	
기조연설 10:30 – 11:30	기조연설 1	알렉스 니콜스 (스콜센터 설립멤버, 영국 옥스포드대학교 Said 비즈니스스쿨 교수)
	기조연설 2	이근식 (사회적기업활성화 전국네트워크 상임공동대표, 서울시립대학교 경제학부 교수)
[포럼 주제] 아시아 사회적기업 생태계 조성과 연대		
[세션 1] 공공과 민간의 거버넌스 구축		
세션 1	사회자	남부원 (한국 YMCA 전국연맹 사무총장)
	패널	야마다 (일본 도카이대학교 부총장)
		유안관 (대만 국립중정대학교 사회복지학부 교수/학과장)
		김기태 (한국협동조합연구소 소장)
오찬		
[세션 2] 지역재생과 사회적기업의 역할		
세션 2	사회자	원도연 (원광대학교 교수)
	패널	로스비 모히카 (필리핀 가부야오 아시안 브릿지 2011 프로젝트 코디네이터)
		이성수 (전북도청 민생일자리본부장)
		테츠오 카토 (World in Asia 운영이사)
커피 브레이크		
[세션 3] 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 아시아연대 활성화 방안		
세션 3	사회자	공석기 (서울대학교 아시아연구소 연구교수)
	패널	슈닛 슈레스타 (체인지퓨전 대표)
		알렉스 왕 (중국 파운데이션 센터 디렉터)
		데니스 자야수리아 (아시아연대경제연합 부회장)
		이광택 (함께일하는재단 이사, 국민대학교 법과대학 교수)
[종합토론 및 총정리]		
종합토론	사회자	김종걸 (한양대학교 경제학과 교수)
	패널	기조연설자 및 각 세션 사회자

## □ Program



Section	Program Details	
Opening Performance		
Opening Ceremony 10:00 – 10:30	Opening Remarks	
	Congratulatory Remarks	
	Welcoming Remarks	
Keynote Address 10:30 – 11:30	Keynote Speech 1	Dr. Alex Nicholls (University of Oxford)
	Keynote Speech 2	Prof. Keun-Sik Lee (University of Seoul)
[Main Theme] Creating an Environment and Solidarity of Social Enterprise in Asia		
[Session 1] Creating a public and private governance		
Session 1	Moderator	Mr. Boo-Won Nam (National Council of YMCAs of Korea)
	Panelist	Prof. Kiyoshi Yamada (Tokai University)
		Prof. Yu-Yuan KUAN (National Chung Cheng University)
		Mr. Ki-Tae Kim (Korea Cooperative Institution)
Luncheon		
[Session 2] Urban regeneration and the roles of social enterprises		
Session 2	Moderator	Prof. Do-Yeon Won (Wonkwang University)
	Panelist	Mrs. Rosevi S. Mojica (ASIAN BRIDGE PHILIPPINES)
		Mr. Sung-Soo Lee (Jeollabuk-do Provincial Government)
		Mr. Tetsuo Kato (World in Asia)
Coffee Break		
[Session 3] Measures to foster solidarity in Asia to secure sustainable growth of social enterprises		
Session 3	Moderator	Dr. Suk-Ki Kong (Seoul National University)
	Panelist	Mr. Sunit Shrestha (Change Fusion)
		Mr. Alex Wang (China Foundation Center)
		Dr. Denison Jayasooria (ASIAN SOLIDARITY ECONOMY COALITION (ASEC))
		Prof. Gwang-Taek Lee (Kookmin University)
[Discussions and Reflections]		
Discussions & Reflections	Moderator	Prof. Jong-Gul Kim (Hanyang University)
	Panelist	Keynote speakers and moderators of each sessions



# 개회식

## Opening Ceremony

| 개회사 한국사회적기업진흥원 원장

| 축사 고용노동부장관

| 환영사 전라북도지사



## □ 개회사



김재구 / 한국사회적기업진흥원 원장

존경하는 김완주 전라북도 도지사님, 이채필 고용노동부 장관님, 사회적기업활성화 전국네트워크 이근식 상임공동대표님, 멀리 영국에서 이곳 한국에 찾아와주신 알렉스 니콜스(Alex Nicholls) 옥스퍼드대 교수님을 비롯한 포럼 사회자 및 연사님들, 그리고 내외 귀빈 및 참가자 여러분, 바쁘신 와중에도 “아시아 사회적기업가 리더 공동포럼 2012”를 빛내 주시기 위하여 참석하여 주신 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

사실 저는 지금 무척 떨리면서 다른 한편으로는 가슴이 벅차 오름을 느낍니다. 그것은 바로 오늘이 우리나라 사회적기업 뿐만 아니라 아시아 사회적기업이 성장하고 한 단계 도약할 비옥한 토양을 마련하기 위해 우리가 처음으로 한데 모인 날이기 때문일 것입니다.

존경하는 내외귀빈 및 참가자 여러분,

여러분도 잘 아시다시피 사회적기업 육성법이 제정된 지 어느덧 5년, 그동안 우리나라 사회적기업 수는 크게 증가하였고, 민간의 관심과 참여도 크게 확대되는 성과를 거두었습니다.

하지만 이러한 정부의 직접지원 환경은 오히려 사회적기업의 자생력을 약화시킨다는 지적이 있어 왔습니다. 공공부문의 재정적 한계라는 문제점도 있습니다.

그래서 우리는 지속가능한 사회적기업을 육성시키기 위해서 NGO, 종교계, 기업, 정부와 자치단체 등 민간과 공공간의 긴밀한 네트워크를 구축하여 사회적기업이 지역사회에서 필요한 사회적 수요를 찾아 스스로 창조적인 해결 모델을 만들고 자생력 기를 수 있는 민간 주도의 사회적기업 생태계를 조성하기 위해 힘써야 할 것입니다.

그런 점에서 오늘 우리가 여기에 모여 사회적기업의 지속가능한 발전과 이들을 위한 생태계 조성을 위해 심도 깊은 논의의 장을 마련한 것은 참으로 시의 적절하다고 생각합니다.

존경하는 내외귀빈 및 참가자 여러분

이번 포럼에서는 사회문제에 대한 대응방안으로서 사회적기업의 역할과 이러한 사회적기업의 발전을 위한 공공과 민간의 바람직한 거버넌스 방안과 각 주체별 역할에 대한 논의가 진행될 것입니다.

특히 이번 포럼에서는 논의의 대상을 단순히 국내문제로 국한시키는 것이 아니라 보다 큰 의미의 지역공동체, 즉 아시아의 사회적경제적 문제로 확대해 나가는 계기를 마련해보고자 합니다.

지속가능한 지역공동체를 위한 아시아 사회적기업의 역할에 대한 재조명을 통해 지역경제와 아시아 사회적기업의 활성화를 위한 아시아의 연대 방안을 이끌어내어 이번 포럼이 아시아를 '더불어 살아가는 따뜻한 공동체'로 만드는 그 첫 주춧돌이 되어주길 기대해 봅니다.

이곳을 찾아주신 아시아 사회적기업가 여러분 기업이라는 방식으로 사회문제를 해결한다는 것, 그리고 그것을 무한경쟁의 시장경제 속에서 풀어나간다는 것은 여러분 혼자만의 몫이 아닙니다.

국내외 전문가들과 아시아 지역의 사회적기업가들이 참여하는 이번 포럼을 통하여 세상에 대한 더 큰 꿈을 실천하여 아시아의 밝은 미래를 만들어 나가는 여러분과 아시아의 다양한 사회경제 주체들이 함께 어깨를 맞대는 자리를 이제 시작하고자 합니다.

거듭 이번 포럼을 위해 노고와 협력을 아끼지 않으신 전라북도와 전주시를 비롯하여 사회적기업 관계자 여러분, 그리고 이 뜻 깊은 자리에 참석해주신 모든 분들께 진심어린 감사의 말씀을 드립니다. 앞으로도 아시아지역의 사회적기업 활성화를 위해 이제 그 첫발을 내딛은 "아시아 사회적기업 공동 포럼"에 대한 여러분의 많은 관심과 애정 부탁 드립니다.

감사합니다.

한국사회적기업진흥원 원장

*Jaegyu Kim*

## □ Opening Remarks



**Jae-Gu Kim /  
President,  
Korea Social Enterprise Promotion Agency**

Dear Wan Joo Kim, governor of Jeollabuk-do, Chae Pil Lee, Minister of Ministry of Employment and Labor, Keun Sik Lee Permanent representative of Korea's Network for Social Enterprise, Chairpersons and speakers in this forum including Alex Nicholls, professor of University of Oxford, who came a long way to Korea from England, and domestic and foreign distinguished guests and participants, despite your busy schedule, I want to express my heartfelt gratitude for your presence at attendance in "SELF ASIA with ASES 2012".

In fact, I am not only very nervous but also overwhelmed with joy. It is because we gathered for the first time today to prepare fertile soil needed when not only Korean social enterprises but also Asian social enterprises develop and jump up to a higher level.

Dear domestic and foreign distinguished guests and participants, As you know, it is now five years since Social Enterprise Support Law was established. Meanwhile, we had achieved good results that the number of social enterprises has greatly increased and private interest and participation had largely expanded. However, this direct support environment of the government had been blamed to weaken viability of social enterprises. There is also the financial limit in the public sector.

Therefore, we should establish a close network between the public and private such as NGO, the religious world, companies, the government, and local governments to promote sustainable social enterprises.

In addition, we should make efforts to build the social enterprise ecosystem led by the private, which social enterprises can look for social demand needed in the local community, make creative problem-solving models by themselves, and develop their viability.

In this sense, I think that it is really well-timed to prepare the place that we gathered here to have in-depth discussions for sustainable development of social enterprises and building of the ecosystem for them.

Dear domestic and foreign distinguished guests and participants, in this forum, there will be discussions on roles of social enterprises as an effective counterplan for social problems, desirable public-private governance plans for development of these social enterprises, and roles by main agents.

Especially, we try to prepare an opportunity to expand the matters to be discussed into the local community in a greater sense, namely socio-economic matters in Asia, without simply limiting domestic matters.

I expect that this forum can become the first foundation stone needed in making Asia as ‘A Warm Community that people can live together’ by drawing Asian solidarity plans to revitalize the regional economy and Asian social enterprises through reinterpretation on roles of Asian social enterprises for the sustainable local community.

Dear Asian social entrepreneurs who are here today, it is not your own responsibility to solve social problems in a form of an enterprise and to resolve it in the market economy of limitless competition.

We sincerely try to open the place that many main agents in Asian social economy will work shoulder to shoulder with you who practice much greater dreams to the world to create a right future of Asia through this forum that domestic and foreign specialists, and social entrepreneurs in Asia take part in.

I want to show my sincere gratitude to the persons involved in social enterprises in Jeonju and Jeollabuk-do, who have spared no pains and efforts for this forum and all the people participating in this meaningful place.

Now and forever, I ask you for your continuous interest and care for “SELF ASIA with ASES 2012” which takes its the first steps towards the revitalization of social enterprises in Asia.

Thank you

## ☐ MEMO

## □ 축하



이채필 / 고용노동부 장관

‘2012 아시아 사회적기업 리더 공동 포럼’의 개최를 축하드립니다. 특히 전라북도 ‘방문의 해’에 맞춰 전주에서 열리게 되어 더욱 뜻 깊은 자리입니다.

그 동안의 연구성과를 나누고 지혜를 모아주실 발표자와 토론자께 고맙다는 말씀을 드립니다. 특히, 멀리 해외에서 오신 사회적기업 리더분께 깊이 감사 드리며 환영의 인사를 드립니다.

대한민국은 2007 년에 ‘사회적기업 육성법’을 제정하여 제도가 도입된 역사는 짧지만, 사회적기업 정신의 뿌리는 매우 깊습니다. 과거부터 다양한 지역사회의 문제를 마을 공동체를 통해 해결해온 오랜 전통이 있습니다. 마을에서 함께 일하는 조직인 ‘두레’와 일감을 서로 돕는 ‘품앗이’를 통해 공동으로 문제를 해결하는 나눔의 정신을 실천해 왔습니다.

이에 힘입어 제도를 도입한 첫 해에 50 개에 불과하던 사회적기업은 현재 680 개로 13 배 이상 늘어났으며 여기서 일하고 있는 근로자 수도 6 배 성장하였습니다. 또한, 사회적기업으로부터 사회서비스를 제공받는 취약계층 범위도 매우 넓어져 우리 사회를 보다 따뜻하게 하는데 커다란 역할을 하고 있습니다.

오늘날 지구촌 사회는 고용없는 성장과 사회 양극화라는 공통의 문제에 직면하고 있습니다. 이를 해결하기 위해서는 새로운 발상과 사고의 전환이 필요합니다. 고용없는 성장이 아니라 일자리가 늘어나는 성장, 격차가 확대되는 발전이 아니라 격차를 좁히는 발전, 서로를 보살피며 따뜻하게 껴안는 Hug 의 포용시대로 나아가야 합니다.

“숲”이란 생태계에서는 키 큰 나무와 키 작은 나무가 어우러져 함께 잘 자랍니다. 이처럼, 모든 경제주체도 서로 공생하며 함께 성장하는 발전을 이루어야 합니다. 그

중심에는 사회적기업이 있습니다. 복지 중의 최고인 일자리를 늘리고 지역사회의 공동체 문화를 복원합니다. 기업의 윤리경영과 사회적 책임이 맞닿아 사회통합에 기여하는 비즈니스 모델입니다.

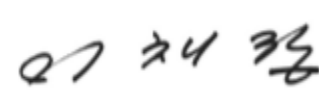
이러한 사회적기업이 제 역할을 하며 지속적으로 성장하기 위해서는 기업, 시민단체, 종교계, 학교 등 다양한 자원이 서로 거미줄처럼 촘촘하게 잇고 연결되어야 합니다. 그런 점에서 이번 포럼의 주제인 「사회적기업 생태계 조성 및 연대」는 매우 시의적절하고 그 의미가 크다고 하겠습니다.

올해는 UN이 정한 ‘세계 협동조합의 해’입니다. 대한민국에서도 오는 12월부터 ‘협동조합법’이 시행됩니다. 보다 튼튼한 사회경제적 네트워크가 조성될 것으로 기대하고 있습니다. 특히, 대한민국 정부는 사회적기업의 국제적 연대 활동에도 지속적인 관심을 갖고 지원을 아끼지 않을 것입니다.

이번 포럼을 통해 아시아 국가들 사이에 정보를 서로 공유하고, 국제적 연대와 협력의 토대가 굳건히 다져지길 희망합니다. “혼자 꾸는 꿈은 그저 꿈에 지나지 않지만, 함께 꾸는 꿈은 새로운 현실의 시작이다”라고 말한 오스트리아 미술가 ‘바서’의 명언이 현실에서 확인되고 실천하는 계기가 되기를 기대합니다.

맛과 멋이 한 상 가득한 전라북도, UNESCO가 세계문화 유산으로 지정한 판소리의 본고장이자 한옥, 한식 등 가장 한국적인 전통문화를 담고 있는 전주에서 좋은 추억 만드시길 바랍니다.

감사합니다.

고용노동부 장관 



## ☐ Congratulatory Remark



**Chae-Pil Lee /**  
**Minister,**  
**Ministry of Employment and Labor**

I want to celebrate the opening of ‘SELF ASIA with ASES 2012 ’.

Especially, since the forum is held in Jeonju in company with 'Jeollabuk-do Visit Year', it becomes a more meaningful place.

I would like to say a few words of thanks to speakers and debaters who will share their study results and gather their wisdom.

In particular, I sincerely thank and give some greetings to social enterprise leaders who came a long way from abroad.

The spirit of social entrepreneurship is very deep even though the history of the social enterprise system is short for the 'Social Enterprise Support Law" was established in 2007. There is an old tradition that many different community problems had been solved through a village community from old times. Korean people had practiced the spirit of sharing solving problems in common through 'Doore (farmers' cooperative group)', an organization that village people worked together and 'Poomassi (exchange work)' that people helped each other's work.

Only 50 social enterprises were established in the first year, and was recently has expended to 680, growing its size to 12 times. In addition, as the scope of the vulnerable class receiving services from social enterprises has been very broadened, social enterprises have played a big role of warming our society much more.

Today, the global society faces common problems called the growth with unemployment and social polarization. It is necessary to have new ideas and a change in thought to solve these problems. We should make our way towards the age of "tolerance" that there are the growth increasing jobs, not without employment and development not expanding but narrowing the gap, and people look after and hug each other warmly.

Tall and small trees are mixed to grow well together in a ecosystem called a "forest". Like this, main agents of the economy should coexist each other to make development together. There are social enterprises at its center. They increase jobs, the best out of welfare and restore a communal culture in the local community. The social enterprise is a business model contributing to social integration as ethical management and social responsibility of companies merge into each other.

Many different resources such as companies, civic organizations, the religious world, and schools are densely related and connected like a cobweb so that these social enterprises play their own role and continuously grow. In this sense, 「The Building of the Social Enterprise Ecosystem and Solidarity」, the theme of this forum is very well-timed and has great meaning.

This year is the 'International Year of Cooperatives' decided by the UN. 'The Law on Cooperatives' will have effect in Korea from December this year. It is expected that the stronger socio-economic network will be built. Especially, Korean government will have continuous interest in international solidarity activities of social enterprises to spare no support.

I hope that Asian countries will share information and firmly establish the foundation for international solidarity and cooperation through this forum. I expect that this forum can be an opportunity as a famous saying by Austrian artist Wasser, “Even though a dream that a person has alone is only a dream, a dream people have all together is a start of a new reality” is verified and practiced.

I want you to make good memories in Jeollabuk-do where it is filled with very traditional taste and style. Preserving the most of the

as well as-known for pansori (Korean dramatic song) which the UNESCO has designated as World Heritage.

Thank you.

Minister Chae Pil, Lee

Ministry of Employment and Labor

## ☐ MEMO

## □ 환영사



김완주 / 전라북도지사

여러분 반갑습니다.

더운 날씨에도 불구하고 사회적기업 국제컨퍼런스 개막식에 참석하여 주신 이채필 고용노동부 장관님, 김재구 한국사회적기업진흥원장님, 이세중 함께일하는재단 상임이사님, 알렉스 니콜스(Alex Nicholls) 옥스퍼드대 교수님 등 국내외 귀빈 여러분께 감사드립니다.

먼저 사회적기업 분야의 국내 선두주자로 자원조사와 평가시스템 구축, 협동화단지 설립 등 전국 최초의 사업들을 진행하고 있는 전라북도에서 「2012 아시아 사회적기업 리더 공동포럼」을 진행하게 된 것을 매우 기쁘게 생각합니다.

이번 사회적기업 국제 컨퍼런스의 주 행사는 ‘아시아 사회적기업 정책포럼’으로 국내외 전문가들이 참여하여 아시아 사회적기업 생태계 조성과 연대를 위한 비전을 제시하고 각국의 사회적기업 정책과 사례 등에 관한 발표와 열띤 토론이 진행됩니다.

또한 워크숍을 통해서도 개발도상국의 아동 빈곤과 사회문제를 사회적기업의 설립 및 운영을 통해 해결하는 방안 등을 심도있게 모색하게 됩니다.

사회적기업가들이 벤처투자자와 기업 CSR 담당자들을 대상으로 자신들의 사업을 적극적으로 프로모션 할 수 있는 장이 마련되는 등 각종 부대행사를 통해 국내외 사회적기업가들의 교류가 확대되는 계기도 마련됩니다.

따라서 이번 국제컨퍼런스의 의미는 크게 3 가지로 볼 수 있습니다.

첫째, 정부의 풀뿌리 사회적기업 육성정책이 수도권 위주에서 탈피하여 전국 최초로 지역에서 행사를 개최함으로써 타 지자체 및 아시아 각국으로 전파되는 촉매제 역할을 전북에서 한다는 자긍심입니다.

둘째, 대부분의 포럼이 담론위주인데 반해 지역의 현장에서 사회적기업을 방문하고, 사회적기업 제품을 체험하며, 국내외 사회적기업가와 함께 우리 도에서 처음으로 축제의 장을 만들었다는 것입니다.

셋째, 2012 년은 전북 방문의해로 가장 한국적인 도시인 전주에서 한옥 마을의 인프라를 활용하여 국내외 사회적기업가들이 함께 참여한 가운데 사회적기업의 지속가능한 발전방안 등을 타 지자체 및 아시아 국가로 확대해 나가는 롤 모델을 전북에서 제시한다는 점입니다.

이번 행사를 통하여 아시아 각국의 다양한 사회적기업들이 한 단계 높은 안목과 성장으로 연대를 더욱 활성화 해 나갈 것으로 기대합니다.

끝으로, 참여하신 여러분 모두 아시아 각국의 사회적기업가들과의 교류를 통한 사회적기업의 우수성을 널리 알려 주시고, 행사가 성공리에 끝나길 수 있도록 많은 협조를 당부 드립니다.

참석하신 모든 분들께 거듭 감사 드리며, 대한민국을 대표하는 전통문화의 고장 전북에서 맛과 멋, 소리의 아름다운 추억 한 아름씩 새겨 가시길 바랍니다.

본격적인 무더위가 기승을 부리는 계절, 더욱 건승하시고 가정에도 항상 행운이 함께 하시길 기원합니다.

감사합니다.

전라북도지사

김 完 주

## ☐ Welcoming Remark



**Wan Joo Kim,**  
**Governor of Jeollabuk-do**

Ladies and gentlemen, I would like to extend my hearty welcome to all of you.

I want to express my heartfelt gratitude to domestic and foreign distinguished guests such as Chae Pil Lee, minister of Employment and Labor, Jae Gu Kim, president of Korea Social Enterprise Promotion Agency, Seo Joong Lee, executive director of Work Together Foundation, and Alex Nicholls, professor of University of Oxford, who participated in the opening ceremony of the "International Conference for Social Enterprises" despite the hot weather..

First of all, I am so pleased to hold 「SELF ASIA with ASES 2012」Leaders Forum in Jeollabuk-do carrying out the first projects in Korea such as a resource survey, building of the evaluation system, and establishment of a cooperative complex as Korea's leader in the social enterprise field.

As the main event of this international conference for social enterprises is "Asian Social Enterprise Policy Forum", domestic and foreign professionals are participating to suggest the vision for construction of the ecosystems for Asian social enterprises and their solidarity and to have presentations of social enterprise policies and cases in various countries along with heated discussion.

Moreover, they will deeply seek plans to solve child poverty and social problems in developing countries through establishment and management of social enterprises in this workshop.

There will be opportunities that can expand exchanges between domestic and foreign social entrepreneurs many events accompanied with this forum. For example, there will be the place that social entrepreneurs can positively promote their own businesses for venture capitalists and people in charge of corporate CSR.

Therefore, the meaning of this international conference can be divided into three types.

First, it is Jeollabuk-do's pride that Jeollabuk-do plays an important role as a catalyst in spreading the government's grass-roots policies for social enterprise promotion into other local governments and Asian countries by holding an event in a region for the first time in Korea out of capital area orientation..

Second, Jeollabuk-do prepared the festival place that people can visit social enterprises in the local field and experience social enterprise products for the first time in Korea along with domestic and foreign social entrepreneurs, differently from most of forums focused on discourse.

Third, as 2012 is "Jeollabuk-do Visit Year", domestic and foreign social entrepreneurs have participated in by applying infrastructure of the traditional Korean village in Jeonju-si, a city with the most Korean style. In this situation, Jeollabuk-do will propose role models that can be expanded into other local governments and Asian countries such as plans for sustainable development of social enterprises.

I expect that many different social enterprises in Asian countries will promote solidarity more with a step higher perspective and growth through this event.

Lastly, I am requesting that all of participants let excellence of social enterprises widely known through exchanges with social entrepreneurs in Asian countries and give us your full cooperation so that this event can be completed successfully.

I want to give thanks to all of participants again.

I hope that you can have an armful of beautiful memories in taste, flavor, and sound in Jeollabuk-do, a town with traditional cultures representing Korea.



I pray for your good health and best of luck to your home at all times in the season that the summer heat is in full swing.

Thank you.

## ☐ MEMO



# 기조연설

## Keynote Address

| 기조연설 1 알렉스 니콜스

**Alex Nicholls**

| 기조연설 2 이근식

**Keun-Sik Lee**

# 기조연설 1

## 아시아 사회적기업 생태계 조성과의 연대



### 기조연설

### 알렉스 니콜스

스콜센터 설립멤버

영국 옥스포드대학교 Said 비즈니스스쿨 교수

알렉스 니콜스 박사는 옥스포드 대학교 최초의 사회적기업가정신분야 종신교수이자 2004 년 사회적기업가정신을 위해 설립한 스콜센터 창립멤버이다. 그의 관심 연구분야는 회계와 투명성 및 지배구조 사이의 결합관계, 공공정책과 사회정책의 맥락, 사회투자, 공정무역 등 사회적기업가정신과 사회혁신 내의 몇 가지 주요분야에 걸쳐 있다.

지금까지 니콜스 박사는 40 편 이상의 논문과 기고 등을 발표했으며 5 권의 책을 저술했다. 파이낸셜 타임즈가 선정한 최고의 학술지 30 선에 그가 단독 저술한 논문 4 편이 게재된 것을 포함해 그의 저술 대부분이 저명한 학술지와 서적에 등장하였다. 그가 2009 년 사회투자에 대해 쓴 논문은 영국경영학회가 뽑은 기업가정신 부분 최우수논문 선정되기도 하였다.

니콜스 박사는 캐나다 토론토 대학교, 리드 메트로폴리탄 대학교, 애스턴 비즈니스스쿨, 옥스포드 대학교 등에서 강연하였으며 마케팅과학학회와 교수학습센터의 회원으로 영국 남동부지역 사회적전문가 그룹에도 참여하고 있다. 또한 경제사회연구협의회(ESRC)의 사회적기업 역량구축클러스터의 자문위원이다. 버밍엄대학교 3 부문 연구센터의 명예회원이며 뉴사우스웨일즈 대학교의 사회적충격센터의 연구회원이다

학계로 돌아가기 전, 니콜스 박사는 유럽 최대의 뮤쥔얼 소매업체인 존루이스파트너십의 선임 경영자였으며 현재 주요 공정무역회사의 비상임이사로 활동하고 있다.

# Keynote Speech 1

## CREATING AN ECO-SYSTEM FOR SOCIAL ENTERPRISE IN ASIA



### Keynote Speaker

#### Alex Nicholls

The first staff member of the Skoll Centre for Social Entrepreneurship  
University Lecturer, Said Business School, University of Oxford

Dr. Alex Nicholls MBA is the first tenured lecturer in social entrepreneurship appointed at the University of Oxford and was the first staff member of the Skoll Centre for Social Entrepreneurship in 2004. His research interests range across several key areas within social entrepreneurship and social innovation, including: the nexus of relationships between accounting, accountability, and governance; public and social policy contexts; social investment; and Fair Trade.

Nicholls has held lectureships at a wide variety of academic institutions including: University of Toronto, Canada; Leeds Metropolitan University; University of Surrey; Aston Business School and the University of Oxford. He has been a Fellow of the Academy of Marketing Science and a Member of the Institute of Learning and Teaching. Nicholls also sat on the regional social enterprise expert group for the South East of England and is a member of the Advisory Group for the ESRC Social Enterprise Capacity Building Cluster. He is an Honorary Fellow at the Third Sector Research Centre at the University of Birmingham and a Research Fellow at the Centre for Social Impact, University of New South Wales.

Prior to returning to academic life, Nicholls held senior management positions at the John Lewis Partnership, the largest mutual retailer in Europe. He also currently acts as a non-Executive Director for a major Fair Trade company.

# 아시아의 사회적기업을 위한 환경 구축

알렉스 니콜스 / 영국 옥스포드대학교 교수

## 서론

최근 몇 년 간 ‘사회적기업’이라고 특정되었고 더 최근에는 ‘사회 혁신’이라 일컬어지는 일련의 조직적 활동과 관련한 전문가, 정책, 학구적 관심들이 늘어왔고 그 수확도 있었다. ‘사회적기업가 정신’이라는 우산 아래에서 결합된 평범하면서도 막연한 정의들인 이러한 용어들은 시티은행(Citibank), 세계경제포럼(WEF), UN 개발계획(UNDP), 게이츠 재단, 영국 보수당 등을 비롯한 많은 다양한 기구나 단체의 규범 어휘에 포함되게 되었다. 사회적기업가 정신의 옹호론자들은 조직 형태의 범위 확장과 그 사명에 대한 강한 집중이 조합되면 사회적기업가 정신이 개인, 민간사회 및 공공분야에 고르게 걸쳐 있는 ‘사회적’ 시장 실패를 해결할 수 있을 것이라고 주장한다.

2008 년에 시작되었던 세계경제위기는 기존에 수립되어 있던 여러 경제학적 정론들, 특히 경제적 번영과 긍정적 사회변화를 달성하는데 있어 자유시장주의에 대한 지나친 믿음을 흔들어 놓았다. 뿐만 아니라, 붕괴된 금융분야의 채무가 사실상 국가부채화 되면서, 국가의 기능과 한계에 대한 새로운 질문들은 보다 시급한 해결책을 요구했다. 이러한 맥락에서 정책입안자, 기업가, 민간 사회 활동가들은 경제발전과 아리스토텔레스가 주장한 ‘행복한 생활’을 모든 사람에게 함께 가져다 줄 수 있는 새로운 자본주의 모델을 모색하게 되었고 이 과정에서 사회적기업가 정신은 이들의 주된 관심사가 되었다. 이러한 야망이 어디까지 실현될 수 있을지에 대해서는 아래에서 더 다룰 것이다. 하지만, 사회적기업가적인 현상의 범위가 먼저 정해져야 할 것이다.

## 사회적기업가 정신이란 무엇인가?

첫째, 사회적기업에서는 조직 수준의 모든 전략적 의사결정에 있어 사회적 환경적 결과를 달성하는 것을 주 목적으로 하는 것이라고 정의되는 사회성의 증거가 항상 있어야 한다. 따라서 영리를 추구하는 사회적기업에서조차도 사회적 소임의 효과성 극대화, 이윤극대화, 같은 다른 고려사항보다 항상 우선하게 된다. 또한 사회적기업가 정신은 일반적으로 가치의 창출을 가치의 점유와 분리함으로써 사회적기업의 사회적 경제적 이윤은 항상 조직의 소유자나 경영자에게

추적되는 것이 아니라 고객 또는 그들 미션의 주 목적이 되는 수혜자들에게 추적된다. 이 점이 그들의 소유주에 대한 보상의 극대화를 주목적으로 하는 전통적인 기업과 사회적기업이 구별되는 점이다. 사회적 소유와 이익의 분배 자체가 조직의 사회적 수확이 되는 협동조합이나 상호단체는 그 예외다.

둘째, 사회적기업가 정신은 그 사회적 소임에 대한 접근 방식에서 항상 혁신성을 보인다. 예를 들어 소외된 계층을 직원으로 고용하는 것 같이 새로운 사회적 가치를 만들어내는 등의 전에 볼 수 없었던 새로운 조직의 프로세스와 구조로서의 증거가 될 수 있다. 마찬가지로 사회적 니즈를 충족시키는, 새롭고 보다 효과적인 제품과 서비스의 혁신이 있을 수 있다. 몇몇 단체는 두 종류의 혁신 모두를 달성하고 있다. 혁신은 또한 거시적으로 사안에 대한 규범적 개념을 다루는 것에서부터 사회적 이슈를 둘러싼 제도적 구조와 시장을 변경하는 것까지, 세부적으로는 현장에 실제로 전달되는 신제품과 서비스에 까지 사회적기업의 각기 다른 제도적 수준에서 작동한다.

마지막으로, 어쩌면 결정적으로 사회적기업가 정신은, 성과측정과 제고된 주주책임성에 대한 강조로 나타나는 뚜렷한 시장지향을 보이는데 이 시장지향은 조직 영향과 효과성의 개선에 끈질기게 초점을 맞추는 것과 연계되어 있다. 이것은 사회적기업가 정신을 다양한 종류의 혁신을 실시했던 비영리단체의 많은 사례들과 구별 짓고 있다. 시장지향은 또한 사회적기업가 정신으로 하여금 사회적기업으로서 상업시장에 참여하여 경쟁할 수 있게 한다. 하지만 여기서 시장지향(market orientation)과 시장화(marketization)는 분명히 구별할 필요가 있다. 많은 성과지향 사회적 기업가들은 그들의 미션 목적의 일부로 수익성 있는 사업을 개발 하려 하기 보다는 사회적 영향 극대화를 추구하여 시장 같은 전략과 모델을 채용한다.

사회적기업가 정신은 또한 하이브리드를 지향하는 경향으로 특성 지을 수 있다. 이는 내부적인 측면(하이브리드한 조직형태 측면에서)에서 또는 외부적 측면(영역을 넘나들며 경계를 허무는 측면에서)에서 표현될 수 있다. 때때로 사회적기업은 두 가지 형태의 하이브리드들 동시에 보여주는데 노동 통합 사회적기업의 경우가 한 예다. 따라서, 사회적기업가 정신은 공공재 생산에 있어 사회적 혁신이 일어나는 공공-민간 협력, 사회적기업, 그림자국가 등 민간 활동에서부터 국가를 초월하는 분야까지의 제도적 이성과 논리에서 발견될 수 있다.

## 정책의 공백

사회적기업가 정신은 종종 공급 측의 기관이 공공재나 사회재의 수요를 충족시키지 못하는 분야에서 시장실패 또는 제도적 공백을 해결한다. 이러한 제도적 공백은 지극히 상황특정적이며 전형적으로 사회정치학적요인과 정치경제학적 요인뿐만 아니라 역사적 전통과 궤적의 복합적 결과다. 많은 사례에서, 정부가 단독으로 또는 개인 또는 민간 사회분야와 함께 주요 복지 문제를 해결하는데 효과적인 개입책 마련에 실패한 곳에서 사회적기업가 정신은 정책적 공백을 메우기 위해 발전해왔다. 그러한 공백은 공공지출을 삭감하거나 정부의 '역할'을 줄이는 것 같은 경제적인



이유 또는 배타적 사상 때문에 생기거나 인구통계학적 또는 구조적 역학관계의 결과가 공공재나 공공서비스를 충분히 공급하기 위한 정부의 역량을 능력을 저하시키는 경우에 발생하는 경향이 있다. 민주주의내의 소수자와 틈새(niche)의 이슈들에 대해 정부가 어떻게 프레임을 선택하고 맞서느냐가 ‘승자와 패자’ 역시 만들어낼 수 있으며 결과적으로 후자에 대한 정책적 공백도 야기한다.

정부와 정책 사안과 관련하여, 복지 제공에 있어 새로운 제도적 공백과 시장실패로 이어진 1980 년대와 1990 년대 선진국에서의 일련의 중대한 정치적 지형변화의 결과에 대해 사회적기업가 정신이 처음으로 반응했다. 이후 2000 년대, 사회적기업가 정신은 정치적 아젠다 내에서 제도화되기 시작했으며 이는 영국에서 두드러졌고 다른 선진국은 이후에 이뤄졌다.

## 사회적 시장실패와 사회적기업가 정신

- 의료서비스: Aravind Eye Care System (인도) ([www.aravind.org](http://www.aravind.org))
- 교육 훈련: BRAC Village Schools (방글라데시) ([www.brac.net](http://www.brac.net))
- 사회 돌봄: Associação Saúde Criança (브라질) ([www.saudecrianca.org.br](http://www.saudecrianca.org.br))
- 고용을 통한 경제개발(노동통합사회적기업): Honey Care Africa (케냐, 탄자니아) ([www.honeycareafrika.com](http://www.honeycareafrika.com))
- 금융서비스:그라민은행 Grameen Bank (방글라데시) ([www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org))
- 주택사업: Échale a Tu Casa (멕시코) ([www.echale.com.mx](http://www.echale.com.mx))
- 안전과 의료: Apopo (탄자니아) ([www.apopo.org](http://www.apopo.org))

## 공공 정책의 역할

공공 정책의 수립은 사회적기업가 정신의 발전과 성장에 중요한 기여를 할 수 있다. 영국 정부는 자국내의 사회적 기업 환경을 지원하기 위한 모든 정책적 주요 수단을 이용함으로써 이와 관련하여 전 세계에서 가장 앞서 있음이 확인되었다. 영국이 사용한 정책 수단에는 재정 정책, 입법, 제도 마련, 위원회조직, 직간접 투자, 연구, 계몽 및 역량 구축을 위한 각종 형태가 있다. 사회적기업가 정신을 위해 정책들이 해결해줄 수 있는 사안에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 공적 합법성 마련
- 규모확대 지원
- 재원조달 통로

## 아시아의 사회적기업가 정신

중요한 사회적 시장 실패와 고도의 기업가 인구의 증가의 결합이 과거 20 년간에 걸친 사회적 혁신의 폭발적 증가로 이어진 아시아에서 사회적 기업가 정신은 변창했다.<sup>1</sup> 예를 들어 아쇼카재단은 1982 년 이래 글로벌 펠로우십 선발의 일환으로 600 명이 넘는 아시아의 뛰어난 사회적기업가를 지명했다. 아쇼카 펠로우가 인도에 많이 집중되어 있으면서도 아시아 대륙 전체에도 의미 있는 분포를 보이고 있다.

주요 사례:

- 아시아임팩트투자거래소(Asian Impact Investing Exchange, IIX)
- 아시아 벤처박애네트워크(The Asia Venture Philanthropy Network, AVPN)
- 대한민국 사회적기업 육성법안 (2007)

## 결론

첫째, 사회적 기업은 많은 나라에서 사회정책적 우선 현안을 해결하는데 중요한 역할을 분명히 할 수 있다. 혁신이 수반된 미션에 대한 분명한 집중과 강하고 성과지향적인 시장지향의 조합은 사회적 기업가 정신이 전통적 모델이 해결에 실패한 제도적으로 취약한 공간의 겉보기에 해결될 것 같지 않은 ‘사악한 문제’들과 맞설 수 있게 만들 것이다. 더 나아가, 그 특징이라고 할 수 있는 조직적 영역적 하이브리드한 면은 종종 그 영역 특성이기도 한 동시에 전통적 공공, 개인, 민간 사회분야에 걸쳐 다중의 관계를 구축하기도 하는 제도적 실패의 해결방안을 만들어 낼 수 있다.

둘째, 사회적 기업가 정신은 문제 사안을 단지 개선하는 것이 아니고 궁극적으로 규모를 이루고 그 사안에 체계적 변화를 가져오는 것을 목표로 하기 때문에 선진국이나 개발도상국에서 현재 눈에 띄는 일부 주요 복지실패를 해결하기에 아주 적합하다. 이와 관련하여, 사회적 기업가 정신의 담론에 있어 현실보다 과장된 미사여구도 있겠으나 여기서 예를 든 사례들은 우리시대의 큰 복지 문제들을 해결할 수 있는 현장에서의 가능성을 보여준다. 중요한 것은, 사회적 기업가 정신은 또한 전후 사정에 대한 민감성은 물론 커뮤니티에서 강한 기초를 보여주는데 이는 밑에서 위로의 규모 접근방식을 유도한다는 것이다. 이점은 위에서 아래로 내려주는 온정주의 개발방식 해결책을 거부하는 수혜자들에 대한 존중을 보여줌으로써 그 실효성을 극대화한다.

<sup>2</sup> 예를 들어, 2009 년 세계 혁신 지수(Global Innovation Index)는 한국을 전 세계에서 가장 혁신 적인 나라로 꼽았으며 미국은 2 위로 그 뒤를 이었다.

사회적기업가 정신이 공공분야의 복지실패에 대한 해결방안을 제시하기도 하지만 세 번째 결론은 더 논란의 여지가 있다. 사회적 기업가 정신은 정책입안자들에게 정치적 문제를 제공할 수도 있다. 이는 부분적으로, 위에서 지적한 사적 단체의 민주주의적 결함에 따른 결과지만 보다 근본적으로는 제도적으로 부실한 맥락 속에서 이뤄지는 정책 개발의 역할과 관련이 있다. 사회적기업가 정신은 정책 결정의 권한범위와 정책 입안자들의 책임을 규정하는 것을 도왔던 공공-민간 활동의 경계를 희미하게 만들 수 있다. 따라서, 사회적 기업가 정신의 제도적 유연성과 혁신성은 정부의 활동과 책임에 대한 전통적 인식을 흔들고 있다. 사회적기업활동이 시급한 복지를 제공한다는 긍정적 시나리오를 우려하는 것이 아니라 사회적 기업 활동의 영향이 한편으로는 정부의 책임을 희석시키고 다른 한편으로는 복지의 기능을 상업화하고 사적 무한 경쟁시장의 먹이로 내던지는 것이라는 우려가 있을 수 있다. 따라서 사회적기업가 정신은, 특히 빈곤층과 자활권이 없는 이들에게 자신들의 삶에 대한 목소리와 통제권을 주는 것과 관련하여 세금을 기반으로 하는 정부의 복지 제공과 비교할 때 중요한 한계가 있을 수 있다.

