

서울시사회적경제 정책개발 기획연구 총서

2019

목 차

1. 서울시민공제조합 설립방안 및 정책과제 제안 연구 1권 3p
수행처 및 연구책임자: (주)위맥공제보험연구소, 이석구 대표
2. 플랫폼노동자협동조합 활성화를 위한 전략 및 사업모델 연구 1권 209p
수행처 및 연구책임자: 성공회대학교_쿠피협동조합, 김동준 교수
3. 사업고용협동조합 전략업종 설립실행계획 수립 연구 2권 3p
수행처 및 연구책임자: 쿠팡랜차이즈, 박성희 교수
4. 서울시 사회적경제 유통, 판매 활성화를 위한
미디어 활용 전략 수립 연구 2권 107p
수행처 및 연구책임자: 인터내셔널 시너지파트너스, 오영석 대표
5. 윤리적 패션 업종네트워크의 지속가능한 성장을 위한
전략과제 수립 연구 2권 195p
수행처 및 연구책임자: (사)윤리적패션네트워크, 장남경 교수

사업고용협동조합 전략업종 설립실행계획 수립 연구

○
+



x
x
x



쿠팡랜차이즈

연 구 진

책임연구원: 박성희 (경기대학교 겸임 교수)

연 구 원: 서인형 (쿵스프랜차이즈 대표)

<목차>

요약

1. 연구의 필요성
2. 연구 범위 및 방법
3. 연구 추진 경과
4. 연구 결과

제1장 서론

1. 연구의 배경
2. 연구의 목적

제2장 사업고용 협동조합의 정의 및 해외사례

1. 사업고용 협동조합의 정의
2. 사업고용 협동조합의 해외 사례
 - 1) 프랑스 사업고용 협동조합
 - 2) 벨기에 사업고용 협동조합
3. 사업고용 협동조합 해외 사례를 통한 정책적 시사점

제3장 문화예술 프리랜서 조직화 방안

1. 문화예술 프리랜서의 객관적 실태
2. 문화예술인 지원 단체 및 협동조합 조직화 현황
 - 1) 예술인 지원 주요 단체와 역할
 - 2) 문화예술 협동조합 조직화 현황(서울지역)
3. 문제해결을 위한 조직화 방안 인터뷰 내용 분석을 중심으로
 - 1) 인터뷰 주요 내용
 - 2) 인터뷰 분석
 - 3) 조직화를 위한 접근 방안

제4장 정보통신 프리랜서 조직화 방안

1. 정보통신 프리랜서의 객관적 실태
2. 정보통신 지원 단체 및 협동조합 조직화 현황
 - 1) 정보통신 지원 주요 단체와 역할
 - 2) 정보통신 협동조합 조직화 현황(서울지역)
3. 문제해결을 위한 조직화 방안 인터뷰 내용 분석을 중심으로

- 1) 인터뷰 주요 내용
- 2) 인터뷰 분석
- 3) 조직화를 위한 접근 방안

제5장 결론

1. 스마트형 사업고용 협동조합 설립 전략

- 1) 문화예술 분야 스마트형 사업고용 협동조합 설립 전략
- 2) 정보통신 분야 스마트형 사업고용 협동조합 설립 전략

2. 스마트형 사업고용 협동조합 설립 실행 방안

부록

참고문헌

요약

1. 연구의 필요성

- ☐ 노동 문제 및 고용 문제가 중요한 상황에서 프리랜서 당사자들이 고용 문제를 해결하거나 사회보험 영역을 해결할 수 있는 중요한 수단 확보 필요
- ☐ 협동조합 혁신모델로서 사업고용 협동조합에 대한 담론을 넘어 실질적인 조직화의 실천 단계로 진입해야 할 필요성 대두
- ☐ 당사자들의 요구와 필요를 파악하여 그에 맞는 형식의 사업고용 협동조합의 설립 전략을 수립하기 위한 연구 필요

2. 연구 범위 및 방법

☐ 연구의 범위

- 공간적 범위 : 서울시 전역(25개 자치구)
- 대상적 범위 : 문화예술 및 IT(정보통신)업 종사자(프리랜서)
- 내용적 범위 :
 - 스마트형 사업고용 협동조합의 정의 및 해외사례 분석
 - 각 업종별 설립 전략 및 실행 방안 수립(문화예술, IT)
 - 스마트형 사업고용협동조합 설립 지원을 위한 정책적 과제 및 필요사항 제언

☐ 연구방법

- 문헌조사
- 인터뷰 조사 : 서울지역 문화예술협동조합 및 단체 인터뷰, IT 분야 협동조합 및 단체 인터뷰

3. 연구추진경과

1) 인터뷰 추진 결과

□ 문화예술 분야 인터뷰 기관 명단

연번	기관명	인터뷰 날짜
1	홍우주사회적협동조합	19.10.04
2	문래마을예술인회의	19.10.07
3	서울민족예술인총연합	19.10.11
4	뮤지션유니온	19.10.10
5	성미산문화협동조합	19.10.14
6	공연예술인노조	19.10.18
7	우리만화연대	19.10.21
8	자바르떼 사회적협동조합	19.10.28

□ IT 분야 인터뷰 기관 명단

연번	기관명	인터뷰 날짜
1	프리랜서	19.10.10
2	한국 IT 협동조합	19.10.10
3	개발PM	19.11.05
4	수행사 PM	19.11.08

2) 연구 추진 일정

- 착수보고 : 2019. 09
- 중간보고 : 2019. 11. .
- 최종보고 : 2019. 12. .

연구 내용	연구기간											
	w	w+1	w+2	w+3	w+4	w+5	w+6	w+7	w+8	w+9	w+10	w+11
kick 오프 미팅												
연구 범위 검토												
문헌 연구												
해외 사례 연구												
국내 사례 조사												
전략 업종 선정												

[illegible]

4. 연구결과

- 스마트형 사업고용 협동조합이 추구하는 프리랜서를 위한 공유기업이라는 목적을 분명히 하고 당사자들의 필요와 요구에 맞게 문화예술 및 정보통신 분야의 조직화 진행 필요함.
 - 스마트형 사업고용 협동조합이 제공하려는 서비스에 대한 필요성은 당사자들이 인지하고 있으나, 조직화 및 사업화를 만들 주체의 성립과 규모화가 되어 안정적으로 운영될 때까지 사업의 지속할 수 있는가가 필수적인 요소임.
 - 프리랜서들이 별도의 법인을 설립할 필요 없이 협동조합을 기업공유하는 방식으로 경영, 행정, 회계, 마케팅, 홍보, 공간, 장비 등의 서비스를 이용하고, 자금을 조달하여 협동조합이 선지급하는 제도를 도입하고, 프로젝트가 진행중일 때 고용관계의 형성을 통하여 사회안전망과 경력관리를 제공하는 등의 서비스를 제공하고, 이를 온라인 정보시스템을 활용하여 효율적으로 운영될 수 있도록 협동조합 인프라 구축 필요
 - 협동조합의 조합원은 행정, 경영, 세무, 노무, 법무 등의 사업서비스를 지원하는 직원과 전문가, 문화예술 활동가와 협동조합 활동가 등의 조직가 등의 생산자조합원과 서비스를 이용하는 문화예술 또는 정보통신 당사자로 구성된 소비자조합원과 협동조합의 목적에 동의하여 협동조합을 지지, 후원 하는 후원자 조합원으로 구성할 수 있음.
 - 당사자들의 필요를 충족시키기 위해 충분한 서비스가 공급되어야 하나, 초기에 충분한 서비스를 공급하기 위해서는 서비스를 공급하는 조직이 일정 규모 이상이 되어야 함.
 - 벨기에의 스마트 사례에서 드러나듯 사회운동가 또는 혁신가가 활동하여 일정하게 비즈니스가 마련된 후에 이용자인 프리랜서가 소유하는 형식으로 조직을 전환하는 방식은 유력한 설립 방안 중에 하나이며, 이용자가 충분히 많아져 서비스가 원활히 재생산될 때까지 공공이 일정한 역할을 하

여야 함.

- 초기 스마트형 사업고용 협동조합 설립 과정에서 공공의 지원이 동반되지 않는다면 문화예술계에 자발적으로 등장한 소규모 네트워크들의 협력만으로 실질적인 조직화를 도모하기에는 한계가 있음.
- 프랑스와 벨기에 스마트형 사업고용 협동조합 사례에서 보았듯이 지자체의 지원은 스마트형 사업고용 협동조합의 설립 및 사업 가능성을 높이는 중요한 조건 중 하나로 주체 발굴 및 연계, 예비 경영진 교육, 서비스 구성 및 시범 운영할 수 있는 ‘스마트형 사업고용 협동조합 설립 추진단’ 또는 ‘프리랜서 자가고용 지원 사업추진단’ 설치 및 운영에 필요한 행정적, 재정적 지원 필요함.

제1장 서론

1. 연구의 배경

- 노동 문제 및 고용 문제가 중요한 상황에서 당사자들이 고용 문제를 해결하거나 사회보험 영역을 해결할 수 있는 중요한 수단 확보
 - 외국의 경우 문화예술인을 위한 스마트형 사업고용 협동조합 설립 및 운영을 통해 당사자는 전문 영역을 진행하고, 나머지 행정영역이나 사회보험영역을 스마트형 사업고용 협동조합이 전담하여 더 나은 사회적인 결과를 창출하고 있음.
 - 사회적 약자가 개별적으로 대응하고 있어서 불공정관행에 노출되어 있는 영역을 스마트형 사업고용 협동조합으로 조직하여 사회적인 문제를 해결할 수 있음이 입증되고 있음.
- 협동조합 혁신모델로서 사업고용 협동조합에 대한 담론을 넘어 실질적인 조직화의 실천 단계로 전환해야 할 필요성 대두
 - 근로조건 개선의 성격과 창업지원 플랫폼의 성격을 가지고 있는 사업고용 협동조합은 제2차 협동조합기본계획에 포함되어 있으나 실제적인 진전은 원활치 않음.
 - 사업고용 협동조합의 설립과 운영을 위한 개별적인 주체들의 노력들은 벌어지고 있고, 현재까지 논의된 바는 많으나 유의미한 결과가 나타나고 있지 않음.

2. 연구의 목적

- 정책적 지원 근거 마련 및 스마트형 사업고용 협동조합 설립·운영 가이드라인을 위한 기초자료 제공
 - 국내의 상황과 사정도 비슷하나 개별적인 노력만으로 해결되지 않고 있어 스마트형 사업고용 협동조합 설립을 추진하는데 필요한 정책·제도적 지

원뿐만 아니라 실질적인 조직화를 위한 재정적 지원 근거 마련

- 전략 업종을 선정하고, 선정한 전략 업종에서 스마트형 사업고용 협동조합 설립과 운영을 위한 실행방안을 수립하여 스마트형 사업고용 협동조합의 설립과 운영 가이드라인을 만드는데 기초자료로 활용

제2장 사업고용 협동조합의 정의 및 해외사례

1. 사업고용 협동조합의 정의

□ 사업고용 협동조합은 실업자 등의 집단적 창업지원과 프리랜서의 안정적 경제활동 지원을 위해 등장

○ 창업협동조합, 창업보육협동조합, 비즈니스협동조합, 고용협동조합, 기업가 협동조합 등 다양한 명칭으로 불리는 사업고용 협동조합(Cooperative d'activité et d'emploi)¹⁾은 크게 두 가지 배경 속에서 출현하였음.

- 경제위기가 지속되면서 증가하는 실업에 대한 대응의 하나로 **집단적 창업 지원 방안**²⁾

- 노동방식의 변화 등으로 인해 점점 증가하는 **프리랜서의 불안정 노동 및 열악한 사회보장 실태(실업, 질병, 사고 등)에 대한 대응 방안**³⁾

○ 출현 배경과 추구하는 목적에 따라 사업고용 협동조합의 주요 사업내용이 차별화됨.

- 창업 지원 방안의 경우에는 실업자, 취약계층 등을 대상으로 사업 역량 강화(창업, 사업개발 등)를 위한 개별 또는 집단적 밀착 지원, 준비 기간 동안 사회안전망을 보장해주는 사업방식을 중심으로 운영

- 프리랜서 지원 방안의 경우에는 프리랜서 조합원의 계약 대행 및 그들이 각자 수주해온 사업 관리, 사업 역량 강화 및 사회보장 혜택 등의 필요를 해결하는 방식으로 운영

□ 사업고용 협동조합의 다양한 정책적 기대효과가 유럽 차원에서 논의됨.

○ 2006년 12월에 열린 유럽의회 컨퍼런스⁴⁾에서 사업고용 협동조합이 비즈니스

1) 영어 표현으로는 “Business and employment cooperatives(BECs)”

2) 한신대 산학협력단(2017), 「사업고용 협동조합 활성화 방안 연구」, 기획재정부

3) 윤길순, 신재민(2018), 「지속가능한 소상공인협동조합」, 중소기업벤처부, 소상공인시장진흥공단

스 인큐베이션을 목적으로 첫 등장한 후 10년 간 프랑스에서는 70여 개로 증가했고 유럽사회기금(Fonds social europeen)에서 재정 지원을 하는 지역 개발 프로그램인 EQUAL⁵⁾의 도움을 받아 벨기에(8개), 스웨덴(10개)으로 확산되었음을 확인

- 또한 동 컨퍼런스에서는 자신의 사업을 시작하는 사람들에게 집단적 지원을 제공하는 사업고용 협동조합이 다양한 정책 결정 영역에서 주목받고 있음이 언급됨.
- **첫째, 농촌 지역의 경제 발전.** “사업고용 협동조합은 인구 감소지역에서 기술, 경제 활동 및 사회생활을 활성화하기 위해 자신의 사업을 농촌으로 이전하는 SOHO⁶⁾-SOLOs(소기업 또는 개인사업자)를 지원하는 좋은 방식” (비즈니스와 혁신 센터 유럽 네트워크(EBN, European network of Business and Innovation Centres))
- **둘째, 비공식 노동의 공식화.** “대부분의 수공인들이 불공정한 근로방식으로 인해 비공식적으로 일하고 있는 상황에서 100여 명(그 중 다수는 섬유업 종사자)가 모여 첫 사업고용 협동조합을 2007년 1월에 설립. 사업개발 수단으로서 사업고용 협동조합은 구매협동조합, 상호보증기금과 함께 협동조합 생태계의 중요한 일부임”(마다가스카르의 ‘도시와 개발 협동조합 Cité et Développement cooperative’))
- **셋째, 고령인구 또는 취약계층의 경제활동을 제고.** “인구구조의 변화 속에서 10년 안에 노동인구의 감소가 중요한 이슈로 부상할 것이 예상되므로 사업고용 협동조합은 출소자들이 경제활동을 재개하고 노인들이 파트타임으로 일할 수 있도록 도와줄 수 있음.”(스웨덴 사업고용 협동조합 네트워크(Swedish BECs network))
- 이외에도 사업고용 협동조합이 청년들을 위한 사회통합 방안으로서, 그리고 사회연대경제의 4대 가치, 즉 공동사업, 공유 기술과 수단, 경제에서의 사회적 가치, 노동자 참여 등을 구현하는 방식으로서 유용하다는 점이 주

4) European Parliament conference, 7-8 Dec 06, Business and enterprise co-operatives, A lunch pad for inclusive entrepreneurship, https://www.wikipreneurship.eu/index.php/Business_and_employment_co-operative

5) Equal은 유럽연합의 고용에 관한 전략의 하나로 이 프로그램을 통해 노동시장에서의 차별과 불평등에 맞서 새로운 방안을 개발하기 위한 실험적인 사업들이 수행됨.

6) 소호(SOHO)는 개인이 자기 집 또는 작은 사무실에서 인터넷을 활용하는 사업을 하는 소규모 업체

장됨.

□ **사업고용 협동조합 모델 도입을 둘러싼 국내 담론이 형성되고 있으나 실제 조직을 설립, 운영하는 실행 프로세스로 전환되지 못하고 있음.**

○ “프랑스 사회연대경제법 제정 동향과 시사점”⁷⁾에서 2014년에 제정된 사회연대경제법을 통해 협동조합의 한 유형으로 제도화된 사업고용 협동조합에 대해 간략히 언급됨.

- 1995년에 시작된 사업고용협동조합은 사업 프로젝트의 가능성을 시험하고자 하는 예비 창업자를 대상으로 기업가-임금노동자(또는 직원기업가)라는 이중적인 지위를 보장하고, 성공적으로 경제 활동을 개발할 수 있도록 맞춤형 지원과 공동 서비스를 제공함.

- 사업 진단, 테스트, 경영, 회계, 마케팅 등을 지원하나 투자 또는 재정에 관련한 사항에는 개입하지 않으며 지역에서 자원을 동원할 시 도움을 줌.

- 직원기업가는 노동자로서 자신의 프로젝트 개발에 따른 예상 매출액을 기준으로 근로시간과 급여를 결정하여 협동조합과 근로계약을 체결하고, 3년 내에 조합원이 되거나 창업하여 독립하는 등 선택을 해야 함.

○ 지난 2016년 서울사회적경제지원센터에서 추진한 정책연수 결과보고서인 “프랑스에서 배우다”⁸⁾에서 사업고용 협동조합의 두 가지 사례, 즉 쿠파남(Coopaname)과 쿠페틱(Coopetic)을 소개하면서 혁신적인 협동조합 모델로서 사업고용 협동조합에 대한 관심을 제고함.

- 프랑스에는 92개의 사업고용 협동조합(노동자협동조합 또는 공익협동조합의 형태를 취함)이 있음.

- 2002년 이후 괄목할 만한 성장을 이루고 있는 사업고용 협동조합은 청년실업의 문제를 창업으로 해결하거나, 예비창업자의 불안한 신분을 보장하고, 취약계층의 발전적 삶을 시작하기 위해서 시작되었음.

- 사업 프로젝트 보유자가 집단적 방식으로 사업 역량을 강화할 수 있도록 지원하는 것을 주목적으로 함.

7) 신순예(2014), “프랑스 사회연대경제법 제정 동향과 시사점”, 「협동조합네트워크」, 67호, 한국협동조합연구소

8) 서울사회적경제지원센터(2015), “프랑스 협동조합을 이야기하다”, 해외정책연수 결과보고서

- 자기 사업을 개발한다는 점에서 사업자인 동시에 자신이 사업을 통해 발생시킨 매출을 기준으로 협동조합과 근로계약을 체결하는 직원이라는 점에서 사업고용 협동조합의 “직원-기업가(salariés-entrepreneurs)”라는 독특한 이중적 지위는 사업고용 협동조합의 한국적 적용 가능성을 둘러싼 논의에서 중요한 이슈로 제기됨.
- 「2차 협동조합 기본계획((2017~2019년)」⁹⁾에서 혁신형 협동조합 모델로서 “간접고용, 단기계약 등 프리랜서의 근로 조건 개선 및 창업지원 플랫폼의 역할을 수행하는 사업고용 협동조합 모델” 도입을 예고하였음.
- 상기 기본계획에서 사업고용 협동조합을 ‘방송, 언론 등의 미디어 콘텐츠 분야, IT 산업, 번역 등에 종사하는 독립계약자(independent contractor)들로 사업대상을 정하고, 협동조합이 프리랜서들과 고용계약을 맺고 교육·훈련, 사회보험, 마케팅, 홍보 등 행정적인 지원을 하고, 협동조합의 운영은 사업자 직원의 수수료(7~15%)로 운영하되 3년 이내에 개인 창업을 유도하는 모델’로 정의
- 「2차 협동조합 기본계획」에 근거해 사업고용 협동조합의 한국적 모델을 만들어내기 위해 한국사회적기업진흥원 등에서 시범사업이 진행되고 있으나 전형적 노사관계를 기준으로 하는 노동 관련 법률적 제약 및 단년도 사업 지원 등의 한계로 인해 실제 조직화 사업이 본격적으로 추진되지 못하고 있음.

2. 사업고용 협동조합의 해외 사례

- 프랑스와 벨기에에서는 사업고용 협동조합이 양적으로 의미있는 증가 추세를 보였고, 사업고용 협동조합 간 네트워크(연합회)가 형성되어 있으며, 협동조합의 한 유형으로 법·제도화되었음.
- 1995년 프랑스에서 등장한 사업고용 협동조합은 벨기에, 캐나다 퀘벡 등 프랑스어권 위주로 확산되었음.¹⁰⁾

9) 「제2차 협동조합기본계획(2017~2019)」, 관계부처 합동, 2017. 1

10) 1995년 프랑스에서 등장한 사업고용협동조합(Business and employment Cooperative)은 이

- 프랑스에서 사업고용 협동조합은 자체적으로 진화하면서 복합화, 전문화되는 과정을 겪었고, 벨기에에서는 사업고용 협동조합이 도입된 후 두 가지 유형, 즉 비즈니스 협동조합(Business cooperative)과 고용 협동조합(Employment cooperative)으로 분화되었음.
- 특히 사업고용 협동조합의 지속성에 관한 문제의식을 발전시켜 프리랜서를 위한 공유기업으로서의 기능과 역할을 더욱 강화한 스마트(Smart coop)가 나타나 다른 유럽 국가로 확대 및 성장하였음.
- 이에 본 연구에서는 프랑스와 벨기에의 사업고용 협동조합 사례를 중심으로 살펴보고, 이러한 고찰을 토대로 3장과 4장에서 문화예술과 IT 분야 사업고용 협동조합 설립 타당성과 조직화 방안을 검토하고자 함.

1) 프랑스 사업고용협동조합

- 2014년 사회연대경제법에서 사업고용협동조합이 협동조합의 한 유형으로 인정되고, 그에 따라 1947년 협동조합공통법(loi portant statut de la coopération)이 개정됨.
- 사회연대경제법 47조에 따르면, “사업고용 협동조합은 ‘개인의 창업 및 경제적 사업 개발을 지원’ 하는 것을 주요 목적으로 하며 ‘개별적인 지원 및 공동의 서비스’를 실행” 한다고 규정함.
 - 사회연대경제법 47조와 48조(사업고용 협동조합 관련 조항), 사업고용 협동조합의 조직방식과 기능에 관한 시행령(2015년 10월 27일 제정, 2016년 1월 발효)에 사업고용 협동조합의 법적 지위와 임무 및 급여 규정 등과 같은 운영규칙이 정의되어 있음.
- 사업고용 협동조합은 사업 개발 위험을 최소화하는 기업가 집단 육성 시스템인 동시에 불안정한 고용 상태에 있는 참여자들을 위한 사회안전망 지원 시스템임.
- 사업고용 협동조합은 사업 테스트베드로서 참여자 스스로 사업을 개발할 수 있도록 시장조사, 경영, 회계, 마케팅, 홍보 교육 및 컨설팅을 지원하여

후 벨기에, 스웨덴, 캐나다 퀘벡, 모로코, 마다가스카르로 확산되었음.
https://www.wikipreneurship.eu/index.php/Business_and_employment_co-operative,

창업 준비 또는 사업개발에 따른 위험을 최소화하면서 기업가를 집단적으로 육성하는 시스템임.

- 또한 전형적인 노사관계는 아니지만 참여자가 창출한 경제적 성과를 기반으로 근로계약을 체결하여 사업자직원¹¹⁾의 지위를 부여함으로써 근로자가 누릴 수 사회적 혜택을 보장받을 수 있도록 한 사회안전망 지원 시스템임.

< 사업고용 협동조합의 기능 및 역할 >

구분	사업고용 협동조합의 기능 및 역할
조직의 형태	- 노동자협동조합, 공익협동조합(다중이해관계자) * 상업상의 회사로 주식회사(SA), 유한책임회사(SARL) 간소화된 유한책임회사(SAS)의 형태를 취하고 회사 정관에 해당 협동조합 개별법 또는 협동조합공통법(1947년법)에 따른 규정을 명시하여 협동조합 유형 구분
조직의 목적	- 개인의 창업 및 경제적 사업 개발 지원
지원 대상	- 예비창업자, 구직자, 활동연대급여 수령자¹²⁾, 시간제 근로자, 프리랜서 등
선정방식	- 개방적임. 사업의 수익 창출 가능성보다는 사업계획 준비 수준 중심으로 선정 - 단체 설명회 참여 → 개별 면담 → 지원협약 체결(프로젝트가 해당 사업고용 협동조합의 기준에 부합할 경우)
지원 프로세스	- ① 프로젝트 접수와 진단 → ② 사업테스트 (8개월 간 홍보, 마케팅 등 경영 교육 및 컨설팅을 받으며 사업화 추진 → ③ 사업자 직원으로 무기 근로계약 (매출이 안정화되면 협동조합과 근로시간과 급여 명시된 근로계약서 작성) → ④ 지원 완료 (최대 3년 내 창업, 사업자직원 조합원 (entrepreneur-salarie-associé) 등 진로 선택 의무, 사업자직원 근로계약 자동 폐기)
지원 사업분야	- 문화예술, 수공예품, 대인서비스, 기업서비스, 상업 등 다양한 분야가 지원 가능하나, 규제 사업, 상업임대차가 필요한 사업, 초기 대규모 투자가 필요한 사업은 지원 불가 예) 여행사, 운송, 투자, 보험 등 규제 업종 및 국가자격증(의사, 변호사, 회계사 등)이 필요한 업종 제외
지원내역	- 지원협약을 체결한 예비 사업자직원과 사업자직원들이 자신들의 사업 개발에 집중할 수 있도록 협동조합의 사업자등록증과 VAT 번호 제공, 계산서 발급 및 대금 영수 처리 등 사무행정 및 회계 지원, 시장조사, 고객관리, 홍보, 마케팅 등 경영 교육과 맞춤형 컨설팅 제공 - 사업고용 협동조합 안에 있는 동안 실업수당, 기초생활급여 등 사회적 권

11) 직원-기업가(salariés-entrepreneurs)와 같은 의미

구분	사업고용 협동조합의 기능 및 역할
	리가 유지될 수 있도록 지원하고, 무기계약 사업자직원이라는 지위를 보장하여 근로자의 지위와 연계된 모든 사회적 혜택(사회보험, 교육의 권리 등) 부여
협동조합의 수익구조	- 사업자직원이 납부하는 서비스 수수료 7~15% · 사업자직원은 근로계약을 맺은 협동조합에 서비스 비용 납부 의무 - 창업지원협약 또는 노동통합을 위한 교육훈련 지원 차원의 지자체 보조금 · 사회연대경제법 제11조에 따라 '사회적 유용성의 연대기업(ESUS: entreprise solidaire d'utilité sociale)' 인증 시 금융 지원, 특히 연대임금저축기금(Fonds d'épargne salariale solidaire)의 투자 대상 - 협동조합 자체 부가사업(공간, 장비 대여 등)

□ 사업고용 협동조합은 다른 유사기업 또는 기관과 차별화하면서 협동조합의 공익적, 사회적 유용성을 증명하고 있음.

- 구직자 또는 이직예정자, 개인사업자, 독립노동자 등이 사업개발을 위해 접근 가능한 여러 수단이 있음.
- 인큐베이팅 기관 또는 기업, 1인 회사, 우산기업(대행사, 에이전시 등)과의 비교를 통해 사업고용 협동조합의 장점을 확인할 수 있음
 - 인큐베이팅 기관(couveuse d'entreprises, incubator) 또는 기업성장센터(pepinierie d'entreprise)에서는 경영 교육 및 컨설팅, 공간, 투자자 연결 등 창업을 위한 각 종 지원이 있으나 창업 준비 기간 동안 예비 창업자의 사회안전망에 대한 지원이 어려움.
 - 1인 회사(auto-entrepreneur)의 경우에는 사업 개발을 하면서 혼자 행정 및 회계 처리를 해야 하고 매출 규모에 제한¹³⁾이 있음.
 - 대행사, 에이전시 등 우산기업(société de portage salarial)의 경우에는 계약 방식을 통해 행정, 회계, 사회보험 서비스를 제공하고 매출의 15% 정도의 수수료를 공제하나 사업개발 역량을 강화할 수 있는 교육 또는 컨설팅 등은 제공하지 않음.

12) 활동연대급여(RSA:Revenu de solidarité active)

13) 1인회사는 재화 판매는 82,200유로, 서비스 업종은 32,900유로로 연간 매출액을 제한하는 규정이 있음.

< 유형별 수행 기능 비교 >

기관	경영지원	교육/컨설팅	네트워킹	공간 및 장비 활용	사업계약 (대행)/ 근로계약	사회보험
인큐베이팅 기관	●	●	●	●	×	×
1인 회사	×	×	×	×	●	●
우산기업	●	×	×	×	●	●
사업고용 협동조합	●	●	●	△	●	●

● : 중점기능, △ : 부가기능, × : 기능 없음

- 사업고용 협동조합에서는 참여자와 협동조합의 목적이 사업적 성공, 자가 고용 창출 및 사회안전망 보장 등으로 상호 일치하기 때문에 지원 효과를 극대화하는 것이 가능함.
- 지자체가 사업고용 협동조합 설립을 적극 지원한다는 것은 지역에서 일자리 창출과 경제활동을 촉진하는 수단으로서 사업고용 협동조합의 유용성을 인정한다는 것을 의미함.
- 실제 사업고용 협동조합 설립 추진위원회에 광역·기초단위 지자체, 지역 공공서비스기관(고용센터 등), 금융기관 등 다수의 기관이 참여함.

□ 사업고용 협동조합의 지원 분야에 따라 일반형과 특화형으로 구분됨.

- 지역의 필요에 의해서 조직되는 사업고용 협동조합은 해당 지역의 경제적 상황, 고용 현황 등과 밀접한 관련이 있음.
- 이는 사업고용 협동조합의 지원 대상과 분야 및 발전 전략 차원에서 차이를 발생시키기 때문에 사업고용 협동조합을 일반형과 특화형으로 구분하는 것은 유의미함.
- 대부분의 사업고용 협동조합은 지원 대상이 포괄적이고, 다양한 사업 분야를 복합적으로 지원하나, 건설, 사회서비스, 문화예술, IT 와 같은 몇 가지 분야에서 보다 전문적인 업종 지원의 필요성이 대두
- 건설의 경우 안전, 보증보험 등 사업조건을 갖추어야 하고 대인서비스의 경우 자격증이 필요하므로 이러한 조건을 갖춘 특화형 사업고용 협동조합을 설립할 필요성 대두

* 특화형은 사업고용 협동조합 총 매출의 3분의 2를 차지하는 건설(16%)와 대인서

비스(12%)가 대표적이고 그 외 문화예술(4%), 농업(3%) 분야도 있음.

- 단위 사업고용 협동조합의 발전 양상을 보면, 프랑스 사업고용 협동조합 중 가장 규모가 큰 Coopaname은 일반형에서 특화형(대인서비스를 전문으로 하는 사업고용 협동조합인 Cooperatif! 운영)을 분사하거나 다른 일반형 또는 특화형 사업고용 협동조합들과 컨소시엄을 구성하는 방식으로 사업고용 협동조합 그룹을 형성하고 있음.

- Coopetic의 경우에는 정보통신, 과학 · 사회 R&D, 디자인, 영상제작, 언론 등 유관 분야들로 계속 사업고용 협동조합을 분사함으로써 공동의 인프라를 구축, 활용하고 연계 협력 사업을 확대하면서 협동조합 그룹을 형성하고 있음.

□ **사업고용 협동조합의 발전단계를 통해 특정 분야의 사업고용 협동조합의 조직화 방안을 모색하기 위한 시사점을 도출할 수 있음.**

- 사업고용 협동조합의 세대 변화는 단선적인 발전 경로나 통일된 흐름이거나 1~3세대 사업고용 협동조합 각각의 특징이 뚜렷하게 나타나기 보다는 혼합된 모습으로 나타나기도 함.

- J. Sangiorgio and S.Veyer(2009)¹⁴⁾는 발전단계에 따라 사업고용 협동조합을 3개의 세대로 구분하였음. .

- 1세대 사업고용 협동조합은 창업 지원에 집중하는 단계. 목표는 창업자에게 학습 기회 및 사업 역량 강화의 기회를 제공하여 창업에 따른 위험을 최소화하는 것으로 인큐베이터와 개념적으로 유사하다고 볼 수 있음.

- 2세대 사업고용 협동조합은 1세대 사업고용 협동조합이 성공적으로 발전한 뒤 운용하고 있는 다양한 사업을 협력적으로 수행하는 대규모 프로젝트를 개발하는 단계. 1세대 사업고용 협동조합이 집합적 지원을 통해 지원의 효율성을 높였다면, 2세대 사업고용 협동조합은 사업의 협력적 수행을 통해 사업의 효율성을 높이는 단계라고 할 수 있음.

- 3세대 사업고용 협동조합은 강력한 협력의 단계로 기업 생태계를 조성하는 단계. 사업고용 협동조합이 기업 활동의 촉매 역할을 수행하여 창업 및 기

14) Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », Projectics / Proyética / Projectique 2009/1, p. 51-61.

업 활동뿐만 아니라 대규모 프로젝트 수행 및 이에 소요되는 자금조달까지 다양한 역할을 수행함.

* Coopaname이 3개의 사업고용 협동조합(Oxalis, Vecteur Activité, Grands Ensemble)과 스마트(Smart) 프랑스와 함께 7,000명의 조합원과 전국 25개 기관을 결집한 **메타-협동조합 얼라이언스(Meta-coop alliance)**인 비그르(Bigre) 결성 사례¹⁵⁾

- 사업고용 협동조합의 변화는 사회적, 경제적 필요의 변화뿐만 아니라 사업고용 협동조합의 발전 전망과 관련한 추진 주체들의 목적의식이 반영된 것이라고 할 수 있음.

2) 벨기에 사업고용협동조합

□ 비즈니스 협동조합

- 벨기에에서 비즈니스 협동조합(Business Cooperative)은 2007년 3월 3일 벨기에 연방법 제8절(고용) 제1장(비즈니스협동조합) 80~86조항¹⁶⁾과 2008년 7월 15일 「자가고용 창출 지원 조직에 관한 시행령(S.A.A.C.E, Structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi)」에 근거해 사회적 목적이 인정된 조직임.
- 프랑스 사업고용 협동조합이 2014년 사회연대경제법에 의해 법적으로 공식화된 반면에 벨기에에서는 그보다 앞선 2007년 연방법에서 비즈니스협동조합이 제도화됨.

※ 「자가고용 창출 지원 조직(SAACE)에 관한 시행령의 주요내용」¹⁷⁾

자가고용 창출 지원 조직 정의

- "자가고용 창출 지원 조직(S.A.A.C.E)"은 자기 고용을 창출하기 위해 사업을 개발하려는 구직자를 지원, 컨설팅, 관리하는 것을 목적으로 한다.
- 프로젝트 보유자(porteur de projet)는 궁극적으로 기업가로 성장하기 위해 사업체를 인수하거나 신규 창업을 할 계획이 있는 구직자를 의미한다.
- 비즈니스 협동조합은 자가고용 창출 지원 조직으로서 사회적 목적 회사의 형태로 조직된다.
- 창업보육기관(couveuse d'entreprise)은 자가고용 창출 지원 조직으로서 조직이 지원할 프

15) Barbara Garbarczyk(2015), "ET SI CHACUN ARRÊTAIT DE CRÉER SA (PETITE) ENTREPRISE?", SAW-B

16) Service public Fédéral Chancellerie du Premier Ministre, Loi du 1er mars 2007 portant des dispositions diverses (III), Titre VIII - Emploi, Chapitre Ier - Coopératives d'activités

- 로젝트 보유자에게 테스트단계를 제안할 수 있고, 비영리민간단체 형태로 조직된다.
- 정부는 시행령 규정 조건과 예산 한도 내에서, 인증 받은 SAACE에게 보조금을 지급할 수 있다.

프로젝트 보유자 지원 프로세스

- 정부의 승인 조건 및 규정 방식 내에서 정부의 승인을 받은 SAACE는 궁극적으로 기업가가 되기 위해 경제적으로 실행 가능하고 타당성이 입증될 수 있는 사업체를 인수하거나 신규 창업을 하려는 모든 프로젝트 보유자에게 무료 서비스를 제공한다.
- 그럼에도 불구하고 S.A.A.C.E는 운영비를 충당하기 위해 프로젝트 보유자가 개발한 사업 수익에서 일정 비율을 요구할 수 있다 [비례 원칙 준수]. 이 비율을 계산하는 방법은 정부에 의해 결정되며 매출의 15%를 초과 할 수 없다.

○ S.A.A.C.E 법률에 따라, 비즈니스 협동조합은 현재 구직자에게 안전한 환경 (협동조합 내에서 비즈니스 활동을 테스트하는 동안 실업 관련 혜택 유지).에서 자신의 사업체를 설립하도록 지원¹⁸⁾

- 비즈니스 협동조합은 특정 노하우나 자신의 고용이나 경제 활동을 창출할 계획을 보유한 구직자들이 안전한 환경 속에서 사업 시작을 용이하게 하고 회사의 운영과 관리에 익숙해지도록 하는 것을 목표로 함.

○ “후보 기업가(candidate entrepreneurs)”는 독자적으로 경제활동을 창출하기 어려운 실직자나 취약계층으로 비즈니스 역량 강화를 위해 월별 모임, 개별 코칭 및 전문가의 현장 지원 등의 서비스 제공 받음.¹⁹⁾

○ 후보기업가는 비즈니스 협동조합과 최대 18개월의 지원 협약을 체결하고 협약 기간 동안 비즈니스 프로젝트의 실행 가능성을 테스트하면서 사회적 권리(실업 수당, 복지 급여 등)을 유지함.

* 브뤼셀-캐피탈 지역에서는 실업급여 수령 여부와 상관없이 구직자들이 창업준비금으로 6개월 동안 총 4,000유로(첫 달에 1,250유로, 그 다음 달에는 1,000유로, 그 다음부터는 750유로, 500유로, 250유로, 250유로)를 신청할 수 있음²⁰⁾

17) Région wallonne, Service public de Wallonie, Décret du 15 juillet 2008 relatif aux structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi (S.A.A.C.E.)

18) <http://jobyourself.be/cooperative-d-activites/>

19) <http://www.ces.uliege.be/cooperatives-dactivites/>

20)

<https://1819.brussels/blog/la-prime-independant-le-coup-de-pouce-de-la-region-bruxelloise-pour-vous-aider-vous-lancer>

- S.A.A.C.E 인증을 받게 되면 공공 재정 지원의 혜택을 받음. SAACE 법률에 근거해 정부는 시행령 규정 조건과 예산 한도 내에서, 인증 받은 SAACE에게 보조금을 지급할 수 있음.
- S.A.A.C.E는 운영비를 충당하기 위해 프로젝트 보유자가 개발한 사업 수익에서 일정 비율을 요구할 수 있음. 이 비율을 계산하는 방식은 정부가 결정하며 매출의 15%를 초과 할 수 없도록 함.
- 벨기에의 비즈니스협동조합과 프랑스 사업고용 협동조합은 지원기간이 각각 최대 18개월과 3년으로 다르고 후보기업가는 협동조합과 근로계약을 체결할 의무가 없으나, 협동조합에서 요청 시 사업 수익에서 수수료를 납부해야 함.
- 비즈니스 협동조합의 초창기에는 프로젝트 개발자의 초기 위험을 줄이고 고립을 중단하여 구직자 상태에서 자영업자 상태로 좀 더 유연하고 순조롭게 이행하는 것을 추구하는 경향이 있었음.
- 사업고용 협동조합은 1999년 벨기에에 도입될 당시 첫 번째 비즈니스 협동조합으로 설립된 아지무트(Azimut)는 사업 테스트 후에 협동조합에 남기를 원하고 매출을 충분히 창출하는 사람들을 위해 “Joint Up” 프로젝트를 추진하여 고용협동조합의 방식을 수용하였음.
- 비즈니스 협동조합은 비즈니스협동조합연합회(Coopac, Federation de cooperatives d'activites en Belgique)²¹⁾라는 네트워크를 형성하고 있음.

□ 고용 협동조합(Employment cooperatives)²²⁾

- 비즈니스협동조합의 경험으로부터 “왜 사업개발 테스트 후에 사업고용 협동조합을 떠나야만 하는가? 독립적으로 자신의 사업을 하면서도 다른 사업자들과 공동으로 구축한 수단들(장비, 재정 등)을 계속 활용할 수 없는가? 주거와 자동차도 공유하는 세상에 기업을 공유하지 못할 이유는 없지 않은가? 라는 문제의식이 대두되었음.

21) Fédération des coopératives d'activités de Belgique, <http://www.coopac.be/WEB/>

22) Barbara Garbarczyk(2015), “ET SI CHACUN ARRÊTAIT DE CRÉER SA (PETITE) ENTREPRISE?”, SAW-B

- 이러한 문제의식을 토대로 고용협동조합이 발전하였음. 협동조합이 더 이상 자영업자가 되기 위해 한시적으로 테스트를 하는 공간이 아니라 장기적으로 직원인 동시에 조합원이 되어 자신의 사업을 개발할 수 있는 공간으로 전환하는 것이었음.
- 그것이 바로 연대경제 그룹(DiES, Dimension Economie Solidaire)이 선택한 옵션이었음. DiES는 현재 교육, 디자인, 번역, 기업 서비스, 사진 등 다양한 분야에서 활동하는 약 60명의 사업자 직원으로 구성되어 있음.
- 이 협동조합에 가입하기 위해서는 다음 세 가지 조건 충족해야 함: ① 전문기술 및 노하우, ② 재정적인 면(월 평균 2,000유로 이상의 경상이익)뿐만 아니라 전략적인 면에서 사업계획의 실행 가능성 입증, ③ 내부 규정 준수
- 6개월 후 조합원이 될 수 있고, «1인 1표»의 원칙에 따라 의사결정기구에 참여 가능함.
- 고용협동조합은 비즈니스협동조합과 달리 법적 틀이나 라이선스 또는 라벨이 없으며, 고용협동조합연합회(FECOPEM, Fédération des Coopératives d'Emploi)로 조직되어 있음.

□ 스마트협동조합(Smart coop)

- 프랑스 사업고용협동조합에서 영감을 얻고 벨기에의 고용협동조합과 맥락을 같이 하는 스마트(Smart)는 현재 사회적목적 협동조합(Societe Cooperative a Responsabilite Limitee a Finalite Sociale, SCRL SFS)으로 운영되고 있음.
- 스마트는 2008년 경제위기 속에서 프리랜서가 증가하고, 프리랜서의 불안정한 고용상황과 수입 감소 등에 대한 대응으로 등장함.
- 스마트는 고용인과 피고용인의 종속적 관계성 여부를 중심으로 노동자성(노동자의 지위와 그로 인한 각종 사회적 혜택)을 인정하는 전형적인 노사관계에 따른 법적, 제도적 한계를 개선하려고 노력하는 동시에 비전형적 근로자인 프리랜서의 독자적인 사회적 지위와 이들의 경제 활동 유지 및 사회적 혜택을 보호하기 위한 조직적 대안으로 모색하였음.

- 벨기에 스마트 모델이 다른 유럽 국가로 확산되어 현재 유럽 9개국(벨기에, 프랑스, 스웨덴, 스페인, 이탈리아, 네덜란드, 오스트리아, 독일, 헝가리)에서 운영되고 있음.
- 모두 협동조합 형태는 아니며, 스웨덴, 네덜란드, 헝가리에서는 각각 유한회사, 재단, 비영리단체로 운영되고 있음.
- 공연, 디자인&웹, 음악, 영상, 조형예술, 사진, 문화기획, 의상, 번역, 작가, 도시계획, 강사, 컨설턴트, 이벤트기획 등 다양한 분야의 프리랜서를 대상으로 함.
- 2017년 3월 1일 협동조합 전환 후 협동조합의 서비스 이용자는 의무적으로 조합원 가입을 해야 함.
- 조합원은 직원조합원, 이용자조합원(프리랜서), 후원자조합원 등으로 구성되며, 2016년 현재 조합원은 12,600명 정도임.
- 스마트는 문화예술인들이 창작활동에 집중할 수 있도록 계약 및 사업관리(행정, 회계, 재무, 법무 등)와 창작활동을 위한 인프라(공간, 장비, 네트워크 등) 서비스, 지불보증기금, 사회보험 혜택 등을 제공함.
- 계약관리 서비스의 경우에는 조합원과 발주 고객 사이에 근로계약이 이루어지고 협동조합은 단지 계약을 위한 행정서비스를 대행하는 반면에 사업관리 서비스의 경우에는 협동조합과 발주 고객 사이에 사업 계약이 체결되고 근로계약은 협동조합과 사업을 수주, 수행하는 조합원 사이에 체결
- 스마트는 위에 언급된 서비스를 제공하기 위해 크게 4개의 본부 체계로 운영되고 있음.
- 운영 본부 : 조합원 관리, 잠재적 조합원 안내, 컨설팅 업무
- 행정·재무 본부 : 스마트의 일상적 경영관리(재정, 행정, 시설 관리 등), 사업지원, 개인별 계정 지원 업무
- 전략과 개발 본부 : 국내외 개발 지원, 협동조합 활동, 상시 교육, 연구조사, 공유공간, 홍보, 후원자 모집 업무
- 정보 서비스 본부 : 컴퓨터 정보 시스템 구축 및 관리 업무

- 조합원은 협동조합의 서비스 수수료로 매출의 6.5% 납부(4.5%는 서비스 이
용료, 2%는 보증기금 적립)
- 조합원들이 공동으로 인적(전문 기술 및 노하우를 토대로 한 협력 네트워
크), 물적 인프라(공간, 장비, 기금 등)를 구축하고 활용한다는 점에서 공유
기업(entreprise partage)으로서의 성격이 강함.
- 현재 조합원이 만 명이 넘는 벨기에 스마트 협동조합의 규모로 보았을 때
그만큼 온라인 정보시스템, 즉 각 조합원들의 회계, 행정 처리를 위한 전
산 시스템 구축이 중요하다고 할 수 있음.
- 프랑스의 사업고용협동조합 사례와 벨기에의 비즈니스협동조합, 고용협동조
합, 스마트 등 해외 사업고용 협동조합 유형 간 비교를 통해 지원대상과 목
적에 따라 협동조합의 사업 내용 및 조직방식의 차이가 확인됨.

<해외 사업고용 협동조합 유형 간 비교>

구분	프랑스	벨기에		
	사업고용 협동조합	비즈니스 협동조합	고용협동조합	스마트 협동조합
법률	2014년 사회연대경 제법 47~48조 1947 협동조합공통 법(개정)	2007년 벨기에 연방법 제8절 제1장(비즈니스 협동조합) 80~86조항 2008년 「자가고용 창출 지원 조직에 관한 시행 령(S.A.A.C.E.)」	X	X
협동 조합 주체	협동조합의 직원 조합원(경영, 회계, 마케팅, 홍보 등 전 문역량 보유자)	협동조합의 직원 조 합원	협동조합의 직원 조합원, 프리랜서 조합원	협동조합의 직원 조합원, 프리랜서 조합원, 후원조합 원
지원 대상	실업자, 기초생계급 여자, 임시직, 반일 제 근로자, 독립노 동자, 프리랜서 등	실업급여 수령 가능 실 업자	전문기술 및 노하 우 보유, 월 평균 2,000유로 이상의 수입 창출 가능한 프리랜서, 독립노 동자	프리랜서 (주로 문화예술분 야)
지원 기간	최대 3년	최대 18개월	조합원 가입 기간	조합원 가입 기간
지원 목적	창업, 사업개발 지 원을 통한 기업가 육성	창업, 사업개발 지원을 통한 기업가 육성	공동인프라 활용을 통한 프리랜서 지 위 및 경제 활동	공동 인프라 활용 을 통한 프리랜서 지위 및 경제 활동

구분	프랑스 사업고용 협동조합	벨기에		
		비즈니스 협동조합	고용협동조합	스마트 협동조합
			유지	유지
사업 내용	경영, 행정, 회계 지원, 교육 및 컨설 팅	경영, 행정, 회계 지원, 교육 및 컨설팅	경영, 행정, 회계 지원, 교육 및 컨 설팅	경영, 행정, 회계 지원, 교육 및 컨 설팅, 공용 공간, 지불보증금 운용
근로 계약	○ (자기 사업 매출 발생 시 의무적) 근로자 지위의 사회보험	× (의무 아님)	○ (자기 사업 매출에 기반) 근로자 지위의 사회보험	○ (자기 사업 매출에 기반) 근로자 지위의 사회보험
수익 구조	정부, 지자체 보조 금(창업지원협약, 노동통합) 서비스 수수료 협동조합 자체사업	정부 보조금(자가고용 창출 지원 조직) 협동조합 서비스 수수 료	서비스 수수료 협동조합 자체사업	정부 보조금(일자 리안정자금) 서비스 수수료 협동조합 자체사업

3. 사업고용 협동조합 해외사례를 통한 정책적 시사점

- 위에서 살펴본 대로 다양한 형태의 사업고용 협동조합이 존재하며, 이는 조합원의 필요와 요구에 따라 적절한 형태의 사업고용 협동조합이 설립되어야 함을 말하고 있음.
- 사업고용 협동조합의 정의 및 해외 사례를 통해 문화예술과 IT 분야 프리랜서 협동조합의 조직화 방향을 도출하는데 세 가지 시사점을 제시하고자 함.

□ 기존 법·제도의 적극적 연계 및 활용이 요구됨.

- 사업고용 협동조합의 공익적 성격을 인정하여 프랑스에서는 사회연대경제 법과 협동조합 공통법을 통해, 벨기에에서는 연방법과 자가고용 창출 지원 조직에 관한 시행령(S.A.A.C.E.)을 통해 사업고용 협동조합을 제도화하였음.
- 프랑스에서는 창업지원협약(CAPE, Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise), 벨기에에서는 자가고용 창출 지원 조직(S.A.A.C.E, Structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi)에 관한 지원 제도를 활

용하여 창업, 사업개발, 기업을 인수하고자 하는 사람들이 보호된 환경 속에서 자신의 사업계획을 테스트할 수 있도록 함.

- 사업고용 협동조합은 창업지원협약 수행기관으로서 받는 보조금, 노동통합지원기관(기업 또는 단체)으로서 재정 지원을 받아 교육 훈련비로 사용
- 창업지원협약은 최대 12개월, 2번 연장이 가능하며, 자가고용 창출 지원 조직(S.A.A.C.E)과 협약을 맺은 후보 기업가의 경우 최대 18개월까지 지원을 받을 수 있음.

○ 이러한 제도적 지원은 사업고용 협동조합의 지원 효과를 더 강화하는데 기여함.

- 창업지원 프로그램, 노동통합기업 지원, 자가고용 창출 지원 조직에 대한 지원제도 등을 적극 활용함으로써 사업개발 기간 동안의 삶의 불안정, 그리고 사업 실패에 따르는 위험부담을 최소화하면서 지원 대상들이 자립할 수 있는 정신적, 물질적 토대를 마련해줌.

○ 한국에는 무수히 많은 인큐베이팅 기관, 창업지원프로그램, 취약계층 일자리 사업 및 자활사업, 뉴딜 일자리사업, 시니어 일자리 사업 등이 있으므로 기능적 측면에서 연계 활용할 시 사업고용 협동조합의 효과성과 효율성을 높일 수 있는지 방안을 후속 연구하는 것이 필요함.

□ 지자체의 사업고용 협동조합 설립·운영 지원이 필요함.

○ 프랑스 사업고용 협동조합 사례에 비춰볼 때, 지자체의 계획으로 추진하는 것이 사업고용 협동조합의 사업 가능성을 높이는 중요한 조건 중 하나임.

- 신규 사업고용 협동조합 설립에는 1년 내외의 시간이 필요함. 설립 전 설립 타당성 연구 및 예비 경영진 교육이 선행되어야 하므로 지자체의 행정적, 재정적 지원이 반드시 요구됨.
- 프랑스 사업고용 협동조합 전국 네트워크 중의 하나인 “Cooperer pour entreprendre”는 지자체의 요청에 따라 사업고용 협동조합 설립 타당성 조사를 추진하고 설립 준비를 위한 지원금을 확보하였음.

* 대개 사업고용 협동조합 타당성 조사를 위해 설립 준비 주체 1인의 6개월간 인건비 등을 포함해 평균 예산이 약 4만 유로(한화 5,000여만원) 소요됨.

○ 이상의 사례는 사업고용 협동조합이 예비 창업자인 실업자(구직자) 및 취약계층, 프리랜서 등을 주요 지원 대상으로 자기 고용을 창출할 수 있는 경제활동과 사회안전망을 제공해줄 수 있는 조직적 대안이라는 점에서 민간의 자발성뿐만 아니라 지자체의 적극적인 개입이 필요하다는 점을 보여 주었음.

- 점점 증가하고 있는 프리랜서들에게 사업고용 협동조합이라는 조직적 기반을 제공하여 각자의 사업을 영위할 뿐만 아니라 공동프로젝트 수행 등 사업협력의 기회를 제공하여 경제활동을 활성화시킬 수 있음.
- 프랑스 사업고용 협동조합 3세대, 그리고 스마트가 공유기업 생태계를 지향하는 것처럼, 한국의 문화예술 및 IT 분야에서도 자발적인 소모임 및 네트워크 구성을 통해, 동종·이종 협동조합간 공동으로 자원 동원 및 연계, 사업협력을 통해 새로운 협동경제 조직 또는 공유기업을 만들어내는 시도와 노력들이 나타나고 있음.
- 이러한 자발적인 움직임을 조직화하고 인적, 물적 측면에서 적극 지원하는 것이 사업고용 협동조합의 설립을 촉진할 수 있는 출발점이 될 수 있음.

□ 사업고용 협동조합 설립 시 사업 목적을 분명히 해야 함.

○ 초기에 등장한 프랑스의 사업고용 협동조합과 벨기에의 비즈니스 협동조합은 인큐베이팅 성격의 집단적인, 효율적인 지원을 통해 지원 대상들이 현재 사회적 지위(실업, 임시직, 반일제 근로 등)에서 다른 사회적 지위(개인사업자, 법인사업자 등)로 이행하도록 하는 것을 주 목적으로 함.

- 자신의 사업을 통해 창출한 수익의 일부를 수수료로 협동조합에 납부해야 한다는 점은 같지만, 벨기에의 비즈니스협동조합은 최대 18개월, 프랑스 사업고용 협동조합은 최대 3년으로 지원기간이 다르고, 벨기에의 비즈니스협동조합의 경우 후보기업가가 협동조합과 근로계약을 체결할 의무가 없으나, 프랑스 사업고용 협동조합은 지원 협약자(사업자 직원이 되기 전 단계)이 매출 발생 시 협동조합과 근로계약을 체결하는 방식임.
- 단, 프랑스 사업고용 협동조합의 경우 3년 지원 기간 종료 후 협동조합의 승인 하에 조합원(사업자조합원-자기 사업을 하면서 협동조합과 근로계약을 체결하는 조합원)으로 지위를 변경해 협동조합 안에서 계속 자기 사업을 진행할 수 있도록 기회를 보장함.

- 반면에 벨기에의 고용협동조합과 스마트 협동조합은 당사자들이 사업고용 협동조합의 조합원 또는 피고용인으로 지속되지 못하는 것에 대한 문제의식과 함께 당사자들의 요구와 필요를 발전시켜 프리랜서를 위한 공유기업으로서의 기능과 역할을 더욱 강화하였음.
- 프리랜서들이 별도의 법인을 설립할 필요 없이 경영, 행정, 회계, 마케팅, 홍보, 공간, 장비, 기금, 정보시스템, 온라인 전산시스템(프리랜서 조합원들이 각자 자신의 계정을 보유하고 운영, 관리되는 시스템) 등 공동 인프라를 활용하고 자신의 사업 매출에 근거해 협동조합과 근로계약을 체결함으로써 근로자로서 누리는 각종 사회적 혜택도 받을 수 있는, 프리랜서를 위한 ‘공유기업’이라는 조직 방안을 모색한 것임.
- 한국의 문화예술, IT 분야의 자발적, 비자발적 프리랜서들이 기업가로 성장하고자 하는지, 프리랜서의 독자적 사회적 지위를 인정받고 그에 따른 경제 활동 보호 및 사회적 혜택을 받기를 원하는 것인지, 직업적 진로를 정하기 전이나 이직 상태에서 과도기적으로 전문기술과 노하우를 쌓으면서 사업을 개발하여 수익을 올리기를 원하는 것인지 등 다양한 요구가 있을 것으로 추정되며, 이러한 요구와 목적에 맞는 다양한 형태의 사업고용 협동조합이 별도로 결성되어야 할 것으로 보임.
- 협동조합의 결성 방식은 여러 층위의 요구에 따라 동일한 직종과 유사한 요구를 갖고 있는 주체들을 중심으로 단위 협동조합을 설립하거나, 연관 직종의 주체들을 그룹화하여 규모 있는 협동조합을 먼저 설립하고 공동의 인프라를 만들면서 차츰 특화, 분화시켜 나가는 방식을 취하거나, 프리랜서 협동조합의 성격을 갖는 기존 협동조합을 비롯한 사회적경제 기업 간 컨소시엄 또는 메타 협동조합 얼라이언스(Coopaname 이 주도한 비그르 사례)를 추진하여 사업 협력체계를 갖추는 등 다양한 사업고용 협동조합 조직화 방안이 고려될 수 있음.

제3장 문화예술 프리랜서 조직화 방안

1. 문화예술 프리랜서의 객관적 실태²³⁾

- 정부에서 추산하는 예술인 규모 54만 명의 10%에 불과한 57,417명 정도가 예술인 활동증명을 통해 예술인 복지사업 참여하고 있어 복지 사각지대에 놓여 있는 예술인이 많다는 것을 쉽게 예상할 수 있음.
- 문화예술진흥법에서 문화예술은 ‘문학, 미술(응용미술을 포함한다), 음악, 무용, 연극, 영화, 연예(演藝), 국악, 사진, 건축, 어문(語文), 출판 및 만화’를 말하며, 정부에서 추산하는 예술인 규모는 54만 명²⁴⁾임.
- 예술인의 복지를 위해 제정된 예술인복지법에서는 예술인을 ‘예술 활동을 업(業)으로 하여 국가를 문화적, 사회적, 경제적, 정치적으로 풍요롭게 만드는 데 공헌하는 사람으로서 문화예술 분야에서 대통령령으로 정하는 바에 따라 창작, 실연(實演), 기술지원 등의 활동을 증명할 수 있는 사람’으로 규정.
- 예술인복지재단에서 이 규정에 따라 예술인들이 예술인 복지사업에 참여하기 위한 법적 근거를 위해 예술인 활동 증명을 하고 있으며 완료자는 2018년 현재 57,417명.²⁵⁾
- 전업이든 겸업 예술인이든 임시직, 시간제, 프리랜서의 비율이 높게 나타나고 있어 그만큼 예술인들이 불안정한 고용 상태에 놓여 있음이 확인됨.
- 전업 예술인은 57.4%이며 만화(84.3%), 방송연예(70.4%), 건축(67.9%)분야에서 상대적으로 많음.

23) 별도의 각주가 없는 경우 『2018 예술인 실태조사』, (문화관광체육부, 2018) 참조.

24) “11월 18일, ‘예술인 복지법’ 시행”, 문화체육관광부 보도자료, 2012. 11. 6

구분	인원
창작예술가	297,580
실연예술가	69,969
예술스태프	25,130
예술교육가	144,696
합계	537,375

25) 『2018 한국예술인복지재단 연차보고서』, (한국예술인복지재단, 2019)

○ 42.6%는 겸업 예술인이며 사진(60.0%), 공예(56.1%), 문학(51.4%) 분야에서 상대적으로 높음. 겸업 예술인의 예술활동 직업과 예술관련 직업(교수, 강사 등)은 ‘기간제/계약직/임시직’의 형태가 가장 많고, 비예술 직업은 ‘파트타임/시간제’의 형태가 가장 많은 것으로 나타남.

- 겸업 예술인은 예술활동 직업에 ‘주 평균 14.8시간’, 예술활동 외 직업에 ‘주 평균 43.8시간’ 투입하고 있으며 예술활동 직업 투입 비율이 25.2%, 예술활동 외 직업 투입 비율 74.8%가 됨.

○ 전업 예술인 중 프리랜서 비율은 76.0%이며, 겸업 예술인 중 프리랜서 비율은 67.9%로 전반적으로 프리랜서 비율이 매우 높음.

- 분야별로는 전업 예술인 중 만화(96.5%), 대중음악(92.0%)로 대부분이 프리랜서 고용형태이며, 겸업 예술인 중에는 영화(84.9%), 대중음악(79.7%)이 높은 비율임.

□ 예술인이 예술활동을 통해 창출하는 개인 수입은 최저생계비에도 못 미치는 열악한 수준임.

○ 지난 1년간 예술인의 예술 활동 개인 수입은 평균 1,281만 원이며, ‘없음’이 28.8%로 가장 높았고, ‘5백만 원 미만’ 27.4%, ‘1-2천만 원 미만’ 13.2% 순임.

- 예술활동 개인 수입이 1,200만 원 미만인 경우는 전체의 72.7%로 매우 열악한 경제적 처지에 놓여 있음.

□ 계약 체결과 관련해 구두 계약과 부적절·부당한 계약 체결이 만연하고, 표준계약서는 거의 사용되고 있지 않은 것이 현실임.

○ 예술활동 관련 계약 체결은 42.1%가 경험이 있고 계약 중 서면계약은 37.3%, 서면계약 없는 구두계약은 4.8%임.

- 연극(71.5%), 만화(71.5%), 영화(69.1%) 분야에서 계약 체결 경험률이 높았고, 계약 체결 경험자 중 서면계약 없는 구두계약은 방송연예(10.1%), 연극(7.7%), 음악(6.5%) 분야에서 높은 비율로 나타남.

- 만화·웹툰 경우 15%, 일러스트의 경우 51.1%가 구두계약을 체결한 경험이 있다고 응답함으로써 심각한 상황임²⁶⁾

○ 계약 체결 경험자 중 9.6%가 부적절하고 부당한 계약 체결 경험 있다고 하였으며 그 내용으로는 ‘일방적/부당한 임금 규정과 낮은 임금’ 50.7%, ‘불확실/불합리한 업무 규정’ 27.0%, ‘임금 미지급/체납’ 18.6% 등으로 나타남.

- 만화 웹툰의 경우로 제한된 조사이기는 하지만 불공정계약 조건을 강요, 성명표시권 침해, 부당한 수익 배분, 창작활동 방해·지시·간섭, 예술활동 부당 이용, 부당한 계약 해지 등 계약과 이후 활동 전반에서 다양한 방식의 소위 ‘갑질’이라는 부당한 관행이 이루어지고 있음.
- 불공정 행위 유형 중에서 불공정한 계약 강요를 선택한 비율이 가장 높게 나타나 불공정한 계약 강요 관행에 대한 개선이 시급함.²⁷⁾

○ 만화 웹툰 분야의 경우 표준계약서를 모른다고 42.3%가 응답하였으며, 표준계약서를 사용한다고 응답한 비율은 23.9%에 불과함.²⁸⁾

□ 불공정 행위 문제²⁹⁾는 예술인 창작활동과 예술인의 정당한 이익을 해칠 수 있다는 점에서 시급히 개선되어야 할 과제로 제기됨.

- “예술인 복지법”에서는 ‘예술인의 자유로운 예술창작활동 또는 정당한 이익을 해치거나 해칠 우려가 있는 행위’를 불공정행위로 규정함.
- 아래 불공정행위 4가지 유형은 구체적으로는 개별적 사항이면서도 내용적으로는 상호 연관되어 있음.

< 불공정행위 4가지 유형 >

연번	유형	정의
1	불공정 계약	- ‘우월한 지위를 이용하여 예술인에게 불공정한 계약 조건을 강요하는 행위’로 정의
2	불공정한 수익배분	- ‘예술인에게 적절한 수익배분을 거부·지연·제한하는 행위’로 정의 - 보상에 대한 미지급 등이 주로 해당되지만 보상 그 자체가 적절한 수준인가에 대한 문제도 중요

26) 『문화예술 불공정 관행 개선을 위한 문화예술 정책 토론회 자료집』, (서울특별시, 2017. 6. 12), p.11

27) 서울특별시(2017), pp.12-13

28) 서울특별시(2017), p.11

29) 『문화예술분야 불공정행위 금지제도 운영체계 연구』, (문화체육관광부, 2017), pp.49-50

연번	유형	정의
3	부당한 개입	- ‘부당하게 예술인의 예술창작활동을 방해하거나 지시·간섭하는 행위’로 정의 - 예술인의 창작활동에서의 권리 침해에 해당하는 것으로 계약서 내에 그 내용과 범위를 명기하는 것이 필요
4	정보 남용	- ‘계약과정에서 알게 된 예술인의 정보를 부당하게 이용하거나 제3자에게 제공하는 행위’로 정의 - 개인정보에 대해 당사자의 동의 없이 함부로 남용하는 것은 예술인뿐만 아니라 일반적인 범죄행위라고 할 수 있음

*출처: 『문화예술분야 불공정행위 금지제도 운영체계 연구』, (문화체육관광부, 2017) 재작성

- 계약서 내에 불공정행위를 구체적으로 적시할 수 있으나, 문제는 계약서를 작성하더라도 이를 무시하고 지켜지지 않는 경우가 많기 때문에 단지 계약서 작성만으로 해결되지 않는 경우가 많음.
- 정보 남용뿐만 아니라 정보 누락도 문제가 될 수 있음. 작품에 참여를 했는데 팸플릿이나 크레딧 등 공식적인 자료에 이름이 누락되는 경우 예술인이 창작활동을 했다는 것을 증명할 수 없어 예술인 경력 유지에 피해를 입게 됨.

□ 수입과 활동 기간이 불규칙하고 소득 없이 예술 활동을 준비하는 기간이 많은 예술인의 특성에 맞는 사회보험(고용, 재해, 대금 지급 등)의 필요성이 절실함.

- 사회보험(공적연금/건강보험/산재보험/고용보험) 가입률은 건강보험 93.5%, 공적연금 53.0%, 산재보험 27.0%, 고용보험 24.1%임.
- 문재인 정부에서 ‘예술인 등 고용보험 가입 확대’를 국정과제로 선정하여 추진하고 있으며, 2018년 ‘문화비전 2030’에서 한국형 예술인고용보험 도입 발표
- ‘새 예술정책 5개년 계획’에서는 예술인의 삶을 지키는 복지가 핵심과제로 제시되면서 앵페르미당³⁰⁾에 준한 예술인 실업급여를 목표로 프리랜서

30) “프랑스 정부는 단속적으로 실업 상태를 갖게 되는 예술인의 직업 노동이 가지는 특성을 고려하여 앵페르미당(Intermittent)이라는 고용보험을 운영하고 있다. 앵페르미당이라는 용어는 공연 영상 예술분야의 단기 계약직을 칭하는 것으로 프랑스에서는 공연 영상 예술가와 기술지원 인력에게 실업보험의 혜택을 제공하고 있다. 앵페르미당에 가입한 예술인은 12개월 동안 507시간 이상을 유급으로 계약에 기반해서 노동을 하고 비자발적 퇴직, 60세 이하, 구직자 등록, 구직자 활동, 신체적인 근로 능력 보유 등의 조건을 갖추면 최대 8개월까지 실

용역계약을 주로 체결하는 예술인에 초점을 맞춘 입법 계획이 제시됨.

□ 이외에 창작 공간이나 경력단절 문제도 예술인의 경제활동 창출과 유지를 위해 꼭 해결되어야 할 과제임.

○ 예술활동을 위한 개인 창작공간을 보유하고 있는 문화예술가는 49.5%이며, ‘집 안에 창작공간 보유’ 한 경우는 22.5%, ‘집 밖 별도 공간에 보유’ 한 경우는 27.0%로 나타남.

- 개인 창작공간의 크기는 평균 47.9㎡이며, 개인 창작공간의 크기는 ‘20㎡ 미만’ 이 37.3%로 가장 많고, 개인 창작공간의 보유 형태는 ‘월세’ 가 44.5%로 가장 많음.

○ 입문 이후 1년 이상 예술활동을 포기한 상태인 ‘예술경력 단절’ 경험자는 23.9%이며, 포기한 이유로는 ‘예술활동 수입 부족’ 이 68.2%, ‘질병’ 7.3%, ‘출산/육아’ 7.2% 순으로 나타남.

2. 문화예술인 지원 단체 및 협동조합 조직화 현황

1) 문화예술인 지원 주요 단체와 역할

□ 한국예술인복지재단, <http://www.kawf.kr/>

○ 예술인의 복지에 대한 체계적이고 종합적인 지원을 목표로 함.

○ 주요 사업

- 예술활동증명, 예술인패스, 창작준비금 지원, 예술인 파견지원, 예술인 산재보험, 예술인 사회보험료 지원, 예술인 생활안정자금(융자), 예술인 의료비 지원

○ 주요 지원 활동

- 표준계약서 보급, 예술인 자녀돌봄지원, 상담·컨설팅, 예술인 심리상담, 예술인신문고, 성폭력피해 신고상담지원, 예술인 권익보호 교육.

업보상금을 받을 수 있다.”, 『예술인 고용보험 도입을 위한 토론회』, (고용노동부, 2018), p.4

- 표준계약서 보급 : 미술, 영화, 대중문화, 공연예술, 만화, 애니메이션, 출판, 저작권 계약, 방송 등 분야별 표준계약서 양식 지원.
- 예술인 신문고 : 예술 활동 관련된 불공정행위로 인한 정신적·신체적·경제적 피해를 입어 피해 구제, 분쟁 조정 및 소송 지원을 필요로 하는 예술인 지원, 분야별 신고처³¹⁾를 통해 신고 접수 후 한국예술복지재단 사실조사 및 소송 지원.
- 예술인 권익보호 교육 : 예술인이 알아야 할 저작권 지식 및 계약 시 유의사항, 표준계약서 등을 내용으로 정기교육(상/하반기에 각 1회)과 찾아가는 교육(상시), 협단체, 유관 기관 등 요청 시 해당 분야 예술인 맞춤형 특강 개최 지원.

□ 예술경영지원센터, <http://www.gokams.or.kr>

- 예술유통의 활성화와 예술기관의 경쟁력 강화를 종합적이고 체계적으로 지원함으로써 예술현장의 자생력 제고에 기여함을 목적.
- 주요 사업
 - 예술단체 혁신성장, 공연시장 체계화 및 유통 활성화, 미술 시장 체계화 및 유통 활성화 등
- 주요 지원활동
 - 예술단체 혁신성장 : 예술경영 창·취업 육성지원, 예술기획사 사업개발비 지원, 예술상품 유통채널 다각화, 예술분야 투자 활성화 지원, 문화예술분야 사회적경제 활성화 지원, 전문예술법인단체 경영 활성화 지원, 예술경영 아카데미 운영, 예술과 기술 융합 지원, 웹진 예술경영
 - 공연시장 체계화 및 유통 활성화 : 공연예술실태조사, 공연예술통합전산망 운영, 정부시상지원 공연·전통예술 경연대회 평가, 서울국제공연예술제, 서울아트마켓 개최 및 운영, 공연예술 해외진출기반마련(커넥션), 공연예술 전략적 해외진출 지원 사업, 전통예술 해외아트마켓 및 해외진출 지원, 창작뮤지컬 해외진출 플랫폼 운영

31) 방송실연(한국방송연기자노동조합), 방송기술(한빛미디어노동인권센터), 방송창작(방송작가 유니온), 대중음악(대한가수협회), 연극(한국연극협회, 서울연극협회), 뮤지컬(한국뮤지컬협회), 만화(한국만화가협회), 영화(영화인신문고 *자체 지원), 모든장르(예술인신문고).

- 미술 시장 체계화 및 유통 활성화 : 시각예술실태조사, 한국미술시장정보시스템 운영, 미술품 감정 및 유통기반 구축, 아트페어 활성화 지원, 비엔날레 평가, 작가 미술장터 개설 지원, 미술품 대여사업 지원, 미술주간, 예비전속작가제 지원, 한국미술글로벌플랫폼 운영, 한국미술 해외출판 지원, 한국미술담론활성화(新미술한류 창출), 미술품 해외시장 개척 지원, 시각예술 해외진출 기반마련

□ 서울문화재단, <https://www.sfac.or.kr>

- 문화예술 창작 및 보급, 예술교육, 시민의 문화예술 활동을 지원
- 주요사업
 - 예술축제, 예술작품, 예술가, 공연장 상주단체, 유망예술, 창작작업실·연습실, 장애예술인창작활성화, 청년예술 지원
- 주요 지원활동
 - 예술교육 : 예술교육 아카데미, 학교예술교육, 시민예술학교, 문화예술교육지원센터
 - 지역문화 : 거리예술, 문화나눔, 달리는 문화철도, 지역문화 자생력 강화, 예술의 사회적 가치 확산, 서울축제 지원센터
 - 생활문화 : 생활문화 지원센터, 생활예술 춤 활동기반조성, 생활예술오케스트라 축제, 생활예술매개자

□ 서울시 문화예술 불공정피해 상담센터

- 주요 지원활동
 - 계약서 사전 자문, 불공정 피해 상담(수익 배분 제한·지연, 저작권 침해, 불공정 계약 조건 강요, 부당한 창작 활동 방해·지시·간섭 등), 피해구제(법률 서식 작성 지원, 문체부·공정위 조사 의뢰 등)

□ 한국문화예술교육진흥원, <https://www.arte.or.kr>

- 국민들이 양질의 문화예술교육을 누릴 수 있도록 지원하여 국민의 문화적 삶의 질과 국가의 문화역량을 높이는 데 기여.

○ 주요사업

- 학교문화예술교육, 사회문화예술교육, 전문인력 양성 및 연수, 교육 프로그램 개발 및 정책연구, 국제교류 및 대외홍보

□ 한국문화예술위원회, <https://www.arko.or.kr/>

○ 문학, 시각예술, 공연예술, 전통예술, 다원예술 등 기초예술 분야와 문화산업의 비영리적 실험영역을 대상으로 인프라 구축.

- 예술의 자생력과 사회생산력의 신장을 통해 국민이 문화예술 향유에서 소외되지 않도록 함.

○ 주요 사업

- 창작지원, 문화복지, 후원활성화, 교육, 정보제공/디지털아카이빙. 인력지원, 시설운영, 문학나눔 도서보급

2) 문화예술 협동조합 조직화 현황(서울지역)

□ 문화예술협동조합 협동조합 조직 현황³²⁾

○ 협동조합 기본법 발효 이후 서울지역에 설립된 문화예술관련 협동조합을 개괄적으로 정리

- 협동조합 사이트(<http://www.coop.go.kr>)에서 2013년 협동조합기본법 시행 이후 설립된 ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스’ 업종으로 분류된 서울 지역 협동조합들의 협동조합명과 사업내용을 확인하여 문화예술 분야 협동조합을 선별
- 구글 등 포털 사이트를 검색을 통해 사이트가 업데이트되고 있거나 그 활동내용이 포털에서 검색되는 협동조합을 다시 선별하여 표로 작성

○ 연도별 설립 협동조합 숫자는 꾸준히 증가하는 추세임.

- 2013년 18개, 2014년 11개, 2015년 20개, 2016년 14개, 2017년 17개, 2018년 22개, 2019년 10월 현재 13개 설립으로 꾸준히 설립이 진행되고 있음.

32) 별첨 <표> 연도별 서울지역 문화예술 협동조합 설립 현황

- 기획재정부의 협동조합 유형에는 프리랜서 협동조합이 별도로 구분되어 있지 않으나 프리랜서 협동조합 성격의 협동조합을 다음과 같이 확인함.
- 유형으로는 전체 115개 협동조합 중에서 직원협동조합이 1개, 소비자협동조합이 1개이며 나머지는 사업자(65개) 또는 다중이해관계자(48개)로 확인
- 다중이해관계자 유형에는 프리랜서 예술가들이 주요 조합원으로 포함되어 있으며, 사업자 유형도 사업목적 살펴보면 대부분 프리랜서 예술가들이 협력적 활동을 위해 참여하고 있는 프리랜서 협동조합으로 판단됨.³³⁾

3. 문제해결을 위한 조직화 방안 -인터뷰 내용 분석을 중심으로

1) 인터뷰 주요 내용

□ 인터뷰 주요 대상과 설문 내용

○ 인터뷰 대상

- 프리랜서 문화예술인들의 일상적 삶과 밀접하게 연관되어 활동하고 있어서 그들의 삶의 현장의 문제에 대한 이해가 깊고, 문제 해결을 위해 노동조합·시민사회단체·협동조합 등 조직화 경험을 가지고 있는 사람들을 인터뷰 대상으로 함.

표 < 인터뷰 기관과 선정 이유>

연번	기관명	인터뷰 대상 선정 이유
1	홍우주사회적협동조합	다양한 분야의 문화예술 프리랜서 연대조직으로 지역차원의 사회적경제조직 연대 활동이 활발함.
2	문래예술인회의	문래지역의 밀집된 공간을 기반으로 활동하는 문화예술 프리랜서들의 자치조직.
3	서울민예총	포괄적인 문화예술 연대조직인 한국민족예술인총연합의 서울지역 기반 지회
4	뮤지션유니온	음악 분야 프리랜서 연대조직
5	성미산문화협동조합	성미산마을 커뮤니티를 기반으로하는 문화예술 생산자-소비자 연대 조직

33) 기획재정부에서 사용하고 있는 협동조합 종류에는 프리랜서 협동조합이 별도로 구분되어 있지 않기 때문에 보다 정확한 이해를 위해서는 추가적인 조사가 필요함.

연번	기관명	인터뷰 대상 선정 이유
6	공연예술인노조	공연예술분야 프리랜서 유니온
7	우리만화연대	만화 분야 프리랜서 연대조직
8	자바르떼 사회적협동조합	문화예술 프리랜서협동조합으로 문화예술인 프리랜서 고용 관계 형성을 통한 4대 보험 등 안전망 실험

○ 설문내용

- 이번 연구의 과제인 스마트형 사업고용 협동조합을 주제로 사업 수행 과정에서 제기되는 회계·법률·세무 등을 포함하는 행정적인 업무에 관한 문제와 사업역량 강화를 둘러싼 문제를 중심으로 실태에 관해 질문하고, 이러한 문제 해결을 위한 조직화 방안에 대한 의견을 물어 봄.

※ 설문 내용

1. 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

1-1. 계약서 작성, 이행 보험 가입 등 계약 체결을 지원 받을 수 있는 곳이 있나?

* 관련해서 한국예술인복지재단이나 서울시 문화예술 불공정피해 상담센터의 지원을 알고 있는가? 지원의 실효성에 대한 의견은?

1-2. 계약을 위한 법적 조건 충족(의료보험 등에 근거한 소속 문제) 관련 문제는?

1-3. 계약 수행과정에서 제기되는 행정 업무 지원에 대한 요구는 어느 정도인가?

2. 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

2-1. 사업 진입 이후 사업 역량 강화를 위한 지원을 받을 수 있는 곳이 있는가?

* 관련해서 예술경영지원센터의 지원을 알고 있는가? 지원의 실효성에 대한 의견은?

2-2. 역량 강화 교육에서 제기되는 주요한 문제나 한계는 무엇인가?

2-3. 대안적 해결 방안에 대한 의견은?

3. 계약·사업 관리 또는 사업역량 강화 니즈를 중심으로 하는 조직화

3-1. 계약·사업 관리 또는 사업역량 강화 니즈를 중심으로 하는 조직화 가능성에 대한 의견은?

3-2. 조직화 과정에서 가장 어려운 점으로 예상되는 것은 무엇인가?

3-3. 조직화를 위한 가장 효과적인 방안은 무엇이라 생각하는가?

3-4. 조직화를 위해 공공의 지원이 필요한 부분은 무엇이라 생각하는가?

