

지역공동체 경영사업 활성화방안

2009. 12.



목 차

I. 서 론	1
1. 연구배경 및 목적	1
2. 연구범위 및 방법	3
II. 지역공동체 경영사업의 개요	4
1. 지역공동체 경영사업의 개념과 특성	4
2. 지역공동체 경영사업의 영역	11
3. 지역공동체 경영사업의 유형화	14
4. 지역공동체 경영사업의 의의 및 효과	17
III. 지역공동체 경영사업의 동향과 사례	18
1. 유럽의 사회적 기업 동향과 사례	18
2. 미국 사회적 기업의 동향과 사례	22
3. 일본의 커뮤니티 비즈니스 동향과 사례	24
4. 우리나라의 지역공동체 경영사업 동향과 사례	45
IV. 지역공동체 경영사업의 활성화방안	50
1. 기본 방향	50
2. 지역공동체 경영사업의 사업화	52
3. 지역공동체 경영사업 지원체계 구축	57
4. 중간지원조직의 설립 및 활성화	61
5. 기업과 CB와의 파트너십 형성	70
6. 지역공동체 경영사업의 단계별 육성전략	76
7. 지역공동체 경영사업 시범사업 추진방안	83
참고문헌	86

표 목 차

<표 1> 일본 커뮤니티 비즈니스의 특징	6
<표 2> 사회적 기업의 개념적 성격	10
<표 3> 일본 커뮤니티 비즈니스의 다양한 유형화	11
<표 4> 유럽 각국의 사회적 기업 실태	19
<표 5> 유럽형과 미국형 사회적 기업의 비교	20
<표 6> 영국의 '제3섹터 지원실'	58
<표 7> 캐나다의 커뮤니티 미래개발기구	59
<표 8> 연결 서비스의 사례	65

그림목차

<그림 1> 사회적 기업의 위상	9
<그림 2> 지역공동체 경영사업의 개념 구성	1
<그림 3> 일본 커뮤니티 비즈니스의 주체별 영역	2
<그림 4> 지역공동체 경영사업의 성격별 위상과 사업영역	3
<그림 5> 지역공동체 경영사업의 내용 유형(예시)>	61
<그림 6> 일본 커뮤니티 비즈니스의 사례유형	27
<그림 7> 완성된 시니어 주택	28
<그림 8> 식당내부 전경	28
<그림 9> 보호에 적합하게 설비된 목욕탕	28
<그림 10> 사무소 외관	29
<그림 11> 내진공법을 갖춘 내부	29
<그림 12> 사무소 전경	30
<그림 13> 유아 놀이방	30
<그림 14> 가정식 백반	30

<그림 15> 사무소 전경	3
<그림 16> 신키류역 내 매점	3
<그림 17> 외출 지원 서비스	3
<그림 18> 사무소 외관	3
<그림 19> 놀이방 모습	3
<그림 20> 자원봉사자들이 개간한 경작지	33
<그림 21> 회사의 발'을 찾은	33
<그림 22> 사무소 전경	34
<그림 23> 시나후 짜는 모습	34
<그림 24> 시나후로 만든 다양한 제품	34
<그림 25> 레스토랑 외관	35
<그림 26> 농원의 모습	35
<그림 27> 꽃공예 작품	35
<그림 28> 자연체험 프로그램	36
<그림 29> 해변가에서 모은 조개들	36
<그림 30> 비치커밍 체험	36
<그림 31> 유리공예품	37
<그림 32> 구로가베건물	37
<그림 33> 유리공예학습	37
<그림 34> 토와긴자상점가 외관	38
<그림 35> 아모르 학생 클럽 외관	38
<그림 36> 다양한 작품들	39
<그림 37> 장인의 SHOP	39
<그림 38> 상점가의 간판 제작	39
<그림 39> 타운카페 점내	40
<그림 40> 작은 공간 SHOP	40
<그림 41> 농업용수로	4
<그림 42> 수력발전	4
<그림 43> 이벤트 개최시의 모습	42
<그림 44> 기업광고를 넣은 리유즈 컵	42

<그림 45> 사용 후 세척중인 리유즈 식기	42
<그림 46> 사무실 모습	43
<그림 47> 국립쇼핑 홈페이지	43
<그림 48> 시민공익활동센터	44
<그림 49> 지역 교육기관과 연계한 NPO 직장 체험	44
<그림 50> 우리나라 사회적 기업의 현황(2008)	47
<그림 51> 처리할 중고컴퓨터	48
<그림 52> 몽골과 MOU 체결	48
<그림 53> 녹색실버가게	49
<그림 54> 주민활동	49
<그림 55> 커뮤니티 비즈니스의 사업화 과정	56
<그림 56> 순환형 지역공동체 경영사업 모델	57
<그림 57> 정부의 기존 지역개발 보조사업과 연계 예시	60
<그림 58> 중간지원기관의 체제정비를 위한 요소	67
<그림 59> win-win 관계 구축을 위한 CB/NPO와 기업의 요구	71
<그림 60> 후지산 그래프의 사업 개념도	73
<그림 61> 벨로택시의 비즈니스 모델	74
<그림 62> 서포트 자원 제공 시스템	76
<그림 63> CB 육성 단계	77
<그림 64> 중간지원기관의 조직화	78
<그림 65> 기존 CB 발굴·참가 독려 및 CB 창업희망자 발굴	79
<그림 66> 기존 CB 및 CB 창업 희망자 지원	81
<그림 67> CB 육성을 위한 기관별 연계도	83

I. 서론

1. 연구배경 및 목적

1) 연구배경

- 최근 일부 경제지표가 호전되고 경기회복에 대한 기대가 높아지고 있으나 지방의 경기침체는 지속되고 있는 상황
 - 2009년 7월 이후 전국 제조업 생산이 증가세로 돌아선 반면 일부 지역은 여전히 감소세를 지속¹⁾
- 특히 취업여건이 매우 악화되어 경기의 회복에도 불구하고 일자리 창출이 부진하며 지방의 여건은 더욱 열악한 실정
 - 최근 실업률이 2009년 6월 3.9%에서 9월에는 3.4%로 감소하고 있는 추세이지만²⁾ 6월 1일부터 시행된 희망근로사업의 취업자를 감안하면 신규 고용창출효과는 매우 미흡
 - 1998~2008년 동안 전국 취업자는 약 364만명 증가했으나 그 중 경기도만 약 191만명이 늘어나 증가분의 52.4%를 차지³⁾
- 도시화의 진전과 급속한 저출산·고령화로 인해 지방 중소도시와 농어촌 지역의 공동체의 해체가 가속화되어 유지가 어려운 실정
 - 65세 이상 고령인구의 비율이 전국 평균 11.2%인데 비해 군단위 지역은 22.3%를 기록하고 있으며 일부 지역은 30%를 상회하는 초고령화사회에 진입
 - 현재와 같은 지방의 고령화와 인구감소 추세가 지속될 경우 일부 농촌

1) 제조업 생산증가율(2009년 8월, 전년동월 대비): 전국 1.2%, 부산-13.1%, 광주 -13.2%, 경북 -8.5%, 강원 -11.1%(삼성경제연구소, 2009)

2) 2009년 하반기 들어서 실업률이 감소한 데에는 6월부터 시행하기 시작한 희망근로사업에 의한 25만명의 한시적 일자리 창출이 기여한 바 큼

3) 같은 기간 부산은 1만 3천명, 충북은 6만 4천명이 증가하는 데 그쳤으며, 전남은 오히려 9만명이 감소

지역의 상당수 마을 단위가 사라지고 일부지역의 자치단체 유지가 어려운 지경에 봉착하며, 지역의 역사와 문화, 전통 자원이 계승되지 못하고 단절될 우려가 있어 지역정체성 유지가 어려워 질 전망

- 지역자원을 활용한 지역공동체 주도의 지역경제 활성화시책이 절실하게 요구되는 시점이며 그 대안으로서 선진국에서 활성화되고 있는 「지역공동체 경영사업」에 대한 연구가 필요
 - 지역공동체를 활성화하여 지역문제를 해결하면서 동시에 당면한 지역경제 희생과 일자리 창출을 겨냥하는 새로운 대안을 모색

2) 연구목적

- 최근 지역현안을 기업경영방식을 활용하여 해결하고 이를 통해 발생하는 이익을 지역에 환원하는 사회적 기업의 성격을 갖는 지역공동체 경영사업에 대한 정책적 관심이 증대
- 이 연구는 자립적 지역경제 활성화의 새로운 대안으로 관심을 모으고 있는 지역공동체 경영사업을 육성·확산시키기 위한 정책대안을 모색하는데 목적이 있음
 - 지역공동체 경영사업의 개념, 성격, 특징, 사업구조 등을 우리나라의 실정에 부합하게 규정함으로써 이론적 토대를 정리
 - 지역공동체 경영사업에 대한 일본 등 선진국의 다양한 사례들을 분석하여 성공요인에 관한 시사점을 도출
 - 지역공동체 경영사업을 발굴하고 이를 제도적으로 지원하는 시책을 개발함으로써 체계적인 지원체계를 구축
 - 지역공동체 경영사업을 조기에 정착·확산할 수 있도록 시범공모사업을 시행하는 방안을 제시
- 이 연구는 지역공동체 경영사업에 대한 기초연구로서 이미 외국에서 활성화되어 있는 관련 이론과 실제에 대한 검토를 토대로 우리나라에 적용가능한 지원체계를 구축하는 정책방안을 제시함으로써 지역의 창의와 특화 발전에 기초한 지역공동체의 자립기반을 강화하는데 기여하고자 함

2. 연구범위 및 방법

1) 연구범위

- 이 연구에서 다루는 지역공동체 경영사업이란 흔히 ‘커뮤니티 비즈니스’로 일컬어지는 지역사회 단위의 사회적 기업을 대상으로 함
 - 사회적기업 육성법 제2조1호 및 제7조의 규정에 의한 사회적 기업의 성격을 가진 기업 중에서 지역사회의 공동체 활성화에 기여하는 사업이 대상
 - 지역공동체 경영사업의 대상은 지역사회 수준에서 이루어지는 사회적(공익성)과 경제성(영리성)이 복합적으로 갖추어지는 다양한 분야가 포함되지만 특히 지역공동체가 중심이 되어 지역자원을 활용하여 사업화함으로써 고용을 창출하는 지역경제 활성화사업에 중점을 두어 연구를 진행
- 이 연구에서는 지역공동체 경영사업에 관한 이론, 실태, 사례, 외국 제도, 정책대안 등 지역공동체 경영사업에 관련된 다양한 기초연구를 포괄하여 다루고 있으나 궁극적으로는 지역공동체 경영사업을 활성화하기 위한 지원체계의 구축에 연구의 초점을 두고 있음

2) 연구방법

- 선행연구의 검토
 - 지역공동체 경영사업에 관한 선행연구의 검토를 통해 이론을 정리
 - 사회적 기업에 관한 국내외 선행연구 검토·정리
- 외국의 지역공동체 경영사업 사례 분석
 - 관련 문헌조사와 인터넷 검색 등을 통해 유럽, 미국, 일본의 지역공동체 경영사업 관련 사례 수집, 분석 및 시사점 정리
- 국내 관련 제도 및 사례에 대한 조사
 - 기존 사회적 기업의 추진실태 및 제도 검토
 - 지역공동체 경영사업을 육성·지원하는 지방 사례지역 현지조사 실시

Ⅱ. 지역공동체 경영사업의 개요

1. 지역공동체 경영사업의 개념과 특성

1) 커뮤니티 비즈니스의 개념과 특성

(1) 커뮤니티 비즈니스의 다양한 개념정의

○ 효고현립노동경제연구소(1999. 3)

- CB⁴⁾의 정의 : 지역주민 또는 동일한 가치관을 갖는 집단에 의해 설립되어, 지역사회의 생활요구를 만족시키는 재화·서비스의 제공, 주민간 상부상조의 증대, 지역의 자립, 발전을 목적으로 하는 사업의 실시 등 사회적인 역할을 유상(有償)방식으로 담당하는 사업으로 이익의 극대화를 목적으로 하지 않고, 생활자의 입장에서 다양한 형태로 지역의 이익을 최대화할 것을 목적으로 하는 사업

- CB의 기준 : ①커뮤니티의 관점에서 본 수요(needs), ②지역주민에 의한 주체성, ③지역주민에 의한 조직성, ④제공하는 재화·서비스에 대한 대가성, ⑤지역에 대한 이익성 등 다섯 가지

○ 효고현생활부흥국(2000. 3)

- CB의 정의 : 커뮤니티에 기반을 두고 사회적 요구에 대응하는 사업체로서. 지역 내부를 중심으로 전개되며(business in the community), 지역의 과제 해결과 복리후생의 확충에 공헌하며(business for the community), 지역주민에 의해 운영되는(business by the community) 사업

○ 자유디자인협회(2001. 3)

- CB의 정의 : 지역이 안고 있는 과제(in the community)에 대해서 주민의 요구에 대응해가면서 해결(for the community)하는 사업이며, 지역주민 스스로에 의해 운영되는(by the community) 사업으로 지역문제의

4) 이하에서 필요한 경우 편의상 일본의 커뮤니티 비즈니스(Community Business)를 'CB'로 축약하여 표현함

해결과 함께 지역에 새로운 일자리와 고용을 창출하는 사업

- CB의 유형화 관점 : ①기업성 기준, ②입지 기준, ③독립성 기준, ④사회 공헌 기준의 4가지 제시

○ 코베도시문제연구소(2002. 9)

- 일본에서 최초로 커뮤니티 비즈니스에 관한 대규모 설문조사를 실시하여 지역 CB 사업의 방향성과 외부 지원의 방향 등에 대해 제언을 실시한 보고서 발간
- 이 보고서는 발간 당시까지 축적되어 있는 CB의 정의를 종합·정리하여 제시(神戸都市問題研究所, 2002: 11-12)
- CB의 개념정의에 대한 공통 기준.
 - ① 주체자(누가) : 지역 주민, 동일한 가치관을 갖는 집단
 - ② 활동장소(어디서) : 지역, 지역 커뮤니티
 - ③ 활동내용(무엇을) : 지역 커뮤니티의 활성화, 문제해결, 지속성을 필요로 하는 사업
 - ④ 상황(언제) : 지역 커뮤니티 내에 해결하거나 생활의 질을 향상시키고자 할 때 적용
 - ⑤ 목적(왜) : 지역 커뮤니티 내의 문제해결 또는 생활의 질을 향상
 - ⑥ 수단(어떻게) : 비즈니스, 지역사업
 - ⑦ 의식 : 좋은 의미에서 기업적 경영감각, 생활자 의식과 시민의식을 겸비

○ 중소기업청 중소기업백서(2004)

- CB의 정의 : 종래의 행정(공공부문)과 민간 영리기업의 틀만으로는 해결할 수 없는 지역문제의 작고 세세한 대응을 지역주민이 주체가 되어 행하는 사업

○ 칸토(關東) 경제산업국(2004.3)

- CB의 정의 : 지역이 안고 있는 과제를 지역주민이 주체가 되어 비즈니스로서의 수법을 활용하면서 이를 해결해 가는 하나의 사업 활동

○ 아이치현(愛知縣) 지역비즈니스종합지원협의회(2006)

- CB의 정의 : 지역과제의 해결과 요구의 충족을 지역주민이 주체가 되어 비즈니스의 수법을 이용하여 계속적으로 행하는 사업 활동

○ 호소우치(細内, 2004, 2007)

- CB의 정의 : 지역이 갖고 있는 독창성(seeds)을 살려 주민에게 삶의 방식과 일의 방식을 포함하여 생활전반에 관한 주체성을 기초로 인간성을 회복하며 쇠퇴한 지역 커뮤니티를 재생하여 지역 경제와 문화, 풍토를 순환시키고, 지역의 유지와 발전을 가능하게 하여 자율형 사회를 만드는 것

<표 1> 일본 커뮤니티 비즈니스의 특징

<ul style="list-style-type: none"> ■ 주민주체의 지역밀착형 비즈니스 ■ 이익이 최우선이 아닌 적정규모, 적정이익을 추구하는 비즈니스 ■ 영리를 최우선으로 하는 비즈니스와 자원봉사활동의 중간영역적인 비즈니스 ■ 글로벌한 시야를 갖는 동시에 행동은 로컬 개방형인 비즈니스

자료: 호소우치(2007), p. 22

- 종합적으로, 커뮤니티 비즈니스(Community Business)란 ‘주민이 주체가 되어 지역이 안고 있는 과제를 비즈니스의 수법에 의해 해결하고 커뮤니티의 재생을 통해서, 그 활동의 이익을 지역에 환원하는 사업의 총칭’으로 정의
 - 커뮤니티 비즈니스가 갖고 있는 변동성 때문에 정확한 정의가 용하지 않음
 - 최근 다양한 스타일의 커뮤니티 비즈니스가 새로 창출되고, 전례주의에서 이탈하여 새로운 분야가 개척됨으로써 개념이 끊임없이 개념이 진화

(2) 커뮤니티 비즈니스의 개념구조 특성

○ 커뮤니티 비즈니스의 개념적 핵심 요소

- ① 사업주체 : 주민이 중심이 되는 지역의 다양한 공동체(주민, 주민단체,

NGO, 기업 등)로서 주민은 지역공동체 경영사업의 이용자인 동시에 경영자의 역할을 수행⁵⁾

② 사업대상 : 일반 영리기업과 NPO의 중간 영역으로서 지역만들기, 상업활성화, 특산품개발·마케팅, 보육·교육, 환경, 문화, 복지, 시설운영 등 지역문제 전반

③ 사업방식 : 기업경영방식, 적정이윤의 비영리 운영, 이익의 사회 환원

○ 일본의 CB는 본질적으로 지역공동체(Community) + 기업경영(Business)의 특성을 공유

· 지역공동체적 특성(지역성) : 지역사회 기반, 주민 주도, 지역문제 해결, 공통 관심사, 구성원간 친밀 등

· 기업경영적 특성(사업성) : 자립적·지속적·안정적 운영, 제품·서비스의 효율적 공급, 일자리, 소득 창출, 적정이윤 추구 등

- 지역공동체적 특성에서 일반 기업과는 다르며 기업경영적 특성에서 자원봉사활동과는 성격에 차별화

○ 일본의 커뮤니티 비즈니스는 「지역성·사회성+사업성·자립성」을 함께 수반한 지역사업체를 의미

- 흔히 NPO활동과 혼동되기도 하는데, NPO는 CB를 실시하는데 적당한 조직형태의 일종을 의미하며 CB의 본질은 아님

2) 사회적 기업의 개념

(2) 사회적 기업의 다양한 개념정의

○ EMES⁶⁾의 정의

- 사회적 기업이란 “사회적 목적을 갖는 영리적 비즈니스 단위”라고 정의

· 사회적 목적 : 공익 지향을 뜻하며 취약계층 고용창출, 사회복지 서비스 지원, 지역사회 이익 추구, 이익의 사회적 환원 등이 원칙

5) 원칙적으로 사업주체는 사업형태에 제한을 두지 않음

6) 유럽의 사회적 경제와 사회적 기업에 관한 연구센터로서 사회적 기업 연구에서 권위를 인정받는 유럽 15개국 사회적 기업에 관한 연구자네트워크임(<http://www.emes.net/index.php?id=2>)

