

AI 시대 기업의 성평등 ‘거버넌스’

30%는 숫자가 아니라 설계도입니다

MYSC가 실험하는 자본과 조직 분야 6대 Practice와 프레임워크

① 자본의 설계

② 조직의 설계

프레임워크

김정태 | MYSC(엠와이소셜컴퍼니) 대표이사
초기투자엑셀러레이터협회 부회장



© 2026. Merry Year Social Company All rights reserved.

WEPs 가입으로 시작된 여정, 한 여성 구성원의 제안

CEO statement of Support for WEPs

CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles

We, business leaders from across the globe, express support for advancing equality between women and men to:

- Bring the broadest pool of talent to our endeavours;
- Further our companies' competitiveness;
- Meet our corporate responsibility and sustainability commitments;
- Model behaviour within our companies that reflects the society we would like for our employees, fellow citizens and families;
- Encourage economic and social conditions that provide opportunities for women and men, girls and boys; and
- Foster sustainable development in the countries in which we operate.

Therefore, we welcome the provisions of the Women's Empowerment Principles – Equality Means Business, produced and disseminated by the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) and the United Nations Global Compact. The Principles present seven steps that business and other sectors can take to advance and empower women.

Equal treatment of women and men is not just the right thing to do – it is also good for business. The full participation of women in our enterprises and in the larger community makes sound business sense now and in the future. A broad concept of sustainability and corporate responsibility that embraces women's empowerment as a key goal will benefit us all. The seven steps of the Women's Empowerment Principles will help us realize these opportunities.

We encourage business leaders to join us and use the Principles as guidance for actions that we can all take in the workplace, marketplace and community to empower women and benefit our companies and societies. We will strive to use sex-disaggregated data in our sustainability reporting to communicate our progress to our own stakeholders.

Please join us.

CEO Name: 김지태 CEO Signature: 김지태
Date: 10/18/2019

WEPs를 아모레퍼시픽에게 권유·안내하여 2020년 4월 8일 가입

AMORE PACIFIC

MYSC Email signature에 포함되어 있는 WEPs 로고

M. +82-(0)10-9653-2236

A. 서울시 성동구 연무장13길 8, 메리히어 6층

MERRY HERE 6th fl., 8, Yeonmujaeng 13-gil, Seongdong-gu, Seoul, 04783, KOREA



사회혁신 컨설팅 Consulting 액셀러레이팅 Accelerating 임팩트 투자 Impact Investing

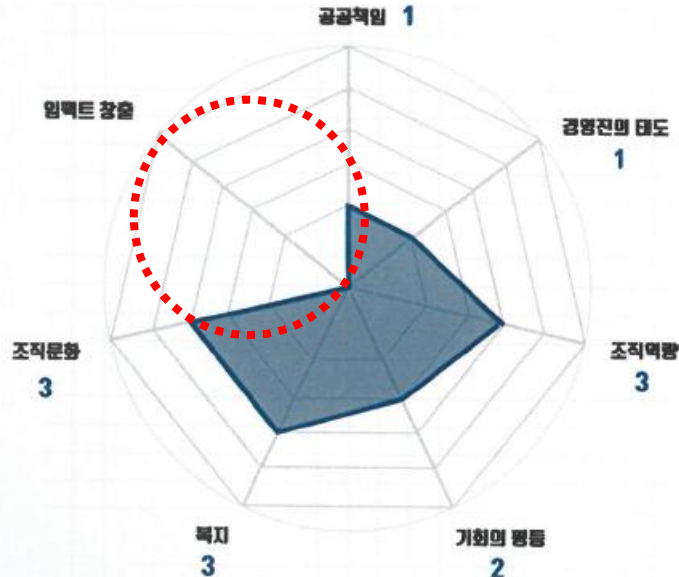


MYSC PROFILE LINK 

2019년 1월, 우리의 현 주소를 알게 되다

사전 설문조사를 통해 도출한 성평등 지수

MYSC



1 법적 기준을 어느정도 충족하고 있지만 주체적으로 성평등 향상 방안을 구상 및 기획하는 상태는 아닙니다.
현재 시행되고 있는 제도가 어떠한 문제에 대한 해결책인지를 역으로 분석해본 후, 그 중 우선순위를 정해봅니다. 강한 우선순위에 기반해 집중 강화할 분야 및 새로운 성평등 방안을 도입할 분야로 나눈 후 공략해야 합니다.

