

지역공동체 활성화를 위한 마을기업 성과평가 및 정책방안 연구



연 구 진

김상민(한국지방행정연구원 수석연구원)

박승규(한국지방행정연구원 연구위원)

박진경(한국지방행정연구원 연구위원)

김도형(한국지방행정연구원 연구원)

연구 요약

1. 연구배경 및 목적

- 행정안전부 마을기업 육성사업 시행 8년차에 따른 실태분석 필요성 증대
 - 행안부 마을기업 육성사업의 시작은 2010년 하반기 안정적 일자리 창출 및 지역공동체 활성화를 목표로 시작된 ‘자립형 지역공동체 사업’이며, 2011년 ‘마을기업’으로 사업명이 변경된 이후 본격적인 마을기업 육성이 추진
 - 마을기업 육성사업 시행 8년차인 현재(2018.3.31.기준) 전국적으로 1,377개 마을기업이 운영되고 있음
 - 지역별로는 경기도(166개), 전남(131개), 충남(109개), 경남(108개), 경북(104개)의 순으로 분포
 - 마을기업 육성사업 추진에 따른 실태조사의 필요성이 대두됨에 따라 행안부는 2018년부터 마을기업 현황 및 실태조사를 실시
 - 실태조사의 주요 항목은 크게 마을기업 운영현황과 종료현황으로 구분
 - 운영현황은 마을기업 유형, 사업내용, 법인형태, 매출액, 고용인원, 지역사회 공헌활동 등의 내용으로 구성
 - 종료현황은 마을기업 종료 유형(포기, 규정위반, 사업불능, 귀책사유)에 대한 항목으로 구성
 - 실태분석의 주요 내용이 주로 마을기업의 현황(유형, 사업내용, 법인형태)와 함께 경제적 측면, 즉 매출액, 고용인원 등에 초점을 두고 있으며, 추가적으로 지역사회 공헌활동(공공성)에 대한 내용만을 포함
 - 마을기업은 기업성뿐만 아니라 공공성, 지역성, 공동체성 등의 요건을 고르게 충족시켜야 함에도 불구하고, 기업성 및 지역사회 공헌활동 이외의 실태 및 성과에 대해서는 분석이 미비

- 마을기업의 실태 및 통합적 성과 분석에 기초한 중장기 정책방안 마련 필요성 증대
 - 마을기업육성사업의 주요 목표가 마을단위 안정적인 일자리 창출뿐만 아니라 지역공동체 활성화 및 지역발전에 있는 바, 마을기업의 경제적 측면뿐만 아니라 지역공동체 활성화 및 지역발전 측면에서의 성과를 종합적으로 평가할 필요
 - 마을기업의 현황 및 성과를 종합적으로 평가하여 문제점 및 정책수요를 도출하고, 지역공동체 활성화를 위한 마을기업 육성정책의 중장기 정책방안 및 개선방향 제시 필요

2. 주요 연구내용 및 정책제언

- 마을기업 관련 이론적 논의 및 정책현황 검토
 - 마을기업과 관련된 개념 및 이론적 논의 검토
 - 마을기업 관련 정책 및 제도 동향 검토
- 마을기업 운영 실태 및 통합적 성과 분석
 - 마을기업 실태조사 및 성과 분석
 - 마을기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 마을기업 운영 성과, 애로사항, 정책만족도 등에 대한 실태를 분석
 - 마을기업의 경제적·사회적 성과 분석
 - 마을기업의 운영실태 및 성과평가, 정책평가를 위한 설문조사 실시 및 분석
 - 운영실태 및 성과평가: 마을기업의 기초현황, 기업성, 공동체성, 지역성, 공공성 등에 관한 내용으로 구성
 - 마을기업의 고유한 특성인 기업성, 지역성, 공동체성, 공공성 등을 고려하여 마을기업의 성과를 크게 경제적 성과/사회·정치적 성과로 구분하고, 마을기

업의 통합적 성과 분석

○ 마을기업 사례분석

- 마을기업 심층사례분석을 통해 시사점 도출

□ 지역공동체 활성화를 위한 중장기 마을기업 정책 기본방향

- 지역기반‘마을사회적경제’영역의 구축 및 활성화
- 마을기업의 고유한 특성과 역할에 대한 인식의 공유 및 확대
- 마을기업의 사회적 가치를 확산시키는 사회적·정책적 기반 조성
- 다양한 사회적경제 조직과의 연계를 통한 마을사회적경제 생태계 조성
- 자치단체와 지역사회가 함께하는 협력적 거버넌스 체계 마련
- 마을기업 및 마을사회적경제 활성화를 통한 지역 혁신 촉진

□ 정책개선방안

○ 마을기업의 사회적 가치 평가체계 구축

- 마을기업 가치평가 기법 개발: 마을기업에 대한 평가의 목적은 경제적 측면, 사회적 측면, 혁신성, 지역사회의 측면 등 마을기업이 가지는 다양한 측면에서 제기될 수 있으며, 이는 각기 다른 의미를 제공할 수 있으며, 그 목적에 따라 다양하게 도입·활용 가능
- 정기적 마을기업 조사 및 가치평가 실시: 지역사회의 다양한 사회문제를 인식하고 대안적 문제해결 방안으로 마을기업이 기획 및 운영될 수 있도록 현장기반 사회문제 조사·분석 사업 추진
- 마을사회적경제 거버넌스를 기반으로 주체적 평가 및 모니터링 체계 구축: 지역단위 마을사회적경제 당사자 조직들이 주체가 되어 통합 데이터를 구축하고 모니터링 체계를 운영하는 역할을 할 수 있도록 지원

○ 마을사회적경제 활성화를 위한 지자체 거점 마련

- 지자체 단위에서 각 마을기업이 함께 네트워킹하고 소통하면서 정보교류, 상호학습, 역량강화를 모색할 수 있도록 지자체 단위 마을기업 간 연계 지원체계 마련
 - 마을기업 및 마을사회적경제 거점 마련: 기초지자체 내 마을기업 뿐만 아니라 관련 사회적경제 조직의 협력 및 연계를 촉진할 수 있도록 거점 공간을 마련하고, 이를 토대로 사회적경제 네트워크가 활성화 될 수 있도록 지원
- 지자체 단위 마을사회적경제 통합 지원체계 구축
- 지자체 단위 마을공동체 및 사회적경제 관련 중간지원센터를 융합하여 통합적으로 운영될 수 있도록 유도하고, 이를 통해 민간단위에서 이루어지는 부문간 교차 노력을 활성화시킬 수 있도록 지원
- 사회적 가치를 실현하는 마을기업 사례 홍보 및 확산
- 우수 사례(best practice)에 대한 적극적 홍보 및 포상을 통해 사회적 가치를 실현하는 마을기업의 확산 유도
 - 사회적가치 및 사회혁신성의 전파는 마을기업의 다변화뿐만 아니라 새로운 마을기업에 대한 요구를 창출시키고, 직접 실험으로 이어져 결과적으로 지역사회의 문제해결과 혁신을 촉진시키는 원동력으로 작용 가능

제1장 서론	1
제1절 연구배경 및 목적	3
1. 연구배경	3
2. 연구목적	7
제2절 연구범위 및 방법	9
1. 연구범위	9
2. 연구방법	9
제2장 지역공동체 및 사회적경제 관련 이론적 논의 ...	13
제1절 지역공동체 관련 논의	15
1. 지역공동체 논의의 발생배경 및 개념	15
2. 지역공동체 구성요소 및 유형	17
3. 지역공동체 활성화	21
제2절 사회적경제 관련 논의	25
1. 사회적 경제의 개념	25
2. 사회적 경제의 특성	28
제3절 마을기업의 개념 및 관련 논의	34
1. 마을기업의 등장 배경	34
2. 마을기업의 개념 및 주요 특성	35
3. 마을기업의 기능	37
제4절 지역공동체와 사회적 경제의 관계	40



차 례

한국지방행정연구원

제3장 마을기업 관련 국내외 정책분석	43
제1절 국내 정책 분석	45
1. 중앙정부 사회적 경제 관련 정책 개괄 ..	45
2. 부처별 사회적경제 정책 세부내용 및 특성 ..	50
제2절 해외 정책 분석	96
1. 영국의 커뮤니티 비즈니스 정책 추진배경 ..	96
2. 추진내용	98
3. 추진현황 및 추진체계	104
제4장 성과평가 관련 선행연구 검토 및 연구 분석들 ..	111
제1절 성과평가 관련 선행연구 검토	113
1. 사회적성과 측정을 위한 접근	113
2. 마을기업의 성과평가	120
3. 기존 마을기업 성과평가의 문제점	124
제2절 연구 분석들	125
1. 지역공동체 활성화를 위한 마을기업의 모델 ..	125
2. 연구 분석틀 및 분석요인	128
제5장 마을기업 실태분석 및 성과평가	131
제1절 마을기업 현황	133
1. 마을기업 운영 현황	133
2. 마을기업 종료 현황	140
제2절 마을기업 실태 및 성과 분석	144



- 1. 조사 개요 및 참여자 특성 144
- 2. 마을기업 운영실태 및 성과평가 결과 ... 147
- 제3절 소결 및 시사점 179
 - 1. 경제적 성과 측면 179
 - 2. 사회적 성과 측면 180

제6장 마을기업 심층 사례분석185

- 제1절 분석개요 및 사례선정 기준 187
 - 1. 심층 사례분석 개요 187
 - 2. 사례 선정 기준 190
- 제2절 심층 사례분석 196
 - 1. 제주시 <한경농가주부모임 영농조합법인> ... 197
 - 2. 대전시 <주식회사 도담도담맘스클럽> ... 201
 - 3. 대구시 <레인메이커협동조합> 205
 - 4. 고령군 <개실마을영농조합법인> 210
 - 5. 서울시 <민들레워커협동조합> 214
- 제3절 시사점 220
 - 1. 마을기업의 존립목적을 반영한 특성화 및 정책방안 모색 필요 220
 - 2. 마을기업의 경제적 성과 확대를 위한 창의적 전략 마련 필요 220
 - 3. 마을기업의 ‘사회적 가치’에 대한 논의 확대 및 사회적 성과 극대화 221

차 례

한국지방행정연구원

제7장 지역공동체 활성화를 위한 마을기업 정책방안223

제1절 기본방향 225

1. 지역기반 ‘마을사회적경제’ 영역의 구축 및
활성화 225
2. 마을기업의 고유한 특성과 역할에 대한
인식의 공유 및 확대 226
3. 마을기업의 사회적 가치를 확산시키는
사회적·정책적 기반 조성 228
4. 다양한 사회적경제 조직과의 연계를 통한
마을사회적경제 생태계 조성 229
5. 자치단체와 지역사회가 함께하는 협력적
거버넌스 체계 마련 230
6. 마을기업 및 마을사회적경제 활성화를
통한 지역 혁신 촉진 230

제2절 정책개선방안 233

1. 마을기업의 사회적 가치 평가체계 구축 · 233
2. 마을사회적경제 활성화를 위한 지자체
거점 마련 234
3. 지자체 단위 마을사회적경제 통합 지원체계
구축 235
4. 사회적 가치를 실현하는 마을기업 사례
홍보 및 확산 236

【참고문헌】237

【부 록】241



표 차례

<표 1-1> 지역별 마을기업 운영 현황	4
<표 1-2> 마을기업 업종 현황	5
<표 2-1> 지역공동체의 정의	17
<표 2-2> 구성형태에 따른 지역공동체의 유형화	19
<표 2-3> 도시형 및 농촌형 지역공동체 특성	20
<표 2-4> 주민과 행정의 관계에 의한 지역공동체 활성화 유형	21
<표 2-5> 공동체 활성화 인자 출처에 의한 구분	22
<표 2-6> 지역공동체의 역량 구성요소	23
<표 2-7> 사회적 경제의 효과	28
<표 2-8> 우리나라 사회적 경제 조직 분류	30
<표 2-9> 광역자치단체 조례에 명시된 사회적 경제 조직의 범위	31
<표 2-10> 우리나라 사회적 경제 활성화 기반의 문제점	32
<표 2-11> 마을기업, 사회적 기업 등과 일반기업 구분	36
<표 2-12> 마을기업 육성사업 시행지침에 의한 마을기업의 요건	37
<표 2-13> 마을기업의 주요 기대 효과	39
<표 3-1> 현재 시행 중인 사회적 경제 관련 주요 정책 비교	49
<표 3-2> 사회적기업 유형	52
<표 3-3> 사회적기업 지원내용	53
<표 3-4> 사회적기업의 주체별 역할	55

표 차례

한국지방행정연구원

<표 3-5> 사회적기업의 인증요건별 심사기준	58
<표 3-6> 사회적 목적 실현의 판단기준	59
<표 3-7> 사회적 목적 실현의 지속가능성 판단기준	60
<표 3-8> 타 법인과의 비교	61
<표 3-9> 일반협동조합과 사회적협동조합의 차이점	62
<표 3-10> 사회적협동조합 주사업 유형	62
<표 3-11> 협동조합 설립에 따라 지원가능한 정책리스트	64
<표 3-12> 협동조합 관련 주요 추진정책	66
<표 3-13> 협동조합 설립 현황	66
<표 3-14> 협동조합의 주체별 역할	70
<표 3-15> 농촌공동체회사의 유형	73
<표 3-16> 농촌공동체회사의 지원내용	74
<표 3-17> 농촌공동체회사 연도별 재정투입 계획	75
<표 3-18> 농촌공동체회사의 주체별 역할	77
<표 3-19> 소득사업유형 평가지표	79
<표 3-20> 사회서비스유형·복합형 평가지표	80
<표 3-21> 마을기업 사업 추진 경과	81
<표 3-22> 마을기업의 유형별 특성	82
<표 3-23> 마을기업 육성사업 시행지침의 변화 및 특징(2011~2018년)	83
<표 3-24> 마을기업의 사업비 지원	88
<표 3-25> 마을기업의 자립지원	88
<표 3-26> 마을기업의 주체별 역할	91
<표 3-27> 마을기업의 심사위원회 구성지침	92
<표 3-28> 신규지정 마을기업 심사기준	93
<표 3-29> 2차년도 마을기업 심사기준	94



<표 3-30> 고도화 마을기업 심사기준	95
<표 3-31> 지역주권법 주요 내용	99
<표 3-32> 영국 사회적 기업의 법적 형태	100
<표 3-33> CIC 인증 요건	101
<표 3-34> 영국 사회적 기업의 자원 조달	103
<표 3-35> 영국의 부문별 커뮤니티 비즈니스 현황 ..	105
<표 3-36> CIC감독국의 기능과 역할	108
<표 4-1> 사회적 기업의 성과평가 기준 및 지표	113
<표 4-2> 영국의 사회적 영향력 측정 방법	115
<표 4-3> 영국의 사회적 영향력 평가 방법	116
<표 4-4> Big Society Capital의 사회적 영향력 평가 ..	117
<표 4-5> 서울시 지역공동체 지원사업 성과측정 지표 ..	119
<표 4-6> 마을기업 실태조사 및 성과평가 관련 선행연구	121
<표 4-7> 마을기업의 사회적 성과 평가기준	123
<표 4-8> 사회적경제조직의 지역공동체 역량형성과 그 구성요소	124
<표 4-9> 분석요인 및 세부내용	130
<표 5-1> 광역시도별 마을기업 생산 및 고용 현황 ..	134
<표 5-2> 마을기업 유형별 생산 및 고용 현황 (상위10개)	137
<표 5-3> 지역별 주요 마을기업 유형	138
<표 5-4> 마을기업의 조직 형태	139
<표 5-5> 지역별 마을기업 종료 현황	140
<표 5-6> 마을기업 실태조사 참여기업 현황 (Q3, 23, 2, 5)	145

표 차례

한국지방행정연구원

<표 5-7> 마을기업의 출자특성 조사 결과(Q6, 7) ……	146
<표 5-8> 마을기업의 출자회원 및 규모 조사 결과 (기술통계)(Q6, 7) ……	146
<표 5-9> 마을기업의 고용자 특성 조사 결과 (성, 연령, 근로형태)(Q8) ……	147
<표 5-10> 마을기업의 2017년 매출액 및 순수익 조사 결과(9-1, 9-2) ……	148
<표 5-11> 마을기업의 수익 활용 방식에 대한 응답 비율(Q9-3) ……	149
<표 5-12> 마을기업 설립 목적에 대한 응답 결과 (중복 응답)(10-1,10-2) ……	150
<표 5-13> 마을기업 설립 경로에 대한 응답 결과 (Q11) ……	150
<표 5-14> 마을기업의 회의개최 여부 응답 현황 (Q13) ……	151
<표 5-15> 마을기업의 의사결정 방식에 대한 응답 결과 (Q12-1) ……	151
<표 5-16> 마을기업의 조직운영 및 의사결정의 투명도에 대한 응답 결과(Q12-2) ……	152
<표 5-17> 마을기업의 제품 및 서비스 유형에 대한 조사 결과(중복응답)(Q14) ……	153
<표 5-18> 마을기업의 주된 자재 조달 및 물품 판매 범위에 대한 응답 현황(Q15, Q16) ……	154
<표 5-19> 마을기업의 자체 홍보활동에 대한 응답 현황(중복응답)(Q17) ……	155
<표 5-20> 마을기업 생산제품의 시장 대비 가격수준 (Q18) ……	155
<표 5-21> 마을기업의 시장경쟁력에 대한 응답 결과 (Q19) ……	156



<표 5-22> 마을기업의 지속가능성에 대한 응답 결과 (Q20)	157
<표 5-23> 실태조사 참여기업의 협력 및 네트워킹 기관 수(Q21)	158
<표 5-24> 실태조사 참여기업의 협력 및 네트워킹 기관 수(Q21 교차)	158
<표 5-25> 실태조사 참여기업의 네트워킹 단체 및 이유(Q22)	160
<표 5-26> 실태조사 참여 마을기업의 주된 공헌활동 현황(Q24)	161
<표 5-27> 마을기업의 지역주민 고용 여부 조사 결과	161
<표 5-28> 마을기업의 주민 고용 특성에 대한 응답 결과(Q25)	162
<표 5-29> 마을기업 운영성과 항목의 중요도(Q26) ..	163
<표 5-30> 마을기업의 성장단계별 주요 운영성과 항목(중복응답)(Q26 교차)	164
<표 5-31> 마을기업의 기여정도에 대한 응답결과 (Q27-29)	166
<표 5-32> 마을기업의 성장단계별 주민참여 및 공동체 형성에 대한 기여정도(27-1,2,3)	167
<표 5-33> 마을기업의 성장단계별 사회적 자본 형성의 기여정도(28-1,2,3,4)	169
<표 5-34> 마을기업의 성장단계별 역량강화의 기여정도 (29-1,2,3,4)	170
<표 5-35> 마을기업의 애로사항에 대한 응답결과 (Q30-33)	172
<표 5-36> 마을기업 운영 관련 정책지원의 만족도 조사 결과(Q35)	175
<표 5-37> 마을기업 지원 기관 및 지자체 관련 만족도	

표 차례

한국지방행정연구원

조사 결과(Q36)	176
<표 5-38> 경제적 성과 항목 및 평가 결과	180
<표 5-39> 사회적 성과 항목 및 평가결과	183
<표 6-1> 마을기업의 사업모델 및 사업유형	190
<표 6-2> 경제사업 중심의 마을기업 사업 유형	191
<표 6-3> 교육사업 중심의 마을기업 사업 유형	192
<표 6-4> 문화사업 중심의 마을기업 사업 유형	193
<표 6-5> 친환경 사업 중심의 마을기업 사업 유형 ..	194
<표 6-6> 마을기업 심층분석 사례 선정의 기준	195
<표 6-7> 사례분석 대상 5개 마을기업의 특징적 개요 ..	196
<표 6-8> 환경농기주부모임 영농조합법인 일반 현황 ..	197
<표 6-9> 환경농기주부모임 영농조합법인 기업적 특성 ..	198
<표 6-10> 환경농기주부모임 영농조합법인 공동체적 특성	199
<표 6-11> 환경농기주부모임 영농조합법인 지역적 특성 ..	199
<표 6-12> 환경농기주부모임 영농조합법인 공공적 특성 ..	200
<표 6-13> 주식회사 도담도담맘스클럽 일반 현황	201
<표 6-14> (주)도담도담맘스클럽 기업적 특성	203
<표 6-15> (주)도담도담맘스클럽 공동체적 특성	203
<표 6-16> (주)도담도담맘스클럽 지역적 특성	204
<표 6-17> (주)도담도담맘스클럽 공공적 특성	204
<표 6-18> 레인메이커협동조합 일반 현황	205
<표 6-19> 레인메이커협동조합 기업적 특성	207
<표 6-20> 레인메이커협동조합 공동체적 특성	208
<표 6-21> 레인메이커협동조합 지역적 특성	208
<표 6-22> 레인메이커협동조합 공공적 특성	209



<표 6-23> 개실마을영농조합 일반 현황	210
<표 6-24> 개실마을영농조합의 기업적 특성	211
<표 6-25> 개실마을영농조합의 공동체적 특성	212
<표 6-26> 개실마을영농조합의 지역적 특성	212
<표 6-27> 개실마을영농조합의 공공적 특성	213
<표 6-28> 민들레워커협동조합 일반 현황	214
<표 6-29> 민들레워커 기업적 특성	216
<표 6-30> 민들레워커 공동체적 특성	217
<표 6-31> 민들레워커 지역적 특성	217
<표 6-32> 민들레워커 공공적 특성	218



그림차례

한국지방행정연구원

<그림 1-1> 연구 흐름도	11
<그림 2-1> 세계화 시대 이후 사회적 경제의 논의 증가 배경	26
<그림 2-2> 이탈리아의 다양한 사회적 조직들의 관계 ..	29
<그림 2-3> 마을기업의 개념 구성	36
<그림 2-4> 커뮤니티 발전과 경제 발전의 관계	39
<그림 2-5> 사회적 경제와 지역공동체 활성화의 관계 ..	41
<그림 3-1> 우리나라 사회적 경제 관련 정책의 발전단계	46
<그림 3-2> 부처별 사회적경제 관련 정책 추진 동향 ..	48
<그림 3-3> 사회적기업의 범위	51
<그림 3-4> 사회적기업의 사업추진체계도	54
<그림 3-5> 한국사회적기업진흥원 조직도	56
<그림 3-6> 사회적기업통합정보시스템(SEIS)	57
<그림 3-7> 사회적기업과 협동조합 관계	63
<그림 3-8> 일반 및 사회적협동조합별 설립 추세	67
<그림 3-9> 지역별 협동조합 설립 분포 현황	68
<그림 3-10> 사회적협동조합 설립인가 절차	69
<그림 3-11> 협동조합의 사업추진체계도	69
<그림 3-12> 농촌공동체회사의 사업추진체계도	76
<그림 3-13> 농촌공동체회사 사업의 심사 구조	78
<그림 3-14> 마을기업 육성사업 시행지침의 변화(2011~2018년)	87
<그림 3-15> 마을기업의 사업추진절차	89



<그림 3-16> 마을기업의 사업추진체계도	90
<그림 3-17> CIC 감독국 추진체계	108
<그림 4-1> 서울시 마을공동체 지원사업 성과측정 지표개발	119
<그림 4-2> 지역공동체 기반 마을기업의 모델	128
<그림 4-3> 연구분석틀	129
<그림 5-1> 마을기업 지정 추이(2011-2017)	133
<그림 5-2> 운영 중인 마을기업의 유형(2017)	135
<그림 5-3> 마을기업 유형별 업체당 연간 순이익 (2017)	137
<그림 5-4> 광역시도별 종료 마을기업 현황	141
<그림 5-5> 광역시도별 종료 마을기업 현황	142
<그림 5-6> 마을기업의 종료 사유	143
<그림 5-7> 실태조사 참여 마을기업의 2017년 매출액 및 순수익 히스토그램(9-1, 9-2)	148
<그림 6-1> (주)담도담맘스클럽 조직구성	202
<그림 6-2> 레인메이커협동조합 조직구성도	206
<그림 6-3> 민들레워커 조직구성도	215
<그림 7-1> 지역 기반 ‘마을사회적경제’ 영역	226



제 **1** 장

서론

제1절 연구배경 및 목적

제2절 연구범위 및 방법

KRILIA

제1장

서론

제1절 연구배경 및 목적

1. 연구배경

- 행정안전부의 마을기업 육성사업 시행 8년차
 - 행안부 마을기업 육성사업의 시작은 2010년 하반기 안전행정부 주도로 안정적 일자리 창출 및 지역공동체 활성화를 목표로 시작된 ‘자립형 지역공동체 사업’
 - 2011년 ‘마을기업’으로 사업명이 변경된 이후 본격적인 마을기업 육성이 추진되었음
 - 마을기업은 지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업
 - (지역자원) 지역에 존재하는 유·무형의 자연적·문화적·역사적 자산
 - (지역문제) 전체 주민의 생활의 질 향상을 위해 필요한 사항
 - (지역공동체 이익) 마을기업의 이익뿐만 아니라 지역사회 전체가 얻게 되는 편익의 총합
 - (마을) 지리적으로 타지역과 구분되는 경계를 가지면서 지역 내부에 상호관계나 정서적 공감대가 형성되어 있는 곳
 - 마을기업 육성사업의 주요 목표 및 요건
 - 마을기업 육성사업의 주요목표는 마을단위 안정적인 일자리창출, 지역공동체 활성화 및 지역발전
 - 특히 마을기업이 갖추어야 할 요건으로 ‘기업성’, ‘공동체성’, ‘공공성’, ‘지역성’을 명시

- 구체적으로 마을기업은 각종 사업을 통한 수익추구(기업성), 개인의 이익뿐만 아니라 마을기업 전체의 이익 실현(공동체성), 지역사회 전체의 이익을 실현하며 지역사회공헌활동을 반드시 이행(공공성), 지역자원을 활용한 주민주도의 기업(지역성)이라 명시
- 마을기업 육성사업 시행 8년차인 현재(2018.3.31.기준) 전국적으로 1,377개 마을기업이 운영되고 있음
- 지역별로는 경기도(166개), 전남(131개), 충남(109개), 경남(108개), 경북(104개)의 순으로 분포

<표 1-1> 지역별 마을기업 운영 현황

구분	마을기업 수	비율	구분	마을기업 수	비율
합계	1377	100.0	경기	166	12.1
서울	91	6.6	강원	105	7.6
부산	75	5.4	충북	78	5.7
대구	81	5.9	충남	109	7.9
인천	55	4.0	전북	100	7.3
광주	52	3.8	전남	131	9.5
대전	50	3.6	경북	104	7.6
울산	29	2.1	경남	108	7.8
세종	15	1.1	제주	28	2.0

자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

- 업종 유형별로는 식품업 관련 마을기업의 수가 과반 이상인 전체의 약 58%를 차지
- 구체적으로 일반식품업(43.4%), 전통식품(14.7%), 관광체험(12.9%) 등의 순으로 나타남

<표 1-2> 마을기업 업종 현황

업종유형	계	비율	업종유형	계	비율
총계	1377.0	100	문화예술	52.0	3.8
일반식품	598.0	43.4	물류배송	15.0	1.1
전통식품	202.0	14.7	의류신발	15.0	1.1
관광체험	177.0	12.9	사회복지	6.0	0.4
공예품	76.0	5.5	에너지	4.0	0.3
재활용	54.0	3.9	유통기업	14.0	1.0
교육	62.0	4.5	기타	102.0	7.4

자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

현행 마을기업 실태조사의 문제점

○ 행안부는 2018년부터 마을기업 현황 및 실태조사를 실시

- 실태조사의 주요 항목은 크게 마을기업 운영현황과 종료현황으로 구분
- 운영현황은 마을기업 유형, 사업내용, 법인형태, 매출액, 고용인원, 지역사회 공헌활동 등의 내용으로 구성
- 종료현황은 마을기업 종료 유형(포기, 규정위반, 사업불능, 귀책사유)에 대한 항목으로 구성

○ 실태분석의 주요 내용이 주로 마을기업의 현황(유형, 사업내용, 법인형태)와 함께 경제적 측면, 즉 매출액, 고용인원 등에 초점을 두고 있으며, 추가적으로 지역사회 공헌활동(공공성)에 대한 내용만을 포함

- 행안부 마을기업의 주요 요건에서 나타나는 것처럼, 마을기업은 기업성뿐만 아니라 공공성, 지역성, 공동체성 등의 요건을 고르게 충족시켜야 함에도 불구하고, 기업성 및 지역사회 공헌활동 이외의 실태 및 성과에 대해서는 분석이 미비

마을기업의 실태 및 통합적 성과 분석에 기초한 중장기 정책방안 마련 필요성 증대

○ 최근 사회적 경제 및 사회적 가치 등에 대한 관심의 증대와 함께, 지역의

다양한 문제점을 해결하고 지역사회의 요구를 반영하며 이를 통해 지역공동체의 목표를 달성하기 위한 주요 수단으로서의 마을기업의 역할에 대한 기대가 확대되고 있음

- 사회적기업이나 협동조합 등 타 사회적 경제조직과 차별화되는 마을기업의 주요 특성으로는 주민주도성, 지역성, 공동체 가치 추구, 수익의 지역 환원을 들 수 있음
- 이러한 마을기업의 고유한 특성을 강화하기 위한 지속가능한 마을기업 생태계 조성을 위한 마을기업 정책으로의 질적 전환 시급

○ 특히 마을기업육성사업의 주요 목표가 마을단위 안정적인 일자리 창출뿐만 아니라 지역공동체 활성화 및 지역발전에 있는 바, 마을기업의 경제적 측면뿐만 아니라 지역공동체 활성화 및 지역발전 측면에서의 성과를 종합적으로 평가할 필요

- 단순히 마을기업의 설립을 통해 그 수를 늘리는 것이 아니라, 마을기업의 발생배경, 목적, 그 효과 등을 고려하여 지역공동체 활성화 등 다양한 측면에서 마을기업의 가능성을 검토할 필요가 있음
- 선행연구에서 다루고 있는 마을공동체 활성화를 위한 마을기업의 사회적 성과는 ① 주민주도적 참여(개방, 참여), ② 마을통합성 제고(상호작용, 협력, 교류), ③ 마을 역량강화(가치창출, 인재육성, 지역 문제 해결) 등을 들 수 있음

○ 마을기업의 현황 및 성과를 종합적으로 평가하여 문제점 및 정책수요를 도출하고, 지역공동체 활성화를 위한 마을기업 육성정책의 중장기 정책방안 및 개선방향 제시 필요

2. 연구목적

- 마을기업 관련 이론적 논의 및 정책현황 검토
 - 마을기업과 관련된 개념 및 이론적 논의 검토
 - 이론연구를 통해 그동안 논의되어온 마을기업의 개념을 폭넓은 범위에서 검토
 - 비슷한 사회적 경제 조직(사회적기업, 협동조합 등)들과 비교적 관점에서 마을기업의 고유한 특성 및 차별성 도출
 - 마을기업 관련 정책 및 제도 동향을 검토
 - 행안부 마을기업 육성사업의 현황 및 제도 검토

- 마을기업 운영 실태 및 통합적 성과 분석
 - 마을기업 지역별/유형별 운영 실태 분석
 - 마을기업의 경제적, 사회정치적 성과 분석
 - 마을기업의 운영실태 및 성과평가, 정책평가를 위한 설문조사 실시 및 분석
 - 운영실태 및 성과평가: 마을기업의 기초현황, 기업성, 공동체성, 지역성, 공공성 등에 관한 내용으로 구성
 - ▶ 기초현황: 소재지, 유형, 사업내용, 법인형태, 설립경로
 - ▶ 기업성: 매출액, 상품의 시장성, 경쟁력, 제품의 차별성, 지속가능성
 - ▶ 공동체성: 지역 주민의 자발적 참여, 의사결정구조 및 공감대 형성, 지역 주민과의 교류 확대, 지역네트워크 구축 현황, 지역공동체 활성화에 대한 기여
 - ▶ 지역성: 지역자원의 활용, 지역문제 해결,
 - ▶ 공공성: 지역사회 공헌활동(내용, 횟수 등), 지역 일자리 창출(고용), 지역 경제 활성화
 - ▶ 정책평가 및 기타: 마을기업 운영 관련 애로사항, 마을기업 지원정책 관련 만족도 및 수요 조사

- 마을기업의 고유한 특성인 기업성, 지역성, 공동체성, 공공성 등을 고려하여 마을기업의 성과를 크게 경제적 성과/사회·정치적 성과로 구분하고, 마을기업의 통합적 성과 분석

