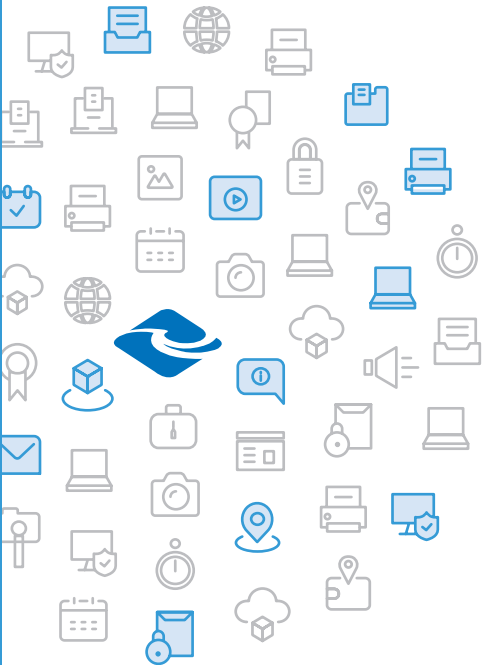


# 마을기업 활성화를 위한 지원체계 개선방안

최정우, 유보람



▣ 참여연구진

저 자 최정우, 유보람

연구진 연구책임자 최정우 | 한국지방행정연구원 부연구위원  
공동연구원 유보람 | 한국지방행정연구원 부연구위원

# 연구요약

## 1. 연구배경

- 지역공동체 활성화를 위해 2011년부터 마을기업 제도가 운영되어 2024년 말 기준 1,726개의 마을기업이 지정되어 있으며, 지역문제에 대한 주민의 공동대응과 지역 내 선순환 경제 기반의 구축에 기여하고 있음
  - 마을기업과 연계된 기업의 창업 촉진, 지역 내 일자리 창출, 취약계층에 대한 지원 및 사회서비스의 효과적 제공, 지역 공동체 복원 및 활성화를 통한 사회 자본의 구축 등에 기여함
  - 새 정부에서도 복지 사각지대로 인한 위기가구 발굴 등을 위해 사회연대조직 활성화와 지역공동체 기능 회복을 국정전략(내 삶을 돌보는 복지)으로 설정하고 있음
- 2025년 「마을기업 육성 및 지원에 관한 법률」(약칭: 마을기업법) 제정으로 마을기업 육성 및 지원과 관련한 지방자치단체의 기능이 확대됨
  - 「마을기업법」에는 기본계획 및 시행계획 수립·시행, 활동 및 사업 현황에 관한 실태조사 실시, 마을기업 육성·지원위원회 설치, 마을기업 지정 및 행·재정적 지원, 시도별 지원기관 설치·지정 등의 내용이 규정됨
  - 법 제정 이후 광역자치단체는 마을기업 육성 및 지원에 관한 시행계획 수립, 마을기업 실태조사 수행(2년 주기), 시·도 마을기업육성·지원위원회 운영, 마을기업 지원기관의 설치·지정 등의 사무를 수행해야 함
- 마을기업의 역할과 중앙정부의 마을기업 지원정책 강화 등을 고려하면 보다 체계적인 마을기업 지원기관 운영이 필요함
  - 마을기업 지원기관은 인력부족, 프로그램 개발 및 적용을 위한 예산 부족, 마을기업에 대한 체계적 관리의 한계 등의 문제가 지속되고 있어(박노동, 2017) 「마을기업법」 제정에 따른 지방자치단체의 신규 기능 등을 반영한 체계적인 전문기관 운영방안 마련이 필요함

## 2. 연구목적 및 방법

### □ 연구목적

- 「마을기업법」 제정 등 마을기업 관련 정책환경 변화에 대응한 경상북도의 마을기업 지원 기능 및 사무를 정립하고, 이에 대응한 마을기업 지원기관의 역할 활성화 방안을 모색하고자 함
  - 첫째, 마을기업 정책환경 변화에 대응할 수 있는 경상북도의 마을기업 지원 기능 도출
  - 둘째, 마을기업 지원기관 운영 방향 및 강화 기능 도출
  - 셋째, 마을기업 지원기관의 운영방식 개선 및 지원체계 마련

### □ 연구방법

- 본 연구는 마을기업 지원이 이루어진 2011년부터 현재까지를 시간적 범위로 하여 마을기업 지원정책 동향, 경상북도 및 타 시·도 마을기업 운영현황 등을 검토함
- 공간적 범위는 기본적으로 경상북도와 지역적 특성이 같은 17개 시·도를 공간적 범위로 하여 연구를 진행함
  - 본 연구는 시·도의 마을기업 지원기관의 운영방안에 대한 연구로 기초자치단체의 마을기업 지원 시책, 지원기관의 운영 등에 대해서는 연구범위에서 제외함
  - 문헌검토, 현황분석, 국내 사례분석, 전문가(면접) 조사, 데이터 조사·분석 등을 통해 마을기업 및 중간지원조직 관련 이론 및 제도를 검토하고, 마을기업 지원기관의 역할 및 활성화 방안 등을 제시함
  - 마을기업 유관 전문가를 대상으로 한 AHP분석과 마을기업 종사자에 대한 인식조사를 기반으로 마을기업 지원정책 및 지원기관의 개선사항을 도출함
  - 마을기업 운영방식 검토를 위해 법·제도적 타당성, 경제적 타당성, 주민체감 효과의 변화 등을 분석함

### 3. 분석 결과

#### □ 경상북도의 마을기업 지원정책 추진방향

- 마을기업 지원정책은 지역사회에 대한 기여를 중심으로 지역 공동체 회복, 돌봄 체계 강화 등 사회연대경제 구성원으로서의 마을기업의 역할을 강화할 필요가 있으며, 이 외에도 성과관리 강화, 체계적이고 안정적인 마을기업 육성 지원 체계 구축 등이 우선시되어야 함
  - 마을기업의 경제적 측면보다는 마을기업을 통한 취약계층의 지원 및 사회 서비스의 효과적 제공, 주민 주도의 지역사회 문제 해결의 기제 확보에 방점을 두고 이를 지원할 수 있도록 정책이 구성되어야 함
  - 마을기업 지정 확대보다는 성과 우수 마을기업에 대한 지원 강화를 통해 타 마을기업으로의 성과 확산이 이루어질 수 있도록 정책 추진 기초의 변화가 필요함
  - 시행계획에 기반한 중·장기 마을기업 지원방향 설정 및 안정적인 지원정책 추진이 필요함
- 이에 따라 시행계획 수립, 거버넌스 구축, 성과관리 등의 신규 기능과 우수 마을기업 육성, 맞춤형 마을기업 지원 네트워크 강화 등이 강화될 필요가 있음

#### □ 마을기업 지원기관 운영방향 및 활성화 방안

- 마을기업 지원기관은 보다 높은 전문성을 바탕으로 지정된 마을기업의 안정적인 경영과 우수 마을기업으로의 도약을 위한 성장 지원 기능 강화가 요구됨
  - 마을기업 지원 시행계획 수립, 마을기업 성과분석 및 연구기능 수행 등을 위한 보다 높은 전문성이 필요함
  - 투입 중심의 마을기업 지원보다는 마을기업별 맞춤형 지원 강화를 위한 마을기업 지원기관의 역할 강화가 필요함

- 마을기업 연구, 우수 마을기업 발굴 및 홍보, 마을기업 성과보고서 검토 등의 신규 업무와 함께 경영지원, 교육·컨설팅, 네트워크 구축 기능 등이 강화될 필요가 있음
- 마을기업 지원기관 운영은 단기적으로 현행 방식의 유지로 정책환경 변화에 대한 안정적인 대응이 필요하며, 향후 공공기관 위탁 등으로의 전환이 보다 효과적인 대안이 될 것으로 판단됨
  - 공공기관 위탁 방식은 민간위탁에 비해 사업 추진의 안정성과 경제적 효율성을 확보할 수 있는 방안이므로 개정된 「마을기업법」 시행 및 동법 시행령이 제정되고, 법 개정사항 등이 사업에 반영되어 정책환경이 안정되면 공공기관 위탁으로의 운영방식 변경을 고려할 수 있음
  - 정책환경 변화가 많은 현재 시점에서는 민간위탁 방식을 유지하여 지원기관의 역할 변화 등에 기존의 사업 추진 경험 등을 바탕으로 안정적으로 대응하는 것이 지원기관 운영방식을 변경하는 것보다 효과적일 것으로 판단됨
- 마을기업 지원기관 지원체계 개선에 있어서는 관계기관과의 네트워크 강화, 마을기업 관련 DB 구축, 마을기업 지원기관에 대한 성과관리 체계 구축, 지원기관의 운영 자율성 제고 등을 제안함
  - 네트워크 구축은 마을기업 지원기관이 마을기업 지원에 대한 종합 플랫폼의 기능을 수행할 수 있도록 사회적경제, 마을공동체 등 유관기능 수행 조직 및 시·군 마을기업 지원 담당자 및 지원기관, 유관 전문가 등과의 네트워크 구축 필요
  - DB구축은 마을기업 지정 이후에 마을기업으로 지정되지 않더라도 기업이 폐업하는 시점까지 추적 관찰하여 마을기업 지원 여부에 따른 기업 운영상황 변화 등을 모니터링할 필요가 있음
  - 성과관리에 있어서는 마을기업 시행 계획상의 목표, 연차별 사업 실적, 그리고 위탁기간 동안의 중기 목표 등을 고려하여 성과지표를 수립하여 종합적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 마련될 필요가 있음

## □ 효과적인 마을기업 지원을 위한 제도 개선사항

- 마을기업 지원·육성과 관련하여 마을기업의 양적 확대, 우수 마을기업의 육성, 공공성 및 지역성, 그리고 수익성 등 다양한 목표가 혼재되어 있으므로 중앙정부가 지향하는 마을기업의 명확한 정책목표 설정이 필요함
  - 중앙정부의 목표 설정에 맞춰 시·도가 정책목표를 수립하고 이에 대응한 시책을 추진할 수 있도록 마을기업 육성·기본계획 수립 시에 명확한 정책 방향의 수립이 요구됨
  - 정책목표 수립과 함께 마을기업 지원정책에 대한 성과지표 및 목표를 제시하여 지방자치단체가 가시적인 목표를 바탕으로 사업을 추진할 수 있도록 해야 함
- 유사 사례를 고려하여 마을기업 지원기관에 대한 예산 지원의 법률상 임의규정 마련이 필요하며, 현재 수행되는 행안부 주관 마을기업 지원기관 평가와 연계하여 평가 결과에 따라 차등 지원하는 방안을 검토할 수 있음
  - 현재 시행을 앞두고 있는 「마을기업법」에 사회연대경제 지원센터와 동일하게 지원규정을 신설하기 위해서는 법 개정이 필요하므로 현실적으로는 「마을기업법 시행령」 마련 시 마을기업 지원기관에 대한 규정을 동법 제12조(마을기업에 대한 지원 등) 제1항 제5호를 근거로 하여 지원 사항을 규정할 수 있음
- 마을기업 육성·지원에 대한 지방자치단체의 정책 관심을 제고할 수 있도록 마을기업 지원사업에 대한 성과평가를 기반으로 우수 지방자치단체에 대한 지원 강화 등 유인체계를 마련할 필요가 있음
  - 지정 마을기업에 대한 지원 외에도 지방자치단체별 특성에 맞춘 마을기업 사업에 대한 공모방식의 보조금 지급, 우수 지자체에 대한 보조율 차등 운영, 담당 공무원에 대한 표창 등 강화된 유인체계의 마련이 필요함



## 제 1 장 서 론

제1절 연구 필요성 및 목적 .....	3
1. 연구 필요성 .....	3
2. 연구 목적 .....	5
제2절 연구범위 및 방법 .....	6
1. 연구범위 .....	6
2. 연구방법 .....	8

## 제 2 장 마을기업 지원기관의 역할 및 운영방식의 결정

제1절 마을기업의 기능 및 현황 .....	15
1. 마을기업의 개념 및 현황 .....	15
2. 마을기업의 현황 .....	20
제2절 마을기업 지원체계 및 마을기업 지원기관의 운영 .....	23
1. 마을기업 지원체계 .....	23
2. 마을기업 지원기관의 운영 .....	26
3. 마을기업 지원기관 운영의 한계 .....	31
제3절 마을기업 지원기관의 운영방식 결정 .....	33
1. 공공서비스 전달체계의 특성과 유형 .....	33
2. 중간지원조직의 역할과 기능 .....	38
3. 중간조직으로서 마을기업 지원기관 운영방식의 결정 .....	42

# 목 차

## 제 3 장 정책환경 및 타 시도 마을기업 지원기관 운영현황 분석

제1절 중앙정부의 정책환경 .....	49
1. 법제도 변화에 따른 사무 변화 .....	49
2. 정부의 정책기조 및 정책 변화 .....	55
제2절 시도 마을기업 지원기관 운영 .....	57
1. 지원기관 운영 현황 .....	57
2. 지원기관 운영 사례 .....	61
제3절 경상북도의 마을기업 지원정책 운영 현황 .....	67
1. 마을기업 현황 .....	67
2. 마을기업 지원 관련 조례 및 시책 운영 .....	69
3. 마을기업 지원기관의 운영 .....	72
제4절 마을기업 지원정책 추진방향 .....	74
1. 정책환경 변화에 따른 시도 마을기업 정책 추진방향 .....	74
2. 지원기관의 운영 방향 .....	75
3. 경상북도의 마을기업 지원기관 운영 방향 .....	76

## 제 4 장 마을기업 지원기관 역할에 대한 인식분석

제1절 전문가 인식분석 .....	81
1. 조사개요 .....	81
2. 분석결과 .....	83
제2절 마을기업 종사자 인식분석 .....	90
1. 조사개요 .....	90
2. 마을기업 일반 현황 .....	91

3. 마을기업 지원사업 만족도와 개선 과제 .....	98
4. 정책 인식 및 제도개선 방향 .....	104
<b>제3절 인식분석 결과의 종합 .....</b>	<b>109</b>
1. 마을기업 지원정책 .....	109
2. 마을기업 지원기관의 운영 .....	110

## **제 5 장      경상북도의 마을기업 지원기관 역할 활성화 방안**

<b>제1절 마을기업 지원정책 및 지원기관 운영 방향 .....</b>	<b>115</b>
1. 마을기업 지원정책 추진 방향 및 기능 변화 .....	115
2. 마을기업 지원기관 운영 방향 및 기능 변화 .....	120
<b>제2절 마을기업 지원기관 운영방식 개선 .....</b>	<b>122</b>
1. 운영방식 검토 개요 .....	122
2. 법·제도의 타당성 .....	125
3. 경제적 타당성 .....	128
4. 주민복지 증진에 미치는 효과 .....	134
5. 운영방식 검토 결과의 종합 .....	137
<b>제3절 운영 지원체계 구축 및 제도 개선사항 .....</b>	<b>139</b>
1. 마을기업 지원기관 지원체계 개선 .....	139
2. 마을기업 지원 제도 개선사항 .....	143

# 목 차

## 제 6 장 결 론

제1절 연구 결과 요약 .....	149
제2절 연구의 한계 .....	155
참고문헌 .....	157
부록 .....	161
부록 1. 마을기업 일반 현황 그래프 .....	161
부록 2. 원문 응답 유형 분류표1(실질적 도움이 된 지원 유형) .....	167
부록 3. 원문 응답 유형 분류표2(지정단계 애로사항) .....	169
부록 4. 원문 응답 유형 분류표3(운영단계 애로사항) .....	171
부록 5. 원문 응답 유형 분류표4(재지정단계 애로사항) .....	173
부록 6. 경상북도에 바라는 점 유형 분류 및 내용 요약 .....	175

# 표 목차

표 1-1	연구방법 및 주요 내용	10
표 2-1	마을기업의 지정 조건	16
표 2-2	마을기업, 사회적기업 등과 일반기업의 구분	17
표 2-3	마을기업의 주요 기능	18
표 2-4	시도별 마을기업 수 변화	22
표 2-5	중앙정부 및 지방자치단체, 마을기업 지원기관의 역할	24
표 2-6	중앙정부 및 지방자치단체 지원제도	26
표 2-7	「마을기업법」상 마을기업 지원기관 관련 규정	27
표 2-8	마을기업 지원기관의 기능 및 사무	28
표 2-9	강원특별자치도 마을기업 지원기관 위탁 자격 요건	29
표 2-10	마을기업 지원센터 운영 현황	30
표 2-11	간접관리방식의 개념과 특징	37
표 2-12	중간지원조직의 역할과 기능	41
표 2-13	「지방자치법」상 사무위탁 관련 규정	42
표 2-14	경기도의 공공기관 및 민간위탁 결정 기준	43
표 2-15	민간위탁관리위원회 심의 원칙	44
표 2-16	출연기관 설립 타당성검토 시 주요 검토사항	45
표 3-1	「마을기업법」에 명시된 지방자치단체의 기능 및 사무	51
표 3-2	「마을기업법」 제정 전·후 마을기업 지원기관의 역할 비교	52
표 3-3	「마을기업법」의 법률 및 조례 위임사항	53
표 3-4	「사회연대경제기본법」제정 시 마을기업 유관 사무	55
표 3-5	사회연대경제 성장 촉진 국정과제 주요 내용	56
표 3-6	마을기업 지원센터 운영 방식	58
표 3-7	마을기업 지원센터 조직 및 인력 현황	59
표 3-8	마을기업 지원기관 위탁사업비 및 시도 마을기업 지원 예산(2024년)	60

## 표 목차

표 3-9	경기도사회적경제원 설립 검토 당시 이관 사무	61
표 3-10	경기도 마을기업 지원 전담인력의 담당업무	63
표 3-11	경기도사회적경제원 마을기업 지원사업 내용(2024년)	63
표 3-12	제주특별자치도 마을기업 지원 전담인력의 담당업무	65
표 3-13	제주 사회적경제지원센터 마을기업 지원사업 소요예산 및 내용(2024년)	65
표 3-14	제주 사회적경제지원센터 마을기업 지원사업	66
표 3-15	업종별 마을기업 수 변화	68
표 3-16	마을기업 관련 조례의 주요 내용	70
표 3-17	경상북도 마을기업 지원사업 현황	71
표 3-18	경상북도 마을기업 지원기관 주요 사업 실적	73
표 4-1	전문가 조사 항목 및 주요 내용	82
표 4-2	마을기업 지원정책의 문제점 및 개선과제에 대한 전문가 조사 결과	84
표 4-3	마을기업 지원기관의 문제점 및 개선과제에 대한 전문가 조사 결과	86
표 4-4	마을기업 지원사무 관련 전문가 조사 항목 및 주요 내용	86
표 4-5	마을기업 지원사무 관련 전문가 조사 항목 및 주요 내용	88
표 4-6	마을기업 지원기관 사무 관련 AHP 분석 결과	89
표 4-7	조사 항목 및 주요 내용	91
표 4-8	응답자 성별	91
표 4-9	응답자 연령대	92
표 4-10	응답자 최종학력	92
표 4-11	마을기업 이전 경영 경력	92
표 4-12	마을기업 법적 형태	93
표 4-13	마을기업 출자자 규모	93
표 4-14	마을기업 운영 기간	93
표 4-15	마을기업 지정 단계	93
표 4-16	마을기업 소재지	94

표 4-17	마을기업 업종 .....	94
표 4-18	마을기업 구성원 중 주민 비중 .....	94
표 4-19	마을기업 구성원 중 청년 비중 .....	95
표 4-20	마을기업 최근 3년 연간 매출 .....	95
표 4-21	마을기업 수익 구조 .....	95
표 4-22	타 조직 간 협력 경험 .....	96
표 4-23	마을기업 협력 대상 .....	96
표 4-24	마을기업 지원사업을 알게 된 경로 .....	96
표 4-25	마을기업 지원사업에 참여하게 된 이유 .....	97
표 4-26	마을기업 지원사업 참여 관련 인식 .....	97
표 4-27	지원사업 참여 전후 인식 .....	98
표 4-28	컨설팅 지원사업 인식 변화 및 만족도 .....	99
표 4-29	사업비 지원사업 인식 변화 및 만족도 .....	100
표 4-30	교육 지원사업 인식 변화 및 만족도 .....	100
표 4-31	판로·홍보 지원사업 인식 변화 및 만족도 .....	101
표 4-32	실질적 도움이 된 지원 유형 .....	102
표 4-33	네트워크 구축 지원사업 인식 변화 및 만족도 .....	102
표 4-34	지정 단계 애로사항 .....	103
표 4-35	운영 단계 애로사항 .....	103
표 4-36	재지정 단계 애로사항 .....	104
표 4-37	지원사업 확대 필요성 우선순위 .....	104
표 4-38	지원사업 축소 필요성 우선순위 .....	105
표 4-39	신규·추가 지원 필요 분야 .....	106
표 4-40	마을기업 지원기관 기능별 만족도 .....	107
표 4-41	마을기업 지원기관이 강화해야 할 업무 .....	108

## 표 목차

표 5-1	보듬 공동체 관련 경상북도지사 연설문 .....	117
표 5-2	지역사회 공동체 문제 해결 사업 예시 .....	118
표 5-3	조사 항목 및 주요 내용 .....	123
표 5-4	검토 대상 사무 .....	124
표 5-5	법·제도적 타당성 검토 .....	128
표 5-6	민간위탁 소요 예산 .....	129
표 5-7	공공기관 위탁 소요 예산 .....	131
표 5-8	출연기관 소요 예산 .....	133
표 5-9	경제적 타당성 검토 결과 종합 .....	134
표 5-10	주민복지 증진에 미치는 효과 검토 .....	137
표 5-11	운영방식 검토 결과 .....	138
표 5-12	마을기업 관련 DB 구축 항목 .....	141
표 5-13	「사회연대경제기본법」 법률안(복기왕 의원 외) 관련 규정 .....	144
표 5-14	「마을기업법」 재정지원 관련 규정 .....	144

# 그림 목차

그림 1-1	연구 체계	11
그림 2-1	마을기업의 개념 구성	15
그림 2-2	성장단계별 마을기업의 구분	19
그림 2-3	연도별 마을기업 수 및 국비 지원 규모 변화	21
그림 2-4	연도별 마을기업 수 변화	22
그림 2-5	현금과 서비스 전달체계 구성의 차이	34
그림 2-6	공공서비스 전달방식의 유형화	36
그림 3-1	마을기업 관련 국정과제 체계	55
그림 3-2	경기도사회적경제지원 조직구조	62
그림 3-3	제주 사회적경제지원센터 조직구성	64
그림 3-4	경북 시·군별 마을기업 수	67
그림 3-5	종사자 평균연령별 마을기업 수	69
그림 4-1	AHP 설문지 예시	83
그림 4-2	지원사업 참여 전후 인식	98
그림 4-3	컨설팅 지원사업 인식 변화 및 만족도	99
그림 4-4	사업비 지원사업 인식 변화 및 만족도	100
그림 4-5	교육 지원사업 인식 변화 및 만족도	101
그림 4-6	판로·홍보 지원사업 인식 변화 및 만족도	101
그림 4-7	네트워크 구축 지원사업 인식 변화 및 만족도	102
그림 4-8	지원사업 확대 필요성 우선순위(평균)	105
그림 4-9	지원사업 축소 필요성 우선순위(평균)	105
그림 4-10	마을기업 지원기관 기능별 만족도(평균)	107
그림 4-11	마을기업 지원기관이 강화해야 할 업무	108

## 그림 목차

그림 5-1   「마을기업법」 제정 이후 경상북도의 마을기업 지원 기능 변화 .....	116
그림 5-2   마을기업 지원정책 추진방향 및 과제 .....	119
그림 5-3   「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관의 기능 변화 .....	121
그림 5-4   마을기업 지원 네트워크 구성(안) .....	140

# 제 1 장

## 서론

제1절 연구 필요성 및 목적

제2절 연구범위 및 방법



## 제1절

## 연구 필요성 및 목적

## 1. 연구 필요성

- 지역공동체 활성화를 위해 2011년부터 마을기업 제도가 운영되어 2024년 말 기준 1,726개의 마을기업이 지정되어 있으며, 지역문제에 대한 주민의 공동대응과 지역 내 선순환 경제 기반의 구축에 기여하고 있음
  - 마을기업은 사회적 경제조직의 하나로 마을주민이 주도하여 지역자원을 활용한 수익사업을 통하여 소득과 일자리를 창출하고 지역문제를 자발적으로 해결하는 사업체를 의미함(「마을기업법」 제2조 제1호)
    - 마을기업은 사회적기업, 협동조합, 비영리단체 등과 달리 주민이 중심이 되어 지역문제 해결 및 지역의 활력 제고에 목적을 둔다는 점에서 차이를 지니고 있음(박형서 외, 2021; 김상민 외, 2018)
  - 마을기업과 연계된 기업의 창업 촉진, 지역 내 일자리 창출, 취약계층에 대한 지원 및 사회서비스의 효과적 제공, 지역공동체 복원 및 활성화를 통한 사회자본의 구축 등에 기여함
- 특히 마을기업이 복지 사각지대를 보완하고 지역의 공동체 기능을 회복하는 기능에 주목하여 새 정부에서도 마을기업의 활성화를 위해 노력할 계획임
  - 새 정부에서도 복지 사각지대로 인한 위기가구 발굴 등을 위해 사회연대조직 활성화와 지역공동체 기능 회복을 국정전략(내 삶을 돌보는 복지)으로 설정하고 있음
  - 또한 ‘참여와 소통의 국정운영으로 국민통합의 정치 실현’ 국정과제의 실행과제로 마을기업 등과 연계한 주민자치권 확대 등을 계획하여 마을기업의 중요성이 커짐

- 2025년 「마을기업 육성 및 지원에 관한 법률」(약칭: 마을기업법) 제정으로 마을기업 육성 및 지원과 관련한 지방자치단체의 기능이 확대됨
  - 「마을기업법」에는 기본계획 및 시행계획 수립·시행, 활동 및 사업 현황에 관한 실태조사 실시, 마을기업 육성·지원위원회 설치, 마을기업 지정 및 행·재정적 지원, 시도별 지원기관 설치·지정 등의 내용이 규정됨
  - 법 제정 이후 광역자치단체는 마을기업 육성 및 지원에 관한 시행계획 수립, 마을기업 실태조사 수행(2년 주기), 시·도 마을기업육성·지원위원회 운영, 마을기업 지원기관의 설치·지정 등의 사무를 수행해야 함
  
- 마을기업의 역할과 중앙정부의 마을기업 지원정책 강화 등을 고려하면 보다 체계적인 마을기업 지원기관 운영이 필요함
  - 마을기업의 육성·지원을 위해 시·도별로 마을기업 지원기관을 설치·지정하여 운영하고 있으며, 대부분 민간단체에 마을기업 전문기관을 지정하여 사업비 및 운영비를 보조하는 형태로 마을기업 전문기관을 운영하고 있음
    - 마을기업 지원기관은 마을기업 발굴 및 심사 지원, 판로 확대 및 유관 정책 사업 안내 지원, 마을기업 교육 및 컨설팅, 실태조사·현장점검 등 마을기업 관리 지원, 마을기업 상호교류·협업과제 발굴 등 네트워크 구축·지원 등을 담당(행정안전부, 2024)
  - 마을기업 지원기관은 인력부족, 프로그램 개발 및 적용을 위한 예산 부족, 마을기업에 대한 체계적 관리의 한계 등의 문제가 지속되고 있어(박노동, 2017) 「마을기업법」 제정에 따른 지방자치단체의 신규 기능 등을 반영한 체계적인 전문기관 운영방안 마련이 필요함
    - 중간지원 조직에 많은 예산을 투입하고 있으나 역할과 실효성에 대한 회의적인 평가가 존재함(하현상, 2015; 이기태·하현상, 2016)
    - 다양한 분야에 대한 전문인력 확충에 한계가 있으며, 통합적 지원이 가능한 조직 운영이 필요함(조근식, 2016)

## 2. 연구 목적

- 「마을기업법」 제정 등 마을기업 관련 정책환경 변화에 대응한 마을기업 지원기관의 기능을 도출하기 위해 경상북도의 마을기업 지원 기능 및 사무의 정립
  - 마을기업 지원에 대한 중앙정부의 정책 추진 현황, 「마을기업법」 제정에 따른 지방자치단체의 사무 변화 등을 바탕으로 향후 경상북도의 마을기업 지원과 관련한 추가 기능 및 사무를 도출함
  - 타 광역자치단체의 마을기업 지원 시책, 조례 등을 분석하여 경상북도의 마을기업 지원 기능과 비교·분석하여 향후 강화될 기능을 도출함
- 정책환경 변화에 따른 마을기업 지원기관의 역할 재설정 및 적합한 운영방식을 도출하고 효과적인 운영을 위한 지원체계 구축 방안의 제시
  - 경상북도의 마을기업 지원기관 운영방식, 제공서비스 등에 대한 수혜자(마을기업 종사자) 및 전문가 인식조사를 바탕으로 현재 운영방식에서의 개선사항 및 향후 마을기업 지원기관의 역할 및 수행사업 등을 도출함
  - 타 시·도 마을기업 지원기관의 운영방식, 수행사업, 인력, 예산 등에 대한 조사를 바탕으로 마을기업 전문기관의 수행사무 및 연계 가능 사무를 발굴하고 지원기관 운영방식의 대안을 모색함
  - 경상북도의 마을기업 지원 사무와 타 시·도 지원기관의 운영방식, 그리고 마을기업 종사자 및 전문가의 요구 기능 등을 종합하여 타당성 검토를 통한 합리적인 마을기업 지원기관 운영방식을 도출함
  - 도출된 지원기관 운영방식에 맞춰 효과적인 마을기업 지원 시책 추진을 위한 사업추진체계 및 거버넌스 구축 방안을 제시하고자 함

## 제2절

## 연구범위 및 방법

### 1. 연구범위

#### 1) 시간적 범위

- 경상북도의 마을기업 지원현황 및 지원기관의 운영, 타 시·도 사례분석 등 기본적인 사항은 2025년을 시간적 범위로 설정함
- 시계열적 자료분석이 필요할 경우 마을기업 제도가 운영되기 시작한 2011년부터 현재까지를 시간적 범위로 함
  - 다만 자료구득의 한계로 2011년부터 현재까지의 시계열을 분석할 수 없는 경우는 자료구득이 가능한 시점부터 가장 최신의 자료구득이 가능한 시점을 시간적 범위로 설정함

#### 2) 공간적 범위

- 본 연구의 공간적 범위는 경상북도와 지역적 특성이 같은 17개 시·도를 공간적 범위로 하여 연구를 진행함
- 본 연구는 광역자치단체의 마을기업 지원기관의 운영방안에 대한 연구로 기초자치단체의 마을기업 지원 시책, 지원기관의 운영 등에 대해서는 연구범위에서 제외함
  - 행정안전부의 「마을기업 육성사업 시행지침」에서도 광역자치단체와 기초자치단체의 역할은 상이하며, 광역자치단체는 기초자치단체에 비해 예비 마을기업 지정, 마을기업 지원기관 선정·관리 등의 역할을 수행하고 있음

#### 3) 내용적 범위

- 공공서비스 전달체계 및 중간지원조직 관련 이론·제도 검토
- 공공서비스 전달체계 방식인 직접운영, 공공위탁, 재단법인, 민간위탁 등의 장·단점 검토

- 중간지원 조직의 개념 및 기능, 마을기업 지원기관 설치에 있어서 중간지원 조직 활용 시 고려사항 검토

**□ 마을기업 지원정책 환경 변화 및 타 시·도 정책추진 현황 분석**

- 중앙정부의 마을기업 지원정책 추진 여건 및 지원정책의 변화와 「마을기업법」 제정에 따른 중앙정부, 지방자치단체의 사무 변화 분석
- 17개 시·도 마을기업 추진시책 및 지원기관 운영 현황 분석
  - 시·도별 마을기업 운영현황, 마을기업 지원 시책 등
  - 시·도별 마을기업 지원기관 운영방식, 마을기업 지원기관의 규모, 지원사업 추진 현황, 지원기관 운영 경비 등
- 중앙정부 정책 여건 변화와 타 시·도 지원정책 및 지원기관 운영현황과 경상북도 운영현황과의 비교를 통한 시사점 제시
  - 정부 정책 여건 변화에 따른 경상북도 사무 변화
  - 타 시·도 지원시책 등을 고려한 향후 추가 지원시책
  - 지원기관의 운영방식 및 지원기관의 수행 기능·사업을 고려한 경상북도 마을기업 지원기관의 사무구성 및 운영방식

**□ 마을기업 지원시책 및 지원기관에 대한 경상북도 마을기업 종사자 인식 분석**

- 마을기업 지원기관의 사무구성을 위한 마을기업 종사자의 마을기업 지원기관에 대한 지원사업 만족도, 지원기관의 개선사항 등 조사
  - 마을기업 지원사업 참여 경위, 마을기업 지원기관의 인지도, 마을기업 지원사업에 대한 만족도 및 애로사항, 향후 확대 및 축소, 신규 필요사업에 대한 조사
- 설문조사 결과를 바탕으로 향후 마을기업 지원기관의 수행사무, 유관기능과의 연계 등을 검토하여 운영방안을 마련함

### □ 마을기업 지원기관의 개선방안 및 수행기능에 대한 전문가 인식조사

- 마을기업 지원기관의 역할 재정립을 위해 유관 전문가를 대상으로 마을기업 지원기관의 문제점, 법령상 부여된 지원기관의 역할 중 강화 필요 기능 등에 대해 계층화분석법(AHP)을 통한 인식조사 수행
- 마을기업 유관 전문가는 학계 및 연구기관, 그리고 타 시·도 마을기업 지원기관의 전문가로 구성함

### □ 마을기업 지원기관 운영방식에 대한 대안별 타당성 검토

- 마을기업 수행 기능 및 사무를 고려한 마을기업 지원기관 운영방식 대안 설정  
- 민간위탁, 공공위탁, 재단법인 설치 등 대안 검토
- 대안별 법·제도 적정성, 경제성, 설립의 기대효과 분석 및 대안별 장·단점의 검토를 통한 지원기관 운영방식 도출

### □ 마을기업 지원기관의 효과적 운영을 위한 지원체계 구축

- 지원기관의 운영전략 및 연계사업 제시를 통한 사업추진체계 마련
- 효과적인 사업추진을 위한 거버넌스 구축, 유관기관과의 연계, 사업추진을 위한 데이터베이스 관리방안 등을 제시함

## 2. 연구방법

### □ 문헌연구

- 공공서비스 전달체계, 중간지원조직 등에 대한 이론적 배경을 검토하기 위해 국내·외 학술논문, 정부 정책보고서, 학술연구기관의 연구자료 등을 수집·분석함
  - 공공서비스 전달체계의 유형과 속성, 중간지원조직의 역할과 기능, 조직 설치 시 검토해야 할 법령, 업무량, 재원 등에 대한 검토 등

- 마을기업 지원기관과 관련하여 마을기업 제도에 대한 이론적 고찰, 중간지원 조직의 역할, 중간지원조직 운영 시 고려사항 등을 검토함

□ 현황분석

- 마을기업의 정책여건 및 환경변화, 그리고 타 시·도 마을기업 지원정책 운영 현황 등을 지자체별 사업 추진 자료, 통계 자료 등을 활용하여 다각도로 분석함
  - 마을기업 실태조사 결과 등을 분석하여 시·도별 마을기업 운영 현황 등을 도출하여 마을기업에 관한 경상북도의 업무량 수준을 파악함
  - 각 시·도별 마을기업 지원시책 내용, 관련 예산, 조례 등을 분석하고 향후 경상북도의 마을기업 시책 추진 현황의 적정성을 분석함
- 마을기업 지원기관의 운영방식, 인력, 지원예산, 추진사업 등에 대해 조사하여 시·도별 마을기업 지원기관 운영 현황을 분석함

□ 설문조사 및 AHP 조사

- 마을기업 종사자를 대상으로 마을기업 지원기관의 기능, 사업수행 만족도, 향후 개선사항 등을 도출하기 위해 설문조사를 수행함
- 경북 도내 마을기업 종사자를 대상으로 구조화된 설문지에 대해 마을기업 지원 사업과 지원기관의 역할, 「마을기업법」 제정 이후의 지원기관 역할과 사업 등에 대해 설문조사를 수행하고 그 결과를 분석하여 향후 지원기관 운영방식 및 운영 지원체계 구성에 활용함
- 마을기업 유관 전문가를 대상으로 마을기업 지원기관의 문제점 및 개선방안에 대한 개방형 문항 조사와 병행하여, 「마을기업법」 제정 이후 강화되어야 할 기능에 대해 계층화분석법(AHP)을 활용한 조사를 수행함
  - AHP는 다수의 항목에 대한 우선순위 도출이 필요할 때 다수 항목을 두 개씩 비교하는 쌍대비교를 바탕으로 종합적인 우선순위를 도출하는 방법임

□ 면접 조사

- 타 시·도 사례분석 결과를 보완하기 위해 타 시·도 마을기업 담당 공무원, 지원기관 종사자를 대상으로 면접 조사를 수행하고자 함
  - 지원기관 운영방식의 결정 시 고려사항, 「마을기업법」 제정 이후 지원기관의 기대역할 및 사무변화, 그리고 현재 운영방식의 효과 및 개선사항 등을 확인함
- 경북 도내 마을기업 종사자 설문조사 결과의 보완을 위해, 마을기업 종사자를 대상으로 한 설문조사의 결과를 토대로 면접 조사를 수행하여 결과를 보완함
- 마을기업, 조직 관련 학계 전문가를 대상으로 마을기업 지원기관 운영방식 결정 시 고려사항 등에 대한 전문가 면담을 수행하고자 함

[표 1-1] 연구방법 및 주요 내용

구분	주요 내용	조사 대상 및 자료	분석 결과
문헌 조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공서비스 전달체계, 중간지원조직 등</li> <li>• 마을기업 제도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부부처 발간자료</li> <li>• 연구기관 보고서</li> <li>• 학술논문</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원기관에 있어서 중간지원조직의 활용 고려사항 도출</li> </ul>
현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙정부 제도 운영 현황</li> <li>• 타 시·도 지원 시책 및 지원기관 운영 현황</li> <li>• 경상북도 시책 및 지원기관 운영 현황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17개 시·도 사업 운영 자료</li> <li>• 행정안전부 실태조사 결과</li> <li>• 경상북도 마을기업 관련 사업 운영 자료</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경상북도 지원시책 변화 판단</li> <li>• 지원기관 운영방안 마련 시 기능 및 사업 구성 등 반영</li> </ul>
설문 조사 (AHP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종사자: 마을기업 지원기관 만족도, 개선사항</li> <li>• 전문가: 마을기업 지원기관 문제점 및 강화기능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경상북도 내 마을기업 종사자 대상 설문조사 결과</li> <li>• 전문가 AHP 분석 결과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원기관 운영방안 마련 시 기능 및 사업 구성 등 반영</li> </ul>
면접 조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타 시·도 지원기관 운영 현황</li> <li>• 경상북도 마을기업 지원기관 개선방안</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타 시·도 마을기업 지원기관 관계 공무원 및 종사자</li> <li>• 경북도내 마을기업 종사자</li> <li>• 마을기업 관련 학계 전문가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원기관 운영방안 마련 시 기능 및 사업 구성 등 반영</li> </ul>

□ 연구체계

| 그림 1-1 | 연구 체계





# 제 2 장

---

## 마을기업 지원기관의 역할 및 운영방식의 결정

제1절 마을기업의 기능 및 현황

제2절 마을기업 지원체계 및 마을기업  
지원기관의 운영

제3절 마을기업 지원기관의 운영방식 결정



# 마을기업 지원기관의 역할 및 운영방식의 결정

## 제1절

## 마을기업의 기능 및 현황

### 1. 마을기업의 개념 및 현황

#### □ 마을기업의 개념

- 마을기업은 「마을기업법」 제2조(정의)에 따르면 “마을주민이 주도하여 지역 자원을 활용한 수익사업을 통하여 소득과 일자리를 창출하고 지역 문제를 자발적으로 해결하는 사업체”로 정의하고 있음
  - 행정안전부가 마련한 「마을기업 육성사업 시행지침」에서도 지역주민, 공동의 지역 문제의 해결, 소득 및 일자리 창출 등의 개념이 포함되어 유사하게 정의되고 있음
  - 박용규·주영민(2009)에 따르면 마을기업은 기본적으로 공공성, 영리성, 지역성의 조건을 모두 충족할 수 있어야 함

|그림 2-1 | 마을기업의 개념 구성



자료: 박용규·주영민(2009)

- 마을기업을 지정하는 행정안전부는 「마을기업 육성사업 시행지침」에서 마을기업이 갖추어야 할 지역성, 기업성, 공동체성, 공공성의 지정 조건에 대해 구체적인 내용을 제시하고 있음

**| 표 2-1 | 마을기업의 지정 조건**

역할	기능
지역성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 내 소재하고 있는 사업장을 기반으로 설립·운영되어야 함</li> <li>• 지역에 소재하는 자원(유형의 인적·물적 자원)을 활용한 사업을 수행해야 함</li> <li>• 지역사회 문제와 지역주민의 욕구와 연계된 사업계획을 수립하고 사업을 추진해야 함</li> <li>• 마을기업은 지역주민이 주도하는 기업이어야 함</li> </ul>
기업성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재화와 서비스 공급 등의 수익사업을 통해 지속 가능한 경제조직이어야 함</li> <li>• 마을기업의 사업은 기업으로서 경쟁력이 있어야 함</li> <li>• 마을기업의 조직형태는 법인이어야 함</li> </ul>
공동체성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업의 모든 회원은 마을기업으로 지정받고자 신청한 법인에 출자해야 함</li> <li>• 마을기업 설립 시 회원은 최소 5인 이상의 지역주민이 포함되어야 함</li> <li>• 마을기업 회원은 공동의 목표와 가치를 공유하고 공동체 일원으로서 마을기업의 계획과 운영에 자발적으로 참여해야 함</li> <li>• 마을기업은 사업계획 및 운영 방침을 민주적 절차에 의해 스스로 결정해야 함</li> <li>• 마을기업의 민주적 의사결정을 위하여 모든 회원은 출자금액을 최대한 공정하게 출자하도록 노력해야 함</li> </ul>
공공성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 회원은 마을기업 설립·운영 과정에서 개인의 이익보다는 마을기업의 이익을 우선으로 하여야 하며, 마을기업은 마을과 지역사회 전체의 이익을 실현하고 상생하도록 노력해야 함</li> <li>• 마을기업은 지역의 필요와 욕구 충족, 일자리 및 소득 창출, 주민 전체 삶의 질 향상 등을 위해 노력해야 함</li> <li>• 마을기업은 기업 활동을 통해 지역사회 발전에 이바지하고 마을공동체 활성화 및 지역사회에 공헌하도록 노력해야 함</li> <li>• 마을기업의 설립과정에 지역주민 또는 지역 내 다양한 이해관계자 등을 참여시키고 의견을 반영하도록 노력해야 함</li> <li>• 마을기업은 정치적 중립을 유지해야 함</li> </ul>

