

## 개발협력 NGO의 다층적 전략 모색 : 재정 다각화와 패러다임 전환

김 준 협\*

### • 요 약 •

본 연구는 국내 개발협력 NGO의 재정 성장 정체와 불확실성 대응 전략을 탐구하기 위하여 한국월드비전, 어린이재단, 굿네이버스를 대상으로 재정 공시자료를 중심으로 분석하였다. 분석 결과, 신규 참여 기관의 증가로 인한 후원자 확보의 한계와 코로나19 등 외부 환경 변화가 재정 불안 요인을 심화시켰으며, 이에 따라 재정 구조의 다각화와 운영 효율화, 조직 전반 혁신 전략 도입이 시급한 과제로 부상했음을 확인하였다. 구체적으로 정부 보조금, 기업 후원금, 국제기구 협력 확대, 자체 수익사업 모색, 선택과 집중에 기반한 사업 특화, 권리 기반 패러다임 전환 등이 개발협력 NGO의 지속가능성 확보에 핵심적이다. 이러한 객관적 공시자료 기반 분석은 국내 개발협력 NGO 경영진 및 정책 입안자에게 실증적 근거를 제공하며, 재정 안정성 강화와 사업 효과성 제고를 위한 전략적 방향 설정에 기여할 것이다.

주제어 : 개발협력 NGO, 재정 다각화, 운영 효율화, 불확실성 대응

### I. 서론

한국은 1990년대 초반 원조 수혜국에서 공여국으로의 전환을 달성한 이후, 개발협력 분야에서 양적·질적 혁신을 동반한 괄목할 만한 성장을 지속해 왔다. 이러한 성장은 정부 차원에서 추진되는 공적개발원조(Official Development Assistance, ODA)뿐 아니라, 민간을 중심으로 한 개발협력 영역에서도 두드러지게 나타났다. 특히 국내에서 사회복지 사업을 수행하던 민간 기관들이 1990년대에 접어들면서 해외 봉사, 국제 구호활동 등으

\* 전북대학교 정치외교학과

로 활동 범위를 확장하며 개발협력 NGO로 전환하였고, 동시에 신규 개발협력 NGO들이 다수 설립되었다. 그 결과 민간 차원에서 개발협력 사업을 수행하는 행위자의 수는 크게 증가하였으며, 이는 국내뿐 아니라 국제사회 차원에서 경제적 불평등을 완화하려는 노력의 일환으로서 중요한 의미를 지닌다.

이러한 민간 개발협력 부문의 성장세는 2000년대 중반까지 지속되었으나, 최근 들어 그 속도가 눈에 띄게 둔화되고 있다. 전체 기관 수와 재정 규모는 여전히 증가세를 유지하고 있으나, 증가율은 현저히 감소하고 있으며 일부 기관의 경우 재정 구조가 불안정해지는 조짐도 관찰된다. 특히, 후원자 기반의 확장 한계, 기부 생태계의 경쟁 심화, 그리고 대외 환경 변화가 복합적으로 작용하면서 성장 둔화 현상을 가속화하고 있다.

이에 본 연구는 국내 개발협력 NGO의 성장 둔화 현상에 주목하여 그 원인을 규명하고, 주요 대응 전략을 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 최근 10년간 기부금 수입 규모 상위 3개 기관인 한국월드비전, 어린이재단, 사단법인 굿네이버스 인터내셔널(이하 굿네이버스)을 선정하여 재정 공시자료를 중심으로 현황과 재정 변화를 면밀히 검토하고, 성장 정체를 유발한 재정적 요인을 파악하였다. 더 나아가 경쟁적이고 불확실한 환경 속에서 각 기관이 어떠한 대응 전략을 수립·실행하고 있는지를 분석하고, 향후 전략적 방향성을 제시한다.

본 연구는 국내 개발협력 NGO의 성장 둔화 현상을 분석함에 있어 주요 기관의 재정 공시자료를 활용하여 기부금 유형별·연도별 변화를 정량적으로 검토함으로써 구체적 수치에 기반한 실증 분석을 수행하였다. 또한 성장 둔화의 원인을 단일 요인에 국한하지 않고 기부 환경의 포화 상태와 지정학적·정책적 우선순위 변화, 제도·규제 압력, 기부자 피로 현상 등의 요인을 복합적으로 고려하여 설명하였다. 이를 통해 구조적 문제와 환경적 요인을 동시에 반영하는 분석 틀을 제시하였으며, 대응 전략을 재정 다각화-운영 효율화-권리에 기반한 패러다임 전환이라는 3축 구조로 제시함으로써, 단기적 재정 안정과 더불어 장기적 생존 및 성장을 위한 통합적 전략 모델을 제안한다는 점에서 기존 연구와 차별성을 지닌다.

궁극적으로, 본 연구는 재정 다각화와 운영 효율화, 그리고 장기적 관점에서의 사업 패러다임 전환이 국내 개발협력 NGO의 지속가능성을 확보하는 핵심 전략임을 밝히고, 이를 뒷받침할 실증적 근거를 제시함으로써 향후 정책 수립 및 기관 운영 개선에 기여하고자 한다.

## II. 한국 개발협력 NGO의 현황

본 연구에서는 각 기관의 재정 데이터 분석에 초점을 맞춰, 공시된 결산서류를 활용한 계량적 접근을 수행한다. 우선 2010년 12월 도입된 「공익법인 등의 결산서류 공시 의무」에 따라 국세청 홈택스에 공개된 주요 개발협력 NGO의 결산 데이터를 수집하여 최근 10여년 간의 수입원별 비중(개인 기부금·기업 기부금·정부 보조금·기타 공익법인 지원금)을 산출하여 시계열 분석을 통해 각 수입원 비중의 변동 추이를 면밀히 검토한다. 이러한 분석을 바탕으로 선언된 가치와 실제 재정 운용 간의 일치 여부를 객관적 지표를 통해 파악하고, 국내 개발협력 NGO가 직면한 재정적 도전과제에 대한 실증적 이해를 제공하고자 한다.

자원 의존성 관점에서 볼 때, 개발협력 NGO가 안정적인 사업 수행 및 지속가능성을 확보하기 위해 가장 필수적인 요소는 재정 자원이다. 다양한 형태의 자원이 존재하나, 재정 자원은 인력 충원, 현장 사업 운영, 모니터링·평가 등 모든 활동의 기반이 되므로 그 확보 여부가 곧 기관의 생존과 직결된다.<sup>1)</sup> 특히 국내 개발협력 분야는 비교적 최근에 부상한 영역으로, 다수의 NGO가 시장 진입 초기 단계에 있는 까닭에 재정적 기반이 취약할 가능성이 높다. 이러한 맥락에서 각 기관의 재정 상태를 객관적으로 분석하는 것은 개발협력 NGO의 운영 역량과 전략적 방향성을 이해하는 데 핵심적이다.

국제정치학에서 NGO는 전통적인 국가 행위자와 달리 국가 간 경계에 제약받지 않는 독립적 행위자로 간주된다. 특히 개발협력 NGO는 국가 및 국제기구와의 파트너십을 통해 자율적으로 활동 공간을 확보하며, 이 과정에서 합리적 행위자로서의 특성을 뚜렷이 드러낸다. 합리적 행위자 접근법은 NGO가 자신들의 생존과 성장이라는 목표를 최우선으로 설정하고, 이를 달성하기 위해 비용-편익 분석을 바탕으로 의사결정을 내린다고 본다. Cooley와 Ron은 이러한 관점에서 NGO 간 “조직 보안(organizational insecurity)”이 심화될수록 자원 확보 경쟁이 치열해지고, 이는 NGO의 전략적 선택—예컨대 특정 사업 분야 집중, 다자 협력 네트워크 강화—에 직접적인 영향을 미친다고 지적하였다.<sup>2)</sup>

Bob은 NGO의 자원 조달 방식과 활동 목표가 시장 논리에 의해 규정되는 메커니즘을

---

1) Cooley, Alexander and James Ron, “The NGO scramble: Organizational insecurity and the political economy of transnational action”, *International Security*, vol. 27, no. 1, 2002, pp.5-39; Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier. “In search of the Non-profit Sector I: The Question of Definition”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 3, no. 2, 1992, pp.125-151.

2) Cooley, Alexander and James Ron, op. cit., p.6.

상세히 분석하며, 이들이 단순한 인도주의 기관을 넘어 시장 지향적 행위자로 작동할 수 있음을 보여주었다.<sup>3)</sup> Johnson과 Prakash는 NGO를 이익집단으로 보아, 자발적 후원자·정부·기업 등 다양한 이해관계자로부터 자원을 유치하기 위해 조직 구조와 의사결정 과정을 최적화한다고 설명한다.<sup>4)</sup> Murdie와 Bhasin도 “인도주의적 명분과 조직의 생존 전략 간 긴장”을 강조하며, NGO가 자원 의존성을 관리하기 위해 전략적 선택을 지속적으로 수정한다고 분석하였다.<sup>5)</sup>

반면 NGO를 도덕적·규범적 행위자로 파악하며, 사회정의 구현과 인권 보호라는 가치 지향적 목적으로 활동한다고 주장하기도 한다.<sup>6)</sup> 그러나 본 연구는 실제 NGO의 행동 양식을 파악하는 데 있어 합리적 행위자 접근법이 보다 유효하다고 본다. 즉, 선언된 규범적 목표와 달리, NGO가 어떤 이해관계자에게 재정적으로 의존하는지를 분석함으로써, 그들이 실질적으로 어떤 목적을 우선시하며 행동하고 있는지 객관적으로 드러낼 수 있다. 이러한 분석은 NGO의 이념적 언술과 실제 활동 간 차이를 규명하고, 보다 현실적인 정책 및 운영 개선 방향을 제시하는 데 중요한 근거를 제공할 것이다.