□ 지역공동체 활성화를 위한 중장기 마을기업 정책방안 마련

- 마을기업의 운영실태 및 성과 분석을 바탕으로 마을기업 정책의 중장기 발전방안 제시
 - 지역활성화 및 지역발전에 있어 마을기업의 영향 및 효과를 종합적으로 검토하고, 마을기업 정책의 중장기 발전방안 및 지속가능성 확보를 위한 전략적 토대 마련
- 특히 지역공동체 기반 마을기업의 이상향은 마을기업이 지역 공동체 주민 전체의 활발한 참여에 기초하여 설립 및 운영되고, 이를 통한 수익금은 지역 주민 전체의 혜택을 위해 지역 내에서 선순환되는 마을기업 생태계를 조성하는 것
 - 마을기업이 지역공동체 확립과 지역 활성화의 주요 수단(vehicle)이자 원동력이 될 수 있도록 마을기업 육성 유도 필요
 - 지역공동체 기반 마을기업 생태계 구축을 위한 기본방향 및 정책개선 방안 제시

제2절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

시간적 범위

- 2018년 3월 기준 행안부 마을기업 육성사업에 선정되어 지원을 받고 있는 전국 마을기업을 대상으로 함

내용적 범위

- 마을기업의 개념 및 특성 도출
- 마을기업 지원을 위한 제도적 여건 검토
- 마을기업 실태조사 및 성과 분석
 - 마을기업 대상으로한 실태조사
 - 마을기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 마을기업 운영 성과, 애로사항, 정책만족도 등에 대한 실태를 분석하고 시사점 도출
- 마을기업 사례분석
 - 마을기업 심층사례분석을 통해 시사점 도출
- 지역공동체 활성화를 위한 마을기업 정책방안 도출

2. 연구방법

마을기업의 개념 및 관련 제도 검토를 위한 문헌검토

- 국책연구기관과 시도연구원 등의 관련 선행연구 및 정책연구 보고서 조사를 통한 이론적·개념적 논의 검토
- 행안부 마을기업 육성사업 등 국내 마을기업 관련 제도 검토
 - 기존 문헌 및 인터넷 사이트 검색을 통한 기초자료 수집과 국내외 제도검토

를 통한 정책적 시사점 도출

마을기업 운영실태 및 성과평가를 위한 설문조사

○ 마을기업 대상 운영실태 및 성과평가

- 마을기업의 운영실태 및 성과평가, 정책평가를 위한 설문조사 실시 및 분석
- 운영실태 및 성과평가: 마을기업의 기초현황, 기업성, 공동체성, 지역성, 공공성 등에 관한 내용으로 구성
- 정책 평가: 마을기업 지원정책 관련 만족도 및 수요 조사
- 마을기업 육성사업의 중장기 발전방안 마련을 위한 시사점 도출

현장 답사 및 관계자 인터뷰

- 실태파악을 위해 마을기업 이해당사자를 대상으로 심층 면접조사 실시
- 마을기업 운영과정상의 문제점 및 애로사항 조사
- 마을기업 정책지원 요구 파악

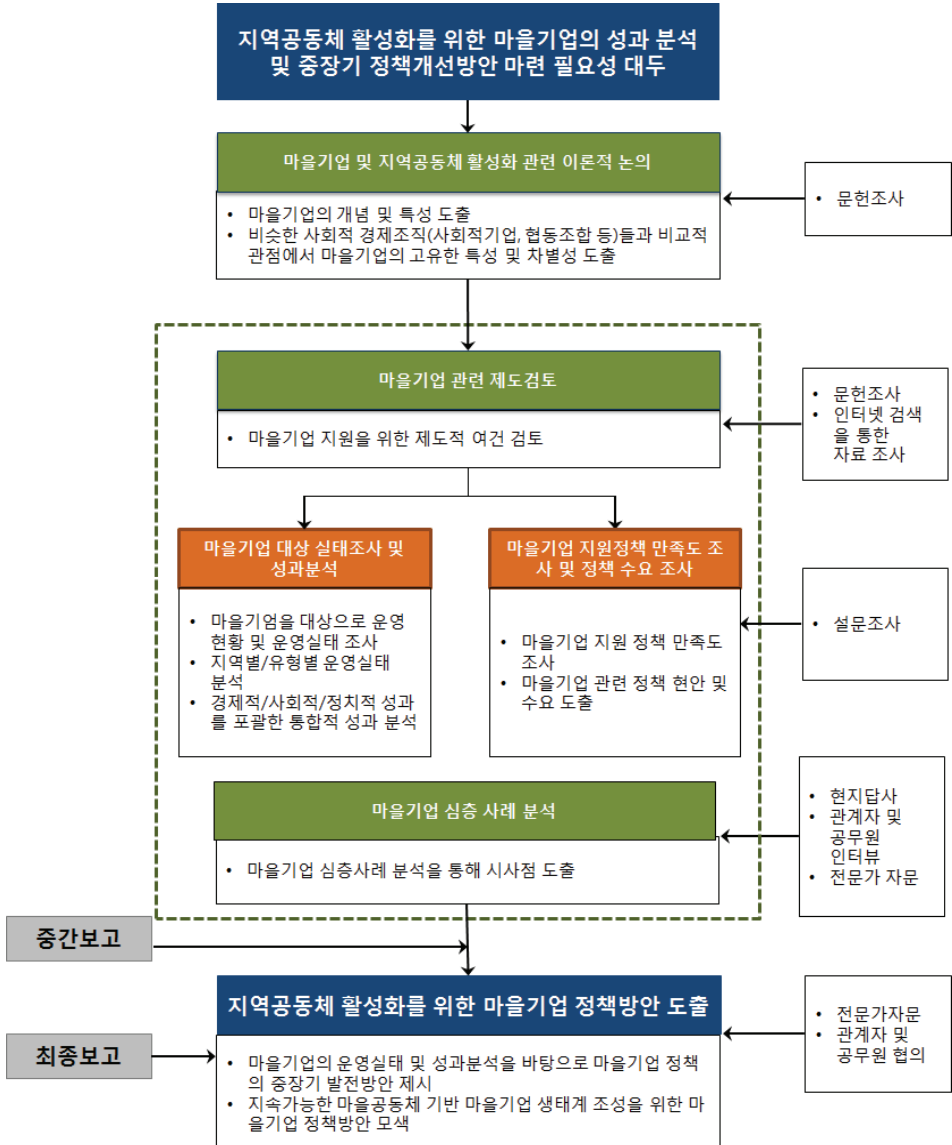
마을기업 심층 사례조사 및 시사점 도출

- 마을기업 사례를 대상으로 심층조사를 실시하고 시사점을 도출
- 사례지역 선정은 사업연차·지역·사업유형·단체유형을 고려하여 선정

전문가 및 관계자 자문

- 마을기업 육성사업의 효율적 추진을 위한 정책방안 마련을 위하여 전문가 심층인터뷰 및 자문회의 등 개최
- 마을기업 관계자 및 공무원 등과 협의를 통해 정책적·제도적 방안 마련을 위한 자문 의견 수렴

<그림 1-1> 연구 흐름도





제 2 장

지역공동체 및 사회적경제 관련 이론적 논의

제1절 지역공동체 관련 논의

제2절 사회적경제 관련 논의

제3절 마을기업의 개념 및 관련 논의

제4절 지역공동체와 사회적 경제의 관계

KRILA

제 2 장

지역공동체 및 사회적경제 관련 이론적 논의

제1절 지역공동체 관련 논의

1. 지역공동체 논의의 발생배경 및 개념

□ 지역공동체 관련 논의의 배경

- 지역공동체의 개념은 19세기 말 독일의 Ferdinand Tönnies가 공동사회와 이
익사회를 구분한 것에서 기원을 찾을 수 있음(하현상 외, 2017: 3)
 - 공동사회(Gemeinschaft)는 토지라는 물질적 토대 위에 신분질서, 가족적 질
서, 관습, 전인격적인 관계가 뿌리내린 공동체를 의미하며, 개인 간 자율적
계약과 명문화된 규칙, 화폐를 중심으로 하는 이익사회(gemeinschaft)와 대
조됨(이재열, 2005: 34)
 - Tönnies는 공동체의 형성은 인간의 본원적 욕구와 관련이 있음을 주장하며
공동체를 혈연공동체, 종교적 결사체, 지역공동체로 구분(차경은, 2012 재인
용)
- 오늘날에는 산업화에 따른 공동체 의식 약화, 복잡해진 지역사회의 문제,
저성장과 인구과소화 문제와 함께 지역공동체 활성화의 필요성이 증가하면
서 관련 논의가 활발히 진행되고 있음
 - 19세기 이후의 산업화와 도시화 과정에서 물질적 풍요 이면에 존재하는 부
정적 측면의 해결책으로 공동체의 개념이 주목을 받게 되었음(신경희,
2012: 9)
 - 세계화와 지나친 전문화에 따른 행정서비스의 신속한 대응 부재, 와 저성장
시대, 고령화 사회의 진입으로 인한 지역 격차 확대로 인해 소외지역을 중
심으로 지역 공동체를 통한 지역 활성화가 새로운 대안으로 부각(행정안전
부, 2018:8)

□ 지역공동체의 개념

- 오늘날 공동체의 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있으며, 특정 지역 안에서 개인들 간 네트워크를 통해 공동의 목적을 달성하는 과정 및 이 과정에서 발생하는 상호성과 호혜주의적 가치가 강조되는 특성을 보임(전지훈, 2017:171)
- Hillery(1955)는 당시 미국의 사회학 연구에서 94개의 지역공동체의 개념적 정의가 존재하며, 지역공동체는 소속감, 공동의 목적, 자발적 참여, 공동체 의식이 중요한 가치가 된다고 주장
- Duncan(1989)는 다양한 공간수준에서 공간을 공유하면서 사회적 상호작용을 통해 공동의 목적을 달성하는 집단으로 지역공동체를 정의하였음
- 이왕건(2006)은 지역공동체를 일정한 지리적 영역 내에서 공동체 의식을 가진 사람들이 사회, 경제, 문화적 상호작용을 하면서 인간의 기본적 욕구를 대부분 충족시켜주는 사회적·지역적 조직 단위로 정의하였음
- 정기환(2006)은 지리적 경계를 가지는 일정 공간 범위 내에서 경제, 사회, 문화적으로 상호유대 및 의존적 관계를 형성하면서 지역적, 문화적, 정체성을 지니며 살아가는 사람들의 집단으로 정의
- 곽형근(2012)은 일정한 지리적 경계 안에서 살면서 주민들 상호간에, 그리고 자신이 살고 있는 장소에 대해 사회적·심리적 유대를 가진 사람들로 지역공동체를 정의

<표 2-1> 지역공동체의 정의

구분	지역공동체의 정의
Hillery (1955)	일정한 영역에서 공동의 유대감을 가지고 상호작용을 하는 주민의 집단
Toennies (1955)	역사적으로 생성되고 인간의 본원적인 욕구에 의해 결합되어지는 지역의 공동사회
Mattessich. et. al.	지리적으로 한정된 지역 안에 거주하면서 상호간 자신들이 살고있는 장소에 대해 사회적 심리적 유대를 가지고 있는 사람들
Duncan (1989)	다양한 공간수준에서 공간을 공유하면서 사회적 상호작용을 통해 공동의 목적을 달성하는 집단
Master et al. (1988)	협동적인 인간관계 속에서 대면접촉하며 상호작용을 살아가는 인간 집단
이재열 (2006)	정주단위를 기초로 소속감과 유대감을 공유하는 집단
박병춘 (2012)	물리적 공간으로서의 일정한 지역을 주요 기반으로 하며, 지역주민과 생활전반에 걸쳐 서로 긴밀하게 사회적으로 상호작용하고 공동의 가치와 목표라는 정서적인 유대감을 공유하는 사회적 조직 단위
김성배 (2011)	일정한 지역에서 서로 상호작용 하면서 함께 공존하는 사람들의 집단
정기환 (2006)	지리적 경계를 가지는 일정한 공간적 범위 안에서 경제, 사회, 문화적으로 상호유대와 의존적인 관계를 형성하면서 지역적, 문화적 정체성을 지니고 살아가는 사람들의 집단
곽현근 (2012)	일정한 지리적 경계 안에서 살면서 주민들 상호간에, 그리고 자신이 살고 있는 장소에 대해 사회적·심리적 유대를 가진 사람들
전대욱 외 (2012)	심리적 유대감이나 공동의식(소속감)을 가진 일정한 지역(지리적 영역)을 공유하는 인간집단

출처: 한국지방행정연구원(2013:15)

2. 지역공동체 구성요소 및 유형

□ 지역공동체 구성요소

- 지역공동체의 구성요소 역시 연구자들에 따라 다양하게 구분되고 있으며, 신뢰와 소속감 등의 사회적 자본과 함께 지역성이 강조되고 있음

- 지역공동체 관련한 대표적 연구자로서 Hillery(1995)는 지역공동체의 구성 요소로 ①지리적 영역(geographical area), ②사회적 상호작용(social interaction), ③공통의 연대(common tie) 등 세 가지를 제시
 - 즉, 지역공동체(local community)는 다음의 세 가지 특성을 공유하는 개념
 - ▶ 일정한 지리적 공간을 기반으로 하는 공동체
 - ▶ 주민과 생활 전반에 걸쳐 긴밀하게 사회적으로 상호작용하는 공동체
 - ▶ 공동의 목표와 가치를 추구하는 정서적 유대감을 갖는 공동체
- 전지훈(2017)은 공동체성, 공동체 역량, 공동체 자산을 공동체를 구성하는 요인으로 구분
 - 공동체성은 공동체의 대표적인 요건으로서, 개인들이 공동체에 소속되어 있고 구성원들 사이의 연대를 통해 자신의 욕구 충족을 위한 인식을 의미함
 - 공동체 역량은 지역문제를 해결하고 공동체 활동의 핵심기반이 되는 요소로서 공동체 리더 및 공동체 조직의 역량 등을 의미함
 - 공동체 자산은 지역문제를 해결하고 공동체를 발전시키는 잠재된 지역자산, 지역공동체 기반 조직의 실천을 위한 비영리조직 등을 의미
- 행정안전부(2017)는 지역공동체의 구성요소를 지역성, 사회적 상호작용, 공동의 유대감과 공익성의 4가지로 구분(행정안전부, 2017:6)
 - 지역성(Locality): 지역공동체는 지리적으로 구분된 공간 내에서 활동이 이루어지는 특성을 지님
 - 사회적 상호작용(Interaction): 지역공동체는 구성원들 간에 활발한 사회적 상호작용을 기반으로 함
 - 공동의 유대(Common bonds): 공통의 유대감과 소속감을 공유하면서 정체성을 형성함
 - 공익성: 지역공동체를 통해 이루어지는 활동은 공동체의 편익을 위해 이루어질 필요가 있지만 이 과정에서 발생한 잉여는 지역사회를 위해 환원해야 할 필요가 있음

□ 지역공동체 유형

- 지역공동체의 유형은 유형 기준에 따라 다양하게 정의될 수 있는데, 대표적으로 구성형태나 활동지역에 의해 구분이 가능
- 지역공동체 구성형태에 따라서는 기업형, 협업형, 풀뿌리 운동형으로 구분할 수 있음(박병춘, 2012)
 - 기업형: 영리 추구 기업 활동에 기반하여 사회적 가치를 추구하는 유형으로 사회적기업, 마을기업, 농어촌 공동체회사, 자활공동체, 농업회사 법인 등이 포함
 - 협업형: 상부상조의 공동체적 가치에 기반하여 협동 활동을 목적으로 하는 것으로 협동조합, 생산자조합, 주민자치회 등이 포함
 - 풀뿌리운동형: 시민운동의 영역에서 주민들과 함께 지역사회 문제 해결 및 공동체 변화를 위한 활동을 수행하는 유형

<표 2-2> 구성형태에 따른 지역공동체의 유형화

구분	지역공동체 종류
기업형 지역공동체	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업, 예비사회적기업 • 마을기업 • 농어촌 공동체회사 • 자활공동체 • 주거복지사업단 및 주거복지공동체 • 농업회사법인, 어업회사법인
협업형 지역공동체	<ul style="list-style-type: none"> • 협동조합기본법에 의한 협동조합 및 사회적협동조합 • 생산자 조합 <ul style="list-style-type: none"> · 1차 산업: 농협·수협, 업연초 조합, 산림조합 · 2차 산업: 중소기업협동조합 · 3차 산업: 신용협동조합, 새마을금고 • 소비자 조합: 소비자생활협동조합 • 영농조합법인, 영어조합법인, 작목반, 들녘별 공동체, 자율관리어업공동체 • 주민자치회(부녀회, 청년회 등)

구분	지역공동체 종류
풀뿌리 운동형 지역공동체	<ul style="list-style-type: none"> • 생활문화공동체 • 각종 귀농·귀촌인 단체 • 교육공동체, 마을공동체, 문화공동체, 생태공동체 등 • 로컬푸드, 도시농업, 도농교류 관련 단체 • 기타 각종 공익형 풀뿌리공동체 운동 단체

출처: 김현호 외(2013:23)

- 지역공동체의 활동 지역에 따라서도 도시형과 농촌형으로 구분 가능
- 도시형: 지역문제 해결 및 삶의 편의 증대에 초점을 두며, 강한 자발성, 의도성을 지니며 구성원이 가변적이고 전문적인 특성
 - 농촌형: 지역경제 활성화에 초점을 두고 지역성(자연마을)을 중심으로 비교적 약한 의도성을 지니며 구성원이 고정적이지만 전문지식이 부족한 특성을 지님

<표 2-3> 도시형 및 농촌형 지역공동체 특성

구분	도시형	농촌형
주요 관심	지역문제 해결, 삶의 편의 증대	지역경제 활성화, 지역활력 제고
기반	자발성 기반	자연마을 기반, 지역성 기반
의도성	강한 의도성	비교적 약한 의도성
구성원	가변적	비교적 고정적
공동체 역량	전문지식 풍부, 인적역량 보유	전문지식 부족, 인적역량 미흡
내용	지역문제 해결	지역경제 활성화
재정사업	나중 재정사업 연계	초기 재정사업 지원
지리적 영역	사후적으로 형성 대개 동 단위	본래적 영역성 보유 대개 자연마을의 범위

출처: 김현호 외(2013:25)

3. 지역공동체 활성화

- 지역공동체를 지역성, 사회적 상호작용, 공통의 연대의 세가지 주요 특성을 갖는 단위라고 이해한다면, 지역 및 공공정책의 측면에서는 지역공동체를 어떻게 활성화 할 것인가 하는 것이 주요 이슈로 대두
- 지역공동체 활성화에 대해서는 다양한 논의가 존재하지만, 대표적으로 형성 주체 및 공동체 활성화 인자의 출처에 따른 유형으로 구분 가능(김현호, 2013: 20-25)
- 곽현근 외(2003)에 의하면 지역공동체 활성화는 공동체 형성 주체에 따라 서로 다른 방식으로 이루어질 수 있는데, 대표적으로 관리주의, 파트너십, 주민협치 모형으로 구분할 수 있다고 주장
 - 관리주의 모형: 서비스 전달체계에 초점을 맞추어 행정이 공급자, 주민이 고객으로 참여하는 형태를 지님
 - 파트너십 모형: 민관공동생산을 위한 주민참여에 초점을 두며, 행정과 주민이 대등한 관계에서 공동생산자 및 동반자 역할을 수행
 - 주민협치 모형: 주민에게 지역 문제 해결을 위한 실질적 권한을 부여하는 것으로 행정은 촉진자, 시민이 협치자의 역할을 수행

<표 2-4> 주민과 행정의 관계에 의한 지역공동체 활성화 유형

구분	관리주의 모형 (managerial model)	파트너십 모형 (partnership model)	주민협치 모형 (citizen governance model)
초점	서비스전달체계의 중요성	민관공동생산 위한 주민참여	주민에게 동네문제 해결을 위한 실질적 영향력 행사권한 부여
주민의 역할	고객으로서의 시민	공동생산자, 동반자(행정과 대등한 관계)	협치자로서의 시민
행정의 역할	공급자	공동생산자, 동반자	촉매자, 촉진자

구분	관리주의 모형 (managerial model)	파트너십 모형 (partnership model)	주민협치 모형 (citizen governance model)
주민자치센터 기능	문화여가 및 편의	민관협력 네트워크 구축	주민자치
동네(지역)의 중요성	복지서비스 혜택의 장, 공동소비와 여가 향유	대의민주주의 실천의 장, 공동체 의식 함	참여민주주의 실천의 장, 자치공동체 의식 함양
사례	한국 주민자치센터, 일본의 공민관, 서양의 커뮤니티 센터	일본의 마치즈쿠리, 영국 이스털링구의 동네 포럼	스위스 준직접민주제(주민총회 및 주민투표제)

출처: 곽현근 외(2003); 김현호 외(2013:21) 재인용

- 공동체 활성화 인자의 출처에 따라라도 공동체 활성화의 유형이 달라질 수 있는데, Kretzmann & McKnight(1993)은 욕구중심과 자산중심 지역공동체로 구분 가능함을 주장
 - 욕구중심: 지역공동체의 부족한 자산을 외부에서 도입하는 것으로 제도적 변화를 목적으로 함
 - 자산중심: 지역공동체의 자산을 중심으로 공동체의 부족한 부분을 개선해나가는 것으로 공동체의 형성을 목표로 함

<표 2-5> 공동체 활성화 인자 출처에 의한 구분

구분	욕구중심 지역공동체 활성화	자산중심 지역공동체 활성화
개발의 중핵	욕구	자산
목표	제도적 변화	공동체 형성
변화 주체	권력의 소유자	다양한 구성원간의 연결망
개인의 관점	고객	생산자, 소유자

출처: Kretzman & McKnight(1993); 김현호 외(2013:22) 재인용

- 한편, 지역공동체를 구성하는 주체나 단체의 역량 및 네트워크를 통해 지역공동체 활성화를 가져올 수 있다는 점에서 지역공동체 역량을 강조하는 연구도 있음
- 지역공동체 역량을 이해하는 연구는 다양한 방식으로 이루어져 왔는데, 신뢰, 호혜적 규범 및 참여, 네트워크, 주민의 지역인식 변화 및 공유, 참여, 연계, 지역사회 인식 및 문제해결 능력, 지역사회 봉사, 자원동원 능력 등을 강조(<표 2-6> 참조)
 - 여해진 외(2015)는 지역공동체 역량을 개인역량, 조직역량, 네트워크 역량으로 구분하고, 각 역량은 인식 변화, 과정의 형성, 성과 창출의 단계적 발전 내용을 가진다고 이해

<표 2-6> 지역공동체의 역량 구성요소

구분	개인 역량	조직 역량	네트워크 역량
Putnam (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰 	<ul style="list-style-type: none"> • 호혜적 규범 • 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 네트워크
Janicke (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • 성찰역량 - 주민의 지역인식 변화와 공유 - 집단적 의사결정과 개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여역량 - 참여행태 - 참여의식 	<ul style="list-style-type: none"> • 통합역량 - 주민 간 연계 형성, 강화 및 확장 - 주민-공공 간 연계 형성 및 강화 - 조직 간 연계 형성 - 정책 내용 변화 및 정책과정 개선
Healey (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • 지식자원 	<ul style="list-style-type: none"> • 동원역량 	<ul style="list-style-type: none"> • 관계자원
Chaskin (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 인식 • 문제해결 능력 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 봉사 	<ul style="list-style-type: none"> • 자원동원 능력
영국 ONS (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 인식 	<ul style="list-style-type: none"> • 호혜적 규범 • 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 네트워크
Leverack (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • 지역문제 인식 • 지역문제 해결 참여 • 지역 리더십 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 참여 • 자원 동원 • 조직 구조 	<ul style="list-style-type: none"> • 외부조직 연계 • 지역정책 통제력

구분	개인 역량	조직 역량	네트워크 역량
이영아 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • 개인적 성향 - 사회/지역문제 관심 - 사회교육 경험 - 적극적 의사표현 - 리더십 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여 경험 - 지역정치활동 관심 및 참여 - 조직 활동의 적극적 참여, 장려 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회관계 - 형성된 관계 유지/확대 - 대인관계 주도권 - 이웃과의 신뢰 구축
김선희 (2008), 김우락 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰 - 개인적 - 공적 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여 - 사회적 참여 - 정치적 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 네트워크 - 개인적 네트워크 - 공적 네트워크
조권중 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 지식역량 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여역량 	<ul style="list-style-type: none"> • 소통역량

출처: 여해진 외(2015:50)

제2절 사회적경제 관련 논의

1. 사회적 경제의 개념

□ 사회적 경제 개념의 등장

- 마을기업 및 사회적기업의 이론적 토대가 되는 사회적 경제는 20세기 초 프랑스를 중심으로 본격적으로 논의되기 시작되었으며, 이후 유럽 전역에서 보다 포괄적인 개념으로 확대되었음(엄형식, 2005:81)
 - 사회적 경제는 프랑스의 경제사상가인 샤를 지드(Charles Gide)가 1900년 만국박람회를 위한 보고서 ‘사회적 경제’를 발간한 이후 본격적으로 논의되기 시작하였음(금성근·황영순, 2017:5)
 - 당시 사회적 경제의 개념은 자본주의의 등장에 따라 생산과 소비, 각종 사회적 위험에 처한 노동자들의 대응으로 이해되고 있음(장원봉, 2006:25-26)
- 1980년대 이후 재조명되고 있는 사회적 경제의 개념은 세계화의 진전, 장기간의 경기침체, 고실업, 복지위기에 대한 시민사회의 대응과 관련이 있음(김도균·정선거, 2014:287)
 - 세계화가 진전되면서 경제 개방의 압박 증가, 서비스 경제화에 따른 고용 및 생산성 감소, 복지후퇴와 사회적 배제 문제에 대한 대응으로서 활발히 논의되고 있음
 - 1980년대 이후의 다양한 시민사회 조직 출현 및 활발한 시민운동은 국가와 시장의 새로운 관계 정립의 필요성을 증가시켰으며, 사회적 경제의 논의를 진전에 영향을 미침(김중호, 2014)
 - 전통적인 유럽 복지국가의 모델로는 세계화 시대의 실업 증가 및 사회서비스 수요 증대에 대처하기 어렵다는 인식이 증가하면서 복지혼합(welfare mix)¹⁾과 노동통합(work integration)이라는 사회적 경제 측면의 정책구상이

1) 복지혼합의 전제는 사회적 복지수요 대응 주체로서 정부뿐 아니라 시장과 시민사회를 인정한다는 것에 있음(장원봉, 2009)

점차 증가하게 되었음(장원봉, 2009:51)²⁾

<그림 2-1> 세계화 시대 이후 사회적 경제의 논의 증가 배경



출처: 장원봉(2006)

□ 사회적 경제 개념

- 사회적 경제의 개념은 오랜 기간 국가와 지역의 상황에 따라 발전해오면서 다양하게 정의되어왔으며, 일반적으로 제3섹터 영역에 의해 이루어지는 경제활동으로서 상호성, 연대, 신뢰, 협동 등의 사회적 가치들이 강조되는 개념을 의미함(정태인·이수연, 2013:186)
 - 일원화된 시장경제 구조에서 발생하는 문제에 대응하기 위해 시민사회 영역의 자발적인 참여, 민주적 의사결정, 지역사회에 대한 기여가 강조되는 개념임(김도균·정선기, 2014:288)
- OECD는 경제적 측면과 사회적 측면을 통해 사회적 경제의 개념을 제시하

2) 2009년 2월 유럽연합(EU) 의회에서 채택한 ‘사회적 경제에 관한 결의’에 따르면, 최근의 위기 상황은 사회적 경제라는 새로운 경제·사회적 모델을 요구하며, 이는 산업민주주의와 경제민주주의 강화라는 상징적인 의미와 실제 성과라는 점에서 중요함(김종호, 2014:137)

였음(지경배 외, 2013:2)

- 경제적 측면: 재화와 서비스의 직접적인 생산 및 판매, 높은 수준의 자율성과 참여(탈퇴) 권한, 구성원들의 실질적인 재정적 결정, 최소한의 임금노동자 고용
 - 사회적 측면: 시민들에 의해 주도적으로 만들어지고, 참여자들의 민주적 의사결정에 의해 운영되는 경제
- 사회적 경제의 주요 혁신사례로 인식되고 있는 캐나다 퀘백주에서는 사회적 경제법(Social Economy Act)을 통해 사회적 경제를 “사회적 가치를 추구하는 모든 경제적 활동”으로 정의하고 있으며, 이하 6가지 원칙을 제시하고 있음(홍선기·김태환, 2015:171)
- 구성원 또는 공동체의 필요 충족
 - 정부로부터의 독립
 - 민주적 지배구조
 - 경제적 성과 추구
 - 출자액에 비례한 배당 금지(거래액에 비례한 배당 원칙)
 - 해산 시 잔여 재산의 타 법인 귀속
- Defourny & Delveterre(1999:16)는 사회적 경제와 관련된 규범적 개념으로서 “조직의 행동규범(ethics)에 따라 다음의 3가지 원칙들을 행하는 기업(주로 협동조합, 민간단체, 상호공제조합)에 의해 수행되는 모든 경제활동”으로 정의, 이는 현재 학계 및 정치계에서 널리 받아들여지고 있음(OECD, 2013:16-17 재인용)
- 이윤보다 조직원 또는 커뮤니티에 대한 서비스를 우선순위에 둠
 - 자율적 경영
 - 민주적 의사결정과정
 - 수익 배분에 있어 자본보다 사람과 노동을 최우선시
- 서울특별시 사회적 경제지원센터에서는 사회적 경제를 “자본주의 시장경제가 발전하면서 나타난 불평등과 빈부격차, 환경파괴 등 다양한 사회문제가

대한 대안으로 이윤의 극대화가 최고의 가치인 시장경제와 달리 사람의 가치를 우위에 두는 경제활동”이라 정의하였음(금성근, 황영순, 2017:5)

2. 사회적 경제의 특성

사회적 경제의 기능

- 사회적 경제는 경제적 측면에서 고용창출 및 유휴인력 활용, 소득양극화 해소 등에 기여하며, 사회적인 측면에서 사회안전망 강화, 공동체 복원 등의 순기능을 지님(일자리위원회 관계부처 합동, 2017:4)

<표 2-7> 사회적 경제의 효과

구분	내용
경제적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 고용창출: 일반법인에 비해 취업유발효과가 높고, 구성원이 전체 이익을 공유하여 양질의 일자리 창출 • 고용안정: 민주적 의사결정을 통한 노사관계 및 불공정거래 개선과 높은 기업생존율, 낮은 이직률 • 유휴인력 활용: 경력단절여성, 은퇴 등 유휴인력의 노동시장 진입 • 소득양극화 해소: 취약계층 일자리 제공을 통한 소득창출 기반 마련 및 빈부격차 완화
사회적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 사회안전망 강화: 복지사각지대 해소, 새로운 복지수요에 탄력적으로 대응, 복지공급주체 다양화를 통한 서비스의 질적 수준 제고 • 공동체 복원: 지역주민의 직접 참여를 촉진하여 구성원간 장기적인 신뢰관계를 회복

자료: 일자리위원회 관계부처 합동(2017)의 내용을 요약·정리

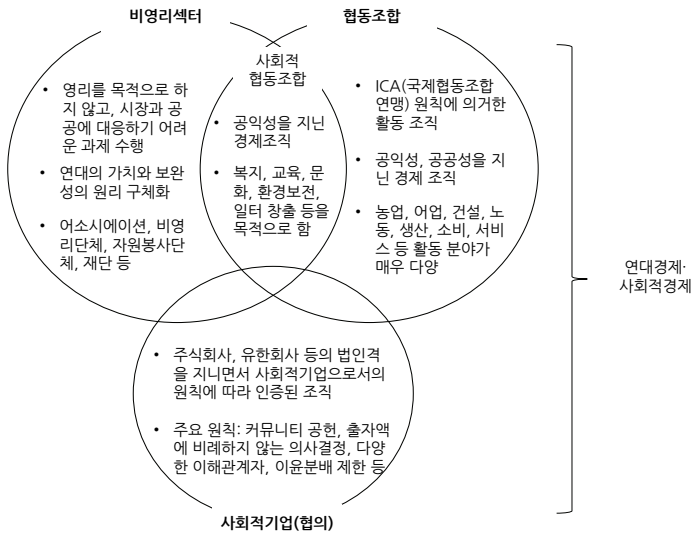
사회적 경제의 조직유형

- 일반적으로 사회적 경제 조직은 결사체의 성격과 사업체의 성격을 지니며, 임의단체뿐 아니라 국가로부터 법인격을 부여받은 조직이 포함되는 혼종적 성격을 지님(김의영 외, 2015)
- 유럽에서는 전통적으로 협동조합(cooperative), 상호공제조합(mutual), 민간

