

발간등록번호

11-1543000-002697-01

농촌지역 사회적경제 성공요인 분석연구

2019. 01



농림축산식품부

제 출 문

농림축산식품부 장관 귀하

본 보고서를 '농촌지역 사회적경제 성공요인 분석연구'의 최종보고서로 제출합니다.

2019년 1월

재단법인 전북연구원
원 장 김 선 기

연구진

연구책임	황영모 · 전북연구원 연구위원
공동연구	배균기 · 전북연구원 부연구위원
	조승현 · 전북연구원 부연구위원
	나정호 · 전북연구원 부연구위원

연구 요약

- 농촌지역 사회적경제 조직은 ‘비즈니스’(business) 사업조직으로서의 특성과 ‘공동체’(community) 활동조직으로서의 목적을 가지고 있지만, 조직의 지속 가능성을 좌우하는 경제적·사회적 기반은 약한 것으로 나타남
- 농촌 지역사회가 직면한 문제해결의 주체로 사회적경제 조직이 기능할 수 있는 여건 조성이 중요과제이며, 사회적경제 조직의 활동여건을 고려할 때, ‘개별조직, 네트워크, 지역체계’ 등으로 검토하는 것이 현실적임
- 이 연구는 농촌지역 사회적경제 조직의 활성화 사례 지역(완주군)에 주목하여 사회적경제 조직의 활성화 요인을 조사·분석·구조화하고 활성화 사례를 촉진하기 위한 정책영역에서의 시사점을 과제로 도출하는데 목적이 있음
- 농촌지역과 지역주민이 생활과 삶의 질 영역에서 요구되는 재화와 서비스가 원활하게 공급되지 못해 필요가 충족되지 않아 도시에 비해 어려움이 많음
- 농촌지역은 도시에 비해 인적·물적자원의 한계로 지역사회의 자원을 동원한 소규모 공동체 방식의 경제활동이 활발한 특징을 가지며, 단기 성과보다 장기적 관점에서 실행되는 특징이 있음
- 사회적경제 조직은 시장에서의 경쟁우위 목적보다 지역에서 경제활동이 단절되지 않도록 하는 경제활동 소요비용을 절감하는 목표가 더욱 중요함
- 개별 사회적경제 조직의 목표를 효과적으로 연계하는 전략과 대표사업을 발굴하고 개별 사회적경제 조직을 연결하는 구심체 형성이 중요함
- 농촌 지역사회는 구조적으로 쉽게 시장이 실패하거나 시장부재(missing market) 현상이 발생하는데, 이러한 영역이 ‘지역통합형경제활동’을 조직하여 개별 조직을 연계해 나가는 전략사업의 영역이 될 수 있음
- 완주군은 농촌의 구조적 문제(고령화, 과소화, 양극화, 소득격차 등)를 극복하기 위해 2008년부터 ‘로컬푸드와 지역공동체 활성화’ 정책을 추진해 왔으며, 2011년부터는 지역의 ‘사회적경제 활성화’ 전략으로 확장해 가고 있음
- 첫째, 완주군은 농촌사회에서 소외된 중소농·고령농·마을공동체를 ‘로컬푸드’ 방식의 경제활동 주체(사업조직)로 조직화하고, 정책과 인프라 등을 구

축해 사회적·경제적 성과를 창출하고 있음

- 둘째, 로컬푸드 방식의 농촌지역 공동체 사업과 활동을 ‘소셜굿즈 플랜’을 통해 사회적 일자리와 사회서비스를 제공하는 다양한 사회적경제 조직을 육성하고 지역순환경제 구축을 위해 확장하고 있음
- 셋째, 완주군은 농촌지역의 현실과 여건에 근거하여 농촌지역의 특성에 맞게 사회적경제 조직을 확대하고 로컬푸드 방식의 비즈니스를 조직화해 온 활성화 사례로 평가할 수 있음
- 농촌지역 사회적경제 활성화 사례지역으로 완주군을 진단하고 분석하여 과제를 진단한 결과는 다음과 같음
- 완주군 사회적경제 ‘실태분석’ 결과 (85개 조직)
 - 농촌지역 특성이 반영된 농식품 생산·가공·유통이 많으며, 교육·관광 등 서비스도 담당, 아동·청소년·노인·청년 등 계층을 특정화하여 사업을 전개함
 - 조직의 내외부 개방성 등이 높아 비전공유, 의사결정, 참여, 성과배분, 네트워킹, 교류연대, 지역사회 문제해결 및 기여 등에 있어 의미있는 성과를 내고 있는 것으로 확인되었음
 - 사업조직으로서 2/3 이상이 운영 중이지만, 사업이 미진하거나 중단된 경우도 있는데, 전문인력, 자금확보 등을 가장 큰 어려운 요인으로 꼽음
- 완주군 사회적경제 ‘조직진단’ 결과 (102개 조직)
 - 사회적경제 조직특성을 반영하여 공동체성, 비즈니스성, 지원체계 등으로 조직진단을 한 결과 ‘공동체성 > 비즈니스성 > 지원체계’ 순으로 나타남
 - 공동체성은 ‘회계투명성, 의사결정, 협력소통, 참여’ 등을 중요하게 꼽았으며, 만족도는 중요도의 76.1% 수준으로 평가됨
 - 비즈니스성은 ‘수익배분, 판로확보, 재무안정, 인력, 상품화, 정보’ 등을 중요하게 꼽았으며, 만족도는 중요도의 71.9% 수준으로 평가됨
 - 지원체계는 ‘판매지원, 구매지원, 행정협력, 주민의식, 보조금’ 등을 중요하게 꼽았으며, 만족도는 65.6% 수준으로 평가됨
 - 사회적경제 조직의 성과평가 결과 ‘지역사회 기여, 설립목적 달성, 구성원 만족도와 자존감’ 등의 성과는 높았으나, 경제적 성과는 보통 이하로 나타남
- 완주군 사회적경제 ‘과제진단’ 결과 (IPA분석)
 - 우선시정 과제(중요도 높고 성취도 낮은 항목) : 구매지원, 판매지원, 재무안정성, 전담인력, 정보획득, 홍보마케팅 등
 - 지속관리 과제(중요도 성취도 높은 항목) : 회계투명성, 의사결정, 참여,

- 지역경제·사회기여, 협력소통, 역량강화, 주민교류, 동질성, 운영규칙 등
- 과잉노력 지양(중요도 낮고 성취도 높은 항목) : 행정협력, 지원조직, 보조금, 자금지원, 주민의식, 취약계층, 참여구조, 공간확보 등
- 후순위 과제(중요도 성취도 낮은 항목) : 인력양성, 주민교육, 인증제도, 품질관리, 지원조례, 경영전문성, 설비확보, 자금조달 등
- 사례지역(완주군)의 사회적경제 분석·진단을 종합할 때, 활성화 요인을 ①미시적 수준에서 ‘조직의 설립과 운영’, ②비즈니스 거점이 되는 ‘사업장’, ③사업과 활동을 지원하는 ‘중간적-지역적 수준’ 요인으로 구분할 수 있음
- 미시적 수준에서 ‘조직의 설립과 운영’ 요인
 - 공동체성과 비즈니스성 이라는 사회적경제 조직의 특성은 조직의 설립 및 운영과정에서 일반 사업조직과는 다른 경로를 가지게 됨
 - 사례지역(완주군)에서 파악한 사회적경제 조직의 설립과 운영을 ‘문제진단 →조직설립→조직운영→사업운영→성과공유’ 단계로 활성화 요인을 정리함
- 비즈니스 거점이 되는 ‘사업장’ 요인
 - 비즈니스는 해당 조직의 사업이 이뤄지는 ‘사업장’을 중심으로 이뤄지게 되는데, ‘일자리-상품화-소비화’의 구조를 갖추고 있음
 - 사례지역(완주군)에서 비즈니스 사업장(거점)은 ‘개별조직’과 ‘연대조직’으로 나뉘며, 지역자원을 활용한 ‘식당, 가공, 체험’ 콘텐츠로 구체화되고 있음
 - ‘농가 레스토랑’은 농촌마을 주민이 마을에서 생산된 농산물을 활용한 ‘음식’이라는 상품으로 소비자에게 판매하는 사회적경제 조직의 대표 거점임
 - ‘가공사업’은 농촌에서 생산된 농산물을 활용해 ‘가공 농식품’이라는 상품을 소비자에게 판매하는 농촌지역 사회적경제 조직의 대표 비즈니스 영역
 - ‘농촌체험마을’은 농촌경관 및 자원을 활용한 ‘체험·숙박’이라는 상품을 매개로 도시 소비자와 교류·판매하는 농촌 사회적경제 조직의 주요 영역
 - ‘로컬푸드 직매장’은 로컬푸드 생산자조직(작목반)과 가공조직의 상품을 도시 소비자에게 직접 판매하는 농업분야 사회적경제 공동 판매장
 - ‘거점농민가공센터’는 농산물을 원료로 한 농산 가공품을 ‘상품화’를 지원하고 사회적경제 조직을 ‘인큐베이팅’하는 핵심 거점시설로 기능
- 사업과 활동을 지원하는 ‘중간적-지역적 수준’ 요인
 - 사회적경제 활성화는 개별 조직이 안정적으로 사업과 활동을 전개할 ‘여건과 환경’ 등을 생태계 방식으로 조성하는 것이 선결조건으로 강조됨
 - 바로 이점에 때문에 사회적경제 조직을 공공영역에서 적극 지원할 필요가

- 있으며, 개별 조직의 '규모의 경제' 방식보다 조직을 조직화한 '범위의 경제'를 통해 개별 조직의 한계를 보완해 나가야 함
- 사례지역(완주군)에서는 사회적경제 활성화를 위한 지자체의 적극적인 '지원정책'을 바탕으로 '중간지원조직'이 충실히 기능하고 있으며, 개별 조직이 참여한 '연대조직'을 통해 '따로 같이' 활성화를 도모하고 있음
 - 이상과 같이 사례지역(완주군)을 대상으로 사회적경제를 활성화를 위한 실천과제를 '공동체성'을 갖는 비즈니스 조직의 특성과 '사회적 가치'에 기반한 공공영역의 정책지원으로 대별하여 다음과 같이 제안하였음
 - 과제 1. '공동체성' 강화를 위한 실천과제
 - 개인의 필요를 공동의 필요로 조직화하는 교육·회의 프로그램
 - 경제적 이익과 사회적 기여가 개인으로 환원되는 조직의 운영
 - 민주적 의사결정과 회계투명성을 보장하는 긴장감 있는 조직운영
 - 과제 2. '비즈니스성' 강화를 위한 실천과제
 - 비즈니스조직으로서의 재무상태 안정화를 위한 안정적 경영전략
 - 사업과 활동을 전담할 전담인력의 마련을 통한 성과창출 구조화
 - 판로확보와 거래안정성을 갖추고 수익배분으로 경제적 필요 충족
 - 물적기반(설비와 공간)의 공유이용을 바탕으로 상품화 역량 제고
 - 과제 3. '지원체계' 강화를 위한 실천과제
 - 거래비용 최소화를 위한 구매·판매지원과 공동구매·공동판매
 - 정책사업으로 보조금을 확대하고 민간금융의 융자지원을 보조화
 - 행정기관과의 협력체계를 강화하고 중간지원조직 지원체계 구축
 - 우호적 지역주민 사회인식 제고하기 위한 사회적경제 교육 강화

목 차

제1장 연구개요	1
1. 연구배경과 목적	3
2. 연구내용과 방법	5
제2장 농촌지역 문제와 사회적경제	7
1. 농촌지역의 현실과 문제	9
2. 사회적경제 개념과 형태	13
3. 농촌지역의 사회적경제	18
4. 사회적경제 활성화 요인	23
제3장 농촌지역 사회적경제 활성화 사례-완주군을 사례로	27
1. 추진과정	29
2. 지원조직	39
3. 핵심시설	44
4. 조직현황	51
제4장 농촌지역 사회적경제 진단과 과제-완주군을 사례로	57
1. 완주군 사회적경제 실태분석	59
2. 완주군 사회적경제 조직진단	77
3. 사회적경제 활성화 과제진단	90

제5장 농촌지역 사회적경제 성공요인	97
1. 활성화 구조와 요인 설정	99
2. 조직의 설립과 운영과정	101
3. 사업장 중심의 비즈니스	105
4. 지원조직 역할과 지역체계 구축	115
5. 사회적경제 활성화 실천과제	120
제6장 요약 및 결론	125
참고자료	135
부록. 사회적경제 조직 활성화 요인 설문조사표	137

표 목 차

〈표 2-1〉 사회적경제의 조직형태 (정책사업 중심)	17
〈표 2-2〉 사회적경제 활성화 수준별 요인	25
〈표 3-1〉 완주군 약속프로젝트 5대 정책	30
〈표 3-2〉 완주군 로컬푸드 주요 시설 및 조직 현황	33
〈표 3-3〉 완주군 로컬푸드 연도별 매출현황	33
〈표 3-4〉 완주 로컬푸드 가공센터 현황	44
〈표 3-5〉 완주군 사회적경제 조직현황	51
〈표 3-6〉 완주군 사회적경제 조직 유형별 현황	53
〈표 4-1〉 완주군 사회적경제 조직-법인유형	60
〈표 4-2〉 완주군 사회적경제 조직-사업업종	60
〈표 4-3〉 완주군 사회적경제 조직-활동기간	61
〈표 4-4〉 완주군 사회적경제 조직-서비스대상	61
〈표 4-5〉 완주군 사회적경제 조직-상근·비상근 인력	62
〈표 4-6〉 완주군 사회적경제 조직-재무현황	62
〈표 4-7〉 완주군 사회적경제 조직-자금지원	63
〈표 4-8〉 완주군 사회적경제 조직-자금지원 규모	63
〈표 4-9〉 완주군 사회적경제 조직-매출현황	64
〈표 4-10〉 완주군 사회적경제 조직-순수익(월)	64
〈표 4-11〉 완주군 사회적경제 조직-업종별 매출비교	64
〈표 4-12〉 완주군 사회적경제 조직운영-내부개방성	66
〈표 4-13〉 완주군 사회적경제 조직운영-외부개방성	66
〈표 4-14〉 완주군 사회적경제 조직운영-비전공유	67
〈표 4-15〉 완주군 사회적경제 조직운영-의사결정 참여	67
〈표 4-16〉 완주군 사회적경제 조직운영-자본확보	67
〈표 4-17〉 완주군 사회적경제 조직운영-수익분배	68
〈표 4-18〉 완주군 사회적경제 조직운영-교육훈련	68
〈표 4-19〉 완주군 사회적경제 조직운영-교육훈련 기관	69
〈표 4-20〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-네트워크 현황	69
〈표 4-21〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-네트워킹 의사	69

〈표 4-22〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-네트워킹 이유	70
〈표 4-23〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-교류연대 목적	70
〈표 4-24〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-사회적 기여	71
〈표 4-25〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-해결목적 지역사회 문제 ..	71
〈표 4-26〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-사회적 기여내용	71
〈표 4-27〉 완주군 사회적경제 조직의 공동체활동-설립이유	72
〈표 4-28〉 완주군 사회적경제 조직의 공동체활동-공동체 목적 달성	73
〈표 4-29〉 사회적경제 조직 공동체활동-공동체 목적 달성 미흡이유	73
〈표 4-30〉 완주군 사회적경제 조직의 사업운영 여부	74
〈표 4-31〉 완주군 사회적경제 조직의 사업미진·중단 이유	75
〈표 4-32〉 완주군 사회적경제 조직의 사업운영 제약요인	75
〈표 4-33〉 완주군 사회적경제 조직의 사업경쟁력	76
〈표 4-34〉 완주군 사회적경제 조직의 상품서비스 판매경로	76
〈표 4-35〉 완주군 사회적경제 활성화 요인 주요 조사항목	79
〈표 4-36〉 완주군 사회적경제 조직 설문조사 응답현황	80
〈표 4-37〉 완주군 사회적경제 조직 법인유형(중복응답)	81
〈표 4-38〉 완주군 사회적경제 조직 사업유형(중복응답)	81
〈표 4-39〉 완주군 사회적경제 조직 연평균 매출액	81
〈표 4-40〉 완주군 사회적경제 조직 종사자수	82
〈표 4-41〉 완주군 사회적경제 조직 회원수	82
〈표 4-42〉 완주군 사회적경제 조직 성과평가	83
〈표 4-43〉 사회적경제 활성화 요인 속성별 중요도-만족도 측정값	92
〈표 5-1〉 6차산업화와 사회적경제 비즈니스 모델 비교	114
〈표 5-2〉 ‘행정 지원정책’의 단계별 진화과정	116

그림목차

<그림 1-1> 연구의 주요내용과 추진단계	6
<그림 2-1> 농촌지역 쇠퇴의 관계도	12
<그림 2-2> 현대사회에서 사회적경제 영역의 확장과 형태	14
<그림 2-3> 사회적경제 조직의 동심원 구조	16
<그림 2-4> 사회적경제 키워드	17
<그림 2-5> 농촌 지역사회 문제의 진단	18
<그림 2-6> 지역통합형 경제활동 전략의 지위도	21
<그림 2-7> 사회적경제 조직의 형태와 활동영역 예시	22
<그림 3-1> 완주군 지역농업 조직화 투트랙 전략	30
<그림 3-2> 완주군 로컬푸드 사업추진 현황	34
<그림 3-3> 완주소셜굿즈 추진체계와 주요사업	37
<그림 3-4> 완주군 사회적경제 실행체계	38
<그림 3-5> 완주공동체지원센터 추진경과	40
<그림 3-6> 완주농민거점가공센터 운영구조	45
<그림 3-7> 소이푸드 가공센터 운영구조	46
<그림 3-8> 완주로컬푸드 해피스테이션 운영구조	47
<그림 3-9> 고산미소 공동판매장 운영구조	48
<그림 3-10> 완주군 사회적경제 조직 분포현황(종합)	52
<그림 3-11> 완주군 마을기업 분포현황	55
<그림 3-12> 완주군 사회적기업 분포현황	55
<그림 3-13> 완주군 마을공동체 분포현황	55
<그림 3-14> 완주군 지역창업공동체 분포현황	55
<그림 4-1> 보조금과 순수익의 관계분석	65
<그림 4-2> 공동체모델 설립목적 달성과 매출액(월평균)	74
<그림 4-3> 공동체모델 설립목적 달성과 순수익(월평균)	74
<그림 4-4> 완주군 사회적경제 조직 설립년도	80
<그림 4-5> 완주군 사회적경제 조직 성과평가	83

〈그림 4-6〉 사회적경제 조직 ‘공동체성’ 중요도 평가	84
〈그림 4-7〉 사회적경제 조직 ‘비즈니스성’ 중요도 평가	85
〈그림 4-8〉 사회적경제 조직 ‘지원체계’ 중요도 평가	85
〈그림 4-9〉 사회적경제 조직 ‘공동체성’ 성취도 평가	86
〈그림 4-10〉 사회적경제 조직 ‘비즈니스성’ 성취도 평가	87
〈그림 4-11〉 사회적경제 조직 ‘지원체계’ 성취도 평가	88
〈그림 4-12〉 사회적경제 조직 ‘중요도-성취도’ 종합 비교	89
〈그림 4-13〉 중요도-만족도(IPA) 분석의 틀	90
〈그림 4-14〉 사회적경제 중요도-성취도 IPA 분석결과(종합)	93
〈그림 4-15〉 사회적경제 중요도-성취도 IPA 분석결과(영역별)	95
〈그림 5-1〉 개별 조직의 설립과 운영단계 요인	100
〈그림 5-2〉 사업장 중심 비즈니스 요인	100
〈그림 5-3〉 사회적경제 조직의 설립과 운영단계 요인(종합)	103
〈그림 5-4〉 ‘비비정’ 농가레스토랑 사업조직 추진과정	106
〈그림 5-5〉 농촌마을 ‘농가 레스토랑’ 비즈니스 모델	106
〈그림 5-6〉 농촌지역 ‘가공 사업장’ 비즈니스 모델	107
〈그림 5-7〉 농촌마을 ‘체험·숙박 사업장’ 비즈니스 모델	109
〈그림 5-8〉 ‘완주로컬푸드협동조합’ 직매장 개설과정	110
〈그림 5-9〉 ‘로컬푸드 직매장’ 비즈니스 모델	110
〈그림 5-10〉 ‘거점농민가공센터’ 교육 및 상품화 과정	111
〈그림 5-11〉 ‘거점농민가공센터’ 비즈니스 모델	112
〈그림 5-12〉 ‘중간지원조직’의 형태와 기능	115
〈그림 5-13〉 ‘지역 연대조직’의 형태와 기능	116
〈그림 5-14〉 사회적경제 활성화 영역별 실천과제(종합)	123

제 1 장

연구 개요

1. 연구배경과 목적
 2. 연구내용과 방법
-

제 1 장

연구개요

1. 연구배경과 목적

- 문재인 정부는 일자리 문제와 공동체의 위기에 대응하여 ‘사회적경제’에 대한 중요성을 강조¹⁾하면서 분야별 사회적경제 활성화에 대한 논의와 정책 확대가 본격화되고 있음
- 농업·농촌 분야에서는 농림축산식품부가 “농촌 사회적경제 활성화 방안”(2017.9.)을 수립하고, 2018년부터 사회적농업 활성화 지원 사업 등을 실시하고 있음
- 전국적으로 인구 30만 미만 시·군 131개의 농촌지역에 소재한 사회적경제 조직²⁾은 5,045개에 달하는 것으로 파악되고 있음(한국협동조합연구소, 2017)
- 이들 농촌지역의 사회적경제 조직은 농산물의 생산·가공·판매뿐만 아니라 지역의 고령자·장애인 등 취약계층에 대한 일자리 제공 등의 기능을 수행하고 있음
- 특히 판로확보가 어려운 영세소농의 농산물 판매를 지원하고, 독거노인 등을 대상으로 한 무료 반찬배달 및 교통서비스 제공 등 다양한 사회적 가치를 창출하고 있는 것으로 평가되고 있음³⁾(농림축산식품부, 2018)

-
- 1) 정부는 2017.10. “사회적경제 활성화 방안”을 관계부처(합동)·일자리위원회 공동으로 발표
 - 2) 농촌공동체회사, 사회적기업, 마을기업, 자활기업, 협동조합 등
 - 3) 최근 30대 이하의 귀농·귀촌 가구가 늘어나고 있어 사회적경제 활동인력이 부족한 농업·농촌 현실에서 이들은 농촌지역의 다양한 필요에 대응하여 사회적경제 활동을 활발하게 전개하고 있는 것으로 보임. 특히 30대 이하 귀농·귀촌 가구수는 2014년 13만1천호에서 2015년 14만3천호, 2016년 14만5천호로 증가, 이는 전체 귀농·귀촌 가구의 43.2%를 차지

- 농촌지역에서 사회적경제 조직은 ‘비즈니스’(business) 사업조직으로서의 특성과 ‘공동체’(community) 활동조직으로서의 목적을 동시에 가지고 있지만, 사업조직의 지속 가능성을 좌우하는 경영체로서의 경제적 기반은 약한 것으로 나타남
- 농촌지역에서 사회적경제 조직이 담당하고 있는 긍정적인 사회적 역할과 기능에도 불구하고 지속적인 사업과 활동의 어려움이 있는 현실임
- 한편 농촌지역이 직면한 현실과 문제는 ‘지역적, 시기적’으로 상이하며, 직면한 문제해결 방식도 차이가 있기 때문에, ‘농촌지역 사회적경제’로 일반화하여 정리하기에는 여러 한계가 있음⁴⁾
- 특히 사회적경제 활성화 현상(또는 결과)을 어떻게 파악할 것인가도 논의의 여지가 많은데, 개별조직(경영체 중심)의 성과로만 활성화 수준을 평가하는 것이 과연 사회적경제의 특성을 고려할 때 적절한지 검토가 필요함
- 이에 농촌 지역사회가 직면한 문제를 해결하는 주체로서 사회적경제 조직이 목적으로 하는 기능과 역할을 수행할 여건과 환경을 만드는 것이 중요과제이며, 이는 개별 조직에 국한시키지 않고 ‘지역사회 사회적경제 생태계’ 관점에서 종합적 지원으로 가능함
- ‘사회적경제 생태계’는 다양한 영역과 층위로 논의⁵⁾되고 있지만, 농촌 지역 사회에서 개별 사회적경제 조직의 활동여건을 고려할 때, ‘개별조직, 네트워크, 지역체계’ 등으로 검토하는 것이 현실적이라고 판단함
- 이는 개별조직의 설립과 운영에 관한 영역(미시적 수준)을 기초로 조직과 조직이 연계·연대하는 공동의 영역(중간적 수준)을 통해 목적을 달성하는데 필요한 지역사회에서 지원여건(지역적 수준)으로 구체화할 수 있음
- 사회적경제 조직의 사업과 활동 여건이 지역별로 차이가 있는 상황에서 일반화된 보편적인 지원방안이 아니라 구체적인 사례연구를 통해 활성화 요인 등을 포착하고 그에 따른 정책 지원방향 등을 검토하는 것이 실효적임
- 이 연구는 이러한 배경과 문제의식을 바탕으로 ‘농촌지역 사회적경제 조직의 활성화 사례’(완주군)에 주목하여 사회적경제 조직의 활성화 요인을 조사·분석·구조화하고, 활성화 사례를 확대·촉진하기 위해 정책영역에서의 시사점을 과제로 도출하는데 목적이 있음

4) 농촌지역의 범위, 조직형태, 활동유형, 참여자, 상품·서비스 등 사업내용 등을 들 수 있음

5) 개별 사회적경제 조직의 사업과 활동이 단절되지 않도록 지역사회 차원의 우호적 여건을 만드는 것임. 주요영역으로 교육, 컨설팅, 설립, 구매지원, 제도적 여건 등을 꼽을 수 있음

2. 연구내용과 방법

- 이 연구는 농림축산식품부가 추진하고 있는 농촌지역 사회적경제 관련 정책을 확산하기 위한 연구로 농촌지역 사회적경제 조직이 상대적으로 활성화 되었다고 평가되는 완주군을 대상으로 하는 사례연구의 성격을 가짐
- 완주군은 도농복합 지역이지만, 농업·농촌의 문제를 ‘로컬푸드’ 방식으로 농업구조를 재편하고 농촌사회를 활성화시켜가는 사례로 평가되고 있음
- 특히 ‘로컬푸드’를 넘어 다양한 형태의 사회적경제 조직을 통해 농촌사회의 여러 문제를 해결하고 있으며, 개별 조직 수준을 넘어 지역사회 전체로 체계를 구축하고 있음
- 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 크게 4개의 영역으로 구분하여 연구를 진행하였으며, 주요한 내용은 다음과 같음
- 첫째, 사회적경제의 일괄적인 개념과 특징을 이론적으로 살펴보고, 선행연구를 검토하여 ‘사회적경제의 활성화 요인’을 정리하여 제시하였음
- 농촌 지역사회가 처해 있는 구조적인 여러 문제들을 해결하기 위한 관점에서 사회적경제 활성화의 의의와 고려사항 등을 중심으로 정리하였음
- 둘째, 사례지역(완주군)의 사회적경제 활동·정책의 ‘추진과정, 조직(개별·중간) 현황, 핵심시설, 지원체계’ 등을 정리·분석하여 활성화 요인을 파악하는 근거로 삼았음
- 이를 위해 완주군이 로컬푸드와 지역공동체를 중심으로 지역단위 사회적경제 활성화를 추진해온 사례를 다양한 방식으로 검토·조사하였음
- 셋째, 사회적경제 활성화 요인 분석틀에 맞춰 사회적경제 조직을 대상으로 ‘조직·체계, 조직·지역단위’에 대한 ‘현황·설문조사’ 등을 진행하였음
- 사례지역(완주군)의 사회적경제 조직 실태를 파악하고, 설문조사를 통해 조직의 현황과 수준을 진단함으로써 사회적경제 활성화 과제를 도출하였음
- 넷째, 이상의 조사·분석결과를 통해 농촌지역 사회적경제의 활성화 요인을 ‘조직의 설립과 운영, 사업장 중심의 비즈니스, 지원조직 역할과 지역체계 구축’으로 나누어 종합·정리하여 제시하였음
- 특히 농촌지역 사회적경제 활성화를 위해 ‘지원체계, 공동체성, 비즈니스성’ 영역으로 구분하여 중요성과 성취도를 기준으로 중요하지만 취약한 부분을 중심으로 실천과제를 제시하였음

- 이 연구에서 사례로 하는 완주군 사회적경제는 크게 ①조직현황, ②실태분석, ③조직진단'으로 검토하고자 하는데, 분석에 활용한 자료는 다음과 같음

①조직현황

- 2018년 12월말 기준 행정(완주군)이 집계하고 있는 사회적경제 조직현황 (내부)자료를 활용하였으며 총 206개 조직임 (제3장 4절에 해당)

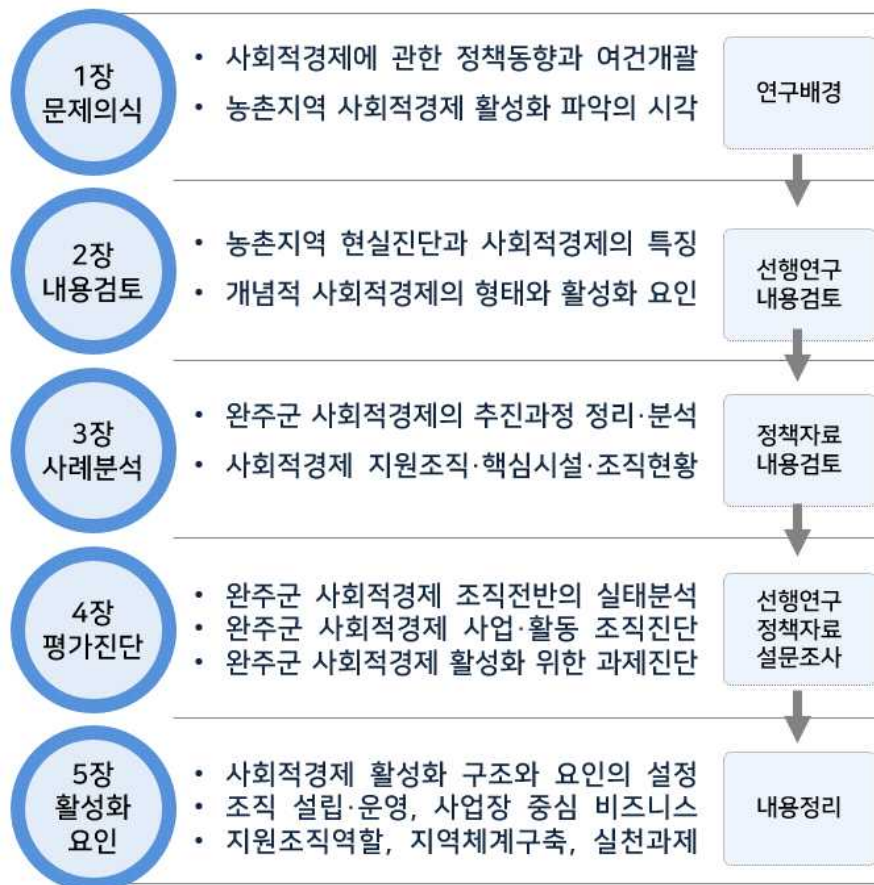
②실태분석

- 2018년 6월, 완주군공동체지원센터가 사회적경제 85개 조직을 대상으로 진행한 현황조사 결과(미발간)를 분석에 활용하였음 (제4장 1절에 해당)

③조직진단

- 2018년 12월, 연구진이 완주군공동체지원센터와 공동으로 사회적경제 102개 조직을 대상으로 직접 수행한 조사결과임 (제4장 2절·3절에 해당)

〈그림 1-1〉 연구의 주요내용과 추진단계



제2장

농촌지역 문제와 사회적경제

1. 농촌지역의 현실과 문제
 2. 사회적경제 개념과 형태
 3. 농촌지역의 사회적경제
 4. 사회적경제 활성화 요인
-

제2장

농촌지역 문제와 사회적경제

1. 농촌지역의 현실과 문제

□ 농업의 현실⁶⁾

- 품목별 생산의 주산지화 진전으로 농촌지역은 시장에 대응하여 위험(risk)이 가중되어 지역경제와 농가소득의 불안정성이 확대되고 있음
 - 농산물 수입개방이 본격화('90년대)된 이후 우리나라 농산물 시장은 소매 유통자본이 주도하고 있고, 시장에서 돈이 된다는 특정 품목을 중심으로 급격히 산지가 재편되거나 지역마다 주산지화 전략을 취해오고 있음
 - 특정 품목을 중심으로 농산물 작부체계가 변화되었다는 것은 상시적 가격의 폭락과 등락이라는 시장환경 변화에 산지가 구조적으로 취약한 상황에 놓이게 되었음을 역설하는 것임
 - 결국 규모화·전업화를 목적으로 추진되어온 지역단위의 전략적 농업구조 개선은 유통자본이 주도하는 환경에서 시장실패의 리스크를 지역과 산지가 고스란히 부담하는 결과를 고착화시켰음
- 유통 효율화 및 교섭력 강화를 위한 산지유통 조직화가 진전되었음에도 안정적 판매의 어려움은 여전히 상존하고 있음
 - 전라북도에서는 모든 시·군에서 통합마케팅 전문조직이 설립('18년)되어 해당 지역의 생산자 조직화, 계약재배 및 공동계산 활성화 등 산지유통의 조직화가 크게 진전되었음
 - 그러나 대형마트는 PB매출의 비중(이마트 24%, 홈플러스 26%, 롯데마트 23%, 이랜드리테일 20%)을 갈수록 늘려 대형 유통할인점 중심의 소매유통

6) 황영모(2015), "농업·농촌의 현실진단과 대응전략"에서 내용을 토대로 수정·보완함

- 구조를 만들어 소매유통 구조에서 지역 간 경쟁은 갈수록 심화되고 있음
- 농산물 가격의 저위형성과 농업경영비 증가로 농업경영에 어려움이 발생함
 - 농업경영체(농가) 단위의 농업 생산비는 계속 증가하여 ‘농가구입가격지수’는 갈수록 높아지고 있는 반면, 농산물 판매가는 하락 내지 정체 수준에 그치고 있어 농업경영이 갈수록 악화되고 있음
 - 농업경영의 어려움은 대농가와 중소농가에서 그 양상이 다르게 나타나고 있는데, 농산물 판매수입과 농업경영비의 격차가 6배 이상으로 벌어져 있는 반면, 농외소득·이전소득·비경상소득 등은 차이가 크지 않음
 - 농가경제 부문에서 농가의 양극화와 도농간 소득격차가 더욱 커지고 있음
 - 심화되는 농업경영의 어려움은 ‘대농(25%)과 중소농(75%)’으로 농가분화가 이어지고 있으며, 이로 인해 지역농업의 생산력(생산비중)과 유지력(구성비중)의 괴리가 커져 지역농정의 의사결정 구조재편도 강제하고 있음
 - 절대 다수의 농가는 연간 500만원~1천만원 농업조수입 구간에 몰려 있고, 평균 농업경영 수익률이 50% 미만임을 감안하면, 절대 다수의 중소농가는 농업수익으로 농가경제 최저 수준 유지도 쉽지 않은 상황임
 - 결국, 농업경영의 어려움은 농가경제의 취약함으로 이어지고 있어 도농간 소득격차가 갈수록 커져 농가소득은 도시 근로자 가구주 평균소득의 68.4%('18년) 수준으로 그 차이가 점점 벌어지고 있음
 - 농업·농촌을 둘러싼 대외환경으로 농산물 시장개방의 가속화로 농업피해 확대가 우려
 - 국가 간 상품 및 서비스의 자유로운 수출입을 촉진하는 자유무역협정(FTA)의 진전으로 외국의 값싼 농산물의 수입이 가속화될 것으로 전망되고 있음
 - 농업 수출국(미국, 호주, 중국 등)과의 FTA 체결과 역내 자유무역협정(TPP) 등은 국내 농업에 큰 부정적 영향을 미칠 것으로 우려되고 있음
 - 한·칠레FTA(2004)를 시작으로 한·중미FTA(2018)까지 총 57개국과 16건의 FTA를 체결했으며 이들 국가로부터 농축산물 수입액은 전체 수입액의 90.6%를 차지

□ 농촌의 현실

- 농촌마을의 과소화는 농촌지역의 절대적 복지수준과 생활여건이 도시지역에 비해 열악하여 ‘탈농→이촌→과소화’의 악순환이 반복되어져 온 것이 주요한 원인인데 이로 인해 지역소멸의 위기가 높아지고 있음

- 농촌지역의 인구는 지속적으로 감소하고 있으며, 고령화의 진전 속도 또한 매우 높음(성주인, 2018)
 - 1970년 읍·면단위 인구는 58.8%였으나, 1990년 25.6%로 감소하다가 2005년 이후 18%대로 낮아짐
 - 읍·면 지역에서 65세 이상 인구가 20%가 넘는 곳은 84.2%에 달하고, 아이가 태어나지 않은 읍·면은 17개, 10명 이하 출생 읍면은 568개임
- 농촌지역의 기초생활서비스 이용여건도 대체로 감소하는 상황인데, 10분내 생활서비스를 이용이 가능한 마을은 2010년에 비해 2015년에 감소함
 - 감소업종 : 재래시장(-2.4~-2.7%), 임시보습학원(-6.0~-8.4%), 예능학원(-5.1~-6.1%), 약국(-3.7~-4.7%), 보건소(-2.7~-3.4%), 병원·한의원(-3.9~-2.0%), 우체국(-3.3~-2.7%), 이·미용실(-2.3~-3.3%)
 - 증가업종 : 은행(1.2~4.0%), 목욕탕(면단위 1.5%)
- 농촌지역의 삶의 질 만족도도 도시지역보다 열악하며 큰 차이를 보이는 데, 응급의료 부문, 의료서비스의 범위와 수준, 대중교통 등에서 차이가 큼

□ 농업·농촌의 문제구조

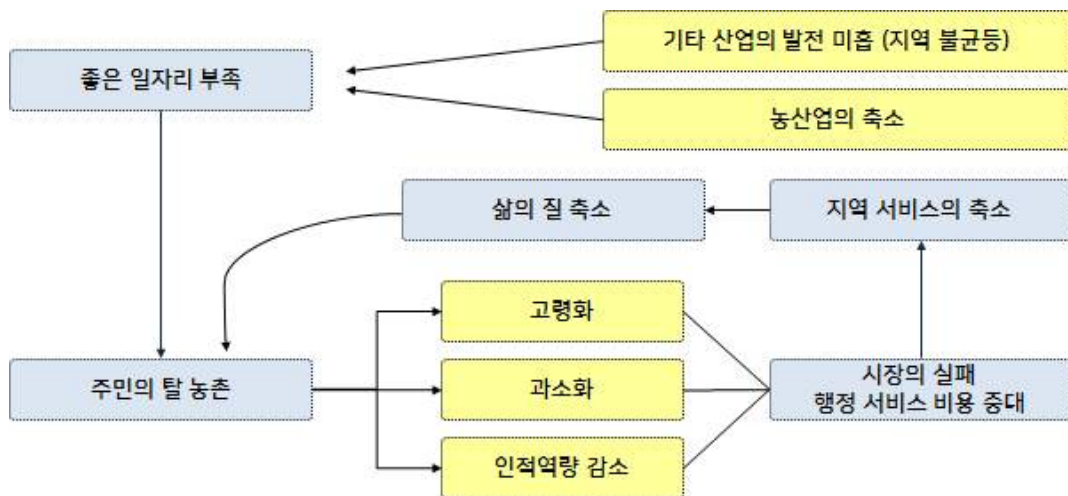
- 농업을 바탕으로 농촌의 경제·사회·문화 등이 결정되는 구조 하에서 농업의 분배구조, 소득 불안정성, 생산성 향상에 따른 공급과잉, 시장개방에 따른 외부요인 등의 문제는 농업의 위기를 불러왔고, 정부의 제조업 중심의 도시화 정책으로 농촌인구는 급속히 탈농하는 과정에 있었음
- 농촌지역에서도 제조업을 흡수하기 위해 농공단지 조성 및 농외소득 확대 등의 전략을 마련하였으나, 도시와의 격차를 줄이는 데는 역부족인 상황이고, 도시지역은 제조업에 이어 서비스업을 강화해 나감으로써 농촌지역의 인구유인을 더욱 강화하게 됨
- 농촌지역의 농외소득을 강화하기 위한 전략으로 보유자원의 고부가가치화를 위한 6차산업화 전략을 꾀하고 있으나, 아직 성숙단계에 있지 못하여 탈농 흐름을 둔화시키거나 전환시키기에는 미흡한 상황임
- 궁극적으로 농촌지역은 경제적 쇠락과 함께 사회·문화 등에서 낮은 수준으로 재화 및 서비스가 부족하거나 공급되지 않는 지역도 생겨났고, 주거의 측면에서 삶의 질이 저위에 놓이는 현실이 됨
- 이는 농촌지역으로 인구가 고령화와 과소화되는 현상으로 나타나고, 시간이 흐름에 따라 더욱 악화되는 단계로 진입한 상황임. 민간시장의 소비와 투자

영역도 지속적으로 쇠퇴하게 되어 농촌경제의 침체를 가져오게 됨

○ 이러한 농촌지역의 쇠퇴현상을 개념적으로 나타내면 다음의 <그림 2-1>과 같음

- 성장거점 전략에 따른 지역간 불균형 발전이 고착화되었고, 농업과 관련 산업이 쇠퇴하게 되어 농촌지역에 (좋은)일자리가 부족하며 이로 인해 청년층 중심으로 농촌주민의 탈농촌 가속화
- 탈농·이촌의 결과 농촌지역은 인구의 고령화·과소화가 급격히 진행되었고, 지역사회 전체 인적 역량의 부족으로 귀결
- 인구의 고령화·과소화는 시장수요를 감소시켜 수요-공급의 가격결정이 작동하지 않는 시장 부재(missing market) 현상 야기. 이로 인해 도시보다 많은 시장실패-시장부재 현상의 일상화
- 공간적 범위는 넓지만 행정 서비스의 대상자는 줄어 단위당 행정 서비스 비용은 갈수록 증가

<그림 2-1> 농촌지역 쇠퇴의 관계도



* 자료 : 한국협동조합연구소(2017).

