

지속가능발전 관점에서 사회적기업 디자인 비즈니스 모델의 구조와 작동 메커니즘 비교 연구

영국, 미국, 일본, 한국을 중심으로

A Comparative Study on the Structure and Operating Mechanisms of Social Enterprise Design Business Models from a Sustainable Development Perspective

Focused on the UK, USA, Japan, and South Korea

주 저 자 : 윤가이 (Yin, Jia Yi)

한양대학교 시각디자인학과 석사과정

교 신 저 자 : 이선미 (Lee, Sun Mi)

한양대학교 커뮤니케이션디자인학과 조교수
prosuner@hanyang.ac.kr

<https://doi.org/10.46248/kidrs.2026.2.972>

접수일 2026. 05. 19. / 심사완료일 2026. 05. 28. / 게재확정일 2026. 06. 08. / 게재일 2026. 06. 30.

본 논문은 2025학년도 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임

(NRF-2025S1A5A8010505)

Abstract

With global economic development, social problems such as environmental pollution and widening income inequality have become increasingly serious, and the traditional profit-centered business model has gradually shown its limitations. Social enterprises, as a new organizational form pursuing both economic and social value, play an important role in promoting sustainable development. In this context, design has gradually become a key factor in promoting business model innovation and value creation in social enterprises. This study focuses on the design business models of social enterprises from a sustainable development perspective. Through literature review, case analysis, and comparative analysis, relevant theories were reviewed, and representative social enterprise cases from the United Kingdom, the United States, Japan, and South Korea were analyzed. The study analyzed the role and mechanisms of design in business model development and value realization, explored the influence of national institutional environments, cultural backgrounds, and market mechanisms on business model formation, and finally presented implications for the development of South Korean social enterprises.

Keyword

Social Enterprise(사회적기업), Design Business(디자인비즈니스), Sustainable Development(지속가능 발전)

요약

전 세계 경제 발전에 따라 환경 오염, 빈부 격차 확대 등 사회 문제가 날로 심화되고 있으며, 전통적인 이윤 중심의 기업 모델은 점차 그 한계를 드러내고 있다. 사회적기업은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 새로운 조직 형태로서 지속가능한 발전을 추진하는 중요한 역할을 하고 있다. 이러한 배경에서 디자인은 사회적기업의 비즈니스 모델 혁신과 가치 창출을 촉진하는 핵심 요소로 점차 주목받고 있다. 본 연구는 지속가능발전 관점에서 사회적기업의 디자인 비즈니스 모델을 연구 대상으로 하였다. 문헌연구, 사례분석 및 비교분석을 통해 관련 이론을 정리하고, 영국, 미국, 일본, 한국의 대표적인 사회적기업 사례를 분석하였다. 이를 통해 디자인이 비즈니스 모델 구축과 가치 실현 과정에서 수행하는 역할과 작용 메커니즘을 분석하고, 국가별 제도 환경, 문화적 배경 및 시장 메커니즘이 비즈니스 모델 형성에 미치는 영향을 탐구하였다. 마지막으로 한국 사회적기업의 발전을 위한 시사점을 제시하였다.

목차

1. 서론

- 1-1. 연구 배경 및 목적
- 1-2. 연구 문제 및 방법

2. 이론적 배경

- 2-1. 사회적기업과 지속가능발전
- 2-2. 비즈니스 모델의 개념과 구성요소
- 2-3. 디자인 기반 비즈니스 모델과 가치 창출

3. 연구 설계 및 국가별 사례 분석

- 3-1. 분석 프레임워크 및 사례 선정 기준
- 3-2. 국가별 사회적기업 정책 및 환경
- 3-3. 국가별 사회적기업 디자인 비즈니스 모델 사례
- 3-4. 국가간 디자인 비즈니스 모델 비교 분석

4. 결론 및 시사점

참고문헌

1. 서론

1-1. 연구 배경 및 목적

세계 경제의 지속적 성장과 함께, 환경오염, 사회적 불평등 등 다양한 사회문제가 심화되고 있으며, 전통적인 이윤 중심 기업의 운영방식은 이러한 문제를 효과적으로 해결하는데 한계를 드러내고 있다. 이에 따라 기업은 경제적 가치 창출과 동시에 사회적 책임과 환경적 지속가능성을 고려하는 방향으로 전환이 요구되고 있다. 유엔이 제시한 지속 가능한 발전 목표에서는 기업이 경제적 이익을 추구할 뿐만 아니라 사회적 책임을 지고 사회적 가치를 창출해야 한다고 언급하고 있다. 특히 사회적기업은 경제와 사회를 연결하는 조직으로서 정책의 지속적인 지원 아래 고용, 환경보호, 사회 서비스 등의 문제 해결에 중요한 역할을 하고 지속가능한 발전을 촉진하는 중요한 주체로 주목받고 있다. 이러한 맥락에서 디자인은 제품 품질 및 미적 요소의 역할을 넘어 사회적 문제 해결과 가치 창출을 위한 전략적 도구로서 중요성이 확대되고 있으며, 디자인 중심의 비즈니스 모델은 사회적기업의 지속가능한 성장에 핵심적인 역할을 수행한다.

본 연구는 지속가능한 발전 관점에서 사회적 기업의 디자인 중심 비즈니스 모델을 분석하고, 영국, 미국, 일본, 한국의 4개 국가 대표 사례를 중심으로 국가별 제도적, 문화적, 환경의 차이에 따른 사회적기업의 구조적 특성과 운영상의 차이를 비교하는데 목적이 있다. 이를 위해 각 나라별 대표적인 사회적기업 사례를 대상으로 디자인이 가치 창출 및 전달 과정에서 수행하는 역할과 작동 메커니즘을 규명하고자 한다.

또한 사회적기업의 발전은 영리기업의 사회적 책임에 대한 인식을 제고하고, 소비자의 '착한 소비' 참여를 촉진하는데 기여하며,¹⁾ 한국 사회에서는 기업의 지속가능성이 상대적으로 취약한 상황에서 사회적 기업의 발전이 사회 변화를 이끄는 힘이 되고 있다.²⁾ 이에 본 연구는 궁극적으로 한국 기업의 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 발전시키는 지속 가능한 디자인 비즈니스 모델과 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

1) 최재호, '기업과 사회적기업 연계 사례 및 활성화 연구', 사회적기업연구원, 사회적가치와 기업연구, Vol.7, No.1, 2014. 06, p.121.

2) 신창환, '돌봄서비스 제공 사회적기업의 비즈니스 모델구축을 위한 사례 연구', 충북대학교 국제개발연구소, 사회적경제와 정책연구, Vol.9, No.4, 2019.11, p.86.

1-2. 연구 문제 및 방법

본 연구는 아래 연구 문제를 바탕으로 진행된다.

RQ1. 국가별 사회적기업의 디자인 기반 비즈니스 모델은 어떤 구조적 차이를 보이는가?

RQ2. 디자인은 사회적기업의 비즈니스 모델에서 가치 창출, 전달, 획득 과정에서 어떻게 작용하는가?

RQ3. 제도적, 문화적 환경과 시장 메커니즘은 사회적기업 디자인 비즈니스 모델 형성에 어떠한 영향을 미치는가?

이상의 연구문제를 바탕으로 본 연구는 제도적 환경과 발전 단계가 서로 다른 영국, 미국, 일본, 한국의 사회적기업 사례를 연구 대상으로 선정하였다. 각국의 사회적기업은 정책, 법률 등 환경적 요인의 영향을 받기 때문에 제도적 성숙도에서 뚜렷한 차이가 나타나며, 이에 따라 국가별 발전 경로 또한 서로 다르게 형성되었다. 이러한 차이는 사회적기업 비즈니스 모델의 구조와 운영 방식에 직접적인 영향을 미친다.

연구 방법은 문헌연구, 사례분석, 비교분석의 3단계로 구성된다. 첫째, 문헌연구를 통해 사회적기업, 지속가능발전, 디자인 기반 비즈니스 모델에 관한 이론과 선행연구를 고찰하고, 디자인이 비즈니스모델에서 수행하는 역할과 작동 메커니즘에 대한 이론적 기반을 마련하였다. 둘째, 사례분석에서는 영국, 미국, 일본, 한국의 대표적인 사회적기업 사례 12개를 선정하였다. 서로 다른 제도적, 문화적 환경 및 시장 메커니즘 안에서 사회적기업이 디자인을 어떻게 비즈니스모델에 적용하고 있는지, 그리고 사회적 가치와 경제적 가치의 통합이 어떠한 방식으로 실현되는지를 고찰하였다. 마지막으로 디자인 개입 중심의 사회적기업 비즈니스 모델 비교분석 프레임워크를 기반으로 국가별 사례를 비교분석하였다. 이를 통해 제도적 환경, 정책 지원, 시장 구조 및 문화적 배경 요인이 비즈니스모델 구축에 미치는 영향을 분석하고, 국가별 디자인 비즈니스모델의 구조적 특성과 작동원리를 도출하였다. 궁극적으로 본 연구는 국가 간 비교분석을 통해 사회적기업의 디자인 비즈니스 모델의 유형적 특성과 발전 경향을 규명하고, 한국 사회적기업의 지속가능한 발전을 위한 전략적 시사점을 제시하고자 하였다. 기존 연구는 단일 국가 중심이거나 디자인 역할을 부분적으로만 다뤘다면, 본 연구는 4개국 비교를 통해 디자인이 비즈니스 모델 전반에서 수행하는 역할을 통합적으로 분석한다.

2. 이론적 배경

2-1. 사회적기업과 지속가능발전

사회적기업은 사회적 목적 추구 및 영업활동을 병행하는 영리기업과 비영리기업의 중간적 성격을 지닌다.³⁾ 이는 재화와 서비스의 생산 및 판매를 통해 수익을 창출하는 동시에, 사회문제 해결과 지역사회 기여를 핵심 목표로 한다.⁴⁾

사회적기업의 본질은 시장 메커니즘을 활용하여 사회문제를 해결하고, 창출된 경제적 수익을 사회 목표에 재투입함으로써 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 실현하는데 있다. 또한 제도, 비즈니스모델, 기술 혁신을 통해 복잡한 사회문제에 대응하며, 정부와 시장 간의 가교역할을 수행한다.

