



## 07 사회서비스 규모화를 위한 소셜프랜차이즈 운영사례 비교 및 시사점

☑ (추진배경) 사각지대 선제 발굴 및 필수 사회서비스 확충과 함께 다양한 공급 주체가 함께 사회서비스를 제공함으로써 누구나 이용할 수 있는 사회서비스 고도화 계획 발표(2022.6)

- (사회서비스 한계) 한국의 사회서비스는 영세한 개인 사업체 주도의 공급방식으로 사회서비스 품질관리 및 종사자의 낮은 임금수준이 서비스의 안정적 공급과 질 확보에 한계성이 있다는 평가 존재
- (사회적경제 참여) 지역의 인적·물적자원을 효율적으로 활용, 지역밀착형 서비스를 제공할 수 있는 사회적경제 기업 참여 및 이를 위한 인프라 확대 고려 필요
- (소셜프랜차이즈를 통한 규모화) 영세성 보완을 통한 서비스의 지속성 확보와 사회적 영향력 확산을 위해 규모화 전략으로써 소셜프랜차이즈 운영방식 고려

☑ (추진목적) 사회서비스 분야 소셜프랜차이즈 운영사례 비교검토를 통해 향후 규모화를 위한 사업 기획 시 참고 가능한 시사점 도출

☑ (추진내용) 소셜프랜차이즈 개괄적 개념, 지원사업 추진 현황, 소셜프랜차이즈 적용사례 비교검토 및 시사점 중심으로 정리

☑ (추진결과) 사례분석을 통한 공통점 도출 및 가맹본부 및 가맹지부 역할과제 제시

☑ (기대효과) 사회서비스 혁신 방안으로 소셜프랜차이즈화 사업모델 개발 및 시범사업 추진 시 참고자료 활용 가능

# CONTENTS

<b>1</b>	<b>추진개요</b>	3
<b>2</b>	<b>사회서비스 혁신 필요성</b>	4
	1 사회서비스 발전과 한계	4
	2 사회서비스 공급주체: 사회적경제 특징 및 현황	5
<b>3</b>	<b>사회서비스 규모화 전략: 소셜프랜차이즈</b>	7
	1 소셜프랜차이즈 개념 및 특징	7
	2 소셜프랜차이즈 현안	8
	3 소셜프랜차이즈 방식을 적용한 주요 지원사업	8
<b>4</b>	<b>소셜프랜차이즈 적용 기업 사례 검토</b>	11
<b>5</b>	<b>주요 시사점</b>	22
	1 사례분석을 통한 시사점	22
	2 역할별 시사점	23

# 1

## 추진개요

### 소셜프랜차이즈 모델을 적용한 사회적경제조직 운영과정 비교 검토를 통해 향후 사회서비스 제공기관 규모화를 위해 필요한 지원과제 도출

- ☑ (추진배경) 코로나19 등 새롭게 등장하는 위험요인 속에 전통복지 제도의 사각지대를 메워주는 사회서비스로의 확장 및 관련 수요 지속 증가
    - (새 정부 정책방향 발표) 사회서비스 수요증가에 따라 민간투자 활성화와 함께 민간공급주체 규모화 및 다변화, 사회서비스 시장 확대를 통한 사회서비스 혁신
    - (민간투자 활성화) 모태펀드, 사회적 금융 등 투자 확대 다각화 모색
    - (사회서비스 다변화·규모화) 사회서비스 혁신 구호 아래 다양한 공급주체 참여를 통한 질 높은 서비스 제공 및 누구나 서비스를 이용할 있도록 보편적 복지돌봄체계 개편
    - (사회서비스 시장 확대) 신규 사회서비스 모델 개발을 통한 공급확대, 수요자 지불능력 및 특성을 반영한 부담금 차등화 방안 모색, 지역 맞춤형 서비스 개발을 통한 사회서비스 공급 지원 가능성 검토 등
    - (사회서비스 혁신기제로서 사회적경제) 사회서비스 혁신을 유인할 주요 주체로 사회적경제 참여를 통한 지역성과 공동체성, 사회적 가치 확산에 대한 기대
    - (공급규모 확대 필요) 하지만 사회적경제조직도 확산성과 지속가능성에 대한 도전을 받고 있는 상황으로 새로운 성장전략 과제 존재
    - (지속가능성 확보방안으로 소셜프랜차이즈 주목) 지속가능성과 사회적 영향력 확대, 규모화전략\*으로서 소셜 프랜차이즈 주목
- \* 정량적 일반화보다 전체적이고 종합적 관점에서 사례분석을 통해 일반적 결과 도출
- ☑ (추진목적) 소셜프랜차이즈 추진 시 주요 고려사항으로 언급되는 요소들을 기준으로 운영사례를 비교검토, 주요 시사점 도출

# 2

## 사회서비스 혁신 필요성

### 1. 사회서비스 발전과 한계

우리나라 사회서비스는 단기간 내 인구구조 변화 양상에 따라 선별적 제공방식에서 전 국민 대상의 보편적 제공방식으로 바뀌는 과정을 거치고 있음

#### > 사회서비스 발전

☑ (공급주체 확대) 사회사업성격의 생활시설 서비스(1950~1980년대) → 민간위탁 방식의 사회복지 서비스 공급(1980~1990년대 후반) → 바우처, 장기요양보험, 사회적기업 등장 사회서비스 시장형 공급 체계 형성(2000년대 초반~현재)

☑ (사회서비스 시장형성) 바우처 사업 추진으로 사회서비스 공급체계 내 민간기관 유입 및 신규 서비스 확대와 함께 일자리 창출 영역으로 자리매김

☑ (사회서비스 대상확대) ① 생애주기별 맞춤형 서비스 제공, ② 지역사회돌봄, ③ 사회서비스 공급체계 강화\* 에 따른 서비스 대상 확대 및 사회적 돌봄 체계 강화

\* 2차 사회보장기본계획(2019~2023) 내 사회서비스 분야 주요과제 및 현 정부 국정과제 44번 사회서비스 혁신을 통한 복지·돌봄 서비스 고도화 중

☑ (디지털 전환 움직임) 코로나19 대응전략으로 돌봄서비스 제공과 관련된 IoT·AI 기기 보급, 동작감지센터, 반려로봇 등 기술접목 시도

☑ (일자리 창출) 초고령화, 1인가구 주류화, 맞벌이 가구 증가 등 인구구조변화로 사회서비스 영역 내 일자리 증가\* 예상

\* 현 정부 국정과제 내 사회서비스 혁신을 통한 복지·돌봄서비스 고도화, 100세 시대 일자리·건강 돌봄 체계 강화, 안전하고 질 높은 양육환경 조성 등 일자리 확대 예상

## > 사회서비스 한계

- ☑ (복지와 서비스 개념 혼재) 단기간 내 양적성장을 이룬 반면, 분야별 보장수준 차이, 전달체계 분절화, 사회서비스 일자리 불안정성 등의 한계 노정
- ☑ (서비스 공급체계 확충 및 품질제고) 누구나 원하는 서비스를 이용하고 싶어하는 수요가 확대되고 있는 만큼 공급량 확충, 이용자 수요기반의 맞춤형 서비스 개발 및 서비스 표준화를 통한 품질제고 노력 필요
- ☑ (사회서비스 고용의 질 저하) 사회서비스 제공기관의 영세성으로 인해 제공인력의 근로자성을 보장하기 위한 체계적인 노무관리가 취약한 실정으로 경력관리 및 역량강화 유인기제 부족
  - (중고령 여성 고비율) 이러한 현상은 장기적으로 사회서비스 인력 수급 불안정을 초래할 가능성 존재

