

# ICT 기반 지역 공유경제형 사회적 기업 사례 연구

## A Case Study: ICT and the Region-based Sharing Economy of a Start-up Social Enterprise

노 태 협 (Taehyup Roh)    덕성여자대학교 경영학과 부교수

### 요 약

시장 경제 자본주의 체제 하에서 부의 불평등, 재분배 기능의 한계, 자본의 흐름에 따른 비효율적 과대생산과 과대소비, 인간 존엄성과 자유의 제한 등의 한계점이 드러나고 있다. 이러한 한계를 조정하기 위하여 새로운 공생의 가치 마련이 요구되고 있으며, 개별 기업 단위에서도 사회적 책임과 공유가치에 대한 요구가 강조되고 있다. 기업의 사적 영리와 사회적 가치를 동시에 추구하고자 하는 사회적 경제 또는 사회적 기업의 형태가 사회공유 가치창출의 대안으로 제시되어, 그 가능성과 영역을 확대하고 있다. 기술적인 면에서 인터넷과 스마트폰을 비롯한 모바일 단말기의 급속한 보급은 대중 참여의 공유경제 확산을 가능하게 만들고 있다. 정보통신 플랫폼과 빅데이터 분석과 같은 초고속 네트워크 통신 및 대용량 데이터 처리 기술의 발달은 개인 대 개인, 기업 대 개인 간의 소통이 실시간으로 가능하게 함으로써 광범위한 수요자와 공급자를 연결해 주어 공유 시장을 확대함에 큰 역할을 하고 있다.

이 논문에서는 지역 협력적 소비를 바탕으로 정보통신기술(Information & Communication Technology)을 활용하여 자전거 관련 공유경제 시스템을 구축, 사회적 기업으로 창업한 ㈜푸른바이크웨어링의 사례를 살펴본다. 푸른바이크웨어링은 공유, 공생, 공헌의 사회적 책임을 사업 모형 속에 접목하여 지역 내의 다양한 협력 주체들과의 협업을 통한 사회적 기업을 운영하고 있다. 사례 분석을 통하여, 사회적 기업의 지속가능성을 추구하는 핵심적 요인으로 지역 사회 네트워크 활용이 가능하며, 사회적 기업과 공유경제의 융합 사업 모형을 통해 사회적 기업의 한계를 극복할 수 있는 대안이 될 수 있음을 검토하였다. 또한 정보통신기술의 발달에 따른 기술적 환경 변화가 어떻게 공유경제 시스템에 효과적으로 적용될 수 있는지를 보이고자 하였다. 선행적 이론 정리를 위하여, 사회적 기업의 개념과 현황, 기업의 사회적 책임에 대한 선행 연구의 내용을 살피고, 공유경제의 개념과 특징, 기업의 공유가치 확대에 대한 이론을 정리하였다.

**키워드 :** 사회적 기업, 공유경제, 공유가치창출, 지역네트워크, ICT

## I. 서 론

외환위기 이후, 국내의 실업과 사회 양극화에

대한 자본주의의 대안적 경제 주체로 사회적 기업의 개념이 국내에 도입되었다. 취약 계층에 대한 일자리 창출과 사회 서비스 제공을 위해 2007년 사회적 기업 육성법이 제정되었고, 정부의 사회적 기업 인증 제도를 통하여 2015년 현재 약

\* 이 논문은 덕성여자대학교 2014년 학술연구년 연구비 지원으로 연구되었음.

1,380여 개의 인증 사회적 기업과 1,500여 개의 예비 사회적 기업이 전국적으로 운영되고 있다. 사회적 기업 수의 양적 확대에도 불구하고, 정부 주도의 인증제를 통한 육성, 세제 혜택 및 인건비 지원 등의 고용 창출 중심의 사회적 기업 지원 정책의 결과가 지속 가능한 안정적 사회적 기업 운영으로 연결되지 못하는 부분이 발생하고 있다 (문병기, 2010; 장원봉, 2009; 최조순, 2012). 이는 일반 영리기업과 동일하게 자본주의 시장 경제 내에서 경쟁해야 하는 상황에서, 사회적 가치 창출을 위해 투입되는 추가적 생산 비용과 상대적 경쟁 열위는 사회적 기업이 필수적으로 겪게 되는 한계점이라 할 수 있다. 정부의 사회적 기업 육성 지원 정책이나 사회적 가치에 대한 시민 인식 전환을 통한 민간 기업의 사회적 가치 창출 기업의 생산품이나 서비스를 우선 구매해 주는 공공구매 우선 방안이 진행되고 있다. 하지만 사회적 기업 인증 제도를 통한 인건비 보전 및 세제 감면을 통한 직접 지원책이나, 공공구매 장려를 통한 사회적 기업 제품/서비스 구매만으로는 사회적 기업의 안정적 정착에는 어려움이 있다. 사회적 기업이 지속적으로 성장 발전하기 위해서는 사회적 기업 자체의 사업 모형 단계에서의 근원적인 대안 마련이 필요한 상황이다.

세계 경기 침체와 함께 소유 경제의 비효율성과 사회경제적 문제 극복을 위한 대안으로 부상한 내용이 공유경제의 개념이다. 공유경제는 기생산, 축적된 유무형의 자원을 소비적 관점에서 여러 사람이 같이 공유해서 이용하는 경제 방식을 말하는 것으로, 국내외에서 미래형 경제 모델로 선정되며 그 중요성이 부각되고 있다. 2013년 영국 경제주간지 이코노미스트에서 공유경제를 주요 주제로 다루었으며, 2011년 TIME지는 ‘세상을 바꿀 수 있는 10가지 방법’ 중 하나로 공유경제를 선정하였다. 공유경제를 기반으로 한 비즈니스 모델은 현재 약 260억 달러 가치에 달하며, 2025년까지 주요 공유경제 분야(P2P finance, on-line-staffing, P2P accommodation, car sharing, music

and video streaming)에서 약 3,350억 달러의 매출 규모로 성장할 것으로 예상된다(PWC, 2015). 소비 주체간의 자원 대여 및 품앗이 등의 노동 나눔의 전통에서 출발한 공유경제는 정보통신 플랫폼 및 모바일 비즈니스의 성장과 소셜 네트워크 서비스를 통한 소비 주체간의 정보 공유 확대를 계기로 급속히 성장하고 있다. 거래의 시공간적 한계 극복과 자원 및 서비스에 대한 수요자와 공급자를 연결시켜 거래 용이성 확대를 이룰 수 있는 정보통신기술의 특성들은 전문기업뿐만이 아니라 개개인이 공유경제의 거래 주체로 참여할 수 있도록 공유경제시장 환경을 활발히 조성하고 있다.

본 연구는 사회적 기업과 공유경제의 개념의 연결을 통하여 국내 사회적 기업의 한계를 극복하고, 사회적 기업의 지속가능성을 확보할 수 있는 방안을 모색하는 것에 그 목적이 있다. 이와 관련한 선행된 이론적 연구 및 정책 제안 중 본 연구에서는 다음의 세 가지의 선행 연구의 주장에 대해 사례 기업을 통해 그 가능성을 파악하고자 한다. 우선, 채종현(2011)의 연구에서 밝힌 “사회적 기업은 궁극적으로 지역 사회의 사회적 경제를 만드는 역할을 담당해 왔다. 실제로 사회적 기업을 언급하고 그 발전 전략을 논의함에 있어 지역사회의 기반은 중요한 요소로 논의 되며, 사회적 기업의 지속가능성을 담보하는 핵심적 요인으로 지역 사회 네트워크 활용이 한 대안이 될 수 있으며, 지역 사회 요소의 사회적 기업에 대한 적용 가능성을 검토할 필요가 있다”의 주장에 대한 타당성을 확인하고자 한다. 둘째, 사회적 가치와 경제적 가치의 상충 관계를 근본적으로 극복하기 위한 방안으로 라준영(2013)은 “사회적 기업은 가치사슬의 혁신을 통해 시장 원리에 통합하기 위해 노력하는 것이 필요함”을 제시하였다. 즉 가치 혁신이 사회적 사명으로 인한 경제적 관점에서의 가치 저하 또는 비용 증가의 구조적인 문제를 해결한다는 것이다. 사회적 기업의 지속가능성은 그 기업이 영위하고 있는 사업의 가치사슬에 대한 혁신을 통하여, 자본주의 시장 원리 안에서

사회적 가치를 실현함으로써의 의미를 가질 수 있다는 점에 논의점이 있다. 마지막으로 경제적 합리성의 재해석과 사회적 기업 및 공유경제의 개념을 지역 경제에 적용함으로써 시장 경제에 새로운 활로를 모색할 수 있다는 문병기(2010)의 제안에 근거한다. 사적 소유물과 경쟁 환경에 대한 보호, 민주적 참여 및 사회 정의를 중요시 여기는 공유경제의 개념이 시장의 질서에 의지해 온 영리 추구 기업과 사회적 가치를 동시에 추구 하자는 사회적 기업의 개념과 어떻게 접목될 수 있을지에 대한 가능성을 확인해 보고자 하였다. 본 논문에서는 제주특별자치도 지역을 기반으로 정보통신기술을 활용, 자전거 공유 서비스 사업을 운영하고 있는 사회적 기업 (주)푸른바이크쉐어링의 창업 사례 분석을 통하여, 사회적 기업의 공유, 공생, 공헌의 지역 네트워크 활용 내용을 근거 사례로 제시하였다. 이 사례를 통하여, 자본주의의 대안적 경제 시스템으로 부각되는 사회적 기업이 지역 상생형 공유경제 창업을 통하여 실제 지역 경제 활성화와 사회적 기업의 지속 가능성 확보가 가능한지, 그리고 기업의 이윤 추구하고 사회적 가치 실현의 동시적 목표를 지향하는 사회적 기업들의 비즈니스 모델로 고려될 수 있는지를 보고자 하였다. 또한 정보통신기술의 발달에 따른 기술적 환경 변화가 어떻게 공유경제 시스템에 효과적으로 적용될 수 있는지를 살피고자 하였다. 선행적 이론 정리를 위하여, 사회적 기업의 개념과 현황, 기업의 사회적 책임에 대한 선행 연구의 내용을 정리하고, 공유경제의 개념과 특징, 기업의 공유가치 확대에 대한 이론을 고찰하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 사회적 기업