1

2 법적 기준을 모두 충족시키고 있지만 성평등의 적극적인 추구를 위한 추가장치나 제도는 없습니다.
우선적으로 방침을 도입을 시작할 분야를 정하고 자원을 그곳에 우선적으로 집중하는 것을 추천합니다.

2

3 사내 성평등을 진지하게 고려하고 있는 것으로 보입니다. 하지만 아직 실질적이거나 구체적인 정책이 도입되지 않은 분야가 남아있습니다.
그 부분을 파악하고 다각화된 문제접근전략을 수립하는데 자원을 집중해야 합니다.

3

4 성평등 문화 성립에 대한 긍정적인 태도를 가지고 있으며 행동으로 시행하고 있습니다. 법적 기준을 모두 충족시키며 그 이상으로 새로운 기준을 만들기 위한 선구적인 제도들을 도입하고 있습니다.
전체적인 기준을 높일 수 있는 선구적인 정책 및 제도들을 고안할 준비가 되어있는 상태입니다.

4

5 성평등 선두주자 기업입니다.
앞으로의 변화와 구성원들의 피드백에 적절하게 대응하며 반영할 수 있도록 지속적인 연구 및 분석의 시행을 추천합니다.
같은 비전을 갖고 있는 조직들과 파트너십을 맺어 성평등한 조직 생태계를 형성하고 확산시킬 수 있는 자원을 갖추고 있습니다.

5



혁신가를 돕는 혁신기업, MYSC

국내 첫 사회혁신 컨설팅·엑셀러레이팅·임팩트투자 통합 기업 (2011년 설립, 2016년 B Corp 인증)

90명

구성원 · 아시아 최대규모
임팩트 엑셀러레이터

1,100억 원

운용자산(AUM)
(2026.8 기준)

319건

누적 투자
(2026.8 기준)

71.4%

리더십 여성 비율

Gender Equality 대내외 여정

2019~현재

UN 여성역량강화원칙(WEPs) 서명

UN Women AP WEPs Awards
혁신금융 부문 **Special Mention**

2022

전국 최초 '돌봄 경력인증서' 협약 채택
성동구 '경력보유여성' 채용 (2명)

2024

여성신문 선정
'올해의 히포시'(HeForShe) 리더

2025

『차별할 의도는 없었습니다만』
국내 번역 출간

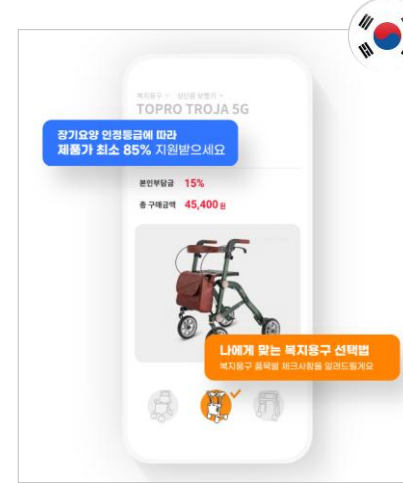
운용자산(AUM) 1,100억+ 기업가치 총합 6조 2,300억+ 딥테크 · 일반형 TIPS 60건 투자집행 319건

- 초기기업 투자 59%
- 지방기업 투자 45%
- 보통주 투자 35%
- 사회적기업 투자 13%
- 여성기업 투자 12%
- 해외기업 투자 5%

수퍼빈(Pre-IPO)
폐기물/재생원료 테크
매출: 190억원(25년)



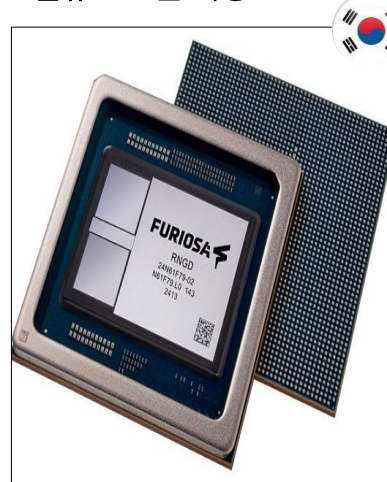
티에이치케이컴퍼니(Pre-IPO)
시니어 케어테크
매출: 866억원(25년)



