

발 간 등 록 번 호

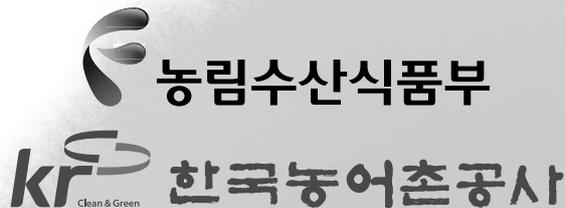
11-1541000-001625-01

<http://rri.ekr.or.kr>

어촌지역 커뮤니티 비즈니스 모델정립 및 활성화 방안 연구

A Study on Plans to Establish and Vitalize
Fishing Community Business Model

2012. 12



제 출 문

농림수산식품부 장관 귀하

본 보고서를 “어촌지역 커뮤니티 비즈니스 모델정립 및 활성화 방안 연구” 과제의 최종보고서로 제출합니다.

2012년 12월

주관연구기관명 : 농어촌연구원

책임연구원 : 박 윤 호

연 구 원 : 이 영

공동연구기관 : (사) D&I지식경영연구소

책임연구원 : 임 관 혁

연 구 원 : 정 연 홍

최 대 성

유 창 근

강 인 구

구 완 회

요 약 문

1. 연구과제명 : 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 모델정립 및 활성화방안 연구

2. 연구기간 : 2012년 9월 ~ 2012년 12월

3. 연구의 배경 및 목적

3.1 연구의 배경

- 최근 일자리 창출과 사회적 경제에 대한 관심이 커지면서 정부는 시장지향형 지역일자리창출을 위하여 사회적기업과 커뮤니티비즈니스 육성사업을 적극 추진하고 있음
 - 커뮤니티비즈니스는 지역주민이 주체가 되어 지역자원을 활용하여 지역문제를 해결해 나가는 사업모델을 통칭함
 - 선진국에서는 지역의 유희자원을 발굴, 사업화하여 고용창출과 지역활성화를 위해 커뮤니티비즈니스를 활발하게 육성하고 있으며 우리나라는 정부의 정책지원과 지역사회의 노력으로 사업모델과 활동영역에서 성장세를 보이고 있음
- 이러한 지역의 공동화, 소득양극화 현상이 농어촌지역에서 심화되고 있으며 상대적으로 어촌지역은 농촌지역에 비해 사회적기업, 커뮤니티 비즈니스(CB)와 같은 지역재생전략이 미흡한 실정임
 - 우리나라의 고도 산업화 과정에서 어업·어촌인구의 급격한 도시유출의 결과 과소화와 고령화가 빠르게 진행되고 있음
- 정부차원에서 이러한 어가 및 어촌이 안고 있는 문제를 극복하고 어촌의 활성화를 위한 다양한 정책 및 관련 사업을 추진하고 있음
 - 2005년부터 범정부 차원에서 농어촌의 소득, 일자리, 복지, 교육, 의료, 지역개발 등에 대하여 총체적이고 종합적 접근에 의한 ‘농림어업인 삶의 질 향상 및 농산어촌 지역개발 기본계획’을 추진 중에 있음
 - 어가, 어촌만을 대상으로 어촌종합개발사업, 어촌체험마을조성사업, 어촌관광활성화사업 등을 실시하고 있음

- 이와 같은 정부차원의 정책지원에도 불구하고 어촌지역이 당면한 현안문제는 해결되지 못하고 있으며 특히 지역사회기반(Community Based)의 내발적·상향식 발전모델이 시급한 실정임
- 따라서 어촌지역의 공동체회복과 지역활성화를 위해 주민주체를 기반으로 어촌 및 어업의 특성을 활용하고 경쟁력 있는 유희자원에 대한 조사 및 발굴을 통해 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델정립 및 활성화가 필요함

3.2 연구의 목적

- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 사업유형 및 모델 발굴
- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델의 단계적 적용방안과 단계별 참여주체의 역할제시
- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 활성화를 위한 정책적 제언 및 정책추진 방향 제시

4. 연구내용 및 결론

4.1 연구내용

- 연구의 주요내용은 크게 6개 부분으로 구성됨
 - 어촌의 특성
 - 커뮤니티비즈니스에 대한 이론적 고찰
 - 국내·외 커뮤니티비즈니스 운영현황
 - 국내 어촌지역 커뮤니티비즈니스 운영현황
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 추진방안
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성·지원 방안
- 어촌의 특성
 - 어촌의 일반적 특성 및 현황
 - 어촌의 유형분류와 어촌지역개발사업

- 커뮤니티비즈니스에 대한 이론적 고찰
 - 커뮤니티비즈니스의 등장배경, 개념과 특성, 유형분류
 - 커뮤니티비즈니스와 지역재생과의 관계

- 국내·외 커뮤니티비즈니스 운영현황
 - 국내·외 커뮤니티비즈니스 도입현황
 - 국내·외 성공사례 조사·분석
 - 중간지원조직 운영사례

- 국내 어촌지역 커뮤니티비즈니스 운영현황
 - 사례지구 선정 및 조사방법
 - 어촌사례지구 커뮤니티비즈니스 사업 운영실태
 - 어촌지역 주민의식조사 분석결과

- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 추진방안
 - 커뮤니티비즈니스 성공요인 시사점 분석
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 개념정립 및 추진방향

- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성·지원방안
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델유형개발
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델적용방안
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성·지원방안
 - 정책적 제언

4.2 연구결과

□ 커뮤니티비즈니스 성공요인 시사점 분석

- 국내 어촌사례지구 주민의식 및 커뮤니티비즈니스 운영실태 분석결과
 - 구성원 상호간 신뢰협력
 - 차별화된 자연, 문화자원 발굴 지원
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스에 대한 중간지원 기능의 강화

- 자체수익 창출에 의한 경영의 지속성 확보
 - 홍보마케팅 역량 개발
 - 공익성과 전문성을 갖춘 어촌 커뮤니티비즈니스 리더 육성
 - 실무 능력을 지닌 인재양성 교육
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스에 대한 주민들의 인식제고
- 국내·외 커뮤니티비즈니스 성공사례 분석결과
- 지역주민 주도의 공동체 구성과 구성원 간 상호신뢰 구축(리더 역량)
 - 지역의 실정을 고려한 합리적인 공동체 구성체계의 정립
 - 지역 내 현안문제에 대한 정확한 인식과 사업목적의 도출
 - 지역의 자연·문화적 정체성에 대한 보전을 통해 가치를 발굴하고 사업아이템 정립
 - 주민의 자존감 고취를 통한 즐거운 사업 참여문화 조성
 - 행정에서의 정보제공, 동기부여, 주민의식 제고(교육) 지원 및 관련 분야 전문가 리쿠르팅 또는 연계 등 보완적 지원
 - 인근 지역 및 관련분야에 대한 다양한 관계망 형성
- 중간지원조직 운영사례 분석결과
- 현재 현장에서 활동하는 중간지원조직 대부분이 중앙정부의 정책사업을 위탁받아 수행하거나, 광역 또는 기초 자치단체에서 출연하여 운영하는 등 정부의 지원에만 의존하는 현실에서의 탈피를 도모해야 함
 - 중간지원조직의 재정적 자립기반 확충을 위해 기능과 역할, 그리고 내부의 역량에 따라 그 유형을 다양화하고 독자적인 사업모델을 개발하려는 노력 필요
 - 지역의 사회적 경제 분야에 대해 현장밀착형 지원을 담당할 풀뿌리형 민간 지원조직의 육성 필요
 - 현재와 같이 종합적 기능만 갖는 중간지원조직이 아니라 중앙-광역-기초단위 별로 역할을 명확히 구분하고, 기능별·분야별로 전문화된 중간지원조직의 발굴과 육성 필요
 - 중앙 각 부처별 정책사업 추진을 위한 각 중간지원조직 간의 업무 연계와 역할분담을 통해 사업별·부처별 칸막이와 중복성을 해소하여 종합적인 지원체계를 구축함으로써 각 조직의 유희 가용자원을 현장밀착형 지원 시스템으로 확대해 나가는 패러다임의 전환 필요

- 현장의 다양한 중간지원조직과 활동가들을 재교육하고 지원할 수 있는 중간지원조직의 인재양성을 지원하는 중간지원조직 필요
- 중간지원조직 간의 네트워크 및 협력관계 구축이 필요하며 각 조직 간의 격차 해소와 암묵적으로 형성되어 있는 지역별 경쟁관계를 해소함으로써 실질적인 네트워크 구축 필요

◦ 성공요인의 종합적 시사점

- 비즈니스 중심의 사업모델 발굴과 커뮤니티 구성에 대한 지원
- 주민의식 제고를 위한 지속적이고 일관된 컨설팅 지원
- 소규모 단위부터의 다양하고 단계적인 정책 지원
- 어촌지역 특수성을 감안한 어촌계 중심의 정책방안 수립
- 어촌 중심의 지원 권역 설정(권역별 담당자 운용)
- 광역단위 중간지원조직의 설립(지역별 거점대학 활용 등)

□ 어촌지역 커뮤니티비즈니스 추진방향

- 정책목표 : 지역활성화
- 사업주체 : 공동체법인
- 사업구조 : 지역순환형 사업구조
- 지원방식 : 간접지원방식
- 추진체계 : 지방자치단체주도
- 네트워크 : 협력적 네트워크

□ 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델유형

- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델유형을 크게 어업자원활용형, 지역기반 관광형, 커뮤니티네트워크형, 복합형 4가지로 구분할 수 있음
 - 어업자원활용형은 어촌계를 중심으로 어장, 어항을 활용한 수익창출형 임·어업자원의 생산 및 가공, 유통을 통해 1차 생산뿐만 아니라 고부가가치 상품개발과 수익창출이 가능함

- 지역기반관광형은 지역의 경관자원, 관광자원, 관광상품, 민박 등을 활용한 관광서비스업으로 대체어업의 역할과 도농교류의 효과를 기대할 수 있음
- 커뮤니티네트워크형은 어촌지역 주민과 인근 마을 간의 연계를 통해 공동으로 지역의 복지, 문화, 교육, 보육 등 현안문제를 해결해 나가는 것이 목표임
- 복합형은 어촌지역의 1차, 2차, 3차 산업을 복합한 유형으로 어업의 생산, 가공, 유통, 관광사업을 추진함

□ 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델 적용방안

- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 추진은 시범사업 단계와 본격화사업 단계로 구분하여 전개함
- 시범사업단계는 계획단계를 시작으로 사업공모 및 선정을 위한 조성단계, 시범사업실시를 위한 실행단계, 시범사업평가를 통한 육성단계, 전국적 모델보급을 통한 자립단계로 구성함
- 본격화사업단계는 문제인식 및 사업계획 단계를 시작으로 커뮤니티비즈니스 유형발굴단계, 사업실행단계, 사업육성단계, 사업육성단계, 사업자립단계로 구성함
- 사업적용단계별 참여주체의 역할

1단계(문제인식 및 사업계획)		
사업주체	역할	
지역주민	- 마을리더를 중심으로 한 현안문제 인식 - 지역의 유희자원, 어메니티를 기반으로 한 자원발굴	
정부	중앙정부	- 어촌지역 CB의 지원프로그램 마련 - 어촌지역 CB 국내외 사례 홍보 및 인식확산
	지방정부	- 지역주민들의 자존감 확보를 통한 동기부여 확산 - 홍보 및 교육프로그램 제공
중간지원조직	- 계획수립 단계에서 지원 및 조정역할 - 유사사례 및 정보제공	

2단계(CB유형발굴)		
지역주민		- 마을주민간의 지속적 유대관계 유지 및 리더십 발굴 - 마을리더 중심으로 CB 유형발굴
정부	중앙정부	- 전국 어촌지역의 유형발굴 종합정리 및 벤치마킹 유도 - 지자체 공무원에 대한 교육지원
	지방정부	- 어촌지역 CB를 위한 전담공무원 배치 - 벤치마킹 및 교육지원
중간지원조직		- 행정과 주민의 소통채널 역할 - 지역의 경쟁력 있는 유형발굴 지원
3단계(사업실행)		
지역주민		- 마을리더를 중심으로 역할 및 업무분장 - 행정, 중간지원조직, 전문가 그룹과의 네트워크 강화
정부	중앙정부	- 어촌지역 CB 클러스터 및 거버넌스 구축 지원 - 어촌지역 CB 홈페이지 구축
	지방정부	- 지역주민과의 신뢰형성 - 원활한 사업추진을 위한 네트워크 조직화 등 행정지원
중간지원조직		- 사업추진과정에서 발생할 수 있는 갈등관리 - 사업추진에 있어서 자문, 조정, 정보제공
4단계(사업육성)		
지역주민		- 마을주민중심의 전략수립 등 역량강화 - 마을주민에 대한 적극적인 홍보, 참여방안제고
정부	중앙정부	- 어촌지역 CB 운영을 위한 가이드라인 제공 - 거버넌스 체계 구축을 위한 행·재정 지원
	지방정부	- 마을별 CB 전략 수립 및 통합관리 - 주민설명회 등을 통한 적극적인 홍보 및 사업환경조성
중간지원조직		- 기업, 대학, 금융기관 등과의 네트워크 지원 - 경영전략 수립에 대한 지원 및 자문
5단계(사업자립)		
지역주민		- 주민들 스스로 사업의 성과 및 지속성 체험 - 마을회의를 통한 결산과 투명한 정보제공
정부	중앙정부	- 전국 어촌지역 CB의 결과물 정보제공 - 평가지료개발, 평가결과에 따른 인센티브 및 차기사업 지원
	지방정부	- 사업결과에 따른 지역주민 홍보 - 평가결과에 따른 피드백 지원
중간지원조직		- 사업과정에 대한 지속적인 모니터링 제공 - 평가결과를 바탕으로 문제점 해결방안, 역량강화방안 제시

□ 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성·지원방안

- 중간지원조직 설치
- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 인재육성
- 어촌 커뮤니티비즈니스 육성을 위한 자금지원 강화
- 어촌 커뮤니티비즈니스 사업평가, 인증 관리체계 수립

5. 연구결과의 실용화 방안

- 어촌 지역개발 및 활성화 계획수립에 활용
- 관련 사업 대상지 선정 시 활용

Summary

1. **Title** : A Study on Plans to establish and vitalize Fishing Community Business Model

2. **Research Period** : September, 2012 ~ December, 2012

3. Background and Purpose of Research

3.1. Background of Research

- Recently, with increased interests in job creation and social economy, the government actively promotes social enterprises and community business for the market-oriented local job creation.
 - A community business refers to the business model in which local residents try to solve local issues using local resources.
 - Advanced countries are actively developing and commercializing local unused resources and promoting community business for the creation of jobs and regional activation while Korea is growing up in the business model and activity area by the government's political supports and the communities' efforts.
- Like this, the phenomena of local hollowing and income bipolarization are deepening in the farming and fishing communities, and the fishing communities are relatively lacking in local regeneration strategies such as social enterprises and community business compared to the rural areas.
 - In the Korea's process of high industrialization, as a result of the rapid outflow of populations from the fishing industries and fishing communities to the cities, depopulation and aging are rapidly in progress.
- At the government level, Korea is promoting various policies and related businesses to overcome the problems of the fishing villages

and fishing communities and to vitalize the fishing communities.

- Since 2005, at the government-wide level, Korea has been promoting 'the basic plan for the improvement of quality of life of farmers and fishermen and farming and fishing community development' by a holistic and comprehensive approach to the farming and fishing communities' income, employment, welfare, education, health care and development.
 - It has carried out the fishing communities comprehensive development project, fishing community experience village development project, fishing communities sightseeing vitalization businesses only for the fishing villages and fishing communities.
- In spite of these government political supports, the current issues the fishing communities face have not been solved, and especially, a community based voluntary and bottom-up development model is urgently needed.
 - Thus, for the community corporation and regional activation of the fishing communities, residents-based uses of the characteristics of the fishing communities and fishing industries, and fishing communities CB model establishment and vitalization through competitive investigation and discovery of unused resources are necessary.

3.2 The Purpose of the Study

- To discover the type of business and model of the fishing village community.
- To present the phased application plan and phased participants' roles in the fishing village community business model.
- To present political proposal and political direction for the vitalization of the fishing village community business.

4. Research Contents and Conclusions

4.1 Research Contents

- The main contents of the study consist broadly of six parts.
 - The characteristics of the fishing communities
 - Theoretical study of the community business
 - The current management status of the domestic and foreign community business
 - The current management status of the domestic fishing village community business
 - The promotion plan for the fishing village community business
 - The promotion and support plan for fishing village community business

4.2 Research Results

- Analysis on the success factors implication of community business
 - Support for business-oriented business model excavation and community configuration
 - Continuous and consistent consulting support for improvement of residents' consciousness
 - Various and phased political supports from smaller units
 - Establishing the fishing communities-oriented policy objectives considering the distinctiveness of the fishing communities
 - Setting up the areas of fishing communities-oriented supports (operation of the persons in charge of each area)
 - Establishing wide-area units intermediate support organizations (use of base university of each area etc.)

- Promotion system of fishing village community business

- Policy objectives : Regional activation
- Business subject : Community corporation
- Business structure : Business structure of regional cyclic type
- Method of support : Indirect support approach
- Propulsion system : Local governments led
- Network : Collaborative networks

Fishing village community business model type

- The fishing communities CB model types can be divided broadly into four types: fisheries resource application type, community based sightseeing type, community network type and mixed type.
 - The fisheries resource application type can develop high value-added products and generate revenue as well as primary production through the profit-making type production, processing and distribution of forestry and fishery resources, using fishing grounds and fishing ports centering around the fishing communities.
 - The community based sightseeing type is a tourism service business using the local landscape resources, tourism resources, tourism products and home stay, etc. which can expect the role of alternative fishing business and the effect of urban-rural exchange.
 - The community network type aims to solve the current issues such as local welfare, culture, education and day care, etc. jointly through the link between the fishing community residents and nearby villages
 - The mixed type is one combining the primary, secondary and tertiary industries of the fishing communities, which promotes the

production, processing, distribution and tourist business of the fishing industry.

Plan to apply fishing village community business model

- Develop the promotion of the fishing village community business by dividing into pilot project phase and earnest business phase.
- The pilot project phase starts from planning stage, consisting of the preparation phase of business invitation and selection, execution phase for pilot project execution, promotion phase through pilot project estimation, and independent phase through nationwide model distribution
- Earnest phase of business starts from the awareness of issues and business plan phase, consisting of CB types of excavation phase, business execution phases, business promotion phase, business self-reliant phase.
- Roles of Participants by the phase of business application
 - For a sustainable fishing communities CB, it should be led by the local residents.
 - The central government should promote a pilot project so that the fishing communities CB will be a successful model, verify and promote the results, and should provide guidelines in seeking for fishing communities CB support measures at the level of the local autonomous body.
 - The wide-area unit intermediary organizations are in charge of the adjustment and integration of the businesses by area, such as business publicity and network, etc.
 - The basic unit intermediary organizations are a community-based type, which support the practicalities such as training, consulting and marketing, etc.

□ Fishing village community business promotion and support plan

- To install intermediary organizations
- Training the talents in CB in fishing communities
- Enhanced funding for the fishing communities CB promotion
- Establishing certification management system and fishing communities CB business estimation

5. Plans for the Practical Use of the Research Results

- Use for the establishment of plans to develop and vitalize the fishing communities
- Use for the selection of the target area of related business.

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	3
1. 연구의 배경	3
2. 연구의 목적	4
제 2 절 연구내용 및 방법	5
1. 연구의 내용	5
2. 연구의 방법	6
제 2 장 어촌의 특성	9
제 1 절 어촌의 일반적 특성 및 현황	11
1. 어촌의 개념과 특성	11
2. 어촌의 현황	12
제 2 절 어촌의 유형분류	15
제 3 절 어촌종합개발사업 및 어촌관광	16
제 3 장 커뮤니티 비즈니스에 대한 이론적 고찰	19
제 1 절 CB의 등장배경	21
제 2 절 CB의 개념과 특성	22
1. CB의 개념	22
2. CB의 구성요소	22
3. CB의 특성 및 효과	23
4. 커뮤니티 비즈니스와 사회적 기업과의 비교	24
제 3 절 CB의 유형분류	26
1. CB 유형 1	26
2. CB 유형 2	26
3. CB 유형 3	27
제 4 절 CB와 지역재생과의 관계	28
제 4 장 국내·외 커뮤니티 비즈니스 운영현황	31
제 1 절 국내·외 커뮤니티 비즈니스 도입현황	33
1. 국내 도입현황	33

2. 해외 도입현황	42
제 2 절 국내·외 성공사례 조사·분석	63
1. 국내 성공사례	63
2. 해외 성공사례 - 일본을 중심으로	72
제 3 절 중간지원조직 운영사례	84
1. 중간지원조직의 개념	84
2. 중간지원조직의 유형과 역할	84
3. 국내 중간지원조직 운영현황	85
제 5 장 국내 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 운영현황	103
제 1절 사례지구 선정 및 조사방법	105
1. 사례지구 선정	105
2. 조사방법	106
제 2 절 어촌 사례지구 CB사업 운영실태	106
1. 조사 분석 모형	106
2. 조사 항목	107
3. 사례지구 조사결과	110
제 3 절 어촌지역 주민의식 조사·분석 결과	178
1. 조사·분석 개요	178
2. 조사결과	179
제 6 장 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 추진방안	207
제 1 절 커뮤니티 비즈니스 성공요인 시사점 분석	209
1. 어촌사례지구 CB운영실태 조사·분석 결과	209
2. 국내·외 CB 성공사례 조사·분석 결과	216
3. 중간지원조직 운영사례 조사·분석 결과	217
4. 성공요인의 종합적 시사점	218
5. 연구결과의 종합 요약	220
제 2 절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 개념정립	221
1. 기존 커뮤니티 비즈니스의 개념	221
2. 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 개념 정립	223
제 3 절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 추진방향	224
1. 정책목표 : 지역 활성화	224

2. 사업주체 : 공동체 법인	225
3. 사업구조 : 지역순환형 사업구조	225
4. 지원방식 : 간접지원 방식	226
5. 추진체계 : 지방자치단체 주도	227
6. 네트워크 : 협력적 네트워크	228
제 7 장 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 육성·지원 방안	229
제 1 절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 모델유형 개발	231
1. 모델유형 개발의 필요성	231
2. 모델유형 개발의 기본방향	232
3. 어촌지역 CB모델 유형	233
제 2 절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 모델 적용 방안	242
1. 어촌지역 CB 모델의 적용방안	242
2. 사업 적용단계별 참여주체의 역할	247
제 3 절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 유형별 적용방안	251
1. 어업자원활용형	251
2. 지역기반관광형	252
3. 커뮤니티네트워크형	253
4. 복합형	254
제 4 절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 육성·지원 방안	255
1. 중간지원조직 설치	255
2. 어촌지역 CB 인재 육성	260
3. 어촌 CB 육성을 위한 자금지원 강화	264
4. 어촌 CB 사업평가, 인증 관리체계 수립	266
제 5 절 정책적 제언	267
부 록	273

표 목 차

(표 1) 어촌지역 인구 및 어가인구	12
(표 2) 어촌 잠재자원 분류	14
(표 3) 어촌의 유형	15
(표 4) 어촌관광 및 어촌종합개발사업 현황	16
(표 5) 어촌관광의 유형	18
(표 6) 커뮤니티 비즈니스와 사회적 기업의 비교	25
(표 7) CB의 유형별 특징	26
(표 8) 사업성과 지역성에 따른 CB 유형	27
(표 9) 사업형태에 따른 CB 유형	28
(표 10) 중앙정부의 커뮤니티비즈니스 정책	34
(표 11) 고용노동부 사회적 기업 역할	40
(표 12) 일본의 커뮤니티 비즈니스 유형 및 사업분야	45
(표 13) 일본 CB 사업 및 서비스 분야	46
(표 14) 완주군 농촌 활력과 구성 및 역할	64
(표 15) 콩세알 나눔센터 사업	68
(표 16) 일본 커뮤니티비즈니스 중간지원조직의 역할	84
(표 17) 사회적기업진흥원 개요	86
(표 18) 한국사회적기업진흥원 관계기관 현황	87
(표 19) 농어촌공동체지원센터 개요	89
(표 20) 농어촌공동체회사의 개념	90
(표 21) 농어촌공동체 지원센터 연도별 지원계획	91
(표 22) (재)완주 커뮤니티비즈니스센터 개요	93
(표 23) 완주CB센터 2012년도 주요사업 추진계획	96
(표 24) 강릉시 마을만들기지원센터 개요	98
(표 25) 강릉시 살기 좋은 마을 만들기 사업 지원 절차	101
(표 26) 어촌 사례지구 CB운영실태 구성요소별 조사 내용	108
(표 27) 차유마을 방문객 및 체험이용객 소득현황	121
(표 28) 차유 체험마을 운영실적 현황	121
(표 29) 다대마을 방문객 ,체험이용객 및 소득현황	143
(표 30) 쌍근리 마을협의회 구성원의 담당업무	151
(표 31) 쌍근리 방문객 및 체험이용객 소득현황	152

(표 31) 쌍근리 방문객 및 체험이용객 소득현황	152
(표 32) 쌍근리 마을 직접소득 현황	152
(표 33) 군산 장자도 공동체 투자 및 수입현황	167
(표 34) 주민의식조사 설문구조	179
(표 35) 인구통계학적 특성 분석결과 (n=135)	180
(표 36) CB사업의 종류	182
(표 37) CB사업 분야 중 공공목적의 활동분야	182
(표 38) CB를 시작하게 된 계기	183
(표 39) 지역 활성화를 위한 정부 및 지자체의 지원	184
(표 40) CB의 지역 활성화 효과	184
(표 41) CB 현황 만족도	186
(표 42) CB의 전반적인 만족도	187
(표 43) CB의 주요 성공요인	188
(표 44) CB 과정 중 주민들의 의견 반영	189
(표 45) CB 진행에 대한 만족도	189
(표 46) 사업 추진효과	190
(표 47) 지역발전	192
(표 48) 지역이 지닌 투자요소	194
(표 49) 투자요소 중요도 점수	195
(표 50) 핵심역량	196
(표 51) 참여정도 및 상호신뢰	198
(표 52) 장애요소 및 문제점	200
(표 53) 성공을 위한 가장 필요한 요소	201
(표 54) 지원기관의 역할	203
(표 55) CB 지원방식	205
(표 56) CB를 통한 공동수익 재투자 분야	205
(표 57) CB의 중요역할 참여자	205
(표 58) 어촌사례지구 CB운영실태 조사결과 요약	210
(표 59) 어촌사례지구 CB운영실태 조사 분석결과	212
(표 60) 표적집단심층면접(FGI) 결과 요약	218
(표 61) 연구결과의 종합 요약	220
(표 62) 커뮤니티 비즈니스 사업별 기존 개념과 특성	223
(표 63) 1단계(문제인식 및 사업계획)의 주요 주체별 역할	248

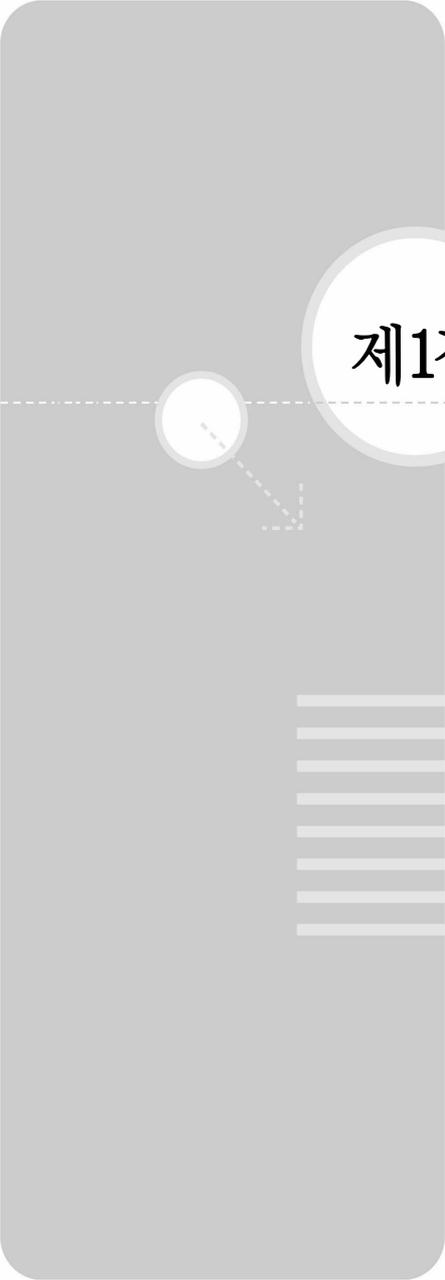
(표 64) 2단계(CB유형발굴)의 주요 주체별 역할	249
(표 65) 3단계(사업실행)의 주요 주체별 역할	249
(표 66) 4단계(사업육성)의 주요 주체별 역할	250
(표 67) 5단계(사업자립)의 주요 주체별 역할	250
(표 68) 어업자원활용형 적용방안	251
(표 69) 지역기반관광형 적용방안	252
(표 70) 커뮤니티네트워크형 적용방안	253
(표 71) 복합형 적용방안	254
(표 72) 광역단위 중간지원조직의 형태별 장단점 비교	256
(표 73) 기초 중간지원 조직의 형태별 장단점 비교	259
(표 74) 어촌지역 CB 중간지원조직의 구성 및 주요 내용	260
(표 75) 단계별 어촌지역 CB 인재 육성 프로그램(예시)	263

그림 목 차

<그림 1> 연구 추진체계	8
<그림 2> 어가의 소득구조	13
<그림 3> 커뮤니티 비즈니스의 효과	24
<그림 4> 커뮤니티비즈니스와 사회적 기업의 위상 비교	25
<그림 5> 완주군 인구추세	63
<그림 6> 완주군의 선택리지사업 프로세스	65
<그림 7> 완주군 커뮤니티비즈니스 지원센터의 비전과 기능	66
<그림 8> 원주 신화마을 네트워크 사업단 조직도	70
<그림 9> 원주 신화마을 사업장	71
<그림 10> 하마나 어업협동조합 및 활동장소 전경	72
<그림 11> 레이디스 회원 및 마을전경	73
<그림 12> 하마나코 사토우미노 카이의 어촌체험프로그램	74
<그림 13> 하마나코 사토우미노 카이의 지도부	75
<그림 14> NPO법인 헤다소금회 생산시설 전경	76
<그림 15> 전통소금 생산설비	77
<그림 16> 헤다소금회 생산품목	78
<그림 17> 헤다소금회 상품광고지 및 후지산 카포레 활동	79
<그림 18> 코모다 치에(菰田 智慧)이사장 및 각종 상장	80
<그림 19> f-Biz 사무실 외부 전경	81
<그림 20> 코이데 무네아키 f-Biz 센터장 및 상담현장	83
<그림 21> 사회적기업진흥원 조직구조	85
<그림 22> 강릉시 마을만들기지원센터 장기구상	100
<그림 23> 강릉시 마을 만들기 사업의 역할분담 체계	101
<그림 24> 어촌 사례지구 선정방법 및 결과	105
<그림 25> 어촌지역 사례지구 조사·분석 모형	107
<그림 26> 강릉 영진마을 전경	111
<그림 27> 영진2리 특화발전추진위원회 조직구조	113
<그림 28> 영진2리 특화발전추진위원회의 사업내용 및 구조	114
<그림 29> 영덕 차유마을 사업관련 시설	117
<그림 30> 차유마을 사업 추진조직 구조	120
<그림 31> 차유마을 사업구조	122

<그림 32> 구룡포과메기사업협동조합 사업장	126
<그림 33> 구룡포과메기사업협동조합의 조직구조	128
<그림 34> 구룡포과메기사업협동조합의 사업구조	129
<그림 35> 삼천포 죽방림 자율관리공동체 사업장	133
<그림 36> 사천 죽방림 자율관리공동체 조직구조	135
<그림 37> 사천 죽방림 자율관리공동체 사업구조	136
<그림 38> 경남 거제 다대마을 사업장	139
<그림 39> 거제 다대마을의 사업조직 구조	142
<그림 40> 다대마을 사업의 구조	144
<그림 41> 쌍근마을 사업장 현황	148
<그림 42> 쌍근리 마을 협의회조직구조	151
<그림 43> 쌍근리 마을 사업의 수익 지출구조	153
<그림 44> 진도 보전 참전복 사업장	156
<그림 45> 진도보전참전복 공동체 조직구조	159
<그림 46> 진도보전참전복 공동체 사업구조	160
<그림 47> 군산 장자도 전경	163
<그림 48> 군산 장자도 조직구조	166
<그림 49> 군산 장자도 공동체 홍보물	168
<그림 50> 보령 무창포마을 사업장	171
<그림 51> 보령 무창포마을 조직구조	173
<그림 52> 보령 무창포마을 사업구조	174
<그림 53> 성별 및 연령	181
<그림 54> 거주기간 및 어촌계 가입유무	181
<그림 55> CB사업의 종류 및 공공목적 활동 분야	182
<그림 56> CB를 시작하게 된 계기	183
<그림 57> 정부의 지원 필요성 및 CB의 지역 활성화 효과	185
<그림 58> CB 현황 만족도	187
<그림 59> CB의 전반적인 만족도	187
<그림 60> CB의 주요 성공요인	188
<그림 61> CB에 대한 주민의견 반영 및 진행	189
<그림 62> CB 추진효과	191
<그림 63> 지역발전	193
<그림 64> 지역이 지닌 투자요소	195

<그림 65> 핵심역량	197
<그림 66> 참여정도 및 상호신뢰	199
<그림 67> 장애요소 및 문제점	201
<그림 68> 성공을 위한 가장 필요한 요소	203
<그림 69> 지원기관의 역할	204
<그림 70> CB 지원방식 및 공동수익 재투자 분야	206
<그림 71> CB의 중요역할 참여자	206
<그림 72> 어촌사례지구 CB운영실태 조사 분석결과	213
<그림 73> 어촌지역 CB사업 성공을 위한 모델정립의 방향	218
<그림 74> 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 활성화를 위한 방안	219
<그림 75> 어촌지역 CB 모델유형 목표 및 기본방향	233
<그림 76> 어촌지역 CB 모델유형별 특징	235
<그림 77> 어촌지역 CB 사업유형 발굴과정 및 사업유형	236
<그림 78> 어업자원 활용형 CB Model	237
<그림 79> 지역기반 관광형 CB Model	238
<그림 80> 커뮤니티 네트워크형 CB Model	239
<그림 81> 복합형 CB Model	240
<그림 82> 어촌 사례지구 CB유형분류	241
<그림 83> 어촌지역 CB 추진단계	243
<그림 84> 어촌지역 CB 시범사업 추진방안	245
<그림 85> 단계별 커뮤니티 비즈니스 추진방안	247
<그림 86> 단위별 중간지원조직 설치 모형	257
<그림 87> 중간지원조직 협력네트워크 모형	258
<그림 88> 어촌지역 CB 인재 육성 프로그램 체계	262



제1장

서론

제1절 연구의 배경 및 목적

제2절 연구내용 및 방법

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

- 전 세계적으로 시장실패와 정부실패에 따라 시장에서의 공익성, 정부부분에서의 자율과 경쟁원칙이 강조되고 있고 급속한 산업구조의 변화로 인해 가치관의 변화와 지역공동체의 붕괴는 가속화되고 있음
- 산업화는 전통적인 지역사회를 붕괴하면서 이에 따른 경제구조 및 인구구조 변화로 지역경제 쇠퇴, 지역공동체 붕괴 등 지역 간 양극화가 심화되고 있음
 - 지속적인 경기침체와 고용 없는 성장으로 고용률이 감소하고 있으며 지방의 인구유출로 지역의 위기감이 고조되고 있음
 - 또한 급속한 고령화로 커뮤니티의 해체가 심화되고 있으며 지방정부의 행정 및 재정적 자율성은 취약함
- 이러한 사회적 배경을 바탕으로 최근 일자리 창출과 사회적 경제에 대한 관심이 커지면서 정부는 시장지향형 지역일자리창출을 위하여 사회적기업과 커뮤니티비즈니스(Community Business, 이하 CB) 육성사업을 적극 추진하고 있음
 - CB는 지역주민이 주체가 되어 지역자원을 활용하여 지역문제를 해결해 나가는 사업모델을 통칭함
 - 선진국에서는 지역의 유휴자원을 발굴, 사업화하여 고용창출과 지역활성화를 도모하기 위해 CB를 활발하게 육성하고 있으며 우리나라는 정부의 정책지원과 지역사회의 노력으로 사업모델과 활동영역에서 성장세를 보이고 있음
- 이러한 지역의 공동화, 소득양극화 현상이 농어촌지역에서 심화되고 있으며 상대적으로 어촌지역은 농촌지역에 비해 사회적 기업, CB와 같은

지역재생전략이 미흡한 실정임

- 우리나라의 고도 산업화 과정에서 어업·어촌인구의 급격한 도시 유출의 결과 과소화와 고령화가 빠르게 진행되고 있음
- 정부차원에서 이러한 어가 및 어촌이 안고 있는 문제를 극복하고 어촌의 활성화를 위한 다양한 정책 및 관련 사업을 추진하고 있음
 - 2005년부터 범정부 차원에서 농어촌의 소득, 일자리, 복지, 교육, 의료, 지역개발 등에 대하여 총체적이고 종합적 접근에 의한 ‘농림어업인 삶의 질 향상 및 농림어촌지역개발기본계획’을 추진 중에 있음
 - 어가, 어촌만을 대상으로 어촌종합개발사업, 어촌체험마을조성사업, 어촌관광활성화사업 등을 실시하고 있음
- 이와 같은 정부차원의 정책지원에도 불구하고 어촌지역이 당면한 현안문제는 해결되지 못하고 있으며 특히 지역사회기반(Community Based)의 내발적·상향식 발전모델이 시급한 실정임
- 따라서 어촌지역의 공동체회복과 지역 활성화를 위해 주민주체를 기반으로 어촌 및 어업의 특성을 활용하고 경쟁력 있는 유희자원에 대한 조사 및 발굴을 통해 어촌지역 CB 모델정립 및 활성화가 필요함

2. 연구의 목적

- 본 연구는 어촌지역 활성화를 위한 공동체 회복과 자립적 지역순환경제 체계 구축을 통해 고용창출과 지역사회의 실질적 소득창출을 위한 핵심 정책 사업으로 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델 정립을 모색하고 이를 활성화하기 위한 정책적 제안을 하는 것을 목적으로 하고 있음
- 본 연구의 구체적인 목적을 제시하면 다음과 같음
 - 어촌지역 CB가 어촌지역의 공동화, 공동체 약화, 소득의 양극화 등 현안문제 해결에 기여할 수 있도록 「어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델」을 발굴함
 - 사업유형 및 발굴모델에 근거하여 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델의 단계적인 적용방안과 각 사업적용 단계별 참여주체의 역할을 제시함

- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 활성화를 위한 정책적 제언 및 정책추진의 방향을 제시함

제 2 절 연구내용 및 방법

1. 연구의 내용

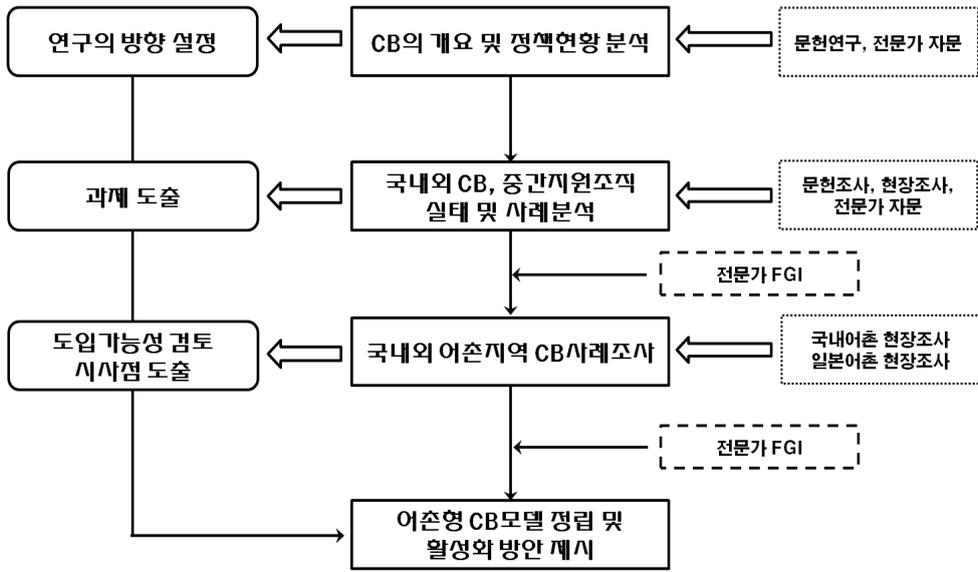
- 연구의 주요 내용은 크게 6개 부분으로 구성됨.
 - 어촌의 특성
 - 커뮤니티비즈니스에 대한 이론적 고찰
 - 국내·외 커뮤니티비즈니스 운영현황
 - 국내 어촌지역 커뮤니티비즈니스 운영현황
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 추진방안
 - 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성·지원 방안
- 어촌의 특성에서는 어촌의 일반적 특성, 어촌의 유형분류 등을 통해 연구목적의 대상지역에 대한 기본적 이해와 특성을 도출함
- 커뮤니티비즈니스에 대한 이론적 고찰을 통해 CB의 고유한 개념 및 유형, 구성요소, 지역재생과의 관계 등에 대한 이해를 도모함으로써 어촌의 특성에 기반한 CB의 모델 및 유형도출을 위한 기본적인 인식을 공유함
- 국내외 CB 정책동향 및 성공사례(중간지원조직 포함)에서는 국내외 관련정책현황을 분석하고, 국내외 CB성공사례 분석을 통해 CB사업의 일반적인 성공요인을 도출하고 어촌지역에 대한 도입가능성을 검토함
- 국내 어촌지역 CB 운영현황 분석에서는 어촌지역의 기존 CB사업의 운영 실태와 주민의식조사를 통해 사업의 성공요인 및 현장적용 가능성의 시사점을 도출함
 - 어촌지역 사례지구 CB 운영실태 조사(동·서·남해안 각 3개 지구)
 - 지역 주민의식 설문조사
 - 지역 유희자원 조사

- 어촌지역 CB모델의 시사점 도출에서는 어촌지역 CB와 타 사업과의 차별성에 대한 고찰을 통해 어촌지역형 CB사업의 필요성과 기존 4개 항목에 대한 조사·분석 결과를 토대로 어촌지역에 고유하게 적용할 수 있는 CB모델의 성공요인에 대한 종합적인 시사점을 도출함
- 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델정립 및 활성화 방안에서는 어촌지역 CB의 모델을 발굴하고, 사업 단계별 적용방안 및 각 참여주체의 역할 제시와 함께 중앙정부(농림수산식품부)에 대한 정책적 제언 및 어촌지역 CB 활성화를 위한 정책추진의 방향을 제시함

2. 연구의 방법

- 본 연구는 문헌연구(literature study)와 실증연구(empirical study)를 병행함
- 문헌 및 사례조사
 - 커뮤니티 비즈니스 관련 선행연구 및 기타자료 검토
 - 커뮤니티 비즈니스 국내·외 정책현황 및 사례검토
- 국내 어촌지역 CB사업 운영실태 조사
 - 조사대상 : 동·서·남해안 어촌지역 중 농어촌공동체회사, 자율관리 어업공동체, 어촌체험마을사업(사업별 1곳, 총 9곳)을 추진 중인 공동체 및 기관, 운영자와 종사자
 - 조사방법 : 방문면접조사(반 구조화된 설문에 의한 심층 질적면접)
 - 조사내용 : 공동체 및 기관의 기본현황(연혁, 조직, 인력, 사업유형, 상품현황, 매출현황 등), 설립배경 및 목적, 운영의 애로사항 및 비전, 정책지원 및 행정지원, 유희자원 등
- 어촌지역 주민의식 설문조사
 - 조사대상 : 동·서·남해안 어촌지역 중 농어촌공동체회사, 자율관리 어업공동체, 어촌체험마을사업(사업별 1곳, 총 9곳)을 추진 중인 각 지역의 주민 15명(총 135명)

- 조사방법 : 집합조사(구조화된 설문에 의한 면접)
 - 조사내용 : 마을의 커뮤니티비즈니스에 대한 일반적인 사항(사업유형, 사업참여 계기 등), 커뮤니티비즈니스에 대한 인식도, 커뮤니티비즈니스 세부항목(사업추진효과성, 지역발전, 마을의 투자요소, 핵심역량, 참여정도 및 상호신뢰, 장애요소 또는 문제점, 필요요소, 지원기관의 역할, 지원방식, 재투자분야, 중요한 참여자 등)
- 중간지원조직 운영사례 조사
 - 조사대상 : 한국사회적기업진흥원, 농어촌공동체회사지원센터, 완주CB 지원센터, 강릉시 마을만들기 지원센터
 - 조사방법 : 방문면접조사 및 관련자료 조사(구조화된 설문에 의한 심층 질적면접)
 - 조사내용 : 기관의 기본현황, 설립개요, 조직 및 예산, 주요 사업내용 및 지원내용, 네트워크 및 파트너십 구축 등
- 일본 CB 성공사례조사
 - 조사대상 : 시즈오카현 내 7개 공동체 및 기관, 대표자와 핵심관계자
 - 조사방법 : 방문면접조사(반 구조화된 설문에 의한 심층 질적면접)
 - 조사내용 : 공동체 및 기관의 기본현황(연혁, 조직, 인력, 사업유형, 상품현황, 매출현황 등), 설립배경 및 목적, 운영의 애로사항 및 비전, 정책지원 및 행정지원 등



<그림 1> 연구 추진체계



제2장

어촌의 특성

제1절 어촌의 일반적 특성 및 현황

제2절 어촌의 유형분류

제3절 어촌종합개발사업 및 어촌관광

제 2 장 어촌의 특성

제 1 절 어촌의 일반적 특성 및 현황

1. 어촌의 개념과 특성

- 어촌은 바다, 강, 호수에서 어류, 패류, 해조류 등 수산 동식물의 채취·포획·양식·가공·제조 등의 행위를 포함하는 수산업에 주로 의존하여 생활하는 사람들이 거주하는 촌락
- 어촌·어항법에 의하면, ‘어촌’은 하천·호수 또는 바다에 인접하여 있거나 어항의 배후에 있는 지역 중 주로 수산업으로 생활하는 읍·면·동지역으로, 동 지역 중에서는 상업지역 및 공업지역을 제외한 지역
- 농림수산식품부(2007)는 바다와 인접한 지역이면서 생업으로 어업활동을 하는 어가가 모여 있는 지역
- 수산업을 중심으로 하는 어촌은 어업에 종사하는 뿐만 아니라 어촌에 거주하는 주민 모두의 생활공간이자 생산 공간으로서의 특징을 가지고 있음
 - 생활공간기능 : 어촌 주민들의 생활공간으로서의 기능을 다하기 위해 일상생활, 교육문화생활 및 의료복지생활 등의 영역에서 시설과 조건이 충족되어야 함
 - 생산공간기능 : 어촌생산의 중심은 수산업으로 수산업의 기반이 되는 어장의 조성과 확보, 생산 활동을 촉진시킬 수 있는 어항과 수산업 관련 시설의 개발과 현대화, 수산물 유통시설의 구비 등이 중요한 과제임

2. 어촌의 현황

가. 어촌의 일반현황

◦ 어촌 및 어가인구

- 전국 어촌지역 443개 읍·면·동의 거주인구는 전국인구 5,052 만 명의 8.3%인 420여만 명으로 2006년을 기준으로 연평균 0.35% 증가하고 있음
- 어가인구는 '09년 18만 명, '10년 전국 어촌인구의 4.1%인 17만 명으로 매년 4.78%의 감소추세에 있음
- 인구분포를 살펴보면, '10년 60세 이상 34.2%, 65세 이상 23.1%이며 어가인구 중 여성 86천명으로 50%를 차지함
- '10년 기준 어업별 어가수의 비중은 어선사용 44.2%, 어선비사용 29.4%, 양식어업 26.4%를 차지함

(표 1) 어촌지역 인구 및 어가인구

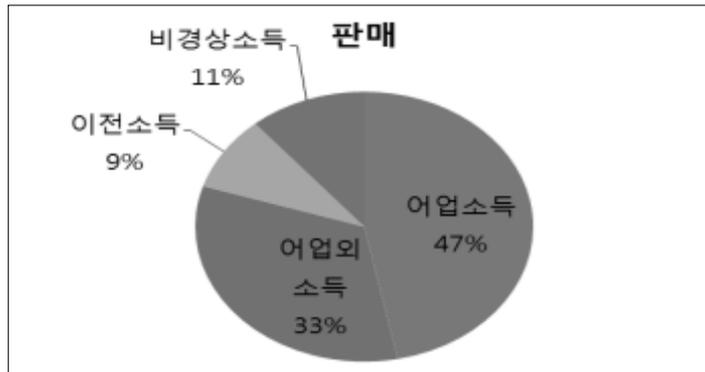
(단위 : 명)

구 분	2006	2007	2008	2009	2010	연평균 증가율(%)
어촌인구	4,139,039	4,122,777	4,138,706	4,164,232	4,197,352	0.35
어가인구	211,610	201,512	192,341	183,710	171,191	-4.78

자료 : 농림수산식품부(2011).

◦ 어가소득

- 어가의 평균소득은 '09년 3,395만원, '10년은 3,570만원이며, 점진적으로 증가하고 있음
- 어업소득(1,661만원,46.5%), 어업 외(1,193만원, 33.4%), 이전소득(비경상소득 포함: 716만원,20.1%)
- 도시근로자 가구(4,809만원)대비 74.2%이며, 전국(비농어가)가구(4,358만원)대비 81.9%에 이름



<그림 2> 어가의 소득구조

나. 어촌의 자원

- 자연환경자원
 - 자연환경을 기반으로 한 자원으로 관광기반형, 동식물, 어촌경관, 농산 어촌 경관
- 수산활동자원
 - 어업공간(어장, 어항), 생산수단(생산기술, 어촌공급, 재화), 수산물 생산소비(해수산물, 가공유통)
- 역사문화자원
 - 문화(사회관습, 문화체험), 인물(역사인물, 문화인물, 전통인물)

(표 2) 어촌 잠재자원 분류

구분		분류	자원종류
자연 환경 자원	자연 환경	관광기반	어촌지역의 경관을 활용한 관광기반시설(해안공원, 전망대, 명승지, 사적지, 유적지 등)
		동식물	해당 마을의 특별한 동식물 자원(천연기념물 포함) (유채꽃, 모감주나무 군락지, 동백나무 군락지 등)
		어촌경관	바다에 연접한 어촌지역의 경관자원(수려한 어촌 경관, 특이한 바위, 절벽, 폭포 등의 자원)
		농산촌경관	어촌지역과 연계 가능한 농촌 경관자원(유채단지, 다랑이논, 특수농업작물 등)
수산 활동 자원	어업 공간	어장	해당 마을 특산 수산물 생산 어장(자연산 바지락 어장, 참돔 낚시터 등)
		어항	해당 마을의 어항시설(국가어항, 지방어항, 어촌정 주어항, 소규모 포구 등)
	생산 수단	생산기술	어업방법의 지식과 기술, 어구제작의 지식과 기술
		어촌공급	어업활동에 필요한 어업도구(어선, 어구, 사료 등)
		재화	어업활동에 필요한 의식주생활동구(의복, 식료품 등)
	수산물 생산 소비	해수산물	해당 마을의 대표적 해수산물(영덕 대게, 목포 홍 어 등)
가공유통		수산물을 가공하는 산업시설(가공공장 등), 수산물 을 유통하는 소비시설(가공공장 등)	
역사 문화 자원	문화	사회관습	어업 생산체계의 유지 활동(당제, 갯제 등)
		문화체험	어업 생산과 관련된 문화적 활동(마을축제 등), 어 촌체험을 위한 시설(어촌체험마을 등)
	인물	역사인물	역사적으로 의미 있는 지역의 대표 인물(이순신, 장보 고 등)
		문화인물	문화적으로 뛰어난 업적을 남긴 지역의 대표 인물 (유명 시인, 소설가, 조각가, 화가 등)
		전통인물	과거의 우수한 전통을 잇는 지역의 대표 인물(인 간문화재, 판소리, 전통도자기 등의 전수자 등)

제 2 절 어촌의 유형분류

- 우리나라 각 해역은 지형, 기후, 수질, 해양생태, 조류 등 자연환경에서 많은 차이를 보이고 있으므로, 이로 인해 각 해역의 어촌마을은 생활사, 경제활동, 문화 등 인문환경에서도 많은 차이가 나타남(국토해양부,2002).
- 한국중앙연구원(1991)은 어촌의 유형을 크게 수산경제활동, 생업활동, 어업공동체 3가지 형태로 구분함
 - 수산경제활동에 따른 어촌의 유형은 어로어촌, 양식어촌, 제조어촌으로 구분
 - 생업형태는 순어촌과 반농·반어촌으로 구분
 - 어업공동체 유형은 어업공동체 원형의 존립형태, 어업공동체 원형의 변질형태, 어업공동체 원형의 분해형태로 구분

(표 3) 어촌의 유형

유형		내용
수산 경제 활동	어로어촌	연안 및 해안의 서식생물을 어획대상으로 하는 가장 일반적인 형태
	양식어촌	해조류, 패류, 어류 등을 양식하며 서·남해안이 대표적임
	제조어촌	건제·염장품, 젓갈류 등 수산물의 가공·제조가 주를 이룸
생업 형태	순어촌	어업이 주 생산 활동이며, 절벽과 암석해안이 많고 수심이 깊어 어선의 진출입이 용이한 동해안과 남해안에 주로 나타남
	반농반어촌	어업 이외에 농업활동을 겸하며 해안선을 따라 넓은 경지가 분포되어 있는 서해안과 해안마을이 발달한 제주도에 주로 나타남
어촌 공동체	존립형태	촌락공동체가 지선어방을 총유하며 어장을 개인에게 분할하지 않고 공동경영을 원칙으로 공동생산·공동분배의 형태
	변질형태	촌락공동체가 지선어장을 공유하지만, 어장을 구역별, 개인별로 분할하여 개별경영을 원칙으로 개별생산·판매 및 고용노동이 가능한 형태
	분해형태	촌락공동체의 어장총유제가 해체된 상태이지만, 공동어업권만은 수산업협동조합 또는 어촌계가 보유하고 있는 형태
기타유형		장소: 사빈어촌, 암빈어촌 등 어법의 차이: 낚시어촌, 망어촌, 양식어촌 등 출어범위: 연안어촌, 근해어촌, 원양어촌, 품팔이어촌 등

제 3 절 어촌종합개발사업 및 어촌관광

- 1980년대까지 어업생산량 증대를 목적으로 어업중심의 개발정책이 주류를 이뤄왔으며, 1990년대부터는 어장, 어촌, 어항을 종합적으로 개발하려는 어촌종합개발사업을 추진함
 - 어촌종합개발사업은 어업인 중심의 어업 작업환경 개선과 어업 생산 기반정비에 초점을 둠
- 1990년대 말부터는 어촌관광사업이 실시되면서 어촌지역의 고유자원을 활용하여 어업인의 소득증대와 정주여건 개선을 도모함
 - 어촌 소득원 확대를 위해 어촌휴양단지, 어촌체험마을사업, 어촌관광 모델사업과 함께 어촌민속전시관 건립사업, 지역특산 어류전시관사업, 바다목장사업 등 다양한 어촌관광사업이 실시됨

(표 4) 어촌관광 및 어촌종합개발사업 현황

구분		사업내용	사업규모	사업연도
초기 어촌 관광 사업	어촌관광 휴양단지 조성사업	<ul style="list-style-type: none"> · 농어촌관광휴양자원개발, 관광농원, 농어촌 민박사업 시행 · 총 4개소(당진 신평면 메산리, 신안 흑산면 진리, 해남 송지면 갈두리, 보선 화천면 울포) 개발됨 	지역당 30억원	1998 -2001년
	어촌민속 전시관 건립사업	<ul style="list-style-type: none"> · 8개소에 어촌민속전시관을 건립함 (완도군, 거제시, 삼척시, 안산시, 영덕군, 제주시, 울산시, 부산시) 	지역당 60억원	2000 -2006년
최근 어촌 관광 사업	어촌체험 (관광)마을 조성사업	<ul style="list-style-type: none"> · 어촌계 단위 사업임 · 어촌체험기반시설, 편의시설, 소득시설 지원 불가 	어촌계당 5억원 이상	2001 -2013년
	어촌관광 개발사업	<ul style="list-style-type: none"> · 고품격 어촌관광단지 개발 · 2011년 18개 시범사업 완료 이후 신규 사업 추진을 계획하고 있음 	지역당 50~60억원	2005 -2011년
종합 개발 사업	어촌종합 개발사업	<ul style="list-style-type: none"> · 1단계(1994-2008년)에 160개 권역에서 사업이 이루어졌으며, 2단계(2007-2013년)에서는 67개 권역에서 사업 예정임 	지역당 50억원 이내	1994 -2013년

- 특히 어촌관광은 어촌문화 및 생활양식, 어업활동, 연안환경 등의 부존자원을 소재로 한 관광활동을 실시함으로써 어촌의 발전을 극대화함
 - 어촌관광은 어업 외 소득증대, 어업의 고부가가치화, 어한기 어촌 노동력의 효율적 활용 등의 경제적 효과가 있고 주민의 협동심 제고, 애향심 고양, 생태 및 경관의 보전, 생활기반시설 및 생활환경 개선, 해양개발에 대한 인식 제고, 문화재에 대한 경각심 제고 등의 효과가 있음

- 어촌관광의 특성
 - 어촌관광은 어촌의 활성화를 목적으로 어촌주민이 주체가 되어 소규모 지역자본 혹은 정부지원에 의한 투자로 이루어짐
 - 어촌은 생산 공동체로서 대부분의 자원이 공동재산적 성격을 띠기 때문에, 어촌관광은 개인단독으로 행해지기보다는 어촌계 혹은 마을단위로 행해지며, 어촌계원 혹은 마을 청년회가 주도함
 - 어촌관광은 어업체험과 함께 생태·해양자원, 어장, 어선, 어항 등 어업기반시설 등의 다양한 자원을 이용한 해양 레저·스포츠 활동도 가능함
 - 어촌은 대부분 어업뿐만 아니라 농업을 겸업으로 하며, 혹은 농촌지역과 인접해 있기 때문에 농촌관광마을과 연계함으로써 경쟁력을 높일 수 있음
 - 어촌관광의 지속가능화를 위해서는 어촌의 환경, 생태, 경관을 유지·보전이 함께 이루어져야 함

- 어촌관광의 유형
 - 어촌관광은 활용자원, 체재유무, 공간, 지형, 관광활동 등의 기준으로 분류
 - 관광활동은 수산물 구매·시식형, 바다낚시형, 해수욕형, 생태체험형, 해양스포츠형, 어촌경관형, 어촌역사문화형 등으로 구분

(표 5) 어촌관광의 유형

기준	유형 분류	
활용자원	자연자원 우세형	대부분
	인문자원 우세형	풍어제 등의 문화자원 활용
체재유무	경유형	대부분
	목적형(체재형)	하계 휴가철 해수욕객 대상
공 간	근교형	수도권 인근 어촌지역
	연안형	대부분 어촌지역
	도서형	경관이 수려한 도서지역
지 형	암석 해안형	갯바위 낚시 대상
	비치형	해수욕객 대상
	갯벌형	생태체험 활동
	혼합형	2개 이상 혼합
관광활동	수산물 구매·시식형	가정 혼한 유형으로 수산물을 가공·판매·유통
	바다낚시형	어자원이 풍부한 어촌(갯바위, 도서 등)
	해수욕형	해변이 발달한 어촌
	생태체험형	철새, 갯벌 등 생태체험이 가능한 어촌
	해양스포츠형	해양스포츠가 가능한 어촌
	어촌경관형	일출/일몰, 해할(海割), 다도해, 기암괴석 등 해안경관을 활용할 수 있는 어촌
	어촌역사문화형	사적, 축제, 제의, 문화재 등의 유·무형의 역사·문화재원을 보유한 어촌

자료 : 한국해양수산개발원(2008).



제3장

커뮤니티 비즈니스에 대한 이론적 고찰

- 제1절 CB의 등장배경
- 제2절 CB의 개념과 특성
- 제3절 CB의 유형분류
- 제4절 CB와 지역재생과의 관계

제 3 장 커뮤니티비즈니스에 대한 이론적 고찰

제 1 절 커뮤니티비즈니스의 등장배경

- 글로벌경제와 로컬경제의 양립과 균형에 대한 사회적 요구증대
 - 사회경제적 흐름이 글로벌 스탠더드로 재편되면서 로컬룰이 폐지되거나 약화됨에 따라 이를 완화하기 위해서는 지역순환경제시스템의 구축이 필요
 - 최근 기업의 사회적 책임에 대한 움직임이 활발해지고, 기업의 지역 사회와의 관계성이 강조됨

- 급변하는 사회현상에 대한 정부의 즉각적 대응이 어려움
 - 예상치 못한 자연재해를 비롯한 사건·사고에 대해 효과적으로 대응하기 위해서는 커뮤니티의 재생이 불가결하며, 이를 지속적으로 유지하기 위해서는 비즈니스모델 도입이 요구됨
 - 디지털사회의 급속한 발전은 사회를 변화시키고 미래사회에 적합한 새로운 형태의 커뮤니티와 스스로 규제할 수 있는 커뮤니티 룰이 요구됨

- 지역경제의 침체와 지역격차의 지속화를 해결할 수 있는 대안으로서 CB 등장
 - 최근 경기회복에 대한 기대가 높아지고 있으나 취약지역의 경기침체는 지속화됨
 - 국가차원에서 지방에 대한 대규모 투자가 이루어졌지만 지방의 자립적 발전역량은 여전히 개선되지 못함
 - 중앙정부에 대한 의존성향이 강하여 창의적이고 적극적인 지방의 대응이나 위기 시 처방을 위한 대안이 요구됨

- 생활자 공통의 이익을 이끌어낼 수 있는 지역사회구조로의 전환이 필요
 - 지역의 고령화 및 인구유출로 인한 사람공동화, 토지의 공동화는 지역의 공동화로 진행
 - 지역공동화에 의한 커뮤니티의 해체는 지역사회가 유지해온 상호부조의 기능을 상실함으로써 지역사회의 방관으로 이어지는 사회문제가 발생
 - 커뮤니티 해체로 인해 발생한 지역사회의 기능을 재생시키기 위해서

- 는 생활자 공통의 이익을 이끌어 낼 수 있는 지역사회로의 전환이 필요하며, 이를 구체화시키는 방법론으로 커뮤니티비즈니스가 필요함
- 즉, 지역의 외부자원을 동원하는 외생적 전략과 지역의 내부자원을 활용한 내생적 전략의 조화가 필요, 지역의 고용창출, 잠재된 지역자원의 활용, 경제적 효과의 지역 내 순환, 지방행정서비스의 효율화를 위해 커뮤니티비즈니스 도입의 필요

제 2 절 커뮤니티비즈니스의 개념과 특성

1. CB의 개념

- CB의 개념적 정의는 명확하게 확립되지 않았고 다양하게 정의되고 있음
 - CB는 지역사회 현안을 비즈니스 방식을 활용하여 해결하고 이를 통해 발생하는 이익을 지역사회에 환원하는 사업”(삼성경제연구소, 2009)
 - CB는 “종래의 행정(공공부문)과 민간영리기업의 틀에서는 해결할 수 없는 지역문제에 대한 섬세한 대응을 지역주민의 주체가 되어 실시하는 사업(일본 중소기업청 중소기업백서,2004)”로 정의
 - CB란 지역주민들이 지역에 잠자고 있는 자원(노동력, 원재료, 기술 등)을 활용해서 행하는 소규모 비즈니스로 이익추구와 지역과제의 해결을 목표로 하는 것“(큐슈지역 커뮤니티비즈니스 조사보고서, 2002)
 - 지역공동체가 지역문제를 사업성을 확보하면서 스스로 해결하는 비즈니스 활동(지식경제부, 2010)
- CB는 지역사회의 현안을 행정, NPO(Nonprofit Organization), 자원봉사 등이 아닌 비즈니스 방식을 활용하여 설립, 운영되는 기업형 사업체를 의미
 - 지역사회가 필요로 하는 재화와 서비스를 최소한의 수익을 추구하는 기업형 사업체가 공급함으로써 일자리와 소득을 창출하고 지역경제의 자립도를 높여 지역 활성화에 기여할 수 있음

2. CB의 구성요소

- CB는 지역의 생활자와 지역자원 그리고 비즈니스가 유기적으로 결합하

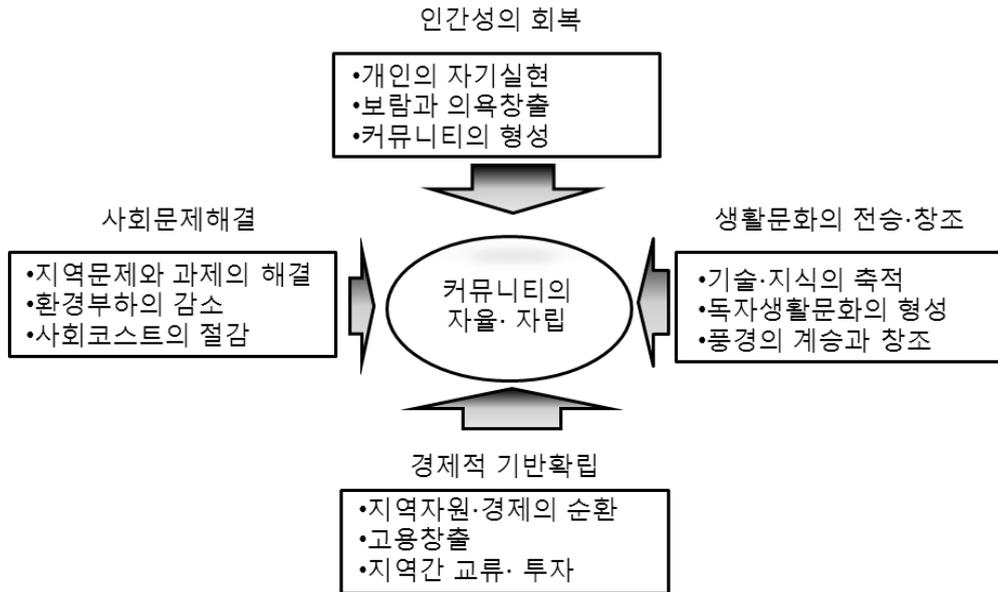
면서 생성되는 것으로 이러한 기본구성 이외에도 다양한 네트워크와 자원의 결합이 이루어질 수 있음

- 생활자는 지역커뮤니티의 문제 및 해결방법에 대해 가장 잘 알고 강한 의지를 가진 인재이며, CB의 가장 핵심적인 구성요소임
- 지역자원은 지역에 잠재되어 있는 인재나 역사, 문화, 자연자원을 활용하여 개성 있는 지역 만들기의 특성을 규정하는 요소이며, 지금까지의 외부자원에 의한 지역개발과는 다른 의미를 가짐
- 비즈니스 형태는 지역의 커뮤니티를 재생하고 지역자원을 활용함에 있어서 그것이 일정부분 지속되고 순환되기 위해서는 비즈니스 형태의 도입이 불가피 함

3. CB의 특성 및 효과

- 커뮤니티 비즈니스는 어떤 사업의 형태보다 지역사회에 크게 공헌할 수 있음
 - 우선 지역자원을 순환적으로 활용하여 지속가능한 지역발전을 이룰 수 있을 뿐더러 이 과정에서 고용의 기회가 발생하여 지역인재들의 일자리를 만들 수 있게 됨
 - 그리고, 생산된 상품은 지역 내에서 활용하고 소비하는 원칙에 의하여 지역이 가지고 있는 정체성과 주민의 주체성이 형성되는 장점이 있음
- CB는 다음과 같은 특징을 가지고 있음
 - ① 지역주민이 주체다.
 - ② 이익의 최대화를 목적으로 하지 않는다.
 - ③ 커뮤니티가 안고 있는 문제와 주민 수요에 대응한 재화와 서비스를 제공한다.
 - ④ 지역주민이 일할 수 있는 장을 제공한다.
 - ⑤ 지속적인 사업 또는 사업체이다.
 - ⑥ 행정으로부터 인적, 자금적 측면에서 독립한 존재이다.
 - ⑦ 자발적이고 비경제적인 동기에 의한 참가형태이다.
- 이러한 특징을 바탕으로 CB는 개인의 보람을 형성하고 각자 자신이 지역을 위해 일익을 담당함으로써 의욕을 창출과 인간성의 회복의 효과를 가져올 수 있음

- 지역 특유의 문제 해결을 지역 내의 커뮤니티비즈니스로서 지역민 스스로 해결이 가능하며, 지역축제나 이벤트 개최 시 커뮤니티비즈니스는 지역문화그룹의 활동으로서 지역협회나 지역기업을 연결시켜줌으로써 인적 교류를 촉진시킬 수 있으며, 지역의 자원과 기술이 지역 내에서 순환됨으로써 지역 내 새로운 고용창출 효과를 가져 올 수 있음



<그림 3> 커뮤니티비즈니스의 효과

자료 : 地域の再生と観光文化 , 比嘉佑典 著 , ゆい出版(2008).

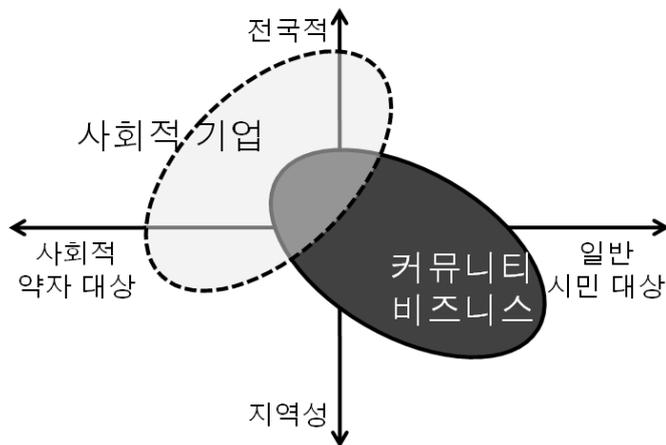
4. 커뮤니티비즈니스와 사회적 기업과의 비교

- 사회적 기업과 커뮤니티비즈니스는 사회적 문제를 비즈니스 방식으로 해결한다는 측면에서 사업범위가 매우 유사함
- 사회적 문제를 단순한 공공지원이 아니라 영업적 방식을 통해 해결하기 때문에 양자 모두 수익성과 공익성을 동시에 추구함
- 사회적 기업은 취약계층 등 사회적 약자를 지원하는 것이 우선임

- 커뮤니티 비즈니스는 지역문제 해결과 지역자원 활용에 초점을 맞추고, 자체적 자금 흐름을 창출하여 재정적 독립이 목표

(표 6) 커뮤니티비즈니스와 사회적 기업의 비교

구 분	사회적 기업	커뮤니티비즈니스
사업 목적	취약계층 등 사회적 약자 지원	지역자원 발굴 지역사회 문제해결
수익성과 공익성	수익성 ≤ 공익성	수익성 ≥ 공익성
사업의 공간적 범위	지역적 ≤ 전국적	지역적 ≥ 전국적
사업의 내용적 범위	경제산업 ≤ 사회서비스	경제산업 ≥ 사회서비스
고용창출 범위	일반인 ≤ 취약계층	일반인 ≥ 취약계층
재원조달	사업체자체재원 ≤ 정부보조	사업체자체재원 ≥ 정부보조



<그림 4> 커뮤니티비즈니스와 사회적 기업의 위상 비교

자료 : 삼성경제연구소(2009).

