환경관련 기업 "E" 사의 수익성 사업 진출에 관한 사례 보고서

Case report on Profitability business advance of "E" Enterprise to relation of environment

김희삼 · 조재립

Hee-Sam Kim, Jai-Rip Cho

Dept. of Industrial Engineering, Kyung Hee University

Abstract

국내에는 약 200여개의 환경관련 비영리법인이 있다. 대부분 사단법인 및 재단업인이지만 대학교 산하의 연구소나 학회, 협회, 연합회 등 다양한 성격의 단체가 있으며 최근에는 시민단체로서 활동하는 곳도 많다. 특히 시민단체로 환경 운동을 하는 단체는 점점 그 영향력이 커지고 있다.

비영리사단법인인 경우 영리를 목적으로 사업을 펼칠 수 없지만 내부 필요 경비 조달을 위해 자체 사업 또는 산하 법인을 만들어 사업을 펼치는 곳도 있다. 이 보고서는 "E"사단법인이 환경 관련 수익사업 진출을 위해서 입안했던 프로젝트로서 일종의 기획서이다. 당시 지방자치 단체에 판매하고자 했던 상품은 이동식 화장실이다. 유사 기업이나 단체의 수익사업 진출 시 참고로 했으면 하는 바람으로 해당 사례를 싣는다.

1. 서론

비영리법인은 '비영리'를 법인목적으로 하기 때문에 원칙적으로 수익성 사업을 할 수 없다. 즉 구성원의 경제적 이익을 추구하고 수익이 구성원들에게 분배되는 경우가 아니어야 한다는 것이다. 만일 수익 사업을 했다면 수익사업에서 발생한 소득에 대해서 법인세를 신고·납부하여야 하며, 만약 그 법인이 공익법인의 경우는 법인세 신고와 별도로 출연재산명세서 등 법령에서 정한 관련 서류를 제출해야 한다.

비영리 사단업인이 출자를 해서 영리법인을 만들어 사업을 수행하는 경우도 있다. 이 경우에도 비영리 법인의 입장에서 모든 경영은 투명해야 한다. 본 사례에서는 비영리 사단법인이 법인을 만들어 수익사업을 펼치기 위해 기획했던 자료서로서 해당 상품은 지방자치단체의 시민공원에 설치할 이동식 화장실이다. 즉 이동식 화장실 몇 개를 어떤 방법으로 지자체에 판매할 것인가에 대한 과정을 사례의 형식으로 정리한 것이 본고다.

1.1연구의 목적

경험이 없고 관련 시장에 비교적 밝지 않는 비영리법인에서 영리법인에 출자해 수익사업을 추진하기 위해서 어떤 조사와 절차 또는 마케팅 작업이 필요한가를 제시하고자 했다. 상품을 제조해보지도, 판매해보지도 않은 비영리 법인이 주최가 되어 지방자치단체를 대상으로 영업활동을 한다는 것이 쉽지 많지 않다. 대게의 지자체는 입찰이나 외부 전문 제조업자에게 제작 의뢰해서 납품받는다.

