

프랑스 최대의 사회적 기업, Groupe SOS

반정화 | 서울연구원 세계도시연구센터
jhpan@si.re.kr

1. 사회적 기업의 변화와 임팩트 투자

사회적 기업의 정의

□ 사회적 목적을 우선적으로 추구하며 영업 활동을 수행하는 기업 및 조직¹⁾

- 취약계층에게 일자리 또는 사회서비스 제공
 - 취약계층 : 저소득층, 고령자, 장애인, 성매매피해자, 장기실업자, 경력단절여성 등
- 지역사회 발전 및 공익 증진
- 민주적 의사결정구조로 서비스 수혜자, 근로자, 지역주민 등 이해관계자가 함께 참여
- 수익 및 이윤 발생시 사회적 목적 실현을 위해 재투자(상법상 회사, 이윤의 2/3 이상) 등

□ 사회적 가치창출을 위한 전통적 비영리 기관과 경제적 가치 창출을 우선하는 전통적 기업의 중간적 성격으로 지속가능한 경제와 사회통합 추구

- 취약계층을 노동시장으로 통합하여 보람되고 좋은 일자리를 확대
- 지역사회 통합이나 사회적 투자 확충을 통한 지역경제 발전
- 새로운 공공서비스 수요 충족과 공공서비스 혁신을 통한 사회서비스 확충
- 기업의 사회공헌과 윤리적 경영문화 확산 및 착한 소비문화 조성을 통한 윤리적 시장 확산

사회적 기업의 수익창출을 위한 변화, 임팩트 투자

□ 사회적 가치를 중시하되 이윤 창출도 극대화하고자 하는 움직임 확대

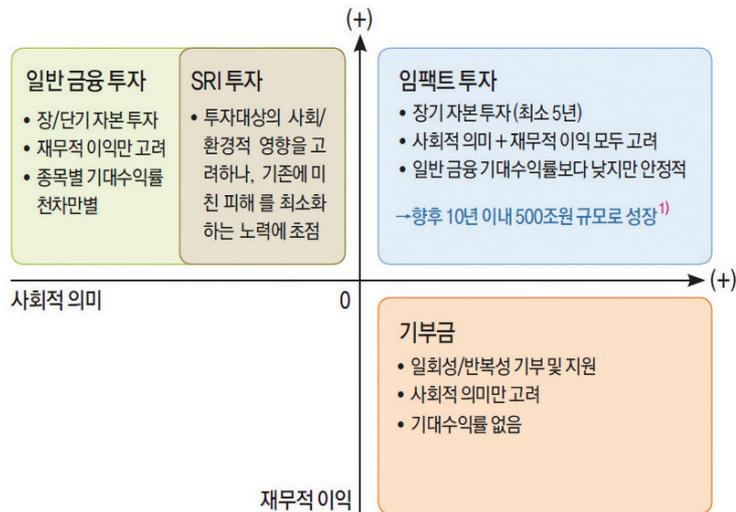
- 초기 사회적 기업은 경제적 이윤 창출보다 사회적 가치 창출에 더 많은 중점을 두고 추진

1) <http://www.socialenterprise.or.kr/kosea/info.do>

- 사회적 기업에 대한 시각 변화에 따라 재무적 가치, 사회와 환경적 가치 모두를 달성할 수 있는 비즈니스 모델을 추구하는 경향 증대
 - 사회적 기업이 증가하고 있지만 수익은 내지 못하는 구조적 한계를 극복하고 기업으로서 수익을 낼 수 있는 구조를 마련하고자 노력
- 기존의 기부형식에서 벗어나 재무적 이익과 긍정적인 사회·환경적 임팩트를 함께 달성하는 자본투자 형태가 주목 받음

□ **임팩트 투자는 경제적 수익성을 얻으면서도 사회적·환경적 문제까지 해결할 수 있는 새로운 투자 개념**

- 민간 자본을 활용하여 사회 양극화 및 불안정 문제를 해결할 수 있는 혁신적 대안으로 등장
- 임팩트 투자는 긍정적 사회·환경적 임팩트 창출을 목표로 설계된 비즈니스 모델로 반드시 원금과 수익을 기대하는 규모있는 자본투자라 사회적 가치만 달성하면 되는 기부금과 다름



* J.P. Morgan, Impact Investments : An Emerging Asset Class, November 29, 2010.