## 2. 사회서비스 공급주체 : 사회적경제 특징 및 현황

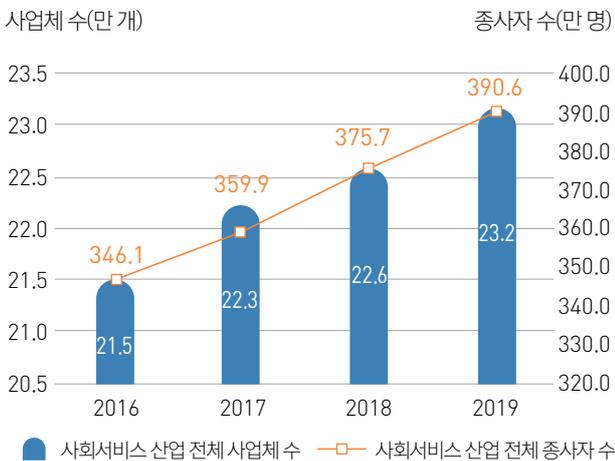
- ☑ (사회적경제 특징) 사회적경제는 지역수요기반 서비스를 발굴하고 이해관계자인 주민이 공급과정에 직접 참여 가능함으로써 서비스 품질 제고
  - ① 공적 돌봄체계 보완) 사회적경제 돌봄서비스는 사회적 연대 가치에 기초하여 돌봄이 필요한 대상 우선 발굴 지원
  - ② 지역밀착형 공급주체) 사회적경제 조직은 공적서비스가 미치지 못하는 지역과 지역주민의 돌봄 수요에 대한 서비스를 공급하는 지역 밀착형 활동 추진 가능
  - 코로나 위기상황에서, 서비스 제공이 중단된 상태에서 사회적경제는 소지역 단위 내 근접 돌봄 가능
  - ③ 지역사회 통합돌봄 구현) 병원·시설 돌봄 → 살던 곳에서 계속 거주를 위한 선도사업\* 추진지역에 서비스 제공주체로 참여
    - \* 지역사회통합돌봄 선도사업(노인 13개, 장애인 2개, 정신질환자 1개)
  - ④ 공공성 담보) 공공성을 기반으로 한 사회적경제의 공급주체 진입은 전통 사회복지 기능을 통합하며 사회적 필요를 충족시키는 주체로 활동
  - 현 정부 국정과제에서도 지역기반 의료-요양-돌봄 연계 역할이 중요해질 전망으로 사회적경제 조직 간 협업을 통한 규모화 전략 및 돌봄 서비스 공공성 확보와 안정적 제공을 위한 공공자원 연계 중요

**국정과제 45번: 100세 시대 일자리 · 건강돌봄체계 강화**

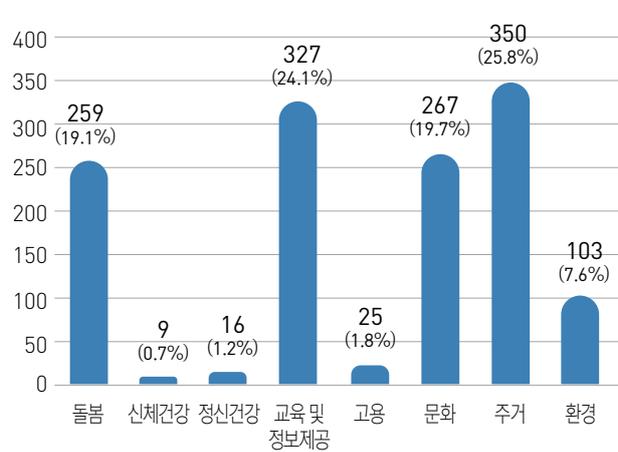
- (과제목표) 건강하고 질 높은 노후를 보낼 수 있도록 노인 일자리/건강/돌봄 지원
- (추진사항) 어르신 일자리 확충, 지역사회 돌봄 강화, 다양한 기술을 활용한 생활밀착형 돌봄 확산 기반 조성, 장기요양 서비스 강화 및 질 제고, 요양-간병지원 내실화 등
- (기대효과) 의료-요양-돌봄 연계를 통한 지역사회 계속 거주 환경 조성

☑ (서비스 공급 현황) 사회서비스 사업체와 인증 사회적기업 중심으로 비교 결과,

사회서비스 산업 사업체 수(2016~2019)



사회서비스 산업 사회적기업 분포 수(2020)



• **사회서비스 분야 사업체 및 종사자 수(2016~2019년)**(출처: 안수란 · 하태란(2022))

- 사업체 수 : (2016) 21만 5천 개 → (2019) 23만 2천 개 7.9%▲
- 종사자 수 : (2016) 346만 1천 명 → (2019) 390만 6천 명 12.8%▲

• **사회서비스분야(핵심+연관) 사회적기업 수(2020년)**(출처: 진흥원 내부자료)

- 사업체 수 : 1.35개소(전체 인증 사회적기업 중 49.5%)

• (규모비교) 사회서비스 분야 일반 사업체 경우 10인 미만은 전체 기업 대비 71.0%를 차지하고 있는 것으로 나타났으며 100인 이상은 1.3%로 확인되었고 사회적기업은 10인 미만 58.3% 100인 이상 5.0%로 확인

☞ (사회적경제 규모화 지원) 사회서비스 사업체 중 50% 이상이 10인 미만의 소규모로 확인, 사회서비스 보편적 이용을 위한 안정적 공급체계를 마련하기 위해서는 규모화를 통한 성장지원 중요

# 3

## 사회서비스 규모화 전략: 소셜프랜차이즈

### 1. 소셜프랜차이즈 개념 및 특징

소셜프랜차이즈 정의는 아직 미정립 상태이나 일반적으로 기존 프랜차이징 경영방식을 사회적경제에 도입하는 경우 소셜프랜차이즈로 언급

☑ (개념) 구조화된 시스템 속에서 사업추진을 통해 사회적 가치 창출 및 프랜차이저 ↔ 프랜차이즈간 동반성장에 기여하는 운영방식

- 선행연구 검토결과, 기존 프랜차이징 경영방식을 사회적경제에 도입하는 경우 소셜프랜차이즈로 언급하는 경우들이 대다수\*임(전인 외(2018), 이용탁(2019), 김형용(2021), 신요한 · 김진수(2022))

\*역으로 사회적경제 영역에서 사업 확산 및 지속가능성 확보를 위한 전략모색 차원에서 소셜프랜차이즈 개념화(김현순 · 박주영(2012), 김정원(2016)<sup>1)</sup>)

- 서울시는 지역형 소셜프랜차이즈 육성지원사업 추진과 함께 협동조합형 프랜차이즈 모델 또는 사회적 가치 실현을 목적으로 하는 가맹사업 모델로 정의

☑ (특징) 일반프랜차이즈는 공유된 정체성을 가지고 지리적으로 분산된 소규모 점포 활용을 주요하게 고려하는 데 반해, 소셜프랜차이즈는 검증된 사회적 비즈니스 모델 복제 및 이를 통한 성장을 모색하는 것이 목적

☞ 따라서 검증된 사회적 운영모델을 효율적으로 확산하는 방법을 주요하게 고려

- ① 검증된 비즈니스 모델 마련(시장에서 성장성이 있는지 여부)
- ② 시장 내 작동 가능한 조직 존재 여부(가맹본부, 지부로 편입할 조직 존재여부)
- ③ 프랜차이즈 적합성
- ④ 전파 적합성(표준화<sup>2)</sup>, 복제, 교육을 통한 표준화)
- ⑤ 해당 비즈니스콘셉트에 참여할 충분한 수요(참여 풀)
- ⑦ 프랜차이즈 시스템(콘셉트, 개발, 확대, 모집, 컨설팅, 교육, 훈련, 마케팅, 자본)
- ⑧ 초기운영에 대한 프랜차이저 부담능력 - 재무구조 안정성
- ⑨ 프랜차이저의 관리 역량

1) 김정원(2016)은 네트워크를 통한 규모화 시도 과정은 지속가능성 추구와 사회적 영향력 측면에서 고려해볼 만한 방법으로 이러한 과정을 추진하기 위한 실제적 일의 방식이 소셜프랜차이즈라고 설명하고 있음