□ 홍우주 사회적협동조합 <https://honguju.com/>

구분	주요내용
설립 개요	2014년 8월 설립,
조직 현황	조합원 120명(2019.7.)
설립 목적	첫째, 공론장 형성과 대안 모색-홍대앞의 상업화와 지나친 영리 추구로 인해 파괴되는 활동하는 예술가/문화생산자/청년들의 서식지를 재생하기 위해 문화예술, 대중예술, 생활생산, 디자인과 공예, 출판 등 다양한 문화장을 연결하여 공론장 형성과 대안 제시 둘째, 홍대앞 문화예술 대표체-다양한 문화조직들의 연합체이면서 개별 예술 시민들이 참여하는 문화 자치체로 발전 지향하며 공공의 정책에 예술가들이 자기 결정권을 갖을 수 있는 구조를 만들기 위한 방법 연구 셋째, 문화예술 생태계 연결고리-다양한 문화예술 관계자들의 교류지로서, 예술가들의 작업장으로서, 홍대앞 문화예술 역사의 기록장으로서 활용할 수 있는 공유 자산을 만들고, 국내외 다양한 기획자/창작자/활동가를 연결하는 허브 기능 지향

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 계약문화는 장르별로 편차가 있겠지만 어느 정도 자리 잡아 가고 있는 것 같음.
- 현재 행정 부담의 핵심은 정산의 문제임. 행정, 기관, 사기업, 재단 등 각각의 정산 방식이 다르며, 정산 기준이 제각각 다르고 요구하는 서류가 다 다름. 왜 이런 것을 해야 하는지 모르겠다고 생각할 정도로 불합리한 요청들이 많음. 이런 문제는 도움을 받을 곳이 없으며, 개인적으로 할 수 밖에 없고 잘 하는 사람은 지속하겠지만 힘든 사람은 포기하는 경우도 많음.
- 그 외에도 예술 프로젝트의 착수보고·중간점검·결과보고 등의 기준을 설정하는 검수표에 건물 짓는 공정의 기준을 적용하는 경우도 있음. 사기업과의 계약 관계에서 행정 절차는 간소하나 갑을 관계로 인해 불리한 내용 등을 충분히 검토하면서 계약하기 어려움.
- 예술가복지재단 등 교육을 지원하는 기관이 있지만 현장의 필요에 맞는

교육은 대체로 지원 범위에 포함되지 않아 현실에 필요한 교육을 지원하는 곳은 없다고 볼 수 있음. ‘홍우주’에서는 이러한 문제 해결을 위해 계약서 작성법, 부동산 계약(주거, 작업실), 저작권 관련 등 관련 교육을 진행하고 있음.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 예술가의 사업역량이라는 주제 자체가 이야기된 지 얼마 되지 않고, 필요를 명확하게 자각하고 있는 예술가들도 아직은 많지 않음. 전통적인 예술가는 비즈니스 마인드를 거부하는 경향이 있고 비즈니스로 나아가려는 예술가들은 길을 찾지 못하고 있음.
- 지원하려는 기관은 이러한 복잡한 사정을 잘 몰라서 수요에 대한 이해가 부족함. 사업으로 나아가는 예술가들이 사회적경제나 도시재생 영역으로 접근하는 경우가 많은데 이 영역은 예술가의 가변성이나 비정형성을 이해하지 못함.
- 예술경영지원센터는 지원 대상이 개별 예술가가 아니라 기업, 기획사 위주여서 프리랜서와는 무관함.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 스마트 모델은 아직 현실적 시장이 없다고 봄. 프리랜서들이 수주하는 예산 규모가 소액이어서 수수료가 적을 것임.
- 공공과 기관 발주의 경우 기획비도 책정 못하게 하는 조건에서 행정지원 수수료 지급 항목을 추가는 힘들 것임. 스마트 모델을 위한 시장 형성을 위해서는 지출 가능 항목에 행정지원 수수료 항목이 추가되어야 함.
- 우선적으로 보다 많은 사업들이 이루어지고 그 예산을 보다 자유롭게 쓸 수 있도록 해야 함.
- 행정·법률 서비스는 공공의 변화가 함께 진행되어야 함. 부서별 발주 내용이 다르고 지침도 모두 다르고 너무 복잡해서 해결이 어려움. 예술가들의 인식도 발전할 필요가 있으며, 발주처인 행정이나 공공기관 언어를 습득할 필요가 있음.
- 기획서 작성법 워크숍을 추진하고 있는데, 이러한 교육도 지원 받을 곳이

없음.

- 스마트 모델이 필요한 것은 다 공감하며, 이를 위한 행정지원, 사업역량강화 지원 서비스 전문역량 강화가 필요함. 전문역량 강화를 지원하는 방법으로 쪼개기식의 단기적 지원은 최악. 스스로 경험을 축적하면서 성장해 나갈 수 있도록 장기적 지원을 하는 방법을 찾아야 함. 영국 로컬리티는 컨설팅 툴을 10여 년의 경험 축적을 통해 직접 만들었는데, 이러한 방식으로 진행할 수 있도록 지속적인 백업을 해주어야 함.

□ 문래마을예술인회의, <https://cafe.naver.com/mullaearthouse>

구분	주요내용
설립 개요	지역 예술인 자치모임으로 2019년 6월 설립
조직 현황	60여 명이 참여
설립 목적	자생적 예술마을인 문래창작촌의 예술생태계 활성화

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 스마트 모델의 경우 프리랜서가 사업자등록을 하지 않고서 협동조합 사업자등록증을 활용해 사업 계약을 함.
- 우리나라 현실에서는 일부 예술인들이 공모사업이나 기관에서 발주되는 용역사업을 따기 위해 개인사업자 등록을 하는 경우가 있고, 사업자등록을 하지 않은 예술인의 경우 규모 있는 용역사업에 참여할 수 없음.
- 소액단위(예시, 하루 행사 영상 촬영 등) 의뢰나 지인들의 소개를 통해 단기 일감을 하는 경우가 많으며, 이 경우 일을 했다는 서류 근거는 없으나 일한 후 물적 근거는 남게 되므로 실제 계약서는 없더라도 과정 또는 결과물로 계약서를 대체할 수 있으면 좋겠음.
- 견적서에 인건비, 기획비 등이 반영되지 않는 관행이 대부분이며, 문화예술사업의 경우 인건비 비중이 30% 정도여서 참여 인력에 대한 지원이 어려워므로 제도적 개선 필요
- 미지급 대금 경우 변호사비용 부담때문에 소송을 진행하기 어려운 것이 현

실임. 예술인복지재단에서 예술인활동증명을 근거로 미지급 대금 소송을 지원하나 한계가 있음.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 예술인활동증명 하려면 창작활동으로 120만 원 정도의 수입을 증빙할 수 있어야 하는데 그 정도의 수입을 올리는 예술가들이 많지 않기 때문에 소외되는 예술인이 존재함.
- 예술인복지재단에서 진행하는 예술인파견지원사업의 경우 퍼실리테이터는 8개월, 일반 참여 예술인은 6개월의 단기 일자리로 월 120만 원 정도의 수입 발생. 전국에 800~1000명 정도의 예술인이 참여하고 매칭되는 단체, 기업만 해도 200여 기관이 됨. 200명 정도되는 퍼실리테이터는 예술인과 기업, 단체 간 욕구를 조율하여 작업이 순조롭게 진행하도록 하는 역할을 함. 그러나 단지 성실 수행의무만 있을 뿐 예술인 경력증명에 들어가거나 근로계약이 안되고 있음. 이런 것들이 지속적이고 안정적인 소득원으로 인정되었으면 좋겠음.
- 예술경영지원센터의 경우 대부분 사업자등록을 한 기획사, 사회적기업 등 기업을 지원하는 것을 중심으로 함. 문화예술분야 프리랜서 자체를 지원하는 독자적인 프로그램을 갖고 있지 않음.
- 창작이라는 본업만으로는 생활비 충당 어려움. 협동조합을 통해 알바 활동 및 수입을 발생시킬 수 있을 것임.
- 협동조합의 수익 관련 수요처를 다변화할 수 필요가 있고 공급할 수 있는 기회를 확대해야 함.
- 요즘 수요는 대부분 관공서 중심 그리고 공급은 문화예술기업 또는 단체 중심으로 이미 세력화되어 있는 예술가들 중심이므로 기업문화재단 등과의 협력 관계 확대 필요함.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 문화예술인 프리랜서의 범위 규정이 필요하며 이는 협동조합의 설립 주체 발굴과 조합원 유형에 관한 문제와 관련이 있음.
- 예술인들의 질과 수준이 천차만별이어서 모든 문화예술인을 대상으로 했을

때 조합원의 동질성을 확보할 수 있을 것인가? 창작이라는 본업을 중심으로 사업을 하는 프리랜서와 본업으로는 생활비 충당 또는 창작준비금을 마련할 수 없어 알바로 수입을 버는 경우 알바 활동(강의, 교육, 단기 일감 등)을 하는 부분을 놓고 그것을 프리랜서 범주라고 할 수 있을 것인지? 프리랜서 협동조합의 경우 과연 어떤 분야의 어느 수준의 예술인들이 참여할 수 있을 것인가?

- 협회와 협동조합에서 제공하는 서비스는 어떻게 다른가? 창작이라는 본업을 중심으로 한 프리랜서의 경우 과연 어떤 필요와 이익에 따라 협동조합을 조직하고 운영하는 주체가 될 수 있을 것인가? 창작 본업 외에 알바 활동(분야별로 천차만별인데)에 대해서 과연 협동조합을 조직할 만큼 공동의 필요와 이익을 도출할 수 있을 것인가? 이러한 문제에 대해 해결방안은 함께 모색해나갈 필요 있음.
- 이미 자기의 이해를 대변하기 위해 직능협회로 조직되어 있는 프리랜서의 경우(예를 들어 성우협회, 드라마작가협회 등) 협회 차원에서 사업조직으로서 협동조합을 조직할 수 있음.
- 상업미술 표방하는 상업조각사나 조형사의 경우, 기획사 역할을 하면서 기업 또는 관공서 발주를 받아 소속 프리랜서들을 조직해 조형물을 제작하여 납품하는데, 이런 방식으로 활동하는 프리랜서들을 겨냥해 협동조합 조직하는 것도 염두에 둘 수 있음.

□ 성미산문화협동조합

구분	주요내용
설립 개요	2009년 성미산마을극장은 개관 이후 예비 사회적 기업으로 선정되어 지원을 받으며 조금씩 성장할 수 있었으나 그 지원이 끊긴 이후 운영진들이 떠나면서 극장은 순식간에 황폐화됨. 마을회관으로, 놀이터로, 공연장으로 제 역할을 충실히 해 온 극장 문을 닫을 수가 없어 성미산마을극장을 유지시키고, 운영하기 위해 마을 주민들이 출자금을 모아 만든 성미산 문화협동조합으로 2013년 12월 창립
조직 현황	예술연극집단 '귀인', 극단 '일상탈출' 등 예술단체 조합원을 포함한 약 130명 조합원
설립 목적	'성미산 동네연극축제'가 성미산문화협동조합 내의 극단들만의 축제를 넘어서, 조합원들인 마을주민들이 함께 참여하는 지역주민의 연극축

구분	주요내용
	제로, 축제에 참가하는 극단들 및 지역의 생활문화동아리 및 예술인들의 네트워크 모임을 통한 지역문화 네트워크 강화의 장으로 만들어질 것으로 기대함

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 공모 사업 대부분이 e나라도움 시스템을 통해서 처리되고 있어서 행정 처리 과정을 이해하지 못하면 사업 수행이 불가능한 상황임. 행정처리 업무가 익숙하지 않아 몹시 힘들며, 세금 처리 등 회계 관련 행정업무가 가장 어려움. 사업을 진행하다가 수정사항이 발생했을 때 공문 양식 이해, 공문 보내는 절차 등이 힘들며, 이렇게까지 해야 하나 생각할 정도로 비합리적인 면도 많음. 행정언어를 배워야 필요가 있는데 쉽지가 않음.
- 최근 이런 분야 강좌가 늘어나고 있으며, 한국문화예술위원회, 예술경영지원센터, 서울문화재단, 연극인복지재단 등에서 간헐적으로 강좌를 진행함. 한국문화예술위원회 등의 기관에서 관련 교육 강좌를 간헐적으로 하고 있으며 참석 경험 있음.
- 익숙해질 때까지는 계속 힘들고 행정처리문제에 관련해서 일상적으로 지원 받거나 자문받을 수 있는 기관은 없음. 행정업무에 집중하면 예술활동을 하기 어렵게 됨.
- 전문적으로 대행해주는 회사가 있다고 들었는데, 회계를 포함한 행정지원 서비스를 제공하는 협동조합이나 사회적기업이 있으면 좋겠다고 생각함. 이는 프리랜서들에게 있어서 꼭 해결되어야 할 절실한 문제임.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 아카이빙, 데이터 축적 등 사업역량 강화를 위해서는 다양한 훈련이 필요함. 홍보 위해 보도자료 보낸 적이 있는데, 잘 안되었고 요령을 교육받은 후에 성과를 낼 수도 있었음.
- 역량강화 교육 지원이 필요하지만 가깝게 다가와 있지 않고 정보를 접하기도 쉽지 않음. 한국문화예술위원회, 한국예술인복지재단, 한국연극인복지재단 등에서 관련 교육을 하는 것 같은데 자세한 내용은 모름.

- 프리랜서들이 서로 공유하면서 역량 강화를 도모하는 자발적 그룹들도 다양하게 형성되고 있음.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 예술가들이 지불하는 수수료를 기반으로 하는 행정지원과 사업역량강화 서비스협동조합은 공공의 지원 없이는 불가능한 프로젝트로 판단됨. 몇 백 만원 단위의 소액 사업이 많아 예술가들이 지불할 수 있는 수수료는 매우 적은 돈일 것임.
- 공공영역의 경우 정해진 용도 이외의 용도로 전환 사용할 수 있는 예산이 거의 없어지는 추세이며, 지원을 받지 않겠다는 사람들도 있음. 현행 구조에서는 행정지원 등의 서비스를 제공하고 수수료를 받을 수 있는 경우는 드물 것임.
- 예산이 일정 규모가 넘어갈 경우 회계수수료 항목이 설정되는 경우가 있는데, 행정지원 수수료 항목도 추가되어야 함.
- 공공지원 없이 행정지원 사업역량 강화를 미션으로 하는 사회적기업, 협동조합이 운영될 수 있을지 회의적임. 현재 만들어진 문화예술 관련 협동조합도 조합원 중 몇몇 소수만이 운영에 관심이 있고 조합원 참여는 활발하지 않은 사정임.
- 스마트 모델 사업만으로 추진하기보다는 다른 부가가치 높은 사업을 하면서 동시에 추진하는 방식이 좋을 것임.
- 행정지원강좌를 통해 네트워킹되고 있는 그룹도 다수 있고 뭔가 있으면 좋겠다는 마음은 간절하지만 쉽지 않음. 많은 프리랜서가 조직화되어 일정한 규모를 갖추어야할 것임.

□ 서울민예총 <http://cafe.daum.net/seoulminart>

구분	주요내용
설립 개요	한국민족예술단체초연연합회는 예술인들의 상호연대와 공동실천 조직으로 1988년 12월 설립
조직 현황	한국민족예술단체총연합회 서울지회로 활동 중임.
설립 목적	사회의 민주화와 민족통일, 민족의 복리증진에 기여하고 민족문화의 발전에 헌신할 목적

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 개별적으로 매니저가 없으니 계약서를 작성하는 경우가 거의 없으며, 대체로 구두계약임. 출연료는 막판에 다소 일방적으로 정해짐. 계약이 없다는 것은 자신의 활동에 대해 아무런 근거를 갖지 못하게 된다는 것을 의미함.
- 표준계약서를 작성하고 공연, 방송, 음원 판매 경우 제대로 된 권리를 보장받자고 활동하는 움직임도 있음. 얼마 전 한 뮤지션이 뇌출혈로 돌아가셨는데 상당히 오랜 기간 지속적으로 활동했지만 4대 보험 등 아무런 보장을 받을 수 없었음.
- 공공과 계약을 하는 경우 서류를 산더미같이 요구하는 경우가 많아 ‘귀찮고 더러워서 안해’ 하면서 포기하는 경우가 많음. 예술의 특수성에 대한 이해가 없고 지나치게 획일적 기준을 적용하면서 예산을 집행하고 있으며, 예술가들의 자율성을 인정하는 방식으로 개선 필요함.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 다양한 지원 기관이 있지만 너무 획일적이고 현장의 필요보다는 외부에서 이식하려고 하기 때문에 실효성이 없음. 예술은 마치 기초과학과 같은 것이어서 건설공사하는 것처럼 밀어붙이면 좋은 결과가 나올 수 없음.
- 사업역량 강화를 지원하려면 판을 깔아주는 것이 중요함. 공간을 예술인들에게 그냥 맡겨두면 예술가들이 들어가서 때로는 실패하더라도 자유롭게 활동하면서 좋은 결과를 낼 수 있을 것인데 단기적인 성과만을 요구하면서 감독하려 하니 의미가 없음.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 구체적인 이익이 없으면 모이기 힘든 분위기이고 예술인의 경우 각자 개별적으로 흩어지는 경향이 강함. 계모임 형태라도 지속적으로 이루지는 것이 필요함.
- 새로운 서비스를 제공하는 예술인 조합을 새롭게 조직하는 것은 쉬운 일은 아니며, 기존의 조직을 잘 활용하면서 조직의 이름으로 접근하는 것이

필요함.

□ 뮤지션유니온, <https://www.k-mu.com/>

구분	주요내용
설립 개요	2013년 9월 8일 음악노동자 선언을 하고 '장르 예술인 당사자 노동조합'을 창립
조직 현황	·2019년 조합원 약 200명 조합원 :1. 음악저작권협회나 음악실연자연협회의 회원. 2. 본인의 이름으로 음원이나 음반을 발표한 경력이 있는 경우(작사, 작곡, 편곡, 연주, 그리고, 녹음, 믹싱, 마스터링 등 음원/음반 생산에 기술/기능적으로 참여한 경우 등). 3. 음악 제작사나 기획사와 소속 계약이 되어 있는 경우. 4. 각종 공연이나 연주 경력이 있는 경우.
설립 목적	음악인들의 예술노동 가치를 회복하고, 음악의 사회적 가치를 높이며, 음악인들의 사회, 경제적 지위 향상, 권리 보장과 복지증진 도모 주요 사업 : 1. 음악시장에서 음악인들의 권리를 보장할 수 있도록 여러 의사결정과정에 참여하여 음악인들의 목소리를 대변 2. 표준계약서 제정을 통한 공정한 계약 관행을 만들어 음악인들의 안정적인 음악 활동을 위해 노력. 3. 조합원들 간의 경제적 부조를 추구하고, 외부 단체와의 협약을 통한 할인제도 시행, 악기 및 장비 대여 사업, 조합원 복지를 위한 생활협동조합 설립 등의 생활복지사업.

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 뮤지션의 경우 공연 계약서를 작성하는 경우가 드물며, 공연을 주최하는 기획사도 계약서를 잘 작성하지 않음.
- 시장이 양극화되어 몇 천만 원의 높은 공연료를 받는 1부 리그는 계약을 하지만 낮은 공연료(1-20만원인 경우도 있다)를 받고 있는 2부 리그는 구두계약이 일반적임. 워낙 낮은 금액으로 공연이 진행되는 경우도 많아서 뮤지션 스스로 계약 금액의 노출을 꺼림.
- 계약서가 있어야 이후 실적, 세금, 고용보험 등의 근거가 될 수 있는데, 해결되어야 할 문제임.
- 행정적, 법적 문제가 생겼을 때 예술인복지재단의 예술인 신문고가 있고 대중음악의 경우에는 대한가수협회에 위탁되어 있는 것으로 아는데 거의

접근이 어려움

- 개인적으로 변호사 상담이나 주변 사람들과 의논하면서 해결함. 뮤지션유니온도 그런 요구로 시작했는데 현실적으로 대응이 잘 안되고 있으며, 향후 추진해야할 사업으로 생각함.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 공모사업에 참여할 경우 서류를 제대로 갖추지 못해 탈락하거나 좋은 기획, 아이디어를 가지고도 프리젠테이션 능력이 부족해서 실패하는 경우가 많음. 자기 예술을 중심으로 하다 보니 사업적 역량은 부족. 자신의 홍보를 위한 기본적인 아카이빙도 잘 안되어 포트폴리오를 제대로 갖추지 못한 경우도 많음.
- 사업역량 강화 지원을 위해 예술경영지원센터가 있지만 주로 큰 단체들을 대상으로 사업을 진행하며, 개인들은 금방 성과가 나오지 않기 때문에 제외됨. 프리랜서 개인들을 지원하는 단체는 없음.
- 뮤지션 스스로 모여서 온라인 커뮤니티를 구성하는 시도들이 있지만 사업을 목적으로 하는 경우 잘 작동되지 않음.
- 홍대클럽이 그나마 뮤지션들이 네트워킹되는 공간의 역할을 하고 있음.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 장기적으로 조직화를 추진할 핵심적인 주체 형성을 우선 고민할 필요
- 주체는 현재 뮤지션들이 처해있는 비합리적 구조를 극복할 수 있는 공정한 음악생태계를 만들자라는 비전을 중심으로 구축이 가능할 것임.
- 스마트모델과 같이 행정, 사업역량 지원 서비스만으로 뮤지션을 조직하는 것은 뮤지션에게 별로 매력적이지 않아 현실적으로 힘들 것으로 판단함.
- 뮤지션에게 가장 절실한 매지지먼트 역할을 해결해주면서 행정이나 사업역량 강화 서비스가 함께 진행되어야 현실적으로 조직화 가능성이 열릴 수 있을 것으로 판단함.
- 뮤지션들이 서비스를 일방적으로 받은 객체가 아니라 함께 문제를 해결해 나가는 주체가 되어야 함.

- 유니션유니온은 현재 역량이 부족해서 스마트 모델의 서비스를 진행하지 못하고 있지만 만일 공공이 지원한다면 탐다운 방식으로 단기적 성과를 추구할 것이 아니라 이미 주체가 구성되어 있는 부문과 협력하면서 진행하는 것이 필요함.

□ 공연예술인노동조합 <https://www.facebook.com/groups/artistworkersunion/>

구분	주요내용
설립 개요	2017년 3월 창립
조직 현황	2019년 10월 현재 약 150명 조합원
설립 목적	공연예술에 종사하는 연극인들의 권익보호와 상호부조 목적

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- e나라도움 시스템 적응이 가장 어려움. 예술의 특성을 반영하지 못한 획일화된 기준으로 정산보고를 하게 하는데, 예를 들어 의상이나 소품 등을 황학동 등에서 구매할 경우 영수증이 없어 비용 처리가 안됨. 회계업무를 해오던 사람도 힘들다는데 개별 예술가들은 더 힘들.
- 지원금을 받으면 정산 항목에 대표 연출료, 진행비 중 식대 숙박 등 책정되지 않는 것이 많아서 배우 인건비를 제대로 주기 어려운 상황임.
- 회계 문제는 개인적으로 세무사를 찾거나 주변에 정산보고 경험이 있는 사람의 도움을 받고 있는 실정임. 지원받을 수 있는 기관은 없음.
- 프리랜서 연극인 대부분이 극단에 속해 있지만 대표와 계약서 쓰는 것이 쉽지 않음.³⁴⁾
- 규정에 있는 출연료를 입금해주면서 일부를 되돌려달라는 요구를 받기도 하는데, 문제 제기하기 어려움. 뽀한 바닥이라 찍히면 소문날까봐 바른 소리 하기도 어려움. 도제 시스템도 많아서 교수들이 말도 안되는 돈을 주면서 부리기도 하지만, 불공정 문제 제기하기 어려움.

34) 한 조사에 의하면 연극인 51%가 동인제극단(同人制劇團)에 소속되어 있지만 소속된 극단과 아무런 계약상 지위를 자지 않는 비율이 42% 그리고 작품별 프로젝트 단위로 계약을 체결하는 비율이 32% 정도이다. 『공연예술분야 근로조건 실태조사 보고서-연극분야를 중심으로』, (성북구 노동권익센터, 2018), pp.19-21

- 예술인이 노동자로 인정되는 분위기가 형성되면서 근로복지공단, 노동권의 위원회 등을 통해 불공정 계약, 불법 행위 등을 상담할 수 있게 되었음.
- 연극배우협회, 서울연극협회, 연출가협회, 작가협회, 연극인 복지재단 등에 속해 있는 사람들은 상대적으로 나은 처지이며, 마임·거리극·전통연희 등은 기댈 곳이 없음.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 사업역량 강화 니즈는 높음. 연극인들은 악기 연주나 춤 등 다양한 자기개발이 요구되고 많은 돈이 투자되지만 그렇게 투자해서 역량이 강화된다고 해서 폐이가 높아지는 것은 아님.
- 홍보를 위한 프로필을 올려주는 사이트가 있음.³⁵⁾ 구인 정보 사이트에 프로필 올리는 등 홍보를 하지만 효과는 적음.
- 오디션에서 결정되는 경우가 많고, 인간관계를 통해 연결되는 경우가 많음. 연극계는 정보가 긴밀하게 유통되고 있으며, 제대로 된 출연료를 주지 못하기 때문에 오디션 없이 서로 양해할 수 있는 관계를 통해서 캐스팅되는 경우도 많음.
- 홍보에 대한 니즈는 있지만 제대로 못하고 있고 지원을 받을 수 있는 곳은 없으며, 배우협회 등에 프로필을 올려놓고 있지만 그것을 보고 연결되는 경우는 없음. 전문적 지원이 있으면 좋겠다고 생각함.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 니즈는 명확하게 있음. 배우협동조합 사이³⁶⁾ 경우 자체 교육을 함. 한국연극인복지재단에서 진행하는 역량강화 프로그램은 인기가 높아 순식간에 마감되기도 함.
- 연극인들의 통합은 사회통합보다 힘들 것임. 선배세대에 대한 불신이 강하며, 젊은 세대의 28페스티벌³⁷⁾이 대표적임. 30대, 40대 다 각자 끼리끼리 놀며, 협동보다는 라이벌, 경쟁의식이 강함.

35) <http://www.otr.co.kr/>

36) <http://www.saicoop.or.kr/ko/>

37) <https://www.facebook.com/28Festival/> 이십대의, 이십대를 위한, 이십대에 의한! 우리 모두의 페스티벌

- 배우들끼리 모여서 자발적 모임을 통해 대사 읽기 모임을 하는 등 다양한 움직임이 생겨나고 있음. 연극인들의 단혀있는 마인드, 이기적 특성도 고려해야 함.

□ 우리만화연대, <http://www.urimana.co.kr/>

구분	주요내용
설립 개요	1992년 한국 만화의 육성과 발전을 위해 구체적 체계적 대안 제시와 실천을 위해 만화계 사람들이 모여 '우리만화협의회'로 출범. 1994년 만화아카데미를 통해 새로운 만화가 양성을 실천했으며 다양한 전시와 포럼을 통해 정책 방향을 제시했다. 활동이 활발해지면서 출판만화를 포함 애니메이션, 만화평론가, 스토리작가, 만화출판사 등 참여가 확대되었고, 1995년 우리만화발전을 위한 연대모임으로 확대 개편, 2001년 사단법인화되면서 우리만화연대로 명칭이 바뀌었음.
조직 현황	현재 220여 명의 회원이 가입
설립 목적	서울국제만화페스티벌을 주도하는 등 만화에 대한 국민적 인식제고와 만화문화산업의 기반 강화를 위한 인력 양성에 주력

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 만화가 대부분은 네이버나 다음 등 플랫폼에 웹툰을 연재하는 방식으로 활동함. 연 1,800편 정도 연재하며, 보통 6개월-1년 연재함.
- 만화가는 정년이 없고 신규 진입하는 젊은이들도 많아 적체 현상이 뚜렷함. 시장에 진입하지 못하는 만화가들이 많으며, 클릭 숫자가 가장 중요한 기준이 됨.
- 해외진출과 함께 대형화, 산업화되고 있으며,³⁸⁾ 만화가가 사업가가 되어야 함. 기획·마케팅·행정지원 엔터테인먼트가 발전했으며, 연재만화가 대부분 소속되어 10-15% 수수료를 지불함.
- 부침이 심한 시장이며, 연재 중 중단되기도 하는 등 불안정한 중간층이 있

38) “국내 웹툰은 유료화가 시작된 2012년 이후 급속도로 확장이 이루어졌으며, 2012년 1,000편에 미치지 못했던 웹툰 작품 수는 2017년 7,000여 작품으로 상승하였으며, 국내 웹툰 플랫폼은 2018년 10월 기준 60여 개로 집계되고 있다.”, 『2018 만화산업 백서』, (한국콘텐츠진흥원, 2019), p.2

음. 원고료가 적어 수수료 절약을 위해 직접 계약하려는 만화가들 있음.

- 기획, 스토리 작가, 어시스턴트, 일러스트 작가, 캐리컬처, 만평, 만화교육 등 다양한 직군의 프리랜서들이 있음. 에이전시는 연재 가능 만화가만 관심을 두며, 나머지 대부분은 계약 없이 진행. 잘못된 기획사와 노예계약을 맺는 경우도 있음.
- 표절의 문제의 경우 심각하고³⁹⁾ 법률적 지원이 필요하지만 대응 못함.
- 만화가협회나 콘텐츠진흥원이 지원하는 표준계약서가 있지만 강제성이 없고 힘의 논리가 있어서 잘 지켜지지 않음. 부당한 대우를 받는 경우도 많고, 노동권리 추구할 때는 연대해서 싸움.
- 지원·상담 기관 없으며, 만화영상진흥원 고충처리위원회가 있지만 실효성 없음.
- 연대해서 문제를 해결하려는 움직임 적고, 우리만화연대는 연대 활동 지향

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 고독한 예술가라는 관념이 강함. 소득 격차가 있어서 서로 소통하려 하지 않음. 플랫폼 회사가 정보가 많아 일방적 계약이 되고 수동적 위치에 서게 됨. 시장 확장에 관심이 쏠려서 콘텐츠의 질을 위한 관심과 지원은 제한적
- 한국만화영상진흥원에서 멘토링 사업과 다양성 만화 지원 프로그램이 있지만 실질적인 역량 강화 프로그램은 제한적임.
- 만화가의 가치와 역할에 대해 정립되어 있지 않아서 산업적으로만 인식함. 예술 관점이 결여되어 있고, 콘텐츠의 질에 대한 관심보다 매출·고용창출만 관심
- 만화진흥에 관한 법률이 보다 실제적으로 이루어지는 것이 중요함.

39) “온라인 유통이 활성화되면서 불법복제는 웹툰 산업에 있어서 가장 큰 문제로 자리 잡고 있다. 이는 웹툰의 복제가 용이하고, 그 유통 역시 간편함과 더불어 익명성이 보장되기 때문에 이를 적발하기가 쉽지 않다. 특히, 가상공간은 국경이라는 제한이 존재하지 않기 때문에 해외에서 발생하는 불법 복제물을 국내 이용자가 쉽게 이용할 수 있지만, 이를 규제하는 것은 어렵다는 점이 가장 큰 문제 중 하나이다.”, 『2018 만화산업 백서』, (한국콘텐츠진흥원, 2019), p.23

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 행정·세무·법률문제는 작품이 좋으면 해결할 수 있는 부차적인 일로 간주함. 윤리적 사회적 공공성에 대한 개념 미흡
- 상호 신뢰에 기반한 연대 경험이 없으며, 공적 흐름에 함께 하면서 연대한다는 자각이 필요함. 협동과 연대 방식의 문제 해결 필요하지만, 협동조합 구성 시도에 대해 들어본 적이 없음.
- 만화가협회, 웹툰만화가협회 원로만화가협회 여성만화가협회 등이 있으나 웹서비스에 맞게 온라인 커뮤니티를 만드는 방향이 더 현실적임.

□ 자바르떼, <http://arteplay.net/>

구분	주요내용
설립 개요	2004년 서울, 인천, 안산 지역의 소외 계층에게 찾아가는 문화예술교육 활동인 '신나는문화학교'로 시작. 2005 비영리민간단체 등록. 2007 사회적기업 인증. 2013 서울자바르떼 사회적협동조합으로 전환하면서 30명의 조합원 참여
조직 현황	2019년 현재 조합원 42명
설립 목적	문화 소외계층의 창조적인 자기 문화활동과 문화공동체를 실현하는 공공적인 문화예술 활동을 통해 문화예술인들의 안정적인 활동기반을 구축하는 것을 목표로 함. 자율적인 노동과 안정적인 일자리를 원하는 노동자 조합원들과 창작활동과 교육활동을 하면서 고정적인 일거리를 원하는 생산자조합원, 그리고 자바르떼의 철학과 가치에 동의하는 후원자조합원과 자원봉사조합원들이 함께 참여하고 있음. 참여하고 있는 예술인들은 음악, 연극, 미술 등 다양한 장르에 걸쳐져 있음.

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 생산자 조합원 대부분 프리랜서들임. 인건비·창작비 등이 적정하게 책정되지 않고 건별로 사업비에 맞추어 지급됨.
- 복지재단 표준계약 있지만 잘 지켜지지 않음. 혼자 계약할 때 2차 저작권 등 복잡한 문제가 제기되면 이해하기 어려움.
- 인건비가 하향 평준화되어 있으며, 아르떼 경우 초기(2005년) 시간당 4만

원이었는데 3년 전에 3천 원 인상됨. 4대 보험 등을 본인 비용으로 해결하기 어려움.

- 세금 감면 방법 등 세무는 잘 알지 못해서 불이익을 받는 경우가 많음.
- 복지재단 규모가 확장되어 가고 있기는 하지만 예술인증명이 힘든 프리랜서는 배제되고 있는 것이 현실임. 예술인지원센터, 아르코, 아르떼, 지역문화재단 등 지원 기관이 있지만 현장에서 체감되기에는 부족.
- 지역에서 어떤 청년의 경우 돈을 받지 못해도 찾아갈 곳이 없었음. 고용노동부 등이 있지만 예술가들에게 맞는 상담 지원이 되지 않고 있음.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 예술가들은 용접, 목공 등 다양한 기술 습득이 필요한데, 4대 보험 적용 예외자들이 많아서 재직자 또는 구직자만을 대상으로 하는 교육 및 직업훈련 프로그램을 지원받기 어려움. 아르떼 등의 프로그램은 제한적임.
- 자바르페는 정기적으로 기획자 워크숍을 통해 각자 하고 싶은 것을 공유하고 협업 가능한 부분들은 함께 하고 있음.
- 인건비 지원보다는 콘텐츠 개발을 포괄적으로 지원하는 방식의 정책 필요

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 자바르페는 생산자 조합원들이 자신의 필요에 따라 고용을 선택하는 방식을 실험하고 있음.
- 계약과 전세자금대출 등의 문제들로 인해 어딘가 소속되어 있을 필요성이 제기되며, 조합을 통해 문제를 해결할 수 있는 제도를 만들려고 함.
- 월 100만 원 급여 계약을 하면 국세, 지방세, 4대 보험, 일자리지원금 등에서 혜택이나 지원이 있어 이를 활용하면 개인에게 유리한 조건을 만들 수 있음.
- 수입이 더 낮은 사람은 일거리를 함께 만들고 수입을 늘려서 가능하게 함.
- 이러한 실험이 확대되려면 회계·행정 등 시스템을 필요하고 인력에 대한 고민이 있음. 조직화를 위해서는 필요를 느끼는 사람들이 늘어나는 과정이 선행되어야 함. 규모화를 위해 공공의 지원이 필요함.

- 개별 조직에 일정 기간 인건비를 지원하는 방식은 지원이 끊어지면 단절되는 부작용이 있음. 서울시 사회적경제지원센터에서 운영하는 공공구매지원단이나 회계지원단 사례처럼 지원 플랫폼 역할을 하면서 개별 상담 지원하는 시스템이 필요함.
- 자바르페에서 실험하고 있는 것에 대해서도 보다 전문적인 회계적·법률적 검토가 필요하고 모델링해서 매뉴얼화하는 과정으로 발전하면 쉽게 운영 가능함.
- 음성적으로 진행되고 있는 사례도 있을 수 있어 폭넓게 사례를 발굴하고 안정적으로 운영될 수 있도록 지원해야 함.
- 장기적으로 연합회 구성 등을 통해 추진할 수 있겠지만 현재는 어려움. 모이면 시너지 생기지만 장르별로 다양해서 이해관계도 다르고 복잡해서 모이는 과정이 쉽지 않음.

2) 인터뷰 내용 분석

□ 현장에서 제기되는 행정, 세무, 법률, 회계 서비스의 필요와 지원의 한계

○ 계약과 정산 문제가 가장 시급하게 해결되어야 문제로 제기됨.

- 문화예술 프리랜서들은 사업 영역으로 진입하면서 행정에 관한 부담을 가장 커다란 장벽의 하나로 체험하면서 좌절하기도 함. 개별화되어 있는 프리랜서의 힘의 역학 관계에서 오는 불균형으로 인해 50% 이상이 정상적 계약 관계를 맺지 못하는 열악한 조건에 처해 있음.
- 문화예술인들의 양극화가 심하고 주변적인 위치에 있는 프리랜서의 경우 구두계약이 광범위하게 이루어지고 있음. 구두 계약의 문제는 객관적 실태 조사에서는 연극(7.7%), 음악(6.5%) 등으로 나타났지만 현장에서 체감하는 비율은 훨씬 더 높은 것으로 지적됨.
- 표준계약이 어느 정도 정착되고 있다는 의견도 있었지만 대체로 잘 지켜지지 않고 있음. 표준계약서를 작성하는 경우도 실제적인 진행은 계약 내용과 다르게 진행되는 경우가 많은 것으로 지적함.⁴⁰⁾

40) “표준계약서를 사용을 해본 경험이 없거나 표준계약서를 모른다는 비중은 합하여 55.3%에

- 정산 문제도 가장 심각한 문제로 제기됨. 2018년 예술인 실태조사에서 임금 미지급/체납이 18.6%에 달한다는 조사결과가 나왔듯이 미지급의 위험에 노출되는 경우가 많아 불안정한 경제적 처지의 개선을 위해 대금 결제 문제에 대한 해결방안이 마련되어야 함.⁴¹⁾

* 예시: “스마트는 서비스 수수료로 받는 6.5% 가운데 2%를 보증기금으로 적립하는데, 이는 미지급금 또는 선금 지급, 신규 서비스 및 수단 개발에 사용. 예를 들어 스마트는 ‘Take Eat Easy’라는 자전거 음식배달업체에서 일하는 수백 명의 노동자들을 위한 계약 관리 서비스를 제공했는데, 업체가 2016년 7월 파산하면서 임금을 체불하자 보증기금 ‘스마트펀드’에서 340,000유로를 지급한 경우도 있음.”,

○ 문화예술 분야의 특성과 프리랜서 고용 현황 및 조건에 맞는 행정, 법률서비스 지원의 필요성이 중요하게 제기됨.

- e나라도움은 국고보조금의 예산편성부터 정산까지 보조금 업무의 모든 과정을 투명하게 관리하는 범용 시스템으로 이 시스템의 한계와 문제에 대한 지적이 많았음. 이는 서울문화재단에서 대안적인 시스템을 개발할 정도로 그 심각성이 확인되고 있음.⁴²⁾
- 공공사업의 경우 건축공정의 기준을 문화예술 사업 수행에 적용하는 등 문화예술의 특성을 반영하지 못하는 관료주의적이고 획일적인 운영 및 관리가 심각한 문제점으로 지적됨.⁴³⁾
- 공공기관에서 문화예술 프리랜서들을 위한 행정, 법률서비스 지원 관련한 문제를 개선하려는 노력이 필요함.

이른다.” 문화관광체육부, 『2018 예술인 실태조사』, (2018), p.73

41) 한신대학교 산학협력단, 『사업고용협동조합 활성화 방안 연구』, 기획재정부, 2017, pp.94-95

42) e나라도움은 기획재정부가 지난 2017년 1월부터 운영하고 있지만 이용 편의성을 개선해야 한다는 요구가 끊임없이 제기돼왔다. e나라도움 관련 문화예술계 설문조사 결과에 따르면 응답자 중 60%가 불편함을 호소했으며 일부 예술인(15.4%)은 문화예술계의 감시 시스템으로 인식하기도 했다. 서울문화재단 김종휘 대표는 “e나라도움을 대신한 통합관리 시스템을 2020년도에 개발하기로 했다”며 “새로운 시스템이 개발되기 전까지 한국문화예술위원회가 개발한 국가문화예술지원시스템인 ‘엔카스(NCAS)’를 활용할 예정”이라고 말했다.
<http://www.news1.kr/articles/?3744833&view=pc>, (2019. 10. 16 검색)

43) 서울문화재단이 2019년 8월 문화예술계 60명이 참여하는 ‘THE 넓은 라운드 테이블’을 개최한 결과 “예술계 오랜 숙원인 대표자(선정자 및 선정단체 대표) 사례비 인정 가능성 모색, 창작단계 이전의 리서치 및 창작 이후 유통 등 지속적 창작을 위한 지원 필요성 재고, 공연/전시 발표 형태가 아닌 열린 형태의 결과 도출이 가능한 지원사업 설계 제안, 지원금 현실화를 통해 선정 이후 예산 항목과 사업내용 변경 최소화하고, 예술노동에 대한 현실적인 참여 인원 사례비 책정이 가능하도록 검토, 예산 사용 시기 및 절차 현실화 검토” 등이 제안되었다.

https://www.sfac.or.kr/opensquare/notice/notice_list.do?bcldx=105664#none, (2019. 10. 25 검색)

- 문화예술 관련 기관의 지원 사업은 현장에서 체감되지 못하고, 노동 관련 기관들의 지원사업은 예술인의 특성을 반영하지 못하는 한계가 있음.
 - 한국예술인복지재단에서 표준계약서 보급, 예술인 신문고 운영 등 계약 문제를 지원하고 있지만 현장에서 체감되지 못하고 있음.
 - 예술인 프리랜서가 노동자임이 인식되면서 근로복지공단, 노동권익위원회 등 노동문제 지원기관의 도움을 받기도 하지만 문화예술인의 특성을 반영하지 못하는 한계가 있음.
- 문화예술 분야 내 영역별 차이가 크기 때문에 개별적·비체계적·분산·부분적 방식으로만 대응이 이루어지고 있음.
 - 불공정 계약의 문제는 개별 프리랜서가 갖는 힘의 불균형이라는 조건, 선후배 사이의 권위주의적이고 위계적인 관계, 개인화 경향과 상호 불신, 경제적으로 불안정하고 열악한 처지 등이 복합적으로 작용하는 생태계의 문제로 인식되고 있음.
 - 협회·유니온·협동조합 등 다양한 조직에서 문제 해결을 위한 시도를 하고 있지만 전문화된 역량의 부재로 한계가 있음.
 - * 문화예술노동연대는“노동자로 인정받지 못하고 직업인으로 존중받지 못하는 예술인들에게 고용보험은 유일하게 기댈 수 있는 사회안전망”⁴⁴⁾이라고 주장하며 예술인 고용보험제도 도입을 위한 연대 활동 진행
 - 향후 예술인 고용보험제도의 입법화를 대비하여 실제 현장에서 예술인들이 쉽게 접근할 수 있도록 상담 등의 지원을 통해 제도적 실효성을 높이는 것이 필요함.

□ 현장에서 제기되는 사업역량 강화 서비스의 필요와 지원의 한계

- 열악한 경제적 조건으로 말미암아 사업 역량을 스스로 개발할 여력이 부족
 - 42.6%가 겸업 예술인이고 비예술 직업 활동은 주로 ‘파트타임/시간제’의 형태로 예술 활동 외 직업 투입 비율 74.8%임.
 - ‘너무 바쁘게들 산다’ 라는 발언으로 표현되고 있으며, 경제적 열악함과 함께 자기 개발 시간 부족이 문제로 제기됨.

44) <https://www.yna.co.kr/view/AKR201909230609000004?input=1195m>, (2019. 10. 29 검색)

○ 주체의 니즈는 명확하게 제기되고 있으나 충족되지 못하고 있음.

- 문화예술인의 직업적 특성으로 사업역량 강화 위한 다양한 분야 학습이 필요하지만 열악한 경제적 처지와 제도적 지원의 한계로 인해 충족되지 못하고 있음.
- 예술인은 창작공간 확보가 역량 강화를 위해 필수적인 경우가 많아 선차적 해결 과제로 제기하는 경우가 있음.
- 실태조사를 보면 개인 창작 공간을 보유하고 있는 문화예술가는 49.5%이며, 보유 형태는 ‘월세’가 44.5%로 가장 많음.
- 예술인 프리랜서에게 비즈니스 역량이라는 관심은 최근에 제기된 것으로 예술인 자신들도 조금은 혼란스러운 상황이며, 이러한 실정을 반영한 사업역량 강화 프로그램 개발이 요구됨.
- 예술인들이 행정의 언어를 배우고 사업역량개발을 할 필요성은 느끼고 있지만 지원 기관의 프로그램이 내용이 제한적이고 진행도 간헐적이어서 현장의 필요에 대응하지 못하고 있음.

○ 지원 기관의 한계

- ‘예술유통의 활성화와 예술기관의 경쟁력 강화 지원’을 목적으로 하는 예술경영지원센터는 조직, 법인을 중심으로 지원하고 있음.
- 다양한 지원기관이 있지만 현장의 목소리가 제대로 반영되지 못해 실제적인 서비스가 이루어지지 못하고 있고, 접근성도 낮아 현장에서는 그 실효성을 체감하지 못하고 있음.
- 개별화되어 있는 문화예술 프리랜서는 기존 지원 기관의 지원 범위에 포함되지 않아 체계적인 문화예술인 프리랜서 사업역량강화 지원 기관은 전무한 실정임.

○ 다양한 네트워크 형성을 통한 자발적 흐름 등장

- 다양한 네트워크를 통해 자생적, 부분적으로 해결해나가고 있는 흐름들이 있음. 일부 협동조합, 연대 조직 등에서 교육 프로그램을 시도하고 있으며, 현장의 문화예술인들과 밀접하게 연관되어 수행되는 교육 프로그램을 지원하는 방식이 현실적으로 타당한 방식이라는 의견이 있음.

□ 조직화 방안에 관한 현장의 의견

○ 시장형성의 문제

- 경제적으로 열악한 처지에 있기 때문에 경제적 조건 개선에 우선적 관심이 높고, 이를 위한 제안과 함께 추진되지 않을 경우 관심을 끌기 어려울 수 있음.
- 행정서비스나 사업역량 강화에 대한 요구는 높지만 70%가 넘는 예술가들이 예술활동을 통한 연간 수입이 1,200만 원 미만인 열악한 수입 구조 등으로 경영, 행정지원 서비스에 대한 수수료를 지불할 능력이 제한적이므로 시장을 형성하기 어렵다는 지적이 있음.
- 공공기관 사업의 경우 행정서비스에 대한 수수료 항목이 없는 조건⁴⁵⁾에서 이를 위해 별도의 비용을 지불할 의사가 있는 프리랜서가 적을 것으로 판단함.
- 행정, 경영 지원서비스에 대한 높은 니즈에도 불구하고, 지불 가능한 적절한 비용으로 제공받을 수 있는 실효성 있는 서비스에 대한 체험의 결여도 프리랜서들이 스마트 모델을 도입하는데 쉽게 나서지 못하는 또 다른 원인이라고 할 수 있음.

○ 주체의 연대와 협동의 문제

- 같은 분야 내에서도 소득의 양극화로 인해 위화감이 형성되어 있고, 세대 간의 갈등도 깊어 통합적 연대를 위해서는 극복해야 할 과제로 제기됨.
- 분야별로 특성과 실정이 달라 문화예술인 전체를 대상으로 하는 협동과 연대는 쉽지 않으며, 분야별로 접근하여 통합으로 나아가는 방식을 고려해야 함.
- 문화예술인 내부의 위계적 관계나 경쟁적 관계로 인해 발생하는 갈등이 심하고 개인화 경향도 강해서 연대와 협동의 걸림돌이 될 수 있음.

45) 한국 문화예술 창작 환경에서 공공의 창작지원사업 비중이 높다는 것이 중요한 특징으로 지적되고 있어서 노임단가의 공정화와 함께 행정서비스 수수료의 지불 가능 항목 설정은 스마트 모델 수요 형성이라는 면에서는 그 의미가 클 것이다. 2017년을 기준으로 국가보조사업에서 문화 및 관광 분야가 사회복지와 농림수산 분야를 이어 세 번째 순위를 차지하고 있으며, 그 규모는 4조 5천억에 이른다. 또한 문화부 보조사업에서 수급자 유형에서 개인사업자 유형은 54%를 차지한다. 『예술인 프리랜서협동조합 정책 토론회 자료집』, (설훈·안민석·윤일규 의원실, 2019. 11), pp.30-31

- 문화예술 전반적인 생태계의 문제에 대한 문제 제기와 함께 폭넓은 연대의 필요성을 자각해가는 과정이 병행되어야 한다는 지적이 있음.

○ 주체의 활동과 실험적 사례

- 불공정 계약이나 사업역량 강화 등의 문제는 주요한 관심사로 제기되고 있으며, 뮤지션유니온, 공연예술인노동조합, 우리만화연대 등 분야별 예술인 단체들에서 프리랜서 회원들의 다양한 문제에 대응하고 있음.
- 예술인 고용보험제도 도입을 위해 다양한 예술문화 단체들이 연대하여 활동하고 있는 ‘문화예술노동연대’는 독자적인 법인화를 추진하고 있으며, 이후 문화예술노동자들의 고용보험 등 안전망 구축을 위한 다양한 활동 예상됨.
- ‘홍우주’의 교육 프로그램, ‘자바르페’의 고용 관계 안정화 실험 등 기존 협동조합 및 단체 등에서 분산적으로 시도되고 있는 실천을 기초로 조직화 방안 검토하는 것이 현실적일 것임.

3) 조직화를 위한 접근 방안

□ 초기 설립과정에 대한 공공의 행정적, 재정적 지원 필요

- 한국의 문화예술 현장에서 스마트 모델에 대한 니즈는 매우 높은 상황이지만 초기 스마트형 사업고용 협동조합 설립 과정에서 공공의 지원이 동반되지 않는다면 문화예술계에 자발적으로 등장한 소규모 네트워크들의 협력만으로 실질적인 조직화를 도모하기에는 한계가 있음.
- 프랑스와 벨기에 스마트형 사업고용 협동조합 사례에서 보았듯이 지자체의 지원은 스마트형 사업고용 협동조합의 설립 및 사업 가능성을 높이는 중요한 조건 중 하나로 주체 발굴 및 연계, 예비 경영진 교육, 서비스 구성 및 시범 운영할 수 있는 행정적, 재정적 지원이 반드시 요구됨.

□ 현장 실험의 모델화

- 이미 설립되어 활동하고 있는 문화예술협동조합들의 활동이 제한적이기는 하지만 ‘스마트 서비스’에 대한 니즈가 있는 프리랜서들이 모여 있고

이들 조직에서 스마트 모델 서비스가 맹아적 형태로 실험되고 있음.

- 인터뷰에 참여했던 대부분의 조직들에서 불공정 사례 발생에 대해 상담 등의 방식으로 대응하고 있음.
- ‘홍우주’에서는 계약서 작성법, 부동산 계약(주거, 작업실), 저작권 관련 등 현장에서 요구되는 사업역량 강화를 위한 실제적인 교육을⁴⁶⁾ 진행하고 있음.
- ‘자바르페’에서는 계약과 전세자금대출 등의 문제로 근로계약이 필요한 수요에 대응하여 월 100만 원 급여 계약을 하면 국세, 지방세, 4대 보험, 일자리지원금 등에서 혜택이나 지원을 활용할 수 있다는 점에 착안하여 ‘월 100만원 급여 고용 관계 만들기’ 실험 진행 중임.
- 협동조합과 긴밀하게 제휴하면서 이들의 경험을 적극적으로 발굴하고 지원하여 모델화하는 작업은 조직화를 위한 기초가 될 것임.

□ 서비스 역량 구축

- 본격적 조직화를 위해서는 연합회 등과 같은 폭넓은 연대체의 사업으로 추진되어야 하겠지만, 이러한 단계의 현실화를 위해서는 예술가들이 스마트 모델의 서비스를 경험하면서 필요성을 구체적으로 느끼는 과정의 축적이 필요함.
- 구체적인 현장에서의 경험을 축적하면서 실효성이 있는 서비스를 제공할 수 있는 서비스 역량의 구축이 선차적 과제임.
- 이 과정에서 예술인들의 사업고용 협동조합의 필요성이 폭넓게 제기될 때 조직화는 그 다음 단계로 나아갈 수 있을 것임.
- 사례가 모델로 그리고 매뉴얼화되면서 스마트형 사업고용 협동조합을 운영할 수 있는 핵심 서비스 역량이 구축될 수 있고, 이는 본격적 조직화를 위한 기반이 됨.⁴⁷⁾

46) ‘홍우주’에서 진행하는 비즈니스 교육 프로그램의 예는 다음과 같다. ‘문화예술 비즈니스 운영의 난항과 비법 전수’, ‘예술인을 위한 법률 가이드’, ‘영상편집 배우기’, ‘0에서 시작하는 실전 기획서’, ‘스스로 명함 만들기’, ‘실전 공모사업 기획서 작성법’, <https://staccatoh.com/program/> (2019. 11. 3. 검색)

47) 프리랜서 음악가를 위한 행정적 지원으로 시작했던 스마트의 경우에도 규모의 필요성에 인식과 함께 서비스를 IT 시스템화하는 방향으로 진화해나갔다. “이러한 서비스를 수작업으로 한다는 것은 지루한 행정 작업이 되고 너무 과중한 업무가 될 것이다. 그들이 발견한

- 현재의 조직 주체들의 역량으로 이 과정을 진행할 추진력은 제한적이며, 이 과정을 촉진하고 지원하는 공공의 역할이 필요함.⁴⁸⁾

□ 스마트형 사업고용 협동조합의 규모화 방안 모색

- 단계별로 조합 사업 서비스의 범위를 확대하면서 조합원 수를 늘리고 조합 사업 이용률을 높이는 것이 의미 있는 조직화를 위해 관건.
 - 어떤 서비스로 시작하여 어떠한 단계로 서비스를 확장할 것인가를 계획하는 것은 조합원 확대와 조합 사업 이용률 제고에 많은 영향을 미칠 것이므로 현장에 대한 깊이 있는 이해를 기초로 하는 전략적 접근 필요.
- 스마트형 사업고용 협동조합은 상당한 정도의 규모화를 통해 실제적 효용성을 가질 수 있기 때문에 그 실현 가능성에 대한 확신을 가지고 참여하기 위한 전 단계의 경험이 요구됨.
- 조합의 규모가 증가함에 따라 단계별로 조합원을 위한 조합 사업 서비스 지원의 범위가 확대되고 지원수준이 높아질 수 있음.
 - 1단계 : 프로젝트의 계약서 작성/이행/납품/결제 등의 행정을 대행
 - 2단계 : 자금 풀링(pooling)을 통해 결제지연 발생 시 조합원에게 선지급
 - 3단계 : 프로젝트 시장 정보 수집, 프로젝트 제안서 작성 지원
 - 4단계 : 수익의 일부를 계속 적립, 활용하여 공동작업 공간 마련과 공동 프로젝트 투자.⁴⁹⁾
- 이러한 과정을 통해 프리랜서 협동조합은 조합원 수의 증가와 조합원의 조합사업 이용률 제고를 통하여 규모의 경제 이익을 실현할 수 있음.

실행 가능한 해결책은 이해관계자를 모으고 규모의 경제를 실현하면서 많은 회원들의 행정 업무를 취급할 수 있도록 IT 시스템을 개발하는 것이었다.” Pat Conaty · Alex Bird · Cilla Ross, 『Working Together Trade union and co-operative innovations for precarious workers』, (Co-operatives UK, 2018), p.38

48) “정부가 이러한 프리랜서협동조합의 네트워크 구축을 위한 플랫폼 지원사업을 공모방식으로 수립하여 한시적으로 시행하는 것도 중요한 공공의 역할이라고 할 수 있다.”, 장종익, “프리랜서들의 경제조직으로서 협동조합의 발전 가능성 분석과 정책적 함의”, 『노동정책연구』, 제19권 제1호, (한국노동연구원, 2019), p.52

49) 장종익, “프리랜서들의 경제조직으로서 협동조합의 발전 가능성 분석과 정책적 함의”, 『노동정책연구』, 제19권 제1호, (한국노동연구원, 2019), pp.46-50

□ 문화예술 프리랜서 협동조합 간 협업 방안 모색

- 2013년 협동조합기본법 설립 이후 문화예술 프리랜서협동조합이 꾸준히 설립되고 있음.
- 2019년 10월 현재 약 100개가 넘는 협동조합이 활동을 하면서, 문화예술인들이 협동조합의 경험을 축적하고 있음.
- 문화예술프리랜서 협동조합 대부분은 열악한 문화예술인들의 처지를 반영하여 불안정한 경제생활 문제를 함께 해결하는 방향에서 추진되고 있음.
- 이러한 흐름에 비추어볼 때 스마트형 사업고용 협동조합은 당장의 절박한 생계 문제 해결에 집중되어 있는 문화예술인들에게 적극적 관심으로 다가오기 어려움.
- 스마트형 사업고용 협동조합은 현재 활동하고 있는 문화예술 프리랜서협동조합들과 긴밀하게 연계하여 서비스를 제공하는 방안을 검토해볼 수 있음.
- 협업을 통해 소규모 협동조합을 복제, 확산하거나 소규모 협동조합들의 연합회 결성 등을 통하여 규모화를 이룸으로써 협동조합의 지속가능성을 제고할 수 있음.

□ 유니온과의 긴밀한 협력 관계 구축

- 개별적, 분산적인 프리랜서의 특성으로 인한 힘의 불균형에서 오는 불공정과 차별을 극복하기 위해 유니온, 협회, 연대 등 다양한 사회운동 조직이 문화예술 영역에서 발전하고 있음.
- ‘문화예술노동연대’ 사례에서 볼 수 있듯이 공연, 무용인, 뮤지션, 영화, 방송, 강사, 만화 등 다양한 영역에서 노동조합, 연대조직으로 조직화된 문화예술인들은 네트워크를 형성하면서 사회운동에 나서고 있음.
- 이들은 회원들의 권익을 옹호하는 활동에 적극적이고 회비를 통해 운영되므로 회원들의 참여수준도 높은 편임.
- 운동성도 강하고 조직화되어 있는 이들 사회운동 조직은 예술가들이 스마트형 사업고용 협동조합에 참여 동기를 촉진하면서 협동조합의 초기 단계를 견인할 수 있음.⁵⁰⁾

50) 스마트 사례에서도 사회운동가의 역할이 컸다. “초창기 협동조합의 이러한 딜레마를 해결

- 유니온과 협동조합 간의 긴밀한 협력 관계의 구축은 유럽에서도 프리랜서 문제 해결을 위한 혁신적인 해법으로 부상하고 있음.⁵¹⁾

□ 제도화를 위한 연대

- 스마트형 사업고용 협동조합이 제공하려는 서비스는 불평등, 불공한 사회의 구조적 문제와 깊이 연관되어 있어 제도적 변화 과정과 분리될 수 없음.
- 문화예술인 프리랜서 고용보험을 제도화하려는 문화예술인들의 연대 활동이 진행되고 있음. 스마트형 사업고용 협동조합이 제공할 사회안전망 관련 서비스는 이러한 제도적 변화에 따라 구체화될 수 있음.
- 스마트형 사업고용 협동조합의 서비스 운영 과정에서도 현장에서 제기되는 제도적 문제가 발굴되며 이는 제도화 활동을 위한 근거를 제공할 수 있음.
- 현장의 필요에 구체적으로 대응하는 한편 지속적인 제도 개선을 통한 구조적 변화를 위해 노력해야 함.
- 김상철(예술인소셜유니온)이 예술인 프리랜서협동조합 정책토론회에서 제안한 ‘프리랜서의 권익확대를 위한 매개 조직’을 조직화하는 바람직한 방안에 대해 문화예술사회운동 조직(예, 문화예술노동연대)들과 논의할 필요가 있음.⁵²⁾

하기 위하여 프리랜서가 아닌 사회운동가 혹은 혁신가가 협동조합 조직형태가 아닌 비영리 조직 형태로 프리랜서들을 위한 경제조직을 설립하고 일정하게 비즈니스가 마련된 이후에 이용자 프리랜서들이 공동으로 소유하는 방식으로 전환하는 경우를 뱀기에의 스마트 사례에서 확인할 수 있다.”, 장종익, “프리랜서들의 경제조직으로서 협동조합의 발전 가능성 분석과 정책적 함의”, 『노동정책연구』, 제19권 제1호, (한국노동연구원, 2019), pp.51-52

- 51) “노동조합의 서비스 제공과 협동조합·상호부조 간의 제휴는 프리랜서 노동자가 효과적이고 전환적인 조직전락을 발전시키기 위한 핵심적 역할을 할 수 있다”, Pat Conaty·Alex Bird·Philip Ross, 『Not Alone : Trade union and co-operative solutions for self-employed workers』, (Co-operatives UK·Wales Co-operative Centre·Unity Trust Bank, 2016), p.52
- 52) “해당 장르의 진흥에 중점을 두고 있는 장르별 협회, 단체의 제도화 활동의 한계를 지적하면서 프리랜서 협동조합 유형에 대한 지원을 통해 문화예술인들이 다양한 사회정책으로 겪는 실질적인 문제를 대항/대표/대리하는 방안 논의가 있다. 일감을 중심으로 모이는 기존의 협동조합과는 다른 형태로, 공공정책의 공동참여와 관리를 목적으로 하는 플랫폼형 협동조합에 대한 관점이 도입될 필요가 있다는 것이다.” 김상철(예술인소셜유니온 운영위원), “프리랜서 권익확대를 위한 매개 조직 활성화 필요성”, 『예술인 프리랜서협동조합 정책 토론회 자료집』, (설훈·안민석·윤일규 의원실, 2019. 11), p.41

제 4장 정보통신 프리랜서 조직화 방안

1. 정보통신 프리랜서의 객관적 실태

□ 국내 SW개발 관련 직종에 약 2.6만 명의 프리랜서가 활동하고 있음.

- 대체로 파견, 용역, 특수형태 근로종사자(특고), 재택근무 등을 포함하는 비전형 비정규직 인력에 해당
- 통계청 경제활동인구조사(2018.8)에 따르면 전체 임금근로자 중 비전형 근로자는 10.3%로 국내 SW개발업종 관련 종사자 약 25만명(SPRI, 2017)에 적용하였을 경우 25,600여명으로 추산 됨. ⁵³⁾

표 < 2017년 SW산업내 직종별 SW전문인력 규모(SW개발관련 직종)>

단위: 명

구분	SW산업(광의)					
	SW산업(협의)				인터넷SW (정보서비스)	전체
	패키지SW	IT서비스	게임SW	소계		
사업/프로젝트관리 (PM)	7,711	6,527	1,675	15,913	1,001	16,915
SW분석가	4,853	4,386	1,498	10,737	860	11,596
SW개발자	68,367	32,739	18,718	119,824	10,246	130,070
웹 전문가	5,926	7,782	2,995	16,703	2,305	19,008
정보시스템 운영 및 지원	19,801	34,073	3,726	57,600	6,233	63,833
기타	3,072	1,073	1,491	5,636	1,598	7,234
합계	109,730	86,579	30,104	226,413	22,244	248,656

* 출처: SPRI SW산업실태조사(2017), 「국내SW프리랜서 개발자 현황과 정책시사점」, 소프트웨어정책연구소, 2019.1.에서 재인용

□ IT 개발자 프리랜서 내에도 업종별, 성별, 전공별로, 직무별로 소득격차가 나타남.

- 프리랜서 개발자들의 연평균 소득은 3,615만원이며, 남성(3,920만원)이 여성

53) 『국내SW프리랜서 개발자 현황과 정책 시사점』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.4

(2,961만원)보다, 컴퓨터 전공자(3,869만원)전공자가 비전공자(3,371만원)보다 SW엔지니어(3,970만원)가 그 외 직군보다 상대적으로 높았음.

- 응답자의 33% 정도는 3천만원 미만의 소득을, 31.5%는 5천만원 미만, 26.2%는 7천만원 미만, 7천만원 이상의 비교적 고소득을 올리는 비중은 응답자의 8.7% 수준.⁵⁴⁾

□ 조직 스트레스에서 벗어나고 싶거나 낮은 급여로 인한 불만이 프리랜서로 전환하는 주요 동기임.

- 조직 스트레스 요인은 20대에서 32.5%로 가장 높게 나타났으며, 여성의 경우 낮은 급여(22.2%) 보다는 근로 유연성 확보(23.8%)가 상대적으로 높게 나타났음.
- 전체적으로는 전환동기가 조직 스트레스와 낮은 급여의 불만, 근로 유연성 확보가 70%가 넘는 주요한 요인으로 나타났음.
- 주로 30-40대, 남성 비중이 높으며 70% 정도는 한명 이상의 부양가족이 있어 소비가 늘어나는 시기에 소득 증대를 목적으로 프리랜서로 전향하는 경향을 보임⁵⁵⁾

□ 프리랜서의 업무 역량 중 협업 역량은 프리랜서 경력이 높아질수록 더욱 중요한 요소로 작용함.

- 프리랜서가 갖추어야 할 역량으로는 협업능력(31.1%), 전공지식(29.1%), 커뮤니케이션 능력(26.1%), 업무 도메인지식(10.5%)로 답했으며, 문서작성능력이나, 외국어역량은 2% 미만으로 상대적 중요도가 낮았음.⁵⁶⁾

□ IT 프리랜서의 경우 문화예술 분야 프리랜서보다는 상대적으로 계약서 작성 비율이 높으나 계약 면에서 불안정 노동 및 불공정 행위 등이 양산되고 있다는 점에서 별반 다르지 않음.

- 계약서를 언제나 작성하는 비율은 전체 응답자의 55.7%수준이며, 한번 이상 작성하지 않은 경험이 있는 경우가 39.5%, 아예 작성을 하지 않는 비율

54) 『국내SW프리랜서 개발자 현황과 정책 시사점』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1), p.7,16 sw개발자 1,000명을 대상으로 설문조사를 해서 949명의 응답을 받아 이를 기반으로 통계를 낸 자료이다.

55) 『국내SW프리랜서 개발자 현황과 정책 시사점』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1), p.7,16

56) 『소프트웨어 프리랜서 개발인력의 근로실태연구』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1), p.38

이 4.8%로 나타남

* 프리랜서 경력 1년 미만일 경우 계약서 미작성 비율이 15.9%로 전체 평균(4.8%)의 3배 이상

○ 계약형태 선호도를 조사한 결과 근로계약이 가장 높으며(54%), 용역계약(위임, 도급계약 포함)이 39.1%, ‘잘 모르겠다’는 응답이 6.6%로 나타남

- 프리랜서 개발자가 발주자와 직접 계약하는 경우는 28.8%, 원수급자와 계약은 16.4%, 하청 업체와 계약하는 비율은 35%, 파견업체와 계약하는 경우는 16.4%로 나타남.

○ 계약 내용이 준수되지 않은 경우는 대체로 업무 변경(56.5%), 과제기간연장(49.0%), 임금지연(46.3%), 임금체불(23.4%), 임금 삭감(15.8%) 등으로 나타났고, 상대적으로 SW개발 분야에서 임금지연(56.4%) 문제가 높게 나타났음. 업무 변경은 공공분야가 67.3%로 민간 55.0% 보다 높게 나타남.⁵⁷⁾

- 실제로 계약 내용이 잘 지켜졌는지를 묻는 질문에 25.1%만이 ‘그렇다’고 답했고, 23.8%가 ‘그렇지 않다’고 응답하였으며, 절반(51.1%)은 ‘보통’이라고 응답⁵⁸⁾

□ 프리랜서 개발자들은 주로 인력파견업체를 이용하고 있고 업체 이용 시 수수료를 공제함에도 불구하고 그에 따른 사전, 사후 서비스가 부재한 점을 불만으로 제기함.

○ 프리랜서 개발자의 66.1%가 1-2개 인력파견업체를 이용하고 있었으며 3-4개 업체 이용비중도 28.7%, 5개 이상의 업체를 이용하는 비중도 5.2%나 나타남.

○ 인력파견업체에 대한 서비스 만족도는 만족이 19.8%, 보통이 41.1%, 불만족이 38.4%로 나타났고, 불만의 주요한 이유로는 중간에 수수료를 가져가는 것에 비해 제공하는 서비스가 없고, 사후 문제가 발생했을 때 어떤 조치도 없었다는 불만이 주로 제기됨.

○ 파견업체가 제공하는 서비스에 대한 신뢰도는 신뢰 21.9%, 보통 40%, 37.3%는 신뢰하지 않는다고 답했으며 1년미만에서 41.9%, 1-2년은 28.7%,

57) 『소프트웨어 프리랜서 개발인력의 근로실태연구』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.47

58) 『국내SW프리랜서 개발자 현황과 정책 시사점』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.8

3-5년은 35.0%, 6년이상에서 47.7%, 10년이상에서 58.3%로 나타나 초기에 불신했다가 연차가 쌓이면서 신뢰도가 높아졌다가 6년이상부터 불만족도가 지속적으로 늘어나고 있음.⁵⁹⁾ 이는 폐지되었지만 정보통신 등급 단가에 의한 계약 금액과 관련된 이슈와 경력이 늘어나면서 권리에 눈뜬 것과 관련이 있다고 보임.

□ 프리랜서들이 별도의 수당이나 유급 휴가 없이 초과근무 등 과도한 노동시간에 시달리고 있음.

- 프리랜서 개발자들의 경우 주당 33-52시간 사이에 근무하는 비중이 전체인력의 46.4%로 가장 높았으며, 32시간 이하 근무 비중은 34.8%, 주 52시간 초과 근무는 18.8%로 나타났으나, 2차 하청 이하의 업체와의 계약을 맺은 프리랜서들의 초과 근무 비중이 상대적으로 높음.⁶⁰⁾
 - 근로시간이 적정한지에 대해서는 시스템통합분야에서는 걱정하지 않다는 답변이 54.4%, 계약상대가 2차 하청업체이거나 근로파견사업자일 경우 각각 58.6%, 60.8%로 높게 나타남.
- 프리랜서 개발자들의 65%는 잦은 야근을 경험하고 있는 것으로 나타남. 하지만 야근을 하더라도 별도 수당이 없는 경우가 81.6%에 달했고, 법정 공휴일에 출근하거나 휴가 사용이 불가능한 경우도 각각 46.3%, 49.8%에 달함.⁶¹⁾
 - 응답자의 65%가 별도 수당도 없이 잦은 야근을 경험하면서 응답자의 절반 정도는 휴가를 제대로 쓰지 못하는 환경에서 근무하고 있음.

□ SW프리랜서들은 고객사에 상주하며 사실상 근로자처럼 업무 지시와 통제 하에 근무하고 있으나, 정규직 근로자들과는 차별적인 처우를 받고 있는 상황임.

- 프리랜서 개발자들의 63.9%는 별도의 작업장소(주로 고객사)에 상주하면서 근무하고 있음.
 - 상주형태의 근무는 업종별로는 시스템통합분야가 75%, 경력별로는 6-9년차가 85.6%, 계약상대자가 2차 하청업체 이하일 경우의 78.2%가 상주형 근무

59) 『소프트웨어 프리랜서 개발인력의 근로실태연구』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.51-52

60) 『소프트웨어 프리랜서 개발인력의 근로실태연구』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.53-54

61) 『소프트웨어 프리랜서 개발인력의 근로실태연구』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.55

형태를 보임.⁶²⁾ 이는 SI, SM 등 IT 서비스 분야에서 상대적으로 높음.⁶³⁾

□ 저연령자가 상대적으로 저소득층에 속하며 프리랜서로의 미래에 대한 전망이 불확실하다고 느끼고 있고, 많은 프리랜서들이 은퇴한 이후에도 관련 업계에서 계속 일하려는 의향을 갖고 있음.

- 프리랜서 만족도는 보통수준이나, 시간활용의 자율성이나 스트레스가 덜한 정도에서는 긍정적이었음. 고소득자의 만족도는 평균보다 약간 높은 만족도를 전 영역에 걸쳐서 보였으며, 이는 높은 소득이 만족도를 높이는 것으로 파악됨.
- 프리랜서들이 예상하는 자신의 은퇴연령은 평균 54세로 나타났으며, 기회가 되면 은퇴 후에도 SW를 계속하고자 하는 의향을 60%가지고 있음.
- 프리랜서 중에서 기회가 되면 정규직으로 전환하겠다는 응답을 한 비율은 72.9%나 되었으며, 이중 실제로 62.9%는 현재 정규직을 찾고 있다고 응답
 - 정규직 구직 비중은 연령이 낮을수록(20대, 73.1%), 소득이 낮을수록(연봉 3천만원 미만 69.9%) 높은 경향을 보임. 정규직을 희망하는 사람들이 답한 주요 이유로 응답자들은 안정된 생활(80.0%), 경력개발(11.6%), 더 많은 보수(7.2%) 순으로 선택 ⁶⁴⁾

2. 아이티 프래랜서 지원 단체 및 협동조합 조직화 현황

- IT 개발자 프리랜서의 소득격차, 불안정 노동 및 불공정 행위로 인한 피해, 초과근무 등 과도한 노동시간, 정규직 근로자들과의 차별 대우, 저연령, 저경력자 및 고령 프리랜서들의 시장 진입 제한 등 다양한 문제들이 제기되고 있으나 이러한 문제를 지원해줄 기관의 역할이 미흡하고 프리랜서 스스로 조직화하지 못하는 한계가 있음.

1) 소프트웨어 관련 주요 단체와 역할

62) 『소프트웨어 프리랜서 개발인력의 근로실태연구』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.55

63) 『국내 SW프리랜서 개발자 현황과 정책 시사점』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.16

64) 『국내 SW프리랜서 개발자 현황과 정책 시사점』, (소프트웨어정책연구소, 2019.1) , p.15,17

기관명	목적	주요사업
한국정보화진흥원 http://www.nia.or.kr/	한국의 정보화 기술과 산업을 체계적으로 육성	국가의 정보화 정책의 기본 사업을 입안 국가 정보화 관련 통계 조사 국가 정보화 관련 간행물 발간 정보화 관련 연구 보고서 발간
한국소프트웨어 기술진흥협회 http://www.kosta.or.kr/	한국 소프트웨어 기술진흥, 인력양성 대표 기관	소프트웨어자격인증 소프트웨어기술진흥 컨설팅 소프트웨어인력고용지원 소프트웨어교육훈련 소프트웨어 R&D 기술지원
정보통신산업진흥원 https://www.nipa.kr/	정보통신산업의 진흥기반 조성 2009년 정보통신연구진흥원, 한국소프트웨어진흥원, 한국전자거래진흥원 통합으로 한국정보화진흥원 설립	정보통신산업정책연구 및 정책수립지원 정보통신산업 육성·발전 및 전문인력양성 등 기반조성사업 정보통신산업 발전을 위한 유통시장 활성화 및 마케팅 지원 정보통신기술의 융합·활용관련 사업 추진 정보통신산업 관련 국제교류·협력 및 해외진출 지원 등
한국소프트웨어 산업협회 http://www.sw.or.kr/	소프트웨어를 주업으로 하는 회사들의 협회	소프트웨어산업대가 산정 가이드 : 소프트웨어의 각 영역 대가 산정 사업자 실적 집계 소프트웨어 원가 계산 하도급 불공정 행위 신고 인재 지원 : 기업이 필요로 하는 분야의 인재를 훈련 지원

2) 정보통신 협동조합 조직화 현황(서울지역)

□ 정보통신협동조합 협동조합 조직 현황⁶⁵⁾

- 협동조합 기본법 발효 이후 서울지역에 설립된 정보통신관련 협동조합을 개괄적으로 정리
 - 협동조합 사이트(<http://www.coop.go.kr>)에서 2013년 협동조합기본법 시행 이후 설립된 서울지역 협동조합들의 협동조합명과 사업내용을 확인하여 정보통신관련 협동조합을 선별
 - 이름에 ‘정보’, ‘아이티’, ‘개발자’, ‘모바일’ 등이 들어간 이름을 가

65) 별첨 <표> 연도별 서울지역 문화예술 협동조합 설립 현황

진 협동조합선별.

- 업종이 ‘교육서비스’, ‘과학 기술 정보 서비스’, ‘방송통신 및 정보서비스’ 등에 속함

○ 연도별 설립 협동조합 숫자는 크게 증가하지 않고 있는 것으로 확인

- 2013년 11개, 2014년 6개, 2015년 4개, 2016년 1개, 2018년 2개, 2019년 2개, 2019년 10월 현재 2개 설립이 진행되고 있음.

○ 유형으로는 전체 26개 협동조합 중에서 직원협동조합이 1개, 다중이해관계자협동조합이 3개이며 나머지 22개는 사업자협동조합으로 확인됨.

- 대부분 사업자 협동조합으로 구성되어 있으며, 다중이해관계자도 역시 비슷할 것으로 보임. 이들은 가지고 있는 프리랜서로의 역량, 노동력 등을 판매하는 목적의 협동조합이 다수임.

3. 문제해결을 위한 조직화 방안 -인터뷰 내용 분석을 중심으로

1) 인터뷰 주요 내용

□ 인터뷰 주요 대상과 설문 내용

- 정보통신 영역에 종사하고 있는 프리랜서와 협동조합 운영자, 원청의 기술 책임자와 프로젝트 책임자 등 정보통신 관련 다양한 사람들을 대상으로 인터뷰함.

연번	기관명	기관 선정 이유
1	프리랜서	SW 프리랜서 당사자. 25년 이상의 개발경력 보유. 20년 이상의 SW 프리랜서 경력
2	한국 IT 협동조합	SW 프리랜서 개발자들의 협동조합 활발히 활동하고 있는 협동조합으로 프리랜서들의 일감을 확보하려고 여러 활동 진행
3	수행사 개발팀장	기술기반의 수행사 책임자. 엔지니어인 프리랜서들의 역량이 프로젝트에 미치는 영향을 점검하고, 기술개발 등의 이해관계

연번	기관명	기관 선정 이유
		자로서 활동
4	수행사 PM	프로젝트 진행 책임자. 하청업체와 프리랜서와의 관계가 프로젝트 수행에 직접 영향을 미치기에 프리랜서역할과 능력, 계약등 전반에 대해 깊은 이해

- 정보통신 프리랜서의 계약 및 업무 수행 과정 중에서 이번 연구의 과제인 스마트형 사업고용 협동조합을 주제로 사업 수행 과정에서 제기되는 회계·법률·세무 등을 포함하는 행정적인 업무에 관한 문제와 사업역량 강화를 둘러싼 문제를 중심으로 실태에 관해 질문하고, 이러한 문제 해결을 위한 조직화에 방안에 대한 의견을 물어 봄.

※ 설문 내용

1. 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 1-1. 계약서 작성, 이행 보험 가입 등 계약 체결을 지원 받을 수 있는 곳이 있나? 지원의 실효성에 대한 의견은?
- 1-2. 계약을 위한 법적 조건 충족(의료보험 등에 근거한 소속 문제) 관련 문제는?
- 1-3. 계약 수행과정에서 제기되는 행정 업무 지원에 대한 요구는 어느 정도인가?

2. 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 2-1. 사업 진입 이후 사업 역량 강화를 위한 지원을 받을 수 있는 곳이 있는가? 지원의 실효성에 대한 의견은?
- 2-2. 역량 강화 교육에서 제기되는 주요한 문제나 한계는 무엇인가?
- 2-3. 대안적 해결 방안에 대한 의견은?

3. 계약·사업 관리 또는 사업역량 강화 니즈를 중심으로 하는 조직화

- 3-1. 계약·사업 관리 또는 사업역량 강화 니즈를 중심으로 하는 조직화 가능성에 대한 의견은?
- 3-2. 조직화 과정에서 가장 어려운 점으로 예상되는 것은 무엇인가?
- 3-3. 조직화를 위한 가장 효과적인 방안은 무엇이라 생각하는가?
- 3-4. 조직화를 위해 공공의 지원이 필요한 부분은 무엇이라 생각하는가?

□ 아이티 프리랜서

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 대부분 계약서를 작성함. 현재 하청회사와 계약서를 작성했고, 하청회사를 통하여 프로젝트에 투입됨.
- 하청회사가 어느 정도 수수료를 수취하는지는 모르겠고, 최종적으로 내게 지급될 내용만 알고 있음. 급여는 오르지 않지만 크게 불만이 있는 정도는 아님.
- 자발적으로 ‘반프리’⁶⁶⁾를 선택하였음. 주변에도 이를 선택하는 사람이 늘고 있음. 하청업체와 반프리 방식으로 계약하여, 일이 없을 때를 대비해서 프로젝트 투입 시에 받은 돈 전부를 당시에 받는 게 아니고 차후에 일부를 나눠서 받는 구조임. 일이 없을 때의 소득과 4대보험 문제를 해결하는 방식임.
 - * 반프리는 정부의 하도급정책에 따라 하도급을 하려면 작업 투입자 중 일정비율을 직접 고용하게 하고, 이를 증명하게 하기 위해 4대 보험을 요구하면서 생긴 방법
- 하지만 이는 서로 간에 신뢰가 있어야 하는 일이고, 이렇게 진행할 수 있는 사람과 업체는 많지 않음.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- IT프리랜서의 일은 주로 과거 수행했던 프로젝트의 경험을 가지고, 연락이 옴. 개별적으로 프로젝트를 구하거나 같이 일을 했던 동료들 통하여 프로젝트를 구하게 됨. 업체가 발주자와 연락해서 연락이 오는 경우가 대부분.
- 개인적인 노력은 프로젝트에 참여하기 위해 여기저기에 이력서를 전달하는 일 정도를 함. 보통 기술적인 배경과 업무적인 배경을 가지고 연락이 오기에 중급 이상의 기술자들은 프로젝트를 수행해본 이력을 보고 연락 옴.