단체(association), 재단(foundation) 등의 비영리적³⁾ 경제조직 부문이 사회적 경제 조직으로 포함(엄형식, 2005:81)

- 세계화의 진전, 기술의 발달과 함께 사회적 경제의 영역이 점차 사회, 문화, 환경서비스로 확장되면서 사회적 경제 조직의 범위 역시 점차 확장되는 추세를 보임
- 1990년대 이후 생산요소 시장 통합과 지식기반사회의 도래, 공유재의 성격, 호혜성의 범위의 변화와 함께 사회적 협동조합, 사회적기업, 공동체기업 등의 새로운 조직 형태가 출현(노대명, 2014:2)
- 고이소(2015:51)는 이탈리아의 사회적 경제 조직과 관련하여 비영리섹터, 협동조합, 사회적협동조합, 사회적기업의 관계를 <그림 2-2>와 같이 도식화

<그림 2-2> 이탈리아의 다양한 사회적 조직들의 관계



출처: 고이소(小磯 明, 2015:51)

3) 비영리의 의미는 경제활동을 하고 이익을 창출하지만, 그 이익이 조직의 소유자와 자본투자자에게 배타적으로 보상되는 것이 아니라, 사업 자체의 발전에 재투자되거나 공익적인 목적에 사용됨을 의미함(엄형식, 2005:81)

- 국내의 사회적 경제 조직은 정부주도적인 성격으로 관련 정책과 제도적 틀 안에서 다루어진다는 특징을 지님(송백석, 2011:11)
 - 행정안전부의 마을기업, 고용노동부의 사회적기업, 기획재정부의 협동조합, 보건복지부의 자활기업, 농림축산식품부의 농어촌공동체 등이 주요 사회적 경제 조직으로 구분됨
 - 신명호(2009:24)는 국내의 사회적 경제 조직이 경제활동 영역에 국한되어 다루어지고 있음을 지적한 바 있으며, 사회적 가치 실현을 위한 화폐적/비화폐적 자원의 생산, 교환, 분배 또는 소비하는 조직들로 구성된 하나의 부문으로 다루어질 필요가 있음을 주장

<표 2-8> 우리나라 사회적 경제 조직 분류

부처	조직명	정의
행정안전부	마을기업	지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역 문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업
고용노동부	사회적기업	취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업
보건복지부	자활기업	2인 이상의 수급자 또는 저소득층이 상호협력하여, 조합 또는 공동사업자의 형태로 탈빈곤을 위한 자활사업을 운영하는 업체(2012년 1인 이상의 사업자로 조정)
농림축산식품부	농어촌공동체회사	농촌의 자연 자원, 농산물 등 각종 자원을 활용한 경영활동을 통해 농촌에 일자리 및 소득을 창출하거나 사회서비스를 제공하는 법인 또는 단체
기획재정부	협동조합	법적으로 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직

주: 각 법령 및 사업 지침에 명시된 개념을 정리하였음

- 한편, 광역자치단체별로 조례를 통해 사회적 경제 조직의 범위를 규정하고 있으며, 중앙부처 사업에 따른 조직유형을 공통적으로 포함하지만 이를 제외할 경우 차이가 존재함
 - 서울, 부산, 경기, 제주 모두 중앙부처별 육성사업에 의한 (예비)사회적기업, 협동조합, 사회적 협동조합, 마을기업, 자활기업을 사회적기업 조직으로 명시하고 있음
 - 부산광역시의 경우 중앙부처에 의한 사업만을 사회적 경제 조직으로 명시하는 반면 경기도의 경우에는 소비자생활협동조합, 농협, 수협, 신협, 산림조합, 중소기업협동조합 등을 포함

<표 2-9> 광역자치단체 조례에 명시된 사회적 경제 조직의 범위

구분	서울	부산	경기	제주
사회적기업/예비 사회적기업	○	○	○	○
협동조합	○	○	○	○
사회적 협동조합	○	○	○	○
마을기업	○	○	○	○
자활기업	○	○	○	○
중증장애인생산품 생산시설	○			
소비자생활협동조합			○	○
농협, 수협, 신협, 산림조합			○	
중소기업협동조합			○	
사회적 경제 연대 조직				○
기타 사회적 경제 가치 추구 조직	○		○	

자료: 금성근, 황영순(2017: 13)의 내용을 재정리

□ 사회적 경제 기반에 대한 평가

- 일자리위원회(2017:9-11)는 우리나라 사회적 경제 활성화 기반에 대해 사회적 여건, 지원체계, 금융접근성, 판로, 인력 측면의 다음의 문제점을 지적하

고 있음

- 사회적 여건과 관련하여 사회적 경제 활성화의 필요성에 대한 인식이 부족하여 정부의 정책지원과 사회적 참여가 미흡
- 지원정책이 부처별로 분산되어 시행되면서 불필요한 행정비용 유발, 정책연계성 저조, 민-관 협업 부족 등의 비효율성이 발생
- 사회적 경제기업의 성장단계에서 높은 금융조달 수요가 있음에도 금융시장 접근성이 낮고 체계적인 금융지원이 미흡
- 사회적 경제기업의 공공조달 우선구매에 사회적가치에 대한 평가기준 및 강제성이 적용되지 않아 실효성이 낮으며, 소비자접근성 및 민간부문 수요처 확보에도 어려움 발생
- 사회적 경제기업 성장을 위한 전문 인력 양성 시스템이 부족하고, 혁신 역량을 증가시키기 위한 지원 프로그램 부족

<표 2-10> 우리나라 사회적 경제 활성화 기반의 문제점

구분		문제점
사회적 여건	양적성장 중심	• 양적성장 중심의 정책추진으로 인해 기술혁신, 역량강화 등의 경쟁력 향상 미흡
	사회적 참여 부족	• 다양한 분야 유능한 인재 유입 저조 • 물품, 용역에 대한 선입견으로 판로확대 애로
지원 체계	지원정책의 유사성	• 유사한 지원제도가 부처별로 분산되어 시행 • 시행기관마다 별도로 행정절차를 요구하면서 시간과 비용의 비효율성 발생 • 정책조정을 위한 컨트롤 타워 부재로 인해 중앙-지자체 간 연계 미흡
	사회적 경제 활성화 방해	• 엄격한 인증기준으로 사회적 경제 활동 위축 • 공공-민간부문의 사회적 경제 활성화 활동 협업체계 미비
금융 접근성	낮은 금융접근성	• 금융조달 수요 대비 낮은 금융시장 접근성과 비체계적인 금융지원 • 사회투자기금, 사회성과연계채권, 사회적 금융기관 등 사회적 금융기반 취약
	금융지원의 실효성 부족	• 사회적 경제 특성을 반영하지 못한 금융지원 정책 • 보증한도 미흡, 대출, 보증기준 미흡 문제 등

구분		문제점
판로	공공부문 판로지원 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적가치 평가기준이 반영되지 않고 최저가격 중심으로 공공조달 우선구매 • 사회적 경제기업 제품구매의 강제성 결여
	수요 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업의 광고비 부족, 취약한 영업망, 판로 부족에 대한 정책지원 부족 • 소비자 접근성 및 민간 수요처 확보 제한
인력	비체계적 교육시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 소관부처별 개별 교육과정 추진으로 인해 체계적인 전문 인재육성이 어려움 • 교육과정이 창업과 운영 측면에 편중
	R&D 역량 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 경제기업의 낮은 R&D 역량 • R&D 지원 인프라 활용을 위한 프로그램 미흡

자료: 일자리위원회(2017:9-11)의 내용을 재정리

제3절 마을기업의 개념 및 관련 논의

1. 마을기업의 등장 배경

□ 마을기업⁴⁾ 개념의 등장

- 마을기업의 개념은 1970년대 영국 스코틀랜드 지방의 ‘커뮤니티비즈니스 스코틀랜드’라는 중간지원조직에서 기원을 찾을 수 있음(김선기, 2011:8)
 - 커뮤니티비즈니스는 지역공동체가 주체로 지역의 고용 및 지역 발전을 위해 운영되는 조직으로서, 영국에서는 정부의 실패를 작은 정부, 시민사회 육성을 통해 보완하기 위한 측면에서 등장
- 일본에서는 1990년대 중반부터 지역 재활성화를 위한 방안에서 커뮤니티비즈니스라는 용어가 사용되기 시작
 - 세계화로 인한 지역 격차 확대, 대규모 자연재해, 고령화로 인해 시민사회의 역할이 증대됨에 따라 주민이 주체가 되어 지역 자원을 활용하여 지역의 문제를 해결하기 위한 측면에서 마을기업의 개념이 등장(김태곤 외, 2011:32)
- 우리나라의 마을기업 개념의 도입은 급속한 경제성장에 따른 대도시 집중과 지방중소도시 축소 문제, 지속된 고용 없는 성장과 관련이 있으며, 주로 경제적인 효과에 초점이 맞추어져 있다는 특성을 지님
 - 마을기업 육성사업은 외환위기 이후의 고용 없는 성장, 재정건전화 기조에서 새로운 대안 및 블루오션의 전략적 발굴의 필요성이 증대되면서 등장(부산발전연구원, 2013:4)
 - 마을기업의 기능 중에서도 지역 내 선순환 경제 기반을 구축하여 지역경제 활성화에 초점을 두고 마을기업의 개념이 도입(임정현, 2013:279)

4) 본 연구에서 마을기업은 커뮤니티비즈니스(Community Business: CB)라는 포괄적 범위에서 관련 논의를 정리

2. 마을기업의 개념 및 주요 특성

□ 마을기업의 개념

- 커뮤니티비즈니스는 연구자들에 따라 다양하게 정의
 - 종합적인 관점에서 주민들의 삶의 질을 향상시키기 위해 커뮤니티의 역량을 키울 수 있는 자산을 개발하려는 계획된 노력과 그 결과(한국정책분석평가원, 2011:28)
 - Green and Haines(2007)는 거주민들의 삶의 질 향상을 위해 거주민들의 역량을 강화하는 자산을 생산하기 위한 계획적인 노력으로 커뮤니티비즈니스를 정의하였음
 - 마을기업 육성사업 시행지침에 따르면 마을기업은 “지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역 문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영되는 마을단위의 기업”으로 정의됨
 - 즉, 지역의 여건을 잘 아는 지역공동체가 중심이 되어 지역자산을 활용한 비즈니스 활동을 통해 지역 문제를 효과적으로 해결하는 것을 의미
- 마을기업은 다양한 사회적 경제 관련 조직과 유사성을 지니지만 지역성(특히 빈곤한 지역)이 강조된다는 점에서 차이점을 지님
 - 박용규·주영인(2011:13)은 커뮤니티비즈니스를 사회적(공공성), 영리성(사업성), 지역성의 조건을 포함하는 개념으로 정의하였음
 - 박형서 외(2012)에 따르면 마을기업은 지역의 구체적인 문제 해결을 위한 활동에 초점을 두지만 사회적기업은 사회적 취약자를 배려하기 위한 활동에 초점이 맞추어져 있음
 - 마을기업의 주체는 지역주민이 중심이 되며 경영 목적은 지역 문제 해결 및 지역의 활력 제고에 있다는 점에서 사회적기업, 협동조합, 비영리단체와 구별됨(양세훈, 2012:77)

<그림 2-3> 마을기업의 개념 구성



출처: 박용규·주영인(2009:13)

<표 2-11> 마을기업, 사회적 기업 등과 일반기업 구분

구분	마을기업	사회적기업	협동조합	비영리단체	일반기업
사업 목적	지역문제해결 지역활력 (지역발전정책)	취약계층 고용창출 (고용정책)	개인의 경제이익 네트워크 활용 (공동수익배분)	민간공공서비스 (봉사정신)	개인의 경제이익 (다양한 형태)
대상	지역주민중심	취약계층중심	시민+이익집단	소외계층중심	시장소비자 중심
관점	지역성+주체성 (공공+사업)	공익성+수익성 (복지적 접근)	사회성+경제성	공공성 (복지적 접근)	경제성 (수익창출)
운영	운영과 수익 동일	운영과 수익 분리	운영과 수익 분리	운영과 수익 분리	운영과 수익 분리
시민 의식	주민의식개혁	피고용인 의존성	참여주체 의식화	의존성 심화	고용
지속화 방안	공동수익창출	공동지출지속 사업성 담보	사회경제적 이익	공공지출 회비후원	수익성 보장

주: 음영처리된 영역이 마을기업과 사회적 기업을 포괄하는 영역임

출처: 양세훈(2012:77) 그림 9를 재구성

- 행정안전부의 2018 마을기업 육성사업 지침에서는 마을기업의 요건을 기업성, 공동체성, 공공성, 지역성으로 명시하고 있음
- 기업성: 각종 사업을 통해 수익을 추구하는 경제조직이어야 함
 - 공동체성: 출자자 개인과 마을기업 전체의 이익을 실현해야 함
 - 공공성: 지역사회 전체의 이익을 실현하여야 함
 - 지역성: 지역에 뿌리를 두고 설립, 운영되어야 함

<표 2-12> 마을기업 육성사업 시행지침에 의한 마을기업의 요건

구분	내용
기업성	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적으로 사업을 통해 주수입이 나오며, 시장경쟁력이 있어야 함 • 지속가능성을 지녀야 함(순이익의 일부에 대한 적립 의무 부여) • 법인, 회사, 협동조합 등 기업의 형태를 지녀야 함
공동체성	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 회원은 마을기업에 출자, 계획 및 운영 참여의 의무가 부여 • 마을기업 출자자는 5인 이상으로 공동체성을 보장하여야 함 • 지역 내 주체들의 의견 반영과 지역순환경제 구축을 위한 노력 요구
공공성	<ul style="list-style-type: none"> • 출자자 1인의 지분은 30% 이하, 관계자들의 지분 합은 50% 이하로 제한 • 사업계획서 상의 지역사회공헌활동을 반드시 이행하여야 함 • 정치적 중립성, 민주적 절차에 의한 경영, 일자리·소득창출의 노력 요구
지역성	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 자원을 활용한 사업을 하여야 함(지역 간 유동이 쉬운 사업 불가) • 지역 주민이 주도하는 기업이어야 함(출자금 및 고용에 대한 지역할당)

출처: 마을기업 육성사업 시행지침(2018:3-4)

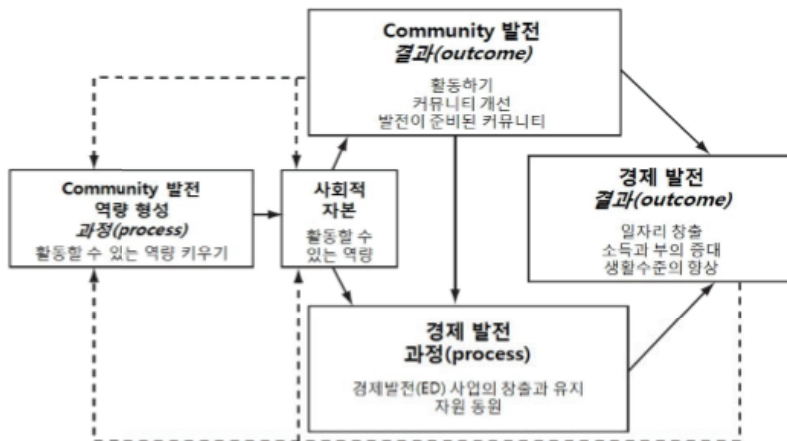
3. 마을기업의 기능

마을기업의 기능 및 기대 효과

- 마을기업은 경제·공공·공동체·지역적인 측면에서 발생하는 다양한 순기능을 통해 궁극적으로 지역발전에 영향을 미치게 됨
- 경제적인 측면에서 마을기업은 궁극적으로 지역경제가 활성화의 효과를 지니며, 이는 가장 직접적으로 드러나는 효과에 해당함

- 지역 사업에 비즈니스 기법을 적용함으로써 마을기업과 연계된 기업들의 창업을 촉진하고 지역 내 일자리를 창출하여 지역의 생활수준을 향상(김선기, 2011:13)
- 지역의 소득·소비·부동산 가치 증가로 인해 세수가 확대되고, 지역의 건물 및 토지 재개발 등으로 인한 지역 경제 활성화에 기여(박형서 외, 2012)
- 마을기업을 통한 수익금이 지역주민에게 분배되어 지역사회에 재투자되는 지역순환경제를 구축하여 경제적 지속성을 확보(임정현, 2013:279)
- 공공의 측면에서 마을기업은 취약지역, 취약계층에 대한 지원 및 사회서비스의 효과적인 제공의 기능을 지님
 - 마을기업은 사회·경제적 경쟁력이 취약한 지역주민을 대상으로 창업 또는 일자리 기회를 제공하여 자립 기반 제공 및 삶의 질 향상(변필성·윤영모, 2011)
 - 마을기업을 통하여 공공에 의한 사회서비스 제공이 어려운 취약지역에 필요한 사회서비스를 효과적으로 제공(박형서 외, 2012)
- 공동체적 측면에서는 지역 내 공동체 복원 및 활성화를 통한 사회적 자본 축적의 효과를 지님
 - 지역사회 문제 해결을 위해 지역 주민이 주도적으로 참여하는 과정을 통해 지역공동체가 활성화(김선기, 2011:13)
 - 마을기업을 통해 구성원들 사이에 네트워크가 형성되고 소속감, 애향심, 신뢰감 등의 사회적 자본이 축적됨(양세훈, 2012)
- 지역적 측면에서는 마을기업을 통해 지역의 현안에 대하여 지역주민에 의한 효과적인 해결이 가능하다는 이점을 지님
 - 마을기업은 지역주민이 주도적으로 지역의 문제를 해결하는 과정을 통해 지역의 자원을 발굴하고, 지역 여건에 맞는 해결 방안 도출이 가능(양세훈, 2012; Borzaga & Tortia, 2009)

<그림 2-4> 커뮤니티 발전과 경제 발전의 관계



출처: 양세훈 외(2011:47)

<표 2-13> 마을기업의 주요 기대 효과

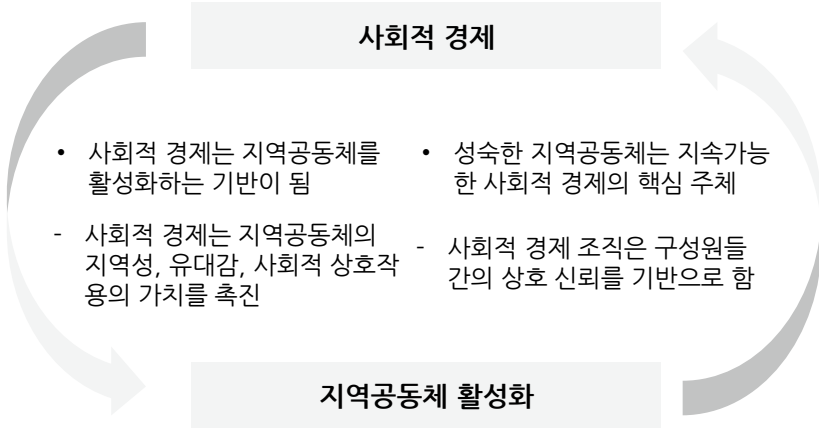
구분	내용
경제적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 지역사업에 비즈니스 기법을 적용하여 창업을 촉진하고 지역 내 일자리를 창출 수익금이 지역주민에게 분배되는 지역순환경제 기반을 구축하여 지속성 확보
공공적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 공공, 민간에서 해결하기 어려운 지역의 현안 문제를 효과적으로 해결 가능 지역 내 취약계층에 맞춤형 일자리를 제공하여 생활안정 도모하고, 이를 활용하여 사회서비스를 효과적으로 공급
공동체적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 지역 주민의 참여 확대를 통해 지역공동체를 복원하고 활성화 참여 주민의 지역사회 기여를 통해 애항심, 신뢰감, 네트워크 형성 등 사회적 자본 축적
지역적 측면	<ul style="list-style-type: none"> 지역주민이 주도적으로 지역자원을 발굴·활용하여 지역문제를 효과적으로 해결 획일화된 하향식 개발에서 탈피하여 지역 여건에 맞는 개성 있는 지역사회 창조

자료: 김선기 외(2011), 박형서 외(2012), 변필성·윤영모(2011)을 참조하여 정리

제4절 지역공동체와 사회적 경제의 관계

- 사회적 경제는 시장경제와 달리 지역공동체가 경제 주체로 기능한다는 점에서 지역공동체 활성화는 사회적 경제와 밀접한 관련을 지님
 - 사회적 경제에서 지역공동체는 교환, 관계 형성, 운영이 이루어지는 주체가 되며, 또한 지역공동체의 구현은 사회적 경제를 기반으로 이루어짐(행정안전부, 2017:39)
 - 사회적 경제는 지역공동체의 구성요소인 지역성, 유대감, 사회적 상호작용에 부합하는 가치를 촉진시키는 기반이 됨(채중훈, 2014)
 - ▶ 지역성: 사회적 경제는 지역 수요를 기반으로 주민이 주체적으로 성장 동력을 발굴하고 육성하는 내생적 발전에 기여함
 - ▶ 유대감: 사회적 경제는 공동체 중심의 지역발전을 도모하는데 이 과정에서 구성원들 사이의 연대를 촉진시키고 공동체적 가치를 복원하며 공동된 의식을 통한 지역의 정체성을 형성함
 - ▶ 사회적 상호작용: 사회적 경제는 지역의 상호호혜적인 관계를 유지하도록 하여 사회적 자본 향상 및 지역공동체 발전에 기여함
- 지역공동체의 활성화는 마을기업과 같은 사회적 경제 조직이 창출될 가능성을 높임
 - 지역공동체 활성화는 주민들의 자산(금전, 시간, 재능)을 투자해야 하므로 오랜 기간의 교류를 통해 신뢰가 성숙된 지역공동체에서 마을기업이 생겨날 가능성이 큼
 - 또한 마을기업의 운영은 지역공동체를 성장시키는 선순환 과정을 거치게 됨(신경희, 2012: 14)

<그림 2-5> 사회적 경제와 지역공동체 활성화의 관계



- 즉 지역공동체 활성화와 사회적 경제는 서로 영향을 주고 받으며 시너지 효과를 창출한다는 점에서 선순환 관계
 - 마을기업과 같은 사회적 경제조직은 상호협력적인 공동체를 기반으로 지역 사회의 요구와 관련된 활동을 수행하면서 공동체를 활성화 시키고, 이는 다시 지역사회 내부에서의 선순환 구조 마련을 통해 사회적 경제의 활성화를 견인



제 3 장

마을기업 관련 국내외 정책분석

제1절 국내 정책 분석

제2절 해외 정책 분석

KRILA

제 3 장

마을기업 관련 국내외 정책분석

제1절 국내 정책 분석

1. 중앙정부 사회적 경제 관련 정책 개괄

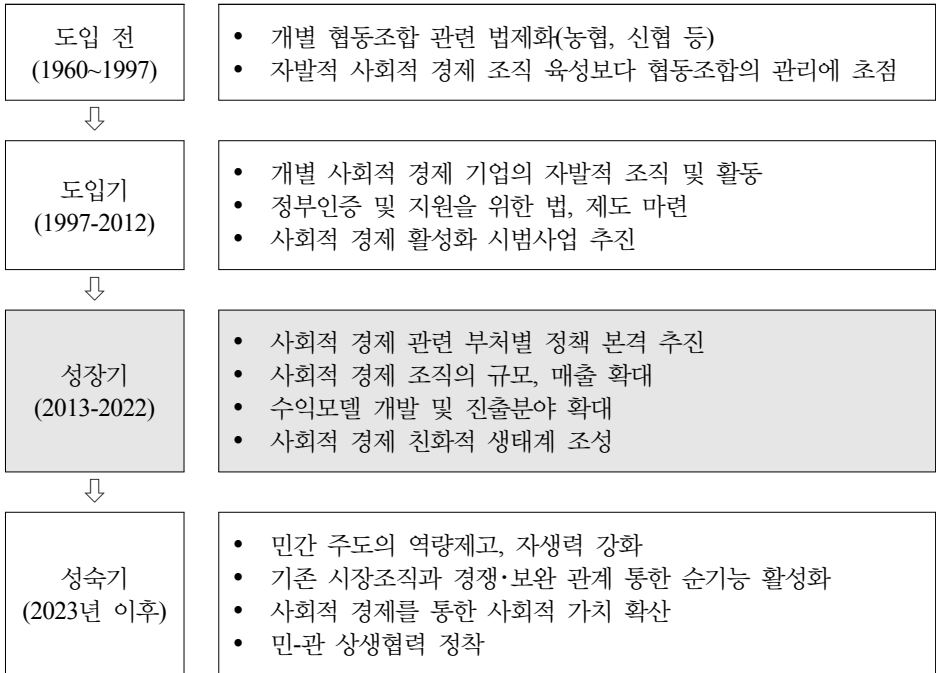
□ 사회적 경제 관련 정책 추진 배경

- 우리나라의 사회적 경제 관련 정책은 1960년대 협동조합 관련 법제화와 함께 시작되었음
 - 1961년에 「농협법」이 제정되고, 1973년 「신용협동조합법」이 제정되면서 협동조합과 관련된 법률적 근거가 마련되었음
 - 당시에는 자발적인 사회적 조직을 육성하기보다 정부의 통제와 관리·감독 강화의 목적이 강하게 나타남(채중현, 2015:13)
- 1990년대 외환위기 이후에는 대규모 실업 증가, 취약계층의 소득 불안정, 계층 간 불평등 심화 등의 사회 문제를 해결하기 위한 측면에서 사회적 경제와 관련된 정책이 본격적으로 도입되었음
 - 외환위기 이후 실업자를 대상으로 일자리를 제공하기 위한 공공근로사업이 시작되었으며, 오늘날까지 관련 사업이 지속적으로 이루어지고 있음(채중현, 2015:14)
- 2007년 「사회적기업 육성법」의 시행은 오늘날 사회적 경제 부문이 본격적으로 성장하고 중앙정부의 다양한 사업이 추진되는 계기가 되었음(채중현·이종한, 2009:76)
 - 2007년 고용부의 사회적기업 관련 사업이 추진된 이후 마을기업, 농어촌공동체회사, 커뮤니티비즈니스 사업 등 다양한 형태의 사회적 경제 활성화 지원정책이 추진

- 2012년에는 「협동조합기본법」이 제정되면서 사회적 경제 활성화 정책이 지속·확대되어 오고 있음
- 사회적 경제 관련 다양한 부처별 사업 추진과 함께 정부주도적인 성격을 보임에 따라 사회적 경제 조직의 자생력과 관련된 부정적인 시각 역시 제기 (남승연 외, 2014:2)

○ 현재 국내 사회적 경제는 관련된 부처별 정책이 본격적으로 추진되는 성장기에 해당하며, 사회적 경제 조직의 규모 및 매출 확대, 수익모델 개발 및 사회적 경제 친화적 생태계 조성을 위한 정책이 추진 중

<그림 3-1> 우리나라 사회적 경제 관련 정책의 발전단계



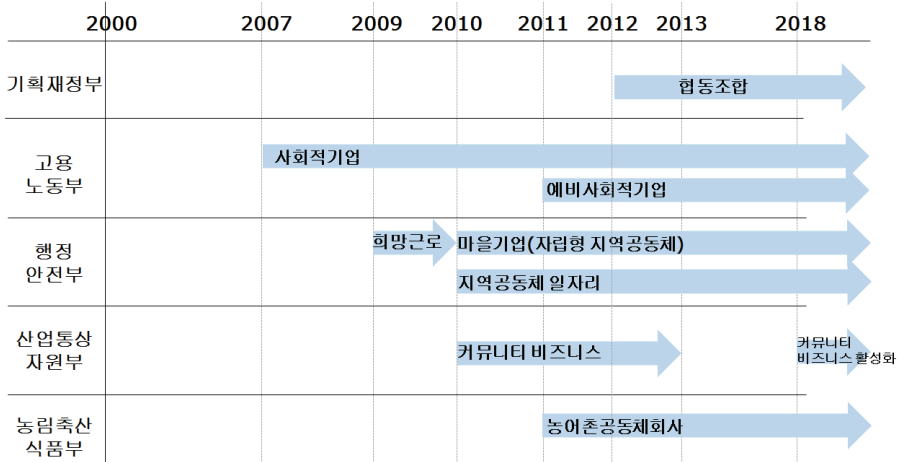
출처: 일자리위원회 관계부처 합동(2017:5)을 수정·보완

□ 부처별 사회적 경제 관련 사업 추진 동향

- 사회적 경제와 관련하여 고용노동부, 행정안전부, 산업통상자원부, 농림축산식품부에서 관련 사업이 추진되고 있음
 - 현재 시행 중인 주요 사업은 (예비)사회적기업 육성 사업(고용노동부), 마을기업 및 지역공동체 일자리 관련 사업(행정안전부), 커뮤니티 비즈니스 활성화(산업통상자원부), 농어촌공동체회사(농림축산식품부)임
- 특히 커뮤니티 비즈니스 활성화 사업은 산업통상자원부에서 2018년부터 사회적 경제기업의 성장(Scale-up)을 위해 비수도권 지역의 R&D와 비R&D를 지원하는 사업임
 - 지식경제부는 2010년 지역 공동체가 중심으로 지역잠재자원 활용을 통해 지역 문제 해결을 도모하는 커뮤니티비즈니스 사업을 추진한 바 있으나 부처 간 중복 추진으로 2011년 사업이 중단(한국정책분석평가원, 2011:180)
 - 이후 2018년 산업통상자원부에서는 비수도권 지역별 프로젝트를 선정하고 사회적 경제 기업 성장 생태계를 조성하는 것에 초점을 맞추어 커뮤니티 비즈니스 활성화 사업을 시행
 - ▶ 지역별 프로젝트는 부산(도시재생), 대구(업사이클, 식품클러스터), 대전(의료), 광주(헬스케어), 울산(공예품), 세종(IT문화, 도시청결), 강원(로컬푸드), 충북(바이오, 태양광유지보수), 충남(유통판매, 산림에너지), 전북(IT문화), 전남(화장품, 태양광보급), 경북(친환경섬유, 돌봄), 경남(IT수산시장), 제주(폐자원활용, 로컬푸드, 에너지설비) 임
 - 사업은 R&D와 비 R&D 부문으로 구분되어 각 부문별로 신청자격, 지원조건, 지원 내용 등에 차이가 존재하며, 수행기관의 규모에 따라 지원금액 및 기술료 징수율에 차이
 - R&D는 지역사회 문제 해결을 위한 제품·서비스 기술개발에 초점을 두며, 예산 규모는 49억 원(국비 34.3억 원, 지방비 14.7억 원)임
 - ▶ R&D부문은 지역혁신기관 주관 컨소시엄(주관: R&D 역량을 가진 지역 혁신기관) 형태로 사업 신청이 가능하며, 종료 후 기술료 징수

- 비 R&D부문은 사회적 경제기업 간 네트워킹·협업·조직화, 시장 경쟁력 제고를 위한 기술사업화 등의 지원에 초점을 두며, 예산 규모는 약 75.1억 원 (국비 52.5억, 지방비 22.59억 원)임
 - ▶ 비 R&D 부문은 사회적 경제 중간지원조직 주관 컨소시엄 형태로 신청이 가능하며 영리기업의 참여가 가능