사회적 기업의 발전은 주로 유럽의 제도적 추진, 미국의 시장 중심 발전, 아시아의 정부 주도라는 세 단계를 거쳐 이루어졌다. 19세기 산업혁명 이후 유럽에서는 빈부 격차와 복지 부족 문제로 인해 사회적 책임을 함께 고려하는 새로운 기업 형태가 등장하였으며, Freer Spreckley는 1978년 사회적 기업 이론과 ‘트리플 바텀 라인’ 개념을 제시하였다. 이후 1990년대부터 미국에서는 시장 메커니즘과 창업 혁신을 중심으로 사회적 기업이 발전하였다. 2000년 이후 아시아 국가들은 각국의 제도적 배경을 바탕으로 사회적 기업을 발전시켰으며, 일본은 지역 공생형 모델을, 한국은 정부 주도의 제도화 발전 경로를 형성하였다.

한국의 경우, 사회적기업의 발전은 1997년 아시아 금융 위기를 계기로 본격적으로 시작되었다. 이 위기는 많은 기업의 도산, 실업 급증, 가정 경제 파산을 초래하였고⁵⁾ 한국 정부는 전통적인 정부재정지원 만으로는 사회문제를 근본적으로 해결하기 어렵다는 것을 인식하였다. 이런 배경에서 한국은 2006년에 ‘사회적기업 촉

진법’을 제정하여 2007년에 시행했다.⁶⁾ 정부는 사회적기업을 실업 완화, 사회통합 및 지역경제 발전을 위한 중요한 정책 수단으로 인식하였으며, 고용노동부 주도의 인증제도를 시행하였다. 정부의 인증을 받은 기업만이 사회적기업으로 인정될 수 있다는 점에서 한국은 전형적인 정부 주도형 사회적기업 발전 모델을 형성하게 되었다.

한편 지속가능발전은 브룬들란 보고서에 의해 처음 제안되었으며, 경제 성장, 사회적 형평성, 환경 보호의 조화를 핵심으로 한다. 즉 현재 세대의 필요를 충족시키면서도 환경 수용 능력을 초과하지 않는 범위의 발전을 의미한다.⁷⁾ 이후, 유엔의 지속가능발전목표(SDGs)는 기업의 사회적 책임과 지속가능한 가치 창출을 더욱 강조한다. 지속가능한 사회적기업은 경제적 수익, 환경적, 사회적 책임을 바탕으로 기업의 모든 경영 활동 과정을 통합적으로 고려하는 운영 구조를 필요로 한다.⁸⁾

특히 디자인은 비즈니스의 차별화된 경쟁력 확보와 지속가능한 성장을 위한 핵심 수단으로서, 사회적기업 비즈니스 모델에서 중요한 역할을 수행한다. 디자인 기반 비즈니스 모델은 자가 순환적 운영 메커니즘을 구축하고 외부 자금 의존도를 낮춤으로써 장기적인 지속 가능 발전 역량을 강화한다.

결과적으로 사회적 기업은 단순한 시장 주체를 넘어 사회 혁신을 촉진하고 지속가능발전 실현을 위한 핵심 주체이며, 디자인은 이러한 과정에서 가치 창출과 전달을 매개하는 핵심 전략 요소로 기능한다.

2.2 비즈니스 모델의 개념과 구성요소

사회적 기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 조직으로, 지속가능한 운영을 위해서는 경쟁력 있는 비즈니스 모델의 정립이 필수적이다.⁹⁾ 비즈니스

3) 류호영, 이상희, 이상철, ‘사회적기업 정부지원금이 사회적·경제적 성과에 미치는 영향’, 한국디지털정책학회, 디지털융복합연구, Vol.18, No.11, 2020.11, p.150.

4) 박재환, 전홍준, ‘사회적기업의 경쟁우위 창출방안에 관한 사례연구: 대기업과 연계된 (주)우시산 사례를 중심으로’, 한국사회적기업학회, 사회적기업연구, Vol.15, No.3, 2022.09, p.92.

5) The Korea Times, ‘1997 Asian Crisis Worst Event in Korean Economy’, The Korea Times, 2017.11.14. (2026.03.17.), www.koreatimes.co.kr/economy/20171114/1997-asia-n-crisis-worst-event-in-korean-economy

6) 이광택, ‘「사회적기업육성법」 제정 및 시행 후의 발전방향’, 국민대학교 법학연구소, 법학논총, Vol.20, No.2, 2008.12, p.59.

7) 김병완, ‘녹색성장과 지속가능발전의 관계에 관한 연구’, 한국거버넌스학회, 한국거버넌스학회보, Vol.19, No.2, 2012.08, p.148.

8) 이영범, 박성우, 남승연, 정무권, ‘근거이론을 통한 사회적기업의 지속발전 모형에 대한 연구: 서울지역 사회적기업을 대상으로’, 서울행정학회, 한국사회와 행정연구, Vol.22, No.4, 2012.02, p.358.

9) 주상호, 이광순, ‘사회적 기업의 비즈니스모델을 통한 사례분석 연구’, 아시아문화학술원, 인문사회 21,

스 모델은 기업이 제품 및 서비스를 전달하는 방식과 성과를 창출하는 방식을 설명하는 개념이며,¹⁰⁾ 기업 전략을 실현하는 중요한 매개체로 작용한다.

조안 마그레타(Joan Magretta)는 비즈니스 모델을 “기업 운영 방식을 설명하는 이야기”로 정의하였으며, 알렉산더 오스터왈더와 이브 피그누어는 『Business Model Generation』에서 “조직이 가치를 창출하고 전달하며 획득하는 원리”라고 설명하였다.¹¹⁾ 특히 비즈니스 모델을 체계적으로 분석하기 위한 도구로 비즈니스모델캔버스(Business Model Canvas)를 제시하였다.¹²⁾ 비즈니스모델캔버스는 가치 제안, 고객 세분화, 채널 및 고객 관계, 핵심 자원과 활동, 핵심 파트너, 비용 구조 및 수익원 등으로 구성되며, 각 요소의 통합적 운영을 통해 기업이 동적 시장환경 안에서 가치를 극대화하고 장기적인 성장을 달성하도록 한다.

비즈니스모델캔버스는 기업의 비즈니스 모델을 시각적이고 구조적으로 정리할 수 있는 도구이며, 본 연구에서는 이를 분석 프레임워크로 활용하였다. 이를 통해 각 구성 요소가 사회적기업 비즈니스 모델의 구조와 차이 형성에 미치는 영향을 체계적으로 도출하고, 디자인이 가치 창출, 전달 및 획득 과정에서 수행하는 역할을 분석하는 데 중요한 기반을 마련하였다. 기본 구성은 [표 1]에 제시하였으며, 이는 디자인 요소 분석을 효과적으로 담아낼 수 있다는 특징이 있다.

[표 1] 비즈니스 모델 캔버스

[고객층] 대상 수요 집단	[문제] 직면한 사회 문제	[경쟁 우위] 타 기업 대비 우위	[비용 구조] 인건비, 자 본 비용
[고객관계] 수익 및 사 용자 관계	[해결 방안] 비즈니스 디 자인 전략	[핵심 파트너] 정부, 단체 등	[수익원] 수익률
13)[가치] 경제적 가치, 사회적 가치, 환경 가치			

Vol.7, No.4, 2016.08, p.170.

- 10) 김형우, 권연순, 최중석, ‘한국의 사회적경제 비즈니스 모델 수립 방법론 연구: 비즈니스 모델 캔버스를 중심으로’, 한국협동조합학회, 한국협동조합연구, Vol.40, No.3, 2022.12, p.27.
- 11) Marta, Jennifer · Knott, Hannah, 『Children's Programs Administration』, Coalinga College, 2020.
- 12) Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 유효상(역), 『비즈니스 모델 제너레이션』, 타임비즈, 2012, pp.14-15.

한편, 비즈니스 모델은 점차 단순한 경제적 이익 중심에서 벗어나 경제, 사회, 환경의 조화를 강조하는 방향으로 전환되고 있다. 이러한 맥락에서 디자인은 비즈니스 모델 혁신을 촉진하는 중요한 요소로 작용하며, 가치 제안 및 사용자 경험 전략을 통해 사회적 가치를 효과적으로 전달하는 역할을 수행한다. 따라서 디자인 기반 비즈니스 모델은 사회적기업이 경제적 가치와 사회적 가치, 디자인 혁신을 통합하고 지속가능한 경쟁력을 이끄는 중요한 전략적 기반이 된다.

2.3 디자인 기반 비즈니스 모델과 가치 창출

디자인 기반 비즈니스 모델은 디자인을 핵심 동력으로 하여 사회 문제, 사용자 요구, 제품 개발 및 최적화 등의 요소를 체계적으로 통합하여 기업의 가치 창출, 가치 전달 및 가치 획득을 재구성하는 비즈니스 모델을 의미한다. 기존 연구에서는 디자인 사고가 비즈니스 모델 혁신에서 전략적 역할을 할 수 있음을 강조하며, 이를 ‘혁신 민주화를 촉진하는 효과적인 수단’이자 ‘전략과 행동을 연결하는 핵심 촉매제’로 설명한다.¹⁴⁾ 전통적인 비즈니스 모델에서 디자인은 제품 외관 또는 시각적 표현을 위한 보조 도구로 간주된다. 그러나 최근에는 기업의 운영 전반에 걸쳐 디자인의 전략적 역할이 중시되고 있다.¹⁵⁾ 점차 사용자 요구, 기업 운영 및 사회적 가치를 연결하는 중요한 메커니즘으로 자리 잡으며, 단순한 표현 중심의 역할에서 벗어나 기업 운영 구조 혁신으로의 전환을 실현하여 기업의 지속 가능한 발전을 촉진하는 중요한 메커니즘이 되었다.