사회적 기업에 대한 상위적 개념의 “사회적 경제” 개념의 주장은 1900년 대 전후의 프랑스 경제

사상가 샤를 지드(Charles Gide)에 의해 제기된 것으로, 당시 자본주의 시장경제가 발전하면서 표출된 사회적 위험에 대응하기 위해 노동자들의 조직적 대응의 필요성이 대두되면서 시작되었다고 본다. 지드는 시장경제를 더욱 사회적이고 공평한 경제체제로 나아가기 위한 시장경제에 대한 대안적 체제로 사회적 경제를 상정하였다. 사회적 경제 개념의 대표적 실행 주체인 사회적 기업(Social Enterprises)이란 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구 하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업(조직)을 말한다. 국제적으로 통용되는 사회적 기업의 정의와 기준은 국가 또는 특정 지역의 사회, 경제, 문화적 상황에 따라 다양한 양상으로 발전하고 있어 그 내용에 차이가 있다. OECD(1999)는 기업적 전략으로 조직되나 주요 목적이 이윤극대화의 관점보다 사회적 목표의 달성이며, 사회적 소외와 실업에 대한 해결책을 제시할 수 있는 역량을 가진 공익을 위한 민간 기업을 사회적 기업으로 정의하고 있다. 따라서, 사회적 목적을 실현하기 위한 혁신적 활동을 수행하는 조직(Dees and Anderson, 2003)이 기업가정신을 발휘하여 사회적 부를 창출하는 활동(Zahre et al., 2009)으로 정리될 수 있다(Amin et al., 2002; 노태협, 2013; 정무관, 2013). 유럽사회경제분야 연구 그룹 EMES(L'Emergence des Enterprise Sociales en Europe)가 제시하고 있는 사회적 기업의 4가지의 경제적 기준(지속적 재화·서비스 제공, 자발적 운영, 구성원의 경제적, 재정 참여, 유급근로자 활용)과 5가지의 사회적 기준(지역사회 또는 특정집단을 위한 책임, 공동체 의식, 시민주도 참여적 특성, 의사결정의 민주성, 서비스 이용자의 참여, 이익분배의 제한성)이 사회적 기업 여부를 판단하는 유용한 기준으로 사용될 수 있다(Nyssens, 2006).

국내에서는, 2007년 7월 시행된 「사회적 기업 육성법」에서 “취약 계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이

는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관"을 사회적 기업으로 정의하고 있다. 사회적 기업 육성 정책을 총괄하는 한국사회적 기업진흥원에서는 “기업이 주주나 소유자를 위해 이윤을 추구하는 것과는 달리, 사회적 기업은 사회 서비스를 제공하고 취약 계층에게 일자리를 창출하는 등 사회적 목적을 조직의 주된 목적으로 운영되는 조직”으로 그 운영 조직을 구분하고 있다.

국내에서는 1997년 외환 위기로 촉발된 실업 및 빈곤 문제의 해결책으로 시행된 공공근로, 자활 등 단기적 일자리 창출 사업의 한계에 따라, 안정적 일자리 창출을 위한 정보 재정 지원의 필요성이 제기되었다. 이에 따라, 2007년 『사회적 기업 육성법』의 시행으로 정부 주도형 사업으로 일환으로 사회적 기업 육성이 진행되었다. 2015년 상반기 기준 1,382개의 사회적 기업이 노동부의 사회적 기업 인증을 받아 운영되고 있으며(<표 1> 참조), 문화/예술, 청소, 환경, 교육, 사회복지 및 간병/가

사지원에 대한 부분이 사회서비스 주요 분야를 이루고 있다(<표 2> 참조). 고용노동부의 사회적 기업 본인증에 앞서 사회적 목적 실현, 영업 활동을 통한 수익 창출 등 사회적 기업 인증을 위한 최소한의 법적 요건을 갖추고 있으나, 수익 구조를 비롯한 일부 요건을 충족하지 못하고 있으나 향후 사회적 기업 인증이 가능한 기관을 지방자치단체장이 지정하여 3년간 지역형 예비 사회적 기업으로 인증 지원하는 예비 인증제도로 사회적 기업의 저변 확대 정책을 시행되고 있다. 각 중앙 정부 부처에서도 부처형 예비 사회적 기업을 인증하여 사회적 기업에 대한 지원을 강화하고 있다. 이러한 정부 주도형 사회적 기업 육성 정책이 저변 확대의 1차적 효과를 나타내고 있으나, 이에 따른 양적 성장 위주의 한계점 및 정부 지원형 사회적 기업의 지속 가능성에 대한 문제점 또한 지속적으로 제기되고 있다(문병기, 2010). 정부 지원 종료 후 인증 사회적 기업의 폐업 사례 및 계속 사업 진행의 어려움이 나타나고 있으며, 이러한 구조적 문제 해결을 위한 논의가 요구되고 있다.

<표 1> 사회적 기업 인증 기업 현황

|    |     |     |    |    |    |    |    |    |       |
|----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 지역 | 서울  | 경기  | 전북 | 부산 | 경북 | 인천 | 강원 | 경남 | 광주    |
| 개수 | 240 | 222 | 88 | 87 | 85 | 80 | 74 | 72 | 67    |
| 지역 | 충북  | 전남  | 충남 | 대구 | 울산 | 대전 | 제주 | 세종 | 총계    |
| 개수 | 66  | 61  | 60 | 59 | 46 | 35 | 37 | 3  | 1,382 |

자료: 한국사회적기업진흥원, 2015. 8.

<표 2> 사회적 기업 인증 기업의 서비스분야 분류 현황

| 주 사회서비스 분야 | 인증기업 수 | 주사 회서비스 분야 | 인증기업 수 |
|------------|--------|------------|--------|
| 문화, 예술     | 166    | 관광, 운동     | 36     |
| 청소         | 115    | 보육         | 17     |
| 환경         | 105    | 보건         | 13     |
| 교육         | 101    | 문화재        | 7      |
| 사회복지       | 101    | 산림 보전 및 관리 | 3      |
| 간병, 가사 지원  | 86     | 기타         | 632    |
| 총합계        |        | 1,382      |        |

자료: 한국사회적기업진흥원, 2015. 8.

사회적 기업에 관한 기반 및 적용에 대한 선행 연구로, 사회적 기업의 정의와 분류에 관한 연구, 사회적 기업의 성과에 관한 연구(Dacin *et al.*, 2010; Dacin *et al.*, 2011; Sagawa and Segal, 2000; Sharir and Lerner, 2006; Short *et al.*, 2009; 김금환, 강영숙, 2014; 이광우, 2008; 장성희, 마운주 2011; 장성희, 반성식, 2010), 사회적 기업의 적용 사례 연구(노태협, 2013; 노태협, 2015), 사회적 기업가 정신에 관한 연구(Bornstein, 2007; Christie and Honig, 2006; Dees, 1998; Helm and Andersson, 2010; Weerawardena and Sullivan, 2006; 배귀희, 2011; 장성희, 2014), 사회적 기업 관련 정책에 관한 연구(조수영, 2007; 한상일, 2013) 등이 대표적 주제 연구로 진행되어 오고 있다. 사회적 경제 및 기업에 대한 확산 연구로, 사회적 경제 내에서의 사회적 기업과 타 사회적 경제 주체(협동조합, 마을공동체, 자활기관 등)과의 조화와 역할에 대한 연구, 사회적·사회적 가치 창출과 기업이윤 극대화의 동반적 비즈니스 모델에 대한 연구, 중앙정부와 민간 기업의 사회적 책임에 관한 연구, 사회적 기업 평가와 성과 모형에 관한 연구, 사회적 경제 생태계 구성에 관한 연구, 지속 가능성 사회적 기업 환경에 대한 연구 등이 후속 연구로 제시될 수 있다.

## 2.2 공유경제

사회적 기업의 대안적 경제 주체의 역할 강조와 함께 기존 자본주의 시장경제의 소유에 기반한 대량생산, 대량소비 방식에서 벗어나, 공유 중심의 협력적 생산 소비 방식으로 경제 흐름을 바꾸자는 공유경제의 개념이 시도되어 오고 있다. 공유경제의 개념은 사회 혁신적 기독교 개혁운동으로 1943년에 키아라 루빅(Chiara Lubich)에 의해 주도된 이탈리아 포콜라레 운동(Focolare Movement)에 시작점을 두고 있다. 이들은 이 운동을 근간으로 1991년부터 남미와 유럽으로 확대하여 기업의 이익이 재분배 될 수 있는 나눔 문화 확산

운동을 통해 부의 불평등 문제를 해결하고자 하였다. 경제적 차원의 기독교 이상 실현을 위해 공유경제의 실천을 주장하고 경영방식을 혁신하는 기업 운영을 진행해 오고 있다. 현재는 약 30여 국가에서 공유경제 기업이 운영되고 있다.