<그림 3-2> 부처별 사회적경제 관련 정책 추진 동향



* 각 사업별 세부 운영 계획 및 지침을 참조하여 작성

<표 3-1> 현재 시행 중인 사회적 경제 관련 주요 정책 비교

구분	사회적기업	마을기업	협동조합	농어촌 공동체회사	커뮤니티 비즈니스 활성화
담당 부처	고용노동부	행정안전부	기획재정부	농림축산 식품부	산업통상 자원부
목표	사회적기업 육성을 위한 직·간접적 인프라 확충 지원	지역 기반 수익사업을 통한 지역문제 해결, 소득 및 일자리 창출, 지역공동체 실현	협동조합이라는 새로운 법인격의 도입을 통해 경기 안정화와 지역경제 활성화 기대	주민 주도로 농촌지역의 사회서비스, 고령 일자리 등의 제공을 통한 농촌지역 및 공동체 활성화	사회적 경제 상품·서비스의 기술혁신 및 사업화를 통해 사회적 경제기업의 성장 및 생태계 조성
대상	사회적기업 및 예비 사회적기업 (지역/부처형)	기업성, 공동체성, 공공성, 지역성을 갖춘 마을공동체 기반 조직	조합원 공동공유민주 적 운영·지역사회 기여 등을 특성으로 하는 협동조합	농촌 지역 주민이 자발적으로 결성한 조직(지역주민 50% 이상)	<ul style="list-style-type: none"> • R&D: 지역혁신기관 주관 컨소시엄 • 비R&D: 사회적 경제 중간 지원조직 주관 컨소시엄
유형	<ul style="list-style-type: none"> • 일자리 제공형 • 지역사회공헌 • 혼합형 • 기타 	<ul style="list-style-type: none"> • 예비 • 신유형 • 유통형 • 청년참여형 	일반협동조합 및 사회적협동조합	<ul style="list-style-type: none"> • 사회서비스형 - 사회서비스 - 고령일자리 • 복합형 • 소득사업 - 농식품산업형 - 도농교류형 - 지역개발형 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D: 지역사회 문제 해결을 위한 기술 개발 • 비R&D: 사회적 경제 기업 간 네트워크 및 시장 경쟁력 제고 지원
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업 인증(지정) • 재정지원 • 일자리창출 • 전문인력 지원 • 지역특화 	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 선정 • 마을기업 지원 - 보조금 - 고도화 지원 - 자립 지원 • 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> • 직접지원없이 간접지원 중심 - 판로개척지원 - 금융접근성 제고 및 자금조달경로 다양화 - 제도개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 농촌공동체 회 사 활성화 비용 지원 • 농촌형 커뮤니 티 비즈니스 구축 • 지원센터 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 비수도권 사업 프로젝트 별 수행기관 선 정 및 지원 • 수행기관 유형 별 사업비 차 등 지원

출처: 각 사업의 가장 최근 시점의 지침 또는 세부 계획을 참조하여 작성

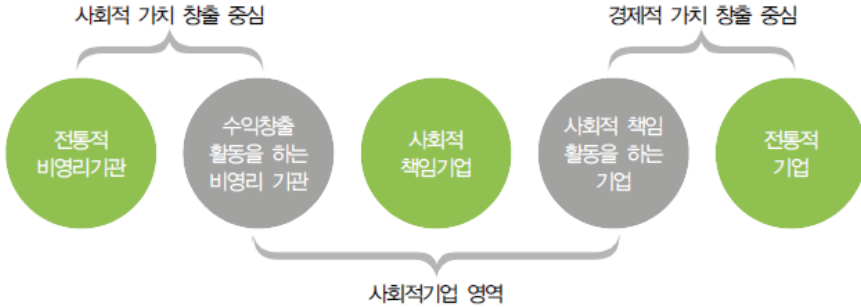
2. 부처별 사회적경제 정책 세부내용 및 특성

가. 고용노동부 사회적기업 육성사업

□ 추진배경

- 2000년대 들어 고용 없는 성장의 구조화와 사회서비스 수요 증가 등에 대한 대안으로서 사회적기업 제도 도입에 관한 논의 활성화(고용노동부, 2018:8)
 - 높은 국가 재정지원 의존도와 단기·저임금 일자리 등 정부의 재정지원 일자리 사업에 대한 비판과 2003년 도입된 사회적 일자리 사업에 대한 근본적인 개선이 대두되는 시점에서 안정적이고 양질의 일자리 창출 대안으로 주목
- 사회적기업 육성에 대한 국민적 공감대를 토대로 2007년 사회적기업 육성법 제정, 2011년 한국사회적기업진흥원 출범 등 실질적인 기반구축 과정을 거쳐 현재까지 지속
 - 사회적기업 육성법이 시행된 이후 사회적일자리 창출사업, 자활사업, 노인 일자리 사업 등 정부 재정지원 일자리창출사업은 사회적기업을 중심으로 재편성
- 정의상 사회적기업은 영리기업과 비영리기업의 중간형태로 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업(조직)을 의미함(행정안전부, 2018a:177)
 - 즉, ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산, 판매 등 영업활동을 하는 기업’과 ‘주주나 소유자를 위한 이윤극대화를 추구하기보다는 우선적으로 사회적 목적을 추구하면서 이를 위해 이윤을 사업 또는 지역공동체에 다시 투자하는 기업’임
 - 「사회적기업육성법」 제8조에 따르면 배분가능 이윤의 2/3이상을 사회적 목적에 재투자, 30%이상 취약계층으로 고용 등의 요건 충족시 사회적 기업으로 인증가능

<그림 3-3> 사회적기업의 범위



- 사회적기업은 지속가능한 일자리 제공, 사회서비스에 대한 수요 충족, 지역 사회 통합 및 지역경제 활성화 기여, 윤리적 시장 확산 등의 순기능을 확산하는 역할을 담당하며 궁극적으로 지속가능한 경제 및 사회통합 구현에 이바지
 - 최근 사회적기업의 역할에 대한 기대가 높아지면서 양적 확대에서 질적 발전으로 나아가는 추세이며 다양한 분야에서 새로운 유형의 사회적기업 모델을 발굴하고자 노력 중임

□ 사회적기업의 유형

- 고용노동부의 인증여부에 따라 인증 사회적기업과 예비사회적기업으로 구분가능
 - 인증 사회적기업은 조직형태, 사회적목적의 실현, 영업활동을 통한 수익, 사회적목적의 재투자 등 사회적기업으로서의 인증 요건을 모두 갖춘 조직임
 - 예비사회적기업은 사회적기업 육성사업의 정책취지에 부합하나 몇 가지 인증 요건은 충족시키지 못하는 조직이나 기업으로 지정단체에 따라 지역형(지방자치단체 지정)과 부처형(중앙부처 지정)으로 구분됨
- 사회적기업은 조직의 사회적 목적에 따라 크게 5가지 유형으로 구분됨

- 일자리제공형, 사회서비스제공형, 지역사회공헌형, 혼합형, 기타형 등이 있으며 각 유형별로 상이한 인증요건이 요구됨

<표 3-2> 사회적기업 유형

사회적기업 유형	조직의 주된 목적
일자리 제공형	취약계층에게 일자리 제공
사회서비스 제공형	취약계층에게 사회서비스를 제공
지역사회 공헌형	지역사회에 공헌
혼합형	취약계층 일자리제공과 사회서비스 제공이 혼합
기타형	사회적 목적의 실현여부를 계량화하여 판단하기 곤란한 경우

출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지

□ 지원내용

- 사회적기업 육성사업은 인증기업 및 예비 사회적기업을 대상으로 인건비지원, 판로지원, 사업개발비지원, 경영역량 지원, 세금 및 사회보험료 지원, 사회적 금융지원, 자원연계 등을 지원함
- 개별 재정지원사업의 수혜기간은 각 사업마다 상이하며 맞춤형 지원체계를 마련하여 사회적기업 발전에 적극 뒷받침

<표 3-3> 사회적기업 지원내용

지원제도	지원내용	지원대상	
		예비	인증
경영지원 등	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업의 성장단계에 따라 지원주제, 내용, 컨설팅기관 매칭방식 등을 다양화하여 맞춤형 지원 • 총 5회(연간 1회), 예비사회적기업은 연 1천만원내 • 자부담은 신청금액에 따라 금액구간별 10-40% 	○	○
공공기관 우선구매 권고	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업이 생산하는 생산품이나 서비스의 우선 구매를 권고 	-	○
시설비 등 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업의 설립·운영에 필요한 부지구입비, 시설비 등을 지원·용자하거나 국·공유지 임대 등 지원 • 미소금융, 중소기업 정책자금, 희망드림론 협약보증, 사회적기업 상시특별보증 등 	△*	○
세제 지원 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업에 법인세·소득세 3년간 100%, 그후 2년 50%감면 • 취득세·등록면허세 50%감면, 재산세 25%감면 • 개인지방소득세 3년간 100%, 그후 2년간 50%감면 • 사회적기업이 제공하는 의료보건 및 교육 용역에 대하여 부가가치세 면제 	-	○
사회보험료 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 사업주 부담 4대 사회보험료 일부 지원(4년간) • 최대 50인 한도 	-	○
재정 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업이 전략기획, 회계, 마케팅 등 사업운영에 필요한 전문인력 고용시 인건비 지원 • 200만원-250만원 한도로 일부 수혜기관 자부담 • 지원인원은 인증사회적기업 2명(50인 이상 기업은 3명) 예비사회적기업 1명 • 지원기간은 인증사회적기업 3년, 예비사회적기업 2년 	○	○
	<ul style="list-style-type: none"> • (예비)사회적기업이 사회적 일자리 창출사업 참여시 참여자인건비 지원 • 당해연도 최저임금 기준 연차별 지원금 차등 지급 • 지원인원은 최대 50인이며 지원기간은 인증사회적기업 3년, 예비사회적기업 2년 	○	○
사업개발비 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업의 기술개발, R&D홍보 및 마케팅 등 경영능력 향상을 위한 사업비 지원 • 지원한도는 인증사회적기업 연간 1억원, 예비사회적기업 연간 5천만원으로 최대 3억원 • 지원회차에 따라 총사업비의 일정비율 이상을 자부담 	○	○
모태펀드	<ul style="list-style-type: none"> • 고용부 모태펀드 출자 및 민간출자자 참여를 통해 사회적기업투자조합 결성 및 (예비)사회적기업 등에 투자 	○	○

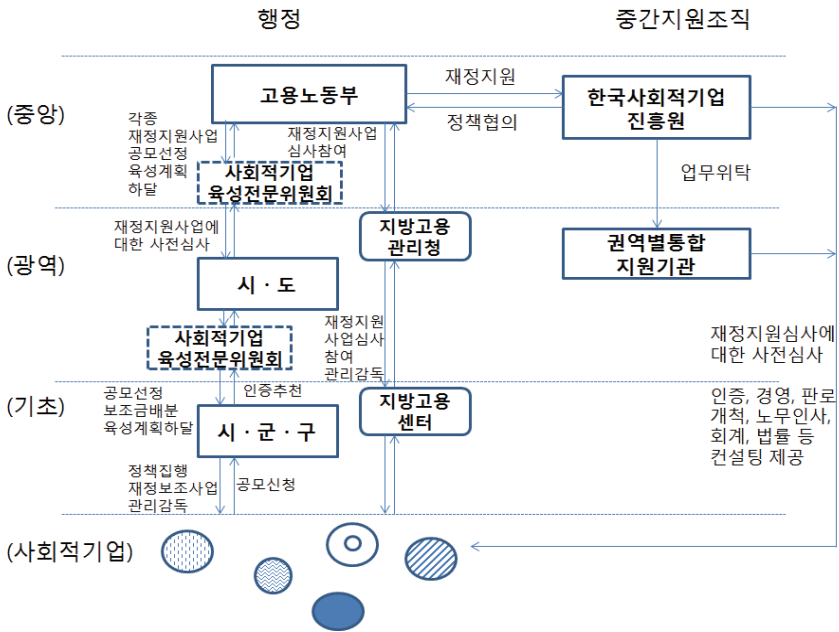
주: * 미소금융은 예비도 포함

출처: 고용노동부(2018:16-17)

□ 추진체계

- 고용노동부의 사회적기업과를 중심으로 각 급 행정기관, 중앙 및 광역 단위 중간지원조직이 사회적기업의 활동을 지원하고 있음(김성진 외, 2014:66)
- 중앙부처-시도-시군구의 행정체계와 지방고용노동청과 지방고용센터가 재정지원 사업심사와 관리감독의 업무를 맡고 있음
- 중간지원조직은 중앙단위의 한국사회적진흥원이 있고 권역별로 통합지원기관을 공모하여 중간지원업무를 위탁하고 있음

<그림 3-4> 사회적기업의 사업추진체계도



자료: 김성진 외(2014:57)를 바탕으로 구조화

□ 각 주체별 역할

○ 사회적기업 육성사업 내 주체별 역할을 명시하면 다음과 같음

- 고용노동부 : 사업 총괄 및 제도적 기반 조성
- 광역 및 기초자치단체 : 계획수립, 조례제정 등 여건 조성 및 지역실정에 맞는 사회적기업 모델 육성
- 한국사회적기업진흥원 : 사회적기업 인증 및 사업의 통합 관리
- 권역별 통합지원기관 : 사회적기업 지원을 위한 맞춤형 프로그램 운영

<표 3-4> 사회적기업의 주체별 역할

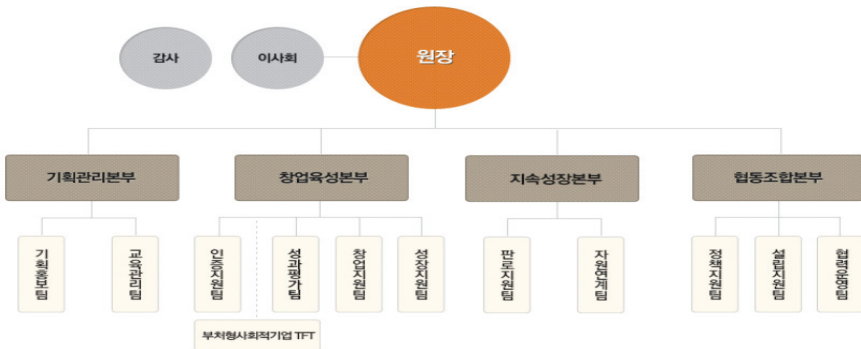
구분	내용
고용 노동부	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업 지원에 관한 제도적 기반 마련 • 사회적기업 활동 실태조사 실시 • 매 5년마다 사회적기업 육성 기본계획 수립 • 사회적기업 인증 심의 • (예비)사회적기업 판로지원 및 자금지원 관련 정책 수립 • 사회적기업 우선구매 제도 운영 • 사회적기업가 육성, 소셜벤처경연대회, 사회적기업아카데미 운영 등의 인력육성사업 운영 • 일자리 창출사업 관련 정책 수립 및 제도 운영 • 지역형 예비사회적기업 관련 정책 수립
광역 자치 단체	<ul style="list-style-type: none"> • 지역형 사회적기업 인증 추천 • 일자리 창출사업에 대한 공모, 심사, 선정 • 사업개발비 지원사업에 대한 공모, 심사
기초 자치 단체	<ul style="list-style-type: none"> • 전문인력지원사업에 대한 공모, 심사, 선정 • 조례에 근거한 사회적기업 육성계획의 수립 • 사회적기업 관련 네트워크 구축 • 각종 교육활동 및 사회적기업 관련 홍보 행사 개최 • 시설비 등의 자금지원, 우선 구매 및 조세감면 등의 간접지원활동 • 상기 기능을 수행할 중간지원조직의 설치 혹은 위탁
한국 사회적 기업 진흥원	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업가 양성과 사회적기업 모델 발굴 및 사업화 지원 • 사회적기업의 모니터링 및 평가 • 업종·지역 및 전국단위 사회적기업 네트워크 구축·운영지원 • 사회적기업 홈페이지 및 통합정보시스템(SEIS) 구축 • 경영기술세무노무회계 등의 개선을 위한 컨설팅 지원 • 사회적기업 관련 국제교류 협력

구분	내용
권역별 통합 지원 기관	<ul style="list-style-type: none"> • 교육지원 • 신규사업모델 발굴 및 발굴 지원 • 지역별 네트워크 구축 • 개별 조직의 경영지원을 위한 자원연계 체제 구축 • 일상적 경영활동에 대한 컨설팅 서비스 제공 • 사회적기업 인증·평가·모니터링 관련 지원 서비스 제공 • 각종 자금지원사업에 대한 사전심사 및 향후 모니터링

출처: 김성진 외(2014:67-69) 및 한국사회적기업진흥원 홈페이지

- 그 중 한국사회적기업진흥원은 사회적기업 육성사업의 지속가능성을 위한 체계적인 지원이 필요하다는 문제인식 하에 2010년 12월 설립된 중앙단위 중간지원조직임
 - 「사회적기업육성법」 제20조를 설립근거로 2018년 11월 현재 기획관리본부, 창업육성본부, 지속성장본부, 협동조합본부 등 4본부 11개 팀으로 구성
 - 사회적기업 관련 업무 외 2012년 기획재정부로부터 협동조합 지원업무 수탁
 - 사회적기업의 인증 및 재정지원, 교육, 경영컨설팅, 재능기부 등을 원스톱(One-Stop)서비스로 제공하는 사회적기업 통합정보시스템(SEIS) 구축운영

<그림 3-5> 한국사회적기업진흥원 조직도



출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지

<그림 3-6> 사회적기업통합정보시스템(SEIS)



출처: 사회적기업통합정보시스템 홈페이지

□ 성과관리

- 사회적기업 육성사업은 공정하고 합리적인 성과관리를 위해 사회적기업 인증을 위한 심사기준을 확립·시행하고 있음
 - 조직형태, 유급근로자 고용, 사회적 목적의 실현, 이해관계자가 참여하는 의사결정구조, 영업활동을 통한 수입, 정관의 필수사항, 이윤의 사회적 목적 사용 등의 항목에 대한 세부 기준 마련

<표 3-5> 사회적기업의 인증요건별 심사기준

항목	내용	근거
조직형태	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업육성법에 따른 조직형태를 갖춰야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업육성법 제8조 • 동법 시행령 제8조
유급근로자 고용	<ul style="list-style-type: none"> • 유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산판매 등 영업활동을 해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적육성법 제8조 제1항 제2호
사회적 목적의 실현	<ul style="list-style-type: none"> • 신청기업의 주된 목적이 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적 실현에 있어야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업육성법 제8조 제1항 제3호 • 동법 시행령 제9조
이해관계자가 참여하는 의사결정구조	<ul style="list-style-type: none"> • 당해 기업의 임원이나 이사 이외도 서비스수혜자, 근로자 등 다양한 이해관계자가 참여하는 의사결정구조를 갖춰야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업육성법 제8조 제1항 제4호
영업활동을 통한 수입	<ul style="list-style-type: none"> • 인증신청일 직전 6개월동안의 영업활동을 통한 수입이 같은 기간 지출된 노무비 대비 50%이상이어야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업육성법 제8조 제1항 제5호 • 동법 시행령 제10조
정관의 필수사항	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업 인증에 준하는 정관 및 규약을 갖춰야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업육성법 제9조 • 동법 시행령 제11조
이윤의 사회적 목적 사용	<ul style="list-style-type: none"> • 상법상 회사합자조합 등은 회계연도별로 배분 가능한 이윤이 발생한 경우 이윤의 3분의 2이상을 사회적 목적을 위해 사용해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업육성법 제8조 제1항 제7호 • 사회적기업육성법 제9조 제1항 제9호

출처: 고용노동부(2018:39-91)

- 그 중 사회적 목적 실현의 판단 기준은 「사회적기업육성법시행령」 제9조를 통해 객관화된 정량적 지표로 명시하고 있으며 인증을 원하는 사회적기업은 5가지 유형 중 하나의 기준에 반드시 충족해야 함

<표 3-6> 사회적 목적 실현의 판단기준

항목	내용	기준지표
사회 서비스 제공형	• 취약계층에게 사회서비스 제공	• 전체 서비스 수혜자 중 취약계층의 비율이 50%이상 (2018.12.31.까지는 30%)
일자리 제공형	• 취약계층에게 일자리 제공	• 전체 근로자 중 취약계층의 고용비율이 50%이상(2018.12.31.까지는 30%)
지역 사회 공헌형	• 지역의 인적·물적 자원을 활용하여 지역주민의 소득과 일자리 증대	• 해당 조직의 전체 근로자중 해당 조직이 있는 지역에 거주하는 취약계층의 고용비율이나 해당조직으로부터 사회서비스를 제공받는 사람 중 지역취약계층의 비율이 20% 이상
	• 지역의 빈곤, 소외, 범죄 등 사회문제 해결 • 지역에서 사회적 목적을 우선적으로 추구하는 조직에 컨설팅, 마케팅, 자금 등 지원	• 해당 부분이 조직의 전체 수입 또는 지출의 40% 이상
혼합형	• 취약계층에게 일자리와 사회서비스 제공	• 전체 근로자 중 취약계층의 고용비율과 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 각각 30%이상 (2018.12.31.까지는 20%)
기타형	• 사회적 목적의 실현여부를 판단하기 곤란한 경우	• 사회적 목적 실현 유형을 객관화된 정량적 지표로 판단할 수 없는 경우 정책심의회에 심의를 거쳐 고용노동부장관이 사회적목적의 실현여부를 판단

출처: 사회적육성법시행령 제9조

- 한편, 사회적 목적 실현의 지속가능성을 판단하기 위하여 영업수익 기준 외 수익성, 안정성, 성장성 지표 설정
 - 영업활동을 통한 수입의 기준은 충족하나 수익성 또는 안정성 기준에 미달하는 경우에는 성장성을 고려하여 사회적기업육성전문위원회에서 판단

<표 3-7> 사회적 목적 실현의 지속가능성 판단기준

지표구분		기준	비고
①	영업활동을 통한 수입	• 노무비 대비 50%이상	②또는③의 기준 중 한가지를 충족하지 못한 경우에 한하여 성장성(④또는 ①)을 고려하여 심사위원회에서 결정
②	수익성 영업이익률	• -100% 이내	
③	안정성 부채비율	• 500%이내 : 단, 자본 완전잠식(부채>자산)상태인 경우 불인증	
	유동비율	• 60%이상	
④		성장성 ④ 매출액영업이익·유형자산증가(최근 2년) ⑤ 당기순이익 발생(흑자경영)	

출처: 고용노동부(2018:82)

나. 기획재정부 협동조합 육성사업⁵⁾

추진배경

- 기획재정부의 협동조합 육성사업은 2008년 금융위기 이후 새로운 경제사회 발전의 대안모델로 제시된 협동조합의 활성화를 위해 추진된 사업으로 2012년 12월 「협동조합 기본법」 시행 후 본격화
 - 협동조합이라는 새로운 법인격의 도입을 통해 경기 안정화와 지역경제 활성화 기대
- 개념상 협동조합은 조합원 공동공유·민주적 운영·지역사회 기여 등을 특성으로 하는 조직형태임
 - 「협동조합기본법」 제6조에 의거하여 협동조합 및 사회적협동조합은 자발적으로 결성하여 공동으로 소유하고, 민주적으로 운영해야 할 의무 부여
 - 공동의 목적을 가진 5인 이상의 구성원이 모여 조직한 사업체로서 금융 및 보험업을 제외한 모든 영역에서 설립가능하나 사업 시행은 관계 법령이 정하는 목적·요건·절차방법 등에 따라 적법하고 타당해야 함⁶⁾

5) 기획재정부-한국사회적기업진흥원(2018), 기획재정부(2018)(2017) 등의 자료를 참고하여 작성

6) 예컨대 식당을 운영하고자 협동조합을 설립한 경우에는 식품위생법령에 따른 신고 절차를 밟은 이후에 사업운영 가능

- 타 법인과 비교해 볼 때 협동조합은 상법상 회사, 민법상 법인과 다른 대안적 기업모델에 속하며 조합원의 이익증진을 사업목적으로 설정
 - 「협동조합기본법」은 일반협동조합(신고)과 사회적협동조합(인가)으로 구분

<표 3-8> 타 법인과 비교

구분	주식회사	협동조합		사단법인
		일반	사회적	
근거법률	상법	협동조합기본법		민법
사업목적	이윤극대화	조합원 이익증진		공익
운영방식	1주 1표	1인 1표		1인 1표
설립방식	신고제	신고(영리)	인가(비영리)	인가제

출처: 기획재정부 보도자료(2017:7)

- 협동조합 기본법 시행 및 1, 2차 기본계획 수립 등의 제도적 기반 구축 과정을 거쳐 현재 도입기를 지나 성장기로 진입하는 협동조합 육성사업은 다양한 분야에서 새로운 협동조합 설립이 확산되는 추세
 - 2016년 12월 기준 총 10,640개의 협동조합이 설립·운영 중인 가운데 그동안의 양적 성장에 걸맞은 내실 있는 발전 기대

□ 협동조합의 유형

- 협동조합의 유형은 크게 2가지로 일반협동조합과 사회적협동조합으로 구분 가능함(기획재정부, 2017:7)
 - 일반협동조합은 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직임
 - 사회적협동조합은 협동조합 중 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합임

<표 3-9> 일반협동조합과 사회적협동조합의 차이점

구분	일반협동조합	사회적협동조합
법인격	• (영리)법인	• 비영리법인
설립	• 시도지사 신고	• 주 사업 소관 중앙행정기관의 장 인가
사업	• 업종 및 분야 제한 없음	• 공익사업 40% 이상 수행
경영공시	• 의무사항 아님 *조합원수 200인 이상 또는 자기자본이 30억원 이상	• 의무사항
법정 적립금	• 잉여금의 10/100이상 *자기자본의 3배에 이를 때까지	• 잉여금의 30/100이상 *자기자본의 3배에 이를 때까지
배당	• 배당가능	• 배당금지
청산	• 정관에 따라 잔여재산 처리	• 비영리법인인 국고 등 귀속
감독	• 감독규정을 두고 있지 않으나 협동조합기본법 또는 관계법령 위반할 경우 처벌	• 필요시, 주 사업소관 중앙행정기관의 장이 업무상황, 장부, 서류 등 검사 • 인가요건 위반시 인가 취소

출처: 기획재정부·한국사회적기업진흥원(2018:6)

- 특히, 사회적 협동조합은 협동조합기본법 제93조제1항 각호에 따른 사업 중 하나 이상을 주 사업으로 수행해야 하며 이는 전체 사업량의 40%이상 이어야 함

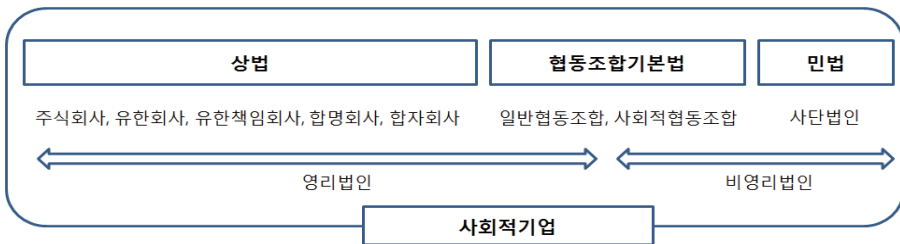
<표 3-10> 사회적협동조합 주사업 유형

구분	내용
지역사업형	• 지역사회의 재생, 지역경제의 활성화, 지역주민들의 권익·복지 증진 및 그밖에 지역사회가 당면한 문제해결에 기여하는 사업
취약계층 사회서비스 제공형	• 취약계층에게 복자의료·환경 등의 분야에서 사회서비스를 제공하는 사업
취약계층 고용형	• 취약계층에게 일자리를 제공하는 사업
위탁사업형	• 국가·지방자치단체로부터 위탁받은 사업
기타 공익증진형	• 그밖에 공익증진에 기여하는 사업

출처: 기획재정부·한국사회적기업진흥원(2018:7-8)

- 협동조합은 설립목적·조합원 구성·잉여금의 이용방식 등에 따라 소비자·사업자·직원·다중이해관계자협동조합의 세부 유형으로 구분 가능하고, 이들 유형의 협동조합은 기본법상 일반협동조합 및 사회적협동조합의 형태 모두 설립 가능
 - 소비자협동조합: 조합원의 소비생활 향상을 위한 물품의 구매 또는 서비스의 이용
 - 사업자협동조합: 개별 사업자들이 수익창출을 위해 공동판매·공동 자재구매·공동브랜드 사용 등
 - 직원협동조합: 특정사업을 영위하기 위하여 직원으로 고용되는 것
 - 다중이해관계자협동조합: 다양한 이해관계자의 복리 증진 등에 기여하는 행위
- 한편, 사회적기업과 협동조합의 관계를 살펴보면, 협동조합은 비영리법인, 상법상 회사와 마찬가지로 사회적기업이 택할 수 있는 조직형태(법인)에 속함
 - 사회적기업은 조직형태상 영리법인과 비영리법인 모두 가능

<그림 3-7> 사회적기업과 협동조합 관계



□ 지원내용

- 자주자립·자치 등 협동조합 기본원칙에 입각하여 인건비나 사업개발비 등의 직접지원 없이 판로지원, 교육 및 홍보, 컨설팅, 정책자금융자 등의 간접지원 중심으로 운영
 - 협동조합 자생력을 높이기 위해 직접지원보다는 간접지원 강조
- 직접지원이 없는 대신 2018년 3월 기준 협동조합 설립에 따라 받을 수 있는 중앙정부의 지원사업은 총 46가지로 각 기관별로 다양한 프로그램 존재 (한국사회적기업진흥원, 2018)

<표 3-11> 협동조합 설립에 따라 지원가능한 정책리스트

구분	내용
자금 지원 (22)	<ul style="list-style-type: none"> • 일자리안정자금(근로복지공단) • 청년내일채움공제(재)(고용노동부) • 2018년도 지역특화산업육성사업(한국산업기술진흥원) • 2018년도 중소기업 기술혁신개발사업(중소기업기술정보진흥원) • 2018년도 제품서비스기술개발사업(중소기업기술정보진흥원) • 2018년도 식품HACCP위생안전시설 개선자금 지원(식품의약품안전처) • 2018년도 축산물HACCP위생안전시설 개선자금 지원(식품의약품안전처) • 2018년도 과학기술인 협동조합 사업화 지원사업(과학기술인협동조합지원센터) • 과학기술인 협동조합 협의회 운영 지원사업(과학기술인협동조합지원센터) • 2018년도 중소벤처기업부 소관 소상공인정책자금 융자계획(소상공인시장진흥공단) • 2018년도 중소벤처기업부 소관 중소기업 정책자금 융자계획(중소기업진흥공단) • 중소기업 보증공제제도 운영(중소기업중앙회) • 기술보증지원(기술보증기금) • 신용보증지원(신용보증기금) • 특화보증프로그램(신용보증기금) • 소기업·소상공인 등 신용보증지원(신용보증재단중앙회) • 특례보증신용(신용보증재단중앙회) • 미소금융 창업자금(서민금융진흥원) • 미소금융 운영자금(서민금융진흥원) • 미소금융 시설개선자금(서민금융진흥원) • 산재예방시설자금융자(한국산업안전보건공단) • 중소기업 우수제품 전파인증 지원사업(전자파기술원)
교육 및	<ul style="list-style-type: none"> • 원스톱기업애로종합지원(중소벤처기업부) • 중소기업 컨설팅 지원사업(중소기업진흥공단)

구분	내용
컨설팅 지원 (13)	<ul style="list-style-type: none"> • 소상공인평생교육원(소상공인시장진흥공단) • 소상공인 역량강화(컨설팅)(소상공인시장진흥공단) • 소상공인 협동조합 활성화(소상공인시장진흥공단) • 경영컨설팅(신용보증기금) • 신용관리 컨설팅(CRC)(신용보증기금) • 협동조합 PL 및 손해공제 공동보험 가입(파란우산공제) • (예비)사회적기업 경영컨설팅 지원사업(한국사회적기업진흥원) • 협동조합 맞춤형 아카데미(한국사회적기업진흥원) • 협동조합 임원교육(한국사회적기업진흥원) • 협동조합 코디네이터 교육(한국사회적기업진흥원) • 협동조합 전문 상시상담 및 현장코칭 운영(한국사회적기업진흥원)
홍보 및 판로 지원 (11)	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적협동조합 제품 우선구매(한국사회적기업진흥원) • 사회적기업 상품경쟁력 강화 지원사업(한국사회적기업진흥원) • 2018년 Hi-Seoul 우수상품 어워드 참가상품 모집(서울산업진흥원) • 직접생산확인제도(중소벤처기업부) • 2018년 중소기업 마케팅지원사업(중소기업유통센터) • 소공인 제품 판매촉진 지원(소상공인시장진흥공단) • 동네슈퍼 협업화 지원사업(소상공인시장진흥공단) • 2018 중소기업명품마루 업체선정(코레일관광개발) • 사회적기업 판로지원을 위한 상품기술서 접수(한국사회적기업진흥원) • 협동조합 상품품평회(한국사회적기업진흥원) • 협동조합 상품몰 운영(한국사회적기업진흥원)

출처: 한국사회적진흥원(2018)