자료: 행정안전부(2025)

- 마을기업은 사회적기업, 협동조합, 비영리단체 등 다양한 사회적 경제 관련 조직과 유사성을 지니나 지역성이 강조된다는 점에서 다른 유형의 조직들과 차이를 지님(김상민 외, 2018)
  - 사회적기업은 사회적 취약자를 배려하기 위한 활동에 초점을 두기 때문에 지역의 구체적인 문제 해결을 위한 활동에 초점을 두는 마을기업과 차이점을 지니고 있음
  - 마을기업의 주체는 지역주민이라는 점에서 사회적기업, 협동조합, 비영리단체와 구분됨(양세훈, 2012)

**| 표 2-2 | 마을기업, 사회적기업 등과 일반기업의 구분**

구분	마을기업	사회적기업	협동조합	비영리단체	일반기업
목적	지역문제해결 지역활력 (지역발전정책)	취약계층 고용창출 (고용정책)	개인의 경제이익 네트워크 활용 (공동수익배분)	민간공공 서비스 (봉사정신)	개인의 경제 이익 (다양한 형태)
대상	지역주민 중심	취약계층 중심	시민 + 이익집단	소외계층 중심	시장소비자 중심
관점	지역성 + 주체성 (공공 + 사업)	공익성 + 수익성 (복지적 관점)	사회성+경제성	공공성 (복지적 관점)	경제성 (수익창출)
운영	운영과 수익 동일	운영과 수익 분리	운영과 수익 분리	운영과 수익 분리	운영과 수익 분리
시민 의식	주민의식 개혁	피고용인 의존성	참여주체 의식화	의존성 심화	고용
지속화 방안	공동수익 창출	공동지출지속 사업성 담보	사회경제적 이익	공공지출 회비 후원	수익성 보장

자료: 양세훈(2012), 김상민 외(2018)

### □ 마을기업의 기능<sup>1)</sup>

- 경제적 측면에서 마을기업은 마을기업과 연계된 기업들의 창업 촉진, 지역내 일자리 창출, 그리고 마을기업을 통한 수익금이 지역주민에게 분배되어 지역 사회에 재투자될 수 있도록 하여 지역경제 활성화에 기여함(김선기, 2011; 임정현, 2013; 박형서 외, 2012)

1) 김상민 외(2018)를 요약 정리함

- **공공의 측면**에서 마을기업은 취약지역 및 취약계층에 대한 지원과 사회서비스의 효과적인 제공을 통해 지역주민의 삶의 질 향상에 기여할 수 있음(변필성·윤영모, 2011; 박형서 외, 2012)
- **공동체적 측면**에서는 지역사회 문제 해결을 위해 주민이 주도적으로 참여하는 과정을 통해 지역공동체가 활성화되며, 마을기업을 통해 지역주민 간 네트워크 형성, 소속감, 애향심, 신뢰감 등의 사회자본 축적에 기여함(김선기, 2011; 양세훈, 2012)
- **지역적 측면**에서는 지역 문제의 주민 주도 해결을 통해 지역의 자원을 발굴하고, 지역 현안에 대해 주민에 의한 효과적인 해결을 가능케 하는 이점을 지니고 있음(양세훈, 2012)

**| 표 2-3 | 마을기업의 주요 기능**

역할	기능
경제적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사업에 비즈니스 기법을 적용하여 창업 촉진 및 지역 내 일자리 창출</li> <li>• 지역주민에 수익금을 분배하여 지역순환경제 기반을 구축하여 지속가능한 지역경제 성장 유도</li> </ul>
공공적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공, 민간에서 해결하기 어려운 지역현안 문제를 효과적으로 해결</li> <li>• 지역 내 취약계층에 맞춤형 일자리를 제공하여 생활안정을 도모하고, 사회서비스를 효과적으로 공급</li> </ul>
공동체적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역주민의 참여 확대를 통해 지역공동체 복원 및 활성화</li> <li>• 참여 주민의 지역사회 기여를 통한 애향심, 신뢰감, 네트워크 형성 등 사회자본 축적</li> </ul>
지역적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역주민의 주도적 지역자원 발굴·활용으로 지역문제를 효과적으로 해결</li> <li>• 획일화된 하향식 개념에서 탈피한 지역 여건에 맞는 개성 있는 지역사회 창조</li> </ul>

자료: 김상민 외(2018)

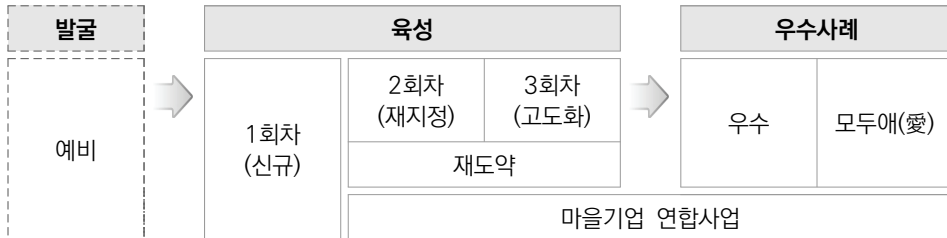
#### □ 마을기업의 유형<sup>2)</sup>

- 마을기업은 성장단계에 따라 크게 예비마을기업과 마을기업으로 구분됨
- 예비마을기업은 마을기업의 정체성과 사업성을 갖춘 경쟁력 있고 준비된 마을기업을 발굴·육성하기 위한 예비 단계의 마을기업을 의미함

2) 행정안전부 「마을기업 육성사업 지침」의 내용을 요약함

- 마을기업으로서 존속하고 자립할 수 있는 사업기반 구성 및 역량 제고를 갖는 예비마을기업은 추후 절차를 거쳐 마을기업으로 지정되고 이후에는 재지정 절차 등을 통해 재지정 마을기업, 고도화 마을기업으로 구분되며 운영실적이 저조하나 회생 의지가 있는 마을기업은 재도약 마을기업으로 지정하여 관리함
- 사업성과가 우수한 마을기업은 우수마을기업 또는 모두애(愛) 마을기업으로 지정하여 관리함
- 이 외에 기초자치단체 내 마을기업 3곳 이상이 연합하여 운영하는 마을기업 연합사업으로 구분됨

[그림 2-2] 성장단계별 마을기업의 구분



자료: 행정안전부(2024)

- 사업 성격에 따라서는 지역자원 활용형, 사회서비스 제공형, 마을 관리형 등으로 구분함
  - **지역자원 활용형**은 지역자원을 활용하여 재화·서비스를 생산·판매하는 기업으로 지역특산물 가공, 관광·체험, 지역 먹거리 유통(로컬푸드) 등을 영위하는 기업을 의미함
  - **사회서비스 제공형**은 지역주민을 대상으로 교육·복지 등을 제공하는 기업으로 노인돌봄 및 서로돌봄, 공동육아, 방과후학교, 주거복지 등을 제공하는 기업을 의미함
  - **마을 관리형**은 마을자산 운영, 지역재생 등 마을 공동의 이익이나 마을 발전을 위한 사업을 수행하는 기업이나 다른 마을기업을 지원하는 기업을 의미함. 마을주차장 운영, 도시재생사업 등을 수행함

- 이 외에 마을기업에 젊고 유능한 청년들이 참여하여 생산성을 높이고 청년 일자리 창출에 기여하기 위해 청년마을기업을 지정하여 운영함
  - 「청년기본법」의 청년 정의에 따라 19세 이상 34세 이하인 청년들이 출자자의 50% 이상인 기업을 의미함
  - 청년마을기업은 자부담 경감(20% → 10%), 지역주민비율 완화(70% → 50%), 심사 가점(최대 3점) 등의 우대혜택이 있음

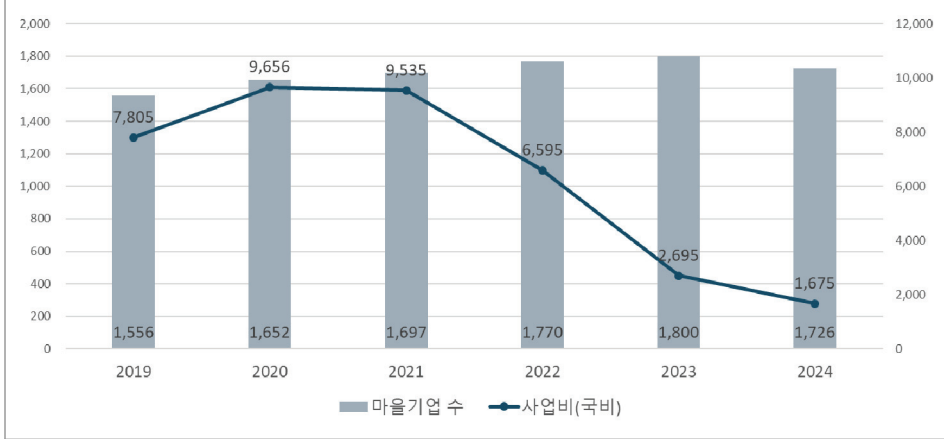
## 2. 마을기업의 현황

### □ 마을기업의 규모 및 지원 예산

- 2019년부터 2024년 기간 동안 마을기업의 변화를 살펴보면 2019년 1,526개소에서 2024년 1,726개소의 마을기업으로 증가하였음. 마을기업의 증가는 마을기업과 관련한 행정수요가 증가하였음을 시사함
  - 분석기간 동안 지속적으로 증가하던 마을기업은 2023년 1,800개에서 2024년 다소 감소하였음. 다만 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 육성 및 지원이 보다 활성화되면 마을기업 수 또한 증가할 것으로 판단됨
- 마을기업에 대한 국비 지원규모는 2019년 78억 원에서 2020년 97억 원으로 증가하다가 이후 지속적으로 감소하여 2024년에는 17억 원으로 급감함
  - 중앙정부의 마을기업 지원 사업비가 지속적으로 감소 추세에 있어 지방자치단체의 국비 사업과 관련한 행정수요는 감소할 것으로 판단됨
  - 다만 2026년도 행정안전부 예산안에 마을기업 지원예산 53억 원이 편성되어 있어, 향후 마을기업과 관련된 국비 사업 수요는 다시 증가할 것으로 판단됨

| 그림 2-3 | 연도별 마을기업 수 및 국비 지원 규모 변화

(단위: 개소, 백만원)



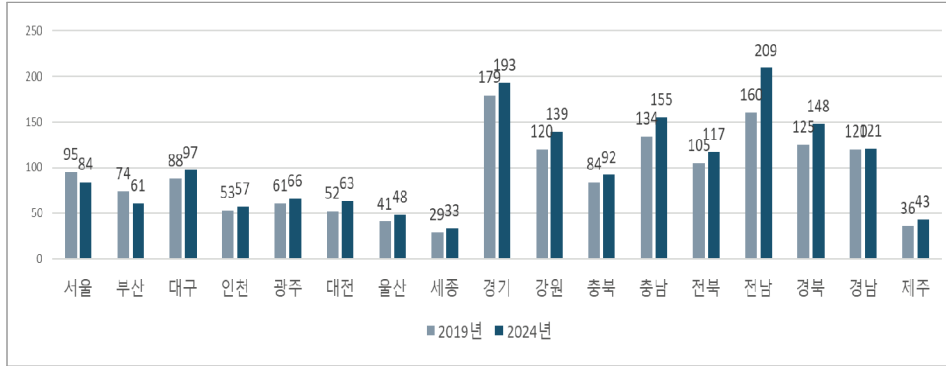
자료: 연도별 행정안전부 통계연보

### □ 지역별 마을기업 현황

- 시·도별 마을기업 분포를 살펴보면 2024년 기준으로 전남(209개소), 경기(193개소), 충남(155개소), 경북(148개소) 순으로 마을기업 수가 많은 것으로 나타남
  - 마을기업 수가 많은 지자체가 다른 지역에 비해 마을기업 육성 및 지원과 관련한 행정수요가 많기 때문에 중간지원 조직의 업무량이 상대적으로 더 많을 것으로 판단되고, 이로 인해 더 많은 인력이 필요할 것으로 판단됨
- 2019년부터 2024년까지 시·도별 마을기업의 연평균 증가율을 살펴보면 전남(5.49%), 대전(3.91%), 제주(3.62%), 경북(3.44%) 등이 타 시·도보다 증가율이 높아 마을기업의 행정수요가 향후 타 지역에 비해 크게 증가할 것으로 예상됨
  - 17개 시도 중 분석기간 동안 연평균 증가율은 1.92%로 나타나 마을기업에 대한 시·도 간 업무량 차이가 크게 나타날 것으로 판단됨

| 그림 2-4 | 연도별 마을기업 수 변화

(단위: 개소)



자료: 연도별 행정안전부 통계연보

| 표 2-4 | 시·도별 마을기업 수 변화

(단위: 개소)

지역	2019년	2024년	연평균 증가율
서울	95	84	-2.43%
부산	74	61	-3.79%
대구	88	97	1.97%
인천	53	57	1.47%
광주	61	66	1.59%
대전	52	63	3.91%
울산	41	48	3.20%
세종	29	33	2.62%
경기	179	193	1.52%
강원	120	139	2.98%
충북	84	92	1.84%
충남	134	155	2.95%
전북	105	117	2.19%
전남	160	209	5.49%
경북	125	148	3.44%
경남	120	121	0.17%
제주	36	43	3.62%

자료: 연도별 행정안전부 통계연보

## 제2절

## 마을기업 지원체계 및 마을기업 지원기관의 운영

### 1. 마을기업 지원체계

#### □ 마을기업 관련 법령 및 조례

- 2025년 「마을기업 육성 및 지원에 관한 법률」(이하 마을기업법) 제정을 통해 마을기업 육성 및 지원정책에 대한 체계적인 법적 근거가 마련되었으며, 해당 법률은 2026년 8월부터 시행되므로 시행 전에 법규에서 정하는 지방자치단체의 사무 등에 대한 사전 준비가 필요한 실정임
  - 다만 아직 법률 위임사항 등을 규정할 시행령이 제정되지 않아 시행령 제정 이후 자치단체의 사무 등의 변화가 구체적으로 마련될 것으로 판단됨
- 「마을기업법」 제정 전에는 마을기업 육성정책에 대한 법적 기반이 명확히 마련되지 못하는 한계가 있었으며(이준호, 2015), 행정안전부가 마련한 「마을기업 육성사업 지침」에 따라 사업이 추진됨
  - 「마을기업법」 제정으로 시·도는 마을기업 육성·지원에 관한 시행계획을 수립하여야 하며 이 외에도 마을기업 육성·지원위원회의 설치·운영, 마을기업 지원에 대한 사항의 일부 신규 사무, 마을기업 정보시스템 운영 지원 등의 사무가 추가됨
- 시·도에서 마을기업에 대한 지원규정은 사회적경제 지원조례(서울, 인천, 강원, 충남 등), 마을공동체 활성화 지원 조례(부산, 대구 등) 등에 일부 조항으로 육성·지원 등을 규정하고 있는 실정임
- 경기도와 제주특별자치도는 마을기업을 위한 별도의 조례를 제정하여 운영하고 있으며 조례를 통해 마을기업 지원계획, 위원회 운영, 자치단체 특성을 반영한 마을기업 지정·운영 등의 규정을 마련함
  - 제주특별자치도는 「제주특별자치도 마을기업 등 육성 및 지원 조례」를 통해 마을기업 지원계획 수립, 사회적경제위원회의 마을기업 육성 및 지원사항 심의, 제주형 마을기업의 발굴·지정, 마을기업 지원사항, 사무의 위탁, 홍보 등에 대한 규정을 마련함

### □ 주체별 역할

- 마을기업 육성 및 지원을 위해 중앙정부, 광역자치단체, 기초자치단체, 그리고 마을기업 지원기관 간 사무 분담이 이루어지고 있으며, 실질적으로 마을기업 지원은 일선에서 마을기업 지원기관이 담당하고 있음

【 표 2-5 】 중앙정부 및 지방자치단체, 마을기업 지원기관의 역할

구분	역할
중앙정부 (행정안전부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 법령 제·개정, 시행지침 개정 등 제도적 기반 마련</li> <li>• 마을기업 지정 및 지정 취소</li> <li>• 마을기업 자립 기반 조성, 성장지원, 우수사례 발굴·전파</li> </ul>
광역자치단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 모집공고, 광역자치단체 심사 및 추천</li> <li>• 예비마을기업 지정 및 지정취소, 지원금 지급 등 운영관리 일체</li> <li>• 소관 마을기업 육성을 위한 정책 수립·시행, 관리</li> <li>• 마을기업 지원기관 선정·관리</li> </ul>
기초자치단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원 신청 접수 및 현장실사, 적격 여부 검토, 약정체결</li> <li>• 소관 마을기업 육성을 위한 정책 수립·시행·관리</li> <li>• 실태조사, 현장점검 등 마을기업 관리 등, 사업비 집행 사전 검토·승인</li> </ul>
마을기업 지원기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 발굴 및 심사 지원</li> <li>• 판로 확대, 유관 정책사업 안내 지원</li> <li>• 마을기업 교육 및 컨설팅</li> <li>• 실태조사, 현장점검 등 마을기업 관리 지원</li> <li>• 마을기업 상호교류, 협업과제 발굴 등 네트워크 구축·지원</li> </ul>

자료: 행정안전부(2024)

- 중앙정부는 마을기업 육성 및 지원을 위한 법령 제·개정 등 제도적 기반 마련과 마을기업 지정 및 취소, 마을기업 자립 기반 및 성장지원 등을 담당함
- 행정안전부는 마을기업 육성 및 지원을 위해 매년 지침을 수립하는 등 제도 기반을 마련하고 있으며, 우수 마을기업 선정 및 전파, 마을기업 통계관리 및 실태조사 등을 수행하고 있음
  - 이 외에도 마을기업 담당 공무원, 마을기업 대표 및 지원기관 종사자 대상 전문교육과정 등을 운영하고, 지방자치단체의 마을기업 사업 현황점검 및 성과평가 등을 수행함

- 광역자치단체는 마을기업 모집, 광역자치단체 심사, 예비마을기업 지정 및 관리, 마을기업 지원기관 선정·관리 등을 담당함
- 시·도 단위 사업계획 수립 및 관할 마을기업 육성사업의 관리·감독을 담당하며, 행정안전부의 마을기업 지정과 관련하여 행정안전부의 최종심사 전 광역자치단체 지정심사를 담당함
- 중앙정부와 기초자치단체의 지원체계 상 중간에 위치하여 기초자치단체 마을기업 사업 추진실적을 관리하며, 관할 마을기업 통계관리 및 실태조사를 담당함
- 특히 시·도별로는 마을기업 전 단계의 마을기업인 예비 마을기업을 지정하고 지원하는 역할을 담당하고 있음
- 기초자치단체는 관할 마을기업에 대한 자체적인 육성 및 지원 시책을 추진하며 마을기업 지원 일선 집행기관으로서 마을기업 지원 신청 접수 및 현장실사, 자격 여부 검토 등을 담당함
- 마을기업에 대한 사업비 지급 및 관리, 부정수급 등을 감독하며, 사업추진 관리카드 작성 및 현장점검 등을 수행함
- 마을기업 지원기관은 마을기업 발굴 및 심사지원, 마을기업 경영지원, 교육·컨설팅, 마을기업 간 네트워크 구축 등을 지원함
- 마을기업 교육 기획 및 운영, 마을기업 지정 및 심사지원, 경영컨설팅 및 현장지원, 마을기업 판로지원 및 지역 네트워크 구축 등을 담당함

#### □ 주요 지원 제도 및 사업

- 중앙정부는 단계별 및 특화 마을기업에 대한 지원을 담당하고 있으며, 지방자치단체와 협업하여 지원제도를 운영하고 있음
- 행정안전부를 통해 중앙정부가 담당하는 지원제도는 주로 지방자치단체 보조사업 형태로 지방자치단체가 집행기관의 역할을 담당하며, 시·도를 통해 기초자치단체가 사업을 수행하는 방식임

- 「마을기업법」 시행 이후 행정안전부의 법령상 수행사무가 증가할 경우 지방자치단체의 협조를 통해 수행해야 할 사무가 증가할 수 있으며, 이에 따라 지방자치단체 및 지원기관의 사무 또한 증가할 수 있음
- 광역자치단체는 예비마을기업 지정 및 지원업무를 독자적으로 담당하며 이외에도 지자체 필요에 따라 관련 시책을 추진하고 있음

[표 2-6] 중앙정부 및 지방자치단체 지원제도

구분	기능	지원주체	
		중앙정부	지방자치단체
예비마을기업 지정 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업비 지원</li> <li>• 지원규모: 1천만원 이상(자부담 20% 이상, 지자체별 상이)</li> <li>• 지원기간: 2년</li> </ul>	-	○
마을기업 지정 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영비 및 사업비 지원</li> <li>• 사업비 지원: 2천~1억원(자부담 20% 이상)</li> <li>- 마을기업 지정 단계, 우수사례 등에 따라 상이하게 지원</li> <li>• 지원기간: 최대 3회</li> </ul>	○	○
맞춤형 육성 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업비 지원, 홍보 및 판로 지원 등</li> <li>• 재도약 마을기업: 1천만원 지원</li> <li>• 마을기업 연합사업: 최대 3억원</li> <li>• 우수마을기업: 최대 7천만원</li> <li>• 모두에 마을기업: 최대 1억원</li> </ul>	○	○
자립지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 교육</li> <li>• 경영컨설팅</li> <li>• 판로 지원</li> <li>• 네트워크 구축</li> </ul>	○	○

## 2. 마을기업 지원기관의 운영

### □ 마을기업 지원기관의 운영 목적 및 기능

- 마을기업 지원기관은 「마을기업법」 제16조(마을기업 지원기관)에 근거하여 시·도지사가 마을기업의 육성 및 지원에 필요한 업무 수행을 위해 설치하거나 지정한 기관을 의미함

- 「마을기업법」 시행 전에는 행정안전부의 마을기업 육성사업 시행지침 상에 마을기업 지원기관에 관한 내용을 포함하고 있으며, 지침에서는 마을기업 설립 및 운영에 필요한 사항을 총괄·지원하는 기관으로 설명하고 있음
- 마을기업 지원기관의 기능 또는 사무는 「마을기업법」 제16조 제2항에서 규정하고 있으며, 마을기업 육성을 위한 지역자원 발굴, 마을기업의 성과 및 사업보고서 검토, 우수 마을기업의 사례발굴 및 홍보, 지역 실태조사 및 연구, 마을기업 네트워크 구축, 운영 지원, 마을기업 역량강화를 위한 교육, 컨설팅 지원, 경영지원 등을 수행함
  - 다만 동법 제16조 제5항에서 법률에서 정한 사항 외의 설치·지정·운영과 관련한 사항은 시행령에 위임하고 있어 마을기업 지원기관의 기능 또한 확대될 여지가 있음

【표 2-7】 「마을기업법」상 마을기업 지원기관 관련 규정

**제16조(마을기업지원기관)** ① 시·도지사는 마을기업의 육성 및 지원에 필요한 업무 수행을 위하여 시·도별로 마을기업지원기관(이하 이 조에서 “지원기관”이라 한다)을 설치하거나 지정할 수 있다.

② 지원기관은 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 마을기업 육성을 위한 지역자원 발굴
2. 마을기업의 성과 및 사업보고서 검토
3. 우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보
4. 마을기업에 관한 지역 실태조사 및 연구
5. 마을기업 네트워크의 구축·운영 지원
6. 마을기업 역량강화를 위한 교육 및 컨설팅 지원
7. 마을기업에 대한 경영지원

⑤ 제1항부터 제4항까지에서 규정한 사항 외에 지원기관의 설치·지정과 운영 등에 필요한 사항은 **대통령령으로 정한다.**

- 마을기업 지원기관은 법령에서 제시한 사무별로 다양한 사무를 수행하고 있으며, 각 사무마다 필요한 현장방문 및 실사, 사무 관련 마을기업의 사전 교육 등 마을기업의 최일선 대면 조직의 기능을 담당하고 있음
  - 법령이 시행되기 전 마을기업 사업 지침에서는 마을기업의 성과 및 사업보고서 검토, 우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보와 관련된 사무는 제시되고 있지 않음

**| 표 2-8 | 마을기업 지원기관의 기능 및 사무**

법령 상 사무	지침 상 사무
마을기업 육성 관련 지역자원 발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 연합사업 발굴</li> <li>• 마을기업 지정 공고 및 신청 접수</li> <li>• 마을기업 지정 관련 적격검토: 현지조사 포함</li> <li>• 마을기업 지정 관련 최종 심사 지원: 현장실사</li> </ul>
마을기업의 성과 및 사업보고서 검토	-
우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보	-
마을기업 실태조사·연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 실태조사(연 1회): 현장방문 포함</li> <li>• 마을기업 실태조사 관련 사전 컨설팅</li> </ul>
네트워크 구축·운영지원	• 마을기업 간, 사회적경제 분야 등 네트워크 및 협업 지원
역량강화 관련 교육 및 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 자립 역량 강화 교육</li> <li>• 마을기업 유형별 맞춤형 경영 컨설팅</li> <li>• 마을기업 교육운영: 필수교육, 이수 확인</li> </ul>
마을기업 경영지원	• 판로 지원: 유통업체 입점 지원, 판촉행사, 유통·마케팅 컨설팅
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지정 취소 지원: 현장실사</li> <li>• 마을기업 사업 정기점검</li> </ul>

주: 마을기업 지원기관의 사무는 행정안전부의 마을기업 사업 지침상 지원기관의 사무를 기준으로 작성

### □ 마을기업 지원기관의 지정

- 마을기업 지원기관은 마을기업 육성 및 지원을 위한 중간지원조직으로 행정안전부의 지침에 따르면 마을기업 지원기관의 선정 등의 내용은 시·도가 자체적으로 결정하도록 하고 있음
- 민간위탁을 통해 지원기관을 운영하는 경우 수탁기관 공고 시 자격요건으로 회계·노무·법무 등 분야별 경영지원역량이 있고, 마을기업에 대한 전문지식과 상당인력을 갖춘 비영리 단체·법인 등의 조건을 제시함

【 표 2-9 】 강원특별자치도 마을기업 지원기관 위탁 자격 요건

- 마을기업 발굴 및 심사 지원
- 「지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령」 제13조 및 같은 법 시행규칙 제14조의 규정에 의한 참가자격을 갖출 것
- 회계·노무·법무 등 분야별 경영지원역량이 있고, 마을기업에 대한 전문지식과 상담인력을 갖춘 비영리 단체·법인일 것
  - ※ 지역대학교의 산학협력단이나 공공기관의 성격을 가진 단체·법인·연구원 등 참여 가능
  - ※ 마을기업 관계자(협회, 연합회, 협의회, 마을기업 대표 등 마을기업인이 참여한 법인·단체)는 지원기관으로 참여할 수 없음
- 행정지원 업무를 수행할 수 있는 실무인력 보유 등 기본적인 행정능력을 갖출 것
  - ※ 참여인력은 4대 보험가입 및 근로계약서 등으로 소속 직원 입증 필요
- 마을기업 관련 단체 간 네트워크 구축현황 등을 통해 민간자원 동원능력을 입증할 것
  - ※ 지역 마을기업협의회 등 관련 조직, 종교단체, 지역대학 또는 연구소, 민간 기업, 법률·회계·세무·노무 등 분야별 전문가단체 등으로부터 인적·물적 연계

자료: 강원특별자치도 2025년 마을기업 지원기관 선정 공고문

#### □ 마을기업 지원기관의 운영 방식

- 마을기업 지원기관은 민간위탁 또는 공공기관 위탁 형태로 운영되는 경우로 구분되며, 모든 지방자치단체에서 마을기업 지원기관을 설치·지정하여 운영하고 있음
- 시·도별로는 마을기업 지원기관을 민간위탁 방식으로 적합한 민간단체를 선정하여 일정 기간 계약을 통해 운영하는 사례가 많음
  - 울산, 세종, 경기, 전북 등은 공공기관에 위탁하여 운영하는 방식으로 마을기업 지원기관을 운영하고 있음
- 마을기업이 사회적 경제의 구성단체이므로 마을기업 지원기관과 사회적경제 지원기관을 통합하여 운영하는 지방자치단체가 많음
  - 시·도별 사회적경제 진흥에 관한 조례에서 마을기업을 사회적경제 조직의 하나로 포함하는 경우가 많아 사회적경제 지원기관에서 마을기업 지원을 위한 별도의 부서를 설치하여 지원기관 기능을 수행함

**| 표 2-10 | 마을기업 지원센터 운영 현황**

지역	지원기관명	운영 방식
서울	서울특별시 사회적경제지원센터	민간위탁
부산	사회적기업연구원	민간위탁
대구	커뮤니티와 경제	민간위탁
인천	인천광역시 마을기업지원기관	민간위탁
광주	광주사회적경제지원센터	민간위탁
대전	대전광역시 마을기업지원센터	민간위탁
울산	울산경제일자리진흥원	출연기관 위탁
세종	세종일자리경제진흥원	출연기관 위탁
경기	경기도 사회적경제원	출연기관 위탁
강원	강원지속가능경제지원센터	민간위탁
충북	충북사회적경제센터	민간위탁
충남	충남사회적경제지원센터	민간위탁
전북	전북특별자치도 경제통상진흥원	출연기관 위탁
전남	전남 사회적경제통합지원센터	민간위탁
경북	소셜과 비즈	민간위탁
경남	사회적협동조합 시드	민간위탁
제주	제주 사회적경제지원센터	민간위탁

### 3. 마을기업 지원기관 운영의 한계

#### □ 예산 및 인력 부족에 따른 체계적인 지원 부족

- 마을기업 지원기관이 대부분 민간위탁방식으로 운영되고, 수탁기관이 시민 단체 등 비영리조직인 경우가 많아 마을기업 지원기관의 사무처리를 시·도의 민간위탁사업비에 의존하는 경향이 크며, 이로 인해 마을기업 발굴, 운영지원 단계별로 양질의 지원사업을 수행하기에 한계가 있음
  - 마을기업 지원기관의 법령상 사무는 7개이며, 마을기업 사업 지침에서 제시하는 사무는 13개 사무로 이를 민간위탁으로 수행하기에는 한계가 있으며, 특히 사업의 안정성이 유지되어야 하는 네트워크 관리, 사업성과 관리 등에 있어서는 단기간 계약에 의존하는 민간위탁으로 수행할 경우 한계가 더 크게 나타날 수 있음
- 시·도별 마을기업 지원기관의 마을기업 지원 전담 인력은 평균 2.7명 규모로 마을기업 지원기관이 마을기업을 직접적으로 대면하여 사업을 수행하는 기관 임을 감안하면 마을기업의 수요를 파악하고 이에 효과적으로 대응하기에는 인력규모가 보강될 필요가 있음
  - 마을기업 지원기관은 마을기업 지정 관련 적격검토, 마을기업 실태조사, 마을기업 맞춤형 컨설팅, 마을기업 사업 정기점검 지원 등 현장 대면활동이 많으나, 이를 효과적으로 수행하기에는 전담인력 규모가 적음

#### □ 전문성 부족에 따른 맞춤형 종합 지원의 한계

- 마을기업의 종사 분야는 공예품, 관광체험, 교육, 식품, 의류, 유통 등 분야가 다양하게 분포하고 있으나, 마을기업의 유형을 고려한 전문적인 컨설팅을 수행하기에는 마을기업 지원기관의 전문성에 한계가 있음
  - 경영 컨설팅 및 교육 등은 마을기업 지원기관의 상근인력 외에 각 분야의 전문가 등을 초빙하여 진행할 수 있어 지원기관의 전문성을 보강할 수 있으나, 각 업종의 상품 특성, 마케팅 방식, 각 부처의 업종별 지원사업 등에 대한 맞춤형 지원을 위해서는 마을기업 지원기관이 다양한 분야에 대해 전문성을 확보할 필요가 있음

- 전문가를 초빙하여 마을기업의 전문성을 보강하기 위해서는 외부인력 활용에 대한 예산이 확보되어야 하나, 현재 마을기업 지원에 대한 예산이 많지 않아 전문성 높은 외부인력을 활용하기에도 한계가 있음

□ **단기 위탁계약 중심의 운영으로 중장기 마을기업 지원체계 구축에 한계**

- 상당수의 마을기업 지원기관은 민간기관에 위탁하여 마을기업 지원기관을 운영하고 있으며, 위탁받은 민간기관은 조직 규모가 크지 않고, 민간위탁 또한 장기적으로 이루어지지 않기 때문에 안정적으로 사업을 추진하는데 한계를 지님
- 민간위탁 시 통상적으로 3년을 기한으로 이루어지므로, 위탁계약이 만료되는 경우에는 타 기관에서 수탁할 수 있으며, 이로 인해 마을기업 지원 업무의 연속성과 안정성이 저해될 수 있음

□ **마을기업 지원과 마을기업 성과 간 연계성 부족**

- 단기적으로 성과가 창출되는 사업 중심으로 지원 사업이 이루어지고 있고, 지원기관의 성과 또한 투입 중심으로 관리되고 있어, 실질적인 마을기업 지원 성과와 연계성이 부족함
- 마을기업이 의도한 성과를 달성하기 위해서는 예비 마을기업 - 마을기업 - 우수 마을기업 등으로 마을기업의 사업실적을 기반으로 성장해야 하나, 지정된 마을기업의 안정적인 경영과 매출, 그리고 지역공동체에 대한 파급효과 등에 대한 관심보다는 단기간의 투입 중심의 성과관리에 치중하는 경향이 있음
  - 이는 마을기업 지원기관이 민간위탁을 연장하기 위해서 단기적인 성과 중심으로 운영되는 구조적 한계에 기인함

### 제3절

## 마을기업 지원기관의 운영방식 결정

### 1. 공공서비스 전달체계의 특성과 유형

#### □ 정부 정책 급여로서의 서비스

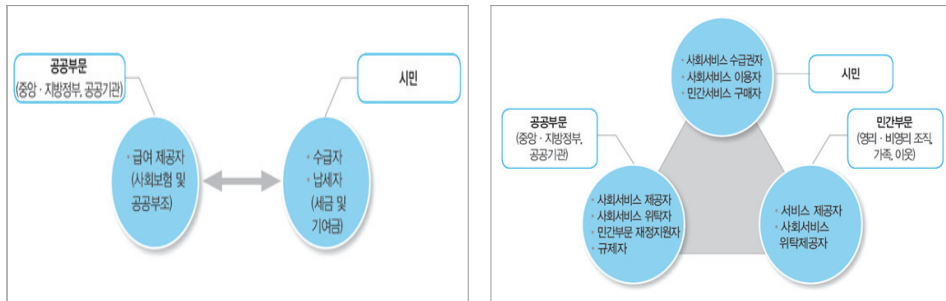
- 정부가 대상자를 선정하여 수요에 맞춘 급여(benefits)를 제공하고자 할 때, 이론적으로 급여는 현금(in-cash)과 서비스(in-kind)로 구분됨(신동면, 2023)<sup>3)</sup>
  - 현금은 대상자들에게 직접·즉시 사용할 수 있는 화폐 단위로 제공되는 급여를 의미하며, 서비스는 화폐나 포인트 및 상품권의 형태로 제공되지 않는 급여를 의미함
  - 현금과 서비스 외에 서비스를 받을 수 있는 권리(voucher)도 존재하며, 이는 최근에 전국민을 대상으로 지급된 민생회복 소비쿠폰과 같은 형태를 취함<sup>4)</sup>
- 서비스는 현금 급여가 지닌 단점을 극복할 수 있는 방식이라는 점에서 국가에서 적극적으로 활용하는 수단 중 하나임
  - 현금 급여가 지닌 오남용의 가능성, 정책 목적 달성의 비효과성 등을 서비스는 정책 목적에 맞게 제공한다는 점에서 정부가 의도한 정책 효과성을 달성할 수 있는 최적의 수단임
  - 반면, 서비스는 정부가 직접 제공할 경우 관료 독점으로 인한 비효율성의 문제가 발생한다는 점에서(X-inefficiency) 한계를 지님
- 서비스가 지닌 한계를 극복하기 위한 전달체계를 설계하는 과정에서 서비스는 현금 급여와는 다른 또 다른 특성을 지니게 되는데, 전달체계가 3자 관계로 구성된다는 점임

3) 현금(cash)과 대비되는 개념으로서 서비스(services)의 원어는 원래 병음 그대로 쓰나, OECD Public Statistics에서는 서비스에 상응하는 원어를 in-kind로 표현함. 이는 통상적으로 알고 있는 형태로서의 서비스 외에도 시설물을 설치하거나, 서비스 공급자를 고용하거나 등의 행위를 통해 대상자에게 궁극적으로 서비스로 갈 수 있는 형태의 급여를 총칭하는 개념으로 정의함

4) 이외에도 좀 더 세부적으로 구분하면, 기회 제공(affirmative action)과 같은 급여도 포함될 수 있음. 예를 들어, 교육서비스를 제공하기 위해 대학 입학정원의 일부를 지역인재나 저소득 기회균등의 방식으로 기회의 형평성을 보장하는 조치들이 해당함

- 현금 급여는 정부가 조세를 활용하여 화폐 단위로 대상자에게 직접 제공하므로 극단적으로는 전달체계 자체가 필요하지 않아, 급여를 제공하는 정부와 수급자만이 존재하는 2자 관계를 형성함
- 서비스는 서비스를 설계하여 직접 공급하지 않고, 이를 위탁하는 정부와 서비스를 제공받는 대상자, 그리고 서비스의 공급과 전달을 위탁받는 서비스 제공자의 3자 관계가 형성됨<sup>5)</sup>

[그림 2-5] 현금과 서비스 전달체계 구성의 차이



자료: 신동면(2023)

- 정부는 직접 서비스를 공급하거나, 공공 혹은 민간 부문에 서비스 공급을 위탁할 지를 위탁(outsourcing) 비용과 중간조직을 관리하는 데 소요되는 관리(monitoring) 비용 등을 종합하여 고려하게 됨<sup>6)</sup>
  - 위탁 비용은 위탁계약을 체결할 때 고정 비용으로 산출 가능하나, 관리 비용은 집행의 과정에서 유동적으로 변화하므로 정부는 비용의 총계가 직접 제공 비용을 초과하면 직접 제공을 결정하며, 적을 것으로 예측되면 위탁을 결정함

5) 이때 정부의 역할은 직접 공급할 때의 공급자(provider)에서 서비스 공급을 위탁하고 이에 대한 재정을 지원하는 지원자(support)의 역할을 하는 동시에 중간조직을 감시·감독하는 규제자(regulator)의 역할로 변화됨

6) 동일한 공공부문 내에서도 서비스 생산과 전달의 주체는 중앙정부, 지방정부, 공공기관 등으로 다양하게 구분됨. 대체로 서비스는 모니터링 거리(distance of monitoring)에 의하여 직·간접적 역할을 지방정부가 수행하게 됨(유란희, 2024). 서비스는 전달의 단계와 거리가 멀수록 대상자의 사회적 욕구와 수요를 파악하는 데 한계가 존재하며, 생산과 전달의 비용이 커지고 관리·감독이 어려워지기 때문임(Gilbert & Terrell, 2005)

- 대체로 정부는 위탁을 결정하는 것이 비용 효과적인 동시에 정치적으로 관료 독점의 문제를 회피할 수 있다는 점에서 3자 관계를 형성하고자 하며, 이 과정에서 서비스 공급과 전달을 담당하는 중간조직이 생겨나게 됨
- 결국, 중간조직을 중심으로 하는 공공서비스 전달체계란, 주로 지역(혹은 지역사회)을 단위로 하여 공공 혹은 민간 영역에서 활동하는 서비스 제공자들과 수급자(대상자)를 연결하는 조직적 배열을 의미함(신동면, 2023; Gilbert & Terrell, 2005)