66) ‘반프리’는 보통 최저 급여를 신고하고 4대보험을 들어 정부의 하도급 지침을 피하기 위해 협력업체가 만든 편법으로 실제 정규직은 아니다. 하지만 이를 창의적으로 해석하여 프리랜서의 불안정성을 해결한 방법으로 사용할 수도 있다. ‘반프리’라는 제도를 이용하여 프리랜서와 협력업체간에 계약을 맺고, 프로젝트 진행기간 동안에 벌어들인 돈을 일정기간동안 나눠 지급하며 4대보험 등도 처리하는 일종의 고용계약으로 변용할 수 있다. 즉 협력업체가 프리랜서에게 지불할 총액을 사업주가 부담해야 할 4대보험료와 고용자가 부담해야 할 4대보험료를 포함한 금액으로 하여 프리랜서가 원하는 기간으로 나눠서 지급하며, 프리랜서는 일하는 동안 벌어들이는 돈으로 일하지 않는 기간까지 나눠서 지급받기에 안정적인 생활의 운영이 가능하다. 또한 업체의 경우는 능력있는 프리랜서가 다른 곳을 통하지 않고 자사와의 지속계약이 가능하게 된다는 장점이 있다. <http://www.okky.kr> (개발자커뮤니티)

- 사업수행역량 강화를 위해서 기술에 대한 공부를 따로 해야 할 필요가 있지만 그것을 가르쳐줄만한 역량이 있는 곳이 많지는 않음. 개인적으로 책을 통하여 공부하는 정도.
- 연차가 짧은 사람들 같은 경우는 따로 교육이 필요한데 잘 시행되지 않음. 개별적으로 공부하는 게 유일한 방법.
- 고용보험이 없으니 내일배움카드나 직업훈련 등은 불가능함.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 제일 심각한 문제는 고용과 관련하여 업무시간 등 업무강도가 강하고, 노동시간이 생각보다 길어지는 문제임. 하지만 이를 해결할 수 있는 조직이 존재하지 않음. 얼마 전 XX카드 프로젝트를 하다가 자살한 경우가 있었음. 우울증이라고 하지만 업무강도 때문에 발생한 일이라고 생각됨.
- 이런 문제를 해결하기 위해서 조직되어야 하나 아이티유니온⁶⁷⁾ 같은 경우 별로 조직적인 힘을 쓰고 있지 못함. 급여가 상대적으로 좋은 조건이고, 근무시간이 상대적으로 길기 때문에 협동조합 등 어떤 종류의 조직화로 가지도 못하는 것 같음.
- 불공정은 일상적으로 발생하고, 보수를 떼어먹히는 경우도 가끔 발생. 하지만 이런 것조차 개인적으로 대응하기 때문에 쉽게 해결되기 어렵고, 포기하기 쉬움.
- 개인적으로도 보수를 다 못 받은 경우도 있고, 또 주변에 프로젝트를 진행하다가 그만두라고 해서 중간에 그만 둔 경우는 있음. 반대로 개인적인 사정 때문에 중간에 그만두려 하면 온갖 종류의 협박을 통해서 제때 그만두지 못하는 경우가 자주 발생함. 근본적으로 처한 위치가 달라서 그런 것이지만 이런 일이 자주 발생하는 편임.

□ 한국아이티협동조합, <http://ictcoop.co.kr/>

구분	주요내용
설립 개요	2013년 3월 설립

67) 아이티유니온 <http://www.itunion.or.kr/>

구분	주요내용
조직 현황	IT 프리랜서 14명 및 프리랜서와 관계있는 2개 업체가 모여서 협동조합 설립
설립 목적	IT 개발자들 중 독립적으로 일을 수행하는 프리랜서들이 프로젝트 정보의 비대칭성으로 인한 기회 상실과 개인사업자의 낮은 신뢰도를 극복하고 IT 전문가로서 지속적으로 일을 할 수 있도록 지원함과 동시에 교육을 통한 개인 능력 함양으로 함께 발전하고자 설립. 주요사업: 1. IT 관련 프로젝트 용역 2. SI 및 솔루션 개발 사업 3. 프리랜서 IT 개발자 맞춤형 재교육 사업

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 대부분 협력업체를 통해 업무에 투입됨. 한 사람이 여러 협력업체와 관련되어 있고, 일을 많이 할수록 검증된 여러 업체와 관계를 맺게 되니 능력만 인정받는다면 일을 새로 구하는 문제는 없는 편임. 현재는 업무수요가 많고 인력은 부족한 상태임.
- 대부분의 경우 대금 지급을 받을 때 한번 이상의 연체를 경험. 하지만 계속 일을 해야 하고, 돈을 받기 위해 일을 안 하고 쫓아 다닐 수 없기에 대부분 조금 쫓아 다니다가 포기하게 됨.
- 신뢰를 갖고 일하는 협력업체는 이런 일이 잘 발생하지 않기에 그런 업체와 지속적으로 일을 하려고 함. 협력업체와 일을 하는 것은 단순히 영업을 해주는 것만이 아니라 이런 일도 해주리라는 기대를 하기 때문임. 이런 것도 온라인 플랫폼을 만든다고 하여도 쉽게 활성화되지 못하는 이유 중에 하나임.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 정보통신 프리랜서들의 기술적 역량과 업무적 역량 강화는 개인적인 노력에 맡겨져 있음. 프로젝트를 진행하는 동안에는 계약관계 때문에 외부에서 교육을 받거나, 업무적인 역량을 강화할 수 있는 시간을 할당할 수 없음. 프로젝트를 진행하지 않을 경우에는 개인적으로 돈을 부담하며 교육을 받아야 하기 때문에 어려움. 현실적으로는 프로젝트에 들어가 도제식으로 훈련받음.
- 고용보험의 직업능력개발 같은 것은 있겠지만 프리랜서는 4대보험이 안되

는 상황이기때 직업능력개발을 통한 교육 수강은 불가능함.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 정보통신 프리랜서들은 개발하러 사이트에 들어가면 다른 일을 할 시간이 없음. 협동조합으로 조직했다가 성공하지 못하는 건 만날 수 있는 시간조차 제한적이기 때문임.
- 초기에 개발자들이 굉장히 많이 소속되어 있는 온라인 커뮤니티에서 운영자를 중심으로 협동조합을 조직하려는 움직임이 있었으나 실패했음. 지금도 개발자들이 활발히 활동하는 온라인 커뮤니티 등은 많이 있음.
- 한국아이티협동조합은 아이티 개발하는 프리랜서들이 모여서 만든 협동조합으로 아이티 개발자를 위한 교육 등을 진행하고 있고, 아이티 개발자를 위한 협동조합 운영방식에 대해 끊임없이 고민하고 있음.
- 조합이 일을 따와서 배분하면 좋지만 현실적으로 그렇지 않아서 조직이 잘 되지 않음. 현재의 협동조합도 조합원들이 현장에 일하러 가버리면 한 달에 한번 만나는 것조차 어려움. 이게 현재 큰 제약임.
- 현실적으로 SI(System Integration, 프로젝트 개발) 말고 SM(System Management)은 다른 상황일수 있음. SM은 한곳에 모여 일하고 장기간 같이 일을 하기에 SM조직을 중심으로 조그맣게 협동조합이 가능할 수 있어서 이를 조직해보려고 함.
- 고객은 당장 사용할 수 있는 중급이상의 개발자만 선호하기에 정보통신 개발자로 신규 진입하는 문제가 쉽지 않음.
- 또한 시니어들은 업무적으로 능숙하지만 고객들이 선호하지 않기에 일을 찾기가 쉽지 않음. 협동조합을 운영하면서 정보통신 프리랜서는 다른 업종과 달리 고임금이어서 조직하는 것이 어려움.
- 상대적으로 고용의 불안을 느끼는 고연령층이나, 초기에 시장진입이 어려운 저경력 저연령층을 중심으로는 조직화의 가능성이 있음. 이들을 대상으로 협동조합을 조직하는 것은 가능할 수도 있겠다고 판단함.
- SI 개발이 아닌 SM인 유지보수일 경우는 시니어와 주니어를 각 20% 이상씩을 의무적으로 사용하게 제도를 만들면 좋겠음. 그런 제도가 도입되면

협동조합도 성장할 수 있고, 시니어의 일자리 문제와 주니어의 일자리 신규 진입 문제도 해결할 수 있는 방안이라고 판단됨.

- 정보통신 프리랜서는 다른 직종과 달리 고임금이어서 이것이 협동조합으로 조직하는데 결정적인 장애라고 보임. 협동조합을 몇 년째 운영하지만 조직화가 쉽지 않은 이유가 고임금이어서 인 것으로 판단됨.
- 정보통신 프리랜서는 법, 세무 등 여러 가지 면에서 지원을 해주는 곳이 없어서 이를 개인이 해결해야 함. 협동조합을 만들어서 이를 해결하면 좋지만, 이에 대해서 비용을 지불하려고 하지 않는 것이 현재까지 상황임.
- 일을 찾으려는 사람보다 일감이 더 많은 상황이기에 굳이 이런 것을 조직해서 문제를 해결하기 보다는 다른 현장으로 일을 하러 가버리는 것이 현실적이어서 조직화에 난관을 겪고 있음.

□ 대형 SI사의 개발팀장 68)

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 사업계약은 행정 파트에서 진행하기에 개발 파트에선 잘 모름. 개발 파트에서 기술적으로 능력 있는 사람을 뽑고 싶은데 검증되어 있지 않음.
- 파견법 문제인지 어떤 법적인 문제인지는 몰라도 실제로 일을 할 개발자들을 턴키로 수주한 입장에서 일을 잘하는지 못하는지 판단할 수 있는 방법이 없음. 이를 해결할 수 있으면 좋겠음.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

- 정보통신 프리랜서들이 특별히 역량강화를 위한 교육을 받지는 못하고 있음. 실제로 기술적인 역량이 필요한 곳에 적절한 기술을 가진 사람을 선발하는 것이 어려움. 기술적인 역량이 필요한 시스템 공통 등의 일은 부하와 책임만 많기에 사람들이 선호하지 않음.
- 다른 인센티브가 존재하지도 않기에 특별하게 그 일을 하려고 하지 않음. 기술적인 역량보다 업무적으로 해당 업무를 잘 아는 사람을 고객이 선호

68) IT 경력 25년차, 시스템 공통이라는 기술적인 개발들을 주로 담당하였으며, 많은 프로젝트를 진행하며 프리랜서들과 같이 일을 해왔다.

하기에 이들을 먼저 선발함.

- 하지만 실제 프로젝트 진행할 때 기술적인 역량을 갖춘 사람이 있으면 일이 좀 더 수월하게 해결될 문제가 잘 안되기도 함. 기술적인 역량을 가진 사람을 우대하는 방법이 좀 있으면 좋겠음.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 정보통신 프리랜서들이 협동조합을 결성하여 기술적으로 능력을 개발한다면 프로젝트를 수행하는 입장에서는 좋음.
- 주 52시간 도입 후 장시간 근로는 많이 개선되고 있지만 여전히 열악한 작업환경 속에 있음. 예전처럼 평일 야근에 주말 근무하는 것보다는 근무시간을 줄이는 것은 필요함.
- 대형사들은 이제 시작이지만 아마도 작은 개발이나 작은 회사까지는 이것이 내려가지는 못했을 것임.

□ 대형 SI사의 프로젝트PM 69)

○ 사업 계약과 진행 과정에서 행정의 문제

- 대형사나 소형사나 프로젝트는 임시적인 일이기에 자사 인력으로 모든 프로젝트를 수행할 수 없음. 따라서 협력업체를 이용하고, 해당 협력업체도 자사 인력만으로 해결할 수 없기에 프리랜서를 사용해서 일을 진행함.
- 협력업체를 통해 들어오면 몇 단계를 거쳐서 들어오느냐에 따라 중간 업체들이 마진을 가져가기에 개발자가 받는 금액이 달라짐. 이런 것 때문에 간혹 문제가 발생하기도 함.
- 일본에서는 개발자가 몇 단계의 계약을 거치더라도 최종 개발자에게는 동일한 금액이 지급됨.

○ 사업 수주와 수행을 위한 역량 강화의 문제

69) PM은 Project Managemetn로 프로젝트의 총괄책임을 지고 있는 사람이다. 발주자가 프로젝트를 발주하면 보통은 대형 SI가 턴키로 수주하여 이를 진행하며, 여러 협력업체들과 협력하여 프로젝트를 진행하는데 보통 굉장히 많은 수의 프리랜서가 들어와 있는 프로젝트를 책임지고 종결짓는다.

- 정보통신 프리랜서들은 과거엔 개발자 등급제를 해서 급여를 다르게 지급했는데 지급은 공식적으로는 등급제를 사용하지 않음.
- 기술적인 역량, 업무적인 역량이 다르기 때문에 사람을 판단하기가 쉽지 않음. 이전에 같이 프로젝트를 해본 사람이거나, 우리 회사와 프로젝트를 해본 사람일 경우 해당자에게 상황을 알아보고 선발하지만, 이런 관리가 잘 안됨.
- 과거에 경력관리를 해주는 곳이 있었던 것 같은데 평판 등 실제적인 능력을 판단하기는 어려움. 일본은 프로젝트 진행 전에 이전 프로젝트 진행 담당자에게 물어봐서 판단하기도 하는데 우리는 아직 그렇지 못함. 이런 능력과 평판관리를 해주는 곳이 있으면 좋겠음.

○ 문제해결을 위한 협동조합 조직화 가능성의 문제

- 수행사 입장에서는 인원이 많은 협력업체와 일을 하는 이유는 프로젝트 중에 갑자기 인력이 이동이 있을 때 큰 협력업체는 바로 대응이 가능한데 작은 업체는 그게 불가능함.
- 이런 문제는 어디나 있으니 사람들이 조금 많이 모이면 좋겠다는 생각을 함. 프리랜서들이 중간에 일을 하다가 나가는 경우가 있는데 이럴 때 대책이 없음. 고객들도 능력이 있는 사람을 프로젝트 중간에 선발해가기도 함.
- 좋은 인원으로 일을 하는 게 프로젝트 수행을 위해 엄청나게 중요함. 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서 초급 등 경력이 작은 사람은 많아야 20%를 넘지 않게 사용함.
- 이는 프로젝트의 안정을 위해서 필수적임. 운 좋게 저경력자가 좋은 실력을 가질 수 있겠지만 검증된 실력을 갖지 않으면 프로젝트의 안정성을 위해서 저경력자를 적게 투입할 수밖에 없음.
- 정보 통신 시장에 경력이 없는 상황에서 신규 진입하는 것이 어려움. 신규 진입 인력이 있으면 좋지만, 프로젝트에는 현실적으로는 초급 인력을 사용하기가 쉽지 않음.

2) 인터뷰 내용 분석

□ 현장에서 제기되는 사업 행정, 계약 등의 문제

- 정보통신 프리랜서의 계약문제는 실태조사에도 나타나듯 다른 프리랜서의 영역처럼 구두계약의 문제라기보다는 계약 후 업무 변경, 과제기간 연장 등 계약 내용의 변경이 많은 것으로 나타나며 이에 대해 프리랜서가 개별적으로 대응하기가 쉽지 않음.
- 정보통신 프리랜서는 임금 지연, 임금 체불, 임금 삭감 등 지불과 관련된 어려움을 겪은 적이 있음. 대부분 한두 번 이상 당해본 일이며, 이에 대해서 프리랜서가 일을 하면서 법적으로 해결책을 찾기가 쉽지 않아 용역업체를 잘 선별하여 그런 일이 발생하지 않도록 대응함. 한국아이티협동조합도 일감 거래 온라인 플랫폼보다는 기존에 거래했던 업체와 계속 일하는 이유로 임금지연이나 체불 문제 등을 꼽았음.
- 하청업체와의 계약이 주가 되기에 어느 하청업체와 계약하느냐에 따라 프리랜서가 받는 금액이 달라짐. 동일한 업무를 하는데 단지 어느 업체와의 계약을 하느냐에 따라 보수가 달라지는데 이런 경우가 적지 않고, 이런 경우는 프리랜서만이 아니라 원수급자도 어려움을 겪음.
- 프로젝트에 들어오는 상호간에 서로 받는 보수를 물어보지 않는 경우가 많지만 어쩌다가 이야기해서 드러나는 경우, 같은 일을 하는데 몇 단계의 하청업체를 통해 프로젝트에 들어오느냐에 따라 다른 보수를 받아서 프로젝트 자체가 문제가 되는 경우가 종종 있다고 함.
- 이는 프리랜서들의 문제이기도 하지만 프로젝트를 진행하는 업체의 문제가 되기도 함. 일본의 케이스는 시사점이 있음. 최종으로 일을 하는 프리랜서가 받아야 하는 금액이 있으면 이를 제외하고는 중간에 낀 업체들이 수주자가 내려주는 금액에서 차감하여 동일한 비율로 나눠 갖는 문제는 의미가 있는 해법임. 1차 하청업체가 더 많은 프리랜서를 확보하거나 고용하도록 하는 인센티브가 발생함.
- 정보통신 프리랜서를 개별적으로 지원하는 공공기관이 존재하지 않음.
- 정보통신은 산업적으로 접근할 뿐 정보통신에 종사하는 노동자와 프리랜서 문제를 종합적으로 지원하고 문제를 고민하는 공공기관이 존재하지 않음.
- 불공정한 대우를 당하여도 개인이 자문하거나 의지할 곳은 일반적인 법률구조공단 등의 기관밖에 없으며 전문적인 업종에 따른 지원을 받을 수 없

음.

- 정보통신 프리랜서의 장시간 노동문제는 오랜 동안 심각한 문제였고, 이로 인해서 과로사하는 경우도 있었음.
 - 최근 주52시간이 법적으로 제정되고 나서는 예전에 비하면 현저하게 개선되고 있다는 것이 현장의 이야기임. 이것은 공공기관이나 대기업이 발주하는 프로젝트를 진행하는 프리랜서에게는 영향을 미칠 것임.
 - 그렇지 못한 영역은 여전히 장시간 노동이 지속될 것으로 보이며 이에 대한 지속적인 조사는 필요하다고 보임.
- 정보통신 프리랜서에게 고용보험 등 4대보험이 필요함.
 - 프리랜서는 사업자 형태로 계약하거나, 사업용역을 제공하는 형태로 계약하기에 4대보험의 사각지대에 놓임. 이를 해결하기 위해 협력업체와의 거래로 반프리라는 형식으로 고용관계를 맺기도 함.
- 정보통신 프리랜서는 하청업체와 인력파견업체와의 계약이 많아 고령자 프리랜서의 경우 발주자나 원수급자가 기피하는 상황이 자주 발생함.
 - 프리랜서로는 고령자가 되면 프로젝트에 참여하기 어렵게 되어 프리랜서로 생계를 영위하는 문제가 갈수록 어려워짐. SI 현장이든 SM 현장이든 인력관리의 측면에서 나이가 많아 선배가 되는 사람을 팀원으로 다루기를 기피하는 경향이 있음. 가능하면 피하려고 하지만 현장에서 특수한 경우는 연령이 60세인 프리랜서도 있음. 산업 전반적으로도 이 문제를 해결해야 되는 상황임.
- 초급 프리랜서의 경우 시장 진입이 쉽지 않음
 - 정보통신 프리랜서로 처음 유입되려는 초급자의 경우도 발주자나 원수급자가 실력과 경험이 부족하기에 프로젝트에 참여시키기를 꺼려함. 프로젝트에 가능하면 초급자를 안 들이려고 하고 있음. 한 프로젝트를 진행할 때 과거 등급 기준으로 대졸자가 경력 기준으로 초급(1-5년차), 중급(6-8년차), 고급(9-11년차), 특급(12년 이상)이었음. 프로젝트에 초급기술자 비율이 많아도 20% 미만이고 평균 10% 정도라고 함.
 - 이러한 이유로 초보 프리랜서가 시장에 진입하기가 쉽지 않음. 이 문제는

시장에 참여하는 정보통신 프리랜서가 노령화 되는 주요한 요인이 됨.

□ 현장에서 제기되는 사업역량 강화 서비스의 필요와 지원의 한계

○ 정보통신 프리랜서의 직업적 특성으로 인해 기술적인 역량 강화를 위해서는 지속적인 학습이 필요함.

- 고용보험의 직업교육 훈련의 대상이 되지 않기에 직업훈련을 받을 수 있는 기회를 가질 수 없음. 정보통신 프리랜서 실태조사에서 확인했듯이 63.9%가 별도의 근무지에서 상주하고, 프로젝트 진행기간 중에는 유급으로 근무하기 때문에 개인적으로 교육을 받으려고 시간을 할당할 수 없음. 업무를 더 효율적으로 진행하기 위한 기술적인 역량 확보 경로가 차단됨.

- 기술역량 개발을 통하여 다음 단계로 올라설 수 있는 기회가 차단되는 것임. 프리랜서가 되는 순간 직업교육을 비롯하여 근무시간에 발생하는 수많은 정보통신 교육의 사각지대에 놓이게 됨.

- 기술교육이 필요한 사람에게 기술교육을 시키지 못하는 역설이 발생함. 정보통신 분야의 특성 상 프리랜서가 지속적인 기술 교육을 통해 역량을 강화하는 것은 필수적임.

○ 정보통신 관련 기관은 대부분 정보 통신 산업의 발전을 위한 기관임.

- 정보통신 노동자를 위한 기술역량개발을 지원하거나 사업적인 발전을 지원하는 기관은 없음.

- 정보통신 프리랜서들이 하청업체나 원청업체와 불공정 거래 등의 문제가 발생해도 상담하고 의존할 수 있는 기관이 없다는 것이 문제임.

○ 정보통신 프리랜서에게 계약과 관련된 비즈니스 역량은 대부분 협력업체를 통해서 이루어짐. 그렇기 때문에 어떤 협력업체와 관계를 맺느냐가 중요함.

- 이는 장기적으로 어떤 커리어를 쌓아 가느냐와 직접 연결됨. 보다 나은 협력업체와의 관계가 아주 중요함.

□ 조직화 방안에 관한 현장의 의견

○ 정보통신 프리랜서들은 프로젝트에 들어가면 움직일 수 있는 시간이 거의 나지 않아 모일 수 있는 시간조차 내지 못해 조직화에 상대적으로 어려움

이 있음.

- 프로젝트에 들어가면 개발의 업무 강도가 높고 기간에 대한 압박이 강하기 때문에 개발 이외의 다른 개인적인 일조차도 제대로 진행하기 쉽지 않아 조직화에 장애가 됨.
 - 정보통신 프리랜서들 중 대기업이나 공공기관 프로젝트에 정규직으로 들어가면 상대적으로 고임금이고, 일을 구하기가 어렵지 않기에 조직에 대한 관심이 상대적으로 줄어듦. 개별적으로 움직이는 것보다 조직에 속할 시 어떤 이점과 혜택이 있을 수 있는지 체감하도록 하는 것이 중요함.
 - 정보통신 개발자 내부는 일을 시작하면 오랜 기간 그 일에 매몰되어 있어서 조직화가 난관을 겪을 수 있으나 프로젝트 단위로 모여서 일하는 장점이 있기에 경제적인 문제들을 중심으로 접근한다면 상대적으로 조직화 가능성이 발생할 수 있음.
 - 반프리 같은 특정한 서비스를 필요로 하는 사람들을 위한 협동조합 사업 서비스를 개발하여 제공할 수 있음.
- 정보통신 개발자는 개발이라는 동질성을 가지고 있고, 한번 업무 도메인을 가진 곳에 진입하면 업무 지식과 관련한 전문화의 성격이 있어서 같은 업무 도메인에 있는 사람을 다른 곳에 가서도 다시 만날 확률이 높아 조직화의 이점이 있음.
- 정보통신 프리랜서들은 다양한 조직화 시도들이 있었지만 다른 프리랜서 업종에 비하면 고임금 군이어서 상대적으로 조직이 어려웠음.
- 정보통신 프리랜서 전체보다는 고용이 상대적으로 어려운 고연령층이나, 초기에 진입이 어려운 저연령층의 조직화 전망이 중요할 수 있음.
 - 고임금 고경력자보다는 고연령자나 이제 막 정보통신 영역에 진입하는 저경력 저연령자는 모든 불안에 노출되어 있고, 일자리 또한 마땅치 않아 조직화의 가능성이 상대적으로 높음.
 - 한국아이티협동조합 인터뷰에서 SI 보다는 SM 분야의 협동조합을 조직하여 고연령자와 저연령자를 혼합해서 계약하고 이를 통해 고연령자의 전문성과 경험을 발휘하게 하고 저연령 저경력자의 경력을 쌓게 하여 시장에 지속적으로 공급하는 방안이 제기됨.

- 정보통신 프리랜서들은 계약과 관련하여 프로젝트 기간이 끝나기 전에 일방적인 계약 해지, 또는 프로젝트 후에 단기간의 계약연장의 반복 같은 불공정한 관행에 공통적으로 노출되어 있음.
- 개인적으로 불만은 있지만 불만을 노출시키면 다시 프로젝트를 진행하기가 어려울까봐 불만을 노출시키지 못하는 경우가 많아 불공정한 계약 관행에 대한 잠재적인 불만 요인들은 많이 있음.
- 정보통신 프리랜서들은 협력업체의 불공정한 관행 때문에 협력업체를 직접 만들었던 경험들도 있지만, 이런 것이 지속되고 확장되지는 못했음.

3) 조직화를 위한 접근 방안

□ 프리랜서 협동조합의 사업 유형 선택

- 프리랜서 협동조합은 프리랜서들이 조합원이 되어서 협동조합을 결성하는 것이지만, 이 명칭은 조합원의 성격을 나타낼 뿐 협동조합이 영위하는 주요한 사업의 성격을 나타내는 것은 아님.
- 프리랜서 협동조합 중 하나의 유형은 프리랜서 조합원이 보유한 노동력과 능력을 시장에 공급하기 위해 협동조합을 조직하는 것으로 주로 일감 중개나 일감 조달을 중심으로 함. 이는 생산자 협동조합으로 분류할 수 있음.
- 또 다른 유형은 프리랜서 조합원이 필요로 하는 것을 외부에서 조달하기 어려워 조합을 통하여 공동 구매할 목적으로 조직된 것으로 주로 프리랜서가 전문적이지 않은 영역을 조합으로부터 구매하는 것을 중심으로 함. 이는 소비자 협동조합으로 분류할 수 있음.⁷⁰⁾
- 스마트형 사업고용 협동조합은 프리랜서 조합원이 자기 사업개발에 집중할 수 있도록 협동조합으로부터 행정서비스(법무, 세무, 노무, 기타 행정)를 구매하거나, 자금을 선지급 받고, 수수료를 지급하고, 4대보험 서비스를 제공받고 이에 대한 비용을 지급(구매)하는 성격의 협동조합임.

70) “이는 헨리 한스만의 분류에 따른 것이며, 이 분류에 따르면 조합원과 조합과의 관계를 명확히 정의할 수 있고, 조합의 주요한 사업이 무엇인지 정의할 수 있는 장점이 있다”, 장종익, “협동조합의 유형화 분석 : 과학기술 분야의 신설협동조합 사례를 중심으로”, 『한국협동조합연구』, 제33권 제2호, (한국노동연구원, 2015), pp.82-83

- 협동조합은 계약서 작성/이행/납품/결제 서비스 등을 제공하며, 자금 정산과 자금을 조달하여 선결제를 시행할 수 있고, 사업을 수주 또는 수행하기 위한 여러 가지 기능 기술을 지원할 수 있고, 공동 사무실 등을 지원할 수 있음
- 스마트형 사업고용 협동조합은 조합의 규모가 증가함에 따라 여러 가지 서비스를 조합원에게 제공할 수 있고, 이를 통해 조합 사업 서비스의 지원 범위를 확대하고 지원 수준을 높일 수 있음.

□ 현장 실험의 모델화

- 이미 설립되어 활동하고 있는 정보통신 관련 협동조합들의 활동이 제한적 이기는 하지만 ‘협동조합’에 관심이 있는 사람들이 모여서 여러 가지 사업들이 실험되고 있음.
- 정보통신 관련 협동조합에서는 현장에서 요구되는 기술적인 역량 강화를 위한 실제적인 교육을 진행하고 있음.
 - * 한국아이티협동조합은 ‘프로젝트실무교육과정’을 교육하고 있고, IT유니온은 ‘IT취업희망자를 위한 프로젝트 실무 입문 교육’을 진행하고 있음.
- ‘한국아이티협동조합’에서는 스마트 모델 협동조합 이외에 고령자와 저경력 저연령자를 위한 협동조합을 고민하고 있음.
- 현존하는 협동조합과 제휴하면서 이들의 경험과 조직을 이용하고 지원하여 사업을 개발하는 작업은 스마트 모델 정보통신 프리랜서 협동조합 조직화에 도움이 될 것임.

□ 서비스 역량 구축

- 본격적 협동조합 조직화와 사업화를 위해서는 현재 발굴된 사업 모델로만 사업을 진행하기는 부족할 것으로 보임.
- 정보통신 단일 업종으로 구성하기 보다는 외국의 경우처럼 다른 업종의 스마트 모델 프리랜서 협동조합과 연대해서 같이 가거나, 초기에는 사업 모델이 개발된 다른 업종의 협동조합에서 서비스를 제공받는 방법 등 협동조합 운영의 부담을 덜고 정보통신 종사자들에게 스마트 서비스를 경험하게 하는 과제가 필요함.

- 현장에서의 경험을 축적하면서 실효성이 있는 서비스를 개발하여 제공할 수 있는 서비스 역량의 구축이 선차적 과제임.
- 이 과정에서 스마트 모델 정보통신 프리랜서 협동조합이 필요한 서비스를 개발하여 제공하면, 조직화는 다음 단계로 나아갈 수 있을 것임.
- 초기에 조직 주체들만의 역량과 자원으로 이 과정을 진행할 수 있는 여력이 부족하므로 공공이 밑바탕이 되어 일정 수준이 될 때까지 지원하는 것이 필요함.

□ 정보통신 분야 프리랜서들에게 꼭 필요한 서비스 기획이 필요

- 정보통신 프리랜서협동조합은 정보통신업계의 특수한 현실에 맞게 다른 경로와 서비스를 제공하여야 함.
- 조직화의 어려운 여건 : 프로젝트에 투입되면 과중한 업무로 시간을 내서 모이기 쉽지 않음. 동일 직종 내 소득격차, 근무여건 등으로 인한 다른 욕구에 대응한 조직화의 어려움을 겪음. 프로젝트에 투입되었다가 잠시 쉬고 다시 투입되는 것을 반복하기에 조합활동을 적극적으로 하기 쉽지 않음.
- 정보통신 프리랜서 일부에게라도 꼭 필요한 서비스를 제공하여 조직화에 성공하면, 한 곳에 모여 개발하는 특징 때문에 조합원 확장에 이점을 가지고 있을 것으로 판단됨.
- 어떤 서비스로 시작하여 어떠한 서비스로 확장할 것인가를 계획하는 것은 조합원 확대와 조합 사업 이용률 제고에 많은 영향을 미칠 것이므로 현장에 대한 깊이 있는 이해를 기초로 하는 전략적 접근 필요.

□ 스마트형 사업고용 협동조합의 실현 가능성

- 고객사의 필요와 프리랜서 자신의 니즈에 맞게 계약 방식 등을 변형, 활용하고 있음.
- 프리랜서는 프로젝트에 투입되면 소득이 발생하고, 프로젝트가 끝나면 소득이 사라지는 불균형에 놓여 있음. 고용된 노동자가 아니기에 4대보험 사회서비스의 사각지대에 놓여 있음.
- 자발적으로 협력업체와 협의하여 소득을 평균화해서 지급받고, 4대보험 서비스를 제공받는 사람들이 늘어나고 있음. ‘반프리’를 선택하는 현상에

주목할 필요가 있음.

- 스마트형 사업고용 협동조합의 사업방식이 이미 정보통신 분야에서는 기능적 측면에서 제한적으로 진행되고 있음이 확인됨. 현실적으로 협력업체에 본인의 소득을 맡겨놓고 안전할 수 있는지에 대한 불안은 완전히 해소되지 않을 것으로 보이므로, 프리랜서 스스로 주체가 되어 공동의 서비스를 제공하는 사업고용 협동조합의 설립 및 발전 가능성이 높음.
- 스마트형 사업고용 협동조합에서 제공하는 서비스에 대한 정보통신 프리랜서들은 현실적인 필요는 확인되었으나, 이 서비스에 대한 수수료 지불의사는 불명확함.
- 협력업체는 프리랜서를 계약을 통해 프로젝트에 들어가게 하고 그로 인해 수입을 얻으며, 이때 프리랜서가 원하면 부대적으로 서비스를 진행하거나, 프리랜서와 장기계약을 원할 수 있어서 부대적으로 서비스를 제공할 수 있음.
- 계약변경에 따른 대응이나 권리구제 같은 법률서비스 등 다른 서비스와의 결합과 협력업체보다 지불의 안정성이 높은 것을 체감하도록 하여 프리랜서가 수수료를 지불하도록 설계해야 함.

□ 정보통신 관련 협동조합과의 연계

- 2019년 10월 현재 약 26개(서울 기준)의 협동조합이 활동을 하면서, 협동조합의 경험을 축적하고 있음. 정보통신 관련 협동조합 대부분은 일감을 수주하는 방향으로 협동조합이 구성되어 있음.
- 이러한 흐름에 비추어볼 때 스마트형 사업고용 협동조합이 제공하는 서비스가 절박한 문제해결 톨로 인식되어 적극적인 참여를 기대하기는 어려움.
- 스마트형 사업고용 협동조합은 일정한 규모가 되어야만 자생력이 있을 수 있기에 상당한 정도의 규모화를 이루기 전까지 정보통신 분야 프리랜서의 실정에 적합한 운영 모델을 설계해야 함.
- 현장에서 요구되는 기술적인 역량 강화를 위한 교육 훈련 기능과 반프리성격을 혼합하거나, 고정력 고정자와 저경력 저연령자이 프로젝트를 함께 수행하면서 동반 성장과 시장 진입을 도모하는 세대 통합형 사업고용 협동조합을 조직하는 방안도 검토해볼 수 있음.

- 스마트형 사업고용 협동조합은 현재 활동하고 있는 정보통신 관련 협동조합들과 긴밀하게 연계하여 서비스를 제공하는 방안을 검토해볼 수 있음.

□ 정보통신 노조, 온라인 커뮤니티 등과의 협력 관계 구축

- 개별적, 분산적인 프리랜서의 특성으로 인한 힘의 불균형에서 오는 불공정과 차별을 극복하기 위해 IT 유니온 같은 사회운동 조직이 정보통신 영역에서도 등장하고 있음.

* IT 유니온의 정식 명칭은 한국정보통신산업노동조합. 2003년부터 결성준비를 하여 2004년 결성되었음. IT 노동자들의 파견문제에 대응하고, 프리랜서 노동자의 노동권 문제에 적극 대응하고 있음. 2013년과 2018년에 IT 노동환경 실태조사를 하였고, 정보통신 업계의 노동 문제 개선 활동을 하고 있음.

- 정보통신 업계의 구조적 문제들로 인해 발생한 IT 개발자 프리랜서의 불안정 노동 및 불공정 행위로 인한 피해, 초과근무 등 과도한 노동시간, 정규직 근로자들과의 차별 대우 등과 같은 문제는 유니온과 연대해서 해결해야 할 과제임.
- 정보통신 프리랜서의 특성으로 인해 IT 유니온의 활성화 정도는 높지 않아 보이나 이들과의 연계는 협동조합 초기 단계의 조직과 사업에 도움이 될 것임.
- 정보통신은 업종의 특성상 온라인 커뮤니티가 활성화되어 있음. 이를 통한 협동조합의 초기 시도가 불발되었으나 활발히 움직이는 온라인 커뮤니티의 특성상 이슈가 되면 폭발적일 수 있음.
- 유니온과 협동조합 간의 긴밀한 협력 관계의 구축은 유럽 같은 경우 문화예술 영역에서도 프리랜서 문제 해결을 위한 혁신적인 해법으로 부상하고 있음.⁷¹⁾

71) “노동조합의 서비스 제공과 협동조합·공제조합 간의 제휴는 프리랜서 노동자가 효과적이고 전환적인 조직전략을 발전시키기 위한 핵심적 역할을 할 수 있다”, Pat Conaty·Alex Bird·Philip Ross(2016), 『Not Alone : Trade union and co-operative solutions for self-employed workers』, Co-operatives UK·Wales Co-operative Centre·Unity Trust Bank, p.52

제 5장 결론

- 이번 연구는 문화예술, IT 분야 프리랜서협동조합 조직화 방안에 대한 탐색을 위해 프리랜서 현장 조직가·당사자들의 경험에 기초한 의견들을 청취하고 해석하는 것에 기초함.
- 객관적 실태 조사를 배경으로 하되 프리랜서 당사자들의 필요 파악, 문제 해결에 대한 의지, 조직화와 연대의 양상 등 주체 구성의 핵심 요소들을 중심으로 탐색함
- 조직화의 주체가 되는 프리랜서 당사자들의 결사 수준이 조직화 방안의 핵심이라는 관점을 전제로 문화예술과 정보통신 분야의 사업고용 협동조합 설립 전략 및 실행 방안을 제안함.

1. 스마트형 사업고용 협동조합 설립 전략

- 사업고용 협동조합은 예비 창업자인 실업자(구직자) 및 취약계층, 프리랜서 등을 주요 지원 대상으로 자기 고용을 창출할 수 있는 경제활동과 사회안전망을 제공해줄 수 있는 조직적 대안임.
- 점점 증가하고 있는 프리랜서들에게 사업고용 협동조합이라는 조직적 기반을 제공하여 각자의 사업을 영위할 뿐만 아니라 공동프로젝트 수행 등 사업협력의 기회를 제공하여 경제활동을 활성화시킬 수 있음.
- 스마트형 사업고용 협동조합이 공유기업 생태계를 지향하는 것처럼, 한국의 문화예술 및 IT 분야에서도 자발적인 소모임 및 네트워크 구성을 통해, 동종·이종 협동조합 간 공동으로 자원 동원 및 연계, 사업협력을 통해 새로운 협동경제 조직 또는 공유기업을 만들어내는 시도와 노력들이 나타나고 있음.
- 이러한 자발적인 움직임을 조직화하고 인적, 물적 측면에서 적극 지원하는 것이 사업고용 협동조합의 설립을 촉진할 수 있는 출발점이 될 수 있음.

1) 문화예술 분야 스마트형 사업고용 협동조합 설립 전략

□ 아래 표의 전략 구성요소에 동의하는 협력조직(문화예술 협동조합, 뮤지션 유니온, 공연예술인노동조합, 우리만화연대, 문화예술노동연대 등 문화예술, 노동 및 사회운동단체 등 조직화된 주체들)들을 중심으로 문화예술계 여러 직종을 포괄하는 규모 있는 협동조합을 설립

○ 수요의 공통분모를 재확인하고 서비스를 구체적으로 기획 및 시범 운영하는 방식을 통해 공동의 인프라를 조성

구분	전략 구성 요소
객관적 실태	- 전업이든 겸업 예술인이든 임시직, 시간제, 프리랜서 비율 높음. - 불안정한 고용 상태와 복지 사각지대에 놓여 있음. - 최저생계비에도 못 미치는 열악한 소득 수준 - 구두 계약과 부적절·부당 계약 만연, 표준계약서 미사용 - 불공정 수익배분, 부당 개입, 정보남용 등 불공정 행위로 인한 피해 - 예술인의 특성에 맞는 사회보험(고용, 재해 등) 부재 - 대금 미지급에 대한 개별적 대응 한계 - 다수 사업비에 인건비 및 기획비가 미반영, 프리랜서 대상 사업 역량 강화를 위한 교육 부족, 경력 인정 및 단절 문제에 대한 대응 방안 미흡, 창작 공간 부족 등
주요 니즈	- 이나라도움 등 어려운 방식의 정산문제 해결, 계약 등 불공정행위 개선, 고용 안정, 소득 개선, 4대보험(고용/재해 등) 사회안전망 혜택, 미지급 대금 대책, 본업 외 프리랜서 활동의 예술인 경력 인정, 사업역량 강화 교육, 창작공간
서비스 지원 내역	- 기업 공유서비스(불필요한 개인사업자 만드는 대신 협동조합이 계약) - 행정서비스(법무, 세무, 노무, 계약, 정산 등) - 선지급 서비스(정산 등과 연계된 공공프로젝트의 경우) - 조합원의 사업매출에 기반한 근로계약 체결(노동시간과 급여 산정) * 초기엔 자바르떼의 “100만원 고용관계 만들기”실험 확대 - 근로계약과 더불어 경력관리 시스템 제공 - 4대보험(고용/재해 등) 사회안전망 혜택 - 협력 프로젝트 기획, 경영지원 컨설팅, 사업역량 강화 교육 등 사업을 수주 또는 수행하기 위한 기능적 지원(홍보, 마케팅, 교육 등)
조합원 구성	- 생산자 1. 직원 : 행정담당, 경영컨설턴트, 문화예술 활동가/협동조합 활동 경력자 2. 전문가 : 세무, 법무, 노무 등 전문가

구분	전략 구성 요소
	- 소비자 : 문화예술인 당사자 - 후원자 : 조합의 목적에 동의하는 개인 및 법인
수익구조	- 조합원 출자금, 조합비 - 조합원 수익의 일부를 조합의 수수료로 공제 * 조합원이 총회에서 수수료 수준 결정하고 잉여 발생시 조합의 공동인프라 구축에 재투자하거나 기금 조성 - 정부 및 지자체 보조금(일자리 안정자금 등) 및 위탁 사업비(예술인 파견지원사업, 예술인 지원사업, 예술인지원센터 위탁 운영 등) - 협동조합 자체 사업(공간, 장비 대여 등)
연계, 활용 사업	- 예술인복지재단의 지원사업 연계, 예술인경영지원센터의 지원사업에 프리랜서 지원프로그램 반영, 서울문화재단의 예술인 지원사업 참여자의 근로계약 대행 경력 증명
협력조직	- 문화예술 협동조합, 뮤지션유니온, 공연예술인노동조합, 우리만화연대, 문화예술노동연대 등 문화예술, 노동 및 사회운동단체 등 조직화된 주체들과 연계

2) 정보통신 분야 스마트형 사업고용 협동조합 설립 전략

□ 상대적으로 고용의 불안을 느끼는 고연령층이나, 초기에 시장진입이 어려운 저경력 저연령층을 중심으로 고경력 고령자(은퇴자)와 저경력 저연령자가 프로젝트를 함께 수행하면서 시장 진입을 도모하여 자가 고용 창출, 생활 안정, 동반 성장하는 세대 통합형 사업고용 협동조합을 설립

○ IT 특화형 청년 뉴딜일자리 사업 신설, 50+재단, 서울시산업통상진흥원(SBA), 과학기술협동조합지원센터의 청년과 중장년/시니어 지원프로그램 및 일자리 지원사업과 연계 등을 통해 협동조합 설립 및 운영 주체를 구성하는 것이 관건

구분	전략 구성 요소
객관적 실태	- 업종별, 성별, 전공별로, 직무별로 큰 소득격차 - 잦은 업무 변경, 과제기간연장, 일방적 계약 해지 등 불공정 행위로 인한 피해, 임금지연, 삭감 및 임금체불 - 별도의 수당 없는 초과근무 등 과도한 노동시간, 유급 휴가 없음. - 사실상 고객사의 업무 지시와 통제 하에 근로자처럼 일하나 정규직 근로자들과 차별 대우, 근로계약 형태 선호 - 인력파견업체를 이용하나 업체 이용 시 수수료 공제에도 불구하고 그에 따른 사전, 사후 서비스 부재

구분	전략 구성 요소
	- 고객은 당장 투입할 수 있는 중급이상의 개발자만 선호. 저연령, 저경력자의 시장 진입 제한, 은퇴자의 경우 계속 일하고 싶어도 일거리 확보 어려움. - 기술 및 업무 역량 개발 미흡(직업능력개발 지원 대상 적용 안됨)
주요 니즈	- 계약 등 불공정행위 개선, 고용 안정, 소득 개선, 4대보험(고용/재해 등) 사회안전망 혜택, 임금 지연 및 미지급 대책, 기술 및 업무 역량 강화 교육, 저경력자 및 고령 은퇴자의 시장 진입, 계약대행
서비스 지원 내역	- 기업공유서비스(불필요한 개인사업자 설립 대신 협동조합이 계약) - 행정서비스(법무, 세무, 노무, 계약 등) - 조합원의 사업매출에 기반한 근로계약 체결(노동시간과 급여 산정) * 초기엔 IT 프리랜서들의 '반프리' 등 현장의 구체적인 사례 모델화 - 4대보험(고용/재해 등) 사회안전망 혜택 - 협력 프로젝트 기획, 경영지원 컨설팅, 사업역량 강화 교육 등 사업을 수주 또는 수행하기 위한 기능적 지원(홍보, 마케팅, 교육 등)
조합원 구성	- 생산자 1. 직원 : 행정담당, 경영컨설턴트, IT 분야 전문가/협동조합 활동 경력자 2. 전문가 : 세무, 법무, 노무 등 전문가 - 소비자 : 정보통신 분야 프리랜서 당사자 - 후원자 : 조합의 목적에 동의하는 개인 및 법인
수익구조	- 조합원 출자금, 조합비 - 조합원 수익의 일부를 조합의 수수료로 공제 * 조합원이 총회에서 수수료 수준 결정하고 잉여 발생시 조합의 공동인프라 구축에 재투자하거나 기금 조성 - 정부 및 지자체 보조금(일자리 안정자금 등)
연계, 활용 사업	- 50+재단, 서울시산업통상진흥원(SBA), 과학기술협동조합지원센터의 청년과 중장년/시니어 지원프로그램 및 일자리 지원사업과 연계, IT 특화형 청년 뉴딜일자리 사업 신설
협력조직	- 정보통신 협동조합, IT 유니온, IT 온라인 커뮤니티, 서울시 50+재단, 서울시산업통상진흥원(SBA), 과학기술협동조합지원센터 등

2. 스마트형 사업고용 협동조합 설립 실행 방안

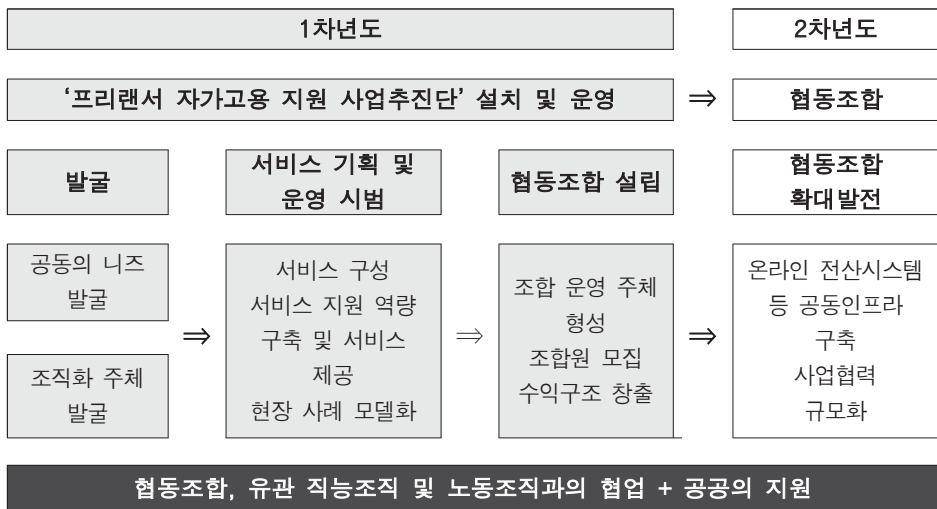
- 여러 조직들이 나름의 필요를 가지고 협동조합을 결성하였으나, 이번 연구에서 밝힌 필요를 해결하려고 설립된 협동조합은 없었음. 구체적인 필요를 충족시키려는 목적을 가지고 협동조합을 결성해야 함.

- 기업가로 성장하는 것인지, 프리랜서의 독자적 사회적 지위를 인정받고 그에 따른 경제 활동 보호 및 사회적 혜택을 받기를 원하는 것인지, 직업적 진로를 정하기 전이나 이직 상태에서 과도기적으로 전문기술과 노하우를 쌓으면서 사업을 개발하여 수익을 올리기를 원하는 것인지 등 지원대상 또는 잠재적인 조합원의 욕구를 파악하는 것이 중요함.
- 스마트형 사업고용 협동조합이 추구하는 프리랜서를 위한 공유기업이라는 목적을 분명히 하고 3장과 4장에서 살펴본 문화예술 및 정보통신 분야의 조직화 방안을 접목
 - 프리랜서들이 별도의 법인을 설립할 필요 없이 경영, 행정, 회계, 마케팅, 홍보, 공간, 장비, 기금, 정보시스템, 온라인 전산시스템 등을 활용할 수 있도록 초기 공동 인프라 조성 지원
 - 지원대상이 자신의 사업 매출에 근거해 협동조합과 근로계약을 체결함으로써 근로자로서 누리는 각종 사회적 혜택(4대 보험, 교육 등)도 받을 수 있도록 자바르페의 ‘100만 원 근로계약 만들기’ 실험을 도입 및 확산하고, 정부와 지자체의 창업지원금, 일자리 안정자금, 예술인 일자리 지원사업, 뉴딜 일자리 사업비 등 각 종 정책자금 및 지원조직과 연계하여 잠재적 조합원의 재정적 부담을 완화
- 당사자들의 필요를 충족시키기 위해 충분한 서비스가 공급되어야 하나, 초기에 충분한 서비스를 공급하기 위해서는 서비스를 공급하는 조직이 일정 규모 이상이 되어야 함.
 - 벨기에의 스마트 사례에서 드러나듯 사회운동가 또는 혁신가가 활동하여 일정하게 비즈니스가 마련된 후에 이용자인 프리랜서가 소유하는 형식으로 조직을 전환하는 방식은 유력한 설립 방안 중에 하나임.
 - 이용자들의 필요를 면밀하게 검토하여 필요한 서비스를 설계, 생산, 공급하고, 이 서비스를 선구적인 이용자가 이용하고, 이용 후 나타난 문제를 보완하고, 다시 서비스를 수정, 생산하는 방식으로 이용자와 생산자들이 호흡하여 서비스를 개발하여야 함. 이용자가 충분히 많아져 서비스가 원활히 재생산될 때까지 공공이 일정한 역할을 하여야 함.
 - 주체를 둘러싸고 있는 다양한 지원 제도에 대한 조사를 통해 프리랜서의 핵심적 니즈와 제도적 자원을 긴밀하게 결합하면서 보다 구체적인 서비스

를 발전시키는 것이 필요함

- 초기 스마트형 사업고용 협동조합 설립 과정에서 공공의 지원이 동반되지 않는다면 문화예술계에 자발적으로 등장한 소규모 네트워크들의 협력만으로 실질적인 조직화를 도모하기에는 한계가 있음.
- 프랑스와 벨기에 스마트형 사업고용 협동조합 사례에서 보았듯이 지자체의 지원은 스마트형 사업고용 협동조합의 설립 및 사업 가능성을 높이는 중요한 조건 중 하나로 주체 발굴 및 연계, 예비 경영진 교육, 서비스 구성 및 시범 운영할 수 있는 ‘스마트형 사업고용 협동조합 설립 추진단’ 또는 ‘프리랜서 자가고용 지원 사업추진단’ 설치 및 운영에 필요한 행정적, 재정적 지원 필요

< 스마트형 사업고용 협동조합 설립 진행도 >(예시)



□ 연구의 한계

- 조직화 방안 연구를 위해 프리랜서뿐만 아니라 발주기관을 포함하는 다양한 이해관계의 실정과 필요를 조사해야 하나, 본 연구는 핵심적 이해관계자인 프리랜서의 주체적 조건에 대한 조사에 한정되었음.
- 프리랜서는 다양한 영역으로 확장하면서 지속적으로 증가하고 있어 문화예술과 IT라는 영역에 한정된 조사를 통해 얻은 결론을 전체 프리랜서 조직화 경로로 일반화할 수 없음.
- 다양한 업종의 프리랜서 주체의 특성과 욕구 그리고 시장 구조와 관련법과 제도 등에 대한 조사가 지속되어야 함.
- 이번 연구는 사업고용협동조합 중 스마트형 사업고용 협동조합과 관련한 연구에 국한되어 창업지원에 기반한 사업고용협동조합은 별도 연구가 필요함. 현재 많은 인큐베이팅 기관, 창업지원프로그램, 취약계층 일자리 사업 및 자활사업, 뉴딜 일자리사업, 시니어 일자리 사업 등이 있으므로 기능적 측면에서 연계 활용할 시 사업고용 협동조합의 효과성과 효율성을 높일 수 있는 방안을 연구하는 것이 필요함.

[부록] 연도별 서울지역 문화예술 협동조합 설립 현황 (2019. 10. 현재)

연도	협동조합명	유형	사이트
2019	1. 협동조합 한국무형문화전승원	다중이해관계자	
	2. 예술노동자협동조합	사업자	
	3. 협동조합우수영강강술래	다중이해관계자	
	4. 협동조합 문화공장	사업자	
	5. 문화예술사회적협동조합 플랫폼702	다중이해관계자	
	6. 서울가수협동조합	사업자	
	7. 더클래식협동조합	사업자	
	8. 뮤직홀린창작인협동조합	사업자	
	9. 한국웹툰협동조합	다중이해관계자	https://www.facebook.com/kowebcoop/
	10. 한국공연예술제작스태프협동조합	다중이해관계자	
	11. 아르텔 필하모닉 오케스트라 협동조합	다중이해관계자	
	12. 문화공유 사회적협동조합	다중이해관계자	
	13. 함께해서행복한예술인협동조합	사업자	
2020	1. 찾아가는문화생활 협동조합	사업자	
	2. 마노스예술교육 사회적협동조합	다중이해관계자	https://www.manoscoop.com/
	3. 문화예술협동조합 팔레트	다중이해관계자	https://www.palettcoop.com/
	4. 협동조합 문화교차로	사업자	
	5. 대학로중견연기자 사회적협동조합	다중이해관계자	
	6. 문화예술협동조합 몽상	사업자	
	7. 잇자잇자 사회적협동조합	다중이해관계자	
	8. 예술치유 품 사회적 협동조합	다중이해관계자	https://www.facebook.com/pg/ArtTherapyPOOM/
	9. 지공연협동조합	사업자	
	10. 국제음악예술인 사회적협동조합	다중이해관계자	
	11. 사회적협동조합 아트허브	다중이해관계자	
	12. 대중문화예술협동조합 소리창조	사업자	
	13. 서울가무연극 사회적협동조합	다중이해관계자	
	14. 사람과무대협동조합	사업자	
	15. 여성문화단체연합협동조합	사업자	
	16. 사회적협동조합 놀터	다중이해관계자	https://www.facebook.com/%EB%86%80%ED%84%B0-Arts-culture-1709652369097435/
	17. 독립연기자 협동조합	사업자	
	18. 경험과상상문화예술협동조합	다중이해관계자	https://enitheater.modoo.at/
	19. 한국통합예술치유협동조합 맘그린	사업자	
	20. 서울문화공연협동조합	다중이해관계자	
	21. 뮤직아카데미협동조합	사업자	
	22. 서울청년예술사업협동조합	다중이해관계자	
2021	1. 동대문문화예술공연협동조합	다중이해관계자	http://ddmcp.cafe24.com/
	2. 협동조합아트컴퍼니드레	사업자	
	3. 작은따옴표협동조합	다중이해관계자	
	4. 문화예술 협동조합 창작단	사업자	https://www.facebook.com/cha ngjakdan/
	5. 협동조합 아인클랑	사업자	
	6. 민들레문화예술협동조합	다중이해관계자	
	7. 진국청년문화예술 협동조합	다중이해관계자	

	8. 문화예술협동조합 아이아	다중이해관계자	https://www.facebook.com/artcoopiya/
	9. 전국음반협동조합	사업자	
	10. 협동조합 아트플러그	다중이해관계자	https://www.facebook.com/artplug.sb/
	11. 문화예술협동조합 누구나	다중이해관계자	
	12. 문화예술협동조합 타래	다중이해관계자	
	13. 청년문화네트워크협동조합	사업자	https://www.facebook.com/YCN2017/
	14. 협동조합 고개엔마을	다중이해관계자	
	15. 화이트테이블 예술인 협동조합	사업자	
	16. 망원동브라더스협동조합	사업자	
	17. The Beat 협동조합	사업자	
2016	1. 협동조합문화예술단꾸마달	다중이해관계자	
	2. 문화예술협동조합 스타트	사업자	https://www.facebook.com/startedul0/
	3. 문화연대우분투협동조합	사업자	
	4. 문화유통 협동조합	사업자	https://cnccoop.modoo.at/
	5. 적재적소협동조합	사업자	
	6. 마을담은극장 협동조합	다중이해관계자	
	7. 한국컬처엔아트 협동조합	사업자	
	8. 협동조합 문화변압기	다중이해관계자	
	9. 블루엘갤러리 협동조합	사업자	
	10. 전국가요지도사 협동조합	사업자	
	11. 소통하는 문화예술교육 협동조합	사업자	
	12. 사회적협동조합 연희단팔산대	다중이해관계자	http://i-web.kr/palsandae/
	13. 협동조합 예술과 도시사회연주소	사업자	
	14. 흥 문화예술협동조합	사업자	
2015	1. 협동조합노는극단	사업자	https://www.facebook.com/nonunstory/
	2. 씨드플레이스 협동조합	사업자	
	3. 한국성악예술인협동조합	사업자	
	4. 홍대앞에서시작해서우주로뻗어나갈문화예술사회적협동조합	다중이해관계자	https://hongjuu.com/INTRO
	5. 영화사불휘기픈협동조합	사업자	
	6. 루씨드드림문화예술협동조합	사업자	https://www.facebook.com/luciddcoop/
	7. 폰테뮤직협동조합	다중이해관계자	
	8. 뽀아트협동조합	다중이해관계자	
	9. 한국화가협동조합	다중이해관계자	https://www.facebook.com/muskepac/
	10. 사회적협동조합 살판	다중이해관계자	https://www.facebook.com/artsalpan/
	11. 코리아아트빌리티채임버사회적협동조합	다중이해관계자	
	12. lean 협동조합	다중이해관계자	http://blog.naver.com/lean-lean
	13. 라이브클럽협동조합	사업자	
	14. 공연예술협동조합나무	사업자	
	15. 고시촌작가하우스 협동조합	사업자	
	16. 공연자협동조합 신	다중이해관계자	
	17. 배우협동조합 사이	다중이해관계자	http://www.saiccoop.or.kr/ko

	18. 문화예술협동조합아트컴퍼니길	사업자	
	19. 복합문화협동조합 이음	직원	
	20. 철학하는예술가협동조합	사업자	
2014	1. 일일사운드협동조합	사업자	
	2. 사회적협동조합 이음	다중이해관계자	https://www.facebook.com/ium180701/
	3. 협동조합 한국 록 오케스트라	다중이해관계자	
	4. 문화창작소씨앗협동조합	사업자	
	5. 극장나무협동조합	사업자	
	6. 한국시각예술인 협동조합	사업자	
	7. 협동조합 성북신나	다중이해관계자	https://sinna.us/
	8. 예술인협동조합	사업자	
	9. 유닉스소울밴드협동조합	사업자	
	10. 뉴모던팝스오케스트라협동조합	사업자	
	11. 한국버스킹협동조합	사업자	http://www.kbusking.com/
2013	1. 성미산문화협동조합	사업자	https://sungmisanthheater.modoo.at/
	2. 발레STP협동조합	사업자	http://www.balletstp.kr/
	3. 뉴아트챔버오케스트라 사회적협동조합	다중이해관계자	
	4. 아즈메디플랫폼 문화예술협동조합	사업자	
	5. 비주얼마인드협동조합	사업자	
	6. 대학로연극농장협동조합	사업자	
	7. 창조예술인협동조합	사업자	https://cancoop.weebly.com
	8. 서울문화예술 협동조합	사업자	
	9. 사회적협동조합 자바르페	다중이해관계자	http://arteplay.net/xel/
	10. 성북 문화예술협동조합	다중이해관계자	
	11. 서울거리아티스트협동조합	사업자	http://hu3444.s10.hdweb.co.kr/
	12. 한국문화예술협동조합	사업자	
	13. 한국문화예술인협동조합	사업자	
	14. 하트시각장애인체임버오케스트라 사회적협동조합	다중이해관계자	
	15. 한국오케스트라협동조합	사업자	
	16. 다콧 문화예술협동조합	사업자	
	17. 문화예술인협동조합	사업자	https://kcac.modoo.at/
	18. 국악나무협동조합	소비자	https://cafe.naver.com/gugaknaroo

[부록] 연도별 서울지역 문화예술 협동조합 설립 현황 (2019. 10. 현재)

설립 년도	순 번	협동조합명	업종	유형
2013	1	한국아이티개발자협동조합	교육 서비스업	사업자
	2	정보기술협동조합	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	사업자
	3	한국아이티인협동조합	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	사업자
	4	한국아이티협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
	5	한국아이티융합기술 협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
	6	한국정보서비스협동조합	교육 서비스업	사업자
	7	한국아이티전문강사협동조합	교육 서비스업	다중이해관계 자
	8	한국정보교육자격협회 협동조합	교육 서비스업	사업자
	9	국제정보보안과학기술인협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	다중이해관계 자
	10	파이아티에스 협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
	11	한국과학기술정보협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
2014	12	한국아이티보안협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
	13	모바일 앱개발 협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
	14	정보디자인 협동조합	교육 서비스업	사업자
	15	정보보호 협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
	16	신어지아이티협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
	17	한국정보보호기술연구원협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
2015	18	신사업정보아카데미협동조합	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	다중이해관계 자
	19	한국정보통신리더협동조합	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	사업자
	20	한국아이티프리랜서협동조합	교육 서비스업	사업자
	21	아이티기업협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
2016	22	스마트콜링모바일협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
2018	23	교육아이티(IT)서비스협동조합	교육 서비스업	사업자
	24	과학기술정보협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업자
2019	25	지식과 정보 협동조합	교육 서비스업	사업자
	26	플랫폼아이티협동조합	전문, 과학 및 기술 서비스업	직원

참고문헌

국내연구

- 장종익(2015), “협동조합의 유형화 분석 : 과학기술 분야의 신설협동조합 사례를 중심으로”, 「한국협동조합연구」, 제33권 제2호, 한국노동연구원
- 서울시사회적경제지원센터(2015), “프랑스 협동조합을 이야기하다”, 정책연수결과보고서
- 관계부처 합동(2017), 「제2차 협동조합기본계획(2017~2019)」
- 한신대학교 산학협력단(2017), 「사업고용협동조합 활성화 방안 연구」, 기획재정부
- 이철선 외(2017), 「협동조합을 통한 청년고용 창출모델 연구」, 보건사회연구원
- 한창용 외(2017), 「협동조합형 중소기업 지원 플랫폼 발전 가능성 연구」, 산업연구원
- 윤길순, 신재민(2018), 「지속가능한 소상공인협동조합」, 중소기업벤처부, 소상공인시장진흥공단
- 장종익(2019), “프리랜서들의 경제조직으로서 협동조합의 발전 가능성 분석과 정책적 함의”, 「노동정책연구」, 제19권 제1호, 한국노동연구원
- 신순예(2014), “프랑스 사회연대경제법의 제정 동향과 시사점”, 「협동조합네트워크」, 67호, 한국협동조합연구소
- 문화체육관광부(2017), 「문화예술분야 불공정행위 금지제도 운영체계 연구」
- 문화관광체육부(2018), 「2018 예술인 실태조사」
- 고용노동부(2018), 「예술인 고용보험 도입을 위한 토론회 자료집」
- 한국콘텐츠진흥원(2019), 「2018 만화산업 백서」
- 한국예술인복지재단(2019), 「2018 한국예술인복지재단 연차보고서」
- 성복구 노동권익센터(2018), 『공연예술분야 근로조건 실태조사 보고서-연극분야를 중심으로』
- 소프트웨어정책연구소(2019), 「국내SW프리랜서 개발자 현황과 정책 시사점」
- 소프트웨어정책연구소(2019), 「소프트웨어 프리랜서 개발인력의 근로실태연구」
- ‘예술인 복지법’ 시행, 문화체육관광부 보도자료, 2012. 11. 6
- 「문화예술 불공정 관행 개선을 위한 문화예술 정책 토론회 자료집」, 서울특별시, 2017. 6.
- 「예술인 프리랜서협동조합 정책 토론회 자료집」, 설훈·안민석·윤일규 의원실, 2019. 11,

국외연구

Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer(2009), « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », Projectics / Proyéctica / Projectique 2009/1,

Barbara Garbarczyk(2015), “ET SI CHACUN ARRÊTAIT DE CRÉER SA (PETITE) ENTREPRISE?” , SAW-B

Pat Conaty · Alex Bird · Philip Ross(2016), 「Not Alone : Trade union and co-operative solutions for self-employed workers」 , Co-operatives UK · Wales Co-operative Centre · Unity Trust Bank

Pat Conaty · Alex Bird · Cilla Ross(2018), 「Working Together Trade union and co-operative innovations for precarious workers」 , Co-operatives UK

기타

https://www.wikipreneurship.eu/index.php/Business_and_employment_co-operative, (2019.10.16.검색)

<http://www.news1.kr/articles/?3744833&view=pc>, (2019. 10. 16 검색)

https://www.sfac.or.kr/opensquare/notice/notice_list.do?bcldx=105664#none, (2019. 10. 25 검색)

La loi sur SAACE, Structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi <https://emploi.wallonie.be/home/creation-demploi/saace.html>, (2019. 10. 25 검색)

http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2008071539&table_name=loi<https://www.yna.co.kr/view/AKR20190923060900004?input=1195m>, (2019. 10. 29 검색)

<https://staccatoh.com/program/> (2019. 11. 3. 검색)

<https://1819.brussels/blog/la-prime-independant-le-coup-de-pouce-de-la-region-bruxelloise-pour-vous-aider-vous-lancer> (2019. 11. 3. 검색)

한국예술인복지재단, <http://www.kawf.kr/>

예술경영지원센터, <http://www.gokams.or.kr>

서울문화재단, <https://www.sfac.or.kr>

한국문화예술교육진흥원, <https://www.arte.or.kr>

서울시 문화예술 불공정피해 상담센터

한국문화예술위원회, <https://www.arko.or.kr/>

기재부 협동조합 사이트 <http://www.coop.go.kr>

홍우주 사회적협동조합 <https://honguju.com/>
문래예술예술인회의, <https://cafe.naver.com/mullaartspace/>
성미산문화협동조합
서울 민예총
뮤지션유니온, <https://www.k-mu.com/>
공연예술인노동조합, <https://www.facebook.com/groups/artistworkersunion/>
우리만화연대, <http://www.urimana.co.kr/>
배우협동조합 사이 <http://www.saicoop.or.kr/ko/>
28페스티벌 <https://www.facebook.com/28Festival/>
자바르떼 사회적협동조합, <http://arteplay.net/>
한국정보화진흥원. <http://www.nia.or.kr/>
한국소프트웨어기술진흥협회. <http://www.kosta.or.kr/>
정보통신산업진흥원. <https://www.nipa.kr/>
한국소프트웨어산업협회. <http://www.sw.or.kr/>
개발자커뮤니티. <http://www.okky.kr>
한국아이티협동조합. <http://ictcoop.co.kr/>
한국정보통신산업노동조합. <http://www.itunion.or.kr/>
벨기에 비즈니스협동조합연합회 Fédération des coopératives d' activités de Belgique,
<http://www.coopac.be/WEB/>

**서울시 사회적경제
유통, 판매 활성화를 위한
미디어 활용
전략 수립 연구**



인터내셔널 시너지파트너스



International Synergy Partners
(Strategy Consulting, Financial Advisory)



서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

서울시 사회적경제 유통, 판매 활성화를 위한 방송 미디어 활용 전략 수립

- 최종보고 -



(주)인터내셔널 시너지 파트너스

오영석, 이상준, 이세종

September, 2019

목차

- I. 프로젝트 개요
- II. 사회적경제 기초 현황 분석
- III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
- IV. TBS 활용 전략 수립
- V. 정량·정성적 기대효과

I. 프로젝트 개요

1. 프로젝트 목적 및 범위
2. 프로젝트 수행 Approach

1. 프로젝트 목적 및 범위

본 프로젝트의 목적은 사회적경제기업의 양적 성장과, 사회적 가치/ 고용창출 등 사회적 경제 영향력 증대에 따라, 온라인 마케팅 다각화를 위한 TBS의 기능 강화를 제언하는 것임

프로젝트 수행 배경 및 목적

- 사회적경제 기업의 양적 성장에 따라 매출액 제고 방안 등 지속가능한 발전 전략 필요
 - 사회적경제란 양극화해소, 일자리 창출 등 공동이익과 사회적가치 실현을 위해 사회적경제기업이 상호협동을 바탕으로 사업체를 통해 수행하는 모든 경제적 활동

사회적 경제
지속가능
발전전략
필요

- 사회적 가치, 고용창출 등 사회적경제 영향력이 증대되고 있으며 사회적경제기업의 경쟁력 있는 제품이 늘어나고 이에 대한 정부/서울시 지원 정책도 활발하게 추진

사회적 경제
영향력 증대
및 환경
변화

- 최근 유튜브 등의 미디어를 통한 온라인 마케팅 트렌드가 다변화, 사회적경제 기업 제품 또한 판로 다각화를 위한 new 전략 수립 필요
- 서울시 자원과 연계하여 사회적 경제를 확산할 수 있는 미디어를 활용, 사회적경제기업 제품의 가치를 소개, 직접적인 판매에 기여할 수 있는 전략 마련

온라인
마케팅
다각화를
위한 new
전략
수립

프로젝트 수행 범위

사회적 경제
기초 현황
파악

- 사회적 경제 개념 및 기초 현황 분석
 - 사회적 경제 정의, 사회적 경제기업의 사업체 수 등 기초 통계 현황 분석
- 사회적 경제 기업 제품 경쟁력 분석
 - 서울시 사회적경제지원센터 판로지원 사례

온라인
미디어
마케팅 현황
분석

- 사회적 경제 온라인(미디어) 마케팅 채널 현황 분석
 - 홈쇼핑, 온라인소매, 모바일 쇼핑 마케팅 채널 기초 현황 분석
- 온라인(미디어) 마케팅 트렌드 분석

TBS헬용
단계적 추진
전략 수립

- 온라인 마케팅 채널 전략 수립
 - SWOT 분석, 전략방향 도출
- TBS 헬용 단계적 추진전략 수립
 - 과제명, 필요성, TBS 자원 연계 방안 등

2. 프로젝트 수행 Approach

본 프로젝트는 사회적경제 기초 현황 분석, 온라인 미디어 마케팅 전략방향 도출, TBS 활용 추진전략 수립 순으로 진행함

Step 1. 사회적경제 기초 현황 분석

1.1 사회적경제 기초현황

- 사회적경제의 개념 검토 (연구 범위 구체화)
- 사회적경제 기초 통계 검토 (기업유형, 설립목적, 지역별 분포, 고용 현황 등)
- 사회적경제 지원 정책 방향

1.2 기업 사례 및 정책지원 니즈

- 기업 가치제안 사례 검토
- 사회적 경제기업 기업경영 애로사항 검토
- 정부지원정책 만족도 검토
- 정부지원정책 니즈 검토

1.3 기초 현황 분석의 시사점

- 사회적경제기업의 제공가치 (지역, 고용, 환경, 사회적 약자 등)
- 사회적경제 인지도 제고 시사점
- 사회적경제 제품 매출증진 및 판로지원 시사점

Step 2. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출

2.1 온라인 미디어 마케팅 트렌드

- 디지털마케팅 시장 현황
- 온라인 마케팅 메가 트렌드
- 마케팅 트렌드 설문결과 분석
- 고객구매여정에 따른 IMC 전략의 변화 방향

2.2 뉴미디어 마케팅 현황

- 인터넷소셜 채널 현황 분석
- 모바일소셜 채널 현황 분석
- TV 홀쇼핑 채널 현황 분석
- T커머스, VR/AR 채널 현황 분석
- 주요 이슈 및 시사점 도출

2.3 SWOT 분석 및 전략방향

- 현황분석 시사점 종합
- 강점, 약점, 기회, 위협 종합
- Dynamic SWOT 분석
- 전략 도출 및 역할 배분

Step 3. TBS 활용 추진전략 수립

3.1 차별화된 포지셔닝 전략

- 사회적경제 제품/서비스 차별성
- 사회적경제 인지도 제고 전략
- 통합 브랜드 개발 관리체계
- 브랜드 활용 방안 (시장 타겟팅, 생태계 조성)

3.2 TBS 기능 강화 제안

- TBS 기능강화를 위한 비전하우스
- 기능강화를 위한 선결요건
- 기능강화를 위한 추진전략 및 판로지원 사업모델
- 단계적 추진전략

3.3 기대효과 분석

- 정량적 기대효과 분석
- 편의 산출 방법 및 주요 가정
- 정성적 기대효과 분석

II. 사회적경제 기초 현황 분석

1. 사회적경제의 개념
2. 서울시 사회적경제의 기초통계 현황
3. 서울시 사회적경제 정책 현황
4. 사회적경제 제공 가치
5. 기업 사례 및 정책지원 니즈
6. 기초 현황 분석의 시사점

사회적경제의 개념

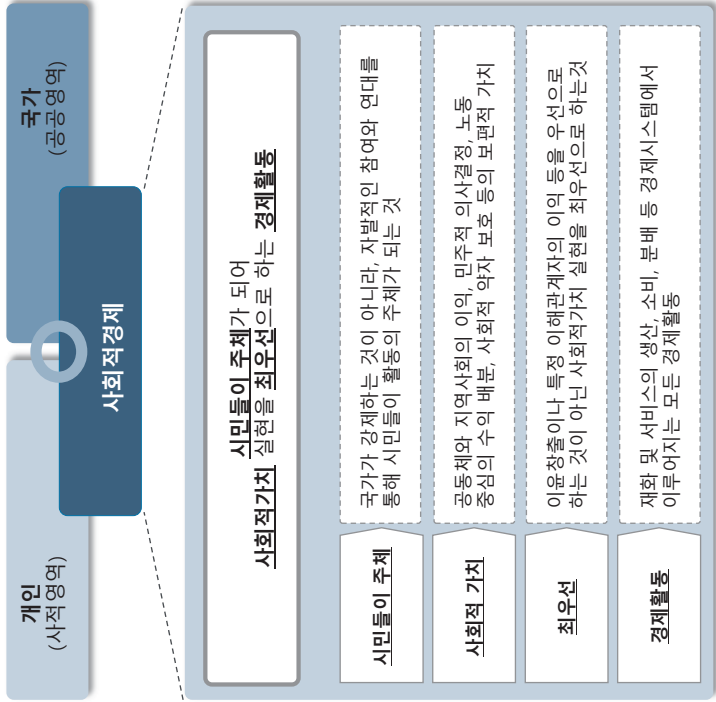
사회적경제란 이윤창출 보다는 사회적 가치의 실현을 우선하는 포괄적 경제활동임. 사회적경제기업은 사회적기업, 협동조합, 마을기업 등으로 구분하여 관리되고 있음

II. 사회적경제 기초 현황 분석

1. 사회적경제의 개념

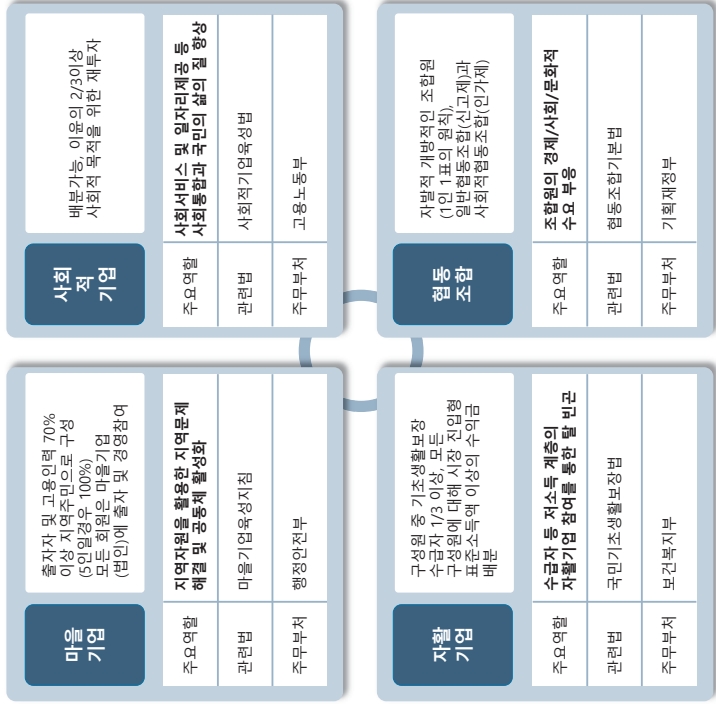


사회적경제의 개념 명확화



Source: 사회적경제 개념은 내부자료, 보도자료, 사전, 미디어 리서치 등을 통해 재구성

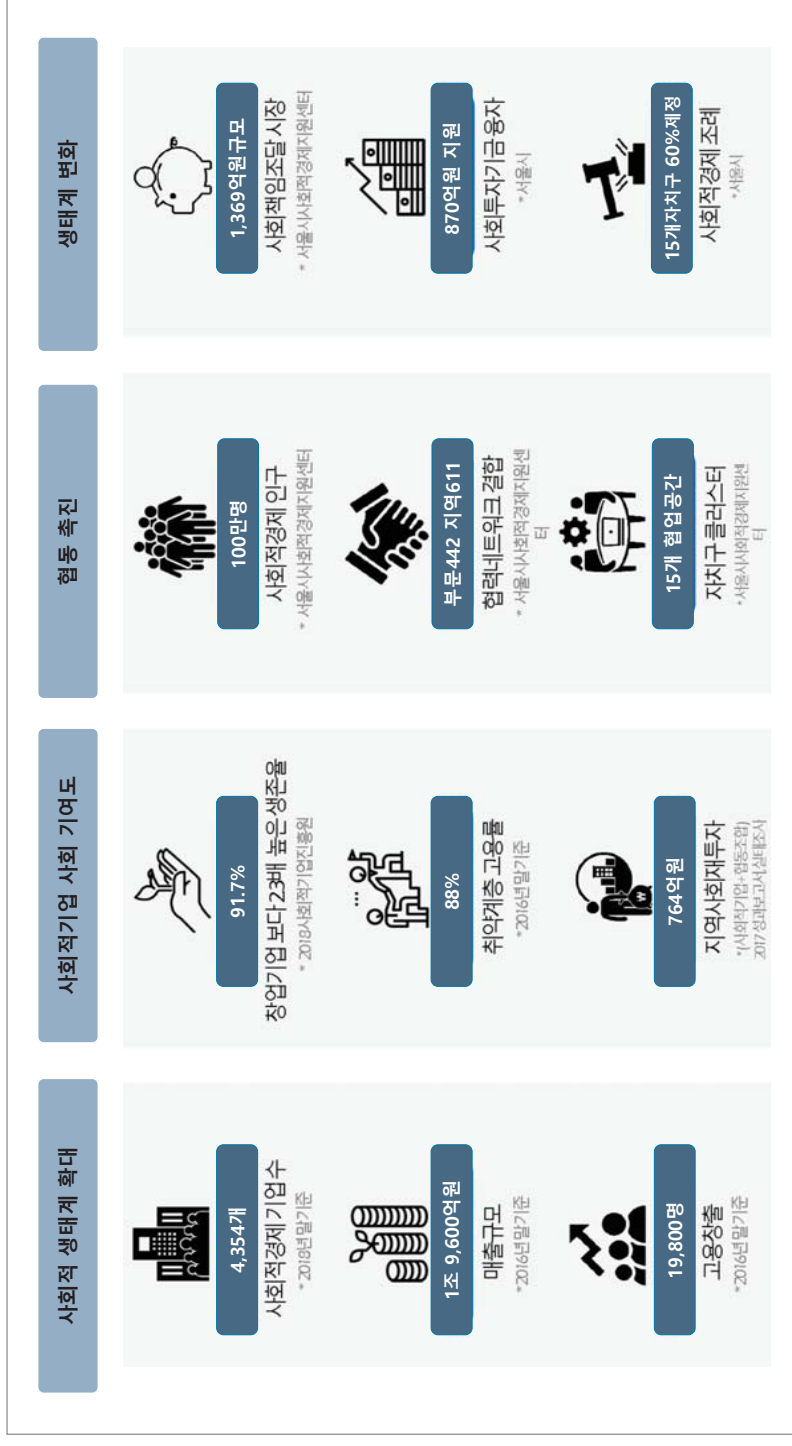
사회적경제기업의 구분





사회적경제 기초 통계 (1/4)

서울시 사회적경제기업수는 총 4,354개, 매출규모는 약 2조원, 고용창출은 약 2만명 수준으로, 지난 5년간 약 5배로 빠르게 성장하고 있음

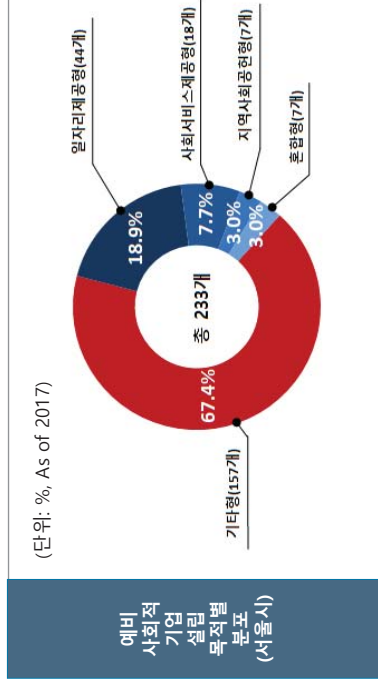
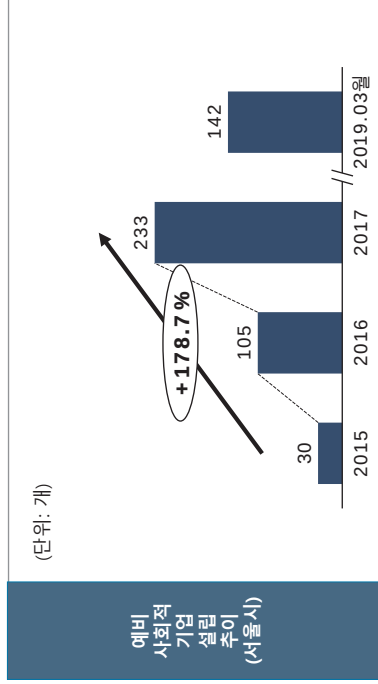
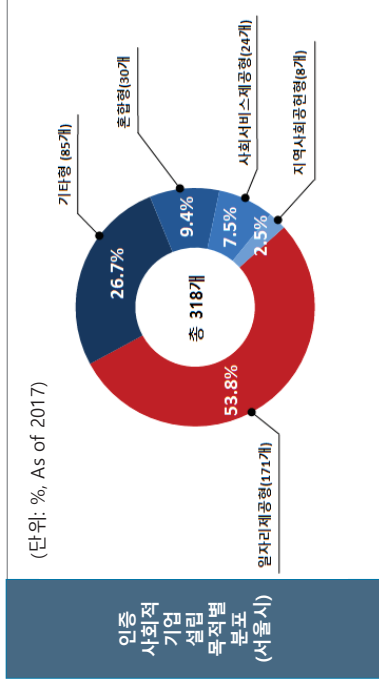
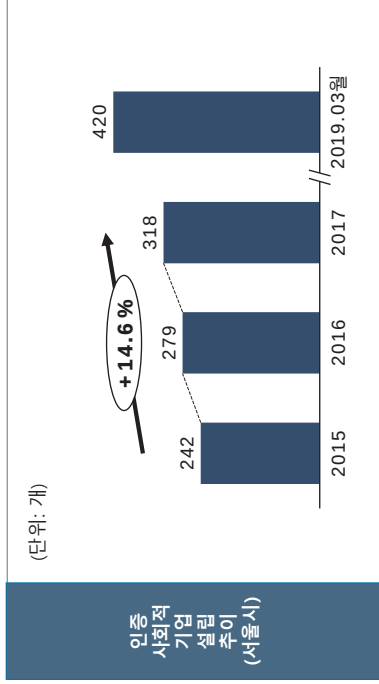