- 최근 기획재정부(2018)는 협동조합과 관련하여 판로개척 및 자금조달, 제도 개선 등의 측면에서 지원 추진(기획재정부, 2018:9)

<표 3-12> 협동조합 관련 주요 추진정책

구분	내용
판로개척 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 국가지자체 물품·용역 입찰에 대한 가점 확대 및 공공기관 구매실적 지표의 배점 상향 추진 • 이종간 협동조합 연합회 설립 허용을 통해 개별법·기본법 협동조합간 협력사업 확대 촉진
금융접근성 제고 및 자금조달경로 다양화	<ul style="list-style-type: none"> • 정책자금 내 사회적경제기업 총액 대출목표 신설·지속증대 및 협동조합에 대한 신용보증재단·지역신용보증재단 보증한도 확대·기준개선 • 잉여금 배당에 우선적 지위를 갖는 투자조합원 제도를 도입하여 협동조합의 자기자본 확충 지원
제도개선 등	<ul style="list-style-type: none"> • 협동조합도 여성기업, 장애인기업, 농어업법인 등의 지정대상에 포함하여 동일한 혜택 부여 등 차별 해소 추진 • 공중위생관리법, 의료기사법 등 전문자격업종에서 협동조합이 사업을 수행할 수 있도록 관련 단체들과 충분한 의견수렴을 거쳐 관련 제도개선 검토 • 휴면조합 정리유도, 해산근거 마련하여 건전한 협동조합 생태계 조성

출처: 기획재정부(2018:9)

□ 추진 현황

- 협동조합COOP의 자료에 따르면 협동조합은 법 시행이후 빠른 속도로 설립되어 2018년 11월말 기준 14,311개로 파악되며 일반협동조합이 전체의 약 92%를 차지
- 사회적협동조합은 전체의 8.0% 비율을 보임

<표 3-13> 협동조합 설립 현황

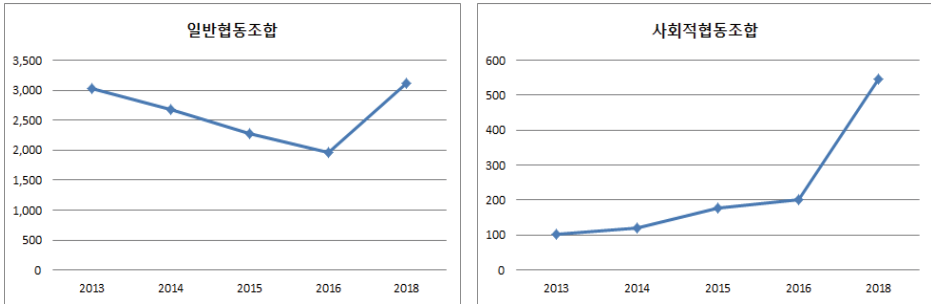
(단위: 개, %)

구분	2012	2013	2014	2015	2016	2018	누 계	
							개	비중
일반협동조합	51	3,028	2,674	2,273	1,953	3,110	13,089	91.5
사회적협동조합	1	102	121	178	202	545	1,149	8.0
일반협동조합연합회	-	14	17	13	8	12	64	0.4
사회적협동조합연합회	-	1	1	2	1	4	9	0.1
전체	52	3,145	2,813	2,466	2,164	3,671	14,311	100

자료: 협동조합COOP홈페이지

- 일반협동조합의 연간 설립 수는 감소세를 보이다가 최근 들어 증가한 반면, 사회적 협동조합은 지속 증가하는 추세임
 - 특히 2006-2018년 들어 일반협동조합과 사회적협동조합 모두 급상승세

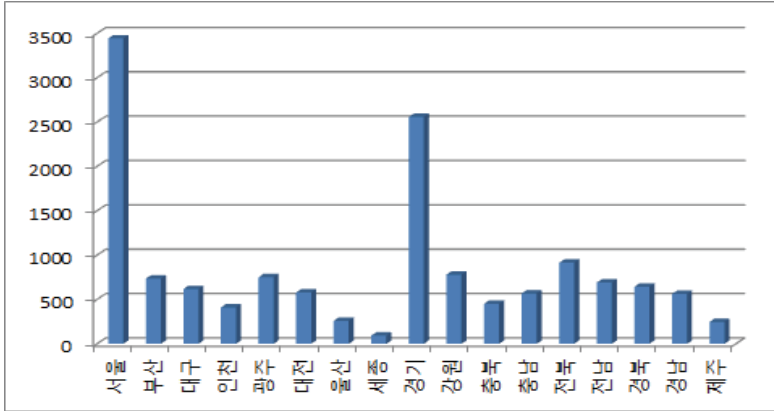
<그림 3-8> 일반 및 사회적협동조합별 설립 추세



자료: 협동조합COOP홈페이지

- 소관부처별로는 교육부 267개로 가장 많고 보건복지부 240개, 고용노동부가 204개, 기획재정부 144개, 문화체육관광부 103개 순으로 나타남
- 업종별로는 도매 및 소매업이 3,179개로 가장 많고 교육서비스업 2,136개, 농업·어업 및 임업 1,347개, 예술스포츠 및 여가관련 서비스업 1,288개, 제조업 1,268개 순이었음
 - 이 밖에 숙박 및 음식점업에 해당하는 협동조합의 수는 총 524개로 파악
- 지역별로는 서울이 3,444개로 가장 많고 경기 2,559개, 전북 915개 순으로 나타남
 - 서울, 경기, 인천 등 수도권 지역이 전체의 44.8%를 차지할 만큼 지역 편중

<그림 3-9> 지역별 협동조합 설립 분포 현황



자료: 협동조합COOP홈페이지

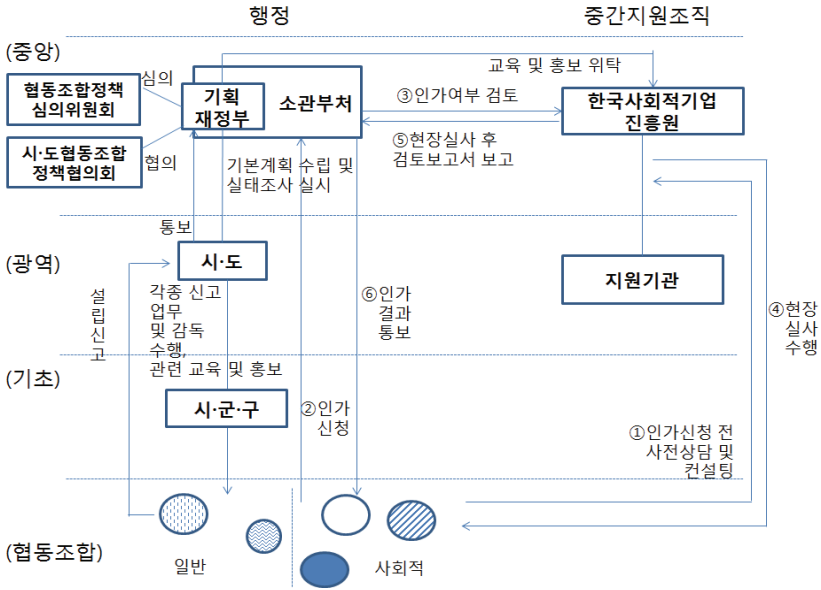
□ 추진체계

- 협동조합 육성사업은 사업총괄역할을 맡고 있는 기획재정부를 비롯하여 소관부처, 지방자치단체, 중간지원조직 등 서로 간의 유기적이고 전문적인 역할 분담을 통해 사업 추진
 - 정책심의기관으로 기획재정부 소속 협동조합정책심의위원회와 협의 및 조정 기관으로 시도 협동조합정책협의회를 설치
- 핵심 사업에 해당하는 협동조합의 설립인가 사업 업무 절차는 일반협동조합과 사회적협동조합 등의 유형에 따라 구분됨
 - 일반협동조합은 별도의 심사과정 없이 주된 사무소의 소재지를 관할하는 시도지사에게 신고하면 시도지사는 이를 기획재정부장관에게서 통보
 - 반면, 사회적협동조합은 상담 및 컨설팅, 신청 및 접수, 검토, 현장 실사, 검토 등의 단계별 과정을 거쳐 추진되며 각 단계별로 소관부처, 한국사회적기업진흥원, 지원기관 등이 추진주체가 되어 본격적인 사업 수행

<그림 3-10> 사회적협동조합 설립인가 절차



<그림 3-11> 협동조합의 사업추진체계도



자료: 기획재정부(2017)와 협동조합기본법 및 시행령의 내용을 바탕으로 구조화

□ 각 주체별 역할

- 협동조합 육성사업은 법령 규정에 의하여 기획재정부, 관계부처, 지방자치 단체로 역할 구분
 - 기획재정부: 협동조합 사업 총괄
 - 각 부처: 부처 업무 관련 업무수행 및 협조

- 광역 및 기초: 협동조합에 대한 신고 및 감독, 교육 및 홍보

<표 3-14> 협동조합의 주체별 역할

구분		내용
중앙	기획재정부	<ul style="list-style-type: none"> • 기본계획수립 및 실태조사 실시 등 정책총괄 • 협동조합연합회 및 사회적협동조합연합회 신고 및 인가 • 기획재정부 소관 사회적협동조합 인가 및 감독 담당
	각 부처	<ul style="list-style-type: none"> • 부처업무와 관련된 소관 사회적협동조합에 대한 인가 및 감독 • 기획재정부의 기본계획 수립 및 실태조사시 협조
광역 및 기초		<ul style="list-style-type: none"> • (일반)협동조합에 대한 각종 신고 업무 및 과태료 부과 등 감독업무 수행 • 각 기관의 사정과 수요에 맞는 협동조합 관련 교육 및 홍보

출처: 기획재정부(2013:24-30)

- 협동조합의 정책에 관한 주요 사항을 심의하기 위하여 기획재정부장관 소속으로 협동조합정책심의위원회 마련
 - 위원장 1명을 포함하여 20명 이내의 위원으로 성별을 고려하여 구성하고 심의회의 위원장은 기획재정부차관이 맡음
 - 심의회는 분기별 1회 개최하는 것을 원칙으로 하되, 효율적인 심의를 위하여 필요하면 심의 일정을 조정가능
- 또한 협동조합의 신고와 경영공시 등 협동조합 정책, 협동조합의 교육 및 홍보에 관한 사항 등을 협의·조정하기 위하여 기획재정부장관 소속으로 시도 협동조합정책협의회 마련
 - 위원장은 기획재정부장관이 지명하는 고위공무원단에 속하는 공무원이며, 위원은 각 시도에서 협동조합 업무를 담당하는 국장 또는 본부장임
- 성과관리
 - 협동조합 육성사업을 총괄하는 기획재정부는 체계적이고 계획적인 협동조

- 합 관련 계획 수립과 성과 관리 등을 위해 2년마다 협동조합 실태조사 실시
- 2013년부터 실시된 협동조합 실태조사 결과는 3년마다 수립되는 협동조합 기본계획의 정책근거로 활용
- 최근 이뤄진 제3차 협동조합 실태조사는 2016년말 기준 신고·인가된 협동조합을 대상으로 2단계에 걸쳐 실시
 - 먼저 법인등기, 사업자등록, 법인세 신고, 고용보험 가입여부 등 행정조사를 실시 한 후, 이를 바탕으로 전화조사(미운영 추정 협동조합) 및 방문조사(운영추정 협동조합) 실시
- 주요 조사항목은 협동조합 사업운영, 고용·재무 현황, 지원정책 평가 등임
 - 사업운영: 사업운영률, 유형, 업종, 조합원 수 등
 - 고용: 취업자수, 피고용인수, 고용형태, 근로조건 등
 - 재무: 자산, 손익, 영업외 수입, 당기순이익, 자금조달 방법 등
 - 지역사회 기여: 지역사회 재투자, 취약계층 고용현황 등
 - 지원정책 평가: 정책인지율, 만족도(5점 척도 평가) 등

다. 농림축산식품부 농촌공동체회사 지원사업⁷⁾

추진배경

- 2011년 도입된 농림축산식품부의 농촌공동체회사 지원사업은 농촌 고령화 심화 및 도농 간의 소득격차 확대, 인구 과소화 등으로 인한 농촌의 활력 저하 등 당면한 문제해결을 위한 대안으로써 농촌지역에서 자생적으로 발생하고 있는 농촌공동체회사를 주목하기 시작한 것이 출발(농림축산식품부, 2015)
- 범정부적 삶의 질 대책을 통한 지속적인 투자에도 불구하고 주택·의료·교육 등 도시와의 삶의 질 격차가 여전하다는 점에서 근본적인 개선안이 요구되

7) 농림축산식품부(2018a)(2018b)(2018c)(2015), 김성진 외(2014), 행정안전부(2018) 등의 내용을 참고하여 작성

던 시점임

- 이에 농촌공동체회사 지원사업은 농촌지역 주민이 주도하는 농촌공동체회사 사업을 지원해 농촌에 필요한 각종 사회 서비스 제공, 고령자 일자리 창출 등 농촌 지역사회 활성화에 기여하고자 하는 것이 주된 목적
 - 「농어업인의 삶의 질 향상 및 농어촌지역 개발촉진에 관한 특별법」 내 제 19조 4에 의거하여 농촌지역에서 활동하는 농촌공동체회사 중 우수 사업자를 선정해 지원하는 사업임
- 정의상 농촌공동체회사는 농촌의 자연 자원, 농산물 등 각종 자원을 활용한 경영활동을 함으로써 농촌에 일자리 및 소득을 창출하거나 사회서비스를 제공하는 법인 또는 단체를 의미
 - 농촌지역 주민 5인 이상이 참여하여 자발적으로 결성한 조직으로, 구성원 중 지역 주민의 비율이 50% 이상이 되어야 함
 - 여기서 농촌지역은 「농업·농촌 및 식품산업 기본법」 제3조제5호에 따른 농촌에 해당하는 지역을 의미하고 지역주민은 ‘읍면’을 기준으로 거주지가 동일한 주민을 뜻함⁸⁾
 - 조직의 형태는 민법에 따른 법인조합, 상법에 따른 회사, 농업법인(영농조합법인 및 농업회사법인), 협동조합기본법에 따른 협동조합 등 조직형태가 법인이거나 비영리민간단체 등 단체로 별도의 설립절차가 필요한 것은 아님
- 구체적으로 농촌공동체회사 우수사업 지원을 받기 위해서는 조직성(법인), 공동체성, 수익성 등의 조건을 갖춰야 함
 - 농촌공동체회사 지원 심사위원회 심의를 통해 지원대상자로 선정된 조직으로 농업법인은 출자금 1억 원 이상, 운영 실적 1년 이상 등 규정이 정하는 요건을 충족하고, 농어업경영정보를 등록한 경우만 지원 가능함⁹⁾

8) 다만, 지역 주민 비율과 관련하여 사업의 원활한 추진을 위해 지역의 범위 확대가 필요하다고 사·도에서 인정하는 경우 예외 인정 가능함

9) 단, 설립 후 운영 실적이 1년 미만일 경우에도 사·도 심사위원회에서 사업계획서 및 경영상황

- 단, 마을기업 육성사업(행자부), 사회적기업 육성사업(고용부) 등 유사한 마을공동체 육성사업에서 국비 지원을 받은 농촌공동체회사는 지원 대상에서 배제되며 이전 사업 포기 이력이 있는 경우나 매출액이 80억 원을 초과하며 자립기반을 갖췄다고 판단되는 경우 등도 지원 제한
- 공동체성 강화를 위해 여성인력 및 3년 이내의 귀농·귀촌인력이 각각 참여구성원의 30% 이상인 경우 가점 부여

□ 농촌공동체회사의 유형

- 농촌공동체회사는 사회서비스 유형, 복합형, 소득사업유형 등 3가지 유형으로 구분 가능함(농림축산식품부, 2018a:3 ;농림축산식품부, 2018c:2)
- 사회서비스 제공 복합형으로 인정받기 위해서는 사회서비스 제공을 위한 사업비를 총사업비의 25% 이상 지출해야 하고 농촌지역 65세 이상 고령자 인건비로 총사업비 규모의 20%이상을 지급하는 경우도 고령자 일자리 제공 복합형으로 인정했으나 2019년부터 복합형은 폐지 예정임

<표 3-15> 농촌공동체회사의 유형

구분		내용
사회서비스 유형	사회서비스 제공형	• 자원부족, 접근성 등으로 인한 농촌의 사회서비스 공급 부족 등 농촌 문제 해소를 위해 복지·교통 등의 서비스를 제공하는 활동
	고령자일자리 제공형	• 농촌지역 65세 이상 고령자에게 일자리를 제공하여 소득 향상에 기여하는 경우
복합형		• 사회서비스 유형과 소득사업유형의 사업을 함께 수행
소득사업 유형	농식품산업형	• 지역의 자원을 활용한 영농 지원 및 식품산업 육성 활동
	도농교류형	• 도시민의 농업·농촌에 대한 이해를 증진시키거나, 도시민의 농촌 방문 및 체류를 촉진하는 활동
	지역개발형	• 지역주민과 단체의 자발적 참여를 촉진하여 지속 가능한 농촌을 만들기 위한 생활환경 개선, 지역역량 강화 등 활동

출처: 농림축산식품부(2018a:2-3)

을 종합 고려하여 지원대상자로 선정 가능

□ 지원내용

- 농촌공동체회사 지원사업은 농촌공동체회사 활성화에 필요한 기획·개발·마케팅·홍보 등과 사회서비스 유형에 한해 인건비 등 경상경비를 지원
- 또한 농림축산식품부는 청년 일자리 확대 방침에 따라 농촌공동체회사의 청년 인건비 및 창업자금 지원
 - 농촌공동체회사가 청년들에게 일자리를 제공하고 농촌에 부족한 사회서비스를 제공하는 중심 역할을 할 수 있도록 지원정책을 최근 개편

<표 3-16> 농촌공동체회사의 지원내용

구분	내용
공통	<ul style="list-style-type: none"> • 시장조사비용 • 제품개발·성분분석·시제품생산 등 상품화 관련 비용 • 브랜드 개발 및 관리비용 • 기획·홍보·프로그램 개발 비용 • 농촌현장포럼 추진 등 • 포장재(포장재 디자인, 동판 포함) 제작과 시제품 개발·생산비용은 각각 총 사업비의 30% 범위 내에서 지출 가능
부분	<ul style="list-style-type: none"> • 사회서비스제공형은 사회서비스 제공을 위한 사업비의 1/2범위 내에서 인건비(최대 135만원/월·인) 등 경상경비 지출 가능 • 고령자 일자리 제공형은 전체 사업비를 고령자 인건비로 지출 가능
청년 일자리 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 농촌공동체회사가 청년(만39세 이하)을 고용할 경우 청년 인건비의 최대 100%를 지원 • 청년이 농촌공동체회사를 창업할 경우 창업자금 등을 지원 • ‘농촌공동체회사 창업 아이디어 공모전’을 통해 선정된 수상자는 농촌공동체회사 지원사업 대상으로 우선 선정 및 맞춤형 지원 제공

출처: 농림축산식품부(2018a:4-5) 및 농림축산식품부(2018b:2)

- 선정된 농촌공동체회사에 대해서는 최대 5천만 원의 지원이 이뤄지며 사업 유형에 따라 당초 4년(사회서비스 사업 유형 최대 4년, 소득사업유형 최대 2년)이었으나 2019년부터는 최장 5년간 확대지원할 예정임(농림축산식품부, 2018b:2)

- 지원 규모는 사업계획에 따라 결정되며 매년 사업성과 점검 후 추가 지원을 검토함
- 자금재원은 지역발전특별회계로 국고 50%, 지방비 25%, 자부담 25%의 비율임

□ 추진 현황

- 2011년부터 2018년 9월까지 총 262개의 농촌공동체회사를 선정하여 사업 운영비를 지원(농림축산식품부, 2018b)
- 2018년 국고 예산 총 1,080백만원 중 농촌공동체회사 우수사업 지원에 945백만원이 투입되었고 농촌공동체회사 지원센터 운영에 135백만원이 소요됨 (농림축산식품부, 2018c)
- 농촌공동체 회사 지원사업의 연도별 재정투입 계획은 다음과 같음

<표 3-17> 농촌공동체회사 연도별 재정투입 계획

(단위: 백만원)

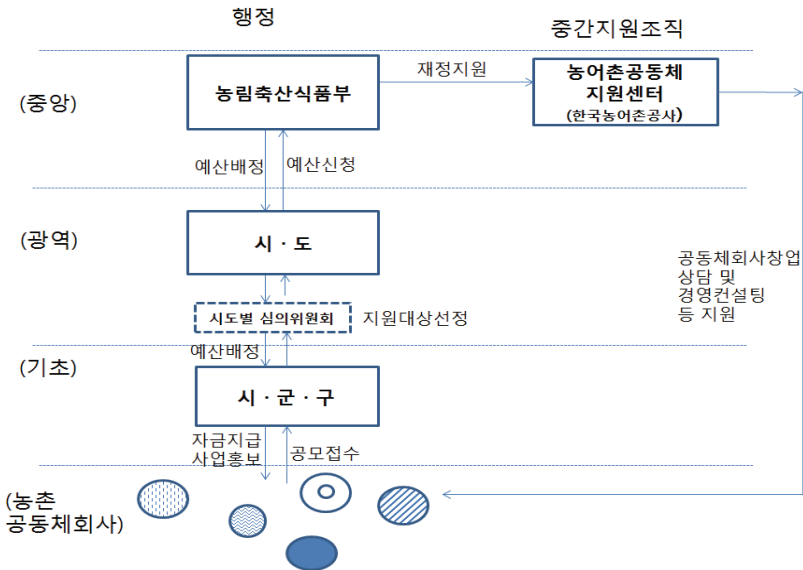
구 분	2015년까지	2016년	2017년	2018년	2019년이후
농촌공동체회사 우수사업지원 (지특회계)	14,400	3,300	3,300	1,891	3,300
국 고(50%)	7,200	1,650	1,650	945	1,650
지방비(25%)	3,600	825	825	473	825
자부담(25%)	3,600	825	825	473	825
농촌공동체회사 지원센터 운영 (농특회계)	675	135	135	135	135

□ 추진체계

- 농림축산식품부 농촌복지여성과 주관 하에 각 급 지자체의 해당부서에서 사업이 진행되며 한국농어촌공사의 농촌공동체회사 지원센터가 중간지원조

- 직의 역할을 맡고 있음
- 농촌공동체회사 지원센터는 공동체회사 창업 상담, 경영컨설팅, 우수사업 모니터링, 우수사례 확산 등 지원

<그림 3-12> 농촌공동체회사의 사업추진체계도



자료: 김성진 외(2014:77)를 바탕으로 구조화

□ 각 주체별 역할

- 농촌공동체회사 지원사업은 농림축산식품부, 광역시도, 시군, 농촌공동체회사 지원센터 등으로 역할 구분

<표 3-18> 농촌공동체회사의 주체별 역할

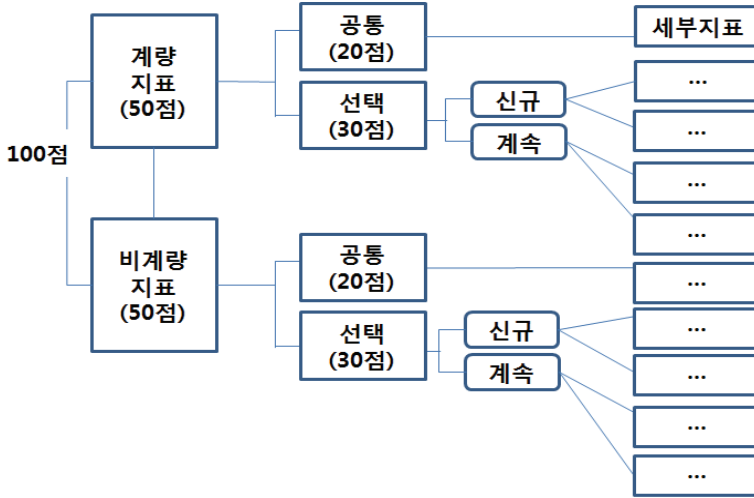
구분	내용
농림축산 식품부	<ul style="list-style-type: none"> • 사업관련 정책 수립 및 시행지침 시달 • 광역시·도(심의위원회)의 사업대상자 선정에 따른 자금 배정 • 보조금 집행의 적절성에 대한 평가 및 제재
광역시도	<ul style="list-style-type: none"> • 부처의 시행지침을 토대로 시·도별 세부 사업자 선정계획의 수립 및 시·군에 전달 • 시·군에서 취합된 사업신청서 및 사업계획서 취합 • 심의위원회를 통한 사업대상자의 선정 • 광역시·도에 배정된 자금을 시군으로 재배정
시군	<ul style="list-style-type: none"> • 개별 농촌공동체회사로부터 사업신청서 및 사업계획서 접수 • 접수한 사업신청서를 취합하여 광역시도에 제출 • 선정된 개별 농촌 공동체회사로의 자금 지급 • 농촌공동체회사 우수사업 추진결과 보고서 작성
농촌공동체회사 지원센터	<ul style="list-style-type: none"> • 공동체회사 창업 상담/ 경영컨설팅/우수사업 모니터링 및 사례 확산 등 지원

출처: 김성진 외(2014:78) 및 농림축산식품부(2018a)

□ 성과관리

- 농촌공동체회사 지원사업은 공정하고 합리적인 성과관리를 위해 유형별 사업 심사기준을 마련
 - 총 100점 만점 기준 계량지표영역(50점)과 비계량지표영역(50점)으로 구분되며 각 영역별로 공통항목(20점)과 선택항목(30점)이 존재하는 가운데 선택항목은 사업진행여부(신규 또는 계속)에 따라 상이한 지표 적용

<그림 3-13> 농촌공동체회사 사업의 심사 구조



자료: 농림축산식품부(2018a:12-13)의 내용을 참고로 작성

- 먼저, 소득사업유형별 평가 지표를 살펴보면 계량과 비계량지표 포함 총 10개의 세부 지표로 구성
 - 계량지표는 공동체, 구성인원, 공익, 일자리 창출 등이며 비계량지표는 사업계획, 발전가능성, 운영, 공익, 자립가능성 등임
- 다음으로 사회서비스유형·복합형 평가 지표를 살펴보면 계량과 비계량지표 포함 총 9개의 세부 지표로 구성
 - 계량지표는 공동체, 공익, 제공금액 등이며 비계량지표는 사업계획, 적정성, 지속성, 공익성 등임

<표 3-19> 소득사업유형 평가지표

구분		내용		평가기준
계 량 지 표	공통 (20)	공동체 (20)	<ul style="list-style-type: none"> 지역주민 참여자 수/구성원 수×100 90%이상 20점, 89-80% 16점, 79-70% 12점, 69-60% 8점, 60% 미만 4점 	<ul style="list-style-type: none"> (구성원 범위) 지역주민의 참여비율이 높은 공동체에 높은 점수 부여
			신규	<ul style="list-style-type: none"> 참여구성원 자료를 근거로 평가 60명 이상 20점, 59-40명 16점, 39-20명 12점, 19-10명 8점, 10명 이하 4점
	선택 (30)	공익 (10)		<ul style="list-style-type: none"> 취약계층 수/참여자수×100 20%이상 10점, 20-16% 8점, 15-11% 6점, 10-6% 4점, 5%이하 2점
			계속	일자리 창출 (20)
	공익 (10)	<ul style="list-style-type: none"> 달성 실적액/목표 실적액×100 100%이상 10점, 99-90% 8점, 89-80% 6점, 79-70% 4점, 70%미만 2점 		
			비 계 량 지 표	공통 (20)
선택 (30)	신규	<ul style="list-style-type: none"> 발전가능성을 5단계로 평가 탁월 20점, 우수 16점, 보통 12점, 미흡 8점, 매우 미흡 4점 		
		계속		운영 (10)
공익 (10)	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회공헌을 5단계로 평가 탁월 10점, 우수 8점, 보통 6점, 미흡 4점, 매우 미흡 2점 			
		자립 가능성 (20)		<ul style="list-style-type: none"> 자립가능성을 5단계로 평가 탁월 20점, 우수 16점, 보통 12점, 미흡 8점, 매우 미흡 4점

출처: 농림축산식품부(2018a:12)

<표 3-20> 사회서비스유형복합형 평가지표

구분		내용		평가기준	
계 량 지 표	공통 (20)	공동체 (20)	<ul style="list-style-type: none"> 지역주민 참여자 수/구성원 수×100 90%이상 20점, 89-80% 16점, 79-70% 12점, 69-60% 8점, 60% 미만 4점 	<ul style="list-style-type: none"> (구성원 범위) 지역주민의 참여비율이 높은 공동체에 높은 점수 부여 	
		선택 (30)	신규	공익 (30)	<ul style="list-style-type: none"> 사회서비스사업비(고령자인건비) /총사업비×100 80%이상 20점, 79-60% 16점, 59-40% 12점, 39-20% 8점, 20%미만 4점
	공익 (30)			<ul style="list-style-type: none"> 취약계층 수/참여자수×100 20%이상 10점, 20-16% 8점, 15-11% 6점, 10-6% 4점, 5%이하 2점 	<ul style="list-style-type: none"> (취약계층참여) 고령자, 장애인, 다문화가족 등 취약계층의 참여비율이 높은 곳에 높은 점수를 부여
	계속	제공 금액 (20)	<ul style="list-style-type: none"> 달성 지출액/목표 지출액×100 100%이상 20점, 99-90% 16점, 89-80% 12점, 79-70% 8점, 70%미만 4점 	<ul style="list-style-type: none"> (제공금액) 사회서비스 제공(고령자 일자리)을 위해 지출하는 금액의 목표 달성도 평가 	
		공익 (10)	<ul style="list-style-type: none"> 사회서비스사업비(고령자인건비) /총사업비×100 80%이상 10점, 79-60% 8점, 59-40% 6점, 39-20% 4점, 20%미만 2점 	<ul style="list-style-type: none"> (사회서비스 비중) 사회서비스 (고령자 일자리) 제공을 위하여 지출하는 금액이 많은 곳에 높은 점수 부여 	
비 계 량 지 표	공통 (20)	사업 계획 (20)	<ul style="list-style-type: none"> 사업계획 타당성을 5단계로 평가 탁월 20점, 우수 16점, 보통 12점, 미흡 8점, 매우 미흡 4점 	<ul style="list-style-type: none"> (사업계획서) 사업계획의 적합성, 실행가능성, 구체성 평가 	
		선택 (30)	신규	적정성 (20)	<ul style="list-style-type: none"> 적정성을 5단계로 평가 탁월 20점, 우수 16점, 보통 12점, 미흡 8점, 매우 미흡 4점
	지속성 (10)			<ul style="list-style-type: none"> 지속성을 5단계로 평가 탁월 10점, 우수 8점, 보통 6점, 미흡 4점, 매우 미흡 2점 	<ul style="list-style-type: none"> (재정보조) 수익확보방안이 마련되었는지 여부 (소득사업 운영, 정부보조, 민간 기부 등 후원)
	계속		지속성 (20)	<ul style="list-style-type: none"> 지속성을 5단계로 평가 탁월 20점, 우수 16점, 보통 12점, 미흡 8점, 매우 미흡 4점 	<ul style="list-style-type: none"> (지속여부) 사회서비스제공형 농촌공동체회사 사업 지속가능여부

구분			내용	평가기준
		공익성 (10)	<ul style="list-style-type: none"> 공익성을 5단계로 평가 탁월 10점, 우수 8점, 보통 6점, 미흡 4점, 매우 미흡 2점 	<ul style="list-style-type: none"> (지역사회공헌) 지역 취약계층에 대한 복지 제공 정도

출처: 농림축산식품부(2018a:13)

라. 행정안전부 마을기업 육성사업

추진 배경

- 행정안전부의 마을기업 관련 정책은 2008년 미국발 금융위기에 따른 고용 감소로 인해 지역 기반의 일자리 창출의 필요성이 증대되면서 본격적으로 추진되었음
 - 2009년 6월부터 취약계층 대상의 공공부문 일자리 창출사업인 ‘희망근로 프로젝트’가 추진되어 2010년 상반기까지 지속되었음
 - 2010년 하반기부터는 ‘희망근로 프로젝트’ 종료로 인한 노동시장의 충격을 완화 및 지역 기반의 안정적인 일자리 창출을 목표로 ‘자립형 지역공동체 사업’이 시작되었음
 - 2011년부터는 ‘마을기업’으로 명칭을 변경하여 마을기업 육성사업이 본격적으로 추진되었으며, 지역 순환경제 생태계 조성 및 마을공동체 활성화에 초점을 두고 지속되고 있음