- 영리적 비즈니스 : 기업으로서 수익성(이윤)을 추구한다는 의미로 재화/서비스의 생산·판매, 경영상 리스크 동반, 경영의 자율성, 최소한의 유급노동 등이 기준

○ OECD, 빈부격차차별시정위원회 보고서(2004)

- 킹 보드(King Board)재단의 정의 : 미숙련 근로자들을 노동시장에 복귀시키려고 시장과 비시장 자원을 모두 활용하는 기업 활동체로서 넓게는 비록 취약 계층을 고용하지 않더라도 사회적 목적을 추구하는 단체들도 포함

○ Raymond Horton(컬럼비아대)

- 사회적 기업이란 “사회 문제를 해결하기 위해 비즈니스 스킬을 사용하는 기업” 이라고 포괄적으로 정의
- 사회적 기업이 사회적 가치를 창조한다기 보다는 사회문제를 해결하는 편으로 이해⁷⁾

○ 사회적기업 육성법

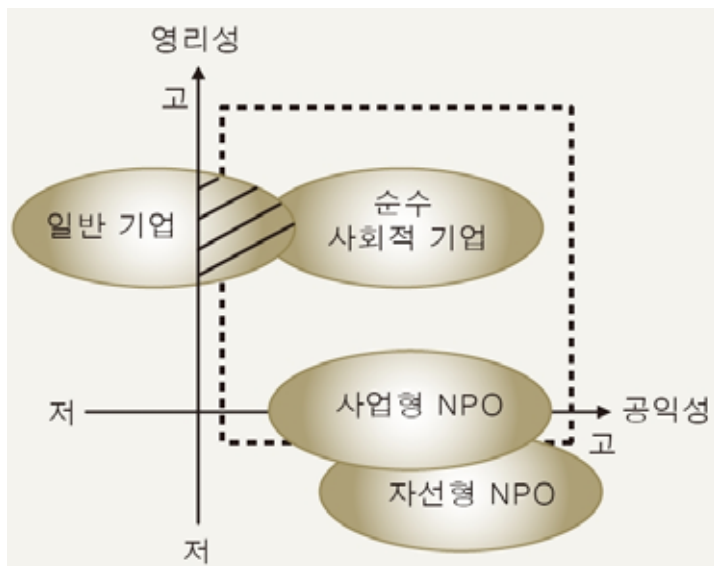
- 사회적 기업이란 “취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서, 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업” 으로 정의(제2조)
- 사회적 기업의 인증요건(제8조)
 - 법인, 조합, NGO 등 조직형태 구비
 - 유급근로자를 고용하여 재화/서비스의 생산· 판매 등 영업활동 수행
 - 취약계층에게 일자리나 사회서비스를 제공하여 지역주민의 삶의 질 등 사회적 목적 실현이 목표
 - 서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정구조
 - 영업활동의 수입이 일정 기준 이상
 - 정관, 규약을 구비
 - 이윤의 2/3 이상을 사회적 목적에 사용 등

7) 미국의 사회적 기업 루비콘 제과의 비유처럼 “빵을 팔기 위해 고용하는 것이 아니라 고용하기 위해 빵을 판다”는 의미

(2) 사회적 기업의 개념구조

- 사회적 기업은 유럽에서는 사회적 협동조합(Social Cooperative), 사회적 목적회사(Social Purpose Company), 지역공동체이익회사(Community Interest Company)등 여러 이름들로 불렸으나 최근 들어 미국의 'Social Enterprise' 로 점차 통일되어가는 추세
- 사회적 기업에 대한 이해의 수준과 접근 시각은 국가마다 차이가 있으나, 대체로 개념의 핵심요소는 사회적 목적과 기업적 수단으로 요약됨
 - 정부(제1섹터)와 시장(제2섹터)이 충족해주지 못하는 사회적 필요를 채우는 데 기여

<그림 1> 사회적 기업의 위상



주 : 빗금친 영역은 CSR(일반기업의 사회적 책임) 영역
 자료 : OECD, Social Enterprise Typology, 일본 경제산업성

- 사회적 기업은 비영리 단체와 영리기업의 중간적 영역에 위치하고 있어, 목적, 재정, 고용, 활동범위, 수익활용 등 여러 측면에서도 양자의 중간적 성격을 지님

<표 2> 사회적 기업의 개념적 성격

	비영리 단체	사회적 기업	영리기업
목표	사회적 목적 (수익성 추구)가능	사회적 목적 + 영리추구	영리추구
재정	정부, 개인, 기업 모두 수용	정부, 개인, 기업의 기부, 출연, 출자 모두 수용	개인, 법인 투자로 조달
고용	자원봉사자 위주	유급노동자 고용	유급노동자 고용
활동 범위	시장외부에서 공익 활동 중심	시장경제 노출	시장경제 노출
수입 사용	수익은 공익목적으로 사용	이윤배분=공익목적 + 배당	이윤은 주주에 의해 배분
지배구조	시민, 이해관계자	주주, 근로자 및 이해관계자 참여	주주 중심의 이사회

3) 지역공동체 경영사업의 개념 논의

- 이상에서 보듯이 커뮤니티 비즈니스와 사회적 기업은 매우 유사한 개념으로 사회적(공공성)과 영리성(자립성)을 함께 갖는다는 점에서는 동일한 개념이지만, 커뮤니티 비즈니스가 전반적으로 모든 측면에서 지역성을 강조하고 있다는 점에서 차이가 있음
 - 즉 CB는 일본 코베도시문제연구소의 종합 정리된 개념적 요소가 강조하듯이 목적, 주체, 규모, 활동영역, 사업내용 등에서 특별히 지역성이 강조됨
- 이 연구에서 ‘지역공동체 경영사업은 지역성을 강하게 띠는 사회적 기업을 말하며, 통상 커뮤니티 비즈니스와 같은 의미로 사용함⁸⁾
 - 따라서 지역공동체 경영사업은 지역성 + 공공성 + 영리성을 가진 활동으로 이해⁹⁾

8) 일반적으로 커뮤니티 비즈니스(Community Business)가 잘 알려진 용어이지만 이는 일본식 영어의 신조어라는 견해가 있고(細内信孝, 호소우치 노부타카, 2002), 일반 국민에게의 미전달이 어려운 점을 감안하여 이 연구에서는 ‘커뮤니티 비즈니스’ 대신 ‘지역공동체 경영사업’이란 용어로 사용하고자 함

9) 일본의 다카요세 쇼조(高奇昇三)는 사업성, 지역성의 2 가지 필요조건과 혁신성, 시민성, 공헌성의 3 가지 충분조건을 제시(高奇, 2002: 6)

- 종합적으로 지역공동체 경영사업을 “ 지역의 다양한 공동체를 중심으로 지역 인재와 자원을 활용하여, 지역문제 해결, 소득 및 일자리 창출, 삶의 질 향상을 실현하기 위하여 기업경영방식으로 추진하는 비영리 사업” 으로 정의

<그림 2> 지역공동체 경영사업의 개념 구성



출처 : 삼성경제연구소(2009)

2. 지역공동체 경영사업의 영역

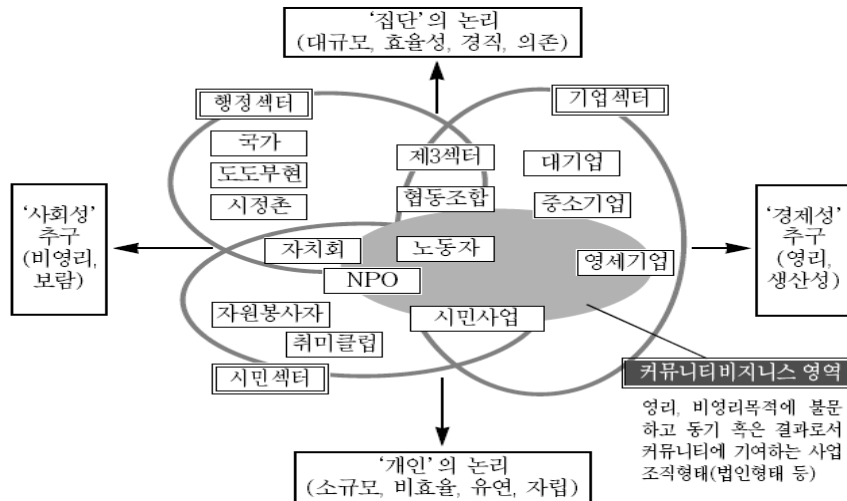
□ 사업주체에 따른 영역

- 지역공동체 경영사업은 지역사회를 기점으로 어느 정도 경제성을 지향하는 분야들이 영역에 포함
 - 이 영역으로 크게 중시되는 분야는 전통적인 중소기업, 시민사업,

NPO, 협동조합, 자치회의 일부임

- 최근에는 기업들 사이에도 사회적 책임이 강조되면서 기업도 지역커뮤니티의 일부라는 새로운 개념이 생겨나 커뮤니티 비즈니스는 행정, 기업, 시민단체 사이에 새로운 영역으로 자리함

<그림 3> 일본 커뮤니티 비즈니스의 주체별 영역

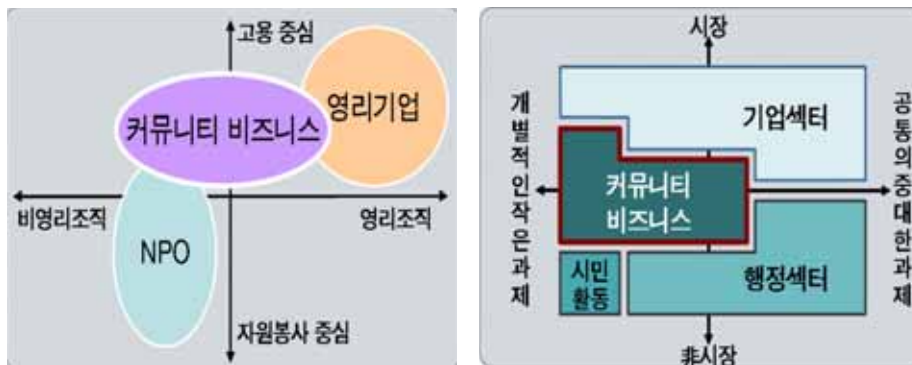


□ 사업의 성격에 따른 영역

- 지역공동체 경영사업은 영리적 기업과 자원봉사활동의 중간적 영역에 위치
 - 지역공동체 경영사업은 적정 수준의 이윤을 추구하기 때문에 NPO가 자원봉사 중심으로 운영되는 것과 달리 고용창출에 기여할 수 있는 분야
 - 지역공동체 경영사업은 기존 행정부문이나 NPO가 제공하기 힘든 "지역 수요자 기반의 다품종 소량 제품 및 사회서비스"를 지속적으로 공급하는 데 적합한 분야
- 사업 활동을 수행하는데 있어 독립한 사업체로서 자립이 가능한 사업이어야 하며 대체로 다음과 같은 조건이 고려됨

- 주민과의 대면접촉을 중시하는 주민 주도의 지역밀착형 사업
- 반드시 이익추구를 제1의 목적으로 하지 않는 적정규모, 적정이익의 사업
- 영리를 위주로 하는 기업적 비즈니스와 자원봉사활동 간의 중간영역의 사업
- 세계적(global)인 시각을 가지고 행동은 지역적(local)으로 전개하는 개방형 사업
- 일회성 이벤트가 아닌 계속성을 가지고 지속적인 활동을 실시하는 사업
- 외부의 보조·지원에 크게 의지하지 않고, 사업활동에 의한 수입을 중심으로 운영하는 사업

<그림 4> 지역공동체 경영사업의 성격별 위상과 사업영역



출처 : 삼성경제연구소(2009)

□ 사업내용에 따른 영역

- 지역공동체 경영사업은 ‘생활비즈니스’의 성격을 갖는 분야에 적합(유정규, 2007: 150)
 - 주요 테마로는 복지, 환경, 정보, 관광·교통, 식품가공, 지역가꾸기, 상가 활성화, 전통공예, 안전, 금융 등을 꼽을 수 있음
 - 일본의 경우 ①복지, 보건, 의료, ②청소년 교육, ③환경, ④마을 만들기,

⑤취업 지원, ⑥지역자원 활용, ⑦재해 지원, ⑧관광, 교류, ⑨문화, 예술, 스포츠, ⑩상기 활동에 관한 지원 등이 주요 대상 활동

- “서로의 얼굴이 보이는 관계(face to face)” 하에서 지역사회 수준의 소규모 비즈니스로 창업할 수 있는 분야가 적절
 - 지역주민, 주로 고령자(특히 정년퇴직자), 주부, 학생, 상점주, 장애인, 청년 등을 중심으로 용이하게 참여할 수 있는 분야에서 활동이 활발

3. 지역공동체 경영사업의 유형화

- 지역공동체 경영사업의 개념, 성격, 범위, 영역 등은 지역공동체 경영사업을 보는 여러 가지 이론적 관점에 따라 차이가 있음(유정규, 2007)
 - 주요 이론적 배경으로는 지역개발론·지역활성화론, 시민섹터론, 벤처경영론, 사회적 공동체론 등이 있으며 이론적 관점에 따라 유형화
 - 각 관점에 따라 지역공동체 경영사업의 유형화에도 차이가 있으며 일본의 커뮤니티 비즈니스의 경우 다양한 형태의 유형으로 분류

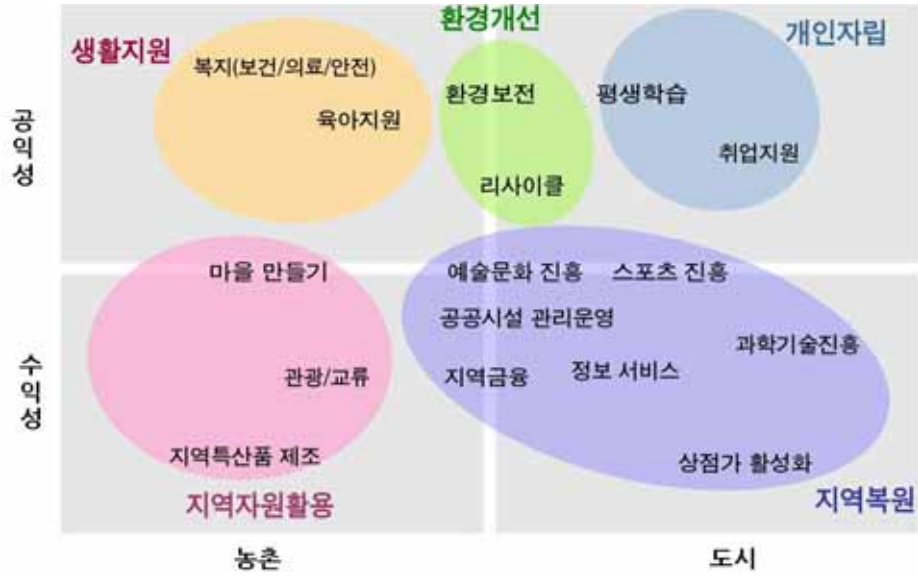
<표 3> 일본 커뮤니티 비즈니스의 다양한 유형화

기준	유형
사업주체	시민기(起)업가형, 7인의 유지형, 지역공동체형, 실업자형
경제시스템	지역내순환형, 개방경제형
조직형태	주식회사, 유한회사, 협동조합, NPO법인, 임의단체, 공익법인, 워커스 컬렉티브, 기타
사업종류	상품, 노동서비스, 정보서비스(노하우)
창업목적	생활의 질 향상, 일하는 방식의 확립, 사회문제의 해결, 경제기반의 확립
사업분야	복지, 환경, 정보, 관광·교류, 식품가공, 지역가꾸기, 상점가 활성화, 전통공예, 안전, 금융, 기타

출처 : 유정규(2007), p.164 재작성

- 참고로 일본의 CB에 대해서 대표적인 유형분류의 사례를 제시하면 다음과 같음(橋本, 2007)
 - 역할 기대에 따른 유형 : 새로운 산업담당자로서의 CB, 민간위탁의 주체로서 CB, 고용창출 수단으로서 CB
 - 적용대상에 따른 유형 : 중심시가지 활성화 지원 CB(가치창조형/가치보존형/가치재생형), 환경문제 해결형 CB, 농촌재생 CB, 지역복지 지원 CB
 - 지역활성화 모델에 따른 유형(山崎, 2006: 98-100) : 지역자원 활용형, 지역문제 해결형, 지역생활 지원형, 지역창업 취로형
- 한편 지역공동체 경영사업의 특성인 지역성과 사업성을 기준으로 사업분야를 유형화한 경우도 있음(삼성경제연구소, 2009)
 - 사업성 기준으로 공익성-수익성, 지역성 기준으로 도시-농촌의 두 가지 축을 바탕으로 6개 유형으로 분류
 - 우리나라의 여건상 현실적으로 적용 가능한 분야를 대상으로 한 분류로 평가
 - 지역복원형 : 공동화된 舊도심과 재래시장의 활성화를 도모
 - 지역자원 활용형 : 특산물 등 지역자원을 활용
 - 개인자립형 : 개인의 취업 또는 창업을 지원
 - 환경개선형 : 도시·생활·자연 환경을 개선
 - 생활지원형 : 지역 삶의 질을 제고하기 위한 주민생활복지 사업
 - 중간지원형 : CB 창업 및 운영을 지원

<그림 5> 지역공동체 경영사업의 내용 유형(예시)>



출처 : 삼성경제연구소(2009), p. 5

4. 지역공동체 경영사업의 의의 및 효과

- 지역문제를 주민주도로 해결
 - 정부와 자치단체의 재정 부족 및 저출산·고령화 추세에서 지역사회 (Community)의 문제를 자립적으로 지역주민이 직접 해결
 - 주민의 피부에 와 닿는 가장 가까운 문제로부터 출발하여 행정이 미처 해결하지 못하는 지역문제를 협력을 통해 해결

- 개성있는 지역사회의 창조
 - 획일화된 개발에서 탈피하여 지역의 특성, 문화, 역사, 관습 등에 부합하는 개성있는 지역사회를 주민주도로 창조
 - 과소화, 저출산, 고령화의 사회변화 추세에서 문화의 계승이나 지혜와 노하우의 전승 등을 통해 지역의 독자적인 개성을 축적할 수 있는 기회

- 일자리 창출 및 지역경제 활력 증진
 - 지역사회에 비즈니스 기법을 적용함으로써 창업 촉진과 사회적 일자리 창출을 통해 지역경제의 활력을 증진
 - 지역내 취약계층(장애인, 저소득층, 노령인구 등)이나 실직자 등에게 비교적 손쉬운 일자리를 제공함으로써 생활안정과 지역경제 활성화에 기여

- 참여를 통한 지역공동체 형성
 - 참여하는 지역주민의 지역사회 기여를 통해 애郷심을 고취하고 만족감과 보람을 증진
 - 특히 환경문제 해결, 녹색생활 실천과 같이 집단적 참여를 통해 해결하는 지역문제에 대해 공동체적으로 대응