〈그림 1〉 임팩트 투자 개념²⁾

2. Groupe SOS : 공익을 위한 파워풀한 프랑스 대표 사회적 기업

가장 성공적인 사회적 기업의 본보기, Groupe SOS

- 강력한 사회적 임팩트를 가질 수 있는 수익 창출 모델과 유지 가능한 사회조직 구축
 - 1984년 설립되어 오늘날 44개의 독립 단체(연합단체, 기업체, 협력체) 보유

- 현재 10,000명의 종사원과 백만 명이 넘는 사람들이 혜택을 받고 있으며, 이중 약 25만 명에게 주택 공급 및 다양한 도움을 주고 있음
- 프랑스는 물론 해외 18개 지역에 총 283개 기관들과 긴밀한 네트워크 구축
 - 기아나(남미북동부), 레위니옹(인도양서부 Mascarence 제도), 마요트(Madagascar 섬의 북서쪽에 위치한 인도양섬)
 - 약 30개가 넘는 국가에서 해외개발 계획
- 약 \$750,000,000(약 1천5백억 원)의 매출액 보유

□ 사회적으로 소외당하는 분야의 사람을 위해 활동하며 실질적 문제 해결에 높은 실행력 구축

- 모든 사회적 빈곤 즉 건강이나 주택문제에서부터 고용까지 건강 및 사회서비스, 아동의 권리와 교육, 사회적 전문적 참여, 저소득층 주거문제 및 지속가능한 개발과 공정 무역 등을 다룸

Groupe SOS의 주요 활동

① 모든 사람들에게 제공될 수 있는 건강서비스(보건의료) 시스템 구축

□ 일반인은 물론 소외된 계층들이 양질의 의료서비스를 받을 수 있는 시스템 구축

- 개개인과 지역사회에서 요구하는 양질의 건강서비스를 제공하기 위한 의료서비스 시설 운영
 - 8개 이상의 병원 운영, 연간 환자수 약 220,000명
- 중증 질병을 앓고 있는 환자들이나 가정에서 돌보기 어려운 환자들을 위한 의료 서비스를 제공하고 있는 등 광범위한 보건 의료서비스 제공



〈그림 2〉 SOS의 방문의료서비스(좌) 와 The Jean Jaures Hospital (파리, 2008년 개업) (우)³⁾

□ 취약한 계층을 위한 사회화 및 의료서비스 제공

- 건강정보에 취약한 계층들이나 의료서비스의 혜택에서 소외된 계층들을 위한 의료서비스를 제공하여 모든 사람들이 의료서비스의 혜택을 받을 수 있도록 함
- 노숙자 쉼터기능을 가진 의료요양센터(Beds in healthcare day centres)나 통합 의료시설을 갖춘 아파트식 병동에서 소외된 계층의 중증환자들이 치료를 받을 수 있도록 함

3) Groupe SOS. 2012. Groupe SOS Impact Entrepreneurs(English Brochure)

□ 고령화 사회에 대한 준비

- 현재 프랑스의 85세 이상 노년 인구는 50만 명이며, 2020년에는 현재 노년 인구의 2배가 될 것으로 전망
- 이에 따라 요양센터, 의료진료, 장기체류 요양, 중증환자 진료 등 노인들을 위한 다양한 의료시설 네트워크를 구축하고 폭넓은 서비스를 제공

② 사회적 소외 문제 해소

□ 사회적 회복을 위한 주택대책

- 주택문제는 극빈 층 뿐만 아니라 은퇴자, 학생, 대가족, 젊은 부부 그리고 편부모 가정의 문제로 이슈화되고 있음
- Groupe SOS는 주택과 관련하여 사회적 필요에 따라 주택 관련 상담, 호텔, 주택중개에 대한 맞춤형 해결책을 개발하고 있음
 - 일반적인 아파트 가격 반값 정도의 저렴한 주택단지를 제공하고, 단지 내에 다양한 기능의 시설들을 제공하고 있어 비용 절감효과를 가져옴

□ 장애인을 위한 의료 서비스

- 장애인들이 가지고 있는 행동의 문제, 신체적, 감각적, 정신적 문제 및 질병에 대한 지원책 제공
- 특별병동센터를 통해서 부양가족이 있는 중증 환자 및 만성적 고통을 수반하는 신경정신환자들을 위한 특별 병동 운영
- 네트워크를 통한 도움을 받고 있으며, 경제활동 수행이 가능하도록 하고 있음