<표 3-21> 마을기업 사업 추진 경과

- 2009년 6월 공공부문 일자리 창출을 위한 ‘희망근로 프로젝트’ 추진
 - * 약 1조 7070억 원 투입(국비: 13,280억 원, 지방비: 3,790억 원)
- 2010년부터 ‘자립형 지역공동체사업’ 시범 추진(‘10.9~’11.2)
 - * 184개 시범 선정
- 2011년부터 ‘마을기업 육성사업’으로 명칭을 변경하여 추진
 - * 2017년 말 기준, 운영 중인 마을기업은 1,514개, 매출액은 1,600억 원에 달함

- ‘마을기업 육성사업’의 근거가 되는 법률은 없으나 매년 수립되는 ‘마을기업 육성사업 시행지침’에 의거하여 추진되고 있음
 - 마을기업 육성사업 시행지침은 사업 개요, 사업운영체계 및 기관별 역할, 사업추진절차 및 운영방안, 마을기업의 발굴 및 육성, 사업 추진 평가, 사업비 회계처리 기준이 명시되어 있음
 - 마을기업은 기업성, 공동체성, 공공성, 지역성을 갖추어야 하며, 당해 연도 타 부처의 유사 사업(사회적기업, 농촌공동체회사 등)과 중복지원이 불가함
 - 2018년에는 기존의 예비, 신유형, 유통형 마을기업 외에 ‘청년참여형 마을기업’의 발굴 및 육성에 관한 내용이 새롭게 추가되었으며, 세부운영방안으로서 ‘통계 및 실태조사’와 관련 지침이 추가

<표 3-22> 마을기업의 유형별 특성

구분	선정 배경 및 기준	비고
예비	<ul style="list-style-type: none"> • 준비된 마을기업을 지원하여 정체성과 사업성을 갖춘 우수한 마을기업으로 육성 	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 지정심사 시 가점부여 • 익년도 예산배정 연계
신유형	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 지역 공동체 이슈에 대응 및 창의적 지역문제 해결 • 지역자원(인력, 공공기술 등)의 활용 • 마을기업 이미지 제고 및 인지도 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업유형의 참신성, 파급효과 중점 선정 • 권역별 심화교육 및 멘토링 실시
유통형	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 제품을 전문적으로 판매하여 안정적인 판로 지원 • 광역 시·도 단위 1개소씩 설립 (설립·운영 주체: 시·도 마을기업 협회) 	<ul style="list-style-type: none"> • 시·도별 사전 수요조사를 통해 지원금액 결정 • 지방비(50% 이상), 자부담(20% 이상)
청년참여형 (2018년 시범사업)	<ul style="list-style-type: none"> • 청년일자리 창출 및 젊고 유능한 청년자원의 활용 • 청년(39세 이하)의 출자 또는 50% 이상 참여 • 지역별 최소 1개소 이상 선정 	<ul style="list-style-type: none"> • 지원기준 완화: <ul style="list-style-type: none"> - 자부담: 보조금의 10% - 지역제한: 회원의 50% - 심사 시 가점: 5점 - 지역별 10% 우선 할당

- 최근까지 마을기업 육성사업 시행지침은 기반구축, 경쟁력 제고 및 다변화, 고도화의 단계로 발전해왔음
- 2011년 마을기업 육성사업이 본격적으로 수행된 이후 약 3년 간 제도적 기반 마련과 마을기업 육성을 위한 각종 시스템 마련에 초점을 두었음
 - 2014년 이후에는 마을기업 경쟁력 제고 및 다변화가 이루어진 시기로서 마을기업 육성사업의 정체성 확립, 사업성 확보와 더불어 마을기업 특화 및 관리 방안 모색에 초점을 두었으며, 특히 2015년에는 중복지원 및 마을기업 취소와 관련된 지침이 마련되었음
 - 2017년부터 현재까지는 마을기업 육성사업을 고도화하는 시기로 마을기업 육성사업의 비효율적인 구조를 개선하기 위하여 예비마을기업 선정, 사업비 이월 가능 지침이 마련되었으며, 사업완료 마을기업에 대한 추가지원체계, 청년참여형 마을기업 시범도입이 이루어졌음

<표 3-23> 마을기업 육성사업 시행지침의 변화 및 특징(2011~2018년)

연도	추진 전략	주요 내용
2011 (밭갈 및 체계 구축)	지역자원 수요에 기반을 둔 특성 있는 사업 발굴	<ul style="list-style-type: none"> • 지역에 산재해 있는 각종 자원을 활용하여 주민주도에 의한 다양한 비즈니스 개발 • 민간 및 행정에 의해 공급이 어렵고, 취약계층 및 중소기업에게 이익이 되는 사업 중점 발굴
	지원조직 체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 안정행정부 주도 마을기업자문단(지역일자리 코칭) 운영 • 시도 차원 전문 컨설팅회사 선정 및 활용, 중간지원조직 운영 • 시군구 차원 마을기업 지원단 운영(지자체, 대학교수, 지역 기업 등 참여)
	행/재정적 지원강화	<ul style="list-style-type: none"> • 시군구-읍면동-농업기술센터 연계, 지역단위 마을기업 거버넌스 구축 • 시도차원 자립을 위한 재정지원 • 시군구, 읍면동, 농업기술센터 공무원 대상 전문교육 실시 및 4개 권역 순회 설명회 개최
	법/제도적 기반마련	<ul style="list-style-type: none"> • ‘(가칭)마을기업 육성 지원에 관한 법률’ 제정 검토 • 마을기업 CI제작 및 우수 마을기업 선정 • 다각적인 마을기업 홍보 강화

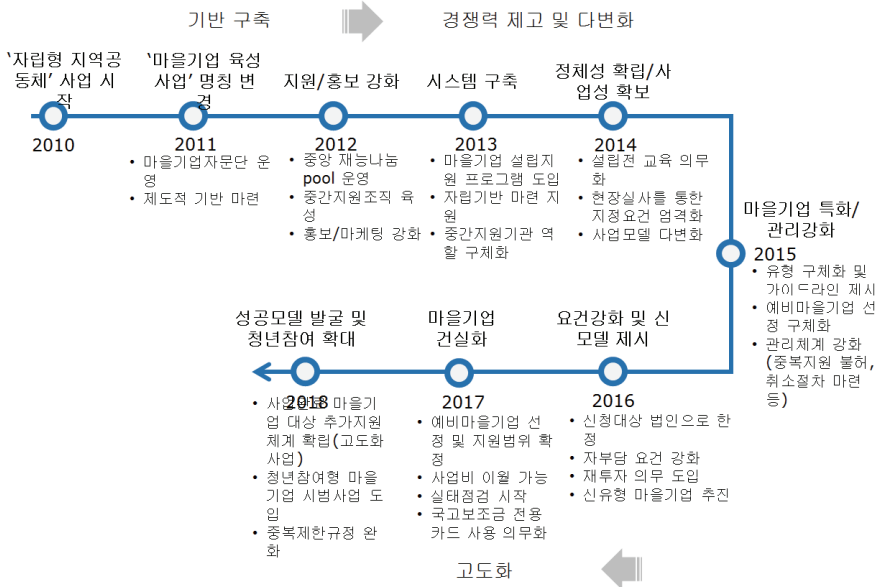
연도	추진 전략	주요 내용
2012 (지원 및 홍보 강화)	지역자원 수요에 기반을 둔 특성 있는 사업 발굴	<ul style="list-style-type: none"> 지역특산물 및 귀농인, 퇴직인 등의 인적자원을 활용하여 지역경제 활성화와 일자리 창출 기여 마을주민의 출자를 통해 주민이 주인이 된 사업 운영 정보화마을과 마을기업 연계
	지원조직 체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 안전행정부 차원의 마을기업 자문단 및 중앙 재능나눔 Pool 운영 및 지원 시도차원 전문컨설팅 회사 등의 활용 및 중간지원조직 육성
	행/재정적 지원강화	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업 기반구축 및 마케팅 자립을 위한 재정지원 우수 마을기업 선정 및 집중 육성: 사업개발비 우선지원 관련 단체 및 조직 대상 교육 실시
	마을기업 홍보 강화	<ul style="list-style-type: none"> 언론 및 지자체 홈페이지 등을 통한 다각적 홍보 지원
2013 (시스 템 구축)	체계화된 주민주도 창업시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업 설립 지원 프로그램을 도입하여 마을공동체 형성 및 지역리더 육성 지자체 차원의 ‘예비마을기업’, ‘마을기업 아카데미’ 등과의 연계 방안 마련
	마을기업 지원방안 확충	<ul style="list-style-type: none"> 지역 내 기업 지원과의 연계 및 협력 추진 유통업체 입점 지원하여 1사1마을기업 자매결연, HACCP 등 인증 획득 지원 등을 통한 판로 구축 세무 및 회계 지원 강화
	자립마을기업에 대한 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> 보조금 지원 종료 후에도 자립운영 기반 가질 수 있도록 지원
	중간지원기관 역할 강화	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업 설립프로그램 등을 통해 발굴 및 육성 임무 부여 중간지원기관의 역할 구체화

연도	추진 전략	주요 내용
2014 (정체성 확립 및 사업성 확보)	사업성 강화를 통한 마을기업 경쟁력 제고	<ul style="list-style-type: none"> • 설립 전 교육 의무화로 사업성 강화 • 지정요건 엄격화로 마을기업 경쟁력 강화
	다양한 사업모델 개발을 통한 마을기업 다변화	<ul style="list-style-type: none"> • 지역특화 신규 마을기업 모델 육성사업 추진 및 신규마을 사업심사 시 가점 부여 등을 통한 창업 활성화 지원 • 마을기업 제품을 판매하는 유통형 마을기업 권역별 최소 1개소 설립 • 공동체 형성 및 지역문화 활성화 분야 중심의 ‘도시형 마을기업’, 향토자원 활용 및 민간 취약 분야 중심의 ‘농촌형 마을기업’ 특화 • 마을기업 홈페이지 구축, 백화점 및 대형 유통점 연계, 마을기업 박람회 개최
	지원기관 운영방안 개선 등 마을기업 지원체계 효율화	<ul style="list-style-type: none"> • 중간지원기관의 자율권 확대 및 참여 제한 폐지 • 마을기업협회 활성화 지원
2015 (마을기업 특화 및 관리 강화)	다양한 사업모델 개발을 통한 마을기업 다변화	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 제품의 안정적인 판로 지원을 통한 경쟁력 강화를 위해 마을기업 제품을 전문적으로 판매하는 유통형 마을기업 설립 추진을 위한 구체적인 선정개요, 선정절차 등을 제시 • 단순 먹거리 위주의 마을기업에서 탈피하여 전통기술 및 고부가가치 기술을 기반으로 하는 일자리 창출효과가 높은 마을기업 유형 발굴 필요에 따른 전통기술 활용형 / 청년 창업가형 / 은퇴자 참여형 등의 유형 제시, 선정기준 및 절차 명기
2016 (요건 강화 및 신모델)	새로운 유형의 마을기업 발굴 및 육성을 통한 마을기업 활성화	<ul style="list-style-type: none"> • 새롭게 등장하는 지역 공동체 이슈에 대응하고 창의적으로 지역문제를 해결하고 지역사회의 발전을 이끄는 참신한 유형의 마을기업 필요성 강조 • 신유형 마을기업의 예시: 인력자원 활용형 / 공공자원 활용형 / 전문기술 활용형 • 신규 마을기업의 20% 이상을 신유형 마을기업으로 별도 추진 • 마을기업 선정에 있어 마을기업 유형의 창의성에 대한 점수 별도 배정 • 커뮤니티 벤처 방식의 인큐베이팅 시스템 도입

연도	추진 전략	주요 내용
2017 (마을기업 건설 확화)	예비마을기업 체계 확립	<ul style="list-style-type: none"> • 광역자치단체 공모를 통한 예비마을기업 선정(신규 마을기업 선정기준에 준하여 적용) • 1천만 원 한도 내 보조금 지원 및 교육·컨설팅 등 지원
	마을기업 위한 지침 변경	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 사업비 이월 가능토록 변경 • 지정사업비 예산 불용 예상 시 판로지원·컨설팅 활용 • 보조금 지원 종료 후 5년 경과한 마을기업의 실태조사 • 보조금 지원 종료 후 2년 경과 시 타부처 정부지원 보조사업 지원신청 가능 • 국고보조금 전용카드 의무사용
2018 (성공 모델 발굴 및 청년 참여 확대)	마을기업 고도화 사업 추진	<ul style="list-style-type: none"> • 2차년도까지 사업완료한 마을기업 중 성장 가능한 마을기업을 선별하여 1년 간 2천만 원 추가 지원하여 성공모델 발굴 • 2+1년, 8천+2천만 원 지원 체계 확립
	청년참여형 마을기업 시범사업	<ul style="list-style-type: none"> • 청년(만 39세이하)들이 참여(구성원 50%이상)하는 마을기업 육성 • 지원기준 완화: 자부담 비율 경감(20%⇒10%), 지역제한 완화(70%⇒50%), 가점 및 쿼터제도 도입
	심사 및 연계사업 관련 지침 변경	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 지정심사 조기 추진(6월⇒2월): 보조금 집행기간 부족에 따른 부작용 방지 • 타부처 연계사업을 지원받을 수 있도록 중복제한 규정 완화 <ul style="list-style-type: none"> - 산업부(R&D), 고용부(사업개발비) 등과 연계 지원 가능 • 사문화된 조항, 현실성 없는 조항 등 개선 <ul style="list-style-type: none"> - (물품관리) 내용연수에 따른 관리방안, 불용품 처리지침 등 개선 - (회계처리) e나라도움 시스템 도입에 따라 회계항목 조정

출처: 2018 마을기업 육성사업 시행지침 및 하태영(2017)의 내용을 요약·정리하였음

<그림 3-14> 마을기업 육성사업 시행지침의 변화(2011~2018년)



□ 지원내용

- 마을기업으로 지정을 받은 법인에 대해서는 ‘사업비 지원’과 ‘자립 지원’ 등의 혜택 지원
- 사업비 지원의 경우, 최대 3년간 1억 원의 사업비가 지원되며 마을기업 특성에 따라 초기투자 비용이 상이한 점을 감안하여 투자유형(초기/후기)을 구분하여 사업비 지급
 - 마을기업은 보조금의 20%이상을 공동출자해야 하며 2차년도 지원은 1차년도 성과 및 2차년도 사업계획을 바탕으로 마을기업의 지속적인 수익 및 일자리 창출 가능성, 지역사회 공헌 활동 등을 종합적으로 감안하여 선정
 - 2차년도까지 사업을 완료한 마을기업 중 운영 실적이 우수한 단체를 대상으로 보조금(1년간 2천만 원)을 추가로 지원하는 ‘마을기업 고도화 사업’ 실시

- 이밖에 유통형 마을기업, 신 유형 마을기업 등에 대한 별도의 사업비 지원이 가능하고 예비마을기업은 1천만 원이 지급됨

<표 3-24> 마을기업의 사업비 지원

구분	1차년도 지정	2차년도 지정	3차년도
초기 투자형	5천만원	3천만원	우수 마을기업 대상 2천만원
후기 투자형	3천만원	5천만원	

출처: 행정안전부(2018b:6-7)

- 자립지원의 경우, 교육, 경영컨설팅, 박람회 개최, 판로지원, 멘토링, 마케팅 지원 등을 포함
- 마을기업에 대한 전반적인 지식 정보뿐만 아니라 기업운영과정 중 필요한 다양한 프로그램 제공

<표 3-25> 마을기업의 자립지원

구분	내용
교육	• 마을기업 회원 및 근로자, 마을기업 설립희망자, 기타 마을기업에 관심있는 자에 대한 교육 실시
경영컨설팅	• 마을기업 경영상황을 파악하여 일상적 경영자문서비스 제공
박람회 개최	• 연 1회 이상 전국단위 마을기업 박람회 참여 지원
판로 지원	• 백화점, 지역유통점, 온라인판매처, 유통형 마을기업 등과 연계하여 판로개척 및 확대
멘토링	• 우수기업과 신규기업을 멘토-멘티로 연결하여 경영노하우 전수
마케팅	• 스타마을기업 육성, 브랜딩, 홍보활동 지원

출처: 행정안전부(2018b:7)

- 2018년부터 마을기업 고도화 사업을 추가로 시행중
 - 운영 실적이 우수한 마을기업에 보조금을 추가 지원하여 안정적으로 자립할 수 있는 기반 마련
 - 2차년도 사업을 완료한 마을기업 중 운영실적이 우수한 마을기업에 연간 2천만 원 규모의 보조금 추가 지원
 - 매출, 조합원 구성 변화, 사회공헌활동 실적을 반영하여 대상 선정

□ 추진체계

- 마을기업 육성사업은 마을기업 교육 등을 위한 지원기관 선정, 교육, 공모, 심사, 점검 및 평가 등의 단계별 과정을 거쳐 추진됨
 - 각 단계별로 행정안전부, 광역자치단체, 기초자치단체, 마을기업 지원기관 등이 추진주체가 되어 본격적인 사업 수행

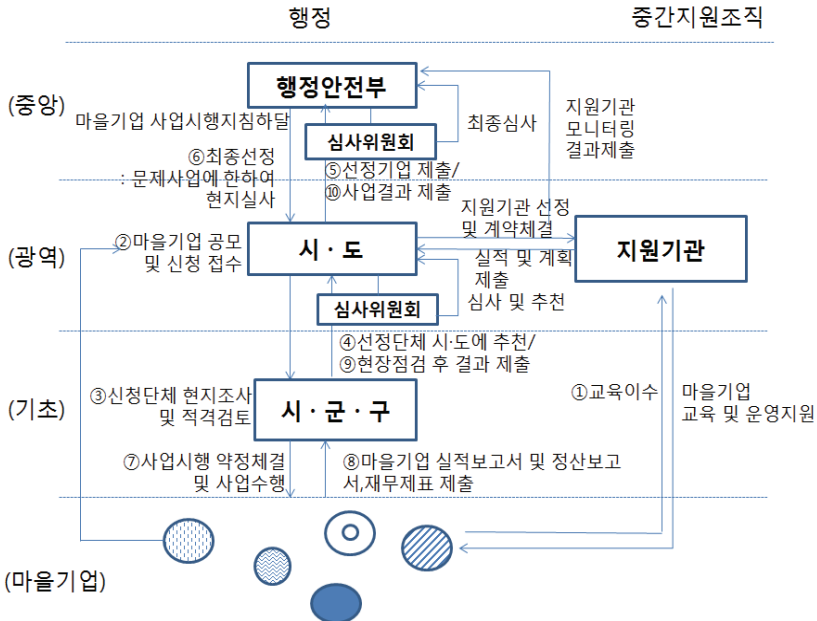
<그림 3-15> 마을기업의 사업추진절차



- 마을기업을 배태하는 지역의 자율성을 최대한 확보하고자 노력하는 가운데 보다 효율적이고 체계적인 사업운영을 위해 중앙-광역-기초-민간이 유기적인 업무 분담 및 협조 강조
 - 마을기업의 공모 및 신청은 광역자치단체가 추진하고 신청단체 현지조사 및 적격검토는 기초자치단체가 맡아 실시하되, 시군구가 선정단체를 광역자치단체에 제출하면 해당 시도는 적법한 심사과정을 거쳐 중앙정부에 추천하고 행정안전부가 재심을 통해 최종 결정하는데 문제사업의 경우 중앙정부가 현지실사 등을 단행

- 단, 예비마을기업은 광역자치단체가 추진주체가 되어 시도 심사위원회를 구성하여 심사하고 지자체가 최종 선발함
- 본격적인 사업추진 과정에서 사업시행 약정체결 및 사업수행은 기초자치단체가 맡고 사업관리 등 모니터링은 행정안전부와 광역, 기초자치단체가 함께 관장
- 사업종료 후 마을기업은 해당 시군구에 실적보고서, 정산보고서, 재무제표 등의 자료를 제출하여야 하며 시군구는 해당 마을기업에 대한 현장점검 후 결과보고서를 작성하여 시도에 제출하면 시도는 이를 행정안전부에 제출
- 광역지자체가 선정 및 계약 체결한 중간지원기관은 신규대상 설립 전 또는 2차지원 신청 예정 기업 대상으로 교육프로그램 운영

<그림 3-17> 마을기업의 사업추진체계도



자료: 행정안전부(2017b:8-10)의 내용을 바탕으로 구조화

□ 주체별 역할

- 마을기업 육성사업 내 주체별 역할을 명시하면 다음과 같음
 - 행정안전부 : 사업총괄 및 제도적 기반 조성
 - 광역자치단체 : 관할 구역 내 마을기업에 대한 전반적인 관리·감독
 - 기초자치단체 : 관할 구역 내 마을기업에 대한 실무 담당
 - 지원기관 : 마을기업 교육 및 운영지원
- 중간지원조직으로서 마을기업 지원기관은 마을기업에 대한 충분한 이해를 통해 충실한 마을기업 설립 및 발전을 지원하는 기관으로 전문화된 교육과정을 보유하고 지침에 따라 이를 운영해나감
 - 신규 마을기업과 2차년도 지원신청 마을기업은 반드시 해당 지원기관에서 일정 시간 이상의 교육을 이수해야만 함

<표 3-26> 마을기업의 주체별 역할

구분	내용
행정 안전부	<ul style="list-style-type: none"> • 기본계획 및 지침 수립 등 제도적 기반 마련 • 지방자치단체 국고보조금 교부 등 제도운영 관련 행정적·재정적 지원 • 시도에서 지정 심사한 기업을 대상으로 마을기업 최종심사 • 업무담당 공무원, 마을기업대표 및 지원기관 종사자 대상 전문교육과정 운영 • 지방자치단체의 마을기업 육성 수행 현황 점검 및 성과평가 • 우수마을기업 선정 및 우수사례 발굴전파 • 신유형 마을기업 발굴, 스타마을기업 육성 • 마을기업 통계관리 및 실태조사
광역 자치 단체	<ul style="list-style-type: none"> • 시도단위 사업계획 수립 및 마을기업 육성사업의 전반적 관리·감독 • 마을기업 공모, 시군구에서 추천된 법인을 대상으로 심사후 행정안전부 추천 • 예산의 범위 내에서 시군구 지원예산 및 대상 법인(단체) 수 결정 • 지원기관 공모, 심사 및 계약체결, 지원기관 활동사항 모니터링 및 행정안전부 제출 • 신유형 마을기업 발굴 및 추천 • 기초자치단체의 마을기업 사업 추진실적 분석 및 행정안전부 제출 • 마을기업 통계관리 및 실태조사
기초 자치 단체	<ul style="list-style-type: none"> • 신유형 마을기업 발굴 • 마을기업 신청 법인대상 적격 검토, 시도에 추천 • 지정된 법인과 마을기업 지원약정 체결 • 마을기업에 대한 사업비 지급 및 관리, 부정수급 등 감독 • 사업추진 관리카드 작성 및 현장점검

구분	내용
	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 사업 추진실적 분석 및 시도 제출 • 마을기업 통계관리 및 실태조사
지원 기관	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 교육 기획 및 운영 • 신유형 마을기업 발굴 • 마을기업 지정 및 심사지원 • 상시 경영컨설팅 및 현장지원 • 마을기업 지원계획 및 실적 광역자치단체에 제출 • 마을기업 교육계획 광역자치단체 제출 • 마을기업 판로지원 및 지역 네트워크 구축 • 마을기업 통계관리 및 실태조사 • 기타 필요한 업무

출처: 행정안전부(2018b:8-9)

□ 성과관리

- 마을기업 육성사업은 1차년도 및 2차년도 마을기업 지정, 고도화 마을 기업 지정 등에 나름의 심사과정을 마련하여 선발단체 지정의 공정성 및 합리성을 확보함은 물론 정책사업의 목적 및 목표를 일관되게 추진하고자 노력
 - 심사과정은 기초-광역-중앙 순으로 진행하며 각 단계별 심사위원회 구성하여 적법한 심사절차 추구

<표 3-27> 마을기업의 심사위원회 구성지침

구분	내용
기초 자치 단체	<ul style="list-style-type: none"> • 시군구 공무원, 민간전문가, 지원기관 종사자 등 5인 이상 민관위원 • 위원장은 시군구 국장급 또는 과장급 공무원으로 정하며 마을기업의 자립가능성을 심사가능한 지역 전문경영인 포함
광역 자치 단체	<ul style="list-style-type: none"> • 시도 공무원, 민간전문가, 행정안전부 추천위원 중에서 7인 이상의 민관위원으로 구성 • 위원장은 시도 국장급 공무원으로 정하며 위원 구성시 지역전문가, 회계 마케팅, 제도, 전문경영인 등 포함 • 민간위원비율은 50%이상 참여 • 심사위원회는 대면회의를 원칙으로 함
행정 안전부	<ul style="list-style-type: none"> • 민관심사위원으로 구성된 심사위원회 구성 • 서류심사를 원칙으로 하며 필요시 현장확인 가능

출처: 행정안전부(2018b:16-18)

- 한편, 신규지정, 2차년도 지원, 고도화 마을기업 등 심사유형별 정량화된 평가지표 마련
- 신규지정은 5가지의 평가항목 외 8개의 가점부여분야를 포함하고 있으며 총 22개의 세부 평가지표 보유
 - 상품의 시장성, 실현가능성, 지속가능성, 판매가능성, 차별성 등을 바탕으로 하는 기업성의 배점이 상대적으로 높은 편임
 - 가점분야는 중복되지 않으므로 신청 시 1가지 분야 선택

<표 3-28> 신규지정 마을기업 심사기준

평가항목		배점	평가지표
공동체성		20	<ul style="list-style-type: none"> • 참여자간 충분한 공감대 형성 및 자발적 참여 정도 • 지역여건 및 사업내용에 비추어 공동체 구성의 적절성 • 출자자수(10인 이상 권장) 등
공공성 및 지역성		20	<ul style="list-style-type: none"> • 출자비율, 지역주민 비율 등 • 활용하는 지역자원의 공공성 및 제품 및 서비스의 공공성 • 지역문제 해결에의 기여 정도, 사업계획과 지역상황의 조화 • 지역예의 공헌 정도
기업성	상품의 시장성	10	• 상품 및 서비스의 적절성과 우수성, 시장경쟁력 등
	실현 가능성	10	• 사업계획의 구체성 및 타당성, 필요 기술 및 자원 보유 여부 등
	지속 가능성	10	• 시장성, 공동체성, 사업아이템의 특성 등의 종합적 판단을 통해 정부 보조금 지원중단 이후에도 독자적으로 사업 유지가 가능한지 판단
	판매 가능성	5	<ul style="list-style-type: none"> • 판매계획의 타당성 및 구체적 준비 정도 • 마케팅 전략의 실현가능성
	차별성	5	• 다른 기업과의 차별성, 제품 및 서비스의 독과점성 등
안정적인 일자리창출		20	• 지역의 안정적 일자리 창출 목표 및 달성가능성
가점부여분야		1	• 전통시장 활성화를 목적으로 마을기업을 신청한 경우
		1	• 사회적 협동조합을 설립하여 마을기업을 신청한 경우
		3	• 신유형 마을기업으로 신청한 경우
		5	• 청년참여형 마을기업으로 신청한 경우

평가항목	배점	평가지표
	1	• 여성가장이 마을기업 대표 또는 출자자로 참여하는 경우
	3	• 예비마을기업으로서 모범적으로 운영한 경우
	3	• 빈집, 폐교 등 활용방안을 포함하여 마을기업을 신청한 경우
	3	• 행안부 주관 창업아이디어 경진대회 참가자가 신청한 경우
총계	100	

출처: 행정안전부(2018b:19)

- 2차년도 지원은 핵심 요건이 되는 5개 항목을 중심으로 100점 만점 기준 총 14개의 세부 평가지표 보유
- 1차년도 계획이행여부와 성과 및 실적, 향후 계획 등을 중점 평가

<표 3-29> 2차년도 마을기업 심사기준

평가항목	배점	평가지표	
공동체성	20	<ul style="list-style-type: none"> • 지난 사업 운영과정에서의 공동체 활동의 적절성 • 지역 내 공동체 강화 노력 정도 • 출자자수 및 출자액의 증가 정도 	
공공성 및 지역성	20	<ul style="list-style-type: none"> • 공공성 있는 지역자원 발굴 등 공공성을 위해 노력한 정도 • 지역문제 해결에의 기여 정도, 사업계획과 지역상황의 조화 • 지역예의 공헌 정도(1차년도 공헌계획 이행 정도) • 이익의 적립·재투자 정도 	
기업성	그간의 사업성과	20	<ul style="list-style-type: none"> • 계획 대비 성과 달성 정도, 계획 이행의 충실성 • 보조금 활용 사업의 연속성 • 매출 및 이익 수준
	지속 가능성	20	<ul style="list-style-type: none"> • 사업의 발전가능성 • 향후 계획의 충실성 등 종합적인 지속가능성
안정적인 일자리창출	20	<ul style="list-style-type: none"> • 지역일자리 창출 성과 • 일자리 추가 창출 가능성 	
총계	100		

출처: 행정안전부(2018b:20)

- 2차사업 지원을 완료한 우수 마을기업을 대상으로 한 고도화 마을기업의 심사기준은 기업성, 마을기업 정체성, 사회공헌, 발전가능성 등 4개 항목 총 10개의 세부지표 설정
- 평가항목 중에서는 사업성과를 중심으로 한 기업성에 대한 배점 최고

<표 3-30> 고도화 마을기업 심사기준

평가항목	배점	평가지표
기업성 (사업성과)	50	<ul style="list-style-type: none"> • 당초 사업계획서 상에 제시된 매출액 달성 정도 • 근로자 고용실적(상근, 비상근 비율 고려) • 판로개척 및 홍보·마케팅 실적
마을기업 정체성	20	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 취지에 맞게 조합원이 유지되고 있는지 (설립당시 조합원 유지여부, 조합원의 규모 증가여부) • 조합원의 수익분배 및 적립금재투자 적정성
사회공헌	20	<ul style="list-style-type: none"> • 당초 사업계획서 상의 사회공헌활동 이행 여부 • 사회공헌활동의 실적(정량, 정성적 성과) • 지역문제 해결 등의 지역공동체 기여 정도
발전가능성	10	<ul style="list-style-type: none"> • 보조금 활용계획의 적정성 • 조합원의 추진의지 및 사업의 발전가능성
총계	100	

출처: 행정안전부(2018b:20)

제2절 해외 정책 분석

1. 영국의 커뮤니티 비즈니스 정책 추진배경¹⁰⁾

□ 커뮤니티 비즈니스의 태동 및 확산

- 영국의 커뮤니티 비즈니스는 1970년대 중반 실업문제를 해소하기 위한 지역개발의 한 방안으로 스코틀랜드에서 태동(김태연, 2013)
 - 1975년 스코틀랜드 남서부에 위치한 스트래스클라이드(Strathclyde)의 지방행정기관이 지역의 실업률 감소 정책의 일환으로 커뮤니티 비즈니스 지원 사업을 추진하게 된 것이 시작
 - 스트래스클라이드 지방행정기관의 자료(Strathclyde Regional Council, 1983)에 따르면 커뮤니티 비즈니스는 일반적인 지역에서 경제불황을 타개하거나 실업률을 획기적으로 감소시키는 데는 크게 기여하기 어렵지만 실업률과 사회적 문제가 매우 심각한 특정 지역에 대해서는 적용할 만한 방안이라 평가
 - ▶ 1980년대 대처정부 하의 신자유주의적인 시장개발 정책에 대한 대안으로 부각
 - 당시 보수당 정권의 작은 정부(small government) 지향에 따른 공공서비스 분야의 민간 이양과 사회구조가 다원화됨에 따른 획일적인 서비스 제공의 한계 등의 정부실패를 보완하는 차원에서 시민사회 육성 및 지원 증대(김재현 외, 2013:15)
 - 특히 중앙정부 주도의 경제정책에 반발하여 노동당이 장악하고 있었던 지방에서는 다소 진보적 성격의 지역 커뮤니티 중심의 지역경제개발 방식을 채택(김태연, 2013; Leeming, 2002)
 - ▶ 1990년대 후반부터 영국의 커뮤니티 비즈니스는 사회적 기업의 한 형태로 논의되는 가운데(김태연, 2013:83-84), 1997년부터 2010년까지 집권한