# CREATING AN ECO-SYSTEM FOR SOCIAL ENTERPRISE IN ASIA

DR ALEX NICHOLLS / University of Oxford, UK

## Introduction

Over recent years there has been growing practitioner, policy and academic interest in a set of organizational activities and outputs characterized as ‘social enterprise’ and – more recently – ‘social innovation’. United by a common definitional haziness under the umbrella of ‘social entrepreneurship’, these terms have, nevertheless, entered the normative lexicon of organizations as diverse as Citibank, the World Economic Forum, the United Nations’ Development Programme, the Gates Foundation, and the British Conservative Party, amongst many others. The advocates of social entrepreneurship suggest that its combination of boundary spanning organizational forms with a strong mission focus allows it to address ‘social’ market failures equally well across the private, civil society, and public sectors.

The global economic crisis that began in 2008 has served to undermine many established notions of economic orthodoxy, particularly around an over-reliance on free-market liberalism to drive economic prosperity and positive social change. Furthermore, as the financial liabilities for the collapsing banking sector were effectively nationalized by governments around the world, emergent questions about the functions and limit of the state demanded more urgent solutions. In these contexts, social entrepreneurship has become of central interest to policy makers, business leaders and civil society actors as they search for models of a New Capitalism that can deliver both economic progress and an Aristotelean Good Life for all. How far these ambitions can be realised will be discussed further below. But first, the boundaries of the socially entrepreneurial phenomenon will be set.

## What is Social Entrepreneurship?

First, there is always evidence of *sociality* defined as a primary focus on achieving social or environmental outcomes in all strategic decision-making at the organizational level. Therefore, even in a commercial social enterprise, maximizing the effectiveness of achieving a social mission will always

override other managerial considerations such as profit maximization. It is also the case that social entrepreneurship typically disaggregates value creation from value appropriation – the social and economic benefits of a social enterprise do not usually accrue to the owners or managers of the organization but to the clients or beneficiaries that are the focal point of their mission. This excludes all conventional businesses that aim primarily to maximize returns to their owners from being categorized as social entrepreneurship, with the exception of co-operatives or mutual organizations where social ownership and profit distribution *is* the social outcome of the organization.

Second, social entrepreneurship always demonstrates *innovation* in terms of addressing its social mission. This can be evident in novel organizational processes and structures that create new social value – for example, hiring staff from disenfranchised or excluded populations. Equally, there may be innovation in new and more effective products and services that address social needs. Some organizations achieve both types of innovation. Innovation also operates at different institutional levels in social entrepreneurship from the macro - challenging normative conceptions of an issue - to the mezzo - changing the markets and institutional structures around a social issue - to the micro - in the new products and services that are actually delivered on the ground.

Finally, and perhaps most distinctively, social entrepreneurship exhibits a clear *market orientation* demonstrated by an emphasis on performance measurement and enhanced stakeholder accountability, linked to a relentless focus on improving organizational impact and effectiveness. It is this that marks out social entrepreneurship as separate from the many examples of not-for-profit organizations engaging with various types of innovation. Market orientation also allows social entrepreneurship – as social enterprise businesses – to enter and compete in commercial markets. However, a careful distinction needs to be drawn here between market orientation and marketization – many performance driven social entrepreneurs do not aim to develop profitable businesses as part of their mission objectives, but rather adopt market-like strategies and models in pursuit of maximizing their social impact. In this way, many social enterprises remain not-for profits.

Social entrepreneurship is also characterized by its tendency towards hybridity. This can be expressed either endogenously (in terms of hybrid organizational forms) or exogenously (in terms of cross sector boundary blurring). Sometimes a social enterprise exhibits both forms of hybridity, for example in the case of work integration social enterprises. Thus, social entrepreneurship can be found across institutional rationales and logics in public-private partnerships, social enterprise businesses, and shadow states where social innovation in the creation of public goods comes from private action beyond the state.

## Policy Voids

Social entrepreneurship often addresses market failures or institutional voids, where the demand for public or social goods is not being met by supply-side organizations. These institutional voids are highly context specific and are typically the consequence of complex socio-political and political-economic factors, as well as historical traditions and trajectories. In many cases, social entrepreneurship has developed to fill policy voids, where state action has failed to devise effective interventions to address key welfare challenges either alone or in conjunction with the private or civil society sectors. Such voids tend to emerge either because of particularistic ideological or economic agendas - such as reducing public spending or the 'role' of the state - or as a consequence of demographic or structural dynamics that challenge the capacity of the state to provide sufficient provision of public goods and services. How a government chooses to frame and confront minority or niche issues within its democratic mandate may also create 'winners and losers' and consequent policy voids for the latter group.

With respect to government and policy agendas, social entrepreneurship first responded to the consequences of a series of significant shifts in the political landscape of developed economies in the 1980s and 1990s that lead to new institutional voids and market failures emerging in welfare provision. Subsequently, in the 2000s, social entrepreneurship became institutionalized *within* policy agendas, notably in the U.K., but latterly in other developed economies.<sup>2</sup>

## Social Market Failure Contexts For Social Entrepreneurship

- *Health Services*: Aravind Eye Care System (India) ([www.aravind.org](http://www.aravind.org))
- *Education and Training*: BRAC Village Schools (Bangladesh) ([www.brac.net](http://www.brac.net))
- *Social Care*: Associação Saúde Criança (Brazil) ([www.saudecrianca.org.br](http://www.saudecrianca.org.br))
- *Economic Development via Employment (Work Integration Social Enterprise)*: Honey Care Africa (Kenya and Tanzania) ([www.honeycareafrika.com](http://www.honeycareafrika.com))
- *Financial Services*: Grameen Bank (Bangladesh) ([www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org))
- *Housing*: Échale a Tu Casa (Mexico) ([www.echale.com.mx](http://www.echale.com.mx))
- *Security and Health*: Apopo (Tanzania) ([www.apopo.org](http://www.apopo.org))

---

<sup>2</sup> The image of the social entrepreneur as a heroic, independent, innovative actor working outside of established institutions popularized in the United States is challenged by the multiple examples of social *intrapreneurship* across all sectors, including the state. The latter also corresponds to established notions of institutional and policy entrepreneurship.

## **Role of Public Policy**

Public policy making can contribute significantly to the development and growth of social entrepreneurship. The UK government has proved to be a global leader in this regard using all the key levers of public policy to support the social enterprise landscape in this country including: fiscal policy; legislation; regulation; commissioning; direct and indirect investment; research; proselytizing; and other forms of capacity building. Specific issues for social entrepreneurship that policy can address include:

- *Public Legitimacy Deficits*
- *Support For Scaling*
- *Access to Finance*

## **Social Entrepreneurship in Asia**

Social entrepreneurship has thrived in Asia where a combination of significant social market failures and highly entrepreneurial populations has lead to an explosion of social innovation over the past twenty years.<sup>3</sup> For example, Ashoka has identified more than 600 outstanding Asian social entrepreneurs to elect as part of its global fellowship since 1982. Whilst there is a strong concentration of Ashoka Fellows in India, there is also a significant presence across the entire continent.

Significant examples include:

- *The Asian Impact Investing Exchange (IIX)*
- *The Asia Venture Philanthropy Network (AVPN)*
- *South Korean Social Enterprise Promotion Act (2007)*

## **Conclusions**

First, social entrepreneurship clearly has an important role to play in helping to address social policy priorities in many countries. Its combination of a clear mission focus with innovation and a strong, performance-driven, market orientation allows social entrepreneurship to tackle seemingly insoluble ‘wicked problems’ in weak institutional spaces where conventional models have failed. Moreover, the sectoral and organizational hybridity that is characteristic of the field can generate solutions to

---

<sup>3</sup> For example, the 2009 Global Innovation Index ranked South Korea as the most innovative country in the world, with the USA coming in second.

institutional failures that are often sector specific, whilst also building multiple relationships and connections across the conventional public, private and civil society sectors.

Second, since social entrepreneurship aims, ultimately, to achieve scale and to bring about systemic change around problem issues rather than just ameliorate them, it is well suited to address some of the major failures in welfare currently evident in both developed and developing countries. Whilst it needs to be acknowledged that, in this regard, rhetoric can run ahead of reality in the discourses of social entrepreneurship, examples such as those given here illustrate the potential of the field to tackle the big social welfare issues of our time. Importantly, social entrepreneurship also typically displays a strong grounding in communities as well as a contextual sensitivity that drives bottom-up scaling approaches: this maximizes effectiveness, as well as demonstrating a respect for beneficiaries that rejects paternalistic, top-down, development solutions.

However, whilst social entrepreneurship can offer solutions to public sector welfare failures, the third conclusion is more challenging. Social entrepreneurship can present a political problem to policy makers. This is partly a consequence of the democratic deficit of any private organization noted above, but, more fundamentally, it concerns the role of policy development in institutionally weak contexts. Social entrepreneurship can blur the boundaries of public-private action that help define the ambit of policy-making and the responsibilities of policy-makers. Thus, the institutional fluidity and innovation of social entrepreneurship may also undermine conventional notions of state action and accountability. In normatively benign scenarios - such as proving much needed basic welfare services - this may not be of general concern, but elsewhere the implications of socially entrepreneurial action may be to dilute the responsibility of the state, on the one hand, and, on the other, to open up welfare functions to commercialization and capture within a private market free-for-all. Thus, social entrepreneurship may have important limitations compared to the tax-based state provision of welfare, particularly with respect to giving the poor and un-empowered voice and control to over their own lives.



## 기조연설 2

아시아 사회적기업 생태계 조성 and 연대



### 기조연설

#### 이근식

사회적기업활성화 전국네트워크 상임대표

서울시립대학교 경제학부 교수

이근식 서울시립대학교 경제학부 교수는 서울대학교에서 경제학과를 전공하고 미국 메릴랜드대학교에서 경제학 박사학위를 받았다.

경실련 공동대표, 경제정의실천시민연합 초대 정책연구위원회 위원장, <시민의 신문> 편집위원장을 역임하였으며, (사)사회적기업활성화지원센터 이사장과 (사)한국자유주의연구학회 이사장을 역임하고 있다.

이근식 교수의 저서 『자유주의 사회경제사상』은 제 17 회 ‘정진기언론문화상 경제경영 저작부문 대상’(1999 년 7 월 12 일, 매일경제신문주관), 제 11 회 ‘자유경제출판문화상 대상’(2000 년 5 월 18 일, 전국경제인연합회주관)을 받았으며 「출판저널」이 선정한 1990 년대 경제경영부문 10 대도서에서 선정(1999 년)이 되었다. 또한 그의 저서 『자유와 상생』은 대한민국학술원 2006 년도 우수학술도서로 선정되기도 하였다.

## Keynote Speech 2

### CREATING A PUBLIC AND PRIVATE GOVERNANCE (INNOVATIVE PARTNERSHIP)



### Keynote Speaker

### Keun-Sik Lee

Permanent representative of Korea's Network for Social Enterprise  
Professor of Development Economics at the University of SEOUL

Keun-Sik Lee, professor in Development Economics, University of Seoul majored in the department of Economics, Seoul National University and received a doctor's degree in economics at University of Maryland, in the United States.

He held many posts such as co-representative of the Citizens' Coalition for Economic Justice (CCEJ), the first chairperson of the policy research committee at the Citizens' Coalition for Economic Justice (CCEJ), and editor-in-chief of <Citizen's News>. He has currently held chairperson of the board at the Support Center for Revitalization of Social Enterprises and at The Korea Society for Liberal Thoughts.

He received a grand prize in the economics and management book field of the 17<sup>th</sup> 'Jinkee Jeoung Press-Culture Award'(supervised by Maeil Business Newspaper, July 12, 1999) and of the 11<sup>th</sup> 'Liberal Economics Publication-Culture Award'(supervised by The Federation of Korean Industries, May 18, 2000) with 『The ideology of Liberal Socio-economy』, one of his books. The ideology of Liberal Socio-economy』 was also selected as one of the 10<sup>th</sup> books in the 1990s in the economics and management field selected by 「The Publishing Journal」. 『Freedom and Win-win』, another of his books, was selected as one of good academic books in 2006 by The National Academy of Sciences

# 사회적 경제를 통한 대안 모색과 전망

이근식 / 서울시립대학교 경제학부 교수

방금 소개받은 이근식입니다.

SELF Asia가 ASES와 함께 주최한 본 대회에 바쁘신 중에도 참석해 주신 국내외 귀빈 여러분께 진심으로 감사 드립니다. 특히 먼 외국에서 와 주신 내빈 여러분께 감사 드립니다.

이번 대회는,

‘아시아 사회적 기업 생태계 조성과의 연대’라는 주제로,

- ① 공공과 민간의 파트너십
- ② 지역 재생과 사회적 기업의 역할
- ③ 사회적 기업의 지속가능한 발전을 위한 아시아연대 활성화 방안
- ④ 사회적 경제 활성화를 위한 청년의 역할

이라는 네 가지 agenda에 관한 토의가 이루어집니다. 여러분의 지혜가 모아져서 좋은 합의가 얻어질 것으로 기대됩니다.

## 시장 실패와 정부 역할

자본주의가 등장한 이래 지난 2-3백년 동안 자본주의국가들의 경제정책기조는 정부개입주의와 자유방임주의 사이를 교대로 왕복하여 왔습니다. 최초의 자본주의 시대였던 17,8세기의 중상주의 시대에 서양은 전형적인 정부개입의 시대였고 이에 반발하여 등장한 19세기는 전형적 자유방임주의 시대였습니다. 그 다음 1930년대 이후, 특히 2차대전 이후는 복지국가란 이름으로 다시 개입주의시대가 전성기를 맞아 1970년대까지 선진국들은 장기의 대변영기를 누렸습니다. 개입주의자들이었던 케인지안들이 이끌었던 이 시기를 신중상주의시대라고도 부릅니다. 그러나 이 시기에 누적된 정부의 실패를 비판하고 자유방임주의가 신자유주의라는 새 이름으로 부활하여 1980년대 이후 약 한 세대동안 세계를 휩쓴 대세가 되었습니다. 이 시절에 신자유주의가 주장하는 자유방임의 시장경제가 유일하고 영원한 글로벌 스탠다드인 것처럼 보였으나 금융위기와 불황의 빈번한 발생, 빈부격차의 확대와 빈곤의 증대, 환경파괴의 증대와 같은 시장의 실패가 점차 심각해지자 신자유주의도 점차 신망을 잃고 퇴색하여 가고 있습니다.

이러한 역사적 경험에서 분명히 알 수 있는 것은 시장도 정부도 모두 불완전하여 심각한 구조적 문제점을 갖고 있다는 것입니다. 시장은 불공정 분배와 빈곤, 금융위기, 불황과 실업, 독과점,

환경파괴와 같은 시장의 실패라는 폐해를 갖고 있습니다. 반면에 정부 역시 정부의 실패, 즉 정부의 무능과 비효율이라는 심각한 폐단을 갖고 있습니다. 이 때문에 하나의 정책 기조가 한동안 지속되면 그 폐해가 누적되고 이를 해소하기 위하여 그 반대의 정책기조가 등장하는 역사가 반복되어 온 것입니다.

지난 한 세대동안 풍미해 온 신자유주의는 정부의 실패를 지적하고 감소시켰다는 긍정적 기여를 해 왔으나 동시에 신자유주의가 지지하는 자유방임의 시장경제가 정부 개입 없이는 유지될 수 없다는 것을 보여 주었습니다. 만일 2009년 초에 각국 정부가 통화발행권을 이용하여 금융기관들에게 긴급 구제금융을 공급해주지 않았더라면, 2007년 봄에 시작된 금융위기와 그에 뒤이은 불황이 1930년대와 같은 대공황으로 확대되어 자유시장경제 자체가 붕괴되었을 것입니다. 정부의 긴급 구제금융으로 금융위기와 이에 따른 실물경제의 불황이 근본적으로 해결되지는 못하지만 적어도 대공황의 발생은 피할 수 있도록 하여 주기 때문입니다.

그 밖에도 지난 한 세대동안의 신자유주의정책 아래에서 빈부격차와 빈곤의 확대, 재벌의 비대화 등, 시장의 실패가 크게 악화되어 매우 심각한 단계에 접어들었다는 데에 세계적 공감대가 형성되고 있습니다. 그리고 무엇보다도 신자유주의 하에서 가속되고 있는 인간성과 공동체, 그리고 환경의 파괴는 더 이상 방치할 수 없는 단계에 이르렀습니다. 인간성과 공동체 그리고 환경을 살려 우리 후손들에게 넘겨 주기 위해 신자유주의 시대는 종결되어야 합니다.

### 정책과제: 합리적 복지국가 확립

이러한 시장의 실패를 치료하기 위해서는 정부의 경제개입이 다시 강화되는 것이 불가피합니다. 그러나 2차대전 이후의 경험에서 정부의 경제개입은 정부의 실패라는 심각한 문제점을 갖고 있다는 것을 우리는 배웠으므로, 과거처럼 정부를 무턱대고 과신하던 ‘순진한 복지국가’(naive welfare state)로 되돌아 갈 수는 없습니다. 앞으로 우리가 지향해야 할 것은 정부의 실패를 예방할 수 있는 제도적 장치와 사회적 분위기가 마련된 ‘합리적 복지국가’(rational welfare state)일 것입니다.

복지국가라고 하면 공적부조와 사회보험과 같은 정부에 의한 사후적인 재분배정책만을 생각하기 쉽습니다. 그러나 재분배 이전에 소득이 창출되는 과정인 1차 분배과정 자체를 공정하게 만드는 것이 더 중요할 것입니다. 일자리를 증대하고 노동시장간 장벽을 제거하여 불공정하고 지나친 임금격차를 축소하여 저임금을 해소하고, 중소기업에 대한 대기업의 불공정 거래를 시정하는 것 등이 여기에 해당할 것입니다. 아울러 교육과 상속에서의 기회균등처럼, 소득획득을 위한 경쟁의 출발선에서의 기회도 보다 균등하게 만들어야 할 것입니다.

합리적 복지국가 확립을 위해 우선 필요한 것이 실패한 정부를 준엄하게 질책할 수 있는 진정한 민주주의를 확립하는 것입니다. 특히, 언론, 사법부, 학계 등이 정부와 이익집단들로부터 독립하여 공정한 입장에서 비판자의 역할을 다하는 것이라 중요하다고 생각합니다.

이익집단 중에서도 현대 민주주의를 위협하고 있는 가장 큰 적은 재벌 곧 대기업집단일 것입니다. 재벌은 의회와 행정부만이 아니라 법조계, 언론계, 학계에까지 영향력을 미쳐서 사회 여론과 정부 정책을 잘못된 방향으로 가도록 만들고 있습니다. 2차대전 직후 서독의 질서자유주의자였던 Wilhelm Roepke는 학계, 법원 및 언론의 세 기관이 세속의 이해관계로부터 독립한 현대의 승려로서 사회의 잘못을 바로 잡아주어야 한다고 주장하였습니다. 그러나 오늘날 대부분의 나라에서 이들 세 기관 모두 재벌의 눈치를 보고 있는 것이 현실입니다.

일찍이 백오십 여 년 전에 J. S. Mill은 사람들이 자신들이 원하는 정부를 얻기 위해서는 첫째로 자신들이 원하는 정부가 무엇인지 잘 알고 있어야 하며, 둘째로 자신들이 원하는 정부가 외부와 내부로부터 공격을 받을 때 이를 지키기 위해 싸울 의사와 능력을 가져야 하며, 셋째로 자신들이 원하는 정부의 유지를 위해 필요한 각자의 임무를 수행할 의사와 능력을 가져야 한다고 말하여 국민들 의식의 중요성을 강조하였습니다.

합리적 복지국가를 만들기 위해서도 마찬가지로 일 것입니다. 합리적 복지국가를 만들기 위해서는 무엇보다도 국민들 대다수의 의식이 깨어 있어서 정부의 실패와 재벌의 횡포를 용인하지 않으며 복지제도를 남용하거나 악용하지 않는 사회분위기를 만드는 것이 중요하다고 생각합니다.

## 정책과제: 사회적 경제의 확대

합리적 복지국가를 만들기 위해 진정한 민주주의 확립 다음으로 필요한 것은, 사회적 기업, 민간시민단체 및 협동조합과 같은 사회적 경제(social economy) 부문을 발전시키는 것입니다. 사회적 경제부문은 민간부문이라는 점에서 정부와 다르고, 사적이윤이 아니라 공공선을 추구한다는 점에서 일반기업과도 다른 제3의 부문입니다.

일반 영리 기업이나 정부에 비하면 사회적 경제는 분명 상대적으로 왜소하고 약합니다. 하지만 사회적 경제는 신자유주의시대에 망가진 우리 사회를 치유하여 인간다운 사회를 만들 수 있는 우리의 큰 희망입니다. 사회적 경제는 윤리적 이성(ethical reason)이라는 인간의 가장 소중한 힘에 의존하고 있기 때문입니다.

윤리적 이성이 없으면 인간은 영리한 동물에 불과합니다. 노예제도와 같은 여러 사회적 악습들이 점차 폐지되어 올 수 있었던 것도, 자유방임주의 자본주의경제 아래에서 광범하게 존재하였던 비참한 빈곤을 점차 축소하여 올 수 있었던 것도, 사람들에게 자신이 윤리적 존재(ethical being)임을 자각시키고 공공선과 인류애를 추구하도록 한 윤리적 이성의 덕분입니다. 사회적 불의와 병폐를 인식하고 그 해결책을 모색하여 보다 나은 사회를 만들어 가는 것은 윤리적 이성이라는 우리의 힘입니다.

Max Weber는 근면과 성실의 신교도 윤리가 자본주의를 발전시켰다고 말하였습니다. 그러나 저는 이보다, 돈과 권력을 추구하는 어리석은 인간들의 허영심이 인류의 경제와 사회를 발전시켜

왔다는 Adam Smith의 말이 사실에 더 가깝다고 생각합니다. 사람은 원래 돈과 권력을 탐하지만 돈이 사람을 지배하도록 하는 자본주의는 이러한 사람들의 탐욕을 더욱 조장하는 강력한 힘이 있습니다. 자유방임의 자본주의경제에서 사람들은 자기도 모르게 경제적 동물로 타락하게 됩니다. 만일 이런 경향을 그대로 방치하여 왔다면 인간성과 공동체가 와해되어 자본주의사회는 아비규환의 연옥이 되었을 것입니다. 이런 자본주의의 붕괴를 막아 온 것이 윤리적 이성의 힘이라고 생각합니다. 윤리적 이성의 힘 덕분에 복지제도를 비롯한 사회적 개선이 점차 등장하고 발전하여 오늘날까지 자본주의가 유지되어 올 수 있었다고 생각합니다.

국가가 경제 전체를 관리하는 사회주의에서는 개인의 자유가 질식하므로 자본주의경제를 기본 경제체제로 삼지 않을 수 없습니다. 그러나 자본주의가 자유와 평등, 자연과 인간성과 공동체를 파괴하는 것을 막기 위해서 우리는 반드시 윤리적 이성을 발휘하도록 하여야 합니다.

사회적 기업을 비롯한 사회적 경제는 합리적 복지국가와 더불어 이 시대의 윤리적 이성에 의하여 작동되는 대표적 조직입니다. 그중에서도 사회적 기업은 가장 잠재력이 큰 부문입니다. 사회적 기업이 점차 확대되고 발전하여 시장과 정부의 실패를 치유함으로써 빈부격차의 확대와 빈곤, 실업, 인간성과 환경 그리고 공동체의 파괴와 같은 이 시대의 문제를 해결하는 데에 크게 기여할 수 있을 것이라 기대합니다.

이러한 노력이 지역과 국가를 넘어 서로 연대하여 협력할 때 힘이 몇 배가 될 것임을 우리는 잘 알고 있습니다. 이 번 대회가 이에 크게 기여하도록 다 함께 힘을 모읍시다.

## 사회적 경제를 통한 대안 모색과 전망

Keun Sik Lee / Professor of Development Economics at the The University of Seoul

SELF Asia want to thank all the domestic and foreign distinguished guests so much for taking time out of your busy schedule to attend this forum that SELF Asia hosts with ASES. Especially, I express my heartfelt gratitude for guests coming from abroad.

This conference will be composed of discussions about four agendas such as "Partnership between the Public and the Private", "Regional Regeneration and Roles of Social Enterprises", "An Asian Revitalization Plan for Sustainable Development of Social Enterprises", and "Roles of Youth for Social and Economic Revitalization" under the subject called "Ecosystem Formation and Solidarity of Asian Social Enterprises". It is expected that good agreement will be made by collecting your ideas and thoughts.

Since capitalism appeared, the basic trend of economic policies conducted by capitalist countries has come and gone between government interventionism and libertarianism in turn for the last two or three hundred years. The west adopted the typical government interventionism in the age of mercantilism in the 17th and 18th century, the first stage of capitalism. The 19th century appearing in reaction to this was the era of the traditional libertarianism. Since the 1930s, particularly after World War II, the age of interventionism had the heyday again under the name of the welfare state and advanced countries had enjoyed a long period of prosperity up to the 1970s. This period led by Keynesians, advocates of intervention is called the age of the new mercantilism. But, failure of the government accumulated in this period was criticized and libertarianism was revived under the new name of the new libertarianism to had become mainstream for about a generation since the 1980s. Even though the laissez-faire market economy that new libertarians maintained seemed to be the only one eternal global standard in those days, the new libertarianism had gradually lost its confidence and vanished as market failures such as frequent occurrences of a financial crisis and a recession, expansion of the rich-poor gap, increase in poverty, and increase in environmental destruction had become serious.

What we can clearly know from these historical experiences is that there are serious structural problems because the market and government are all imperfect. The market has had harmful effects called market failures such as unfair distribution, property, financial crisis, recession and unemployment, monopoly, and environmental destruction. On the other hand, the government has also governmental failures, namely seriously harmful effects called incompetence and inefficiency. For these reasons, the history that its harmful effects had been accumulated while a basic trend of economic policy had lasted for a while and the basic trend of economic policy opposite to the past one appeared had been repeated up to now.

Even though the new libertarianism that had ruled the past generation had positively contributed by pointing out and decreasing governmental failures, it also showed that the laissez-faire market economy supported by new libertarians could not be maintained without government intervention. If each government had not provided financial institutions with bail-out programs by using the right of publishing currency, the financial crisis beginning in the spring of 2007 and its resultant recession might have been expanded to the Great Depression and thus the free market system might have collapsed itself. This is because that the bail-out program of the government can enable to avoid occurrence of the Great Depression even though it cannot fundamentally solve a financial crisis and its resultant recession of the real economy.

In addition, there had been a consensus that the countries have entered in a very serious phase as market failures such as the increase in rich-poor gap, expansion of property, and the bulky growth of conglomerates had greatly been worsen under the new libertarian policy for the last generation. Above all things, the destruction in humanity, community, and environment that have been accelerated under the name of the new libertarianism has entered in a phase that can not be left as they are any more. The age of the new libertarianism should be ended to restore humanity, community, and environment to hand over them to our descendants.

It is inevitable to strengthen government intervention in the economy again to cure these market failures. But, since we learned that government intervention in the economy had serious problems called governmental failures, we cannot return to the 'naive welfare state' that we placed too much confidence in the government for no good reason as we did in the past. What we should aim to do from now on is 'the rational welfare state' that an institutional strategy and the social atmosphere that governmental failures can be prevented are prepared.

Most people are apt to think the welfare state only as the ex-post redistributive policy by the government such as public assistance and social insurance. But, it will be more important to make the first distribution process, the process that income is created before redistribution, to be fair. The following things will belong to this: increase in jobs, removal of barriers between labor markets, decrease in unfair and excessive wage differentials, settlement of low wage, and correction of large companies'



unfair deals with small and medium sized companies. Furthermore, we should make the opportunity at the starting line of competition for income acquisition to be more equal as equality opportunity in education and inheritance.

The most necessary thing to establish the rational welfare state is to establish the real democracy that we can sternly berate the failed government. In particular, it is seen to be important that the press, the judiciary, and the academic world perform a role of a critic in a fair position by being independent from the government and interest groups.

The biggest enemy threatening modern democracy among interest groups is the conglomerate, namely a group of large companies. The conglomerate leads social opinion and governmental policies to the wrong direction by influencing not only the parliament and the administration but also the legal circles, the press, and the academic world. Wilhelm Roepke, an order liberal in Germany right after World War II maintained that three institutions such as the academic world, the court, and the press had to correct mistakes of the society as a modern monk independent from the interests of the mundane world. However, it is reality that all of these three institutions tend to be conscious of conglomerates in most countries these days.

One hundred fifty years ago, J. S. Mill early emphasized the importance of national consciousness so that people could obtain their desired government to have by presenting the following three things: first, people should know what their desired government is; second, they should have the intention and capability to fight to defend its desired government when their desired government is attacked by an internal and external enemy; Third, people should have the intention and the capability to fulfill their own obligations needed to maintain their desired government.

The same things will be needed to make rational welfare state. It is considered to be important to make the social atmosphere that most of people neither admit governmental failures and tyranny of conglomerates and nor abuse or misuse the welfare system because they are imbued with a clear sense to make the rational welfare state.

What is needed to make the rational welfare state is to development the social economy such as social enterprises, private civic organizations, and cooperative unions next to the establishment of the real democracy. The social economy is different from the government in that it is the private sector and the third sector different from general companies in that it pursues the general good.

The social economy is clearly small and weak relatively compared with general for-profit companies or the government. But, the social economy is our big hope that our society destroyed in the age of the new libertarianism is cured to become a humane society. It is because that the social economy depends on the most precious power called "ethical reason".

Humans are just smart animals without ethical reason. Ethical reason has enabled people to abolish many social bad customs such as slavery, to have decreased miserable poverty that have widely been existed little by little, and to be aware that they are ethical beings to pursue the general good and love for humanity. What makes us to realize social injustice and evils and to search for solutions, and to create a much better society is our power called "ethical reason".

Max Weber said that the Protestant ethics such as diligence and sincerity had developed capitalism.

But, I think that the words of Adam Smith that vanity of foolish humans who had pursued money and power had developed the human economy and society is much closer to the fact than this. Even though people tend to lust for money and power by nature, capitalism leading money to rule people has the powerful force promoting people's greed like this. People tend to be corrupted to be economic animals in spite of themselves in the laissez-faire capitalistic economy. If this tendency was neglected as it was, the humanity and the community might have been dissolved and the capitalistic society might have become an agonizing purgatory. I think that the thing to block this collapse of capitalism is the power of ethical reason. I think that capitalism can have maintained up to this day because social improvement including the welfare system had gradually appeared and developed due to the power of ethical reason.

Since the freedom of the individual is suffocated in socialism that the government manages the whole economy, there is no choice but to regard the capitalistic economy as a basic economic system. But, we should necessarily demonstrate ethical reason to prevent capitalism from destroying freedom and equality, and the nature, the humanity, and the community.

The social economy including social enterprises is the representative organization operated by ethical reason of this era along with the rational welfare state. The social enterprise is the part with the greatest potential among them. I expect that as social enterprises will greatly contribute to solutions of problems in this era such as expansion of the rich-poor gap, poverty, unemployment, and destruction in the humanity, the environment, and the community as they have gradually expanded and developed to cure failures of the market and the government,

We know very well that the power will become several times when we band together to cooperate through these efforts beyond the region and the country. Let's work together so that this conference can contribute greatly to this.



# 세션 1

## Session 1

| 사회자 남부원

Boo-Won Nam

| 패널 야마다 키요시

Yamada Kiyoshi

유안관

Yu-Yuan KUAN

김기태

Ki-Tae Kim

## 세션 1

### 공공과 민간의 거버넌스 구축



#### 사회자

#### 남부원

사회적기업활성화 전국네트워크 운영위원장

한국 YMCA 전국연맹 사무총장

남부원 한국 YMCA 전국연맹 사무총장은 연세대학교에서 정치외교학을 전공한 후 영국 버밍엄 대학교(University of Birmingham) 지구윤리학 석사를 취득하였다. 서울 YMCA 근무 중 홍콩에 있는 아시아 태평양 지역 YMCA 연맹 프로그램 간사로 활동하였다. 한국 YMCA 전국연맹 국장, 광주 YMCA 사무총장을 역임한 바 있으며 현재 한국 YMCA 전국연맹 사무총장을 역임하고 있다.

남부원 한국 YMCA 전국연맹 사무총장은 사회적기업 활성화 전국네트워크 출범식에서 운영위원장으로 선출되어 범 국민적인 사회적기업 운동을 위해 노력하고 있다.

그는 또한 현재 시민사회단체연대회의 공동대표이자 한국공정무역단체협의회 상임이사로 활동하고 있다

## Session 1

### CREATING AN ECO-SYSTEM FOR SOCIAL ENTERPRISE IN ASIA



#### Moderator

#### Boo-Won Nam

Steering committee of Korea's Network for Social Enterprise

Secretary General of Korea YMCA

**Boo-Won Nam**, secretary general of National Council of YMCAs of Korea majored in political science and diplomatics at Yonsei University and achieved a master's degree in global ethnics at University of Birmingham in the United Kingdom. He worked as assistant administrator of programming department at Asia and Pacific Alliance of YMCAs in Hong Kong while working at YMCA in Seoul. He held many posts such as senior executive director of National Council of YMCAs of Korea and secretary general of Gwangju YMCA. He works as secretary general of National Council of YMCAs of Korea at this time.

Boo-Won Nam, secretary general of National Council of YMCAs of Korea was selected as chairperson of the executive committee at an inauguration ceremony of Korea's Network for Social Enterprise (KNSE) and has made efforts for the nationwide social enterprise movement. He has also currently worked as co-representatives of Korean Network of Civil Society Organizations (CSOs) and executive director of National Council of Fair-Trade Organizations in Korea.

# 세션 1

## 공공과 민간의 거버넌스 구축



### 발표자

### 키요시 야마다

일본 도카이대학교 부총장

#### 학력

- 2003 Ph.D. 도후쿠대학교 정보정책과 (박사과정)
- 1997 M.A. 도후쿠대학교 정보정책과
- 1982 LL.M 와세다대학교 법과대학원 행정법
- 1980 LL.B. 와세다대학교 법과대학 행정법

#### 주요경력

##### Present Responsibilities

- 도카이대학교 Academic Affairs 부총장
- 도카이대학교 훗카이도 캠퍼스 부총장
- 학교법인 도카이대학교 국제사무소 전무이사
- 도카이대학교 경제법학, 인문학 교수
- 학교법인 도카이대학교 자문위원회 위원장

#### 수상경력

- King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang (태국) 경영학 명예박사학위
- 모스크바 국립대학교 (러시아) 명예교수

#### 기타

##### 리서치 분야:

- 경제법학 & 행정법학
- 지적재산권법
- 대학산업협력 정책연구
- 국제교육

## Session 1

### CREATING AN ECO-SYSTEM FOR SOCIAL ENTERPRISE IN ASIA



#### Keynote Speaker

#### Kiyoshi Yamada

Vice Chancellor of Tokai University

#### Education

- 2003 Ph.D. (Candidate) in Information Policy, Tohoku University
- 1997 M.A. in Information Policy, Tohoku University
- 1982 LL.M in Administrative Law, Graduate School of Law, Waseda University
- 1980 LL.B. in Administrative Law, School of Law, Waseda University

#### Professional Background

##### Present Responsibilities

- Vice Chancellor for Academic Affairs, Tokai University
- Vice Chancellor for Hokkaido Campuses, Tokai University
- Executive Director, Head Office of International Affairs, Tokai University Educational System
- Professor of Economic Law, School of Humanities and Culture, Tokai University
- Board Councilor of Advisory Council, Tokai University Educational System

#### Awards

- Honourary Degree of Doctor of Philosophy (Business Administration) from King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang (Thailand)
- Title of Professor Emeritus from Moscow State University (Russia)

#### Other Comments

##### Research Fields:

- Economic & Administrative Law
- Intellectual Property Law
- Policy Study on University Industry Collaborations
- International Education



# 일본의 사회적기업

야마다 키요시 / 일본 도카이대학교 부총장

## 1. 일본 사회적기업의 현재 상황

## 2. 대학의 활동

### 1) 큐슈 대학교

### 2) 도카이 대학교의 사회적기업

#### 배경

1990년대 초반부터 도카이 대학교와 국제 비정부기구 모임인 Common Security Forum과의 관계는 2007년 이 학교와 무하마드 유누스 교수와의 관계보다 앞선다.

2011년 여름 그라민그룹(Grameen Group)의 인턴십에 참가했던 이 학교의 한 학생이 일부 학생 그룹을 대표해서 유누스 교수를 초청해 도카이 대학교에서 사회적 기업 강연과 워크숍을 열어줄 것을 요청했고 유누스 교수는 이를 흔쾌히 받아들였다. 도카이 대학교는 2011년 12월 오스트리아 비엔나에서 개최된 그라민 사회적 기업 총회 (the Grameen Social Business Summit)에 참가했고 이후 큐슈 대학교의 그라민 창의 연구소(Grameen Creative Laboratory)를 통해 그라민 그룹과의 긴밀한 관계를 공고히 해왔다.

#### 사회적 기업 그룹 프로젝트

유누스 박사를 초청하는 프로젝트는 연기되고 다른 프로젝트인 사회적 기업 아이디어 콘테스트(Social Business Idea Contest)로 대체되었다. 이 콘테스트는 2012년 7월 하순 열릴 예정이다. 도카이 대학교는 현재 이 대회에 몇 개의 학생 그룹들을 참가시키기 위해 준비 중이다.

이런 학생들의 참여를 촉진하기 위해, 도카이 대학교는 학생 그룹 변화를 위한 도카이 대학 연합(Tokai University Association for Change, TACH)에 '독특한 프로젝트 상'을 수여하고 재정적 지원을 제공했다. 이 학생 그룹은 지금까지 사회적 비즈니스 플랫폼(Social Business Platform) 재단을 대표하는 두 명의 연사를 초청해 사회적 기업의 기본과 어떻게 학생들의

아이디어를 발전 시킬 것인가를 토론했다. 이 사회적 비즈니스 플랫폼 재단은 2012 년 2 월 세이노 홀딩스의 최고경영자 요시타카 다카구치(Mr Yoshitaka Taguchi) 가 무엇보다도 네트워킹과 아이디어 콘테스트, 그리고 학생 기업가 정신을 촉진하기 위해 설립했다.

TACH 는 또한 요코하마로의 현장학습을 기획해 고토-라보의 건축가 오카베(Okabe)의 주도로 침체된 고토부키초 지역에 다시 활력을 불어 넣기 위해 숙박업을 제공하는 사회적 기업 현장을 견학했다

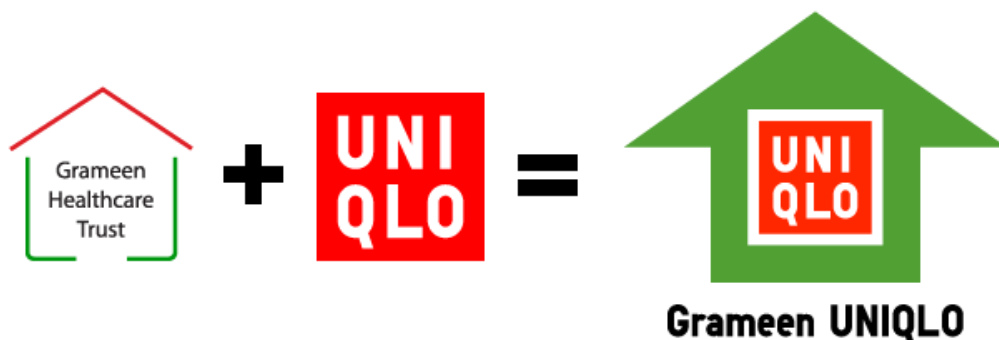
도카이 대학교 긴조 교수(Prof. Kinjo)의 강연과 워크숍과 도쿄의 일하는 엄마를 돕기 위한 젊은 사회적 기업인 수리레하트 (Sourire-Heart)의 설립자의 또 다른 강의를 포함해 일련의 강의들이 이번 학기에 구성되었다.