제 3 절 CB의 유형분류

- CB의 유형은 분류 기준에 따라 사업성(공익성-수익성), 지역성(도시-농촌), 사업형태, 사업내용 등 다양한 기준으로 분류하고 있으나, 대표적인 유형 분류 기준은 다음과 같음

1. CB 유형 1

- 도시공공형, 농촌공공형, 지역산업진흥형, 지역자원활용형 커뮤니티비즈니스로 구분(삼성경제연구소, 2009)
 - 도시공공형은 도시의 환경적인 부분을 강조한 공익성 사업의 형태
 - 농촌공공형은 농촌지역의 복지적인 부분의 공익성 사업
 - 지역산업진흥형은 도시지역의 상점가를 재생시키는 부분의 수익성 사업
 - 지역자원활용형은 농촌지역의 지역 만들기 일환의 수익성사업

(표 7) CB의 유형별 특징

구분	도시공공형	농촌공공형	지역산업진흥형	지역자원활용형
사업주체	NPO 중심	지역 주민대표	NPO, 지역주민	지역주민
대상	취업여성, 퇴직자 등의 저소득 취약계층	고령자, 장애인, 외국인	취업이 필요한 취약계층	농촌자활에 관심이 있는 지역주민
특성	-환경> 복지 -커뮤니티 완결 -낮은 수익성	-환경 <복지 -커뮤니티 완결 -낮은 수익성	-고용 창출 -역외 소비, 지역소비 -상대적 높은 수익성	-지역자원 활용 -크로스오버(내방자 소비, 역외소비, 지역소비) -상대적 높은 수익성
사업분야	<환경> -육아지원 -취업지원 -평생학습	<복지(고령자, 장애인 생활지원)> -보건·의료 -취업지원 -평생학습	<상점가 재생> -장인기술 활용제조 -식품가공, 제조유통 -지역금융 -공공시설 관리 운영	<지역 만들기> -관광 및 교류 -전통공예 -공공시설 관리 운영

자료 : 삼성경제연구소(2009)

2. CB 유형 2

- 사업성(공익성-수익성)과 지역성(도시-농촌)을 기준으로 분류

3. CB 유형 3

- 사업형태에 따른 분류 : 커뮤니티 완결형, 역외 소비형, 내방자 소비형, 크로스 오버형으로 구분

(표 8) 사업성과 지역성에 따른 CB 유형

구분	개인 자립 지원형	생활지원형	지역 만들기	중간 지원형	지역 자원형	환경 개선형
내용	개인의 자립 지원	지역주민의 생활과 밀착된 문제 해결	지방도시의 공동화된 상점가를 재생하고 지역산업의 진흥	커뮤니티 비즈니스를 목표로 하는 개인, 그룹 등을 지원하는 비즈니스	지역에 숨어있는 매력적인 유희자원을 발굴하여 상품화하는 비즈니스	도시·생활·자연환경 개선을 목적으로 도시와 지역의 환경문제를 해결하는 과정에서 수익원을 발굴하는 비즈니스
대상	주부, 퇴직자, 고령자	고령자, 장애인, 취업여성	여성, 고령자	커뮤니티비즈니스 사업희망자	여성, 퇴직자, 고령자, 취업자	주부, 퇴직자, 고령자
규모	도시규모 (대도시권)	지방중심도시, 지방중심도시	지방도시, 농산어촌	대도시, 지방중심도시	지방중소도시, 농산어촌	대도시권, 지방도시, 농산어촌
사업 분야	SOHO제공, 활동하고 싶은 사람들의 DB적성, 일의 조정	고령자 및 장애인을 위한 간병서비스, 취업여성을 위한 육아서비스, 가사서비스	이벤트개최, 실험적 상업시설 운영, 지역특산품 개발, 상점가 택배서비스	고도정보화지원, 홍보지원, 활동거점지원, 전문가과견	지역특산품, 지역전통공예를 활용한 제조, 식품가공, 농촌관광촉진활동, 지역독자상품개발, 역사적 자원을 활용한 지역 만들기	수질 및 대기오염 방지, 친환경 농업보급, 자원재활용, 공원관리 등 도시 및 지역의 환경보전 활동

(표 9) 사업형태에 따른 CB 유형

구분	커뮤니티 완결형	역외 소비형	내방자 소비형	크로스오버형
내용	커뮤니티 생활 자에 대한 서비 스제공	제품 및 서비스를 커뮤니티 외부에 제공	외부인이 커뮤니티 를 방문해서 소비	역외인을 유입하 여 역외소비와 내 방자 소비촉진
CB참가자	지역	지역	외부(내방자)	지역+외부
소비자	내부	외부	외부(내방자)	내부+외부
분야	복지, 재활용 등(서비스계통)	농산품 등(제품계 통)	관광, 레스토랑 등 (서비스계통)	농업,교육,체험 등 (서비스계통)
과제	소비자가 새로 운 지출에 부담 을 느낌	외부인에 대한 비 즈니스의 사회성 진달 문제	홍보, 타 지역과의 연계, 자원의 네트 워크화	외부의 자원, 지혜 의 커뮤니티와의 결합
수익확보	다른 수익사업 을 병행	매력적인 상품 및 서비스개발, 역외 에 판매	지역의 매력과 사 업의 즐거움 체험 을 판매	체험형 활동과 제 품의 판매

제 4 절 커뮤니티비즈니스와 지역재생과의 관계

- 지역재생이란 “장기적인 관점에서 지역주민들이 직접 또는 행정과 파트너십을 형성하여 자신들의 삶을 대상으로 점진적으로 경제·사회·환경 등 전반에 걸쳐 현재보다 나은 상태로 개선하여 지역공동체를 형성하는 것”
 - 현재의 마을 만들기와 재개발, 재건축 사업방식들을 포괄하되 장기간에 걸쳐서 점진적으로 추진한다는 점, 물리적 환경뿐 아니라 경제, 사회 등의 여건을 포괄한다는 점, 그리고 최종적으로는 지역공동체 형성을 목표로 한다는 점 등임
- 커뮤니티 비즈니스는 지역재생과 지역의 지속가능성을 확보하기 위한 강력한 수단임과 동시에 공동체 회복이라는 동일한 목표를 지향하고 있다는 점에서 지역재생과의 연결고리를 찾을 수 있음
- 개인적인 소유권을 추구하지 않는 이해관계자들의 협동을 통해 공공성을 달성하고자 하는 커뮤니티 비즈니스는 그 특수성으로 인해 사회적, 경제적 부문에서 기존의 방법으로는 해결할 수 없는 다양한 일들을 해낼 수 있다는 장점이 있음
 - 지역서비스를 제공하는 동시에 지역발전에 광범위하게 기여

- 낙후된 지역과 취약한 계층의 사람들에게 초점을 맞출 수 있음
- 성공적인 활동으로 커뮤니티 역량의 지속적인 향상을 이끌어낼 수 있음
- 민간부문의 자본과 인력이 지역과 커뮤니티에 접근할 수 있는 효율적인 채널이 될 수 있음
- 커뮤니티 내의 광범위한 참여를 통해서 신뢰관계와 사회자본 형성에 도움을 줌
- 지역개발에서 소외된 지역에 사회적 통합과 커뮤니티에 대한 자신감 고취
- 조직적 형태와 경제적 구조의 관점에서 지역경제의 구조를 확대시킴



제4장

국내·외 커뮤니티 비즈니스 운영현황

제1절 국내·외 커뮤니티 비즈니스
도입현황

제2절 국내·외 성공사례 조사·분석

제3절 중간지원조직 운영사례

제 4 장 국내·외 커뮤니티비즈니스 운영현황

제 1 절 국내·외 커뮤니티비즈니스 도입현황

1. 국내 도입현황

가. 개요

- 커뮤니티비즈니스에 대한 개념도입과 시범사업이 부분적으로 진행되고 있는 상황으로 초기단계라 할 수 있음
- 커뮤니티비즈니스의 잠재력과 발전가능성에 대해 본격적인 조사와 분석이 이루어지지 못한 단계이며, 충분한 조사와 분석을 통해 지원방식이나 추진체계의 정립이 필요한 시점임
- 도시 재생사업의 관점에서 CB관련 사업이 추진되기도 함
 - 도심공동화에 따른 원도심 재생, 재래시장활성화, 저소득 계층을 중심으로 복지 및 의료, 문화적 수혜범위 확대, 자원 리사이클링 등 환경문제 대응 등이 주요 목적임
- 커뮤니티비즈니스의 보급·활성화를 위한 네트워크와 운영지원의 거점이 되는 중간지원조직으로 최근 고용노동부 차원의 중앙-광역단위와 전북 완주군에서 기초단위 중간지원조직을 구성·운영 중에 있음

나. 관련 정책제도 현황

1) 중앙정부 정책사업

- 정부주도의 정책 사업은 주로 지역균형발전 차원에서 농산어촌 등 낙후지역에 대한 ‘마을 만들기’관점에서 추진
 - 고용노동부의 ‘사회적 기업육성사업’, 행정안전부 ‘마을기업’, 지식경제

- 부 ‘CB시범사업’, 농림수산식품부 ‘농어촌공동체회사사업’, ‘마을단위 농업공동체’, 보건복지부 ‘자활사업’등이 관련 정부부처의 대표적 사업임
- 지식경제부: 커뮤니티비즈니스사업(사업 매뉴얼 작성, 사업추진체계, 홍보방안 등)
 - 행정안전부: 마을기업
 - 농림수산식품부: 2015년까지 농어촌 공동체회사 3,000개 육성, 우수사업지원 및 창업보육센터 지정
 - 고용노동부: 지역공헌형 사회적 기업육성(문화예술, 대안에너지, 기업사회공헌분야 육성)
 - 농산어촌 등 비도시 지역을 대상으로 정주환경 개선, 농산어촌 체험프로그램제공, 도농 교류기반 확대, 역사문화관광 자원의 개발 등을 지원
 - 이러한 사업은 중앙의 소관부처에서 사업의 통과 예산을 정한 다음 지역공모를 거쳐서 사업을 결정하고 지원하는 방식을 따름

(표 10) 중앙정부의 커뮤니티비즈니스 정책

사업	자립형 지역공동체 /마을기업육성사업	농어촌공동체회사 지원 사업	커뮤니티비즈니스 시범사업	사회적 기업 육성사업
담당 부처	행정안전부	농림수산식품부	지식경제부	고용노동부
사업 연도	자립형마을공동체 사업(2010년) 마을 기업 (2011-2013년)	2011년-2015년	2010-2013년 계획	
주요 사업 내용	-희망근로사업의 후속사업인 지시 공동체일자리사업과 커뮤니티비즈니스적 자립형 지역공동체(마을기업)사업병행 - 2013년 까지 1,000개 기업육성을 통해 지역공동체 단위의 안정적인 일자리 1만 개 창출계획	-고용노동부의 사회적 기업이 농어촌지역에 진입하기 어려움. 이에 따라 농어촌지역 자립기반 구축과 활성화에 초점을 맞춘 지역공동체 지원을 위한 사업	-지역혁신센터 내 커뮤니티 비즈니스 네트워크 강화에 초점을 맞춘 시범사업 -지역의 잠재자원을 발굴 및 활용하여 커뮤니티 문제해결, 일자리 창출, 소득증대를 목표로 함	-사회적 기업육성법 제정 및 사회적 기업 인증제도입 -2010년 말 기준 501개 사회적 기업이 인증받음, 여기에 따라 경영컨설팅, 재정, 홍보사업을 지원받고 있음

인증 및 선정 요건	<ul style="list-style-type: none"> -사업의 종류를 지역 자원 활용형 (지역 특산품, 문화), 자연자원 활용 사업, 친환경녹색 에너지사업(폐기물처리, 자원재활용), 생활지원복지형(저소득층 및 다문화가족 지원) 등으로 분류 	<ul style="list-style-type: none"> -농어촌공동체 회사를 농식품산업형, 도농교류형, 지역개발형, 사회복지서비스형으로 분류 -공동체성, 지역성, 수익성, 자립성, 공익성, 법인성을 평가하여 선정 	<ul style="list-style-type: none"> -커뮤니티의 문제를 지역자원을 활용하여 비즈니스모델로 만들어 해결하고자 하는 지역에 근거를 둔 국방부 직할부대 및 국방부 직할부대 및 국방부 직할부대 및 기관(조합, 비영리법인, 영리법인 포함) 및 단체 -시범사업 선정 후 2개월 내 사업시작이 가능한 구체적 계획이 있는 자 -기존의 커뮤니티 중심 사업형 활동에 비즈니스모델을 적용하여 지속가능한 사업으로 발전시키고자 하는 자 	<ul style="list-style-type: none"> -조직형태는 민법상의 법인, 조합, 상법상 회사, 비영리단체 등 대통령이 정하는 조직형태 -유급근로자 고용 -사회적 목적 실현 -이해관계자가 참여하는 의사결정구조 -영업활동을 통한 손질 -정관이나 규약 마련
특징	<ul style="list-style-type: none"> -일자리창출사업과 커뮤니티비즈니스사업을 병행하여 추진 -기본적인 지침과 사업예산을 지원하고 사업지정과 관리 등은 지방자치단체에 위임함 -마을기업에 대한 행정적·기술적 지원을 위해 시군구-읍면동-농업기술센터를 연계한 지역단위의 마을기업 거버넌스 체계구축 	-지역성과 수익성 강조	-지역연고산업육성사업의 과제	-취약계층일자리창출, 사회서비스제공에 초점
비고	2011년부터 마을기업육성사업으로 명칭변경	-	2011년 사업중단	-

2) 지방자치단체 정책사업

■ 정책분야

- 지방자치단체는 중앙정부와 별도로 자체적으로 CB활성화를 위한 제도와 체계를 정비 중

■ 광역자치단체 : 사회적기업과 관련된 지원 추진

- 서울시 : ‘서울형 사회적 기업 육성사업’은 2009년 시작하여 2010년5월 기준으로 195개소를 지정하여 지원(시설확충 및 운영자금, 인건비, 사회개발비 등 지원)
- 경기도 : ‘예비사회적기업 지정자원사업’은 고용노동부와 별도로 예비사회적기업 지정 및 지원을 추진(사회적 기업 인증을 통해 각종 경영, 재정, 홍보, 사업지원, 취약계층의 일자리창출에 초점을 둠)
- 충남 : ‘충남형 사회적기업 지정제’는 지역밀착형 사회적 기업을 발굴하고 사회적 기업가를 육성함. ‘충남 사회적경제지원센터’를 설립하여 중간지원조직으로 운영(2010년 5월 기준 37개소 지정)
- 경북 : ‘경북형 예비사회적기업’은 취약계층을 중심으로 일자리와 사회서비스제공의 목적을 둔 조직을 모집, 심사를 거쳐 ‘예비사회적기업’으로 지정하고 경영컨설팅 등의 지원을 통해 고용노동부의 인증 사회적 기업으로의 전환·발전을 돕는 사업임. 특히 경북은 농촌자립기반 구축에 초점을 맞춰 농촌형 커뮤니티 비즈니스 육성 및 지역공동체 조직을 지원하고 있음

■ 기초자치단체

- 순천시 : 자치행정과 중심의 커뮤니티비즈니스 사업 추진
- 완주군 : 전국 최초 커뮤니티비즈니스 전담조직 구성, 조례제정, 커뮤니티비즈니스지원센터 설립운영

■ 조례 등 관련제도 분야

- 커뮤니티비즈니스를 통한 지역 활성화를 추진하기 위한 법적 근거를 마련하기 위하여 광역시도, 기초자치단체 차원에서 사업지원 등의 근거 조례를 제정하고 있음
- 전국에서 커뮤니티비즈니스 지원조례를 처음 제정한 곳은 전라북도 완주군으로 2009년 12월 ‘완주군 지역공동체 활성화사업(커뮤니티비즈니스)육성에 관한 조례’, 2010년 10월 ‘완주군 지역경제순환센터 관리·운영에 관한 조례’, ‘완주 로컬푸드 육성 및 지원에 관한 조례’ 등을 제정함
 - 총칙 외에 지역공동체 활성화 육성지원과 중간지원조직 설치 및 운영에 대한 장으로 구분되어 있음
- 전라남도 순천시의 경우 2011년 6월 15일 ‘지속가능한 생활공동체 활성화 조례’를 제정함
 - 총칙 외에 사업의 추진, 지속가능한 생활공동체만들기 위원회, 순천시 생활공동체 지원센터 등으로 구분되어 있음
- 강원도 양양군의 경우 2011년 11월 8일 ‘지역공동체사업(커뮤니티비즈니스)육성에 관한 지원조례’를 제정함
 - 총칙 외에 지역공동체 사업 육성 지원, 중간지원조직 설치 및 운영에 장으로 구분되어 있음
- 커뮤니티비즈니스라는 용어가 적시되어 있지 않지만 마을공동체 활성화를 위한 조례를 서울시, 전라북도, 울산시 동구, 전라북도 익산시, 전라북도 진안군 등에서 제정하여 법적토대를 마련함
 - 서울시 금천구의 ‘마을공동체만들기 지원 등에 관한 조례’(2012년 9월 28일), 전라북도의 ‘마을 만들기 지원 조례’(2009년 12월 28일), 울산시 동구의 ‘마을공동체만들기 지원 조례’(2012년 12월 13일), 전라북도 익산시의 ‘살기 좋은 마을 만들기 지원에 관한 조례’(2012년 9월 28일), 전라북도 진안군의 ‘마을만들기지원센터 설치 및 운영’(2012년 10월 9일) 지원조례가 제정됨

3) 기업차원 사업

- 기업의 사회적 책임의 일환(1사1촌 운동이 대표적) 또는 사회적 기업이 주도하여 CB사업을 전개
 - 총 239개의 사회적 기업 중에서 지역기반의 기업은 대략 60여 개
 - 교육, 보건, 사회복지, 환경, 문화 및 예술, 관광, 스포츠, 보육, 간병, 가사지원 등으로 CB의 영역과 유사하나 취약계층 일자리 창출에 주력

다. 중간지원조직 도입 · 운영현황

1) 중앙정부 차원

- 사회적 경제의 역사가 길지 않은 우리나라에서는 2007년 고용노동부의 사회적 기업 육성법의 제정과 함께 사회적 기업을 지원하기 위한 7개의 지역별 지원기관이 지정된 것을 시작으로, 2008년 9개, 2009년 12개, 2010년 13개, 2011년에는 15개의 지역별 지원기관이 선정되어 중간지원조직으로서의 역할을 수행하고 있음
- 고용노동부의 사회적기업 지원기관으로 선정된 곳은 대부분 비영리민간단체 또는 지역대학의 산학협력단으로 정부의 사업을 위탁 운영하는 방식으로 사업을 추진하고 있음
- 행정안전부 마을기업의 경우 시도별 중소기업 지원센터, 지자체 출연연구기관, 기존 사회적기업 지원기관, 민간 컨설팅 회사 등을 활용하여 중간지원조직을 육성하여, 향후 지자체 등 공공부문과 민간부문 간의 네트워크 조직으로서의 기능을 강화한다는 계획을 가지고 있고, 지자체별 마을기업으로 선정된 사업체에 대해서는 사업비의 10% 내에서 컨설팅을 지원할 수 있도록 하고 있으며, 이에 대해서는 지자체별로 지원기관 또는 방식을 결정하고 있음
- 지식경제부의 커뮤니티비즈니스시범사업의 경우 건국대학교 커뮤니티비즈니스센터를 중심으로 4개의 컨설팅기관이 협력하여 중간지원조직으로서의 역할을 담당해 왔으나, 현재는 사업이 중단된 상태임

- 농림수산식품부 우수 농어촌공동체회사 지원사업의 경우 한국농어촌공사에 농어촌공동체지원센터를 개설하고, 중간지원조직으로서의 역할을 담당하도록 하고 있으며, 기업 경영과, 생산, 가공·유통, 홍보마케팅 등 컨설팅 지원과 모니터링, 농어촌공동체회사에 대한 홍보 및 예비 농어촌공동체회사 발굴 등을 주요 사업으로 추진하고 있음
- 우리나라에서 중앙부처별로 추진되고 있는 사회적기업과 관련 유사사업의 경우 중간지원조직을 새롭게 설립하기보다는 기존의 민간 또는 공공조직에 그 역할을 위탁하는 형식으로 진행되고 있는 것이 일반적인 형태임

(표 11) 고용노동부 사회적 기업 역할

항 목	구체적인 내용
정부재정지원사업 심사지원 및 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 내 사회적일자리사업 참여 희망기관에 대한 수 익·연계모델 개발 지원 등 예비사회적기업 발굴 - 사회적일자리사업 전문 인력 인건비 지원, 대부사업 등 의 지원 대상 심사·선정 시 사전 검토의견 제시 - 지방노동관서의 일자리사업 참여기관 모니터링 업무 지원
사회적 기업 인증 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 기업 제도 및 인증요건·절차 등 안내를 위한 설명회 개최 - 사회적 기업 인증 신청에 필요한 조직전환, 정관구비 등 인증요건 충족에 필요한 사항 컨설팅 - 사회적 기업 인증 심사를 위한 인증요건(회계포함) 충 족여부를 사전 검토하고 현장실사 - 사회적 기업 인증요건 충족 여부에 대한 상시 모니터 링 지원
(예비)사회적 기업 경영자문 및 경영컨설팅 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 회계·노무·법무·세무 등 분야별 전문기관과 컨소시엄을 구성, 일상적 경영자문 서비스 상시 제공 - 지역 내 사회적 기업 및 예비사회적기업이 원하는 컨 설팅을 원하는 기관에서 받을 수 있도록 총괄지원 - (예비)사회적기업의 회계 관리 개선을 위한 상용 회계 프로그램 보급 및 회계교육 실시
지역별 (예비)사회적 기업 네트워크 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 내 (예비)사회적 기업, 지자체, 유관기관, 대학 및 연구소, 민간기업 등을 포함하는 네트워크·협의체 등을 구축하여 지역 차원의 자율적인 사회적 기업 육성 체제 마련 - 전국단위 업종별 (예비)사회적 기업 네트워크 구축, 연 구자포럼 구성·운영을 지역단위에서 지원
사회적 기업·사회적일자리사업 참여기관 및 참여자 교육 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 중앙단위에서 추진하는 참여기관 교육 등을 지원하고 지역 내 특화된 교육을 자체적으로 추가 실시
지역별 프로보노 및 자원봉사 프로그램 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 중앙단위 프로보노 프로그램과 연계하여 지역 내 프로 보노를 발굴하고, 이를 사회적 기업에 알선 - 기타 사회적 기업 지원을 희망하는 다양한 일반 자원 봉사자를 모집·교육하여 (예비)사회적 기업에 연계
(예비)사회적 기업 홍보 및 사회적 기업 홈페이지 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 관할지역 사회적 기업 성공사례 발굴, 지역 내 사회적 기업 홍보자료 제작·배포 및 기존 홍보자료 업데이트 - 사회적 기업 홈페이지에 지역별 사업진행 현황, 공지사 항 등을 정기적으로 게재하고, 사업 진행 중에 산출되는 모든 자료 등재
기타	<ul style="list-style-type: none"> - (예비)사회적 기업 발굴·육성을 위해 고용노동부가 필 요하다고 판단하여 별도 요청하는 업무

2) 지방정부 차원

◦ 전북 완주군 “지역경제순환센터”

- 사회적 경제 분야에 대한 관심이 전국으로 확산되면서 전국에서 최초로 완주군에서 행정과 민간이 협력하여 “지역경제순환센터”를 설립하였음
- 2010년 6월 활동을 시작한 완주지역경제순환센터는 마을회사육성, 커뮤니티비즈니스, 로컬푸드, 도농순환, 공감문화 등 다섯 개 분야의 중간지원조직으로 구성되어 있음
- 지역경제순환센터는 2010년 설립 이전부터 군 내 각 마을마다 특색 있는 자원, 활용 가능한 자원 또는 주민들이 희망하는 사업아이템에 대한 조사와 사업운영 주체의 발굴 및 육성으로 주민주도의 기업을 운영하고 그 수익을 지역사회에 환원한다는 계획을 가지고 있음

◦ 충남 사회적경제 지원센터

- 충청남도에서도 도 단위에서 사회적 경제를 지원하기 위한 중간지원 조직인 충청남도 출연연구기관인 충남발전연구원 내에 충남 사회적경제 지원센터를 설치하고, 사회적 기업을 비롯하여 마을기업, 농어촌공동체회사 등 중앙부처의 유사 관련 사업을 통합·조정하는 역할을 담당하고 있음
- 단순히 사회적 기업을 지원하는 기능에 국한하지 않고, 지역순환경제의 실현을 전략으로 설정하고 충남지역의 사회적 경제 발전을 위한 생태계 조성과 이를 통해 지역의 일자리를 창출한다는 계획임
- 특히, 중앙부처별로 추진되고 있는 사회적 경제 분야 관련 유사사업을 지역단위에서 통합·조정하는 “깔때기” 역할을 담당함으로써, 그동안 부처별 유사사업 추진으로 인한 지역에서의 혼선을 최소화한다는 구상임

3) 민간(풀뿌리) 중간지원조직

- 풀뿌리 중간지원조직은 중앙정부 또는 지자체 차원의 지원과 육성에 의한 것이 아니라, 민간의 자발적 조직으로 탄생하여 지역의 문제를 찾고 이를 해결하기 위한 다양한 활동을 전개하고 있는 곳을 의미하고, 현재 각 지역 현장에서 지역의 문제를 함께 고민하고 해결하기 위해 노력하는

풀뿌리 중간지원조직들이 산재해 있음

- 강릉 마을만들기 지원센터도 이러한 풀뿌리 중간지원조직 가운데 하나로 2008년 설립됨. 중앙부처의 다양한 마을 만들기 사업을 지역차원에서 지원하기 위해 구성되었고, 현재는 2명의 상근직원과 12명의 운영위원이 활동하고 있음
 - 마을만들기 지원센터의 주요 역할은 강릉시 관내 농어촌 마을주민을 대상으로 한 상시 컨설팅 및 주민교육으로, 기존의 교육·컨설팅과 갖는 차별성은 현장과 밀착되어 있어 현실성 있는 내용을 지원할 수 있다는 점과 주민들이 필요로 할 때 수시로 지원이 가능하다는 점임

- 충남 서천군 귀농인협의회 역시 지역에서 귀농·귀촌인 들의 지역에서의 조기 정착과 생활안정을 지원하는 풀뿌리 중간지원조직임.
 - 2006년 서천지역 귀농인을 중심으로 한 친목단체로 출발한 서천군 귀농인협의회는 예비 귀농·귀촌인들 대상으로 정주에 필요한 각종 정보를 제공하여 서천군의 도시민 유치활동을 지원하고, 회원 상호간의 친목도모와 정보교류, 지역사회 봉사를 통해 조기 정착과 지역민과의 융화를 지원하고 있음

- 이 밖에 각 지역에는 이미 오래전부터 민간에서 설립하여 지역주민이 주체가 되어 추진하고 있는 내발적 발전을 지원하고, 지역 시민사회단체의 역량 강화와 활성화를 위해 다양한 지원활동을 전개해 오고 있는 풀뿌리 중간지원조직들이 산재해 있음

2. 해외 도입현황¹⁾

가. 일본

1) 개요

- 설립 배경

1) 원주군CB센터·희망제작소 뿌리센터(2011). 커뮤니티비즈니스 중간지원조직 국내외 사례조사.

- 지방자치제의 재정상황이 어려워지기 시작한 것을 계기로, 지역 시민 스스로가 자립적인 사업 활동을 통해 지역사회 또는 지역경제의 활성화 및 지역사회 재생을 위해 공헌해주기를 바라는 지방자치제 측의 요구가 대두됨
- 버블경제 붕괴 후 오사카를 중심으로 황폐화된 지역이 증가하는 등 일본형 이너시티(Inner City)문제가 발생. 이너시티 지역을 활성화시키기 위한 방안을 찾던 중, 지역사회를 되살리고, 자신들의 활동이나 삶의 방식에 주체성을 갖도록 하며, 실제적인 생활방식의 변화를 이끌어갈 사업으로 ‘커뮤니티비즈니스’에 대하여 인식함
- 지역격차 해소 및 지역의 공동화 현상을 완성시키기 위한 다각적인 노력을 전개하였고, 1994년 한산 대지진의 경험을 바탕으로 활성화된 NPO의 활동에 힘입어 지역 살리기의 일환으로서 커뮤니티 비즈니스 사업에 주목하게 됨
- 일본 정부도 자발적인 시민들의 활동을 구체적으로 지원하기 위해 1998년 ‘특정비영리활동촉진법’을 제정하고 정부와 사회의 지원을 받은 NPO법인들은 사업의 영역을 확대해나감
- 영국의 지역자립 경제 모델을 벤치마킹한 일본에서 지역사회 활성화 수단으로 커뮤니티비즈니스의 활용성이 주목을 받고, 1990년대 중반에 ‘지역주민에게 기쁨을 주면서 자신의 생계를 유지할 수 있는 생업’이 필요하다는 호소우치 교수 및 고베도시연구소의 커뮤니티비즈니스 소개 및 적용에 따라 확산됨
- 또 하나의 흐름은 협동조합의 지역사회에서의 역할 변화
- 1995년 ICA 맨체스터 기념대회에서 채택된 ‘협동조합의 정체성에 관한 ICA 성명’, 중 제7원칙인 “협동조합은 조합원이 승인하는 정책에 따라 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 활동한다”라는 성명에 기초하여 과거 폐쇄적으로 공익에 뿌리를 두고 있다고 여겨져 온 생협이 적극적으로 자신을 개방하고 다양한 시민활동과 NPO와의 연계를 포함하여 지역사회와 밀접하게 관계를 맺어 가고 있음
- 기업의 사회적 책임 개념의 활성화
- 2000년 이후 일본사회에서는 CSR에 대한 사회적 관심이 고조되기 시작하였고, 기존 사회적 문제에 관심이 많은 일본 기업 특유의 속성과 조합되어 일본의 민간영리기업의 기업관이 새롭게 논의 됨
- 일본정부는 ‘교류와 접촉이 있는 지역사회’, ‘서로 돕고 안심하며 살

수 있는 지역사회’, ‘얼굴이 보이는 관계 속에서 일할 곳이 있는 지역 사회’를 조성한다는 목표 아래 ‘전원 참가형 사회’실천을 위한 구체적 대안으로서 커뮤니티비즈니스를 전국 각지에서 다양한 형태로 진행하고 있음

- 커뮤니티비즈니스는 적정규모 및 적정이익 비즈니스를 추구하며 순수 영리활동과 불런티어활동의 중간영역에 포함된다고 보며, 민간과 행정이 아우르기 힘든 지역수요자 기반의 소량 다품종 사회 서비스에 대응하며 지역성, 주민 자발성에 바탕을 두는 것 등이 특징임에 반하여, 사회적 기업은 취약계층의 일자리 창출에 주력하며, NPO와 사기업의 중간영역에 포함된다고 볼 수 있음
- 사회적 기업의 궁극적 목적은 기업적 성공을 바탕으로 사회적 목적을 달성하는 것 이라고 한다면 커뮤니티비즈니스의 궁극적 지향점은 지역과 커뮤니티의 활성화라 할 수 있음. 즉 사업의 지속가능성과 성공은 지역을 살리고 커뮤니티를 강화하는데 바탕이 되는 요소이지 지향점은 아님
- 우리나라에서 두 개념의 차이가 명확하게 드러나는데 사회적 기업은 자활과 희망일자리의 연장선에서 도입된 개념이며, 커뮤니티 비즈니스는 마을 만들기의 연장선상에서 도입된 지역재생 방법론임

◦ 커뮤니티비즈니스의 특징

- 첫째, 주민 주도의 지역밀착형 비즈니스로서 이익추구를 제1의 목적으로 하지 않고, 적정규모와 적정이익을 지향하면서 사업의 지속가능성의 확보가 중요함
- 둘째, 비즈니스와 자원봉사의 중간영역에서 지역 주민 간 접촉과 친숙함을 배경으로 이익을 추구하는 형태
- 이익의 최대화가 아닌 지역전체의 이익을 목적으로 하는 사업으로 지역과제 해결을 위해 사업 확장과 재투자가 강조됨

◦ 커뮤니티비즈니스 유형 및 사업분야

(표 12) 일본의 커뮤니티 비즈니스 유형 및 사업분야

구분	도시공공형CB	농촌공공형CB	지역산업진흥형CB	지역자원활용형CB
사업주체	NPO 중심	지역 주민대표	NPO, 지역주민	지역주민
대상	취업여성, 퇴직자 등의 저소득 취약계층	고령자·장애인·외국인	취업이 필요한 취약계층	농촌자활에 관심이 있는 지역주민
특성	· 환경-복지 · 커뮤니티 완결 · 낮은 수익성	· 환경-복지 · 커뮤니티 완결 · 낮은 수익성	· 고용창출 · 역외소비, 지역소비 · 상대적 높은 수익성	· 지역자원 활용 · 크로스오버(내방자소비, 역외소비·지역소비) · 상대적 높은 수익성
사업분야	· 환경 · 육아지원 · 취업지원 · 평생학습	· 복지(고령자, 장애인, 생활지원) · 보건, 의료 · 취업지원 · 평생학습	· 상점가 재생 · 장인기술 활용 제조 · 지역금융 · 공공시설 관리 운영	· 마을 만들기 · 관광 및 교류 · 전통공예 · 공공시설 관리 운영

- 도시공공형·농촌공공형·지역산업진흥형·지역자원활용형으로 구분
- 도시공공형 CB는 주부·퇴직자·고령자가 주 대상이고, 환경이슈를 중시함
- 농촌공공형 CB는 고령자·장애인·외국인 등이 주 대상이고, 상대적으로 복지를 중시하는 유형
- 지역산업진흥형 CB는 지역에 밀착해서 취업기회를 창출하고, 지역 고용을 확대하는 사업분야
- 지역자원활용형 CB는 지역의 특산물·문화자원·자연조건 등을 활용하는 사업분야로서 농촌자활에 관심이 있는 지역주민이 주요 대상

(표 13) 일본 CB 사업 및 서비스 분야

구분	사업 및 서비스 분야
고령자 생활지원	고령자형 종합서비스, 배식서비스, 이송서비스, 복지택시, 매물대행, 택배서비스, 재택·방문서비스(이·미용), 양로원, 방문개호서비스, 그룹홈, 공동주택 등
장애인 생활지원	수화통역, 동반, 개호, 판매지원, 재택근무지원, 고령자맞춤서비스
건강지원	건강증진과 유지를 위한 운동지도·세미나 개최, 운동지원 등의 강사파견, 지도, 건강요리 교실 등
지역환경정비·자원 재활용	환경보존활동, 지역미화, 자원회수, 폐가전·컴퓨터 재활용, 헌옷 회수, 공원관리 등
육아지원	보육소, 보육서비스, 아이돌보미, 육아정보제공, 식사서비스, 대안학교 등
지역정보발신, 네트워크 구축	타운지 발행, 인터넷 정보발신, 정보인프라 정비, 지역통화, 커뮤니티시설운영, 지역정보발신, 이업종·이세대·이문화·지역간 교류활동 등
마을 만들기	역사적 자원을 활용한 지역 만들기, 지역파트너십 구축, 전통행사·축제지원 사업, 방재·방법 등
지역자원 활용	역사적 건축물 활용, 지역자원의 발굴, 지역독자 상품개발, 전통기술·기능의 전승, 지역관광촉진활동 등
창업지원, 고용촉진	벤처스쿨, 컨설팅, 고령자취업촉진활동, 사업매칭 서비스 등
생활관련 물품판매	공정무역숍, 에코숍, 자연소재를 사용한 물품판매 등
환경, 안전 배려형 음식서비스	안전한 식재를 사용한 레스토랑, 커뮤니티 레스토랑 등
지역교육, 생애활동, 정보교육	커뮤니티 스쿨, 세미나 개최, 컴퓨터 교실, 청소년 건전육성, 고령자사회참가촉진활동 등
기타	제일 외국인 지원, 심부름 서비스 등

2) 지원체계 및 조직

■ 중앙정부

◦ 경제 산업성

- 일본 중앙정부 중에서 커뮤니티 비즈니스사업을 가장 활발히 추진하는 기관
- 산업추진실에서 2003년부터 지원 사업 실시
- 환경정책과 산하의 산업추진실에서 담당하며, 지역의 기업·시민 등이 연계한 '환경 커뮤니티 비즈니스'의 창업에 관계하는 소프트적인 기반 정비와 사업추진과 관련한 내용을 공모 지원
- 지원 사업명은 '중소기업 등 환경배려활동 활성화 촉진 사업'이며, 지역 사회에 존재하는 환경문제를 해결하기 위해 지역의 모든 주체가 연계·협력하여 비즈니스 적으로 실천하는 사업발굴과 지원 추진

◦ 후생노동성

- 후생노동성은 실업률 개선 등 고용문제 개선을 위해 커뮤니티 비즈니스를 도입함
- 실업자의 재취업 문제와 지역의 비즈니스 기회를 증가시키기 위한 창업지원 및 신규 고용기회 창출 지원책 수립
- 커뮤니티 비즈니스 확대지원을 위한 인력확보 지원, 자금지원, 중간지원조직을 통한 네트워크 지원 등의 내용을 담은 1차보고서와 커뮤니티 비즈니스의 설문조사와 실태분석을 한 2차보고서를 작성하였으나 구체적인 지원정책은 수립하지 않음

■ 지방정부

◦ 북해도

- 기획진흥부, 지역진흥실 지역정책과에서 지역정책수립사업을 시행하고, 지역정책종합보조금을 지원함
- 경제부 상공진흥과에서 창업서포트 상담실 운영. 경제부 신산업진흥실의 신산업 창출그룹에서 커뮤니티 비즈니스창출세미나 등을 통해 총 3개 부서에서 커뮤니티 비즈니스 추진

◦ 동북권

- 아모모리현은 상공 노동부 경영지원과 벤처 커뮤니티 지원그룹에서 담당하며, 지원정책으로 커뮤니티 비즈니스 서포트 자금 및 커뮤니티 비즈니스 인재육성 세미나 등을 운영
- 아키타현은 생활환경기획진흥부 지역활력창조과에서 커뮤니티 비즈니스 창업지원보조금 지원
- 후쿠시마현은 기획조정부 지역 만들기 총실에서 지역 만들기 종합지원사업을 실시, 상공노동부 금융그룹에서는 소규모기업 자금융자제도를 마련하여 저리 융자를 하고 있음.
- 미야기현은 기획부 지역진흥과에서 지역 만들기 지원사업과 시정촌진흥종합보조금을 집행.

◦ 관동권

- 치바현은 상공노동부 경제정책과에서 치바현 커뮤니티 비즈니스 현황과 사례보고서 제공. 환경생활부 NPO 활동추진과에서 NPO에 대한 지원책과 조성금, 위탁정보 등을 NPO단체에 제공하기 위한 웹사이트를 운영하고 있음
- 사이타마현은 산업노동부에서 창업·벤처지원센터 운영, 각종 연구회 및 세미나 등을 개최
- 카나가와현은 ‘카나가와현 커뮤니티 비즈니스 창출지원 실행위원회’를 두고 현청 및 관계기관 간 협력을 도모하고, 현의 상공노동부 산업활성과 신산업진흥반에서 커뮤니티 비즈니스 지원을 담당. 경영지원사업, 창업지원 네트워크 사업, 커뮤니티 비즈니스 지원 NPO법인 융자제도 등을 운영

◦ 중부권과 긴키권

- 미에현은 농수상공부 산업지원실에서 커뮤니티 비즈니스 지원사업을 실시, 커뮤니티 비즈니스 총괄 웹사이트 개설·운영하며, 상담회개최, 지원사업비 보조금, 비즈니스 모델구축 검증사업 보조금을 지원.
- 시가현은 상공관광노동부 노정능력개발과와 시가현 산업지원플라자를 중심으로 커뮤니티 비즈니스를 지원
- 오사카부는 상공노동부 상공노동총무과와 오사카 CB NET의 홈페이지를 통해 커뮤니티 비즈니스를 지원

- 와카야마현은 상공노동부 상공관광노동총무과에서 현청의 내부에 커뮤니티 비즈니스 관련 홈페이지를 마련하고 커뮤니티 비즈니스 관련 창출지원 산업 보조금을 공모하며, 지원금 지원과 어드바이저 파견
- 지방정부 47개 도부현에서 커뮤니티 비즈니스 지원을 위하여 보조금 또는 조성금 제공, 커뮤니티 비즈니스 중간지원기관을 통한 네트워크 활성화 지원 사업, 세미나, 심포지엄, 조사보고서, 가이드북 제작 같은 사업을 공통적으로 진행함.

3) 지원 기관

- 관동경제산업국과 광역관동권 커뮤니티 비즈니스 추진 협의회
 - 관동경제산업국은 9개의 경제산업성 지국 중 가장 활발하게 커뮤니티 비즈니스의 보급과 활성화를 추진하는 기관임
 - 커뮤니티 비즈니스와 관련하여 각종 보고서 작성, 설명회·연구회·심포지엄 등의 개최 정보와 보조금 관련 등 예산 정보 등을 제공함.
 - 광역 관동권 커뮤니티 비즈니스 추진협의회는 2003년 79명의 등록회원을 발족. 정회원에는 커뮤니티 비즈니스 실시단체와 지원단체가 있으며, 지방정부와 상공회의소·금융기관 등 관련단체가 준회원의 자격을 가지고 네트워크를 구축. 협의회는 공공이 설립하고 민간이 운영하는 공설 민영의 대표적 형태
 - 협의회는 커뮤니티비즈니스 수행 측·커뮤니티비즈니스 지원 측·행정기관 간 네트워크를 구축하여 ‘커뮤니티비즈니스의 창출·육성’을 효과적으로 추진하고, 지역경제의 활성화를 목적으로 함
 - NPO법인 커뮤니티비즈니스 지원 센터가 협의회 운영의 사무국을 담당

4) 관련 법률

- 농어촌지역 커뮤니티비즈니스 관련 법률제정 현황
 - 특정 비영리활동촉진법(NPO법, 1998년)
 - 농상공 연대 촉진법(2008년)
 - 지역산업 집적법(2007년)
 - 지역자원활용 촉진법(2007년)
 - 지역자원을 활용한 농림어업자 등에 의한 신사업 창출 및 농림수산물 이용촉진에 관한 법률(6차 산업화법, 2010년)

◦ 6차 산업화의 개념

- 농어업의 6차산업화란 농어업이라는 1차 산업을 출발점으로 하여 농수산물 가공(2차 산업)과 직판장이나 음식업, 숙박업, 관광업 등 (3차 산업)을 농어촌지역에서 담당하는 것을 뜻함

◦ 6차 산업화법의 개요

- 농림어업의 진흥을 도모함과 동시에 식량자급률의 향상에 기여하는 것을 목적으로 하여 2010년 12월 3일에 공포됨
- 지역 농어촌 자원을 활용한 농어업인의 신사업 창출과 지역 농림수산물 이용 촉진과 관련된 시책을 종합적으로 담고 있음
- 6차산업화 지원, 농림수산물 및 식품 수출, 신사업 창출, 재생가능에너지, 바이오매스 등의 5개 분야로 나뉘어 있음
- 개별 정책은 총 61개로 이중 어업과 직접적으로 관련된 분야는 총 31개 임
- 식품제조업자가 「지역자원을 활용한 농림어업자 등의 새로운 사업개발 등」을 지원하거나, 「지역의 농림수산물의 이용촉진 등」을 통해 농어업을 지원하는 제도적인 근거가 되고 있음

5) 지원 제도

◦ 보조금·조성금 등 예산 지원

- 공모사업 및 보조금 지원 등 재정 지원을 시행

◦ 융자 제도

- 일본 정책 금융 공고
- 폭넓은 업종에 대응하며 전국에 상담 창구도 가지고 있음
- 신규 사업에 대출을 하고 있으며, 저금리 장기 상환 조건 제시
- 민간 금융 기관
- 커뮤니티 비즈니스 창업 같은 소규모 사업에 대해서는 주요 시중 은행보다 신용 금고, 신용 조합, 국내 은행 쪽이 대출을 받을 가능성이 높음
- 중앙 노동 금고
- 독자적으로 사회 공헌 활동을 실시
- “NPO 사업 지원 대출”은 NPO법인을 위한 대출을 실시. 융자뿐만 아니라 사회공헌 활동에 대한 지원도 실시

◦ 연수·세미나 등 교육 및 컨설팅

- 지역의 커뮤니티 비즈니스 창업을 지원하기 위하여 여러 기관에서 다양한 연수·세미나·상담 등을 개최.

6) 커뮤니티비즈니스 중간지원조직의 지속가능 모델 조사

◦ 일본 커뮤니티비즈니스 중간지원조직 비즈니스 모델에 관한 조사보고서

- 일본 정부는 지역사회에서 커뮤니티비즈니스를 활성화시키기 위한 방법으로써 중간지원조직의 중요성을 강조하고 있음
- 커뮤니티비즈니스 중간지원조직은 매년 증가하는 가운데 2008년 관동경제 산업성에서는 지역중소기업 활성화정책 사업의 일환으로 지역 커뮤니티비즈니스 중간지원조직의 현황과 애로사항을 조사하여 ‘커뮤니티비즈니스 중간지원조직의 비즈니스 모델에 관한 조사(2009)’를 발간함
- 조사 대상은 커뮤니티비즈니스 지원조직 및 NPO지원조직 등 154개의 조직을 대상으로 우편조사를 실시
- 조사항목은 지원사업의 종류, 지원사업 담당자, 지원사업 재원, 지원대상 커뮤니티비즈니스, 지원사업주의 중점사업, 개별 커뮤니티비즈니스의 지속적인 지원, 커뮤니티비즈니스 지원의 과제, 커뮤니티비즈니스 지원조직의 사업수지, 네트워크, 커뮤니티비즈니스 지원조직의 상근직원, 사업 규모 및 내용 등 11개 항목을 조사함
- 조사 결과 다음과 같은 현황을 파악할 수 있었음
- ① 중간지원조직은, CB지원을 사업목적으로서 중시함, CB상담·조언, CB에 부족한 인재 육성이나 확보 지원, 비즈니스 플랜 콘테스트의 개최나 기업 지원 등 여러 가지 사업을 전개
- ② 그러한 지원사업은 특히 CB기업 단계에 있어 중요한 역할을 이루고 있지만, 대부분 수익이 잡히지 않음. 또, 수익이 창출되기 어려운 가운데 CB지원을 행하고 있는 것이 사회적으로 인지되어 있지 않음
- ③ 중간지원기관은 지원사업을 자금 면이나 인재 면에서 지탱하기 위해서 자주 사업이나 공적 기관 등의 외부로부터의 자금 지원을 획득하거나 외부 인재를 활용함
- ④ 중간지원기관의 과제는 CB지원사업에 소요되는 비용에 대해서 적정한 대가를 얻지 못하는 문제를 해결하는 것과 함께, 지역 내에서의

인적 네트워크가 형성 되어 있지 않은 것과 전문가 등 인재의 부족, 재원의 부족을 해결하는 것임

◦ 조사 결과

- 조사 결과 중간지원기관이 커뮤니티비즈니스 지원사업을 지속적으로 전개해 가려면
- ① 기관으로서의 강점이나 개성을 살려, 전문적인 CB지원사업 등을 전개
- ② 지원 기관과의 관계를 투명한 형태로 전개
- ③ 여러 가지 형태로 지원하는 사회적 구조를 구축하는 것이 필요
- 이상의 발전방안을 통하여 커뮤니티비즈니스의 발전, 나아가서는 지역의 과제 해결이나 지역 경제의 형성으로 연결되도록 함께 노력해야함

나. 영국

1) 개요

◦ 발생배경

- 1997년 집권 이후 노동당 정부의 커뮤니티 중심 도시재생정책 접근
- 기존의 도시정책에 다음과 같은 문제점 제기에서 비롯됨
- ① 첫째, 도시정책수립이 ‘중앙집권적·관료주의적’이며, ‘지역주민의 현안에서 멀어져’ 있다는 점
- ② 둘째, ‘도시근린 간’ 그리고 ‘지역 간’의 심화된 빈부의 격차
- ③ 셋째, ‘지방’(local), ‘지역’(region), 그리고 ‘국가’(national)간 새로운 차원의 협력 필요
- ④ 넷째, ‘시민들의 낮은 투표참여 현상’을 극복할 ‘새로운 방법의 민주주의의 모색’(democratic renewal)의 필요성
- ⑤ 지방정부의 현대화
- ⑥ ‘새로운 형태의 시민참여 유도’의 필요성이 문제점으로 대두.
- 1997년 이후 노동당 정부의 도시재생정책의 중요한 특징은
- ① 장소에 기반을 둔(Area-based approach) 정책의 실행
- ② 사회·경제적으로 침체된 ‘커뮤니티’ 재생에 대한 지대한 관심
- ③ 중앙정부, 지방정부, 커뮤니티, 자발적 단체(Voluntary sectors)등 여러 이해당사자의 참여를 유도하는 정책을 수립

2) 지원 기관

◦ The Office of the 3rd sector(OTS)의 역할

- 2006년 5월 Cabinet Office의 한 부분으로 설립된 제3섹터 부서(OTS)는 정부가 영국사회와 경제 부문에 제3섹터의 역할이 점점 중요해지고 있음을 인식하게 되면서 설립
- 자원 활동과 커뮤니티 그룹, 사회적 기업, 자선단체, 협동조합과 상호조합이 속하는 제3섹터가 번영할 수 있는 환경조성을 지원하기 위해 설립. 변화를 위한 캠페인, 공공서비스 실행, 사회적 기업의 촉진과 커뮤니티를 강화하는 역할을 함
- 구체적인 목적은 다음과 같음
- ① 사회적 배제를 해소하기 위해 캠페인과 역량강화가 가능하게 하는 것
- ② 사회의 다양한 섹터의 사람들이 함께 모임으로써 커뮤니티를 강화시키는 것
- ③ 공공서비스를 디자인, 혁신, 실행 그리고 캠페인을 통해 변화시키는 것
- ④ 비즈니스와 사회적 목적을 결합시키는 사회적 기업의 성장과 발전이 가능하게 하는 것
- 제3섹터 부서는 중앙, 지방 정부 그리고 제3섹터와 파트너십을 이뤄 활동

3) 지원 제도

◦ 사회배제부서(Social Exclusion Unit)

- 1997년 ODPM(Office for Deputy Prime Minister)의 직속으로 설치된 '사회배제부서'(Social Exclusion Unit)는 소외된 커뮤니티의 문제를 해결하기 위한 의지를 잘 반영. 그리고 'Local Strategic Partnerships' 도입을 통해 지방정부, 중앙정부, 커뮤니티, 자발적 단체가 함께 'Local Neighbourhood Renewal Strategies'를 작성하도록 하여 여러 이해당사자의 참여를 유도함

◦ 'New Deal for Communities' (NDC)

- 'New Deal for Communities' (NDC) 프로그램은 노동당정부의 '국가 근린재생전략'의 핵심 프로그램으로서 영국전역에 걸쳐 있는 커뮤니티

- 티의 빈곤, 사회적 소외, 복지, 고용 문제를 해결하기 위한 정책
- NDC는 10년에 걸친 프로그램으로 약 20억 파운드의 예산이 책정
- 프로그램이 적용되는 근린지역(혹은 커뮤니티)이 실질적인 혜택을 받을 수 있도록 여러 이해당사자의 협력과 공조를 강조(ODPM, 2004). 현재 낙후된 주택, 범죄, 환경쇠퇴, 낮은 교육수준 등이 집중된 잉글랜드의 중부와 북부지역에 23개의 NDC 프로그램이 집중적으로 운영되고 있으며 각 지역은 10년에 걸쳐 40m-60m의 재정이 지원(ODPM, 2004)

◦ 도시재생회사(Urban Regeneration Companies-URCs)

- 1999년부터 설립되기 시작한 도시재생회사(Urban Regeneration Companies-URCs). URC의 목적은 지역재생을 위하여 다양한 단체들의 연계를 확산하여, 전체 마스터플랜 하에서 지역의 문제를 해결하는 기회를 제공함.
- 도시재생회사는 지역개발기구(Regional Development Agencies), 지방정부(local authorities) 그리고 잉글리시파트너십(English Partnerships)의 주요 공공섹터 이해당사자들이 공동으로 출자한 회사(ODPM, 2004). 도시재생회사는 비관료적인 조직으로, 다양한 분야의 전문가와 재원을 가지고 침체된 지역의 도시재생사업을 돕는 역할 담당. 리버풀, 맨체스터, 셰필드에서의 성공적인 도시재생회사 시범 운영 이후 12개의 도시재생회사가 추가로 설립됨

4) 금융 지원

◦ 단일재생예산

- 단일재생예산(Single Regeneration Budget)은 영국의 보수당 집권시절에(1997년 이전) 시작된 프로그램으로 1994년부터 2004년까지 총 6단계로 진행. 1997년 신노동당 정부 이후 물리적 재생과 지나친 경쟁을 유발하는 것에 대한 반성이 있었고, 이에 따라 블레어 정부에서는 5단계부터 사회·경제적인 재생을 목적으로 비경쟁적 방식을 도입하여 기금을 운영
- 또한 사회문제와 관련하여 각 부처에서 제공하는 유사한 목적을 가진 예산을 하나로 통합함으로써 예산 관리의 효율성을 도모.

- 효율적인 예산관리를 위해 유사한 목적으로 실시되고 있던 5개 부처 200개 프로그램을 통합적으로 관리
 - 기금을 지원받기 위해서는 ‘민관파트너십’이 필요하며, 결과적으로 통합재생예산이 추진된 10여년의 기간 동안 정부 부문이 1을 지원한다면, 민간은 0.59정도를 출자하는 형태로 지원
- 근린재생기금(NRF, Neighbourhood Renewal Fund)
 - 1997년 신노동당 정부가 들어선 이후, 총리 산하의 근린재생부(Neighbourhood Renewal Unit)에서 담당한 기금으로서 잉글랜드 지역의 88개의 가장 쇠퇴한 지역을 재생하기 위한 목적의 기금
 - 2001년 도입되어 2006년까지 총 19억 파운드(약 3조 8천만 원)의 예산이 투입되었으며, 2007년 매년 5억 2500파운드(약 1조 500억 원)가 추가로 조성. 현재는 Working Neighbourhood Renewal Fund로 통합 운영
 - 사회적 재생에 초점을 둔 기금으로 보건위생, 교육, 범죄예방, 일자리 창출, 마을 생활환경개선, 주택등과 같은 사업에 집중 지원
- 커뮤니티 역량강화 기금(CEF, Community Empowerment Fund)
 - 커뮤니티 역량강화 기금은 커뮤니티 단위의 시민단체 및 주민조직의 역량강화를 위해 만들어진 기금. 중간지원조직을 통하지 않고 바로 시민단체에 지원된다는 점이 특징
 - 2003년부터 3년간 시행되었으며, 36만 파운드(약 7억 원)가 커뮤니티 역량강화 네트워크(Community Empowerment network)를 통해 88개의 가장 쇠퇴한 지역에 지원
 - 현재 이 기금은 2004년 관련 프로그램인 커뮤니티 체스트(Community Chest), 커뮤니티 교육 체스트(Community Learning Chest)와 통합되어 단일커뮤니티 기금으로 운영
- 빅 로터리 펀드(Big Lottery Fund)
 - 커뮤니티를 지원하는 복권기금, 비영리 기관으로 Cabinet Office 의 지원을 받음
 - 2004년부터 빅 로터리 펀드(BIG)는 3.6천만 파운드를 건강과 교육환경을 목적으로 하는 단체에 지원하여 프로젝트 진행

- 복권기금은 어느 정부 부처에도 속하지 않는 독립기금으로써, 빅 로터리 펀드(BIG)는 가장 규모가 큰 New Opportunity와 national lottery fund를 통합해서 조성된 기금

5) 중간지원기관

◦ 지역전략파트너십(Local Strategy Partnership)

- 영국 정부의 커뮤니티 중심의 도시정책은 지역 전략파트너십을 통한 거버넌스를 구성함
- 지역 전략파트너십은 지역 내 다양한 섹터 즉, 지자체, 민간, 비영리 기관이 파트너십을 이뤄 지역의 전략을 구상하고 계획하는 주체를 의미
- 지역 전략파트너십의 역할
- 지역의 커뮤니티가 국가의 지역 개발 기금을 지원받기 위해서는 지역 전략파트너십의 승인을 받은 전략과 계획이 필요
- 지자체는 지역 내 문제의 우선순위를 세우기 위해 지역 전략파트너십과 지역협약(LAAs: Local Area Agreements) 체결. 지역협약(LAA)은 중앙정부와 지역 그리고 지역이 다른 주요 파트너들 사이에 이뤄지는 것으로서, 이러한 협약을 통해 지방정부의 각 지역 상황에 맞는 기금 활용이 가능

다. 미국

1) 개요

◦ 발생배경

- 미국커뮤니티 개발은 미국 연방제의 역사적 사회적 발전과 정부, 사기업, 그리고 시민사회의 협력 속에서 발전
- 미국도시들은 다른 국가들과 비슷한 대규모의 도시화 과정을 거치면서 경제적 물리적 요건이 개선되었으나 많은 사회적 문제들도 경험하게 됨. 특히 다른 국가들에 비해 심각한 인종간의 갈등과 과도한 교외화와 난개발로 도시의 커뮤니티는 파괴됨

- 도심의 쇠락에 대한 해결책으로 나온 미국정부의 도시재개발은 물량적인 건물 및 공간개발에만 치중한 편향성으로 실패를 경험했고 이에 대한 반성으로 커뮤니티개발(Community Development)이라는 용어가 미국 연방정부 정책에 등장함
- 1973년 이후 연방정부의 커뮤니티개발 포괄보조금(CDBG)과 재단 등의 민간자본이 큰 역할을 담당하고 있으며 커뮤니티개발회사(CDC)를 설립하여 추진하는 사례가 있음. CDC는 민간부문의 은행과 개발회사, 재단, 정부주체가 참여함

2) 제도적 지원

- 연방주택융자은행체계(Federal Home Bank System)와 연방주택청(Federal Housing Administration, FHA)
 - 미국 연방정부는 커뮤니티개발에 1930년대 처음으로 주택정책을 통해 개입
 - 기관은 단순히 가난한 가정을 지원하는 것이 목적이 아니라 민간융자 기금을 지원하고 대공황 당시의 어려운 미국경제를 살리기 위한 것이 주 목적이었음. 1937년 주택법이 통과되고 미국은 처음으로 공공주택 정책을 도입
- 도시개발부(Housing and Urban Development : HUD)
 - 1965년 연방정부에 주택 및 도시개발부(Housing and Urban Development : HUD)가 신설되면서 미국의 주택 및 지역사회개발정책을 총괄
 - 1974년 주택 및 지역사회개발법(Housing and Community Development Act)에 따라서 커뮤니티개발과 주택정책은 다음과 같은 제도적 정립
 - 첫째, 기존 지방정부를 위한 항목별 연방지원정책을 지역사회개발 블록 그랜트(Community Development Block Grant, CDBG)로 통합함
 - 둘째, 1974년의 주택 및 지역사회개발법은 기존의 1973년 주택법의 개정 또한 담고 있는데, 이는 바로 8조 규정에 의거한 주택정책 (Section 8 Program)임. 8조 규정에 의거한 주택정책 (Section 8 Program)에 따라서 지방정부는 그 사용에 있어서 상당한 재량을 확보. 지방정부는 임대주택의 건설 및 재개발등을 위해서 그 재원을 활용할 뿐만 아니라 기존 임대주택이 정부지원가구에 임대되는 경우에도 사용 할 수 있게 됨

- 셋째, 1997년에 입법화된 지역사회 재투자법(Community Reinvestment Act, CRA)은 민간부문의 역할증진을 통한 민-관 협력의 틀을 만드는 데 결정적인 역할을 함. 이 당시 미국사회에 만연한 저소득 낙후지역을 중심으로 한 인종차별적 용자관행을 중단시키기 위해서, 정부는 민간부문인 영리금융기관 등을 대상으로 이러한 저소득 낙후지역의 재투자자를 위한 용자를 권장하는 수준에서 출발

◦ 커뮤니티 개발공사(Community Development Corporation: CDC)

- 1980년대 레이건 정부는 연방정부의 역할을 줄이는 대신, 민간부문의 역할증대를 추구. 국민이나 정책결정자들은 과거 연방정부의 직접적인 개입에 의한 주택문제의 해결방식은 실패라는 인식
- 미국 전역으로 커뮤니티 개발공사(Community Development Corporation : CDC)와 주택관련 비영리 단체들이 급속하게 증가함. 또한 중간지원 조직도 이때를 기점으로 출현
- CDC는 1960년대 후반에 설립된 비영리 조직으로 커뮤니티 대표가 운영하며 근린이나 도시 일부에 대한 물리적·경제적 발전을 목적으로 함
- CDC는 지방중심이며 커뮤니티가 통제하는 조직이므로 커뮤니티가 당면한 독특한 문제에 대해 이해할 수 있으며 더욱 효과적인 정책을 개발할 수 있음
- 단일 목적이 대부분인 시 당국의 프로그램과 달리 CDC는 물리적, 사회적, 경제적 발전을 위한 종합적인 접근을 시행
- 지방의 리더십, 주민간의 기술적 능력, 정치와 경제적 지도자간의 연계와 같은 근린의 잠재능력을 확장
- CDC는 지방정부보다 지방이나 국가 재단의 지원을 얻어내는데 유리함. 재단들은 고유한 예산을 갖고 있는 지방정부의 프로그램에 자금을 지원하기 꺼리기 때문임
- CDC는 관료적이지 않기 때문에 공공단체보다 더 효율적임

3) 중간지원기관

◦ Local Initiatives Support Corporation (LISC) (www.lisc.org)

- 역사와 재정지원 규모로 볼 때 가장 대표적인 중간지원기관이라고 할

수 있는 Local Initiatives Support Corporation (LISC)은 포드재단이 1979년 약 50-100여개의 지역사회단체를 선정하여 재정지원을 할 목적으로 설립

- 1980년 포드재단을 포함한 여섯 주요기업체와 금융융자기관등이 1000만불의 기금으로 공식적인 중개기관으로 설립된 이후, 지속적으로 성장하여 현재 미전역에 30개의 지사를 두고 약 350명의 직원이 근무
- LISC는 설립 이후 2004년에 이르기까지 전국의 약 2,800개 지역사회개발공사에게 재정지원 등을 제공. 2007년 한 해 동안에 약 10억 달러이상의 자금을 저소득지역사회를 위해서 투자하였으며 이중 20,400여 채의 서민주택의 공급은 주요 성과

◦ Enterprise Community Partners, Inc.

- 이 기간은 원래 The Enterprise Foundation 으로 시작했으나 이후 현재의 이름으로 변경. 한때는 부동산개발업의 선구자적인 위치에 있었으나 이후 시민운동가·자선활동가로서 잘 알려지게 된 Jim Rouse와 그의 부인에 의하여 1982년 설립
- Jim Rouse가 추구하던 사회적인 목적은 모든 미국인 가구가 적절한 주거를 누릴 수 있도록 하는 것으로 이는 민간부문의 노력에 의해서 가능하다고 보고 이를 위한 비영리기관을 설립
- 오늘날 이 기관은 서민주택과 지역사회개발에 필요한 제반 재정지원 뿐만 아니라 제반 기술지원을 제공하는 주요 기관으로 성장
- 기관은 많은 협력기관인 개발업자, 투자가, 정부기관, 지역사회에 기반을 둔 지역사회단체 등과 함께 이상의 기관의 목표를 달성하기 위해서 노력
- 2006년 한 해 동안 약 \$12억의 자금을 서민주택 및 지역사회개발을 위해서 투자하였으며 23,142여 채의 서민주택을 공급하거나 보전하는 성과를 거두었음

◦ Neighbor Works System

- 이 기관은 1973년 연방정부의 주택 및 도시개발부와 연방주택융자은행이 공동 운영하는 도시 재투자 태스크포스로서 시작

- 1978년에 연방의회는 도시 재투자 태스크포스를 공식조직인 지역사회 재투자공사로 승인. 그 목적은 지역사회단위에서 공공, 민간 및 지역사회자원을 활용함으로써 노후된 도시지역사회를 활성화하는 것
- 2005년에 이르러 이 기관은 Neighbor Works America라는 이름으로 활동. Neighbor Works America Network는 미국 50개주에 소재하는 230여 지역사회에 기반을 둔 기관들의 네트워크. 수천 명의 주민, 비즈니스 종사자, 정부 관리 및 여타 협력기관을 통하여 건강한 지역사회를 만들어간다는 것이 그 취지
- Neighborhood Housing Services America (The NHSA Group)는 1974년에 전국단위의 비영리 2차 금융시장으로 설립. 주된 목적은 비영리주택공급기관들에게 재정 및 금융지원. The NHSA Group (NHSA, NHSA-CDFI and just Price Solutions)은 서로 협력하여 지역사회를 강화하고 삶의 질을 개선해 나가는데 필요한 제반 재정, 서비스, 기술 및 용자를 제공

◦ Housing Assistance Council (HAC)

- 주택지원협의회는 1971년에 설립된 이래 미국의 농촌지역의 서민주택을 건설하는 지방소재기관들을 중간 지원함
- 주택지원협의회는 특히 지역사회 주도의 노력, 가난한 가구의 의사결정 참여의 증대, 의존의 감소, 자조노력 등을 강조. 주택지원협의회는 제반 주택의 건설을 지원하고 자조노력을 통하여 저소득가구의 주택보유율을 증진
- 주택지원협의회는 미국 농촌지역을 위하여 활동하는 제반 공공, 비영리, 민간기관들을 지원
- 이 기관은 특히 인디안 거주 카운티, 미시시피 델타지역, 농장근로자, 남서부지역 멕시코 국경지역, 아팔라치아 지역 등의 소외계층과 낙후지역에 중점적인 지원. 우선적으로 용자를 제공하는 지원의 형태
- 1971년 설립 이래 \$2억 3500만 상당의 용자를 지역사회에 기반을 둔 비영리기관에게 제공함으로써 47,800호의 주택을 건설

라. 캐나다

1) 개요

◦ 발생 배경

- 사회적 경제는 2004년 국가차원에서 정책으로 표방됨. 사회적 경제라는 단어는 매우 생소하지만 캐나다에서는 수세기 전부터 그러한 방식의 경제에 대한 기반이 잘 갖춰져 있었음
- 지역을 기반으로 한 다양한 이해관계자들과 정책자들에게 매우 커다란 흥미를 제공함
- 정부에서는 2004년 3개의 특별 투자 계획을 발표, 사회적 기업의 능력을 키우는데 \$170만을 투자, \$1억의 창업 펀드, \$150만을 커뮤니티와 대학에서 협동으로 사회적 경제를 연구하는데 지원
- 그리고 정부 위원회는 SME 프로그램을 통하여 사회적 경제 기업으로의 진입 장벽을 낮춤. 전국 사회적 경제 원탁회의를 만들고 캐나다 전역의 시민사회 리더들을 연계하는 자리를 마련함
- 개방적인 이민정책과 문화적, 인종적 다양성 존중
- 탈복지 사회의 도래
- 공공과 민간영역의 관계 및 역할 변화
- 사회서비스 영역에 대한 정부 재정지원 축소
- 캐나다 전역에 민간영역의 역할 확장
- 2004년 이후 ‘사회적 경제와 사회적 기업’이 캐나다 전역의 주요한 이슈로 부각
- 다양한 기관에서 사회적 경제를 담당함
- Social Development Canada
- Industry Canada
- Western, Economic Diversification
- the Federal Economic Development Initiative in, Northern Ontario
- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Canada Economic, Development (Quebec) and the Social Sciences and Humanities Research Council

2) 지원조직 및 프로그램²⁾

◦ LIP(Local Initiatives Program)

- 실직이나 미취업 상태에 있는 사람이나 단체가 LIP 지역본부에 자신이 구상한 사업성 있는 프로젝트의 제안서를 제출하여 지원받는 프로그램
- LIP 지역본부에서는 프로젝트의 사업성과 사회성, 예상 고용인원 등을 중심으로 제안서를 평가한 후 채택된 제안에 대해서 일정 규모의 자금을 지원함
- 중앙정부에서 추진하는 대규모 동원사업이 아니라 소규모 단체의 네트워크를 통해 추진되는 사업으로 탈산업화 시대에 적합한 커뮤니티 활성화 모델이라고 할 수 있음

◦ CFP(Community Future Program)/LAMBAC

- 커뮤니티활성화 프로그램과 비즈니스 지원조직으로 지역의 고용창출 및 유지와 신사업 또는 기존 사업에 대한 컨설팅 및 투자서비스를 담당함
- 일자리 창출, 비즈니스 활성화를 목표로 한 기업가 정신 촉진, 소규모 비즈니스 자금 지원, 커뮤니티활성화 등에 기여함

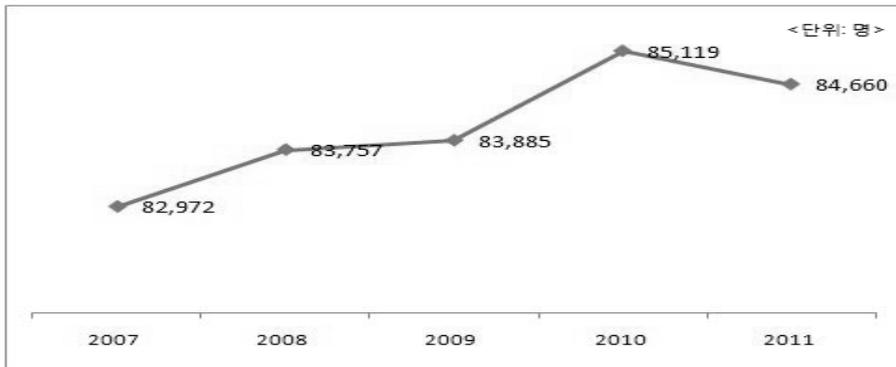
2) 권홍재(2011). 커뮤니티비즈니스 방식의 민관협력에 의한 지역활성화 요인에 관한 연구: 완주군 사례를 중심으로, 한국의국어대학교 박사학위논문.

제 2 절 국내·외 성공사례 조사·분석

1. 국내 성공사례

가. 전북 완주군의 ‘新택리지사업’(지방자치단체 주도의 CB 도입 추진)

- 완주군은 전라북도의 중앙에 위치한 도농복합도시로서, 13개 읍면(2읍11면)으로 구성되어 있고, 전주시의 배후도시적 성격을 띠고 있음
 - 예산규모는 약 6천억 원이며 재정자립도는 22.9%이다. 인구는 2011년에는 84,660명으로 2010년에 비해서는 다소 감소하였으나, 최근 5년간 인구 추세를 살펴보면 점차 증가하고 있음



<그림 5> 완주군 인구추세

- ‘新택리지사업’은 완주군이 발주하고 희망제작소가 연구한 사업으로 지역 자원을 활용하여 지역 문제를 해결하는 방안을 모색하기 위한 사전조사로서 의미를 가짐
 - 본 사업은 마을평가를 통해 도출된 지역의 문제를 자원조사 결과를 토대로 해결방안을 찾도록 함
- 완주군은 CB사업 발굴 및 제도적 장치 마련
 - 2008년부터 정책연수 및 포럼 개최, 리더육성 및 조사연구, 교육을 실시
 - 관내 읍면을 대상으로 총 445개의 CB지원과 66개의 모델 사업을 발굴
 - 완주군 내에 담당부서인 농촌활력과를 설치하고 CB육성 조례를 제정, 세부운영방안에 대한 연구를 진행함

◦ 커뮤니티비즈니스 추진배경 및 경과

- 2007년 희망제작소가 기획한 커뮤니티비즈니스 일본연수를 계기로 시작
- 2008년 8월부터 ‘新택리지사업’으로 본격적인 지역자원조사 실시
- 2008년 9월 ‘제1회 한·일 커뮤니티비즈니스 국제포럼’을 시작으로 주민교육 및 공무원 교육을 통해 커뮤니티비즈니스에 대한 공감형성
- 2009년 6월 ‘커뮤니티비즈니스 육성 조례’의 제정 및 공포
- 2009년 7월 시범사업 공모 및 지원
- 2009년 7월 커뮤니티비즈니스 지원센터 설립 및 운영방안 계획
- 2010년 2월 커뮤니티비즈니스 지원센터 설립 준비위원회 개최
- 2010년 3월 19일 (재)커뮤니티비즈니스지원센터 창립
- 2010년 5월 CB재단 설립, CB센터 개관
- 2010년 7월 농촌 활력과 신설
- 2010년 10월 완주군 지역경제순화센터 관리·운영에 관한 조례 제정, 완주군 로컬푸드 육성 및 지원에 관한 조례 제정
- 2010년 11월 지역경제순화센터 개관, 제2회 커뮤니티 비즈니스 한일 포럼 개최
- 2011년 9월 제1회 완주 와일드 푸드 축제 개최
- 2012년 11월 제4회 커뮤니티 비즈니스 한일 포럼 개최

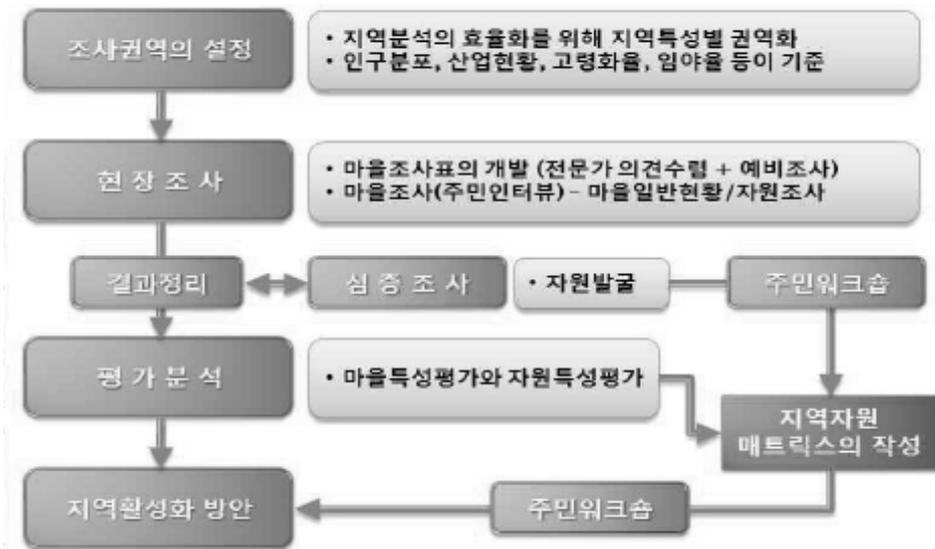
(표 14) 완주군 농촌활력과 구성 및 역할

담당구분	정책과제	통합·협력지원 분야
마을회사 육성담당	농업농촌 특화사업 발굴지원 마을 공동체회사 모델 발굴 공동체회사 창업보육 총괄지원 지원조직육성(호민관, 마을리더 등)	로컬푸드농식품 기획생산 농촌형 사회적 일자리 지속가능한 도농교류전략
로컬푸드 담당	기획생산 총괄관리 로컬푸드지원센터 건립 로컬푸드 소비영역 확대	마을회사 및 지역공동체 협 업생산품 로컬푸드 책임유통
도농순환 담당	도시커뮤니티-마을 연계사업 도시민 유치(귀농귀촌) 농촌형 사회적 일자리 발굴	지속가능한 도농교류 시스템 지역사회 기여형 귀농/귀촌
지역일자리 담당	지역공동체에 기여할 수 있는 다 양한 분야의 사회적 일자리 창출	사회적 일자리 발굴, 육성
커뮤니티 비즈니스 담당	완주형 CB모델 발굴 육성	지역사회 기여형 일자리 창출 및 사회적 기업으로 발전, 육성

◦ 지역자원 조사단계

- 완주군의 경우 커뮤니티 비즈니스의 추진에 앞서 ‘선택리지사업’이라 명명한 지역자원조사가 본격적으로 이루어짐
- 자원조사결과를 바탕으로 지역별 자원의 특성을 분석
- 분석된 결과를 바탕으로 도입이 가능한 70여개의 지역사업과 커뮤니티 비즈니스 사업을 제안
- 제안된 사업을 중심으로 순회 주민설명회를 개최
- 주민설명회 이후 공모사업을 통해 4개의 커뮤니티비즈니스 시범사업 지원

완주군의 선택리지사업 프로세스

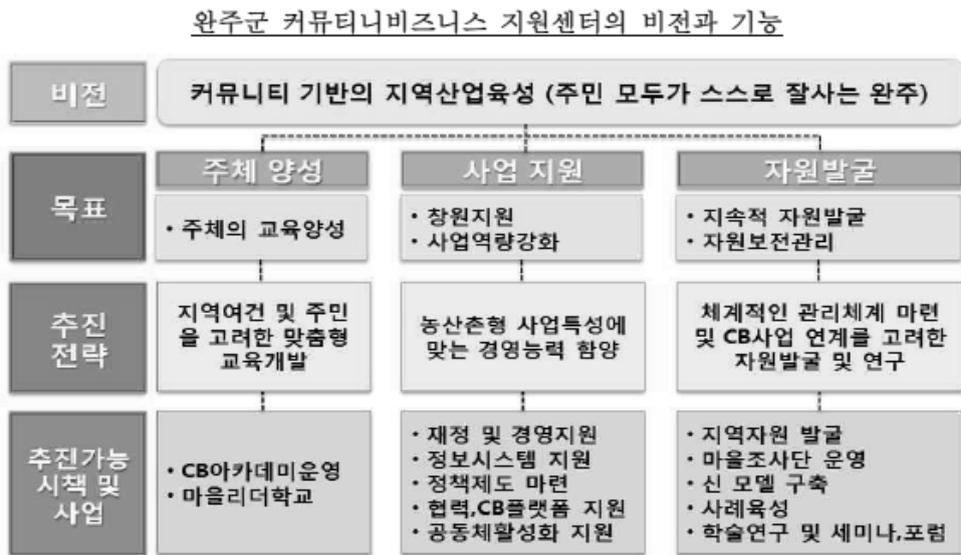


<그림 6> 완주군의 선택리지사업 프로세스

◦ 커뮤니티비즈니스 지원센터 설립단계

- 완주군에서 커뮤니티비즈니스를 추진하기 위해 가장 시급한 과제로 커뮤니티비즈니스 지원센터 건립을 추진하는 것에 합의
- 커뮤니티비즈니스를 실현할 주체들과 행정주체, 지역사회의 파트너(금융, 기업 등)를 네트워킹하고 지원할 수 있는 중간지원조직이 절실히 요구됨
- 커뮤니티비즈니스를 추진할 기반이 열악하기 때문에 커뮤니티비즈니스지원센터를 통해 주민교육, 사업 발굴 및 경영지원 등을 할 수 있는 거점조직이 필요

- 커뮤니티비즈니스 지원센터의 비전으로는 ‘커뮤니티기반의 지역산업육성(주민모두가 스스로 잘사는 완주)’로 설정하였으며, 주요기능으로 주체양성, 사업지원, 자원발굴로 설정에 두었음
- 주민대표, 생산자조직대표, 전문가, 행정의 100여명이 커뮤니티비즈니스 지원센터의 발기인으로 참여하였으며, 창립 이후에는 이사, 분과위원으로 참여하여 민간 주도의 조직으로 운영할 계획임
- 완주군은 커뮤니티비즈니스 센터의 운영예산 및 공간제공을 민간위탁 방식으로 지원할 계획임



<그림 7> 완주군 커뮤니티비즈니스 지원센터의 비전과 기능

나. 농어촌공동체회사 “콩세알나눔센터”

- 콩세알나눔센터는 강화도 북쪽 민간인 출입 통제구역으로 묶인 인천광역시 강화군 양사면 교산리에 위치
- 추진배경
 - 1999년 귀농한 서정훈 대표가 2005년 2월 노동부의 사회적 일자리 사업 참여를 시작으로 ‘생명, 나눔, 순화’의 기업이념을 바탕으로 농촌지

역 경제 활성화에 기여하고자 2006년 본격적으로 사업 착수, 10월에 사회적 기업 인증 획득

◦ 주요사업

- 전통식품 보급 사업으로 2008년 노동부의 사회적 일자리 참여기관으로 선정, 2010년 제철 채소 텃밭 꾸러미 시범사업 실시
- 2010년 11월에 두부 생산 공장과 체험장을 완공하여 철저한 위생관리를 통해 두부를 생산하고, 친환경 농산물 가공사업, 생태농장사업 등과 함께 농사체험, 두부 만들기, 묵 만들기, 메주 만들기와 장 담그기, 과수분양 등의 체험프로그램 운영
- 텃밭 및 과수분양과 함께 논, 밭, 과수원 등 15,000평의 부지를 활용한 농사체험프로그램 운영을 통해 친환경 농산물가공사업으로 차별화된 전통 두부와 된장을 생산하고 지역특화품목인 속노랑고구마를 가공·판매함
- “농산물 꾸러미 사업”으로 로컬푸드형 시장 개척 : 콩세알 두부, 발효 요리 전문점 등의 친환경 직영식당을 통해 지역농산물과 이를 가공한 제품을 판매하고, 출장밥집을 함께 운영함
- 1주일에 1회 월 10만원회원제로 “농산물 꾸러미 사업”운영

◦ 농촌형 사회적 기업 역할 모델로 거듭남

- 사회적 기업 인증과 함께 소비자들의 신뢰를 확보함으로써 매출이 증대
- 지자체와 협력을 바탕으로 2010년 11월 6억원 이상의 매출 달성
- 현재 수익금의 10%를 결식아동, 독거노인 무료급식 등에 사용
- 지역농민을 위한 사랑방 운영, 지원 50%이상의 소외계층 고용, 귀농 교육을 통한 귀농지원, 지역농산물 고가 구매 등 지역사회를 위한 다양한 공익활동에 앞장서고 있음

(표 15) 콩세알 나눔센터 사업

기관 형태	<ul style="list-style-type: none"> - 대표: 서정훈 - 구성원: 33명 - 법인형태: 비영리단체
운영 원칙	<ul style="list-style-type: none"> - 이익은 사회 환원을 원칙으로 하며 수여자의 조건에 따라 결정 - 이익금의 2/3이상을 반드시 사회적 서비스를 제공하는 공적인 일에 사용하거나 이후 사업의 발전을 위해 재투자함
경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 자본금: 1억 - 매출액: 6억4천만원 - 대표 CB아이템: 농산물 가공사업, 체험사업, 식당운영 - 주요고객: 고령 농업인, 취약계층 - 홍보마케팅: 개별 생협에 납품(12곳) - 이익분배: 대부분 인건비 지출 - 고용수: 33명
주요 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 친환경 농산물 가공사업(두부, 청국장가루, 된장, 속 노랑고구마 가공) - 생태농장사업, 농경문화체험(감자심기, 고구마 캐기, 농사체험) - 전통놀이체험(갯벌체험, 고기잡이, 말 체험, 연날리기) - 강화역사생태체험(역사문화유적지탐방, 화문석체험) - 전통음식문화체험(된장담그기체험, 비지쿠키만들기, 두부만들기, 강정만들기) - 작은 도서관운영 - 학교급식사업 - 고령농업인을 위한 무상 및 엮가 영농지원사업 - 콩세알 식당 운영
성과 및 지역 효과	<ul style="list-style-type: none"> - 결식아동 및 독거노인 무료급식 - 소외계층 고용 - 귀농교육 및 귀농지원 - 지역농산물 고가수매 등 지역사회를 위한 다양한 공익활동 - 친환경농산물의 생산 확대
문제 점 및 개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> - 자립기반 미흡 - HACCP기준에 맞는 시설확보 - 매출확대방안 마련 및 가공품의 판매처 확보