현재 통용되고 있는 공유경제(Sharing Economy)의 용어는 보다 세부적인 의미에서, 한 번 생산된 제품을 여럿이 공유해 쓰는 협력소비를 기본으로 한 경제 방식을 말하며(Lessig, 2008) 협력적 경제(Collaborative Economy) 또는 수요중심경제(On demand Economy)로 혼용되어 사용된다. 최근 우버([www.uber.com](http://www.uber.com))와 에어비앤비([www.airbnb.com](http://www.airbnb.com))의 사업적 성공을 통하여 저변이 확대되고 있으며, 유형의 자산뿐만 아니라 무형의 자산까지도 함께 공유하고 고객의 일상생활 환경에서까지 만족시키는 ‘컨시어지 경제(concierge economy)’로 확대 되는 등 그 적용 분야가 다양해지고 있다. 특히, 현재의 공유경제는 인터넷과 디지털 기술을 기반으로 한 모바일 정보통신 플랫폼을 구성하여 지역과 시간의 한계를 뛰어넘어, 공유의 범위가 지구촌 전체의 무대로 확산되고 있다. 소수의 대기업들이 가지고 있는 시장 주도권이 사회적 네트워크 망으로 연결된 다수의 소비 활동 주체에 게 넘어가고 있다는 점에서, 사회 혁신의 형태로 까지 전개되고 있는 상황이다. 따라서 공유경제는 ICT와 협력적 소비를 기반으로 소비자들이 자신의 유희 자원을 공유하며 신뢰를 통해서 새로운 가치를 창출한다는 의미로 볼 수 있으며, 소유보다는 이용 가치와 혜택을 추구하는 것에 기본 원칙을 가지고 있고, 새로운 접근권에 대한 재산권을 형성한다고 볼 수 있다(고윤승, 2014).

공유경제가 확대되는 동인으로 다음과 같은 내용을 들 수 있다. 기술적 요인으로, 인터넷과 스마트폰을 비롯한 모바일 단말기의 급속한 보급은 대중 참여의 공유경제 확산을 가능하게 만들고 있다. 정보통신 플랫폼과 빅데이터 분석과 같은 초고속 네트워크 통신 및 대용량 데이터 처리 기술의 발달은 개인 대 개인, 기업 대 개인 간의

소통이 실시간으로 가능하게 함으로써 광범위한 수요자와 공급자를 연결해 주어 공유 시장을 확대하고 있다. 빅데이터 분석을 활용한 공유경제 비즈니스 모델 기반의 기업들은 가격 결정과 수요 예측에 대한 진일보한 공유 시장 플랫폼을 구축하여 수요와 공급을 이어주고 있다. 디지털을 이용한 개발 환경은 스타트업 기업과 앱 개발자들로 하여금 쉽게 공유 시장에 참여할 수 있도록 기반을 제공해 주고 있다. 뿐만 아니라 금융 거래의 이용의 용이함과 신뢰성으로 인해 개인 거래 주체들로 하여금 거래의 편의성을 확대하였다. 거시 경제적 외부 동인으로는 세계 경제 위기로 하여금, 각 경제 주체들이 대안적 일자리와 수입 원천을 모색하도록 이끌었다. 상대적으로 줄어든 소득에 따라 축소 변화된 소비 패턴은 공유경제를 활성화 하는데 큰 영향을 미쳤다고 할 수 있다 (Fellander *et al.*, 2015).

공유경제의 확산은 다음과 같은 순기능을 보여준다. 장기적 경기침체와 양극화 심화로 생산에 비해 소비가 위축되는 상황에서, 소유에 의한 재화 소비보다, 대여 및 재판매의 공유 개념을 통한 소비 활동이 각 소비 주체집합의 추가처분소득을 증가시키는 효과를 나타낸다(Botsman and Rogers, 2010). 공유를 통한 자원 생산성을 높임으로 지구촌의 지속가능성을 확대하는 기능을 한다 (Rothenberg, 2007). 정보통신기술을 활용한 공유 거래 시스템은 수요처와 공급처를 원활히 이어주어 거래 편의성을 확대하고, 거래비용을 획기적으로 줄일 수 있도록 한다(Owyang *et al.*, 2014; 라준영, 2014). 또한 공유경제의 활성화는 택시와 호텔 사업과 같이 전통적 기업에서 제공하던 재화와 서비스의 대체제의 등장을 통하여, 새로운 대체 시장을 출현하게 유도한다. 이러한 경쟁 과정은 파괴적 혁신(disruptive innovation)을 모색하게 되어 새로운 기회를 제공하게 된다는 점이다.

공유경제를 표방한 스타트업 기업과 모바일 앱을 이용한 비즈니스 모델은 미국, 독일, 영국을 중심으로 급격히 성장해 나가고 있다. 공유경제

〈표 3〉 공유경제 관련 분류 및 국내외 사례 기업

| 공유 자산 (Asset)                   | 분류 (Example)                          | 국외 기업 사례 Actor: International   | 국내 기업 사례 Actor: Domestic  |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| 유형자산 (Tangible)                 | Transportation<br>Property<br>Utility | Uber<br>Lyft<br>Car2Go<br>zipcar<br>GoGet<br>Airbnb<br>DestNearMe<br>Cloo<br>EatWith              | 쏘카<br>그린카<br>코자자<br>비앤비허어로<br>상상우리<br>더허브<br>리브피아<br>국민도서관 책꽂이<br>코릭스<br>키플 |
| 무형자산/서비스 (Intangible: Service)  | Professional<br>Personal              | Innocentive<br>oDesk<br>Elance<br>TaskRabbit  | 공감인<br>집밥<br>폼앗이파워  |
| 무형자산/금융 (Intangible: Financial) | Crowd-funding<br>P2P<br>Lending       | Kickstarter<br>Indiegogo<br>gofundme<br>CircleUP<br>crowdfunder<br>LendingClub<br>KIVA<br>Prosper | 팝펀딩<br>씨앗펀딩<br>텀블벅  |

를 이용한 기업을 크게 분류하면, 공유 되는 자산을 기준으로 크게 유형 자산과 무형 자산으로 나눌 수 있다(<표 3> 참조). 공유 되는 유형 자산은 주로 교통 부문, 사무실과 주택과 같은 실물 자산을 기반으로 한 공간 공유 부분, 음식이나 서적, 의류 등의 생필품 등이 주로 대상이 되고 있다. Uber, Airbnb, zipcar, Car2Go 등이 대표적인 유형 자산 공유를 기반으로 한 사례 기업이며, 국내에서도 이와 유사한 사업 모델을 가진 쏘카, 그린카, 코자자 등의 기업이 있다. 무형적 자산 공유경제형 사업 모델에서 그 영역을 더 확대하고 있는데, 다양한 온디맨드(On-demand)형 서비스 및 금융(크라우드펀딩 및 개인금융) 분야가 대표적이다. 온라인 워크그룹인 Elance나 프리랜서 네트워크 플랫폼인 oDesk(최근 UpWork로 변경)과 같은 전

문가 연결 네트워크에서부터 빨래를 대신해주는 와시오(Washio), 요리를 대신해주는 스프릭(Spring)과 스푼로켓(SpoonRocket), 우체국 불일을 대신해주는 씽(Shyp), 안마사를 불러주는 질(Zeel), 의사를 보내주는 힐(Heal), 술을 배달해주는 소시(Saucey), 짐가방을 싸주는 더플(Duff)과 같은 생활형 컨시어지 서비스를 제공하는 온라인 앱 기반의 스타트업기업들이 활발히 활동하고 있다. 전통적 자본 조달 시장에서 벗어나, 시제품 단계나 사업 아이디어 단계에서 개인적 자본 조달을 하는 크라우드펀딩이나, 기존 금융권에서 대출이 불가능한 상황에서도 대출을 받을 수 있는 소자본대출 등의 공유경제형 금융 자본 조달 사업 모델도 공유경제의 한 분야를 담당하고 있다. 국내의 경우, 해외 공유경제형 사업 모델을 벤치마킹한 서비스가 2012년 초부터 시작되고 있는 도입 단계로, 인터넷 인프라가 발달한 한국의 상황에서 공유경제 서비스 기업이 확산되기에 유리한 환경을 가지고 있다. 공유경제 모델을 이용하여 모바일 기부 네트워크를 제공하고 있는 빅워크(Bigwalk), 생산자들의 정보 및 생산흐름네트워크를 ICT를 이용하여 제공하고 있는 ㈜오르그닷의 패션생산네트워크 등의 기업들이 공유 경제형 사회적 기업으로 활동하고 있으며, 사회적 기업 영역에서 공유 경제 사업 모델을 점차 적용하고 있는 상황이다.