사회적경제 기초 통계 (3/4)

II. 사회적경제 기초 현황 분석 2. 서울시 사회적경제의 기초통계 현황



최근 5년간 인증 사회적기업수는 연평균 14.6% Point, 예비 사회적기업수는 47.5% Point로 증가해 왔으며, 설립목적별로는 일자리제공형과 기타형의 비중이 전체의 80% 이상을 차지하고 있음



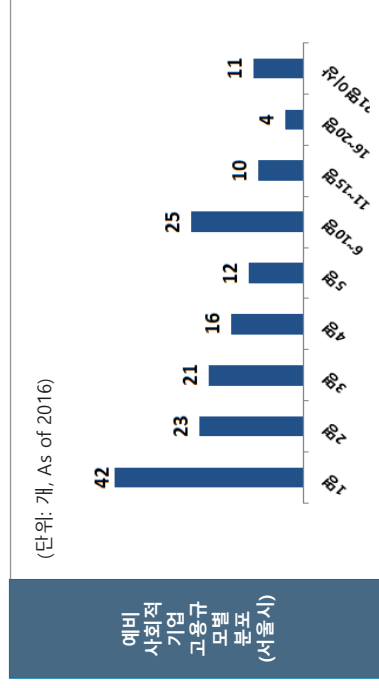
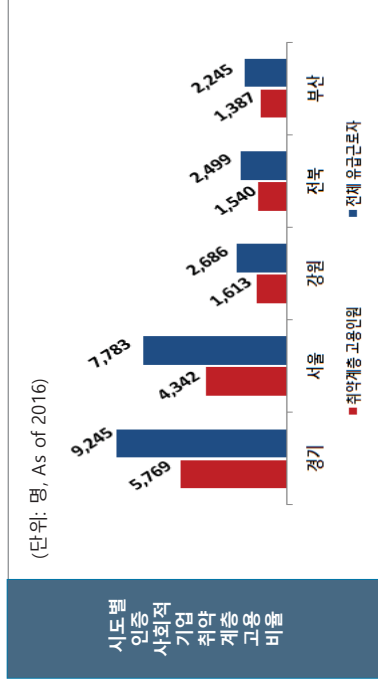
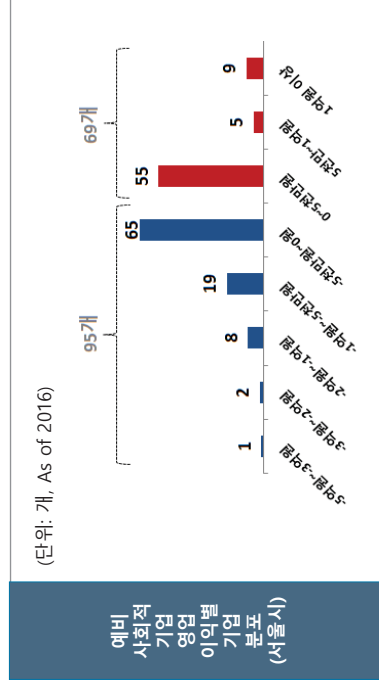
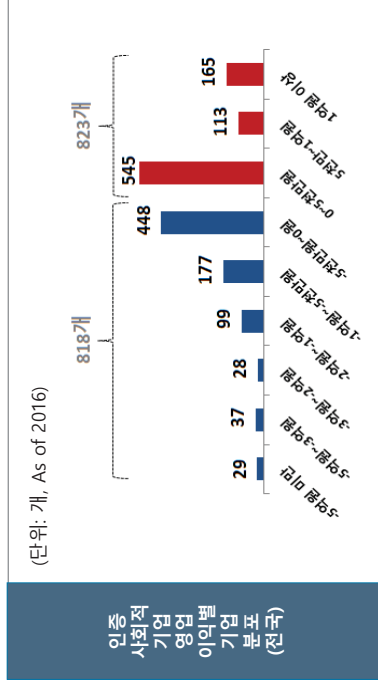
Source: 서울 사회적경제 활성화 2.0 추진계획, 서울시(2019.03)

사회적경제 기초통계 (4/4)

과거 통계이긴 하나 사회적기업은 영업이익이 대부분 1억원 미만으로 영세하며, 고용인원도 20명 미만인 소규모 사업장이 대부분임

사회적경제 기초통계 (4/4)

과거 통계이긴 하나 사회적기업은 영업이익이 대부분 1억원 미만으로 영세하며, 고용인원도 20명 미만인 소규모 사업장이 대부분임



서울시 사회적경제 정책 변화

서울시 사회적경제 정책은 중앙정부 재정지원 중심에서 사회적경제기업 생태계 조성, 시민중심의 사회적경제 등으로 패러다임이 변화해 왔음

II. 사회적경제 기초 현황 분석
3. 서울시 사회적경제 정책 현황



서울시 사회적경제 정책변화

사회적경제기업 지원 정책

지원 방향	도입기 (1997 ~ 2011)	사회적경제1.0 (2012 ~ 2018)	사회적경제2.0 (2019 ~)
주요 내용	- 국민총생산공동체 중심의 자립적 생산적 활동 - 아시아 최초로 사회적기업 육성법 제정 및 정부인증 - 취약층 고용창출 목적으로 한시적 재정지원을 수단화 - 사회적경제로 개념 확대	- 민관협치로 공동 정책생산 - 사회적경제 협동 기반조성 - 자치구 지원통한 지역화 도모 - 기업 성장단계별 지원제도 개발, 보급 - 신규 협동조합 중심 양적확대	- 생활문제에 대해 사회적경제 방식으로 혁신적 해결제시 - 융합형 민민 · 민관협치 강화 - 공간 및 사회적금융 지원을 통한 생태계 기반 강화 - 공공 및 민간 판로 지속 확대 - 사회적경제 가치평가 및 정보화 융시스템 구축 - 국제 연대와 협력 강화
	중앙정부 재정지원 중심	사회적경제기업 중심 생태계 조성	시민중심의 사회적경제

구분	사회적기업	협동조합	마을기업	자활기업
인건비	○		○	○
사업 개발비	○		○	○
4대보험	○			
교육	○	○	○	○
경영 컨설팅	○	○		○
공공조달	○	○		○
판로개척	○	○		○
네트워킹	○	○		
금융지원	○	○	○	○
세제지원	○			

- 사회적기업에 가장 많은 정부지원이 추진
- 마을기업과 자활기업은 사업비와 인건비 등 직접 지원 위주로 추진
- 협동조합은 역량강화에 초점을 둔 지원 정책이 추진 중

Source: 서울 사회적경제 활성화 2.0 추진계획, 서울시(2019.03); 사회적경제조직 지원정책, 이은선, 석호원(2017)

서울시 사회적경제 정책 비전 및 추진과제

서울시는 사회적경제 정책으로 시민체감형 지역순환 경제 구축, 시민자조기반 형성, 지속가능한 생태계 기반 강화, 판로개척 및 시민인식 제고 등의 정책을 추진하고 있음



비전 사회적경제가 일상에서 체감되는 서울

추진과제

시민체감형 지역순환 경제구축	- 공동주택 같이살림 프로젝트 추진 - 사회적경제 지역돌봄사업단 구축 - 주민기술학교 기반 지역관리기업 육성
시민자조기반 형성 지원	- 연대·협력의 시민 자조기반 조성 지원 - 민관 거버넌스 활성화
지속가능한 생태계 기반 강화	- 공공자산의 사회적경제 활용 활성화 - 소셜벤처 등 혁신기업 육성 - 사회투자기금 및 사회성과보상사업 확대 - 사회적경제 등록제 따른 사회적가치 평가원 설치
판로개척 및 시민인식 제고	- 공공구매 및 민간판로 확대 - 사회적경제기업 자율경영공시 활성화 - 시민 인식 개선
혁신인재 양성 및 국제협력 강화	- 사회적경제 혁신인재 양성 - 국제 사회적경제 연대와 협력 강화

정책지표

분야	지표명	단위	2019	2022
시민체감형 지역순환 경제구축	생활공동체 참여단지	수	15	35
	주민기술학교 및 지역관리기업 육성	수 (누적)	2	10
지속가능한 생태계 기반 강화	사회적경제기업	수 (누적)	4,700	5,600
	소셜벤처 육성	수 (누적)	100	170
	사회투자기금 규모 (시·도·군·구)	억원 (누적)	734	1,800
	사회적경제 복합공간 조성	수 (누적)	1	6
판로개척	공공구매	억원	1,400	1,700
	사회적경제 대표 마켓	수 (누적)	1	4

사회적경제 관련 입법 동향

- II. 사회적경제 기초 현황 분석
3. 서울시 사회적경제 정책 현황

정부는 사회적경제 기업 제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법안, 사회적가치 기본법 등에 대한 입법을 추진 중이며, 이에 따라 방송미디어 활용한 사회적경제기업 판로지원에 대한 조항 개발 및 반영이 필요함

구분	사회적경제기업 제품구매촉진 및 판로지원에 관한 법안	사회적가치기본법	사회적경제기본법	사회적기업 육성법 등특제 개정
추진 현황	- 새정연 신계료 의원 대표발의 - 국회계류중	새정연 문재인 의원 대표발의	- 새누리당 유승민 의원 대표발의 - 새정연 신계료, 정의당 박원석 의원 대표발의 - 국회 기재위 경제재정법안심사 소위 계류중	< 사회적기업육성법개정 > - 경과 고용노동부 입법예고(1.31~3.12), 공청회개최(1.24) - 주요내용 사회적기업 인증제 (고용부육성위) → 등록제(시도지사위임) - 등록기업평가제, 의무경영공시, 평가 반영한 지원지등제 도입 - 사회적기업육성전문위원회 → 사회적기업 사회적가치 평가위 전환 - 참여구조 고용부 - 사회적기업육성위원회, 제도개선TF 참여 (서울사회적경제지원센터 등) - 성과측정 평가기관이 1년 단위로 성과목표 달성 인원수 측정
입법 취지	사회적경제 주체들이경쟁력, 자립성을 확보할 수 있도록 생산성 제고 및 판로확대 등 적극적인 지원책 강구	경제적 효율성과 함께 사회적가치를 정책수행의 기본원리로 고려	사회적경제 통합적 생태계 구축	
주요 내용	- 구매촉진/판로지원대상 사회적경제기업 정의 - 사회적경제 기업제품 구매촉진 책무 - 구매촉진위원회 설치 운영 - 사회적경제기업간 경쟁제품 지정	- 사회적가치 실현 개념 및 기본책무 - 사회적가치 실현 기본계획수립 - 사회적가치 실현 위원회/ 평가기준 마련 - 공기관에의 사회적책임조달 의무	- 사회적경제 개념 및 구성범주 - 행정부서별 협력체계/ 민간거버넌스 - 사회적경제 진흥원 및 시도지원체계 - 사회적경제 정책금융 기반구축	
쟁점			- 사회적경제 범주에 농축수협, 신협, 장애인표준사업장, 복지법인, 자활지원센터 포괄 여부 - 주무 행정부서 및 부처별 협력/조정 가능성(스페인-고용부/ 포루투갈-고용복지부/ 캐나다퀘벡주-자치행정부) - 기초 지자체 지원체계 육성전략 부재 - 지역기금조성 가능성	

동영상 콘텐츠, 홀소핑 등 방송미디어를 활용한 사회적경제기업 판로지원을 위한 관련조항 개발 및 반영 필요

미션별 지원제도로 전환

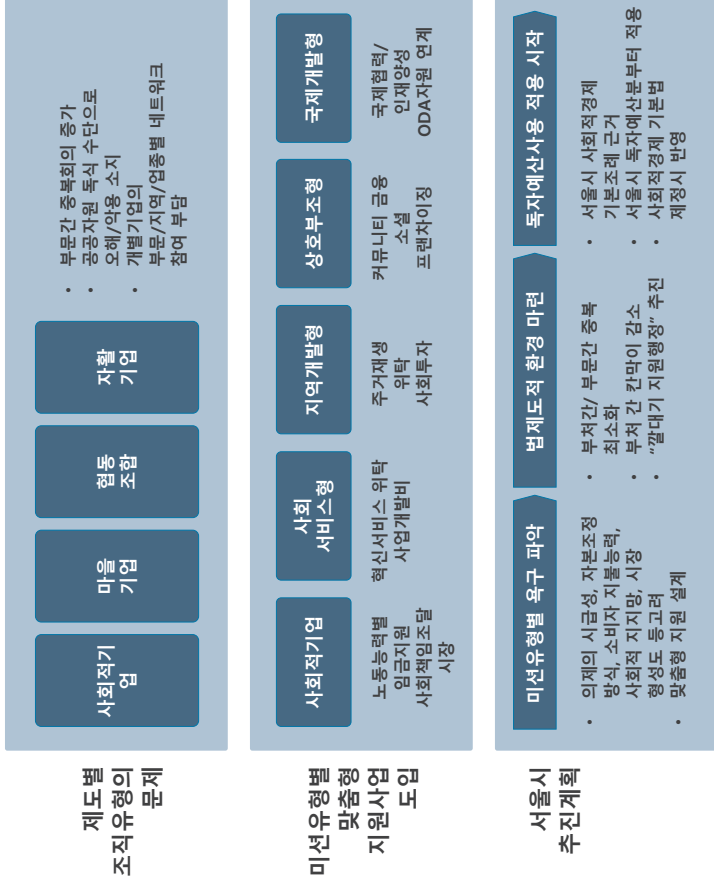
기존의 제도별 조직유형의 문제를 해소하고자 미션 유형과 맞춤형 지원개발을 위한 지원제도로 전환을 추진하고 있음. 보다 정교한 정책지원 타겟팅을 위해서 산업별 구분 검토가 추가적으로 필요함

- II. 사회적경제 기초 현황 분석
3. 서울시 사회적경제 정책 현황



미션별 지원제도 전환

미션별, 산업별 지원제도 전환 (예시)



사회적경제 제공가치 (1/3)

서울시장은 창조경제육성, 일자리창출, 사회복지, 주거/문화/환경의 주요 공약과 연계하여 사회적 경제의 제공가치를 제언해 왔음

II. 사회적경제 기초 현황 분석 4. 사회적경제 제공가치



문재인정부 국정과제: 사회적경제 활성화 정책(2017)

문재인 대통령 사회적경제 관련 공약	
사회적경제 인재양성	- 사회적기업, 협동조합등사회적경제육성 - 주거, 돌봄 등 사회적경제 상품 서비스 혁신기술 개발에 국가R&D 투입 - 사회적경제 전문인재 양성기관 설립
지역재생	도시재생과연계사회적경제거점육성
시민생활, 복지서비스개선	신규사회-공공서비스에 사회적경제기업 우선참여
관련법제정	- 사회적경제기본법 - 사회적경제기업제품구매촉진및판로지원특별법 - 공공기관사회적기업지침현기본법 제정

사회적경제 활성화 주요방안

성장인프라 구축	- 신용보증기금에서사회적경제지원계정신설 - 정책자금내사회적경제기업총액대출목표신설 - 사회적경제기업전용투자펀드확대
판로확대	- 국가계약낙찰기준에서사회적기업영원적신설 - 종합상사낙찰제도에서사회적책임가점상향 - 국가-지자체의사회적경제제품우선구매의무화
인력양성	- 초중고장규모과정에서사회적경제교육확대 - 대학내사회적기업리더십과정확대 - 창업인큐베이팅공간'소셜캠퍼스온' 조성

Source: 서울시 사회적경제 활성화정책 5년 성과 및 향후과제, 내부자료(2016.10)

박원순 서울시장의 핵심공약별 사회적경제 연계방안

분야	주요공약	사회적경제 대응전략
창조경제 육성	5대 창조경제 거점 육성	동대문 봉제 수수 지원시스템 운용, DDP 주변 대안노점 구성, 디자인너 협동화 사업 등
	사회적경제특구	지역사회 거버넌스 구성 및 지역계획 수립, 지역자원 조사 및 협동기반 행커시설 조성 등
	전통시장 다시살림 프로젝트	- 대안장터협의회 협력 강화 - 전통시장 공유형 물류유통시스템 구축 - 자립가능한 협동조합 사업모델 확산 - 재래시장 활성화 SE 기업 육성 등
일자리 창출	공공형 사회복지 서비스 일자리 5만개	- 정책별/지역별 고용영향 평가제 시행 - 대학장임도시 연계, 청년주거/진로 지원 - 노인돌봄 통합모델 개발 등
	사회복지인력 2배 확충	지역복지사회적협동조합 주체 발굴 및 네트워킹 등
사회복지	국공립 어린이집	공립보육시설 확충 계획의 30%를 지역주민이 공동출자하는 보육협동조합과 함께 설립/위탁운영 등
주거/환경/ 문화 등	도시재생기금 2조원 조성	사회적경제 리더와 주민 협력하에 마을의 사회 경제적 재성을 위한 지원 조사, 주민 참여형 창업 등 모색
	역사문화관광벨트	- 성곽/주변 관광 공정여행 - 실버 지역플레이터 양성 사업 등

사회적경제 제공가치 (2/3)

UN의 지속가능 목표에서는 빈곤종식, 기아해결, 건강/복지, 양질의 교육 등의 관점에서 사회적경제의 가치를 제안하고 있으며, 유럽 소셜윌리티는 사회경제적 안정성, 사회응집성, 포용성 등의 가치를 제안함

UN 지속가능 목표 (SDGs)

- UN의 지속가능 목표(SDGs)는 2016년~2030년 모든 나라가 추진해 나갈 목표로 새천년개발목표의 후속사업으로 추진
- 과거 UN 전문가와 관료만이 참가하여 시민사회와 주민들의 목소리를 제대로 반영하지 못한 문제를 통해 극복

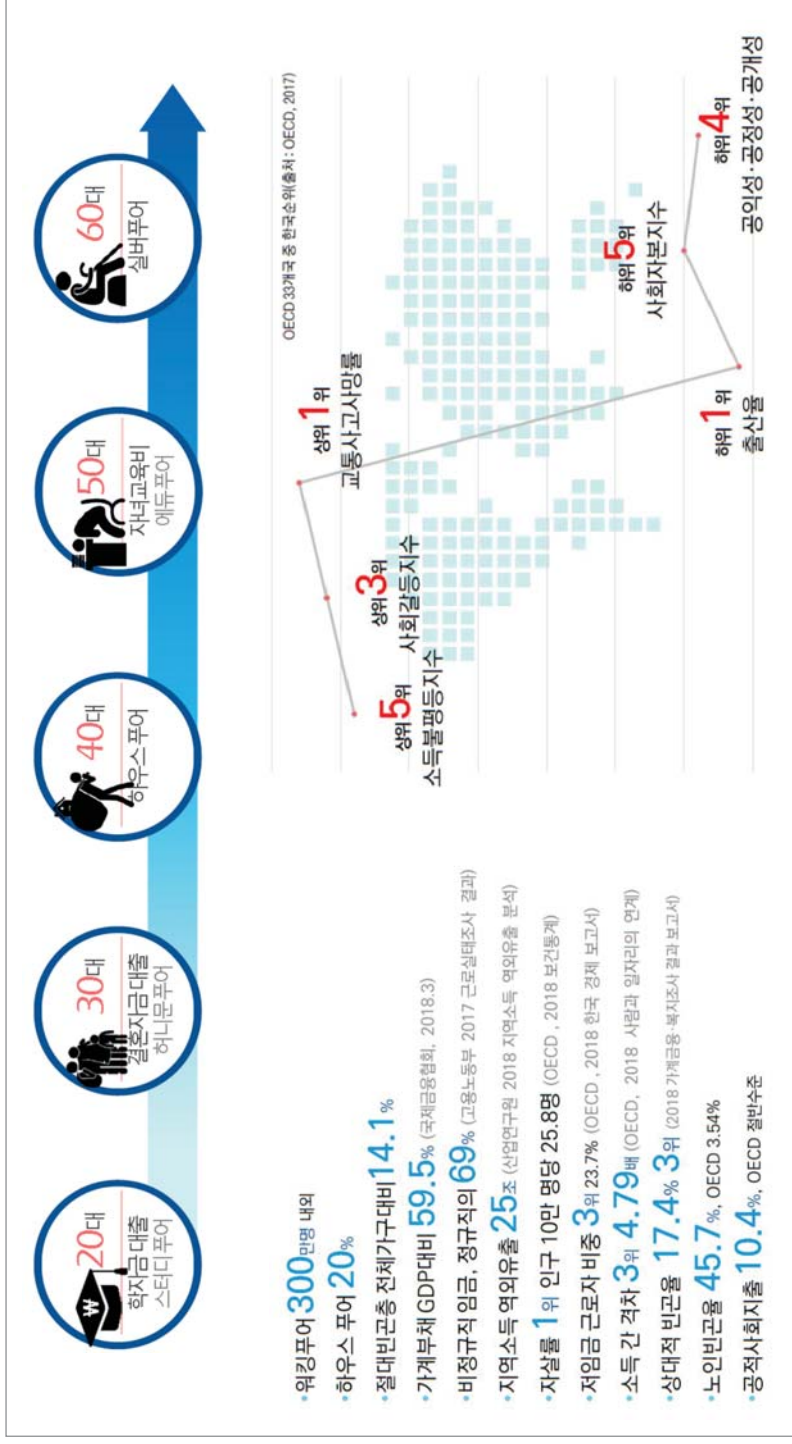
Source: 서울시 사회적경제지원센터 환경 및 자원전략, 내부자료(2019.04)

European Social Quality

- 사회경제적 안정성: 물, 질적, 환경적 자원의 충분한 확보
- 사회응집성: 공동체 지향성을 가지고 사회 관계망에 참여
- 사회포용성: 사회적 지위나 자원에 접근하는 기회
- 사회역능성: 시민의 존엄성과 자율성이 실현되는 사회적 지원

사회적경제 제공가치 (3/3)

한국사회의 복잡성 증가로 인한 다양한 사회적 문제와 갈등해소에 기여할 수 있다는 측면에서 사회적경제의 가치를 제안할 수 있음



Source: 서울시 사회적경제지원센터 환경 및 자원전략, 내부자료(2019.04)

사회적 가치 제안 사례 및 문제점(2/3)

영업이익의 70% 이상을 기부하고 있는 마리몬즈와 같이 자체적인 홍보 역량이 우수한 기업도 있으나, 대부분의 사회적경제기업은 규모면에서 영세하고 자체적인 홍보 및 판촉 역량이 부족함



마리몬즈

- 정의와 평화를 위해 용기를 낸 일본군 “위안부” 피해 할머니의 삶에서 영감을 받아 사업을 시작
- 영업이익의 72%를 관련 NGO, 장학사업, 전시 피해자 지원 시설 등에 기부



2019년 7월, 누적 기부금
22억 2807만 1512원



이중 10%

기부금을 2017년 11월 기준)



거마

- 받치된 자전거를 수거하여 만들어진 재활용 자전거는 소외계층에게 전달
- 어려운 이웃과 저소득층 아동에게 자전거 나눔 사업을 진행



사회적 가치 제안 사례 및 문제점(3/3)

해외 사회적경제기업이 글로벌 기업 수준으로 성장한 사례를 볼때, 서울시는 보다 장기적인 관점에서 우수한 사회적경제기업이 탄생하고 성장할 수 있는 제도적 기반 마련과 시장환경 조성이 필요함

II. 사회적경제 기초 현황 분석
5. 기업 사례 및 니즈 분석



TOMS

BLAKE MYCOSKIE

미국에서 태어난 블레이크 마이코스키는 1984년 미국에서 태어났고, 1998년에 미국으로 이민을 왔습니다. 그는 2004년에 TOMS를 설립했습니다. TOMS는 '한 켤레의 신발을 팔면 한 켤레를 기부한다'는 모토를 가지고 있습니다. TOMS는 사회적 책임을 중시하는 기업으로, 다양한 사회적 기업과 협력하고 있습니다.

TOMS

Shop Kids

Shop Men's

Shop Women's

Source: 미디어 리서치

커뮤니티 숍

유림에는 대표적인 사회적기업으로 '커뮤니티 숍'이라는 소셜 슈퍼마켓이 있는데요

오스트리아에서 시작해

지금은 유럽 전역에 1,000개가 넘는 매장이

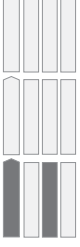
포장 불량, 과잉 생산 등으로 팔리지 않는
여러 대기업 체인에서 값싼 가격으로 공급받고

정가에서 최대 70% 할인된
가격으로 판매.

할인과 함께 직원 교육, 금융 상담,
요리 레슨과 여러 생활 정보들을 제공하고
취업알선을 합니다.

사회적경제 인지도 강화 필요

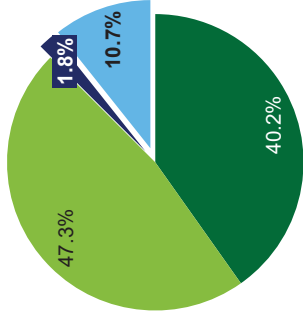
“2017년 사회적기업 실태조사 연구” 설문조사 결과, 사회적경제에 대한 시민들의 인지도는 12.5%로 낮은 수준이었으며, 구매력이 높은 30~50대에서는 연령이 높아질 수록 인지도가 높은 특징을 보임



사회적경제에 대한 인지도

(단위: %, N=1,000)

- 사회적경라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 정확히 아는 편이다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 대략 알고 있다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적은 있으나, 무엇인지 모른다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적이 없다

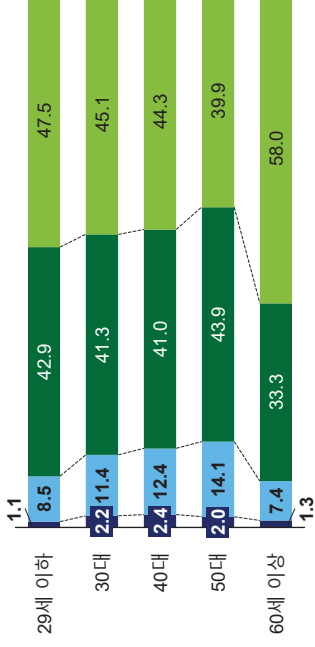


특히, 여성의 인지도는 9.4%로 남성의 인지도 15.7%에 비해서 -6.3% point의 높은 차이를 보이고 있어, 여성에 대한 집중적인 홍보 방안이 요구됨

사회적경제 연령별 인지도

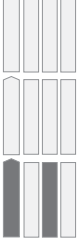
(단위: %, N=1,000)

- 사회적경라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 정확히 아는 편이다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 대략 알고 있다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적은 있으나, 무엇인지 모른다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적이 없다



구매력이 높은 30대~50대의 인지도는 타 연령대에 비해서 높은 편이나, 사회적경제기업의 타겟 시장이 연령대별로 다른 경우 이에 맞는 홍보 방안이 요구됨

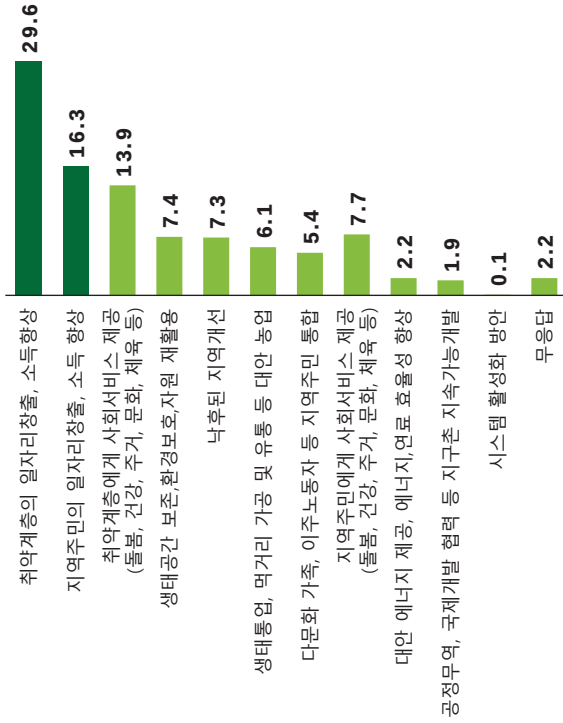
고용창출 및 판로지원 강화 필요



사회적기업이 증점을 두어야 할 사회문제는 취약계층 및 지역주민의 고용창출이라는 의견이 전체의 46%를 차지, 사회적경제기업을 위한 지원정책은 “판로지원”이 전체의 45%로 가장 높은 비중을 차지함

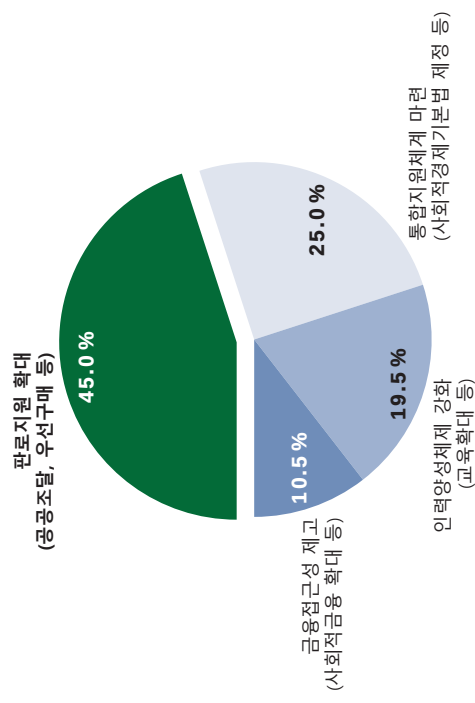
사회적기업이 증점을 두어야 할 사회문제

(단위: %, N=1,000)



사회적경제 기업을 위한 정부 필요 정책

(단위: %, N=200)



* 중소기업진흥공단이 사회적기업 및 협동조합 200곳 설문조사
(조사기간: 2018.7.23~25)

기초현황분석 시사점 종합 (1/2)

사회적경제에 대한 서울시의 강력한 정책적 의지에도 불구하고, 사회적경제에 대한 시민들은 인지도는 낮은 수준이며, 사회적경제기업의 마케팅 역량 부족 및 시장판로 개척 어려움을 개선은 시급함

주요내용 요약

기초통계 및 정책	- 서울시 사회적경제기업수는 총 4,354개, 총 매출은 약 2조원, 고용창출은 약 2만명 수준으로 최근 5년간 약 5배로 빠르게 성장하고 있음 - 협동조합이 전체의 85%로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 사회적기업수가 최근 5년간 연평균 47.5% point로 가장 빠르게 증가해 왔음 - 사회적기업은 영업이익이 대부분 1억원 미만으로 영세하며, 고용인원도 20명 미만인 소규모 사업장이 대부분으로 개별 마케팅 역량이 제한적임 - 정부는 사회적경제 2.0을 선언하며 정책적 혁신을 추구하고 있으며, 대표 브랜드마켓 운영, 거점매장 발굴사업 및 TV출소품 채널확대, 온라인 감성채널 입점 및 홍보컨텐츠 제작 등 지원을 강화함
주요이슈 및 개선 사항	2017년 사회적기업 실태조사 연구 설문조사 결과, 사회적경제에 대한 시민들의 인지도는 12.5%로 낮았으며, 특히 20대 이하에서 인지도가 현저히 감소하였음 - 사회적기업이 중점을 두어야 할 사회문제는 취약계층 및 지역주민의 고용창출에 대한 니즈가 전체의 46%를 차지, 사회적경제기업을 위한 지원정책은 판로지원이 전체의 45%로 가장 높은 비중을 차지함 - 정부는 사회적경제 기업 제품 구매 촉진 및 판로지원에 관한 법안, 사회적가치 기본법, 사회적경제 기본법 입법을 추진하고 있으나, 국회에 계류 중에 있으며, 기존의 제도별 조직유형의 문제를 해소하고자 미션 유형과 맞춤형 지원개발을 위한 지원제도로 전환을 추진하고 있음
가치제안 사례	- 서울시장은 창조경제 육성, 일자리창출, 사회복지, 주거/문화/환경의 주요 공약과 연계하여 사회적 경제의 제공가치를 제안해 왔으며, UN의 지속가능 목표에서는 빈곤종식, 기아해결, 건강/복지, 양질의 교육 등의 사회적 가치를 제안해 왔음 - 주요 가치 제안 사례는, 고한 골목길 정원과 같이 골목상권의 경쟁력을 강화를 지원하거나, 도시농업과 같이 안전한 먹거리와 환경문제 회복을 추구하는 사례가 있음 - 사회적경제기업은 소외계층을 위한 공익활동 및 취업지원, 자원 재활동, 빈곤층 대상 식품 및 생활용품 지원, 소상공인을 위한 공동판매 마케팅 지원 등 다양한 사회적 이슈에 대한 대안을 제시하고 있음

Key Findings

사회적경제에 대한 시민들의 인지도는 12.5% 수준으로 매우 저조, 낮은 연령일수록 인지도가 현저히 감소하므로 인지도 제고가 시급	사회적 가치 제공이라는 차별화된 경쟁력과 스토리를 보유한 기업들이 많으나, 대부분 영세하여 자체 마케팅 역량 부족 및 판로확대가 어려움
사회적경제기업의 정책 만족도는 낮은 수준이며, 특히 판로지원에 대한 니즈가 전체의 45%로 가장 높아, 보다 전략적인 판로지원이 필요	사회적경제기업을 제도 유형별 구분에서 미션지원형, 나아가 산업별 지원형으로 세분하여 관리함으로써 맞춤형 관리와 체계적 성과관리가 필요
사회적경제기업 판로지원을 위한 기본법이 국회에 계류되어 있어, 본 법안 제정을 효과적으로 대비하지 하는 것이 필요	

기초현황분석 시사점 종합 (2/2)

기초현황 분석에서 서울시 사회적경제의 강점과 약점을 구분한 결과, 서울이라는 강력한 브랜드 자산 활용 가능성, 사회적가치라는 타 일반 기업과의 차별적 상품성 보유 등의 시사점을 도출함



강점	
1. 사회적경제 허브로서의 서울시의 위상 및 강력한 추진체계 보유	① 지자체 중에서 가장 많은 사회적경제 기업 보유 ② 서울시장의 공약 등 높은 정책적 의지
2. 사회적 가치라는 차별적 가치는 경쟁력으로 작용	① 일반 기업과 차별화 할 수 있는 경쟁력 있는 가치 ② 사회적 가치 구매라는 새로운 시장은 Blue Ocean으로 작용
3. 사회적경제 2.0 등 정책지원에 대한 높은 정부 의지	
4. 사회적경제 지원의 높은 성과	① 높은 주요 지표 성장율: 예. 사회적기업 증가율 등
5. 경쟁력있는 사회적경제기업 다수 보유	① 감성 마케팅, 스토리 마케팅이 가능한 우수 기업 보유
6. 사회적경제 특성상 감성마케팅, 스토리마케팅에 유리	① 공익적 가치에 소구, 감동적 스토리 연출이 용이
7. 연합체로서의 기업간, 사업간 시너지 창출이 가능	① 공동 구매 및 판매, 공동 마케팅, 인력소싱 등
8. 높은 인지도를 보유하고 있는 “Seoul”이라는 글로벌 브랜드 보유	
9. TBS 방송 미디어, “함께누리” 온라인 소프몰 등 플랫폼 보유	① PD, 기자, 영상편집 등 인력, 스튜디오, 영상편집장비 등 활용 가능 ② 영상컨텐츠를 온라인 소프몰과 연계한 판촉과 IT 인력 활용 가능

약점	
1. “사회적경제”에 대한 국민들의 낮은 인지도	① 소셜밸류를 서비스/제품경쟁력으로 활용 미흡 ② 홍보/광고 콘텐츠 전략의 핵심인 콘텐츠의 흥행력 부족
2. “사회적경제”, “사회적경제기업” 등 일반인들이 사용하기 어려운 어감의 용어는 인지도 제고, 활용성 증대에 제약	① 사용하기 어려운 용어로 마케팅 메시지, 브랜드 스토리 구전에 한계
3. 브랜드 스트러처 등 관리체계 부재로 인한 브랜드 커뮤니케이션 어려움	① 효과적인 메시지 전달 어려움 ② 공동브랜드 부재로 마케팅 비용 증가 (협동조합중심 제한적 수행)
4. 사회적경제, 사회적경제기업에 대한 마케팅 전략 부재로 IMC 전략, 채널전략 등 세부 전략 수립에 한계	
5. 사회적경제기업에 대한 관리체계가 기업형태 또는 미션 중심이므로 사업에 대한 판로개척 등 지원전략 수립 및 모니터링에 한계가 존재	① 식품, 섬유, 환경 등 산업별 구분, 미션별 구분을 혼용할 필요
6. 사회적경제 기업의 낮은 마케팅 역량 및 공공구매에 대한 높은 의존도	① 소규모 기업이 대다수로 자체 역량 부족
7. 민간판로 개척 역량 부족 및 낮은 정책지원 만족도	① 소규모기업으로 자체적인 마케팅 역량 부족 ② 민간판로 개척 지원에 대한 기업들의 낮은 만족도
8. 사회적경제 입법의 장기 계류	

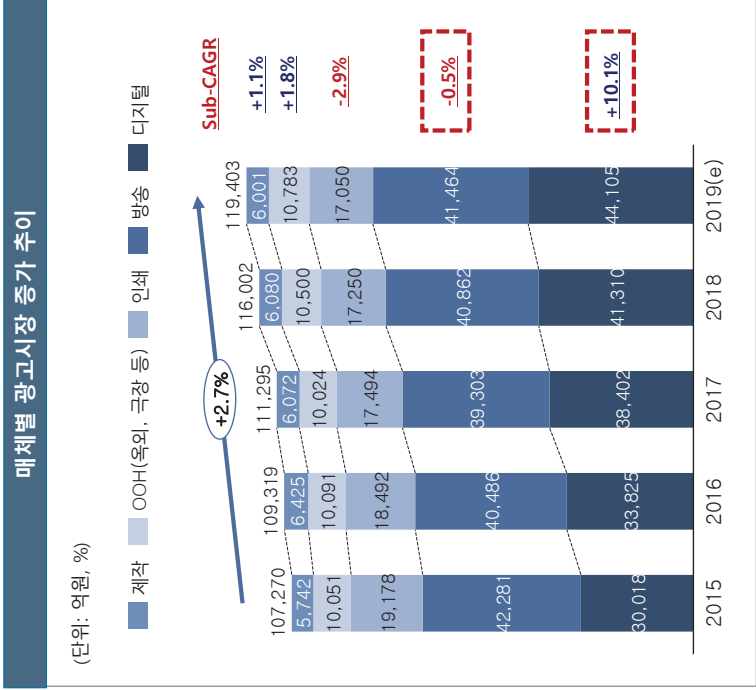
III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출

1. 온라인 마케팅 메가 트렌드
2. New Media 유통채널 현황 및 주요이슈
3. 마케팅 트렌드 시사점 종합
4. SWOT 분석 및 SWOT 분석 및 전략방향 도출

디지털마케팅시장 현황

디지털 미디어 기술 발전에 따라 디지털광고시장은 최근 5년간 연평균 10% Point 성장하면서 방송광고 시장을 빠르게 잠식해 왔으며, 특히, 동영상 광고시장이 빠르게 성장하고 있음

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
1. 2019년 온라인 마케팅 메가 트렌드



Source: 메리츠증권금융리서치센터(2018.12), 한국 온라인 광고 협회(2018)



2019년 디지털 마케팅 트렌드

2019년 마케팅 트렌드는 디지털기술발전에 따른 디지털트렌스포메이션, 고객의사결정여정 중심의 고객경험 통합관리 등이며, 온라인 쇼핑 트렌드는 AI 기술적용, 동영상 구매버튼, 모바일 쇼핑 우선 등임

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출 1. 2019년 온라인 마케팅 메가 트렌드



디지털마케팅 트렌드

1. **디지털트렌스포메이션** 연계 디지털마케팅 전략 추진

2. 고객의사결정여정(CDJ) 중심의 고객경험 통합관리 및 최적화

3. 빅데이터를 넘어 고객 데이터 플랫폼(CDP) 구축

4. 고객행동분석 및 예측 기반 실시간 개인화 마케팅

5. 마케팅 퍼포먼스 증대를 위한 오디언스 타게팅 활용

6. **통합마케팅 커뮤니케이션 기반 브랜드 콘텐츠 캠페인** 전략

7. 참여, 공감중심의 **동영상 마케팅** 커뮤니케이션 강화

8. Martech + Adtech를 활용한 마케팅 효율화

9. 마케팅 인텔리전스 및 고객커뮤니케이션 분야 AI 활용 확대

10. 디지털마케팅에서 블록체인 기술 활용

온라인 쇼핑 트렌드

대부분의 회사들은 상품을 찾는데 AI 기술을 적용을 시도

상품의 사진이나 비디오는 사람들에게 구매버튼을 누르도록 유도

구매자의 70%가 AR을 쇼핑 경험의 일부로 사용하는 브랜드에 더욱 충성할 가능성

제구매일경우, 알렉사나 구글홈을 사용하여 음성으로 자동주문

고객이 더 많고 원활하고 빨리 할 수 있게 해주며, 단서를 포착하고 고객에게 추천

트위터, 인스타그램, 페이스북에 자신이 구매한 물품을 보여주는 추세

전자상거래에서 배달경쟁이 심화

e-commerce 사이트는 먼저 모바일에서 제대로 작동하는 것이 중요
(모바일 구매가능성이 웹보다 50% 높음)

이용후기는 약 30%의 매출증대에 책임이 있음, AI를 통해 적절한 이용후기를 제공

모바일 사용자는 자신의 위치정보를 연동한 회사에서 구매할 가능성

Source: 2019년 디지털 마케팅 트렌드 전망 및 분석, 디지털마케팅포럼(2019); 온라인쇼핑 트렌드 2018, Topical

2019년 디지털 마케팅 트렌드 - 설문조사 (1/2)

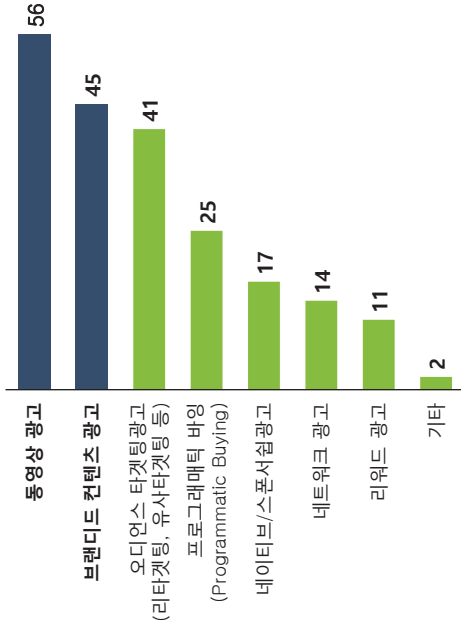
III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
1. 2019년 온라인 마케팅 매가 트렌드



디지털광고 관련 광고주, 전문광고대행사 등을 대상으로한 설문조사 결과, 2019년 디지털 광고 및 소셜미디어 트렌드는 동영상광고, 브랜드 콘텐츠, 브랜디드 콘텐츠, 인플루언서 마케팅 등임

디지털 광고에서 주목해야할 트렌드 (중복응답)

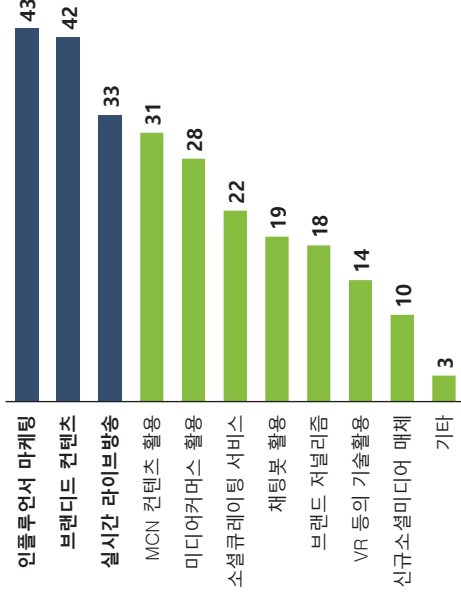
(단위: %, N=157)



- 동영상 및 브랜드 중심의 광고에 관한 관심이 높음
- 동영상광고(56%), 브랜드 콘텐츠 광고(45%), 오디언스 타겟팅광고(41%) 순으로 관심이 높음
- 네이티브 및 리워드광고는 전년 대비 감소함

소셜미디어 마케팅에서 주목해야 할 트렌드 (중복응답)

(단위: %, N=157)



- 인플루언서마케팅(43%), 브랜드 콘텐츠(42%), 실시간 라이브방송(33%) 순으로 콘텐츠 중심의 커뮤니케이션에 관심이 높음
- 소셜클레이팅, 미디어 커머스, VR기술활용에 대한 관심은 전년 대비 감소함

Source: 2019년 디지털 마케팅 트렌드 전망 및 분석, 디지털마케팅포럼(2019)

2019년 디지털 마케팅 트렌드 - 설문조사 (2/2)

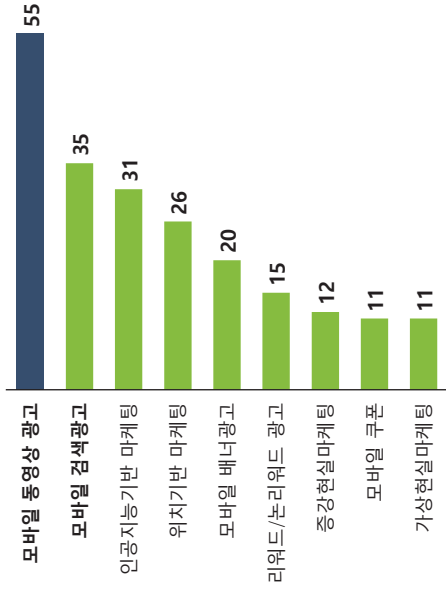
III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
1. 2019년 온라인 마케팅 메가 트렌드



모바일 마케팅 분야 역시 동영상 광고가 가장 많은 관심을 받고 있음. 2019년 디지털 마케팅 트렌드의 핵심 키워드는 콘텐츠 마케팅, 동영상 마케팅, 브랜디드 콘텐츠, AI, 고객데이터플랫폼(CDP) 등임

2019년에 활성화하고자 하는 모바일 마케팅 분야(중복응답)

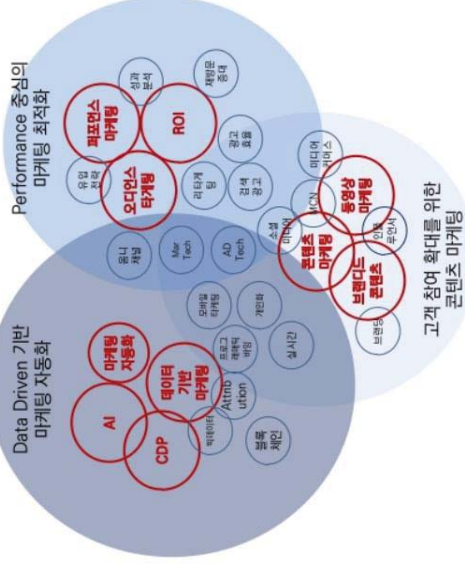
(단위: %, N=157)



- 모바일 동영상광고(55%), 모바일 검색광고(25%), 인공지능 기반 마케팅(31%) 순으로 관심이 높음
- 모바일고 검색광고 비중이 전년대비 11% 증가함
- 모바일 쿠폰, 위치기반, 증강현실 활동 비중은 감소함

Source: 2019년 디지털 마케팅 트렌드 전망 및 분석, 디지털마케팅포럼(2019)

2019년 디지털 마케팅 트렌드 키워드



- 2019년의 주요 핵심트렌드로 동영상 마케팅, 개인화 마케팅, 고객경험 마케팅이 중시되고 있음
- 데이터기반 마케팅, 타겟마케팅, 퍼포먼스 마케팅에 대한 관심은 지속적으로 증가하고 있음

고객구매여정에 따른 IMC 전략의 변화

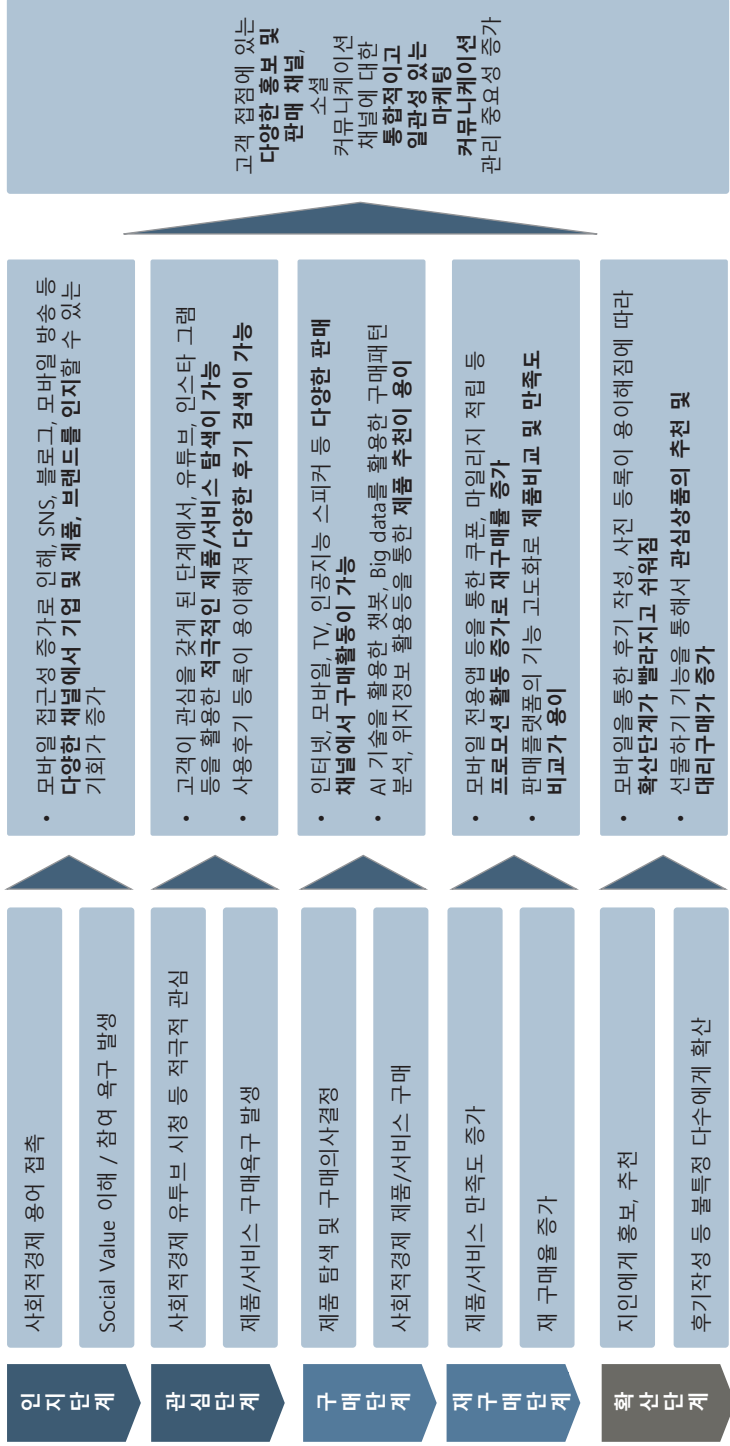
미디어 기술의 발전, 유통 플랫폼의 변화 등은 고객구매 여정을 변화시키고 있으며, 이에 대응할 수 있는 통합미디어커뮤니케이션 전략 수립이 요구되고 있음

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
1. 2019년 온라인 마케팅 매가 트렌드



고객의 구매여정

고객의 구매여정 변화 요인 및 시사점

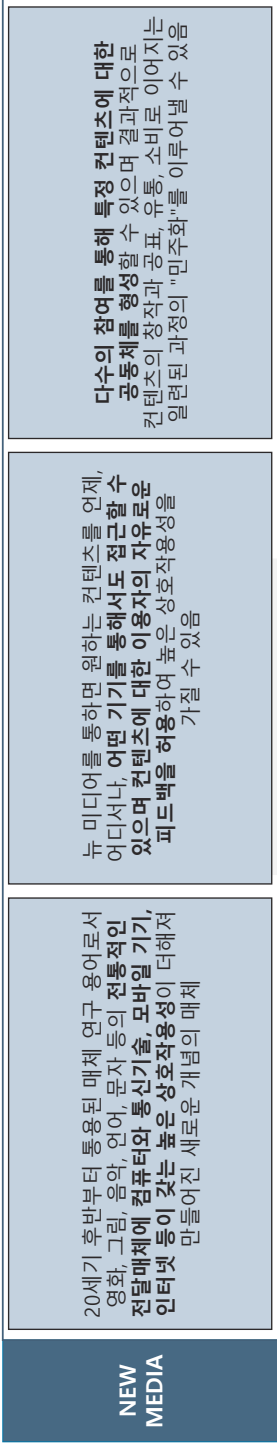


뉴미디어 유통채널 현황

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출 2. New Media 유통채널 현황



뉴미디어는 TV홈쇼핑, 온라인쇼핑, 모바일쇼핑, T-커머스 쇼핑 등으로 유통플랫폼이 다변화 되었으며, VR/AR 등의 기술발전에 따라 지속적으로 진화하고 있음



뉴미디어 유통채널의 다각화



인터넷쇼핑 채널

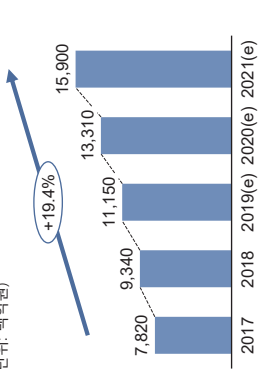
인터넷쇼핑은 기존 경쟁자와, 대거 진입한 신규 경쟁자와의 가격경쟁, 물류 등 투자비용 증가에 따른 수익률 저하 이슈가 존재하며, 배송정책, 가격정책, 차별화를 통한 고객 유입력 강화 등을 추진 중임

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
2. New Media 유통채널 현황



시장 현황 및 주요 이슈

- 국내 인터넷쇼핑 시장 성장 전망
(단위: 백억원)



- 인터넷쇼핑을 통한 연간 거래액은 2002년 6,000원, 2006년 13,500원, 2010년 25,200원, 2015년 54,000원, 2018년 93,000원으로 매년 큰 폭으로 성장
- '16년 이후 e커머스시장이 포화 상태에 이르면서, 온라인 쇼핑물의 적자 증가
- 이커머스 시장이 '치킨게임'(사생결단식 경쟁) 양상을 띄면서, 기업들이 '제 살 깎아 먹기'와 '출혈경쟁'을 벌이고 있다는 회의론 제기
- '지금의 국내 이커머스 시장은 유통의 변방에서 중심으로 가는 과도기에 있으며, 온라인 쇼핑시장의 성장에 따라 기업의 지속적 혁신 필요

(1) 기존 경쟁자와 오프라인 유통기업 등 신규진입자의 경쟁강도 심화

- 국내 인터넷 쇼핑시장은 2009년 6월 미국 이베이가 G마켓을 인수하면서 옥션과 함께 오픈마켓 시장에서 11번가와 경쟁
- 쿠팡과 같은 소셜커머스들도 외형을 확대
- GS홈쇼핑과 CJ ENM 등의 홈쇼핑 계열의 종합몰, 롯데닷컴 등의 백화점 계열의 종합몰, 인터파크 등의 순수 온라인 계열의 종합몰과 기타 전문몰 등도 함께 경쟁

(2) 인터넷을 통한 해외 직접 판매 및 구매

- 2018년 온라인 해외 직접 판매액은 3조 5,777억원으로 전년 대비 21.2% 증가
- 해외 직접 구매액은 2조 9,248억원으로 30.4% 증가
- 직접판매는 중국이 28,630억원으로 가장 많으며, 직접구매는 미국이 15,372억원으로 가장 많은 비중을 차지

(3) e 커머스 기업들의 영업이익 적자 지속

- 오프라인에서 온라인으로 유통채널의 중심이 옮겨가는 가운데, 물류시설 등 투자비용과 기업들간의 가격경쟁 심화

국내 기업 전략방향

- 배송정책, 가격정책 차별화 등을 통한 고객 유입력 강화
 - 배송 스피드, 최저가 보장, 오픈채널 등을 통해 서비스 경쟁력 강화
 - 웹채널은 구매율이 가장 높은 모바일쇼핑 채널과의 연계 강화
- 고객 중심적인 쇼핑 환경 구축
 - 차별화된 상품 소싱, 합리적 가격 및 고객 중심적인 쇼핑 환경 구축 등을 바탕으로 고객만족 추진
 - 시를 활용한 챗봇, 빅데이터 등을 활용한 제품 추천 등
- Private Brand 개발, 신선식품 등 취급물목의 다변화를 통한 수익성 제고
 - PB상품 라인업을 통한 마진 제고
 - 과거 오프라인 중심이었던 신선식품을 배송체계 혁신을 통해 온라인 상품 경쟁력 확보

Source: 온라인쇼핑 시장 성장 전망, 정보통신정책연구원(2018.07), 증권사 산업분석 등 미디어 리서치

모바일쇼핑 채널



모바일쇼핑은 전체 온라인쇼핑의 62%를 차지, 여전히 급속히 성장 중임. 다양한 유통 플랫폼에서의 각축장으로 높은 경쟁강도를 보이고 있으며, AI 등 신기술을 활용한 디지털 마케팅 강화를 추진 중임

시장 현황 및 주요 이슈

- 국내 모바일쇼핑 시장규모 추이 (단위: 백만원)
2015 2,443 2016 3,559 2017 4,253 2018 5,800 2019(e) 7,024
+30.2% (2016~2017)
- 모바일 쇼핑 시장은 스마트폰 등 모바일 기기의 보급화에 힘입어 쿠팡 등 소셜 커머스 회사들을 중심으로 급격하게 성장
- '19년 모바일 쇼핑 시장은 60조원을 돌파할 것으로 예상
- 2000년대 후반부터 스마트폰의 확산에 따라 시작된 모바일쇼핑은 소셜커머스와 오픈마켓을 중심으로 성장
- 전체 온라인쇼핑 시장에서 모바일쇼핑의 비중은 '18년 기준 전체의 62% point로 높은 비중을 차지하며 지속적으로 성장
- 특히, 상품군 중에서 음식서비스의 거래액 증가는 전년 대비 89.8%에 달하였으며, 음/식료품, 서적, 전자기기 등이 30% point 이상의 높은 성장률 기록

- (1) 소비자 모바일 활용 증가에 따라 채널 중 가장 큰 성장세 지속
 - 고객들의 모바일 활용시간 증가, 모바일을 통한 시간, 공간적 소비 편의성, 제품탐색 및 후기작성 용이성 등으로 인하여 지속적인 성장세를 기록
 - 타 채널대비 높은 구매가능성이 보유하고 있으며, 모바일 구매가능성이 웹보다 50% 높음
- (2) 다양한 유통플랫폼과의 경쟁 심화
 - 모바일쇼핑 채널이 뉴미디어 유통채널의 중심이 되고 있어, E커머스 등 기존 플랫폼에 뿐만 아니라, 종합물, 전문물, TV홈쇼핑, T커머스 등 신규진입 플레이어들의 각축장이 되고 있음
- (3) 신기술을 활용한 디지털 마케팅
 - AI를 활용한 챗봇, 고객 위치기반 맞춤형 서비스 제공, 고객데이터 기반의 제품 추천 등 신 기술을 활용한 마케팅 부각

국내 기업 전략방향

- 유통채널의 중심으로서 모바일을 활용
 - 기업들은 TV쇼핑과 인터넷 및 모바일 채널 간 시너지 강화
 - 모바일을 통한 구매가능성은 웹 대비 50% 이상 높음
- AI, Big Data, 위치기반 등 신기술을 활용한 판촉 및 고객 만족도 제고
 - 신 기술 활용을 통한 고객 타겟팅, 구매만족도 제고, 재구매율 제고를 위한 맞춤형 서비스 등 편의성 제공
- 이벤트 프로모션 강화
 - 이벤트성 가격정책 다변화, 다양한 쿠폰 제공을 통한 재구매율 제고
 - 프랜차이즈 등 오프라인 업체와 제휴를 통한 프로모션 강화 등

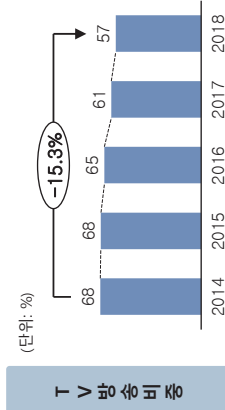
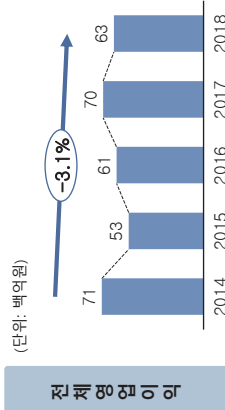
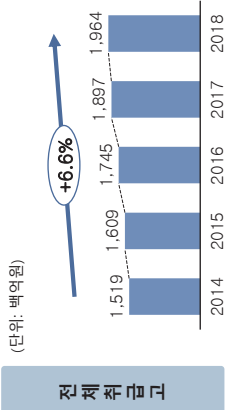
TV홈쇼핑 채널

TV 홈쇼핑 채널들은 TV 시청률 하락, 국내 홈쇼핑 관련 규제 심화, T 커머스의 시장 잠식, 방송 취급고 정제 등에 따라 멀티채널전략, Private Brand 론칭을 통한 수익성 제고 등을 추진하고 있음

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출 2. New Media 유통채널 현황



시장 현황 및 주요 이슈



(1) 국내 홈쇼핑 관련 규제 심화와 타이트한 규제환경

- 홈쇼핑사업자의 재송인심사기준 강화, TV홈쇼핑표준거래약서개정 등 홈쇼핑산업의 규제환경 심화

(2) T커머스사업 확대 및 연동강화

- IPTV가 빠르게 보급되며, TV시청중 리모컨 모바일디바이스 등으로 구매하며 '양방향쇼핑'이 가능한 T커머스의 급속한 성장에 따라, TV홈쇼핑과 연동하여 신규수요 확보

(3) TV홈쇼핑의 성장세 둔화와 온라인·모바일·오프라인 채널 확대

- 홈쇼핑 전체 취급고에서 TV취급고 비중이 하락하고 있는데 대응하여,
- 홈쇼핑기업들은 자사웹사이트와 모바일애플리케이션 뿐만 아니라 고객채널을 위한 오프라인매장을 활용하는 등 판매채널을 확대

국내 기업 전략방향

- **T-커머스 확대 등 멀티 채널 전략**
 - TV시청률 하락에 따른 방송 취급고 정제, T 커머스 성장세에 따른 T 커머스 사업 확대 및 연동 강화

- **자체 브랜드·단독브랜드 론칭을 통한 경쟁력제고**
 - TV홈쇼핑업체만의 경쟁이 아닌 오픈마켓 등 타 유통업체와의 경쟁양상으로 변화
 - 홈쇼핑기업은 경쟁업체 대비 차별화된 상품제공, 고객로열티 확보 등을 위한 단독브랜드 혹은 자체브랜드 상품 개발

- **해외시장으로의 전략적 재점근**
 - 홈쇼핑기업은 한정된 내수시장을 극복하고 신규판로개척을 위한 대안으로 해외진출을 가속화
 - 현지국가의 정치적 불안정성 및 규제 리스크 등으로 인해 전략적 재점근 필요

T-커머스 채널

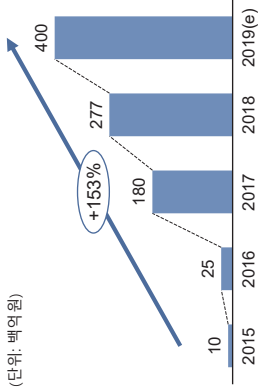
IPTV 등 양방향 TV 방송기술 발전에 따라 2015년부터 TV 리모컨 등을 활용한 T 커머스 채널이 등장.
T 커머스 시장의 급격한 성장으로 TV홈쇼핑 플랫폼이어도 멀티채널전략으로 시장에 진입함

- III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
2. New Media 유통채널 현황



시장 현황 및 주요 이슈

- 국내 T커머스 시장규모 추이
(단위: 백억원)



- T커머스는 텔레비전(Television)과 상거래를 뜻하는 커머스(Commerce)의 합성어
- '18년 T커머스의 총 취급액은 2조 8천억원이며, 시장이 활성화된 '15년 2,540억원과 비교시 약 10배 이상 증가
- '19년 T 커머스 송출수료는 사상 처음으로 3,000억원을 넘어섬에 따라 역대 최대치를 형성
- T커머스는 TV를 통해 거래가 이뤄지는 점에서 TV홈쇼핑과 유사하나, T커머스는 시청자가 리모컨·모바일장치들을 이용해 원하는 상품을 구매하는 **양방향쇼핑**이 가능하다는 것이 특징

Source: 한국TV홈쇼핑협회 산업 주요 지표, 증권사 산업분석 등 미디어 리서치

국내 기업 전략방향

- 시장확대 및 고객확보를 위한 마케팅 경쟁력 강화**
 - 그간 기술적 이슈 해결, 인프라 확보를 바탕으로 '19년부터 본격적인 마케팅 경쟁 돌입
- 큐레이션 서비스로 채널 경쟁력 강화**
 - 기존 생방송위주로 편성된 TV홈쇼핑과 달리, 시청자의 소비패턴에 따라 콘텐츠를 다르게 송출하는 큐레이션서비스 강화
- 송출수료 협상력 강화 및 채널확보 경쟁 강화**
 - 수익성 제고를 위해 적정 송출수수로 협상의 위한 역량 강화
 - 한정된 인기 TV 채널 확보를 위한 경쟁 강화

국내 T커머스 사업자별 채널 보유 현황

구분	기업명	채널명	개시연도
TV 홈쇼핑	홈플러스	홈플러스TV	2015.03
	홈플러스	홈플러스TV	2015.04
	홈플러스	홈플러스TV	2015.05
	홈플러스	홈플러스TV	2015.07
	홈플러스	홈플러스TV	2015.12
케이블	KTH	KTH	2012.08
	KTH	KTH	2013.10
	KTH	KTH	2015.01
	KTH	KTH	2015.08
	KTH	KTH	2015.11

VR/AR 채널

- III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
2. New Media 유통채널 현황



VR/AR 유통시장은 시장 초기단계이나, 디지털 유통채널 변화 트렌드에 따라 시장 선점의 중요도는 높아짐. 중국의 알리바바, 미국의 이베이, 한국의 롯데쇼핑 등이 시장을 태핑하며 규모를 확대하고 있음

시장 현황 및 주요 이슈	국내 기업 전략방향
- VR전용 안경 및 헤드기어 등 높은 기기 비용과 콘텐츠 부족으로 시장 초기단계 - 기술발전과 고객 구매패턴의 변화 등으로 향후 VR/AR은 핵심적 유통채널로 변모할 예정 - 알리바바, 이베이, 로데오희핑 등 국내외에서 VR/AR을 활용한 백화점 쇼핑물 등 런칭 알리바바 "Buy +" 롯데 "플로핑" "핑거쇼핑"	First Mover, 시장선점 전략 - 시장지배적 사업자 부재 및 시장 선점을 위한 준비 - 시장 반응을 보면서 단계적인 시장 검증 및 사업 추진 VR/AR 환경을 최대한 활용할 수 있는 판매 플랫폼 개발 - 체험마케팅과 인터랙티브 마케팅을 효과적으로 수행할 수 있는 VR/AR 쇼핑물 플랫폼 구축 결제 서비스 등 기술적 문제 해결을 위한 전략적 제휴 - VR 쇼핑물 플랫폼에 적합하게 구축되는 결제 서비스 및 금융권(카드, 은행, 통신사)과의 제휴

온라인 미디어 마케팅 현황 종합

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
3. 시사점 종합



기업들은 멀티채널 전략, 신기술 활용한 고객 중심의 쇼핑환경 제공, 온라인을 통한 국경을 초월한 마케팅, Private Brand, 자체 유통플랫폼 구축을 통한 수익성 강화 등을 추구하고 있음

채널별 현황 및 이슈

주요기업의 전략 방향 및 시사점

인터넷 쇼핑	- 기존 경쟁자와 오프라인 유통기업 등 신규진입자 간의 높은 경쟁 강도 - 인터넷을 통한 해외 직접 판매 및 구매 증가 - T-커머스 기업들의 영업이익 적자 지속	- 배송정책, 가격정책 차별화 등을 통한 고객 유입강화 - 정보기술을 활용한 고객중심의 인터넷쇼핑환경 구축 - Private Brand 개발, 신선식품 등 취급품목의 다양화를 통한 수익성 제고	멀티채널 전략 (채널간 단점을 보완하고 채널 다양화를 통한 시너지 추구)
모바일 쇼핑	- 모바일 활용 증가에 따라 가장 큰 성장세 지속 - 백화점, 대형마트 등 다양한 유통업체와의 경쟁 심화 - AI, 빅데이터 등 신기술을 활용한 디지털 마케팅	- 다양한 판매채널의 허브로서 모바일을 활용 - 신기술을 활용한 판촉 및 고객 만족도 제고 - 가격정책, 오프라인 제휴 등 이벤트 프로모션 강화	신기술 활용을 통한 마케팅 효과 증대 (VR/AR, AI, 빅데이터, 위치기반 등)
TV홈쇼핑	- 국내 홈쇼핑관련 규제심화와 타이트한 규제환경 - 성장세 둔화와 모바일·오프라인 채널 확대 - T-커머스사업 확대 및 연동강화	- T-커머스 사업 확대 등 멀티 채널 전략 추구 - 자체 브랜드·단독 브랜드 론칭을 통한 경쟁력제고 - 한정된 내수시장 극복을 위한 해외시장 전략적 접근	온라인을 통해 국경을 초월한 마케팅 수행
T커머스 쇼핑	- 기술적 인프라 정비후 T 커머스 시장의 고성장 지속 - A급 채널확보 경쟁 심화 및 송출수수료 증가 - TV홈쇼핑 기반 플레이어와의 경쟁 심화	- 시장확대 및 고객확보를 위한 마케팅 경쟁력 강화 - 클라우드 서비스로 채널 경쟁력 강화 - 송출수수료 협상력 및 채널확보 경쟁력 강화	온라인을 통해 국경을 초월한 마케팅 수행
VR/AR 쇼핑	- 시장 초기 단계로 검증 필요 - 체험마케팅, 인터랙티브 마케팅이 강점 - 국내기업은 결제시스템 등 기술적 문제 존재	- First Mover, 시장선점 전략 - VR/AR 환경을 최대한 활용하는 유통 플랫폼 구축 - 결제 서비스 등 기술적 문제 해결을 위한 제휴	Private Brand 활용, 자체 플랫폼 구축을 통한 수익성 강화

마케팅 트렌드 변화의 기회와 위협

외부환경에서의 서울시 사회적경제의 기회와 위협을 구분한 결과, 디지털 마케팅에서 동영상 콘텐츠 중요도 증가, 브랜드 콘텐츠 활용 가능성, 사회적경제에 대한 공감 트렌드 확산 등의 시사점을 도출함



III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
3. 시사점 종합

기회
1. 온라인 마케팅채널, 유통채널의 높은 성장률 ① 온라인, 모바일 쇼핑의 지속적인 성장으로 오프라인 매장이 없는 소형기업에게도 소비자의 제품 정보 접근성이 증대 2. 동영상 콘텐츠 마케팅 중심으로 디지털 마케팅 트렌드 변화 ① TBS라는 방송 및 영상 제작 자산을 적극적으로 활용 가능 ② 동영상 콘텐츠가 흥행성이 있을 경우 SNS 등을 통해 자동으로 빠른 확산이 가능 3. 소셜미디어의 급속한 성장으로 마케팅 활용성 증대 ① 소셜미디어를 활용한 홍보/광고 비용 절감 4. 인플루언서 마케팅을 활용한 홍보 및 광고 효과성 증대 ① 기존 인플루언서와의 콘텐츠 제휴를 통한 매체활용 가능성 ② 신규 인플루언서 육성을 통한 고성장률 가능성 5. 브랜드 콘텐츠 방송이라는 새로운 마케팅 및 판매 방식 활용 가능성 ① 출연자의 제품 설명을 보다가 "바로구매" 버튼 클릭하는 구매방식 6. 사회적경제에 대한 공감트렌드 확산 ① 콜목식당, 연예인 일일 인턴 등 사회적경제 관련 방송콘텐츠의 등장으로 유명인, 연예인 재능기부 등을 활용한 홍보영상 제작이 용이 ② 소비자의 사회적경제 및 기업에 대한 관심 증가 7. 대기업의 사회적경제 활성화 참여 의지 ① SK그룹의 사회적경제 참여 의지 ② SK 행복나눔재단의 사회적경제 참여 사업 등

위협
1. AI, VR, 빅데이터, 블록체인 등 다양한 마케팅 기술발전으로 마케팅 방식의 복잡성 증가 ① 마케팅 기술 전문인력 필요 ② 빠른 트렌드에 대한 모니터링 및 기술적 대응 요구 2. 브랜드 콘텐츠 등 동영상 콘텐츠 중심으로 광고산업이 재편되고 있어, 적절한 대응을 못할 경우 마케팅 실패 가능성 증가 ① 소비자의 구매여정 및 구매행태 변화에 대한 대응력 강화가 필요 3. 기업들의 온라인, 모바일, TV홈쇼핑, T커머스 등 유통 채널 다변화를 통한 경쟁 심화 ① 다양한 유통 플랫폼의 혼용으로 판촉 경쟁강도 증가 ② 채널별 특성이 상이하여 마케팅 채널 믹스전략 요구 ③ 자체 플랫폼 확보시 초기 투자비용 증가 4. 모바일, T커머스 유통채널의 급속한 성장으로, TV홈쇼핑 등 타 유통채널의 성장 정체 ① 모바일 구매의 증가는 인터넷쇼핑, TV홈쇼핑 등 타 채널 매출을 잠식 ② T커머스는 TV홈쇼핑의 매출을 잠식하고 있어, TV홈쇼핑 기업의 T커머스 점유율 증가 5. 마케팅 실패에 대한 유튜브, 인스타그램 등 소셜미디어를 통한 빠른 구전 ① 소셜미디어의 빠른 구전효과는 긍정적 요인 뿐만 아니라 부정적 요인으로도 작용이 가능

SWOT 분석 및 전략방향 도출

사회적경제 기조조사, 온라인 마케팅 트렌드 분석 등을 통하여 총 12개의 사회적경제 방송미디어 활용 마케팅 전략방향 도출함

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
4. SWOT 분석 및 전략방향 도출



SWOT분석을 통한 시사점

S	W
O	T

방송미디어 활용 마케팅 전략방향 도출 과정



SWOT 분석 종합 (1/3)

서울시 사회적경제의 강점과 약점을 구분한 결과, 서울이라는 강력한 브랜드 자산 활용 가능성, 사회적가치라는 타 일반 기업과의 차별적 상품성 보유 등의 시사점을 도출함



III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
4. SWOT 분석 및 전략방향 도출

강점
1. 사회적경제 허브로서의 서울시의 위상 및 강력한 추진체계 보유 ① 지자체 중에서 가장 많은 사회적경제 기업 보유 ② 서울시장의 공약 등 높은 정책적 의지 2. 사회적 가치라는 차별적 가치는 경쟁력으로 작용 ① 일반 기업과 차별화 할 수 있는 경쟁력 있는 가치 ② 사회적 가치 구매라는 새로운 시장은 Blue Ocean으로 작용 3. 사회적경제 2.0 등 정책지원에 대한 높은 정부 의지 4. 사회적경제 지원의 높은 성과 ① 높은 주요 지표 성장율: 예. 사회적기업 증가율 등 5. 경쟁력있는 사회적경제기업 다수 보유 ① 감성 마케팅, 스토리 마케팅이 가능한 우수 기업 보유 6. 사회적경제 특성상 감성마케팅, 스토리마케팅에 유리 ① 공익적 가치에 소구, 감동적 스토리 연출이 용이 7. 연합체로서의 기업간, 사업간 시너지 창출이 가능 ① 공동 구매 및 판매, 공동 마케팅, 인력소싱 등 8. 높은 인지도를 보유하고 있는 “Seoul”이라는 글로벌 브랜드 보유 9. TBS 방송 미디어, “함께누리” 온라인 소풍물 등 플랫폼 보유 ① PD, 기자, 영상편집 등 인력, 스튜디오, 영상편집장비 등 활용 가능 ② 영상컨텐츠를 온라인 소풍물과 연계한 판촉과 IT 인력 활용 가능

약점
1. “사회적경제”에 대한 국민들의 낮은 인지도 ① 소셜밸류를 서비스/제품경쟁력으로 활용 미흡 ② 홍보/광고 컨텐츠 전략의 핵심인 컨텐츠의 흥행력 부족 2. “사회적경제”, “사회적경제기업” 등 일반인들이 사용하기 어려운 어감의 용어는 인지도 제고, 활용성 증대에 제약 ① 사용하기 어려운 용어로 마케팅 메시지, 브랜드 스토리 구전에 한계 3. 브랜드 스트럭처 등 관리체계 부재로 인한 브랜드 커뮤니케이션 어려움 ① 효과적인 메시지 전달 어려움 ② 공동브랜드 부재로 마케팅 비용 증가 (협동조합중심 제한적 수행) 4. 사회적경제, 사회적경제기업에 대한 마케팅 전략 부재로 IMC 전략, 채널전략 등 세부 전략 수립에 한계 5. 사회적경제기업에 대한 관리체계가 기업형태 또는 미션 중심이므로 사업에 대한 판로개척 등 지원전략 수립 및 모니터링에 한계가 존재 ① 식품, 섬유, 환경 등 산업별 구분, 미션별 구분을 혼용할 필요 6. 사회적경제 기업의 낮은 마케팅 역량 및 공공구매에 대한 높은 의존도 ① 소규모 기업이 대다수로 자체 역량 부족 7. 민간판로 개척 역량 부족 및 낮은 정책지원 만족도 ① 소규모기업으로 자체적인 마케팅 역량 부족 ② 민간판로 개척 지원에 대한 기업들의 낮은 만족도 8. 사회적경제 입법의 장기 계류

SWOT 분석 종합 (2/3)

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
4. SWOT 분석 및 전략방향 도출



외부환경에서의 서울시 사회적경제의 기회와 위협을 구분한 결과, 디지털 마케팅에서 동영상 콘텐츠 중요도 증가, 브랜드 콘텐츠 활용 가능성, 사회적경제에 대한 공감 트렌드 확산 등의 시사점을 도출함

기회	
1. 온라인 마케팅채널, 유튜브채널의 높은 성장률	① 온라인, 모바일 쇼핑의 지속적인 성장으로 오프라인 매장이 없는 소형기업에게도 소비자의 제품 정보 접근성이 증대
2. 동영상 콘텐츠 마케팅 중심으로 디지털 마케팅 트렌드 변화	① TBS라는 방송 및 영상 제작 자산을 적극적으로 활용 가능 ② 동영상 콘텐츠가 흥행성이 있을 경우 SNS 등을 통해 자원으로 빠른 확산이 가능
3. 소셜미디어의 급속한 성장으로 마케팅 활용성 증대	① 소셜미디어를 활용한 홍보/광고 비용 절감
4. 인플루언서 마케팅을 활용한 홍보 및 광고 효과성 증대	① 기존 인플루언서와의 콘텐츠 제휴를 통한 매체활용 가능성 ② 신규 인플루언서 육성을 통한 고성장률 가능성
5. 브랜드 콘텐츠 방송이라는 새로운 마케팅 및 판매 방식 활용 가능성	① 출연자의 제품 설명을 보다가 "바로구매" 버튼 클릭하는 구매방식
6. 사회적경제에 대한 공감트렌드 확산	① 콜목식당, 연예인 일일 인턴 등 사회적경제 관련 방송콘텐츠의 등장으로 유명인, 연예인 재능기부 등을 활용한 홍보영상 제작이 용이 ② 소비자의 사회적경제 및 기업에 대한 관심 증가
7. 대기업의 사회적경제 활성화 참여 의지	① SK그룹의 사회적경제 참여 의지 ② SK 행복나눔재단의 사회적경제 참여 사업