도카이 대학교의 국제 업무 본부(Head Office of International Affairs at Tokai University, HIAT)는 학생 수준에서의 사회적 기업을 촉진하기 위한 모든 학생 행동을 적극적으로 지원했다. 동시에, 도카이 대학교 교수진, 주로 인문대학과 정경대학의 교수진들은, 학생들에게 앞에서 언급한 사회적 기업 아이디어 콘테스트에 참여할 것을 지속적으로 독려했고, 영어와 일본어로 사회적 기업에 대해 연구하는 3 학년들의 세미나를 구성했다. 이 학생들은 TACH 의 주도하에 그들의 사업계획을 개발하기 위해 주간 모임을 조직했다.

### 3. 사회적 활동

#### 1) Grameen UNIQLO

##### Grameen UNIQLO 이란?



## 사회적기업 Grameen UNIQLO 의 구조



### 2) 유키구니 마이타케(Yukigunimaitake):

2010 년 10 월 13 일, 도쿄 제 2 부 증권시장 상장업체인 유키구니 마이타케 주식회사(Yukiguni Maitake Co., Ltd)와 규슈대학교(Kyushu University)는 조인트벤처 설립 합의를 체결하고 방글라데시 타카에 본부를 둔 그라민 은행(Grameen Bank) 그룹의 핵심 기업인 그라민 크리스쉬(Grameen Krishi)와 조인트벤처를 설립하기로 하였다.

그라민 은행의 설립자이자 상무이사이며 규슈대학교의 특훈교수이기도 한 무하마드 유누스교수(Prof. Muhammad Yunus), 유키구니 마이타케 주식회사의 CEO 인 요시노부 오다이라(Yoshinobu Odaira), 그리고 규슈대학교의 마사하루 오카다교수(Prof. Masaharu Okada)가 이 합의서에 서명했다, 조인트벤처의 이름은 “그라민 유키구니 마이타케 주식회사(GYM)” 으로 결정되었다. 자본금은 미화 10 만불로 그라민 크리스쉬가 미화 2 만 5 천불 유키구니 마이타케가 미화 7 만 5 천불을 각각 출자했다. 이사회는 그라민 그룹과 유키구니 마이타케 주식회사에서 선임한 이사들로 구성되며 GYM 이 적절하게 운영될 수 있도록 규슈대학교의 직원이 사외이사로 선임될 것이다.

GYM 은 그라민 그룹과 일본기업 사이에서 출범한 최초의 조인트벤처 기업으로 방글라데시의 농업-사회적 비즈니스를 확장시키는데 중점을 두게 되며 이 일을 추진하는 세계 최초의 기업이다. 그 첫 단계로, 다카 350km 북쪽의 룡푸르(Rungpur)지역에 녹두가 심어질 것이다. 그것은 이미 8 헥타르의 농지에 시범적으로 경작하기로 결정되어 있었고 이 시범 경작이 성공을 거두면

이듬해에는 500 에서 1000 헥타르의 농지에 전면적으로 진행될 것이다. 경작에는 방글라데시의 농민이 동원될 것이며 이는 선종 작업에 100 명의 고용을 유발할 것이다. 유키구니 마이타케 주식회사는 수확량의 70%를 일본에서 판매할 것이며 나머지 30%는 방글라데시 농민들에게 그들이 감당할 만한 낮은 가격으로 판매될 것이다. 모든 이윤은 방글라데시의 사회적 기업, 가난한 농민들을 위한 복지나 장학금으로 쓰일 것이다.

현재 녹두는 거의 100% 중국에서 수입되고 있고 중국산 녹두의 가격은 최근 3 년간 3 배 올랐다. 이는 일본으로서는 녹두의 수입선을 다변화를 통해 조달위험을 줄이고 안정적인 조달을 가능하게 하는 수단으로 이용되고 일본정부의 안전한 통제하에 살충제나 토양오염을 없앨 수 있을 것이다. 규슈 대학교는 사회적 기업 관점에서 국제적 산-학 협업 네트워크를 이용해 조인트벤처의 경영과 운영에 대한 지원과 조언을 제공할 것이다. 추가적으로 이 대학은 이 프로젝트를 기초로 실용적이면서 광범위한 교육과 학술 연구를 목적으로 하고 있다.

### 3) 와타미 푸드 (Watami Food)

### 4) 세이노 교통 (Seino Transportation)

# **Brief Introduction of Social Business in Japan**

**Yamada Kiyoshi / Vice Chancellor of Tokai University**

## **1. Current Situation on Social Business**

## **2. University Activities**

### **1) Kyushu University**

### **2) Social Business at Tokai University**

#### **Background**

Tokai University's relationship with the Common Security Forum, an international non-governmental initiative since the early 1990s, preceded its relationship with Professor Muhammad Yunus starting in 2007.

A Tokai University student participated in a Grameen Group internship in the summer of 2011, who, representing a student group, invited Prof. Yunus to give a social business lecture and workshop at Tokai University, which Prof. Yunus gladly accepted. Tokai University participated in the Grameen Social Business Summit in Vienna, Austria, in December 2011 and has since consolidated its close association with the Grameen Group through Grameen Creative Laboratory (Kyushu University).

#### **Social Business Group Projects**

The project to invite Prof. Yunus has been postponed, substituted by another project, Social Business Idea Contest, to be held in late July 2012. Tokai University is currently preparing to send a couple of student groups to participate in this Contest.

To promote this student initiative, Tokai University awarded a financial support (Unique Project Award) to student group TACH (Tokai University Association for Change), which so

far has invited 2 speakers representing the foundation Social Business Platform to discuss the basics of social business and how to improve students' ideas. This Social Business Platform was founded in February 2012 by Seino Holdings' CEO Mr Yoshitaka Taguchi to promote networking, idea contest and student entrepreneurship, among other things.

TACH also organized a field trip to Yokohama, Japan, to see a social business at work under the initiative of architect Okabe at Koto-Labo offering accommodation to revitalize a run-down district of Kotobuki-cho.

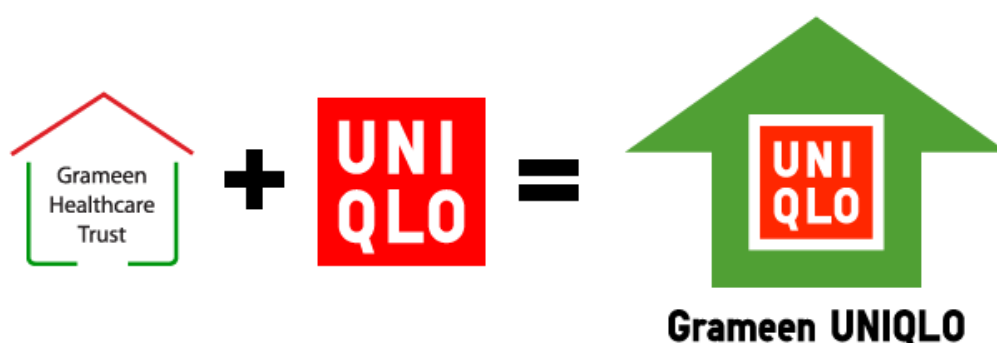
The series of lectures to be organized this semester include a lecture/workshop by Tokai Univ.'s Prof. Kinjo on the financial basics of venture business, and another lecture by the founder of Sourire-Heart, a young social business supporting working mothers in Tokyo, Japan.

HIAT, Head Office of International Affairs at Tokai University, is keen to support all student initiatives to promote social business at the student level. At the same time, Tokai's faculty members, chiefly in the Schools of Humanities and Culture and of Political Economy, continue to advise students to participate in the aforementioned Social Business Idea Contest, and have arranged 3<sup>rd</sup> year seminars to study social business both in English and Japanese. These students organize weekly study sessions to develop their business plans under the initiative of TACH.

### 3. Business Practices in Japan

#### 1) Grameen UNIQLO

##### About Grameen UNIQLO



In 2010, UNIQLO started a social business<sup>4</sup> in Bangladesh with Grameen Healthcare Trust.

We produce truly great clothing in Bangladesh and sell it at affordable prices for the poor. All sales proceeds are reinvested in social businesses. Local residents are able to improve the quality of their lives and achieve financial independence by operating their own businesses under this system, which is intended to address social challenges through the production and sales of clothing in Bangladesh.

### **About the Social Business of Grameen UNIQLO**



### **2) Yukigunimaitake :**

On October 13, 2010, Yukiguni Maitake Co., Ltd. (listed in the second section of Tokyo Stock Market) and Kyushu University signed joint venture agreement to launch joint venture company, together with Grameen Krishi as a core company of Grameen Family at Grameen Bank headquarter, Dhaka, Bangladesh.

This agreement is signed by Prof. Muhammad Yunus, Founder / Managing Director, Grameen Bank, also serves as the Distinguished University Professor of Kyushu University, Mr. Yoshinobu Odaira, CEO, Yukiguni Maitake Co., Ltd. and Prof. Masaharu Okada, Kyushu University. The joint venture

---

<sup>4</sup> Social business: A new business structure focused on civic concerns, such as eradicating poverty; advocated by Muhammad Yunus, who received the Nobel Peace Prize along with Grameen Bank for their efforts in Bangladesh.  
\*Shareholders can only recover their original investment and cannot claim any additional profit. Any profits generated are reinvested in the company for expansion and improvement.

company name is decided as "Grameen YUKIGUNI MAITAKE CO., LTD.(GYM)". It capitalizes US 100,000 Dollars and its funding allocation is Grameen Krish invests US 25,000 Dollars and Yukiguni Maitake Co., Ltd. invests US 75,000 Dollars. The members of managing board will be selected from Grameen Family, Yukigunimaitake Co. Ltd. To operate GYM appropriately, a staff member of Kyushu University will be seated as its external board member.

GYM is the first joint venture company, launched by and between Grameen Family and Japanese company focusing on expanding a agri-social business in Bangladesh, which is the world first joint venture company to promote it. As the first phase, mung bean (seeds of sprout) will be sowed in Rungpur, located in 350km north of Dhaka. It has been already decided to implement pilot cultivation in 8ha farm lands. It will go into full-scale cultivation in 500-1,000ha farm lands next year, if its pilot cultivation would be successful. Cultivation will be outsourced to Bangladeshi farmers and it will bring about 100 employments in selection of seeds. Yukiguni Maitake Co., Ltd will procure 70% of seed harvests for distribution in Japan. The 30% of seeds will be sold to Bangladeshi farmers at affordable and low price. All of the profit will be utilized for promotion of social business, welfare to the poor farmers and scholarship, etc in Bangladesh.

Currently, mung beans are imported nearly 100% from China and the prices of mung beans made in China has been risen 3 fold increase in past 3years. It will harness stable supply of mung bean to Japan through dispersion of export countries will hedge a supply risk for Japan and will eliminate the insecticidal pollution and land contamination under the safe control of Japanese company. Kyushu University will advise and support the management and operation of the joint venture company from the viewpoint of social business, using international business-academia collaboration network. Additionally, the University will aim our practical and wide-ranged education and academic research based on this project.

### **3) Watami Food**

### **4) Seino Transportation**



# 세션 1

## 공공과 민간의 거버넌스 구축



### 발표자

### 유안 권

대만 국립중정대학교 사회복지학부 교수/학과장

유안 권 박사는 국립대만대학교(National Taiwan University) 정치과학과를 졸업하고 카오슝 중산대학교(National Sun Yat-sen University-Kaohsiung)에서 공공정책 및 행정에 대한 연구로 석사, 미국 미주리 대학교(University of Missouri-St. Louis, USA)에서 정치철학 박사학위를 취득했다.

- 주 연구분야: 정치 과학
- 실질 중점: 행정 및 공공정책, 비영리단체와 국가의 관계

- 산업 및 현장 초점: 사회 정책과 서비스, 민간 연대, 박애, 재단

유안 권 박사는 비영리 단체, 사회복지, 공공행정과 관련한 여러 학회의 회원이다. 뿐만 아니라, 2006 년부터 2010 년까지 대만 사회복지 협회의 의장을 역임했고 현재는 대만 최대의 비영리 아동복지단체인 대만아동기가정부조기금회 이사회(the Board of Taiwan Fund for Children and Families)에 참여하고 있으며 차일드펀드 알리앙스(ChildFund Alliance)의 부의장 겸 상임이사로 재직하고 있다.

## Session 1

### CREATING AN ECO-SYSTEM FOR SOCIAL ENTERPRISE IN ASIA

#### Keynote Speaker



#### **Yu-Yuan KUAN**

Professor/Dept.'s Head, Department of Social Welfare,  
National Chung Cheng University

Dr. Kuan earned an undergraduate degree in political sciences at National Taiwan University, and MA in public policy and administration at National Sun Yat-sen University-Kaohsiung, and Ph.D. degree in political sciences at the University of Missouri-St. Louis, USA.

- Primary Discipline: Political Science
- Substantive Focus: Administration & Public Policy, Nonprofit–State Relations
- Industry and Field Focus: Social Policies & Services, Civic Associations, Philanthropy, Foundations.

Dr. Kuan is a member of a number of academic associations on non-profit organizations, social welfare, and public administration. In addition, he has been chairman of Taiwanese Social Welfare Association since 2006-2010 and now serves on the Board of Taiwan Fund for Children and Families, the largest child welfare NPO in Taiwan, and the executive board member and Vice Chairman of ChildFund Alliance, international child welfare NGO.

# 대만 사회적 기업의 지배구조

## -네 곳의 사례 분석

유 안 관\* / 대만 국립중정대학교 사회복지학과 학과장/교수

### 초록

대만에서 사회적 기업은 성장단계에 있으며 더욱 다양해지고 있다. 실업 문제의 해결과 빈곤의 완화는 비영리민간단체들(NPO)이 사회적 기업을 설립할 때 설정하는 중요한 두 가지 목표로 보인다. 우리는 이러한 대만 사회에서 사회적 기업의 발전을 더 들여다 보기 위해서는 사회적 기업의 지배 구조 문제를 드러내는 것이 중요하다고 판단하였다. 이 논문의 목적은 대만의 노동통합사회적기업(Work Integration Social Enterprise) 4 곳의 지배 구조를 탐구하는 것이며 그 탐구는 다음의 몇 가지 쟁점들에 대한 분석을 포함하고 있다: (1)지배 구조와 기능의 역학 관계, (2)이사회 구성과 최고 경영자, (3)대만의 사회적 기업 분야 내에서 최고경영자와 이사회 사이의 제도적 조정/조절 장치, (4)직원들의 전문직업인화. 본 연구가 밝혀낸 것 중 하나는 사회적 기업의 사회적 소임이 분명하게 그 중심에 자리잡고 있다는 것을 나타낸다. 대만의 네 곳 기업의 사례에서 나타난 지배 장치는 사회적 필요와 사회적 가치의 연관성을 분명하게 드러내고 있다.

키워드: 사회적 기업, 지배구조, 비영리민간단체(NPO), 이사회, 최고경영자(CEO)

---

\* 2010 년부터 2011 년까지 대만과 홍콩의 사회적 기업의 지배구조에 대한 연구팀에는 유유안 관(Y. Y. Kuan) 교수 뿐만 아니라 K. T. Chan 박사 (홍콩폴리테크닉대학교 응용사회과학과) 와 S. T. Wang 박사 (대만국립원통과학기술대학교 사회사업학과) 가 참여했다. 이 연구를 바탕으로 세 사람이 공저한 논문 “대만과 홍콩의 사회적 기업의 지배구조비교” 가 2011 년 7 월 *Journal of Asian Social Policy* (Vol. 4, No. 2, pp. 149-170)에 게재되었다.

# The Governance of Social Enterprise in Taiwan— —An Analysis of Four Cases

**Yu-Yuan KUAN\*** / Professor/Head, Department of Social Welfare,

National Chung Cheng University, Taiwan

## Abstract

Social enterprises in Taiwan are in a stage of growth, and are becoming more diversified. Solving the problem of unemployment and alleviating poverty seem to be two major goals pursued by NPOs when they set up a social enterprise. For making further inquiry into the development of social enterprises within this Taiwanese community, we consider it significant to shed light on the issues of the governance of social enterprises. This paper aims to explore the governance of 4 work integration social enterprises in Taiwan, including the analysis of several issues as: (1) the dynamics of the governance structure and function, (2) board composition and CEO, and (3) institutional adjustment in board and CEO within the social enterprise sectors in Taiwan, (4) professionalization of staff. One of the findings of this study indicates that social mission of social enterprises was obviously put on the central position. Obviously the device of the governance shown in the four Taiwanese cases underscores the connection of social values with social needs.

**Keywords:** Social Enterprises, Governance, Nonprofit Organization (NPO),  
Boards of Directors, Chief Executive Officer (CEO)

---

\* In addition to Y. Y. Kuan, the team of the study on the governance of social enterprise in Taiwan and Hong Kong during the period from 2010 to 2011 includes Dr. K. T. Chan (Department of Applied Social Studies, Hong Kong Polytechnic University), and Dr. S. T. Wang (Department of Social Work, National Pintung University of Science and Technology). Based on the findings of this study, an article “The governance of social enterprise in Taiwan and Hong Kong: a comparison” wrote by Kuan, Chan, and Wang had been published by *Journal of Asian Social Policy* in July 2011(Vol. 4, No. 2, pp. 149-170).

SELF Asia with ASES 2012 International Forum

## The Governance of Social Enterprise in Taiwan—An Analysis of Four Cases

Yu-Yuan KUAN

National Chung Cheng University, Taiwan

3 July 2012

1

1

### Research purposes

- ◆ Governance of social enterprise plays a crucial role in ensuring the management and strategic guidance to maximize the organization's capacity and to realize its defined mission.
- ◆ This paper aims to **explore the governance of 4 work integration social enterprises in Taiwan**, including the analysis of several issues as:
  - (1) the dynamics of the governance structure and function,
  - (2) board composition and CEO, and
  - (3) institutional adjustment in board and CEO within the social enterprise sectors in Taiwan.
  - (4) professionalization of staff

## Governance Theory of Social Enterprise

Although **social enterprise** is a sub-set of the nonprofit sector, the two can be in sharp contrast because **SE**:

1. enact hybrid nonprofit and for-profit activities;
2. change from a pro-social mission bottom line to a double bottom line of mission and money;
3. from conventionally understood nonprofit services to the use of entrepreneurial and corporate planning and business design tools and concepts;
4. and from a dependence on top-line donations, member fees, and governmental revenues to a frequently increased focus on bottom-line earned revenues and return on investment

## Governance Theory of Social Enterprise

- ◆ **Social enterprises need to embrace both skills of social provision and commerce**, which has the difficulty in managing the competing sets of values—“**social action set against the demands of market behavior**”.
- ◆ Two dominant paradigms exist in the governance of for-profit organizations (FPO). One is the agency theory. The second paradigm is that of the stewardship governance model.
- ◆ No matter whichever measure of the two models is applied, the eventual aim is the same—“**to make the wealth of shareholders... and the role of the board in their capacity as agents of shareholders...**”

## Governance Theory of Social Enterprise

- ◆ With regard to the non-profit boards, a counter view of governance highlights that board ought to be modeled as a tool of democratic participation.
- ◆ The democratic model emphasizes that the significant role played by NPO governing boards is to represent various constituencies' interests.
- ◆ Social enterprises are widely held as stakeholder or multi-stakeholder organizations. As a consequence, the social mission of social enterprises is often put on the central position.

## Governance Theory of Social Enterprise

- ◆ However, social enterprise governance may become “a hybrid of for-profit stewardship and non-profit democratic models” .

**Low (2006) :**

**Proposition 1:** “Social enterprises boards are more likely to exhibit a stewardship model of governance than the democratic model found in other non-profits”.

**Proposition 2:** “In order to enact the stewardship model social enterprise boards are more likely to recruit members on the basis of expertise rather than representative status”.



## Case Analysis of SE Governance in Taiwan

### ◆ 4 Work Integration Social Enterprises (WISEs)

The most salient type of social enterprises in Taiwan is those WISEs dedicated to provide trainings, employment and poverty alleviation.

#### ◆ Case 1-- YCSW

#### ◆ Case 2-- SLSW

#### ◆ Case 3-- TVH

#### ◆ Case 4-- CAUSW

**Table 4: Organizational Characteristics-- 4 Cases, Taiwan(1)**

	YCSW	SLSW	TVH	CAUSW
<b>1. Year of Org. Establishment</b>	<b>1994</b>	<b>1987</b>	<b>2000</b>	<b>1995</b>
<b>2. Time of Initiation of SE</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>2000</b>	<b>1996</b>
<b>3. No. of SE Unit</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>23</b>
<b>4. Types of Service/Product</b>	1) car washing service, 2) bus service for the disabled, product 3) manufacturing and sales (organic food, bread and cake), 4) printing service, 5) resource recycle and sales	1) cloth washing service, 2) cleansing service, 3) car washing service, 4) product manufacturing and sales (manual scented soap, popsicles, gifts), 5) printing service, 6) catering service	1) data entry 2) gas station 3) convenience store 4) product manufacturing and sales (art design, manual colored glaze, cultivating orchid seedling) 5) catering services	1) product manufacturing and sales (bread and cake), 2) catering services



**Table 4: Organizational Characteristics-- 4 Cases, Taiwan(2)**

	YCSW	SLSW	TVH	CAUSW
5. Total Revenues (2010)	12 M USD	9.4 M USD	14 M USD	13 M USD
6. Revenues from SE (2010)	4.7 M USD (40% of total revenues)	1.4 M USD (14.3%)	13 M USD (98%)	7.7 M USD (59%)
7. Total Staff (2010)	450	400	220	214
8. Staff of SE (2010)	170 (38% of total staff)	160 (40%)	213 (97%)	110 (51%)

## SE Cases in Taiwan

### Structure of the Board of Directors

- ◆ The number of Board Member: (SLSW and TVH) with 9 members; (YCSW and CAUSW) with 15 members.
- ◆ In terms of the background of the board of directors, YCSW, SLSW, CAUSW are formed by 67 percent of board members representing the mental disabled guardians, and the remaining 33 percent recruiting from various professions.
- ◆ Consequently, the characteristics of the boards of directors of YCSW, SLSW, CAUSW can be described as “**single stakeholder**” and “**philanthropic governance**” while TVH be portrayed as “**multiple stakeholders**” and “**philanthropic governance**” .

**Table 5: Structure of the Board of Directors-- 4 Cases, Taiwan**

	YCSW	SLSW	TVH	CAUSW
1. No. of the Board of Directors	15	9	9	15
2. Background of the Board of Directors	1) 10 board members (67%) represented the Association of the Mental Disabled Guardian; 2) The remaining 5 recruited from various professions.	1) 6 board members (67%) represented the mental disabled guardian; 2) The remaining 3 recruited from various professions.	1) all 9 board members (100%) recruited from various professionals	1) 9 board members (67%) represented the mental disabled guardian; 2) The remaining 6 recruited from various professions.
3.Characteristics of the Board of Directors	1) Single Stakeholder; 2) Philanthropic Governance	1) Single Stakeholder; 2) Philanthropic Governance	1) Multiple Stakeholder; 2) Philanthropic Governance	1) Single Stakeholder; 2) Philanthropic Governance

## SE Cases in Taiwan

### Changes in the Governance Structure and Function

- ◆ Among the four SE nonprofits, YCSW, TVH and CAUSW had already set up designated units to carry out specified duties in cooperation with other departments.

YCSW-“**Enterprise Department**”

TVH- “**Social Enterprise Department**” and  
“**Sheltered Workshop Department**”

- ◆ CAUSW-“**Welfare Enterprise Department**”
- ◆ Only SLSW did not set up any designated unit yet.

- ◆ From the viewpoints of the four SE CEOs, **their boards of directors played the role and function weakly in running the social enterprise units.**

**Table 6 : Changes in the governance structure and function—  
4 Cases, Taiwan(1)**

	YCSW	SLSW	TVH	CAUSW
Has the organization set up designated unit(s) to carry out specialized duties in cooperation with other department(s)	<b>Yes!</b> "Enterprise Department"	Not yet!	<b>Yes!</b> (1) "Social Enterprise Depart." (2) "Sheltered Workshop Depart."	<b>Yes!</b> "Welfare Enterprise Department"
Has the organization set up a <u>steering committee such as "business and sales advisory and steering committee"</u> under the board of directors	Yes! "Enterprise Advisory Committee"	<b>Not yet!</b>	<b>Not yet!</b>	<b>Not yet!</b>

## SE Cases in Taiwan

### Changes in the Governance Structure and Function

- ◆ In viewing the adjustments inside the board members, it was found that in Taiwan, the four SE nonprofits predominantly pointed out that they had made no adjustment in the board of directors arising from setting up the social enterprises.
- ◆ Concerning the role and function of CEO in managing social enterprise, the four SE nonprofits either emphasized that they played the dominant role in managing social enterprise units or indicated the dominant role played by CEO was under the support of some key board members.

## SE Cases in Taiwan

- ◆ The majority of the nonprofits (YCSF, SLSF, CAUF) entirely expressed that the main concerns of their boards of directors in dealing with the affairs regarding social enterprise are to place the fulfillment of social goal the first priority and the economic goal the second.
- ◆ This was the same for TVH, where the intent was to achieve social goals, but these were the added significance of financial sustainability for the satisfaction of the organization.

## SE Cases in Taiwan

For example:

- ◆ Though the Board of Directors of YCSW is still somewhat concerned about the profits and losses of the SE units in YCSW, the decision-making model still focuses on whether these SE units can assist the disadvantaged groups that YCSW supports in gaining employment and making a living.

For instance, although the car washing services have suffered losses in several years, the Board of Directors has reached a consensus that this SE unit should continue carrying on its business.



**Table 7: Changes in the governance structure and function—  
4 Cases, Taiwan (2)**

	YCSW	SLSW	TVH	CAUSW
Major concerns of the board of directors in dealing with the affairs regarding SE	The fulfillment of social goal surpasses economic goal	The fulfillment of social goal surpasses economic goal	Emphasizing the importance of both social goal satisfaction and financial sustainability.	The fulfillment of social goal surpasses economic goal
Role and Function of CEO in managing SE	CEO plays the dominant role in managing SE units with the support of some key board members.	CEO plays the dominant role in managing SE units.	CEO plays the dominant role in managing SE units.	CEO/Executive board member plays the dominant role in managing SE units.
Role and Function of Board of Directors from the viewpoint of CEO	The Enterprise Advisory Committee is obviously influential.	Very weak role and function played by the board of directors in running the social enterprise units.	Very weak role and function played by the board of directors in running the social enterprise units.	Very weak role and function played by the board of directors in running the social enterprise units.

## SE Cases in Taiwan

### Professionalization in the Human Resource Development

#### (1) Does the current CEO have any background in business administration or any relevant expertise in the products and services?

- ◆ YCSW, SLSW reported “the CEO does not have any background in business administration or any relevant expertise in the products and services”.
- ◆ TVH highlighted “although the CEO does not have any background in business administration, he does have relevant expertise in the products and services”.
- ◆ CAUSW indicated confidently “the CEO has the background both in business administration and the relevant expertise in the products and services”

## SE Cases in Taiwan

**(2) Have the current heads of SE units experienced in business management or sales and distribution of products and services?**

- ◆ YCSW, TVH, CAUSW stressed either all or most of their heads of SE units “have experienced in business management or sales and distribution of products and services”.
- ◆ The evidence found in this study is able to prove that the level of the CEO/Deputy CEO’s profession and the experience of SE unit head in business management or sales and distribution of products and services are highly positively related with the development of the SE nonprofits.

## Implications and Conclusion

**Findings of the governance of 4 WISEs in Taiwan:**

- (1) The social mission of social enterprises was obviously put on the central position; Obviously the device of the governance shown in the four cases underscores the connection of social values with social needs.**
- (2) They had made no adjustment in the board of directors that arose from the establishment of the social enterprises ;
- (3) Most had already set up designated units to carry out specified duties in cooperation with other departments;
- (4) The professional level of the CEO/Deputy CEOs and the experience of SE unit head in business management or sales and distribution of products and services are highly positively related with the development of the SE nonprofits.

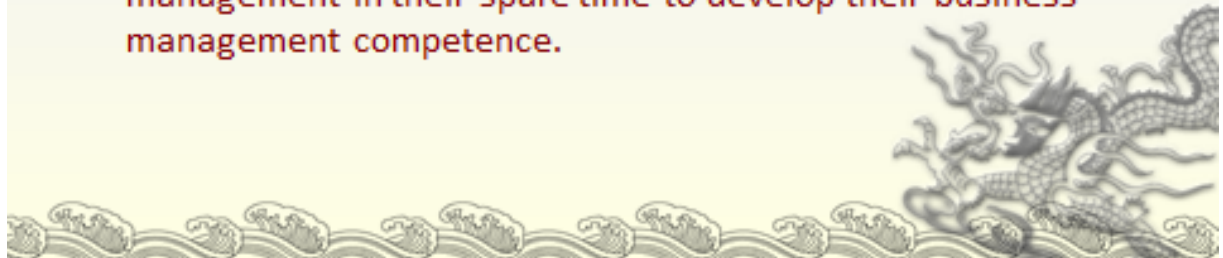
## Implications and Conclusion

(5) we found the boards of directors of the four cases played a weak role in running the social enterprise units.

- They basically do not hold dominant roles in the decision-making process;

- Most of the works are operated independently by the administrative departments.

(6) More significant changes in Taiwan have been found with the CEOs and the SE managers, who have decided to study management in their spare time to develop their business management competence.



## ☐ MEMO



## 세션 1

### 공공과 민간의 거버넌스 구축



#### 발표자

#### 김기태

한국협동조합연구소 소장

김기태 한국협동조합연구소 소장은 서울대학교와 동 대학교 대학원에서 농업경제학과를 전공하였다.

김기태 한국협동조합연구소 소장은 가톨릭농민회전국본부 교육부장과 지역농업네트워크 이사를 역임하였으며 한살림 전국연합회 자문위원이다. 그는 현재 사회적기업활성화 전국네트워크 운영위원과 한국협동조합연구소 소장을 역임하고 있다.

한국협동조합연구소는 현장에 기반한 실천적인 연구를 하는 곳으로 협동조합에 대한 각종 제도의 연구 및 개선활동 등을 연구하고 각종 교육 프로그램을 개발하는 사업을 하고 있다. 협동조합 관련 자료집 발간, 조합원 교육 등 여러 사업들을 추진하고 있으며 이를 이끄는 구성원으로서 김기태 소장은 활발한 연구와 강연 활동을 이어나가고 있다.

## Session 1

### CREATING AN ECO-SYSTEM FOR SOCIAL ENTERPRISE IN ASIA



#### Keynote Speaker

#### Ki-Tae Kim

Director, Korea Cooperative Institution

Ki-Tae Kim, director of Korea Cooperative Institution majored in Agricultural Economics at Seoul National University and the Graduate School, Seoul National University.

Ki-Tae Kim, director of Korea Cooperative Institution held various posts such as head of education department at the national headquarters of Korean Catholic Farmers' Movement and director of RAET. He is a consultant of Hansalim Cooperative Federation. In addition, he works a steering committee of the Korea's Network for Social Enterprise (KNSE) and director of Korea Cooperative Institution.

Korea Cooperative Institution has studied many systems and improvement activities of cooperative unions and conducted projects developing many different educational programs as a place making a practical study based on the field. It has promoted many projects such as publication of sourcebooks related to cooperative unions and education for union members. Director Ki-Tae Kim has kept active studies and lecturing activities as a member leading these activities.

# 공공과 민간의 거버넌스 구축: 한국의 경험과 발전방향

김기태 / 한국협동조합연구소장

## 1. 들어가며

사회적기업은 이제 한국 사회에서 특별한 기업으로만 이해되어서는 곤란하다. 열악한 사회서비스를 대행하는 기업이거나 일반 기업에 취업이 어려운 노동자를 고용하기 위한 기업, 혹은 독특한 철학을 가진 마음씨 좋은 기업가들의 자선 정도로 일반적으로 이해되고 있는 사회적기업에 대한 국민적 이해를 바꿀 때에만 사회적기업의 한단계 도약이 가능할 것이다.

사회적기업은 “착하고, 우수한, 기업”이라 할 정의할 수 있다. 사적 이윤동기를 배제하여 사회적목적 실현을 위해서 기업활동을 한다는 측면에서 ‘선하며’, 시장 속에서 재화를 구매·판매한다는 의미에서 ‘기업’. 그리고 기존의 영리기업보다 종업원복리후생, 제공되는 재화와 서비스의 질 양쪽 차원에서 더욱 좋다는 측면에서 ‘우수’한 것이다.(김종걸, 2011) 사회적기업은 목적지향과 지속 가능한 경영역량이 시너지효과를 가져와야 한다는 것이다. 이렇게 사회적기업을 정의한다면 현재 법적인 정의에서 벗어나 협동조합과 공제조합 등을 포괄하는 일반적인 기업의 형태로 이해되어야 하며, 최근에 이는 사회적경제란 용어로 확대되고 있다.

사회적기업, 더 포괄적인 개념인 사회적경제는 단순히 정부의 복지전달체계를 효율화시킨다는 ‘소극적 의미’에서 영리위주의 시장경제에서 배제되어 버려 휴면화된 다양한 사회경제적 자원을 활성화시키고 연결하여 삶의 질을 향상시키는 경제라는 ‘적극적 의미’로 해석되어야 한다.

이런 적극적 의미의 해석이 빠르게 그리고 안정적으로 실현되기 위해서는 민간의 역할도 중요하지만 동시에 사회경제제도의 설계와 공적 자원 배분의 주체인 정부의 역할도 중요하다. 또한 민간과 정부의 관계를 어떻게 형성하는가도 중요한 이슈이다.

이 글에서 필자는 한국의 사회적기업 정책을 이상의 민간과 정부의 역할과 관계, 즉 민간거버넌스의 관점에서 개괄하고, 문제점과 발전방향에 대해 제시하려 한다.

## 2. 한국에서 사회적기업 정책의 흐름

### 1) 사회적기업 육성법 제정 이전의 흐름

한국의 사회적기업과 관련된 논의는 1990년대 중 후반 자활시범사업을 시작으로 1998년 IMF 외환위기에 따른 실업문제를 해결하기 위한 공공근로사업, 2000년대 자활지원사업과 2003년

사회적일자리 창출사업을 등을 통해 거치면서 확대되어 왔다.

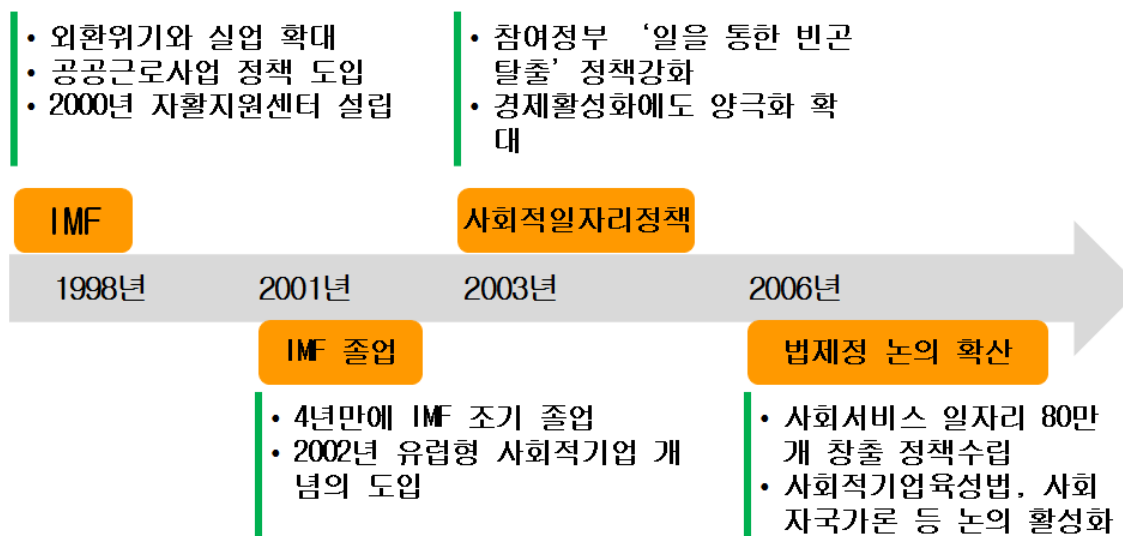
사회적일자리 창출사업은 2003년 노동부에서 73억을 추경예산으로 편성하여 시범사업으로 처음 도입한 후 지속적으로 확대되었다. 사회적기업 육성법이 시행된 2007년에는 모두 11개 부처가 참여하여 1조3천억 규모의 사회적일자리 창출사업이 진행되었는데, 이는 사회적일자리 창출사업이 노동부만이 아닌 범 정부 차원으로 일반화되었음을 의미한다.

<표> 사회적일자리 창출사업 현황

구분	2003	2004	2005	2006	2007
참여부처	1개부처	6개부처	7개부처	8개부처	11개부처
전체예산(억원)	73	949	1,691	6,782	12,945
인원(명)	2,000	47,491	69,314	111,897	201,059

출처: 노동부, 2007 노동백서

사회적일자리 사업이 확대되면서 사회적기업에 대한 논의도 강화되었는데, 민간진영의 사회적기업 논의는 주로 유럽형 사회적기업, 즉 복지영역의 사업과 관련된 측면을 강조하였다. 2005년부터 시작된 법 제정 요구는 2006년 12월 육성법이 국회를 통과하고, 2007년 사회적기업 육성법이 시행되었다.



<그림> 사회적기업 육성법 도입 이전의 흐름

## 2) 사업적기업 육성법 제정 이후 정책의 확대

2007년 사회적기업육성법 시행으로 한국의 사회적기업은 국가의 인증을 받는 독특한 형태를 띠게 된다. 가장 많이 인용되는 OECD의 사회적기업의 정의는 “사회적 목적을 우선으로 하는 사업체로서, 기업의 잉여금은 주주와 소유자의 이윤을 극대화하기 위하여 운용되기 보다는 그 사업체, 또는 지역사회를 위해 재투자되는 기업”이다.(OECD, Social Enterprises, 1999)

그러나 한국에서는 사회서비스의 확대와 일자리창출이라는 정책적 목표와 연계되어 정부가 사회적기업의 육성을 위해 정책적 지원을 추진했다. 2007년에 제정된 사회적기업 육성법에 따르면

사회적기업은 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는(2조 1항)” 조직이며, 인증기준과 절차를 통과하여 인증을 받아야 한다.

사회적기업육성법의 제정 이후 사회적기업이 일자리창출과 사회서비스의 효율화에 기여한다는 정책적 관심도가 높아져 이후 사회적기업과 관련된 지원 정책은 다양하게 확대되었다.

지원 정책의 확대는 △자치단체별 사회적기업 육성조례의 제정 △사회적일자리 창출사업의 확대 △중앙부처의 유사 사회적기업 조직의 지정 정책 등 세 가지 방향으로 크게 나눌 수 있다.

먼저 최근 2~3년 자치단체에서 사회적기업육성조례를 제정하는 현상이 확대되었다. 우리나라 자치단체는 2011년말 16개 광역자치단체와 228개 기초자치단체가 있는데, 이중 광역자치단체는 사회적기업육성조례를 모두 제정했다. 기초자치단체는 172개소가 조례를 제정하여 75.4%의 제정률을 보여주고 있다. 특히 이 중 부산, 광주, 울산, 경기, 전북 등 5개 광역시의 기초자치단체는 100% 조례를 제정하였다. 광역자치단체의 조례에는 다수가 광역자치단체형 사회적기업을 정하고 있어 별도의 지정 제도를 운영하고 있다.

정부의 재정지원 일자리사업은 △직접 일자리 창출 △직업능력 개발훈련 △고용서비스 △고용장려금 △창업 지원 △실업급여 등 모두 6가지로 구분되는데, 이중 사회적일자리 창출사업과 관련성이 높은 사업은 ‘직접 일자리 창출 사업’으로, 2010년도 총 18개 부처에서 97개의 사업이 시행되고 있으며, 예산만 3조894억원이 투입되었다.

고용노동부는 각 부처와 업무협력각서(MOU)를 체결하는 방식으로 사회적일자리 창출사업을 발전시키려 하고 있는데, 2009년 문화체육관광부, 2010년 환경부, 농식품부, 행안부-지자체와 각각 업무협력각서(MOU)를 체결함으로써, 사회적일자리 사업이 사회적기업으로 전환·육성될 수 있도록 노력해 오고 있다.

