웰쉐어 사회적협동조합 · 웰쉐어로지스

자활사업 계획서 · 아이디어 01

자활 베이커리·디저트 공동 브랜드

바로 해볼 사업

지역 자활 베이커리 여러 곳이 한 이름·한 품질 기준으로 묶여 공공기관·단체의 회의 간식과 행사 답례품을 정기로 납품하는 공동 브랜드 사업



2026년 11월 · 웰쉐어 사회적협동조합 · 웰쉐어로지스 · 숫자 = 자활 인스타 전수 조사·전국 자활기업 현황·2026 자활사업 안내·공공 통계(붙임) · 설비·운영비는 추정(견적 확인 필요)

목차

I 사업 개요
II 추진 배경과 필요성
III 시장·고객·경쟁 분석
IV 타당성 검토
V 사업 내용
VI 경쟁력 강화 전략
VII 판매·홍보 전략
VIII 운영 계획
IX 추진 일정
X 재무 계획
XI 성과 목표
XII 사회적 가치
XIII 위험 관리
XIV 전망과 기대 효과
붙임 출처





I 사업 개요



항목	내용
사업명	자활 베이커리·디저트 공동 브랜드
사업 유형	바로 해볼 사업 · 시장진입형 사업단 → 자활기업
한 줄 정의	지역 자활 베이커리 여러 곳이 한 이름·한 품질 기준으로 묶여 공공기관·단체의 회의 간식과 행사 답례품을 정기로 납품하는 공동 브랜드 사업
핵심 고객	공공기관 총무·행사 담당 · 복지관·학교·기업 사회공헌팀 · 일반 소비자
참여 인원	참여자 4~6명 + 전문인력 1명
남과 다른 점	오래 가는 구움과자 중심
첫해 사업비	1억 7,272만원 ~ 2억 8,045만원(추정) — 인건비는 자활근로·한시적 인건비, 설비는 자활기금
자립 목표	지원이 끝난 뒤에도 월 매출 2,132만원 — X 자립 계산
3년 뒤 모습	광역 한 곳 공동 브랜드 · 기관 정기 납품 10곳 · 인건비 지원 없이도 서는 매출

가장 큰 기대 효과

정기 판로

공공기관 회의 간식·행사 답례품 — 한 번 뚫리면 매달 이어진다

근거: 우선구매 법 제18조의2 · p.134

II 추진 배경과 필요성

자활 현장에서 베이커리는 반응이 가장 큰 분야입니다. 인스타그램 자활 글 가운데 베이커리 글은 103개(54개 계정)이고 좋아요 가운데값이 14로, 전체 자활 글보다 높습니다. 그런데 전국 자활기업 977곳 가운데 베이커리는 업종 상위 15위에도 들지 못합니다(14곳 이하). 사람들은 좋아하는데 사업으로 선 곳이 드뭅니다.

센터마다 작게 따로 굽다 보니 맛·포장·값이 제각각이고, 한 번에 수백 개가 필요한 기관 행사 주문을 받지 못합니다. 생산을 묶고 기준을 하나로 만들면 받을 수 있습니다.

공공기관은 자활기업 물품을 우선 구매하도록 법에 정해져 있고(국민기초생활보장법 제18조의2), 구매 실적이 기관 평가에 들어갑니다(2026 자활사업 안내 p.134). 사는 쪽에도 살 이유가 있습니다.

다만 국내 베이커리 시장 전체는 약 13.6조 원에서 점포 수가 늘지 않는 정체 국면입니다(삼일PwC경영연구원, 2026). 그래서 이 사업은 동네 빵집과 같은 손님을 두고 겨루지 않고, 일반 빵집이 약한 「공공·단체 정기 주문」으로 들어갑니다.