2) 표준화는 어떤 사람이 어느 곳에서도 복제할 수 있도록 사업내용에 대한 상세한 설명, 실행방법, 청사진을 의미하는 것임

## 2. 소셜프랜차이즈 현안

“소셜”의 복합적 특성상 미션 및 성과의 단기간 복제가 쉽지 않은 것이 사실이나, 프랜차이즈 시스템의 충실한 구성 및 사회적 가치 명확성 제고를 통해 시도 가능

- ☑ (1 “소셜”판단의 모호성\*) 사회적 목적 관점과 가맹사업 계약 체결 여부(지분관계 등)로 판단할 수 있으나 명확하게 정리된 매우 제한적인 상황
- ☑ (2 성공모델 부재) 10년 전 시도된 바 있으나 실패. 일반 프랜차이즈와 달리 사회서비스 분야 소셜 프랜차이즈에 대한 제도와 틀, 모델의 구체적 한계성\* 존재
  - \* 소셜프랜차이즈 구조 미확립, 전국단위 추진기반 부족, 가맹본부와 가맹점주간 목표일치성에 대한 합의 및 경험부족, 본부와 가맹사와의 역할 구체성 부족
- ☑ (3 낮은관심) 매출 대비 초기비용 부담, 프랜차이즈 차원에서 공급과 수요, 가격정책에서 합리적 수준과 기술적 부분에 대한 투자 제한성
  - \* 지자체(서울, 대구, 경기지역에 한해 추진), 부처단위에서 추진 논의필요
- ☑ (4 다양한 시도 부족) 주로 민간을 중심으로 필요성 제기, 이론적 기반 및 실제 구현사례 축적 한계성

## 3. 소셜프랜차이즈 방식을 적용한 주요 지원사업

프랜차이즈 방식을 통한 규모화 지원사업은 역할분담 및 시스템화를 통해 효과적으로 대응할 수 있다는 강점 속에 부처 및 지자체 중심으로 추진 중

- ① 복지부 사회서비스 선도사업
  - (추진배경) 신규 사회서비스 발굴 및 기업형 경영지원(규모화 지원)을 통한 사회서비스 산업경쟁력 제고

• (지원대상) 영리 및 비영리기관

분야	참여기관	사업내용
돌봄서비스 네트워크화· 공동사업화	(재)중앙자활센터 <sup>3)</sup>	돌봄서비스 기관 프랜차이즈 사업
	한국장애인 자립생활센터연합회	사회서비스 선도사업 Family-Like Social Service Center
	(주)모두케어서비스	노인돌봄서비스의 공동사업화를 통한 사회서비스 활성화 프로젝트
취약지역 지원	부산 사회복지관협회 및 15개 복지관 컨소시엄	복지·교육·양육 통합형 키움모델 - '아이시터' I Love Sitter
	전북 장애인복지관협회	장애학생 전환교육을 위한 맞춤서비스 전환교육지원센터
신규 고부가가치형 사회서비스 육성	CTL 네트워크	장애인·노인 가정 Respite plus program
	Good job 장애인자립생활센터	발달장애인의 전문지원서비스를 통한 삶의 질 향상
	한신대학교 산학협력단	장애 영유아아동 통합치료서비스 사업
	(주)포도재무설계	부채클리닉 재무컨설팅 서비스 사업

(2008. 복지부 보도자료)

- (지원기간) 2008~2010(3년간)
- (지원규모) 기관당 7억 원 이내
- (특이사항) 가맹본부-가맹지부 역할 모호성(공식계약 관계 x) 및 명확한 비즈니스모델 추진에 앞서 참여기관 간 협의 및 교육과정 집중화로 한시사업 성격으로 추진된 바 있음

2 중기부 우리지역 프랜차이즈 지원사업

- (추진배경) 지자체를 매개로 지역의 고유한 자원(콘텐츠)을 보유한 가맹본부를 발굴, 전국 단위로 성장 가능한 프랜차이즈 가맹본부 육성
- (지원대상) 광역자치단체 2개(서울 제외)
- (지원내용) 프랜차이즈 체계 구축 및 지역특색을 반영한 아이템 개발 지원  
예) 현무암을 디자인화한 디저트(제주), 지역 특산품(사과)을 이용한 파이(대구) 등
- (지원기간) 2022. 8~ (2022년 신규사업)
- (지원규모) 브랜드별 6천만 원
- (특이사항) 대구 소셜프랜차이즈 지원사업과 유사

3) (주)온케어 경우 2008년 복지부 사회서비스 선도사업으로 참여, 돌봄서비스 제공경험을 보유한 네트워크 조직 인프라를 활용, 소셜프랜차이즈화를 추진하려 했으나 공식 계약방식이 아닌 협의체 방식을 차용, 무엇보다 프랜차이즈 경영 핵심 중의 하나인 “강한 통제”에 있어 이들은 본사의 경쟁력 강화보다는 가맹점, 즉 지역자활센터의 경쟁력을 강화시키는 데 주력

**3 지역형 프랜차이즈 지원사업(서울/경기/대구)**

	서울형 프랜차이즈 육성지원사업	경기형 프랜차이즈협동조합 육성지원사업	대구형 소셜프랜차이즈 활성화지원사업
<b>목적</b>	가맹사업분야의 불공정 거래관행 개선 및 공정거래 문화 확산 실현	사회적경제기업과 소상공인의 프랜차이즈 협동조합화를 통해 경쟁력 강화, 사회적 가치 실현 등 동반성장 모델 육성	대구형 소셜프랜차이즈 브랜드 강화 및 가맹점 확산을 통한 지역 내 소셜임팩트 확산
<b>대상</b>	서울시 소재 협동조합형 프랜차이즈 (협동조합 설립등기 완료)	경기도 소재 소상공인, 사회적경제기업 5개 이상이 모인 협동조합(또는 준비중인 사업체)	2021년도 기 선정된 대구형 소셜 프랜차이즈 브랜드가 추구하는 소셜 임팩트에 동의하며, 이를 확산하고자 하는 대구소재 사회적경제기업
<b>지원 내용</b>	<컨설팅 지원> ① 브랜드 개발, ② IT환경 구축(홈페이지, 쇼핑몰 등), ③ 가맹점 홍보·교육 지원 중 택1 <보조금 지원> 선정된 기업에 사업비 지원	<보조금 지원> ① 전문인력, ② 전문교육, ③ 홈페이지, 애플리케이션 개발 등에 사용할 수 있는 사업비 지원	<특정 소셜프랜차이즈> 브랜드활성화 지원사업 성장지원형 직/가맹점 브랜드 확산 ① 포유, ② 그린그루브
<b>지원규모</b>	3개소 내외	4개 업종	2개 업종 3개소
<b>예산</b>	1개소당 최대 2천만 원(컨설팅), 4천만 원(보조금)	선정 기관마다 다름 (약 5천만 원~1억 원)	1개소당 6천만 원

**4 진흥원 혁신형 모델발굴 지원사업**

- **(추진배경)** 3차 협동조합 기본계획과 연계, 현장수요가 많은 3가지 유형\*의 모델 우선 발굴, 확산을 위한 기초 인프라 지원  
 \* 사회서비스, 로컬푸드이종협동조합연합회, 프랜차이즈 공동가맹점 구축
- **(사업화지원)** 조직화 및 규모화를 위한 협의체 구성, 컨설팅, 사례발굴 및 확산을 위한 가이드북 제작, 제도개선안 도출 등 참여모델 맞춤 지원
- **(지원대상)** (사회적)협동조합  
 \* 협동조합연합회, 협의체 등 협동조합 연대조직 포함
- **(사업예산)** 2022년기준 1억5천만 원(2016~2020년은 시범사업형태로 추진)  
 \* 2016년 이피쿱협동조합, 2019년 돌봄분야 프랜차이즈화, 2020년 대안프랜차이즈협동조합 연합회 지원 이력
- **(주요성과)** 통합 홍보화, (예비)창업자 대상 컨설팅 및 상담지원(214건)