에이아이웍스(Pre-IPO)
AI 및 반도체 검증 솔루션
매출: 160억원(25년)



퓨리오사AI(Pre IPO)
팹리스 AI 반도체
밸류: 3조원 이상



Rukita 인도네시아(Series B)
Affordable Housing
Revenue: 520억원(25년)



Techcoop 베트남(Series B)
Agritech/Fintech
Revenue: 3천억원(25년)



숫자는 오래 제자리에 있습니다

약 6~7%

국내 대기업 여성임원 비중

OECD 주요국 최하위권 — 100대 기업 여성임원 476명(역대 최다)이지만 여전히 한 자릿수

17.5%

관리자급 여성 비율

고용률은 역대 최고 수준(62%)인데, 관리자 비율은 그 3분의 1도 되지 않음

1.8%

여성기업이 유치한 투자금 비중(2024)

여성 창업기업은 전체의 46.7%인데, 자본은 50분의 1도 흐르지 않음 (2022년의 약 5% 비중에서 더욱 낮아짐)

선의는 흩어지고, 설계는 남습니다

선의(善意)의 접근 > 이벤트로 휘발

- 일회성 캠페인과 선언문
- 담당자 개인의 의지에 의존
- 경기가 나빠지면 가장 먼저 축소
- 성과가 사람과 함께 떠남

“의도는 좋았지만, 구조가 없었다”

설계(設計)의 접근 > 거버넌스로 수렴

- 규약·프로세스·지표에 내장
- 사람이 바뀌어도 작동하는 장치
- 이사회·펀드 규약 등 바꾸기 어려운 곳에 심음
- 결과가 구조로 축적됨

“30%는 목표(선언)가 아니라 조항(설계)일 때 달성된다”

“현실에 대한 냉정한 자각, 그리고 과거에 생각해보지 못한 질문의 도출”

MYSC의 실험 — 자본·조직, 그리고 4D 프레임워크

1

자본의 설계

돈의 흐름에 조항을 심다

젠더렌즈투자 · 펀드 규약 30% 조항 · WEPS 확산 (투자 스크리닝)

2

조직의 설계

자리가 사람을 만든다

리더십 여성 비율 70% · 사내기업(CIC) 구조 · 무의식적 편견 다루기

3

프레임워크

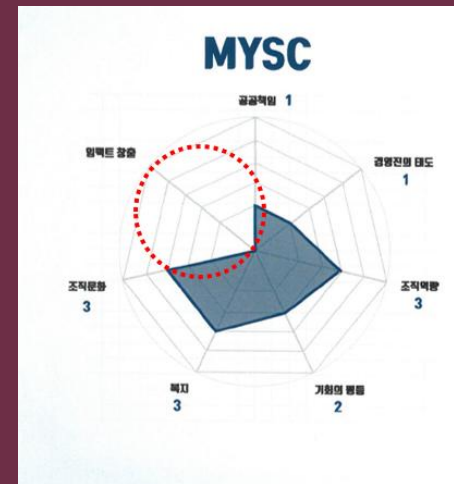
개인의 선의에 기대지 않는다

4D 프레임워크와 MYSC 사례

1

자본의 설계 (=임팩트 창출)

돈의 흐름에 조항을 심다 — 젠더렌즈투자



“여성 임원이 많아지려면, 먼저 그것을 원하는 자본이 존재하면 됩니다.

이사회 구성은 지분과 자본의 논리를 따르기 때문입니다. 투자자로서 해야 할 일을 찾기 시작했습니다”

젠더렌즈 투자 — 편견을 벗겨내는 렌즈

“안경을 쓰면 안 보이던 것이 보이듯, 젠더의 안경을 쓰면 세상이 명확하고 다르게 보인다.” — 『Gender Lens Investing』

‘여성에게 무조건 투자’가 아니라, 투자 전 과정에 성별 요소를 의도적으로 반영해 편견 때문에 놓쳤을 기회를 다시 보게 하는 전략
(Criterion Institute 2009 제안, GIIN 2017 확산)

