

새로운 방식의 사회공헌:
SK 사회성과인센티브 프로젝트

2020. 5.

[Http://www.cses.re.kr](http://www.cses.re.kr)

CSES | 사회적가치연구원

사회성과인센티브

1. 사회적가치연구원

사회성과인센티브 프로젝트는 SK에서 설립한 비영리 연구재단인
사회적가치연구원(CSES)에서 운영합니다.



사회적가치연구원 (2018~)

CSES(Center for Social value Enhancement Studies)

- SK에서 설립한 비영리 연구재단
- 사회적 가치 측정/ 관련 연구, 사회성과인센티브, 학술 지원

2. 사회성과인센티브 프로젝트의 배경 (1)

사회성과인센티브 프로젝트는 사회적 기업을 대상으로 합니다.

사회적 기업은 비즈니스 방식으로 지속가능하게 사회문제를 해결할 수 있는 강점이 있습니다.

사회적 기업은 비즈니스 방식으로 사회 문제를 해결하여

다른 주체들이 갖지 못한 강점을 가진다



비용대비 효율적으로
사회 문제 해결 노력



급속한 환경 변화에
빠르고 유연하게 대처



문제 해결을 위해
혁신적 시도

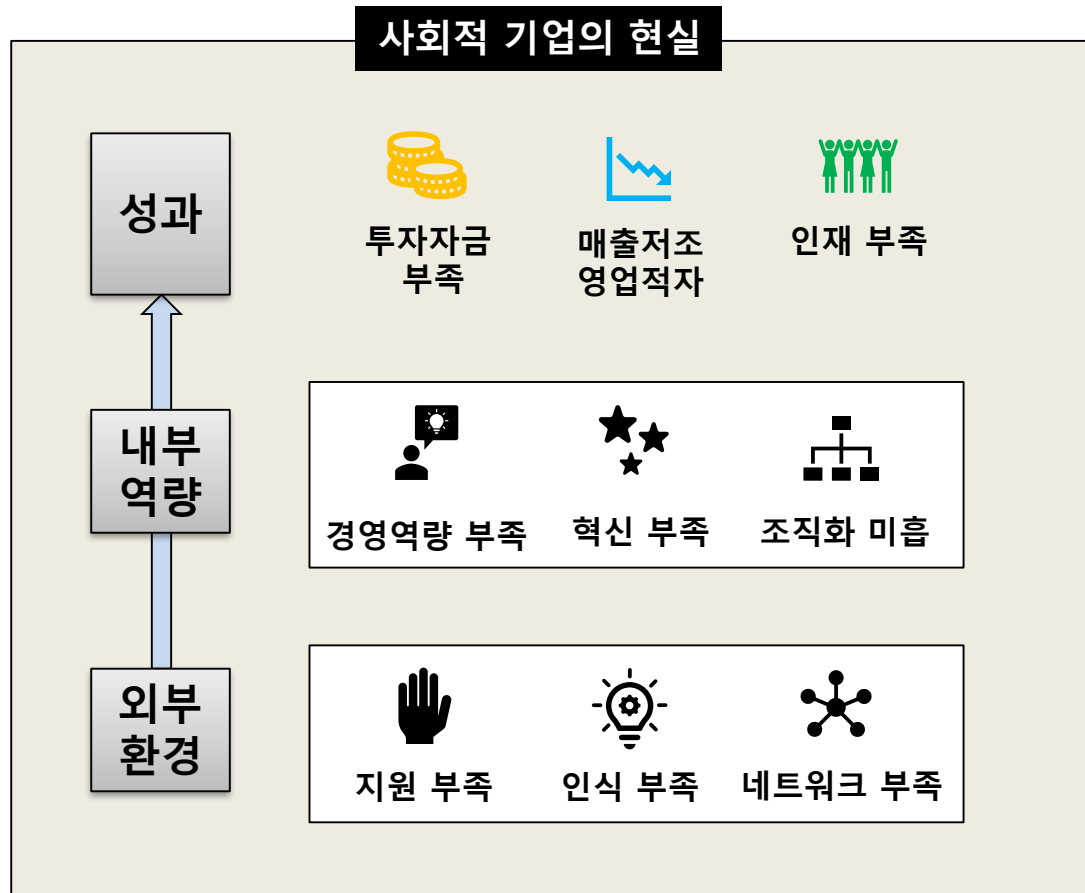
✓ 지속 가능

✓ 자원 독립

2. 사회성과인센티브 프로젝트의 배경 (2)

하지만, 사회적 기업의 현실은 매우 열악합니다.

투자자금도 부족하고 인재도 부족합니다. 청년들은 사회적 기업의 창업을 망설일 수 밖에 없습니다.



실패에 대한 두려움으로

창업 망설임

3. Social Progress Credit (SPC)

그래서 SK 최태원 회장이 2013년 1월 다보스포럼에서 SPC 라는 새로운 아이디어를 제안했습니다.
사회적 가치로도 돈을 벌게 하여 사회적 기업의 성공 가능성을 높이려는 목적입니다.

SPC (Social Progress Credit)