10) 주한영국문화원(2015), 김재현 외(2013), 김태연(2013) 등의 자료를 참고하여 작성

노동당은 집권초기부터 사회적기업 관련 제도 및 정책 추진 활발(주한영
국문화원, 2015)

- 2001년 통상산업부(Department of Trade and Industry) 내 사회적기업 팀을
설립하여 정책결정을 조직화하였으며 2002년 Social Enterprise UK(SEUK)
의 전신인 사회적 기업 연합(Social Enterprise Coalition) 설립
- 2006년 총리실 내 제3섹터 지원처(Office of the Third Sector, OTS)가 설립
되고 제3섹터 담당장관이 임명되면서 사회적기업의 중요성과 영향력이 다
시금 부각
- 2010년 총선을 통해 탄생한 보수당 주도의 연정 정부는 기존 제3섹터 지원
처를 시민사회청(Office for Civil Society, OCS)으로 변경하고 영국정부 내
사회적기업 지원업무 담당(주한영국문화원, 2015)
 - 시민사회청의 운영목표는 크게 3가지임: ①자원봉사단체 혹은 지역단체에
대한 지원 강조, ②활용가능한 자원의 확대 및 독립성과 복원력(resilience)
의 확보 중시, ③시민사회단체와 정부 간의 협업 지원
 - 최근 영국 정부는 사회적기업이 보조금이 아닌 투자를 통해 자금독립성과
지속가능성을 높이고자 하며 정부의 지원 또한 사회적기업의 역량강화에서
투자분야로 변화되는 추세임
 - ▶ 지난 20년간 영국의 사회적기업의 경험은 친화적인 사회적기업 조성 환
경을 구축하는 토양이 되고 있음
 - 명확한 대상에 대한 지원방안은 양적·질적·지속가능성 측면에서 큰 차이를
만든다는 인식 하에서 영국의 사회적기업 지원정책은 끊임없는 혁신과 발
전 추구

□ 커뮤니티 비즈니스의 지역별 동향

- 웨일스, 스코틀랜드, 북아일랜드 등 영국의 자치정부 또한 사회적 기업을
강조하고 개별 전략 및 접근 방법을 마련하고 있는 상황임
- 영국 전역에 걸쳐 커뮤니티 비즈니스를 포함한 사회적 기업에 대한 관심은

지대한 편입

- 웨일스 정부는 2005년 ‘웨일스의 사회적기업 전략’을 발표한 이래 꾸준히 관련 정책을 펼쳐나가고 있음
 - 2008년 제3섹터에 대한 전략행동계획인 제3의 관점(The Third Dimension)을 발간하여 웨일스 내 사회적기업의 수, 규모, 영향 확대 등을 주요 우선 사업을 선정하였고, 2009년 사회적기업행동계획(Social Enterprise Action Plan)을 수립하여 보다 구체적인 사업방안 제시
- 스코틀랜드 정부는 사회적 기업에 대한 전폭적인 지원으로 유명한데 핵심 역할을 수행하는 Social Enterprise Scotland 기관을 중심으로 맞춤형 사업지원 프로그램(Just Enterprise) 개발 등 다양
 - 최근에는 2025년 사회적기업비전(Vision for Social Enterprise to 2025)를 수립하여 사회적기업에 대한 활발한 지원 지속
- 북아일랜드는 2001년부터 사회적 기업에 대한 중요성을 인식하였고 2012년에는 Social Enterprise Northern Ireland를 설립하여 지역 내 사회적 경제 수행을 위한 교두보 마련

2. 추진내용

□ 커뮤니티 비즈니스 관련 근거법

- 영국은 2011년 「지역주권법(Localism Act)」 제정을 통해 중앙정부의 행정 권한과 재정 자치권을 지방정부와 공동체로 대폭 이양하는 한편 지역 문제를 지역 스스로 해결할 수 있도록 함(안현찬·조윤정, 2017)
 - 2010년 출범한 보수당 주도의 연합정부였던 캐머런 내각은 중앙정부의 권한을 축소하고 시민사회를 통한 지역사회 발전을 주도하는 '큰 사회(Big Society)'를 정책 기조로 제시
 - 지역주권법은 총 10개 항목(Part)과 29개 장(Chapter)으로 구성되어 있고 커뮤니티 비즈니스 관련 주요 내용은 다음과 같음

<표 3-31> 지역주권법 주요 내용

권한	내용
공동체 도전의 권리(Community Right to Challenge)	<ul style="list-style-type: none"> 공동체 도전의 권리는 지방 정부가 수행하고 있는 공공 서비스의 운영에 대해 “관심을 표출(expression of interest)” 할 수 있는 권리로서 지방 정부는 이 제안을 고려하고 응답해야함
공동체 입찰의 권리(Community Right to Bid, Assets of Community Value)	<ul style="list-style-type: none"> 지역 공동체에서 없어서는 안 될 중요한 자산(커뮤니티 센터, 도서관, 극장, 아동 센터 등 중요 건물 및 공간 등)에 대해 공동체 조직 등은 ‘공동체 가치의 자산 목록(list of assets of community value)’에 특정 자산을 추천할 수 있는 권리 이 목록에 지정되면 6개월 동안 공공 자산 매매 프로세스가 중단되는데, 그 기간동안 지역 공동체는 입찰을 위한 제안서와 자금 모금 등을 할 수 있는 시간을 확보
공동체 건설의 권리(Community Right to Build)	<ul style="list-style-type: none"> 공동체 건설의 권리는 지역 공동체로 하여금 소규모의 지역 공간에 대한 공동체 주도의 개발을 가능하게 하는 권리
공동체 토지 반환 요청의 권리 (Community Right to Reclaim Land)	<ul style="list-style-type: none"> 공동체 토지 반환 요청의 권리는 지역 공동체가 공공의 소유이면서 자주 사용되지 않거나 아예 사용되지 않는 토지에 대해 공동체 혜택을 위해 그 사용 재개를 요청할 수 있는 권리
공동체 경쟁의 권한(Community Right to Contest)	<ul style="list-style-type: none"> 공공 단체 소유의 토지나 자산에 대해 경제적으로 더 효과적인 활용을 위해 그 규제의 해제를 요청할 수 있는 권리 공동체 토지 반환의 권리가 사용되지 않거나 그 빈도가 낮은 토지에 관한 권한이라면, 경쟁의 권한은 현재 사용되고 있는 토지나 자산에 대해서 그 경제성을 증가시키기 위해 지역 공동체가 요청할 수 있도록 인정
근린 계획 정책(Neighbourhood planning measure)	<ul style="list-style-type: none"> 근린계획 정책은 지역 공동체가 지역 공간 계획을 위해 함께 모여서 새로운 개발 방향을 설계할 수 있도록 규정
‘우리 공간’ 프로그램(Our Place programme)	<ul style="list-style-type: none"> 이전 ‘근린 공동체 예산(neighbourhood community budgets)’ 프로그램에서 발전된 정책으로서, 지역의 다양한 문제를 지역 공동체가 다룰 수 있는 기회를 제공

출처: 김상민 외(2016:99-100)

- 또한 영국은 공공서비스계약과 관련하여 공공 기관 및 위탁 기관이 경제적·사회적 및 환경적 복지를 고려해야 한다는 사회적가치법(Social Value Act)을 2013년 발효
- 본 법은 사회적기업을 통한 공공지출을 늘리고자 하는데 방침

□ 커뮤니티 비즈니스의 주요 법적 형태

- 영국 내 사회적 기업의 법적 형태는 매우 다양한 편으로 개별 사회적 기업은 자신의 사회적 목적을 최대로 실현할 수 있는 최적의 법적 유형을 선택 가능(주한영국문화원, 2015)
- 그 중 커뮤니티 비즈니스의 주요 법적 형태는 크게 3가지로 보증책임주식회사(Company Limited by Guarantee, CLG), 산업공제조합(Industrial and Provident Society, IPS), 공동체이익회사(Community Interest Company, CIC)임

<표 3-32> 영국 사회적 기업의 법적 형태

법적형태	주요특징	비중
비 법인단체 (Unincorporated Association)	<ul style="list-style-type: none"> • 법인격이 부여되지 않은 단체 	1%
보증 책임 주식회사 (Company Limited by Guarantee, CLG)	<ul style="list-style-type: none"> • 기업법에 의거하여 다수의 선출 혹은 선발된 책임자들이 관리협의체 구성하고 총회를 통해 회사를 관리 • 주주의 개념이 없으며 수익을 분배하지 않음 	51%
자선사업법인 (Charitable Incorporated Organisation, CIO)	<ul style="list-style-type: none"> • 자선사업관리위원회에 등록하는 유한책임형 회사의 새로운 유형 	신규
유한책임주식회사 (Company Limited by Share, CLS)	<ul style="list-style-type: none"> • 이윤추구적 회사의 일반적 형태 • 채권자에 대한 주주의 책무는 기존 투자금으로 제한 	12%
산업공제조합 (Industrial and Provident Society, IPS)	<ul style="list-style-type: none"> • 영국 신용협동조합이 선정하고 금융행위규제청(FCA)의 규제를 받는 협동조합의 법적형태 	19%
공동체이익회사 (Community Interest Company, CIC)	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 기업을 위한 법인체로 사회적기업 감독관(regulator)에 의해 등록 • 사회적 목적을 지닌 유한책임회사로 이윤배분에 제한이 있음 • 유한책임형(CIC Limited by Share)과 보증책임형(CIC Limited by Guarantee)으로 구분 	17%
공개주식회사 (Public Limited Company, PLC)	<ul style="list-style-type: none"> • 주식거래를 통해 공개적으로 거래 가능한 주식회사 	1%

출처: 주한영국문화원(2015)과 Bailey(2012)

- 특히, 공동체이익회사(Community Interest Company, 이하 CIC)는 상업활동으로 인해 자선단체로 등록될 수 없는 기업에게 보조금과 투자가 혼용된 방식을 제공하는 특별한 법적 구조를 가진 회사로 2005년 신설된 유형임
- 즉 CIC는 개인이나 그룹의 이익이 아니라 지역사회를 위한 이익을 위해 경제 및 활동을 하려는 사람들을 지원하기 위해 창안된 새로운 특수한 형태의 주식 회사로 일반 회사와 지배구조가 동일하지만 공동체 이익을 추구하며 투자자에게 한정된 성격의 주식 발행과 배당률 등에 제한이 있다는 점이 차별적임(김재현 외, 2013:20)
 - CIC로 인증받기 위해서는 ① 법인화, ② 자산 고정화(Asset Lock), ③ 공동체이익 테스트(Community Interest Test), ④ 연차보고서(CIC Report) 등의 요건을 갖추어야 함(김재현 외, 2013:19-20)

<표 3-33> CIC 인증 요건

요건	세부내용
법인화	<ul style="list-style-type: none"> • 비상장주식회사, 보증/유한주식회사, 공개주식회사 중 한 유형을 택해 법인격을 갖추어야 함 - 법인격은 자선단체와 달리 주식 발행이 허용되므로 자금 조달이 용이하고 금융기관의 투자가 가능하다는 장점이 있음
자산 고정화 (Asset Lock)	<ul style="list-style-type: none"> • CIC가 발생 수익을 공동체 이익을 위해 사용하는 것을 의무화하기 위해, 선택한 법인격에 따라 보유 자산이나 발생하는 잉여수익 분배를 제한하는 자산 고정화를 따라야 함 • 구성원들에게는 일정 상한액을 설정하여 잉여수익금을 분배함
공동체이익 테스트 (Community Interest Test)	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니티 이익을 위한 회사인가를 판단하는 공동체이익 테스트(Community Interest Test: CIT)를 통해 등록 여부 판단 • 인증 이후에도 정기적 테스트를 통해 인증 지속 여부를 결정함
연차보고서 (CIC Report)	<ul style="list-style-type: none"> • CIC로 등록되면 매년 연차보고서(CIC Report)를 제출함(회계내용 포함) - 지역 이해관계자들의 참여와 공감대를 얻어 커뮤니티 이익을 추구하고 있는지 정기적으로 검토·판단. 경영의 투명도 제고

출처: 김재현 외(2013:19-20)를 바탕으로 작성

□ 재원 조달

- 영국의 사회적기업은 활용가능한 재원의 종류 면에서 차별성을 지니는데 보조금과 주식(혹은 유사 주식), 대출금, 펀드레이징 등 다양한 재원들을 조화롭게 확보 가능함
 - 대출상환과 주식투자처럼 영리기업이 주로 이용하는 재원뿐만 아니라 자선단체와 NGO처럼 상환의무가 없는 보조금, 사회적기업을 위해 개발된 사회적 투자상품을 통한 재원 확보 등 다양한 방식으로 재원 조달
- 특히, 영국정부는 2002년 이후 사회적 투자시장의 확대를 위해 많은 노력을 펼쳐왔는데 그 대표적인 방안이 Big Society Capital의 출범과 사회적투자세금 감면(Social Investment Tax Relief, 이하 SITR)제도임
 - Big Society Capital는 사회적 투자 시장의 성장을 위해 정부가 만든 독립적인 금융기관으로 사회적기업에 직접 투자하지는 않지만 사회적 대출기관 간 네트워크를 통해 사회적기업의 투·융자를 중개하는 역할을 담당
 - 2014년 도입된 SITR은 총 투자액의 30%, 최대 연간 투자금 백만 파운드까지 감면 조치 가능
- 다양한 재원확보방안에도 불구하고 재정적 어려움을 겪는 사회적기업을 위해 영국 정부는 사회적기업의 발전단계에 따른 맞춤형 재원 확보에 끊임없이 노력
 - 가령 스타트업벤처의 경우 새로운 아이디어 실현가능성을 파악하고 증명하기 위한 자금이 필요한 반면 기존의 조직은 성장을 도모하거나 자금의 흐름을 조율하기 위한 재원이 필요함
 - 이밖에 사회적 투자를 활성화하고자 사회적 기업의 성과와 연계한 금융상품 ‘사회성과연계채권(Social Impact Bonds, 이하 SIBs)’ 등도 활발히 추진

<표 3-34> 영국 사회적 기업의 자원 조달

유형	특징	상세내용	
보조금	<ul style="list-style-type: none"> 상환의 의무가 없는 재원으로 특정한 성과와 연계되어 제공되는 경우가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> 소액대출(Micro Grants), 챌린지펀드(Challenge fund), 벤처자선가(Venture philanthropists), 보조금지원신용재단, 정부보조금, EU보조금 등 	
사회적 투자	정부 지원	<ul style="list-style-type: none"> 사회적 혜택뿐만 아니라 재정적 이윤의 달성을 통해 상환의 의무가 있는 재원 	<ul style="list-style-type: none"> Big Society Capital. 사회적투자 세금감면제도(Social Investment Tax Relief, SITR)
	인내 자본 (Patient capital)	<ul style="list-style-type: none"> 장기적으로 사회적기업에 투자하는 재원으로 사회적기업이 충분한 이윤을 낼때까지 상환되지 않으며 고위험 고성과(high risk high return) 사업투자에 주로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> Esmee Fairbairn재단 등의 인내자본 투자
	대출	<ul style="list-style-type: none"> 영리기업처럼 일반은행에서 돈을 대출가능하나 복잡한 사업모델로 인해 일반 은행에서 대출을 얻기는 어려운 실정을 감안하여 사회적기업만을 위한 별도의 대출프로그램 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 비영리기관의 수요에 맞는 금융상품 별도 마련(overdraft facilities, working capital loans, cashflow lending 등) 사회적 투자 시장을 위한 사회적 은행 보유(Co-operative Bank, Charity Bank, Unity Trust, Triodos)
	채권	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 투자자로부터 자금을 확보할 수 있는 금융수단 	<ul style="list-style-type: none"> 사회성과연계채권(Social Impact Bonds, SIBs) : 목표한 사회적 성과를 달성한 경우 투자자에게 수익 제공
	주식	<ul style="list-style-type: none"> 투자자와 주식의 형태로 자본을 교환하는 일반적인 주식투자 방식 	<ul style="list-style-type: none"> 주식자본구입을 허용하는 법적 형태(유한책임회사, 유한책임형 공동체이익회사, 산업공제조합 등이 해당)에서만 가능
	유사 주식	<ul style="list-style-type: none"> 사회적기업이 주식배분이 불가능한 법적 구조를 지닐 경우 사업수익의 특정비율을 인세지불형식으로 투자자에게 돌려주는 방식으로 일반적인 주식투자와 유사하나 기관에게 주식발행을 요구하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> 자선기술신용(Charity Technology Trust, CTT) 등에서 개발한 CAF Venturesome
	크라우드 펀딩	<ul style="list-style-type: none"> 다수의 개인으로부터 자금을 모으는 행위 	<ul style="list-style-type: none"> Buzzbnk 등의 크라우드 펀딩 플랫폼 UK Crowd Funding Association(UKCFCA) 등을 통해 크라우드 펀딩 웹사이트 확인

출처: 주한영국문화원(2015:31-37)의 내용을 바탕으로 작성

3. 추진현황 및 추진체계

□ 추진 현황

- 주한영국문화원(2015)의 자료에 따르면 2015년 현재 영국 내 7만 여개의 사회적기업이 있으며 총 2백만 명이 이 분야에 종사하고 연간 240억 파운드 정도(한화로 35조 2,800억 상당)의 경제적 가치를 창출하는 것으로 분석함
 - 지난 10년 간 영국의 사회적기업은 빠르게 성장하여 경제위기에도 불구하고 지속적인 성장을 보였으며 실제 영국 사회적기업의 1/3은 지난 3년 내 설립된 것임
- 한편, 영국 커뮤니티 비즈니스를 위한 자금 지원 및 관련 연구 등을 수행하는 공익신탁 Power To Change(2017)에 따르면 2017년 현재 7,000여개의 커뮤니티 비즈니스가 운영 중이며 12억 파운드(한화로 약 1조 7,600억 상당)의 종합소득을 올리고 있는 것으로 파악
 - Power To Change가 정의하는 커뮤니티 비즈니스란 지역민의 삶을 개선하는 동시에 공동체 이익을 서로 교환하는 지역 기반 공동체 조직으로 2017년 영국 내 커뮤니티 비즈니스의 종사자는 35,500여명, 자원봉사자는 119,500여명에 이름
- 보다 자세한 커뮤니티 비즈니스 부문별 현황과 관련하여 Percy et al.(2016)는 2015년 기준 영국 내 약 5,650개의 커뮤니티 비즈니스가 있으며 교통, 음식 및 농업, 스포츠 및 레저 등의 분야에 집중되어 있는 것으로 분석
 - 이밖에 스포츠 및 레저, 에너지, 주거, 그리고 다목적 시설 등의 성장이 눈에 띄는 가운데 관광, 문화유산, 예술 및 문화 관련 조직도 전년 대비 증가

<표 3-35> 영국의 부문별 커뮤니티 비즈니스 현황

부문	2014 조직수	2015 조직수	수익 (백만 파운드)	자산 (백만 파운드)	평균 수익 (백만 파운드)	평균 자산 (백만 파운드)	상근 직원	자원 봉사자
대중교통	1,000	1,000	150	100	0.15	0.10	11,500	60,000
식품 및 농업	1,000	1,000	50	30	0.05	0.03	2,000	17,000
에너지	200	275	10	80	0.04	0.30	400	4000
도서관	200	250	5	35	0.02	0.15	400	7,500
금융	-	150	20	225	0.15	1.50	600	-
공예 및 생산품	450	500	50	25+	0.09	-	1,500	2,500
공동체 샵	310	320	55	10	0.17	0.03	1,000	8,000
공동체 주거	250	300	50	300	0.16	1.00	500	6,000
관광, 문화유산, 예술 및 문화	100	120	25	60	0.20	0.50	600	1,200
스포츠, 레저	900	1,000	400	400	0.40	0.40	11,000	60,000
공공 토지 관리	300	320	5	3	0.02	0.01	300	4,500
다이용시설/ 작업공간	250	300	35	110	0.11	0.37	1,250	1,250
디지털	50	60	6	12	0.10	0.20	120	600
공동체 펍	25	30	4	10	0.14	0.32	400	400
의료 및 사회 복지	-	25	2.0	-	0.08	-	-	-
합계	5,035	5,650	867	1,400	-	-	31,570	172,950

자료: Percy et al. (2016:55)을 인용한 김상민 외(2016) 재인용

- 사회적기업의 여러 법적 유형 중 Regulator of CICs의 인증을 받은 CIC기업은 2017년 현재 14,254개로 2017년 한해 2,844개의 새로운 기업이 등장함(Regulator of CICs, 2017)
 - Regulator of CICs(2017)에 따르면 CICs의 28%가 영국 내 가장 낙후된 지역 20%에 위치하고 있으며 CICs의 84%가 직원의 절반 이상을 지역민으로 채용하고 있는 것으로 나타남
 - 2025년까지 영국 전역에 3만여 개의 CICs 기대

□ 추진체계

- 90년대 후반 이후 영국의 지역정책은 공공서비스의 질적 개선, 지방정부의 자치권한 확대 등의 추세에 발맞춰 공공과 민간, 그리고 지역 내 봉사 및 공동체 기반 섹터(Voluntary & Community Sector, 이하 VCS)가 함께 하는 지역전략파트너십(Local Strategic Partnership)의 구축 또는 정부와 VCS간의 협정(Compact) 등을 통한 접근 추진(김재현 외, 2013:15-18)
 - 이러한 지역정책의 토대를 바탕으로 다양한 사회적 경제가 활성화되고 있으며 커뮤니티 비즈니스는 그것의 한 형태라 할 수 있음
- 이처럼 공공정책 및 사회정책의 변화로 지역의 주요 공공서비스 제공에 대한 VCS의 역할이 증대되면서 지역 VCS의 코디네이터이자 정부섹터와의 직접 연대하는 중간지원조직에 대한 위상 및 역할 제고
 - IO(Infrastructure Organization), UO(Umbrella Organization), LDA(Local Development Agency) 등 다양한 용어로 지칭되는 영국의 중간지원조직은 지역의 이해를 대표하는 네트워크 형성, 정부 교섭과 정책제언 등의 중추적 역할 수행
- 영국의 중간지원조직을 유형화하면 종합지원형(generalist bodies), 기능별지원형(functional bodies), 전문분야별지원형(specialist bodies)으로 구분가능함(김재현 외, 2013; Burridge, 1990)
 - 종합지원형은 중간지원조직이 가지는 일반적인 기능을 수행하는 형태이고

기능별지원형은 특정서비스만을 제공하는 중간지원조직임

- 유형에 따라 역할과 기능의 차이는 있으나 유기적 관계 형성 속에서 효과성을 극대화하고자 노력한다는 점은 공통
- 현재 영국의 사회적기업 및 커뮤니티 비즈니스와 관련하여 대표적인 중간지원조직으로는 사회적기업의 인증 및 지원을 담당하는 기구인 CIC 감독국(Office of the Regulator of Community Interest Companies)이 대표적임

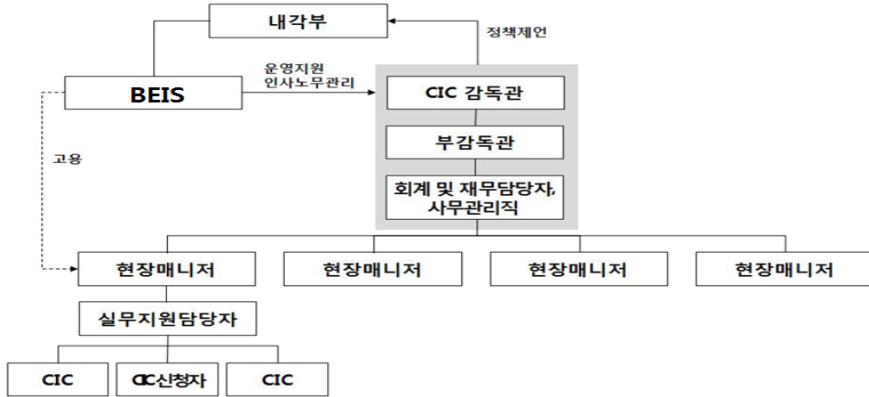
□ CIC 감독국의 추진체계¹¹⁾

- 영국은 사회적기업이 봉착하는 자금조달의 어려움, 브랜드 인지 부족, 자산보호의 결여 등의 문제를 해결하고자 사회적기업의 법인체 성격의 공동체이익회사(Community Interest Company)를 제도화하면서 이를 조정할 감독국을 독립기구로 설치함
 - CIC 감독국은 CIC감독관의 업무를 지원하는 사무국으로 2004년 최초 발표된 이후 2005년 7월 사무실을 개소하여 본격적인 업무 실시
- CIC에 대한 관리 및 관할을 담당하는 CIC감독국은 비즈니스·에너지·산업전략부(the Department for Business, Energy, Industrial and Strategy, BEIS)¹²⁾로부터 재정적 지원을 받고 있지만 정부로부터 독립적인 권한을 가짐
 - 즉, CIC 감독관의 권한은 정부로부터 독립되어 있지만 직원의 인사노무관리는 BEIS가 담당함
 - 2017년 현재 총 6명의 직원이 있으며 사무실은 웨일즈지방의 회사등기국 내 설치되어 영국 전역의 CIC를 일괄 관리함(Office of the Regulator of CIC, 2017)

11) Office of the Regulator of CIC(2017), 김재현 외(2013) 내용 참조

12) 비즈니스·에너지·산업전략부(the Department for Business, Energy, Industrial and Strategy)는 에너지·기후변화부(Departme... of Energy and Climate Change)와 비즈니스·혁신기술부(Department for Business, Innovation and Skills)를 통합하여 2016년 7월 신설된 정부조직임

<그림 3-18> CIC 감독국 추진체계



출처: 김재현 외(2013:21)

- CIC감독관의 주된 업무는 크게 4가지로 ① 신규신청 사업체나 이미 CIC인증을 받은 법인에 대해 CIC요건을 충족하고 있는지 판단, ② 필요에 따라 CIC인증의 박탈여부 평가, ③ CIC 법규에 따라 활동하도록 제도시행 안내 및 조정, ④ CIC관련 정보 제공 및 CIC에 대한 지원 등임
- CICs에 대한 사업비 지원 등의 직접적 재정지원은 하지 않는 것이 특징임
- 최근 CICs의 수적 증가에 따라 감독관 및 현장 매니저의 업무량 증대

<표 3-36> CIC감독국의 기능과 역할

기능	역할
CIC인증 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> • Community Interest Test(CIT) 실시 • 연차보고서 검토를 통한 CIC관리
정보제공	<ul style="list-style-type: none"> • CIC의 DB화 및 리스트 • 관련 정보 제공
정책제안	<ul style="list-style-type: none"> • CIC 발전을 위한 정책제안

출처: 김재현 외(2013:21)

- 특히, CIC감독관은 CICs로의 등록여부를 판단하고자 크게 세 가지 관점으로 구성된 Community Interest Test(CIT) 실시하고 CIC로 등록이 된 이후에도 정기적인 테스트를 통해 CIC인증에 대한 지속여부를 판가름함
 - 설립 목적: 조직의 목적이 커뮤니티의 이익을 증대시키기 위한 것인가
 - 사업 범위: 조직의 활동 내용이 커뮤니티에 공헌하고 있는가
 - 수익자: 사업종사자 포함하여 관계된 지역의 이해관계자들에게 이익을 제공하는가

제 4 장

성과평가 관련 선행연구 검토 및 연구 분석틀

제1절 성과평가 관련 선행연구 검토

제2절 연구 분석틀

KRILA

제 4 장

성과평가 관련 선행연구 검토 및 연구 분석틀

제1절 성과평가 관련 선행연구 검토

1. 사회적성과 측정을 위한 접근

□ 사회적 기업의 성과평가

- 사회적 성과에 관한 연구는 대부분 영리기업의 사회적 책임을 평가하는데 집중되어 왔으며, 마을기업의 사회적 성과를 진단하려는 선행연구는 미흡
- 반면 사회적 경제 조직 중에서는 사회적 기업에 대한 사회적 성과를 지표화 하고 측정하려는 시도가 있음
 - 대표적으로 김순양(2008), 최영출·이상엽(2010) 등은 여러 선행연구 검토를 통해 사회적 기업의 특성을 적절히 반영할 수 있는 사회적 기업에 대한 성과평가 지표를 개발
 - 다만 제시한 성과평가 지표를 평가의 목적과 용도, 사회적 기업의 종류와 규모, 평가의 장·단기적 관점 등에 따라 적절하게 항목이 취사선택되어야 함을 주장

<표 4-1> 사회적 기업의 성과평가 기준 및 지표

평가항목	평가기준	평가지표
사회적 목적에의 부합성	취약계층 고용정도	전체종업원 중 취약계층 비율
	고용의 질(고용안정성)	정규직 비율, 근속기간
	사회적 서비스제공	제공 서비스 중 사회적 서비스 비중
이익의 배분	사업재투자 비율	연간 수익중 재투자비율(설비투자, 연구개발투자 등)
	종업원 분배비율	연간수익 중 급여비중, 성과상여금, 종업원 배당률

평가항목	평가기준	평가지표
소유구조	주주구성의 적절성	주주분포 및 지배주주 현황
	전문경영인 여부	최고 경영진 충원과정
	이사회구성의 적절성	이사진 출신배경 및 특수인 관련성
공동체 이익추구	경제적 기여도	지역주민 고용인력 수 및 고용비율, 지방세 납부실적, 원부자재의 역내조달
	지역사회발전기여도	연간지역사회투자액, 1역사회 행사협찬(매출액 대비)
	환경관리기여도	환경마크 획득, 환경위반건수 등
운영과정의 자율성	외부지원기관의 개입정도	외부지원기관(정부, 민간기업, 시민단체 등) 지도감독 및 보고사항
	소유/경영분리정도	최고경영진 충원과정
	사외이사의 독립성	사외이사 출신배경
참여지향적 의사결정	의사결정통로의 개방 및 제도화 정도	회의기구, 결재제도
	권한위임과 분권화	전결범위
	이해관계인 참여정도	이해관계인의 이사회 참여여부
종업원의 동기부여	급여수준	급여액, 최저임금 상회여부 등
	승진체계의 적절성	승진관련규정의 구비 등
	능력개발 및 교육훈련	교육프로그램 구비여부 등
	작업안전성 및 복리후생정도	재해건수 및 재해율 등
	종업원만족도	퇴사율, 결근율 등
영업활동 및 고객관리	영업활동의 활성화 정도	판매량, 고객집단 분포
	고객만족도	고객만족도평가
경제적 혹은 재무적 지속성	재무건전성	부채비율, 투자비용 자기부담율
	수익성	영업이익, 경상이익
	성장성	매출액 및 자산증가율
	유동성	유동비율, 재고회전을

자료: 김순양(2008), 최영철·이상엽(2010:249) 재인용

영국 사회적기업의 성과평가

- 사회적기업에 대한 사회적투자 등을 강조하는 현 정책 추세에 발맞춰 사회

- 적 영향력(Social Impact) 측정이 최근 영국 사회적기업 분야에서 굉장히 중요한 이슈로 부각
- 정부, 위원회, 투자자들은 모든 분야에 걸쳐 결과물에 대한 입증을 강조하고 이에 따라 사회적기업도 그 가치를 정량화하여 제시하는 분위기임
 - 복지 분야의 예산 감소로 한정된 재원을 현명하게 집행하고자 공공부문에 대한 공공지출의 효과성 및 효율성 측정을 적극적으로 모색하기 시작
- 유럽연합 집행위원회의 사회적기업에 대한 전문가그룹(Commission Expert Group on the social business initiative, GECES)는 사회적 영향력 측정을 위한 유럽기준(European Standard for Social Impact Measurement)을 2014년 완성하였고 이에 대해 G8¹³⁾은 실무협의체 구성하여 GECES가 제시한 유럽 기준에 부합하는 모범관행지침(good practice guide)을 마련
- 영향력 측정방법은 총 7단계로 각 기관은 조직의 규모에 맞춰 유연하게 활용

<표 4-2> 영국의 사회적 영향력 측정 방법

유형	세부내용
목표수립	• 사업이 추구하는 사회적 변화를 명확한 목표로 설정
프레임워크 마련	• 이용할 지표 결정
데이터 수집 및 저장	• 진행 경과 측정에 필요한 모든 정보 수집 및 저장
데이터 입증	• 수집한 정보가 충분히 신뢰가능인지 판단
데이터 분석	• 자료 이해
데이터 보고	• 비교 및 학습을 위한 주요 이해관계자들과 데이터 공유
데이터를 통한 의사결정	• 객관적 자료분석에 입각하여 투자 및 관리에 대한 의사결정을 하고 이를 바탕으로 지속적인 성과 기대