1 자본 접근성

자본·신용의 성별 격차 해소 —
보조금·부채·지분이 여성에게 닿는 경로 설계

2 직장 내 성평등

리더십·인력에서의 대표성과 처우 —
임원 비율이 바로 이 렌즈의 핵심 지표

3 제품과 서비스

여성의 삶을 실질 개선하는 제품·서비스에
자본 배분

다양성은 시혜가 아니라 재무 전략입니다

+21%

임원 성별 다양성 상위 25% 기업의
EBIT 마진 우위 (하위 25% 대비)

맥킨지, 2018

18.1% vs -1.9%

리더십 내 여성 비율 상위 25% 기업
평균 매출이익률 vs 하위 25%

Calvert Impact Capital, 2018

44% vs 13%

여성 이사 1명 이상 보유 기업의
IPO 후 1년 주가 상승률 vs 미보유

골드만삭스

그럼에도 자본이 움직이지 않는 이유 — 증거는 넘치기에 증거가 부족한 것이 아닌, ‘설계의 부재’입니다.

선언이 아니라 규약 — 펀드에 심은 30%

엑스트라마일 임팩트 5호 펀드 규약

제60조 제1항 제4호

“총 투자·약정금액의 30% 이상을
여성기업에 투자한다”

특수목적 조항으로 명문화 —

담당자·경영진이 바뀌어도, 시장이 나빠져도 사라지지 않는 약속

벤처투자조합 규약에 스스로 설정한 목표

4. 조합이 제34조 또는 제60조의 투자의무비율을 달성하지 못한 상태에서 해산하는 경우에는 제1호 및 제2호에 따라 업무집행조합원이 지급받을 관리보수 금액(이하 “누적지급관리보수”)에 제34조 또는 제60조 투자의무비율의 달성비율 {제34조 : (의무투자대상에 대한 투자액/출자약정액 총액의 40퍼센트), 제60조 제1항 제1호 : (주목적투자대상에 대한 투자액/출자약정액 총액의 70퍼센트), 제60조 제1항 제2호 : (지방기업에 대한 투자액/출자약정액 총액의 30퍼센트), 제60조 제1항 제3호 : (창업초기기업에 대한 투자액/출자약정액 총액의 30퍼센트), 제60조 제1항 제4호 : (여성기업에 대한 투자액/출자약정액 총액의 30퍼센트), 제60조 제1항 제5호 : (제주지역기업 투자액/650백만원)}을 곱하여 산출한 금액(단, 산출금 중 작은 금액으로 한다)과 누적지급관리보수의 50퍼센트에 해당하는 금액 중 큰 금액을 관리보수로 산정한다. 만일, 환급하여야 할 관리보수 금액이 발생한 경우 업무집행조합원은 해산총회 개최일 다음날부터 30일 이내에 이를 환급하여야 한다. 업무집행조합원이 위 기간 내에 환급하지 아니할 경우 위 기간 종료일 다음날부터 실제 환급일까지 연 12퍼센트의 연체이자를 가산하여 환급하여야 한다.

2025년 목표 초과 달성

30%

약 18억 원 — 투자 기간 내 조기 달성 (총 8개 스타트업, 여성 공동대표 기업 포함)

펀드 외 지역/국가 등 최초 투자에도 - 여성 기업 투자라는 신호

제주특별자치도, 강원특별자치도, 경상남도, 대구광역시, 베트남, 인도네시아 등 지역 첫번째 투자

엑스트라마일 임팩트 1호 1호 투자

Uniquegood

인터랙티브 체험형 콘텐츠 플랫폼

윤리적투자 개인투자조합 1호 투자



북한 음식과 식재료의 제조·유통 및
관련 콘텐츠 제작

경남청년임팩트펀드 1호 투자



통영의 수산물을 활용한 고부가가치
수산물 가공

전북지역혁신펀드 1호 투자



버섯 생육에 유익한 균류를 배양하고,
‘프렌들리 라이스’ 등의 대체식품 생산

유한킴벌리 그린 임팩트 펀드 인도네시아 1호 투자



주거환경 문제를 해결하는 인도네시아
주거 거래 플랫폼

어모어 뷰티풀 챌린지 펀드 베트남 1호 투자



농업 분야의 데이터 기반 금융상품
제공

강원특별자치도 1호 투자



지역 특산물과 식품을 결합한 F&B
제품 개발

2026년 8월 현재, 회수·평가 기준 원금의 약 3.3배 가치 평가

WEPs를 실제 투자 스크리닝에 활용하다

로컬라이징

UN Women 성평등센터와
WEPs 투명성·책임성 프레임워크,
젠더격차분석틀(GGAT) 한국화

적용

포트폴리오 기업용
‘WEPs 기본 체크리스트’ 제작,
투자 심사·사후관리에 반영

원칙 5
기업과 공급망 개발

5-1. 여성 소비자의 필요를 분석하고 그들에게 미치는 영향을 평가해 제품 및 서비스를 개발한다. (예: 제약, 의료기기, 가구, 안전장비, AI)