2. 사회적경제 개념과 형태7)

□ 사회적경제의 개념

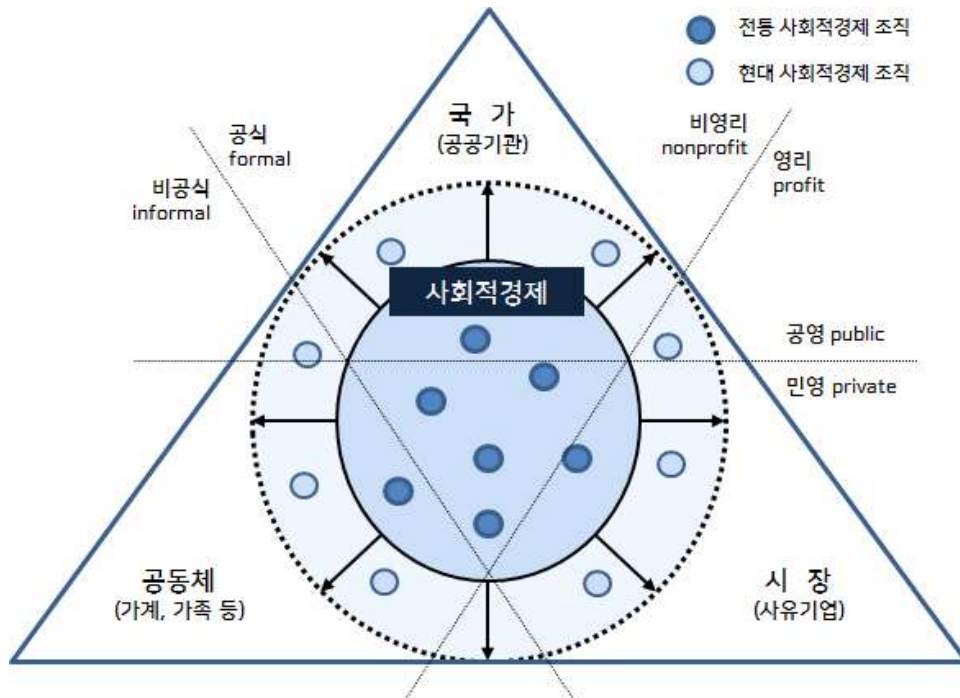
- 사회적경제는 계층화된 수직적 관계의 재분배 원리로 생산-분배가 확보되는 것이 아니라, 대등하고 수평적 관계의 상호성(호혜) 원리를 통해 생산-분배가 확보되는 경제적 통합양식으로 파악할 수 있음(K. Polanyi, 1994)
 - 구체적으로 물질적 재화를 소유하는 것 자체가 이익이 된다는 입장에서 재화 가치를 평가하는 것이 아니라, 생활경제 영역에서 자신의 사회적 지위·권리·자산을 지키는 방법에서 재화를 ‘평가-생산-분배’를 결정하는 경제적 통합양식을 사회적경제로 볼 수 있음
- 최근 사회적경제를 파악하는 입장과 관점은 사회적경제 조직 간의 공통점과 사회통합의 위기 국면에서 사회적경제 조직이 수행했던 혁신적 역할을 강조하는 방향으로 개념이 수렴되는 추세임
 - 사회적경제는 다양한 방식의 사회적 메커니즘을 창안해가는 하나의 영구적인 흐름으로 ‘시장교환, 국가개입, 연대와 상호성’에 의해 추진되는 사회운동에 기반한 집합적 시민섹터를 결합시켜 나가는 것임
 - 반복되는 국가개입과 시장에서 교환실패, 국가·시장·공동체를 통합하는 메커니즘의 효능저하로 인한 불만과 좌절은 자연적·심리적·문화적 필요를 충족시키기 위해 사회적 유대 통합 메커니즘에 의존하도록 만들게 됨
 - 사회적경제는 필요충족 양식뿐만 아니라 사회관계를 혁신하여 사회통합 메커니즘이 다시 작동되도록 사회적 혁신 활동을 수행하게 되는 것임
- EU는 사회적경제를 ‘공동의 욕구를 가진 사람들에 의해, 그리고 그들을 위해 만들어진 기업들로 구성된 이해당사자 경제(stakeholder economy)의 일부로, 중요한 경제 행위자인 협동조합, 상호공제조합, 사단, 재단(foundations)을 포함한 조직’으로 파악하고 있음(유럽경제공동체 성명, 1989)
- OECD는 사회적경제 조직을 국가와 시장의 중간에 있는, 사회적 요소와 경제적 요소를 가진 모든 조직으로 개념화하고 있는데, NPO, 사회권익 단체, 재단법인 등 비경제활동 단체까지 사회적경제 단체에 포함시킴(OECD 2007 정책보고서)
- 우리나라에서는 지역별로 사회적경제 관련 정책을 추진하는 과정에서 사회적

7) 황영모(2017), ‘2017 지역리더대회-사회적경제분과 발표자료, 지역재단’에서 정리

경제의 개념과 조직형태를 자체적으로 정의하고 있음

- 충청남도(2012)는 ‘비이윤 추구동기를 가지고 공익을 추구하는 경제로, 사회적 배제자와 시장 퇴출자를 돌보고 배려하는 이타주의적 효용을 추구하며, 구성원에게 서비스 제공을 1차 목적으로 공공 프로그램과 자율적 운영, 민주적 의사결정과정, 사람과 노동이 우선’임을 강조함
- 광주광역시(2014)는 ‘협력과 연대로 자기혁신과 자발적 참여를 통해, 사회 서비스 확충과 복지증진, 일자리 창출과 지역공동체 발전을 성과 지표로 하며, 궁극적으로 양극화를 해소하고 건강한 공동체를 조성하여, 국민경제의 균형 발전을 도모’하는 것으로 정의하고 있음
- 경기도(2016)는 ‘주민이 주체가 되어 연대와 협력의 방식으로 사회문제를 해결해 나가는 일련의 모든 공동체 활동’으로 파악하면서 사회적경제와 마을공동체로 범위를 한정하지 않고 이 방법론 위에 문화·복지·여성 등 사회분야에 걸친 사회적 움직임을 포괄하는 것으로 정의함
- 사회적경제의 개념은 참여자와 효과를 널리 확대하면서 학술적·법률적 개념의 정합성을 추구하는 방향으로 정책의 현실성을 높이는 정책으로 개념을 정의하는 추세이며(Spear, 2010), 현대사회에서 사회적경제 영역은 지금까지의 개념과 활동영역을 벗어나 확장되고 있는 추세임

〈그림 2-2〉 현대사회에서 사회적경제 영역의 확장과 형태



* 자료 : Pestoff(1998); Defourny & Pestoff(2008); Defourny & Nyssens(2012); Spear(2010)을 토대로 재작성; 이인우 외(2015)에서 재인용

□ 사회적경제의 법률적 정의

- 사회적경제 기본법(안) (윤호중 의원 대표 발의, 2016.8.17.)
 - “양극화 해소, 양질의 일자리 창출과 사회서비스 제공, 지역공동체 재생과 지역순환경제, 국민의 삶의질 향상과 사회통합등 공동체 구성원의 공동이익과 사회적가치의 실현을 위하여 사회적경제 조직이 호혜협력과 사회연대를 바탕으로 사업체를 통해 수행하는 모든 경제적 활동을 말한다”
- 사회적경제 기본법(안) (유승민 의원 대표 발의, 2016.10.11.)
 - “구성원 상호간의 협력과 연대, 적극적인 자기혁신과 자발적인 참여를 바탕으로 사회서비스 확충, 복지 증진, 일자리 창출, 지역공동체 발전, 기타 공익에 대한 기여 등 사회적 가치를 창출하는 모든 경제적 활동을 말한다”

□ 주요개념

- 공동의 욕구를 가진 사람들을 위해 직접 만들어진 조직(기업)들로 구성된 ‘이해당사자경제’(stakeholder economy)의 일부로 협동조합, 상호공제조합, 법인 등을 구체적인 조직으로 파악할 수 있음(유럽경제공동체 성명, 1989)
- 구성원이나 공공을 위한 목표를 가지며 경영 자율성, 민주적 의사결정 과정, 수익배분에서 자본보다 ‘사람-노동’을 중시하는 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업, 상호공제조합, 민간단체 등에 의해 수행되는 경제활동으로 볼 수 있음(서울특별시사회적경제지원센터, 2016)
- 주민이 주체가 된 연대-협력방식으로 사회문제 해결해 나가는 일련의 모든 공동체 활동으로 마을공동체 활동까지 포함 파악하고 있음(경기도, 2006)

□ 사회적경제의 출현

- 18~19세기 산업혁명 이후 생산수단을 독점한 자본가와 노동을 공급하는 노동자 간의 불공정한 분배로 빈부격차와 빈곤이 확대되었음. 공급과잉에서 가격은 하락하고, 시장개척을 위해 식민지 확대로 이어지면서 전쟁이 유도됨
- 독과점이 심화되고, 공공재의 공급은 미흡하고, 기업의 환경오염의 외부효과를 발생시키면서 자본주의체제는 시장실패(Market Failure)의 폐단을 낳음. 시장의 독과점적인 시장실패 등에 대응하기 위해 협동조합이 출현함
- 1920년대 대공황 이후 정부주도 경제개발 정책, 사회복지 제도 등이 조성되었고 성과를 보였으나, 1970년대에 진입하면서 정부주도의 정책추진에

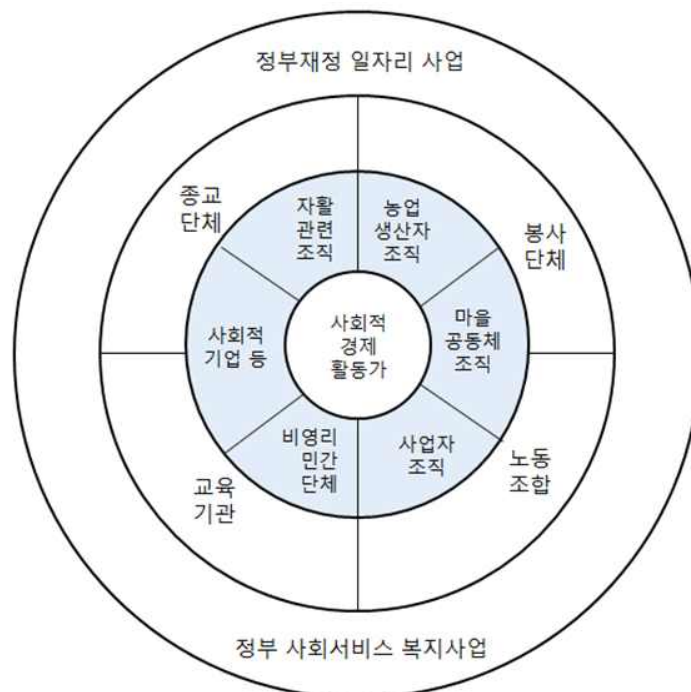
한계가 발생하는 정부실패(Non-market Failure)가 발생함

- 정부실패의 원인으로 비용과 수익의 절연 문제, 내부목표와 사회목표의 괴리, 비효율성, 권력의 편재에 따른 분배적 불공평 등이 지적되고 있음. 이에 대응하는 대안적 조직체는 비영리 조직이었고, 비영리 조직의 활성화를 위한 노력이 진행됨
- 1990년대 이후에 시장실패, 정부실패와 더불어 수익성실패의 문제가 대두됨. 즉, 삶의 질과 관련된 재화와 서비스의 공급이 시장논리에서도 정부의 정책에서는 배제되어 공급되지 않는 문제가 강화됨. 결국, 사회적기업에 의한 대응 방안이 모색됨

□ 조직형태

- 정책과 법률적 여건을 고려할 때, 사회적경제 조직은 사회적경제의 동심원 구조를 전제로 ‘사회적경제 기본법(안)’ 조직으로 파악이 현실적임
 - ‘사회적경제 기본법(안)’(윤호중 의원 대표발의, 2016. 8. 17.) : 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업, 농업생산자조직, 소비자조직 등
- 구체적으로 사회적기업, (기본법)협동조합, 자활기업, 마을기업, 농업조합, 사회복지법인, 장애인사업장, (8개 개별법)협동조합, 지원조직 등을 꼽음

〈그림 2-3〉 사회적경제 조직의 동심원 구조



* 자료 : 황영모(2013).

〈표 2-1〉 사회적경제의 조직형태 (정책사업 중심)

구 분	사회적기업	협동조합	자활기업	마을기업	농어촌공동체
부 처	고용노동부	기획재정부	보건복지부	행정자치부	농림축산식품부
시 작	2007년	2012년	2012년	2010년	2011년
사 업 대 상	취약계층 중심	이해당사자 중심	저소득 취약계층 중심	지역주민 중심	농어촌주민 중심
주 목 적	일자리창출 사회서비스 제공	소득창출 사회서비스제공 일자리창출	자활의욕 고취 일자리 창출	소득창출 일자리창출	일자리창출 소득창출 지역사회발전

* 자료 : 안전행정부(2013)-경기도(2017) 등을 토대로 수정; 황영모 외(2017)에서 재인용

□ 사회적경제조직 특징

- 사회변화 촉진과 사회적 필요를 충족시키며, 사회적 사명에 봉사할 기회를 추구, 보다 효율적인 시장 경쟁에 기여하고 연대와 단결을 조장하고 있음
- 주요 목적은 자본에 대한 수익을 얻는 것이 아님. 연대성-상호성의 원칙에 따라 운영되며 ‘1인 1표’ 규칙으로 구성원들이 관리됨
- 변화하는 사회적·경제적 환경을 충족시켜서 유연하고 기업가적이며 혁신적이고 적극적인 회원 및 헌신에 의거하고 일상적으로 참여하는 것에 의거해 운영됨
- 지역사회 주민과 특정 필요-목표를 공유하는 집단과 관련된 주민들의 주도의 결과. 지역사회 주민에게 이익이 되는 목표를 추구 직간접적으로 지역차원의 사회적 책임감 증진함

〈그림 2-4〉 사회적경제 키워드

□ 사회적경제 조직 수행역할

- 모든 계층을 대상으로 사회적인 취약조건 개선을 정책요소로 삼아 ‘집단적인 생활역량 개선’ 여부를 기준으로 기획됨(집단으로 발휘될 생활역량)
- 생활역량은 ‘가치형성 역량, 집단 구성 역량, 위험대응 역량, 필수재 자급역량, 의사표출 역량 등으로 개인 또는 집단’으로서 발휘되어 나타남(황영모 외, 2017)



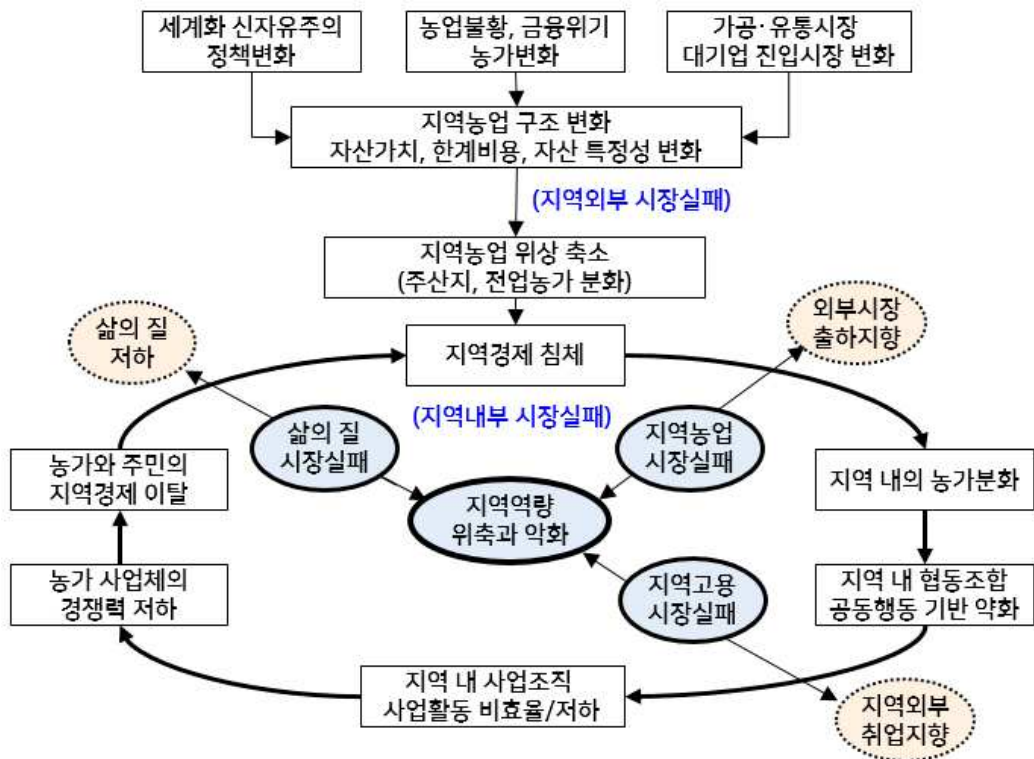
* 자료 : Martyna Wronka(2013).

3. 농촌지역의 사회적경제

□ 농촌지역의 현상과 특징

- 농촌지역은 ‘농업불황과 금융위기, 유통자본의 시장진입’ 등으로 지역외부의 시장실패에 영향을 크게 받아 농촌지역 농업구조의 변화를 야기했음
- 지역의 농업구조는 전업적 대농가와 영세한 중소농가로 분화되었고, 특정 품목 중심의 주산지화의 진전은 역설적이게도 상시적 가격변동의 위험을 농촌지역이 부담하는 구조로 고착되었음
- 지역외부로 시장으로의 출하지향이 절대적 농업발전 전략으로 자리하면서 지역단위 농산물 시장은 위축되거나 실패의 양상을 보이고 있음
- 한편 전업농가 중소농가의 농가분화는 지역농협 등 농촌지역 내 협동조합의 공동행동 기반을 약화시켜 지역농협의 사업전략의 변화를 가져 왔음(연합 마케팅 전략과 지역종합센터 역할 요구 등)

〈그림 2-5〉 농촌 지역사회 문제의 진단



* 자료 : 柳京熙·李仁雨·黃永模(2011).

- 그 결과 농업을 중심으로 한 사업체의 경쟁력은 저하되어 사업이 지속되지 못하거나 실패하여 지역 외부로 일자리를 찾아 떠나는 ‘외부 취업지향’이

가속화되었음

- 농촌지역에서 지역농업의 구조변화에 따른 ‘지역농업 시장실패와 지역고용 시장실패’는 지역경제가 순환되지 못하는 구조로 이어졌고, 결국 농촌주민이 지역경제로부터 이탈되어 삶의 질이 저하되는 결과를 초래하였음
- ‘지역농업 시장실패’는 외부시장 출하지향으로, ‘지역고용 시장실패’는 지역 외부 취업지향으로, ‘삶의 질 시장실패’는 삶의 질 저하를 초래하여 전체적으로 지역경제 침체로 이어지고 있음
- 결국 지역경제의 침체는 시장을 통해 농촌지역과 지역주민이 경제활동 또는 생활 상 필요가 재화와 서비스로 제대로 공급되지 않아 이를 사업적 방식으로 공급하는 다양한 시도들이 이어지고 있음⁸⁾

□ 농촌 지역사회와 사회적경제

- 농촌 지역경제의 침체와 시장실패는 악순환 고리로 작용하여 농촌지역에서 경제활동을 수행해온 개 주체가 ‘돈벌이’가 되지 않자 폐업을 하거나 점포를 철수하는 결과를 야기함
- 이는 농촌지역과 지역주민이 생활경제와 삶의 질 영역에서 요구되는 재화와 서비스가 원활하게 공급되지 못해 필요가 충족되지 못해 도시지역에 비해 상대적인 어려움에 처해 있음을 의미함
- 특히 과소화된 농촌지역에서는 인구에 비례하여 추진되는 정책사업의 특성으로 인해 도시지역에 비해 상대적으로 적은 양의 사회서비스가 투입되고 있어 삶의 질 영역에서의 격차가 더욱 커지고 있음
- 이러한 상황에서 지역주민은 생활경제에 필요한 재화와 서비스를 스스로 공급하기 위한 대응활동을 하게 되는데 그 방식이 바로 사회적경제이며, 공공영역에서도 이를 촉진하고 지원하기 위한 여러 형태의 정책사업이 있음⁹⁾
- 즉, 경제활동 조직의 이윤 창출 여력이 적어 시장에서 원활하게 또는 충분히 공급되지 않거나, 복지재정의 부족 또는 정책인식의 부재로 정책(정부)을 통해 충분히 제공되지 않는 사회서비스를 제공하는 역할을 사회적경제 조직이 담당하고 있는 것임

8) 농촌마을만들기, 6차산업화, 마을기업, 농어촌공동체회사, 사회적기업, 자활기업, 협동조합 기본법에 따른 협동조합 등을 대표적인 사업과 활동으로 꼽을 수 있음

9) 마을만들기조직, 자활기업, 사회적기업, 농어촌공동체회사, 영농조합법인 등 정책사업 수행 조직 또는 정책적 법인 인가체가 대표적임

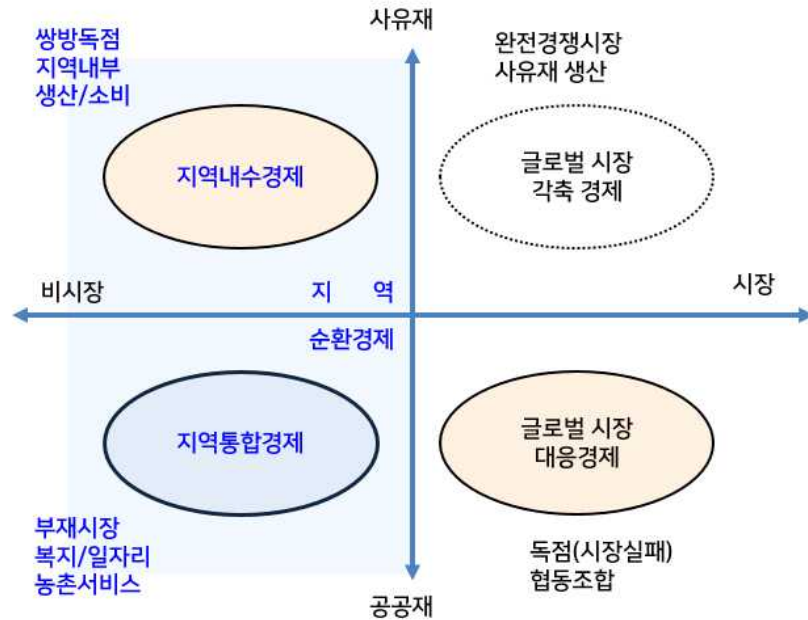
- 한편 농촌지역은 도시지역에 비해 인적·물적자원의 한계로 인해 지역사회 자원을 동원한 경제활동은 소규모 공동체 방식의 경제활동이 활발한 특징을 가짐(한국협동조합연구소, 2018)
- 이러한 소규모 공동체 방식의 경제활동은 공간적 독립성이 강하여 자원동원과 활용에 있어 제약이 있고, 이러한 제약으로 사업과 활동이 단기적 성과보다 장기적 성과에 관심을 두고 실행되는 특징이 있음(한국협동조합연구소, 2018)
- 그동안 농촌지역에서는 지역사회의 자원과 역량을 활용한 내발적 재생전략으로서 ‘커뮤니티 비즈니스’ 방식의 새로운 사회투자 전략을 채택하여 지역사회의 필요와 요구에 대응하여 사업과 활동을 전개하고 있음
- 한편 농촌 지역사회는 ‘마을’을 기초단위로 인식하고 사업과 활동을 조직화 하는 공간을 기반으로 하는 특성이 강한데, 이는 농촌주민의 생활의 범위가 반영된 것이기는 하지만 사업과 활동의 제약요인으로 지적되고 있음
- 특히 농촌지역의 사회적경제 조직은 주류 시장경제의 가치사슬에 편승하지 못하고 개별 조직으로 분산되어 사업과 활동 전개의 어려움에 직면해 있음(황영모, 2013)
- 대부분의 사회적경제 조직은 시장에서의 경쟁우위가 목적이 아니라 지역에서 경제활동이 단절되지 않도록 하는 경제활동 소요비용을 절감하는 목표가 더욱 중요함
- 따라서 개별 사회적경제 조직의 목표를 효율적으로 연계하는 전략과 대표 사업을 발굴하고 이를 통해 개별 사회적경제 조직을 연결하는 구심체를 형성해 나가야 함
- 이에 다수의 마을을 결합한 연계와 네트워킹이 효과적 정책성과를 창출하는 수단으로 주목되고 있으며, 마을단위 사회적경제 조직이 결합된 협동조합 방식이 그 대표적인 사례임¹⁰⁾
- 농촌 지역사회는 구조적으로 쉽게 시장이 실패하거나 시장부재(missing market) 현상이 발생하는데, 이러한 영역이 ‘지역통합형 경제활동’을 조직하여 개별 조직을 연계해 나가는 전략사업의 영역이 될 수 있음¹¹⁾

10) 전라북도에서는 마을공동체 사업조직이 참여한 ‘전북마을통합협동조합’을 통해 마을공동체 사업의 한계를 공동의 사업과 활동으로 확장하여 대응하고 있음

11) 사회적경제 조직 연계 조직화 사례로는 ‘완주로컬푸드협동조합’이 중심이 되어 마을공동체, 마을기업, 커뮤니티비즈니스, 사회적기업 등 개별조직을 ‘로컬푸드스테이션(매장)’을 거점으로 거래관계를 구축하여 사업체별 지속 경영을 도모하고 있는 것을 들 수 있음

- ‘지역통합형 경제활동 영역’은 성장중심 시대에는 존재하지 않았던 필요(복지, 돌봄, 환경, 일자리, 사회서비스, 교육, 문화 등 부재시장 영역에서 재화와 서비스를 생산할 수 있음
- 이를 통해 농촌 지역사회에서 위축된 경제활동을 복원하고 지역의 선순환 경제구조를 정착시키는 과제를 실천해 나가는 것이 필요함

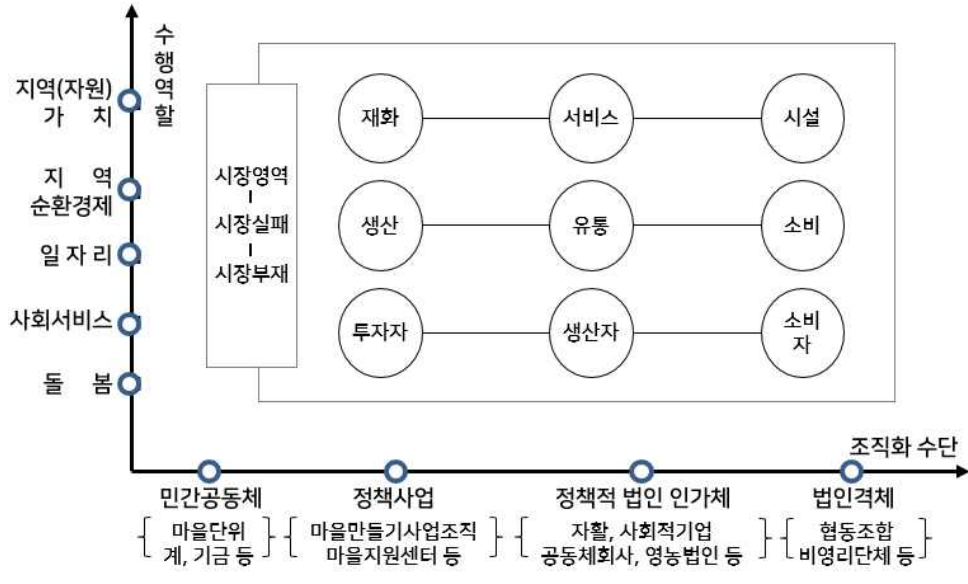
〈그림 2-6〉 지역통합형 경제활동 전략의 지위도



* 자료 : 이인우(2012).

- 한편 농촌 지역사회에서 사회적경제가 현실적으로 어떻게 실체적으로 존재 하고 어떠한 영역에서 이뤄지고 있는지에 대한 면밀한 분석과 검토가 필요함 (황영모·이인우, 2014)
- 현실적으로 사회적경제 조직화 수단은 ‘민간공동체, 정책사업, 정책적 법인 인가체, 법인격체’ 등으로 구분할 수 있으며, 수행하는 역할은 ‘돌봄, 사회 서비스, 일자리, 지역경제, 지역(자원)가치’ 등으로 파악할 수 있음
- 따라서 어느 영역에서 시장실패와 시장부재가 나타나는지, 지역사회의 필요와 욕구는 어느 영역인지 등에 대한 연구와 분석이 절실함
- 이러한 과정이 선행된 토대 위에 지역단위의 사회적경제 정책 및 활동영역 활성화를 위해 필요한 정책과 지원시스템에 대한 검토 등이 이어져야 할 것으로 판단됨

〈그림 2-7〉 사회적경제 조직의 형태와 활동영역 예시



* 자료 : 황영모·이인우(2014).

4. 사회적경제 활성화 요인

□ 선행연구 검토

- 지금까지는 주로 사회적기업을 대상으로 활성화 요인 등의 연구가 진행되어 왔으며, 이를 중심으로 사회적경제 활성화 요인 관련 선행연구를 검토함
 - 국외 연구는 기존 선행연구의 결과들을 바탕으로 활성화 요인 등을 누적하여 탐색하거나 재구조화를 통해서 요인들을 규명하고자 하였음
 - 국내 연구는 사회적경제 조직 활성화에 대한 연구는 거의 진행되지 못하였으나, 사회적기업의 거시적 활성화 요인에 대한 일부의 연구가 있음
- Wronka(2013)은 관련한 선행연구를 종합 정리하여 다음과 같이 일반적인 성공요소를 제시함
 - 강력한 지도력(strong leadership), 협력(partnership), 경제-사회-지역 삼각계획(triple bottom line planning), 혁신개념의 매력도 및 명확성(Attractiveness and clarity of innovative concept) 등
 - 사업계획 및 마케팅(business planning and marketing), 단기 및 중장기 이익설계(short and long term benefits management), 지역사회연계(local community engagement), 위험관리(risk management) 등
- Wronka(2013)의 해당 연구에서 설문조사를 통해 사회적기업 활성화 요인을 조직측면에서 우선 순위를 추출하였음
 - 강력한 리더십, 고용자 동기·의지, 제도적 여건 활성화, 혁신개념 매력도·명확성, 운영 전문성, 대면서비스 제공자 역량, 행정조직의 효과적 협력, 사회자본, 지역사회 참여, 회계 투명성의 순서로 성공요인을 제시
- Stratan(2017)은 강력한 리더십, 운영 동기·의지, 협력 동기·의지, 제도적 여건, 비즈니스 모델, 경영 전문성, 리더 전문성, 지역사회참여, 재무적 지속가능성, 혁신역량, 자원의 효율적 사용이 중요 성공요인으로 제시함
 - 순환경제형 사회적경제 비즈니스 모델요소 : 바람직한 사회적 환경적 비전(desired social and environment vision), 가치제안(value proposition), 조직화(organize) 등
 - 재무적 지속가능성 측면 : 재정향상(increase financial resources), 원가관리(manage costs) 등
 - 이해관계자 측면 : 고객세분화(customers segments), 사용자(user), 고용자(employees), 커뮤니티혜택(community beneficiaries), 경로(channels), 고객관계

- (customer relationships), 핵심협력(key partnerships) 등
- 내부절차 측면 : 순환경제원칙의 기본절차(processes necessary to use the circular economy principles), 임팩트측정과 핵심활동(impact measurement and key activities), 내외부 소통(internal and external communication) 등
- 자원 측면 : 네트워크(networks), 순환경제 및 임팩트 역량(skills on circular principles and social impact), 정보 및 기술(information and technologies) 등
- 최유진(2018)은 사회적기업의 지역경제 활성화 기여 요인을 분석하였음
 - 지역경제 활성화는 궁극적으로 지역 내 경제활동 참가율로 설정하고, 주민 10만명 당 사회적기업이 1개 증가할수록 경제활동 참가율이 2~3% 증가하는 것으로 분석
 - 지역 내 사회적경제 조직의 증가가 곧 지역 내 경제활동을 향상시킨다는 것을 실증하는 연구
- 강병준(2014)은 사회적경제 조직의 거버넌스 관점에서 성과요인을 3개 부문에서 분석하였음
 - 정부 부문 : 법적 지원
 - 시민사회 부문 : 신뢰와 착한 소비자
 - 기업 부문은 : 기업윤리, 협력·네트워크
- 이진민·이상식(2017)은 사회적기업의 성과와 지속가능성 성공요인을 분석하고, 사회적 성과와 경제적 성과를 구분하여 매개 요인을 제시함
 - 경제적 성과 : 전략, 경영역량, 사업환경, 사회적기업가 정신이 매개 역할
 - 사회적 성과 : 전략, 경영역량, 사회적기업가 정신이 매개 요인으로 작용
 - 경제적 성과와 사회적 성과의 매개 요인의 차이는 사업환경으로 나타나고 있어, 경제적 성과가 외생적 결정 요인에 의해서 충격을 받음을 보여줌

□ 수준별 활성화 요인 검토

- 이상의 선행연구를 종합할 때, 사회적경제 활성화 요인을 검토하는데 있어 ‘조직체 관점 또는 거시적 관점’에서 요인을 탐색할 것인지에 대한 설정이 필요함을 확인할 수 있음
- 사회적경제 조직의 사업과 활동이 이뤄지는 현실을 고려하여, ‘개별 사회적경제 조직의 사업과 활동 수준, 개별 사회적조직 간의 연대가 이뤄지는 수준, 사회적경제 여건을 이루는 지역적 수준’으로 구분하여 활성화 요인을 검토할 수 있음

〈표 2-2〉 사회적경제 활성화 수준별 요인

구분	미시적 수준	중간적 수준	지역적 수준
영역	개별 조직의 사업과 활동	개별 조직간의 연대와 협력	지자체 차원의 지원과 여건
요인	·조직운영 : 민주운영 등 ·비즈니스 : 사업전반 등	·부문 간 협의회 조직 등 ·네트워크의 공동사업 등	·사업활동 정책지원 등 ·사회여건, 지원체계 등

- 첫째, 개별 사회적경제 조직의 사업과 활동이 이뤄지는 ‘미시적 수준’
 - 개별 사회적경제 조직이 수행하는 사업·활동에 관한 사항으로 개별 조직의 수준에서의 민주적 조직운영과 사업체로서의 지속가능한 경영이 해당
 - 사회적경제 조직은 공동의 필요에 기반한 ‘공동체’ 특성은 조직의 운영에 관한 내용이며, ‘사업조직’의 특성은 조직의 비즈니스에 관한 사항임
 - 조직의 운영과 관련된 측면에서 요인 : 강력한 지도력(리더십), 구성원의 협력과 소통, 동질성 유지, 민주적 의사결정, 역량강화 교육, 지역사회 기여 등이 해당
 - 조직의 비즈니스 측면에서 요인 : 판로확보 문제, 정보획득 문제, 거래의 안전성, 개방적 참여, 수익배분의 합리성, 경영의 전문성, 회계의 투명성, 설비 확보, 자금조달 능력, 재무적 안정성 등이 해당
- 둘째, 개별 사회적조직 간의 연대가 이뤄지는 ‘중간적 수준’
 - 사회적경제 조직의 사업과 활동의 필요에 의해서 개별 조직들 간의 상호 협조와 연대를 통해 동원될 수 있는 각종 수단을 의미
 - 사회적경제 조직 사업으로 구분되는 부문 간 연합 및 협의회 조직의 유무와 활성화 정도가 해당
 - 사회적경제 조직의 네트워크 구축은 개별 조직의 입장에서 '외부지식과 숙련을 활용할 기회 제공, 개별조직의 다양한 역량을 상호연계시켜 혁신을 공유하는 효과가 있음
 - 특히 개별 조직들의 자율성을 유지하며 자본조달을 용이케 하고, 규모의 경제(또는 범위의 경제)를 통해 비용을 절감하고 더 큰 시장에 공동으로 참여할 수 있는 기회를 제공
- 셋째, 사회적경제의 전반적 여건을 이루는 ‘지역적 수준’
 - 지금까지 사회적경제가 주변화되고 경쟁력이 취약했다고 평가된 이유는 영리기업에 견줘 비효율적인 조직구조와 사업방식 때문이 아님
 - 개별 사회적경제 조직과 사회적경제 전체를 지지하는 사회적 환경의 취약성을 더 큰 이유로 꼽을 수 있음

- 사회적경제 개별 조직과 네트워크를 지원해 나가는 공공영역(지자체) 차원에서의 노력과 활동이 해당
- 사회적경제 조직 사업과 활동, 생존에 필요한 자금, 인적자원, 기술, 경영 노하우 등을 공유, 외부환경의 변화에 공동으로 대처해 나갈 수 있도록 지자체 차원에서의 우호적 사회여건과 재정환경 등을 만드는 영역
- 공공정책을 입안하는 주체의 역할에 관한 사항으로 사회여건 조성, 지원 체계, 사업활동 지원 등이 해당
- 이 연구에서는 사회적경제의 활성화 요인은 ‘미시적 수준, 중간적 수준, 지역적 수준’으로 수준별로 나누고, 공동체 및 비즈니스 조직의 특성을 고려하여 활성화 요인을 진단하여 탐색하고자 함
 - 개별 조직(미시적) 수준에서 사회적경제 조직은 ‘공동체’ 조직으로 조직운영에서 공동체성을 어떻게 구현할 것인가가 활성화를 가늠하는 기준
 - 개별 조직(미시적) 수준에서 사회적경제 조직은 ‘사업조직’으로 비즈니스에 필요한 요소를 사업·활동 전략에 어떻게 적용하는가가 성과창출 요인
 - 사회적경제는 개별 조직의 사업과 활동에 우호적 여건을 갖추기 위한 공공자원의 투입이 필요하므로 지역사회(중간적-지역적) 차원의 지원정도가 활성화를 촉진하는 근거

제3장

농촌지역 사회적경제 활성화 사례 - 완주군을 사례로

1. 추진과정
 2. 지원조직
 3. 핵심시설
 4. 조직현황
-

제3장

농촌지역 사회적경제 활성화 사례

- 완주군을 사례로

1. 추진과정

1) 농촌활력 정책의 시작

□ 약속프로젝트의 수립과 실행

- 완주군은 농촌지역의 인구감소와 고령화, 농가부채의 증가, 일자리 감소, 이농·이촌 증가, (지역내) 소지역 간 불균형 심화 등으로 이어지는 악순환 구조를 극복하기 위해 ‘약속 프로젝트 5개년 계획’(2008.8)을 수립·추진함
- 완주군청 행정조직으로 농업·농촌발전기획단(외부전문가 채용)을 설치하여 지역농정 혁신을 위한 중장기 발전방안으로 생산혁신·유통혁신·경영회생·농촌활력·복지혁신 등 5대 정책분야, 12개 세부시책을 제시하였음
- 약속프로젝트의 원활한 추진을 위해 계획기간(2009~2013) 동안 매년 100억원씩 총 500억원을 투입하는 등 농정예산을 증액 편성하는 한편, ‘행정-농가-생산자단체’ 간의 협력 추진체계를 강화함
- 지역경제의 침체와 농촌활력 저하 문제해결을 위해 농촌사회의 절대 다수를 차지하고 있는 소농·고령농을 대상으로 ‘로컬푸드와 지역공동체 활성화 사업’을 중점적으로 추진하는 등 선택과 집중에 의한 차별화 전략을 추진함
- 완주군 농촌활력정책은 ‘약속프로젝트’를 시작으로 현재까지 정책의 기초를 유지하여 발전시켜왔으며, 지역순환경제를 목표로 사회적경제 활성화 전략과 결합하여 다양한 시너지효과를 창출하는 기반을 구축해가고 있음

〈표 3-1〉 완주군 약속프로젝트 5대 정책

분 야	핵심 추진 전략	세 부 시 책
생 산 혁 신	·쌀-한우 경쟁력 동반강화 대책 ·경중-축산 지역자원 물질순환시스템 구축	·조사료 기획생산 ·제2경축자원화 시설
유 통 혁 신	·로컬푸드 활성화 ·10년내 지역농산물 30%이상 로컬푸드 유통	·다양한 직거래사업 추진 ·소규모농가 순회수집 출하지원
경 영 혁 신	·농가경영회생기금 조성, 경영실태조사 ·무이자 경영회생자금과 맞춤형컨설팅 지원	·농가경영회생기금조성, 운용
활 령 증 진	·농교류거점 체험마을 100개소 육성 ·소득향상 위한 도농교류 거점마을 육성·연계	·도농교류거점마을 100개소 육성 ·군 도농교류센터 설치·운영
복 지 혁 신	·농촌노인복지 종합지원시스템 구축 ·농촌노인 종합적 생산적 복지서비스 제공	·8272 민원 기동반 ·농촌노인 두레농장 조성사업

* 자료 : 완주군(2008), '약속프로젝트' 발표자료.

□ 지역농업 활성화 투트랙 전략

- 약속프로젝트는 지역에서 생산한 농산물을 지역순환의 유통혁신 방안으로 로컬푸드 활성화와 공동마케팅을 강화하는 투트랙(2track) 전략으로 추진함

〈그림 3-1〉 완주군 지역농업 조직화 투트랙 전략



* 자료 : 완주군(2008), '약속프로젝트' 발표자료.