디자인 기반 비즈니스 모델의 이론적 기반은 디자인 사고, 디자인 관리 및 비즈니스 모델 혁신 이론에서 비롯된다.¹⁶⁾ 디자인 사고는 사용자 중심의 접근을 강조

- 13) 김형우, 권연순, 최중석, ‘한국의 사회적경제 비즈니스 모델 수립 방법론 연구: 비즈니스 모델 캔버스를 중심으로’, 한국협동조합학회, 한국협동조합연구, Vol.40, No.3, 2022.12, p.27.
- 14) You, Xinya, ‘Applying Design Thinking for Business Model Innovation’, Springer, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol.11, No.1, 2022, p.5.
- 15) Bryant, S·Straker, K·Wrigley, C., ‘Business model innovation by design: A review of design’s role in business model innovation’, Taylor & Francis, International Journal of Design Creativity and Innovation, Vol.8, No.1, 2020, p.2.
- 16) Bryant, S·Straker, K·Wrigley, C., ‘Business model innovation by design: A review of design’s role in

하며, 문제 통찰, 창의 생성 및 지속적인 반복을 통해 혁신 과정을 촉진하고, 기업 전략과 실제 행동을 효과적으로 연결할 수 있다고 여겨진다. 디자인 관리와 비즈니스 모델 혁신 이론은 기업 경쟁력이 제품 자체에만 의존하지 않고, 가치 창출 방식, 자원 통합 구조 및 사용자 관계 체계 등의 혁신에서 비롯된다고 본다.

비즈니스 모델 운영 측면에서, 디자인 기반 비즈니스 모델은 주로 가치창출, 가치전달, 가치획득의 세 가지 핵심 단계로 구성된다. 가치창출 단계에서 기업은 디자인 중심의 사용자 조사와 요구 분석을 통해 복잡한 사회문제를 실행 가능한 제품 및 서비스 방안으로 전환함으로써 문제 해결의 효과성과 실현 가능성을 향상시킨다. 가치전달 단계에서는 디자인 중심의 브랜드 커뮤니케이션, 시각 시스템 및 사용자 경험 전략을 활용하여 가치를 고객층에게 보다 효과적으로 전달하고, 사용자들의 감정적 공감과 사회적 참여를 강화한다. 가치획득 단계에서는 경험 최적화와 제품 부가치 향상을 통해 시장 수용도와 사용자 지불 의향을 높임으로써 비즈니스 모델의 지속가능한 운영을 뒷받침한다.

한편 디자인이 비즈니스 모델에서 수행하는 역할은 제도 환경, 정책 지원, 시장 메커니즘 및 사회 발전 단계 등의 요인에 의해 영향을 받는다. 또한 국가별 사회적기업은 디자인 기반 비즈니스 모델을 구축하는 과정에서 서로 다른 발전 경로와 가치 실현 방식을 보인다.

관련 이론 분석을 바탕으로 본 연구는 사회적기업 비즈니스 모델의 특성과 디자인의 역할을 설명할 수 있는 핵심 분석 요소를 도출하고, 이를 기반으로 사례 분석 프레임워크를 구축하였다. 본 프레임워크는 가치 창출, 가치 전달 및 가치 획득 과정에서 디자인의 역할을 분석함으로써 사회적 가치와 경제적 가치 실현 과정에서 디자인의 기능을 규명하고, 분석의 체계성과 신뢰성을 높이고자 한다.

3. 연구 설계 및 국가별 사례 분석

3.1 분석 프레임워크 및 사례 선정 기준

지속가능발전 관점에서 국가별 사회적기업의 디자인 기반 비즈니스 모델을 비교, 분석하기 위해 분석 프레임워크를 구축하였다. 본 프레임워크는 비즈니스모델캔

버스를 기반으로, 문제와 사용자 요구를 제품 및 서비스 관점에서 분석하고, 경쟁 우위와 비용 구조를 통합하여 운영 방식을 해석한다. 또한 수익 분석을 통해 사회적기업의 지속가능한 운영 방식을 도출하고자 한다.

이를 통해 각 구성요소가 비즈니스 모델의 구조와 차이 형성에 미치는 영향을 체계적으로 도출하고, 디자인이 가치 창출, 전달 및 획득 과정에서 수행하는 역할과 작동 메커니즘을 분석한다. 관련 내용은 [표 2]에 제시하였다.

[표 2] 사례 분석 프레임워크

분석 차원	캔버스 핵심 내용	ESG + TBL 통합 평가 요소
가치 제안	해결하는 사회문제 및 환경문제	사회 및 환경 문제의 심각성 및 해결을 통한 가치 창출
고객 세분화	주요 수요 집단	고객 집단에 대한 지속가능성 가치 평가를 수행
고객 관계	수혜자 및 사용자와의 관계 유형	고객의 신뢰 및 장기적 지원
핵심 파트너	정부, 일반 기업, 비영리 조직 등	파트너의 ESG 성과 및 지속가능성 기여도
핵심 자원	인적 자원, 물적 자원, 사회적 자원	거버넌스 참여 및 상생 협력 관계
비용 구조	인건비, 자원 비용, 기타 비용	직원 복지, 거버넌스 구조, 협력 네트워크
수입원	제품 판매, 서비스 수익, 정부 지원, 기업 협찬	소득의 다양화, 보조금에 대한 의존도, 이윤과 공익의 균형
해결 방안	비즈니스 디자인 전략	친환경 디자인, 사회혁신 디자인
경쟁 우위	다른 기업 대비 경쟁 우위	지속가능성을 기반으로 한 차별화 요소

본 연구는 각국의 모든 사회적기업을 정리한 것이 아니라 운영 능력, 사회적 영향력, 인지도 및 유형 대표성을 기준으로 대표적인 사례를 선정하여 국가 간 비교분석의 효과성을 높이고자 하였다. 먼저, 각국 사회적기업 발전 초기부터 등장하여 현재까지 지속적으로 운영되고 있는 기업을 우선 선정함으로써 각국 사회적기업 비즈니스 모델의 형성과 발전 과정을 반영하고자 하였다. 다음으로 해당 국가 사회적기업 분야에서 높은 사회적 영향력과 브랜드 인지도를 가진 기업을 선정하였으며, 국제 수상 경력, 언론 보도, 브랜드 협력 및 사회공헌 프로젝트 등을 참고하였다. 마지막으로 디자인 개입 방식과 사회문제 유형의 다양성을 고려하여 브랜드 디자인, 제품 디자인, 서비스 플랫폼 디자인 등 다양한 디자인 유형과 환경보호, 윤리적 소비, 노숙인 지원, 자원순환 등 다양한 사회문제를 포함하였다.

이를 바탕으로 본 연구는 각국 사회적 기업의 디자인

business model innovation', Taylor & Francis, International Journal of Design Creativity and Innovation, Vol.8, No.1, 2020, p.3.

인 비즈니스 모델을 비교 분석하여 제도, 문화 및 시장 환경 등 다양한 관점에서 구조적 차이와 형성 메커니즘을 고찰하고, 이를 통해 디자인이 각 발전 모델에서 수행하는 역할을 규명하며, 지속가능한 디자인 비즈니스 모델 구축을 위한 이론적 지원과 실천적 시사점을 제시하고자 한다.

3.2 국가별 사회적기업 정책 및 환경

영국은 사회적기업이 가장 성숙하게 발전한 국가 중 하나로, 장기간의 제도적 구축과 정책적 지원을 기반으로 발전해 왔다. 1990년대 이후 정부는 CIC 제도를 도입하고 「사회적 가치법¹⁷⁾」을 시행하였다. 이를 통해 사회적 기업의 법적 지위를 확보하였으며, 성숙한 사회적 투자 시스템을 통해 안정적인 자금 조달 기반을 구축하였다. 영국의 사회적 기업은 제도적 규범과 시장 메커니즘 간의 균형을 이루며, 시장 주도와 제도적 보장이 결합된 발전 모델의 특징을 보여준다.

미국 사회적기업의 발전은 시장 주도와 사회 혁신을 핵심 동력으로 한다. 미국 정부는 비록 통일된 사회적 기업 법체계는 갖추고 있지 않지만, L3C¹⁸⁾, Benefit Corporation¹⁹⁾, B Corp 인증 등 다양한 제도적 형태를 통해 사회적 기업의 발전 경로를 다변화 한다. 또한 미국의 성숙한 자본시장과 사회적 임팩트 투자 시스템은 사회적 기업에 충분한 자금 지원을 제공하여, 시장 기반의 확장과 혁신을 가능하게 한다. 결과적으로 높은 혁신성, 강한 자본 의존성, 그리고 뚜렷한 시장 지향성을 특징으로 한다.

일본의 사회적기업의 발전은 주로 민간의 자발적 움직임과 지역사회의 요구에서 비롯되었다. NPO법²⁰⁾을 중심으로 제도적 기반이 형성되었으며, 정부는 직접적인 주도보다는 지원과 유도 역할을 수행하고 있다. 특히 지방창생 정책과 사회혁신 메커니즘을 통해 사회적 기업이 성장할 수 있는 환경을 조성하였다. 장기적이고 안정적인 운영과 사회적 신뢰 관계를 중시하며, 이를

바탕으로 ‘지역 공생’을 핵심으로 하는 커뮤니티 공생형 발전 모델을 형성하였다.

한국의 사회적기업은 정부 주도형 발전 특성을 지니고 있으며, 비교적 이른 시기에 제도 체계를 구축하였다. 아시아에서 최초로 사회적 기업 법체계를 구축한 국가 중 하나로, 2007년 「사회적기업 육성법²¹⁾」 시행 이후 인증 제도, 재정 지원, 세제 혜택 등 다양한 정책 수단을 통해 사회적기업 발전을 체계적으로 추진해왔다.²²⁾ 또한 ‘예비 사회적기업’ 제도를 통해 초기 조직의 성장과 사회적기업으로의 전환을 지원하였다. 이러한 정책 지원을 바탕으로 사회적기업 수는 지속적으로 증가하였으며, 취약계층 고용 창출과 사회서비스 제공 등에서 중요한 역할을 수행하고 있다. 특히 노인 돌봄, 교육, 지역사회 서비스 분야에 집중되어 있으며, 사회서비스 지향성이 강하게 나타난다. 최종적으로 4개국 사회적기업 제도 및 환경 관련 내용은 [표 3]과 같다.