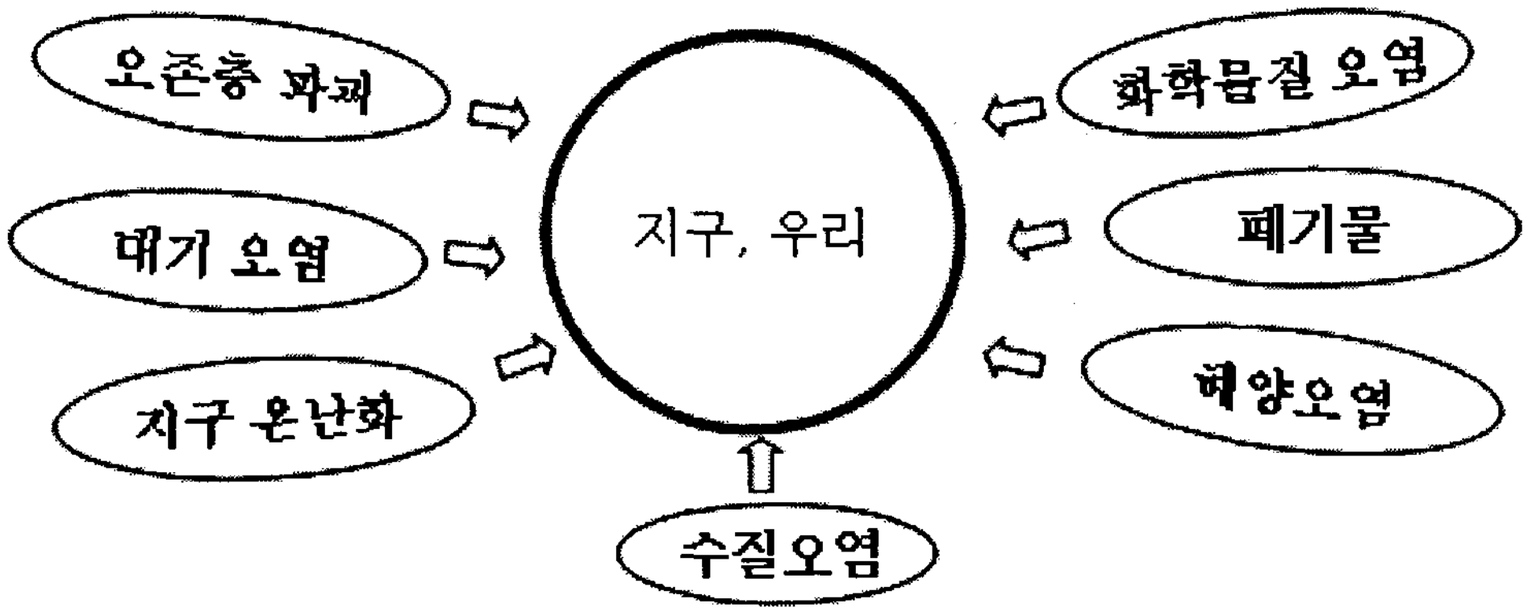
1.2연구의 배경

환경 문제가 사회적으로나 당국의 차원에서 큰 이슈가 되고 있고 환경을 보호하기 위한 국민적 합의가 이루어진지는 오래됐다. 그런 환경을 보호하기 위해 공원이나 공공장소에 비치되어 있는 쓰레기통이나 화장실 등은 환경을 보호하는 최 첨병이라 할 수 있다. 이런 환경 보호 시설에 대한 질적 성장은 클수록 좋은 일이다. 본고는 그 같은 환경 관련 시설의 보급 방식 및 수익창출에 관한 사례이다.

2. 본론

2.1 환경여건의 변화

우리나라는 좁은 국토에 과밀한 인구, 연간 강수량의 하절기 집중 등과 1960년대 이후 압축형 경제성장 추진에 의해 환경오염이 급속히 진행되었다. 또 차량의 폭발적인 증가로 인한 도시공기 질 악화로 국민의 건강하고 쾌적한 삶이 위협받는 지경에 이르렀고, 성장 우위의 SOC 확충정책으로 국토난개발이 전국적으로 확산되어 자연환경과 생태계가 파괴되었고 사회적 갈등이 고조되어 왔다. 이러한 오염의 대부분은 자연적인 것도 있지만 기업이 그 원인이었고 기업이야말로 환경을 파괴하는 핵심적인 요인이라고 인식되고 있다.



<그림 1> 지구 환경 오염의 주범

2.2 환경파괴주범

환경을 파괴하는 주범은 오존층 파괴로부터 화학물질 오염에 이르기까지 <그림 1>에서 보듯 다양하다.