한편 국내 민간부문에서는 1990년대 중반 이후 사회복지 기관을 중심으로 해외 봉사와 구호 활동이 활성화되며 국제개발협력 분야에 본격적으로 진출하기 시작했다. 이 무렵부터 다수의 민간 NGO가 설립되어 2000년대 중반까지 지속적인 성장세를 이어갔으며, 이들 기관은 2010년대에 국제개발협력 분야의 참여를 넘어 보건·교육·지역개발 등 전문 분야로 사업 영역을 확장하며 민간 개발협력의 중심적 역할을 수행했다. 1999년에는 한국해외원조단체협의회(現 국제개발협력민간협의회, Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation, KCOC)가 설립되어 개발협력 민간 플랫폼 역할을 수행하고 있으며, 2009년 한국의 OECD DAC 가입을 계기로 공적부문과의 협업 기회가

---

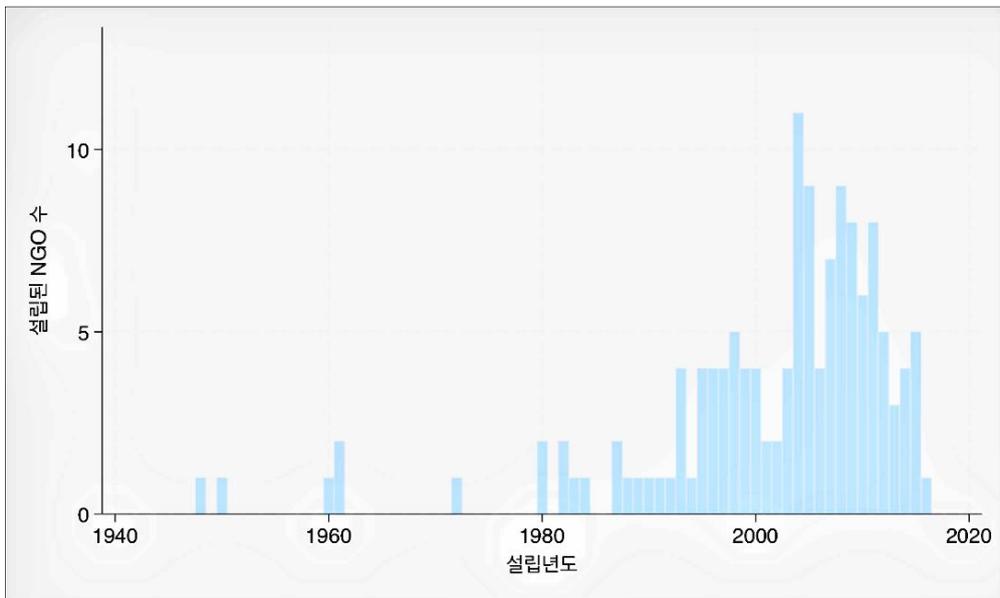
3) Bob, Clifford, *The Marketing of Rebellion: Insurgent, Media, and International Activism*, New York: Cambridge University Press, 2005, pp.14-53; Bob, Clifford. “The market for human rights”, Aseem Prakash and Mary Kay Gugerty eds., *Advocacy Organizations and Collective Action*, New York: Cambridge University Press, 2010, pp.133-154.

4) Johnson, Erica and Aseem Prakash, “NGO research program: A collective action perspective”, *Policy Science*, vol. 40, no. 3, 2007, pp.221-240.

5) Murdie, Amanda and Tavishi Bhasin, “Aiding and Abetting: Human Rights INGOs and Domestic Protest”, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 55, no. 2, 2011, pp.163-191.

6) Clark, Ann M., *Diplomacy of Conscience: Amnesty International and Changing Human Rights Norms*, New Jersey: Princeton University Press, 2001, pp.124-142; Keck, Margaret and Kathryn Sikkink, *Activist Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca: Cornell University Press, 1998, pp.1-38; Risse, Thomas, Stephen C. Ropp and Kathryn Sikkink, *The Power of Human Rights: International Norms and Domestic Change*, New York: Cambridge University Press, 1999, pp.1-23.

늘어나면서, 민간 NGO는 공공·민간 파트너십을 통해 다양한 공동사업을 수행하며 국제 사회에서 역할과 위상을 강화하고 있다. KCOC를 기준으로 살펴보면, 1999년 설립 당시 26개의 회원 NGO로 시작하여 이후 신규 단체의 설립 및 가입이 지속됨에 따라 2025년 기준 129개로 회원단체의 수가 증가한 것을 확인할 수 있다. <그림 1>은 국제개발협력민간협의회 소속 회원 NGO들의 설립 연도별 분포를 나타낸 것으로, 1990년대 이전부터 활동하던 일부 사회복지 기반 기관들을 제외하면 대다수의 국내 개발협력 NGO들이 2000년 전후로 집중적으로 설립되어 급속한 증가세를 보였음을 확인할 수 있다. 이는 한국 민간부문의 국제개발협력 참여가 본격적으로 활성화된 시기를 잘 보여주는 지표라 할 수 있다.



<그림 1> KCOC 소속 개발협력 NGO의 설립 추이

개발협력 NGO의 수가 지속적으로 증가함에 따라 한정된 자원을 둘러싼 기관 간 경쟁은 불가피하게 심화되고 있다. 대부분의 국내 개발협력 NGO가 개인 후원자나 기업·재단 등 각종 기부예 크게 의존하고 있는 현실에서, 신규 NGO 설립이 증가할수록 개별 기관이 확보할 수 있는 후원금 규모는 상대적으로 축소될 수밖에 없다. 일부 NGO는 의료 또는 식수 사업과 같이 특정 분야로 전문화하거나 특정 국가와의 협력을 전담하는 전략을 채택함으로써 차별화를 시도하고 있으나, 다수의 기관은 여전히 식량 지원·농업 개

발·위생·보건·역량강화·긴급구호 등 전통적 사업영역을 포괄적으로 수행하는 경향을 보인다. 이로 인해 사업 범위가 중복되는 사례가 빈번하며, 경쟁 강도가 더욱 높아지고 있다.

이러한 경쟁적인 환경 하에서 국내 개발협력 NGO가 직면한 재정적 어려움과 이를 극복하기 위한 전략을 분석하기 위해, 먼저 국내 주요 개발협력 NGO의 재정 구조를 개인 기부금, 기업 기부금, 정부 보조금, 기타 공익법인 지원금 등의 항목으로 세분화하여 검토한다. 이어서 각 기관이 과거와 현재에 어떠한 자원 조달 경로를 활용해 왔는지, 그리고 향후 재정 안정성을 확보하기 위해 어떠한 전략적 선택을 모색하고 있는지를 종합적으로 살펴봄으로써, NGO 생존과 지속가능성 확보를 위한 실질적 방안을 제시하고자 한다.

개발협력 NGO가 활동을 수행하는 동기는 다층적이며, 크게 국가 차원의 전략적 동기와 민간 차원의 규범적·이념적 동기로 구분할 수 있다. 첫째, 국가 차원에서는 국제개발협력이 국위 선양과 외교적 위상 제고의 수단으로 인식된다.<sup>7)</sup> 한국은 1991년 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, KOICA) 설립 이후 원조 수혜국에서 공여국으로의 전환이라는 모범 사례를 국내외에 과시함으로써, 신흥공여국으로서의 이미지를 강화해 왔다. 이러한 맥락에서 정부는 개발협력을 통해 국제사회 평화 체제 구축에 기여함과 동시에, 자국의 전략적 이익—예컨대 다자협력 무대에서의 발언권 강화, 신흥시장 진출 기반 확대—을 도모한다.

둘째, 민간 차원에서는 인도주의적·규범적 가치를 중심으로 한 동기가 주요하게 작용한다.<sup>8)</sup> 우리나라의 개발협력 NGO들은 국제사회 분쟁 완화, 재난 긴급구호, 취약계층 권리 보장 등 공공선을 실현하기 위한 사명감을 설립 취지로 내세운다. 특히, 1948년 설립된 어린이재단과 1950년 설립된 한국월드비전처럼 오랜 역사와 전통을 지닌 사회복지기관들이 국제개발협력 분야로 확장한 사례는 국제개발협력이 곧 사회복지 활동의 연장선임을 보여준다. 이들 기관은 국내에서 쌓은 복지 노하우와 네트워크를 기반으로 해외 사업을 전개하며, 이웃 사랑이라는 종교적·윤리적 이념을 국제 무대로 확장하고자 한다.

이와 같이 개발협력 NGO의 활동 동기는 정부의 전략적 이해관계와 민간의 규범적 사명이 복합적으로 얽혀 있다는 점에서 다차원적이다. 이러한 동기 구조를 보다 면밀히 분석하기 위해, 각 기관의 재정 공시자료를 검토하여 이들의 행동 양식을 객관적으로 규명하고자 한다. 개발협력 NGO의 내·외적 동기를 실증적으로 규명하기 위해서는 단순히

7) 김성미, “한국 국제개발협력의 국내 정치: ODA 정책 관련 주요 담론 비교”, 『국제·지역연구』, 제25권 제1호, 2016, pp.127-148; 전황수, “한국의 대동남아외교: 가능성과 한계”, 『한국정치학회보』, 제30권 제1호, 1996, pp.391-414.