위협	
1. AI, VR, 빅데이터, 블록체인 등 다양한 마케팅 기술발전으로 마케팅 방식의 복잡성 증가	① 마케팅 기술 전문인력 필요 ② 빠른 트렌드에 대한 모니터링 및 기술적 대응 요구
2. 브랜드 콘텐츠 등 동영상 콘텐츠 중심으로 광고산업이 재편되고 있어, 적절한 대응을 못할 경우 마케팅 실패 가능성 증가	① 소비자의 구매여정 및 구매행태 변화에 대한 대응력 강화가 필요
3. 기업들의 온라인, 모바일, TV홈쇼핑, T커머스 등 유통 채널 다변화를 통한 경쟁 심화	① 다양한 유통 플랫폼의 혼용으로 판촉 경쟁강도 증가 ② 채널별 특성이 상이하여 마케팅 채널 믹스전략 요구 ③ 자체 플랫폼 확보시 초기 투자비용 증가
4. 모바일, T커머스 유통채널의 급속한 성장으로, TV홈쇼핑 등 타 유통채널의 성장 정체	① 모바일 구매의 증가는 인터넷쇼핑, TV홈쇼핑 등 타 채널 매출을 잠식 ② T커머스는 TV홈쇼핑의 매출을 잠식하고 있어, TV홈쇼핑 기업의 T커머스 점유율 증가
5. 마케팅 실패에 대한 유튜브, 인스타그램 등 소셜미디어를 통한 빠른 구전	① 소셜미디어의 빠른 구전효과는 긍정적 요인 뿐만 아니라 부정적 요인으로도 작용이 가능

SWOT 분석 종합 (3/3)

III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
4. SWOT 분석 및 전략방향 도출



사회적경제 기초현황 분석, 뉴미디어 유통채널 현황 및 디지털 마케팅 트렌드 검토 등을 통하여 서울시 사회적경제에 대한 SWOT 분석을 수행하고, 총 12개의 마케팅 전략 방향을 도출함

SO(공격)전략

- “Seoul”이라는 브랜드를 활용한 브랜드 Restructuring
 - 브랜드 관리체계 정립을 통해 고객 인지도 제고 뿐만 아니라 마케팅 비용절감, 효과 극대화, 글로벌 브랜드이므로 관광상품으로 활용 가능
 - 공동 브랜드 사용으로 연대감 강화, Value chain 상의 시너지 창출
- 고품질의 홍보/광고 영상 콘텐츠 제작 및 유통
 - 동영상 콘텐츠 마케팅 중심으로 디지털 마케팅 시장 재편
 - TBS와 함께누리(온라인쇼핑몰)를 활용한 고품질 영상콘텐츠 제작 및 유통
- Social Value를 상품화 함으로써 사회적경제 기업의 Blue Ocean 진입
 - Social Value의 감성 스토리 개발 등 상품성을 제고하고 홍보함으로써 차별적 경쟁력 제고

ST(우회)전략

- 타 마케팅 채널 제휴를 통한 마케팅 플랫폼 지원 다각화
 - 유튜브, 인스타그램, 링크드인 등 소셜미디어와의 제휴를 통한 마케팅 플랫폼 확대
 - 감성마케팅 등 흥행력 있는 콘텐츠의 타 마케팅 채널을 통한 확산 (마리몬드의 영업이익 70% 이상 기부 사례 등)
- 유명 인물루어인사의 제휴를 통한 소셜미디어 마케팅 강화
 - 수용도가 높은 공익적 가치를 활용하여 유명 인물루어인사의 콘텐츠 공동 제작, 유명인, 연예인 등의 재능기부 유도
 - 영국남자의 맥방, 백종원의 골목식당 등 골목상권 활성화를 위한 콘텐츠 제작, 사회적경제 기업 제품 경쟁력 비교 콘텐츠 등 개발 가능성

WO(만회)전략

- 브랜드 콘텐츠 활용을 통한 사회적경제기업 판로지원
 - 새로운 판촉 방식으로 부각되고 있는 브랜드 콘텐츠 마케팅 트렌드를 활용하여 판로지원의 어려움 극복
- 공동 브랜드를 사용함으로써 연대감 강화, Value Chain상의 시너지 창출
 - 공동 마케팅, 공동 구매, 공동 인력소싱 등 협력과제 발굴
 - 공동 브랜드를 통한 소상공인의 브랜드력 및 공동체 의식 제고
- 단계적이고 체계적인 판로지원을 통한 사회적경제기업 매출 증대
 - 사회적경제 인지도 제고, 기업홍보, 제품 및 서비스 판매를 위한 인터넷, 모바일, T커머스, TV홈쇼핑 등 유통채널 다각화
- 유명인, 연예인 재능기부(일일인턴 등)를 활용한 흥행력있는 영상 콘텐츠 제작

WT(생존)전략

- 타 유통플랫폼과의 제휴를 통한 단계적 역량 강화
 - 올레TV 등과의 제휴를 통해 사회적경제기업의 T커머스 시장 진출 지원
 - 브랜드 콘텐츠 타 유통플랫폼과 연계하여 유통
 - 타 유통플랫폼 연계를 통하여 사회적경제기업의 마케팅 역량 강화
- IMC 전략 수립을 통한 일관성있는 마케팅 커뮤니케이션 수행
 - Integrated marketing Communication
 - 통합 마케팅 커뮤니케이션 전략을 통한 효과적/효율적 마케팅 수행
- 사회적경제 인플루언서 육성을 통한 Social Value 인지도 강화
 - TBS 스튜디오, 영상 장비 활용한 교육 프로그램, 공모전 개발
 - 해외 사회적경제 유관기관과의 인력 교류, 콘텐츠 개발 우수사례 공유 등

마케팅전략 도출 및 역할 배분

SWOT 분석의 시사점을 통해서 마케팅 전략을 개발하고, 서울시사회적경제지원센터와 TBS 역할을 배분함

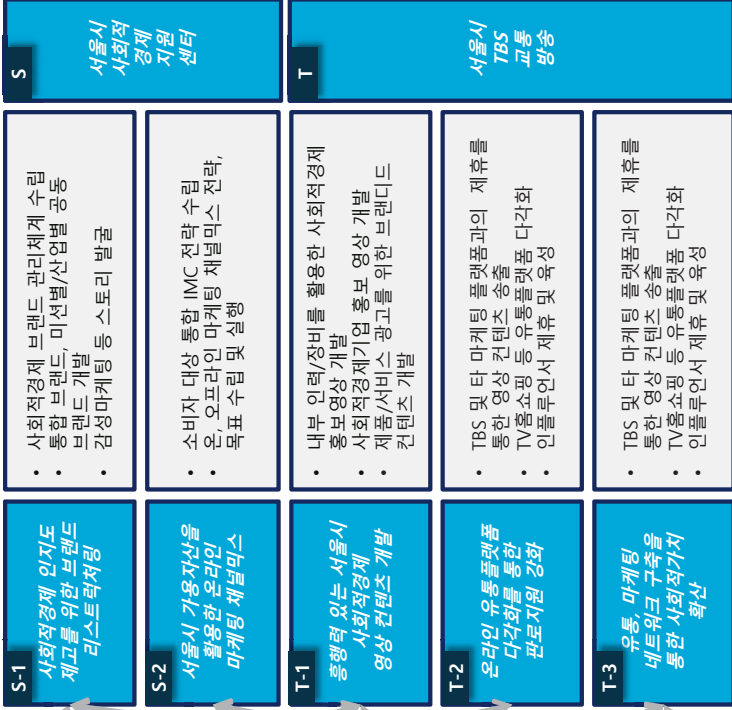
III. 온라인 미디어 마케팅 전략 도출
4. SWOT 분석 및 전략방향 도출



SWOT 분석을 통한 전략적 시사점

- “Seoul”이라는 브랜드를 활용한 서울시사회적경제 Brand Restructuring
- 고품질의 홍보/광고 영상 콘텐츠 제작 및 유통
- Social Value를 상품화 함으로써 사회적경제 기업의 Blue Ocean 진입
- 브랜드 콘텐츠 활용 사회적경제기업 판로지원
- 공동 브랜드를 사용함으로써 연대감 강화, Value Chain상의 시너지 창출
- 단계적이고 체계적인 판로지원을 통한 사회적경제기업 매출 증대
- 유명인, 연예인 재능기부를 활용한 흥행력있는 영상 콘텐츠 제작
- 타 마케팅 채널 제휴를 통한 마케팅 플랫폼 지원 다각화
- 유명 인물루인서와의 제휴를 통한 소셜미디어 마케팅 강화
- 타 유통플랫폼과의 제휴를 통해 사회적경제 기업의 단계적 역량 강화 (ex. 올레TV T커머스 입점 등)
- IMC 전략 수립을 통한 일관성있는 마케팅 커뮤니케이션 수행
- 사회적경제 인플루언서 육성을 통한 Social Value 인지도 강화

마케팅전략 도출 및 역할 배분



IV. TBS 활용 추진전략 수립

1. 서울시 사회적경제 브랜드 재정립

- 1) 서울시 사회적경제 Value Proposition
- 2) 서울시 사회적경제 Integrated Brand Restructuring
- 3) Brand 활용방안 - Market Targeting & 사업간 시너지 제고

2. TBS 기능 강화 제언

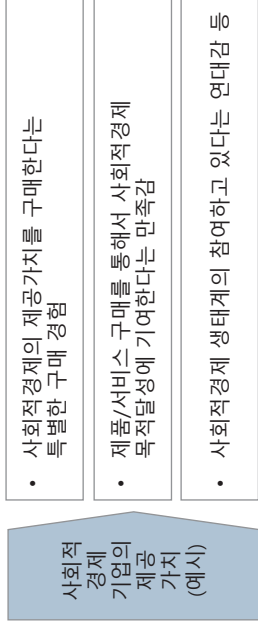
- 1) 서울시 Social Value 상품화를 위한 Contents Provider
- 2) 서울시 Social Value 판매를 위한 Broadcast Sales Platform
- 3) 서울시 사회적경제생태계 활성화를 위한 Network Developer

사회적경제 제품/서비스의 차별성

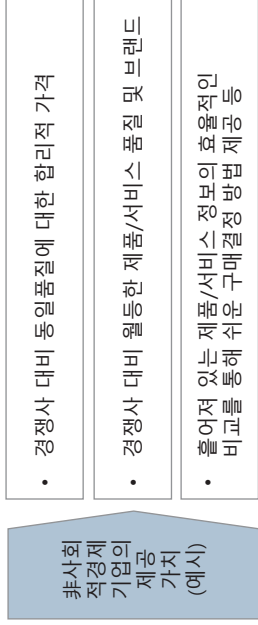
사회적경제 제품가치(이하, Social Value)는 사회적경제기업만 제공 가능한 차별화된 가치이므로, Social Value에 대한 구매만족도가 높으면, 사회적경제기업의 차별화된 경쟁력 강화가 가능함



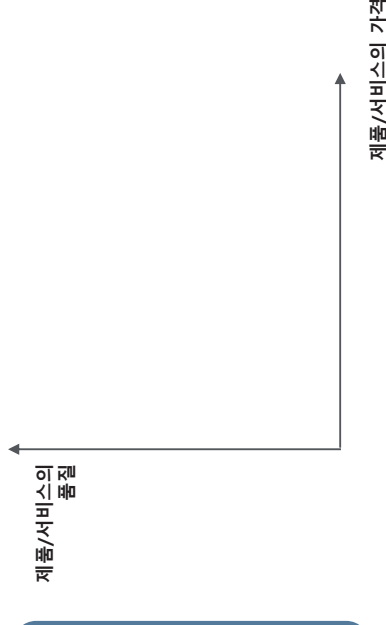
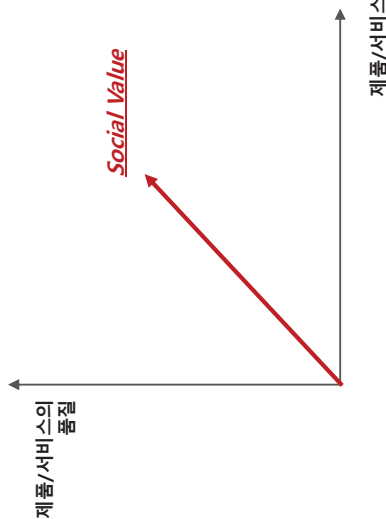
사회적경제기업 제품/서비스 제공가치



Vs.



일반기업의 제품/서비스의 제공가치



사회적경제 기업은 제품 및 서비스 구매자에게 Social Value를 추가적으로 제공한다. 즉, 일반기업과 차별화된

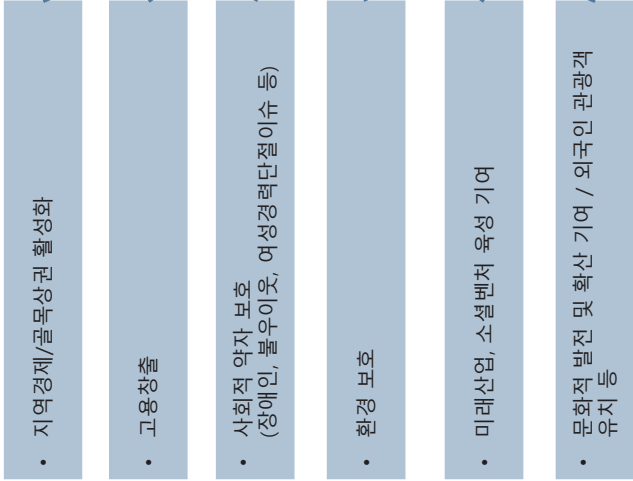
사회적경제 인지도 제고 필요

사회적경제의 제공가치와 제품/서비스 자체의 제공가치의 합이 구매가격에 비해서 합리적일때, 구매활동이 일어나므로 사회적경제, 사회적경제기업에 대한 인지도 제고 강화가 요구됨

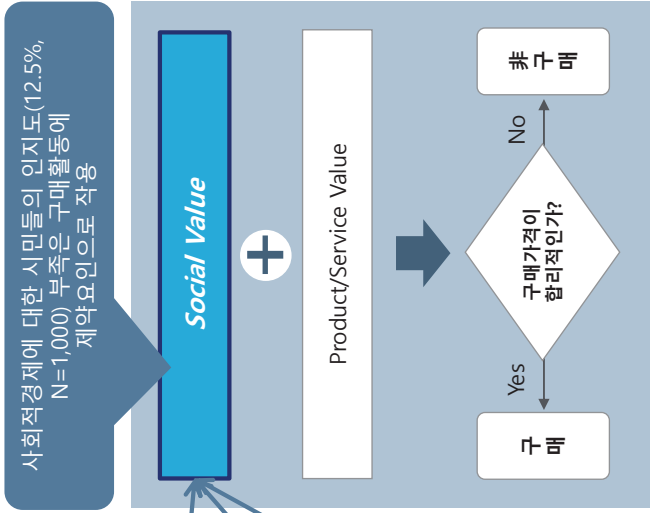
IV. TBS 활용 추진전략 수립
1.서울시 사회적경제 Value Proposition



사회적경제와 기업의 제공가치



고객의 구매의사결정 요인



[Back Up] 사회적경제 인지도

2017년 사회적기업 실태조사 연구 설문조사 결과 사회적경제에 대한 시민들의 인지도는 12.5%로 낮은 수준이었으며, 구매력이 높은 30~50대에서는 연령이 높아질 수록 인지도가 높은 특징을 보임

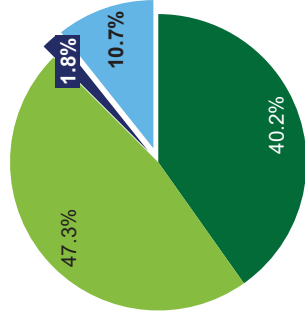
IV. TBS 활용 추진전략 수립
1. 서울시 사회적경제 Value Proposition



사회적경제에 대한 인지도

(단위: %, N=1,000)

- 사회적경라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 정확히 아는 편이다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 대략 알고 있다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적은 있으나, 무엇인지 모른다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적이 없다



사회적경제에 대한 개념을 인지하고 있는 비율은 전체의 12.5%에 불과함

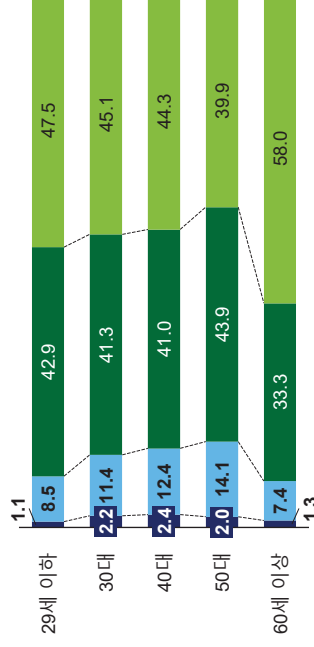
특히, 여성의 인지도는 9.4%로 남성의 인지도 15.7%에 비해서 -6.3% point의 높은 차이를 보이고 있어, 여성에 대한 집중적인 홍보 방안이 요구됨

Source: 사회적경제 현황 및 정책 만족도 조사, KDI 한국개발연구원(2018.03)

사회적경제 연령별 인지도

(단위: %, N=1,000)

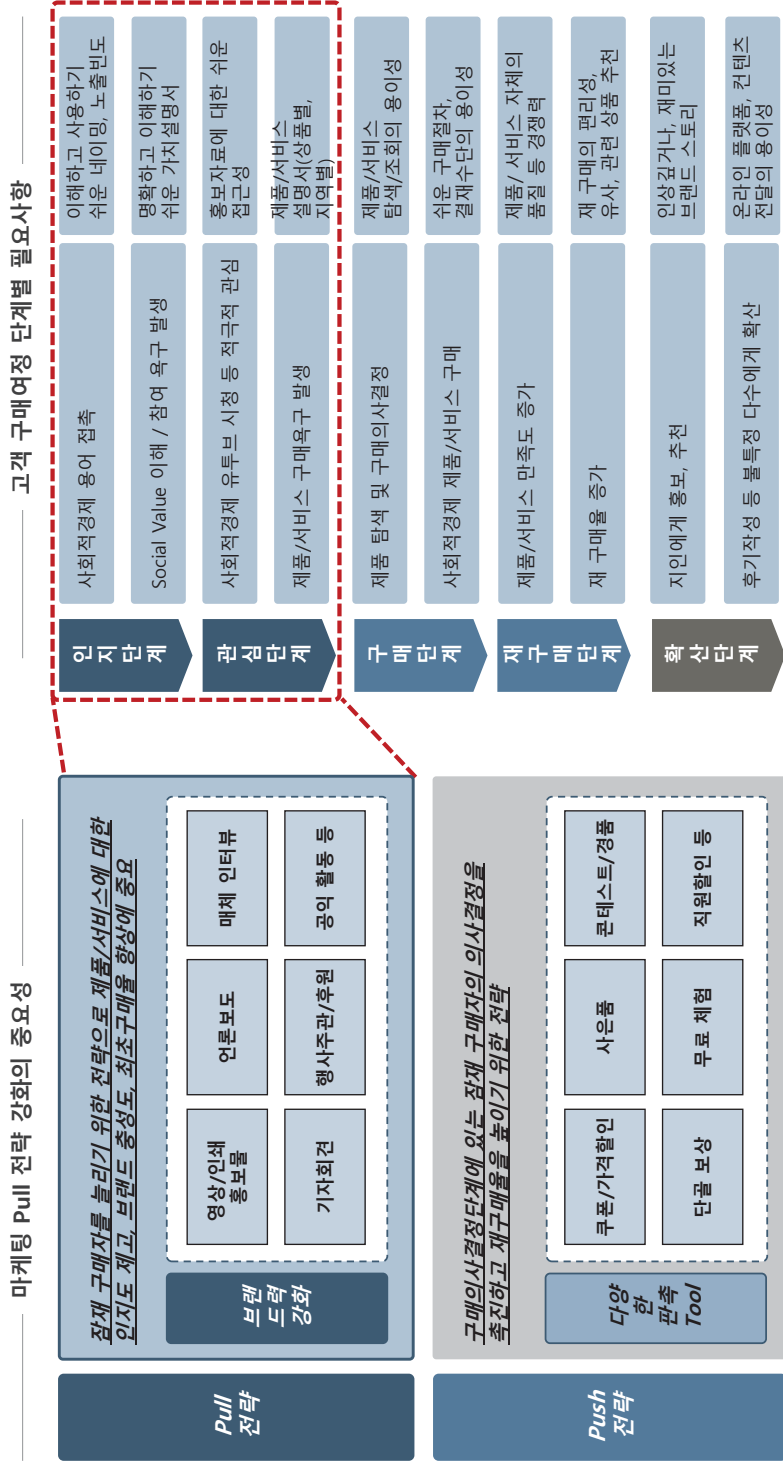
- 사회적경라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 정확히 아는 편이다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적 있으며, 무엇인지 대략 알고 있다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적은 있으나, 무엇인지 모른다
- 사회적경제라는 용어를 들어본 적이 없다



구매력이 높은 30대~50대의 인지도는 타 연령대에 비해서 높은 편이나, 사회적경제기업의 타겟 시장이 연령대별로 다른 경우 이에 맞는 홍보 방안이 요구됨

인지도 제고를 위한 Pull 전략

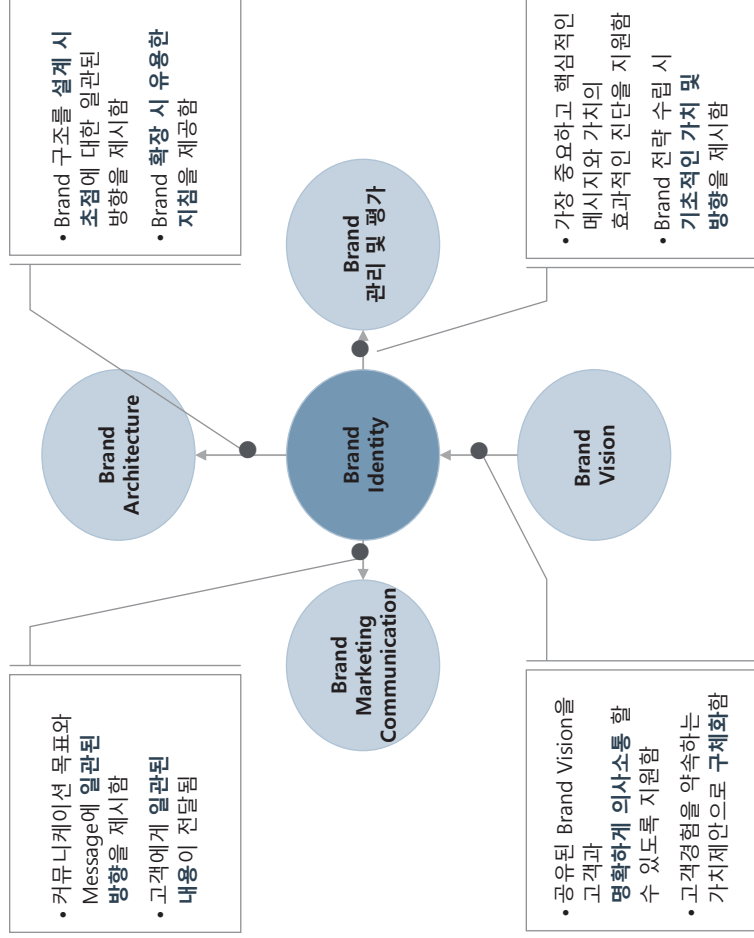
사회적경제가 제공하는 가치를 시민들이 쉽게 이해하고, 사용하고, 참여를 이끌어 내기 위해서는 마케팅 Pull 전략이 무엇보다 중요함. 이를 위한 가장 강력한 방법인 브랜드관리임



Brand 관리의 중요성

Brand Identity 수립을 통해 Brand Vision의 핵심을 명확하고 간결하게 구체화함으로써 Brand Architecture, Brand Marketing Communication, Brand 관리 및 평가에 대한 일관성 있는 가치를 제시함

- 마케팅의 핵심은 브랜드 형성에 달려 있다.
- 브랜드를 형성하고 관리하는 것이 마케팅의 시작이자 끝이다.
- 치열한 경쟁(가격인하-이윤 감소)에서 취할 수 있는 가장 바람직한 전략은 브랜드를 강화하는 것이다.
- 브랜드는 고객 경험에 의해 형성된다.
- 인지도는 광고로 얼마든지 효과를 낼 수 있지만 브랜드는 그렇지 못하다.
- 브랜드 형성을 위해서는 **고객 관계 관리**가 중요하다.
- 브랜드의 가치를 높이기 위해서는 새로운 형태의 **책임자가** 필요하다.
- **CCO(Chief Communication Officer)**의 역할이 중요하다.



브랜드 관리체계 수립 방향



사회적경제, Seoul SE Goods, I Seoul U 등 다양한 브랜드가 혼용되어 일관성 있는 브랜드커뮤니케이션이 어렵고, “사회적경제”라는 용어는 시민들이 쉽게 사용하기 어려워 개선이 필요함

현황 및 문제점

- 사회적경제, 사회적경제기업 등의 용어는 일반이 쉽게 인지하고 사용하기 어려워 마케팅 확산에 불리
- 효율적인 마케팅 활동과 타겟팅을 용이하게 하기 위한 통합 혹은 공동 브랜드 체계 구축 검토가 필요함

마케팅
커뮤니케이션
확산에 불리

사회적경제, 사회적경제기업 등의
용어는 일반이 쉽게 인지하고 사용하기
어려워 마케팅 확산에 불리

일관성있는
커뮤니케이션
어려움

지역구별, 기업특성별, 사회적경제 온라인
유통 플랫폼 별 다양한 브랜드 네이밍
및 마크를 사용하여 마케팅 비용증가 및
활용성 저하

공통의 속성을
활용한 통합
마케팅 어려움

Social Value라는 공통의 가치가
있음에도 통합 혹은 공동 브랜드가 없어
통합 마케팅 어려움, 개별 기업 및 제품
마케팅으로 인한 비효율 발생

발전 방향

- 다양한 연령대의 시민들과 외국인들이 사용하기 쉽고
구전되어 확산되기 쉬운 네이밍의 브랜드 개발이 필요
- 사회적경제 특성을 고려하여 통합 마케팅, 공동 마케팅이
가능한 브랜드 계층구조 정립이 필요

구전되기 쉬운
브랜드 네이밍 등
개발 필요

“Seoul Goods”(가칭)과 같은 구전되어
확산되기 쉬운 브랜드 네이밍과 쉽게
인식되는 브랜드 마크 개발이 필요

통합, 공동 브랜드
개발 필요

사회적경제를 통합적으로 지칭할 수
있는 통합브랜드 개발,
사회적경제 Food & Beverage, 소셜
벤처 등 그룹핑하여 타겟팅할 수 있는
공동 브랜드(Sub Brand) 개발이 필요

브랜드 계층구조
(Hierarchy)
정립이 필요

“Seoul Goods”(가칭) + Sub Brand로
일원화한 브랜드 계층구조 정립
(예시) Seoul Goods xxx
Seoul Goods xxx ...

Brand Naming의 평가기준

Brand Naming의 성공적인 역할 수행을 위해 Naming 시 핵심성, 상기성, 호율성, 차별성, 확장성의 5가지 조건이 충족되어야 함



Brand Naming 평가 기준

핵심성

상기성

호율성

차별성

확장성
(유연성)

Brand
Naming의
성공적인 역할
수행을 위한
조건

- **제품을 구입하는 이유**를 표현할 수 있어야 함
 - 제품의 **핵심적인 내용 혹은 정보**를 담고 있어야 함
 - Brand의 **특별한 속성 및 이익**을 담고 있어야 함
- **짧고 단순**, 친근하여 쉽게 기억할 수 있어야 함
 - **구매 및 소비 상황에서** 상기 및 인지가 용이해야 함
- 쉬운 발음으로 기억하기 쉬울 뿐만 아니라
다른 사람에게 소개하거나 추천하기에 용이해야 함
 - 호율적인 **광고 및 홍보가 용이**해야 함
- 다른 경쟁 Brand와 **비교되는 독특함**이 있어야 함
 - 타겟 고객에게 제품의 개성과 특성을 적절하게 표현할 수 있어야 함
- **시간** 경과에 따른 유연한 적용 가능성을 지녀야 함
 - 지리적 경계 및 시장 영역을 고려하여 **문화적 및 언어적** 유연성을 지녀야 함
 - 제품의 **수직적, 수평적 확장**을 고려해야 함
 - **매체적 특성**에 따른 향후 적용 가능성을 고려해야 함

"Seoul Goods"(가칭) 평가 예시

• "Good"은 보편적인 사회적가치, Seoul은
신뢰할 수 있는, 글로벌한 이미지를
담고 있음

• 단순하고, 친근한 네이밍이므로
기억하고 사용하기 쉬움

• 영문네이밍으로 불특정 다수가
사용하거나 추천하기 용이함, 서울
이미지로 광고나 홍보가 용이함

• 서울은 Unique한 네이밍이며, 글로벌한
브랜드이므로 관광산업에도 적용가능함

• 짧고 간결한 네이밍으로 Sub brand와
결합하여 사용이 가능함

사회적경제 Brand Hierarchy 구축

대표 브랜드 사용을 통해서 사회적경제를 보다 효과적, 효율적으로 홍보할 수 있으며, 테마별로 브랜드 Hierarchy를 구성함으로써 보다 명확한 마켓 타겟팅이 가능함



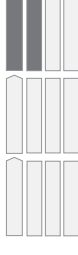
Brand Hierarchy (예시)

Brand Description



사회적경제 Brand Mark (예시)

IV. TBS 활용 추진전략 수립
2.서울시 사회적경제 Brand Restructuring



브랜드 네이밍 개발후 일관성 있는 브랜드 커뮤니케이션을 수행할 수 있는 브랜드 마크 개발이 필요함

"Soul Goods"

예시적 이미지

대표 브랜드	공동 브랜드	기업 및 제품 브랜드	유사 네이밍 사례
대표 브랜드 예시 "Soul Goods" 심미성을 고려하여 전문디자이너가 개발 고급스런 느낌 강조 수출 및 관광산업을 고려하여 영문 심볼	공동 브랜드 예시 "Soul Goods" 하단에 식품, 카페, 소셜벤처, 환경 등 공동테마를 네이밍하여 유지	대표브랜드, 혹은 공동브랜드 + 기업브랜드 믹싱예시 "Soul Goods" - Maryland - 대표 마크를 상단에 위치하여 일관성을 유지하되, 기업브랜드를 강조하기 위해 대표브랜드를 상대적으로 작게 표시	싱가포르의 한국 음식점 Soul GOOD Dessert & Coffee 디저트와커피 Soul Good Locations

브랜드 활용방안 - 사회적경제 생태계 활성화

공동 브랜드 개발 및 활용을 통하여 사회적경제내의 하위 조직들간의 연대감 강화 및 협력활동을 촉진하여 공동구매, 공동설비 투자 및 아웃소싱, 공동마케팅, 공동 판매 등의 시너지 창출이 가능함

IV. TBS 활용 추진전략 수립
3.서울시 사회적경제 Brand 활용방안



기업간 Alliance의 확대

기존은 협동조합 중심의 협력만 이루어지고 있으나, 공동브랜드 활용을 통해서 Social 미션별, 산업별 다양한 영역에서 통합 판촉, 구매, 광고, 공동 투자, 임대, 채용 인력풀 활용 등 경제적 협력 활동에 대한 옵션 증가 및 시너지 창출이 가능

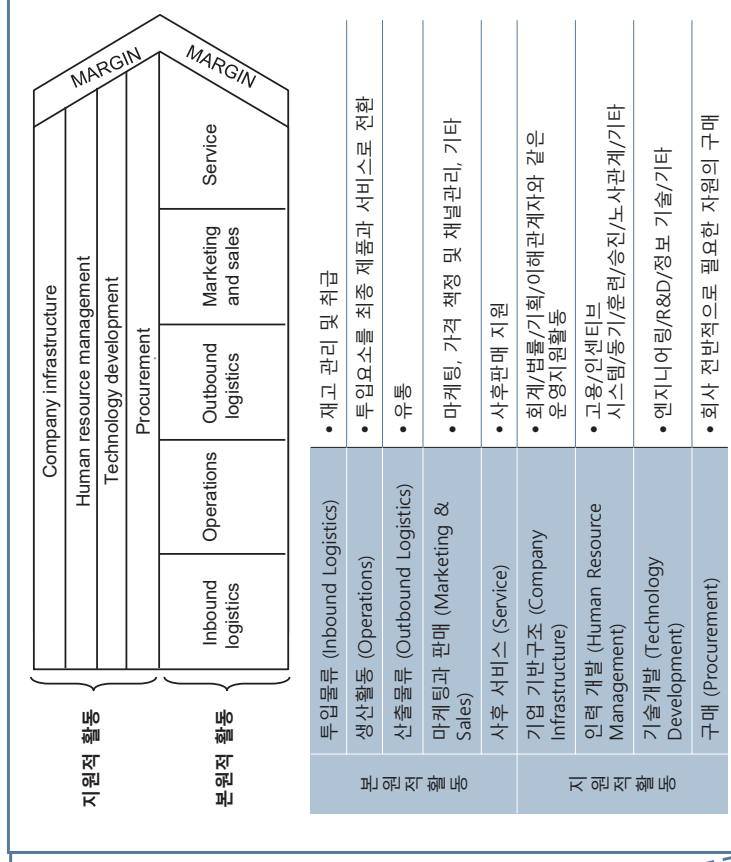
As-is

협동조합
중심의
Alliance로
대상이 제약

To-be

공동 브랜드
중심의
Alliance로
대상이 확대

Value Chain 상의 기업간 협력 영역

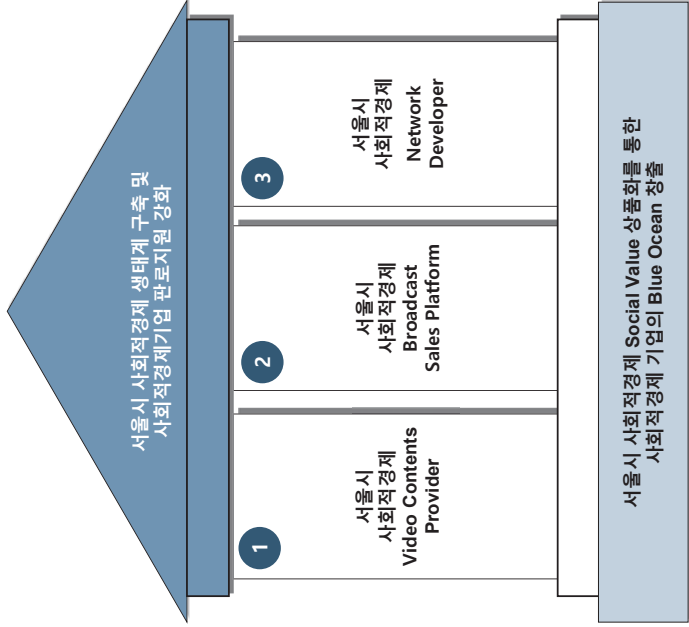


TBS 기능 강화를 위한 Vision House

서울시 사회적경제기업의 Blue Ocean을 창출하고, 사회적경제 생태계 구축 및 사회적경제기업 판로지원 촉진을 위해서 TBS에 새로운 3가지 역할을 제안함



IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안



TBS 기능 강화 제안



선결요건(1/2): 사회적경제 통합 브랜드 구축

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



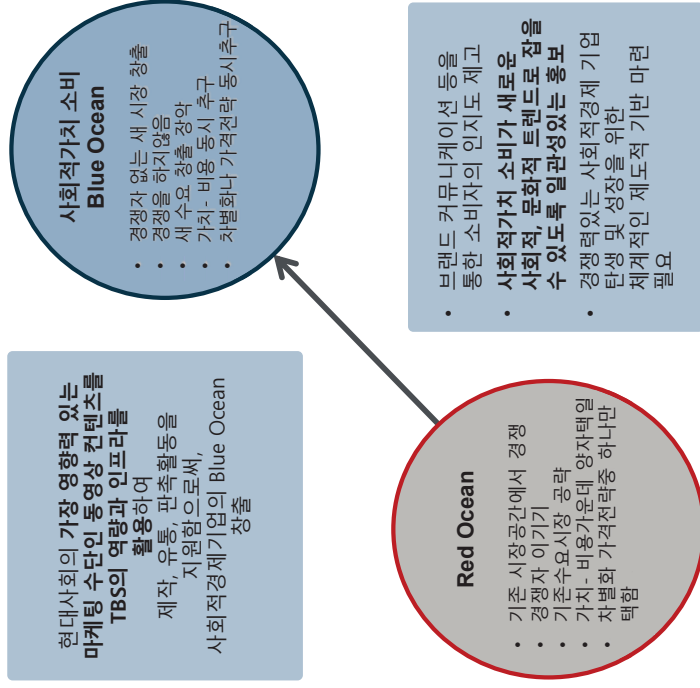
사회적경제기업 판로촉진의 가장 큰 제약요인은 사회적가치 소비 시장의 규모가 아직은 미약한 수준이라는 것임. 가장 효과적 마케팅 수단인 브랜드 관리를 통해 사회적 가치 시장 육성이 필요함

사회적경제기업 판로촉진 지원의 제약요인

- 사회적경제에 대한 시민들의 인지도 부족은 사회적경제제품 소비에 가장 큰 걸림돌로 작용하고 있으며,
- "사회적경제"라는 용어와 개념은 시민들에게 화자되기 어려운 어감과 복잡한 내용을 가지고 있음
- 또한 일반기업 제품 및 서비스에 비해서 사회적경제기업의 평균적 제품 퀄리티 등 경쟁력은 부족한 실정임
- 이로인해, 사회적경제기업은 기존의 Red Ocean에서 열악한 경쟁활동을 하고 있으며, 정부의 마케팅 지원 정책도 시장창출보다는 단기적 판촉지원 수준에서 그치고 있음
- 따라서, 사회적가치를 소비하는 차별화된 새로운 시장을 창출하고, 사회적경제 기업이 이 시장에 안착할 수 있도록 지원하고,
- 단계적으로 무한경쟁 시장에서 경쟁력을 갖을 수 있도록 지원할 수 있는 체계적인 육성전략이 필요함
- 또한, 경쟁력 있는 사회적기업이 탄생할 수 있는 사회적, 문화적 풍토조성과 홍보 및 판매 인프라 구축이 병행되어야 함
- 혁신은 초기에 성과가 저조하고 많은 비용이 발생하나, 일관성 있는 변화관리는 장기적으로 더 큰 성과를 나타냄

사회적가치를 소비하는 Blue Ocean 창출이 필요, 이를 위해 사회적경제 브랜드 관리체계를 정립 및 홍보함으로써 사회적경제가 서울시의 새로운 Life style로 자리잡도록 함

사회적경제시장의 패러다임 전환 필요



선결요건(2/2): 사회적경제 브랜드 인증체계 정립



사회적 가치가 높은 제품 및 서비스는 한정적인데 반해, 사회적기업 등록제도로 개편되면서 사회적가치가 낮은 제품들이 증가하고 있음. 브랜드 인증체계를 구축하여 경쟁력 있는 사회적경제기업에 대한 차별화된 판로지원 강화가 필요함

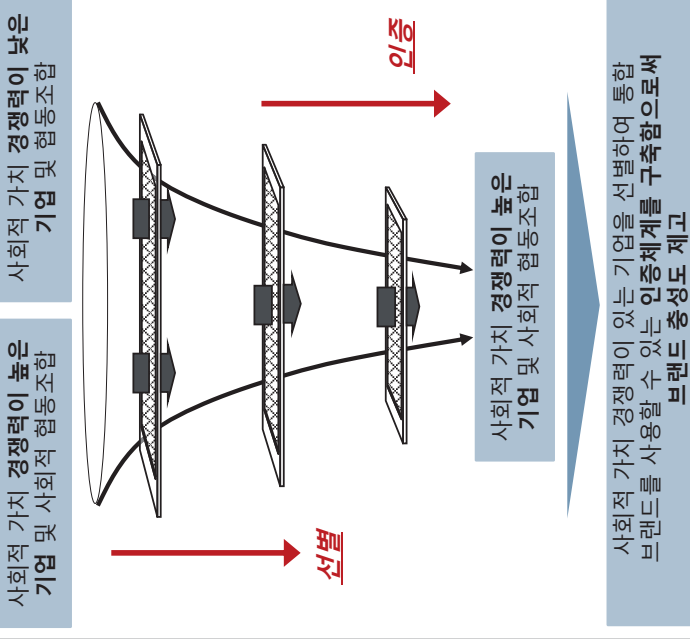
브랜드 인증체계의 필요성

- 사회적기업 허가제에서 등록제로 개편됨에 따라, 협동조합 등 일반 중소기업이 사회적경제기업에 대거 편입됨
- 이들기업의 기업평판 저하 사고에 휘말려 우수한 사회적경제기업에게 피해가 발생되는 사례가 발생

- 이러한 문제를 해소하고, 우수한 사회적경제기업에 대한 차별화된 판로지원을 강화하기 위해서
- 사회적경제기업이 통합브랜드 사용을 위해서는 별도의 인증을 받도록 하는 브랜드 인증체계를 구축

- 스위스 취리히엔 '미그로', 스페인 몬드라곤엔 '에로스키'... 등 국가별로 훌륭한 대표 브랜드 구축
- 대한민국 서울의 사회적경제기업 통합 브랜드를 개발하고 체계적인 브랜드 관리를 통해서 기업홍보 및 성장을 견인

통합 브랜드 개발 및 브랜드 인증체계 도입



1 Contents Provider – TBS 조레 제정 현황

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언

2019년 7월 “서울특별시 미디어재단 티비에스(TBS) 설립 및 운영에 관한 조례”가 제정되었으며, 재단의 사업범위를 검토한 결과, 서울시 사회적경제 영상 홍보를 위한 최적의 자격요건을 갖추고 있음

서울특별시 미디어재단 티비에스(TBS) 설립 및 운영에 관한 조례 주요 내용

제1조(목적) 이 조례는 미디어를 통한 시민의 동등한 정보 접근의 보장, 시민의 시정참여 확대, 문화예술 진흥을 위하여 서울특별시 미디어재단 티비에스(tbs)의 설립운영에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조(설립) 서울특별시 미디어재단 티비에스(tbs)(이하 “재단”이라 한다)는 「민법」 제32조에 따른

재단법인으로 설립한다.

제3조(재단의 사업) ① 재단은 다음 각 호의 사업을 수행한다.

1. 방송을 통한 **교통 및 생활정보** 제공
2. **지역 관련 정보 제공** 등 방송사업 전반
3. **주한 외국인**과 **국내 방문 외국인**을 위한 **정보의 제공**과 **소통 활성화**를 위한 방송사업
4. **시민의 동등한 미디어 참여**와 **소통 활성화** 지원 사업
5. **해외방송과의 국제교류·협력**
6. **재단의 사업 재원 마련**을 위한 **광고·협찬 등 수익 사업**
7. 그 밖의 법인의 목적 달성에 필요한 사업

② 재단은 **설립목적의 범위**에서 **수익사업**을 할 수 있으며,
이 경우 서울특별시장(이하 “시장”이라 한다)에게 보고하여야 한다.

제4조(재단의 운영재원 등) ① 재단의 기본재산은 서울특별시가(이하 “시”라 한다)의 출연금 및 그 밖의 수입금으로 조성한다.

- ② 재단의 시설운영 및 사업수행에 필요한 재원은 시의 출연금과 재단의 사업수익금 및 그 밖의 수입금으로 한다.
- ③ 시장은 재단의 설립·운영 및 사업수행에 위하여 예산의 범위에서 재단에 출연금을 교부할 수 있다.

Source: 서울특별시 미디어재단 티비에스(tbs) 설립 및 운영에 관한 조례, 법제처(2019.007)

사업범위 확대

지역관람 정보제공,
외국인을 위한
정보제공, 시민의
참여와 소통 활성 지원,
국제교류 등

수입범위 확대

재단의 설립목적
범위에서 수익사업
가능, 사회적경제기업
제품 광고 및 방송판매
를 위한 상품의 역할
확대 가능

1 Contents Provider – 사회적경제 TBS 시너지

사회적경제와 TBS TV의 대표적 사례는 “홍석천의 Oh! 마이로드” 방송 프로그램임. 흥행력 있는 콘텐츠를 통해 TBS의 브랜드 파워를 제고하고 있으며, 시청률 등 구조적 문제로 콘텐츠 홍보 및 유통 강화가 필요함

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안

사회적경제의 우수한 콘텐츠 소재와 홍보력 부족

서울시 사회적경제와 관련된 흥행력 있는 다양한 콘텐츠 개발 소재가 존재하고 있으나, 사회적경제기업의 홍보 및 마케팅 역량 부족으로 사회적경제기업 홍보에 어려움을 겪고 있음

TBS와의 대표적인 협력 사례는 TBS TV **클락상생 프로젝트**인 “**홍석천의 Oh! 마이로드**”로 경리단길 활성화를 위해 주민, 자영업자, 구청 등의 도움을 받아 **경리단길을 과장의 활성화하는** 영상을 담고 있음



흥행력 있는 콘텐츠임에도 불구하고, 유튜브, 네이버 등에서 관련 정보를 검색하기 어려워 콘텐츠 확산성을 높일 수 있는 콘텐츠 홍보 및 유통전략이 필요



TBS의 우수한 콘텐츠 제작/유통 역량 및 시청률 부족

콘텐츠 제작 역량

- 조직: 라디오북, 텔레비전국, 보도국, 기술국 등
- 인력: 현원 163명, 공무원 외 인력 291명
- 시설: 스튜디오 4실, 편집실 19실 등

콘텐츠 유통 역량

- TBS TV, 및 라디오 채널
- IPTV: KT, BTV, U+TV
- 케이블TV: 73개 SO 방송(전국 92개)
- 인터넷매체: 유튜브, 네이버TV, 카카오톡TV 등
- 교통인프라: 지하철 객실TV, 고속터미널 대합실 TV 등

흥행력 있는 사회적경제 방송 소재를 활용한 TBS 시청률 상승 및 TBS 브랜드력 제고가 가능하며, TV+라디오+인터넷 등에 대한 통합적 콘텐츠 유통 전략이 필요

[참고] TBS의 활용가능 자산

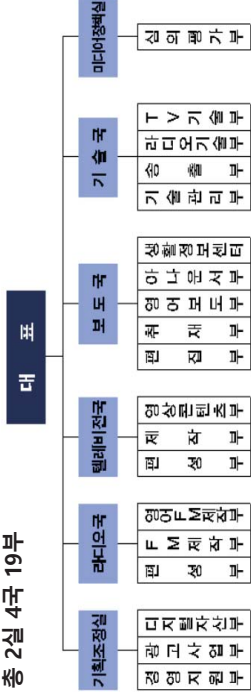
TBS에서 보유하고 있는 인력(PD, 기자, 영상 편집 전문가 등)과 스튜디오 등 방송 및 영상 제작 장비 및 공간을 활용하여 서울시 사회적경제 관련 영상콘텐츠 개발이 가능함

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



TBS 조직 및 인력

총 2실 4국 19부



공무원: 현원 163명, 공무원 외 인력 291명

구분	공무원(현원)	공무원 외 인력
인력구성	일반인기제 146명, 일반직 15명, 관리운용직 2명 *정원 대비 -1명 과부족	기간제 근로자(방송제작, 기술운영, 경영지원, 자료관리 등) 198명, 공무원 13명 프리랜서 80명(작가, 라디오 취재편집 등)

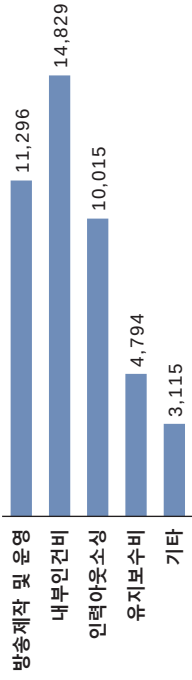
- 콘텐츠의 기획, 제작, 유통을 위해 필요한 모든 조직 기능을 보유
- 동영상콘텐츠에 대한 전문적 기능 및 인력 보유
- TV방송 뿐만 아니라, 디지털 콘텐츠 유통을 위한 SNS 채널 등 다양한 네트워크 역할을 보유

Source: TBS 주요 업무보고(2019.02)

TBS 예산 및 시설

세출: 440억 4,913만원(순계)

(단위: 백만원)



영상 콘텐츠 분야 활용가능 시설

매체	구분	수량	면적(m²)	비고
TV	주조정실	1실	167	CATV, IPTV(KT, SK, LG) 송출, 인터넷방송, 송출전송망 관리
	스튜디오	3실	1,399	1st: 교육, 문화 프로그램 제작 2st: 수도권 뉴스 생방송 제작 3st: 교양 프로그램 제작
	편집실	19실	119	영상 화면 편집
공통	스튜디오	1실	283	오픈 스튜디오(1층) 라디오, TV 공동 사용 정규, 특집, SNS, 시민참여프로그램 제작

- 영상 콘텐츠 개발 및 유통분야의 예산의 효율적 활용과 시너지 창출이 가능
- CATV, IPTV 등 송출을 위한 주조정실, 3실의 영상 스튜디오 활용, 19실의 편집실 등 영상 콘텐츠 제작의 최상의 여건 보유

1 Contents Provider – 영상 콘텐츠 개발 전략

기존 방송 프로그램을 활용한 사회적경제 홍보 뿐만 아니라, 사회적 경제 전담 방송 프로그램 개발, 나아가 새로운 트렌드인 인터넷 매체 전용 영상 콘텐츠 개발이 필요함

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



주요 현황 및 이슈

영상 콘텐츠 개발 전략

- TV민생연구소, 시민영상특이점 등 사회적경제 홍보 콘텐츠를 활용할 수 있는 프로그램이 존재
- 시민영상특이점은 사회적이슈와 시민이 직접 제작한 콘텐츠를 활용할 수 있어 사회적경제 콘텐츠 활용에 유리
- TBS를 사회적경제 홍보를 위한 적극적 채널로 활용하기 위해서는 별도의 사회적경제 전담 홍보 프로그램 개발 검토 필요
- 방송 프로그램 활용 및 개발 뿐만 아니라, 사회적경제 홍보, 사회적경제기업 홍보, 제품광고 및 판매를 위한 브랜드컨텐츠 등의 영상 콘텐츠 개발 가능
- 현재 TBS 영상 콘텐츠는 유튜브, 네이버 TV 등 다양한 인터넷 매체에 대한 콘텐츠 유통 성과가 우수하여 이를 타겟으로 한 적극적 콘텐츠 개발이 가능
- TBS 콘텐츠별 유통성과의 차등이 심하여 킬러 콘텐츠 개발이 관건

A

- 기존 방송프로그램 활용한 사회적경제 홍보 영상 콘텐츠 개발

B

- 사회적경제 홍보만을 전담하는 TBS TV방송 프로그램 개발 및 프로그램 제작

C

- 유튜브 등 인터넷 매체 전용 사회적경제 영상 콘텐츠 개발(광고/홍보 영상 등)

1 Contents Provider – A 기존 방송 프로그램 활용

기존 방송 프로그램을 활용한 사회적경제 홍보가 가능하며, 서울시 사회적경제기업에 대한 다양한 감성 스토리를 개발하여 소재로 활용할 수 있음

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안



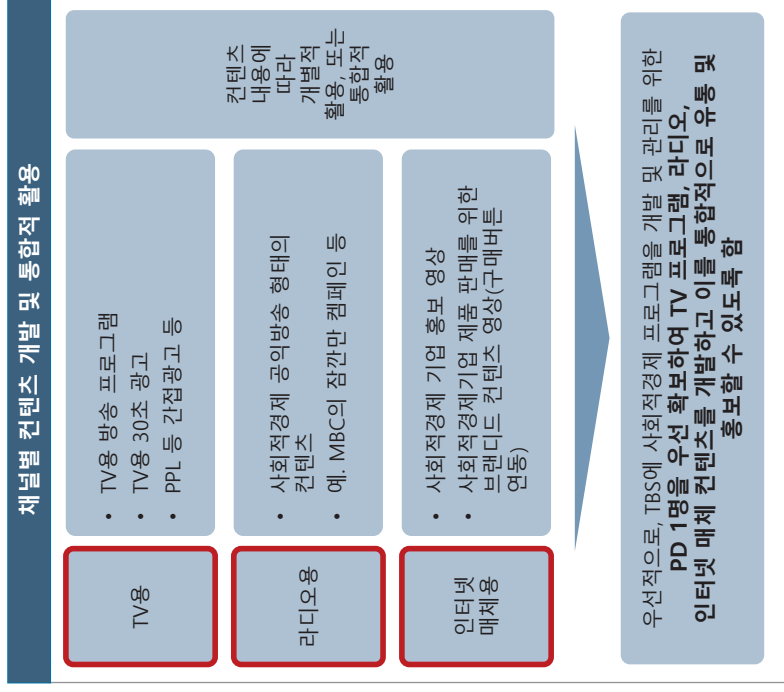
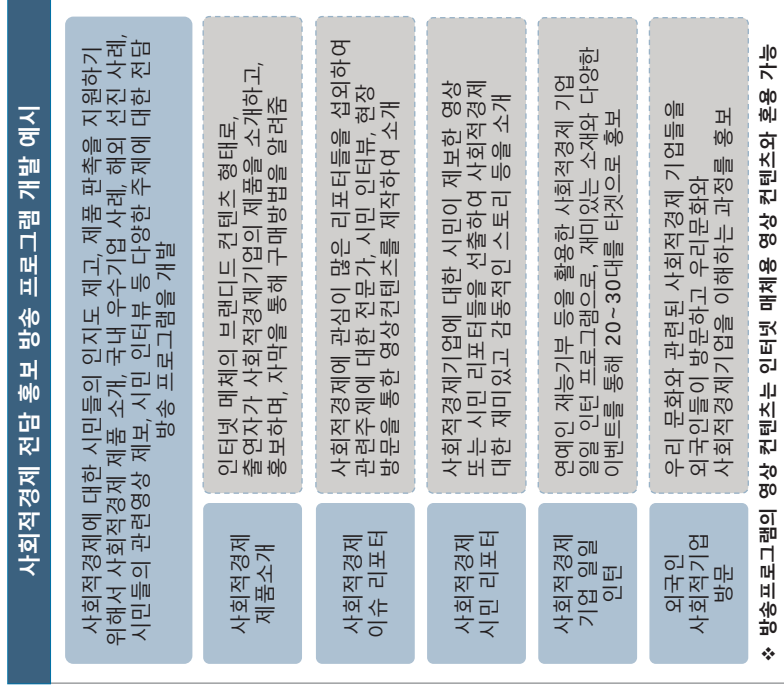
TBS TV 주요 프로그램 현황				
프로그램명	내 용	방송시간	진 행	
신규 TV민생 연구소	시장 감시 및 현장성을 강화한 본국 민생탐구 프로그램	【 월 ~ 금 】 17:00 ~ 17:50	안진걸	
신규 시민영상 특이점	사회적 이슈, 황제의 현장 등 시민이 직접 제작한 콘텐츠 방송	【 화 】 20:00 ~ 20:50	김남훈 나종이	
이슈파이터	한눈에 다 들어가 이슈 너머를 살펴는 시사교양 토크 프로그램	【 월 ~ 금 】 18:00 ~ 18:50	민동기	
TBS네트웍	서울 및 수도권권의 주요 자치 생활정보 제공	【 월 ~ 금 】 10:00 ~ 10:20 12:00 ~ 12:20 15:00 ~ 15:20 18:00 ~ 18:20	TBS 애나운 서	
상담받고 대학기자	대입무로 상담 및 입시정보 제공	【 월, 화 】 21:00 ~ 21:50	이기희	
TV책방 북소리	책을 중심으로 한 인문학적 교양 프로그램	【 수 】 20:00 ~ 20:50	이창현 김혜지	
팩트IN스타	전 세계 한류문화 확산을 위한 전문프로그램	【 금 】 20:00 ~ 20:50	지상철 조현아	
신규 김민권의 GOOD@유니	영화 속에 담긴 강사의 스토리와 촬영 비하인드 소개	【 목 】 20:00 ~ 20:30	김민권	

사회적경제 콘텐츠 활용 가능성 평가			
프로그램명	활용성	비고	
TV민생 연구소	중간	다양한 주제에 대한 민생탐구 프로그램으로 사회적경제 및 사회적경제 기업에 대한 홍보, 관련 이슈에 대한 논의가 가능	
시민영상 특이점	높음	사회적 이슈, 시민이 직접 제작한 영상 등은 사회적경제 및 기업 홍보에 대한 주제를 다루는 데 있어서 가장 용이한 프로그램	
이슈파이터	중간	사회적 이슈에 대한 교양프로그램으로 사회적경제를 홍보에 대한 내용을 다루기 적합	
TBS네트웍	중간	서울 및 수도권권의 생활정보를 다루는 프로그램으로 생활과 연관된 사회적경제 기업 홍보가 가능	
팩트IN스타	중간	한류문화 확산을 위한 프로그램으로 이류, 먹거리, 골목상권과 관련된 사회적경제기업 홍보가 가능	

1 Contents Provider – B 사회적경제 전담 방송 프로그램 개발

서울시 사회적경제 및 사회적경제기업만을 위한 전담 방송 프로그램을 개발함으로써, 서울시 사회적경제에 대한 적극적인 홍보가 가능함

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



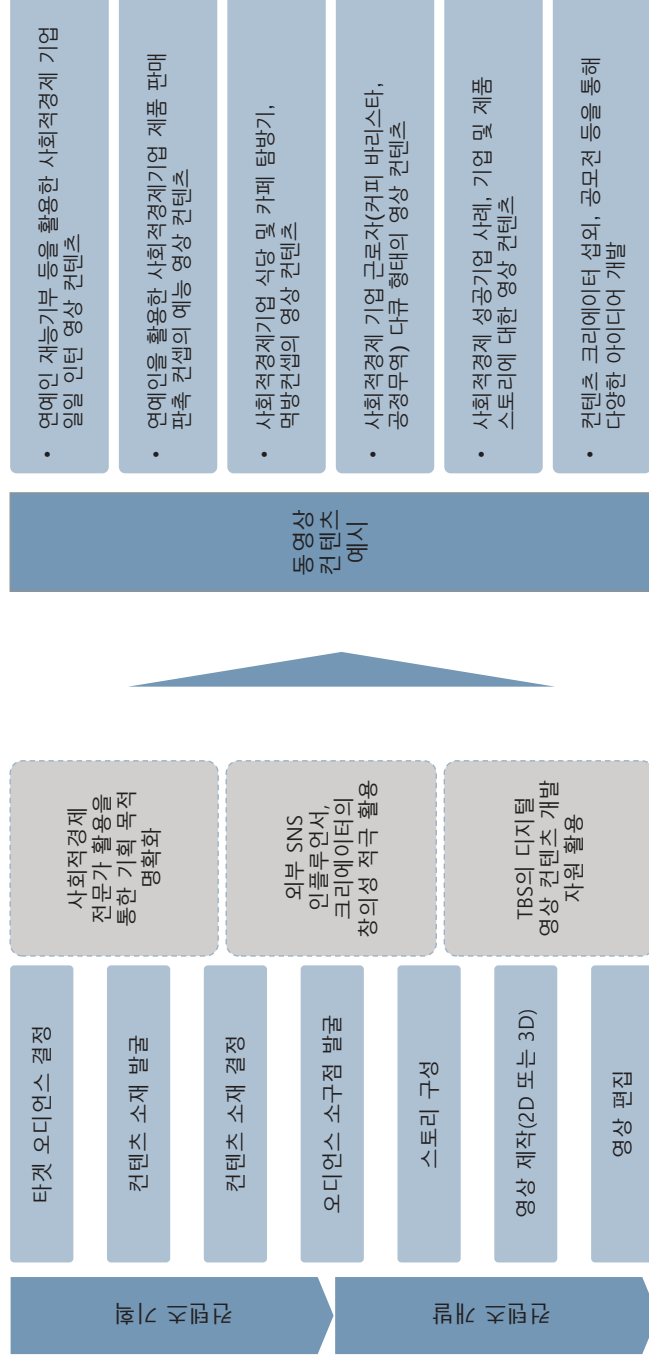
1 Contents Provider – c 인터넷 매체용 콘텐츠 개발

새로운 핵심 매체로 부각되고 있는 인터넷 동영상 유통 채널 전용의 영상 콘텐츠 개발이 필요하며, 연예인, 인플루언서 재능기부 등을 활용하거나, 차별화된 컨셉의 흥행력 있는 Killer 콘텐츠 개발이 요구됨

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



인터넷 매체용 영상콘텐츠 개발 프로세스 및 예시



1 Contents Provider – C 인터넷 매체용 콘텐츠 개발

사회적경제 관련 영상은 홍보, 제품 광고, 판촉 영상 등 4가지 유형으로 구분하여 개발하고, 특히 온라인 판촉의 핵심으로 부각되고 있는 브랜드컨텐츠 개발은 효과적인 판촉 및 수익모델 개발이 가능함

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안



인터넷 매체용 사회적경제 영상 콘텐츠의 유형

사회적경제
홍보 영상

- 1-1. 사회적경제에 대한 개념을 홍보하는 영상
- 1-2. 서울사회적경제 통합 브랜드,
"Good Seoul" 브랜드 홍보 영상

사회적경제기업
홍보 영상

- 2-1. 사회적경제기업 공동 브랜드 홍보영상
(소셜벤처 등 그룹단위 타겟팅 홍보)
- 2-2. 사회적경제기업 개별 홍보영상
(기업단위 홍보)

사회적경제기업
의 제품광고
영상

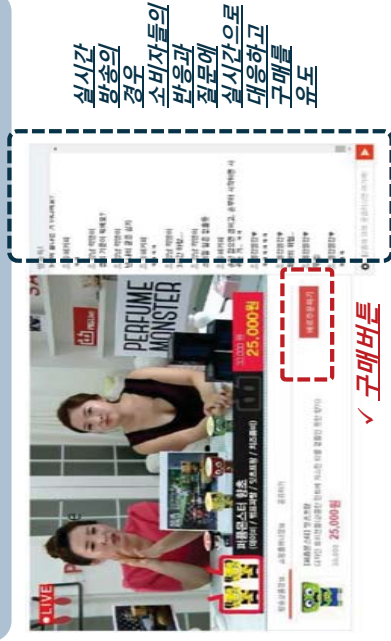
- 3-1. 30초 또는 1분 단위 짧은 TBS tv 영상광고
- 3-2. 30초 단위 짧은 인터넷 매체용 영상광고
(유튜브, 인스타 그램 등을 통해 유통)

사회적경제기업
의 제품판촉
영상

- 4-1. 인플루언서가 실시간 제품을 소개하면서
판매로 연계시키는 브랜드컨텐츠
(소비자와 상호 소통이 가능)
- 4-2. 인플루언서가 제작한 판촉 영상(비실시간)

구매버튼과 연동한 브랜드 콘텐츠 개발

- 브랜드컨텐츠는 광고주가 SNS 크리에이터에게 대가를 주고 생산한 영상 콘텐츠
- 가장 큰 특징은 생산된 콘텐츠가 단순 광고에 그치는 것이 아니라 소비자에게 어떤 '가치'를 제공 (소비자에게 즐거움을 주기도 하며, 공감을 이끌어내기도 함)
- 브랜드컨텐츠의 크리에이터가 적극적으로 상품에 대해 이야기함에도, '창작자의 개성과 창의성', 숨겨진 의미와 가치를 부여
- 한단 구매버튼과 연동하여 온라인 유통플랫폼에서 해당상품을 즉시 결제하고 구매가 가능함



2 Sales Platform – Sales Platform 대안

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언

판매 플랫폼은 인터넷 매체 판매, TV 홈쇼핑, T 커머스 등의 옵션이 있으며, 현재의 사회경제적 시장의 성숙도 및 기업성장 단계를 고려할때, 인터넷 매체 판매가 가장 효과적임

채널개요	인터넷 매체 판매	TV 홈쇼핑 판매	T커머스 판매	VR커머스 판매
채널활용	유투브 등 다양한 인터넷 매체를 통해 유통 화장품, 기능성 제품 등 고관여 제품에 적용, 콘텐츠 시청 중 구매버튼으로 판매와 연계	제휴 채널 또는 TBS 자체 채널 구축후 송출 화장품, 식료품 등 단기간 매출 증대가 유리한 제품에 적용, 전화, 모바일로 구매	제휴 채널 또는 TBS 자체 채널 구축후 송출 브랜드 콘텐츠 등 제품 사용법, 스토리 텔링이 가능한 제품에 적용, 리모컨 버튼으로 구매	제휴 채널 또는 TBS 자체 채널 구축후 유통 디자인이 중요한 제품 등 3D 영상을 통한 광고효과가 높은 제품 및 서비스에 적용, VR 리모컨으로 구매
채널평가	• 판촉 효과성: 매우 높음 (높은 노출 빈도, 확산성) • 수혜 대상: 넓음 (영세 기업도 가능) • 실행 용이성: 중간 (컨텐츠 제작 필요)	• 판촉 효과성: 높음 • 수혜 대상: 좁음 (입점 기업 자격 요건) • 실행 용이성: 높음 (기존 제휴처 활용시, 자체 구축시 낮음)	• 판촉 효과성: 중간 • 수혜 대상: 좁음 (입점 기업 자격 요건) • 실행 용이성: 높음 (기존 제휴처 활용시, 자체 구축시 낮음)	• 판촉 효과성: 낮음 (마켓 활성화 저조) • 수혜 대상: 좁음 • 실행 용이성: 높음 (기존 제휴처 활용시, 자체 구축시 낮음)

제품 및 서비스 특성에 따라 적절한 채널 선별 및 다각화, 채널제휴를 통한 판촉 성과 모니터링 후 자체 플랫폼 구축 검토 필요

2 Sales Platform - 단계적 도입 전략 (1/2)

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언

시장 성숙도 및 사회적경제기업 성장 단계에 따라, 단계적인 판매 플랫폼 선별 선택 및 혼용 전략이 필요하며, 단계적으로 TBS 방송, 인터넷 매체 활용, 특정기업의 홈쇼핑 제휴 진입 등의 옵션이 가능함

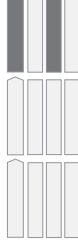
사회적경제기업 성장 단계, 사회적가치소비스시장 성숙 단계에 따른 Sales Platform 확대

TBS 방송 플랫폼 활용	TBS의 인터넷 매체 활용	홈쇼핑 제휴 확대	자체 홈쇼핑 채널 구축
<u>기업 홍보 중심의 방송 프로그램 제품 광고 동영상 콘텐츠 송출</u>에 드라마/예능/다큐 등에 사회적경제기업 소재를 활용하여 제작	사회적경제 기업 중에서 <u>홍행력있는 스토리를 보유한 사회적경제기업</u> 대상의 기업 홍보 콘텐츠, 판촉을 위한 브랜드 콘텐츠를 개발 후 인터넷 매체에 유통	사회적경제 기업 중에서 <u>일정규모 이상, 일정 수준 이상의 품질이 확보된 기업부터 순차적으로 진입</u>	규모의 경제가 작동할 수 있는 일정 규모 이상, 일정 품질 이상의 사회적경제 기업을 선별, <u>인증하여 증분한기업 Pool이 확보된 후 진입</u>
기존 방송 프로그램에 소재로 활용 PPL, 제품 광고 방송 등 활용	가장 영향력 있는 네이버 쇼핑, 유튜브 등 채널을 통한 브랜드 콘텐츠(구매버튼연동) 유통	기존 TV 홈쇼핑과의 제휴를 통해 사회적경제기업 채널 진출 확대	TV 홈쇼핑 채널 자체 구축 및 사회적경제 기업 입점
• 판촉 효과성: 낮음 (낮은 TV 시청률) • 수혜대상: 없음 • 실행 용이성: 높음 (보유 자산 활용)	• 판촉 효과성: 매우 높음 (높은 노출 빈도, 확산성) • 수혜대상: 없음 • 실행 용이성: 중간 (콘텐츠 제작 필요)	• 판촉 효과성: 높음 • 수혜대상: 중음 (입점 기업 자격 요건) • 실행 용이성: 낮음 (틀렛폼 구축 비용)	• 판촉 효과성: 높음 • 수혜대상: 중음 (입점 기업 자격 요건) • 실행 용이성: 낮음 (틀렛폼 구축 비용)
가시적인 성과를 얻을 수 있는 매체들이나, TBS 자체 플랫폼은 시청률이 저조하여 인터넷매체 유통이 더 유효함		판로지원에 대한 가시적인 성과를 위해서는 홈쇼핑 입점을 위한 기업 인큐베이션, 증분한 입점 가능 기업수 확보가 우선	

2 Sales Platform - 단계적 도입 전략 (2/2)

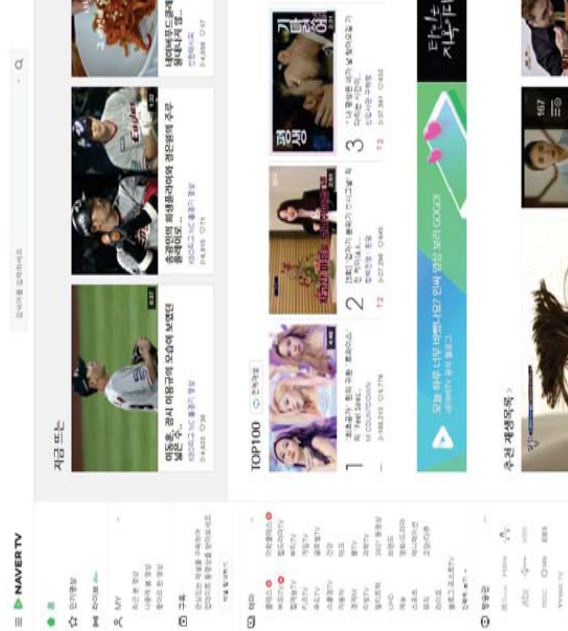
특히, 네이버의 사회적경제기업 관련 콘텐츠의 메인화면에 표출은 TBS의 브랜드 가치 제고에 크게 기여할 수 있으며, 유튜브 등 사회적경제기업 제품판매 전용 채널구축도 효과적일 것으로 판단됨

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안



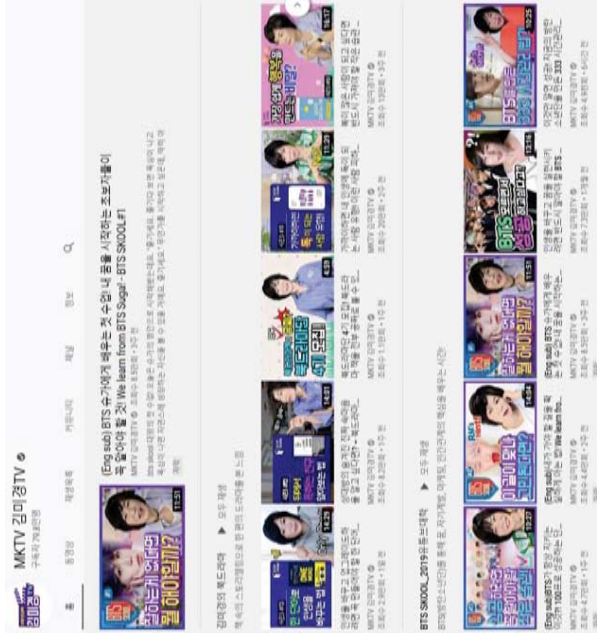
네이버, 다음 등 포털 메인채널을 활용한 콘텐츠 유통

사회적경제 콘텐츠는 메인채널에 노출하기 용이하므로, TBS 홍보 및 브랜드력 강화에 기여할 수 있음
브랜드 콘텐츠 유통을 통한 수익모델 개발도 가능함



유튜브 등 SNS 채널을 활용한 콘텐츠 유통

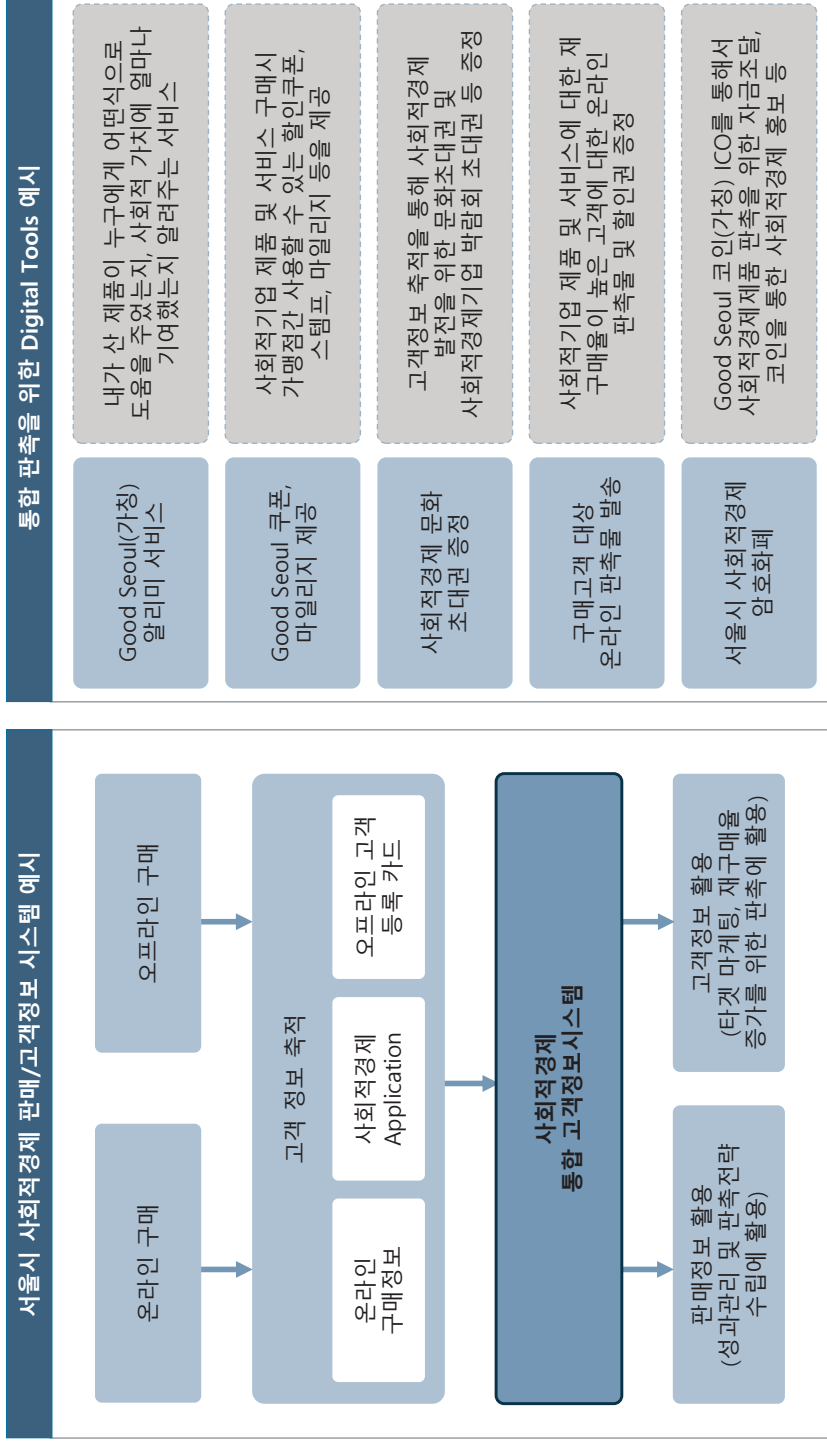
유튜브 등 SNS는 특정 테마의 전용 채널 오픈 기능을 보유, 제품 판매 채널을 무료로 쉽게 만들 수 있으며, 구독자를 확산을 통해서 홍보 효과 관리가 가능함



2 Sales Platform - 온라인 통합판촉을 통한 경쟁력 제고

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안

통합적인 판매 및 고객관리 시스템을 구축하여, *Seoul Goods* 쿠폰 제공, 마일리지 제공, 사회적경제 문화 초대권 증정, 누구에게 도움을 주었는지 알리미 서비스 등 제공함으로써 온라인 판촉 경쟁력을 강화함



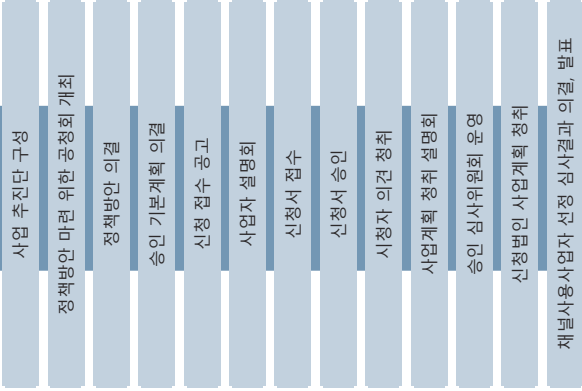
2 Sales Platform - 홈쇼핑 채널 구축 제도적 근거 준비

사회적경제기업 판로에 대한 단계적이고 체계적 지원을 위해서 입법 추진중인 관련 법안에 사회적경제기업 전용 홈쇼핑 플랫폼 구축 허용, 홈쇼핑 채널에 대한 우선 협상권 등을 반영해야 함

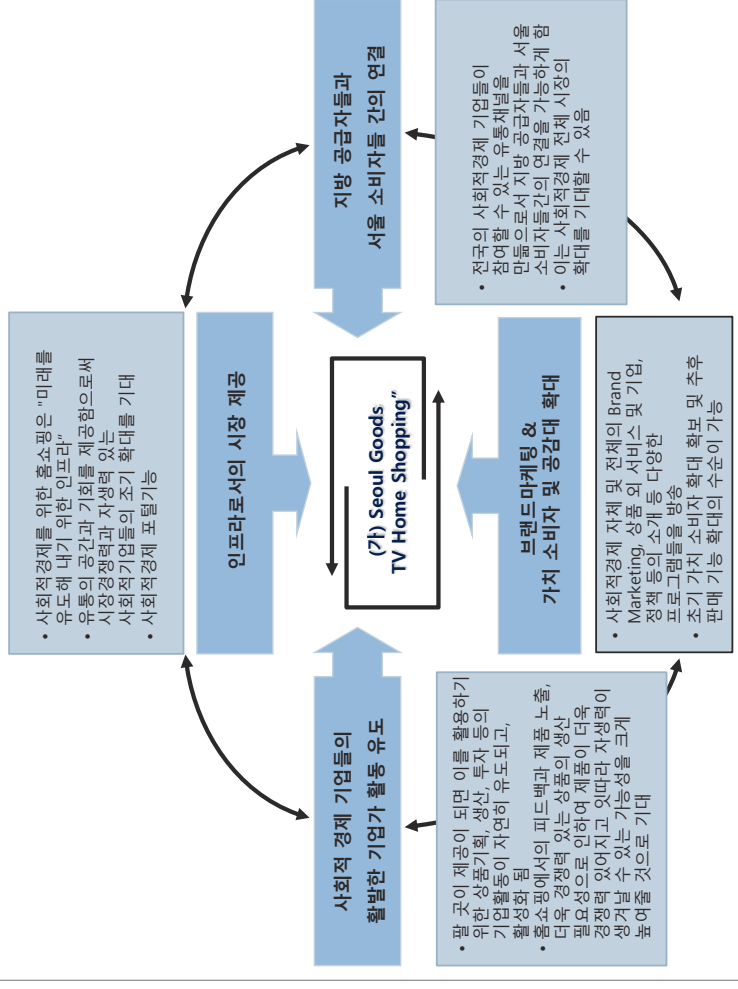
IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안

법제도 정비 및 사업자 선정

"사회적경제기업 시장창출* 및 판로지원에 관한 법률(가칭)에 홈쇼핑 채널 관련 내용 별의 (채널번호 우선권 부여, 참여기업 세제지원 등)



법제도 정비시 홈쇼핑 채널 구축 사업을 위한 제도적 근거 마련



Note: * 기존 네이밍은 “구매촉진”이나 보다 광의의 의미인 시장창출(사회적 가치를 소비하는 시장)이 네이밍으로 더 적합하다고 판단됨

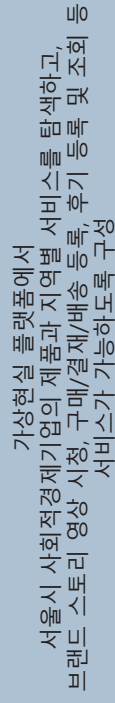
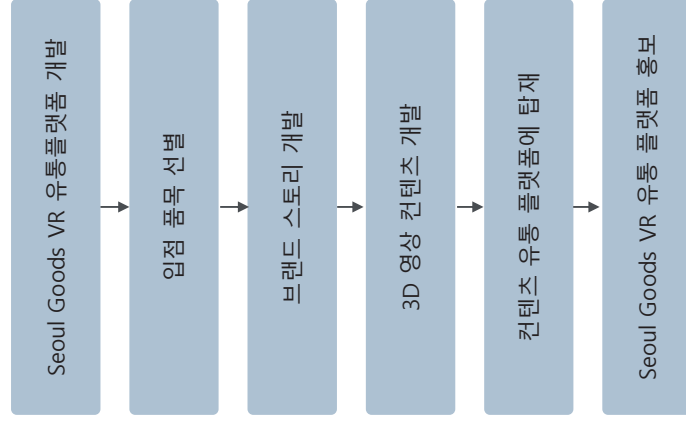
2 Sales Platform - VR 쇼핑 채널 검토

VR 마켓은 아직 시장 테스트 단계에 있으므로, 장기적인 자체
경우 기존 VR 플랫폼과 제하, 장기적인 제하, 장기적인 제하

IV. TBS 활용 추진전략 수립



VR유통 플랫폼 제후 및 자체 플랫폼 품목 구축



2 Sales Platform - 함께누리 유통 플랫폼 연계

자체 유통 플랫폼 확보는 사회적경제기업의 수익률 확보에 중요한 요인으로, 함께누리 등 기존 온라인 유통플랫폼 또는, 새로운 유통플랫폼을 구축하여 활용 해야함

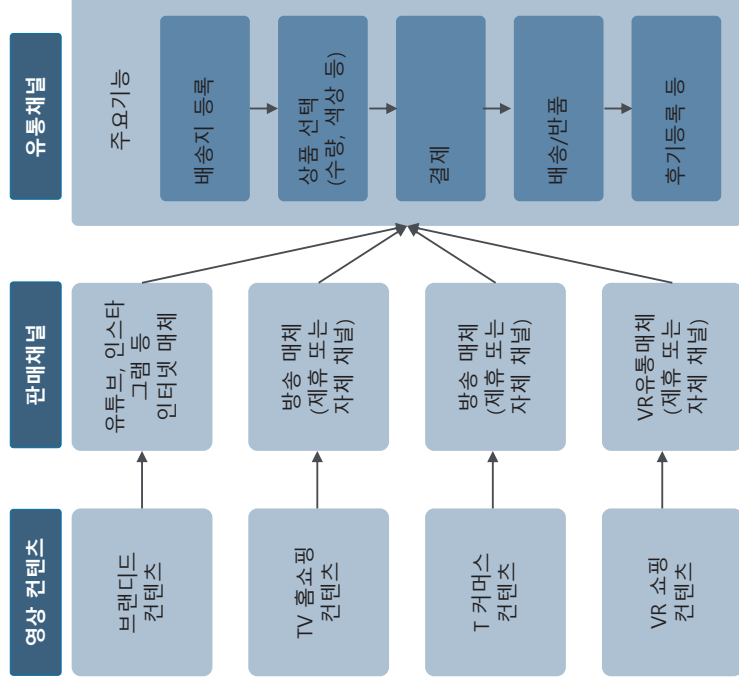
IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



활용 가능 온라인 유통 플랫폼



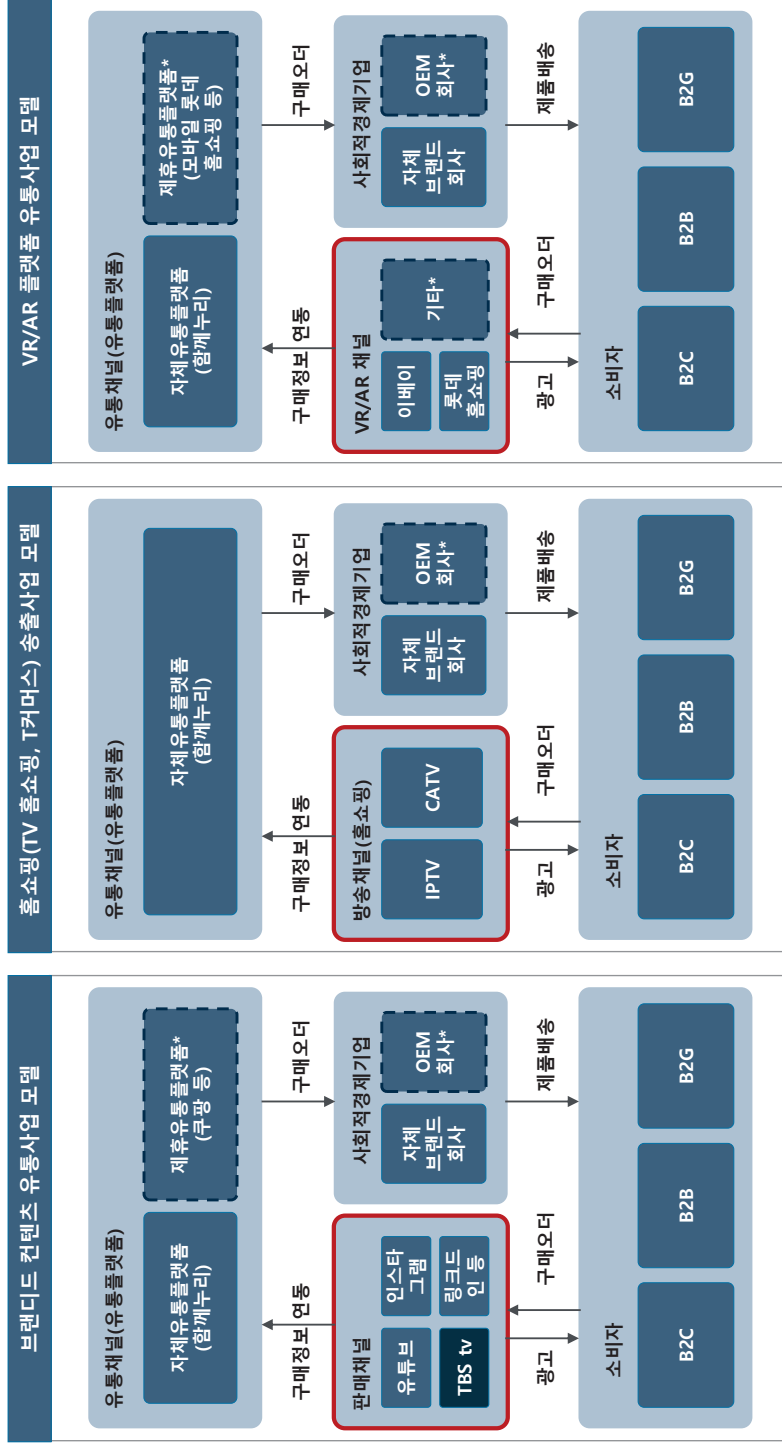
영상컨텐츠 별 유통 플랫폼 연계도



2 Sales Platform - 판로지원 사업모델

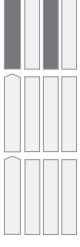
단기적으로 브랜드 콘텐츠 제작하여 유튜브, 링크드인, TBS tv 등 소셜 플랫폼 및 자체 방송채널과 연계 판촉이 가능하며, 중장기적으로 전용 TV홈쇼핑 론칭, T 커머스 진입 등 채널 등 채널 다각화가 필요함

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



Note: * to be developed

지역별 오프라인 Flag Shop을 설치하여 서울시 사회적경제제품 온라인 유통플랫폼 홍보, 판매와 연계한 통합커뮤니케이션 전략을 수립하여 온-오프라인 시너지를 제고할 수 있음



오프라인 Flag Shop의 중요성

- Flag shop의 경험을 통한 제품/서비스 가치의 재인식

이 손수건은 장애인들이 만들어서 마감 퀄리티가 떨어지는 제품?