어느 비영리법인에서 출자한 'E'사는 최근 이 같은 환경을 파괴하는 주범의 하나인 인간의 배설물이나 쓰레기를 버리는 휴지통에 관심을 갖고 이를 사업성과 연결하기로 했다. 특히 지방자치 단체에서 운영하는 소규모 공원이나 강변 둔치는 아직까지도 화장실이나 쓰레기통의 절대숫자가 턱없이 모자란다는 사실을 알았고 이에 대한 사업을 본격적으로 추진하기로 하였다.

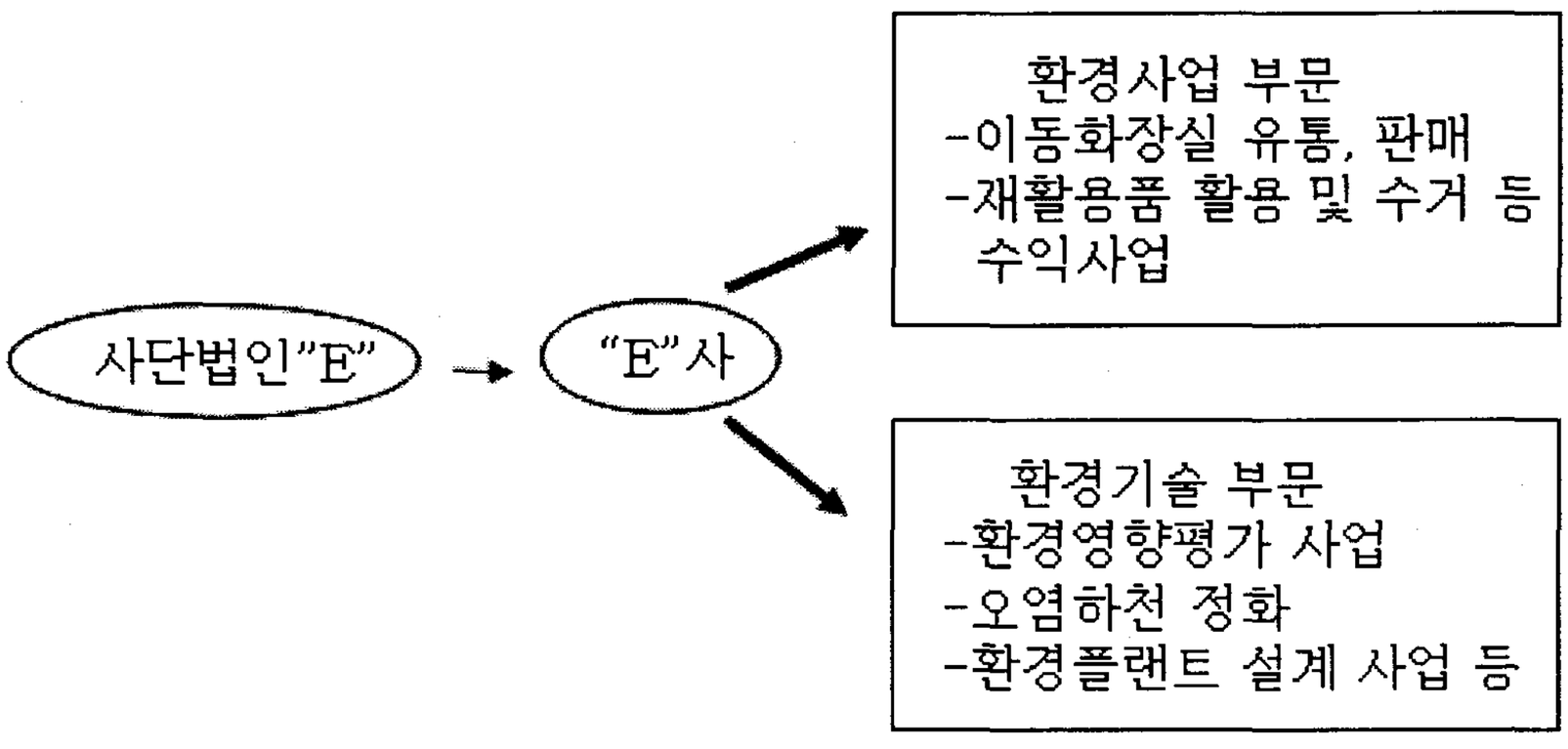
2.3 환경관련 Biz의 전망

환경을 보존하고 계승하는 것은 이 시대 지구인들의 과제이자 모든 국가들의 당면한 문제이다. 그러나 우리를 둘러싸고 있는 환경 오염문제는 매우 심각하다. 