사회적 가치에 비례하여
가치가 평가되는
거래가능한 유가증권

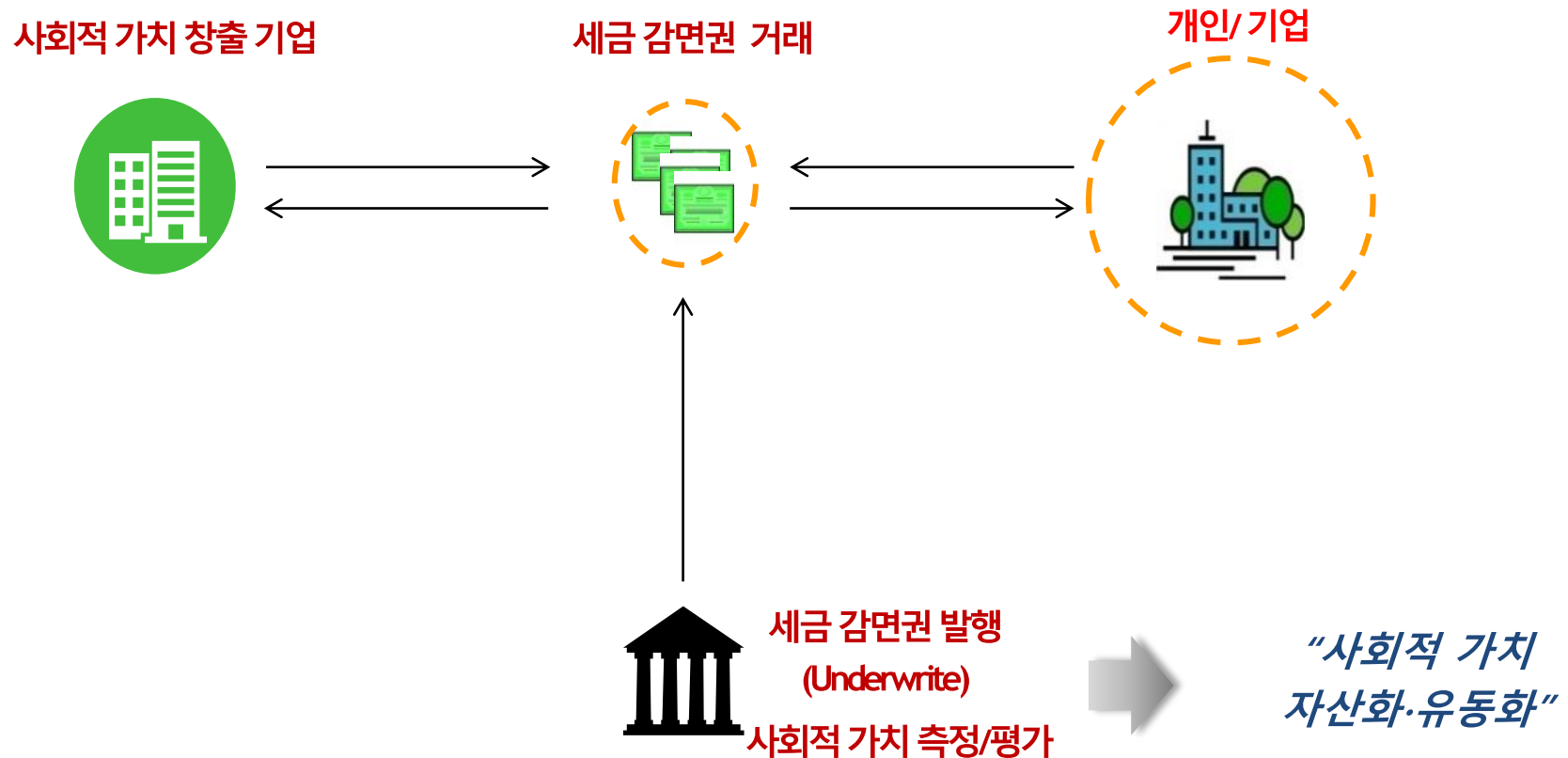


- ✓ 사회적 가치로도 돈을 벌 수 있다!
- ✓ 사회적 기업의 성공 가능성 증대

[참고] SPC의 미래상 (예시)

예를 들어 (수요와 공급에 의한) 시장 가격에 따라 사회적 가치가 자산화/ 유동화 되는
자생적인 자원조달 방안도 강구할 수 있습니다.

Social Progress Credit



4. SPC의 기대효과

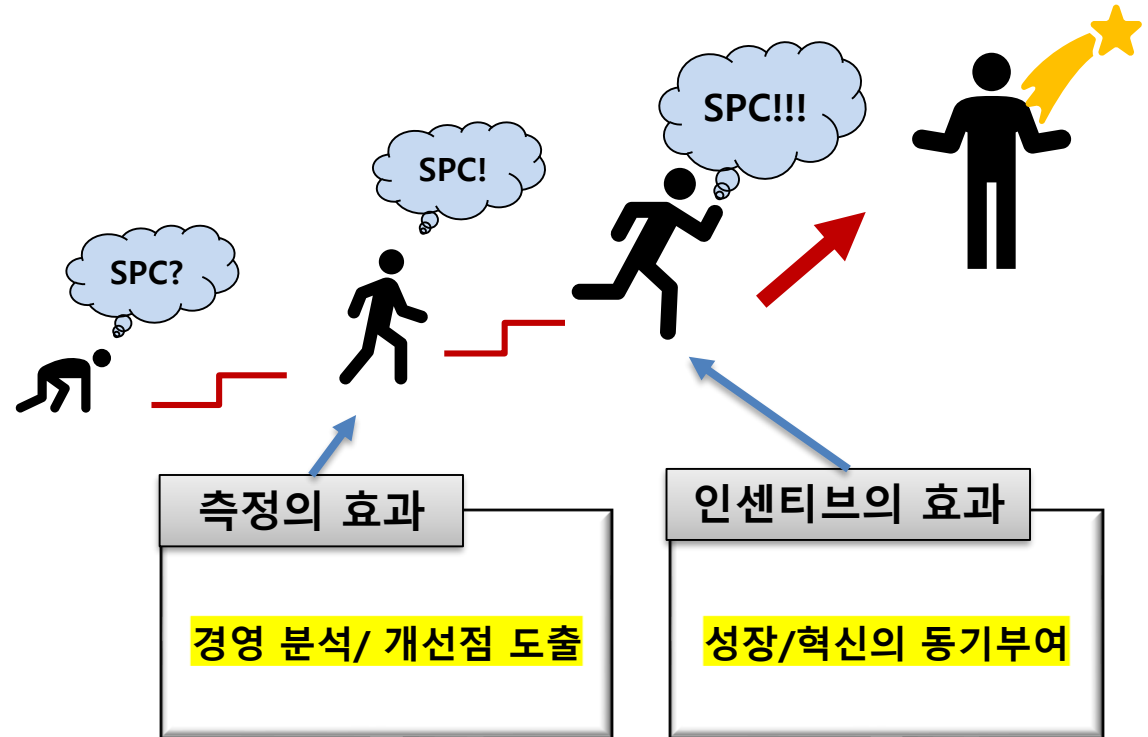
SPC의 두 가지 축은 '사회적 가치 측정'과 '금전적 인센티브'입니다.

이를 통해 사회적 기업은 비즈니스의 개선점을 도출하고, 성장과 혁신의 힘을 얻게 됩니다.