8) 김철희, “현안으로 본 개발협력의 미래: 한국적 맥락을 중심으로”, 『국제사회보장리뷰』, vol. 10, 2019, pp.47-58.

공개된 사명선언문, 강령 또는 연례보고서를 검토하는 차원을 넘어서, 객관적이고 계량화 가능한 지표를 활용한 분석이 필수적이다. 실제로 대부분의 NGO는 이타적 기관으로서의 정체성을 강조하며, 자신들의 이익 추구 가능성을 공개적으로 드러내는 것을 극도로 꺼리는 경향이 있다.<sup>9)</sup> 따라서 NGO의 실질적 행태를 분석하기 위해서는 장기간에 걸친 변화 양상을 포착할 수 있는 지표를 선택하는 것이 바람직하며, 특히 재정 흐름은 기관의 우선순위와 전략적 의도를 가장 명확하게 드러내는 지표로, 연도별 후원금 구성 비율의 변화, 정부 보조금 수령 규모, 기업 및 재단 기부금의 증감 추이 등을 종합적으로 분석함으로써 선언적 가치와 실제 재정 운용 간의 일치 여부 및 잠재적 괴리를 파악할 수 있다. 이러한 접근은 NGO의 이념적 주장이 조직 운영에 어떻게 반영되고 있는지를 객관적으로 검증하는 유효한 방법을 제공한다.

본 연구의 기본 분석 단위는 개발협력 NGO로 규정한다. 국제적 맥락에서 NGO의 개념은 유엔 헌장 제71조에서 “경제사회이사회는 그 권한내에 있는 사항과 관련이 있는 비정부간 기구와의 협의를 위하여 적절한 약정을 체결할 수 있다”고 명시하며 공식화되었다.<sup>10)</sup> 이후 NGO는 국가 주도의 공식 기구와 구별되는 독립적 사회행위자로 인식되었으며, 특히 20세기 후반 들어 경제사회이사회의 협력 파트너로서 국제정치 무대에 등장하였다.<sup>11)</sup> 그러나 NGO라는 용어에는 인도주의 구호, 개발사업, 환경보호, 인권운동 등 매우 다양한 활동 유형이 포함된다. 따라서 본 연구에서는 그중에서도 개발협력을 주요 목적으로 하는 NGO를 분석 대상으로 삼는다. 구체적으로 개발협력 NGO는 선진국에서 개발도상국으로 자금·기술·물자를 정기적으로 이전하거나, 현지 파트너십을 통해 교육·보건·위생·농업·긴급구호 서비스 등 유·무형의 재화를 직접 제공하는 기관으로 정의한다. Murdie는 이러한 조직을 “service INGO”로 지칭하며, 자금을 이전하거나 정부·국제기구와 협력하여 재화·용역을 제공하는 행위자로 규정한 바 있다.<sup>12)</sup> Büthe et al.의 연구에서는 이들을 “aid NGO”라 명명하고, 긴급구호 및 개발협력 사업 전반을 수행하는 비영리 단체로 정의하였다.<sup>13)</sup>

9) Bloodgood, E. A., “The interest group analogy: International non-governmental advocacy organisations in international politics”, *Review of International Studies*, vol. 37, no. 1, 2011, pp.93-120; Murdie, Amanda, *Help or Harm: The Human Security Effects of International NGOs*, Stanford: Stanford University Press, 2014, pp.19-70.

10) 외교부 “[기본규범]국제연합 헌장(UN Charter)” [https://www.mofa.go.kr/www/brd/m\\_24969/view.do?seq=333138&page=4](https://www.mofa.go.kr/www/brd/m_24969/view.do?seq=333138&page=4) (검색일: 2025. 06. 23).

11) Martens, Kerstin, “Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 13, no. 3, 2002, pp.271-285.

12) Murdie, A., op. cit., pp.44-48.

13) Büthe, Tim, et al., “The politics of private foreign aid: Humanitarian principles, economic

한편, NGO의 공식성을 확보하기 위해서는 해당 국가의 법적 등록이 필수적이다.<sup>14)</sup> 법적 등록은 조직의 지속가능성과 투명성을 담보하는 최소한의 요건으로, 등록되지 않은 소규모 비영리단체는 재정의 일관성과 사업의 연속성 확보에 어려움을 겪을 가능성이 크다. 이에 따라 본 연구는 대한민국 정부에 정식으로 등록된 개발협력 NGO를 대상으로 하며, 그중에서도 공익법인 결산서 공시 기준에 따라 최근 10년간 기부금 수입 규모 상위 기관 중 개발협력 사업을 수행해 온 한국월드비전, 어린이재단, 굿네이버스를 중점 분석 대상으로 선정하였다.

이들 기관은 각기 1948년(어린이재단), 1950년(한국월드비전) 및 1991년(굿네이버스) 설립되어, 국내 사회복지 사업에서 출발하여 1990년대 이후 국제개발협력 분야로 사업 영역을 확장해 왔다. 이 같은 역사적 배경은 개발협력 NGO가 본래의 사회복지 네트워크와 자원을 활용하여 해외 사업을 전개하는 특징을 잘 보여준다. 본 연구는 이들 세 기관을 사례로 삼아, 재정 구조와 사업 운영 전략을 비교·분석함으로써 국내 개발협력 NGO의 현황과 향후 과제를 도출하고자 한다.

### Ⅲ. 한국 개발협력 NGO 현황

2000년대 중반 이후 국내 개발협력 NGO들은 개인 후원자 수의 급격한 증가에 힘입어 재정 규모를 대폭 확장했다. 예컨대 한국월드비전의 연간 총수익은 2009년 대비 2010년에 24.5% 증가하였으며, 수입 규모 상위 3개 기관의 평균 연간 수입 증가율은 2010년 기준 18.2%에 달했다. 이 같은 급성장은 1999년 26개에 불과했던 국제개발협력 민간협의회 회원 수가 2011년 86개, 그리고 2025년 현재 129개로 확대된 것과도 밀접히 연관된다.

이와 더불어 정부 차원의 개발협력 사업 역시 활발히 전개되었다. KOICA를 중심으로 한 ODA 예산이 꾸준히 증가하면서, 정부는 민간 NGO에 수탁 사업을 확대하고 보조금을 지속적으로 지원해 왔다. 특히 2010년대 초반부터는 협력형 ODA 사업이 본격화되어 민간 NGO와의 파트너십을 통한 프로젝트 수행이 활성화되었다.<sup>15)</sup>

---

development objectives, and organizational interests in NGO private aid allocation”, *International Organization*, vol. 66, no. 4, 2012, p.583.

14) Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier, op. cit.

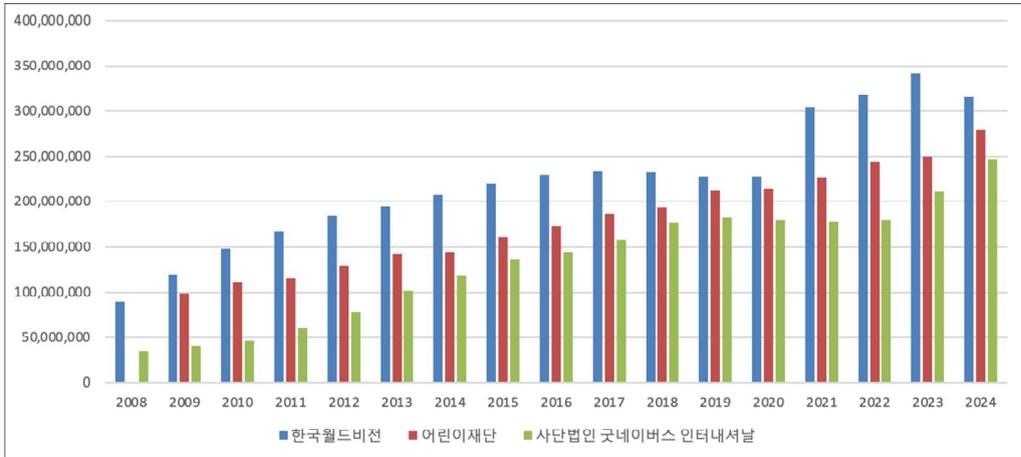
15) 정지수, “코로나19 위기에 따른 국내외 가계부채 변화 및 과제”, 『자본시장포커스』, 2021-09호, 2021, 자본시장연구원.

한편, 2015년을 기점으로 국내 개발협력 NGO들은 재정적 성장의 정체 현상을 경험하기 시작했다. 2013년까지 3개 기관의 연평균 수입 성장률이 10%를 상회하였으나, 2016년부터 전체 성장세가 꺾였고 2018년에는 한국월드비전이 전년 대비 역성장을 기록하는 등 후원 기반의 한계가 뚜렷해졌다. 특히 2020년부터 본격화된 코로나19 팬데믹은 해외 사업 수행 여건을 급격히 악화시키는 결과를 낳았다(〈표 1〉, 〈그림 2〉, 〈그림 3〉 참조).