그래서 국가기관에서는 물론 지자체에서 환경 보존을 위해 초미의 관심을 보이고 있으며 이에 따라 많은 기업들이 환경 관련 산업에 '그린'이라는 용어를 붙이고 사업영역을 넓혀가고 있다. 환경 관련 산업은 향후 계속 신장할 것으로 보이며 전망 또한 밝을 것으로 보인다.

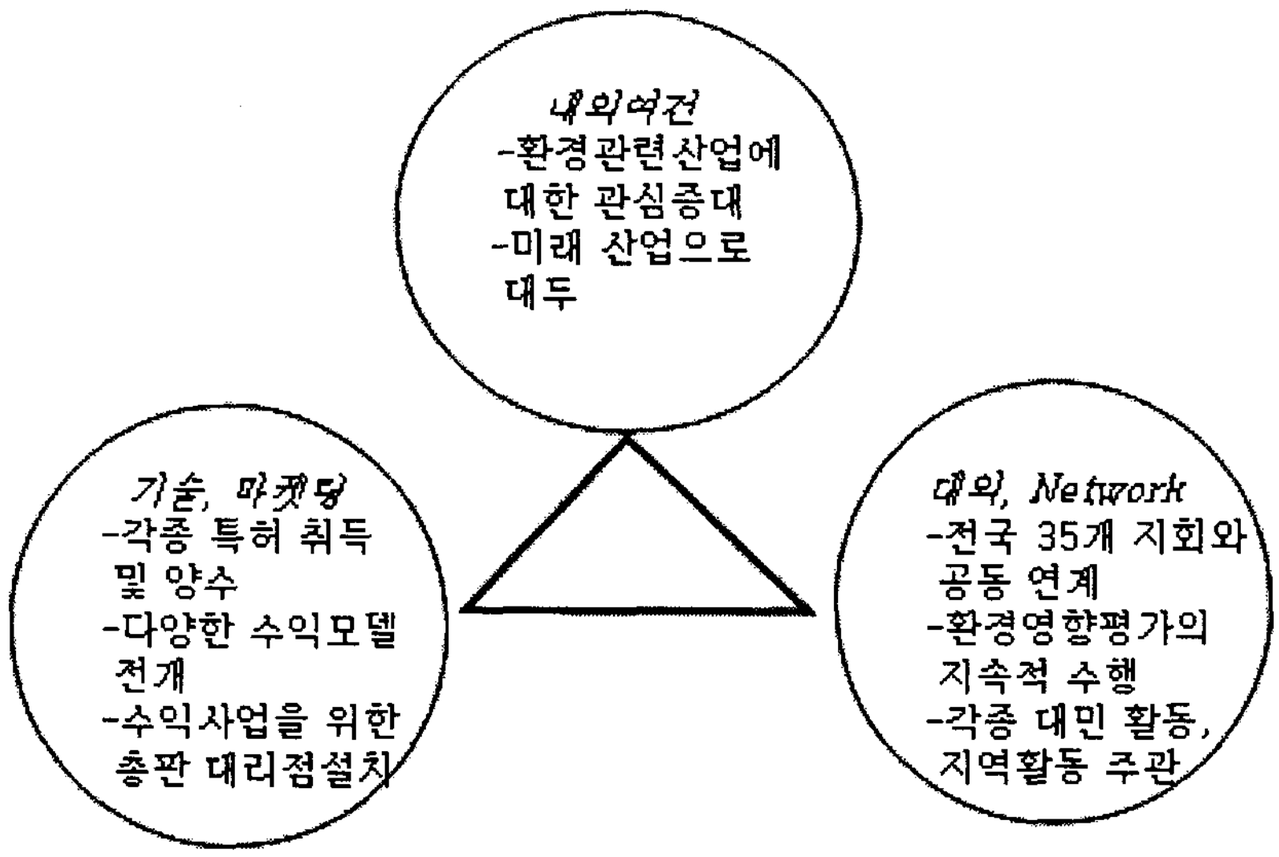
비영리사단법인인 'A'가 수익사업 진출을 위해 합법적인 'E'라는 법인을 만들었고 본격적으로 기획에 착수했다. 이렇게 'E'사가 환경개선 및 보존 문제에 개입해서 관련 사업을 추진하는 것은 이처럼 변화된 기업 내외 환경에 능동적으로 대처하기 위해서이며 사업에서 나오는 수익금을 환경 관련 사업에 재투자 혹은 기금 조성이 의미 있는 일이라고 생각했기 때문이다.

