

2023 Spring Aalto EMBA

은퇴자의 창업 동기에 따른  
창업 지원 정책과 경영 방법론 수립 연구

김신혜

May 2024

**2023 Spring Aalto EMBA**

**A Study on Establishing Entrepreneurship  
Support Policies and Management Methodologies  
Based on Retirees' Motivations for  
Entrepreneurship**

Shin-Hye, Kim

May 2024

## **Executive summary (English)**

The motivation for entrepreneurship plays a crucial role in the success or failure of a startup company. This is because the motivation shapes the blueprint for the company's future. However, identifying entrepreneurial motivations and responding differentially based on them has not been done well. This study aims to present differentiated government policies and management methods for individual entrepreneurs based on the motivations of retiree entrepreneurs.

First, the motivations of retired entrepreneurs in current Korean society were classified into four types:

- ① Re-employment Type
- ② Interest Type
- ③ Entrepreneurial Type
- ④ Social Contribution Type

The re-employment motivation stems from retirees' lack of financial resources and difficulties in re-employment, making it an unsuitable motivation for entrepreneurship with a high likelihood of failure, and thus should be discouraged. The interest-type motivation requires sufficient self-diagnosis by the entrepreneur and adequate financial, psychological, and environmental capacity. The entrepreneurial type of motivation should be actively supported socially, and customized support for retirees is also required. For retirees with the value and ideal of social contribution, conditions should be created to enable them to make practical contributions through social enterprises.

When entrepreneurship preparation and support, which have been uniformly provided, are differentiated according to the type of entrepreneurial motivation, a sustainable environment for retiree entrepreneurship can be formed.

## Executive summary (Korean)

창업 동기는 창업 기업의 성패에 결정적인 역할을 한다. 창업 동기가 기업의 미래를 그리는 밑그림이 되기 때문이다. 그러나 창업 동기 파악과 이를 바탕으로 한 차별적 대응은 잘 이루어지지 않았다. 이 연구는 은퇴자의 창업 동기에 따른 차별적 정부 정책과 개인 창업자의 경영 방법을 제시하고자 한다.

먼저, 현재 한국 사회의 은퇴자 창업 동기를 4가지 유형으로 구분하였다.

- ① 재취업형
- ② 취향형
- ③ 기업가형
- ④ 사회공헌형

재취업형 창업 동기는 은퇴자의 재원 부족과 재취업의 곤란에서 발생하는 것으로 창업 동기로 적절치 않으며, 실패 가능성이 크기에 지양되어야 한다. 취향형 창업 동기는 창업자의 충분한 자기 진단과 재정적, 심리적, 환경적 여력이 뒷받침되어야 한다. 기업가형 창업 동기를 사회적으로 적극 지원해야 하며, 은퇴자를 위한 맞춤형 지원도 요구된다. 사회공헌의 가치와 이상을 지닌 은퇴자가 사회적 기업들을 통해 실질적 공헌을 이루도록 제반 여건을 조성할 필요가 있다.

일률적으로 이루어지던 창업 준비 및 지원이 창업 동기 유형에 따라 차별성 있게 전개될 때 은퇴자 창업 환경이 지속 가능하게 형성될 수 있을 것이다.

# 차례

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Executive summary (English)..... | iii |
| Executive summary (Korean).....  | iv  |
| I. 서론 .....                      | 1   |
| 1. 연구의 배경 .....                  | 1   |
| 2. 연구의 목적 .....                  | 2   |
| II. 은퇴자의 창업 동기 유형 .....          | 3   |
| 1. 창업 동기 파악의 중요성 .....           | 3   |
| 2. 창업 동기 유형화의 선행 연구.....         | 4   |
| 3. 은퇴 후 창업 동기 유형화.....           | 5   |
| III. 재취업형 창업 동기 .....            | 6   |
| 1. 은퇴자의 창업 동기 ① 재취업형 .....       | 6   |
| 2. 재취업형 창업 사례.....               | 7   |
| IV. 취향형 창업 동기 .....              | 8   |
| 1. 은퇴자의 창업 동기 ② 취향형 .....        | 8   |
| 2. 취향형 창업 사례.....                | 9   |
| V 기업가형 창업 동기 .....               | 10  |
| 1. 은퇴자의 창업 동기 ③ 기업가형 .....       | 10  |
| 2. 기업가형 창업 사례.....               | 11  |
| VI. 사회공헌형 창업 동기 .....            | 12  |
| 1. 은퇴자의 창업 동기 ④ 사회공헌 .....       | 12  |
| 2. 사회공헌형 창업 사례.....              | 12  |
| VII. 결론 .....                    | 13  |
| 참고문헌 .....                       | 15  |

## 표 차례

|                           |   |
|---------------------------|---|
| [표 1] 은퇴 후 창업 동기 유형 ..... | 5 |
|---------------------------|---|

## 그림 차례

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| [그림 1] 창업자 연령 분포 .....              | 1 |
| [그림 2] 60대 창업과 폐업 비교 .....          | 2 |
| [그림 3] 창업 동기의 일반적 분류 .....          | 4 |
| [그림 4] 은퇴 후 창업 동기 유형 2X2 매트릭스 ..... | 6 |

# I. 서론

## 1. 연구의 배경

전반적인 고령화 추세와 베이비붐 세대의 은퇴 증가에 따라 은퇴자 창업이 급증하는 추세이다. 중소벤처기업부와 창업진흥원이 2021년 기준으로 창업 기업을 조사하여 2023년 12월 발표한 통계에 의하면 창업자의 나이는 50대 33.5%, 40대 28.6%, 60대 20.6%, 30대 14.7%, 20대 이하 2.6% 순이었다.<sup>1</sup>