장애인들이 자신의 이름을 새겨서 만든 서울시 브랜드 한정판 제품 (가치부여)

- 감동적임, 재미있는, 편안한, 즐거운, 행복한 Good Seoul 스토리들이 가득한 브랜드 샵
- 복잡한 현대의 서울시민들의 작은 기부, 정서적 만족, 심터

특정
테마나
모토를
가지고
꾸민 매장
이미지
예시



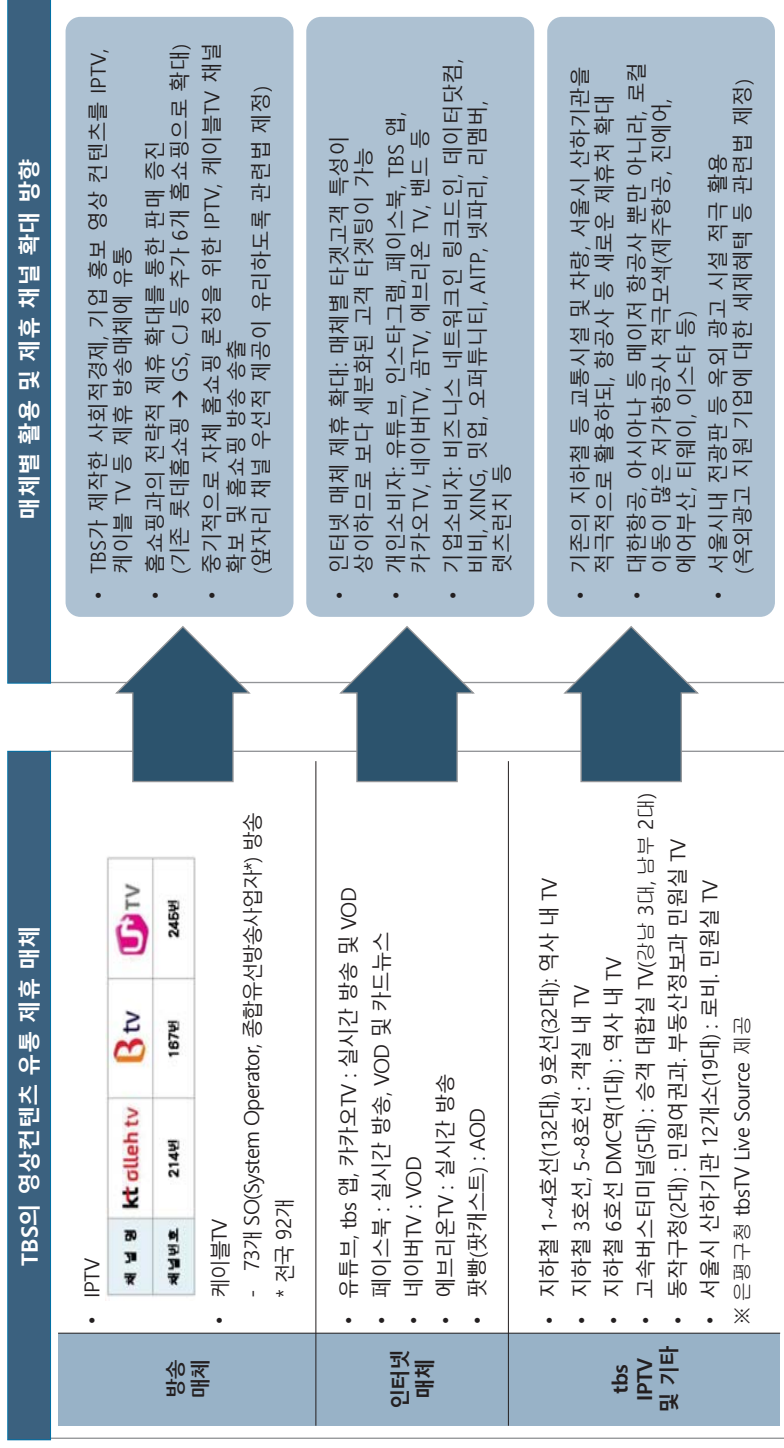
오프라인 Flag Shop 운영방향 및 기대효과

- 사회적경제 홍보 및 제품판매를 위한 지역거점으로 활용
- 지역별 상품 및 서비스 부스를 입점하여 판촉 활동
- 사회적경제 관련 부가사업을 통한 수익 창출
 - ✓ 사회적경제 브랜드 캐릭터, 배지, 관광 기념품
 - ✓ 서울시 사회적경제 관광 기념품, 지역별 SE 굿즈
 - ✓ 사회적경제 음료 및 디저트 푸드 판매 등
- 사회적경제 기업간의 네트워킹 허브로 활용
- VR/AR 서비스 제공 등을 통한 체험 마케팅, 스토리 마케팅, 감성마케팅 강화

3 Network Developer – 전략적 제휴를 통한 채널 확대

방송매체, 인터넷 매체 등과의 전략적 제휴 확대를 통하여 제품 정보를 통하여 제품 경쟁력을 강화할 수 있음
 사회적경제기업에 맞춤형 서비스 제공 협의를 통해서 유통 경쟁력을 강화할 수 있음

IV. TBS 활용 추진전략 수립
 4. TBS 기능 강화 제안



3 Network Developer – SNS 크리에이터 제휴 및 육성

컨텐츠 확산을 위해서 팔로워수가 많은 기존 유명 인플루언서의 재능기부 등 제휴 방안을 적극 활용하고, 단계적으로 관련 인플루언서 발굴 및 크리에이터 육성지원을 통해 고용창출에 기여할 수 있음

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제안

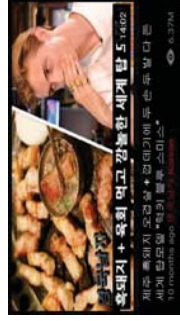


기존 인플루언서와의 제휴

- 유튜브의 사회적경제 관련 콘텐츠 조회수는 건당 500명 이하로 저조
- 기존 팔로워와 구독자수가 많이 보유하고 있는 크리에이터, 인플루언서와 제휴를 통한 콘텐츠 개발
- 상위 인플루언서 중 사회적경제 콘텐츠와 연관성이 있는 인플루언서를 발굴하여 전략적 제휴 추진
- 사회적경제기업 제품/서비스 홍보, 일일 인턴십 체험 등

영향력을 기준으로 구분한 인플루언서

메가 인플루언서	매크로 인플루언서	마이크로 인플루언서	나노 인플루언서
 연예인 · 셀러브리티 · 유명 크리에이터 등으로, 작게는 수십만에서 많게는 수천만 명에 이르는 사람들에게 영향력 미치는 인플루언서	 수만에서 수십만 명에 이르는 기업/자영업자나 구독자를 확보하고 있는 온라인 카페 · 웨이스크 · 블로그 · 유튜브 브 채널 등의 운영자	 친 영역에서 수천 명에 이르는 사람들에게 평판을 끼치는 개인 인플루언서	 수백 · 수십 명의 팔로워를 확보한 개인 블로그 또는 SNS 이용자



사회적경제 콘텐츠 크리에이터 육성

- 바이럴 마케팅 강화를 위해서 사회적경제 크리에이터를 발굴하고 육성
- 사회적경제에 관심이 많은 블로거나 카페 회원들을 활용한 기존 영향력 있는 인플루언서를 사회적경제 크리에이터로 발굴이 가능
- 사회적경제 크리에이터 육성 교육 및 관련 콘텐츠 공모 등을 수행하여 바이럴 마케팅의 핵심인 advocate의 적극적 발굴 및 활용이 가능



3 Network Developer – 맘플루언서 활용 및 육성

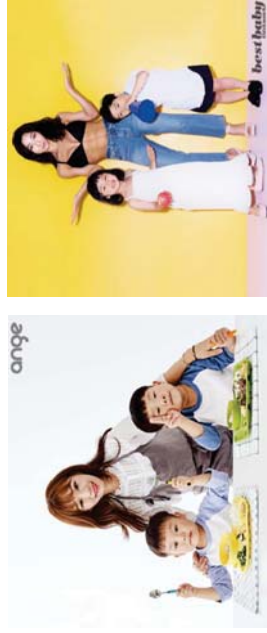
IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언

특히, 구매력과 입소문 확산력이 높은 맘 플루언서(엄마+인플루언서)를 적극 활용한 브랜드 콘텐츠 개발은 입소문을 통한 빠른 확산 및 여성경력단절 사회문제 해소 등에 기여할 수 있음

맘플루언서의 정의 및 특성

맘플루언서란 엄마(Mom)와 인플루언서(Influencer)의 합성어로, SNS를 통해 육아라이프 스타일 등의 정보를 공유하며 팔로워를 보유하고 있는 인기 엄마스타

- 엄마가 되면 정보력이 필수이기 때문에 누가 시키지 않아도 맘카페에 가입하며, 각종 육아사이트와 블로그 활동을 통해 정보를 습득
- 연예인의 입담보다 바이럴 확산이 빠르고 효과가 크다는 이유로 기업과의 제휴 확산, 푸드, 뷰티, 육아, 생활용품, 가전제품, 패션 등 일상에서 필요한 모든 주제를 다루고 있어 이들의 영역과 영향력은 크게 성장 중



경력단절 여성 현황(2018년 기준)

2018년 통계청 조사에 따르면, 전국 15~54세 기혼여성 900만명 중 비 취업여성은 346만명, 경력단절 여성은 185만명이며, 그중 서울은 32만 4천명에 달함



단계적 추진 전략

단기적으로 사회경제적 관련 영상 콘텐츠 제공자로서의 역할에 집중하고, 단계적으로 브랜드 콘텐츠를 통한 판로 지원, TV홀쇼핑, T-커머스 등 채널 다각화 등을 위한 전략과제 개발 및 실행이 요구됨

IV. TBS 활용 추진전략 수립
4. TBS 기능 강화 제언



서울시 사회경제기업의 Blue Ocean 창출

21년~

서울시 사회경제
Network Developer

20년~21년

서울시 사회경제
Broadcast Sales Platform

19년~20년

서울시 사회경제
Video Contents Provider

기능강화

추진전략

서울시 사회경제 인지도 확산,
콘텐츠 유통 및 제품 판매 채널 다각화

- 인플루언서 제휴 등 제품판매증진을 위한 브랜드 콘텐츠 개발 및 유통
- 공모전 개최를 통한 홍보 확산 (사회경제 홍보 및 기업홍보 영상 공모전 개최 등)
- 인플루언서 육성 프로그램 개발 등 advocator 체계적 육성 기반 마련
- 자체 유통 및 판매채널 구축 사업검토 및 법제도적 기반 마련

서울시 사회경제 제도적 기반 마련,
홍행력 있는 콘텐츠 개발 및 유통

- 사회경제기업 시장창출 및 판로지원을 위한 제도적 기반 마련
- 서울시 사회경제 통합브랜드, 공동브랜드 개발 (업계 최고 브랜드 전문기업에 의뢰*)
- 사회경제 및 기업홍보를 위한 홍행력 있는 콘텐츠 개발 및 유통
- 사회경제 영상 콘텐츠 유통 및 판촉을 위한 유통 및 판매채널 제휴 확대

자체 판매채널 구축을 통한
판촉 인프라 고도화 및 네트워크 강화

- 홈쇼핑 등 자체 판매채널 구축을 통한 판매채널 다각화
- 오프라인 채널과의 연계를 통한 통합마케팅커뮤니케이션 전략 수립 및 실행
- 사회경제 홍보 및 판촉지원 성과분석 및 마케팅 전략 Rolling
- 성공사례 확산, 국제 협력 등 국내·외 사회경제 네트워크 강화

Note: * 브랜드는 마케팅의 근간이며, 이후 브랜드 기획비용이 크므로, 반드시 업계 최고의 브랜드 개발 전문기업에게 의뢰하여 충분한 비용과 시간을 소비하여 개발 (브랜드 네이밍, 마크 개발, 브랜드 하이라키(Grand Hierarchy) 구축, 브랜드 커뮤니케이션 전략 등 수립)

V. 기대효과 분석

1. 정량적 기대효과
2. 정성적 기대효과

정량적 기대효과 (1/2)

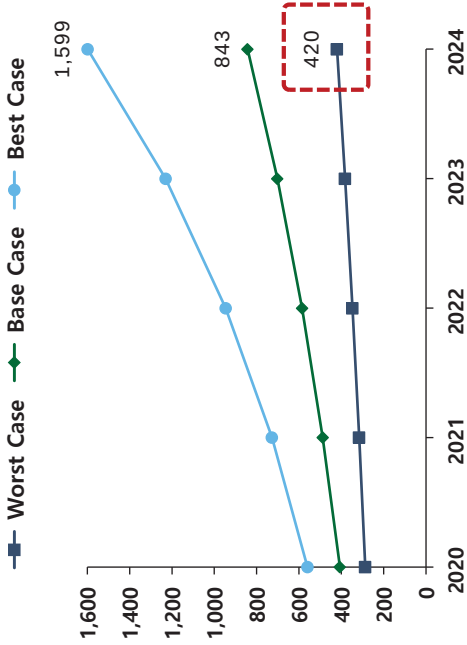
V. 기대효과 분석
1. 정량적 기대효과



전략수립단계에서 정량적 기대효과 추정은 무리가 있으나, 과거 성장률 등을 고려하여 보수적으로 추정, 2018년 대비 2024년에 매출 1조 8천억원 증가, 고용창출은 3만 5천명 증가가 가대됨(Worst Case 기준)

향후 5년 연도별 매출 추정

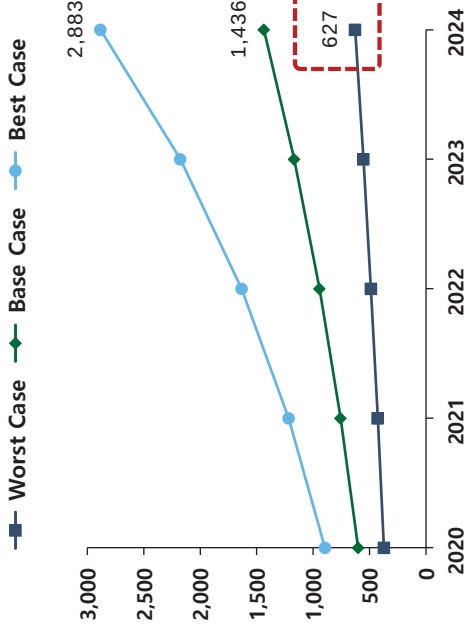
(단위: 백억원, %)



- 연도별 사회경제적 총 매출=전년도 매출+(전년도 매출X연평균 자연상승률)+(전년도매출X연평균 추가상승률)
- 연평균 자연상승률 = case 별 각각 5%, 10%, 15%로 가정 (최근 5년간 약 5배, CAGR 50%로 상승)
- 판촉지원에 따른 연평균 추가 상승률= case별 각각 5%, 10%, 15% 가정
- 16년 매출 약 19,600억원, 17년 한국 GDP 1,730조원(유럽: GDP의 10%)

향후 5년 연도별 고용인력수(누적) 추정

(단위: 백명, %)



- 연도별 고용인력수(누적) = 전년도 고용인력수+(연간 매출 증가액X취업유발계수)
- 취업유발계수 = 19.14명/10억원, 상위 10개업종 평균치 적용 (대통령 직속 일자리 위원회 19년 취업유발계수)
- 16년 고용인력수 19,800명, 서울시 인구수 978만명(17년 기준) 취업계층인구수: 전체 3% 가정시, 약 30만명 추산, 차상위계층 15.4만명

정량적 기대효과 (2/2)

[참고] 연도별 사회적경제기업수, 총 매출, 고용규모(누적) 추정결과
매우 보수적으로 추정하더라도, 누적 기업수는 2024년까지 5,812개로 증가, 매출은 4조 2천억원으로 증가, 고용규모는 6만 3천명으로 증가할 것으로 기대됨(매출은 GDP의 0.23%, 유럽연합은 GDP의 10%차지)

시나리오 구분	연도	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Worst Case	기업수(개)	n/a	n/a	4,337	4,554	4,782	5,021	5,272	5,535	5,812
	매출(억원)	19,600	21,560	23,716	26,088	28,696	31,566	34,723	38,195	42,014
	고용규모 누적(명)	19,800	23,551	27,678	32,217	37,210	42,703	48,745	55,391	62,701

Base Case	기업수(개)	n/a	n/a	4,337	4,771	5,248	5,773	6,350	6,985	7,683
	매출(억원)	19,600	23,520	28,224	33,869	40,643	48,771	58,525	70,230	84,276
	고용규모 누적(명)	19,800	27,303	36,306	47,110	60,075	75,633	94,303	116,706	143,591

Best Case	기업수(개)	n/a	n/a	4,337	4,988	5,736	6,596	7,585	8,723	10,032
	매출(억원)	19,600	25,480	33,124	43,061	55,980	72,773	94,605	122,987	159,883
	고용규모 누적(명)	19,800	31,054	45,685	64,705	89,430	121,574	163,360	217,683	288,302

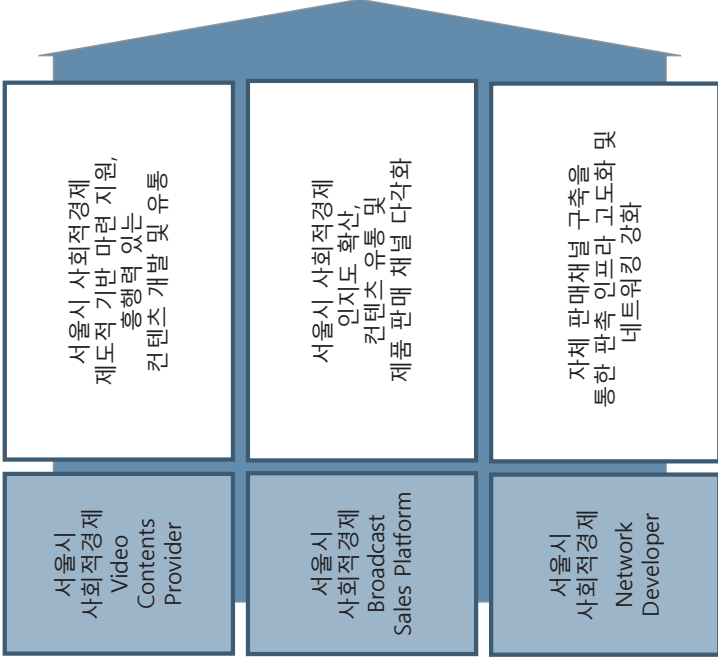
정성적 기대효과

V. 기대효과 분석
2. 정성적 기대효과

TBS의 기능 강화 및 전략과제 실행은 서울시 사회적경제에 대한 시민 인지도 제고, 사회적경제기업의 Blue Ocean 창출 및 매출확대, 서울시 고용환경 개선, 사회적경제 생태계 활성화 등에 기여할 수 있음

TBS 기능강화 및 추진 전략

정성적 기대효과





International Synergy Partners
(Strategy Consulting, Financial Advisory)

(주) 인터내셔널 시너지 파트너스
서울시 영등포구 국회대로 70길 15-1, 극동VIP빌딩 5층
(여의도동 14-9)

Phone: 02-3775-3936

Mobile: 010-7711-9721

Fax: 02-3775-3934

sc.james.lee@ispinvestment.com



Copyright © 2019 by International Synergy Partners

This report is solely for the use of client personnel. This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from both Horwath Choongjung and client.

윤리적 패션 업종네트워크의 지속가능한 성장을 위한 전략과제 수립 연구



(사)윤리적패션네트워크

[속지-2]

제 출 문

서울특별시사회적경제지원센터장 귀하

본 보고서를 「윤리적 패션업종 네트워크의 지속가능한 성장을 위한 전략과제 수립」의 최종보고서로 제출합니다.

2019년 12월 12일

(사)윤리적패션네트워크

<참가연구원>

총괄 책임자 : 장남경

연구원 : 이미영

연구원 : 양수진

연구 보조원: 김지효

목차

I. 서 론

1. 연구 배경
2. 연구 목적
3. 연구 질문

II. 이론적 배경

1. 윤리적 패션 정의
2. 윤리적 패션 주요 요소
3. 학술 연구 동향
 - (1) 국내 연구
 - (2) 해외 연구
 - (3) 전문 연구
4. 윤리적 패션 산업 동향
 - (1) 해외 동향
 - (2) 국내 동향

III. 연구 모형

1. 연구 내용
2. 연구 방법

IV. 연구 결과

1. 윤리적 패션기업 문제점 및 개선과제
 - (1) 대표기업 : 그루
 - (2) 윤리적 패션 기업
 - (3) 개선과제
2. 일반 패션기업의 현황 및 개선과제
 - (1) 일반 패션기업
 - (2) 개선과제

3. 윤리적 패션 클러스터 선행사례 및 도출과제

- (1) 국내 사례
- (2) 해외 사례
- (3) 도출과제

IV. 결론

- 1. 윤리적패션네트워크 핵심역량 구축
- 2. 윤리적 패션업종 네트워크의 전략과제 수립
- 3. 산업변화를 위한 대기업과의 협업전략
- 4. 윤리적 패션 온오프 통합플랫폼 구축 방향 및 내용 정립
- 5. 윤리적 패션 확산, 성장을 위한 서울시 정책과제 발굴

참고문헌

1. 연구 배경

▪ 윤리적 패션의 등장과 인식 확대

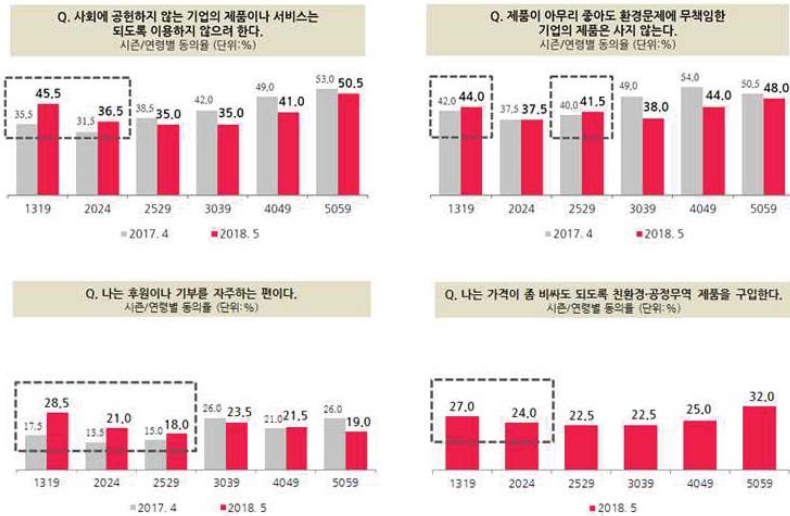
윤리적 패션은 환경 및 미래세대의 지속가능한 발전을 위해 패션제품 전 과정에서 야기되는 윤리적, 사회적 문제를 최소화하는 패션의 새로운 기획, 디자인, 소싱, 생산, 유통을 의미한다. 여기서 윤리란 단지 사회에 해가 되지 않는 것을 넘어서 빈곤을 줄이고, 지속가능한 생계수단을 창출하고, 환경문제를 해결하는 등의 보다 적극적인 사회가치 창출을 내포한다. 윤리적 패션이 다루는 환경, 노동인권, 공정무역, 공동체 재생, 동물복지 같은 주제들은 소비자의 새로운 생활문화와 행복가치를 제안하며 ‘윤리적 가치구매’라는 생활문화 영역까지 패션의 영역을 확장하고 있다.

1980년대 이후 지구온난화와 같은 지구적인 환경문제의 등장과 경제의 세계화로 불거진 의류산업의 노동착취 문제에서 시작된 윤리적 패션에 대한 사회적 관심은 2000년 이후 급속히 확대된다. 지속가능성에 대한 사회적 압력으로 상품의 생산, 유통, 폐기에 이르는 상품개발 전 과정에 있어 지속가능성을 고려한 경영활동이 패션산업에도 등장하기 시작했고 최근 일부 글로벌 기업들은 지속가능성과 윤리를 경영전략에 통합하면서 친환경 소재 및 공정개발, 윤리적 컨셉의 디자인, 공정무역 프로그램 운영, 경영의 투명한 공개 등을 통한 산업혁신을 이끌고 있다. 또한 소비자의 의식 수준이 성장함에 따라 기업과 상품의 윤리성이 상품을 구매하고 사용하는 하나의 기준으로 소비패턴이 변화되는 양상이 밀레니얼세대에서 뚜렷이 나타나고 있다.

▪ 윤리적 패션의 인식과 실행

윤리적 패션의 사회적 인식이 확대되고 있는 것은 사실이지만, 패션산업의 생태계와 소비자의 소비패턴이 같은 속도로 변화하고 있다고 보기는 어려운 실정이다. 국내 대표적인 패션정보회사인 PFIN의 2018년 소비자 조사결과를 보면 사회에 공헌하지 않는 기업이나 환경문제에 무책임한 기업의 제품은 사지 않는다는 의지는 40%대이나, 실제 제품을 구입하거나 기부하는 비율은

20%에 머물러 있음을 알 수 있다[그림1]. 기업 입장에서든 트렌드의 끊임 없는 변화와 글로벌 가격경쟁의 중심에 있는 패션산업의 틀에서 지속가능성과 윤리성을 우선순위에 두고 경영활동을 실행하기에는 여러 제약이 있는 것도 사실이다.



[그림 1] PFIN 2018 소비자 조사 (출처: <https://www.firstviewkorea.com>)

■ 윤리적 패션의 리더쉽

이와 관련하여 영국, 미국 등 해외사례를 보면 패션산업이 지속가능한 산업으로 변화하는 데에는 개별 기업과 소비자의 변화를 기다리는 것보다 정부, 주요 기업, 단체 등 영향력 있는 패션리더의 역할이 중요하다는 것을 강조하고 있다.

(사)윤리적패션네트워크는 사회적 가치를 지향하는 패션기업간의 발전방향을 모색하고 소비활성화를 위한 노력을 통해 윤리적 패션 생태계 구축의 토대를 만들고자 2016년 설립되었다. 2017년부터 (사)서울디자인재단의 ‘지속가능 윤리적 패션 허브’사업을 수행하며 국내 윤리적 패션의 정착과 서울시의 지속가능한 윤리적 패션 정책 구현을 위해 노력하고 있다. 서울시의 윤리적 패션의 성공적인 정착과 대중적 확산을 위해서는 스타트업 중심의 소규모 기업과 함께 패션 중견기업 및 연관산업 영역의 기업들이 협력할 수 있는 윤리적 패션 관련 정보공유, 산업연계, 홍보, 시민 체험, 판매가 가능한 통합 플랫폼 구축에 대한 검토가 필요하다.

2. 연구 목적

본 연구의 목적은

- ① 윤리적 패션 관련 학술, 산업 동향을 집대성하고,
- ② 국내 대표적인 윤리적 패션기업을 선정, 심층 분석하여 문제점과 개선과제를 도출하고,
- ③ 국내 윤리적 패션기업 현황을 조사하여 개선과제를 도출하고,
- ④ 국내 중견 패션기업의 지속가능 윤리적 패션의지와 실행정도를 점검하고,
- ⑤ 윤리적 패션 클러스터 사례를 조사하여 전략과제를 도출하여,

현재 국내 윤리적 패션의 구심 역할을 하고 있는 (사)윤리적패션네트워크의 핵심역량 구축 방향 및 윤리적 패션의 지속가능한 성장을 위한 전략 과제를 발굴하고 서울시의 윤리적 패션업종의 생태계 강화를 위한 정책과제를 제시하는데 있다.

3. 연구 질문

본 연구는 다음과 같은 질문에 대한 해답을 얻고자 한다.

- ① 윤리적 패션 연구 동향은 어떠한가?
- ② 윤리적 패션 국내외 산업 동향은 어떠한가?
- ③ 현재 국내 윤리적 패션기업의 문제점 및 개선과제는 무엇인가?
- ④ 일반 패션기업의 윤리적 패션에 대한 의지와 실행정도는 어떠한가?
- ⑤ 윤리적 패션 클러스터의 국내외 선행사례는 어떠하며, 도출과제는 무엇인가?
- ⑥ 국내 윤리적 패션의 리더 역할을 하고 있는 (사)윤리적패션네트워크의 경쟁력 강화를 위한 핵심역량은 무엇인가?
- ⑦ 윤리적 패션업종 네트워크의 지속가능한 성장을 위한 전략과제는 무엇인가?
- ⑧ 지속가능 윤리적 패션의 확산과 성장을 위한 서울시의 정책과제는 무엇인가?

[표 1] 연구 내용에 따른 연구계획

과업 내용 \ 기간	2019년 9월	2019년 10월	2019년 11월	2019년 12월
연구착수				
접근방법 정립				
일정 및 자원 계획 수립				
[세부과제 1]				
이론적 배경				
윤리적 패션의 정의				
윤리적 패션 주요 요소				
학술 연구, 전문 연구 동향				
윤리적 패션산업 동향				
세부과제 1 결과 요약				
[세부과제 2]				
연구결과				
윤리적 패션기업 문제점/개선과제				
윤리적 패션 대표기업 ; 그루				
윤리적 패션기업				
일반 패션기업 현황 및 개선과제				
윤리적 클러스터 선행사례 및 도출과제				
국내 사례				
해외 사례				
세부과제 2 결과 요약				
[세부과제 3]				
결론 도출 및 제언				
윤리적패션네트워크 핵심역량 구축				
윤리적 패션업종 네트워크의 전략과제 수립				
산업변화를 위한 대기업과의 협업전략				
윤리적 패션 온오프 통합플랫폼 구축 방향 및 내용 정립				
윤리적 패션 확산, 성장을 위한 서울시 정책과제 발굴				
연구종료				
연구산출물 정리				
최종 보고서 작성				

II

이론적 배경

1. 윤리적 패션 정의
2. 윤리적 패션 주요 요소
3. 최근 학술 연구 동향
4. 최근 윤리적 패션 산업 동향

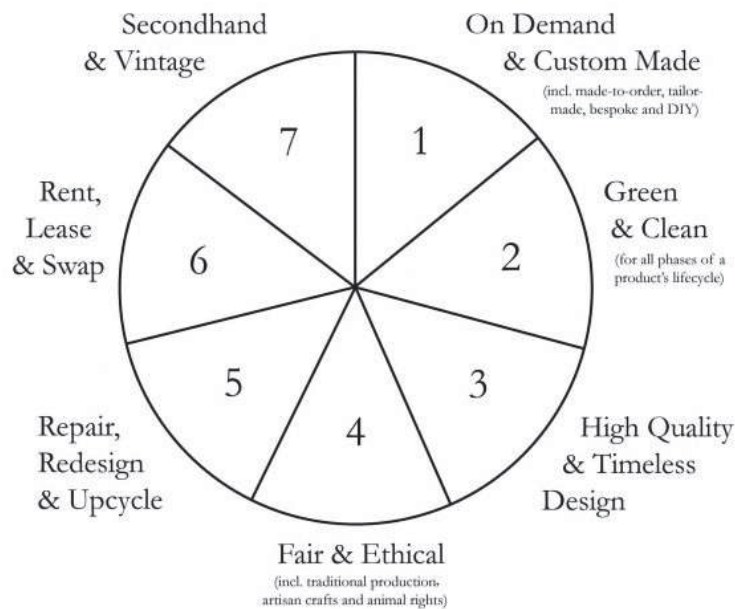
1. 윤리적 패션 정의

윤리적 패션의 역사는 패션산업의 발전과 함께 진화하였는데 90년대 초반에는 주로 친환경적인 스타일이나 디자인을 칭하는 협의의 의미로 시작하였다. 밀레니얼 세대에 들어서는 다양한 친환경 소재의 개발과 함께 시즌형 콜렉션에서 친환경 디자인을 발표하는 것에서 나아가 1998년 gossypium, 2001년 People Tree 등 친환경 개념을 바탕으로 한 브랜드들이 등장하였고, 이에 따라 브랜드의 정체성 또는 디자인 트렌드로 의미가 확장되어 사용되기 시작하였다.

지속가능 윤리적 패션은 최근 시작된 용어이며 보다 포괄적이고 철학적인 용어로 사용되고 있으며, 지속가능한 패션(sustainable fashion), 윤리적 패션(ethical fashion)과 서로 분리 또는 결합하여 사용되고 있다. 지속가능한 패션(sustainable Fashion)은 1987년 “Our Common Future(Brundtland Report)”에서 “미래 세대의 필요를 손상하지 않으며, 현재 세대의 요구를 충족하는 발전”이라는 뜻으로 처음 사용되었다(Thomas, 2008). 따라서 지속가능한 패션은 “미래 세대를 위해 현존자원을 저하시키지 않는 패션제품의 생산·사용·폐기 과정”(두산백과, 2019)이라고 할 수 있다. 윤리적 패션(ethical fashion)은 “다른 사람에게 미치는 영향에 따라 결정되는 철학적으로 유도된 행동”(Thomas, 2008)으로, “근로자, 소비자, 동물, 사회 및 환경이 경험하는 디자이너, 소비자 선택 또는 생산방법의 긍정적 영향”을 말한다. 따라서 지속가능 윤리적 패션은 환경적 책임감, 근로자의 복지, 동물의 복지, 느린 패션을 의미하고(Vaughan Reimers, 2016), 세부적으로는 Ecofashion, Fair trade, Green, Environmental, Carbon-Footprint, Biodegradable, Ethical, Vegan, Cruelty-Free, Organic, Traceable, Transparent, Conscious, Clean Dye, Recycled, Upcycle, Slow, Closed-Loop 등의 패션을 포함한다. 이러한 ‘지속가능 패션’ ‘윤리적 패션’ 용어의 포괄성과 혼용은 학술연구에서도 크게 다르지 않은데, Sue Thomas(2015)에 의하면 에코패션(ecofashion)이라는 용어가 처음 상업적으로 쓰인 것은 Espirit의 1991년 Ecollection이었으며, 그 후 environmental, ecological, green, sustainable, ethical, recycled, organic, and inclusive (universal) fashion 등의 용어로 혼용되어 불리고 있었다 하였다.

지속가능 패션에 대한 범주를 정의한 가장 최근의 정의를 보면 [그림 2]와 같다. 그림에서 보는 바와 같이 윤리적 패션은 ①주문 생산, 테일러 생산, 수작업, DIY를 포함한 소비자 수요 기반 맞춤, ②제품 라이프사이클 전 과정의 그

린 & 클린, ③고품질과 시대를 초월한 디자인, ④수공예 장인, 동물복지, 전통적 생산에 있어 공정성과 윤리성, ⑤수선, 리디자인, 재활용, ⑥임대, 공유, 교환 ⑦재사용과 빈티지의 7개의 영역을 포함한다고 할 수 있다(Anna Brismar, 2019).



[그림 2] Seven Forms of Sustainable Fashion
(출처: www.greenstrategy.se)

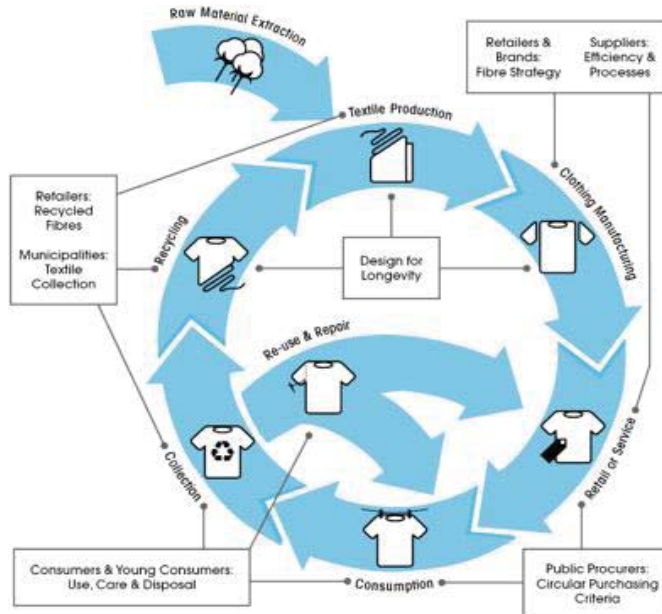
지속가능 패션 또는 윤리적 패션에 대한 관심은 계속 급상승 중인데, Rank and Style의 리포트에 따르면, ‘지속가능한 패션 브랜드’(‘sustainable fashion brands’)라는 단어의 구글 검색은 2017년부터 2018년까지 25% 증가하였고, 2016년과 비교하면 61% 증가한 것으로 나타났다. 또한 Elle, Vogue, Refinery29 등과 같은 패션 매거진에서 ‘지속가능한 패션’ 또는 ‘윤리적 패션’ 브랜드에 대한 기사는 2017년부터 2018년까지 83% 증가했는데, 이는 2016년보다 267% 증가한 것이다(Lewittes, 2019).

2. 윤리적 패션 주요 요소: 가치 사슬(Value Chain)

패션산업은 원부자재에서 소비자에 이르는 소재, 의류, 유통산업으로 구성되어 있다. 전통적인 패션산업의 가치 사슬은 [그림 3]에서 보는 바와 같이 선형의 구조로 설명되어 왔다(박훈, 이지연, 2018). 하지만 윤리적 패션의 가치사슬은 기존 구조에 소비, 수집, 재사용과 재활용을 추가한 원형의 구조로 순환적 가치를 중시한다. ECAP(European Clothing Action Plan, 2019)에서 제시한 모델 [그림 4]에서 보는 바와 같이 판매 이후의 단계가 추가되었으며, 단계마다 지속가능한 전략과 과정이 존재한다.



[그림 3] 패션산업의 가치 사슬 (출처: 박훈, 이지연(2018))



[그림 4] 윤리적 패션산업의 가치 사슬

(출처: <http://www.ecap.eu.com/ecap-circular-model>)

위의 가치 사슬의 8단계 별로 제기되는 윤리적 이슈와 그에 대한 해결방안을 정리하면 [표 2]와 같다.

[표 2] 단계별 윤리적 이슈와 해결방안

단계	윤리적 이슈	해결방안
원재료 추출 (Raw Material Extraction)	■ 천연소재 - 식물성 소재: 농약, 토양 및 수질 오염, 생산자와 거주자의 건강 - 동물성 소재: 동물복지, 생명 윤리 ■ 인조소재: 토양, 수질 및 대기 오염, 생산자와 거주자의 건강	■ 천연소재 - 식물성 소재: 오가닉 재배 방법, 재배방법의 혁신 (예: 파타고니아의 롱 루트 에일 맥주), 인증(유기농 인증, GOTS 인증 등) - 동물성 소재: 동물의 털, 가죽의 윤리적 채취 방법 적용, 대체소재 활용(에코퍼/페이크퍼, 웰론, 신슬레이트 등) - 새로운 천연원사 개발 (예: 파인애플, 생선, 해조류 만든 대체가죽 등) ■ 인조소재: 윤리적 생산인증, 재생소재 개발 ■ Bio-based 섬유, 생분해성 섬유 ■ 디지털 기술을 활용한 추적 시스템 상용화
원단 제작 (Textile Production)	■ 원재료 배송과 공장에서 사용되는 탄소발자국의 환경적 문제 제기 ■ 공정상(화학 염색, 화학 후가공, 물 사용량) 배출하는 유해물질로 인한 환경문제 - 폐수 > 수질오염 - 폐기물 > 토양오염 - 비산, 먼지 > 대기오염 - VOC, 폐열, 소음/진동 ■ 노동환경 윤리 문제	■ 천연 염색 또는 무수염색 방법 개발 ■ Low-Impact Dyeing 방법으로 염색 ■ Clean Factory 인증제 활용(Bluesign, SAC, ZDHC, 공정무역 등)
의류 제조 (Clothing Manufacturing)	■ 비윤리적 노동문제(개발도상국의 저임금 착취공장) ■ 샘플 제작과 패던 재단 시 발생하는 원단 폐기물 ■ 패스트 패션으로 인한 의류 폐기물	■ 공정무역, 노동조합(Union Made) 활성화 ■ 기업(브랜드) 자체 노동기준 마련 및 실행의 투명한 공개 ■ 디지털 활용 (3D 의류 시뮬레이션 기술을 통해

		폐기물을 없이 샘플 제작 시간 간소화) ▪ 제로 웨이스트 디자인 개발 (zero-waste) ▪ 오래 입을 수 있는 디자인 개발 (Design for longevity)
유통과 서비스 (Retail of Service)	▪ 예측 불일치로 인한 재고발생 ▪ 소각 및 매립으로 인한 환경영향	▪ 디지털 기술을 활용한 맞춤 제작 활성화 ▪ 재사용, 재활용, 공유 활성화
소비 (Consumption)	▪ 빠른 트렌드, 패스트 패션에 익숙한 빠르게 입고 버리는 짧은 수명의 소비 문화 ▪ 잦은 세탁으로 인한 물사용, 미세 플라스틱 발생으로 인한 해양생태계 오염 (해양에 유입되는 미세 플라스틱의 35%는 세탁물 미세섬유, 하천이나 바다에 흘러가는 양은 연간 100만톤(세계자연보전연맹(IUCN))	▪ ‘슬로우 패션’으로 소비 문화 선도 ▪ 의류로 인한 환경영향에 대한 소비자 인식 확산 ▪ 친환경 의류관리 소비자 교육 ▪ 새로운 소비문화의 효과적인 정착을 위해 10대 소비자 교육 프로그램 실행
수거 (Collection)	▪ 의류 수거, 처리, 재활용에 관한 정보 부족 ▪ 일명 ‘땡처리’ 비즈니스 존재	▪ 개별 브랜드가 자신들의 의류를 다시 수거하는 프로그램 운영 (파타고니아 Worn Wear는 안 입을 옷을 파타고니아 매장에 반납하면 브랜드 크레딧 증정) ▪ 의류수거 전문회사의 진화모델 제시 ▪ 수거 개선을 위한 지방자치단체와의 협력 ▪ 의류 수거와 처리 및 재활용에 관한 정부-지자체-비즈니스 연계
재사용과 수선 (Reuse & Repair)	▪ 중고장터 중심 재사용시장 태동 ▪ 수선은 소비자 스스로 해결	▪ 의류 중고 비즈니스 활성화 정책 마련 ▪ 브랜드의 판매-수선-재사용 연계 모델 개발
재활용 (Recycling)	▪ 섬유 재활용 투자 필요 ▪ 의류 폐기물 재활용 투자 필요	▪ 소비자 사용 후 의류 재활용 ▪ 다른 자원으로부터 재활용

		섬유 개발 ▪ 재활용 섬유 활성화 (예: 재활용 면, PET병 재활용 섬유, 해양쓰레기 재활용 섬유 등) ▪ 재활용품에 디자인 또는 활용도를 더해 그 가치를 높인 업사이클링 (up-cycling) 활성화
--	--	---

3. 학술연구 동향

(1) 국내 연구

국내 연구는 2010년 이후 본격적으로 시작되어, 이후 양적, 질적으로 급속히 성장하고 있다. 최근 5년간(2014~2019년) 발표된 연구를 한국학술정보서비스 시스템에서 ‘서스테이너블 패션’, ‘윤리적 패션’으로 검색하여 살펴보면 디자인 개발 또는 마케팅 관련 연구가 대부분을 차지하는 것을 알 수 있다.

디자인 연구는 업사이클과 제로 웨이스트에 집중되어 있는데, 다양한 사례를 나열하여 그 특징을 규명하거나 실제 디자인을 개발하여 제시하는 연구가 대부분이다. 그 밖에도 비건이나 3D 프린팅 등 소재, 해체와 재구성, 에너지 절약이나 친환경 메시지 전달 등 특별한 목적, 지속가능성의 범주분석 등에 관한 연구들이 수행되었으나, 주제만 다를 뿐 연구 방법과 내용은 유사하다.

[표 3] 국내 윤리적 패션 관련 학술연구_디자인

번호	주제	연도	제목
1	업사이클링	2019	윤리적 패션으로서 국내 업사이클링 브랜드의 지속가능성에 관한 연구
2		2019	지속가능성을 위한 업 사이클링 패션디자인 연구
3		2019	컬트기법을 활용한 원단 스와치 업사이클링 패션소품제작 연구
4		2018	지역적 지속가능성의 실천으로서의 업사이클링 패션디자인 개발 - 동대문구 창신동을 중심으로 -
5		2018	업사이클 데님 패션의 특성 및 디자인 개발 연구
6		2016	폐 가죽을 활용한 업사이클 패션디자인 개발
7		2015	업사이클 제품 및 패션 디자인의 제작기법과 특성
8		2014	폐자원을 활용한 업사이클링 패션디자인 연구
9	제로 웨이스트	2019	제로 웨이스트를 적용한 가방디자인 연구
10		2018	종이접기의 조형미를 적용한 제로 웨이스트 패션디자인 연구
11		2017	서브트랙션 커팅 방법을 활용한 제로 웨이스트 패션디자인 개발 - 면 저지 원단을 중심으로 -
12		2016	지속 가능한 제로 웨이스트 패션디자인의 특성 연구
13		2015	제로 웨이스트 커팅 패션 디자인 사례 연구
14		2015	파츠파츠 임선옥(PartspARTs IMSEONOC)의 제로 웨이스트(Zero-Waste) 디자인 연구

15	소재	2019	지속가능한 소재를 이용한 3D 프린팅 패션 제품 개발 연구
16		2018	비건 패션디자인에 나타난 딜레마 유형
17		2018	대안 전략으로의 비건 패션 브랜드 현황
18	해체와 재구성	2017	윤리성을 기반으로 해체의 방법을 적용한 패션디자인 연구
19		2015	마틴 마르지엘라의 패션에 내재된 생태미학 관점에서의 지속가능한 디자인 접근법 해석
20	특별한 목적	2017	에너지 하베스팅 패션제품 개발현황
21		2017	친환경 메세지 전달을 위한 패션 디자인 연구
22	기타	2019	패션디자인의 윤리적 지향 가치의 범주화
23		2015	지속가능디자인 요소를 적용한 패션제품디자인 개발
24		2015	지속가능 패션 디자인의 사례연구
25		2014	패션에서의 지속가능성과 감성적 디자인

마케팅 연구는 윤리적 패션에 대한 소비자 조사와 평가에 관한 연구가 다수 수행되었다. 소비자 연구는 친환경 또는 윤리적 패션 제품, 기업의 사회적 책임감(CSR)에 대한 소비자의 태도, 구매 행동, 해외 소비자와의 비교, 처분 행동에 관한 연구가 대부분이었다.

최근 급속히 성장하고 있는 중고시장과 공유경제에 관련된 연구들은 소수가 진행되었는데 중점적으로 살펴보면, 소비자들은 자원 절약이나 환경보호, 타인에게 도움을 주고자 하는 환경사회적 가치를 추구할수록 중고패션 제품을 선호하고, 관심이 많을수록, 패션관련 환경지식이 높을수록 리폼이나 수선을 통해 재활용하는 실용적 처분행동을 많이 하는 것으로 나타났다. 따라서 소비자 대상 환경교육 및 리폼이나 수선에 대한 정보를 통해 유행이 지난 패션 제품이나 몸에 맞지 않는 옷이라도 수선하거나 리폼하여 다시 활용하는 실용적 처분행동을 늘릴 수 있도록 해야 한다. 또한, 패션혁신성이 높은 소비자일수록 수동적 보관행동을 많이 한다는 연구의 결과를 볼 때, 이들을 대상으로 한 현재의 아름다운 가게나 구세군과는 차별화된 보다 전문화된 중고패션시장의 가능성을 확인할 수 있다 (석효정, 이은진, 2017). 패션 공유 플랫폼에 관한 연구는 공유경제의 세 가지 유형(Botsman & Rogers, 2010)인 ‘PSS(product-service systems, PSS)’, ‘재분배 시장(redistribution markets, RDS)’, ‘협력적 라이프 스타일(collaborative lifestyles, CLS)’ 중 PSS의 국내외 사례를 분석하여 패션 공유경제 구현을 위한 실질적 가이드 라인 제고를 목표로 하였다. 연구 결과를 보면 패션 공유 PSS는 공급자와 사용자 사이를 연결하는 제3의 서비스 제공자로서 여타 공유경제가 중점을 두는 효율적인 네트워크 구축은 물론 물류, 검수, 및 상품 관리에 집중하고 있음을

발견하였다. 연구자가 제시한 가이드 라인은 다음과 같다. 첫째, 패션 공유 PSS는 패션 상품을 사용자에게 배송하는 물류와 고객이 반납하는 상품을 수거하는 역물류를 효율적으로 구축하고 관리해야 한다. 둘째, 지속적인 재렌탈을 위해서 반송된 상품을 검수하고, 세탁하고, 보관하는 절차가 필수적이다. 셋째, 렌탈이 발생하기 위한 임계 규모, 즉 적정한 규모의 재고를 확보해야 시스템이 자립할 수 있는 추진력이 발생한다.(김지형, 2018).

[표 4] 국내 윤리적 패션 관련 학술연구_마케팅

번호	주제	연도	제목
1	소비행동	2019	지속가능 패션 브랜드 광고의 색채와 표현형식이 소비자의 감정과 인식에 미치는 영향- 인스타그램 중심으로-
2		2018	업사이클링 패션 제품에 대한 지각차원이 구매의도에 미치는 영향 - 윤리적 소비태도의 조절효과 -
3		2018	비건 패션제품 구매의도 결정요인 - 수정된 계획행동 모델의 적용 -
4		2018	윤리적 패션 소비행동과 영향 요인에 대한 비교문화 연구: 한국과 독일의 소비자를 중심으로
5		2017	지속가능한 패션명품 대여샵에 대한 여성 소비자의 태도 비교 -서울과 상해 여성을 중심으로-
6		2017	패션 소비자의 환경의식, 처분 추구가치, 지속가능한 패션 소비태도와 패션 처분행동에 관한 연구
7		2017	윤리적 소비의식 및 라이프 스타일이 지속가능패션 제품의 소비에 미치는 영향
8		2017	윤리적 패션소비에 따른 패션기업의 사회적 책임에 대한 인식의 차이
9		2016	온라인 패션광고의 지속가능성 평가에 대한 소비자 혁신성 효과
10		2015	업사이클 패션 제품 인식, 친환경 의식, 지속가능한 라이프스타일의 구조적 관계
11		2015	시스템 사고를 통한 친환경 CSR 활동과 친환경 패션 제품 소비 간 인과관계 분석
12		2015	패션기업의 지속가능성에 대한 소비자 인식이 신뢰, 선호도 및 구매의도에 미치는 영향
13		2015	패션기업의 지속가능경영을 위한 CSR 활동의 평가 - 지각된 적합성과 동기의 조절효과를 중심으로 -
14		2015	SPA 브랜드 친환경프로그램에 대한 대학생 소비자의 평가
15		2014	패션 사회적 기업의 지속가능성을 위한 사회적 자본 및 공동체의식 형성에 대한 연구
16		2014	패션기업의 자선적 책임에 대한 선의지각이 구매의도에

			미치는 영향 -호혜지각의 매개효과, 윤리적 소비주의의 조절효과를 중심으로-
17	지속가능성 평가	2017	패션 브랜드의 기술·문화 융합과 지속가능 경영 활동에 따른 지속가능성 평가연구
18		2016	온라인 패션광고의 지속가능발전 지표 평가 연구
19		2015	윤리적 패션 인증제도 구축을 위한 탐색적 조사
20		2014	섬유,패션기업의 지속가능성 실천 평가 연구
21		2014	패션기업의 사회적 책임에 대한 법률적 접근
22		2014	윤리적 패션 인증제의 현황, 과제와 전망
23	상품 기획	2018	PLM 관점의 지속가능패션 신제품 개발에 대한 연구
24	비즈니스 모델	2018	공유경제 도입에 따른 패션 공유 플랫폼의 사례 분석 - 제품-서비스 시스템을 중심으로 -
25		2017	자발적 단순성 라이프 스타일의 공유문화를 통한 니트웨어 패션의 지속가능성
26	사례분석	2016	국내 패션 기업과 글로벌 럭셔리 패션 기업의 사회적 책임활동 비교·분석 - 기업 웹사이트를 중심으로 -
27		2014	패션마케팅 활동에 나타난 지속가능디자인 - 국내 패션마켓의 사례분석을 중심으로 -

[표 5] 국내 윤리적 패션 관련 학술연구-기타

번호	주제	연도	제목
1	교육	2016	지속가능한 패션교육을 위한 프로그램 개발 연구 - 중·고등학교 의생활교육을 중심으로 -
2		2015	교육적인 측면에서의 패션과 지속가능발전
3		2015	산학협동 캡스톤 디자인을 통한 패션디자인 교육 - 지속가능한 패션을 중심으로 -
4	연구 동향	2016	한국 예코·친환경패션 분야의 연구동향 - 2010년부터 2014년까지 학회지를 중심으로 -

(2) 해외 연구

해외 학술연구는 의류학 분야의 대표적 학술지인 Clothing and Textiles Research Journal에 최근 5년간 발표된 연구를 살펴보았다. 유명인의 보증이 브랜드 신뢰도와 윤리성에 미치는 영향, 기업의 CSR 활동에 대한 소비자의 인식이 브랜드 공정, 소비자의 인식, 정서, 능동적 반응 등이 미치는 영향 등 소비자 행동 관련 연구가 많은 부분을 차지하였다.

지자체 또는 정부의 윤리적 패션 협업에 관한 연구들을 중점적으로 살펴보면, 뉴욕지역 원사 소스 북 개발을 바탕으로 지역산업의 장기적 발전을 위한 생산

자, 섬유과학자, 디자이너 협업 모델인 AAD를 제시한 연구가 있었다(Trejo et al, 2019). 또한 남아프리카의 면 생산자와 소매상에 이르는 공급망을 McDonough and Braungart's triple top line model을 적용하여 경제(economy), 공정(equity), 생태(ecology)적 지속가능성을 분석한 연구의 TTL 모델은 기존 TBL모델의 3영역을 9개의 영역으로 나누어 보다 정교한 분석의 틀을 제공하였다는 의미를 가질 수 있었다(Cao et al, 2017).

[표 6] 해외 윤리적 패션 관련 학술연구

번호	연도	제목
1	2019	Factors Influencing Pro-Environmental Behaviors in Craft Businesses
2	2019	Made in New York: A Collaborative Model to Encourage Slow Fashion
3	2019	American Vogue and Sustainable Fashion (1990-2015): A Multimodal Critical Discourse Analysis
4	2018	The Contributions of Perceived CSR Information Substantiality Toward Consumers' Cognitive, Affective, and Conative Responses: The Hierarchy of Effects Model Approach
5	2017	Sustainability of Apparel Supply Chain in South Africa: Application of the Triple Top Line Model
6	2017	Too Good To Be True? Effect of Consumers' Brand Schemas on Apparel Brands' Fair Labor Marketing Messages
7	2016	Culture Doesn't Matter? The Impact of Apparel Companies' Corporate Social Responsibility Practices on Brand Equity
8	2016	Endorsed Sustainable Products: The Role of Celebrity Ethicality and Brand Ethicality
9	2015	Creativity and Sustainable Fashion Apparel Consumption: The Fashion Detox

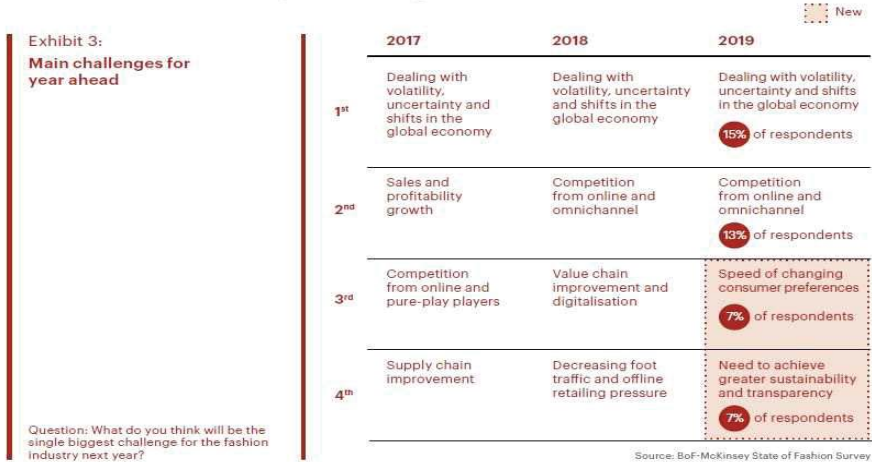
(3) 전문 연구 동향

A. Mckinsey Company_BOF 2019 The State of Fashion _Fashion's New Must Have

Mckinsey Company에서 발행하는 BOF 2019 The State of Fashion에서는 2019년 패션산업이 극복하여야 할 도전 중 하나로 '보다 큰 지속가능성과 투명성 성취 요구(need to achieve greater sustainability and transparency)'를 선정하였다(그림 5). 앞으로 주요 구매층인 1990년대 중반에서 2000년대 초반에 태어난 Z세대의 10명 중 9명은 환경과 윤리적 문제를 회사가 해결해야 한다고 생각하며, 패션 브랜드들의 CSR, 지속가능한 윤리적 패션과 투명한 경영방법에 대한 소비자 요구는 더욱 커질 것으로 예측하였다. 투명성은 공정한 노동, 지속가능한 자원과 함께 패션산업의 전 가치사슬에 걸쳐 주요 이슈로 부각될 것으로 예상된다. 또한 2019년 주요 트렌드에 대한 질문에 패션기업가 65%는 제품의 진정성과 창의성 신뢰에 대한 소비자 요구라고 응답하였다. 뿐만 아니라 2007년 B Lab(미국 비영리조직)이 만든 글로벌 사회적 기업 인증제도인 B-corp에 가입한 패션과 뷰티 기업이 2018년 197개사로 늘어났는데, 2010년 7개사에 불과했던 것과 비교하면 급속도로 증가한 것임을 알 수 있다. 한편, pre-owned, refurbished, repair와 rental 패션 사업은 더욱 성장할 것으로 전망하였다. 15년 전과 비교하면 현재 사람들은 60% 정도의 옷을 더 구매하지만, 옷을 소유하는 시간은 절반으로 줄어들었고, 새로움을 갈망하지만 지속가능성을 염두에 두는 젊은 세대로 인해 Netflix, ZipCar를 비롯한 많은 분야에서 소유보다 렌트를 선호한다고 하였다. 그 결과 resale 마켓은 앞으로 10년 이내에 fast fashion보다 더 성장할 가능성이 있다고 전망하였다(Amed, I. et al, 2019).

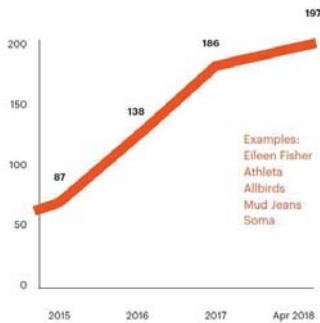
총 1000억 달러 이상의 의류 소싱을 관리하는 CPO(최고구매책임자) 64명을 대상으로 실시한 조사에 따르면 지속가능성과 투명성을 원부자재 소싱 시 최우선 고려요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한 향후 5년간 지속가능한 의류 소싱에서 실행할 최우선과제로 지속가능 소재 공급, 소비자에게 투명하고 추적가능한 원부자재 공급업체에 대한 정보공유, 가치 사슬 전반에 걸친 공급업체와의 협업 등을 들었다(Berg, A. et al, 2019).

Volatility, uncertainty and shifts in the global economy is still foreseen as the industry's #1 challenge

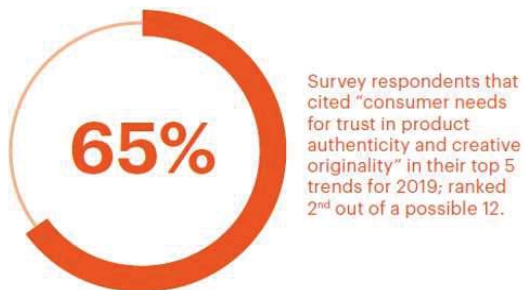


Total fashion, apparel and beauty B-Corps

Absolute number of corporations



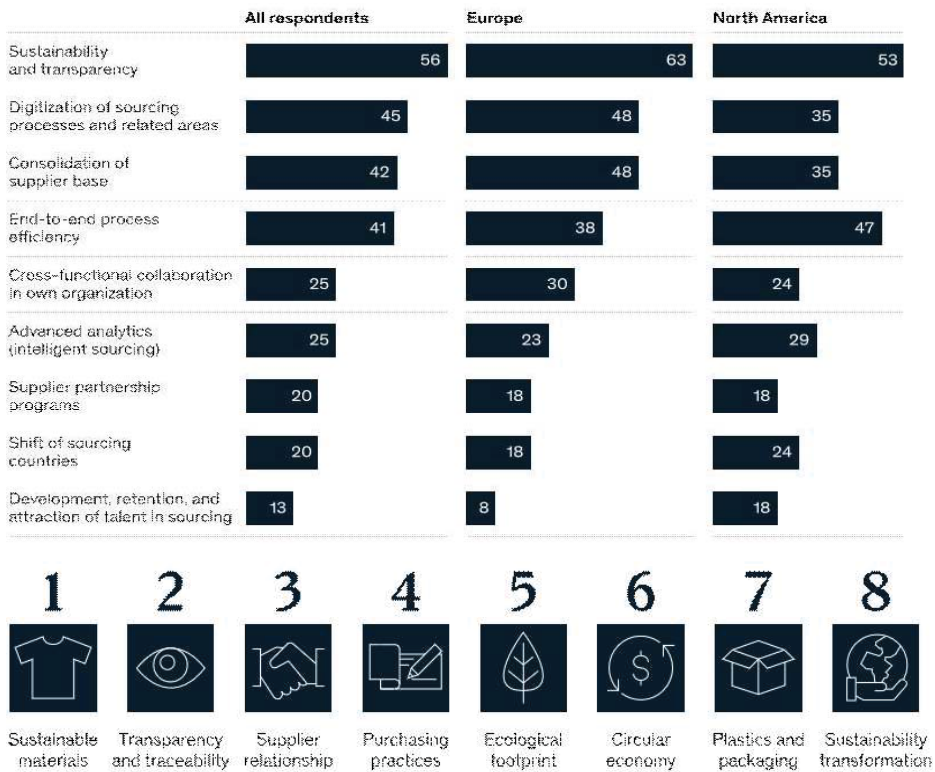
Fashion executives anticipate consumers' need for transparency



[그림 5] BOF 2019 The State of Fashion

(출처 :

<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx>)



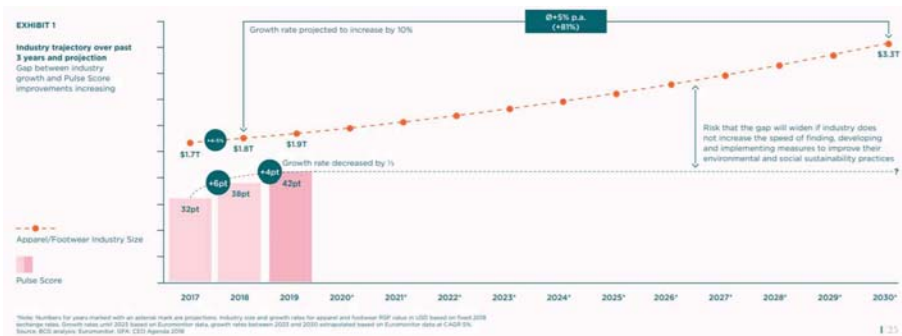
[그림 6] 원부자재 구매 시 최우선 고려요인, 향후 5년간 지속가능한 의류 소싱에서 실행할 최우선과제
(출처: Fashion's new must-have: Sustainable sourcing at scale)

B. Deloitte_Global Powers of Luxury Goods 2019

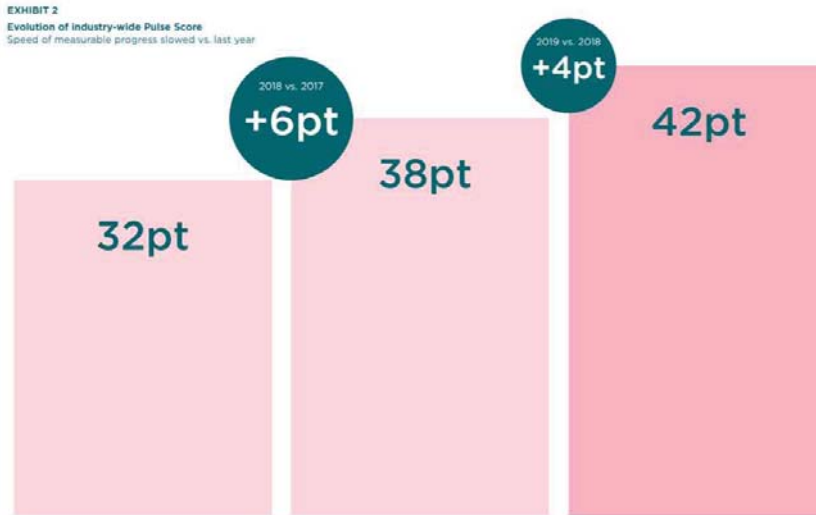
Deloitte도 브랜드 충성도 상승을 위해서는 진정성(authenticity), 공감대 형성(relatable), 옳은 일에 대한 헌신(commitment to do the right thing), 지속가능성의 가치에 투자하여야 한다고 발표하였다. 앞으로 소비자들은 환경, 지속가능성, 동물보호, 윤리적 노동 등 사회에 선한 영향을 주는 가치들을 고려하며 소비할 것이고, 윤리와 철학 가치는 상품 구매 시 영향을 주는 크고 중요한 요인으로 자리 잡게 된다고 하였다(Deloitte, 2019).

C. GFA, BCG, SAC_Pulse of the Fashion Industry

Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group, Sustainable Apparel Coalition은 패션산업의 지속가능성 정도를 점수화하여 Pulse of the Fashion Industry를 매년 발표하고 있다. 2019년 펄스 점수(Pulse Score)를 보면, 지난해보다 패션산업의 사회와 환경에 대한 활동이 개선되었다는 것은 알 수 있지만, 전년도보다 속도가 둔화된 것을 알 수 있다. 뿐만 아니라 패션 산업은 여전히 지속가능성과는 거리가 있음을 알 수 있고 이는 패션산업이 부정적인 환경과 사회적 영향에 균형을 맞출 수 있을 만큼 지속 가능한 솔루션을 신속하게 구현하고 있지 못함을 보여주는 것이다. 이 자료에 의하면 패션산업의 약 40%는 아직 펄스 곡선의 1단계를 넘어서지 못하였고, 패션산업이 더 빠른 속도로 변화를 추구하지 않으면 유엔 지속 가능한 개발 목표나 파리 협정을 충족시킬 수 없다고 경고하고 있다. 2030년까지 전 세계 의류, 신발 산업에서 생산하는 제품은 1억2천2백만 톤의 물량으로 늘어나고 가치는 3.3조 달러에 이를 것으로 예상된다. 유엔의 지속 가능한 개발 목표인 2050년 지구 온난화 1.5°C 증가 제한에 도달하기 위해서는, 2030년까지 전 세계 탄소배출량이 2010년 수준에서 45% 감소해야 하므로 더 깊고 체계적인 변화가 필요하다.



[그림 7] 패션산업의 펄스 점수



[그림 8] 지난 3년 패션산업의 펄스점수 변화 (출처:
<http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf>)

D. UN_SDGs

2015년 UN 총회에서 결의한 SDGs(Sustainable Development Goals)는 인류의 보편적 문제(빈곤, 질병, 교육, 성평등, 난민, 분쟁 등)와 지구 환경문제(기후변화, 에너지, 환경오염, 물, 생물다양성 등), 경제 사회문제(기술, 주거, 노사, 고용, 생산 소비, 사회구조, 법, 대내외 경제 등)를 2030년까지 17가지 주요 목표와 169개 세부목표로 해결하고자 이행하는 국제사회 최대 공동목표다. 이는 윤리적 패션을 위해 패션산업이 나아가야 할 길에 구체적인 좌표를 제시하고 있다.

패션의 사회적 차원은 젠더 평등에 관한 SDG5와 빈곤 퇴치에 관한 SDG1과 직접 연결되어 있다. 저임금과 열악한 노동환경 문제를 지적받아온 패션산업이 노동자의 근무 조건을 개선하는 것은 SDG8을 달성하기 위한 중요한 출발점이 될 것이다. 포용적이고 지속가능한 경제 성장을 위해 완전하고 생산적인 고용은 장려되어야 하고 SDG4의 양질의 교육과 평생학습 기회 제공으로 직업과 기술의 변화에 대처하는 고용능력의 유지발전이 이루어져야 한다. 환경과 관련된 수많은 목표들은 패션산업에 직접적인 영향을 미치고 있다. SDG6은 물 사용의 효율, 화학물질로 인한 물의 오염, 폐수 처리와 관련이 있고 SDG13은

막대한 온실가스를 배출하고 있는 패션산업의 책임을 묻고 있는 핵심 부문이다. SDG14는 마이크로 플라스틱과 같은 해양 오염 문제 해결을 위한 협력적 접근법을 요구한다. 패션산업과 SDGs 간의 추가적인 연결고리로 건강과 웰빙에 관한 SDG3은 생산 공정에 사용되는 화학물질이 근로자와 지역사회에 미치는 건강영향에 대한 모니터링을, 지속가능한 도시에 관한 SDG11에 따른 의류 재활용을 포함한 폐기물 관리는 폐기단계까지 지속가능성을 경영정책에 통합할 것을 요구한다.

SDG1	모든 형태의 빈곤 종결
SDG2	기아해소, 식량안보와 지속가능한 농업발전
SDG3	건강 보장과 모든 연령대 인구의 복지증진
SDG4	양질의 포괄적인 교육제공과 평생학습기회 제공
SDG5	양성평등 달성과 모든 여성과 여아의 역량강화
SDG6	물과 위생의 보장 및 지속가능한 관리
SDG7	적정가격의 지속가능한 에너지 제공
SDG8	지속가능한 경제성장 및 양질의 일자리와 고용보장
SDG9	사회기반시설 구축, 지속가능한 산업화 증진
SDG10	국가 내, 국가 간의 불평등 해소
SDG11	안전하고 복원력 있는 지속가능한 도시와 인간거주
SDG12	지속가능한 소비와 생산 패턴 보장
SDG13	기후변화에 대한 영향 방지와 긴급조치
SDG14	해양, 바다, 해양자원의 지속가능한 보존노력
SDG15	육지생태계 보존과 삼림보존, 사막화방지, 생물다양성 유지
SDG16	평화적, 포괄적 사회증진, 모두가 접근가능한 사법제도 제도와 포괄적 행정제도 확립
SDG17	이 목표들의 이행수단 강화와 기업 및 의회, 국가 간의 글로벌 파트너십 활성화



[그림 9] SDGs (출처: http://asdun.org/?page_id=192)

4. 윤리적 패션산업 동향

(1) 해외 동향

윤리적 패션을 추구하는 해외 브랜드들은 ①기존 브랜드의 윤리성 동참 ②패스트 패션의 전환 ③윤리성 중심 패션 브랜드 부상 ④의류 대여와 빈티지 브랜드 탄생, 총 4가지 카테고리로 나누어 볼 수 있다.

A. 기존 브랜드의 윤리성 동참

윤리성에 동참을 강조하고 있는 전 사회적/산업적 동향에 맞춰 해외 패션 브랜드들(특히, 미국과 EU국가)은 적극적으로 윤리적 패션의 중요성을 인식하고 실천하고 있다. 이러한 브랜드들은 친환경적 섬유나 윤리적 생산방법을 도입하는 등 지속가능 요소들을 상품과 마케팅 활동에 추가하고 있다. 마치 20년 전 빠른 트렌드 사이클과 저렴한 가격의 패스트 패션의 강력한 흐름과 유사하게 현재 해외 패션 브랜드들은 윤리적 패션 흐름을 타고 있다.

▪ G7 패션협약

2019년 8월 32개 글로벌 패션기업은 ‘G7 패션협약’을 발표하였는데 [그림 10], 이번 협약에 동참한 대표적인 패션기업들은 아디다스, 버버리, 샤넬, 갤러리 라파예트, 갭, 조르지오 아르마니, H&M 그룹, 헤르메스, 인디텍스, 칼 라거펠트, 커링, 매치스패션닷컴, 몽클레어, 나이키, 노드스트롬, 프라다 그룹, 푸마, 랄프 로렌, 살바토레 페라가모, 스텔라 매카트니 등 현재 글로벌 패션산업에서 영향력 있는 기업들이다. 커링그룹이 발표한 보도자료에 따르면 이 협약에서는 ‘지구 환경 보호에 필수적인 3가지 분야’에 초점을 맞춘 공유 목표를 설정했다. 여기에는 ‘2050년까지 온실가스 배출 제로라는 목표를 수립하고 이를 달성하기 위한 실천계획을 만들어 배치함으로써 지구 온난화를 멈추게 하는 것’, ‘자연 생태계를 회복하고 멸종위기 동물을 보호하기 위한 생물 다양성 회복’, ‘일회용 플라스틱 사용의 점진적 중단 등 패션 산업의 실질적인 이니셔티브를 통해 바다에 미치는 부정적인 영향을 줄여 바다를 보호하는 것’이 포함되었다. 구체적으로 브랜드들은 2050년까지 탄소배출량을 줄이기 위해 ‘가능한 모든 조치’를 취하기로 약속했으며, 주요 원자재의 지속가능한 소싱을 모색하고 공급망 전반에 걸쳐 주요 제조 공정에 100% 재생 에너지를 사용할 계획

이라고 한다. 또한 이들은 2030년까지 일회용 플라스틱을 없애고, 초미세합성 섬유 오염을 없애기 위해 투자하며, 섬유와 포장에 있는 플라스틱 받침대의 사용을 통제하기 위한 움직임도 지원하기로 합의하였다(유재부, 2019).



[그림 10] 2019년 8월 23일 G7 패션협약 (출처: <https://www.forbes.com>)

B. 패스트 패션(fast fashion)의 전환

명품, 스포츠 분야의 기존 패션 브랜드뿐만 아니라, 지속가능 패션과 상반된 가치를 추구하는 패스트 패션(fast fashion)의 대표 주자인 H&M 그룹과 Inditex도 H&M Conscious, Zara Join life 컬렉션을 진행하면서 윤리적 요소들을 점차 확대하고 있다.