SPC의 두 가지 축

사회적 가치 측정

금전적 인센티브



5. 사회성과인센티브

이러한 구상을 현실에서 실험해 보기 위해 2015년부터 '사회성과인센티브 프로젝트'가 시작되었습니다.

東亞日報

2018년 04월 20일 금요일 B04면 경제 금융

최태원 회장 “사회적 기업 지원 계속할 것”

‘사회성과 인센티브 어워드’ 참석
“지원받은 기업 年8% 매출 성장”

‘324억 원어치 사회적 가치 창출, 매년 사회성과 31%, 매출 8% 증가.’

최태원 SK그룹 회장의 아이디어로 2015년 시작된 ‘사회성과 인센티브(SPC) 제도’가 3년 동안 만들어낸 성과다. SPC는 사회적 기업이 만든 성과를 돈으로 계산해 금전적으로 보상해 주는 취지로 마련된 제도다. ‘사회적 기업들이 금전적 보상을 받게 되면 사회적 가치를 높이라는 또 다른 노력으로 이어지는 선순환 구조가 마련될 것’이라는 최 회장의 아이디어로 2015년 4월 시작했다.

최 회장은 19일 오후 서울 연세대 백양누리 그랜드홀에서 열린 ‘제3회 사회성과 인센티브 어워드’ 행사에 참석해 “SPC 추진단 출범 뒤 3년 동안 보상을 받은 44개 사회적 기업이 오늘 ‘졸업’을 하게 됐다. 이들은 연평균 8% 매출 성장, 사회성과 31% 증가 등을 달성했다. SPC를 통해 외형적 성장뿐 아니라 사회적 가치도 높아졌다는 뜻”이라고 말했다. 이어 최 회장은 “앞으로도 사회적 기업들이 사회적 가치로 당당하게 돈을 많이 벌 수 있는 사회를 만들 수 있



최태원 SK그룹 회장(왼쪽)이 19일 오후 서울 연세대 백양누리에서 열린 ‘제3회 사회성과 인센티브 어워드’에서 사회적 기업 빅이슈코리아 안병훈 대외협력국장에게 머플러를 걸어주며 축하하고 있다. SK그룹 제공

도록 더 힘껏 노력하겠다”고 말했다.

SPC 추진단은 이날 “사회성과 인센티브에 참여한 130개 사회적 기업들이 지난 한 해 동안 일자리 창출, 사회 서비스 제공, 환경 문제 해결, 생태계 문제 해결 등 4개 분야에서 만들어낸 사회성과가 324억 원”이라며 “지금까지 사회적 기업에 총 73억 원의 사회성과 인센티브를 지급했다”고 밝혔다. 보상 재원은 SK그룹이 사회적 기업을 돕기 위해 설립한 또 다른 사회적 기업 ‘행복나래’의 이익금으로 마련됐다.

서동일 기자 dong@donga.com

사회성과인센티브



5. 사회성과인센티브

2020년 신년회 영상 (2' 13")

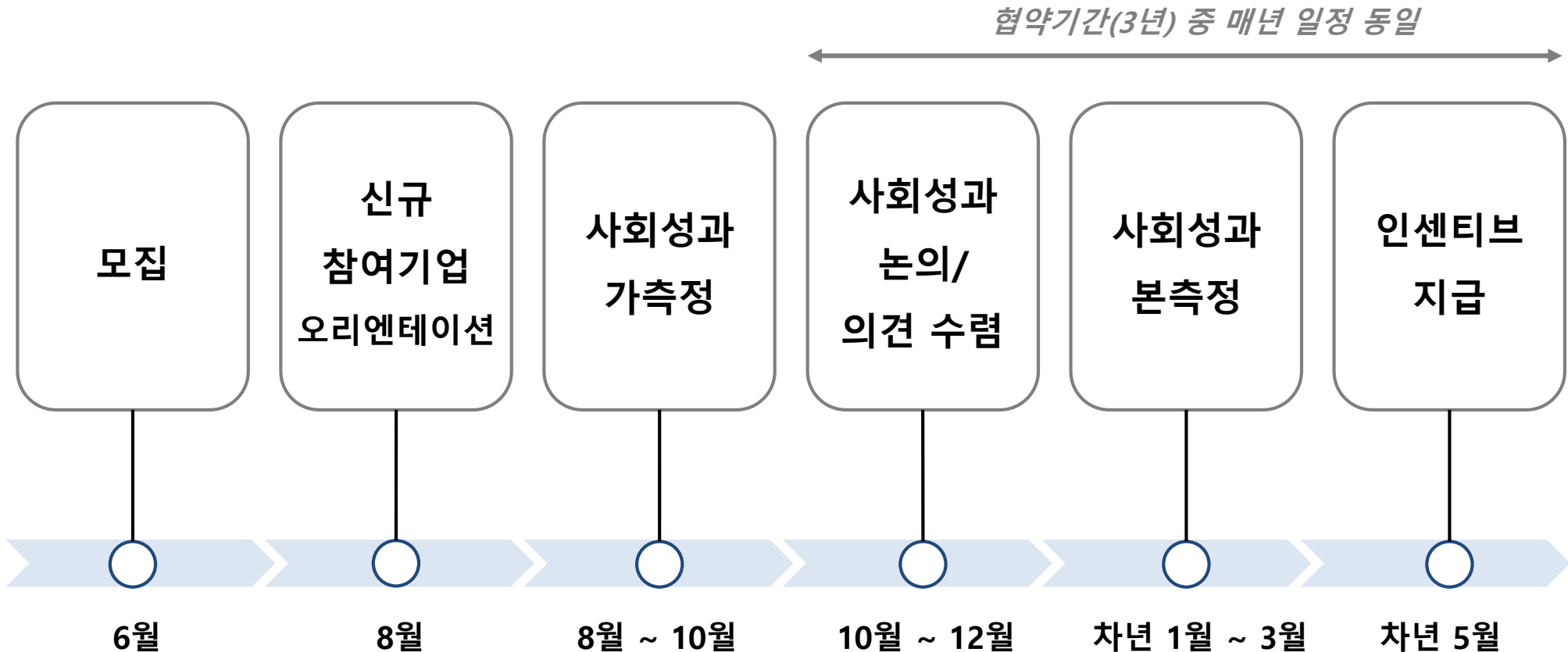


6. 사회성과인센티브의 연간 일정


사회성과인센티브는 매년 참여기업을 선발 (약 35개) 하고, 3년간 인센티브를 지급합니다.