[표 3] 4국 사회적 기업 제도 및 환경

국가	정책 배경	제도 및 정책	발전 현황	주요 특징	유형
영국	정부의 초기 제도화, 정책 체계 성숙	국가 전략, CIC 제도, 사회적 가치법	규모가 크고 사회적 광범위하게 참여	제도 완비, 법적 명확, 시장 성숙, 투자 발달	제도 주도형
미국	시장과 사회혁신 중심, 통합 법체계 미비	L3C, Benefit Corporation, B Corp 인증, 사회적 투자 시장	혁신 역량 이 강하며, 환경, 교육, 의료 분야에 집중	시장 지향성 강함, 혁신성 높음, 자본 브랜드 의식 강함	시장 주도형
일본	민간과 지역사회 중심, 정부 지원	NPO법, 법인 제도, 지역 창생 정책, 사회혁신메커니즘	지역사회 발전, 고령화 및 지역 활성화	지향성 강함, 민간 주도, 조직 다양	지역 공생형
한국	정부 주도, 초기 법체계 구축	사회적기업 육성법, 인증 제도, 재정 지원, 예비 제도	수가 증가, 사회서비스 분야 비중 높음	정부 주도성 완비, 고용 창출 중심	정부 주도형

3.3 국가별 사회적기업 디자인 비즈니스 모델 사례

(1) 영국의 사회적기업 디자인 사례

The Big Issue²³⁾는 1991년에 설립된 고용지원형 사회적기업으로, ‘잡지 판매를 통한 자립형 고용’ 방식

17) Public Services (Social Value) Act, (2012.03.08.)
www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/enacted

18) Low-profit Limited Liability Company Act,
(2008.04.30.) www.law.cornell.edu/wex/l3c

19) Vermont Benefit Corporation Act, (2010.05.19.)
sos.vermont.gov/business-services/business-filings/domicile-formation/llc

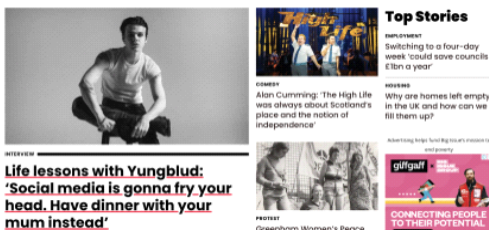
20) 特定非営利活動促進法, (1998.03.25.)
laws.e-gov.go.jp/result

21) 사회적기업 육성법, (2007.01.03.)
www.law.go.kr/법령/사회적기업육성법

22) 이광택, ‘「사회적기업육성법」 제정 및 시행 후의 발전방향’, 국민대학교 법학연구소, 법학논총, Vol.20, No.2, 2008.02, p.59.

23) Big Issue, The Big Issue, (2026.03.30.),
www.bigissue.com/

을 통해 노숙인 등 취약계층이 스스로 노동하여 소득과 존엄성을 얻을 수 있도록 한다. 비즈니스 모델 측면에서 사회적 가치와 시장 메커니즘을 결합한 구조를 보인다. 정부기관, 사회단체, 미디어 및 기업과의 협력을 통해 브랜드 영향력, 콘텐츠 제작 및 판매 네트워크 등의 자원을 통합하여 사회적 신뢰와 감정 기반 소비 중심의 비즈니스 구조를 형성하였다. 비용 구조는 콘텐츠 제작, 인쇄·유통, 교육 지원 및 운영 관리 등으로 구성되며, 수익은 잡지 판매, 광고 수익 및 사회적 지원금에서 발생한다. 디자인 관점에서 볼 때, 서비스 디자인을 통해 이해관계자를 연결하고 사회적 가치 확산을 촉진하여 사회·경제적 가치를 동시에 창출한다.²⁴⁾



[그림 1] The Big Issue

Belu²⁵⁾는 2004년에 설립된 환경보호형 사회적기업이다. 비즈니스 모델은 '지속가능한 소비와 사회적 가치 전환'을 중심으로 하며, 친환경 제품 디자인과 사회적 미션을 통해 음용수 시장에서 독자적인 위치를 구축하였다. 주요 고객은 친환경 의식을 가진 외식업체와 지속가능한 라이프스타일을 추구하는 소비자이다. 비즈니스 모델 측면에서 Belu는 플라스틱 오염, 수자원 낭비, 깨끗한 식수의 불균형 문제를 해결하기 위해 환경단체, 공익기관, 공급망 파트너 및 외식 채널과 협력하고, 친환경 포장 기술과 브랜드 영향력을 활용하여 기업 이익의 100%를 글로벌 물 문제 해결에 재투자하는 전략을 추진하였다. 비용 구조는 생산포장, 공급망 및 공익 프로젝트 운영 등으로 구성되며, 수익은 제품 판매를 통해 창출된다. 디자인 관점에서 볼 때, 친환경 패키지 디자인을 통해 환경 가치를 구현하고 확산함으로써 사회·경제적 가치를 동시에 창출한다.²⁶⁾

24) Big Issue, News, (2026.03.30.)
www.bigissue.com/news/

25) Belu, Belu Foundation, (2026.03.31.), belu.org/

26) Belu, Impact Report, (2026.04.01.)
belu.org/impact-report/



[그림 2] Belu

Change Please²⁷⁾는 2015년에 설립된 고용지원형 사회적기업이다. 비즈니스 모델은 '고용 교육을 통한 노숙 문제 해결'을 핵심으로 하며, 고품질 커피와 사회적 미션을 결합하여 시장 경쟁력을 형성하였다. 기업은 노숙, 실업, 사회적 배제 문제를 해결하기 위해 정부기관, 자선단체 및 기업 파트너와 협력하고, 브랜드 영향력, 커피 제품 및 교육 시스템 등의 자원을 활용하여 '커피 교육과 고용을 통한 사회 재통합' 방안을 제시하였다. 이를 통해 노숙인에게 바리스타 교육, 주거 지원 및 취업 기회를 제공하며, 단순한 지원에서 자립으로의 전환을 실현하였다. 또한 고품질 제품과 사회적 미션 스토리텔링을 통해 소비자와 가치 공감 및 감정적 참여 기반의 관계를 구축하였다. 비용 구조는 원재료 및 매장 운영, 인력 교육 관리, 브랜드 홍보 비용 등으로 구성되며, 수익은 커피 판매, 기업 서비스 계약 및 사회적 지원금에서 발생한다. 디자인 관점에서 볼 때, 교육 및 서비스 디자인을 통해 이해관계자를 연결하고 사회적 가치 확산을 촉진하여 사회·경제적 가치를 동시에 창출한다.²⁸⁾ 영국 사회적기업 사례의 분석 결과는 [표 4]과 같다.



[그림 3] Change Please

27) Change Please, Change Please, (2026.04.03.)
changeplease.org/

28) Change Please, Change Please Foundation 2024, (2026.04.03.)
changeplease.org/pages/changepleasefoundation-2024

[표 4] 영국의 사회적 기업 사례

기업	The Big Issue	Belu	Change Please
고객 대상	약자, 사회공헌에 관심	환경 의식이 높은 외식 기업	노숙인, 사회적 책임에 관심
문제 및 해결 방안	노숙, 빈곤, 사회적 배제, 고용 기회 부족 ↓ 잡지 판매로 일자리 창출	플라스틱 오염, 수자원 낭비, 불균일한 분포 ↓ 지속 가능한 포장 제품 판매	사회적 배척, 직업기능과 수입원 불안정 ↓ 기능 배양, 주거지원, 취업
핵심 파트너	정부 기관, 사회, 미디어, 기업	환경보호 단체, 수자원 기관, 외식 유통 채널	정부 기관, 자선 단체, 교육기관, 기업 파트너
핵심 자원	브랜드 파워, 생산능력, 판매망, 사회적 신뢰	포장 기술, 브랜드 영향력, 공익 협력 네트워크	브랜드 영향력, 커피, 교육 시스템
비용	콘텐츠 제작, 인쇄, 교육, 운영	생산 포장비, 공급망 투자	원자재, 매장운영, 교육, 홍보
수익 구조	잡지 판매, 광고 수익, 사회 자금	제품 판매 수익	커피 판매, 사회적 자금 지원
경쟁 우위	감정 기반 소비, 신뢰 매커니즘	지속가능, 100% 이익의 공익 환원	고품질 제품, 권한 부여형 취업
핵심 가치 제안	자립으로 사회구조, 지속가능한 비즈니스 모델	소비 행위가 사회적 가치로, 경제와 가치로 순환	구조에서 자립으로, 일자리로 사회통합
가치 창출	서비스디자인, 참여디자인, 고용체계 디자인	지속가능 디자인, 친환경 패키지 디자인, 순환 시스템	참여 경로, 고용 훈련 체계, 이해관계자 연결
가치 전달	브랜드디자인, 콘텐츠디자인, 커뮤니케이션디자인	브랜드 디자인, 정보 시각화 디자인, 가치 커뮤니케이션	브랜드 디자인, 공간 디자인, 사용자 경험
가치 획득	사회적 가치 확산	사회적 가치 전환, 브랜드 신뢰 구축	관계 구축, 사회적 가치 확산
선택 이유	구제 대신 고용의 대표적 사례	지속 가능한 소비 분야에서 대표적	영국의 신흥 사회적 기업 대표

(2) 미국의 사회적기업 디자인 사례

Warby Parker²⁹⁾는 2001년에 설립된 순환경제형 사회적기업이다. 비즈니스 모델은 ‘합리적인 가격의 안경과 사회적 영향력 확장을 중심으로 하며, 중간 유통 단계를 제거한 직접 판매 방식으로 비용을 절감하고 사회적 미션을 통해 브랜드를 강화하였다. 주요 대상은 가성비를 중시하는 젊은 소비자와 시력 교정 자원이 부족한 취약계층이다. 기업은 기존 안경 시장의 높은 가격과 유통 독점, 시력 교정 서비스 부족 문제를 해결하기 위해 안경 제조업체, 물류 플랫폼, 오프라인 리테일 및 비영리 단체와 협력하였다. 또한 제품 디자인, 디지털 플랫폼 및 공급망 자원을 활용하여 ‘고품질 디자인·합리적 가격·사회적 기부’를 결합한 모델을 구축하였다. 온라인 직판과 오프라인 체험 매장을 연계하여