■ H&M 그룹

1947년 스웨덴에서 시작한 패스트 패션의 대표 브랜드인 H&M도 윤리적 패션에 대한 책임감을 넓히고 있다. H&M은 친환경 섬유를 50% 이상 사용한 별도의 초록색 Conscious 라벨[그림 11]의 지속가능 라인을 출시하였다. 또한, 2013년부터 H&M 오프라인 매장에서는 브랜드나 옷의 상태와 상관없이 모든 고객들의 중고 의류를 수거하고 할인 쿠폰을 제공하고 있다. 수거된 의류는 재판매 또는 재활용하여 쓰레기 매립을 줄이는 동시에 소비자들에게 친환경 실천으로 인한 혜택을 줌으로써 소비문화 변화에 도움을 주고 있다.

H&M은 매년 지속가능성 리포트를 발간하여, 웹사이트에 게시함으로써 회사의 지속가능성 방침과 다짐을 보여주고 있다. [그림 12]를 보면 H&M그룹은 2020년까지 지속가능한 면 소재로 100% 교체, 2030년까지 재사용 또는 지속가능한 소재 100% 사용, 2040년까지 기후변화를 줄이는 밸류체인(value chain)

실행 등 10년 주기별로 구체적인 목표를 제시하고 있다.



[그림 11] H&M Conscious 라벨

(출처: https://www2.hm.com/en_gb/ladies/shop-by-feature/conscious-products-explained.html)



Our Goals

We have set several ambitious goals and will continue to do so. This is our main goals for a sustainable fashion future:

- By 2020, H&M Group aims to source 100% sustainable cotton
- By 2030, H&M Group aims for 100% recycled or other sustainably sourced materials
- By 2040, H&M Group aims to have a climate positive value chain



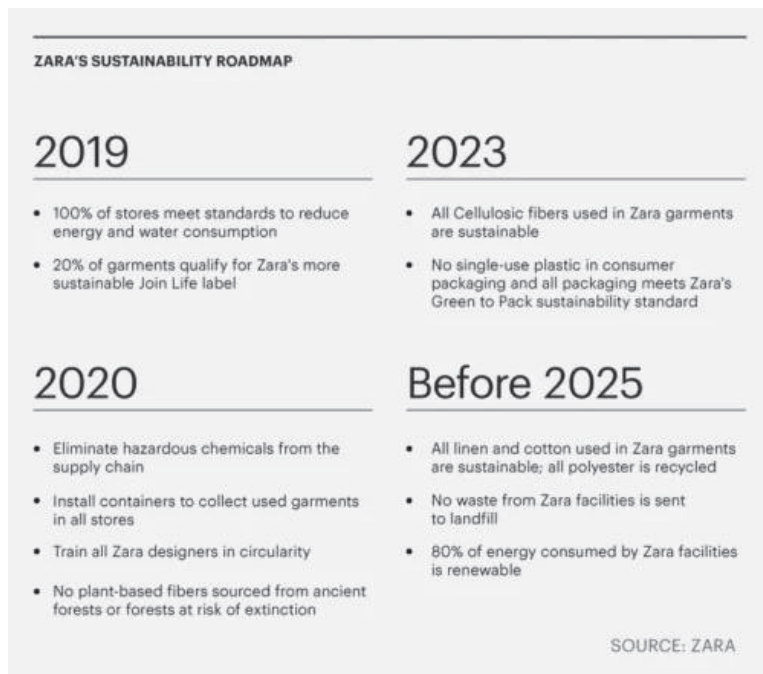
[그림 12] H&M 지속가능성 리포트 2018 & 지속가능 목표

(출처: <https://hmgroup.com/sustainability/sustainability-reporting.html>
<https://hmgroup.com/sustainability/vision-and-strategy/goalsandambitions.html>)

▪ Inditex

패스트 패션 브랜드 Zara를 운영하는 Inditex는 최근 소유하고 있는 브랜드들의 윤리성 요소를 증가시키는 로드맵을 제시하였다[그림 13].

- 2020년 : 당사 제품 제조과정에서 유해 화학 물질 배출 제로
- 2023년 : viscose 원단 전량을 지속가능한 셀룰로오스 섬유로 대체, 일회용 플라스틱 사용 완전 중단, 친환경 포장 도입
- 2025년 : Zara 컬렉션 100% 지속가능 소재 사용, 본사, 물류센터, 매장, 공장에서 매립지로 보내는 폐기물 제로 본사, 물류센터, 매장 사용 에너지의 80%를 재생 가능한 자원으로 전환
- 2030년 : 유엔 패션산업 헌장의 회원으로서 온실가스 배출량 30% 감소



[그림 13] 패스트패션 브랜드 자라의 선언문 (출처:

<<https://www.businessoffashion.com/articles/professional/a-rare-look-inside-zara>>)

C. 윤리성 중심 패션 브랜드 부상

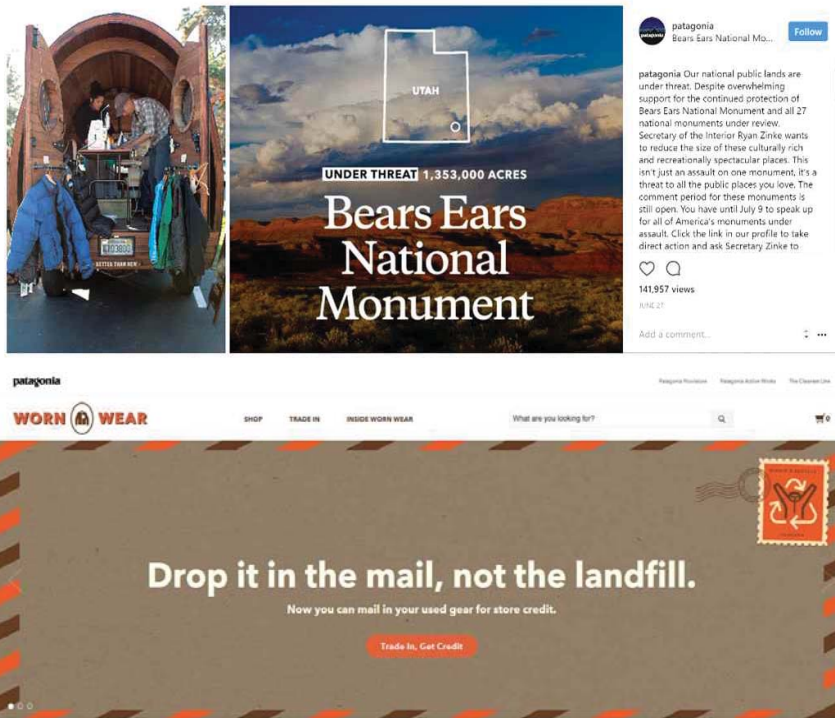
윤리성을 브랜드의 비전으로 설정하는 브랜드들이 최근 많이 생겨나고 있는데, Patagonia, People Tree, Noah NYC, Allbirds, Alternative Apparel, PACT, Everlane, Reformation, Eileen Fisher, Amour Vert, Cuyana 등이 있다. 지속가능성과 윤리성 철학을 지닌 브랜드들은 현재 미국과 EU국가에서 지속가능 패션 브랜드(sustainable fashion brand)라는 네이밍으로 대중적인 트렌드를 형성했으며 Rank and Style은 2016년부터 2018년까지 Everlane, Allbirds, Reformation과 같은 윤리성 중심 기업의 매출은 450% 증가하였다. 대표적인 윤리성 중심 패션 브랜드는 다음과 같다.

▪ 파타고니아 Patagonia

1973년 미국 캘리포니아주에서 시작한 대표적인 윤리적 패션 브랜드이다. 단순히 친환경 소재와 윤리적인 제조과정을 통해 제품을 만드는 것뿐만이 아니라, 무료 수선 프로그램, 중고 옷 되팔기 시스템 'worn-wear' [그림 14], 환경 운동 캠페인과 같은 다양한 활동을 하고 있다. 사업 초반 40년간은 어려운 시기를 보냈지만, 블랙 프라이데이에 'Don't Buy This Jacket. 이 자켓을 사지 마세요.'라는 친환경에 기반한 획기적인 마케팅으로 큰 관심을 얻었고, 현재는 전 세계적으로 대중적인 성과를 이루고 있다. 최근에는 아웃도어 패션뿐만이 아니라 친환경적 재배를 통한 음식(예: 긴 뿌리 밀맥주)도 판매하기 시작하였다.

[파타고니아 개요]

명칭	Patagonia 파타고니아
매장수	전 세계 18개 국가
연역	1973년 미국(Ventura, California)
배경/목적	- 제품 디자인에 있어 '단순함'과 '기능성'을 핵심가치로 유지 - 불필요한 환경 피해의 최소화
조직형태	비공개 기업 (B-corporation 인증)
제품분야	스포츠/아웃도어 제품
윤리적 요소	- 친환경 원단: 햄프, 재활용 나일론, 유기농 목화, 재활용 폴리에스터, 재활용 울, 텐셀 라이어셀, 울렉스, 재생 울, 염색하지 않은 캐시미어, 데님, 재활용 면 - 기술: 블루사인, 내구성 발수 처리, H2No 기술, 폴리진 향균 처리, 레굴레이터 보온 제품, 휴대용 자동 팽창(PSI) 조끼, UPF 원단, 영양과 채택, 공정 무역 봉제



[그림 14] 파타고니아 'worn wear'
(출처:

<https://www.freshnessmag.com/2015/04/02/patagonia-announces-mobile-worn-wear-tour/>, <https://wornwear.patagonia.com/>)

■ 에버레인 Everlane

2010년 미국 캘리포니아에서 시작한 캐주얼 브랜드로 최근 윤리적 패션 브랜드로 급부상하였다. 2021년까지 생산과정에서 플라스틱 사용을 전면 중지하겠다고 발표[그림 15]하였으며, 포장에 쓰이는 폴리백 또한 100% 재활용된 플라스틱으로 만들어 사용하고 있다.

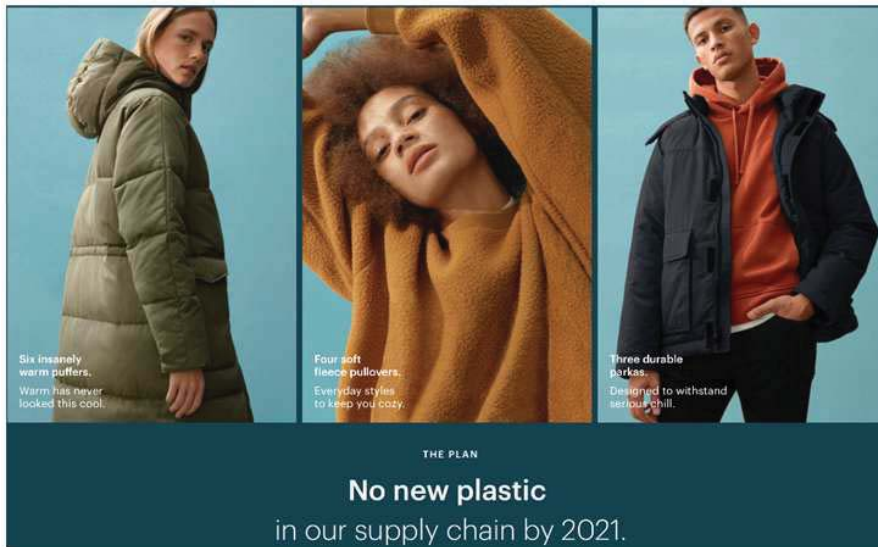
- 브랜드 키워드 : “네임 밸류로 인한 마크업을 없앤 합리적인 가격”
“좋은 품질” “윤리적 제조과정” “데일리로 입기 좋은 기본 디자인” “미니멀 디자인”
- Waiting List : 미리 상품을 웹사이트와 SNS를 통해 공개하면, 상품을 사고 싶은 고객들은 공식 판매 전에 waiting list에 싸인

더욱 정확한 수요 예측으로 인한 재고 감소 효과 목표

- “Choose What You Pay”: “세일”이나 “디스카운트”대신 가격인하 상품은 “당신이 선택한 가격”
가격인하 상품은 3가지 가격 옵션을 주고 고객들은 원하는 만큼 지불
- 다양한 팝업 이벤트 : “Order Before 9PM PDT today, and we’ll donate \$5 to the ACLU (오늘 저녁 9시 이전에 구매하면, 구매마다 \$5씩 ACLU대학에 기부합니다)”

[Everlane 개요]

명칭	Everlane 에버레인
매장수	미국 캘리포니아주와 뉴욕주에 총 5개 매장이 있음.
연역	2010년 미국(San Francisco, California)에서 시작.
배경/목적	- 유행을 중요시하지 않고 가장 기본적인 스타일로, 경쟁자보다 낮은 가격에 판매한다는 철학 - 브랜드의 가장 중요한 미션은 “Radical Transparency”. 가격과 제조 공장에 대한 투명성을 중요시하여, 고객들에게 소재, 인력, 관세, 배송비 등 상품의 정확한 원가 비용을 밝혀 “합리적인 가격”을 강조함. 사진과 동영상상을 통해 제조 공장들의 위치, 업무 환경 등을 알려, “윤리적인 제조과정”이라는 것을 강조함
조직형태	비공개 기업
제품분야	캐주얼 패션 제품, 스니커즈
윤리적 요소	- Renew 컬렉션: 2021년까지 플라스틱 소재를 재활용된 소재로 대체할 것이라고 선언함. 패키징 또한, 재활용 플라스틱 소재를 사용함. Everlane 오피스에서도 일회용 플라스틱 사용을 금지하는 교육과 문화를 선도함 - Recycled 데님: “The World’s Cleanest Denim Factory”라는 데님 상품은 85% 공기 건조, 98% 재활용 물로 제작 - 블랙 프라이데이 펀드: 블랙프라이데이의 모든 주문마다 Surfrider (샌프란시스코의 해양 플라스틱 제거 단체)에게 \$13불씩 기부



[그림 15] Everlane 플라스틱 사용 중단 선언 (출처 : <https://www.everlane.com>)

■ 리포메이션 Reformation

2009년 미국 캘리포니아주에서 시작한 여성 패션 브랜드로, 친환경 소재를 사용하고 로컬 제조업체들과 협업하면서 윤리적 제조를 위하여 노력하고 있다. 매년 지속가능성 리포트를 발표하고, 소비자들에게 공장투어 프로그램을 실시하여 투명한 생산과정을 공개하고 있다.

[리포메이션 개요]

명칭	Reformation 리포메이션
매장수	미국, 캐나다, 영국에 총 19개 매장이 있음.
연역	2009년 미국(Los Angeles, California)에서 시작.
배경/목적	- 스타일리쉬한 패션 제품을 선보이지만, 사업 전반적으로 친환경 소재와 윤리적 제조를 추구하여 탄소발자국을 줄이는 것에 큰 목표를 둠
조직형태	비공개 기업
제품분야	여성 패션 제품 (원피스가 메인 상품류)
윤리적 요소	- 지속가능성 검사: 지속가능성 리포트 (매년 발표), Refscale (탄소발자국) - 제조: 로컬 제조, 그린 건물 (Green Building) - 친환경 소재: 지속가능성 원단, Restricted Substance List (RSL) 염색과 후처리, Bluesign 시스템 염색, OEKO-TEX standard 100 화학성질 검사

■ 올버즈 Allbirds

2014년 미국 캘리포니아에서 시작한 친환경 소재를 사용하는 스니커즈 브랜드이다. 뉴질랜드에서 활동하던 축구선수 Tim Brown의 아이디어로 시작하여 친환경 소재 전문가인 Joey Zwilinger와 함께 창업하였다. 2016년 양털로 만든 운동화를 출시하였고 약 2년만에 신발을 100만 켤레 넘게 판매하여 화제가 되었다. 또한, 버락 오바마, 래리 페이지, 레오나르도 디카프리오 등 많은 유명 인사들이 올버즈 운동화를 즐겨 신어 미국에서 큰 인기를 얻었다.

[올버즈 개요]

명칭	Allbirds 올버즈
매장수	미국, 뉴질랜드, 영국, 중국, 독일에 총 13개 매장이 있음.
연역	2015년 미국(San Francisco, California)에서 시작.
배경/목적	세상에서 가장 편한 신발이라는 슬로건을 가진 친환경 소재의 운동화 생산 및 판매
조직형태	비공개 기업 (B-corporation 인증 받음)
제품분야	운동화
윤리적 요소	- 친환경 소재: 양털 (wool), 나무 (tree), 사탕수수 (sugar), 나무+울 (Tree+Merino, TRINO), 재활용 물병, 피마자유, 재활용 판지 - 제조: 다른 업체와 비교해 적은 에너지와 물을 활용하며, 활용한 물은 여러 번 재활용. 소재를 공급하는 업체들과도 장기적으로 안정적인 계약 관계 유지

■ Noah NYC

대표적인 스트리트 브랜드로 Supreme의 전 기획자가 2015년에 설립한 브랜드로 젊은 층을 타겟으로 하는 스트리트 패션 감성의 윤리적 브랜드이다. 100% 친환경적 소재를 사용하기 보다는 제조과정의 윤리성을 더 강조한다.



[그림 16] 기후변화의 심각성을 알리는 Noah NYC의 티셔츠 (출처: <https://sabukaru.online/articles/menswear-with-a-social-conscience-a-brief-introduction-to-noah-ny>)

■ Eileen Fisher

1990년대부터 공급체인에서의 인권보장 문제, 환경에 대한 의류업체의 책임을 강조하였으며, 최근에는 2020년까지 100% 유기농 면과 린넨 사용에 도전하는 비전 2020을 발표하기도 하였다 [그림 17].

FASHION AND SUSTAINABILITY: EILEEN FISHER




Carolina Bedoya and Carmen Gama from Eileen Fisher's Remake Design Department will give a joint presentation about the CFDA's Eileen Fisher Social Impact award and Eileen Fisher's Remake Collection. They will give an overview of the Green Eileen Recycling Program, the sorting process, and an update for the garments that the brand is collecting from its customers.

THURSDAY, JANUARY 26TH
ENGINEERING BUILDING 307
12:45PM - 1:45PM



VISION2020

Our vision is for an industry where human rights and sustainability are not the effect of a particular initiative but the cause of a business well run. Where social and environmental injustices are not unfortunate outcomes but reasons to do things differently.

[그림 17] Eileen Fisher - CFDA 협업 프레젠테이션 (출처 : <https://www.eileenfisher.com/vision-2020>)

D. 의류 대여와 빈티지 브랜드 탄생

Mckinsey Company의 2019년 연구에 따르면, 새로움을 갈망하면서도 지속가능성을 염두에 두는 젊은 세대로 인해 의류 대여와 빈티지 패션에 대한 새로운 트렌드가 등장할 것으로 예상되고 있다.

대여 브랜드는 ‘순환경제’를 가치로 생겨난 브랜드들로 일반적으로 매월 멤버십 비용을 내면, 브랜드가 소장하고 있는 다양한 패션 상품들을 받아 입을 수 있고 일정 시간 후, 구매 또는 반납하는 시스템으로 운영하고 있다. Rent the Runway, Village Luxe, Designerex, HURR, Le Tote, Front Row, Style Lend가 이에 포함된다. 최근 일반 패션 브랜드들도 이 대여/반납 시스템을 도입하기도 하는데, Urban Outfitters Nuuly [그림 18], American Eagle Style Drop, Express Style Trial, Infinite Style by Ann Taylor 등이 있다. 대표적인 의류 대여 브랜드는 다음과 같다.

▪ Rent the Runway

2009년 미국 뉴욕시에서 하버드경영대학원 동기인 Jennifer Hyman과 Jennifer Fleiss가 시작한 디자이너 패션 대여 플랫폼이다. 젊은 여성 지지를 바탕으로 2016년에는 연매출 1억달러 (약 1,150억 원)를 달성하였다. 세계적으로 지속가능 패션에 대한 인기가 상승함에 따라 의류 대여 서비스 플랫폼 분야의 비즈니스 모델이 되고 있다. 현재는 온라인 매장뿐 아니라 미국 5개 도시에 오프라인 매장도 운영하고 있다. 일상적인 옷뿐만 아니라 웨딩드레스와 같은 특별한 행사에 입을 수 있는 상품도 소지하고 있다.

[렌트더런웨이 개요]

명칭	Rent the Runway 렌트더런웨이
매장수	미국 전역에 총 5개 매장이 있음
연역	2009년 미국(New York, New York)에서 시작
배경/목적	한번 입는 옷들을 사지 말고 대여할 수 있게 해주는 서비스
조직형태	비공개 기업
제품분야	패션 상품 대여 서비스 (멤버십)
윤리적 요소	한 번만 입고 버리는 옷들을 줄이고 다양한 옷을 대여하여 입을 수 있도록 하여, 패션 재사용을 확산하고 폐기물 문제 해결에 도움을 줌

▪ Village Luxe, Designerex

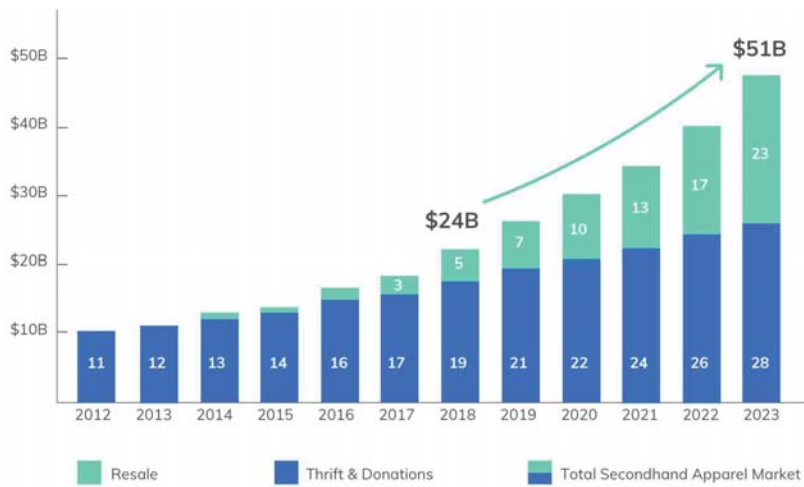
럭셔리 패션을 소지하고 있는 사람들을 연결하여 서로 직접 옷을 빌릴 수 있게 도와주는 플랫폼이다. 멤버십을 가진 회원은 다른 사용자가 쇼핑할 수 있도록 자신의 옷장을 만들고 플랫폼을 통해 커뮤니티 사용자와 함께 서로 럭셔리 상품을 빌려준다.



[그림 18] Urban Outfitters의 대여브랜드 Nuuly

(출처: <https://fashionista.com/2019/08/clothing-rental-subscription-services>)

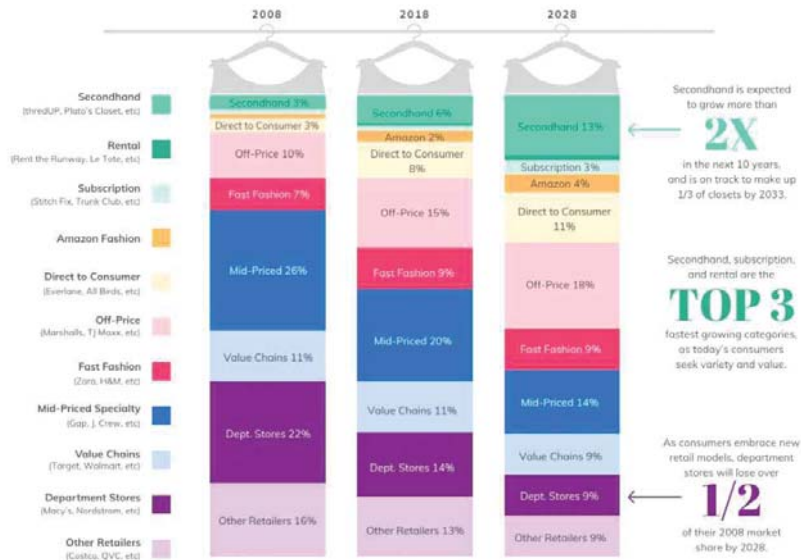
빈티지 브랜드는 ThreadUP, The RealReal, Etsy, Tradesy, Vestiaire Collective, Sellpy 등 온라인 중고 패션 기업들이 많이 생겨나고 있다. 명품 브랜드인 스텔라 맥카트니(Stella McCartney)는 2017년도에 더리얼리얼(The RealReal)과 파트너십을 체결하여, 더리얼리얼에서 스텔라맥카트니의 제품을 위탁하는 소비자에게 \$100불의 크레딧을 제공하였다. 뿐만 아니라 H&M과 파타고니아를 비롯한 여러 기존 패션 유통회사들(ASOS Market Place, Farfetch Vintage Section 등)도 이에 동참하고 있다. 빈티지 패션은 빠른 속도로 성장하고 있으며[그림 19], 앞으로 10년 이내에 패스트 패션 마켓보다 더 큰 마켓점유율을 보일 것으로 예측되기도 한다[그림 20]. 또한, [그림 21]을 보면 2028년까지 중고 패션 마켓 점유율은 2018년보다 2배 성장할 것으로 예상되며, 2033년에는 일반인의 옷장 3분의 1을 빈티지 의류가 차지할 것으로 예상되기도 한다. (ThreadUp 2019 Resale report, 2019).



[그림 19] 리세일 마켓의 성장 (출처: <https://www.thredup.com/resale>)



[그림 20] 패스트 패션과 빈티지 패션 예측 (출처: <https://www.thredup.com/resale>)



[그림 21] 빈티지 패션 시장 예측 (출처 :

<https://www.cnet.com/features/rise-of-secondhand-retail-poshmark-thredup-letgo-mercari-ebay-thrift-clothing-selling-apps/>)

■ Thredup

2009년 미국 캘리포니아주에서 James Reinhart가 시작한 중고 상품 판매 플랫폼이다. 빨리 크는 어린 아이들의 헌 옷을 판매하는 플랫폼으로 시작하여, 현재는 35,000개 브랜드들의 여성복, 가방, 액세서리까지 판매하는 전 세계에서 가장 큰 중고 플랫폼으로 알려져 있다. 단지 중고 리세일 회사에서 나아가 지속가능 패션에 관하여 홍보하면서 리세일 마켓을 창조하는 리더의 역할을 하고 있다.

[Thredup 개요]

명칭	Thredup 스레드업
매장수	온라인 플랫폼
연역	2009년 미국(San Francisco, California)에서 시작
배경/목적	새로운 의류 소비문화 창조, 패션으로 인한 폐기물 감소
조직형태	비공개 기업

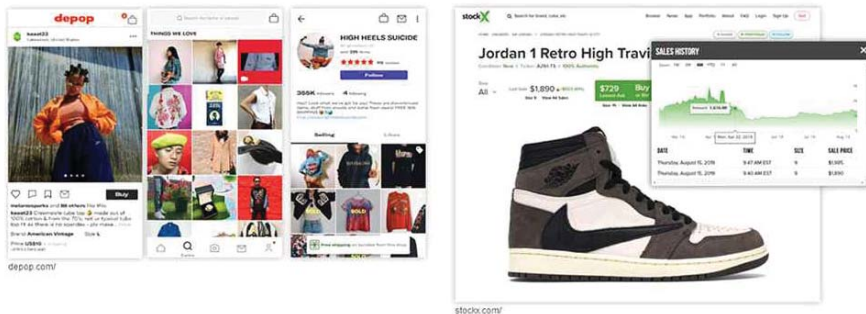
제품분야	패션 중고 제품 판매 서비스
윤리적 요소	- 헌 옷 판매 서비스로 패션 폐기물 문제해결에 도움을 줌. - Circular Fashion Fund (CFF): 지속가능한 미래를 위하여 노력하는 단체나 개인을 도와주는 스레드업의 비영리 단체 운영

▪ Depop

20011년 이탈리아 H-Farm 인큐베이터에서 Simon Beckerman이 시작한 중고 상품 리셀 플랫폼이다. 2018년에는 The Sunday Times Tech이 선정한 ‘가장 빨리 성장하는 스타트업’ 11위에 올랐다. 현재 런던, 뉴욕, LA에 오피스가 있고 전 세계 5천만 명의 고객들이 이 리셀 플랫폼을 이용하고 있다.

[Depop 개요]

명칭	Depop 디팝
매장수	앱 플랫폼
연역	2011년 런던, 영국에서 시작
배경/목적	새로운 의류 소비문화 창조. 패션으로 인한 폐기물 감소
조직형태	비공개 기업
제품분야	패션 중고 제품 리셀 서비스
윤리적 요소	- 중고 옷 리셀 서비스로 패션 폐기물 문제해결에 도움을 줌 - 미래 소비 주체인 젊은 층에게 리세일 소비문화 확산에 도움을 줌



[그림 22] 중고 리세일 플랫폼 Depop
(출처 : <https://www.depop.com/>, <https://stockx.com/>)

(2) 국내 동향

국내의 윤리적 패션은 관심과 사회적 이슈에 비해 규모를 갖춘 브랜드로는 아직 성장하지 못한 상태이다. 또한, 국내 패션마켓의 지속적인 저성장과 윤리적 패션 실천의 어려움 등으로 브랜드 런칭 후 몇 시즌만 운영하고 사라지는 브랜드들도 많은 편이다. 지속적으로 브랜드를 진행하고 있는 대표적인 브랜드로는 (주)코오롱에서 운영하는 RE:CODE와 (주)페어트레이드코리아에서 운영하는 그루가 있다. 이에 관한 사례는 다음과 같다.

■ RE:CODE

2012년 (주)코오롱에서 설립한 RE:CODE는 남은 재고를 해체, 재조립하여 새로운 디자인을 가진 상품으로 탄생시키는 브랜드이다. 바지가 원피스로 바뀌고 여러 벌의 옷이 하나로 조합되어 독특하면서 희소성있는 디자인을 선보이고 있다. RE:CODE는 디자인을 통한 환경문제 해결방안을 제시할 뿐 아니라 유능한 독립 디자이너에게 기회를 주고 생산과정에 장애우, 미혼모, 새터민 등을 참여시켜 사회적 약자의 자립을 돕고 있다. 또한 RE:TABLE을 통해 일반인들을 업사이클링 작업에 참여하게 함으로써 윤리적 패션에 대한 대중적인 인식 확산에 노력하고 있다.

[RE:CODE 개요]

명칭	Re:code 레:코드
매장수	국내에 총 3개의 매장이 있음
연역	2012년 서울에서 시작
배경/목적	업사이클링 제품과 사회적 약자들에게 일자리 창출을 통해 지속가능한 가치실현.
조직형태	공개 기업인 코오롱이 운영하는 브랜드
제품분야	업사이클 패션 제품
윤리적 요소	- 업사이클링: 버려지는 제품들에게 새 생명을 공급하여 새로운 제품으로의 가치를 업그레이드 - 윤리적 제조: 유능한 독립디자이너들에게 기회를 주고 지적 장애우, 미혼모 그리고 탈북새터민 등 사회적 약자들과 협업 하면서 그들의 자립을 돕고 더불어 브랜드에도 도움이 되는 상생적인 관계를 추구



[그림 23] 코오롱 RE:CODE
 (출처 : <https://www.kolonmall.com/RECODE>
www.kolonmall.com/CUSTOMELLOW)

▪ G:RU

(주)페어트레이드코리아 ‘그루’는 2007년에 설립된 공정무역 패션기업으로 아시아의 가난한 여성들이 만든 수공예 의류와 소품을 공정한 가격에 거래하여 여성의 경제적 자립을 지원하고 지속가능한 지구촌 건설에 기여하는 것을 목표로 한다. 세계공정무역기구(WFTO)의 회원이며, WFTO에서 발행하는 'WFTO Guarantee System Label'을 2018년에 취득하였다.

[G:RU 개요]

명칭	Fairtrade Korea, G:RU 페어트레이드코리아, 그루
매장수	국내에 직영점 1개와 온라인매장 외에 위탁매장 다수
연역	2007년 서울에서 시작
배경/목적	공정무역 제품 판매를 통해 수익을 창출하고, 소비자에게 핸드메이드 제품에서 얻을 수 있는 'Fair Trade & Sustainable Life'의 가치를 창출
조직형태	비공개 기업
제품분야	여성 패션 제품, 리빙 제품, 화장품
윤리적 요소	- 공정무역 : 아시아의 빈곤 여성들이 만든 제품을 공정한 가격에 거래하여 여성의 경제적 자립을 지원



[그림 24] G:RU (출처: <https://www.fairtradegrugru.com/>)

▪ ul:kin

2014년 디자이너 이성동이 시작한 업사이클링 패션 브랜드이다. 얼킨에서 선보이는 시그니처 상품은 실제 회화 작품을 업사이클링하여 제작된 가방인데, 주재료로 사용되는 회화 작품은 신진 작가들의 버려지는 습작들이다. 이를 통해 번 수익의 일부로 신진 작가들에게 로열티와 미술재료들을 제공하는 한편 주기적으로 신진 작가 전시를 개최하여 작품 유통 및 판매를 지원함으로써 ‘재능 순환’을 실현한다. 최근 라벨을 업사이클링, 컬렉션, 아티스틱으로 다양화하고 패션디자이너 브랜드로서 서울패션위크에도 참여하고 있다.

[얼킨 개요]

명칭	ul:kin 얼킨
매장수	국내 서울시와 경기도에 총 4개의 매장이 있음
연역	20014년 서울에서 시작
배경/목적	버려지는 회화 작품을 업사이클링한 가방을 통해 지속가능 패션을 실현
조직형태	비공개 기업
제품분야	업사이클링 가방, 패션 의류
윤리적 요소	- 재능 순환: 수익의 일부로 신진 작가들에게 로열티 제공, 새 캔버스 등의 미술재료를 제공, 주기적으로 신진 작가 전시를 개최 - 업사이클링 가방: 버려지는 재료로 새 상품을 제작함

▪ 컨티뉴 (모어댄)

'useless'를 'useful'로(쓸모없음을 쓸모 있게 만든다)를 설립 이념으로 2015년 시작한 업사이클링 가방 브랜드이다. 컨티뉴는 자동차의 생산과정과 폐자동차에서 수거한 천연가죽, 안전벨트 및 에어백을 업사이클링하여 가방 및 액세서리로 제작한다. 컨티뉴는 연간 400백만 톤에 이르는 재활용이 불가능한 자동차 매립폐기물 절감에 도전하고 있으며, 가방 1개당 1,642리터의 물을 절약할 수 있다고 한다.

[컨티뉴(모어댄) 개요]

명칭	Continew(Morethan) 컨티뉴(모어댄)
매장수	국내에 총 6개의 매장이 있음.
연역	2015년 서울에서 시작.
배경/목적	자동차 생산과정과 폐자동차에서 수거한 재료로 만든 업사이클링 가방을 통해 지속가능 패션 실현
조직형태	비공개 기업
제품분야	업사이클링 가방
윤리적 요소	- 업사이클링 가방: 버려지는 재료로 새 상품을 만들 - 가방 1개당 1,642리터의 물을 절약 - 연간 400백만톤에 이르는 재활용 불가 자동차 매립폐기물 절감에 도전

▪ 마켓인유

2013년 시작한 마켓인유는 제조년도 5년 이하, 계절에 맞는 옷, 얼룩이나 오염이 없는 기준을 갖춘 세컨드 핸드 상품을 거래할 수 있는 온-오프라인 플랫폼이다. 현재 오프라인 매장도 운영하고 있으며 윤리적 패션 브랜드, 컨티뉴와 제리백의 제품들도 함께 판매하고 있다. 2013년 서울시 공유기업 지정, 2015년 사회적기업 인증을 받았다.



[그림 25] 마켓인 유 (출처 : <http://www.marketinu.com/>)

[마켓인유 개요]

명칭	Market In U 마켓인유
매장수	국내에 총 3개의 매장이 있음
연역	2013년 서울에서 시작
배경/목적	세컨드핸드 상품을 거래할 수 있는 온-오프라인 샵
조직형태	비공개 기업
제품분야	중고 패션 제품
윤리적 요소	- 헌 옷 판매 서비스로 패션 폐기물 문제를 줄임

III

연구 모형

1. 연구 내용

국내 윤리적 패션에 대한 의식과 지식이 성장했음에도 불구하고, 앞에서 본 바와 같이 국내의 윤리적 패션산업은 아직 해외와 비교할 때 양적, 질적 모두 시작단계이며, 아직은 성공 사례를 찾아보기 어려운 현실이다. 따라서 윤리적 패션기업의 성장과 대중화를 모색하기 위하여 다음과 같이 크게 3부분으로 나누어 실증연구를 실시하였다.

Part 1. 국내 윤리적 패션 산업의 현황을 구체적이고, 상세하게 파악하고자 국내 대표적인 윤리적 패션 브랜드 사례 분석과 윤리적 패션기업 실무자 인터뷰를 실시하였다.

Part 2. 현재 국내 윤리적 패션기업들의 대부분이 소규모 개인 기업인 관계로 산업의 확장에 제한이 있다고 판단되어 일반 패션기업들의 지속가능성 윤리적 패션에 대한 태도와 실행의지를 알아보기 위하여 인터뷰를 실시하였다.

Part 3. 윤리적 패션 클러스터 구축을 위한 준비를 위하여 국내외 윤리적 패션 클러스터 사례와 함께 실무자 인터뷰를 실시하였다.

2. 연구 방법

분석대상별 연구 방법은 다음과 같으며, 이를 요약한 연구 모형은 [그림 26]과 같다.

	P1_윤리적 패션 기업		P2_일반 패션 기업	P3_패션 클러스터
분석대상	국내 윤리적패션 기업단위 분석	국내 윤리적패션 실무자 분석	국내 중견규모 패션기업 실무자	윤리적패션 클러스터
연구방법	- 내부자료 분석 - 외부자료 분석 -고객 인터뷰 -소비자 인터뷰	2년 미만 스타트업 대표 인터뷰 2년 이상 운영 브랜드 대표 인터뷰	마케팅 담당자 인터뷰	- 국내 사례조사 및 인터뷰 - 해외 사례조사 및 인터뷰
도출 내용	윤리적 패션 네트워크 핵심역량 도출	윤리적 패션 네트워크 전략과제 수립	대기업과 협업전략 도출	- 윤리적 패션 온/오프 통합 플랫폼 구축 방향 - 윤리적 패션 확산을 위한 서울시 정책과제

[그림 26] 연구 모형

Part 1. 윤리적 패션기업

[국내 윤리적 패션 기업단위 분석]

- 진단대상 기업과 브랜드로는 (주)페어트레이드코리아의 그루(G:RU)를 선정하였다. 선정은 ①윤리 적패션에 대한 소셜미션이 확고하고 ②스타트업 단계를 지났으며, ③윤리적패션네트워크를 이끌며 지속가능 윤리적 패션허브사업에 참여 경험이 있는 기업의 브랜드를 기준으로 하였다. 2007년 설립된 (주)페어트레이드코리아 그루는 온라인쇼핑몰 (www.fairtradegru.com)을 기반으로 시작한 한국 최초의 공정무역 패션 브랜드이다.

- 방글라데시, 인도, 네팔 등의 공정무역 수공예 생산자들을 통한 토탈패션 제품 생산
- WFTO (세계공정무역기구)로부터 인증받은 ‘공정무역’을 테마로 한 한국의 대표적인 사회적 기업
- 의류, 오가닉코튼, 잡화, 리빙, 뷰티, 그리고 식품 등 총 6가지의 카테고리 운영
- G:RU(의류/오가닉코튼/잡화), G:RU Therapy(뷰티, 2015년 런칭), Komal Haath(리빙, 2017년 런칭) 등 크게 3개의 서브 브랜드를 운영하며 타 윤리적 패션 브랜드들도 온라인을 통해 유통.

▪ 내부자료 분석

- 카테고리별 매출 추이
- 매출 중 재고 비중
- 유통 변화에 따른 매출 추이
- 매출속성
- 공정무역 현황
- 웹사이트 고객

▪ 외부자료 분석

그루는 브랜드 인지도가 아직 높지 않으며, 기존의 고객들이 고정되어 새로운 고객의 유입이 많지 않은 상황으로 일반적인 소비자 조사로는 유의한 결과를 도출하기 어렵고, 무엇보다 타깃에 대한 이해가 근본적으로 필요하다고 판단하여 ①VIP고객, ②VIP속성과 유사한 그루 인지도 없는 고객, ③20대 고객에 대한 F.G.I 및 설문조사를 실시하였다. 또한, 주요 유통채널인 서촌점 매장과 웹사이트 분석도 함께 실시하였다.

① VIP 고객 설문조사 (총 8명 참여): 2019.11.2.~11.4

- 회사에서 추천한 9명의 VIP고객에 대한 이메일 설문조사
- ② VIP 고객과 유사한 특성을 가진 고객 인터뷰 (총 5명 참여)
 - 1회차 F.G.I (총 3명 참여) 2019.10.22
 - 2회차 F.G.I (총 2명 참여) 2019.10.29
 - 연구자 주위에 공정무역에 관심이 많은 3050 고객 5명과 인터뷰 실시. 5명의 고객은 연구자에게 미리 그루에 대한 소개를 유선으로 받아 그루 웹사이트를 충분히 둘러본 후 인터뷰에 참여하였으며, 3명/2명의 집단으로 2회로 나누어져서 설문에 참여함
- ③ 20대 밀레니얼 세대 설문조사 (총 49명 참여) : 2019.10.28
 - 서울에 위치한 중소규모의 대학 마케팅 수업 시간 중 총 45명을 대상으로 공정무역 설명 > 그루 웹사이트 탐방 > 제품 소개 > 설문 조사 참여 순으로 실험을 실시함. 학생들은 모두 여학생으로 공정무역으로 만들어지는 의류에 대한 설명을 듣고, 그루 웹사이트를 탐방할 시간을 충분히 가졌으며 쉬는 시간을 통해 15분 이상 그루의 선정된 제품들을 직접 살펴보고 피팅할 시간을 가졌음
 - 설문조사 구성
 - : 공정무역 인식조사
 - : 의류제품 구매 속성 조사 (일반 vs. 그루)
 - : 그루제품의 차별화된 경쟁력 vs. 약점
 - : 그루웹사이트의 차별화된 경쟁력 vs. 약점
 - : 실제제품과 웹사이트의 매력도 비교

[국내 윤리적 패션 실무자 분석]

윤리적패션네트워크가 현재 진행하고 있는 지속가능 윤리적 패션 허브의 역할 및 효율에 대한 현황을 분석하기 위하여 윤리적 패션을 실천하는 기업 실무자 초점집단 면접(Focus Group Interview)을 실시하였다.

국내 윤리적 패션 브랜드 실무자 FGI는 지속가능 윤리적 패션 허브 입주사 중 런칭 2년 미만 스타트업 그룹과 런칭 2년 이상 지속하고 있는 브랜드로 나누어 진행하였다. 인터뷰 참가자는 [표 7]과 같다.

질문은 앞서 조사된 문헌자료를 통해 구성된 반 구조화된 질문지를 활용하였으며, 응답내용에 따라 새로운 질문이 추가되거나 생략되기도 하였다. 인터뷰 참여자의 동의를 얻은 후 모든 자료는 녹음하고, 문서화 하였다. Cobin and Strauss(1990)의 근거이론 분석 방법에 따라 개방 코딩과 축 코딩을 진행하였

다. 줄 단위 분석(line-by-line analysis)을 통해 키워드를 도출하고 유사한 키워드를 묶는 범주분석을 통해 속성과 차원을 구체화 시켰다.

[표 7] 윤리적 패션 실무자 인터뷰 참여자

그룹	브랜드 명	브랜드 설립년도	직책
허브 입주 2년 미만 스타트업	시브로	2017	대표
	오버랩	2019	대표
	페이드인	2019	대표
	멋드러진	2019	대표
2년 이상 운영 브랜드	그루*	2007	팀장
	열킨	2014	대표
	오픈플랜**	2017	대표
	이스트인디고	2015	대표
	딜럽	2016	대표

* 그루는 허브 입주사임

** 오픈플랜 브랜드는 2017년 런칭이나 이전에 타 브랜드 운영경력이 있어 2그룹에 포함하였음

Part 2. 일반 패션기업

향후 윤리적 패션의 확산을 위해 중견규모 이상의 패션기업에서의 이에 대한 대응 전략을 알아보기 위하여 실무자 인터뷰를 실시하였다. 국내 중견규모 패션기업 실무자는 인터뷰는 윤리적 패션과 관계없이 국내 마켓을 대상으로 하고 있는 패션 브랜드의 마케팅 담당자를 대상으로 1:1로 실시하였다. 인터뷰 참가자는 [표 8]과 같다. 인터뷰 진행 및 분석방법은 국내 윤리적 패션 실무자 분석과 동일하다.

[표 8] 중견규모이상 국내 패션기업 실무자 인터뷰 참여자

브랜드 명	경력	업 종	직책
K2	18년	스포츠 아웃도어	마케팅부장
브룩스브라더스 코리아	12년	남성/여성복	바이팀장
리바이스 코리아	14년	캐주얼	마케팅팀장

Part 3. 패션 클러스터

클러스터는 유사 업종에서 다른 기능을 수행하는 기업, 기관들이 한 곳에 모여 있는 것을 말한다. 클러스터는 직접 생산을 담당하는 기업뿐만 아니라 연구개발기능을 담당하는 대학, 연구소와 각종 지원 기능을 담당하는 벤처캐피털, 컨설팅 등의 기관이 한 곳에 모여 있어서 정보와 지식 공유를 통한 시너지 효과를 노릴 수 있는 장점이 있다 (네이버 지식백과, 2019.12.01.).

국내 윤리적 패션 클러스터 모델은 사례가 많지 않아 관련 2가지 사례와 윤리적 패션은 아니지만 패션산업에서 영향력이 있다고 판단되는 클러스터 1개 사례, 윤리적 생산과 소비를 지향하는 가구산업 클러스터 1개 사례를 조사하였다. 현재 국내 최초이자 대표적인 클러스터인 지속가능 윤리적 패션 허브는 보다 자세한 파악을 위해 실무자(국장 1인, 팀장 1인) 인터뷰를 실시하였다.

해외 윤리적 패션 클러스터는 국내보다는 상대적으로 사례가 다양한 편이지만, 전반적인 패션산업은 물론 윤리적 패션의 산업적 대중적 확산에 진보적인 유럽과 미국에 사례가 집중되어 있다. 영국 런던의 Common Objective와 SCAP, 네덜란드 암스트르담의 Fashion For Good을 조사하였으며, 미국 뉴욕의 BF+DA와 포틀랜드의 The Renewal Workshop는 2019 지속가능 윤리적 패션 서밋에 참가한 패널로 인터뷰도 함께 진행하였다.

사례조사 대상 클러스터는 [표 9]와 같다.

[표 9] 패션 클러스터 사례조사 대상

구분		클러스터	성격		인터뷰 실시
			지속가능 윤리성	패션	
국내		지속가능 윤리적 패션 허브	○	○	○
		어반 하이브리드	○		
		무신사 스튜디오		○	
		이로채	○		
해외	영국 런던	Common Objective	○	○	
	영국 런던	SCAP	○	○	
	네덜란드 암스테르담	Fashion For Good	○	○	
	미국 뉴욕	BF+DA	○	○	○
	미국 포틀랜드	The Renewal Workshop	○	○	○

IV

연구 결과

1. 윤리적 패션 기업 문제점 및 개선과제
2. 일반 패션 기업의 현황 및 개선 과제
3. 윤리적 패션 클러스터 선행사례 및 도출과제

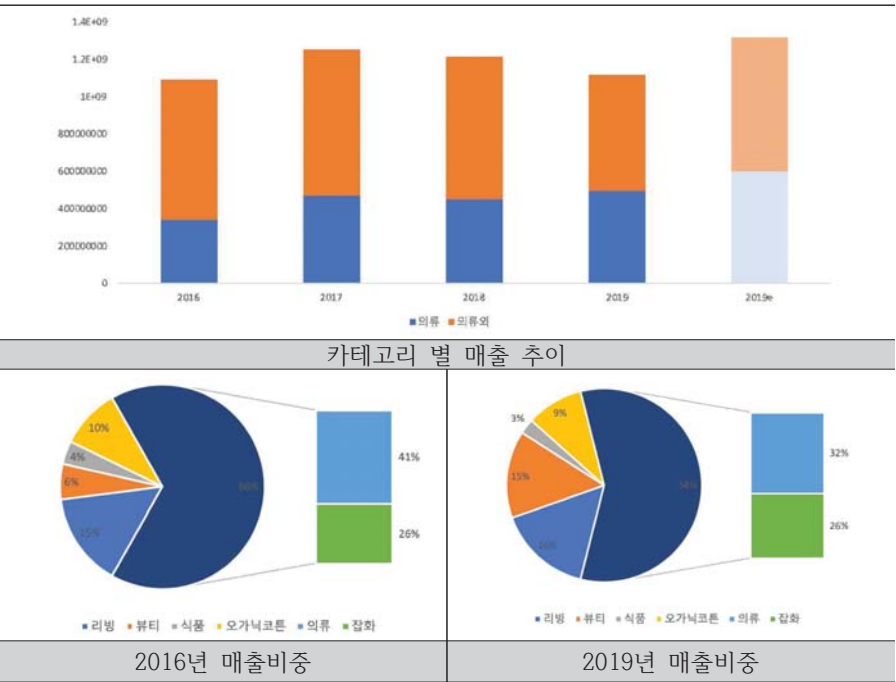
1. 윤리적 패션 기업 문제점 및 개선과제

(1) 대표기업 : 그루(G;RU)

A. 내부 자료 분석

■ 카테고리별 매출 추이

- 뷰티 제품군의 매출이 증가하며 의류 매출의 감소를 대신하고 있으나, 그루의 중심인 의류 매출이 감소하며 전체적인 매출규모도 감소추세
- 2015년 이후 도입된 리빙과 뷰티 카테고리가 안정화되면서 의류, 및 잡화 등의 매출이 점차 감소하여 67% > 58% 차지
- 특히, 의류는 그루의 메인 아이템으로 전체 취급품목에서 36%를 차지하는 카테고리이며 품목당 단가가 높아 규모 있는 매출을 이끄는 주요한 품목



[그림 27] 카테고리 별 매출 추이

▪ 매출 중 높은 재고 비중

- 2019년 판매된 6개 카테고리, 1103개의 스타일 중 2019년 새로 입고된 상품 비중은 약 18%에 불과
- 2014년 이후, 단연 많은 스타일이 기획되고 판매되어온 의류가 가장 많은 재고 스타일을 보유, 2019년 매출은 401개의 스타일이 취급되어 복잡함 초래
- 고객에게 그루가 매년 유사한 모습으로 여겨질 가능성 있음. 특히, 2018년 재고비중이 2019년에 비하여 더욱 높아 브랜드에서 신제품을 내놓아도 그 매력도가 저하될 위험에 노출
- 이월된 재고를 함께 판매하는 경우 유사한 디자인 특성의 예년 제품과 중복 진열되고 가격만 할인되어 판매될 가능성
- 결과적으로 신제품을 이월된 재고가 할인된 가격으로 서로 경쟁하며, 오히려 가격이 높은 신제품이 고객 선택에서 밀려날 가능성

[표 10] 입고 연도별 2019년 판매 스타일 수 현황 (2019.10.31기준, 단위: 개)

	리빙	뷰티	식품	오가닉 코튼	의류	잡화
2011	4					
2012	6			2	5	7
2013	2		1	10	4	4
2014	18		1	8	24	25
2015	18		10		27	42
2016	42	8	9	9	57	89
2017	50	6	10		79	93
2018	35	7	8		107	71
2019	33	7	10		98	51
데이터오류	4	1				1
2019년 신제품 비중	16%	24%	20%	0%	24%	13%
총계	212	29	49	29	401	383

▪ 유통의 변화와 매출감소

- 2018년 이후 부실 유통을 처분하여 효율적인 유통구조 확립에 노력을 경주하였으나, 유통채널 수 감소로 인한 필연적 매출 감소
- 유통채널 수는 2017년 61개에서 2019년 48개로 약 20% 이상 격감
- 안국1호점을 포함한 5개의 직영점을 닫아 매장 운영 고정비 부담 감소

- 매출은 온라인 및 서촌 매장과 DDP위탁 매장에 매출을 집중되어 온라인+서촌+DDP위탁 매출의 전체 매출 중 비중은 2017년 39%, 2018년 41%, 2019년 47%로 지속적으로 상승 중
- 2016년 대비 구매고객수도 함께 지속적으로 감소하고 있는데 이는 유통채널 수의 감소로 고객의 그루 접근성 자체가 줄어들고 있는 것으로 판단됨
- 구매 고객수는 1만 8천여명에서 1만 2천여명 수준으로 약 34% 감소하여 매출감소 폭보다 급격함

[표 11] 연도별 매출 및 속성 추이 (2016년 이후 거래 기준)

연도	매출금액 (원)	구매고객(명)	유통채널수 (개)
2016	₩1,352,569,363	18,672	60
2017	₩1,355,690,528	17,802	61
2018	₩1,269,505,491	14,363	54
2019 ^e	₩1,330,173,667	12,398.4	48

* 2019e : 10월 31일 기준의 매출을 월별 매출평균으로 증가시켜서 예측.
통상적으로 의류 산업에서 FW 월말 매출 비중이 높은 편으로 12개월 평균값인 평상적인 월중 매출로 보수적으로 예측함.

■ 매출속성 평가

- 평균 구매단가는 감소하고 판매수량이 증가되어 객단가가 크게 감소하여 그루 내에서 의류의 고전을 감지할 수 있음
- 2018년 이후 매출수량은 거의 200% 상승하였으나, 매출되는 수량의 평균 단가는 절반으로 감소하는 것을 한눈에 확인할 수 있음
- 이러한 결과는 제품별 가격이 높은 편인 의류보다는 리빙/잡화 등의 아 이템으로 매출의 중심이 이동하고 있는 경향을 판단할 수 있음
- 그루의 의류 가격대는 꽤 높은 편으로 [표 13]의 객단가 추이를 볼 때 의류 객단가는 10만원 이상인 것에 반하여 리빙, 뷰티, 그리고 잡화는 그의 절반 수준인 4~5만원 대

[표 12] 연도별 매출수량과 단가 추이 (2016년 이후 거래 기준)

연도	매출수량	평균단가
2016	47,322	₩28,582
2017	57,492	₩23,581
2018	51,978	₩24,424

2019e	112,725.6	₩14,160
-------	-----------	---------

[표 13] 카테고리별 객단가 추이 분석 (직영점기준)

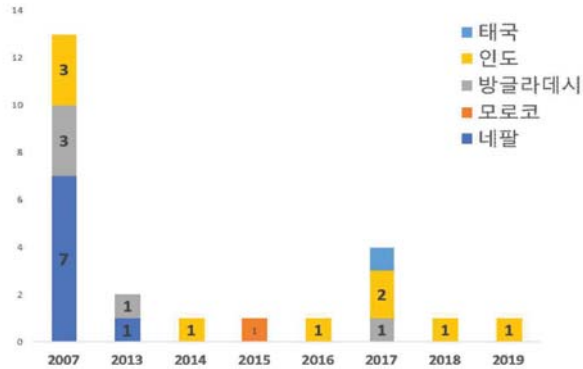
	2019	2018	2017	2016
리빙	₩48,345	₩54,477	₩53,886	₩52,094
뷰티	₩47,686	₩45,249	₩38,250	₩40,891
식품	₩23,405	₩18,477	₩20,578	₩21,753
오가닉코튼	₩37,941	₩52,686	₩46,113	₩42,643
의류	₩119,832	₩122,675	₩123,796	₩120,420
잡화	₩41,717	₩42,931	₩46,321	₩41,707

- 직영점포 정리로 비용 효율화는 달성하였으나, 의류 판매를 위한 리테일 전략에서는 약점을 드러내고 있음
- 의류 구매의 경우, 브랜드 충성도가 없는 상황에서 오프라인 매장을 우연히 방문시 10만원이 넘는 가격대의 의류를 쉽게 구입하는 것은 매우 어려움
- 직영매출의 1/3을 차지하는 온라인의 경우도 의류 구매 액의 한계가 매우 낮은 편으로 이 또한 브랜드 충성도가 필수적이며, 브랜드 충성도가 낮은 경우는 온라인 매장의 매력도가 매우 높아 충동구매를 통한 고객 유입이 필수적

■ 공정무역 현황 분석

- 2007년 브랜드 런칭부터 2019년 현재까지 무역을 유지하고 있는 업체는 총 약 20개로 유지됨
- 2007년 이후 가장 많은 공정무역 업체를 유지하고 있는 나라는 네팔로 8개 업체이며 대부분 2007년부터 관계를 유지하고 있음
- 2016년 이후 3개년간의 거래액을 기준으로 의류에 대한 공정무역 거래액의 비중이 73%이상 (약 9억 5천여만원)을 차지하여 공정무역의 대부분 차지
- 그 다음으로 많은 비중인 18.62%를 차지하는 패션잡화도 여전히 의류와 함께 패션부문으로 분류될 수 있음
- 따라서 공정무역 중심의 회사인 그루의 아이덴티티는 결국 의류부문에서 의미를 가진다는 것을 알 수 있음
- 제품의 다양성 제고를 위해 한국봉제사회적기업 '참신나는옷'과 콜라보레

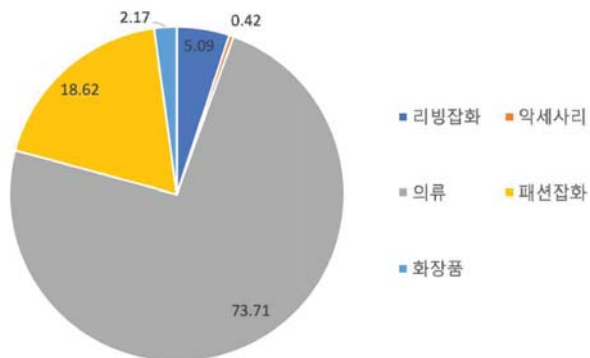
이션 (g:ru with sooda)을 통해 로컬페어트레이딩을 시도하고 확대.



[그림 28] 거래시작 시점별 공정무역 거래처 국가와 개수 분포

[표 14] 거래품목별 거래금액 비중 및 거래금액 요약 (2016년 이후 거래 기준)

	거래금액 비중 (%)	총 거래금액 (2016~) (단위: 원)
리빙잡화	5.09	₩ 65,736,781.00
악세사리	0.42	₩ 5,398,127.00
의류	73.71	₩ 952,718,629.00
패션잡화	18.62	₩ 240,626,576.00
화장품	2.17	₩ 28,056,454.00
합계	100.00	₩ 1,292,536,567.00



[그림 29] 거래품목별 비중 그래프 (2016년이후 거래금액 기준)

■ 웹사이트 고객 분석

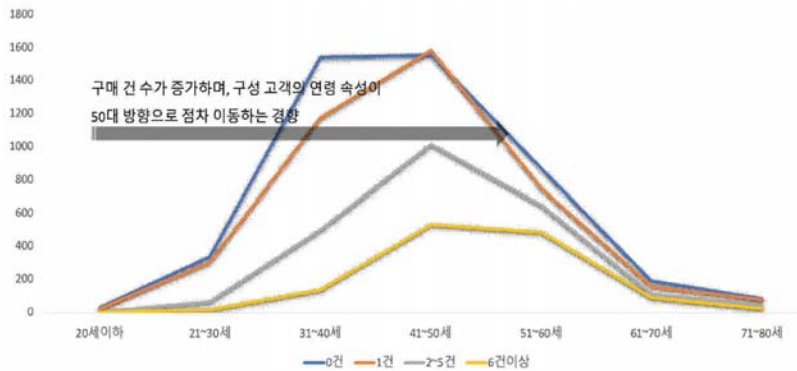
회원가입데이터 중에 정보가 불충분하거나, 방문횟수가 한 번도 잡히지 않은 고객을 제외하고 총 12,614명의 연령 및 성별 등의 인구통계학적 정보와 웹사이트 방문과 주문횟수 그리고 주문금액 등의 구매행동 정보를 분석하였다. 분석대상은 총 12,614명 중 성별과 연령의 미싱 데이터를 제외한 12,336명이다.

- 그루의 웹사이트 방문 고객 중 약 70%를 차지하는 고객은 31~60세의 여성이며, 그 중 주요고객은 30~40대의 고객으로 50%를 차지
- 그루의 웹사이트 방문 고객 중 약 30%는 방문하였지만, 구매로 연결되지는 않으며, 1번 방문하여 구매한 고객도 그중 30%에 불과

[표 15] 그루 웹사이트 가입 고객 속성 분석 (2019년 7월 17일 기준)

성별	남성		여성		합계	
연령대	고객수(명)	(비중)	고객수(명)	(비중)	고객수(명)	비중
20세이하	14	0.1%	36	0.3%	61	0.5%
21~30세	119	1.0%	557	4.5%	718	5.8%
31~40세	709	5.7%	2,563	20.8%	3,353	27.2%
41~50세	947	7.7%	3,630	29.4%	4,683	38.0%
51~60세	501	4.1%	2,200	17.8%	2,741	22.2%
61~70세	146	1.2%	397	3.2%	552	4.5%
71~80세	52	0.4%	166	1.3%	228	1.8%
합계	2,488	20.2%	9,549	77.4%	12,336	100.0%

- 그루의 웹사이트를 방문하여 구매경험이 있는 고객은 총 7,724명으로 재구매하는 고객은 총 47.4%에 불과
- 특히 20세 이하의 젊은 고객은 1번 구매 후 결국은 돌아오지 않는 경향
- 1번 이하 주문한 그룹의 경우 20대에서 50대까지 두터운 고객층을 보이며 40대가 20%를 차지하며 두터운 고객층을 입증
- 6회 이상으로 주문수가 빈번한 충성고객층으로 이동하면서 고객이 40대 이상으로 완전히 이동하는 경향을 보임



[그림 30] 주문 건수별 연령대 구성 분석

- 주문 건수가 6건 이상인 구매고객 그룹은 주문 건수와 주문당 구매금액이 크게 제고되어 주문당 구매금액이 약 9만6천원에 달해 평균 의류 구매금액에 달하게 됨
- 주문 건수에 따른 고객 분류는 ANOVA분석에 따라 통계적으로 유의
- 주문 건수는 2~5번 구매그룹의 경우 평균 2.9건으로 약 3번 정도 구매하는 고객들로 구성되며 건당 구매 금액은 약 7만 2천원
- 주문 건수가 6건 이상인 고객 즉 4~60대 고객으로 구성된 고객인 약 1290명이 그루 웹사이트를 통해 의류를 구매하는 의류 충성고객으로 파악

[표 16] 주문건수 그룹별 주문건수 및 금액 분석

구분		고객수	주문건수	주문금액	주문당 구매금액
주문수 그룹	분류	빈도 (명)	평균 (건)	평균 (원)	(주문금액/주문수)
	1건	4078	1.00	₩ 59,927	₩59,927
	2~5건	2375	2.86	₩ 208,350	₩72,845
	6건이상	1288	18.30	₩ 1,771,902	₩96,847
총계		7741	4.45	₩ 390,314	₩87,741
ANOVA	F (2, 7738)	2190.376		1378.643	-
	p	0		0	

B. 외부자료 분석

■ 온오프 매장 평가 분석결과

- 서촌직영점 실사 조사 결과, 스타일수가 많아 진열품질이 낮고 실제 가격대가 높아 충동구매로 연결되기 어려움.

“(제품수에 비하여) (매장) 공간이 없어서 테이블 밑에 테트리스 하듯이 재고를 쌓아둔다. (창고를 피팅룸으로 사용 중임)” (서촌점장)



[그림 31] 서촌직영점 매장 현황

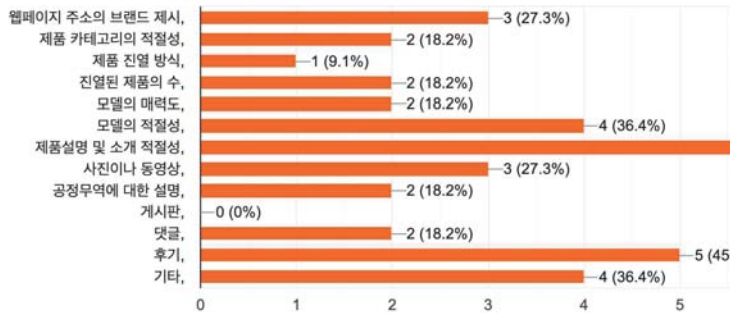
- 온라인 스토어는 제품 착용 샷의 모델과 착용한 코디가 주요 타깃의 선호도를 이끌지 못하여 실제 제품에 비하여 매력도가 오히려 저하되는 편
- 디자인 컨셉이나 생산자 정보 등 의류 구매에 직접적으로 활용되는 정보가 부족하여 사용자에게 불편함을 주게 됨
- 그루 웹사이트에서 4050 고객들이 가장 아쉬워하는 점은 제품설명 및

소개의 적절성, 후기 부족, 모델의 적절성 순

- 그루 VIP고객들은 홈페이지에서 공정무역과 관련한 내용을 잘 볼 수 있다고 답변한 반면, 일반 고객들은 그 내용을 전혀 읽어내지 못하고 있음

그루의 웹사이트에서 가장 아쉬운 점은 무엇인가요? (최소한 3개를 골라주 고르셔도 됩니다.)

응답 11개



[그림 32] 웹사이트 평가에 대한 온라인 설문조사 결과

“원재료나 제품에 대한 장점은 없고, 추상적이고 감성적인 멘트가 주를 이루는 것 같다. (afternoon jane)” (50대 초반, 자영업자)

“제품 장착 시의 나의 이미지가 잘 그려지지 않아요. 좀 더 상세한 제품정보를 원해요.” (그루 VIP)

“의류에 관해선 공정무역에 관한설명도 부족. 소재에 관한 것도 부족. 사진이나 동영상에 소재와 의류 디테일을 살리지 못하고...무척이나 아쉽다. 온라인보다 실물제품이 훨씬 이쁘다.” (40대 전업주부)

“다른 사이트에서는 댓글을 보고 구매결정을 하는 편인데 댓글과 후기가 없어 아쉽습니다.” (그루 VIP)

“인터넷으로 못판 상품들을 매장에서 잘 팔 때가 있다. 인터넷 촬영본이 별로다. 모델이 키가 너무 크고, 일반인이 입었을 때의 느낌이 다르기 때문에.” (서촌 점장)

“공정무역의 정의와 내용이 전혀 느껴지지 않는다. 공정무역이 뭔지도 잘 모르겠는 느낌이다. 정말 뭐가 공정한 무역인지 모르겠다.” (40대초반, 프리랜서)

“그리고, 시스템적으로 실제 무엇이 (누구에게 어떻게) (공정무역을 통해) 주어졌는지를 검증하고..그래야하는 건데.. 사실 공정무역이라는 걸 (제품소개만 보서는) 믿을 수가 없다.” (50대 중반, 갤러리운영)

■ 그루 의류 브랜드와 공정무역 의류에 대한 인지도 및 태도 분석

- 새로 개편된 홈페이지는 메인로고가 FairtradeKorea로 'G:RU'로는 주요 포털사이트 검색이 안되는 상황
- '공정무역한국'은 고유한 브랜드명이라기보다는 일반명사로 느껴져 브랜드 아이덴티티가 전달되기 어렵고, 홈페이지 내에서도 G:RU의 브랜드를 강조함
- 처음 방문하는 소비자들은 공정무역 즉 생산자 정보자체도 인지하기 어려워 함
- 그루에서 추천해준 8명의 VIP를 제외하고는 이번 연구에 참여한 단 한명의 참여자도 페어트레이드코리아 그루를 들어본 적이 없다고 응답
- 신규고객의 경우에도 최근 인기를 끌고 있는 클라우드 펀딩을 통해 네팔에서 생산된 가방 등의 패션잡화 등에 대한 인지도는 다소 있었음. 그러나, 의류가 공정무역으로 생산되어 판매되고 있다는 것에 대한 인지도는 거의 없는 수준
- 20대 고객들 또한 88%에 달하는 사람들이 공정무역으로 생산되는 의류에 대한 인지도가 매우 낮음

[표 17] 공정무역 의류(옷)에 대한 인지도 조사 결과

	그루 VIP		4050 신규		20대 신규	
알고 있다	8	(100%)			6	12%
잘 모른다			5	(100%)	43	88%

- 공정무역으로 거래되는 의류에 대한 설명을 듣고, 그루의 독특한 디자인 의류 제품과 가격을 접한 신규소비자들은 반응은 1) 퀄리티에 대한 오해 2) 고가격 인지 3) 디자인 기대 저하 등으로 부정적인 편
- 따라서, 1) 소비자들은 공정무역에 대해서는 잘 알고 있음 2) 공정무역에 대한 선하고 긍정적인 자유연상을 보유하고 있음 그러나, 3) 공정무역으로 생산되는 의류에 대하여 인지도가 매우 낮으며, 4) 낮은 인지도는 부정적 평가로 연결되는 경우가 빈번함

“오히려 공정무역 제품이라면 그쪽에서 단가가 낮은 것으로 알고 있는데, 오히려 비싸다. 캐시미어를 싸게 사는 느낌도 아니고... 원단을 비싸게 하는 거고.. 각국의 취향에 맞게 한 것이 아니고, 전통적인 민속적인 느낌을 가지고 와서 우리에게 주는 것으로 느껴져서 세련되다는 느낌이 들지 않는다” (50대 초반, 자영업자)

있을 수도 있고.. 약간 그런 느낌이 있으면 좋은데.. (40대 초반, 전문직)

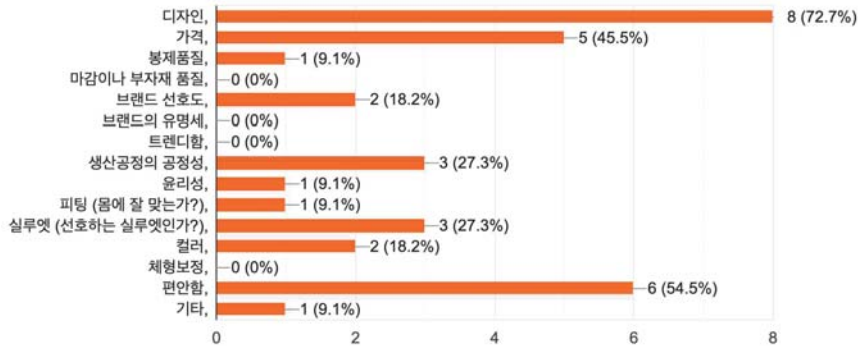
“한가지 스타일로 30여개만 나온다고? 그러면 너무 희소하고 좋을 것 같아. 하나하나 다 손으로 만들어서 똑같은 건 없는 거잖아. 오히려 디자인이 안 좋아도 그런 점이 어필할 것 같은데” (50대 중반, 갤러리 운영)

“올드하다는 느낌이 오는 것은 디자인... 축 늘어지는 옷.. 늘어진 느낌... 패턴이나 디자인이 올드한 느낌이 오는 것 같다.” (50대 초반, 갤러리 운영)

- 그루 의류를 구매할 때 중요도 1위도 디자인, 불만족 요인 1위도 결국은 디자인. 공정무역 브랜드여도 결국은 디자인이 가장 중요함

그루에서 의류 제품을 구매할때 어떠한 속성을 고려하나요? (가장 중요한 기준 3개를 골라주세요)

응답 11개



[그림 34] 그루에서 의류제품 구매 시 고려 속성

■ 공정무역 의류 브랜드의 타겟은 40대 이상

- 4050고객은 그루 스타일의 옷을 규정할 때, 내 연령대를 타겟한 옷이라고 언급하지 않음. 반면, 20대 고객은 30대 혹은 4050을 위한 옷이라고 언급하는 경우가 있음
- 누구도 늙어 보이는 디자인을 착상하고 싶어 하지 않으며, 최근의 타겟 시장 정의 시 연령이나 성별보다는 라이프스타일로 접근하는 것이 유리함
- 그루는 편안함, 자연스러움, 단순함, 수공예, 공정함 등의 기존 브랜드 아이덴티티를 강조할만한 디자인을 확립하여 일반적인 의류 브랜드와는 아예 차별화되는 것이 필요

- 공정무역을 통한 공정성 보다는 “수공예로 희소하며 모든 상품이 모두 다르다”라는 접근이 제품이나 브랜드의 소비경험에 더욱 긍정적임
- 의류를 판매하려면 공정한 생산 즉 공정무역이 디자인과 소재 품질 등의 그루의 브랜드 아이덴티티를 주요한 구성 요소를 앞설 수 없으니 웹사이트 브랜딩을 ‘페어트레이드코리아’보다 그루를 집중할 필요

“공정무역 최근에 딸 주려고 네팔 가방 사줬는데.. 공정무역이라는 이미지는 사실 20대나 요즘 젊은 애들이 추구하는거 아니에요? 그런데, 20대가 사기에는 너무 비싸다.” (50대 중반, 갤러리운영)

“트렌디하다고 느껴지는 옷은 없다. 나한테는 그런 게 장점이야. 난 유행따라 옷을 입지 않고 오랫동안 입으려고 하니까. 트렌디한 옷을 입는 사람들은 아예 타깃에서 빼야 하지 않을까” (40대 초반, 전문직)

“내 주변에는 유행 쫓아가는 사람들은 없고, 나이가 들면서 약간 편안한 옷들로 가는 것 같아. 내 주변 사람들도 나이가 들면서 이제는 그런 것도 다 귀찮고 몸에 편하고 잘 맞는 옷 가볍고 이런 것을 추구하게 되는 것 같아.” (40대 중반, 전업주부)

“옷을 편안한 옷들 위주로 가게 되지.. 한번 편안하다고 느끼거나 맘에 든다고 느끼게 되면 계속 그것만 사게 되는 편이라서 브랜드 안 바꾸고 계속 가게 되는것 같아.” (40대 중반, 전업주부)

“그리고 편안하면서도 고급진걸 찾게 되는 것 같아. 고급스럽다는 느낌은.. 이새나 차이(CHAI)를 보면 소재가 많이 작용하는 것 같아. 면티 하나를 입더라도.. 민소매를 입더라도 천이 약간 좋으면 색이 살면서 고급스러워 보이는 것 같아. 이새는 직접 염색을 하니까 독특하고 감귤색 이런 색들도 이쁘고. 그래서 좋은 것 같아.” (50대 중반, 갤러리 운영)

(2) 윤리적 패션 업체

■ 윤리적 패션에 대한 관심과 실행 계기

‘지속가능윤리적패션허브’ 입주사와 비입주사 브랜드 간의 차이를 발견할 수 있었다. 허브 입주사들은 그루를 제외하고는 스타트업이 대부분이고, 그 전에 윤리적 패션에 대한 막연한 관심 또는 전혀 모르고 있다가 서울시의 지원 사업을 보고 사업구상을 한 후 입주하게 된 경우가 많았다. 반면 허브에 입주하지 않은 브랜드들은 윤리적 패션에 대해 보다 구체적인 실행 계기가 있었는데, 예를 들면 기존 패션산업에서의 무분별한 소비에 대한 반성 또는 업사이클이나 친환경 소재에 대한 연구로 브랜드를 운영하게 된 경우였다.

“초창기에는 지원사업 계속 찾아보잖아요. 그래서 올라온 것도 보고, 그 전에 쇼도 하셨더라고요, 서울로에서. 그 관계된 브랜드들도 찾아보고 했는데 여기 좀 소속되고 싶다는 생각에...” (페이드 인)

“처음에 2015년도에 폐의류를 가지고 모자도 만들고 가방도 만들고 처음에는 제가 다 하다가, 사업 규모를 더 키워야 될 것 같아서 소재 연구를 시작을 했어요. 그래서 인천에 환경산업단지라고 환경부 산업 기술원에 환경벤처로 입주를 하게 돼서, 거기 연구원분들과 같이 소재를 개발하고 있고, 저희는 계속 사업을 하다보니가 문제는 생산성이라고 판단을 해서 이걸 대량생산할 수 있는 시스템을 만들어야 겠다고 해서 현재는 기술특허를 받은 상태예요” (이스트 인디고)

■ 윤리적 패션 실행 방법

윤리적 패션 실행 방법은 브랜드마다 고유한 영역을 설정해서 실행하고 있었다. 친환경 소재나 업사이클 등 소재를 통한 윤리적 가치를 주는 경우가 대부분이었으며, 100% 윤리적 패션이라는 달성하기 어려운 목표를 설정하기보다는 전체의 몇 %를 목표로 설정하고 차츰 늘려나가는 유연한 방법을 선택하는 브랜드들이 대부분이었다.

“저희는 플라스틱 프리랑 비건 물질로 옷을 제작하는 여성복 브랜드입니다. 플라스틱 프리라고 하면 폴리에스터나 나일론 소재를 안 쓰고 있고, 디자인할 때 플라스틱 지퍼라든지 플라스틱 단추도 안 쓰고 있고요, 뭐 패키지에도 이제 최대한 재생 봉투를 개발해서 사용한다든지 이러한 노력들을 하고 있습니다.” (오픈플랜)

“일단은 서울시에서 기부 받은 소재나 이런 거를 사용했었고 이제는 고객 기부를 통해서 되고 있어요.” (이스트인디고)

“예전에는 목표를 70% 지속가능성을 가자고 했으면 지금은 30%로 잡고 있어요.” (얼킨)

▪ 윤리적 패션 가치 및 마케팅 활용

윤리적 패션을 실행하지만, 이를 마케팅의 주요 수단으로 삼는 것은 바람직하지 않다는 의견이 대부분이었고 이는 연차가 있는 브랜드에서 더욱 뚜렷하게 나타났다. 윤리적 패션의 실행과 상품 본연의 가치는 별개의 문제로 윤리적 가치를 제외하고도 소비자의 선택을 받을 수 있는 제품개발이 중요하다는 것을 강조하였다.

“일단 지속가능성은 저희 입장에서는 바이어들한테 appeal하기에는... 한국 패션 브랜드이고 뭐 쇼하고 이런 것들로 어필한 다음에 지속가능성도 갖고 있어 그 정도로 어필을 해야 하는 상황이에요.” (오픈플랜)

“싸게 만들려고는 아예 하고 있지 않고요, 비싸게 팔아도 사게끔 만드는 게 저희의 의무라고 생각하고 있고요. 가격에 대한 합리적인 이유를 인지하고 안하고를 떠나 소비자는 갖고 싶으면 사거든요” (얼킨)

▪ 클러스터의 필요성

아직 윤리적 패션이 패션산업에서 윤리적 패션의 차지하는 비중이 적기 때문에 같은 목표를 가지고 있는 브랜드들이 힘을 모아야 한다는 점에서는 모두 긍정적인 태도를 보였다. 구체적인 방법으로는 정보공유, 협업과제 모색, 판로 개척, 공동 프로모션에 대한 의견이 주로 논의되었다. 정보와 관련해서는 환경친화 소재정보, 생산업체, 포장재 등이 포함되었다. 협업과제와 관련해서는 협업의 대상을 꼭 기존 패션업체에 제한을 두지 않고 상황이 좋은 타 산업과의 협업을 모색할 필요가 있다고 하였다. 판로개척과 관련해서는 국내 패션 시장의 정체와 국내 소비자들의 가치관 변화에 시간이 많이 소요될 것으로 예상되어 지속가능 윤리적 패션에 대한 가치관이 상대적으로 잘 정립된 해외 마켓을 겨냥하는 것이 필요하다는 의견이 제시되었으며 구체적인 방법으로 해외 페어 참가 또는 쇼룸 연계에 대한 지원을 희망하였다. 공동 프로모션과 관련해서는 스타 또는 인플루언서 마케팅이 가장 효과적인 방법이라는데 의견이 모아졌다.

“전시회는 많이 돌아봤는데 성과가 만족스럽지 못해서... 소위 말해서 비용대비 output이 별로 안 좋아서, 돈 좀 더 쓰고 쇼룸가자라고 결정을 했고요.” (얼킨)

“지속가능 패션 트레이드쇼 중에서 그렇게 고를 수 있는 게 많지 않거든요. 후즈넥스트(Who's NEXT) 임팩트나 네오니트(Neonyt) 두 개 인거 같고요, 그거 말고 이제 다른 페어를 나간다면 거기에는 이제 수천, 수백 개의 다른 기존 브랜드들과 싸워야 하는데, 거기는 그냥 엄청 화려하고 자극적이고 가격도 저렴하고 이런 것들로 무장해가지고 merchandise 구성도 완벽하고 뭐 그렇게 해서 나오는 데에 이제 나가서 얼마나

바이어들 눈에 들 수 있을까 이런 게 쉽지 않은 것 같아요.” (오픈플랜)

“(트레이드 쇼 나가는 게) 비용이 많이 들죠. 많이 들어서 근근히 버티고 있습니다. 할 수 있는 거는 최대한 지원받아서 하고요. 그러니까 예전에 비해서 구조랑 그런 거는 많이 맞춰서 하려고 하구요. 예전에는 한국에서 리테일할 때는 거의 매주 신상품을 만들어서 거의 매주 깔고 이랬었거든요. 그런 거에 비해서 wholesale로 했을 때는 딱 그 시즌에 맞춰서 기획해서 가고 오더 받아서 생산하고 이러기 때문에 우선 많은 돈이 나가지는 않아서 그런 면에서는 좀 더 계획이 가능해요.” (오픈플랜)

“이렇게 가치를 갖고 있는 브랜드들에게 좀 괜찮은 연예인들도 많잖아요. 연예인들도 여차피 이미지가 중요한데 지금 보면 티비에 자주 노출되는 사람...강형욱님, 백종원님, 이효리님 이런 분들이 입고 나오면 굉장히 많이 활성화가 될 거라는 거죠. 근데 브랜드가 독자적으로 하기 힘들니까, 이런 네트워크가 형성되면 좋을 것 같아요. 연예인에게 주기적으로 협찬할 수 있는 루트가 있으면 좋을 것 같고요.”(딜립)

“아직도 캠페인을 한다고 하면 가르치려는 태도가 항상 있거든요. 그러니까 너무 빠른 캠페인으로 되기 때문에 오히려 sustainable 패션의 강도를 전박적으로 downgrade시킬 가능성이 굉장히 높아서... 캠페인성의 홍보를, 이벤트를 한다, scene을 만들겠다면 이것이야말로 정말 제대로 된 우리나라 최고의 패션 에이전시, 패션 홍보 에이전시가 해야 할 것 같아요” (그루)

(3) 개선과제

국내 윤리적 패션 대표 브랜드인 G:RU의 사례 분석을 통해 개선과제를 제시하면 다음과 같다.