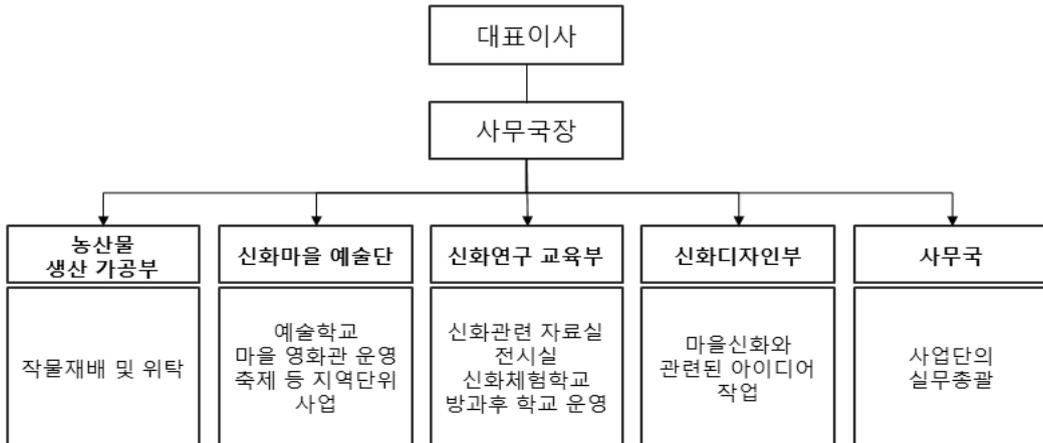


다. 관광 커뮤니티비즈니스 “원주 신화마을”

- 원주 신화마을은 농촌형과 문화형이 결합된 사회적기업의 전형으로 남한강변에 위치한 원주 부론면 손곡리는 예로부터 신화 같은 이야기가 전해오는 농촌 지역임
 - 손곡리는 신화예술단 모두골의 귀농 이후, 예술인과 마을사람들이 자원으로 결합된 신화마을을 구성하였으며, 손곡1리에는 72가구, 192명의 주민이 거주함
 - 주요 작물은 쌀, 야채, 콩, 감자 등
- 추진배경
 - 2002년도에 강원도의 농촌지역개발사업인 새농어촌건설운동 사업지로 선정돼 5억원의 사업비를 지원받으면서 마을공동체 개발에 본격화
 - 신화유산을 계승하는 생활문화, 먹을거리를 생산 유통하는 농사, 지역의 정체성을 회복하기 위한 마을 신화자원개발, 신화교육, 치유예술 등을 주요 과제로 상정함
 - 마을과 마을, 마을과 지역을 잇는 사업을 구상하여, 인근 마을과 신화마을문화벨트를 조성함
 - 예술인들과 농민들이 어울려 어려운 농촌을 살리기 위해 새로운 문화, 경제적 대안사업을 제시하기 위한 목적으로 시작됨
 - 신화마을은 신화마을영농조합법인 임원들의 공동 출자금을 확보하여 초기 자본금 1,000만원을 마련하여 시작함
- 2009년 3월 신화마을네트워크사업단 설립 이후, 현재까지 매출액을 살펴보면 2009년 214백만원, 2010년 111백만원(2010년 9월말 기준)임
- 수익구조는 크게 예술단 사업, 생산 사업으로 구분되며, 아직까지 매출 안정성은 낮은 것으로 평가됨
 - 2009년 매출 : 예술단 50%, 50% 비율임
 - 2010년 매출 : 예술단 70%, 생산사업 30% 비율임(녹색체험 사업으로 예술단 비율 증가)
 - 2009년도에는 농림수산식품부로부터 녹색농촌체험마을로 선정돼 2억원의 사업비를 지원받아 녹색농촌체험수련관, 신화조형물 등을 조성

- 2010년도엔 문화부의 생활문화공동체 만들기 시범사업지로 선정됨

- 원주의 신화마을네트워크 사업단은 대표이사 1인, 사업단장 1인을 주축으로 농산물 생산가공부, 신화예술단, 신화연구교육부, 신화 디자인부, 사무국 총 5개의 부서로 나누어 활동하고 있음



<그림 8> 원주 신화마을 네트워크 사업단 조직도

- 주요사업
 - 신화마을 네트워크 사업단은 마을의 자연성·역사성·문화성을 신화적으로 재해석한 신화적 가치로 마을 주민들의 이용후생을 창출함
 - 상시적으로 방문하는 농촌문화체험 관광을 위한 마을문화를 조성하여 다양한 문화산업 활동을 함
 - 귀농인 및 농촌 주민을 대상으로 교육을 하고, 장기적으로 안정적인 농촌마을 일자리를 창출함
 - 신화를 테마로 한 마을과 마을의 네트워크로 브랜드 가치를 높이고, 상품개발과 생산권역을 구성하여 수도권 도시민의 관광수요를 유인함
 - 주된 사업은 전통예술 공연과 마을에서 생산된 농산물을 가지고 2차 가공을 통해 효소류, 된장, 고추장, 장아찌류 등을 재가공하여 판매
 - 도농교류를 통해 농촌 살리기 운동과 각종 체험 행사와 교육프로그램을 진행(예: 남한강축제, 정월대보름 달맞이굿 등)들을 개최 진행하고 있음

- 신화마을은 비즈니스 모델의 자립 기반이 미흡하여 식품가공 사업 및 문화·관광·체험·교육 등이 어우러진 사업을 추진하는 등 수익의 다양화를 위한 노력을 기울이고 있음
 - 농산물 시장을 확보하기 위하여 원주 지역의 무상급식 확대에 따른 반찬 가공 사업을 계획 중임
 - 지역이 안고 있는 현안 문제를 해결하기 위하여 문화·관광·체험·교육 등이 어우러진 '생활문화공동체 만들기 시범사업'을 추진함
 - 농촌 음식체험 교육 강화로 농촌 먹을거리 체험 추진 및 노원구와 연계하여 도농직거래 장터 등을 추진함
 - 이 외에 지역 주민을 위한 무료 공연, 노인 및 어린이를 위한 손곡도서관 및 손곡학당 운영 등의 지역 환원 활동을 추진 중임



<그림 9> 원주 신화마을 사업장

- '오랜미래문화연구회'와 협력하여 농촌형과 문화형이 결합된 사회적예비기업을 설립하였으며, 자립·신화·공생을 위한 신화마을네트워크 사업을 추진 중임
 - 신화마을은 마을신화·전통문화 체험을 통해 지역 마을문화의 발전을 위하여 취병리 마을과 연계한 '손곡·취병리 어린이 신화마을 체험 학교'사업을 추진 중임
- 또한 귀농자들의 교육기반 시설 확충 차원에서 지역아동센터를 지역 초등학교와 연계하여 확충할 예정임
- 신화마을의 협력 네트워크는 지역 및 단체들이 상생할 수 있는 공동의 사업들을 지속적으로 개발할 예정임

2. 해외 성공사례 - 일본을 중심으로

가. NPO법인 하마나호 연안의 모임

(NPO法人 はまなこ里海の會, 하마나코 사토우미노 카이)

- 위치 : 시즈오카현 하마마츠시(浜松市) 니시구(西區) 마이사카초(舞阪町) 마이사카(舞阪) 2119-19 하마나어업협동조합(浜名 漁業協同組合) 내
- 하마나 호수(바다) 주변마을 주민들이 ‘우리 바다의 정보를 우리 주민에게 알리자’는 계몽활동의 일환으로 하마나 호수의 자연환경 보호, 수산자원 증식, 커뮤니티 활동을 목적으로 단체를 설립함(이사장 : 스즈키 쿠니오, 鈴木 邦夫)



<그림 10> 하마나 어업협동조합 및 활동장소 전경

- 행정기관이 어업협동조합의 협조를 이끌어 내기 위해 아이들 환경교육 분야의 소규모 체험프로그램 진행 경비를 2년간 지원을 해줌
- 어업협동조합에서는 사업의 필요성엔 공감했지만 사업진행 역량에 대한 두려움을 호소하여 해당지역에서 환경보호(관찰)활동을 하고 있는 쿠보타 시게키(窪田 茂樹) 현 사무국장을 행정기관에서 소개시키고 실무자로 활동할 수 있도록 연계시켜 줌
- 시즈오카현 해양수산 담당 공무원이 하마나어업협동조합을 설득하여 커

뮤니티 활동을 위해 어업협동조합이 하마나 호수 내에서의 각종 체험활동, 조합 소유의 시설과 재산 활용, 조합사무실 공동 사용을 허락해 줌

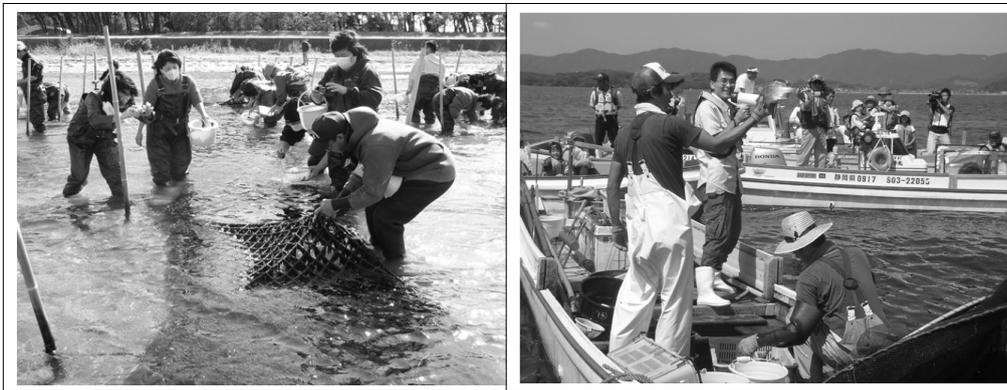
- 단체의 이사회(12명)를 중심으로 주민(회원)들이 직접 자신의 어업경험을 바탕으로 어촌 체험프로그램을 기획하고 시행체계를 갖추어 나감
- 행정기관이 인근 하마마쓰시의 초등학교 교육프로그램과 연계시켜 주는 등의 적절한 도움과 주민들의 적극적인 참여를 바탕으로 다음과 같은 활동들을 활발하게 전개하고 있음
 - 자연환경 보호 : 환경교육, 먹거리 안전 교육, 바다자원 조사, 계몽활동
 - 수산자원 증식 : 치어방류, 해초(아마모)심기, 지산지소운동,
 - 커뮤니티 활동 : 체험프로그램 이벤트 개최, 소모임 활동, 주민콘테스트, 검정시험 응시, 상호 음식체험 등
- 단체 내 여성들의 자생모임인 ‘레이디스회’와 ‘복어요리 조합’이 결성되어 있고, 이벤트 프로그램 기획과 진행과정에서 실질적인 도움을 주고 있음



<그림 11> 레이디스 회원 및 마을전경

- 단체 활동으로 인한 연간 매출액은 600만엔, 수익금은 50만엔 정도이며 전액 사업준비자금으로 적립시키고 있음
- 임금을 지급받는 근로자는 없으며, 구성원 모두가 불런티어 활동으로 운영함

- 2011년5월 기준으로 정회원 42명과 4개 회사, 협력회원 28명 · 3개 회사 · 13가구이고, 회원의 구성비는 어업활동 종사자 34%, 일반시민·환경보호활동 시민단체 관계자가 58%, 인근지역 기업회원 5%, 기타 3% 임
- 주요 이벤트 프로그램으로는 치어방류, 김 따기·가공체험, 바다 생태계 관찰, 선상 가두리 그물(정치망) 조업 체험, 수산물 위판·가공·요리체험, 음식체험 등이 있으며, 프로그램 진행은 어업협동조합이 소유·운영하고 있는 실제 어업공간에서 진행하며, 내년 5월부터 8월까지 셋째 주 토요일에 이벤트를 개최하고 있음
- 주요 고객층은 개별 가족단위 중심으로 인근지역 외에도 희귀 해초인 ‘야마모’ 관찰을 위해 도쿄 등 비교적 먼 지역에서도 참가하고 있으며, 연간 방문객 수는 3,000~5,000명 정도이고, 홍보방법으로는 언론매체 기사, 홍보지 배포, 관광업자를 통한 모객 등으로 이루어지고 있음



<그림 12> 하마나코 사토우미노 카이의 어촌체험프로그램

- 단체운영은 이사회 이사 12명을 중심으로 운영되고 있으며, 각종 분과, 소모임, 소위원회 등은 단체의 형식화를 우려하여 별도 조직체계로 구성하지 않고 있음
- 향후 사업계획으로 사업비 확보, 회원 수 확대, 프로그램 진행 스텝(볼런티어) 육성, 서포터 조직 연계·구축을 계획하고 있으며, 이를 위해 블루

투어리즘 사업 확대를 위한 관광회사와의 연계체계 구축, 하나노 호수의 램사르협약 가입 등을 추진할 계획임

- 방문객이 증가하는 추세이지만 마을 주변에 음식 먹을 공간이 없어서 이를 확보하기 어렵다는 애로사항을 호소하고 있음
- 어촌지역 활성화를 위해 가장 필요한 것으로 ‘어민을 이해시키는 작업’을 꼽았고, 주요 활동 대상자로는 ‘기존에 자기 일을 열심히 하는 사람’이어야 한다고 생각함
- 행정기관의 역할로 어촌지역의 고령화에 따른 후계자 양성차원에서 정책적 접근이 이루어져야 하며, 기존 어촌 주민들의 자존감과 성취감을 고취시켜주는 것이 선행되어야 한다고 생각함



<그림 13> 하마나코 사토우미노 카이의 지도부

나. NPO법인 헤다소금회 (NPO法人 戸田塩の會)

- 위치 : 시즈오카현 누마즈시(沼津市) 헤다(戸田) 3705-4
- NPO법인 헤다소금회는 어업의 쇠퇴로 생기를 잃은 마을의 분위기를 쇄신하고 마을의 재부흥을 이뤄내기 위하여 스루가만(駿河灣)의 쿠루시오

해류에서 길어 올린 해수를 사용해 전통 제조방식의 소금을 만들어 판매하고 있음



<그림 14> NPO법인 헤다소금회 생산시설 전경

- 법인의 이사장인 코모다 치에(菰田 智恵)가 마을 주민 중 후지산을 좋아하는 사람이 모이자고 제안 했는데 처음 50여명이 모였으며, 회의를 통해 마을에 활력을 불어넣을 활동에 대해 고민한 끝에 ‘세상에서 최고의 소금을 만들어 보자’는 결의를 하게 되었음
- 최고의 소금을 만들기 위해 소금의 특산지로 알려진 프랑스 켈랑드지역을 견학하기로 하고 매월 1만엔씩 5년간 회비를 적립하였으며, 여행사를 통한 해당지역의 관광프로그램이 없자 주민들이 직접 프랑스 대사관을 찾아가 협조를 얻어 현지 견학을 다녀오게 되었음
- 현재 회원 수는 20명이며 4인 1조로 로테이션 방식으로 업무에 종사하고 있으며, 자연이 허락하지 않는 날(기상상황)과 매주 수요일은 휴업하고 있음



<그림 15> 전통소금 생산설비

- 사업 초기에는 시급 200엔 정도로 볼런티어 활동으로 운영하였으나 행정 기관의 권고로 현재 시간당 평균 620엔을 지급하고 있으며, 월 평균 약 80만엔을 회원 인건비로 지출하고 있음
- 회원들의 연령은 40대부터 70세 사이가 대부분이며 비교적 젊은 층인 40대 회원의 경우 남편이 직장에 근무하기 때문에 금전적 필요보다는 여유 시간을 활용한다는 측면에서 활동에 참여하고 있으며, 여타 대부분의 회원은 연금 생활자이기 때문에 가게운영에는 문제가 없다고 함
- 노동시간은 각자가 형편에 맞는 시간에 작업하고 양심껏 장부에 기재하는 방식으로 운용하고 있으며, 적은 급료에도 불구하고 공동체 활동의 즐거움과 자존감 때문에 불만을 제기하는 회원은 없다고 함
- 연간 매출액은 약 1,600만엔, 인건비, 세금 등을 제외한 수익금은 거의 없는 상태인데 이는 수익을 남기지 않는다는 경영 철학에 의한 것임
- 매출액의 구성은 상품 제조·판매가 90% 이상을 차지하고 체험프로그램 운영 등으로 10%를 구성하고 있음
- 체험 방문객은 사전 예약을 통해 진행하며 연간 프로그램 이용자 수는 약 900명 정도로 비교적 적음



<그림 16> 헤다소금회 생산품목

- 주요 판매처로는 입소문을 통해 알게 된 개인고객의 전화주문 판매가 대부분이며 유명호텔, 헤다 어업협동조합 판매장 등에 납품하고 있음
- 특히, 직접 방문 구매고객이 연간 약 8,000명에 달하며, 원격주문은 팩스로 주문서 받은 후 우편발송하고 상품 수취 후 송금을 받는 구조인데 사업개시 후 현재까지 단 한 번도 결제 사고가 생긴 적이 없다고 함
- 생산제품으로는 ‘후지산 파워 솔트’라는 브랜드의 헤다 소금, 소금사탕, 전통소금, 화장수, 양갱이, 샤브레 과자, 러시아케익 과자, 간수, 모찌 9종이며, 낱강 잼, 낱강소금을 제품화하기 위해 현재 제품개발 중에 있으며, 도시락을 생산 가동하고자 준비 중에 있는 등 소비자 요구에 즉각 부응하는 조치를 취하고 있음
- 모든 제품의 개발, 홍보 디자인, 제조법, 포장재 기획은 주민들이 직접 수행하고 있으며, 세부 기술적인 부분과, 설비투자가 필요한 부분은 아웃소싱을 통해 해결하고 있음
- 생산·가공 외 커뮤니티 활동으로 ‘후지산 카포레(거북이 춤)’이라는 집단 가무 활동을 전개하고 있음



<그림 17> 헤다소금회 상품광고지 및 후지산 카포레 활동

- 헤다소금회는 이러한 활동을 인정받아 ‘누마즈 아사히 상(지역 언론사)’, ‘누마즈 에코활동 심사위원 특별상’, 시즈오카 지역문화재단이 부여하는 ‘지역문화활동 특별상’, 도시·농산어촌 공생·교류 추진회의의 ‘올나잇 니 폰 대상’을 수상하였으며, 특히 ‘후지산 파워 솔트’ 브랜드 개발의 성과로 ‘농림수산대신상’을 수상하였음
- 향후 활동 계획으로 조직을 확대하거나, 생산량을 늘릴 계획은 조직 내 갈등, 품질저하 우려로 계획하고 있지 않으며, 대도시 홍보 박람회 등 각종 이벤트 참가를 통해 마을홍보에 주력할 것이며, 이로 인해 마을을 찾는 방문객 증대를 위해 노력할 것이라고 함



<그림 18> 코모다 치에(菰田 智恵)이사장 및 각종 상장

- 행정에 바라는 점으로는 제품개발, 이벤트, 판로지원에 있어서 과거 정량적 사업성과를 기준으로만 판단할 것이 아니라 보다 적극적인 자세로 임하였으면 하는 바람을 가지고 있음
- 모임의 활동이 마을에 미치는 긍정적인 효과로는 ‘헤다소금’이 유명해짐에 따라 방문객이 늘어나고 지역 상권 활성화에도 선순환 작용을 하므로 마을주민들이 아주 좋게 평가하고 있음
- 타 지역 마을에 대한 조언으로는 본인들이 가지고 있는 하찮게 보이는 것이라도 소중한 자원으로 재활용할 수 있으며, 자기 지역의 자연·문화적 정체성을 지키고 가꾸어 나가며 이를 홍보할 것을 조언함

다. f-Biz (富士市産業支援センター, 후지시 산업지원센터)

- 위치 : 시즈오카현 후지시(富士市) 나가타 키타쵸(永田北町) 3-3 후지시립 중앙도서관 분관 1층
- 후지시(富士市)의 제안으로 지역 내 중소기업 활성화 지원을 목적으로 2008년 8월 설립하여 민간기업인 (주)이도우에 운영을 위탁하여 월 평균 약 200여 건의 상담 및 컨설팅을 시행하여 성과를 발휘함으로써 일본 내 f-Biz의 사업모델이 각광을 받으며 전국적으로 확산되는 추세에 있음



<그림 19> f-Biz 사무실 외부 전경

- 중간지원조직의 핵심적인 지원 및 사업 분야로 ‘구체적이고 전문적인 컨설팅’을 추구하는 f-Biz는 일본 내 최고의 상담 및 컨설팅 지원 실적을 가지고 있음
- 가장 많은 상담사례로는 농어민 및 사업자 단체가 설립된 후 기대 이하의 매출이 발생함으로써 겪는 애로사항이 대부분을 차지하고 있고, f-Biz는 이 부분에 대해 주로 상담 및 지원을 시행하고 있음
- f-Biz는 행정관청이 법인격을 갖춘 단체를 설립하고, 그 운영을 민간기업인 (주)이도우에 업무를 위탁한 일본 내 관설민영의 최초 사례임
- 후지시와 1년 단위로 운영계약을 체결하고 있으며, 운영예산 지원은 연간 4,200만엔, 상근직원으로 (주)이도우 소속 3명과 f-Biz 소속 5명이 근무하고 있으며, 사업계획과 예산에 대한 운용권이 행정기관으로부터 철저히 독립되어 있어 대등한 관계를 유지하고 있음
- 중점 지원 분야로는 기획, 마케팅이며, 지원사업의 공간적인 범위로는 센터 자체 계획으로 시즈오카현을 설정하고 있고, 지원실적의 구성은 후지시 관내가 약 70%, 그 외 시즈오카현 내가 30%를 차지하고 있음

- 운영주체인 (주)이도우의 수입구조는 행정기관(후지시)로 위탁받은 비영리 부분 70%를 직원 인건비와 운영비로 사용하고 있으며, 나머지 30%를 센터장의 타 지역 및 단체에 대한 강연, 컨설팅 수입 등으로 이루어짐
- 센터장인 코이데 무네아키(小出宗昭)는 12년 전 시즈오카 하마마쓰 은행에 근무하며 은행의 사회공헌 프로그램의 일환으로 기업지원 업무를 맡으며 기업에 필요한 실질적인 지원이 무엇인지 고민하게 되었고, 자연스럽게 중간지원조직의 존재에 대해 알게 되면서 해당 분야에 종사하게 되었다고 함
- 현재 도쿄도 타이토구은행 직원이 연수목적으로 f-Biz에 파견근무를 하고 있으며, 시즈오카현 내 각 기초자치단체에서 파견근무 요청이 쇄도하고 있다고 함
- f-Biz와 일반적 중간지원조직인 NPO단체와의 차별성에 대해 일반 NPO단체는 커뮤니티비즈니스의 일반적인 가치와 비전을 중시하고 있으나 각 지원 부문에 대한 전문적인 능력은 다소 미흡한 상태이며, f-Biz는 전문성을 바탕으로 실질적인 지원의 성과를 발휘하고 있다고 함
- 중간지원조직의 ‘지원’의 개념이 곧 ‘컨설팅’이라 생각하며, 결과적인 측면에서 성과를 발휘하려면 공공영역의 지원프로그램 외에 민간영역의 섹터가 필요하다고 함
- 중간지원조직의 역할은 궁극적으로 지역 활성화에 있으며, 지역 활성화의 개념은 지역 내 다양한 직종과 분야의 사람들이 많은 도전을 어렵지 않게 할 수 있다는 긍정적인 생각들이 확산되는 것이며, 이러한 도전을 서포팅 하는 방식이 컨설팅이며 이것이 중간지원조직의 역할이라고 함
- 이를 위해 다양한 지원프로그램의 존재를 많은 사람에게 알리는 것이 중요하며, 조직의 지원역량 강화를 위해 기획, 마케팅, 컨설팅에 대한 전문적인 능력을 가진 유능한 어드바이저(컨설턴트)를 양성하는 것이 주요한 과제라고 함



<그림 20> 코이데 무네아키 f-Biz 센터장 및 상담현장

- 주요상담 사례 - 후지노미야 지역 송어양식업체 ‘무지개 송어’
 - 문제점 분석 : 송어는 고가의 고급요리라는 국민적 의식 존재
 - 해결방안 모색 : 저가정책으로 일반 가정음식화 시키는 것
 - 보완대책 도출 : 한 마리 단위가 아닌 작게 잘라서 가공 및 유통(판매)
 - 네트워크 지원 : 어촌지역에 사용하지 않는 가공시설 물색
 - 민물고기나 바닷물고기나 사용하는 가공시설은 동일한데 바닷물고기 가공시설에서 민물고기를 가공하고 있지 않는 문화가 존재
 - 어촌지역에서 사용하지 않고 있는 누마즈시의 가공시설과 연계 지원
 - 판로 확보(네트워크 지원)
 - 기존 바다 가공시설의 기본적인 거래처를 통해 유통지원
 - 도쿄시 소재 대형 수제 초밥집의 대량기계생산 초밥집 활성화로 인해 경쟁력 상실
 - 초밥의 역발상으로 민물고기인 ‘송어초밥’ 메뉴개발 제안 및 도입 성공

제 3 절 중간지원조직 운영사례

1. 중간지원조직의 개념

- 중간지원조직에 대한 명확한 정의가 있는 것은 아니지만, 일본에서는 다원적 사회에서 공생과 협력을 목표로 지역사회와 시민사회단체의 변화와 요구를 파악하여, 이에 필요한 인재, 자금, 정보 등 자원을 제공하고, 시민사회단체 간의 중개역할을 수행하며, 다양한 분야에서 요구하는 서비스의 수요와 공급에 대한 코디네이터로서의 역할을 담당하는 조직으로 정의하고 있음

2. 중간지원조직의 유형과 역할

- 중간지원조직의 유형은 매우 다양한 형태로 존재하고 있지만, 일본의 경우 설립운영형태에 따라 행정에서 설립하여 직접 운영하는 관설관영, 행정에서 설립하여 민관에게 운영을 위탁한 관설민영, 민간에서 설립하여 운영하는 민설민영 등으로 분류하고 있음
- 일본의 경우 커뮤니티비즈니스를 지원하기 위한 중간지원조직의 역할을 다음과 같이 정리하고 있음

(표 16) 일본 커뮤니티비즈니스 중간지원조직의 역할

항 목	구체적인 사례
기업설립지원기능	법인설립지원(법인격취득, 정관작성 등), 기업 성격에 부합하는 사업계획서 작성 지원 등
운영지원기능	경리, 세무, 재무, 회계, 법률 등 지원(서류작성 등), 홈페이지 제작지원, 사무실 지원 등
사업추진지원기능	영업마케팅지원, 경험에 기초한 경영 노하우지원 등
자금조달지원	설립·사업추진 시 자금조달, 기부·보조금 확보 지원 등
인재육성기능	사업과 관련된 강좌·아카데미 등의 개설 및 운영
상담창구기능	이상의 항목 및 이외의 항목과 관련된 조언
정보발신기능	정보의 발신(소식지), 언론홍보, 세미나·심포지엄의 개최, 출판 등
교류촉진기능	다양한 관계자(행정, 기업, 주민 등)가 모이는 장소의 설정
코디네이터기능	전문적 지원의 소개 및 연계(허브기능)
조사연구기능	조사연구, 제언, 평가, 표창 등

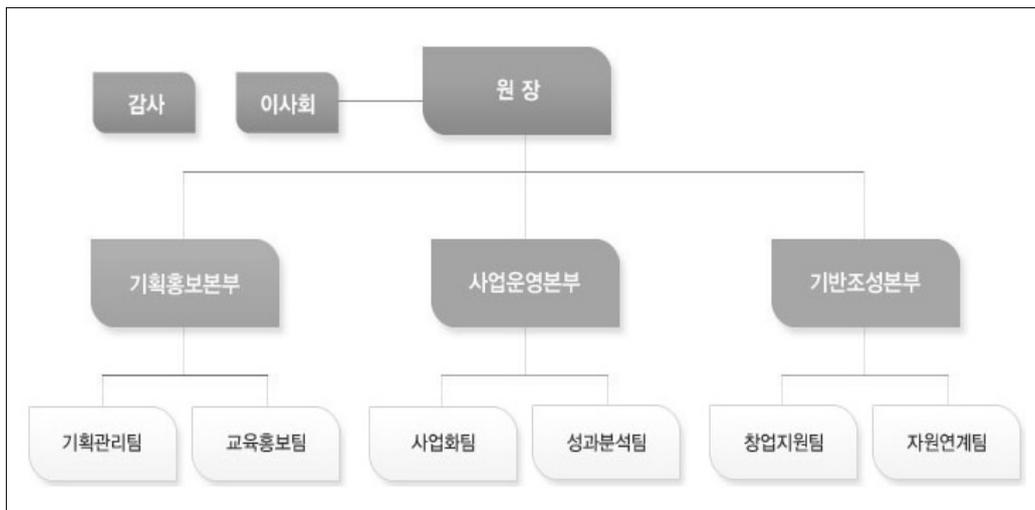
자료 : 關東經濟産業局(2009).

3. 국내 중간지원조직 운영현황

가. 한국사회적기업진흥원(중앙단위)

1) 개요

- 사회적기업진흥원은 중앙단위로 설립이 되었고 사회적기업의 육성 및 진흥에 관한 업무를 효율적으로 수행하기 위해서 사회적 기업 제 20조에 의거해 설립됨
- 고유 업무로는 사회적기업가 양성과 사회적 기업 모델 발굴 및 사업화를 지원하고 사회적기업의 모니터링·평가, 네트워크 구축, 사회적 기업 홈페이지 및 통합정보시스템 운영 등임
- 위탁업무로 사회적 기업 활동에 대한 실태조사, 사회적 기업 인증, 교육 훈련 수행 등이 있음
- 조직은 3개 본부, 6개 팀으로 구성되어 있고 광역단위 사회적 기업지원 센터와 사회적 기업 등을 통합·조정하고 있음



<그림 21> 사회적기업진흥원 조직구조

(표 17) 사회적기업진흥원 개요

구 분	내 용	
설립개요	설립년도	2010년 12월 31일
	설립근거	사회적 기업육성법 제 20조
	설립목적	고용노동부가 지원하는 사회적 기업 민간위탁지원사업과 관련한 사업추진과 지역사회 사회적 기업에 대한 발전 및 경쟁력강화를 목적으로 설립
	사업목적	-사회적기업의 경쟁력 강화를 위한 밀착형 종합지원 -사회적 기업 지원 및 운영활동을 네트워크화 하여 지역 사회의 서비스 자원화
조직 및 예산	조직형태	관설관영
	단체규모	3개 본부 6개 팀 42명, 원장 1, 당연직이사 2, 비상임이사 11, 감사 1명
주요 사업 내용 및 지원 내용	사업내용	-사회적 기업 관련 사업에 대한 연계 지원 및 모니터링, 인증지원 -(예비)사회적 기업 경영자문 및 경영컨설팅 지원 -지역별 (예비)사회적 기업 네트워크 구축 -사회적 기업, 사회적일자리사업 참여기관 및 참여자 교육지원 -지역별 홍보도 및 자원봉사 프로그램 운영 -홍보 및 기타 (예비)사회적 기업 발굴·육성 사업 등
	지원내용	-경영컨설팅(종합경영컨설팅, 노무·마케팅, 판로개척, 멘토링 및 코칭 등) -회계프로그램 설치, 사용비 지원 -사회적 기업 설립·운영에 필요한 부지구입비, 시설비, 점포임차비 등 용자지원 -공공기관 우선구매 유도, 세제혜택(법인세, 소득세 감면) -근로자의 인건비와 사회보험료 지원 -사회적 기업 운영자금 지원, 사회적기업가 아카데미 지원 등
네트워크 및 파트너십	자원봉사	프로보노와 사회공헌 일자리
	지역기관	권역별 지원기관, 고용센터, 특화형 지원기관

2) 관계기관 현황

- 사회적 기업 제 10조에 의거 사회적 기업에 대한 지원을 정부출연기관이나 민간단체에 위탁할 수 있으며, 2010년에 출연한 한국사회적기업진흥원 이외 15개의 권역별 지원기관이 있음
- 사회적 기업에 대한 전문지식과 상담인력을 갖춘 비영리단체 또는 법인으로 역량 있는 경영컨설팅기관 등 분야별 전문기관과 컨소시엄을 구성
- 권역별 중간지원조직 외에 사회적 기업 특화지원기관으로 환경, 문화예술, 농어촌, 기독교, 불교, NGO, 북한주민, 프로보노 등 11개의 기관을 지정하여 운영하고 있음
- 관련분야 네트워크 구축, 신규 사업모델 발굴·전파, 교육, 홍보 등 창의적인 업무를 수행함

(표 18) 한국사회적기업진흥원 관계기관 현황

구분	권역/분야	지원기관명	권역/분야	지원기관명
권역별 지원기관	서울	사람사랑	광주	순천대학교 산학협력단
	경기	민생경제정책연구소	전남	목포대학교 산학협력단
	경기	경기복지재단	전북	전라북도 경제통상진흥원
	인천	인천광역자활센터	제주	제주경상학회
	강원	강원도 사회적 기업협의회	대구/경북	대구사회연구소
	대전	한국창업경영컨설팅협회	부산/울산	사회적기업연구원
	충남	호서대학교 산학협력단	경남	창원대학교 사회적 기업지원센터
	충북	충북대학교 사회과학연구소		
특화지원기관	농어촌	한국농어촌공사	NGO	(사)사람사랑
		(재)지역재단		(사)열매나눔재단
		완주커뮤니티비즈니스센터	북한주민	한국NPO공동회의
	환경	(사)한국폐기물협회	프로보노	(사)사회적기업지원네트워크
	문화/예술	(재)예술경영지원센터	불교	(사)날마다좋은날
	기독교	(사)한기장복지재단		

나. 농어촌공동체지원센터(중앙단위)

1) 개요

- 농어촌공동체지원센터는 중앙단위로 설립되었고, 농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌지역 개발촉진에 관한 특별법 제 19조의 3(농어업인등의 일자리 창출 기여 등 단체에 대한 지원)을 근거로 설립됨
- 농어촌공동체회사의 공익성 추구, 조기정착 및 활성화 유도, 행정지원, 성과관리 등을 위해서 민간과 적절하게 역할을 분담하여 정책의 효율성을 극대화하기 위한 목적으로 운영되고 있음
- 주요 지원사업으로 농어촌공동체회사 경영전략컨설팅, 육성사업 모니터링, 홍보, 역량강화 교육, 농어촌형 예비사회적기업 지정 및 관리 등임
- 한국농어촌공사 농어촌자원개발원 산하에 지원조직(팀)으로 구성되어 있으며, 공사 사장, 농어촌자원개발원장 외 3명의 전담인력이 배치되어 있음

(표 19) 농어촌공동체지원센터 개요

구 분		내 용
설립개요	설립년도	2011년 2월 24일
	설립근거	농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌지역 개발촉진에 관한 특별법 제19조의 3
	설립목적	농어촌공동체회사의 공익성 추구, 조기정착 및 활성화 유도, 행정지원, 성과관리 등을 위해 민간과 적절하게 역할을 분담하여 정책의 효율성을 극대화
	사업목적	-농어촌공동체회사의 활성화기반 마련, 중장기전략 수립 -효율적 사업추진 유도와 제도개선사항 발굴, 정책에 반영 -농어촌형 예비사회적기업의 사회적 기업으로 전환 등
조직 및 예산	조직형태	관설관영
	단체규모	공사사장 1명, 원장 1명, 전담인력 3명
	예산 및 수익 구성	135,000(천원), 전액 국고(농림수산식품부)지원, '12년기준
주요 사업 내용 및 지원 내용	지원분야	농어촌공동체회사
	사업내용	-농어촌공동체회사 경영전략컨설팅 -농어촌공동체회사 육성사업 모니터링 -농어촌공동체회사 홍보, 역량강화 교육 -농어촌형 예비사회적기업 지정 및 관리
	우선 지원 중점분야	-1순위(30%) : 경영컨설팅(유통, 마케팅, 경영전략 외) -2순위(25%) : 사회적 기업 인증·지정 지원 -3순위(20%) : 농어촌공동체 우수사례 조사·발굴 -4순위(15%) : 농어촌공동체 네트워크 조성 -5순위(10%) : 창업 및 역량강화 교육, 상담지원
	지원단계	시작 : 사업운영단계 ~ 종료 : 사업운영단계
	지원기간	최소 1년 ~ 최장 2년
	네트워크 및 파트너십	공동체담당 지자체 공무원, 농림수산식품부, 농어촌공동체 회사 대표, 관련분야 외부 전문가 인재풀(약 200여명)

2) 관련사업 현황

■ 농어촌공동체회사 우수사업 지원

(표 20) 농어촌공동체회사의 개념

구 분	내 용
근거법령	- 농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌지역 개발촉진에 관한 특별법 제 19조의3(농어업인 등의 일자리 창출 기여 등 단체에 대한 지원)
개 념	- 지역주민이 자발적으로 참여해 농어촌 공동체유지, 수익성과 공익성을 목적으로 농어촌지역 활성화에 기여하는 조직 또는 단체
조직형태	-민법상 법인, 조합 -상법상 회사 -농어업법인(영농조합법인, 영어조합법인, 농업회사법인, 어업회사법인)
조직 구성원	-지역주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 결성한 조직으로, 당해 공동체 사업구역 내 거주 세대주 중 50%이상 참여
기 능	- 전체조직 구성원의 수익창출을 위한 지역농산물의 가공·유통과 판로확대, 농어촌체험관광 등 도농교류 및 지역개발 사업을 수행하면서 농어촌지역에 일자리 또는 사회서비스 제공

- 농어촌지역에서 자생적으로 발생하고 있는 농어촌공동체회사가 보다 발전되어 농어가 소득증대 등 농어촌 지역사회의 활성화를 위해 ‘농어촌공동체회사 우수사업’을 지원
- 지원요건을 충족하는 농어촌공동체회사가 기초 지자체를 통해 지원신청을 하고 광역지자체 심의위원회에서 지원대상자로 선정해 농림수산물식품부에 제출하여 지원사업비(1개소 당 5천만원 이내) 중 국고보조금(50%)을 배정함
- 지원자금의 사용용도는 농어촌공동체회사 활성화에 필요한 기획, 개발, 마케팅, 홍보 등에 사용되며, 인건비 등 경상비, 시설 신·개축, 장비구입 등은 사용이 엄격히 제한됨

(표 21) 농어촌공동체 지원센터 연도별 지원계획

(단위:백만원)

구 분		2011년	2012년	2013년 이후	비고
사업량		54	54	108	
사업비	계	2,700	2,700	5,400	100%
	국고보조금	1,350	1,350	2,700	50%
	지방비	675	675	1,350	25%
	자부담	675	675	1,350	25%

다. (재)완주 커뮤니티비즈니스 센터(기초단위)

1) 개요

◦ 설립목적

- 공동체 활성화사업 육성을 위한 주민 중심의 유기적인 협력체계를 구축하고, 궁극적으로 지역공동체 재생과 삶의 질 향상, 지속가능한 일자리 창출 등을 위한 교육과 관련 프로그램 개발, 자원조사, 사업발굴, 연구실행, 홍보마케팅 지원과 지역경제 활성화에 기여함을 목적으로 함

◦ 비전과 목표

- 지역 주민들이 주체가 되어 지속가능한 지역 만들기를 실현
- 건강한 지역생태계를 구축하고 살고 싶은 농촌사회 만들기를 지향
- 주민들의 자발적인 참여에 의한 마을 만들기를 지향
- 여러 구성원들의 협력을 통하여 지역사회 문제를 해결
- 주민이라면 누구나 참여하여 원하는 일에 도전할 수 있도록 함
- 지역에 고용과 수익을 창출하고 자본과 인력의 선순환 구조를 만들어 감

◦ 사업영역

- 완주CB센터 운영, 사업계획 수립, 집행, 평가, 보고에 관한 사항
- 지역 인재 발굴 육성을 위한 교육사업
- 지역자원 발굴 조사 관리와 연구, 출판 및 사업화

- 센터 자체 공모사업 선정 집행 평가 및 우수사례 홍보
 - 지역사회 발전을 위한 지역단위 정책 및 사업의 개발과 육성 지원
 - 마을 만들기 사업과 연계한 커뮤니티비즈니스 육성 지원
 - 국내외 선진 지역과 인적 물적 정보교류 협력 및 학술대회 운영
 - 커뮤니티비즈니스 확산을 위한 범국민운동 기획과 운영, 지원
- 조직현황
- 이사회 : 국영석 대표이사, 임경수 센터장 외 이사 18명, 감사 2명
 - 사무국 : 사무국장 1인 외 연구원 9명 근무

(표 22) (재)완주 커뮤니티비즈니스 센터 개요

구 분		내 용
설립개요	설립년도	2010년 3월
	설립근거	완주군 지역공동체 활성화사업 육성에 관한 조례
	설립목적	공동체 활성화사업 육성을 위한 주민 중심의 유기적인 협력체계를 구축하고, 궁극적으로 지역공동체 재생과 삶의 질 향상, 지속가능한 일자리 창출 등을 위한 교육과 관련 프로그램 개발, 자원조사, 사업발굴, 연구실행, 홍보마케팅 지원과 지역경제 활성화에 기여함
조직 및 예산	조직형태	민설민영
	단체규모	이사장 1명, 상임이사 외 이사회 18명, 사무국장 1명, 사무국 상근직원 9명
	예산 및 수익 구성	사업발굴및지원 100,000(천원), 교육및인재양성 300,000(천원), 교류협력및네트워킹 100,000(천원), 기타 50,000(천원) / 2012년 예산안 기준
주요 사업 내용 및 지원 내용	지원분야	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 크게 공익형 CB와 수익형 CB로 구분해서 지원 - 세부적으로는 지역사회에 필요한 사회서비스, 대안교육, 문화예술, 복지 등으로 사업분야를 나눌 수 있으며 대부분은 여러 가지 분야와 공익성/수익성이 혼재된 융복합사업으로 진행 - 1차 생산품을 가공하고 유통하는 부분에 대한 CB사업도 활발하게 추진
	사업내용	<ul style="list-style-type: none"> - 완주CB센터 운영, 사업계획 수립, 집행, 평가, 보고에 관한 사항 - 지역 인재 발굴 육성을 위한 교육사업 - 지역자원 발굴 조사 관리와 연구, 출판 및 사업화 - 센터 자체 공모사업 선정 집행 평가 및 우수사례 홍보 - 지역사회 발전을 위한 지역단위 정책 및 사업의 개발과 육성 지원 - 마을 만들기 사업과 연계한 커뮤니티비즈니스 육성 지원 - 국내외 선진 지역과 인적 물적 정보교류 협력 및 학술대회 운영 - 커뮤니티비즈니스 확산을 위한 범국민운동 기획과 운영, 지원
	우선 지원 중점분야	<ul style="list-style-type: none"> -1순위(40%) : 주민교육 및 인재양성 -2순위(30%) : 사업 발굴 및 지원 -3순위(20%) : 교류협력 및 네트워킹 -4순위(10%) : 지역 혁신과제 발굴 및 연구조사 활동
	지원단계	시작 : 사업 시작 전 단계 ~ 종료 : 사업운영단계
	지원기간	평균 2년
	네트워킹 및 파트너십	<ul style="list-style-type: none"> -마을공동체 협의회 : 마을사업을 추진하고 있는 마을단위의 리더들이 참여하는 협의회 -CB협의회 : CB사업을 추진하고 있는 사업체의 리더들이 참여하는 협의회 -귀농귀촌협의회 : 귀농귀촌인들의 자조모임 -마을사무장 협의회 등

2) 완주 CB센터 추진경과

- 2009. 7. 완주CB센터 설립운영 방안 연구용역(용역수행기관:희망제작소)
- 2009. 9. 완주군 지역공동체 활성화사업(커뮤니티비즈니스) 육성에 관한 조례 제정
- 2010. 3. (재)완주커뮤니티비즈니스지원센터 창립총회
- 2010. 5. 재단법인 등록허가증 발급(대표 국영석, 등록관청 전라북도)
- 2010. 6. 사업자등록 및 지역경제순환센터 사무실 입주
- 2010. 8. 완주커뮤니티비즈니스센터운영 하반기 보조사업 추진
 - 완주 CB창업공동체 19개소 발굴 및 지원
 - 주민교육 및 네트워크 사업 추진
 - 이주여성과 함께하는 보물섬카페 (지식경제부 공모사업)
 - 봉동 주공아파트 느티나무공부방 지원사업 (한국LH공사 후원)
 - 제 2회 커뮤니티비즈니스 한일포럼 (희망제작소 협력사업)
 - 세상을 바꾸는 1천개의 직업 (희망제작소 협력사업)
- 2011. 2. 완주CB센터 위탁운영 계약체결
 - 완주 CB창업공동체 13개소 모니터링 및 컨설팅 지원
 - 희망완주를 위한 아이디어경진대회(45개 아이디어 접수)
 - 완주 예비CB창업공동체 9개소 발굴 및 지원
 - 창업공동체 아카데미, 서포터즈 포럼 등 교육사업 추진
 - 중간지원조직 국내외 사례 연구조사
 - 마을공동체 시설 실태조사 및 활성화 방안 조사연구
 - 대학생 기자단 및 영상홍보팀 운영 (우석대학교 협약)
 - 제 3회 커뮤니티비즈니스 한일포럼 (희망제작소 협력사업)
 - 지역맞춤형 일자리창출 지원사업 추진 (고용노동부 후원)
 - 농촌형 사회적 기업 용역수행 (고용노동부 지정)
- 2012. 1. CB, 마을사업, 도시민유치사업 등 통합 중간지원조직으로 전환

3) 주요사업 추진방향(2012년)

- 개별 창업공동체 발굴 지원에서 공동 협력사업 중심으로 전환
 - 비슷한 유형의 창업공동체 간 협력사업 개발 및 공동 마케팅, 공동 프로모션, 공동 유통 및 매장운영 등 협력을 통한 시너지 효과 창출

- 2010년부터 운영 중인 창업공동체들 간의 협의회를 구성하여 자체 교류의 확산과 협력사업을 바탕으로 사업추진의 지속성 도모
 - 공익형 모델과 비즈니스형 공동체에 대한 특성에 맞는 지원 프로그램 개발
- CB, 마을회사, 귀농귀촌 업무 등 통합 중간지원조직 운영
 - 완주CB센터와 퍼머컬처센터 통합을 계기로 완주군 커뮤니티비즈니스의 활성화와 사회적 기업 육성, 마을 만들기 및 마을회사 육성, 귀농귀촌 관련 교육 및 상담업무의 통합운영을 통한 업무의 효율화 도모
 - 중간지원조직으로서 3개 분야에 대한 전반적인 모니터링과 지속적인 관리와 지원에 중점을 두며 전문분야 교육 및 컨설팅은 외부 전문가와의 협력과 바우처 방식 등으로 추진
- 중간지원조직으로서의 자립운영을 위한 시스템 구축
 - 완주군으로부터의 경상비 지원규모를 단계별로 줄여나가며 사업비를 중심으로 한 위탁운영 체계로의 전환 모색
 - 중앙정부 및 대기업 공모사업 추진 및 CB의 확산에 따른 다른 지자체 공무원 및 민간단체, 시민을 대상으로 한 교육사업 등 자체 수익사업 모델을 개발하여 센터의 자립적인 운영기반 마련
- 전국적 네트워크 활동을 통한 완주CB의 역량강화 도모
 - 희망제작소, 한국사회적기업진흥원, 사회투자지원재단, 함께일하는재단, 전북 마을만들기 협력센터 등 전국의 기관 단체들과의 연대와 협력을 통한 네트워크를 바탕으로 완주CB의 역량강화와 활발한 도농간 교류활동을 추진
- 지속적인 한·일 커뮤니티비즈니스 교류를 통한 지역경쟁력 강화
 - 3회 차에 걸친 한일포럼의 성과와 네트워크를 바탕으로 일본의 민간 CB 지원기관 및 공동체와 우리 지역간의 실질적인 교류와 협력을 위한 후속 프로그램(상호 방문 교류 - 일본교류기금 공모사업) 마련
- 4) 향후계획
- 퍼머컬처센터와의 통합으로 인한 사업 분야의 조정
 - 완주CB센터의 업무를 CB, 마을회사, 귀농귀촌, 사회적 기업, 농촌 활력 통합교육, 자체사업 등 6개 분야로 조정

(표 23) 완주CB센터 2012년도 주요사업 추진계획

사업분야	사업내용	사업추진 주요내용
커뮤니티 비즈니스 지원업무	아이디어 경진대회	• 아이디어 경진대회를 통한 창업공동체 및 예비창업공동체 발굴 지원
	창업공동체 모니터링 및 컨설팅	• 창업공동체/예비창업공동체의 단계별 육성전략 이외의 사업의 수준 및 유형별 구분에 따른 맞춤형 지원프로그램 마련
	공동체 협력사업	• 공동 마케팅, 공동 유통판매 등 협력프로그램 수시 추진
마을회사 지원업무	공모사업	• CB 아이디어 경진대회와 통합 운영 • 마을공동체회사를 희망하는 주민들이 다양하게 참여할 수 있도록 유도
	마을회사 모니터링 및 컨설팅	• 멋있는마을 / 참살기마을 / 파워빌리지 등 마을회사별 상황에 따른 맞춤형 지원사업 추진
	마을회사 협력사업	• CB창업공동체와 연계하여 공동마케팅, 공동 유통 판매 등 협력사업 전개
귀농귀촌 지원업무	수시상담 교육업무	• 단기코스, 귀농귀촌학교, 퍼머컬처대학 등 수요에 따른 귀농귀촌 교육 프로그램 추진
농촌형 사회적 기업 지원업무	사회적 기업 육성	• 농촌형 사회적 기업 활동 계속 추진 • 완주군과의 협력을 통한 예비사회적기업 발굴 및 육성 사업 전개 • 지역 내 착한 소기업에 대한 모니터링 및 사회적 기업 관련 교육컨설팅 지원
농촌 활력 통합교육 지원	통합교육	• 마을회사, CB 등 교육 수요자에 대한 체계적인 조사를 통해 통합 교육 프로그램 마련 • 기초교육은 직접 추진하고 전문교육은 아웃소싱
자체사업	지맞춤사업	• 지역맞춤형 일자리창출 지원사업 연속 추진을 통해 지역주민 역량강화 및 취창업 지원
	전문교육(유료)	• 다른 지자체 공무원 활동가 및 도시지역 시니어 대상 CB 및 귀농귀촌 교육 추진
	중앙정부 공모사업 추진	• 농림수산식품부, 고용노동부, 문화관광부 등 중앙정부 공모사업 적극 대응
	대외협력사업	• 한일교류사업 지속추진(일본교류재단 공모사업) • 전국적 네트워크 활동 지속 추진
	기금마련	• 민간영역에서의 기금조성을 통한 지속적인 공동체활동을 위한 사회적자본 형성의 단초 마련

라. 강릉시 마을만들기 지원센터(민간단위)

1) 개 요

- 강릉시 마을만들기 지원센터는 민간영역에 의해 지역공동체의 자치역량을 강화하여 주민이 살기 좋은 마을을 만들고, 스스로의 삶의 질을 향상시키기 위한 ‘강릉시 살기 좋은 마을 만들기 지원조례(2012. 7. 27)’에 근거해 ‘사단법인 우리마을’에 지원센터의 고유 업무를 위탁하는 방식으로 운영 중에 있음
- 설립목적은 달성하기 위한 구체적인 사업목적은 다음과 같음
 - 첫째, 지역주민들이 자치역량을 강화하고, 지역의 자원을 활용하여 지역의 문제를 해결하여 살기 좋은 지역사회를 만들고 유지하는데 기여함
 - 둘째, 다양한 분야의 마을 만들기 및 마을기업을 발굴, 육성함으로써 지역재생과 지역주민의 삶의 질을 향상시키고, 양질의 일자리 창출을 통해 자립적인 지역순환경제시스템을 구축함
 - 셋째, 체계적인 교육프로그램과 중형의 네트워크 구축을 통해 사업주체를 발굴·육성하여 지속가능한 사업추진을 위한 인적토대를 구축함
- 주요 지원 분야는 ‘강릉시 살기 좋은 마을 만들기 사업’이며 중점 지원 부문은 공동체 조직 구성, 구성원 역량강화(교육), 사업계획 수립 지원(자문), 네트워크 지원, 사업운영 지원(컨설팅) 등임
- 강릉시 ‘강릉의제21실천협의회’ 내에 ‘강릉시 마을만들기 지원단’ 산하의 별도 부설기관으로 운영(2008년 3월 설립)해 오다 2012년 7월 조례제정을 계기로 민간위탁운영 방식을 도입하게 됨

(표 24) 강릉시 마을만들기 지원센터 개요

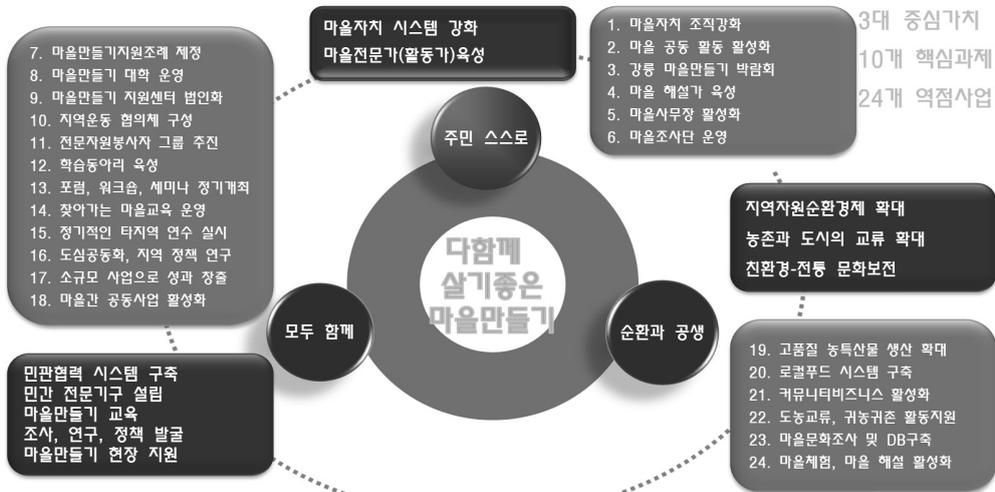
구 분	내 용
설립개요	설립년도 2008년 3월, 2012년 7월 민간(사단법인 우리마을) 위탁운영
	설립근거 강릉시 살기 좋은 마을 만들기 지원조례(2012. 7. 27)
	설립목적 -지역공동체의 자치역량을 강화하여 주민이 살기 좋은 마을을 만들고, 스스로의 삶의 질을 향상시키기 위하여 설립됨
	사업목적 1.지역주민들이 자치역량을 강화하고, 지역의 자원을 활용하여 지역의 문제를 해결하여 살기 좋은 지역사회를 만들고 유지하는데 기여 2.다양한 분야의 마을 만들기 및 마을기업을 발굴, 육성함으로써 지역재생과 지역주민의 삶의 질을 향상시키고, 양질의 일자리 창출을 통해 자립적인 지역순환경제시스템을 구축 3.체계적인 교육프로그램과 중형의 네트워크 구축을 통해 사업주체를 발굴·육성하여 지속가능한 사업추진을 위한 인적토대를 구축
조직 및 예산	조직형태 관설민영(업무 위탁운영 방식)
	단체규모 비상근 소장 1명, 사무국(사무국장 1명, 부장 1명), 운영위원 12명
	예산 및 수익 구성 2010년 4,750만원 2011년 4,500만원 2012년 3,000만원(7~12월), 지원조례에 의한 시비지원
주요 사업 내용 및 지원 내용	지원분야 강릉시 ‘살기좋은 마을만들기사업’
	사업내용 -마을 및 지역공동체 활성화를 위한 인재육성, 연구·조사·분석, 컨설팅 및 코칭, 모니터링, 프로그램 개발 및 보급, 데이터베이스 구축, 홍보활동, 문화·예술·학술 활동, 네트워크 구축, 사회적 기업 육성사업, 유관기관과의 업무 협력
	우 선 지원 중점분야 1순위 : 공동체 조직 구성 2순위 : 구성원 역량강화(교육) 3순위 : 사업계획수립 지원(자문) 4순위 : 네트워크 지원 5순위 : 사업운영 지원(컨설팅)
	지원단계 시작 : 사업기획단계 ~ 종료 : 사업종료단계
	지원기간 최소 1년 - 2년
	네트워크 및 파트너십 마을만들기 전국 네트워크, 마을 만들기 중간지원조직 협의회(준), 국토연구원, 강원도 풀뿌리기업 지원센터, 희망제작소, 한국사회적기업진흥원, 사회투자지원재단, 함께 일하는 재단 등

2) 강릉시 마을만들기 지원센터 운영의 특징

- 전국에서 최소 규모의 지원조직으로 2008년 최초 설립 이후 5,000만원 내의 예산규모로 사업비와 운영비가 전혀 없는 상태에서 2명의 상근자가 센터 유지와 교육, 지원활동을 지속적으로 유지하고 있음
- 지방의제추진협의회(지속가능발전협의회)를 통해 인큐베이팅 된 조직으로 지역의 현장 활동가와 전문가 그룹이 행정과 함께 사업과 센터 업무를 꾸준히 유지해 오며 이 방식이 자리를 잡은 독특한 사례임
- 마을과 관련된 통합지원 조직으로서 사업을 지원하는 방식이 아닌, 마을을 지원하는 방식으로 모든 지원활동을 전개해 오고 있음
 - 마을 만들기 일반에 대한 교육에서부터 마을의 다양한 공동체를 발굴하고 체계화 시키는 현장활동 지원 중심으로 다양한 프로보노 그룹이 활동할 수 있는 공간적, 내용적 범위를 창출하고자 하고 있음
- 도농통합형 중소도시 모델을 지향
 - 농어촌지역에 편중되어 진행되었던 마을 만들기 사업을 도심지역에서도 공동체를 활성화하는 방향으로 전환하여 도심 내 골목 단위, 아파트 단위까지 접근할 수 있는 프로그램을 개발하여 주민자치협의회, 시민사회단체 등과 적극적인 협력을 하고 있음
- 마을 만들기 통합 중간지원조직 역할
 - 강릉시 마을 만들기 활성화와 마을회사 육성, 농어촌체험 관련 교육 및 상담업무의 통합운영을 통한 업무의 효율화 도모하고, 통합지원조직으로서 마을, 마을기업, 귀농귀촌 및 농촌체험 분야에 대한 전반적인 모니터링과 지속적인 관리와 지원에 중점을 두며 전문분야 교육을 확장하고, 컨설팅은 외부 전문기관과의 협력과 바우처 방식 등으로 추진 중임

3) 주요 사업 내용

- 강릉시 마을만들기 지원센터는 주민스스로, 순환과 공생을 통하여 모두 다함께 살기 좋은 마을을 만들겠다는 3대 중점 가치를 중심으로 10개의 핵심과제와 24개 역점 사업을 중심으로 장기구상을 설정함 (2009년 8월)
 - 첫째, 마을 만들기는 지역에 살고 있는 주민 스스로 아래로부터 자발적으로 추진되어야 한다는 가치위에 마을자치시스템 강화와 마을활동가(전문가)육성이라는 핵심과제를 도출하고 자치조직을 강화하고 현장에서 일할 실무 역량을 스스로 강화하기 위한 6개의 역점사업을 도출함
 - 둘째, 모두 함께하여야 신나고, 힘이 곁집되며 오래 할 수 있다는 가치위에 민관협력시스템구축, 교육, 현장지원 등의 5개 핵심과제를 도출하고, 지원조례제정을 비롯하여 각종 교육과 연구 활동 및 현장지원활동을 포함하는 12개 역점 사업을 설정함
 - 셋째, 순환과 공생을 통하여 사회연대경제를 지역에 자리 잡는다는 가치 위에 도농교류확대 및 순환경제 확대 등의 3대 핵심과제를 도출하고 로컬푸드 시스템과 다양한 지역 활성화를 위한 6개 역점 사업을 설정함



<그림 22> 강릉시 마을만들기 지원센터 장기구상

(표 25) 강릉시 살기 좋은 마을 만들기 사업 지원 절차

지원 단계	사업 지원 내용	비 고
1	살기좋은마을만들기 예비학교	
2	공모사업 설명회	
3	공모사업 심사	서면/현장, 공개PT
4	선정마을 리더교육	
5	마을만들기지원단 1차 자문	
6	단체등록 및 보조금 지급신청	
7	사업개시	사업비 전액교부
8	주민교육	선택
9	마을만들기지원단 2차 자문	
10	마을만들기지원단 3차 자문	
11	사업보고서 제출	
12	우수마을 선정 심사	서면/현장, 공개PT
13	살기좋은마을만들기사업 결과 발표회	
14	살기좋은마을만들기사업 주민 홍보전시회	
15	살기좋은마을만들기사업 최종 평가회	

<p>마을만들기지원단(마을만들기위원회)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 대상지 마을의 선정, 자문, 평가 ▪ 대상지 마을의 사업내용에 대한 팀별 현장 자문 (각 마을당 3회이상) ▪ 팀별 대상지 마을의 상담, 교육 ▪ 우수마을의 선정 ▪ 마을사업에 대한 평가 및 정책제안 <p>강릉시</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 전체 사업 총괄 ▪ 자금지원 및 결산 ▪ 정산 검수 	<p>마을만들기지원센터</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업전 사전교육 - 타지역 사례, 주의점, 준비방법 등 교육 ▪ 사업중 전마을 상담 및 교육 ▪ 전마을 진행 모니터링 및 기록 ▪ 인센티브사업 마을에 대한 별도 자문 ▪ 참여마을의 홍보 판넬 제작 및 PT작성 자문 ▪ 중규모 사업으로 연계 상담, 교육 ▪ 지원단 및 지원센터 자문보고서 일괄작성(매년 2회) ▪ 마을, 행정, 지원단 코디네이터
---	--

<그림 23> 강릉시 마을 만들기 사업의 역할분담 체계

4) 문제점과 향후 과제

◦ 현재 상황

- 중앙정부의 정책기조 변화에 따른 행정의 혼란 야기
- 통합지원 시스템을 위한 행정 시스템 정비 지연
- 기존 마을만들기형 공모사업의 유지보수 문제 노출시작
- 지속적인 사업 진행을 위한 독자적인 재정마련 필요성제기
- 현장에서 활동하는 전문 프로보노 조직의 지연
- 준비된 현장 그룹의 업무 과부하 시작
- 단순교육에서, 코칭으로 전환

◦ 활성화를 위한 과제

- 마을 만들기를 진행하는 마을들의 대표조직이 필요
- 마을 만들기를 총체적으로 지원하기 위한 조례가 필요
- 마을 만들기를 지원할 중간지원조직과 전문자원봉사자가 활성화 되어야 함
- 지역 내 경제 활성화를 위하여 지역순환경제가 확대되어야 함
- 마을간 협력강화를 위하여 실무자 네트워크 조직이 강화되어야 함
- 공무원, 마을리더, 주민, 전문봉사자, 의원들이 함께 공부할 수 있는 교육 프로그램이 강화되어야 함



제5장

국내 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 운영현황

제1절 사례지구 선정 및 조사방법

제2절 어촌 사례지구 CB사업 운영
실태

제3절 어촌지역 주민의식 조사·분석
결과

제 5 장 국내 어촌지역 커뮤니티비즈니스 운영현황

제 1절 사례지구 선정 및 조사방법

1. 사례지구 선정

- 사례조사 대상지는 2012년 기준 자율관리어업공동체 924개, 농어촌공동체회사 720개, 어촌체험마을 99개소를 대상으로 어업(생산형), 어항(가공·유통형), 어촌(관광형)으로 분류한 후 동·서·남해안 지역에서 각각 우수마을 및 기관을 3곳씩 선정하였음



<그림 24> 어촌 사례지구 선정방법 및 결과

- 그 결과 강원도 강릉시 연곡면 영진2리 영진마을, 경상북도 영덕군 축산면 경정2리 차유마을, 경상북도 포항시 구룡포읍 병포리 구룡포과메기사업 협동조합, 경상남도 거제시 남부면 탑포리 쌍근어촌체험마을, 경상남도 거제시 남부면 다대리 다대마을, 경상남도 사천시 향촌동 삼천포 죽

방령 자율관리어업공동체, 충청남도 보령시 웅천읍 관당리 무창포 어촌 마을, 전라남도 진도군 지산면 보전리 진도보전 참전복 자율관리어업공동체, 전라북도 군산시 옥도면 장자도리 장자마을이 최종 선정되었음

2. 조사방법

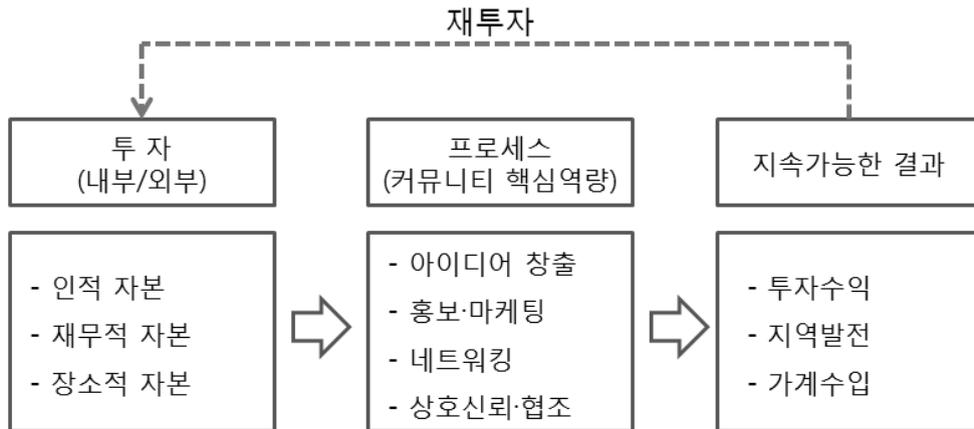
- 전국 9개소 대표 및 종사자를 대상으로 반 구조화된 면접조사를 통해 일반실태조사와 심층면접을 실시하고 지역주민(1개소 15명 기준)을 대상으로 구조화된 설문지를 이용하여 조사함
 - 면접자료 수집은 반 구조화된 인터뷰 가이드라인에 따라 질문을 하고 답변을 들으며 현장노트와 레코더를 사용하여 기록함
 - 주민설문조사는 구조화된 설문지를 이용하여 조사원과 연구원이 구체적인 면담을 통해 집합조사를 실시함
- 일대일 심층면접법을 실시하여 질문과 답변에 대해 좀 더 구체적이고 분석적인 재 질문을 통해 커뮤니티비즈니스에 대한 내용을 도출함
- 심층면접 및 설문조사 장소는 면접대상의 편의성과 적합성을 고려하여 사전 인터뷰 요청을 통해 해당 마을회관 및 사업장을 직접 연구자가 방문하여 실시함
 - 면접소요시간 : 약 2시간 ~ 3시간
 - 면접기간 : 2012년 11월 15일 ~ 11월 24일(10일간)

제 2 절 어촌 사례지구 CB사업 운영실태

1. 조사 분석 모형

- 사례 지역의 커뮤니티 비즈니스 실태 분석하고 시사점을 도출하기 위하여 SETCB(Sustainable Experience Tourism Community Business) 모형에 의해 사례지역을 조사, 분석함

- 본 사례분석에 사용한 SETCB 모형은 Wheller(2003)의 SLEN(Sustainable Local Enterprise Network) 모형을 기초로 하여 개발된 김영수 외(2009)의 지속가능한 체험관광 커뮤니티 비즈니스 모형, 박종안(2011)의 지속가능한 커뮤니티 비즈니스 성공모형 그리고 이한성 외(2012)의 농촌형 커뮤니티 비즈니스 관련사업의 평가 모형을 참고하여 재구성하였음



<그림 25> 어촌지역 사례지구 조사·분석 모형

- 본 연구에서는 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 사업에서 어떤 요소가 성공요인으로 작용하는 지를 알아보기 위하여 사례지역을 대상으로 투자요소(인적자본, 재무적 자본, 장소적 자본)와 커뮤니티 핵심역량(창의성, 홍보 마케팅, 네트워킹, 구성원의 신뢰와 협력)을 분석하고 이들 요소가 투자수익, 가계수익, 지역발전에 미친 영향을 조사하였음

2. 조사 항목

- 본 연구 모형을 사용하여 사례지역을 분석하기 위한 구성요소별 조사내용은 다음과 같음

(표 26) 어촌 사례지구 CB운영실태 구성요소별 조사 내용

구성요소	조 사 내 용		자료 수집방법
투자 (내부 / 외부)	인적 자본	<ul style="list-style-type: none"> ·인적구성 특징 및 수는 얼마인가 ·조직구성은 어떻게 되어 있고 특징은 무엇인가? ·경영은 누가 담당하는가? ·사업을 위해 받은 교육이 있는가? 있다면 어떤 교육인가? 교육은 충분한가? ·사업대상(고객)은 누구인가? 	인터뷰 홈페이지
	재무적 자본	<ul style="list-style-type: none"> ·자기 자본금은 얼마인가? ·외부의 자본 조달방법은 무엇인가? ·우수마을 혹은 사업체로 지정 받았는가? ·정부나 지자체 지원금 현황은 어떠한가? ·사회적 기업 인증은 받았는가? 받지 않았다면 계획은 어떠한가? 	인터뷰
	장소적 자본	<ul style="list-style-type: none"> ·마을 내 잠재자원은 제대로 활용되고 있는가? ·자연환경자원은 무엇이며 그 활용방법은? ·문화 역사 자원이 있는가? 있다면 그 활용방법은 무엇인가? ·지역 특산물 등이 있는가? 있다면 상품화 정도는? ·체험프로그램은 있는가? 있다면 다른 마을과 얼마나 차별성이 있는가? 	인터뷰 홈페이지 신문
핵심 역량	창의성	<ul style="list-style-type: none"> ·현재 사업아이템은 어떻게 도출되었는가? ·차별화된 상품이 있는가? 경쟁력은 우수한가? ·새로운 사업아이템 개발되고 있는가? 있다면 기존의 프로그램에 비해 얼마나 경쟁력이 있는가? 	인터뷰 홈페이지

(표 계속)

구성요소	조사내용	자료수집방법
홍보 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> ·조직 구성원 중 마케팅 경험이 있는 사람이 있는가? ·홈페이지를 통한 예약 홍보가 잘 이루어지고 있는가? 그렇지 않다면 그 이유는? ·고객확보를 위한 홍보, 마케팅은 어떻게 하고 있는가? ·고유 상품이 있다면 브랜드 이미지 관리를 위해 어떤 노력을 하고 있는가? 	인터뷰 홈페이지 신문
핵심 역량	<ul style="list-style-type: none"> ·정부, 지자체간 협력이 잘 이루어지고 있는가? 있다면 어떤 방법으로 이루어지고 있는가? ·마을 경영을 자문해주는 기관이 있는가? 있다면 어떤 방법과 내용으로 이루어지고 있는가? ·1사 1촌, 혹은 1교 1촌 자매결연 단체가 있는가? 그 현황은? 	인터뷰 홈페이지
구성 원간 신뢰 협력	<ul style="list-style-type: none"> ·구성원 간 내부 결속력은 어떤가? ·구성원들은 자발적으로 협력하는가? ·구성원간의 의사소통은 원활한가? ·구성원 간 갈등 발생 시 어떻게 해결하는가? ·구성원들이 사업목표를 공유하는가? ·상호협력하여 팀워크를 이룬 사례는 무엇인가? 	인터뷰
지속 가능 한 결과	<ul style="list-style-type: none"> ·사업참여로 인해 구성원에게 발생한 개별수익은 어느 정도 증가했는가? ·구성원의 공동수익은 어느 정도 증가했는가? ·공동수익은 어떻게 배분하는가? 	인터뷰 내부 자료
	<ul style="list-style-type: none"> ·사업실시 후 지역발전에 끼친 영향은 무엇인가?(일자리, 소득 등) ·외부에서 보는 시각은 어떤가? ·사업의 장애요인 및 성공요인은 무엇인가? 	인터뷰
	<ul style="list-style-type: none"> ·사업참여 전후 가게 소득 변화는 어떠한가? ·어업 외 소득의 현황은 어떠한가? 	인터뷰
재투 자	<ul style="list-style-type: none"> ·재투자 재원은 확보되었는가? ·재투자 했다면 어느 부분에 투자했는가? ·앞으로 재투자 할 부분은 무엇인가? 	인터뷰

3. 사례지구 조사결과

가. 강릉 영진마을 (영진 2리 특화어촌발전 추진위원회)

1) 사례지역 개요

- 강릉시 연곡면 영진2리에 위치한 영진마을은 6개 자연부락에 인구 360명, 171가구의 동해안 어촌마을이다. 영진마을에 기반을 둔 영진 2리 어촌계는 91명의 어촌계원과 8명의 해녀로 구성되어 있다. 영진마을의 ‘영진’이라는 명칭은 ‘바다에서 나는 어물을 거두어드린다’ 또는 ‘바다를 거느린다, 호령 한다’는 뜻에서 유래했다고 한다.
- 영진리는 오대산 소금강과 진고개의 준령에서 흐르는 칠십리 계곡물이 바다와 맞닿는 곳인 강릉시 연곡면의 연곡천 하류 북쪽에 위치해 있다. 교통은 승용차로 북 강릉 IC에서 속초방향으로 가다 7번 국도를 타고 사천을 지나면 연곡으로 이어지게 된다. 시내버스로는 300번, 301번, 302번이 있으며 수시로 운행된다.
- 마을의 주요 시설로는 영진항이 있으며, 영진2리에는 가족단위로 피서를 즐기기에 좋은 영진해수욕장이 있다. 주요 유적으로는 백제시대 영진리고분군이 있고, 영진항에 쌍거북바위와 매바위가 있고 영진2리에는 얼굴바위가 있으며 인근의 관광명소로는 소금강과 사천 허균시비 등이 있다.
- 주요 산물로는 가자미, 우럭, 콩치, 황어, 송어, 임연수어, 열기, 전어, 넙치, 쥐치 등의 어류들과 자연산 미역, 다시마, 전복, 성게, 굴 등 수산물이 풍부하며, 주요 업체로는 오징어 가공이나 냉동냉장 관련 업체들이 있다.



<그림 26> 강릉 영진마을 전경

2) 커뮤니티 비즈니스 투자요소

◦ 인적자본

- 사례지구의 대표적인 인적자본은 홍성문 어촌계장과 전희섭 영진2리 이장이다. 또한 새농어촌건설운동을 통한 의식개혁 교육, 자발적인 주민역량강화 사업, 2012년 어촌공동체 활성화 시범사업을 통해 양성된 40여명의 마을 주민들이 마을의 공동행사와 체험프로그램의 운영에 적극적으로 나서고 있다. 2005년부터 마을 공동사업의 운영을 위하여 사무장제도를 운영하고 있으며, 2012년부터 새롭게 근무하고 있는 손미화 팀장은 특유의 친화력과 공동사업에 대한 열정으로 부녀회 활동지원, 체험 프로그램 개발, 역량강화 프로그램의 운영에서 좋은 역할을 하고 있다.

◦ 재무적 자본

- 영진마을에는 영진항을 비롯하여 어촌정보관, 마을회관, 마을관리 해수욕장, 공동화장실 2동 등의 기반 시설이 있다. 마을의 어선은 37척으로 대부분 10톤 미만의 소형어선이며, 마을의 공동어장은 약 330ha이며, 공동어구 창고 60평이 있다.

- 어촌정보관은 1층은 어촌계원이 스쿠버 관련 체험을 준비 중에 있고, 2층은 정보화실, 사무 및 회의 공간으로 사용되고 있으며 어촌계가 관리하고 있으며, 마을회관은 체험장, 공동숙박시설, 공동 작업장 등의 용도로 사용되고 있다.

◦ 장소적 자본

- 영진마을은 강릉 시내에서 약 15km 주문진과는 약 4km 떨어져 있고, 영동고속도로, 7번국도, 해안도로를 통한 접근성이 우수하다. 마을 내에 영진 해수욕장과 영진항이 있어 어촌체험의 적지이며 영진항 공사로 인해 생겨난 파이프 오르간은 일반 관광객들도 찾는 명소로 탈바꿈 하고 있다. 또한 마을의 연곡천은 소금강을 타고 흘러 연어 및 은어, 황어가 회기하는 생태하천이다.
- 인근의 오대산 소금강, 주문진 수산시장, 경포 관광지구 가까운 거리에 위치해 있다. 그밖에 마을의 전통 문화적 자원으로는 풍어제와 성황제, 대보름 행사 등의 전통행사가 꾸준히 이루어져 오고 있으며, 마을 가꾸기를 통해 조성된 마을 안 꽃길과 벽화 등이 영진해변, 영진항과 조화를 이루고 있으며, 백제고분군과 산성터, 매바위, 거북바위, 매기바위, 섭바위, 용궁로, 용서암, 놀이바위, 선녀탕 연꽃 바위 등을 활용한 스토리텔링의 개발과 관련 프로그램의 운영이 큰 자본이 된다고 하겠다.
- 인근에 활성화된 마을공동체로는 주문진 복사꽃마을, 사천 해살이 마을, 농촌마을종합개발사업 소금강권역, 사천권역 등이 있으며, 사례지구는 이 마을과 연계한 지역체험프로그램을 개발, 운영 중에 있다.