효율적인 고객 관계를 형성하였으며, 사회공헌 프로젝트를 통해 소비자의 가치 공감과 브랜드 충성도를 강화하였다. 비용 구조는 제품 디자인, 생산, 물류 및 플랫폼 운영 등으로 구성되며, 수익은 안경 판매를 통해 창출된다. 디자인 관점에서 제품 혁신과 UX 디자인으로 소비자와 수혜 집단을 연결하고 사회공헌과 상업 활동을 결합한다. 이를 통해 브랜드 경쟁력과 고객 충성도를 높이며 사회·경제적 가치를 동시에 실현한다.³⁰⁾



[그림 4] Warby Parker

TOMS³¹⁾는 2006년에 설립된 순환경제형 사회적기업이다. 비즈니스 모델은 ‘One for One’을 핵심으로 하며, 직관적인 운영 방식과 강한 브랜드 스토리텔링을 통해 시장 경쟁력을 구축하였다. 주요 대상은 젊은 소비자층과 개발도상국의 기본 생활 자원이 부족한 취약계층이다. 기업은 빈곤 지역의 생활용품 및 건강 서비스 부족 문제를 해결하기 위해 비영리 단체 및 공익 파트너와 협력하고, 브랜드 영향력, 제품 디자인 및 글로벌 유통망을 활용하여 ‘소비를 통한 직접 기부’ 모델을 구축하였다. 비용 구조는 제품 디자인·생산, 물류·유통, 브랜드 마케팅 및 기부 운영 비용 등으로 구성되며, 수익은 제품 판매를 통해 창출된다. 디자인 관점에서 제품 디자인과 브랜드 스토리텔링으로 소비자와 수혜 집단을 연결하고 소비와 공익 활동을 결합하였다. 이를 통해 사회·경제적 가치를 동시에 실현하였다.³²⁾



[그림 5] TOMS

29) Warby Parker, Warby Parker, (2026.04.05.)
www.warbyparker.com/

30) Warby Parker, Buy a Pair, (2026.04.05.)
www.warbyparker.com/buy-a-pair-give-a-pair/

31) TOMS, TOMS official website, (2026.04.08.)
www.toms.com/

32) TOMS, Impact, (2026.04.09.)
www.toms.com/pages/impact

Allbirds³³⁾는 2016년에 설립된 환경보호형 사회적 기업이다. 비즈니스 모델은 '저환경부하 제품과 투명한 지속가능 실천'을 중심으로 하며, 소재 혁신을 통해 친환경성과 편안함을 동시에 갖춘 브랜드 이미지를 구축하였다. 주요 대상은 친환경, 편안함, 미니멀 디자인을 중시하는 중고가 소비자층과 ESG 가치에 관심이 높은 소비자이다. 기업은 기존 패션 산업의 높은 탄소배출과 자원 소비, 소비자의 정보 비대칭 문제를 해결하기 위해 소재 공급업체, 제조 파트너 및 친환경 기관과 협력하였다. 소재 연구개발 역량을 활용하여 '천연 소재, 저탄소 디자인, 전 생애주기 관리' 모델을 구축하고, 제품 디자인과 공급망 최적화를 통해 환경 영향을 줄였다. 비용 구조는 지속가능 소재 연구개발, 생산 및 브랜드 운영 비용 등으로 구성되며, 수익은 신발 및 관련 제품 판매를 통해 창출된다. 디자인 관점에서 지속가능한 소재와 저탄소 디자인으로 환경 가치를 제품과 경험에 반영한다. 이를 통해 브랜드 경쟁력과 소비자 신뢰를 높이며 사회·경제적 가치를 동시에 실현한다.³⁴⁾ 미국 사회적기업 사례의 중점 분석 결과는 [표 6]과 같다.



[그림 6] Allbirds

[표 5] 미국의 사회적 기업 사례

기업	Warby Parke	TOMS	Allbirds
고객 대상	젊은 층, 의료자 원 부족, 시력 취 약계층	개발도상국에서 기 본 생활 자원이 부 족한 취약계층	친환경, 편안함, 심플한 디자인 중시
문제 및 해결 방안	안경 가격이 비 싸고 지역에서 는 자원이 부족 ↓	개발 도상국에는 생활용품과 건강 서비스가 부족 ↓	높은 탄소 배 출량과 막대한 자원 소비 ↓
	착한가격, 사회 기부, 온오프라 인판매	'1+1' 모델, 소 비 행동을 사회 적 기부로 전환	천연재료, 저 탄소 설계, 전 생애주기 관리
핵심 파트 너	제조사, 물류 플 랫폼, 소매점, 비 영리 단체	비영리 단체, 공익 협력 파트너	천연 소재 공급 업체, 제조 파트 너, 친환경 기관
핵심 자원	디자인 역량, 디 지털 플랫폼	제품 역량, 글로벌 유통 네트워크	소재 연구개발 역량, 공급망

33) Allbirds, Allbirds official website, (2026.04.10.)
www.allbirds.com/

34) Allbirds, Sustainable Practices, (2026.04.10.)
www.allbirds.com/pages/sustainable-practices

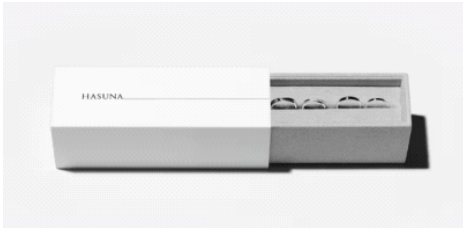
비용	인쇄 및 유통, 교 육 지원, 생산, 물 류, 매장 운영	제품 디자인 및 생 산, 물류, 브랜드 마케팅, 기부 실행	소재 연구개발 및 조달, 생산 비 용, 브랜드 운영
수익 구조	안경의 대량 판매 수익	제품 판매 수익	신발 및 관련 제 품 판매 수익
경쟁 우위	중간 유통 제거형 직판 모델, 판매 기부 메커니즘	명확하고 직관적인 모델, 강한 브랜드 스토리텔링	재료혁신제품, 투 명하고 쾌적한 친환경
핵심 가치 제안	상업적 판매와 사 회공익의 지속가 능한 결합 실현	구매기부 구조, 소 비행동의 사회적 가치 전환	지속가능한 소비, 환경과 비즈니스 의 순환적 발전
가치 창출	제품, 사용자 여 정 디자인, 사회 공헌 메커니즘	제품디자인, 기부 메커니즘 디자인, 사회공헌 모델	소재 혁신, 저탄 소 제품 디자인, 순환 시스템
가치 전달	브랜드디자인, 시 각 아이덴티티 디 자인, 사용자 경 험 디자인	브랜드디자인, 스 토리텔링 디자인, 시각 커뮤니케이션 디자인	브랜드디자인, 정 보디자인, 시각 커뮤니케이션 디 자인
가치 획득	고객 관계 구축, 사회적 가치 확산	감성적 관계형성, 가치 확산	가치인식 형성, 지속가능성 확산
선택 이유	미국 시장형 사회 적기업의 규모화 경로	글로벌 대표 '원포 원(One for One)' 사회적 기업 모델	차세대 기후지향 사회적기업 디자 인 모델 구현

(3) 일본의 사회적기업 디자인 사례

HASUNA³⁵⁾는 2009년에 설립된 지속가능 소비형 사회적기업이다. 비즈니스 모델은 '투명한 공급망과 윤리적 주얼리 소비'를 중심으로 하며, 디자인 기반 접근과 윤리적 가치를 결합하여 전통 주얼리 시장에서 경쟁력을 구축하였다. 주요 대상은 디자인 감각과 가치 인식을 중시하는 중 고소득 여성 소비자이다. 기업은 주얼리 산업의 공급망 불투명성, 자원 채굴로 인한 환경 파괴, 노동권 문제, 그리고 윤리적 소비 선택의 부족 문제를 해결하기 위해 광물 공급업체, 공정무역 조직, 장인 생산자 및 디자인 스튜디오와 협력하였다. 이를 통해 추적 가능한 공급망과 윤리적 소재를 기반으로 한 주얼리 디자인 및 판매 모델을 구축하였다. 비용 구조는 원재료 조달 및 인증, 디자인·생산, 브랜드 운영으로 구성되며, 수익은 주얼리 판매 및 맞춤 제작 서비스에서 발생한다. 디자인 관점에서 지속가능 소재와 공급망 설계를 통해 윤리적 소비를 제품 가치에 통합하고 이해관계를 연결한다.³⁶⁾

35) HASUNA, HASUNA official website,
(2026.04.12.), hasuna.com/

36) HASUNA, Sustainability, (2026.04.13.)
hasuna.com/pages/sustainability



[그림 7] HASUNA

Kuradashi³⁷⁾는 2014년에 설립된 사회서비스 플랫폼 기업이다. 비즈니스 모델은 ‘지속가능한 소비와 사회적 가치 전환’을 중심으로 하며, 친환경 소비와 자원 순환을 통해 경쟁력을 구축하였다. 기업은 식품 폐기 문제, 과잉 재고, 임박 상품 처리 비용 증가 문제와 함께 저렴하면서도 지속가능한 상품 접근성 부족 문제를 해결하기 위해 설립되었다. 이를 위해 식품 생산기업, 유통업체, 물류기업 및 공익단체와 협력하여 공급망과 플랫폼 기술을 통합하고, 임박 및 과잉 식품을 할인 플랫폼을 통해 재분배하였다. 이를 통해 기업은 재고 부담을 줄이고, 소비자는 저렴한 가격으로 지속가능한 소비에 참여할 수 있으며, 일부 수익은 공익 프로젝트에 사용된다. 비용 구조는 플랫폼 개발·운영, 물류·창고 관리 및 공익 활동 투자로 구성되며, 수익은 상품 판매 수수료, 플랫폼 서비스 수익 및 기업 협력 수익에서 발생한다. 디자인 관점에서 디지털 플랫폼으로 잉여 식품 유통을 최적화하고 이해관계자를 연결한다. 이를 통해 지속가능한 소비를 확산하고 환경 가치를 창출하며 플랫폼 영향력과 참여를 강화한다.³⁸⁾