# 4

## 소셜프랜차이즈 적용 기업 사례 검토

- ☑ (분석기준) 문헌연구를 통해 규모화 영향요인으로 설명되는 분석기준요소를 중심으로 분석기준 마련
- ☑ (분석방법) 돌봄 분야 사회적경제조직 중 프랜차이즈 방식을 적용하고 있는 2곳과 프랜차이즈 추진에 관심을 가지고 있는 1곳 등 총 3개 사회적경제기업을 대상으로 7가지 규모화(아래표 참조) 적정성 판별기준을 적용, 운영과정을 비교, 검토한 후 시사점 도출

사회서비스 규모화 가능성을 위한 분석 기준

기준	세부내용
① 사업모델(운영)신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부로부터 평가(인정)</li> <li>• 다양한 사회적 영역에서 작동</li> <li>• 여러 기관(개인) 지원</li> </ul>
② 사업모델(운영) 관찰가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효과가 매우 가시적이고 구체적인가</li> <li>• 이해관계자 개입이 명확히 연관되어 있는가</li> <li>• 사회적 영향력 보고서 발간</li> </ul>
③ 사업모델(운영) 우위성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 문제해결에 적합한 방식인지</li> <li>• 기존 해결책보다 나은 객관적 증거가 존재하는지</li> </ul>
④ 사업모델(운영) 적합성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회문제 해결</li> <li>• 정책 어젠다와 연관성(관련성)</li> <li>• 사회적 수요</li> </ul>
⑤ 사업모델(운영)복제 및 확산 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 체계 내, 인프라 내에서 실행가능한가</li> <li>• 다양한 조직환경에 효과적인가</li> <li>• 모델이 매우 가치지향적/프로세스지향적인가</li> <li>• 핵심적 혁신내용이 명확하게 쉽게 복제될 수 있는 내용인가</li> <li>• 기존체계에서 쉽게 추가될 수 있는가</li> </ul>
⑥ 사업모델(운영) 시험가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제한된 규모로 특정지역 안에서 테스트베드화해볼 수 있는지</li> </ul>
⑦ 자금조달 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모델이 자체적인 펀딩을 가지고 있는가</li> <li>• 규모화 시 자금투입이 소규모/대규모로 필요한가</li> </ul>

전인 외(2018)

사례 1 (주)비지팅엔젤스 코리아



미국 돌봄기업 마스터프랜차이즈 체결 및 국내 돌봄시장 조기진입으로 운영 안정성 확보

☑ 기업개요

- **(조직형태)** 주식회사\*, 인증 사회적기업(인증 2010.12.22.)
  - 2007년 미국 시니어케어그룹 비지팅엔젤스\*와 마스터프랜차이즈<sup>4)</sup> 계약 체결을 통해 국내 동일사업 추진
  - \* 미국 비지팅엔젤스는 1998년 비의료 가정방문서비스 사업을 시작으로, 북미지역 내 400개 이상의 지점보유 및 독일, 싱가포르 내 사업지점 운영 중
- **(설립시기)** 2007.11.27.(대표자: 김한수)
- **(조직규모)** 직원 45명(2022년 8월), 매출액 36억 원(2019년 기준)
- **(수익구조)**
  - (공공부문) 장기요양서비스 급여, 공공부문 돌봄사업 위탁운영\*
  - \* 서울시 병원동행서비스 수행기간 선정(지원예산 20억 원/년)
  - (민간부문) 가맹수수료, 중산층케어서비스(비급여), 케어상품 판매 등
- **(수상경력)** 고용부 일자리창출 우수기업 선정, 건강보험공단 재가장기요양기관 우수기관 평가, 공정위 착한 프랜차이즈 선정(2020) 등
- **(사업미션)** 시니어 홈케어 최고급 서비스 제공 기업
- **(사업내용)** ① 장기요양보험, ② 중산층 케어, ③ 프랜차이즈, ④ 실버기술 연구, ⑤ 공공부문 돌봄사업 위탁 등
  - (장기요양보험) 재가급여(방문요양·목욕·간호), 복지용구급여
  - (중산층 케어\*) 시니어 건강식사(CJ제휴), 기업 임직원 효도케어(B2B)서비스 제공, 케어용품물 운영 등
  - \* 엔젤스 서비스(요양센터 서비스개발 지원) 및 집수리 서비스는 제공 준비 중
  - (프랜차이즈 사업) 재가방문요양센터 창업지원\*
  - \* 가맹 평균비용 2,500여만 원(가맹비 + 교육비 등)으로 확인, 2022기준 가맹점 137개
  - (실버시장 연구) AI 기반, 인공지능 상담 및 수요기반 유료서비스 추천
  - (공공부문 위탁사업) 2022년 서울시 병원동행 서비스 수행기관 선정(단독)

4) 마스터 프랜차이즈는 가맹 사업자가 직접 시장에 진출하는 대신 현지기업과 계약한 후 가맹을 희망하는 사람들에게 일정 지역에서의 가맹사업 운영권을 판매하는 방식을 의미

## ☑ 기업의 확장성 분석

### ① 사업모델(운영) 신뢰성

- **(프랜차이즈화 본격추진)** 노인돌봄 가맹화 선도기업 중 한 곳으로 수상경력 및 다부처 인증\* 획득결과 대외 노출로 양적 성장세  
\* 장기요양서비스 우수기관(복지부), 인증사회적기업(고용부), 착한프랜차이즈(공정위)
- **(케어플래닝 서비스 개발)** 시를 활용한 인공지능상담 기능 강화\* 등 노인 돌봄을 위한 기술 투자 병행 → 노인돌봄 서비스 고도화  
\* 엔젤스바로(VARO)를 활용, 8가지 질문에 답변 데이터를 분석하여 맞춤형 케어정보 제공 및 부가서비스 제공 지속 개발 중
- **(국제적 브랜드 효과)** 미국 노인돌봄 프랜차이즈 기업 비지팅엔젤스와 마스터 프랜차이즈 계약 (2007년)을 통해 사업운영 전반의 정보 공유가능  
\* 미국 본사는 알츠하이머협회, 치매케어전문가협회 등 공신력 있는 기관들과 협약을 통해 안정적으로 사업 추진

### ② 사업모델(운영) 관찰가능성

- **(경제적 성과)** 서울시 위탁사업 단독 수행기관 선정 및 실버기술 성장 가능성을 인정\*받아 가맹문의 지속 발생  
\* 혁신성장형 벤처기업 인증 획득으로 기업 인지도 제고 및 모델 확산성 존재
- **(사회적 성과)** 가맹본부-가맹지부 간 “돌봄”의 사회적 합의과정이 상업적 프랜차이즈 과정과 유사
- **(기술 특허등록)** 케어플래닝 서비스\*(엔젤스VARO)특허 등록과 함께 벤처기업 인증(2021년)  
\* 2021년 9월 기준, 비지팅엔젤스코리아는 10만 명 고령자 데이터를 기반으로 시니어 취미 활동 서비스 추천 프로그램 제공 중
- **(중산층 케어서비스 개발)** 활동적 노화(Active Aging)에 대한 수요가 증가하면서 기본 문답 서비스에서 진화된 인공지능(AI) 돌봄 서비스 제공을 위한 개발 중  
\* 빅데이터 활용을 통해 음악 및 의료보조기 지원에 대한 맞춤 정보 제공 등

### ③ 사업모델(운영) 우위성

- **(재가급여 표준화)** 서비스 표준화 가능 및 타 가맹지부에서도 복제 가능
- **(성장 가능성)** 4차 산업혁명 핵심기술로 거론되는 인공지능(AI)을 활용, 공적 돌봄영역 외 노인 일상생활 확장상품 개발 가능성 보유  
\* 돌봄 등급대상자를 포함, 비용지불의사가 있는 노년층 집단 대상 서비스 수요파악 및 관련 서비스 지속 발굴 중