3) 커뮤니티 비즈니스 사업추진구조 및 내용

◦ 사업추진 조직

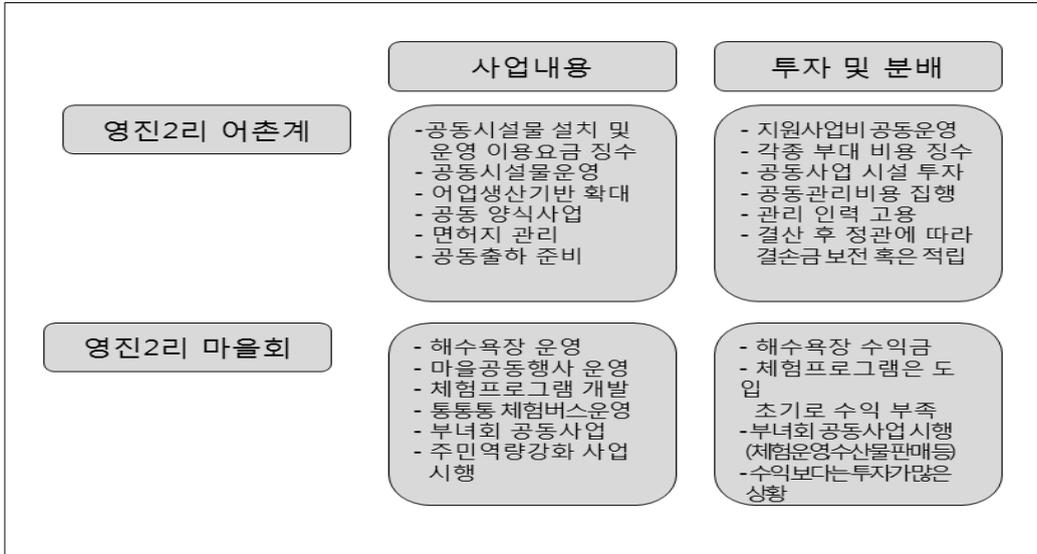
- 사례지구는 어촌계와 마을회가 별도운영이 되고 있었으며 지금도 어촌계는 고유의 업무와 자율관리공동체의 사업을 추진하고 있으며, 마을회는 부녀회를 중심으로 공동사업을 이어가고 있다. 2005년 이후 공동사업 추진을 위한 역량강화사업, 마을가꾸기 등을 진행하면서 유기적인 협력체계가 구축되었다. 공동사업의 추진을 위해 2005년부터 사무장 제도를 운영해 오고 있으며, 마을회와 어촌계가 공동으로 비용을 부담하여 2012년부터 기획팀장을 고용하여 사무, 행정, 어촌체험, 주민역량강화 사업을 추진하고 있다. 2012년 공동사업을 농림수산식품부의 마을공동체 활성화 지원 시범사업을 추진하면서 구성된 영진마을 특화발전 추진위원회로 안정적인 조직체계를 갖추게 되었다.



<그림 27> 영진2리 특화발전추진위원회 조직구조

◦ 사업의 구조

- 사례지구 사업구조는 다음과 같으며 점차 영진마을 특화어촌추진위원회로 통합 운영될 예정이다. 어촌계의 사업은 공동시설물 설치 및 운영, 공동시설 이용요금의 징수, 공동양식사업, 면허지 관리 사업 등이 있으며, 어촌계 정관에 따른 투자와 분배가 이루어지고 있으나 공동사업 기반을 조성하는 것에 중점을 두고 있어 수익금이 발생하더라도 이를 분배하지는 않는다.
- 마을회는 해수욕장 운영, 마을 공동행사 운영, 체험프로그램 개발, 통통통 체험버스 운영, 주민 역량강화 사업운영이 주요한 사업이며, 사업의 수익금은 역량강화 사업비에 재투자 되고 있다.



<그림 28> 영진2리 특화발전추진위원회의 사업내용 및 구조

4) 커뮤니티 비즈니스 추진역량

◦ 사업아이디어 창출

- 사례지구는 적극적인 역량강화사업을 통하여 지역의 자원을 조사하고, 내발생적인 특화발전을 적극 추진해왔다. 마을자원의 스토리텔링 작업을 완성한 영진문화 트레킹 체험코스의 개발, 지역의 마을공동체를 연계한 농산어촌체험 프로그램인 통통통 체험버스 등에서 주민들의 창의적인 사업방법이 돋보인다.

◦ 홍보마케팅

- 사례 지구는 대규모의 사업비로 공동사업기반을 조성하거나, 이를 활용한 경제 사업을 추진하지는 못하였다. 어촌계 사업비로 추진한 홈페이지 외에는 별도의 홍보 공간을 마련하지도 못하였으나 통통통 농산어촌체험버스 등과 같은 공동사업에서는 언론, 행정조직, 전문가 조직 등 주어진 환경에서 최대한의 효율을 올리는 성과를 보여주기도 하였다.

◦ 네트워킹

- 2011년 9월 각계각층의 인사가 참여한 가운데 진행된 제 68회 농촌사랑 농도상생 정기포럼을 통해 마을의 발전 방향을 구체화하였다. 이는

사례지구 공동사업의 중간점검이자, 새로운 발전 방향을 제시하는 명실상부한 지역 네트워크의 총결집이었다. 지역의 전문가 및 장태평 전 농림수산식품부 장관, 강릉시장 및 마을 리더 등이 참가한 이 날의 포럼에서는 영진마을에 대한 전문가 진단과 문화적, 경관적, 관광적 요소의 발전 방안이 제시 되었으며, 주민들은 마을의 자원조사를 완료하고 마을의 백제 고분군, 마을의 전설이 담긴 바위 등에 대한 스토리텔링을 완성보고 하였다. 마을의 주요 특산품인 민들조개의 지역이름 ‘재복’을 특화 시킨 마을로 마을 개발을 추진하는 전환점을 마련하였으며, 주민들의 자발적인 참여로 마을 안 꽃길 조성사업 등 경관 개선사업을 꾸준히 실시하기로 하였다.

- 본 사례지구는 (주)와바다다와 같은 훌륭한 어촌관광 전문 컨설팅 기관과 유기적인 협력관계를 유지해오면서 지속가능한 어촌마을로 발전하고 있다. 인근에 여러 공동사업 우수마을이 위치하고 있으며, 강릉체험관광연구회, 강릉 마을만들기 등의 중간조직과 전문가 자원도 우수한 편이다.

- 상호신뢰 협력

- 사례지구는 마을가꾸기 사업, 주민역량강화 사업을 통해 높은 수준의 신뢰 관계가 형성되었다. 공동사업의 추진을 위한 주민들의 소통이 원활하게 이루어지고 있으며, 주민 간 갈등 문제도 거의 없는 편이다.

5) 커뮤니티 비즈니스 추진결과 및 시사점

- 2005년 영진2리 어촌계 마을어장의 전복과 성계가 집단 폐사하는 사건이 발생한다. 인근 주문진 하수처리장과 공단 입주 기업의 무단 방류로 인한 피해였으며, 집단 폐사 사건이후 마을의 횃집과 바닷가를 찾는 관광객의 방문마저 끊겨 주민들의 상실감은 극도에 달했다. 어촌계를 이루는 어민과 마을을 구성하는 상인 및 주민들의 생업기반이 한순간에 무너진 것이다. 그러나 대책위를 통한 보상추구 활동과정에서 영진마을의 공동사업은 어촌계와 영진2리 마을회 간의 유기적인 협력관계를 구축하고 마을 발전을 위한 공동의 노력을 시작한다. 2006년 어업질서 우수 선도마을로 지정되었다.

- 사례지구는 2007년 영진 어촌계가 강원도의 새농어촌건설운동 우수마을로 지정되면서부터 탄력을 받기 시작했다. 새농어촌건설운동 사업비로 어촌정보화관을 건립·운영 하고 있으며, 자율관리 어업 분야에 두각을 나타내어 2009년 동해안 최우수 자율관리 공동체를 시작으로 그해 전국 대회에서 동상을 수상하기도 하였다. 영진마을은 강원수산자원 연구소, 지역방송 YBS와의 자매결연을 통해 적극적인 교류활동을 펼쳐 내면서 마을자원의 조사와 프로그램 개발, 제복 등 특산품 개발 등을 위한 자구 노력을 이어간다.
- 2010년부터 영진마을을 기반으로 인근의 농산어촌 마을을 연계하는 체험 프로그램인 통통통 농산어촌 체험버스를 (주)와바다다와 공동으로 운영하여 시내버스를 활용한 특색 있는 농산어촌 체험관광 프로그램 자원을 보유하게 되었으며, 2012년에는 어촌마을 공동체 활성화 지원 시범사업 지구로 선정되어, 주민역량교육을 4개월에 걸쳐 시행하고, 영진마을 특화 발전계획을 수립하는 등 적극적인 공동체 활성화 커뮤니티 우수마을로 탈바꿈 하고 있다.

나. 영덕 차유마을

1) 사례지역의 개요

- 경북 영덕의 차유마을은 강구-축산의 꼬트머리에 있는 작은 마을로 경상북도 영덕군 축산면 경정 2리를 칭하며 이 마을은 11세기 중기에 영해부사가 마을을 순시하던 중 말을 타고 재를 넘으면서 이 마을의 형국을 보고 우마차 길과 같이 생겼다하여 우차의 ‘차’와 넘을 ‘유’자를 따서 차유마을로 명명하였다고 전해진다.
- 마을의 전체가구는 82가구에 인구는 263명이며 전체인구 중 40대의 비율이 타 어촌 보다 상대적으로 높다. 전체인구 중 어촌계원은 63명이며, 어촌체험마을 운영에는 전체 82 가구(200명)중 80.4%인 66가구가 참여하고 있다.

- 차유마을은 영덕 대게축제가 열리는 마을로서 ‘대게 원조마을’로 지정된 바 있으며, 대게잡이 배를 가진 23명의 어업인들이 모두 집에서 직접 잡은 대게를 판매하며 이렇게 대게를 매개로 대게잡이 체험, 돌미역 체험, 갯바위 낚시체험, 오징어 낚시체험, 풍등체험, 한옥체험 등 체험관광을 접목하여 대게 원조마을의 브랜드를 더욱 강화시키고 있는 마을이다.
- 차유마을은 자연경관 또한 빼어나 2008년 3월에는 ‘아름다운 어촌마을로 선정된 바 있으며 강구항에서 출발하여 차유마을을 지나 축산항으로 이어지는 블루로드 도보여행 코스는 사시사철 평일에도 관광객의 발길이 끊이지 않고 있는 매우 아름다운 자연경관을 지닌 마을이다.
- 차유마을은 2003년 영덕군의 지원으로 어촌체험마을로 지정되었지만 ‘대게 원조마을’이라는 브랜드 가치를 마케팅 전략으로 활용하여 전국에 알려지게 되고 ‘아름다운 어촌’으로 선정된 후에는 더욱 다양한 체험 프로그램운영이 가능해지면서 관광객과 지역 소득 수준이 매년 지속적으로 증가하고 있다. 주요 방문고객층은 대게 등 신선하고 고급스런 해산물과 다양한 해양체험을 즐기려는 외부관광객들이며 2010년에 약 7만7천명, 2011년에는 22만 8천명으로 상당한 방문객의 증가를 보였다.



<그림 29> 영덕 차유마을 사업관련 시설

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

◦ 인적자본

- 차유마을을 대표적인 인적자원은 어촌체험마을 추진의 핵심인 김복식 어촌계장과 박금희 사무장, 그리고 20명의 청년회원이다. 김복식 어촌계장은 2011년 어촌마을 발전유공으로 국무총리상을 수상한 열정을 가진 지도자이며 2003년 차유마을이 체험마을 사업을 시작한 이후 현재에 이르기까지 여러 선진외국 견학 경험과 지식을 바탕으로 체험프로그램을 제안하고 하나씩 점검하여 운영의 체계성을 갖추게 한 장본인이다.
- 2010년 3월 사무장으로 부임한 박금희씨는 사십대의 여성으로 노트북을 소유하고 일일 1가정 방문을 실천하며 주민 화합에 주력하는 열성적인 활동가로 사무장 교육, 바다해설사 과정, 선진지 견학 등을 통해 얻은 경험과 지식을 바탕으로 특히 홍보업무에 많은 능력을 보여주고 있다.
- 차유마을의 일꾼인 20명의 청년회원들은 컨설턴트 교육을 단체로 이수한 후 매월 1회 마을 활성화 토론회모임을 행하면서 축제나 체험프로그램에 진행자로 참여하거나 치어방류, 항만정화, 금어기 공동어장 관리 등에 적극적으로 참여하는 차유 마을의 일꾼들이다

◦ 재무적 자본

- 차유마을의 경정 2어항은 어촌 정주항으로 어촌계에 소속된 어선 수는 53척이며 방과제 374m(동방과제 339m, 남방과제 35m), 물양장 160m, 선양장 30m가 기반시설로 설치되어 있다. 어촌체험과 관련된 기반시설로는 어촌계 소유의 공동어장 내에 있는 바다체험장 및 수영체험장이 있고 역시 어촌계 소유의 한옥체험집이 있다. 한옥체험집은 2003년 영덕군의 어촌체험마을 지정 지원 사업으로 건축된 것으로 1층 330㎡의 공간에 30여명 정도 수용가능하다. 그 외에 승용차 100대, 버스 20대가 주차가능한 주차장이 있다.
- 차유마을의 사업투자를 위한 재원은 대부분 영덕군의 지원과 각종 대회에서 받은 상금으로 이루어지고 있다. 영덕군은 대계축제 자금지원, 스토리텔링 홍보자료 제작비, 농촌관광 네트워크 용역, 농어촌 여름페스티벌 행사참가, 어촌체험 장비 구입지원 등 많은 예산을 투자하였고,

차유마을은 어촌체험마을 경진대회에서 2번의 장려상과 지난해는 최우수상으로 상금 6천만원을 상사업비로 지원받았다. 이런 지원금과 상금들은 모두 시설개보수, 프로그램 운영 및 관리비 등으로 투자되는 재무적 자본들이다

◦ 장소적 자본

- 차유마을은 7번국도와 10분 거리이며 해안도로를 접하여 접근이 용이한 장점이 있다. 그리고 동해안의 청정해역에서 나는 풍부하고 신선한 해산물을 가지고 있다. 차유어장에서 잡히는 주요어종은 대게, 미역, 가자미, 오징어, 쫄치, 전복, 해삼, 성게, 고동, 따개비, 바위게 등이다. 이 중 대게는 ‘원조대게 마을’로서 차유마을 만이 가질 수 있는 유일한 브랜드 가치를 지닌 것이다. 차유마을은 대게라는 거대브랜드 가치를 지닌 자원을 바탕으로 대게축제, 별신굿, 맨손잡이 생태체험, 풍등, 야간게잡이, 통발 체험 등 다양한 해양체험프로그램을 개발, 운영함으로써, 도시인들이 보고, 먹고, 즐기고 느낄 수 있는 장소가 되고 있다. 이 마을 언덕에 위치한 ‘대게원조비 공원’, ‘대게축제 영덕대게 원조마을 기원제’ 등은 이런 장소적 문화적 브랜드 가치를 반영한 것이다
- 이 외에 차유마을에는 차유정자, 한옥체험집, 블루로드 도보여행코스가 있다. 차유정자는 경정항 포구에 연한 절벽언덕에 위치한 정자로 동해안의 모든 절경을 감상할 수 있는 해안 정자이며, 한옥 체험집은 해안지역에서는 매우 보기 드문 전통한옥으로 방문객들은 해양체험과 전통목재 한옥 체험을 동시에 할 수 있는 곳이다.
- 블루로드 도보 여행코스는 강구항에서 출발하여 차유마을을 지나 축산항으로 이어지는 문화생태탐방 도보여행 코스로 사시사철 평일에도 관광객의 발길이 끊이지 않는 전국적 명성을 가진 해안도보 여행코스이다.

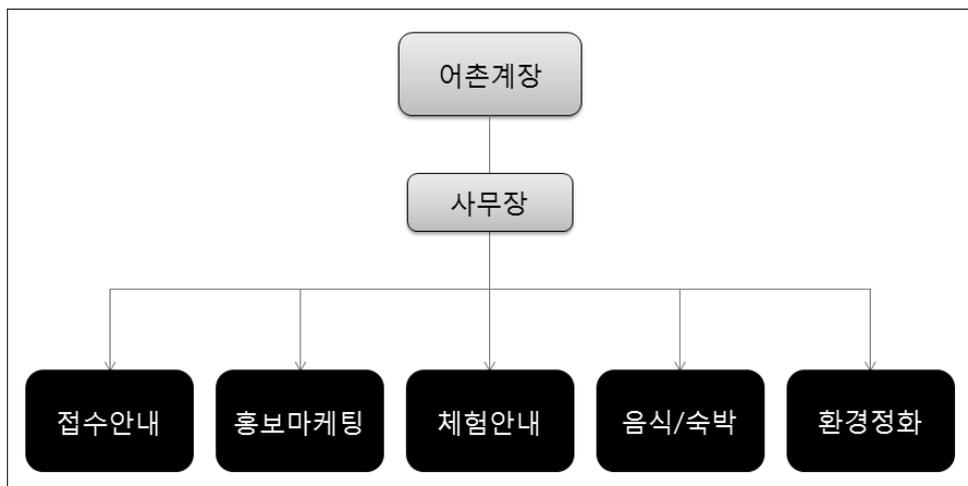
3) 커뮤니티 비즈니스 구조 및 내용

◦ 추진 조직

- 차유마을 사업 운영조직은 어촌계가 강력한 구심이 되어 사업을 추진하는 일원화된 사업구조를 가지고 있다.
- 어촌계장은 4년 임기로 마을총회에서 선임되어 어촌계를 대표하고 운영하는 지위에 있지만 동시에 이 마을의 전략사업이라고 할 수 있는

체험사업의 최고 경영자 역할을 수행하고 있다. 마을 사무장은 어촌계장을 도와 홈페이지 운영, 체험프로그램 기획, 운영, 고객관리, 회계 등 체험운영 전반에 관련된 업무를 수행한다. 체험프로그램 운영을 위한 실무팀으로 접수/안내, 홍보/마케팅, 체험안내, 음식/숙박안내, 환경정화팀 등 5개 팀을 두고 있다

- 차유마을 사업추진 조직의 특징은 사업의 의사결정구조가 일원화되어 있어 마을 사업을 통일적이고 효율적으로 처리할 수 있는 장점이 있다는 점이다.



<그림 30> 차유마을 사업 추진조직 구조

- 사업의 수익 지출구조
 - 차유마을 어촌계에 소속된 어가들은 대게나 수산물 생산 판매를 통해 수익을 얻지만, 체험사업에 참여하는 경우 그에 상응하는 수익을 개인들이 배당받는다. 또한 체험방문객들이 농수산물을 구입하기 원할 때는 개별어가를 연결해 주어 마을전체의 소득을 증대시키고 있다.
 - 연도별 방문객 및 수익현황을 보면 방문객과 수익이 매년 증가하고 있다. 방문객 수는 2010년 77,715명에서 2011년에는 228,026명으로 약 3배 이상 대폭 증가하였고 체험프로그램 이용객 수는 2010년 2,750명에서 2011년 4,616명으로 약 68% 증가하였다. 동 기간에 마을의 직접 소득은 약 43억 2천여 만원에서 41억 3천으로 다소 줄었다.

(표 27) 차유마을 방문객 및 체험이용객 소득현황

(단위: 명, 천원)

년 도	방문객 수	체험시설 이용객 수	직접소득 ³⁾	간접소득
2010년	77,715	2,750	4,321,789	248,165
2011년	228,026	4,616	4,135,544	210,216

자료 : 차유마을 내부자료.

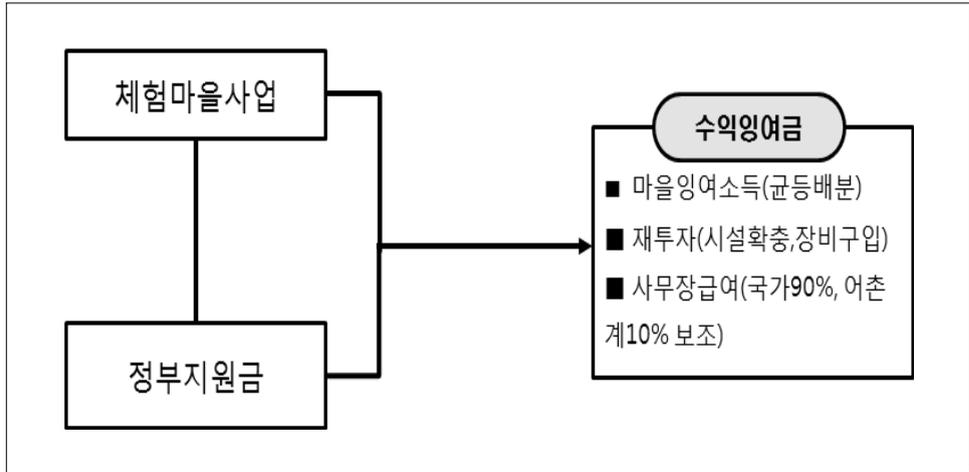
- 체험사업을 통하여 발생한 수익은 주민들이 참여비와 체험운영비, 사무장 급여(전체 120만원 중 자부담 10%)로 지급하고 남은 금액은 전액 재투자자를 위해 어촌계의 계좌로 통합하여 적립되어 시설보수, 체험장비 구입 등의 용도로 사용되며 남은 적립금은 3년에 1회 참여자에게 골고루 배당된다.
- 차유마을 체험마을의 수익 지출구조를 2011년을 기준으로 순수체험소득, 대게 및 특산품 소득으로 나누어 살펴보면, 우선 순수체험소득으로 2011년의 체험시설 이용객 수는 4,616명으로 1인당 평균체험 비용을 7천5백원으로 환산하면(연중 체험을 할 수 있으며 체험비용은 프로그램에 따라 5천원~1만원선) 차유마을의 체험으로 인한 순수소득은 대략 3천5백만원으로 추정되며, 이 금액을 뺀 나머지 금액 즉 약 41억원이 대게먹기 체험에 참여한 개별어가의 대게 및 특산품 판매소득인 것으로 추정된다. 차유마을의 2010-2011년(9월까지)운영 실적 현황을 보면 다음과 같다

(표 28) 차유 체험마을 운영실적 현황

년 도	총수입(천원)	총지출(천원)	순수익(천원)		
			계	적립	배당
2010년	21,219	14,255	6,964	6,964	3년 1회
2011년(9월)	29,185	21,644	7,371	7,371	

자료 : 차유마을 내부자료.

3) 직접소득은 개별어가의 대게먹기 체험소득 포함



<그림 31> 차유마을 사업구조

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

○ 사업아이디어 창출

- 차유마을의 사업아이디어는 창출과정은 마을 내에 존재하는 잠재자원을 어떻게 경제활동자원으로 재창조할 지를 고민하는 과정에서 나온 것이다. 어촌계장, 마을 주민, 군청 공무원이 많은 토론을 거쳐 내린 결론은 첫째는 대게 체험프로그램을 강화하여 대게원조마을로 브랜드를 공고히 한다. 둘째, 대게가 생산되지 않는 여름과 가을철의 체험프로그램을 보강하여 마을의 명성을 유지한다는 것이었다. 이후 어촌계장과 사무장, 마을 주민이 중심이 되어 통발체험, 대낚시체험, 대게잡이체험, 어촌살림체험 풍등체험 등 프로그램을 하나씩 점검하여 운영의 체계성을 갖추었다. 이를 통해 원조대게 마을 이미지를 극대화시키고 브랜드 가치를 신장시켰으며 주민소득 창출 기반을 닦을 수 있었다.

○ 홍보 마케팅

- 차유마을 홍보는 마을 소개 홈페이지를 통한 홍보와 예약이 이루어지고 있으며, TV, 신문, 잡지(일간지, 주간지, 낚시 및 관광잡지 등) 외에 한옥체험집, 민박집, 식당에 비치하는 리플렛, 대게원조마을 LED 광고탑, 마을고유의 캐릭터인 '키니와 토니' 제작, 대게 스토리텔링 제작, 차유체험마을 동영상, 농어촌 여름 페스티벌 등 행사참가 등 다양한

- 방법에 의해 이루어지고 있으며 또한 대게잡이 철이 되면 SMS 등을 활용하여 재방문 유도 및 마을 소식을 알리는 방법을 사용하고 있다
- 방명록 및 고객의 소리를 비치하여 의견을 수렴 후 개선해 나가고 있으나 이용자의 고객리스트를 작성하여 데이터베이스화하는 작업은 아직 잘 이루어지지 않고 있다.

○ 네트워킹

- 차유마을은 사업추진을 위한 다양한 네트워크가 구축되어 있다. 마을의 가장 대표적인 네트워크는 행정지원 네트워크이다. 특히 영덕군과 경상북도는 마을과 긴밀한 연계를 가지며 물심양면의 지원을 아끼지 않고 있다. 영덕군은 체험장비 구입, 행사참가, 축제개최, 스토리텔링 홍보자료 제작에 필요한 비용과 인원을 제공하였고 특히 영덕최대축제인 ‘영덕대게 축제지원제’ 행사를 차유마을에서 진행하도록 지원하였다. 경상북도는 마을의 어촌계장, 담당공무원이 1년 1회씩 전국 우수체험마을을 견학하고 전문가의 강의를 듣는 행사를 지속적으로 지원하고 있다. 차유마을은 전문가 네트워크로부터 정기적인 진단과 컨설팅을 받고 있다. 유능한 어촌연구 및 컨설팅 전문가인 (주)와바다다 이광표 대표를 영입하여 지난해 10개 이상의 프로그램을 새로이 개발하였고, 주민교육, 주민 간 갈등해결 방안을 자문받았다. 고객 네트워크로서 차유마을은 2005년 안동병원과 자매결연을 통해 주민 무료검진을 실시하고 주민들을 병원에 초청하는 등 교류가 이루어지고 있다

○ 상호신뢰와 협력

- 차유마을은 어촌체험 마을이 시작된 사업초기 마을의 낙후된 환경이 개선되지 않고 주민의식도 높지 않아 프로그램추진에 어려움이 많았다. 그러나 체험사업을 마을의 전략사업으로 설정하고 추진조직이 정비되면서 주민 간에 잔존하던 갈등이 해소되어 어촌계원, 부녀회, 청년회, 노인회 등 마을 조직 간의 협력으로 원활한 사업진행이 이루어져 왔다. 차유마을은 전체인구 263명 중 200명의 주민들이 어촌체험 사업에 참여하고 있다는 사실은 마을 주민들이 이 마을에 새로운 발전기회를 제공해 줄 수 있다는 공동체적 신뢰가 있기 때문이다. 그러나 최근 들어 어촌체험사업에서 중추적 실무 역할을 담당하는 청년회와 어촌계장간에 약간의 견해차이가 나타나고 있다고 한다.

- 이를 차유마을의 사업추진 조직구조 측면에서 보면 어느 정도 이해할 수 있는 측면이 있다. 차유마을 사업추진 조직구조는 의사결정구조가 일원화되어 있어 마을 사업을 통일적이고 효율적으로 처리할 수 있는 장점이 있는 반면 구성원들의 의사가 원활히 반영되지 않을 가능성이 상존한다. 향후 사업운영위원회를 상설기구로 설치하는 등의 방안 강구가 필요하다.

5) 커뮤니티 비즈니스 추진 결과 및 시사점

- 차유마을은 마을 지도자인 어촌계장의 비전과 열정 리더십에다 대게원조 마을이라는 장소적 상품 가치 그리고 이에 그치지 아니하고 마을 내의 잠재자원을 체험자원으로 적절히 활용하여 성공의 가능성을 보여준 사례로 평가된다.
- 사업추진 결과 차유마을은 여러 가지 변화를 보여주고 있다. 먼저 주민 의식 면에서 소극적, 폐쇄적인 것에서 개방적이고 적극적으로 변화였고, 주민참여 면에서도 지도자와 청년회간 약간의 견해차이가 있는 것이 사실이지만 마을 사업에 청년회, 부녀회, 노인회 등 다수가 참여하고 있다.
- 마케팅 홍보측면에서 마을소개 동영상, 자체 캐릭터, 스토리텔링 등 타 지역과 차별화되는 전략으로 대게마을의 브랜드를 더욱 강화시켜 개별어가의 소득을 향상시키고 있고 지역의 이미지도 더욱 향상되고 있다
- 그러나 사업추진 결과 체험사업에 의한 직접 소득효과는 매우 미미하여 자본형성의 효과를 거두고 있지 못할 뿐만 아니라 고용효과 또한 계절적 편중이 심하며 아주 미미한 상태에 있다
- 또한 마을 경영의 전문 인재양성이 시급하다. 현재의 사무장은 사무장 교육, 바다해설사 과정, 선진지 견학 등을 경험하고 홍보 분야에 많은 노력을 기울이고 있으나 혼자서 다양한 프로그램을 운영하기엔 역부족인 상황이며 전문 인재양성과 마을 경영능력향상을 위한 학습과 지원이 요구된다.

- 차유마을은 이제 출향했던 이들이 돌아오고, 외지인들이 귀어해서 40~50대가 20여명이나 되는 젊은 어촌으로 변모하고 있다. 향후 보다 특성 있는 프로그램 개발과 아울러 블루로드 문화생태 탐방 도보여행 코스를 먹고, 즐기고, 머물고 갈수 있는 장소로 개발하기 위한 다양한 방안도 강구되어야 할 것이다

다. 포항 구룡포 과메기사업 협동조합

1) 사례지역의 개요

- 포항의 구룡포 과메기사업 협동조합은 경상북도 포항시 구룡포읍 병포리에 위치해 있으며, 구룡포읍, 호미곶면, 장기면, 동해면 등 4개 구역에 지정된 구룡포 과메기 특구에서 품질 좋은 구룡포 과메기를 만들기 위해 창립된 생산자들의 모임이다.
- ‘구룡포 과메기사업 협동조합’은 원래 1998년 18명의 영세한 생산업자들이 ‘구룡포 콩치과메기 영어조합법인’을 창립함으로써 시작되었고, 2007년 9월 ‘구룡포 과메기 생산자 영어조합법인’으로 변경 통합되었다. 2007년에 포항시의 구룡포읍, 호미곶면, 장기면, 동해면 일부지역의 4개 구역이 과메기특구(584ha)로 지정되면서 더욱더 과메기사업은 활기를 띄게 되었다. 이후 2010년 협동조합설립에 관한 창립총회와 의결을 통하여 구룡포 과메기생산자 영어조합법인의 해산결의 후 바로 2011년 5월 ‘포항 구룡포 과메기사업 협동조합’의 명칭으로 본격적인 조합의 형태를 갖추게 되었다.
- 포항 구룡포 과메기사업 협동조합’은 구룡포 과메기 사업의 건전한 발전과 조합원 상호간의 복리증진 및 품격 높은 건강식품을 생산하여 원조과메기의 위상을 정립하고 다양한 상품을 개발하여 경제적 이익을 추구하며 고용창출을 통한 실업난 해소 및 지역경제 발전에 기여하는 것을 목적으로 한다.
- 현재 과메기사업 협동조합의 총 조합원수는 200명이고 조합에 가입된 조합원 업체의 수도 200곳이며 조합의 현재 역할은 조합원을 위한 과메기

홍보 및 공동마케팅, 정보제공, 품질관리, 가격 관리, 포장지 공동제조 공급하는 사업을 하고 있다.

- 2013년 3월까지 과메기 공동 생산공장과 냉동창고를 신축하여 공동수매와 판매를 추진하고 각 포장지마다 생산자의 이름, 사진을 붙이는 등 철저한 품질관리와 위생적인 포장, 유통 시스템을 도입해 과메기가 모든 국민들이 즐겨 찾는 ‘국민요리’되도록 하는 목표 가지고 사업을 추진하고 있다.



<그림 32> 구룡포 과메기사업 협동조합 사업장

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

- 인적자본
 - 과메기사업 협동조합은 200명의 업체가 회원으로 가입되어 있지만 조합의 살림살이를 챙기는 일꾼은 김점돌 조합장과 방진호 상무이사 그리고 손인숙 행정업무 담당주임으로 이들이 주체가 되어 이끌어가고 있다.
 - 김점돌 조합장은 조합이 생산자 영어조합법인 당시부터 법인회장을

말고 있다가 2011년 사업협동조합 설립 당시 1년 임기의 조합장에 당선된 후 2012년 2차 임시총회에서 임기4년의 조합장으로 재선출된 조합설립의 산증인이자 과메기 특구지정, 과메기 문화거리 조성, 과메기 축제 등 커다란 현안들을 숨씨 있게 챙겨온 실력자이다. 조합의 실무를 책임지고 있는 40대 초반의 방진호 상무는 추진력과 온화한 성품을 가지고 조합원들의 복리증진에 진력하고 있다.

- 손인숙 행정업무 담당주임은 조합홍보, 행정 회계업무를 무리 없이 처리하고 있다

◦ 재무적 자본

- 2007년 지역특화발전 특구위원회에서 구룡포읍 등 4개 지역이 과메기 특구로 지정되면서 국비, 도비, 시비를 합쳐 380억원의 재정지원을 받게 되었다. 이 예산으로 과메기 생산 및 소득 기반사업, 과메기 문화의 거리 조성사업, 과메기 연구센터 및 홍보관 건립 등의 사업을 2008년부터 2015년 까지 순차적으로 추진하고 있다. 현재까지 과메기 문화의 거리 조성비 30억, 과메기가공 하수종말처리시설에 29억이 투자되어 완공되었고 과메기 가공공장과 냉동공장 설립에 120억원이 투자되어 내년 3월 준공을 앞두고 있다
- 조합의 금융자산은 자금은 회비(매달3만원)+출자금(3억원)+지자체지원금으로 구성되어 있으며 지자체의 지원으로 올해 포항시에서 9천만원의 지원을 받았다.

◦ 장소적 자본

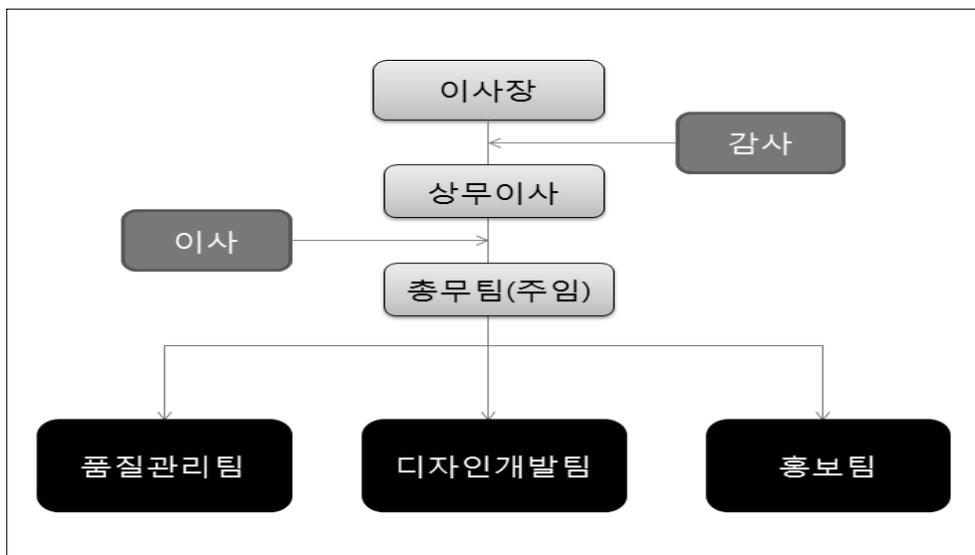
- 구룡포 및 인근지역은 지리적으로 삼면이 바다이며 270도 방향에서 해풍이 불고 겨울철 기온이 영하 5C ~ 영상 10C 정도로 유지되며 겨울철 백두대간을 넘어온 겨울철 북서풍이 영일만을 거치면서 습기를 머금고 있다가 다시 한 번 산을 넘어 오면서 건조해지고 차가워져서 과메기를 꼬들꼬들하게 말려주어 고급 과메기를 생산하는 최적지로 전국 과메기 생산의 90%이상을 차지하고 있다. 구룡포의 대표적인 해수 산물은 과메기 외에 대게와 오징어, 전복 등이 있으며 오징어의 경우 반건조 시켜 먹는 피데기가 유명하다. 지금도 과메기를 택배로 주문하면 과메기 10마리(20쪽), 파래김, 초고추장과 함께 진공 포장된 오징어가 한 세트에 1만 5천원 정도의 가격으로 배달된다. 구룡포에서는 과

메기 문화의 거리, 과메기축제와 대계한마당축제를 통하여 지역의 특산품의 홍보와 과메기의 유명세를 알리고 있다. 인근에 호미곶 해맞이 공원, 포스코 역사관, 구룡포 근대역사 문화의 거리가 있다.

3) 커뮤니티 비즈니스 구조 및 내용

◦ 사업추진조직

- 조합에 고용된 인력으로는 이사장 1명, 상무이사1명, 행정업무를 담당하는 총무1명, 직원1명이 상근직으로 근무하며 그 외 이사 12명, 감사2명으로 구성되어 있고 실무팀으로 품질관리팀, 디자인개발팀, 홍보팀 등 3개 팀에 각 8명의 인원이 배치되어 있다.



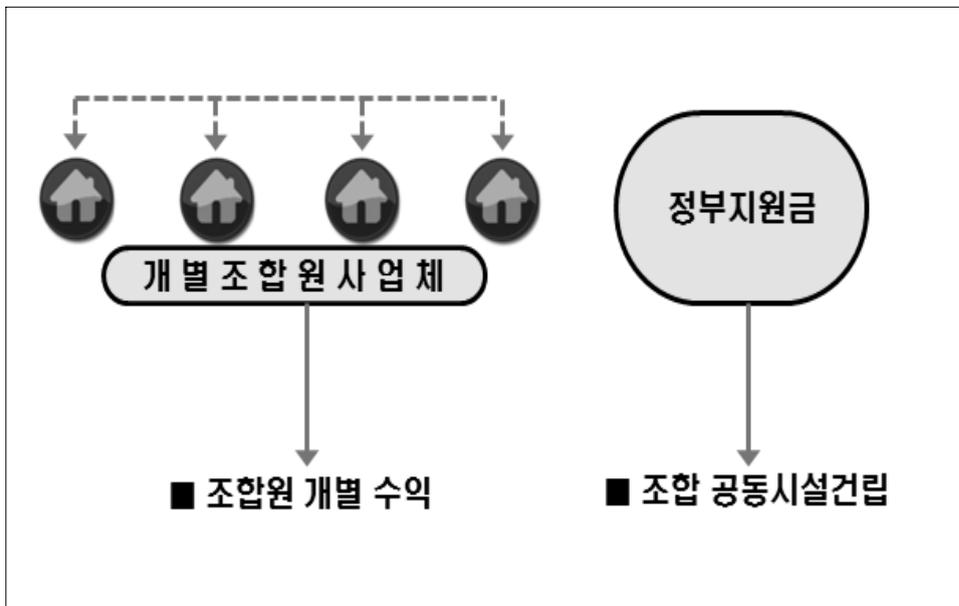
<그림 33> 구룡포 과메기사업 협동조합의 조직구조

◦ 사업구조 및 내용

- 구룡포 과메기사업 협동조합에 소속된 업체는 약 200개 업체이다. 조합은 이들 조합원을 위한 과메기 공동홍보 및 마케팅, 정보 및 지원네트워크 구축, 품질관리, 가격 관리, 포장지 공동제조 공급 사업을 하고 있다.
- 조합의 현재 연 수입은 조합원회비 7천만원, 위탁받은 포장박스 제작

판매 이익 4천만원, 기업협찬비(소주회사) 약 2천만원 합하여 약 1억 3천만 정도이며 이 수입으로 인건비, 업무추진비, 사무실 운영비로 사용한다.

- 현재 설립중인 과메기가공공장과 냉동공장이 내년 3월 완공되어 조합이 독자적으로 과메기를 생산, 유통하게 되면 과메기원료(꽂치)구입에 년 300억원 정도의 비용이 들것으로 추정할 때 이에 따른 조합의 순수익은 약 15억(5%), 고용창출도 수십 명이 될 것으로 예상된다(김점돌 조합장).
- 구룡포 과메기 협동조합의 과메기 특구의 생산량과 매출고 추산에 의하면 특구지정 전인 2006년 4,400톤, 400억원의 매출에서 2011년도 4,900톤, 686억원의 매출을 올렸다



<그림 34> 구룡포 과메기사업 협동조합의 사업구조

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

◦ 사업아이디어 창출

- 구룡포읍 일원은 지리적 기후적 특성으로 인하여 최고품질의 과메기가 생산되며, 국내 생산의 90%를 차지하고 있다. 이런 장점을 반영하

여 과메기 특구지정이 추진되었으며 이에 따른 정부지원이 확정되어 과메기 관련된 특화산업이 빠르게 성장하고 있다.

- 구룡포 과메기의 브랜드 가치를 높이기 위한 또 하나의 노력은 상표(지리적표시 단체표장)등록 출원이다. 특허청 등록 후 상표법에 의해 특구지역 이외의 장소에서는‘포항 구룡포 과메기’라는 상표를 사용할 수 없도록 되어 있어 과메기의 브랜드 가치를 높이는데 크게 기여하고 있다.
- 향후 냉동공장 준공으로 사계절 생산체제 확립, 과메기를 이용한 기능성 상품 개발, 업소별 생산제품 실명제, 식품배상 책임보험 가입과 같은 아이디어들이 접목되면 조합의 기능과 역할이 크게 확대될 것이다.

◦ 홍보마케팅

- 구룡포 과메기를 위한 홍보마케팅 전략은 다양하다. 각종 TV프로그램을 통한 홍보, 전국의 축제나 행사장, 장터(서울)를 대상으로 한 리플렛 홍보, 지하철 1,2호선 벽면 홍보 등이 있다. 그리고 협동조합 주관으로 매년 11월 중순 2일간의 일정으로 과메기 축제를 개최하여 브랜드 가치를 높이려 노력하고 있다. 2011년 과메기 문화의 거리 준공 기념으로 개최된 과메기 축제에는 약 4만명의 관광객이 다녀갔으며, 이틀 동안 과메기 매출액도 1억원을 상회하여 지역경제 활성화에 크게 기여하기도 했다. 또한 과메기의 해외 판로개척을 위하여 2011년에는 미국, 중국에 거주하는 교포 및 현지인들을 홍보실시하여 LA에 수출을 성사시켰고 지진 여파로 몸살을 앓고 있는 일본과도 판로확대를 위해 접촉 중에 있다

◦ 네트워킹

- 과메기 조합의 가장 중요한 네트워크 자원은 무엇보다 행정지원 네트워킹을 꼽을 수 있다. 과메기 사업의 활성화를 조합은 포항시와 관련 기관과 긴밀한 협력을 통해 사업을 추진하고 있다. 특구지정 과정에서 뿐만 아니라 상표등록 출원과정에서도 과메기조합, 포항시, 포항상공회의소 공동으로 추진된 용역을 토대로 이루어 졌다. 또한 관련기관 단체 간 공동으로 과메기, 계 등 해산물을 판매하고 홍보하는 행사도 개최한다. 과메기사업조합, 수협, 상가번영회 공동으로 매년 서울에서 홍보 판매 행사를 진행하고 있다. 또한 과메기 조합은 조합원인 생산자

단체와 전문가 간 협약 체결을 통해 기술 및 경영지원을 하고 있으며, 지역대학, 생산업체와 합동으로 과메기를 활용한 기능성 제품과 건강 보조 식품, 화장품등 다양한 종류의 제품들을 개발 중에 있다

◦ 상호 신뢰 협력

- 과메기 협동조합은 생산자 협동조합으로서 조합원의 복리를 증진하고 협동사업을 통해 조합원의 경제적 지위를 향상시키고 국가발전에 기여하고자 결성된 단체이다. 상호 공동이익을 추구하기 위해 설립된 조직이므로 구성원 상호간 믿음과 신뢰관계가 매우 두텁다.
- 과메기 특구지정 후 정부지원 사업의 주체가 되기 위해 출자금을 조성하고 조합을 설립하는 과정에서도 일치단결 하였고, 과메기 특구에 예정된 냉동공장 건립을 둘러싸고 포항시 의회 일부 의원들이 사업 타당성에 의문을 제기 했을 때도 부산물을 활용한 수입창출 등 자구책을 내놓으며 함께 노력한 결과 2013년 냉동공장 준공을 눈앞에 두고 있다.
- 구룡포 과메기 조합은 올해 3월 어려운 가정환경 속에서도 배움의 뜻을 가지고 있는 지역의 학생들에게 용기와 희망을 주고 지역발전에 이바지 할 인재 양성에 보탬이 되기 위하여 조합원들이 모금한 인재육성장학금 3천만원을 포항시에 기탁함으로써 지역사회에서도 신용을 얻고 있다

4) 커뮤니티비즈니스 추진결과 및 시사점

- 생산자 협동조합으로서 구룡포 과메기 협동조합은 법인화를 통하여 자본형성의 효과를 거두고 있으며 정부지원 사업을 법인의 사업 기반으로 잘 활용하여 소기의 성과를 보이고 있는 사례로 평가된다.
- 과메기 특구 지정, 상표등록 등 브랜드화 정도 그리고 지속적인 판매량 증가로 볼 때 법인 사업의 성장과 발전 가능성은 양호한 편이며, 개별 조합원의 소득 증대 지원 및 일자리 창출 효과가 나타나고 있고 이익의 지역사회 환원을 통해 사회적 신용을 획득해 가고 있다.

- 향후 과메기가공 공장과 냉동공장이 완공되어 내년부터 조합이 독자적으로 수익사업을 하게 되면 많은 고용효과가 나타나고 조합자체의 수입도 많이 증가하게 될 것이다.
- 이에 대비한 끊임없는 상품개발 그리고 과메기의 특성을 반영한 품질관리, 국내외 새로운 판로개척(현재 조합원들이 생산하는 과메기는 국내 판매가 95%로 대부분이고 해외수출은 일본, 중국, 호주 등이 약 5%로 그 비중은 크지 않음), 고용 인력의 적절한 활용을 통한 경영의 효율성 제고 방안 등 많은 준비가 필요하다.
- 그리고 원재료 대부분을 수입에 의존하고 있는 과메기 사업이 원재료인 쫄치를 수입하는 데 있어 너무 높은 관세가 부과되는 문제점이 있다. 특히 대만산 쫄치의 경우 수입 시 관세가 28%가 부과됨에 따라 너무 많은 세금을 부담하는 어려움이 있으므로 이에 대한 관세규정의 개선이나 세제혜택 확보 대책도 마련되어야 한다.

라. 삼천포 죽방렴 자율관리어업공동체

1) 사례지역의 개요

- 경상남도 사천시 향촌동에 위치한 죽방렴 자율관리어업공동체는 죽방렴의 방법으로 주로 멸치를 잡는 어민들의 공동체모임이다. 죽방렴은 물살이 빠른 점을 이용하여 방향을 잃은 물고기들이 죽방렴 안으로 들어오면 고기를 거두어들이는 원시 고기잡이 방법이다. 죽방렴에서 잡히는 주 어종은 멸치이며 여기서 잡힌 멸치는 본연의 모양과 색깔 맛을 유지하고 있는데다 어획량이 많지 않아 일반 멸치에 비해 최소 2~3배 정도 비싸게 팔린다.
- 사천해역 중 죽방렴 어장이 설치되어 있는 대방수로는 큰 조수 간만의 차와 빠른 조류, 15미터 내외의 수심 등 천혜의 죽방렴 시설 적지로서 다양한 어족 자원이 풍부해 각종 어선 어업과 정치망 어업이 발달해 있다. 그러나 1990년대 이후 연안환경오염과 어족 자원 감소로 어획량이 줄

어드는 문제가 발생하면서 이러한 문제점을 해결하고자 사천 지역 죽방림 어업인 22명이 결성이 결성한 자율관리어업공동체이다.

- 사천의 죽방림 자율관리어업공동체는 22곳의 개인어업인들이 개별 죽방림을 하다가 2004년 현재 계원들이 협의회를 결성하여 죽방림 자율관리어업공동체를 설립하였다. 현재 사천지역의 죽방림은 22동이 있고 어장면적은 4.645 헥타르이다. 개인별 평균 약 0.3헥타르이며 연간 개인당 약 10톤씩 전체 약 200여톤이 생산되고 있다.
- 삼천포 죽방림의 주어종인 멸치는 2011년 농림수산식품부가 주관한 자율관리어업공동체 생산품 우수 브랜드 공모에서 ‘최우수 브랜드’ 상을 수상했으며, 수협중앙회에 의해 수산업 비용절감, 경영혁신 우수사례로 선정된 바 있다.
- 삼천포 죽방림은 최근 들어 전통적 어법은 유지하면서도 다양한 실험을 통해 비용을 절감하고 경영을 효율화함으로써 공동체 구성원들의 복지향상과 경제적 지위 향상을 위해 노력하고 있다.



<그림 35> 삼천포 죽방림 자율관리공동체 사업장

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

◦ 인적자본

- 죽방렴 자율관리공동체는 회장 1명과 총무1명, 그리고 22명의 조합원으로 이루어져 있다. 현재 위원장은 전태곤씨로 조합의 사무를 총괄하며 브랜드 이지지 관리에 주력하고 있다. 그러나 사업의 주체는 각 조합원 개인으로서 개인생산, 개인유통의 형태를 지니고 있어 가장 중요한 인적자본은 22명 조합원 각자의 역량이라고 할 수 있다.

◦ 재무적 자본

- 죽방렴 자율관리어업공동체에 대한 정부의 각종 사업 지원현황은 2008년 5천만원, 2009년 8천만원, 2010년 8천만원으로 총2억 1천만원이 현재까지 지원되었다. 이러한 정부지원금 외에 현재까지 4회에 걸쳐 우수단체로 선정되어 인센티브자금으로 약 4억원의 정부지원을 받았다. 지원금은 냉장고, 선별기, 냉동고, 세척기 등의 공동장비 구매로 사용되었다. 공동사업자금으로 최초 자율공동체 가입 시 1인당 50만원을 회비로 내고 있다.

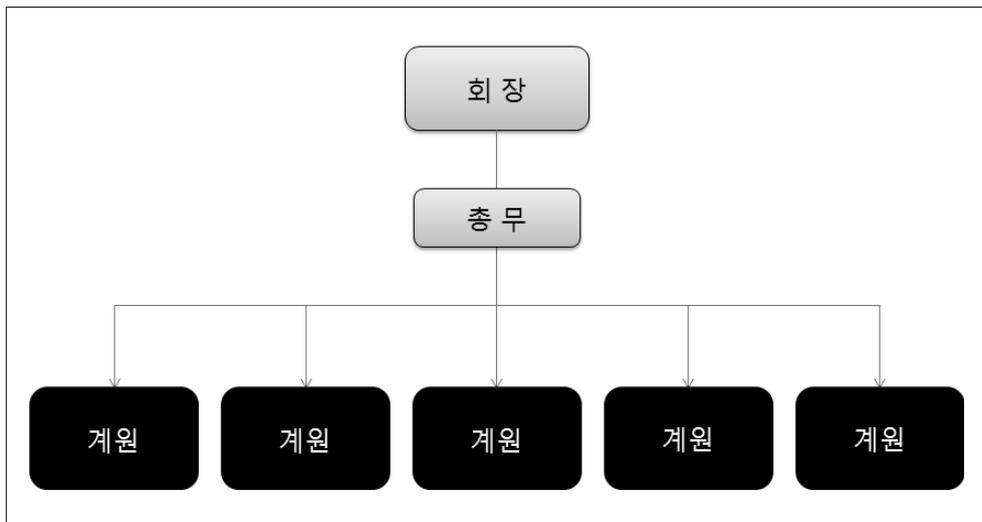
◦ 장소적 자본

- 사천해역 중 죽방렴 어장이 설치되어 있는 대방수로는 큰 조수 간만의 차와 빠른 조류, 15미터 내외의 수심 등 천혜의 죽방렴의 시설 적지이다. 사천 죽방렴의 주어종인 멸치는 가까운 연안에서 잡아 10여분 만에 작업이 이루어지기 때문에 단단하고 비늘이 본연의 모양을 그대로 간직해 상품 중 상품으로 꼽힌다. 건멸치 1.5킬로그램 한 박스에 3-4만원에서 거래가 이루어지고 있지만 최상품은 한 박스에 30-40만원을 호가한다. 죽방렴 공동체에서는 멸치 외에도 바지락, 개조개, 해삼, 전복 등의 해산물이 많이 생산되어 수산업경영연합회에서 수산물 축제를 열기도 한다. 주변의 특산물로는 다래와인이 유명하며 대교공원, 해안도로, 삼천포대교 등의 경관자원도 보유하고 있다.

3) 커뮤니티 비즈니스 내용 및 구조

◦ 조직구조

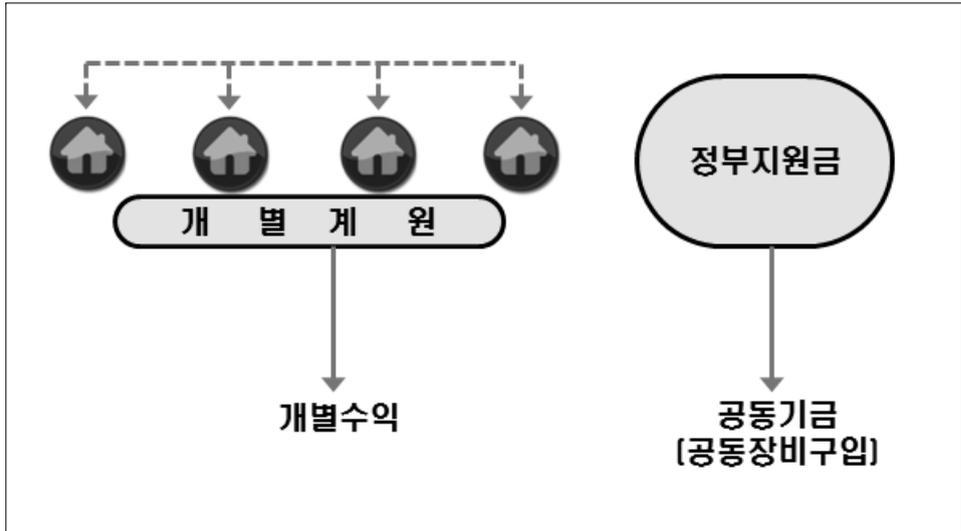
- 조직의 인력현황은 회장 1명과 총무 1명이며 그 외 모두 22명의 조합원 가수로 이루어져 있다. 회장과 총무는 계원 중에 선임되며 보수는 따로 받지 않고 상호부조의 형태로 사업을 관리 운영한다.



<그림 36> 사천 죽방렴 자율관리공동체 조직구조

◦ 사업구조

- 죽방렴 사업은 조합원은 모두 개인이 죽방렴 어장을 한곳씩 가지고 있는 개인사업자이며 개인별 생산 개인별 판매, 개인별 위판장 출하 판매로 이루어지며. 각 개인이 생산한 만큼 자신의 수익금이 된다.
- 죽방렴 자율관리공동체 조합은 현재 어민들의 복리증진을 위해 상표의장 특허등록이 완료된 ‘죽방렴 건멸치’ 브랜드의 공동사용과 마케팅을 관리하고 필요한 설비(냉장고, 선별기, 건조기 등)의 공동구매, 그리고 각종 정보제공, 조합원 이익대변, 기술적 행정적 네트워크 지원 등의 업무를 수행한다. 사업추진을 위한 경비는 조합원의 회비, 정부지원금으로 충당한다.



<그림 37> 사천 죽방림 자율관리공동체 사업구조

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

◦ 사업아이디어 창출

- 죽방림 공동체는 삼천포 죽방림 건멸치의 상표등록(4건)을 통해 타업종 건멸치와의 차별화를 통하여 우수한 품질에 걸맞은 명품 브랜드화에 성공했다. 최근에는 전통적 어법은 유지하면서도 비용을 절감하고 경영을 효율화 하고자 많은 노력을 기울였다. 죽방림 설치에 필요한 참나무 목재(3백여개)가 구입비용, 설치비용 그리고 자주 일어나는 태풍 피해 복구문제가 발생하자 비용절감을 위하여 참나무 대신 반영구적 H철제 빔을 사용하여 비용절감을 시도하였다. 또한 포장 박스와 소금 및 장비의 구입을 공동제작, 공동구입방식으로 전환하여 생산단가를 절감하였고, 포장박스 소재의 고급화로 상품의 품질보존 및 부가가치를 창출하는데 성공해 멸치 1kg 당 1만원 정도의 소득이 향상되었다.

◦ 홍보마케팅

- 죽방림 공동체는 4건의 상표의장 등록으로 공동의 명품 브랜드를 개발했고, 포장단위의 차별화에도 노력했다. 기존의 2kg이던 포장 용기를 1kg과 1,5kg 단위로 개선했고(최근에 1,5kg로 통일), 칼라포장 상자를 도입하고 판매자 실명, 연락처, 어장면호번호 등을 표기해 소비자들의

시선을 끄는데 성공 했다. 또한 자숙, 건조, 선별, 포장, 판매 전 과정을 체계해 위생적이고 청결한 가공시설이라는 이미지 확립에 노력했다. 멸치를 삶을 때 사용하던 기존의 무쇠 솥을 스테인리스 재질로 교체하고, 선별기와 건조기를 구입해 자연건조의 비위생적인 이미지를 탈피하고자 했으며, 소금도 전남 신안의 천일염 중에서 염도가 낮은 것을 사용하는 등 위생과 건강이라는 이미지 포지셔닝에 주력했다

◦ 네트워킹

- 죽방렴 공동체는 자율관리어업제도에 근거하여 어업자원관리, 경영개선, 어장질서 유지, 어장 관리를 위한 어업인 단체로서 행정기관, 수협, 어업인단체 등과 긴밀한 유대관계를 가지고 사업을 추진하고 있다.

◦ 상호신뢰와 협력

- 삼천포 자율관리 공동체는 죽방렴 멸치의 명품 브랜드화에 성공하였지만 그 이면에는 조합원들의 참여와 협력이 뒷받침이 되었다. 오랜 역사와 전통을 자랑하는 삼천포 죽방렴은 과거 어획량이 풍부해 죽방렴 1통만 있으면 부자 소리를 들을 정도로 수익성이 높았으나 1990년대 이후 연안환경오염과 어족 자원 감소로 어획량이 감소하고 인력부족이 심각해지는 등 많은 어려움을 겪었다. 죽방렴 어가들은 이러한 여건을 극복하고자 자율공동체를 조직하고 조업 시 어획되는 치어를 선별해 재 방류하고 자체적으로 채포금지 체장과 금지 기간을 설정하는 한편 불법어로행위 일체를 근절하는 등 자원회복 사업을 적극적으로 실시하여 장기적인 생산력 향상에 힘썼다. 그리고 자율공동체에 가입돼 조합을 중심으로 공동으로 어업비용 절감 방안을 강구하여 경영혁신을 이루었다.

5) 커뮤니티 비즈니스 추진결과 및 시사점

◦ 자율관리 공동체의 죽방렴 사업은 300여년의 역사를 갖고 있는 원시어법으로 개별어가들이 공동체를 결성하고 청정멸치를 규격화하는 동시에 천일염을 사용하고 염분 사용량을 계량화하는 등 고급이미지를 구축하여 소득증대에 기여한 모범적 성공사례로 평가된다.

- 어업방식의 특성상 법인의 설립으로 자본형성의 효과는 크지 않지만

협력을 통해 공동사업을 추진 한 결과 경영혁신을 이루고 어가의 소득이 증대되는 효과를 가져왔다. 또한 소비자 중심의 사고에 입각하여 위생과 건강이라는 이미지 포지셔닝에 기초한 현대적 마케팅 전략도 성공의 한 요인으로 작용하였다.

- 죽방림 자율어업공동체는 새로운 사업개발과 사업영역 확대를 통해 미래의 환경 변화에 능동적 대처 대처해 나가야 할 것이다.
- 죽방림을 운영하는 어민 대부분이 노령인데다 노동력 부족으로 전통을 이어가는 문제가 중요한 과제다. 매년 일어나는 태풍피해 대책도 필요하다. 현재 어장은 보험에 가입 할 수 없어 피해가 나더라도 개인이 보수해야 하는데 이 같은 어려움을 해소하기 위한 정책대안 마련도 필요하다

마. 경남 거제 다대마을

1) 사례지역의 개요

- 경상남도 거제시 남부면 다대리에 위치한 다대마을은 천혜의 자연환경과 풍부한 해양자원을 가진 마을로 해, 수, 농산물이 풍부하다고 하여 “다대”라 이름 붙여진 남해안의 전형적인 어촌마을이다.
- 다대마을은 전체 가구 수는 140가구로 이중 어가가 75가구, 인구수는 385명으로 이중 어촌계원 64명으로 구성되어 있으며, 인구 중 65세 이상의 노령인구 비중이 타 지역에 비해 매우 높다.
- 다대마을에 있는 ‘다대항’은 남동부해안 마을 중에서 항안에 갯벌이 펼쳐져 있는 유일한 곳으로서 낚시와 체험, 관광을 동시에 할 수 있는 천혜의 입지조건을 가지고 있으며, 마을주변의 국가어항인 ‘다대다포항’은 수산기능이 강하다. 마을해역에서 생산되는 주요 어종으로는 돌미역, 해삼, 굴, 바지락, 성게, 숭어, 멸치, 해삼, 낙지, 숭어 등이 있다.
- 마을 내에는 왜적의 침입을 막고자 축성한 다대산성과 가라산 봉수대가 있으며, 인근지역에는 명승 2호 해금강, 신선대, 도장포 바람의 언덕, 해

금강 테마 박물관, 포로수용소 유적공원, 매물도, 십자동굴 등 연계관광 자원도 다수 존재 한다.

- 거제시 다대마을은 1990년 이후 젊은 인구의 이촌 향도 현상과 이에 따른 인구감소 및 노령화가 급속도로 진행되면서 마을을 활성화하기 위해 새로운 발전방안의 강구가 필요하게 되었는데 이를 위해 마을 주민들이 제일 먼저 추진한 사업이 2008년부터 추진된 어촌체험관광 사업이다.
- 2012년 현재 다대마을은 천혜의 입지여건과 풍부한 자연자원 자원, 공동체의 시설자원 및 인적자원의 열정과 능력을 바탕으로 마을사업을 기업화, 책임경영화 하고 추진한 결과 그 성과가 어느 지역보다 두드러지게 나타나고 있는 마을이다. 다대마을은 마을전체를 기업화한 마을로 내년에 예비 사회적기업 지정을 신청할 예정으로 있다.



<그림 38> 경남 거제 다대마을 사업장

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

- 인적자본
 - 다대마을의 대표적 인물로서는 다대리 어촌마을 활성화 사업과 공동사업의 핵심인 윤길정 어촌계장과 공상원 마을 이장, 어촌 체험마을

운영팀장 김상진씨를 들 수 있다. 윤길정 어촌계장은 마을 주민들과 수많은 토론을 거쳐 어촌체험마을 사업을 마을공동체 활성화 사업으로 제일 먼저 추진한 장본인으로 현재도 어촌체험 마을 운영위원장으로 봉사하고 있다.

- 어촌체험 마을 사무국장이기도 한 다대리 이장 공상원씨는 윤길정 어촌계장을 도와 다대마을을 기존의 수산물 중심에서 체험과 관광을 접목한 비즈니스형 체험마을로 발전시키는데 중요한 실무 역할을 수행한 바 있으며, 현재 까지 우리나라에서 제공되는 어촌체험관광 및 마을경영 교육은 거의 모두 이수하였으며 컴퓨터를 활용한 홍보안내, 행정 및 회계, 시설관리 등 마을운영 전반을 책임지고 운영하고 있다
- 어촌 체험마을 총괄운영팀장 김상진씨는 원래 서울에서 직장생활을 하다가 어촌체험 사업에 동참하였는데 윤길정 어촌계장, 공상원 사무국장을 도와 체험프로그램 운영을 책임지고 있다

◦ 재무적 자본

- 다대리 마을에는 많은 재무적 자본이 존재한다. 우선 다대리 어촌계 시설자원으로 22척의 동력어선이 있으며 마을 어업어장 30.2ha, 양식어장 3ha, 육수장망 0.53ha에서는 다양한 어종의 수산물을 생산하고 있다.
- 어촌체험마을의 기반시설로는 공동숙박시설, 관광 휴양센터, 갯벌체험 학습장, 관광유람선 2척이 있고 그 외에 상설매장, 야외화장실, 파고라, 수변산책로, 주차장(승용차 120, 버스 20) 등이 있다
- 공동숙박시설은 원래 초등학교(명사초등 다대분교)였으나 시골학교 통폐합이 이루어지면서 현재의 시설을 숙박시설로 개조한 것이며(200명 수용), 관광 휴양센터는 민간 대기업인 삼성이 지난 2010년 2억의 자금을 지원하여 마을에 기증한 시설로 현재 다목적의 회의실, 세미나실, 공연장 등으로 활용되고 있다
- 갯벌 체험학습장은 마을 주민 자본금 3억 2천만원을 투자하여 2009년에 4월에 개관된 것으로 매년 갯벌경운작업 및 바지락 살포를 통하여 각종 체험 학습에 활용되고 있다
- 관광유람선은 99톤급 1척과 53톤급 1척 등 2척으로 이 유람선은 2009년 다대마을이 전국 모범마을관리 어업공동체로 지정되어 그 상금으로 20억의 지원금을 받아 다대1호에 12억 5천만원, 다대 2호에 7억원이 투입되어 건조된 후 현재 운영되고 있는 마을 공동자산이다

- 다대마을의 금융채무 자본은 (주)다대마을 자율공동체 주식 공모자금 5억 2천만원이 있고, 향후 2013년 어촌체험마을 기반조성비로 7억원, 2013년 바다목장사업비 50억을 연차적으로 지원받을 예정으로 있다.

◦ 장소적 자본

- 다대마을은 발전 가능성 있는 많은 실제적, 잠재적 관광자원을 가지고 있다
- 마을 내 ‘다대항’은 남동부해안 마을 중에서 항안에 갯벌이 펼쳐져 있는 유일한 곳으로서 다대마을의 장소적 자본으로 활용되고 있는 갯벌은 갯벌 유어체험(10ha), 정치망 체험, 저인망체험, 통발체험, 자연산 굴 체험, 숭어 장망체험 등 모두 마을의 자원특성에 기반하여 고래로부터 이어져온 전통적 어로법과 어구를 활용하는 방식으로 이루어지고 있으며 관광유람선을 활용한 수상낚시, 주변해안 비경 유람, 고무보트 체험, 수상레저, 카누체험이 가능한 아름다운 해역 역시 아주 좋은 장소적 잠재자원이 되고 있다.
- 또한 다대마을은 오염되지 않는 남서해안의 청정해수 지역으로 특산물인 명게, 해삼, 숭어, 초밥, 회, 해금강 멸치 등 마을을 찾는 이들에게 Wellness를 제공하는 특별한 해산물 먹거리가 다수 있다.
- 다대마을의 문화유적 자원으로 마을 내에는 왜적의 침입을 막고자 축성한 다대산성과 경남기념물 143호인 조선시대에 지어진 것으로 추정되는 가라산 봉수대가 있다. 다대마을 주변에는 명승 2호 해금강, 명사, 여차해수욕장, 외도 보타니아, 도장포 바람의 언덕, 해금강 테마 박물관, 포로수용소 유적공원, 매물도, 십자동굴 등 본 마을과 연계할 수 있는 명소가 매우 많다.

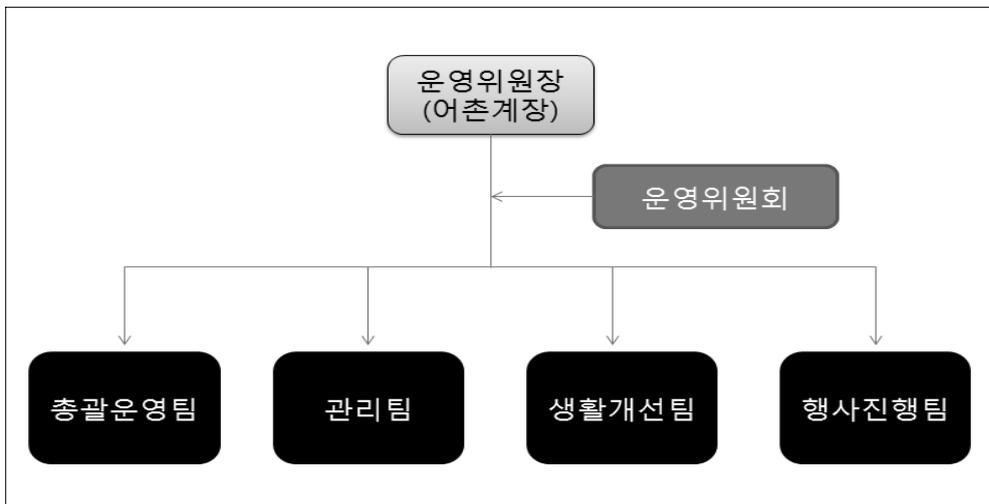
3) 커뮤니티비즈니스 사업추진구조 및 내용

◦ 사업추진 조직

- 공동체사업 추진을 위한 조직구조는 크게 보면 어촌계를 중심으로 한 자율관리공동체 조직과 어촌체험마을 운영조직으로 나눌 수 있다. 이 중 자율관리공동체 조직은 위원장을 중심으로 한 부위원장 산하에 감사와 5명의 운영위원으로 운영되고 있으며 현재 회원은 64명으로 운영위원회가 중심이 되어 공동사업과 개별어가의 이익증진활동을 하고 있

다. 체험마을 사업만을 총괄하는 체험마을 운영조직의 경우 운영위원장을 중심으로 운영위원회, 사무국장, 그리고 체험 프로그램 운영을 위한 실무팀으로 총괄운영팀, 관리팀, 생활개선팀, 행사진행팀 등 4개의 팀이 있다.

- 마을의 조직 구조는 어촌계장이 체험마을 운영위원장을 겸무하고 있어 두 조직 간의 긴밀한 협조와 의사결정의 통일성, 업무 효율성이 배가되는 구조를 가지고 있다.
- 마을이 현재 공동체 사업추진을 위해 현재 고용하고 있는 인력은 정규직 6명(사무국장1, 총괄운영팀장1, 유람선 4명)이며, 계약직은 주로 성수기 수요가 있을 때 계약에 의해 임금을 지급하는 인원으로 대략 10명 수준이며 생활형편이 어려운 저소득소외계층과 다문화가정을 우선 순위로 고용하여 사업을 시행하고 있다.



<그림 39> 거제 다대마을의 사업조직 구조

◦ 사업의 구조

- 마을 체험사업은 어촌마을의 특성상 마을 공동체가 소유한 모든 자원, 시설, 장비가 활용되어 수행되고 있다. 자율관리공동체에 소속된 어가들은 개별 경제활동을 통해 수익을 얻지만, 체험사업에 참여하여 어선, 어획 장비 등을 제공하는 경우 그에 상응하는 수익을 개별어가가 배당 받는다. 체험마을사업에는 체험사업, 유람선 사업, 숙박사업, 농수 특산물 판매사업 등이 있다.

- 마을의 수익구조를 보면 직접수익으로 체험객 수입, 숙박수입, 특산물 판매 수입이 있고 간접 수익으로 민박, 농수특산물 판매 수익, 낚시배, 체험장비 대여료 등 개별어가의 수입이 있다. 다대 어촌체험마을 공동 수익 중 가장 많은 비중을 차지하고 있는 것이 체험수입으로 대부분의 체험프로그램이 연중 3월~11월 사이에 가장 많이 이용되고 있으며 이용요금은 유치원생, 초등학생이 3천원부터 성인이 1만원 정도의 비용으로 프로그램에 참여할 수 있다. 2011년 다대어촌체험 마을은 체험방문객 42,246명으로 2110년에 비해 두배 이상 증가하였고 특히 체험, 숙박 등으로 인한 직접수입은 2010년에 비해 5배 정도 증가한 약 2억 5천만원인 것으로 나타난다. 방문객 증가로 간접수익 역시 증가하고 있다.

(표 29) 다대마을 방문객, 체험이용객 및 소득현황

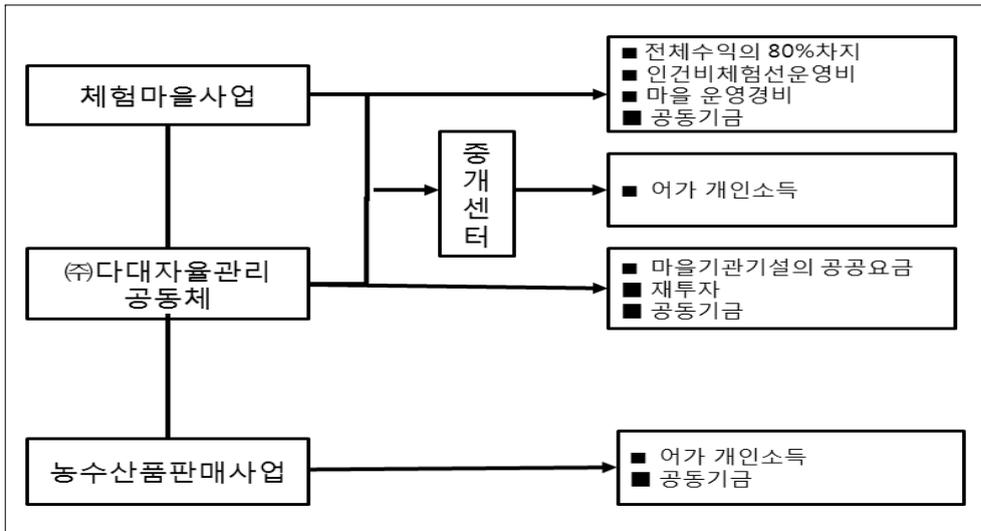
(단위: 명, 천원)

년 도	방문객수	체험시설 이용객수	직접소득	간접소득
2010년	21,000	16,530	53,650	23,000
2011년	42,246	26,029	254,379	26,010

자료 : 다대마을 내부자료.

- 지출구조를 보면 전체 수입 중 정규직 4명과 계약직 10명의 인건비, 체험선 운영비, 마을공동사업 경비로 연간 약 2억 3천만원 정도가 소요되며 나머지 경비는 주로 마을기관시설(노인정, 마을회관 등)의 공공비용(전기요금, 수도요금, 난방요금 등)으로 지출하고 있으며, 그 외 일정금액을 공동기금, 재투자 비용으로 적립하여(약 5-10% 정도) 방문객을 위한 편의시설 설치 및 보완, 마을가꾸기, 주민 선진지 견학 등의 비용으로 사용하고 있다
- 다대마을은 수익 지출구조상 손익 분기점에 이르는 과정에 있다고 볼 수 있다. 의욕적으로 추진한 유람선 사업이 아직 적자에 머무르고 있고, 마을단위의 사업추진과정에서 그 만큼 비용도 많이 들기 때문이다. 마을의 그간 주요 투자 사업은 2008년 자율관리공동체 지원금 3억원, 2010년 생태우수마을 선정 지원금 3천만원, 2011년 마을기업지원금 5천만원, 어촌체험마을 경진대회 최우수상 지원금 6천만원, 2012년 마을

기업지원금 3천만원 등 정부지원금을 활용한 사업추진이 이루어 졌다



<그림 40> 다대마을 사업의 구조

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

◦ 사업 아이디어 창출

- 다대마을의 사업아이디어 창출과정은 다대마을 특유의 어메니티 자원을 어떻게 경제활동자원으로 재창조하여 상품화 할지를 고민하는 과정에서 나온 것이라 할 수 있다. 마을지도자와 젊은이들과 끊임없는 토론을 통해 어촌체험사업을 시작하되 다대마을의 장소적 특성과 문화를 반영한 프로그램 차별화된 프로그램을 개발하고자 노력하였다. 그 결과 다대마을 어촌체험에서 출발하여 짧은 기간에 2011년에는 농촌체험을 접목하여 성공적으로 운영하고 있을 뿐만 아니라 최근에는 다대마을을 와서 체험만 하고 가는 것이 아니라 체험 + 관광 + 교육 + Wellness 형의 체류관광 프로그램 개발을 계획하고 있고 인근지역의 대규모 관광객과 주변관광자원을 아우르는 스토리텔링 프로그램을 개발을 시도하고 있다

◦ 홍보마케팅

- 다대마을의 홍보마케팅은 마을홈페이지 그리고 포탈광고로서 거제인

터넷, 경제 타임스, 모닝뉴스가 활용되고 있고, 신문/잡지매체로서 거제 중앙, 새 거제, 거제 인터넷, 거제내일신문이 활용되고 있다, 그 각종 TV프로그램이 활용되고 있으나 지속적이지 못한 실정이다. 마을의 효율적 운영과 효과적인 홍보를 위해 홈페이지 콘텐츠의 미비점을 보완하고 인터넷 쇼핑몰, SMS 마케팅 등 첨단 매체를 활용한 홍보 마케팅 전략 방안이 필요한 상황이다.

- 마을이 활성화되기 위해서는 마을 상품의 수요자인 도시 소비자가 안정적으로 확보되어야 하는데 이때 가장 기본적인 마케팅 수단이 자매결연 방식이다. 다대마을이 2010년 이후 자매결연 맺은 기관은 대기업 (삼성중공업, (주)거제조선소, 르노삼성자동차, 경상남도 수산자원연구소 등)과 학교(울산 용연초등학교, 부산 동천초등학교) 등이며, 체험객의 40%가 자매결연 단체의 구성원 들이다

◦ 네트워크

- 다대마을의 가장 중요한 네트워크 자원은 컨설팅자문 네트워크와 산학협력네트워크, 행정지원 네트워크다
- 다대마을은 최근 2년간 2개월에 1회씩 전문가로부터 공동체 사업의 운영전반에 대한 전문적인 진단과 컨설팅을 받아 다양한 마을 활성화 방안을 모색하고 있다. 또한 대경대학교 국제태권도과, 영산대학교 호텔관광대학 등과 산학 협력을 체결하여 자원봉사, 실습 등이 정기적으로 이루어지는 장으로도 활용되고 있다. 마을의 주요 네트워크 자원의 하나는 지자체 및 관련기관의 지원이다. 거제시는 다대마을을 전략 지원대상 마을로 지정하고 물적, 기술적 지원을 아끼지 아니하고 있다. 다대마을은 2013년 어촌체험마을 기반조성비로 7억원, 2013년 바다목장사업비 50억을 연차적으로 지원 받게 되었다.