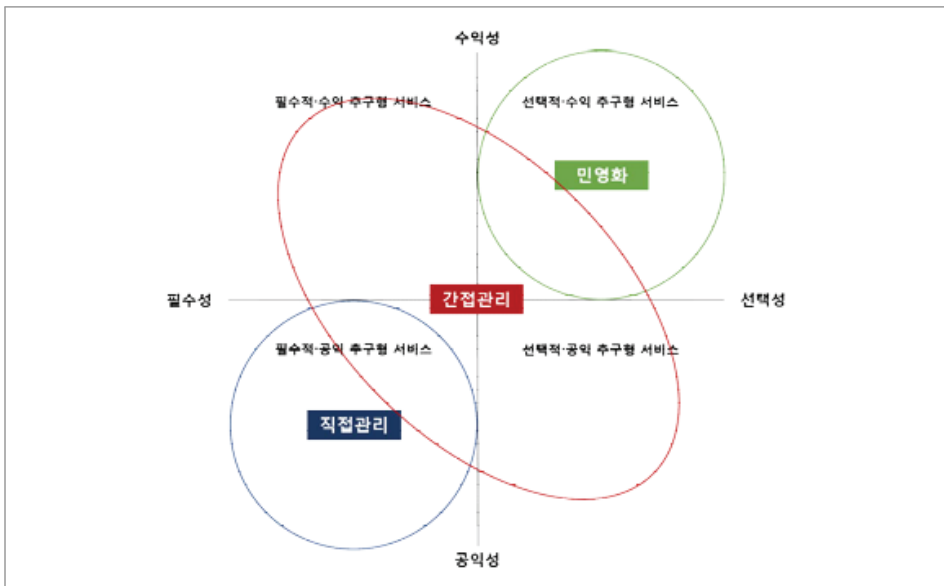
#### □ 공공서비스 전달체계 설계의 원리

- 중간조직에 적합한 주체를 선별한 이후에는 중간조직을 전달체계 내 배열하는 설계의 과정이 이루어짐
  - 전달체계의 설계는 공공서비스가 대상자에게 통합적(integrative)이고 연속적(continuous)으로 제공되도록 해야 하는데, 대상자에게 필요한 서비스를 누락없이 제공받을 수 있도록 해야 한다는 의미임
  - 이를 위해, 가능한 중간조직이 원스톱으로 서비스를 전달할 수 있도록 업무 체계를 형성하고 절차를 통일하는 조정이 이루어짐
  - 정부나 서비스 대상자가 중간조직에 물리적·심리적 거리감 없이 쉽게 접근할 수 있도록(sense of accessibility) 장애 요인을 제거하는 작업도 이루어지는데, 중간조직에 대한 정보를 완전히 개방하거나, 실제 지리적인 거리를 근접하게 하는 방안도 포함됨
  - 정부의 직접 공급을 위탁받는 중간조직으로 기능한다는 점에서 정부 책임성(accountability)의 일부를 공유하도록 하는 것도 중요함
  - 마지막으로, 정부가 직접 제공하는 경우보다 효율적(efficient)일 수 있도록 조직 운영과 서비스 전달에 있어서 지속적인 혁신을 추구하는 것 또한 필요함
- 공공서비스 전달체계를 설계하는 원리에 따라 정부는 전달체계의 형태를 다양하게 구상할 수 있으며, 이에 따라 중간조직의 전달체계 내 위계와 위상도 집권적 혹은 분권적 형태로 다양하게 고려될 수 있음

□ 공공서비스 전달체계의 유형)

- 지방자치단체의 공공서비스 전달체계는 일반적으로 사업의 성격과 제공되는 서비스의 성격에 따라 직접관리와 간접관리 그리고 민영화의 세 가지 유형으로 구분할 수 있음
  - 사업의 성격이 공익적인지 아니면 수익 창출에 보다 중점을 두는지에 따라 구분할 수 있음
  - 제공되는 서비스 범위가 대다수 주민을 대상으로 하는 필수 서비스인지 아니면 일부 주민을 대상으로 하는 선택적 서비스인지에 따라 구분할 수 있음

|그림 2-6 | 공공서비스 전달방식의 유형화



자료: 최준규 외(2019)

- 직접관리방식은 시장이나 민간주체의 참여 없이 일반 행정기관에서 직접 관여하여 서비스를 제공하는 방식을 의미함
  - 정부의 행정조직에 의해 운영되며, 인력도 공무원으로 구성됨

7) 최준규 외(2019)의 내용을 요약 정리함

- 직접관리방식은 서비스 공급의 지속성과 안정성을 확보할 수 있고 업무추진의 용이성을 확보할 수 있으며, 공공성과 신뢰성이 높다는 장점을 지님
- 다만 공무원의 순환근무 등으로 전문성이 부족하고, 공급자 중심의 서비스 공급이 이루어질 수 있는 단점도 지니고 있음

○ 간접관리방식은 정부의 정책 방향을 반영하여 운영되지만, 운영 및 관리는 외부 기관에 위탁하는 방식임

- 간접관리방식은 서비스 공급에 있어서 창의성과 전문성, 그리고 자율성을 확보하여 서비스 공급이 효율적으로 이루어질 수 있고 인력운영이 직접운영에 비해 유연하게 관리될 수 있음
- 다만 정부와 관계 정립 상 비효율이 발생할 수 있으며, 사업추진의 독립성이 다소 부족함. 또한, 정부와 운영기관 간 위탁계약 등에서 명시되지 않은 사항에 대한 책임소재가 명확하지 않음
- 일반적으로 재단법인, 공공기관(지방공기업·공단) 위탁, 민간위탁 등의 방법을 활용함

**| 표 2-11 | 간접관리방식의 개념과 특징**

구분	재단법인	공공기관 위탁	민간위탁
개념	비영리법인 설립허가 절차를 통해 사회경제 지원을 위한 재단을 설립한 후 이 재단에서 정책 전달을 직접 관리	지방의 공기업 또는 지자체가 추진하는 정책사업 등을 통합 관장하는 형태로 운영 중인 지방 공공기관 등에 위탁	이미 존재하고 있는 비영리법인, 민간단체에 대해 위탁
목표	이윤 < 지역발전 ≍ 공익	지역발전 ≍ 공익 < 이윤	이윤≍지역발전 ≍ 공익
장점	운영 및 관리와 관련된 전문가 채용, 예산운영의 투명성 확보	상대적으로 초기에 업무절차 간소화, 경비절감 가능	생산비용의 절감, 전문지식과 기술을 갖춘 인력의 활용
단점	초기 업무가 복잡하며, 신속한 설립 어려움, 설립비용·운영 비용을 지자체가 상당 부분 조달해야 하는 재정부담	운영측면의 전문성 부족, 정책목표의 달성보다는 지자체 운영방식 및 행태에 집중	정책추진의 자율성 부족, 운영 능력이 있는 기관선정의 어려움

자료: 최준규 외(2019) 재구성

## 2. 중간지원조직의 역할과 기능

### □ 중간지원조직의 개념

- 공공서비스 전달체계의 3자 관계 안에서 중간지원조직은 정부와 서비스 대상자인 국민을 연결하는 조직이라는 의미를 지님
  - 공공서비스 전달체계의 개념을 통해 중간지원조직을 정의하면, 정부로부터 서비스의 생산과 전달을 위탁받아 서비스 대상자에게 필요한 서비스 전달의 총체를 책임지는 조직임
  - 비용의 부담은 정부의 재정지원을 받거나, 서비스 대상자로부터 이용료를 징수할 수 있음
- 중간지원조직은 서비스 전달에서 서비스의 기획과 일선 조직의 연결 및 관리라는 중간 관리자의 역할을 수행함
- 위상적 측면에서 중간적 자리(intermediaries)에 위치하면서, 기능적 측면에서 관리 혹은 지원(manage or support)하는 조직임(최준규 외, 2019; 홍영숙, 2017)
- 위상적 측면은 전달체계의 위계적 질서 안에서 둘 이상의 주체나 조직 사이에 위치하고 있다는 것으로, 정부와 일선 조직을 연결하는 중간적 위치에 놓인 조직이라는 의미임
- 기능적 측면은 조직 간 공유된 목적 아래 조직들을 연결, 매개하고 일선 조직 간 갈등이 발생하면 이를 조정하고 중재하는 관리자의 역할을 수행하는 조직임
  - 이는 중간지원조직의 개념과 특성은 네트워크 거버넌스(network governance)의 특징과도 다르지 않다는 것을 의미함
  - 특정한 문제를 해결하기 위해 이해관계자 간에 형성하는 네트워크 거버넌스는 이해관계자 간 관계의 특성에 따라 다양한 유형으로 구분되는데, 유형 안에서 조직 간 관계를 형성하거나 단절 및 조정하는 중간 관리 조직(administrative network organization)을 언급함(Milward & Provan, 2006)
- 중간 관리 조직은 네트워크 내 중개자(broker)로도 불리며, 이 조직을 통해야만 서비스 전달에 필요한 자원과 정보 등을 공유받을 수 있다는 점에서 네트워크 권력을 지닌 존재로 설명함(유란희, 2018)

- 현실 사례에서는 주로 공공서비스 전달을 위해 서비스 조직들을 관리하는 조직으로 묘사된다는 점에서 중간지원조직과 유사한 개념으로 이해할 수 있음
  - 예를 들어, 지역사회 서비스를 설계하고 관리하는 사회서비스원이나 서비스를 중개하는 케어 센터, 고용서비스 기관들을 연결하는 지역별 고용센터 등이 이에 해당함
- 중간지원조직의 개념들을 종합하여 보면, 결국에는 정부로부터 공공서비스를 위탁받아 일선 조직 간 연결을 활성화하고, 이를 조정 및 증대하면서 서비스의 효과성을 높이고 공공서비스 전달체계를 관리하는 조직으로 정의할 수 있음 (고경호·김태연, 2016)

#### □ 중간지원조직의 역할과 기능

- 중간지원조직의 개념을 통해 볼 때, 조직의 역할이나 기능을 유추해볼 수 있는데 서비스를 직접 전달하는 일선 조직의 역할보다는 전달을 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하는 역할을 하는 것을 알 수 있음(라미영·김기현, 2024; 최준규 외, 2019)
  - 중간지원조직이 설치되는 분야에서 공통적으로 논의하는 ‘지원·관리’를 세부적으로 구분하여 역할과 기능을 설명할 수 있음(Shea, 2011)
- 첫 번째는 조정자(coordinator)로서 정부와 지역에 산재한 일선 조직들, 그리고 지역 주민을 네트워크 안에 포함하여 공공서비스를 중심으로 하는 이해관계자 간 거버넌스를 형성하는 기능이 있음
  - 분절된 네트워크로 인해 지역문제 해결에 필요한 자원의 공유가 어렵고, 지역 주민들은 개별 수요를 충족하는 서비스를 제공받지 못해 발생했던 전달 체계의 분절성 문제를 해결할 수 있음
  - 본 기능이 우선되어야 향후 공공서비스를 전달하는 과정에서 재정적·물적 자원을 효율적으로 공유하는 한편, 서비스 의뢰가 손쉬워지도록 할 수 있음
  - 이후 네트워크 내에서 일선 조직 간 갈등이 발생하였을 때에도 갈등을 증재함으로써 협력적이고 경쟁적인 건전한 네트워크 관계가 유지될 수 있도록 관리하는 데 중요한 역할을 함

- 두 번째는 증개자(broker/mediator)로서 지역에 필요한 공공서비스를 기획하고 설계하며 이 과정에서 중앙정부·지방자치단체와 긴밀하게 소통하는 기능을 수행할 수 있음
  - 현실 사례에서 사회서비스 제공과 관련하여 주로 지역사회보장협의체나 사회서비스원이 수행하는 대표적인 기능이라 할 것임
  - 이는 중간지원 조직의 서비스 관련 정책이나 사업을 기획하는 의사결정자이자 서비스 전달에 필요한 절차를 마련하는 집행자의 역할을 수행하는 것을 의미함
  - 새로운 공공서비스가 필요할 경우, 이를 중앙이나 지방정부에 제안하고 실현 가능한 수준으로 전달체계를 구축하는 한편, 실제 전달을 담당할 일선 조직에게 이를 홍보하고 사업에 관련된 정보를 제공하여 위탁 조직을 선정하는 등의 정책과정 전반의 기능을 수행함
  - 이러한 점에서, 중간지원 조직을 연구자(researcher)나 기획자(producer), 정보제공자 등의 역할로도 설명할 수 있음
- 세 번째는 역량 구축자(consultant)로서 일선 조직을 관리하는 역할을 하는데, 네트워크 내 일선 조직들이 공공서비스를 효과적이고 내실 있게 제공할 수 있도록 필요한 자원을 일체 지원하는 기능임
  - 서비스를 전달하는 일선 조직이 서비스 생산과 공급에 필요한 다양한 정보를 제공하는 것은 물론 서비스 공간이 필요하거나 재정을 지원하는 것을 모두 포함하는 기능임
  - 서비스의 질은 서비스를 공급하는 일선 조직 내 직원들의 역량과 처우 등에 따라 달라진다는 점에서, 인력의 역량을 강화할 수 있도록 다양한 교육을 시행하는 것도 역량 구축자로서 중간지원조직이 수행해야 하는 기능임
  - 지역사회에서 일선 조직을 대상으로 이루어지는 다양한 역량 강화나 서비스 교육훈련 및 세미나 등은 중간지원조직의 역량 구축자로서의 역할을 잘 보여 주는 사례임
  - 새로운 서비스를 전달하게 되는 경우는 초기 서비스 체계에 대한 이해가 부족할 수 있으므로 일선 조직에서 컨설팅을 필요로 하는 경우도 있는데, 중간지원조직은 이러한 경우에 현장에서 적절한 컨설팅을 제공하기도 함

- 마지막으로, 평가자(evaluator)로서 일선 조직의 서비스 전달 과정과 서비스 체계를 모니터링하고 질적 향상을 위해 피드백을 제공하는 등 평가의 기능을 수행함
  - 중간지원조직의 중개자 역할과 더불어 평가자로서의 역할은 공공서비스 전달체계를 바탕으로 이루어지는 정책의 전 과정에 중간지원조직의 역할이 있다는 것을 의미함
  - 평가를 통해 일선 조직을 재위탁하거나 계약해제하는 등의 역할은 정부가 수행하나, 이에 필요한 근거를 마련해주는 것임. 이는 중간지원조직의 감독자 역할로도 표현할 수 있음
- 대표적인 4가지 역할 및 기능을 통해 정부는 공공서비스 전달체계를 3자 관계로 운영하는 과정에서 일선 조직이 직면할 수 있는 정보 비대칭성의 문제, 불신의 문제를 해결하고 다양한 거래비용을 줄일 수 있음(이기태·하현상, 2016)

**| 표 2-12 | 중간지원조직의 역할과 기능**

역할	기능
조정자(coordinator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부, 일선 조직, 주민 간 네트워크 거버넌스 형성</li> <li>• 기존의 분절적 네트워크, 접근성 문제 해소</li> <li>• 네트워크 내 조직 간 갈등 해결 및 협력 구축</li> </ul>
중개자(broker/mediator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 서비스 전달체계 구축을 위한 정책 기획 및 설계</li> <li>• 정부에 정책 제안 및 관련 연구 수행</li> <li>• 사업 홍보 및 관련 정보 제공, 위탁 조직 선정</li> </ul>
역량 구축자(consultant)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보 제공 및 물질·재정적 지원</li> <li>• 일선 조직 종사자 역량 강화 교육</li> <li>• 현장 컨설팅 및 일선 조직 대상 상담 서비스 제공</li> </ul>
평가자(evaluator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스 전달체계 모니터링 및 피드백 제공</li> <li>• 서비스 정책 관련 평가 수행</li> </ul>

### 3. 중간조직으로서 마을기업 지원기관 운영방식의 결정

#### □ 민간위탁 및 공공기관 위탁 방식의 결정

- 중간지원조직을 통한 사무의 처리는 정부의 공공서비스 전달방식 중 간접관리 방식으로, 기본적으로 사무위탁 방식을 고려할 수 있고, 위탁은 크게 민간위탁과 공공기관 위탁으로 구분됨
- 민간과 공공의 민간주체를 결정하는 기준에 있어서는 두 주체 모두 기본적으로 사무위탁의 기준을 충족해야 하며, 이후 위탁하려는 사무의 공공성 측면, 민간에서의 전문성 확보 정도, 위탁하려는 공공기관의 설립 목적과의 부합성 등을 검토하여 결정함
- 「지방자치법」 제117조에서는 지방자치단체의 사무 중 조사·검사·감정·관리 업무 등 관련되지 않은 사무는 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 위탁할 수 있다고 규정하고 있으며, 구체적인 사항은 자치단체가 조례로 정하고 있음

【 표 2-13 】 「지방자치법」상 사무위탁 관련 규정

**제117조(사무의 위임 등)** ① 지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무의 일부를 보조기관, 소속 행정기관 또는 하부행정기관에 위임할 수 있다.  
 ② 지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무의 일부를 관할 지방자치단체나 공공단체 또는 그 기관(사업소·출장소를 포함한다)에 위임하거나 위탁할 수 있다.  
 ③ 지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무 중 조사·검사·감정·관리업무 등 주인의 권리·의무와 직접 관련되지 아니하는 사무를 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 위탁할 수 있다.  
 ④ 지방자치단체의 장이 위임받거나 위탁받은 사무의 일부를 제1항부터 제3항까지의 규정에 따라 다시 위임하거나 위탁하려면 미리 그 사무를 위임하거나 위탁한 기관의 장의 승인을 받아야 한다.

- 지방자치단체에서는 통상적으로 민간위탁에 대한 조례를 제정하여 공공위탁 또한 민간위탁에 준해 위탁여부를 결정하고 있으며, 위탁 주체에 대한 뚜렷한 기준이 없으나, 최근 민간위탁과 공공기관 위탁 기준 등을 조례를 통해 제정하는 추세임

- 공공위탁은 민간위탁과 달리 공공기관 위탁으로 처리해야 할 필요성, 출자·출연기관의 설립 목적 부합 여부 등이 부합해야 공공위탁으로 가능함

**| 표 2-14 | 경기도의 공공기관 및 민간위탁 결정 기준**

구분	민간위탁 <sup>1)</sup>	공공위탁 <sup>2)</sup>
다른 사무방식으로 수행 가능성	○	-
서비스 공급의 공공성 및 안정성·지속성	○	○
경제적 효율성	○	-
전문지식 및 기술 활용 가능성	○	○
성과 측정의 용이성	○	○
관리 및 운영의 투명성	○	○
민간의 서비스 공급 시장여건	○	-
출자·출연기관 설립 목적 부합 여부	-	○
성과 측정의 용이성	○	○
관리 및 운영의 투명성	○	○
사무의 수행을 공공기관 위탁으로 처리해야 할 필요성	-	○

주: 1. 「경기도 사무의 민간위탁 조례」 제6조  
 2. 「경기도 사무의 공공기관 위탁·대행 조례」 제5조

- 민간위탁으로 처리하는 사무는 단순 사실행위인 행정작용, 능률성이 현저히 요청되는 사무, 그리고 특수한 전문지식 및 기술이 필요한 사무, 그 밖에 시설관리 및 단순 행정사무 등임(경기도, 2025)
- 민간위탁에 대한 실무적 판단기준과 관련하여 경기도의 경우 민간위탁 대상의 적정성에 대한 심의 시 구체적인 기준을 마련하고 있는데, 이 중 기본계획, 종합 계획 수립 업무, 각종 협의체 설립·운영 사무, 외부 용역 인건비가 과다한 사무 등은 민간위탁이 부적정한 것으로 실무적으로 판단함(경기도, 2025)

**표 2-15 | 민간위탁관리위원회 심의 원칙**

구분	세부기준	민간위탁 적정 여부
행사성 사무	규모가 작고 전문성이 요구되지 않는 경우	부적정
	규모가 크고 전문성이 요구되나 민간시장과의 경쟁 가능성이 없는 경우	공기관위탁
용역비중	외부 용역(인건비 등) 비중 100%	부적정
	외부 용역(인건비 등) 비중 50% 이상	조건부 적정
기획 및 계획, 정책개발 사무	기본계획, 종합계획 수립 등 정책수립 사무	부적정
	각종 협의체 등 설립·운영 관련 사무	부적정
기타	도민의 권리, 의무와 관련된 사무	부적정

자료: 경기도(2025). p.30 재구성

- 공공위탁의 결정에 공공위탁으로 처리해야 할 필요성은 구체적으로 공공 기관 추진에 필요한 사업의 공공성 측면과 효율성 측면을 고려해야 하며, 위탁받을 기관의 기구 및 인력 등을 고려해야 함(경기도, 2025)
- 공공성은 서비스의 중요성과 수혜대상, 그리고 서비스 공급의 지속성 및 서비스 중단 시 파급효과를 고려해야 하며 추가적으로 공공기관 설립 및 운영 조례에서 규정하는 설립 목적 및 수행사업과의 부합 여부를 검토할 수 있음
- 효율성은 공공기관의 전문성 및 민간과의 경쟁 관계 여부, 경제적 효율성, 그리고 사업성과 측정 용이성 및 관리운영의 투명성 등임
- 추가적으로 유사 사례 및 타 지방자치단체의 위탁 사례를 참고하여 수탁사무 수행에 필요한 기구 및 인력 등이 적합해야 함

**□ 출연기관의 설치 요건**

- 출연기관 설립을 통해 사무를 수행하기 위해서는 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」에 부합하여야 하며, 구체적으로는 「지방 출자·출연기관 설립 기준」을 충족해야 함

- 기본적으로 ① 「지방공기업법」 제2조 제1항에서 정한 지방공기업(공사·공단)이 수행하는 사무가 아니어야 하며, ② 지방자치단체의 사무를 대상으로 하고, ③ 문화·예술, 장학, 체육, 의료 등의 분야에서 주민의 복리 증진에 기여하거나 혹은 지역주민의 소득을 증대시키고 지역경제를 발전시키며, 지역개발을 활성화 하고 촉진하는데 이바지하는 사업을 대상으로 함
- 위 요건에 부합하더라도 「지방 출자·출연기관 설립기준」 제4조에서 정한 부적합 사무에 해당하지 않아야 하며, 이에는 ① 주민의 권리·의무와 직접 관련된 사무, ② 다른 법령에서 지자체가 직접 수행하도록 정한 사무, ③ 민간영역에서 수행 되고 있어 민간과의 경합이 우려되는 사업, ④ 기존 출자·출연기관, 지방공기업 등에서 유사·중복 업무를 수행하고 있는 사무 등임
- 출연기관 설립의 기본 조건을 충족하면, 이후에는 출연기관 설립의 필요성에 대한 검토가 필요하며, 이와 관련하여 「지방 출자·출연기관 설립 기준」에서는 사업의 지속가능성 여부, 출연기관의 설립 필요성 여부, 출연기관 기능의 적정성 여부 등을 주로 검토하도록 하고 있음

| 표 2-16 | 출연기관 설립 타당성검토 시 주요 검토사항

구분	검토사항
사업의 지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민의 공공서비스 수요에 대응하기 위해 지속해서 추진해야 할 사무인가?</li> <li>• 기관 운영과 사업 수행을 위한 재원의 장기간 안정적인 조달이 가능한가?</li> </ul>
출연기관의 설립 필요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존에 사업을 전담하는 조직이 존재하는가?</li> <li>• 지방자치단체의 기존 조직으로 추진하기 어려울 정도의 높은 전문성을 요구하는 사업인가?</li> <li>• 기존 방식으로 사업 수행이 곤란한 현저한 어려움이 존재하는가?</li> <li>• 전문기관(출연기관)의 설립을 요하는 국가 자원, 소관 부처의 중장기 발전계획 등 상위계획이 존재하는가?</li> </ul>
출연기관 기능의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 출연기관이 수행하고자 하는 기능에 정책 총괄·조정, 정책기획 기능이 포함되는가?</li> <li>• 출연기관이 수행하고자 하는 기능에 연구·조사 기능이 포함되는가?</li> <li>• 지역 내 존재하는 중앙부처의 특별지방행정기관, 중앙부처 산하 공공기관(공기업, 준정부기관)과 업무 중복이 존재하는가?</li> </ul>

자료: 행정안전부(2023)

- 출연기관 운영에 있어서 출연기관 업무를 타 전문기관에 재위탁할 수는 없음
  - 다만, 출연기관이 업무를 수행하는 과정에서 새로운 전문성을 요구받거나, 전문인력을 상시 고용·운영할 필요가 없는 업무 등은 예외적으로 재위탁 가능
- 출연기관을 설립하고자 할 때 조직구성에 있어 관리직과 지원부서 인원 비율은 전체 직원의 20% 이하를 유지해야 하며, 사업부서별 인원은 최소 6명 이상이 되어야 함
  - 시·도에서 출연기관을 설립하려는 경우 관리직 및 지원부서(부서장 포함) 대 사업부서 실무자 비율은 25:75의 비율을 적용받음
  - 지원부서의 최소 인원은 4명이 되어야 함
  - 출연기관의 설립은 지방자치단체 개별부서 관점이 아닌 전체 조직 관점에서 유사 사업 또는 통합 연계 운용을 통한 시너지 창출이 가능한 사업과 연계하여야 함

# 제 3 장

## 정책환경 및 타 사·도 마을기업 지원기관 운영현황 분석

제1절 중앙정부의 정책환경

제2절 사·도 마을기업 지원기관 운영

제3절 경상북도의 마을기업 지원정책  
운영 현황

제4절 마을기업 지원정책 추진방향



# 정책환경 및 타 시·도 마을기업 지원기관 운영현황 분석

## 제1절

## 중앙정부의 정책환경

### 1. 법제도 변화에 따른 사무 변화

- 「마을기업법」 제정에 따른 지방자치단체 기능 및 사무 증가
  - 「마을기업법」 제정 전에는 마을기업 육성정책에 대한 법적 기반이 명확히 마련되지 못하는 한계가 있었으며(이준호, 2015), 행정안전부가 마련한 「마을기업 육성사업 지침」에 따라 사업이 추진됨
    - 마을기업은 사회연대경제의 구성요소이나 사회적기업, 협동조합, 자활기업 등과는 달리 안정적인 법적 근거를 마련하지 못함
  - 2025년 「마을기업법」 제정을 통해 마을기업 육성 및 지원정책에 대한 체계적인 법적 근거가 마련되었으며, 해당 법률은 2026년 8월부터 시행됨. 법을 통해 마을기업에 대한 체계적이고 안정적인 사업 추진이 가능해짐
  - 법 제정으로 중앙정부(행정안전부)는 마을기업 육성·지원을 위한 기본계획을 5년 주기로 수립·시행해야 하며, 2년 주기로 실태조사를 수행해야 함. 아울러 중앙마을기업 육성지원위원회, 마을기업의 날 지정 및 마을기업 주간 운영, 마을기업 정보시스템 구축, 포상 등을 새롭게 수행해야 함
    - 행정안전부의 신규 사무 수행과 관련하여 지방자치단체 및 마을기업 지원기관에도 업무지원에 대한 사무가 추가될 수 있을 것으로 판단됨
    - 시·도는 마을기업 육성·지원에 관한 시행계획을 수립하여야 하며 이 외에도 마을기업 육성·지원위원회의 설치·운영, 마을기업 지원에 대한 사항의 일부 신규 사무, 마을기업 정보시스템 운영 지원 등의 사무가 추가됨
    - 시·도는 법 제정 이후 마을기업 육성 시행계획을 매년 수립하여야 하며, 해당 업무는 법 제정 이후 강행사항임. 특히 시행계획에는 마을기업에 대한 성과

분석을 포함하고 있어 법률상 성과분석에 대한 내용이 규정되지 않았지만 성과분석 업무도 신규사무로 인식할 수 있음

- 시·도별로 마을기업 육성 지원위원회를 설치하는 규정이 신설되었으며, 해당 규정은 임의규정으로 시·도에서 설치하지 않을 수 있음. 다만 해당 위원회의 운영은 시행령에서 정하는 바에 따라 다른 위원회로 대체할 수 있음
- 마을기업에 대한 행·재정적 지원과 관련하여 시설비 및 부지구입비 등의 지원 및 용자, 국유·공유 재산 및 물품의 대부 및 사용 등의 사항이 신규로 규정되었으며, 지원 및 용자 업무는 관련 자금의 운용 등을 수반하므로 업무 전문성을 확보하는 기관에서 운영이 필요할 것으로 판단됨
- ‘마을기업의 날’을 행정안전부장관이 지정하고, 마을기업 주간이 행정안전부 주관으로 운영되면 시·도에서도 마을기업의 날과 관련된 행사를 실시하도록 임의규정으로 법상 규정되어 있음
- 행정안전부장관의 마을기업 정보시스템 구축·운영과 관련하여 시·도는 관련 자료 요청에 대한 대응이 필요하고, 정보시스템의 구축 사항에 따라 관련 기초자료 조사, 자료 입력, 통계 생성 등의 업무가 추가될 것으로 판단됨
- 시·도의 업무는 아니나 기존 지침으로 추진되던 마을기업에 대한 감독 업무가 법률로 규정되어 있으며, 법률에서는 마을기업에 사업 및 재산에 관한 사항을 보고하게 하거나 소속 공무원으로 하여금 마을기업의 장부 등을 검사하게 하고 있으며, 이와 관련하여 업무지원 사항이 증가할 것으로 판단됨

표 3-1 | 「마을기업법」에 명시된 지방자치단체의 기능 및 사무

기능	내용	법제정 후 신규기능· 사무 여부
마을기업 육성·지원 시행계획 수립 (제2조 제2항, 제7조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>시·도별 마을기업 육성 및 지원에 관한 기본목표와 추진방향</li> <li>시·도별 마을기업지원기관 운영 등 지원체계 구축</li> <li>시·도별 마을기업 현황과 성과분석</li> <li>시·도별 마을기업에 대한 행정적·재정적 지원</li> <li>시·도별 마을기업 대표자 및 구성원 교육</li> <li>그 밖에 조례로 정하는 시·도별 마을기업 육성 및 지원에 필요한 사항</li> <li>시·도 소재 마을기업 및 시장·군수·구청장 의견 청취</li> <li>시행계획 수립 관련 조례 제정</li> </ul>	신규
마을기업 실태조사 (제8조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업 활동 및 사업현황(2년 주기)</li> </ul>	-
시·도 마을기업 육성· 지원위원회 설치·운영 (제10조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업 육성·지원위원회 설치 및 운영</li> <li>시행계획 수립 관련 조례 제정</li> </ul>	신규
마을기업에 대한 행정·재정적 지원 (제12조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영 법률·기술·세무·노무·회계·마케팅 등에 대한 전문적 자문 및 정보 제공</li> <li>마을기업 대표자 및 구성원의 능력향상을 위한 교육훈련</li> <li><b>시설비·부자구입비 등의 지원·용자</b></li> <li><b>국유·공유 재산 및 물품의 대부·사용</b></li> <li><b>그 밖에 마을기업의 설립·운영에 필요한 사항으로서 대통령령으로 정하는 사항</b></li> </ul>	일부 신규
마을기업의 날 (제14조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업의 날 취지에 적합한 행사 개최</li> </ul>	신규
마을기업 정보시스템 구축·운영 지원 (제115조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>행정안전부장관의 마을기업 정보시스템 구축·운영에 필요한 자료의 제공</li> </ul>	신규
마을기업 지원기관 운영 (제16조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업지원기관 설치·지정</li> <li>마을기업지원기관 경비의 지원</li> <li>마을기업지원기관 업무 지도·감독</li> </ul>	-

주: 신규기능의 판단은 행정안전부 지침과 비교

- 마을기업 지원기관에 대해서도 법률에 설치 근거를 마련하였으며, 기존 행안부의 지침에 비해 마을기업의 성과 및 사업보고서 검토, 마을기업에 대한 지역 실태조사 및 연구 등의 업무를 추가적으로 규정하였음

- 마을기업에 대한 성과 및 사업보고서 검토 등의 업무가 신규로 마련되었는데 해당 업무를 위해서는 마을기업별 사업보고서 작성 등에 대한 안내 및 지원이 필요하므로 부수적으로 성과분석 등을 위한 자료작성 지원의 업무가 추가된 것으로 판단됨
- 마을기업 지원기관이 지침을 통해서 실태조사만을 지원하는 것에서 법률에서는 실태조사 외에도 연구기능을 추가하고 있어, 마을기업의 전문성이 높아질 필요가 있음
- 추가적으로 우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보 업무가 법률에서 새롭게 마련되었고, 우수사례 발굴을 위해서 마을기업이 우수 마을기업 육성 및 지원을 강화할 필요가 있을 것으로 판단됨

【표 3-2】 「마을기업법」 제정 전·후 마을기업 지원기관의 역할 비교

마을기업 육성사업 시행 지침	「마을기업법」 (제16조 제2항)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 발굴 및 심사 지원</li> <li>• 판로 확대, 유관 정책사업 안내 지원</li> <li>• 마을기업 교육 및 컨설팅</li> <li>• 실태조사, 현장점검 등 마을기업 관리 지원</li> <li>• 마을기업 상호교류, 협업과제 발굴 등 네트워크 구축·지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 육성을 위한 지역자원 발굴</li> <li>• 마을기업에 대한 경영지원</li> <li>• 마을기업의 성과 및 사업보고서 검토</li> <li>• 우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보</li> <li>• 마을기업에 관한 지역 실태조사 및 연구</li> <li>• 마을기업 역량강화를 위한 교육 및 컨설팅 지원</li> <li>• 마을기업 네트워크의 구축·운영 지원</li> </ul>

주: 신규기능의 판단은 행정안전부 지침과 비교

- 「마을기업법」에서는 기본계획의 수립·변경·시행, 실태조사의 범위, 중앙위원회 및 시·도별 마을기업육성 자문위원회 대체, 마을기업 지정 요건, 마을기업의 날 지정, 마을기업 정보시스템 구축·운영, 마을기업 지원기관 설치·지정·운영 등과 관련한 업무는 시행령으로 정하도록 위임하고 있으며 아직 시행령(안)이 제시되지 않고 있어 향후 지방자치단체 및 마을기업 지원기관의 사무 등은 법률에서 정한 사항보다 증가할 수 있음
- 지방자치단체는 시행계획 수립 및 시행 관련 사항, 시·도 위원회 구성 운영사항 등에 대해서는 조례 제·개정이 필요함

- 마을기업 지원기관과 관련하여 운영사항 등을 시행령으로 정하고 있고, 사무 위탁의 대상 등도 시행령에 위임되어 있어 시행령 마련 시 마을기업 지원기관의 사무가 증가할 수 있음

【표 3-3】 「마을기업법」의 법률 및 조례 위임사항

기능	시행령 위임사항	조례 위임사항
기본계획 수립(제6조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본계획에 포함할 마을기업 육성 및 지원을 위해 필요한 사항</li> <li>• 기본계획 수립·변경·시행 관련 사항</li> </ul>	
시행계획 수립(제7조)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시행계획 수립 및 시행 관련 사항</li> </ul>
실태조사(제9조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실태조사의 방법, 대상, 범위</li> </ul>	
중앙마을기업 육성·지원위원회(제9조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙위원회 대체 위원회</li> <li>• 중앙위원회 심의 사항</li> <li>• 중앙위원회 구성·운영 사항</li> </ul>	
시·도마을기업 육성·지원위원회(제10조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시·도 위원회 대체 위원회</li> <li>• 시·도 위원회 구성·운영 사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시·도 위원회 구성·운영 사항</li> </ul>
마을기업의 지정(제11조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지정을 위한 출자자수, 출자비율, 특수관계인 간 출자비율</li> <li>• 기타 마을기업 지정조건</li> <li>• 마을기업의 지정절차·내용</li> </ul>	
마을기업 지원(제12조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업의 설립·운영에 필요한 사항의 지원사항</li> <li>• 청년마을기업 지정 관련 청년 구성 비율</li> </ul>	
마을기업 지정 취소(제13조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지정취소 절차</li> </ul>	
마을기업의 날(제14조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업의 날 지정</li> </ul>	
마을기업 정보시스템 구축·운영(제15조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 정보시스템 구축·운영, 자료 제공 요청 등</li> </ul>	
마을기업 지원기관(제16조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원기관 설치·지정 및 운영사항</li> </ul>	
권한·업무의 위임·위탁(제20조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 위임·위탁할 수 있는 마을기업 육성 및 지원 업무</li> </ul>	
과태료(제22조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과태료 부과·징수 방법</li> </ul>	

□ 「사회연대경제기본법」의 제정 추진에 따른 마을기업 유관 사무

- 마을기업은 사회연대경제의 구성조직으로, 이와 관련하여 현재 「사회연대경제 기본법」 제정이 국정과제로 포함되어 있으며, 2025년 9월 기준 국회에는 5개의 법률안이 제출되어 있음
  - 용혜인의원 등 13인이 제출한 법안이 2024년 12월에 가장 먼저 제출되었으며, 2025년 8월에 제출된 복기왕의원 등 62인의 법안이 공동 발의의원이 가장 많음
- 복기왕의원 등이 제출한 법률안을 기준으로 법률의 주요 내용을 살펴보면 「사회연대경제기본법」에서는 사회연대경제 발전 기본계획 수립(기획재정부), 부문별 매년 시행계획 수립, 시·도별 매년 시행계획 수립, 시·도별 시행계획의 추진실적 제출, 5년 주기의 실태조사, 지역사회연대경제발전위원회 설치, 한국사회연대경제원 설치, 시·도별 사회연대경제지원센터 설치 등을 규정하고 있음
  - 「사회연대경제기본법」이 제정되면 마을기업도 법률의 지원 대상이 되고, 사회연대경제 시행계획 수립, 실태조사, 시·도별 지역사회연대경제발전위원회 설치, 중간지원조직인 지원센터 설치 등의 업무가 마을기업 업무와 연계되어야 함
  - 특히 마을기업 지원기관과 관련하여 사회연대경제지원센터를 설치할 경우 해당기관이 보다 광범위한 업무를 수행하므로 마을기업 지원기관을 별도로 설치하게 되면 유사·중복의 문제가 발생할 수 있으며, 이로 인해 조직 간 통합 설치의 필요성이 증가함
- 한편 정태호의원 등 10인의 법률안에서는 사회연대금융 제도정비, 시·도의 지역사회연대경제발전기금 설치, 사회연대기금 중개기관 육성 등을 추가로 규정하고 있어 사회연대경제조직에 대한 용자 등의 사무가 추가될 수 있음

| 표 3-4 | 「사회연대경제기본법」 제정 시 마을기업 유관 사무

기능	내용
사회연대경제 조직의 범위	• 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업, 소비자생활협동조합, 농어업법인·단체, 지역농업협동조합 등
시·도별 시행계획의 수립	• 중앙정부 기본계획에 맞춰 매년 시행계획 수립 • 시행계획 추진실적 기재부 제출
실태조사 및 통계 작성	• 5년 주기로 사회연대경제 현황 및 실태조사 수행 • 실태조사 등 통계의 작성·관리
지역사회연대경제발전위원회 설치	• 사회연대경제의 정책, 시·도별 시행계획 수립·시행 등 주요 사항 심의·조정
시·도 사회연대경제지원센터 설치	• 시·도 사회연대경제 발전 사업 수행 • 정부의 예산 및 인력 지원 • 직접운영, 민·관 공동운영, 민간위탁 방식으로 운영
사회연대경제조직 지원	• 금융·행정·세제 지원방안 마련
사회연대금융 제도정비	• 사회연대경제조직에 대한 민간투자 및 금융지원 활성화 관련 제도정비
지역사회연대경제발전기금 설치	• 사회연대경제 발전사업 추진을 위한 기금 설치

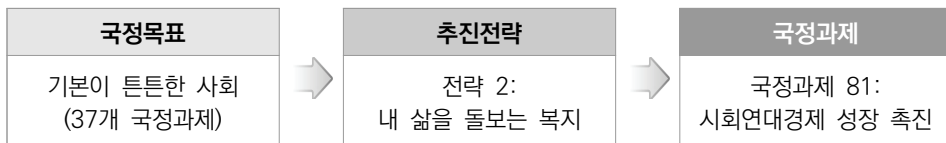
## 2. 정부의 정책기조 및 정책 변화

### □ 국정과제 : 사회연대경제 성장촉진의 수단으로 마을기업의 지원 확대

○ 이재명 정부의 123개 국정과제 중 '81.사회연대경제 성장 촉진'의 과제에 마을기업 등의 성장지원을 위한 내용이 포함되어, 마을기업에 대한 중앙정부의 법적 기반 강화와 지원정책 등이 강화될 것으로 판단됨

- 사회연대경제 성장 촉진을 통해 고용 창출 및 양극화 완화, 지역소멸 대응, 공동체 신뢰 회복 등의 효과를 기대함

| 그림 3-1 | 마을기업 관련 국정과제 체계



- 국정과제의 주요 내용은 「사회연대경제기본법」 제정, 민간협력 지원체계 구축, 사회연대금융 활성화, 사회연대조직 성장 지원, 민간협력 지원체계 구축 등을 제시하고 있음(대한민국 정부, 2025)

【 표 3-5 】 사회연대경제 성장 촉진 국정과제 주요 내용

기능	내용
「사회연대경제기본법」 제정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 법 제정을 통한 사회연대경제 통합 생태계 구축</li> <li>• 사회연대경제에 대한 통일된 정의, 행정·재정지원 근거 마련</li> </ul>
민간협력 지원체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본·시행계획 수립을 통한 체계적 관리·지원</li> <li>• 개별 조직이 업종·분야별로 중요 역할을 수행할 수 있도록 협력 강화</li> <li>• 지역 특성에 부합한 성공모델 확산을 위한 지원기관 기능 및 시·도별 지원센터 확대</li> <li>• 기초지자체 단위 민간협업체 구축</li> </ul>
사회연대 금융 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회연대경제조직에 대한 자금공급 확대를 위한 신탁 등 상호금융기관의 금융지원 독려 및 지역재투자 평가제도 정비</li> <li>• 사회연대금융 중개기관 육성</li> <li>• 미소금융 등 도매자금의 대출·투자규모, 정책금융기관의 보증공급 확대</li> </ul>
사회연대조직 성장 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회연대조직 간 협력·연대사업 지원, 스케일업, 컨설팅 교육 등 종합적 지원 추진</li> </ul>

□ 2026년의 정책 추진 : 마을기업 지원 확대

- 마을기업에 대한 중앙정부 지원 예산은 2023년 27억 원 수준에서 2024년 17억 원으로 감소하였다가 2026년 정부 예산안에서는 53억 원으로 증액되어 마을기업에 대한 지원 기능이 향후 강화될 것으로 판단됨
- 2026년에는 신규 지정되는 마을기업 130개소에 대해 개별 기업마다 5천만 원의 성장자금을 지원할 계획임