### III. 사례 연구

#### 3.1 분석방법론과 공유경제형 사회적 기업

공유경제와 사회적 기업은 공동체주의의 기본 원칙이라고 할 수 있는 협력의 탐구, 공동의 가치, 평등한 참여 등이 가능하도록 사회 체제와 제도가 변화되어야 함을 강조한다. 이 두 개념이 서로 연결될 수 있는 가능성은 먼저 경제 주체들의 상호 협력을 중요하게 여긴다는 점, 지역사회나 특정 공동체를 구성하는 다수의 구성원에게 더 많은 이익을 부여하고자 하는 공동의 가치를 추구

한다는 점, 참여 및 의사 결정의 과정에서 구성원들 간에 평등한 참여를 중요시 여긴다는 점, 그리고 물질 및 인적 네트워크상에서의 활동을 근간으로 하며, 이는 정보통신기술의 발달로 그 효과를 확대할 수 있다는 점에서 찾을 수 있다(강병준, 2012). 공유경제가 참여 주체들 간의 생산과 소비를 통한 협력에 주된 관심을 가진다면, 사회적 기업의 경우 다양한 협력적 행위를 통해 포괄적인 사회적 경제를 추구한다. 공유경제가 나눔을 통한 공정 사회를 추구한다면, 사회적 기업의 경우 기업 활동에서 사용자나 소비자가 의사 결정의 주체 혹은 상호 영향을 주고받는 관계에서 평등한 참여를 통한 공동의 가치를 추구한다는 점에서 비교 될 수 있다. 무엇보다도 공유경제가 활성화되는 가장 큰 환경 중 하나는 정보통신기술의 발달, 특히 SNS(Social Network Service), 모바일 및 네트워크 기술의 확대와 발전을 들 수 있다. 이를 기반으로 한 공유경제는 효율적, 효과적 네트워크를 통한 협력적 소비를 활성화 시킬 수 있는 원동력을 제공하고 있다. 특히, 정보통신기술의 발달과 SNS 이용자의 성장, 모바일 단말기의 대중적 보급 등의 상대적으로 우위에 있는 정보 기술 인프라를 가지고 있는 현재 한국의 상황은 공유경제를 기반으로 하는 비즈니스 모델 구축에 유리한 입장이라 할 수 있다. 사회적 기업의 지속 가능성을 확보할 수 있는 노력 중, 공유경제를 사회적 기업 활동의 주요 대상으로 포함하는 사업 모델은 그 의미를 찾을 수 있다.

본 사례 분석을 위하여 사회적 기업 비즈니스 모델의 분석방법론(라준영, 2010)을 수정하여 가치주체 확정(Value Subject Setting), 가치제안(Value Proposition), 가치창출대안(Value Creation)의 순서로 분석한다. 가치주체 확정은 비즈니스 모델 상에서의 목표 고객 및 협력자, 이해관계 주체를 파악하는 단계이다. 가치제안은 고객과 이해관계자에게 전달하고자 하는 핵심 가치의 개념화 단계이며, 마지막으로 가치창출은 가치제안에서 개념화한 내용을 구체적으로 가치주체들과의 연결하

는 대안을 마련하는 단계이다. 본 논문에서는 인증 사회적 기업으로 제주도의 지역 네트워크를 기반으로 정보통신기술을 이용하여, 공유 경제형 비즈니스 모델을 사회적 기업에 적용시켜 성과를 거두고 있는 ㈜푸른바이크쉐어링을 사례 기업으로 선정하였다. 이 논문에서는 사회적 기업 비즈니스 구성의 3단계의 방법으로 분석하였다(<그림 1> 참조).



<그림 1> 사회적 기업 가치 분석 모형

### 3.2 사회적 기업 ㈜푸른바이크쉐어링 창업과 성장

㈜푸른바이크쉐어링은 “자전거 공유 문화 창조”의 기본 사업 모형을 바탕으로 사회적 가치 실현을 추구하고자하는 목적으로 2011년 11월에 창업된 초기 단계의 사회적 기업이다. 자전거를 통해 실현할 수 있는 다양한 가치들이 있다는 생각을 기반으로, 공유, 공생, 공헌을 실천하고자 하는 창업 기업으로서, 친환경 자전거 여행 활성화, 자전거를 통한 기부 문화 확산, 취약계층 일자리 창출을 비전으로 활동을 전개하고 있다. 2012년 제주특별자치도의 지역 예비 사회적 기업으로 지정되었으며, 현재 제주 지역을 대상으로 마을 단위 자전거 영업망을 확장하여 제주 지역 내 친환경 자전거 여행 활성화 공유 스테이션(블루스테이션)을 통한 지역 기반 자전거 공유 사업을 진행하고 있다. 사회적 기업 가치 확산과 지역 일자리 창출 증대 및 다양한 사회적 활동을 통하여 2014년 고용노동부 인증 사회적 기업으로 지정되었으며, 2015년 ICT 기반의 공유 자전거 렌탈 시스템을 구축하여 서비스를 진행하고 있다(<표 4> 참조).

공유경제의 유형으로는 크게 한 회사가 소유하고 있는 제품과 서비스를 판매하기보다 제공하여

<표 4> ㈜푸른바이크쉐어링의 주요 연혁

| 연도    | 주요 연혁   |
|-------|---|
| 2011년 | - ㈜푸른바이크쉐어링 법인 설립   |
| 2012년 | - 예비 사회적 기업 지정<br>- 5개 마을 자전거 영업소 설치/고령자 일자리 창출 사업 진행<br>- 제주대학교 링크사업단 가족회사 가입  |
| 2013년 | - 중소기업청 신사업 육성지원사업 우수아이템 선정<br>- 한화그룹 친환경 사회적 기업지원 기업 선정<br>- 영남대학교 스타트업 디자이너 브랜드 메이킹 프로젝트 대상기업<br>- 자전거 사진공모전 기획<br>- 자전거 기부어플리케이션 “빅토리” 출시<br>- 제주대학교 창업보육센터 입주(제1호 블루스테이션)<br>- 전기자전거 제작 ㈜파워라이드 업무 협약<br>- 26개 자전거 스테이션 시범운영 |
| 2014년 | - 고용노동부 사회적 기업 인증<br>- 한화그룹 친환경 사회적 기업 지원기업 재선정<br>- 자전거와 함께하는 원도심 체협 프로그램 운영<br>- 제주도 공공자전거 스테이션 관리 사업자 선정<br>- 제주도 청소년 자전거 안전교육 사업자 선정  |
| 2015년 | 자전거 여행 공유 앱 “달콤” 론칭<br>제주지역 공생노트 “메모리” 출간<br>지역협력연계망 “달콤팟” 81개점 구축  |

고객(사용자)들로 하여금 이용할 수 있도록 하는 제품서비스 시스템(Product Service System) 모형, 사용되었거나 또는 이미 소유하고 있는 제품과 필요치 않은 곳으로부터 수요처를 찾아 물품을 재배치하는 재분배 시장(Redistribution Markets) 모형, 유사한 흥미와 선호를 가진 사람들이 시간, 공간, 재능과 같은 자산을 공유하고 교환할 수 있도록 결집하게 만드는 협력적 라이프스타일(Collaborative Lifestyle) 모형으로 구분될 수 있다(Ko, 2014). 푸른바이크쉐어링의 주 사업부문은 공유경제 모델의 협력적 소비 유형 중 대표적 방법인 제품을 소유하지 않고 이용가치를 소비하는 PSS(Product

Service System) 방식을 통한 자전거 공유 사업을 주목적 사업이다. B2C 자전거 공유 서비스와 함께, 제주도에 조성된 환상 자전거길 등의 코스를 활용해서 기업체나 공공기관 등에서 직원들을 대상으로 팀워크를 다질 수 있는 팀빌딩 워크숍 B2B 사업을 동시에 진행하고 있다. 이를 위하여 제주도 전 지역에서 자전거 공유를 통한 친환경 여행이 가능하도록 자전거 공유 시스템을 구축, 운영하고 있으며, 안정적 수익확보를 위해 제주도 내 공공 자전거 스테이션 위탁 관리 사업을 진행하고 있다. 사회적 공헌 사업의 일환으로 고객의 자전거 이용 거리 이력을 기반으로 간접 기부가 이루어지는 “빅토리 기부” 앱 사업과, 제주도 내 자전거 안전모 및 자전거 기부 등의 자전거 관련 용품 지원 사업, 지역 내 관련 업종을 영위하고 있는 기업의 무료 광고 홍보를 위한 경제 공생노트 “메모리”사업, 지역사회와 협력적 일자리 창출 사업을 진행하고 있다(<표 5> 참조).

다른 사회적 기업의 사업 모형과 ㈜푸른바이크쉐어링의 사업 모형의 주된 차이점은 설립 초기부터 제주 지역 내의 기업 및 지역민들과 함께 지역 협력 네트워크를 구축하여 공유경제형 사업 모형으로 사회적 가치를 실현하고자 기업을 시작하였다는 점이다. 제주도라고 하는 지역의 특성을 고려하여 다양한 공유경제 주체들이 상호 협력 가능한 공동체를 구성하고, 그 구성원들의 공동의 이익 창출을 도모하였다. 정보통신기술을 공유경제 비즈니스 모델에 연결하여, 물적 및 인

적 네트워크상에서의 사회적 기업 활동을 수행하고 있다는 점에서 그 특징을 찾을 수 있다.