1년 단위로 사회성과를 측정하여 보상하는데,

성과 측정을 연습하고 (가측정) 측정 지표에 대해 합의하는 (의견수렴) 과정이 핵심입니다.



웹페이지 : www.socialincentive.org

 사회성과인센티브

About

Project

Support

Community



유관기관 및
관심있는 일반 대상

사회성과인센티브
프로젝트 안내

사회성과 자가측정
(시뮬레이션)

참여기업 모집
- 신청서 접수 및 발표

공지사항

2017.07.17

'17년도 상반기 모집 결과 발표 재연기 안내


안녕하세요, 사회성과인센티브 추진단입니다. 지난 6월 신청해주신 '17년도 사회


만화로 보는 사회성과인센티브



사회성과 측정 시스템 : spas.socialincentive.org

 사회성과인센티브 관리 시스템

 사회성과 관리 시스템 소개

 사회성과 측정-리포트

 공지사항



참여기업 only

사회성과 측정 및
리포트 출력

단체 메일 및 문자
발송 기능

매년 측정식, 프록시 및
측정메뉴얼 업데이트

[참고] 비금전적 지원



* 돈, 비용과 직접 관련된 분야는 지원 대상에서 제외
 (법률 자문 : 변호인이 필요한 소송 지원, 프로보노 : 물품 구입 및 판로 개척)

7. 금전적 인센티브의 지급 기준

과연 사회성과에 비례하여 얼마만큼의 금전적 보상을 해야 하는지는 정답이 없습니다만
사회성과인센티브에서는 사회성과 대비 약 25%를 보상하는 실험을 하고 있습니다.
참고로, 조세특례제한법상 벤처투자에 대한 세금감면 혜택도 유사한 비율입니다.

개별기업 차원: 혁신동기 유발과 보상의존 방지

중소기업 영업이익율 수준 (매출액의 3~5%)

기업전체 차원: 외부 자본유입을 위한 마중물

참여기업 자산총계의 10% 이하
외부 자본조달비용 수준 (6~8%)

투자자 차원: 투자자 동기부여

저금리 下, 자본의 기회비용을 감안할 때, 매출액의 2%~5% 수준 적절

사회성과 대비 25%

사회성과에 비례하여 보상하지만,
사용처에 대한 제약은 없음

세부 Scheme

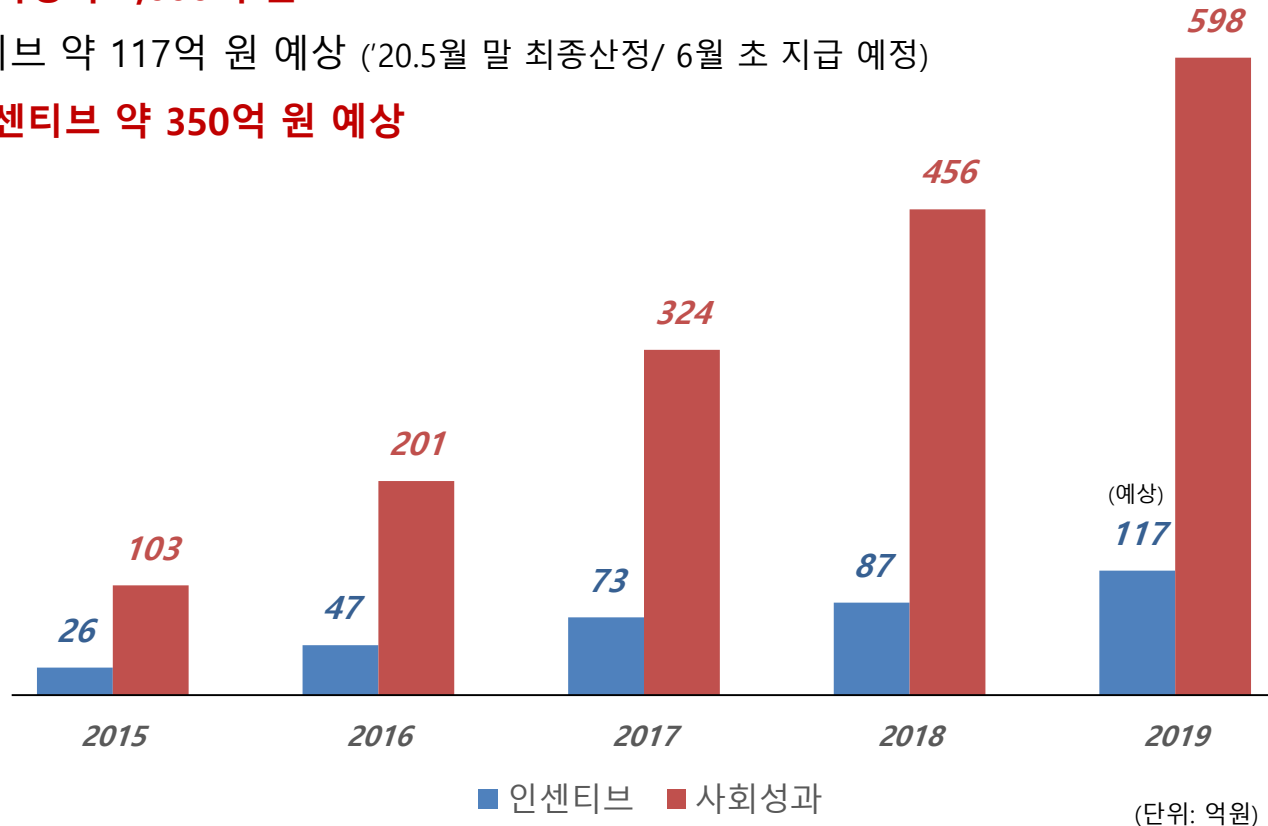
- 최초 3년 협약시,
 - ✓ 참여 1년차에는 사회성과 총량의 25% 보상
 - ✓ 참여 2-3년차에는 사회성과 총량의 15% + 전년대비 증가분의 25% 보상
- 이후 협약 연장시, 사회성과 총량의 5% + 전년대비 증가분의 50% 보상

8. 사회성과인센티브의 성과

이렇게 측정하고 보상하여 지금까지 누적 **1천 6백억 원의 사회성과**를 달성하였습니다.