<표> 사회적일자리 관련 정부 지원 정책 현황

	인건비 지원	사업비 지원	바우처 제도	운영비지원
고용 노동부	<ul style="list-style-type: none"> <li>■사회적일자리창출</li> <li>■사회공헌일자리창출</li> <li>■지역맞춤형일자리창출</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■사회적기업</li> <li>■진흥원</li> </ul>
자치 단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>■사회적일자리창출</li> <li>■공공근로</li> </ul>			
행정 안전부	<ul style="list-style-type: none"> <li>■지역공동체</li> <li>일자리 사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■마을기업/희망마을</li> <li>■Green마을/녹색마을</li> <li>■정보화마을</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■자원봉사센터</li> </ul>
농수산식품부	<ul style="list-style-type: none"> <li>■취약농가 인력지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■농어촌공동체회사</li> <li>■도농교류활성화</li> </ul>		

		■마을단위농업공동체		
보건 복지부	<ul style="list-style-type: none"> <li>■자활공동체</li> <li>■자활근로사업</li> <li>■장애인일자리사업</li> <li>■노인일자리사업</li> <li>■맞춤형방문건강관리</li> <li>■방과후돌봄서비스</li> <li>■아동안전지킴이</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■노인돌봄종합서비스</li> <li>■장애인활동보조</li> <li>■지역사회서비스투자</li> <li>■산모신생아도우미</li> <li>■가사간병서비스</li> <li>■장애인동재활치료</li> <li>■장애부모아동 언어발달지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■자활지원센터</li> <li>■지역아동센터</li> <li>■보건복지법인</li> <li>■대한노인회</li> </ul>
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>■장애학생교육지원</li> <li>■생활체육지도사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■술가꾸기 사업</li> <li>■환경지킴이</li> </ul>		

사회적기업에 대한 정책적 관심이 강화되자 중앙정부의 각 부처별로 경쟁적으로 사회적기업과 유사한 조직을 육성하기 위한 정책이 도입되었다. 행정안전부의 마을기업, 농림수산식품부의 농어촌공동체회사가 대표적이며, 사회적기업 이전부터 존재했던 보건복지부의 자활공동체도 유사한 성격을 지니고 있다.

〈표〉 사회적기업 관련 조직 정책의 비교

항목	사회적기업	예비사회적기업	마을기업	농어촌공동체회사
주무 부처	고용노동부	자치단체	행정안전부	농림수산식품부
요건	인증	지정	선정	지정
유형	일자리제공형 사회서비스제공형 지역사회공헌형, 혼합형, 기타형	기업연계형, 지역연계형, 모델발굴형	지역자원활용형 친환경녹색에너지 생활지원 복지형	농식품산업형 도농교류형 지역개발형 사회복지서비스형
목표	2012년까지 1,000개소 인증	2013년까지 총1,840개육성	2013년까지 1,000개소 육성	2015년까지 3,000개소 육성
현황	501개 (2010년말기준)	자치단체별취합	232개 (2010년초기준)	1,084개 (2010년말 기준)
관련 근거	사회적기업 육성법(2007)	사회적기업 육성조례	정책사업지침 -2010	정책사업지침 -2011
목적	취약계층고용, 사회서비스제공 지역사회공헌		안정적소득 일자리창출	소득창출 지역사회발전

사업 주체	제한없음	제한없음	마을주민	농촌지역주민 귀촌인력
재정 지원	고용취약계층 1인당인건비, 최장2년간지원	고용취약계층 1인당인건비, 최장3년간지원	사업비 최대8천만원, 최장2년간지원	사업비 최대5천만원, 최장2년간지원

### 3. 한국 거버넌스의 특징과 사회적기업 정책의 평가

#### 1) 한국 거버넌스의 특징과 사회적기업 정책의 도입 방식

한국의 사회적기업 정책이 현재와 같은 방식으로 전개된 것은 한국 거버넌스형태의 변화라는 조건과 연계되어 있다. 이는 일반적으로 다른 나라에서도 마찬가지이다.

각국의 사회적기업과 관련된 민관거버넌스의 구조는 전체 거버넌스 구조 및 경제발전의 양상에 의해 규정되는데 예를 들어 구미형의 국가에서 사회적기업은 시장화의 압박에 대한 민간 스스로의 대응을 통해 나타났다. 미국은 1980년대 이후 복지정책이나 시민사회단체에 대한 정부지원이 축소되는 조건 속에서 NPO의 활동을 지원하기 위한 사업이 활성화되고 이들을 서포트하기 위한 다양한 민간 재단이 있는 조건이었다. 반면 일본은 지역재생이란 과제를 중심으로 비영리조직과 주민 및 지방정부가 협력하는 방식으로 사회적기업이 활성화되었다.

유럽의 경우에는 복지국가 패러다임 속에서 비대해졌던 국가기구를 재조정하고 복지영역의 효율성을 높이기 위해 복지부문의 비영리 방식의 민영화라는 틀 속에서 사회적기업의 중요성이 부각되었다. 이탈리아의 사회적협동조합이나 영국의 사회적기업, 그 가운데에서도 낙후지역의 발전을 담당하는 CIC 등은 이런 구조에서 발전, 확대되었다.

반면에 개발도상국 혹은 저개발국의 경우에는 세계화와 시장개방에 따라 경제성장이 지체되고 국가의 복지재정이 미약한 가운데 공동체적 사업을 통해 민간의 자립적 경제활동이 단순 지원이 아닌 시장과 연계된 다양한 국제적 네트워크와 연계되면서 사회적기업이 발전해 왔다.

한국은 국가주의 거버넌스가 1987년을 경과하면서 새로운 수평적 형태의 거버넌스를 모색하는 과정이었다. 동시에 경제성장에 따른 복지정책의 확대와 1997년 IMF 이후로 경제적 양극화가 심해지면서 새로운 사회경제적 요구가 발생하는 구조에서 사회적기업이 적극적으로 정책으로서 도입된 특징을 가지고 있다. IMF에 의해 급격한 경제개방이 이뤄지면서 중소기업과 노동의 역할이 약화되면서 국가차원의 거버넌스 구조에는 정부와 시민사회 외에 재벌을 중심으로 시장중심 거버넌스를 추구하는 힘도 커지게 되었다. 시장만능주의로 대표되는 이런 경향은 정부와 민간의 수평적 파트너십을 다양한 방식으로 왜곡시키고 있다.

즉 한국은 사회적기업의 필요성에 대한 사회경제여건의 급격한 변화, 시민사회진영의 요구, 정부의 재정투입여력의 존재, 행정이 새로운 의제를 주도하는 관성 등이 복합적으로 작동하여 한국사회적기업 정책을 독특하게 구성하게 되었다.

## 2) 한국 사회적기업 정책의 평가

행정의 주도성과 일자리창출과 연계된 막대한 재정자원의 투입, 민간의 자율적 역량의 성장이 정부의 정책 확대를 따라가지 못하는 한국 사회적기업의 민관거버넌스 구조를 “양적 성장과 질적 지체, 민간의 의존성 강화와 민민 네트워크 약화, 사회적기업에 대한 혼란스러운 논의의 확대”라는 중간결과를 낳았다.

앞의 표에서 나타나듯이 스스로를 사회적기업으로 인식하거나 사회적기업을 지향하는 사업체는 5년 만에 3천여개소 이상 증가하였으며 앞으로도 더욱 확대될 것이다. 직원이 100여명이 넘는 사회적기업도 상당수 등장하고 있으며, 다양한 사회혁신을 달성하고 일반영리기업과도 경쟁력 차원에서 손색없는 사회적기업들이 나타나고 있다.

정책의 확대와 사회적기업의 증가는 사회적기업에 대한 언론 보도의 확대, 사회적기업가를 꿈꾸는 청년들의 급속한 확대 등으로 인해 국민적 인지도는 크게 높아졌다. 2011년 사회적기업활성화 정책의 수립 후 다양한 사회적자원의 결합을 위한 민간차원의 조직 설립, 사회적기업을 촉진할 수 있도록 하는 보다 폭넓은 제도개선 등 사회적기업의 논의가 확대되고 있다. 한국의 사회적기업의 압축적인 양적 성장은 압축적 경제성장이란 한국경제의 발전의 축소판인 것처럼 이해될 수도 있다.

하지만 이런 성과에도 불구하고 사회적기업 정책이 민관 거버넌스의 올바른 형성에 미치는 문제점도 적지 않다.

첫째, 전세계 어디에도 존재하지 않은 사회적기업에 대한 강력한 지원체계를 구축했음에도 결과적으로 사회적기업의 자생적 발전은 약하다. 2010년의 사회적기업지원예산을 보면 총 1,487억원이며, 이 중 직접인건비의 지원이 1,075억원으로서 72%에 달한다. 일자리창출 예산의 사용방식으로서 사회적기업을 접근했던 한국의 특수상황이기도 하지만, 다른 나라에서는 보기 힘든 막대한 지원을 하고 것이다. 그러나 아직 성과는 미흡하다. 일부 시장 및 경영지원(정부조달 및 경영컨설팅 등)이 실시되는 영국의 경우 2005년 사회적기업이 55,000개나 있는 것과 비교하면, 한국의 1,537개(예비사회적기업포함, 2011년11월 현재)의 수치는 정책적지원이 사회적기업의 발전과 그대로 연결되는 것은 아니라는 점을 나타낸다.(김종결:2012)

둘째, 막대한 지원예산이 민간의 활력을 강화시키는 방식이 아니라 민간의 의존성을 높이는 방식으로 작동하고 있다는 것이다. 복지정책과 일자리정책이 확대되어 예산의 총량은 늘어나고 있지만, 각각 분산된 정책으로 인해 최종수혜자 혹은 사회적기업의 전달자의 관점에서 제도가 보완되어 나가기 보다, 공급자적 측면에서 제도가 구성되다보니 동일한 목적의 사업도 지원조건과 지원규모, 전달체계가 모두 다르게 나타난다. 여기에 전달자인 사회적기업의 직원에 대한 보상이 적은 상황에서 별도의 인건비지원이 이뤄지다보니 사회적혁신에 대한 의욕이 줄어들게 되었으며, 그만큼 민간 활동가들을 정책의존적으로 만들었다.

셋째, 정부와 광역지자체의 분산적 지원과 육성정책이 사회적기업 민간 활동가들의 협력적 관계 형성을 저해하고 있다는 점이다. 일자리창출예산의 일환으로 사용되었던 사회적기업 관련예산도



작년 통합 및 조정되기 이전에는 사회적기업(고용노동부), 마을기업(행정안전부), 농어촌공동체회사(농림수산부) 등으로 각기 나누어져 있었으며, 각기 별도의 중간지원체계를 구축함으로써 현장에서의 혼선을 더욱 가중시켰다. (김종결:2012)

#### 4. 사회적기업 활성화를 위한 민관거버넌스의 방향

한국의 사회적기업 관련 정책은 정부의 적극적인 지원으로 단기간에 확산되는 성과를 거두었으며, 사회적기업을 지향하는 다양한 사회적 흐름을 큰 차원에서 만들어가고 있다. 동시에 그에 따른 부작용도 있는 상황이다. 하지만 문제점을 개선하기 위한 노력은 이미 지속적으로 이뤄져 왔으며, 제도적인 개선도 빠르게 이뤄지고 있다는 점에서 낙관적이다.

한국의 경험을 바탕으로 사회적기업에 대한 민관거버넌스의 방향을 네가지 측면에서 제시한다.

첫째, 각국의 사회경제 전체의 역사적 맥락 및 현재의 과제를 감안하여, 광의의 사회적기업, 혹은 사회적경제가 각국의 사회경제 발전에 핵심적으로 기여할 것이라는 비전을 민간과 행정 양쪽이 모두 분명히 인식하는 것이 중요하다. 즉 사회적경제는 단순한 하나의 정책이나 기업의 특수한 형태로 이해하는 것이 아니라, 정부의 실패와 시장의 실패를 경험한 현단계 경제상황에서 “일반적이고 유력한 사회경제 정책의 영역”이라는 점을 확인하고, 장기적인 성장과 육성을 위한 정책적 비전이 필요하다. 마찬가지로 민간 활동가들도 장기적 원칙과 단기, 중기, 장기적인 차원에서 현실적으로 판단할 수 있는 균형감각을 가지고 비전의 공유를 위해 노력해야 한다.

둘째, 1)장기지속적이며, 2)논리정합적이고 3)통합적인 정책수행체계가 구축되어야 한다. 민관거버넌스 구축의 핵심은 민간과 행정의 높은 신뢰에 있다. 사회적기업 혹은 사회적경제에 대한 공동으로 합의된 비전을 바탕으로 정책 전달체계 수준까지의 장기지속적이고 부처간에 통합적인 시스템을 구축해야 한다.

상위 비전에 맞는 통합적 정책목표를 중기적으로 설정하고, 그에 따른 정부기구의 재조정, 예산의 통합, 중앙-지방-지역시민사회로 연결되는 정책전달체계의 재구성 등이 수미일관하게 체계를 이뤄야 한다. 막대한 지원예산이 어떻게 서민생활을 안정시킬 수 있는 지 구체적으로 보여주는 것이 정부가 민관거버넌스를 형성하는 데 가장 중점적으로 검토해야 할 사항이다.

셋째, 민간 네트워크의 강화가 다양한 차원에서 검토되어야 한다. 사회적기업 뿐만 아니라 NPO, 기업의 사회적책임경영 등 기존의 다양한 인적, 물적 자원들이 연계되도록 해야 한다. 또한 청년 소셜벤처를 지향하는 대학생들이 급증하고 있는 상황과 기업의 활동경험을 풍부히 가지고 있는 베이비붐 세대 은퇴자의 사회적기업의 진입, 협동조합기본법 제정에 따른 기존 협동조합과의 협력체계 구축 가능성 등 새로운 인적, 물적 자원의 동원도 예상되고 있다. 이런 다양한 정부의 지원과 다양한 민간의 자원을 결합하여 새로운 창조적 에너지와 사회적 비즈니스를 창출해 내는 사회적기업가들을 중심으로 다양한 민간 네트워크가 만들어질 필요가 있다. 또한 정부도 이런 다양한 민간 네트워크 강화에 대한 지원을 강화할 필요가 있다. 2011년 사회적기업활성화 정책을 통해 추진하고 있는 “사회적활성화네트워크”의 구성과 발전, 각 부처별 사업의 광역단위 중간지원조직을 통합하여 운영하는 것은 올바른 방향이며, 실행의 효과성을 높이도록 민간과

정부가 함께 힘을 모아야 할 것이다.

넷째, 기존의 다양한 민관 거버넌스의 효과는 정부의 자세와 역할도 중요하지만 함께 민간의 역량에 의해 크게 좌우된다는 것을 알 수 있다. 민간의 역량은 또한 현실적으로는 그 역량을 체현하고 있는 역량 있는 사회적기업가를 통해 구현된다. 따라서 민관거버넌스를 활성화하기 위해서는 비즈니스를 통해 사회적 문제를 해결하려는 명확한 문제의식을 가지고, 민주적 리더십 하에서 조직 내부 외부의 자원들을 효과적으로 동원시켜 나가고, 그것을 중장기적 플랜 속에서 계획적으로 조직해 나갈 수 있는 유능한 사회적기업가(김종걸 : 2011)를 양성할 수 있는 활동을 전개해야 한다.

## 5. 마치며

사회적기업의 공공과 민간의 좋은 거버넌스를 구축하기 위해서는 공공과 민간 양자의 공동의 활동과 협력이 요구된다. 이런 과정을 통해 앞에서 제시한 네가지 민관거버넌스 발전의 과제를 더욱 구체화시키고 실행해 나가야 할 것이다.

아시아에서 사회적기업의 민관거버넌스 및 연대활동은 경제발전단계가 비슷한 국가끼리 구성되어 있는 서유럽과 북미의 경험에 기반한 논의와 달리, 상호협조적인 다양한 네트워크를 창출해 낼 수 있다고 생각한다. 그리고 이런 네트워크는 참여하는 각 국가의 사회적기업 활성화에 에너지와 영감을 줄 것이다.

각 국가의 민관거버넌스의 경험에 대해 서로 이해의 폭을 넓히면 모든 이해관계자에게 도입이 될 것이다. 이를 위해 각국의 경험을 상호 학습할 수 있도록 국가적 연대도 활성화되어야 하는데, 이를 위해서는 국제적인 민간과 행정 및 연구자들 각각의 협력구조도 활성화되어야 한다. 아시아 사회적기업의 발전과 육성이 촉진되기를 기대한다.

# **Establishment of the Public-Private governance: Korea's Experience and Development Direction**

Kim Ki Tae / Director, Institute of Korea cooperative

## **1. Introduction**

It is awkward to understand a social enterprise just as a special enterprise in Korean society. A social enterprise can jump up to a higher level only when people's understanding of social enterprise generally considered the enterprise deputizing the poor social service, the enterprise hiring laborers who have difficulty in finding employment, or charity of a good-natured businessman with unusual philosophy is changed. A social enterprise can be defined as a “good and excellent enterprise”. It is 'good' in that it does business activity to realize social purposes by excluding its private profit motive, it is an 'enterprise' in the way that it purchases and sells goods in the market, and it is 'excellent' in that it is much better than the existing business enterprises with regard to welfare benefits of employees and the quality of supplied goods and services (Jong Geol Kim, 2011). It is said that a social enterprise should bring synergy effects with goal orientation and sustainable management capacity. If a social enterprise is defined in this way, it should be understood as a form of a general enterprise including a cooperative union and a mutual aid association out of the current legal definition and this has recently been expanded into a term called the social economy.

A social enterprise and furthermore the social economy, a more inclusive concept than a social enterprise, should be interpreted in an ‘active sense’ that it is the economy that improves the quality of life by activating and connecting many socioeconomic resources that were excluded from the market economy run for profit to have been in abeyance out of a 'passive sense' that it simply makes the welfare delivery system of the government be efficient.

Even though a role of the private is important to realize this interpretation in an active sense fast and stably, a role of the government, a main agent in design of the socioeconomic system and distribution of public resources, is also very important. Moreover, it is an important issue how to form the relationship between the private and the government.

This study generalized Korea's policies for social enterprises from a perspective of roles of the private and the government, and their relationships, namely from a governance perspective. This study also presented problems and development directions.

## 2. Trends in the Social Enterprise Policy in Korea

### 1) Trends before "The "Law on the Support for Social Enterprises"" was established

Discussion related to social enterprises in Korea has been expanded by passing through public service projects to solve unemployment problems caused by IMF Currency Crisis in 1998, support projects for self-support in the 2000s, and projects for social job creation in 2003 at the start of a pilot project for self-support conducted in the late 1990s.

The project for social job creation had gradually expanded after the Ministry of Labor drew up a revised supplementary budget of 7.3 billion won to introduce a pilot project first in 2003. 11 government departments all participated to conduct projects for social job creation on a scale of 1 trillion 300 billion won in 2007 that the "Law on the Support for Social Enterprises" was enforced. This means that the project for social job creation was generalized not at the level of the Ministry of Labor but at the pan-government level.

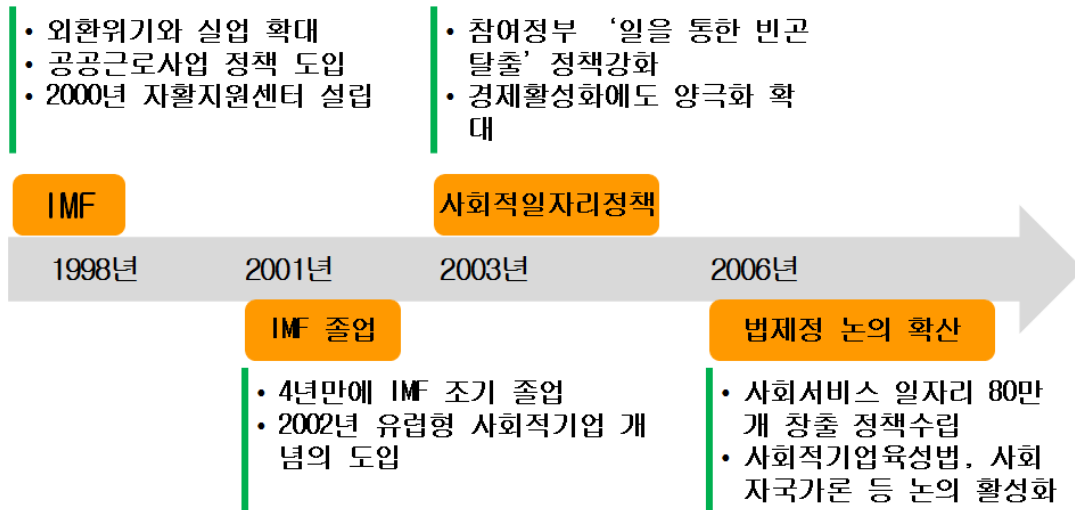
<Table> Status of Social Job Creation Projects

Category	2003	2004	2005	2006	2007
Participating government department	1	6	7	8	11
Total budget(billion won)	7.3	94.9	169.1	678.2	1,294.5
Number of persons(person)	2,000	47,491	69,314	111,897	201,059

Source: 2007 White Paper on Labor, Ministry of Employment and Labor

As the project for social jobs had expanded, discussion about social enterprises had also been strengthened. The aspect related to European social enterprises, namely projects in the welfare sector had largely been emphasized in discussion on social enterprises in the private sector. The demand for legislation started from 2005 enabled the "Law on the Support for Social Enterprises" to be passed in the National Assembly in December, 2006. The "Law on the Support for Social Enterprises" became effective in 2007.

<Fig.> Trends before "The Law on the Support for Social Enterprise" was introduced



## 2) Policy Expansion after the "Law on the Support for Social Enterprises"

Korea's social enterprises have taken a unique form that they are certified by the government after the "Law on the Support for Social Enterprises" was enforced in 2007. The definition of social enterprises defined by OECD, quoted the most, is that "A social enterprise is an enterprise that does not operate corporate surplus to maximize profits of stockholders and its owner, but reinvests corporate surplus in its business or the community as a business that gives priority to social purposes" (OECD, Social Enterprises, 1999).

The government had carried forward political support to promote social enterprises by connecting with a political goal called "Expansion of Social Services and Job Creation" in Korea. According to the "Law on the Support for Social Enterprises" established in 2007, social enterprises is defined as organizations that "perform business activities such as production and sales of goods and services while pursuing social purposes such as improvement of local residents' quality of life by providing social services or jobs for the vulnerable class or contributing to the community"(Article 2 Section 1) and should be certified by passing through certification standards and procedures.

After the "Law on the Support for Social Enterprises" was established, political interest that social enterprises contribute to job creation and efficiency of social services has also been increased and the support policy related to social enterprises has been expanded in various ways. Expansion of the support policy can be divided into three types, the establishment of the "Ordinance on the Support for Social Enterprises" by self-government, the expansion of projects for social job creation, and the designation policy of central government departments for similar social enterprises.

The phenomenon that the local self-government establishes the "Ordinance on the Support for Social Enterprises" has been expanded for the last two or three years. There are 16 metropolitan self-governments and 228 fundamental self-governments in Korea at the end of 2011. All of metropolitan self-governments established The "Ordinance on the Support for Social Enterprises". 75.4% ratio of ordinance establishment is currently shown as 172 fundamental self-governments established the ordinance. Especially, all of fundamental self-governments in five metropolitan cities such as Busan, Gwangju, Ulsan, Gyeonggi, and Jeonbuk established 100% of the ordinance. Many metropolitan self-governments decided a social enterprise in a metropolitan self-government form in their ordinance and manage the additional designation system.

The job project financially supported by the government is divided into 6 types such as direct job creation, development training for occupational capacity, employment service, employment incentives, business start-up assistance, and unemployment benefits. The project highly related to the project for social job creation is the 'project for direct job creation'. A total of 10 government departments carried out 97 projects in 2010 and input a budget of 3 trillion 89.4 billion won.

The Ministry of Employment and Labor has attempted to develop the projects for social job creation in a way that it concludes MOU with each government department. It has made efforts so that projects for social jobs can be converted into social enterprises to be promoted by concluding MOU with the Ministry of Culture, Sports, and Tourism in 2009, the Ministry of Environment, the Ministry of Food, Agriculture, Forestry, and Fisheries, the Ministry of Public Administration and Security-local self-governments in 2010,

<Table>Status of Government's Support Policies for Social Jobs

	Support for personnel expenses	Support for business expenses	Voucher System	Support for operating expenses
Ministry of Employment and Labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creation of social jobs</li> <li>▪ Creation of social contribution jobs</li> <li>▪ Creation of regionally customized jobs</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korea Social Enterprise Promotion Agency</li> </ul>
Self-governing body	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creation of social jobs</li> <li>▪ Public service</li> </ul>			
Ministry of Public Administration and Security	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projects for community jobs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Village company/▪ Hope village</li> <li>▪ Green village</li> <li>▪ Informatization village</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volunteer center</li> </ul>

Ministry of Food, Agriculture, Forestry, and Fisheries	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Personnel support for vulnerable farms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Agricultural and fishery community company</li> <li>▪Promotion of urban-rural interchanges</li> <li>▪Agricultural community by village</li> </ul>		
Ministry of Health and Welfare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Self-supporting community</li> <li>▪Labor project for self-support</li> <li>▪ Job project for the disabled</li> <li>▪Job project for senior citizens</li> <li>▪Customized visiting health care</li> <li>▪After school child care service</li> <li>▪Child safety guard</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Full care service for senior citizens</li> <li>▪Activity assistance for the disabled</li> <li>▪Community service investment</li> <li>▪ Caregiver of mothers and newborns</li> <li>▪ Housework and nursing service</li> <li>▪ Rehabilitation for disabled children</li> <li>▪ Support for language development of disabled parents and children</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Better-living Resource Center</li> <li>▪Regional children's center</li> <li>▪ Health and welfare corporation</li> <li>▪The Korean Senior Citizens Association</li> </ul>
Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Educational support for disabled students</li> <li>▪Lif-sports instructor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projects for afforestation</li> <li>▪Environment keepers</li> </ul>		

As political interest in social enterprises had been strengthened, each department of the central government had competitively introduced policies to promote organizations similar to social enterprises. The representative examples are the village company of the Ministry of Public Administration and Security and the agricultural and fishery community company of the Ministry of Food, Agriculture, Forestry, and Fisheries. The self-supporting community of the Ministry of Health and Welfare, that had existed before social enterprises, has also a similar characteristic.

<Table> Comparison of Policies for Organizations Related to Social Enterprises.

Item	Social enterprises	Preparatory social enterprises	Village company	Agricultural and fishery community company
Government department in	Ministry of Employment and	Local self-government	Ministry of Public Administration and	Ministry of Food, Agriculture, Forestry,

charge	Labor		Security	and Fisheries
Requirements	Certification 인증	Designation	Selection	Designation
Types	* Job provision * Social service provision * Community contribution * Mixed type, and other types	* Company connection, * Region connection, * Model discovery	* Application of regional resources * Support welfare for eco-friendly green energy life	* Urban-rural interchange * Community development * Social welfare service
Goal	Certification of 1,000 places up to 2012	Promotion of a total of 1,840 places up to 2013	Promotion of 1,000 places up to 2013	Promotion of 3,000 places up to 2015
Current status	501 places (based on the end of 2010)	Gathering by local self-government	232 places (based on the beginning of 2010)	1,084 places (based on the end of 2010)
Reference	Law on the Support for Social Enterprises (2007)	The Ordinance on the Support for Social Enterprises	Guidelines for policy projects -2010	Guidelines for policy projects -2011
Purpose	Employment of the vulnerable class, social service provision, and community contribution		Stable incomes Job creation	Income creation Community development
Project entity	No limit	No limit	Village residents	Rural residents People who returned to their home villages
Financial support	Support of personnel expenses per person for the class vulnerable to employment for up to 2 years	고Support of personnel expenses per person for the class vulnerable to employment for up to 3 years	Support of project expenses up to 80 million won for up to 2 years	Support of project expenses up to 50 million won for up to 2 years

### 3. Characteristics of Korean Governance and Evaluation about the Social Enterprise Policy

#### 1) Characteristics of Korean Governance and Introduction Methods of the Social Enterprise Policy

It is connected to the condition called the change in Korean governance form that Korea's social enterprise policy has been displayed in the same way as it is now. The structure of the public-private governance related to social enterprises in each country is fixed by the whole governance structure and



the aspect of economic development. For example, social enterprises appeared through the private's own action to the push for marketization in Euramerican countries. The project to support NPO activities had been revitalized in a condition that the governmental support for welfare policies or civic and social organizations has been reduced since the 1980s in America. This happened the condition that there are many different private corporations to support these. On the other hand, social enterprises were revitalized in a way that non-profit organizations, residents, and local governments cooperated based on a task called "Regional Regeneration" in Japan.

In Europe, the importance of social enterprises was stuck out in the framework called privatization in a non-profit method in the welfare sector to rearrange the government organization that had become huge in a welfare-state paradigm and to increase the efficiency of the welfare sector. Social cooperative unions in Italy, social enterprises in England, and particularly CIC in charge of development of underdeveloped regions were developed and expanded in this structure. On the other hand, in developing countries or underdeveloped countries, social enterprises had developed as self-supporting economic activities of the private became linked to many international networks connected not to the simple support but to the market through communal businesses while economic growth was delayed and the national welfare finance was weak according to globalization and the market opening.

Korea experienced the process that it sought a new governance in a horizontal form from a nationalistic governance by passing 1987. Korea has a characteristic that social enterprises were actively introduced as part of a policy in the structure that a new socioeconomic demand occurred as economic polarization became intensified after IMF in 1997 along with expansion of the welfare policy pursuant to economic growth. As the economic opening was rapidly made by IMF and roles of small and medium sized companies and the labor union weakened, the force seeking the market-oriented governance based on conglomerates besides the government and a civil society had grown bigger in the governance structure at the state level. This tendency represented as market fundamentalism has distorted the horizonatl partnership between the government and the private in a variety of ways. In other words, rapid changes in socioeconomic conditions in terms of the necessity of social enterprises, demand of a civil society, existence of the government's capacity available in finance input, and inertia that the administration leads new topics operated complexly to organize Korea's social enterprise policy uniquely.

## 2) Evaluation about Korea's social enterprise policy

The public-private governance structure of Korea's social enterprise that the administration's initiative, input of huge financial resources related to job creation, and growth of the private's autonomous capability do not follow policy expansion of the government produced interim results such as "quantitative growth, qualitative delay, strengthening of the private's dependence, weakening of the private networks, and expansion of confusing discussion about social enterprises.

As shown in the above table, the businesses that recognized themselves as social enterprises or aimed at social enterprises had increased more than 3,000 places only in five years and will be increased more in the future. Social enterprises with more than 200 employees had considerably appeared to achieve many social innovations and social enterprises that can favorably be compared with general business enterprises in terms of competitiveness have appeared.

Policy expansion and increase in social enterprises had considerably increased national awareness due to expansion of press reports on social enterprises, and rapid expansion of young people dreaming of social entrepreneurs. Discussion about social enterprises has been expanded in terms of organization establishment at the private level to combine many different social resources and improvement of the more extensive system that can promote social enterprises after the policy for revitalization of social enterprises was established in 2011. The constrictive quantitative growth of social enterprises in Korea can be understood as a miniature of Korea's economic development called the constrictive economic growth. But, in spite of this attainment, the social enterprise policy has quite a number of problems affecting right formation of the public-private governance.

First, even though the powerful support system for social enterprises, which does not exist anywhere in the world, was established, the spontaneous development of social enterprises are very weak as a result. The budget for the support for social enterprises in 2010 was a total of 148.7 billion won and the support for direct personnel expense was 107.5 billion won amounting to 72% of the budget. Korea has made significant support to such an extent as to be difficult to see in other countries even though it is Korea's own special situation approaching social enterprises in a method of using a budget for job creation. But, the outcome is still insufficient. the figure of 1,537 enterprises (including preparatory social enterprises as of November, 2011) means that the political support is not connected to development of social enterprises as it is in comparison with the fact that there were 55,000 social enterprises in 2005 in England that the support for some part of the market and management(government procurement and management consulting) has been conducted(Jong Geol Kim:2012).

Second, a budget for significant support works in a way of not strengthening vitality of the private, but increasing dependence of the private. The total amount of a budget has been increased as policies for welfare and job are increased. But, since the system is not supplemented from the perspective of the final beneficiary or messengers of social enterprises, but organized from an aspect of the supplier due to policies respectively dispersed, support conditions, support size, and the delivery system are all different even in projects with the same purpose. As the additional support for personnel expenses was made in the situation that there were a little compensation for employees working at social enterprises, messengers, the will for social innovations was decreased and private activists became dependent on

the policy to that extent.

Third, the policy for dispersive support and promotion implemented by the government and metropolitan self-governments has hindered formation of cooperative relationships between private activists for social enterprises. The budget related to social enterprises used as part of the budget for job creation was respectively divided into social enterprises (Ministry of Employment and Labor), the village company (Ministry of Public Administration and Security), and the agricultural and fishery community company (Ministry of Food, Agriculture, Forestry, and Fisheries), and confusion in the field was much more increased because each established its own intermediate support system additionally (Jong Geol Kim:2012).

#### **4. Directions of the public-private governance to revitalize social enterprises**

Korea's social enterprise policy achieved the outcome of spreading in a short period of time by the active support of the government and has made various social trends aiming at social enterprises at the big level. There are also resultant side effects at the same time. But, it is optimistic in that efforts to improve problems have already been made continuously and systemic improvement has also been made fast. Directions of the public-private governance about social enterprises are proposed from four aspects as follows base on Korea's experience. First, considering the historical context in the whole society and economy of each country and the current tasks, it is important that both of the private and the administration clearly recognize the vision that social enterprises in a large sense or the social economy will centrally contribute to socioeconomic development of each country. In other words, the social economy is not understood as a simple policy or a special form of an enterprise, but should be identified as "a field of a general and influential socioeconomic policy" in the current economic situation experiencing governmental failures and market failures. It is needed to have a political vision for the long-term growth and promotion. Similarly, private activists should also make efforts to share the vision with long-term principles and a sense of balance that can judge realistically at the short-term, mid-term, and long-term level.

Second, the policy performance system that is continuous in the long term, logic-matching, and integrated should be established. The heart in establishing the public-private governance is on high trust between the private and the administration. The system continuous in the long term up to the level of the policy delivery system and integrated between government departments should be established based on the vision mutually agreed on social enterprises or the social economy. The integrated policy goal suitable for the upper vision is setup in the mid-term and the resultant re-adjustment of government organizations, budget integration, and reorganization of the policy delivery system connected in order of the central government, a local government, and a regional civic society should consistently be systematized. To show how a significant support budget can stabilize the life of

ordinary citizens is a matter that the government should review in priority in forming the public-private governance.

Third, consolidation of the private network should be reviewed from various perspectives. The existing various human and material resources such as NPO, and corporate social responsibility management should be connected as well as social enterprises. Moreover, it is also expected to mobilize new human and material resources such as the condition that college students aiming at the youth social venture have increased, entry of baby boomer retirees with rich experiences in business activities into social enterprises, and possibility of establishing the cooperative system with the existing cooperative unions according to the basic law on cooperative unions. There is a need of making many different private networks based on social entrepreneurs creating new creative energy and social businesses by combining with various governmental supports and private resources. In addition, the government needs to strengthen the support to reinforce these various private networks. It is a right way to integrate and manage intermediate support organizations of the metropolitan unit in the projects by each government department along with organization and development of "Network for social revitalization" promoted through the revitalization policy for social enterprises. The private and the government should work together to increase efficiency of performance.

Fourth, it can be known that the effect of the existing various public-private governance largely depends on capacity of the private in spite of importance of the government's attitude and role. The capability of the private is realized through competent social entrepreneurs embodying their capabilities realistically. Therefore, it is needed to carry out activities that can cultivate competent social entrepreneurs who can effectively mobilize internal and external resources of the organization under the democratic leadership and organize them intentionally in the mid and long term plan with a critical mind to solve social problems through businesses in order to revitalize the public-private governance.

## 5. Conclusion

There is a need of mutual activities and cooperation between the public and private to establish the good public-private governance of social enterprises. Four tasks for development of the public-private governance suggested earlier should be more concreted and carried out through this process. It is viewed that the public-private governance and solidarity activities of social enterprises in Asia can create many different networks mutually cooperative, differently form discussion based on experiences in Western Europe and North America composed of countries with the similar level of economic development. This network will give energy and inspiration in revitalizing social enterprises in each participating country

If each country broaden and deepen its understanding about its own experience of the public-private governance each other, it can be introduced to all the parties concerned. The solidarity between countries should be revitalized so that each country can mutually learn experiences of each country and the internationally cooperative structure between the private, the government, and researchers should also be revitalized. It is expected that development and promotion of social enterprises will be facilitated.

## ☐ MEMO



## 세션 2

## Session 2

| 사회자 원도연

Do-Yeon Won

| 패널 로스비 모히카

Rosevi S. Mojica

이성수

Sung-Soo Lee

테츠오 카토

Tetsuo Kato



## 세션 2

### 지역재생과 사회적기업의 역할



**사회자**

**원도연**

원광대학교 교수

전 전북발전연구원장

원도연 원광대학교 교수는 전북대학교 사회학과를 졸업하고 동대학원 석사를 취득하였으며, 고려대학교 대학원 사회학과 박사학위를 취득하였다. 전북대학교, 원광대학교, 전주대학교 등에서 문화사회학 등을 강의하였다.

원도연 교수는 전주시정발전연구소 연구원, 국가균형발전위원회 전문위원이었으며, 전북발전연구원 지역발전정책연구소장을 역임하였다. 전북발전연구원 원장을 역임하였으며 현재는 원광대학교 산학협력단 교수로 자리를 옮겨 강의를 하면서 지역문화와 문화정책에 대한 연구를 계속하고 있다.

## Session 2

### URBAN REGENERATION AND THE ROLES OF SOCIAL ENTERPRISES



#### Moderator

#### Do-yeon Won

Professor, Dept. of Industry&University, Wonkwang University

Former President, Jeonbuk Development Institute

Do-yeon Won, professor of Dept. of Industry & University, Wonkwang University graduated from the Department of Sociology at Chonbuk National University. He achieved a master's degree at Chonbuk National University and a doctor's degree at the Department of Sociology at the Graduate School of Korea University. He gave a lecture in cultural sociology at Chonbuk National University, Wonkwang University, and Jeonju University.

Professor Do-yeon Won was a researcher at Jenju Civic Development Research Institute, an expert member of Presidential Committee on Regional Development, and director of Regional Development Policy Research Institute at Jeonbuk Development Institute. He has currently continued his research on regional cultures and cultural policies while giving a lecture as a professor of an industry-university cooperation agency at Wonkwang University.

## 세션 2

### 지역재생과 사회적기업의 역할



#### 발표자

#### 로스비 모히카

필리핀 가부야오 아시안 브리지 2011 프로젝트 코디네이터

#### 학력

BACHELOR OF ARTS MAJOR IN SOCIOLOGY

#### 경력

*2008 -2011 아시안 브리지 프로젝트 코디네이터*

공적개발원조(ODA)의 영향으로 재정착지역이 된 사우스빌 1(Southville 1)지역에 재정착하게 된 사람들을 돕기 위해 한국의 사회복지공동모금회와 아시안브리지 필리핀의 지원 하에 가부야오(Cabuyao) 프로젝트 “너, 나, UPSAI 와 함께”를 도입하여 아래의 사항에 중점을 두고 운영

- 영양실조 상태의 어린이들을 위한 급식 프로그램
- 학교 밖 어린이들(Out of School Youth, OSY)을 위한 대안학교
- 여성 역량 강화 훈련
- OSY 와 엄마들을 위한 기능 교육
- 사회적 기업인 신생 급수소 협동조합(Newborn Water Station Cooperative)

UPSAI 지도자들과 긴밀하게 협력하며 여러 커뮤니티 분야를 조율  
UPSAI 회원들의 활동들을 용이하게 만들고 그들의 활동들을 문서로 기록  
UPSAI 지도자들을 교육하여 경험적 학습을 통해 프로젝트를 도입, 운영  
프로젝트 제안과 활동 개념화

*2005, 일본인 초빙교수를 위한 연구조교*

일본 내 필리핀 여성 접대부 라이프스토리 인터뷰 타갈로그-영어 통역 수행  
일본인 교수 인터뷰 기록 및 문서화

*2002—2004, 커뮤니티 조직 전문가, 커뮤니티 조직전문가 종합대학교*

커뮤니티 조직 교육 기초 과정을 이수  
다양한 도시 빈민 커뮤니티에서 현안 중심 커뮤니티 조직에 대해 교육 수료  
여성조직화에 대하여 교육수료 및 라구나 호수 인근 어부 아내들의 단체 조직화  
양성평등 교육(Gender Sensitivity Training, GST)을 실천하고 문서화  
다양한 표적 집단 토의(Focus Group Discussions, FGD)를 실행  
도시 빈민 커뮤니티에서 서로 다른 단체들의 지도자들을 조직화  
각기 다른 도시 커뮤니티가 연대 결성에 도움

#### 수상경력

Dean's Lister in University of Santo Tomas

## Session 2

### URBAN REGENERATION AND THE ROLES OF SOCIAL ENTERPRISES



#### Panelist

### Rosevi S. Mojica-Sung

Project Coordinator

Philippine Cabuyao, ASIAN BRIDGE PHILIPPINES

#### Education

*Bachelor of Arts Major in Sociology*

#### Professional Background

2008 –2011, *PROJECT COORDINATOR ASIAN BRIDGE PHILIPPINES*

Implemented and managed the Cabuyao Project “You, Together with UPSAI” for Resettlement Area in Southvile affected by ODA under Community Chest of Korea and Asian Bridge Philippines which focus on the following:

- Feeding Program for malnourished children
- Alternative School for Out of School Youth (OSY)
- Women Empowerment Training
- Skills Training for OSY and mothers
- Newborn Water Station Cooperative (Social Enterprise)

Worked closely with UPSAI leaders and coordinate with different community sectors

Facilitated and documented activities with UPSAI leaders and members

Trained the UPSAI leaders to implement and manage a project through experiential learning.