[그림 1] 창업자 연령 분포



현재 한국 사회에서 주된 직장에서 은퇴하는 나이는 조사에 따라 다르다. 최근 조사를 보면 한국경제인연합회는 50.5세<sup>2</sup>, KB금융지주는 55세<sup>3</sup>라고 추정하였다. 이에 근거하여 볼 때 창업자의 절반 가까운 숫자(60대 이상+50대=54.1%)가 은퇴 후 창업이라고 유추할 수 있다. 그런데 50대와 60대 이상 창업자 비율은 매년 증가 추세이다.<sup>4</sup>

은퇴 후 창업한 기업으로 유추되는 50대~60대 이상 창업 기업의 성과는 매우 나쁜 수준

<sup>1</sup> 중소벤처기업부·창업진흥원(2023), 《2021년 기준 창업기업실태조사》. 중소벤처기업부·창업진흥원.

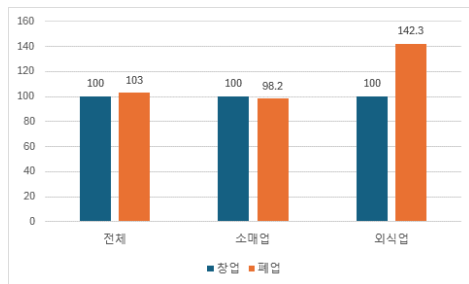
<sup>2</sup> 한경협중장년내일센터(2023), 《2023년 중장년 구직활동 실태조사》, 한국경제인연합회.

<sup>3</sup> 황원경·강윤정(2023), 《2023 KB골든라이프보고서, 노후 준비 진단과 거주지 선택 조건》, KB금융지주 경영연구소.

<sup>4</sup> 중소벤처기업부·창업진흥원(2023).

이다. 60대 이상 창업자의 성과가 특히 나쁘다. 이들 기업은 폐업률이 매우 높은 것으로 조사되었다. 조선일보가 국세청 자료를 바탕으로 분석한 내용에 따르면 2022년 60대가 창업한 기업 대비 60대가 폐업한 기업 비율은 100:103이다. 이는 100명의 60대가 창업하는 동안 103명의 60대가 기업 문을 닫았다는 의미다. 60대 창업이 집중된 소매업, 외식업 등의 분야의 실태 역시 심각하다. 60대 창업 기업 대비 폐업 기업 비중은 소매업이 100:98.2, 외식업은 100:142.3이다.<sup>5</sup>

[그림 2] 60대 창업과 폐업 비교



요컨대, 은퇴자 창업의 증가세가 뚜렷한 가운데, 창업 성과가 저조한 실정이다. 따라서 이 추세가 사회 안정성을 해치는 요인으로 등장할 가능성이 크다. 본 연구는 은퇴자 창업가 은퇴자 창업 실패가 동시에 커지는 현상을 배경으로 그 원인을 분석하고 대안을 제시하고자 한다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 은퇴자 창업의 만족도와 성공 확률을 높이는 방안을 찾는 데 있다. 은퇴자의 창업 동기와 창업자 만족도 및 성공 확률이 상관관계에 있음을 밝힘으로써, 창업 동기에 따른 차별적인 공공 정책 적용이 필요하며, 창업자 개인의 경영 관리 방법론도 달라야 함을 규명하고자 한다.

연구의 배경에서 밝힌 바와 같이 은퇴 후 창업이 증가 추세인데, 실패 확률이 높다. 은퇴자의 나이와 경제적 환경이라는 특수성을 고려할 때 창업 실패의 후과는 청년층보다 심각할 것이다. 고령의 은퇴자는 직업 진로의 변경이 상대적으로 쉽지 않으며, 노후 비용을 창업 자금으로 투자하는 경우가 크기 때문이다. 따라서 은퇴자의 창업 실패가 계속 증가한다

<sup>5</sup> 김성모·황지윤·강우량(2023. 5. 12.), 「60세 이상 100명이 음식점 낼 때, 142명이 망한다」, 《조선일보》.

면 이는 은퇴 후 창업자 개인의 손실과 불행일 뿐 아니라 사회적 문제로 이어질 가능성이 크다.

기업 경영에서 위험의 예방은 초기일수록 효과적이다. 은퇴 후 창업자가 창업에 관한 의사결정을 내리는 초기 단계, 즉 동기 요인부터 점검하고 관리할 때 은퇴 후 창업자의 성공 가능성을 키울 수 있을 것이다.

그런데 현재 은퇴자 창업에 관한 지원 정책, 교육 등은 일반적인 수준에 머무르는 실정이다. 이에 관한 연구 역시 부족하다. 은퇴 후 창업자는 각각의 동기에 따른 적합한 지원과 교육을 받지 못하여 자신에게 적합한 경영 방법론은 취득하지 못하는 현실이다. 이에 본 연구는 은퇴 후 창업자의 창업 동기를 유형화하고 각각의 동기에 따른 차별적인 경영 방법론을 제시하려 한다.

이 연구는 은퇴 후 창업자를 면담하여 그 사례 제시를 중심으로 전개하며 문헌 연구를 부가하는 방법을 사용하였다. 설문 조사 등을 기반으로 한 통계적 자료는 전반적 현황을 파악하는 데 효과적이지만, 은퇴자가 창업 이후 부딪치는 여러 문제를 생생하게 제시하고 해법을 강구하는 데는 부족함이 있다. 따라서 이 연구는 은퇴 후 창업자의 실제 사례를 제시함으로써 구체적이고 실질적인 통찰을 얻는 데 도움이 되도록 진행하였다.