[그림 8] Kuradashi

Innovation Design Co., Ltd.³⁹⁾는 2010년에 설립

37) Kuradashi, Kuradashi official website, (2026.04.14.), www.kuradashi.jp/

38) Kuradashi, About Kuradashi, (2026.04.14.) kuradashi.jp/pages/about

39) Innovation Design, Innovation Design official website, (2026.04.14.), feel-innovationdesign.co.jp/

된 사회공생형 기업이다. 비즈니스 모델은 디자인 혁신과 사회적 가치 창출을 결합하여 방법론 기반 혁신과 다자 협력을 핵심 경쟁력으로 한다. 기업은 고품화, 지역 쇠퇴, 공공서비스 비효율 등 구조적 사회문제와 조직 내 혁신 역량 부족, 정부·지역사회 간 협력 구조의 불명확성 문제를 해결하기 위해 설립되었다. 이를 위해 기업, 대학 연구기관, 지역 커뮤니티 조직과 협력하여 디자인 사고와 시스템 혁신 방법론을 활용하고, 워크숍, 공동 창작 프로젝트, 서비스 디자인 실천을 통해 문제 정의와 해결을 공동으로 수행한다. 비용 구조는 전문 인력 투입, 연구 및 프로젝트 개발, 고객 협업 실행, 조직 운영 등으로 구성되며, 수익은 컨설팅 비용, 정부 및 기업 위탁 프로젝트, 혁신 디자인 서비스에서 발생한다. 디자인 사고와 서비스 디자인으로 이해관계자 협력을 촉진한다. 이를 통해 사회혁신 참여를 확산하고 사회적 가치와 협업 효율성을 높인다.⁴⁰⁾ 일본 사회적기업 사례의 중점 분석 결과는 [표 6]과 같다.



[그림 9] Innovation Design Co., Ltd

[표 6] 일본의 사회적 기업 사례

기업	HASUNA	Kuradashi	IDC
고객 대상	디자인 감각과 가치의 공감을 추구하는 여성	유통기한이 임박한 재고를 처리하는 기업	기업, 정부, 대학 연구기관, 지역 커뮤니티 조직
문제 및 해결 방안	불투명한 공급망, 환경을 훼손하는 채굴	식품 낭비, 공급망 재고 과잉, 처리 원가 증가	고령화, 지역 쇠퇴, 서비스 효율성 저하
	투명한 공급망, 지속가능한 판매모델	할인 플랫폼 재분배, 공익 기부 메커니즘	창조 프로젝트 사회와 조직의 전환 촉진
핵심 파트너	광물공급자, 공정 무역기구, 수공업자, 작업실	식품 생산 기업, 소매업체, 물류 기업, 공익 단체	기업 그룹, 대학 연구 기관, 지역 사회, 정부
핵심 자원	공급망 시스템, 설계 능력, 브랜드 평판	공급망 조정 능력, 플랫폼 기술	혁신적인 도구, 융합 지식, 프로젝트 실행 능력
비용	원자재 구매, 디	개발유지, 물류 및	인력투입, 프로

40) Innovation Design, Story, (2026.04.14.) feel-innovationdesign.co.jp/story/

	자인 및 생산, 브랜드 운영	창고운영, 공익사업 투자	그랩개발, 고객협력, 조직운영
수익 구조	주얼리 제품 판매, 맞춤형 서비스 수입	판매수수료, 플랫폼 사용료, 기업 제휴 수익	위탁사업 수익, 혁신설계서비스 수익
경쟁 우위	디자인 전략, 투명한 공급망, 고급 맞춤형 서비스	친환경 소비, 착한 소비, 공익 기부, 자원 재활용	다자간 협력 구조, 시스템적 문제 해결 능력
핵심 가치 제안	사회적 가치와 상업적 가치의 협력적 발전 실현	쓰레기 줄이기 위한 소비행태로 순환경제 지속 가능	사회 혁신과 조직 전환, 다자간 공동 창조 발전
가치 창출	윤리적 소재, 투명 공급망, 맞춤형 제품 디자인	플랫폼, 자원순환 프로세스 디자인, 참여 메커니즘	디자인 씽킹, 시스템 혁신 디자인, 공동창조
가치 전달	브랜드 스토리텔링, 정보 투명성, 구매 경험	소비자 참여 경험 디자인, 가치 커뮤니케이션 디자인	서비스디자인, 협업 프로세스, 문제해결
가치 획득	신뢰 구축, 윤리적 소비 확산	이해관계자 연결, 자원순환 가치 확산	이해관계자 관계 연결, 사회혁신 가치 확산
선택 이유	일본 디자인 주도형 지속가능한 소비 브랜드 대표	전형적인 '플랫폼형 사회적 기업 디자인 모델'	일본을 대표하는 '커뮤니티 상생형 디자인 실천'

(4) 한국의 사회적기업 디자인 사례

Tree Planet⁴¹⁾는 2010년에 설립된 사회서비스 플랫폼형 기업이다. 비즈니스 모델은 '환경 관리와 디지털 플랫폼의 결합'을 중심으로 하며, 대중 참여를 통해 환경 행동을 유도하고 사회적 신뢰를 구축한다. 기업은 도시 녹지 부족, 사막화, 탄소배출 증가 문제와 낮은 환경 참여 장벽 문제를 해결하기 위해 설립되었다. 이를 위해 정부 기관, 환경단체, 브랜드 기업 및 기술 플랫폼과 협력하여 디지털 플랫폼, 사용자 트래픽 및 프로젝트 실행 역량을 통합하였다. '사용자의 가상 행동을 실제 나무 심기로 전환하는 모델을 통해 일상적인 디지털 활동이 실제 생태 복원으로 연결되며, 기업의 ESG 목표 달성에도 기여한다. 비용 구조는 플랫폼 개발·운영, 식재 프로젝트 실행, 협력 관리 및 브랜드 홍보로 구성되며, 수익은 기업 협업 프로젝트, 브랜드 스폰서십 및 플랫폼 관련 수익에서 발생한다. 디자인 관점에서 디지털 플랫폼과 게임화로 사용자·기업·정부·환경을 연결하고 온라인 활동을 나무 심기로 전환한다. 이를 통해 환경 가치 확산과 가치를 창출한다.⁴²⁾

41) Tree Planet, Tree Planet official website, (2026.04.16.), en.treepila.net/

42) Tree Planet, Solutions, (2026.04.16.) en.treepila.net/solutions



[그림 10] Tree Planet

More Than⁴³⁾는 2010년에 설립된 지속가능 소비형 사회적기업이다. 비즈니스 모델은 '자원 순환 활용과 사회적 고용의 결합'을 중심으로 하며, 친환경 생산을 통해 제품 가치와 사회적 신뢰를 구축한다. 기업은 폐자동차 소재의 대량 폐기, 환경오염 심화, 그리고 취약계층의 고용 부족 문제를 해결하기 위해 설립되었다. 이를 위해 자동차 기업, 정부기관, 사회조직 및 디자인 팀과 협력하여 폐자원을 수집하고 디자인 및 생산 시스템을 통합하였다. 자동차 폐기 소재를 고부가가치 패션 제품으로 전환함으로써 자원을 순환 구조로 재편하고 동시에 취약계층에게 안정적인 일자리를 제공하였다. 비용 구조는 원자재 회수 및 처리, 제품 디자인·개발, 생산, 브랜드 운영 및 유통 구축 등으로 구성되며, 수익은 제품 판매, 기업 협업 프로젝트 및 브랜드 콜라보레이션에서 발생한다. 디자인 관점에서 업사이클링 디자인으로 폐자동차 소재를 제품으로 전환하고 자원과 사회 문제를 연결한다. 이를 통해 순환 이용 인식을 확산하고 가치와 브랜드 경쟁력을 강화한다.⁴⁴⁾



[그림 11] More Than

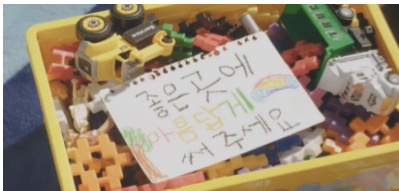
Beautiful Store⁴⁵⁾는 2002년에 설립된 순환경제형 사회적기업이다. 비즈니스 모델은 '자원 재사용과 커뮤니티 공유의 결합'을 중심으로 하며, 대중 참여를 통해

43) CONTINEW, CONTINEW official website, (2026.04.17.), wecontinew.co.kr/

44) CONTINEW, Sustainability, (2026.04.17.) wecontinew.co.kr/shopinfo/sustainability.html

45) Beautiful Store, Beautiful Store official website, (2026.04.19.), www.beautifulstore.org/

사회적 자원과 지역사회 신뢰를 구축한다. 기업은 자원 낭비, 과소비 및 환경 부담 증가 문제와 함께 취약계층의 지원 부족, 공익 참여의 낮은 접근성 문제를 해결하기 위해 설립되었다. 이를 위해 지역 커뮤니티 조직, 자원봉사 네트워크, 기업 기부자 및 정부기관과 협력하여 오프라인 매장 네트워크와 자원봉사 시스템, 사회적 신뢰 기반을 구축하였다. '기부-구매-재분배' 순환 구조를 통해 중고 물품을 사회적 가치로 전환하고, 취약계층을 지원하였다. 비용 구조는 매장 운영, 물류 및 분류, 인력 관리 및 프로젝트 운영 등으로 구성되며, 수익은 중고 상품 판매 및 일부 사회 기부금에서 발생한다. 디자인 관점에서 기부 프로세스와 서비스 시스템 디자인으로 자원 순환 플랫폼을 구축하고 이해관계자를 연결한다. 이를 통해 공익 가치 인식을 확산하고 사회적 가치, 참여, 신뢰를 높인다.⁴⁶⁾ 한국 사회적기업 사례의 중점 분석결과는 [표 7]과 같다.



[그림 12] Beautiful Store

3.4 국가간 디자인 비즈니스 모델 비교 분석

47개국 사회적기업의 정책 및 제도 환경을 비교, 분석한 결과, 국가별로 제도 구조, 시장 메커니즘, 문화적 배경에서 뚜렷한 차이가 존재함을 확인하였다. 이를 바탕으로 각국 사회적기업의 디자인 주도 비즈니스 모델을 분석한 결과 그 구조적 차이와 형성 요인은 제도적 환경에 영향을 받는 것으로 나타났다.