Conceptualized Proposal Projects and activities

2005, *RESEARCH ASSISTANT FOR JAPANESE VISITING PROFESSOR*

UNIVERSITY OF THE PHILIPPINES DILIMAN

Interviewed and translated the questionnaire and life stories of Filipina Entertainers in Japan from Filipino language to English

Transcribed and documented the interviews for the Japanese Professor

2002—2004, *COMMUNITY ORGANIZER,*

*COMMUNITY ORGANIZERS MULTIVERSITY*

Trained and passed the Basic Community Organizer’s Training

Trained on Issue-Based Community Organizing in different urban poor communities

Trained on Women Organizing and organized the wives of fishermen near Laguna Lake

Facilitated and documented Gender Sensitivity Trainings (GST)

Facilitated different Focus Group Discussions (FGD)

Organized the leaders of different people’s organizations in urban poor communities

Assisted on coalition building in different urban poor communities

#### Awards

Dean’s Lister in University of Santo Tomas

# 카부야오 프로젝트 2011 (아시안 브릿지 필리핀)

로즈비 모지카-성 / 아시안 브릿지 필리핀 2011 프로젝트 기획자

## I. UPSAI KASAMA KA 프로젝트의 배경(너, 나 UPSAI와 함께)

2003년 필리핀 정부는 마카티의 철로 옆에 살고 있던 사람들을 카부야오 재정착지역으로 이주시키기 시작했으나 이는 카부야오를 그 지역민이 아닌 외부인들을 위한 재정착지로 만드는 것에 대해 지역정부가 반대하면서 중단되었다. 2006년 필리핀 정부는 한국정부와 쌍무 협정을 체결하였는데 이 협정에서 양국 정부는 칼루칸시티에서 라구나의 칼람바로 이어지는 사우스레일(Southern Rail)을 되살려 현대화 하기로 합의하였고 재원은 한국 정부의 공적개발원조(ODA)로 조달하기로 하였다. 당시 필리핀 정부는 강제로 사우스레일 철로변에 거주하던 수천명의 주민들을 강제로 끌어내 주택이나 기초적 서비스시설이 갖춰지지 않은 카부야오의 재정착지역으로 이주시켰다. 2006년 8월 23일 사우스빌도시빈민연합 주식회사(Urban Poor Southville Association, Inc.: UPSAI)가 탄생했고 증권거래위원회(SEC)에 등록했다. 회원들은 강제 이주민들로, 일자리가 없고, 병원, 보건소, 학교, 시장, 교회, 전기나 수도 같은 기본적 시설이나 기관 및 위락시설 조차 없고 거리가 멀어져 비싸면서도 그나마도 드문 교통수단 같은 장거리 강제 이주에 따른 문제점들을 호소하기 위해 스스로 단체를 구성하였다.

2008년 UPSAI와 아시안 브릿지 (Asian Bridge)는 공식적으로 파트너관계를 수립하고 아시안 브릿지의 도움으로 UPSAI는 한국의 사회복지공동모금회의 프로젝트펀드 수혜자로 선정되었다. 카부야오 자치정부로 의례적인 인사말과 전화가 있었고 2009년 UPSAI의 프로그램 KASAMA KA가 출범했다. 프로그램의 수령자는 사우스빌1의 거주민으로 모두 UPSAI의 회원이다. 프로그램은 세 가지 주요 프로젝트로 구성되었는데 첫째, 급식(Hapag-Tulungan), 둘째, 여성의 교육훈련, 셋째, 교육(Bahay-Bayanihan)다. 이 세가지 시작 프로젝트에서 추가 프로젝트가 나왔다. 영양프로젝트는 보육프로그램을 이끌어냈다. 여성의 교육훈련 프로젝트는 지도자교육 프로그램과 여성 생계 프로그램으로 이어졌다. 교육(Bahay-Bayanihan) 프로그램은 지역도서관으로 이어졌다.

## II. 아시안 브릿지의 개입

프로그램의 적절한 정착을 담보하기 위해서 UPSAI 와 아시안 브릿지 필리핀은 회원들이 각기 다른 프로그램의 핵심그룹을 구성하게 하고 프로그램의 운영, 조정, 프로그램의 회원간의 소통과 회의, 교육 참여, 토론과 세미나, 담당 임무의 실천, 활동내용의 서면작성, 안내홍보활동,

모니터링과 연구 그리고 수혜자들과의 지속적인 유대를 가질 책임을 부담하도록 할 것을 합의하였다.

2009년 높은 빈곤률에 지역민들을 위한 기본적 서비스조차 없는 사우스빌1에 정착한 사우스레일 사람들을 위한 프로젝트가 시작 정착되었다. 프로젝트는 더 늘어난 서비스에 참가역량 구축, 지도자의 경험적 학습과 프로젝트의 지속 가능성에 중점을 두고 2010년과 2011년 까지 이어졌다.

2011년 사우스빌 파가사 소비자 협동조합은(SPCC)가 탄생했다. SPCC는 커뮤니티의 형성과 발전에 따른 열매다. 그 구성이 UPSAI와 다르고 또 시민 조합으로서 독립적이지만 그것은 풀뿌리투쟁으로 탄생하였다. 이 조합을 가짐으로써, 두 가지 목표를 겨냥하게 되었다. 그것은 다른 사람과 청소년들이 얼마간 소득을 올릴 수 있도록 돕고 동시에 청소년들에게 장학금을 제공하는 것이다. 현재, 조합은 사우스빌1 지역 공립고등학교에 두 명의 학생을 장학생으로 보내고 있다. 이러한 신생 조합인 “사회적 기업”이 카부야오의 새로운 역사에 곧 꽃피우고 열매 맺을 작은 희망의 씨앗인 셈이다.

### III. 사우스빌 파가사 소비자 협동조합 지도자의 경험:

- a) “지난 6 개월간 조합은 아직 조정단계에 있었습니다. 조합 초보자로 들판에 나선 우리들은 계속 새로운 난관에 부딪혔는데 특히 조합개발기관(CDA), 국세청(BIR) 같은 곳에 제출해야 하는 급수소 운영계획 같은 서류들이었습니다. 두 번째 분기에 우리는 매출이 늘어난 것을 깨달았습니다. 왜냐하면 우리는 직원들이 자원봉사였지만 전과 달리 최소한의 보수를 주었으니까요. 우리는 또한 아시안 브릿지 필리핀에서 추가자본으로 받았던 대출을 상환했고 오토바이도 샀습니다. 하지만 여전히 우리는 목표 판매량에 도달하지 못하고 있는데 그것은 수송 컨테이너가 부족하기 때문입니다. 이 문제는 조합원들 사이에서 논의되었고 자금을 추가로 빌려서 컨테이너를 더 사는 것으로 해결하기로 했습니다. 우리는 자금 대출로 수송 컨테이너 80 개를 구입했습니다. 이제는 조합에 시간을 써서 참여하고 있지 않은 조합원은 아주 소수입니다. 일부 다른 조합원은 조합 일이나 조합의 발전을 애쓰고 있습니다. 그들은 조합 직원이면 의무적으로 참석해야 하는 CDA 주최 세미나나 워크샵(기본훈련과정)에 참석합니다.”
- b) “우리의 약속을 실천하기 위해 주민 다수가 급수소의 고객인 지역의 작은 지역 초등학교들과 고등학생들을 위해 무료 과외를 편성했습니다. 이 지역은 라구나, 카부야오, 바나바이의 사우스빌 1-A. 의 데판테 바랑가이입니다. 우리의 목적은 그 학생들이 공부하는 것을 도와서 머지않아 우리가 장학금을 더 지원할 수 있는 능력이 되면 그 학생들을 수령자로 선발하는 것입니다.”

c) “우리의 판매 목표를 달성하기 위해, 우리는 300개의 수송 컨테이너가 더 필요하고 그러면 장학생을 더 늘릴 수 있습니다. 그리고 우리 지역의 보다 많은 사람들을 계속 도울 수 있고 특히 조합의 회원들을 도울 수 있습니다. 우리는 또한 우리의 단골고객들에 대한 서비스 질을 높여달라고 과외프로젝트에 요구합니다. 이는 우리의 판매만 높이는 것이 아닌 우리 상품을 돌봐주시는 고객들에게 이익이 돌아가게 하는 전략적 마케팅 계획입니다. 우리는 사우스빌1 지역에서 우리의 꿈을 이루는 과정에서 더 많은 사람들이 우리 조합을 돕고 또 함께할 수 있도록 홍보하고 독려하고 있습니다.”

#### IV. 얻은 교훈

1. 시민단체는 소유권이 있어야 한다! 프로그램이 도입되고 성장하면서, 시민단체(PO)는 소유권을 인수하기 위해 그들의 관리, 경영 역량을 향상시켜야 한다.
2. 수년간에 걸쳐 이룩된 UPSAI의 자원과 자산을 활용한다.
3. PO와 UPSAI의 관계유지 속에 담긴 프로그램의 지속 가능성을 이해한다. 프로그램은 독자적으로 또는 강한 시민단체를 벗어나서 지속될 수 없다. 거꾸로 연약한 시민단체는 모든 자원을 그 안에 쏟아 붓는다 할 지라도 프로그램을 지속시킬 수 없다.
4. 이미 구성되어 UPSAI에 힘이 되고 있는 단체들을 활용한다.
5. 네트워크를 지속한다.
6. 봉사 지향적인 시민단체(PO)로써 초점을 맞추고 유지한다. 그 회원에 대한 서비스 제공자로서의 역할에 대한 의식적인 인식이 있어서 자신의 생계활동이나 사회적기업에 마땅히 도입자나 관리자가 되어야 할 조합의 회원과의 경쟁이나 중복을 피해야 한다.
7. 충돌은 발전의 자연스러운 단계다. 그것은 PO가 살아 있음을 보여준다! 그리고 조직의 지도자들 만이 그들 자신의 문제들에 대한 최선의 중재 방법을 알고 있다.

출처: 2011 필리핀 카부야오 프로젝트 리포트

## **CABUYAO RPROJECT 2011 (Asian Bridge Philippines)**

**Rosevi S. Mojica-Sung / '11 Project Coordinator Asian Bridge Philippines**

### **I . Background of UPSAI KASAMA KA PROJECT (You, Together With UPSAI)**

In 2003, the Philippine Government started bringing people living along the railway in Makati to the Cabuyao Relocation site but this was discontinued following the objection of the local government at making Cabuyao the relocation site for people outside of its own locality. And in 2006, the Government of the Philippines and Korea signed a bilateral agreement to rehabilitate and modernize the Southrail from Caloocan City to Calamba, Laguna with funds coming from the Korean Government (ODA). During this time the Philippine Government forcibly evicted thousands of people living along the Southrail and transported them to the Cabuyao Relocation site despite the absence of ready houses and basic services and facilities. UPSAI or the Urban Poor Southville Association, Inc. was born on August 23, 2006 and registered with the Securities and Exchange Commission (SEC). The members are relocatees who organized themselves to address problems attendant to distant relocation, such as the lack of jobs, absence of basic institutions, facilities and amenities like hospitals, health centers, schools, public market, a church, power and water, and scarce and expensive transportation.

In 2008, UPSAI and the Asian Bridge formally established their partnership and with the help of the latter, UPSAI was chosen as a beneficiary of a project funded by Community Chest of Korea. Dialogues and courtesy calls were made to the Municipality of Cabuyao and in 2009 the programme UPSAI, KASAMA KA was launched. Recipients of the Programme are all the residents of Southville 1 who are members of UPSAI. The Programme consists of three major projects. These are: a) Feeding (Hapag-Tulungan); b) Women's Training; and c) Bahay-Bayanihan. From out of these three initial projects came additional projects. The Feeding brought forth the Nursery Program. The Women's Training led to the establishment of Trainer's Training Program and the Livelihood for Women Program. The Bahay-Bayanihan had the Community Library.



## **II. Asian Bridge's Intervention**

In ensuring the proper implementation of the programme, UPSAI and Asian Bridge Philippines agreed to undertake various activities, such as, organizing members to form core groups for the different programs, accepting responsibility for managing the program, coordinating, communicating and meeting with members of the programs, participating in training, discussion and seminars, executing assigned tasks, documentation of activities, conducting information campaigns, monitoring and research, and continuing engagement with beneficiaries.

In 2009, a project for the Southrail relocates in Southville 1 started and implemented due to high poverty incidence and lack of basic services for community people. It was continued in 2010 and 2011 to further extend service with great emphasis on participatory capability building, leader's experiential learning and possible sustainability of the project.

In 2011, Southville Pag-asa Consumer Cooperative (SPCC) is born. It is both a fruit of community organizing and community development. Even its body is separated and different from UPSAI as a PO but it is born due to grassroots' struggle. By having this cooperative, it is aiming for two things: a) helping the people and the youth to earn some income and at the same time, b) to provide scholarship for the youth. At present, the cooperative has 2 High School scholars at Southville 1 Public High School. This newborn cooperative, "social enterprise", is a small seed of hope soon to sprout and bloom in a new history of Cabuyao.

## **III. Southville Pag-asa Consumer Cooperative LEADERS' EXPERIENCE:**

- a) *"For the past six months the cooperative is still in the stage of adjustment. As a neophyte in the field of cooperative we encountered different problems especially with the documents that we need to submit to the CDA (Cooperative Development Authority), to BIR (Bureau of Internal Revenue), how to manage the water station, etc. In the second quarter we found out that we increase our sales because we give a minimal honorarium to the employee unlike before it is only voluntary. We also pay our loans from the Asian Bridge Philippines as additional capital and the payment for motor cycle. But still we cannot reach our target sale because of the shortage of the containers. This problem was opened to the members and we arrived at a solution by borrowing money again so that we can buy additional containers. After borrowing money (paid thru instalment basis), we bought 80 containers. Now there are only a few members who do not get involved and give their time to the cooperative. But some other members are concerned for the good and development of the cooperative. They attend seminar and workshop given by the CDA which is mandatory to all officials of the cooperative (The Basic Training Course)."*
- b) *"To fulfil our commitment, we organized free tutorial classes to students in elementary and in*

*high school in the small community where majority of the residents are clients of the water station. This community is the Southville 1-A Depante Brgy. Banaybanay Cabuyao, Laguna. Our purpose is to assist and tutor the students on their studies so in the near future when we have the capacity to support additional scholars we can select from them to be a recipient.”*

- c) *“To achieve our target sales forecast, we need an additional 300 containers so that we can add more scholars and we can continue to help more people in the community especially the members of the cooperative. We also ask support for tutorial class project to enhance the quality of service to our loyal customers. This is one of our strategic marketing plan that will not only help us increase our sales but will also benefit those who patronize our product. We want to promote and encourage more people to support and be involved in helping the cooperative in achieving our dreams to the community of Southville 1.”*

#### **IV. Lessons Learned**

1. The PO should take ownership! As the program increase the year of implementation, the people’s organization (PO) should increase their control and management capabilities in order to take over and have ownership.
2. Utilize the assets and resources generated by UPSAI over the years.
3. Understand that the sustainability of the Programme lies in sustaining the PO-UPSAI. The Programme cannot be sustained independent or outside of a strong people’s organization. Conversely, a weak people’s organization will not be able to sustain a programme even with all the resources poured into it.
4. Capitalize on the organized groups already created to strengthen UPSAI.
5. Continue Networking.
6. Remain focused on being a Service-oriented PO. There must be a conscious recognition of its primary role as a service-provider to its members so no overlap and competition exists with its members who should rightly be the implementers and managers of their own livelihood activities or social enterprise.
7. Conflict is a natural stage of development process. It only shows that a PO is alive! And only the leaders of an organization know the best intervention on their own problems.

**Source: 2011 Philippine Cabuyao Project Report**

## 세션 2

### 지역재생과 사회적기업의 역할



#### 발표자

#### 이성수

전북도청 민생일자리본부장

이성수 전북도청 민생일자리본부장은 전주고등학교를 졸업하고 전주대학교에서 경영학과를 전공하였다. 이후 우석대학교 경영학 학사를 취득하였고, 지역을 위해 지방서기관으로 일해왔다. 순창군 부군수로 재직 중이던 2008년 전북대학교 행정학 박사학위를 취득하는 등 끊임없이 공부하며 군정발전을 위해 노력하였다.

이성수 본부장은 전라북도 전략산업국 과학산업과장을 역임하였으며 전라북도 민생일자리본부 일자리창출정책관을 거쳐 현재 전라북도 민생일자리본부장으로 재직하고 있다.

## Session 2

### URBAN REGENERATION AND THE ROLES OF SOCIAL ENTERPRISES



#### Panelist

#### Sung-Soo Lee

Executive Officer,  
Employment Policy Affairs Office, Jeollabuk-do Provincial Government

Sung-Soo Lee, executive officer of Employment Policy Affairs Office graduated from Jeonju high school and majored in business administration at Jeonju University. Since then, he got a bachelor's degree in business administration at Woosuk University and had worked for a region as a regional secretary for a region. He had made continuous efforts for development of Sunchang-gun government by studying constantly to get a doctor's degree in public administration at Chonbuk National University in 2008 while working as vice head of Sunchang-gun.

Sung-Soo Lee, director of "Job for Public Welfare Headquarters" served as head of scientific industry section at the bureau of strategic industry and a director general for job creation at Employment Policy Affairs Office in Jeollabuk-do Provincial Government. He has currently worked as executive officers at Employment Policy Affairs Office.

# 전라북도 사회적기업 육성정책과 사례

## - 전북지역 재생과 사회적기업의 역할을 중심으로 -

이성수 / 전라북도 민생일자리본부 본부장

### 1. 전라북도 일반현황과 여건

전라북도는 대외적으로 중국의 대외교역 거점도시인 대련, 청도, 상해 등 주요도시가 400해리 이내에 위치한 환황해권의 중심지로 대내적으로 수도권과 국토서남부의 중간지에 입지하여 타 지역에 비해 국토 전 지역과의 접근성이 유리한 지역이다.

전북의 인구는 '66년 252만명(전국의 8.8%)을 정점으로 매년 평균 2만 4천명씩 감소하여 현재 전국 3.7%인 185만명 수준이며 면적은 8,067㎢로 전 국토의 8.1%를 차지한 상태이다.

전라북도의 산업구조 역시 전통적으로 풍부한 1차 산업이 8.2%로 전국대비(평균 2.5%) 3배나 높고, 일자리창출과 지역경제에 실질적으로 기여 할 수 있는 2차(29.1%), 3차산업 (62.6%) 비중이 전국평균 대비(평균 30.7, 66.8%) 현저히 낮은 상황이다.

'10년 기준 지역내총생산(GRDP)은 345,469억원으로 전국 12위이며 1인당 GRDP는 2,029만원으로 전국평균의 84.4% 수준이다. 2012년 연간예산은 총 4조 3,075억원에 재정자립도는 2012년 현재 21.1%에 달한다.

전라북도의 고용률은 전국평균 60.1%에 못 미치는 59.7%이며 민선5기 일자리창출을 위한 기업유치와 7대 역점시책을 추진하면서 청년취업, 사회적기업육성, 희망창업, 일자리종합센터, 기업채용 종합지원, 인력양성, 지역특화 및 서비스산업육성을 추진한 결과 팬층은 일자리 13,635개를 창출한바 있다. 이중에서 특히 취약계층의 사회서비스 제공을 통한 새로운 일자리

대안으로 사회적기업 육성을 통해 2,000여명의 일자리를 만들어 내고 있다.

## 2. 사회적기업 육성배경 및 과제

사회적기업은 자본주의 시장경제체제의 한계를 극복해 내기위해 유럽 등 선진국에서 역사적, 경제적 배경에서 논의됐던 기업형태로 볼 수 있다. 결국 사회적기업의 개념은 취약계층에게 일자리 또는 사회서비스를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민 삶의 질을 높이는 등 사회적(공공성) 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업이다. 이처럼 공공의 목적을 이뤄야 하면서 동시에 이윤추구를 해야 하는 새로운 대안경제 모델인 것이다.

우리 정부는 지난 2007년부터 사회적기업을 육성하기 위해 법과 제도를 정비했다. 올해까지 사회적기업 1,000개를 육성해 5만개의 일자리를 만든다는 계획이다. 이를 위해 고용노동부 등 중앙부처 주도로 이뤄지던 사업이 2010년 자치단체로 넘어왔다. 지자체가 앞장서고 중앙정부가 밀어주는 방식으로 일반국민과 민간기업, 학계 등이 자발적으로 참여하는 사회적기업을 육성하겠다는 전략이다. 이런 노력으로 5월 현재 사회적기업 인증을 받은 업체는 656개, 예비사회적기업은 1,300개에 이른다. 이는 2007년 인증사회적기업 50개, 예비사회적기업 446개에 비해 큰폭으로 증가한 것이다. 또한 고용측면에서도 2007년 2,539명(취약계층 1,403명)에서 2010년 1만3,535명(취약계층 7,850명)로 증가했다.

정부는 사회적기업의 자립과 지속가능성을 지원하기 위해 '사회적기업 육성법'을 통해 사회적기업 생산품을 관공서에서 구매하도록 하고 있다. 국가기관이나 지방자치단체(교육청 포함), 중소기업중앙회, 농업협동조합중앙회 등 공기업과 정부기관, 기타공공기관까지 범위가 넓다. 하지만 공공기관의 우선구매의 실효성에 대해서는 개선되어야 할 사항이 많다. 행정안전부와 기획재정부 등의 승인하지 않아 국가수의계약 등이 빠져 있기 때문이다. 이 부분이 개선된다면 사회적기업에 실질적인 도움이 될 수 있다.


## 3. 전라북도 사회적기업 육성현황과 정책

사회적기업과 전라북도와의 인연은 깊다. 전북은 사회적기업과 관련해 역사는 짧지만 전국 최초의 타이틀을 다수 달고 있다. 먼저 전주시는 2008년 전국 최초로 사회적기업 육성조례를 제정했다.

또한 전국최초로 사회적기업 분야의 민간전문가를 개방형 사무관으로 채용(2010.10), 온라인 뉴스레터 발송(2011.1), 도청·교육청간 협약체결(2011.1), 사회적기업 홈페이지 구축(2011.7), 사회적기업 평가시스템 구축(2011.8), 협동화빌리지 개원(11.8), 사회적기업 자원조사 및 모델발굴('11.12), 사회적기업 생산품 온라인상품관 입점지원('11.12) 등 사회적기업과 관련해서는 많은 부분에서 전국 최초의 의욕적인 정책을 개발하여 투자 및 지원이 이뤄졌다.

그동안 다양한 선도사업들을 만들어오면서 일부 어려운 점도 있었지만 사회적기업의 육성을 위해 의욕적으로 고민하고 다양한 시도를 하고 있다는 평가를 받고 있다. 또한 이러한 일련의 노력에 대해 중앙정부인 고용노동부로부터 지역브랜드 일자리경진대회 우수상 수상('11.8), 사회적기업 육성평가 전국 우수지자체로 선정('11.12) 된바 있으며 오늘 이렇게 정부단위로는 아시아 최초의 사회적기업 국제컨퍼런스를 유치할 수 있게 되었다.

#### < 전라북도 사회적기업 육성현황 - 2012.6월말 기준 >

 **등록현황: 98개 등록(인증 32, 예비 66)**  
 ※ 일자리 창출 목표: 20개사, 일자리창출 250명

#### 주요사업

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전국최초 육성조례 제정(전주시)('08.1.10)</li> <li>- 전국최초 개방형 사무관 채용('10.10.5)</li> <li>- 전국최초 온라인 뉴스레터 발송('11.1)</li> <li>- 전국최초 도청·교육청간 협약체결('11.1.12)</li> <li>- 광역최초 자원조사 및 수익모델 발굴('11.6~12)</li> <li>- 광역최초 사회적기업 홈페이지구축('11.7)</li> <li>- 전국최초 사회적기업 평가시스템 구축('11.8~)</li> <li>- 전국최초 협동화빌리지 개원('11.8.11)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역브랜드 일자리경진대회 우수상('11.8.31)</li> <li>- 사회적기업 수출활성화지원('11.10)</li> <li>- 14개 시군 순회 아카데미 등(4,000여명)('11.3~)</li> <li>- 사회적기업 평가 전국 우수지자체로 선정('11.11)</li> <li>- 사회적기업 가치측정(SROI) 실시('11.8~12)</li> <li>- 온라인쇼핑몰 전용상품관 입점지원('12.11)</li> <li>- 사회적기업 네트워크구축 및 워크숍('11.12)</li> <li>- 전국최초 이베이와 온라인판매 업무협약('12.3)</li> <li>- 아시아최초 사회적기업국제컨퍼런스 유치('12.4)</li> </ul> |
|--|--|

2012년 7월 현재 전라북도에는 인증사회적기업 32곳과 예비사회적기업 66곳 등 98개의 사회적기업이 운영되고 있다. 분야별로 육성현황을 보게 되면 전라북도의 지역적 특성을 반영하여 현재 농식품분야가 30개로 가장 많으며 환경임업 분야도 20개, 문화관광 17개, 교육분야 9개, 제조분야 9개, 가사간병 7개, 기타 6개로 분류되고 있다.

＜ 전라북도 사회적기업 현황 - 분야별 ＞

구 분	기업수	분 야 별						
		환경임업	문화관광	농식품	가사간병	교육	제조	기타
합 계	98	20	17	30	7	9	9	6
인 증	29	7	4	5	7		3	3
예 비	69	13	13	25		9	6	3

＜ 전라북도 사회적기업 현황 - 지역별 ＞

구분		기업수	환경임업	문화관광	농식품	가사간병	교육	제조	기타
도 시 형	소계	76	16	15	19	4	9	9	4
	전 주	35	7	11	6	2	7	1	1
	군 산	9	1	1	3		1	3	
	익 산	13	7		2	2		2	
	정 읍	4			3			1	
	남 원	6	1	2	1			1	1
	김 제	4			2				2
	완 주	6		1	3		1	1	
농 촌 형	소계	22	3	2	10	3		1	2
	진 안	6	2	1	3	1			
	무 주	2			1				1
	장 수	0							
	임 실	3			2	1			
	순 창	5	2		1			1	1
	고 창	3		1	2				
	부 안	2			1	1			

전라북도의 사회적기업 육성단계는 ①발굴-②보육-③지원-④평가로 이어지는 단계별 육성정책을 추진하고 있다. 먼저 발굴 단계에서는 인적 자원과 유형·무형의 자원을 발굴해 비즈니스 모델을 개발한다. 지난해에는 전국에서 처음으로 사회적기업의 자원조사와 수익모델발굴이 체계적으로 수행된바 있다. 수익모델의 발굴이 중요한 이 단계에서는 사회적기업 창업을 위한 아카데미 운영 등을 통한 사회적기업가와 수익모델 발굴이 이뤄진다.



< 전라북도 사회적기업 육성단계 >



보육 단계에서는 협동화 빌리지 운영이나 종합 인큐베이팅 제공 등 창업보육공간의 제공을 통해 청년 사회적 기업가를 육성하는 것이 핵심이다. 사회적기업 협동화빌리지는 전국에서 처음으로 조성된 사회적기업들의 집적공간으로써 현재 6개기업이 전라북도 경제통상진흥원에 입주하여 협업사업 등을 준비하고 있고, 현재 경제통상진흥원에서는 14개 청년사회적기업가 육성팀이 인큐베이팅 중이다. 3단계인 지원 단계에서는 사회적기업이 자리를 잡을 수 있도록 다양한 지원이 이뤄지는데, 일자리 창출 지원, 사업개발비 지원, 우선구매·판로지원, 협업 네트워크 구축, 자금·금융지원 등이 그것이다. 지원 사업 중에서도 인건비 지원이 가장 중요하고, 이러한 인건비 지원은 사회적기업에 대한 관심을 갖게 되는 가장 큰 이유이기도 하다. 마지막 평가 단계에서는 평가시스템을 구축해 가치측정(S.R.O.I)과 일종의 조기경보기능을 갖춘 경영평가(E.W.S)를 실시한다. 사회적기업의 건실화를 위해 재심사를 강화하는 과정도 이뤄진다. 우수한 평가를 받은 사회적기업은 표창 등의 인센티브가 주어진다.

사회적기업의 재정지원은 단계별 심사를 거치게 된다. 먼저 시·군 지원센터의 현지실사를 거친후 수익모델 전문가, 업·종별 전문가, 도 유관부서 담당자 등 전문가 간담회와 별도의 실무 심사위원회를 열어 지정제 심사와 일자리 창출 심사, 사업비 지원 심사를 하게 된다. 그 중 일자리창출의 심사는 사업내용우수성, 사업주체건실성, 고용창출지속성, 훈련계획충실성으로 나누어 진행한다. 최종적으로는 부분별 전문가로 구성된 육성위원회에서 육성정책을 결정하고 심의를 한다.

전라북도 사회적기업 육성정책의 기본방향은 (1)시스템구축, (2)엄격한 정책, (3)스타 만들기, (4)사람 중심, (5)외부자원 연계 등이다.

(1)시스템 구축은 자원조사를 통해 수익모델을 발굴하고 평가체계를 만드는 것이다. 시스템을 구축해

사회적기업 육성 담당 주무관이 교체돼도 시스템에 따라 육성이 가능하게 만드는 것이다. 사회적기업을 육성하기 위해선 **(2)엄격한 정책**이 필요하다. 사회적기업이라 하더라도 온정에 이끌려 퍼주기식 지원은 지역사회와 기업 모두에게 큰 부담이 될 수 있다. 지원은 기본적으로 단기, 최소, 점진, 간접지원을 원칙으로 한다. 3진 아웃제를 도입해 부정수급이나 도덕적 해이를 방지한다. 결국 지역사회와 행정은 지원과 병행해 지속적인 감시가 이뤄져야 한다. 성공한 선배기업을 더욱 지원해 **(3)스타 사회적기업을 발굴·육성**해야 한다.

그 과정에서 성공사례와 더불어 실패사례도 과감히 공유하여 타산지석으로 삼는 것이 중요하다. 사회적기업 아카데미 등에서 이러한 다양한 성공과 실패사례들을 공유할 수 있도록 프로그램을 운영하고 있다. 무엇보다도 사회적기업에서 가장 중요한 것은 **(4)사람이 중심**만큼 사회적기업 자체보다 사회적기업가를 육성하는 것이 우선이다. 몇 개의 사회적기업을 지정하여 육성하였느냐 보다는 얼마나 역량있는 사회적기업가를 양성했느냐가 중요하다. 전북은 경제적 자본이 부족하기에 지역사회와 사회적기업 내부자원으로는 성장에 한계가 있어 다양한 외부 전문기관과의 제휴, 국가를 상대로 한 공모, 대기업과의 연계, 협약 체결 등 **(5) 외부자원과의 연계확보** 등을 통해 사회적경제의 파이를 키우고 성장동력을 확충해 나가야 한다. 이를 위해 전북은 사회적기업 관련 전문기관인 한국사회적기업진흥원과 지자체 최초로 업무협약을 체결한바 있고, 고용부 등 정부의 각종 공모에 적극 참여하면서 전문역량과 자원확보에 나서고 있다.

전북의 사회적기업 육성정책중 특이한 것으로 G마켓, 옥션(AUCTION)을 보유하여 연매출 8조원을 자랑하는 국내 최대규모의 온라인쇼핑몰 기업인 이베이코리아와 업무협약을 통한 **사회적기업의 온라인 상품관 입점지원사업**이 있다. 전라북도 출연기관인 전북경제통상진흥원은 지난해 12월부터 도내 (예비)사회적기업을 대상으로 온라인 쇼핑몰(G마켓) 입점지원 사업을 펼치고 있다. 온라인 쇼핑몰 운영에 필요한 교육, 촬영, 제작, 메일링, 팝업, 쿠폰 등을 지원한다. 이밖에도 계절별·테마별 프로모션과 자료제작 등의 지원도 이어진다. 경제통상진흥원과 이베이가 공동심사를 통해 입점업체를 선정하고 관리운영은 입점업체가 직접 맡으며 이베이측 상품담당자(CM)와 벤더 등이 참여하는 간담회를 통해 쇼핑몰 판매전략을 컨설팅 받고 있다. 현재 초기단계라 대규모 매출은 발생되지 않고 있으나 사회적기업들이 전국적인 온라인쇼핑몰에서 품질, 가격, 서비스경쟁을 통해 경쟁력을 갖추어가는 계기로 활용되고 있으며 체계적인 지원을 통해 마케팅채널로 활성화 될 것으로 기대한다.

< 사회적기업 분야로는 전국최초의 이베이코리아와 업무협약 체결모습 >



또한 전라북도는 학교시장을 통해 사회적기업의 판로를 지원하기 위해 전국에서 최초로 지자체와 교육청간 업무협약을 통해 사회적기업의 육성을 함께 지원하고 있다. 2011년초에 체결된 도지사와 교육감간 협약을 통해 학교시장을 통해 청소, 재활용, 급식 등 다양한 상품과 서비스가 진출될 수 있는 계기가 되어 자립에 많은 기여를 하고 있다.

또한 사회적기업 육성을 위한 지역생태계 조성을 위해 지역사회차원의 지원네트워크 구축을 지원해 오고 있다. 2011년 10월 종교계, 시민사회, 기업, 전문가그룹 등 다양한 민간네트워크를 참여시켜 사회적기업과의 자매결연, 전문가그룹과의 프로보노 형성, 사회적기업과 예비사회적기업간 멘토-멘티 체결 등을 진행한바 있다.

< 전국최초의 지자체와 교육청간 사회적기업 육성협약 체결 >



< 사회적기업 지원네트워크 구축 및 워크숍 2011.10.31 >



사회적기업의 자립을 위해 고용노동부는 사회적기업육성법 및 시행령 등에 사회적기업의 우선구매 등을 공공기관이 할 수 있는 법적근거는 마련해 두었으나 실효성에 있어서는 미흡한 것이 현실이다. 사회적기업의 판로지원을 위해 전라북도는 공공구매 상담회 및 판매행사 등을 개최하고 있다. 사회적기업에 대한 인식확산과 더불어 사회적기업이 생산한 제품이나 서비스에 대한 직간접인 판매확대를 지원해 나가고 있다.

< 사회적기업의 판로확대를 위한 전라북도의 전시,판매 지원행사 >





#### 4. 전라북도 사회적기업 사례

##### (1) 벼이삭영농조합(순창군 소재)

지역 농산물 가공유통을 통해 일자리 창출과 지역경제를 살리고 있는 벼이삭영농조합법인은 지난 2006년 창업한 영농조합은 2008년 (주)오뚜기에 OEM방식으로 매실피클을 생산 납품해 첫해 9,500만원의 매출을 달성했다. 이후 품목을 늘려 2011년도에는 매출을 12억원으로 확대했다. 이런 실적이 가능했던 이유는 '영하 70도 초저온급속냉동공법'을 가지고 있기 때문이다. 농산물의 향과 색 등 신선도를 유지하기 위해 자신만의 레시피로 급속냉동처리했다. 또 다양한 거래처를 확보하고 있었기 때문에 가능했다. 또 사용자 편의를 위해 전처리 과정을 거친 농산물을 판매해 큰 호응을 얻었다. 이는 양순용 대표이사의 철저한 준비가 있어 가능했다. 영농조합을 설립하기 전 물류회사에서의 경험과 인맥이 성장의 밑거름이 됐다. 22명의 지역주민들을 채용하여 안정적인 일자리를 창출해 나가고 있는데 고령자, 장애인, 저소득, 다문화이주여성 등 다양한 취약계층들이 함께 일하고 있다.



##### (2) (유)공동체나눔환경(전주시 소재)

전국 유일의 의류재활용 사회적기업으로 매출 대부분을 수출에서 올리고 있는 공동체나눔환경은 재활용가능한 의류들이 동남아 등 제3세계에서 품질에 대한 선호도가 매우 높다는 것에서 착안하여 자원재활용 및 녹색일 자리를 창출하고 있다.

특히 전라북도와 도교육청간 업무협약(2011.1.12)에 힘입어 2011년에 도내학교를 통한

재활용의류수거 캠페인을 실시하여 학생들에게 자원순환과 녹색일 자리를 이해하게 해주고 나눔환경은 원료인 재활용의류를 수거하여 수익을 확보하였다. 발생한 수익금의 일부를 취약계층 아이들의 장학금으로 기탁함으로써 사회적가치를 실천하는 사회적기업의 선도모델을 제시한바가 있다.

현재 25명의 일자리를 창출하고 있으며 대부분이 저소득층, 취약계층, 동남아이주여성 등 다양한 취약계층들로 구성되어 있으며 물량확보를 가장 시급한 과제로 여기고 지역내 재활용의류 수거 등 원료확보를 위해 노력하고 있다. 현재 전국으로 사업을 확대하고 있지만 기존의 영세한 의류수거업자들과의 충돌을 고려하면서 안정적인 물량확보를 해야하는 과제를 안고 있다.

< 재활용의류 수거캠페인을 통한 수익금의 취약계층 학생에게 장학금 증정 사진 >



### (3) (사)사랑의 손길 새소망(익산시 소재)

익산의 '사랑의 손길 새소망'의 경우는 전라북도 1호 사회적기업으로서 가장 먼저 사회적기업 인증을 받았고 일자리창출 등 재정지원사업이 종료된 상태인데 초기 고용이 10여명에서 출발하여 현재 100여명으로 늘어나고 있고 안정적인 비즈니스 모델을 개발해나가고 있다. 장애인교육과 재활사업으로 2003년 시작해 현재 중증장애인 재활교육, 노인재가간병서비스, 급식사업 등으로 확대하면서 매출도 20억원을 넘어서는 등 괄목할 만한 성장을 거두고 있다. 이는 기존의 사업모델과 연관성을 중시하면서 지역사회의 문제를 해결하는데 초점을 두면서 사업확장을 해왔다는 점에서 매우 의미있는 노력이라고 평가받을 수 있다.



### (4) (주)글로앤엠(완주군 소재)

완주에 소재한 '글로앤엠'은 화학업체에 근무하던 서정훈 대표의 노하우로 설립된 기능성 화장품과 세정류를 생산하는 바이오 분야의 R&D(연구개발)업체다. 주로 기능성 화장품과 친환경 세정류가 주요 생산품인데 2명으로 출발, 현재 17명의 근로자중 취약계층이 13명에이르고 있고, 대표와 팀장의 월급이 같고 정년을 66세로 명시한점이 특징적이다.

주요 판로를 보면 친환경 세정제는 창고형 할인매장인 코스트코에, 여드름제거 화장품은 전국 피부과에, 유아용 세제는 아름다운 가게 등에 판매하고 있으며 중국, 러시아 등 해외 수출물량도 급증하여 지난해(2011) 23억원의 매출이 올해(2012)는 50억원에 대폭 신장할 것으로 예상된다.





### (5) 공정여행 풍덩(진안군 소재)

진안의 공정여행 '풍덩'은 여행객들이 지역주민과 함께 어울릴 수 있도록 여행상품을 개발해 큰 호응을 얻고 있으며 치유, 순환, 생태를 추구하는 새로운 형태의 여행 비즈니스 모델이다. 마을구성원들이 참여하고 여행해설사의 역할도 하면서 학생, 단체, 가족단위의 다양한 방문객들에게 마을의 역사, 생태환경, 도농간의 소통을 위한 다양한 프로그램을 선보이고 있다. 무엇보다도 방문객들이 쓰는 여행경비가 마을주민들의 소득으로 이어지도록 함으로써 지역경제 활성화와 소득증대, 일자리창출에 큰 기여를 하고 있는 모델로 평가받을 수 있다.