#### IV. 공유경제 활성화 전략과 실행

##### 4.1 푸른바이크쉐어링의 비즈니스모델: 지역 협력 네트워크 구성

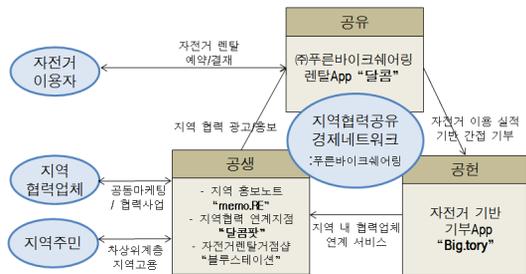
(주)푸른바이크쉐어링은 제주특별자치도 내에서 관광 사업 업종 중 자전거 대여 사업 분야의 사업 모델을 확장하여, 공유, 공생, 공헌의 개념 아래 지역 기반의 협력 네트워크 구성을 추진하였다. 제주도에 갖춰진 물적, 인적 자원의 지역적 특성을 활용하고자, 지역 내 주민을 영업점의 운영자로 채용하고, 지역 업체 및 주민들과의 협력을 통해 자전거 기반의 지역 경제 활성화 네트워크 마련에 가장 큰 사업의 주안점을 두었다. 현재 제주도는 여행객 1천만의 관광 시장 확대와 함께 지역 내 관광 인프라를 확대하는 사업들이 중점적으로 추진되고 있는 상황으로, 푸른바이크쉐어링의 자전거 사업 및 사회적 기업으로서의 기업 운영에도 유리한 환경이 조성되고 있다.

사업의 주체와 협력자, 동반자, 그리고 성과에 대한 공유자가 지역 기반의 주민들을 대상으로 한다는 점에서 단순한 자전거 렌탈을 주목적으로 한 일반의 자전거대여업체와 차이를 가지고 있다. 푸른바이크쉐어링은 우선 주목적 사업인 자전거 대여 및 반환을 통한 공유 개념의 대상지가 되는 제

<표 5> (주)푸른바이크쉐어링의 주요 사업 분야

| 사업영역 | 브랜드                 | 사업정의                                  | 제품/서비스가치  | 사회적 가치  |
|------|---------------------|---------------------------------------|---|---|
| 공유   | 푸른바이크<br>쉐어링/<br>달콤 | • 자전거 공유 및 렌탈<br>• 공공자전거 위탁<br>관리     | • 자전거 앱을 통한 제주 지역<br>내 자전거 렌탈<br>• 제주도 내 공공자전거 공유사업 | • 지역사회 내 협력적 일자리<br>창출<br>• 친환경 자전거 공유            |
| 공생   | 메모리                 | • 지역경제 공생노트<br>• 자전거 여행 코스<br>개발 및 보급 | • 지역 내 여행 관련업체 광고<br>홍보                             | • 지역 협력 경제 활성화                                    |
| 공헌   | 빅토리                 | • 기부 모금 및 지원<br>• 사회 공헌 활동            | • 자전거를 이용 이력을 통한<br>개인 및 단체 기부                      | • 지역 내 자전거 보급<br>• 안전모 보급<br>• 초등생 안전 교육 및 안전 지킴이 |

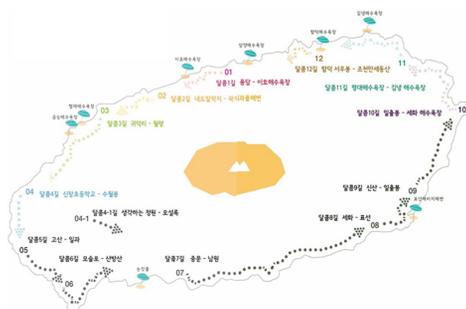
주도 내 환상 자전거길에서 자전거 이용 고객이 편안히 자전거를 이용할 수 있는 환경을 조성하였다. 제주도 여섯 곳에 직영 거점 자전거 대여 스테이션을 설치하여, 여행자가 앱 기반 자전거 렌탈 예약 반환 시스템을 통하여 온/오프라인이 연결될 수 있도록 개발하였다. 이러한 거점 렌탈샵의 관리자로 해당 지역 주민을 직접 고용하여 관리하도록 하여, 지역 주민들과 여행객을 이어 주는 역할을 담당하게 하였으며, 이에 더하여 제주도 내 81개의 여행 관련 협력 업체와 자전거 관리 및 대여 협력을 체결하여 협업을 진행하는 구조를 마련하였다. 특히, 제주도가 추진하고 있는 제주도 내 환상 자전거길 개통, 공공 자전거 사업의 확대, 제주시의 자전거 도로 내에서의 사고에 따른 책임보험 가입, 제주도의 사회적 경제 시범 도시 추진 및 사회적 경제 지원 조례 통과 등은 사업 진행에 큰 도움으로 작용하고 있다. 제주관광공사와 제주생태관광 MOU를 체결, 체류형 관광 상품을 개발을 담당하여 민관 협력 체계 구축에도 참여 하고 있다. 지역 주민에 대한 고용과 관련 협력업체와의 상호 협업, 그리고 제주 관광 활성화를 위한 공동 노력의 일환으로 홍보노트를 작성하여 공생의 방법을 모색하고 있다. 또한 자전거 렌탈 사업을 통한 성과에 대한 지역 사회에 대한 공헌의 활동으로 자전거 이용자들의 간접 기부 방식을 통한 어린이 자전거 보급, 안전모 보급, 안전 교육 등의 사회적 공헌의 역할을 사회적 기업의 기업 운영 목적으로 수행해 오고 있다(<그림 2> 참조).



<그림 2> (주)푸른바이크쉐어링의 지역 기반 공유 가치 창출 모형

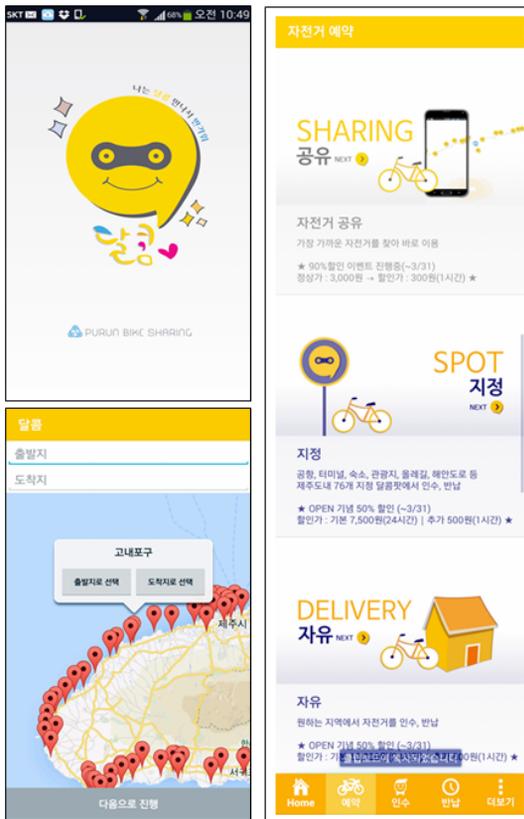
## 4.2 공유: 자전거 공유 시스템

푸른바이크쉐어링은 자전거의 공유를 통해 언제 어디서나 편리하게 자전거를 대여하고 반환할 수 있는 자전거 대여 시스템을 구축하였다. 이를 위하여 IT 앱 기반의 자전거 공유 시스템 <달콤>을 2015년 초에 개발하여 제주도 여행자들이 원활히 자전거를 통한 여행이 가능하도록 하였다. 제주도 내에 자전거 여행자들이 경험할 수 있는 추천 환상 자전거 코스길 <달콤 12길>을 개발하여, 제주도 자전거 여행의 길잡이를 제공하였다. 해안도로, 올레길, 마을길을 연계하여 자전거로 달리기엔 안전하고 경치가 좋은 길을 찾아 <달콤길>의 이름을 부여하였으며 제주시를 중심으로 7개 코스, 서귀포시를 중심으로 5개 코스를 구성하였다(<그림 3> 참조). <달콤 12길>을 중심으로 실제 자전거 대여/반납이 가능한 6개(제주시, 괄지 해변, 용수리, 대정, 표선, 성산곶)의 거점 렌탈샵 <블루스테이션>과 제주 전역에서 81개의 지역 협력 렌탈샵 <달콤팟>을 확보하여 제주 환상 자전거 코스에서 원활히 대여 및 반환이 이루어질 수 있도록 하였다. 제주시내의 공공자전거의 대여 및 스테이션 관리, 자전거 점검, 배차 및 위탁 관리 사업을 진행하고, 환상 자전거길의 10개의 인증센터 관리 사업에 참여하고 있다. 이는 자전거 공유제와 연계하여 공공 영역과 사회적 기업과의 협력 관계를 마련하였고, 안정적 수익원이 가능하도록 사업 부문을 구성하였다.



<그림 3> 제주 환상 자전거길(달콤 12길)

자전거 공유 서비스 앱 <달콤>은 제주도를 여행하는 동안 주변에 위치한 자전거를 검색하여 바로 이용하거나, 예약을 통해 어디서나 가장 가까운 곳의 자전거를 찾아 타고, 반납을 할 수 있도록 개발된 모바일 전용 어플리케이션이다. <달콤> 서비스는 모바일 앱 및 푸른바이크셰어링의 웹상에서도 이용 가능하도록 구성되어 있다(<그림 4> 참조).