- '로컬푸드' 전략은 지역의 중소농·고령농·마을공체가 생산하는 다품목 소량 생산 농산물에 대한 관계형 시장(생산-소비 직접 연결)을 새롭게 창출함으로써 농가의 소득안정화를 목적으로 추진하는 전략임
- 공동체를 중심으로 생산·가공을 활성화하고, 행정의 기반조성을 지원하면 민간영역이 운영하는 제3섹터 방식으로 공공성을 확보하는 방향으로 추진함

- 다른 한편으로는 규모화 된 전략작목을 중심으로 산지조직화와 공동마케팅을 강화해가는 시장지향형 산지유통체계를 구축하는 방안을 병행해 나감

□ 마을공동체 육성과 지역활성화 전략

- 2007년 자체 시범사업으로 주민소득 창출과 지역특성을 반영한 ‘파워빌리지 사업’을 추진하였으며, 이를 기반으로 2008년에 약속프로젝트와 함께 ‘마을공동체회사’ 육성방안을 수립하여 지역공동체 육성 전략을 병행함
 - 주민주도로 마을의 자원을 활용하여 공동체사업을 발굴·운영함으로써 부가가치를 높이는 시책으로 100개소 육성을 목표로 하였음
 - 4단계(발굴→육성→기반구축→자립)로 육성하고, 국·도비 공모사업과 연계하여 지원을 확대해가는 방식으로 추진함
- 완주군은 ‘선택리지사업(희망제작소, 2008~2009)’을 통해 지역자원에 대한 조사를 실시하고, 이를 기반으로 지역활성화를 위한 커뮤니티비즈니스 도입과 중간지원조직(완주군커뮤니티비즈니스센터)을 설립함
 - 커뮤니티비즈니스는 공동체 육성, 다양한 인적자원의 결합, 비즈니스 모델 개발 등을 통해 지역활성화를 리드하는 주요한 정책으로 확대함
- 민·관 협력체계를 바탕으로 마을공동체 회사, 지역공동체 회사, 두레농장, 도시민 유치, 농촌 일자리 창출 등을 추진하여 다양한 공동체 육성을 통한 지역활성화 전략을 지속적으로 도모함

2) 로컬푸드의 전면화

□ 추진과정

- 지역에서 생산·가공한 농식품을 안정적으로 공급함으로써 농가의 소득안정과 지역경제 활성화, 농촌환경 보전, 주민건강 증진, 식량주권 확보 등을 위해 약속프로젝트(2008)의 주요한 지역활성화 전략으로 시작됨
- 2009년 완주로컬푸드 활성화 계획을 수립하고, 지역농업의 문제해결을 위해 중소농·고령농·여성농을 조직화하고, 관계형 시장과 농민가공 활성화를 통해 소득을 안정화하는 방향의 로컬푸드 정책을 추진함
- 초기 로컬푸드 정책은 다품목 소량품목의 기획생산체계와 판로개척 중심의 직매장 사업형태로 추진되었으며, 현재까지 지속적으로 확장해가고 있음¹²⁾

- 다품목 연중생산 기반조성을 위해 소규모 비닐하우스와 저온저장고 지원 사업과 작부체계 구축에 집중하였음
- 로컬푸드시스템이 안정화됨에 따라 다양한 부가가치 창출을 위한 농민가공, 6차산업, 학교급식 등 사업영역을 다각화하는 방향으로 확대됨¹³⁾
- 최근 지속가능한 지역순환경제 구축을 목표로 ‘지역 푸드플랜’과 ‘소셜굿즈’ 프로젝트 등으로 전략을 확대 추진하고 있음

□ 지원조직

- 2010년 전담부서(농촌활력과 로컬푸드팀)를 신설하였으며, 2019년 조직개편(먹거리정책과 로컬푸드팀)을 통해 로컬푸드·직매장·6차산업·꾸러미 등을 중점 추진하고 있음
 - 먹거리정책과(푸드플랜·식품가공·식품산업), 사회적경제과, 농업기술센터 등 관련 부서와의 협력체계를 구축함
- ‘(영)완주로컬푸드 건강한밥상’(‘10.5.) : 로컬푸드 꾸러미 배송 사업 담당
 - 사업장은 조합원 73명과 직원 10명으로 운영되며, 법인·작목반·개인 등 150농가가 사업에 참여하고 있는 완주형 CSA모델로 평가됨
 - 약 300가구(수도권 70%, 전북 등 기타지역 30%)를 대상으로 회원제(월 4회/2회) 소비자 맞춤형 꾸러미 배송사업을 추진하고 있음
- ‘완주로컬푸드협동조합’(‘12.6.) : 로컬푸드 직매장·농가레스토랑·카페 운영
 - 완주로컬푸드 농업회사법인(‘12.6.)에서 완주로컬푸드협동조합(2014.1.)으로 전환하였으며, 현재 조합원 1,225명(생산자 1,121, 정규직 101)이 참여하는 다중이해관계협동조합으로 운영되고 있음
 - 로컬푸드 직매장(6개소), 농가레스토랑(4개소), 콩 종합가공공장(1개소), 기타(2개소)를 운영·관리하고 있음
- ‘(재)온고을로컬푸드 공공학교급식지원센터’(‘13.5.) : 공공(학교)급식 담당
 - 완주군 출연기관으로 설립(부지 6,046㎡, 연면적 3,007㎡)하여 2014년 2월 부터 공급을 개시함

12) 용진직매장(2012.4), 로컬푸드 효자직매장(2012.10), 모악직매장(2013.7), 농협직매장 고산·상관·소양·봉동(2013), 하가직매장(2014.1), 둔산직매장(2015.1), 삼천직매장(2015.8), 용진직매장 2호점(2015.9), 혁신직매장(2017.7) 등

13) 완주로컬푸드영농조합 건강한밥상(2010.5), 거점농민가공센터 고산(2012.6)·구이(2015.5), (재)온고을 로컬푸드 공공학교급식지원센터(2013.5), 농가레스토랑&카페 모악점(2013.7)·효자점(2016.2)·둔산점(2016.12)·혁신점(2017.7), 소이푸드 콩 종합가공센터(2016.7) 등

- 지상 1층(냉장·냉동창고·전처리실·작업공간), 지상 2층(사무실·교육장·식당), 전처리시설, 냉동탑차 15대, 지게차 1대 등을 갖추
- 350농가(법인·작목반·개인 등)가 참여하고 있으며, 27명의 인력이 운영하는 구조로 정책·유통·물류의 통합컨트롤타워 기능을 수행함

〈표 3-2〉 완주군 로컬푸드 주요 시설 및 조직 현황

구 분	위 치	면적(m ²)	소 유	운 영 주 체	사업비 (백만원)
용진 직매장	완주군 용진면	396	자체	용진농협	570
효자 직매장*	전주시 효자동	1,217	완주군	완주로컬푸드협동조합	7,300
구이 해피스테이션*	완주군 구이면	558(378)	완주군	완주로컬푸드협동조합	2,200
하가 직매장	전주시 덕진동	549	완주군	완주로컬푸드협동조합	3,000
둔산 직매장*	완주군 봉동읍	199	완주군	완주로컬푸드협동조합	500
용진2호(효자점)	전주시 효자동	450	자체	용진농협	300
삼천 직매장	전주시 삼천동	294	자체	완주로컬푸드협동조합	150
봉동농협 직매장	완주군 봉동읍	297	자체	봉동농협	94
고산농협 직매장	완주군 고산면	374	자체	고산농협	100
상관농협 직매장	완주군 상관면	137	자체	상관농협	85
소양농협 직매장	완주군 소양면	132	자체	소양농협	85
전북 삼락로컬마켓*	전주시 혁신동	729(421)	완주군	완주로컬푸드협동조합	9,850
완주로컬푸드 통합지원센터	완주군 봉동읍	2,980	완주군	(재)온고을로컬푸드 공공학교급식지원센터	3,616
구이 거점가공센터	완주군 구이면	494.3	완주군	군 직영 및 사용허가	780
고산 거점가공센터	완주군 고산면	613.7	완주군	군 직영 및 사용허가	1,280
로컬푸드 산지집하장	완주군 고산면	201.6	완주군	(영)건강한 밥상	170

* 주 : 농가레스토랑 운영 직매장

** 자료 : 완주군(2018), 내부자료

〈표 3-3〉 완주군 로컬푸드 연도별 매출현황

구 분	합 계	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	비 고
합 계	223,506	7,820	23,877	37,317	45,738	50,738	58,016	'17/'16 14.3%증
직 매 장	199,819	5,420	22,365	35,303	41,435	44,749	50,547	
농가레스토랑	3,466	-	-	641	741	913	1,171	
공공학교급식	12,779	-	-	244	2,772	4,269	5,494	
꾸 러 미	7,442	2,400	1,512	1,129	790	807	804	

* 자료 : 완주군(2018), 내부자료

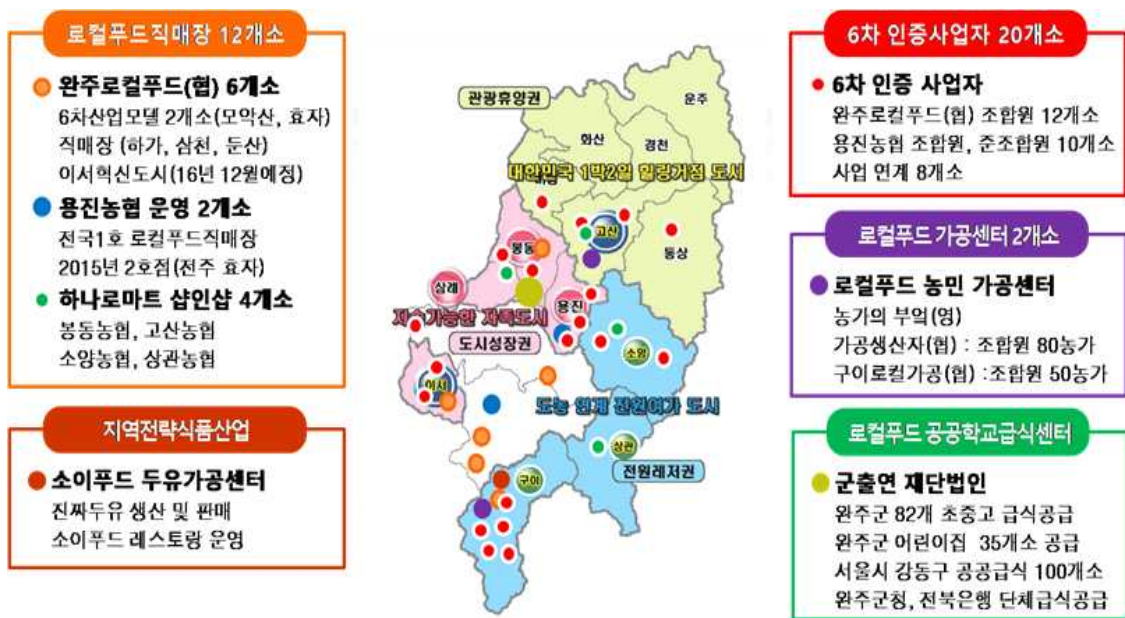
- 지역농협 : 로컬푸드 직매장 6개소 개설·운영
- 농협 하나로마트에 솥인솥 형태의 직매장을 개설하고 있으며, 용진농협

로컬푸드 직매장(2개소, 전국 최초)의 경우 680농가(농가·마을공동체·다문화 공동체·장애인단체 등)가 사업에 참여하고 있음

□ 지원시설

- 거점농민가공센터(2개소) : 농민들이 생산한 농산물을 직접 가공함으로써 발생한 부가가치를 환원하기 위해 건립한 공공형 가공시설로 운영
 - 약 200여개(반찬류·습식류·건식류·제과제빵 등)의 가공식품 생산이 가능하며, 가공 및 창업 교육과정과 상품화 및 인허가를 지원하고 있음
 - 2013~2017년 누적매출액 규모는 약 34억원 정도로 이중 26억원이 농가에 환원된 것으로 집계됨
- 소이푸드육성사업 콩 종합가공시설(부지 2,756㎡, 건물 499.4㎡)
 - 800농가(현재 계약재배 200농가)가 참여하고 있으며, 협동조합이 출자한 자회사인 '㈜푸드스테이션'이 수탁받아 운영하고 있음
 - 콩 전문가공시설로 세척실, 분쇄실, 가열실, 포장실(병, 파우치), 보관실, 전두유 제조라인 및 원료세척, 포장시스템 등을 갖추
 - 전두유 3종(일반·꿀두유·생강두유)을 연간 240,000명(1일 1,000명 기준) 생산하고 있으며, 국내 신품종(진양콩·개척1호·개척2호) 계약재배로 국내외 판매망 구축을 통한 농가소득에 기여하여 있음

〈그림 3-2〉 완주군 로컬푸드 사업추진 현황



* 자료 : 완주사회적경제네트워크(2018), '완주군 사회적경제 브랜드 소셜굿즈 추진전략' 발표자료.

□ 지원제도

- 로컬푸드 정책 관련 조례·규칙 등을 제정하여 정책의 효율적인 추진과 행정적 지원을 확대해가고 있음
 - 완주로컬푸드 육성 및 지원에 관한 조례(2010.10)
 - 완주군 농업회사법인 출자 및 지원에 관한 조례(2012.5)
 - 완주군 로컬푸드 공공급식 지원에 관한 조례(2012.12)
 - 재단법인 로컬푸드 공공급식지원센터 설립 및 운영 조례(2013.3)
 - 완주로컬푸드 인증에 관한 규칙(2013.4)
 - 완주군 로컬푸드 시설물 관리 및 운영 조례 (2013.6)
- 2013년부터 자체 인증시스템을 도입하여 완주로컬푸드의 생산·유통 단계에 대한 안전성을 강화하는 동시에 모든 농가를 대상으로 농약안전사용 교육 등을 병행하여 추진하고 있음
 - 농업기술센터 과학영농팀이 전담하여 농약성분(320종), 수질(14종), 토양(8종)에 대한 안전성 검사를 실시하고 있음(연간 1,500점 이상)

3) 사회적경제로의 확장

□ 추진과정

- 완주군에서 농촌활력을 위해 추진한 로컬푸드와 지역공동체 육성 정책의 성공경험은 사회적경제 조직 활성화에 기여해 왔음
- 2007년부터 중점적으로 추진한 약속프로젝트는 마을공동체 육성 등을 통한 농촌활력정책으로 다양한 영역의 지역공동체 활성화 영역으로 확산되었음
- 파워빌리지, 마을공동체회사, 두레농장, 커뮤니티비즈니스사업 등은 주민 주도의 공동체사업 추진과 사회적경제 조직 활성화의 중요한 기반이 되었으며, 2015년에는 아파트공동체까지 영역이 확장되었음
- ‘완주공동체지원센터’¹⁴⁾가 중간지원조직 기능을 담당하며 주민주도의 지속 가능한 사회적경제 모델 만들기를 위해 다양한 공동체 활성화사업을 지원해오고 있음

14) 2010년에 설립된 완주커뮤니티비즈니스센터의 명칭을 변경함

- 2016년에는 사회적경제 전담조직인 ‘공동체활력과’를 신설하는 등 사회적경제 조직 육성을 통한 행정지원체계를 통합하였음
- 2017년에는 사회적경제 관련 연대조직으로 ‘완주사회적경제네트워크’(사회적협동조합)를 설립하여 사회적경제 활성화를 위한 통합적인 민관협력체계로 전환을 꾀하고 있음
- 완주군에서 추진해온 두레농장은 2018년 농림축산식품부 사회적농업 시범사업으로 선정되어 지역문제에 대응한 정책사업의 전형을 만들어가고 있음
- 최근에는 ‘완주형 사회적경제 소셜굿즈 2025 플랜(2017.12)’을 수립하여 사회적경제의 영역을 확장한 추진전략과 실행방안을 새롭게 제시하였음
- 완주군의 사회적경제는 로컬푸드 정책의 성공적 추진경험과 공동체 조직을 기반으로 여건을 만드는 생태계 영역으로 확장하고, 다양한 비즈니스 모델을 구축해가는 방향으로 발전해 가고 있음

□ 지원조례

- 사회적경제 제품 구매 및 판로지원, 지역공동체와 공유경제를 활성화하는 조례를 제정하고 있음
 - ‘완주군 지역공동체 활성화사업 육성에 관한 조례’ (2011.2.)
 - ‘완주군 사회적경제 제품 구매 촉진 및 판로지원에 관한 조례’ (2013.4.)
 - ‘완주군 공유경제 촉진 조례’ (2016.8.)
- 2017년에는 사회적기업 육성에 한정되어 있던 기존의 조례를 전면 개정하여 다양한 사회적경제 조직을 포괄적으로 수용하고, 지역단위 생태계 구성에 필요한 체계적인 지원이 가능하도록 제도적 장치를 개선하였음
 - ‘완주군 사회적기업 육성 및 지원에 관한 조례’ (2011.5.) → 전문개정 : ‘완주군 사회적경제 육성·지원에 관한 조례’ (2017.12.)

□ 사회적농업 시범사업

- 2018년 농림축산식품부의 ‘사회적농업 활성화 시범사업’에 선정되어 고령농 소득증진, 장애아동 재활, 청년농 육성 등 지역문제 대응형 사업을 추진함
- 비봉면 평치마을 두레농장¹⁵⁾과 고산면 협업농장¹⁶⁾ 등 사회적농장 운영을

15) 완주군은 2009년부터 노인돌봄과 일자리 창출을 목적으로 마을단위 두레농장(10개소)을 운영해왔으며, 평치마을 두레농장은 발달장애 아동·가족이 고령농과 함께 농사짓고 어울리는 농장운영을 통해 정서적 안정, 자존감 회복, 삶의 활력, 농산물 소득분배 등을 제공함

통해 생산한 농산물은 완주로컬푸드협동조합을 통해 전량 판매하는 방식으로 활성화를 도모함

□ 완주소셜굿즈 2050플랜(2020~2025)

- 양질의 사회적 일자리를 창출하며 사회서비스 제공을 통해 사회적경제 조직을 육성하고, 지역자립과 순환경제를 목표로 ‘완주소셜굿즈 2050플랜’¹⁷⁾을 수립함(2017.12.)
 - 지역발전 패러다임을 양적 성장에서 질적(소득·일자리) 성장으로, 지역필요를 충족하는 의제중심으로, 개별조직에서 연대·협동으로 전환
 - 로컬푸드 경험기반을 사회적경제로 확산 및 주류화를 촉진하는 등 새 정부 정책(포용성장·자치분권)을 주체적으로 수용하는 측면에서 접근

〈그림 3-3〉 완주소셜굿즈 추진체계와 주요사업



* 자료 : 나영삼(2018), '완주군 소셜굿즈 2050플랜' 발표자료

- 5년간 500억원을 투자하여 사회적경제 조직 500개 육성, 지속가능한 일자리 5,000개 창출을 목표로 하며, 2025년 '15만 자족도시로 대한민국 사회적경제 1번지'로 포지셔닝함
- 인력양성을 위한 지원조직 운영과 추진 시스템 구축, 소셜굿즈 COOP 300개 지원육성, 공동체 협동조합전환 자립화 지원 600개, 사회적경제 생태계 촉진

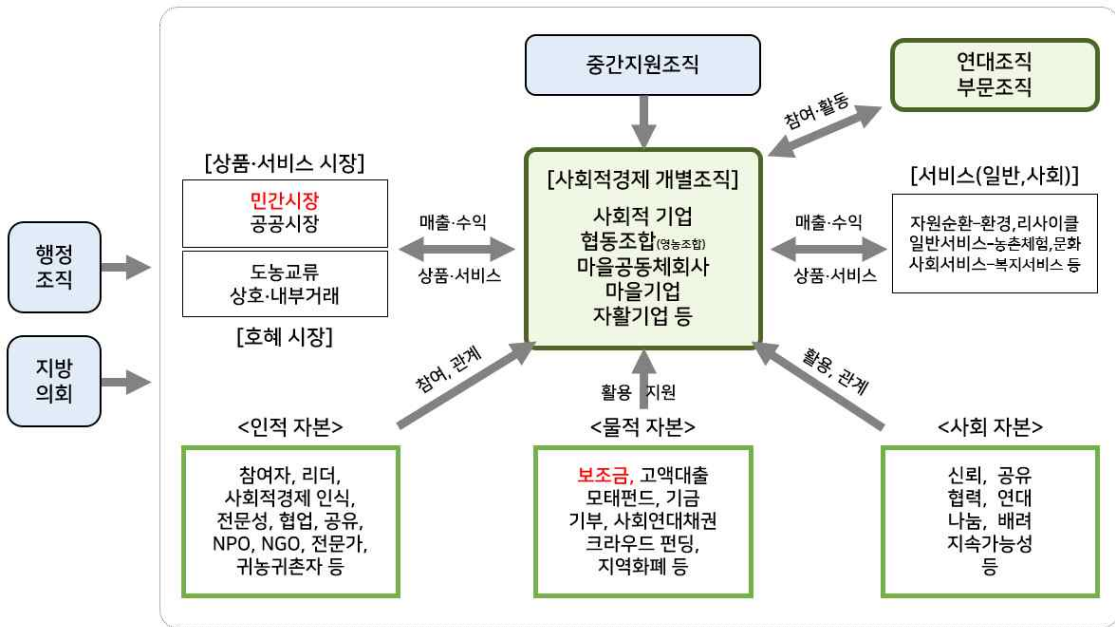
16) 청년유입이 상대적으로 많은 고산면을 대상으로 청년 귀농자와 여성농업인 멘토가 협업농장을 운영하는 사업

17) 완주소셜굿즈는 완주군의 사회적경제를 통칭하는 브랜드·네이밍으로 소셜(social, 사회적경제 조직에 의해 생산·제공)과 굿즈(goods, 정책·시스템·유무형의 상품과 서비스)를 의미

기금 출연 등을 추진한다는 계획임

- 자립형 사회적경제 조직을 대상으로 소득 및 삶의 질 영역(지역필요와 문제 해결형 사회적경제 조직 전략적 육성)을 확대하고, 추진체계로 '사회적경제 민간진영'과 행정지원 네트워크를 활성화하는 민관 거버넌스를 설정함

〈그림 3-4〉 완주군 사회적경제 실행체계



* 자료 : 완주군(2018), '완주군 소설굿즈 2050플랜'

2. 지원조직

1) 행정조직

□ 전국 최초 농촌활력과 신설

- 약속프로젝트의 효율적인 추진과 농업·농촌 관련 사업의 통합적인 관리를 위해 전국 최초로 로컬푸드와 마을공동체 활성화를 전담하는 ‘농촌활력과’를 신설함(2010.7.)
- 약속프로젝트의 중점과제인 ‘로컬푸드·마을회사·커뮤니티비즈니스·일자리·도농순환’ 등을 담당하며, 행정적 지원체계를 새롭게 재편하였음
- 당시 완주공동체지원센터, 로컬푸드센터, 도농순환센터 등 다양한 중간지원조직들로 구성된 지역경제순환센터와 역할분담 등을 통해 유기적인 업무를 수행함으로써 현장과 행정을 연계하는 농정 혁신체계를 갖추

□ 사회적경제 전담조직 신설

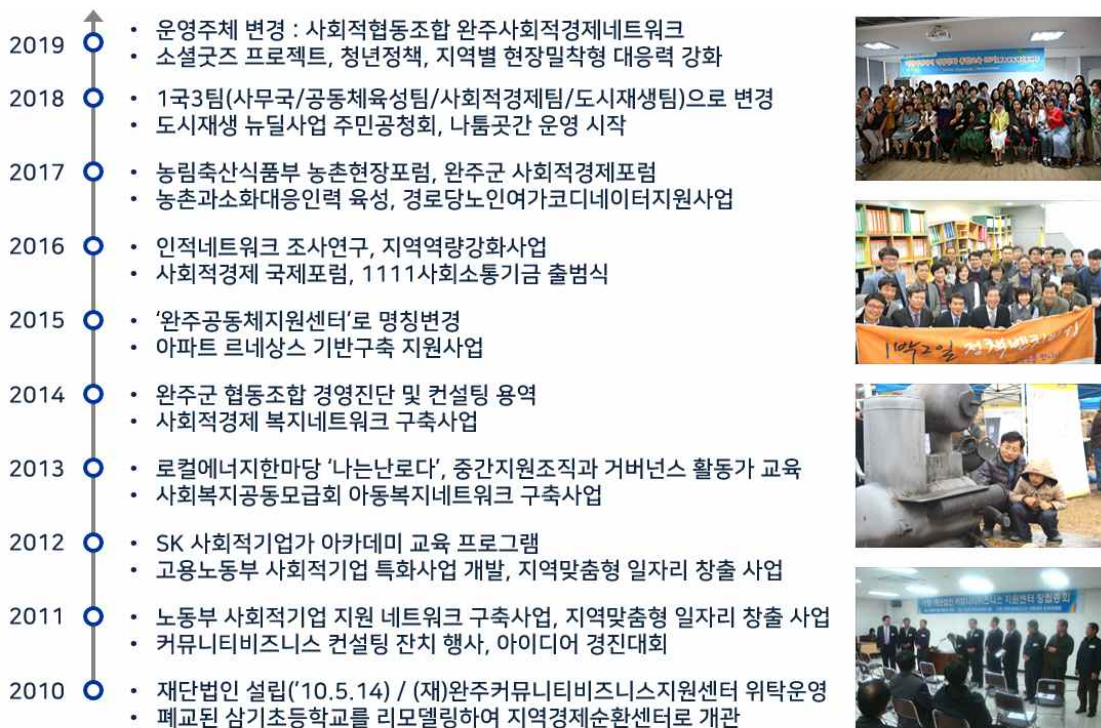
- 사회적경제 업무는 ‘일자리경제과’에서 총괄하며 협동조합·사회적기업을 담당하고, ‘주민생활지원과’에서는 자활사업을 담당하여 추진해 왔음
 - 농업·농촌정책과는 마을기업·공동체회사·중간지원조직을, 도시개발과는 아파트공동체(2015년 시책)를 관리하는 등 부서별 담당체제로 추진
- 2016년에는 변화하는 정책환경과 지역여건에 맞춰 새로운 사회적경제 모델 만들기를 목표로 ‘공동체활력과’를 신설하는 등 통합적인 지원체제로 재편하였음
 - 사회적경제·도시공동체·마을회사·청년정책 등 4개 팀으로 구성하고, 협동조합, 사회적기업, 마을기업, 마을·지역 공동체회사 등 사회적경제 조직 육성을 통한 사회적 일자리와 지역경제 활성화를 중점적으로 추진
- 2019년에는 ‘완주형 사회적경제 소셜굿즈 2025 플랜’ 추진을 통해서 지역순환경제 시스템 구축을 목표로 보다 체계적인 지원을 위해 ‘사회적경제과’로 명칭을 변경하는 등 조직체계를 재정비함(2017.12.)
 - 소셜굿즈 활성화에 집중할 전담팀을 설치하여 4개팀(소셜굿즈·도시공동체·마을공동체·청년정책)으로 재편하고, 민관협력체계를 강화해가는 발전방향을 설정

2) 중간지원조직 : 완주공동체지원센터

□ 추진과정

- 약속프로젝트의 효율적인 수행과 행정-민간 영역의 유기적인 협력체계를 구축하기 위해 2010년 폐교를 활용한 ‘지역경제순환센터’를 설립함
- 이후 완주군과 희망제작소가 협력하여 설립한 ‘(재)완주군커뮤니티비즈니스지원센터’(2010.5)에 위탁하여 지역경제순환센터에 입주한 중간지원조직을 통합적으로 운영하는 기반을 마련하였음
- 고용노동부의 사회적기업 지원 네트워크 구축사업과 지역맞춤형 일자리 창출 사업, 사회적경제 복지네트워크 구축사업, 아파트 르네상스, 사회소통기금, 사회적경제포럼, 도시재생, 교육사업 등 농촌활력과 사회적경제 관련 다양한 사업들을 전개해 왔음
- 2015년부터는 주민의 이해를 돕기 위해 ‘완주커뮤니티비즈니스지원센터’ 명칭을 현재의 ‘완주공동체지원센터’로 변경하여 운영해 오고 있음

〈그림 3-5〉 완주공동체지원센터 추진경과



* 자료 : 완주공동체지원센터 홈페이지에서 작성

- 2019년부터 완주군 사회적경제 연대조직인 ‘(사회적협동조합) 완주사회적경제네트워크’가 운영을 맡을 예정이며, 사회적경제 중심의 민관협력 추진

체제로 전환할 계획임

□ 사업 및 역할

- 완주공동체지원센터는 커뮤니티비즈니스(Community Business)를 전문적으로 수행하기 위해 2010년 전국에서 최초로 설립된 중간지원조직임
- 지역주민들이 주체가 되는 지속가능한 '사회적경제 1번지 완주'를 비전으로 설립되었으며, 공동체 활성화사업 육성을 위한 주민중심의 유기적인 협력체계 구축을 목적으로 다음과 같은 미션을 수행해가고 있음
 - 지역의 문제를 지역 내 다양한 구성원들의 협력을 통해 해결하기
 - 지역 주민들의 자발적인 참여에 의한 공동체 만들기
 - 다양한 영역에서 연대·통합을 통한 지역주민의 삶의 질 향상하기
 - 고용·수익 창출, 자본·인력의 선순환구조를 통한 지역경제 활성화하기
 - 도농상생(都農相生)을 펼쳐가는 완주 만들기 등
- 주요한 운영원칙으로 지역의 문제에 대한 '소통', 지역을 바꿔나가는 생각의 '공유', 지역의 보다 나은 내일에 대한 '공감'을 설정하고 있음
- 조직구조는 1국·3팀(사무국·공동체육성지원팀·사회적경제지원팀·도시재생지원팀)으로 구성되어 있으며, 지역공동체 육성과 교육, 연구, 네트워크, 커뮤니티 등 다양한 사업을 추진하고 있음
 - 마을공동체 사업과 연계한 커뮤니티비즈니스 육성 지원
 - 완주르네상스 육성 및 도시재생사업
 - 지역공동체 발굴·육성 지원 및 교육
 - 완주 공동체 활성화를 위한 시책연구 및 개발
 - 지역발전을 위한 정책 및 사업의 개발과 육성지원
 - 지역 인재발굴과 육성 및 일자리 창출을 위한 교육 사업
 - 주민 상담 및 홍보 사업
 - 국내외 민관협력 및 네트워크 교류 협력 사업
 - 지역자원 발굴과 조사, 관리와 연구, 출판 및 학술대회 운영
 - 커뮤니티비즈니스 확산을 위한 범국민운동 기획과 운영, 지원
- 2019년부터 사회적경제를 중심으로 운영주체 및 조직구조 개편이 이뤄질 계획이며, 지역공동체 활성화와 함께 소셜굿즈 프로젝트, 청년정책, 읍·면 단위 추진체계 등을 강화해 현장밀착형 대응력을 높여갈 예정임

3) 연대조직 : 완주사회적경제네트워크

□ 추진배경

- 2017년 2월부터 지역 핵심리더가 중심이 되어 협동경제 네트워크 및 지속 가능한 거버넌스 구축을 목표로 '사회적경제 포럼'을 운영하였음
- 협동조합 등 지역공동체의 문제점 및 애로사항을 청취하고 정책 발굴 등에 대한 적극적인 의견수렴을 진행한 결과, 완주군 사회적경제의 네트워크 협의체 구성에 대한 합의를 이끌어냄
- 상부상조 협동정신과 자주·자립·자치를 바탕으로 사회적경제 생태계의 구축 및 활성화, 사회적경제 조직 간 긴밀한 연대를 통한 지역순환경제 실현을 목적으로 2017년 '완주사회적경제네트워크'를 창립(12.23)하였음
- 완주군 관내 사회적경제 조직을 중심으로 구성된 연대조직으로써 기획재정부의 사회적협동조합 인가(2018.4.25.)를 받아 다양한 활동을 전개하고 있음

□ 조직개요

- 사회적협동조합 '완주사회적경제네트워크'는 마을기업, 협동조합, 지역창업 공동체 등을 중심으로 구성된 완주군 사회적경제를 대표하는 연대조직임
- 완주군 봉동읍에 사무소를 두고, 6명(이사장, 상임이사, 사무국장, 팀장, 사원2)의 인력을 운영하고 있음
- 2018년 12월, 54개 조직(출자금 45,300천원)이 참여하고 있으며, 조합원 유형구성은 다음과 같음
 - 생산자 조합원 : 사업수행에 필요한 인적·물적 서비스를 생산·제공하는 자
 - 소비자 조합원 : 조합의 재화나 서비스를 이용하는 자
 - 직원 조합원 : 조합에 고용된 자
 - 자원봉사자 조합원 : 조합에 무상으로 필요한 서비스 등을 제공하는 자
 - 후원자 조합원 : 조합에 필요한 물품, 또는 자금 등을 기부·후원하는 자

□ 주요사업

- 주요한 목적사업(전체 사업량의 40% 이상)으로 사회적경제 조직의 활성화를 위한 인력양성, 실태조사, 연구 및 컨설팅, 홍보 및 마케팅, 출판 및 정보 서비스 등을 추진할 계획임
- 기타 사업으로 지역경제 활성화를 위한 도소매업, 조합원·직원의 상담·교육·

훈련·정보제공, 조합의 홍보 및 지역사회를 위한 사업, 조합 간 협력을 위한 사업 등을 설정하고 있음

- 설립이후 2018년에는 완주사회적경제포럼, 사회적농업 활성화 시범사업, 소셜굿즈 육성 사업, 사회적경제 전문컨설팅단 운영, 사회적경제 실태조사 연구용역 등을 중심으로 추진하였음
- 중장기적으로 마을공동체·도시공동체 활성화, 소셜굿즈 육성·지원, 청년정책 개발, 사회적경제 교류협력, 교육·행정지원, 통합 홍보·마케팅 사업 등 추진 계획을 구체화하고 있음
 - 마을공동체 활성화 : 마을공동체 전수조사, 마을주민 간담회, 통합마을협동조합 지원, 사무장협의회 활동 지원, 마을만들기 네트워크 교류 협력
 - 소셜굿즈 육성 및 지원 : 사회적경제 포럼, 자립형 공동체 육성, 소셜굿즈 전문가 컨설팅, 소셜굿즈 설명회, 소셜굿즈 발굴 육성 지원
 - 도시 공동체 활성화 : 도시공동체 실태조사, 도시주민 간담회, 도시공동체 네트워크, 아파트 르네상스사업 지원, 아파트 르네상스 사업화 지원
 - 청년정책 개발 : 청년 실태조사, 거점별 청년간담회, 청년 멘토-멘티 운영
 - 사회적경제 교류 협력 : 사회적경제 이해제고, 사회적경제 기금 홍보, 공유경제 활성화, 축제 활성화 지원, 사회적경제 한마당
 - 교육 및 행정지원 : 협동조합 설립 지원, 협동조합 단계별 육성, 상담 및 행정지원, 정책 발굴 및 제안, 지역창업공동체 발굴 육성 지원, 교육이력 관리 시스템 운영
 - 통합 홍보 마케팅 : 온라인 모바일 홍보, 홍보물 제작, 통합마케팅 지원

3. 핵심시설

- 완주군 사회적경제 추진과정에서 주목해야 할 점은 개별 사회적경제 조직의 사업과 활동이 결합된 ‘핵심시설’을 지역차원의 공공자원으로 구축하여 운영해 오고 있다는 점임
- 완주군이 추진해온 로컬푸드 방식의 개별 사회적경제 조직은 ‘상품화, 판매장’의 필요가 높았으며, 이에 완주군은 공공영역에서 정책지원을 통해 개별 사회적경제 조직의 비즈니스를 지원하는 핵심시설을 구축해 왔음
- 대표 핵심시설로 ‘거점농민가공센터, 로컬푸드 직매장’ 등을 꼽을 수 있음

1) 완주거점농민가공센터 : 고산·구이 로컬푸드 가공센터

- 완주군은 단순한 농산물 생산-판매 구조의 한계를 극복하고, 농산물 가공을 통해 발생하는 부가가치가 농가에 환원되는 시스템을 구축하고 지역경제 활성화에 기여하기 위해 완주군은 ‘거점가공센터’를 구축하여 운영하고 있음
- 거점농민가공센터는 '농업기술센터'가 직접 운영하고 있는데, 2012년 고산면 농민거점가공센터를 시작으로 2015년에는 구이면에 두 번째 가공센터를 설립하였음
 - 농업기술센터가 총괄 운영팀장 1명과 각각 2명(행정·교육매니저)의 전담 인력을 배치하여 직영
 - 행정재산 사용허가 방식을 통해 고산면 센터는 협동조합(2개)과 영농조합(1개), 구이면 센터는 협동조합(1개)과 주식회사(1개)에 부분 임대 운영 중

〈표 3-4〉 완주 로컬푸드 가공센터 현황

구 분	고산 로컬푸드 가공센터 (1호)	구이 로컬푸드 가공센터 (2호)
위 치	고산면 고산천로 854-25	구이면 모악산길24
규 모	면적(4,469㎡), 공장(613.7㎡)	면적(2,756㎡), 공장(494.3㎡)
설 립	2012년 6월	2015년 5월
사업예산	시군공동 제도가공시설사업(12.8억원)	농식품6차산업화 사업(12.6억원)

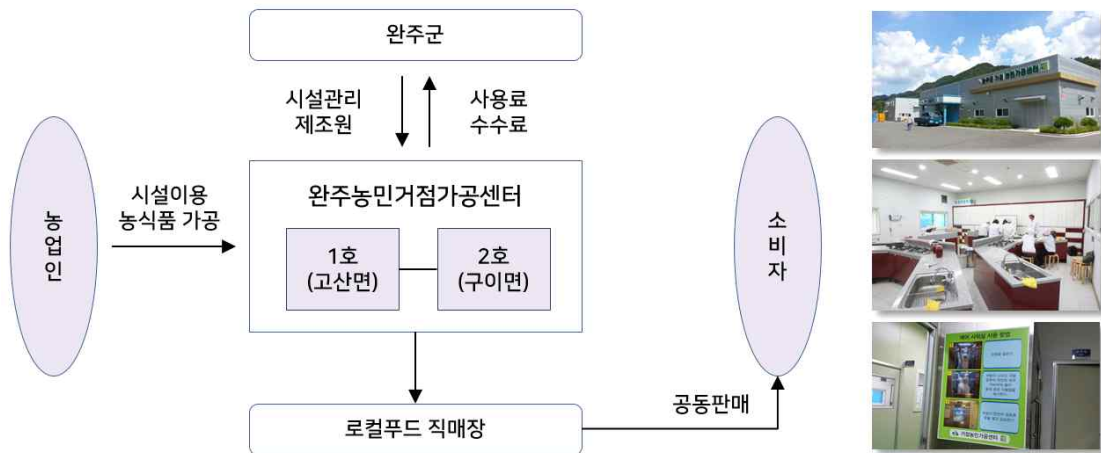
* 자료 : 완주군 내부자료; 정은미 외(2018)에서 재인용.

- 시설로는 공통적으로 위생실, 조리실습실, 전처리실, 반찬·습식·건식가공실, 포장실, 보관실, 교육장 등을 갖추고, 제과제빵·저온창고·휴게실(고산면 가공센터)과 건조시설(구이면 가공센터)을 추가하여 설비함
- 가공센터에서 약 200여종의 농가공식품 생산이 가능하고, 유통·판매의 필수

조건인 '제조원·판매원'을 제공하는 한편, 가공창업 아카데미 교육과정 운영을 통해 가공개발·상품화·인허가절차 등을 지원하고 있음

- 거점농민가공센터는 지역 농민들이 주도하는 소규모 농식품가공 비즈니스의 거점기능을 담당하며, 공동체·공공성·시장성을 추구하는 것이 특징적임
- 지역에서 생산된 농산물 사용, 직접 생산한 농산물의 상품화, 교육과정 이수, 화학·인공 첨가제 사용불가, 로컬푸드 사업장 외 유통·판매 불가 등 원칙을 엄격하게 적용하고 있음
- 생산된 가공식품은 로컬푸드 직매장을 통해 판로를 연계하고 있으며, 판매 금액 가운데 가공센터 사용료 3%, 직매장 수수료 10%, 부가가치세 10%를 제외한 77%의 수익이 농가에 환원되는 구조로 소득향상에 기여하고 있음

〈그림 3-6〉 완주농민거점가공센터 운영구조



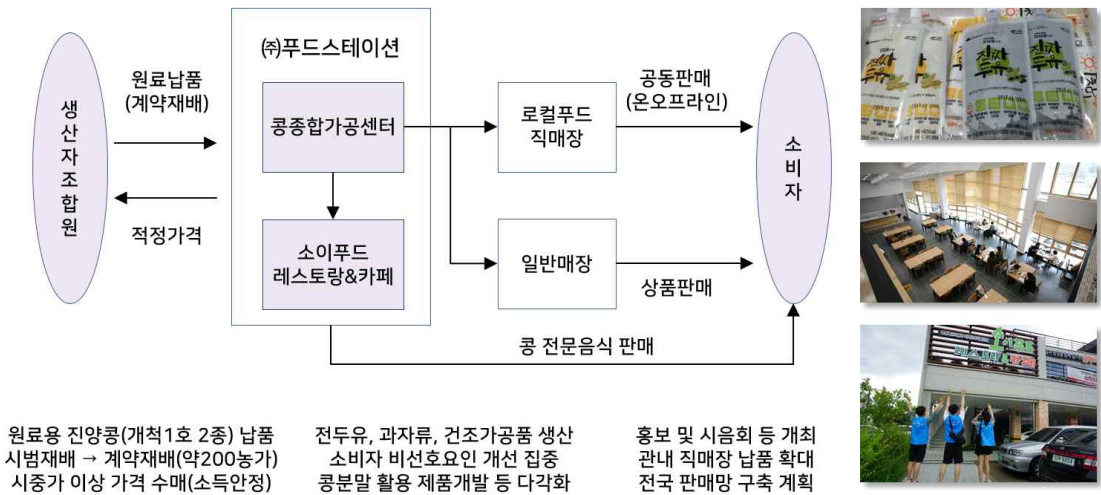
2) 소이푸드가공센터, 레스토랑&카페

- 완주군은 거점농민가공센터에 이어 콩 재배농가의 부가가치를 창출하기 위해 콩 전문가공시설로 '소이푸드가공센터' 구축하여 운영하고 있음
- 2016년 구이면에 콩 종합가공센터(부지 2,756㎡, 건물 499.4㎡)를 건립하여 전두유(1일 평균 1천개 생산가능), 콩과자류, 건조가공품 등 전문제조시설을 확보하였음
- 소이푸드가공센터는 완주로컬푸드협동조합이 출자한 자회사 '(주)푸드스테이션'에게 위탁하여 운영하고 있음
- 가공센터의 시설은 세척실, 분쇄실, 가열실, 포장실(병, 파우치), 보관실,

전두유 제조라인 및 원료세척, 포장시스템을 구축함

- 소이푸드가공센터는 콩 재배농가의 소득안정과 부가가치 향상을 위해 2014년부터 ‘지역전략식품산업정책사업’으로 추진해온 지역에서 생산된 콩을 가공하고 판매를 위한 ‘소이푸드 육성사업’의 일환임¹⁸⁾
- 가공센터에서 생산된 콩 가공품은 기본적으로 로컬푸드 직매장에 납품되고 있으며, 전국 유통채널을 통해 온·오프라인으로 판매를 확대해가고 있음
- 소이푸드 가공·상품화를 바탕으로 ‘소이푸드 농가레스토랑과 카페’로컬푸드 직매장 효자점-2층, 2016.5. 개시)를 개설하여 소비자들에게 콩 전문음식을 판매하고 있으며, 시음회 개최 등 다양한 홍보활동을 전개하고 있음
- 소이푸드가공센터는 원료 농산물 계약재배를 통해 지역농가의 소득안정에 기여하고, 소비자들의 비선호 요인인 비린내를 개선한 가공품과 콩 분말을 활용한 제품을 개발하는 등 로컬푸드 방식의 비즈니스 모델을 다각화하는데 크게 기여하고 있음

〈그림 3-7〉 소이푸드 가공센터 운영구조



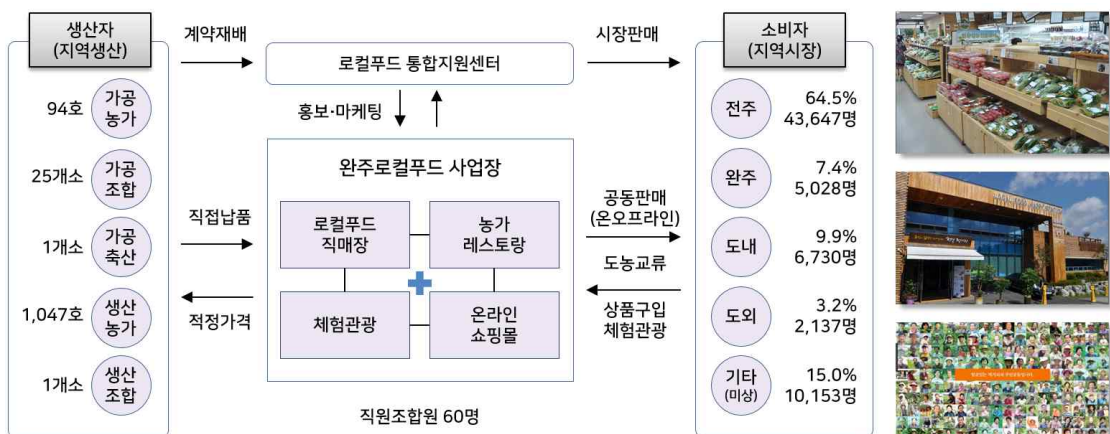
3) 완주 로컬푸드 해피스테이션

- 완주군 로컬푸드 방식의 사회적경제 비즈니스를 원활하게 작동시키는 핵심 시설로 완주로컬푸드협동조합이 운영하는 직매장인 '로컬푸드 해피스테이션'을 꼽을 수 있음

18) 완주군은 ‘소이푸드사업단’을 통해 약 200농가를 대상으로 진양콩·개척1호·개척2호 등 비린내를 제거한 신품종 시범재배사업을 진행하여 원재료 계약재배체계를 구축함

- 로컬푸드 해피스테이션은 로컬푸드 기획생산 체계가 안정화되면서 다양한 로컬푸드 상품의 소비자 수요에 부응하고자 기존 직매장 방식의 사업구조 한계를 극복하는 방안으로 완주군과 완주로컬푸드협동조합이 협력해 구축한 핵심시설임
- 로컬푸드 해피스테이션의 건물·시설은 완주군이 소유하여 사업의 공공성을 확보하고 있으며, 완주로컬푸드협동조합이 운영을 맡은 농촌지역의 대표적 협동경제 사업모델로 평가할 수 있음
 - 완주로컬푸드협동조합은 조합원 1,228명·개소19(출자금 1,527백만원)
 - 해피스테이션의 매출액은 51억원(1일 평균 15백만원) 규모(2017년)
- 구이면에 45억원을 투입하여 2013년 9월에 개장하였으며, 주요시설로는 농산물 직매장(558㎡), 농가레스토랑(378㎡), 가공센터(440㎡) 등을 갖추
- 연간 120만명의 전북권 소비자가 찾는 로컬푸드 비즈니스 랜드마크로 도농상생교류 신문화공간으로 기능하고 있음
- 로컬푸드 해피스테이션은 (1차)농산물의 안정적 공급을 위한 300품목 이상의 다품목 소량생산 기획생산, (2차)농민가공, (3차)직매장·농가레스토랑·인터넷쇼핑몰·체험관광을 연계한 6차산업화 비즈니스 모델이기도 함
- 특히 생산자와 소비자를 잇는 핵심거점 역할을 수행하고 있고, 얼굴과 이름이 있는 먹거리 신선농산물의 1일 유통, 잔류농약검사, 로컬푸드 인증 등의 운영 시스템을 성과창출의 주요 요인으로 꼽을 수 있음
- 로컬푸드 해피스테이션을 중심으로 소비자 교육·팜투어·농촌체험관광·도농교류 등의 프로그램을 운영하여 소비를 조직화하는 역할도 담당하고 있음

〈그림 3-8〉 완주로컬푸드 해피스테이션 운영구조

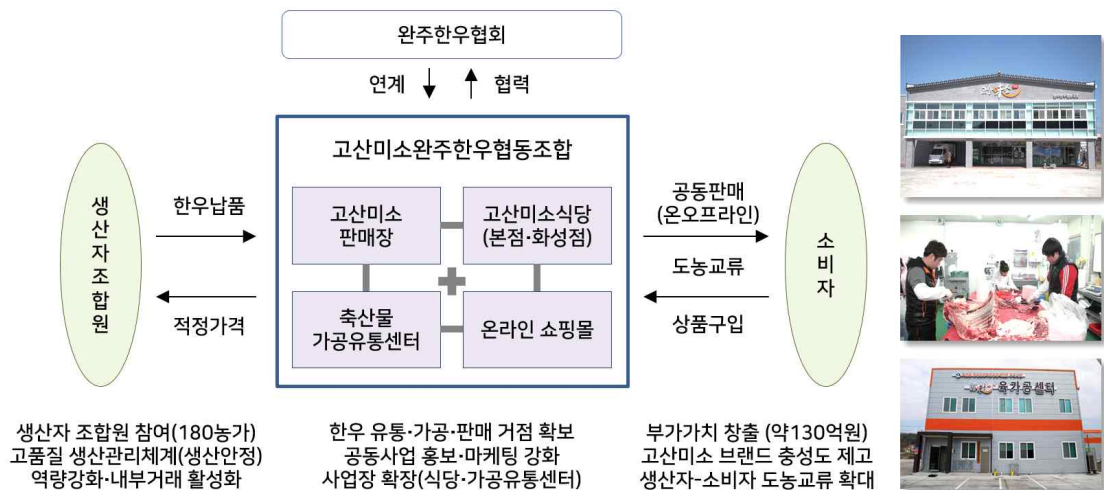


19) 생산농가 1,047호, 가공농가 94호, 가공조합 25개소, 축산가공 1개소, 직원조합 60명 등

4) 고산미소 공동판매장

- 고산면에 위치한 ‘고산미소 공동판매장’은 ‘완주한우협동조합’이 운영하는 한우(품목)로 특화한 로컬푸드 비즈니스의 핵심시설로 기능하고 있음
- 완주한우협동조합은 한우산업이 불안정해지면서 경영난으로 도산하는 농가가 증가하자, 고산면을 중심으로 한우 사육농가가 2013년 8월 설립한 생산자 협동조합임(전라북도 제1호 협동조합)
- 완주한우협동조합은 복잡한 한우의 유통구조(소비자 구매부담과 생산자 적자 경영의 원인) 개선 사업과 활동을 목적으로 건강하고 안전한 먹거리 생산에 전념할 수 있는 사육환경을 마련하고, 소비자들이 부담 없이 이용할 수 있는 직거래 방식으로 유통구조를 혁신하고자 하였음²⁰⁾
- 2013년 고산면에 ‘공동판매장·정육식당·가공유통센터’를 구축해 운영하고 있으며, 온라인 쇼핑몰 등으로 사업영역을 확장함으로써 유통비용을 대폭 줄여 시중가보다 저렴하게 제공할 수 있는 비즈니스 거점 역할을 담당함
- 2015년에는 사업비 24억원(자부담 21, 군비 3)과 자조금(2.4억원)을 투자하여 경기도 화성시에 분점을 내어 판매기능을 확장하였음
- 고산미소 공동판매장은 한우의 가격거품을 빼고 생산자와 소비자의 편익을 높이는 완주한우협동조합의 비즈니스의 성과를 창출하는 핵심거점임
- 최근 완주한우협동조합은 도농교류를 확대하여 고산미소 브랜드 충성도를