Ⅲ. 지역공동체 경영사업의 동향과 사례

1. 유럽의 사회적 기업 동향과 사례

1) EU의 사회적 기업 동향

- 이후 7,80년대 유럽에서도 어려운 경제상황 속에서 취약계층 고용창출과 사회복지서비스를 사회적 기업을 통해 제공하기 시작하면서 점차 발전
- 유럽형 모델은 법제도적 지원을 통해 취약계층 일자리 창출과 사회복지서비스 제공 등 사회적 혜택 확대에 초점을 두고, 지역사회 연계 중심의 비즈니스형태로 발전
 - 대표적 예로는 Glasgow Works, Wise Group, BBBC(Bromley By Bow Center) 등
- 각국 정부와 EU는 사회적 기업 지원을 위한 법적·제도적 기준을 확대하고 있는데 영국의 경우, 2004년 「지역공동체이익회사법」(CIC)을 제정하고 관련 부서를 통합, 내각사무처(Cabinet Office) 제3섹터청(OTS)에서 업무를 총괄
- 각국의 사회적 기업의 수는 이탈리아, 영국, 스웨덴, 핀란드처럼 수천에서 수만 개가 있는 국가가 있는가 하면, 덴마크와 그리스처럼 수백여 개에 그치는 국가 등 다양함

<표 4> 유럽 각국의 사회적 기업 실태

구분	영국(06)	이탈리아(04)	프랑스(07)	독일(97)	폴란드(05)
기업수(개)	약 55,000	약 11,000	약 8,400	약 4,000	약 52,000
고용 (15세 이상 인구)	5%	5.2%	7.0%	3.7%	4.6%
총매출의 GDP 비중	2%	1.4%	-	-	-

주 : 기업 수는 당해년도 추정치, 고용비중은 기준연도 고용인구수/경제활동인구수, 총 매출의 GDP 비중은 기준연도 총매출액/당해년도 각국 GDP액으로 계산
 자료 : 내각 제3섹터청(영국), EMES, OECD, 각국 통계자료를 기초로 LG경제연구원
 에서 작성
 출처 : 홍석빈(2009), p.46

○ 사회적 기업은 유럽내에서도 경제·사회시스템, 법제도의 발전 수준, 복지
 제도에 대한 관점 차이에 따라 형태가 다양하며 크게 영국식과 이탈리아
 식으로 구분(홍석빈, 2009)

① 영국식

- 영국식은 정부의 개입은 최소화하되 사회적 기업이 영리활동을 통해 취
 약계층지원과 사회복지서비스를 제공토록 하는 복지민영화 방식
- 전통적으로는 제한적 협동조합 형태로 발전해 오다 블레이어 정부 들어서
 영리활동의 자율성을 중시하는 기업형 모델로 전환
- 영국식 모델 : 프랑스, 독일, 벨기에, 룩셈부르크, 네덜란드, 아일랜드 등

② 이탈리아식

- 이탈리아식 사회적 기업은 사회구성원의 이익을 우선시하는 전통적인
 협동조합형이 주류
- 역사적으로 복지제도가 상대적으로 덜 발달되어 사회서비스를 가족과
 사적 네트워크에 의존해 온 국가들로서 사회적 기업을 통해 취약계층
 고용창출과 사회복지 서비스를 제공하는 형태가 발달
- 이탈리아 모델 : 스웨덴, 핀란드, 스페인, 덴마크, 포르투갈 등

<표 5> 유럽형과 미국형 사회적 기업의 비교

구분	유럽형	미국형
강조점	사회적 기여(수혜)	수익 창출
정부지원 여부	세제 감면 등 지원	없음
조직 유형(형태)	협회/협동조합/연대결사체	상법상 회사
활동상 초점	대인(휴먼) 서비스	모든 비영리 활동
사회적 기업 유형 수	적음	많음
환경	사회적 경제	시장경제
이윤분배 구조	제한적 이윤분배 인정	이윤분배 원칙적 배제
의사결정	이해관계자 참여	제한적 인정과 참여
전략적 육성 주도	정부/유럽연합(EU)	민간재단
법률적 틀(프레임웍)	미약하지만 개선 중	부족(취약)

자료 : I. Kerlin(2006), Social Enterprise in the United State and Europe
Ken Peattie and Adrian Morley(2006), The Emergence of Social Enterprise

2) EU 사회적 기업의 사례

□ 영국의 선라이트 개발트러스트(Sunlight Development Trust)사

- 2003년 1월에 653명의 회원으로 시작한 이 회사는 영리추구형 사업모델로 성장한 영국내 가장 주목 받는 사회적 기업 중 하나 (www.sunlighttrust.org.uk)
- 대처 정부 시기 민영화 바람 속에 지역소재 조선소가 폐업하면서 황폐화된 지방도시를 사회적 기업을 통해 재기에 성공한 경우
- 마을의 작은 세탁소를 모체로 중앙 및 지방정부의 건강관련 자금지원, 지역재생 사회적 펀드를 활용해 5개 영리기업 운영에 성공함으로써 낙후지역 재생과 취약계층 일자리 창출에 성공
 - Cafe Sunlight : 케이터링, 커뮤니티 카페
 - Sunlight Studios : 디지털 녹음
 - Parentis : Parent training courses

- Sunlight Media Hub : 비디오, 미디어, 인쇄 또는 인터넷 판촉 및 디자인
- Sunlight People : 훈련, 워크샵, 관광, 컨설팅

□ 영국의 BBBC(Bromley By Bow Center)

- 1984년 런던 동부 빈민촌지역내 브롬리 바이 바우 교회를 주민자치센터로 개발한 후 사회적 기업가 앤드류 모슨(Reverend Andrew Mawson)의 전문경영을 통해 성장(www.bbbc.org.uk)
- BBBC는 설립 당시 인근가구의 37%가 한부모 가정, 인구의 57%가 제3국 난민, 52%만이 영어구사 가능, 실업률 45%, 청소년 약물중독 등 총체적 난맥상을 보이는 지역에서 성공회 교회를 다양한 취약계층 지원 프로그램의 중심 센터로 활용하여 성공
 - 교회를 다문화 종교활동이 가능한 교회로 개방, 문화예술인들을 상대로 각국 문화예술 창작실을 무료로 대여, 인근 지역 예술인들을 문화교실 프로그램과 예술치유 프로그램의 자원봉사 강사로 참여
 - 프로그램을 수강함으로써 직업훈련을 받은 취약계층 주민들과 일반 주민들은 저마다 습득한 창작능력을 바탕으로 추가적인 사회적 기업을 창업해 독립
 - BBBC 자체적으로는 현재 원예사업단, 다문화 전통가구 제작사, 디자인사업단, 지역문화사업단, 석공예사업단, 공원관리사 등 문화예술관련 7개 사회적 기업을 운영하는 종업원 수백 명의 사업체로 성장

□ 영국의 그린웍스(Green Works)

- 노숙자, 장애인, 장기실업자 등 취약계층에게 직업훈련의 기회와 일자리를 제공하는 영국의 사회적 기업(www.green-works.co.uk)
- 이 회사는 친환경 가구 재활용업으로 성공한 사례로 학교, 자선단체, 지역 사회, 소규모 기업 등 약 5천여 개 기관을 대상으로 일반기업에서 폐기처분 하려는 사무용 가구를 기증받거나 직접 수거·보수 후, 할인된 가격으로

로 재판매 함으로써 자립에 성공

- 4R 원칙(Reduce, Re-use, Remanufacturing, Recycling)에 따라 가구 재 활용 사업에 도전

- 2006년도 기준으로 이 회사 제품을 구입한 기관들의 비용절감 효과는 250만 파운드에 달했으며, 이산화탄소 방출 감소 기여, 취약계층 고용, 경제적 순부가가치 창출로 약 50만 파운드 상당의 사회적 가치를 창출
- 또한 영리사업 이외에 제3세계 국가에 중고가구를 무료로 기증함으로써 추가적인 공익가치를 창출

2. 미국 사회적 기업의 동향과 사례

1) 미국 사회적 기업의 동향

- 사회적 기업의 개념 자체의 태동은 근대 유럽에서였지만 오늘날과 같은 형태의 사회적 기업은 60년대 미 존슨 행정부가 빈곤퇴치를 위한 사회복지 정책(The War on Poverty)을 확대하는 과정에서 비영리 민간단체(NPO)의 수익사업을 기업화시키고 이를 지원하면서부터 본격화
- 유럽형과는 달리 미국의 사회적 기업들은 철저한 시장경제원리 하에서 수익창출에 무게 중심을 두고 있어 보다 역동적이며 커뮤니티 개발회사(Community Development Corporation)의 형태가 주종
- 미국형 모델은 사회적 기업에 대한 정부 차원의 명문화 된 제도적 장치가 별로 없으며 유럽에 비해 사회적 기업의 유형이 다양한 것도 법규에 의한 제약이나 지역연계의 부담이 없기 때문임
 - 그러다 보니 이전에는 비영리조직의 별도 영리사업법인 형태로 발전하던 사회적 기업이 1990년대 들어서는 영리와 비영리간의 구별이 모호
 - 그 결과 지역사회벤처(Community Wealth Venture)와 같은 기술이나 경영혁신을 통해 사회적 가치 실현과 경제적 이익을 동시에 달성하려는

벤처기업들까지 사회적 기업의 범주에 포함

- 자금조달은 유가증권을 발행하거나 펀드를 조성해 조달하는 경우가 많아 시장 요소가 훨씬 가미되어 있음
- 미국의 활발한 기부문화와 자원봉사는 사회적 기업 활동에 좋은 조건으로 작용하고 있어 자선을 시혜가 아닌 투자로 보는¹⁰⁾ 많은 민간재단에 의해 사회적 기업이 활성화

2) 미국 사회적 기업의 사례

□ 스쿠쿰(Skookum)사

- 스쿠쿰사는 취업이 어려운 장애인에게 안정적 일자리와 더불어 고액 연봉을 제공하는 사회적 기업(www.skookum.org)
- 줄넘기 제작, 자동차정비, 병원관리 등 11개 사업부문 전체 평균연봉은 3만 3천달러 수준이며, 유해물질 제거 사업의 경우 연봉 7만 달러에 이르는 직원도 있는데, 이처럼 고액 인건비를 지출하고도 임금 지급후 순이익률이 6.8%에 이름
- 직원의 75%는 장애인이고 나머지는 저소득 비장애인으로 구성되어 장애직원에게 안정적 일자리와 높은 보상을 제공해 주는 사회적 기업으로 유명
- 사업적인 측면에서 스쿠쿰은 전문화와 차별화에 성공하여 90년대 후반 미국의 웰빙건강과 친환경 붐을 타 성공
 - 화려한 모양과 기능의 줄넘기를 가지고 국제완구 박람회에 참여해 소매상들의 관심을 얻어 매출이 급성장했고 구전 마케팅을 통해 외국 바이어들의 주문이 쇄도
 - 집안 내 유해 납성분과 곰팡이 제거 사업을 통해 미동부지역 빌딩 수백개를 대상으로 위생사업을 벌여 성공함으로써 이 사업부문에만 6천명의 장애인 인력을 고용

10) 이를 벤처자선(Venture Philanthropy)이라 함

- 이 회사의 또 다른 강점은 영리기업 못지않은 체계적 조직운영 방식으로 경영진에 대한 평가 및 인센티브제를 도입하고 있으며, 아이디어 제안제, 고객업체의 평가에 기반한 균형성과관리(BSC) 제도를 운영함으로써 생산성을 향상

□ 커뮤니티 웰스 벤처스(Community Wealth Ventures, Inc)사

- 사회적 기업의 구성원들도 단순 3D업종의 일을 넘어 컨설팅 서비스와 벤처캐피탈 같은 고학력 전문직 일도 수행에 낼 수 있음을 입증한 사회적 기업(www.communitywealth.org)
- 1997년 미국의 대표적인 영리/비영리 파트너십인 Sare Our Strength(SOS)를 설립운영하고 있던 빌쇼어가 SOS의 자회사로 설립
- 이 회사는 사회적 기업의 공익적 이미지, 복지문제에 대한 직접적인 경험에서 우리나라 노하우, 취약계층에 대한 고용창출 명분과 전문 직업훈련 프로그램을 전략적으로 활용
- 아메리칸 익스프레스 카드, 반즈 앤 노블, Tyson 푸드, Evian과 같은 유수의 기업들을 대상으로 공익연계 마케팅에 대한 컨설팅을 해주고 그 수입을 펀드에 투자해 2억 5천만 달러의 부를 창출
- 미국의 비영리기관들이 Ben & Jerry, UPS, Elwyn AIM Mail Center 등 프랜차이즈업계의 사회적 프랜차이즈(Social Franchise) 사업 수요에 착안하여 비영리단체에 대부사업을 실시하여 수익 창출

3. 일본의 커뮤니티 비즈니스 동향과 사례

1) 일본 커뮤니티 비즈니스의 동향

- 일본은 2000년 이후 지역활성화를 위한 마을만들기 사업의 일환으로 커뮤니티 비즈니스(CB)를 본격적으로 활용

- 약 8천여개에 달하는 일본의 CB 중 지역 활성화 분야에 속한 기업이 46%로 가장 많으며 보건의료·복지, 교육·인재양성 등의 順
- 5개 부처가 분야별 업무를 주관하고 있으며, 광역·기초 자치단체가 참여
 - 중앙정부의 사례 : 경제산업성의 경우 2003년부터 공모사업을 실시하여, 설명회 개최, 사업공모, 재정적 지원(네트워크 구축지원 포함) 등을 시행하고 있으며 2008년부터 「지역 신산업창출 발전기반 촉진사업비 보조금」(지역신산업이전촉진사업비)의 일환인 CB지원사업비를 보조
 - 도도부현의 사례 : CB 보급이 가장 활발한 칸토(關東) 경제산업국의 경우 CB추진협의회, CB서포트센터 등을 설립하여 CB를 지원하며, 북해도의 경우 지역정책종합보조금을 지원
- 일본의 CB에 대한 제도적 지원은 크게 ①활동 단체의 인증 및 해당 단체에 대한 우대조치를 통한 지원(특정비영리활동촉진법)과 ②지역의 활력 창출을 위한 지역지정과 대상지역의 CB활동에 대한 지원(중심시가지활성화법률)로 대별(이석표, 2009: 62-66)
 - ① 활동단체에 대한 지원(NPO법) : 특정비영리활동 17개 분야 등 불특정 다수의 이익에 기여하고 영리를 목적으로 하지 않는 활동을 지원하며 최소요건을 갖춘 경우 주무관청의 허가없이 법인격을 부여, 통상 도도부현지사가 인증하면 법인격 취득, 소관부처가 감독
 - ② 중심시가지활성화법 : 대규모소매점 진출에 따른 중심시가지 상점가의 피해 완화를 목적으로 하며 중심 시가지 마을만들기 기관인 TMO(Town Management Organization)를 설립하고, 시가지 정비개선 및 상점활성화를 위한 CB를 지원¹¹⁾
- 일본의 경우 최근 저출산·고령화와 분권화의 진전으로 CB 수요가 급속히 증가하는 추세
 - 2008년 현재 일본에 약 8천개의 CB가 설립되어 있으며 시장규모는 각각 약 50조원, 3.1조원에 달함(소셜 비즈니스연구회, 2008)

11) 중심시가지활성화법에 의한 CB는 기능별로 소관부처가 다름데 상업활성화 지원사업(경제산업성), 지역어린이교실(문부과학성), 역전보육서비스사업(후생노동성), 치매노인공동주택사업(후생노동성), 저출산고령화대책사업(총무성)별로 소관부처가 구별

- 일본의 경우 향후 2012년 경, 고용은 10배(3,200명→30만명), 시장규모도 10배(2,400억엔→2.2조엔) 정도 증가할 것으로 예상

2) 일본 커뮤니티 비즈니스의 사례

(1) 커뮤니티 비즈니스의 사례유형화

- 일본의 커뮤니티 비즈니스의 유형이 공식적으로 특별히 정해진 바는 없음
- 본 연구에서는 CB활동이 가장 활발한 관동경제산업국에서 발간한 커뮤니티비즈니스 사례집(2004~2008)을 참조, 사례수와 유사성을 고려하여 임의로 6가지 유형을 분류
 - ① 생활지원·복지형 CB
 - 고령자, 아동, 장애인 등 거동이 불편하거나 보호를 필요로 하는 계층의 생활을 지원하거나 모임의 장 마련, 신속한 보호서비스 제공, 식사배달 등 생활밀착형 복지서비스로 CB 사례의 대부분을 차지
 - ② 지역자원 활용형 CB
 - 지역의 특산물, 전통문화, 먹거리를 알리거나 이를 활용한 신상품 개발, 레스토랑 운영 등의 비즈니스
 - ③ 관광형 CB
 - 지역자원 중 관광사업으로 특화할 수 있는 아이템을 사업화하여 관광상품을 개발하거나 외국인을 유치하는 등의 비즈니스
 - ④ 지역만들기형 CB
 - 지역활성화 및 지역발전을 위해 극장 운영, 커뮤니티 레스토랑 등과 같은 주민 교류의 장을 신설하거나 지역의 환경을 새롭게 정비하는 등의 사업
 - ⑤ 환경형 CB
 - 쓰레기 감축 및 재활용, 에너지 재개발 등 환경오염을 최소화하는 사업

⑥ IT형 CB

- 지역 포털을 통한 커뮤니티 구축, IT 이용능력 향상을 위한 비즈니스 등

<그림 6> 일본 커뮤니티 비즈니스의 사례유형



(2) 커뮤니티 비즈니스의 유형별 사례

□ 생활지원·복지형 사례

<사례 1 : 이바라키(茨城)현, 주식회사 시니어 마을>

○ 설립일 : 2006년

○ 설립 목적

- 고령자도 쾌적하고 안전한 생활을 할 수 있는 주택 건립

○ 사업 내용

- 자신이 원하는 구조의 집을 스스로 설계하고 개호 및 식사서비스를 받을 수 있는 고령자 대상의 코퍼레이티브 하우스(cooperative-house)¹²⁾를 건설

12) 코퍼레이티브 하우스(cooperative-house)란 입주희망자가 설계 단계부터 집의 구조 등에 대해 함께 참여하고 의논하여 건설하는 집으로 가구마다 구조가 다른 집합주택

- 주택 건립에 앞서 관련 시설의 견학은 물론 주택건설, 맨션 관리, 판매 공 등 필요한 자격을 획득함
- 사업 초기에는 주위의 협력을 받지 못해 자체적으로 2,000㎡의 부지를 확보하여 주택건립에 착수
- 시니어 무라(분양 맨션)는 공용 식당과 개호에 적합한 욕실설비, 배식 서비스를 갖추고 있으며 입주자 간 교류의 장을 마련
- 입주들은 홈페이지와 신문사, TV 등을 통하여 모집을 의뢰하여 좋은 결과를 거둠