□ 약물중독 방지 운동

- 중독예방, 약물치료, 요양원, 사회화 및 전문적 참여, 위험 감소 등을 위한 프로그램 운영
- 보건의료커뮤니티를 통해서 장기적인 중독 프로그램과 함께 숙박, 보건의료치료 등을 병행
- 후천성면역결핍증 HIV/AIDS 에이즈 환자와 가족들에 대한 지원은 물론 각종 검사 및 에이즈 예방 캠페인 등을 펼치고 있음

③ 모든 아이들에게 동등한 기회 보장

□ 어려움에 처한 아이들을 지원하고 보호할 수 있는 혁신적 방안 모색하고 가능한 지역 환경과 유대관계를 유지하며 사회적 참여하도록 유도

- 매년 10,000명의 어린이 및 청소년들이 관련 서비스 혜택을 받음
- 10명 중 6명의 아이들이 위탁부모나 가정으로 들어가는 것을 방지 가능
 - 위탁가정으로 보내는 것은 3배 이상의 비용이 발생

□ 아동기 장애아를 위한 특수 프로그램 운영

- 프로그램을 통해 아이들의 잠재력을 키우고 자율적인 능력 배양
 - 매년 400명의 어린이와 가족들을 돕고 지원하며 자발적인 자원봉사자 간의 네트워크와 지역 멘토링 등을 통해서 아이들, 젊은 층과 가족들을 지원

□ 초기 유아기 영유아 지원

- 교육 프로그램을 통해 어린이들을 위한 활동과 장애아들을 돌볼 수 있는 시설 구축
 - 30개의 어린이 보호센터에서 매년 1,000명의 아이들을 돌보고 있음

□ 사회적 약자들에 대한 법적 보호

- 소수국가 출신 비행 청소년 문제에 대응해 이들을 감옥에 보내는 대신에 기업들과 결합하여 고용으로 연계 등 실질적 대응책 마련

□ 지식과 기술능력 배양에 대한 기회 제공

- 사회로 진출할 수 있는 능력을 배양할 수 있는 동등한 교육 및 훈련 기회 제공
- 건강 및 사회적 자문, 유아문제 등에 대한 다양한 훈련 기회 제공
- 젊은이들이 자신감을 가지고 사회에 적응할 수 있도록, 고용율이 높은 직업군에 대한 전문적 지식 습득 지원

④ 지속적인 경제활동이 가능한 교육 시스템을 통해 고용 문제 해결

□ 경제활동을 통한 참여를 중요시하기 때문에 Groupe SOS의 자회사들은 사회적 참여를 요구하는 분야에서 매우 적극적인 활동

- 단기 계약 또는 훈련과정을 통해서 전문적 지식 습득하고, 4명중 3명은 정규직으로 안정된 직장에서 근무
- 정부에 의해서 투자된 1유로(one euro)는 고용시장에서 3명을 고용할 수 있으며, 재정 증가와 사회소득 증가에 의해서 실업자가 구제되고 있음

□ 훈련과 교육을 제공함으로써 커뮤니케이션, 이벤트 운영 및 공정무역 등에서 효율적인 기술 습득에 대한 교육을 통해 장기적인 참여를 권장

- L'Usine(the Factory)은 일드프랑스의 축제이벤트 장소로 유서 깊은 역사와 함께 미래의 중심지로 변모하고 있음
 - 10년 동안의 경제와 수많은 사람들의 사회적 성공은 장기적인 고용 효과를 가져왔으며, 매년 350개 이상의 이벤트를 개최하고 있음
- 도덕적 식음료경영(TÉ-Traiteur éthique : Éthical catering)은 유기농 농산물의 거래에 있어 수준 높은 공정무역의 선구자이며 레스토랑이 제품 원원지에 대한 책임과 훌륭한 조리를 함께 제공

⑤ 친환경 사회로의 움직임

□ 지속가능한 개발에 기업들의 자발적 참여를 유도하고자 및 개선을 위한 다양한 사회적 기업 운영

- Groupe SOS의 사회적 기업들은 다른 기업들이 지속가능한 개발에 참여하도록 선도하고 공동체 조직과 개개인을 독려하기 위한 기술과 전문성 전수
 - 고용률을 향상시키고자 노력하며, 지리적 위치를 고려하여 일자리를 찾는 사람들에게 정보를 제공하고 있으며, 현재까지 10,000명의 사람들에게 일자리를 제공해 취업률 54%에 달함