우선, 제도의 성숙도는 사회적기업 비즈니스 모델 구조에 영향을 미치는 핵심 요소로 작용한다. 한국과 같은 정부 주도형 국가는 정부 지원과 공공자원 배치에 대한 의존도가 높으며, 디자인은 주로 사회서비스 최적화와 대중 참여 메커니즘 구축을 위한 도구로 활용된다. 반면, 영국은 완비된 법률 체계와 사회적 투자 메커니즘을 갖추고 있어 사회적기업의 디자인 비즈니스가 안정적으로 보장되며, 이를 통해 시장과 사회적 가치의 균형을 실현한다. 미국의 사회적기업은 시장 구조 속에서 브랜드 혁신과 제품 차별화, 소비자의 가치 공감에 크게 의존한다. 미국의 디자인 비즈니스는 브랜드

[표 7] 한국의 사회적 기업 사례

기업	Tree Planet	More Than	Beautiful Store
고객 대상	환경보호에 관심 있고 ESG 목표 달성을 희망함	지속가능한 소비, 환경가치 공감 추구	지역사회에 봉사 활동을 하는 소비자들과 소외계층
문제 및 해결 방안	도시 녹지 부족, 탄소 배출 증가, 대중의 환경 어려움	폐자동차 자재 낭비, 환경오염 심화, 고용 기회 부족	자원 낭비, 환경오염, 취약계층의 안정적인 경제 부족
	가상 행위를 실제 식목 행위로 전환	상품 거래를 지역사회 자원으로 전환	중고 상품, 기부-구매-재분배 매커니즘
핵심 파트너	정부, 환경보호 단체, 브랜드 기업, 기술 플랫폼	자동차 기업, 정부 기관, 사회단체, 디자인 팀	지역사회 조직, 자원봉사 네트워크, 기업 기부자
핵심 자원	디지털 플랫폼, 사용자 유입, 프로젝트 실행 역량	폐기 자원, 디자인 역량, 생산 시스템	오프라인 매장 네트워크, 자원봉사
비용	개발 및 운영, 식수 프로젝트 실행, 협력, 홍보	원자재 회수 및 처리, 디자인 연구개발, 브랜드 운영	매장 운영, 물류 분류, 인력 관리, 프로젝트 실행
수익 구조	기업 협력, 브랜드 스폰서십, 플랫폼 관련 수익	제품 판매 수익, 기업 협력 프로젝트, 브랜드 협업	중고 상품 판매, 사회적 기부 지원
경쟁 우위	게임화 메커니즘, 디지털 플랫폼과 대중과의 연결	친환경 생산, 디자인 강화 자원 재활용, 사회적 고용	지역사회 신뢰 참여, 순환형 운영 매커니즘
핵심 가치 제안	디지털 행동의 환경보호 실천 전환	폐기자원의 재활용을 통한 환경-고용 가치 창출	자원순환과 사회적 가치 창출
가치 창출	참여 메커니즘, 게임화 디자인, 환경행동 전환	업사이클링 디자인, 자원순환 디자인, 사회적 고용	자원재분배 디자인, 기부 순환, 지역사회 참여
가치 전달	플랫폼 디자인, 사용자 경험 디자인, 환경가치 커뮤니케이션	브랜드디자인, 제품가치 커뮤니케이션 디자인, 소비자 참여	커뮤니티, 참여 경험 디자인, 공식 커뮤니케이션 디자인
가치 획득	이해관계자 연결, 환경가치	가치인식 형성, 환경-사회적 가치	사회적 신뢰 구축, 공동체 가치
선택 이유	한국의 대표적 "디지털 플랫폼+환경 행동" 모델	디자인 구동형 순환패션 대표주자	최초의 시스템화된 순환 경제 사회 기업 중 하나

혁신과 차별화를 추진하는 핵심 동력으로 작용한다. 일본은 상대적으로 제도적 지원이 제한적인 대신 지역사회에 더 많이 의존한다. 일본의 디자인 비즈니스는 사람과 환경, 제품과 생활방식 사이의 장기적인 관계를 촉진하며 지역사회 가치 창출의 중요한 매개체가 된다.

제도적 요인 외에도 각국의 시장 구조, 문화 환경, 경제 발전 단계 역시 비즈니스 모델에 중요한 영향을 미친다. 미국과 영국은 성숙한 시장 체계와 자본 환경을 갖추고 있으며, 소비자 개인의 책임과 사회가치창출 참여를 유도한다. 이를 통해 사회적기업은 규모를 확장하고 지속가능한 성장을 실현한다. 반면 일본은 장기주

46) Beautiful Store, Beautiful Store official website, (2026.04.19.), www.beautifulstore.org/

의와 정교함을 중시하는 문화적 특성에 따라 제품과 일상생활을 연결하는 데 중점을 둔다. 따라서 디자인은 삶의 질 향상과 지역 발전 촉진 역할을 강조한다. 한국은 정부 주도와 시장 메커니즘 사이의 과도기적 상태에 있으며, 사회적기업은 주로 사회 안정과 고용 문제를 중심으로 운영되어 강한 사회서비스 속성을 보여준다. 그러나 기업은 일정 부분 여전히 공공자원에 의존하고 있어 시장화 역량은 상대적으로 제한적이다.

또한 디자인 실천 관점에서 국가별 사회적기업은 차이를 보인다. 영국은 서비스디자인을 중심으로 사용자 참여와 경험을 강화하고 사회문제 해결을 지속가능한 서비스 체계로 연결한다. 미국은 브랜드-제품디자인을 통해 차별화된 경험을 제공하고 사회적 가치 공감을 유도한다. 일본은 지속가능디자인과 지역 협력을 기반으로 제품과 지역사회를 연결하며 장기적 가치 경험을 형성한다. 한국은 디지털 플랫폼디자인과 사회혁신디자인을 통해 이해관계자를 연결하고 서비스 접근성과 운영 효율성을 높인다.

이처럼 국가별 사회적기업은 디자인 개입 방식과 사용자 경험 구조에서 차이를 보이며 다양한 방식으로 사회적·경제적 가치를 실현한다. 이러한 환경에서 디자인인은 브랜드 가치, 사용자 경험, 서비스 혁신, 지역사회 참여를 통해 두 가지 가치를 동시에 지원하며, 사회적 기업 비즈니스 모델의 핵심 동력으로 기능한다.

결과적으로 디자인은 단순히 비즈니스 모델의 보조 요소를 넘어, 서로 다른 제도 환경 속에서 사회적 가치와 상업적 가치를 협력적으로 실현하는 핵심 동력임을 확인할 수 있다. 비교 결과는 [표 8]에 제시하였다.

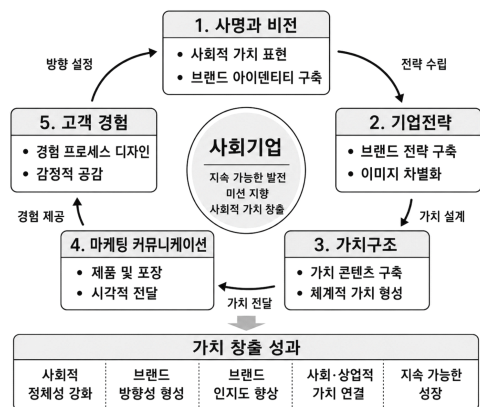
[표 8] 국가간 비교 분석표

비교	영국	미국	일본	한국
발전 모델 유형	제도 주도형	시장 주도형	지역사회 공동 생성	정책 주도형
제도 성숙도	체계가 완비됨	유연하고 다원화됨	유도 중심	제도가 완비됨
발전 단계 특성	성숙하고 안정적임	성숙하면서 혁신적임	안정적 발전	제도 주도의 발전
제도 주도 방식	제도와 시장의 균형	시장메커니즘 중심	지역 및 사회 메커니즘	정부 주도
시장 구조	성숙한 시장	강한 자본 환경	성숙하나 저성장 상태	정책과 시장의 병행
문화적 특성	사회적 책임 중심	개인 가치 및 혁신	집단주의 및 사회 안정	정부 주도의 제도화
비즈니스 모델에 대한 영향	브랜드 사회적 가치 균형 및 사회적 신뢰 강조	제품 차별화와 브랜드 혁신을 통해 사회적 가치를 시장화	장기적 관계 구축과 커뮤니티 연결, 지속 가능한 소비를 강조	사회 서비스 공급, 자원 순환 및 공공 문제 해결을 강조

비즈니스 모델에서 디자인의 역할	브랜드 가치 전달, 사회적 영향 확산, 소비자 참여	브랜드 전략, 제품 혁신, 시장 경쟁력	제품과 라이프스타일 융합, 시스템 혁신	서비스 프로세스 최적화, 메커니즘 설계 참여, 공공 가치 실현
대표 사례	The Big Issue, Belu, Change Please	Warby Parker, TOMS, Allbirds	HASUNA, Kuradashi, Innovation Design Co.	Tree Planet, More Than, Beautiful Store

또한 사회적기업 사례 분석을 통해, 디자인은 기업 운영 구조를 조정하는 중요한 구동 메커니즘이자 사회적 미션과 시장 논리를 연결하는 핵심 매개체로 작용하고 있음을 알 수 있다. 즉, 디자인은 단순한 “보조 도구”에서 점차 “비즈니스 모델을 주도하는 메커니즘”으로 변화하고 있다.