III 시장·고객·경쟁 분석

① 시장 신호 — 숫자가 말하는 것

신호	숫자	이것이 뜻하는 것
국내 베이커리 시장	약 13.6조 원(2025) · 점포 약 2.8만 개, 늘어남 멈춤	매장 장사는 꽉 찼다 → 단체·공공 주문으로 간다
자활 베이커리 관심	인스타 글 103개 · 54개 계정 · 좋아요 가운데값 14	알리면 반응이 온다 — 홍보 길은 이미 있다
자활기업 가운데 베이커리	업종 상위 15에 없음(14곳 이하 / 977곳)	자활 안 경쟁이 적다 — 묶으면 대표가 된다
공공기관 우선구매	법 제18조의2 · 구매 실적이 기관 평가에	기관이 「살 이유」가 있다

② 고객 — 누가, 왜, 얼마나 자주 사나

고객	필요	얼마나 자주	닿는 법
공공기관 총무·행사 담당	회의 간식·행사 답례품 — 품질이 고르고 증빙이 쉬운 곳	회의 매주 · 행사 철마다	견본 상자 + 우선구매 안내 한 장을 들고 직접 찾아간다
복지관·학교·기업 사회공헌팀	행사 간식·명절 선물	분기 · 명절	광역자활센터·지역 사회적경제 네트워크 소개
일반 소비자	선물용 지역 과자	명절 · 기념일	온라인 판매(아이디어 04)·축제 부스

③ 경쟁 — 누구와 겨루고 어떻게 이기나

경쟁자	그쪽 강점	그쪽 약점	우리 대응
동네 빵집·프랜차이즈	맛·매장·이름값	단체 맞춤 포장·증빙·우선구매 실적이 약하다	공공 단체 주문에 맞춘 상자·증빙·납기로 겨룬다
센터별 자활 베이커리	지역 인맥	규모가 작아 큰 주문을 못 받고 품질이 제각각	경쟁자가 아니라 우리 편 — 공동 브랜드로 묶는다
대형 제과 선물 세트	값·유통망	지역 이야기·사회적 가치가 없다	「지역 재료 + 만든 사람」 이야기로 다르게 보인다

④ SWOT

강점 S

- 자활 안에서 반응이 큰 분야
- 우선구매라는 제도 근거
- 여러 센터 생산력을 합칠 수 있다

약점 W

- 위생 인증이 아직 없다
- 센터마다 품질이 다르다
- 영업을 맡을 사람이 없다

기회 O

- 기관의 사회적 가치 구매가 는다
- 지역 농산물과 묶은 「지역 과자」
- 온라인 판매 사업단(04)과 연계

위협 T

- 원재료 값 오름
- 위생 사고 한 번이 치명적
- 베이커리 시장 정체

IV 타당성 검토



다섯 가지 기준으로 「할 수 있는가」를 따졌습니다. △는 시범·일정 안에서 확인하고 보완할 항목입니다.

검토 항목	판정	이유와 확인 방법
수요	○	기관 회의·행사 간식은 늘 있는 지출이고 우선구매 근거가 있다 — 시범 납품으로 재주문 의사를 확인한다
기술	△	제과 기술은 전문인력 1명으로 시작할 수 있으나 HACCP 준비가 필요하다 — 2년 안 준비
자금	○	인건비는 자활근로·한시적 인건비, 설비는 자활기금 융자로 맞출 수 있다(p.128·p.134)
인력	○	센터마다 베이커리 경험 참여자가 있다 — 묶으면 4~6명
제도	○	자활기업 인정 요건(p.119~124)과 우선구매(p.134)가 이 사업 구조와 맞는다

V 사업 내용

① 상품·서비스

상품·서비스	고객	특징	파는 방식
지역 농산물 구움과자	일반·선물	그 지역 재료 한 가지를 넣은 이름 과자 · 유통기한이 길다	온라인·축제·명절
회의 간식 상자(6개입)	기관 총무	정기 납품 · 세금계산서·증빙 한 번에	월 정기 계약
행사 답례 세트	행사 담당	행사 이름·날짜 인쇄 · 수백 개 단위	행사 단위 주문

② 일의 흐름

1. 주문 접수(정기·행사)
2. 배합표대로 굽기 — 센터 공통
3. 식힘·포장·유통기한 표시
4. 납품·증빙 서류
5. 반응·재주문 기록

③ 대표 상품 후보

- 지역 농산물 구움과자
- 회의 간식 상자(6개입)
- 명절·자활의 날 답례 세트

VI 경쟁력 강화 전략



지원금은 시작을 돕지만 사업을 지켜 주지는 않습니다. 이 장은 지원이 끝나도 손님이 계속 찾는 이유 네 가지를 — 왜 필요한지와 언제·어떻게 할지까지 — 정합니다.