### ④ 사업모델(운영) 적합성

- **(노인의 행복한 노후생활 지원)** 돌봄지원에서 노후의 삶 지원으로 서비스 영역 확장 중
- **(가맹본부-가맹지점 관계구조 확인 필요)** 최근 가맹지점 확장 단계로 본부의 통제수준, 경영지원 및 정보제공에 관한 가맹지점 만족여부는 추가 확인 필요

⑤ 사업모델(운영) 복제 및 확산가능성

- (빠른 확장속도) 돌봄분야 착한 프랜차이즈 선정(2020) 및 실버산업 시장 성장가능성으로 가맹 수요 지속 발생

\* 혁신성장형 벤처기업 인증 획득으로 기업 인지도 제고 및 모델 확산성 존재

⑥ 사업모델(운영) 시험가능성

- (가맹본부와 가맹지부의 동시성) 본사의 업력이 오래되었으나 신서비스 개발에 집중하고 있는 상황에서 가맹본부-가맹지부 간 정보 불균형성 발생 가능성 존재

⑦ 자금조달 가능성

- (본부의 재정안정화) 신규 사업 추진 시 본부차원에서 초기 운영에 대한 재정 부담능력 보유

\* 공공부문 사업참여, 가맹비 및 로열티 확보 통한 안정적 사업 유지

☑ 사회적경제(주요) 시사점

- (비즈니스모델의 프랜차이즈 적합성 검증완료) 미국과의 마스터 프랜차이즈화를 통해 “노인 돌봄” 서비스의 소셜프랜차이즈화 적합성에 대한 검증 완료
- (양적성장과 질적성장의 균형성 유지 중요) 본사는 빠른 속도의 가맹화 사업을 비롯, 본사 차원에서 기술 개발, 직영점 운영, 대외 협약을 통한 업무확장 등 다양한 사업을 동시에 진행하고 있는 상황 → 가맹점 사업지원 강화와 속도감 유지 과정 필요

사례 2 온맘터치 협동조합



협동조합 방식으로 지역유관기관과 함께 돌봄 서비스를 제공하는  
협동조합방식의 프랜차이즈 기업

☑ 기업개요

- (조직형태) 협동조합(경기도 화성시 병점로 소재)
  - 돌봄 관련 7개 사경조직\* 및 민간기업이 모여 경기도형 프랜차이즈 협동조합 사업자로 참여, 전국지역 확장

온맘터치 협동조합 발기인 참여조직

기관명	조직 성격	담당 기능
(주)동부케어	사회적기업	노인돌봄서비스 제공 및 고객관리 노하우
두루살기	사회적협동조합	장기요양보험제도 관련 정보제공
올워드시니어협동조합	협동조합	치매인지/심리 등 노인돌봄 프로그램 개발
(주)나사	사회적기업	복지용구 개발, 판매
전통햇살협동조합	협동조합	노인맞춤형 건강식단 제공
피플체인스	주식회사	전산프로그램 개발 지원
동부케어협동조합	협동조합	주야간보호센터 운영, 프랜차이즈 운영

- (설립시기) 2019.7.9.(이사장: 진락천) (주)동부케어 대표 겸직 체제
- (조직규모) 3명 / 매출액: -434만 원(2019년)
- (수익구조) 공공에서 민간영역으로 확장 시도 중
  - (공공부문) 장기요양서비스 급여, 공공부문 지원(시범)사업 참여\*
    - \* 지자체 소상공인 프랜차이즈 육성 지원사업, 건강보험공단 장기요양통합재가 시범사업(2016~현재)
  - (민간부문) 가맹 수수료\*, SK사회성과인센티브(2016~2019)
    - \* 온맘터치 가맹사업 참여 시 출자금(100만 원 이상)+가맹비 납입
- (수상경력) 우수사회적기업 어워드(SPC) 노인장기요양기관 평가 최우수기관 선정(2012~2019)
- (사업미션) 삶치유, 삶개선, 삶회복을 통한 노후의 삶의 질 제고
- (사업내용) ① 장기요양보험, ②프랜차이즈 ③스페셜서비스
  - (장기요양보험) 재가급여(방문요양·목욕·간호), 복지용구급여
  - (프랜차이즈 사업) 재가방문요양센터 창업지원, 창업 컨설팅\*
    - \* 사업설명회, 경영/평가 컨설팅, 홍보 및 마케팅지원, 플랫폼 개발 지원, 교육 등
  - (스페셜서비스) 인간 존엄, 자연 친화성을 반영한 비급여서비스\* 개발 중
    - \* 먹거리, 오감테라피,여행, 상담, 호스피스, 용품, 금융, 방송, 인공지능, 병원동행서비스 등

## ☞ 기업의 확장성 분석

### ① 사업모델(운영) 신뢰성

- **(공공 · 민간영역 자원 확보)** 외부 자원확보를 통한 자금 추가 유치\* 및 정부 지원사업 참여 통한 지역사회 신뢰 축적  
 \* SK사회성과 인센티브 지원 이력을 활용, 추가재원 마련(미래에셋 5억 원, IBK투자펀드 15억 원)
- **(장기요양기관 평가 최우수기관 선정)** 프랜차이즈 협동조합 참여주체인 동부케어 역량과 명성, 가맹지점\* 최우수기관 인증을 통한 역량 검증  
 \* 동부케어 2013년 9월 인증 사회적기업, 2022년 9월 기준 매출액 97억 2천만 원  
 \*\* 온맘터치 오산점, 화성점 ([http://www.onmomtouch.co.kr/ebook\\_02.htm#book/3](http://www.onmomtouch.co.kr/ebook_02.htm#book/3))

### ② 사업모델(운영) 관찰가능성

- **(가맹지점 증가)** 기존 경기지역에서 타 자치단체로 확대 중  
 \* (지역확장) 경기 → 서울, 경기, 강원, 대구, 충남, 전남, 부산  
 (업장확장) 방문요양(38), 주야간보호(3), 복지용구(3), 교육원(4)
- **(시스템 마련)** 규모화를 위한 사업운영 체계 확립\* 및 스마트 케어 통합관리 시스템 마련을 위한 업무제휴 추진 중  
 \* 전국 돌봄서비스 제공기관 가맹화 사업 추진 선언 및 내부 운영체계 개편 추진 중
- **(사업비전 마련 · 공유)** 『2025년 초고령사회 융합형 시장』 대응을 위한 비전마련과 함께 구성원 간 공유

### ③ 사업모델(운영) 우위성

- **(노인돌봄 정책방향과의 일치)** 현 정부 국정과제 반영\* 등 고령화에 따른 정책적 · 사회적 대응체계 구축 정책기조를 고려했을 때, 지역사회 계속거주를 위한 사업모델\*로 평가  
 \* 필요시, 정부정책 시범사업 수행주체로서 참여 기회 확보
- **(노인의 복합적 요구 고려)** 시니어 케어를 포함, 장기요양보험체계 수급자 내에서도 서비스 욕구의 다양화로 규모화 방식을 통한 의료와 요양 서비스 연계 가능성 제고

### ④ 사업모델(운영) 적합성

- **(업력 기반 서비스 표준화 지원)** 돌봄 서비스 제공 업력을 활용, 서비스 표준화 지원을 위한 사업운영체계 마련 및 확장을 위한 준비  
 \* 직영점 역할을 하는 동부케어의 경우, 인증 사회적기업으로 화성 · 오산 · 평택 지역에서 노인장기요양서비스를 포함, 아이돌봄, 산모 · 신생아건강관리, 근로자 파견업 등의 사업 수행 경험 보유
- **(지역사회 돌봄 인프라 구축 참여)** 지역 지원사업 참여\* 및 지역사회 계속 거주 수요 증가\*\*에 따른 방문요양 (간호, 목욕), 주야간보호, 복지용구 구매지원 및 대여 등 지역기반 돌봄서비스 사업모델 지속 운영