<p><그림 7> 완성된 시니어 주택</p> 	<p><그림 8> 식당내부 전경</p> 	<p><그림 9> 보호에 적합하게 설비된 목욕탕</p> 
---	--	--

<사례 2 : 가나가와(神奈川)현, NPO법인 히라츠카(平塚)·크라시(暮らし)와 내진협의회>

- 설립일 : 2005년
- 사업 실적 : 2004년 3월~2008년 3월까지 시공 실적 총 114건
- 설립 목적
 - 한신·아와지 대지진의 사망자가 대부분 건물이나 가구에 깔려 피해를 입었다는 점을 교훈삼아 주택에 내진보강 설비를 갖추어 주민의 생활을 지원하고자 하는 목적으로 설립

○ 사업 내용

- 내진진단사, 건축사, 건축업자 등 전문가를 주요 회원으로 구성하고 이벤트 등을 통해 지진 발생 시 가구가 쓰러지지 않도록 가구의 무료 고정을 시행하여 주민에게 내진보강의 의미를 널리 알리는 계기로 활용
- 무료 내진 상담 및 방재·지진 관련 세미나 등을 개최하여 꾸준한 홍보 활동을 실시하고 충분한 설명과 협의를 통해 시공에 들어감
- 도쿄도 공무원으로 근무하던 초기 법인대표는 직업적인 특성과 지역에서의 방재활동 참여 경험을 바탕으로 형성한 다양한 인맥을 통해 원활한 사업추진의 원동력을 마련함
- 제1회 일본 내진 그랑프리에서 총리상 수상(2009. 10. 19)

<그림 10> 사무소 외관



<그림 11> 내진공법을 갖춘 내부



<사례 3 : 이바라키(茨城)현, NPO법인 쿠라시 협동관 나카요시(くらし協同館 なかよし) >

○ 설립일 : 2005년 11월

○ 설립 목적

- 마을의 생활협동조합 철수와 더불어 일상적인 장보기와 주민 교류의 장이 없어짐으로 인해 지역주민들이 스스로 서비스를 제공하기 위해 NPO 법인을 설립함

○ 사업 내용

- 지역주민의 양케이트를 토대로 정확한 니즈를 파악하여 사업 내용을 선정하고 생활협동조합에서 점포 무상대여와 개조비용 등을 지원받음
- 핸드 메이드 빵과 반찬, 신선식품, 야채, 생활잡화 등을 판매하는 '먹거리 지원 코너'와 영양이 가득한 가정식 백반을 즐길 수 있는 '식사와 차살롱', '정보·상담 코너' 등을 운영함
- 신선한 야채와 생선을 공급받기 위해 농가와 어부를 직접 방문하여 협력을 구해 제철 식재료를 조달함
- '모임 코너'는 건강체조를 비롯하여 21종류의 취미강좌를 개최하고 있으며 아이와 함께 강좌에 온 부모가 아이를 맡길 수 있는 '육아 살롱', '유아 놀이방' 등도 호평을 받고 있음
- 고령자를 위한 도시락 택배, 생활 서포트, 상담사업 등도 지역활성화를 위해 추진하고 있음



<사례 4 : 군마(群馬)현, NPO법인 와타라세 라이프 서비스>

○ 설립일 : 1999년

○ 사업 실적 : 신키류역 매점 사업으로 연간 3천만엔 이상의 수익 확보

○ 설립 목적

- 고령자와 장애인을 비롯한 모두가 행복하게 사는 지역을 만들기 위해 지역의 모든 문제 해결에 적극적으로 임하는 NPO를 설립하고자 함

○ 사업 내용

- 장애인의 자유로운 외출을 지원하는 활동(외출개호)에 자원봉사자로 참여했던 것을 계기로 '자원봉사 그룹'을 조직, 이후 안정적인 활동기반 조성을 위해 NPO 법인을 설립
- '외출개호' 확대사업의 일환으로 거점병원에서 내원자를 맞이하는 '내원자 개호 서비스 사업' 실시
- 토부철도 신키류역의 매점이 철수함에 따라 주민들의 불편을 높여 매점을 신설하여 지역 명물이나 기념품 등을 판매하는 매점 사업을 실시함
- 데이서비스를 위해 거점공간인 '신키류의 집'을 마련하기 위해 은행용자와 유사사모채 발행, 시민출자로 3천만 엔을 확보함
- 지역의 문제해결과 니즈를 파악하기 위해 상담사업을 진행, 이를 바탕으로 다음 사업을 계획함

<p><그림 15> 사무소 전경</p> 	<p><그림 16> 신키류역 내 매점</p> 	<p><그림 17> 외출 지원 서비스</p> 
---	--	---

<사례 5 : 가나가와(神奈川)현, NPO법인 비노비노>

○ 설립일 : 2000년 2월

○ 설립 목적

- 1~3살 사이의 영아 중 80%가 보육시설을 이용하지 않아 육아에 대한 정보부족과 두려움 등으로 부모와 아이가 고립되는 현실인식에서 출발하여 지역에서 육아를 지원하고자 하는 목적에서 설립함

○ 사업 내용

- 본격적인 사업 착수에 앞서 법인대표는 유치원 관련 정보가 부족하다는 것을 깨닫고 자원봉사자 동료들과 함께 '유치원 가이드', 산부인과, 산후 조리원, 소아과 등의 정보가 담긴 '병원 가이드' 발행 활동을 시작함
- 상점가 관계자의 도움으로 빈 점포를 개조하여 집에서 아이를 돌보는 가정을 위한 육아시설 '오야코노 히로바 비노비노(おやこの廣場びーのびー)'를 설립함. 임대료와 광열비는 이용료와 '유치원·보육원 가이드'의 발행으로 충당
- 이후 시민의 조성금과 후생노동성의 육아지원 사업의 거점기관으로 선정되며 안정적인 지원사업을 시행함
- 그룹 보육사업 '유노비노'는 유치원에 들어가기 전의 3~4세 아이를 대상으로 주 1회 12명의 아이들이 함께 어울리며 단체 생활에 적응하기 위한 준비를 하는 과정
- 2006년에는 요코하마시 코우호쿠구지역의 육아지원거점의 운영을 수탁

<그림 18> 사무소 외관



<그림 19> 놀이방 모습



□ 지역자원 활용형 사례

<사례 1 : 야마나시(山梨)현, NPO법인 에가오 쓰나게떼(えがおつなげて)>

○ 설립일 : 2001년

○ 설립 목적

- 농촌이 과소화·고령화되는 반면 도시주민의 농촌생활 욕구가 증가하는 추세를 고려하여 농촌자원을 새로운 사회의 니즈로 연계하여 부가가치를 지닌 비즈니스 모델을 발굴함으로써 농촌지역자원의 순환형 구조를 창출

○ 사업 내용

- 도시주민으로 구성된 자원봉사자들이 개간한 농지를 농원에서 운영하는 '에가오 팜'과 농지를 기업에 대여하여 개간부터 씨뿌리기, 수확까지 지역주민과 NPO가 함께 참여하는 '회사의 밭'을 운영하고, 여기서 수확한 농산물은 모두 기업에서 구매하도록 하여 수익을 확보함
- 사업 코디네이터 육성을 위해 '에가오 학교'를 신설, 도시-농촌 교류사업의 지식 및 매니지먼트를 익히는 인재육성 사업에도 주력
- 사업 초기에는 주민의 반대로 토지 대여가 어려웠으나 행정기관의 협조와 3년 간의 농촌 적응기를 거친 후부터 원활히 진행됨

<그림 20> 자원봉사자들이 개간한 경작지



<그림 21> 회사의 밭'을 찾은 회사원들



<사례 2 : 니가타(新潟)현, 산북마을 생업(生業) 기업조합>

○ 설립일 : 2000년

○ 자본금 : 1,050만엔

○ 설립 목적

- 토지의 90%가 산촌으로 이루어진 니가타현 무라카미시는 인구감소와 전통산업인 임업이 쇠퇴하는 가운데 지역활성화를 위해 사라져가는 전통 문화를 발굴·제조·판매하여 주민의 활기를 되찾고자 함

○ 사업 내용

- 타 지역에는 없는 전통 직물 '시나후(しな布)¹³⁾' 제조에 착안, 총 22가구를 대상으로 토론회를 개최하여 5개 가구에서 100만엔 씩 출자하고 상공회의 지원을 받아 조합을 설립함
- 5명의 농가 주부들이 체험공방을 만들고 시나후 제조 및 옷감을 짜서 모자나 띠, 봉투 등의 제품 판매를 시작함. 시나후 제품은 전체 매출의 70%를 차지함
- 이와 더불어 지역 특산품인 '숯'을 활용한 다양한 먹거리 체험과 산촌의 자연자원을 활용한 체험 등으로 지역활성화를 도모함



13) '시나후(しな布)'란 참피나무의 껍질을 벗겨 줄이고 절이고 찢는 등의 긴 과정을 거쳐 만들어진 실. 이를 짜서 만든 옷감으로 모자나 띠 등으로 가공함. 1,400년의 역사를 지닌 일본 전통 직물로 2005년 일본 207호 전통공예품으로 지정됨

<사례3 : 도치기(栃木)현, 유한회사 아와노 꽃농장>

- 설립일 : 1999년
- 설립 목적
 - 지역 주민에게 무농약 야채를 공급하고 지역의 먹거리를 제공하기 위해 레스토랑과 꽃농장을 설립
- 사업 규모 : 연간 3만명 이상의 고객 방문
- 사업 내용
 - 도치기현의 '후루사토 르네상스 사업'에 선정되어 레스토랑 건설 보조금을 지급받고 유한회사를 설립하여 금융기관에서 운영자금을 지원받음
 - 농원에서 재배한 허브와 지역야채를 활용한 프랑스 요리메뉴를 개발, 현의 '지역진흥 마이스터' 제도에 등록, 유명 셰프를 소개받아 요리실습을 진행함
 - 멤버들 스스로 신문과 TV 등에 직접 연락하여 적극적인 영업활동을 실시함과 동시에 드라이플라워 상품 판매로 인기를 얻고 있음



□ 관광형 사례

<사례1 : 치바(千葉)현 NPO법인 타테야마 해변 감정단>

- 설립일 : 2004년
- 설립 목적
 - 자연체험을 통해 해변의 매력을 많은 사람들에게 알리고 지역활성화를 실현하고자 함
- 사업 내용
 - 치바현 보소반도 남단에 위치한 타테야마 해변에는 쿠로시오해류의 영향으로 아열대 생물과 열대어, 산호 등을 관찰할 수 있는 아름다운 환경이 조성됨
 - 2004년 관광협회와 지역주민이 연계하여 '해변가 자연체험'을 실시하며 자연환경과 생태계를 생각하는 NPO법인을 설립함
 - 오키노시마를 중심으로 한 '에코투어', Beachcombing¹⁴⁾ 체험, 오키노시마 무인도 탐험, 스노클링(snorkeling), 씨카약(sea kayak) 체험 등이 있음. 오키노시마 에코투어는 2008년 현재 연간 약 2,000명의 방문객이 다녀간 효도상품
 - 다양한 에코투어와 자연체험 프로그램을 통해 지역 자연자원의 경제적 가치를 높이고 지역 브랜드를 향상시킨 사례



14) 비치커밍(Beachcombing) 체험은 해안에 밀려온 표류물(고래의 뼈조각, 바다거북의 머리 뼈, 야자열매, 조개껍데기 등)을 관찰하거나 주워 모으며 해안을 산책하는 프로그램

<사례 2 : 시가현, 나가하마시의 (주) 구로가베(黒壁)>

○ 1988년 4월 11일 자본금 440백만엔(발행주식 총액 520백만엔)으로 설립

○ 주요 업무

- 국내 유리 공예품의 전시 판매, 해외 아트유리 수입, 수집, 전시 판매, 유리 공방 운영, 유리제작·판매, 유리문화 조사·연구, 이벤트의 개최
- 식당, 찻집 운영
- 마을만들기 문화 정보, 자료 수집, 제공, 국제교류에 관한 업무 및 여행업

○ 개요 및 특징

- 메이지 시대에 외벽이 흑회반죽으로 만들어진 은행 건물을 매입하여, 보존과 중심시가지 활성화의 거점으로 활용
- 지역 민간기업과 8명의 유지가 모여, 나가하마시의 지원을 받아 출자 총액 1억3천만엔으로, 제3섹터형 주식회사를 설립
- 건물, 풍치를 포함한 「역사성」, 축제를 포함한 「문화 예술성」, 세계를 대상으로 하는 「국제성」을 컨셉으로 사업을 추진
- 당시 개인 작가활동의 영역에 머물던 유리공예에 착안하여 유리 문화의 추구과 사업화에 의한 일본 최초의 유리 본고장을 창조하여 연간 210만명(2002년)의 관광객이 방문하고 7억천9백만엔의 매출을 달성
- 구로가베는 유리 숭, 공방, 갤러리, 유리 미술관, 레스토랑 등 10개의 건물을 직영그룹관으로 운영하고 있으며 거리의 구심력을 높여 「유리 공예와 마을 만들기를 융합한 종합 문화서비스업」으로 발전

<p><그림 31> 유리공예품</p> 	<p><그림 32> 구로가베물</p> 	<p><그림 33> 유리공예습</p> 
--	--	---

□ 지역만들기형 사례

<사례 1 : 도쿄(東京)도 주식회사 아모르 토와(AMORU 東和)>

- 설립일 : 1990년 6월
- 자본금 : 1,350만엔
- 설립 목적
 - 지역 상점가는 지역주민의 생활에 필요한 서비스를 종합적으로 제공해야 한다는 관점에서 상점가의 이익을 지역에 환원하는 비영리 주식회사를 설립
- 사업 내용
 - 상점주들로 주주를 구성, 41명이 출자하여 총 1,350만엔의 자본금으로 주식회사를 설립, 구에서 지역 병원 내 매점 및 레스토랑 사업을 위탁 받음
 - 고령자 대상의 배식사업, 빈 점포를 활용한 아동보육 사업을 전개하여 현재 20여개의 학교 및 보육원의 급식사업 담당
 - 각 사업에서 사용하는 재료 및 물품은 모두 상점가에서 준비하여 상점의 안정적인 수익을 확보하고 인력 역시 상점가 내에서 해결
 - 아다치구와의 긴밀한 협조로 지역을 근거로 하는, 지역사회를 위한 상점가로 자리매김



<사례 2 : 나가노(長野)현, NPO법인 장인의 마을 시모스와 아키나이(商い) 프로젝트>

○ 설립일 : 2005년

○ 설립 목적

- 50년 가까이 지역산업으로 자리 잡은 정밀기계공업 기술을 보유한 '장인'을 기반으로 다양한 업종의 기술자와 마이스터를 육성함으로써 모노즈쿠리¹⁵⁾에 대한 소비자 니즈를 충족하고 지역활성화를 도모하고자 함

○ 사업 내용

- 상점가의 빈 점포에 공방을 유치하기 위해 10만 엔의 재료비를 상점주인회에서 지원받아 '베짜기 체험 아자미 공방' 오픈
- 2003년 7월 상공회의소와 연계하여 나가노현의 창업지원 프로그램 보조금을 받아 모노즈쿠리 장인들의 다양한 상품을 전시하는 '장인의 SHOP'을 개설하는 동시에 네트워크 구축을 위해 '장인의 SHOPS' 페어 개최
- 미술학교 학생과 타 공방, 전문가와 제휴하여 상점의 오리지널 간판을 제작하는 '상점가 간판 프로젝트', 공방 유치, 다양한 연구회·강연회 개최 등의 사업 실시



출처 : <http://takumi.shimosuwa.jp>

15) '모노즈쿠리(もの作り)'란 혼신의 힘을 다해 최고의 제품을 만든다는 의미

<사례 3 : 가나가와(神奈川)현 주식회사 E-TOWN(이타운)>

- 설립일 : 2004년 7월
- 자본금 : 500만엔
- 사업 실적 : 1일 100명 이상의 지역주민이 방문
- 설립 목적
 - 지역주민 누구나 편하게 찾아와 지역의 정보를 한 눈에 파악할 수 있는 '교류의 장'을 만들어 지역의 활성화를 도모하고자 함
- 사업 내용
 - 요코하마 코난다이상점회의 홈페이지 운영 및 상점회 사무국 운영을 위탁받은 것을 계기로 시민활동가들과 함께 '지역만들기 포럼 코난다이'와 삼점회와 연계하여 '코난다이 타운카페'를 개설함
 - 기존 지원센터가 높은 진입장벽으로 주민에게 가까이 다가가지 못한 점을 감안하여 누구든지 편안하게 찾아올 수 있는 분위기 조성과 넓은 입구, 다양한 크기의 테이블을 배치하여 지역활성화 및 교류의 장으로 포지셔닝
 - 카페의 한쪽 벽면에 폭 95cm x 높이 35cm의 '작은 공간 SHOP'을 마련하여 핸드메이드 가방 및 액세서리 등의 잡화를 판매할 수 있는 장소를 대여하여 높은 수익원으로 활용함
 - 커뮤니티 사이트 및 지역 포털사이트 운영, 소식지 발행 등 지역활성화 프로듀스와 관련된 다양한 활동 추진

<그림 39>
타운카페 점내



<그림 40>
작은 공간 SHOP



□ 환경형 사례

<사례 1 : 나가노(長野)현 NPO 지역만들기 공방>

- 설립일 : 2002년 10월
- 사업 실적 : 2007년 총 수입 957만엔(회비, 기부금, 사업수익, 조성금 등)
- 설립 목적
 - 행정기관을 통하지 않고 주민 스스로 지역의 인큐베이터 역할을 하고 싶다는 생각을 계기로 방치되고 있는 지역의 자원을 활용하자는 취지에서 시작
- 사업 내용
 - 2002년 10월부터 6개월간 시민들의 주체로 워크숍을 개최하여 오마치시를 흐르는 농업용수로에 수차를 설치하여 전기를 생산하는 소규모 수력발전 '쿠루쿠루 에코 프로젝트'와 휴경지를 활용, 유채꽃 이벤트, 유채기름과 폐식용유를 바이오디젤로 활용하는 '유채꽃 에코프로젝트'를 실시
 - 회원의 30% 이상의 타 지역 주민으로 지역상점회진흥조합에서 사무소를 소개하고 설비를 타 지역에서 조달하는 등 지역은 물론 타 지역의 주민이 함께 활동을 전개함. 수리권(水利權) 획득 등 다양한 제도적 문제 및 발전기구입 비용 등의 문제를 지역 및 기업과 연계하여 해결함
 - 향후 사업을 통해 얻은 노하우를 바탕으로 컨설팅을 전개할 계획이며, 2가지 에코 프로젝트를 관광상품화 한 에코투어로 사업 수익 증대를 도모
 - 어업협동조합과 미니수력발전 설비 도입 및 에코투어에 참여하는 서비스이징(Servi-cizing)형 계약을 체결함