2.4 'E'사의 핵심 경쟁력

'E'사는 오랫동안 환경운동을 해온 비영리법인이 출자한 회사이다. 따라서 모기업으로부터 관련 산업의 노하우나 경험 또는 인력을 지원받을 수 있는 내부 역량이 풍부하다. 그리고 그림3에서 보듯이 대외적으로 마케팅이나 네트워크에 대한 풍부한 경험과 많은 정보를 보유하고 있어서 본 사업을 추진하기에 이로운 여건을 보유하고 있다.



<그림 2> 'E' 주요 사업부문



<그림 3> 회사의 내외 여건 및 예상 역량

3. 이동식 화장실의 마케팅 전략

3.1 회사의 형태와 개요

회사는 형태는 주식회사로서 골격은 이렇다. '납입자본금 1억, 최초 출발 인원은 4명이다. 기본 영업 형태는 오염 방지 시설, 환경보존 상품을 개발 또는 발굴하여 수익 사업을 전개하고 수익금 전액을 환경보존 사업에 합목적적으로 활용한다.' 이다. 3.2 본 건 이동화장실 관련 진행 사항에 대해서는 구체적 내용은 이렇다.

'E'사는 ㈜En Fresh사와 기술협약을 맺고 전국 총판 계약을 체결했다. 또 비영리사단법인인 'A'의 전국 산하 400여 지회를 활용할 예정이다. 해당 지회의 거주지 지자체를 주요 영업 대상으로 선정하고 공원, 위락단지, 주차장, 고수부지, 임시사무실, 건설현장, 등산로 등에 간이 해당 상품인 화장실 설치를 추진하는데 ㈜En Fresh에서 개발한 이 이동식 화장실은 장소가 협소한 곳에 설치하기가 용이하고 사용 후 정화가 편리하여 신속하게 재활용할 수 있다는 장점이 있다

현재 화장실의 수효는 절대적으로 부족한 실정이며 이것이 설치되어 있지 않은 곳에서는 시민들이 무단으로 오물을 투기하는 관계로 주위 환경이 오염되고 미관상, 위생상 심각한 문제점을 초래하고 있다. 이에 반해 각 기관, 지자체, 국립공원 등은 이에 대해 비교적 무신경한 형편이다. 따라서 설치 필요성이 도시, 농촌, 산야 할 것 없이 증가하고 있는 현 추세에 비추어 이 시장은 밝다고 할 수 있다.

3.2 이동식화장실 설치 계획

<표 1> 이동식 화장실 설치 계획

년차별	세부내용	설치 대수	비고
1차 2006.12	-현상분석 및 파악 -세부 거점지역 시험 설치		
2차 2007.12	-국영기업체(공단 등 포함) -지자체, 건설현장 등 파악	520대	
3차 2008.12	-농어촌, 도서 벽지 -각종 민간 건설 현장	650대	
4차 2009-	-각종 연관단체 -장애우인단체 등 각종 권익단체 활용	750대	2009이후 별도수립

화장실 판매 및 설치 계획은 철저한 시장조사 및 수요 예측을 통해 표1에서 보듯 연도별 로 설치 계획을 수립하였다. 대게 이 같은 이동식 화장실은 민간 제작업체와 지자체가 직접 계약을 맺거나 또는 입찰 형식으로 계약을 맺고 있어 'E'사와 같은 신생 기업은 마케팅 진입이 결코 쉬운 일이 아니다.