### (6) 문화예술사회적기업 네트워크 아리(R:E)

전라북도는 지역적 특성상 농식품과 문화예술 즉, 맛과 멋의 대표적인 고향이라고 할 수 있다. 그런 지역특성을 놓고 볼 때 다양한 문화예술 사회적기업이 자연발생적으로 생겨날 수 있는 토대가 이루어졌다. 문화예술분야의 사회적기업이 17개에 이르고 있고 이중 공연중심의 사회적기업은 10여개에 달한다. 이들 문화예술사회적기업들은 대부분 규모가 작고



기업경영방식에도 서둘러 사회적기업으로 육성하는 초기에 지속성과 자립성에 대해 많은 우려를 안고 있었다. 그러나 다양한 공연컨텐츠를 보유하고 있고 규모는 작지만 지역기반의 협력네트워크 노력과 논의가 활발해져 2011년부터 네트워크를 구성하여 협업사업을 꾸준히 준비해 왔다.

문화예술 사회적기업 네트워크 아리는 2가지의 운영목적을 추구한다. 첫째, 문화예술 분야가 강한 지역특성 고려한 사회적기업을 육성하는 것이고, 둘째는 문화예술 사회적기업간 협업을 통한 자생력 강화와 장르간 충돌을 억제 하자는 것이다.

주요활동내용은 공동마케팅, 공동작품개발, 협력사업 등을 추진하는 것인데 현재 공연분야 7개 사회적기업이 참여하고 있다. **(사)꼭두**(인형극,비보이,마술), **문화포럼 나니레**(퓨전국악), **타악연희원** 아귀(타악), **공연발전소** 명태(뮤지컬,가무극), **전북예술문화원**(오케스트라), **전통문화마을**(국악), **(사)마당**(문화기획,현대음악) 등이다. 향후 상설공연 및 사회적협동조합연합회 등도 준비중에 있다.



## The Policy for Social Enterprise Promotion and Examples of Social Enterprises in Jeollabuk-do

- Based on Regional Regeneration in Jeonbuk and Roles of Social Enterprises -

Sung Soo Lee / Executive Officer, Employment Policy Affairs Office,

### 1. General status and Conditions of Jeollabuk-do

Jeollabuk-do is a region with advantageous accessibility to the whole region of Korea compared with other regions because it is internally located on an intermediate area between a capital area and the southwestern Korea as a center of the Pan Yellow Sea region that China's main cities such as Dalian, Tsingtao, and Shanghai, China's growth poles of foreign trade, are located within 400 nautical miles externally. The population of Jeollabuk-do is now about 1.85 million people, **3.7% of the Korean population** as 24,000 persons have been decreased on average every year as the peak of 2.52 million people in 1966(8.8% of the Korean population) and its area is 8,067<sup>km<sup>2</sup></sup>, taking up **8.1% of the total land**.

The industrial structure of Jeollabuk-do is composed of **the first industry** traditionally rich making up **8.2%, three times higher than the national average(2.5%), the second industry** that can substantially contribute to job creation and the regional economy (**29.1%**), **and the third industry(62.6%)**, **remarkably lower than the national average(average 30.7, 66.8%)**.

The **GRDP was 34,546.9 billion won** based on 2010, the 12th place in Korea, while GRDP per capita was 20.29 million won, **84.4% of the national average**. The annual budget in 2012 is a total of 4 trillion 307.5 billion won and fiscal self-reliance ratio amounts 21.1% in 2012.

The employment rate of Jeollabuk-do was 59.7%, below the national average of 60.1%. As a result of pushing ahead youth employment, support for social enterprises, hope start-up, job general centers, comprehensive support for corporate employment, training of human resources, regional specialization, and promotion for the service industry while carrying out attracting of companies for job creation as of the 5th election by popular vote, 13,635 good jobs were created. Among these jobs, 2,000 jobs were

created through promotion of social enterprises as a new job alternative by providing social services for the vulnerable class

## **2. Background and Tasks for Social Enterprise Promotion**

The social enterprise can be viewed a form of enterprise discussed in the historical and economic background of the advanced countries such as Europe to overcome the limit of the market economy of capitalism. Finally, the concept of a social enterprise is defined as an enterprise that performs business activities such as production and sales of goods and services while pursuing social purposes such as improvement of local residents' quality of life by providing jobs or social services for the vulnerable class or contributing to the community. It is a new alternative economic model accomplishing public purposes and pursuing profits at the same time like this.

The government had organized the law and the system to promote social enterprises since 2007. It plans to create 50,000 jobs by promoting 1,000 social enterprises up to this year. for this, the project led by the central government department such as the Ministry of Employment and Labor was transferred to the self-governing body in 2010. It is a strategy to promote social enterprises that the general public, private enterprises, and the academic world voluntarily participate in a way that the local government takes the lead and the central government supports. The business that had been certified as a social enterprise and the preparatory social enterprise respectively amounted to 656 and 1,300 enterprises as of May, 2012. This figure was sharply increased compared with 50 certified social enterprises and 446 preparatory social enterprises in 2007. The figure was also increased from 2,539 workers (1,403 vulnerable workers) in 2007 to 13,535 workers (7,850 vulnerable workers) in 2010 in terms of employment.

The government has public offices purchase products of social enterprises through the "Law on the Support for Social Enterprises" to support self support and sustainability of social enterprises. The limit is broad from public enterprises and government organizations such as state institutions or local self-governing bodies (including the education office), Korea Federation of Small and Medium Business, and the National Agricultural Cooperative Federation to other public institutions. But, there are many improvements in effectiveness of preferred purchasing made by public institutions. It is because the national private contract is omitted as the Ministry of Public Administration and Security and the Ministry of Strategy and Finance did not approve. A real assistance can be made to social enterprises if this part is improved.

## **3. Current Status and Policy for Social Enterprise Promotion in Jeollabuk-do**


Social enterprises and Jeollabuk-do are deeply connected. Even if Jeonbuk has a short history related to social enterprises, it has many first tiles in Korea. Jeonju-si first established an ordinance on the

support for social enterprises in Korea in 2008.

Jeollabuk-do has made investments and supports by developing many highly motivated policies first carried out in Korea in many fields related to social enterprises as follows: recruitment of a private expert as an open typed deputy director in the social enterprise field(October, 2010), sending of online newsletters (January, 2011), conclusion of an agreement between a provincial government and education office(January, 2011), establishment of social enterprises' homepage(July, 2011), establishment of an evaluation system about social enterprises (August, 2011), opening of a cooperative village(August, 2011), resource survey and model discovery for social enterprises (December, 2011), and support for entry of social enterprise products into online product showrooms (December, 2011).

Even though there had been some difficulties while making many leading projects all the while, it has received an evaluation that it has volitionally considered and made various attempts in order to promote social enterprises. in addition, as a result of these efforts, it had ever received a excellence award at the exposition for regional brand jobs hosted by the Ministry of Employment and Labor, a central government in August, 2011 and was selected as an excellent local-government in Korea at the evaluation about social enterprise promotion in December, 2011. Today, it came to be able to hold an international conference related to social enterprises by government for the first time in Asia like this.

< Current Status of Social Enterprise Promotion in Jeollabuk-do - base on the end of June, 2012 >

 **등록현황: 98개 등록(인증 32, 예비 66)**

※ 일자리 창출 목표: 20개사, 일자리창출 250명

### 주요사업

- 전국최초 육성조례 제정(전주시)('08.1.10)
- 전국최초 개방형 사무관 채용('10.10.5)
- 전국최초 온라인 뉴스레터 발송('11.1)
- 전국최초 도청,교육청간 협약체결('11.1.12)
- 광역최초 자원조사 및 수익모델 발굴('11.6~12)
- 광역최초 사회적기업 홈페이지구축('11.7)
- 전국최초 사회적기업 평가시스템 구축('11.8~)
- 전국최초 협동화빌리지 개원('11.8.11)

- 지역브랜드 일자리경진대회 우수상('11.8.31)
- 사회적기업 수출활성화 지원('11.10)
- 14개 시군 순회 아카데미 등(4,000여명)('11.3~)
- 사회적기업 평가 전국 우수지자체로 선정('11.11)
- 사회적기업 가치측정(SROI) 실시('11.8~12)
- 온라인쇼핑몰 전용상품관 입점지원('12.11)
- 사회적기업 네트워크구축 및 워크숍('11.12)
- 전국최초 이베이와 온라인판매 업무협약('12.3)
- 아시아최초 사회적기업국제컨퍼런스 유치('12.4)

As of July, 2012, 32 certified social enterprises and 66 preparatory social enterprises are currently managed in Jeollabuk-do. According to current status of promotion by field, 30 enterprises, the most number of social enterprises, are in the agri-food field by reflecting regional characteristics. Next, there

are 20 in the environment and forestry field, 17 in the culture and tourism field, 9 in the education field, 9 in the manufacturing field, 7 in the home nursing field, and 6 in the other fields.

< Current Status of Social Enterprises in Jeollabuk-do - by field>

Category	Number of enterprises	By field						
		Environment and forestry	Culture and Tourism	Agriculture and Tourism	House work food	Education and nursing	Manufacturing	Others
Total	98	20	17	30	7	9	9	6
Certification	29	7	4	5	7		3	3
Preparatory	69	13	13	25		9	6	3

< Current Status of Social Enterprises in Jeollabuk-do - by region >

Category		Number of enterprises	Environment and forestry	Culture and Tourism	Agriculture and food	House work and nursing	Education	Manufacturing	Others
Urban type	Subtotal	76	16	15	19	4	9	9	4
	Jeonju	35	7	11	6	2	7	1	1
	Gunsan	9	1	1	3		1	3	
	Iksan	13	7		2	2		2	
	Jeongeup	4			3			1	
	Namwon	6	1	2	1			1	1
	Gimje	4			2				2
	Wanju	6		1	3		1	1	
Rural type	Subtotal	22	3	2	10	3		1	2
	Jinan	6	2	1	3	1			
	Muju	2			1				1
	Jangsung	0							
	Imsil	3			2	1			
	Soonchang	5	2		1			1	1
	Gochang	3		1	2				
	Buan	2			1	1			

Jeollabuk-do pushes ahead the policy for social enterprise promotion by stage which is made by passing through stages of discovery, training, support, and evaluation. First, human resources, and tangible or intangible resources are discovered and a business model is developed at the discovery stage. A resource survey and discovery of profit models for social enterprises had first been performed in Korea in the last year. Social entrepreneurs and profit models are discovered through the management of the academy for the startup of social enterprises at this stage that discovery of a profit model is important.

## &lt; Stages of Social Enterprise Promotion in Jeollabuk-do &gt;



It is the key to cultivate youth social entrepreneurs by providing a space for the business startup training such as management of a cooperative village or provision of a general incubating at the training stage. Six enterprises have currently moved in to prepare cooperative projects in a cooperative village of social enterprises as an integrated space of social enterprises, first constructed in Korea. A Business Agency has incubated 14 teams to cultivate youth social entrepreneurs.

Various supports are made to have social enterprises take their own place at the third stage, the support stage. Representative projects are support for job creation, support for business development expenses, preferred purchase and market support, establishment of the cooperative network, and fund-financial support. The support for personnel expenses is the most important among support projects. This support for personnel expenses becomes the biggest reason having interest in social enterprises.

An evaluation system is established to conduct value measurement(S.R.O.I) and management evaluation (E.W.S) with a kind of the early warning function at the last evaluation stage. The process is also made to strengthen a re-screening for steadiness of social enterprises. An incentive such as a commendation is given to social enterprises receiving an excellent evaluation.

The financial support for social enterprises is made through screenings by stage. First, after the actual survey in the field is made by a city-gun support center, a meeting that professionals such as an expert in profit models, experts by field and business, and the person in charge of the relevant provincial department participate in and an additional work screening committee are open to screen the designation system, job creation, and support for project expenses. The screening of job creation is divided into excellence of project contents, soundness of project agents, sustainability of employment creation, and devotion to the training plan to be carried out. The promotion policy is finally decided and reviewed at the promotion committee composed of experts by sector.

**Basic directions of Jeollabuk-do's policy for social enterprise promotion** are system establishment, the strict policy, making stars, people-orientation, and connection with external resources.

(1) The system establishment is to discover profit models through resource surveys and to make an evaluation system. Promotion can be made according to the established system even if an action officer in charge of social enterprise promotion is replaced. It is needed to implement **a strict policy** to promote social enterprises. The support pumped by being touched with compassion can be a big burden to the community and enterprises even if it is conducted for social enterprises. The support should fundamentally be based on the short-term, the minimum, gradual growth, and direct support. The unfaithful supply and demand, or moral laxity should be prevented by introducing the three strikes law. After all, the community and the administration have a continuous watch in parallel with support. The famous social enterprises like stars should be discovered and promoted by supporting senior enterprises having success.

It is important to learn a lesson from failures by decisively sharing examples of failure along with examples of success in this process. The program is managed so as to share many different examples of failure and success at the social enterprise academy. Above all things, since the most important in social enterprises is people-orientation, promotion of social entrepreneurs should be given priority over social enterprises themselves. The matter that how many competent social entrepreneurs are cultivated is more important than one that how many social enterprises are promoted. Jeonbuk should cultivate the pie of the social economy and expand the growth engine by securing connection with external resources such as cooperation with a variety of external specialized institutions, public offering for the state, connection with large companies, and agreement conclusion because it has the limit of growth only with internal resources of the community and social enterprises due to insufficient economic capital. For this, Jeonbuk had ever concluded the MOU with Korea Social Enterprise Promotion Agency, a specialized institution related to social enterprises for the first time as a local government. It has also taken action to secure specialized capabilities and resources by actively participating in many public offerings made by the government such as the Ministry of Employment and Labor.

Something peculiar among Jeonbuk's policies for social enterprise promotion is the support project for social enterprises' entry into online product showroom through a MOU with Ebay Korea, an enterprise managing the biggest online shopping mall in Korea which boasts of an annual sales of 8 trillion won with G market and AUCTION. Jeonbuk Business Agency funded by Jeollabuk-do has performed support projects for entry into the online shopping mall(Gmarket) for (preparatory) social enterprises in Jeollabuk-do since December of the last year. It has supported education, shooting, production, mailing, pop-up, and coupons needed to manage the online shopping mall. In addition, it has kept supporting promotion and data production by season and by theme. Jeonbuk Business Agency and Ebay have selected businesses that will be entered through joint screening. The selected business has directly taken charge of its management and received the consulting for shopping mall sales strategies through meetings that the person in charge of products(CM) from Ebay and vendors participate in. Even if there have been no a large scale of sales because it is just the early stage, social enterprises have used a chance that they become equipped with competitiveness through quality, price, and service competition at a national online shopping mall. It is expected that it will be revitalized as a marketing channel through systematic support.



< A picture that a MOU was first concluded with Ebay Korea in Korea in the social enterprise field >



Jeollabuk-do has supported promotion of social enterprises through the first MOU between the local government and the office of education in Korea to support the market of social enterprises through the school market. The agreement concluded between a governor and a superintendent in early 2011 made an opportunity that various products and services such as cleaning service, recycling, and school meals were able to be launched into the school market to make lots of contributions to self-reliance.

< The agreement on social enterprise promotion first concluded between the local government and the office of education in Korea>



It has also support the establishment of support networks at the community level to construct the regional ecosystem for promotion of social enterprises. It had ever conducted sisterhood relationships



with social enterprises, formation of "pro bono" with professional groups, mentor-mentee partnership between social enterprises and preparatory social enterprises by having many different private networks such as the religious world, the civic society, enterprises, and professional groups participate in October, 2011.

Even though the Ministry of Employment and Labor prepared a legal basis that public institutions can preferentially purchase products of social enterprises in the "Law on the Support for Social Enterprises" and its enforcement ordinance, it is reality that it is insufficient in effectiveness. Jeollabuk-do has held business talks for public purchase and sales events to support the market of social enterprises. It has also supported expansion of direct and indirect sales for products or services produced by social enterprises along with the spread of awareness about social enterprises.

< Establishment of support networks for social enterprises and workshop: October 31, 2011 >



< Jeollabuk-do's support events for exhibition and sales to expand the market of social enterprises >



## 4. Examples of Social Enterprises in Jeollabuk-do

### (1) Ricemore (Sunchang-gun)

"Ricemore" creating jobs and reviving the regional economy through process and distribution of regional agricultural products is an agricultural association established in 2006. It achieved the sales of 95 million won in its first year that plum pickles were produced in the OEM method to be delivered to Ottogi in 2008. Since then, it increased business items to expand the sales to 1.2 billion won in 2011. The main reason of getting this business result is to have 'an ultralow temperature quick freezing method up to 70 degrees below zero'. It makes a quick freezing treatment with its own recipe to keep freshness such as scent and color of agricultural products. it was also possible because it secured many customers. It received big response by selling agricultural products passing through the pre-treatment process for convenience of users. This was possible because there was complete preparation made by CEO Soon Young Yang. Her experience and personal connections accumulated at a logistics company before establishment of this agricultural association became a foundation of the growth. It has created stable jobs by hiring 22 local residents. People from various vulnerable classes such as senior citizens, the disabled, the low-income group, and migrant women with multi-cultural backgrounds work together.



### (2) U-Nanum (Jeonju-si)

"U-Naanam" getting most of sales from export has created resource recycling and green jobs by considering that clothes that can be reused has very high preference for the quality in the third world such as South-East Asia as the only social enterprise for clothing recycling in Korea. On the strength of MOU between Jeollabuk-do and a provincial office of education (January 12, 2011), U-Nanum had

students understand recycling of resources and green jobs by carrying out campaigns for recycled clothing collection through schools in Jeollabuk-do and secured profits by collecting recycled clothing, raw materials. U-Nanum had ever proposed a leading model of a social enterprise practicing the social value by donating scholarships for students from the vulnerable class with some of profits incurred.

< A picture that U-Nanum donated scholarships for students from the vulnerable class through campaigns for recycled clothing collection >



U-Nanum has currently created jobs for 25 persons and most of workers are composed of various vulnerable groups such as a lower-income group, a vulnerable group, and migrant women from South-East Asia. It has made efforts to secure raw materials through recycled clothing collection in a region by considering securing the supply as the most urgent task. Even though it has expanded its business on a national scale, it has still held a problem to secure the stable quantity while considering collision with the existing petty clothing collector.



### (3) Sae Somang (Iksan-si)

'Sae Somang' in Iksan was first certificated as the first social enterprise in Jeollabuk-do and is in a condition that its financial support project such as job creation was ended. 'Sae Somang' started its business with 10 persons and has currently increased up to 100 persons. It has also developed stable



business models. It started the education and rehabilitation project for the disabled in 2003. As it has presently expanded its business to rehabilitation education for the severely disabled, home nursing services for senior citizens, and school meals, it has achieved a eye-opening increase exceeding the sales of 2 billion won. This can be evaluated as the very significant effort in that it has expanded its business by placing its focus on solutions of community problems by emphasizing the correlation with the existing business models.



#### **(4) Glonm Co., Ltd (Wanju-gun)**

'Glonm' located in Wanju-gun is a R&D(research and development) business in the Bio-field, producing functional cosmetics and cleaning agents as a company established based on knowhow of CEO Jeong Hoon Seo who worked at a chemical enterprise. Main products are largely functional cosmetics and eco-friendly cleaning agents. The company was started only with two employees and have currently 17 employees. Vulnerable workers amount to 13 persons. It is characterized that the salary of CEO is the same as one of a team leader and a retirement age is specified to be 66 years old. In view of the main market, eco-friendly cleaning agents are sold at Costco, a discount warehouse store, whereas cosmetics for acne treatment and cleansers for infants are respectively at a dermatology in the country and at "Beautiful Store". As the export quantity to foreign countries such as China and Russia has rapidly been increased, the sales of the last year(2011) amounted to 2.3 billion won and it is expected that the sales of this year(2012) will sharply be increased up to 5 billion won.



##### (5) Poongdoong(Jinan-gun)

'Poongdoong' in Jinan has received big response by developing tour packages that tourists can get along with local residents. It is a new form of tour business model pursuing healing, circulation, and ecology. It has shown various programs for village history, the ecological environment, and communication between urban and rural areas to many different visitors by student, by group, and by family while village residents participate and play a role of tour commentators. Above all things, since travelling expenses spent by visitors are connected to earnings of village residents, it can be evaluated as a model making a big contribution to revitalization of the regional economy, increase of the income, and job creation.



##### (6) R;E, a network for social enterprises in the field of culture and arts

Jeollabuk-do can be said to be a representative hometown of Agri-food, culture and arts, namely taste and style from the perspective of regional characteristics. These regional characteristics became the foundation that many different cultural, artistic, and social enterprises can appear spontaneously. The social enterprise in the field of culture and arts amounts 17 and the social enterprise based on performance is about 10. As most of these social enterprises in the field of culture and arts are very small and poorly managed, they had many fears of sustainability and self-reliance at the early stage that it was promoted as a social enterprise. But, they keep various performance contents in spite of their small size. As efforts and discussion have actively been made, they have continuously prepared

cooperative business by organizing networks since 2011. **R;E, a network for** social enterprises in the field of culture and arts has pursued two management purposes. First, it tends to promote social enterprises considering regional characteristics that the field of culture and arts is strong. Second, it tries to strengthen its viability and to restrain collision between genres through collaboration between social enterprises in the field of culture and arts. Main activities are joint marketing, development of cooperative works, and cooperative projects. 7 social enterprises have currently participated in the performance field as follows: Puppet (puppet show, B-boy, and magic), **Nanire**(Korean fusion traditional music), **Percussion Performance Corporation 'A-KWI'** (percussion), **Mt-Play** (musicals and dramas with songs and dances), **Jeonbuk Cultural Center**(orchestra), **Traditional Culture Village**(Korean traditional music), Madang (cultural planning and modern music). They have prepared permanent performances and a social cooperative association in the future.



☐ **MEMO**

## 세션 2

### 지역재생과 사회적기업의 역할



#### 발표자

#### 테즈오 카토

WIA(World in Asia) 운영이사

테즈오 카토 이사는 일본 오이타 리츠메이칸 아시아태평양대학교에서 사회 인류학을 전공하고 경영학을 부전공하였다. 테즈오 카토는 기업가이면서 회생 및 확장성 전략과 그에 전문성이 있는 사회적 기업가 정신을 갖춘 경험 있는 비즈니스 개발 전문가다.

사회적 이슈를 보다 효과적으로 해결하기 위해, 테즈오 이사는 비즈니스 개발 노하우를 네오테니 벤처개발 주식회사(Neoteny Venture Development Co., Ltd.)에서 배웠다

그때부터 테즈오 이사는 컨설턴트로서 수많은 일본과 아시아 국가들의 비영리단체들과 일했다. 일본의 사회적 기업가들의 창업을 인큐베이팅하는 비영리단체인 ETIC 에서, 그들의 기업가능력 개발 모델의 지역적 복제를 위한 보육프로그램을 이끌었다. 아시아 지역을 여행하면서 지역의 기업가들로부터 배우고 또 그들에게 자신의 비즈니스 개발기법을 전하고 난 후, 그는 아시아의 가장 혁신적인 사회적 기업들의 사례들이 담긴 “바닥의 창의성: 개발도상국에서의 혁신(Creativity of The Bottom: Innovations from the Developing Countries)”을 출간했으며 영어권 출판을 위한 작업이 진행 중이다.

일본 대지진이 있은 후, 2011 년 6 월 테즈오 이사는 히데유키 이노우에(Hiedeyuki Inoue)와 아시아태평양지역의 다른 선도적 사회적 기업가들과 함께 WIA(World in Asia)를 설립했다. 테즈오 이사는 일본의 사회적 기업가들과 글로벌 사회를 연결해주는 플랫폼인 WIA 를 통해 힘을 가지게 된 아시아의 사회적 기업가정신이 세계가 당면한 과제들을 넘어서도록 도울 수 있다고 믿고 있다.



## Session 2

### URBAN REGENERATION AND THE ROLES OF SOCIAL ENTERPRISES



#### Panelist

#### **Tetsuo Kato**

Managing Director, WIA (World in Asia)

Mr. Tetsuo Kato majored in Sociology and Anthropology and minored in Business Administration at Ritsumeikan Asia Pacific University, Oita, Japan. Tetsuo Kato is both an entrepreneur and an experienced business development professional in social entrepreneurship, specializing in turn around and scale-out strategy and its execution.

To solve social issues more effectively, Tetsuo learned business development know-how at Neoteny Venture Development Co., Ltd. Since then, Tetsuo has worked as a consultant with numerous non-profits in Japan and other Asian countries. At ETIC., a non-profit organization incubating start-up social entrepreneurs in Japan, he led the incubation program for the regional replications of their entrepreneurship development model. After traveling all over Asia to learn about and lend his business development skills to local entrepreneurs, he published “Creativity of The Bottom: Innovations from the Developing Countries”, a series of case reports on Asia’s most innovative social entrepreneurs. English translation of the book is in progress.

Following the Japan earthquake, Tetsuo founded WIA (World in Asia) with Hiedeyuki Inoue and other leading social entrepreneurs in Asia and Pacific in June 2011. He believes that through WIA, a platform that connects the global society with Japanese social entrepreneurs, empowered entrepreneurship in Asia could help the world overcome its own challenges.

## 3.11 대지진이 가져온 혁신

테츠오 카토 / World in Asia 운영이사

- 개인 신상
  - 1980 년 일본 오사카 출생
  - 2002 년 2009~2010 아시아 배낭여행
- 월드인아시아(WIA) 일본 최초 사회적 벤처캐피탈
  - 변화 이론
    - ✧ 환경체계의 연결
    - ✧ 충격 축소 및 글로벌 자원 동원
    - ✧ 일본에서 벤처박애 플랫폼 개발
  - 목표
    - ✧ 3 년 안에 1,000,000 봉사 달성
  - 포트폴리오
    - ✧ 지역 내 교통수단
    - ✧ E-러닝
    - ✧ 지역 관광
    - ✧ 농업 재건
    - ✧ (마이크로 프랜차이즈)
    - ✧ (원격 의료 서비스)
- 3.11 일본 대지진의 현실
  - 상황
    - ✧ 2 개월 후……

- ✧ 피해 지역 열차, 버스, 자동차 모두 멈춰서다.
- ✧ 피해지역에는 여전히 임시주택 외에는 아무것도 없다.
- “우리는 도움이 필요한 사람을 도와야 한다”
- ✧ “교통수단이 부족하다면 서로 공유하면 될 것 아닌가?”
  - 다음 목적들을 위한 교통수단
    - 어린이들의 등·하교
    - 주부들의 장보기
    - 어르신들의 병원 진료
    - 남성들의 음주 후 귀가
- 스케일 아웃 & 하이브리드 가치사슬
  - ✧ 스케일 아웃
  - ✧ 출산 여성 건강관리
  - ✧ 역내 관광
  - 하이브리드 가치사슬의 대두
    - ✧ E-러닝 벤처 \*비영리교육단체
    - ✧ 농경산업의 수직 통합
    - ✧ 역내 상권에 출하
  - 의의
    - ✧ 스케일 아웃
      - 메타 커뮤니케이션 설계
      - 비즈니스 설계
    - ✧ 하이브리드 가치사슬
      - 사회혁신을 위한 공유가치 창조
- 역경은 언제나 변화의 기회가 된다.

## Innovation from 3.11 Japan Earthquake

**Tetsuo Kato / Managing Director, World in Asia**

- My background
  - 1980, Osaka, Japan
  - 2002, 2009-10, Backpacking around Asia
- WIA, To be the first Social Venture Capital in Japan
  - Theory of Change
    - ✧ Connect Ecosystems
    - ✧ Scaling Impact and mobilize global resources
    - ✧ Develop venture philanthropy platform from Japan
  - Target
    - ✧ 1,000,000 Outreach in three years
  - Portfolio
    - ✧ Community Transportation
    - ✧ E-learning
    - ✧ Community Tourism
    - ✧ Reconstruction of Agriculture Industry
    - ✧ (Micro Franchise)
    - ✧ (Remote Medical Service)
- The reality of 3.11 Japan Earthquake
  - Situation
    - ✧ Two months later...
    - ✧ No train, no bus, no cars in affected Area
    - ✧ Still there is nothing but temporary housing in affected area
  - “We are made to help those in need”
    - ✧ “If we’re short on transportation, why don’t we share it?”
      - Transportation for
        - Children going to School
        - Mothers going to Super Market

- Elderly going to Hospital
  - Guy to going back from Pub
- Scale Out & Hybrid Value Chain
  - Scale Out
    - ✧ Post Maternal Healthcare
    - ✧ Community Tourism
  - Rise of Hybrid Value Chain
    - ✧ E-learning venture \* Education NPO
    - ✧ Vertical Integration in Agriculture Industry
    - ✧ Community Market Place
  - Implication
    - ✧ Scale out
      - Meta Communication Design
      - Business Design
    - ✧ Hybrid Value Chain
      - Creating Shared Value for Social Innovation
- Adversity is always an opportunity for change



# **세션 3**

## **Session 3**

| 사회자 공석기

**Suk-Ki Kong**

| 패널 슈닛 슈레스타

**Sunit Shrestha**

알렉스 왕

**Alex Wang**

데니슨 자야수리아

**Denison Jayasooria**

이광택

**Gwang-Taek Lee**

## 세션 3

### 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 아시아연대 활성화 방안



#### 사회자

#### 공석기

서울대학교 아시아연구소 연구교수

공석기 교수는 서울대학교 사회학과를 졸업하고 동 대학교 대학원 문학 석사를 취득하였다. 이후 하버드-옌칭 연구소 (Harvard Yenching Institute)에서 연구원 (Doctoral Fellow)으로 일하였으며 2007 년 하버드 대학교(Harvard University) 사회학 박사 학위를 취득하였다.

서울대학교 사회과학연구원 선임연구원을 거쳐 현재 서울대학교 아시아연구소 연구교수로 재직하고 있다. 또한 그는 경희대학교 NGO 대학원 겸임교수로서 강의하고 있다.

그는 하버드 대학교(Harvard University)에서 시작된 강의 경력을 바탕으로 하여 2009 년부터 경희대학교 공공정책대학원에서 강의하고 있다. 또한 연구교수로 재직 중인 서울대학교에서도 2007 년부터 현재까지 사회학과, 국제대학원, 기초교육원에서 많은 강의를 하고 있다.

공석기 교수의 최근 저술한 책은 『인권으로 읽는 동아시아 - 한국과 일본의 인권개선 조건』, 『글로벌 NGOs: 세계정치의 '와일드 카드'(Wild Card)』이 있다.



## Session 3

### MEASURES TO FOSTER SOLIDARITY IN ASIA TO SECURE SUSTAINABLE GROWTH OF SOCIAL ENTERPRISES



#### **Moderator**

#### **Suk-Ki Kong**

Research Professor of SNUAC (The Seoul National University Asia Center)

Professor Suk-Ki Kong graduated from the department of sociology at Seoul National University and achieved a master of arts at the graduate school of Seoul National University. Since then, he worked as a doctoral fellow at Harvard Yenching Institute. He got a doctor's degree in sociology at Harvard University in 2007.

He works as a research professor at The Seoul National University Asia Center after serving as a senior researcher The Center for Social Sciences in Seoul National University. He also gives a lecture as an adjunct professor at NGO graduate school of Kyunghee University.

He has given a lecture at the graduate school of public policy in Kyunghee University based on his lecturer career starting at Harvard University since 2009. In addition, he has taught a lot at the department of sociology, the graduate school of international studies, and the faculty of liberal education at Seoul National University that he is working as a research professor since 2007.

Professor Suk-Ki Kong's recently published books are 『East Asia read out from the perspective of human rights— requirements for improvement of human rights in Korea and Japan』 and 『Global NGOs: ‘Wild Card’ in the World Politics』 .

## 세션 3

### 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 아시아연대 활성화 방안



#### 발표자

#### 슈넛 슈레스타

체인지퓨전 대표

슈넛 슈레스타 대표는 사회적 혁신 촉진을 위한 비영리기관인 체인지퓨전(ChangeFusion)의 설립자다. 그는 모바일 기반 질병 감시, 저소득 시골농부들을 위한 지속적 농업에 적합한 기술, 2010 flood 2010 년 홍수 때 개방형 재난 정보 관리시스템의 신속한 배치 등을 포함해 사회적 혁신 프로젝트 등을 운영해 왔다.

그는 청소년 사회적 기업 계획(Youth Social Enterprise Initiative)과 언리미티드 타일랜드 프로그램(UnLtd Thailand Programs)을 통해 아시아의 신생 사회적 기업을 위한 사회적 투자펀드를 조성했다. 그는 유엔 식량농업기구(UN FAO)와 함께 저소득층 재생가능 에너지 분야 그리고 아시아개발은행(ADB)와 아시아 사회적 주식 거래소(Asian Social Stock Exchange)의 실현 가능성과 같은 사회적 혁신 연구의 다른 분야에도 참여하고 있다.

그는 총리가 의장인 국가 사회적 기업 위원회(National Social Enterprise Committee)의 부의장(2010-2011), 국가방송통신위원회(National Broadcasting and Telecommunications Commission) 산하 경쟁적 규제 소위의 위원(2012) 등 여러 경로를 통해 혁신적 공공정책육성에도 관계하고 있다.

## Session 3

### MEASURES TO FOSTER SOLIDARITY IN ASIA TO SECURE SUSTAINABLE GROWTH OF SOCIAL ENTERPRISES



#### Panelist

#### **Sunit Shrestha**

MD, ChangeFusion

Sunit Shrestha is founder of ChangeFusion, a non-profit institute on catalyzing social innovation. He had managed social innovation projects including mobile-based disease surveillance, appropriate technology for sustainable agriculture for lower income rural farmers, fast deployment of open-source disaster information management systems during the 2010 flood.

He also setup social investment fund for emerging social entrepreneurs in Asia through Youth Social Enterprise Initiative and UnLtd Thailand Programs. He also engaged in different areas of social innovation researches such as lower-income renewable energy with the UN FAO as well as the feasibility study of Asian Social Stock Exchange with the ADB.

He also involved in innovative public policy fostering through different posts; second secretary (2010 - 2011) to the National Social Enterprise Committee chaired by the Prime Minister, member of competitive regulation subcommittee (2012) under the National Broadcasting and Telecommunications Commission.

## 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한

### 아시아연대 활성화 방안

슈넛 슈레스타 / 체인지퓨전 대표

사회적 기업 네트워크 아시아(Social Enterprise Network Asia, SENA)는 아시아에서 사회적 기업의 잠재력을 믿고 그 분야를 함께 건설하는 사람들의 네트워크로서 지역에 대한 이해의 공유와 파트너들 사이의 파트너십을 발전시키기 위해 창립되었다. SENA 는 지역의 전문가들이 맞닥뜨리는 공통의 어려움들을 해결하기 위해 두 개의 작업그룹을 만들었다. 하나는 ‘사회적 투자와 역량(social investment & capacity)’이고 다른 하나는 ‘시장 접근과 인식(market access and recognition)’이다. SENA 는 아시아 전역에서 그 파트너들이 당면한 지역적 문제들과 관련하여 그 파트너들을 지원해 왔다. 지역적 협력의 사례 가운데 하나가 “2012 아시아 사회적 투자 커뮤니티 워크숍(Asian Social Investment Community Workshop 2012)”이다. 이 워크숍에는 아시아 전역에서 15 개 이상의 사회적 기업 지원단체들이 참여해 공통으로 겪는 문제에 대한 이해를 공유하고 공동의 혁신적 해결방안을 모색했다. 워크숍은 지역의 공통적인 사회적 투자의 난제들을 해결하는데 초점을 맞춘 세가지 파트너십 프로젝트에 대한 견고한 로드맵을 만들었다. 현재 각 프로젝트는 개발 단계에 있다. 이런 활동을 통해, SENA 는 아시아에서 이 분야를 구축하는데 있어 시너지를 창출하기 위해 적극적으로는 협력을 이끌어내고 있다.

# Measures to foster solidarity in Asia

## to secure sustainable growth of social enterprise

Sunit Shrestha / MD, Change Fusion

Social Enterprise Network Asia (SENA) is a network of people believing in the potential of social enterprise and co-build the sector in Asia. The network was created in order to foster the sharing of regional insights and the development of partnership among its partners. SENA created two key working groups in dealing with common challenges facing all practitioners across the region; (1) social investment & capacity (2) market access and recognition. SENA had been supporting its partners' regional events across Asia. One example of regional collaboration fostering is "Asian Social Investment Community Workshop 2012". The workshop brought more than 15 social enterprise support organizations across the region to share their insights, identifying common gaps and co-innovating solutions. The workshop now produced concrete partnership roadmap on three partnership projects focusing on address common social investment challenges in the region. Currently each project is in the development stage. Through activity such as this, SENA is actively brining about collaborations towards generating synergy among its partners in building the sector in Asia.



## WHO

A network of people believing in the potential of social enterprise and co-builds the sector in Asia.

## WHAT

Sharing insights, building partnership

## PARTNERS ORIGIN



JAPAN  
KOREA  
HONG KONG  
TAIWAN  
PHILLIPINES  
VIETNAM  
THAILAND  
CAMBODIA  
SINGAPORE  
INDONESIA

## TYPE OF PARTNERS



SOCIAL ENTERPRISES  
INCUBATORS / BUSINESS DEVELOPERS  
VENTURE PHILANTHROPISTS  
IMPACT INVESTORS  
NETWORKS / POLICY / RESEARCH  
GENERAL SUPPORTERS

## PARTNERSHIP EVENTS

- Regional social enterprise symposium, Bangkok 2010
- Designing Eco-Systems for Social Innovation, Tokyo 2011
- Social Entrepreneurship Movement, Hanoi 2011
- Asian Social Investment Community, Bangkok 2012
- Asian Social Entrepreneurs Summit, Seoul 2012



# WORKING GROUPS

## COMMON CHALLENGES

- SOCIAL INVESTMENT & CAPACITY
- ACCESS TO MARKET & RECOGNITION



## Asian Social Investment Community Workshop

Joined by 16 support organizations

*Supported by Rockefeller Foundation*

Insights sharing

Gaps identification

Solution ideation

Partnership creation

## KEY INSIGHTS

Ashoka  
Asian Social Enterprise Incubator  
Asian Venture Philanthropy Network  
CSIP  
EDB Singapore  
Endeavor  
GEPI  
Insitor Fund  
Indonesia Social Entrepreneurship Asso  
LGT Venture Philanthropy  
Lien Centre for Social Innovation  
Rockefeller Foundation  
Synergy Social Ventures  
Thai Health Promotion Foundation  
Yunus Center at AIT  
UN ESCAP

### MARKET NEEDS

- Social innovation gap
- Sustainable fishery
- Capacity for investment readiness & growth
- Need for diversity and complementarity of investment models

### INTERNAL

- Preference towards co-investment
- Realistic expectation of risk & returns
- Information sharing



### CO-INNOVATE SOLUTIONS

- Social investment information & matching platform (*Bloomberg for SI*)
- Regional research on key SE cases and media development
- Rapid innovation replication program

# JOIN THE CONVERSATION

## NEW WEB COMMUNITY

senetwork.asia

Social networking  
blogs  
forums  
working groups



## 세션 3

### 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 아시아연대 활성화 방안



#### 발표자

#### 알렉스 왕

차이나 파운데이션센터 Associate Director

알렉스 왕(Alex Wang)은 중국인민대학교 경영학 학사이며, 현재 지속가능성을 위한 선도적 청년 씽크탱크 중 하나인 중국의 유썬크센터(Youthink Center)를 설립한 차이나 파운데이션 센터(China Foundation Center)의 어쏘시에이트 디렉터다. 유엔지속가능개발회의(Rio+ 20)에 참가하는 중국 청소년 대표단의 발기인이며 2010 년 세계 청소년의 해를 기념하는 글로벌 지속가능성 지도자 포럼(Global Sustainable Leaders Forum)의 공동의장이었고 또한 유엔 코펜하겐기후변화(UN COP15)의 중국 청소년 대표였다. 2008 년부터 2009 까지 중국대륙 국제리더십학생단체(AIESEC)의 국가 이사였다.

그는 2010 지속가능성과 투명성을 위한 GRI 글로벌 컨퍼런스의 지속가능성 관련 5 명의 글로벌 청소년 챔피언 중 하나였다. 유엔 아시아태평양 경제사회위원회(United Nations ESCAP)의 정책결정포럼(Policy Making Forum)에 참여를 초청 받았고 유엔 아시아태평양경제사회위원회를 위한 청소년그룹의 동아시아초점(East Asian Focal Point on Youth Groups)으로 선택되었고 중국-호주, 중국-영국 청소년 협의회 회원으로 선발되었으며 2009 년과 2010 년 WBD 의 장학금을 수령하였다. In 2010 ‘지속가능성 관련 5 명의 글로벌 청소년 챔피언 중 1 인으로서 GRI 글로벌 컨퍼런스에서 연설했다. 2006 년, 저카이(Zekai)는 허난성이 수여하는 ‘Excellent Student Leadership Award’를 수상했다.