◦ 상호신뢰 협력

- 마을 어촌계의 수준 높은 상호신뢰와 협력능력은 다대마을의 가장 두드러진 특징이다. 다대마을은 주민전체가 체험마을 운영에 성공시키기 위하여 열정이 넘치며(거제시 담당국장),마을 내부 구성원 갈등은 현재 전혀 없으며, 일치단결하여 지도자를 중심으로 성공적인 마을 운영이 이루어지고 있다.

- 다대마을도 원래 갈등이 없는 것은 아니었지만 끊임없는 토론에 의한 문제해결, 구성원 간 합리적인 역할 분담, 수익배분에서의 합리성과 공정성 등이 확고히 정착되어 신뢰를 기반으로 한 효율적인 공동체 운영이 이루어지고 있다. 특히 마을공동체사업을 주도하고 있는 젊은 리더들에 대한 마을 어르신들의 무한한 신뢰는 세대 간의 격차를 뛰어넘어 다대마을만이 지닌 가장 큰 사회적 자본이다.

4) 커뮤니티비즈니스 추진결과 및 시사점

- 다대마을은 지역자원을 기반으로 지역주민들이 리더를 중심으로 일치단결하여 정부지원사업을 공동체의 사업기반으로 잘 활용하여 현재의 상태로 성장 발전시킨 모범적 사례로 평가 할 수 있다.
- 성공적이고 발전적인 마을에는 반드시 역량이 뛰어난 리더가 존재하고 이들 리더들이 어촌 활성화의 원동력이 되고 있는데 다대마을의 경우 리더가 중심이 되어 조직구성, 역할분담, 주민참여, 수익금배분 및 사용방법 등의 문제를 아주 합리적이고 마을 전체의 이익에 부합하도록 시행하고 있다는 점에서 매우 고무적이다.
- 차별화된 프로그램의 개발과 대기업을 중심으로 한 고객 네트워크 구축을 통한 홍보마케팅 전략 또한 성공한 주요 사례이다.
- 사업추진결과 마을 주민과 지역에 미친 파급효과로 사회경제적 신뢰를 획하였으며 고용창출효과 또한 아직은 많지 않으나 타 지역에서는 사례를 찾지 못할 만큼 많은 시사점을 주고 있다.
- 다대마을이 궁극적으로 실현하고 싶은 것은 귀농 귀촌의 실현으로 ‘아가우는 마을’을 만들고자 하는 것이다. 그러나 이러한 바람에도 불구하고 공동체 사업은 아직 손익분기점을 넘기지 못한 상태이다. 앞으로 고객중심의 사고에 입각하여 끊임없는 새로운 사업아이템 개발, 첨단매체를 통한 홍보 마케팅, 보다 효율적인 선진 경영기법 도입 및 지역인재의 지속적 양성이 요구된다.

바. 경남 거제 쌍근마을

1) 사례지역의 개요

- 쌍근 어촌체험마을은 경상남도 거제시 남부면 탑포리에 위치하고 있는 반농반어의 어촌마을이다. 전체 58가구 가구 중 어가가 32가구로 55%, 전체인구 145명 중 어업인구는 60명으로 전체 41%를 차지하고 있다.
- 쌍근마을은 조선 영조 때 망포망에서 고종 때 탑포리로 개칭되었고 1915년 법정리가 되었는데 쌍근은 탑포의 서남쪽 갯마을로 쌍나래라 하였으며 쌍나래와 저구만이 서로 쌍통한다 하여 쌍근이라 칭하였다고 한다.
- 쌍근마을은 한려해상 국립공원의 중심으로 드나들이 심한 리아스식 해안, 기암절벽 등 빼어난 자연경관이 있고 서남해안 특유의 청정해역에서 나는 수산물이 풍부한 마을이다. 특히 자율어업공동체에서 하는 정치망어업과 마을의 대표적인 수산물인 멸치와 멸치로 만든 액젓이 전국적으로 유명한 이 지역의 특산물이기도하다.
- 마을을 중심으로 인근에는 한려해상국립공원, 해금강, 망산, 쌍근마을 무지개길, 해금강 테마 박물관, 학동흑진주 몽돌해변, 바람의 언덕, 매물도 유람선 등 연계관광 자원이 많다.
- 쌍근마을은 2008년 이후 어촌계가 중심이 되어 어촌체험마을 사업을 시작하여 현재 바다낚시체험, 갯벌체험, 갯후리체험, 통발체험, 어촌야영체험, 해상콘도체험 등 다양한 어촌체험 프로그램을 운영하면서 주민 소득 증대와 지역경제 활성화를 꾀하고 있다.
- 쌍근리 마을의 주요고객은 자매결연 기관 방문자가 대부분이며 방문객수는 2009년 4,538명에서 2010년 9,788명, 2011년 10,871명으로 최근 꾸준한 증가추세를 보여주고 있다.
- 쌍근리 마을은 현재 마을 공동체 사업의 더욱 효율적인 추진을 위해 농촌체험 휴양마을로 지정되기 위한 사업을 추진 중에 있는바, 이를 통해

주민의 힘으로 마을의 자연생태 보존과 주거환경을 아름답게 가꾸고, 전통 미풍양속을 계승하여 아름답고 살기좋은 마을, 정이 넘치는 방문객이 오고싶은 마을 머물고싶은 마을을 만들겠다는 소망을 가지고 있다



<그림 41> 쌍근마을 사업장 현황

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

◦ 인적자본

- 쌍근 어촌마을을 이끌어 가는 주요 인물은 어촌계장/자율공동체위원장 김수안씨, 어촌체험마을 운영위원장 이동규씨 그리고 어촌체험마을 사무장 이경숙씨를 들 수 있다. 김수안 어촌계장은 어촌계 임원을 역임하고 2010년부터 현재까지 자율관리 공동체의 운영, 체험사업지원, 농촌체험휴양마을 추진업무 등을 의욕적으로 추진하고 있다. 어촌체험마을 운영위원장 이동규씨는 전 어촌계장으로 일한 경험을 살려 어촌체험 마을 운영전반에 대한 관리업무를 담당하고 있고, 어촌체험마을 사무장 이경숙씨는 사무장 교육, 선진지 시찰 등의 교육연수기회를 이수한 후 현재 홈페이지 관리, 홍보 및 마을안내, 체험프로그램 개발 및 운영계획 수립, 회계 등 운영전반을 총괄하고 있다.
- 이 외에 쌍근리에는 이동문 어촌체험마을 이장, 김정규 전 어촌계/자율공동체위원장 등이 나름대로의 경험을 가지고 마을의 주요 의사 결정시 오피니언 리더로서의 역할을 하고 있다.

◦ 재무적 자본

- 쌍근리 자율어업공동체는 쌍근항을 기반으로 41명의 어촌계원으로 구성되어 있으며 26척의 연승 복합어선으로 주로 정치망, 지인망 어업과 양식어장을 운영하고 있다. 쌍근항은 지난 2010년부터 2013년까지 총 65억원의 사업비를 투입하여 바람의 정원, 바닥분수, 야외공연장, 숲속 산책로 등의 시설을 설치하여 어업·체험·관광을 아우르는 다기능 어항으로 본격 개발 중에 있으며, 2012년 7월에는 탐포권역 지원사업으로 종합수산센터가 완공되었고, 현재 장사도 유람선 취항도 준비 중에 있다.
- 어촌체험마을의 운영기반시설 자원은 2007년 어촌체험마을 지정 지원금 5억 7천만원(국비 2.5억, 지방비 2.75억, 자부담 0.45억)으로 착공하여 2008년 2월에 준공된 것으로서 종합안내센터 겸 펜션형 숙박시설(3층), 해상콘도(2동), 노배 3척, 바다낚시 체험바지선 4척, 야영장 2개소 등이 있고 이외에 주차장, 파고라, 야외화장실, 세족장 등이 있다
- 어촌체험마을 지정 지원금 외에 쌍근마을의 어촌체험마을 사업 투자재원은, 2008년 정보화마을 조성 지원금 2억원, 2009년 도서낙도(오지) 지원금 2억, 체험바지선 설치 지원금(2척) 1억원 등 주로 정부지원금 지원에 의한 것이다

◦ 장소적 자본

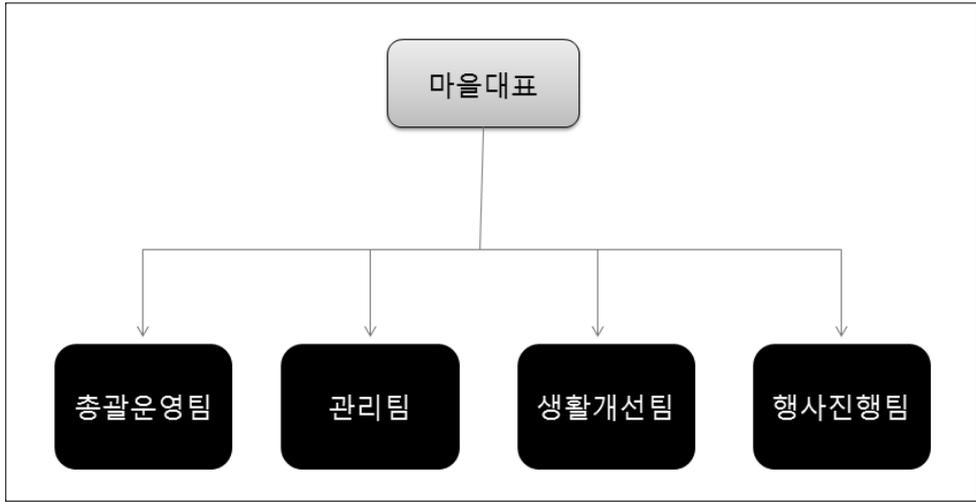
- 쌍근마을은 한려해상 국립공원의 중심으로 드나들이 심한 리아스식 해안, 기암절벽, 일몰광경 등 빼어난 자연경관이 있다. 경관을 활용한 관광기반시설로는 무지개길 전망대가 있으며, 식물로는 수령이 500년 이상된 포구나마가 있다. 쌍근마을의 가장 큰 장소적 자본은 서남해안 특유의 청정해역이다. 해수의 연중 최저수온 10C 이상 유지되며 사계절 맑은 수질로 정착성 수산자원이 다량 서식하고 있다. 전복, 소라, 돛류, 볼락, 명게, 굴, 광어, 해초 등은 판매와 먹거리 등을 통해 마을소득을 높여주는 주요자원이다. 특히 쌍근마을에서 공동으로 생산하는 마른멸치, 멸치액젓은 특등품으로 전국에서 품질을 인정받고 있으며 어가 소득의 원천이 되고 있다
- 쌍근마을의 체험프로그램 역시 장소적 특성을 반영한 것이다. 정치망 체험, 지인망체험, 통발체험, 해상가두리체험, 우렁챙이 양식체험, 해상콘도 바다낚시, 멸치건조 및 액젓 가공체험 등이 대표적이다

- 쌍근리의 문화유적으로 역사적 교훈을 주는 교육의 장소로 활용 할 수 있는 러일전쟁 당시 일본군이 설치한 해안포 설치장소가 마을야산에 있다.
- 마을 주변의 관광자원으로 명승 2호 해금강, 맑고 깨끗한 청정해역의 명사·학동·여차몽돌 해수욕장, 해금강테마박물관, 도장포 바람의 언덕, 외도해상 자연농원, 매물도, 십자동굴, 포로수용소 유적공원, 거제 자연휴양림 등이 있다

3) 커뮤니티비즈니스 사업 추진 구조 및 내용

◦ 사업추진 조직

- 쌍근마을의 공동체 사업추진 조직구조는 어촌계를 중심으로 한 자율어업공동체 조직(41명), 어촌체험마을 운영조직(45명) 그리고 마을 협의회 운영조직(145명) 등 3가지로 분화된 조직구조를 가지고 있다.
- 자율어업공동체 조직은 공동위원장 2인(현 어촌계장 김수안, 전 어촌계장 김정규)을 두고 운영위원회체제로 운영되고 있으며, 어촌체험마을 운영조직은 운영위원장 1인(이동규), 체험마을 사무장 1인(이경숙)을 두고 산하에 체험지원반, 안내지원반, 서비스반 등으로 구성 운영되고 있다.
- 마을 협의회 운영조직은 쌍근마을이 농촌체험휴양사업 마을 사업을 신청하면서 마을전체 주민 협의체 형태로 구성된 것으로 현재 운영위원장 1인을 두고 그 밑에 사무국 겸 총괄운영팀, 관리팀, 생활개선팀, 행사진행팀의 4개 부문으로 이루어져 있다. 마을협의회 위원장은 자율어업공동체위원장 중 한사람인 김수안씨이며 그의 부인이자 체험마을사무장인 이경숙씨는 협의회의 사무국장 겸 총괄운영팀장을 맡고 있다.
- 쌍근리 마을의 사업조직 구조는 농촌체험휴양사업 마을 사업을 신청하면서부터는 형식상 일원화된 조직구조를 보이고 있지만 실제운영 과정에서는 의사결정시스템의 복잡화, 결재라인의 다기화로 권역업무 추진의 효율성 떨어질 수밖에 없는 구조를 가지고 있다



<그림 42> 쌍근리 마을 협의회조직구조

(표 30) 쌍근리 마을협의회 구성원의 담당업무

구분	직책	담당업무
대표	운영위원장	쌍근 농어촌 체험휴양마을 대표, 업무총괄 및 대관청, 대외업무
총괄운영팀	사무국장/ 팀장	행정 및 운영 총괄, 체험프로그램 개발 및 운영계획 수립
관리팀	팀장	시설물 관리, 운영 및 청소
생활개선팀	팀장	숙소, 식당 운영 및 먹거리 체험을 총괄
행사진행팀	팀장	체험프로그램 개발 및 운영, 홍보이벤트 총괄

◦ 사업의 구조

- 자율관리공동체 사업은 그 이익이 개별어가에 귀속되지만, 체험사업에 참여하는 경우에는 그에 상응하는 수익을 배당 받는다. 또한 체험방문객들이 농수산물을 구입하기 원할 때는 지역 주민에게 연결하여 개별어가의 소득 향상을 꾀하고 있다.
- 쌍근마을의 2010년 이후 방문객과 소득현황을 보면 방문객은 다소 정체상태에 있으나 수익은 매년 증가하고 있다. 2012년 10월 현재 방문객수는 9,731명, 체험시설이용객수는 3,791명이고 직접소득은 현재까지 약2억 1천만원이고, 간접소득은 약 1천 4백만원으로 집계되고 있다.

(표 31) 쌍근리 방문객 및 체험이용객 소득현황

(단위: 명, 천원)

년 도	방문객수	체험시설 이용객수	직접소득*	간접소득	운영경비
2010년	9,788	4,691	117,300	590	29,455
2011년	10,871	4,326	206,847	3,925	46,576
2012년, 10월 현재	9,731	3,791	215,314	14,000	70,078

자료 : 쌍근리 내부자료.

- 직접소득을 수입원 별로 보면 약 2억1천5백 만원 중 체험프로그램 이
용료가 37.3%(약 8천만원)로 가장 많고, 그 다음으로 민박료가 25.9%
(약 5천6백만원), 특산물 판매 22.3%(약4천 8백만원), 식사비 14.5%(약
3천백만원)의 수익구조를 보이고 있다

(표 32) 쌍근리 마을 직접소득 현황

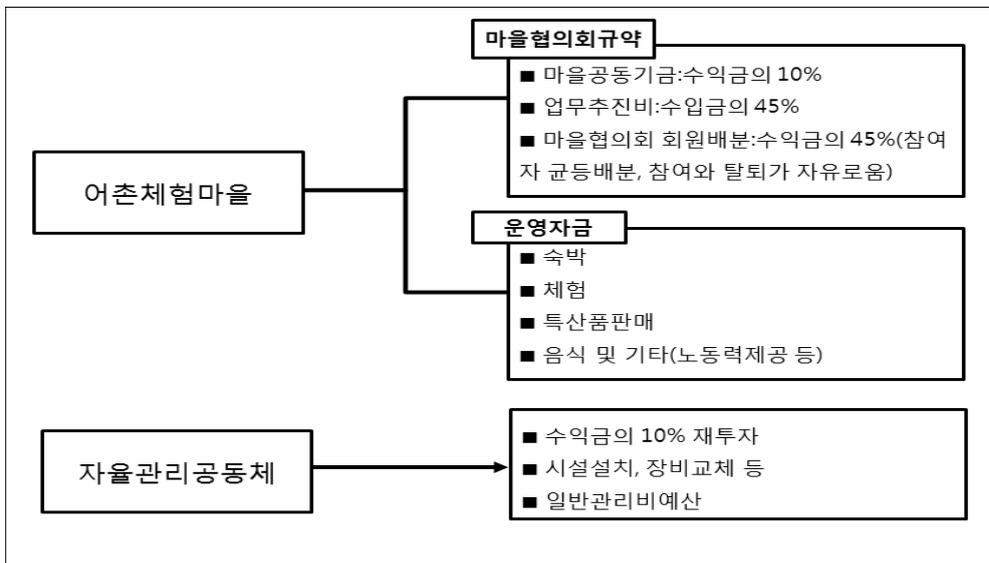
년도	직 접 소 득 (천원)					
	프로그램 이용료	민박료	식사비	특산물 판매	기타	계
2011	92,371	54,602	20,716	39,158	-	206,847
2012 (10월현재)	80,236	55,867	31,296	47,915	-	215,314

자료 : 쌍근리 내부자료.

- 체험사업을 통하여 발생한 수익은 일부는 재투자를 위해 적립하고 나
머지는 주민들이 참여한 비율대로 배분하는 것을 원칙으로 하고 있다.
쌍근리 마을의 수익배분방식은 원칙적으로 전체 수입금 중 마을공동기
금으로 10%를 적립하고, 업무추진비로 수익금의 45%, 마을협의회 회
원 배분금으로 수익금의 45%로 정하고 있다.
- 쌍근리 체험마을의 수익 지출구조를 보면 2012년의 10월 현재 수익 2
억 1천만원 중 운영경비 약 7천만원을 제외한 순수익은 1억 3천9백여
만원으로 추정된다. 이를 마을의 수익배분원칙에 따라 배분해 보면 마

을공동기금 1천3백9십만원, 업무추진비로의 예치금 6천2백8십만원, 체험사업 참여자 배분금 6천2백8십만원이 되는 것으로 추정된다. 이에 따라 체험사업 참여자 45명의 2012년(10월 현재) 개별수익금은 약 140만원 정도로 추정된다.(이동규 어촌체험마을 운영위원장)

- 한편, 쌍근 자율관리공동체는 수익금 중 10%를 재투자를 위해 적립하고 있으며 그 규모는 연간 6천만원 정도이다. 이 적립금으로 쌍근멸치 자체 브랜드개발(쌍근 마른멸치, 멸치액젓)비용, 계통판매 및 직판장 판매(건멸치 45톤, 약 7억원 수익, 멸치액젓 7.3톤 약 3억원 수익)를 위해 사용하고 있다.



<그림 43> 쌍근리 마을 사업의 수익 지출구조

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

◦ 사업아이디어 창출

- 쌍근마을은 예로부터 어업과 농업을 같이하는 반농반어의작은 어촌마을로 농어업이외에 별다른 소득이 없었으며, 90년대 들어 명계 대량 폐사로 연대보증을 섰던 주민들의 소득이 감소하여 어려움을 맞았으나 2005년에 자율어업 공동체에 가입한 이후 2007년 마을의 잠재 자원을 활용한 다양한 체험프로그램을 개발하고 방문객들에게 제공하고 있다.

그러나 최근 들어 방문객과 체험객수가 정체되는 현상을 보이자 새로운 돌파구를 모색하는 과정에 있다. 이용객 만족도 설문조사, 전통어업 방식을 자녀교육에 활용한 프로그램 개발, 마을 내에 부존하는 유자를 이용한 농업체험프로그램개발, 그동안 방치되었던 러일전쟁 포진지를 활용한 역사 프로그램 등을 개발하고, 궁극적으로 ‘어촌생태체험휴양마을’ 지정을 통한 마을기업화를 시도하고 있다.

◦ 홍보마케팅

- 마을의 홍보마케팅은 마을홈페이지, 거제시 제작 브로셔에 주로 의존하고 있고 그 외 신문, 잡지 등 각종 언론 매체를 통한 홍보를 추진하고 있으나 지속적인 홍보가 되지 못하고 있다. 마을 홈페이지의 경우, 홈페이지의 인사말이 방문자를 자극하지 못하고 있고 마을기관 구성원들의 사진도 희미하여 방문객에게 긍정적 이미지를 주지 못하고 있다. 또한 고객관리를 위해 고객리스트를 작성하여 데이터베이스화하고 있으나 자료의 전산화가 잘 이루어지 않고 있다
- 스마트 폰을 이용한 SMS 마케팅은 유력한 방법이지만 현재의 운영 상황으로는 일손이 부족하고 운영자의 IT기술의 응용 부족으로 이를 통한 마케팅이 어려운 상황이다

◦ 네트워킹

- 쌍근마을의 네트워크 추진은 전문가자문 네트워크, 고객네트워크, 행정지원네트워크의 구축을 통해 이루어지고 있다
- 쌍근마을은 올해부터 대학 교수로 구성된 전문가(2인)로부터 마을사업에 대한 전문적인 진단과 컨설팅을 받아 다양한 활성화 방안을 모색하고 있다. 쌍근마을은 고객네트워크 구축을 통해 안정적 소득증대를 꾀하며 구전을 통한 홍보 마케팅에도 활용하고 있다. (주)대우조선해양, 동주기업과 내성초등학교, 해강고등학교 등과 자매결연협약을 맺고 있다. 쌍근마을 행정지원 네트워크로 거제시, 경남도, 어촌어항협회는 다기능 어항 개발사업, 탐포 권역사업, 공동홍보마케팅 등 마을의 각종 사업을 적극 지원하는 주요 파트너가 되고 있다.

◦ 상호 신뢰, 협력

- 쌍근마을은 어촌체험사업 추진하던 당시(2006년) 고유가 시대, 수산자원 감소 등 어려운 어업현실에서 성공여부가 불투명한 어촌체험사업을

추진하면서 청년층과 노령층간 분쟁이 발생하였다. 그러나 많은 마을 회의 개최와 우수 선진지를 직접 둘러보면서 인식의 전환계기를 마련하여 사업을 시작하한 이후 체험활동, 민박, 특산물 판매로 어업 외 소득을 창출하고 있다.

- 현재 쌍근리는 단체 방문객 방문 시 전주민이 나서서 협력하며, 주민들이 2인 1조로 편성해 윤번제로 방문객 안내 및 체험프로그램 운영에 힘쓰고 있다. 그러나 쌍근마을은 조직 구조상 결재라인의 이원화되어 있어 사업추진의 효율성이 다소 떨어지고 공동체 형성에도 저해요인으로 작용하고 있다.

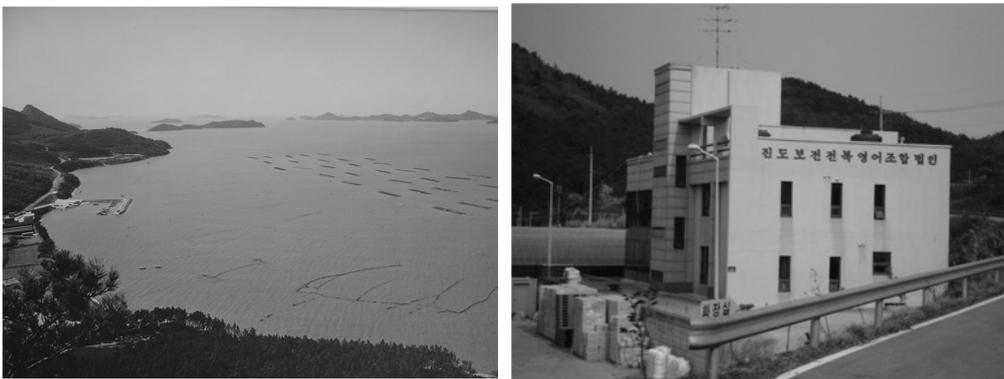
5) 커뮤니티비즈니스 추진결과 및 시사점

- 쌍근마을은 지역주민의 의지와 마을 자원 그리고 정부의 지원이 어우러져 단시간에 지역주민들이 자신감이 생기고 마을의 이미지가 좋아졌으며 주민소득도 증대시킴으로서 발전가능성을 보여준 사례이다.
- 그러나 최근 들어 방문객과 체험객수가 정체되는 현상을 보이자 생태체험휴양마을 지정 신청을 통해 새로운 돌파구를 모색하는 과정에 있다.
- 쌍근리는 무엇보다도 전문성을 가지고 마을 실무를 담당할 바다해설사, 마을해설사, 체험지도사, 레크리에이션 강사 등 차세대 리더의 육성이 필요하며 경영전문 인력 양성이 시급한 상황이다.
- 홍보, 마케팅 방법이 매우 단순하여 새로운 전략수립이 필요하며, 또한 특산품의 브랜드화가 취약하여 좋은 특산품이 있음에도 불구하고 특산품의 가치를 제대로 인정받지 못하고 있다.
- 마을 사업추진으로 어업 외 소득이 창출됨에 따라 어촌경제에 보탬이 되었으나 그 수준은 아직 미미하며 고용 창출도 지속적이지 못하다.
- 쌍근항의 수산종합센터 완공에 이어 향후 여객선터미널의 신축으로 유람선 운항이 이루어지면 일자리창출과 지역발전의 효과도 기대된다. 이를 위해서는 운영조직의 체계화, 마을의 전통 문화 발굴 재현, 고객의 효율적 관리, 마을 캐릭터 개발, 지역 특산물 상품화 등이 우선적으로 요구된다.

자. 진도 보전 참전복 공동체

1) 사례지역 개요

- 진도보전 참전복 공동체는 2000년부터 진도군이 해양수산부에 건의하여 추진한 대형바다양식단지 조성사업의 일환으로 만들어진 진도보전 참전복 양식 단지의 조합원으로 구성되어 있는 자율관리공동체이다. 당초에는 영어조합법인으로 시작하였으나, 2004년 이후 전북 양식사업의 특성상 자율관리 공동체로 변경되어 운영되고 있다.
- 사례지구는 마을 단위의 커뮤니티 비즈니스 보다는 진도군을 기반으로 하는 지자체 단위의 커뮤니티 비즈니스라고 분류해 볼 수 있다. 진도군은 당초 전북양식에 유리한 천연환경을 이용한 적지로 지산면 보전리 일대의 어장을 대상지로 확정하고, 지역 주민을 대상으로 사업자를 모집하였지만 보전리 주민은 3명 정도만 참여하고 나머지 참여자는 진도군 일대의 양식과 수산업에 종사하는 주민들로 채워지게 되어 마을 기반의 커뮤니티 비즈니스로 보기에는 어려운 인적구성을 가지게 되었다.



<그림 44> 진도 보전 참전복 사업장

- 사례지구는 진도군 전체에 걸쳐 38개의 어업가구가 참여하고 있으며, 이 중 보전리 어촌계 소속의 어업인은 3명에 불과하다. 어장 공동관리선이 1척 있으며, 그 외 전북 양식 및 먹이 양식 등에 이용되는 공동체 구성원소유의 어선은 60척이다. 어업권으로는 40ha에 걸친 전북 가두리 69세트, 전북 중간육성장 2,056㎡, 다시마 양식장 70ha가 있다.

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

◦ 인적자본

- 사례 지구의 인적자본은 전북 양식사업자로 구성된 조합원들이다. 박동교 초대 법인대표를 비롯하여, 한우석 전 공동체 대표, 허신우 대표 등이 그간 공동체의 운영과 관련한 중추적인 업무를 담당하였다. 공동체는 사업초기 영어조합법인으로 출발하였으나 공동체 구성원간의 불신 등을 이유로 자율관리 공동체로 2004년부터 조직을 새롭게 구성하여 운영하고 있다. 현재 관리자로 근무하고 있는 박기자 간사는 2008년부터 공동체의 실무를 보조하고 있다. 진도보전 참전복 공동체의 주요한 특징은 30대의 젊은 조합원이 많다는 점이다. 그중 농어촌청소년대상 특별상을 수상한 박용환씨 등의 젊은 어업 종사자들의 참여가 두드러진다.

◦ 재무적 자본

- 진도보전 참전복 공동체의 가장 큰 자산은 '진도보전 참전복'이라는 브랜드에 있다. 진도앞바다의 특수한 바다양식 환경을 적극적으로 활용한 진도보전 참전복은 진도군의 전북 사업에 활력을 불어 넣었다. 첫 번째 출하가 시작된 2005년 이후부터 10년도 경과하지 않은 시간에 진도군 전역으로 전북양식 사업이 확대되었으며, 특유의 냉수대와 빠른 물살로 인해 성장 속도는 조금 느리지만 탁월한 품질의 전복을 생산하면서 지금은 직판 혹은 소매 판매보다는 진도군 전역으로 전복의 치폐 및 중간폐를 공급하는 전진기지로서의 역할을 하고 있다. '진도보전 참전복' 이야말로 가장 큰 가치를 지닌 재무적 자본이라 하겠다.
- 사례지구의 재무적 자본으로는 전북양식단지의 기반시설과 생산시설을 꼽을 수 있다. 해상의 기반시설로는 선착장 231m, 물량장 48m, 호안도로 180m 있으며 육상에는 공동 관리사 499.6㎡, 냉장고 165㎡, 양수장, 사료저장고 165㎡가 있다. 생산시설로는 행상전복 가두리 69세트가 있는데 2.5m×2.5m의 전북양식 시설이 80칸 있다고 보면 된다. 이 사업을 위해 총 105억원의 초기 사업비가 투입되었다.
- 초기 사업비 이외에도 우수 자율관리 공동체 지정 등을 통해 마련한 사업비로 2006년 가두리 닻 및 로프구입에 2억, 2008년 소형관리선 정

박을 위한 부장교 설치에 1억, 2009년 선별기 및 그물 구입에 1억, 2010년 대형 관리선 정박을 위한 부장교 시설에 8,000만원이 추가 투입되었다. 그 외에 조합원들의 개인적인 투자 및 어장 관리를 위한 자금이 계속하여 투입되어 현재의 단일규모 전국 최대의 전복양식단지가 조성되었다.

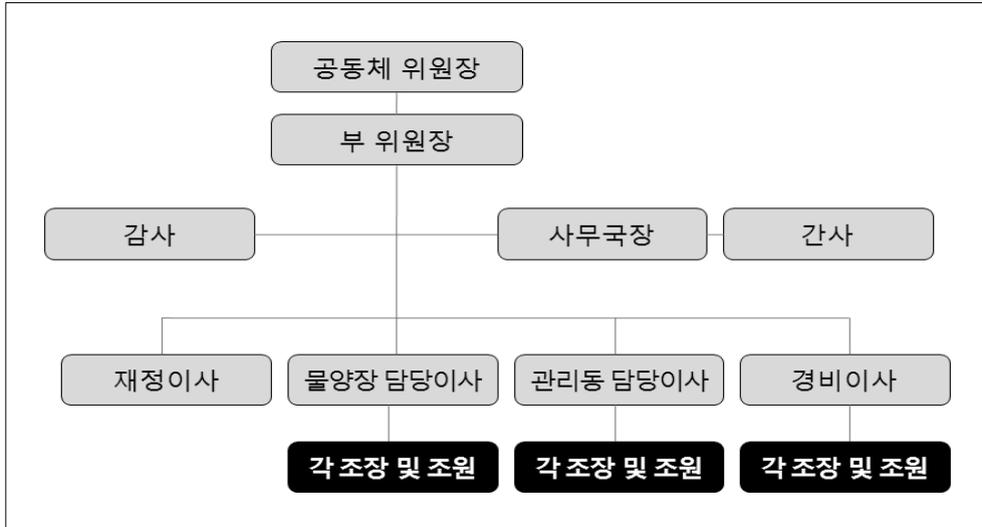
◦ 장소자본

- 진보보전 참전복 양식단지 일대는 최적의 전복 양식 환경을 자랑하고 있다. 유속이 빠르고 수온의 변화가 급격한 보전앞바다의 환경에 적응하는 자생력 있는 전복으로서 성장하기 때문에 육질이 단단하고 비린내가 적으며, 특유의 맛과 향이 뛰어나다. 특히 태풍 및 바람의 피해가 적은 유리한 서식환경과 정화된 바다어장의 특성상 적조가 없어 전복의 폐사율이 타지방에 비해 월등이 낮은 편이다.
- 진도라는 섬의 특성상 접근성을 떨어지는 편이지만 양식단지와 연결된 해안도로가 있어 물량의 이동에 큰 불편함은 없는 편이며, 전복의 주요 생산지인 완도와 제주도에 비해서는 월등한 물류 환경이라고 할 수 있다.
- 사업 초기부터 전복양식장을 활용한 어촌체험을 추진해왔으며, 수려한 경관과 충분한 체험공간 등이 받쳐주는 편이지만, 마을을 기반으로 한 어촌체험도 어렵고, 공동체 차원의 관련 사업 추진도 늦어진 편이지만 개발의 가치는 충분히 있다고 판단하고 있다.

3) 커뮤니티비즈니스 사업 추진구조 및 내용

◦ 사업추진 조직

- 사례지구의 커뮤니티비즈니스 사업추진조직은 전형적인 자율관리어업 공동체이다. 다만, 앞서 언급 하였듯이, 마을공동체 혹은 단일 지역기반의 어촌계로 조직된 공동체가 아닌 진도군 전체를 대상으로 하는 자율관리어업공동체라는 데에 특별함이 있다. 조직은 공동체 위원장과 부위원장, 감사와 사무조직이 있으며, 그 아래 재정이사, 물량장 담당이사, 관리동 담당이사, 경비이사가 1~2인 씩 있다. 또한 작업장 별로 각 조장과 조원이 배치되어 있어 순회 경비 등 공동 시설물관리 사업을 진행한다.



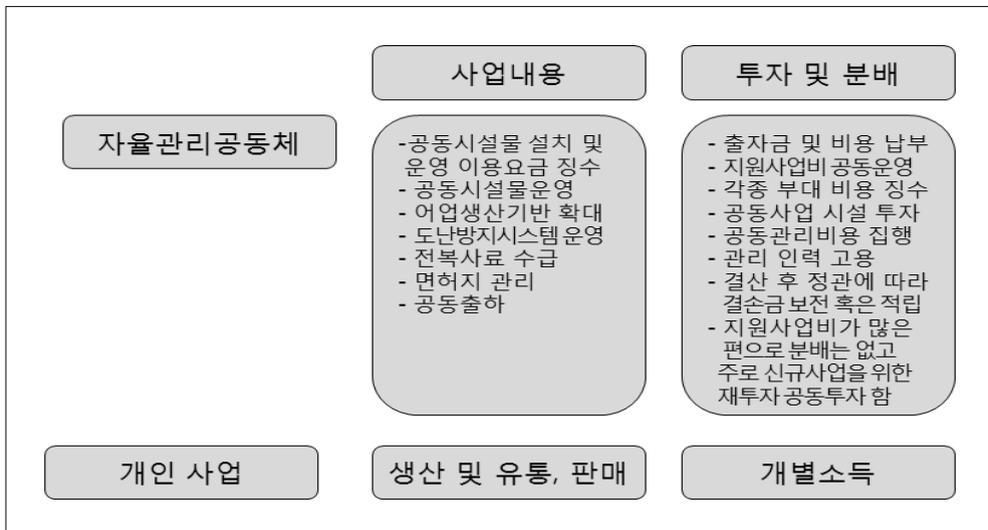
<그림 45> 진도보전 참전북 공동체 조직구조

◦ 사업의 구조

- 사례지구의 사업구조는 개인사업자가 참여하는 생산자 협동조합의 형태 혹은 일반적인 지역기반의 어촌계와 유사하다. 국가와 지방자치단체의 사업비가 투자된 시설지구의 공동운영 및 자율관리를 통한 공동체 혹은 개인의 영리 추구가 목적이다. 여기에 차량으로 접근이 가능한 국토 최남단의 섬, 진도군이라는 특수한 여건과 ‘전북산업’이라고 하는 고부가가치 수산물 생산 기반이 커뮤니티 비즈니스 요소로 결합되어 있다.
- 진도군은 기반시설과 양식어장 복합시설을 단지화하여 지속적인 전북 생산의 기반을 조성하고 진도군내 고부가가치 폐류 생산을 통한 양식어업 경쟁력을 높이고자 대형 바다양식단지 조성사업을 시작하였다. 2000년부터 꾸준히 해양수산부에 사업을 건의하여 2001년 4월에 해당사업이 확정되었다. 국비와 도비, 군비가 전액 투자된 기반시설사업에는 부지매입 및 정리, 공동관리실 및 사료 저장창고, 선착장, 물양장, 선착장간 호안도로, 어업권 정리, 바지선, 공동관리선, 전북 중간육성장 기계설비, 입간판시설, 탐조등 시설이 포함되었으며, 개인의 용자와 자부담으로 조성된 양식시설에는 내과성 전북가두리 시설과 육상전복중간 육성장이 포함되었다.
- 진도보전 참전북 공동체는 사업지구의 조성사업이 완료된 2003년까지는 영어조합법인을 중심으로 양식단지를 운영해 왔지만 사업의 특성상

2004년부터 자율관리공동체로 지정받아 공동체 중심의 운영을 해오고 있다.

- 대규모 양식단지의 운영활성화를 위해 공동체가 추진한 사업에는 최첨단 어장경비시스템 도입, 진도보전 참전복 축제 시행, 일본수출, 전복조개 양식, 신비의 바닷길 축제 전복홍보관 운영 등의 사업이 있으며, 진도 전역에서 모인 구성원들의 화합과 공동체의식의 강화를 위하여 조장 책임 조별운영, 야간근무조 편성, 연수 및 화합의 자리 마련 등이 있으며, 보전리 마을과의 협력강화를 위하여 상시적인 마을행사 협찬, 2년에 한번 마을잔치 개최 등의 행사를 진행하였다.
- 진도보전 참전복공동체의 주요한 공동 시설물은 지자체의 명의를이며, 공동체 설립 후 국가 사업비 혹은 보조 사업비가 투자된 자산은 공동체 명의 혹은 개인 명의로 운영되고 있다. 공동시설물의 유지보수와 관리를 위한 제 비용은 공동시설물 이용요금으로 공동체 회원들로부터 징수하여 운영하고 있어 최소한의 경비 수준으로 운영되며, 사업초기와 달라진 생산 환경과 배후마을과의 협력 문제 등으로 인해 생산기반확대, 면허지 확대, 브랜드 활성화를 위한 공동출하, 전복축제 개최, 체험관광 실시 등의 커뮤니티 활성화 사업은 적극 추진하지 못하고 있다.



<그림 46> 진도보전 참전복 공동체 사업구조

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

◦ 사업아이디어 창출

- 전복축제의 추진, 일본수출 판로 개척, 전복진주 생산 등 소득 창출 부분에서 구성원들의 창의성이 높게 발휘되고 있으며, 투자를 확대해 생산기반을 확충하고 생산량을 증대 하는 부분과 배후 마을과의 협력 관계를 기반으로 하는 체험관광 분야의 진출이 해결되면 높은 수준에서 조합원의 창의성의 발휘 될 것으로 기대된다.

◦ 홍보 마케팅

- 전복축제 자체 진행, 지역축제 부스 운영 등의 홍보 마케팅 사업을 추진한 바 있으나 최근에는 진행되지 못하였고, 사례지구의 ‘진도보전 참전복’이 진도지역의 전복을 대표하는 브랜드로 각광 받고 있으나, 이를 활용한 체계적인 홍보마케팅은 구성원들의 인식의 결여, 관련 전문 인력의 부족 등으로 추진되지 못하고 있다.

◦ 네트워킹

- 사례지구 구성원들 중 많은 어민들이 진도군내 타 지역에서 전복 관련 산업에 함께 종사하면서 지역경제의 활성화에 막대한 기여를 하고 있어, 산업기반, 지역기반의 네트워킹 역량은 우수하다고 하겠다. 관련한 지자체의 적극적인 사업추진 의지도 높은 편이다. 또한 우수 자율관리공동체로 연속 지정되는 되고, 전복양식의 대표적인 활성화 지구로 알려져 있어 타 시도의 관련 공동체와의 교류, 전문가와의 교류도 활발한 편이다. 다만 배후 마을공동체와의 연계 협력은 오랜 이해관계의 충돌과 협력의 부재 등으로 어려움이 조성되어 있다.

◦ 상호신뢰 협력

- 공동체 구성원 대부분이 대규모의 자금을 투입하여 높은 부가가치의 생산을 하는 만큼 사업적인 성격과 전문성이 강한 편이다. 다른 어촌 마을에 비해 젊은 층이 많이 참여하고 있고, 진도군내 타 지역에서 전복 양식 사업에도 종사하는 사람이 많아 초기에는 이기주의와 불신이 팽배한 곳 이었다. 그러나 자율관리 공동체 추진이후로는 어장청소, 축제홍보, 공동 경비 등을 통해 교류가 활성화 되어 있는 편이다. 다만,

대규모 자금이 투입 된 사업을 진행하고 있는 만큼 각자의 이해가 달라 생기는 문제가 쉽게 결론 내려지지 못하는 구조를 갖고 있다고 하겠다. 이 문제에 관해 운영진들이 명확하게 현실인식을 하고 있으며, 동업자 의식에서 조합원의 공동체성 강화로 질적인 도약을 이루기 위한 교육과 공동체 구성원간의 교류 사업이 적극 추진되고 있다.

5) 커뮤니티비즈니스 추진 결과 및 시사점

- 본 사례지구는 지자체의 적극적인 사업추진으로 만들어진 양식사업 단지 임에 반해, 공동체구성원(사업자)들이 만든 자율관리공동체가 진도 지역의 특산물 생산과 일자리 창출을 견인하고 있는 구조를 갖고 있다. 보통의 마을공동체 혹은 어촌계를 기반으로 하는 기존의 어촌 커뮤니티 조직과는 다른 구조이지만 지역자원의 합리적 개발과 역할 분담을 통한 효율의 극대화, 지속가능성의 확보라는 어촌 커뮤니티비즈니스 활성화 사례로 꼽을 만한 것이다.
- 그러나 최근 들어 배후마을 혹은 해당 어촌계와의 관련 면허권 문제, 면허지 확대 등 당사자 간의 절박한 경제적 권리 충돌로 인한 문제가 대두되어 공동체 운영과 활성화에 큰 난관이 되고 있지만 이러한 문제를 슬기롭게 해결하면, 지역발전을 위한 산업의 기능을 커뮤니티비즈니스가 주도하는 수준 높은 성공사례로 발전할 수 있다.
- 공동사업의 필요성에 대한 인식확산, 지속가능성의 확보를 위한 공동체 인력 양성, 축제 및 공동출하, 직거래를 통한 브랜드 인지도의 확산과 같은 지속가능한 미래를 위한 투자가 지금 필요한 상황에 이르렀다. 이를 위한 지자체의 지원과 지역의 전문가와 거버넌스 조직의 관심이 요구된다.

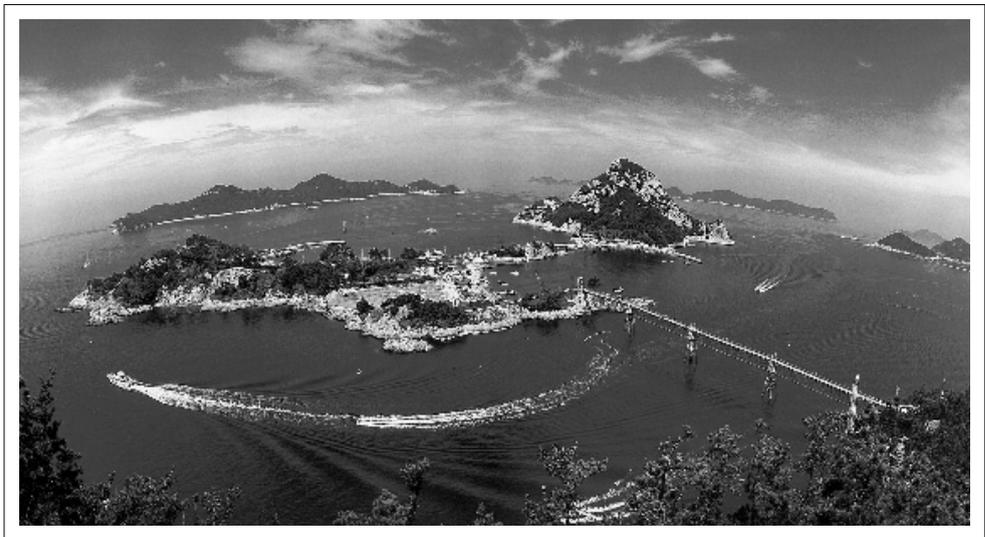
차. 군산 장자도마을 (장자마을주식회사)

1) 사례 지역의 개요

- 전북 군산시 옥도면 장자도리에 위치한 사례지구는 고군산열도 중앙에 위치한 섬 중의 하나로 우리나라의 대표적인 어촌체험마을 중의 하나이다. 군산여객 터미널에서 배로 1시간 10분정도 소요되며, 새만금 간척사업 최서단에 위치한 신시도 선착장에서 관광어선을 타면 20분이면 닿을

수 있다. 인근 선유도와 연결된 장자교가 있으며, 차량의 통행은 불가하다. 현재 건설 중인 고군산 연결도로가 완공되는 2014년이면 섬에서 육지로 변모하게 된다.

- 장자도는 천연적인 대피항으로 60여년전 까지는 어업의 전진기지로 파시가 형성되는 가장 풍요로운 섬이자 고군산 열도를 대표하는 섬으로 유명했다. 그러나 새만금 사업이 시작되면서부터 조업구역이 축소되고, 어업권이 소멸되면서 1일 1,600원의 말도 안 되는 보상금으로 인해 주민들이 마을을 떠나면서 공동화 현상이 발생하였다. 새만금사업 이전 100가구 300여명에 달하던 주민 수는 30가구 105명으로 줄어들었고, 마을은 불신과 공황의 나락으로 떨어졌다.
- 희망을 잃어가던 장자도 마을이 활력을 찾기 시작한 것은 30대 후반의 젊은 어촌계장인 김종주 계장이 취임을 하면서부터였다. 새만금 사업으로 생존의 기반을 잃은 장자도를 살리기 위한 마을 주민들의 단합과 적극적인 자구노력이 결실을 맺기 시작한 것은 2005년 구성된 자율관리 어업공동체의 성과적인 사업추진 덕분이었다. 어족자원의 관리사업, 해적생물 퇴치, 어장청소 등의 자원관리와 경영개선 질서유지를 통해 자립공동체의 기반을 조성하고, 어촌체험마을 조성을 통해 장자도의 명성을 되찾고, 2014년 고군산 연결도로 완공이후의 대책을 분주히 마련하고 있다.



<그림 47> 군산 장자도 전경

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

◦ 인적자본

- 사례지구의 대표적인 인적자본은 마을 주민들이다. 김종주 어촌계장을 중심으로 마을의 전가구가 참여하는 장자마을 주식회사의 구성원들은 10년 가까이 공동사업을 유지해온 공동사업의 전문가들이다. 그 중 30대 후반부터 어촌계장을 맡아오면서 마을의 지속가능한 발전을 추동해온 김종주 어촌계장은 2009년 공동체위원장으로서 산업포장을 수여 받았으며, 2011년부터 자율관리어업공동체 협회장을 수행하고 있는 우리나라의 대표적인 어촌마을 리더이다. 특히 외지의 거대자본으로부터 주민들의 정주기반, 경제적 기반을 만들기 위하여 마을기업 설립을 추진하고 수산업의 부가가치를 극대화 시키는 복합양식 시설 설치, 해삼의 브랜드화 및 관련 사업의 추진, 김 가공공장 설치를 적극 추진하고 있다. 이를 지원하는 조직으로는 기존의 마을 청년회, 노인회, 부녀회를 아우르는 주민조직이 있으며, 마을기업에서 체험 업무를 담당하는 사무장과 이광진 이사가 상근하면서 마을의 공동체 업무를 수행하고 있다.

◦ 재무적 자본

- 장자 마을의 주요한 체험 기반시설로는 장자도 선착장, 바지선을 활용한 해상 낚시터, 갯벌체험장 2개소와 갯바위 체험장 3개소, 어장체험장 5개소가 있으며, 관광 편의 시설로는 종합안내소, 공중화장실 4개소, 세족장 및 탈의실 각 1개소, 시청각 교육실 1개소 등이 있다. 마을의 주요 숙박시설은 21개 민박가구에 총 80여 객실, 동시 수용인원 500명 수준으로 준비되어 있다. 이 시설은 어촌체험마을 조성사업비 5억원과 상사업비 3억원 등이 투입되었다. 또한 2006년부터 자율관리 공동체 관련 사업으로 수 억원의 예산이 지원되어 기반시설 확장, 어업생간 기반에 투자되었다.

- 마을에는 현재 복합어선 8척, 자망어선 11척, 개량 안강망 2척, 양식장 관리선 8척 등 총 29척의 어선이 있으며, 마을어장 55ha, 김양식장 135ha, 피조개 20ha, 유어장 16ha 등 총 206ha의 어업권을 행사하고 있다.

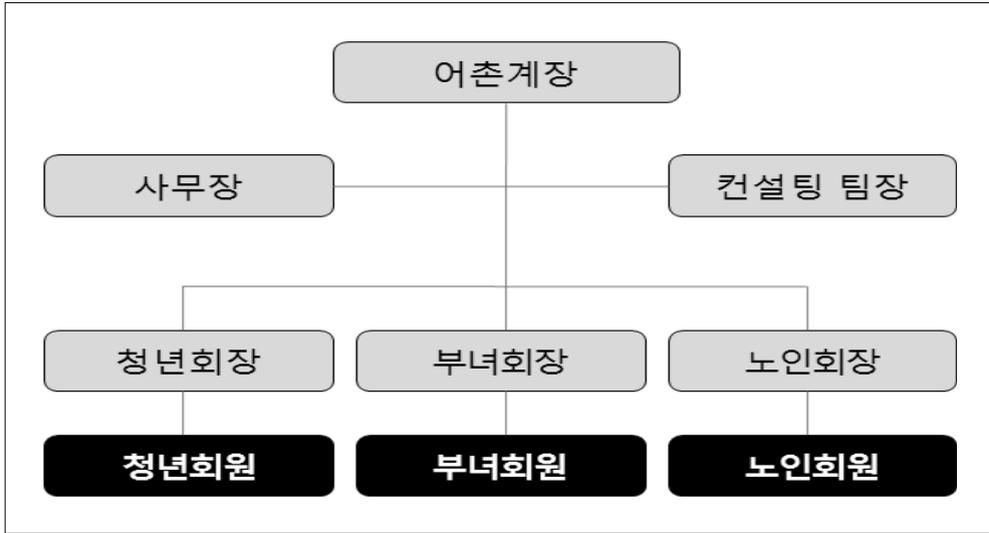
◦ 장소적 자본

- 장자도는 역사적으로 어업의 전진기지, 서해안 방어기지의 역할을 담당할 만큼 중요한 요충지였다. 현재는 군산여객선 터미널을 오가는 정기여객선이 매일 한차례 마을을 오가고 있으며, 새만금 방조제 서단 신시도 선착장에서 관광어선을 타고 약 20분이면 이동을 할 수 있다. 인근의 선유도를 도보와 자전거로 오갈 수 있는 장자대교가 1984년 개통되었으며, 2014년에는 고군산군도 연결도로의 완공으로 자동차로도 접근이 가능하게 되었다.
- 마을의 주요 전통문화 자원으로는 장자할배바위, 장자할배바위, 장자도 어화대 등이 있으며, 수산물 자원으로는 해삼 멸치, 꽃게, 김, 미역, 까나리 등이 풍부하다. 주요한 체험자원으로는 바다낚시 체험, 갯벌 체험 등이 가능하다.

3) 커뮤니티비즈니스 사업추진 구조 및 내용

◦ 사업추진 조직

- 사례지구의 사업추진구조는 마을 공동체의 구성원 및 자치조직이 매우 유기적으로 결합하는 전형적인 어촌체험마을의 구조로 운영되어 왔다. 어촌계장을 중심으로 사무장과 컨설팅 팀장이 실무와 행정을 책임지고, 청년회원들이 사업의 전면에서 역할을 하고, 부녀회와 노인회가 체험과 숙박을 책임지는 어촌체험마을의 조직운영 활성화 사례는 본 사례지구에서 가장 먼저 만들어 졌다고 해도 과언이 아니다. 주민전원이 어촌 계원이고, 공동사업에 참여하고 있으며 그에 더해 숙박업, 관광어선을 하는 주민 혹은 사업자의 참여로 안정적인 사례지구의 운영 시스템이 안착되었다.



<그림 48> 군산 장자도 조직구조

- 그러나 주민 개별소득 위주, 어촌체험마을 위주의 공동체 운영을 넘어서 수산물의 부가가치를 증대하고, 시대의 변화를 따라 갈 수 있는 형태의 조직운영이 필요하면서 선도적으로 마을기업 장자마을 주식회사를 설립하면서 전문가의 참여, 안정적인 사무행정 시스템의 구축, 지속가능한 콘텐츠의 개발을 추진해 가고 있다.

◦ 사업의 구조

- 사례지구는 2005년 자율관리 어업공동체를 구성하면서 주민주도의 강력한 커뮤니티를 형성하게 된다. 2006년부터 2009년 까지 자율관리 어업 모범 및 풍요 공동체로 선정되어 유어장 설치, 해중림 조성사업, 투석 및 해삼종묘 방류사업, 어선 접안시설 등의 사업을 진행하였으며, 2010년에는 농림수산식품부 선정 복합부문 최우수 공동체로 선정되었고, 2011년부터 선진지 견학 장소 제공 공동체로 선정되었다.

- 이러한 자율관리어업공동체의 활성화를 기반으로 2007년 어촌체험마을로 선정된 장자마을은 어장체험 및 스쿠버체험, 바다낚시 체험 등 섬마을의 자원을 활용한 체험프로그램의 개발과 패키지 프로그램의 운영을 통해 어촌체험마을로서의 새로운 경쟁력을 갖추게 된다. 2007년 어촌체험마을 경진대회 우수상을 시작으로 2008년 어촌체험마을 경진대회 대상 수상에 이어 3년 연속 어촌체험 만족도 부문 1위의 영예를 차지하면서, 대한민국 대표적인 어촌 체험마을로 탈바꿈 하게 되었다. 이어 2011년에는 전라북도의 향토 산업마을로 지정되었다.

- 2012년 이후 사례지구의 공동사업은 자율관리어업 공동체, 어촌체험마을, 향토 산업마을 등의 공동사업을 하나로 묶어 마을기업 장자마을 주식회사로 새롭게 변모하였다. 대표적인 자율관리어업공동체이자 대한민국을 대표하는 어촌체험마을인 장자마을은 2014년 연결도로 개통을 대비하여 김 가공 수출, 2013년 해삼마을 조성사업 추진, 2014년 김 가공 공장 설립, 복합 양식장 추진 사업에 매진하여 수산물의 부가가치를 증대하여 지속가능한 어촌마을 유지에 최선을 다하고 있다.

(표 33) 군산 장자도 공동체 투자 및 수입현황

(단위 : 천원)

구분	2006년	2007년	2008년	2009년	비고
투자액		100,000	200,000	100,000	
총수입	1,700,000	2,520,000	3,190,000	3,780,000	
가구당 어업소득	23,000	34,000	43,000	51,000	

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

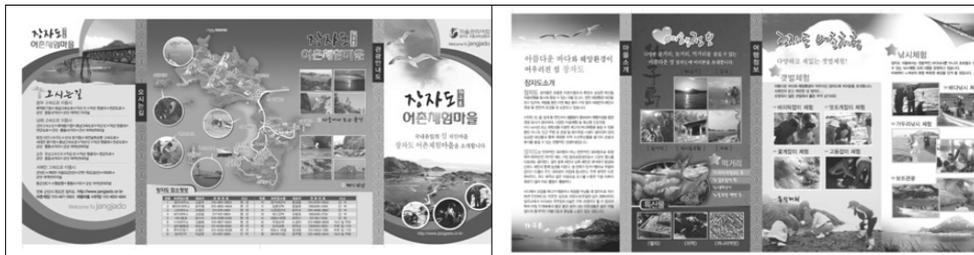
◦ 사업 아이디어 창출

- 자율관리공동어업과 어촌체험마을 운영에서 장자마을은 특유의 창의성을 발휘한다. 마을의 지속가능한 발전을 위한 자율적인 어업활동 규제와 자원보호 활동은 전국적인 모범사례로 전파 되었고, 섬지역의 특성을 살린 패키지 체험프로그램의 운영으로 방문객들에 대한 해상운송, 숙박, 먹거리 체험프로그램 등을 동시에 제공하면서 경쟁력을 높였고, 마을의 자원을 활용한 탐방코스 개발, 갯벌체험, 후릿그물체험, 해상낚시 체험, 스킨스쿠버 체험 등 장자마을에서만 만날 수 있는 창의적인 체험 프로그램으로 방문객의 마음을 사로잡았다. 공정여행, 마을기업 등 지속가능한 어촌발전을 위한 선도적인 사업의 추진 등이 강점이다.

◦ 홍보마케팅

- 정기선이 하루에 한번 밖에 없는 장자도가 대한민국을 대표하는 어촌

체험마을이 된 것에는 특유의 홍보마케팅 역량이 작용했다고 할 수 있다. 마을을 알려내는 두 개의 홈페이지와 패키지로 묶여 있는 짜임새 있는 체험프로그램, 정비된 마을의 안내관 시설, 마을의 콘텐츠를 알려내고 부가가치를 높여내는 훌륭한 포장재 등은 완성도 높은 마케팅 정책의 결과물 들이다. 마을자체의 홍보물이 여러 종 제작 배포 되었으며 리플릿과 전단지도 각 3만부가 배포되었고, 홍보용 동영상까지 제작 배포 되어 양적으로도 많은 자원과 노력을 투자 하였다.



<그림 49> 군산 장자도 공동체 홍보물

◦ 네트워킹

- 사례지구의 네트워킹 역량은 정책당국, 지자체는 물론, 학계 및 어촌 체험마을, 자율관리 공동체, 해외의 어촌마을 등 무궁무진하다. 해당 분야에서 사례지구는 선구자적 역할을 하고 있으며, 활성화 된 자치 조직과 높은 주민참여와 공동체의식, 완성도 높은 체험프로그램 등을 보기 위해 수많은 공동체의 방문이 이어지고 있어 관련 된 네트워크는 점점 더 확대된다고 해도 과언이 아니다. 그 정점에 김종주 어촌계장이 있고, 군산대학교 등 학계의 지원과 연구도 사례지구의 커뮤니티 비즈니스 네트워크를 강화하는 주요한 역량이 된다.

◦ 상호 신뢰협력

- 사례지구는 대표적인 공동체 활성화 지구로 주민의식 및 참여가 상당히 높은 편이다. 마을 내 각 자치조직이 어촌계를 중심으로 유기적으로 운영되고 있다. 2002년부터 10년간 진행된 공동사업으로 형성된 높은 브랜드 가치는 마을의 주요한 사회적 자산이다. 역사적으로 고군산 군도의 중심이었던 장자도가 91년부터 추진한 새만금 사업으로 폐허가 될 무렵부터, 귀향한 김종주 어촌계장이 민박집을 운영하면서부터 젊

은이가 돌아오기 시작했고, 마을의 새로운 도약이 시작되었다. 폐허의 목전에서 우리나라의 대표 선진어촌으로 탈바꿈하기까지 10년 세월을 화합하며 함께 해준 장자마을의 높은 공동체의식은 오늘의 장자도를 있게 해준 근본이 된다고 하겠다.

5) 커뮤니티비즈니스 추진결과 및 시사점

- 새만금 사업 추진부터 시작된 장자마을의 기나긴 위기는 김종주 회장이 해상낚시와 민박집을 운영하면서부터 젊은이들이 돌아오고, 마을의 미래를 위한 적극적인 자구노력을 시작하면서부터 새로운 전환기를 맞이하게 된다. 마을의 어족자원을 관리하고, 관광과 체험의 기반을 조성하면서부터 누구나 인정하는 대표적인 선진어촌마을이 되기까지 꼬박 10년의 세월이 걸렸다. 마을의 젊은 층이 앞장서서 노령 층의 참여를 유도해내고, 그로 인한 성과들이 주민들의 참여를 다시 추동하면서 주민들의 높은 소속감과 공동체 의식이 형성되었다. 마을의 전 가구가 어촌계에 결합을 하고 있고, 공동사업에 참여하고 있다.
- 그동안 섬지역이라는 특수성을 활용한 어업과 양식업, 체험관광으로 마을의 커뮤니티비즈니스를 성공적으로 추진해왔지만 2014년 고군산군도 연결도로가 완공되면 장자마을과 주민들은 거대자본과의 경쟁이라는 커다란 암초를 만나게 된다. 참여와 공동체의식으로 이루어 온 장자마을의 기반이 시장과 경쟁이라는 자본주의적인 요소와 불가피하게 경쟁을 하게 된다. 10년간 추진해온 공동사업의 성과와 기반이 한순간에 무너질 수도 있는 외부로부터 오는 위기를 장자마을은 그동안 꾸준히 대비해 왔다. 마을 공동의 기반을 조성하고, 경쟁력 있는 프로그램으로 브랜드 가치를 형성해 왔으며, 그를 기반으로 소득을 확대하고 공동체성을 더욱 더 강화하는 마을기업을 설립하여 그 운영이 본 궤도에 오르고 있다.
- 체험과 관광의 활성화는 마을의 주요한 소득원인 어업소득의 향상에도 기여해 왔다. 그러나 고부가가치를 창출하는 해삼 및 김 가공사업, 복합양식어업 진출 등의 장자마을 주식회사의 야심찬 사업계획이 성과 있게 추진될 수 있도록 더 많은 관심과 참여가 요구 된다.

- 전 주민이 참여하는 마을기업 장자마을 주식회사의 설립과 운영은 기존의 어촌계 운영을 넘어서는 신선한 시도이다. 공동의 자산을 만들고, 소득을 창출 할 수 있는 기반과 미래의 위협을 대비 할 수 있는 안전장치를 공개적이고, 투명하게 마련하고자 하는 마을 리더들의 의지와 주민들의 믿음이 결합되어 만들어진 결과물이다. 앞으로 더 중요한 것인 그동안 유지해온 지속가능한 마을 만들기를 공동체 구성원의 단합과 참여를 더 높은 수준으로 끌어올리는 과제가 남아있다고 하겠다.

카. 충남 보령 무창포 어촌마을

1) 사례지역의 개요

- 충남 보령시 웅천읍 관당리 일대에 위치한 무창포 마을은 포구와 인근의 해수욕장등을 포함한 여섯 개 자연부락을 아우르는 서해안의 어촌마을이다. 서해안고속도로 무창포 IC를 통한 높은 접근성과 관광사업의 활성화로 인한 인구유입과 개발이 꾸준히 늘어나고 있으며, 어촌계의 자율관리업무를 통한 수산자원의 지속가능한 개발, 기반시설 확충 등 어업환경 개선, 직판장 운영, 가공 및 유통 사업 진출, 어촌 체험마을 추진 등의 성과가 두드러지고 있는 마을이다.
- 무창포마을은 전체 425가구 중 203가구가 어업에 종사하고 있으며, 어업 인구는 725명, 어촌계원은 147명으로 구성되어 있으며, 어촌계를 중심으로 무창포 관광협회, 마을회, 무창포 영어조합법인 등이 구성되어 공동사업과 축제 등을 운영하고 있으며, 주요 생산어종으로는 쭈꾸미, 대하, 넙치, 우럭, 농어, 도다리, 전어 등이 있으며, 양식어종으로는 바지락 외 전복, 해삼, 새조개 등을 꼽을 수 있다. 평균 어가 소득은 약 6,200만원으로 높은 편이다.
- 주요한 관광자원으로는 무창포 해수욕장과 매월 두 차례이상 1.5km의 바닷길이 열리는 무창포 석대도간의 신비의 바닷길, 보령 팔경의 하나로 선정된 무창포 낙조, 남포 방조제, 죽도 유원지 등을 꼽을 수 있으며, 주요 체험관광자원으로는 마을이 운영하고 있는 해상 가두리 낚시, 독살 체험장 등 있으며, 2012년 선정된 어촌체험마을 추진과 함께 더욱 활성화 될 것으로 기대된다.

- 사례지구의 공동사업은 어촌계를 중심으로 수산물 위판장 사업, 직매장 운영, 축제 운영, 가두리 바다낚시터 운영, 수산물 가공 유통 등의 사업이 성과 있게 추진 중이고, 2012년 어촌체험마을로 선정되어 어촌체험관광 기반이 조성되고 있다. 특히, 해마다 개최되는 주꾸미·도다리 축제, 대하·전어 축제, 신비의 바닷길 축제는 지역의 특산물과 자연환경 자원을 활용한 성공적인 지역축제로 자리 매김 되어, 무창포 지구의 지속가능한 발전의 토대를 마련해 주고 있다.



<그림 50> 보령 무창포마을 사업장

2) 커뮤니티비즈니스 투자요소

◦ 인적자본

- 사례 지구의 대표적인 인적자본은 무창포 공동사업의 핵심인 김지호 어촌계장을 비롯한 무창포 어촌계원들이다. 자율관리어업의 각 분야별 추진은 당연직 위원장인 어촌계장을 중심으로 부위원장 산하에 감사와 10여명의 운영위원들이 각각의 업무를 분장하여 추진하고 있으며, 어촌계 사무실에 12년째 상근하고 있는 최미용 사무직원의 짜임새 있는 업무 보조로 효율성을 더하고 있다. 지금까지 추진해온 자율관리 어업 공동체의 운영, 축제 등의 사업에는 어촌계 임원들이 헌신적인 노력과 단합이 그 근간을 이루고 있다.
- 특히, 김지호 어촌계장은 어촌계 임원, 마을이장 등을 거쳐 2005년부터 현재까지 일하고 있으며, 자율 관리 공동체의 성공적인 운영, 마을 축제의 성과적인 운영, 자매 교류의 활성화 등을 인정받아 2011년 산업포장까지 수상한 대표적인 어촌마을 리더이다.

- 그 외 마을 생산 수산물의 부가가치 향상을 위해 추진 중인 수산물 가공 유통시설 운영 무창포 영어조합법인 전송오 대표와 어촌체험마을 사무장으로 일하게 될 젊은 차세대 리더들이 양성되고 있다.

◦ 재무적 자본

- 무창포 어촌계는 무창포항을 기반으로 79척의 자망 및 연승 복합어선이 있으며, 84ha의 마을어장에서는 바지락, 새조개, 해삼 전복 등이 양식되고 있으며, 4.5ha의 양식어장에서 바지락과 어류 등을 생산하고 있다.
- 기반시설로는 2007년부터 68억을 투입하여 완료된 무창포 어촌관광단지 조성사업을 통하여 독살어업 체험장, 해상낚시터, 수산물센터, 향포구 일주도로, 무창포항 공원, 무지개다리 등이 있으며 2012년부터 32억 원의 사업비를 들여 무창포해수욕장 전망타워 건설될 예정이다. 그밖에 해수욕장 관련시설로 2011년 관광지조성사업을 통해 약 4억여원이 투입되어 석재 볼라드 및 대나무 발이 설치되어 경관이 개선되었다.
- 소득시설로는 무창포 영어조합법인이 12억 6700만원을 투입하여 완공한 무창포 수산물 가공공장이 있으며, 이 사업을 위해 영어조합법인이 별도로 부지 매입, 별도시설 등 10여억원을 투입하였다. 운영중신 공동숙박시설과 기타 체험시설은 없으며, 어촌체험마을 사업을 통해 일부 추진될 예정이다.

◦ 장소자본

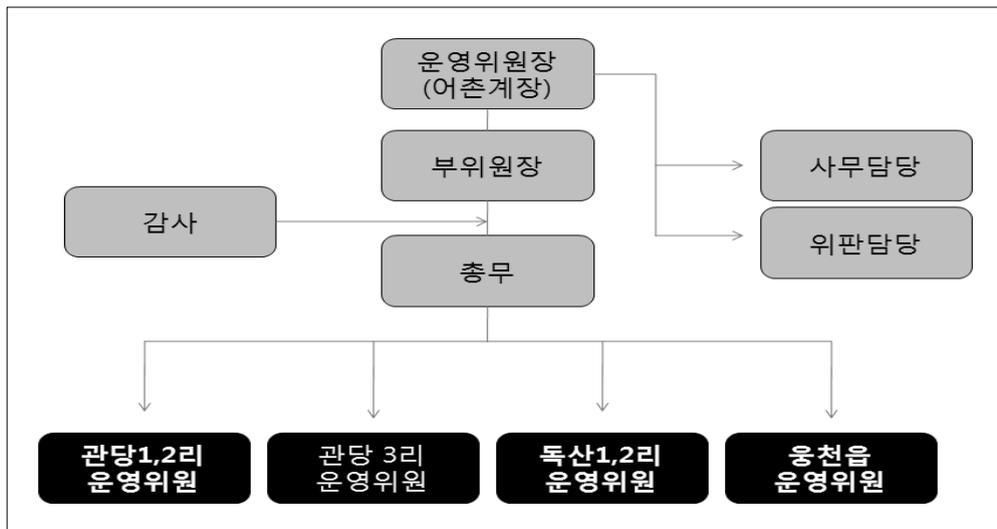
- 본 사례지구는 어촌관광단지로 조성될 만큼의 탁월한 관광자원을 갖고 있다. 서해안고속도로 무창포 IC를 통한 편리한 접근성과 관광어촌단지 조성을 통한 경관도로 등은 차량을 이용한 가족단위 관광객을 쉽게 불러 모우고 있으며, 보령 8경의 하나인 ‘무창포 낙조’와 매월 2,3회 이상 바닷길을 드러내는 1.5km의 무창포 석대도 간의 ‘신비의 바닷길’은 무창포에서만 만날 수 있는 특별한 자원이다.
- 또한 무창포 해수욕장은 서해안에서는 최초로 개장한 해수욕장으로서, 긴 백사장과 갯벌을 동시에 체험할 수 있으며, 독살, 해상 가두리 낚시 등의 차별화된 체험관광 시설과 더불어, 무창포항, 수산물시장, 위판장 등을 함께 즐길 수 있는 편리함도 있다.

- 지구 내에는 대규모 숙박시설과 수련시설, 횃집 및 식당 등이 고르게 분포하고 있어 여름뿐만 아니라 사계절 찾는 관광 휴양지이며, 환경 및 경관의 정비 수준도 인근의 어촌과 다리 관광지답게 정비되어 있다.

3) 커뮤니티비즈니스 내용 및 구조

◦ 사업추진조직

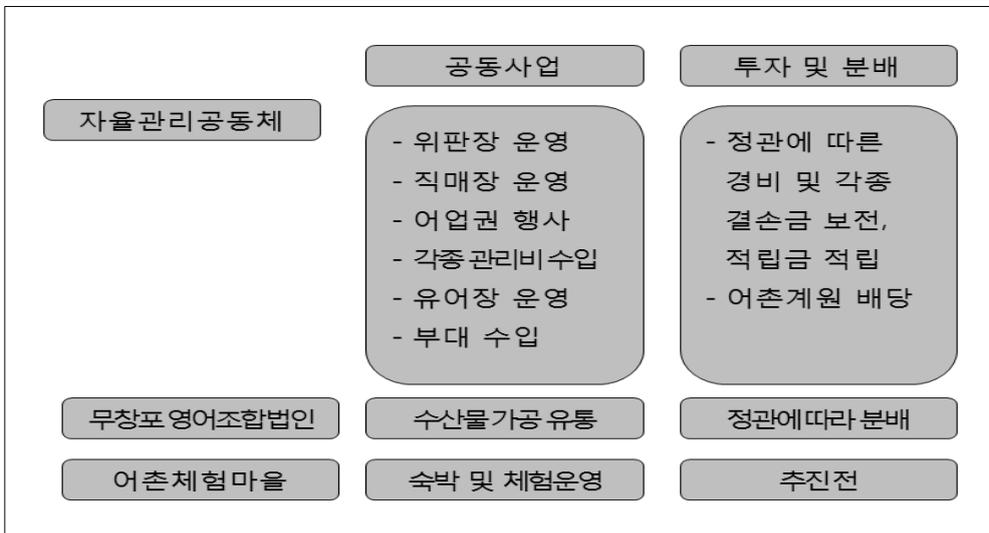
- 무창포 마을의 공동체 사업추진구조는 어촌계가 참여한 자율관리 공동체조직을 중심으로 외곽조직으로 어업생산물의 가공 및 유통을 담당하는 별도법인인 무창포 영업조합법인과 외곽조직으로는 무창포 관광협의회 및 마을회 등이 있다. 여기에서는 공동사업을 주도적으로 추진하고 있는 자율관리 공동체조직을 중심으로 사업추진조직을 알아본다.
- 사업추진은 각 마을별 참여자 비례로 선출되는 자율관리공동체 운영위원회를 통하여 이루어지고 있으며 운영위원은 당연직 포함 약 13명에서 16명 수준이며 위원장 및 부위원장, 감사, 총무를 제외한 각 운영위원은 바지락 살포 및 관리, 어장관리선 건조관리, 어초투하관리, 어장표지판 설치 및 관리, 체험장 구획정리 및 관리, 해삼 전복 종묘 방류 및 관리, 진입로 및 계단 돌크 조성, 섬외 및 운영관리, 어장표시 및 관리선 건조 등의 개별 업무를 수행한다. 그 외 어촌계 산하에 별도의 사무직원과 위판관리 담당직원이 업무를 보조한다.



<그림 51> 보령 무창포마을 조직구조

◦ 사업의 구조

- 무창포 어촌마을은 어촌계를 통하여 위판장 및 직매장 운영, 축제 운영, 영업조합법인 운영 등의 공동사업을 운영하고 있으며, 이는 관련 법령과 어촌계의 규정에 따라 분배되고 있다. 각종 사업 및 어업권의 행사를 통한 잉여금은 규정에 따라 적립하고, 적립 및 결손 보전 등의 차액을 계원에게 배당한다.
- 축제 및 공동행사의 수익금은 수입으로 처리하되, 홍보 및 어촌마을 활성화를 위한 투자 예산임으로 공동사업조직에 별도의 수익은 발생하지 않는 편이다. 무창포 영어조합법인의 경우에는 설립 후 1년이 경과하지 않아 분석할 부분이 많지 않은 편이지만 지역의 수산물을 구매하여 부가가치를 증대하고, 지역의 유향 인력을 고용하는 등의 지역의 지속가능한 순환경제에 보탬이 되는 방향으로 잘 운영되고 있는 편이고 추후 수산물의 유통 등 자율관리 공동체에서 유통과 관련된 위판장 사업과 연계가 요구된다.



<그림 52> 보령 무창포마을 사업구조

- 어촌체험마을 사업은 2012년 사업이 선정되어 추진 중에 있으며, 별도의 운영 인적구성과 운영조직을 구성할 계획이다. 자율관리공동체의 사업 중 유어장 운영이나 독살 체험장 운영의 경우 기존의 관광어촌지

구 조성사업과 연계되어 있음으로 행정당국 및 어촌계 등과의 협의가 필요할 것이다. 이를 위하여 마을 기업 또는 별도의 법인 구성을 통하여 효율적인 시스템을 갖출 필요가 있다고 하겠다.

4) 커뮤니티비즈니스 추진역량

◦ 사업아이디어 창출

- 자율관리공동체 공동체의 지속가능한 어장개발을 위한 해적생물 퇴치, 불가사리 잡기 및 머드 비누 증정 행사, 어업생산물의 부가가치 증대를 위한 가공 및 유통사업의 진출 등에서 구성원들의 사업방법을 엿볼 수 있다. 그 외 지역의 자원을 기반으로 한 신비의 바닷길 축제, 독살 체험장 조성, 해상가두리 낚시터의 운영 등은 지역 활성화를 위한 공동체 구성원들의 창의적인 노력으로 평가 할 수 있다. 특히 신비의 바닷길 축제 행사 중의 횃불 축제 등은 1.5km의 바닷길을 수놓은 장관으로 참여자들의 재방문을 유도하는 특별한 프로그램이다. 아직까지는 무창포 마을 차원의 어촌체험을 위한 프로그램의 운영 사례는 많지 않은 편이며, 2012년부터 조성되고 있는 어촌체험마을조성 사업을 통해 다양하고 창의성 있는 프로그램의 개발이 요구된다.

◦ 홍보마케팅

- 현재 무창포 어촌계, 어촌체험마을, 해수욕장 홈페이지, 영어조합법인 등 4개의 사례지구 홈페이지가 운영되고 있으나 주민들이 활용도는 낮은 편이다. 다만 하절기 성수기, 축제 시기에는 홈페이지 방문객들이 늘어나 홍보 마케팅 도구로서의 역할을 하고 있다.

- 사례지구의 주요한 홍보마케팅 능력은 축제를 통한 지역홍보, 사업홍보에서 강점을 발휘한다. 신비의 바닷길 축제 및 계절 별 수산물 축제와 어촌관광지구 조성사업을 계기로 2008년 181만 명을 정점으로 2010년 143만 명까지 감소했던 방문객 숫자가 2011년과 2012년 175만 명 수준으로 회복되었다.