〈 Groupe SOS의 친환경 사회적 기업 〉

- ▶ Auxilia
 - 지속가능한 개발을 위한 다양한 컨설팅을 담당하며 지난 10년 동안 100개의 교통계획, 40개의 아젠다(이 중 21개 실행), 400여개 이상의 환경관련 제품 등록
- ▶ Voiture & co
 - 소형차회사로 신뢰할 수 있는 자동차 운송서비스를 제공
- ▶ Alternacom
 - 가치를 포함한 축제 이벤트 커뮤니케이션 회사로 2011년 Alternacom에 의해서 40여개의 친환경 축제 이벤트 조직

⑥ 가치 홍보 및 촉진(Promoting our values)

□ 언론과 라디오 등을 통한 가치 확산

- 다양한 형태의 간행물을 통해 '서로간의 차이를 인정하고, 개개인을 존중하고, 지구를 보호한다' 라는 가치를 실현하고자 하는 의지 전달

□ 다양한 채널을 통해서 미래사회를 이야기하고, 인류의 존엄성과 지속가능성, 그리고 서로 존중하면서 공존하자는 목표 공유

〈 Groupe SOS의 가치 홍보 및 촉진 사례 〉

- ▶ Le Nouveau consommateur
 - 새로운 소비자상주의에 대한 접근을 시도
- ▶ Respect Mag
 - 다양한 사회적 이슈에 대한 잡지 발간
- ▶ AIDS 저널(le Journal du sida)
 - 일상에서 에이즈와 함께 살아가는 문제를 다루거나, HIV 문제에 대한 장기적인 조건을 다룸
- ▶ Interdependances
 - 독창성을 강조하고 보다 더 지속가능한 사회를 만들기 위해 노력하는 사람들의 이야기 소개
- ▶ Raje
 - 프랑스 최초의 연합 라디오 네트워크



⑦ 사회변화를 위한 투자(Investing for social change)의 투자효과

□ 임팩트 투자를 통한 사회적 효과 극대화

-프랑스와 해외에서 사회적 효과를 극대화하기 위해서 혁신적인 경제모델 개발 지원

< Groupe SOS의 사회적 변화를 위한 사업 >

- ▶ Suntransfer
 - 태양 에너지 전환사업 운영
 - 케냐, 에디오피아 그리고 필리핀에서 디자인과 램프와 재충전 배터리 그리고 휴대폰 충전기를 포함한 혁신적인 태양 전기제품 판매
- ▶ Le Comptoir de l'Innovation(CDI)
 - 사회적 기업의 사업 규모 확장을 위한 검토 및 평가를 하고 있으며, 500개의 표준지표로서 재정을 평가하여 금융지원
- ▶ Websourd
 - 청각 장애인들이 다양한 정보를 얻을 수 있도록 통합 제품 및 서비스를 제공
 - 80개 기업과 60개 공공서비스가 비지오 툴(Visio tool) 설치
 - 한 달에 4,000건의 전화통화를 취급하고 있으며 1,200명의 종사원이 숙련된 서비스 제공

⑧ 국경을 뛰어 넘어(Beyond our Borders)

□ Groupe SOS 활동은 프랑스 국경을 넘어선 세계적인 활동 추구

- 해외에서 추진이 가능한 다양한 계획들을 개발하여 약 30개국에서 해외 사업 연대를 통해 추진

< Groupe SOS의 국제활동 사례 >

- ▶ Mayotte
 - 매년 학교나 병원시설을 통해 타인의 도움없이 움직일 수 없는 어린이(장애아 포함) 약6,000명 지원
- ▶ Reuion
 - 글로벌 계획으로, 사회적 소외감을 줄이기 위한 다양한 활동들을 추구
 - 비행청소년, 소외된 청소년범죄자, 어른들로부터 학대 받는 아이들, 그리고 기타 주택, 고용, 보건건강치료 등에서 소외된 사람들을 위한 지원계획 마련
- ▶ Guiana
 - 10개의 센터에서 약물중독 또는 HIV 판명자, 소외계층 아이들이 아동보호소 등으로 보내져서 보호를 받을 수 있도록 지원