‘예’인 경우 구체적 설명 · ‘아니오’인 경우 이유 또는 개선 계획

내용을 입력하면 자동 저장됩니다

5-2. 성별 고정관념을 고려하는 책임 있는 마케팅 커뮤니케이션 전략이 존재한다. (예: 광고·판촉·홍보·소셜 미디어에서 부정적인 성별 고정관념을 재생산하지 않도록 검토)

‘예’인 경우 구체적 설명 · ‘아니오’인 경우 이유 또는 개선 계획

내용을 입력하면 자동 저장됩니다

왜 중요한가요? 제품 및 서비스가 여성과 남성 소비자 모두의 필요에 부합하도록 개발 단계부터 홍보 단계까지 성별을 고려할 필요가 있습니다.

여성역량강화원칙(WEPs) 기반 투자 전 체크리스트 (Pre-Investment Gender Equality Screening)

1. 체크리스트 피드백

- 체크리스트 초안 기반 UN Women – MYSC 피드백 진행

2. 투심 과정 적용

- MYSC 투자심사 과정 최초 포함 및 적용

3. 기업 체크리스트 작성

- 투자 기업 대상 체크리스트 작성 및 제출 (자가 진단 및 작성)

4. 기업 1:1 미팅

- 작성한 체크리스트 답변 사항을 기반으로 1:1 현황 확인
- 참고 가능 사례 공유 및 향후 방향 점검

WEPs를 실제 투자 스크리닝에 활용하다

“처음 듣는 질문들이었지만, 이런 질문들은 답변과 상관없이 초기부터 들어야 하는 질문이다” (한 창업자의 피드백)

참여 소감



“해당 관점 덕분에 해당 관점에 대해 **첫 고민을 시작**하게 됨. 이전 법률 관련 전문성으로 내부 성평등 등 규제 관련 인지는 높았으나, 실제 회사에서 어떻게 적용하고 활용할 수 있을지는 고민해보지 못했음. **앞으로 성장할 때 이런 부분들을 같이 참고**해보고 싶고, 또 **생태계에서도 같이 참여할 수 있는 부분이 있다면 초대해 주길 부탁**”

참여 소감



“현재 초기 단계라, **젠더 관련 사항들이 명문화되어 있지는 않지만** 내부적으로 성과 관련한 이슈 제기 및 편견을 보유하고 있지는 않음. 창업 목적 자체가 '다양한 사회문제를 해결'하기 위함. 현재는 환경관련으로 진행하지만 **향후에는 젠더를 포함한 다양한 사회문제도 접해보고 싶음**. 본 미팅을 통해 내부에서도 새롭게 준비 혹은 고려가 필요한 부분을 알게 되었고, **함께 연대/참여할 수 있는 부분이 있다면 진행해보고 싶음**”

2

조직의 설계

자리가 사람을 만든다 — 파이프라인의 구조적 재설계

“여성임원이 없는 것은 여성 인재가 없어서가 아니라, 임원이 되는 길이 제한적이기 때문입니다.”

30%가 목표가 아니라, 70%가 결과가 된 조직

71%+

MYSC 리더십 여성 비율
(2026.8 기준)

국내 대기업 평균(약 6~7%)의 10배 —
할당제 없이 구조가 만든 숫자

할당하지 않았습니다

여성이라서 뽑은 임원은 없음 — ‘여성을 배제하는 구조’를 제거했더니 나온 결과

경로를 늘렸습니다

임원이 되는 길이 하나(승진 사다리)가 아니라 여러 개(사내기업 대표, 센터장, 유닛 리더)