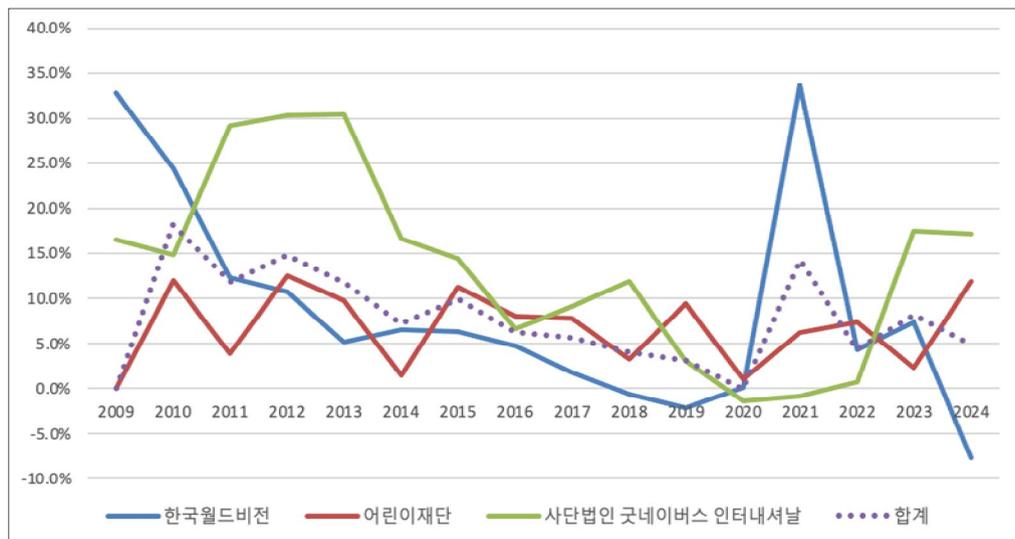
이처럼 재정 성장의 둔화는 자원 포화가 현실화된 결과로 볼 수 있다. 개발협력 NGO는 비영리 조직이지만, 한정된 개인 후원, 법인 후원, 정부 예산 등을 놓고 경쟁해야 한다는 점에서 사기업과 유사한 자원 의존성의 함정에 직면한다. 실제로 후원금 경쟁이 심화될수록 기관들은 수입 극대화를 위해 보다 자극적인 캠페인에 의존하거나, 기업의 사회적 책임 파트너십을 강화하는 전략을 택하고 있다.

〈표 1〉 국내 주요 개발협력 NGO 총수익 내역, 2008~2024 (단위: 천원)

년도	한국월드비전	어린이재단	굿네이버스	계
2008	89,810,099	-	34,562,120	124,372,219
2009	119,285,206	99,026,590	40,285,380	258,597,176
2010	148,461,687	110,882,919	46,254,783	305,599,389
2011	166,716,336	115,230,356	59,766,363	341,713,055
2012	184,591,475	129,649,458	77,898,323	392,139,256
2013	194,139,875	142,341,725	101,675,581	438,157,181
2014	206,957,589	144,384,174	118,637,226	469,978,989
2015	220,045,891	160,640,425	135,753,247	516,439,563
2016	230,553,001	173,491,451	144,807,497	548,851,949
2017	234,643,422	187,166,612	157,956,081	579,766,115
2018	233,000,023	193,366,395	176,756,741	603,123,159
2019	227,946,551	211,676,489	182,242,887	621,865,927
2020	228,090,972	213,782,525	179,637,318	621,510,815
2021	304,942,803	227,155,509	178,127,363	710,225,675
2022	318,267,811	243,905,072	179,452,964	741,625,847
2023	341,730,506	249,538,119	210,855,992	802,124,617
2024	315,301,704	279,306,288	247,178,753	841,786,745



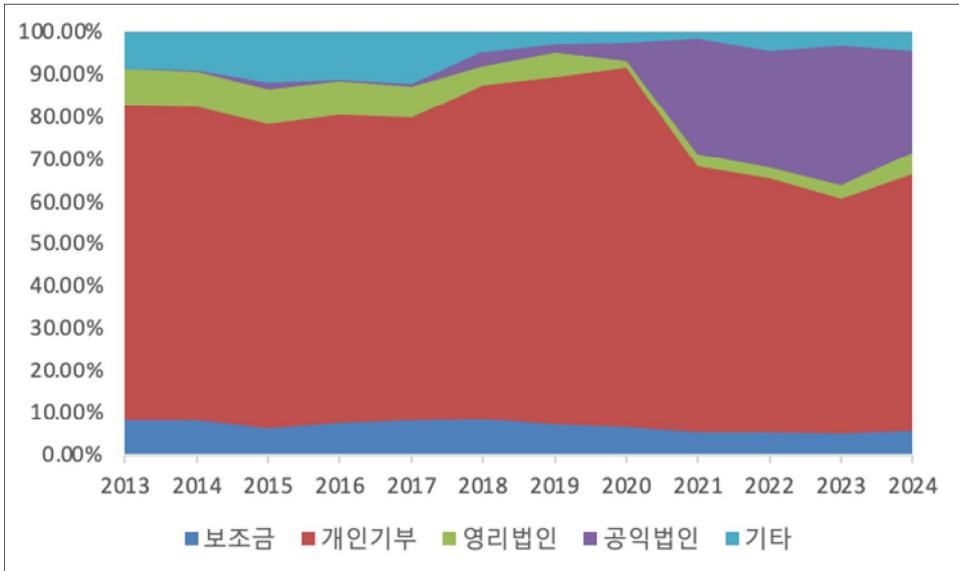
〈그림 2〉 국내 주요 개발협력 NGO 총수익 추이, 2008~2024 (단위: 천원)



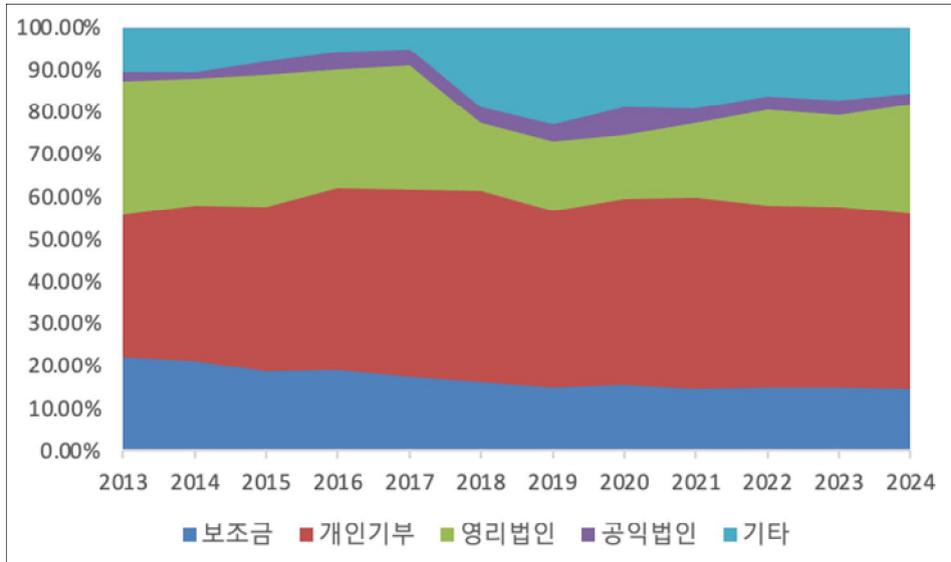
〈그림 3〉 국내 주요 개발협력 NGO 총수익 증가율, 2009~2024

국내 개발협력 NGO의 수입 구조를 분석하기 위해, 본 연구는 주요 수입원을 개인 기부금, 기업 기부금, 정부 보조금, 기타 공익법인 지원금으로 구분하여 기관별·연도별 변화를 검토하였다. 〈그림 4〉, 〈그림 5〉, 〈그림 6〉은 각 기관의 연간 수입 구성 비율 변화를 나타낸다. 공통적으로 모든 기간동안 세 기관 모두 개인기부가 가장 높은 비중을 유지하였으며, 이는 TV 광고나 거리 모금 활동을 통해서도 확인할 수 있듯이 각 기관이 개

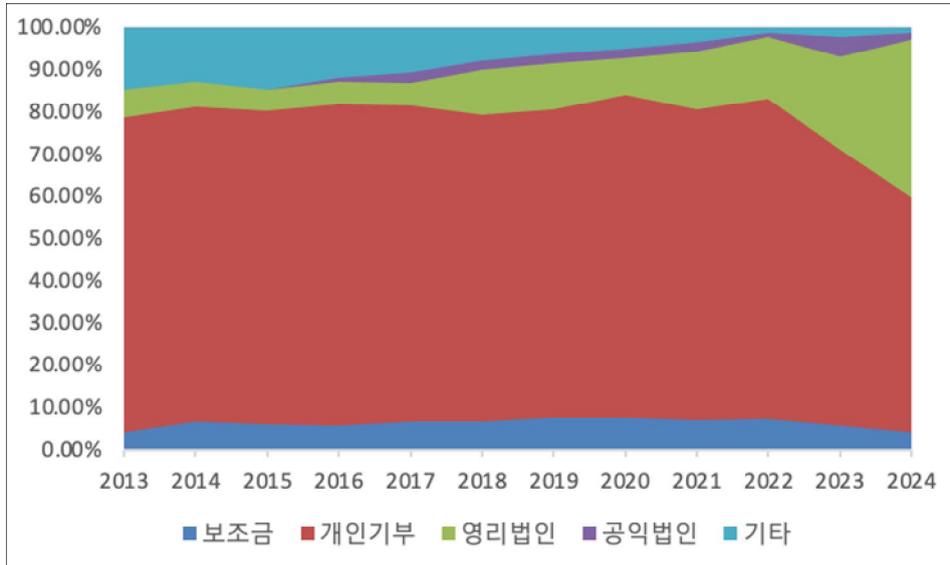
인 후원자에 크게 의존하고 있음을 보여준다. 그러나 2018년을 기점으로 개인기부의 성장률이 둔화된 정채 국면에 접어든 것을 볼 수 있다.