□ 국제공동체(International Solidarity)의 협력을 통해서 세계 각지의 소외된 아이들을 위한 지원활동을 수행

- 교육적 역할로서의 스포츠 활동 프로그램 : 거리의 아이들, 일하는 아이들, 전쟁 중에 있는 아이들 등 매우 어려운 처지의 어린이들을 위한 교육프로그램 고안
 - 튀니지(Tunisia)의 경우 협력 사무국을 창설하여 튀니지 시민사회를 위한 조연기관 설립
 - 2011년에 1만2천명의 어린이들이 도움 받음
- 해외봉사활동(International voluntary work)을 통해 해외 자원봉사자와 NGO 간의 중재 역할을 담당하며, 20개의 국가에서 70개 NGO가 지원활동

3. Groupe SOS 운영 사례

Groupe SOS 수익모델 창출의 핵심 기능, CDI



□ Groupe SOS 활동은 기본적으로 수익 창출에 기반

- 민간부분 및 공공부분을 합쳐 약 250개 사의 고객으로부터 \$7억5천만 (약 8천5백억 원) 매출 달성
- Groupe SOS의 혁신기업모델들은 100% 자발적인 운영이 가능한 기업
- 이러한 것을 가능하게 한 것이 바로 Groupe SOS가 가지고 있는 CDI의 기능이며 역할임

□ CDI(Le Comptoir de L'Innovation)는 임팩트 투자를 활성화시키는 일종의 중개업체

- CDI의 목표는 사회적 기업을 홍보하여 훌륭한 공공사회를 만들고 투자자들과 사회적 기업들의 교량 역할을 하며 Groupe SOS의 해외개발 확대를 위한 연결통로로서의 역할
- CDI의 3가지 주요 임무는 전 세계 사회적 기업들을 개발하고 발전시키기 위한 금융지원, 유지지원, 그리고 홍보 촉진활동
- 임팩트 투자에 대한 사업평가 측정 노하우를 바탕으로 Groupe SOS 자체 사업 평가는 물론 다양한 국내의 고객들로부터 사업성과 평가 및 성장 전략에 대한 의뢰를 받고 있음