〈그림 3-9〉 고산미소 공동판매장 운영구조



20) 협동조합의 가치와 목적에 합의한 180여 농가를 대상으로 조합원 역량강화 교육을 지속적으로 추진하고, 사료 공동구매와 비육 매뉴얼 표준화, 종합컨설팅 등을 통해 고품질 생산 관리체계 개선에 노력함

높이고, 지역사회 기여도를 높여가는 다양한 활동에 집중하고 있음

- 또한 전문 경영인을 고용하고, 조합원의 적극적인 참여(자원봉사·홍보활동 등)와 내부거래 활성화, 유통비용의 지속적 감축전략 등을 통해 연간 매출액 약 130억원 규모로 성장하는 등 농가소득 안정화에 기여하고 있음

[참고] 로컬푸드 직매장 운영사례

● 용진면 로컬푸드 직매장 : 당일 수확·판매, 농가 가격결정

- '용진농협'은 2011년 3월부터 임시 직거래장터를 운영하였으며, 이를 바탕으로 완주군 최초로 로컬푸드 직매장을 개장하였음(2012.4.27)
- '지자체-지역농협 연계형' 모델로 총 사업비 5억원(완주군 50%, 용진농협 50%)을 투입하여 1일 유통 직매장(260㎡)을 구축
- 현재 560여 농가가 참여하여 채소류·육류·곡류·가공식품 등 약 600여 품목을 당일 수확·판매하는 유통시스템을 갖추
- 생산자 실명제를 도입하여 농가가 직접 가격을 결정하고, 재고물품을 수거하는 시스템을 구축하였으며, 스마트앱 설치를 통해 생산자와 판매장의 효율적인 운영시스템을 갖추고 있음
- 인근 대도시 전주권과 완주권을 잇는 교통의 요충지(소비자 접근성 제고)라는 장점을 살려 1일 평균 1천명 정도가 방문하고 있으며, 2017년 총 매출액은 107억원(1일 평균 25백만원) 규모로 집계
- 2015년에는 소비지 확장을 위해 전주시 효자동에 2호점을 개장(9.22), 로컬푸드 직매장이 전국적으로 확산되는 성공사례로 소개되고 있음

● 효자동 로컬푸드 직매장 : 소농·고령농 중심, 소비지형 직매장

- '완주로컬푸드협동조합'에서 운영하는 '전주시내 1일 유통 직매장 모델', 2012년에 개장(10.30)하여 2016년 현재 위치로 확장·이전(2.15)하였음
- 총 사업비 73억원을 투입된 로컬푸드 직매장(720㎡)으로 1층 판매장, 2층 농가레스토랑, 3층 카페 구조로 운영되고 있음
- 전주시 효자동 아파트단지 밀집지역 내에 위치한 도심형 매장으로 1일 평균 1천명 정도가 방문하고 있으며, 2017년 매출액은 95억원(1일 평균 25백만원) 규모로 집계

- 현재 완주군의 소농·고령농과 마을공동체를 중심으로 약 800여 농가 참여하고 있으며, 생산자와 소비자의 사회적 거리축소를 위한 팜투어 등 다양한 사업을 지속적으로 추진

● **하가지구 로컬푸드 직매장 : 소농·고령농 중심, 소비지형 직매장**

- 사업비 30억원을 투입하여 개장(2014.1.29)한 '전주 소비자 생활권' 1일 유통 직매장(549㎡) 모델로 '완주로컬푸드 협동조합'이 운영하고 있음
- 완주군 소농·고령농 중심의 700여 농가 참여하고 있으며, 채소류·육류·곡류·가공식품 등 약 400여 품목이 생산자 실명제로 유통되고 있음
- 전주시 덕진동·송천동·서신동 권역의 소비자 중심 매장으로 1일 평균 600명이 방문하는 직매장으로 2017년 매출액은 51억원(1일 평균 13백만원) 규모로 집계

● **둔산 로컬푸드 직매장 : 소농·고령농 중심, 소비지형 직매장**

- 완주군 둔산근로자복지관을 활용하여 2015년에 개장(2.6)한 '봉동 산업 단지 아파트 소비자 생활권' 1일 유통직매장(199㎡) 모델로 '완주로컬푸드 협동조합'이 운영하고 있음
- 봉동읍 26천명 소비자를 대상으로 운영하고 있으며, 관내 300여 농가가 참여하여 채소류·육류·곡류·가공식품 등 약 200여 품목을 생산자 실명제로 판매하고 있음
- 1일 평균 500명 정도가 방문하고 있으며, 2017년 매출액은 24억원(1일 평균 7백만원) 규모로 집계

4. 조직현황²¹⁾

1) 조직규모

- 2018년 12월말 현재 완주군 관내 사회적경제 관련 조직은 총 206개소로 파악되며, 일반 기업체 532개소의 약 38.7% 비중을 차지함
- 사회적경제 조직의 종사자는 총 1,893명 정도로 관내 일반 기업체에 종사수(19,500명)의 9.7% 비중을 차지하며, 완주군민을 기준으로 할 경우 약 20% 비중을 차지하는 것으로 추산됨²²⁾
- 완주군의 사회적경제를 대표하는 조직은 협동조합으로 규모(조직수·종사자·매출액 등)면에서 절반 이상의 큰 비중을 차지하고 있음
- 조직수의 경우 협동조합은 절반정도인 50.5%를 차지하며, 이어서 지역창업공동체(21.8%), 소득형 마을공동체(17.0) 순으로 나타남
- 종사자수 역시 협동조합(66.1%)이 가장 많은 비중을 차지하며, 이어서 마을공동체(12.9), 지역창업공동체(10.1) 순으로 나타남
- 매출액은 2017년 12월말 현재 협동조합(53.1%)과 사회적기업(25.1)이 대부분을 차지하고 있는 것으로 파악됨

〈표 3-5〉 완주군 사회적경제 조직현황

구 분		협동조합	사회적기업	마을기업	마을공동체(소득형)	지역창업공동체	합 계
조직수	(개)	104	10	12	35	45	206
	(%)	50.5	4.9	5.8	17.0	21.8	100.0
종사자수	(명)	1,252	80	126	244	191	1,893
	(%)	66.1	4.2	6.7	12.9	10.1	100.0
매출액 ('17.12.기준)	(억원)	360	170	57	60	31	678
	(%)	53.1	25.1	8.4	8.8	4.6	100.0

* 주 : 마을공동체 비소득형 67개소, 아파트공동체 94개소, 자활기업 9개소 등 제외

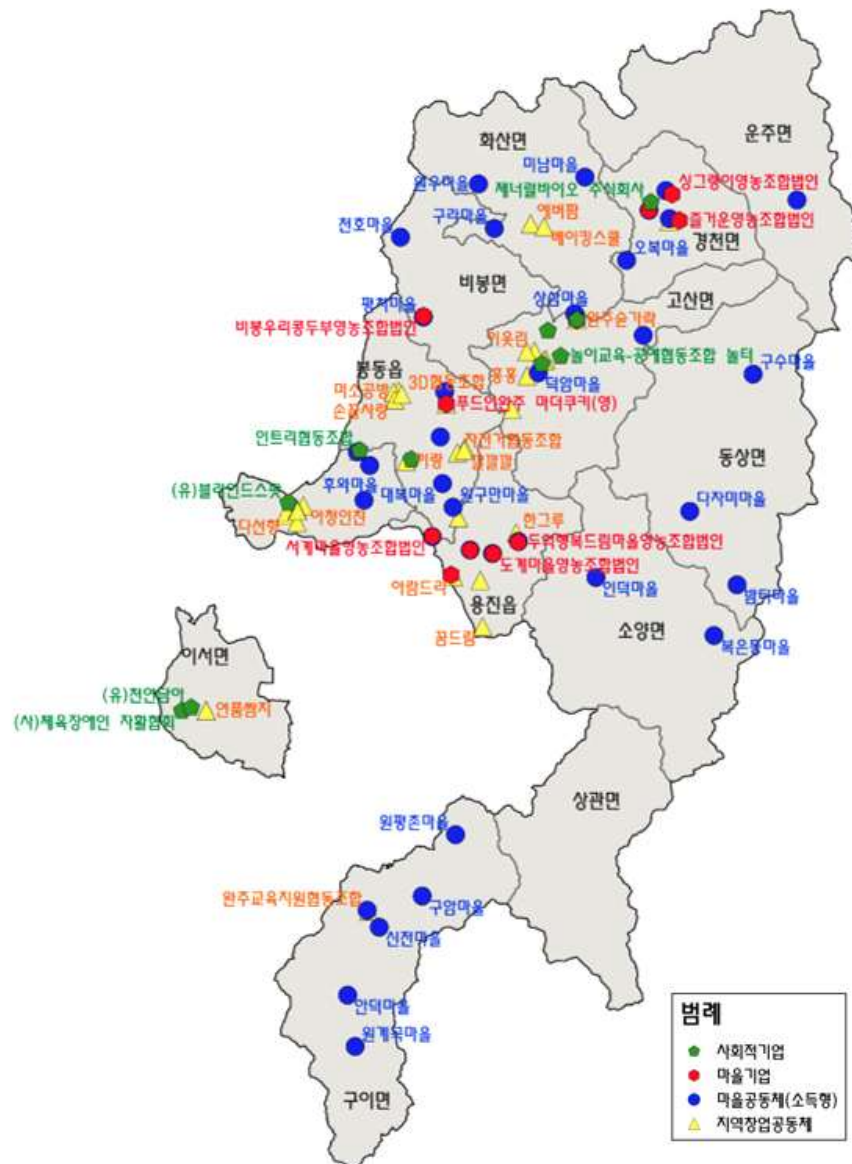
* 자료 : 완주군 내부자료(2018.12)

- 21) 행정내부 통계자료를 활용하여 전체 조직의 현황과 수준을 파악하고자 하였음
- 22) 완주군은 관내 일반 기업체의 종사자수 약 19,500명 가운데 완주군민이 약 40~50% 정도인 8,000~10,000명으로 파악하고 있음(완주군 내부자료, 2018.12)

2) 지역분포

- 협동조합(104개소)을 제외한 사회적경제 조직의 읍·면별 분포를 살펴보면 대부분의 조직들이 상대적으로 도시지역에 해당하는 지역에 집중되어 있는 것으로 나타남²³⁾
- 마을공동체(소득형)를 제외한 대부분의 조직들이 북서부 지역(봉동읍·삼례읍·용진읍·고산면·경천면·화산면 등)에 집중된 경향을 보임

〈그림 3-10〉 완주군 사회적경제 조직 분포현황(종합)



23) 협동조합의 경우 연구기간 내 자료수집의 어려움과 소재하고 있는 지역을 특정하기에 한계가 있다고 판단되어 분석에서 제외하였음

- 반면에 동남부 지역(상관면·소양면·동상면·운주면·비봉면·이서면 등)은 상대적으로 적게 분포하고 있는 것으로 나타남
- 조직형태별로 마을기업의 경우 용진읍과 경천면, 사회적기업은 고산면, 마을공동체는 구이면, 지역창업공동체는 봉동읍·용진읍·삼례읍·고산면을 중심으로 분포함
- 마을공동체(소득형)의 경우 농촌지역의 소득창출을 목적으로 추진하는 정책사업적 특성으로 인해 비교적 고르게 분포하고 있는 특성을 보임

3) 조직유형

- 완주군 사회적경제 조직의 유형별 현황을 파악하기 위해 주요 상품과 서비스를 중심으로 '농촌마을 체험, 농식품 생산·가공, 생활환경 개선, 문화, 교육, 보건·생태·에너지' 등 6개 유형으로 구분하였음
- 농식품 생산·가공 유형이 42.2%로 가장 많은 비중을 차지하며, 이어서 생활환경개선(18.0%), 교육(13.1%), 문화(11.7%) 순으로 나타남
- 농식품 생산·가공은 모든 조직유형에서 가장 높은 비중을 차지하며, 마을기업·마을공동체 등 농촌지역 조직유형에서 특히 높은 비중을 차지함
- 협동조합은 농식품 생산·가공(36.5%)과 생활환경개선(19.2%) 유형이 대부분

〈표 3-6〉 완주군 사회적경제 조직 유형별 현황

구분	농촌마을 체험	농식품 제조	생활환경 개선	문화 서비스	교육 서비스	보건·생태· 에너지	합계
전체	18	87	37	24	27	13	206
	8.7%	42.2%	18.0%	11.7%	13.1%	6.3%	100.0%
협동조합	3	38	20	17	16	10	104
	2.9%	36.5%	19.2%	16.3%	15.4%	9.6%	100.0%
사회적 기업	1	3	3	1	1	1	10
	10.0%	30.0%	30.0%	10.0%	10.0%	10.0%	100.0%
마을기업	2	9	1	-	-	-	12
	16.7%	75.0%	8.3%	-	-	-	100.0%
마을 공동체	11	24	-	-	-	-	35
	31.4%	68.6%	-	-	-	-	100.0%
지역창업 공동체	1	13	13	6	10	2	45
	2.2%	28.9%	28.9%	13.3%	22.2%	4.4%	100.0%

* 주 : 19개소(사회적기업+협동조합+지역창업공동체 3개소, 사회적기업+협동조합 1개소, 협동조합+지역창업공동체 11개소, 마을기업+지역창업공동체 1개소, 마을기업+마을공동체 3개소) 등이 중복

* 자료 : 완주군(2018), 내부자료에서 작성

분을 차지하며, 사회적기업 역시 각각 30.0%의 비중을 차지할 만큼 매우 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타남

- 마을공동체는 농식품 생산·가공(68.6%)과 농촌마을 체험(31.4%)으로 사업 유형이 이원화되어있으며, 마을기업(마을공동체 병행 3개소)의 경우 농식품 생산·가공 유형이 75.0%에 이를 만큼 집중된 경향을 보임
- 지역창업공동체의 경우 농식품 생산·가공(28.9%), 생활환경개선(28.9%), 교육(22.2%) 유형 등이 고르게 분포하고 있는 것이 특징임

〈그림 3-11〉 완주군 마을기업 분포현황



〈그림 3-12〉 완주군 사회적기업 분포현황



〈그림 3-13〉 완주군 마을공동체 분포현황



〈그림 3-14〉 완주군 지역창업공동체 분포현황



제4장

농촌지역 사회적경제 진단과 과제 - 완주군을 사례로

1. 완주군 사회적경제 실태분석
 2. 완주군 사회적경제 조직진단
 3. 사회적경제 활성화 과제진단
-

제4장

농촌지역 사회적경제 진단과 과제

- 완주군을 사례로

1. 완주군 사회적경제 실태분석²⁴⁾

1) 분석개요

- 완주군 사회적경제 조직이 실제 어떠한 형태로 운영되고 있는지는 해당 조직을 대상으로 한 직접조사를 통해 수집된 데이터의 분석이 이뤄져야 함
- 이 연구에서는 ‘사회적경제 조직 실태조사’를 직접 수행한 중간지원조직(완주군 공동체지원센터)의 협조를 통해 ‘실태조사’ 데이터를 재분석하였음
- ‘완주군공동체지원센터’는 완주군 사회적경제 조직현황을 파악하여 사회적경제 생태계 구축을 위한 정책개발을 목적으로 2018년 설문조사를 수행함
- 해당 조사에서는 완주군 사회적경제 118개 조직을 대상(중복 및 활동중지 조직은 분석에서 제외함)으로 조사가 이뤄졌으며, 유효 설문지는 85개였음
- 주요 조사내용으로는 ‘조직개요, 재무현황, 조직운영, 지역활동, 공동체활동, 사업운영’ 등이며, 중간지원조직 활동가 면접조사로 조사를 진행하였음

2) 조직현황

법인유형

24) 이 내용은 ‘2018년 완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서(2018.7, 미발간)’ 결과를 활용하여 연구목적에 맞게 재 작성하였음

- 조사에 응답한 사회적경제 조직의 법인유형은 농업회사법인이 34.1%로 가장 많았으며, 협동조합 32.9%, 임의단체 13%순으로 나타남. 사업조직으로서 법인형태를 대체로 갖추고 있음²⁵⁾

〈표 4-1〉 완주군 사회적경제 조직-법인유형

법 인 유 형	비중(%)	빈도
농업법인(영농조합+농업회사)	34.1	29
협 동 조 합	32.9	28
마 을 회(법인없음)	3.5	3
임 의 단 체	15.3	13
주 식(유한)회 사	4.7	4
개 인 사 업 자	5.9	5
기 타	3.5	3
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 사업업종

- 완주군 사회적경제조직의 사업업종은 제조업이 26.6%로 가장 많았으며, 교육 서비스업 22.4%, 도매 및 소매업 16.8% 순으로 나타남
- 사업업종을 재분류하여 살펴보면, 생산/유통(제조업, 도매 및 소매업 등)이 60.2%로 가장 많았으며, 교육 서비스업, 관광 서비스업 등과 같은 예술·사회 서비스제공이 37.8%로 나타남

〈표 4-2〉 완주군 사회적경제 조직-사업업종

사 업 업 종	비중(%)	빈도
제 조 업	26.6	38
교육서비스업	22.4	32
도매 및 소매업	16.8	24
농림업·숙박, 음식점업	14.7	21
예술·스포츠·여가서비스업	5.6	8
관광서비스업·출판영상방송통신·정보서비스	7.0	10
기 타	7.0	10
합 계	100.0	143

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

- 25) 사회적경제 조직은 해당 조직의 사업과 활동에 필요한 '법인격'을 선택하고 있는데, 민법에 따른 법인, 상법에 따른 회사, 협동조합기본법에 따른 협동조합, 농어업 경영체법에 따른 영농법인 등임. 농촌지역에서는 '농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률'에 의한 농업법인과 '협동조합기본법'에 따른 협동조합의 법인격을 대체로 취하고 있음. 조직의 법인형태와 정책사업 형태인 '사회적기업, 마을기업, 자활기업' 등과는 구분해야 함

□ **활동기간**

- 설문조사에 응답한 85개의 완주군 사회적경제조직의 활동기간을 살펴보면, 4년~6년이 37개(43.5%)조직으로 가장 많았으며, 3년 이하가 30.6%로 대부분 6년 미만으로 시기적 여건이 반영됨
- 또한, 조사에 참여한 완주군 사회적경제 조직 중 11년 이상이 되는 조직이 3곳이 있는 것으로 나타난 바, 이들 조직에 대한 심층조사를 통해 사회적경제 활성화 요인 분석도 가능하다고 판단됨

〈표 4-3〉 완주군 사회적경제 조직-활동기간

활동기간	비중(%)	빈도
2018년~2015년 (0~3년)	30.6	26
2014년~2012년 (4~6년)	43.5	37
2011년~2008년 (7~10년)	22.4	19
2008년 이전 (11년이상)	3.5	3
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ **서비스업 대상**

- 사업업종에 사회서비스업²⁶⁾이라고 응답한 업체를 대상으로 주요 서비스 대상에 대해 설문한 결과, 청소년·아동을 대상으로 하는 업체가 30.2%로 나타났으며, 불특정라고 응답한 업체가 25.6%로 나타남
- 청년, 장애인, 노인, 저소득층을 대상으로 서비스를 제공하고 있는 것으로

〈표 4-4〉 완주군 사회적경제 조직-서비스대상

서비스 대상	비중(%)	빈도
불특정다수	25.6	22
아동·청소년	30.2	26
청년·중장년·노인	17.4	15
장애인	7.0	6
여성	5.8	5
저소득층	4.7	4
농업인	3.5	3
기타	5.8	5
합 계	100.0	86

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

26) 교육 서비스업, 예술 스포츠 및 여가관련 서비스업, 관광서비스업, 사회복지서비스업 등

나타나 특정 사회계층 구체화한 사회서비스 제공이 이루어지고 있다고 볼 수 있음

□ 상근·비상근²⁷⁾ 인력

- 상근인력을 보면, 상근인력이 없는 조직이 38개소(44.7%)으로 가장 많았으며, 1명(22.4%), 6명이상(14.1%)이 있다고 응답하였음. 종합적으로 보면 완주군 사회적경제 조직의 상근인력의 평균값은 평균 2.54명으로 나타남
- 비상근 인력의 경우, 2~5명이 35건으로 전체 41.2%로 가장 많았으며, 6~9명(17.6%), 10~19명(12.9%)순으로 나타남. 비상근 인력이 평균 11.24명이 있는 것으로 조사됨

〈표 4-5〉 완주군 사회적경제 조직-상근·비상근 인력

구 분	상근 및 비상근인력			빈도
	평 균	최 저	최 고	
상근 인력	2.54 명	없음	42명	84
비상근인력	11.24 명	없음	107명	77

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

3) 재무현황

□ 자본현황

- 완주군의 경우, 자기자본금이 1천만원이하인 사회적경제조직이 45.9%였으며 이 가운데 자기자본금이 없다고 응답한 비율도 7.1% 차지함

〈표 4-6〉 완주군 사회적경제 조직-재무현황

자 기 자 본 금	비중(%)	빈도
1백만원 이하	15.3	13
1백만원~5백만원	14.1	12
5백만원~1천만원	16.5	14
1천만원~2천만원	12.9	11
2천만원~1억원	24.7	21
1억원 초과	12.9	11
무 응 답	3.5	3
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

27) 상근은 4대보험 가입자를 의미하며, 비상근은 상근을 제외한 사업 참여자 수를 의미함

- 설문에 응한 82개(미응답 제외) 업체의 평균투자액은 82,179천원으로 나타났으며, 최고액은 21억원으로 조사됨

□ 자금지원

- 완주군 사회적경제 조직의 자금은 지자체 지원이 57.6%로 가장 많이 나타남. 21.6%는 정부로부터 지원이었으며, 중간지원조직(13.6%), 민간단체(2.4%) 순임
- 자금지원 규모를 살펴보면, 5천만원 이하가 53.0%로 절반 이상을 차지하였으며, 10억원 이상을 지원하는 곳도 5.9%로 나타남
- 평균지원금은 3.5억원 정도이며, 지원자금의 편차가 큰 것으로 나타남

〈표 4-7〉 완주군 사회적경제 조직-자금지원

자금지원 주체	비중(%)	빈도
지자체(완주군, 전북도)	57.6	72
중앙정부 지원사업	21.6	27
중간지원조직 지원	13.6	17
관련민간단체 지원	4.8	6
기 타	2.4	3
합 계	100.0	125

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

〈표 4-8〉 완주군 사회적경제 조직-자금지원 규모

지원자금 규모	비중(%)	빈도
1천만원이하	21.2	18
1천만원~5천만원	31.8	27
5천만원~2억원	18.8	16
2억원~10억원	15.3	13
10억원 이상	5.9	5
무 응 답	7.1	6
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 매출현황

- 월매출 현황을 살펴보면, 1원~1천만원 이하가 55.3%로 나타났으나, 매출 없음으로 응답한 비율도 14.1%를 보임. 매출이 부진한 업체에 대한 교육 등의 조치가 필요할 것으로 봄

〈표 4-9〉 완주군 사회적경제 조직-매출현황

매출현황	비중(%)	빈도
없 음	14.1	12
1원~ 5백만원 이하	41.2	35
5백만원~1천만원 이하	14.1	12
1천만원~5천만원 이하	22.4	19
5천만원 이상	9.4	8
무응답	7.1	6
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

- 완주군 사회적경제 조직의 월평균 순수익에 대한 조사 결과, 순수익 창출이 있는 조직이 47.1%로 나타난 반면, 순수익 없음 이라고 응답한 비율도 37.6%를 차지함

〈표 4-10〉 완주군 사회적경제 조직-순수익(월)

월평균 순수익	비중(%)	빈도
순수익 없음	37.6	32
1백만원 이하	21.2	18
1백만원~5백만원 이하	22.4	19
5백만원 이상	3.5	3
무 응 답	15.3	13
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

〈표 4-11〉 완주군 사회적경제 조직-업종별 매출비교

구 분	농림	교육 서비스	제조	도매 음식점	숙박 음식점	출판 영상 정보 서비스	사회 복지 서비스	예술 스포츠 여가 서비스	건설	관광 서비스	기타
없 음	3	6	3	-	-	-	-	3	1	1	1
5백만원 이하	2	18	14	11	4	2	1	3	-	1	1
5백만원~1천만원	-	1	4	-	1	-	-	-	-	1	-
1천만원~2천만원	-	-	4	2	3	1	-	-	1	1	-
2천만원~5천만원	1	4	6	3	3	1	2	-	-	1	-
5천만원~1억원	1	-	5	5	1	-	-	-	-	-	1
1억원 이상	-	-	1	1	1	-	1	-	-	-	-
무 응 답	-	3	1	2	1	1	-	2	1	-	-
합 계	7	32	38	24	14	5	4	8	3	5	3

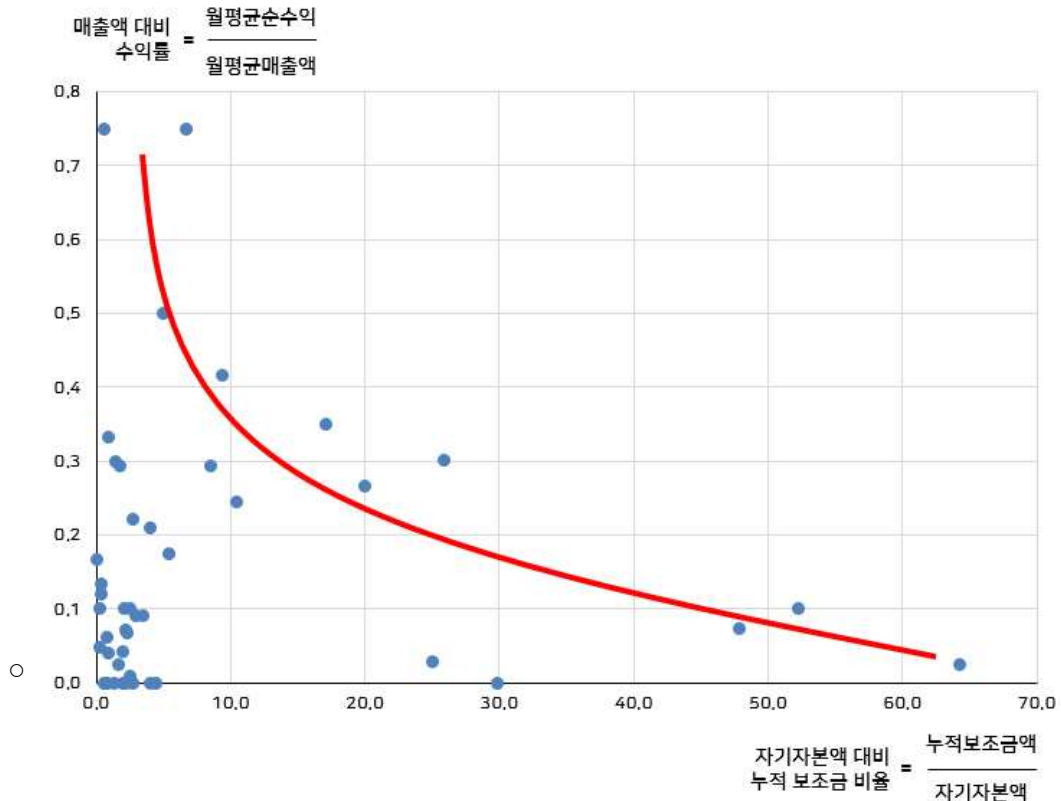
* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

- 업종별 월매출을 비교해보면 제조, 도매·음식점, 숙박·음식점 분야가 상대적으로 높게 나타남
- 교육 서비스, 농림, 예술·스포츠 여가 서비스 분야의 경우 5백만원 이하의 영세한 조직이 많은 것이 특징적임

□ 완주군 사회적경제 조직의 보조금과 순수익의 관계분석

- 사회적경제 조직의 비즈니스 성과인 ‘순수익’과 공공영역에서의 ‘자금지원’ (보조금)의 관계를 분석하여 사회적 가치를 사업과 활동의 목적으로 하는 사회적경제 조직의 정책지원이 타당한지를 살펴보았음
- 이 연구에서는 조사된 사회적경제 조직의 수익 및 보조금의 규모 왜곡효과를 제거하기 위해 비율 지표를 사용함
- 공공영역에서의 ‘보조금’의 비율이 높을수록 ‘수익률’이 낮게 형성되는 것으로 나타났음
- 첫째, 공익성이 강조되는 경우 보조금을 많이 지원하는 것이 필요하며, 이로 인해 보조금을 많이 확보하였기 때문에 나타난 결과로 해석할 수 있음

〈그림 4-1〉 보조금과 순수익의 관계분석



둘째, 사업과 활동의 결과로 이익 등 경제적 성과를 창출하기에 적정하지 않은 사회적경제 조직이 보조금을 많이 지원받은 결과로 풀이할 수 있음

4) 조직운영

□ 내·외부 개방성

- 완주군 사회적경제조직의 조직운영 가운데 내부 개방성과 외부 개방성에 대해 설문을 실시함
- (내부 개방성) 구성원 간 의사소통 등에 대해 65.9%가 개방적으로 평가한 것으로 나타남

〈표 4-12〉 완주군 사회적경제 조직운영-내부개방성

내부 개방성	비중(%)	빈도
폐쇄적 이다	1.2	1
보 통 이 다	32.9	28
개방적 이다	65.9	56
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

- (외부 개방성) 지역사회조직, 기관 및 행정 기관 등 외부의 이해 관계자들과의 교류·개방에 대한 설문에 대해 응답자의 53.6%가 개방적으로 평가함

〈표 4-13〉 완주군 사회적경제 조직운영-외부개방성

외부 개방성	비중(%)	빈도
폐쇄적 이다	2.4	2
보 통 이 다	44.0	37
개방적 이다	53.6	45
합 계	100.0	84

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

- 그러나 여전히 외부와의 소통이 보통 이하라고 보는 비율도 46.4%로 나타나 내부 개방성에 비해 외부개방성이 다소 폐쇄적인 것으로 나타남

□ 비전공유

- 완주군 사회적경제 조직이 정기적인 조직원 회의 등을 통해 정책 수립 및 의사결정, 조직의 비전과 내용 등을 조직원과 공유하는 시스템 구축여부에

대한 설문으로 응답자들 대다수(92.9%)가 조직비전의 정관 반영 및 공유가 이루어지고 있다고 응답함

〈표 4-14〉 완주군 사회적경제 조직운영-비전공유

비 전 공 유	비중(%)	빈도
비전공유 한다	92.9	79
비전공유 안한다	4.7	4
모 르 겠 다	2.4	2
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 의사결정 참여

- 중요한 정책수립 및 의사결정에 있어 조직원이 참여 및 결정여부에 대해 참여한다는 응답이 87.1%로 나타남

〈표 4-15〉 완주군 사회적경제 조직운영-의사결정 참여

의사결정 참여	비중(%)	빈도
의사결정 참여한다	87.1	74
의사결정 참여 안한다	8.2	7
모르겠다	4.7	4
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 자본확보

- 초기 자금확보에 대한 경로에 대해 출자금이 46.7%로 가장 많았으며, 보조금 21.7%, 개인투자 15.0%, 용자 3.3%로 나타남. 또한, 초기자금 없다고 응

〈표 4-16〉 완주군 사회적경제 조직운영-자본확보

초기 자금확보	비중(%)	빈도
회 비	10.8	13
출 자 금	46.7	56
개 인 투 자	15.0	18
보 조 금	21.7	26
용 자	3.3	4
초기자금 없음	2.5	3
합 계	100.0	120

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

답한 비율도 2.5%를 보임

□ 수익분배

- 사업수익금 분배에 대하여 배당 없음이 35.3%로 가장 많았음. 이는 신생조직 이거나 전체에 배당할 정도의 수익이 충분하지 않았기 때문이라고 볼 수 있음. 이밖에 유보금 적립 12.9%, 그때그때 전체 합의로 사용 17.6% 등도 높은 빈도를 보임

〈표 4-17〉 완주군 사회적경제 조직운영-수익분배

수익분배 방법	비중(%)	빈도
전체에 배당	11.8	10
배당없이 유보금으로 적립	12.9	11
아직 배당한 적이 없음	35.3	30
그때그때 전체 합의로 사용	17.6	15
그때그때 임원 판단으로 사용	5.9	5
기 타	16.5	14
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 교육훈련 및 교육훈련 기관

- (교육훈련) 조직설립 전 84.7%가 협동조합 등 공동체 관련 교육훈련을 수행했다고 응답함. 교육훈련 없이 조직을 설립한 비율은 14.1%로 나타남
- (교육훈련 기관) 중간지원조직(CB센터, 창업보육센터 등)과 정부중간지원기관(사회경제포럼 등)을 통한 교육이 64.8%로 가장 많았으며, 전북도, 완주군 등 지방자치단체에서의 교육은 18.0%, 지역 협동조합연합회(COOP, 로컬푸드 등)에서의 교육은 9.0%로 나타남

〈표 4-18〉 완주군 사회적경제 조직운영-교육훈련

교육 훈련	비중(%)	빈도
교육 받음	84.7	72
교육받은 적 없음	14.1	12
무 응답	1.2	1
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

〈표 4-19〉 완주군 사회적경제 조직운영-교육훈련 기관

교육훈련 기관	비중(%)	빈도
정부중간지원기관(사회경제포럼 등)	26.1	29
지방자치단체(전라북도, 완주군)	18.0	20
지역협동조합연합회(COOP, 로컬푸드 등)	9.0	10
완주중간지원조직(CB센터, 창업보육센터 등)	38.7	43
개인(전문가)	6.3	7
기 타	1.8	2
합 계	100.0	111

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

5) 지역활동

□ 네트워크 현황

- 완주군 사회적경제 조직의 네트워크 현황을 살펴보면, 협의회/단체 등 네트워크에 69.4%가 참여하고 있다고 밝힘

〈표 4-20〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-네트워크 현황

네트워크 조직 참여	비중(%)	빈도
있 다	69.4	59
없 다	29.4	25
무 응 답	1.2	1
합 계	100.0	85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

- 네트워크 조직에 참여하고 있지 않는 25곳에 대해 네트워킹 참여 의사를 조사한 결과 84.0%가 네트워킹 참여의사가 있는 것으로 나타남

〈표 4-21〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-네트워킹 의사

네트워킹 의사	비중(%)	빈도
있 다	84.0	21
없 다	4.0	1
무응답	12.0	3
합 계	100.0	25

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

- 완주군 사회적경제조직은 네트워킹 이유로 정보공유 35.1%, 동종 회원간

연대 25.8%, 참여자간 소통을 통한 위안 24.7% 순으로 나타남

〈표 4-22〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-네트워킹 이유

네트워킹 이유	비중(%)	빈도
많은 정보 공유	35.1	34
참여자간 소통 통한 위안	24.7	24
회원 의사 대변	4.1	4
동종 회원 간 연대	25.8	25
다양한 지원	5.2	5
기 타	5.2	5
합 계	100.0	97

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 교류연대 목적

- 네트워킹에 있어 가장 중요한 목적으로 사회적가치 실현이 19.5%로 가장 높았으며, 정보공유·교류 각각 16.5%로 나타남

〈표 4-23〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-교류연대 목적

네트워킹 목적	비중(%)	빈도
매출 증대	13.4	22
비용절감	0.6	1
상품/서비스 확보	1.8	3
인력 확보	6.7	11
사회적 가치 실현	19.5	32
집단이익 대변	4.3	7
정보 공유	16.5	27
네트워크 교류	16.5	27
협업 파트너	14.0	23
기 타	6.7	11

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 사회적 기여

- 설립목적이 일자리 창출에 있다고 34.2%가 응답하였으며, 주민소득 향상에 대해 22.1%, 지역사회 서비스 제공이 20.8%로 나타남. 그밖에 지역사회 환원, 지역사회서비스 제공 등 사회적 기여를 위해 설립하였다고 밝힘
- 구체적으로 지역사회 환원활동을 보면, 재능기부가 31.4%로 가장 많았으며, 물품기부 23.4%, 현금기부 14.6%, 공간제공 12.4%, 자원봉사 8.8% 순으로 나타남

〈표 4-24〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-사회적 기여

설 립 목 적	비중(%)	빈도
사 회 혁 신	4.0	6
지역사회환원(기부, 봉사 등)	14.8	22
지역일자리창출	34.2	51
지역사회서비스제공	20.8	31
지역사회주민소득향상	22.1	33
기 타	4.0	6
합 계	100.0	149

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

〈표 4-26〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-사회적 기여내용

지역사회 환원활동	비중(%)	빈도
물 품 기 부	23.4	32
현 금 기 부	14.6	20
공 간 제 공	12.4	17
재 능 기 부	31.4	43
자 원 봉 사	8.8	12
기 타	9.5	13
합 계	100.0	137

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'.

〈표 4-25〉 완주군 사회적경제 조직의 지역활동-해결목적 지역사회 문제

해결하고자 하는 지역문제	비중(%)	빈도
주거복지문제	2.8	5
좋은 먹거리 생산	15.5	28
좋은 먹거리 유통	13.3	24
지역 상권 활성화	7.7	14
실업문제 해결	11.0	20
지역환경보호	7.7	14
노인돌봄확대	2.2	4
지 역 보 육	4.4	8
(공유)경제	5	9
방과후 교육	6.6	12
문화기회제공	8.8	16
의료 및 건강	1.1	2
성 평 등	0.6	1
학교(청소년)문제	5.5	10
장애인지원	3.3	6
기 타	4.4	8
합 계	100.0	181

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 해결목적 지역사회 문제

- 사회적경제 조직들이 해결해야할 지역사회문제로 좋은 먹거리 생산 15.5%, 좋은 먹거리 유통 13.3%, 실업문제 해결 11.0%, 문화기회 8.8% 순으로 나타나 먹거리 관련분야를 우선 순위로 꼽음

6) 공동체 활동

□ 공동체 설립이유

- 공동체 설립 이유는 '지역사회 공헌 등 사회적가치 실현'이 36.5%로 가장 많았음. 그밖에 '구성원 수입증가 등 소득측면'에서 설립목적이 있다고 응답한 비율은 16.7%, '구성원 고용안정' 14.1%의 순으로 나타남. 그러나 사업모델이 부합해서라고 응답한 비율은 5.8%에 불과함

〈표 4-27〉 완주군 사회적경제 조직의 공동체활동-설립이유

공동체 모델 설립 목적	비중(%)	빈도
구성원 수입 증가	16.7	26
구성원 고용 안정	14.1	22
구성원 복지 증진	11.5	18
정부지원 정책기대	7.1	11
사업체 경쟁력 강화	7.7	12
사업모델의 부합	5.8	9
지역사회 공헌 등	36.5	57
기 타	0.6	1
합 계	100.0	156

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 공동체 목적 달성

- 공동체 설립 목적의 달성정도²⁸⁾에 대한 설문에 어느 정도 이상(70점 이상) 달성했다고 응답한 비율이 33.0%, 약간 달성 했다고 판단한 조직은 34.1%로 나타남.
- 부족한 수준(21.2%) 또는 거의 달성하지 못함(10.6%)으로 판단한 조직도 31.8%나 되는 것으로 나타남

28) 달성정도를 점수화하여 응답하도록 설문함

〈표 4-28〉 완주군 사회적경제 조직의 공동체활동-공동체 목적 달성

설립 목적 달성 정도	비중(%)	빈도
0~29점(거의 못함)	10.6	9
30~49점(많이 부족)	21.2	18
50~69점(약간 달성)	34.1	29
70~89점(어느 정도)	27.1	23
90~100점(상당히)	5.9	5
무 응 답	1.2	1
합 계		85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 공동체 목적 달성 미흡이유

- 설립목적에 달성하지 못했다고 응답한 조직들에게 달성 미흡이유에 대해 다시 질문한 결과, 사업운영 미숙이 37.0%, 경쟁력·전문성·지식정보 등 역량부족 25.9%가 공동체 목적 달성 미흡에 가장 큰 이유로 뽑힘
- 이밖에, 목적 공유가 미흡했다는 의견도 7.4%로 나타났으며, 조직 내부의 갈등(3.7%)도 공동체 목적 달성을 저해한 요인으로 나타남

〈표 4-29〉 사회적경제 조직 공동체활동-공동체 목적 달성 미흡이유

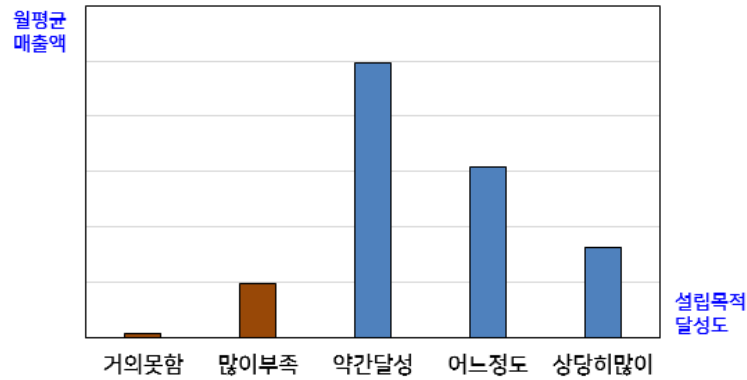
설립목적 달성 못한 이유	비중(%)	빈도
구성원과 목적 공유 실패	7.4	2
내 부 갈 등	3.7	1
사업운영 미숙	37.0	10
역량부족(경쟁력, 전문성, 지식정보 등)	25.9	7
기 타	25.9	7
합 계		27

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

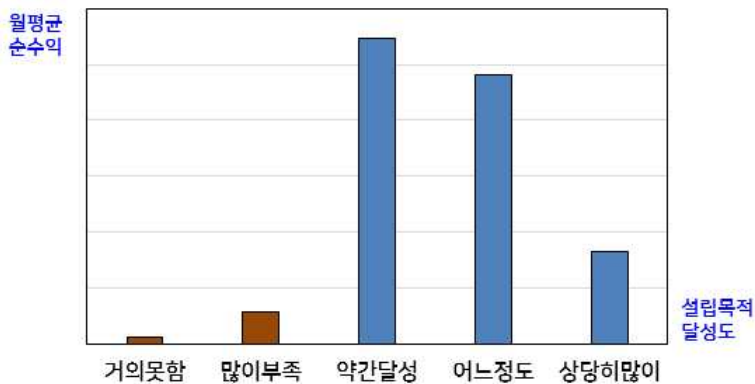
□ 공동체 목적 달성과 경제적 성과 간의 상관성

- 설립목적이 조금이라도 달성하는 경우에는 월평균 매출액이 상대적으로 높은 반면, 설립목적 상당히 많이 달성하는 경우 월평균 매출액이 오히려 높지 않은 것으로 나타남
- 공동체모델 설립목적 달성과 월평균 순수익에 대한 그림을 보면, 월평균 매출액과 설립목적 달성 정도의 관계와 유사한 결과를 나타내고 있음
- 즉, 설립목적이 상당히 달성하는 경우보다 어느 정도 달성하는 경우가 매출액이 더 크게 나타남

〈그림 4-2〉 공동체모델 설립목적 달성과 매출액(월평균)



〈그림 4-3〉 공동체모델 설립목적 달성과 순수익(월평균)



7) 사업운영

□ 사업운영 여부

- 완주군 사회적경제조직의 사업현황에 대한 조사로 사업운영 중이라고 응답한 비율은 68.2%로 가장 많았으며, 사업 미진이 14.1%, 사업중단 의사를

〈표 4-30〉 완주군 사회적경제 조직의 사업운영 여부

사업운영 여부	비중(%)	빈도
사업 운영	68.2	58
사업 미진	14.1	12
사업 중단	5.9	5
수익사업 안함	10.6	9
무 응답	1.2	1
합 계		85

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

밝힌 곳도 5.9%로 확인됨

□ 사업미진·중단 이유

- 사업 미진과 중단이라고 응답한 조직에 대해 이유를 묻는 질문에 운영자금 부족 17.9%, 직원·인력부족 17.9%로 가장 많이 응답함
- 또한, 리더의 역량 부족 14.3%, 협동심 부족 14.3%도 사업미진 및 중단이유로 밝힘

〈표 4-31〉 완주군 사회적경제 조직의 사업미진·중단 이유

사업미진 또는 중단 이유	비중(%)	빈도
구성원(리더)의 역량 부족으로	14.3	4
사업 운영자금이 부족해서	17.9	5
직원 등 인력이 부족해서	17.9	5
수익모델이 미비해서	10.7	3
예상한 정부지원 정책이 없어서	7.1	2
구성원 내 공동체성(협동) 부족	14.3	4
구성원·상품 경쟁력(차별) 부족	7.1	2
기 타	10.7	3
합 계		28

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

□ 사업운영 제약요인

- 사업운영의 큰 제약 요인에 대한 설문에 대해 전문종사자(직원 등) 인력 확보 및 훈련 27.6%, 자금확보 17.2%, 행정절차 복잡성 6.9% 등으로 나타남

〈표 4-32〉 완주군 사회적경제 조직의 사업운영 제약요인

사업운영 제약요인	비중(%)	빈도
인가 등 행정절차 복잡	6.9	10
사업장 마련	9.7	14
전문종사자 확보 및 훈련	27.6	40
사업정보 부재	4.1	6
사회적 인식	4.8	7
자금확보 부족	17.2	25
내 부 갈등	3.4	5
기 타	3.4	5
합 계		145

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'

행정절차의 복잡함은 행정에서도 검토를 통해 개선할 필요가 있음

□ 사업 경쟁력

- 수익사업을 진행 중이라고 응답한 사업체(사업중, 사업미진)조직에 대해 사업 경쟁력 여부에 대해 설문하였으며, 설문결과는 <표4-33>과 같음
- 경쟁력이 있다고 응답한 비율은 44.3%로 나타났으나, 경쟁력이 없다 (2.9%), 보완이 필요하다(52.9%)고 부정적으로 판단하는 업체가 과반수 이상 차지함

<표 4-33> 완주군 사회적경제 조직의 사업경쟁력

사업아이템 차별화 경쟁력	비중(%)	빈도
경쟁력 있다	44.3	31
경쟁력 없다	2.9	2
보완이 필요하다	52.9	37
합 계		70

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'.