\* 경기도 협동조합 프랜차이즈 지원사업을 통한 돌봄영역 규모화를 위한 준비기간 확보

\*\* 응답자 가운데 88.6%가 건강이 유지되는 한 현재 살고 있는 집에서 계속 거주하길 희망하고 있으며, 생활편의서비스 등이 제공되는 주택 입소 희망 노인은 0.2%에 불과(2017 노인실태조사, 보건사회연구원)

- **(돌봄정책 이해 및 정보파악 역량 보유)** 관리자의 장기요양보험 운영기관 근무이력 및 공공부문 시범사업 수행경험으로 변화하는 지원제도 정보 접근성 및 시의성 있게 대응 가능
- **(사회적 성과 달성)** 인증 사회적기업으로 사업규모가 커질수록 취약계층 일자리 창출 등 사회적 가치 동시 제고 효과로 기업의 평판도 향상
- **(인적자원 확보)** 시니어케어와 관련된 다영역 전문가 풀 확보 및 경영자문위원 위촉을 통한 인적자원 활용역량 우수

\* SK미소금융재단, 일본 교육전문기업 한국법인 관리자, 한국EAP협회, 건강보험공단 지사장 경력 보유자 등

### ⑤ 사업모델(운영) 복제 및 확산가능성

- **(가맹본부의 협동조합 법인화)** 가맹점이 조합원으로 참여, 가맹본부를 공동으로 소유·운영하는 협동조합 법인격 운영형태로 기존 프랜차이즈 한계점으로 제기되던 가맹본부-가맹점 간 불공정 거래 완화 기대감\* 형성

\* 실제 협동조합형 프랜차이즈 확장노력은 기존 프랜차이즈 관행 개선 및 신뢰를 높일 수 있는 사업전략임을 주장(최인식·이상(2012), 김선진 외(2020))

- **(품질경영시스템 인증 획득)** 장기요양서비스 통합관리를 위한 전산시스템 구축 등 3개 영역\*품질경영 시스템(ISO9001) 인증 획득을 통한 가맹사업 지원 인프라 구축

\* 성장단계별 가맹지원 업무 매뉴얼, 관리전산시스템, 소프트웨어 개발 등

#### 품질경영시스템(ISO9001) 인증

- ① 업무매뉴얼 개발: 장기요양기관 창업컨설팅을 위한 9단계 분류화\*, 세부 업무 매뉴얼 제공

\* 창업상담 → 상권분석 → 사업계획 → 지정신청 → 사무환경조성 → 행정사무지원 → 이용자모집 지원 → 업무기록 지원 → 신기술서비스제공 지원

- ② 전산시스템 개발: 사회보장정보시스템과 연계, 비용청구 등 일원화(온맘터치홈)

- ③ 소프트웨어 개발: 음성녹음(ASR)을 통한 요양보호사 업무활동 기록 실시간 지원

- **(이종 간 협업경험 보유)** 노인대상 통합돌봄을 위해 다양한 조직들이 참여, 협업을 통한 임팩트 있는 활동 참여 경험 보유

\* 지역 내 이종간 협업프로젝트 수행 및 SK콜라보레이션사업 시범사업자로 참여 중

### ⑥ 사업모델(운영) 시험가능성

- **(협동조합 방식을 활용한 새로운 시도)** 프랜차이즈 협동조합 육성을 위한 지원사업 추진 및 관련 사례 증가 추세이며, 적용방식에서도 다양한 유형\* 이 관찰되고 있는 상황으로 가맹사업에 대한 새로운 사회적 인식화 기회로 작동 가능
  - \* 소유구조, 이익배분 방식, 사업노하우 공유과정 등에 관한 효과성은 지속 모니터링 필요
- **(플랫폼 비즈니스 연계)** 공동 플랫폼 활용으로 서비스 이용자에게는 더 많은 정보를 빠르게 제공해주고 가맹점에는 서비스 질 관리 및 사업 아이템 공동 개발 등 네트워크 효과를 극대화할 수 있도록 지원
- **(연구개발 추진 노력)** TV기반 시니어 콘텐츠 개발을 통한 IPTV 전문기업과의 업무협약 추진, 웰 다잉 준비를 위한 장례문화 접목 등 비급여 서비스 모델 개발 준비

### ⑦ 자금조달 가능성

- **(출자금 활용)** 공식매출 발생 전, 협동조합 출자금 활용을 통해 재정 어려움 해소
- **(지자체 지원사업 참여)** 지자체 사업공모 참여로 시드머니 확보
- **(보험수가 적용)** 현재 추진 사업 중 가장 큰 부분을 차지하는 재가장기요양보험의 경우 보험수가 적용
- **(가맹금 자금 활용)** 가맹점 개소를 통해 발생하는 가맹금\* 자본 활용 가능

\* 방문요양센터 신규 개소 시 2,600만 원 창업비용 소요(이중 가맹비 880만 원, 33.5%)

### ☑ 사회적경제(주요) 시사점

- **(가맹본부와 가맹점 간 비전 공유)** ① 탈시설화를 통해 살던 곳에서의 돌봄, ② 단시간·비정기적 서비스에서 24시간 맞춤형 돌봄서비스 ③ 돌봄을 포함 행복한 노년의 삶 지원 ④기술결합과 데이터 활용을 통한 맞춤형 종합서비스 제공
- **(광역단위 → 전국단위 복제가능성 제시)** 실제 경기지역을 넘어 타 자치단체로 확장세를 보여주고 있어 소셜프랜차이즈화를 통한 전국화 사례로 활용가능
- **(가맹본부의 높은 정책이해 역량)** 돌봄시장 성장가능성을 고려, 수가적용 시범사업 선정 등 비즈니스 모델 개발

사례 3 사회적협동조합 도우누리<sup>5)</sup>



☞ 기업개요

- **(조직형태)** 사회적협동조합, 인증사회적기업(<http://www.gjcare.net>)
- **(설립시기)** 2008.7.1(대표자: 민동세) (서울시 광진구 소재)
- **(조직규모)** 조합원 수 894명\*, 사협 도우누리 매출액 106억 8585만 원  
 \* 조합원 수 : 직원 647명 + 후원자 247명(출처: 경영공시자료)
- **(수익구조)** 전 생애주기 기반 사회적 돌봄 서비스제공 기관 위수탁 운영
  - (공공부문) 장기요양서비스\*, 노인맞춤돌봄서비스, 바우처서비스 등  
 \* 장기요양서비스는 요양시설, 재가서비스(주야간보호, 방문요양 등)모두 제공 중
  - (민간부문) 사회성과인센티브(SK), 공모사업 지원금, 후원금 등
- **(수상경력)** 2022년 베스트협동조합어워드 대상, 서울시 우수사회적기업 선정, 장기요양기관 평가 최우수 기관 선정 등 다수상 이력보유
- **(사업미션)** 지역사회와 협동하는 돌봄공동체 구축
- **(사업내용)** 지역 내 사회적 돌봄서비스를 필요로 하는 개인과 가족을 포함, 돌봄 인프라 구축 지원 등 맞춤형 서비스 제공
  - (영유아) 어린이집 기반 놀이, 보육, 부모교육 등 돌봄서비스 제공
  - (아동·청소년)언어·인지·놀이·미술·부모상담·청소년 상담 및 치료재활서비스, 심리·언어검사 지원(문제행동 조기개입사업)
  - (지역주민) 광진구에서 활동하는 풀뿌리 비영리 민간단체(광진주민연대)를 운영하여 광진구청과 의회를 견제하는 활동, 아기사랑후원회, 저소득가정 밑반찬 지원·나눔활동 추진
  - (산모 등 성인) 가정방문 산후도우미 서비스 제공 등
  - (노인) 재가장기요양(방문요양·목욕·간호, 주야간보호), 장기요양시설(노인요양원) 및 병설데이케어센터 운영, 노인맞춤돌봄서비스\*  
 \* 안전지원, 사회참여, 생활교육, 일상생활지원, 민간자원 연계, 특화서비스 제공 등
  - (주거 인프라) 공공임대주택을 활용, 시설이 아닌 살던 지역 안에서 노인 맞춤형 주거생활 지원