◦ 네트워킹

- 본 사례지구의 주요한 네트워크 자원은 지자체의 관심이다. 보령시의 대표적인 관광지 중의 하나인 무창포를 2007년 관광어촌지구로 지정하고 육성하고 있으며, 이와 관련한 기반시설과 후속사업이 지자체의 지원으로 추진되고 있다. 또한 우수 자율관리공동체 선정, 어촌계장의 산업포장 수상 등으로 높아진 위상을 기반으로 한 인근 어촌마을 간의 교류는 활발한 편이다.
- 각종사업을 추진하면서 그와 관련한 단기적인 컨설팅과 자문을 받아왔지만 공동체 사업의 운영과 관련한 전문적인 교육과 컨설팅은 부족한 편이며, 특히 어업을 기반으로 한 커뮤니티 비즈니스 분야에서는 관련한 전문가를 만나기도 어려운 형편이다. 다만 수산물 가공공장의 경우 관련한 가공과 관련한 전문적인 자문을 관련 해양수산 연구소로부터 받고 있다.
- 행정기관, 마을회, 무창포 관광협회 등 사례지구내의 자생조직관의 네트워크는 유기적인 관계를 유지하고 있으며, 자매 결연사와의 꾸준한 교류 활성화는 마을의 커뮤니티 네트워크를 강화하는 중요한 자산으로 평가 할 수 있다. 특히 미래에셋 자산운용, 삼구 아이앤씨, 한진, 보령수협 등과의 활발한 교류활동이 활발하게 이어지고 있다

◦ 상호신뢰 협력

- 어촌계를 중심으로 한 높은 수준의 상호신뢰 협력은 본 사례지구의 두드러진 특징 중의 하나이다. 보통의 어촌마을이 마을회와 어촌계와의 사업 갈등으로 공동사업에 차질을 빚는 것에 반해 무창포마을은 마을이장 출신의 어촌계장이 유기적인 협력관계의 정점에서 대규모 축제 등의 행사에 주민 참여를 유도하고, 상가의 업주로 구성된 무창포 관광협회가 이를 보완해주고 있다. 또한 수산물 위판장 및 직매장의 운영, 수산물 가공공장의 운영 또한 차세대 젊은 리더들이 다수 참여하고 있으며, 각자의 역할을 분담하여 효율적으로 공동체 업무를 수행하고 있다. 2003년부터 추진된 자율관리공동체를 기반으로 한 지속가능한 어업환경 구축을 위한 어촌계와 주민들의 자구노력이 이어져왔다. 바지락의 경우 해마다 종폐를 살포하고, 체포 금지기간과 1일 생산량

제한 제도를 실시하였으며, 자망의 그물코 크기를 확대하였으며, 불가사리 구제사업, 폐그물 및 낙하산 수거 사업으로 어장의 황폐화를 막는 등 무분별한 자원훼손, 남획으로 인한 생산량의 감소를 주민들의 참여와 적극적인 사후 노력으로 극복하였다. 이러한 어민들의 참여를 바탕으로 활어직판장을 직영하면서부터 적정가격이 형성되고 신뢰가 복원되면서 소득이 개선되고, 주민들의 참여가 확대되는 좋은 재생산 구조가 형성되었다.

5) 커뮤니티비즈니스 추진결과 및 시사점

- 무창포마을의 커뮤니티 사업의 성공요인은 먼저 지역자원이 지니고 있는 경쟁력에서 찾을 수 있다. 서해안 최초의 개장해수욕장과 신비의 바다길과 같은 다른 지역에서는 쉽게 찾을 수 없는 천혜의 자연자원과 인근 생산량의 90% 이상을 차지하는 대하와 쭈구미와 전어, 도다리 등의 풍부한 수산물 자원을 꼽을 수 있다. 아울러 관광지로 활성화 되면서 높아진 브랜드의 경쟁력과 탁월한 접근성은 무창포 마을의 성공에 기본적인이라 할 수 있다.
- 지역자원의 경쟁력만으로 사업의 성공이 이루어지지는 않는다. 해수욕장에 기반 한 단순한 계절적인 관광 사업에 의지하거나, 커뮤니티에 소극적인 전통적인 어촌계의 운영만으로 오늘의 활성화를 이루어 놓을 수는 없다. 당산제와 같은 전통적인 문화적 자원을 이어가면서 자율관리어업의 혁신적인 어업 시스템을 도입한 것은 주민들의 동기를 부여하고 주민간 단합과 참여를 추동하고 개발의 의지를 고취시켰다.
- 2009년 완공된 해상가두리 양식장과 독살 체험장 또한 주민들의 적극적인 참여로 정상적인 운영을 하여 공동체의 기반조성에 큰 역할을 하게 되었으며, 마을생산 수산물의 부가가치 증대를 위해 추진하고 있는 수산물 가공 및 유통 시설 또한 마을의 새로운 소득자원을 개척하는 주민들의 자발적인 의지와 참여로 이루어진 것이다. 이 사업에 국가의 보조금

및 자부담 12억 6700만원 이외에도 업장 부지구입, 진입로 개설을 위한 용지구입, 시설개선을 위해 10여 억 원의 추가 자금이 투입 된 만 보더라도 주민들의 자발적인 의지를 확인 해 볼 수 있다.

- 무창포마을은 어촌계산하에 여러 공동사업을 이끌어 갈 새로운 법인체의 구성 필요성이 대두되고 있다. 기존의 어촌계 운영사업부분은 자율관리 공동체를 중심으로 강화하고 축제 및 체험프로그램의 운영은 별도의 조직체계의 신설이 필요한 부분이다 또 수산물의 가공과 유통 분야는 영어 조합법인을 중심으로 운영하되, 유통에 필요한 운용 자금의 마련을 위한 대책을 마련해야 한다. 상설적인 커뮤니티 비즈니스 지원조직과 운영자금, 전문 인력, 홍보마케팅 분야의 지원을 주민들이 희망하였다.

제 3 절 어촌지역 주민의식 조사·분석 결과

1. 조사·분석 개요

- 국내 어촌 사례지구 9개소 지역주민(1개소 15명 기준)을 대상으로 구조화된 설문지를 이용하여 조사함
 - 주민설문조사는 구조화된 설문지를 이용하여 조사원과 연구원이 구체적인 면담을 통해 집합조사를 실시함
- 설문조사 장소는 면접대상의 편의성과 적합성을 고려하여 사전 인터뷰 요청을 통해 해당 마을회관 및 사업장을 직접 연구자가 방문하여 실시함
 - 조사일정 : 2012년 11월 15일 ~ 11월 24일(10일간)
- 설문지는 총 135부를 배포하였으며, 결측값 없이 135부를 표본으로 통계 분석에 사용함

(표 34) 주민의식조사 설문구조

구분	문항번호	내용	세부문항
CB 일반적인 사항	1-1	◦ 현재 추진 중인 CB 분야	1개
	1-2	◦ 추진 중인 CB 분야 중 공공목적의 활동 분야	1개
	1-3	◦ CB를 시작하게 된 계기	1개
CB에 대한 인식도	2-1	◦ 지역(마을)활성화를 위한 정부 및 지자체 지원의 필요성	1개
	2-2	◦ 현재 진행 중인 CB가 지역 활성화에 효과가 있는가에 대한 문항	1개
	2-3	◦ 지역 내 CB현황에 대한 만족도	7개
	2-4	◦ CB가 성공하기 위해서 가장 중요한 요소	1개
	2-5	◦ CB 과정 중 주민들의 의견 반영도	1개
	2-6	◦ CB 진행에 대한 전체적인 만족도	1개
CB에 대한 세부적인 항목	3-1	◦ CB에 대한 사업 추진 효과성	8개
	3-2	◦ CB에 대한 지역발전(마을발전)의 정도	4개
	3-3	◦ 진행 중인 CB에 대한 지역(마을)이 지닌 투자요소	8개
	3-4	◦ CB 사업의 투자요소 중 중요요소 점수	3개
	3-5	◦ CB 운영에 필요한 핵심역량	6개
	3-6	◦ 진행 중인 CB 참여정도 및 상호신뢰	6개
	3-7	◦ CB를 전개하는 과정 중 장애요소 또는 문제점	7개
	3-8	◦ 성공적인 CB를 이끌기 위해 가장 필요한 요소	9개
	3-9	◦ CB 활성화를 위한 지원기관의 역할에 대한 바람	6개
	3-10	◦ CB 활성화를 위해 가장 중요한 지원 방식	1개
	3-11	◦ CB를 통한 공동 수익의 재투자	1개
	3-12	◦ 현재 CB와 관련 사업에서 중요한 역할 수행자	1개
인구통계학적 특성	4-1	◦ 현재 CB에 참여 여부	1개
	4-2	◦ 성별, 연령, 거주기간, 학력, 주요생산활동, 어촌계 가입 유무	6개

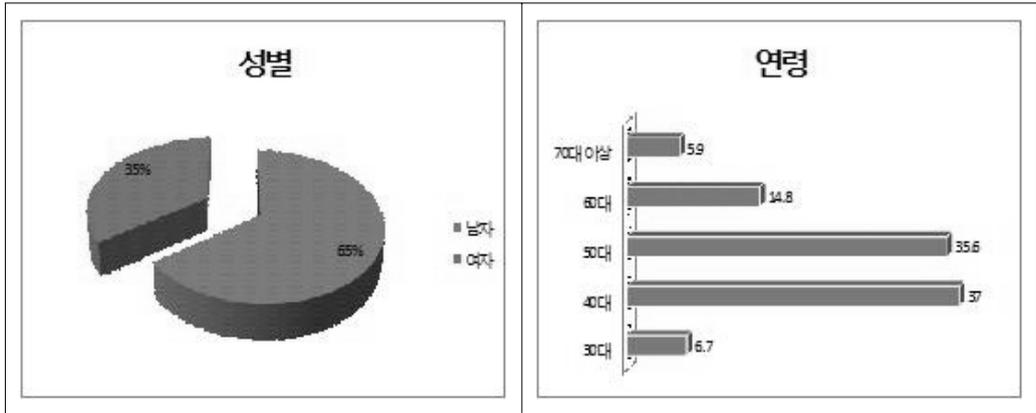
2. 조사결과

가. 인구통계학적 특성

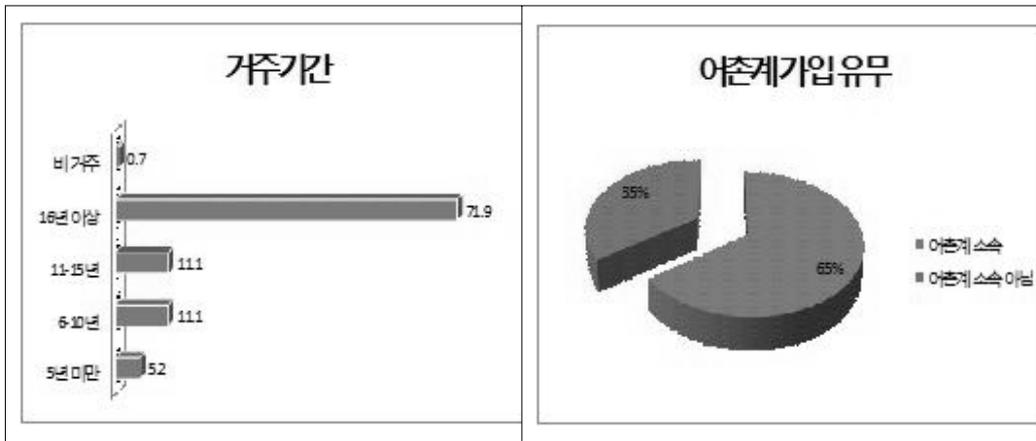
- 인구통계학적 특성분석 결과 설문자의 남녀비율은 남자가 65.2%, 여자가 34.8%로 나타났고, 응답자의 71.9%가 마을 거주기간이 16년 이상인 것으로 나타났으며, 65.2%가 어촌계 소속인 것으로 나타남

(표 35) 인구통계학적 특성 분석결과 (n=135)

구 분		빈 도	비 율(%)
성별	남자	88	65.2
	여자	47	34.8
연령	30대	9	6.7
	40대	50	37.0
	50대	48	35.6
	60대	20	14.8
	70대 이상	8	5.9
학력	중졸	18	13.3
	고졸	88	65.2
	전문대졸	12	8.9
	대졸	17	12.6
거주기간	5년 미만	7	5.2
	6-10년	15	11.1
	11-15년	15	11.1
	16년 이상	97	71.9
	비 거주	1	0.7
주요 생산활동	반농반어	50	37.0
	어업	85	63.0
어촌계 가입유무	어촌계소속	88	65.2
	어촌계소속이 아님	47	34.8
조사지역	장자도	15	11.1
	진도	15	11.1
	무창포	15	11.1
	차유	15	11.1
	구룡포	15	11.1
	쌍근리	15	11.1
	죽방림	15	11.1
	다대	15	11.1
	영진	15	11.1
CB관련 사업 참여	그렇다	120	88.9
	그렇지 않다	15	11.1



<그림 53> 성별 및 연령



<그림 54> 거주기간 및 어촌계 가입유무

나. 마을의 커뮤니티비즈니스에 대한 일반적인 사항

1) 추진 중인 커뮤니티비즈니스 사업의 종류 및 공공목적 활동 분야

- 현재 마을이 추진하고 있는 커뮤니티비즈니스의 종류로는 어촌관광체험 형이 80명(59.3%)으로 가장 많았으며, 그 외 어업생산형(23.7%), 가공유통형(17.0%)의 순으로 나타남

- 또한 진행 중인 커뮤니티비즈니스의 공공목적의 활동 분야로는 기타가

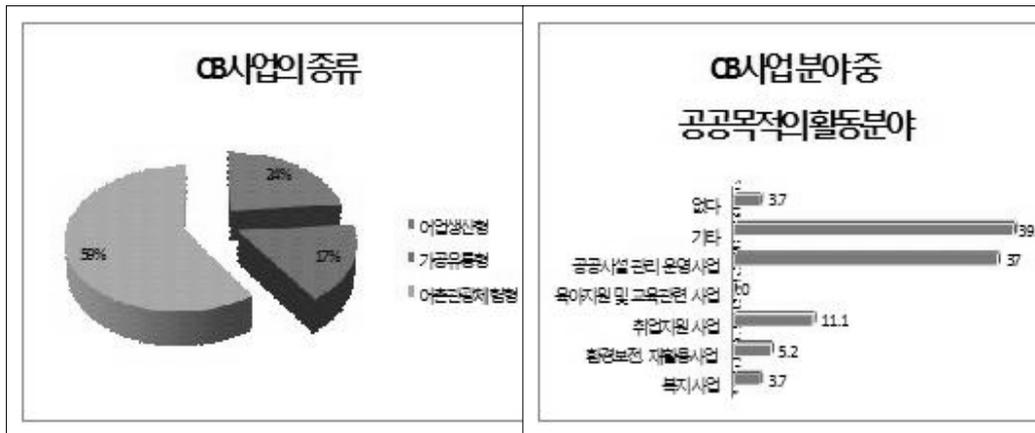
53명(39.3%)으로 가장 많았으며, 그 외 공공시설 관리 운영사업(37.0%) 등의 순으로 나타남

(표 36) CB사업의 종류

구 분	빈 도	비 율(%)
어업생산형(자율관리어업 공동체)	32	23.7
가공유통형(수산물 가공, 유통, 저장)	23	17.0
어촌관광체험형(어촌체험관광 기획, 운영, 가이드 등)	80	59.3

(표 37) CB사업 분야 중 공공목적의 활동분야

구 분	빈 도	비 율(%)
복지사업(고령자, 장애우 생활지원)	5	3.7
환경보전, 재활용사업	7	5.2
취업지원 사업(여성 및 실업자)	15	11.1
육아지원 및 교육관련 사업	0	0.0
공공시설 관리 운영사업	50	37.0
기타	53	39.3
없다	5	3.7



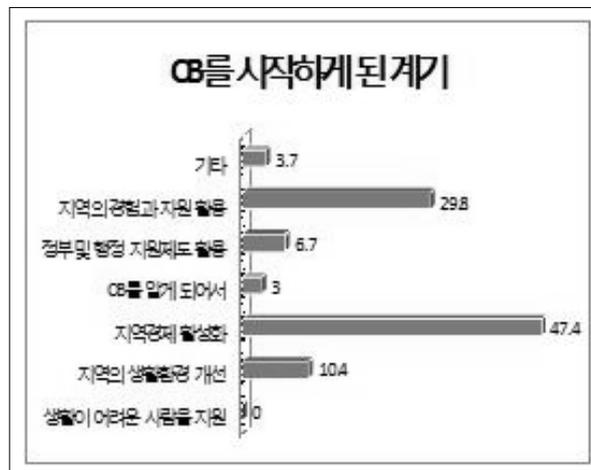
<그림 55> CB사업의 종류 및 공공목적 활동 분야

2) 커뮤니티비즈니스를 시작하게 된 계기

- 커뮤니티비즈니스를 시작하게 된 계기를 설문한 결과 지역경제를 활성화 하기 위해라는 답변이 64명(47.4%)으로 나타났고, 그 외 지역의 경험과 자원을 활용하기 위해(28.9%), 지역의 생활환경을 개선하기 위해(10.4%) 등의 순으로 나타남

(표 38) CB를 시작하게 된 계기

구 분	빈 도	비 율(%)
생활이 어려운 사람을 지원하기 위해	0	0.0
지역의 생활환경을 개선하기 위해	14	10.4
지역경제를 활성화 하기 위해	64	47.4
커뮤니티비즈니스를 알게 되어서	4	3.0
정부 및 행정 지원 제도를 활용하기 위해	9	6.7
지역의 경험과 자원을 활용하기 위해	39	29.8
기타	5	3.7



<그림 56> CB를 시작하게 된 계기

다. 지역의 커뮤니티비즈니스에 대한 인식도

1) 지역 활성화를 위한 지원의 필요성 및 효과

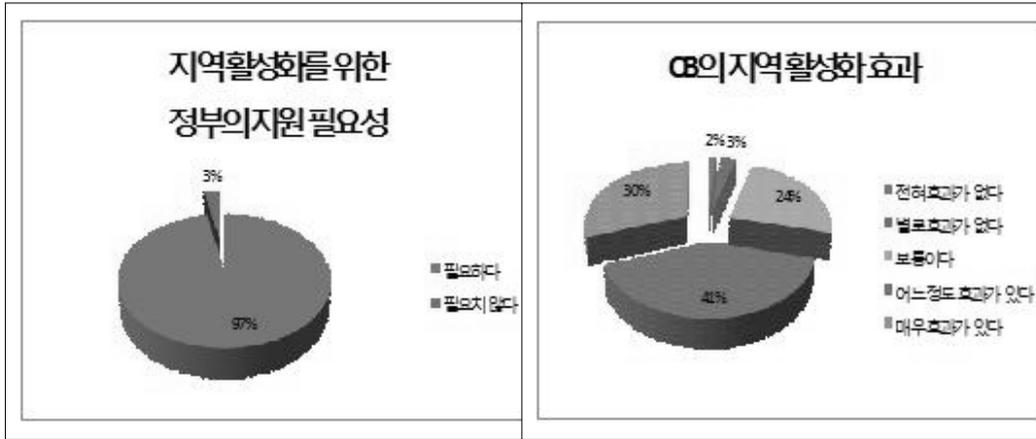
- 지역 활성화를 위한 정부 및 지자체의 지원의 필요성에 대하여 필요하다는 응답은 131명(97.0%)으로 나타났고, 필요치 않다는 3.0%로 나타남
- 현재 진행 중인 CB가 지역 일자리 창출, 지역주민의 삶의 질 향상, 지역 활성화에 도움이 되었는가에 대하여 효과가 있다는 긍정적인 응답이 96명(71.1%)으로 나타남

(표 39) 지역 활성화를 위한 정부 및 지자체의 지원

구 분	빈 도	비 율(%)
필요하다	131	97.0
필요치 않다	4	3.0

(표 40) CB의 지역 활성화 효과

구 분	빈 도	비 율(%)
전혀 효과가 없다	2	1.5
별로 효과가 없다	4	3.0
보통이다	33	24.4
어느 정도 효과가 있다	55	40.7
매우 효과가 있다	41	30.4



<그림 57> 정부의 지원 필요성 및 CB의 지역 활성화 효과

2) 커뮤니티비즈니스 현황 만족도 및 커뮤니티비즈니스에 대한 만족도

- 커뮤니티비즈니스 현황 만족도를 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 지역주민의 참여가 활발하다 답변이 58명(42.9%)으로 나타났고, 그 외 지역주민을 교육할 수 있는 전문가들이 존재한다(38.5%) 등의 순으로 나타남
- 커뮤니티비즈니스의 전반적인 만족도를 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 한 응답자들이 60명(44.4%)으로 나타남

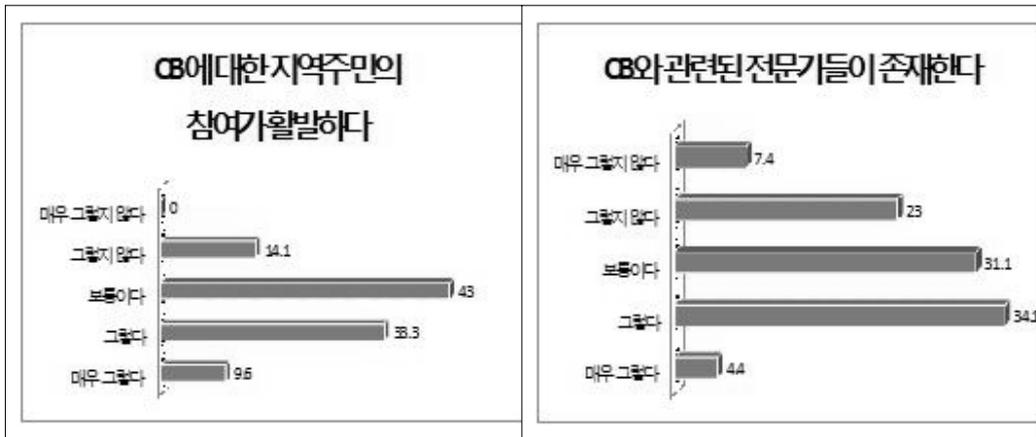
(표 41) CB 현황 만족도

구 분	빈도	비율(%)	순위	
CB육성관련 업무를 담당하는 조직과 인력이 충분하다	매우 그렇다	0	0.0	6
	그렇다	19	14.1	
	보통이다	65	48.1	
	그렇지 않다	42	31.1	
	매우 그렇지 않다	9	6.7	
CB육성관련 업무를 담당하는 공무원의 전문성은 충분하다	매우 그렇다	6	4.4	5
	그렇다	19	14.1	
	보통이다	71	52.6	
	그렇지 않다	35	25.9	
	매우 그렇지 않다	4	3.0	
CB에 대한 지역사회 단체의 참여가 활발하다	매우 그렇다	16	11.9	3
	그렇다	27	20.0	
	보통이다	59	43.7	
	그렇지 않다	33	24.4	
	매우 그렇지 않다	0	0.0	
CB에 대한 지역주민의 참여가 활발하다	매우 그렇다	13	9.6	1
	그렇다	45	33.3	
	보통이다	58	43.0	
	그렇지 않다	19	14.1	
	매우 그렇지 않다	0	0.0	
지역의 CB에 대하여 협력할 수 있는 NGO 또는 NPO가 존재한다	매우 그렇다	6	4.4	4
	그렇다	26	19.3	
	보통이다	29	21.5	
	그렇지 않다	60	44.4	
	매우 그렇지 않다	14	10.4	
CB와 관련하여 지역주민을 교육할 수 있는 전문가들이 존재한다	매우 그렇다	6	4.4	2
	그렇다	46	34.1	
	보통이다	42	31.1	
	그렇지 않다	31	23.0	
	매우 그렇지 않다	10	7.4	

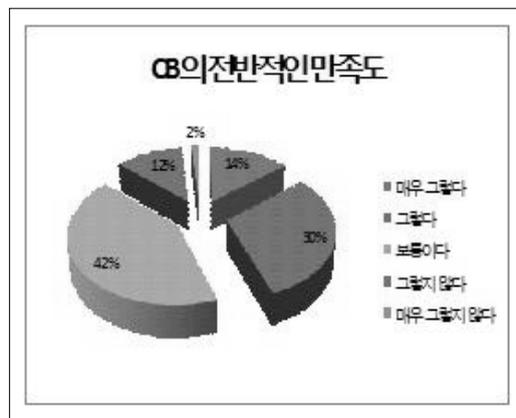
자료 : 그렇다 이상 기준으로 가장 만족하고 있는 현황을 순위 매김.

(표 42) CB의 전반적인 만족도

구분	빈도	비율(%)
매우 그렇다	19	14.1
그렇다	41	30.4
보통이다	57	42.2
그렇지 않다	16	11.9
매우 그렇지 않다	2	1.5



<그림 58> CB 현황 만족도



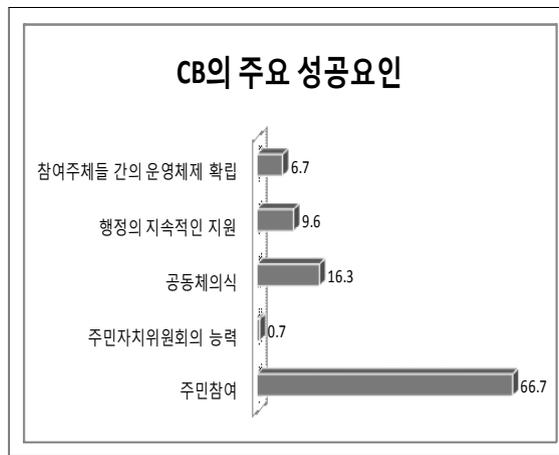
<그림 59> CB의 전반적인 만족도

3) 커뮤니티비즈니스의 주요 성공요인

- 커뮤니티비즈니스의 성공을 위한 중요요인 5가지 중 주민참여 요인을 가장 중요하다고 90명(66.7%)이 응답하였고, 그 외 공동체의식(16.3%), 행정의 지속적인 지원(9.6%) 등의 순으로 나타남

(표 43) CB의 주요 성공요인

구 분	빈 도	비 율(%)	순 위
주민참여	90	66.7	1
주민자치위원회의 능력	1	0.7	5
공동체의식	22	16.3	2
행정의 지속적인 지원	13	9.6	3
참여주체들 간의 운영체제 확립	9	6.7	4



<그림 60> CB의 주요 성공요인

4) 커뮤니티비즈니스의 주민의견 반영 및 진행에 대한 만족도

- 커뮤니티비즈니스 사업 과정 중 주민의견의 반영이 ‘어느 정도 되었다’ 이상의 긍정적인 답변을 한 응답자들이 75명(55.6%)으로 나타남
- 지역 내 커뮤니티비즈니스 진행함에 있어 전반적으로 ‘만족한다’ 이상의

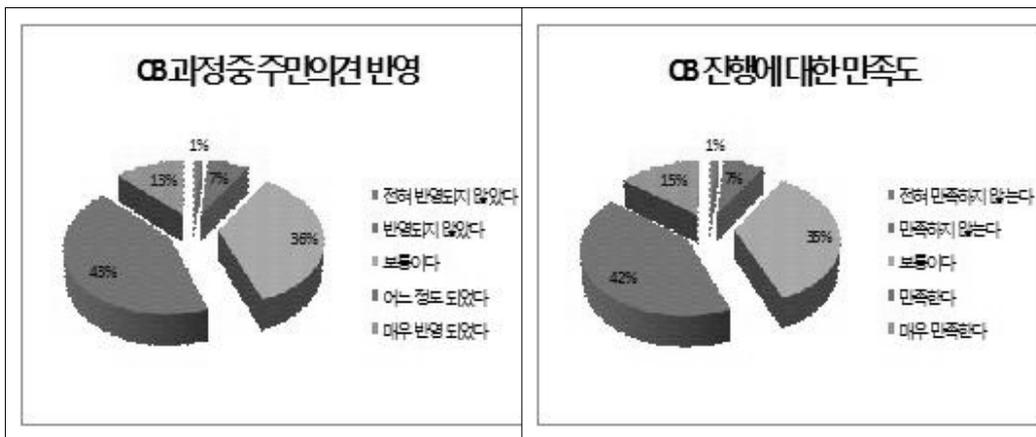
긍정적인 답변을 한 응답자들이 77명(57.0%)으로 나타남

(표 44) CB 과정 중 주민들의 의견 반영

구분	빈도	비율(%)
전혀 반영되지 않았다	2	1.5
반영되지 않았다	10	7.4
보통이다	48	35.6
어느 정도 되었다	58	43.0
매우 반영 되었다	17	12.6

(표 45) CB 진행에 대한 만족도

구분	빈도	비율(%)
전혀 만족하지 않는다	2	1.5
만족하지 않는다	10	7.4
보통이다	48	35.6
만족한다	57	42.2
매우 만족한다	20	14.8



<그림 61> CB에 대한 주민의견 반영 및 진행

라. 지역에서 진행 중인 커뮤니티비즈니스에 대한 세부항목

1) 사업 추진효과

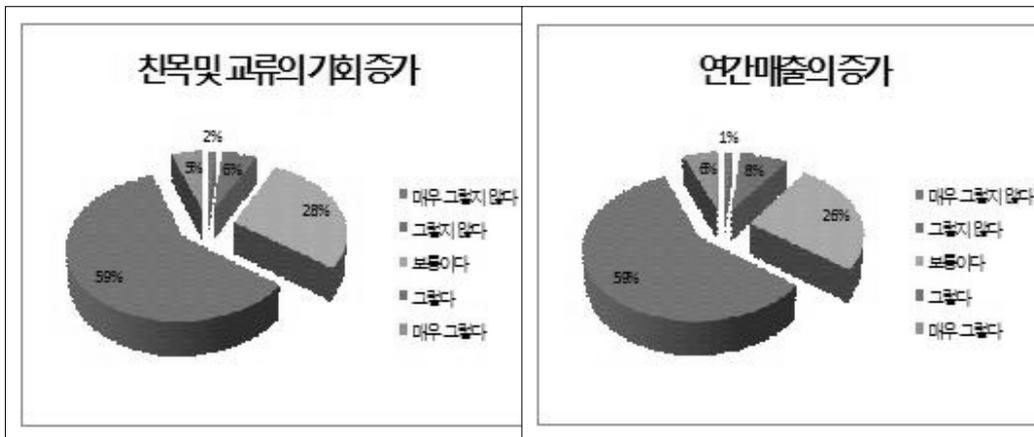
- 커뮤니티비즈니스 사업추진 효과를 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 친목 및 교류의 기회 증가의 답변이 87명(64.5%)으로 나타났고, 그 외 연간 매출의 증가(64.4%) 등의 순으로 나타남

(표 46) 사업 추진효과

구 분		빈도	비율(%)	순위
생활의 자립도가 높아졌다	매우 그렇지 않다	3	2.2	6
	그렇지 않다	21	15.6	
	보통이다	43	31.9	
	그렇다	65	48.1	
	매우 그렇다	3	2.2	
새로운 일자리가 창출되었다	매우 그렇지 않다	2	1.5	7
	그렇지 않다	17	12.6	
	보통이다	54	40.0	
	그렇다	61	45.2	
	매우 그렇다	1	0.7	
공동 수익이 증가 하였다	매우 그렇지 않다	2	1.5	5
	그렇지 않다	17	12.6	
	보통이다	44	32.6	
	그렇다	64	47.4	
	매우 그렇다	8	5.9	
연간 매출액이 증가 하였다	매우 그렇지 않다	2	1.5	2
	그렇지 않다	11	8.1	
	보통이다	35	25.9	
	그렇다	79	58.5	
	매우 그렇다	8	5.9	

친목 및 교류의 기회가 늘어났다	매우 그렇지 않다	2	1.5	1
	그렇지 않다	8	5.9	
	보통이다	38	28.1	
	그렇다	80	59.3	
	매우 그렇다	7	5.2	
생활의 문제 등 서로 도울 수 있는 기회가 많아졌다	매우 그렇지 않다	3	2.2	8
	그렇지 않다	20	14.8	
	보통이다	52	38.5	
	그렇다	51	37.8	
	매우 그렇다	9	6.7	
지역에 대한 애착심이 깊어졌다	매우 그렇지 않다	2	1.5	4
	그렇지 않다	4	3.0	
	보통이다	53	39.3	
	그렇다	53	39.3	
	매우 그렇다	23	17.0	
지역에서 활동하고자 하는 의지가 강해졌다	매우 그렇지 않다	2	1.5	3
	그렇지 않다	5	3.7	
	보통이다	50	37.0	
	그렇다	55	40.7	
	매우 그렇다	23	17.0	

자료 : 그렇다 이상 기준으로 사업 추진효과를 순위 매김.



<그림 62> CB 추진효과

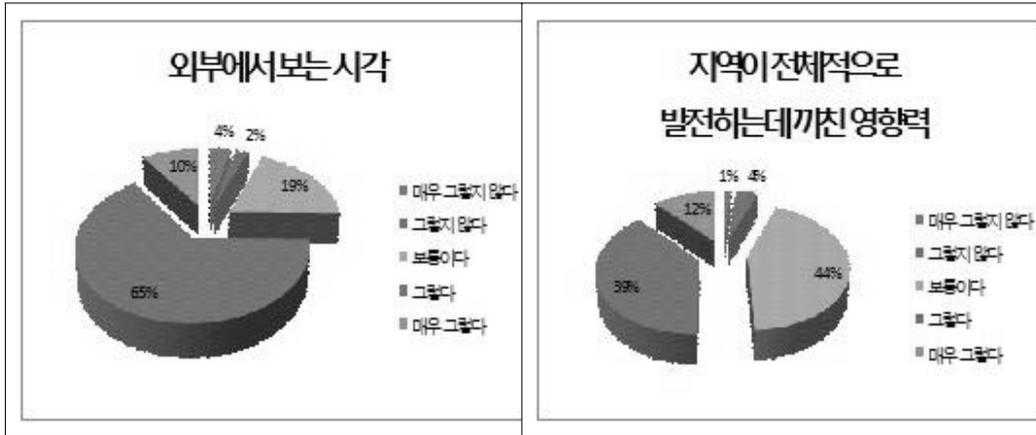
2) 지역발전

- 커뮤니티비즈니스 지역발전을 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 외부에서 보는 시각이 좋아졌다는 답변이 101명(74.8%)으로 나타났고, 그 외 지역이 전체적으로 발전하는데 끼친 영향력이 크다(50.4%) 등의 순으로 나타남

(표 47) 지역발전

구 분		빈도	비율(%)	순위
일자리와 소득이 증가했다	매우 그렇지 않다	4	3.0	3
	그렇지 않다	13	9.6	
	보통이다	55	40.7	
	그렇다	57	42.2	
	매우 그렇다	6	4.4	
외부에서 보는 시각이 좋아졌다	매우 그렇지 않다	5	3.7	1
	그렇지 않다	3	2.2	
	보통이다	26	19.3	
	그렇다	88	65.2	
	매우 그렇다	13	9.6	
취약계층의 능력을 발휘할 수 있다	매우 그렇지 않다	6	4.4	4
	그렇지 않다	29	21.5	
	보통이다	52	38.5	
	그렇다	38	28.1	
	매우 그렇다	10	7.4	
지역이 전체적으로 발전하는데 끼친 영향력이 크다	매우 그렇지 않다	2	1.5	2
	그렇지 않다	6	4.4	
	보통이다	59	43.7	
	그렇다	52	38.5	
	매우 그렇다	16	11.9	

자료 : 그렇다 이상 기준으로 지역발전의 순위 매김.



<그림 63> 지역발전

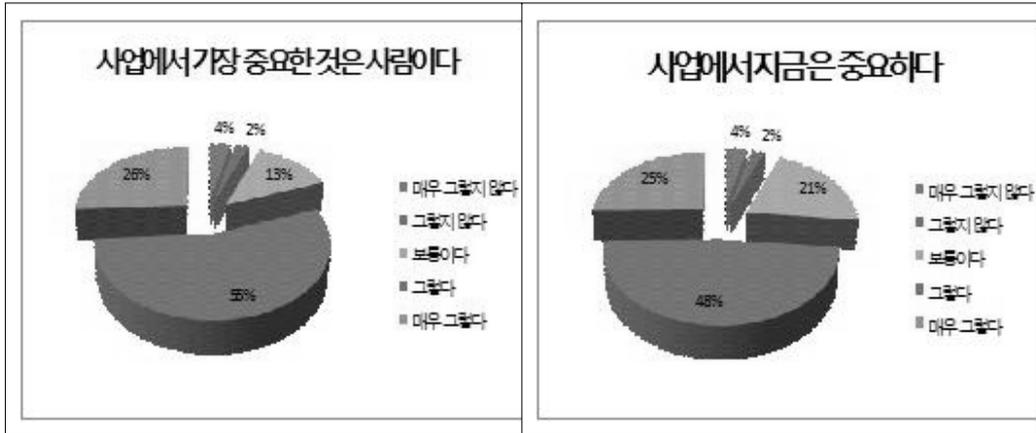
3) 지역이 지닌 투자요소

- 커뮤니티비즈니스 지역이 지닌 투자요소를 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 사업에서 사람이 가장 중요하다의 답변이 109명(80.7%)으로 나타났고, 그 외 사업에서 자금은 중요하다(73.3%) 등의 순으로 나타남

(표 48) 지역이 지닌 투자요소

구분	빈도	비율(%)	순위	
사업을 위해 받은 교육은 충분하다	매우 그렇지 않다	6	4.4	8
	그렇지 않다	32	23.7	
	보통이다	67	49.6	
	그렇다	27	20.0	
	매우 그렇다	3	2.2	
사업의 참여자 수는 적절하다	매우 그렇지 않다	2	1.5	7
	그렇지 않다	12	8.9	
	보통이다	72	53.3	
	그렇다	46	34.1	
	매우 그렇다	3	2.2	
구성원들 간의 의사소통은 원활하다	매우 그렇지 않다	5	3.7	5
	그렇지 않다	10	7.4	
	보통이다	50	37.0	
	그렇다	64	47.4	
	매우 그렇다	6	4.4	
구성원들은 자발적으로 협력한다	매우 그렇지 않다	2	1.5	6
	그렇지 않다	18	13.3	
	보통이다	54	40.0	
	그렇다	50	37.0	
	매우 그렇다	11	8.1	
사업에서 자금은 중요하다	매우 그렇지 않다	5	3.7	2
	그렇지 않다	3	2.2	
	보통이다	28	20.7	
	그렇다	65	48.1	
	매우 그렇다	34	25.2	
사업에서 가장 중요한 것은 사람이다	매우 그렇지 않다	5	3.7	1
	그렇지 않다	3	2.2	
	보통이다	18	13.3	
	그렇다	74	54.8	
	매우 그렇다	35	25.9	
차별화된 특산물을 가지고 있다	매우 그렇지 않다	5	3.7	3
	그렇지 않다	5	3.7	
	보통이다	38	28.1	
	그렇다	55	40.7	
	매우 그렇다	32	23.7	
차별화된 체험프로그램을 가지고 있다	매우 그렇지 않다	5	3.7	4
	그렇지 않다	15	11.1	
	보통이다	41	30.4	
	그렇다	64	47.4	
	매우 그렇다	10	7.4	

자료 : 그렇다 이상 기준으로 지역이 지닌 투자요소의 순위 매김.



<그림 64> 지역이 지닌 투자요소

4) 투자요소 중요도

- 커뮤니티비즈니스 지역이 지닌 투자요소 중 가장 중요하다고 생각되는 순서를 10점 만점으로 부여한 결과 인적자본이 4.1점, 재무적 자본이 2.7 점 마을자원이 3.2점으로 부여되었음

(표 49) 투자요소 중요도 점수

구 분	인적자본	재무적 자본	마을 자원	합 계
점수	4.1	2.7	3.2	10점
순위	1	3	2	-

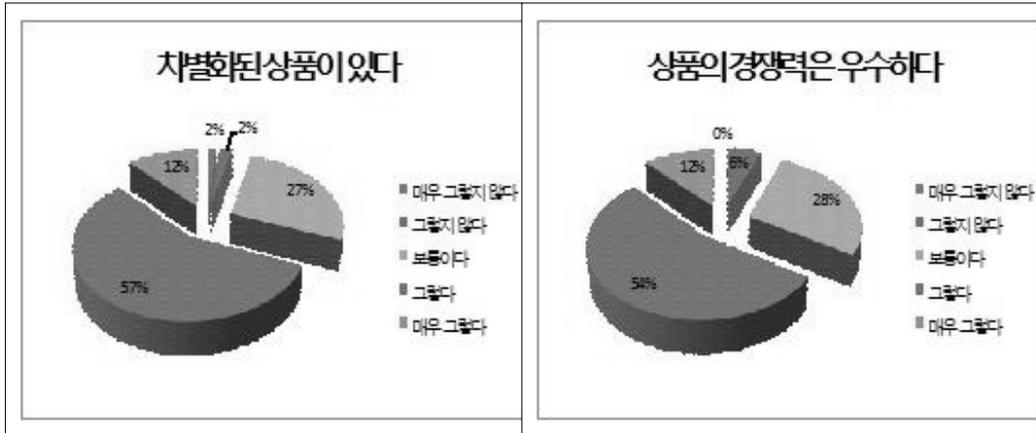
5) 핵심역량

- 커뮤니티비즈니스 핵심역량을 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 차별화된 상품을 가지고 있다는 답변이 93명(68.9%)으로 나타났고, 그 외 상품의 경쟁력은 우수하다(66.0%) 등의 순으로 나타남

(표 50) 핵심역량

구 분		빈도	비율(%)	순위
CB에 대한 업종선정을 현명하게 했다	매우 그렇지 않다	0	0.0	3
	그렇지 않다	11	8.1	
	보통이다	46	34.1	
	그렇다	68	50.4	
	매우 그렇다	10	7.4	
상품의 경쟁력은 우수하다	매우 그렇지 않다	0	0.0	2
	그렇지 않다	8	5.9	
	보통이다	38	28.1	
	그렇다	73	54.1	
	매우 그렇다	16	11.9	
경영자가 경영관리 경험이 있다	매우 그렇지 않다	1	0.7	4
	그렇지 않다	15	11.1	
	보통이다	61	45.2	
	그렇다	51	37.8	
	매우 그렇다	7	5.2	
우수한 마케팅 역량을 갖고 있다	매우 그렇지 않다	0	0.0	5
	그렇지 않다	25	18.5	
	보통이다	53	39.3	
	그렇다	56	41.5	
	매우 그렇다	1	0.7	
차별화된 상품이 있다	매우 그렇지 않다	2	1.5	1
	그렇지 않다	3	2.2	
	보통이다	37	27.4	
	그렇다	77	57.0	
	매우 그렇다	16	11.9	
차별화된 홍보 및 마케팅 전략이 있다	매우 그렇지 않다	2	1.5	6
	그렇지 않다	23	17.0	
	보통이다	54	40.0	
	그렇다	55	40.7	
	매우 그렇다	1	0.7	

자료 : 그렇다 이상 기준으로 지역이 핵심역량의 순위 매김.



<그림 65> 핵심역량

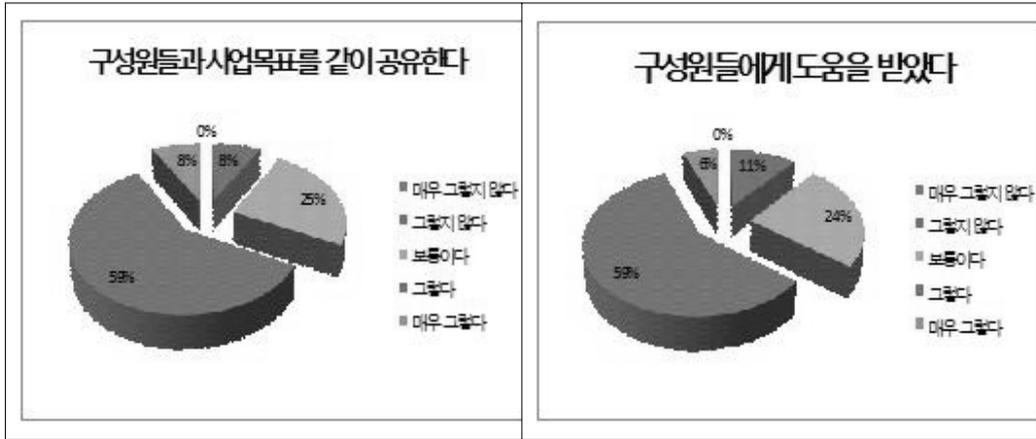
6) 참여정도 및 상호신뢰

- 커뮤니티비즈니스 참여정도 및 상호신뢰를 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 구성원들과 사업목표를 같이 공유한다는 답변이 91명(67.4%)으로 나타났고, 그 외 구성원들에게 도움을 받았다(64.4%) 등의 순으로 나타남

(표 51) 참여정도 및 상호신뢰

구 분	빈도	비율(%)	순위	
사업에 자발적으로 협력한다	매우 그렇지 않다	0	0.0	3
	그렇지 않다	14	10.4	
	보통이다	42	31.1	
	그렇다	62	45.9	
	매우 그렇다	17	12.6	
구성원 간의 의사소통이 원활하다	매우 그렇지 않다	0	0.0	4
	그렇지 않다	4	3.0	
	보통이다	53	39.3	
	그렇다	63	46.7	
	매우 그렇다	15	11.1	
구성원들과 사업목표를 같이 공유한다	매우 그렇지 않다	0	0.0	1
	그렇지 않다	11	8.1	
	보통이다	33	24.4	
	그렇다	80	59.3	
	매우 그렇다	11	8.1	
구성원들에게 도움을 받았다	매우 그렇지 않다	0	0.0	2
	그렇지 않다	15	11.1	
	보통이다	33	24.4	
	그렇다	79	58.5	
	매우 그렇다	8	5.9	
정부 및 지자체의 도움을 받은적이 있다	매우 그렇지 않다	2	1.5	5
	그렇지 않다	12	8.9	
	보통이다	45	33.3	
	그렇다	72	53.3	
	매우 그렇다	4	3.0	
외부기관(NGO, 컨설팅)의 도움을 받은적이 있다	매우 그렇지 않다	2	1.5	6
	그렇지 않다	39	28.9	
	보통이다	33	24.4	
	그렇다	54	40.0	
	매우 그렇다	7	5.2	

자료 : 그렇다 이상 기준으로 지역이 참여정도 및 상호신뢰의 순위 매김.



<그림 66> 참여정도 및 상호신뢰

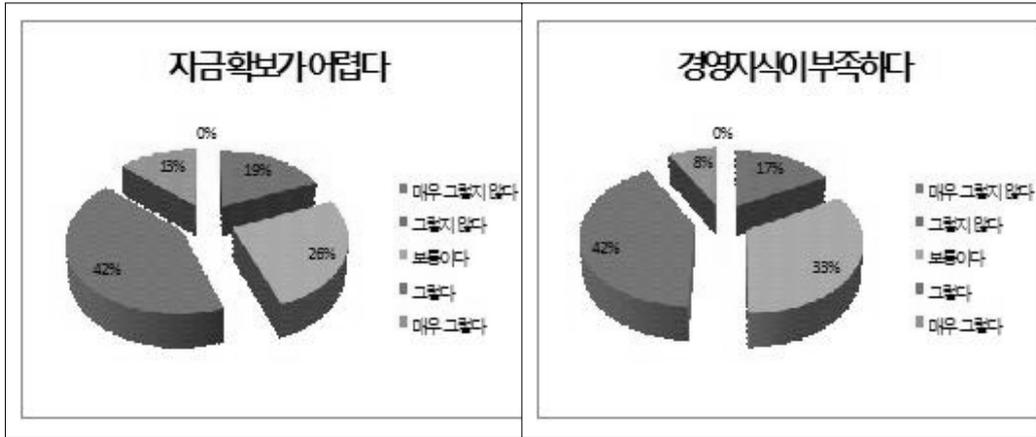
7) 장애요소 및 문제점

- 커뮤니티비즈니스 장애요소 및 문제점을 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 자금 확보가 어렵다의 답변이 87명(55.5%)으로 나타났고, 그 외 경영지식이 부족하다(49.6%) 등의 순으로 나타남

(표 52) 장애요소 및 문제점

구 분	빈도	비율(%)	순위	
필요한 인재가 없다	매우 그렇지 않다	0	0.0	4
	그렇지 않다	36	26.7	
	보통이다	55	40.7	
	그렇다	40	29.6	
	매우 그렇다	4	3.0	
활동거점이나 설비 등을 확보하기가 어렵다	매우 그렇지 않다	6	4.4	3
	그렇지 않다	30	22.2	
	보통이다	48	35.6	
	그렇다	44	32.6	
	매우 그렇다	7	5.2	
자금 확보가 어렵다	매우 그렇지 않다	0	0.0	1
	그렇지 않다	25	18.5	
	보통이다	35	25.9	
	그렇다	57	42.2	
	매우 그렇다	18	13.3	
경영지식이 부족하다	매우 그렇지 않다	0	0.0	2
	그렇지 않다	23	17.0	
	보통이다	45	33.3	
	그렇다	56	41.5	
	매우 그렇다	11	8.1	
사업과 관련된 정보수집이 어렵다	매우 그렇지 않다	0	0.0	5
	그렇지 않다	23	17.0	
	보통이다	45	33.3	
	그렇다	56	41.5	
	매우 그렇다	11	8.1	
다른 사업자와 교류 할 수 있는 기회나 장소가 없다	매우 그렇지 않다	5	3.7	6
	그렇지 않다	28	20.7	
	보통이다	62	45.9	
	그렇다	34	25.2	
	매우 그렇다	6	4.4	
행정기관의 협력관계가 미흡하다	매우 그렇지 않다	0	0.0	7
	그렇지 않다	34	25.2	
	보통이다	67	49.6	
	그렇다	26	19.3	
	매우 그렇다	8	5.9	

자료 : 그렇다 이상 기준으로 지역이 장애요소 및 문제점의 순위 매김.



<그림 67> 장애요소 및 문제점

8) 성공을 위한 가장 필요한 요소

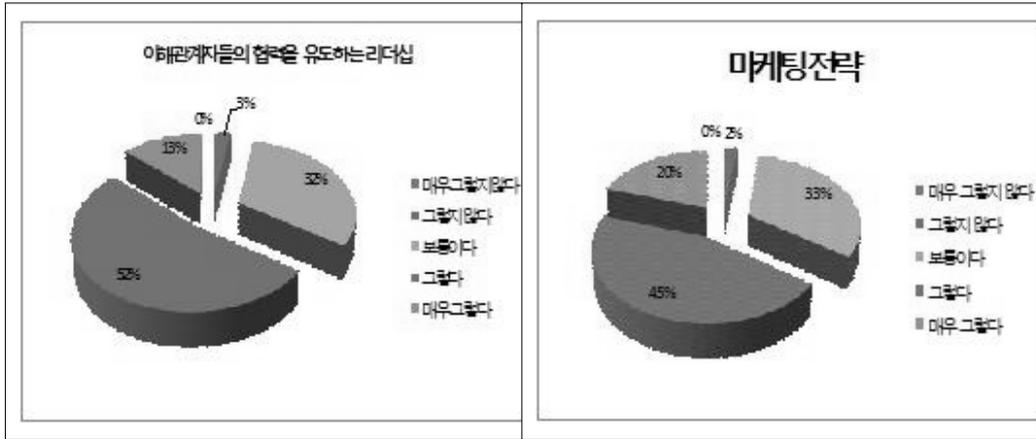
- 커뮤니티비즈니스 성공을 위한 가장 필요한 요소를 설문한 결과 ‘그렇다’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 다수의 이해관계자들의 협력을 유도하는 리더십의 답변이 90명(66.6%)으로 나타났고, 그 외 상품개발 및 판매를 위한 마케팅 전략(65.2%) 등의 순으로 나타남

(표 53) 성공을 위한 가장 필요한 요소

구분	빈도	비율(%)	순위	
수익·비수익 사업의 적절한 배분과 조화	매우 그렇지 않다	0	0.0	9
	그렇지 않다	8	5.9	
	보통이다	60	44.4	
	그렇다	64	47.4	
	매우 그렇다	3	2.2	
이해관계자들의 협력을 유도하는 리더십	매우 그렇지 않다	0	0.0	1
	그렇지 않다	1	0.7	
	보통이다	44	32.6	
	그렇다	72	53.3	
	매우 그렇다	18	13.3	

유휴자원을 발굴하는 능력	매우 그렇지 않다	0	0.0	3
	그렇지 않다	0	0.0	
	보통이다	48	35.6	
	그렇다	60	44.4	
	매우 그렇다	27	20.0	
마케팅 전략	매우 그렇지 않다	0	0.0	2
	그렇지 않다	3	2.2	
	보통이다	44	32.6	
	그렇다	61	45.2	
	매우 그렇다	27	20.0	
행정과의 협력	매우 그렇지 않다	0	0.0	8
	그렇지 않다	10	7.4	
	보통이다	52	38.5	
	그렇다	62	45.9	
	매우 그렇다	11	8.1	
기술력 확보	매우 그렇지 않다	0	0.0	7
	그렇지 않다	4	3.0	
	보통이다	56	41.5	
	그렇다	64	47.4	
	매우 그렇다	11	8.1	
비용절감	매우 그렇지 않다	0	0.0	6
	그렇지 않다	1	0.7	
	보통이다	55	40.7	
	그렇다	70	51.9	
	매우 그렇다	9	6.7	
전문가 육성	매우 그렇지 않다	0	0.0	4
	그렇지 않다	8	5.9	
	보통이다	41	30.4	
	그렇다	55	40.7	
	매우 그렇다	31	23.0	
지역 이해와 참여를 유도하는 리더십	매우 그렇지 않다	0	0.0	5
	그렇지 않다	4	3.0	
	보통이다	50	37.0	
	그렇다	45	33.3	
	매우 그렇다	36	26.7	

자료 : 그렇다 이상 기준으로 성공을 위한 가장 필요한 요소의 순위 매김.



<그림 68> 성공을 위한 가장 필요한 요소

9) 지원기관의 역할

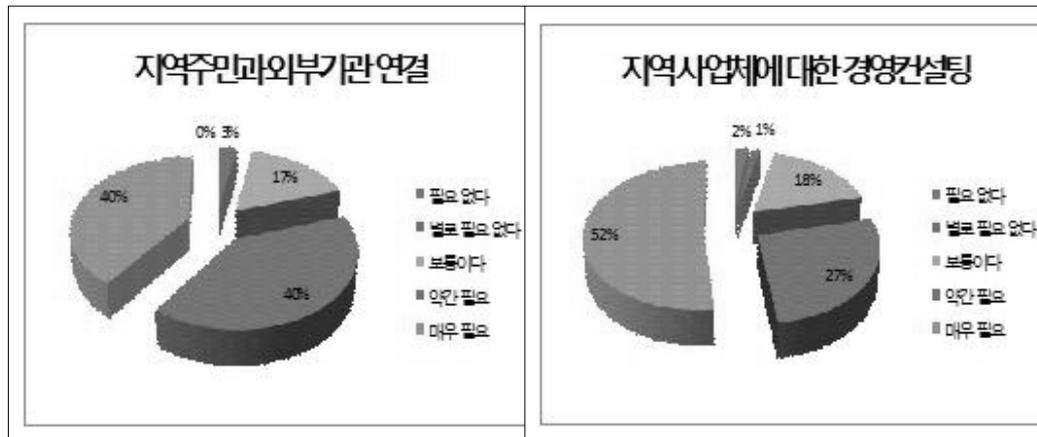
◦ 커뮤니티비즈니스 지원기관의 역할을 설문한 결과 ‘약간 필요’ 이상의 긍정적인 답변을 기준으로 순위를 나누었을 때 지역주민과 외부기관 연결의 답변이 108명(80.0%)으로 나타났고, 그 외 지역 사업체에 대한 경영컨설팅(78.6%) 등의 순으로 나타남

(표 54) 지원기관의 역할

구분	빈도	비율(%)	순위	
지역인재 양성	필요 없다	3	2.2	4
	별로 필요 없다	2	1.5	
	보통이다	32	23.7	
	약간 필요	40	29.6	
	매우 필요	58	43.0	
지역 사업체에 대한 경영컨설팅	필요 없다	3	2.2	2
	별로 필요 없다	2	1.5	
	보통이다	24	17.8	
	약간 필요	36	26.7	
	매우 필요	70	51.9	
지역주민과 외부기관 연결	필요 없다	0	0.0	1
	별로 필요 없다	4	3.0	
	보통이다	23	17.0	
	약간 필요	54	40.0	
	매우 필요	54	40.0	

지역자원의 발굴	필요 없다	0	0.0	3
	별로 필요 없다	3	2.2	
	보통이다	26	19.3	
	약간 필요	51	37.8	
	매우 필요	55	40.7	
지역사업의 개발과 보급	필요 없다	0	0.0	5
	별로 필요 없다	7	5.2	
	보통이다	31	23.0	
	약간 필요	56	41.5	
	매우 필요	41	30.4	
지역 활성화 사업 홍보 역할	필요 없다	0	0.0	5
	별로 필요 없다	15	11.1	
	보통이다	23	17.0	
	약간 필요	46	34.1	
	매우 필요	51	37.8	

자료 : 약간 필요 이상 기준으로 지원기관의 역할 순위 매김.



<그림 69> 지원기관의 역할

10) 기타사항

- 커뮤니티비즈니스의 활성화를 위해 가장 중요한 지원 방식 설문에 인건비, 사업비의 일부를 지원하는 직접지원의 응답이 45명(33.3%)으로 나타났고, 그 외 교육훈련, 법률 및 회계시스템 등의 경영지원(30.4%) 등의 순으로 나타남
- 커뮤니티비즈니스를 통한 공동 수익에 대한 재투자 설문에 공동시설의

설치 및 보수 응답이 51명(37.8%)으로 나타났고, 그 외 사업확장(28.1%) 등의 순으로 나타남

- 커뮤니티비즈니스와 관련 사업에서 중요한 역할을 하는 참여자에 대한 설문예 지역주민 응답이 94명(69.6%)으로 나타났고, 그 외 중앙행정기관(9.6%) 등의 순으로 나타남

(표 55) CB 지원방식

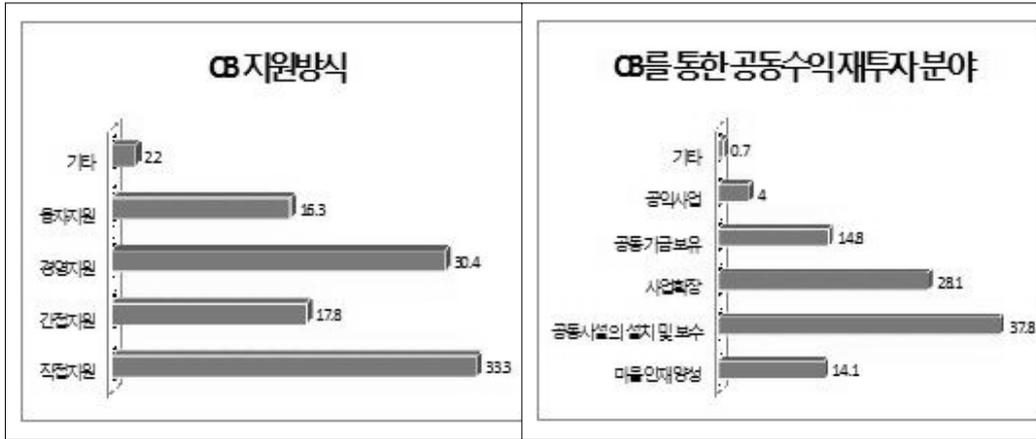
구 분	빈 도	비 율(%)
인건비, 사업비의 일부를 지원하는 직접지원	45	33.3
일부사업비 지원, 조세감면 등의 간접지원	24	17.8
교육훈련, 법률 및 회계시스템 등의 경영지원	41	30.4
시설비 등 금융회사를 통한 융자지원	22	16.3
기타	3	2.2

(표 56) CB를 통한 공동수익 재투자 분야

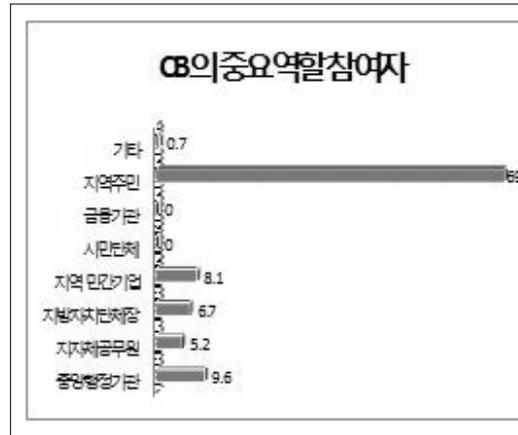
구 분	빈 도	비 율(%)
마을 인재 양성	19	14.1
공동시설의 설치 및 보수	51	37.8
사업확장	38	28.1
공동기금 보유	20	14.8
공익사업	6	4.4
기타	1	0.7

(표 57) CB의 중요역할 참여자

구 분	빈 도	비 율(%)
중앙행정기관	13	9.6
지자체공무원	7	5.2
지방자치단체장	9	6.7
지역 민간기업	11	8.1
시민단체	0	0.0
금융기관	0	0.0
지역주민	94	69.6
기타	1	0.7



<그림 70> CB 지원방식 및 공동수익 재투자 분야



<그림 71> CB의 중요역할 참여자



제6장

어촌지역 커뮤니티 비즈니스 추진방안

- 제1절 커뮤니티 비즈니스 성공요인
시사점 분석
- 제2절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스
개념정립
- 제3절 어촌지역 커뮤니티 비즈니스
추진방향

제 6 장 어촌지역 커뮤니티비즈니스 추진방안

제 1 절 커뮤니티비즈니스 성공요인 시사점 분석

1. 어촌 사례지구 CB운영실태 조사·분석 결과

가. 조사개요

- 전국 9개소 대표 및 종사자를 대상으로 반 구조화된 면접조사를 통해 일
반실태조사와 심층면접을 실시함
 - 면접자료 수집은 반 구조화된 인터뷰 가이드라인에 따라 질문을 하고
답변을 들으며 현장노트와 레코더를 사용하여 기록함
- 일대일 심층면접법을 실시하여 질문과 답변에 대해 좀 더 구체적이고 분
석적인 재 질문을 통해 커뮤니티비즈니스에 대한 내용을 도출함
- 심층면접 및 설문조사 장소는 면접대상의 편의성과 적합성을 고려하여
사전 인터뷰 요청을 통해 해당 마을회관 및 사업장을 직접 연구자가 방
문하여 실시함
 - 면접소요시간 : 약 2시간 ~ 3시간
 - 면접기간 : 2012년 11월 15일 ~ 11월 24일(10일간)

나. 조사결과 요약

- 각 사례지구의 운영실태조사 분석결과를 종합하면 다음과 같음

(표 58) 어촌사례지구 CB운영실태 조사결과 요약

구성요소	조사 내용	사례지구 조사결과									
		영진	차유	구룡포	죽방림	다대	쌍근	참전북	장자	무창포	
투자 (내부와 외부)	인적 자본	조직에 리더가 강력한 지도자와 일꾼이 존재	●	●	●	○	●	●	○	●	●
	사업을 위해 구성원들이 받은 교 육의 충분성	○	○	△	△	●	○	○	○	△	
	재무 적 자본	사업을 위한 개인투자여부	△	△	●	●	●	△	●	●	●
	외부지원 사업의 활용	●	●	●	△	●	●	●	●	○	
	우수마을 혹은 사업체로 지정	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
핵심 역량	장소 적 자본	자연환경, 문화 역사 자원이 적절한 활용	○	●	○	●	●	○	●	●	●
	지역 고유의 특산물	●	●	●	●	○	●	●	●	●	
	차별화된 체험프로그램	○	●	△	△	●	●	●	●	△	
창의 성	사업아이템은 경쟁력	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	차별화된 상품이 개발	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	새로운 사업아이템 개발	●	○	●	○	●	●	○	●	○	
홍보 마 케 팅	경영자의 경험, 기술	○	○	●	●	●	○	○	●	●	
	홈페이지를 통한 예약 홍보	●	●	●	○	●	●	●	●	○	
	홍보와 마케팅에 첨단매체를 활용	○	○	●	○	○	○	○	●	○	
	고유 상품의 브랜드 이미지 관리	○	●	●	●	○	○	●	●	●	
네트 워 킹	정부, 지자체, 관련기관의 협력	●	●	●	○	●	●	●	●	●	
	경영을 자문해주는 기관	●	●	○	○	●	●	●	●	○	
	1사 1촌, 혹은 1교 1촌 등 도어교 류 협력기관	○	●	△	△	●	○	●	○	●	

(표 계속)

핵심역량	구성원간 신뢰협력	구성원간 내부 결속력	●	●	●	●	●	●	●	●
		구성원들의 자발적 협력	●	●	●	●	●	●	●	●
		구성원간 의사소통은 원활	●	◎	●	●	●	◎	◎	●
		구성원들이 사업목표를 공유	●	●	●	●	●	●	●	●
지속가능한결과	투자수익	개별수익 증가	◎	◎	●	●	◎	◎	●	●
		공동수익 증가	◎	◎	●	◎	◎	◎	●	●
		공동수익 배분의 공정성	●	●	●	●	●	●	●	●
지역발전	일자리가 증가 노인, 다문화 가족 등 취약계층 배려 사회적 신뢰 획득	일자리가 증가	●	●	◎	△	●	●	◎	◎
		노인, 다문화 가족 등 취약계층 배려 사회적 신뢰 획득	◎	◎	◎	◎	●	◎	◎	◎
가계수입	가계 소득 증가	가계 소득 증가	◎	◎	●	●	◎	●	●	●
		가계 소득 증가	◎	◎	●	●	◎	●	●	●
재투자	재투자 의사 여부	재투자 의사 여부	●	●	●	●	●	●	●	●

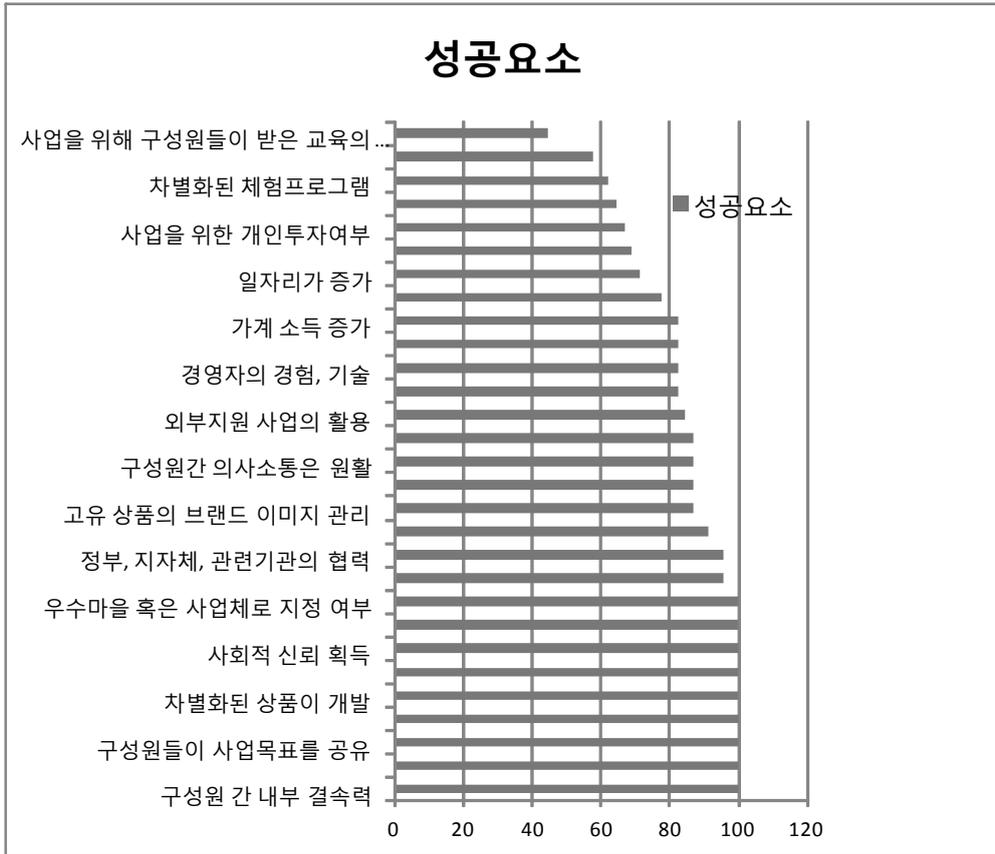
자료 : ●: 매우 그렇다(5점) ◎:보통이다(3점) △: 그렇지 않다(0점)

◦ 실태조사의 분석결과를 종합, 지수화 한 순위를 보면 다음과 같음

(표 59) 어촌사례지구 CB운영실태 조사 분석결과

구성요소		조사 내용	조사결과(환산지수)	
			합계점수	100분위 지수
핵심역량	신뢰협력	구성원 간 내부 결속력	45	100.0
		구성원들의 자발적 협력	45	100.0
		구성원들이 사업목표를 공유	45	100.0
	창의성	사업아이템은 경쟁력	45	100.0
		차별화된 상품이 개발	45	100.0
지속가능한 결과	투자수익	공동수익 배분의 공평성	45	100.0
	지역발전	사회적 신뢰 획득	45	100.0
재투자		재투자의사 여부	45	100.0
투자	재투자본	우수마을 혹은 사업체로 지정 여부	45	100.0
	장소자본	지역 고유의 특산물	43	95.6
핵심역량	네트워킹	정부, 지자체, 관련기관의 협력	43	95.6
	홍보마케팅	홈페이지를 통한 예약 홍보	41	91.1
	홍보마케팅	고유 상품의 브랜드 이미지 관리	39	86.7
	네트워킹	경영을 자문해주는 기관	39	86.7
투자	신뢰협력	구성원간 의사소통은 원활	39	86.7
	장소자본	자연환경, 문화 역사 자원이 적절한 활용	39	86.7
	재투자본	외부지원 사업의 활용	38	84.4
핵심역량	창의성	새로운 사업아이템 개발	37	82.2
	홍보마케팅	경영자의 경험, 기술	37	82.2
지속가능한 결과	투자수익	개별수익 증가	37	82.2
	가계수입	가계 소득 증가	37	82.2
	투자수익	공동수익 증가	35	77.8
	지역발전	일자리가 증가	32	71.1
핵심역량	홍보마케팅	홍보와 마케팅에 첨단매체를 활용	31	68.9
투자	재투자본	사업을 위한 개인투자여부	30	66.7
핵심역량	네트워킹	1사 1촌, 혹은 1교 1촌 등 도어교류 협력기관	29	64.4
투자	장소자본	차별화된 체험프로그램	28	62.2
지속가능한 결과	지역발전	노인, 다문화 가족 등 취약계층 배려	26	57.8
투자	인적자본	사업을 위해 구성원들이 받은 교육의 충분성	20	44.4

※ 합계점수 총합(만점 45점)을 100분위 지수로 환산함



<그림 72> 어촌사례지구 CB운영실태 조사 분석결과

다. 성공요인과 시사점 및 과제

◦ 조사분석 결과를 토대로 어촌지역 커뮤니티 비즈니스 사업의 성공요인과 시사점 및 과제를 정리하면 다음과 같음

1) 구성원 상호간 신뢰협력

- 어촌지역 사례지구 중 일부를 제외한 대부분의 경우 구성원 간 내부 결속력이 강하고, 구성원들이 자발적으로 참여하고 협력하며, 구성원들이 사업목표를 공유하고 있음
- 어촌지역의 경우 어촌계로 집약되는 사회적 자원은 상호신뢰, 호혜성, 사회적 연결망 측면에서 아주 높은 편이며, 어장과 어족자원이라는 공유재산의 관리에 매우 효과적인 기제가 되고 있음

- 이런 장점을 지닌 어촌지역 커뮤니티의 특성이 비즈니스적 관점과 결합될 경우 소득증대와 공동체 회복에 커다란 시너지 효과를 나타낼 수 있음

2) 차별화된 자연, 문화자원 발굴 지원

- 어촌지역 CB에서 차별화된 지역 특산자원(고유의 특산물, 친환경 수, 농산물, 수산가공품)과 문화(유적지, 관광지, 체험프로그램) 등은 사업 추진에서 없어서는 안 될 중요한 성공요소임
- 사례지역 연구결과에서 살펴본 바와 같이 성공적인 마을은 대부분 고유의 장소적 자원이나 가치를 어떻게 경제활동 자원으로 재창조하여 상품화 할지에 대하여 마을리더와 주민 모두가 고민한 결과 의미 있는 성과를 내고 있는 곳임
- 그러나 정부지원을 받지 못한 어촌커뮤니티의 경우 아직 제대로 활용되지 못하는 잠재 유희자원이 많으므로 이에 대한 조사와 활용 방안 에 대한 연구가 추가적으로 필요함

3) 어촌지역 CB에 대한 중간지원 기능의 강화

- 어촌의 경우 경영자원(자금, 인재, 경영노하우)의 필요성은 매우 큰 상황이나 이를 실질적이고 지속적으로 지원해 줄 수 있는 지원기관이 없음
- 어촌어항협회에 일부 전문가 컨설팅 기능이 있고 농어촌공사의 농어촌 공동체회사지원센터에도 지원기능이 부여되어 있지만 종합지원 기능이 미비하고 제도적으로도 정착된 상태가 아님
- 사례지역 어촌 리더 대부분이 인재부족 해결책의 하나로 경영지원을 위한 중간지원 조직의 필요성을 강조하고 있다는 점에 주목해야 함

4) 자체수익 창출에 의한 경영의 지속성 확보

- CB에서 공익성과 수익성은 대립관계가 아니라 균형과 조화의 관계이므로 어촌지역 CB를 통해 공익성뿐만 아니라 지역 활성화를 이루고 개별의 수익을 창출해야 함
- 사례 지역 중 생산·유통을 위한 조합·법인을 제외한 어촌체험마을 대다수가 영업 매출액이 비용을 커버하지 못하는 적자 상태로 정부의 보조금 등이 중단되면 사업체로서 존속하기 어려운 측면이 있음

- 따라서 어촌지역 CB사업이 지속가능성을 확보하기 위해서는 외부의 자원조달이 중요하지만 내부의 사업에서 수익을 창출하도록 함으로써 경영지속의 조건을 만들어 내도록 유인하는 방안이 필요함
- 어촌지역 CB가 보조금 의존적 사업추진에서 탈피하여 경영의 관점에서 이루어지기 위해서는 농림수산식품부 차원의 정책추진체계의 수립 요구됨

5) 홍보마케팅 역량 개발

- CB 사업추진에서 홍보마케팅 역량은 조직이 경쟁력을 가지고 지속적인 사업추진을 가능하게 해주는 주요 도구임
- 사례지역 대부분이 홍보를 위하여 신문, 잡지, TV 등 각종 정규 매체를 활용하고 있으나 지속적이지 못하며, 홈페이지의 콘텐츠 또한 미비한 점이 많고, 인터넷 쇼핑몰, SNS 마케팅 등 첨단매체를 활용한 마케팅 전략이 일부마을을 대상으로 전문가 컨설팅에 의해 제안되고 있지만 전문성을 가진 마을 리더가 부재한 경우가 많아 실제 효과성은 크지 않음
- 안정적 고객확보를 위한 1어 1촌 결연사업 또한 독자적으로 수행하기에는 인력과 기술이 부족하므로 어촌지역 CB 활성화를 위한 현대적 경영 마케팅 전략의 학습 및 실천이 요구됨

6) 공익성과 전문성을 갖춘 어촌 CB리더 육성

- 사례에서 살펴본 바와 같이 성공한 마을 사업에는 반드시 뛰어난 리더가 존재하고 이들 리더는 어촌 활성화의 원동력이 되고 있음
- 그러나 CB의 관점에서 사회적 목적과 전문성을 가지고 공동체의 문제를 고민하고 해결하기 위해 노력하는 혁신적이고 열정적인 지역리더의 육성 없이는 어촌 CB의 건강한 발전을 기대할 수 없음
- 현재 어촌지역 리더 육성은 전문 어업인력의 양성에 초점을 맞추고 있어 커뮤니티 비즈니스 추진을 위한 어촌 CEO 양성 프로그램이 필요함
- 이를 통해 사업경영관리 역량인 주도성, 조정력, 합리적 사고, 성과 지향성, 고객지향성, 투명한 관리역량 개발이 이루어져야 함

7) 실무 능력을 지닌 인재양성 교육

- 현재 어촌 사례지역들 모두가 고령화 및 저출산 문제와 맞물려 젊은 인재

- 부족현상이 심각한 수준에 있어 구성원 교육을 통한 인재양성이 시급함
- 구성원들에 대한 컴퓨터 활용교육, 경영관련 교육 등이 더 이루어져야 하고, 특히 컴퓨터 활용을 통한 정보화 능력배양은 체험관광, 농산물 판매, 민박 정보 등 다양한 정보를 고객에게 실시간으로 제공할 수 있고 마을 주민 간에도 네트워크 형성으로 보다 체계적인 마을 조직을 운영할 수 있고 효율적인 홍보 및 고객관리 또한 가능하다는 측면에서 어촌CB 활성화를 위한 필수요건임
- 또한, 어촌 CB사업 추진의 지속성을 확보하기 위해서는 어촌지역 CB에 대한 정부와 지자체의 지속적인 사무장 인건비 지원이 요구됨

8) 어촌지역 CB에 대한 주민들의 인식제고

- 대부분의 사례지역에서 공동체 사업을 시작한 계기는 지역자원을 활용하여 지역발전을 도모하거나 주민소득을 증대시키고 지역경제를 활성화시키기 위한 것이나, 일부 어촌 리더를 제외한 대부분이 커뮤니티 비즈니스라는 용어 자체를 모르고 있고 정부가 지원하는 사업의 일부로 인식하며 지역재생 등이 사업이 가지는 의미를 이해하지 못하고 있음
- 어촌지역 커뮤니티 비즈니스에 대한 개념정립을 통해 정부의 정책대상과 정책지원 내용을 정교화 하는 등 효율적 지원 방안의 모색이 필요함