□ 상품 서비스 판매경로

- 현장 판매(26.5%)와 공공기관 납품(16.0%)이 많으며, 복지시설과 공공기관 등의 납품을 희망하고 있음

<표 4-34> 완주군 사회적경제 조직의 상품서비스 판매경로

판 매 경 로	현재		향후	
	비중(%)	빈도	비중(%)	빈도
현장(사업장)에서 소비자에게 직접 서비스 제공·판매	26.5	48	19.4	35
온라인 등 통신판매로 소비자에게 직접 서비스 제공·판매	7.2	13	14.4	26
박람회, 장터, 축제 등에서 소비자에게 직접 서비스 제공·판매	13.3	24	8.9	16
일반사업체 대상으로 서비스 제공 또는 납품	3.3	6	4.4	8
백화점, 마트, 로컬매장 대상의 서비스 제공·제품 납품	12.2	22	12.8	23
지자체·공공기관(학교,단체,시설 등)서비스 위탁·제품 납품	16.0	29	18.9	34
사회복지 및 문화예술(기관,센터 등)서비스 위탁·제품 납품	9.4	17	10.0	18
사회적경제조직간(기업, 협동조합, 공동체 등) 상호 거래	7.7	14	7.8	14
기 타	4.4	8	3.3	6
합 계	100	181	100	180

* 자료 : 완주군(2018), '완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태조사 보고서'.

2. 완주군 사회적경제 조직진단

1) 조사개요

□ 조사목적

- 농촌지역 사회적경제 조직의 운영현황과 수준을 분석·진단하여 농촌지역의 사회적경제 활성화를 위한 정책적 과제도출의 근거를 마련하고자 하였음
- 농촌지역 사회적경제 조직 활성화 요인에 대한 ‘중요도-성취도(IPA)’ 수준을 파악하여 필요한 정책지원의 방향과 확산 모델을 모색하고자 하였음

□ 조사대상

- 조사대상 : 완주군 주요 사회적경제 조직 102개
(사회적기업, 협동조합, 마을공동체, 마을기업, 자활기업 등)
- 응답자 : 임원·대표 등 핵심 경영담당자 1인
- 조사기간 : 2018년 12월20일 ~ 2019년 1월10일

□ 조사방법

- 조사방법 : 구조화된 조사표를 이용하여, 조사원의 면접조사로 진행
- 협력기관 : 완주군, 완주군공동체지원센터 (전문조사원 협조)
- 측정방식 : 제시항목에 서술식 자기기업, 리커트 척도를 활용한 자기평가와 수준측정 방식을 활용

□ 조사내용

- 조사항목 : 사회적경제 조직 특성 고려하여 농촌지역의 활성화 요인을 파악하는 영역에 중점을 둠
- 사회적경제 활성화 요인 관련 선행연구를 참고하여 관련 연구자 및 활동가 자문을 통해 조사항목을 설정함
- 조사항목으로 사회적경제 조직현황, 활성화 요인(지원체계, 공동체성, 비즈니스성), 성과평가 등으로 구분하여 설정함

<조직현황>

- 사례지역으로 설정한 완주군의 주요 사회적경제 조직에 대한 기본현황을 조사하는 항목으로 구성함
- 조직명, 지역, 설립년도, 매출액, 종사자수, 회원수, 법인유형, 사업유형, 주요 생산품·서비스 등 9개 항목을 설정함

<활성화 요인>

- 사회적경제 조직은 첫째, ‘공동체’ 조직으로서 성격을 갖는데, 조직운영의 과정에서 공동체성을 어떻게 구현할 것인가가 활성화를 가늠하는 기준이 됨
- 둘째, 사회적경제 조직은 경제적·사회적 목적을 달성하는 사업조직이므로 ‘비즈니스’에 필요한 요소 등을 사업과 활동의 전략에 어떻게 갖추고 있는가가 성과를 창출하는 요인이 됨
- 셋째, 사회적경제 조직은 사회적경제에 유리하지 못한 환경으로 인해 개별 조직의 사업과 활동에 우호적 여건을 갖추고 공공자원이 투입되어야 하므로 지역사회 차원의 지원정도가 지속가능성을 유지하는 근거가 됨
- 이에 농촌지역 사회적경제의 활성화 요인으로 조직운영에 관한 ‘공동체성’, 경제활동과 사업운영에서 요구되는 ‘비즈니스성’, 지역차원의 여건조성에 필요한 ‘지원체계’ 등 3개 영역으로 구분하여 세부적인 조사내용을 설계함
- 개별 평가항목에 대한 평가를 위해 ‘중요도-성취도 분석(IPA)’방법을 적용하여 조사표를 설계함 (중요도=절대적 기준치, 성취도=현재의 달성치 의미)
- 측정방식 : 7점 리커트 척도 (1-중요하지 않음/못함 ~ 4-보통 ~ 7-중요/잘함)

① 공동체성

- 사회적경제 조직의 활성화를 위한 내부요인으로 조직의 구성원과 운영방식 등에 대한 공동체성을 중심으로 설계함
- 지도력(리더십), 구성원의 협력·소통, 동질성, 참여도, 의사결정, 역량강화, 지역 사회·경제 기여, 교류·협력, 운영규칙 등 12개 지표를 설정함

② 비즈니스성

- 사회적경제 조직의 활성화를 위한 내부요인으로 경제활동과 사업운영 등에서 요구되는 비즈니스성을 중심으로 설계함

- 판로확보, 정보획득, 거래 안전성, 개방적 참여구조, 합리적 수익배분, 경영전문성, 홍보·마케팅, 상품화 능력, 설비확보, 전담인력 등 13개 지표를 설정함

③ 지원체계

- 사회적경제 활성화에 필요한 외부적 요인으로 지역적 관점의 행정, 제도, 지원조직, 사회인식 등 지원체계를 중심으로 설계함
- 행정과 중간지원조직의 협력, 보조금·자금 지원, 전문인력 양성, 주민교육 프로그램, 인증제도, 품질·판매·구매 지원, 지원조례, 지역주민 인식 등 12개 지표를 설정함

<조직운영 성과>

- 사회적경제 조직의 전반적인 운영성과를 파악하기 위한 항목으로 설계함
- 경제적 성과(이익), 구성원 자존감 향상, 구성원 만족도, 지역사회 기여, 설립목적 달성 등 5개 지표를 설정함
- 측정방식 : 5점 리커트 척도 (1-전혀 아니다, 2-아니다, 3-보통이다, 4-그렇다, 5-매우 그렇다)

〈표 4-35〉 완주군 사회적경제 활성화 요인 주요 조사항목

구 분		세부 조사항목 (평가지표)	항목/지표	
일반현황		공동체(법인)명, 지역(읍·면), 설립년도, 연평균 매출액, 종사자수(상근·비상근), 회원수, 법인유형, 사업유형, 주요 생산품·서비스(매출순) 등	9개	-
활성화 요 인	공동체성	지도력(리더십), 협력·소통, 동질성, 조직운영참여, 민주적 의사결정, 역량강화 활동·교육, 지역사회 기여, 지역경제 기여, 지역주민 교류·협력, 운영규칙 인지·적용, 사회적 취약계층 참여, 회계 투명성	12개	7점* 리커트 (IPA)
	비즈니스성	판로확보, 정보획득, 거래 안전성(정산 등) 확보, 개방적 조직참여, 합리적 수익배분, 경영전문성, 홍보·마케팅 능력, 상품화 능력, 상품화 설비확보, 공간(사무실·교육공간 등) 확보, 자금조달 능력, 재무적 안정성, 전담인력	13개	
	지원체계	행정기관 협력활동, 중간지원 기능담당 기관, 정부·지자체 보조금 지원, 민간·금융기관 자금지원, 사회적경제 전문인력 양성 프로그램, 주민 대상 사회적경제 교육 프로그램, 사회적경제 인증제도, 사회적경제 생산품(서비스) 품질관리 지원, 사회적경제 생산품(서비스) 판매지원, 사회적경제 생산품(서비스) 구매지원, 사회적경제 지원조례, 사회적경제 지역주민 우호적 인식 등	12개	
성과평가		경제적 성과(이익), 구성원 자존감 향상, 구성원 만족도, 지역사회 기여, 설립목적 달성	5개	5점* 리커트

* 주 : 7점 리커트 척도 : 1(중요하지 않음/못함) ~ 4(보통) ~ 7(중요/잘함)
5점 리커트 척도 : 1(전혀 아니다), 2(아니다), 3(보통이다), 4(그렇다), 5(매우 그렇다)

2) 응답현황

□ 조직분포

- 사례지역으로 설정한 완주군의 사회적경제 조직 102개소 가운데 78.4%에 해당하는 80개소가 설문조사에 참여하였음
- 지역별로 봉동읍이 24개소로 가장 많은 30.0%를 차지하며, 이어서 고산면(27.5%), 용진읍(12.5%), 구이면(12.5%) 등의 순임

〈표 4-36〉 완주군 사회적경제 조직 설문조사 응답현황

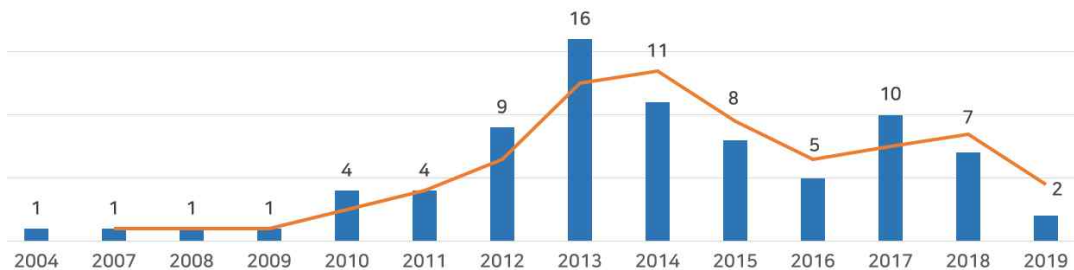
구 분	봉동읍	고산면	용진읍	구이면	삼례읍	화산면	소양면	경천면	이서면	비봉면	합계
조직수	24	22	10	10	6	2	2	2	1	1	80
비율(%)	30.0	27.5	12.5	12.5	7.5	2.5	2.5	2.5	1.3	1.3	100.0

* 주 : 완주군 관내 13개 읍·면 가운데 3개 지역(운주면·동상면·상관면) 설문 미참여

□ 설립년도

- 조사에 응답한 사회적경제 조직의 설립년도를 보면, 2010년부터 증가하기 시작하여 2013년 16개소를 정점으로 현재까지 지속적인 감소추세에 있음
- 협동조합(일반·사회적)의 경우 2012년 「협동조합기본법」이 제정된 이후 2017년까지 설립된 비중이 대부분을 차지하며, 2018년부터 매년 1개소만 설립되고 있는 것으로 나타남
- 마을기업의 경우 2010~2012년, 영농법인은 2010~2013년에 설립된 비중이 높은 것으로 나타남

〈그림 4-4〉 완주군 사회적경제 조직 설립년도



□ 조직형태

- 조사에 응답한 완주군 사회적경제 조직의 조직형태는 협동조합이 41.3% (일반협동조합 36.3%, 사회적협동조합 5.0%)로 가장 많은 비중을 차지하며,

이어서 영농법인(22.5%), 비영리단체(16.3%) 등의 순임

〈표 4-37〉 완주군 사회적경제 조직 법인유형(중복응답)

구 분	예비 사회적 기업	인증 사회적 기업	일반 협동 조합	사회적 협동 조합	자활 기업	마을 기업	영농 법인	비영리 단체	사단 (재단) 법인	기타	합계
조직수	1	4	29	4	2	9	18	13	2	11	93
비율(%)	1.3	5.0	36.3	5.0	2.5	11.3	22.5	16.3	2.5	13.8	116.3

□ 사업유형

- 이들 사회적경제 조직의 사업유형은 교육서비스(43.8%)와 농산물·농식품 (42.5%) 관련 분야에 집중되어 있는 것으로 나타남
- 이외에 문화(23.8%), 기타(15.0%), 농촌체험마을(10.0%), 생활환경개선 (8.8%) 분야에 대한 사업을 추진하고 있으며, 다양한 분야에 걸친 복수의 사업구조를 가지고 있는 것이 특징임

〈표 4-38〉 완주군 사회적경제 조직 사업유형(중복응답)

구 분	교육 서비스	농산물 농식품	문화	농촌 체험마을	생활환경 개선	보건복지	환경 에너지	기타	합계
조직수	35	34	19	8	7	5	4	12	124
비율(%)	43.8%	42.5%	23.8%	10.0%	8.8%	6.3%	5.0%	15.0%	155.0%

□ 연평균 매출액

- 연평균 매출액 규모는 조직 당 약 65,902.1만원 정도로 집계되며, 매출액 이 가장 많은 완주로컬푸드협동조합(300억원)을 제외할 경우 약 23,379.0만원 수준으로 파악됨
- 매출액 규모가 5천만원 미만인 조직이 전체의 45.7%를 차지할 만큼 영세한 조직이 대부분이며, 이들 조직의 사업유형이 대부분 교육서비스와 문화 분야로 보조사업 중심의 사업구조에 해당하기 때문인 것으로 풀이됨
- 매출액 규모가 높은 순위에 있는 조직은 주로 로컬푸드 생산·가공·판매와 관련한 ‘농산물·농식품’ 사업유형으로 나타남

〈표 4-39〉 완주군 사회적경제 조직 연평균 매출액

구 분	0.5억원 미만	0.5~1.0억원 미만	1.0~1.5억원 미만	1.5~2.0억원 미만	2.0~2.5억원 미만	2.5~3.0억원 미만	3.0억원 이상	합계
조직수	32	8	6	4	3	5	12	70
비율(%)	45.7	11.4	8.6	5.7	4.3	7.1	17.1	100.0

□ 종사자수

- 설문에 응답한 사회적경제 조직의 종사자수는 총 955명으로 조직 당 평균 12.6명이 종사하고 있으며, 5명 이하(46.1%), 6~10명(34.2%) 비중이 높은 것으로 나타남
- 상근(4대 보험 가입자) 종사자수는 전체의 54.5%인 총 520명으로 조직 당 평균 6.8명 수준이며, 5명 이하인 조직이 82.9%를 차지할 만큼 일반 기업에 비해 영세한 규모로 평가됨
 - 상근 종사자를 고용하지 않는 조직이 전체의 37.5%(30개소)에 이르며, 1명만 종사하는 조직도 17.5%(14개소)에 이르는 것으로 나타남
- 비상근 종사자수는 전체의 45.5%인 총 435명으로 조직 당 평균 5.7명 수준이며, 5명 이하(65.8%), 6~10명(28.9%) 비중이 대부분임

〈표 4-40〉 완주군 사회적경제 조직 종사자수

구 분		5명 이하	6~10명	11~15명	16~20명	26~30명	36~40명	40명 초과	합계	종사자수	
										총계	평균
합계	조직수	35	26	4	4	1	2	4	76	955	12.6
	비율(%)	46.1	34.2	5.3	5.3	1.3	2.6	5.3	100.0		
상근	조직수	63	5	3	-	-	3	2	76	520	6.8
	비율(%)	82.9	6.6	3.9	-	-	3.9	2.6	100.0		
비상근	조직수	50	22	-	2	1	-	1	76	435	5.7
	비율(%)	65.8	28.9	-	2.6	1.3	-	1.3	100.0		

□ 참여 회원수

- 참여 회원이 있는 72개 조직의 전체 회원수는 9,153명으로 조직당 127.1명으로 파악되며, 10명 미만인 조직이 전체의 40.3%를 차지함
- 가장 많은 회원수를 보유하고 있는 조직은 ‘완주로컬푸드협동조합’으로 6,800명이 참여하고 있으며, 이를 제외할 경우 조직 당 평균 33.1명 수준임

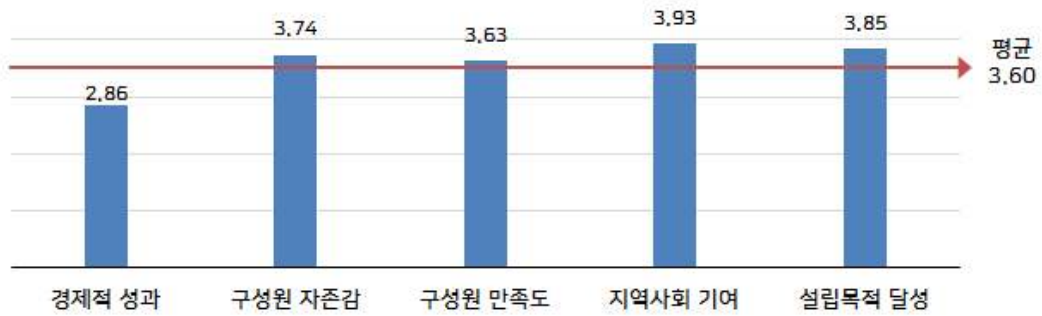
〈표 4-41〉 완주군 사회적경제 조직 회원수

구 분	10명 미만	10명대	20명대	30명대	40명대	60명대	70명대	100명 이상	합계
조직수	29	10	9	10	4	2	3	5	72
비율(%)	40.3	13.9	12.5	13.9	5.6	2.8	4.2	6.9	100.0

3) 성과평가

- 완주군 사회적경제 조직에 대한 경제적 성과·이익, 구성원의 자존감 향상, 구성원의 만족도 향상, 지역사회 기여, 설립목적 달성 등 전반적인 성과에 대한 평가결과 보통이상(3.60)으로 나타남

〈그림 4-5〉 완주군 사회적경제 조직 성과평가



〈표 4-42〉 완주군 사회적경제 조직 성과평가

구 분	경제적 성과·이익		구성원 자존감 향상		구성원 만족도 향상		지역사회 기여		설립목적 달성	
	조직수	비율(%)	조직수	비율(%)	조직수	비율(%)	조직수	비율(%)	조직수	비율(%)
전혀 아니다	5	6.3	1	1.3	1	1.3	1	1.3	1	1.3
아 니 다	22	27.5	2	2.5	5	6.3	2	2.5	1	1.3
보통이다	34	42.5	22	27.5	27	33.8	19	23.8	20	25.0
그 령 다	17	21.3	47	58.8	37	46.3	38	47.5	45	56.3
매우 그렇다	2	2.5	8	10.0	10	12.5	20	25.0	13	16.3
합 계	80	100.0	80	100.0	80	100.0	80	100.0	80	100.0

- 세부적으로 지역사회 기여(3.93)에 대한 평가가 가장 높았으며, 설립목적 달성(3.85), 구성원의 자존감 향상(3.74), 구성원 만족도 향상(3.63) 등은 보통이상으로 평가하였음
- 반면 조직의 사업과 활동, 조직운영을 통한 ‘경제적 성과·이익’은 2.85의 낮은 수준으로 평가하고 있어 경제적인 성과창출을 위한 개선방안이 요구됨

4) 중요도 평가

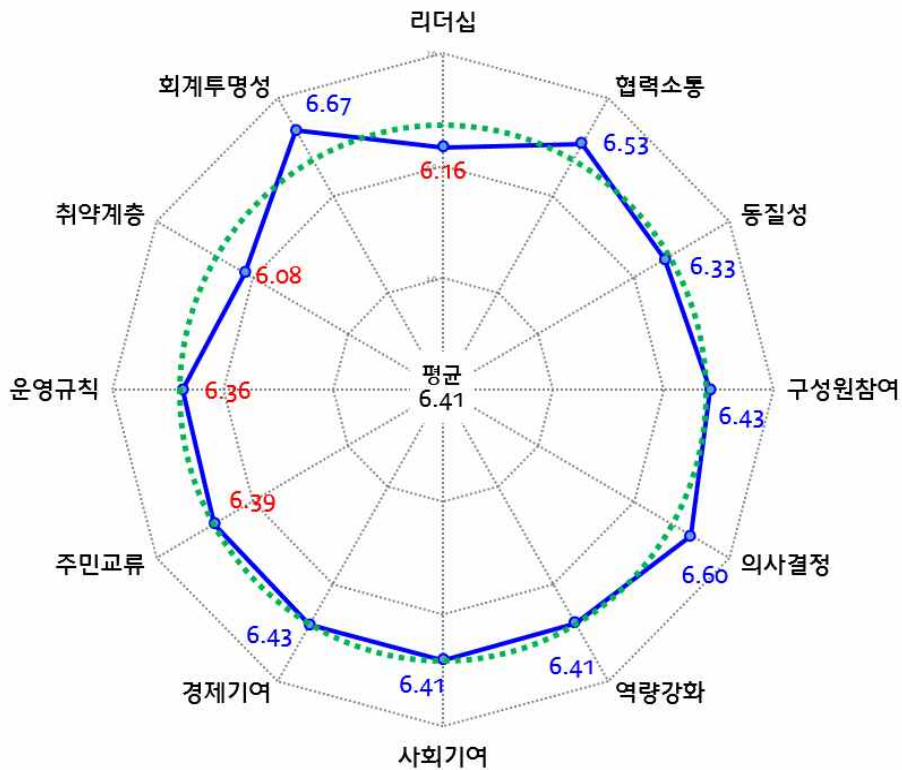
□ 공동체성

- 자립적인 운영구조를 가지며, 지역사회를 구성하는 ‘공동체’로서 사회적경제 조직에 대한 기대수준은 다른 영역에 비해 상대적으로 가장 높은 수준

(평균 6.41)을 요구하고 있는 것으로 나타났음

- 평균 이상으로 중요성을 인식하고 있는 항목을 보면 회계투명성(6.67), 민주적 의사결정(6.60), 구성원 참여(6.43), 구성원 협력·소통(6.53), 지역경제 기여(6.43), 지역사회 기여(6.41), 역량강화(6.51) 순으로 나타남
- 반면에 취약계층(6.08), 리더십(6.16), 운영규칙(6.36), 주민교류(6.39) 항목은 평균 이하의 수준으로 평가하였음

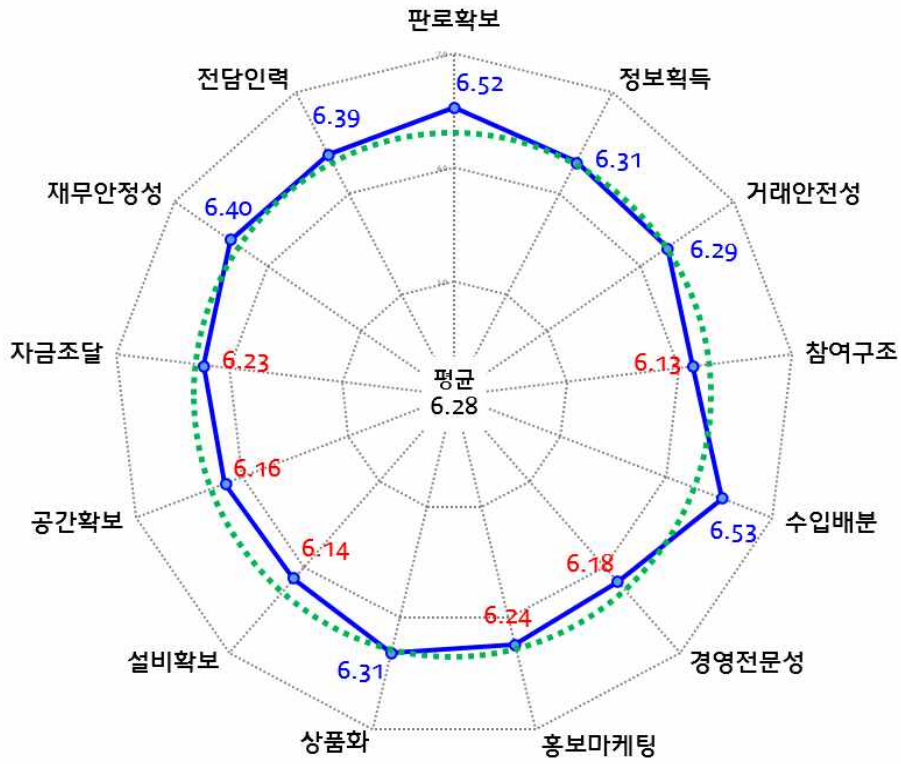
〈그림 4-6〉 사회적경제 조직 ‘공동체성’ 중요도 평가



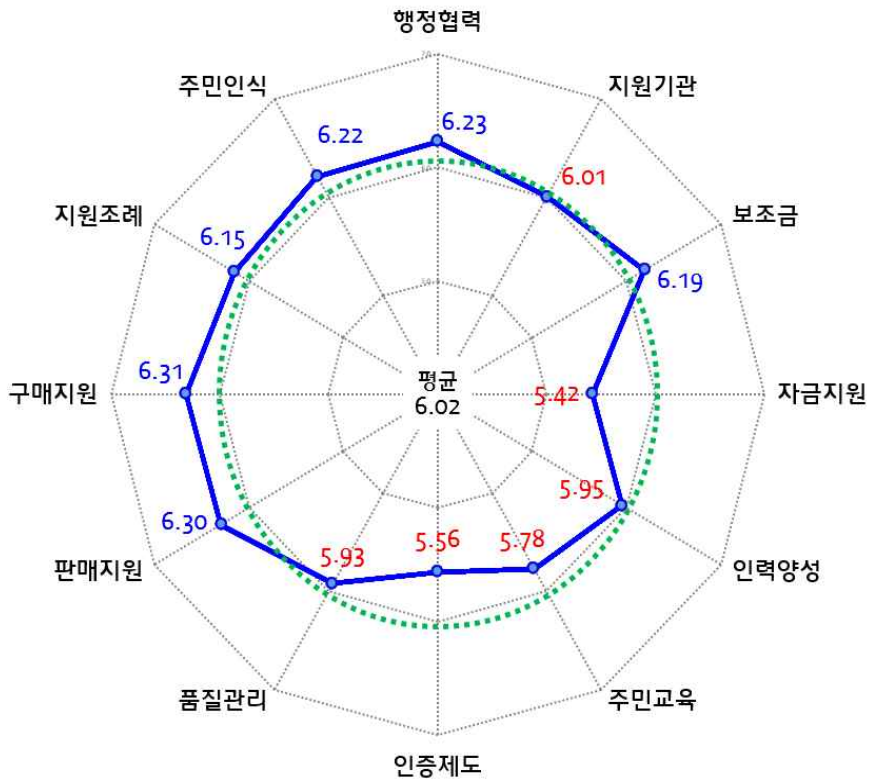
□ 비즈니스성

- 사회적경제 조직의 경제활동 활성화를 위해 요구되는 ‘비즈니스성’에 대한 전반적인 기대수준도 높은 수준(6.28)을 요구하고 있는 것으로 평가됨
- 평균 이상의 중요성을 인식하고 있는 세부항목으로는 합리적 수입배분(6.53), 판로확보(6.52), 재무안정성(6.40), 전담인력 확보(6.39), 정보획득(6.31), 상품화(6.31), 거래안전성(6.29) 순으로 나타남
- 반면에 평균 이하로 인식하고 있는 세부항목의 경우 참여구조(6.13), 성비 확보(6.14), 공간확보(6.16), 경영전문성(6.18), 자금조달(6.23), 홍보·마케팅(6.24) 순으로 낮게 평가됨

〈그림 4-7〉 사회적경제 조직 ‘비즈니스성’ 중요도 평가



〈그림 4-8〉 사회적경제 조직 ‘지원체계’ 중요도 평가



□ 지원체계

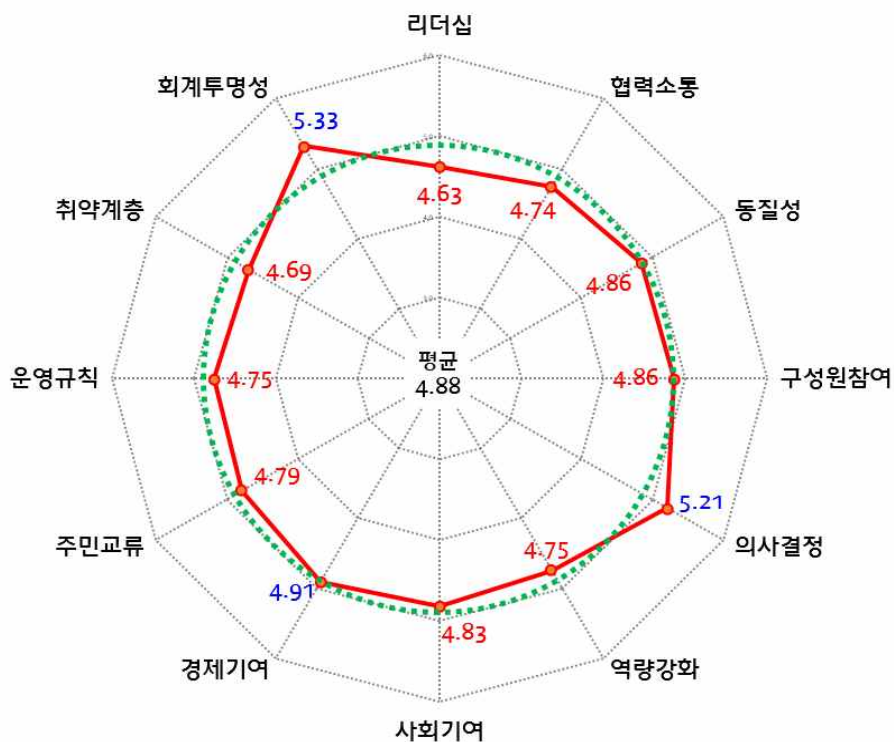
- 사회적경제 조직 활성화를 위한 외부적 요인인 ‘지원체계’에 대하여 기대수준(중요도)을 측정한 결과, 전반적으로 높은 수준(평균 6.02)을 요구하고 있는 것으로 나타났으나 다른 영역에 비해 상대적으로 낮은 수준이었음
- 세부적인 항목을 보면 생산품(서비스)에 대한 구매사업 지원(6.31)과 판매사업 지원(6.30), 행정기관의 협력적 의지·활동(6.23), 주민인식 개선(6.22), 보조금 지원(6.19), 지원조례(6.15) 등의 순으로 높게 나타남
- 반면에 평균 이하의 세부항목은 자금지원(5.42), 인증제도(5.56), 주민교육(5.78), 품질관리(5.93), 인력양성(5.95), 지원지원(6.01) 순으로 낮게 나타났음

5) 성취도 평가

□ 공동체성

- 사회적경제 조직의 ‘공동체성’ 대한 수준은 다른 영역에 비해 상대적으로

〈그림 4-9〉 사회적경제 조직 ‘공동체성’ 성취도 평가



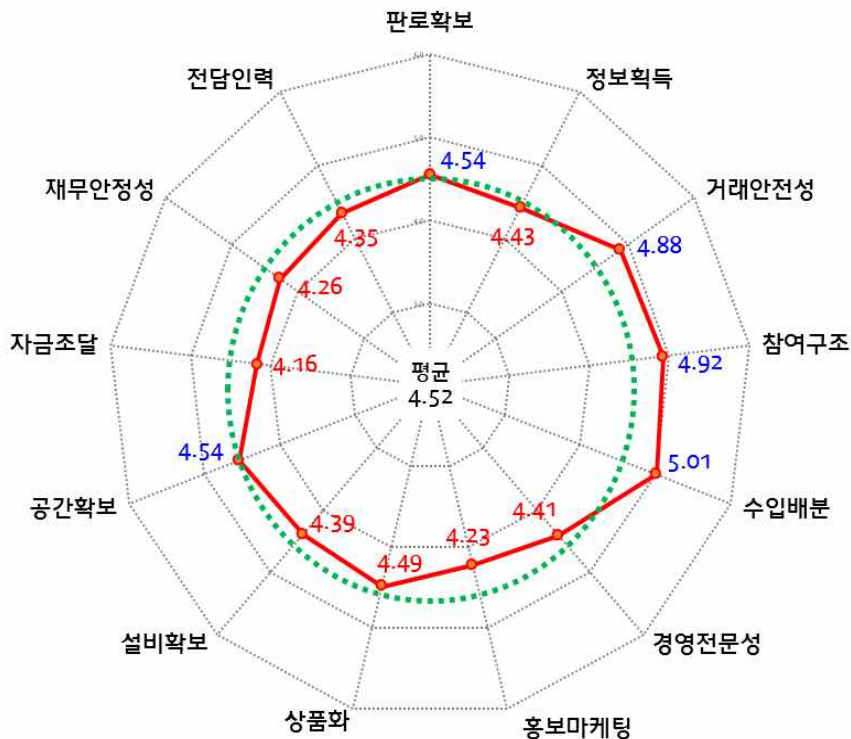
가장 높게 나타났으며, 보통 이하 수준(평균 4.88)으로 평가됨

- 세부항목별로 회계투명성(5.33), 민주적 의사결정(5.21), 지역경제 기여(4.91)의 경우 평균 이상으로 평가한 반면, 리더십(4.63), 취약계층(4.69), 운영규칙(4.75), 역량강화(4.75), 협력소통(4.74), 주민교류(4.79), 사회기여(4.83), 동질성(4.86), 구성원 참여(4.86) 등 항목은 평균이하 수준으로 평가되었음

□ 비즈니스성

- 사회적경제 조직의 '비즈니스성'에 대한 수준을 평가한 결과, 보통이하 수준(평균 4.52)으로 평가하였음
- 세부항목에 대하여 수입배분(5.01), 참여구조(4.92), 거래안전성(4.88), 공간확보(4.54), 판로확보(4.54) 등은 평균 이상으로 평가하였음
- 반면에 평균 이하로 낮게 평가한 항목은 자금조달(4.16), 홍보·마케팅(4.23), 재무안정성(4.26), 전담인력(4.35), 설비확보(4.39), 정보획득(4.43), 상품화(4.49) 순으로 나타남

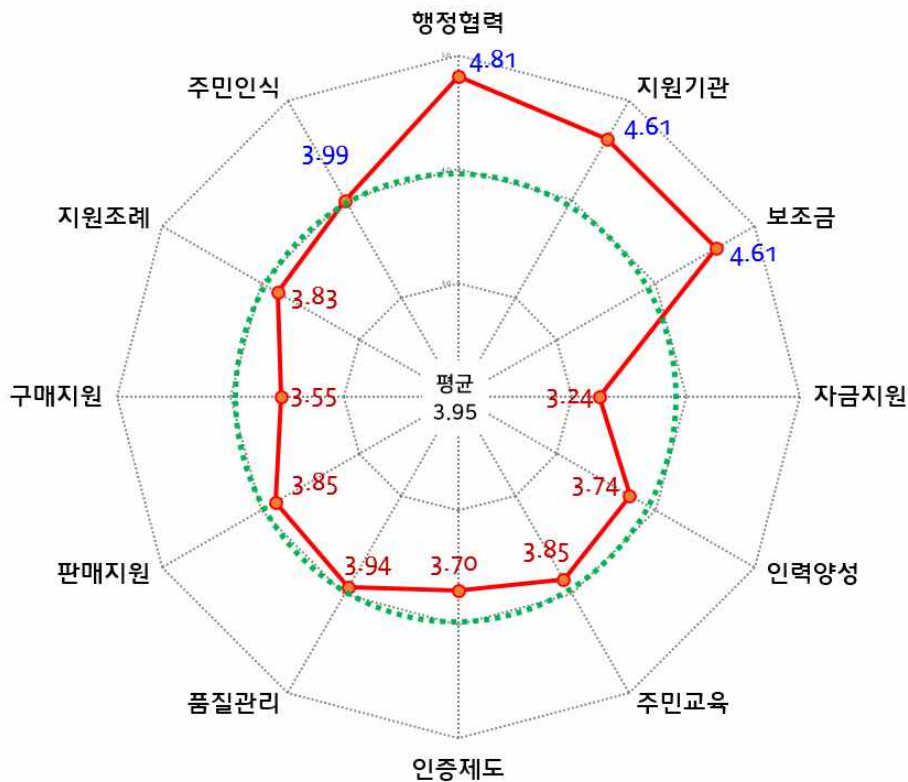
〈그림 4-10〉 사회적경제 조직 '비즈니스성' 성취도 평가



□ 지원체계

- 사회적경제 조직의 활성화를 위한 ‘지원체계’에 대한 현재수준(성취도·만족도)을 측정한 결과, 다른 영역에 비해 상대적으로 가장 낮은 수준(평균 3.95)으로 평가됨
- 세부적으로 평균보다 높게 평가된 항목은 행정협력(4.81), 보조금 지원(4.61), 지원기관(4.61), 주민인식(3.99) 등으로 나타남
- 평균보다 낮게 평가된 항목으로는 자금지원(3.24), 구매지원(3.55), 인증제도(3.70), 인력양성(3.74), 지원조례(3.83), 주민교육(3.85), 판매지원(3.85), 품질관리(3.94) 등의 순이었음

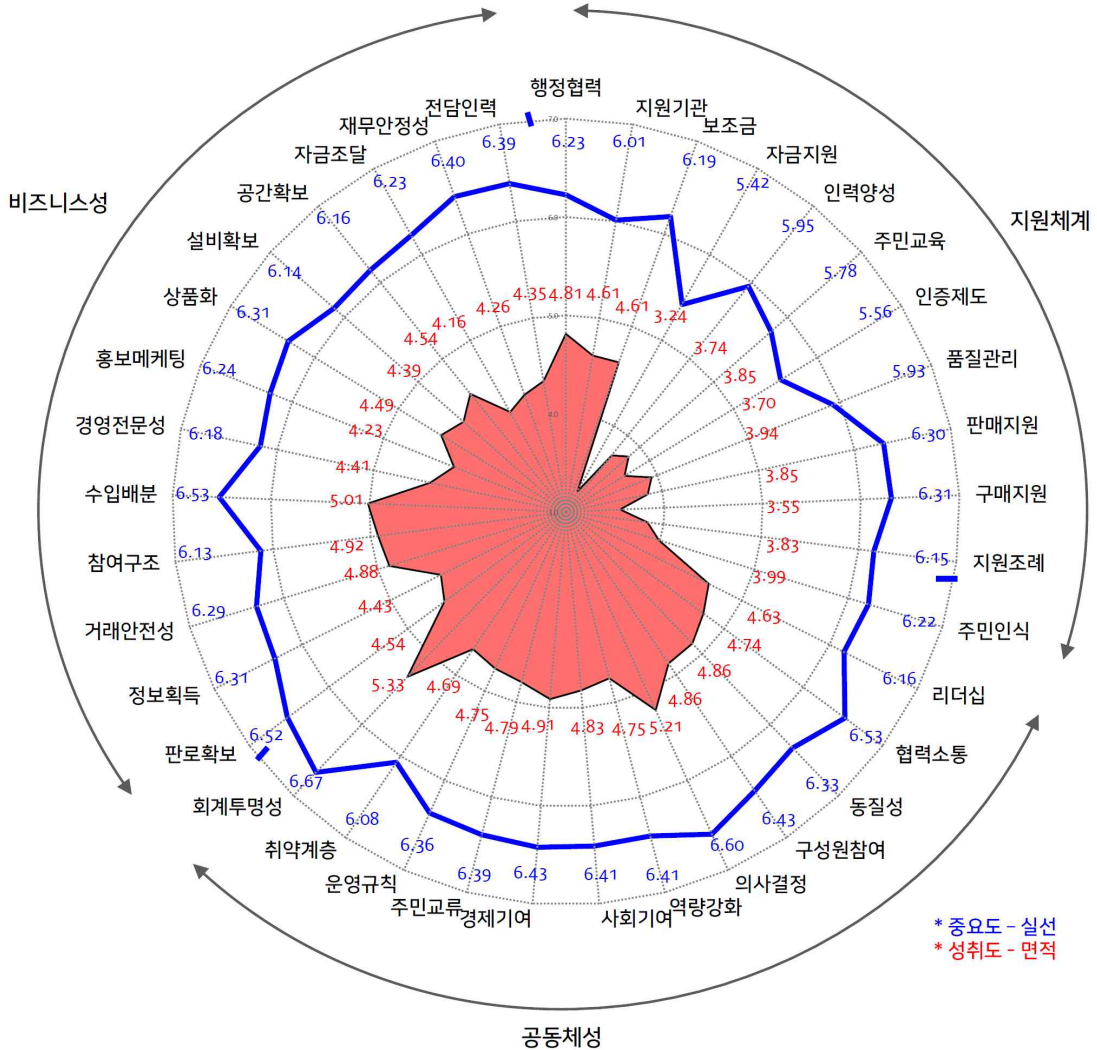
〈그림 4-11〉 사회적경제 조직 ‘지원체계’ 성취도 평가



6) 평가결과 종합

- 사회적경제 조직 활성화에 대한 기대수준(중요도)과 현재수준(성취도·만족도)을 측정한 결과 모두 ‘공동체성 > 비즈니스성 > 지원체계’ 영역 순으로 높게 나타남

〈그림 4-12〉 사회적경제 조직 ‘중요도-성취도’ 종합 비교



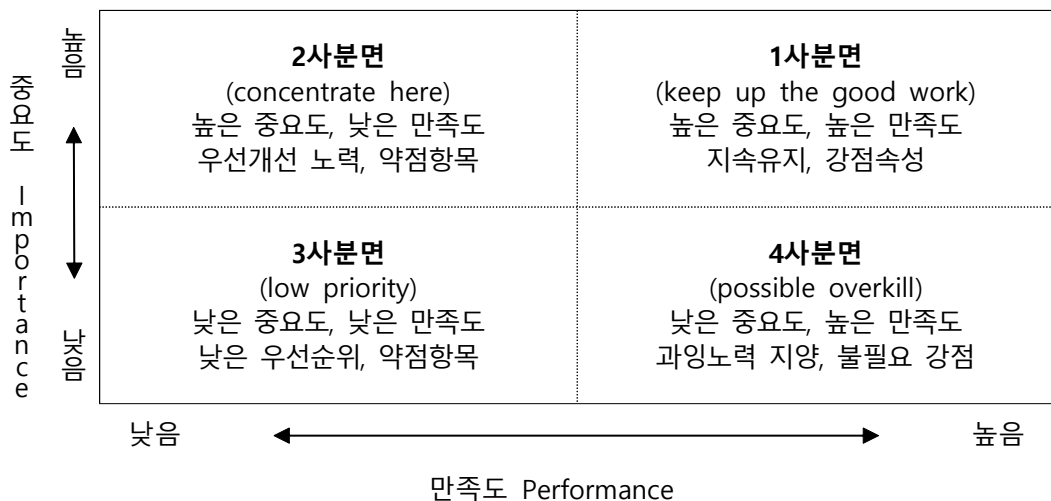
- 한편 이상의 평가결과를 다음과 같이 하나의 그림으로 결합하여 도시한 결과, 세부적인 항목별 기대수준에 대한 현재수준의 차이는 매우 큰 것으로 평가할 수 있음
- 내부적 요인인 ‘공동체성’ 영역의 경우 다른 영역에 비해 격차가 낮은 편이었으나 구성원들의 협력·소통, 역량강화, 운영규칙, 주민교류 등의 순으로 기대수준에 견주어 낮게 평가됨
- 또 다른 내부적 요인인 ‘비즈니스성’ 영역에서는 재무안정성, 자금조달, 전담인력, 홍보·마케팅 항목 등의 순으로 격차가 큰 것으로 나타남
- 사회적경제 조직 활성화를 위한 외부적 요인인 ‘지원체계’ 영역에서는 구매지원, 판매지원, 지원조례, 주민인식, 인력양성, 자금지원 등의 순으로 기대수준에 견주어 현재수준이 다소 낮게 평가되었음