그러나 'E'사는 'A'라는 법인의 자료를 활용하고 회사가 가지고 있는 역량을 총 동원할 예정이며 인적 네트워크를 풀가동할 방침이다. 입찰에 대비 정보나 기술을 확보할 예정이고 스킬 있는 실무자를 고용할 방침이다.

3.3 마케팅 계획

3.3.1 본사에서 직접 운영하는 형태

이는 본사에서 직접 운영하는 형태다. 지자체나 환경관련 공공기업(국립공원관리공단 등)과 직접 접촉하여 판매하는 형태로서 물류 A/S등 모두를 본사에서 직접 책임진다. 또 본

사에서 지방에 직영점을 개설하여 원거리에 있는 지자체를 직접 상대하는 경우도 있다.

3.3.2 대리점 운영 형태

대리점은 두 가지 형태를 생각해볼 수 있다, 우선 전국에 있는 'A'사의 산하 지회를 활용하여 일정업무를 위임시켜 판매 및 A/S 물류 등을 전담케 하는 형식이다. 이 경우는 일정 정도의 위탁 보증금을 예치케 하여 그 대리점이 책임 있게 업무를 추진할 수 있도록 해야 한다. 또 한 가지는 완전히 독립적으로 대리점을 설치케 하여 본사에서 원가에 공급하는 형식인데 이익이 생기면 일정 비율로 본사와 대리점이 나누는 형식이다. 이는 가장 흔히 보는 대리점 형식인데 대리점이 직접 투자해야 하는 투자 부담 이 있다.

3.4 직영점 및 대리점인 경우의 손익 분석

3.4.1 직영점으로 운영하는 경우

이 경우에는 다음과 같은 가정을 세웠다.

(1).이동화장실 대당 가격은 250만원,

(2).이동화장실 원가는 65%선인 162만5천원이다.

(3).감가비는 초기 집기 비품에 3천만원을 60개월 정액법으로 월50만원 계상하고 2009년에는 추가로 집기비품 1천만원 구매한다. 따라서 감가상각비가 50만원에서 2009년에 67만원으로 늘어나는 관계로 2009년 상반기 손익이 2008년 하반기 손익보다 나빠진다.

(4).2009년에 임차료도 1천만 원 계상(사무실 확장)한다.

(5).고정비용 및 변동비용은 매년 5%정도 상승하는 것으로 가정하고 매출원가는 65%로 가정한다. (원가는 상승률 없음. 오히려 하락하는 경우가 많음)

(6).판매예상은 2006년은 0, 2007년 상반기는 손익분기점 대수 충족, 그 후 2009년까지는 매반년마다 월5대씩 증가한다고 가정한다. 이것을 정리한 것이 <표 2>다.