## II. 은퇴자의 창업 동기 유형

### 1. 창업 동기 파악의 중요성

사회적으로 창업 기업의 성공 가능성을 높여 긍정적인 창업 생태계를 조성하기 위해서는 창업 동기 파악이 매우 중요하다. 창업 동기는 효율적인 창업 의사결정뿐만 아니라 창업 이후 경영 성과에도 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다.<sup>6</sup>

창업 동기 요인을 분석함으로써 잠재적 창업자는 냉철하게 자기 진단을 하며 환경을 파악하고 의사결정을 효과적으로 내릴 수 있다. 예비 창업자는 창업 의지를 다지며 현실적인 사업 타당성 분석과 사업 계획을 내릴 수 있다. 그리고 기창업자는 자기 분석을 통해 성과향상의 방법을 도출하게 될 수 있다.

---

<sup>6</sup> Begley, T. M. & Boyd, D. P.(1987), "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing*, 2(1), 1987.

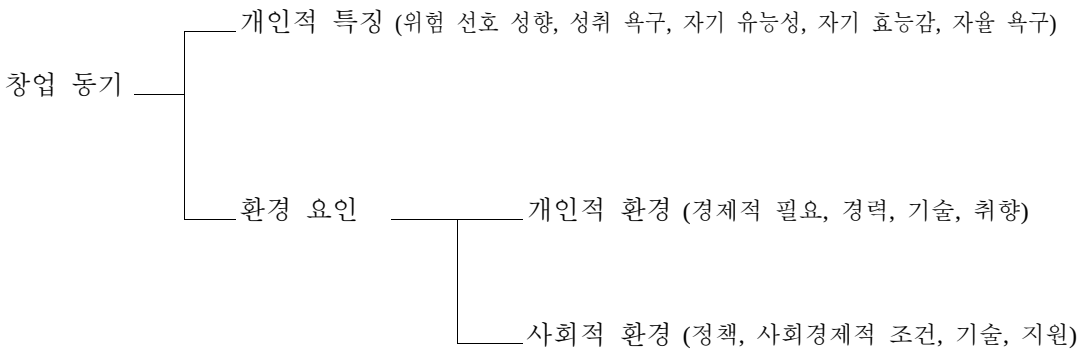
하지만 국내 연구에서 창업 동기를 유형화하는 연구는 제한적이다. 또한, 대부분의 연구들이 잠재적 창업자를 대상으로 창업 의지를 조사하고 있어, 실제 기업을 운영하고 있는 기업가의 창업 동기와 기업 성과와의 관계를 연구하는 것이 학문적으로나 실제 창업 지원 정책, 창업자의 경영 방법론 제공에도 큰 의미가 있을 것으로 생각된다.

## 2. 창업 동기 유형화의 선행 연구

선행 연구에 따르면 창업 동기는 개인의 창업 동기 요인과 창업 과정에 영향을 주는 환경 요인으로 구분될 수 있으며, 환경 요인은 개인적 환경 요인과 사회적 환경 요인으로 구분될 수 있다. 개인의 창업 동기 요인으로서 창업하는 사람들의 개인적인 특질은 주로 연구가 이루어진 것 중 하나이다. 창업 과정에 영향을 미치는 개인적 특질로 가장 많이 연구된 요인은 개인의 위험 선호 성향, 성취 욕구, 자기 유능성, 자기 효능감, 자율 욕구 등이 있다.

한편, 창업 과정은 창업자의 개인 요인으로만 설명될 수 없고 환경의 상호작용을 통해 이루어진다. 창업에 영향을 주는 환경 요인은 정부 정책, 사회경제 조건, 창업 경영 기술, 재무적지원, 비재무적 지원 등으로 분류할 수 있다.<sup>7</sup>

[그림 3] 창업 동기의 일반적 분류



<sup>7</sup> 이병권·전인오(2014), 「창업동기요인이 예비창업자와 기창업자의 창업성과에 미치는 영향: 기업가정신의 매개효과를 중심으로」, 《벤처창업연구》 제9권 제6호 (통권36호).

### 3. 은퇴 후 창업 동기 유형화

선행 연구들에 의하면 창업 동기는 개인적 특질과 개인적·사회적 환경이 결합하여 이루어진다. 그런데 필자가 은퇴설계 교육과 상담 과정에서 피교육생 및 내담자들과 대화하여 파악한 결과, 선행 연구의 창업 동기는 유용한 틀을 제공하기는 하지만, 현대 한국 사회 은퇴자들의 창업 동기를 구체적으로 분석하는 데는 부족한 면이 있다. 이는 기존 창업 동기 관련 연구가 창업자의 나이를 고려하지 않거나, 청년층을 중심으로 이루어졌기 때문으로 보인다.

한 예로, 은퇴자는 주된 직장에서 개인적 경력을 마친 사람들이다. 주된 경력의 시기 동안 창업하지 않았던 사람이라면, 개인적 특질이 창업 동기로 크게 작용하지 않았음을 알 수 있다. 따라서 개인적 특질은 은퇴자의 창업 동기를 분석하는 데 상대적으로 유효하지 않다.

이 연구는 선행 연구의 창업 동기 유형화를 중요한 분석 틀로 삼되, 연구자의 상담 사례를 적용하여 새로운 분류와 유형화를 시도하였다. 연구자가 파악한 은퇴 후 창업 동기 유형은 아래 [표 1]과 같다.