〈그림 4〉 자전거 공유시스템 <달콤>의 구성

<달콤> 앱에서는 주변 자전거를 검색해서 시간 단위로 이용할 수 있다는 점에서 [공유]라는 서비스 용어를 사용하고 있으며, <달콤팟>이라는 미리 지정된 장소에서 인수와 반납하는 방식을 사용하여 [지정]으로, 원하는 지역 어디서나 인수와 반납이 가능한 서비스를 제공하여 [자유]

의 개념으로 자전거 렌탈 서비스를 제공하고 있다. <달콤팟>을 통하여 가장 가까운 곳에 있는 자전거를 검색할 수 있으며, 직영자전거 거점 렌탈샵인 <블루스테이션>과 함께 지역 협력업체와 연계하여 자전거를 대여/반납할 수 있다. 이곳에서 <달콤> 앱의 연계 협력업체 숙소 및 예약 사이트를 연결할 수 있으며, 동시에 환상 자전거길 내의 협력업체를 홍보하는 역할을 가지고 있다. 거점 자전거 렌탈샵 <블루스테이션>은 자전거의 수리 및 각 <달콤팟>간에서 자전거 배치를 조정하는 역할을 수행하고 있다. 자전거 이용자는 <달콤> 앱을 이용하여 아래와 같은 대여 단계를 통하여 자전거를 이용할 수 있도록 구성되어 있다.

- 예약: 인수/반납 시간 및 장소를 입력/자전거 종류 및 옵션을 선택/결제
- 인수: 인수할 자전거 위치를 지도로 확인/배차된 자전거를 사진으로 확인/자전거 비밀번호를 확인하고 인수
- 반납: 앱에서 반납 확인/주차 후 사진 촬영 등록/자전거 상태 확인(점검 및 수리 요청)
- 평가: 사용자 만족도 평정 및 의견 제시

#### 4.3 공생: 지역협력점과 지역공생 노트

지역 사회의 다양한 협력 네트워크를 구축하기 위하여, 두 가지 방향으로 공생의 방안을 추진하였다. 먼저, <달콤팟>은 푸른바이크셰어링의 지역 협력 자전거 렌탈샵으로, 2015년 상반기 기준 81개의 관련 업체가 연결되어 푸른바이크셰어링과 상호 발전적 제휴관계를 유지하며 지역협력 네트워크를 구성하고 있다. <달콤팟>을 구성하는 대부분의 협력업체는 지역 내 음식, 숙박, 및 소매업 등의 관광과 관련된 업종을 영위하고 있는 개인사업자들이 주를 이루고 있다. 푸른바이크셰어링의 자전거 이용자들이 이곳에서 자전거를 대여, 반납할 수 있으며, 지역 내의 관광 정보를 이용하고, 해당 <달콤팟>을 제주도 여행 중에

이용할 수 있도록 하여 매출 증대의 상호 협력의 기회가 되고 있다. 6개의 지역 거점 센터 <블루스테이션>의 지역 관리자들이 근거리에 있는 <달콤팩>으로 자전거를 이동 배치하여 자전거 이용 고객이 사전 예약한 곳으로 자전거를 배송, 이용자의 편의를 도모하고 <달콤팩>에 배치된 자전거의 품질 관리를 수행하고 있다. 이러한 <블루스테이션>과 <달콤팩>의 협력 체계는 푸른바이크웨어링의 또 다른 영업점의 기능을 수행하면서도, 지역 내 협력업체 간의 상호 홍보 및 마케팅 부분에서 서로 도움을 주고 있다. 지역협력 네트워크의 구성은 단순한 외부적인 영업망 확장 의미 이외에도, 협력점과의 신뢰 구축을 통한 상생의 기반 마련을 가능하게 하고 있다.

공생노트 <메모리> 사업은 제주도를 방문하는 여행자들의 길잡이가 될 수 있는 정보를 담은 노트를 주기적으로 발간하여, 지역 협력업체와 여행객을 연결할 수 있는 방안으로 기획되었다(<그림 5> 참조). 공생노트 사업은 자전거 대여의 계절적 수요 한계에 부딪힌 푸른바이크웨어링의 직원들의 참여 및 사회적 기업으로서의 책임감으로 2015년 2월에 시작되었다. 지역, 마을의 작은 가게들이 모여 공동의 마케팅을 추진하되, 한 번 보고 버려지는 광고가 아닌 환경을 생각하여 버려지지 않는 광고 매체를 만들어 보고자 하는 목적으로 출발하였다. 기획 단계 시, 광고 수입에 의존하려던 계획에서 전환하여 공생의 의미에 집중하는 방향으로 제작이 이루어지고 있다. 협력업체에 대한 소개에 더하여, 지역의 명소, 마을의 일상을 사진으로 담아내고 있으며, 지역의 화가, 디자이너, 캘리그라퍼, 작가 등의 작품을 소개하여 등용문의 역할을 수행하고 있다. 현재, 제주도 내 공항 등 7개 관광안내센터에서 배포되고 있으며, 제주도 내 지역 축제, 체육대회 광고 유치 및 기념품용 제작 판매 및 기업의 판촉물이나 개인의 선물용으로 판매가 이루어지고 있다. 광고비의 비중을 줄여 마을의 작은 가게들은 비용 부담 없이 홍보를 할 수 있는 동시에 지역 내 기업의

구매를 통해 기업과 마을의 가게가 공생할 수 있는 모델이 만들어지고 있다. 공생노트에 지역의 작은 가게, 명소 등을 소개하여 알리는 활동은 동시에 이들을 통해 공생노트의 저변을 확대할 수 있는 요인이 되고 있다. 지역의 젊은 작가, 예술가들의 작품을 소개하여 알릴 수 있는 계기를 제공하고, 기업 입장에서는 공생노트의 콘텐츠의 수준을 높일 수 있게 되는 공생의 협력이 진행되고 있다. 이와 더불어 제주도와와의 연계를 바탕으로 제주생태관광 프로그램을 공동으로 운영하여, 완성도를 높이고 있으며, 지역 내 자활센터와 협력을 통해 자전거 정비를 위탁하여 푸른바이크웨어링의 자전거 정비 생산성을 높이는 동시에 고용을 늘이는 사업 등이 추가적으로 진행되고 있다.



주) <메모리>의 발간 표지 및 협력점 소개.  
 <그림 5> 지역 공생 노트 <메모리>

#### 4.4 공헌: 자전거 이용 기반 기부 사업

푸른바이크웨어링의 사업 모형의 근간은 경제적 성과 추구하고 동시에 기업의 사회적 책임을 통한 사회적 가치 실현을 바탕으로 두고 있다. 이를 위하여 주 사업 분야인 자전거 대여 사업의 활성화가 곧 기업의 사회적 참여가 될 수 있도록 자전거 이용자의 자전거 이용 실적을 근간으로 기부가 이루어 질 수 있는 모형을 도입하였다. 이를 위하여 <빅토리: Big.tory: Bike Good Story> 앱을 구축하여 <달콤팩> 앱과 연동하였다. 이는 “자전거가 만들어 내는 아름다운 이야기”라는 의미로 자전거를 대여하여 타면서 기부금을 후원할 수 있는 모바일 앱을 이용한 간접 기부 사업이다. <빅

토리> 앱을 실행하고 자전거를 타면 달린 거리 10m마다 1원이 적립되어 후원기업으로부터 매칭 기부가 이루어지게 되는 간접 기부의 후원 프로그램이다. 기존의 기부 방식을 기부자가 수혜자 또는 비영리기부대행기관을 통해 직접 현물을 제공하는 직접적 기부의 형태라고 한다면, 푸른바이크쉐어링의 자전거를 통한 <빅토리> 기부 방식은 지역 내 협력 기업의 사회적 기여 기금의 후원을 통하여 수혜자에게 혜택이 전달되는 간접 기부의 방식으로 이루어진다. 참여자는 자전거 여행 및 여가 활동과 함께 기부 동참의 의미가 있으며, 지역 내 후원기업의 경우 사회적 책임에 참여하여 홍보 및 이미지를 향상시키는 효과를 나타낸다. 이러한 기부는 <빅토리> 앱을 통해 제주도 자전거 여행자의 자발적 참여로 이루어지며, 적립된 후원금은 후원기업을 통해 지역 내 아동 안전 교육 및 자전거, 안전 헬멧 기부 사업으로 전달되고 있다(<그림 6> 참조).



<그림 6> <빅토리>의 간접 기부 모형

<빅토리>는 자전거 공유앱 <달콤>과 연계되어 운영되고 있으며, 개인 여행객 및 제주도 내에서 연수가 진행되는 기업의 팀빌딩 자전거 여행 프로그램에서 <빅토리>를 통한 단체 간접기부 프로그램 참여가 진행되고 있다(<그림 7> 참조). <빅토리> 앱 기부 캠페인을 통해 모아지는 기금을 통하여 지역 아동센터 자전거 기증, 지역 아동센터 자전거 여행 프로그램 지원, 제주 자활센터 재생용 자전거 기증, 시민 단체의 제주도 자전거 여행 프로그램 지원, 한국 유네스코 대학생 자원

봉사단 자전거 지원 등, 자전거를 필요로 하는 곳을 찾아 지원이 이루어져 오고 있다. 2015년에는 2,015명이 <달콤>을 통하여 자전거를 이용하면, 지역 아동센터를 통해 지역 내 어린이들에게 300개의 자전거 안전모를 기증하는 안전캠페인이 진행되어, 어린이들의 안전사고를 예방하도록 하고 있다.