영국, 미국, 일본, 한국 사회적기업 사례를 체계적으로 분석한 결과, 디자인의 개입 범위는 미션 및 비전, 기업 전략, 가치구조, 마케팅 커뮤니케이션 및 고객경험의 다섯 가지 영역에 주로 나타나는 것으로 확인되었다. 미션 및 비전 단계에서는 사회적 가치 표현과 브랜드 이미지 구축의 역할을 수행하며, 시각언어와 가치 서사를 통해 사회적 공감대를 강화한다. 또한 전략 및 가치구조 단계에서는 브랜드 가치 구축, 제품 이미지 및 가치 표현 등을 통해 사회적 가치와 상업적 가치를 연결하고 기업의 차별화된 특성을 형성한다. 이후 마케팅 과정에서는 제품, 커뮤니케이션 및 고객경험 전반에 폭넓게 적용되며, 이는 단순히 서비스 효율성 향상을 넘어 소비자와 사회적 가치 사이에 긍정적인 감정적 기반을 형성하는 데 기여한다. 또한 디자인은 추상적인 사회적 가치를 사용자가 체감할 수 있는 참여 경험으로 전환함으로써 소비자의 신뢰도, 브랜드 인식 및 지속적인 참여 의지를 강화한다.



[그림 13] 사회적기업 디자인비즈니스 모델의 작동 메커니즘

한편, 한국 사회적기업의 디자인은 전체적으로 '전달 및 경험 중심의 디자인 개입' 단계에 머물러 있다. 주로 브랜드 이미지, 시각 커뮤니케이션, 공공서비스 홍보 영역에 집중되어 있다. 특히 디자인은 사회적기업의 사회적 인지도와 시장 경쟁력 향상에 기여하고 있다. 그러나 영미권 국가들과 비교할 때 시장 주도의 디자인 혁신은 상대적으로 부족하며, 기업 전략 및 가치 혁신 구조에 대한 개입 역시 제한적인 것으로 나타났다.

다음 분석 구조는 기존 비즈니스 모델 이론과 사회적기업 관련 선행연구를 바탕으로 구성하였으며, 사회적기업 사례 분석 과정에서 반복적으로 나타난 디자인 개입 요소와 가치 형성 과정을 중심으로 재구성하였다.

영국, 미국, 일본, 한국 사회적기업의 디자인 개입 특성에 대한 정량적 비교 및 종합 분석을 위해, 본 연구는 디자인 개입의 다섯가지 요소를 기준으로 평가 체계를 설정하였다. 디자인 개입 수준에 따라 총 4단계로 구분하였다. 1급은 디자인 개입 수준이 가장 높고 비즈니스 모델 구조가 성숙한 경우를 의미하며, 2급은 디자인 개입 수준은 높지만 일부 구조적 측면에서 한계가 존재하는 경우를 의미한다. 3급은 디자인 개입 수준이 중간 정도에 해당하는 경우이며, 4급은 디자인 개입이 상대적으로 제한적이거나 발전 수준이 낮은 경우를 의미한다. 자세한 내용은 [표 9]와 같다.

[표 9] 4개국 사회적기업 디자인 개입 수준 등급화 비교

요소	영국 사회적기업	미국 사회적기업	일본 사회적기업	한국 사회적기업
사명과 비전	2	1	3	4
기업전략	2	1	3	4
가치창조	2	1	4	3
마케팅 커뮤니케이션	1	2	4	3
고객 경험	2	1	3	4

1급: 높은 디자인 개입과 구조적 성숙성, 2급: 높은 디자인 개입 및 일부 한계, 3급: 중간 수준의 디자인 개입, 4급: 제한적 디자인 개입 및 낮은 수준

4. 결론 및 시사점

본 연구는 사회적 기업, 지속가능한 발전 및 비즈니스 모델 이론을 기반으로 하며, 영국, 미국, 일본, 한국의 사례 분석을 통해 서로 다른 제도, 시장, 문화 환경 속에서 디자인이 비즈니스 모델에 어떻게 내재화되고 가치 창출 과정에 참여하는지를 규명하였다.

제도환경은 기업이 정책 자원에 의존하는 정도를 결

정하며, 정부 주도형 국가에서는 디자인이 사회적 목표 실현에 더 중점을 두는 반면, 제도적으로 개방된 환경에서는 디자인이 더 큰 혁신의 여지를 갖는다. 시장 성숙도는 디자인의 가치 전환 방식에 영향을 미치며, 성숙한 시장에서는 디자인이 브랜드와 사용자 경험을 통해 가치 향상을 실현하는 반면, 플랫폼 기반 시장에서는 시스템 통합 및 구조적 최적화 능력으로 더 많이 나타난다. 문화적 배경은 디자인의 표현 방식을 형성하는데, 사회적 책임을 중시하는 문화에서는 가치 인식을 기반으로 한 비즈니스 모델이 형성되기 쉬운 반면, 효율성과 규모를 강조하는 문화에서는 디자인이 기능적 최적화와 자원 통합 방향으로 발전하는 경향이 있다.

한국의 사회적기업은 정부 지원 아래 비교적 안정적인 발전을 이루었으나, 여전히 정부 정책 지원에 과도하게 의존하는 경향을 보인다. 이러한 구조는 초기에는 효과적이지만, 장기적으로는 시장 적응 능력을 제한할 가능성이 있다. 향후에는 “정부 지원 중심” 단계에 머무르는 것이 아니라, “제도적 지원 + 시장 주도 + 디자인 혁신”이 결합된 모델로 전환될 필요가 있다.

이러한 분석을 바탕으로, 한국 사회적기업의 발전 방향에 대한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 제도적 측면에서는 영국의 제도적 균형 모델을 참고하여 사회적 기업 인증 제도를 보다 정교하게 개선하고, 단순한 정부 보조금 중심 구조에서 벗어나 제도적 보장과 사회적 투자 메커니즘이 병행되는 발전 경로로 나아가야 한다. 둘째, 시장 측면에서는 미국의 시장 주도 모델을 참고하여 브랜드 전략과 디자인 혁신 역량을 강화하고, 디자인을 기업 경쟁력의 핵심 요소로 발전시켜야 한다. 현재 한국 사회적기업은 공익성을 강조하지만, 사회적 가치 확산이 부족해 소비자의 사회적 가치 인식도 충분히 형성되지 못하고 있다. 셋째, 사회, 지역적 측면에서는 일본의 커뮤니티 공생 모델을 참고하여 지역사회 기반의 공생 모델을 강화하고, 디자인을 활용한 지역 참여 메커니즘 구축을 통해 지역 순환경제, 로컬 브랜드 구축을 포함하여 지역문제 해결과 지속가능한 생태계 형성에 기여할 필요가 있다.

본 연구는 몇 가지 한계를 가진다. 첫째, 대표 사례 중심의 분석에 의거하고 있어 각 비즈니스 모델의 구조적 특성 파악에는 유용하나 향후 심층적 질적 연구를 통한 보완이 필요하다. 둘째, 디자인의 가치 창출 기여도에 대한 정량적 검증을 통해 연구의 객관성 강화가 요구된다. 셋째, 각국의 제도 및 시장 환경은 지속적으로 변화하고 있으므로, 향후 중단적 관점에서 디자인 비즈니스 모델의 변화와 진화 양상에 관한 연구

가 필요하다.

참고문헌

1. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 유효상(역), 『비즈니스 모델 제너레이션』, 타임비즈, 2012.
2. Marta, Jennifer · Knott, Hannah, 『Children's Programs Administration』, Coalinga College, 2020.
3. 김병완, '녹색성장과 지속가능발전의 관계에 관한 연구', 한국거버넌스학회, 한국거버넌스학회보, 2012.
4. 김형우·권연순·최중석, '한국의 사회적경제 비즈니스 모델 수립 방법론 연구: 비즈니스 모델 캔버스를 중심으로', 한국협동조합학회, 한국협동조합연구, 2022.
5. 류호영·이장화·이상철, '사회적기업 정부지원금이 사회적·경제적 성과에 미치는 영향', 한국디지털정책학회, 디지털융복합연구, 2020.
6. 박재한·전홍준, '사회적기업의 경쟁우위 창출방안에 관한 사례연구: 대기업과 연계된 (주)우시산 사례를 중심으로', 한국사회적기업학회, 사회적기업연구, 2022.
7. 신창환, '돌봄서비스 제공 사회적기업의 비즈니스 모델구축을 위한 사례 연구', 충북대학교 국제개발연구소, 사회적경제와 정책연구, 2019.
8. 이광택, 『사회적기업육성법』 제정 및 시행 후의 발전방향, 국민대학교 법학연구소, 법학논총, 2008.
9. 이영범·박성우·남승연·정무권, '근거이론을 통한 사회적기업의 지속발전 모형에 대한 연구: 서울지역 사회적기업을 대상으로', 서울행정학회, 한국사회와 행정연구, 2012.
10. 주상호·이광순, '사회적 기업의 비즈니스모델을 통한 사례분석 연구', 아시아문화학술원, 인문사회 21, 2016.
11. 최재호, '기업과 사회적기업 연계 사례 및 활성화 연구', 사회적기업연구원, 사회적가치와 기업연구, 2014.
12. Bryant, S.·Straker, K.·Wrigley, C., 'Business model innovation by design: A review of design's role in business model innovation', Taylor & Francis, International Journal of Design Creativity and Innovation, 2020.
13. You, Xinya, 'Applying Design Thinking for Business Model Innovation', Springer, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol.11, No.1, 2022.
14. The Korea Times, '1997 Asian Crisis Worst Event in Korean Economy', The Korea Times, 2017.11.14.
15. Low-profit Limited Liability Company Act, (2008.04.30.)
16. Public Services (Social Value) Act, (2012.03.08.)
17. Vermont Benefit Corporation Act.(2010.05.19.)
18. 特定非営利活動促進法, (1998.03.25.)
19. 사회적기업 육성법, (2007.01.03.)
20. www.bigissue.com
21. www.bigissue.com/news
22. belu.org
23. belu.org/impact-report
24. changeplease.org
25. changeplease.org/pages/changepleasefoundation-2024
26. www.warbyparker.com
27. www.warbyparker.com
28. www.toms.com
29. www.toms.com
30. www.allbirds.com
31. www.allbirds.com
32. hasuna.com
33. hasuna.com/pages/sustainability

- 34. www.kuradashi.jp
- 35. kuradashi.jp
- 36. feel-innovationdesign.co.jp
- 37. feel-innovationdesign.co.jp
- 38. en.treepla.net
- 39. en.treepla.net
- 40. wecontinew.co.kr
- 41. wecontinew.co.kr
- 42. www.beautifulstore.org
- 43. www.beautifulstore.org