## Session 3

### MEASURES TO FOSTER SOLIDARITY IN ASIA TO SECURE SUSTAINABLE GROWTH OF SOCIAL ENTERPRISES



#### Panelist

#### Alex Wang

Associate Director

Business Development, China Foundation Center

Alex Wang achieved a Management Bachelor Degree at Renmin University in 2010. Alex Wang currently serves as Associate Director in China Foundation Center Founder of Youthink Center in China, one of the leading youth think tanks for sustainability. Initiator of Chinese Youth Delegation to Rio+20, was Co-chair of Global Sustainable Leaders Forum in 2010 to celebrate UN International Year of Youth, and also a Chinese youth representative in UN COP15 in Copenhagen. National Director of AIESEC Mainland of China from 2008 to 2009.

One of the five global youth champions on sustainability in GRI Global Conference on Sustainability and Transparency in 2010. He was invited to join United Nations ESCAP Youth Engagement with Policy Making Forum and was selected as East Asian Focal Point on Youth Groups for United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP) selected as a fellow in Australia-China Youth Dialogue/China- Britain Youth Dialogue and WBD scholarship winner in 2009 and 2010. In 2010, he was also selected as one of the five global youth sustainability champions to speak in GRI Global Conference. In 2006, Zekai got Excellent Student Leadership Award given by Henan Government.

## 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한

### 아시아연대 활성화 방안

알렉스 왕 / 중국 파운데이션 센터

외국에서는 자선 사업이 수 백 년에 걸쳐 발전하였고 그 뒤 사회적 기업이 유기적으로 생겨났다. 중국에서는 이 모든 것이 불과 수 십 년 동안 일어났다. 이제 중국에는 풀뿌리 비영리단체, 사회적 기업, 벤처박애재단 등이 있고 이 모든 게 갑작스러운 것들이다. 2004 년 1 월, 북경대학 발행 학술지인 중국사회노동연구(China Social Work Research)가 처음으로 이 분야의 학술 논문인 “사회적 기업(The Social Enterprise)”을 리우 지통 (Professor Liu Jitong) 교수의 번역으로 소개한 이래 지난 8 년 동안, 사회적 기업이라는 개념은 중국에서 인기를 얻게 되었다. 특히 지난 3 년 동안 몇 개의 사회적 벤처 펀드와 대회들이 출범했으며 점점 더 많은 기업들이 사회적 기업을 지원하기 위한 그들 나름의 프로그램을 시작하고 있다.

이번 발표에서, 나는 내가 직접 참여했던 중국에서 선도적인 사회적 기업 두 곳의 사례를 소개하고자 한다. 첫 번째 사례는 사회적 분야에서 주주들에게 중국의 재단들에 대한 정보의 원천으로 세계에서 가장 앞서 있는 **중국재단센터(China Foundation Center)**다. 이 센터는 산업 전문가와 미디어, 기업의 사회적 책임, 연구소, 재단, 정부, 기부단체들의 지도적 의사 결정자들에게 중요한 정보를 전달하기 위한 혁신기술을 겸비하고 있고 이는 세계에서 가장 포괄적인 중국재단의 데이터베이스에 의해서 가능하다. 지난 2 년간 중국재단센터는 중국의 사회혁신상을 수상하기도 했다. 두 번째 사례는 2009 년 중국 내 몇몇 청소년 단체들의 설립자와 지도자들이 설립한 **유스씽크센터(Youthink Center)**로 지속가능성과 혁신을 위한 청소년 씽크탱크가 되는 것을 목적으로 한 전형적인 “청소년이 청소년을 위해 운영하는” 형태다. 이 센터는 혁신적인 청소년 프로그램을 강력한 비전과 목표를 가지고 차별성을 만들어 낼 수 있게 보육하는 것을 지원한다. 우리는 청소년 계획들을 우리가 직접 또는 우리의 파트너들과 함께 시작했다. 2009 년 이래, 우리는 글로벌 기후 변화 청소년 회의 (Global Climate Change Youth Conference), 유엔이 정한 세계청소년의 해의 메인 이벤트였던 글로벌 지속가능 지도자 포럼(Global Sustainable Leaders Forum), 카이창기록영화( Kai Chuang Documentary Film), 사회혁신 펠로우쉽(Social Innovation Fellowship)과 다른 몇 가지 중국에서 유명한 청소년 프로그램을 운영하였다. 우리는 중국 내의 30 곳이 넘는 선도적 청소년 단체들, 100 곳이 넘는 전략적 그리고 미디어 파트너들과 함께 일하고 있다.

발표의 끝부분에서, 중국 내에서의 사회적 기업가 정신 발전 현황과 어떻게 우리가 생태계를 구축하고 있는지에 대해 간략하게 이야기 하겠다. 이러한 모든 사실에 기초해서 우리는 아시아에서의 사회적 기업가 정신의 발전에 중국이 어떻게 기여할 수 있는지에 대해 몇 가지 제안할 것이다.

## Measures to foster solidarity in Asia

### to secure sustainable growth of social enterprises

Alex Wang / Associate Director, Business Development, China Foundation Center

In foreign countries, the charity has developed for hundreds of years and then the social enterprise organically came up. In China, we have everything within a few decades. We now have grassroots nonprofit organizations, social enterprises, venture philanthropy funds, and so on—all of a sudden. Since January 2004, the Peking University-based journal *China Social Work Research* translated the first academic article on the subject, “The Social Enterprise” by Peking University Professor Liu Jitong. In the past 8 years, the concept of social enterprise has become really popular in China. Especially the past 3 years, several social venture fund and competitions were launched here, and more and more foundations are launching their own programs to support social entrepreneurs.

In this presentation, I will introduce two leading social enterprises cases in China which I am directly involved: **1) China Foundation Center** - It is the world's leading source of China foundation information for shareholders in social sector. It combines industry expertise with innovative technology to deliver critical information to leading decision makers in media, corporate responsibility, research institute, foundations, government, and donors, powered by the world's most comprehensive Chinese foundation database. In the past 2 years, China Foundation Center also won all the social innovation awards in China. **2) Youthink Center**- founded in 2009 by several leaders/founders of leading youth organizations in China, a typical model of “run by youth for youth”, which aims to be a youth think tank for sustainability and innovation. It support incubating innovative youth program with a strong vision and aim to make a difference and we also start youth initiatives by ourselves and co-launched with our partners. Since 2009, we have run Global Climate Change Youth Conference, UN International Year of Youth Asia Pacific Major event- Global Sustainable Leaders Forum, Kai Chuang Documentary Film, Social Innovation Fellowship and several other famous youth programs in China. We worked with 30+ leading youth organizations and other 100+ strategic and media partners in China.



In the end of the presentation, I will brief talk about the current situation of Social entrepreneurship development in China and also how we are building a eco-system here. Based on all these facts, we will propose several suggestions how China can contribute to social entrepreneurship development in Asia.

## 세션 3

사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 아시아연대 활성화 방안



### 발표자

### 데니스 자야수리아

아시아연대경제연합(ASEC) 부회장  
말레이시아 국립대학교 수석연구원

### 학력

PhD 영국 옥스퍼드 브룩스대학교 사회학

### 주요경력

인권 변호사  
학술 및 정책 연구원  
사회정책 변호사&실천적 지식인  
사회복지 & 지역사회사업

### 수상경력

2006 2006 년 말레이시아 국왕 PJN – Title of Datuk

### 기타

the Malaysian Network for community economy 위원  
말레이시아 바이너리대학 사회적기업가 정신센터 명예연구소장  
사회연대적 경제 촉진을 위한 국제조직 (RIPESS) 위원

## Session 3

MEASURES TO FOSTER SOLIDARITY IN ASIA  
TO SECURE SUSTAINABLE GROWTH OF SOCIAL ENTERPRISES



### Panelist

### Denison Jayasooria

Deputy Chair ASEC(ASIAN SOLIDARITY ECONOMY COALITION)  
Principal Research Fellow at UKM  
(Institute of Ethnic Studies, National University of Malaysia)

### Education

PhD (sociology), Oxford Brookes University, UK

### Professional Background

Human rights advocate

Academic and policy researcher

social policy advocate & public intellectual

Social & Community work

### Awards

PJN – Title of Datuk from the Malaysian King in 2006

### Other Comments

Secretary of the Malaysian Network for community economy

Hon Chair, Centre for social entrepreneurship, Binary University College, Malaysia

Board member, Inter-Continental Network for the Promotion of the Social Solidarity Economy (RIPESS)

## 보다 포용적 자본주의를 향하는 아세안(Asean) 다국의 풀뿌리 사회적 기업 계획

데니스 자야수리아 / ASEC 부회장

부의 창출과 관련하여 전 세계를 지배해온 힘은 경쟁과 개인주의, 이윤 극대화를 전파해온 시장 자본주의에 기초하고 있다. 이러한 덕목은 경영학 강의실에서 가르쳐지고 종종 칭송되었다. 이런 접근이 많은 긍정적인 특성을 많이 가지는 반면 거기에는 분명히 알아둬야 할 부정적인 영향도 있다.

### 대안 이론과 사상의 개념화

전직 은행가인 탄스리린 시얀(Tan Sri Lin See-Yan)과 활동가인 마틴 코호르 박사(Dr. Martin Khor)를 비롯한 말레이시아의 많은 저술가들이 시장 자본주의의 부정적 영향을 지적하고 그 치유 방안을 제시해왔다. 글로벌 차원에서는 빌게이츠 같은 사람들이 새로운 접근법을 옹호하고 ‘창조적 자본주의(creative capitalism)’라는 용어를 사용하고 있다.

모흐드 유누스 교수(Prof. Mohd Yunus)는, 한편으로 주류 비즈니스와 자신이 ‘사회적 비즈니스’라고 부르는 것 사이의 분명한 경계를 짓고 있다. 그는 사회적 비즈니스를 개인적인 부의 확대가 아닌 사회적 니즈의 충족을 담당하는 것으로 새롭게 자리매김 시켰다. 프라할라드(C.K. Prahalad)는 자신의 피라미드 맨 아래의 부에 대한 자신의 기념비적 논문으로 ‘포용적 자본주의(inclusive capitalism)’의 개념을 개발했다.

린(Lin)은 그의 기고 “마르크스가 시장에 주는 교훈”에서 칼 마르크스의 사회경제학적 비판과 자본주의의 불안정성과 자본주의는 스스로 파멸에 이르는 씨앗을 뿌리고 있다는 그의 예견을 인정했다. 현재 우리가 겪고 있는 세계적 경제 위기가 보여주듯 지금 여기서 이야기 하고 있는 것은 자본주의 그 자체가 아니라 ‘고삐 풀린 자본주의(unbridled capitalism)’이다. 불균등의 확대로 자본주의는 불공정해졌고 ‘거대한 사회 정의를 위한 포용적 성장’이 필요하다고 시얀은 결론 내린다. 린의 분석은 거시 정책적 개입으로 끝을 맺고 있으나 이 글에서는 풀뿌리 수준의 평범한 사람들이 어떻게 집단의 경제와 연대의 구축을 위한 가능성 있는 사업을 다시 붙들고 기업가 정신을 가지게 되는지를 추가적으로 설명할 것이다.

그는 이코노미스트 특별리포트 국가자본주의(State Capitalism, 2012 년 1 월)에서 그의 생각을 드러냈다. 마틴 박사는 그 논쟁을 선진국과 개발도상국간의 충돌 그리고 그들이 취하는 경제적 접근 방식 수준으로 받아들였다.

그러나 논의의 핵심에는 비즈니스와 경제개발에서의 국가의 역할이 있다. 국가가 감시하고 규제하는 자신의 역할 수행에 실패했을 때 또는 권한 남용의 가능성이 대단히 높은 시장에 직접 개입하는 경우 그 개입의 수준이 논의의 핵심이다. 감시와 강제 같이 역할의 구분이 모호해질 수 있기 때문이다. 고삐 풀린 자본주의 속에서 기업이 운영되지 않도록 하는 데에는 독립성이 가장 중요하다.

나는 사회적 기업의 명확한 프레임워크를 제시한 사람은 무하마드 유누스라고 생각한다. 그의 책 ‘가난 없는 세상을 위하여: 사회적 기업과 자본주의의 미래(2007)’ 와 그의 최근 책 ‘사회적 기업 만들기, 인간의 가장 절박한 요구를 채워주는 새로운 유형의 자본주의(2010)’ 는 인간의 보편적 선을 위한 부를 창출하도록 우리를 이끌어 줄 수 있는 이론과 모델을 동시에 제공한다. 그는 시장의 실패에 주목하고 인식하고 가난과 불평등을 효과적이고 지속적인 방법을 제시하고 있다. 그는 마이크로 크레딧과 그라민 사회적 기업 모델로부터 교훈을 이끌어 내고 있다.

유누스에 따르면 사회적 기업은 “스스로 지속 가능해야”한다. 스스로 그 비용을 충당할 수 있을 만큼의 수익을 창출해야 하고 전적으로 사회적 목적을 달성하는데 전념해야 한다. 가난한 이들에게 소유권의 다수지분을 주는 방식으로 사회적 기업을 설계하는 색다른 방법을 선택함으로써 기업의 이윤을 극대화 할 수 있다고 주장했다. 접근 방식은 기업의 사회적 책임(CSR) 프로젝트나 말레이시아의 시골지역 빈민들을 위한 정부 연계 농경프로젝트의 사례 같은 배당금 기준 소득 방식과도 아주 다른 것이다.

아시아 연대 경제 연합(the Asian Solidarity Economy Coalition)의 의장 벤 퀴노네스 박사(Dr Ben Quinones)는 지속 가능한 커뮤니티를 구축하기 위한 연대 경제 접근법을 개발했는데 여기서 다섯 개의 지표가 이론적 프레임워크뿐만 아니라 실질적 적용까지 가능하게 한다. 그 지표는 다시 말하면 지배, 민족과 가치의 프레임워크, 지속성을 위한 수익의 세가지 핵심으로 개발의 핵심인 사람 그리고 지역과 그 지역의 장기적 지속성을 위한 환경이다.

이러한 생각들은 풀뿌리 운동에 영향을 주고 있지만 동시에 기존 경제 비즈니스 모델의 실패와 약점에 대한 대응으로 새로운 계획들이 경제적 사상을 제시하고 새로운 교육과 프레임워크를 만들어내고 있다.

## 대안 경제를 위한 세계적 움직임

세계 여기저기서 새롭고 창의적인 방식을 사용한 새로운 운동에 대한 노력들을 목격할 수 있다. 3 월과 4 월 나는 인도, 스리랑카, 캄보디아, 인도네시아, 말레이시아에서의 모임들에 참석했었고 거기서 현지 주민들과 그 지역사회에 보다 우호적이면서도 공정한 대안적인 경제를 위한 움직임이 바닥에서 일어나고 있는 것을 보고 놀랐다.

이 모습들은 다국적 또는 국가자본주에서의 지배적인 모델들과 비교하면 작은 것들일 수도 있지만, 그들은 미래에 대한 희망을 안겨주는 보다 적절하고 공정한 방법 속에서 부를 창출하는 가치 있는 길을 제공하고 있다. 정해진 시간 내에 강력한 가치사슬과 가치네트워크의 확장과 발전을 통해 이러한 대안들이 지배적인 경제적 접근과 나란히 하게 된다.

아시아의 사례들- 지역사회와 지역사회에 기반한 조직이 시장을 되찾고 있다.

캄보디아에서는 마을 단위의 효과적인 홈스테이 프로젝트가 운송회사, 카페 식사권, 그리고 소가 끄는 수레를 타고 마을 방문 등의 서비스를 제공하는 지역 관광업체 와 효과적인 가치사슬을 구축하였다. 이들은 또한 수제 토산품을 생산하고 매장을 두는 네트워크도 개발했다. 그들 각각에게 있어 이러한 비즈니스는 아주 사소하고 중요치 않을 수도 있지만 함께 가치 사슬을 구성하면서 전체 부락에 유용한 소득원이 되어 주고 직접적인 영향을 주게 된다.

소매, 농업, 가축사육, 서비스 등의 사업과 연관된 기업 45 개를 소유한 부락이 있었던 인도네시아 남술라웨시의 사례는 아주 인상적이다. 그것들은 지역사회가 소유한 기업으로 시골의 가족과 커뮤니티에 영향을 주고 있었다. 이러한 사례는 인도네시아의 영어판 잡지 Tempo 4 월호에 잘 정리되어 있다.

말레이시아에서는 다툽 사이푸딘 압둘라(Datuk Saifuddin Abdullah) 고등교육부 차관의 리더십 하에 네개의 지역 대학교와 재단, 협동조합과 사회적 기업들을 포함한 10 개의 단체가 ‘지역경제를 위한 말레이시아 네트워크(Malaysian Network for Community Economy)’를 결성했다. 도시 및 촌락의 저소득층에 게 보다 훨씬 공정하게 자원을 분배해주는 새롭고 혁신적인 접근방법의 개발을 모색하고 있다.

공공주도의 단기적 프로젝트에 따른 기업의 사회적 책임(CSR) 자금의 활성화에서 지역 경제에 장기적인 영향을 주는 사회적 지역적 기업을 통한 보다 지속적인 방법의 촉진까지 다양한 방법이 있을 수 있다는 것을 말레이시아에서 느꼈다.

사회적 지역적 경제를 옹호하면서 자본주의의 포기를 제안하고 있는 사람은 없다. 그러나 우리는 그 장점을 인식하면서도 현재의 경제 및 기업 시스템 하에서는 부의 증대가 불균형의 확대를 가져온다는 단점을 인식할 필요가 있다. 그것을 인식하면서 우리는 모두를 위한 보편적인 선 특히 빈민이나 저소득층이 양질의 삶을 유지할 수 있게 하는 자원의 공정한 분배를 담보할 수 있는 보다 따뜻하고 포용적인 자본주의를 향해 나아가야 한다.

## 결론

새로운 기회를 발견할 수 있는 것은 위기의 순간이다. 우리 스스로 아래로부터 사회경제학적 변혁을 해야 할 때다. 그것은 구성원 모두의 보편적 선을 위한 부를 창출하고 또 거기에 영향을 주는 바닥으로부터의 효과적 가치사슬과 함께 하는 소규모와 마이크로 규모의 사회적 기업을 위한 새로운 패러다임이다.

## **Towards a more inclusive capitalism, grass roots Social Enterprise Initiatives from Asean**

**Datuk Dr Denison Jayasooria / Deputy Chair ASEC, ASIAN SOLIDARITY ECONOMY COALITION (ASEC)**

THE dominant forces globally for wealth creation are based on market capitalism which propagates competition, individualism and profit maximization. These virtues are often appreciated and taught in business schools. While this approach has many positive features however there are also negative impacts which must be recognized.

### **Conceptualizing Alternative theories & thinking**

A number of Malaysian writers including Tan Sri Lin See-Yan, a former banker and Dr Martin Khor an activist have articulated the negative impact of market capitalism and proposed some remedies. Others at a global level like Bill Gates, advocates a new approach and uses the term “creative capitalism”.

Prof Mohd Yunus, on the other hand draws clear distinctions between mainstream business and what he calls “social business”. He has repositioned social business to address the meeting of social needs and not individual prosperity of the rich. C.K. Prahalad develops the notion of “inclusive capitalism” with his landmark thesis on wealth at the bottom of the pyramid.

In his article “Lessons from Marx to market”, Lin recognized the socio-economic critic of Karl Marx and his predictions of capitalism’s instability as well as capitalism sowing the seeds of its own destruction. What is being referred to here is not capitalism per se but the “unbridled capitalism”, as illustrated by the global economic crisis we are experiencing today. With rising inequality, See-Yen concludes that capitalism has become unfair and that there is a need for “inclusive growth for greater social justice”. Lin’s analysis ends with macro policy interventions, however in this article an attempt is made to go further to illustrate how ordinary people at the grass-roots are recapturing the potential of business and entrepreneurship towards building solidarity and community economy.

Along these lines Dr Martin Khor’s reflection entitled “Clash of capitalist systems”, note the struggles for prosperity on the one hand and the challenges posed by state capitalism. He draws on his thoughts



from the Economist special report on State Capitalism (Jan 2012). Dr Martin takes the arguments at a global level between developed and developing countries and the economic approaches they have adopted.

However at the core of the discussion is the role of the state in business and economic development. It is at this level of intervention when the state fails to play its monitoring and regulatory role effectively or when it also plays a direct interventionist role in the markets that there is a higher probability for abuses. This is because there is a possible blurring of roles such as monitoring and enforcement roles. Independence is most critical here in ensuring that business does not operate in unbridled capitalism.

I believe it is Muhammad Yunus who provides a clear framework for social business. His books *Creating a world without poverty*, *Social business and the Future of Capitalism* (2007) and his more recent book *Building Social Business, The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs* (2010) provides both theory and models which can lead us in creating wealth for the common good of humanity. He notes the failure of the markets and the state in addressing poverty and inequalities in an effective and sustainable way. He draws lessons from Grameen Bank through micro credit and also the Grameen social business models.

Social business, according to Yunus "is a business because it must be self-sustaining". It must generate enough income to cover its own costs and is entirely dedicated to achieving a social goals. Yunus advocates profit-maximizing companies to take a different course of action by designing social business by giving majority ownership to the poor. This approach is very different from the CSR projects or even dividend based incomes example of government linked agricultural projects for the poor in rural Malaysia.

Dr Ben Quinones, the Asian Solidarity Economy Coalition, Chair developed a solidarity economy approach for building sustainability communities where five indicators provide not only the theory framework but also the practical application namely governance, ethical and values framework and the triple bottom line of profits for sustainability, people as the focal point of development and the planet and environment for the long-term sustainability of the planet.

These thoughts are influencing grassroots action but at the same time new initiatives from the grassroots in response to the failure and weakness of old economic and business models are also challenging economic thoughts and are creating new teachings and frameworks.

## Global movement for alternative economy

Around the world one can witness the efforts for a new movement in using business in new and creative ways. What amazes me is that in March and April, I had been part of a number of gatherings in India, Sri Lanka, Cambodia, Indonesia and Malaysia where we can clearly see the movements on the ground for an alternative economy which is more friendly and equitable to local people and communities.

These might seem to be small in contrast to the dominant models of multinationals or state capitalism; however they are providing valuable avenues for wealth creation in a more just and equitable way which provides hope for the future. In due time with up-scaling and developing strong value chains and networks these alternatives will come parallel with dominant economic approaches.

Asian Examples - Local communities and community based organisations are recapturing the markets.

In Cambodia an effective home stay project at a village level has built an effective value chain with a transport company, cafe-dining options, and local tour enterprise including village visits on bull-a-cart. This group has also developed networks producing local handicrafts and sale outlets. On their own each of these businesses would be micro and insignificant but together in a value chain they provide valuable source of income for a whole village and impact it directly.

The Indonesian example at South Sulawesi where 45 village-owned enterprises with business related to retail sales, agriculture, raising animals, trades and services is very impressive. They are community-owned businesses and they are impacting rural families and communities. These examples were well documented in the April issue of Tempo, an English language magazine published in Indonesia.

In Malaysia, under the leadership of Datuk Saifuddin Abdullah, the Deputy Higher Education Minister, four local universities and about 10 organisations including foundations, cooperatives and social enterprises have established a Malaysian Network for Community Economy. Among our partners are groups seeking to develop new and innovative approaches which provide greater equitable sharing of resources for the low income families in both urban and rural areas.

We too feel that in Malaysia there can be an effective agenda to enhance CSR funds from publicity driven and short term projects towards more sustainable initiatives through social and community business which have long term impact on local communities.

In advocating social and community economy one is not proposing that we abandon a capitalistic framework. However, we need to recognise the good and the bad, the increase in wealth but also the

rise of inequalities in the current economic and business systems. In so doing we move towards a more compassionate and inclusive capitalism which ensures equitable sharing of the resources for the common good of all especially the poor and low income to attain a just quality of life.

## **Conclusion**

It is in crisis moments that we can find new opportunities. This is our time for socioeconomic transformation from the bottom up. It's a new paradigm for small and micro social business with effective value chains from the bottom impacting and creating wealth for the common good of all.

## 세션 3

### 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 아시아연대 활성화 방안



#### 발표자

#### 이광택

함께일하는재단 이사

국민대학교 법과대학 교수

이광택 교수는 서울대학교와 동 대학원 법학과를 졸업하고 독일 브레멘대학교 법학 박사학위를 취득하였다. 이광택 교수는 한국노동연구원 창립멤버를 거쳐 한국노동법학회 회장, 한국노사관계학회의 회장직을 역임하였다.

현재 한국사회법학회 회장, 국제노동법사회법학회(ISLSSL) 집행위원으로 활동하며 노동 관련 전문가로 인정받고 있으며, 함께일하는재단 상임이사로 활동하고 있다.

이광택 교수는 1984 년과 1998 년 두 차례에 걸쳐 국무총리 표창을 수상한 바 있다.

## Session 3

### MEASURES TO FOSTER SOLIDARITY IN ASIA TO SECURE SUSTAINABLE GROWTH OF SOCIAL ENTERPRISES



#### Panelist

#### **Kwang-Taek LEE**

Member of Board of Trustee, Work Together Foundation

Professor, College of Law, Kookmin University

Professor Kwang-Taek, Lee graduated from the College of Law and the Department of Law at the graduate school in Seoul National University. He got the degree of Doctor of Laws at University of Bremen in Germany. Professor Kwang-Taek, Lee held post such as president of Korea Society for Labor Law (KSLL) and president of Korea Industrial Relations Research Association (KIRRA) after serving as a founder member of Korea Labor Institute.

He is recognized as a labor specialist while working as president of Korean Association of Social Security Law (KASSL) and a member of the executive committee at the International Society for Labor and Social Security Law (ISLSSL). He also serves as executive director at Work Together Foundation.

Professor Kwang-Taek, Lee had been awarded the Prime Minister's Commendation twice in 1984 and 1988.

## 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한

### 아시아연대 활성화 방안

이광택 / 함께일하는재단 이사, 국민대학교 법학과 교수

#### A. 아시아사회적기업활동가대회(ASES) 2008/2010의 회고

2010 년 11 월 서울에서 개최된 제 2 회 아시아사회적기업활동가대회(ASES)는 아시아의 사회적기업가 및 관계자 300 여명이 모여 경험을 교류하는 소중한 자리였다. 이 행사로 인해 아시아 사회적기업의 네트워크가 보다 활발해지는 계기가 되었으며, 이 기회에 아시아에 맞는 사회적기업 모델을 개발해야 할 필요성이 제기되었다.

우리나라의 경우 2007 년 7 월부터 사회적기업육성법이 시행되었고, 법 시행 1 년을 맞는 2008 년 10 월 아시아 사회적기업가들의 네트워크 형성을 위해 제 1 회 ASES 를 개최하였다. 첫 대회는 아시아의 사회적기업가들이 모인다는 것 자체에 의미를 둔 것으로, 대회 슬로건도 “우리는 아시아의 사회적기업가”(We Are Social Entrepreneurs in Asia)였다. 이 행사에는 해외 7 개국(일본, 중국, 홍콩, 대만, 인도, 싱가포르, 필리핀)에서 온 35 명을 포함해 200 여명이 참석했다.

제 2 회 대회에서는 사회적기업 네트워크 형성을 넘어 슬로건을 “아시아의 빈곤과 사회적기업가 정신”(Asian Poverty & Social Entrepreneurship)으로 정하여 빈곤 문제 해결을 위해 사회적기업가의 역할이 무엇인지 논의하는 자리를 만들고자 했다. 참가자 수는 해외 15 개국(제 1 회 참가국에서 네팔, 캄보디아, 인도네시아, 태국, 스리랑카, 방글라데시, 미국, 말레이시아 추가)에서 61 명이 참가했고, 내국인은 275 명이 참가하여 3 차례의 전체회의와 9 개의 분과토의를 진행하였다. 사회적기업에 대한 아시아의 관심이 높아진 결과이다.

2008 년 첫 대회 전후로 홍콩, 대만, 중국, 캄보디아, 필리핀 등 아시아 각국을 다니며 직접 사회적 기업가들을 만나 ASES 를 홍보하였다. 개막식에서 기조연설을 한 필리핀의 안토니오

멜로토(Antonio Meloto) 씨의 초청도 2010 년 4 월 그가 운영하는 가와드 칼링가(Gawad Kalinga, 영어로 ‘Gift & Care’ 베품과 보살핌이라는 의미) 사업장을 방문하여 필리핀의 빈곤 해소를 위해 노력하는 모습을 직접 관찰한 것이 계기가 되었다. 멜로토 씨가 벌이고 있는 대규모 주택 공급 사업을 둘러보면서 “아시아 전역에 산재한 빈곤 문제를 해결하기 위해 사회적기업들이 모여 협력방안을 논의하여 좋은 대안을 만들 수 있었으면 좋겠다.”는 생각을 하게 된 것이다.

우리나라는 사회적기업이 정책적으로 공론화된지 비교적 일천하고 사회적기업육성법이 제정된 지도 3 년여에 불과하지만 해외 인사들이 주목할 만한 발전 양상을 보여 왔다. 특히 우리나라가 다른 나라에서는 보기 힘든 사회적기업육성법을 가지고 있다는 점과 외환위기 이후 일자리 창출을 위한 민간의 노력으로 함께일하는재단을 설립하여 사회적기업을 지원하는 실태에 대해 해외 사회적기업가들이 큰 관심을 보였다.

참가자들이 대회를 마무리하며 채택한 ‘ASES2010 서울선언문’은 전 세계 빈곤 인구의 50% 이상이 아시아에 살고 있으면서도 이에 상응하는 주목을 받지 못하고 있음을 전제로 빈곤 문제 해결을 위한 다양한 견해가 제시되었음을 확인하였다. 혹자는 지역사회에 밀착된 혁신적 비즈니스 모델을 통해 지역 경제의 활성화에 방점을 두었고, 혹자는 빈곤국과 선진국 모두에게 윈-윈(win-win)을 가져다 주는 상호협력을 위한 대안을 제시하였다.

또한 가시적인 물질적 빈곤뿐만 아니라 보이지 않는 문화적 빈곤(invisible cultural poverty) 문제도 제기되었다. 다수의 사회적기업가들이 빈곤계층의 사람들이 문화예술에 있어서 단순한 관람자가 아닌 참여자로 역할을 함으로써 삶의 질을 향상시킨 예를 들었다. 이로써 빈곤층이 항상 도움의 대상만 되는 것이 아니라 스스로 일어서는 존재가 된다는 것이다. 이들의 전통과 자존심이 존중될 때 문제를 스스로 해결할 수 있게 된다는 것이다.

참가자들은 지속가능한 성장을 하는 사회적기업에 대한 연속적 투자가 사회적 문제를 해결하는데 필수적이라는 데 인식을 같이 하고, 이와 같은 투자의 사례를 세계적으로 살펴보고 사회적기업에 대한 재원 확충을 위해 국제적 협력과 지역 네트워크의 참여를 증진할 것을 확인하였다.

대회의 형식은 참가자들의 발제 및 토론을 통해 국내외의 자유로운 사고, 혁신적인 아이디어를 교류할 수 있도록 하기 위한 것이었다. 사회적기업에 관해 이전에는 아시아라는 지역적 특수성을 감안하는 논의가 별로 없었다는 점과 ASES 가 아시아 사회적기업가들이 모이는 거의 최초이자 최대 규모의 대회인 만큼 이 대회에서 아시아적 사회적기업의 모델 개발이 모색되었다 할 것이다.

대체로 사회적기업에 대한 논의에서 미국과 영국의 사례를 주로 언급하지만, 아시아 역시 창조적인 사회적기업 모델을 만들 수 있는 가능성이 있다. 각국의 조건에 맞는 사회적기업을 만들어 내고 이것을 바탕으로 하여 국적을 초월해서 아시아 내에서 협력 모델을 구축할 수 있을 것이다. 제 2 회 대회는 아시아의 빈곤을 해결하기 위한 사회적기업가의 역할 모색에

주력했다면, 제 3 회 대회는 어떤 사회적기업 모형이 어떤 사회구조에서 어떤 변화를 일으킬 수 있을지 구체적으로 논의하는 자리가 될 수 있을 것이다.

사회적기업 영역에서는 혁신과 창조성이 중요한 만큼 서로의 경험을 교류함으로써 사회적기업가들이 영감을 얻어 자신들의 조직을 계속 새로이 해 나갈 것을 기대할 수 있다. 사회적기업가들은 현실을 바꾸는 노력을 하는 사람들이기 때문에 ASES 와 같은 행사는 변화를 촉진하는 계기가 된다고 생각한다.

## B. 아시아의 강점을 살린 사업 협력

ASES 2010 의 둘째 날 분과회의 주제는 “대화: 아시아의 강점을 살린 사업협력의 장”이었고, 6 개 분과 중 “공정무역”과 “지속가능한 관광”이 참가자들에게 아시아국가들 사이의 실질적 협력의 가능성을 제시하였다.

### 아시아의 공정무역

공정무역 생산자 대부분이 아시아에 자리잡고 있고, 1990 년대 이래 일본과, 한국을 중심으로 공정무역에 대한 소비자들의 인식이 높아지면서 새로운 신흥시장으로 주목 받고 있다. 이것은 이들 두 나라에서 윤리적 소비에 대한 인식이 증가함에 따른 것이다. 서구와는 다른 역사적 배경을 지닌 아시아에서 시장의 확대는 서구의 일반적 경험을 수용함과 동시에 새로운 생산, 판매, 유통전략을 필요로 한다.

이에, (1)아시아의 생산자, 그리고 다양한 비즈니스 조직(사회적기업, 생협, NPO)의 시각에서 공정무역의 현황 및 과제를 진단하고, (2)아시아의 시장 확대를 위한 혁신 과제를 도출함과 동시에 아시아의 생산자와 소비자 사이의 네트워크 구축을 목표로 이 세션을 진행하였다.

네팔의 아시아공정무역포럼(Sana Hastakala) 찬드라 프라사드 카츠이파티(Chandra Prasad Kachhipati) 는 다음과 같이 보고하였다:

공정무역은 전세계적으로 조직되어 시장기반적 접근을 하는 사회 운동으로, 부당한 대우를 받으면서 경제적으로도 불이익을 받는 남아시아의 생산자에게 기회를 제공하는 것을 목표로 한다. 대화, 투명성, 그리고 존중을 중시하는 무역 파트너십을 형성함으로써 국제 무역시장의 형평성을 추구함과 동시에 더 나은 거래 조건을 제시하여 불평등한 위치에 있는 생산자와 노동자의(특히, 남아시아 국가들의) 권리를 보장하고, 이로써 지속 가능한 개발에 기여하게 된다.



칸드라에 의하면, 오늘날 5,000 개가 넘는 공정무역기구(FTO)가 75 개가 넘는 국가에서 활동하고 있으며, 이들은 가난과 실업의 늪에 빠진 남반구 수백만의 소규모 생산자들이 지속 가능한 조건 하에 시장에 접근하고 존엄한 삶을 살 수 있도록 한다. 공정무역 기관들은 이런 상황에 있는 남아시아 생산자, 노동자들이 안전을 확보하고 경제적 자립을 할 수 있는 위치로 옮겨갈 수 있도록 그들과 함께 일한다. 그러기 위해 공정무역 기관들은 생산자를 지원하고, 시장을 제공하고, 이에 대한 관심을 높이기 위한 캠페인을 진행한다.

공정무역이 성장하고 있음에도 불구하고 남아시아의 생산자들은 여전히 질 좋은 원자재와 축적된 기술, 인프라, 시장정보의 부족, 납품 지연, 상품 품질 개선 여부의 불확실성, 높은 가격, 불안정한 정치적 상황, 잦은 파업과 전력 중단, 그리고 낮은 효율성 등의 문제를 안고 있다.

선진국들로 이루어진 북아시아의 공정무역기구는 생산자 단체나 남아시아 공정무역기구로부터 사들인 물건을 도소매상에게 팔고 세계 상점, 공정무역 가게 등으로 불리는 소매상들은 그러한 물건들을 직접적으로 소비자에게 판매한다.

남아시아의 공정무역기구는 경제적으로 불리하고 소외되어있는 생산자들에게 기회를 부여하고 공정하고 투명한 거래를 하며 잠재력 있는 생산자들을 양성한다. 또한 공정무역을 장려하고 공정한 임금과 가격, 바람직한 근로 환경의 확보와 성차별과 아동 노동 지양, 그리고 환경과 장기적인 거래 관계를 통찰할 수 있는 넓은 시야를 가질 것이라는 등의 공정무역의 규칙을 따르며, 또한 생산 문제에도 주로 관여한다.

국가와 지역의 공정무역 네트워크는 공정무역시장의 확대와 상품 품질 개선을 위해 힘쓰는 생산자집단의 노력을 지원한다. 북아시아의 공정무역기구는 Sana Hastakal 의 상품을 사고 동시에 디자인과 시장정보를 제공하고 있다. 공정무역시장이 팽창할수록 주류 반열에 들어서지 못했던 생산자들이 얻는 이익도 커지게 될 것이며, 이는 그들의 인생에 긍정적인 변화를 일으키게 될 것이다. 최근 남아시아의 공정무역기구는 북아시아 공정무역기구의 시장에 의존하며 장기적인 관계를 기대하고 있다. 상품의 지속적인 수요를 통해, 소규모 생산업자들은 미래를 꿈 꿀 수 있게 되고 생산자 단체는 생산 능력을 키우고 그들의 사업을 확장시킬 수 있게 될 것이다. 장기적인 공정무역관계는 소규모 생산자 단체의 존속과 어려운 상황이 닥쳤을 때에도 그들이 의연하게 대처할 수 있도록 하기 위해 필요한 사항을 제공한다. 함께일 때, 우리는 도움이 절실한 생산자들을 위한 사회적, 경제적 변화를 만들 수 있을 것이다.

정금수 iCOOP 생협 공정무역위원회 위원장은 iCOOP 생협 공정무역의 시작에서부터 보고하였다. iCOOP 생협은 2007 년 윤리적 소비를 지향하는 실천의 한 방법으로 한국에서 생산되지 않는 물품에 대해서는 공정무역을 통한 물품 취급과 생산자와의 교류가 함께 이루어지는 공정무역 사업을 추진하기 시작하였다. 2007 년 9 월 마스코바도 커피 생산지인 필리핀 PFTC(Panay Fair Trade Center) 방문을 첫 시작으로 동티모르 커피 생산지,

콜롬비아 커피와 카카오 생산지, 네팔 후추 생산지 등과의 교류로서 iCOOP 생협의 공정무역을 만들어 가고 있다.

한국의 공정무역은 2003 년 아름다운가게가 인도, 네팔 등 아시아 생산자의 수공예품에 대한 공정무역을 시작으로 현재 두레생협, 한국 YMCA 연맹, 페어트레이드코리아, 한국공정무역연합, iCOOP 생협 그리고 기아대책기구와 같은 단체들이 차례로 합류하면서 확대되어 왔다. 현재 한국의 공정무역 시장 규모는 2009 년 말을 기준으로 약 54 억 원으로 추산된다. 이것은 유럽, 북미지역 등지에서 수입된 FLO<sup>5</sup> 인증 완제품 26 억 7 천만원(FLO International 제공 자료)을 제외한 금액이다.

iCOOP 생협은 한국에서 후발 공정무역 단체이지만 동티모르 커피, 콜롬비아 인스턴트 커피, 콜롬비아 초콜릿, 필리핀 파나이 마스코바도, 팔레스타인 올리브유, 네팔후추 등 44 개 품목의 다양한 공정무역 물품을 취급하고 있고, 한국에서 공정무역 단체로서는 유일하게 FLO 의 수입자 인증 및 라이선스(licensee)로서 역할을 하고 있다. 또한 공정무역 물품과 국내 친환경 농산물을 사용한 과자, 소스, 차, 아이스크림 등 가공물품과 경쟁력 있는 ‘가격’에 ‘맛’도 있는 ‘다양한 가공물품’ 개발로 공정무역의 대중화에 기여하고 있다. 3 년이라는 짧은 시간 동안 한국의 공정무역 단체 매출의 24%로서 2009 년 현재 13 억 원의 매출을 보이며 실생활에 필요한 다양한 공정무역품을 가장 많이 개발하는 성과를 이루었다. iCOOP 생협이 이러한 성과를 이룰 수 있었던 요인은 iCOOP 생협의 가공물품 정책이기도 한 물품 다양화와 저가정책, 대중적인 맛이라는 정책을 택하였기 때문이다. 소비자의 요구에 대응한 친환경농산물을 이용한 다양한 가공물품의 개발과 서민도 이용할 수 있는 저가정책이 공정무역 물품에도 적용되었다는 것이다.