〈그림 4〉 한국월드비전의 수입 세부내역 비율 변화



〈그림 5〉 어린이재단의 수입 세부내역 비율 변화



〈그림 6〉 굿네이버스의 수입 세부내역 비율 변화

기업·재단 등 영리법인으로부터의 기부금에서는 어린이재단이 평균적으로 가장 높은 모금 실적을 기록하였으며, 특히 2023~2024년 사이 굿네이버스 인터내셔널이 영리법인 후원 규모를 급격히 확대하여 2024년에는 세 기관 중 가장 큰 기업 기부금액을 확보하였다. 이러한 추이는 기관별로 기업 파트너십 전략을 차별화하고 있음을 시사한다. 한편 정부 보조금 수령액을 비교해 보면, 어린이재단은 분석 기간 전반에 걸쳐 타 기관 대비 높은 수준의 공적 지원을 유지하였다. 굿네이버스 역시 2020년 이후 꾸준히 보조금 규모를 확대하며, 정부 협업 모델을 강화하고 있음을 확인할 수 있었다. 모금단체, 재단 등 다른 공익법인 등의 지원금품 항목을 비교해보면, 세 기관 모두 2021년 이전까지는 낮은 수준을 유지하였으나, 2021년부터 한국월드비전에서 그 금액이 급격히 증가한 것으로 나타났다.

이와 같이 각 기관은 재정 구조의 특성에 따라 서로 다른 수입원별 전략을 전개하고 있으며, 장기적인 재정 안정성을 확보하기 위해 개인 및 기업 후원 외에도 공적·재단 지원을 적절히 조합하는 다원화 전략을 구사하고 있는 것으로 판단된다.

## IV. 불확실성 요인의 심화

국내 개발협력 NGO는 2010년대 후반까지 꾸준한 성장세를 구가했으나, 최근 5년 동안 재정·운영 측면에서 뚜렷한 정체 양상을 보이고 있다. 특히 개인기부 금액의 증가세가 두드러지게 감소하고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 본 장에서는 성장 둔화의 주요 원인으로 1. 내부 환경 변화, 2. 외부 환경 변화를 각각 논의하고, 이에 더해 추가적으로 고려해야 할 3. 기부자 피로, 4. 제도·규제 압력, 5. 지정학적·정책 우선순위 변화의 다섯 가지 요인을 제시한다. 이들 요인은 국내 NGO 간 경쟁 심화 및 지속가능성 확보 방안 모색에 있어 핵심적 함의를 지닌다.

### 1. 내부 환경 변화

앞서 언급한 바와 같이, 1999년 26개에 불과하던 국제개발협력민간협의회 회원 단체 수는 2025년 현재 129개로 급증했다. 이는 회원 단체의 숫자만 파악한 것으로, 협의회에 가입하지 않은 채 활동하고 있는 수많은 개발협력 NGO의 현황은 정확히 파악하기 어려운 실정이다. 이러한 국내 개발협력 분야의 양적 팽창은 초기 모금 시장을 확대하는 데 기여했으나, 현재는 후원자 층의 포화로 이어지고 있다. 즉, 잠재적 후원자의 증가가 한계에 달한 상황에서 신규 NGO가 지속적으로 시장에 진입함에 따라 개별 기관이 확보할 수 있는 기부금 규모는 점차 축소된다. 이는 모금 경쟁의 과잉을 부추기며, 장기적인 재정 안정성 확보를 저해하는 주요 요인으로 작용한다. 더욱 근본적인 문제는 개발협력 NGO가 재정 성장의 동력을 확보하기 점차 어려워지고 있다는 점이다. 잠재적 후원자 기반이 이미 주요 기관에 분산되어 있어 신규 후원자 확보 여력이 제한적인 반면, 새로운 NGO의 설립은 여전히 지속되고 있다. 결과적으로 개발협력 시장은 점차 포화 상태에 이르고 있으며, 개별 NGO가 확보할 수 있는 기부금 규모는 큰 폭으로 확대되기 어려운 국면에 접어들었다. 이로 인해 기관들은 후원자 유지 및 확대 전략을 재검토하고, 재정 다원화 방안을 시급히 모색해야 하는 과제에 직면하고 있다.

### 2. 외부 환경 변화

2020년 이후 코로나19 팬데믹이 확산되고 2022년 러시아-우크라이나 전쟁이 발발하면서 국내외 경제 환경에 심각한 충격을 가했다. 우리나라 가처분소득 대비 가계부채 비율은 2020년 3분기 171.3%를 기록하는 등 가계 재정 건전성이 악화되었고,<sup>16)</sup> 이는 개

인과 기업의 기부 여력 감소로 이어지게 되었다. 코로나19로 인한 가계 경제에 대한 부정적 인식 역시 증가하여, 지난 1997년 IMF 구제금융, 2008년 글로벌 금융위기보다 최근의 코로나19 확산으로 인해 가계 경제에 더욱 심각한 영향을 준다고 응답하는 비율이 높게 나타난 바 있다.<sup>17)</sup>

기부 행위는 개인의 경제 여건에 민감하게 영향을 받는다. 가구 소득이 증가하고 가처분소득이 높아질수록 개인 기부 금액 역시 상승하는 경향이 보고되었다.<sup>18)</sup> 그러나 코로나19 팬데믹과 이어진 장기 경기 침체는 잠재 후원자들의 기부 여력을 크게 위축시켜, 개발협력 NGO에 대한 신규 후원 확대를 기대하기 어려운 상황을 초래했다. 게다가 우리 사회에서는 여전히 자발적 기부문화가 충분히 정착되지 못했으며, 전체 기부금 중 법인의 준조세 성격 기부 비중이 높은 편이다. 이는 개인의 자발적 기부 참여가 제도적·문화적 요인으로 인해 제약을 받고 있음을 시사한다.

### 3. 기부자 피로(Donor Fatigue)

개인 후원자들이 동일한 분야 또는 기관에 연속적으로 기부하면서 경험하는 피로감 또한 NGO들의 재정 성장 둔화의 원인 중 하나로 지적할 수 있다. 이 현상은 대형 재난이나 위기 시기에 집중되는 ‘스포트라이트 효과(spotlight effect)’와 더불어, 자선단체에 대한 관심이 단기 집중 후 빠르게 분산되는 특성과 관련이 있다.<sup>19)</sup> 잠재적 후원자들은 다수의 NGO로부터 모금 요청을 받게 되면 정보 과잉 상태에 놓이게 되어 의사결정 피로가 누적되고 기부 참여율이 낮아지게 된다는 것이다. Bekkers와 Wiepking은 다수의 단체로부터 모금 요청을 받은 개인일수록 기부 빈도와 금액이 유의미하게 감소한다는 것을 실증적으로 밝힌 바 있다.<sup>20)</sup> 우리나라의 경우에도 개발협력 NGO 기관이 증가함에 따라 개인기부 금액이 정체되고 있다는 사실을 토대로 이를 확인할 수 있다. Einolf의 연구에서도 반복적인 모금 활동이 장기적으로 개인의 기부 의향을 약화시키며 특히 온라인 모금활동에서 더 두드러짐을 증명하였다.<sup>21)</sup> 최근 들어 길거리 설문조사나 방송 모금 광고

16) 정지수, 앞의 책.

17) 김광수, “IMF·글로벌 금융위기보다 코로나 때문에 가계경제가 더 힘들다” 『서울경제』, 2021년 4월 21일.

18) Gneezy, U. et al., “Shared social responsibility: A Field Experiment in Pay-What-You-Want Pricing and Charitable Giving”, *Science*, vol. 329, issue 5989, 2010, pp.325-327.

19) Bekkers, R. and Wiepking, P., “A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no. 5, 2011, pp.924-973.

20) Ibid.

21) Einolf, C. J., “Gender differences in the correlates of donating and volunteering: Family, friend, and

와 같은 공개적인 모금 활동이 잦아진 것은 후원자 확보 경쟁이 과거보다 한층 치열해졌음을 보여준다.

#### 4. 제도·규제 압력

제도적·규제적 환경 변화는 국내 개발협력 NGO의 운영 여건을 근본적으로 재편하고 있다. 2010년 12월 제정된 「공익법인 등의 결산서류 공시 의무」는 NGO의 재정 투명성을 크게 제고했으나, 소규모 기관에는 연례 재무제표 작성과 외부 감사 비용이 전체 예산의 5~10%를 상회할 정도로 높은 부담으로 작용하고 있다. 더불어 결산 보고 지연이나 오류에 대한 과태료 부과, 행정처분 등 법규 준수 리스크가 늘어나면서, 기관들은 행정·회계 관리 역량을 강화해야 하는 압박에 직면해 있다. 해외 송금 건마다 까다로운 외국 환거래 보고 의무를 이행해야 하며, 일부 지자체에서 도입한 해외원조사업자 등록 요건은 사업 기획 단계에서 추가 협의과정을 요구하여 사업 착수 시기를 지연시키기도 한다. 이와 같은 제도·규제적 요구는 NGO로 하여금 혁신적 사업을 시험하거나 실험적 프로젝트를 추진하는 데 소극적으로 만들며, 결과적으로 운영의 유연성과 창의성을 제약한다.