[표 1] 은퇴 후 창업 동기 유형

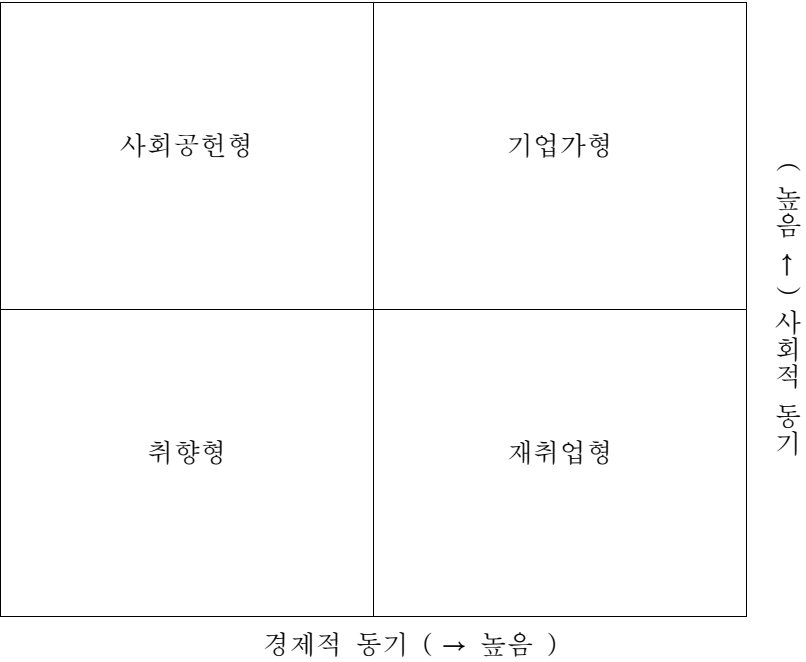
| 동기 유형   | 내용                  | 주된 동기           |
|---------|---------------------|-----------------|
| ① 재취업형  | 개인 생계 유지와 가족 부양     | 개인적 환경          |
| ② 취향형   | 취미, 하고 싶던 일과 관련     | 개인적 특질          |
| ③ 기업가형  | 사업 기회, 기술 등에 주목     | 개인적 특질 + 사회적 환경 |
| ④ 사회공헌형 | 가치에 기반한 사회적 기업, NPO | 개인적 특질 + 사회적 환경 |

위 4가지 창업 동기는 경제적 동기와 사회적 동기를 기준으로 하는 2X2 매트릭스로 표현할 수 있다.

- 경제적 동기가 높고 사회적 동기도 높은 창업 동기 유형: 기업가형
- 경제적 동기가 높고 사회적 동기는 낮은 창업 동기 유형: 재취업형
- 경제적 동기가 낮고 사회적 동기가 높은 창업 동기 유형: 사회공헌형
- 경제적 동기가 낮고 사회적 동기도 낮은 창업 동기 유형: 취향형

기업가형 창업 동기의 사회적 동기를 높게 평가한 것에 대해 이견이 있을 수 있다. 그러나 기업가정신은 "혁신적인 제품과 서비스를 공급하여 고객 가치를 창조한다"는 지향점을 가지고 있다. 이는 높은 수준의 사회적 동기이다. 그리고 기업 활동을 통한 재화 공급, 고용, 납세 등도 사회적 활동이다. 이러한 점을 고려하였다..

[그림 4] 은퇴 후 창업 동기 유형 2X2 매트릭스



### Ⅲ. 재취업형 창업 동기

#### 1. 은퇴자의 창업 동기 ① 재취업형

현재 한국 사회 은퇴 후 창업 동기 중 가장 많은 비중을 차지하는 것이 '재취업형'이다. 이것은 본인과 가족의 생계 및 삶의 질을 유지를 위한 정기적 수입을 확보하고자 하는 창업 동기이다. '생계형', '경제형' 등의 명칭이 적절한 듯하지만, 재취업의 대안으로(재취업이 가능했다면 창업하지 않았을 가능성 큼) 창업을 선택한 동기 유형이기에 '재취업형'이라고

분류명을 붙였다.

앞에서 서술했듯 한국 은퇴자가 희망하는 은퇴 시기와 실제 은퇴 시기 사이에는 괴리가 있다. 실제 주된 직장에서 은퇴하는 시기는 연구에 따라 50~55세인데, 희망하는 은퇴 시기는 65세 내외로 조사되었다. 은퇴자들이 더 늦은 나이까지 직장에 머물고자 하는 핵심 이유는 경제적 필요이다. 은퇴 후 생활 자금이 충분하지 않으므로 계속 일해서 정기적 수입을 창출하여야 할 상황이라는 뜻이다.<sup>8</sup> 그런데 재취업이 쉽지 않으며, 확보할 수 있는 일자리도 수입과 안정성이 취약하기에 재취업의 대안으로 창업을 선택하는 경우이다.

이러한 창업 동기 때문에 은퇴자의 경제활동형 창업은 상대적으로 기술과 자본 투입이 적고 창업 준비 기간이 짧으며 진입장벽이 낮은 자영업, 특히 외식업과 소매업 등에 쏠리는 경향이 있다.