3.4.2 손익분기점 계산

위 비용구조를 근간으로 해서 손익분기점

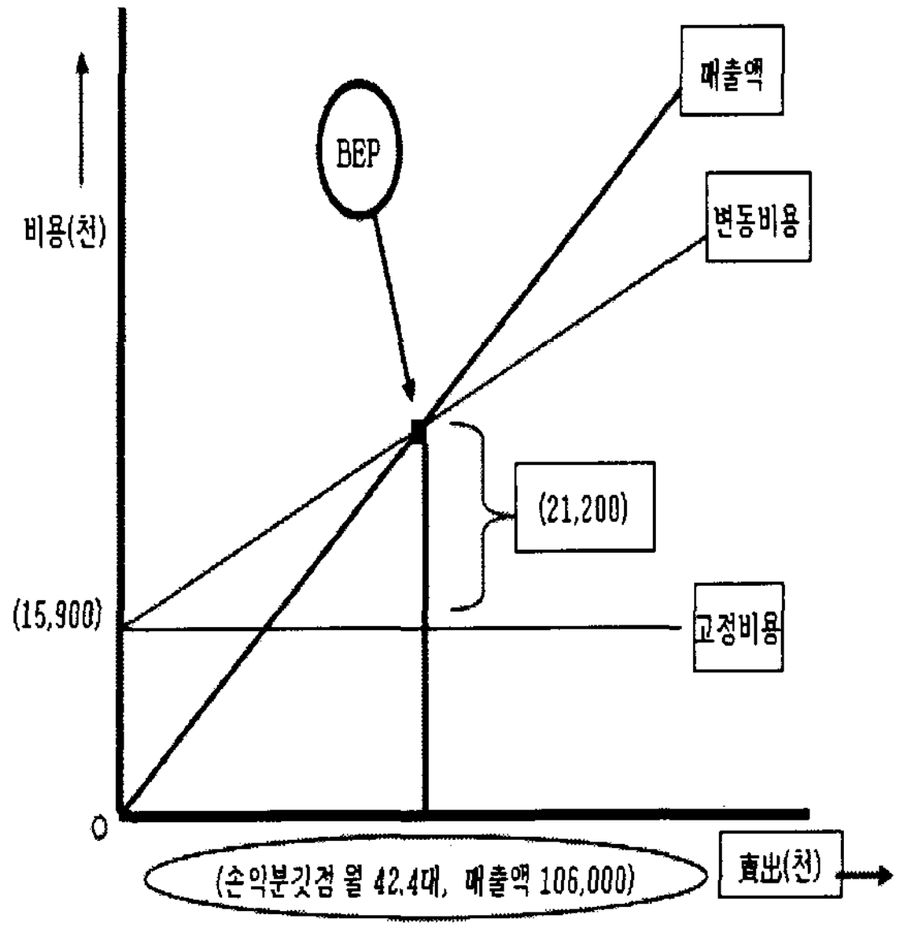
<표 3> 손익분기 매출

계정과목	단위당 비용(천)	손익분기 매출(천)
매 출 액	2,500	106,000
매출원가	1,625	68,900
매출이익	875	37,100
고정비용	15,900	15,900
변동비용	500	21,200
영업이익	-15,525	0

<표 2> 계정별 비용 및 투자 계획

구분	항목	계정과목	산출근거	금액(천)
상품	이동화장실	매출액	제품 단위당 가격(추정)	@2,500
비용	고정비	인건비	225만원*4명*16/12 (상여포함)	12,000
		감가비	집기비품 3천만	500
		접대비	대외 접대	1,000
		차량유지비	유류대 주차료 등	1,000
		관리/임차료	20평 규모,시가 반영	500
		소모품비 외	일반 행정용품	400
		금융비용	1억, 년6%	500
	변동비	매출원가	약 65% 비율	1,625
		변동비	고정비의 5% 이내	500

을 구하면 <표 3>과 같고 이것을 도표화 한 것이 <그림 4>이다.



<그림 4> 손익분기점 그래프

3.4.3 대리점형태로 운영할 경우 손익분기점

대리점으로 운영하는 경우에는 본사에서 대리점에 원가로 상품을 공급해야 한다. 즉 제조원가대로 매출을 하고 대리점에서는 이익금을 붙여 판매하는 것이고 그 판매 이익을 본사와의 계약으로 분배하면 된다. 이 경우에는 화장실 원가를 판매가의 65% 수준인 162만5

천원으로 보고 이익금 분배를 50:50으로 놓고 볼 적에 마찬가지의 방법으로 계산을 하면 손익분기점 대수가 35.4개가 된다. 즉 대리점 형태로 영업을 할 경우 본사입장에서 이익을 취하는 속도가 빨라진다는 것이다.