일하는 방식을 바꿨습니다

성과 중심 평가·유연한 일과 삶의 설계 — 경력 단절이 리더십 단절이 되지 않도록

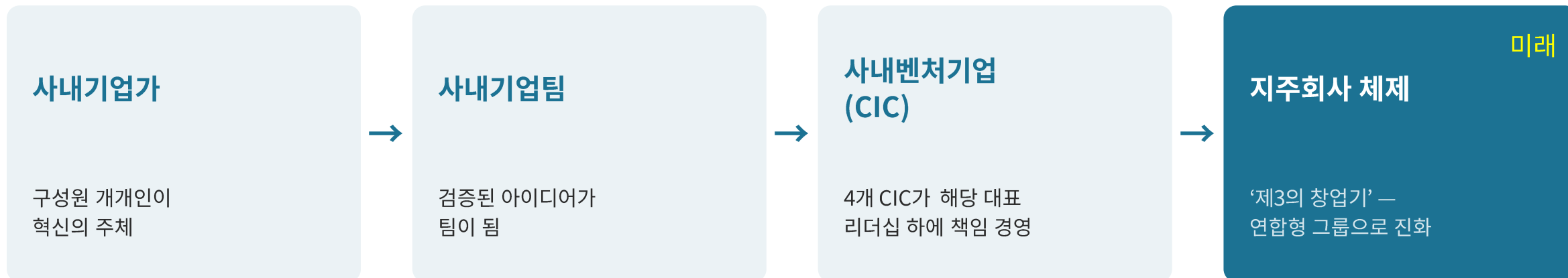
성동 소재 ‘경력보유여성’ 채용 우대

성동구 전국 최초 ‘돌봄 경력인증서’... 12개 기업 공식 인정

12개 기업 성동구 ‘돌봄 경력인증서’ 공식 채택 협약
사회진출 및 취·창업 지원... 경력보유여성 인식 개선

사내기업가정신 — 리더의 ‘자리 수’를 늘리는 설계

MYSC 구성원은 모두 ‘사내기업가(intrapreneur)’ — 조직 진화 경로 자체가 리더십 파이프라인입니다.



임원 자리가 희소자원이 아니게 됩니다

승진 사다리 꼭대기 한두 자리를 두고 경쟁하는 구조에서는, 기존 임원과 닮은 사람이 뽑힙니다. 자리의 수를 늘리면 다양성이 들어올 공간이 생깁니다.

‘경영 경험’의 진입장벽이 낮아집니다

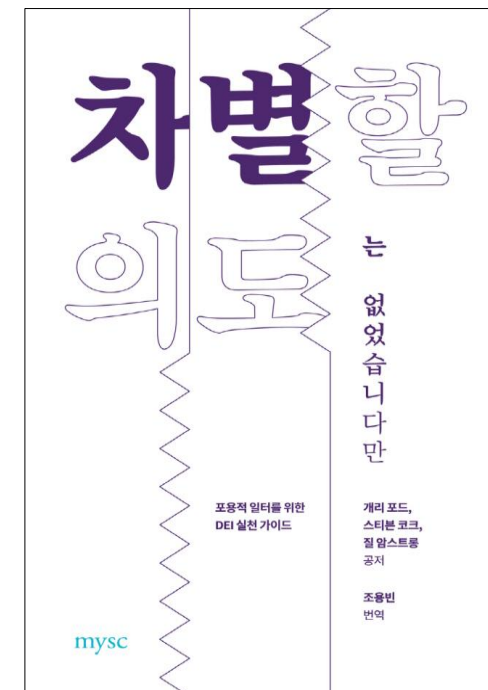
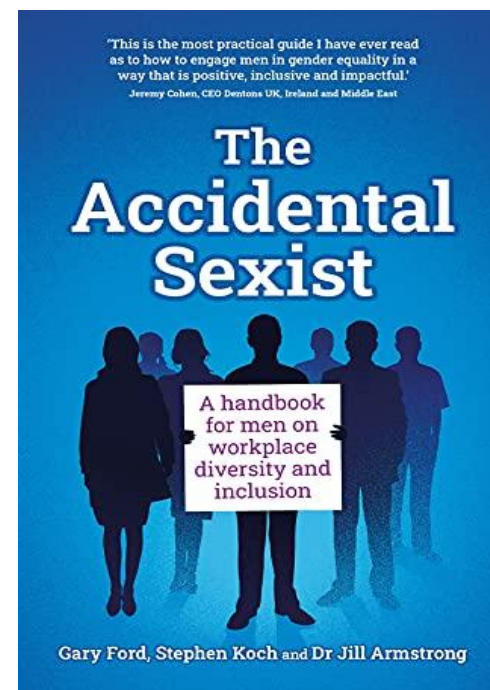
여성임원 후보에게 늘 붙는 꼬리표 — ‘경영 경험 부족’. CIC 대표 경험은 P&L을 책임지는 실전 경영 수업이 됩니다.