성과 요약

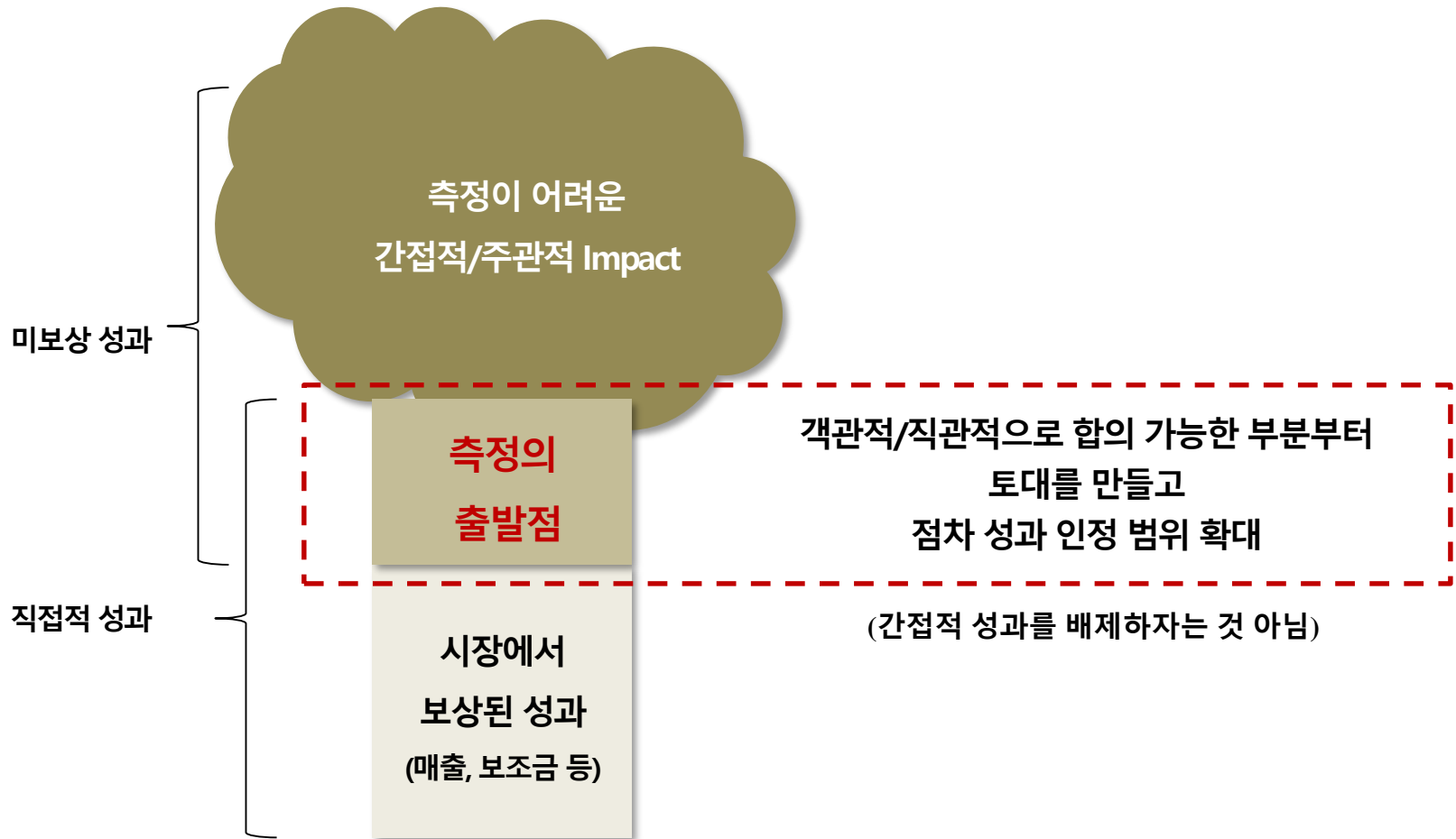
- 2019년 사회성과 총액 598억 원 (200개 기업)
 - **5년 누적 사회성과 1,600억 원**
- 2019년 인센티브 약 117억 원 예상 (20.5월 말 최종산정/ 6월 초 지급 예정)
 - **5년 누적 인센티브 약 350억 원 예상**



사회성과의 측정

1. 사회성과 측정 영역

사회적 가치에 대한 사람들의 생각이 다 다르기 때문에
사회성과인센티브에서는 모두가 인정하고 합의할 수 있는 최소수준에서부터 측정을 시작하려고 합니다.



2. 사회성과 개념 정의

(마치 논문을 쓸 때 그 논문에서 사용할 개념을 조작적으로 정의하듯)
사회성과인센티브에서 측정할 사회성과의 개념을 조작적으로 정의해 보았습니다.

사회적 가치에 대한 가치관이 너무 다양



참여 기업들이 수용할 수 있는

“사회성과(Social Performance)” 개념 제안

【사회성과 개념】

비즈니스를 통해 **직접적**으로 창출한 성과

Alternative(정부, 영리기업) 대비 **부가적**으로 창출한 성과

시장에서의 **미보상** 성과

3. 사회성과 측정 원칙

사회성과인센티브에서는 사회성과의 시장가격을 화폐가치로 측정합니다.