## 2. 재취업형 창업 사례

경기도 부천시에 거주하는 P 씨는 중소기업 중간관리자로 근무하다가 회사의 권고로 정년 전인 57세에 은퇴하였다. 그는 전업주부인 배우자와 미혼인 두 자녀와 동거하였는데, 한 자녀는 미취업 상태로 경제적으로 독립하지 못한 상태였다. P 씨의 급여가 가족의 주된 수입이었다. 더욱이 P 씨는 몇 차례 전직과 퇴직금 정산으로 안정된 퇴직 급여를 수령할 수 없는 처지였다. P 씨는 6개월여에 걸쳐 재취업을 시도하였으나, 여의치 않았고 재취업이 가능한 곳은 이전 직장에 급여가 턱없이 낮았다.

P 씨는 창업을 결심하였고, 공공기관의 창업 교육 과정을 이수하는 등 나름대로 열심히 준비하였다. 창업 아이템에 대해 숙고한 끝에 순댓국을 주메뉴로 하는 프랜차이즈 식당을 열었다. 상권 분석 결과 인근에 순댓국 전문점이 없고 직장인 점심식사 등의 수요가 풍부하리라 보았기 때문이다. 프랜차이즈 가맹비, 임대 보증금, 인테리어 비용 등 초기 자본도 상대적으로 낮았던 점도 의사결정에 크게 작용했다.

창업 초기 7~8개월의 성과는 나쁘지 않았다. 하지만 인근에 또 다른 순댓국집이 문을 열면서 상황이 급격히 나빠졌다. 그곳은 프랜차이즈가 아니라 독립 점포였는데, 주인이 이름난 요리사 출신이라고 했다. 손님이 줄고 매출액이 줄면서, 종업원을 내보내고 그의 배우자와 자녀들이 일을 거들었지만, 역부족이었다. 임대료 부담 등으로 적자가 나는 상황이 되자 점포를 내놓았지만, 인수할 사람이 없어서 권리금을 받지 못하고 초기 투입 비용을 날려야

---

<sup>8</sup> 한경협중장년내일센터(2023); 황원경·강윤정(2023).

할 처지가 되었다. P 씨는 가게를 유지하는 1년 6개월 동안 1억 2,000만 원 가까운 손실을 보았다. 이 금액에는 자신과 가족의 급여가 포함되지 않았다.<sup>9</sup>

P 씨와 같은 사례는 매우 흔하다. 은퇴자가 재취업이 쉽게 되지 않아서 자기 일자리를 확보하려는 동기로 창업하는 경우는 실패로 이어질 가능성이 매우 크다. P 씨의 경우처럼 일정 기간 사업이 잘되다가도 외부 환경 등의 변화가 있을 때는 경쟁력을 잃기 쉽다. P 씨와 반대되는 사례, 즉 은퇴자가 재취업의 대안으로 창업을 선택하였는데, 성공으로 이어지는 경우가 없지는 않으나, 이는 매우 드물게 나타난다. 앞에서 다루었듯 60대 100명이 음식점을 창업하는 동안 142명이 폐업을 선택한다. 재취업형 창업 동기를 가진 은퇴자들이 압도적으로 많이 선택하는 소매업, 외식업 등의 소규모 자영업 분야는 겉보기와 달리 실패 확률이 매우 높으며, 특히 전문성이 부족한 은퇴자의 실패 확률이 더 높다.

P 씨의 사례는 한국 사회 은퇴자 문제의 압축판이라 할 수 있다. 정부 정책상으로 재취업형 동기의 창업을 줄이는 노력이 필요하다. 그런데 단기적 지표를 중시하는 정책 현장에서는 오히려 창업을 독려하는 모습이 나타난다. 정책적으로는 장년층 일자리 수가 늘고 질이 좋아지도록 개선해야 한다. 일자리 발굴과 중개 활동 등도 강화할 필요가 있다. 이는 은퇴자 문제 해결의 근본적 해결 방안이다. 은퇴자 개인적으로는 재취업의 대안으로 창업을 하려는 동기를 최대한 자제하고 신중을 기하는 것이 합리적인 선택일 것이다.

## IV. 취향형 창업 동기

### 1. 은퇴자의 창업 동기 ② 취향형

은퇴자가 평소에 하고 싶어 하던 일이나 취미 등의 분야를 주된 아이템으로 삼아 창업하는 경우이다. 창업 동기가 절박한 환경보다는 개인 내면에서 비롯된 것이므로 창업자의 의지와 열정이 강하고 사업이 나빠질 때 인내하는 힘도 더 강한 유형이라고 할 수 있다. 문화 예술, 언론, 출판, 스포츠, 학원 등 다양한 분야에 걸쳐서 창업이 이루어진다.

사회적 환경, 즉 해당 업종의 경기 상황 등이 고려되기는 하지만, 개인적 취향이 더 우선하기 때문에 실패 확률이 매우 높은 분야다. 그러나 이 분야 창업을 고려하는 이들은 이러한 점을 대체로 이해하고 있는 편이다. 오랜 준비와 훈련을 거쳐 경쟁력을 갖춘 사람들은

---

<sup>9</sup> 2018년 경기도 부천시가 주관한 시민 은퇴설계 프로그램에서 상담한 내담자의 사례이다.

큰 성취를 거두기도 한다.