## 제2절

## 시·도 마을기업 지원기관 운영

## 1. 지원기관 운영 현황

## □ 운영 방식

- 마을기업 지원기관은 운영 방식에 있어서 13개 시·도가 민간위탁을 통해 마을기업 지원기관을 운영하고 있으며 출연기관에 공공위탁으로 지원기관을 운영하는 시·도는 울산, 세종, 경기, 전북 등 4개 시·도임
  - 마을기업 운영에 대해서는 사회연대경제조직 성격이 강한 민간부문에 사업을 위탁하여 수행하는 경향이 강함
  - 출연기관을 통해 공공위탁을 하는 시·도는 울산, 세종, 경기, 전북 등 4개 시·도로 해당 자치단체에서는 사회적경제지원센터와 통합하여 운영하고 있음. 출연기관 설립 등에는 일정 규모의 업무가 필요로 하므로 마을기업 지원기관의 사무와 사회적경제지원센터 사무를 통합하여 출연기관을 설립하고 사무를 수행하게 하는 것으로 판단됨
- 민간위탁과 관련하여 수탁기관의 특성을 살펴보면 민간위탁을 하고 있는 13개 시·도 중 서울, 인천 등 2개 시는 대학교 산학협력단에서 민간위탁을 수행하고 있으며, 부산은 민간 연구기관에서 수행하며, 그 외 10개 시·도는 민간기관에서 수행하고 있음
- 마을기업과 연계하여 사회적 경제 지원 기능을 통합하여 지원기관을 운영하는 시·도는 13개로 마을기업 지원기관의 상당수는 사회적경제지원센터와 통합되어 운영되고 있는 것으로 나타남
  - 「사회연대경제기본법」이 제정되면 이와 같은 경향은 보다 강화될 것으로 판단됨

[표 3-6] 마을기업 지원센터 운영 방식

지역	운영 방식	민간위탁 기관 특성	사회적경제 지원기관 통합 운영 여부
서울	민간위탁	대학교	○
부산	민간위탁	민간 연구기관	○
대구	민간위탁	민간기관	○
인천	민간위탁	대학교	-
광주	민간위탁	민간기관	○
대전	민간위탁	민간기관	-
울산	출연기관 위탁	-	○
세종	출연기관 위탁	-	○
경기	출연기관 위탁	-	○
강원	민간위탁	민간기관	○
충북	민간위탁	민간기관	○
충남	민간위탁	민간기관	○
전북	출연기관 위탁	-	○
전남	민간위탁	민간기관	○
경북	민간위탁	민간기관	-
경남	민간위탁	민간기관	-
제주	민간위탁	민간기관	○

#### □ 조직 및 인력

- 마을기업 지원기관의 조직 및 인력을 살펴보면, 마을기업 지원조직은 대부분 1개 팀에서 담당하고 있으며, 각 시·도당 전담인력은 평균 3.7명으로 나타남
  - 출연기관 위탁 및 공공위탁 모두 마을기업 지원기관 조직은 유사하였으나, 출연기관 위탁의 경우 전담인력이 평균 4.0명, 민간위탁은 평균 3.6명으로 나타나 출연기관이 보다 많은 전담인력을 두는 것으로 분석됨
- 시·도별 지원기관 전담인력이 담당하는 마을기업 수는 최소 11.0개소(세종)에서 최대 69.7개소(전남)로 시·도별 큰 차이를 보이고 있으며, 전담인력 1명당 평균 29.4개의 마을기업을 지원하고 있는 것으로 나타남

- 다만 시·도별 마을기업 수는 행정안전부가 지정한 마을기업 수로 시·도별로 지정한 예비 마을기업은 제외된 수치이며, 예비 마을기업을 포함할 경우 전담 인력 1인이 관리하는 마을기업 수는 상이할 수 있음
- 출연기관으로 운영하는 지원기관 전담인력 1인당 평균 마을기업 수는 22.3개, 민간위탁은 32.1개로, 민간위탁의 전담인력이 더 많은 마을기업을 담당하고 있어, 마을기업당 제공되는 서비스에 있어서는 출연기관이 보다 집중적인 관리가 가능할 것으로 판단됨

【표 3-7】 마을기업 지원센터 조직 및 인력 현황

(단위: 명, 개소)

지역	운영 방식	조직	전담인력	마을기업 수	인력 당 마을기업 수
서울	민간위탁	1팀	2	84	42.0
부산	민간위탁	1팀	3	61	20.3
대구	민간위탁	1팀	3	97	32.3
인천	민간위탁	1팀	4	57	14.3
광주	민간위탁	2팀	5	66	13.2
대전	민간위탁	1팀	4	63	15.8
울산	출연기관 위탁	1팀	3	48	16.0
세종	출연기관 위탁	1팀	3	33	11.0
경기	출연기관 위탁	1팀	5	193	38.6
강원	민간위탁	1팀	4	139	34.8
충북	민간위탁	1팀	2	92	46.0
충남	민간위탁	1팀	3	155	51.7
전북	출연기관 위탁	1팀	5	117	23.4
전남	민간위탁	1팀	3	209	69.7
경북	민간위탁	2팀	8	148	18.5
경남	민간위탁	2팀	4	121	30.3
제주	민간위탁	1팀	2	43	21.5
평균	-	-	3.7	101.1	29.4

주: 1) 전담인력 계산 시 사회적경제지원센터랑 통합 운영되는 기관은 센터장 제외, 홈페이지 직무분장 상 마을기업 업무 포함 인력만을 계산  
 2) 광주광역시의 경우 사회적경제 지원업무와 마을기업 지원업무를 기능별로 구분하여 다수 팀에서 복합적으로 수행  
 3) 마을기업 수는 2024년 기준

## □ 운영 비용

- 마을기업 지원기관의 평균 위탁사업비는 374백만 원으로 출연기관의 위탁 사업비는 평균 383백만 원, 민간위탁은 371백만 원으로 출연기관에 대한 위탁 사업비가 더 많게 나타남
- 마을기업 1개소당 위탁사업비를 계산하면 평균 3.8백만 원으로 출연기관 위탁은 평균 4.2백만 원, 민간위탁은 평균 3.7백만 원으로 출연기관으로 위탁한 지역 소재의 마을기업 1개소당 지원금이 더 높게 나타남
- 경상북도는 타 시·도에 비해 위탁사업비 및 시·도 자체사업비를 많이 투자하고 있는 편으로 나타남

| 표 3-8 | 마을기업 지원기관 위탁사업비 및 시·도 마을기업 지원 예산(2024년)

(단위: 백만원)

지역	운영 방식	위탁사업비	마을기업 1개소당 위탁사업비	시·도 마을기업 사업비
서울	민간위탁	45	0.5	174
부산	민간위탁	240	3.9	184
대구	민간위탁	464	4.8	409
인천	민간위탁	300	5.3	223
광주	민간위탁	200	3.0	250
대전	민간위탁	260	4.1	144
울산	출연기관 위탁	260	5.4	165
세종	출연기관 위탁	130	3.9	90
경기	출연기관 위탁	650	3.4	200
강원	민간위탁	520	3.7	348
충북	민간위탁	301	3.3	177
충남	민간위탁	474	3.1	143
전북	출연기관 위탁	492	4.2	804
전남	민간위탁	684	3.3	747
경북	민간위탁	600	4.1	502
경남	민간위탁	586	4.8	98
제주	민간위탁	158	3.7	520
평균	-	374.3	3.8	304.5

주: 1) 광주광역시의 마을기업 위탁사업비는 경상북도 내부자료 활용  
 2) 시·도 마을기업 사업비는 세부사업명에 '마을기업'이 포함된 사업  
 3) 2024년 12월 31일 예산현액 기준  
 자료: 지방재정365

## 2. 지원기관 운영 사례

### □ 출연기관 위탁 : 경기도

- 경기도는 경기도 산하 출연기관인 경기도사회적경제원에 2023년부터 마을기업 지원기관 사무를 위탁하고 있음
  - 경기도사회적경제원은 사회경제의 지속 가능한 기반을 구축하고 사회적 경제조직의 성장을 촉진하기 위해 2022년 12월 설립되었으며, 사회적경제 육성사업, 사회적경제 투자사업, 교육 및 네트워크 사업, 사회적경제 정책연구 사업 등을 수행하고 있음
- 경기도사회적경제원은 기존 사회적경제 지원 조직의 분산 운영을 통합한 것으로, 기관설립 시부터 마을기업 지원기관의 업무 이관이 계획됨

표 3-9 | 경기도사회적경제원 설립 검토 당시 이관 사무

사업내용	신규사업 여부
사회적경제 정책연구	기존사업 확장
공공 판로 지원	-
민간 판로 지원	-
사회적경제 상호거래 지원	-
사회적경제기업 홍보콘텐츠 개발·보급	-
사회적경제 창업 지원	-
협동조합 설립 및 운영 지원	-
사회적경제 성장 지원	-
경기도형 프랜차이즈 협동조합 육성 지원	-
시·군 중간지원조직 활성화	-
사회적경제 네트워크 활성화 지원	-
사회적경제 인재양성	기존사업 확장
사회적경제원 홍보사업	-
경기도 마을기업 발굴 및 육성 지원	-
사회적경제 정책 평가·확산	신규
사회적경제기업 사회성과 관리	기존사업 확장
사회적경제 전략사업 개발 지원	기존사업 확장
사회적금융 지원	신규
사회적경제 임팩트금융 지원	신규

사업내용	신규사업 여부
기술기반 사회적경제기업 엑셀러레이팅 지원	신규
사회적경제 온라인 통합플랫폼 운영	신규
경기도 사회적경제기금 운용·관리	신규

자료: 경기도의회(2022)

- 경기도사회적경제원은 크게 경영지원실, 사업본부, 정책연구센터로 구성되어 있으며, 마을기업 지원기관의 기능은 사업본부 내 성장도약팀에서 담당하고 있음
  - 정책연구센터를 두고 있어 마을기업과 관련된 연구를 수행할 수 있음
  - 경기도사회적경제원은 사회적경제조직 투·융자 자금 조성 및 운용관리 등을 통해 사회적 금융 기능을 수행하고 있어, 향후 「사회연대경제기본법」 제정 시 사회연대경제조직에 대한 다양한 서비스를 종합적으로 수행할 수 있음

그림 3-2 | 경기도사회적경제원 조직구조



자료: 경기도사회적경제원 홈페이지

- 전체 정원은 51명으로, 마을기업 지원을 위한 전담인력은 5명임. 경기도 내 마을기업 수는 193개소로 인력 1명당 담당마을기업 수는 38.6개소로 전담인력 당 평균 담당 마을기업 수 대비 많은 편임
  - 마을기업 업무를 담당하는 부서에서는 마을기업 업무 외에도 사회적경제 성장패키지 사업, 사회적경제 네트워크 사업, 창업동아리 사업 등을 담당하며,

마을기업 전담인력은 각각 경영안정화 사업, 네트워크사업, 지역특화 사업을 담당하고 있음

**| 표 3-10 | 경기도 마을기업 지원 전담인력의 담당업무**

지역	운영 방식
부서장(팀장)	• 성장도약팀 업무 총괄
대리1	• 마을기업 경영안정화 사업
대리2	• 마을기업 네트워크 사업
대리3	• 마을기업 지역특화 사업
대리4	• 마을기업 지역특화 사업

자료: 경기도사회적경제지원 홈페이지

- 경기도사회적경제지원의 2024년 예산은 195억 원으로, 마을기업 지원기관 수탁 사업비는 6.5억 원으로 전체 예산의 3.3%를 차지함
- 마을기업 지원사업으로는 마을기업 지역특화사업, 경영안정화 사업, 교육사업, 네트워크 사업, 예비마을기업 도약지원사업 등을 추진함

**| 표 3-11 | 경기도사회적경제지원 마을기업 지원사업 내용(2024년)**

(단위: 백만원)

구분	소요예산	사업내용
마을기업 지역특화사업	160	• 도시지역, 도농복합지역, 농산어촌지역 등 다양한 지역 특성에 따라 공동체성, 공공성을 강화한 경기도형 마을기업 모델 발굴
마을기업 경영안정화사업	240	• 마을기업 현안 해결 및 지속가능한 사업 안정화를 위한 지속성장 지원
마을기업 교육사업	10	• 마을기업과 마을기업 육성사업에 대한 이해력을 제고하고 마을기업이 안정적으로 자립하기 위한 역량을 강화하는 신규/전문교육 온라인 콘텐츠 제작 및 지원
마을기업 네트워크 구축사업	35	• 사업설명회와 효과적인 사업계획서 작성법을 통한 현장 밀착도 제고 및 마을기업 간 소통의 창구 마련
예비 마을기업 도약 지원사업	50	• 성장 가능성 있는 예비 마을기업에게 실전 사업화 기회를 제공하여, 자생적 운영 역량을 갖춘 지속가능한 공동체 기업으로의 도약을 지원함
운영비	155	• 인건비 및 운영비

자료: 경기도의회(2025)

□ 민간 위탁(유관업무와 통합 운영) : 제주특별자치도

- 제주도는 공개모집을 통해 마을기업 지원기관 업무를 민간위탁하고 있으며, 2022년부터 (사)제주사회적경제네트워크가 마을기업 지원기관을 운영하고 있음
  - 제주도는 3년 단위로 민간위탁을 수행하고 있으며, (사)제주사회적경제네트워크는 2024년부터 2027년까지 재위탁기관으로 선정됨
  - 제주사회적경제네트워크는 2013년에 설립된 단체로, 사회적기업, 협동조합 중간지원조직 업무를 제주특별자치도로부터 위탁받아 수행하였으며, 2017년부터 마을기업 지원기관업무를 위탁받아 현재까지 지원기관 기능을 수행하고 있음
- 제주특별자치도는 민간위탁방식으로 사회적경제지원센터와 마을기업 지원기관을 통합하여 운영하고 있으며, 마을기업 지원부서는 사회적경제지원센터 내에 속해 있음
  - 사회적경제지원센터는 사무국, 4개 사업부서(팀), 서귀포지사로 조직이 구성되어 있으며, 마을기업 지원업무는 마을기업팀에서 담당함

[그림 3-3] 제주 사회적경제지원센터 조직구성



자료: 제주 사회적경제지원센터 홈페이지

- 센터의 정원은 19명이며, 마을기업 지원 전담인력은 마을기업팀 팀장1명과 팀원 1명으로 총 2명임. 제주특별자치도 내 마을기업 수는 43개소로, 전담인력 1명당 마을기업 수는 21.5개로 전체지역의 전담인력 1명당 마을기업 수 대비 담당 마을기업 수가 적음
  - 센터 인력의 상당수는 사회적경제 지원업무를 담당하고 있으며, 전체 인력 중 3명은 사무국 소속 인력으로 센터 운영 등 경영지원 업무를 담당함

**| 표 3-12 | 제주특별자치도 마을기업 지원 전담인력의 담당업무**

지역	운영 방식
부서장(팀장)	• 마을기업 컨설팅 및 설립지원 사업 총괄
주임	• 마을기업 컨설팅 및 설립지원 사업

자료: 제주 사회적경제지원센터 홈페이지

- 마을기업 지원기관 업무 수행을 위한 위탁사업비는 144백만 원으로, 시·도별 마을기업 지원기관 평균 위탁사업비 대비 적은 편임
  - 지방재정365 상 위탁사업비는 158백만 원으로 확인되나, 의회 심의자료에 서는 144백만 원으로 기재됨
  - 마을기업 지원 위탁사업비 중 사업비는 41백만 원으로 내실있는 사업을 추진 하기에는 적은 예산으로 판단됨

**| 표 3-13 | 제주 사회적경제지원센터 마을기업 지원사업 소요예산 및 내용(2024년)**

구분	소요예산	사업내용
사업비	41	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원 교육</li> <li>• 단계별 마을기업 선정 지원</li> <li>• 마을기업 경영컨설팅 및 현장지원</li> <li>• 마을기업 판로개척 및 확대 지원</li> <li>• 마을기업 네트워크 구축 등</li> </ul>
인건비	97	
운영비	6	

자료:제주특별자치도의회(2024)

- 수탁계약으로 정해진 마을기업 지원 사무는 행정안전부의 마을기업 사업 지침에서 정한 업무를 모두 포함하고 있으나, 홈페이지 상의 업무를 고려하면 실제 마을기업 지원 사무는 마을기업 지정 지원, 마을기업 성장 지원, 그리고 사업 홍보 및 협력체계구축 등으로 판단됨
  - 홈페이지 상에서 제시하고 있는 지원사업을 수행하기에도 인력 및 사업비는 제약이 클 것으로 판단됨

**표 3-14 | 제주 사회적경제지원센터 마을기업 지원사업**

구분	사업내용
마을기업 지정 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설립상담 및 컨설팅</li> <li>• 신규교육</li> <li>• 전문교육</li> <li>• 사업신청 컨설팅</li> </ul>
마을기업 성장지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장방문지원: 맞춤형 서비스 수요 파악, DB구축</li> <li>• 자원연계</li> <li>• 맞춤형 경영컨설팅</li> <li>• 상품 포장디자인 개선</li> <li>• 성장지원 교육</li> </ul>
사업 홍보 및 협력체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통합 홍보물 제작</li> <li>• 네트워크 구축·관리</li> <li>• 소통채널 관리·운영</li> </ul>

자료: 제주 사회적경제지원센터 홈페이지

## 제3절

## 경상북도의 마을기업 지원정책 운영 현황

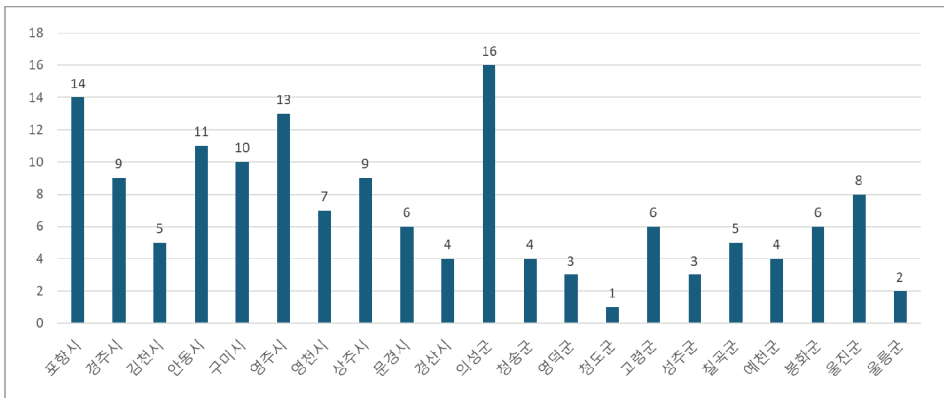
## 1. 마을기업 현황

## □ 지역별 마을기업 현황

- 경상북도 내 마을기업은 2025년 기준 148개소로 1개 시·군당 평균 6.9개의 마을기업이 소재하고 있음. 지역별로는 의성군(16개소), 포항시(14개소), 영주시(13개소), 안동시(11개소), 구미시(10개소) 등이 타 지역에 비해 마을기업이 많이 분포하고 있음
  - 시·군별로 마을기업이 고르게 분포하고 있어, 마을기업에 대한 지원을 담당하는 도의 지원기관이 모든 지역의 마을기업에 대한 적극적인 관리를 하기에는 접근성이 부족할 우려가 있음

| 그림 3-4 | 경북 시·군별 마을기업 수

(단위: 개소)



자료: 경상북도 내부자료

### □ 업종별 마을기업 현황

- 업종별로는 일반식품이 82개소로 전체의 55.4%를 차지하며, 그 다음으로는 전통식품(22개소, 14.9%), 관광체험(18개소, 12.2%) 순임
- 식품 관련 업종이 많으나, 그 외에도 공예품, 교육, 문화예술 등 다양한 분야의 업종이 분포하고 있어 각 마을기업의 기업지원, 교육 등 지원 및 육성을 전문 기관이 담당하기 위해서는 다양한 분야의 전문성을 확보할 필요가 있음

【표 3-15】 업종별 마을기업 수 변화

(단위: 개소, %)



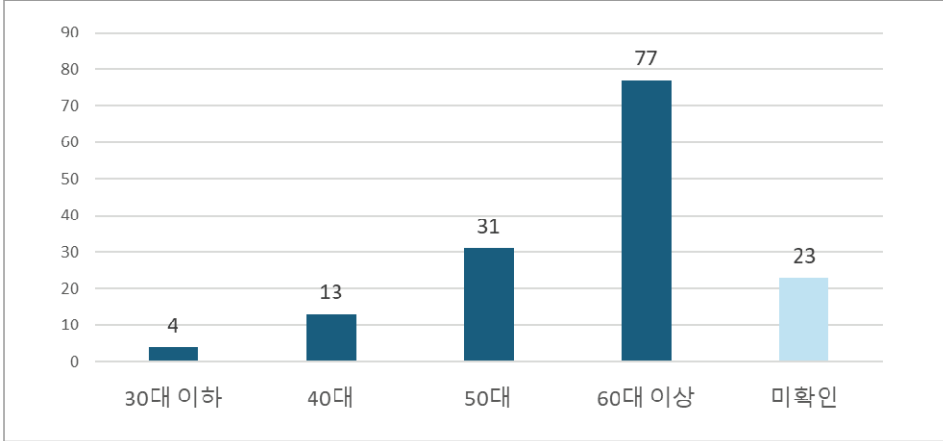
자료: 경상북도 내부자료

### □ 종사자 현황

- 마을기업 종사자의 평균연령별 마을기업 분포를 살펴보면 종사자의 평균 연령이 60대 이상인 마을기업이 총 77개로 마을기업 종사자 평균 연령이 파악된 마을기업 125개의 61.6%를 차지하고 있음
- 마을기업 종사자의 평균 연령이 높으면 스마트폰 등 IT매체를 활용한 마을기업 지원 및 육성 서비스 공급에 대한 접근성이 타 연령층에 비해 낮을 수 있음
- 대면 중심의 마을기업 지원 서비스를 강화하기 위해서는 마을기업 지원기관의 인력 구성 및 시·군별 마을기업 지원기관과의 유기적인 협조체계 구축이 필요함

|그림 3-5| 종사자 평균연령별 마을기업 수

(단위: 개소)



자료: 경상북도 내부자료

## 2. 마을기업 지원 관련 조례 및 시책 운영

### □ 마을기업 지원 조례

- 경상북도는 「경상북도 마을공동체 만들기 지원 등에 관한 조례」를 통해 마을공동체 사업의 일환으로 마을기업 육성을 포함하고 있으며, 「경상북도 사회적경제 육성 및 지원에 관한 조례」에서 사회적경제기업에 마을기업을 포함하여 관리하고 있음
  - 「마을기업법」 시행 이후 지방자치단체의 사무 및 기능이 강화되고 일부 시·도의 마을기업 관련 조례가 제정되면 경상북도 또한 마을기업 조례 정비가 이루어질 수 있으며, 이 과정에서 조례에서 명시한 사무가 증가할 것으로 판단됨
- 경기도 및 제주도 등은 마을기업 관련 별도의 조례를 제정하고 있으며, 「마을기업법」 제정 이후 시·도 조례를 통해 규정하도록 하고 있는 위임사항 등을 고려할 때 경북 또한 마을기업 관련 조례의 신설 필요성이 있으며, 타 시·도 조례에서 규정하고 있는 마을기업 지원 관련 기금 설치 규정 등을 포함할 필요가 있음

**표 3-16 | 마을기업 관련 조례의 주요 내용**

구분	제주	서울	경기	경북
마을기업 운영 원칙	○	○	-	○
마을기업의 책무	-	○	-	○
마을기업 지원계획 수립	-	○	-	-
마을기업 관련 위원회 자문	○	○	-	○
마을기업 지원기관의 기능	-	○	-	○
실무협의회 구성·운영	-	-	○	-
지역 특색 마을기업(예비기업 포함)의 발굴 및 지정	○	-	○	-
마을기업 지원	○	○	○	○
마을기업 지원 관련 기금 설치	-	○	○	-
사무의 위탁	○	○	-	○
마을기업 홍보	○	○	-	-
마을기업 관련 조례 여부	○	-	○	-

**□ 지원 시책**

- 경상북도는 1,190백만 원을 투입하여 경상북도 마을기업상생 지원, 마을기업 육성사업 등 4개 사업을 추진하고 있으며, 이 중 마을기업 상시 컨설팅 및 현장지원이 600백만 원으로 가장 큰 비중을 차지하고 있음
  - 경상북도는 민간위탁을 통해 마을기업 지원기관을 운영하고 있으며, 위탁기관인 비영리법인을 통해 사업을 수행하고 있음
  - 마을기업이 사회적경제기업에 포함되어 있어서, 사회적경제 지원 사업에서도 마을기업이 사업대상자로 포함되어 있음

| 표 3-17 | 경상북도 마을기업 지원사업 현황

(단위: 백만원)

사업명 (통계목)	내용	예산 (2025년 기준)
경상북도 마을기업 상생지원 (민간행사사업보조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>경상북도 마을기업 자치경제 상성 장터 개최</li> <li>경상북도 마을기업 홍보·판매·체험존 운영</li> <li>경상북도 마을기업 신제품 펀딩 지원사업</li> </ul>	100
마을기업 육성사업 (자치단체경상보조, 지특중앙)	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업 재지정, 고도화, 우수 및 모두애마을기업 지정 사업비 지원: 인건비, 운영비 등</li> </ul>	280
마을기업 육성사업, 교육컨설팅 지원 (민간위탁금)	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업 상시 컨설팅 및 현장지원</li> <li>마을기업 교육 및 신규모델 발굴·육성</li> <li>홍보 및 온·오프라인 판로지원 등</li> <li>마을기업 관리지원: 실태조사, DB 관리 등</li> </ul>	600
마을기업 활성화 지원 (사무관리비)	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업 선정 심사위원회 운영</li> </ul>	20
사회적경제기업 창업성장 역량강화사업 (민간경상보조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적경제기업 창업 및 역량강화 아카데미 운영</li> </ul>	90
사회적경제 글로벌진출 성공이음 엑셀러레이팅 (공기관위탁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적경제기업에 대한 콘텐츠 개발, 홍보·마케팅 사업비 지원</li> <li>역량강화 교육, 컨설팅, 수출상담회, 해외 홍보 영상물 제작 등 지원</li> </ul>	100

자료: 경상북도 내부자료 및 지방재정365

### 3. 마을기업 지원기관의 운영

#### □ 지원기관의 운영 방식

- 경상북도는 마을기업 지원기관을 민간위탁 방식으로 운영하고 있으며, 사회적 경제지원센터와 별도로 운영하고 있음
- 경상북도도 민간위탁의 기간을 2년으로 하고 있어, 민간위탁 이후 재계약 등에 대해 지원기관의 예측가능성과 안정성이 저해될 수 있으며, 이는 장기적인 관점에서의 마을기업 육성 지원 사업 추진에 장애요인이 될 수 있음
  - 민간위탁의 경우 단기적인 사업 성과를 통해 재계약이 이루어질 수 있으므로, 사업 추진기간 동안 성과가 도출되지 않은 사업 등은 상대적으로 사업 추진 시 우선순위가 낮을 수 있으며, 성과도출에 시차가 발생하는 사업 또한 이루어지기 어려움

#### □ 지원기관의 운영 실적

- 경상북도의 마을기업 지원기관 운영실적을 살펴보면, 상당수의 사업 실적이 감소하는 경우가 나타나며, 기존에 지속되는 사업 또한 추진되지 않는 경우도 확인되어 안정적인 사업 추진에 있어 한계가 있는 것으로 판단됨
  - 경상북도의 마을기업 지정 실적은 2022년 30개에서 2024년 15개로 감소하였으며 마을기업의 매출이 없는 무실적 기업 또한 2024년 기준으로 52개 소로, 지속적인 사업 추진에도 마을기업의 질적 제고에는 한계가 나타나고 있음

| 표 3-18 | 경상북도 마을기업 지원기관 주요 사업 실적

구분	지원기관명	연도별 실적		
		2022	2023	2024
교육지원	마을기업 입문교육	8회	8회	1회
	(신규)마을기업 의무교육	2회	1회	-
	신규 마을기업 공동체교육	8회	14회	-
	맞춤형 패키지 교육	6회	7회	4회
마을기업 발굴 및 심사지원	마을기업 설명회	60회	49회	3회
	청년 리빙랩	2팀	2팀	-
	예비마을기업 발굴	19개	21개	-
	재지정 마을기업 발굴 및 육성 지원	5개	4개	10개
	성공적인 운영 사례인 우수 마을기업 발굴	1개	3개	2개
	마을기업 심사 지원	51건	67건	24건
자립지원	온라인 플랫폼 입점 및 운영 지원	11개	11개	-
	제품 지역 로컬푸드 판매장 입점 지원	7개	6개	-
	국내 대형 온·오프라인 MD초청 품평회	7개	12개	1회
컨설팅 지원	상시 경영컨설팅 및 현장지원	200회	258회	214회
	경영전반 맞춤형 컨설팅	76회	111회	82회
네트워크 지원	마을기업 및 유관기관 네트워크 지원	21회	8회	14회

주: 2024년 실적이 없는 사업은 해당연도에 추진되지 않은 사업임  
 자료: 경상북도 내부자료

## 제4절

## 마을기업 지원정책 추진방향

### 1. 정책환경 변화에 따른 시·도 마을기업 정책 추진방향

#### □ 지역사회 기여 강화 및 사회연대경제 성장을 위한 종합 육성 기능 필요

- 사회연대경제 성장을 위한 정책기조가 강화되고 있으며, 관련 법률 제정 또한 추진 중임. 「마을기업법」이 시행되지 않은 시점에서 마을기업의 육성 및 지원을 규율하는 관련 법의 제정은 사회적경제 관점에서 마을기업을 보다 종합적으로 육성할 필요가 있음을 시사함
- 특히 마을기업의 운영은 경제적 성과보다는 지역 공동체 회복, 돌봄체계 강화 등 사회연대경제 구성원으로서의 역할 강화가 요구됨
  - 마을기업의 경제적 측면보다는 취약계층에 대한 지원 및 사회서비스의 효과적 제공, 주민 주도의 지역사회 문제 해결의 기제 확보 등에 보다 중점을 둔 운영이 필요함

#### □ 중·장기 계획에 기초한 체계적 지원

- 「마을기업법」 제정 이후 중앙정부는 마을기업 지원 종합계획을 수립하고 시·도는 매년 이에 대응한 시행계획을 수립하도록 규정되어 있으므로 마을기업 지원에 있어 보다 중·장기적인 시각에서 체계적인 지원이 요구됨
- 중·장기적 계획 수립 시 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하고, 기존 마을기업 추진 사업의 면밀한 성과분석 등이 수반되어야 하므로 이를 위해 연차별 마을기업의 성과분석 역량 제고, 그리고 상시적인 마을기업 종사자의 의견수렴을 위한 네트워크 강화가 병행될 필요가 있음
- 중·장기적인 계획 수립을 위해서는 장기적으로 안정적인 사업 추진 여건이 마련될 필요가 있으며, 이와 관련하여 단기간의 민간위탁 방식을 개선하여 지원기관을 운영하는 방안에 대한 검토도 필요함

## □ 마을기업의 지원 강화와 성과 제고

- 마을기업 지원에 대한 예산이 증가하고 있으며, 법률 제정을 통해 기존의 마을기업에 대한 지원금 지급에서 다양한 행·재정 지원방안이 마련되어 마을기업 육성에 대한 정책 기조가 강화됨
  - 마을기업에 대해 사업비·부지구입비 등의 지원 및 용자가 가능하며, 국·공유 재산 및 물품의 대부·사용이 가능함. 이 외에도 시행령을 통해 추가적으로 지원 방안이 마련될 계획임
  - 마을기업 또한 「사회연대경제기본법」의 적용 대상으로, 법이 제정되면 이 외에도 금융 등의 재정지원이 가능함
- 마을기업에 대한 지원이 강화되면서 마을기업의 성과 관리도 보다 강화될 계획임. 마을기업 지원기관의 사무에 성과 및 사업보고서 검토가 포함되어 마을기업의 성과를 보다 중요시 할 것으로 판단됨
  - 마을기업의 매출액이 아닌 마을기업의 지역사회 기여 등에 대한 성과관리 강화 필요함
- 마을기업 중 매출이 발생하는 경우도 많이 있으며, 마을기업별 매출액 및 운영 상황 등이 좋지 않은 경우도 많아, 마을기업 운영의 내실화를 위해 마을기업의 현황 파악 및 성과 제고를 위한 중앙정부의 기조가 강화될 것으로 판단되며, 이에 대응하여 마을기업의 성과관리를 체계적으로 수행할 필요가 있음

## 2. 지원기관의 운영 방향

### □ 지원기관의 역할 강화

- 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관에 대한 사무가 보다 확대되었으므로 마을기업 지원기관의 역할 또한 강화될 것으로 판단됨
- 기존 수행사무에서 연구, 성과 및 사업보고서 검토 등의 사무가 추가되었으며, 지원기관을 운영하는 시·도 또한 시행계획 수립, 위원회 운영, 마을기업의날

행사 등의 사무가 추가되었으므로 해당 사무에 대해 마을기업 지원기관의 직접 수행 및 지원 등의 업무가 증가할 것으로 판단됨

- 시행계획 수립 지원, 성과분석, 연구 등의 사무는 지원기관 업무를 수탁하는 기관의 전문성을 필요로 하므로 마을기업 지원기관의 운영방식 및 위탁사업자 선정 등에도 영향을 미칠 것으로 판단됨

#### □ 유사·중복 지원기관과의 통폐합

- 마을기업의 육성 및 지원과 관련하여 사회적경제 육성 시책 등과 연계되어 추진할 필요가 있고, 마을기업 지원기관에 있어서도 사회적 경제 지원기관과의 연계 강화 및 통합 등에 대해 검토할 필요가 있음
- 최근 사회적경제 지원기관과 마을기업 지원기관을 통합하여 운영하거나, 각 조직을 동일한 기관에서 수탁하는 경우도 발생하므로, 사회적 경제 지원사무와 마을기업 지원사무의 융합을 통한 시너지 효과를 위해 관련 지원조직의 연계·통합 등의 검토가 필요함
- 특히 「마을기업법」 제정 이후 지원기관의 사무가 증가하며, 지원기관에 대한 예산 및 인력을 고려할 때 이를 수행하기 위해서는 위탁사업비 증가 및 인력 충원 등이 필요한 실정임으로, 유사 기능 수행 기관과의 통합 등으로 사업 운영의 효율성과 효과성을 제고할 필요가 있음

### 3. 경상북도의 마을기업 지원기관 운영 방향

#### □ 마을기업 특성을 고려한 맞춤형 지원 강화 필요

- 경상북도 내 마을기업은 고연령층으로 구성된 마을기업이 많으며, 식품 제조업을 중심으로 다양한 업종이 분포하고 있으므로 마을기업의 종사자 및 업종 특성 등을 고려한 맞춤형 지원이 강화될 필요가 있음
  - 고연령층으로 구성된 마을기업에 대해서는 온라인 서비스보다는 대면 서비스의 강화가 요구되고, 컨설팅 및 교육 등에 있어서도 연령대의 학습역량을 고려한 교육과정 및 방법 활용이 요구됨

- 업종의 다양성을 고려할 때 각 업종에 대한 맞춤형 지원을 위해서는 다양한 분야의 전문가와의 네트워크 구축이 요구되고, 이에 기반한 맞춤형 교육이 필요함

○ 경상북도 내 마을기업의 분포를 살펴보면 여러 시·군에 마을기업들이 산재하고 있어 집합식 컨설팅 및 교육 등이 효과적으로 활용되기에는 한계가 있고, 종사자의 연령층 등을 고려하면 시·군별 찾아가는 컨설팅 및 교육 등이 추진될 필요가 있음

- 종사자의 연령대를 고려할 경우 교통 접근성이 좋지 않은 지역의 마을기업 종사자는 집합교육에 대한 참여도가 낮아질 수 있으며, 마을기업의 효과적인 지원을 위해서는 찾아가는 맞춤형 교육 등이 보다 적극적으로 운영될 필요가 있음

#### □ 안정적인 지원기관 운영을 통한 종합적이고 중·장기적 사업 추진 필요

○ 경상북도의 마을기업 지원기관 운영은 민간위탁 방식으로 이루어지고 있어, 중·장기적 성과보다는 재위탁을 위한 단기적 성과를 중심으로 사업이 이루어지기 쉽고, 이로 인해 중·장기적 사업계획 및 운영에 한계가 있음

- 민간위탁의 경우 통상 2~3년 기간으로 위탁이 이루어지며, 위탁기간동안의 성과에 따라 재위탁이 결정되므로 단기적인 성과에 집중하는 경향이 있음
- 특히 사업비 변동에 따라 가시적인 성과가 도출되기 용이한 사업에 역량을 집중하게 되고, 실제 정책효과보다는 사업 투입 실적에 보다 집중할 우려가 있음

○ 「마을기업법」 제정 이후에는 중·장기적 관점에서의 사업 추진이 요구되고 있으며, 사회연대경제 구성원으로서의 마을기업의 역할 등을 고려해야 하므로 보다 종합적인 관점에서 중·장기 목표에 기반한 사업 추진이 요구되며, 이를 위해서는 안정적인 지원기관 운영이 필요함

- 「마을기업법」 제정 이후에는 경상북도 또한 중앙정부의 마을기업 기본계획에 맞춰 시행계획을 수립하여 중·장기적 정책목표를 기반으로 사업을 추진해야 함
- 또한 「사회연대경제기본법」이 제정될 경우, 해당 법에서 지향하는 정책 목표를 마을기업 시책에도 반영해야 하므로 보다 종합적인 관점에서의 사업 추진이 요구됨

- 또한 마을기업 지원기관의 역할에 연구기능이 추가된 것은 마을기업 지원기관이 마을기업 지원에 대한 다양한 측면에서의 검토를 통해 보다 다양한 관점에서의 사업 추진을 요구한 것으로 판단됨

□ **지역 공동체 회복 및 사회연대경제 구축 등에 대한 마을기업 지원사업의 성과 제고**

- 중앙정부의 정책기조를 고려하면 마을기업은 단순히 마을 구성원 간의 소득 증대의 기능이 아니라 지역공동체를 회복하여 지역발전에 기여하고, 정부의 행정서비스 사각지대를 보완해주는 기능이 보다 강조되고 있으므로 이에 대한 성과 제고를 위한 노력이 필요함
- 마을기업 지원기관의 역할 또한 마을기업의 지정을 통한 양적 확대보다도 기존 마을기업의 육성 및 지원을 통한 안정적 마을기업 경영기반 구축, 우수 마을기업 육성 등 기존 마을기업 지원사업의 성과 제고에 집중할 필요가 있음
  - 「마을기업법」 제정을 통해 마을기업 지원기관의 사무 중 우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보가 신규로 추가된 부분은 마을기업의 양적 확대보다는 우수 마을기업의 육성과 확산을 통한 질적 제고에 보다 정책관심이 높은 것으로 판단됨
  - 특히 법에서 마을기업에 대한 성과 및 사업보고서 검토 기능을 마을기업 지원기관에 부여한 것도 마을기업 지원사업의 성과를 강조하는 것으로 판단됨

# 제 4 장

---

## 마을기업 지원기관 역할에 대한 인식분석

제1절 전문가 인식분석

제2절 마을기업 종사자 인식분석

제3절 인식분석 결과의 종합



# 마을기업 지원기관 역할에 대한 인식분석

## 제1절

## 전문가 인식분석

### 1. 조사개요

#### □ 조사목적

- 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관의 역할과 관련하여 법에서 규정하는 사무별 강화기능을 도출하고자 함
  - 마을기업 지원기관의 역할 제고와 관련하여 마을기업 지원기관의 기능 강화 사무와 현행 유지 및 축소 사무를 파악하여 마을기업 지원기관 운영방식 결정에 활용함
- 추가적으로 현재 마을기업 지원기관의 문제점 및 개선방안 등을 분석하여 마을기업 지원기관의 지원체계 방안 마련 시 활용하고자 함
  - 마을기업 지원기관의 문제점 및 개선방안 외에도 마을기업 지원정책에 대한 문제점 및 개선방안도 조사하여 정책 개선사항도 발굴하고자 함

#### □ 조사대상 및 기간

- 조사기간: 2025년 10월 13일(월) ~ 10월 19일(일), 7일
- 조사대상: 학계 및 시·도 연구원, 마을기업 지원기관 소속 전문가 12명
  - 학계 전문가: 마을기업, 사회적경제 관련 연구 수행경험이 있는 대학교수 4명
  - 시·도 연구원: 마을기업, 사회적경제 관련 연구수행경험이 있는 박사급 연구원 4명
  - 마을기업 지원기관: 서울, 경기, 경북, 제주 지원기관 마을기업 업무 담당 직원 4명

□ 조사방법 및 내용

- 본 조사는 전자우편을 통해 설문지를 송부하여 회수하는 방식으로 진행하였으며, 조사의 목적, 내용, 조사방법 등에 대한 응답자의 이해 제고를 위해 유선으로 관련 내용을 설명하여 진행하였음
- 조사내용은 ① 마을기업 지원정책의 문제점 및 개선방안, ② 마을기업 지원기관의 문제점 및 개선방안, ③ 「마을기업법」에서 규정하는 마을기업 지원기관의 수행 사무 중 기능강화가 필요한 사무 및 판단근거, ④ 마을기업 지원기관 수행사무의 우선순위 선택으로 구성함

【표 4-1】 전문가 조사 항목 및 주요 내용

구분	주요내용	조사방법
마을기업 지원정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원정책의 문제점</li> <li>• 마을기업 지원정책의 개선방안</li> </ul>	개방형 질문에 대한 응답
마을기업 지원기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원기관의 문제점</li> <li>• 마을기업 지원기관의 개선방안</li> </ul>	개방형 질문에 대한 응답
마을기업 지원정책의 강화기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원정책 중 강화 필요기능 여부 및 강도</li> <li>• 주요 판단 근거</li> </ul>	구조화된 설문문항에 대한 응답 (5점척도)
마을기업 지원기관의 강화기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원기관 사무 중 강화 필요기능 여부 및 강도</li> <li>• 주요 판단 근거</li> </ul>	구조화된 설문문항에 대한 응답 (5점척도)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원기관 수행사무별 중요성</li> </ul>	계층화분석법 설문문항 구성

□ 마을기업 지원기관 수행사무 중요성 분석방법 : AHP 분석

- 마을기업 지원기관 수행사무의 상대적 중요성을 분석하기 위해 본 연구에서는 계층화분석법(AHP: Analytic Hierarchy Process)을 활용함
- AHP분석은 의사결정의 목표나 평가 기준이 다수이며 복합적인 경우 상호 배타적인 기준들을 체계적으로 평가할 수 있는 의사결정 기법임(Satty, 1980; 1982; 1990; 고길곤·하혜영, 2008; 이대웅 외, 2023)

- 본 연구에서는 법률에서 정하고 있는 지원기관의 사무와 관련하여 사무별 2개씩 쌍대비교를 통해 전문가가 보다 중요하다고 인식하는 사업을 9점 척도로 응답하고, 그 결과를 취합하여 전체 사업의 중요성에 대한 우선순위를 도출함
  - 마을기업 지원기관: 서울, 경기, 경북, 제주 지원기관 마을기업 업무 담당 직원 4명

[그림 4-1] AHP 설문지의 예시

A	A가 더 중요 ←----->	동등	----->	B
	결 매 중 약 대 우 요 간		약 중 매 결 간 요 우 대	
A-1	○ ○ ○ ●	○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	B-1
A-1 요소가 B-1 요소보다 약간 중요하다고 생각한다.				
A-2	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	B-2
B-2 요소가 A-2 요소보다 중요하다고 생각한다.				
A-3	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	●	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	B-3
A-3 요소와 B-3 요소의 중요도가 동등하다고 생각한다.				