① 기술력 키우기

무엇	왜	어떻게	언제
제과·제빵 국가기술자격	자격이 있어야 기관이 품질을 믿고, 참여자는 자활이 끝나도 일할 수 있다	전문인력이 주 2회 실습 지도 · 응시료는 사업단 부담	1년 안 1명 · 3년 안 4명
HACCP(식품안전관리인증기준)	공공기관·온라인 납품의 문턱 — 없으면 큰 거래처가 막힌다	위생 동선 정비 → 기준서 작성 → 인증 신청	2년 차 신청
배합표 표준화	센터마다 맛이 다르면 공동 브랜드가 무너진다	대표 상품 배합을 한 장으로 · 분기마다 센터 간 맛 비교	6개월 안

② 제품 특화 — 다른 데서 못 사는 이유

특화	왜 먹히나
오래 가는 구움과자 중심	납품·택배·선물에 맞고 위생 위험이 낮다
지역 농산물 한 가지를 넣은 「지역 이름 과자」	어디서나 파는 쿠키가 아니라 그 지역에만 있는 과자가 된다
행사 이름·날짜를 찍는 답례 포장	기관 행사 담당의 일을 덜어 준다 — 다시 찾는 이유

③ 인기 상품 개발 — 감이 아니라 팔린 숫자로

대표 상품 후보: **지역 농산물 구움과자 · 회의 간식 상자(6개입) · 명절·자활의 날 답례 세트**

1. **시제품** — 후보 3개를 작게 만들어 시식·시연 — 무엇을 왜 골랐는지 적는다

2. **반응 재기** — 한 달 동안 판매량·재주문·댓글을 상품마다 따로 센다
3. **고르기** — 가장 잘 나간 1개를 대표 상품으로 — 포장·이름·이야기를 몰아 준다
4. **고치기** — 대표 상품은 매달 한 군데씩 고친다(맛·크기·포장·값) — 고친 뒤 다시 잰다
5. **넓히기** — 분기마다 새 상품 1개 시험 · 석 달 안 팔린 상품은 접는다

④ 협업과 브랜드 파워

누구와	우리가 주는 것	받는 것	첫걸음
지역 농가·로컬푸드	정기 매입	그 지역에만 있는 재료·이야기	시범 단계에서 농가 1곳과 매입 약속
동네 유명 빵집·제과 명인	공동 개발 상품에 이름을 함께 표기	기술 전수·품질 신뢰	대표 상품 개발 때 재능기부 요청
카페 자활사업단	매일 납품	매일 나가는 판로	3개월 차 2곳 납품 시작
공공기관·기업 사회공헌팀	행사 맞춤 답례품	대량·정기 주문	자활의 날(9~10월) 전 견본 발송

브랜드 방침 — 광역 단위 공동 브랜드 하나 — 상자에는 공동 이름과 함께 「자활기업이 만듭니다 · ○○센터」를 적어, 크기는 하나로 보이고 이야기는 센터마다 살린다. 이름·포장은 협업 디자이너와 1년 차에 확정하고 상표 출원까지 한다.

VII 판매·홍보 전략

① 판로별 실행

판로	첫 손님 찾는 법	시기	1년 목표
공공기관 회의 간식	지자체·공단 5곳에 견본 상자 + 우선구매 안내	1~3개월	정기 계약 2곳
행사 답례품	자활의 날·박람회·기관 행사 담당	9~10월	행사 3건
카페 사업단 납품	지역 카페 자활사업단	3개월~	매일 납품 2곳
온라인·명절 선물	아이디어 04 스토어 입점	6개월~	명절 세트 판매

② 가격 전략

값은 「재료비 + 포장비 + 인건비 몫」으로 바닥을 정하고, 기관 회의 간식 예산 단가 안에 들어가게 맞춥니다. 정기 계약은 조금 싸게, 이름 인쇄 같은 맞춤은 따로 받습니다. 시장 견적 전이라 숫자는 시범 석 달의 원가 기록으로 정합니다.