5) 사회적협동조합 도우누리는 프랜차이즈 모델을 적용하고 있지는 않으나 지역사회 내 조직 간 네트워크를 통해 통합 사회서비스를 제공하고 있으며 프랜차이즈 적용화를 긍정적으로 검토하고 있는 단계로, 사례로 포함

## ☞ 기업의 확장성 분석

### ① 사업모델의 신뢰성

- **(대표사례 선정)** 생애주기별 돌봄서비스 제공 우수 기관으로서의 상징성\* 보유  
\* 관계부처 장관상 등 다수 표창(복지부(2009년, 2012년), 고용부(2015년), 기재부(2015년, 2022년) 지자체 우수 사회적경제기업 연속 인증의 성과 축적
- **(지역사회와의 긴밀한 협력)** 자치구 복지정책 협의 참여에서부터 주거복지, 지역공동체 정책마련 활동까지 강도 높은 연대 수준 보유
- **(사회적·경제적 가치 창출)** 공공부문 서비스 제공 영역 확대와 함께 고용 및 매출 부문의 가시적 성장세를 보이며 대표 사회서비스 제공기관으로 인지도 향상
- **(공공·민간의 다양한 자원 확보)** 공모사업 선정을 통한 공공부문 사업수행 기회 마련, 민간기업으로부터의 인센티브(현금)지원을 통한 새로운 서비스 개발 실행화

### ② 사업모델 결과의 관찰가능성

- **(이해관계자 참여형 의사구조 관찰)** 운영위원회, 대표자회의 등 정보공유 기회 작동, 사회적협동조합으로서 경영공시자료 전면 공개를 통한 투명성 담보
- **(가치 측정 결과의 우수함)** 2021년 사회적 가치 지표(SVI에 준하여 진단\*한 결과, 대부분의 영역에서 사회적 가치 실현을 위한 체계적 경영체계를 갖추고 있는 것으로 평가  
\* 2021년 사회적경제조직 사회적가치 성과보고서 참고(98점/100점)
- **(모범사례 다수 인용)** 새로운 조직 형태를 보이며 돌봄서비스 제공과 함께 지역의 새로운 일자리를 창출하는 주체로서 다양한 학계 및 현장으로부터 관심을 얻음  
\* 경영학, 사회학, 사회적경제, 지역학, 사회복지 연구 대상으로 탐색화

### ③ 사업모델(운영) 우위성

- **(지역중심 사회서비스 전달체계 마련)** 장기요양 등급 인정자에 대한 재가/시설급여, 노인맞춤돌봄서비스와 함께 서울시 노인지원주택 관리(동대문, 강동)를 통해 본래 살던 곳에서의 노후생활 지원 직접 실천  
\* 2018년 11월 지역사회통합돌봄 기본계획 발표 후 16개 지자체 선도사업 시행을 거쳐 2026년부터 보편적 시행을 목표로 추진된 바 있음. 이는 현 정부 100세 시대 건강돌봄체계 강화 계획과도 연결됨
- **(규모화에 대한 이해관계자 간 합의 중요)** 양적(지역확장), 질적(가치공유) 확대에 앞서 규모화를 위한 운영방식에 대한 내부적 합의, 인력투입, 투자재원 마련 등 자원배분 및 확보에 대한 내부 논의 필요
- **(돌봄 서비스를 위한 표준화 기반 보완 필요)** 지역 내 통합돌봄 실천 가능성을 보여준 동시에, 사업별 분리된 조직 운영으로 노인돌봄 우선 규모화 시 수요자(노인, 가족, 직원 등)들이 필요로 하는 사회적  
\* 규모화 이후 서비스 품질 안정성 확보 및 디지털 전환에 대한 대응과제 존재

④ 사업모델(운영) 적합성

- (수요기반 공급) 시립중계노인전문요양원, 구립e편한2단지어린이집 등 신규위탁사업수주와 재가장기 요양시설 설치 등 사업 범위 확대를 통해 신규 이용자 확대 및 취약계층 고용을 증대시키는 노력
- (근로환경 개선) 근로자들의 안정적인 근로환경을 조성하기 위해 긴급임시주택사업 및 소모임사업 등 다양한 제도를 운영 중에 있으며 기존 60살이던 정년을 확대시키는 등 근로환경 개선 노력 추진

⑤ 사업모델(운영) 복제 및 확산 가능성

- (돌봄 클러스터 조성) 지역사회 통합돌봄 조성을 위한 지역자원 연계
  - \* 영양서비스, 정서서비스, 운동서비스, 주거편의서비스, 생활편의서비스 등
  - 무형의 공동체성을 복제하는 것은 어려우나 지역 내 돌봄 네트워크 조성 경험 학습 이식은 가능

⑥ 사업모델(운영) 시험가능성

- 네트워크 사업 형태 및 소셜프랜차이즈화 방식으로 테스트베드화 가능

⑦ 자금조달 가능성

- (자금 유동성 확보) 조합원 출자금 및 사업규모를 고려했을 때 자체적 해결 가능하나 프랜차이즈 규모를 고려했을 시 초기 지원자금 필요

☑ 사회적경제(주요) 시사점

- (안정화된 시스템 기반 마련 중요) 소셜프랜차이즈를 통해 사회적경제 인지도 및 신뢰도를 확보하고 차별화된 공급자로 진입가능할 것으로 예상되며 무엇보다 표준화를 위한 인프라 구축의 안정화가 해결과제

# 5

## 시사점

소셜프랜차이즈 모델을 적용한 사회적경제기업 운영과정 비교 검토를 통해  
향후 사회서비스 제공기관 규모화를 위해 필요한 지원과제 도출

### 1. 사례분석을 통한 시사점

- ☑ (돌봄의 “사회적”가치 내재화) 본부의 업력과 돌봄서비스 자체의 높은 수요를 기반으로 프랜차이즈화를 통한 안정화 단계로 이어지는 것과는 별개로, “돌봄”의 사회적 가치를 협력기관 간 어떻게 공유하고 이용자와 교류하며 서비스과정에 녹여내는지가 지속성장의 핵심요소임
- ☑ (전국단위 사업수행) 소셜프랜차이즈화 추진 시 전국단위를 고려하여 사업설계화가 필요

\* 복지부 사업의 경우 지자체를 지리적 바운더리로 한정하는 경우들이 많으나 표준화 및 규모화라는 서비스 해결과제 및 사회서비스 시장기제 형성을 위해서는 “전국”단위 고려가 필요함
- ☑ (본부의 리더다운 역할 중요) 본부의 경우 영리 추구, 성장률, 규모 확대에 우선 집중하는 것이 아닌, 가맹점 사업지원을 통한 안정화와 서비스 표준화를 통한 품질 향상에 주력하는 것이 매우 중요

\* 사회적 합의 일치화의 어려움으로 이해 갈등소지 가능성 존재. 이는 결과적으로 프랜차이즈 가치 하락 초래
- ☑ (단계별 내실화 강화) 사례를 통해 살펴본 조직들은(1곳은 추진 전 단계) ① 지자체 지원사업 - ② 프랜차이즈화 추진(전산, 업력, 매뉴얼, 교육) - ③ 사회적 영향력 구축 - ④ 비급여 영역 아이템 개발)의 과정으로 내실화를 모색하고 있음을 확인. 절호의 기회를 활용하기 위한 철저한 준비과정이 요구됨을 알 수 있음
- ☑ (노인돌봄서비스 프랜차이즈 적합성) 사례를 통해 현재 장기요양보험 체계 내 진행되는 서비스는 프랜차이즈 방식을 통해 전파, 확산가능하며 실제 시장도 가맹화 방식으로 형성되어 있음.