<사례 2 : 야마나시(山梨)현 NPO법인 Space fuu(스페이스 후)>

- 설립일 : 2002년
- 사업 실적 : 2007년 현재 렌탈 건수 385건, 총 68만개의 리유즈 식기가 대여
- 설립 목적
 - 환경보호에 동참하는 또래의 주부들이 모여 쓰레기 배출 삭감을 통해 '순환형 사회' 창조에 기여하고자 함
- 사업 내용
 - 이벤트나 각종 행사 시에 쓰고 버리는 일회용 식기의 쓰레기 배출을 절감하기 위해 리유즈(Reuse) 식기의 렌탈 사업을 전개한 일본 최초의 비즈니스
 - 리유즈 식기에 대한 니즈를 철저히 파악하고 식기구입에 따른 경비절감을 위해 식기제조사를 직접 찾아가 교섭함. 주변의 대학교수 등의 자문을 받아 지역 기업을 통해 300만 엔의 경비를 조성함
 - 사용한 식기는 그대로 회수한 후 세척, 살균, 건조과정을 통해 재사용함
 - 식기 렌탈 사업의 영역이 광역화되며 사업 희망자와 연계거점을 형성해 서비스를 제공함으로써 편리성과 환경보호에 주력

<p style="text-align: center;"><그림 43> 이벤트 개최시의 모습</p> 	<p style="text-align: center;"><그림 44> 기업광고를 넣은 리유즈 컵</p> 	<p style="text-align: center;"><그림 45> 사용 후 세척중인 리유즈 식기</p> 
--	---	--

□ IT형 사례

<사례 1 : 도쿄(東京)도 유한회사 Cycom(싸이콤)>

- 설립일 : 1996년 12월
- 자본금 : 2,000만엔
- 사업 실적 : 2006년 현재 연간 5,000만엔 매출
- 설립 목적
 - 지역정보의 적극적인 교류 및 공개가 지역사회의 문제를 해결하고 주민 삶의 질 향상 및 지역경제 활성화에 기여한다는 측면에서 지역 포털사이트를 통한 커뮤니티의 장을 구축하고자 함
- 사업 내용
 - 쿠니다치시상공회의 위탁으로 지역 포털사이트 '쿠니다치시 쇼핑 정보' 개설 및 운영
 - 정보 등록 및 갱신이 간단하고 포털사이트의 정보 수정만으로 각 점포의 정보가 업데이트되어 실시간 정보 제공이 가능함
 - 지역 포털사이트 구축의 최적의 틀을 개발하여 각 지역 포털사이트의 구축·유지·관리를 지원함과 동시에 히토즈바시대학의 교수 및 지역기업과 'NPO 법인 지역 포털사이트 추진협의회'를 설립하여 활동 중

<그림 46> 사무실 모습



<그림 47> 국립쇼핑 홈페이지



<사례 2 : 나가노(長野)현 NPO법인 HIYOKO 그룹>

- 설립일 : 2003년
- 사업 실적 : 2006년 현재 연간 2,000만엔 매출
- 사업 내용
 - 시오지리시 IT강습 추진사업의 일환으로 교육을 받은 수강생들이 그룹을 조직하여 강의를 기획·운영한 것을 계기로 시의 IT강습 추진사업을 위탁받음
 - 대부분의 구성원이 여성으로 주민들의 니즈를 고려한 강좌 기획·운영, 지역정보를 제공하는 포털사이트 구축·운영, 홈페이지 구축 지원, 출장 지원 등 주민의 IT 능력 향상에 기여함
 - 지역의 중·고등학교, 전문학교와 연계한 직장체험을 실시하는 등 지역과의 교류를 도모하고 IT 능력을 갖춘 퇴직 여성의 재취업 기회를 창출하는 등 지역경제 활성화를 도모함

<그림 48>
시민공익활동센터



<그림 49> 지역 교육기관과
연계한 NPO 직장 체험



출처 : <http://ghiyoko.net>

4. 우리나라의 지역공동체 경영사업 동향과 사례

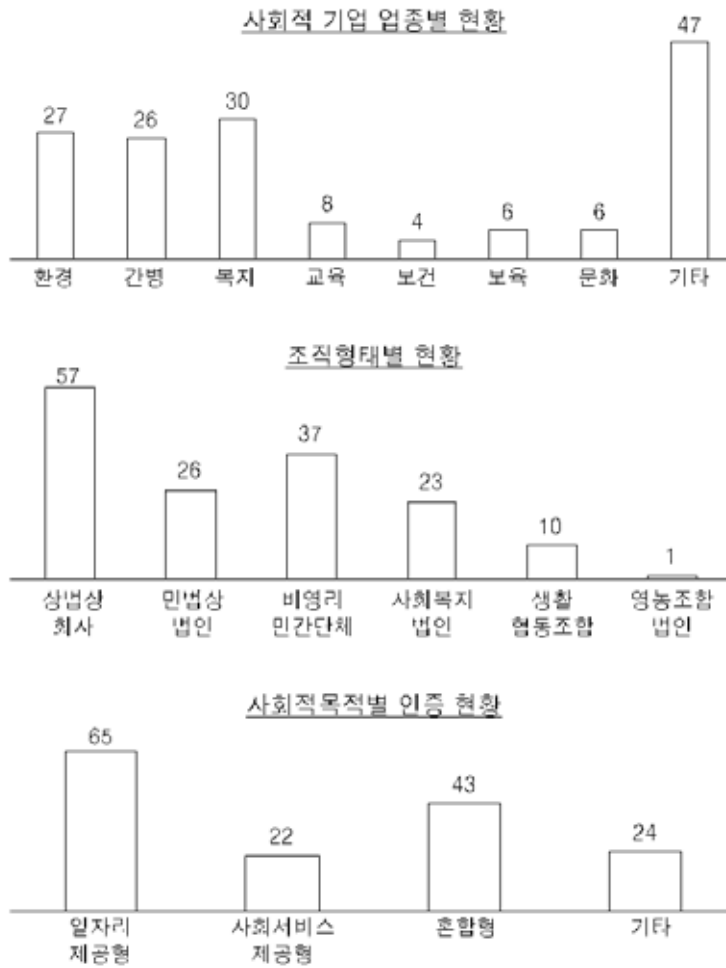
1) 우리나라 지역공동체 경영사업의 동향

(1) 중앙정부의 사회적 기업 육성 동향

- 우리나라에서 사회적 기업 개념이 태동한 시점은 1997년 IMF 외환위기 시기로 대량실업발생이 사회문제화 되면서 긴급 처방으로 공공근로민간 위탁사업('99년)을 시행, 일자리창출을 도모한 것이 출발
- 그러다가 2007년 7월 「사회적기업 육성법」이 시행됨으로써 중대 전환기를 맞게 되어 이전까지의 취약계층 대상 고용창출에 중점을 두던 정부정책에 사회복지서비스 제공을 추가하여 이를 민간영역인 사회적 기업에게 위탁하는 제3섹터형 사회적 기업 육성방향이 설정
- 우리나라는 정부주도의 혼합형 모델로 육성 중이며, 우리나라와 같이 법률로 사회적 기업 육성을 직접적으로 명문화 한 예는 영국, 프랑스 등 몇몇 나라를 제외하고는 찾아보기 어려움
 - 정부 인증 절차, 이윤 2/3의 사회적 목적 재투자(상법상 주식회사인 경우) 의무조항 등을 통해 알 수 있듯 우리나라 사회적 기업은 정부주도로 육성
- 우리나라 사회적 기업의 발전과정에 있어 한 가지 특징적인 점은 대규모 기업집단의 연계기업으로서의 기여임
 - 교보생명의 '교보다솜이간병사업단', SK의 행복도시락 센터 등이 사례
- 현재 노동부가 주관이 되어 매 분기 기업의 신청을 받아 인증하는 형태로 운영되고 있는 우리나라 사회적 기업의 수는 2008년 말 현재 총 218개임
 - 이들 기업의 2008년 매출 추정액은 465억 원, 당기순이익은 28억 원 정도로 선진국과 비교시 아직은 걸음마 단계
 - 기업당 평균 매출액에 있어서는 8억~10억 원 사이로 영국의 사회적 기업과 비슷한 수준

- 초기 단계이긴 하지만 현재 우리나라 사회적 기업의 성장성은 매우 높은 편임
 - 2007년 154개 인증 사회적 기업의 총 매출액과 당기순이익은 2006년에 비해 각각 28배, 300배 이상 급성장
 - 총자산 증가율은 48.5%, 부채비율은 82.8%로 재정 건전성도 양호한 편임
- 우리 나라 사회적 기업은 제도적 기반과 정부의 지원의지로 빠른 성장세를 보이고는 있으나 아직은 규모, 매출과 이익 등 기업간 업종간 편차가 매우 크고 사업의 다양성, 기획 및 마케팅 역량, 조직구조 분화와 인적 자원 관리의 안정성 등에서 미흡한 면이 없지 않음

<그림 50> 우리나라 사회적 기업의 현황(2008)



주 : 2008년 3분기까지 인증받은 153개 기업을 대상

(2) 자치단체의 커뮤니티 비즈니스 동향

- 우리나라의 경우 CB의 추진 역사도 일천하고 인식도 미미하여 추진실적도 많지 않을 뿐 아니라 제대로 파악이 되어 있지 못함
- 다만 최근 일부 지역에서 자치단체가 주도하여 커뮤니티 비즈니스를 체계적으로 육성하는 사례가 나타나고 있음

- 전북 완주군의 경우, 자체적으로 지역공동체 활성화사업(선택리지 사업)을 추진하고 있으며 이를 체계적으로 지원하고자 「지역공동활성화사업 육성에 관한 조례」를 제정하고 「커뮤니티비즈니스센터」를 설립·운영
- 전남 순천군의 경우, 희망제작소와 일본 시찰을 다녀오면서 사업의 필요성을 인식하고 지역공동체사업 육성계획을 수립하여 커뮤니티 비즈니스의 기반구축사업과 유형별 사업에 대해 지자체가 지원,

2) 우리나라 지역공동체 경영사업 사례

□ 사회적 기업 사례 : (주) 컴윈

- 재활용품의 적정 처리와 이를 통해 빈곤층의 일자리 창출과 자원순환형 사회 건설을 목적으로 하는 사회적 기업(www.com-win.co.kr)
- 컴윈의 자산은 사회적 투자로 이루어졌으며 근로자도 소외계층이 주류를 이루고 있고, 일자리만들기운동본부, (사)한국자활후견본부, 경기도, 경기광역자활지원센터 등과 협력, 2003년 설립하여 2006년 사회적 기업으로 등록
- 2004년 4만대, 2005년 5만대, 2006년 5만5천대의 컴퓨터를 친환경적으로 처리하였으며 삼성전자, HP 등과 폐전산기기 처리계약을 체결
- 지난 3년간 수익의 일부를 사회복지시설과 비영리단체 그리고 저소득층과 장애인 등 소외계층의 지원에 사용



□ 커뮤니티 비즈니스 사례 : 순천시 녹색실버가게

- 2008년부터 순천시는 음식물 쓰레기 수거방식이 각 가정별 문진수거계로 전환되면서, 음식물쓰레기 처리문제, 하수구 악취, 여름 철 모기 피해 등의 문제가 제기
- 순천시 장천동 주민자치위원회에서는 관내 각 가정과 식당, 공공시설 등에 EM(유용미생물균) 보급을 확산하여 문제를 해결해 보자는 합의를 도출
- 2008년 8월13일 두 번의 이사 끝에 장천동에 녹색실버가게를 확보, 설립
- 녹색실버가게는 주민들의 관심과 참여, 그리고 지자체의 적극적 지원이 사업 성공을 견인
 - 주민들이 전주대학교 EM 개발연구소를 직접 방문해서 EM에 대한 지식과 제조기술을 습득
 - 20ℓ 음식물 쓰레기통 70여개를 시에서 지원하고 향후 사회단체 보조금을 CB지원금으로 전환하여 지원

<그림 53> 녹색실버가게



<그림 54> 주민활동



IV. 지역공동체 경영사업의 활성화방안

1. 기본 방향

□ 비즈니스 경쟁력의 확보

- 사회적 기업 중에는 사업 아이템 자체의 시장 경쟁력과 소비자 호소력이 약할 뿐 아니라 운영 자체를 공적 지원에 의존하는 경우가 많음
- 지역공동체 경영사업도 영리 활동을 수행하는 '기업'이기 때문에 비즈니스 경쟁력이 생명임
- 기본적으로 사업체로서의 생존과 성장을 위한 자립역량을 보유해야 하며, 이를 토대로 일자리 창출과 사회적 기여라는 공익목적을 지속적으로 달성할 수 있음

□ 공익성과 수익성의 균형감각을 갖춘 리더의 양성

- 공익적 도덕의식(Morality)과 수익에 대해 균형감을 갖춘 사회적 기업가의 양성이 지역공동체 경영사업의 관건임
- 수익과 도덕이 공존하기 어려운 성격이지만 사회적 기업가는 이를 대립 관계로 보지 않고 균형과 조화의 관계로 인식하는 사람들이어야 하며 그들 스스로가 변화의 전도사(change agent)여야만 함
- 뉴먼즈 오운(Newman's Own)의 폴 뉴먼, 스쿠쿰(Skookum)의 짐 웨스틀 같이 혁신적, 열정적 리더가 나타날 수 있는 제도적, 사회적 풍토를 조성

□ 지역사회에 밀착한 사업 운영

- 지역공동체 경영사업의 가장 차별화된 특징은 지역사회와의 밀착성에 있음
- 단순한 사회적 기여 차원을 넘어서 지역사회와 문제해결, 자원동원, 활동범위, 사회적 기여 등에서 긴밀한 상호관계를 맺고 지속적인 교류가 이루어

어려야 함

□ 정부와 지자체의 적극적 지원

- 중앙 정부와 지방자치단체도 세제 지원과 정부 조달 구매 등을 통해 지역 공동체 경영사업을 지원해야 함
- 지역공동체 경영사업이 안정적으로 정착할 때 까지는 개별 CB에 대한 직접적 지원은 물론 중간지원기관의 설립 등을 통해 간접적인 지원을 제공
- 나아가 사회적 벤처투자와 사모펀드(Private Equity Fund) 조성 등을 통해서 자본 조달(Capital Financing)을 할 수 있도록 금융시장 메커니즘을 형성할 필요가 있음

□ 기업과의 연대 네트워크 구축

- 우리나라 사회적 기업들은 아직 시장조사, 사업 기획, 재정 관리, 인적 자원 관리 등 기초적인 경영 시스템이 불완전한 경우가 많음
- 특히 지역공동체 경영사업은 자본이 영세하기 때문에 사업 아이디어를 구현하고 안정적으로 정착하기 위해서는 이들에 대한 외부 투자와 재정 지원 메커니즘이 구비되어야 함
- 따라서 기업의 사회적 책임 투자(Social Responsibility Investment)는 물론, 일반 기업들이 보유하고 있는 경영 관리 시스템 역량을 컨설팅 등을 통해 지원받을 수 있도록 연대 협력 네트워크가 잘 갖추어야 함

□ 협력과 봉사의 문화적 환경 조성

- 지역공동체 경영사업이 장기적인 안목에서 성장할 수 있는 ‘사회적 기업 친화적인 문화 생태계’를 조성
- 우리 사회가 사회적 기업을 통해 취약 계층의 고용을 촉진하고 지역사회 발전에 기여한다는 모델에 대한 인식을 긍정적이고 새롭게 정립

2. 지역공동체 경영사업의 사업화

1) 사업화 과정

(1) 창업 결심

- 지역공동체 경영사업(CB)은 지역의 문제해결을 위해 지역주민이 주체가 되어 적극적으로 노력하는 것이 가장 중요하며 일반 사회적 기업과의 차이점도 여기에 있음
- 지역의 문제해결을 위해 자신이 참여할 수 있는 분야는 무엇인지 방향성을 정하고 자신이 하고 싶은 분야와 잘 할 수 있는 분야가 무엇인지에 대한 잠재력을 분석해야 함
- 그다음으로는 창업하고자 하는 사업의 목적과 내용을 명확화·구체화하여 창업의 이미지(비전, 목표, 가치 등)를 설정

(2) 지역의 자원 및 사회적 자본에 대한 조사

- 지역공동체 경영사업의 정체성과 차별성은 사업이 지역사회의 인적, 물적 자원에 기반하고 있다는 점임
- 따라서 사업의 발굴과 창업에 앞서 지역사회의 여건, 부존자원, 시민단체 활동 등은 물론, 지역사회의 문화, 전통, 제도, 인간관계 등에 대한 상세한 조사가 선행

(3) 창업 준비

□ 사업구상

- 사업내용의 구체화
 - 사업내용을 수치화하여 구체화하고 그에 따라 사무소, 인력, 자금 등에 대한 기본적인 견적을 추정

○ 인력 확보

- 사업을 직접 실시하는 '실시요원'과 관리·운영 등을 담당하는 '관리요원'으로 구분하여 인력계획 작성
- 실시요원은 경우에 따라 관련 자격증 취득자로 정규직원으로 모집하는 것이 바람직함
- 인력은 최저한의 인원으로 구성하고 경리 등의 사무관리는 경험이 있는 퇴직자를 활용

○ 사무소 및 비품 조달

- 개업 시기가 정해지면 사무소의 규모와 위치에 맞는 사무소 확보를 준비하고 본 계약은 창업 후에 실시
- 사무소 준비가 정해지면 비품 준비 시작하고 반입은 사무소 오픈 이후에 실시

○ 자금 및 자재 조달

- 자금은 가능한 자기자본의 범위에서 마련하고 공동출자 혹은 차입 등이 가능한데 차입 시에는 반드시 '상환계획'을 작성
- 공적보조금, 조성금 등의 정보를 활용하고 정보교환 및 향후 용이한 협조체제 마련을 위해 자치단체 담당자와 네트워크 구축
- 자금계획은 창업시기를 중심으로 최소 1년, 향후 지속적인 사업추진을 고려하여 3년 후까지의 계획을 대략적으로 수립
- 자재는 필요한 수량과 종류, 가격 등의 예산을 수립하고 적절한 구입처를 사전에 물색

○ 조직 형태

- 지역공동체 경영사업에는 특별히 정해진 조직형태는 없으나, 사업추진 목적과 형태에 따라 법인격을 갖추거나 NGO, 유한회사, 주식회사, 임의법인 등으로 조직을 정비

□ 사업계획서 작성

- 사업계획서는 사업계획 체크 및 효율적인 일정관리에 도움이 되며, 향후 시민과 전문가, 금융기관, 자치단체 등의 협력요구의 제안 시에 유용하므로 신중하게 작성
- 사업계획서에는 주체단체 표기, 활동 컨셉, 활동 내용, 관련 규제, 인력구성 및 업무분장, 사업 관련 제휴기관, 시장성 조사, 수익대상자, 타 단체의 상황, 사업 콘텐츠, 판매계획 등을 가급적 구체적으로 기재
- 특히 사업계획서에는 자금조달계획과 수지계획을 설립 후 3기분까지 상세하게 작성

(4) 창업

- 단체 설립을 위해서는 법적 절차뿐만 아니라 사무소 마련에 따른 환경정비, 자금 조달 등 다양한 작업이 동시병행적으로 이루어지므로 일정을 철저하게 관리
- 설립과정에서는 법인 설립, 사무소 개설, 비품조달, 직원 고용, 각종 신고 및 보험 가입 등의 업무를 진행
- 일단 사업이 개시되면 자금조달, 홍보·영업 활동, 창업관련 최종준비 등을 추진하여 영업활동을 개시