③ 홍보

- 인스타 ttong627·센터 계정 공동 게시 — 만든 사람 이야기 카드
- 견본 상자에 「우선구매 안내」 한 장과 재주문 연락처
- 자활의 날·박람회 시식 부스

Ⅷ 운영 계획

① 추진 주체와 역할

주체	맡는 일	어떻게
웰쉐어 사회적협동조합	기획·자료 조사·홍보	자활 인스타 전수 조사 · 통통 자활 이야기 채널로 알림 · 계획서·성과 정리
웰쉐어로지스	물류·배송 협력	납품·배송 동선 설계 · 배송이 필요한 사업(반찬·온라인·다회용기 등)의 물류 자문
참여 지역자활센터	참여자·생산	사업단 운영 · 참여자 교육·사례 관리
광역자활센터	연결·교육	센터 사이 연결 · 공동 브랜드 · 보수교육(p.136)

② 사업단 조직

역할	인원	하는 일
사업단장(참여자 대표)	1	주문·일정·납품 관리
제과 전문인력	1	배합·위생·교육
제조 참여자	3~4	굽기·포장
영업·납품 참여자	1	기관 연락·배송·증빙

③ 품질 관리

- 배합표 한 장을 모든 센터가 같이 쓴다
- 매일 위생 점검표(손·도구·온도)
- 반품·불만은 이틀 안에 원인과 조치를 기록

Ⅸ 추진 일정

기간	할 일	책임	확인 기준
0~3개월	구움과자 3종 시제품 · 공공기관 1곳 한 달 납품 · 자격 공부 시작	사업단장·전문인력	한 달 납품 끝 + 재주문 의사
4~6개월	대표 상품 1개 확정 · 견본 상자 5곳 · 배합표 표준화	전문인력	정기 계약 2곳
7~12개월	공동 브랜드 이름·상자 확정 · 참여 센터 3곳 묶기 · 온라인 입점	광역센터·사업단장	참여 센터 3곳 · 월 매출 목표 50%
2년 차	자활기업 인정 · HACCP 신청 · 지역 농가 정기 매입	대표	인정 + 자격 2명
3년 차	광역 공동 브랜드 · 명절 세트 · 지원 줄어드는 만큼 매출로 메우기	대표	자립 매출 도달

X 재무 계획



① 시작 예산(설비·시설)

항목	금액	근거
오븐·발효기·작업대(중고 포함)	1,500만원 ~ 3,000만원	추정 — 견적 확인 필요
포장 기계·초기 포장재	300만원 ~ 600만원	추정 — 견적 확인 필요
위생 시설 보강	200만원 ~ 500만원	추정 — 견적 확인 필요

② 1년 운영 예산

항목	금액	근거
참여자 인건비(1년)	7,748만원 ~ 1억 1,621만원	4~6명 × 월 1,614,080원 × 12 — 시장진입형 표준소득액 p.101
전문인력 1명(1년)	3,324만원	월 277만원 한도 × 12 — 한시적 인건비 p.129
재료비(1년)	2,400만원 ~ 4,800만원	월 200만원 ~ 400만원 × 12 · 추정
임대료·공과금(1년)	1,200만원 ~ 3,000만원	월 100만원 ~ 250만원 × 12 · 추정
포장·배송(1년)	600만원 ~ 1,200만원	월 50만원 ~ 100만원 × 12 · 추정

첫해 사업비 합계 **1억 7,272만원 ~ 2억 8,045만원** — 인건비는 자활근로·한시적 인건비, 설비는 자활기금으로 조달(아래 재원 조달 계획).

재원 조달 계획

항목	재원	근거
참여자 인건비	사업단 단계: 자활근로 사업비(시장진입형) → 자활기업 인정 뒤: 한시적 인건비(수급 참여자 2년까지 100% · 5년까지 50%)	p.101 · p.128
전문인력 인건비	한시적 인건비 — 월 277만 원 한도 · 최대 5년	p.129
설비·시설	자활기금 사업자금 융자(1억 원 이내 · 연 3.0% 이내) · 이차보전(최대 5%) · 인정 3년 뒤 기계설비 지원(최대 5천만 원)	p.132 · p.134
점포	자활기금 전세점포 임대(3억 원까지 · 5년 단위)	p.134
운영비·재료비	사업 매출 — 자립 계산의 대상	—

③ 자립 계산 — 지원이 줄어도 서는가

인건비 지원은 시간이 지나면 줄어듭니다(수급 참여자 2년까지 100% · 5년까지 50% p.128). 그래서 단계마다 「매달 얼마를 팔아야 우리 돈으로 버티는지」를 미리 계산해 목표로 삼습니다. 참여자 4명(최소 인원)·전문인력 1명 기준이며, 전문인력 인건비는 보수적으로 늘 우리 부담으로 셉니다.