시장원리에 기반하여 화폐 단위로 측정함

반복 측정이 가능하고

'사회문제 우선순위' 등 사회적 Context가 이미 '시장 가격'에 반영되어 있다는 전제下에

업종 구분 없이 기업간 성과 비교 가능

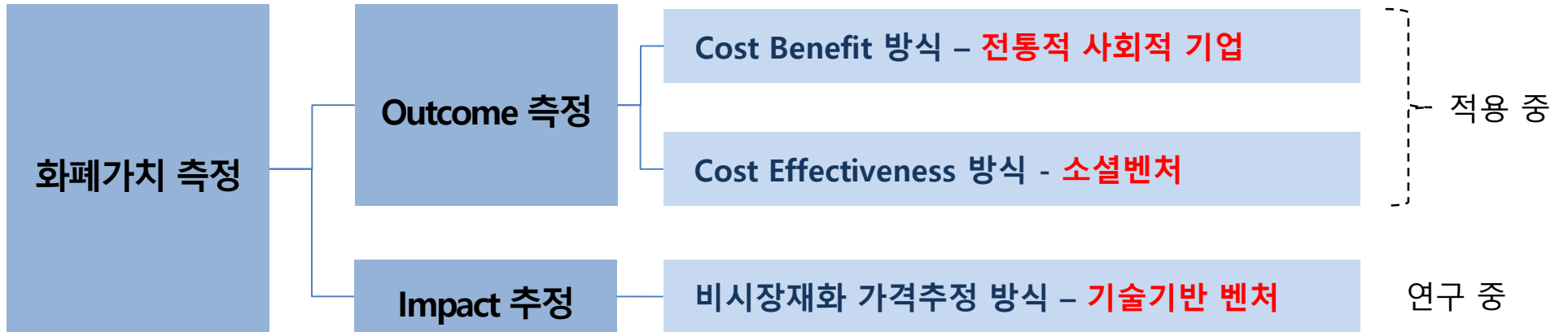
기업간 서열을 매겨 상대평가로 인센티브를 배분하는 것 아님
개별 기업의 사회적 가치를 절대 평가하여 이를 인정해주자는 의미

4. 사회성과 유형 구분

미션과 사회성과 창출 방법에 따라 사회성과를 네 가지 영역으로 구분하여
영역별 측정원칙 (표준측정식)을 제시하고 있습니다.

구분			사회적 기업의 사명	
			사회문제 해결	환경문제 해결
사회성과 창출방법	재화/ 서비스	I 사회서비스 성과		III 환경 성과
	프로세스	내부	II 고용 성과	
		외부	IV 사회생태계 성과	

5. 측정 방법 구분



[참고] Outcome 측정 방식의 예 (Cost-benefit 방식) (1)

사회서비스성과는 가격할인을 통해 더 많은 취약계층에게 제품/서비스를 제공한 성과를,
고용성과는 취약계층의 소득 증진 성과를 측정합니다.

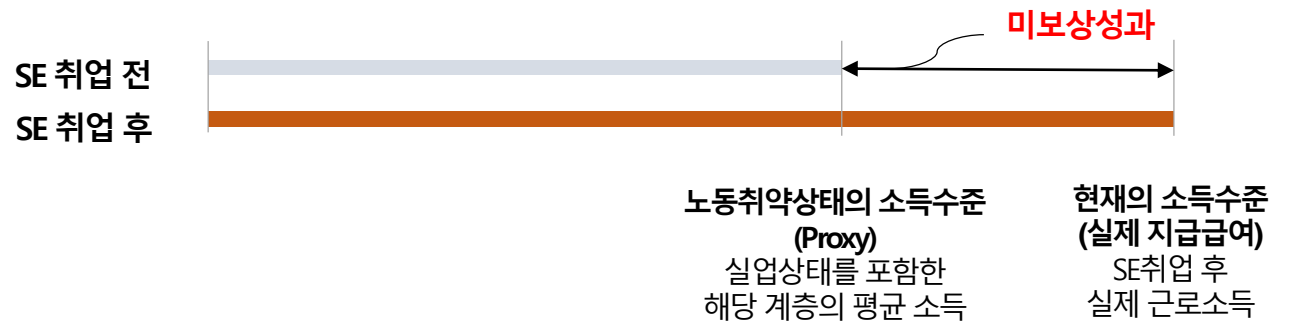
가격할인을 통한
수혜 대상 확대

$\sum(\text{일반 영리시장가격} - \text{SE 제공 가격}) - \text{사회서비스 관련 외부지원금}$



취약계층 소득 증진

$\sum(\text{SE 지급급여} - \text{SE 취업 이전 근로소득}) - \text{고용 관련 외부지원금}$



[참고] Outcome 측정 방식의 예 (Cost-benefit 방식) (2)

환경성과는 자원을 재활용/재사용/재제조해서 신규자원의 소비를 줄인 성과와
생산과정에서 환경오염을 줄인 성과 두 가지를 동시에 측정합니다.

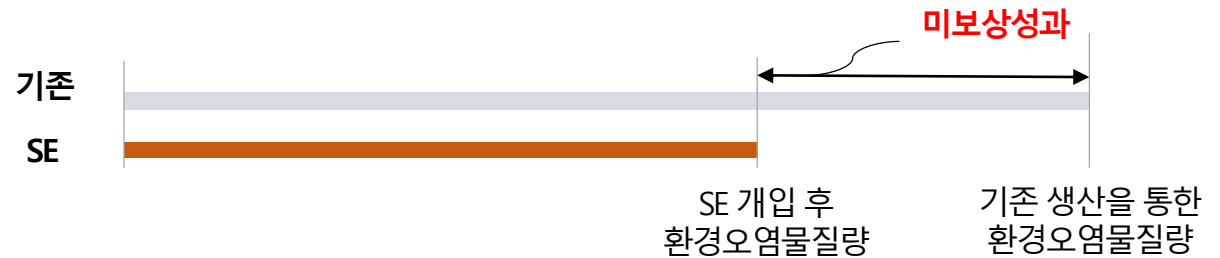
자원 절감

$$\sum(\text{기존 소비자원의 인건비 차감 제조원가} \times \text{신규자원소비 감소량}) - \text{환경 관련 외부지원금}$$



환경오염 저감

$$\sum(\text{기존의 환경오염물질량} \times \text{처리비용}) - \text{SE가 개입한 후 환경오염물질량} \times \text{처리비용} - \text{환경 관련 외부지원금}$$



Cost – Benefit 방식

주로 '기존 시장의 접근성 향상'을 측정

≙ 주로 '혁신'을 측정

Cost – Effectiveness 방식

주로 '기존에 없던 시장 창출 성과'를 측정

≙ 주로 '혁신'을 측정



혁신을 통해 가격도 낮추고, 비용도 낮춘 경우

목표 대상을 새롭게 정의하는 경우

넥스티노베이션 (3' 00")



[참고] Outcome 측정 방식의 예 (Cost effectiveness 방식)

사람이 직접 변환하는지/ IT기술로 변환하는지 그 속도/ 정확도에 따라
1장당 점자 변환 비용의 차이가 발생합니다.