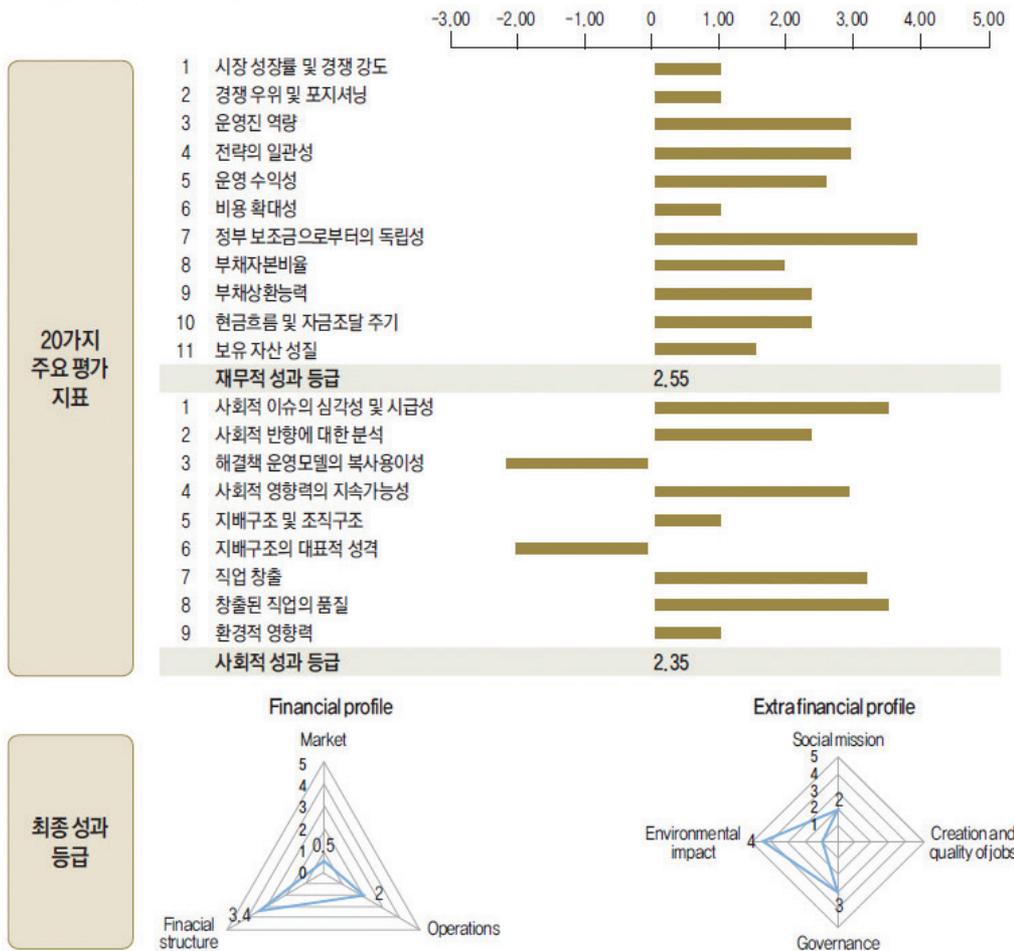
□ CDI의 기업지원 활동

- CDI 투자 : 사회적 기업들에게 맞춤형 자본투자 제공
- CDI 지원육성부서 : 사회적기업의 초기 진행과정을 지원
- CDI 컨설팅 : 사회적 기업들의 자금조달, 경영관리 실행, 사업전략 등에 관하여 조언과 자문
- CDI 등급 평가 : 사회적 기업들의 재정에 관하여 감시 감독과 평가

CDI 평가 방법

□ 사업의 특성, 사회적 성과 지표와 재무적 성과지표를 고려하여 평가모델 판단

- 200개의 재무적 성과지표와 300개 사회적 성과 지표의 가중치로 구성된 평가모델
 - 200개 재무적 성과 지표 : 시장성, 운영 효율성, 재무적 구조부문으로 분류되며, 사업과 관련된 모든 경제적 재무적 배경과 변화 예측치를 적용
 - 300개의 사회적 성과 지표 (비재무적 성과 지표) : 4가지 분야(사회적 미션, 직업창출 및 창출된 직업의 질, 지배구조, 환경적 영향 분야)를 종합하여 점수화



〈그림 3〉 CDI 평가지표(예시)⁴⁾

□ 사회적 성과는 사업 분야 및 미션에 따라 공통지표 외에 독립적 평가 기준을 적용

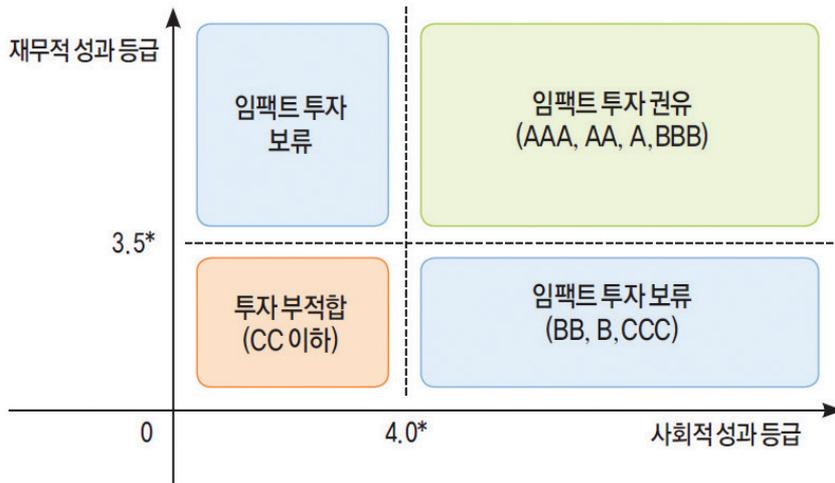
- 사업 활동의 이행성(performance)과 효율성(efficiency), 당면 문제와의 관련성(relevance), 혁신성(innovation) 및 운영 모델의 복제용이성(replicability) 등

□ 사업에 대한 최종 평가는 해당 사업의 환경과 형식에 따라 전문가 자문을 통해 결정

- 사업 투자 최종 평가는 해당 사업의 환경과 형식에 따라 전문가의 자문을 바탕으로 최적화된 가중치를 적용하여 재무적 성과 등급과 사회적 성과 등급을 최종 결정⁵⁾
 - 섹터(사업형태, 업무 분야 등)내 타 사업 대비 상대적 강점과 취약점도 함께 분석하여 시장에서의 사업 투자 가능성들을 구체적으로 제시

4) 안은정, 2012

5) 평가 등급은 기존 시장에서의 입장과 해석과 이해의 편의성을 도모하기 위해서, AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, D등급 적용