무의식적 편견 — ‘의도 없는 차별’을 다루는 DEI 실천 가이드 출판

『차별할 의도는 없었습니다만』

The Accidental Sexist (Gary Ford 외)

- MYSC가 영국 원서를 독점 계약·번역해 2025년 출간
- 사내 독서 스터디·워크숍 교재로 활용
- ‘나쁜 사람’이 아니라 ‘나쁜 구조’를 겨냥 — 남성을 비난이 아닌 참여의 자리로 초대



AI 심사역 ‘메리(Merry)’ — 초기 투자 업계 & 사내 최초의 AI 동료

Merry



- 투자 심사 과정에 참여하는 AI 심사역 — ‘도구’가 아니라 ‘동료’로 채용
- 사람·조직·문제·지역·자본·기술·정책을 연결하는 내부 지식 그래프 ‘임팩트 그래프’ 기반
- MYSC의 지향: Human-AI 티밍으로 일하는 ‘임팩트 인텔리전스 에이전시’

왜 AI를 심사에 넣었나

사람의 심사에는 이미 편향이 있습니다. AI 도입은 편향의 ‘추가’가 아니라, 암묵적이던 판단 기준을 명시적으로 드러내는 기회입니다.

결정은 사람이 합니다

메리는 추천·분석하고, 투자 결정과 그 책임은 사람에게 남습니다 — 자동화 (automation)가 아닌 팀워크(teaming)

기준이 기록됩니다

AI가 개입하려면 심사 기준을 데이터와 언어로 명문화해야 합니다 — 그 명문화 과정 자체가 편향 점검입니다

‘젠더 관찰자’에서 배우는 AI 거버넌스

한국 임팩트투자 생태계가 이미 검증한 편향 통제 장치들 — AI 시대에 그대로 이식할 수 있습니다.

사람의 심사에서

젠더 관찰자 제도

투자 결정에 관여하지 않되 심사에 참관하며 무의식적 편견에 ‘힌트’를 주는 역할 — 실제 투자사들이 ‘가장 효과 본 장치’로 꼽은 방법. 도입 후 여성 창업팀 선발 0% → 33%



AI의 심사에서

AI 편향 관찰자(감사)

학습 데이터·추천 결과의 성별 분포를 상시 모니터링하고, 모델이 답을 내는 과정에 ‘참관’하는 감사 체계 — 결정권 없는 관찰자가 결정의 질을 바꿉니다

WEPs 또는 다양한 DEI 내용을 바탕으로, 독립적인 ‘젠더 관찰자’ 에이전트 설계하고 실행!