	기존 솔루션	넥스트이노베이션 솔루션
솔루션 이름	장애인복지사업 중 점자 변환 지원사업	센시
1장당 점자 변환 비용	₩ 1,300	₩ 300

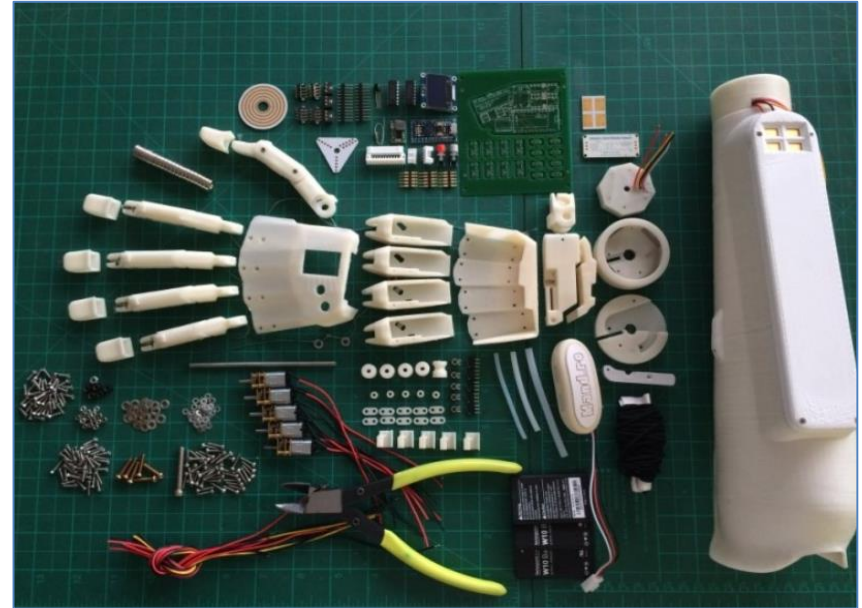
더 적은 비용으로, 더 정확하게, 더 많은 사람들에게 혜택을 !

토도웍스(2019년 참여 기업)



수동휠체어를 전동휠체어로 만들어 주는
파워어시스트 개발

만드로(2019년 참여 기업)



3D 프린팅으로 저비용의 전자의수 개발

[참고] Impact 추정 방식

일반국민 701명을 대상으로 한 설문조사를 통해 토도웍스와 만드로의 기술 가치를 추정하였습니다.

조건부가치측정법

다음은 **침단 보조기** 대어 서비스를 한 달 동안 이용하기 위해, 귀하께서 **비용을 얼마나 지불할 의향이 있는지** 묻는 질문으로, **아래 2가지 상황을 가정하고 응답**해 주십시오.

1. 귀하께서 **사고로 인해 지체 장애가 되어, 평소에 기초 보조기를 사용하고 있는 상황**을 가정해 주십시오.
 - 기초 보조기 지속적 사용 시 다른 신체 부위에 무리를 주어 **통증을 유발**시키는 등 장시간 사용이 어렵습니다.
 - **일상생활**을 영위하는 데에 있어 **필요한 움직임** (이동, 물건을 잡는 것 등)이 **불가능하여 동반자의 도움**이 필요합니다.
 - **사회생활**(직장생활, 여가활동 등)에 **어려움**을 겪는 등, 주변의 도움 없이는 사회의 일원이 되는데 불편함이 많습니다.
2. 현재 사용 중인 기초 보조기들의 단점을 보완하는 **침단 보조기 대어 서비스**가 있다고 가정해 주십시오.
 - 귀하께서는 침단 보조기를 사용하여 (1) **독립적인 일상생활**, (2) **업무 및 등학교가 가능한 생활**, (3) **여가 생활**, (4) **사회적 모임에 참여**에 도움을 받아, 더 건강한 삶을 영위할 수 있습니다.

다음은 이러한 상황 가정 하에, 귀하께서 비교적 편안한 일상을 영위하기 위해 **침단 보조기 대어 서비스를 이용하는데 얼마나 지불할 의향이 있는지** 묻는 질문으로, 아래와 같이 4가지에 대해 질문합니다.

1. **기본적인 일상생활이 가능하게 하는** 침단 보조기 대어 서비스에 대한 지불의사액
2. **사회적 모임에 참여가 가능하게 하는** 침단 보조기 대어 서비스에 대한 지불의사액
3. **업무 및 등학교 등이 가능하게 하는** 침단 보조기 대어 서비스에 대한 지불의사액
4. **여가생활 및 여행 등이 가능하게 하는** 침단 보조기 대어 서비스에 대한 지불의사액

지체 장애가 된 상황을 가정하여 토도웍스, 만드로 기술의 Impact별 지불의사액 조사

컨조인트 분석

지금부터 앞에서 설명해드린 의수 관련 속성을 조합하여 구성된 가상의 의수 유형 4개를 동시에 제시한 질문 6개가 제시됩니다. 귀하께서는 선호하는 의수 유형을 1위부터 4위까지 순위를 매겨 주시면 됩니다.

* 귀하께서는 **필요** 절단장애인으로서는, 새로운 의수를 구입한다는 가정 하에 응답해주시시오.

구분	유형 A	유형 B	유형 C	유형 D	
질문 1	1. 구매가격	800만원	400만원	800만원	200만원
	2. 무게	2kg	1.5kg	2kg	2kg
	3. 기능성	4가지	2가지	6가지	2가지
	4. 유지 및 보수	200일마다	300일마다	300일마다	200일마다
	5. 교육	기술교육제공	기술교육 및 생활기술훈련제공	기술교육 및 생활기술훈련제공	기술교육제공
1위~4위까지 선호 순위 응답단 →	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	

구분	유형 A	유형 B	유형 C	유형 D	
질문 2	1. 구매가격	800만원	800만원	400만원	200만원
	2. 무게	1kg	500g	1.5kg	2kg
	3. 기능성	2가지	2가지	4가지	6가지
	4. 유지 및 보수	100일마다	200일마다	200일마다	300일마다
	5. 교육	기술교육제공	기술교육 및 생활기술훈련제공	기술교육 및 생활기술훈련제공	기술교육 및 생활기술훈련제공
1위~4위까지 선호 순위 응답단 →	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	

구분	유형 A	유형 B	유형 C	유형 D	
질문 3	1. 구매가격	400만원	200만원	400만원	200만원
	2. 무게	500g	500g	500g	1.5kg
	3. 기능성	4가지	2가지	6가지	6가지
	4. 유지 및 보수	200일마다	300일마다	200일마다	100일마다
	5. 교육	기술교육 및 생활기술훈련제공	기술교육 및 생활기술훈련제공	기술교육제공	기술교육제공
1위~4위까지 선호 순위 응답단 →	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	<input type="checkbox"/> 위	

각 기술의 속성별 선호도를 반영하여 한계지불의사액 추정

[참고] Impact 추정 방식

토도웍스의 임팩트는 약 151억, 만드로의 임팩트는 약 23억으로 추정됩니다.