(5) 사업 확대

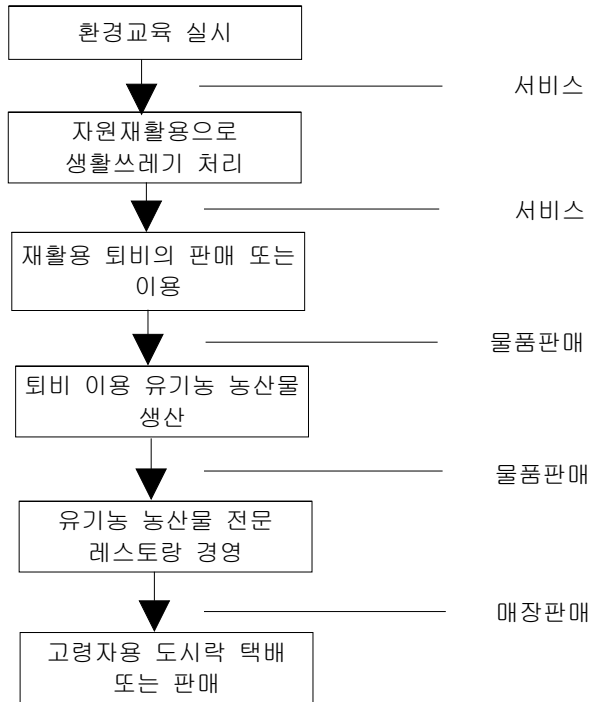
- 사업을 지속적으로 추진해가기 위해서는 안정적인 고객확보와 주변의 지원·협력을 바탕으로 사업기반을 강화
- 정보 수발신력 강화를 통해 지역 고객을 안정적으로 확보하고 새로운 비즈니스 기회를 창출
- 사업이 안정기에 접어들면 고객기반을 바탕으로 사업 확대를 도모하고 이에 따라 신규 자금 및 자재조달을 실시

- 자치단체, 기업, 시민단체와 연계 및 네트워크 구축으로 경영기반을 강화하고 신사업 발굴을 모색

2) 사업화 모델(비즈니스 모델)

- 지역공동체 경영사업은 비즈니스 모델(구조 만들기)이 가장 핵심사항
- 기업의 사업성(수익성)과 시민활동의 사회성(지역성 포함)의 양쪽 모두의 이점을 살려 적절한 사업을 선정
 - 시민의 관점에서 본 유연한 발상으로 사업을 선정
 - 사람 사이의 네트워크를 기반으로 출발
 - 지역과제의 해결이라고 하는 미션을 구심력으로 활동
 - 기업이 대응할 수 없는 지역과 밀착한 틈새적인 사업을 모색
 - 자원봉사와는 다른 적극적인 사업을 전개
 - 지역사회와 주민에 대해서 신뢰를 축적
- 지역공동체 경영사업에서는 다양한 지역사회의 요구를 토대로 재화·서비스를 공급할 수 있는 주체로서의 역할이 필요하며 고용, 판매, 수익배분 등에서 '사회적으로 소외된 사람들'에 대한 배려가 요구됨
- 지역사회의 과제에 대한 문제의식을 공유하고, 행동을 구체화
 - 사명감과 전문성 및 노하우가 있는 사람들로 비즈니스를 추진
- 지속적인 활동의 유지를 위해 가급적 법인격을 갖는 사업으로 실현
 - 외부의 네트워크와 후원자와 지원·협력 네트워크 구축이 중요

<그림 56> 순환형 지역공동체 경영사업 모델



3. 지역공동체 경영사업 지원체계 구축

1) 중앙정부의 지원체계 구축

- 지역공동체 경영사업은 자치단체가 주도하여 육성·지원하는 것을 원칙으로 하되 사업의 정착과 확산을 위하여 중앙정부가 지역활성화 정책의 핵심 아젠다로 채택하여 지원
 - 범부처 차원에서 협력과 역할분담을 통해 지역공동체 경영사업을 육성
 - 행정안전부(또는 지역발전위원회) 주관으로 자치단체의 지역공동체 경영

사업을 제도적, 체계적으로 지원하는 시스템을 구축

※ 현재의 사회적기업 육성법은 국가 차원에서 사회적 서비스 확충과 일자리 창출을 목적으로 활동단체의 인증 및 단체에 대한 지원을 규정하고 있어, 지역공동체 경영 사업의 지역활성화에 기여하는 개별활동에 대해서는 정책적 고려가 없음

○ 중앙부처별 사회적 기업 육성사업과 별개로 자치단체 주도의 지역공동체 경영사업 또는 지역발전 및 주민의 삶의 질 개선과 연계된 사회적 기업에 대해서 행안부가 지원체계를 구축

- 중앙정부 차원에서 사업공모를 통해 '지역공동체경영 시범사업'을 실시하고 채택된 사업에 대해 행재정으로 지원

○ 지역공동체 경영사업 지원업무 전담기구 설립

- 중앙부처의 지원업무를 위탁시행 하고, 지역공동체 경영사업의 창업 및 운영상 기술적, 실무적, 재정적(예 : 기금 관리) 업무를 지원하는 전담기구를 설립

- 영국은 경제와 사회 분야에서 제3섹터의 역할이 증대함에 따라 국가 차원의 지원을 위해 최근 '제3섹터 지원실'을 설치(삼성경제연구소, 2009)

<표 6> 영국의 '제3섹터 지원실' (OTS: Office of the Third Sector)

- ▷ OTS는 汎부처 차원의 제3섹터 지원을 전담하기 위해 내각부(Cabinet Office) 내에 설치(2006년 5월)된 조직
 - 제3섹터는 자원봉사, 커뮤니티 조직, 자선단체, 사회적 기업, 조합 등을 포괄
 - 사회사업의 촉진, 커뮤니티 회복, 공공서비스의 효율화가 설립 목적
 - ▷ OTS는 실장(General Director) 아래 6개의 팀으로 구성
 - 제3섹터팀, 자원봉사팀, 공공부문 파트너십팀, 전략 및 커뮤니케이션팀, 사회적 기업 및 재정팀, 비즈니스 매니지먼트팀 등
- (자료: http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector.aspx245)

2) 자치단체의 지원체계 구축

- 자치단체별로 지역공동체 경영사업을 지원하기 위한 관련 조례를 제정
 - 사례 : 완주군 「지역공동체 활성화사업(커뮤니티비즈니스) 육성에 관한 조례」 제정
 - 사업의 정의 및 범위, 사업 유형, 지원대상, 지원방법, 협의회/운영위원회 구성, 지원센터 설립·운영 등을 규정
- 지자체별로 지역공동체 경영사업에 대한 자체 공모사업을 실시하여 우수사업에 대한 선별적 지원
- 지자체 단위에 중간지원조직인 「지역공동체 경영사업 지원센터」를 설립·운영
 - 사례 : 완주군은 초등학교를 리모델링하여 「커뮤니티 비즈니스 센터」를 설립하여 농촌형 커뮤니티 비즈니스와 교육·홍보·연구사업을 추진
 - 일본에서는 커뮤니티 비즈니스를 실무적으로 지원하기 위하여 「커뮤니티 비즈니스 서포팅센터」를 설치·운영
 - 캐나다에서는 실직, 미취업 상태의 개인 및 단체가 커뮤니티 개발공사(CFDCs)¹⁶⁾에 자신이 구상한 프로젝트를 제안, 심사 후 사업자금을 지원 하는 "지역제안 프로그램"(Local Initiative Program : LIP)을 운영¹⁷⁾

<표 7> 캐나다의 커뮤니티 미래개발기구: CFDC

- ▷ 커뮤니티 미래개발기구 (CFDC: Community Futures Development Corporation)
- 비도시 지역의 커뮤니티 비즈니스 지원조직으로 캐나다 내 268개 설립 완료
- 지역 고용창출과 유지가 핵심목표이며 신사업·기존 사업 컨설팅과 투자 서비스를 통해 이를 달성
- 소규모 비즈니스 자금과 기술 지원, 기업가 정신 교육, 지역벤처 창출 촉진
- 청년층 유출방지와 커뮤니티 비즈니스의 참여 유도를 위해 18~25세의 청년층지원프로그램을 별도 운영 (무이자 자금 지원, 단, CFDC의 교육이수 의무)

16) CFDCs : Community Futures Development Corporations

17) 토폴러, 엘빈·토폴러, 하이디 (2009). 『불황을 넘어서』 (김원호 역). 서울: 청림출판. pp.181-182. ; LAMBAC <<http://www.lambac.org/comlip.htm>>

3) 행정과의 연계·협력으로 CB시장 확대

- 지자체 행정업무의 협력과 위탁을 통해 시장을 창출
 - 지역공동체 경영사업의 조기 정착을 위해 지자체 주도로 지역공동체 경영사업 시장을 창출
 - NGO에 대한 직접 보조는 축소하는 대신, 지방행정 서비스의 아웃소싱과 공동사업을 확대
- 지역공동체 경영사업자의 제품 및 서비스의 우선 구매를 촉진하는 조례 제정하여 판로를 확대
- 기초생활권발전 등 정부의 지역발전사업과의 연계를 통해 사업영역을 확대
 - 포괄보조 적용에 따른 신규 사업 발굴시 지역공동체 경영사업과 연계하도록 유도

<그림 57> 정부의 기존 지역개발 보조사업과 연계 예시



출처 : 삼성경제연구소(2009)

4. 중간지원조직의 설립 및 활성화

1) 중간지원기관의 개념과 의의

- 중간지원기관(Intermediary)이란 원래 ‘중개(仲介)’, ‘매개(媒介)’의 의미로 특별히 정해진 조직형태와 지원내용은 없으며, 일반적으로 “비영리기관 등을 육성하는 인큐베이터(incubator:보육기) 혹은 각종 자원(자금, 시설제공 등)을 제공하는 촉과 필요로 하는 촉을 중개하는 역할 및 사업체의 경영지원을 목적으로 하는 단체 등” 을 의미함
 - 특히, CB의 경우 일반 기업체에 비해 경영기반이 취약하므로 경영자원(자금, 인재, 경영 노하우 등)의 중요성이 더욱 요구되지만 CB에는 이를 지원해줄 금융기관이나 컨설턴트가 없으므로 이러한 역할을 담당할 ‘중간지원기관’이 필요
 - 중간지원기관은 경영자원의 중개 외에 내부 조직의 자원을 활용하여 상담을 진행하거나 CB의 활동 홍보 및 의의 등의 계몽활동, 정보유통 등을 담당함
 - 즉, 중개기관의 역할뿐만 아니라 지원기관 스스로의 지원을 담당하기도 함
 - CB를 효율적으로 추진하기 위해서는 주변의 지원이 반드시 필요하여, 이를 얼마나 효과적으로 활용하는가가 CB 성공의 관건
- ① 행정적인 측면
- CB가 다루는 사업은 행정분야가 담당해야 할 것들이 대부분이므로, 규제완화 혹은 민간부문 활성화 측면에서 적극적으로 업무를 행정 외부에 위탁하는 사업이 증가하는 추세
 - 따라서 CB는 행정업무의 위탁처로서 CB를 육성하고, CB 정보와 적절한 CB의 소개를 통해 행정을 지원
 - 이에 따라 행정 스스로 중간지원기관을 설립하거나 기존의 시민센터, NGO 센터 등에 중개역할을 담당케 하는 등의 사례가 많음

② 지역기업의 측면

- 최근 '기업의 사회적 책임(CSR)'에 대한 인식이 높아지면서 CSR의 일환으로 기업의 자선활동이 증가하는 추세임
- 기업은 중간지원기관과의 연계를 통해 CB 정보 및 각각의 기업에 맞는 CB의 소개에 대한 지원을 받을 수 있음

2) 중간지원기관의 지원기능

□ 정보 수·발신

- CB 사업자는 고객과 지원자를 대상으로 사업을 홍보하고 CB 및 CB의 의미 등에 대해 알리는 것이 중요
- 중간지원기관은 대시민 홍보활동과 행정 및 기업에 대한 개별 대응을 통하여 정보의 수발신을 담당
- 정보 수발신에는 홈페이지, 웹진, 메일링, 홍보지, DM, 팸플릿 등을 적극 활용
 - 홈페이지에는 기본적인 지식강좌, 창업자용 매뉴얼, 각종 조사 데이터, 선진사례 소개, 중간지원기관의 이벤트 안내, 행정기관의 지원사업 정보, 회원간채팅 서비스를 포함한 게시판 운영 등의 메뉴를 설치·운영
 - 개별 CB에 관한 정보는 관할지역의 CB에 대한 DB를 작성하고 DB에 각각의 CB가 댓글 또는 PR을 할 수 있도록 해야 함
 - 신문, TV 등의 미디어를 적극 활용하고 미디어와의 원활한 관계 구축과 미디어를 통한 지속적·적극적인 정보제공에 노력

□ '모임의 場' 마련

- CB 사업자는 타 CB 사업자의 현황을 파악하고 사례를 참조하는 것이 도움이 되기 때문에 특히 대면(face to face)방식의 모임의 기회를 마련하며, 오프라인 상의 공간을 확보할 수 없는 경우에는 홈페이지로 이를 대신

- ‘모임의 장’은 언제든지, 누구든지 방문할 수 있도록 개방하고 친근한 분위기로 내방객을 맞이해야 함
- 초기에는 세미나 등 이벤트 개최로 방문객을 모집하고 점차 ‘모임의 장’을 활성화하여 네트워크 구축을 통해 중간지원기관의 구심력으로 활용

□ 상담

- CB 예비창업자 또는 CB 사업자를 대상으로 당면 과제에 대한 상담을 진행하거나 정보제공, 사업에 관한 일반적인 조언을 제공
- 상담 내용이 전문적인 경우에는 해당 분야의 전문가를 소개
- 오프라인 상의 상담은 물론 전화와 메일을 이용하여 언제나 접수가 가능하도록 하며, 세미나, 강연회 등의 개최 시에는 ‘임시 상담창구’를 개설

□ 세미나 개최

- CB의 역량강화, 중간지원기관과 개별 CB의 활동홍보, CB와 지원자 간의 의견교환, 창업희망자 등을 위한 설명회의 목적으로 세미나, 심포지엄, 포럼 등을 개최
 - 세미나, 심포지엄 : 강연이나 패널 토론을 청강하는 경우
 - 포럼 : 참가자의 의견교환과 토론을 진행하는 경우
- 심포지엄 등을 개최할 때 참가자 상호 간의 교류와 네트워크 구축을 위해 교류회·친목회 등을 겸하는 것이 바람직함
 - 교류회, 친목회, 개별상담회 등을 병행 진행함으로써 참가자는 CB 관련 기초정보를 획득하고 참여도를 높이며 효율적으로 네트워크를 구축

□ 전문적 지원

- 전문적 상담을 의뢰한 경우, 해당 분야의 전문가를 통한 상담을 실시하거나 전문가를 파견

- 예 : 법인설립에 관한 등록절차, 보험, 세무, 법적규제, 특정 사업분야의 경영 및 시장, 기술적 문제 등

- 전문 상담은 사업전략, 마케팅과 같은 경영 일반에 대한 것부터 회계, 세무, 법무 등 조직운영에 대한 것까지 매우 다양
- 중간지원기관은 전문가와의 네트워크를 구축, 활용하며, 해당 분야의 경험이 있는 퇴직자를 활용하는 것도 유용한 방법

□ 강좌 · 연구회 개최

- 세미나와 포럼이 다수의 사람이 참여하는 것이라면, 소수의 사람들이 모여 심도 깊은 내용을 학습하는 방식으로 강좌, 연구회를 개최
- 예 : 창업 희망자 대상의 창업강좌, CB 사업자 대상 경영강좌 등
- 강좌 및 연구회는 정기적이거나 일정기간 지속하여 개최하며 연구진 섭외와 교과과정 정비, 장소 확보에 대한 계획을 사전에 수립

□ 교류·연결 서비스

- 교류·연결 서비스는 CB 활성화를 위해 CB 주체와 사업주체(고객·파트너 등) 혹은 지원자를 연계하는 것을 의미
- 교류·연결 서비스는 특정 일시·장소를 정하여 쌍방이 참석하는 경우와 CB측의 요구사항과 지원자의 지원내용을 중간지원기관이 DB로 정리하여 희망자가 검색한 후 소개를 요청하는 virtual형이 있음

<표 8> 연결 서비스의 사례

- 자치단체의 지원(보조금)을 대행하는 경우
 - 행정기관이 보조금 지원, 행정재산(시설) 관리 등의 사업을 중간지원기관에 위탁하는 경우, 자치단체의 지원을 개별 CB 사업자와 연계
- 기업의 지원 알선·배분
 - 기업이 CSR 사업의 일환으로 금전적인 장려금, 시설 및 설비의 무상제공 등의 대상 CB를 중간지원기관에 의뢰하는 경우
 - 금전 등의 경우에는 일시적인 공모로 대상자를 찾는 경우가 대부분이나 시설 및 설비는 적절한 대상자를 찾는 데 일정 시간이 소요되므로 관련 DB를 구축할 필요(Virtual 매칭시스템)

□ 설비 등의 알선

- CB의 운영거점, 설비 제공을 무상 혹은 저렴하게 알선하는 동시에 지역과 기업의 유희시설 및 중고설비·비품을 효과적으로 사용할 수 중개
- 대부분의 NGO 법인은 최소한의 설비로 창업하기 때문에 CB에 빈 점포, 폐교, 공가 등의 활용, 중고컴퓨터와 사무기기의 활용, 기업의 불필요한 시설·설비의 무상양여 등을 알선

□ 창업 인큐베이터

- 사무실 대여, 컨설팅, 입주자간 교류 등을 통해 원활한 창업을 촉진할 수 있도록 소프트 지원을 제공
- 이러한 소프트 지원을 시행하는 과정에서 '정보'와 '사람'이 모여 '지원 네트워크'가 형성되며 인큐베이션 기능으로 발전, 지역CB의 거점역할 수행
- 인큐베이터에는 많은 비용이 소요되므로 자치단체가 직접 추진하거나 자치단체가 조성한 것을 중간지원기관에 위탁하는 형태가 보편적임
- 성과 향상을 위해 사무실 입주 시에는 사업계획을 평가하여 선별하고 입주기간을 3~5년으로 기한을 설정

□ 용자 · 펀드

- 경영기반이 취약한 CB에 창업자금, 운용자금 등을 알선하는 기능을 수행¹⁸⁾
- CB는 경영기반이 취약하고 수익성이 낮은 경우가 많아 일반 금융기관의 용자가 어려운 실정이며 위험성도 높아 창업자금은 자기자금 혹은 출자 형식으로 조달하는 것이 일반적임
- 일부 공적 금융기관이나 지역신용금고를 대상으로 CB 용자를 알선·지원 하거나 지자체의 기금, 커뮤니티펀드의 용자, 사모(私募)펀드 형식의 자금 조달 등에 대해 정보제공 및 알선업무를 지원