전금수 위원장에 따르면 한국 사회에서 ‘유기농’은 높은 가격 때문에 중산층 이상의 경제적 여유가 있는 계층에서 소비하는 물품으로 인식되어 있다(아토피 아이를 둔 가정과 같이 건강상 필요에 의한 부득이한 경우 제외). 게다가 공정무역 상품은 ‘유기농’ 보다도 더 높은 가격대의 고급 프리미엄 물품으로 인식되고 있다. 그러나 공정무역이 지속가능하기 위해서는 서민들도 쉽게, 기꺼이 구매할 수 있는 물품이어야 할 것이다. 즉, ‘대중화’되어야 한다. 세계 자유무역 구조의 변화를 위해 ‘대중화’는 필수적이며 이는 ‘주류시장 진출’과도 밀접히 관련된다.

- (1) 소비국의 공정무역 단체의 과제로는 다양한 물품 개발, 고품질 (맛 포함), 적절한 가격, 투명한 물품정보 제공, 생산자와의 적극적인 교류 등이 있다.
- (2) 생산국의 공정무역 단체(공정무역 생산자 포함)의 과제로는 고품질, 적절한 산지 가격 제공, 원활한 물품수급 등을 들 수 있다.

<sup>1</sup> Fairtrade Labelling Organizations International, 공정무역운동을 위한 표준 및 인증 기관.

## 지속가능한 관광: 아시아 지속가능한 관광과 사회적기업의 전망

한국에서 해외로 나가는 여행자 1,300 만명 시대, 관광산업이 발달하면서 여행자들의 의식과 행동이 미치는 결과도 당연히 커졌다. 이미 유럽과 아시아에서는 여행자들의 책임의식을 강조하는 운동이 활발한 상태이며 책임여행을 전문으로 연구하는 기구, 컨설팅 단체, 지원 기금 등이 육성되고 있다. 한국도 2009 년부터 책임여행을 전문으로 하는 사회적기업들이 생겨나고 주목을 받기 시작하였으나 아직 용어에 대한 논의조차 이루어지지 못하는 초보적인 단계에 머무르고 있다. 이 세션에서는 아시아 지역 내 지속가능한 관광의 다양한 주체들의 역할 모색 및 네트워킹을 통해 비전을 공유하고 원칙을 수립해가며 한국 사회가 나아가야 할 지속가능한 관광이라는 사회적기업 분야의 논의를 이루어 내고자 하였다.

태국의 메콩투어리즘 코디네이팅사무소(MTCO) 메이슨 플로렌스 (Mason Florence) 상임이사는 메콩강 유역의 주요 자산으로 다양한 자연적, 문화적 유산과 메콩강을 통해 연결되는 여섯 국가와 많은 사람들로 대표되는 독특한 공통성을 들었다. 수세기 동안 여러 공동체들은 메콩강 지역 주변으로 이주해 국가 간의 주요 문화 연결고리를 구성하고 있다.(메콩강 유역에서만 100 여개가 넘는 소수민족들이 살고 있다.) 이 공동체들은 메콩강 지역의 핵심 자산(문화 지형, 전통, 관습, 종교, 수공예품, 축제와 같은 무형유산 등)으로 평가 받고 있으나 여행산업 전략 개발과 관련해 실질적으로 관여하고 있지 못하다. 해변의 휴가 같은 관광 외에도 메콩강 유역의 여행산업은 그 지역의 풍부한 문화적 다양성과 문화 유산 덕분에 발전해 왔다. 또한 메콩강 유역은 점차 자연 여행지로서의 모습을 갖추고 있으며 앞으로 모험여행과 생태관광 분야 또한 크게 성장할 것으로 예측하고 있다.

메콩강 유역의 많은 국가들은 주요 민간 투자회사들의 구미를 당기고 있으며, 특히 그러한 회사들은 해안가와 국경지역을 위주로 도박이 금지된 나라의 사람들을 끌어들이 카지노 운영 등의 거대 프로젝트를 찾고 있다. 현재까지 메콩강 유역은 비교적 잘 보존되고 있지만 경제와 관광개발로 새로운 국면을 맞이하면서 이 지역의 사회적, 문화적, 자연적 통합에 위기를 맞고 있다.

앞서 언급했듯이 시장의 수요 또한 더욱 사회적이고 환경 친화적인 사업 운영에 관심을 보이며 투자하는 추세이다. 책임여행과 지속가능한 여행산업은 국가를 막론하고 모든 정부가 자국의 문화, 자연 유산을 보존하기 위한 강력한 논쟁거리가 되어 왔다. 그러나 메콩강 유역 국가들의 여행자 수가 증가하고 대부분의 관광객이 서양인이었던 예전과는 달리 현재 국내 관광객들 중 80 퍼센트가 아시아 국가라는 점에서 여행산업의 경제적, 환경적 효과는 더욱 증가하였다. 그러므로 모든 여행자들이 책임감을 가지고 여행해야 할 필요성이 그 어느 때보다 크다. 우리 모두가 이러한 움직임을 이해하고 후원하여야 하며 서로의 협력을 통해 여행산업의 개발 때문에 문화적 고유성과 독자성을 잃는 일이 없도록 해야 할 것이다.

아시아 관광객들의 수가 증가하면서 한국, 일본, 중국과 같은 주요 해외 관광 시장에서 온 관광객들은 가장 취약하고 경제적으로 빈곤한 지역사회의 경제개발을 촉진하는 주체들을 지원함으로써 그 지역의 고유한 문화, 자연 유산을 손상시키지 않으면서 도움을 줄 수 있다.

결국 이러한 시장의 수요의 확대만이 정부와 민간 분야의 행동에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 따라서 책임 여행에 대한 수요가 담보된다면 우리는 메콩강의 놀라운 아름다움과 매력을 만들어내는 환경들을 보존할 수 있을 것이다.

2008 년 아시아개발은행의 메콩여행개발계획(MTDP) 하에 캄보디아, 라오스, 베트남은 ‘캄보디아, 라오스, 베트남에서의 책임여행을 위한 안내서’를 공동 출판했다. 이 안내서는 여행회사, 호텔, 수공예품 생산가, 여성 수공예품 생산조합, 박물관 등 사회적, 환경적으로 활발한 활동을 펼치고 있는 다양한 기관들을 소개하고 있다. 메콩여행기획사(MTCO)의 주요 역할 중 하나는 이러한 기관들과 사회적기업, NGO 들을 홍보하고 이들이 더 자주 시장에 노출될 수 있도록 돕는 일이다. 2009 년 MTCO 는 [www.mekongtourism.org](http://www.mekongtourism.org) 와 [www.exploremekong.org](http://www.exploremekong.org) 에 같은 안내서를 온라인으로 출간했으며 메콩강 유역의 여섯 국가들의 정보를 계속해서 추가하고 세부화하고 있다. 현재 MTCO 가 진행중인 목표 중 하나는 가치 있는 정보와 자료들을 영어에서 한국어, 일본어, 중국어 등 다른 언어로 번역해 주변 지역의 핵심시장을 넘어 책임여행을 세계적으로 널리 알리는 것이다.

(㉔)착한여행의 나효우\_대표는 1988 년 서울올림픽 이듬해인 1989 년부터 해외여행자유화가 시작되면서 한국의 여행문화는 급속한 변화를 걸어왔다고 했다. 1990 년대에는 그룹패키지 여행이 주도를 했으며 인터넷과 교통의 발달 등은 2000 년대는 개인의 배낭여행이 주류를 이루었다. 최근에는 기후환경변화에 맞는 저탄소, 지속가능한 관광이 주목을 받고 있다. 지난 20 여년 간 한국의 여행자들은 급속도로 증가하였으며, 중국, 일본 그리고 동남아시아 등 아시아가 주요 여행방문국가(76%)이다. 여행사 역시 급속도로 늘어나서 5 천여개 여행사들이 국내(1 천 5 백여개) 및 국외 여행사(3 천 여개) 등으로 나뉘어 있다.

최근에 환경에 대한 관심이 높아지면서 여행지역의 환경과 사람을 존중하는 여행문화가 점차 뿌리를 내리기 시작했다. 또한 사회적기업으로 지속가능한 관광을 중심으로 하는 전문여행사들이 늘어나고 있는 추세이다. 국내에서는 농촌지역을 중심으로 녹색관광이, 국외 여행에서는 공정관광, 착한여행 등의 이름으로 여행지역의 문화와 환경을 존중하고 여행지역의 경제를 돕는 여행이 점차 주목을 받고 있다. 특히 지역주민들이 주도하는 관광은 지역사회의 경제와 환경을 고려하는 관광이면서 고용효과를 높이는 방안으로 소개되고 있다.

그러나 지속가능한 관광은 기존의 여행사들이 주도하는 값싼 쇼핑관광 중심의 여행상품과 가격 경쟁에서 취약하고, 독자적인 상품개발이 쉽지 않아서 정부의 제도적인 지원 없이는 사회적기업으로 책임여행사들이 존립하기가 쉽지 않다. 또한 국외여행에서 지속가능한 관광 상품 개발을 위해서는 다양한 정보 네트워크가 무엇보다 중요하다.

## C. 공유가치의 창조 (CSV)

“공유가치 창조”(CSV)가 공정무역보다 중요하다.

사회적기업의 지속적 성장을 보장하기 위한 아시아에서의 연대를 촉진하기 위해서는 마이클 포터 (Michael Porter)<sup>6</sup> 가 제안한 “공유가치창조”(Creating Shared Value)(CSV) 개념을 깊이 새겨보아야 할 것이다. 마이클 포터에 의하면 “공유가치의 창조”는 사회와 기업의 성과 사이의 교차점을 꼼꼼히 생각하면 실현이 된다고 한다. 공유가치 창조의 실현을 위해서는 지도자와 관리자들로 하여금 사회적 요구에 대한 아주 깊은 이해, 기업생산의 진정한 기반에 대한 이해, 영리와 비영리의 경계를 넘어 협력하는 능력 등과 같은 새로운 기술과 지식을 개발할 것을 요구한다.

공유가치란 이미 창조된 가치를 단순히 “공유”하는 것—재분배적 접근—이 아니라 경제적·사회적 가치의 총량을 확대하는 것이다. 이와 같은 관점에서의 차이로 포터(Porter)는 구매에 있어서의 “공정거래운동”(fair trade movement) 을 언급하였다. 공정거래는 같은 곡물에 대하여 높은 가격을 지급함으로써 가난한 농민들에게 가는 소득의 비율을 높이는데 목적이 있다. 이것은 고상한 정서이긴 하지만, 공정무역은 창조되는 가치의 총량을 확대하기 보다는 재분배에 역점이 있다. 이러한 점에서 포터는 공유가치창조(CSV)를 공정무역에 비해 훨씬 높게 평가하는 것이다.

공유가치의 관점은 농민의 효율성, 산출물, 품질, 지속가능성 등을 제고하기 위해 재배기술을 개선하고 이들을 지원하는 납품업자 기타 관계자들의 지역적 클러스터(cluster)를 강화하는데 초점을 둔다. 이로써 농민은 물론 이들로부터 곡물을 구매하는 회사 양쪽에 유리한 소득과 이익의 파이를 키우게 되는 것이다. 포터는 코트디보아르(Côte d'Ivoire)의 코코아 재배농에 대한 연구를 인용하여 공정무역이 농가의 소득을 10% 내지 20% 증가시켰다면, 공유가치투자자는 소득을 300% 이상 증가시켰다고 했다. 새로운 조달 관행을 시행하고 지원 클러스터를 개발하기 위한 초기투자자와 시간이 소요되긴 했으나 그 결과는 당사자 모두에게 경제적 가치의 확대와 전략적 이익의 확장을 가져다 주었다고 했다.

## 입 지

종전에는 사업적 사고에서 입지는 더 이상 문제가 되지 않는다는 신화가 존재하고 있었다. 왜냐하면 물자가 저렴하고, 정보가 신속히 유통되고, 시장이 글로벌하기 때문이었다. “입지가 저렴하면 모든 것이 잘 된다”는 것이었다. 그 회사가 활동하는 지역공동체에 대한 관심은 중요한 것이 아니었다.

---

<sup>6</sup> Michael E. Porter/Mark R. Kramer, “The Big Idea: Creating Shared Value,” in *Harvard Business Review*, January 2011.

그와 같이 지나치게 단순한 사고는 이제 도전을 받고 있다. 그 이유 중에는 에너지 비용과 탄소배출의 증가뿐 아니라 널리 분산되어 있는 생산체계의 생산비와 원거리 조달로 인한 숨은 비용에 대한 인식이 크게 증가한 데에도 있다. 월마트(Wal-Mart)를 예로 들면 그 식품부문의 제품을 그 매장에서 가까운 현지 농민으로부터 구입하는 경우가 증가하고 있다. 운송비의 절약과 소량으로 보관하는 능력이 원거리에 있는 산업농장의 저렴한 가격을 상쇄하고도 남는다는 것이 밝혀졌다. 네슬레(Nestlé) 커피는 그 매장 인근에 소규모 공장을 설립하여 현지에서 확보할 수 있는 원료의 사용을 극대화하는 노력에 박차를 가하고 있다.

개도국에서의 입지활동에 대한 산법도 바뀌고 있다. 캐슈<sup>7</sup>를 대규모로 생산하는 올람 인터네셔널(Olam International)은 전통적으로 그 열매를 아프리카로부터 아시아로 선적하여 생산성 높은 아시아의 노동자들이 근무하는 설비에서 가공하였다. 그러나 탄자니아, 모잠비크, 나이지리아, 코트디보아 등지에 현지 가공공장을 열고 노동자들을 훈련함으로써 올람은 가공 및 선적비용 25%를 절감하였고 탄소배출도 현저히 줄였다. 이 과정에서 올람은 현지 농민들과 돈독한 관계를 형성하여 직접고용 17,000명 그리고 같은 수의 간접고용을 이뤄낼 수 있었다.

이와 같은 경향은 일정한 활동을 가정에 가깝게 이동하고 주요 생산 장소를 최소화함으로써 기업들로 하여금 그 가치사슬(value chain)<sup>8</sup>을 재구성하도록 유도할 수 있다. 지금까지는 많은 기업들이 글로벌의 의미를 생산행위를 저임금 지역으로 이동하고 그 공급사슬을 지출에 대해 가장 직접적인 효과를 달성하도록 고안하는 것으로 생각했다. 그러나 현실에 있어서는 가장 강력한 국제적 경쟁자는 중요한 지역공동체에서 값싼 뿌리를 내릴 수 있는 자들이 되는 경우가 많다. 이와 같은 새로운 입지론을 포용하는 기업이 공유치를 창조할 수 있는 것이다.

위에서 들은 예와 같이 가치사슬을 공유가치의 관점에서 재정립함으로써 혁신과 대부분의 기업이 추구하는 새로운 경제적 가치를 열게 되는 중요하고도 새로운 방법이 등장하게 된다.

<sup>7</sup> Cashew. 윗나무과의 식물

<sup>8</sup> 가치 사슬 모형(value chain model)은 기업에서 경쟁전략을 세우기 위해, 자신의 경쟁적 지위를 파악하고 이를 향상시킬 수 있는 지점을 찾기 위해 사용하는 모형이다. 가치 사슬의 각 단계에서 가치를 높이는 활동을 어떻게 수행할 것인지 비즈니스 과정이 어떻게 개선될 수 있는지를 조사하여야 한다.

- 가치 사슬 모형을 통해 회사의 상품 및 서비스를 위한 가치의 마진을 분석할 수 있다.
- 가치 사슬 모델의 확장된 범위로서 공급 사슬 관리와, 고객 관계 관리가 포함될 수 있다.
- 가치 사슬 모델의 주요활동은 주요 활동과 지원 활동으로 구분된다.

가치 사슬 모형의 이점으로는 최저비용, 운영효율성, 이익마진향상, 공급자와 고객 간의 관계와 같은 경쟁 우위를 준다는 점이다.

마이클 포터의 가치사슬에 따르자면, 모든 조직에서 수행되는 활동은 본원적 활동(primary activity)과 지원활동(support activity)으로 나뉘어 질 수 있다.

## 지역 클러스터의 개발

어느 기업도 혼자 활동할 수 없다. 마이클 포터는 모든 기업의 성공은 협력기업과 자신을 둘러싸고 있는 하부구조(infrastructure)에 의해 영향을 받은 것이라는 점을 강조한다. 생산성과 혁신은 특정한 부문, 예컨대 실리콘밸리에서의 정보기술(IT), 케냐의 화훼, 인도의 수라트(Surat)에서의 다이아몬드 커팅과 같은 산업에서의 “클러스터” 또는 기업, 협력업체, 납품업자, 서비스 제공자, 그리고 물질적 하부구조의 지리적 집중에 의해 크게 영향을 받는다.

클러스터에는 기업뿐 아니라 학술적 프로그램, 업종별 협회, 표준기관 등의 제도가 포함된다. 이들은 학교, 대학, 정수, 공정경쟁법, 품질표준, 시장의 투명성 등과 같은 주변 공동체의 광범위한 공공자산에 의존하게 된다.

클러스터는 모든 성공적 성장형 지역경제에서 두드러지고 생산성, 혁신 및 경쟁력을 추동하는데 결정적 역할을 한다. 유능한 현지 납품업자는 보급에서의 효율과 협력을 확대한다. 훈련, 수송서비스, 연관 산업과 같은 부분에서 현지의 능력이 강하다면 이는 생산성의 향상으로 직결된다. 지원하는 클러스터가 없을 때에는 생산성은 반대로 떨어지게 마련이다.

클러스터를 둘러싼 환경조건이 열악하면 기업에게도 내부적 비용이 발생된다. 공공교육이 열악하면 생산성에도 부담을 주고 보수교육 비용을 유발한다. 열악한 수송구조는 보급비용을 증가시킨다. 성차별 또는 인종차별은 유능한 근로자 풀을 작게 만든다. 빈곤은 생산품의 수요를 제한하고 환경파괴, 건강하지 못한 노동자, 높은 안전비용을 초래한다. 기업들이 그 지역공동체로부터 멀어지기 시작하면 이러한 문제들을 해결함에 있어 비용은 더 들어가고 그 영향력은 떨어질 수 밖에 없다.

기업은 클러스터를 둘러싼 환경조건에서의 격차와 결핍의 해결에 관심을 두며 기업의 생산성 향상을 위해 클러스터의 구성을 통한 공유가치를 창조한다. 예컨대 유능한 납품업자를 개발하고 유인하는 노력은 물자조달에 도움을 준다. 클러스터 사고는 많은 경제개발계획에서 빠져 있는 것이 사실이다. 이 경우 고립된 개입을 하게 되고 결정적인 보충투자를 간과함으로써 실패에 이르게 된다.

개도국이든 선진국이든 클러스터 조성의 핵심은 투명한 공개시장의 형성에 있다. 노동자들이 착취당하고, 납품업자들이 공정한 가격을 받지 못하고, 가격투명성이 결여된 비효율적, 독점 시장에서는 생산성이 낮을 수 밖에 없다. 파트너들의 연합으로 공정한 공개시장을 가능하게 한다면 기업으로 하여금 신뢰할 수 있는 공급을 책임지도록 하고 납품업자들에게 품질과 효율을 위한 인센티브를 부여할 수 있도록 하는 한편, 현지 주민들의 소득과 구매력을 현저하게 향상시킬 수 있는 것이다. 이로써 긍정적인 경제적 사회적 발전이 이루어지는 것이다.

한 기업이 중요한 지역에 클러스터를 조성한다면 이 기업의 성공과 그 지역공동체의 성공이 연계되게 된다. 한 기업의 성장은 복합적 효과를 갖는다. 일자리가 지원 산업에서 생기기 때문에 새로운 회사가 설립되고 부수적 서비스에 대한 수요가 발생한다. 클러스터를 위한 환경조건을 개선하기 위한 회사의 노력이 다른 참가자와 지역경제에도 미치게 된다. 예컨대 노동력 개발 움직임은 많은 다른 기업에 대한 숙련노동자의 공급도 증가시킨다.

네스프레소(Nespresso)<sup>9</sup> 커피를 생산하는 네슬레(Nestlé)도 클러스터를 조성하게 위한 작업을 하였고 이로써 조달 체계를 훨씬 효율적으로 만들었다. 네슬레는 지원 효율과 고품질 현지 생산을 증대하기 위해 각 커피생산 지역에 농업적, 기술적, 재정적, 물질적으로 준비된 회사를 조성하였다. 네슬레는 비료, 관개 시설과 같은 필수 농업 투입물에 대한 접근을 증대하고, 고품질 원두 생산을 위한 가공기계 확보를 재정 지원함으로써 지역 농업협동조합을 강화하고, 모든 농민들에게 재배기술을 조언하기 위한 연수프로그램을 지원하기 위한 노력을 경주하였다. 네슬레는 또한 생산량을 증대하게 위해 농민들에게 보다 지속 가능한 농법을 지도하기 위해 지도적 국제 NGO인 열대우림동맹<sup>10</sup>과 협력하였다. 이렇게 하여 네슬레의 생산성이 향상되었다.

기업은 자신이 활동하는 지역공동체에서 클러스터 개발을 지원하게 위해 이 지역에서 물자, 납품업자, 배송채널, 훈련, 시장조직, 교육기관 등이 부족한지 여부를 확인하여야 한다. 다음으로는 회사 자체의 생산성과 성장에 가장 큰 제약이 되는 취약점에 초점을 맞추고, 협력이 보다 비용효과적인 부분을 구분하여야 한다. 여기에서 공유가치 기회가 극대화된다. 회사를 제약하는 클러스터의 취약점에 대한 조치가 지역사회에 초점을 둔 기업의 사회적책임(CSR)보다 훨씬 효과적이다. 왜냐하면 CSR은 가치에 초점을 두지 않고 너무 많은 분야에 걸침으로써 그 효과가 제한적이기 때문이다.

그러나 네슬레의 예에서 보았듯이 한 지역에서 하부구조와 제도를 향상시키기 위한 노력에는 집단적 행동이 필요하다. 기업들은 비용을 분담하고, 지원을 받아내고, 올바른 기술을 결합하기 위한 파트너들을 모색해야 한다. 가장 성공적인 클러스터 개발 프로그램은 민간부문, 직종별 협회, 정부기관 및 NGO 사이에서의 협력을 이끌어내는 것이다.

<sup>9</sup> 네스프레소는 스위스 로잔에 있는 네슬레 그룹의 한 영업단인 네슬레 네스프레소 회사(Nestlé Nespresso S.A.)의 브랜드 이름이다. 네스프레소 기계는 커피 캡슐에서 에스프레소를 추출한다.

<sup>10</sup> 열대우림동맹(Rainforest Alliance)은 국제적인 NGO 이다. 최근 유기농 시장이 급속도로 성장하고, 공정무역과 착한 소비 등 윤리적인 거래에 대한 소비자들의 관심이 높아지면서 기업들이 짊어져야 할 사회적 책임도 더불어 강조되고 있다. 열대우림동맹은 지속가능하고 친환경적인 제품의 인증을 위해서 포괄적인 원칙과 기준을 세우고 그 기준을 준수한 제품에 대한 인증을 실시해 오고 있다.



## 공유가치창조의 실제

공유가치창조는 법적, 윤리적 기준에 부합하고, 기업활동으로 인해 초래되는 어떠한 해악도 경감하는 것을 전제로 하고 있지만, 이보다 훨씬 더 나아간다. 사회적가치의 창조를 통해 경제적 가치를 창조할 기회는 세계경제의 성장을 추동 하는 가장 강력한 힘 중 하나일 것이다. 이러한 사고는 고객, 생산성, 그리고 기업의 성공에 미치는 외부적 영향에 대해 새롭게 이해하는 방법이다. 그것은 충족되어야 하는 엄청난 인간의 욕구, 광활한 새로운 시장, 그리고 사회적, 공동체적 손실에 대한 내부비용, 이로부터 초래되는 경쟁적 이익 등을 모두 포함하고 있다.

포터는 공유가치창조(CSV)가 사회적 영역에서 오늘날 회사들이 경주하는 대부분의 노력보다 훨씬 효과적이고 지속 가능한 것이라고 하였다. 기업들은 예컨대 CSV가 외부 압력에 대한 그럴듯한 반응보다도 생산성 추동으로 볼 때 환경에 대한 진정한 걸음을 내디딜 것이라고 했다. 아니면 주택에 대한 접근을 생각해보자. 공유가치적 접근은 금융서비스회사로 하여금 주택 소유권에 대한 접근을 강화한 혁신적 상품을 개발하도록 할 것이다. 이것은 모기지 금융인 “임대에서 소유로” 계획을 마련한 멕시코의 건설회사 우르비(Urbi)에 의해 승인된 것이다. 미국의 유명 은행들은 반대로 지속 가능하지 않은 금융상품을 제시하여 사회적, 경제적으로 황망한 결과를 초래했다. 그러면서도 그들은 자선적 기부프로그램을 가지고 있으므로 사회적인 책임을 하고 있다고 주장하였다.

## 사회적기업가의 역할

포터는 많은 공유가치의 선각자들은 훨씬 제한적 자원을 가진 개도국의 사회적기업가와 기업이라는 사실을 발견했다. 이와 같은 “국외자”들이 기회를 보다 명확히 포착할 수 있었다는 것이다. 이 과정에서 영리와 비영리의 구분은 흐려지게 되었다.

공유가치는 모든 기업이 포용해야 하는 새로운 최선의 활동의 전체를 의미한다. 이것은 전략의 통합적 부분이 될 것이다. 전략의 핵심은 독특한 위치와 그곳에 두어야 하는 별도의 가치사슬을 선택하는 것이다. 공유가치는 충족해야 하는 많은 새로운 요구와, 제공해야 하는 새로운 상품, 섬겨야 하는 고객, 가치사슬을 그럴 새로운 방식을 요구하는 것이다. 공유가치창조로부터 발생하는 경쟁적 이익은 재래의 비용과 품질개선에 비해 보다 지속 가능한 것이다. 모방과 제로섬 경쟁은 순환은 종지부를 찍게 된다.

아시아에서 활동하는 사회적기업. 특히 “공정무역”과 “관광” 부문에 종사하는 기업들은 그 지역 내에서 공유가치창조의 실현을 위해 다른 지원기업, 시민단체 및 기타 기관들과 함께 지역 클러스터를 개발하는데 크게 관심을 가져야 할 것이다.

## 2012 SELF Asia with ASES 3

### [Topic 3] Measures to foster solidarity in Asia to secure the sustainable growth of social enterprises

By Dr. Kwang-Taek LEE  
(Professor of Law, Kookmin University, Seoul, Korea,  
Member of Board of Trustee, Work Together Foundation)

July 3, 2012, Jeonju, Korea

#### A. Review of the Asian Social Entrepreneurs Summit(ASES) 2008/2010

The 1st ASES 2008 "We Are Social Entrepreneurs in Asia":  
Around 200 people, including 35 from 7 foreign countries

The 2<sup>nd</sup> ASES 2010 "Asian Poverty & Social Entrepreneurship":  
61 from 15 countries and 275 from Korea

The 2nd ASES vitalized the networking between social  
entrepreneurs in Asia, and also introduced the need for  
developing a social entrepreneurial model suitable for Asia

Many of the foreign entrepreneurs were very interested in Korea's unique Social Enterprise Promotion Act of 2007 and the host organization the Work Together Foundation(WT), inaugurated after the financial crisis in 1997 as an attempt to create more employment opportunities.

The 'ASES 2010 Seoul Declaration' resonates the various ideas for solving the poverty problems with emphasis on revitalizing local economies through innovative business models/plans for developing a win-win relationship between the developing and developed countries.

The participants recognized the importance of continuous investment in social enterprises with sustainable growth and pledged to promote international cooperation and local networking to secure resources for social enterprises.

Because there had been little official consensus before ASES, the ASES gave reason to suggest its goal is to search for a social entrepreneurial model suitable for Asia and to create a cooperative model that overcomes national boundaries.

The 3rd ASES 2012 may serve as a setting in which discussions for determining the types of social entrepreneurial models to yield certain changes can take place.

## B. Practical Collaborations of Asian Social Enterprise

The title of the Group Discussion of the 2<sup>nd</sup> day of ASES 2010 was "Dialogue: Building Practical Collaborations Maximizing the Strength of Asian Social Enterprise. Among 6 discussion groups "Fair Trade" and "Sustainable Tourism" provided the participants with the possibility of practical collaboration among Asian countries.

### Fair Trade in Asia

While most of the countries which produce fair trade products are located in Asia, Korea and Japan have been getting increased attention as emerging markets since the 1990s due to the increased notion of ethical consumption.

The discussion was

- (1) to examine the current status of fair trade and its objectives from various perspectives, including Asian producers, social enterprises, NPOs, and other associations
- (2) to induce innovative tasks to expand the Asian market and to establish networks between consumers and producers in Asia

Mr. Chandra Prasad Kachhipati from Nepal, representing Asian Fair Trade Forum reported that fair trade contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of marginalized producers and workers – especially in countries of the south.

Southern FTOs expect long term relationships with their northern FTO partners. With consistent purchasing from consumers, artisans can plan for the future, and producer groups can build their production capacity and grow their business.

Chandra has highly appreciated the support from Northern FTOs who are helping in buying their fair trade products and at the same time provide them with design and market information support.

Ms. Kum Soo Jung of Fair Trade Committee and iCOOP Korea, reported that since 2007, as one of the ways of practicing ethical consumerism, iCOOP KOREA has been supplying products made in the Philippines, East Timor, Nepal, Argentina, and Columbia, importing masobado sugar, coffee, black pepper, olive oil and chocolate through by fair trade.

Starting with a trade agreement between the Beautiful Store in Korea and handcrafts producers in Asian countries such as India and Nepal, various organizations like Durecoop, Korea YMCA, Fair Trade Korea, the Korea Fair Trade Association, and some anti-poverty organizations have joined the fair trade business, and this idea is expanding.

To popularize the notion of fair trade in Korean society, iCOOP even produces its own snacks, sauces, teas, and ice cream that are made from imported products and domestic eco-friendly agricultural products.

It is vital that people can much more easily access fair trade products. Popularizing fair trade products and having strong ties with the mainstream are essential for entering the era of a free market.

(1) Fair trade organization's challenges (as a consumer): producing diverse products, high quality (including good taste), reasonable price, transparent product information, and active communication with a producer

(2) Fair trade organization's challenges (as a producer): high quality, smooth supply-chain, and selling a product at a reasonable price



## **Sustainable Tourism: The Prospects of Sustainable Tourism in Asia and Social Enterprise**

The number of Korean tourists traveling to foreign countries reached 13 million yearly. As the tourism industry grows, the effect that tourists' thinking and behavior has on the society naturally increases.

This session tried to explore the role of various initiatives in sustainable tourism in Asia and discuss sustainable tourism in Korea by sharing visions and setting principles through the network.

Mr. Mason Florence of Mekong Tourism Coordinating Office(MTCO), Thailand, reported that the primary assets of the Greater Mekong Sub-region (GMS) are its diverse natural and cultural heritage, and the unique commonalities of the region, as best represented by the six countries and many people connected by the Mekong River.

Many countries in the GMS are attracting the interest of major private investment companies, seeking to develop mega projects – especially along the coast and borders – such as casino operations. Up to now relatively well-preserved, the Mekong region is currently facing a new phase of economic and tourism development that puts at risk its social, cultural and natural integrity.

With all GMS countries seeing a growth in visitor numbers (formerly mostly consisting of Westerners, today more than 80% of inbound tourists come from within Asia); tourism's economic and environmental impact has increased.

As the number of Asian travelers increase, visitors from major outbound tourist markets such as South Korea, Japan and China can help by supporting initiatives that promote economic development of the poorest and most vulnerable communities – without sacrificing their unique cultural and natural heritage.

In 2008, under the Asian Development Bank's Mekong Tourism Development Project(MTDP), Cambodia, Laos and Vietnam collaborated to publish "The Guide to Responsible Tourism in Cambodia, Laos and Vietnam".

One of the major roles of the Mekong Tourism Coordinating Office(MTCO) is to assist in the promotion of these organizations, social enterprises and NGOs, and help them gain increased market exposure. One of the ongoing goals of the work of the MTCO is to see this valuable information and material be translated from English into other languages, including Korean, Japanese and Chinese, and to be able to promote such responsible tourism initiatives in key source markets around the region – and around the world.



Mr. Hyo Woo Na of GOOD TRAVEL Inc., Korea reported that in the 1990s, most of the travel patterns were group packages. In the 2000s, individual backpacking became popular due to the development of the Internet and means of transportation. Now, Korean travelers are paying more attention to global climate change, carbon offsets, and sustainable tourism.

Over the past 20 years, the number of Korean travelers has increased rapidly. Asia, including China, Japan and Southeast Asian countries, accounts for 76% of the overseas travel.

In the past, Korean travels used to be led by travelers or travel agencies. However, as public awareness of environmental and responsible traveling has been raised, travels are increasingly focused on respecting the local environment and people.

Domestically, “green tourism” centered around agricultural regions is rising. “Fair tourism” and “good travel” becoming popular for international travels. The number of travel agencies acting as social enterprises specializing in sustainable tourism is growing.

Community-based tourism, driven by local people, is being introduced as a way of considering the local economy and environment while increasing local employment at the same time.

Sustainable tourism has to compete with conventional travel agencies that promote low-cost shopping-driven tourism. As social enterprises, it is very difficult for sustainable travel agencies to develop travel products independently without structural support from the government. Information networking is crucial, as well as developing sustainable travel products.

## C. Creating Shared Value(CSV)

### CSV is more than Fair Trade

According to Michael Porter CSV is realized by reconceiving the intersection between society and corporate performance. Realizing it would require leaders and managers to develop new skills and knowledge, such as a far deeper appreciation of societal needs, a greater understanding of the true bases of company productivity, and the ability to collaborate across profit/nonprofit boundaries.

Shared value is not just about “sharing” the value already created by firms – a redistribution approach – but about expanding the total pool of economic and social value. As a good example of this difference in perspective Porter referred to the “fair trade movement” in purchasing.

Fair trade aims to increase the proportion of revenue that goes to poor farmers by paying them higher prices for the same crops. Fair trade is mostly about redistribution rather than expanding the overall amount of value created. Porter appraised the CSV far more than fair trade.

A shared value perspective, instead, focuses on improving growing techniques and strengthening the local cluster of supporting suppliers and other institutions in order to increase farmers’ efficiency, yields, product quality, and sustainability. This would lead to a bigger pie of revenue and profits that benefits both farmers and the companies that buy from them.

Porter cited early studies of cocoa farmers in the Côte d'Ivoire, revealing that while fair trade could increase farmers' incomes by 10% to 20%, shared value investments by more than 300%. Initial investment and time might be required to implement new procurement practices and develop the supporting cluster, but the return would be greater economic value and broader strategic benefits for all participants.

## Location

Earlier, business thinking embraced the myth that location no longer matters, because logistics are inexpensive, information flows rapidly, and markets are global. "The cheaper the location, then, the better." Concern about the local communities in which a company operates was not important.

That oversimplified thinking is challenged, partly by the rising costs of energy and carbon emissions, but also by a greater recognition of the productivity cost of highly dispersed production systems and the hidden costs of distant procurement.

Wal-Mart is increasingly sourcing produce for its food sections from local farms near its warehouses.

Nestlé is establishing smaller plants closer to its markets and stepping up efforts to maximize the use of locally available materials.

Olam International traditionally shipped its nuts from Africa to Asia for processing at facilities staffed by productive Asian workers. But by opening local processing plants and training workers in Tanzania, Mozambique, Nigeria, and Côte d'Ivoire, Olam has cut processing and shipping costs by 25% and greatly reduced carbon emissions. By the way, Olam built preferred relationships with local farmers with providing direct employment to 17,000 people and indirect employment to an equal number of people.

Earlier, many companies have thought that being global meant moving production to locations with the lowest labor costs and designing their supply chains to achieve the most immediate impact on expenses.

In reality, the strongest international competitors will often be those that can establish deeper roots in important communities. Companies that can embrace this new locational thinking would create shared value.

Reimagining value chains from the perspective of shared value would offer significant new ways to innovate and unlock new economic value that most businesses have missed.

## Local Cluster Development

Productivity and innovation are strongly influenced by “clusters,” or geographic concentrations of firms, related businesses, suppliers, service providers, and logistical infrastructure in a particular field—such as IT in Silicon Valley, cut flowers in Kenya, and diamond cutting in Surat, India.

Clusters include not only businesses but institutions such as academic programs, trade associations, and standards organizations.

Clusters are prominent in all successful and growing regional economies and play a crucial role in driving productivity, innovation, and competitiveness.

A key aspect of cluster building in developing and developed countries alike is the formation of open and transparent markets. In inefficient or monopolized markets where workers are exploited, where suppliers do not receive fair prices, and where price transparency is lacking, productivity suffers.

A firm’s growth has multiplier effects, as jobs are created in supporting industries, new companies are seeded, and demand for ancillary services rises. A company’s efforts to improve framework conditions for the cluster spill over to other participants and the local economy. Workforce development initiatives, for example, increase the supply of skilled employees for many other firms as well.



Nestlé also worked to build clusters, which made its new procurement practices far more effective. It set out to build agricultural, technical, financial, and logistical firms and capabilities in each coffee region, to further support efficiency and high-quality local production.

It also worked in partnership with the Rainforest Alliance to teach farmers more-sustainable practices that make production volumes more reliable.

Initiatives that address cluster weaknesses that constrain companies will be much more effective than community-focused CSR programs, which often have limited impact because they take on too many areas without focusing on value.

The most successful cluster development programs are ones that involve collaboration within the private sector, as well as trade associations, government agencies, and NGOs.

## CSV in Practice

CSV presumes compliance with the law and ethical standards, as well as mitigating any harm caused by the business, but goes far beyond that. The opportunity to create economic value through creating societal value will be one of the most powerful forces driving growth in the global economy.

Porter pointed out that CSV would be more effective and far more sustainable than the majority of today's corporate efforts in the social arena.

## The Role of Social Entrepreneurs

Porter observed that many of the shared value pioneers have been those with more-limited resources – social entrepreneurs and companies in developing countries. These “outsiders” have been able to see the opportunities more clearly. In the process, the distinction between for-profits and nonprofits is blurring.

The competitive advantages that arise from creating shared value will often be more sustainable than conventional cost and quality improvements. The cycle of imitation and zero-sum competition can be broken.

Suggestion: The social enterprises in Asia, especially operating in the fields of “fair trade” and “tourism” should develop local clusters with other supporting companies, civil organizations and other institutions in order to realize CSV in the cluster.

☐ **MEMO**





# **종합토론 및 총정리**

## **Discussions and Reflections**

| 사회자 **김종걸**

**Jong-Gul Kim**

## 종합토론 및 총정리



**사회자**

**김종걸**

SELF ASIA 조직위원장  
한양대학교 국제학대학원 교수

김종걸 교수는 연세대학교 경제학과를 졸업하고 일본 게이오대학교에서 경제학 석사와 동 대학교 경제학 박사학위를 취득하였다. 이후 일본에서 일본장은총합연구소 연구원으로 재직하였다.

서울로 돌아와 제일금융연구소 연구위원으로 활동하였으며 1997 년부터 한양대학교 국제학대학원 조교수와 부교수를 거쳐 교수로 재직 중이다.

그의 저서로는 『협상은 문화다: 한중일 3 국의 협상문화분석의 비교 분석』과 『글로벌금융위기와 대안경제모델』이 있다.

## Discussions and Reflections



### Moderator

#### Jong-Gul Kim

Chairperson of 2012 SELF ASIA committee

Professor, Graduate School of International Studies, Hanyang University

Professor Jong Geol Kim graduated from Yonsei University in Seoul and achieved a master's and a doctor's degree in Economics at Keio University, Japan. Since then, he worked as a researcher at Research Institute of Long-Term Credit Bank of Japan.

He worked as a research fellow at Jeil Financial Research Institute and has worked as a professor after passing through an assistant and an associate professor at the Graduate School of International Studies, Hanyang University since 1997.

He published many books such as 『Culture and International Negotiation』 and 『Global Financial Crisis and The Alternative Economic Model』.