#### 5. 지정학적·정책 우선순위 변화

지정학적·정책적 우선순위의 변화도 NGO에게 새로운 도전 과제를 제시하고 있다. 중국·인도 등 신흥 공여국이 자국 중심의 ODA 프로그램을 확장함에 따라 전통적 공여국 중심의 자금 흐름이 다극화되고 있으며, 한국의 개발협력 NGO는 이들과의 경쟁 속에서 새로운 협력 모델을 모색해야 하는 상황이다. 동시에 국내 ODA 정책은 국익 연계형 개발협력과 안보·외교적 우선순위를 강조하는 방향으로 재조정되고 있다. 수원국 경제발전과 우리 기업의 진출 기회를 연계한 프로젝트에 예산이 집중되면서, 인도주의·사회복지 중심 사업은 지원 규모가 축소될 가능성이 높아졌다. 이처럼 정부 예산 배분이 전략적·정책적 목표에 따라 유동적으로 변화함에 따라, NGO들은 전통적 사업 영역을 재검토하고, 경제협력·안보 협력 사업과 연계할 수 있는 새로운 파트너십 모델을 개발해야 하는 과제에 직면해 있다.

---

religious influences”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no. 6, 2011, pp.1092-1112.

## V. 한국 개발협력 NGO의 대응

급변하는 대내외적 불확실성 하에서 국내 개발협력 NGO의 성장세 둔화 현황을 진단하고 이들 기관의 대응 전략 및 향후 방향을 종합적으로 검토하는 것은, 대외 여건 불안정성이 지속될수록 적절한 대응 방안의 수립과 실행이 NGO의 장기적 생존과 성장 가능성을 좌우하는 핵심 과제임을 의미한다. 특히 개인 기부 시장의 포화는 국내 개발협력 NGO에게 큰 도전 과제이다. 한국월드비전, 어린이재단, 굿네이버스 등 주요 기관의 결산 자료를 분석한 결과, 2013년부터 이들 기관의 개인기부 비중은 대체로 보합세를 유지하다가 최근 5년간에 들어서 지속적으로 감소하는 추세를 보이고 있다. 어린이재단의 경우, 초기 상대적으로 낮았던 개인기부 비중이 최근 소폭 반등한 것처럼 보이나, 여전히 전체 수익의 절반을 넘지 못하고 있다. 이러한 현상은 후원자 기반의 물리적 한계를 명확히 드러내며, 기존 모금 전략만으로는 더 이상 성장 동력을 창출하기 어려움을 시사한다. 따라서 국내 개발협력 NGO는 전통적 개인 또는 기업 후원 모델을 넘어 정부 보조금, 다자간 기구 협력, 자체 수익사업 개발 등 재정 구조의 다각화를 적극 모색해야 한다. 또한 이와 동시에, 기관의 운영 측면에서 지속가능성을 확보하기 위해 사업 모델과 운영 체계 전반에 걸친 다방면의 혁신이 요구된다. 이러한 다층적 접근이야말로 국내 개발협력 NGO의 불확실성의 파고를 넘어 지속가능한 운영 기반을 확보할 수 있는 유효한 대안이 될 것이다.

첫째, 재정 구조 다각화의 방법으로 기관의 총수익에서 국가 보조금에 대한 의존도를 높이는 방법이 있다. 공공재원을 통한 재정 다변화는 국내 개발협력 NGO들이 취할 수 있는 중요한 전략 중 하나이며, 실제로 어린이재단은 다른 두 기관에 비해 국가 보조금으로 받는 절대적 금액이나 총수익에서 차지하는 비중이 꾸준히 높은 추세였음을 확인할 수 있다. 이는 우리나라의 ODA 예산이 지속적으로 증가 추세에 있다는 점에서 적절한 전략적 방향으로 평가된다. 한국 정부는 정권 교체와 무관하게 ODA 예산을 확대하는 경향을 보여 왔으며, 향후 이재명정부의 정책에서도 ODA 예산의 급격한 삭감 가능성은 낮다고 예상된다.<sup>22)</sup> 따라서 공공재원을 주요 재원으로 편입할 경우, 정부와의 협업 기회를 늘리는 동시에 안정적인 자금 조달 기반을 마련할 수 있다.

그러나 국가 보조금 의존도를 높일 때는 몇 가지 위험 요소를 고려해야 하는데, 예컨대 미국의 경우 트럼프 행정부 2기 출범 직후 미국국제개발처의 기능의 전면적 축소가

22) 최형창, “이재명 “ODA 예산 안깎고 한류 확산에 쓸 것”...김상욱과 포용도 [대선현장]” 『한국경제』, 2025년 5월 16일.

이루어진 바 있으며, 이는 특정 정권의 개발협력 예산 우선순위가 급격히 달라질 수 있음을 시사한다. 또한 민간 NGO로서의 독립성이 침해될 우려가 존재한다. 연구 대상이 되는 3개의 기관 모두 보조금 비중에 큰 변화가 없는 상태이나, 이 비중이 지속적으로 증가할 경우 국가의 정책 방향에 따라 기관의 운영 방침이나 사업 방향성, 세부내용 등이 함께 바뀔 가능성이 있다. 이러한 변동이 예측 불가능한 수준으로 이어진다면 기관 운영의 안정성이 훼손될 여지가 있으며, 나아가 장기적인 기관 존속에도 악영향을 줄 수 있는 가능성이 존재한다.

또 다른 방안으로는, 영리법인 즉 기업 기부의 비중을 높이는 것이 있다. 기업 기부를 확대하는 전략은 개인 후원 기반의 한계를 보완하는 대안이 될 수 있다. 국내 주요 기업들이 기업의 사회적 책임 활동을 강화함에 따라, NGO와의 장기적 파트너십을 통한 정기 후원 모델이 확산되고 있다. 예를 들어, 굿네이버스는 IT 기업과의 협업을 통해 디지털 교육 프로그램을 공동 기획·운영함으로써, 재정적 후원뿐만 아니라 기술적 자원과 사업 수행 경험을 동시에 확보하고 있다.<sup>23)</sup> 이러한 ‘사회적 투자’ 형태의 파트너십은 기업과 NGO 모두에게 재정적 수익과 사회적 가치를 창출하는 상생 모델로 평가받고 있다.

특히 코로나19 이후 개인기부의 성장이 둔화된 시점과 맞물려, 어린이재단과 사단법인 굿네이버스 인터내셔널의 영리법인기부 금액 비중이 지속적으로 상승하고 있는 것을 확인할 수 있다. 이는 기관 차원에서 기업과의 협력을 통해 정기적인 자금 조달 경로를 확보함으로써, 성장의 토대를 다지려는 전략적 선택으로 해석할 수 있다. 기업 후원 확대는 단기적 재정 안정성을 넘어, 장기적 관점에서 기관 운영의 지속 가능성을 담보하는 핵심 전략으로 자리매김하고 있다.

국제기구 및 다른 공익법인의 지원금·물품 협력을 확대하여 재정 구조 다각화를 모색할 수도 있다. 이는 특히 한국월드비전에서 적극 도입한 사례에서 잘 드러난다. 기관의 공시자료에 따르면, 세계식량계획(World Food Programme, WFP)으로부터 수령하는 현물 지원 규모가 2020년 135억, 2021년 360억, 2022년 605억, 2023년 780억으로 지속 증가하고 있으며, 이는 기관의 연간 총수익 중 다른 공익법인 등의 지원금품 비중을 2021년과 2022년 약 27%, 2023년 약 33%로 끌어올리는 결과를 가져왔다.

다자간 파트너십 확대는 다음과 같은 이점을 제공한다. 우선, 정부·개인·기업 후원에 의존하는 구조보다 상대적으로 예측 가능한 지원 흐름을 확보할 수 있다. WFP, 유엔개

23) 굿네이버스. “우리 단체, 포스코인터내셔널-인도네시아 교육부와 ‘인도네시아 발릭파판 디지털 교육 접근성 개선 사업’ 협약 체결” <https://www.goodneighbors.kr/story/gnnews/4533/view.gn> (검색일: 2025.05.28).

발계획, 아시아개발은행 등 국제기구의 다년간 계약 기반 지원은 보조금 삭감 또는 후원 감소 시에도 핵심 사업의 연속성을 보장하는 안정판 역할을 한다. 둘째, 국제기구와의 협업을 통해 기관의 전문성과 신뢰도가 제고되어 추가 후원 유치에도 긍정적 영향을 미친다. 예컨대, 한국월드비전은 WFP와 공동으로 현지 식량 보급 시스템을 설계·운영하면서, 사업의 투명성을 외부에 입증하고, 이에 기반한 추가 후원을 이끌어냈다.<sup>24)</sup> 장기적으로 볼 때, 다자간 파트너십 확대는 개발협력 NGO가 국내외 재정 다변화 전략을 실행하는데 있어 핵심 축을 형성할 수 있다. 이를 통해 기관은 급변하는 후원 환경 속에서도 안정적인 사업 기반을 마련하고, 글로벌 스탠다드에 부합하는 운영·평가 시스템을 내재화함으로써 지속가능한 성장 경로를 구축할 수 있을 것이다.