## 2. 분석결과

### □ 마을기업 지원정책의 문제점 및 개선과제

- 마을기업 지원정책과 관련하여 전문가들은 마을기업 지원 정책에 대한 목표 모호성, 보조금에 대한 의존도 심화, 집행과정에서의 관리중심의 지원체계, 단기 성과 중심의 성과 평가 등을 문제로 인식함
  - 정책기획단계에서는 마을기업 및 지원정책의 목표가 공동체성, 공공성, 수익성을 명확히 구분하지 못하고 혼재되어 마을기업의 목적이 불명확하다는 문제제기가 있었으며, 보조금 지원에 초기에 집중되어 운영단계에서는 지원이 부족해 지속적이고 자립적인 성장을 유도하기 어렵다는 의견이 제시됨

- 정책집행단계에서는 관리 중심의 지원체계로 인해 마을기업 지원정책 추진 과정에서 보고 및 서류 등이 복잡해 마을기업 지원 정책 추진을 지연하는 요인이 되고 있으며, 마을기업 지원 주체 간 역할 구분이 모호하다는 의견이 제시됨
  - 정책평가 단계에서는 단기 성과에 집중하여 장기적 생태계 조성이나 역할 강화에 한계가 있다는 의견이 제시됨
- 마을기업 지원정책의 개선과제로는 마을기업에 대한 정체성 정립, 재정지원 보다는 정책수단을 통한 지원 강화, 마을기업 지원정책에 대한 재량권 확대, 장기성과 중심의 평가체계 구축 등이 제시됨
- 마을기업의 유형을 공동체성, 공공성, 수익성 등 지향 가치를 기반으로 유형화가 필요하며, 이를 바탕으로 한 마을기업 정체성 확립을 개선방안으로 제시함
  - 마을기업 지원 정책은 창업, 성장, 안정, 확산기 등 단계별로 역량 중심의 지원체계를 설계할 것을 제안하였으며, 운영단계 이후에도 컨설팅·판로·경영지원 중심의 지원이 필요하다고 제시함
  - 마을기업의 성과 평가는 단기 매출 및 고용 중심이 아니라 지속가능성 및 지역 기여도 중심의 평가가 강화될 필요가 있으며, 3~5년 단위의 중장기 성과관리 체계 구축이 필요하다는 의견이 제시됨

**표 4-2 | 마을기업 지원정책의 문제점 및 개선과제에 대한 전문가 조사 결과**

구분	문제점	개선과제
정책기획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보조금 의존 심화</li> <li>• 마을기업의 정책목표 모호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단계별 지원체계 구축</li> <li>• 마을기업의 정체성 정립</li> <li>• 재정지원 보다는 경영지원, 교육, 판로확대 등 정책수단의 강화</li> </ul>
정책집행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과도한 행정업무와 절차적 부담</li> <li>• 관리중심의 지원체계</li> <li>• 지원주체별 역할 모호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정절차 간소화</li> <li>• 자율적 운영권 확대</li> <li>• 기능 분담 명확화</li> <li>• 기관 간 협업 시스템 강화 및 통합 지원 플랫폼 구축</li> </ul>
정책평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단기 성과에 집중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기성과 중심의 평가체계 마련</li> </ul>

## □ 마을기업 지원기관의 문제점 및 개선과제

- 마을기업 지원기관에 대한 문제점은 단기 위탁계약, 기관 간 역할에 대한 책임 불명확, 지원기관의 전문성 부족, 지원기관에 대한 성과관리체계 부족 등이 제시됨
  - 마을기업 지원기관의 운영구조에 있어서는 중앙정부, 지자체, 지원기관 간 역할이 중첩되는 경우가 있어 지원기관의 책임 부담이 증가하고, 단기 위탁 계약 중심으로 장기적 사업 성과나 역량 축적에 한계가 있다는 의견이 개진됨
  - 지원기관의 역량이 있어서는 일부 기관은 행정처리 중심으로 운영되어 실제 컨설팅 및 경영지원 기능이 미약하고, 담당자별로 역량 차이가 크다는 의견이 개진됨. 또한 마을기업 지원기관이 현장 문제를 반영하지 못하고 맞춤형 지원이 부족하다는 의견 또한 제시됨
  - 지원기관에 대한 성과관리에 있어서는 실제 성과를 측정하고 관리할 수 있는 체계가 마련되지 않았으며 정성적 성과관리 기반으로 지원 실효성을 평가하기 어렵다는 점이 문제점으로 제시됨
- 지원기관 운영에 대한 개선방안으로는 기관 간 역할 정립과 중·장기 위탁, 지원기관의 전문가 확보 및 윈스톱 지원을 위한 통합지원 시스템 구축, 지원기관에 대한 성과관리 강화 등이 제시됨
  - 계약기간을 마을기업 지원과 관련한 기본계획과 동일하게 하여 중·장기 위탁 계약이 이루어질 수 있도록 하고, 이를 바탕으로 인력 확충, 전문성 축적, 지역 기반 네트워크 형성 등이 강화될 수 있도록 할 필요가 있다는 의견이 제시됨
  - 지원기관의 전문성 제고를 위해 경영, 회계, 판로개척, 공동체 회복, 갈등 관리 등 다양한 분야에 대한 전문가를 확보할 필요가 있으며, 창업-운영-사후관리를 지원할 수 있는 통합지원 시스템을 구축하여 지원기관이 행정보고 보다는 실질적 경영지원에 보다 집중할 수 있도록 기반 조성이 필요하다는 의견이 제시됨
  - 지원기관의 사업에 대해 품질을 평가할 수 있도록 성과지표가 마련되어야 하며, 투입 대비 성과를 정량화하여 투명한 관리가 필요하다는 의견이 제시됨

**| 표 4-3 | 마을기업 지원기관의 문제점 및 개선과제에 대한 전문가 조사 결과**

구분	문제점	개선과제
운영구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 간 역할 중복 및 책임 불명확</li> <li>• 단기 위탁계약에 따른 생태계 구축의 한계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 간 역할 정립</li> <li>• 중장기 위탁(3~5년)</li> </ul>
지원기관의 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원기관의 전문성 부족</li> <li>• 행정관리 중심의 지원기관 운영</li> <li>• 마을기업과 지원기관 간 의사소통 체계 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분야별 전문가 확보</li> <li>• 통합지원 시스템 구축</li> </ul>
지원기관의 성과관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원기관의 성과측정 및 관리 체계 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 및 컨설팅 품질 평가</li> <li>• 지원기관 성과관리 체계구축</li> </ul>

**□ 마을기업 지원 사무의 강화 필요성**

- 마을기업 지원 사무와 관련하여 전문가들은 마을기업 지원기관 운영(4.5점), 행정 및 재정적 지원(4.4점), 지원 시행계획 수립(4.2점) 등이 「마을기업법」 제정 이후 다른 사무에 비해 강화될 필요성이 높은 것으로 판단됨
  - 반면 지원위원회 설치 운영(3.0점), 마을기업의 날 운영(3.6점) 등에 대해서는 다른 사업에 비해 기능 강화 필요성이 낮은 것으로 도출됨

**| 표 4-4 | 마을기업 지원사무 관련 전문가 조사 항목 및 주요 내용**

구분	강화 필요성 (5점 만점)	필요 사유
마을기업 육성·지원 시행계획 수립	4.2	
마을기업 실태조사	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략수립 등을 지원할 수 있는 실태조사 필요</li> <li>• 정성적 성과의 조사 강화 필요</li> <li>• 정책개선방안과 연계된 실태조사 필요</li> </ul>
시·도 마을기업 육성·지원위원회 설치·운영	3.0	
마을기업에 대한 행정·재정적 지원	4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보조금 지원을 지양하고, 사회적 금융과 연계 강화 필요</li> </ul>
마을기업의 날 운영	3.6	
마을기업 정보시스템 구축·운영 지원	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 통합 관리를 위한 시스템 구축 필요</li> </ul>
마을기업 지원기관 운영	4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원기관의 예산 확대로 기관운영의 안정성 제고 필요</li> <li>• 지원기관을 통한 협력 거버넌스 마련 필요</li> <li>• 지원기관의 독립성 확보 및 네트워크 확장, 혁신생태계와의 연계 필요</li> </ul>

- 마을기업 지원기관 운영에 대해서 전문가들은 지원기관에 대한 예산 확대를 통해 지원기관의 안정성과 독립성이 제고될 필요가 있다는 의견이 있었으며, 이를 통해 마을기업 간 거버넌스 구축, 네트워크 확장 등이 이루어지길 기대하는 응답도 있었음
- 마을기업 실태조사에 있어서는 중·장기 전략과 연계될 수 있는 실태조사가 필요하며, 실태조사 수행 시 정량적인 성과 외에도 정성적인 성과에 대한 실태조사가 이루어질 필요가 있다는 응답이 있음
- 행정 및 재정적 지원과 관련하여 단순 보조금 지원보다는 사회적 금융 등과 연계하여 재정지원이 이루어질 필요가 있다는 의견이 도출됨

#### □ 마을기업 지원기관 사무의 강화 필요성

- 마을기업 지원기관의 사무와 관련하여 전문가들은 마을기업 네트워크의 구축·운영 지원(4.4점), 마을기업 경영지원 및 우수 마을기업 사례 발굴 및 홍보(4.2점) 등의 사무가 강화될 필요성이 상대적으로 높은 것으로 인식함
  - 반면 마을기업 정보시스템 구축 등에 대한 자료제공(3.0점), 마을기업의 성과 및 사업보고서의 검토(3.1점) 등에 대해서는 상대적으로 기능 강화의 필요성이 크지 않은 것으로 판단함
- 사무별 기타 전문가 의견으로 마을기업에 대한 행·재정 지원의 근거가 될 수 있는 종합계획의 필요성, 그리고 마을기업 운영자의 전문성 부족을 해소할 수 있는 컨설팅의 강화 등이 각 사무별 기능 강화 필요성으로 제시됨

**| 표 4-5 | 마을기업 지원사무 관련 전문가 조사 항목 및 주요 내용**

구분	강화 필요성 (5점 만점)	필요 사유
마을기업 육성을 위한 마을기업 지정 지원	3.3	
마을기업의 성과 및 사업보고서 검토	3.1	
우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보	4.2	
마을기업에 관한 지역 실태조사 및 연구	3.4	
마을기업 네트워크의 구축·운영 지원	4.4	
마을기업 교육 및 컨설팅 지원	4.0	• 마을기업 운영자의 경영 전문성이 부족하므로 이에 대한 컨설팅 기능 강화가 필요
마을기업 경영지원	4.2	
마을기업 정보시스템 구축 관련 마을기업 활동 및 사업현황에 대한 자료 제공	3.0	
체계적인 마을기업 육성 및 지원을 위한 계획 수립 지원	4.0	• 마을기업에 대한 행·재정적 지원의 근거가 될 수 있는 종합계획 필요

**□ 마을기업 지원 사무의 상대적 중요성**

- AHP분석을 통해 마을기업 지원기관의 지원 사무별 중요성을 도출한 결과, 마을기업 경영지원(0.230), 마을기업 교육 및 컨설팅 지원(0.159), 마을기업 네트워크 구축·운영 지원(0.131), 마을기업 시행계획 수립 지원(0.118) 등의 사무가 타 사무에 비해 중요성이 높은 것으로 분석되었음
- 반면 마을기업 성과 및 사업보고서 검토(0.052), 마을기업 DB 자료 구축 지원(0.059), 마을기업 지정 지원(0.071) 등의 사무는 상대적으로 중요성이 낮은 것으로 분석되었음
- 참고로 AHP분석에 있어 상대적 중요성을 추정하는 과정에서 응답자의 논리적 일관성을 확인하는 지표인 일관성 비율은 0.008로 일반적인 일관성 비율 기준을 충족함

- 응답자가 자신의 선호를 일관성 있게 응답하였는지를 판단하기 위해 일반적으로 일관성 지수(Consistency Ratio)를 사용하며, 해당 값이 0.1을 넘으면 응답자의 논리적 일관성에 문제가 있는 것으로 판단함

**[표 4-6] 마을기업 지원기관 사무 관련 AHP 분석 결과**

구분	가중치
마을기업 육성을 위한 마을기업 지정 지원	0.071
마을기업의 성과 및 사업보고서 검토	0.052
우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보	0.100
마을기업에 관한 지역 실태조사 및 연구	0.082
마을기업 네트워크의 구축·운영 지원	0.131
마을기업 교육 및 컨설팅 지원	0.159
마을기업 경영지원	0.230
마을기업 DB 자료 구축·지원	0.059
시행계획 수립 지원	0.118

주: CR: 0.009 / CI: 0.013

## 제2절

## 마을기업 종사자 인식분석

### 1. 조사개요

#### □ 조사 목적

- 본 조사는 경상북도 내 마을기업의 경영 현황과 지원사업에 대한 인식 및 만족도를 파악하여, 향후 마을기업 정책의 실효성 제고와 현장 중심의 지원체계 개선을 위한 기초자료를 마련하는 것을 목적으로 수행됨

#### □ 조사 대상 및 기간

- 조사 대상: 경상북도 내 등록된 마을기업 152개소 대표자(전수조사)
- 응답수: 43개소 (응답률 약 28.3%)<sup>8)</sup>
- 조사기간: 2025년 10월 20일(월) ~ 10월 26일(일), 7일

#### □ 조사 방법

- 본 조사는 온라인 설문조사 방식으로 진행되었으며, 구조화된 문항을 통해 객관식 및 서술형 응답을 병행 수집하였음
  - 객관식 문항: 지원사업 만족도, 지원성과 평가, 필요 지원 영역의 우선순위 등
  - 서술형 문항: 마을기업 운영상 애로사항, 지원사업 개선 의견, 중간지원조직(지원기관)에 대한 건의 사항 등

8) 경상북도 마을기업 대표자의 연령 분포를 검토한 결과, 60대 이상이 50% 이상을 차지하고 있으며, 대표자의 높은 연령으로 인해 온라인 설문 응답 참여에 다소 어려움이 있었던 것으로 판단된다.

**| 표 4-7 | 조사 항목 및 주요 내용**

구분	주요내용
기초현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대표자 특성 (성별·연령·경력)</li> <li>• 업종·사업 경력 / 소재지</li> <li>• 법적 형태·출자자 구성 / 인력 현황</li> <li>• 매출·재무 현황 / 네트워크 활동</li> </ul>
참여 경위·인지도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원사업 인지 경로 (지자체·센터·온라인 등)</li> <li>• 참여 동기 (재정·판로·교육·컨설팅)</li> <li>• 홍보·안내 인식 (충분성·이해 용이성)</li> </ul>
만족도·개선 필요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여 전후 변화 (필요성·성과 체감)</li> <li>• 주요 지원별 만족도                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨설팅 / 사업비 / 교육 / 판로·홍보 / 네트워크</li> </ul> </li> <li>• 단계별 애로사항 (지정·운영·재지정)</li> </ul>
지원사업 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 확대·축소 필요 사업</li> <li>• 신규 필요 사업</li> </ul>

## 2. 마을기업 일반 현황<sup>9)</sup>

### 1) 마을기업 및 대표자 일반 현황

#### □ 마을기업 대표자(응답자) 특성

○ 응답자의 성별은 남자 41.9%, 여자 58.1%로 나타남

**| 표 4-8 | 응답자 성별**

	남자	여자	합계
응답 수	18	25	43
비율(%)	41.9	58.1	100

9) 마을기업 일반 현황과 관련된 그래프는 부록 참고.

- 응답자의 연령대는 만 50~59세, 만 60세 이상이 각 39.5%로 가장 높은 비중을 차지함

**| 표 4-9 | 응답자 연령대**

	만 19~29세	만 30~39세	만 40~49세	만 50~59세	만 60세 이상	합계
응답 수	3	0	6	17	17	43
비율(%)	7.0	0	14.0	39.5	39.5	100

- 응답자의 최종학력은 대학 졸업이 51.2%로 가장 높고, 대학원 이상 18.6%, 전문대학 졸업 14%로 이어짐

**| 표 4-10 | 응답자 최종학력**

	중졸 이하	고졸	전문대학 졸업	대학 졸업	대학원 이상	합계
응답 수	2	5	6	22	8	43
비율(%)	4.7	11.6	14.0	51.2	18.6	100

- 응답자의 마을기업 이전 경영 경력은 11년 이상이 27.9%로 가장 높고, 다음으로 6~10년(23.3%)임

**| 표 4-11 | 마을기업 이전 경영 경력**

	1년 미만	1~3년	4~5년	6~10년	11년 이상	합계
응답 수	7	7	7	10	12	43
비율(%)	16.3	16.3	16.3	23.3	27.9	100

□ 마을기업 특성

○ 마을기업의 법적 형태는 주로 주식회사(37.2%)와 협동조합(34.9%)임

| 표 4-12 | 마을기업 법적 형태

	비영리 법인	사단 법인	영농 법인	영농 조합	영농 조합법인	주식 회사	협동 조합	무응답	합계
응답 수	2	1	1	3	4	16	15	1	43
비율(%)	4.7	2.3	2.3	7.0	9.3	37.2	34.9	2.3	100

○ 마을기업의 출자자(조합원, 주주) 규모는 주로 6~10명(41.9%)임

| 표 4-13 | 마을기업 출자자 규모

	5명 이하	6~10명	11~20명	21명 이상	합계
응답 수	11	18	7	7	43
비율(%)	25.6	41.9	16.3	16.3	100

○ 마을기업 운영 기간은 3~5년이 39.5%로 가장 높고, 6~10년이 34.9%로 두 번째임

| 표 4-14 | 마을기업 운영 기간

	3년 미만	3~5년	6~10년	11년 이상	합계
응답 수	5	17	15	6	43
비율(%)	11.6	39.5	34.9	14	100

○ 마을기업 지정 단계는 1차 지정(37.2%), 2차 지정(25.6%), 3차 지정(18.6%), 우수(9.3%) 순으로 이어짐

| 표 4-15 | 마을기업 지정 단계

	예비 지정	1차 지정	2차 지정	3차 지정	모두애(愛)	우수	합계
응답 수	2	16	11	8	2	4	43
비율(%)	4.7	37.2	25.6	18.6	4.7	9.3	100

- 마을기업 소재지의 경우, 포항시가 25.6%로 가장 높고, 구미시와 울진군이 각 11.6%, 상주시와 의성군이 각 9.3%, 김천시와 영주시가 각 4.7%이며, 그 외 지역은 각 2.3%임

**| 표 4-16 | 마을기업 소재지**

	경산시	경주시	고령군	구미시	김천시	문경시	봉화군	상주시	성주군
응답 수	1	1	1	5	2	1	1	4	1
비율(%)	2.3	2.3	2.3	11.6	4.7	2.3	2.3	9.3	2.3
	안동시	영주시	영천시	예천군	울릉군	울진군	의성군	포항시	합계
응답 수	1	2	1	1	1	5	4	11	43
비율(%)	2.3	4.7	2.3	2.3	2.3	11.6	9.3	25.6	100

## 2) 마을기업 경영 현황

- 마을기업 업종으로는 제조업이 32.6%로 가장 높고, 농업(23.3%)이 두 번째로 높게 나타남

**| 표 4-17 | 마을기업 업종**

	교육 서비스업	농업	도소매업	서비스업	숙박 및 음식업	제조업	합계
응답 수	2	10	5	6	6	14	43
비율(%)	4.7	23.3	11.6	14.0	14.0	32.6	100

- 구성원 중 주민이 90% 이상인 마을기업이 72.1%로 높고, 70~89% 수준도 18.6%로 나타나 전반적으로 주민 비중이 높음

**| 표 4-18 | 마을기업 구성원 중 주민 비중**

	50% 미만	50~69%	70~89%	90% 이상	합계
응답 수	2	2	8	31	43
비율(%)	4.7	4.7	18.6	72.1	100

○ 마을기업 구성원 중 청년(만39세 이하) 비중은 10% 미만인 76.7%로 가장 높고 10~29% 수준도 11.6%로 나타나 전반적으로 청년 비중이 낮음

**| 표 4-19 | 마을기업 구성원 중 청년 비중**

	10% 미만	10~29%	30~49%	50% 이상	합계
응답 수	33	5	3	2	43
비율(%)	76.7	11.6	7.0	4.7	100

○ 마을기업의 최근 3년간 매출 분포를 살펴보면, 모든 기간에서 3천만 원 미만이 가장 높은 비중을 차지함. 2022년에 비해 2024년에는 5천~1억 원 미만, 1~3억 원 미만, 3억 원 이상 구간 비중이 증가하였고, 3천만 원 미만, 3~5천만 원 미만 구간 비중은 감소함

**| 표 4-20 | 마을기업 최근 3년 연간 매출**

	연도	3천만원 미만	3~5천만원 미만	5천~1억원 미만	1~3억원 미만	3억원 이상	합계
응답 수	2022	17	7	7	9	3	43
	2023	12	9	9	9	4	43
	2024	14	6	9	10	4	43
비율 (%)	2022	39.5	16.3	16.3	20.9	7.0	100
	2023	27.9	20.9	20.9	20.9	9.3	100
	2024	32.6	14.0	20.9	23.3	9.3	100

○ 마을기업의 수익 구조<sup>10)</sup>를 살펴보면, 자체 매출은 최소 30%에서 최대 100%, 평균 84.38%이며, 지원금은 최소 0%에서 최대 70%, 평균 15.62%로 나타남

**| 표 4-21 | 마을기업 수익 구조**

(n=37)	최솟값	최댓값	평균
자체 매출(%)	30	100	84.38
지원금(%)	0	70	15.62

주: 합계가 100%가 되지 않는 응답을 제외하여, 유효 응답은 37개임.

10) 마을기업의 수익 구조를 자체 매출과 지원금으로 구분하여 비율(합계 100%)로 표시함.

- 타 조직 간 협력 경험 여부에 대한 질문에서는 협력 경험이 있다는 응답이 72.1%로 협력 경험이 없다(27.9%) 보다 높음

**| 표 4-22 | 타 조직 간 협력 경험**

	예	아니오	합계
응답 수	31	12	43
비율(%)	72.1	27.9	100

- 협력 경험이 있는 마을기업들의 협력 대상은 주로 다른 마을기업(27.3%)과 사회적경제 조직(25.5%)이며, 민간기업(9.1%)과의 교류가 가장 낮음

**| 표 4-23 | 마을기업 협력 대상**

	다른 마을기업	민간기업	사회적경제 조직	지자체·공공기관	지역주민단체·마을회	합계
응답 수	15	5	14	11	10	55
비율(%)	27.3	9.1	25.5	20.0	18.2	100

주: 복수응답 가능.

### 3) 마을기업 지원사업 참여 경위 및 인지도

- 응답자가 마을기업 지원사업을 알게 된 경로로는 지자체 공고가 58.1%로 가장 높고 경북 마을기업 지원센터를 통한 경우도 25.6%로 나타남

**| 표 4-24 | 마을기업 지원사업을 알게 된 경로**

	경북 마을기업 지원센터	다른 마을 기업	지자체 공고	온라인 매체	주민네트워크/마을회/지역단체	지인 소개	합계
응답 수	11	1	25	1	3	2	43
비율(%)	25.6	2.3	58.1	2.3	7.0	4.7	100

- 응답자가 마을기업 지원사업에 참여하게 된 주된 이유는 재정 지원(39.5%)이며, 다음으로는 인프라 지원(27.9%)과 판로 확대(16.3%)를 위해서임

**| 표 4-25 | 마을기업 지원사업에 참여하게 된 이유**

	네트워크 구축	인프라 지원	재정 지원	지역 자원 활용	컨설팅 및 교육 참여	판로 확대	경영 지원	합계
응답 수	3	12	17	1	2	7	1	43
비율(%)	7.0	27.9	39.5	2.3	4.7	16.3	2.3	100

- 마을기업 지원사업 참여와 관련된 인식을 살펴보면, 안내의 충분성(4.02점)에 대한 긍정 인식이 가장 높고, 다음으로는 안내의 이해 용이성(4.00점)에 대한 긍정 인식이 높게 나타남. 안내의 시의성은 3.91점이며, 행정절차의 편의성은 3.77점으로 긍정 인식이 가장 낮음

**| 표 4-26 | 마을기업 지원사업 참여 관련 인식**

(n=43)	최솟값	최댓값	평균
안내의 충분성(정보량, 누락 여부)	2	5	4.02
안내의 시의성(공고시기, 준비기간)	2	5	3.91
안내의 이해 용이성(용어/절차 설명 명확성)	2	5	4.00
행정절차의 편의성(신청/정산 등)	1	5	3.77

주: 1: 매우 미흡, 2: 미흡, 3: 보통, 4: 우수, 5: 매우 우수

### 3. 마을기업 지원사업 만족도와 개선 과제

#### □ 지원사업 참여 전후 인식 비교

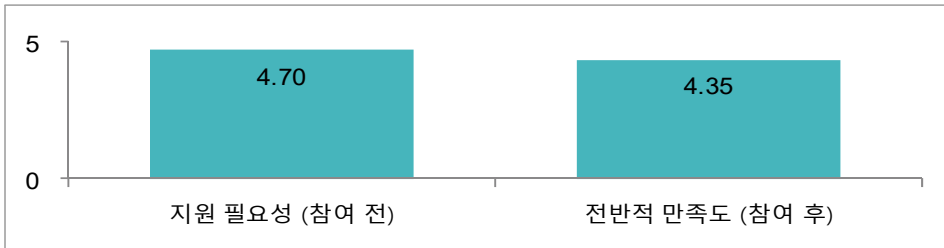
- 마을기업 지원사업의 지원 필요성 인식(참여 전 인식)과 지원사업에 대한 전반적 만족도(참여 후 인식)를 조사한 결과, 마을기업 지원사업에 참여하기 전 지원 필요성에 대한 인식은 4.70점인 반면, 사업 참여 후 전반적 만족도는 4.35점으로 필요성에 비해 만족도가 낮게 나타남

| 표 4-27 | 지원사업 참여 전후 인식

(n=43)	최솟값	최댓값	평균
지원 필요성(참여 전)	1	5	4.70
전반적 만족도(참여 후)	1	5	4.35

주: 지원 필요성 1: 전혀 필요하지 않았다, 2: 별로 필요하지 않았다, 3: 보통, 4: 다소 필요했다, 5: 매우 필요했다, 전반적 만족도 1: 매우 불만족, 2: 불만족, 3: 보통, 4: 만족, 5: 매우 만족

| 그림 4-2 | 지원사업 참여 전후 인식



#### □ 주요 지원사업별 만족도

- 주요 지원사업을 경영 컨설팅 지원, 사업비 지원, 교육 지원, 판로·홍보 지원, 네트워크 구축 지원으로 구분하고 세부 만족도를 조사함
- 먼저, 경영 컨설팅 지원사업의 경우, 참여 전 대비 참여 후 인식(4.23점)이 긍정적으로 변화한 것을 알 수 있음
  - 세부적으로는, 컨설팅 분야의 적합성 만족도가 4.00점으로 가장 높고, 컨설팅 횟수 확대 필요성 또한 4.00점으로 높게 나타남

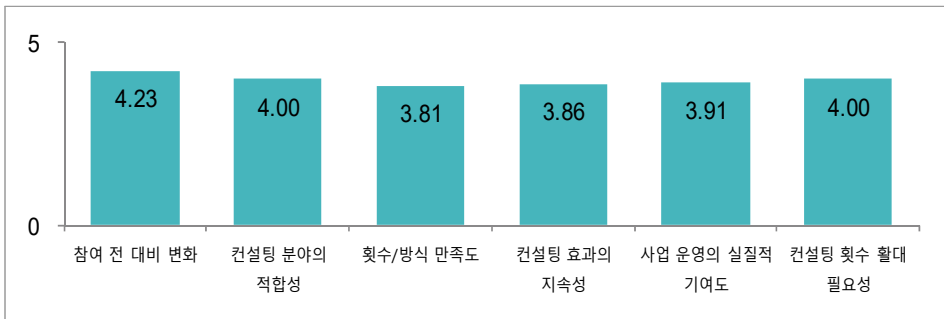
- 현행 횡수 및 방식 만족도는 3.81점으로 가장 낮음

**| 표 4-28 | 컨설팅 지원사업 인식 변화 및 만족도**

(n=43)		최솟값	최댓값	평균
	참여 전 대비 변화	3	5	4.23
세 부 만 족 도	컨설팅 분야의 적합성	2	5	4.00
	횡수/방식 만족도	2	5	3.81
	컨설팅 효과의 지속성	2	5	3.86
	사업 운영의 실질적 기여도	2	5	3.91
	컨설팅 횡수 확대 필요성	2	5	4.00

주: 참여 전 대비 변화 1: 매우 부정적으로 변화, 2: 부정적으로 변화, 3: 변화 없음, 4: 긍정적으로 변화, 5: 매우 긍정적으로 변화, 세부 만족도 1: 매우 낮음, 2: 낮음, 3: 보통, 4: 높음, 5: 매우 높음

**| 그림 4-3 | 컨설팅 지원사업 인식 변화 및 만족도**



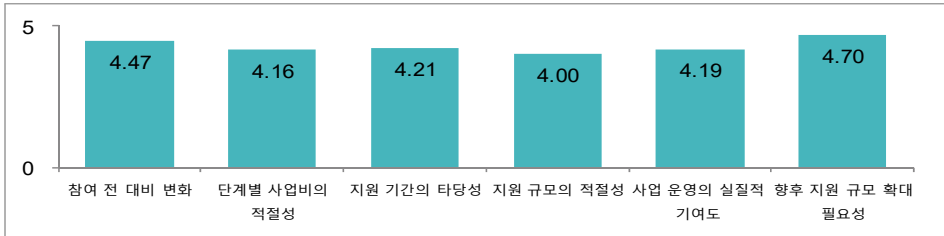
- 사업비 지원사업의 경우 참여 전 대비 인식 변화가 4.47점으로 나타나, 주요 지원사업 중 가장 긍정적으로 변화함
  - 사업의 확대 필요성 측면에서도 사업비 지원 규모 확대 필요성(4.70점)이 타 지원사업에 비해 높은 것으로 나타남
  - 지원 기간의 타당성이 4.21점, 사업 운영의 실질적 기여도가 4.19점 수준인 반면, 지원 규모의 적절성은 4.00점으로 가장 낮은 만족도를 보임

**| 표 4-29 | 사업비 지원사업 인식 변화 및 만족도**

(n=43)		최솟값	최댓값	평균
세 부 만 족 도	참여 전 대비 변화	3	5	4.47
	단계별 사업비의 적절성	2	5	4.16
	지원 기간의 타당성	2	5	4.21
	지원 규모의 적절성	2	5	4.00
	사업 운영의 실질적 기여도	1	5	4.19
	향후 지원 규모 확대 필요성	3	5	4.70

주: 참여 전 대비 변화 1: 매우 부정적으로 변화, 2: 부정적으로 변화, 3: 변화 없음, 4: 긍정적으로 변화, 5: 매우 긍정적으로 변화, 세부 만족도 1: 매우 낮음, 2: 낮음, 3: 보통, 4: 높음, 5: 매우 높음

**| 그림 4-4 | 사업비 지원사업 인식 변화 및 만족도**



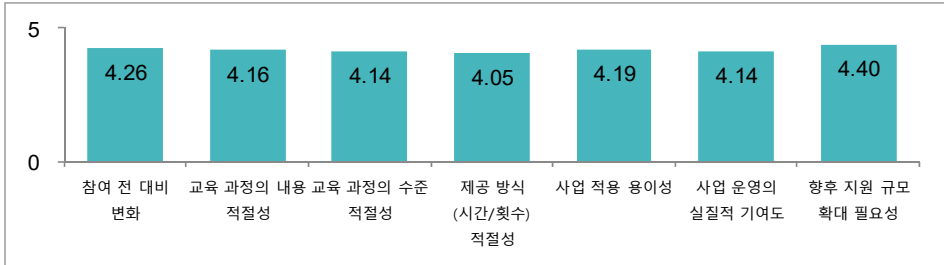
- 교육 지원사업의 경우도 사업 참여 후 인식(4.26점)이 긍정적으로 변화하였고, 향후 지원 확대의 필요성(4.40점)이 높게 나타남
  - 세부 만족도 중에서는 교육 제공 방식(시간·횟수) 만족도가 4.05점으로 가장 낮음

**| 표 4-30 | 교육 지원사업 인식 변화 및 만족도**

(n=43)		최솟값	최댓값	평균
세 부 만 족 도	참여 전 대비 변화	3	5	4.26
	교육 과정의 내용 적절성	3	5	4.16
	교육 과정의 수준 적절성	3	5	4.14
	제공 방식(시간·횟수) 적절성	3	5	4.05
	사업 적용 용이성	3	5	4.19
	사업 운영의 실질적 기여도	3	5	4.14
	향후 지원 규모 확대 필요성	3	5	4.40

주: 참여 전 대비 변화 1: 매우 부정적으로 변화, 2: 부정적으로 변화, 3: 변화 없음, 4: 긍정적으로 변화, 5: 매우 긍정적으로 변화, 세부 만족도 1: 매우 낮음, 2: 낮음, 3: 보통, 4: 높음, 5: 매우 높음

**| 그림 4-5 | 교육 지원사업 인식 변화 및 만족도**



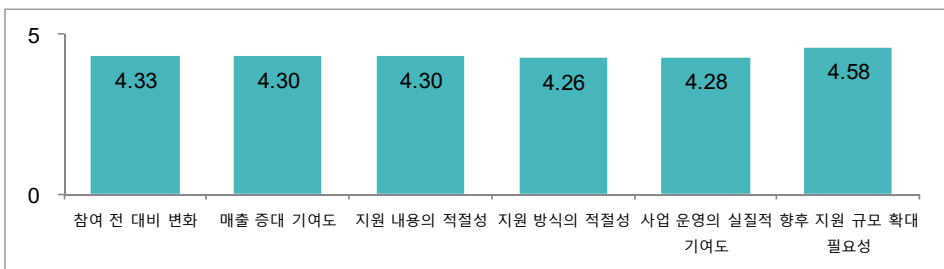
- 판로·홍보 지원사업의 경우도 사업 참여 후 인식(4.33점)이 긍정적으로 변화하였고, 향후 지원 확대의 필요성(4.58점)이 높게 나타남
- 그 외 세부 만족도의 경우 4.26점에서 4.30점으로 전반적으로 높은 만족도를 보이며, 그 중 매출 증대 기여도와 지원 내용의 적절성이 각 4.30점으로 가장 높음

**| 표 4-31 | 판로·홍보 지원사업 인식 변화 및 만족도**

(n=43)		최솟값	최댓값	평균
세 부 만 족 도	참여 전 대비 변화	3	5	4.33
	매출 증대 기여도	3	5	4.30
	지원 내용의 적절성	3	5	4.30
	지원 방식의 적절성	2	5	4.26
	사업 운영의 실질적 기여도	2	5	4.28
	향후 지원 규모 확대 필요성	3	5	4.58

주: 참여 전 대비 변화 1: 매우 부정적으로 변화, 2: 부정적으로 변화, 3: 변화 없음, 4: 긍정적으로 변화, 5: 매우 긍정적으로 변화, 세부 만족도 1: 매우 낮음, 2: 낮음, 3: 보통, 4: 높음, 5: 매우 높음

**| 그림 4-6 | 판로·홍보 지원사업 인식 변화 및 만족도**



○ 판로·홍보 지원사업 중 실질적 도움이 된 지원 항목은 다음과 같음

**| 표 4-32 | 실질적 도움이 된 지원 유형**

유형	포함 응답 수(비율)	대표 키워드
1	디지털·온라인 홍보 지원 17 (35.42%)	SNS, 네이버, 인스타그램
2	오프라인 행사·박람회 지원 7 (14.58%)	직거래장터, 박람회
3	브랜딩·디자인·홍보물 지원 7 (14.58%)	디자인, 홍보물, 포장재
4	역량·인프라(마케팅/교육) 지원 7 (14.58%)	교육, 마케팅, 운영, 시설
5	제품·판로 고도화 지원 9 (18.75%)	판로, 상품개발, 입점
6	기타 1 (2.08%)	모두 도움됨

주: 응답 내용을 단순화된 유형으로 구분(복수코딩)하였으며, 구체적인 응답과 분류표는 부록 참고.

○ 네트워크 구축 지원사업의 경우도 사업 참여 후 인식(4.14점)이 긍정적으로 변화하였고, 향후 지원 확대의 필요성(4.37점)과 네트워크 구축의 필요성(4.28점)도 높게 나타남

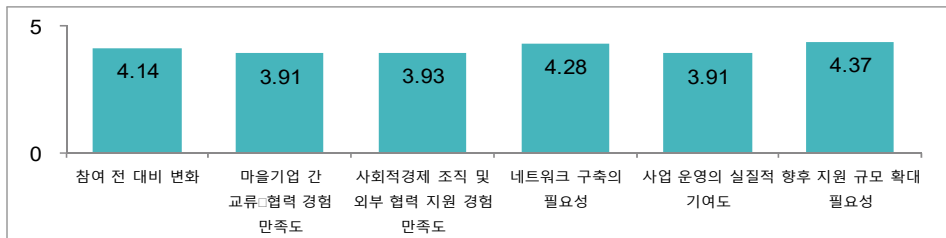
- 반면, 실제 경험과 실질적 기여도에 대한 만족도는 상대적으로 낮음

**| 표 4-33 | 네트워크 구축 지원사업 인식 변화 및 만족도**

(n=43)		최솟값	최댓값	평균
참여 전 대비 변화		3	5	4.14
세 부 만 족 도	마을기업 간 교류·협력 경험 만족도	2	5	3.91
	사회적경제 조직 및 외부 협력 지원 경험 만족도	2	5	3.93
	네트워크 구축의 필요성	3	5	4.28
	사업 운영의 실질적 기여도	2	5	3.91
	향후 지원 규모 확대 필요성	3	5	4.37

주: 참여 전 대비 변화 1: 매우 부정적으로 변화, 2: 부정적으로 변화, 3: 변화 없음, 4: 긍정적으로 변화, 5: 매우 긍정적으로 변화, 세부 만족도 1: 매우 낮음, 2: 낮음, 3: 보통, 4: 높음, 5: 매우 높음

**| 그림 4-7 | 네트워크 구축 지원사업 인식 변화 및 만족도**



□ 운영 단계별 어려움

- 운영 단계를 지정 단계, 운영 단계, 재지정 단계로 구분하여 각 단계별 애로사항을 조사함<sup>11)</sup>
- 먼저, 지정 단계(초기준비, 행정절차 등)에서는 사업계획서 작성을 비롯한 각종 행정절차에 따른 부담이 크다는 응답(43.48%)이 가장 많았으며, 유사하게 사업 초기 준비 및 기획(36.96%)에 어려움이 있는 것으로 나타남

【 표 4-34 】 지정 단계 애로사항

	유형	포함 응답 수(비율)	대표 키워드
1	행정절차·제출서류(복잡/부담)	20 (43.48%)	행정절차, 사업계획서
2	초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)	17 (36.96%)	초기준비, 서류작성, 교육, 인식
3	자금·설비부족	2 (4.35%)	자금부족, 설비금액
4	관계자·지자체 소통/태도	2 (4.35%)	주민설득, 지자체 태도
5	판로·실적 이슈	2 (4.35%)	판로, 실적
6	시스템/플랫폼 사용(e나라도움)	1 (2.17%)	e나라도움
7	기타(긍정응답 포함)	2 (4.35%)	

- 운영 단계(경영·재무·인력 관리 등)에서는 재무·회계·세무(36%)와 인력 관리(28%)에 어려움을 겪는 것으로 나타남

11) 응답 내용을 단순화된 유형으로 구분(복수코딩)하였으며, 구체적인 응답과 분류표는 부록 참고.