3. 사회적경제 활성화 과제진단

1) 분석방법 (IPA분석)

- 중요도-성취도 분석(IPA, Importance-Performance Analysis)은 경영학의 마케팅 분야에서 주로 사용되어 온 방법으로 관리주체가 제공하는 상품 및 서비스의 질을 객관적으로 평가하여 효과적으로 마케팅 전략을 확립하는 목적으로 사용되고 있음
- 최근에는 정책·교육·경제·관광 등 다양한 영역에서 IPA 분석방법이 적용되고 있는데, IPA 분석방법은 다른 통계적인 기법에 비해 비교적 간편하게 평가하고자하는 상품의 수준을 측정할 수 있는 장점이 있음
- 평가하려는 상품속성의 평균값만 산출하면 매트릭스를 이용하여 상품 속성의 수준평가를 쉽게 도출할 수 있기 때문임
- IPA 분석은 상품의 여러 속성에 대하여 상품을 이용하는 소비자가 중요도와 만족도를 어떻게 인식하는지를 비교 분석하는 방법임(Hammit, et al, 1996; 정승호 등 2016에서 재인용)
- IPA 분석에서 기본적으로 가정하는 것은 상품의 특정 속성에 대한 고객의 기대수준이 상품이나 서비스에 대한 소비와 실행에 의해 만족도로 결정되고 있다는 것임(Oh, 2001)

〈그림 4-13〉 중요도-만족도(IPA) 분석의 틀



* 자료 : Martilla & James(1977)

- 고객은 상품의 특정 속성이 얼마나 중요한 요인인가를 스스로 평가하고, 해당 상품이 이러한 특성요소들을 얼마나 잘 달성하고 있는가를 평가하게 함
- IPA 분석은 중요도를 Y축으로, 만족도를 X축으로 한 2차원의 매트릭스에 표시하는데, 중요도와 만족도 각 속성의 평균값을 적용한 중심점을 기준으로 4사분면에 영역을 구분하며, 각 속성들을 위치시켜 의미를 부여하고 그에 따른 시사점을 도출함(Martilla & James, 1977; 서철현 외, 2015에서 재인용)
- 1사분면은 중요도가 높고 만족도도 높은 영역으로 이 경우 관리주체는 상대적인 우위를 지속적으로 유지하기 위해 노력(keep up the good work)해야 함
- 이러한 속성은 상품이 가지고 있는 차별적 우위요소로 작용하여 적극 활용하는 속성이 되며, 따라서 유지 강화가 필요한 영역임
- 2사분면은 중요도는 높지만 만족도는 낮은 영역으로 관리주체의 입장에서는 취약한 약점 항목인데, 만족도를 높이기 위해 가장 집중적으로 개선(concentrate here)해야 함
- 이러한 속성은 최소한의 관리와 투자로 최대의 효과를 얻을 수 있지만, 방치할 경우 치명적 위험을 초래할 가능성이 높아 우선 개선이 필요한 영역임
- 3사분면은 중요도도 낮고 만족도도 낮은 영역으로 만족도가 낮은 점에서는 약점항목이지만 중요도 또한 낮기 때문에 관리주체의 입장에서는 낮은 우선순위(low priority)에 해당함
- 상품 속성의 개선을 위해 추가적인 자원을 배분할 필요성이 상대적으로 낮고, 자원의 가용여부에 따라 개선이 결정되며 시급하지 않은 후순위 영역으로 판단할 수 있음
- 4사분면은 중요도는 낮지만 만족도가 낮은 영역으로 중요하지 않은 속성에 대해 과잉투자가 이루어지고 있는 경우(possible overkill)임
- 그러나 이러한 속성에 대한 높은 만족도가 적은 투입을 통해서 이루어진 것이라면 지속적으로 유지해 줄 필요가 있기 때문에 과잉노력은 지양하되 장점의 지속적 유지를 위한 관리도 필요한 영역임
- IPA 분석은 우선순위 항목을 도출(priority setting)해낼 수 있다는 장점이 가장 중요한데, 중요도와 만족도의 매트릭스는 제한된 예산으로 우선 해결해야 할 사항을 결정하는데 유익한 정보를 제공하기 때문임
- 특히 어려운 통계적 방법을 사용하지 않고도 평가속성의 평균값과 매트릭스를 이용하여 결과를 도출해 낼 수 있음(최종기 외, 2001)

2) IPA 분석결과

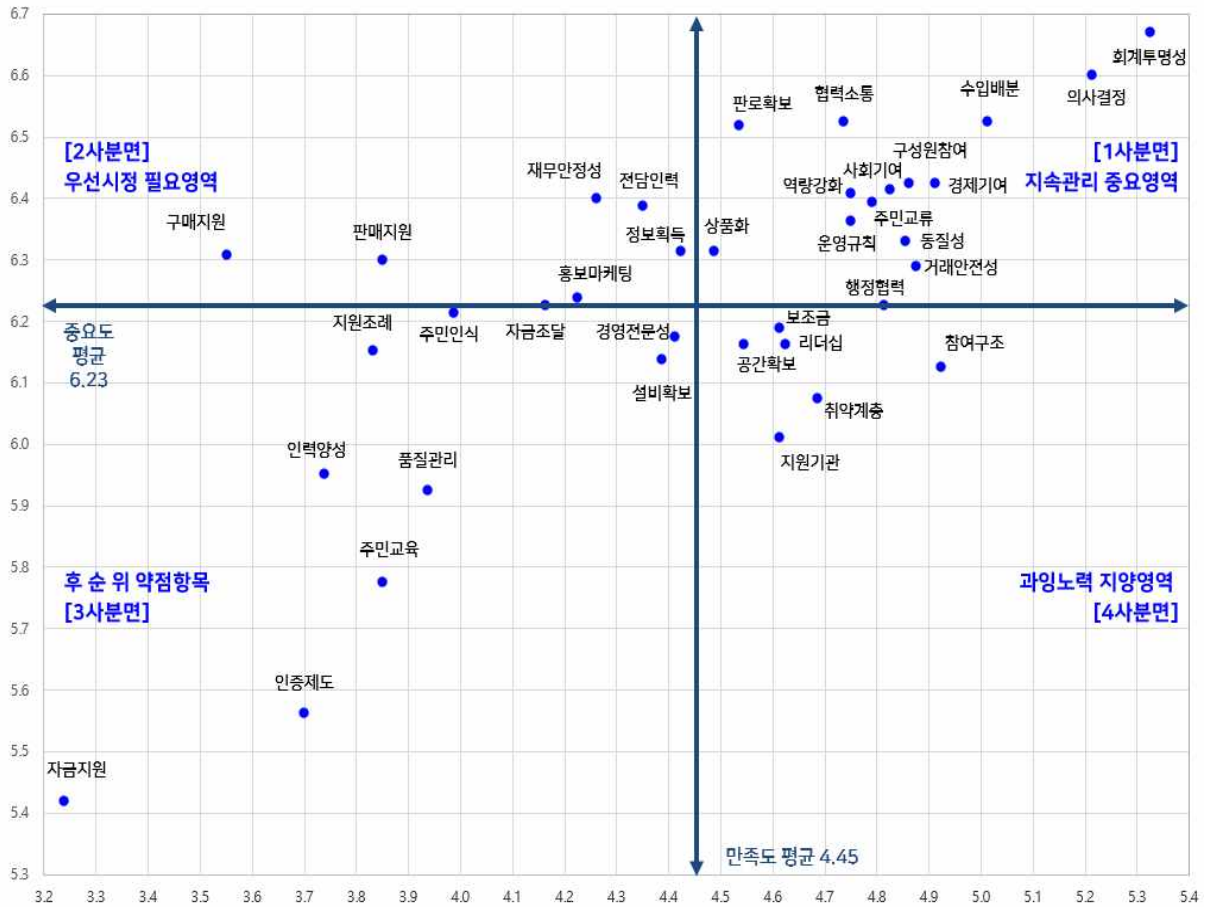
- 완주군을 사례로 실시한 농촌지역 사회적경제 조직의 활성화 요인에 대한 구성요소의 ‘중요도’ 평가를 ‘절대적 기준치’로, ‘성취도’ 평가로 ‘현재 수준의 만족도’를 평가함
- 이는 사회적경제 조직에 대한 활성화 요인이자 특성을 나타내는 것으로 세부항목별로 측정된 값을 종합하여 나타내면 다음과 같음

〈표 4-43〉 사회적경제 활성화 요인 속성별 중요도-만족도 측정값

구분	세부항목	중요도	성취도	구분	세부항목	중요도	성취도		
지원체계	1	행정협력	6.23	4.81	공동체성	21	주민교류	6.39	4.79
	2	지원기관	6.01	4.61		22	운영규칙	6.36	4.75
	3	보조금	6.19	4.61		23	취약계층	6.08	4.69
	4	자금지원	5.42	3.24		24	회계투명성	6.67	5.33
	5	인력양성	5.95	3.74	비즈니스성	25	판로확보	6.52	4.54
	6	주민교육	5.78	3.85		26	정보획득	6.31	4.43
	7	인증제도	5.56	3.70		27	거래안전성	6.29	4.88
	8	품질관리	5.93	3.94		28	참여구조	6.13	4.92
	9	판매지원	6.30	3.85		29	수입배분	6.53	5.01
	10	구매지원	6.31	3.55		30	경영전문성	6.18	4.41
	11	지원조례	6.15	3.83		31	홍보마케팅	6.24	4.23
	12	주민인식	6.22	3.99		32	상품화	6.31	4.49
공동체성	13	리더십	6.16	4.63		33	설비확보	6.14	4.39
	14	협력소통	6.53	4.74		34	공간확보	6.16	4.54
	15	동질성	6.33	4.86		35	자금조달	6.23	4.16
	16	구성원참여	6.43	4.86		36	재무안정성	6.40	4.26
	17	의사결정	6.60	5.21		37	전담인력	6.39	4.35
	18	역량강화	6.41	4.75	평균 값		6.23	4.45	
	19	사회기여	6.41	4.83	최소 값		5.42	3.24	
	20	경제기여	6.43	4.91	최대 값		6.67	5.33	

- 이상과 같이 측정된 세부항목의 측정값을 중요도-성취도 분석방법에 따라 각 속성의 평균값을 적용한 중심점을 기준으로 X축(성취도)과 Y(중요도)을 기준으로 4사분면에 나타냄
- 우선시정이 필요한 영역 (2사분면)
 - 중요도가 높으나 성취도가 낮은 항목으로 농촌지역 사회적경제 조직 활성화를 위한 우선과제에 해당함
 - 분석결과 지원체계 소속인 구매지원, 판매지원, 비즈니스성에 있어서 재무안정성, 전담인력, 정보획득, 홍보마케팅 속성 등이 이 영역에 해당하였음

〈그림 4-14〉 사회적경제 중요도-성취도 IPA 분석결과(종합)



○ 지속관리가 중요한 영역 (1사분면)

- 중요도가 높으며 성취도도 높은 항목이며, 농촌지역 사회적경제 조직의 활성화가 가시화된 영역으로 지속관리가 중요함
- 공동체성에 해당하는 회계투명성, 민주적 의사결정, 구성원 참여, 지역경제 기여, 지역사회 기여, 구성원의 협력·소통, 역량강화, 주민교류, 구성원의 동질성, 운영규칙 등의 속성이 대부분을 차지하는 것으로 나타남
- 비즈니스성 속성인 수입배분, 판로확보, 거래안전성, 상품화 등도 이 영역에 해당하며, 지원체계는 없는 것으로 나타남

○ 과잉노력을 지양할 영역 (4사분면)

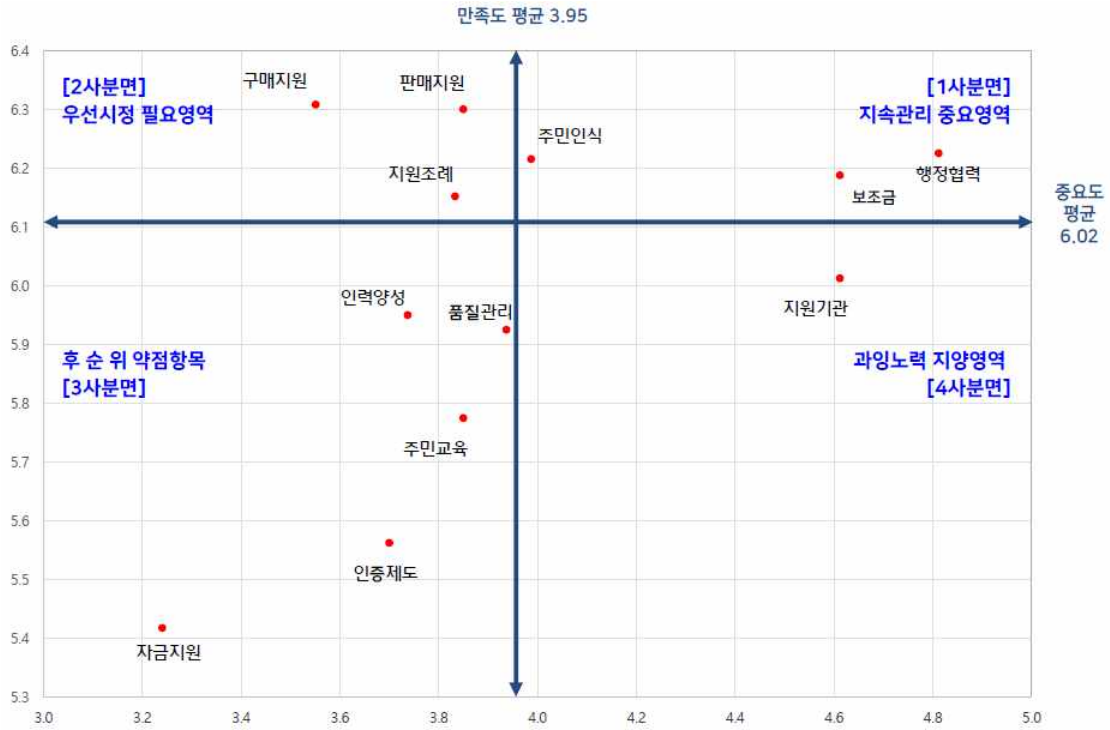
- 중요도는 낮으나 성취도가 높은 항목으로 사회적경제 조직 활성화에서 기대 이상의 만족도가 나타난 영역으로 과잉노력을 지양해야함
- 분석결과 지원체계 영역의 행정협력, 지원기관, 보조금, 자금지원, 주민인식, 공동체성의 취약계층, 비즈니스성의 참여구조, 공간확보 등이 이 영역에

해당함

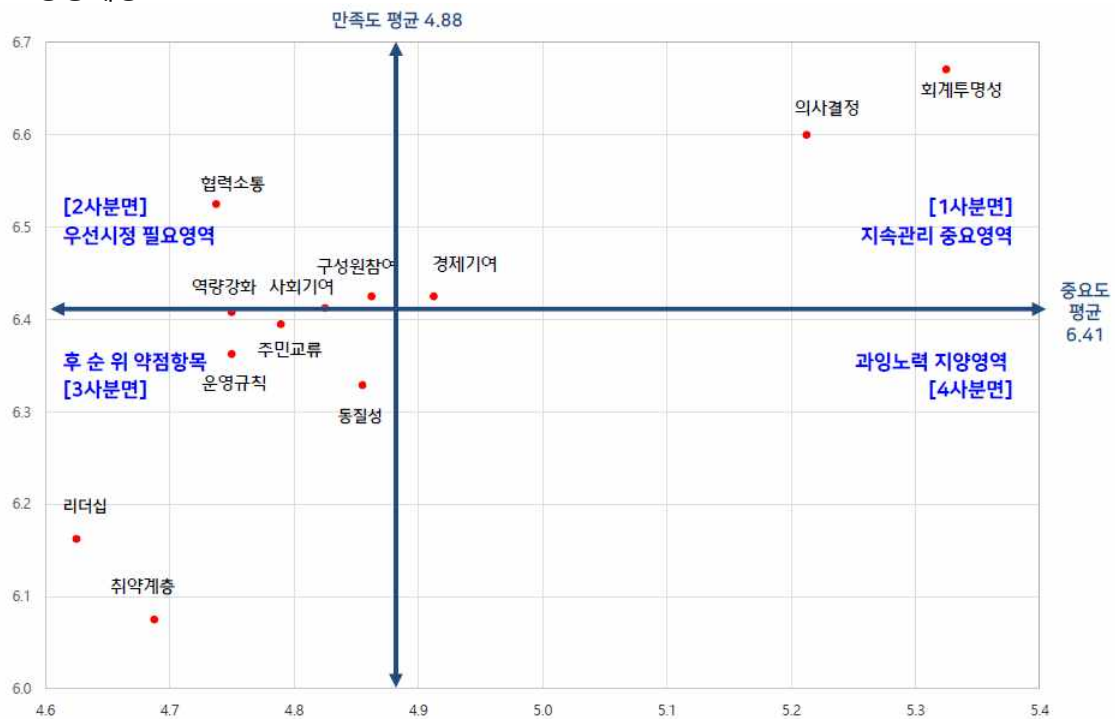
- 약점항목이지만 후순위 영역 (3사분면)
 - 중요도가 낮으며 성취도도 낮은 항목으로 사회적경제 조직 활성화의 약점이 되는 주목해야할 영역이 되며, 후순위 대응이 적절함
 - 분석결과 지원체계의 인력양성, 주민교육, 인증제도, 품질관리, 지원조례, 비즈니스성의 경영전문성, 설비확보, 자금조달 등이 이 영역에 해당하는 것으로 나타남
- IPA 분석결과를 종합해보면 농촌지역 사회적경제 조직의 활성화를 위해서는 현재수준에서 비즈니스성과 지원체계 영역에 대한 집중적인 투자와 우선 지원이 요구되는 것으로 판단됨
- 4개 영역에서 주요한 속성들을 종합해보면 사회적경제 조직이 생산한 상품과 서비스에 대한 판로를 확장하고, 지속적인 조직경영이 가능하도록 체계를 구축하는 방향에서 주요한 과제들을 정리할 수 있음
- 이를 위해 사회적경제 조직이 기본적인 상품화 능력을 갖추고, 이를 통해 생산된 상품·서비스에 대한 구매와 판매를 촉진하는 지원사업을 확장해야 할 것임
- 비즈니스분야에서 사업·활동에 필요한 정보를 획득하고, 전담인력을 확보하는 노력이 요구되며, 홍보·마케팅과 재무적 안정성을 향상시키는 방안이 요구됨
- 지역차원에서 사회적경제를 지원하기 위해 조례를 제정하고, 이를 정책적으로 연계해가며, 지역사회의 우호적인 인식을 확산시켜가는 노력이 요구됨

〈그림 4-15〉 사회적경제 중요도-성취도 IPA 분석결과(영역별)

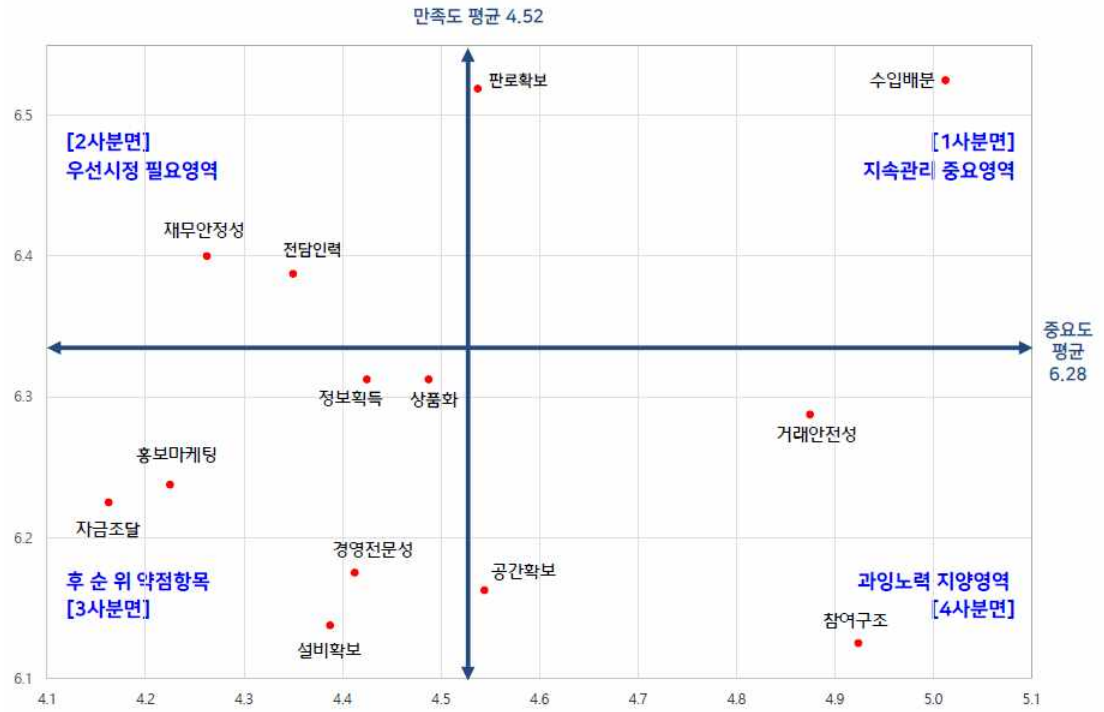
○ 지원체계



○ 공동체성



○ 비즈니스성



제5장

농촌지역 사회적경제 성공요인

1. 활성화 요인의 구조와 방향
 2. 조직의 설립과 운영
 3. 사업장 중심의 비즈니스
 4. 지원조직 역할과 지역체계 구축
 5. 사회적경제 활성화 실천과제
-

제5장

농촌지역 사회적경제 성공요인

1. 활성화 구조와 요인 설정

□ 사회적경제 활성화 구조²⁹⁾

- 사회적경제가 주류 경제활동 방식에서 주변화(周邊化)되고, 시장 경쟁력이 취약한 이유는 영리기업보다 조직구조와 사업방식이 비효율적인 것이 아님
- 사회적경제는 사회적 목적과 경제적 이윤을 동시에 추구하기 때문에 개별 조직의 사업과 활동을 지지하는 사회적 환경이 취약성이 더 큰 이유임
- 사회적경제가 활성화된 외국 사례³⁰⁾에서는 사회적경제에 불리한 조건을 극복하기 위해 지역사회 차원의 사회적경제 시스템(생태계)을 구축하여 지역사회가 주도적 역할을 하면서 ‘개별조직, 네트워크, 지원체계’에 따른 과제를 실천해 가고 있음
- 이러한 관점에서 사례지역(완주군)의 사회적경제 활성화 구조를 ‘①개별조직(미시적 수준), ②네트워크(중간적 수준), ③지원체계(지역적 수준)’으로 나누어 살펴보고자 함

□ 사회적경제 활성화 요인

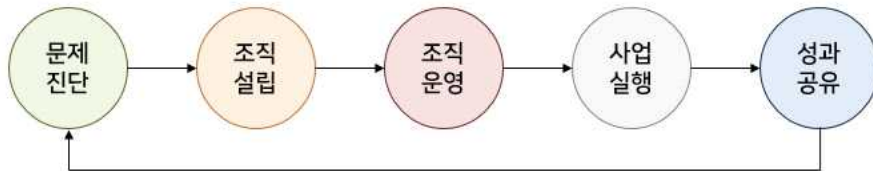
- 지금까지 살펴본 사례지역(완주군)의 사회적경제 실태분석과 진단을 종합하여 사회적경제 활성화 요인을 대별하면 다음과 같음

29) 이 내용은 황영모 외(2017)에서 인용하였음

30) 지역단위 사회적경제 생태계를 구축한 활성화 사례지역으로는 ‘스페인의 몬드라곤, 이탈리아 에밀리아 로마냐, 캐나다의 퀘벡’ 지역 등을 꼽을 수 있음

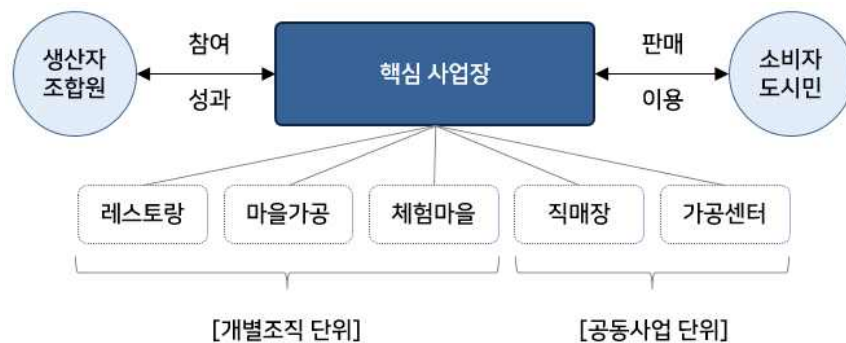
- 첫째, 개별 조직의 미시적 수준에서 ‘조직의 설립과 운영’에 관한 활성화 요인을 포착해낼 수 있음
- 개별 조직의 설립과 운영은 ‘문제진단→조직설립→조직운영→사업실행→성과공유’의 경로를 가지고 있음

〈그림 5-1〉 개별 조직의 설립과 운영단계 요인



- 둘째, 사회적경제 조직의 사업과 활동은 비즈니스 거점이 되는 ‘사업장’ 중심으로 이뤄지면서 성과를 창출하고 있음을 사례지역(완주군)에서 확인하였음
- ‘사업장 중심의 비즈니스’는 사회적경제 비즈니스 모델이자 활성화 요인으로 성격을 갖는데, 농촌지역의 특성을 감안하여 ‘레스토랑, 마을가공, 체험마을’로 구분하였음
- 특히 사례지역(완주군) 사회적경제 조직은 개별 조직을 연계하는 지역통합형 사업전략의 핵심이 되는 사업장(로컬푸드 직매장과 거점가공센터)이 있음에 주목하였음

〈그림 5-2〉 사업장 중심 비즈니스 요인



- 셋째, 사회적경제 사업과 활동을 지원하는 ‘지원체계’는 조직과 조직을 연계하고 지원하는 ‘중간적 수준’과 지역사회 전체를 포괄하는 ‘지역적 수준’으로 구분할 수 있음
- 중간적 수준에서는 개별 사회적경제 조직의 ‘설립-운영-사업’을 지원하는 중간지원조직과 개별 조직을 망라하는 네트워크 조직에 특징적임
- 지역적 수준은 지자체(완주군) 차원의 요인으로 ‘지원정책, 지원부서, 지원조례’ 등으로 구체화하여 살펴보고자 함

2. 조직의 설립과 운영과정

- 사회적경제 조직은 '주민'이 '생활 상의 필요'에 대응하여 '상품과 서비스를 공급'하는 '공동체 형식'의 '비즈니스(사업) 조직'으로 특성을 가짐
- 이러한 '공동체성과 비즈니스성' 이라는 사회적경제 조직의 특성은 '조직의 설립 및 운영과정'에서 일반 사업조직과는 다른 경로를 가지게 됨
- 사례지역(완주군)에서 파악한 사회적경제 조직의 설립과 운영경로는 크게 '문제진단 →조직설립→조직운영→사업운영→성과공유' 단계로 나눌 수 있음

□ 단계 1. 문제의 진단

- 사회적경제 조직의 설립단계에서 우선 고려된 것은 '주민의 생활 상의 필요와 지역사회의 요구'를 어떻게 파악하고 대응하였는가에 있음
- 첫째, 농촌지역의 특성 상 '주업(主業)'이자 대표적 '농업자원'인 농산물을 생산·가공·유통하여 경제적 이익의 증대가 가장 중요한 문제임이 확인됨
- 둘째, 이를 통해 사회적경제 조직에 참여하는 구성원의 '소득증대, 고용확대, 복지증진'을 직접적인 사업과 활동의 목적으로 하고 있음
- 셋째, 농촌지역이 직면한 '문화, 일자리, 환경, 상권, 학교·보육' 등 다양한 지역사회 문제에 대응하여 그 해결방안으로 사회적경제 조직에 주목하고 있음
- 넷째, 지역사회가 직면한 문제와 필요에 대응하여 '상품과 서비스'의 공급을 특정 사회계층(청소년·아동·청년·중장년·노인 등)으로 구체화하고 있음

□ 단계 2. 조직의 설립

- 문제진단 이후 '필요·요구의 조직화' 단계로 조직을 설립하게 되는데, 그 과정은 구성원의 필요를 종합하는 사전과정을 충실히 거치고 있음
- 첫째, 필요와 요구에 따른 문제해결 방안으로 조직의 설립 전에 반드시 사회적경제 방식의 비즈니스 사업조직 설립에 대한 '교육훈련'³¹⁾을 거치고 있음

31) 사회적경제 조직의 설립 전 교육훈련으로는 사회적기업진흥원, 전북경제통상진흥원, 전북 농어촌종합지원센터 등이 진행하는 협동조합, 사회적기업, 마을기업 교육 및 설립 컨설팅 등이 있으며, 이와 별도로 완주공동체지원센터가 현장에서 사업조직의 설립 등에 관한 상시적 상담 및 컨설팅 등 그 역할을 충실히 수행하고 있음

- 둘째, 필요를 조직화하고 사업화하는 단계에서 지역사회에 기반한 중간지원 조직과 연대조직이 '전문 교육훈련 기관'으로 기능을 충실히 수행하고 있음
- 셋째, 필요와 요구의 해결을 위한 조직형태로서 법인격은 대부분이 '협동조합' 조직방식을 채택하고 있어 공동체 사업조직의 특성을 유지하고 있음
- 넷째, 사업조직에 참여하는 구성원의 필요에 기반하여 초기자본의 대부분은 '출자금·회비'로 조성하고 부족분은 '보조·용자'로 보충하고 있음

□ 단계 3. 조직의 운영

- 사회적경제 조직은 구성원의 자발적인 참여로 운영되는 의사결정 구조를 가지며, 구성원의 필요와 욕구를 상시적으로 조정하는 '민주적 조직운영'이 중요함
- 첫째, 특정 사회적경제 조직이 지향하는 가치로서의 '비전'과 비즈니스를 통해 달성하고자 하는 '목적'을 공유하면서 끊임없이 구성원의 '동질성'을 유지하고 있음
- 둘째, 조직의 의사결정 구조(이사회, 운영위원회 등)와 함께 사업과 활동에 관한 '중요한 의사결정'에 구성원의 대부분이 적극적으로 '참여'하고 있음
- 셋째, 조직운영에 있어 구성원의 참여를 보장하는 '내부 개방성'이 높으며, 지역에 대한 '외부 개방성'을 유지하고 있어 지역사회 기반 공동체 조직으로 특성을 유지하고 있음
- 넷째, 안정적인 조직운영에 필요한 상근인력을 운영하는데 일정한 한계를 보이고 있지만, 구성원이 비상근 인력으로 일정한 역할을 통해 보충하고 있음

□ 단계 4. 사업의 실행

- 사업과 활동을 하는 비즈니스 조직은 일정한 '물적기반'을 토대로 상품과 서비스의 '경쟁력'을 갖추어 안정적 '판매'로 '지속가능한 경영'을 유지해야 함
- 첫째, 사업·활동에 필요한 자본을 확보하기 위해 대부분의 조직이 정책지원을 받고 있으며, 특히 '지자체(완주군)의 정책지원'이 타 지역에 비해 높음³²⁾
- 둘째, 상품 및 서비스의 판로경로가 '소비자 직판, 직매장 판매, 공공기관

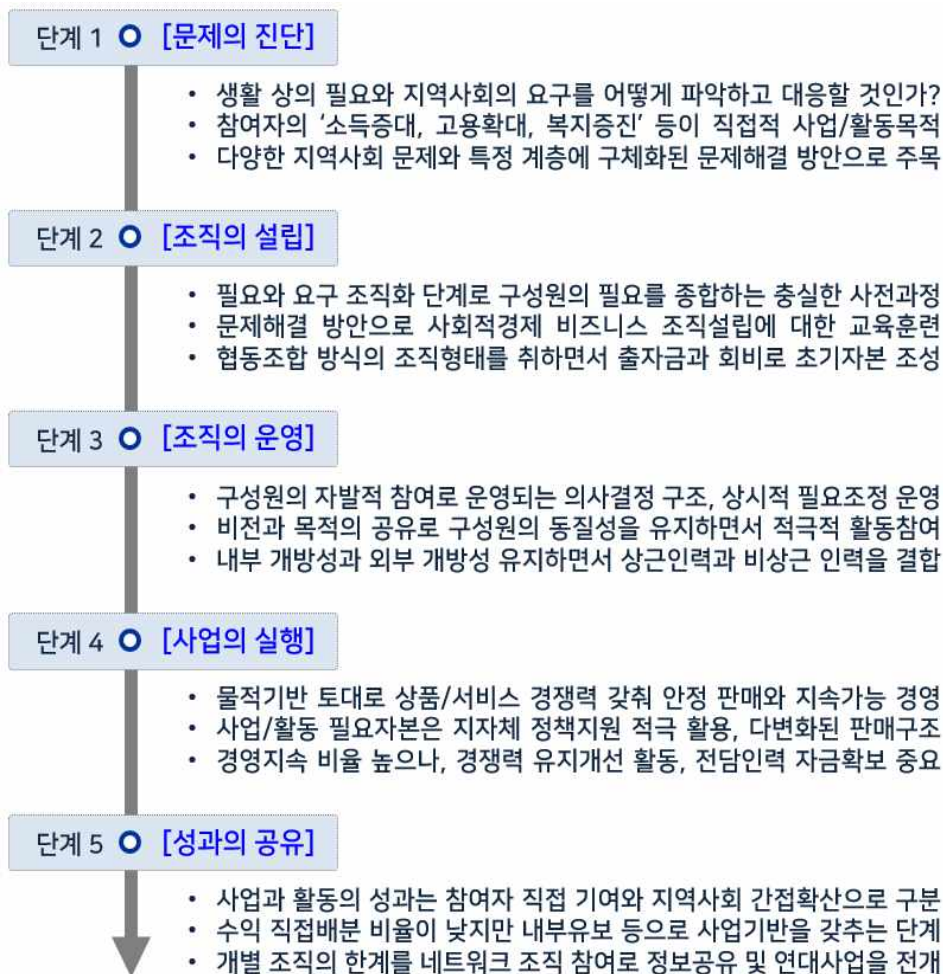
32) 완주군은 2008년 시작된 약속프로젝트에 의해 자체 재원과 국가 및 전라북도 공모사업 등을 활용해 매년 100억원 이상의 재정을 지원해 왔고, 무엇보다 공공조직(재단법인 등) 설립과 행정조직의 전담부서 및 인력을 갖추어 왔음

- 판매' 등으로 고르게 분산되어 있어 '다변화된 판매구조'를 갖추고 있음
- 셋째, 사업 경쟁력은 현재로서도 일정한 경쟁력을 갖추고 있다고 평가하고 있으나, 지속적인 보완을 통해 경쟁력을 유지하거나 개선할 필요도 높음
- 넷째, 지속적으로 사업을 해나가는 조직의 비율이 타 지역에 비해 높으나, 안정적 사업운영을 위해 '전담인력'과 '자금확보'가 중요함

□ 단계 5. 성과의 공유

- 지역사회에 기반한 사회적경제 조직의 특성으로 인해 '사업·활동 성과'는 참여자 직접 기여와 지역사회로의 간접 확산 등으로 나누어 볼 수 있음
- 첫째, 많은 수의 조직이 내부유보 등을 통해 사업기반을 갖추어 가는 단계에 있고, 사업·활동을 통한 수익의 직접 배분까지 나아가지 못했음
- 둘째, 사업수익의 배분이 이뤄지지 않는다고 해도 개별 구성원이 사업과 활

〈그림 5-3〉 사회적경제 조직의 설립과 운영단계 요인(종합)



- 등의 참여를 통해 이익(판매, 일자리 등)을 얻고 있음을 간과해서는 안 됨
- 셋째, ‘문제해결’ 조직으로서 ‘일자리, 소득, 서비스’ 등에 걸쳐 그 자체로 지역사회에 긍정 역할을 하며, ‘재능·물품·현금’ 등으로 직접 기여하고 있음
 - 넷째, 개별 조직이 갖는 사업과 활동의 한계를 ‘네트워크 조직의 참여’와 관련 조직의 네트워킹을 통해 ‘정보공유 및 연대사업’ 등을 전개하고 있음

3. 사업장 중심의 비즈니스

- 농촌지역 사회적경제 조직은 인적자원으로 ‘지역주민’이 ‘농업·농촌자원’ 상품화하여 지역 내외 ‘소비자 수요’에 대응하여 비즈니스를 전개하고 있음
- 이러한 비즈니스는 해당 조직의 사업이 이뤄지는 ‘사업장’을 중심으로 이뤄지게 되는데, 사업장 중심의 비즈니스 체계를 모델링하여 제시하고자 함
- 사례지역(완주군)에서 사회적경제 조직의 비즈니스 사업장(거점)은 ‘개별조직’ 단위와 ‘연대조직’ 범위의 사업장으로 농업·농촌자원을 활용한 ‘식당, 가공, 체험’의 콘텐츠로 크게 대별하여 살펴볼 수 있음
- 이러한 콘텐츠는 주민이 협동조합 방식의 사회적경제 조직을 설립해 비즈니스 거점인 ‘사업장’을 중심으로 ‘일자리-상품화-소비화’의 구조를 갖추고 있음

□ 요인 1. ‘농가 레스토랑’ 모델

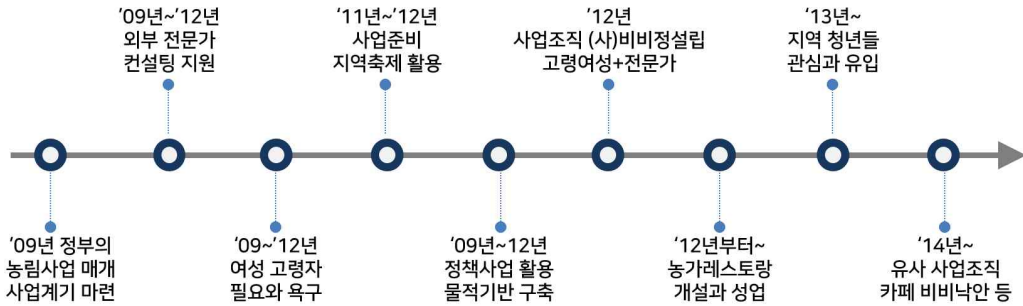
- ‘농가 레스토랑’은 농촌마을 주민이 마을에서 생산된 농산물을 활용한 ‘음식’이라는 상품으로 소비자에게 판매하는 사회적경제 조직의 대표 거점임
- 사례지역의 ‘(사)비비정(飛飛情) 마을’은 농촌마을에서 고령자 농촌여성이 텃밭에서 재배한 농산물을 식재료로 음식을 만들어 일자리를 창출하고 소득을 올리는 농가 레스토랑 방식의 사회적경제 비즈니스 사례임
- 2009년 정부 사업³³⁾을 매개로 컨설팅 전문가(코디네이터)³⁴⁾와 마을 여성 고령자³⁵⁾가 공동텃밭의 식재료를 활용한 농가 레스토랑을 2012년 개설하여 운영하고 있음
- 컨설팅 전문가가 마을 주민들의 필요와 욕구를 정주하면서 파악하고, 여성 고령자를 설득하여 농가 레스토랑 사업 준비를 위한 동기를 마련했음
- 사업장(식당)은 정부의 농림사업으로 구축하고, 지자체(완주군)의 자체 프로그램(와일드푸드축제)을 준비하면서 상품화 및 사업을 준비함

33) 2009년 농림수산식품부의 ‘신문화공간조성사업’, 비비정마을에 위치한 삼례양수장(등록문화재 221호)을 활용한 사업, 3년간 하드웨어 구축 및 역량강화 등의 사업비로 28억원을 지원

34) 사업의 컨설팅을 지원하기 위해 파견된 희망제작소의 소영식 씨. 이후 그는 (사)비비정 마을의 사무국장으로 정착을 했음

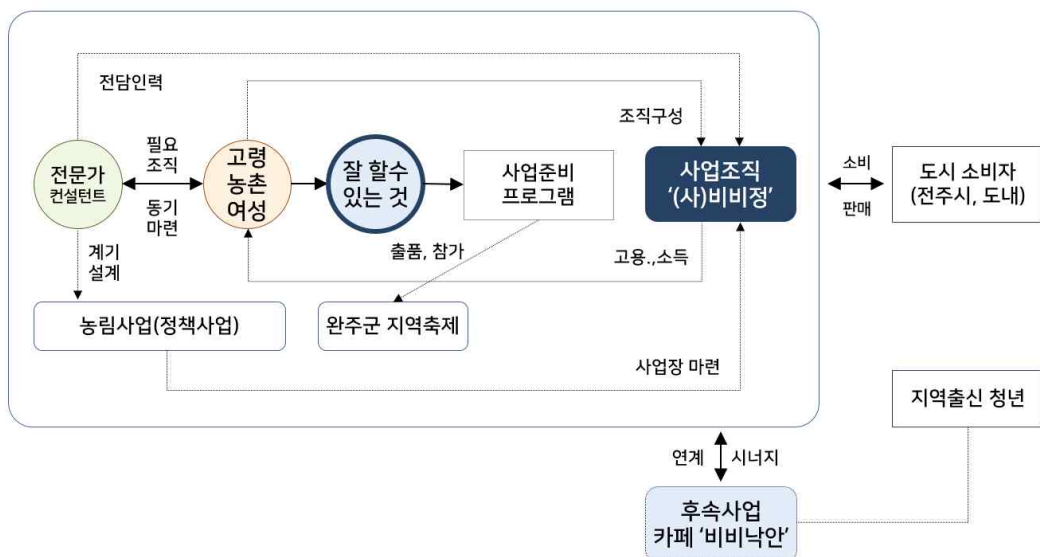
35) 비비정마을 부녀회장, 당시 64세

〈그림 5-4〉 ‘비비정’ 농가레스토랑 사업조직 추진과정



- 사업조직으로 ‘(사)비비정’을 설립하고 여성 고령자(부녀회) 중심으로 협동조합 방식으로 조직을 운영
- 물적기반으로서의 사업장 ‘식당’은 정책사업으로 마련하였고, 초기에서부터 마을주민의 필요를 사업화한 외부 전문가가 상근인력(사무국장)을 담당
- ‘할머니 셰프’를 컨셉으로 농가 레스토랑에 사회적 가치를 입히고, 텃밭의 농산물의 ‘엄마 레시피, 집밥’이라는 경쟁력 있는 품질로 홍보·마케팅을 전개
- 인근 도시 소비자(삼례읍, 봉동읍, 전주시)가 찾아 성업 중(일 평균 100명 이상)이며, 여성 고령자의 일자리와 농가소득의 경제적 효과를 창출
- 농가 레스토랑의 성공을 계기로 비비정 마을 출신의 청년들이 모여 후속 사업조직을 만들어 농촌마을에서 사회적경제 조직 방식의 경제활동을 확대³⁶⁾