본 분석은 전적으로 각 기관의 공시된 결산자료에 근거한 계량적 검토에 근거하며, 실제 현장 여건이나 기관 내부의 정성적 요인까지 포괄하지 못하는 부분이 존재한다. 그럼에도 불구하고, 국제청 홈페이지에 공시된 데이터를 종합적으로 살펴본 결과 한국월드비전, 어린이재단, 굿네이버스 등 주요 개발협력 NGO는 공통적으로 재정 성장의 정체 국면에 진입했음을 확인할 수 있었다. 이에 대한 각 기관이 취한 대응 전략은 차별화된 특징을 지닌다. 한국월드비전은 WFP 등 다자간 기구 및 대형 공익재단과의 협력을 확대하여, 정부·민간 후원 외의 안정적 재원 확보를 우선하는 방향으로 전략을 전환했다. 어린이재단은 영리법인 기부 비중을 꾸준히 확대함과 동시에, 정부 보조금의 비율을 일정 수준으로 유지하여 재정 포트폴리오의 균형을 꾀하고 있다. 굿네이버스는 특히 기업 파트너십을 강화하여 정기 후원 규모를 크게 늘리고, 이를 기반으로 자체 사업 역량을 확대해 나가고 있다.

이들 전략은 모두 단기적인 생존을 위한 재정적 건전성 확보를 목표로 하지만, 개발협력 NGO가 장기적으로 지속가능성을 담보하기 위해서는 재정 정책뿐 아니라 사업 모델과 운영 방식 전반에 걸친 다각적 혁신이 필요하다. 즉, 높은 도덕성과 윤리적 책무를 요구받는 NGO는 안정적 기금 조달과 더불어, 수혜 지역 사회와의 신뢰 구축, 현장 성과의 투명한 공개, 권리에 기반한 사업 설계 등 비재정적 측면에서도 책임 있는 운영 체계를 확립해야 한다. 이러한 전방위적 전략 통합이야말로 국내 개발협력 NGO가 불확실한 환경 속에서도 지속적 성장과 사회적 가치를 동시에 실현할 수 있는 핵심 열쇠가 될 것이다.

조직 운영 효율화 측면에서는 선택과 집중 전략을 대안으로 제시할 수 있다. 전통적으로 대부분의 국내 NGO는 식량 지원, 보건 위생, 교육, 역량 강화, 긴급 구호 등 개발협력 분야의 광범위한 사업 영역을 동시에 수행해 왔으나, 이는 비용 대비 효과 관점에서

24) 월드비전, “글로벌 식량 위기와 우리의 대응”, 월드비전 이슈브리프, 제18호, 2024, OUR PROMISE

비효율을 초래할 여지가 있다. 특히 개발도상국 현지에서 전문 인력을 상주시키고 통합 사업을 기획·실행하기 위해서는 막대한 고정 인건비와 현장 운영비가 소요되며, 사업 범위가 확대될수록 이에 비례하여 재정적·인적 자원의 부담이 급증한다. 이를테면 한국월드비전의 경우 식수·위생 분야에, 어린이재단의 경우 아동 교육·보호 분야에 각각 특화된 사업팀을 구성함으로써 운영 비용 대비 성과를 극대화하는 방안을 모색해 볼 수 있을 것이다. 굿네이버스의 경우 특정 지역 내 보건 사업에 전문성을 집중하여, 지역사회 수요에 최적화된 지원을 제공하는 모델을 도입할 수 있을 것이다. 이렇듯 기관 별 특화 전략을 수립하여 고유의 핵심 역량을 강화하고, 해당 분야에서의 전문 지식과 노하우를 축적하는 동시에, 중복 투자를 방지하여 한정된 자원을 효율적으로 활용할 수 있다는 점에서 큰 의미가 있을 것이다.

더불어 프로젝트별 단기 계약직, 현지 전문가 및 파트너 기관과의 협업을 통해 고정 인건비 부담을 경감하고 유연한 인력 운용체계를 구축하는 방법이 있다. 이는 급변하는 수원국 환경에 신속히 대응할 수 있는 민첩성을 제공하며, 필요 시 비용 규모를 탄력적으로 조정할 수 있는 장점을 가질 수 있다. 현재 국제개발협력민간협의회(KCOC) 소속 회원 NGO만 해도 129개에 달하는 상황에서, 모든 기관이 다수의 사업을 병행하는 것은 자원의 중복·낭비를 초래할 우려가 있다. 따라서 각 기관은 자사의 강점과 현지 수요를 면밀히 분석하여 특화 분야를 선정하고, 선택과 집중을 기반으로 한 사업 구조 재설계를 통해 재정 건전성과 사업 지속가능성을 동시에 확보해야 할 것이다.

추가적으로, 비영리 활동의 지속가능성을 제고하기 위해 자체 수익사업을 활성화하는 전략을 수립할 수 있다. 예컨대 사회적 기업 형태의 상품 판매, 전문성을 기반으로 한 유료 교육·컨설팅 프로그램 개발 등을 통해 자체 수익원을 확보함으로써, 외부 후원에 의존하지 않는 재정 구조를 구축할 수 있다. 오랜 역사와 안정적 자산 기반을 갖춘 일부 NGO는 부동산 임대 수익, 금융 자산 운용 등으로도 소폭의 추가 수익을 창출하고 있다. 예컨대 한국월드비전은 2020년 회계 기준 총수익 약 2,280억 원 중 토지·건물 임대료 등 자산 운용 수익으로 약 33억 원(전체의 1.4%)을 기록하였다. 이러한 기타 수익은 전체 재정 규모에서 차지하는 비중이 여전히 미미하여, 단일 모델로는 재정 불확실성을 해소하기에 역부족인 상황이다. 따라서 자체 수익사업 전략을 효과적으로 실행하기 위해서는, 기관의 핵심 역량과 브랜드 경쟁력을 활용한 수익 모델 설계를 통해 수익성을 극대화하고, 수익사업과 본연의 개발협력 미션 간 시너지를 창출할 수 있는 사업 구조를 구축할 필요가 있으며, 위험 분산을 위해 수익사업 포트폴리오를 다각화함으로써 단일 사업 실패 시에도 재정 건전성이 크게 훼손되지 않도록 대비해야 한다. 이와 같은 자체 수

익사업 확대 전략은 비영리 기관이 전통적 기부 구조의 한계를 극복하고, 불확실한 후원 환경 속에서도 지속가능한 운영 기반을 마련하는 데 기여할 수 있을 것이다.

자체 수익사업 확대 및 운영 효율화 전략이 단기적 재정 안정성을 제공한다면, 보다 근본적인 대응 방안은 개발협력 사업의 패러다임 자체를 전환하는 데 있다. 즉, 기존의 경제 성장 중심 모델에서 벗어나 지속가능성, 상생, 협력 등의 가치를 핵심에 두는 장기적 관점이 필요하다. 권리에 기반한 접근(rights-based approach, RBA)은 이러한 패러다임 전환을 구체화한 대표적 사례로, 단순 지원 차원을 넘어 수혜자의 권리 향상과 참여를 사업 설계의 출발점으로 삼는다. RBA 모델은 전통적 개발협력 사업이 경제 성장 지표 달성에 집중하며 종종 인권·사회적 정의를 경시해 왔다는 비판에서 출발한다. 권리에 기반한 접근은 사업 수혜자의 사회적·정치적 권리를 제고하는 것을 목표로 삼으며, 권리 옹호, 제도 개혁 지원, 현지 거버넌스 강화 등을 사업 활동에 통합한다.<sup>25)</sup> 국내 개발협력 NGO가 이러한 접근을 채택할 경우, 수혜자는 프로젝트 수행 과정에 주체적으로 참여함으로써 지원의 지속가능성과 현지 적합성을 높일 수 있다. 또한 후원자 측면에서도 단순 기부를 넘어 권리 증진이라는 분명한 목적 의식을 공유함으로써, 기부의 의미와 참여 경험을 강화할 수 있다. 이와 같은 접근은 전통적 성장 중심 패러다임을 넘어, 조화와 협력을 강조하는 국제개발협력 본연의 정신에 보다 부합한다고 할 수 있을 것이다.

결론적으로, 국내 개발협력 NGO는 보조금 확대, 기업 기부금 확대, 다른 공익법인의 지원금 확대라는 재정 구조의 다각화 전략을 추진하면서, 이와 함께 자체 수익사업 개발, 권리에 기반한 패러다임 전환 등과 같은 사업 혁신이라는 두 가지 중심 축을 통합적으로 실행함으로써 개인 기부 시장의 한계를 극복하고 불확실성에 대응할 수 있다. 각 기관은 자신만의 강점과 현지 수요를 바탕으로 이들 전략을 차별화하여 적용해야 하며, 이를 통해 장기적 생존과 성장을 견인하는 견고한 기반을 마련할 수 있을 것이다.