**| 표 4-35 | 운영 단계 애로사항**

유형	포함 응답 수(비율)	대표 키워드
1 재무·회계·세무(자금/운영비 포함)	18 (36%)	재무, 회계, 세무
2 인력(구인·유지·노무·전담인력)	14 (28%)	노무, 인력, 구인
3 경영역량·전문성(운영관리/기획)	5 (10%)	경영관리, 전문경영
4 판로·홍보·마케팅	6 (12%)	판로, 홍보, 마케팅
5 보조금 집행·지자체 소통	4 (8%)	지자체 무관심, 보조금 사용처
6 지역·입지/산업구조제약	2 (4%)	농촌의 현실, 산골마을, 가공사업
7 기타	1 (2%)	

- 재지정 단계(재지정 요건 충족, 지속가능성 확보 과정 등)에서는 재지정 요건을 충족(34.04%)과 지속가능성을 확보(21.28%)하는 데 많은 애로사항이 있는 것으로 응답함

**| 표 4-36 | 재지정 단계 애로사항**

유형	포함 응답 수(비율)	대표 키워드
1 재지정 요건·평가기준의 어려움	16 (34.04%)	재지정 요건 충족, 실적, 면접
2 서류·행정절차(제출/처리지연)	6 (12.77%)	서류작성, 업무처리 불편
3 경영역량·교육부족	3 (6.38%)	교육
4 매출·판로·수익모델(자본 포함)	4 (8.51%)	매출 확대, 판로
5 지속가능성 확보(전략·과정)	10 (21.28%)	지속가능성
6 지원체계·지자체 소통(무관심/대응)	2 (4.26%)	지자체 무관심
7 기타/모름/해당 없음	6 (12.77%)	

#### 4. 정책 인식 및 제도개선 방향

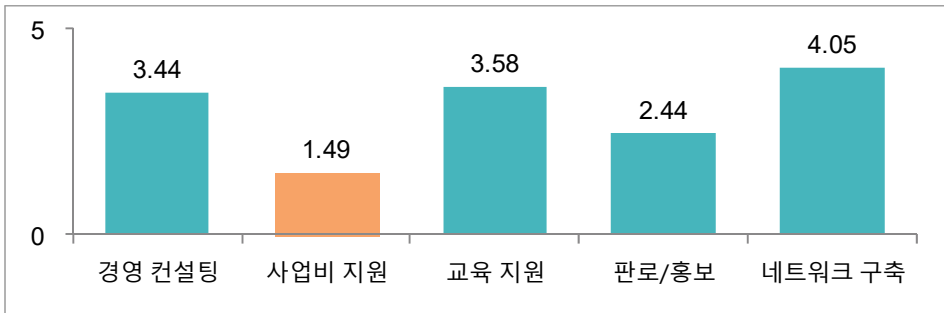
##### □ 마을기업 지원사업에 대한 의견

- 응답자들은 사업비 지원(1.49)을 가장 시급한 확대 분야로 선택하였고, 판로/홍보(2.44), 경영 컨설팅(3.44), 교육 지원(3.58) 순이며, 네트워크 구축(4.05)은 상대적으로 후순위로 나타남

**| 표 4-37 | 지원사업 확대 필요성 우선순위**

		경영 컨설팅	사업비 지원	교육 지원	판로/홍보	네트워크 구축
응답 수	1순위	3	27	1	9	3
	2순위	9	13	4	17	0
	3순위	9	2	17	6	9
	4순위	10	0	11	11	11
	5순위	12	1	10	0	20
평균		3.44	1.49	3.58	2.44	4.05

**| 그림 4-8 | 지원사업 확대 필요성 우선순위(평균)**

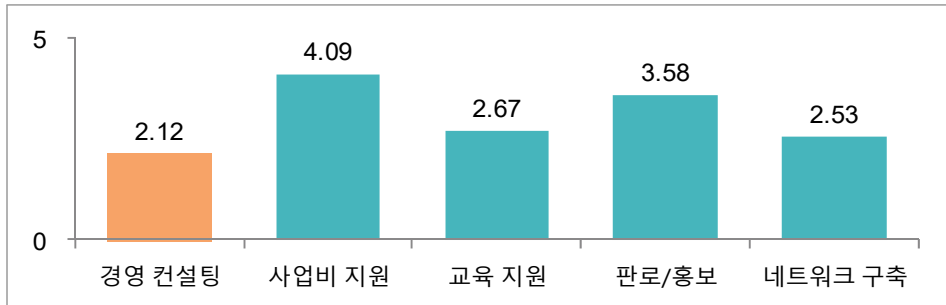


○ 응답자들은 경영 컨설팅(2.12)의 축소 필요성을 가장 높게 보았고, 다음으로 네트워크 구축(2.53), 교육 지원(2.67), 판로/홍보(3.58) 순임. 반면 사업비 지원(4.09)은 축소 필요성이 가장 낮게 평가됨

**| 표 4-38 | 지원사업 축소 필요성 우선순위**

		경영 컨설팅	사업비 지원	교육 지원	판로/홍보	네트워크 구축
응답 수	1순위	20	2	5	3	13
	2순위	8	6	14	6	9
	3순위	8	4	14	7	10
	4순위	4	5	10	17	7
	5순위	3	26	0	10	4
평균		2.12	4.09	2.67	3.58	2.53

**| 그림 4-9 | 지원사업 축소 필요성 우선순위(평균)**



- 마을기업 운영 활성화를 위해 필요한 지원 분야에 대해서는 업종별 차별화 지원과 홍보·브랜드 강화(각 19.7%)를 가장 많이 선택함
  - 다음으로는 마을기업 육성 및 지원을 위한 종합계획 수립과 플랫폼·지역기금 도입(각 14.5%)이 필요하다고 응답함

**| 표 4-39 | 신규·추가 지원 필요 분야**

지원 분야	응답 수	비율(%)
마을기업간 네트워킹 및 협력체계 수립	1	0.9
마을기업 활동 및 사업현황에 대한 실태조사 및 자료제공	3	2.6
업종별 차별화 지원(농식품/제조/관광/복지·교육 등 맞춤형)	23	19.7
예비단계(발굴·진단·준비) 지원	1	0.9
인큐베이터/공유인프라(공유공장·테스트베드·공동물류) 제도 도입	8	6.8
자립지원(매출전환·민간투자·대출·보증연계)	15	12.8
전문인력 파견(회계·마케팅·유통등)	9	7.7
체계적인 마을기업 육성 및 지원을 위한 종합계획 수립	17	14.5
플랫폼·지역기금(공동판로·공동조달·지역펀드) 도입	17	14.5
홍보·브랜드 강화(콘텐츠·패키지·촬영·스토리텔링)	23	19.7
합계	117	100

주: 복수응답 가능.

- 마을기업 지원기관의 기능에 대해서는 전반적으로 만족도가 높음(평균

4.14~4.47점)

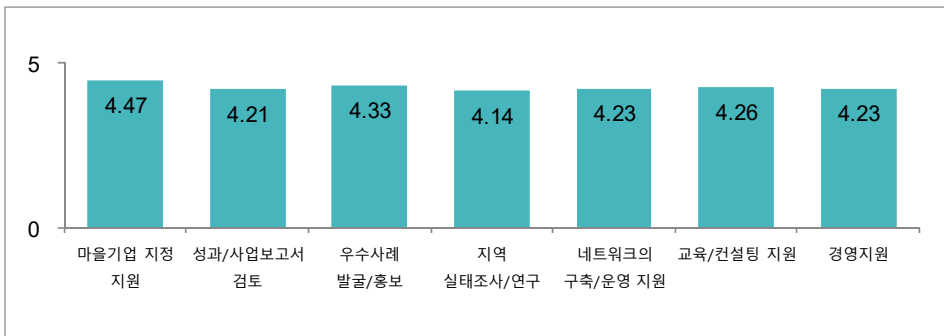
- 그중 마을기업 지정 지원(4.47점)이 가장 높은 평가를 받았고, 우수 사례 발굴·홍보(4.33점), 교육·컨설팅 지원(4.26점), 네트워크 구축·운영과 경영지원(각 4.23점), 성과·사업보고서 검토(4.21점), 지역 실태조사·연구(4.14점) 순으로 나타남

**| 표 4-40 | 마을기업 지원기관 기능별 만족도**

(n=43)	최솟값	최댓값	평균
마을기업 육성을 위한 마을기업 지정 지원	3	5	4.47
마을기업의 성과 및 사업보고서 검토	1	5	4.21
우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보	3	5	4.33
마을기업에 관한 지역 실태조사 및 연구	2	5	4.14
마을기업 네트워크의 구축·운영 지원	2	5	4.23
마을기업 교육 및 컨설팅 지원	2	5	4.26
마을기업 경영지원	2	5	4.23

주) 1: 매우 불만족, 2: 불만족, 3: 보통, 4: 만족, 5: 매우 만족

**| 그림 4-10 | 마을기업 지원기관 기능별 만족도(평균)**



- 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관이 강화해야 할 업무로는 마을기업 육성 및 지원을 위한 종합계획 수립(22.6%)을 가장 많이 선택함
- 다음으로는 마을기업 네트워크 구축·운영 지원(16.5%) 업무와 마을기업 경

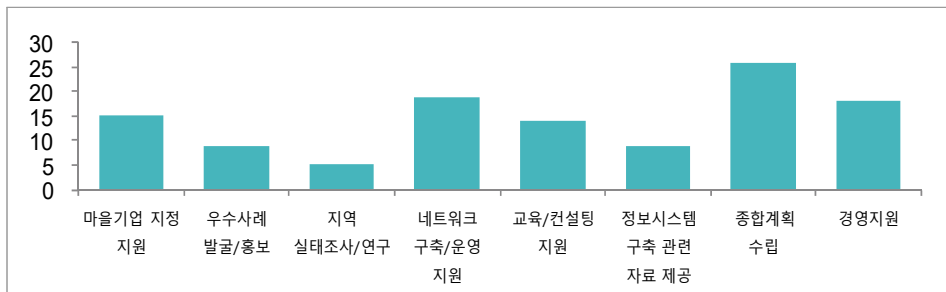
영지원(15.7%) 업무, 마을기업 지정 지원(13.0%) 업무, 교육 및 컨설팅 지원(12.2%) 업무 순으로 이어짐

**| 표 4-41 | 마을기업 지원기관이 강화해야 할 업무**

지원 분야	응답 수	비율(%)
마을기업 육성을 위한 마을기업 지정 지원	15	13.0
우수 마을기업의 사례 발굴 및 홍보	9	7.8
마을기업에 관한 지역 실태조사 및 연구	5	4.3
마을기업 네트워크의 구축·운영 지원	19	16.5
마을기업 교육 및 컨설팅 지원	14	12.2
마을기업 정보시스템 구축 관련 마을기업 활동 및 사업현황에 대한 자료 제공	9	7.8
체계적인 마을기업 육성 및 지원을 위한 종합계획 수립	26	22.6
마을기업 경영지원	18	15.7
합계	115	100

주: 복수응답 가능.

**| 그림 4-11 | 마을기업 지원기관이 강화해야 할 업무**



### 제3절

### 인식분석 결과의 종합

#### 1. 마을기업 지원정책

##### □ 중·장기적 관점에서의 명확한 마을기업 지원 체계 수립 필요

- 마을기업 지원정책 추진과 관련하여 마을기업을 통해 달성하고자 하는 정책 목표를 구체화하고 이를 바탕으로 중·장기적 관점에서의 정책효과를 측정하고 관리하는 방향으로의 정책 방향 설정이 요구됨
- 마을기업 지원에 있어서도 정책목표 달성에 기여할 수 있도록 마을기업의 역량 중심의 지원체계 구성과 정책 마련이 필요함
  - 마을기업의 지정, 성장, 안정 그리고 확산 등 단계별로 마을기업의 역량에 기반한 지원정책 추진이 필요함
  - 재정지원 중심의 마을기업 지원보다는 마을기업에 대한 다양한 정책수단을 효과적으로 활용할 수 있는 정책패키지 구성이 필요함

##### □ 지원기관 역할의 명확한 정립 및 통합관리체계 구축

- 마을기업 지원기관과 지방자치단체 간 명확한 역할 분담이 필요하며, 마을기업 지원기관이 주어진 역할 내에서 자율성을 확보하고 책임있게 사업을 추진할 수 있도록 지원할 필요가 있음
- 특히 마을기업 지원기관이 일선 현장에서 마을기업 지원사업을 추진하는 것보다 마을기업 관리에 역량을 집중하지 않도록 통합관리체계를 구축하고 이에 기반한 효율적인 사업 추진이 이루어질 수 있도록 노력할 필요가 있음

##### □ 실효성있는 마을기업 지원 정책 추진

- 단기적인 매출액, 고용 등의 성과보다는 마을기업의 지속가능성 및 지역기여도 등에 보다 집중하여 중·장기적인 성과에 기반한 마을기업 지원정책 추진이 필요함

- 마을기업에 대한 중·장기적인 계획에 입각한 체계적인 마을기업 지원정책 구성이 필요함

## 2. 마을기업 지원기관의 운영

### □ 지원기관에 대한 마을기업의 만족도는 높으나 주요 기능에 대한 역량 강화 필요

- 전반적으로 주요 지원사업별 만족도는 높은 편이나, 마을기업 종사자가 인지하는 사업 필요성에 비해 만족도는 다소 낮게 평가되어 마을기업 지원사업에 대한 기능 강화가 요구됨
  - 마을기업 지원 사업에 대해 사업 수혜를 받기 전에 인지하는 사업의 필요성과 사업 수혜 이후 만족도 비교 시 필요성에 비해 만족도가 낮게 도출되어 사업 참여 이후 실제 사업의 기대효과가 충족되지 않은 것으로 판단됨
- 경영컨설팅과 교육지원 사업은 사업 추진방식 등이 개선될 필요성이 있는 것으로 나타났으며, 네트워크 구축 사업은 사업에 대한 만족도는 높으나 실질적인 기여도가 낮아 마을기업에 실질적인 도움이 되는 방식으로 사업 개편이 필요함
  - 경영컨설팅의 경우 컨설팅 횟수 및 만족도의 개선이 필요하며, 교육지원사업은 교육제공 방식의 개선이 필요한 것으로 도출됨

### □ 중·장기 관점에서의 내실있는 마을기업 지원 관리

- 전문가 조사 결과에 따르면 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관이 수행하는 사무와 관련하여 마을기업에 대한 경영 기능을 보완해줄 수 있는 컨설팅 기능의 강화와 우수 마을기업 육성, 그리고 마을기업 간 네트워크 활성화 등에 대한 기능 강화 필요성이 높게 평가되고, 신규 마을기업 발굴 등에 있어서는 향후 기능 강화 필요성이 낮게 도출됨
- 이러한 조사 결과는 현재 마을기업이 지정된 이후에도 낮은 매출과 장기간 존속하지 못하는 마을기업의 한계점을 해소하는데 마을기업 지원기관의 역량이 보다 집중될 필요가 있음을 시사함

- 따라서 시·도와 마을기업 실태에 대한 면밀한 파악을 통해 중·장기적인 시각에서 체계적인 마을기업 지원이 이루어질 수 있도록 계획 수립을 지원하고 지정된 마을기업의 육성과 관련된 업무에 중점을 둔 역할수행이 필요함
  - 기능강화 필요성 및 AHP분석 결과에서도 계획 수립 지원이 사무 중 중요성이 높게 분석되고 있어 단기적인 성과보다는 보다 내실있는 마을기업 지원이 이루어질 수 있도록 지원기관 또한 노력할 필요가 있음

**□ 마을기업 업무 보조자가 아닌 마을기업 경영 지원자의 기능 강화 필요**

- 마을기업 지원기관의 다양한 기능 중 실태조사 및 연구, 성과 및 사업보고서 검토, 정보시스템 구축 관련 자료 제공 등 지방자치단체의 업무 보조수행자의 기능에 대해 전문가들은 기능 강화의 필요성을 낮게 평가함
- 마을기업 지원기관의 열악한 인력 및 예산 제약을 고려하면 마을기업 지원기관은 행정 보조의 기능 수행보다는 민간부문의 전문성을 바탕으로 마을기업들이 부족한 경영기술 등에 대한 지원업무를 보다 강화할 필요가 있음
- 특히 마을기업의 경영지원과 컨설팅 등이 마을기업의 업종 등을 고려하여 맞춤형으로 이루어질 수 있도록 노력해야 하며, 마을기업 종사자의 연령층을 고려하여 대면 서비스를 강화하는 방안으로 업무를 재설계할 필요가 있음
- 마지막으로 마을기업 간 서로 연대하여 상생할 수 있도록 마을기업 지원기관이 네트워크를 구축하고, 네트워크가 보다 강화될 수 있도록 마을기업 간 소통을 활성화하는 사무를 강화할 필요가 있음



# 제 5 장

---

## 경상북도의 마을기업 지원기관 역할 활성화 방안

제1절 마을기업 지원정책 및 지원기관  
운영 방향

제2절 마을기업 지원기관 운영방식 개선

제3절 운영 지원체계 구축 및 제도 개선사항



# 경상북도 마을기업 지원기관 역할 활성화 방안

## 제1절

## 마을기업 지원정책 및 지원기관 운영 방향

### 1. 마을기업 지원정책 추진 방향 및 기능 변화

#### □ 마을기업 지원정책 추진방향

- 마을기업 지원정책은 지역사회에 대한 기여를 중심으로 지역 공동체 회복, 돌봄 체계 강화 등 사회연대경제 구성원으로서의 마을기업의 역할 강화에 중점을 두고 추진되어야 함
  - 마을기업의 경제적 측면보다는 마을기업을 통한 취약계층의 지원 및 사회서비스의 효과적 제공, 주민 주도의 지역사회 문제 해결의 기제 확보에 방점을 두고 이를 지원할 수 있도록 정책이 구성되어야 함
- 마을기업에 대한 성과분석, 사업보고서 검토 등의 신규사무를 고려하면 마을기업에 대한 성과 강화가 요구되며, 성과 강화는 매출액, 일자리 창출 등 경제적 성과가 아닌 지역사회 기여 등이 중심이 되어야 함
  - 마을기업 지정 확대보다는 성과 우수 마을기업에 대한 지원 강화를 통해 타 마을기업으로의 성과 확산이 이루어질 수 있도록 정책 추진 기초의 변화가 필요함
  - 마을기업에 대한 성과관리 체계 구축으로 마을기업 지원에 대한 책임성을 제고할 필요가 있음
- 마지막으로 마을기업 육성 시행계획 및 지원 거버넌스, 성과관리 등에 기반한 체계적이고 안정적인 마을기업 지원이 이루어질 수 있도록 지원체계 구축이 필요함
  - 시행계획에 기반한 중·장기 마을기업 지원방향 설정 및 안정적인 지원정책 추진이 필요함

- 마을기업 지원정책의 성과 환류를 통해 내실있는 마을기업 지원정책 추진이 필요함
- 실태조사 등을 통해 마을기업의 생애주기별 DB 구축이 필요하며, 이를 정책에 환류하여 근거기반의 마을기업 지원정책이 추진될 수 있어야 함

□ 마을기업 지원관련 기능 변화

- 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원과 관련한 시행계획 수립, 위원회 등 거버넌스 구축, 성과관리 등의 기능이 시·도의 신규 기능으로 규정되어 관련 기능의 강화가 필요함
- 기존 수행하고 있던 기능 중에서는 정책환경 변화 및 전문가 조사 결과 등을 고려하면 우수 마을기업 육성, 특성별 맞춤형 마을기업 지원, 네트워크 강화, 지원기관 관리 등과 관련된 기능이 기존에 비해 강화될 필요가 있는 것으로 판단됨

| 그림 5-1 | 「마을기업법」 제정 이후 경상북도의 마을기업 지원 기능 변화

현행	「마을기업법」 제정 이후	기능·사무 변화
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역성·경제성 확보</li> <li>• 마을기업의 양적 성장</li> </ul>		<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p style="background-color: #eee; border-radius: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">신규</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원계획 수립</li> <li>• 거버넌스 구축</li> <li>• 성과관리</li> </ul> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid #ccc; margin: 5px 0;"/> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p style="background-color: #eee; border-radius: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">강화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수 마을기업 육성</li> <li>• 특성별 맞춤형 지원</li> <li>• 네트워크 강화</li> <li>• 지원기관 관리</li> </ul> </div>

□ 마을기업 지원의 목표 및 중점과제

- 경상북도 마을기업 지원 정책의 비전은 지역공동체 및 사회연대경제의 구성원으로서 마을기업의 역할을 강조하기 위해 ‘강소 마을기업 육성을 통한 보듬공동체와 사회연대경제의 구축’으로 설정함

- 「마을기업법」 제정 및 「사회연대경제기본법」 등을 고려하여 마을기업의 공공성과 지역성을 강조하고, 국정과제 등에서 제시된 것과 같이 사회서비스 사각지대 해소에 마을기업이 기여하는 방향의 정책 추진을 반영함
- 또한 「마을기업법」 제정으로 추가된 우수 마을기업 육성과 관련된 기능을 반영하기 위해 ‘강소 마을기업’이라는 용어를 제시하여 특성별 마을기업 육성을 통한 ‘작지만 강한 마을기업’을 육성하고자 하는 정책방향을 내포함
- 또한 ‘보듬공동체’는 서로 돌봐주는 정신 및 공동체 정신과 관련하여 경상북도에서 저출생 대응에 대한 지향 가치로 제시한 내용을 반영함

【표 5-1】 보듬 공동체 관련 경상북도지사 연설문

“저출생과 전쟁이라는 이런 전쟁을 정신 하나 더 만들자. 그래서 많이 연구한 끝에 무슨 정신을 하면 되겠느냐. 서로 돌봐주는 정신, 공동체 정신. 그 이름을 ‘K-보듬’이라. 보듬이란 말이 지금은 어색하지만 100년 후에 가면 보듬정신으로 살아남은 대한민국이 되도록 하는데 오늘 첫 출발을…”

(2024.05.29. 2024 성주군 상생버스 연설문)

- 비전을 반영한 정책방향으로는 우수 마을기업의 안정적인 지원을 위한 지원 체계 강화, 지역사회 공동체 경제에 있어서의 마을기업의 역할 강화를 제시함
- 구체적인 정책 목표로는 1개 시·군별 행안부 지정 우수 마을기업 1개, 지역별 특화된 강소 마을기업 2개 육성, 마을기업에 대한 원스톱 지원체계 구축, 지역사회 및 공동체에 대한 마을기업의 기여 제고 등을 제시함
- 마을기업 정책 추진을 위한 정책과제는 크게 ① 강소마을 기업 육성 강화, ② 지역사회 공동체 문제 해결 지원, ③ 마을기업의 안정적 경영 지원, ④ 체계적인 마을기업 지원체계 구축 등 4개 과제를 제시함
  - **강소마을 기업 육성에** 있어서는 마을기업의 성과가 우수한 마을기업에 대한 사업비 지원 등의 강화와 시·군 및 업종별 타 마을기업 대비 특화된 마을기업 사업분야 마을기업에 대한 마케팅 및 경영 지원 강화 등을 추진하여 우수 마을기업의 성과가 확산될 수 있도록 지원하는데 중점을 둠

- **지역사회 공동체 문제 해결지원**은 마을기업의 지역사회 문제에 대한 기여 확대를 위해 지역사회 문제해결형(돌봄, 외국인 지원, 고령자 생활서비스 제공 등) 마을기업 육성, 주민자치회 등과 연계한 지역사회 문제 해결 공모사업 추진, 그리고 마을기업, 주민자치회, 지역주민 등이 참여하는 거버넌스 구축 등을 제시함

**| 표 5-2 |** 지역사회 공동체 문제 해결 사업 예시

[경기도: 마을기업 지역특화사업]

- 지원사항: 지역특화모델 실행 사업에 대해 3~5천만 원 지원
- 사업내용: 돌봄 교육문제, 편의 서비스 제공, 도시-농촌 간 교류 프로젝트 등
- 사업예시: 영양간식사업, 구도심 전통시장 물품 배송, 마을기업 공동 브랜드 제작 등

- **마을기업의 안정적 경영지원**은 기존 마을기업 경영지원 컨설팅 및 교육사업이 다수 포함되어 있으며, 추가적으로 마을기업 간 생산제품의 타 마을기업의 소비 활동 장려 등을 통한 마을기업 간 상생·협업 체계 구축, 마을기업의 생애 단계별 종합 지원체계 구축 등을 포함함
- **체계적인 마을기업 지원체계 구축**에는 「마을기업법」 제정 이후 도에서 수행 해야 하는 시행계획 수립, 위원회 설치, 마을기업 관련 연구수행, 그리고 생애 주기별 실태조사 등으로 사업을 구성함

[그림 5-2] 마을기업 지원정책 추진방향 및 과제

**강소 마을기업 육성을 통한 보듬공동체와 사회연대경제의 구축**

**정책방향**

- 지역사회 공동체 경제에 있어 마을기업의 역할 강화
- 우수 마을기업의 안정적인 육성을 위한 지원체계 강화

**목 표**

- 시군별 우수 마을기업 1개 및 강소 마을기업 2개 육성
- 수요자 중심의 마을기업 원스톱 지원체계 구축
- 마을기업의 지역사회 및 공동체 기여 증대

**중  
점  
과  
제**

**1. 강소마을기업  
육성 강화**

- 마을기업의 성과에 기반한 성과 우수 마을기업 지원 강화
- 특색있는 마을기업 발굴 및 강소형 마을기업 육성

**2. 지역사회·  
공동체 문제  
해결 지원**

- 지역문제 해결형 마을기업 육성
- 주민자치회-마을기업 연계 마을문제 해결 사업
- 마을문제 거버넌스 구축 지원

**3. 마을기업의  
안정적 경영  
지원**

- 마을기업 분야별 전문 지원단 운영 및 맞춤형 컨설팅
- 마을기업 생애단계별 지원 패키지 운영
- 마을기업 상품개발 및 판로 개척 지원
- 마을기업 간 구매·인력 교류 활성화를 통한 마을기업 간 협업·상생 사업 강화
- 업종별·지역별 마을기업 간담회·워크숍 개최

**4. 체계적인  
마을기업  
지원체계 구축**

- 마을기업 지원·육성 시행계획 기반 체계적 지원
- 마을기업 육성·지원위원회 설치·운영
- 마을기업 지원방안 연구 등을 통한 마을기업 지원 고도화
- 실태조사·지원 DB 구축으로 마을기업 생애주기의 체계적 관리

## 2. 마을기업 지원기관 운영 방향 및 기능 변화

### □ 마을기업 지원기관 운영 방향

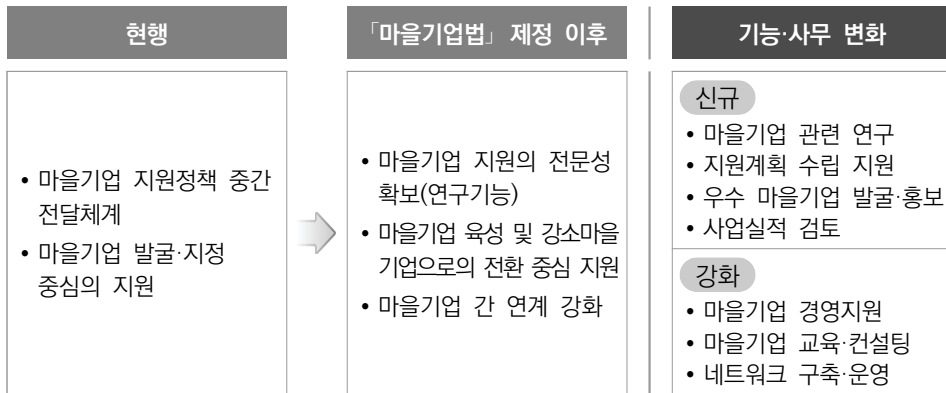
- 마을기업 지원의 전문성을 확보하여 보다 내실있는 마을기업 정책 추진 지원이 필요함
  - 마을기업 지원 시행계획 수립, 마을기업 성과분석 및 연구기능 수행 등을 위한 보다 높은 전문성 필요
  - 지원계획 수립 등에 환류될 수 있는 마을기업 및 마을기업 지원정책에 대한 성과분석과 마을기업 지원 정책개발에 활용할 수 있는 연구기능 수행 필요
- 지정된 마을기업의 안정적인 마을기업 경영과 우수 마을기업으로 도약을 지원하는 방향으로 마을기업에 대한 성장 지원 기능의 강화가 필요함
  - 지정된 마을기업의 경영기간 확대, 매출 개선, 지역사회와의 공헌 방안 마련 등 마을기업의 경제성 및 지역성을 고려한 경영 지원과 컨설팅이 강화되어야 함
  - 투입 중심의 마을기업 지원보다는 마을기업별 맞춤형 지원 강화를 위한 마을기업 지원기관의 역할 강화가 필요함
- 마을기업의 정책을 집행하는 일선 집행기관의 성격과는 달리 향후 마을기업 전문기관은 마을기업에 대한 전문성을 바탕으로 마을기업의 지정보다는 마을기업 육성 및 강소 마을기업으로의 변화를 위한 지원과 마을기업 간 연계를 강화할 수 있는 방향으로의 지원방향 변화가 요구됨

### □ 마을기업 지원기관 기능 변화

- 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관의 수행사무로 제시되어 있는 마을기업 연구, 우수 마을기업 발굴 및 홍보, 마을기업 성과보고서 검토 기능 등의 업무가 신규 수행기능이 되며, 추가적으로 시·도의 마을기업 계획 수립과 관련한 업무지원 기능이 부여될 수 있음
- 기존 수행 중인 기능 중에서는 정책환경 변화 및 전문가·마을기업 종사자 조사 결과를 바탕으로 경영지원, 교육·컨설팅, 네트워크 구축 기능 등이 강화될 필요가 있는 것으로 판단됨

- 교육 및 컨설팅의 수행에 있어서는 집합교육 및 컨설팅 방식을 지양하고 경북 도내 마을기업 종사자의 연령 등을 고려하면 대면서비스 등을 통한 개별 기업에 대한 맞춤형 지원 등이 강화될 필요가 있음
- 마을기업 네트워크는 마을기업 간 상생·협업이 강화될 수 있도록 일회성의 행사 개최에서 탈피하여 공동 사업모델 발굴, 마을기업의 생산 제품의 재가공을 통한 마을기업의 경쟁력 제고 등에 대한 마을기업 지원기관의 역할 강화가 필요함

**| 그림 5-3 | 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관의 기능 변화**



## 제2절

## 마을기업 지원기관 운영방식 개선

### 1. 운영방식 검토 개요

#### □ 검토 기준

- 본 연구는 마을기업 지원기관의 운영방식 중 민간위탁, 공공기관 위탁, 그리고 출연기관 설립 등에 대한 검토를 위해 기본적으로 출연기관 설립 시 활용하는 타당성 검토 기준을 준용함
  - 마을기업 지원기관 운영 방식에 있어서 출연기관 설립 검토가 필요하므로 지방출연기관의 설립 시 활용하는 ‘지방출연기관 설립 타당성 평가 기준’의 기준을 준용하여 제시 결과의 타당성을 확보하고자 함
  - 다만 출연기관 설립에 대한 구체적인 계획이 마련되지 않았으며, 현재 마을기업 지원기관의 운영비 등에 대해서도 정확한 자료가 확보되지 않았으므로 일부 기준을 준용하여 사용하며, 타당성 평가 시 활용되는 일부 기준 및 적용 방식 등이 제외되므로 추후 출연기관 설립 타당성 평가 시 결과 차이가 발생할 수 있음
- 운영방식의 검토를 위해 본 연구에서는 법·제도적 타당성, 경제적 타당성, 그리고 주민복지 증진에 미치는 효과 등을 검토의 기준으로 사용함
  - 실제 출연기관 타당성 조사에서는 이 외에도 설립 계획의 적정성(조직 및 인력 운영), 지역경제에 미치는 효과, 지방재정에 미치는 영향 등을 검토함
  - 현재 마을기업 지원기관의 사업비가 650백만 원으로 지방재정에 미치는 영향이 크지 않아 지방재정에 미치는 영향에 대한 검토는 제외함
- 법·제도적 타당성은 민간위탁 또는 출연기관 대상사무로서의 법적 타당성을 검토하는 것으로, 민간위탁 또는 출연기관의 사무에 적합한 사무 유무를 검토함
- 경제적 타당성은 일반적으로 비용효과분석과 비용편익분석 등을 통해 경제적 효과를 추정하나, 본 연구에서는 비용과 편익의 사업의 특성과 사업수요 및 수입 효과를 정량적으로 측정하기 어려우므로 비용효과분석에 입각하여 대안별 수입 및 지출의 변화를 기반으로 효율적인 대안을 선정함

- 주민복지 증진에 미치는 효과는 정책수혜자가 요구하는 사무수행에 있어 대안별 차별성을 검토하여 효과적인 대안을 선정함

**| 표 5-3 | 조사 항목 및 주요 내용**

기준	내용
법·제도적 타당성	• 민간위탁 또는 출연기관 대상사무로서의 법적 타당성
경제적 타당성	• 사업 수행을 위한 수입 및 지출의 산정과 이를 통한 수지개선효과 및 사업수행 방식별 장점 및 단점 분석을 통한 정성분석
주민복지 증진에 미치는 효과	• 정책수혜자가 필요로 하는 지원 대상사업의 수요 충족과 관련하여 대안별 차별성 검토

**□ 검토 대상 사무**

- 기본적으로 현재 마을기업 지원기관이 수행하고 있는 사업을 모두 포함하며, 「마을기업법」 제정 이후 지원기관에 부여된 신규기능이 포함됨
  - 추가적으로 도의 사무이나 마을기업 지원기관의 업무지원이 필요한 지원계획 수립, 실태조사 등의 사무도 신규 사무로 포함함
- 강화 사무는 기존에 마을기업 수행사무 중 전문가 및 마을기업 종사자 인식 조사에서 강화가 필요한 사무와 밀접한 관련이 있는 사업을 대상으로 함
  - 비즈니스 지원단 운영은 마을기업별 찾아가는 대면 컨설팅 등이 추가적으로 요구되고, 교육지원사업은 지역별·업종별 대면 교육 강화, 지역네트워크 구축은 마을기업의 날 행사 등의 수행으로 기능 강화가 필요할 것으로 판단됨

【표 5-4】 검토 대상 사무

구분	사업내용	2025년 소요예산 (백만원)	사무 특성		
			유지	강화	신규
상품성 강화 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가 활용 신상품 개발 지원</li> <li>• 마을기업 협업 통한 상품 개발지원</li> </ul>	52	○		
비즈니스 지원단 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 맞춤형 컨설팅, 기업 진단</li> <li>• 마을기업별 찾아가는 대면 컨설팅 강화(강화기능)</li> </ul>	21		○	
MD 품평회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 대형 유통사 MD초청 품평회</li> </ul>	17	○		
성장지원사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온·오프라인 판로 지원</li> <li>• 홍보콘텐츠 제작 지원</li> <li>• 우수마을기업 육성 관련 사업 지원 및 컨설팅</li> </ul>	93		○	
교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규교육, 전문교육, 맞춤형 교육</li> <li>• 지역별·업종별 맞춤형 교육 강화 (강화기능)</li> </ul>	7		○	
지역네트워크 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유관기관 네트워크 구축</li> <li>• 마을기업의 날 행사 운영(강화기능)</li> </ul>	12		○	
마을기업 DB 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 DB 관리</li> </ul>	3	○		
리스타트사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무매출기업 정상화 지원사업</li> </ul>	21	○		
마을기업 홍보비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행사 및 온라인 홍보</li> </ul>	5	○		
인건비 및 사무관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회계검토, 결과 정산보고 등</li> </ul>	368	○		
시행계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도 마을기업 시행계획 수립 지원을 위한 사업발굴 및 자료 조사 등</li> </ul>	-			○
연구과제 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원관련 연구과제 수행</li> </ul>	-			○
사업성과보고서 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 성과보고서 검토, 성과관리 컨설팅 등</li> </ul>	-			○
실태조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실태조사 계획 수립, 실태조사 수행 및 실태조사 결과 분석 등</li> </ul>	-			○
우수 마을기업 발굴 및 홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수마을기업 평가, 우수사례 홍보 등</li> </ul>	-			○

주: 사무관리비 예산은 인건비 및 사무관리비, 일반관리비의 합계임

## 2. 법·제도의 타당성

### □ 민간위탁 적합 여부

- 민간위탁은 지방자치단체의 사무 중 조사·검사·감정·관리업무 등과 관련되지 않은 업무는 가능하며, 추가적으로 타 시·도의 민간위탁 부적합 사무 등을 고려하여 사무를 검토함
  - 경기도의 민간위탁관리위원회 심의 시 민간위탁 부적합사무 등을 추가적으로 검토함
- 법률 및 타 시·도 사례를 검토할 경우 마을기업의 날 행사와 같은 규모가 크지 않고 전문성이 상대적으로 높게 요구되지 않는 사무, 도가 수행하도록 되어 있는 정책수립 사무와 연계되는 시행계획 수립 사무, 마을기업 DB관리 등은 민간위탁의 적합성이 다소 낮은 사무로 판단됨
  - 시행계획 수립과 관련하여 위탁기관이 시행계획을 수립하면 민간위탁 부적합 사무가 될 수 있으나, 시행계획 수립 지원을 위한 자료조사, 사업발굴 등에는 문제가 없을 것으로 판단됨
  - 마을기업 DB 관리는 민간위탁의 경우 위탁계약기간 만료 시 DB 관리 등이 안정적으로 이루어지지 않을 수 있고, 마을기업 실태조사가 강화될 경우 기업정보 등의 관리 강화가 필요하여 다소 부적합할 것으로 판단됨
  - 연구과제 수행의 경우 마을기업 지원기관이 직접 수행하지 않고 연구과제를 타 연구기관에 용역 형태로 수행하여 연구과제 관리만 할 경우에는 위탁이 다소 부적합할 것으로 판단됨

### □ 공공기관 위탁 적합 여부

- 공공기관 위탁 또한 민간위탁과 동일한 기준에서 검토가 이루어지며, 다만 최근 지방자치단체는 공공기관 위탁에 대한 별도의 조례를 신설하는 추세로, 본 연구에서는 경기도의 공공기관 위탁 사무 검토 기준을 참고하여 부적합 사무를 검토함
  - 민간위탁과 공공위탁의 구분 기준은 사업의 공공성과 효율성 측면을 고려하며, 기본적으로 지자체 내에 해당 사무를 위탁받을 수 있는 기관의 기능에 부합해야 함

- 경상북도는 공공위탁을 통해 마을기업 지원기관의 사무를 수행할 경우 경상북도 경제진흥원이 지원기관 사무를 위탁받을 수 있을 것으로 판단됨
  - 경제진흥원은 기본적으로 중소기업의 종합지원을 위해 설립되었으며, 중소기업에 대한 정보 제공, 기술개발 및 지도, 공동판매장 운영, 중소기업 애로 사항 및 상담 및 해결, 창업정보제공, 기술·경영 연수사업 등을 수행함. 다만 현재는 경북행복경제지원단을 설치하여 청년 창업지원 및 정주지원, 소상공인 경영지원 등의 업무를 담당함
  - 울산(경제일자리진흥원), 세종(경제일자리진흥원) 등에서도 경제진흥원과 유사한 기능을 수행하는 출연기관에 마을기업 지원기관 사무를 위탁하여 수행 중이므로 경제진흥원에 대한 사무위탁이 가능할 것으로 판단됨
- 민간위탁과 동일하게 시행계획 수립 지원, 연구과제 수행 등은 다소 적합성이 부족할 것으로 판단되나, 마을기업 DB관리 사무는 민간위탁 대비 안정적으로 관리가 이루어질 것으로 판단됨
  - 경상북도 내 마을기업 지원기관의 사무와 유사한 기능을 수행하는 출연기관은 경제진흥원이 유일하므로 타 기관과의 사무위탁에 대한 적합성이 없이 안정적으로 사업 수행이 가능할 것으로 판단되며, 공공기관 위탁은 정보보호 및 관리 등에 있어 안정적인 업무가 이루어질 수 있을 것으로 판단됨
  - 특히 공공기관은 마을기업 DB 외에도 타 사업정보 관리를 위한 정보관리 시스템이 구축되어 있어 사업 추진과 관련한 효율성이 확보될 수 있을 것으로 판단됨

#### □ 출연기관 설립 적합 여부

- 출연기관 설립은 「지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률」에 부합하여야 하며, 구체적으로 지방공기업에서 정한 사무가 아니며, 문화·예술·장학·체육·의료 등의 분야에서 주민의 복리 증진에 기여하거나, 주민 소득 증대, 지역경제 발전, 지역개발 활성화 등에 기여하는 사업이어야 함
- 마을기업 지원기관 사무는 지방공기업이 수행하는 사무가 아니며, 마을기업을 통한 주민의 소득 증대, 그리고 사회연대경제를 통한 지역경제의 활성화 등에

기여하며, 지역사회문제 해결을 통한 지역개발의 활성화에 기여할 수 있어 출연기관법에 따른 부적합 사무는 아닌 것으로 판단됨

- 경기도 사회경제진흥원 또한 출연기관으로 현재 마을기업 지원기관의 사무를 수행하고 있으므로, 마을기업 지원기관의 출연기관 설치를 통한 운영 시 법적 문제가 없을 것으로 판단됨

○ 다만 검토 대상 사무 중 시행계획 수립, 연구과제 수행 등은 공공기관 위탁과 동일하게 다소 부적합할 수 있음

- 출연기관의 사무는 다른 법령에서 지자체가 직접 수행하도록 정한 사무와, 민간영역에서 수행하고 있어 민간과의 경합이 우려되는 사업 등은 수행하지 못하도록 하고 있으며, 시행계획 수립 지원은 지자체 직접 수행 사무로 적합성이 다소 낮은 것으로 판단됨

#### □ 법·제도의 타당성 검토 결과

○ 민간위탁, 공공기관 위탁, 그리고 출연기관 설립 방식 모두에 있어 마을기업 지원기관의 사무처리는 법·제도상 적합한 것으로 판단됨

○ 다만 「마을기업법」 제정 이후 도가 신규로 수행해야 하는 시행계획 수립, 마을기업의 연구기능 수행에 있어서는 일정 부분 위탁 사무로 부적합한 성격이 있으므로 지원기관을 통한 사무처리 시 신중할 필요가 있음

○ 실태조사가 강화될 경우 마을기업 정보의 관리가 보다 엄격히 이루어질 필요가 있으며 공공기관 위탁과 출연기관은 이에 강점이 있을 것으로 판단됨

- 민간위탁 시 마을기업 DB 관리를 위해서는 DB관리를 위한 장비 및 시스템 구축, 별도 보안관리 등을 위한 비용이 소요되나, 공공기관 등은 마을기업 DB 외에도 관리할 DB가 있으므로 해당 업무 처리의 효율성이 상대적으로 높을 것으로 판단됨

[표 5-5] 법·제도적 타당성 검토

구분	사업명	부적합 사무		
		민간위탁	공공위탁	출연기관
유지	상품성 강화 지원	-	-	-
	MD 품평회	-	-	-
	마을기업 DB 관리	△	-	-
	리스타트사업	-	-	-
	마을기업 홍보비	-	-	-
	사무관리	-	-	-
강화	비즈니스 지원단 운영	-	-	-
	성장지원사업	-	-	-
	교육지원사업	-	-	-
	지역네트워크 구축	△	-	-
신규	시행계획 수립 지원	△	△	△
	연구과제 수행	△	△	△
	사업성과보고서 검토	-	-	-
	실태조사	-	-	-
	우수 마을기업 발굴 및 홍보	-	-	-