다만, 어떠한 경쟁력과 차별성\*, 그리고 “사회적” 가치를 지향할 것인가에 대해서는 지속 고민과 그를 통한 노하우 축적이 중요

\* 돌봄서비스는 정부정책과 자원의존도가 높은 시장으로 사업에 안정성을 주는 측면도 있으나 서비스 질 관리를 위한 경쟁력 담보 노력 지속 요구

- 곧 시행되는 다음의 복지부 시범사업은 소셜프랜차이즈화 사업추진과 함께 연계사업으로 병행 시 사회적 경제만의 경쟁력을 담보할 수 있을 것으로 예상
- (결과적으로 지역사회 돌봄을 위해서는 돌봄 + 간병 + 의료 등 통합화된 서비스 제공이 필요하며, 서비스 제공 인프라 확보에 따라 급여체계도 결국 부분 통합되어 운영될 것으로 예상)

**〈참고〉 장기요양 재택의료 시범사업 관련 정보(건강보험 수가+장기요양보험 수가 결합)**

- (추진배경) 지역사회 계속 거주 지원을 목표로, 장기요양 재가 수급자의 의료적 욕구를 고려한 의료-요양 연계 시범사업 모형 마련
- (추진기간) 2022.12. ~ 2023.11.(※ 공모기간: 2022.10.~11.)
- (수행기관) 다학제팀(의사, 간호사, 사회복지사 등)으로 구성된 의료기관 20개소  
\* 원활한 지역사회 자원연계 등을 고려, 지자체가 복지부에 공모신청
- (서비스 대상) 장기요양 인정자(1~2등급 우선)로서, 거동이 불편하여 집에서 의료서비스가 필요한 사람  
\* 요양시설 등에 입소하여 시설급여 이용 중인 노인 제외
- (서비스 내용) 방문진료(월 1회), 간호(월 2회) 및 기타 돌봄 서비스 연계  
\* 진찰, 복약관리, 욕창·경관영양·정맥영양 관리 등 의료·간호서비스 제공
- (지원수가) 건강보험 시범사업 수가(일차의료 방문진료, 약 12만 원)에 장기요양보험 재택의료기본료\*(환자당 월 14만 원) 등을 더하여 지급  
\* 공통업무요건 등 세부 요건 충족 시 지급

건강보험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일차의료 방문진료 수가 시범사업</li> <li>• 방문진료료 I (124,280원), II (86,460원, 치료재료 등 청구 가능)</li> </ul>
장기요양보험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재택의료기본료 (월14만 원), 지속점검료, 추가 방문간호료 등 신설</li> <li>*단, 공통업무요건 등 세부 요건 충족 시 지급</li> </ul>

## 2. 역할별 시사점

### ① 가맹본부 역할

- ☑ (가맹본부의 역량) 영세한 규모, 낮은 매출수준을 보완할 수 있는 막연한 전략차원이 아닌 오랜 기간 축적된 업력을 바탕으로 시장에서 지속가능성을 높이기 위한 성장전략 차원에서 접근하는 것이 중요
- ☑ (인적자원 확충 및 전문성 증대) 의료-요양 연계를 위한 의료기관 및 전문 인력 풀 확보 중요
- ☑ (서비스 경로 체계화) 제품 프랜차이즈와 달리 서비스 프랜차이즈는 “표준화”된 관리와 제공이 중요. 따라서 발생 가능한 돌봄서비스 경로를 체계화하는 노력이 필요



☑ (지역사회 돌봄 인프라 맵핑화) 주거, 교육, 안전 등 포괄적 사회서비스 연속선상에서 “돌봄”은 지역의 다양한 자원과 연계되어야 라이프스타일의 변화를 도모할 수 있음을 고려, 지역사회 돌봄에 관한 접근 관점 유지 필요

\* 돌봄 불안해소를 위해 노인이 살던 곳에서 건강한 노후를 보낼 수 있도록 지자체 단위 주거·의료·요양·돌봄 서비스 개선 노력 필요

## ② 가맹지부 역할

☑ (사업방식이 아닌 혁신노력의 복제 노력) 사업모델을 그대로 이식하는 차원이 아닌, 사업을 원활히 추진하기 위한 과정에서 요구되는 사항들을 주의 깊게 살펴볼 필요가 있음

## ③ 공통의 역할

☑ (규모화를 위한 내실 있는 준비과정 필요) 단순한 규모화를 넘어 사업 방향성 및 비전을 공유하기 위해서는 내실 있는 준비과정\* 필요

\* 교육, 이용자 확보를 위한 홍보전략, 지역 내 협력체계 마련, 적합한 기술역량 보유, 사회적 성과와 경제적 성과의 균형점 유지, 예산산출 및 공동부담을 통한 책임노력, 사업 경쟁력 마련을 위한 관련 시장 동향 및 사업정보 매뉴얼화, 제도적 정비를 위한 집단대응 등

☑ (돌봄시장 트렌드 상시 파악) 수요는 증가, 공급은 제한적인 상황에서 급속한 성장에 앞서, 수요파악에 대한 프로세스적 접근과 함께 돌봄공백 이슈 → 돌봄수요 면밀한 사정(assessment)과 함께 차별화된 아이টে를 통한 촘촘한 접근방식 중요

- 돌봄이슈는 모두가 겪게 되는 사회적 과정으로 미래를 현재시점에서 체계적으로 준비함과 동시에 기본적 수요에 대한 해결수준을 넘어 고부가가치 창출 및 산업으로 바라보는 인식 확산 노력 필요

## ④ 정책지원역할

☑ (비즈니스 모델 정교화) 네트워크 활동과 비즈니스 모델의 특징을 고려하여, 소셜프랜차이즈 사업운영 체계에 대한 사례 및 관련 사업정보 학습 필요

☑ (사회서비스 프랜차이즈 컨설팅 전문가 육성) 사업내용, 프랜차이즈 경영, 관련 정책 전반을 이해하고 변화상황을 파악하고 있는 컨설팅 전문가 육성지원 중요

☑ (브랜드 이미지 확산) 돌봄과 같이 소비자에게 직접 제공하는 서비스 방식의 업종은 입소문과 한번 연을 맺으면 영원한 고객이 될 수 있음. 때문에 인력의 역량강화와 함께 서비스를 하나의 브랜드로 인식시키는 홍보활동 지원 중요

# 07 사회서비스 규모화를 위한 소셜프랜차이즈 운영사례 비교 및 시사점

## 참고문헌

- 서울연구원(2018). 평가방법 개선·정교한 사업모델 개발 포함 서울시 사회성과보상사업 활성화 방안 도출.
- 서울특별시·팬임팩트코리아(2016). 사회성과보상사업 해외사례 조사 및 후속사업 후보군 발굴 보고서.
- Department of Education, University of OXFORD(2019). Evaluation of the Multi-systemic Therapy Service in Essex.
- Ministry of Housing(2019). Fair Chance Fund Final Report.
- 김혜원·강민수·정준서(2020) 포스트코로나시대 사회적경제 역할과 방향. 정책기획위원회 연구보고서
- 김형용 외(2021) 사회서비스분야 사회적경제육성지원사업 성과분석 보고서. 동국대학교 산학협력단
- 신유한, & 김진수(2020). 소셜 프랜차이즈 유형별 성공요인에 관한 탐색적 연구. 사회적가치와 기업연구, 13(2), 63-97.
- 안수란, 하태정(2022) 사회서비스 일자리의 산업적, 직업적 특성변화. 이슈앤포커스 431호. 한국보건사회연구원
- 이윤철(2014). 중소·중견기업 협력활성화를 위한 협업모델 개발 및 정책방향 연구. 사단법인 한국협업진흥협회
- 이용탁(2019). 사회적 프랜차이즈의 활성화 방안에 대한 연구. 기업경영리뷰, 10(2), 191-208.
- 전인, 김기근 & 이윤재(2018). 사회적기업 규모화를 위한 탐색적 연구: 소셜 프랜차이즈 가능성 평가와 정책적 시사점. 사회적기업연구, 11(2), 3-35.

• 이재희 한국사회적기업진흥원 정책연구본부 정책지원팀 과장  
welfare@ikosea.or.kr 031-697-7782