〈그림 5-5〉 농촌마을 ‘농가 레스토랑’ 비즈니스 모델



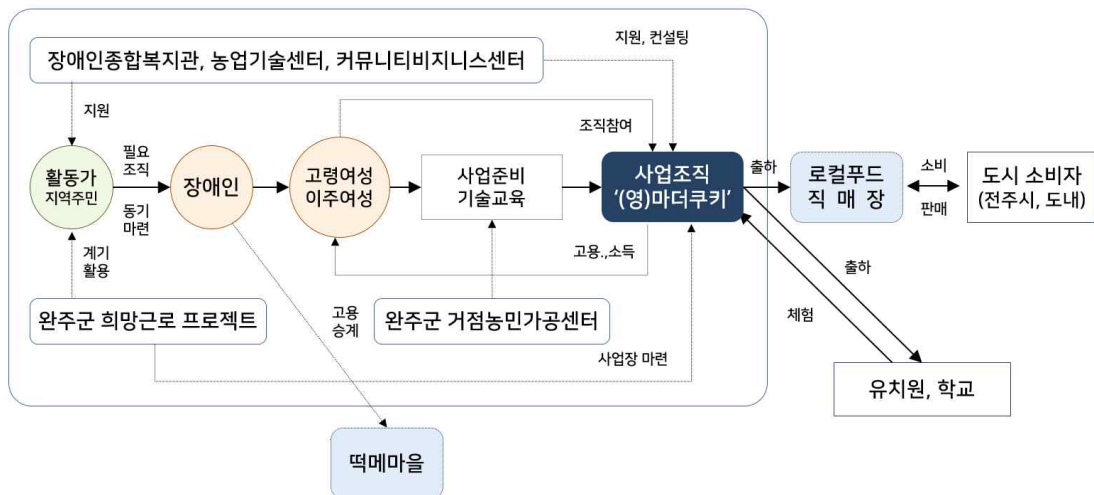
36) 청년이 카페 창업팀을 만들고 카페 ‘비비낙안’을 개설, 비지정마을의 식재료(쭈, 오가피 등)를 활용한 음료와 쿠키 등을 판매, 마을에 버려진 양조장도 활용해 가양주 사업도 시도

- 이상과 같이 농가 레스토랑을 사업장으로 하는 사회적경제 비즈니스 모델 사례로 완주군 시니어 회원들이 일자리 창출을 목적으로 공동체 사업조직으로 운영되는 '새참수레' 등이 있음

□ 요인 2. '농촌가공 사업장' 모델

- '가공사업'은 농촌에서 생산된 농산물을 활용한 '가공 농식품'이라는 상품을 소비자에게 판매하는 농촌지역 사회적경제 조직의 대표적 비즈니스 영역임
- 사례지역의 '(영)마더쿠키'는 농촌마을에서 농촌의 고령 여성과 다문화 여성이 지역 농산물을 원료로 제과·제빵을 만들어 일자리를 창출하고 소득을 올리는 가공사업의 사회적경제 비즈니스 사례임
- 2009년 완주군(장애인종합복지관)의 장애인 기술교육 및 일자리 창출을 목적으로 제과·제빵 기술교육을 하면서 시작된 사회적경제 조직임
- 농촌지역에서 사는 장애인 등 사회적 소외계층의 일자리를 만들고자 시작한 사업조직으로 농업의 부가가치 증대를 위해 구축한 '거점농민가공센터'를 통해 상품화 기술을 갖추고 2011년 설립한 대표적 가공 사업장임
- '마더쿠키'는 사업초기 장애인³⁷⁾ 중심으로 사업조직을 운영하다가 농촌지역에서 경제활동의 기회가 아예 없었던 여성 고령자는 물론 결혼 이주여성³⁸⁾

〈그림 5-6〉 농촌지역 '가공 사업장' 비즈니스 모델



37) 제과·제빵의 특성상 장애인의 일자리에 어려움이 있어, 장애인은 다른 농촌마을 사회적경제 조직(떡메마을)로 이주하였음

38) 다문화 지도사로 활동하던 대표(강정래)가 결혼 이주여성의 사회 적응과 경제적 도움을 주고자 완주군의 마을공동체 사업을 매개로 추진

의 일자리를 마련하고 소득을 마련하는 사회적경제 조직으로 변화하였음

- 마더쿠키는 완주군이 조성한 ‘거점농민가공센터’를 통해 ‘제과·제빵’의 기술을 배우고, 지원조직(장애인종합복지관, 농업기술센터, 커뮤니티비즈니스센터)의 컨설팅 지원을 통해 사업조직을 결성함
- 제과·제빵에 필요한 사업장은 완주군의 지원사업을 통해 조성하고 국산밀을 원재료로 화학첨가물을 일체 사용하지 않는 상품화 기술을 갖추었음
- 생산된 상품은 완주군 관내의 ‘로컬푸드 직매장(60%)³⁹⁾, 유치원(30%), 인터넷(10%)’ 등 다양한 경로의 판매처를 확보하여 안정적인 사업 및 경영기반을 구축함
- 마더쿠키는 ‘빵과 쿠키’ 상품제조와 함께 학교·유치원 대상의 제과·제빵 체험학습 프로그램을 통해 식생활교육과 연계한 지역사회 공헌활동도 담당
- 이상과 같이 제과·제빵을 중심으로 하는 가공사업장의 사회적경제 비즈니스 모델 사례로 완주군의 농촌여성이 참여하는 ‘쭈마뜨레, 떡메마을, 따라쥬’ 등이 있음

□ 요인 3. ‘체험마을 사업장’ 모델

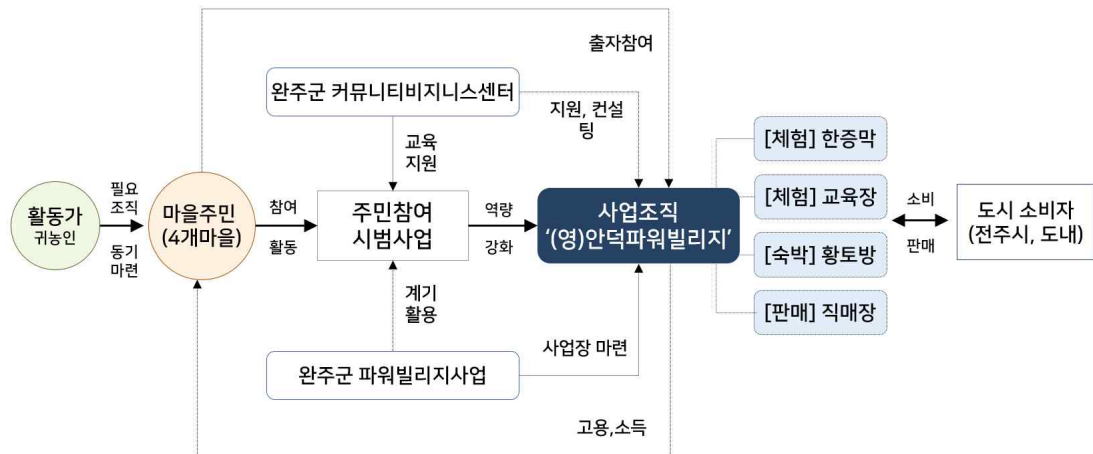
- ‘농촌체험마을’은 농촌경관 및 자원을 활용한 ‘체험·숙박’이라는 상품을 매개로 도시 소비자와 교류·판매하는 농촌지역 사회적경제 조직의 주요 영역임
- 사례지역의 ‘(영)안덕파워빌리지’는 4개 마을⁴⁰⁾ 주민이 참여하여 농촌마을 자원을 활용하여 각종 체험과 숙박시설을 갖추고 농가공까지 사업영역을 확장하여 일자리 창출과 농가소득을 올리는 농촌지역 사회적경제 비즈니스 사례임
- ‘안덕마을’에는 1999년부터 운영해온 ‘민속한의원’이 입지해 있으며, 이곳의 한증막을 매개로 ‘치유와 건강힐링’을 테마로 마을만들기 사업을 전개해 옴
- 2007년 완주군의 자체사업(파워빌리지 조성사업)을 계기로 4개 마을 주민의 협력과 참여를 이끌어 내는 ‘주민주도 마을만들기 사업’을 추진해 옴
- 마을출신의 귀촌인(유영배 촌장)이 주도하여 완주군의 마을만들기 정책사업을 적극 활용하여 마을공동체 사업의 아이디어를 구체화하고 사업을 추진
- 마을주민의 절반이 조합원으로 참여하여 자기자본을 조성하고, 사업에 필요

39) 용진농협, 봉동농협, 둔산로컬푸드, 소양농협, 효자동, 삼천동, 모악산 로컬푸드 직매장 등

40) 완주군 구이면 안덕리(행정리)의 ‘원안덕, 장기, 신기, 미치’ 등 4개의 자연마을이 참여

- 한 부지를 매입하고, 마을자원⁴¹⁾을 활용하여 체험교육장으로 활용함
- 완주군의 정책사업의 지원을 통해 체험·숙박에 필요한 시설을 건축하였고, 마을내 한증막과 식당을 임대하여 건강·휴양 프로그램을 운영하고 있음
- ‘건강체험, 웰빙식당’을 테마로 한 프로그램은 도시민의 호응을 얻으면서 매출이 증가했고, 순이익의 조합원 배당과 시설투자로 사업장 기반을 확장함
- 전담인력⁴²⁾을 초기부터 확보하여 사업조직의 안정적 운영에 필요한 인적역량을 갖추었고, 주민참여의 민주적인 조직운동을 통해 공동체 사업조직을 운영⁴³⁾하고 있음
- 마을자원을 상품화할 리더의 기획력, 지자체 시범사업을 통한 주민 공감대 형성, 출자금을 바탕으로 정책사업을 활용한 사업기반을 확장 등이 특징임

〈그림 5-7〉 농촌마을 ‘체험·숙박 사업장’ 비즈니스 모델



- 이상과 같이 체험·숙박을 테마로 하는 사회적경제 비즈니스 모델 사례로 완주군의 농촌마을 사업조직 중 ‘두억마을, 창포마을, 원용복마을, 천호마을, 덕암마을’ 등이 활성화 되어 있음

□ 요인 4. ‘로컬푸드 직매장’ 모델

- ‘로컬푸드 직매장’은 로컬푸드 생산자조직(작목반)과 가공조직의 상품을 도시 소비자에게 직접 판매하는 농업분야의 대표적인 사회적경제 조직 사업장임
- 사례지역에는 ‘지역농협’⁴⁴⁾과 ‘완주로컬푸드협동조합’⁴⁵⁾이 직매장을 운영하

41) 옛 서당에서 사용하던 한옥을 체험 교육장으로 활용

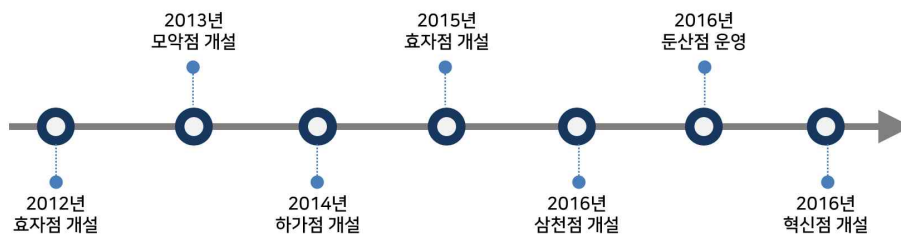
42) 현재는 상근직원만 9명에 달하며, 마을주민과 귀촌인의 일자리 창출에 기여하고 있음

43) 이사회(10명) 중심으로 사업과 활동을 운영하고, 매년 3월과 9월에 주민총회를 개최

고 있는데, 여기에서는 ‘완주로컬푸드협동조합’의 직매장을 사례로 살펴보고자 함

- ‘로컬푸드 직매장’은 생산자조직, 농촌마을 등 개별 사회적경제 조직의 상품과 서비스가 모인 ‘공동 판매장’으로서의 성격을 갖고 있음
- 사회적경제 조직은 개별 조직 단위로는 사업기반이 영세하기 때문에 독자적으로 판매·홍보 등의 마케팅 활동의 한계가 있어 ‘공동사업’ 등을 통한 통합마케팅의 수요가 높는데, 바로 이러한 기능을 수행하고 있는 것임
- 실제로 완주군의 다양한 사회적경제 조직은 ‘로컬푸드 직매장’에 일정한 상품을 출하·판매하고 있는데, 직매장에서 판매되는 매출액의 많고 적음을 떠나 개별 사회적경제 조직에게 최소한의 안정적 판매처로 기능을 하고 있음
- ‘완주로컬푸드협동조합’은 로컬푸드 ‘생산-판매’ 전문 사업조직이면서 다른 사회적경제 조직의 한계를 보완하는 ‘공동사업 조직’으로도 기능하고 있음
- 완주로컬푸드협동조합의 직매장에는 로컬푸드 생산자(1,047호), 가공 농가(94호), 가공조합(25개소), 축산가공(1개소) 등의 상품이 출하되고 있음
- 완주로컬푸드협동조합은 지자체(완주군) 지원으로 1호점(효자점)을 개설한 이래, 농림축산식품부(전라북도) 농림사업을 활용하여 5호점까지 확장하였음

〈그림 5-8〉 ‘완주로컬푸드협동조합’ 직매장 개설과정

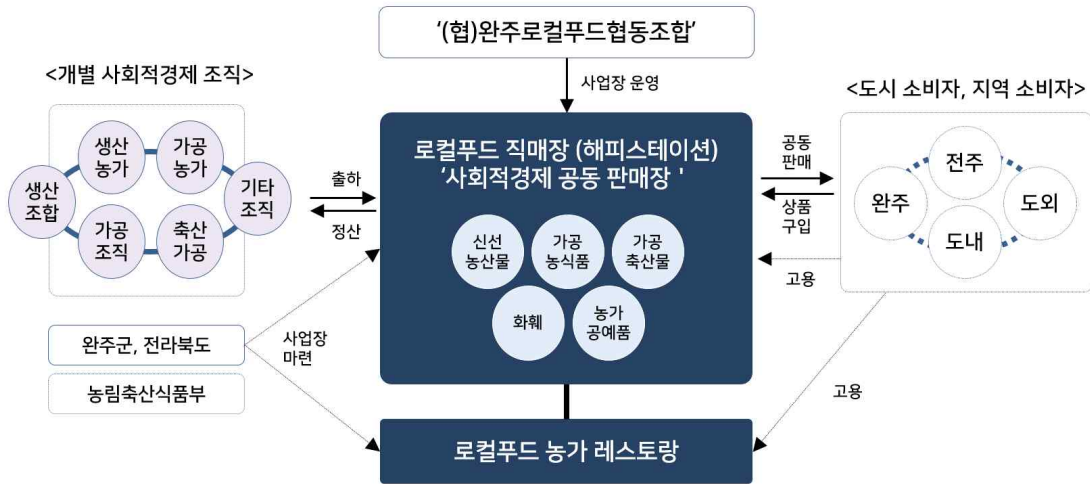


- 로컬푸드 직매장에서는 ‘1차 신선 농산물, 2차 농민 가공품’ 등 소비자 밥상 수요에 부응한 다양한 먹거리 상품과 ‘화훼, 목공예, 천공예’ 등 다양한 사회적경제 조직의 상품도 판매되고 있음
- 로컬푸드 직매장은 단순한 상품 판매장으로 국한되지 않고 로컬푸드 식재료를 활용한 ‘농가 레스토랑’을 같이 운영함으로써 로컬푸드를 매개로 한 생산자-소비자의 교류·체험·정보의 거점으로 역할과 기능을 확대하고 있음

44) 농협법에 의해 설립한 지역농업협동조합으로 ‘용진농협, 고산농협, 상관농협, 소양농협, 봉동농협’ 등 5개 농협이 6개의 로컬푸드 직매장을 하나로마트와 연계하여 운영하고 있음

45) 완주로컬푸드협동조합은 협동조합기본법에 의한 협동조합으로 ‘효자점, 모악점, 하가점, 둔산점, 삼천점, 혁신’ 등의 직매장을 운영하고 있음

〈그림 5-9〉 ‘로컬푸드 직매장’ 비즈니스 모델



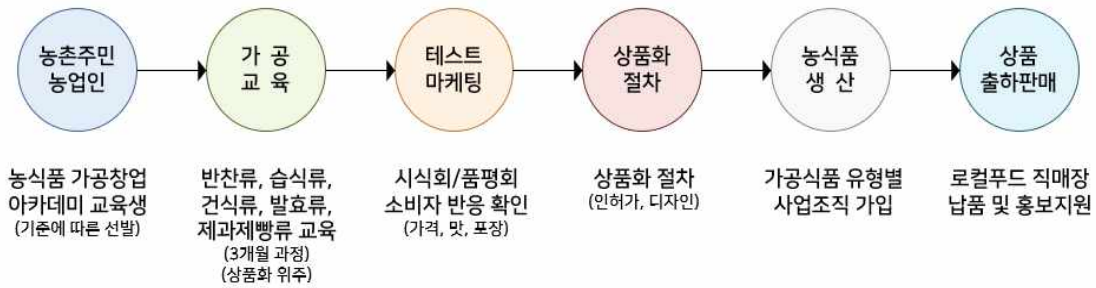
- 이상과 같이 사회적경제의 공동 판매장 사례로 전라북도 지역생협인 ‘한울 생협’이 운영하고 있는 ‘생생나눔 전라북도 사회적경제 공동판매장’을 사례로 들 수 있음

□ 요인 5. ‘거점농민가공센터’ 모델

- ‘거점농민가공센터’는 농촌지역의 농산물을 원료로 한 농산 가공품을 ‘상품화’를 지원하고 사회적경제 조직을 ‘인큐베이팅’하는 핵심 거점시설로 기능하고 있음
- 사례지역에는 ‘농업기술센터’가 운영하는 ‘거점농민가공센터’와 ‘완주로컬푸드협동조합’이 운영하는 ‘소이푸드가공센터’가 그러한 역할을 담당하고 있음
- 농업기술센터가 운영하고 있는 ‘거점농민가공센터’는 생산자(농민)의 소규모 농식품 가공 비즈니스를 지원하기 공동 가공시설(하드웨어) 기능을 우선 수행하고 있음
- 정부 지원을 받아 1호(고산면, 2012년, 농촌진흥청) 시설을 구축한 이후 2호(구이면, 2015년, 농림축산식품부) 시설까지 로컬푸드 농산물을 원료로 한 농식품 가공 제조시설⁴⁶⁾을 다양하게 갖추고 있음
- ‘거점농민가공센터’는 소규모 농식품 가공의 상품화 프로그램을 통해 농촌 주민이 사회적경제 가공사업 조직을 창업을 지원하는 컨설팅·인큐베이팅 기능도 담당하고 있음

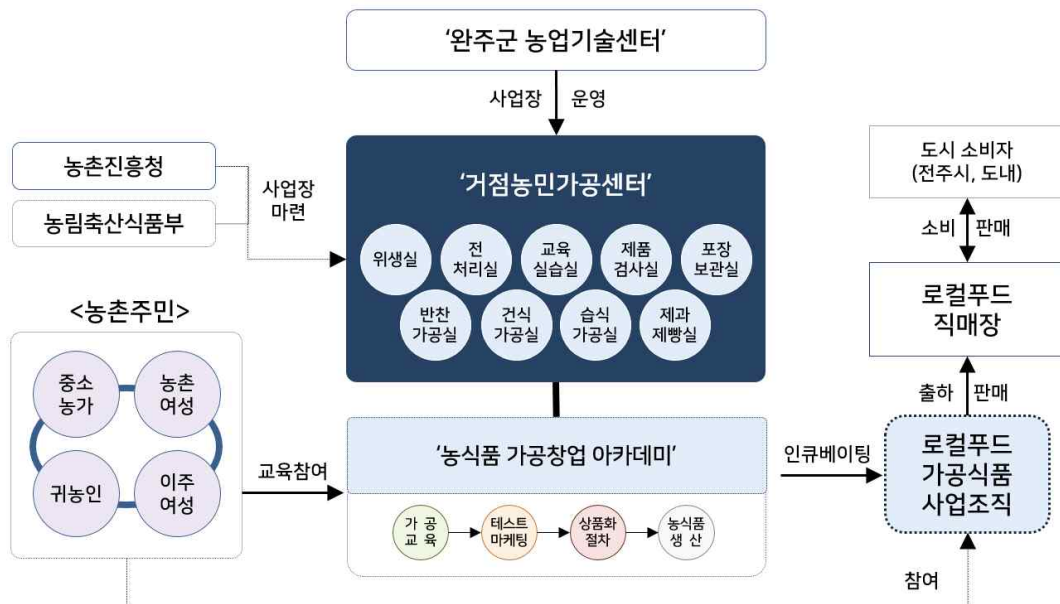
46) 거점농민가공센터는 ‘위생실, 전처리실, 교육실습실, 제품검사실, 반찬가공실, 건식가공실, 습식가공실, 제과·제빵실, 포장실, 보관실’ 등으로 구성되며, 200여개의 로컬푸드 가공식품을 생산하여 로컬푸드 직매장에 출하고 있음

〈그림 5-10〉 ‘거점농민가공센터’ 교육 및 상품화 과정



- 거점농민가공센터의 이용은 ‘공동체와 중소농’에게 우선권이 있으며, 선발 과정을 거쳐 교육과정⁴⁷⁾을 이수한 공동체 사업조직이 가공식품을 직매장에 출하하고 있음
- 거점농민가공센터가 상품화를 지원하는 조직으로는 ‘(영)농가의 부업, (협) 가공식품협동조합, (협)줍마뜨레, (협)로컬푸드가공먹거리’ 등이 있음
- 무엇보다 엄격한 농식품 관리체계에 맞춰 농가 단위에서 해결하기 어려운 ‘식품인허가’ 등의 행정 절차 등을 거점농민가공센터가 전담하고 있음
- 거점농민가공센터의 기능은 농촌지역 사회적경제 조직의 ‘공동사업장(공유 자원)’으로 ‘①가공시설 제공, ②농민가공 촉진, ③교육 프로그램 운영, ④사업조직 육성, ⑤로컬푸드 가공분야 통합관리’ 등으로 요약할 수 있음

〈그림 5-11〉 ‘거점농민가공센터’ 비즈니스 모델



47) 농식품 가공창업 아카데미로 교육 프로그램은 ‘가공 아이템 발굴→가공기술 교육→시제품 개발’ 등의 가공품 개발과 상품화 등의 창업 컨설팅 방식으로 진행

<참고> 6차산업화와 사회적경제 비즈니스 모델 비교

- 농촌지역 사회적경제는 주로 농업을 매개로 주로 이뤄지므로 ‘농업의 6차 산업화’와 유사한 형태로 실천되고 있어 그 차이점을 살펴보고자 함
- 주요배경
 - 6차산업화는 농업생산 이후 부가가치를 타 산업이 차지하는 구조를 농업분야가 주도하여 재구조화하여 생산자의 소득향상을 도모하자는 전략
 - 사회적경제는 시장과 정책실패에 따른 사회적배제 등의 문제를 주민이 주체가 되어 사회문제를 해결하자는 실천활동
- 기본개념
 - 6차산업화는 생산자가 농식품의 공급사슬에 직간접적으로 관여하여 부가가치를 창출해 소득을 향상하는 생산자발 가치사슬 모델
 - 사회적경제는 생활경제 영역에서 경제적·사회적 지위와 자산을 지키기 위해 공동의 욕구를 가진 사람들이 직접 구성한 이해당사자 경제의 일부로 정의
- 관련이론
 - 6차산업화는 일본(今村奈良臣, 1996)에서 주창, 경제학(페티-클라크법칙)·경영학(거래비용이론)·사회적경제(취약계층의 경제활동 참여) 등으로 설명이 가능
 - 사회적경제는 19C 유럽을 중심으로 다양한 연구자(Walars, 1896; Polanyi, 1994)가 실체론적 경제학으로 개념화되어 왔고, 법률과 정책으로 구체화
- 실천형태
 - 6차산업화는 생산자의 농업경영의 다각화와 복합화(수직적 계열화)와 농상공연계(수평적 계열화) 등의 비즈니스의 형태로 구체화
 - 사회적경제는 사회적기업·협동조합·마을기업·자활기업·공동체 사업조직 등 법률과 정책에서 규정하는 사업조직의 비즈니스로 활동으로 구체화
- 중점내용
 - 6차산업화는 생산자가 주도하는 부가가치 창출 비즈니스 모델에 중점을 두면서 농촌지역 사회적 취약계층의 경제활동 참여기회를 확대를 도모

- 사회적경제는 구성원 공통의 이해관계와 공공성을 목표로 조직운영에서 경영자율성과 민주적 의사결정을, 수익배분에서 자본보다 '사람-노동'을 중시

○ 법률과 범위

- 6차산업화는 '농촌융복합산업 육성 및 지원에 관한 법률'에 근거하여 농림축산식품부가 주도하여 농촌지역에서의 다양한 비즈니스 혁신 촉진에 중점
- 사회적경제는 사회적경제 조직을 규정하는 다양한 개별 특별법에 근거하여 기획재정부 등의 다양한 정부부처가 사회문제 해결을 도모하는 다양한 사업과 활동조직의 비즈니스 혁신 촉진에 중점

〈표 5-1〉 6차산업화와 사회적경제 비즈니스 모델 비교

구분	6차산업화 비즈니스	사회적경제 비즈니스
배경	·농업(생산자)이 생산에 그치지 않고 가공·유통·관광이 차지하는 부가가치를 농업분야로 되찾아 오자고 제안 ·1994년 일본 今村奈良臣교수가 주창	·생산수단 등의 독과점으로 시장·정책실패에 따른 사회적배제를 주민주체의 연대·협력 방식으로 사회문제를 해결하려는 실천활동 ·19C말부터 이론적·실천형태로 제안
개념	·생산자가 농식품의 공급사슬에 직간접적으로 관여하여 부가가치를 창출해 소득을 향상하는 생산자궤 가치사슬 모델	·생활경제 영역에서 경제적·사회적 지위·자산을 지키기 위해 공동육구를 가진 사람들이 직접 구성한 이해당자경제의 일부
관련이론	·경제학, 페티-클라크의 법칙으로 설명 ·경영학, 거래비용 이론으로 설명 ·사회적경제, 취약계층의 경제활동 참여	·Walars(1896), 효용이 아닌 공정성에 따른 富의 재분배 ·Polanyi(1994), 상호성에 따른 생산과 분배
형태	·농업경영의 다각화·복합화 (생산자 생산·가공·유통·판매 일체화) ·농상공(農商工) 연계 (2차·3차산업과 연계한 지역 비즈니스)	·사회적기업·협동조합·마을기업·자활기업·상호공제조합·민간단체의 경제활동 ·주민이 연대·협력방식으로 사회문제 해결해 나가는 일련의 모든 공동체 활동
중점	·생산자가 주도한 부가가치 창출 비즈니스 모델에 중점 ·농촌지역의 사회적 취약계층의 경제활동 참여기회를 확대를 도모	·구성원 공통 이해관계와 공공 위한 목표 ·조직운영의 경영자율성, 민주적 의사결정을 중시 ·수익배분에서 자본보다 '사람-노동'을 중시
법률	·농촌융복합산업 육성 및 지원에 관한 법률	·개별 사회적경제 특별법 및 정책사업
범위	·농업분야 농촌지역에서 비즈니스로 구체화	·사회·경제의 지역단위 사업활동으로 구체화

4. 지원조직 역할과 지역체계 구축

- 사회적경제 활성화는 개별 조직이 안정적으로 사업과 활동을 전개할 ‘여건과 환경’ 등을 생태계 방식으로 조성하는 것이 선결조건으로 강조되고 있음
- 사회적경제 조직은 영리목적의 사업조직과 달리 ‘공동체성을 갖춘 비즈니스 조직’이기 때문에 경쟁시장에서 구조적으로 취약함⁴⁸⁾을 갖고 있음
- 바로 이점에 때문에 사회적경제 조직을 공공영역에서 적극 지원할 필요가 있으며, 개별 조직의 ‘규모의 경제(economy of scale)’ 방식보다 조직을 조직화한 ‘범위의 경제(Economies of Scope)’를 통해 개별 조직의 한계를 보완해 나가야 함
- 사례지역(완주군)에서는 사회적경제 활성화를 위한 지자체의 적극적인 ‘지원정책’을 바탕으로 ‘중간지원조직’이 충실히 기능하고 있으며, 개별 조직이 참여한 ‘연대조직’을 통해 ‘따로 같이’ 활성화를 도모하고 있음

□ 요인 1. ‘행정 지원정책’ 충실

- 사례지역(완주군) 사회적경제 활성화의 중요한 요인은 지자체가 중심이 된 공공영역의 정책 리더십을 발휘하여 단계별 지원정책을 진화시켜온 데 있음
- 정책의 리더십은 ‘지원정책, 전담부서, 지원조례’ 등으로 나누어 볼 수 있음
- 첫째, 완주군의 ‘사회적경제 정책’은 농촌지역이 직면한 삼농(三農)문제⁴⁹⁾ 해결을 위한 ‘약속 프로젝트’에 담긴 ‘로컬푸드 정책’에서 시작하였음
- ‘약속 프로젝트’는 농업을 매개로 중소농과 농촌주민이 중심이 된 공동체 사업조직을 주체로 지역농업 생산구조를 ‘다품목·소량생산’으로 재편하여 중소농가와 농촌주민의 일자리를 마련하고 소득을 향상시키는 전략⁵⁰⁾임
- 둘째, 로컬푸드와 농촌마을 공동체 육성을 위한 ‘약속프로젝트’는 2018년 ‘완주소셜굿즈 플랜’⁵¹⁾이라는 사회적경제 활성화 종합정책으로 진화하게 됨

48) 조직의 규모와 자산의 영세성으로 자산과 매출 중심의 신용평가가 낮고, 사회적 목적과 이윤창출의 균형점을 유지하기가 어려움

49) 경제성장의 과정에서 농업·농촌·농민이 공업·도시·도시민에 비해 경제적·사회적으로 격차가 커지는 현상

50) 전통적 생산정책에서 벗어나 중소농가와 농촌마을 공동체가 로컬푸드 방식의 다양한 상품을 생산·출하, 관계시장에서 소비자 수요에 부응함. 초기 행정이 주도한 로컬푸드 사업조직(사업단)을 통해 주민의 인적역량과 상품화 역량을 키워 다양한 형태의 공동체 사업조직으로 조직화하고, 축적된 사업과 활동 역량을 토대로 ‘완주로컬푸드협동조합’으로 확대시켜냄

51) 소셜굿즈(social goods)는 사회적경제 조직에 의해 생산·제공되는 유·무형의 상품과 서비스

- ‘완주소셜굿즈 플랜’은 농업·농촌 로컬푸드 성과를 지역사회 전체를 포괄하는 사회적경제 정책으로 ‘사회적경제 조직 육성, 사회적경제 상품화 확대, 사회적경제 촉진 기금마련, 인력양성 및 지원시스템 강화’ 등을 담고 있음
- 셋째, 농촌지역 사회적경제 조직 육성과 기반구축을 위한 자체 정책을 실행하기 위해 행정조직으로 ‘전담부서’를 신설하고 정책실행 역량을 갖추
- 2010년 전담부서로 ‘농촌활력과’를 신설하고 우수한 공무원과 외부 전문가를 채용, 로컬푸드 중심 농촌 사회적경제에 필요한 ‘전문성과 실행력’ 마련
- 2015년 협동조합·사회적기업 등을 중심으로 하는 사회적경제 전담부서로 ‘사회적경제팀’을 신설하여 통합적인 사회적경제 정책으로 진화를 도모함
- 넷째, 완주군은 이러한 자체 지원정책을 원활하게 추진하기 위한 근거로 지방의회와 함께 자치법규(조례)를 제정하여 안정적 정책실행의 기반을 갖추
- 2009년 약속프로젝트의 공동체 지원의 근거를 담은 ‘지역공동체 활성화 육성에 관한 조례’를 제정하고 농촌마을 공동체 사업조직을 집중적으로 육성
- 2013년에는 공공영역의 구매로 사회적경제 조직의 상품판매의 활로를 열기 위해 ‘사회적경제제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 조례’를 제정하였음
- 이 조례는 2016년 사회적경제 조직을 육성하고 통합적으로 지원하기 위한 ‘사회적경제 육성 및 지원에 관한 조례’로 확대 개정하였음

〈표 5-2〉 ‘행정 지원정책’의 단계별 진화과정

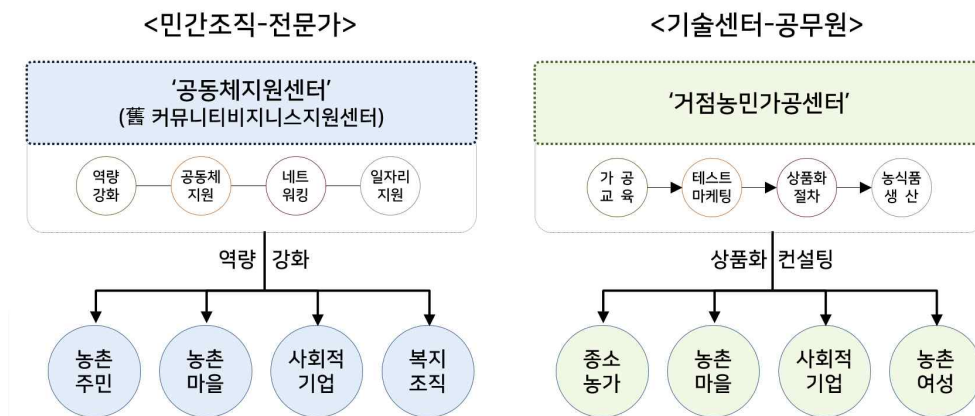
구 분	지원정책	전담부서	지원조례
주요내용	·약속프로젝트(09) : 로컬푸드와 공동체 육성 자체계획 ↓ ·소셜굿즈플랜(18) : 종합적인 사회적경제 육성 자체계획	·농촌활력과(10) 신설→ 로컬푸드 실행조직 ↓ ·사회적경제팀(15) 신설 → 사회적경제 정책확장	·공동체 활성화 조례(09) ·사회적경제 제품 구매촉진 판로지원 조례(13) ·사회적경제 육성조례(16)
특징	·지자체 차원 독자 실행계획 ·자체예산을 중심으로 정부/도 정책을 적극 활용	·우수 행정공무원 인력 ·외부 전문가 채용으로 전문성과 실행력 담보	·정책 진화에 따른 지원 조례 제정 ·행정, 군의회 협조원활

스를 통칭하는 브랜드와 네이밍으로 민관협력과 지역순환경제를 위한 사회적경제 시스템 구축을 지향하고 있음

□ 요인 2. '중간 지원조직' 기능

- 공공영역의 정책은 '관(官)과 민(民)'의 중간영역에서 정책실행을 촉진하고 현장조직을 지원하는 '중간지원조직'의 역할이 갈수록 강조되는 추세임
- 사례지역(완주군)에서는 지자체의 농촌지역 사회적경제 정책의 실행을 지원하고 지역주민의 역량강화를 담당해온 '중간지원조직'이 핵심 활성화 요인임
- 완주군의 중간지원조직은 ①공동체 사업조직의 육성(커뮤니티비즈니스지원센터, 공동체지원센터로 개칭)과 ②가공사업 조직 육성(거점농민가공센터)로 구분할 수 있음
- 첫째, 공동체 사업조직 육성을 목적으로 하는 '공동체지원센터'는 2010년부터 '약속프로젝트'의 정책추진을 위한 실행조직으로 성격을 가지면서 지역주민의 역량을 강화하여 농촌마을의 공동체를 육성하는 역할을 담당
- '공동체지원센터'는 주민주도의 지역활성화와 역량강화를 주요사업으로 하여 '사회적기업 네트워킹, 지역맞춤형 일자리 사업, 사회복지 네트워킹, 사회적경제포럼' 등의 다양한 사업을 추진해 나감⁵²⁾
- 둘째, 가공사업 조직 육성을 지원하는 '거점농민가공센터'는 농가의 로컬푸드 소규모 가공 상품화를 지원하기 위한 하드웨어를 구축하고, 가공교육, 시제품, 상품화, 상품생산 및 사업조직의 창업 등 인큐베이팅 기능을 담당
- '거점농민가공센터'는 지역의 로컬푸드 가공분야 통합관리 조직으로 기능하면서 로컬푸드 기반 사회적경제 조직의 상품화 역량이 강화하여, 개별 사업조직의 비즈니스를 확장하는데 크게 기여하고 있음

<그림 5-12> '중간지원조직'의 형태와 기능



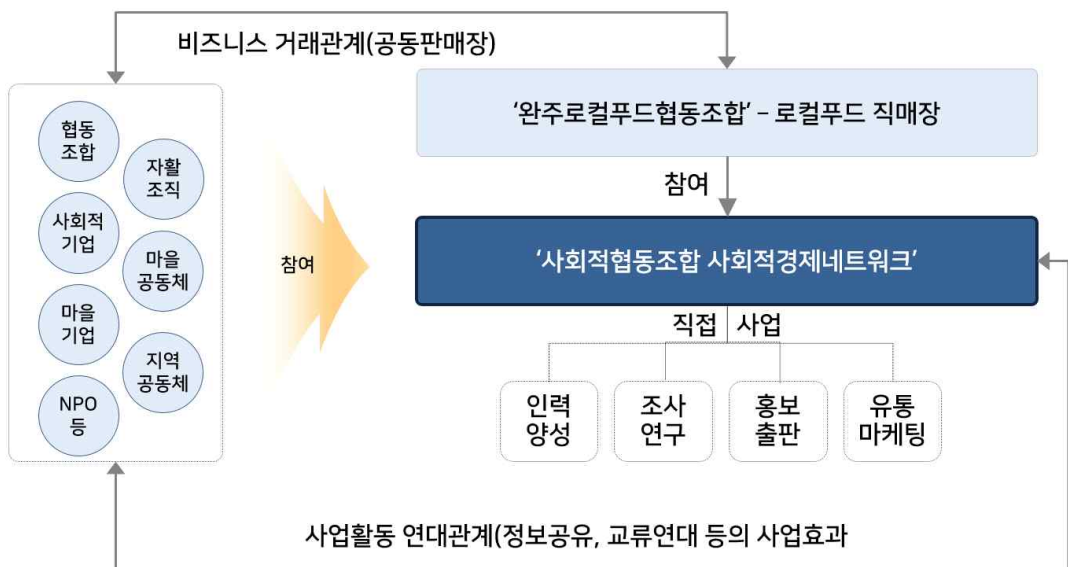
52) 2015년에는 중간지원조직의 명칭을 '공동체지원센터'로 변경

- 공동체지원센터는 ‘민간조직(사단법인)’을 지정하여 민간의 전문가가 담당하고 있는 반면, 거점농민가공센터는 행정조직(농업기술센터)의 전문 공무원이 담당하고 있음

□ 요인 3. ‘지역 연대조직’ 구축

- 개별 사회적경제 조직은 조직과 비즈니스의 영세성으로 인해 개별 조직단위의 사업과 활동의 한계와 제약이 많아 사회적경제 조직 간의 연대 및 네트워킹을 통한 ‘지역통합형 경제활동 전략’을 구사하는 것이 효과적임
- 사례지역(완주군)은 개별 사회적경제 조직이 지역사회 전체를 포괄하는 ‘사회적경제네트워크’를 결성하고 긴밀한 연대를 통한 지역순환경제 실현을 도모하고 있음
- ‘사회적경제네트워크’는 2018년 완주군의 마을기업, 협동조합, 사회적기업, 마을공동체 사업 조직 등이 참여하여 ‘사회적협동조합’으로 설립된 연대조직
- 사회적경제네트워크는 개별 조직이 생산하는 상품 및 서비스 제공자(생산자 조합원)와 이용자(소비자 조합원)를 조합원으로 하고 있음
- 사회적경제네트워크는 ‘인력양성, 조사·연구, 컨설팅, 홍보·마케팅, 출판·정보’ 등을 고유목적 사업으로 하면서, 개별 조직의 상품 및 서비스 판매를 위한 유통(도소매업)과 개별 조직 협력사업을 주요사업으로 정함
- 이와 함께 ‘완주로컬푸드협동조합’은 개별 사회적경제의 상품판매의 거점으로 기능하면서 사회적경제 조직 간의 비즈니스 거래망을 구축하여 로컬푸드

〈그림 5-13〉 ‘지역 연대조직’의 형태와 기능



- 드 영역의 '지역통합형 경제활동 주체'로 역할을 하고 있음에 주목해야 함
- 결국 사회적경제 연대조직은 개별 조직의 사업과 활동의 한계를 보완하는 '비즈니스 거래망'을 구축하고, '교류·협력·연대'를 통해 활동역량을 보충하는 조직으로 기능하는 것으로 '사회적경제 생태계' 구축의 필수요소임

5. 사회적경제 활성화 실천과제

- 사회적경제를 활성화를 위한 실천과제는 ‘공동체성을 갖는 비즈니스 조직’의 특성과 ‘사회적 가치’에 기반한 공공영역의 ‘정책지원’으로 대별할 수 있음
- 이 연구에서는 사회적경제 활성화 실천과제 영역으로 ‘지원체계, 공동체성, 비즈니스성’을 구분하고 각 영역에 세부 평가지표를 통해 사회적경제 활성화를 위한 ‘중요도와 성취도’를 평가하여 취약한 분야를 살펴보았음
- 여기에서는 4장(사회적경제 진단과 과제)에서 분석·정리한 ‘중요도-성취도 (IPA) 분석’ 결과를 중심으로 사회적경제 활성화 실천과제를 논의하고자 함

□ 과제 1. ‘공동체성’ 강화를 위한 실천과제

- 사회적경제 조직은 주민이 조합원으로 참여하는 ‘협동조합 방식’의 사업조직으로 ‘공동체성’을 유지하고 강화하는 것이 조직의 안정적 운영에 필요조건임
- 사회적경제 조직의 ‘공동체성’은 ‘지도력(리더십), 구성원의 협력·소통, 동질성, 참여도, 의사결정, 역량강화, 지역사회·경제 기여, 교류·협력, 운영규칙’ 등으로 평가·진단하였음
- 진단결과 우선 시정해야할 지표(중요도에 비해 성취도가 낮은 항목)는 ‘협력소통, 구성원 참여, 사회기여, 역량강화’로 평가되었음
- 첫째, 개별 사회적경제 조직은 참여자 ‘개인의 필요를 공동의 필요로 끊임 없이 맞추어 조직화해 나가는 과정’을 중요하게 세밀하게 배치해 나가야 함
- 구성원 개인의 필요와 공동의 필요는 ‘원심력과 구심력’과 같아서 조직이 지향하는 비전과 가치, 활동의 목적을 지속적으로 확인하면서 개인의 차이를 최소화해 나가야 함
- 이러한 측면에서 필요한 실천과제는 구성원이 조직의 사업과 활동에 ‘자발적으로 참여할 여건’을 조성해야 하며, 다양한 방식의 ‘교육과 회의’를 통해 상시적으로 ‘소통과 협력’할 수 있도록 조직수준을 높여내야 함
- 둘째, 사회적경제 조직은 사업과 활동의 성과(결과물)인 ‘경제적+사회적 기여’가 구체적으로 개인에게 환원될 수 있는 구조를 만들어 나가야 함
- 사회적경제 조직은 사회적·경제적 가치·이익을 추구하는 성격을 갖지만, 경제적 기여의 중요도가 사회적 기여에 견줘 높은 현실을 고려할 때, 개인이 구체적으로 체감하는 성과창출이 공동체성 유지에 필수요소임

- 다만 사회적경제 조직 참여자는 영리목적 사업조직 참여자보다 사회적 기여에 관한 목적의식이 상대적으로 높다는 점에서 경제적 기여의 대소(大小)보다 성과의 환원구조를 투명하게 유지하는 것이 현실적 실천과제라 판단됨
- 셋째, 공동체 사업조직의 기본이 되는 ‘민주적 의사결정’과 ‘회계의 투명성’을 조직운영의 긴장감을 잃지 않고 지속적으로 담보해 나가야 함
- 능력있는 특성의 개인 리더십에 의한 조직운영은 근대적 조직운영 방식으로 평가되고 있는 점에 비춰볼 때 구성원이 다양한 의사결정 과정에 참여할 수 있는 민주적인 ‘회의와 소통’의 과정을 중시해 나가야 함
- 무엇보다 사업·활동의 각종 회계가 투명하게 처리되어야 개인의 조직에 대한 신뢰와 몰입이 높아지기 때문에 형식으로서의 ‘운영규칙’을 앞세우기보다 ‘회계 투명성’을 보장하기 위한 담당인력과 회계처리 시스템을 갖추어야 함