□ 조사 · 연구 등

- 개별 지원기능을 보완하고 지역 전체의 CB를 지원·활성화하기 위한 조사, 연구, 정책제언 등을 실시
- CB에 대한 연구수요가 있는 지역대학과 연계하여 공동으로 추진

3) 중간지원기관의 기반구축

□ 수익 확보

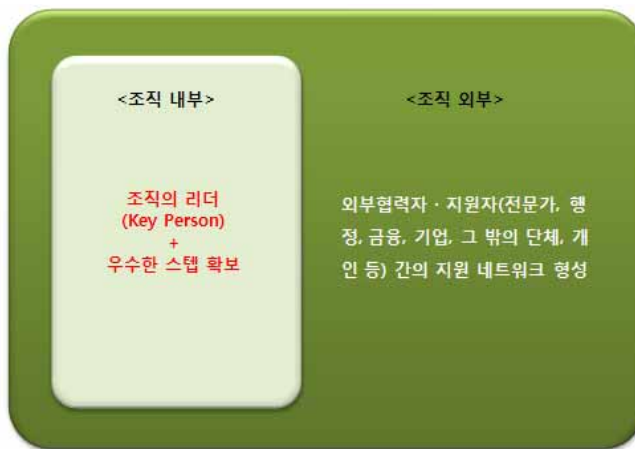
- 중간지원기관이 다양한 지원기능을 수행하기 위해서는 운영재원이 필요
- 재원을 회비와 행정기관의 지원만으로 충당하는데 한계가 있기 때문에 적절한 수익확보방안이 마련되어야 함
 - 자치단체의 지원사업 : 직접지원, 수익사업의 위탁
 - 지원대상이 명확한 경우의 찬조회비, 성금 등
 - 사무실 및 설비를 무상 혹은 저렴한 제공, 자원봉사자 확충, 기부 등

18) 일본의 경우 중간지원기관이 자금을 알선하는 경우는 거의 없으나 향후에는 이러한 기능이 증가할 것으로 예상하고 있음

□ 체제 정비

- 중간지원기관이 성공적으로 CB를 지원하기 위해서는 지역 CB사업은 물론 행정, 기업, 지원자의 신뢰를 바탕으로 이들을 아우르는 '장(場)'의 역할을 수행해야 함
- 이를 위해서는 '경영 노하우'가 반드시 필요하며 사무소의 지리적 접근성, 스태프의 확보, 충분한 개별상담, 전문상담에 대응할 외부전문가 확보 등 다양한 요소가 충족되어야 함

<그림 58> 중간지원기관의 체제정비를 위한 요소



4) 중간지원기관의 종류

(1) 활동범위(지리적 범위)에 따른 분류

- '일상생활 범위형'과 '광역형'으로 크게 구분되며 전자는 '학군형'과 '기초지자체형' 후자는 '광역지자체형'과 '전국형'으로 구분
- CB는 대부분 지역밀착형 사업으로 좁게는 '학군' 주변, 넓게는 기초지자체를 범위로 하지만 드물게는 광역지자체를 '일상생활범위'로 설정하여 활동이 이루어지기도 함

- ‘일상생활범위형’은 개별 CB를 지원하며 이들과 커뮤니케이션을 구축하는데 용이
- ‘기초지자체형’ 또는 ‘광역지자체형’은 CB 지원에 지역의 행정과의 협조 및 연계가 필수적인 점이 고려

(2) 지원분야(사업분야)에 따른 분류

- 지원하는 CB의 사업을 특정 분야로 한정하는지의 여부에 따른 분류
 - 지원사업을 한정하는 경우, CB의 범위가 축소되며 수적으로도 제한
 - CB 설립의 경우에는 업종에 따른 차이가 근소하므로 대상 CB를 굳이 제한할 필요가 없음
- 플랫폼 형태의 중간지원기관
 - CB는 복잡다단하며 개별 사업자 간의 상황도 제각기 달라 다양한 종류의 문의와 상담을 의뢰하므로 지원분야를 제한하지 않고 모든 문제에 원스톱으로 대응할 수 있는 플랫폼 형태의 기관이 바람직함

(3) 설립·운영형태에 따른 분류

- 독립조직체 형태]
 - 중간지원기관의 조직형태는 특별히 정해진 바가 없어 임의법인, NGO단체, 주식회사 등 자유롭게 구성
 - 중간지원기관의 조직형태는 ‘민설민영’, ‘공설공영’, ‘공설민영’으로 구분할 수 있는데 일본의 경우 일반적으로 ‘민설민영’이 대부분임
 - 다만 민간부문이 설립한 경우에도 지방자치단체 혹은 상공회의소 등으로부터 공적지원이 필요
- 상공회의소와 같은 공공조직(제3섹터 포함)의 부설형태
 - ‘OO시 커뮤니티 비즈니스 추진협의회’와 같은 명칭으로 상공회의소에 세워 사무국 기능을 대행하거나 행정기관의 창구역할을 담당하는 형태

- 일본의 경우 설립 초기에는 '임의법인'¹⁹⁾으로 시작하여 지원사업이 궤도에 오른 후 독립조직으로 전환하는 경우가 대부분임
- 기존 조직을 중간지원기관으로 전환하는 형태
 - 이러한 경우는 대개 당초에는 다른 사업의 목적으로 설립한 민설(民設) CB를 중간지원조직으로 변경
 - 기존 CB나 다른 별도 조직이 변화한 경우로 'NPO 지원 센터', '시민생활지원센터', '복지센터' 혹은 자치단체의 외부단체나 제3섹터가 CB를 지원하는 경우를 들 수 있음

(4) 바람직한 중간지원기관의 형태

- 활동범위 : 기초지자체 단위
- 지원분야 : 제한이 없으며 원스톱으로 각종 상담에 신속히 대응할 수 있는 플랫폼 형태
- 설립·운영자
 - 설립자는 CB에 뜻이 있는 사람으로 특별한 제한은 없으며, 자치단체 등의 공적 관여가 있는 편이 바람직하고 자치단체 공무원 등도 설립할 수 있음
 - 우리나라의 경우 CB 단계의 초기인 점을 고려하여 지자체가 설립하는 것이 바람직함
- 조직형태
 - 독립조직 혹은 법인격을 가지는 것이 바람직하며, 기존조직을 전환하는 경우도 가능
 - 최종적으로는 독립조직이 바람직하나 'OO협의회'와 같이 임의법인으로 출발하여 기존 조직에 부설형태로 설립하는 것도 무방

19) 일본에서 CB의 주체는 NPO(특정비영리법인)가 대부분이어서 NPO를 CB 사업자로 혼동하는 경우가 많은데 NPO에는 특정비영리활동촉진법(NPO법) 상의 인증을 받은 'NPO 법인'과 인증을 받지 않은 '임의법인(단체)'이 있음

○ 기타

- 상설 사무소를 보유하는 것이 바람직하며, 그렇지 못한 경우라도 홈페이지와 DB 등 최소한의 IT 인프라를 구축

5. 기업과 CB와의 파트너십 형성

1) 기업과 CB의 상생(win-win) 관계

○ CB의 지속을 위해서는 지역의 다양한 자원과의 긴밀한 협조가 중요

- 지역의 자원은 행정기관은 물론, 기업, 경제단체, 각종 협동조합, 대학, 기타 지연(地緣)으로 이루어진 다양한 주체를 들 수 있는데 이들 자원은 모두 지역 구성원인 동시에 CB의 주체이며 지역발전의 요소라는 공통점을 지님
- 지역문제를 해결하기 위한 CB사업은 대부분 채산성이 낮기 때문에 지속적으로 지역의 과제를 해결하고 능력을 발휘하기 위해서는 다양한 자원과의 긴밀한 협조가 필수적임

○ 특히 지역공동체 경영사업을 시민단체 활동 수준에서 일자리 창출형의 지역경제활성화사업으로 발전시키기 위해서는 기업의 참여가 중요

- 기업이 지역사회와 협력하는 것은 기업에게도 큰 장점이 되며 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)의 관점에서 사회공헌활동과도 밀접한 관련이 있음
- CB와 기업은 상호간에 이득을 얻을 수 있는 상생(win-win)관계로 발전할 가능성이 높으므로 주목할 필요가 있음
- CB는 기업의 영업 및 조직경영상의 노하우, 인적 자원 등을 활용할 수 있으며, 기업은 CB를 CSR의 파트너로 삼아 사회공헌활동의 원활하게 도모함으로써 지역에 밀착한 지역기업으로서의 이미지를 제고하고 나아가 비즈니스 파트너로서 발전할 수 있음

<그림 59> win-win 관계 구축을 위한 CB/NPO와 기업의 요구



- 기업과 CB의 원활한 관계 구축을 위해서는 중간지원기관의 역할이 필요
 - 기업과 CB가 원활한 사회활동을 하기 위해서는 이들을 연결하여 기업과 CB의 방향 제시, 연결, 후속조치 등을 지원해 실질적으로 상생관계를 구축할 수 있도록 지원하는 중개기관이 필요
 - 통상 지역 전문가, 지역 유지, NGO 활동을 지원하는 기관·단체가 이러한 역할을 담당하고 있으나 향후 이러한 기능을 담당하는 전문기관으로서 중간지원기관의 중요성이 높아지고 있음

2) 기업의 CB 지원활동

- 기업은 지역사회 공헌사업으로서 '1社 1CB' 운동 전개
- 2003년부터 농촌지원활동의 일환으로 시작한 '1社1村' 중심의 지역사회 공헌활동을 '1社1CB'로 업그레이드(삼성경제연구소, 2009)
 - '1社1村' 운동으로 약 7,400건이 자매 결연되어 있으나 단순교류(42.0%), 농산물 직거래(40.4%) 등에 머물고 있는 실정(2008년)
- 농촌 일손돕기, 농산물 구매, 체험학습 등 전통적인 농촌지역사회 공헌활동의 수준(1단계)을 뛰어넘어 기업의 지역공동체 경영사업 지원(2단계)을 시도

- 기업은 지역 CB에 경영 노하우를 제공하고 자립화를 지원
- CB에 대한 경영 컨설팅 제공, 사회벤처투자기금 조성, 기업 복지기금의 CB 출자 촉진, 자금·공간·시설 및 장비의 대여 등을 지원
- CB로 해결 가능한 과제나 CB 사업화 아이템 발굴을 지원

□ 기업이 CB에 퇴직 경영인 및 기술인력 등을 제공

- 지역사회 공헌활동에 대한 욕구가 많은 기업의 퇴직자, 귀향인, 고령자를 CB에 소개하여 CB의 인적자원 역량을 강화
 - 한국 성인의 자원봉사 참가율: 14.2%(1999년) → 16.4%(2002년) → 20.0%(2008년)
- 기업 출신의 경영자, 기술자 등 핵심 인력의 CB 노동시장 진입을 촉진
 - 고령자를 대상으로 인터넷 및 정보통신 교육과 창업을 지원하는 CB인 SOHO 미타카(日)에는 대기업 출신의 IT 전문가가 참여
 - 脫시설형, 공제형 모델로 치료아동 보육사업의 새로운 전기를 마련한 CB인 플로렌스(日)의 고마자키 이사장은 IT 벤처 CEO 출신

□ 기업은 CB와 相生(win-win) 관계 구축

- 기업은 CB와의 파트너십을 통해 소비자의 수요를 파악하고 새로운 욕구를 발견하여 격영에 반영
 - 상품개발에서 마케팅까지 CB와의 파트너십에 의해 사업을 추진함으로써 새로운 시장을 개척
- 행정에서 담당해야 될 지역 과제이지만 비용이 많이 소요되고 고도의 경영 노하우가 필요한 사업이어서 일반 CB의 참여가 어려운 사업에 대해서도 직접 진출을 검토
 - 미쓰비시상사는 프랑스 경관 비즈니스 기업인 JC데코와 협력해, 버스 정류장과 광고 패널을 동시에 설치하고 광고비로 버스 정류장을 유지 관리하는 'B-Stop' 사업에 착수

3) 기업과 CB의 협력사례

(1) 기업의 CSR과 CB의 win-win 관계

<사례 1 : 도쿄(東京), NPO법인 후지산 그래프>

- 후지산의 불법 쓰레기 투기 단속을 위해 불법 투기한 쓰레기의 종류와 양, 장소 등을 찾아내는 사업
- 자원봉사자가 GPS폰을 이용해 전송한 쓰레기 위치와 사진을 바탕으로 (주)도코모 시스템즈는 '쓰레기 맵'을 작성하고 서버 관리 및 웹사이트 운영을 담당
- (주)도코모 시스템즈는 환경과 관련하여 ISO9001 및 14001 인증을 취득하였으며 쓰레기 배출 절감 및 분리수거, 절전 등 사회공헌활동의 일환으로 환경문제에 적극 참여하고 있으며, 또한 예전부터 자체적으로 후지산 쓰레기 수거활동도 실시하여 후지산과 관련한 사회공헌활동에 대한 사내 합의가 쉽게 이루어짐

<그림 60> 후지산 그래프의 사업 개념도

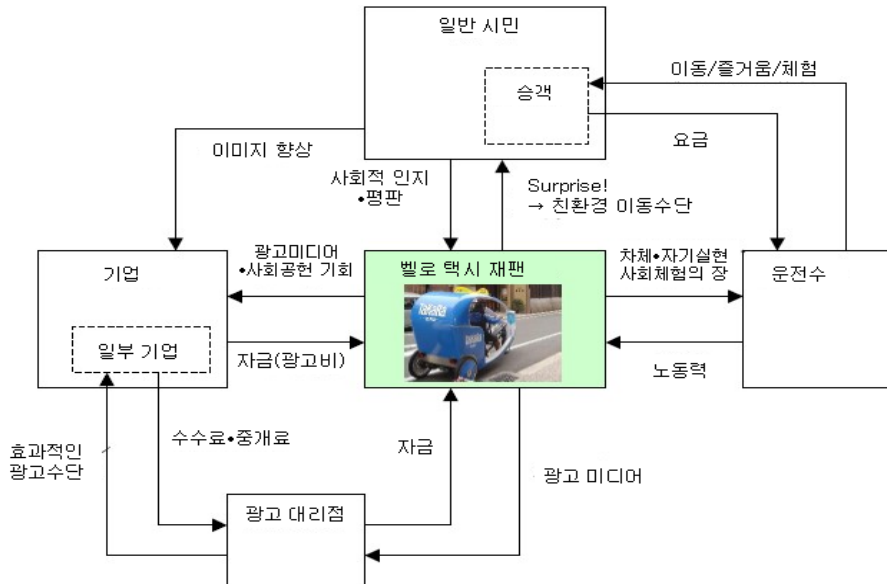


출처 : 関東経済産業局. (2005c). pp.4

<사례 2 : 교토(京都)시, NPO법인 환경공생도시추진협회>

- 'Velo taxi(벨로택시)'는 환경친화적인 자전거 택시로 '친환경 이동수단'이라는 측면에서 친환경을 지향하는 기업의 광고매개체로써 장점이 있음
- 자전거 택시에 광고를 게재하는 광고료 수익으로 자전거 구입 및 관리비, CB/NPO 인건비를 충당하고 있으며 요금은 100% 운전기사의 수익임
- 중간지원조직과의 협조로 기업과의 연계를 도모, 일본 최대 주류회사인 '(주)다카라수조'와의 제휴를 시작으로 영업지구를 전국으로 확대
- 벨로택시는 친환경이라는 좋은 이미지와 신선한 이동수단이라는 점을 어필하여 기업의 관심을 끄는데 성공하였으며 이를 바탕으로 협력기업을 꾸준히 늘려 선순환 구조를 창조

<그림 61> 벨로택시의 비즈니스 모델



출처 : 関東經濟産業局. (2005c)

(2) 기업의 중심사업과 CB의 win-win 관계

<사례 : 도쿄(東京), NPO법인 일본 육아 어드바이저 협회>

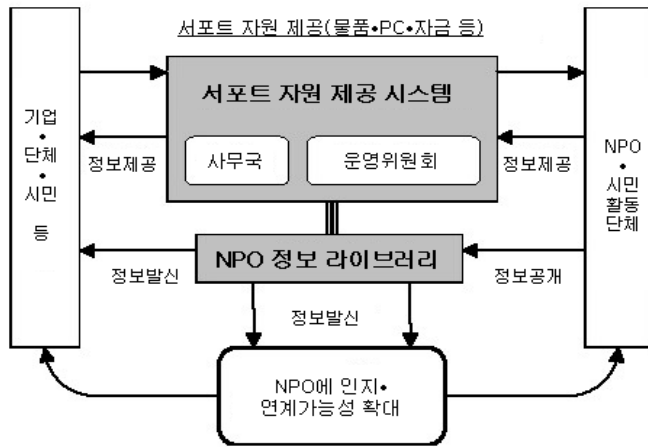
- 이 NPO법인은 소아과·아동교육전문가·상담전문가 등으로 이루어진 육아상담 관련 전문가 그룹으로 부모의 니즈에 맞춘 상담 및 육아 관련 어드바이저 양성강좌를 실시하고 교육을 이수한 어드바이저를 백화점과 대형 슈퍼마켓의 놀이방 등에 파견
- 유아용 분말우유를 제조·판매하는 (주)아이클레오는 전국의 병원 등에 사내 영양사를 파견하여 임산부를 대상으로 수유지도 및 영양상담을 실시해 왔으나 이들이 해결할 수 없는 상담이나 문제가 지속적으로 발생함
- 이에 따라 (주)아이클레오 사장은 NPO법인과 연계하여 사내에 어드바이저 양성과정을 실시함으로써 부모의 다양한 니즈에 대응하고 타사와의 차별화를 도모함
- 육아지원기업을 지향하는 (주)아이클레오와 맞춤형 육아상담을 지원하는 NPO법인이 동일한 사업으로 파트너십을 형성한 사례로 이외에도 대형마트 체인 'JUSCO', 소고백화점 등 다양한 기업과 제휴를 맺고 있음

(3) 중간지원기관을 통한 기업과 CB의 win-win 관계

<사례 : 미야기(宮城)현, 샌다이·미야기 NPO센터>

- 일반적으로 기업은 NPO를 지원하고 싶어도 NPO에 대한 지식이 부족하거나 어떤 NPO와 제휴를 하는 것이 좋은지 정확히 모르는 경우가 많음
- 이러한 점에 착안하여 기업이 간편하고 효과적으로 NPO를 지원할 수 있도록 시스템을 마련함
- '서포트 자원 제공 시스템'은 지역의 NPO·NGO, 시민활동단체, 자원봉사단체 등이 필요로 하는 다양한 경영자원(물품, PC, 자금, 인재, 노하우 등)을 기업이나 각종 단체, 시민에게 지원받고 이를 NPO에 제공하는 시스템. 이를 통해 기업과 NPO의 새로운 관계를 형성하고 지역사회의 참여를 활성화하고자 함