## 2. 취향형 창업 사례

C 씨는 자동차 영업을 오래 해왔다. 그는 주변 사람들에게 외향적인 성격으로 비쳤으나, 실은 그렇지 않았다. 내성적인 성격이며 조용한 곳에 홀로 있는 것을 선호했으며 책 읽기를 좋아했다. 늘 영업이 적성에 맞지 않는다고 느꼈지만, 세월의 관성과 경험의 힘으로 근무하다가 정년을 맞아 은퇴했다. 그는 서점을 여는 것이 꿈이었다. 학생들의 참고서류가 아닌 문학 등의 책을 취급하는 서점을 열고자 했다. 은퇴 후에는 수입이 적더라도 원하는 일을 하면서 살고 싶었다. 그래서 서점에 대한 시장조사를 진행했다. 사업 타당성이 없다는 결론이었다. 인터넷 서점과 대형 서점에 책 판매가 집중되어 있기에 동네 서점은 존립 기반이 극히 취약했다. 하지만 C 씨는 뜻을 꺾지 않았다. 자기 나름대로 자신감이 있었다. 큐레이션을 잘하고 강연이나 문화 프로그램도 운영하고 지역의 문화 커뮤니티로 자리매김한다면 승산이 있을 것이라고 보았다. 좀 수입이 적더라도 괜찮다고 받아들였다. 또 리스크도 다른 업종에 비해 작다고 보았다. 책은 위탁 판매 방식이다. 출판사나 도매서점과 거래하면서 팔린 만큼 대금을 치르고 팔리지 않은 책은 반품하면 된다. 원하는 일을 적은 리스크로 해나가고 기대 수입도 크지 않으니 괜찮다고 생각한 C 씨는 결국 자신의 동네 아파트 상가에 서점을 열어 운영했다. 자신이 계획했던 바를 실행에 옮겼다. 그런데 수입이 좀 적은 정도가 아니었다. 하루에 1권도 판매하지 못하는 날도 있었다. 서점 구석에 앉아 유유자적 책을 읽겠다던 각오는 사라지기 시작했다. 적자가 누적되면서 마음의 여유도 사라졌다. 2년 가까이 버텼지만, 수입이 자기 급여는 물론이고 임대료에도 미치지 못하자 결국 문을 닫고 말았다.<sup>10</sup>

K 씨는 공인회계사로 국내 최대 규모의 회계법인에서 일했다. 다른 사람보다 수입은 많았지만, 살인적인 업무 강도와 인간관계의 스트레스 때문에 늘 힘겨웠다. 가족과 시간을 보낼 수 없는 것도 아쉬웠다. 지쳐가던 그는 정년보다 앞서 은퇴를 결정했다. 그리고 자신이 평소 꿈꾸던 일을 실행에 옮겼다. 그가 좋아하는 것은 '여행'과 '커피'였다. 그리고 배우자와 함께하는 시간을 원했다. 은퇴 후 그는 배우자와 함께 커피 산지를 중심으로 수개월에 걸친 여행을 떠났다. 이때 커피에 대해 더 공부하고 공급원도 확보했다. 여행에서 돌아온 후에는 스페셜티를 주로 다루는 고급 커피 전문점을 열었다. 초기에는 영업이 원활하지 않았으나,

---

<sup>10</sup> 2020년 부산광역시 해운대구의 시민 은퇴설계 강좌에서 상담한 사례이다.

그는 크게 개의치 않았다. 그리고 점차 커피 애호가들 사이에 입소문이 나면서 큰 성공을 거두었다. 분가한 그의 자녀가 체인점을 건의할 정도가 되었다.<sup>11</sup>

개인의 취향을 동기로 창업할 때는 입체적이고 분석이 필요하다. 먼저 철저한 자기 진단이 요구된다. 자신이 이 일을 얼마나 원하는지, 차별화를 이룰 전문성을 갖추었는지, 기회가 올 때까지 인내할 여력이 있는지를 따져보아야 한다. 여기에는 개인적 의지와 역량뿐만 아니라 경제적 여력이 포함된다. 그리고 자신의 취향과 구체적 사업 아이템을 효과적으로 연결하는 연구와 노력이 필요하다. C 씨의 사례처럼 사실상 불가능에 도전하는 것은 무모할 따름이다.

사회 정책적으로는 취향형 창업 동기를 가진 은퇴자들에게 개인의 취향과 사업 타당성이 큰 분야를 연계시켜주는 시스템이 요구된다. 이는 청년 창업에도 활용될 수 있다.

이장우(2015)는 불확실성이 큰 현대 비즈니스 세계에서 자신의 선호와 열정을 바탕으로 사업을 전개하고자 할 때는 '기다림의 경영'이 요구된다고 말한다. 원하는 일을 즐기듯 하면 기다리고 참아내는 힘이 생기는데, 인내하다가 '기회의 창'이 열릴 때 기회를 잡아야 한다고 말한다.<sup>12</sup> 취향이라는 동기를 지닌 은퇴 창업자에게 유효한 조언이라 생각한다.

## V. 기업가형 창업 동기

### 1. 은퇴자의 창업 동기 ③ 기업가형

기업가형 창업 동기는 창업의 본질에 부합하는 동기라 할 수 있다. 사회 현상에서 사업 기회를 파악하고 이 분야에 자기 의지와 역량을 결합하며 이해관계자를 끌어들이며 혁신적인 제품이나 서비스로 고객과 사회를 만족시킬 기업을 만들어 성장시키는 창업이다. 이렇듯 기업가정신으로 무장한 창업가가 늘 때 한국의 창업 생태계가 비약적으로 발전할 수 있을 것이다.

개인적 환경과 조건으로 따져볼 때 한국 사회의 은퇴자들에게 기업가형 창업 동기를 요구하기는 현실적인 어려움이 존재한다. 그러나 역의 발상도 가능하다. 경험과 통찰력, 해당

---

<sup>11</sup> 한국은퇴설계연구소에서 은퇴 후 창업을 주제로 특강을 하는 강사의 사례이다.

<sup>12</sup> 이장우(2015), 《창발 경영》, 21세기북스.