3.5 직영점 및 대리점 비교

본사와 대리점 이익배분을 40:60 또는 50:50으로 봤을 적 'E'사의 입장에서는 직영형태보다는 대리점 형태의 영업 정책을 취하는 것이 좋은 것으로 나타났다. 이것이 <표 4>이다.

<표 4> 직영/대리점 연도별 손익 추정

구 분	본사직영	대리점 운영 (본사 : 대리점 이익배분율)		
		40:60(%)	50:50(%)	60:40 (%)
본사 BEP	42.4(대)	44.3(대)	35.4(대)	29.5 (대)
2006년	-47.1(백만)	-46.5(백만)	*(0대)* -46.5(백만)	-46.5 (백만)
2007년	5.9	1.5	*(270대)* 25.1	48.8
2008년	20.2	36.2	*(630대)* 94.1	152.0
2009년	30.4	82.2	*(750대)* 254.6	227.0

3.6 대리점 모집방안

전국에 흩어져 있는 지회를 대리점화(가맹화) 할 경우에 생각해야 할 것은 대게 다음과 같다.

(1).회사(본사)에서 직영체제로 6개월 이상은 운영하고,

(2).다음으로 지회를 대리점으로 활용하는 순서로 진행하는 것이 바람직하다.

(3).제품 수요가 많은 지역부터 대리점 설치를 모색해야 하고,

(4).초반에는 대리점에 많은 이익이 돌아갈 수 있도록 배분하다가 점차 50대50으로 반분하는 형태를 취할 필요가 있다.

(5).본 'E'사는 .직영점이나 대리점의 경우 Franchise에 대한 노하우나 경험이 없기 때문에 이익 발생은 3-4년 이후로 잡음이 적당할 것으로 보고,

(6).대리점 모집 시에는 파격적인 프로모션 행사나 지방 자치단체와 공동으로 캠페인을 벌일 필요가 있다.

(7).지방에 있는 지회에서 자체 대리점을 개설하는 Sub System 형식으로 운영하는 것도 장려할 만하다.

4. 결론

사단법인 등에서 수익성 사업에 진출하는 과정을 간단한 실례를 들어서 알아 봤다. 사업은 어디까지나 Business이기 때문에 수익이 없는 사업이란 있을 수 없다. 그리고 지회를 통한 이런 사업은 대리점 사업(가맹사업)으로 계획을 세워야 진입하기가 좋다. 수익을 창출하기 위한 치밀한 계획과 빈틈없는 분석 그리고 재빠른 속도는 대리점 사업의 관건이다. 특히나 지자체를 상대로 하는 이런 공익성 사업은 의사 결정 과정과 실행 속도가 성패의 지름길이다. 그렇다고 무리한 일정 계획은 금물이고 소정의 예산 범위 내에서 그리고 관계 당국의 계약 지시에 맞춰 진행을 하면 'E'사는 상당한 수익을 창출할 것이고 모기업이랄 수 있는 비영리법인 'A'도 그 법인의 목적 범위 내에서 필요 경비를 위한 재원 마련을 할 수 있을 것이다. 본 소고가 대리점사업을 진출하려는 단체나 회사에게 참고가 되었으면 한다.

참 고 문 헌

[1] 박보식(2004) / 정책변동과 거버넌스의 변화 / 국민대 대학원 박사학위논문

[2] 박영민(2001) / 전과정 영향평가를 위한 환경지수 개발 방법론 / 경희대 대학원 박사학위 논문

[3] 박용철(1996) / 시화지구 환경보전 대책 심포지움 / 1996년 6월 4일 정책토론자료

[4] 산업기지개발공사 농어진흥공사(1987) / 환경영향평가서 / 시화지구간척지 종합개발사업

[5] 정회수 외(1997) / 한국 서해안 시화호의 오염현황과 환경개선방안 / 한국수산개발원 한국해양정책연구

[6] 조재립(1999) / 환경경영 / 청문각

[7] 환경부(2003) / 환경백서