<그림 62> 서포트 자원 제공 시스템



6. 지역공동체 경영사업의 단계별 육성전략

- 지역공동체 경영사업의 단계별 육성전략을 크게 ①1단계 : 중간지원조직의 조직화, ②2단계 : 기존 지역공동체 경영사업 및 예비자 발굴, ③3단계 : 기존 지역공동체 경영사업 및 예비자 지원시책 실시, ④4단계 : 네트워크 확대 및 지원시책 다양화의 4단계로 구분하여 모색
- 이러한 구분은 일본에서 CB사업이 가장 활발한 관동경제산업국이 10개 행정기관과 6개 중간지원 NPO 단체의 선진사례 조사와 모델사업을 통해 얻은 결과와 성과·과제 등을 기초로 작성한 것을 참조(關東經濟産業局, 2004)

<그림 63> CB 육성 단계

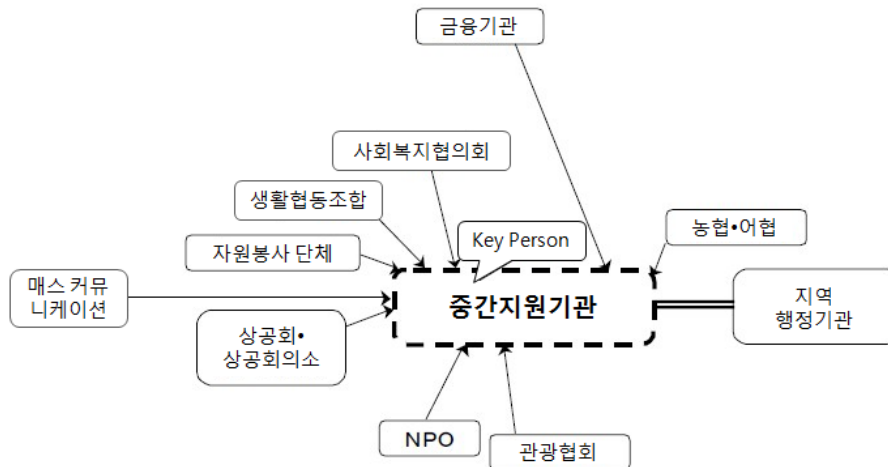


1) 1단계 : 중간지원기관의 조직화

- 관계자 및 관계기관 구성
 - CB는 지역 전체를 통해 육성하는 것이므로 행정, 시민, 상공단체, 지역 금융기관 및 지역기업이 하나가 되어 지원해야 함
 - 지역활동 경험자를 중심으로 미디어 및 금융기관 관계자를 반드시 확보
- 관계자 및 관계기관의 컨센서스 형성
 - CB에 대한 설명 및 홍보, 사례소개, 워크샵 등을 통해 CB에 대한 이해도를 높임
- 리더(코디네이터) 발굴·등용
 - 리더의 역할을 맡는 키퍼슨(Key Person)은 중간지원기관의 핵심역할을 담당
 - 자원봉사 경험자나 네트워크를 보유한 시민활동가 등 전업으로 활동할 수 있는 사람을 발굴하거나 공모를 통해 선정
- 사무국조직과 지역행정기관의 연계

- 사무국은 CB 단체의 상담 및 전문가 소개, 이해관계자와의 의견조정을 담당하는 중추적 역할
 - NGO 대표자, 시민활동가 등이 키맨(keyman)으로 활약하는 경우가 대부분임
- 플랫폼 조직의 중간지원기관
- 원활한 CB 추진을 위해서는 다양한 관련 주체들 간의 네트워크를 구축하고 이를 플랫폼으로 조직하여 참가자 간의 연계를 도모해야 함
 - 플랫폼의 중심은 사무국이 맡고 테마별로 필요에 따라 네트워크를 구축
- 현장 경험의 전파
- 다양한 조직 구성원의 CB 관련 이해도가 각기 달라 공통의식을 갖는 것이 어려우므로 단순한 설명보다 현장체험을 통해 이론적 한계를 극복
- 지역과제의 공유
- CB에 대한 홍보 및 교육을 철저히 수행하고 지역현안에 대한 주민의 여론을 형성한 후 사업을 실시하는 것이 바람직함

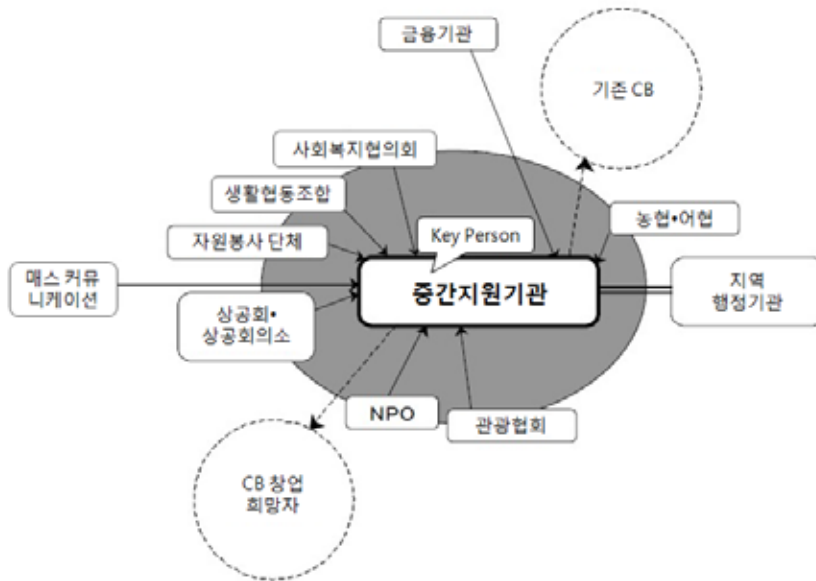
<그림 64> 중간지원기관의 조직화



2) 2단계 : 기존 CB 발굴·참가 독려 및 CB 창업희망자 발굴

- 심포지엄 개최 및 선진사례 소개
 - 강연회 및 사례 소개 등을 통해 CB 관련 이해도를 높이고 누구든지 CB에 참여할 수 있음을 환기
- 지역 CB 단체 파악
 - 지역 내 CB 단체의 실태를 파악하고 DB화
- 창업 희망자 발굴을 위한 사업화 강좌를 개최
 - 사업화 강좌를 개최함으로써 다양한 비즈니스 구상이 발견되고 창업 희망자가 등장
- 후속조치
 - 심포지엄 및 강연회를 일회성으로 그치지 않고 지속적인 후속 프로젝트를 추진할 것

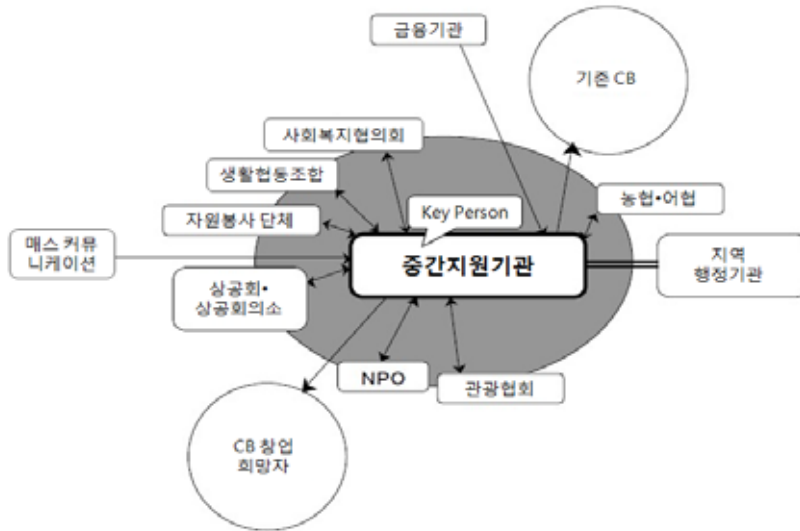
<그림 65> 기존 CB발굴·참가 독려 및 CB 창업희망자 발굴



3) 3단계 : 기존 CB 및 CB 창업희망자 지원

- 지원금 조성
 - 사업채산성이 낮은 CB는 항상 재정적 압박을 받게 되므로 선진사례의 대부분은 지원금 제도를 도입
 - 지원금은 사업 추진의 원동력으로 작용하나, 대부분 경비 등으로 한정되어 있으므로 금융기관과 연계한 융자제도를 검토할 필요가 있음
- 비즈니스 플랜(사업계획) 작성 지도
 - 사업화 강좌와 함께 사업계획수립을 지도함으로써 창업희망자의 의욕을 고취
 - 사업계획 수립은 지원금 심사 등 자금조달의 중요 수단임
- 활동거점 확보 지원
 - 자금부족 등으로 활동거점을 마련하지 못한 CB 또는 업무공간을 찾지 못한 CB에 중간지원기관 등이 빈 점포와 CB를 매칭·연계
- 정보제공
 - CB 보급 및 홍보에는 대중매체와 행정기관의 홍보지 등을 활용
 - 포털사이트 운영, 정보지 및 가이드북·자료집 발행, 인터넷을 통한 웹진, 뉴스레터 발송 등을 통해 정보 제공
- 상담지원
 - CB의 상담지원은 중간지원기관의 핵심 역할로서 상담회 개최 및 개별상담 실시, 조직설립 관련 컨설팅, 지원금 관련 정보제공 및 조언 등을 실시
- 인재육성
 - 선진사례 대부분은 인재육성이 단기간 내에 이루어지지 않는다는 점을 감안하여 중고생 대상의 훈련, 대학 컨소시엄과 연계한 NGO 스쿨, 매니지먼트 강좌, 공공직업훈련 위탁 등을 실시

<그림 66> 기존 CB 및 CB 창업 희망자 지원



4) 4단계 : 네트워크 확대 및 지원시책 다양화

○ 전문가 네트워크 확대

- 대부분의 선진지역은 변호사, 회계사, 사법서사, 중소기업진단사 등 전문가와 연계한 상담창구 개설 및 상담회 개최 등 전문가와의 직접 상담을 지원함

○ 대학과 연계

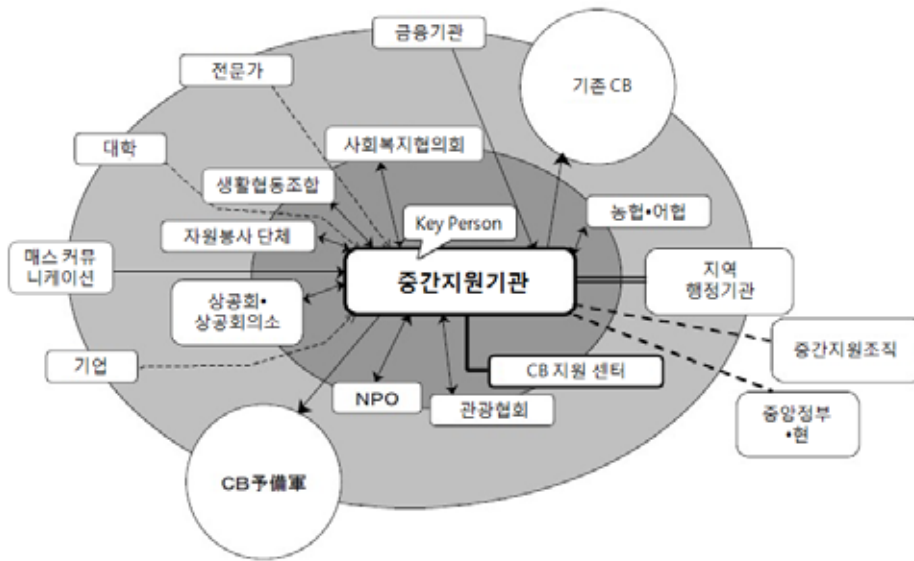
- 최근 지역공헌 및 지역연계를 중시하는 대학이 증가함에 따라 대학이 CB 혹은 CB 지원에 쉽게 참여할 수 있는 시스템을 마련
- 대학의 자원(지식·기술, 컴퓨터·교실 등 설비, 학생)을 지역의 자원과 통합하여 다양한 CB 지원을 창출

○ 금융기관과 연계

- 행정기관의 지원금·보조금보다 실제 사용측면에서는 금융기관의 용자가 편리하므로 시중 금융기관과의 연계를 강화

- 지역신용 금고 등과 연계하여 사업성이 높은 CB 사업자에게 설립 초기의 융자금을 제공
- 타 중간지원조직과 연계
 - 조직의 취약한 부분을 타 중간지원기관과 연계하여 보완함으로써 CB 지원을 체계적으로 추진
 - 광역 지원기관과의 교류를 통해 타 지역의 활동, 새로운 수요 창출, 경영 노하우 공유, 상품개발 등을 실현
- 행정기관과 연계 확대
 - CB의 자치단체 업무위탁 추진은 행정기관과 CB의 협력방식의 하나이며, 이 때 CB는 위탁기관을 지원하기 위한 단순위탁이 아닌, 위탁을 통해 문제를 해결하고 목적을 달성하는 것이 중요
 - 행정기관은 내부 조직체제를 정비하여 CB 지원창구를 설치하고 담당자를 배치하는 등 지원체계를 구축
- 기업과 연계
 - 선진사례에서는 CB가 필요로 하는 다양한 경영자원을 기업과 단체, 시민에게 제공받기 위한 시스템을 마련
 - 기업의 사회적 공헌에 대한 인식 증가와 함께 기업의 협력으로 CB를 활성화
- 기존 CB와 연계
 - CB 사업자의 교류는 비즈니스 파트너, 고객, CB 창업 희망자, 지원단체 등을 적절히 혼합
 - CB 사업자 간의 교류는 새로운 만남의 장 실현, 이업종 간 교류, 과제 공유 등의 분명한 목적을 가져야 하며 이를 통해 경험·실천 노하우를 학습·공유
- 기타 기관(관광협회·농협·어협)과 연계
 - CB 조직 내에서 해결할 수 없는 외부 환경적 문제에 대처하기 위해서는 다양한 기관과의 연계를 강화하며 자치단체가 중재자로서 역할을 수행

<그림 67> CB 육성을 위한 기관별 연계도



7. 지역공동체 경영사업 시범사업 추진방안

1) 시범공모사업의 필요성

- 지역공동체 경영사업의 본격적 추진에 앞서 시범공모사업을 통해 지원 프로그램의 문제점을 보완
- 시범공모사업의 실시를 통해 CB에 대한 자치단체의 인식을 제고하고 공감대를 형성
- 유형별 성공사례를 창출·전파함으로써 지역공동체 경영사업을 전국적으로 확대 실시

2) 시범공모사업 추진방안

□ 시범공모 대상사업

- 공익성과 사업성을 갖춘 사업
- ※ 이에 대한 자격으로 사회적기업 육성법에 의거 사회적 기업으로 인증을 받은 기업을 대상으로 할 수있음
- 지역성을 갖춘 기업
 - 사업의 목적, 자원, 활동영역, 기여 등에서 지역사회와 밀착된 기업
- 지역공동체 경영사업의 공모유형에 해당하는 사업
 - 공모대상사업을 시범적으로 유형화
 - 예 : 마을만들기형, 지역자원활용형, 개인자립형, 환경개선형, 생활지원형, 지역복지형 등
- 기타 조건
 - 정부의 지역발전사업과 연계성이 있는 사업을 우선

□ 시범공모사업 운영체계

- 행정안전부
 - 지역공동체 경영사업 지원프로그램의 운영기본지침(가이드 라인) 마련, 자치단체 통보
 - 자치단체 시범공모사업을 최종심사 및 평가
 - 자치단체 시범사업에 대한 재정지원 및 사후관리
- 시·도
 - 시범사업에 대한 1차 심사
- 시·군·구
 - 시범사업 공모접수

- 시범사업 지도·관리

○ 행안부 주관으로 지역공동체 경영사업 시범공모사업 추진계획 수립

- 사업대상 및 범위, 시범사업 선정기준, 방법 및 절차, 시범사업 지원 등

□ 지원방향

○ 행안부 특별교부세로 한시적 지원

○ 사업계획에 의한 진척도에 따라 연차별 분할지원

- 매년 연도말 성과평가로 재정지원 중단 및 계속 지원여부를 재검토

3) 지역공동체 경영사업의 공감대 형성 및 확산

○ 교육, 홍보 및 박람회·전시회 개최 등 공감대 형성 및 확산 방안 마련

○ 학계와 공동으로 세미나, 심포지엄 등 개최, 이론적 토대 마련

○ 지역공동체 경영사업의 권역별 및 전국 네트워크 구축, 교류 확산

<참고문헌>

- 유정규(2007), “커뮤니티 비즈니스의 의의와 과제-일본의 사례를 중심으로”
pp. 147-166
- 이석표(2009), 일본 커뮤니티 비즈니스 정책과 한국에의 도입방안, 충북대학교 박학위 논문
- 홍석빈(2009), “사회적 기업의 지속 성장 가능성”, 「LG Business Insight」
- 이사 아쓰시·마쓰오 다다스·니시카와 요시아키(2007), 「시민이 참가하는
마치즈쿠리(커뮤니티 비즈니스편)」, 국가균형발전위원회·국토연구원
공동기획, 최선주·진영환·정윤희 번역, 서울: 한울아카데미.
- 호소우치 노부타카 편저(2007), 「지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티비즈
니스 - 인간성 회복과 자율적인 사역사회 만들기」, 한영혜 외 번역,
서울: 도서출판 아르케
- 희망제작소(2008), 「커뮤니티 비즈니스 한·일 포럼 자료집」, 희망제작소
- 高寄昇三(2002), 「コミュニティビジネスと自治体活性化」, 東京: 學陽書房
- 細内信孝(2000), 「コミュニティ・ビジネス」, 東京: 中央大學出版部
- 細内信孝 編著,(2004), 「地域を元氣にするコミュニティ・ビジネス——人間性
の回復と自律型の地域社會づくり」, 東京: ぎょうせい
- 神戸都市問題研究所(2000), 「コミュニティビジネス」. 「都市政策」, 第98号:
117-119
- 神戸都市問題研究所(2002), 「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの
課題と新たな方向性」
- 中小企業廳(2004), 「中小企業白書(2004年版)」
- 長野縣商工部 (2003), 「はじめよう! コミュニティ・ビジネス」

- 自由デザイン協會(2001), 「コミュニティ・ビジネスの実態と育成に関する調査研究」
- 關東經濟産業局(2004a), コミュニティビジネス創出育成プログラムに関するモデル事業報告書
- 關東經濟産業局(2004b), コミュニティビジネス創業マ-ニュアル
- 關東經濟産業局(2005a), コミュニティビジネス經營力向上マ-ニュアル
- 關東經濟産業局(2005b), コミュニティビジネス支援マ-ニュアル
- 關東經濟産業局(2005c), 企業とコミュニティビジネスとのパートナーシップ
- 關東經濟産業局(2006~2009), コミュニティビジネス事例集
- Kerlin, Janelle A.(2009), Social Enterprise: A Global Comparison, Tufts Universit
- Pearce, John and Kay, Alan. (2003). Social Enterprise in Anytown, London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Spear, Roger. (2001). “United Kingdom—A wide range of social enterprises” , Carlo Borzaga & Jacques Defourny (eds.) The Emergence of Social Enterprise, London & New York: Routledge.