## VI. 결론

본 연구는 국내 개발협력 NGO가 직면한 성장 정체 현상과 그 원인을 재정 자료를 중심으로 실증적으로 분석하고, 이에 대응하기 위한 전략을 다각도로 검토하였다. 우리나라의 공여국 전환과 맞물려 개인 후원자 수의 급증에 힘입어 폭발적 성장을 이루었던 한국

25) 구정우·김대옥, “국제개발협력과 인권: 권리에 기반한 접근법(RBA) 수행에 관한 국가 간 비교연구, 1990~2009”, *국제·지역연구*, 제22권, 제4호, 2013, pp.35-74.

월드비전, 어린이재단, 굿네이버스 등 주요 기관들은 2010년대 후반부터 성장률이 둔화되었고, 최근에는 개인 기부 비중마저 하락세 또는 보합세로 전환되었다. 이는 특정 기관에 국한된 현상이 아니라, 국내 개발협력 민간 기관 전반이 직면한 공통된 도전 과제이다.

성장 정체성의 주요 요인으로서는 개인·기업 후원 시장의 포화, 코로나19 이후 경기 침체에 따른 가계·기업 재정 여력 약화, 기부자 피로 및 후원 경쟁 과열, 공시·규제 부담 증가, 지정학적·정책 우선순위 변화 등이 복합 작용하고 있음이 밝혀졌다. 이러한 불확실성 하에서 NGO는 전통적 재정원 의존 구조만으로는 지속적 성장과 안정적 운영을 담보하기 어렵다.

이에 대한 대응으로 본 연구는 크게 두 가지 전략 축을 제안하였다. 첫째, 재정 다각화이다. 정부 보조금과 기업 기부, 다자간 기구 및 재단 협력을 균형 있게 확대하고, 사회적 기업 운영, 유료 교육·컨설팅 등 자체 수익사업을 통해 비영리 활동과 연계된 신규 수익원을 확보할 필요가 있다. 둘째, 운영 체계 전반에 걸친 혁신 전략의 도입이다. 선택과 집중 전략을 통해 핵심 역량 분야에 자원을 집중 배치하고, 단기 계약직·현지 전문가 활용으로 고정비 부담을 완화하면서도 현장 대응력을 제고해야 한다. 나아가 권리에 기반한 접근을 적극적으로 도입하여 수혜자의 권리와 참여를 사업 설계의 중심에 놓고, 단기 지원을 넘어 제도 개혁·거버넌스 강화·정책 옹호 활동으로 확장해야 한다. 이들 전략은 개별 기관의 역사·자산·네트워크와 수원국의 현지 여건을 고려하여 차별화·통합적으로 적용되어야 한다. 또한 정부와 국제기구는 NGO의 재정 안정성을 높이고 규제 부담을 완화하기 위한 제도적 지원을 제공해야 하며, 기업과 학계도 혁신적 파트너십 모델 개발과 평가 시스템 구축에 적극 참여할 필요가 있다.

본 연구는 공시자료 기반의 재정 분석에 집중하였으나, 현장 운영의 질적 측면과 조직 문화, 수혜자 경험 등은 추가 연구 과제로 남아 있다. 향후 연구에서는 디지털 전환이 NGO 성과에 미치는 영향, RBA 도입 사례의 효과 분석, 신흥 공여국과의 협력 모델 비교 등을 통해 보다 종합적이고 실용적인 정책·실무 지침을 제시할 필요가 있다. 궁극적으로, 국내 개발협력 NGO가 당면한 불확실성을 극복하고 지속가능한 발전 목표를 실현하기 위해서는 재정·운영·패러다임 전환 전략의 통합적 실행이 필수적이며, 이를 통해 한국의 개발협력 역량을 한층 강화할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

구정우, 김대욱, “국제개발협력과 인권: 권리에 기반한 접근법(RBA) 수행에 관한 국가 간 비교연구,

- 1990~2009”, 『국제·지역연구』 제22권 제4호, 2013, pp.35-74.
- 굿네이버스, “우리 단체, 포스코인터내셔널-인도네시아 교육부와 ‘인도네시아 발틱과판 디지털 교육 접근성 개선 사업’ 협약 체결”, <https://www.goodneighbors.kr/story/gnnews/4533/view.gn> (검색일: 2025.05.28).
- 김광수, “IMF·글로벌 금융위기보다 코로나 때문에 가계경제가 더 힘들다”, 『서울경제』, 2021년 4월 21일.
- 김성미, “한국 국제개발협력의 국내 정치: ODA 정책 관련 주요 담론 비교”, 『국제·지역연구』, 제25권 제1호, 2016, pp.127-148.
- 김철희, “현안으로 본 개발협력의 미래: 한국적 맥락을 중심으로”, 『국제사회보장리뷰』, vol. 10, 2019, pp.47-58.
- 외교부, “[기본규범]국제연합 헌장(UN Charter)”, [https://www.mofa.go.kr/www/brd/m\\_24969/view.do?seq=333138&page=4](https://www.mofa.go.kr/www/brd/m_24969/view.do?seq=333138&page=4) (검색일: 2025. 06. 23).
- 월드비전, “글로벌 식량 위기와 우리의 대응”, 월드비전 이슈브리프, 제18호, 2024, OUR PROMISE
- 전황수, “한국의 대동남아외교: 가능성과 한계”, 『한국정치학회보』, 제30권 제1호, 1996, pp.391-414.
- 정지수, “코로나19 위기에 따른 국내외 가계부채 변화 및 과제”, 『자본시장포커스』, 2021-09호, 2021, 자본시장연구원.
- 최형창, “이재명 “ODA 예산 안감고 한류 확산에 쓸 것” ...김상욱과 포용도 [대선현장]”, 『한국경제』, 2025년 5월 16일.
- Bekkers, R. and Wiepking, P., “A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no. 5, 2011, pp.924-973.
- Bloodgood, E. A., “The interest group analogy: International non-governmental advocacy organisations in international politics”, *Review of International Studies*, vol. 37, no. 1, 2011, pp.93-120.
- Bob, Clifford, *The Marketing of Rebellion: Insurgent, Media, and International Activism*, New York: Cambridge University Press, 2005.
- Bob, Clifford, “The market for human rights”, in Aseem Prakash and Mary Kay Gugerty eds., *Advocacy Organizations and Collective Action*, New York: Cambridge University Press, 2010.
- Büthe, Tim, Solomon Major and Andre de Mello e Souza, “The politics of private foreign aid: Humanitarian principles, economic development objectives, and organizational interests in NGO private aid allocation”, *International Organization*, vol. 66, no. 4, 2012, pp.571-607.
- Clark, Ann M., *Diplomacy of Conscience: Amnesty International and Changing Human Rights Norms*, New Jersey: Princeton University Press, 2001.
- Cooley, Alexander and James Ron, “The NGO scramble: Organizational insecurity and the political economy of transnational action”, *International Security*, vol. 27, no. 1, 2002, pp.5-39.
- Einolf, C. J., “Gender differences in the correlates of donating and volunteering: Family, friend, and religious influences”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no. 6, 2011,

pp.1092-1112.

- Gneezy, U., Gneezy, A., Nelson, L. D., and Brown, A., “Shared social responsibility: A Field Experiment in Pay-What-You-Want Pricing and Charitable Giving”, *Science*, vol. 329, issue 5989, 2010, pp.325-327.
- Johnson, Erica and Aseem Prakash, “NGO research program: A collective action perspective”, *Policy Science*, vol. 40, no. 3, 2007, pp.221-240.
- Keck, Margaret and Kathryn Sikkink, *Activist Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca: Cornell University Press, 1998.
- Martens, Kerstin, “Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 13, no. 3, 2002, pp. 271-285.
- Murdie, Amanda, *Help or Harm: The Human Security Effects of International NGOs*, Stanford: Stanford University Press, 2014.
- Murdie, Amanda and Tavishi Bhasin, “Aiding and Abetting: Human Rights INGOs and Domestic Protest”, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 55, no. 2, 2011, pp.163-191.
- Risse, Thomas, Stephen C. Ropp and Kathryn Sikkink, *The Power of Human Rights: International Norms and Domestic Change*, New York: Cambridge University Press, 1999.
- Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier, “In search of the Non-profit Sector I: The Question of Definition”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 3, no. 2, 1992, pp.125-151.

【 Abstract 】

Exploring Multi-level Strategies for Development Cooperation NGOs  
: Financial Diversification and Paradigm Shift

Kim, Junhyup

This study analyzes financial statement datasets of three NGOs - World Vision Korea, ChildFund Korea, and Good Neighbors - to explore the stagnation of financial growth and the strategies to cope with uncertainty in the field of Korean development cooperation NGOs. The results of the analysis shows that the limitations in securing sponsors due to the increase in new NGOs and the external environmental changes such as COVID-19 have exacerbated financial instability factors, and thus, diversification of financial structures, operational efficiency, and introduction of innovation strategies across organization have emerged as urgent tasks. Specifically, government subsidies, corporate sponsorships, expansion of cooperation with international organizations, exploration of profitable projects, the specialization based on selection and concentration, and a rights-based approach paradigm shift are key to securing the sustainability of development cooperation NGOs. This analysis based on financial statement datasets will provide empirical evidence to Korean development cooperation NGO staff and policy-makers, and contribute to setting strategic directions for strengthening financial stability and improving effectiveness.

**Key Words** : Development cooperation NGO, Financial diversification, Operational efficiency, Uncertainty management