<빅토리>의 기부 프로그램과 함께, 제주시내 초등학교, 아동센터 등의 학생들을 대상으로 자전거 이론과 안전 운전 요령 등의 무료 교육 활동도 전개하고 있다. 동시에 제주시에서 교육 의뢰를 받은 초등학교 및 지역 분교의 학생들을 대상으로 이론 및 실습의 자전거 교통안전 교육을 실시하고 있으며, 교육을 받은 초등학교 학생들을 대상으로 어린이 제주도 일주 프로그램을 제주도교육청과 함께 진행하여 지역 어린이들이 안전하게 자전거를 탈 수 있도록 돕고 있다.



<그림 7> 자전거 기반 기부앱 <빅토리>의 화면 구성

#### 4.5 성과와 미래

초기 단계의 창업 기업으로 푸른바이크쉐어링은 사회적 기업으로서 조화된 사회 협력의 역할을 기업의 주목적 사업과 함께 수행하고 있다. 현재 구축된 지역협력 네트워크는 참여 주체들 간의 신뢰를 바탕으로 확장 발전해 나가는 단계이다. 자전거 대여 앱 <달콤> 시스템의 안정적 구축과 함께, 외형적 매출 성장 및 이익 창출이 진행되고

있으며, 자전거 이용을 통한 <빅토리>의 간접 기부 누적액 증대, 지역민의 고용확대, 자전거 및 안전 기부 및 어린이 안전 교육 확대를 통한 사회 공헌 확대의 성과를 거두고 있다. 이에 더하여 지역협력네트워크를 통한 동반 성장의 상생의 신뢰 구축 또한 중요한 무형의 성과라 할 수 있다.

설립 이후, 고용노동부, 한국사회적 기업진흥원, 함께일하는재단, 한화그룹 등 민간 및 공적 기관에서 푸른바이크쉐어링의 사회적 기업으로서의 활동과 사회적 가치 향상 노력을 인정하고, 지원 사업으로 선정하여 사회적 기업으로의 성장을 지속하고 있다. 자전거 공유 앱을 통한 자전거 대여 사업과 팀 빌딩을 통한 B2B 사업 부분이 성장하는 단계로, 사회적 기업에 대한 인식의 확대됨에 따라 안정적 성장의 기반을 마련하고 있다. 공공 자전거 위탁 관리 사업 및 제주도 내 자전거 길 인증센터 관리 사업 등과 같은 공공사업을 통한 공공 영역과 사회적 기업의 협력 사업으로 병행하여, 창업 후 3년 간 사회적 기업으로서 지속 가능한 사업 근간을 조성하는 성과를 나타내고 있다.

자전거 공유를 기반으로 가치를 창출할 수 있다는 믿음으로 시작한 기업으로 순수 영리 추구 기업에 비해서 사업 전개 방식에의 제한 및 비약적인 외형적 성장에는 한계점을 가지고 있으나, 지속적 성장 및 안정적 이익 창출을 이루고 있다. 지역 사회에서의 협력 체계 구축, 공동의 목표와 성과 창출, 지역 고용 및 사회 공헌의 활동은 크게 향상되고 있다. 친환경 관광문화 확대, 지역 관광협력업체와의 동반 성장과 수평적, 대등적 지역협력 네트워크 구축, 지역 내 차상위계층자 고용 확대, 비영리단체에 대한 기부 활동을 통한 어린이 안전 및 건전 자전거타기 문화 확대 등의 사회적 가치에 대한 성과들을 나타내고 있는 점에 의의를 가진다. 현재 진행되고 있는 전국의 공공자전거 시스템 구축 후 나오게 될 자전거를 재 활용하여, 완전한 자전거 공유 시스템을 구축할 수 있도록 계획하고 있다. 향후 3년 간, 공공자전

거 재활용 모델은 제주도를 기반으로 시범적으로 실시한 이후, 전국적 확산전과를 목표로 진행할 예정이다. 지역 협력업체 및 주민들의 참여로 구성되어 있는 지역협력 네트워크 활성화를 위하여 지속적인 교류와 의견 교환을 통하여 상생의 신뢰 기반을 지속적으로 유지하는 노력이 계속적으로 필요하며, 이를 바탕으로 사회적 기업의 지속 가능성을 높일 수 있다. 또한 지역주민들의 유희 자전거를 공유 자전거 조달의 원천으로 확대하여, 지역주민들이 자전거의 조달 및 이용에 주체가 될 수 있는 공유경제의 완성된 모형으로 발전이 필요하다. 푸른바이크쉐어링은 지역의 소기업 단위의 자전거 대여 사업에서 시작하여 지역 기반 협력 네트워크를 구축하고 정보통신기술을 활용하여 공유경제 사업 모형을 사회적 기업에 적용하여 안정적 성장 기반을 마련하였다는 점에서 사회적 기업의 대안 모형으로서의 가능성이 있다.

## V. 결론 및 시사점

자본주의 시장 경제는 자원의 효율적 분배 및 소득재분배의 공정성이 시장의 조정 능력만으로는 달성하기 어려운 불완전성을 보여 주고 있다. 이러한 불완전성을 해결하기 위한 다양한 노력은 성숙한 시민사회에서 추구해야할 방향이다. 공유경제 활성화에 대한 노력은 정보기술의 발달이라는 동력을 통하여, 더 많은 가치를 창출 할 수 있다는 가능성을 나타내고 있다. 이와 함께 기업을 근간으로 한 시장 경제에서 경제적 이익 추구하고 함께 공적 이익을 함께 고려하여 지속 가능한 사회를 만드는 주체로 민간 또는 기업부분에서 그 역할을 하자는 사회적 기업의 활동은 시장 자본주의의 건전한 생태계 마련에 도움을 주고 있다. 하지만 이러한 사회적 기업이 안정적인 계속 기업의 형태로 운영되는 것에는 현실적인 제약이 많은 것이 사실이다. 이 논문에서는 사회적 기업이 사회적 책임을 수행하는 동시에 안정적으로 유지 발전해 나갈 수 있는 대안적 사업 모형으로

지역 협력적 네트워크를 기반으로 한 공유경제 모델을 접목한 창업 기업 사례를 통하여, 지속 가능한 사회적 기업의 한 대안이 될 수 있음을 보이고자 하였다. 특히 정보통신기술이 생활 전반에 깊숙한 영향력을 발휘하고, 인터넷 및 모바일 기기의 확대 보급 및 사회연결망의 확대에 따른 발달된 디지털 네트워크가 구축되어 있는 한국의 상황에서 정보기술을 기반으로 한 공유경제 모형은 접근 가능한 모형이 될 수 있다.

공유, 공생, 공헌의 세 가지 목표를 기업 운영의 근간으로 자전거 기반의 지역협력 네트워크를 구축하여 사회적 기업의 역할을 수행하고 있는 푸른바이크쉐어링은 기업의 사회적 책임과 윤리, 동반적 상생경영 및 사회적 기업과 관련하여 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 사회적 기업의 사업 모형 자체로서 기업의 경제적 이익과 사회적 이익의 공동 추구를 동시에 고려하여 운영될 수 있음을 보이고 있다. 이는 사회적 기업이 사회적 가치를 추구함으로써 지속 성장 가능성을 보여주고 있다. 자전거를 기반으로 하는 대여 사업의 성장이 자전거 이용 고객을 통한 간접 기부 방식으로 연결, 지역 아동들에 대한 자전거 문화를 확산시킴과 동시에, 그 이익의 일부가 지역사회에 환원될 수 있도록 사업 모형을 구성하여 사회 공헌과 나눔 기부가 이루어질 수 있도록 하였다는 점에서 의미를 가진다. 둘째, 지역협력 네트워크를 구성하여, 지역민들이 상생을 통한 동반 성장의 시스템을 마련하였다. 이는 지역 활성화 및 공존의 방법을 마련한 것과 동시에, 푸른바이크쉐어링 자체에서도 비용 절감 및 자원 활용의 효율성을 확보하였다. 셋째, 정보통신기술을 활용하여 자전거를 기반으로 한 공유경제의 새로운 소비 패러다임의 확산이 가능함을 보여주고 있다. 공유경제의 사업화 과정에서 나타나는 사회적 인식 변화와 거래 신뢰 구축이 필요한 단계에서 유희 자원의 효율적 소비를 통한 공유경제는 소비의 효율을 높일 수 있는 경제 구조이며, 그 활용도를 높임으로 공유 가치가 증가

될 수 있음을 확인할 수 있다. 넷째, 국내 사회적 기업이 공유경제의 개념을 이용하여 사회적 기업의 사업 모형으로 발전 가능한 대안을 제시해 주고 있다는 점에서 의의를 가진다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 한계점을 가지고 있다. 첫째, 사회적 기업의 단편적 사례를 통하여 공유경제 및 지역협력네트워크의 성공 사례로 제시하기에는 무리가 있으며, 일반화하기에는 한계가 있다. 둘째, 초기 단계의 창업 기업을 대상으로 정량화된 성과와 누적된 성장의 수치를 제시하지 못하여 지속 가능한 단계의 사회적 기업 모델로 판단하기에는 제약이 있다. 셋째, 현 단계의 자전거 대여 사업 자체만으로 완전한 공유경제를 실현한 사업 모델로 정의하기에는 논의점이 있다. 앞으로 지역 주민들의 유희 자전거 및 재생 자전거를 통한 공유가 추가되는 경우, 타당한 공유경제 모형으로 구분될 수 있다. 본 연구는 초기 사회적 기업을 대상으로 사례를 구성한 논문으로 일반화 및 성과 제시, 공유경제의 모델상의 제한 등의 한계를 가지고 있으나, 사회적 기업의 성장 및 안정화 단계에 이른 기업을 대상으로 향후 논문 진행 과제로 남겨둔다. 이러한 한계에도 불구하고, 초기 단계 사회적 기업의 자전거를 기반으로 한 공유경제에 대한 인식과 공유, 공생, 공헌의 사회적 가치 창출에 대한 푸른바이크쉐어링의 사례는 사회적 기업들의 사업 모형 구축 단계 및 사회적 기업의 방향성 정립 단계에서 참고가 될 수 있다는 점에서 실무적 의미를 찾을 수 있다.