〈그림 4〉 CDI 투자 자문 기준⁶⁾

TE(Traiteur Éthique), 윤리성을 강조하는 케이터링

□ 프랑스 최고 수준의 케이터링 사업을 이끌어나가는 사회적 기업

- TE(Traiteur Ethique)는 Groupe SOS의 자회사 중 하나로 업무통합 사회적 기업(Work Integration Social Enterprise, WISE) 시스템을 적용한 기업
- 최고 수준의 케이터링 (식음료 조달) 서비스를 제공하는 것으로 정평이 나있음
- Groupe SOS의 투자평가기관인 CDI의 평가기준에서 사회적 성과와 재무적 성과 모두 높은 평가를 받고 있는 기업
 - 공정무역, 유기농 식자재를 사용한 고급 케이터링 사업
 - 2011년 매출 \$1,250만(약 144억 원)
 - 사회에서 장기간 소외된 마약중독자, 노숙자, 재소자 등이 직업 교육을 받고 직접 조리과 서빙을 함으로써 자존감 회복 및 건전한 노동 시장에 복귀시킴
 - 지금까지 160여 명이 TE에서 2년 근무 종료 이후 경쟁업체에서 안정적인 고용 계약(10년 이상, 정규직)을 맺고 유지하는데 성공함(배출 인력의 72%)

〈표 1〉 TE(Traiteur Ethique) 주요 특징 및 실적

주방 크기	2,500m ² (약 760평)
하루 평균 최대 음식 서비스량	하루 10,000끼
2011년 기준 케이터링 서비스 횟수	450회
창업년도	2001년
유기농 및 전문적인 공정거래를 시작한 연도	2005년

□ TÉ 경영 철학

- 인력고용에 있어서 사회적 소외 계층을 고용하고 있으며, 고용시 출신이나 개인적 문제보다는 개선될 수 있다는 열정과 마음을 중시하여 인력 고용
 - 사회적 소외계층과 함께 일하는 과정에서 이들의 개인적인 문제를 극복할 수 있도록 자신감과 의지를 불어넣어 주고 스스로 노동시장에 진입할 수 있는 능력 배양

□ CDI에 의한 TÉ의 평가

- 재무적 성과 측면에서는 2001년 설립 후 연평균 매출 및 수익률 성장세가 20%대에 이룸
- 사회적 성과 측면에서도 사회적 대응(Social Response Relevance), 이행성(Performance), 효율성(Efficiency), 사회 혁신성(Innovation) 등을 인정받아 높은 등급을 받음

4. 소결

□ 사회적 기업에 대한 인식 전환의 필요성

- 국내 사회적 기업들이 장기적인 발전을 위해서는 사회적 성과뿐 아니라 재무적 성과를 향상시킬 필요가 있음
- 국내 사회적 기업에 대한 투자활성화를 위한 영향력있는 사업 모델들을 설계하고 디자인하는 과정을 통해서 단순한 지원에만 그치고 있는 영리단체들의 참여를 확대시킬 필요가 있음
- 적절한 투자인지를 판단할 수 있는 기준과 가이드라인을 체계적으로 구축하여 투자 가능성을 판단하도록 해주어야 함

□ 사회적 기업의 재무적 성과를 달성하고 있는 기존 모델을 벤치마킹하거나 협력을 통한 노하우 습득 필요

- CDI는 프랑스는 물론 한국, 중국, 필리핀, 케냐, 에티오피아, 이탈리아, 미국 등과 함께 해외 사업들을 개발하고 있음
- 한국 사업 확대 추진
 - CDI는 지역 협력업체와 함께 일하는 것을 목표로 하여 TÉ를 발전시키는 과정 중에 있으며 그 중 Groupe SOS의 혁신모델들 중 하나의 예로 서울에 투자 확대 추진중

참고문헌

안은정. 2012. 스페셜리포트-이제 임팩트 투자가 대세-수익과 사회 혁신 동시에 잡아라. DBR 2012 No.117. 동아일보사.

Groupe SOS. 2012. Groupe SOS Impact Entrepreneurs(English Brochure).

Groupe SOS. 2012. Quantification de l'impact de l'entrepreneuriat social.

Le comptoir de l'innovation, createur de richesses sociales. French Example of Public-Private co-investment on social economy : PIA(Programme d'investissement d'avenir).

Le comptoir de l'innovation, createur de richesses sociales. Groupe SOS and CDI Global Communication Elements.

Social Enterprise (<http://socialenterprise.or.kr/kosea/info.do>)