### 3. 경제적 타당성

#### □ 민간위탁

- 민간위탁은 현재의 운영방식으로 민간위탁을 유지할 경우에는 신규 또는 강화 되는 사무와 관련되는 사업비가 추가적으로 발생하며, 해당 사무로 인해 인력이 추가되므로 추가되는 인력에 대한 인건비가 추가로 발생함
- 신규 사무 등을 고려하여 산정한 총 사업비용은 820백만 원으로 선임연구원 및 책임연구원을 각 1명씩 총 2명 충원하는 것으로 가정하였으며, 강화 기능과 관련된 사업은 2024년 사업 실적 등을 고려하여 사업 예산에서 사업 수행 실적당 필요경비를 산출하고 이를 기능 강화에 따르는 사업량 변화, 별도 신규 사업 등에 따른 비용을 반영하여 소요예산을 계산함

- 「마을기업법」 제정 등에 따라 추가적으로 필요한 예산은 총 220백만 원이며, 이 중 인건비 및 운영비 증가액은 80백만 원, 사업비는 140백만 원이 추가적으로 소요될 것으로 판단됨

【표 5-6】 민간위탁 소요 예산

(단위: 백만원)

구분	예산 증감요인	현행	소요예산	증감
합계		600	820	220
인건비 및 운영비		368	448	80
센터장	-	50	50	-
팀장	-	44	44	-
책임연구원	-	80	80	-
선임연구원	• 용역 및 대면컨설팅 확대 등 선임연구원 1명 총원: 36백만원	36	72	36
전임연구원	• 용역 및 대면컨설팅 확대 등 선임연구원 1명 총원: 31백만원	31	62	31
사무간사	-	10	10	-
퇴직직립금	• 2명 총원분 추가: 5백만원	21	26	5
4대보험 사업장부담금	• 2명 총원분 추가: 2백만원	25	27	2
운영비	• 2명 총원분 여비 추가: 6백만원	71	77	6
사업비		231	372	140
상품성 강화 지원	-	52	52	-
MD 품평회	-	17	17	-
마을기업 DB 관리	-	3	3	-
리스타트사업	-	21	21	-
마을기업 홍보비	-	5	5	-
비즈니스 지원단 운영	• 기존 사업량 2배 확충: 82개소 → 160개소	21	42	21
성장지원사업	• 우수마을기업 지원사업(3개소): 15백만원 • 우수마을기업 컨설팅사업(10개소): 6백만원	93	114	20

구분	예산 증감요인	현행	소요예산	증감
교육지원사업	• 마을기업 맞춤형 교육 확대 (업종별): 7백만원	7	14	7
지역네트워크 구축	• 마을기업의날 행사: 5백만원 • 업종별 간담회(4회): 2백만원 • 지역별 간담회(8회): 5백만원	12	24	12
시행계획 수립 지원	• 자료조사·의견수렴 등: 10백만원	-	10	10
연구과제 수행	• 연구과제 2건: 20백만원	-	20	20
사업성과보고서 검토	• 마을기업 성과평가: 20백만원	-	20	20
실태조사	• 실태조사: 20백만원	-	20	20
우수 마을기업 발굴 및 홍보	• 성과학산 세미나: 10백만원	-	10	10

#### □ 공공기관 위탁

- 공공기관 위탁은 유사 기능을 수행하는 경제진흥원으로서의 사무 위탁을 가정하여 검토하였으며, 통상은 전체 사업비의 일정 비율을 위탁 수수료 등으로 산정하기도 하나, 본 연구에서는 민간위탁과의 비교를 위해 인건비 및 사업비, 운영비 등을 산출하여 비교함
  - 공공기관 위탁 시 사업인력에 대한 인건비는 사업 이관 기관 인력의 보수액을 사용하는 것이 적절하나, 본 연구에서는 해당 기관의 보수액에 대한 자료구득이 불가하여 민간위탁 시 사용한 인건비 기준으로 산정함
- 공공기관으로 위탁 시에는 민간위탁에서 반영되었던 사무실 및 차량 임차료, 부서장 및 사무직원의 인건비는 위탁기관의 자원을 활용할 수 있어 인건비 및 운영비의 감소가 발생함
- 공공기관으로 위탁 시 위탁비는 총 722백만 원으로 민간위탁과 같이 2명을 충원하여도 인건비는 현행 대비 50백만 원이 감소하며, 운영비는 38백만 원이 감소함. 사업비는 동일하게 추정함

표 5-7 | 공공기관 위탁 소요 예산

(단위: 백만원)

구분	예산 증감요인	현행	소요예산	증감
합계		600	722	124
인건비 및 운영비		368	340	-28
센터장	• 경제진흥원 기존 부서장 수행으로 감액: -50백만원	50	-	-50
팀장	-	44	44	-
책임연구원	-	80	80	-
선임연구원	• 용역 및 대면컨설팅 확대 등 선임연구원 1명 총원: 36백만원	36	72	36
전임연구원	• 용역 및 대면컨설팅 확대 등 선임연구원 1명 총원 : 31백만원	31	62	32
사무간사	• 경제진흥원 기존 경영지원부서 수행으로 감액: -10백만원	10	-	-10
퇴직적립금	-	21	21	-
4대보험 사업장부담금	-	25	25	-
운영비	• 사무실임차료, 차량임차료 삭감: 35백만원	71	36	-36
사업비		231	382	151
상품성 강화 지원	-	52	52	-
MD 품평회	-	17	17	-
마을기업 DB 관리	-	3	3	-
리스타트사업	-	21	21	-
마을기업 홍보비	-	5	5	-
비즈니스 지원단 운영	• 기존 사업량 2배 확충: 82개소 → 160개소	21	42	21
성장지원사업	• 우수마을기업 지원사업(3개소): 15백만원 • 우수마을기업 컨설팅사업(10개소): 6백만원	93	114	21
교육지원사업	• 마을기업 맞춤형 교육 확대 (업종별): 7백만원	7	14	7

구분	예산 증감요인	현행	소요예산	증감
지역네트워크 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업의날 행사: 5백만원</li> <li>• 업종별 간담회(4회): 2백만원</li> <li>• 지역별 간담회(8회): 5백만원</li> </ul>	12	24	12
시행계획 수립 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자료조사·의견수렴 등: 10백만원</li> </ul>	-	10	10
연구과제 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구과제 2건: 20백만원</li> </ul>	-	20	20
사업성과보고서 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 성과평가: 20백만원</li> </ul>	-	20	20
실태조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실태조사: 20백만원</li> </ul>	-	20	20
우수 마을기업 발굴 및 홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수마을기업 평가: 10백만원</li> <li>• 성과학산 세미나: 10백만원</li> </ul>	-	20	20

### □ 출연기관

- 출연기관은 현재 사업비 외에도 사회적경제 지원기관 운영사업, 그리고 출연 기관 건물 임차료 또는 사옥 건설비(부지매입비 포함), 사업인력 외에도 기관 경영지원 인력의 인건비, 기관설립 시 발생하는 사무기구 구입비 등 제반비용이 많이 소요됨
- 출연기관 설립과 관련하여 현재 설립 계획 등이 수립되지 않아 본 연구에서는 유사 기능을 수행하는 경기도사회경제원의 설립 시 검토 예산을 출연기관 운영 소요 예산으로 활용함
  - 현재 마을기업 지원기관의 업무량 및 타 시·도 마을기업 전담인력을 고려하면 행정안전부의 출연기관 설립 시 최소 인원(28명)을 충족하기 어려우며, 사회적경제 지원기능 및 기타 기능을 통합하여 출연기관 설립이 필요함
- 경기도 사회경제진흥원 설립 당시(2022년) 45명 규모로 1차년도 사업비를 추정한 결과, 인건비 32억 원, 사업비 71억 원, 관리비 등 경상비 10억 원, 그리고 기본자산 확보를 위한 비용 1억 원이 소요되는 것으로 나타남(경기도, 2022)

**| 표 5-8 |** 출연기관 소요 예산

(단위: 백만 원)

구분	예산 증감요인	현행	소요예산	증감
합계		600	11,375	10,775
인건비 및 운영비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관장, 경영지원인력 인건비</li> <li>• 사업인력 인건비</li> <li>※ 최소 28명 필요, 경기도사회적경제원은 45명으로 산출</li> <li>• 기본자산 구입비</li> <li>• 경상경비</li> </ul>	368	4,275	3,836
사업비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원기능</li> <li>• 사회적경제 지원기능</li> <li>• 사회적금융 지원</li> <li>• 사회적경제 정책연구</li> </ul>	231	7,100	6,869

**□ 경제적 타당성 검토 결과**

- 각 대안별 소요 비용을 검토하면 공공위탁이 현재 사업비 대비 122백만 원 증가하여 가장 타당성이 높은 것으로 판단되며, 그 다음으로는 민간위탁과 출연기관 순으로 판단됨
- 민간위탁의 경우 사업 수행과 관련하여 사무실 및 차량 임차료 등이 포함되고, 별도의 조직 운영을 위한 관리직 및 경영지원 인력 충원 인건비 등이 포함되어 있어 공공기관 위탁 시보다 비용이 높게 산출됨
  - 다만 현재 민간위탁 사업비는 현행 사업자의 사업예산서를 기반으로 하므로 사무실 임차료, 차량 임차료 등의 부대비용이 제외될 경우 공공기관 위탁과의 비용 차이는 크지 않을 수 있음
- 경제적 타당성만 고려할 경우 출연기관의 설립은 유관업무의 통합, 재원마련 등을 종합적으로 고려하여 중·장기적인 접근이 필요함
  - 출연기관 설립 최소인원 확보를 위해서는 그에 대응한 업무량이 필요하며, 이를 위해서는 사회적경제 지원 기능과의 통합이 필요함. 뿐만 아니라 단순 지원기관의 역할 외에도 경기도 사회적경제원과 유사하게 신규 기능이 상당 수 포함되어야 하며, 관련 재원 확보 방안들이 면밀히 검토될 필요가 있음

**| 표 5-9 | 경제적 타당성 검토 결과 종합**

(단위: 백만 원)

구분	주요 증가요인	소요예산	현행대비 증감
현행	-	600	-
민간위탁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업인력 2명 확충</li> <li>• 사업비 사업량 및 사업 추가</li> </ul>	820	220
공공위탁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리인력 2명 감축</li> <li>• 사무실임차료 등 운영비 감소</li> <li>• 경상경비</li> </ul>	722	122
출연기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관설립 부대비</li> <li>• 기관장, 경영지원인력 등 총원</li> <li>• 사업 확대: 마을기업 + 사회적경제 등</li> <li>• 경기도사회적경제원 설립 기준(2022)</li> </ul>	11,375	10,775

#### 4. 주민복지 증진에 미치는 효과

##### □ 민간위탁

- 민간위탁 방식으로 수행되는 현행 마을기업 지원기관에 대한 마을기업 종사자의 만족도는 4.26점(5점 만점)으로 전반적으로 만족도가 높은 편이며 이는 민간 위탁 방식으로 사업이 수행되어도 마을기업 지원기관의 기능 수행이 원활히 이루어질 수 있음을 의미함
- 특히 현행 민간위탁 사업자가 「마을기업법」 제정 이후에도 마을기업 지원기관 역할을 지속적으로 수행할 경우, 그간 사업 경험을 바탕으로 신규사업의 안정적인 추진이 가능할 것으로 판단됨
  - 신규사업은 사업 초기 사업방향 및 구체적인 사업 내용 등이 정립되지 않아 사업 수행과정에서 시행착오가 크나 기존 사업수행 경험이 있을 경우 이에 대한 적절한 대응이 가능할 것으로 판단됨
- 「마을기업법」 제정 이후 강화될 필요성이 있는 사업과 관련하여 비즈니스 지원단 운영, 성장지원사업, 교육지원사업 등은 현재 수행하는 기능과 동일하고, 민간의 다양한 전문가 활용에 대해 수탁사업자가 지니는 이점을 활용할 경우 효과적으로 사업이 수행될 것으로 판단됨

- 다만 네트워크 활용과 관련하여 중앙정부와 광역자치단체 및 기초자치단체, 그리고 사회연대경제와 관련된 타 조직들과의 유기적인 협조체계 구축 등에 있어서는 민간위탁사업자의 권한 등이 제한적이므로 정부 및 지자체, 관련 공공기관과의 유기적인 네트워크 구축에는 한계가 있을 것으로 판단됨
- 신규 기능 중에서는 시행계획 수립 지원, 연구과제 수행, 사업성과보고서 검토 등에 있어서는 관련 전문성이 공공기관 위탁이나 출연기관 등에 비해 다소 부족할 것으로 판단됨
  - 공공기관 등은 타 분야 사업계획 수립, 사업평가 및 연구기능 수행 경험 등이 민간사업자에 비해 많으므로 체계적인 대응이 가능하며, 사업 추진 과정에서 시행착오를 줄여 보다 안정적인 사업 추진이 가능할 것으로 판단됨
- 추가적으로 현행과 동일하게 유지되는 마을기업 DB 관리 기능과 관련하여 민간사업자는 위탁기간 동안 상용 플랫폼을 통한 마을기업 DB 관리가 이루어지므로 마을기업에 대한 생애주기별 다양한 정보 수집이 이루어지는 실태조사가 병행될 경우 DB 관리의 안정성이 다소 결여될 것으로 판단됨
  - 마을기업별 매출정보, 종사자 현황 등 관리 정보가 많아질 경우 보다 체계적인 보안관리가 필요하며, 상용 플랫폼이 아닌 별도의 서버 등의 마련, 보안인력 확충 등을 제한된 예산으로 민간사업자가 담당하기에는 한계가 있음

#### □ 공공기관 위탁

- 공공기관 위탁 방식은 민간위탁 방식에 비해 사업추진의 안정성을 확보할 수 있으며, 수탁 기관의 경영 기법 등을 통한 체계적인 사업 추진이 가능할 것으로 판단됨
  - 수탁 기관은 마을기업 지원기관과의 사업 연계성이 있거나 유사한 기능을 수행하는 기관이므로 유사 사업 추진 경험이 있으며, 사업 추진 절차 등이 확립되어 체계적인 사업 추진이 가능할 것으로 판단됨
- 다만 마을기업에 대한 이해도 부족, 마을기업 유관 전문가 등에 대한 네트워크의 부족 등으로 사업 수혜자에 대한 맞춤형 지원이 다소 약화될 소지도 있음

- 컨설팅 및 교육 등에 대해 체계적인 추진은 가능할 수 있으나 마을기업에 대한 초기 낮은 이해도 등으로 위탁 시 기존 사업 추진 사항에 대한 인수인계가 잘 이루어지지 않을 경우 수혜자 수요에 부합하는 사업 추진이 어려울 수 있음
- 뿐만 아니라 마을기업 지원기관 사무가 기관에서 수행하는 고유 사무에 비해 우선순위가 낮을 경우 마을기업 지원기관 사업 수행에 대한 인적 및 물적 자원투입이 효과적으로 이루어지지 않을 우려도 있음
- 강화 기능 중에서는 중앙정부 및 지방자치단체, 유관 공공기관 등과의 네트워크 강화가 이루어질 것으로 판단되며, 신규 기능 중에서는 시행계획 수립, 연구과제 수행, 사업 성과보고서 검토 등이 체계적으로 이루어져 관련 사업에 대한 사업 수혜자의 만족도가 제고될 것으로 판단됨

#### □ 출연기관

- 출연기관을 통한 사업 추진은 마을기업 지원기관이 기관의 고유 기능이며, 마을기업 지원사업과 같은 기관에서 수행할 경우 시너지 효과가 발생하는 사업이 동시에 이루어지기 때문에 가장 효과적인 사업 추진방식으로 판단됨
  - 공공기관 위탁과는 달리 출연기관을 통한 사업 수행은 마을기업 지원 사업이 출연기관 고유사무로 인식되어 사업 우선순위가 높음
  - 또한 사업수행과 관련하여 고유사무로 인식될 경우 사업성과 창출을 위한 인적 및 물적자원의 우선순위가 높아져 타 운영방식에 비해 양질의 서비스 제공이 가능함
  - 특히 사업수행과 관련하여 위탁기간이 없으므로 민간위탁 또는 공공기관 위탁보다 중·장기적인 시계에서 안정적인 사업 추진이 가능함
- 출연기관 또한 공공기관 위탁과 동일하게 지역네트워크 구축에 있어서는 효과가 증가할 것으로 판단되며, 신규기능 중 시행계획 수립 지원, 연구과제 수행, 성과검토 등에 있어 민간위탁 대비 사업성과가 제고될 것으로 판단됨

【표 5-10】 주민복지 증진에 미치는 효과 검토

구분	사업명	주민복지 증진 효과 변화		
		민간위탁	공공위탁	출연기관
유지	상품성 강화 지원	-	-	-
	MD 품평회	-	-	-
	마을기업 DB 관리	감소	증가	증가
	리스타트사업	-	-	-
	마을기업 홍보비	-	-	-
	사무관리	-	-	-
강화	비즈니스 지원단 운영	-	-	-
	성장지원사업	-	-	-
	교육지원사업	-	-	-
	지역네트워크 구축	감소	증가	증가
신규	시행계획 수립 지원	감소	증가	증가
	연구과제 수행	감소	증가	증가
	사업성과보고서 검토	감소	증가	증가
	실태조사	-	-	-
	우수 마을기업 발굴 및 홍보	-	-	-

## 5. 운영방식 검토 결과의 종합

- 공공기관 위탁 방식은 민간위탁에 비해 사업 추진의 안정성과 경제적 효율성을 확보할 수 있는 방안이므로 개정된 「마을기업법」 시행 및 동법 시행령이 제정되고, 법 개정사항 등이 사업에 반영되어 정책환경이 안정되면 공공기관 위탁으로의 운영방식 변경을 고려할 수 있음
  - 현재 시행령이 확정되지 않았으며, 개정된 법 시행 이후 초기과정에서 정책 결정사항이 많아 조기에 공공기관 위탁으로 운영방식을 변경할 경우 수탁 기관의 준비기간이 부족하여 사업 추진에 혼선이 발생할 우려가 있음

- 정책환경 변화가 많은 현재 시점에서는 민간위탁 방식을 유지하여 지원기관의 역할 변화 등에 기존의 사업추진 경험 등을 바탕으로 안정적으로 대응하는 것이 지원기관 운영방식을 변경하는 것보다 효과적일 것으로 판단됨
- 출연기관의 설립은 현재 마을기업 지원기관의 업무량으로는 불가능하며, 「사회연대경제기본법」 제정 이후 사회적경제 구성기관의 종합 지원 체계구축 등이 필요할 경우에 중·장기적인 검토가 필요함

【표 5-11】 운영방식 검토 결과

구분	법·제도적 타당성	경제적 타당성	주민복리 증진 검토결과	비고
민간 위탁	사무 적합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소요예산: 820백만원</li> <li>• 인건비 및 사업비 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현행 수혜자 만족도 높음</li> <li>• 신규사무에 대한 초기 혼선 감소</li> <li>• 일부 사업의 안정성 및 신규사업 수행역량 다소 부족</li> </ul>	현행 방식
공공 위탁	사무 적합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소요예산: 722백만원</li> <li>• 일반운영비, 관리인력 인건비 감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유사 사업 추진경험 기반 사업의 안정성 및 체계성 확보</li> <li>• 위탁사업에 대한 지원 우선순위 낮음</li> <li>• 계획수립, 연구, 성과평가 등에 대한 강점</li> </ul>	경제진흥원 위탁
출연 기관	사무 적합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소요예산: 11,375백만원</li> <li>• 기관설립비, 경영지원 인건비 등 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을기업 지원의 조직 고유사무로 역량 집중 가능</li> <li>• 계획수립, 연구, 성과평가 등에 대한 강점</li> </ul>	마을기업 및 사회적경제 기능 통합

## 제3절

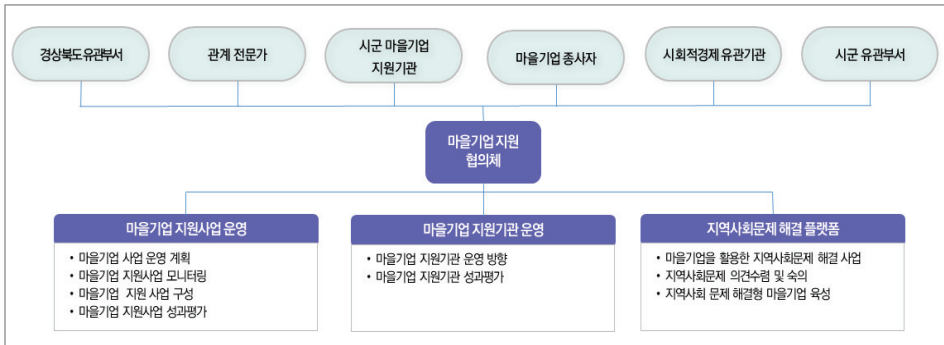
## 운영 지원체계 구축 및 제도 개선사항

## 1. 마을기업 지원기관 지원체계 개선

## □ 관계기관과의 네트워크 강화

- 마을기업 지원기관이 마을기업 지원에 대한 종합 플랫폼의 기능을 수행할 수 있도록 사회적경제, 마을공동체 등 유관기능 수행 조직 및 시·군 마을기업 지원 담당자 및 지원기관, 유관 전문가 등과의 네트워크 구축 필요
  - 사회적경제 내의 다양한 정책주체 간의 연계 외에도 민관협치 차원에서 사회적 경제 외부의 관련 분야 협업의 촉진을 목표로 함
  - 마을기업 사업을 집행하는 기관으로서의 지원기관의 역할을 넘어 마을기업 및 사회적 경제, 민간기업 부문의 수요를 반영하여 지방자치단체가 진행하는 사업을 구상하고 효과적인 지원을 할 수 있도록 마을기업 지원기관이 플랫폼으로서의 기능 수행
- 마을기업 지원기관이 주축이 된 거버넌스 체계를 구성하고 이를 바탕으로 마을기업 지원사업의 운영방식, 마을기업 성과분석, 지원기관 운영방안 등에 대한 의사결정 및 협업 등이 이루어질 필요가 있음
  - 마을기업 종사자 및 전문가, 관계 공무원의 사업 수요, 기존 마을기업 지원사업의 성과를 기반으로 지원기관 운영 및 사업 운영방향을 결정하고, 사업 추진과정에서도 집행과정을 모니터링하여 참여자간 협업을 지속함
- 추가적으로 마을기업 지원기관의 운영 외에도 지역사회의 의제를 해결하는 기제로서 마을기업이 활용될 수 있도록 지역사회 문제 해결 플랫폼으로의 기능도 수행할 것을 제안함
  - 지역사회의 문제를 마을기업 자원을 활용하여 해결할 수 있는 방안을 모색하고 참여자간 협업 사항을 도출하여 문제를 해결하는 기능을 수행하여 마을기업 사업의 지역사회 기여도를 제고함

【그림 5-4】 마을기업 지원 네트워크 구성(안)



□ 마을기업 관련 DB 구축

- 마을기업에 대한 실태조사와 연계하여 마을기업에 대한 기업정보, 사업수혜 실적, 마을기업 사업의 성과 등에 대한 다각적인 DB 구축이 필요하며 이를 활용한 사업 계획, 연구수행 등으로 환류될 필요가 있음
  - 경상북도는 마을기업 현황, 기업정보 관리, 사업보고 관리 등을 위탁사업 수행자를 통해 관리하고 있으나, 마을기업에 대한 성과분석 및 연구수행을 위해서는 정량적 요인의 사업성과 관리, 마을기업 사업 수혜실적 관리, 기업 정보 관리 항목을 보다 강화할 필요가 있음
- 특히 마을기업에 대한 DB 구축은 마을기업 지정 이후에 마을기업에서 제외되어 기업이 폐업하는 시점까지 추적 관찰하여 마을기업 지원 여부에 따른 기업 운영 상황 변화 등을 모니터링할 필요가 있음
  - 예비마을기업 지정을 신청하였으나 선정되지 않은 기업을 대상으로도 마을기업 사업수혜 이후 효과 분석 등을 위해 가능하면 기업 DB 구축을 진행하는 것을 제안함
- DB 구축은 경상북도 내 마을기업 조사자의 연령을 고려할 때 오프라인 대면 조사를 권장하며, 작성한 정보에 대해 마을기업 지원기관이 검토하여 자료의 신뢰성을 제고할 필요가 있음

**| 표 5-12 | 마을기업 관련 DB 구축 항목**

구분	주요 내용
마을기업 현황	마을기업 조직형태, 기업 유형
	마을기업 설립 연도
	마을기업 지정 현황
	마을기업 지원사업 수혜 실적
기업정보 관리	마을기업 연도별 매출액
	마을기업 종사자 수 및 종사자 기초 통계(학력, 근무기간, 근무유형, 보수 등)
	사업장 점유 현황
	대표자 과거 창업 현황 및 직장 현황
마을기업 사업 수혜 실적	지원서비스 만족도
	사업수혜 기간 및 수혜 사업 내용
	지원 사업에 대한 불편사항
마을기업 성과	지역사회 기여 사업 수행 실적
	일자리 창출 실적
	포상 실적
	사업보고서 주요 정보

주: 밑줄로 표시한 사항은 신규로 추구한 정보임

### □ 마을기업 지원기관에 대한 성과관리 체계 구축

- 마을기업 지원기관에 대해서도 사업수행 실적 등에 기반한 성과관리 체계구축이 필요함. 이를 통해 마을기업 사업 수행이 정책목표에 부합하도록 유도하고, 기존의 사업 수행 실적 등이 차년도 사업 등에 반영되도록 노력해야 함
  - 마을기업 지원기관에 대해서는 민간위탁 성과평가를 실시하고 있으며, 이 외에도 행정안전부 주관 17개 시·도 마을기업 지원기관 중 실적 우수 기관에 대한 표창이 이루어지고 있음
  - 다만 마을기업 지원기관에 대한 민간위탁 성과평가는 위탁기간 만료 시점에서 평가를 진행하므로 2~3년 단위 위탁 시에는 위탁 기간 중 연도별 성과평가가 별도로 이루어지지 않음

- 행정안전부 주관 마을기업 지원기관에 대한 평가는 우수 마을기업 선정을 목적으로 이루어지고 있으나 결과에 대한 환류체계 마련 및 표창 외에는 유인 체계가 부족함
- 지원기관에 대한 성과관리는 마을기업 시행계획 상의 목표, 연차별 사업 실적, 그리고 위탁기간 동안의 중기 목표 등을 고려하여 성과지표를 수립하여 종합적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 마련될 필요가 있음
- 성과관리는 연중 상/하반기, 연도말 연차 성과평가, 그리고 위탁기관 종합 성과평가의 체계로 시점별로 성과평가가 이루어질 필요가 있으며 성과평가 외에도 사업 집행과정에 대한 모니터링으로 성과목표 수정 등이 필요함
- 마지막으로 성과평가의 환류가 이루어질 수 있도록 성과평가 결과의 반영 수준에 대한 내용도 성과평가 시 필요하며, 마을기업 지원기관에 대한 평가결과의 보상수단 마련으로 유인체계를 강화할 필요가 있음
  - 보상수단으로는 재위탁 시 위탁기간의 확대, 사업운영 실적에 대한 마을기업 지원기관의 포상, 마을기업 지원기관에 대한 사업비 증액 등을 고려할 수 있음

**□ 시범사업 모델 발굴을 위한 마을기업 지원기관 운영의 자율성 제고**

- 마을기업 지원 정책 변화에 능동적으로 대응하고 지역 특화형 마을기업 육성을 위해서는 마을기업 지원기관이 자율성을 바탕으로 시범사업 의제를 발굴하고 이를 추진할 수 있는 여건 확보가 필요함
- 법에서 명시한 마을기업 지원기관의 사무 외에 경상북도의 특색이 반영된 시범 사업을 지원기관이 발굴하고 추진할 수 있도록 시범사업 운영, 자율적인 성과 목표 수립 등 사업 운영에 있어서의 자율성 확보 기제가 필요함
- 마을기업 지원기관에 대한 성과평가 체계가 갖춰지면 지원기관 사업 수행에 대한 책임성이 강화될 수 있으므로 이와 함께 사업 추진의 재량성을 확보해 줄 수 있을 것으로 판단됨

## 2. 마을기업 지원 제도 개선사항

### □ 마을기업 지원사업에 대한 명확한 정책목표 마련

- 마을기업 지원·육성과 관련하여 마을기업의 양적 확대, 우수 마을기업의 육성, 공공성 및 지역성, 그리고 수익성 등 다양한 목표가 혼재되어 있으므로 중앙정부가 지향하는 마을기업의 명확한 정책목표 설정이 필요함
  - 마을기업과 관련하여 지역사회에 대한 기여가 중요시되고 있으나 행정안전부 통계연보 등에서 제시되는 마을기업 실적은 마을기업의 평균 매출액 및 일자리 창출 실적으로 마을기업 사업 수행에 있어 지자체의 목표설정에 어려움이 있음
- 중앙정부의 목표 설정에 맞춰 시·도가 정책목표를 수립하고 이에 대응한 시책을 추진할 수 있도록 마을기업 육성·기본계획 수립 시에 명확한 정책방향의 수립이 요구됨
  - 정책목표 수립과 함께 마을기업 지원정책에 대한 성과지표 및 목표를 제시하여 지방자치단체가 가시적인 목표를 바탕으로 사업을 추진할 수 있도록 해야 함

### □ 마을기업 지원기관에 대한 국비 보조 필요

- 마을기업 지원기관은 시·도 자체적으로 운영하므로 국비 보조가 이루어지지 않으나 마을기업 지원·육성 기능이 중앙정부의 사회연대경제체계 구축의 일환임을 고려할 때 국비보조가 필요할 것으로 판단됨
- 지원기관 운영에 있어 자치단체마다 인력 및 예산 투입 규모의 차이가 크며 이에 따라 지방자치단체의 마을기업 지원에 대한 최소한의 보편적 서비스 제공에 한계가 있음
- 최근 입법 추진 중인 「사회연대경제기본법」 법안(복지왕의원 외)에서는 시·도 지원센터에 대해 지원센터 활성화 및 역량 강화 등에 대한 예산 및 인력을 중앙정부가 지원할 수 있도록 규정되어 있어 시·도에서 운영하는 지원센터에 대한 국고보조금 지원이 가능함

【표 5-13】 「사회연대경제기본법」 법률안(복기왕 의원 외) 관련 규정

제17조(시·도별 사회연대경제지원센터의 설치 등) ① 시·도지사는 지역의 특성을 고려한 사회연대 경제 발전 사업을 효과적으로 추진하기 위해 시·도별 사회연대경제지원센터(이하 “시·도 지원 센터”라 한다)를 설치·운영할 수 있다.  
③ 정부는 시·도지사 **와 협의하여 시·도 지원센터 활성화와 역량 강화를 위하여 필요한 경우 시·도 지원센터에 예산과 인력을 지원할 수 있다.**

- 유사 사례를 고려하여 마을기업 지원기관에 대한 예산 지원의 법률상 임의규정 마련이 필요하며, 현재 수행되는 행안부 주관 마을기업 지원기관 평가와 연계하여 평가 결과에 따라 차등 지원하는 방안을 검토할 수 있음
  - 현재 시행을 앞두고 있는 「마을기업법」에 사회연대경제 지원센터와 동일하게 지원규정을 신설하기 위해서는 법개정이 필요하므로 현실적으로는 「마을기업법 시행령」 마련 시 마을기업 지원기관에 대한 규정을 동법 제12조(마을기업에 대한 지원 등) 제1항 제5호를 근거로 하여 지원 사항을 규정할 수 있음

【표 5-14】 「마을기업법」 재정지원 관련 규정

제12조(마을기업에 대한 지원 등) ① 국가 및 지방자치단체는 마을기업의 설립·운영에 필요한 다음 각 호의 사항에 대하여 행정적·재정적 지원을 할 수 있다.  
1. 경영 법률·기술·세무·노무·회계·마케팅 등에 대한 전문적 자문 및 정보 제공  
2. 마을기업 대표자 및 구성원의 능력향상을 위한 교육훈련  
3. 시설비·부지구입비 등의 지원·용자  
4. 국유·공유 재산 및 물품의 대부·사용  
5. **그 밖에 마을기업의 설립·운영에 필요한 사항으로서 대통령령으로 정하는 사항**

□ 지방자치단체에 대한 마을기업 지원 유인체계 마련

- 마을기업 육성·지원에 대한 지방자치단체의 정책 관심을 제고할 수 있도록 마을기업 지원사업에 대한 성과평가를 기반으로 우수 지방자치단체에 대한 지원 강화 등 유인체계를 마련할 필요가 있음
  - 현재 마을기업 지원사업은 지정된 마을기업에 지방자치단체와 동일하게 매칭하여 사업비를 지원하는 방식으로 이루어지고 있어, 지방자치단체별 마을기업 지원에 대한 유인이 크지 않은 실정임
  - 지정 마을기업에 대한 지원 외에도 지방자치단체별 특성에 맞춘 마을기업 사업에 대한 공모방식의 보조금 지급, 우수 지자체에 대한 보조율 차등 운영, 담당 공무원에 대한 표창 등 강화된 유인체계의 마련이 필요함



# 제 6 장

---

## 결론

제1절 연구 결과 요약

제2절 연구의 한계



## 제1절

## 연구 결과 요약

## □ 연구 개요

- 본 연구는 「마을기업법」 제정 등 마을기업 지원정책 관련 정책환경 변화에 대응한 경상북도의 마을기업 지원기관의 수행 기능을 도출하고 이를 바탕으로 마을기업 지원기관의 역할 강화방안을 모색하고자 함
  - 「마을기업법」 제정 등 마을기업 관련 정책환경 변화에 대응한 마을기업 지원기관의 기능을 도출하고 경상북도의 마을기업 지원 기능 및 사무를 정립하고자 함
  - 경상북도의 마을기업 지원 사무와 타 시·도 지원기관의 운영방식, 그리고 마을기업 종사자 및 전문가의 요구 기능 등을 종합하여 타당성 검토를 통한 합리적인 마을기업 지원기관 운영방식을 도출하고자 함
- 제2장에서는 마을기업 지원기관의 역할과 중간지원조직으로서 운영방식의 결정에 있어 고려사항을 검토함
  - 마을기업은 「마을기업법」 제2조(정의)에 따르면 “마을주민이 주도하여 지역 자원을 활용한 수익사업을 통하여 소득과 일자리를 창출하고 지역 문제를 자발적으로 해결하는 사업체”로 정의되며, 마을기업은 경제성, 공공성, 지역성을 모두 추구함
  - 2019년부터 2024년 기간 동안 마을기업의 변화를 살펴보면 2019년 1,526개소에서 2024년 1,726개소의 마을기업으로 증가하였으며, 이는 마을기업과 관련한 행정수요가 증가하였음을 시사함
  - 마을기업 지원기관은 마을기업 발굴 및 심사지원, 마을기업 경영지원, 교육·컨설팅, 마을기업 간 네트워크 구축 등을 지원함. 다만 예산 및 인력 부족에

다른 체계적인 지원이 부족하며, 전문성 부족에 따른 맞춤형 종합 지원이 다소 부족한 측면에 있음. 그리고 단기 위탁계약 중심의 운영으로 중장기 마을기업 지원체계 구축에 한계를 지니고 있는 실정임

- 중간지원조직으로서 마을기업 지원기관의 운영은 민간위탁, 공공기관 위탁, 그리고 출연기관 설립 등을 검토할 수 있으며, 민간기관과 공공기관 위탁과 달리 출연기관 설립은 일정 규모 이상의 조직 구성 등에 대한 고려가 필요함

○ 제3장에서는 중앙정부의 마을기업 지원정책 환경과 경상북도 및 타 시·도 마을기업 지원기관의 운영현황을 분석하고 시·도 마을기업 지원정책의 추진방향을 제시함

- 중앙정부 정책환경의 가장 큰 변화는 2025년 「마을기업법」 제정이며, 이를 통해 마을기업 육성 및 지원정책에 대한 체계적인 법적 근거가 마련되었으며, 각 시·도는 마을기업 지원 시행계획 수립, 관련 위원회 설치, 마을기업 지원 관련 신규 사무 등의 기능이 신설됨. 또한 「사회연대경제기본법」 제정이 이루어지면 사회연대경제 관련 조직의 통합적 관리 및 정책 추진이 필요할 것으로 판단됨
- 시·도별로는 마을기업 지원기관의 운영을 사회적경제 지원 기능과 통합하여 관리하는 지자체가 많으며, 운영방식은 민간위탁에서 유관 기능을 수행하고 있는 도 산하 출연기관으로의 공공기관 위탁이 점차적으로 이루어지고 있는 실정임
- 경상북도는 타 시·도에 비해 마을기업이 많이 분포하며, 식품 제조 중심의 마을기업 업종이 다수를 차지하고 있으며 종사자의 연령층이 높고 여러 지역에 마을기업이 산재되어 있는 특성을 보이고 있음
- 중앙정부 정책환경 변화 및 타 시·도 정책 추진현황을 종합하면 향후 마을기업 지원정책은 사회연대경제 성장에 기여할 수 있도록 마을기업의 지역사회 기여를 강화할 필요가 있으며, 중·장기 계획에 기초한 체계적인 지원, 그리고 마을기업 지원사업의 성과 제고가 필요할 것으로 판단됨
- 지원기관의 운영에 있어서는 마을기업 사업 집행기관이 아닌 종합 지원기관으로의 역할 강화가 필요하며, 유사·중복기관과의 통폐합을 고려할 필요가 있음

- 제4장에서는 마을기업 지원기관 역할에 대한 전문가 및 마을기업 종사자의 인식 분석을 수행함
  - 전문가 인식 조사는 AHP를 통해 마을기업 유관 연구경험이 있는 학계 전문가 및 시·도 연구원 소속 연구자, 그리고 마을기업 지원기관 종사자를 대상으로 마을기업 지원정책 및 지원기관의 문제점·개선방안, 그리고 법 제정 이후 강화될 기능 등에 대해 조사함
  - 마을기업 종사자 대상 인식분석은 구조화된 설문지를 바탕으로 경북 도내 마을기업 종사자를 대상으로 마을기업 지원사업 및 지원기관에 대한 만족도, 향후 강화될 사업 등에 대해 조사함
- 제5장에서는 마을기업 정책환경 변화, 타 시·도 마을기업 지원기관 운영현황 및 경상북도 마을기업 지원기관 현황 등을 종합하여 경상북도의 마을기업 지원기관 역할 활성화 방안을 제시함
  - 마을기업 지원정책 추진 방향으로는 강소 마을기업 육성을 통한 보듬공동체와 사회연대경제의 구축이라는 정책목표 하에 강소마을 기업 육성 강화, 지역 사회 및 공동체 문제 해결 지원, 마을기업의 안정적 경영 지원, 체계적인 마을기업 지원체계 구축 등의 중점 과제를 제시함
  - 마을기업 지원기관 운영 방향은 마을기업 지원의 전문성 확보, 마을기업 육성 및 강소마을 기업 지원 중심으로의 전환, 마을기업 간 연계 강화를 사업 방향으로 제시함
  - 마을기업 지원기관 운영 방식과 관련하여 민간위탁, 공공기관 위탁, 출연기관 등에 대한 법·제도적 타당성, 경제적 타당성, 주민복지 증진에 미치는 효과 등에 대해 검토하였으며, 단기적으로는 민간위탁에서 점차적으로 공공기관 위탁으로 변경하는 방안을 제시함
  - 마지막으로 마을기업 지원기관의 운영 지원체계 구축과 관련하여 관계 기관과의 네트워크 강화, 마을기업 관련 DB 구축, 지원기관에 대한 성과관리 체계 구축, 시범사업 모델 발굴을 위한 자율성 확보 등을 제시하였으며, 제도 개선사항으로 마을기업 지원사업의 목표 설정, 지원기관 및 지자체 재정지원 강화 등을 제시함

## □ 마을기업 지원기관에 대한 전문가 및 마을기업 종사자 인식분석 결과

- 마을기업 지원정책에 있어서는 중·장기 관점에서의 명확한 마을기업 지원 체계 수립, 지원기관 역할의 명확한 정립 및 통합관리체계 구축, 실효성 있는 마을기업 지원 정책 추진 등이 필요한 것으로 분석됨
  - 마을기업 지원정책 추진과 관련하여 마을기업을 통해 달성하고자 하는 정책 목표를 구체화하고 이를 바탕으로 중·장기적 관점에서의 정책효과를 측정하고 관리하는 방향으로의 정책 방향 설정이 요구됨
  - 마을기업 지원기관과 지방자치단체 간 명확한 역할 분담이 필요하며, 마을기업 지원기관이 주어진 역할 내에서 자율성을 확보하고 책임있게 사업을 추진할 수 있도록 지원할 필요가 있음
  - 단기적인 매출액, 고용 등의 성과보다는 마을기업의 지속가능성 및 지역기여도 등에 보다 집중하여 중·장기적인 성과에 기반한 마을기업 지원정책 추진이 필요함
- 마을기업 지원기관의 운영에 대해서는 지원기관에 대해 만족도는 전반적으로 높으나 경영컨설팅, 교육지원 사업 등의 추진방식 개선이 필요하며, 중장기 관점에서의 마을기업 지원 관리가 필요한 것으로 분석됨
  - 전반적으로 주요 지원사업별 만족도는 높은 편이나, 마을기업 종사자가 인지하는 사업 필요성에 비해 만족도는 다소 낮게 평가되어 마을기업 지원사업에 대한 기능 강화가 요구됨
  - 경영컨설팅의 경우 컨설팅 횟수 및 만족도의 개선이 필요하며, 교육지원 사업은 교육제공 방식의 개선이 필요한 것으로 도출됨.
  - 전문가 조사 결과에 따르면 「마을기업법」 제정 이후 마을기업 지원기관이 수행하는 사무와 관련하여 마을기업 대한 경영 기능을 보완해줄 수 있는 컨설팅 기능의 강화와 우수 마을기업 육성, 그리고 마을기업 간 네트워크 활성화 등에 대한 기능 강화 필요성이 높게 평가되고, 신규 마을기업 발굴 등에 있어서는 향후 기능 강화 필요성이 낮게 도출됨