## 참 고 문 헌

- [1] 강병준, “공유경제 시스템의 사회적 기업 적용 연구”, *한국정책학회 동계학술발표논문집*, 2012, pp. 107-134.
- [2] 고윤승, “ICT 발달에 따른 공유경제에 대한 소고”, *E-비즈니스연구*, 제15권, 제6호, 2014, pp. 77-100.

- [3] 김금환, 강영숙, “사회적 기업의 지역별 분포 특성 분석”, *벤처창업연구*, 제9권, 제1호, pp. 141-151.
- [4] 노태협, “사회적 기업과 상생경영: (주)오르그닷의 윤리적패션 생산 네트워크 플랫폼 구축 컨설팅 사례”, *경영컨설팅연구*, 제15권, 제1호, 2015, pp. 149-160.
- [5] 노태협, “초기 사회적 기업의 기부네트워크 플랫폼 구축 (주)빅워크 컨설팅 사례”, *경영컨설팅연구*, 제13권, 제4호, 2013, pp. 409-427.
- [6] 라준영, “사회적 기업의 비즈니스 모델”, *벤처경영연구*, 제13권, 제4호, 2010, pp. 129-161.
- [7] 라준영, “사회적 기업의 기업가정신과 가치 혁신”, *한국협동조합연구*, 제31권, 제3호, 2013, pp. 49-71.
- [8] 라준영, “공유경제와 사회적 기업: 우주(Woozoo) 사례”, *서비스경영학회지*, 제15권, 제4호, 2014, pp. 107-124.
- [9] 문병기, “경제적 합리성의 재해석”, *한국지방자치학회보*, 제22권, 제4호, 2010, pp. 341-362.
- [10] 배귀희, “사회적 기업가정신 개념 구성에 관한 연구”, *한국정책과학학회보*, 제15권, 제2호, 2011, pp. 199-227.
- [11] 이광우, *지속가능한 사회적 기업의 성공 요인에 관한 연구* (박사학위논문), 숭실대학교, 2008.
- [12] 장성희, “사회적 기업가정신이 CSR 활동과 사회적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *벤처창업연구*, 제9권, 제2호, 2014, pp. 117-127.
- [13] 장성희, 마윤주, “기업가정신이 시장지향성 및 사회적 기업의 성과에 영향을 미치는 요인: 성별 차이 분석을 중심으로”, *산업경제연구*, 제24권, 제5호, 2011, pp. 2777-2802.
- [14] 장성희, 반성식, “사회적 기업의 기업가 지향성과 시장 지향성이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *대한경영학회지*, 제23권, 제6호, 2011, pp. 3479-3496.
- [15] 정무관, “사회적 기업, 지역사회와 중소기업의 상생전략: (주)건화의 사례를 중심으로”, *경영컨설팅연구*, 제13권, 제2호, 2013, pp. 187-209.
- [16] 조영복, “한국의 사회적 기업 육성 모델과 국제 비교”, *사회적 기업연구*, 제4권, 제1호, 2011, pp. 83-105.
- [17] 채중현, “지역사회 활성화를 위한 사회적 기업의 활용방안에 관한 연구”, *한국행정연구원*, 2011.
- [18] 최조순, *사회적 기업가정신과 사회적 기업 지속가능성의 관계에 관한 탐색적 연구* (박사학위논문), 서울시립대학교, 2012.
- [19] 한국사회적 기업진흥원(www.socialenterprise.or.kr).
- [20] 한상일, “사회적 기업 지원 정책 사례연구”, *한국정책학회 춘계학술발표논문집*, 2013, pp. 210-223.
- [21] Amin, A., A. Cameron, and R. Hudson, *Placing the Social Economy*, Routledge, London, 2002.
- [22] Bornstein, D., *How to Change The World*, Oxford University Press, 2007.
- [23] Botsman, R. and R. Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business, New York, 2010.
- [24] Christie, M. J. and B. Honig, “Social entrepreneurship: New research findings”, *Journal of World Business*, Vol.41, No.1, 2006, pp. 1-5.
- [25] Dacin, M. T., P. A. Dacin, and P. Tracey, “Social entrepreneurship: A critique and future directions”, *Organization Science*, Vol.22, No.5, 2011, pp. 1203-1213.
- [26] Dacin, P. A., M. T. Dacin, and M. Matear, “Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here”, *Academy of Management Perspectives*,

- Vol.24, No.3, 2010, pp. 37-57.
- [27] Dees, J. G. and B. B. Anderson, "For-profit social ventures", *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol.2, 2003, pp. 1-26.
- [28] Dees, J. G., "Enterprising non-profits", *Harvard Business Review*, Vol.6, No.1, 1998, pp. 54-66.
- [29] Fellander, A., C. Ingram, and R. Teigland, *The Sharing Economy-Embracing Change with Caution*, Entreprenörskaps Forum, 2015.
- [30] Helm, S. T. and F. O. Andersson, "Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.20, No.3, 2010, pp. 259-276.
- [31] Lessig, L., *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Bloomsbury Publishing, London, 2008.
- [32] Nyssens, M., *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, New York, NY, 2006.
- [33] OECD, *Social Enterprise*, Paris: OECD, 1999.
- [34] Owyang, J., A. Samuel, and A. Grenville, *Sharing Is the New Buying: How To Win in the Collaborative Economy*, Vision Critical, Crowd Companies, 2014.
- [35] PWC, "The Sharing Economy-Sizing The Revenue Opportunity", 2015, Available at <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends>.
- [36] Rothenberg, S., "Substantiality through servicing", *Sloan Management Review*, Vol.48, No.2, 2007, pp. 83-91.
- [37] Sagawa, S. and E. Segal, "Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships", *California Management Review*, Vol.42, No.2, 2000, pp. 105-122.
- [38] Sharir, M. and M. Lerner, "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, Vol.41, No.1, 2006, pp. 6-20.
- [39] Short, J. C., T. W. Moss, and G. T. Lumpkin, "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.3, No.2, 2009, pp. 161-194.
- [40] Weerawardena, J. and M. G. Sullivan, "Investigation social entrepreneurship: A multidimensional model", *Journal of World Business*, Vol. 41, No.1, 2006, pp. 21-35.
- [41] Zahre, S. A., E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, and J. M. Shulman, "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, Vol.23, No.1, 2009, pp. 519-532.

## **A Case Study: ICT and the Region-based Sharing Economy of a Start-up Social Enterprise**

Taehyup Roh\*

### **Abstract**

Under the market economy of capitalism, several limitations reveal the inequity and redistribution problem of wealth, inefficiency of over-manufacturing and over-consumption, pollution of the natural environment, and the constraint of human liberty and dignity. The new challenge of symbiotic relationships that encourage individual corporations coincides with the need to practice social responsibility and share values to overcome these limitations. Social economy and the social enterprises that simultaneously pursue the making of corporate private profits and the realization of social values have been suggested and disseminated as alternative social value creators. Furthermore, the concept of a sharing economy, which refers to the sharing of things rather than owning them, is growing traction as a new paradigm of capitalism. However, these efforts of social enterprises have fallen short against the conflicts between private profit and social values.

This study deals with the case of a start-up social corporation, "Purun Bike Sharing Inc.," which is based on a regional sharing economy business model about bike rental services that use Information and Communication Technology (ICT). This corporation pursues harmonic management to achieve a balance between private profit and social value. Its corporate mission is to achieve sharing, coexistence, and contribution for public welfare. This mission is a possible idea for use in the local community network as a core key for sustainable social enterprises. The model can also be an alternative approach to overcome the structural friction in the social corporation. This study considers the case of Purun Bike Sharing as a sustainable way to practice a sharing economy business model based on a regional cooperation network, which can be combined with social value, and to apply ICT to a sharing economy system. It also examines the definition and current state of social enterprises and the sharing economy, and the cases of the sharing economy business model for the review of prior research.

***Keywords: Social Enterprise, Sharing Economy, Creating Shared Value, Regional Community Network, Information And Communication Technology***

---

\* Professor, Department of Business and Management, Duksung Women's University

## ◎ 저 자 소 개 ◎



노 태 협 (rohth@duksung.ac.kr)

덕성여자대학교 경영학과 경영정보시스템 담당 교수로 재직 중이며, 주요 관심 및 연구 분야는 데이터분석 및 처리, 전자상거래의 비즈니스 모델 분석, 사회적 기업과 공유경제 분야이다. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, *Expert Systems with Applications*, *INFORMS*, *PACIS*, *BAI* 등에 연구 결과를 발표하고 있으며, *경영학연구*, *ISR*, *중소기업연구*, *정보시스템연구*, *경영컨설팅연구*, *IE Interfaces* 등에 논문을 게재하였다.

논문접수일 : 2016년 02월 15일

게재확정일 : 2016년 03월 03일