분야의 전문 기술과 인적 네트워크 등을 갖춘 연륜 있는 은퇴자가 혁신적 기업을 만들고 이끌 수 있다. 커널 샌더스로 널리 알려진 할랜드 데이비드 샌더스는 65세 때 운영하던 식당이 폐업하여 원하지 않던 은퇴를 겪는다. 이후 자신의 조리법을 바탕으로 투자를 유치하고자 백방으로 노력한 끝에 결국 로열티 계약을 체결한다. 이는 패스트푸드 프랜차이즈의 중요한 모델이 되었으며, 그는 KFC의 창업 정신으로 평가된다.

## 2. 기업가형 창업 사례

L 씨는 경영 컨설턴트로 컨설팅 회사를 경영해왔다. 65세를 넘어서자 사실상 경영 일선에서 물러나 후배들에게 업무를 위임했다. 회사 운영에 관한 조언과 고객사 강의 등으로 역할을 한정했다. 그는 자동차, 조선, 중공업 등 중후 장대형 제조업체를 중심으로 컨설팅을 해왔는데, 이와는 다른 새로운 과제를 만나게 되었다.

의류 제조업체의 CEO가 된 것이다. 의류업 특히 봉제업은 대표적 사양 산업이다. 노동집약적 산업으로 그 기반이 중국과 동남아시아로 이동하였다. L 씨는 국내 패션 산업이 다양화, 고급화되는 환경에서 소량, 다양화, 고품질 생산의 가능성을 발견하였다. 또한, 로봇과 인공지능을 동원한 생산을 통해 인력 수요는 줄이고 품질은 획기적으로 높이는 생산라인을 연구하여 구축 중이다. 이를 통해 국내에서도 봉제업의 효과적인 운영이 가능한 기반을 만들고 있다. 사업 초기 어려움이 있었다. 봉제업 특유의 업무 관행이나 불투명성 등에 부딪친 것이다. 그는 양보 없이 경영 원칙으로 맞섰고, 이 때문에 조직을 재구축해야 했다. 그는 이러한 모델을 서울에서 성공시키고, 미국, 서유럽 등의 선진국 주요 도시에 적용할 계획을 가지고 있다. 현재 국내 의류 브랜드의 몇몇 제품을 위탁 생산하고 있으며, 생산 제품군을 더 늘리고 있다. 기능성 의류, 친환경 의류, 고품질 의류 등이 주 제품군이다.<sup>13</sup>

기업가형 창업 동기에 관하여는 별도의 서술이 필요 없을 듯하다. 수많은 경영학 연구들이 다양한 관점에서 이에 관해 설명하고 있기 때문이다. 관건은 우리 사회의 은퇴자에 대한 인식이며, 또한 은퇴자의 자기 인식이다. 고령의 은퇴자들이 기업가정신을 발휘하여 혁신적 기업을 창업하고 성장시킬 수 있다는 사회적 인식이 자라나야 하며 이를 촉진해야 한다. 이를 위한 창업 지원을 청년층에 한정하지 않아야 한다. 은퇴자의 자신감과 의지도 중요한 역할을 할 것이다. 앞에서 보았듯, 창업 동기 중 사회적 환경은 정부 정책, 사회경제 조건, 창업 경영 기술, 재무적 지원, 비재무적 지원 등이다. 이러한 환경을 조성함으로써 은퇴 창업자의 내재적 동기와 기업가정신을 끌어내는 노력이 요구된다.

---

<sup>13</sup> 광장시장 내에서 의류 제조업체를 경영하는 L 씨의 사례이다.

## VI. 사회공헌형 창업 동기

### 1. 은퇴자의 창업 동기 ④ 사회공헌

현대 사회에서 기업의 주된 지향은 이윤 극대화에 한정되지 않는다. 사회공헌을 주목적으로 삼은 기업도 존재한다. 사회적 기업이 대표적이다. 이는 사회적 경제에 의한 새로운 기업 형태로서, 이윤을 추구하는 기업의 특성과 공공성을 우선시하는 사회적 특성을 모두 포함하며 소외계층 일자리 증대, 친환경, 빈곤 해결, 지역공동체 회복 등 다양한 사회문제를 비즈니스 방식으로 해결하는 기업이라고 폭넓게 정의할 수 있다.

연구자가 은퇴설계 상담을 한 내담자 중에는 은퇴 후에 사회적 공헌을 계획하고 있는 분이 드물지 않았다. “지금까지 자신과 가족을 위해 돈을 버는 데 집중하며 살았다면, 은퇴 후에는 소외된 사람이나 공동체, 인류를 위해 헌신하는 시간을 갖고 싶다”라고 말한다. 이분들은 NGO 또는 NPO 참여, 해외 선교 등의 계획을 말한다. 그중에서도 창업의 형태로 사회공헌을 계획하는 경우가 있다. 최근에는 이러한 은퇴자를 위한 교육과 지원이 이루어지고 있다.

사회공헌의 가치와 이상을 위한 사회적 기업 창업은 적극 권장되어야 한다. 은퇴자의 경험과 역량이 우리 사회를 위해 가치 있게 쓰일 수 있으며, 은퇴자 본인도 새로운 삶의 의미와 열정을 가질 수 있기 때문이다. 그러나 사회적 가치는 주관적 기준이며, 그 실질적 성과에 대해서는 객관적 기준이 요구된다. 따라서 사회적 공헌이 은퇴자의 바람직한 창업 동기라고 규정하는 것은 바람직하지 않다. 또한, 사회적 기업 등의 창업도 기업으로서 이윤 창출과 지속 가능성을 추구해야 한다.