단계	우리가 내는 참여자 인건비(월)	고정비 합(월)	필요한 월 매출	하루 매출(22일)
1~2년 차 · 참여자 인건비 100% 지원	0원	527만원	**958만원**	435,000원
3~5년 차 · 50% 지원	323만원	850만원	**1,545만원**	702,000원
6년 차부터 · 지원 없음	646만원	1,173만원	**2,132만원**	969,000원

④ 연차별 매출 목표(목표)

연차	월 매출	연 매출	기준
1년 차	1,066만원	1억 2,792만원	자립 매출의 50%
2년 차	1,599만원	1억 9,188만원	자립 매출의 75%
3년 차	2,132만원	2억 5,584만원	자립 매출의 100%

필요한 월 매출 = 고정비 ÷ (1 − 재료·포장·수수료 비율 45%, 추정) · 재료비는 매출에 따라 움직이는 돈으로 따로 셈 · 이 숫자가 XI 성과 목표의 「자립 매출」입니다.

XI 성과 목표

지표	1년 목표	3년 목표	재는 법
정기 납품처	2곳	10곳	계약서 수
월 매출	자립 매출의 50%	자립 매출 100%	매출 장부
재주문율	50%	70%	다시 주문한 기관 ÷ 거래 기관
제과·제빵 자격 취득	1명	4명	자격증 사본
탈수급 인원	—	2명	수급 변동 확인

XII 사회적 가치

가치	어떻게 재나
일자리	참여자 4~6명 — 출근 명부
탈수급·소득	소득으로 수급을 벗어난 인원 — 수급 변동
지역 농가	매입한 지역 농산물 금액 — 매입 장부
인식 개선	「자활기업이 만든」 표시 상품 판매 수

XIII 위험 관리

위험	가능성	영향	대응	미리 볼 신호
위생 사고	낮음	큼	유통기한 긴 구움과자부터 · 매일 위생 점검표 · HACCP 준비	반품·불만 건수
기관 주문이 끊김	중간	큼	거래 기관을 10곳으로 나눈다 · 일반 판로를 함께 키운다	한 기관 매출 비중 40% 넘으면 경고
원재료 값 오름	높음	중간	정기 계약에 값 조정 조항 · 지역 농가 직매입	원가 비율 월별
센터 사이 품질 차이	중간	중간	배합표 하나 · 같은 재료 공동 구매 · 분기 맛 비교	센터별 불만 건수

XIV 전망과 기대 효과



3년 뒤 모습

광역 한 곳 공동 브랜드 · 기관 정기 납품 10곳 · 인건비 지원 없이도 서는 매출

넓히기

같은 방식(배합표·상자·우선구매 안내)을 다른 광역에 그대로 옮긴다 · 온라인·명절 선물로 일반 손님

이 사업의 장점

이미 있는 생산력(센터 베이커리)을 묶기만 하면 된다 — 새로 짓는 비용이 적다

가장 큰 기대 효과

정기 판로

공공기관 회의 간식·행사 답례품 — 한 번 뚫리면 매달 이어진다

근거: 우선구매 법 제18조의2 · p.134

여러분께 묻습니다

여러분 센터라면 어떤 과자로 시작하시겠어요? — 인스타 ttong627 댓글로 알려 주세요.

붙임 출처

1. 자활 인스타그램 전수 조사(웰쉐어, 2026-10-25) — 해시태그 16개 → 게시물 4,430개 · 복지 자활 글 1,547개 · 계정 320곳 방문
2. 전국 자활기업 현황 977곳(한국자활복지개발원 공공데이터, 2026-10-24 집계)
3. 보건복지부 「2026년 자활사업 안내」 — 시장진입형 급여 p.101 · 자활기업 인정 p.119~124 · 지원 p.124~135 · 자활기금 p.222~226
4. 삼일PwC경영연구원 「K-베이커리, 내수의 한계를 넘어」(2026-05) — 국내 베이커리 시장 약 13.6조 원·점포 약 2.8만 개(2025 추정) · pwc.com/kr