□ 과제 2. ‘비즈니스성’ 강화를 위한 실천과제

- 사회적경제 조직은 경제적 필요와 사회적 요구 해결을 목적으로 하는 ‘비즈니스 조직’이기 때문에 경제적 이익 창출의 활동이 단절되지 않도록 해야 함
- 사회적경제 조직의 ‘비즈니스성’은 ‘판로확보, 정보획득, 거래 안전성, 개방적 참여구조, 합리적 수익배분, 경영전문성, 홍보·마케팅, 상품화·상품화, 전담인력’ 등으로 평가·진단하였음
- 진단결과 우선 시정해야할 지표(중요도에 비해 성취도가 낮은 항목)는 ‘재무적 안정성과 전담인력’으로 평가되었음
- 첫째, 비즈니스 조직의 재무상태는 ‘단기부채 지불능력, 이자지급 비중, 이자지불 능력, 자기자본 비율, 재고자산과 매출채권 비중’ 등으로 진단이 되는바, 세부 재무상태 지표가 안정성을 갖도록 경영전략을 구사해야 함
- 사회적경제 조직의 특성⁵³⁾에 맞는 대출심사 등 일반 금융기관의 신용평가 기준이 없는 점을 고려할 때, 사업초기 비즈니스에 필요한 물적기반은 상대적으로 유리한 정책지원⁵⁴⁾ 또는 지역 사회적금융 기관의 활용이 필요함
- 둘째, 비즈니스 과정에서 사업과 활동을 전담으로 담당할 전담인력(상근인

53) 사회적경제 조직은 일반적 비즈니스 조직에 비교할 때 사업의 성과가 창출되는 기간이 상대적으로 길지만, 자기자본이 적고 단기 지불능력이 부족하기 때문에 사업초기 보수적이고 안정적인 재무관리가 필요함

54) 용자보다 보조사업이 유리하며, 신탁과 새마을금고 등의 사회적금융 기관에서 우대를 적극 활용해야 함

- 력)을 마련하지 않으면 성과창출에 많은 제약이 있음에 주목해야 함
- 사회적경제 조직은 참여자 개인의 필요와 욕구의 차이로 인해 사업과 활동의 과정에서 무임승차하여 책임성의 소재가 빈번한 갈등의 원인으로 지적되고 있어, 전담인력의 확보는 성과창출과 경영안정의 ‘필요충분’ 조건임
 - 셋째, 지속가능한 안정적 비즈니스를 위해서는 ‘판로확보’가 가장 중요하며, ‘수익배분’을 통해 참여자의 경제적 필요를 충족시켜 나가야 함
 - 사례지역의 사회적경제 조직의 진단결과 ‘거래안전성’은 일정한 수준을 갖춘 것으로 평가되었지만, 실태분석에서 확인할 수 있듯 ‘공공기관 판매·납품’을 늘려나가기 위한 지원정책이 필요함
 - 넷째, ‘상품화’의 중요도는 높지만 비즈니스 물적기반인 ‘설비와 공간’에 대한 중요도가 낮으므로 하드웨어의 공유를 통한 상품화 역량강화가 중요함
 - 비즈니스에 필요한 물적기반(가공설비 및 판매장 등)은 공유하여 설비투자를 최소화하면서 사업과 활동을 위한 상품화 역량을 지속적으로 높여 나가야 하는데, 이를 위해 중간지원조직의 적극적 역할이 강조됨

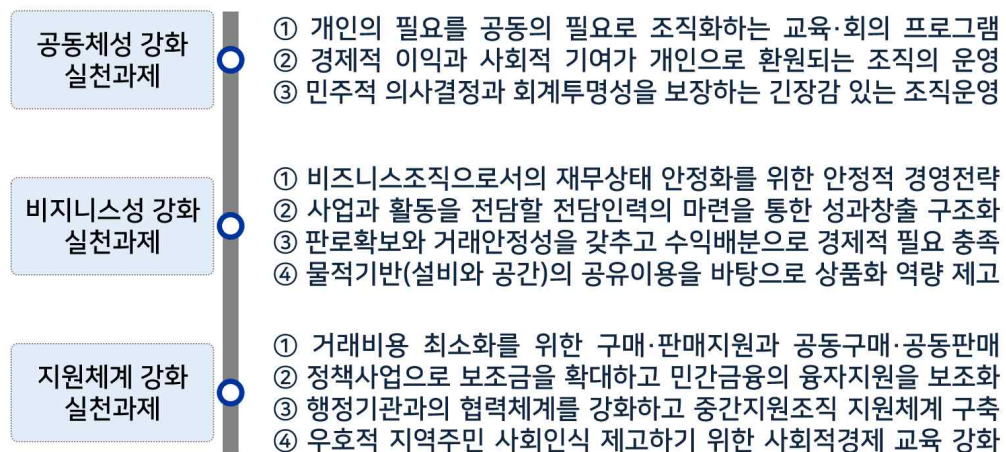
□ 과제 3. ‘지원체계’ 강화를 위한 실천과제

- 공동체의 사회적 가치를 지향하는 사회적경제 특성을 볼 때 공공영역의 ‘지원체계’는 ‘생성-성장-소멸-재생성’이라는 순환과정에 필요한 내용으로 검토 가능함
- 사회적경제 ‘지원체계’는 ‘행정기관·중간지원조직 협력, 보조금·자금 지원, 전문인력 양성, 주민교육 프로그램, 인증제도, 품질·판매·구매 지원, 지원조례, 지역주민 인식’ 등으로 평가·진단하였음
- 진단결과 우선 시정해야할 지표(중요도에 비해 성취도가 낮은 항목)는 ‘판매지원, 구매지원, 지원조례’ 등으로 평가되었음
- 첫째, 사회적경제 조직의 상품의 생산과 판매에 필요한 ‘구매지원’과 ‘판매지원’이 가장 우선적인 정책과제로 꼽을 수 있음
- 영세한 사업기반을 감안할 때 개별 사회적경제 조직이 직접 시장과 거래할 때 발생하는 ‘거래비용’을 최소화하기 위한 ‘공동구매, 공동판매’ 등의 정책 지원을 마련해야 함
- 둘째, 정책사업으로서의 ‘보조금’의 지원은 중요도와 성취도에서 높은 수준인 반면 민간금융에서의 ‘용자지원’은 선호하지 않아 일정한 수준까지 정책사

업을 확대해 나가야 함

- 이러한 사회적경제 조직의 평가는 활동기간이 짧은 여건을 고려할 때 정책 사업으로 사업과 활동의 물적기반을 구축하기를 선호하는 것으로 해석됨
- 셋째, ‘행정기관’과 ‘중간지원조직’의 협력·지원은 만족도가 높으나, 행정조직과의 협력체계를 더 중요하게 판단하고 있어 행정의 역할이 매우 중요함
- 과도하게 행정기관과 정책사업에 사회적경제 조직이 의존하는 것으로 해석할 수도 있으나, 사회적경제의 활동기반이 아직까지 취약한 현실을 감안할 때 정책지원 체계를 더욱 강화해 나가야 할 것임
- 넷째, 사회적경제에 관한 ‘지역주민 인식’이 중요하며 사례지역은 일정 수준을 유지함을 확인할 수 있는데, 우호적 지역사회 인식은 주민교육을 통해 가능함
- 지역사회 전체의 사회적경제에 대한 우호적 인식은 사회적경제 조직의 상품과 서비스에 대한 잠재적 지역수요로 기능하면서 사회적경제 방식으로 생활 상의 문제를 조직적으로 해결해 나가는 사회자본이 될 것으로 기대됨

〈그림 5-14〉 사회적경제 활성화 영역별 실천과제(종합)



제6장

요약 및 결론

제6장

요약 및 결론

□ 연구배경과 목적

- 농촌지역 사회적경제 조직은 ‘비즈니스’(business) 사업조직으로서의 특성과 ‘공동체’(community) 활동조직으로서의 목적을 가지고 있지만, 조직의 지속 가능성을 좌우하는 경제적·사회적 기반은 약한 것으로 나타남
- 농촌 지역사회가 직면한 문제해결의 주체로 사회적경제 조직이 기능할 수 있는 여건 조성이 중요과제이며, 사회적경제 조직의 활동여건을 고려할 때, ‘개별조직, 네트워크, 지역체계’ 등으로 검토하는 것이 현실적임
- 이 연구는 농촌지역 사회적경제 조직의 활성화 사례 지역(완주군)에 주목하여 사회적경제 조직의 활성화 요인을 조사·분석·구조화하고 활성화 사례를 촉진하기 위한 정책영역에서의 시사점을 과제로 도출하고자 하였음

□ 농촌지역과 사회적경제

- 농촌지역과 지역주민이 생활과 삶의 질 영역에서 요구되는 재화와 서비스가 원활하게 공급되지 못해 필요가 충족되지 않아 도시에 비해 어려움이 많음
 - 사업조직의 이윤창출 여력이 적어 시장에서 원활 또는 충분히 공급되지 않은 경우에 농임
 - 복지재정 부족 또는 정책인식 부재로 정책(정부)을 통해 충분히 제공되지 않는 사회서비스를 제공하는 역할을 사회적경제 조직이 담당하고 있음
- 농촌지역은 도시에 비해 인적·물적자원의 한계로 지역사회의 자원을 동원한 소규모 공동체 방식의 경제활동이 활발한 특징을 가지며, 단기 성과보다 장기적 관점에서 실행되는 특징이 있음

- 농촌지역은 사업과 활동의 공간적 특성이 '마을'로 농촌주민의 생활 범위가 반영된 것이기는 하지만 사업과 활동의 제약요인으로 지적되고 있음
- 이러한 농촌지역 사회적경제 조직의 특성은 주류 시장경제 가치사슬에 편승하지 못하고 개별 조직으로 분산되어 사업과 활동의 어려움으로 지적됨
- 사회적경제 조직은 시장에서의 경쟁우위 목적보다 지역에서 경제활동이 단절되지 않도록 하는 경제활동 소요비용을 절감하는 목표가 더욱 중요함
- 개별 사회적경제 조직의 목표를 효과적으로 연계하는 전략과 대표사업을 발굴하고 개별 사회적경제 조직을 연결하는 구심체 형성이 중요함
- 다수의 마을을 결합한 네트워킹이 효과적 정책성과를 창출하는 수단으로 주목되며, 마을단위 조직이 결합된 협동조합 방식이 그 대표적인 사례임
- 농촌 지역사회는 구조적으로 쉽게 시장이 실패하거나 시장부재(missing market) 현상이 발생하는데, 이러한 영역이 '지역통합형경제활동'을 조직하여 개별 조직을 연계해 나가는 전략사업의 영역이 될 수 있음
- '지역통합형경제활동'은 성장시대에 없었던 필요(복지, 돌봄, 환경, 일자리, 사회서비스, 교육, 문화 등 부재시장 영역에서 재화·서비스 생산이 가능함)
- 이를 통해 농촌 지역사회에서 위축된 경제활동을 복원하고 지역의 선순환 경제구조를 정착시키는 과제를 실천해 나가는 것이 필요함

□ 농촌지역 사회적경제 활성화 사례-완주군

- 완주군은 농촌의 구조적 문제(고령화, 과소화, 양극화, 소득격차 등)를 극복하기 위해 2008년부터 '로컬푸드와 지역공동체 활성화' 정책을 추진해 왔으며, 2011년부터는 지역의 '사회적경제 활성화' 전략으로 확장해 가고 있음
- 첫째, 완주군은 농촌사회에서 소외된 중소농·고령농·마을공동체를 '로컬푸드' 방식의 경제활동 주체(사업조직)로 조직화하고, 정책과 인프라 등을 구축해 사회적·경제적 성과를 창출하고 있음
 - 행정 내 전담부서, 인력, 조례·규칙 제정, 중간지원조직 설립 등으로 왜곡되어온 지역농업 생산구조를 지속가능한 틀로 전환(기획생산체계)해 냄
 - 로컬푸드 사업조직(건강한밥상, 지역농협, 완주로컬푸드협동조합 등)을 통해 로컬푸드 직매장, 거점가공센터, 농가레스토랑 등 로컬푸드의 가공·판매의 물적기반을 구축하여 성과를 지속해 내고 있음
- 둘째, 로컬푸드 방식의 농촌지역 공동체 사업과 활동을 '소셜굿즈 플랜'을 통해 사회적 일자리와 사회서비스를 제공하는 다양한 사회적경제 조직을

육성하고 지역순환경제 구축을 위해 확장하고 있음

- 농촌지역의 다양한 공동체와 사회적경제 조직을 적극 육성하여 지역이 필요로 하는 사회서비스를 제공하고 일자리를 늘려가는 종합전략으로 확장
- 소셜굿즈 플랜을 실행하기 위해 지역의 다양한 사회적경제 조직이 참여한 '완주사회적경제네트워크'를 설립하여 마을공동체 활성화, 소셜굿즈 육성, 사회적경제 교류협력, 통합 마케팅 등 중간지원조직으로 기능하고 있음
- 셋째, 완주군은 농촌지역의 현실과 여건에 근거하여 농촌지역의 특성에 맞게 사회적경제 조직을 확대하고 로컬푸드 방식의 비즈니스를 조직화해 온 활성화 사례로 평가할 수 있음
 - 2018년말 기준 총 206개소의 사회적경제 조직이 사업과 활동을 전개하고 있으며, 농식품 생산·가공, 농촌마을 체험, 생활환경 개선, 문화·교육 서비스, 보건·생태·에너지 등 지역사회의 필요를 사업으로 공급하고 있음
 - 개별 사회적경제 조직의 사업·활동이 결합된 '핵심시설'(가공센터, 판매장 등)을 지역의 공공자원으로 구축·운영하고 있는데, 개별 조직의 상품화와 판매장으로 기능하면서 대표적 사회적경제 핵심거점으로 기능하고 있음

□ 농촌지역 사회적경제 진단과 과제-완주군 사례

- 첫째, 완주군 사회적경제 '실태분석' 결과 (유효표본 85개 조직)
 - 농촌지역 특성이 반영된 농식품 생산·가공·유통이 많으며, 교육·관광 등 서비스도 담당, 아동·청소년·노인·청년 등 계층을 특정화하여 사업을 전개함
 - 조직의 내외부 개방성 등이 높아 비전공유, 의사결정, 참여, 성과배분, 네트워킹, 교류연대, 지역사회 문제해결 및 기여 등에 있어 의미있는 성과를 내고 있는 것으로 확인되었음
 - 사업조직으로서 2/3 이상이 운영 중이지만, 사업이 미진하거나 중단된 경우도 있는데, 전문인력, 자금확보 등을 가장 큰 어려운 요인으로 꼽음
- 둘째, 완주군 사회적경제 '조직진단' 결과 (유효표본 102개 조직)
 - 사회적경제 조직특성을 반영, '공동체성, 비즈니스성, 지원체계' 등으로 구분해 조직진단 하였고, '공동체성 > 비즈니스성 > 지원체계' 순으로 나타남
 - 공동체성은 '회계투명성, 의사결정, 협력소통, 참여' 등을 중요하게 꼽았으며, 만족도는 중요도의 76.1% 수준으로 평가됨
 - 비즈니스성은 '수익배분, 판로확보, 재무안정, 인력, 상품화, 정보' 등을 중요하게 꼽았으며, 만족도는 중요도의 71.9% 수준으로 평가됨

- 지원체계는 ‘판매지원, 구매지원, 행정협력, 주민의식, 보조금’ 등을 중요하게 꼽았으며, 만족도는 65.6% 수준으로 평가됨
- 사회적경제 조직의 성과평가 결과 ‘지역사회 기여, 설립목적 달성, 구성원 만족도와 자존감’ 등의 성과는 높았으나, 경제적 성과는 보통 이하로 나타남
- 셋째, 완주군 사회적경제 ‘과제진단’ 결과⁵⁵⁾
 - 사회적경제 조직의 활성화 요인(공동체성, 비즈니스성, 지원체계)에 대한 중요-성취도를 종합 분석(IPA)하여 과제를 진단함
 - 우선시정 과제(중요도 높고 성취도 낮은 항목) : 구매지원, 판매지원, 재무안정성, 전담인력, 정보획득, 홍보마케팅 등
 - 지속관리 과제(중요도 성취도 높은 항목) : 회계투명성, 의사결정, 참여, 지역경제·사회기여, 협력소통, 역량강화, 주민교류, 동질성, 운영규칙 등
 - 과잉노력 지양(중요도 낮고 성취도 높은 항목) : 행정협력, 지원조직, 보조금, 자금지원, 주민의식, 취약계층, 참여구조, 공간확보 등
 - 후순위 과제(중요도 성취도 낮은 항목) : 인력양성, 주민교육, 인증제도, 품질관리, 지원조례, 경영전문성, 설비확보, 자금조달 등

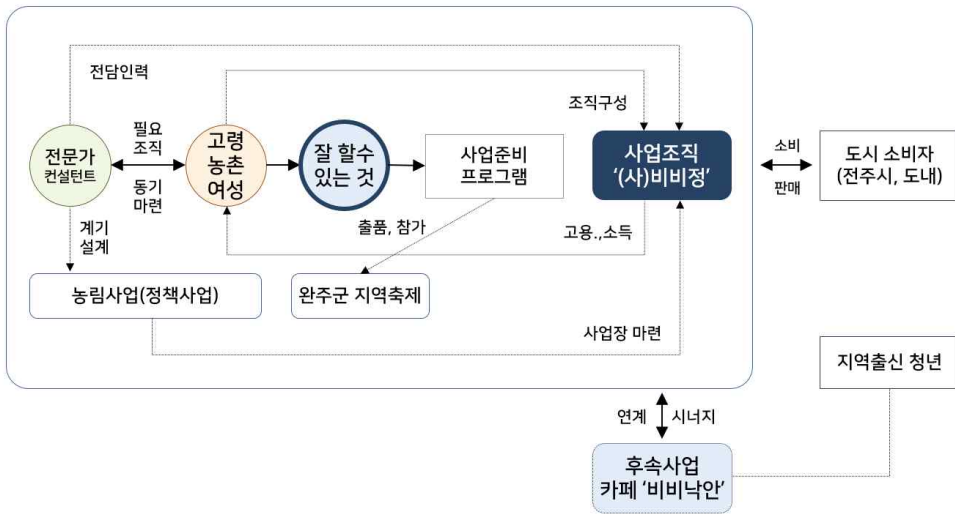
□ 농촌지역 사회적경제 활성화 요인

- 사례지역(완주군)의 사회적경제 분석·진단을 종합할 때, 활성화 요인을 ①미시적 수준에서 ‘조직의 설립과 운영’, ②비즈니스 거점이 되는 ‘사업장’, ③사업과 활동을 지원하는 ‘중간적-지역적 수준’ 요인으로 구분할 수 있음
- 첫째, 미시적 수준에서 ‘조직의 설립과 운영 요인’
 - ‘공동체성과 비즈니스성’ 이라는 사회적경제 조직의 특성은 ‘조직의 설립 및 운영과정’에서 일반 사업조직과는 다른 경로를 가지게 됨
 - 사례지역(완주군)에서 파악한 사회적경제 조직의 설립과 운영을 ‘문제진단 →조직설립→조직운영→사업운영→성과공유’ 단계로 활성화 요인을 정리함
- 둘째, 비즈니스 거점이 되는 ‘사업장’ 요인
 - 비즈니스는 해당 조직의 사업이 이뤄지는 ‘사업장’을 중심으로 이뤄지게 되는데, ‘일자리-상품화-소비화’의 구조를 갖추고 있음
 - 사례지역(완주군)에서 비즈니스 사업장(거점)은 ‘개별조직’과 ‘연대조직’으로 나뉘며, 지역자원을 활용한 ‘식당, 가공, 체험’ 콘텐츠로 대별하여 살펴봄

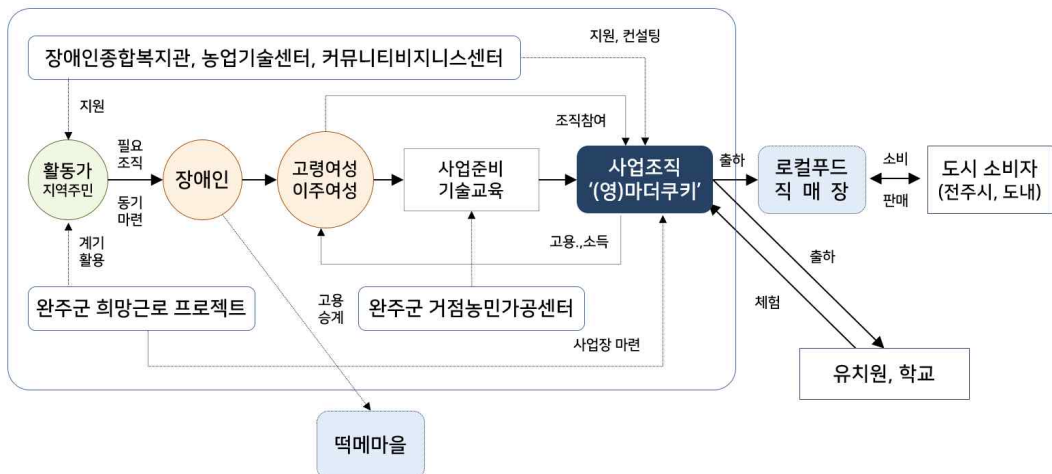
55) 조직진단 결과를 중요도-성취도(IPA) 분석으로 우선 과제를 분석

- '농가 레스토랑'은 농촌마을 주민이 마을에서 생산된 농산물을 활용한 '음식'이라는 상품으로 소비자에게 판매하는 사회적경제 조직의 대표 거점
- '가공사업'은 농촌에서 생산된 농산물을 활용한 '가공 농식품'이라는 상품을 소비자에게 판매하는 농촌지역 사회적경제 조직의 대표 비즈니스 영역
- '농촌체험마을'은 농촌경관 및 자원을 활용한 '체험·숙박'이라는 상품을 매개로 도시 소비자와 교류·판매하는 농촌 사회적경제 조직의 주요 영역
- '로컬푸드 직매장'은 로컬푸드 생산자조직(작목반)과 가공조직의 상품을 도시 소비자에게 직접 판매하는 농업분야 사회적경제 공동 판매장
- '거점농민가공센터'는 농산물을 원료로 한 농산 가공품을 '상품화'를 지원하고 사회적경제 조직을 '인큐베이팅'하는 핵심 거점시설로 기능

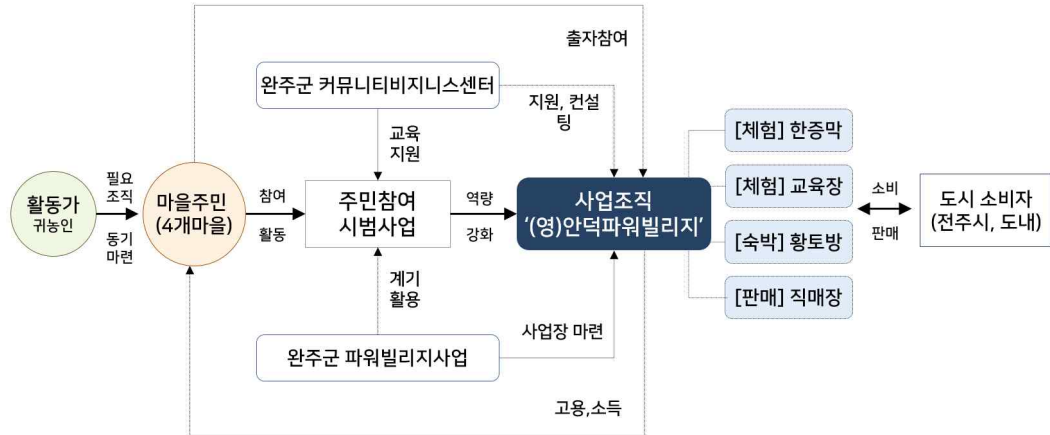
〈사업장 비즈니스 1. 농촌마을 '농가 레스토랑' 모델〉



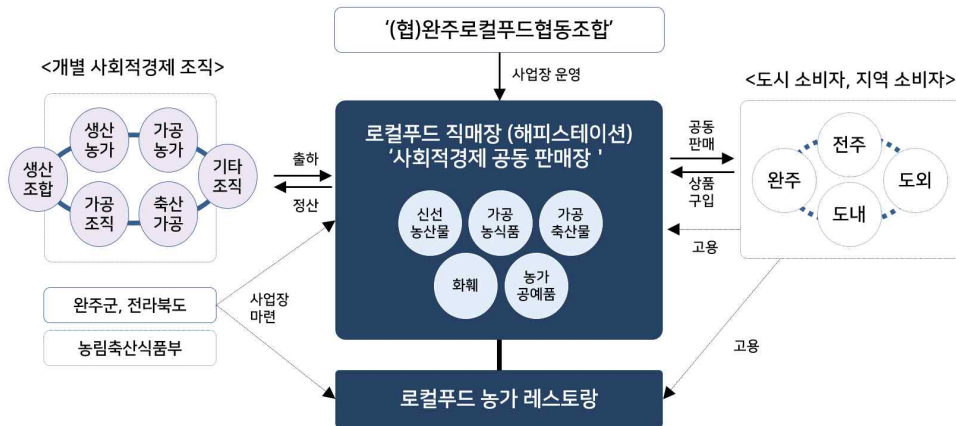
〈사업장 비즈니스 2. 농촌지역 '가공 사업장' 모델〉



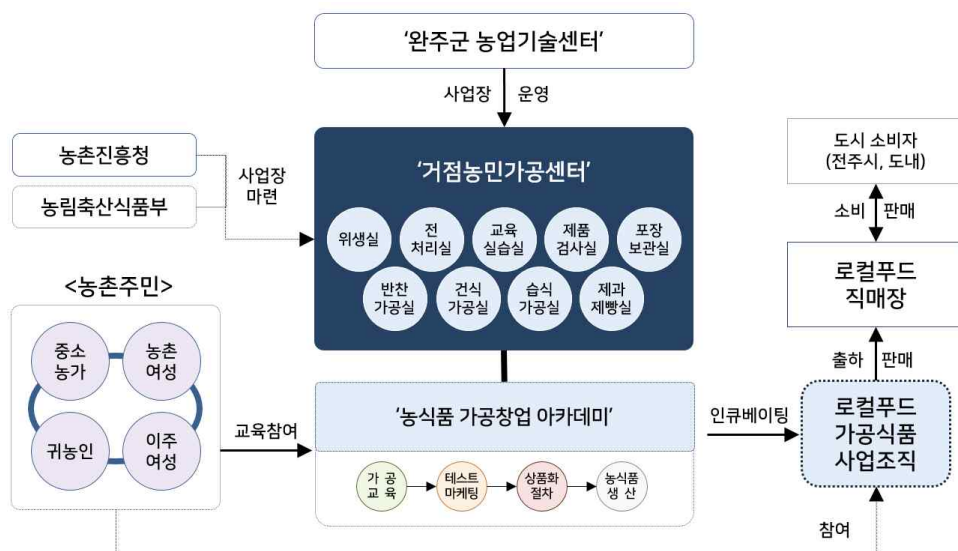
〈사업장 비즈니스 3. 농촌마을 '체험·숙박 사업장' 모델〉



〈사업장 중심 비즈니스 4. '로컬푸드 직매장' 모델〉



〈사업장 비즈니스 5. '거점농민가공센터' 모델〉

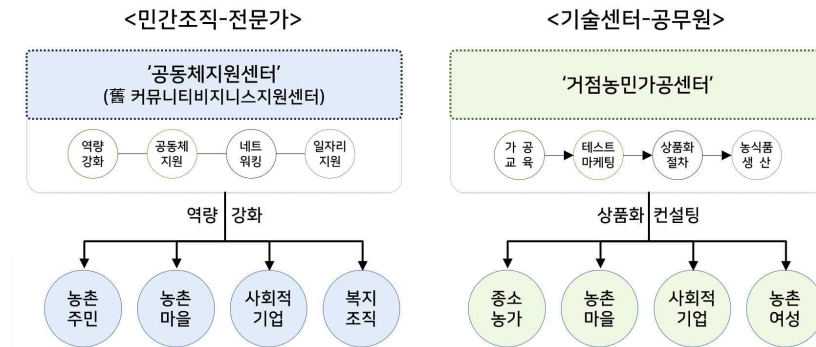


- 셋째, 사업과 활동을 지원하는 ‘중간적-지역적 수준’ 요인
 - 사회적경제 활성화는 개별 조직이 안정적으로 사업과 활동을 전개할 ‘여건과 환경’ 등을 생태계 방식으로 조성하는 것이 선결조건으로 강조되고 있음
 - 바로 이점에 때문에 사회적경제 조직을 공공영역에서 적극 지원할 필요가 있으며, 개별 조직의 ‘규모의 경제’ 방식보다 조직을 조직화한 ‘범위의 경제’를 통해 개별 조직의 한계를 보완해 나가야 함
 - 완주군에서는 지자체의 적극적 ‘지원정책’을 바탕으로 ‘중간지원조직’이 충실히 기능하고, ‘연대조직’을 통해 ‘따로 같이’ 활성화를 도모하고 있음

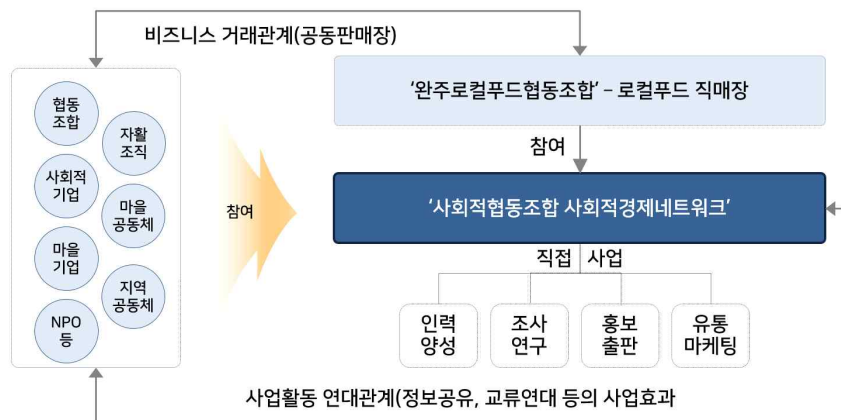
〈‘행정 지원정책’의 단계별 진화과정〉

구 분	지원정책	전담부서	지원조례
주요내용	· 약속프로젝트(‘09) : 로컬푸드와 공동체 육성 자체계획 ↓ · 소셜굿즈플랜(‘18) : 종합적 사회적경제 육성 자체계획	· 농촌활력과(‘10) 신설 → 로컬푸드 실행조직 ↓ · 사회적경제팀(‘15) 신설 → 사회적경제 정책확장	· 공동체 활성화 조례(‘09) · 사회적경제 제품 구매촉진 판로지원조례(‘13) · 사회적경제 육성조례(‘16)
특징	· 지자체 차원 독자 실행계획 · 자체예산 중심으로 정부정책을 적극 활용	· 우수 행정공무원 인력 · 외부 전문가 채용으로 전문성과 실행력 담보	· 정책 진화에 따른 지원조례 제정 · 행정, 군의회 협조원활

〈‘중간지원조직’의 형태와 기능〉



〈‘지역 연대조직’의 형태와 기능〉



□ 농촌지역 사회적경제 활성화 과제

- 사회적경제를 활성화를 위한 실천과제는 ‘공동체성을 갖는 비즈니스 조직’의 특성과 ‘사회적 가치’에 기반한 공공영역의 ‘정책지원’으로 대별하여 제안함
- 과제 1. ‘공동체성’ 강화를 위한 실천과제
 - 개인의 필요를 공동의 필요로 조직화하는 교육·회의 프로그램
 - 경제적 이익과 사회적 기여가 개인으로 환원되는 조직의 운영
 - 민주적 의사결정과 회계투명성을 보장하는 긴장감 있는 조직운영
- 과제 2. ‘비즈니스성’ 강화를 위한 실천과제
 - 비즈니스조직으로서의 재무상태 안정화를 위한 안정적 경영전략
 - 사업과 활동을 전담할 전담인력의 마련을 통한 성과창출 구조화
 - 판로확보와 거래안정성을 갖추고 수익배분으로 경제적 필요 충족
 - 물적기반(설비와 공간)의 공유이용을 바탕으로 상품화 역량 제고
- 과제 3. ‘지원체계’ 강화를 위한 실천과제
 - 거래비용 최소화를 위한 구매·판매지원과 공동구매·공동판매
 - 정책사업으로 보조금을 확대하고 민간금융의 융자지원을 보조화
 - 행정기관과의 협력체계를 강화하고 중간지원조직 지원체계 구축
 - 우호적 지역주민 사회인식 제고하기 위한 사회적경제 교육 강화

□ 연구한계 및 과제

- 이 연구의 사례지역인 완주군은 우리나라 최초로 로컬푸드 전략을 통해 농업·농촌 활성화를 도모하고, 로컬푸드와 6차산업화 방식의 다양한 농촌지역 사회적경제 조직을 설립하여 활발한 사업·활동을 전개해 오고 있음
- 특히 최근에는 공동체 사업과 활동을 종합하여 ‘소셜굿즈 플랜’을 통해 농촌 지역의 사회적 일자리와 사회서비스를 제공하는 영역으로 확장하고 있음
- 이 연구에서는 완주군 사회적경제가 다른 지역보다 어느 정도 활성화되었는지를 비교하지는 못하였는데, 이는 사례연구가 갖는 연구의 일반적 한계임
- 그럼에도 우리나라 농촌지역 현실을 고려할 때 완주군 사회적경제는 양적·질적 수준에서 활성화되었다고 평가하는데 무리가 없다고 판단함
- 한편 완주군을 사례로 논의하고 정리한 사회적경제 활성화 요인은 지역의 특수성이 반영된 것으로 활성화 정책을 검토하는데 고려할 사항이며, 이를 일반화하여 다른 지역에 그대로 적용하기에는 한계가 따른다고 판단함

참고자료

- 강병준(2014), '거버넌스 관점에서의 사회적경제조직의 성과요인 분석', 공간과 사회 24(3): 5~46.
- 나영삼(2018), '완주군 소셜굿즈 2050플랜', KREI 생생현장토론회 '주밀이 행복한 농촌형 사회적경제 활성화 방안' 발표자료.
- 성주인(2018), '농어촌 삶의 질 향상 정책 성과와 과제', 2018 농어촌 삶의 질 향상 정책 컨퍼런스, 한국농촌경제연구원.
- 완주공동체지원센터 홈페이지 <http://www.wanjucoop.org/>
- 완주공동체지원센터(2018), 「2018년 완주군 사회적경제조직 정책개발을 위한 실태 조사 보고서」(미발간).
- 완주군(2008), '농업농촌발전 약속프로젝트 추진계획'.
- 완주군(2018), '완주군 농업농촌발전 약속프로젝트 추진계획'.
- 완주사회적경제네트워크(2018), '완주군 사회적경제 브랜드 소셜굿즈 추진전략' 발표자료.
- 완주사회적경제네트워크 홈페이지 <http://wanjucoop-000.whoisgh.com/>
- 이인우 외(2015), '전주시 사회적경제 기본계획 수립 연구', 전주시.
- 이인우(2014), '사회적경제 관련 법률의 논의기준 및 시사점', 전라북도 사회적경제 기본법 토론회 발표자료.
- 이인우(2012), '협동조합 기본법 시대-지역협동조합의 실천과제', 전북협동사회연대회(준) 1차 포럼 발표자료.
- 이진민·이상식(2017), '사회적기업의 성과와 지속가능성의 성공요인에 관한 연구', 한국산업정보학회논문지 22(2): 123-142.
- 정은미·최병욱·정천섭·정환열(2018), "지역단위 푸드플랜의 기대효과 분석과 향후 과제", 한국농촌경제연구원.
- 최유진(2018), '사회적기업의 지역경제 활성화에 관한 실증분석', 지방정부학회 22(1): 227-246.
- 한국행정학회(2017), 「사회적 가치 실현을 위한 평가방안 연구」.
- 한국협동조합연구소(2017), "농촌지역 사회적경제 활성화를 위한 정책지원 방안 연구", 농림축산식품부.
- 한국협동조합연구소(2017), 「농촌지역 사회적경제 활성화를 위한 정책지원 방안 연구」.
- 황영모(2013), '사회적경제에서 지역경제의 미래를 찾다', "창조전북-기회와 도전", 전북연구원 총서.
- 황영모(2013), '전라북도 사회적경제 조직 실태분석과 활성화 방향', 이슈브리핑, 전

북발전연구원.

황영모(2015), '농업·농촌의 현실진단과 대응전략'. 지역농업연구원.

황영모(2017), '지역재단 지역리더대회-사회적경제분과 발표자료'.

황영모(2018), 2018 농업전망대회 지정토론문.

황영모 외(2014), '사회적경제기본법의 논의동향과 지역사회의 대응방향', 이슈브리핑 130, 전북연구원.

황영모 외(2016), '전라북도 사회적경제 실태와 활성화 방안 연구', 전북연구원.

황영모 외(2017), '사회적경제 네트워크 혁신타운 조성을 위한 추진방안 연구', 전북연구원.

황영모 외(2017), '전라북도 사회적경제 실태와 활성화 방안 연구', 전북연구원

황영모·이인우(2014), '사회적경제 기본법'의 논의동향과 지역사회의 대응방향', 이슈브리핑, 전북발전연구원.

柳京熙·李仁雨·黃永模(2011), "新自由主義經濟下の韓國農協, 筑波書房

EU(2018) Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union.

Stratan, Dumitru(2017), "Success factors of sustainable social enterprises through circular economy perspective," Visegrad Journal of Bioeconomy and Sustainable Development 6(1): 17-23.

Wronka, Martyna(2013), "Analyzing the success of social enterprises: critical success factors perspective," Management, Knowledge and Learning International Conference 2013.

부 록

농촌지역 사회적경제 조직 활성화 요인 조사표

ID			
----	--	--	--

“ 농촌지역 사회적경제 조직 활성화 요인 ” 조사표

전북연구원은 농촌지역 사회적경제 활성화 방안을 모색하고자 ‘농촌지역 사회적경제 활성화 요인 연구’를 진행하고 있습니다. 이번 조사는 완주군의 사회적경제 조직을 대상으로 사회적경제가 어떠한 요인으로 확대되는지 탐색하여 사회적경제의 육성에 있어 정책적인 착안점과 중요성을 고려하는 자료로 활용하는데 목적이 있습니다.

제시된 질문에 대하여 선생님의 생각을 그대로 답변해주시면 됩니다. 설문조사에 기입되는 개인의 인적사항 등은 통계적으로 처리되어 비밀이 보장됩니다. 조사결과는 연구목적 이외에는 절대 사용되지 않을 것입니다.

바쁘시더라도 귀한 시간 내시어 설문조사에 성실히 응답하여 주시길 간곡히 부탁드립니다. 감사합니다.

2018. 12.

조사기관 : 전북연구원 (연구책임-황영모 연구위원, 조사담당-배균기 부연구위원, 063-280-7138)

조사지역		조사원	
------	--	-----	--

I. 사회적경제 조직 일반현황

조 직 명			
설립년도	년	연평균 매출액 (2017년 기준)	만원
종사자수	· 상 근 (4대보험 가입자) : 명 · 비상근 (상근 제외 참여자) : 명	회 원 수	명
법인 유형 (중복응답가능)	<input type="checkbox"/> 예비 사회적기업 <input type="checkbox"/> 인증 사회적기업 <input type="checkbox"/> 일반협동조합 <input type="checkbox"/> 사회적협동조합 <input type="checkbox"/> 자활기업 <input type="checkbox"/> 마을기업 <input type="checkbox"/> 마 을 회 <input type="checkbox"/> 영농법인 <input type="checkbox"/> 비영리단체 <input type="checkbox"/> 사단(재단)법인 <input type="checkbox"/> 기타		
사업유형 (해당사항 모두 응답)	<input type="checkbox"/> 농촌체험마을 <input type="checkbox"/> 농산물·농식품 <input type="checkbox"/> 생활환경개선 <input type="checkbox"/> 교육서비스 <input type="checkbox"/> 문화 <input type="checkbox"/> 보건·복지 <input type="checkbox"/> 환경·에너지 <input type="checkbox"/> 기타		
생산품·서비스 (매출순 3개 이내)	(1순위)_____, (2순위)_____, (3순위)_____		

II. 사회적경제 조직 활성화 요인, 중요도와 만족도 평가

1. [사회적경제 지원체계] 사회적경제 활성화를 위한 '지원체계'에 대한 질문입니다. 각각의 항목에 대한 '중요도'와 현재의 '만족도'를 각 항목별로 해당하는 정도에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

no	질 문 항 목	중요도							만족도						
		중요하지 않음 ← 보통 → 중요함							못함 ← 보통 → 잘함						
1	행정기관의 협력적 의지와 활동이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	커뮤니티 활성화와 중간지원 기능을 담당하는 기관이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	정부 또는 자치단체의 보조금 지원이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	민간단체 또는 금융기관의 자금지원이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	사회적경제 전문인력 양성 프로그램 운영이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	주민 대상으로 한 사회적경제 교육프로그램 운영이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	사회적경제의 신뢰도 향상을 위한 인증제도 운영이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	사회적경제 생산품(서비스)에 대한 품질관리 지원이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	사회적경제 생산품(서비스)의 판매 지원사업이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	사회적경제 생산품(서비스)의 구매 지원사업이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	사회적경제를 지원하기 위한 지자체의 지원조례가 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	사회적경제에 대한 지역주민의 우호적 인식이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2. [사회적경제 조직의 공동체성] ‘공동체’로서의 사회적경제 조직에 대한 질문입니다. 각각의 항목에 대한 ‘중요도’와 현재의 ‘만족도’를 각 항목별로 해당하는 정도에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

no	질 문 항 목	중요도							만족도						
		중요하지 않음 ←			보통		→ 중요함		못함 ←			보통		→ 잘함	
1	사회적경제 조직은 <u>실력있는 지도력(리더십)</u> 이 필요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	조직 구성원들이 서로 <u>협력</u> 하고, 다양한 방식을 통해 <u>소통</u> 해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	조직 구성원들은 <u>설립목적</u> 과 <u>사업내용</u> 에 맞는 <u>동질성</u> 을 가져야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	조직 구성원들은 <u>조직운영</u> 에 <u>적극적으로 참여</u> 해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	조직의 <u>의사결정</u> 은 <u>민주적</u> 으로 이루어져야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	조직은 구성원의 <u>역량강화</u> 활동과 <u>교육</u> 등을 해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	조직은 <u>지역사회</u> 의 <u>활성화</u> 에 기여해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	조직은 <u>지역경제</u> 의 <u>활성화</u> 에 기여해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	조직은 <u>지역주민</u> 들과 <u>활발하게 교류·협력</u> 해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	조직의 <u>운영규칙</u> 을 구성원이 잘 <u>인지</u> 하고 <u>적용</u> 해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	<u>사회적</u> <u>취약계층</u> 이 사업과 활동에 <u>참여(고용 등)</u> 해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	사회적경제 조직의 <u>회계</u> 는 <u>투명</u> 해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. [사회적경제 조직의 비즈니스성] 사회적경제 조직의 '비즈니스'에 대한 질문입니다. 각각의 항목에 대한 '중요도'와 현재의 '만족도'를 각 항목별로 해당하는 정도에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

no	질 문 항 목	중요도							만족도						
		중요하지 않음 ←			보통		→ 중요함		못함 ←			보통		→ 좋음	
1	조직의 <u>안정적 판로확보</u> 가 되어야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	사업과 활동에 필요한 <u>정보획득</u> 이 잘 되어야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	<u>거래의 안전성(정산 등)</u> 이 확보되어야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	사회적경제 조직 참여가 <u>개방적</u> 이어야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	수익배분이 <u>합리적</u> 이며 적절하게 이뤄져야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	사회적경제 조직의 <u>경영전문성</u> 을 갖추어야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	<u>홍보, 마케팅 능력</u> 을 갖추어야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	<u>상품 및 서비스 등의 상품화 능력</u> 을 갖추어야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	상품화를 위한 <u>설비</u> 를 확보해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	사업과 활동에 필요한 <u>공간(사무실, 교육공간 등)</u> 을 확보해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	원활한 <u>자금조달 능력</u> 을 확보해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	지속가능한 경영이 가능하도록 <u>재무적 안정성</u> 을 확보해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	사업과 활동을 담당할 <u>안정적 전담인력</u> 을 확보해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 사회적경제 조직 성과평가

※ 아래의 질문에 대해 해당하는 정도에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

1. 우리 조직은 사업과 활동, 조직운영을 통한 경제적 성과(이익)가 많다.
① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2. 우리 조직은 사업과 활동, 조직운영을 통해 구성원의 자존감이 향상되었다.
① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
3. 우리 조직은 사업과 활동, 조직운영을 통해 구성원의 만족도가 높아졌다.
① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
4. 우리 조직은 사업과 활동, 조직운영을 통해 지역사회에 기여하고 있다.
① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
5. 우리 조직은 설립목적을 사업과 활동, 조직운영을 통해 달성하고 있다.
① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

“성실한 답변에 진심으로 감사합니다”

농촌지역 사회적경제 활성화를 위한 충실한 연구가 되도록 최선을 다하겠습니다.



농림축산식품부