### 2. 사회공헌형 창업 사례

‘희망나눔세상’이라는 비영리민간단체가 있다. 여기에는 여러 명의 은퇴자가 소속되어 있는데, 대기업 CEO나 임원으로 일한 경력을 갖춘 사람도 꽤 많다. 이들은 경영전략, 사업기획, 마케팅, 해외시장 등의 업무에서 전문성을 쌓았다. 희망나눔세상이 하는 일은 주로 사회적 기업 지원과 은퇴자 대상 사회적 경제 교육과 연계 등이다.

희망나눔세상은 사회적 기업을 다방면으로 지원한다. 사회적 기업은 인프라나 전문성이

부족하여 기업이 지속하거나 성장하는 데 어려움을 겪는 사례가 많다. 희망나눔세상에 소속된 은퇴자들은 이렇듯 전문성이 부족한 사회적 기업을 컨설팅, 멘토링, 코칭 등의 형태로 지원한다.

자신의 전문성과 경험을 동원하여 사회적 기업에 경영전략, 재무회계, 마케팅, 해외 시장 개척, 사업기획 등의 업무를 돕는다. 방향을 제시하고 잠재력을 끌어내기도 한다. 사회적 기업의 지식이나 정보, 전문성이 부족한 부분을 가이드하며 실무적으로도 지원한다. 또한, 사회공헌의 동기와 의지를 가진 은퇴자들이 사회적 기업을 창업하거나 사회적 기업에 참여하여 역량을 발휘할 수 있도록 연계 또는 지원하는 활동도 한다.<sup>14</sup>

사회적 기업은 은퇴자가 사회를 위해 경험과 능력을 발휘하기에 적합한 공간이기는 하지만 그 한계에 대한 지적도 있다. 사회적 기업이 어느 정도 긍정적인 영향을 미치고 있는지의 회의적 시각도 존재한다. 경제에 미치는 고용 효과, 생산 효과, 소득 효과가 아직 미미하다고 평가하는 것이 일반적이다. 사회적 기업이 취약계층 일자리 창출, 지역공동체 강화 등의 명실상부한 역할을 하기 위해서는 정부의 적극적 육성이 더 요구된다. 아울러 사회적 기업과 은퇴자를 연결하는 데에도 적극성을 띠어야 한다. 다만, 사회공헌이 이상적 가치라 해서 이것이 창업자의 바람직한 동기라 규정하고 그 바탕에서 정책을 추진할 수는 없다. 창업자의 동기와 함께 역량과 내외부 조건을 엄격히 따져야 할 것이다.

## Ⅶ. 결론

현재 한국 사회에서 전형적으로 나타나는 은퇴자의 창업 동기 유형과 그 양상을 사례를 중심으로 기술하였다. 정부와 지방자치단체는 은퇴자 증가에 따라 고령자 생활안정과 취업을 상승이라는 정책 목표 아래 은퇴자 창업을 지원하고 있다. 그런데 이러한 창업 지원이 일률적이거나 형식적인 데 그친다는 비판이 끊임없이 제기되고 있다. 취업률이라는 단기 지표에 급급하다는 혹독한 비판도 있다. 특별히 은퇴 후 창업자의 창업 동기를 파악하지 않은 채 이루어지는 창업 지원은 긍정적 효과를 낳기 힘들다.

은퇴 후 창업 동기를 파악하여 그 각각에 맞는 지원 정책을 구사하여야 할 것이다. 특히, 재취업의 대안으로 차별적 역량 없는 자영업 창업을 시도하는 경우, 의사결정을 다시 하도

---

<sup>14</sup> 2013년 서울산업진흥원에서 진행한 컨설턴트 양성과정 후 참여자들이 조직한 비영리민간단체 '희망나눔세상'의 사례이다.

록 권하여 이러한 창업을 줄이는 데까지 나가야 한다. 사업 타당성 분석 없이 막연하게 취향을 좇아 이루어지는 창업도 마찬가지다.

환경 분석과 기회 발굴, 면밀한 사업 계획, 빈틈없는 타당성 분석, 자금 조달, 실패 시 대책 등이 갖추어진 상태에서 기업가정신에 근거한 창업이 이루어지도록 창업 지원과 교육을 전개하여야 한다. 은퇴자 창업 동기 파악은 이러한 지원과 교육을 위한 첫 단계가 된다. 창업 동기에 따른 차별적인 지원, 교육, 계획, 창업, 경영이 이루어질 때 은퇴자의 창업 생태계가 지속 가능한 성장을 구가할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김성모·황지윤·강우량(2023. 5. 12.), 「60세 이상 100명이 음식점 낼 때, 142명이 망한다」, 《조선일보》.
- 이병권·전인오(2014), 「창업동기요인이 예비창업자와 기창업자의 창업성과에 미치는 영향: 기업가정신의 매개효과를 중심으로」, 《벤처창업연구》 제9권 제6호 (통권36호).
- 이장우(2015), 《창발 경영》, 21세기북스.
- 중소벤처기업부·창업진흥원(2023), 《2021년 기준 창업기업실태조사》. 중소기업부·창업진흥원.
- 한경협중장년내일센터(2023), 《2023년 중장년 구직활동 실태조사》, 한국경제인연합회.
- 황원경·강윤정(2023), 《2023 KB골든라이프보고서, 노후 준비 진단과 거주지 선택 조건》, KB금융지주 경영연구소.
- Begley, T. M. & Boyd, D. P.(1987), "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", Journal of Business Venturing, 2(1), 1987.