2. 국내·외 CB 성공사례 조사·분석 결과

◦ 국내·외 CB 성공사례의 공통요인을 분석해 보면 다음과 같음

- 지역주민 주도의 공동체 구성과 구성원 간 상호신뢰 구축(리더 역량)
- 지역의 실정을 고려한 합리적인 공동체 구성체계의 정립
- 지역 내 현안문제에 대한 정확한 인식과 사업목적의 도출
- 지역의 자연·문화적 정체성에 대한 보전을 통해 가치를 발굴하고 사업 아이템화
- 주민의 자존감 고취를 통한 즐거운 사업 참여문화 조성

- 행정에서의 정보제공, 동기부여, 주민의식 제고(교육) 지원 및 관련 분야 전문가 리쿠르팅 또는 연계 등 보완적 지원
- 인근 지역 및 관련분야에 대한 다양한 관계망 형성

3. 중간지원조직 운영사례 조사·분석 결과

◦ 국내 중간지원조직의 운영사례 조사 분석을 통한 성공요인 시사점은 다음과 같음

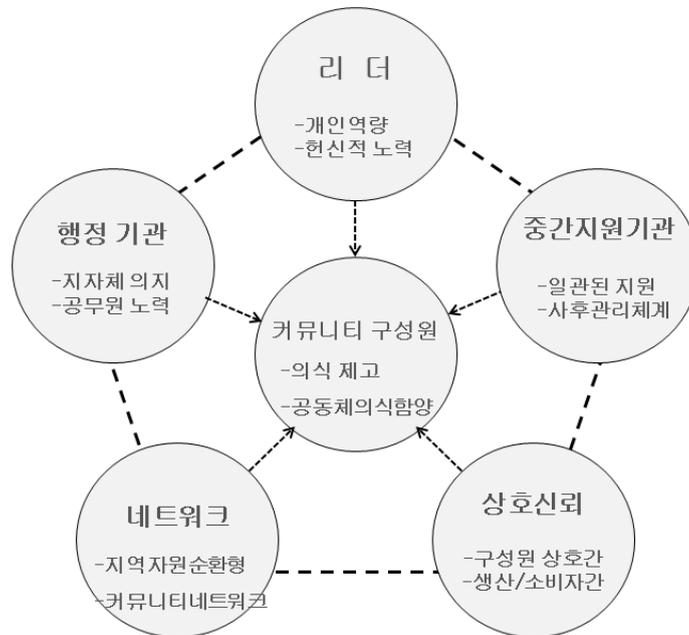
- 현재 현장에서 활동하는 중간지원조직 대부분이 중앙정부의 정책 사업을 위탁받아 수행하거나, 광역 또는 기초자치단체에서 출연하여 운영하는 등 정부의 지원에만 의존하는 현실에서의 탈피를 도모해야 함
- 중간지원조직의 재정적 자립기반 확충을 위해 기능과 역할, 그리고 내부의 역량에 따라 그 유형을 다양화하고 독자적인 사업모델을 개발하려는 노력이 필요
- 지역의 사회적 경제 분야에 대해 현장밀착형 지원을 담당할 풀뿌리형 민간 지원조직의 육성이 필요
- 현재와 같이 종합적 기능만 갖는 중간지원조직이 아니라 중앙-광역-기초단위 별로 역할을 명확히 구분하고, 기능별·분야별로 전문화된 중간지원조직의 발굴과 육성이 필요
- 중앙 각 부처별 정책사업 추진을 위한 각 중간지원조직 간의 업무 연계와 역할분담을 통해 사업별·부처별 칸막이와 중복성을 해소하여 종합적인 지원체계를 구축함으로써 각 조직의 유휴 가용자원을 현장밀착형 지원 시스템으로 확대해 나가는 패러다임의 전환이 필요
- 현장의 다양한 중간지원조직과 활동가들을 재교육하고 지원할 수 있는 중간지원조직의 인재양성을 지원하는 중간지원조직이 필요
- 중간지원조직 간의 네트워크 및 협력관계 구축이 필요하며, 각 조직 간의 격차 해소와 암묵적으로 형성되어 있는 지역별 경쟁관계를 해소함으로써 실질적인 네트워크 구축이 필요

4. 성공요인의 종합적 시사점

- 사례조사 결과를 바탕으로 커뮤니티 비즈니스 관련분야에 종사하고 있는 전문가 그룹에 대한 표적집단 심층면접(Focus Group Interview)을 실시한 결과 CB사업 성공을 위한 요건으로 다음과 같은 결론을 도출함

(표 60) 표적집단 심층면접(FGI) 결과 요약

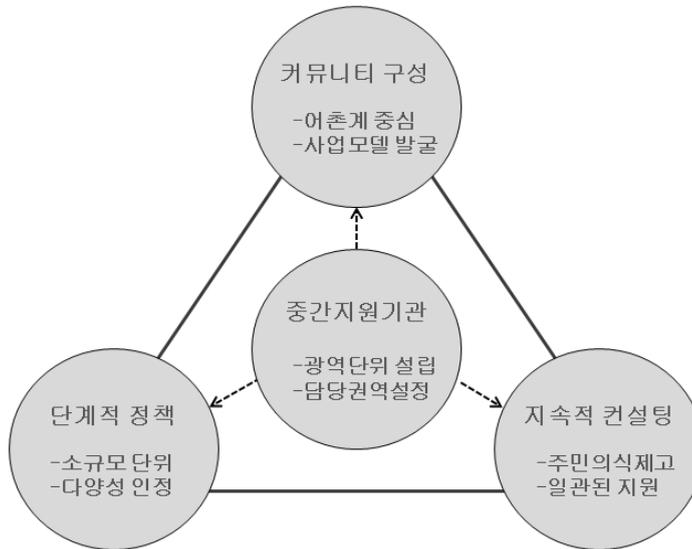
주 체	성공요건
리 더	개인역량, 투명하고 공정한 마인드와 헌신적 노력
주 민(구성원)	교육을 통한 의식제고, 공동체 마인드 함양
중간지원기관	지속적이고 일관된 지원과 사후관리체계 구축
행정기관	지자체와 관련분야 담당 공무원의 의지와 노력
네트워크	자원의 지역순환형 커뮤니티 네트워크 구성
상호신뢰	구성원 간, 생산자와 소비자 간 지속적인 노력과 홍보
기 타	우수한 사업 아이템, 단계적 정책, 커뮤니티 체계 정립, 지역의 특성을 고려한 다양한 정책 등



<그림 73> 어촌지역 CB사업 성공을 위한 모델정립의 방향

◦ 어촌지역 커뮤니티비즈니스 활성화를 위한 방안으로 다음과 같은 결론을 도출함

- 비즈니스 중심의 사업모델 발굴과 커뮤니티 구성에 대한 지원
- 주민의식 제고를 위한 지속적이고 일관된 컨설팅 지원
- 소규모 단위부터의 다양하고 단계적인 정책 지원
- 어촌지역 특수성을 감안한 어촌계 중심의 정책방안 수립
- 어촌 중심의 지원 권역 설정(권역별 담당자 운용)
- 광역단위 중간지원기관의 설립(지역별 거점대학 활용 등)



<그림 74> 어촌지역 커뮤니티비즈니스 활성화를 위한 방안

5. 연구결과의 종합 요약

◦ 본 연구의 결과를 종합적으로 요약하면 다음과 같음

(표 61) 연구결과의 종합 요약

연구과제	연구결과	시사점 및 발전방향
가. 기존 CB 정책 추진상의 문제점	부처별 유사사업의 중복추진	통합조정 혹은 부처별 제도정비
	중앙정부주도의 사업추진	지역민 주도 및 지방정부의 역할 제고
	인건비 중심의 직접지원 구조	지속 가능성을 고려한 간접지원
	평가관리체계 미흡	평가관리체계 보완
	어촌에 대한 배려부족	어촌지역 CB 정책추진 체계의 수립
나. 기존 어촌개발 정책의 문제점	하드웨어 중심	소프트웨어 중심으로 전환
	소득증대, 일자리 창출관점	어촌공동체 활성화 관점으로 전환
	top-down(하향식) 개발	bottom-up(상향식)의 내발적 개발
	주민참여 미흡	주민참여 제고로 지속가능성 확보
	어촌의 수용능력을 초과하는 공급	어촌주민들의 사업추진 역량 개발
다. 어촌지역 CB의 성공요인(사례지역 조사 결과)	구성원상호간 신뢰와 협력	어촌의 사회적 자본+비즈니스적 관점 결합
	지역리더의 존재	마을경영 전문리더 양성
	지역자원의 적극 활용	지역자원개발 시스템 정비
	정부지원사업의 적극 활용(보조금 의존)	자체 수익창출을 통한 재정 독립성 확보
	중간지원조직의 지원	어촌지역 CB 활성화를 위한 중간지원조직 설립
	고객,기업,행정지원 네트워크	다양한 지역 자원 네트워크 활성화

라. 어촌지역 주민의 식조사(사례 지역조사 결과)	CB 추진 동기	지역경제 활성화(47.4%) 지역의 경험, 자원활용(28.9%)	지역자원 활용을 통한 지역 문제해결 및 지역 활성화라는 CB개념과 부합
	투자 요소 중요도	인적자본(10점 중4.1점) 마을자원(10점 중3.2점) 재무자본(10점 중2.7점) *전체 10점 중 중요도 점수	지역인재 발굴 및 역량강화 지역자원개발 지원
	CB 지원 방식	직접지원(33.3%) 경영지원(30.4%) 간접지원(17.8%)	사업비 인건비등 직접지원 기준강화 및 교육훈련, 법률, 회계시스템 등 경영지원과 간접지원 강화
	CB 성공 필요 요소	협력적 리더십(66.6%) 마케팅 전략(65.2%) 유희자원발굴 능력(64.4%) 전문가 육성(63.7%) *그렇다 이상 응답의 백분율	리더 역량강화 중간지원조직을 통한 마케팅 전략의 학습 및 실천 자원발굴 활용시스템 지원
	CB 추진 장애 요소	자금 확보의 어려움(55.5%) 경영지식부족(49.6%) 사업정보수집 어려움(49.6) 필요인재부족(32.6%) *그렇다 이상 응답의 백분율	자금 지원방안 수립 중간지원조직을 통한 경영 역량개발 및 사업컨설팅 CB 추진 실무 인재양성

제 2 절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 개념정립

1. 기존 커뮤니티비즈니스의 개념

- 정부차원에서 추진되고 있는 CB 관련 정책들은 대개 동일한 개념으로 인식하거나 정부의 일자리 창출 수단 혹은 사회적 기업 육성수단으로 인

- 식하는 경향이 있으나 커뮤니티비즈니스와 사회적 기업은 구분되는 개념임
- 커뮤니티비즈니스는 고용창출 보다는 지역자원 활용을 통한 지역문제 해결과 지역 활성화를 목적으로 함
 - 커뮤니티비즈니스가 수익성, 지역성, 수익성, 경제산업 지향성이 상대적으로 강한 반면 사회적 기업은 공익성, 전국적, 사회서비스 지향성이 강함
- 각 부처가 추진하고 있는 커뮤니티비즈니스 관련사업의 목적을 보면 모두 지역일자리사업의 일환으로 CB 육성사업을 추진하고 있으나 일자리 창출은 CB사업의 부수적 효과이며 그 자체가 정책의 근본적 목표는 아님
- 농림수산식품부가 현재 추진 중인 농어촌공동체 주식회사의 개념은 “지역주민 또는 귀촌인이 자발적으로 참여해 기업경영방식을 접목해 지역의 물적, 인적 자원을 활용함으로써 소득창출 및 지역사회발전에 기여하는 조직”으로 마을 단위 법인, 들녘별 경영체, 마을어업회사 등 기업경영 방식의 공동체 조직을 광범위하게 포괄하는 개념으로 정의하고 있음
- 이 개념은 다른 관련사업 개념에 비해 커뮤니티 비즈니스 특성을 가장 잘 반영하고 있으나 참여주체나 사업목적이 다소 모호하고 포괄적인 개념으로 커뮤니티 비즈니스의 특성 및 어촌특성을 반영한 개념정립이 필요함

(표 62) 커뮤니티비즈니스 사업별 기존 개념과 특성

구분	농어촌 공동체회사	사회적 기업	마을기업	커뮤니티비즈니스 시범사업
개념	지역주민 또는 귀촌인력이 자 발적으로 참여 해 기업경영방 식을 접목해 지 역의 물적, 인 적 자원을 활용 함으로써 소득 창출 및 지역사 회발전에 기여 하는 조직	1.취약계층에게 사회서비스 또 는 일자리를 제 공하거나 지역 사회에 공헌함 으로써 지역주 민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재 화 및 서비스의 생산, 판매 등 영업활동을 하 는 기업 2.사회적 목적을 추구하면서 이 를 위해 이윤을 사업 또는 지역 공동체에 다시 투자하는 기업	지역 공동체에 산재한 특화자 원(향토, 문화, 자연자원)을 활 용, 주민주도의 비즈니스를 통 해 안정적 소득 및 일자리를 창 출하는 마을 단 위의 기업	지역이 직면한 문제를 주민이 주체가 되어 지 역자원의 활용 을 통해 비즈니 스 형태로 해결 하는 것 (정확한 개념정 의 없음)
사업 목적	고용창출 +소득창출	고용창출	고용창출	지역경제순환
참여 주체	농어촌주민 +귀촌인	취약계층중심	일반주민 중심	일반주민 중심
구성원 단위	농어촌지역/마을단 위	제한없음	마을단위	지역/마을단위
주관 부서	농림수산식품부	고용노동부	행정안전부	지식경제부

2. 어촌지역 커뮤니티비즈니스 개념 정립

- 커뮤니티비즈니스의 성격과 어촌공동체의 특성이 반영된 차별성이 있는 어촌지역 CB의 개념을 정립함
 - CB의 공공성, 지역성, 영리성, 자립성 등 고유의 특성을 반영한 개념
 - 아울러 어촌공동체, 어촌성, 어촌공동체의 존재양식 등 어촌공동체의 현재와 미래를 고려한 개념

- 본 연구에서는 어촌지역 커뮤니티비즈니스의 개념을 다음과 같이 정의함
 - 어촌지역 공동체 주민들이 주체가 되어 지역이 안고 있는 문제를 공동으로 해결하는 과정에서 지역의 인적·물적 자원을 활용하여 기업경영적 사업운영 방식을 도입하여 그 활동의 결과로 자립적이고 지속가능한 발전을 추구하는 것

- 이러한 정의에 대한 개념적 요소는 다음과 같음
 - **사업목적** : 지역자원(인적, 물적, 장소적)을 바탕으로 지역문제를 경영적 방식을 통해 해결하고 지역 활성화를 도모함.
 - **사업주체** : 주민이 중심이 되는 지역의 다양한 공동체 조직이나 단체 (주민단체, NGO, 마을기업, 법인, 조합 등)
 - **사업대상** : 영리기업과 비영리 기업의 중간영역으로 지역 만들기, 특산물개발 및 마케팅, 환경, 문화, 복지 등 지역사회 문제 전반
 - **사업방식** : 기업경영 방식을 도입하며 적정 이윤의 비영리적 운영을 기본으로 하되 창출된 가치가 지역사회 내에서 재순환

제 3 절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 추진방향

1. 정책목표 : 지역 활성화

- 어촌지역 CB사업의 정책목표는 지역문제 해결을 통한 지역 활성화 사업을 지향해야 함
 - 현행 사회적 기업의 경우 지역공동체 관점 부족(일자리 창출우선), 지역현장성 반영 부족, 잠재자원 활용 부족, 역량 강화의 관점이 부족함
 - 마을기업의 경우 사회적 기업보다는 주민주체성과 공동체성을 강조하지만 지역자원 활용 미흡, 일자리의 지속가능성 결여, 지역의 특성을 고려하지 못하는 문제점이 있음
 - 따라서 어촌지역 CB사업의 목표는 취약계층의 일자리 창출을 목적으로 하는 사회적 기업과는 다른 정책목표가 설정되어야 함

- 즉, 어촌지역 CB는 어촌공동체가 중심이 되어 지역주민들의 참여와 협력을 통해 지역의 다양한 문제를 해결하고 그 과정에서 생산성과 수익성을 창출하는 사업을 지향함
- 어촌지역 CB는 단순히 일자리를 제공하는 것뿐만 아니라 지역의 역량을 강화하는 사업으로 장기적, 상향적, 내생적으로 어촌발전을 추구하는 제도로써 그 필요성이 절실함

2. 사업주체 : 공동체 법인

- 어촌지역 CB가 현실적으로 커뮤니티비즈니스로서 지속가능성을 갖으려 할 때 사업주체의 “법인자격”은 CB사업의 추진에 효과적인 수단이 될 수 있음
- 우리나라의 경우 사회적 기업, 마을 기업, 농어촌공동체회사는 민법상 법인, 상법상 회사, 조합, 비영리민간단체 등 다양한 형태의 CB조직이 존재하고 있음
- 법인화는 사업 정착 단계에서 계약, 수익배분, 출자유도, 조세감면, 사업의 지속성, 사회적 책임성 등을 고려 할 때 필수적 요건이 됨
 - 다만 초기단계에서 법인화를 지나치게 강조할 경우 법인격 취득자격과 절차상 어려움으로 창업이 어렵거나 CB 확산에 제약이 될 수 있음
 - 따라서 현재처럼 초기단계에서는 지역 내 공동체 형성 및 복원에 초점을 두고 다양한 어촌공동체를 중심으로 CB설립을 지원하되, 정책시행과 연계하여 점진적으로 법인화를 유도하는 것이 바람직 함.
 - 또한 CB규모의 영세성을 고려하여 단기적으로는 세법상 준법인으로 유도하고 중장기적으로는 민법 또는 상법상의 법인(김선기, 2011) 혹은 조합법인으로 의무화할 필요가 있음

3. 사업구조 : 지역순환형 사업구조

- 어촌지역 CB사업 구조는 지역 내 자원(인적·물적·장소적)을 활용하여, 지역 내 생산과 소비, 이를 통한 지속적인 수익창출과 그 수익이 지역

내에서 순환하는 지역순환형 사업구조 모델이 이상적임

- 일본의 경우 지역 활성화를 유도하고 지역주민의 경제적 자활을 지원하는 다양한 형태의 지역순환형 커뮤니티비즈니스가 전개되고 있음
 - 생활밀착형 : 지역사회의 고령자에 대한 맞춤형간병서비스를 제공하는 “스미스 리버사이드 네트”
 - 지역환경개선형 : 지역사회 환경 및 삶의 질 향상 추구를 목적으로 하는 “퓨전 나가이케”
 - 산업창출지원형: 역사적 건물을 심볼로 하여 관광개발과 유리공예사업을 통한 고용창출을 추구하는 “쿠로카베” 등이 대표적 실천사례 임
- 어촌의 경우 다양한 수산자원, 미개발 어메니티 자원의 존재, 낮은 인구 밀도, 분산거주라는 특성 등을 고려할 때 지역의 자원을 활용하여 지역 내 생산과 소비를 통해 지속적으로 수익을 창출하는 CB 사업구조가 요구됨

4. 지원방식 : 간접지원 방식

- CB사업은 공동체성, 수익성, 자립성, 지속가능성을 주요 특징으로 하는 바 정부에 대한 의존성을 강화하는 직접지원 방식보다 간접지원의 방식으로 이루어져야 함
- CB 관련 사업에 대한 정부의 지원은 1년에서 최장 5년간 지원되고 있고, 지원방식도 인건비 중심의 직접지원이 주류를 이루고 있음.
- 정부지원금의 한시성, 인건비 위주의 직접지원 방식은 정부지원 종료 후에 기업의 형태로 자립적이고 지속가능한 발전을 이루는데 장애요인으로 작용할 가능성 크다고 할 수 있음.
- 사업추진 초기단계에서 정부의 사업비 지원이 없는 경우 CB창업 자체가 어렵기 때문에 초기 CB의 확산단계에서는 정부가 우수사례에 대한 사업비 지원을 통해 정책적으로 CB 창업을 지원할 필요가 있으나 중장기적으로

로는 사업의 지속운영을 유도하기 위해 간접지원 방식으로 전환해야 함

- 초기 창업 과정에서 불가피한 직접보조도 인건비보다 사업비에 충당하도록 유도해야 하며, 리더양성, 정보제공, 교육 및 컨설팅 지원, 정부우선 구매 등 간접지원방식으로 전환함으로써 궁극적으로 CB가 정부지원 없이도 자립할 수 있도록 경영역량을 강화하는 방향으로 지원을 해야 함

- 사업비 지원을 간접지원방식으로 전환하는 경우 중간지원 조직의 역할제고가 필수적이며 현재의 직접지원비 상당부분이 중간조직의 활성화 사업비에 지원될 필요가 있음

5. 추진체계 : 지방자치단체 주도

- 현재 각 정부부처의 CB관련사업의 추진은 부처별로 개별사업의 범위와 예산을 미리 배정 후 공모를 통해 지원하는 방식으로 진행되고 있음
 - 이러한 지원 방식은 해당지역의 자기 주도적인 역량 형성 보다는 재원의 배분 등 단기적 효과에 치중하는 형태로 이루어져 CB 사업의 지속성을 담보하지 못하게 하는 측면이 있음
 - 또한, 지역 발전의 핵심주체인 지방자치단체의 참여와 협력, 지역주민, 지역 시민사회영역의 활성화를 이끌어 내지 못하는 한계가 있음.
- 이러한 관점에서 완주군의 CB육성 사례는 지방자치단체의 역할과 지역주민의 참여와 역량의 중요성을 보여주는 주요한 성공모델로 평가 됨
 - 완주군은 2008년부터 자치단체가 주축이 되어 커뮤니티비즈니스 육성을 지역발전의 핵심전략으로 채택하고 계획 집행, 평가 등 일련의 과정을 체계적이고 통합적으로 추진하고 있음.
- 따라서 CB사업 추진 시 중앙행정기관과 지자체 간 역할을 합리적으로 분담하여 상호 협력적 관계를 형성하는 것이 정책의 효과성을 높일 수 있음.
 - 중앙행정기관은 제도적 지원, 정책 가이드라인 설정, 예산지원 역할을 하고, 나머지 지원 업무는 해당 지자체가 총괄하여 행사하도록 함으

로써 지자체의 CB사업 주도역량을 강화시키는 방향에서 정책추진체계가 수립되는 것이 바람직함

6. 네트워크 : 협력적 네트워크

- 지역 내에는 각종 커뮤니티, 행정기관, 대학, 금융기관, 기업, 경제단체 등 다양한 자원이 존재하고 이들 자원들의 긴밀한 협조관계의 구축은 CB사업 성공의 필수요소임
- 이를 위한 정책수단으로서 CB사업을 추진하는 각 부처들은 중간지원조직을 결성 운영하면서 지역자원 간 협력적 네트워크 구축을 중심으로 다양한 지원사업을 수행하고 있음
 - 현재 사회적 기업 등을 지원하는 대부분의 중간지원조직은 전문성이 부족하고 정부재원에 의존하여 정책 사업을 대리하는데 그치고 있어 CB사업 대상과 지역 내의 다양한 자원을 중개하고, 사업을 촉진하며, 조정하는 역할을 충실히 하지 못하고 있음
- 사회적 기업이 발달한 유럽이나 커뮤니티비즈니스가 발달한 일본의 경우 다양한 형태의 중간조직이 지역자원의 연계, 조정, 촉진 등 왕성한 활동을 함으로써 사업의 지속가능한 발전을 촉진하고 있음.
- CB사업의 과정에서 지역 내의 다양한 인적·물적 자원간 원활한 협력관계 구축을 통해 상생하도록 지원하는 중간지원기관(광역, 기초)의 활성화가 필요함



제7장

어촌지역 커뮤니티 비즈니스 육성·지원 방안

- 제1절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델유형 개발
- 제2절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델 적용 방안
- 제3절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 유형별 적용방안
- 제4절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성·지원방안
- 제5절 정책적 제언

제 7 장 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성 · 지원 방안

제 1 절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델유형 개발

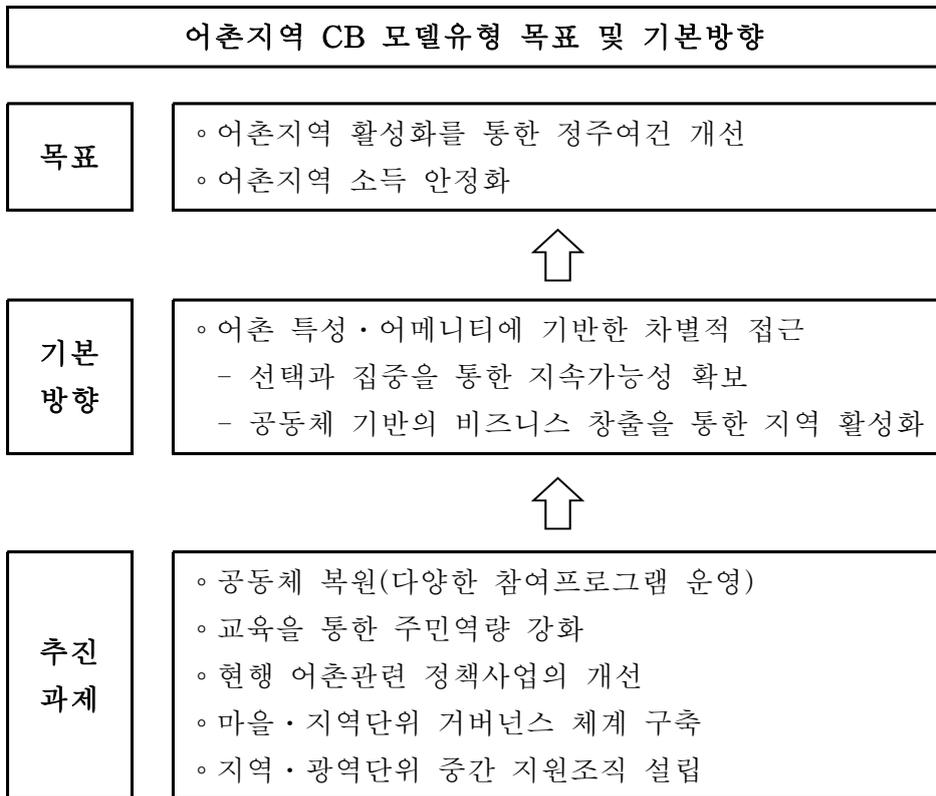
1. 모델유형 개발의 필요성

- 현재 정부 각 부처에서는 부처 고유의 미션과 기능에 따라 관련 사업들을 추진하고 있으나 사업목적, 사업대상, 커뮤니티비즈니스 도입 동기 등에서 차이가 나고 제도적으로 미비한 점이 존재함
- 커뮤니티비즈니스 관련 사업들의 통합 추진을 통해 국가적 효율성을 추구하자는 주장이 제기 되고 있으나, 새로운 비즈니스를 발굴하는 사업은 지역의 특성을 중심으로 이루어지므로 특정한 부처 또는 기관이 획일적으로 관장하는 것은 다소 무리한 측면이 있음
 - 현재 추진 중인 커뮤니티비즈니스 사업들은 이제 막 정착해 가는 과정에 있으므로 이의 활성화 차원에서 부처별로 각자의 기능에 부합하는 사업이 수행되는 것이 중요함
- 농림수산식품부의 커뮤니티비즈니스 지원사업은 사업목표, 사업범위, 사업내용 측면에서 타 부처의 CB 사업에 비해 커뮤니티비즈니스적 특성을 가장 잘 반영하고 있음
 - 농림수산식품부의 커뮤니티비즈니스 지원사업은 업체 수의 빠른 증가와 지원요구가 증대되고 있으므로 타 부처 사업과의 차별성을 부각시키며 어촌의 특성을 고려한 지속가능한 사업으로 발전되어야 함
- 어촌지역의 경우 최근 들어 어촌체험마을 등 커뮤니티비즈니스 관련 사업들이 추진되고 있으나 그동안 정부의 정책대상에서 소외되어 온 측면이 있고, 어촌의 특성을 고려한 CB정책 추진이 필요한 상황으로 어촌지역 CB 사업 지원방향과 원칙 등이 제시되어 정부정책에 반영되어야 함

2. 모델유형 개발의 기본방향

- 어촌지역에서 추진해야 하는 CB는 사회적 경제, 지역 내 순환경제구조에 기반하여 추진해야 함
- 지역사회기반(Community Based)의 CB 목표를 명확히 하고 지역주민, 중앙정부, 지자체, 중간지원조직 간의 창조적 파트너십에 기반한 로컬거버넌스를 구축하여 내발적 발전을 도모해야 함
- 특히, 지역주민의 자발적 참여와 어촌지역의 장소성에 기반하여 타 지역과 차별화 된 비즈니스 전략을 수립해야 함
- 어촌지역 CB를 초기 단계에서부터 지원할 수 있는 광역자치단체, 기초지방자치단체 차원의 중간지원조직이 필요함
- 시범사업단계 혹은 사업초기에는 사업비의 직·간접적 지원의 필요성이 있고 사업의 모니터링, 사후관리를 강화해야 하며 단계적으로 법인격을 갖추도록 유도해야 함
- 어촌지역 주민들 대상의 설문조사 결과 CB의 활성화를 위한 가장 중요한 지원방식으로 사업의 직접지원을 들고 있음. 따라서 중앙정부 차원의 사업비 지원과 함께 우수사례에 대한 인센티브 제공 등이 필요함
- 그러나, 장기적으로 직접적인 자금지원을 줄이고 간접지원방식을 모색해야하며 중앙정부는 지원정책의 가이드라인과 예산지원의 역할을 제공하고 지자체가 행정적 지원 중심으로 운영해야 함
- 어촌지역 CB 발굴을 위해서는 어촌지역의 특성 및 어메니티에 기반한 지역적 접근이 필요함
- 어촌지역 CB 모델설정을 위한 사업영역의 발굴이 필요함

- 이러한 기본 방향을 바탕으로 본 연구에서는 어촌지역 CB 모델설정을 위한 다섯 가지 추진과제를 제시함
 - 공동체 복원(다양한 참여프로그램 운영)
 - 교육을 통한 주민역량 강화
 - 현행 어촌관련 정책사업의 개선
 - 마을·지역단위 거버넌스 체계 구축
 - 지역·광역단위 중간 지원조직 설립



<그림 75> 어촌지역 CB 모델유형 목표 및 기본방향

3. 어촌지역 CB모델 유형

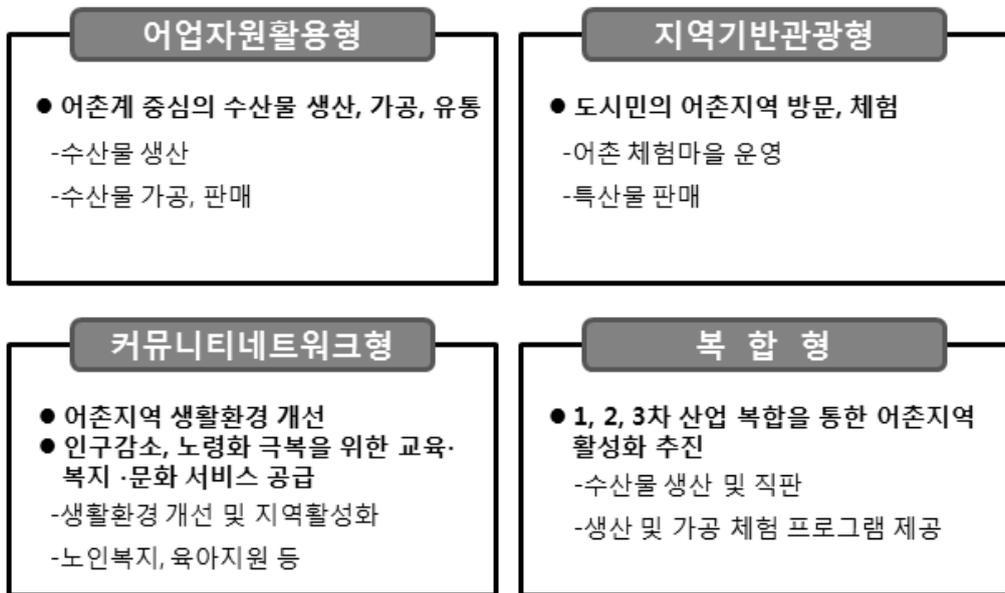
가. 어촌지역 CB 유형 구분 기준

- 전국 모든 어촌지역이 동일한 여건으로 구성되어 있는 것이 아니라 주요 생산품목, 주요자원, 마을규모, 주민역량 등이 다르기 때문에 동일한 사업과 지원을 통한 CB 추진은 사업성과를 확보하기 어려움
- 따라서 성공적인 어촌지역의 CB를 위해서 마을특성과 유형도출을 통해 차별화된 정책수립 및 지원체계가 요구됨
- 어촌지역의 자원과 마을의 여건에 기초한 지역유형구분은 농림수산식품부의 농어촌공동체회사 유형구분에 기반함
- 따라서 어촌지역 9개소 사례지구의 심층분석 결과를 농림수산식품부 농어촌 공동체회사의 6가지 유형인 농식품산업형, 도농교류형, 지역개발형, 사회복지서비스제공형, 중간지원조직형, 복합형을 토대로 어촌지역 CB 유형을 도출하고자 함

나. 어촌지역 CB 모델유형 분류

- 어촌지역 CB 모델유형 구분은 차별화된 사업경쟁력과 지역주민들의 사업 참여 활성화 등을 고려함
- 앞서 제시한 유형분류의 기준을 토대로 어촌지역 CB 모델유형을 크게 어업자원활용형, 지역기반관광형, 커뮤니티네트워크형, 복합형 4가지로 구분할 수 있음
- 어업자원활용형은 농어촌공동체회사의 농식품산업형에 기반한 유형으로 어촌계를 중심으로 어장, 어항을 활용한 수익창출형 임. 어업자원의 생산 및 가공, 유통을 통해 1차 생산뿐만 아니라 고부가가치 상품개발과 수익창출이 가능함
- 지역기반관광형은 농어촌공동체회사의 도농교류형, 지역개발형에 기반한 유형으로 지역의 경관자원, 관광자원, 관광상품, 민박 등을 활용한 관광서비스업으로 대체어업의 역할과 도농교류의 효과를 기대할 수 있음

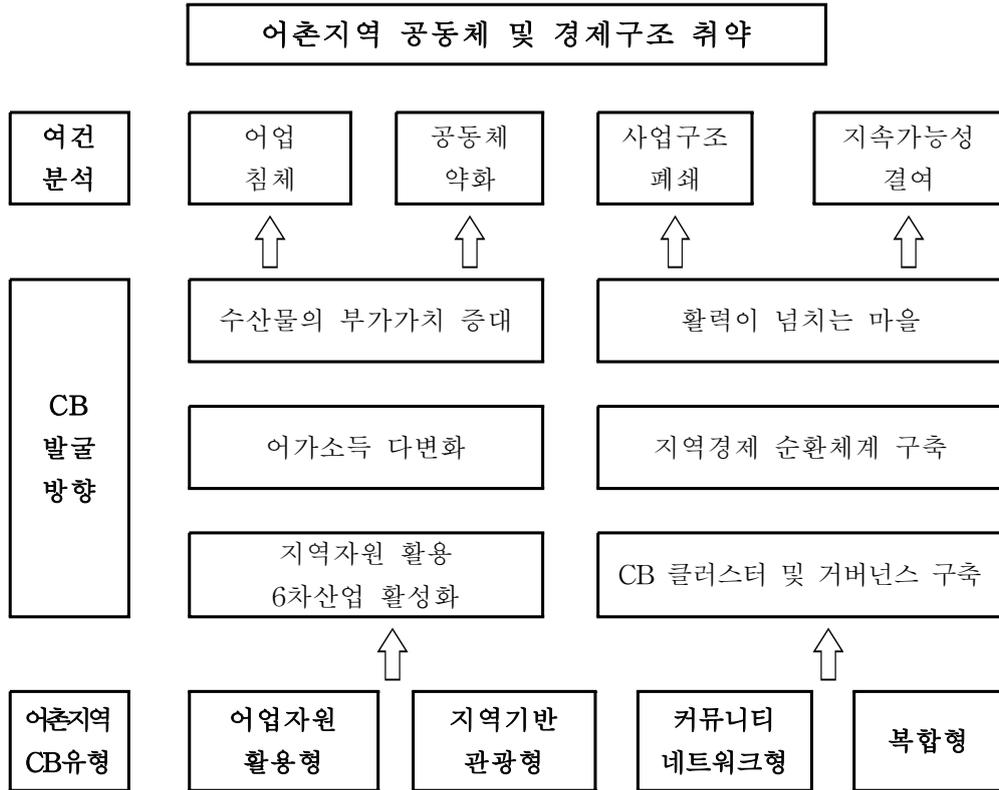
- 커뮤니티네트워크형은 농어촌공동체회사의 사회복지서비스제공형, 중간 지원조직형에 기반한 유형으로 어촌지역 주민과 인근 마을 간의 연계를 통해 공동으로 지역의 복지, 문화, 교육, 보육 등 현안문제를 해결해 나가는 것이 목표임
- 복합형은 농어촌공동체회사의 복합형에 기반한 유형으로 어촌지역의 1차, 2차, 3차 산업을 복합한 유형으로 어업의 생산, 가공, 유통, 관광사업 등을 추진함
- 어촌지역 CB 모델유형별 특징을 요약하면 다음 그림과 같음



<그림 76> 어촌지역 CB 모델유형별 특징

- CB는 공익성과 수익성을 전제로 하고 있으므로 수익창출을 위한 비즈니스 측면과 어촌지역 활성화를 위한 공익적인 측면이 동시에 고려된 사업 모델을 제시하고자 함
- 어촌지역 CB 모델 발굴과정 및 사업유형으로 수산물의 부가가치 증대, 어가소득 다변화, 지역자원 활용 6차산업 활성화, 활력이 넘치는 마을, 지역경제 순환체계 구축, CB 클러스터 및 거버넌스 구축을 설정함

- 이러한 어촌지역 CB 사업유형 발굴과정 및 사업유형을 도식화하면 다음과 같음



<그림 77> 어촌지역 CB 사업유형 발굴과정 및 사업유형

다. 어촌지역 CB모델의 구조

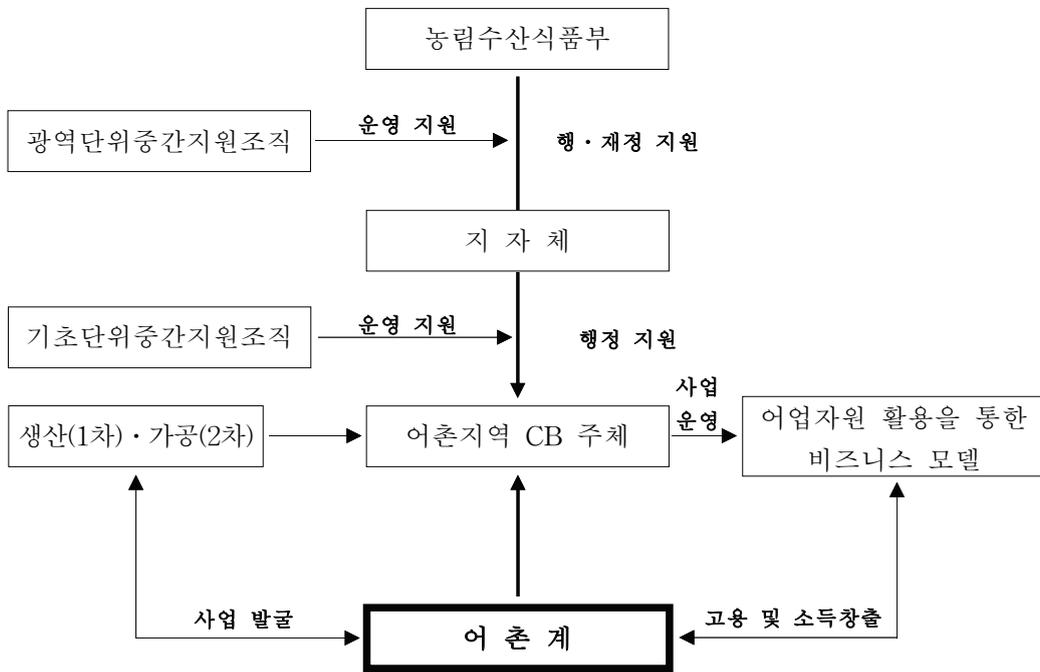
1) 어업자원활용형

◦ 개요

- 어업자원활용형 CB는 어촌지역의 어촌계를 중심으로 어장·어항을 활용하여 어업자원의 생산 및 가공 중심의 수익모델을 의미함

◦ 추진체계

- 어업자원활용형 CB의 추진체계는 어촌계원 중심으로 회원을 구성하고 어족자원의 1차 생산과 2차 가공사업을 전개함



<그림 78> 어업자원 활용형 CB Model

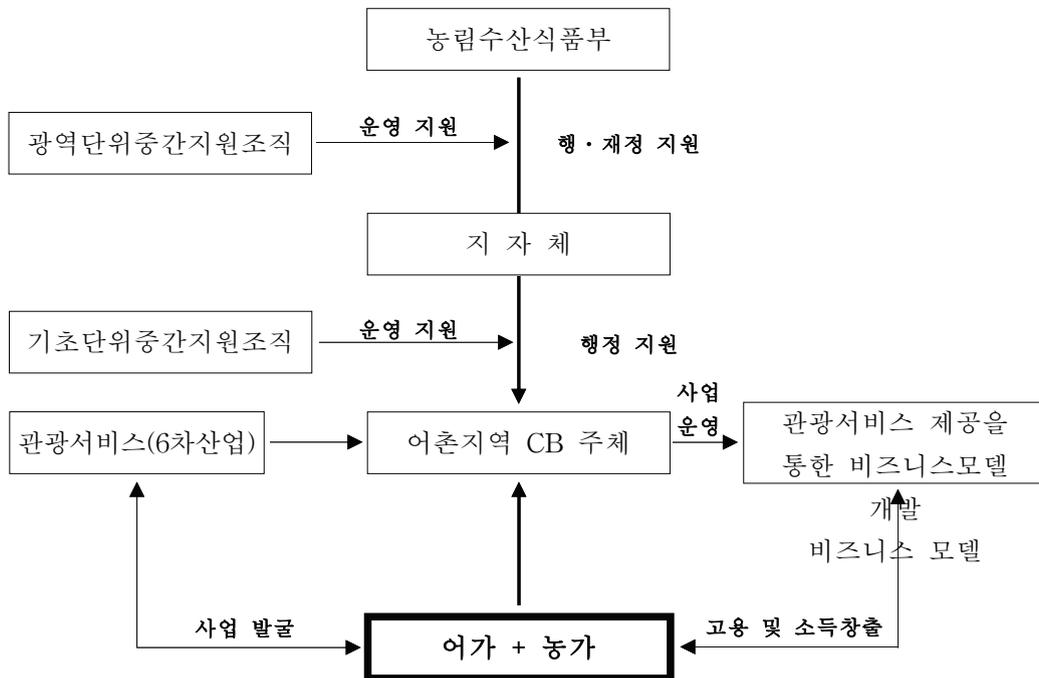
2) 지역기반관광형

◦ 개요

- 지역기반관광형 CB는 어촌지역주민(어가+농가)을 중심으로 지역의 관광자원, 관광상품, 민박 등을 활용하여 관광서비스 중심의 수익모델을 의미함

◦ 추진체계

- 지역기반관광형 CB의 추진체계는 어촌지역주민 중심으로 회원을 구성하고 관광객을 대상으로 숙박, 음식, 기념품, 체험프로그램 등을 제공함



<그림 79> 지역기반 관광형 CB Model

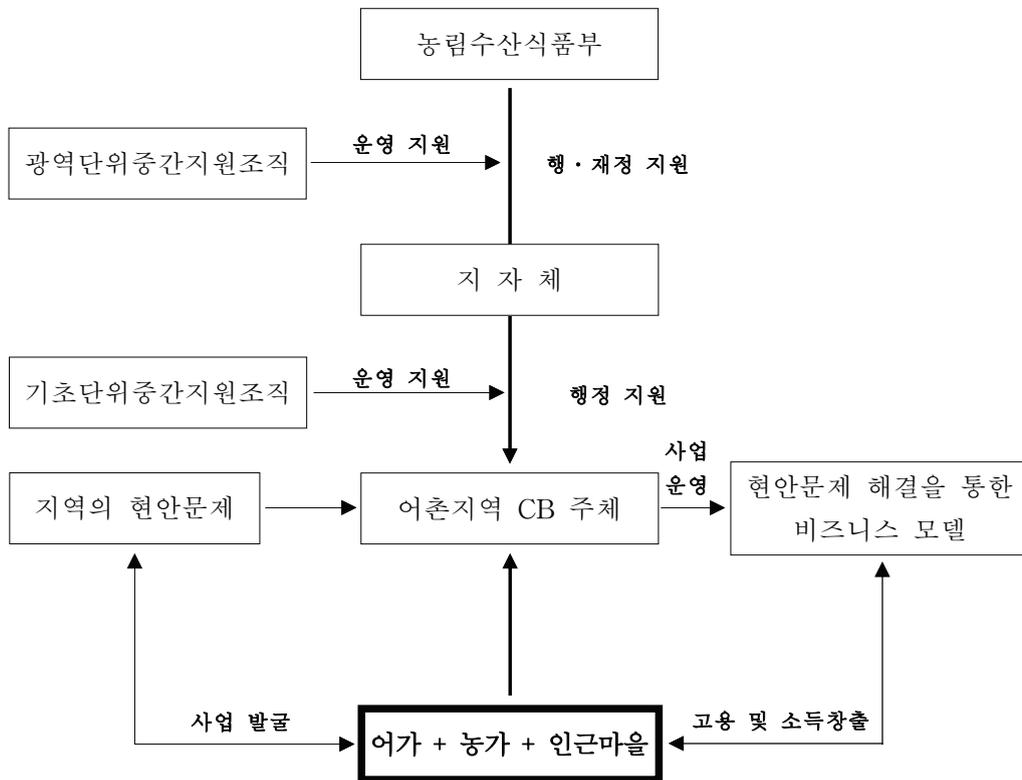
3) 커뮤니티네트워크형

◦ 개요

- 커뮤니티네트워크형 CB는 어촌지역의 주민과 인근마을 간의 연계를 통해 공동으로 지역의 현안문제를 해결해나가는 수익모델을 의미함

◦ 추진체계

- 커뮤니티네트워크형 CB의 추진체계는 어촌지역주민과 인근마을주민 간의 협력적 네트워크를 구성하고 복지·문화·교육·보육 등 지역의 현안문제를 해결할 수 있는 서비스를 제공함



<그림 80> 커뮤니티 네트워크형 CB Model

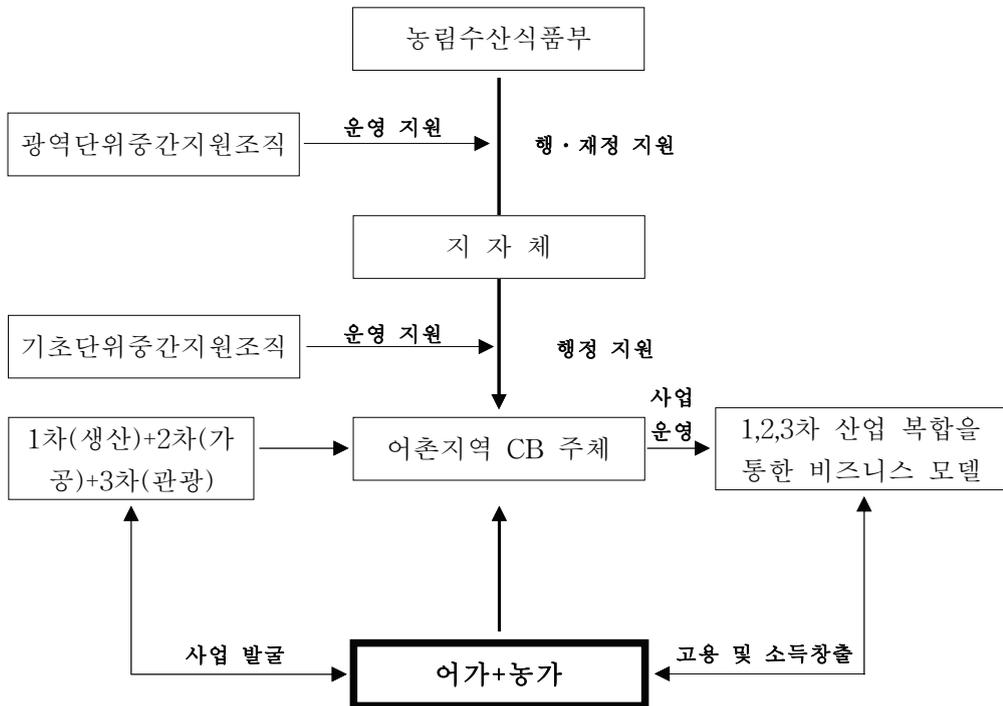
4) 복합형

◦ 개요

- 복합형 CB는 어촌지역의 1차, 2차, 3차 산업을 복합한 유형으로 어업의 생산, 가공, 유통, 관광사업 등 복합산업화를 위한 사업을 추진함

◦ 추진체계

- 복합형 CB의 추진체계는 어촌지역 주민(어가+농가)을 중심으로 생산, 가공, 유통, 관광사업 등을 전개함



<그림 81> 복합형 CB Model

라. 어촌 사례지구 CB 유형 분류

- 어촌지역 CB 모델유형에 따라 국내 어촌사례지구를 분석하면 어업자원 활용형 3곳, 지역기반관광형 3곳, 복합형 3곳으로 나타남
 - 어업자원활용형은 사천시 삼천포 죽방렴 자율관리어업공동체, 포항시 구룡포 과메기사업 협동조합, 진도군 진도보전 참전복 자율관리 어업 공동체로 나타남
 - 지역기반관광형은 강릉시 영진마을, 군산시 장자마을, 거제시 다대마을로 나타남
 - 복합형은 보령시 무창포마을, 거제시 쌍근 어촌체험마을, 영덕군 차유마을로 나타남



<그림 82> 어촌 사례지구 CB유형분류

- 국내 어촌 사례지구의 특성상 CB 유형분류는 어업자원활용형, 지역기반

활용형, 복합형으로 나타났으며 특히 어촌지역의 수·특산물, 자연환경 등에 기반하여 사업유형이 분류됨

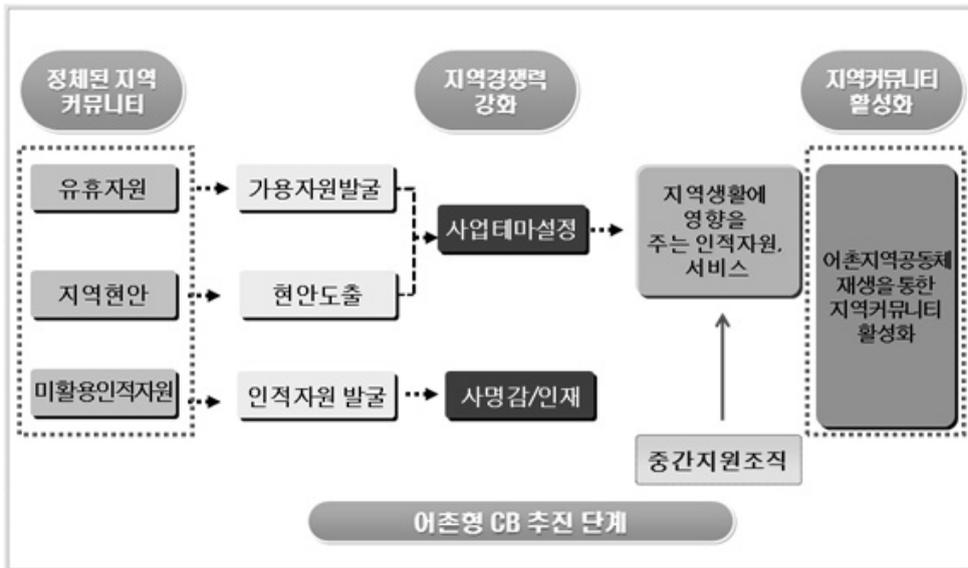
- 커뮤니티네트워크형의 경우 사례지구에서는 사업모델을 운영하지 않았으나 중장기적인 측면에서 볼 때 사회복지서비스 등 다양한 관련사업의 육성이 필요함
- 따라서 전국적인 어촌지역의 잠재자원 조사를 통해 자원의 특성과 유형 분류를 기반으로 어촌지역 CB 활성화를 모색해야 함

제 2 절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델 적용 방안

1. 어촌지역 CB 모델의 적용방안

가. 적용방안의 기본방향

- 어촌지역 CB는 커뮤니티 공동체 복원을 바탕으로 결속력 강화와 비즈니스 경쟁력 확보를 통해 지속가능성을 확보해야함
- 지역사회기반(Community Based)의 어촌지역 CB가 실제 운영되기 위해서는 지역주민 주도의 사업추진체계 구성이 전제되어야 함
- 주민주체의 지역 내 현안문제 도출, 유희자원조사, 인적자원 발굴 등이 이루어져야 함
- 어촌지역 CB의 발굴 및 육성, 확산을 위해서는 중앙정부, 지자체의 적극적인 행·재정적 지원이 필요하며 수협과 한국농어촌공사가 중간지원조직으로서 시장개척, 마케팅·홍보, 구매 등 새로운 CB 지원기능이 요구됨



<그림 83> 어촌지역 CB 추진단계

나. 적용단계 구분

- 어촌지역 CB 지원사업의 추진은 시범사업 단계와 본격화사업 단계로 구분하여 전개함

1) 시범사업 단계

- 시범사업 운영은 기존의 어촌지역 활성화 관련 사업을 운영 중인 곳과 어촌지역 CB 모델의 잠재성을 보유한 곳을 대상으로 어촌지역 CB의 성공모델을 발굴하기 위하여 15곳 내외의 시범사업대상지를 선정함
- 시범사업대상지를 대상으로 성공적인 어촌지역 CB 모델 발굴을 위한 기반조성에 역점을 두고 접근해야 함
- 어촌지역 CB 시범사업의 성공적 운영을 위해서는 지역주민의 현안문제 해결을 위한 문제인식과 동기부여가 전제되어야 함.

- 문제인식 등 계획단계를 시작으로 사업공모 및 선정을 위한 조성단계, 시범사업실시를 위한 실행단계, 시범사업평가를 통한 육성단계, 전국적 모델보급을 통한 자립단계로 구성함
 - **1단계 계획단계** : 지역주민의 자발적 참여를 바탕으로 지역의 정주여건, 현안문제 등의 문제인식과 동기부여를 통해 어촌지역 CB의 시범사업에 대한 계획을 수립함
 - **2단계 조성단계** : 어촌지역 CB 유형에 따른 모델발굴에 앞서 지역의 유희자원조사, 공동체 조사, 네트워크 환경조사를 통해 어촌지역 CB 사업아이템을 발굴함
 - **3단계 실행단계** : 시범사업 대상 후보를 선정하고 사업의 컨설팅을 통해 사업성을 평가한 후 시범사업을 실시함
 - **4단계 육성단계** : 본격적인 시범사업 실시 후 사업평가와 컨설팅, 주민교육을 통해 본격적인 육성단계로 진입함
 - **5단계 자립단계** : 어촌지역 CB 유형별 모델의 사업결과를 바탕으로 지역적, 전국적 보급, 사업대상지 간의 네트워크 구축 등을 통해 CB 유형별 모델을 정립함

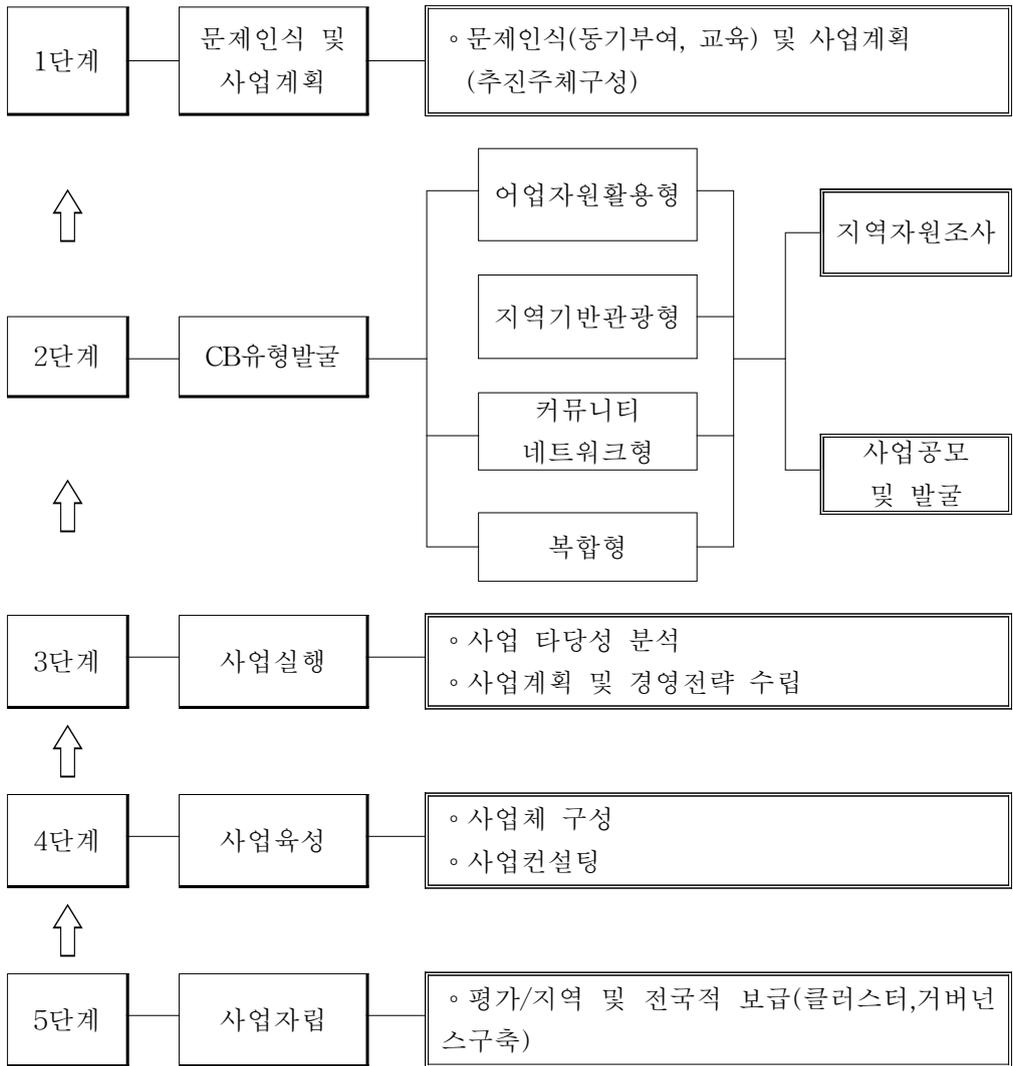


<그림 84> 어촌지역 CB 시범사업 추진방안

2) 본격화사업 단계

- 본격화 사업운영은 시범사업대상지의 어촌지역 CB 모델을 활성화 하기 위한 기반을 마련함
- 어촌지역 CB 시범사업 성공사례를 활용하여 이들을 광역단위, 기초단위 중간지원조직과 연계하는 지원정책을 병행
- 어촌지역 CB의 본격화 사업단계는 다음과 같이 5단계로 구성됨
 - 1단계 문제인식 및 사업계획 단계 : 국내·외 어촌지역 CB 사례 중 공통적인 성공요인 중 가장 먼저 선행되어야 할 사항은 지역주민의 자발적 참여와 문제인식, 행정기관 등의 동기부여로 나타남. 따라서 지역주민의 참여확대, 교육을 통한 동기부여 등을 통해 사업계획을 수립함
 - 2단계 CB유형 발굴 단계 : 어촌지역의 유희자원, 어메니티 조사를 바탕으로 지역에서 실제 추진할 구체적인 CB 모델의 사업화 아이টে을 발굴함

- **3단계 사업실행 단계** : 본격적인 사업실행에 앞서 광역단위, 지역단위 중간지원조직을 설립하고 사업타당성 분석, 네트워크구축, 시범사업결과에 따른 가이드라인 참조 등을 통해 사업을 실시함
- **4단계 사업육성 단계** : 주민주체의 사업체를 구성하고 중간지원조직과 행정기관, 전문가그룹의 컨설팅을 통해 사업을 육성함
- **5단계 사업자립 단계** : 어촌지역 CB의 운영에 따른 사업성과를 평가하기 위한 평가지표를 개발함. 또한 어촌지역 CB 모델의 성공사례집을 발간하고 지역적, 전국적으로 모델을 보급하고 중앙, 광역, 지역단위 클러스터, 거버넌스 구축을 통해 지속가능한 CB모델을 발굴함



<그림 85> 단계별 커뮤니티 비즈니스 추진방안

2 사업 적용단계별 참여주체의 역할

- 어촌지역 CB의 주체는 지역주민, 정부, 중간지원조직, 시민단체, 지역대학, 기업 등을 포함함
- 지속가능한 어촌지역 CB를 위해서는 지역주민 주도로 운영되어야 함

- 중앙정부는 어촌지역 CB가 성공적인 모델이 될 수 있도록 시범사업을 추진하여 그 성과를 검증하고 홍보하여 지자체 차원에서 어촌지역 CB 지원 대책을 강구함에 있어서 가이드라인이 될 수 있도록 하는 것이 필요함
- 중간지원조직은 어촌지역 CB의 초기단계부터 사업수행 전반에 걸쳐 사업계획수립, 주민참여방안, 자금조달방법, 운영관리방안, 모니터링 및 평가 등 지원역할을 수행함
- 광역단위 중간지원조직은 사업의 홍보, 네트워크 등 권역별 사업의 조정 및 통합의 역할을 담당함
- 기초단위 중간지원조직은 지역밀착형으로 교육, 컨설팅, 마케팅 등의 실제적인 사항을 지원함
- 어촌지역 CB의 단계별 사업의 주요 주체별 역할을 살펴보면 다음과 같음

(표 63) 1단계(문제인식 및 사업계획)의 주요 주체별 역할

사업주체		역할
지역주민		- 마을리더를 중심으로 한 현안문제 인식 - 지역의 유희자원, 어메니티를 기반으로 한 자원발굴
정부	중앙정부	- 어촌지역 CB의 지원프로그램 마련 - 어촌지역 CB 국내외 사례 홍보 및 인식확산
	지방정부	- 지역주민들의 자존감 확보를 통한 동기부여 확산 - 홍보 및 교육프로그램 제공
중간지원조직		- 계획수립 단계에서 지원 및 조정역할 - 유사사례 및 정보제공

(표 64) 2단계(CB유형발굴)의 주요 주체별 역할

사 업 주 체		역 할
지역주민		- 마을주민간의 지속적 유대관계 유지 및 리더십 발굴 - 마을리더 중심으로 CB 유형발굴
정부	중앙정부	- 전국 어촌지역의 유형발굴 종합정리 및 벤치마킹 유도 - 지자체 공무원에 대한 교육지원
	지방정부	- 어촌지역 CB를 위한 전담공무원 배치 - 벤치마킹 및 교육지원
중간지원조직		- 행정과 주민의 소통채널 역할 - 지역의 경쟁력 있는 유형발굴 지원

(표 65) 3단계(사업실행)의 주요 주체별 역할

사 업 주 체		역 할
지역주민		- 마을리더를 중심으로 역할 및 업무분장 - 행정, 중간지원조직, 전문가 그룹과의 네트워크 강화
정부	중앙정부	- 어촌지역 CB 클러스터 및 거버넌스 구축 지원 - 어촌지역 CB 홈페이지 구축
	지방정부	- 지역주민과의 신뢰형성 - 원활한 사업추진을 위한 네트워크 조직화 등 행정지원
중간지원조직		- 사업추진과정에서 발생할 수 있는 갈등관리 - 사업추진에 있어서 자문, 조정, 정보제공

(표 66) 4단계(사업육성)의 주요 주체별 역할

사업주체		역할
지역주민		- 마을주민중심의 전략수립 등 역량강화 - 마을주민에 대한 적극적인 홍보, 참여방안제고
정부	중앙정부	- 어촌지역 CB 운영을 위한 가이드라인 제공 - 거버넌스 체계 구축을 위한 행·재정 지원
	지방정부	- 마을별 CB 전략 수립 및 통합관리 - 주민설명회 등을 통한 적극적인 홍보 및 사업환경조성
중간지원조직		- 기업, 대학, 금융기관 등과의 네트워크 지원 - 경영전략 수립에 대한 지원 및 자문

(표 67) 5단계(사업자립)의 주요 주체별 역할

사업주체		역할
지역주민		- 주민들 스스로 사업의 성과 및 지속성 체험 - 마을회의를 통한 결산과 투명한 정보제공
정부	중앙정부	- 전국 어촌지역 CB의 결과물 정보제공 - 평가지료개발, 평가결과에 따른 인센티브 및 차기사업 지원
	지방정부	- 사업결과에 따른 지역주민 홍보 - 평가결과에 따른 피드백 지원
중간지원조직		- 사업과정에 대한 지속적인 모니터링 제공 - 평가결과를 바탕으로 문제점 해결방안, 역량강화방안 제시

제 3 절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 유형별 적용방안

1. 어업자원활용형

(표 68) 어업자원활용형 적용방안

구 분	내 용
개 요	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 어촌지역 어장 및 어항을 활용한 어업자원의 생산 및 가공 중심의 수익모델
CB주체	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 어촌계
지원체계	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 중앙정부 <ul style="list-style-type: none"> - 사업매뉴얼 및 지침배포 - 중장기 계획수립 - 생산 및 가공시설을 위한 사업비 지원(매칭펀드) ◦ 지방정부 <ul style="list-style-type: none"> - 광역단위 사업 구상 - 홍보 및 교육프로그램 제공 - 로컬거버넌스 구축 ◦ 중간지원조직 <ul style="list-style-type: none"> - 계획수립 지원 및 조정 - 자원조사 계획 및 지원 - 경영전략 지원 및 자원
운영방식	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 어촌계 중심의 공동사업체 ◦ 생산(1차) 및 가공(2차) 중심의 어업자원 활용모델 ◦ 어촌계 중심으로 운영하되 거버넌스 형태 추진 ◦ 광역, 기초단위 타 사업체와 공동브랜드개발 등 비즈니스 활성화

2. 지역기반관광형

(표 69) 지역기반관광형 적용방안

구 분	내 용
개 요	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역의 관광자원, 관광상품, 민박 등을 활용하여 관광서비스 중심의 수익모델
CB주체	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 어촌지역주민(어가+농가)
지원체계	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 중앙정부 <ul style="list-style-type: none"> - 사업매뉴얼 및 지침배포 - 중장기 계획수립 - 홈페이지구축, 프로그램개발 등 사업개발비 지원 ◦ 지방정부 <ul style="list-style-type: none"> - 광역단위 사업 구상 - 홍보 및 교육프로그램 제공 - 로컬 거버넌스 구축 ◦ 중간지원조직 <ul style="list-style-type: none"> - 계획수립 지원 및 조정 - 자원조사 계획 및 지원 - 경영전략 지원 및 자원
운영방식	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 농가와 어가별로 개별 경영 내지 공동운영 가능 ◦ 관광서비스(6차산업) 기반의 비즈니스 모델 ◦ 농가 및 어가별로 개별경영 중심으로 운영하고 네트워크 협력 ◦ 마을, 공동체 단위의 공동마케팅을 통한 홍보 및 예약시스템 구축

3. 커뮤니티네트워크형

(표 70) 커뮤니티네트워크형 적용방안

구 분	내 용
개 요	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 어촌지역의 주민과 인근마을 간의 연계를 통해 공동으로 지역의 현안문제를 해결해나가는 수익모델
CB주체	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역주민(어가+농가+인근마을)
지원체계	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 중앙정부 <ul style="list-style-type: none"> - 사업매뉴얼 및 지침배포 - 중장기 계획수립 - 복지·문화·교육·보육 등 프로그램 및 사업비 지원 ◦ 지방정부 <ul style="list-style-type: none"> - 광역단위 사업 구상 - 홍보 및 교육프로그램 제공 - 로컬 거버넌스 구축 ◦ 중간지원조직 <ul style="list-style-type: none"> - 지역여건 조사 및 분석 - 계획수립 지원 및 조정 - 경영전략 지원 및 자원
운영방식	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역주민 중심의 공동사업체 ◦ 복지·문화·교육·보육 등 현안문제 해결을 통한 비즈니스 모델 ◦ 지역주민 중심으로 운영하되 거버넌스 형태 추진 ◦ 광역, 기초단위 유사사업과의 시너지 효과를 위해 네트워크 협력

4. 복합형

(표 71) 복합형 적용방안

구분	내용
개요	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 1차, 2차, 3차 산업을 복합한 유형으로 어업의 생산, 가공, 유통, 관광사업 등 복합 산업화를 위한 수익모델
CB주체	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 어촌지역주민(어가+농가)
지원체계	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 중앙정부 <ul style="list-style-type: none"> - 사업매뉴얼 및 지침배포 - 중장기 계획수립 - 생산 및 가공시설을 위한 사업비, 홈페이지구축·프로그램개발 등 사업개발비 지원(매칭펀드) ◦ 지방정부 <ul style="list-style-type: none"> - 광역단위 사업 구상 - 홍보 및 교육프로그램 제공 - 로컬 거버넌스 구축 ◦ 중간지원조직 <ul style="list-style-type: none"> - 계획수립 지원 및 조정 - 자원조사 계획 및 지원 - 경영전략 지원 및 자원
운영방식	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 어촌계중심의 공동사업체와 가구별 개별경영 가능 ◦ 생산(1차)+가공(2차)+관광(3차) 복합화를 통한 비즈니스모델 ◦ 공동사업체 중심으로 운영하되 개별 경영 내지 연합운영 가능 ◦ 광역, 기초단위 타 사업체와 공동브랜드개발 등 비즈니스 활성화

제 4 절 어촌지역 커뮤니티비즈니스 육성 · 지원 방안

1. 중간지원조직 설치

가. 필요성

- 어촌지역 CB가 활성화되기 위해서는 CB사업 대상과 지역 내의 다양한 자원을 중개하고, 사업을 촉진하며, 조정하는 역할을 하는 민간단위의 중간지원조직이 절실한 상황임
- 현재 어촌을 대상으로 하는 지원조직은 농어촌공사의 농어촌공동체회사 지원센터가 있고, 농식품부가 농어촌 지역개발 컨설팅 업체를 지역별 분야별로 등록하여 관련 사업에 활용하고 있음
 - 농어촌공사의 농어촌공동체회사지원센터는 어촌지역 CB사업에 자사의 전문 인력 풀을 활용해 공동체회사를 컨설팅, 모니터링, 창업 및 전환교육, 홍보, 교류 활성화 지원사업을 하고 있으나 기능별로 종합적인 관리·운영 조직의 부재로 체계적인 지원에 어려움이 있음.
 - 농림수산식품부의 등록 컨설팅 업체에 의한 지원은 대개 우수마을을 대상으로 한시적으로 운영되는 것으로 활동기반이 탄탄하지 못하여 자생력을 가지고 독자적 방식으로 운영하기엔 한계가 있음
- 그 외 자율관리어업공동체를 대상으로 행정기관 또는 수협이 기술자문, 경영지도 등을 하고 있지만 어촌지역 CB사업을 종합적으로 지원하기에는 많은 한계가 있음

나. 중간지원조직 구성방안

- 어촌지역 CB 활성화를 위해 **광역단위** 중간지원조직과 **기초단위** 중간지원 조직을 구성 및 운영함

1) 광역단위 중간조직의 설치방안 및 역할

- 동·서·남 해안의 3개의 거점 혹은 시도별로 CB지원센터를 설치
 - 지역거점대학(3개)을 선정하여 센터를 설치하고 위탁하는 방안
 - 지역거점대학(3개)에 별도의 독립된 법인을 설립하는 방안,
 - 시도별 연구기관이 민간기관 참여하에 부설로 설치하는 방안,
 - 시도별로 민간전문 기관에 위탁하는 방안
 - 한국농어촌공사 도 단위 지역본부 부설로 설치하는 방안

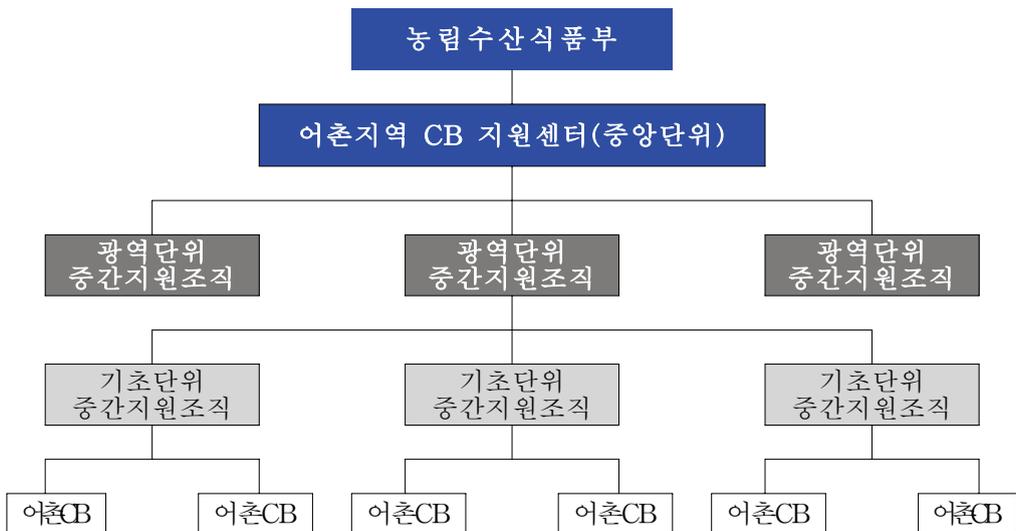
(표 72) 광역단위 중간지원조직의 형태별 장단점 비교

형 태	장 점	단 점
지역거점 대학에 위탁	·전문성을 가진 인력풀 활용용이	·정부위탁사업 행정적 처리 가능성 ·위탁 시 책임성, 수익성확보 등 성과측정의 어려움
거점대학 별도법인설립	·전문성을 가진 인력풀 활용, 신규 고용창출, 종합지원 역할 가능, CB 관련 학과 및 전문가 양성과정 가능	·대학자체의 의사결정 과정 필요 ·대학 재정 부담.
시도연구기관 부설로 설치	·기존 전문 인력 활용 ·민간기관참여로 역량 신장	·종합적 지원에 일부 한계
민간전문 기관위탁 (도단위)	·민간의 자율성 제고 ·민간독자적인 지원체계수립가능	·운영자금의 정부 의존성 ·전문성 있는 단체가 많지 않음 ·정부, 지자체 간 협력의 어려움
농어촌공사 부설	·사업추진이 용이 ·기존 인력 풀 활용용이	·신규 조직 설치의 어려움 ·민간기관의 역량개발 저해

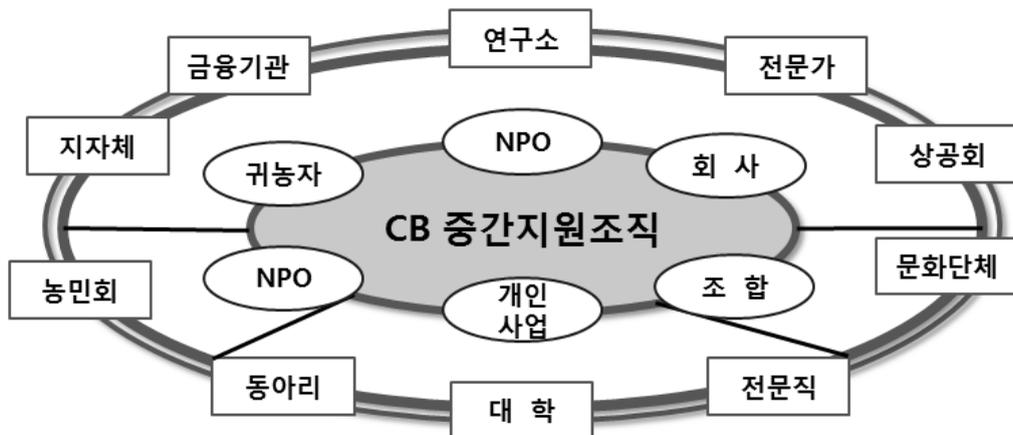
- 광역 중간지원조직의 형태 중 CB사업의 특성을 고려 할 때 민간전문기관이 지원 기능을 수행하는 것이 가장 바람직하고, 다음으로 거점대학에 별도 법인설립, 시도(연구)기관 부설로 설치 등을 고려해 볼 수 있음
 - 민간전문기관의 경우 전국적 혹은 지역적 네트워크와 신뢰를 형성하고 있는 기관을 선정하는 것이 중요하지만, 현실적으로 필요한 전문 인력을 갖추고 모든 서비스를 제공할 수 있는 기관이 많지 않기 때문에 선정된 기관이 전문적서비스를 제공하는 분야별 컨설팅 조직과 MOU를 체결하고 해당서비스를 위탁처리 하는 것이 효율적임
 - 거점대학에 별도 법인 설립은 전문성을 가진 인력풀 활용, 신규 고용창출, CB 관련 학과 및 전문가 양성과정 가능 등이 가능하다는 측면