▪ 패션 브랜드로서 스타일을 간과하지 않는 아이덴티티 정립 필요

- 공정무역이더라도 의류는 결국 디자인
- 스타일리쉬한 감각은 패션 브랜드로서 반드시 주도해야 할 요소
- 그루에 기대하는 디자인은 편안함과 자연스러움 그리고 유행을 따르지 않는 그루만의 독특한 스타일
- 그루는 편안함, 자연스러움, 단순함, 수공예, 공정함 등의 기존 브랜드 아이덴티티를 강조할만한 디자인을 확립하여 일반적인 의류 브랜드와는 아예 차별화되는 것이 필요
- 공정무역을 통한 공정성과 함께 “수공예로 희소하며 모든 상품이 모두 다르다”라는 접근이 제품이나 브랜드의 소비경험에 더욱 긍정적인 것으로 예측.

- **타겟은 연령대가 아닌 라이프 스타일로 규정**
 - 편안하고 자연스러운 착장을 원하는 사람
 - 4050 여성에 한정하는 것이 아니라 20대에도 자연스러움을 ‘멋스럽다’ 생각하는 니치 존재
 - 그러나 여전히 ‘독특한 나만의 스타일’을 추구하는 사람
 - 페미니즘, 공정무역, 친환경, 건강, 요가, 명상 등에 관심이 있는 ‘의식 있는’ 사람
 - 1인 가구, 덩크족, 50대 이상의 자녀가 장성한 여성으로 자신을 위한 소비에 힘쓰는 사람

- **마케팅 전략 방향 개선**
 - 기존의 고객군에 정체되어 브랜드가 확대되지 못하고 있는 단계로, 타겟 시장에서 브랜드 전환 이론 (brand conversion model)에 대비하여 본다면, unknown 즉, 시장에 존재하지만, 대중 Public에게는 알려지지 않아, 브랜드 인지도 제고에 매우 집중할 필요.
 - 비효율화를 낮추기 위해 카테고리 축소와 의류 스타일수 축소 필요
 - 유행을 따르지 않는다는 것은 촌스럽고 뒤쳐진다는 의미가 아니며, ‘그루만의 베이직’을 개발하는 것을 의미
 - 온/오프라인 모두 매장 내 진열방식 개선은 필연적

국내 윤리적 패션은 상대적으로 앓을 것이 적은 스타트업이나 소기업 위주로 형성되어 있는 것을 다시 한번 확인할 수 있었다. 규모가 아닌 유연함과 창의성 등 소기업의 장점을 살리는 정책도 필요하다. 현재 허브 입주사를 포함한 윤리적 패션 브랜드 실무자 인터뷰를 통해 개선과제를 제시하면 다음과 같다.

- **정보의 집대성과 공유**
 - 소재, 생산자, 포장 등 윤리적 패션과 관련된 정보의 집대성과 이를 공유할 수 있는 오픈 소스의 역할
 - 생산 미니멈 등 소량 주문에서 오는 불이익과 불가능을 해소할 수 있는 공동주문 방식 도입

- **대표 브랜드 육성**
 - 확산이 빠른 국내 마켓의 특성상 대표 브랜드의 존재가 마켓확장의 견인차 역할을 할 것으로 기대

▪ 판로 강화

- 패션산업 또는 최근 또는 앞으로 큰 폭의 성장이 기대되는 타 업종과의 협업과제 발굴
- 국내 시장의 한계와 패션 브랜드로서의 입지 강화를 위해 국내 판로와 함께 해외 판로 동시 개척, 윤리적 패션 관련 해외 페어 참가 지원

▪ 홍보 강화

- 현재 스타트업, 소기업 중심의 윤리적 패션 브랜드의 약점이자 절실한 필요성이 홍보자료와 매체의 양적, 질적 강화
- 고감도의 룩북 및 영상 촬영을 지원하여 Youtube, SNS, 온라인 마케팅 효과성 강화
- 콘셉트가 맞는 인플루언서 발굴 및 SNS를 적극적으로 활용하여 선호도 상승
- PPL 등 전략적이며 적극적인 노출로 인지도 상승

2. 일반 패션기업의 현황 및 개선과제

(1) 일반 패션기업

■ 윤리적 패션 실행 방법

해외 브랜드와 국내 내셔널 브랜드의 지속가능 윤리적 패션에 대한 이해와 지식의 차이를 알 수 있었다. 하지만, 해외 브랜드가 이에 대한 인식과 지식, 실행방법 또한 다양함에도 불구하고 국내 마케팅에서의 적용은 제한적임을 알 수 있었다.

“염색 후 물을 정화한 소재를 사용한다.” (K2)

“한국의 경우 다른 나라들에 비해 리바이스가 가지고 있는 윤리패션에 대한 인식이 부족합니다. 이는 브랜드 자체적으로 크게 노출하지 않고 소극적인 릴리즈가 가장 큰 원인이었던 것 같습니다.” (리바이스 코리아)

“소재는 Better cotton, Tancel, Recycle 등 코튼 재배 농가 교육을 통해 적은 화학 비료와 물 사용 절감, 품질 개선 등을 이루도록 하여 더 많은 수확이 가능하도록 협업하여 궁극으로는 환경 개선에 기여하는 방향성을 가지고 있습니다. 그리고 생산 과정에서 물을 재사용하고, 보다 적은 양의 물을 쓰도록 새로운 마감재 개발, 공정 개선 등에 대해 끊임없이 고민하고 혁신을 거듭하고 있습니다. 더 나아가 공정을 전파 하며 업계 전반적으로 환경보호를 하도록 앞장서고 있습니다. 현재는 약 60% 이상의 상품들이 waterless 공정을 통해 생산되며, 100%를 위해 지속 개발 중입니다. 또한 Authorized Vintage 컬렉션 라인을 두어, 오래된 데님을 재가공하여 다시 입도록 가치를 부여합니다.” (리바이스 코리아)

“올바른 근무 환경과 인권보호를 우선으로 하는 회사의 신념으로 복지재단과 기부 등의 문화를 실천하고 있습니다.” (리바이스 코리아)

“소재에 있어서 최근 환경보호와 동물보호를 위해 겨울 아우터 상품에 있어서 기존 천연Down 소재의 사용을 지양하고 패트병을 재활용한 합성Down 소재의 사용을 적극적으로 활용하고 있고, 또한 Fur를 사용하는 제품군에도 인조 털(Faux fur)을 사용하고 있습니다. 이에 더하여, 최근 타임리스 베이직 상품군의 경우 불필요하게 많이 생산되는 것을 피하기 위하여 월 단위의 예측을 활용하여 on-demand 방식으로 생산 및 공급을 하고 있습니다. 마지막으로 가장 중요한 부분은 역사가 오래된 브랜드 인 만큼 오랜 기간 함께 해온 원단업체, 생산업체와 함께 최고의 품질로 견고하고 클래식한 스타일의 상품을 생산해내어 제품의 라이프 사이클을 최대화하여 1-2 시즌 입고 버리는 상품이 아닌, 수십 년을 옷장에 두고 입을 수 있는 상품의 공급에 힘쓰고 있습니다.” (리바이스 코리아)

“현재 해외마켓 쪽에서 합성 다운과 라이프 사이클이 긴 클래식한 베이직 스타일의

반응이 좋아, 기업 내부적으로는 긍정적인 요소가 많은 상황입니다. 하지만 한국 마켓에서 합성다운이나 인조 퍼 보다는 기존의 천연 다운, 천연 퍼를 찾는 고객들이 아직 많이 있고, 품질에 대해서도 합성보다는 천연을 높이 평가하는 점은 기업의 입장에서 지속가능한 패션을 시행하는 데 걸림돌이 되고 있습니다.” (브룩스브라더즈 코리아)

■ 윤리적 패션 확산을 위한 방법

윤리적 패션에 대한 자사의 실행 정도와 상관없이 앞으로 이에 대한 투자도 늘어나고 비전도 긍정적이라고 응답하였다. 하지만, 현재 국내 패션 마켓이 위축되어 있는 상태로 매출과 브랜드 생존이 시급한 상황이라 필요성은 인지하지만 과감한 투자와 실행은 어려운 현실이라고 하였다. 윤리적 패션 마켓이 성장하기 위해서는 선도기업의 리더십과 함께 소비자 의식변화가 매우 중요하며, 소비자가 바뀐다면 기업은 당연히 그에 맞추어 변화할 것으로 전망하였다. 또한 소비자와 기업의 변화를 이끌어 내기 위한 재정과 규제 등의 지원, 홍보 등 정부의 역할에 대해서도 논의되었다.

“기존유통과 온라인유통(ex.무신사) 등이 캠페인이나 기획전을 통해 분위기를 이끌 수도 있겠다. 이를 통해 소비자가 현명하게 브랜드 가치 소비를 통해 분위기를 조성한다면 의외로 Bottom-up 방식의 시장 개선이 가능할 수도 있을 것이다.” (K2)

“눈치를 보는 상황이라고 보인다. 다만 한국에서 어떤 큰 이벤트를 통해 번지기 시작하면 또 금세 전체 브랜드에서 너나 할 것 없이 진행할 것이다. 당위성과 명분을 가지고 누가 주체적으로 움직일 것인가가 화두인데 앞서 말한 유통의 선도 이외에 각 조닝의 선드브랜드가 first penguin 이 되는 방법도 좋겠다.” (K2)

“소비자의 의식 자체가 바뀌어 나간다면 많은 기업에서도 더 적극적으로 동참해 나갈 것이고 이는 곧 지속 가능한 패션이 자연스레 시장에 녹아내릴 수 있을 것으로 보인다. 그리고 정부에서는 중소 패션업체나 소규모 디자이너들이 적극적으로 동참할 수 있도록 incentive 제도를 진행함으로써 이 콘셉트가 마켓에 뿌리 내릴 수 있는 중요한 역할을 할 수 있을 것으로 생각됩니다.” (브룩스브라더즈 코리아)

“정부 지원&기업문화를 통해 시간과 비용소요에 대한 지원이 뒷받침 되어야 기업이 이를 유지하며 이어갈 수 있다고 생각합니다.” (리바이스 코리아)

■ 클러스터의 필요성

클러스터의 필요성에 대해서는 모두 동의하였다. 아직 시장 성숙이 이루어지지 않았기 때문에 정부의 지원이 필수적인 단계이며, 클러스터의 주요 역할은 소비자 교육과 홍보, 그리고 윤리적 패션 실행을 위한 각종 지원 등 이다.

“아직 시장의 성숙이 일어나지 않은 상황이라 외롭고 지난한 걸음일 수 있다. 힘을

보태기 위해 재정지원이 있거나 소비자 인식 개선을 위한 PPL, 혹은 콘텐츠 개발이 필요할 것으로 보입니다.” (K2)

“정부 주도 플랫폼이 필요하다고 생각합니다. 이 플랫폼의 주요 역할은 소비자에게 왜 지속가능한 패션이 중요하고 어떻게 동참할 수 있는지를 홍보하는 부분이라고 생각합니다.” (브룩스브라더즈 코리아)

“클러스터의 경우 각자의 소리를 한곳으로 묶어서 보여주는 중요한 창구가 될 수 있다고 봅니다. 단순히 판매의 공간을 넘어 인식의 전환을 줄 수 있고, 고객들이 몰랐던 여러 브랜드 안에서 이루어지고 있는 윤리적 패션 운영을 더 알 수 있는 발판이 될 수 있다고 봅니다. 윤리적 패션이라는 것도 상당히 거시적이고 넓은 형태의 개념이라 막연할 수 있는 것들을 세부적으로 이해시키기에 좋은 역할을 할 수 있을 것 같습니다.” (리바이스 코리아)

(2) 개선 과제

윤리적 패션에 대한 기업의 의지와 지식을 보면 오히려 중견기업 이상은 윤리적 패션 시장의 성장을 보며 적절한 타이밍을 모색하고 있음을 알 수 있었다. 국내 윤리적 패션 산업의 정착 및 확대를 위해서는 대기업의 참여를 독려하는 정책이 필요하다.

- 소비자 중심 윤리적 마켓 형성
 - 소비자 마켓 형성 전에는 대기업의 참여와 투자는 제한적
 - 인위적인 윤리적 패션 마켓 형성에 한계, 수요자(소비자) 중심 마켓 형성을 위해 소비자에 대한 교육과 캠페인 매우 중요
 - 소비자에서 발화되어 기업으로 전파되는 bottom-up 방식의 선순환
- 대표 브랜드 육성
 - 디자이너 중심 소기업과 마찬가지로 확산이 빠른 국내 시장의 특성상 중견규모 이상 브랜드 중에도 대표 브랜드의 존재가 마켓 확장의 견인차 역할을 하게 될 것으로 기대
 - 대표 브랜드는 젊은 층의 대중적인 선호를 받는 브랜드일수록 큰 파급력이 예상됨
- 참여 독려와 함께 혜택을 통한 동기 부여
 - 소기업 대상 바우처 제도 등 인센티브 제공

- 참여 대기업의 대중관계(public relation)를 적극 지원하여 광고보다 신뢰성 있는 커뮤니케이션 효과 달성
- **대기업-윤리적 패션 전문기업**
 - 의류 중견기업/대기업을 포함, 소재, 유통, 금융, 통신 등 대기업의 범위 확장
 - 유니폼 등 관공서 대규모 발주 시 지속가능성/윤리성 조항 추가
- **인증시스템 도입 및 지원**
 - 지속가능 윤리적 패션 브랜드와 소비자간 신뢰 관계 구축을 위해 인증제도 활용
 - SAC, ZDHC, B-corporation(사회적기업인증마크), GOTS(Global Organic Textile Standard, 국제오가닉섬유기준협회)와 같은 해외 인증제도 도입 비용 지원

3. 윤리적 패션 클러스터 선행사례 및 도출과제

(1) 국내 사례

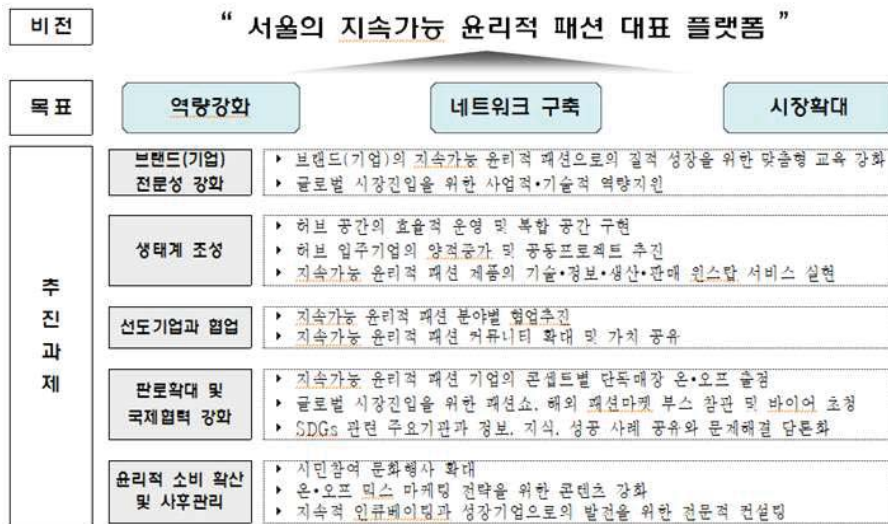
A. 지속가능 윤리적 패션 허브

‘지속가능·윤리적 패션 허브’는 국내 최초의 윤리적 패션 관련 정책 사업으로 2017년 8월 시작되었다. ‘지속가능·윤리적 패션 허브’의 비전과 목표, 추진과제는 [그림 35]와 같으며, 전개하고 있는 사업은 3가지로 요약할 수 있다.

- ① 지속가능 윤리적 패션허브 입주사 성장 지원
- ② SEF 매장을 중심으로 한 온·오프라인 유통망 지원 및 확대
- ③ 행사 및 캠페인으로 산업 전반의 담론화 및 성장 전략의 모색과 시민 참여형 프로그램으로 지속가능 윤리적 패션 인식의 확산 및 소비문화의 변화를 끌어내는 동력 제공

서울디자인지원센터 5층에 위치한 ‘지속가능·윤리적 패션 허브’, SEFH는 지속가능하고 윤리적인 방식으로 패션 사업을 영위하고자 하는 브랜드들을 위한 사무공간을 제공하고 있다. 심사 과정을 거친 입주 기업은 각 사에 적합한 사무 공간을 낮은 비용을 내고 이용할 수 있다. 여러 브랜드에 입주 공간을 제공하는 것은 ‘지속가능 윤리적 패션 문화 확산 및 생태계 조성’이라는 미션을 달성하는 데 있어서 중요한 과업이다. 이제 막 사업자등록을 준비하는 예비 창업자부터 10년째 불모지를 개척해나가고 있는 브랜드들까지 다양한 성장 단계와 가치 사슬에 속한 브랜드들이 이곳에 입주되어 있다. 판로지원을 위해 동대문디자인플라자(DDP)에 윤리적 패션 편집 샵인 SEF매장이 상설 운영되고 있고 대형 유통사의 온·오프 팝업스토어 입점 지원 등의 활동이 이루어지고 있다.

윤리적 패션 인식확산을 위해서는 국내외 지속가능 윤리적 패션 주체의 글로벌 네트워크 형성과 담론화를 위한 글로벌 씨밋을 패션위크 기간에 개최하고 있으며, 토크 콘서트, 워크숍을 통해 윤리적 패션의 지지층을 형성해가고 있다. ‘서울 지속가능패션 서밋’은 국내외 전문가들의 지속가능한 패션에 대한 지식과 경험을 공유할 수 있는 국내 최초의 윤리적 패션 관련 국제행사로 2018년 이루어진 첫 번째 행사에는 400여명이 참석한 반면, 2019년에는 1,000여명이 참석하는 행사로 자리잡으며 국내 윤리적 패션에 대한 높아진 관심을 확인할 수 있었다.



[그림 35] 지속가능윤리적패션 허브의 비전, 목표, 추진과제

지속가능 윤리적 패션 허브의 보다 자세한 파악을 위해 실무자(국장 1인, 팀장 1인) 인터뷰를 실시하였고 인터뷰 결과는 다음과 같다.

지속가능 윤리적 패션 허브의 가장 큰 성과로는 인식개선을 들었다. 특히 대중(소비자)에게 윤리적 패션에 대해 알리고 소비문화 정착에 이바지하고 있다는 점이다. 한계로는 적은 사업 규모로 인해 자본과 인력투입, 특히 허브 입주사들을 위한 지원이 제한적이라는 점이다. 또한, 국내에 이 분야 전문가가 부족하고, 전통적인 패션산업 특히 대기업의 참여가 저조한 점을 들었다. 앞으로의 전망으로는 이제 시작단계이므로 정부의 지원이 절실한 상황이며, 성과를 점검하되 장기적인 시각으로 접근해야 한다는 점을 강조하였다. 윤리적 패션이 국내 패션산업과 소비자의 소비문화에 정착된 후에는 정부보다 민간 기업과 소비자 단체로 그 중심이 이동할 수 있을 것으로 예측하였다.

“현재 걸음마가 아니라 거의 기는 수준이기 때문에... 과연 더 잘하는 해외단체에서는 어떻게 성장해 왔는지를 저희가 공부를 하고 그거를 모델로 삼아서 저희 상황에 맞게 다시 revise해야 되지 않을까..”(SEFH 국장)

“편당을 받거나 투자를 하거나 어쨌거나 운영하려면 사람이 모여야 되고 일할 사람이 있으려면 인건비를 지급해야 하고 그러려면 당연히 자본이 투자되어야 되는데 정부만

바라보고 이 사업을 하는 거는 아닌 것 같아요. 그리고 정부에서 하는 예산이 크지도 않고 그래서 광범위하게 생각한다면 국내 패션산업이 지속가능한 패션으로 가기 위해서 그 누가 아니라 패션관계자들이 모두 노력해야 되는 부분이 아닐까...정부가 하는 사업이 아니라 협회가 만들어져서 더 큰 그림으로 가야되지 않을까..."(SEFH 국장)



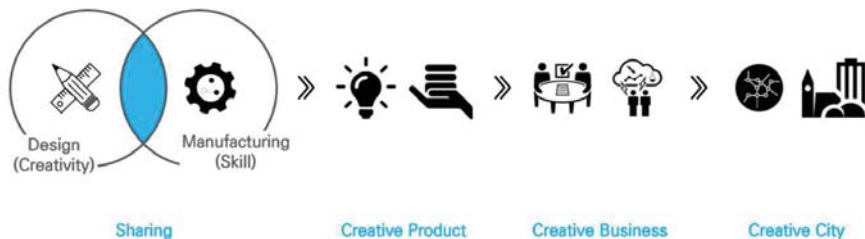
[그림 36] 2019 지속가능패션 서울 서밋

B. 어반 하이브리드

어반 하이브리드는 공정한 개발을 통해 지속가능한 지역사회를 실현하는 퍼블릭 디벨로퍼 (Public Developer)로써 현재 지역사회와 산업에 대한 이해를 바탕으로 개발전략을 수립하여 실행하고 있다. 현재 대표적인 사업 영역은 청년 셰어하우스인 Share one과 패션디자인 공유 오피스인 창신아지트이다.

창신아지트는 동대문이라는 지역의 특수성을 바탕으로 동대문 패션 마켓을 배경으로 사업을 전개하기 위해 필요한 환경을 제공한다. 공간은 봉제작업실(샘플실)과 공유 디자인 스튜디오(share design studio)로 구성되어 있어, 신진 디자이너들이 고숙련 샘플사들에게 언제든지 기술적인 조언을 구할 수 있도록 하고 있다. 또한 동대문시장 일대 다양한 제작자들과 파트너십을 구축하여, 창

의적 활동을 하는 디자인 기반 창업자들이 지역 제작자들과 함께 일하며 자신의 가치를 실현할 수 있도록 지원한다.



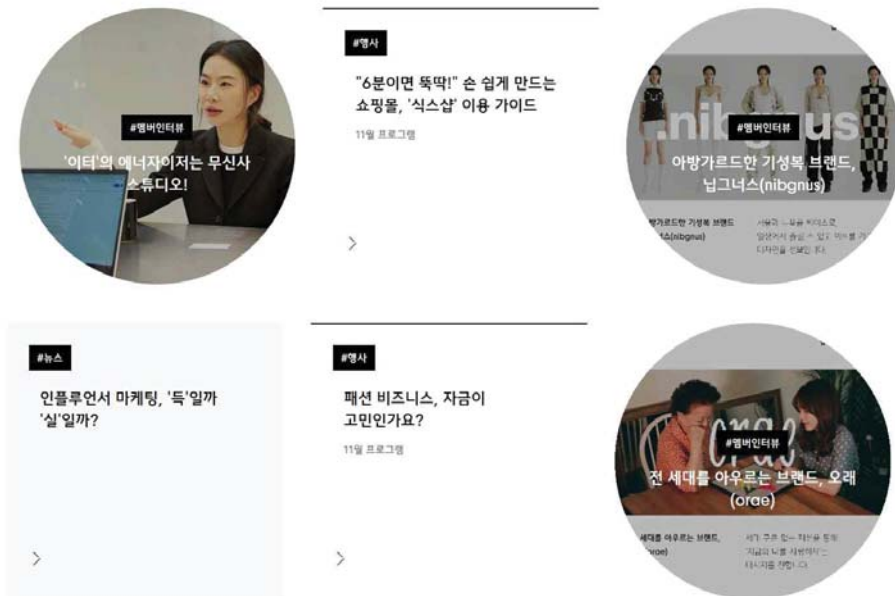
[그림 37] 어반하이브리드 비즈니스

C. 무신사 스튜디오

400만 명의 회원을 확보하고 있는 국내 최대 규모의 온라인 패션 플랫폼 무신사가 운영하는 패션 특화 공유 오피스 무신사 스튜디오는 원단 시장과 도·소매 의류 매장, 동대문 디자인 플라자(DDP), 도심 아울렛 등이 자리하고 있는 한국 패션산업의 지리적, 상권적, 문화적 중심인 동대문에 위치하여 패션 비즈니스에 특화된 공간을 제공한다. 무신사 스튜디오는 촬영 스튜디오, 워킹룸, 샘플실, 수선실, 패턴룸, 프린팅룸, 쇼룸, 물류 창고, 택배 패킹존, 피팅룸, 메이크업 룸과 같은 패션에 특화된 업무 공간, 패션, 라이프스타일 등 다양한 해외 서적과 매거진이 비치된 라이브러리 공간뿐 아니라 패션 사업에 꼭 필요한 마케팅, 브랜드 세미나 등 교육 프로그램과 사업에 필수적인 세무, 회계, 법무 지원을 통해 최적화된 패션 비즈니스 환경을 제공하고 있다.

패션 특화 서비스





[그림 38] 무신사 스튜디오의 패션특화서비스와 커뮤니티 정보공유
(출처 : <https://www.musinsastudio.com>)

D. 이로채

대한민국 가구단체인 대한가구산업협동조합연합회(KFFIC)에서 경기도청, 경기 가구인증센터, 경기도가구산업연합회의 지원을 받아 진행하고 있는 공동브랜드이다. 가구산업도 글로벌 중저가 브랜드의 국내 진출, 국내 주요기업의 과열 경쟁으로 매출 악화와 양극화가 심화되어 공동브랜드 개발을 통해 소상공인이 생산한 제품의 신뢰성을 제고하고, 판로를 체계적으로 지원하여 매출증대 계기를 마련하고자 시작되었다. 구체적인 지원 활동으로는 공동브랜드 활성화를 위한 인적 자원 투입, 한국국제가구 및 인테리어산업대전 참가 부스 지원, 제품 개발 지원, 품질 관리 무료 교육, 중소기업중앙회 홍보 POOL 활용, 방송 협찬 등이 있다. 뿐만 아니라 공동 브랜드 생산 공장의 주기적인 점검과 KOLAS 시험기관에서 철저한 검증작업을 통해 지속가능한 생산과 소비를 촉진시키고자 노력하고 있다.



[그림 39] 이로채의 협력시스템

(2) 해외 사례

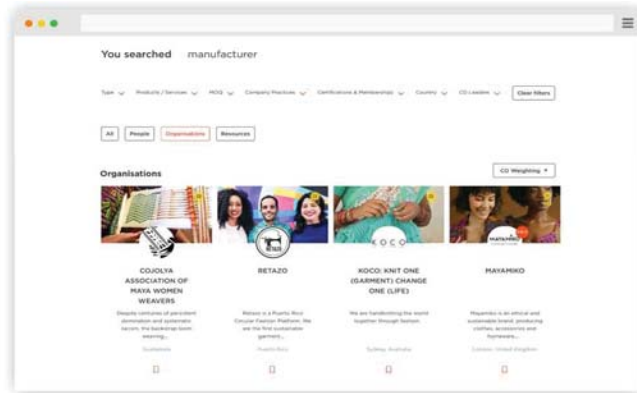
A. 영국 런던 Common Objective

Common Objective는 소싱, 소재 등 기업이 원하는 니즈를 해결해주는 지속 가능 패션 비즈니스를 위한 글로벌 테크 솔루션 제공 플랫폼이다. 무료부터 월 25파운드 회비를 내는 유료회원제로 운영하고 있으며, 회원 등급에 따라 차별화된 정보를 제공한다. 콘텐츠는 크게 Connect, Learn, Co Award로 분류되어 있다. Connect는 공급자, 브랜드, 컨설컨트, 그 외 관련 기관과 인력을 연계하며, Learn은 3D Suite, 소재, 생산, 마켓, 트렌드, 지속가능 이슈 등 실무와 기술을 돕고 있다. CO Award는 미션, 비즈니스 모델, 제품과 서비스, 지속가능 영향성, 지속가능 로드맵, 커뮤니케이션 기준을 마련하고 매년 The CO 10 Award와 The CO 10 Award를 선정하여 수상한다. 이 외에도 ‘지속가능한 소싱 소식’, ‘지속가능한 소싱에 대한 마스터 클래스’, 등의 이벤트, ‘지속가능 보고서’를 발간하고, 마케팅 플랫폼인 Favor Up과 파트너십을 구축하여 인플루언서를 통한 브랜드의 소비자 캠페인의 영향을 극대화시키고, green washing 중심의 마케팅을 피할 수 있도록 돕고 있다(Common Objective, 2019).

Discover and be discovered

Tap into a global network of over 18,000 professionals across 140 countries.

Find new business opportunities
Discover leading brands and suppliers
Learn from your peers



Source more sustainably

Find and connect with the most sustainable businesses — from suppliers and manufacturers to brands and retailers — who meet your specific needs.

[그림 40] Common Objective 활동의 예
(출처: <https://www.commonobjective.co/>)

B. 영국 WRAP 산하 SCAP

WRAP(Waste & Resources Action Programme)은 지속가능한 폐기물 관리를 목표로 2000년 시작된 영국의 자선 단체로 주로 유럽 (특히 영국) 정부, 기업과 단체들과 함께 활동하고 있다. WRAP은 섬유/의류 영역 프로젝트인 SCAP(Sustainable Clothing Action Plan)뿐 아니라, 의류의 환경영향을 감소시킬 수 있는 새로운 발의와 과정, 기술을 소개하는 Clothing Knowledge Lab을 운영하고 패션마켓의 동향을 분석하여 기술하는 Market situation Report를 발간하고 있다. 또한 소비자들에게 의류의 구매, 보관&수선, 업사이클링, 폐기에 대한 구체적인 방법을 알려주는 Love Your Cloth 캠페인,

European Commission's Life 프로그램의 지원으로 유럽패션의 순환적 접근 방식을 제시하는 ECAP(Europe Clothing Action Plan), 새롭고 혁신적인 자원 효율 비즈니스 모델을 개척하는 REBus를 운영하고 있다.

SCAP는 2020년까지 탄소배출, 물사용, 폐기물 매립, 제품 수명기간 발생하는 폐기물 감량을 목표로 하고 있다. 현재 SCAP에서 진행 중인 5가지 액션 플랜은 다음과 같다(SCAP, 2019).

- ① 자원을 효율적으로 사용하는 비즈니스 모델 (Resource efficient business models)
- ② 옷의 수명을 늘려주는 디자인 (Design for extending clothing life)
- ③ 올바른 섬유/원단 선택 (Fibre and fabric selection)
- ④ 소비자 행동과 지속가능한 패션 (Consumer behavior and sustainable clothing)
- ⑤ 다시 사용하기/재활용 (Re-use and recycling)

ECAP는 유럽의 11개 국가(영국, 덴마크, 핀란드, 독일, 이탈리아, 네덜란드, 노르웨이, 폴란드, 루마니아, 스페인, 스웨덴)가 참여하여 2015년 9월~2019년 3월까지 진행된 프로젝트이다. ESCAP는 Design for Longevity 플랫폼을 통한 지속가능한 자인, 지속 가능한 섬유 소식, 생산 관행과 공공 조달, 유럽 소비자와 젊은 소비자의 참여, 섬유 수집 비율 향상, 재활용 섬유 통합의 영역으로 나누어 활동한다. ECAP의 목적은 다음과 같다(European Clothing Action Plan, 2019).

- ① EU 의류로 인한 폐기물, 물 및 탄소 발자국 감소
- ② 의류 공급망의 낭비를 방지하고, 기업, 소비자, 정부가 함께 국내 의류 및 작업복 사용
- ③ 조각 및 매립 의류 감소
- ④ 소비자 대상 더 적은 양의 의류 구매와 장시간 사용 장려
- ⑤ 자원효율 디자인 및 서비스 모델 장려

C. 네덜란드 암스트로담 Fashion For Good

Innovation Platform과 Convenor for Change라는 프로그램들을 통해 윤리적 패션으로 패션 생태계를 통합시키는 미션을 가지고 있다. Innovation Platform은 지속가능성 혁신을 위해 일하는 브랜드와 소매업과 투자자들을 연결해주어 새로운 아이디어와 기술을 널리 알리고 있다. 플랫폼은 C&A Foundation의 지원으로 운영되며 기업 파트너로는 adidas, C&A, Galeries

Lafayette, Kering, Otto Group, PVH Corp., Target, Stella McCartney and Zalando 등 글로벌 대기업들이 참여하고 있다. Innovation Platform은 비즈니스 성숙도의 다양한 니즈에 맞춘 프로그램으로 구성되어 있다. Convenor for Change는 다양한 체험 제공을 통해 사람들에게 윤리적 패션에 대한 인식을 높이는 프로그램이다. 현재는 지속가능한 패션 인터랙티브 박물관을 운영하고, 윤리적, 친환경적, 지속가능 패션에 대한 인식을 높이는 유튜브 영상을 제공한다.

[표 18] Innovation Platform의 니즈별 프로그램

성장단계	대상	목적	지원
Plug and Play Accelerator	유망한 스타트업	- 성장에 필요한 자금과 전문 지식 제공	- 3개월 무료 프로그램 - 업계 리더, 브랜드, 소매업, 생산자들과 네트워크 - 투자자들과 네트워크 및 자본 투자 기회 제공 - 전문가들의 멘토십 제공 - 암스토로담 허브에서 무료 사무실 공간 제공
Scaling Programme	실험단계를 거친 혁신적인 상품/서비스	- 전담 팀을 통한 맞춤형 지원 - 전문 지식, 고객 및 자본에 대한 접근 제공	- 1~2년 맞춤형 지원 제공 - 상품/서비스의 사업성 분석 후, 사업 확장 로드맵 제시 - 다양한 맞춤 콜라보 제공 - 생산자, 브랜드, 투자자들과 네트워크
South Asia Programme	인도, 스리랑카 포함 남아시아 국가 패션기업	- 순환경제로의 전환 가속화 - 혁신솔루션 확장	- 12주 프로그램 - 선도 소매, 제조업체 1:1 세션 - 지속가능성 및 혁신 전담 전문가
Good Fashion Fund	윤리적 생산을 위해 규모를 키워야 하는 비즈니스	- 자본 투자기회 제공*	- 투자 지역: 방글라데시, 인도, 베트남 - 타겟 비즈니스: 섬유 및 의류 제조업체 및 운영자

* Good Fashion Fund는 2019년 9월 홍콩 패션 서밋에서 공식적으로 시작. C&A 재단 투자자와 밀스 파브리카 (Mills Fabrica) 투자자가 \$13Million 달러의 지분 투자를 제공.

D. 미국 뉴욕 BF+DA

BF+DA는 비영리 단체로, 뉴욕시에 위치한 대학교인 Pratt Institute와 주정부의 지원으로 시작되었고, 가장 큰 재정지원은 Pratt Institute이다. Pratt Institute를 이러한 클러스터를 통해 현장실습을 포함한 학생 교육적 효과를 달성하는 것에 목적을 두었다. 클러스터의 특징은 윤리적 패션에 관심 있는 디자이너를 대상으로 한 집중 멘토링 프로그램이라고 할 수 있다. 이와 관련하여 생산 코디네이터 겸 윤리적 패션 멘토인 Tara St. James와 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 결과를 종합하면 다음과 같다.



[그림 44] BF+DA 활동의 예 (출처: Tara St. James 제공)

■ 클러스터의 역할 : 멘토십 & 네트워크

“저희 컨셉은 액셀러레이터를 위한 멘토십이 될 수 있는 공간을 만드는 것이었습니다. 지속 가능성에서 일하는 디자이너를 위한 가속기 프로그램으로 저희 멘토십을 받는 디자이너들은 단지 패션뿐만 아니라 지속가능한 패션에서 일하는 디자이너 또는 스타트업을 운영하는 사업가들입니다. 디자이너들은 사회정의, 공정무역, 친환경 등 지속가능성이라는 넓은 스펙트럼 안에서 일해야 했습니다. 그리고 저희는 생산, 디자인, 판매, 마케팅 및 지속가능성 등 다양한 방면에서 그들을 도왔습니다.”

“디자이너들이 서로가 서로를 도와줄 수 있는 네트워크를 형성하는 것도 저희의 큰 임무기도 했습니다.”

■ 재정과 인력을 포함한 운영 방법

“월 \$1000불(약 1,200,000원)의 비용을 받고 있습니다. 이 비용은 디자이너가 24시간

동안 사용할 수 있는 공간에 대한 가격이 포함되어 있어서 거의 렌트비를 받는 것입니다. 그리고 제조비용에 대한 할인도 포함되었고 다른 서비스 또한 이용할 수 있습니다. 따라서 뉴욕의 렌트비(방 사이즈는 스튜디오정도)에 멘토십도 받을 수 있고, 뉴욕에 있는 제조 공장과 연결되어 있다는 점을 생각하면 디자이너들에게는 큰 혜택이었습니다.”

“(상주 직원은) 총 4명이 있습니다. 2명은 지속가능성 멘토이고 (저는 생산과 소재를 담당. 다른 한명은 공급망과 플라스틱/유리/나무와 같은 소재들을 담당합니다), 영업과 마케팅을 담당하는 멘토 한 명과 재정적인 부분을 담당하는 멘토(스타트업의 재정 문제가 제일 어렵기 때문에 그가 제일 열심히 일했습니다) 한 명으로 이루어졌습니다.”

■ 클러스터에 대한 기대 : 온라인 네트워킹의 필요성

“뉴욕에서의 윤리적 패션은 자체 네트워크로 많은 이들을 연결하고 있습니다. 지난 10년....윤리적 패션에 관심 있는 사람들은 많지만 그들을 이어주는 네트워크는 아직 부족합니다. 저는 온라인으로 된 네트워크가 필요하다고 생각합니다. 이해관계자들이 온라인상으로 연결되어 대화할 수 있는 공간이 중요한 것 같습니다.”

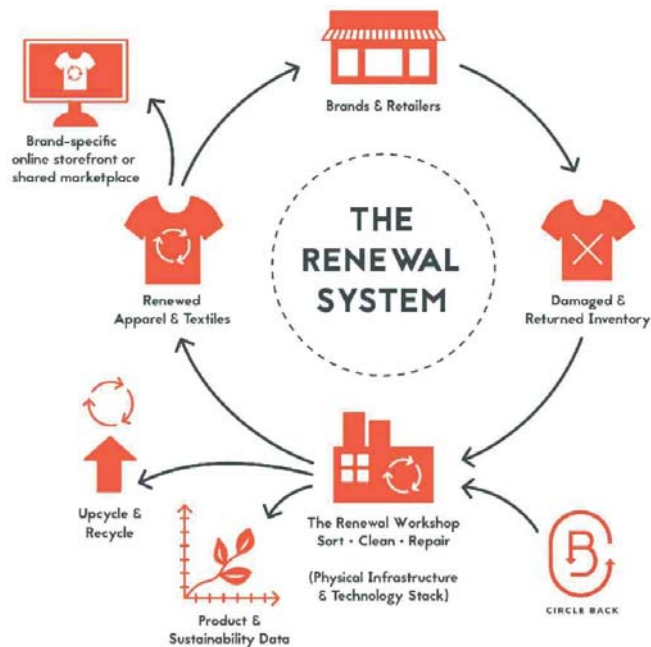
E. 미국 포틀랜드 The Renewal Workshop

The Renewal Workshop은 영리 기업으로, 특징은 재고, 교환&환불, 불량 제품을 재사용 또는 재활용하는 시스템이다. 기업들과 파트너십으로 운영되고 지속가능성, 윤리적 측면을 더욱 강화하기 위해 특별한 기계(물을 적게 쓰면서 옷의 먼지와 오염된 물질을 제거하는 기계)를 사용하고 있다. 세일즈 디렉터 겸 머천다이저 Michelle Flores와 인터뷰를 진행하였다.

■ 클러스터의 역할: 상품의 재순환을 통한 폐기물 감소

“리뉴얼 워크숍은 기존 브랜드의 선형 제조 방식을 순환시키기 위해 개발된 공정입니다. 현재 많은 브랜드와 리테일러들은 판매할 수 없는 재고에서 새로운 가치를 재생산시키는 시스템이 부족하며, 의류 재고들은 엄청난 폐기물 문제를 야기합니다. 리뉴얼 시스템은 이러한 재고와 원단 재고들을 재활용하여 재생 의류, 재생 자재, 또는 재활용 원료로 전환합니다. 이 시스템을 통하여 데이터를 수집하여 파트너사에게 향후 브랜드 제품의 디자인과 생산을 개선하기 위한 자료를 제공하고 소비자에게도 폐기물을 줄이는 방법을 제공하고 있습니다. 비즈니스 핵심은 파트너를 맺은 브랜드 제품에 대한 순환 데이터를 포괄적이고 투명하게 관리하는 것입니다. 현재 20여개 내셔널 브랜드와 파트너를 맺고 있습니다.”

“프로세스는 일단 상품이 들어오면 재사용 또는 재활용 여부를 판단하는 *Sorting*, 재사용의 경우는 세척, 재활용의 경우는 *Repair*, *QC*, *Merchandising*, 포장 섹션을 거치며 진행됩니다.”



[그림 45] The Renewal Workshop의 상품 재순환을 통한 폐기물 감소 방법
(출처: Michelle Flores 제공)

 MANUFACTURING RENEWED APPAREL



[그림 46] 재순환을 위한 The Renewal Workshop의 세탁, 분류, 수선
(출처: Michelle Flores 제공)

■ 재정과 인력을 포함한 운영 방법

“브랜드들이 자신들의 폐기물들을 저희에게 전해주고 저희가 수리해주는 비용으로, 저희는 파트너십 비용을 받습니다. 매년 파트너십 비용을 받아 운영하고 있습니다. 파트너십 비용은 상품을 보내는 양에 따라 유동적으로 결정됩니다.”

“저희는 투자자들이 따로 있었지만, 알아서 자생합니다. 지역 정부에서 도움을 주기도 하지만, 재정적인 도움은 없습니다.”

“직원은 현재 22명이 있습니다. 공동대표, 작업 관리자, 품질 관리자, 바느질 기술자들, 데이터를 넣는 등의 일을 하는 워크샵 직원들, 포토 스타일리스트, 영업 디렉터, HR 디렉터, 그리고 4명으로 이루어진 기술팀이 있습니다.”

■ 클러스터에 대한 기대 : 네트워킹을 통한 사업화

“저희는 B-Corp입니다. Fashion Revolution에 가입되어있기도 하고요. 일단, 이러한 플랫폼을 통해 새로운 브랜드들을 만날 수 있는 기회가 저희로서는 제일 좋은 선택입니다. 또한, 다양한 포럼을 참여하면서 새로운 사람들을 만나고 저희 회사에 대해서 설명을 하는 기회가 생기면서 브랜드 파트너들을 찾는 경우도 있습니다.”

(3) 도출 과제

국내와 해외 윤리적 패션 클러스터 사례를 요약하면 [표 19]와 같으며 다음과 같은 과제를 도출할 수 있었다.

[표 19] 윤리적 패션 클러스터 사례 요약

지역	클러스터	운영주체	주요 활동	특징
		운영자원		
국내	지속가능 윤리적 패션 허브	관 (서울시)	- 입주사 선정, 인큐베이팅 - SEF매장 운영, 유통지원 - 행사 및 캠페인	- 국내 유일 윤리적 패션 전문기관 - 대기업 참여 없음
		지원금		
	어반 하이브리드	민간(영리)	- 패션비즈니스 업무공간 - 제작사-디자이너 파트너십	- 공유 공간
		임대료		
	무신사 스튜디오	민간 (영리)	- 패션비즈니스 업무 공간 - 라이브러리 - 교육	- 매출 리딩 국내 온라인 유통사
		임대료		
	이로채	민간	- 공동브랜드	- 공동브랜드

		관(경기도) 지원금 회비	- 제품개발 및 품질관리 - 판로 - 홍보	- PPL 지원
영국	Common Objective	민간 (비영리) 회비	- 네트워크 - 교육 (보고서 발간) - 시상 - 캠페인	- 대기업&중소 기업 모두 참여 - 시상
영국	SCAP	관 (WRAP) 지원금	- 자원 효율 비즈니스 모델 - 옷의 수명을 늘려주는 디자인 - 올바른 섬유/ 원단 선택 - 소비자 행동과 지속가능한 패션 - 다시 사용하기/ 재활용	- 연구 중심 - 비즈니스 모델 제시, 소비자 행동 변화 견인
EU	ECAP	관 (WRAP) 지원금	- Design for Longevity 플랫폼: 지속가능 디자인 - 지속 가능한 섬유 소식 - 생산 관행과 공공 조달 - 유럽 & 젊은 소비자 참여 - 섬유 수집 비율 향상 - 재활용 섬유 통합	- 연구 중심 - 순환적 패션 공급망 제시 - EU지속가능성 목표 행동계획 포함 - UN지속가능 발 전목표 포함
네덜 란드	Fashion For Good	민간 (영리) 투자 유치	- 성숙단계와 니즈에 따른 Innovation Platform - Convenor for Change	- 글로벌 플랫폼 지향 - 아시아 지역 확대 - 펀드 조성 - 대기업-중소 기업 모두 참여
미국	BF+DA	학 (Pratt Institute) 관 (NY State) 지원금	- 디자이너를 대상으로 한 집중 멘토링 - 네트워크	- 대학연계
미국	The Renewal Workshop	민간(영리) 회비	- 재고/하자상품의 재판매를 통한 악성재고(폐기물) 감소	- 지속가능 자생모델

■ 주요 활동 영역 규정 : 네트워크, 교육, 캠페인

거의 모든 클러스터에서 공통적으로 실행하고 있는 활동은 네트워크와 교육, 캠페인으로 요약할 수 있다. 네트워크는 패션산업의 공급망에서 지속가능한 소재, 디자인, 생산, 유통을 연결하는 활동이다. 교육은 기업교육과 소비자교육 모두를 포함하며 오프라인 프로그램, 멘토링, 보고서, 가이드 북, 유튜브 등의

방법 또는 매체를 활용한다. 대상과 방법은 다소 다를 수 있으나 소비자 캠페인을 통한 윤리적 패션의 확산도 공통적으로 포함되는 활동이다.

■ 투자규모와 활동

해외사례를 보면 특히 유럽의 경우 대규모 정부와 민간투자가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 단일 국가차원 뿐 아니라 다국적 협력을 통해 그 규모를 확대하고 있다. 또한 이러한 투자를 바탕으로 리서치, 비즈니스 모델 수립, 소비자 캠페인, 기업참여, 성공사례 및 보고서 발간 등이 지속적/전문적으로 이루어지고 있다.

■ 참여기업의 규모와 범위

해외 클러스터는 아디다스, ASOS, PVH, Kering그룹 등 스포츠웨어, 캐주얼웨어, 온라인 오프라인 유통, 럭셔리 그룹, 컬렉션 디자이너까지 패션산업 각 분야의 영향력 있는 대기업이 주도적으로 참여하고 있다. 국내 지속가능 윤리적 패션 허브 참여사들은 대부분 스타트업 또는 이제 막 스타트업을 벗어난 소기업들이다, 지속가능한 가치를 가지고 시작하는 소기업 지원도 의미가 있지만, 산업적, 대중적 확산을 위해서는 대기업의 참여가 필수적이다.

■ 민간주도 자생모델

윤리적 패션 생태계가 조성되기까지 정부의 정책적 의지와 예산은 필수적이거나, 그 이후는 민간단체, 기업과 소비자의 몫으로 전환되어야 한다. 이러한 측면에서 볼 때 미국의 The Renewal Workshop은 지속가능성을 실현하는 동시에 이윤을 추구하는 새로운 비즈니스 모델이라고 할 수 있다.

■ 산학(産學) 또는 관학(官學) 모델

국내 지속가능 윤리적 패션에 대한 학문적, 산업적 역사가 길지 않다 보니 전문인력 또한 부족한 것이 현실이다. SEFH 주최 포럼에 대학교의 참여가 높아진 점은 고무적이다. 따라서 국내에서도 점차 지속가능 윤리적 패션에 관심을 가지고 있는 학생, 청년들을 위한 산학 교육 및 훈련을 받을 수 있는 기회가 필요하다. 이러한 점에서 볼 때 뉴욕의 디자인전문대학 Pratt Institute와 산업이 연계한 BF+DA는 인력양성 측면에서 유의미한 사례라 할 수 있다.

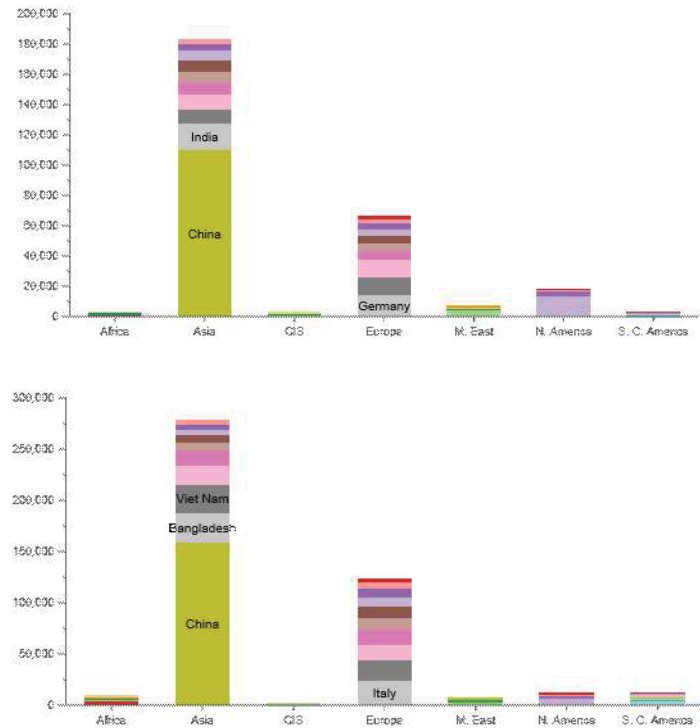
1. 윤리적 패션 네트워크 핵심 역량 구축
2. 패션업종 네트워크의 전략 과제 수립
3. 산업변화를 위한 대기업과의 협업 전략
4. 윤리적 패션 온오프 통합 플랫폼 구축 방향 및 내용
정립
5. 윤리적 패션 확산, 성장을 위한 서울시 정책과제 발굴

1. 윤리적패션네트워크 핵심역량 구축

(1) 윤리적패션네트워크 핵심역량의 방향

▪ 윤리적 패션의 아시아 허브 “서울”

아시아는 전 세계인구의 60%가 살고 있으며, 역사적으로도 현재도 글로벌 텍스타일과 의류의 주요 생산지이다[그림 47]. 그럼에도 불구하고 현재 윤리적 패션 클러스터, 브랜드, 소비자 운동 등은 유럽과 미주를 중심으로 일어나고 있다. 윤리적 패션 네트워크는 국내 패션 생태계의 변화를 넘어 아시아의 윤리적 패션 형성이라는 비전을 제시하고, 그 중심에 “서울”의 리더쉽을 두고자 한다.



[그림 47] 2017 텍스타일(위), 의류(아래) 수출 지역 (출처: <https://www.wto.org>)

▪ 도시 브랜드 “서울”에 부합하는 정체성

윤리적 패션은 “혁신성장을 통한 사회적 가치 확대”라는 서울 시정방향에 부합하는 경제주체이다. 도시가 야기하는 사회적, 환경적 측면에서의 부정적 영향을 줄이고 가치사슬 구조에 존재하는 다양한 제조업자와의 파트너십으로 도심제조 활성화의 기회를 만들 수 있으며, 서울시민의 윤리적 소비 견인으로 “사람을 존중하는 지속가능한 서울 발전”에 이바지할 수 있다.

▪ 윤리적 패션 클러스터 구축

윤리적 패션산업의 활성화를 위해서는 가치사슬 구조의 영역별 이슈를 파악하고 이를 해결할 수 있는 현실 가능하며 가장 효과적인 솔루션에 집중할 필요가 있다. 이를 위해서 윤리적 패션의 성장을 지원하는 생태계 기반 조성, 가치사슬 구조의 다양한 영역의 주체들이 연결되고 협업하며 창조적인 솔루션을 만들어낼 수 있는 클러스터를 구축한다.

(2) 윤리적패션네트워크 미션, 비전, 3C 핵심역량

- 미션 : 공급망의 투명성을 구현하고 윤리적 실천을 통해 지속가능한 패션 생태계 조성
- 비전 : 아시아 지속가능 윤리적 패션 허브 - 서울
- 3C 핵심 역량
 - Connect : 윤리적 패션을 지향하는 패션브랜드들에게 올바른 정보제공, 검증된 원부자재 소싱, 생산자 매칭, 판로, 투자연계 등의 네트워크를 지원하는 역량
 - Collaborate : 실제 업체들에게 혜택을 줄 수 있는 R&D부터 공동개발, 공동생산을 통한 규모화, 대기업과의 콜라보레이션까지 다양한 프로젝트를 발굴, 창조하는 역량
 - Create : 윤리적 패션 마켓이 성장하고 정착할 수 있도록 다양한 소비자 홍보, 캠페인, 교육 등, 윤리적 소비문화를 조성하는 역량



[그림 48] 윤리적패션네트워크 미션, 비전, 핵심역량

2. 윤리적 패션업종 네트워크의 전략과제 수립

위에서 설정한 윤리적 패션 네트워크의 3C 핵심역량을 실현할 수 있는 전략과제를 역량별로 수립하면 다음과 같다.

▪ Connect 역량을 통한 전략과제

① 윤리적 패션 소재, 생산자, 판매자 데이터베이스 구축

- 현재 지속가능 윤리적 패션 기업에 대한 데이터베이스가 미비한 상태
- 지속가능 윤리적 패션은 다른 가치에 비해 진정성이 우선시되므로 신뢰할 수 있는 기관에서 데이터베이스 구축을 통해 신뢰할 수 있는 소싱이 가능하도록 함 (예: 뉴욕주 원사 소스북 개발, 영국 Common Object)

② 온라인/오프라인 네트워킹과 공유 공간 활성화

- 구축된 데이터베이스를 바탕으로 온라인/오프라인 플랫폼을 마련하여 B2B, 라이브러리 운영, 상담을 통한 매칭 지원
- 소규모 브랜드들이 갖추기 어려운 오피스, 샘플실, 창고, 스튜디오 등을 공유하여 윤리적 패션 창작의 장소를 제공, 공간집적을 통한 임팩트 강화

③ 리서치 과제 발굴

- 윤리적 패션분야의 글로벌 리더를 양성하고 산업에 창조적인 솔루션을 줄 수 있는 연구과제 지원. 패션 가치사슬 구조의 환경적, 사회적 임팩트 측정체계 등과 같은 전략과제 발굴

④ 국내외판로개척

- 상대적으로 지속가능 윤리적 소비에 대해 높은 가치를 두는 해외시장 진출을 목표로 관련 페어 (Who's NEXT, Neonyt 등) 참가 또는 쇼룸 연계를 통해 비즈니스의 생존과 성장을 지원

⑤ 임팩트 투자 연계

- 국내 활성화되고 있는 소셜임팩트 펀드를 특화하여 윤리적 패션에 투자되는 임팩트 펀드를 유치하고 IR 캠프 등을 통한 투자연계

■ Create 역량을 통한 전략 과제

① 윤리적 패션 콘텐츠 제작 및 관리

- 현재 패션산업의 윤리적, 환경적 문제를 제기하는 기사, 해외 사례 등을 지속적으로 제작하여 배포

② 지속가능 윤리적 패션의 이미지 형성

- 최근 급성장하고 있는 “비건”, “채식”이라는 용어에 비해 상대적으로 오랜 역사를 지녔음에도 구체적인 이미지가 부재한 지속가능 윤리적 패션에 대해 구체적이고 매력적인 이미지 형성. 이를 위해, 인플루언서를 활

용한 윤리적 패션 홍보 지원

③ 지속가능성 인증 및 리포트 발간

- 해외 H&M, Reformation 등에서는 보편화되고 있지만 국내에서는 아직 시도되지 않고 있는 지속가능성 리포트 발간 지원
- 특히 지속가능성 인증제 취득이 가능한 중견기업과 대기업의 인증 및 리포트 발간을 지원하여 독려

④ 윤리적 패션 소비자 캠페인

- 수선방법, 폐기방법, 바껴입기, 세탁 덜하기, 오래입기 등 다양하고 실용적인 캠페인을 통한 자원 활용 및 소비문화 창조 (예: WRAP의 Love Your Cloth 캠페인, 의류 बैं크)
- 특히, 앞으로의 주요 소비 집단인 16~24세 청소년을 대상으로 한 프로그램을 각 학교와 연계하여 실시

⑤ 윤리적 패션 소비자 멤버십 운영

- 할인 쿠폰, 소셜 이벤트, 제품수선, 리셀 등 소비자 혜택을 제공하는 동시에 기업의 마케팅 활동을 지원. 무엇보다 소비자의 자발적인 윤리적 아이덴티티 형성에 기여

▪ Collaborate 역량을 통한 전략 과제

① 생산자 일감연계 프로젝트

- 공동개발/공동생산 등 규모화를 통해 스타트업과 소규모 비즈니스 지원

② 공동 마케팅 역량 강화

- 고감도의 영상, 룩북 촬영 지원
- Youtube, SNS, 온라인 공동 홍보마케팅
- 협업 프로젝트 발굴

③ 산학 또는 관학 협업

- Made in NY, Pratt Institute 등의 사례를 참고하여, 산학연계 또는 관학연계 프로젝트를 마련, 미래 윤리적 패션 전문가 양성

④ 윤리적 패션 R&D 센터

- 신소재 및 신기술 개발, 특허출원 및 이전 지원

⑤ 대기업과의 다양한 협업 과제 발굴

- 동종/이업종간의 다양한 콜라보레이션 전략 구축, 실행하여 브랜드 인지도 제고 및 영향력 확대

핵심역량 C1_Connect : 네트워크 지원 강화	핵심역량 C2_Create : 윤리적 소비문화 조성	핵심역량 C3_Collaborate : 프로젝트 발굴 강화
전략과제	전략과제	전략과제
① 윤리적 패션 소재 생산자 판매자 데이터베이스 구축 ② 온라인/오프라인 네트워킹 & 공유공간 활성화 ③ 리서치 과제 발굴 ④ 국내외 판로개척 ⑤ 임팩트 투자 연계	① 윤리적 패션 콘텐츠 제작, 관리 ② 지속가능 윤리적 패션 이미지 형성 ③ 지속가능성 인증 및 리포트 발간 지원 ④ 윤리적 패션 소비자 캠페인 ⑤ 윤리적 패션 소비자 멤버십	① 생산자 일감 연계 프로젝트 ② 공동 마케팅 역량 강화 ③ 산학/관학 협업 ④ 윤리적 패션 R&D 센터 ⑤ 대기업과 협업과제

[그림 49] 윤리적패션네트워크의 전략과제

3. 산업변화를 위한 대기업과의 협업전략

대기업과의 협업전략은 다음 3부분으로 추진될 수 있다.

▪ 대기업의 정의 확장

- 패션산업 내의 섬유, 의류, 유통기업뿐 아니라 타 분야의 대기업을 포함
- 장기적인 경기 불황으로 인한 국내 패션산업의 침체가 지속되어 새로운 사업에 도전할만한 여유가 부족한 현실 고려
- 금융, 통신, 전자, ICT뿐 아니라 앞으로 성장이 기대되는 국내 주력산업, 신성장 동력산업, 서비스 산업 등

▪ 대기업 참여 유도

- 인증제 도입, 지속가능성 리포트 발간 지원
- 관련 대기업 활동에 대한 적극적인 홍보 지원으로 우호적 여론 형성
- 소비자 교육을 통한 지속가능 윤리적 패션 인식 확대로 마켓 변화 창출

▪ 콜라보레이션 연계

- 윤리적 패션기업과 섬유기업, 타의류기업, 유통기업 등 패션산업 내 연계

- 윤리적 패션기업과 타산업 연계
- 윤리적 패션기업과 인플루언서 연계

4. 윤리적 패션 온오프 통합플랫폼 구축 방향 및 내용 정립

윤리적 패션 클러스터는 온라인과 오프라인의 통합운영을 통해 공급사슬구조의 다양한 영역의 주체들이 연결되고 협업하며 창조적인 솔루션을 만들어낼 수 있으며, 온라인과 오프라인의 주요 활동 내용은 다음과 같다.

▪ 온라인

- 윤리적 패션 공급망의 소재, 브랜드, 제조업체, 서비스업체 데이터베이스 제공
- 공급자, 브랜드, 컨설컨트, 그 외 관련 기관과 인력을 연계
- 3D Suite, 소재, 생산, 마켓, 트렌드, 지속가능 이슈 등 실무와 기술 지원
- 리서치 결과, 연구보고서, 글로벌 현황, 선도기업 등 윤리적 패션 관련 기업 대상 정보와 심층적인 비즈니스 조언 제공

▪ 오프라인

- 다양한 성장 단계와 가치사슬에 있는 윤리적 패션 기업의 공간집적을 통한 공유와 협업, 시너지 창출
- 스타트업 육성을 위한 인큐베이팅 / 액셀러레이팅
- R&D센터, 소규모 생산기지(샘플 제작 가능), 쇼룸, 상담실, 교육시설 공유로 비즈니스 혁신성 강화
- 소비자의 윤리적 패션 체험 공간
- 임팩트 펀드 유치, IR캠프 개최

5. 윤리적 패션 확산, 성장을 위한 서울시 정책과제 발굴

패션산업을 윤리적 패션 생태계로 변화시키기 위한 규제와 자발적 견인을 위해 다음과 같은 정책과제를 발굴할 수 있으며, 관련 전략과제와의 연계는 [그림 50]과 같다.

- **윤리적 패션 도시 브랜드 구축**
 - 지속가능 윤리적 패션 허브 도시로서 아시아, 글로벌 네트워크를 강화하고, 관련 기업지원과 정책을 리드
- **정부와 패션기업의 패션협약 체결**
 - 패션협약을 체결하여 중앙정부의 적극적인 의지를 직접 표명함으로써 산업의 규제와 자발적 견인, 소비자의 인식 확산 지원
 - 중앙정부의 적극적 의지 표명은 현재 윤리적 패션에서 소극적으로 대응하는 대기업의 참여 독려에 긍정적 역할
 - 나아가 SDGs 등 국제적인 협약에 기준점을 맞춰 국내 윤리적 패션산업을 통한 사회혁신에 이바지
- **윤리적 패션 성장을 위한 도시전략, 정책 프로그램 개발을 위한 민관협의 체계 구축**
- **서울패션위크 리노베이션**
 - 해외 타 페어와의 차별화 포인트를 마련하고, 서울 도시브랜드 아이덴티티의 시너지를 위해 서울패션위크의 철학적 가치를 지속가능 윤리적 패션 지향으로 조정
- **윤리적 패션 관련 조례 제정**
 - 윤리적 패션 주체 양성 및 기초 생태계 조성을 위한 지원 조례 제정
 - 의류의 재활용/재사용 의무화, 소각 및 매립 금지 등 폐기물 관련 조례 제정 (예: 프랑스 총 130개 항목으로 구성된 '폐기방지와 순환경제법안' (anti-waste and circular economy bill)' 통과 : 생산자, 수입자, 유통

업자가 건강·안전상 문제가 있는 경우가 아니라면 재고품을 폐기하지 못하고 재활용, 자선단체 등에 기부)

- 군인, 경찰과 공기업, 은행, 병원 등 대규모 근무복에 윤리적 생산과 폐기시스템을 의무 도입하여 의류로 인한 환경영향 개선. 이는 단기적으로는 새로운 소재, 생산, 폐기과정에 대한 투자를 일으키고, 장기적으로는 소비자대상 패션 브랜드에 파급효과

■ 사회혁신과제로 별도 지정

- 현재 사업보다 규모 및 지원의 확대가 필수적이며, 1년의 단기적 성과진단이 아닌 장기적이고 거시적인 관점에서 추진할 필요
- 정상적인 산업의 생태계를 위해 필요한 소기업이 자립할 수 있는 정책으로 바우처 지원 제도 마련.
- 패션기업의 윤리적패션 관련 인증취득 및 지속가능 보고서 발간 지원

핵심역량 C1_Connect : 네트워크 지원 강화	핵심역량 C2_Create : 윤리적 소비문화 조성	핵심역량 C3_Collaborate : 프로젝트 발굴 강화
전략과제 ① 윤리적 패션 소재, 생산자 판매자 데이터베이스 구축 ② 온라인/오프라인 네트워킹 & 공유공간 활성화 ③ 리서치 과제 발굴 ④ 국내외 판로개척 ⑤ 임팩트 투자 연계	전략과제 ① 윤리적 패션 콘텐츠 제작, 관리 ② 지속가능 윤리적 패션 이미지 형성 ③ 지속가능성 인증 및 리포트 발간 ④ 윤리적 패션 소비자 캠페인 ⑤ 윤리적 패션 소비자 멤버십	전략과제 ① 생산자 일감 연계 프로젝트 ② 공동 마케팅 역량 강화 ③ 산학/관학 협업 ④ 윤리적 패션 R&D 센터 ⑤ 대기업과 협업과제
정책과제 ① 윤리적 패션 도시 브랜드 구축 ② 패션협약 체결 ③ 민관 협의체계 구축 ④ 서울패션위크 리노베이션	정책과제 ① 윤리적 패션 관련 조례 제정(주제양성/생태계조성) ② 사회혁신과제 별도 지정 (인증/보고서 발간)	정책과제 ① 윤리적 패션 관련 조례 제정(의류폐기물 관리) ② 사회혁신과제 별도 지정 (바우처 제도)

[그림 50] 윤리적 패션 확산, 성장을 위한 서울시 정책과제

[참고문헌]

- 감선주, 유영선 (2019). 지속가능한 소재를 이용한 3D 프린팅 패션 제품 개발 연구. *한국패션디자인학회지*, 19(3), 1-18.
- 강기용, 배석인 (2019). 쿼트기법을 활용한 원단 스와치 업사이클링 패션소품 제작 연구. *기초조형학연구*, 20(2), 131-142.
- 김미현 (2019). 윤리적 패션으로서 국내 업사이클링 브랜드의 지속가능성에 관한 연구. *한국상품문화디자인학회 논문집*, 56(0), 1-12.
- 권하진, 정지운 (2018). 비건 패션디자인에 나타난 딜레마 유형. *한국패션디자인학회지*, 18(4), 71-91.
- 김윤희, 박주희 (2014). 폐자원을 활용한 업사이클링 패션디자인 연구. *복식*, 64(8), 138-154.
- 김용주. (2015). SPA 브랜드 친환경프로그램에 대한 대학생 소비자의 평가. *한국디자인문화학회지*, 21(3), 169-180.
- 김지형. (2018). 공유경제 도입에 따른 패션 공유 플랫폼의 사례 분석 - 제품-서비스 시스템을 중심으로 -. *한국패션디자인학회지*, 18(4), 93-115.
- 김하연, 김종선. (2018). 업사이클링 패션 제품에 대한 지각차원이 구매의도에 미치는 영향 - 윤리적 소비태도의 조절효과 -. *복식문화연구*, 26(6), 899-918.
- 김혜연, 국혜승 (2016). 지속 가능한 제로 웨이스트 패션디자인의 특성 연구. *기초조형학연구*, 17(1), 31-45.
- 김혜연, 김숙현 (2018). 종이접기의 조형미를 적용한 제로 웨이스트 패션디자인 연구. *한국패션디자인학회지*, 18(1), 137-155.
- 김혜연, 허진영 (2017). 윤리성을 기반으로 해체의 방법을 적용한 패션디자인 연구. *기초조형학연구*, 18(2), 699-716.
- 김현정, 범서희, 임은혁 (2018). 지역적 지속가능성의 실천으로서의 업사이클링 패션디자인 개발 - 동대문구 창신동을 중심으로 -. *복식문화연구*, 26(2), 140-156.
- 김현주, 나현신 (2015). 제로 웨이스트 커팅 패션 디자인 사례 연구. *한국디자인포럼*, 48(0), 207-216.
- 김현주, 나현신 (2015). 지속가능 패션 디자인의 사례연구. *한국패션디자인학회지*, 15(3), 53-68.
- 김현주, 윤지영, 전성찬 (2017). 친환경 메세지 전달을 위한 패션디자인 연구.

- 기초조형학연구, 18(2), 553-569.
- 고은주, 박수현. (2017). 패션 브랜드의 기술·문화 융합과 지속가능 경영 활동에 따른 지속가능성 평가연구. *한국의류산업학회지*, 19(2), 152-165.
- 고은주, 전은하, 한정하. (2018). PLM 관점의 지속가능패션 신제품 개발에 대한 연구. *한국의류산업학회지*, 20(1), 34-49.
- 고은주, 채희주, 강미. (2019). 지속가능 패션 브랜드 광고의 색채와 표현형식이 소비자의 감정과 인식에 미치는 영향- 인스타그램 중심으로-. *한국의류산업학회지*, 21(4), 432-451.
- 금기숙, 신혜영. (2014). 섬유,패션기업의 지속가능성 실천 평가 연구. *한국의류학회지*, 38(2), 137-146.
- 나영주, 정소연, 오산. (2017). 지속가능한 패션명품 대여샵에 대한 여성 소비자의 태도 비교 -서울과 상해 여성을 중심으로-. *한국섬유공학회지*, 54(3), 146-156.
- 나윤규. (2015). 연구논문(研究論文) : 패션 사회적 기업의 지속가능성을 위한 사회적 자본 및 공동체의식 형성에 대한 연구. *패션비즈니스*, 19(5), 157-174.
- 네이버 지식백과 (검색어: 클러스터). 자료검색일 2019년 12월 01일
<https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=17213&cid=43659&categoryId=43659>
- 도월희 (2015). 총설 : 교육적인 측면에서의 패션과 지속가능발전. *한국의류산업학회지*, 17(5), 681-690.
- 박선희, 김남희 (2018). 대안 전략으로의 비건 패션 브랜드 현황. *한국패션디자인학회지*, 18(4), 17-33.
- 박종한, 김현주 (2016). 폐 가죽을 활용한 업사이클 패션디자인 개발. *기초조형학연구*, 17(3), 189-205.
- 박주희, 정하정 (2015). 파츠파츠 임선옥(PartspARTs IMSEONOC)의 제로 웨이스트 (Zero-Waste) 디자인연구. *한국패션디자인학회지*, 15(4), 171-186.
- 박혜선. (2017). 윤리적 패션소비에 따른 패션기업의 사회적 책임에 대한 인식의 차이. *한국의류학회지*, 41(6), 1071-1084.
- 박훈, 이지연 (2018). *한국 패션의류산업의 구조고도화 전략*. 산업연구원
- 배정민, 전유미 (2015). 마틴 마르지엘라의 패션에 내재된 생태미학 관점에서의 지속가능한 디자인 접근법 해석. *기초조형학연구*, 16(6),

495-510.

- 서성은, 노정심 (2017). 에너지 하베스팅 패션제품 개발현황. *한국패션디자인학회지*, 17(4), 19-38.
- 석효정. (2015). 패션기업의 지속가능성에 대한 소비자 인식이 신뢰, 선호도 및 구매의도에 미치는 영향. *한국의류학회지*, 39(5), 656-671.
- 석효정, 이은진. (2017). 패션 소비자의 환경의식, 처분 추구가치, 지속가능한 패션소비태도와 패션처분행동에 관한 연구. *복식문화연구*, 25(3), 253-269.
- 손미영. (2016). 연구논문 : 온라인 패션광고의 지속가능발전 지표 평가 연구. *패션비즈니스*, 20(1), 53-68.
- 손미영, 윤남희. (2016). 온라인 패션광고의 지속가능성 평가에 대한 소비자 혁신성 효과. *감성과학*, 19(2), 43-54.
- 신연옥, 고애란. (2016). 윤리적 패션 소비행동과 영향 요인에 대한 비교문화 연구: 한국과 독일의 소비자를 중심으로. *Family and Environment Research*, 54(3), 251-261.
- 안민희, 주보림 (2019). 패션디자인의 윤리적 지향 가치의 범주화. *한국패션디자인학회지*, 19(2), 93-105.
- 양용(2016). 지속가능한 패션교육을 위한 프로그램 개발 연구 - 중·고등학교 의생활교육을 중심으로 -. *디자인융복합연구*, 15(6), 56-72.
- 여은아. (2018). 비건 패션제품 구매의도 결정요인 - 수정된 계획행동모델의 적용 -. *복식문화연구*, 26(2), 125-139.
- 유재부 (2019.08.26). 32개 글로벌 패션기업, 지속가능성 'G7 패션협약' 발표. *패션엔*. 자료검색일 2019년 9월 20일 <http://www.fashionn.com>
- 유태순, Baek Kyung Won, 조은영. (2014). 패션마케팅 활동에 나타난 지속가능디자인 - 국내 패션마켓의 사례분석을 중심으로 -. *한국디자인포럼*, 44(0), 183-194.
- 유태순, 최성실. (2015). 업사이클 패션 제품 인식, 친환경 의식, 지속가능한 라이프스타일의 구조적 관계. *한국디자인포럼*, 47(0), 375-384.
- 윤진영, 김선아. (2017). 자발적 단순성 라이프 스타일의 공유문화를 통한 니트웨어 패션의 지속가능성. *한국디자인포럼*, 55(0), 153-162.
- 이연지, 엄소희 (2018). 업사이클 데님 패션의 특성 및 디자인 개발 연구. *패션비즈니스*, 22(2), 51-60.
- 이영선 (2017). 서브트렉션 커팅 방법을 활용한 제로 웨이스트 패션디자인 개발 - 면 저지 원단을 중심으로-. *한국패션디자인학회지*, 17(2), 21-35.

- 이유리, 이지현. (2014). 패션기업의 자선적 책임에 대한 선의지각이 구매의도에 미치는 영향 -호혜지각의 매개효과, 윤리적 소비주의의 조절효과를 중심으로-. *소비자학연구*, 25(6), 45-63.
- 이유리, 정경화. (2015). 시스템 사고를 통한 친환경 CSR 활동과 친환경 패션제품 소비 간 인과관계 분석. *한국시스템다이내믹스 연구*, 16(4), 103-128.
- 이윤경(2014). 패션에서의 지속가능성과 감성적 디자인. *한국디자인포럼*, 45(0), 321-330.
- 이재경. (2014). 패션기업의 사회적 책임에 대한 법률적 접근. *일감법학*, 28(0), 349-381.
- 이준옥, 장남경. (2014). 윤리적 패션 인증제의 현황, 과제와 전망. *기초조형학연구*, 15(5), 471-479.
- 이진화, 김지은, 박서정. (2016). 국내 패션 기업과 글로벌 럭셔리 패션 기업의 사회적 책임활동 비교·분석 - 기업 웹사이트를 중심으로 -. *한국패션디자인학회지*, 16(4), 53-69.
- 임은혁, 이루미 (2015). 업사이클 제품 및 패션 디자인의 제작기법과 특성. *패션비즈니스*, 19(4), 1-20.
- 장남경, 이준옥. (2014). 윤리적 패션 인증제도 구축을 위한 탐색적 조사. *한국패션디자인학회지*, 14(2), 143-156.
- 장남경 (2015). 산학협동 캡스톤 디자인을 통한 패션디자인 교육 - 지속가능한 패션을 중심으로 -. *한국패션디자인학회지*, 15(1), 1-14.
- 정명선, 주성래. (2015). 패션기업의 지속가능경영을 위한 CSR 활동의 평가 - 지각된 적합성과 동기의 조절효과를 중심으로 -. *복식문화연구*, 23(4), 644-660.
- 정미실. (2017). 윤리적 소비의식 및 라이프 스타일이 지속가능패션 제품의 소비에 미치는 영향. *한국의류산업학회지*, 19(4), 421-433.
- 정재윤, 우승결(2015). 지속가능디자인 요소를 적용한 패션제품디자인 개발. *한국디자인문화학회지*, 21(3), 433-444.
- 최해주(2016). 한국 에코·친환경패션 분야의 연구동향 -2010년부터 2014년까지 학회지를 중심으로-. *복식*, 66(5), 163-173.
- 허진영 (2019). 지속가능성을 위한 업 사이클링 패션디자인 연구. *기초조형학연구*, 20(3), 495-506.
- 허진영 (2019). 제로 웨이스트를 적용한 가방디자인 연구. *기초조형학연구*, 20(3), 507-518.

- Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., Rölkens, F. (2019). *The State of Fashion 2019: A year of awakening*. retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening> on September 30, 2019
- Anna B. (2019). *SEVEN FORMS OF SUSTAINABLE FASHION*. retrieved from <http://www.greenstrategy.se/sustainable-fashion/seven-forms-of-sustainable-fashion/> on May 20, 2019
- Berg, A., Hedrich, S., Ibanez, P., Kappelmark, S., Magnus, K. (2019) *Fashion's new must-have: Sustainable sourcing at scale*. retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-new-must-have-sustainable-sourcing-at-scale> on November 12, 2019
- Bhaduri, G., Ha-Brookshire, J. E., & Leshner, G. (2017). Too Good To Be True? Effect of Consumers' Brand Schemas on Apparel Brands' Fair Labor Marketing Messages. *Clothing and Textiles Research Journal* , 35 (3), 187– 203.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business.
- Cao H., Scudder, C., Dickson, M. (2017). Sustainability of Apparel Supply Chain in South Africa: Application of the Triple Top Line Model. *Clothing and Textiles Research journal*, 35(2), 81-97.
- Deloitte (2019). *Global Powers of Luxury Goods 2019*. retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf on September 30, 2019
- European Clothing Action Plan(2019). *ECAP Driving Circular Fashion and Textile*. retrieved from <http://www.ecap.eu.com/> on November 22, 2019.
- Hazel, D., & Kang, J. (2018). The Contributions of Perceived CSR Information Substantiality Toward Consumers' Cognitive, Affective, and Conative Responses: The Hierarchy of Effects

- Model Approach. *Clothing and Textiles Research Journal*, 36(2), 62-77.
- Jones, Katie. (2019). American Vogue and Sustainable Fashion (1990-2015): A Multimodal Critical Discourse Analysis. *Clothing and Textiles Research Journal*. 37
- Kang, J., & Choi, W. J. (2016). Endorsed Sustainable Products: The Role of Celebrity Ethicality and Brand Ethicality. *Clothing and Textiles Research Journal*, 34 (4), 303-319.
- Lewittes, E. (2019, Feb. 1). How Fashion Brands Can Create a More Sustainable End-to-End Retail Economy. *Fashionista*. retrieved from <https://fashionista.com/2019/02/sustainable-fashion-brands-end-to-end-retail-economy> on September 30, 2019.
- Ruppert-Stroescu, M., LeHew, M. L. A., Connell, K. Y. H., & Armstrong, C. M. (2015). Creativity and Sustainable Fashion Apparel Consumption: The Fashion Detox. *Clothing and Textiles Research Journal*, 33 (3), 167-182.
- SCAP (2019). *Sustainable Clothing Plan*. retrieved from <https://www.wrap.org.uk/sustainable-textiles/scap> on December 01, 2019.
- SDGs (2019). UN지원SDGs협회. 자료검색일 2019년 11월 5일 자료출처 http://asdun.org/?page_id=192
- ThreadUp 2019 Resale report (2019). retrieved from <https://www.thredup.com/resale> on November 25, 2019.
- Thomas, S. (2015). From “Green Blur” to Ecofashion: Fashioning an Eco-lexicon. *Fashion Theory*, 12(4), 525-539.
- Trejo, H. X., Smith, H. A., Trejo, N. K., & Lewis, T. L. (2019). Made in New York: A Collaborative Model to Encourage Slow Fashion. *Clothing and Textiles Research Journal*, 37 (3), 139-154.
- Vanderploeg, J., & Lee, S.-E. (Joy). (2019). Factors Influencing Pro-Environmental Behaviors in Craft Businesses. *Clothing and Textiles Research Journal*, 37 (1), 51-65.
- Vaughan Reimers, Bryce Magnuson, Fred Chao, (2016). The academic

conceptualisation of ethical clothing: Could it account for the attitude behaviour gap?, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20 (4), 383-399.

Woo, H., & Jin, B. (2016). Culture Doesn't Matter? The Impact of Apparel Companies' Corporate Social Responsibility Practices on Brand Equity. *Clothing and Textiles Research Journal*, 34 (1), 20-36.

서울시사회적경제
정책개발 기획연구 총서 02

발행일 2019년 12월 31일

발행처 서울특별시 사회적경제지원센터

주소 서울시 은평구 통일로 684 서울혁신파크 미래청 1층

전화 02-353-3553

home www.sehub.net

이메일 info@sehub.net

책디자인 원스프

이 책자의 내용은 무단으로 전재할 수 없으며 인용 시 출처를 명기해 주시기 바랍니다.
본 보고서의 연구 내용은 각 연구진의 의견으로 서울시사회적경제지원센터의 공식적인
의견과 다를 수 있습니다.