결과

1) 첨단보조기기(토도웍스, 만드로)의 지불의사액

단위: 원

구분	기본적인 일상생활	사회적 친교활동	사회에서의 역할	여가생활 및 여행
지불의사액	158,331.4	98,368.35	194,646.1	98,207.81
총 지불의사액	549,553.66원			

2) 한계지불의사액 반영한 평균 지불의사액

- 토도웍스: 약 69만원
- 만드로: 약 55만원

3) 잠재시장 규모

- 토도웍스: 약 2만 2천명(제품 선택 확률 7.34%)
- 만드로: 약 4,358명(제품 선택 확률 23.1%)

4) Impact 추정식: 평균 지불의사액 X 잠재시장 규모

Implication

1

매출액이 없는 기업의 기술 가치 추정 가능

2

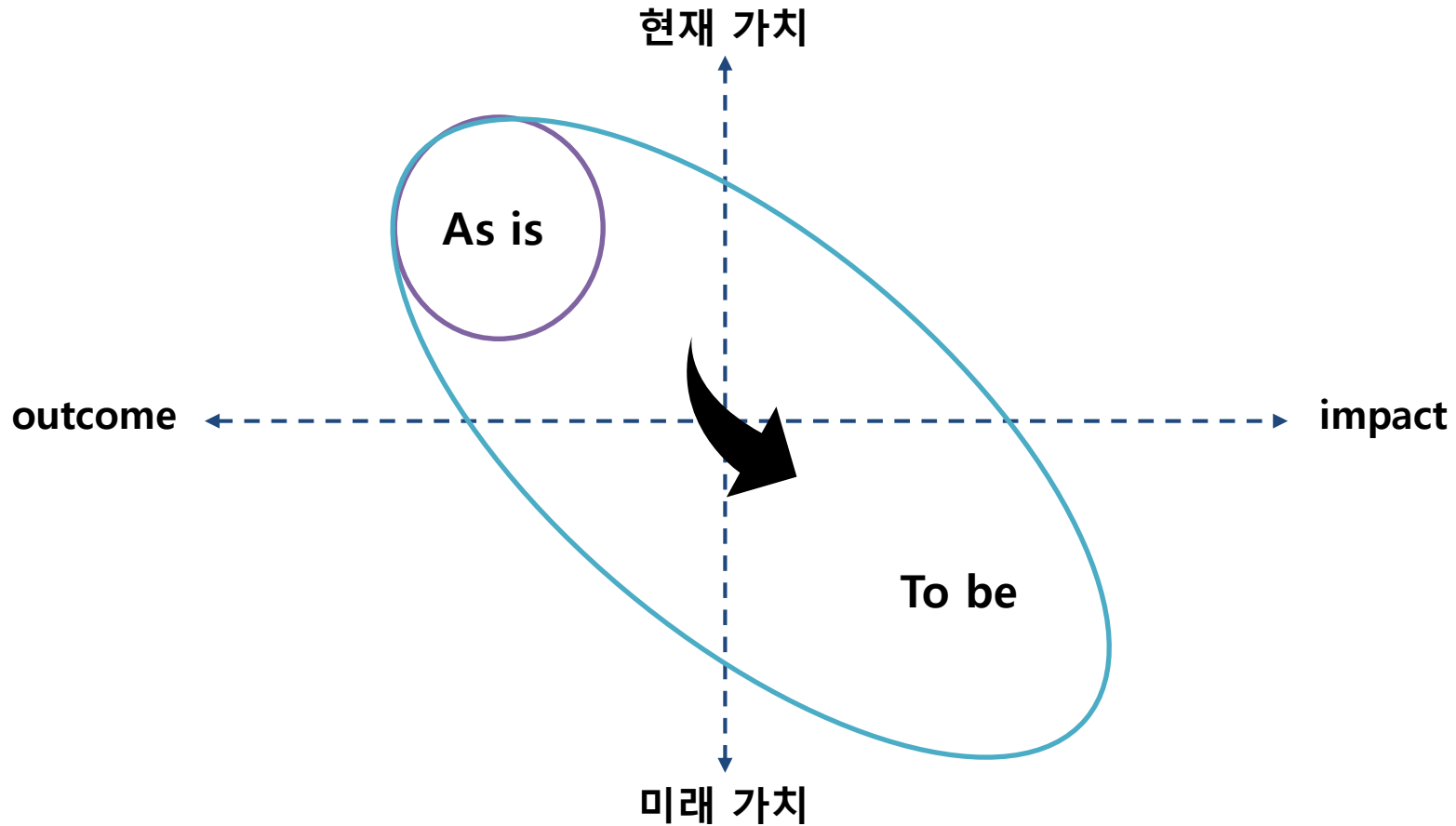
Outcome 중심 → Impact 측정 가능성 확대

3

미래 가치와 고객별 SV 추정 가능

6. 향후 방향

**Impact, 미래 가치 추정을 할 수 있게 된다면,
기업 가치 평가 향상과 SE 투자 활성화에 기여할 수 있을 것입니다.**



7. 사회성과인센티브 측정의 장점

사회성과인센티브 측정체계는 기업 스스로 측정하기 때문에 비즈니스의 개선점을 찾을 수 있으며, 화폐가치로 측정하기 때문에 비교가능하고 관리지표로 활용할 가능성이 높다는 장점이 있습니다.

자가 측정

- 우리 사업의 가치가 어디에서 창출되는지 알게 됨
- 스스로 개선점을 찾을 수 있음
- 데이터 관리 가능

화폐화 가치 측정

- 비교 가능성 높음
- 반복 측정/ 측정자 신뢰성
- 커뮤니케이션 용이
- 관리 지표로 활용 가능
- 성과/비용 기반 자원배분 용이
- 임팩트 투자 의사결정의 정보 제공 가능

감사합니다