에서 장점이 많지만 대학의 자체 재정 부담으로 현실적으로 한계가 있음

- 농어촌공사는 기존 조직 활용이 가능한 장점이 있지만 농어촌공동체회사를 모니터링하고 관리하는 지금의 구조에서 민간의 중간지원조직을 관리하는 방향으로 조정이 필요함
 - 중앙단위 중간지원조직(농어촌 공동체회사 지원센터)의 역할은 전국단위 사업에 대한 통합, 조정 전국단위 네트워크 구축, 통합정보시스템구축·운영 및 광역 중간지원조직의 관리 역할을 담당하도록 함
 - 광역단위 중간지원조직은 CB 육성을 위한 특화조직으로 주민, 시민단체, 기업, 지역 금융기관, 지역 대학 및 중앙정부, 지자체간 가교역할을 수행하며 어촌 CB 전문 인력 양성과 재교육, 컨설팅, 경영, 재무, 인증, 평가 그리고 기초단위 중간지원조직 간 네트워킹 등의 역할을 담당함
- 광역단위 중간지원조직(광역 어촌CB 지원센터)은 전문성을 가진 다양한 분야의 CB 인력 풀을 구성하고 워크숍, 교육프로그램 등을 개발하거나 또는 위탁시행하며, 중간지원조직과 다양한 이해관계와 네트워크를 형성하고 중간지원조직 간에도 정보와 지식을 공유하는 시스템을 구축해야 함



<그림 86> 단위별 중간지원조직 설치 모형



<그림 87> 중간지원조직 협력네트워크 모형

2) 기초단위 중간지원조직의 형태와 역할

- 기초단위 중간조직의 형태는 일반적으로 공무원 중심의 지방자치단체 주도형, 지방자치단체의 전문가 주도형, 외부기관 위탁형, 시민단체 운영형으로 구분할 수 있음
 - 공무원 중심의 지방자치단체 주도형은 CB 활성화 사업을 추진할 조직을 과단위로 설치하여 운영하고 담당 공무원(계약직 가능)을 임명하여 업무 추진
 - 지방자치단체의 전문가 주도형은 CB를 주도할 과 산하에 TF를 설치하거나, 소속 산하기관에 전문 인력을 배치하는 형태 임(공무원+민간 전문가)
 - 외부기관 위탁형은 CB 사업을 추진할 외부기관을 선정하여 사업을 추진하는 형태로 시민단체, 민간 컨설팅 전문기관들이 위탁대상이 될 수 있음
 - 순수 시민단체 운영형은 지역 시민단체가 자발적으로 운영하는 것으로 보조적 역할 수행만 가능함

(표 73) 기초 중간지원 조직의 형태별 장단점 비교

유형	장점	단점
지방자치단체 주도형	·행정력 바탕으로 일관된 추진	·s/w개발의 한계 ·기존지역활성화 정책의 문제점 답습 ·공무원의 전문성 업무영역 한계 ·업무의 연속성을 담보하기 어려움(단체장 임기)
지자체 전문가 주도형	·행정과 민간의 전문성 조화 ·다양한 전문가 확보 및 자율성 확보	·행정적 지원에 다른 제약으로 강력한 지원이 필요
외부기관 위탁형	·지방자치단체와 외부기관과의 역할 분담	·지방자치단체와 협력의 어려움 ·위탁 시 책임성 확보, 수익성 등 성과측정의 어려움
시민단체 운영형	·시민단체 자발적 운영	·보조적 역할만 수행

- 어촌지역 CB 활성화를 위한 중간지원조직은 어촌지역 CB 발전단계로 볼 때 기초자치단체의 어업을 담당하는 수산과 내에 TF조직+민간기구 형태로 설치할 수 있고, 지역사정에 따라서는 기초자치단체 내 모든 형태의 CB를 지원하는 통합기구로 설치할 수 있음
 - CB를 지원하는 중간지원조직이 통합기구로 이미 설치되어 있는 경우 해당 기구 내에 어촌 CB 전담 지원조직을 별도로 설치하고 공동운영하는 것이 효율적임
 - 기초단위 중간지원조직은 현장 밀착형으로 교육, 컨설팅, 현장의 애로 사항 해결, 판로개척 등 실질적인 업무를 담당하도록 함

(표 74) 어촌지역 CB 중간지원조직의 구성 및 주요 내용

구 분	내 용	
법률근거	농어업인의 삶의 질 향상을 위한 특별법 제 19조의 3(농어업인등의 일자리 창출기여 등 단체에 대한 지원)	
개념	어촌주민들이 주체가 되어 지역의 당면한 문제들을 지역자원을 활용해 지속가능한 사업의 형태로 해결하는 과정에서 CB사업을 자립적으로 운영할 수 있도록 행정과 민간의 중간에서 지원 육성하는 조직 또는 단체	
명칭	(가칭) 어촌지역 CB 지원센터	
설립단위 및 역할	중앙단위 (기존)	전국단위 사업에 대한 통합, 조정 전국단위 네트워크 구축, 통합정보시스템구축, 운영, 광역중간지원조직의 관리 (농어촌공사의 농어촌공동체회사지원센터)
	광역단위 (신설)	주민, 시민단체, 기업, 지역 금융기관, 지역 대학 및 중앙정부. 지자체간 가교역할을 수행하며 어촌 CB 전문 인력의 양성과 재교육, 컨설팅, 경영, 재무, 인증, 평가 그리고 기초중간지원조직 간 네트워킹
	기초단위 (신설)	현장 밀착형으로 교육, 컨설팅, 현장의 애로사항 해결, 관로개척
기관 조건	대학(산학협력단, 독립법인) 광역(기초)단위 연구원, 어촌지역 전문경영컨설팅 기관 및 업체, 농림수산식품부 전문컨설팅 기관 등록 업체	
운영형태	민간주도(주로 광역), 민관협력형(주로 기초)	
재원조달	수행기관 공모 입찰을 통한 사업비 지원(국비지원)	

2. 어촌지역 CB 인재 육성

가. 필요성

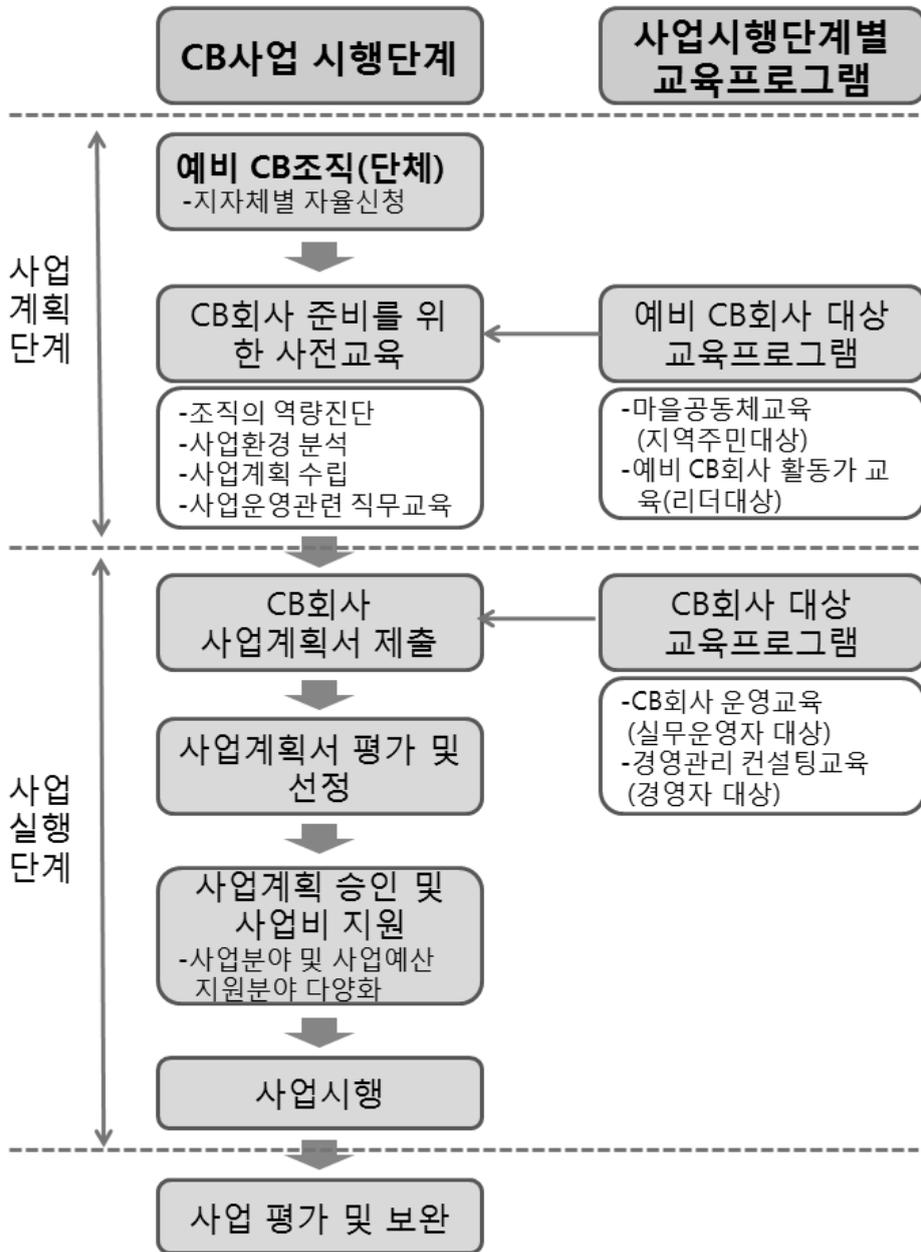
- 어촌지역 CB사업의 핵심적 성공요소는 지역주민의 경영역량개발(Capacity Building) 임
 - 사례조사에서 살펴본 바와 같이 성공한 어촌공동체에는 반드시 뛰어난 역량을 가진 리더가 존재하고 이들은 어촌활성화에 원동력이 되고 있음. 설문조사에서도 인적자본의 중요성을 가장 크게 인식하고 있고

“사업에서 가장 중요한 것은 사람이다”라고 응답한 비율이 80.7%로 매우 높았음

- 현재 정부차원의 CB 인재 육성 교육프로그램은 사회적기업가 양성 아카데미, 농어촌공동체회사 아카데미가 대표적임.
 - 이 중 공동체회사 아카데미는 농식품부가 주최하고 지역재단이 주관하는 교육과정으로 농어촌공동체회사 운영주체의 역량강화와 농어촌 공동체회사 간 네트워크 구축을 목적으로 운영되고 있음
 - 교육과정은 크게 입문과정, 심화과정, 전문 과정으로 구성되어 있고 각 과정은 권역별로 중부, 영남, 호남권역으로 나누어 진행함. 2박3일 1회, 1박 2일 2회씩 총 9회(=3권역×3과정)에 걸쳐 운영하고 있음

나. 어촌지역 CB 인재 육성 프로그램 개발방향

- 어촌지역 CB의 성공적인 추진을 위해 기본역량 및 사업역량 개발을 위해 단계별 교육프로그램 개발이 필요함
 - 어촌지역 CB 사업의 준비 단계부터 현장 적용, 사업평가, 보완단계별로 지속적인 역량개발이 이루어 질수 있도록 교육프로그램 다양화가 요구됨



<그림 88> 어촌지역 CB 인재 육성 프로그램 체계

◦ 어촌지역 CB 인재 양성 프로그램을 사업 준비 단계, 사업계획 단계, 사업실행 단계로 나누어 예시하면 다음과 같음

(표 75) 단계별 어촌지역 CB 인재 육성 프로그램(예시)

사업단계	영역	프로그램	교육내용
사업준비단계	CB사업이해	CB사업이해	· CB의 개념, 의의, 사례 · 사회적 경제의 이해
		정책사업이해	· CB정책사업의 특성 이해 · CB정책 지원사업 소개
	마을공동체이해	공동체이해	· CB사업에서 주민역할 · CB사업에서 성과와 주민참여의 관계
		공동체활동워크숍	· 관계형성 활동 학습 · 팀워크 향상 활동 학습
	비전과계획수립	비전과계획	· 공동체 계획수립의 중요성과 사례 · 공동체 발전 계획수립의 과정
		비전과계획수립	· 마을비전 수립 사례 · 주민이 꿈꾸는 공동체 모습 그려보기
사업계획단계	조직관리	역량진단	· 리더의 역량과 리더의 조건 · 어촌CB 리더의 자세
		의사결정	· 의사결정과정과 방법 · 회의진행기법
	노무관리	노무관리	· CB사업의 노무관리
	재무·회계·관리	자금관리	· 지원금 등 운영자금 확보방안 · 운영자금 활용방안
		세무관리	· 어업회계 및 세부관리 · 장부작성방법
	홍보마케팅관리	홍보마케팅관리	· 홍보마케팅의 중요성과 과정 · 온라인 홍보 마케팅 실습
	사업계획	경영계획	· 경영계획수립의 중요성 및 방법 · 사업별 계획 및 예산수립의 실제
		사업계획수립	· CB사업계획서 작성 사례 · CB사업계획서 작성 실습

사업 실행 단계	전략적 CB사업 경영	네트워크 구성	· 교육 참가자 간 네트워킹 · CB사업체별 추진상황 공유
		지역화 전략	· CB사업과 지역사회연계 방안 · 지속가능한 어촌CB활성화 전략
		전략적 경영	· 어업, 어촌 사업 환경 분석 · 차별화된 경쟁력 확보를 위한 경영전략 수립
	어촌CB 유형별 교육	어업자원 활용형	· 관련법률 제·개정사항, · 수산식품산업 전망 및 대응방안 · 수산식품 브랜드화 및 유통전략 · 온라인 홍보마케팅 방법실습
		지역기반 관광형	· 차별화된 체험프로그램 개발방법 · 도농교류 프로그램 활성화 방안 · 고객관리와 서비스 개선 · 온라인 홍보마케팅 실습
		커뮤니티 네트워킹형	· 농림수산식품부 지원사업과 연계방안 · 지역자원봉사자 네트워킹 활용방안
		복합형	· 지역자원조사 기법 · 지역자원 조사를 통한 CB사업 창출사례 · 지역개발사업 창안

- 어촌지역 CB 인재 양성 프로그램은 사전에 대상에 따라 다양하게 개발되어야 하고 중간지원조직이 필요한 메뉴를 선택할 수 있는 방식으로 지원하는 것이 바람직함.
 - 교육 단계별 표준 프로그램을 개발하되, 지역별, CB 유형별 교육프로그램은 교육운영 기관 선정 시 공모 등을 통해 반영토록 함

3. 어촌 CB 육성을 위한 자금지원 강화

가. 필요성

- 본 연구의 주민의식 조사에서도 나타난 바와 같이 “사업에서 자금은 중요하다”고 응답한 비율이 73.3%로 매우 높은 비율 나타났고, 주민의식조

사에서 어촌 CB 추진 시 장애요소로 “자금 확보의 어려움”을 지적한 비율이 가장 높았음(55.5%)

- 현재 어촌지역 CB가 활성화 되어있지 않으므로 당장의 자본수요는 나타나고 있지 않지만 향후 어촌 CB 발전에 가장 중요한 인프라 중의 하나가 자금문제를 해결해 주는 금융서비스 확대임.
- 현재 우리나라의 CB 관련 지원프로그램의 대부분이 1-2회로 한정되어 추가 지원을 요청 할 수 없으며, 자금대출 시 담보력이 약한 CB 기업들은 고금리 상품을 이용할 수밖에 없어 취약한 자본력을 더욱 압박하는 요인이 되고 있음.

나. 어촌 CB 자본지원 강화 방안

- 어촌지역 CB가 자생적으로 출현, 성장, 확산될 수 있도록 하기 위해서는 창조적 CB기업가를 체계적으로 육성하는 것과 동시에 투자자금 조달을 위한 자본 지원 체계를 구축하는 것이 중요함

1) 어촌CB 기업을 대상으로 하는 지역금융기관의 차별적인 금융서비스 개발

- 일본 오사카 정부는 긴키노동금고(노동조합은행)와 협력하여 CB 창립을 신청한 사람과 회사를 대상으로 심사하여 저금리로 지원하고 있는 ‘오사카지역창조펀드’는 좋은 사례임
- 어촌지역 CB 활성화를 위해 지역서민 금융기관의 사회적 책임(CSR) 차원에서 CB 기업을 대상으로 회계, 법률 등의 컨설팅과 동시에 지원하는 방안도 필요함.
- 지역 내 거점 서민금융기관(수협, 새마을 금고)을 활용하여 “미소금융”사업 등을 연계하여 추진 할 필요가 있음

2) 마이크로로 크레딧, 마이크로 파이낸스, 연대성예금 등 다양한 형태의 대안적 금융기관을 활용

- 유럽의 사례처럼 사회적 기업이 활성화 될 수 있었던 것은 마이크로 크레딧, 마이크로 파이낸스, 연대성 예금 등 다양한 형태의 대안적 금융이 있었기 때문임
- 한국의 사회연대은행 또한 대안금융을 지향하고 있는바, 마이크로 크레딧을 넘어 시민의 예금을 활용한 사회금융 제도를 개발해야 하고 지자체의 창업지원 제도를 활용할 수도 있음.
- 매칭 펀드 제도를 활용한 간접 재정지원정책 개발이 필요함.
 - 예를 들어 도시에 거주하는 자본가들이 소액을 출자해 어촌지역 CB 기업을 설립하고 사업에 참여하는 방법을 활용될 수 있고,
 - 소셜파이낸싱 방식으로 수협 같은 금융기관이 어촌을 떠나있는 사람들로부터 고향의 지역발전기금으로 투자받고 사업에 참여시키는 방식을 활용할 수 있음

4. 어촌 CB 사업평가, 인증 관리체계 수립

가. 필요성

- 농식품부는 사회적 기업 발전가능한 마을(조직체)을 농식품형 예비사회적기업으로 지정 후, 교육·컨설팅 지원을 통해 농어촌형 사회적 기업 육성해 나갈 예정임.
- 현 단계에서 어촌지역 CB는 현 제도적 틀 내에서 사회적 기업과 연계될 수밖에 없는 구조를 가지고 있으므로 사회적 기업 제도와 연계하는 것이 바람직함
- 그러나 어촌지역 CB는 고용노동부의 사회적 기업 육성사업처럼 인증제가 도입되어 1-2회로 지원하는 것이 아니라 장기적인 관점에서 안정적인 성장기반을 마련해 주어야 함

나. 발전 방안

- 농림수산물식품부도 어촌지역 CB 활성화를 위해 인증제를 도입하되 고용노동부의 사회적기업과 어촌지역 CB는 궁극적인 목적이 다르다는 점 그리고 사회적 기업 인증처럼 인증과 지원이 혼동되는 상태를 지양하고 그 원칙과 기준을 명확히 할 필요성이 있음
- 어촌지역 CB의 목적에 맞도록 농어촌공동체회사 우수사업 기준보다⁴⁾ 더 포괄적이고 세부적인 가이드라인이 설정된 독자적인 인증 및 관리체계가 설계되어야 함

제 5 절 정책적 제언

- 어촌지역 CB의 활성화를 위해서는 내생적·상향식 사업 모델에 기초하여 지역주민의 자발적 참여, 동기부여, 역량강화로 이어져야 하며 행정은 지역주민의 교육과 자존감형성, 동기부여를 측면 지원해야 함
- 기존의 지역주민의 의타심을 초래할 수 있는 정부 재정지원 사업에서 탈피하여 지속가능성을 확보하기 위해 단계적 절차에 의한 사업지원방식이 필요함. 따라서 시범사업과 본격화 사업단계로 구분하여 사업을 전개해야 함
- 이러한 과정에서 중간지원조직의 전반적인 코디네이터 역할이 요구되며 중앙부처와 지자체는 동기부여와 사업개발에 따른 자금지원 등 간접적 지원이 요구됨
- 어촌지역 CB를 통해 어촌지역의 자립적 지역발전을 도모하기 위해서는 정부지원에 있어서 선택과 집중에 기반하여 간접적 측면지원을 강화하고 지역의 내생적, 상향식 발전이 될 수 있도록 CB사업 환경의 기반구축과

4) 현 우수사업 선정 기준에 있어서는 배점기준이 법인성 유무의 경우 (전체 100점 만점에 5점을 부여하여) 배점의 비율이 매우 낮게 책정되어 있고 평가기준도 개인별 출자규모, 참여자의 만족도 등 여타 기준을 첨가하는 등 점차 강화하는 것이 필요함

생태계조성이 필요함

- 사회적 기업 등 사회적 경제 영역 사업체 간의 네트워크 강화를 통해 상생을 도모하고 결과적으로 지역사회 내에서 일련의 활동이 상호 연결되고 모든 자원이 지역 내에서 순환될 수 있는 지역순환형 사업을 전개해야함
- 최근 협동조합 등 사회적경제 활성화를 위해 협동조합기본법이 제정되어 법률적 지원근거를 마련함
 - 중앙정부 차원에서는 농림수산식품부의 어촌지역 CB 육성을 위해 중간지원조직 설립과 지원 등에 대한 최소한의 지원근거를 마련하고, 지방자치단체차원에서는 어촌지역 CB 추진 및 지원을 위한 관련 조례제정이 필요함
 - 일본의 경우 NPO법(특정비영리활동촉진법), 6차 산업화법 등의 제정 이후 법인화 등을 통해 CB가 활성화되고 있음. 따라서 국내에서도 어촌지역 CB 활성화를 위한 법적지원체계가 요구됨
- 어촌지역 CB 육성과 활성화를 위해 중앙 및 광역단위의 중간지원조직 체계를 구성하고 각 지방자치단체 및 농어촌공사, 지역거점대학, 수협, 지역농어촌공동체회사 등의 관계기관과의 협조 하에 지역단위 중간지원조직을 설치·운영할 필요가 있음
 - 일본의 경우 관련 법률제정 뿐만 아니라 중간지원조직이 구성되어 다양한 지원을 하고 있음. 그러나 우리나라는 농어촌공동체회사, 마을기업 등 관련 사업이 증가하고 있지만 법적·제도적 기반이 미약하고 인적자원발굴도 미약함.
 - 따라서 어촌지역 CB가 조기에 정착하고 실질적인 어촌지역 활성화의 마중물로 작용하기 위한 중간지원조직의 기능은 동기부여, 인재육성, 교육, 조사연구, 설립지원, 수탁사업, 평가 등을 수행함

- 지역단위에서 기업체, 금융기관, 지역대학 등 다양한 이해당사자 간의 거버넌스 체계를 구축하여 관련사업 간의 클러스터 구축이 필요함
 - 지역단위의 로컬거버넌스 구축을 통해 지역의 기업은 경영기술을 지원하고 지역대학은 평생교육원, 관련학과, 대학원전공과정 등을 통해 인재를 양성하고, 지역의 금융기관은 자금의 확보와 지원체계를 마련해야함

- 어촌지역 CB를 육성, 활성화하기 위해서는 법률 및 조례제정, 중간지원조직의 구성 및 운영뿐만 아니라 법률에 근거하여 포괄보조금 형식의 예산편성을 고려할 수 있음

- 어촌지역의 특성을 반영한 CB사업 추진을 위해 국내 어촌지역에 대한 각 마을의 특성과 자원에 대한 조사를 통해 각 어촌지역의 유형을 구분하는 작업이 선행 되어야 함
 - 전국 모든 어촌지역이 동일한 여건으로 구성되어 있는 것이 아니라 주요생산품목, 주요자원, 마을규모, 주민역량 등이 다르기 때문에 동일한 사업과 지원을 통한 CB사업 추진은 성과를 확보하기 어려움

참 고 문 헌

- 고태호 외(2011). 제주형 커뮤니티 비즈니스 발굴 및 활성화방안, 제주발전연구원.
- 권홍재(2011). 커뮤니티비즈니스 방식의 민관협력에 의한 지역활성화 요인에 관한 연구: 완주군 사례를 중심으로, 한국외국어대학교 박사학위논문.
- 김선기(2011). 한국형 커뮤니티 비즈니스 모델개발 및 육성방안, 한국지방행정연구원.
- 김재현(2010). 지역 경제 발전을 위한 커뮤니티비즈니스 활성화 방안, 건국대학교.
- 김재현(2011). 한국 커뮤니티 비즈니스의 지역자원 활용 현황과 특징, 농정연구.
- 김창환(2012). 사회적기업 활성화를 위한 중간지원조직의 현황과 과제 : 농어촌지역을 중심으로, 사회적기업 활성화 포럼 발표자료.
- 김현용(2006). 어업인의 삶의 질 향상을 위한 어촌공동체 역할제고 방안, 수산업협동조합중앙회·수산경제연구원.
- 농림수산식품부(2011). 농수산식품부 주요통계지표.
- _____ (2011). 농어촌공동체회사 활성화를 위한 인재육성 프로그램 개발연구.
- _____ · 한국농어촌공사(2011). 농어촌마을 발전모델 설계 및 세부디자인가이드라인 개발 연구.
- 라영재 외(2010). 지역활성화 정책의 새로운 모델과 발전방안. 국회정책토론회 자료.
- 민현정 외(2011). 커뮤니티비즈니스를 통한 지역일자리 창출방안, 광주발전연구원.
- 박종안(2011). 지속가능한 커뮤니티 비즈니스 성공모델에 관한 사례연구, 숭실대학교 박사학위논문.
- 삼성경제연구소(2009). 커뮤니티 비즈니스와 지역경제활성화
- 양세훈 외(2011). 커뮤니티 비즈니스 실태분석과 제도화 방안, 한국정책분석평가원.
- 완주군 CB센터·희망제작소 뿌리센터(2011). 커뮤니티비즈니스 중간지원조직 국내외 사례조사.
- 이승우 외(2008). 어촌관광을 통한 어촌 활성화 방안, 한국해양수산개발원.

이원갑 외(2010). 해양관광 활성화를 위한 해양문화콘텐츠 활용방안 연구, 한국해양수산개발원.

이종수 외(2007). 살기좋은 지역만들기 성공매뉴얼 개발 연구, 행정자치부·연세대학교 도시문제연구소.

이한성 외(2012). 농촌형 커뮤니티 비즈니스 관련사업의 평가, 한국농촌경제연구원.

임상봉 외(2011). 어촌개발 잠재자원 분류체계 정립 및 활용방안 연구, 한국농어촌공사 농어촌연구원.

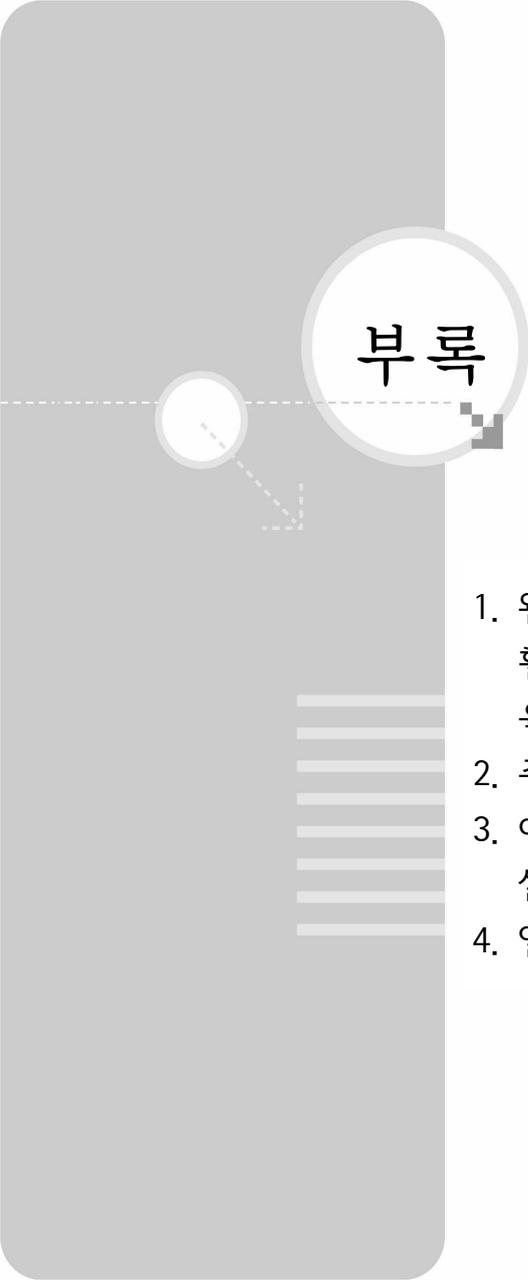
최윤주(2012). CB의 활성화를 위한 중간지원조직의 역할 강화방안, 인제대학교 석사학위논문.

현대경제연구원(2006). 커뮤니티 비즈니스: 지역경제활성화의 새 모형 보고서.

比嘉佑典 薯(2008). 地域の再生と観光文化 , ゆい出版.

사회적기업진흥원 홈페이지(www.socialenterprise.go.kr)

완주군커뮤니티비즈니스센터 홈페이지(www.wanjucb.org)



부록

1. 완주군 지역공동체
활성화사업(커뮤니티비즈니스)
육성에 관한 조례
2. 주민의식조사 설문지
3. 어촌지역 CB운영현황
실태조사표
4. 일본 커뮤니티비즈니스 성공사례

[부록1] 완주군 지역공동체 활성화사업(커뮤니티비즈니스) 육성에 관한 조례

(일부개정) 2011.02.17 조례 제2079호

(일부개정) 2012.08.02 조례 제2156호

제1장 총칙

제1조(목적) 이 조례는 「농어업·농어촌 및 식품산업 기본법」 제46조, 제48조, 제49조 규정에 의거하여 농촌지역 공익기능 증진발전 및 삶의 질 향상을 위한 발전정책을 수립하고 시행토록 규정함으로써 완주군 지역인재와 지역자원 발굴을 위한 연구·조사·교육 및 홍보 활동을 강화하고 지역 과제를 해결해 나감과 동시에 지역자원을 활용하여 소득사업 창출 및 쾌적한 삶 공간을 확보하기 위한 완주군 지역공동체 활성화사업(커뮤니티비즈니스)육성 지원에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 조례에서 사용하는 용어 정의는 다음 각 호와 같다.

1. “지역”이라 함은 통상적 생활권역인 동네 개념으로 통·리·반을 뜻 하지만 넓은 의미는 읍·면은 물론 군 전체 공간적 범위까지로 한다.
2. “공동체”라 함은 일정한 지역을 중심으로 소속감과 유대감을 공유하는 가운데 더불어 살아가는 공동 조직 또는 마을집단 개념을 가진다.
3. “주체”라 함은 완주군 관내에 있는 농업관련단체, 주민자치위원회, 지역법인, 직능·자생단체, 주민 등으로 공동체사업을 추진하기 위한 대상을 총칭한다.
4. 〈삭 제〉 〈삭제 2011. 2.17 조례 2079〉
5. “지역공동체 활성화사업, 커뮤니티비즈니스, CB”라 함은 지역의 다양한 공동체를 중심으로 주민이 친밀한 유대관계 속에서 지역인재와 지역자원을 활용하여, 공동체 소득사업을 추구해 나갈 뿐만 아니라 지역의 다양한 문제들을 공동체가 중심이 되어 해결해 나감으로써 주민 삶의 질과 복지 향상을 실현하기 위한 사업을 말한다.

제3조(사업) 이 조례에서 사업 범위와 내용은 다음 각호와 같다.

1. 마을을 특화한 마을회사육성을 위한 맛있는 마을, 멋있는 마을, 참살기마

- 을, 파워빌리지, 마을회사 등 단계적 마을 육성사업 전반
2. 다양한 분야의 사회적서비스 제공을 통해 수익을 창출하고 공익적 목적 실현과 일자리를 창출하는 지역공동체회사 육성사업 전반
 3. 도시형사업으로 구도심, 주택, 공공시설, 유희시설 등을 활용한 지역 활성화사업 전반
 4. 지역산업형사업으로 기업, 금융, 조합 등 영리를 목적으로 한 기관의 지역 공헌과 연계한 공공복지 증진에 관한 사업 전반
 5. 문화교육형사업으로 지역주민의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 문화, 교육을 통한 공공형사업 전반
 6. 그 밖에 주민 소득 또는 쾌적한 삶 공간을 확보하기 위하여 군수가 필요하다고 인정하는 사업

제4조(책무) ① 군은 지역공동체 활성화사업 육성을 위한 다양한 주체 발굴·육성과 공동체 활성화 사업에 관한 정책을 지속적으로 추진하여야 한다.

② 사업 주체는 지역 공동체 활성화사업 추진을 통해 지역자원을 최대한 활용하여, 지역내 일자리 창출·수익사업 확충·공공 이익을 지역사회에 환원하는 사업을 적극 추진하여야 한다.

제2장 지역공동체 활성화사업 육성 지원

제5조(지원) 군수는 지역공동체 활성화사업 육성에 대하여 1~3년간 사업특성에 따라 지원할 수 있으며 다음과 같이 사업지원 계획을 수립·추진하여야 한다.

1. 마을공동체회사 자립육성을 위한 경영안정, 마케팅, 판매촉진, 인력운영 등에 필요한 행·재정적 지원 전반에 관한 사항 <개정 2011. 2.16 조례 2079>
2. 국가사업과 연계한 우수마을 선정을 위한 파워빌리지 공동체 육성프로그램 지원
3. 지역공동체 활성화사업 프로그램 개발 및 보급사업
4. 지역공동체 활성화사업 인재육성과 국내외 현장학습 등 교육사업 지원
5. 마을공동체회사 육성을 위해 경영자, 마을사무장의 채용 및 지원 <개정 2011. 2.17 조례 2079>
6. 민간·전문가 조직 운용 및 지원센터, 사업단 설립 운영 지원 <개정 2011.

2.17 조례 2079〉

7. 마을체험 및 마을축제 협력조직 구축 및 제반경비 지원 〈개정 2011. 2.17 조례 2079〉

8. 지역공동체사업 추진을 위한 행·재정 지원사항 〈신설 2011. 2.16 조례 2079〉

9. 그 밖에 주민 소득 또는 쾌적한 삶 공간을 확보하기 위하여 군수가 필요하다고 인정하는 사업 〈신설 2011. 2.17 조례 2079〉

제6조(지원대상) 제2조제3호 규정에 의한 사업을 추진하고자 하는 주체로 한다.

제7조(지원절차) ① 지원을 받고자 하는 주체는 공모사업에 응모하거나 군수에게 지역공동체 활성화사업계획서를 제출하여야 한다.

② 군수는 제1항에 의한 신청을 받은 때에는 현장조사를 실시하고, 다음 각 호의 사항에 대하여 심사를 거쳐 지원대상사업을 선정한다.

1. 사업 목적에 부합 여부
2. 지원 사업비 산출 기초 적정성 여부
3. 추진 공동체조직 적정성 여부
4. 그 밖에 지역공동체 활성화사업과 연계성 여부

③ 제2항 규정에 의거 선정된 사업 중 우선순위 결정에 따라 군수는 「완주군 보조금관리 조례」 규정에 의거 보조금을 지급 한다.

제8조(지원취소) ① 군수는 제7조 규정에 의하여 지원결정을 통보받은 자가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 때에는 지원 결정을 취소 할 수 있다.

1. 보조금 교부목적 이외에 사용한 경우
2. 제7조제2항 규정에 의하여 결정·통보 받기 전 사업에 착수한 경우
3. 지원결정이 통보된 후 사업추진이 늦어 회계연도 내에 사업을 추진 할 수 없다고 판단된 경우
4. 부득이한 사유 등으로 인하여 사업을 계속할 수 없는 때

② 군수는 보조금 교부 목적 이외에 사용된 경우에는 즉시 회수 하여야 한다.

제9조(운영위원회 구성 등) ① 군수는 지역공동체 활성화사업을 위한 다음

각 호 사항을 심의·의결하기 위하여 완주군 지역공동체 활성화사업 운영위원회(이하 "운영위원회"라 한다)를 둔다.

1. 사업 선정·분석·자문·평가에 관한 사항
 2. 센터 사업 연간 추진계획 수립 및 성과에 대한 적정성 평가
 3. 중간지원조직의 사업계획 및 운영 전반에 관한 사항 <신설 2011. 2.17 조례 2079>
 4. 기타 지역공동체 활성화사업과 관련하여 중요하다고 인정하는 사항
- ② 운영위원회는 위원장 1명을 포함한 15명 이내로 구성하며, 위원은 행정내·외부 전문가와 유관기관 관계자, 지역공동체 활성화사업 관련분야에 관한 전문지식과 경험이 풍부한 자 중에서 군수가 위촉 또는 임명한 자로 구성한다.
- ③ 위원장은 부군수가 되고, 위원 임기는 2년으로 하며, 연임할 수 있다.
- ④ 운영위원회 회의는 군수 또는 위원장이 필요하다고 인정하는 경우에 위원장이 소집한다.
- ⑤ 운영위원회 회의는 재적위원 과반수 출석으로 시작하고, 출석위원 과반수 찬성으로 의결한다.
- ⑥ 운영위원회 회의에 참석한 공무원이 아닌 위원에 대하여는 「완주군 각종 위원회 실비 변상 조례」에 의하여 예산 범위안에서 수당과 여비 등을 지급할 수 있다.

제10조(위원 해촉) 군수는 위원이 다음 각 호 어느 하나에 해당하는 사유가 발생하였을 경우에는 해촉할 수 있다.

1. 질병이나 기타 사유로 임무수행이 어려운 경우
2. 사회적 물의를 야기시켜 사업수행에 지장을 초래한 경우
3. 기타 위원 자격을 유지하기가 현저히 곤란한 사유가 발생하였을 경우

제11조(주민자치 공동체협의회 구성) 지역공동체 활성화사업의 원활한 추진을 위하여 주민참여기능 강화와 장기적인 마을발전계획 수립을 위해 다음 각 호의 사항식 의견수렴 제안 창구인 주민자치 공동체협의회를 구성 운영할 수 있다.

1. 장기적으로 지역공동체 활성화사업 발전방향 협의
2. 마을사업의 다양한 정보공유 및 행사 교류 협력에 관한 사항
3. 마을 발전계획의 정책구상과 주민 스스로 참여하는 공동체 활성화사업 육성

4. 기타 공동체 활성화사업의 전반적인 필요사항

제11조의2(지역공동체사업 시설 설치 및 운영) ① 군수는 지역공동체사업의 육성 및 활성화를 위해 읍면단위, 마을단위에 시설을 설치할 수 있으며, 시설이 행정재산인 경우에는 직영 또는 효율적인 운영관리를 위하여 마을공동체, 지역공동체 등에 위탁 운영할 수 있다.

② 제1항의 규정에 의하여 시설을 위탁하고자 할 경우에 군수는 위탁을 받은 자와 위탁에 관한 관리책임 및 그 밖의 운영상 필요한 사항에 대하여 서면으로 협약을 체결해야 하며, 위탁기간은 2년으로 한다. 다만, 특별한 하자가 없이 운영에 적정을 기할 때 2년 단위로 연장할 수 있다.

③ 제2항의 규정에 협약을 체결한 경우, 군수는 다음 각 호의 어느 하나에 해당될 경우 위탁계약을 해지 할 수 있으며, 이로 인한 수탁자의 손해에 대하여는 책임을 지지 아니한다.

1. 관계 법령·조례·규칙 등 제반규정과 명령을 위반하였을 때
2. 위탁재산의 관리를 소홀히 하거나 위탁계약사항을 위반하였을 때
3. 군수의 승인없이 시설 및 구조를 변경하거나 건물 또는 기물을 훼손 또는 멸실하여 운영에 지장을 초래하게 하였을 때
4. 천재지변 등의 사유로 시설사용이 불가능할 때
5. 기타 군수가 공익상 필요하다고 인정할 때

④ 시설물의 사용료는 지역경제의 활성화를 위하여 필요한 경우 「공유재산 및 물품관리법」 제24조제2항 및 같은 법 시행령 제14조제1항의 규정에 의거 재산평가액의 1,000분의 10으로 한다. 다만, 다음 각호의 어느 하나에 해당하는 경우 면제 또는 감면할 수 있다.

1. 천재지변이나 그 밖의 재해를 입은 지역주민에게 일정기간 사용을 허가하는 경우
2. 시설물과 관련하여 토지, 건물, 장비 등을 완주군에 사용허가 하거나 기부한 법인, 단체 등 공동체의 경우
3. 제2호에 따라 사용허가 하거나 기부한 주체가 종종, 종교단체 등 비법인단체로, 권한 전체를 마을공동체에 위임하여 마을공동체에서 위탁받은 경우

⑤ 납부된 사용료는 반환하지 아니한다. 다만, 다음 각호의 어느 하나에 해당되는 경우에는 사용료의 일부 또는 전부를 반환할 수 있다.

1. 천재지변 등의 사유로 시설물 사용이 불가능할 때
2. 군수가 공익상 필요에 의하여 사용을 취소 또는 제한하였을 때

<조문신설 2012.8.2. 조례 2156>

제3장 중간지원조직 설치 및 운영

제12조(설치 및 운영) ① 군수는 지역활력을 위해 체계적이고 종합적으로 지역사업을 추진할 수 있는 중간지원조직으로 센터 또는 사업단을 설치·운영할 수 있다. <개정 2011. 2.17 조례 2079>

② 중간지원조직은 커뮤니티비즈니스의 성공적인 추진을 위하여 다음 각 호의 사항을 수행할 수 있다.

1. 운영·사업계획 수립·집행·평가·보고에 관한 사항
2. 지역인재 발굴·육성을 위한 교육사업 전반에 관한 사항
3. 지역자원 발굴·조사·관리 및 사업화
4. 자체 공모사업 선정·집행·평가 및 우수사례 홍보
5. 지역과 연계한 커뮤니티비즈니스 육성 지원
6. 다양한 지역사업 발굴 및 육성 지원
7. 국내외 선진지역과 인적·물적·정보 교류 협력 및 학술대회 운영
8. 지역공동체 이익을 위한 공공형사업
9. 커뮤니티비즈니스 확산을 위한 범국민 운동 확산
10. 지역사회 발전을 위한 지역단위 정책개발 지원
11. 그 밖에 군수가 사업에 필요하다고 인정하는 사항 <개정 2011. 2.16 조례 2079>

③ 중간지원조직은 마을회사육성사업의 성공적인 추진을 위하여 다음 각 호의 사항을 수행할 수 있다.

1. 마을회사 육성에 필요한 정책개발
2. 마을의 단계적, 맞춤형 육성 지원 및 현장 컨설팅
3. 마을리더, 마을회사 경영자, 사무장, 마을주민 교육 및 국내외 연수
4. 마을회사육성관련 민간전문가, 기관, 단체의 네트워크 사업
5. 맞춤형, 맞춤형 발굴 및 마을관광 네트워크 구축사업
6. 그 밖에 군수가 사업에 필요하다고 인정하는 사항 <신설 2011. 2.16 조례 2079>

④ 중간지원조직은 도농교류 및 귀농귀촌사업의 성공적인 추진을 위하여 다음 각 호의 사항을 수행할 수 있다.

1. 도농상생과 교류활성화에 필요한 정책개발

2. 귀농귀촌활성화를 위한 홍보, 교육, 교류 프로그램 운영
3. 도시커뮤니티와 농촌마을 간 교류 활성화를 위한 프로그램 개발
4. 귀농, 귀촌자의 안정적 정착과 지역사회 기여활동 지원
5. 그 밖에 군수가 사업에 필요하다고 인정하는 사항 <신설 2011. 2.17 조례 2079>

⑤ 중간지원조직은 공감문화사업의 성공적인 추진을 위하여 다음 각 호의 사항을 수행할 수 있다.

1. 전통문화 발굴 및 복원, 문화 상품화를 통한 서비스 제공
2. 다양한 계층, 다양한 문화가 소통하고 교류하는 프로그램 운영
3. 지역주민에게 다양한 문화서비스를 제공할 수 있는 사업
4. 그 밖에 군수가 사업에 필요하다고 인정하는 사항 <신설 2011. 2.17 조례 2079>

⑥ 중간지원조직은 농촌지역 창업보육사업의 성공적인 추진을 위하여 다음 각 호의 사항을 수행할 수 있다.

1. 공동체회사 창업 보육실 임대 및 관리 운영
2. 창업스쿨 운영을 통한 창업리더 발굴 및 예비 창업동아리 육성
3. 공동체회사 경영자 및 실무자 교육을 통한 역량 강화 사업
4. 멘토 기업 유치를 통한 창업공동체 경영 컨설팅 지원사업
5. 그 밖에 군수가 사업에 필요하다고 인정하는 사항 <신설 2011. 2.17 조례 2079>

제13조(조직의 구성 등) ① 중간지원조직의 효율적인 운영을 위하여 운영조직을 구성하되, 구체적인 인력운용·조직구성 등 필요한 사항은 사업 규모와 운영방법에 따라 군수가 정한다.

② 원활한 사업 추진을 위하여 이사회와 자문위원회, 추진부서 등을 구성하여 센터 운영 등 역할을 수행할 수 있다.

③ 사업 수행을 위한 교육, 연구, 자문을 위하여 외부 전문기관 중심의 사업단을 구성하여 운영할 수 있다. <개정 2011. 2.17 조례 2079>

제14조(운영방법 등) ① 효율적 운영을 위하여 위탁 또는 직영 운영토록 한다.

② 민간 위탁하여 운영할 때에는 운영목적에 적합한 협의회 또는 법인이나 단체에게 「완주군사무의민간위탁관리에관한조례」에 따라 위탁 운영할 수 있다.

1. 위탁 기간은 2년으로 하고, 재위탁할 수 있다.
2. 수탁자는 지역공동체 활성화사업계획서를 수립하여 군수의 승인을 받아야 한다.
- ③ 사업추진을 목적으로 이사회를 직접 구성하여 지원할 수 있다.
- ④ 군수는 예산 범위 안에서 운영에 필요한 경비와 사업비 등을 지원할 수 있으며 지원 방법, 정산 등 필요한 사항은 「완주군 보조금관리 조례」에 의한다. <개정 2011. 2.17 조례 2079>

제15조(수탁자 의무) 수탁자는 운영에 있어 다음 각 호 의무를 진다.

1. 수탁자는 관계법령과 이 조례 및 위·수탁계약에 관한 사항을 준수하여야 하며, 해당 업무 관련 부서의 행정적 처분 등에 관한 사항을 이행하여야 한다.
2. 수탁자는 운영을 위하여 수탁받은 시설을 군수의 승인 없이 구조와 용도를 임의로 변경할 수 없으며, 수탁기간동안 센터와 관련하여 취득한 재산은 군 재산으로 귀속된다.
3. 수탁자는 운영에 지원되는 비용을 다른 목적으로 집행하여서는 아니 된다. <개정 2011. 2.17 조례 2079>

제16조(위탁계약 해지) 군수는 수탁자가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사항을 위반한 때에는 위탁계약을 해지할 수 있으며, 이로 인한 수탁자 손해에 대하여는 책임을 지지 아니한다.

1. 수탁자가 제12조부터 제15조까지의 규정을 위반하였을 때
2. 수탁자가 수탁사무를 수행할 능력이 없다고 판단될 때
3. 정당한 사유 없이 조사 및 검사에 응하지 아니하거나 시정조치를 이행하지 아니한 때
4. 그 밖에 관계법령 또는 공익상 위탁운영을 할 수 없는 사유가 발생하였을 때

제17조(지도·감독) 군수는 사업주체와 센터 수탁자에게 사업 추진 및 센터 운영·관리 등에 대하여 필요한 사항을 보고하게 하고 관계공무원으로 하여금 사업내용을 지도·감독할 수 있다.

제17조의2(포상) 지역공동체 활성화사업에 기여한 우수 마을, 기관, 단체, 리더 등에게 시상금을 지급할 수 있다. <신설 2011. 2.17 조례 2079>

제17조의3(실비보상) 군수는 지역공동체 활성화 사업의 원활한 추진을 위하여 마을공동체협의회 회의 등을 소집할 경우, 회의에 참석한 마을 지도자들에게 예산범위 안에서 회의수당을 지급할 수 있다.<신설 2012. 8.2 조례 2156>

제18조(준용) 이 규정에 명시되지 아니한 사항에 대하여는 「완주군 보조금 관리조례」, 「완주군사무의민간위탁관리에관한조례」, 「공유재산 및 물품관리법」, 「완주군 공유재산 관리조례」 등 관련 규정을 준용한다.<개정 2012.8.2. 조례 2156>

제19조(시행규칙) 이 조례 시행에 필요한 사항은 규칙으로 정할 수 있다.

부칙

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

부칙<전부개정 2009.12.30 조례 제2024호>

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

부칙<개정 2011.2.17 조례 제2079호>

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

부칙<개정 2012.8.2 조례 제2156호>

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

[부록2] 주민의식조사 설문지

어촌지역 커뮤니티비즈니스(CB, 지역공동체사업)에 관한 주민의식 설문조사

본 설문지는 어촌지역 커뮤니티비즈니스(지역공동체사업) 모델의 개발 및 적용가능성과 활성화 방안을 도출하고자 커뮤니티비즈니스를 진행하고 있는 마을 주민을 대상으로 사업의 진행에 대한 의식·의견조사를 목적으로 기획되었습니다. 설문조사의 결과는 위의 연구목적 이외에는 다른 용도로 사용되지 않습니다. 조사된 내용은 통계숫자로만 처리되어 개인의 비밀은 완전히 보장됩니다. 질문내용을 숙지하시고 해당되는 사항에 √표를 해주시거나 직접 기입해 주시기 바랍니다.

연구책임자: 임관혁 한중대학교 교수
연구기관: D&I지식경영연구소
연락처: 033) 648-0702

‘커뮤니티비즈니스’란 지역주민이 창업하여 운영·경영하는 사업으로서 이익을 최대화 하는 것만을 목적으로 하지 않고, 마을이 안고 있는 과제와 주민의 다양한 수요에 대응하기 위해 상품·정보·서비스를 제공하고, 이를 통해 지역주민의 일자리를 창출하면서 지속적으로 영위하고자 하는 수익 사업을 뜻함

I. 마을의 커뮤니티비즈니스(지역공동체사업)에 대한 일반적인 사항

1-1. 현재 귀 마을이 추진하고 있는 커뮤니티비즈니스(지역공동체사업)는 어떤 분야 입니까? 아래에 해당하는 분야 및 사업 중에 해당하는 사업을 모두 표시해 주십시오.

- ① 어업생산형(자율관리어업 공동체)
- ② 가공유통형(수산물 가공, 유통, 저장)
- ③ 어촌관광체험형(어촌체험관광 기획, 운영, 가이드 등)

번호	설문내용	매우 그렇 다	그렇 다	보통 이다	그렇 지 않다	매우 그렇 지 않다
1	커뮤니티비즈니스 육성관련 업무를 담당하는 조직과 인력이 충분하다.	①	②	③	④	⑤
2	커뮤니티비즈니스 육성관련 업무를 담당하는 공무원의 전문성은 충분하다.	①	②	③	④	⑤
3	커뮤니티 비즈니스에 대한 지역사회 단체의 참여가 활발하다.	①	②	③	④	⑤
4	커뮤니티 비즈니스에 대한 지역주민의 참여가 활발히 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	지역에서 커뮤니티비즈니스에 대하여 협력할 수 있는 NGO 또는 NPO가 존재한다.	①	②	③	④	⑤
6	커뮤니티비즈니스와 관련하여 지역주민을 교육할 수 있는 전문가들이 존재한다.	①	②	③	④	⑤
7	커뮤니티비즈니스에 대한 지역주민들의 만족도가 높다고 생각한다	①	②	③	④	⑤

2-4. 커뮤니티비즈니스사업이 성공하기 위해서 가장 중요한 요소는 무엇이라 생각하십니까? 중요한 것부터 3개만 표시해 주십시오.

순위(1위: 2위: 3위:)

① 주민참여	② 주민자치위원회의 능력	③ 공동체의식
④ 행정의 지속적인 지원	⑤ 참여주체들 간의 운영체제 확립	

2-5. 지역 내의 커뮤니티비즈니스사업 과정에서 주민들의 의견이 잘 반영되었다고 생각하십니까?

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	어느 정도 있었다	매우 많았다
①	②	③	④	⑤

2-6. 지역 내의 커뮤니티비즈니스사업을 진행함에 있어 전체적인 만족도는 어떻습니까?

전혀 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다
①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 지역에서 현재 진행중인 커뮤니티비즈니스(지역공동체사업)에 대한 세부적인 항목에 대한 내용입니다.

3-1. 현재 진행중인 커뮤니티 비즈니스에 대한 사업 추진 효과성에 대해 어느 정도 만족하십니까? 다음의 항목들에 대한 만족도를 표시해 주시길 바랍니다.

번호	사업추진의 효과	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	생활의 자립도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
2	새로운 일자리가 창출되었다.	①	②	③	④	⑤
3	사업 실시 후 공동 수익이 증가 하였다.	①	②	③	④	⑤
4	사업 실시 후 연간 매출액은 증가 하였다.	①	②	③	④	⑤
5	친목 및 교류의 기회가 늘어났다.	①	②	③	④	⑤
6	생활의 문제 등 서로 도울 수 있는 기회가 많아졌다.	①	②	③	④	⑤
7	지역에 대한 애착심이 깊어졌다,	①	②	③	④	⑤
8	지역에서 활동하고자 하는 의지가 강해졌다.	①	②	③	④	⑤

3-2. 현재 진행중인 커뮤니티 비즈니스에 대한 지역발전(마을발전)에 대해 어느 정도 동의하십니까? 다음의 항목들에 대한 동의 정도를 표시해 주시길 바랍니다.

번호	지역발전(마을발전)	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	일자리와 소득이 증가 했다.	①	②	③	④	⑤
2	외부에서 보는 시각이 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
3	취약계층(노인, 부녀자, 장애인 등)의 능력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	마을(지역)이 전체적으로 발전하는데 끼친 영향력이 크다.	①	②	③	④	⑤

3-3. 현재 진행 중인 커뮤니티 비즈니스에 대한 마을(지역)이 지닌 투자요소에 대한 내용입니다. 다음의 항목들에 대한 동의 정도를 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	사업을 위해 받은 교육은 충분하다.	①	②	③	④	⑤
2	사업의 참여자 수는 적절하다.	①	②	③	④	⑤
3	구성원들간의 의사소통은 원활하다.	①	②	③	④	⑤
4	구성원들은 자발적으로 협력한다.	①	②	③	④	⑤
5	사업에서 자금은 중요하다.	①	②	③	④	⑤
6	사업에서 가장 중요한 것은 사람이다.	①	②	③	④	⑤
7	차별화된 특산물(생산물)을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	차별화된 체험프로그램을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

3-4. 커뮤니티 비즈니스 사업의 투자요소 중 가장 중요하다고 생각되는 순서를 10점 만점에 몇 점을 부여하고 싶습니까?

투자(구성) 요소	중요도(점수)
① 인적자본(마을사람들)	() 점
② 재무적 자본	() 점
③ 마을 자원	() 점
합 계	10 점

3-5. 다음은 진행중인 커뮤니티 비즈니스 운영에 따른 핵심역량에 관한 내용입니다.

번호	핵심역량	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	커뮤니티비즈니스에 대한 업종선정(유형)을 현명하게 했다.	①	②	③	④	⑤
2	상품의 경쟁력은 우수하다.	①	②	③	④	⑤
3	경영자가 경영관리 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우수한 마케팅 역량을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	차별화된 상품이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	차별화된 홍보 및 마케팅전략이 있다.	①	②	③	④	⑤

3-6. 다음은 진행중인 커뮤니티 비즈니스 참여정도 및 상호신뢰에 관한 내용입니다.

번호	참여정도 및 상호신뢰	매우 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 사업에 자발적으로 협력한다	①	②	③	④	⑤
2	나는 구성원 간의 의사소통이 원활하다	①	②	③	④	⑤
3	나는 구성원들과 사업목표를 같이 공유한다	①	②	③	④	⑤
4	나는 구성원들에게 도움을 받았다	①	②	③	④	⑤
5	정부 및 지자체의 도움을 받은적이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	외부기관(NGO, 컨설팅)의 도움을 받은적이 있다.	①	②	③	④	⑤

3-7. 다음은 진행중인 커뮤니티 비즈니스를 전개하는 과정에서 장애요소 또는 문제점은 무엇이라고 생각하십니까? 다음의 항목들에 대한 동의 정도를 표시해 주시길 바랍니다.

번호	문제점	매우 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	필요한 인재가 없다	①	②	③	④	⑤
2	활동거점이나 설비 등을 확보하기가 어렵다	①	②	③	④	⑤
3	자금확보가 어렵다	①	②	③	④	⑤
4	경영지식이 부족하다	①	②	③	④	⑤
5	사업과 관련된 정보수집이 어렵다	①	②	③	④	⑤
6	다른 사업자와 교류할 수 있는 기회나 장소가 없다	①	②	③	④	⑤
7	행정기관의 협력관계가 미흡하다	①	②	③	④	⑤

3-8. 다음은 진행중인 커뮤니티 비즈니스를 성공적으로 이끌기 위해 가장 필요한 요소는 무엇이라 생각하십니까? 다음의 항목들에 대한 동의 정도를 표시해 주시길 바랍니다.

번호	성공요인	매우 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	수익·비수익 사업의 적절한 배분과 조화	①	②	③	④	⑤
2	다수의 이해관계자들의 협력을 유도하는 리더십	①	②	③	④	⑤
3	사업가치가 높은 유희자원을 발굴하는 능력	①	②	③	④	⑤
4	상품개발 및 판매를 위한 마케팅 전략	①	②	③	④	⑤
5	업무위탁, 사업대행 등 행정과의 협력	①	②	③	④	⑤
6	재생산하기 위한 기술력 확보	①	②	③	④	⑤
7	시설, 상호부조 등을 통한 비용절감	①	②	③	④	⑤
8	원스톱 시스템 구축 및 전문가 육성	①	②	③	④	⑤
9	지역 이해와 참여를 유도하는 리더십	①	②	③	④	⑤

3-9. 진행중인 커뮤니티 비즈니스를 활성화 하기 위해 지원기관은 어떠한 역할을 담당해야 한다고 생각하십니까? 항목들에 대한 동의 정도를 표시해 주시길 바랍니다.

번호	정부(지자체)지원 및 역할	필요 없다	별로 필요 없다	보통 이다	약간 필요	매우 필요
1	지역인재 양성	①	②	③	④	⑤
2	지역 사업체에 대한 경영컨설팅	①	②	③	④	⑤
3	지역주민과 외부기관(시민단체, 금융, 기업 등) 연결	①	②	③	④	⑤
4	지역자원의 발굴	①	②	③	④	⑤
5	지역사업의 개발과 보급	①	②	③	④	⑤
6	지역활성화 사업 홍보 역할	①	②	③	④	⑤

3-10. 커뮤니티비즈니스의 활성화를 위해 가장 중요한 지원 방식은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 인건비, 사업비를 일부를 지원하는 직접지원 ② 일부사업비 지원, 조세감면 등의 간접 지원
- ③ 교육훈련, 법률 및 회계시스템 등의 경영지원 ④ 시설비 등 금융회사를 통한 융자지원
- ⑤ 기타 ()

3-11. 커뮤니티비즈니스사업을 통한 공동 수익을 재투자 한다면 어디에 하여야 한다고 생각 하십니까?

- ①마을 인재 양성 ②공동시설의 설치 및 보수
- ③사업확장 ④공동기금 보유
- ⑤공익사업 ⑥기타 ()

3-12. 현재 커뮤니티비즈니스와 관련 사업에서 중요한 역할을 하는 참여자는 누구입니까?

- ①중앙행정기관 ②지자체공무원 ③지방자치단체장
- ④지역 민간기업 ⑤시민단체 ⑥금융기관
- ⑦지역주민 ⑧기타()

V. 다음은 인구통계학적 사항에 관한 문항입니다. 해당되는 곳에 (V)를 해주십시오.

성별	① 남	② 여			
연령	① 30대	② 40대	③ 50대	④ 60대	⑤70세이상
거주기간	① 5년미만	② 6-10년	③11-15년	④16년이상	⑤ 비 거주
학력	①중졸이하	② 고졸	③전문대졸	④ 대졸	⑤대학원졸이상
주요 생산활동	① 농업	②반농반어	③ 어업		
어촌계가입 유무	① 어촌계 소속		② 어촌계 소속 아님		

※ 끝까지 설문에 응해 주셔서 대단히 감사드립니다.

[부록3] 어촌지역 CB운영현황 실태조사표

어촌지역 커뮤니티비즈니스(CB, 지역공동체사업)에 관한
운영현황 실태조사표

본 설문지는 어촌지역 커뮤니티비즈니스(지역공동체사업) 모델의 개발 및 적용 가능성과 활성화 방안을 도출하고자 커뮤니티비즈니스를 진행하고 있는 마을 주민을 대상으로 사업의 진행에 대한 인식·의견조사를 목적으로 기획되었습니다. 설문조사의 결과는 위의 연구목적 이외에는 다른 용도로 사용되지 않습니다. 조사된 내용은 통계숫자로만 처리되어 개인의 비밀은 완전히 보장됩니다. 질문내용을 숙지하시고 해당되는 사항에 √표를 해주시거나 직접 기입해 주시기 바랍니다.

연구책임자: 임관혁 한중대학교 교수
 연구기관: D&I지식경영연구소
 연락처: 033) 648-0702

‘커뮤니티비즈니스’란 지역주민이 창업하여 운영·경영하는 사업으로서 이익을 최대화 하는 것만을 목적으로 하지 않고, 마을이 안고 있는 과제와 주민의 다양한 수요에 대응하기 위해 상품·정보·서비스를 제공하고, 이를 통해 지역주민의 일자리를 창출하면서 지속적으로 영위하고자 하는 수익사업을 뜻함

▪ 기본사항

기관명		대표자	
홈페이지		연락처	
사업개시년도		고용인원	
주소		자본금/월매출액	

법인형태	<input type="checkbox"/> 법인(재단법인, 사단법인, 비영리공익법인) <input type="checkbox"/> 조합(협동조합, 영농조합) <input type="checkbox"/> 회사(주식회사, 유한회사) <input type="checkbox"/> 비영리단체 <input type="checkbox"/> 자생조직(마을공동체, 협의체, 마을회, 상인회, 자원봉사조직) <input type="checkbox"/> 기타조직
------	--

사업분류	<input type="checkbox"/> 농어촌공동체회사 <input type="checkbox"/> 자율어업관리 공동체 <input type="checkbox"/> 어촌체험마을
사업지역	<input type="checkbox"/> 동해안 <input type="checkbox"/> 서해안 <input type="checkbox"/> 남해안
사업유형	<input type="checkbox"/> 어업(생산형) <input type="checkbox"/> 어항(가공유통형) <input type="checkbox"/> 어촌(관광형)
CB형태	<input type="checkbox"/> CB 완결형 <input type="checkbox"/> 역외소비형 <input type="checkbox"/> 내방자 소비형
설립배경	
홍보마케팅	
이익배분 방법	
고용계약형태	<input type="checkbox"/> 정규직(상용직) <input type="checkbox"/> 계약직(상용직) <input type="checkbox"/> 계약직(파트타임) <input type="checkbox"/> 기타
주요고객	<input type="checkbox"/> 지역주민 <input type="checkbox"/> 아동 <input type="checkbox"/> 여성 <input type="checkbox"/> 청소년 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 노인 <input type="checkbox"/> 관광객 <input type="checkbox"/> 기타
고용대상	<input type="checkbox"/> 지역주민 <input type="checkbox"/> 아동 <input type="checkbox"/> 여성 <input type="checkbox"/> 청소년 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 노인 <input type="checkbox"/> 기타

▪ 심층면접 항목

1. CB를 하게 된 이유는 무엇입니까?

2. CB를 통해 가장 궁극적으로 성취하고 싶은 것은 무엇입니까?

3. 사업아이템은 어떻게 창출된 것입니까?

4. 사업의 투자요소 중 가장 중요한 부분이 무엇이라고 생각하십니까?

5. CB로 인한 지역발전은 무엇이라고 생각하십니까?

6. 공동자금을 재투자한다면 어느 곳에 재투자 되어야 한다고 생각하십니까?

7. CB 창업 시 필요한 교육프로그램은 무엇입니까?

8. CB 운영에 있어서 가장 필요한 정부(지자체포함)지원은 무엇입니까?

9. 지역자원의 활용은 어떻게 하고 있습니까?

10. 지역활성화 및 지역재생에 대한 기여도에 대해서 어떻게 생각하십니까?

11. 지역 내 다양한 단체(개인포함)와의 관계, 발전노력, 결과는 무엇입니까?

12. CB에서 향후 일자리 창출을 위해 필요한 사항은 무엇입니까?

13. 향후 CB 활성화를 위해 중앙정부, 지자체, 지역사회의 역할은 무엇입니까?

14. 그 외 애로사항은 무엇입니까?

[부록5] 일본 커뮤니티비즈니스 성공사례

■ NPO법인 그라운드 워크 미시마 (グラウンドワーク三島)

- 위치 : 시즈오카현 미시마시(三島市) 시바혼마치(芝本町) 1-43
- 미시마시(三島市)는 예부터 미즈노미야코(물의고장)라고 불리웠으나 1960년대 산업활동이 활발해짐에 따라 하천유량이 감소하고 오염되는 문제에 봉착하게 됨에 따라 이 지역의 8개의 시민단체가 수변자연환경 재생과 복원을 목표로 1992년 9월 ‘그라운드 워크 미시마 실행위원회’를 발족함
- 그라운드 워크는 영국에서 시작되어 시민, NPO, 기업, 행정이 파트너쉽에 의한 환경개선활동을 전개하고 있으며 그라운드 워크 미시마는 일본에서 최초로 이 운동을 도입하였음



<그림 1> 그라운드워크 미시마 사무국(좌)과 카페건물

- 극도로 오염된젠베이강에 대한 재생활동은 멸종된 수중화인 미시마 바이카모(매화마름)의 부활과 역사적인 카미나리 이도(우물)와 오마츠리(마을축제)의 재생과 반딧불마을 만들기, 학교 비오톱(Biotope)건설, 그리고 지역주민 주도의 공공시설 관리 등 40개 이상의 프로젝트를 실천해 왔음
- 1999년 10월 NPO(특정비영리법인)으로 인정되어 현재 20개의 시민단체가 참가하는 네트워크 조직이 구성됨
 - 단체의 회원은 기본적으로 ‘단체’가 되며, 단체의 사업비는 회원들의 재능

기부 또는 물품, 인력기부 등에 의해 조달하고 있음

(표 1) 그라운드 워크 미시마 참가단체

-미시마 우수가이	-미시마 호타루의 모임
-(주)미시마 청년회의소	-나카자토 용수토지개발구
-글로벌문화교류협회	-건축문화연구회
-21세기학당	-미아노상의 강을 지키는 모임
-미시마 와이즈맨즈 클럽	-오오도오리쇼우덴가이 활성화 협의회
-겐베에가와를 사랑하는 모임	-사쿠라가와를 사랑하는 모임
-일본대학 국제관계학부 카나야제미&국제협력부	-미시마시 지정 상하수도공사점 협동조합 청년부
-미시마 건설업협력회	-미시마 마찌쓰꾸리 21
-NPO법인 후지노구니 마찌쓰꾸리 지원대	-사카이강·키요즈미 녹지 애호회
-유수이장인의 모임	-미시마 상공회의소

- 이사장 유키코 로마슈와 와타나베 토요히로 사무국장이 모임의 전반적인 운영을 이끌며, 사무국에 상근 직원 3명, 정부위탁 프로젝트 운영을 위한 직원 5명 외 파트타임으로 평균 2~4명의 직원 근무하고 있음
- 고유 목적사업으로 환경, 지역재생, 농업재생 활동을 펼치며, 커뮤니티 비즈니스 사업은 단체의 활동경비 확보를 위한 최소한의 수단으로 도입함
- 수변자연환경 재생 실천활동에 의한 파트너십의 공익성과 선구성을 널리 인정받아 국내외적으로 많은 견학자가 방문하고 있으며, 최근에는 지역주민들의 인적자원과 환경자원을 활용하여 ‘세세라기 시니어 겐키코보’를 개설하고 농민들의 경작 포기 지역에 메밀, 야채 등을 재배하여 판매, 가공하는 ‘지역순환 환경 커뮤니티 비즈니스’를 시작하였음
- 주변마을의 15개 농가와 제휴해 B급 농산품(상품성이 떨어져 계통출하를 하지 못하는 상품)을 저렴한 값에 매입하여 그라운드워크 미시마가 개설한 카페를 통해 판매(1일 6~7만엔 수익)하고, 판매 후 남은 농산물로 도시락을 만들어 판매(1일 4~5만엔 수익) 또는 어르신들께 제공함으로써 농

- 업순환 운동과 함께 커뮤니티 비즈니스 사업을 접목시킨 활동을 전개함
- 단체의 카페는 일본의 ‘중심시가지활성화법’에 의해 100만엔을 지원 받아 버려진 건물을 매입하여 사용하고 있음

○ 그라운드 워크 미사마 ‘젠베이 강 재생’ 프로젝트

- 미즈노미야코(물의 고장) 미시마의 심불인 겐베이강은 1960년대부터 용천수가 감소되고 갈수기에는 가정생활용수 유입 및 버려지는 쓰레기에 의해 수변환경이 악화 되었음
- 악화된 수변환경의 개선을 위해 시민들이 모여 시민·NPO·기업·행정이 파트너쉽을 맺어 가까운 주변에서부터 환경개선을 위해 새로운 시민활동으로 그라운드워크 활동을 시작하게 됨
- 지역주민의 요구에 의해 그라운드워크 미시마가 상호관계자의 코디네이터 역할을 하여 친수시설을 정비하고 서로 협력하여 현재와 같이 깨끗한 도심 속 강을 만들 수 있게 되었고, 사업이 끝난 후에도 지속적인 주민들의 참여로 생태계를 보호하고 관리하여 현재는 반딧불이가 살 수 있을 정도의 깨끗한 강으로 재생됨



<그림 2> 그라운드워크 미사마 도시락(좌)과 겐베이강 전경

■ 후지노미야 야키소바 학회(富士宮焼きそば學會)

- 위치 : 시즈오카현 후지노미야시(富士宮市) 미야초(宮町) 4-23
- 후지노미야의 뒤편(도쿄 기준)에 자리잡은 후지노미야시(‘후지노미야의 입구’라는 뜻)는 7~80년대 급격한 도시화로 인해 여느 시골마을과 같이 공동화 현상으로 인해 침체를 겪고 있던 차에 ‘중심시가지활성화법’이 2,000년도 제정되면서 뜻있는 지역주민들이 모여 시가지 활성화를 위한 워크숍을 개최하면서 최초로 본 활동이 시작됨



<그림 3> 후지노미야 야키소바 학회 사무실(좌)와 와타나베 히데히코 회장

- 도심재생의 방안에 대해 약 2년 동안 워크숍을 개최하였으나 뚜렷한 방안을 찾지 못하면서 최초 60명이던 회원이 13명으로 줄어들자 워크숍 개최의 기간을 ‘2년 이내’로 한정하자고 의견을 모으고, 일단 중심 시가지뿐만 아니라 골목상권까지도 조사를 해보자고 의견이 모아짐
- 지역 환경 조사를 하던 차에 불황으로 인해 예전부터 서민들이 싼 값으로 즐겨 먹던 ‘야키소바’(스파게티 방식의 일본 전통음식) 가게들이 골목 구석구석에 영업을 이어가고 있다는 사실을 발견하고 됨
 - 후지노미야시에는 예전부터 과자를 철판에 구워서 파는 가게들이 많았는데 당시까지도 철판을 버리지 않고 보관하고 있던 상점들이 많이 있었음

- 이에 지역조사를 통해 시(市) 전체에 퍼져있는 야키소바 상점의 지도를 제작하여 홍보자료를 제작하고 인터넷, 행정기관, 후지산 공원관리소 등에 비치하는 등의 방법으로 홍보를 시작하게 됨



<그림 4> 후지노미야 야키소바 학회 안테나숍

- 후지산의 입구인 지리적인 특성으로 외부 방문객이 점차 증가하게 되면서 언론 등의 취재가 이어지면서 근래에는 야키소바를 먹기 위해 단체관광객이 주로 찾고 있음
- 이에 선제적으로 ‘후지노미야 야키소바’라는 브랜드 명으로 상표등록을 함으로써 유명세에 힘입어 다수의 인스턴트 제조업체로부터 로열티 계약을 체결함으로써 재정적 자립이 가능하게 되었음
- 후지산 인근 지역인 후지노미야시 근처에는 송어 양식장이 다수 있어서 송어를 재료로 하는 햄버거를 개발하고 브랜드 이름을 일본 내 유명 햄버거 프랜차이즈 브랜드인 ‘머쓰버거’를 페러디 한 ‘마쓰버거’로 정하고, 안테나숍을 개설하여 판매하기 시작 함
 - 단체에서 제작하는 마을지도의 이름을 매스컴의 관심을 끌기 위하여 Mass-Com과 Map을 합성하여 ‘마스꼬미’라 칭함
- 일본 전역에 소재해 있는 B급 식품(‘불량식품 또는 서민 향토음식’이라는 뜻) 대회를 개최하여 전국의 약 80여개 단체가 참가하고 있으며, 2012년 10월 제 7회 대회에는 약 61만명이 참가함

- 차후 일명 ‘송어학회’로 공동체를 확대할 예정이며, 지역 내 모든 먹거리에 대한 각각의 학회를 설립하고, 각 학회의 통합운영 조직으로 사단법인을 설립할 계획에 있음



<그림 5> 후지노미야 야키소바 즉석제품

- 야키소바 학회의 회장 와타나베 히데히코와 사무국에 3명의 상근직원이 근무하고, 안테나숍에 파트타임으로 12명의 직원이 근무하고 있음
- 연간 매출액은 안테나숍 판매액, 로열티 수입 2~3천만엔, 회장의 강연료 수입을 합쳐 연간 약 1억엔의 매출을 올리고 있으며, 회장의 강연료는 전액 공동체에 귀속시키며, 회원들에 대한 회비 징수는 하지 않고 있으며, 행정기관으로부터 어떠한 재정적 지원을 받은 바가 없음

■ NPO법인 프론티어 키요사와(フロンティア清澤)

- 위치 : 시즈오카현 시즈오카시(静岡市) 아오이구(葵區) 아이마타(相俣) 200번지
- 키요사와 마을직매소(きよさわ里の驛, 키요사와 사토노 에키)를 운영하는 NPO법인으로 시즈오카시를 관통하는 아베강 상류의 골짜기를 따라 형성된 자연부락인 ‘키요사와 마을’을 운영하는 마을회
- 1969년 마을이 시즈오카시에 합병되면서 마을의 명칭과 함께 각종 관공서 등이 없어지고, 당시 경제 호황에 따른 도심확장으로 젊은이들이 도시로 빠져 나가는 마을 공동화를 겪게 되면서 위기감을 느낀 주민들이 모여 1983년 ‘키요사와를 생각하는 모임’을 설립하게 됨
- 창립총회에서 공동체 활성화를 위한 최소한의 수단으로서 ‘농촌의 정체성을 간직한 고향축제’를 개최하자고 결의 하면서 현재(2012년)까지 28회에 걸쳐 진행해 오고 있음



<그림 6> 오오무네 테즈오 대표(좌)와 마을직매소

- 매년 행사 참가자 수가 늘어나게 되고, 방문객에게 먹을거리 제공을 위해 ‘키요사와 썩떡’을 개발하게 되었고, 주문량이 많아짐에 따라 약 30분 거리에 위치한 시즈오카시에 차량을 이용한 출장판매에 나서게 됨

- 늘어나는 방문객에게 지역의 특산품 및 주민들이 생산한 농산물을 팔기 위한 공간이 필요하여 행정기관에 요청하였으나, 비용 대비 효율을 따져 지원을 꺼려하자 주민들이 판자집을 만들어 운영을 하였고 약 3년간에 걸친 노력을 인정받아 2001년에 시즈오카시 소유의 현재의 판매소 건물을 ‘지정관리자제도(포괄적위탁제도)’로 사용할 수 있게 되었음
- 사업 참여자의 연령대는 60대 이상이 대부분이고, 파트타임 직원은 약 20 명으로서 부녀회가 주축이 되어 운영하며, 여성은 유급, 남성은 볼런티어 활동으로 운영 됨



<그림 7> 마을직매소 내부 및 출장판매 차량

- 판매상품의 종류는 정확하게 산출할 수는 없으며(주민들이 각자 내놓고 싶은 상품을 진열 함), 공산품은 대략 2~30여 가지, 농산물은 20여가지를 판매하고 있음. 상품은 전량 주민이 생산한 물품만을 판매함
- 수익금은 전액 마을 공동체 공헌 프로그램에 사용하는데 교통 불편자 이동 서비스 차량 운행, 보육지원(마을로 이주해 온 젊은 부녀자에 대한 요리, 교육, 보육대행, 커뮤니티 지공 등), 마을축제 기획·운영, 농촌체험(마을 텃밭 운영) 및 노인 친목도모를 위한 그라운드 골프(게이트볼 형식)대회 개최 비용을 사용함

연구 참여자

목 차	소속	참여자	비고
1장	한 중 대 학 교	임 관 혁	
2장	(사)D&I지식경영연구소	강 인 구	
3장	(사)D&I지식경영연구소	구 완 회	
4장	(사)D&I지식경영연구소	최 대 성	
5장	(사)D&I지식경영연구소 경 민 대 학 교	정 연 홍 유 창 근	
6장	한 중 대 학 교 (사)D&I지식경영연구소	임 관 혁 정 연 홍 최 대 성	
7장	한 중 대 학 교	임 관 혁	

주 의

1. 이 보고서는 농림수산식품부로부터 연구비를 지원받아 한국농어촌공사 농어촌연구원에서 수행한 연구보고서입니다.
2. 이 보고서의 내용은 연구원의 공식견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.

■ 발 행 처

연구과제명 : 어촌지역 커뮤니티비즈니스 모델정립 및 활성화 방안 연구	
발 행 일	2012. 12
발 행 인	정 해 창
발 행 처	한국농어촌공사 농어촌연구원
주 소	경기도 안산시 상록구 사동 해안로 391번지 전 화 031 - 400 - 1700 FAX 031 - 409 - 6055
■ 이 책의 내용을 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다. 단, 이 책의 출처를 명시하면 인용이 가능합니다.	