□ 정책환경 변화를 고려한 마을기업 지원정책 방향

- 마을기업 지원정책은 지역사회에 대한 기여를 중심으로 지역 공동체 회복, 돌봄 체계 강화 등 사회연대경제 구성원으로서의 마을기업의 역할을 강화할 필요가 있으며, 이 외에도 성과관리 강화, 체계적이고 안정적인 마을기업 육성 지원 체계 구축 등이 우선시되어야 함
  - 마을기업의 경제적 측면보다는 마을기업을 통한 취약계층의 지원 및 사회서비스의 효과적 제공, 주민 주도의 지역사회 문제 해결의 기제 확보에 방점을 두고 이를 지원할 수 있도록 정책이 구성되어야 함
  - 마을기업 지정 확대보다는 성과 우수 마을기업에 대한 지원 강화를 통해 타 마을기업으로의 성과 확산이 이루어질 수 있도록 정책 추진 기초의 변화가 필요함
  - 시행계획에 기반한 중·장기 마을기업 지원방향 설정 및 안정적인 지원정책 추진이 필요함
- 이에 따라 시행계획 수립, 거버넌스 구축, 성과관리 등의 신규기능과 우수 마을기업 육성, 맞춤형 마을기업 지원 네트워크 강화 등이 강화될 필요가 있음

□ 정책환경 변화를 고려한 마을기업 지원기관의 운영 변화

- 마을기업 지원기관은 보다 높은 전문성을 바탕으로 지정된 마을기업의 안정적인 경영과 우수 마을기업으로의 도약을 위한 성장 지원 기능 강화가 요구됨
  - 마을기업 지원 시행계획 수립, 마을기업 성과분석 및 연구기능 수행 등을 위한 보다 높은 전문성 필요
  - 투입 중심의 마을기업 지원보다는 마을기업별 맞춤형 지원 강화를 위한 마을기업 지원기관의 역할 강화가 필요함
- 마을기업 연구, 우수 마을기업 발굴 및 홍보, 마을기업 성과보고서 검토 등의 신규 업무와 함께 경영지원, 교육·컨설팅, 네트워크 구축 기능 등이 강화될 필요가 있음

## □ 마을기업 지원기관 운영방식 검토

- 공공기관 위탁 방식은 민간위탁에 비해 사업 추진의 안정성과 경제적 효율성을 확보할 수 있는 방안이므로 개정된 「마을기업법」 시행 및 동법 시행령이 제정되고, 법 개정사항 등이 사업에 반영되어 정책환경이 안정되면 공공기관 위탁으로의 운영방식 변경을 고려할 수 있음
- 정책환경 변화가 많은 현재 시점에서는 민간위탁 방식을 유지하여 지원기관의 역할 변화 등에 기존의 사업추진 경험 등을 바탕으로 안정적으로 대응하는 것이 지원기관 운영방식을 변경하는 것보다 효과적일 것으로 판단됨

## □ 운영 지원체계 구축 및 제도 개선사항

- 마을기업 지원기관 지원체계 개선에 있어서는 관계기관과의 네트워크 강화, 마을기업 관련 DB 구축, 마을기업 지원기관에 대한 성과관리 체계 구축, 지원기관의 운영 자율성 제고 등을 제안함
  - 네트워크 구축은 마을기업 지원기관이 마을기업 지원에 대한 종합 플랫폼의 기능을 수행할 수 있도록 사회적경제, 마을공동체 등 유관기능 수행 조직 및 시·군 마을기업 지원 담당자 및 지원기관, 유관 전문가 등과의 네트워크 구축 필요
  - DB구축은 마을기업 지정 이후에 마을기업으로 지정되지 않더라도 기업이 폐업하는 시점까지 추적 관찰하여 마을기업 지원 여부에 따른 기업 운영상황 변화 등을 모니터링할 필요가 있음
  - 성과관리에 있어서는 마을기업 시행계획상의 목표, 연차별 사업 실적, 그리고 위탁기간 동안의 중기 목표 등을 고려하여 성과지표를 수립하여 종합적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 마련될 필요가 있음
- 제도 개선사항으로는 마을기업 지원사업에 대한 명확한 정책목표 마련, 마을기업 지원기관에 대한 국비 보조, 지자체에 대한 유인체계 마련 등을 제안함

## 제2절

## 연구의 한계

## □ 중앙정부의 「마을기업 시행령」 제정 추진에 따른 정책 방향 분석의 한계

- 본 연구는 「마을기업법」 제정에서 시·도 사무를 대상으로 연구를 수행하였으나 현재 「마을기업법 시행령」이 제정 추진 중인 상황에서 시행령에서 정하도록 한 시·도의 사무에 대해서는 내용을 반영하지 못하여 분석 결과에 한계가 있음
- 「마을기업법」에서는 기본계획 수립의 구체적 사항, 실태조사의 대상 및 범위, 시·도 위원회 구성, 마을기업 지정요건 및 내용, 마을기업 지원사항, 마을기업 지원기관 설치·지정 및 운영사항 등에 대해서는 시행령에 위임하고 있음
- 시행령 제정 이후 마을기업 지원 정책의 구체적 사항 등이 법률에서 규정한 내용에 비해 사무 또는 기능의 중요성 및 업무량 등이 달라질 수 있으며 이로 인해 분석 결과가 이를 반영하지 못하는 한계도 존재함
- 또한 중앙정부의 마을기업 지원 기본계획이 2026년에 수립되므로 마을기업 지원 및 육성에 대한 중앙정부의 정책방향과 본 연구에서 제시한 지원방향이 차이가 날 수 있음

## □ 마을기업 지원기관 지원사업 비용 산출의 한계

- 마을기업 지원기관 운영방식 검토와 관련하여 본 연구에서는 현재 수행하고 있는 민간위탁의 사업계획서 상 사업별 예산을 근거로 법 제정 이후 신규사무 및 강화사무에 대한 비용을 산정하였으나 신규사무와 기존 사무의 업무량 확대에 따른 소요예산 산출이 실제 투입되는 예산과 상이할 수 있음
- 마을기업 지원기관의 사업예산서는 사업의 물량 및 단가에 근거한 사업예산서 작성이 이루어지지 않아 개별 사업별 정확한 사업량 및 예산소요내역 확인이 불가능하므로 이에 기반한 강화 사무 및 신규 사무에 대한 비용 산출에 있어 오차가 발생할 수 있음

- 공공기관 위탁 시 소요예산 산출에 있어서 위탁이 가능한 경상북도 경제진흥원의 직급별 보수 내역을 확인할 수 없어 현재 마을기업 위탁기관의 사업예산서 상 직급별 인건비를 기준으로 추정하였으므로, 실제 공공기관 위탁을 수행할 경우 경제진흥원에서 산출하는 소요예산은 본 연구보다 증가할 수 있음
  - 통상 공공기관에 대한 위탁은 실제 사업비를 산출하여 위탁수수료를 결정 하기도 하지만 전체 사업비의 일정 비율을 위탁수수료로 산정하는 경우도 있어 위탁 수수료 결정 방식에 따라 공공기관 위탁 시 발생하는 소요예산이 달라질 수 있음
- 출연기관 설립 시 소요예산은 기관 규모, 청사 건립비용, 수익사업의 규모 등에 따라 소요예산이 크게 달라질 수 있으므로 본 연구에서는 유사 기능을 수행하는 가장 최근의 기관설립 사례인 경기도 사회적경제원의 설립 예산을 사용함. 다만 유사 사례는 45명 규모의 조직이므로 실제 경상북도가 설립할 경우 기관 설립 계획에 따라 소요예산이 달라질 수 있음

#### □ 출연기관 설립 시 타당성 조사에 대한 본 연구의 한계

- 본 연구에서는 출자·출연기관 설립 시 타당성 조사의 기준들을 일부 활용하여 운영 방식의 적합성을 검토하였으나 실제 출연기관 설립시에는 보다 구체적인 세부기준의 적용과 방대한 사업자료를 검토하므로 본 연구에서의 분석 결과와 상이할 수 있음
- 본 연구에서는 출연기관에 대한 사업예산 추정 등을 하지 않았으나 앞서 제시된 주민체감 효과의 변화, 법·제도적 타당성 등은 실제 출연기관 설립 시 기관설립 계획, 수행사무, 추진 시 타당성 검토 기준 등에 따라 본 연구의 결과와 상이하게 도출될 수 있음에 유의할 필요가 있음

## 참고문헌

- 고경호, 김태연. (2016). “민간분야 중간지원조직의 실태와 활성화 방안: 충남 지역산업 협의회 사례.” 한국산학기술학회논문지, 17(5): 294-304
- 김상민·박승규·박진경·김도형. (2018). 「지역공동체 활성화를 위한 마을기업 성과평가 및 정책방안 연구」. 한국지방행정연구원.
- 김선기. (2011). 「자립형 지역공동체 사업(마을기업) 활성화 방안」. 한국지방행정연구원
- 박노동. (2017). 「마을기업 운영실태 및 발전방안 연구」. 대전세종연구원.
- 박용규·주영인. (2009). 「지역활성화의 새로운 대안, 커뮤니티비즈니스」. 삼성경제연구소.
- 박형서·이영아·변필성. (2012). 「경북형 지역사회 비즈니스 모형에 관한 연구-지역사회 비즈니스 활성화를 위한 공동지원계 구축방안을 중심으로」. 대구한의대학교 지역개발센터.
- 변필성·윤영모. (2011). 「지역기반 사회적기업 육성을 통한 낙후지역 발전 연구」. 국토연구원.
- 라미영, 김기현. (2024). “학교 안과 밖 돌봄의 통합적 운영을 위한 중간지원조직 운영 사례연구: 기초지방자치단체 내 중간지원조직의 기능과 역할 분석.” 「한국사회 복지행정학」 제26(4): 31-69
- 신동면. (2023). “복지전달체계.” 「복지국가와 사회복지정책」. 다산출판사
- 양세훈. (2012). 「마을기업과 사회적기업의 거버넌스」. 이담.
- 유란희. (2020). “다차원의 협력적 모니터링과 보육서비스 성과 연구: 모니터링을 통한 대리인(agent)에서 청지기로(steward)로.” 한국행정학회 동계학술대회 발표 논문집
- 유란희, (2018). “네트워크 거버넌스 유형과 효과성에 대한 연구: 남양주시 사회복지전달체계를 중심으로.” 「지방정부연구」22(2): 147-172
- 유보람·홍근석. (2023). 「인천광역시 소상공인 전담기구 설립방안 연구」. 한국지방행정연구원.
- 이기태·하현상. (2016). 마을공동체 활성화를 위한 중간지원조직의 역할-거래비용이론 관점에서. 「한국정책학회보」, 25(1): 455-490.
- 이준호. (2015). 「마을기업 육성 관련 법제 분석」. 한국법제연구원.
- 조근식. (2016). 강원도 마을만들기와 중간지원조직 활성화 「강원포럼 리포트」, 제7호.

- 지방공기업평가원. (2021). 「지방공공기관 설립 타당성 검토 매뉴얼」
- 지은구. (2016). 「한국사회복지 전달체계 연구」. 계명대학교 출판부
- 하현상. (2015). 정부지원 마을공동체 사업의 현재와 나아갈 길. 공동체발전 국민포럼. 「한국행정정책학회 기획세미나 발표자료집」.
- 최준규, 조경훈, 윤소은. (2018). 「기초자치단체 사회적경제 중간지원조직 현황 및 활성화 방안 연구」. 경기연구원
- 최준규. (2018). 「경기도 따복기숙사 운영방안에 관한 연구」. 경기연구원.
- 최준규·이현우·신이수. (2019). 경기도 사회적경제지원센터 설치 방안 연구. 경기연구원.
- 최향순, 진석범, 강마리아, 김명선, 조범훈. (2020). 「지역사회복지론」. 대영문화사.
- 행정안전부. (2024). 「2025년 마을기업 육성사업 시행지침」.
- 홍영숙. (2017). 「사회적경제 중간지원조직의 역할 제고방안에 관한 연구: 성북구 사례를 중심으로」. 한양대학교 석사학위논문.
- Dharwadkar, R., G. George, and P. Brandes. (2000). "Privatization in Emerging Economies: An Agency Theory Perspective." *Academy of Management Review*, 32: 480-495.
- Evers, A., H. Wintersberger. (1990). *Shifts in the Welfare Mix: Their Impact on Work, Social Services, and Welfare Policies*. Frankfurt, Germany: Campus Verlag.
- Gilbert, N., and P. Terrell. (2005). *Dimensions of Social Welfare Policy*(8th edition). Boston: Person, Allyn and Bacon
- Milward, H. B., and K. G. Provan. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Network*. IBM Center for the Business of Governemnt.
- Powell, M. (2004). "Welfare Regimes and the Welfare Mix." *European Journal of Political Research*, 43(1): 83-105
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and Public-Privatization Partnerships*. New York: CQ Press.
- Schmid, H. (2003). "Rethinking the Policy of Contracting Out Social Services to Non-governmental Organizations." *Public Management Review*, 5(3): 307-323.

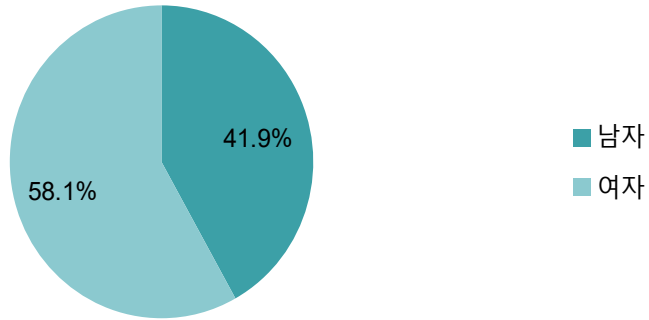
- Shea, J. (2011). "Taking Nonprofit Intermediaries Seriously: A Middle-Range Theory for Implementation Research." *Partners for the Intermediaries Report*: 1-8.
- Van Slyke, D. M. (2003). "The Mythology of Privatization in Contracting for Social Services." *Public Administration Review*, 63(3): 296-315.
- Yang, J. J., H. S. Kim, S. E. Choi, L. Ryu, and Y. J. Choi. (2020). "What Makes Hybrid Insourcing Successful: A New Public-Private Partnership Model for Social Welfare Services?" *Asian Social Work Policy Review*, 14: 11-21.



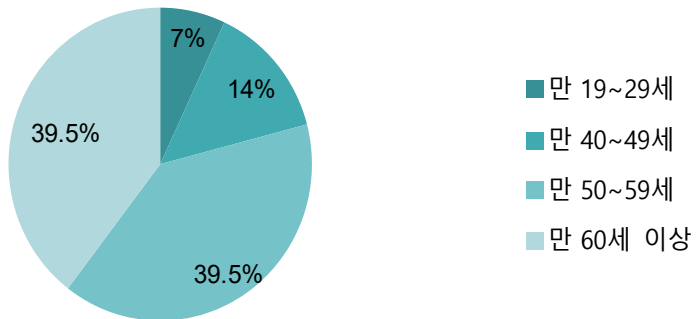
# 부 록

## 부록 1. 마을기업 일반 현황 그래프

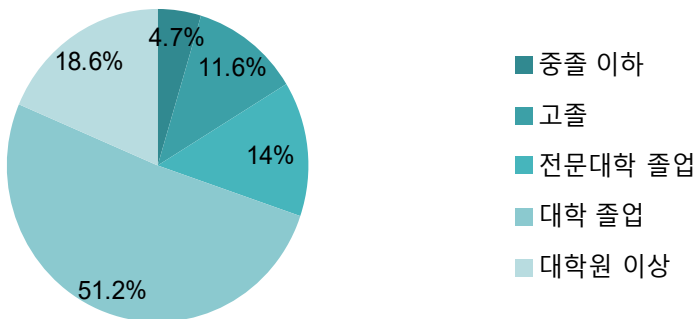
| 부록 그림 1 | 응답자 성별



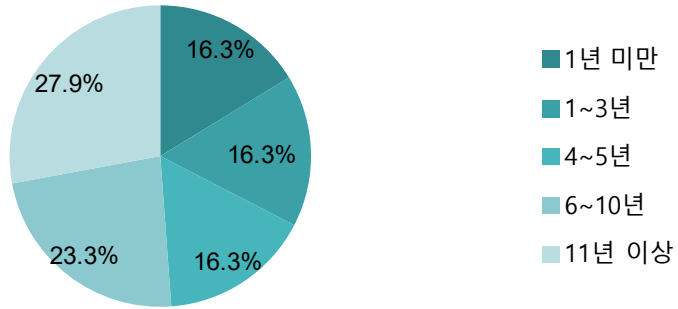
| 부록 그림 2 | 응답자 연령대



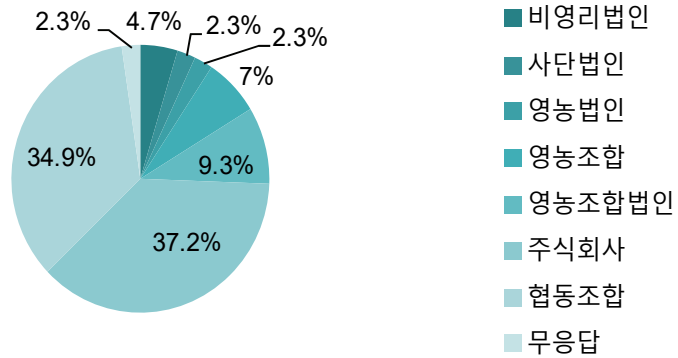
| 부록 그림 3 | 응답자 최종학력



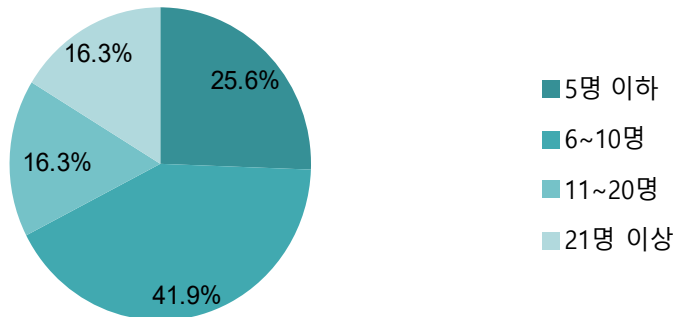
| 부록 그림 4 | 마을기업 이전 경영 경력



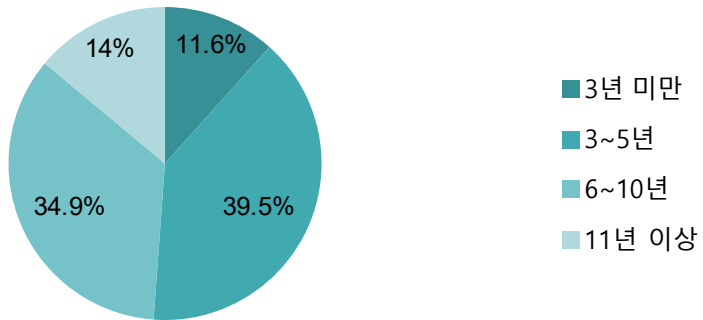
| 부록 그림 5 | 마을기업 법적 형태



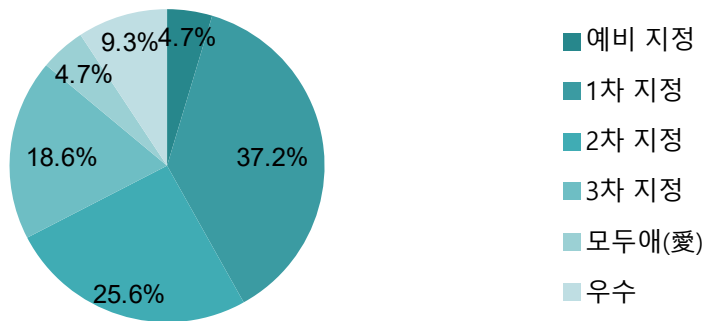
| 부록 그림 6 | 마을기업 출자자 규모



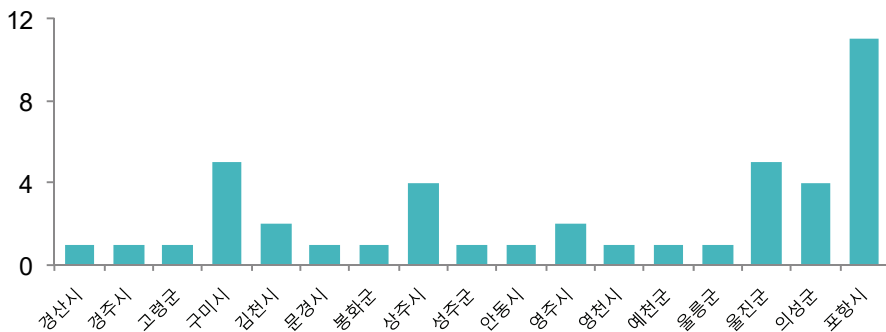
| 부록 그림 7 | 마을기업 운영 기간



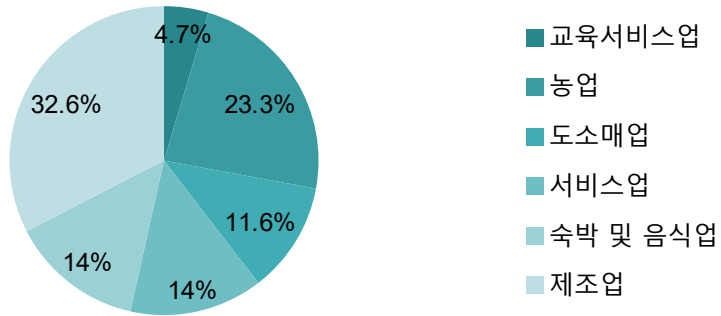
| 부록 그림 8 | 마을기업 지정 단계



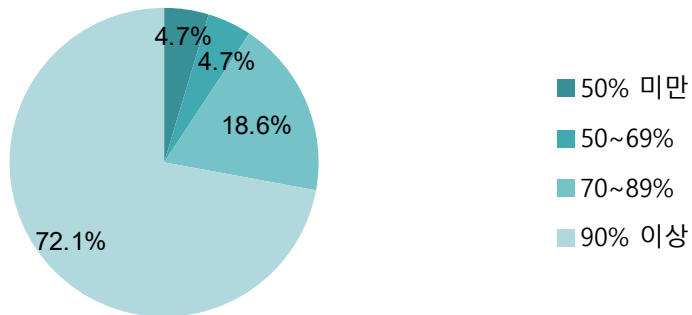
| 부록 그림 9 | 마을기업 소재지



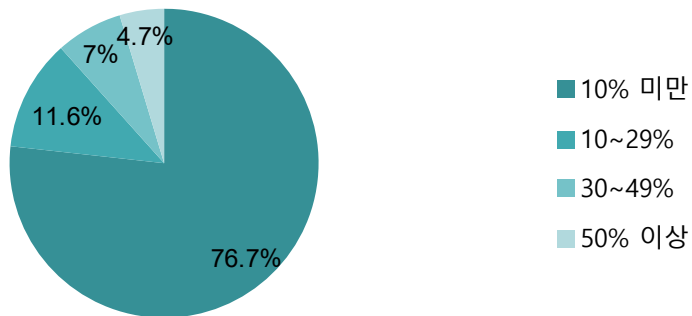
| 부록 그림 10 | 마을기업 업종



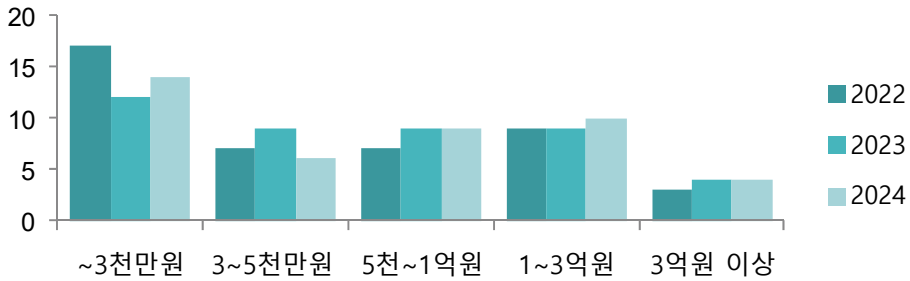
| 부록 그림 11 | 마을기업 구성원 중 주민 비중



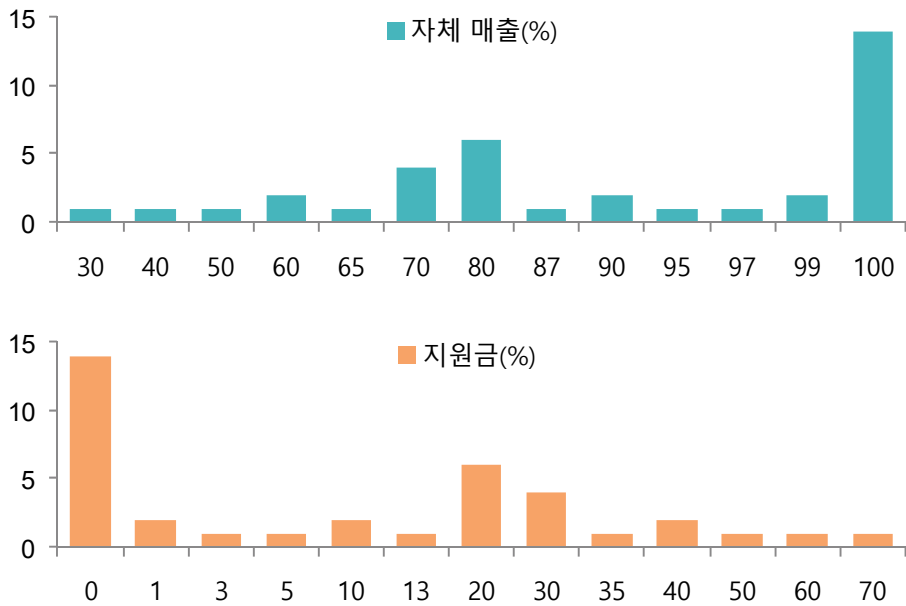
| 부록 그림 12 | 마을기업 구성원 중 청년 비중



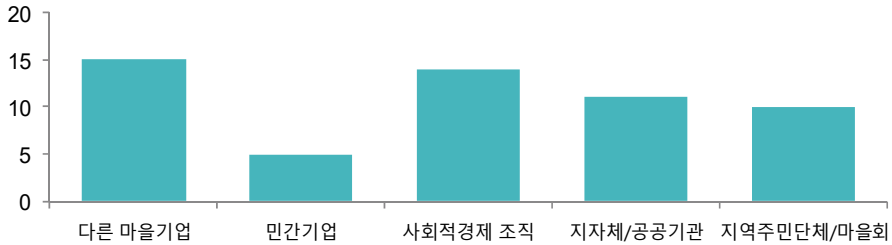
| 부록 그림 13 | 마을기업 최근 3년 연간 매출



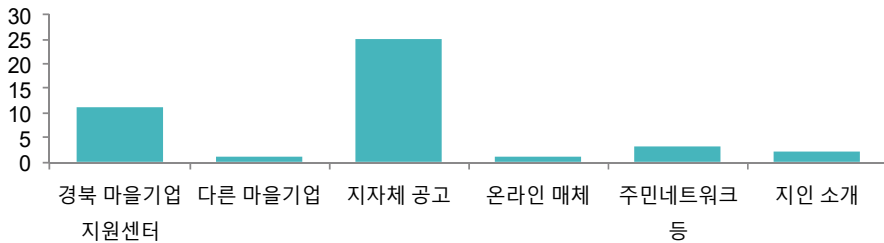
| 부록 그림 14 | 마을기업 수익 구조



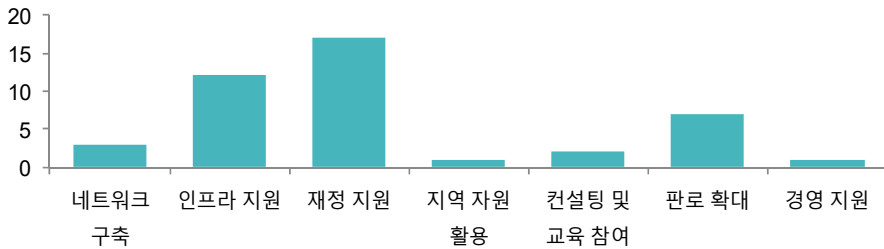
부록 그림 15 마을기업 협력 대상



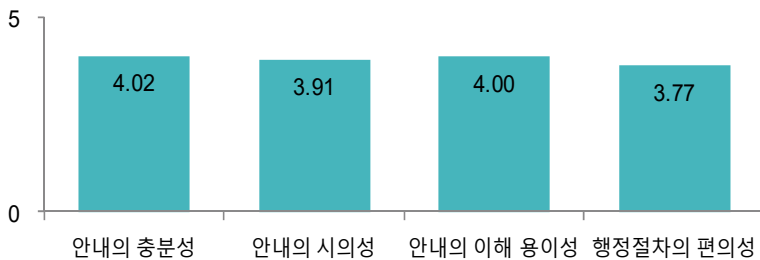
부록 그림 16 마을기업 지원사업을 알게 된 경로



부록 그림 17 마을기업 지원사업에 참여하게 된 이유



부록 그림 18 마을기업 지원사업 참여 관련 인식



## 부록 2. 원문 응답 유형 분류표1(실질적 도움이 된 지원 유형)

| 부록 표-1 | 원문 응답 유형 분류표1(실질적 도움이 된 지원 유형)

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
sns	1	디지털/온라인홍보
교육	4	역량/인프라(마케팅/교육/운영기반)
군 농산물 직거래장터등 행사 참여로 판매/홍보 효과	2	오프라인행사/박람회
네이버 검색순위사업, 상세페이지 제작사업	1	디지털/온라인홍보
디자인및 홍보지원	3	브랜딩/디자인/홍보물
마을기업 맞춤형 지원 사업 (홍보비 및 박람회)	2, 3	오프라인행사/박람회, 브랜딩/디자인/홍보물
마을기업에서 만든 두부 등	5	제품/판로고도화
마케팅지원	4	역량/인프라(마케팅/교육/운영기반)
마켓 행사 개설 및 홍보물 지원	2, 3	오프라인행사/박람회, 브랜딩/디자인/홍보물
모두 도움이 되었슴	6	기타
박람회	2	오프라인행사/박람회
사업운영의 실질적 기여	4	역량/인프라(마케팅/교육/운영기반)
상품개발관련	5	제품/판로고도화
성장지원사업	4	역량/인프라(마케팅/교육/운영기반)
쇼핑하이브	5	제품/판로고도화
시설자금	4	역량/인프라(마케팅/교육/운영기반)
오프라인 행사지원	2	오프라인행사/박람회
온라인 매체의 활용성	1	디지털/온라인홍보
온라인 판로	1, 5	디지털/온라인홍보, 제품/판로고도화
온라인마케팅	1, 4	디지털/온라인홍보, 역량/인프라(마케팅/교육/운영기반)
온라인마케팅을 위한 정보취득이 도움이 있었다.	1, 4	디지털/온라인홍보, 역량/인프라(마케팅/교육/운영기반)
우체국 입점	5	제품/판로고도화

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
인스타그램 등 온라인 홍보	1	디지털/온라인홍보
판로	5	제품/판로고도화
판매행사	2	오프라인행사/박람회
포장제 지원. 각종행사의 지원	2, 3	오프라인행사/박람회, 브랜딩/디자인/홍보물
홈페이지 제작 등	1	디지털/온라인홍보
홍보	3	브랜딩/디자인/홍보물
홍보방향을 세울 수 있었다	3	브랜딩/디자인/홍보물
홍보지원사업	3	브랜딩/디자인/홍보물

주: 완전히 동일한 응답은 하나의 셀로 제시함.

### 부록 3. 원문 응답 유형 분류표2(지정단계 애로사항)

| 부록 표-2 | 원문 응답 유형 분류표2(지정단계 애로사항)

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
e나라도움에 대한 행정 시스템 상세 안내 필요	6	시스템/플랫폼사용(e나라도움)
대체로 원만함	7	기타(긍정응답 포함)
사업계획서 작성	2	초기준비·기획역량 (사업계획·실무교육)
사업계획서 작성	2	초기준비·기획역량 (사업계획·실무교육)
사업계획서, 회의록 등 제출서류가 많고 형식이 까다로움	1, 2	행정절차·제출서류(복잡/부담), 초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
사업계획서 등 서류준비에 어려움	1, 2	행정절차·제출서류(복잡/부담), 초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
사업계획서 작성시 어려움	2	초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
사업을 위한 구체적 실무교육 및 사업방향에 대한 구체적인 인식제고가 필요함	2	초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
사업의 무지로 인해 어려움이 있습니다	2	초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
서류작성	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)
서류작성에 어려움	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)
서류 준비	1, 2	행정절차·제출서류(복잡/부담), 초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
서류처리 복잡	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)
설비금액 부족	3	자금·설비부족
시관계자와 지원단체에서 상세히 지도해줘서 한 단계씩 해결했음	7	기타(긍정응답 포함)
실적위주	5	판로·실적이슈
자금부족	3	자금·설비부족
절차가 까다롭게 느껴진다	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)
주민설득 작업	4	관계자·지자체소통/태도
준비사항	2	초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
지자체의 미온적 태도	4	관계자·지자체소통/태도
초기	2	초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
초기 사업계획서 등 신청서류 작성의 부재 등	1, 2	행정절차·제출서류(복잡/부담), 초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
초기준비	2	초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
판로	5	판로·실적이슈
행정적인 부분	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)
행정적절차의 복잡성	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)
행정절차	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)
행정절차, 서류준비	1, 2	행정절차·제출서류(복잡/부담), 초기준비·기획역량(사업계획·실무교육)
행정절차가 어려움	1	행정절차·제출서류(복잡/부담)

주: 완전히 동일한 응답은 하나의 셀로 제시함.

## 부록 4. 원문 응답 유형 분류표3(운영단계 애로사항)

[ 부록 표-3] 원문 응답 유형 분류표3(운영단계 애로사항)

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
경영 판로	4	판로·홍보·마케팅
경영	3	경영역량·전문성(운영관리/기획)
경영관리	3	경영역량·전문성(운영관리/기획)
노무	2	인력(구인·유지·노무·전담인력)
농촌의 현실이 젊은 사람이 없어 애로가 많음	6	지역·입지/산업구조제약
모두 어려웠음	7	기타
보조금 사용처 유무	1, 5	재무·회계·세무(자금/운영비포함), 행정/제도·지자체소통 (보조금·집행/지원제도)
사업단계별 재무관리 및 인력관리	1, 2	재무·회계·세무(자금/운영비포함) 인력(구인·유지·노무·전담인력)/경영
산골마을에 위치한 관계로 인력관리에 어려움이 있으며, 농산물 가공중심의 사업은 경제성에서 취약함	2, 6	인력(구인·유지·노무·전담인력), 지역·입지/산업구조제약
운영비 부족	1	재무·회계·세무(자금/운영비포함)
인력구인/유지 어려움	2	인력(구인·유지·노무·전담인력)
인력관리	2	인력(구인·유지·노무·전담인력)
인력구인	2	인력(구인·유지·노무·전담인력)
인력이 충분하지 못해서 어려움	2	인력(구인·유지·노무·전담인력)
자금과 마케팅	1, 4	재무·회계·세무(자금/운영비포함), 판로·홍보·마케팅
잡은 인사이동으로 연계성이 떨어짐	2	인력(구인·유지·노무·전담인력)
재무	1	재무·회계·세무(자금/운영비포함)
재무 및 인력관리	1, 2	재무·회계·세무(자금/운영비포함), 인력(구인·유지·노무·전담인력)
재무 및 홍보	1, 4	재무·회계·세무(자금/운영비포함), 판로·홍보·마케팅

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
재무, 노무	1, 2	재무·회계·세무(자금/운영비포함), 인력(구인·유지·노무·전담인력)
재무, 회계	1	재무·회계·세무(자금/운영비포함)
재무관리	1	재무·회계·세무(자금/운영비포함)
재무 중 세무관리와 인력관리	1	재무·회계·세무(자금/운영비포함)
전문경영인이 아니다보니 행정 전반에 미숙하고 특히 법인 및 마을기업 운영을 위한 전담인력 필요	2, 3	인력(구인·유지·노무·전담인력), 경영역량·전문성(운영관리/기획)
전문적인 지식이 없어서 어려움	3	경영역량·전문성(운영관리/기획)
지원사업비 세목의 다변화 필요	1, 5	재무·회계·세무(자금/운영비포함), 행정/제도·지자체소통 (보조금·집행/지원제도)
지자체의 무관심	5	행정/제도·지자체소통 (보조금·집행/지원제도)
진행 및 집행이 어렵다	5	행정/제도·지자체소통 (보조금·집행/지원제도)
판로/홍보의 부재 등	4	판로·홍보·마케팅
판매처	4	판로·홍보·마케팅
홍보	4	판로·홍보·마케팅

주: 완전히 동일한 응답은 하나의 셀로 제시함.

## 부록 5. 원문 응답 유형 분류표4(재지정단계 애로사항)

| 부록 표-4 | 원문 응답 유형 분류표4(재지정단계 애로사항)

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
경영노하우 부족	3	경영역량·교육부족
교육	1, 3	경영역량·교육부족
군지자체 담당자의 미흡한 교육으로 인하여 업무처리의 불편함. 또한 필요 서류 이외의 많은 서류를 요청하여 업무처리가 느려짐.	2, 3, 6	서류·행정절차(제출/처리지연), 경영역량·교육부족, 지원체계·지자체 소통(무관심/대응)
매년 기회기 주어지지 않음	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
매출 증대 후 재지정 신청의 부재	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
매출 확대	4	매출·판로·수익모델(자본 포함)
면접시 대거인원 면접으로 주눅이 듦	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
사업계획서 작성	2	서류·행정절차(제출/처리지연)
서류가 어려워서 고민 중	2	서류·행정절차(제출/처리지연)
서류작성	2	서류·행정절차(제출/처리지연)
수익모델 구체화 및 자본확보	4	매출·판로·수익모델(자본 포함)
실적위주 불편	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
아직 모름	7	기타/모름/해당 없음
요건	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
요건 충족	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
요건 충족하는 게 어려움	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
일정 과도에 오르기 위해 노력했음에도 실적으로 평가된 것이 힘들다	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
잘 모르겠습니다	7	기타/모름/해당 없음
재지정 단계 없이 2차 지정 받음	7	기타/모름/해당 없음

원문 응답	분류코드 (복수)	분류명칭 (복수)
재지정 요건 충족	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
재지정 요건 충족 조건이 까다롭다. 특히 교육요건과 서류	1, 2	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등), 서류·행정절차(제출/처리지연), 경영역량·교육부족
재지정 요건 충족	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
재지정 단계에서 요건 충족을 하지 못해 어려움	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
재지정 정오건 충족	1	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등)
재지정 요건, 매출 (가공품이 없어 매출의 한계가 있음)	1, 4	재지정 요건·평가기준의 어려움 (실적/면접 등), 매출·판로·수익모델(자본 포함)
재지정은 어려움이 없었음	7	기타/모름/해당 없음
준비과정 복잡성	2	서류·행정절차(제출/처리지연)
지속가능성	5	지속가능성 확보(전략·과정)
지속가능성	5	지속가능성 확보(전략·과정)
지속가능성 확보	5	지속가능성 확보(전략·과정)
지속가능성 확보 과정	5	지속가능성 확보(전략·과정)
지속가능한 마을의 중심체로서의 마을기업 으로 자리매김하기 위해 노력 중임	5	지속가능성 확보(전략·과정)
지원단체에 문의해서 해결했음	7	기타/모름/해당 없음
지자체의 무관심	6	지원체계·지자체 소통(무관심/대응)
판로컨설팅	4	매출·판로·수익모델(자본 포함)
해당 없음	7	기타/모름/해당 없음

주: 완전히 동일한 응답은 하나의 셀로 제시함.

## 부록 6. 경상북도에 바라는 점 유형 분류 및 내용 요약

| 부록 표-5 | 경상북도에 바라는 점 유형 분류 및 내용 요약

	유형 (응답 내용 요약)
1	재정·사업비 지원 확대 / 자립 기반 강화 (보조금 지원 확대, 사업비 지원 절실, 재정확보, 실질적 재정지원 통한 자립성 확립)
2	판로·공공구매·유통 지원 (공공기관 구매 확대, 판로지원 확대, 온누리 가맹점 등록)
3	홍보·브랜딩·인식개선 (마을기업 브랜드 대중 인지도 제고, 청년 친화 이미지·인식 개선)
4	행정절차 간소화·서류 표준화·담당자 교육 (불필요 서류 요구 지양, 적정 서류 요청, 지자체 담당자 교육)
5	전담인력·멘토링·코디네이션 지원 (멘토/밀착 코디네이터, 전문인력 배치, 현장 코칭, 기존 '전문 컨설팅 용역' 효율성 낮음)
6	지속가능한 네트워크·플랫폼 구축 (도-시군-마을기업 간 상시 네트워킹, 교류·상생 시스템, 지속가능한 플랫폼 구축, 기관 간 업무연계성 유지)
7	시설·설비·포장 등 물적 인프라 지원 (시설설비, 포장 지원, 인프라 구축)
8	심사·제도 개선 (심사기준 완화, 상위지정 절차 원활화, 실적 위주 평가의 경직성 완화)
9	역량·교육 강화 (현장 중심 교육, 운영 지원)

주: 응답 내용을 바탕으로 단순화된 유형으로 구분함

정책연구 2025-29

## 마을기업 활성화를 위한 지원체계 개선방안

저 자	최정우   한국지방행정연구원 부연구위원 유보람   한국지방행정연구원 부연구위원
발 행 일	2025년 12월 3일
발 행 처	한국지방행정연구원
주 소	(26464) 강원특별자치도 원주시 세계로21(반곡동)
전 화	033-769-9999
홈 페이지	<a href="http://www.krila.re.kr">http://www.krila.re.kr</a>
인 쇄 처	세일포커스(주) 02-2275-6894