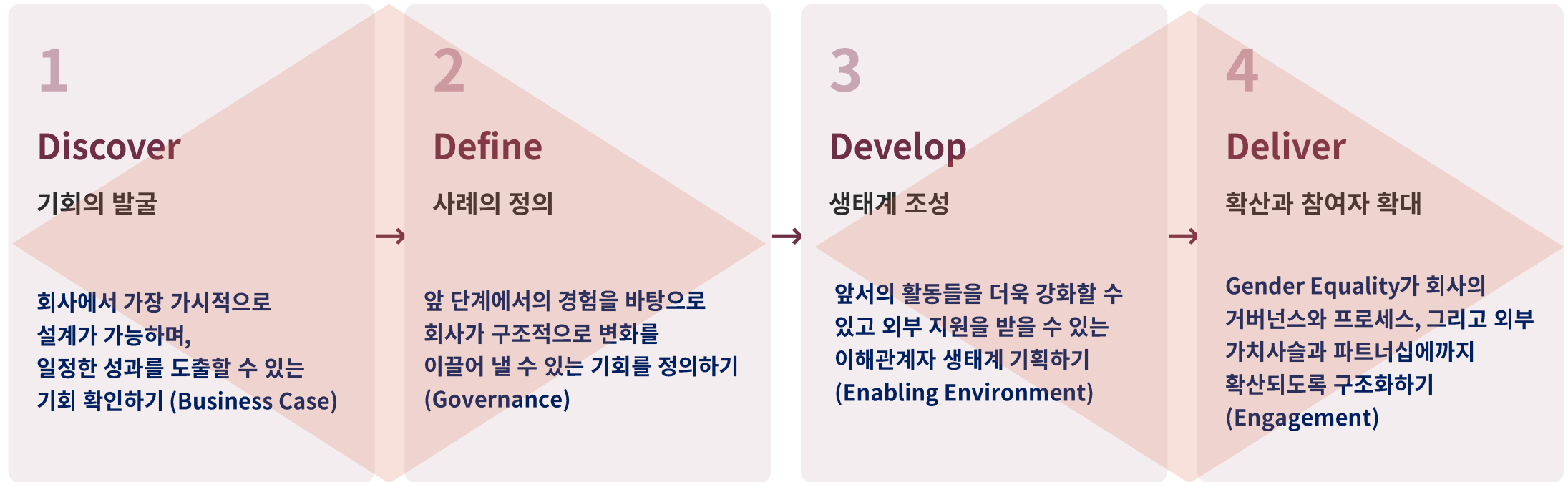
3

프레임워크

개인의 선의에 기대지 않는다

“구성원들이 안전하게 Gender Equality를 시작하고, 여정을 지속할 수 있도록 돕는 프레임워크를 가져보자”

AI 시대 기업의 Gender Equality를 위한 4D 프레임워크



발굴 → 정의 → 생태계 → 확산: '1회의 캠페인'이 아니라 '반복 가능한 행동/활동'을만드는 것이 목적

[MYSC 사례] Gender Equality를 위한 4D 프레임워크

단계	Discover 발굴	Define 정의	Develop 조성	Deliver 확산
MYSC 사례	조직진단 및 현실파악, 여성 주도 기업의 투자 기회 발굴	펀드의 최초 투자 사례를 의도적으로 여성 주도 기업으로 선정	아시아의 성 포용적 투자 생태계 조성	WEPs 가이드라인 확산 및 남성 참여 확대
세부 내용	목적 펀드 결성 시 여성 주도 기업 투자 조항을 의도적으로 추가하여 생태계의 선도 사례 창출 산출물 • MYSC 엑스트라마일 5호 펀드에 여성 주도 기업 투자 관련 '특수목적 조항' 설계 • → 특수목적 3: 여성 주도 기업 30% 이상	목적 수도권 외 지역 또는 해외 지역 펀드 투자 시 최초 투자를 여성 주도 기업에 의도적으로 집행 산출물 • 엑스트라마일 임팩트 1호: Uniquegood • 윤리적투자 개인투자조합 1호: Jessie Kitchen • 경남청년임팩트펀드: Wellfish • 전북지역혁신임팩트펀드: Mush& • 유한킴벌리 그린 임팩트 펀드: Rukita • 어모어 뷰티풀 챌린지 펀드: Techcoop • 강원특별자치도 펀드: Once Casero	목적 여성 주도 기업 발굴과 아시아 생태계 확장에 중점을 둔 VIIN(임팩트 네트워크) 고도화 산출물 • 참여기관: Beacon Fund, Patamar Capital, DFCD, MYSC, Saison Investment Management, CSIP, FUV 등 • 여성 심사역의 적극적인 참여 • 국가별 임팩트 펀드 현황과 협력 전략 공동 논의	목적 여성 주도 투자기업의 투자 후 관리와 콘텐츠 개발을 통해 대내외 지속가능성 강화 산출물 • 포트폴리오 기업 대상 WEPs 소개 • WEPs 투명성·책임성 프레임워크와 성별격차 분석 도구의 현지화 및 'WEPs 기본 체크리스트' 개발 • 'Men For Inclusion'과 협력

30%는 도착점이 아니라 설계도입니다

선의에 기대지 않고, 규약과 구조와 알고리즘에 성평등을 심는 일 —
그 설계의 경험을 나누고 지속적으로 실험해가겠습니다!

jtkim@mysc.co.kr