출처: 주한영국문화원(2015:41)

13) 미국, 일본, 영국, 프랑스, 독일, 이탈리아, 캐나다 등 서방 선진 7개국과 러시아를 지칭

- 이러한 성과측정을 통한 평가의 궁극적 핵심은 ‘그 기관이 오직 자신의 서비스와 개입으로 창출된 변화만을 주장하도록 하는 것’임
 - ‘다른 조직의 다른 개입에 의해서는 어떤 성과가 났을까’와 ‘사회적기업의 개입이 없었다면 수혜자들은 어땠을까’ 등의 측면을 심도 있게 고민할 필요가 있음
- 사회적 영향력 평가와 관련한 방법론은 크게 5가지로 나뉨

<표 4-3> 영국의 사회적 영향력 평가 방법

유형	세부내용
결과기반평가	• 달성하고 싶은 실제 변화를 측정
변화이론	• 투입과 활동이 어떻게 산출을 가져오고 이것이 어떻게 원하는 결과로 연결될지 분명하고 구체적으로 서술
수혜자측면	• 변화이론 작성단계에서 수혜자가 참여하여 그들의 관점에서 상황파악
결과의 입증	• 결과를 어느 정도 달성했는지 보여주는 질적, 양적 데이터 • 결과가 장기간에 걸쳐 달성되었을 경우, 장기적 성과에 대한 단기적 지표 활용
연계학습	• 성과측정에서 얻은 교훈을 미래활동에 반영

출처: 주한영국문화원(2015:42)

Big Society Capital의 성과평가¹⁴⁾

- 영국의 사회적 투자 시장의 활성화를 지원하는 독립금융기관 Big Society Capital은 사회적 기업 투자자에게 사회적기업의 사회적 영향력에 대한 투명하고 신뢰성 있는 성과 제시하고자 사회적 영향력 평가(Social Impact Tests) 지표 마련
 - 실제 사회적 투자 금융 중개기관들(Social Investment Financial Intermediaries, SIFIs)은 본 지표를 활용하여 투자를 요청한 사회적기업 및 자선단체의 잠재적 영향력을 평가

14) Big Society Capital, <https://www.bigsocietycapital.com/> 의 내용을 중심으로 정리

- Big Society Capital의 사회적 영향력 평가는 사회적 투자 진작을 위한 최선의 경험을 바탕으로 작성되었으며 피드백과 학습을 통해 지속적으로 개선해 나가는 중임
- 사회적 영향력 평가를 위한 지표는 5개 부문(사회적 미션, 영향력, 거버넌스, 활동, 영향력 평가 및 측정), 총 17개의 세부 평가항목으로 구성
 - 구체적인 평가는 각 항목별 조직의 실행 및 보유 여부, 정도 등에 따라 강함(3점)-중간(1점)-약함(0점)의 3개 척도로 측정함

<표 4-4> Big Society Capital의 사회적 영향력 평가

사회적 영향력 부문	세부평가항목
A. 사회적 미션 (Social Mission) : 의도한 변화가 무엇인가	1. 전략(Strategy) : 변화를 주고자 하는 사회변화에 대한 명확한 비전과 이해
	2. 컨텍스트(Context): 정책환경과 사회적 이슈 파악, 이해관계자와의 협의 등을 통한 종합적 이해와 동종 분야에서 활동하는 타 조직에 대한 종합적 지식
B. 영향력(Impact) : 파급될 변화는 어느 정도인가	1. 영향력의 정도(Depth of Impact) : 목표 또는 특정 수혜자에게 본 조직의 서비스와 개입이 미치는 영향력의 정도
	2. 영향력의 범위(Impact Yield) : 비용-효과의 관점에서 변화의 양
	3. 혁신과 변화(Innovation and Change) : 지역경제 성장, 지식 공유, 복제가능성, 혁신 등의 방면에 대한 영향력의 전달 정도
	4. 핵심실무 조직의 발전(Frontline Organisational Development) : 향상 가능한 핵심실무 조직의 역량 보유 여부
C. 거버넌스(Governance) : 변화는 어떻게 관리되는가	1. 미션 인수(Mission Locks) : 문서, 정책, 자산, 이윤, 보수 등을 통한 명확한 사회적 미션의 인수
	2. 조직구성/IC(Board/IC): 사회적 섹터 내에서 적합한 조직 및 조직원 구성 여부
	3. 출구(Exit) : 투자자본의 계약을 넘어서 사회적 미션 활동의 지속과 달성가능성(출구계획 등의 보유 여부)
D. 활동(Activities) : 조직은 어떻게 사회적 미션을 수행할 것인가	1. 실적(Track Record): 성공적인 사회적 성과를 제공한 경험과 기록
	2. 경영(Management): 성향(참여 및 열정), 역량(관련 기술 및 경험) 및 경영진의 역량 등을 평가
	3. 적합 및 조정(Congruency and Alignment): 활동의 사회적 및

사회적 영향력 부문	세부평가항목
	재정적 성공 정도(공공보조금에 의존하지 않고 이용하기 쉽고 저렴하며 포괄적인 상품/서비스 생산 여부 등)
E. 영향력 평가와 측정 (Impact Assessment and Measurement) : 조직은 어떻게 변화를 증거할 것인가	1. 영향력 평가와 스크리닝(Impact Assessment and Screening): SIFIs의 투자 프로세스 내 영향력 평가를 통합하여 평가
	2. 계획과 타겟팅(Planning&Targeting): 영향력 측정을 위한 조직의 계획 및 욕구 평가
	3. 모니터링과 보고(Monitoring&Reporting): 사회적 영향력을 모니터링하고 보고하기 위한 조직의 시스템 평가
	4. 감사(Auditing): 사회적 영향력 보고서를 검증하기 위한 프로세스 평가(공정하고 독립적인 감사 기구 설립 여부 등)
	5. 학습(Learning): 영향력 측정의 학습을 통한 조직의 성과 및 미래 전략의 개선 정도

출처: Big Society Capital, <https://www.bigsocietycapital.com/>

서울시 지역공동체 사업의 성과평가

- 서울시의 경우 주민자치 실현을 통해 민주주의 발전에 기여하고 주민이 주도하는 마을공동체를 만들기 위한 지원사업을 2012년부터 운영
 - 4개 기본 원칙: 주민 간 긴밀한 관계 형성을 통한 주민공동체의 회복, 주민 주도에 의한 참여 기반 마련, 주민 및 마을의 개성과 문화의 다양성 존중, 주민과 행정기관이 상호신뢰와 협력을 통해 추진한다는 기본원칙에 입각하여 진행
- 지역공동체 사업 시행 5년차에 이르면서, 정책적 지원의 당초 목표가 잘 수행되고 있는지에 대한 성과평가에 대한 필요성 대두
 - 마을공동체 지원사업을 통해 주민들이 이웃관계에서 공동체성을 회복하고, 일상생활의 주체인 시민으로 성장하고 있는지 등에 대한 사업의 성과를 확인할 필요
- 지역공동체 사업의 성과평가를 위해 개발된 지표는 크게 개인단위, 모임단위, 마을/지역사회 단위로 세부 부문화 하였으며, 성과평가는 과정중심과 결과중심의 내용으로 구분

<그림 4-1> 서울시 마을공동체 지원사업 성과측정 지표개발



출처: 서울시마을공동체지원센터(2016:12)

<표 4-5> 서울시 지역공동체 지원사업 성과측정 지표

성과측정단위	성과지표	항목의 의미
	과정 및 결과	
	일반	참여경험 유무, 사전 교육 및 상담 유무, 전반적인 만족도, 필요성
개인성장	행복감 경험	지속적 참여의사, 관계중요성, 추천도, 즐거움
	주민주도성	주체성, 자발성, 주도성, 노력, 사회적 존재 인식, 금전부담정도, 시간부담정도
	공동체성	관계의 질, 심리적 의지, 소속감, 정주성, 관계망 확장
	사회적 인식 변화	마을에 대한 관심, 지역에 대한 관심, 더 좋은 사회 기여, 참여 확대, 관심과 이해 증대, 개인욕구해소
모임변화	욕구 해소 및 문제 해결	동기 및 주요활동, 모임만족도, 모임성장
	주민참여	참여양상, 모임횟수, 구성원 수 증가, 규모변화
	지속가능성	모임지속, 주도적 리더, 신규 리더발굴, 모임지속방안, 구성원 관계, 어려움, 필요지원

성과측정단위	성과지표	항목의 의미
	과정 및 결과	
	민주적인 운영	정기회의, 균등한 토론회, 참여와 합의, 규약 및 규칙
	협력 경험	협력관계, 협력경험, 협력수준, 공무원 관계
관계망 형성	주민관계망	관계망 규모, 관계망 밀도, 영향력자 확인
	모임관계망	모임간 연계 규모, 활동확대 양상, 의제별 연계 양상

자료: 서울시마을공동체종합지원센터(2016: 51~55)의 내용을 바탕으로 정리

2. 마을기업의 성과평가

- 마을기업의 성과평가를 위한 목적으로 수행된 연구보다는 마을기업의 실태 조사를 통해 성과를 판단하는 접근이 대부분
- 대표적으로 2015년 한국지역진흥재단과 한국정책분석평가원에서 수행한 마을기업 실태조사 및 지원체계화 연구와 신경희(2012), 그리고 최근 2018년부터 연례화된 행안부 실태조사가 있음
 - 이들 선행연구들은 마을기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 기업 경영실태(운영현황), 운영구조 및 상품정보, 만족도의 측면에서 마을기업의 실태를 분석
 - 한국지역진흥재단·한국정책분석평가원(2015)의 경우 마을기업의 일자리창출, 지역사회 기여, 의사결정구조, 네트워크 형성 정도 등에 대한 실태분석을 통해 마을기업의 성과를 간접적으로 평가
 - 신경희(2012)의 경우, 서울시 마을기업 공헌과 성과를 지역사회 공헌활동, 수익금 일부기부(개인/단체), 마을기업 성과평가 시 중요항목에 대한 인식 측면에서 분석

<표 4-6> 마을기업 실태조사 및 성과평가 관련 선행연구

선행연구	부문	세부 내용
신경희(2012)	단체 기본정보	단체명, 소재지
	마을기업 지정과 발전과정	마을기업 설립목적, 마을기업 발전단계 및 발전단계에 따른 지역공동체 참여 및 지원수준,
	마을기업 운영현황	업종, 법적지위, 물품 및 서비스 구입처, 물품 및 서비스 판매위한 유통망, 고객 중 지역주민이 차지하는 비중, 마을기업 운영에 도움이 되는 단체나 기관
	마을기업 공헌과 성과	지역사회 공헌활동, 수익금 일부 기부(개인/단체), 마을기업 성과평가 시 중요항목에 대한 인식
	마을기업 재정과 종사자	초기 출자금, 현재 자산규모, 부채, 마을기업 지정이후 지원금, 총수입 및 총지출, 근로자 유형, 근로자 중 지역주민 및 취약계층 수
	마을기업의 운영 애로 및 지원사항	애로사항 및 애로수준, 행안부/지자체마을기업지원 내용 및 만족도, 향후지원필요성
한국지역진흥재단·한국정책분석평가원 (2015)	일반현황	법인(단체)명, 설립일, 사업자번호, 마을기업 지정일, 출자회원수(설립시/현재), 설립경로, 소재지
	운영구조	의사결정구조, 의사결정 회의 건수, 네트워크 활동, 네트워크 협력 내용
	고용현황	근로자 유형별, 성별, 연령별, 비상근직 현황
	지역사회 기여	내용 및 환산금액
	제품 및 서비스	자재(원료)의 조달과 판매 범위, 제품 및 서비스 유형, 주력제품 생산방식, 수요자 성별 비율, 수요자 연령별 비율, 시장가격 대비 가격수준, 지역상권 충돌, 주요 제품(서비스)가격, 자체 홍보활동, 주요 유통경로
	운영과정에서의 애로사항	사업체 운영, 생산 및 판매활동
	마을기업 지원정책 만족도	교육, 정책참여, 운영지원, 지역활성화
	지자체 행정서비스 만족도	역량, 활동, 태도
	지원기관 및 컨설턴트 업무 만족도	역량, 태도, 활동
	현장의견 수렴	운영과정의 애로사항, 정책 수요, 지자체

선행연구	부문	세부 내용
		행정서비스 요청사항, 지원기관 및 컨설턴트 요구사항
행안부 실태조사 (2018)	일반현황	기업명, 유형, 주 생산품, 사업내용, 법인명, 법인구분, 대표자, 출자인원, 법인설립일, 지정년도(1/2차), 연락처
	재정 및 종사자	매출액(총비용/순이익), 고용인원(상근/비상근)
	지역사회 공헌	지역사회 공헌활동(유형, 횟수, 내용, 환산금액)
	현황 및 타부처 사업 연계	운영현황(포기, 규정위반 등), 타부처 사업연계 현황

- 마을기업의 사회적 성과에 초점을 맞추고 있는 연구로는 부산발전연구원 (2013)이 거의 유일
 - 부산발전연구원(2013)은 마을기업의 사회적 성과를 진단하고 계량화하기 위해서 마을기업의 사회적 성과에 대해 조작적으로 정의하고, 이를 바탕으로 세부적인 평가항목을 도출
 - 마을주민과의 협력적 네트워크를 기반으로 마을의 인적, 물적 자원(원재료, 인력, 재능 등)을 활용하여 수익을 창출하고 상호작용과 협력 및 교류를 활성화하여 마을과 가치와 재능을 갖춘 인재를 창출하는 주민주도의 마을공동체의 구축하는 것으로 정의
 - 여기서 마을공동체는 주민의 주도적이고 자발적인 참여에서 시작되며, 마을의 현안을 해결하기 위해 자생적으로 탄생한 주민간의 모임이 개방적이고 참여적인 활발한 커뮤니티 과정을 거쳐 상호신뢰의 커뮤니티 조직이 형성
 - 궁극적으로 마을기업은 마을 또는 마을주민들의 역량을 강화하는 역할을 수행한다고 주장

<표 4-7> 마을기업의 사회적 성과 평가기준

1단계 사회적성과의 정의	2단계 도출된 의미의 세분화	평가 세부항목
마을공동체 구축 • 주민주도의 참여를 환영하며, 상호작용과 협력 및 교류를 활성화하여 마을과 가치와 재능을 갖춘 인재를 창출 • 이를 위해 마을기업은 마을주민과의 협력적 네트워크를 기반으로 마을의 인적, 물질 자원(지원자원, 인력, 재능 등)을 활용하여 수익을 창출	(1) 주민 주도적 참여 • 개방, 참여, 환영	① 주민주도의 커뮤니티 생성
		② 마을주민의 의사결정과정 참여
		③ 마을 사랑방 장소 마련(마을 주민사 의랑방 참여 유도마련)
	(2) 마을통합성의 제고 • 상호작용, 협력, 교류	⑤ 주민과의 소통(마을조직과 협력)
		⑥ 주민간 관계의 회복 (마을주민간 갈등해소)
		⑦ 주민간 교류의 확대, 마을행사 (마을기업 제품의 사용)
		⑧ 마을출신들의 참여
	(3) 마을의 역량강화 • 가치창출, 강화, 육성	⑨ 인재육성-교육, 문화의 기회
		⑩ 마을 및 마을기업의 공동마케팅
		⑪ 마을주민의 재능기부
		⑫ 마을현안의 공동대처(마을의 안전망 및 기반시설 구축)

자료: 부산발전연구원(2013:27)을 토대로 일부 수정

- 한편 여혜진 외(2015)의 연구도 마을기업의 사회적 성과를 지역공동체 역량 형성의 측면에서 분석한다는 점에서 참고 가능함
- 여혜진 외(2015)는 사회적 경제조직을 통해 형성되는 지역공동체 역량은 개인역량, 조직역량, 네트워크 역량 측면에서 인식의 변화, 과정의 형성, 성과 창출의 발전단계를 갖는다고 주장
- 이때 성과 창출은 개인적 측면에서는 지역리더쉽 구축, 조직적 측면에서는 조직 구축, 그리고 네트워크 역량 측면에서는 네트워크 구축을 그 성과요소로 구체화

<표 4-8> 사회적경제조직의 지역공동체 역량형성과 그 구성요소

구분	지역공동체 역량 구성요소		
	개인 역량	조직 역량	네트워크 역량
인식 단계	지역인식 변화	참여형태 변화	주민 간 연대감 형성
과정 단계	지역문제 해결/참여	참여기반 마련(자원동원)	연계확장
성과 단계	지역리더십 구축	조직구축	네트워크 구축

자료: 여혜진 외(2015: 52)

3. 기존 마을기업 성과평가의 문제점

- 현행 마을기업 육성사업에서 규정하는 마을기업은 기업성, 지역성, 공동체성, 공공성의 4대 구성요소를 그 특성으로 규정하고 있음에도 불구하고, 지금까지 마을기업에 관한 성과 평가는 주로 경제적 측면, 즉 지역주민의 소득증가와 일자리 창출의 측면으로만 접근
 - 마을기업 실태평가에 있어서도 매출액, 연소득, 지역주민 고용 수 등의 정량적 지표에 초점이 맞춰져 있는 것이 현실임
 - 공공성의 측면에서는 지역사회공헌 지표가 대표적으로 활용되고는 있으나, 그 내용적 측면을 살펴보면 생산물품 기부가 25.2%로 가장 많은 비중을 차지하며, 사회공헌활동을 하지 않은 마을기업의 수도 전체의 약 25%를 차지
- 특히 지역성, 공동체성의 측면에서는 그 성과평가가 제대로 이루어지지 못하였다는 분명한 한계점을 노출
 - 지역성, 공동체성, 공공성, 기업성이라는 마을기업의 주요 특성에서 나타나는 것처럼, 소득 및 일자리로 대표되는 기업성과 경제적 측면 이외에도 지역성이나 공동체성의 측면에서의 마을기업의 성과를 평가해야할 필요성 증대
 - 특히 각 특성에 대한 세부지표를 추가적으로 발굴하고, 이를 토대로 통합적인 성과를 측정할 필요

제2절 연구 분석틀

1. 지역공동체 활성화를 위한 마을기업의 모델

- 대표적인 사회적 경제 조직으로서 마을기업은 지역공동체를 기반으로 발생할 뿐만 아니라 지역공동체 활성화의 측면에도 상당한 기여를 할 것으로 기대
- 따라서 지역공동체 활성화를 위한 마을기업의 모델을 개념화 하면 다음과 같이 정리될 수 있음(김상민·박진경, 2016)

□ 마을기업 발생 배경

- 사회적·경제적 문제 해결에의 요구
 - 지역 공동체가 직면하고 있는 경제적 사회적 문제를 해결하기 위한 대안적 접근의 필요성 대두
- 점진적 학습의 결과물(a product of incremental learning)
 - 지역공동체 기반 마을기업은 집합적 경험에 기반하여 발생하는 결과물로 볼 수 있음
 - 즉 지역 주민의 기초 생활 서비스 향상을 위한 지방 정부에의 요구, 정부 정책에 대한 이의 제기 등의 경험은 목표 달성을 위한 조직화 등의 암묵적 지식(tacit knowledge)으로 축적
 - 이러한 지식은 지역 공동체로 하여금 마을기업을 설립하고 지역의 문제를 해결하고자 하는 동기로 작용
- 사회적 자본의 축적 정도(dependent on social capital)
 - 지역 공동체 기반 마을기업은 집합적으로 공유된 문화적·사회적 자산에 기초하여 발생되며, 이러한 문화적·사회적 자산은 지역 공동체 주민들 간의 연대감(solidarity)과 호혜성(reciprocity)으로 대표되는 사회적 자본의 축적과 밀접히 관련되어 있음

- 즉 사회적 자본의 축적 정도가 큰 지역 공동체일수록, 마을기업의 설립 및 지속가능성이 크다고 볼 수 있음

○ 지역 공동체의 규모(size)

- 지역에서 마을기업의 설립과 성공은 일정규모 이상의 가용 자원이 확보되어야 가능

□ 마을기업의 목표

○ 경제적, 사회적, 정치적 측면으로 나누어 질 수 있으며, 다층적으로 결합 가능

① 경제적 측면

- 수익활동을 통한 자산의 창조 및 확대
- 그러나 사적기업과 같은 수익창출 극대화에 목적을 둔 것이 아니라, 공유된 공동체의 목적 달성을 위해 필요한 만큼의 수익을 창출하는 것에 목표를 둔다는 점에서 도구적인 수단이라 볼 수 있음

② 사회적 측면

- 지역 공동체 주민들간의 상호 결속력 증진을 통한 사회자본 축적
- 네트워크 활성화를 통한 연대감 증진
- 마을 공동체 의식의 향상 등의 사회적·공동체적 가치 추구

③ 정치적 측면

- 지속적인 공익성, 공동체성의 가치 확산을 통한 정치적·문화적·제도적 환경의 변환

□ 마을기업의 성과

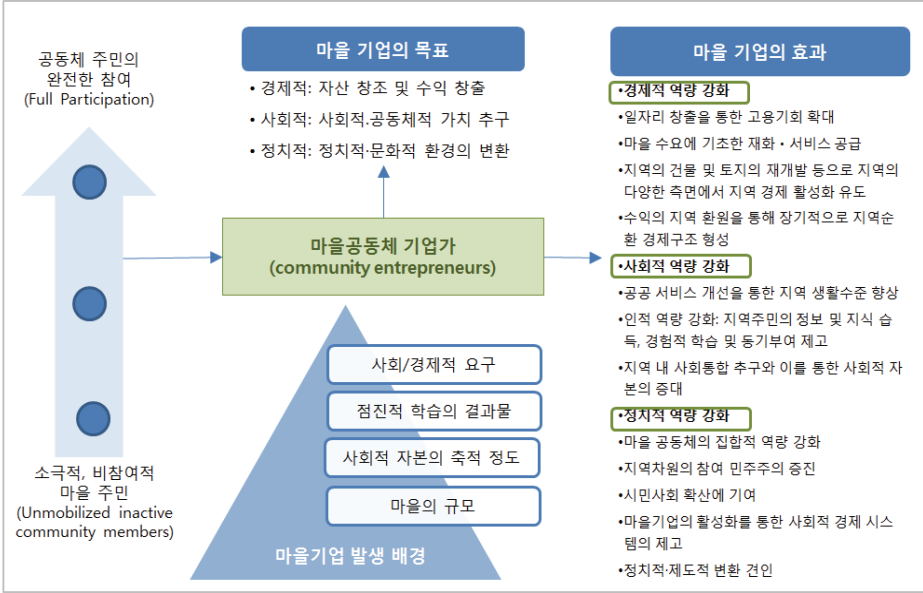
○ 마을기업의 목표와 연계되어 경제적, 사회적, 정치적 측면으로 나누어 질 수 있음

① 경제적 역량 강화

- 일자리 창출을 통한 고용기회 확대

- 마을 수요에 기초한 재화·서비스 공급
 - 지역의 건물 및 토지의 재개발 등으로 지역의 다양한 측면에서 지역 경제 활성화
 - 수익의 지역 환원을 통해 장기적으로 지역순환 경제구조 형성
- ② 사회적 역량 강화
- 공공 서비스 개선을 통한 지역 생활수준 향상
 - 인적 역량 강화: 지역주민의 정보 및 지식 습득, 경험적 학습 및 동기부여 제고
 - 지역 내 사회통합 추구하고 이를 통한 사회적 자본의 증대
- ③ 정치적 역량 강화
- 마을 공동체의 집합적 역량 강화
 - 지역차원의 참여 민주주의 증진
 - 시민사회 확산에 기여
 - 마을기업의 활성화를 통한 사회적 경제 시스템의 제고
 - 정치적·제도적 변환 견인

<그림 4-2> 지역공동체 기반 마을기업의 모델

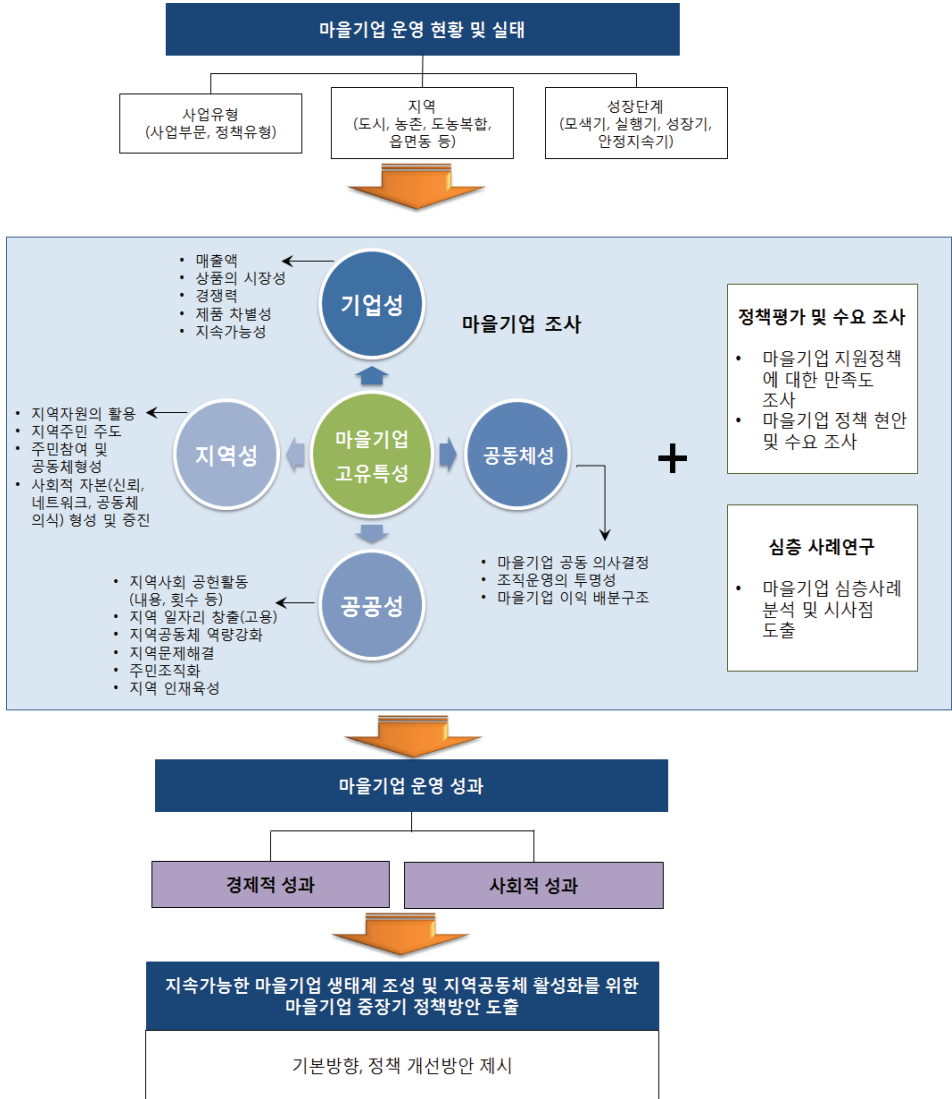


자료: 김상민·박진경(2016)

2. 연구 분석틀 및 분석요인

- 현재까지 검토한 관련 이론적 논의 및 선행연구를 바탕으로 마을기업의 성과를 분석하기 위한 분석틀을 제시하면 다음 <그림 4-4>와 같이 도식화 할 수 있음
 - 1차적으로 마을기업의 운영 현황 및 실태를 사업유형/지역/성장단계 등을 기준으로 파악
 - 2차적으로는 마을기업의 주요 특성인 기업성, 지역성, 공공성, 공동체성을 기준으로 운영 실태를 분석하고, 이를 경제적/사회적 성과의 측면에서 분석
- 또한 마을기업 지원정책에 대한 만족도 조사 및 마을기업 관련 정책 현안 및 수요조사를 분석하여 정책개선방안 도출

<그림 4-3> 연구분석틀



<표 4-9> 분석요인 및 세부내용

성과	마을기업 고유특성	기존 항목	추가적 성과 항목
경제적 성과	기업성	매출액, 시장 경쟁력, 제품 차별성, 지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> • 매출액, 시장 경쟁력, 제품 차별성, 지속가능성 • 지역 내 자재구매 및 물품판매를 통한 지역경제 선순환 구조 마련
사회적 성과	공동체성	마을기업 전체의 이익 추구 (이익 배분구조),	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 공동 의사결정(민주적 의사결정 구조) • 조직운영의 투명성
	지역성	지역 자원 활용, 지역 주민 주도	<ul style="list-style-type: none"> • 주민참여 및 공동체 형성(주민참여 증진, 지역 주민/조직간 소통활성화, 마을공간조성 및 마을행사 추진) • 사회적자본 형성(신뢰 형성, 갈등해소 및 관계회복, 교류 및 네트워킹 활성화, 지역공동체 의식 강화)
	공공성	지역사회 공헌활동 (내용, 횟수, 환산금액), 지역 일자리 창출(고용),	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 공동체 역량강화 • 지역현안의 공동대처 및 문제해결, 주민 조직화 • 인재 육성 • 마을 및 마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과



제 5 장

마을기업 실태분석 및 성과평가

제1절 마을기업 현황

제2절 마을기업 실태 및 성과 분석

제3절 소결 및 시사점

KRILA

제 5 장

마을기업 실태분석 및 성과평가

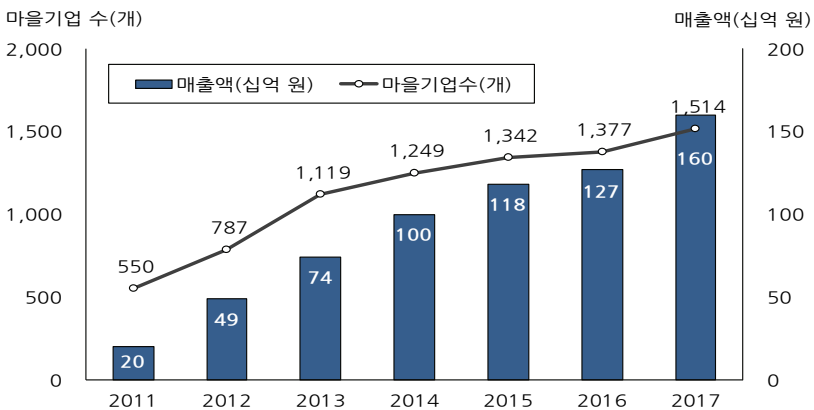
제1절 마을기업 현황

1. 마을기업 운영 현황¹⁵⁾

□ 마을기업 지정 추이

- 2010년 시범적으로 184개 마을기업이 지정된 이후 매년 추가로 지정되면서 전국의 마을기업은 지속적으로 증가해왔음
- 2011년 전국의 마을기업은 550개에 불과하였으나, 2017년 말에는 1,514개 마을기업이 운영되고 있음
- 전국 마을기업의 연간 매출액은 2011년 약 200억 원이었으나 2017년 현재 약 1,600억 원으로 크게 증가하였음

<그림 5-1> 마을기업 지정 추이(2011-2017)



자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

15) 마을기업 운영 현황은 2018년 4월 행정안전부에서 실시한 실태조사 결과를 바탕으로 정리

□ 시도별 마을기업 현황

- 광역시도별 마을기업 운영 현황을 살펴보면, 현재 운영 중인 마을기업 수는 경기도가 175개(11.6%)로 가장 많음
 - 전남(148개), 충남(127개), 경북(120개), 강원 및 경남(118개), 전북(104개)에서 100개 이상의 마을 기업이 운영되고 있음
 - 울산(37명), 제주(32개), 세종(24개)의 경우 운영되는 마을기업의 수는 50개 이하를 나타냄
- 마을기업의 고용자수는 총 29,866명이며, 전남(10,056명), 강원(6,659명), 전북(1,936명), 경기(1,842명), 충북(1,592명)이 1,500명 이상을 나타냄
 - 광주(252명), 울산(230명), 세종(225명)의 경우 마을기업의 고용자수는 300명 미만을 나타냄
- 마을기업의 매출액의 경우 경기도가 약 247억 원으로 가장 많으며, 서울(186억 원), 전남(153억 원), 전북(132억 원), 강원(124억 원), 경북(103억 원)이 100억 원 이상의 매출액을 나타냄
 - 반면, 세종시의 마을기업 매출액은 약 7억 원으로 가장 낮음

<표 5-1> 광역시도별 마을기업 생산 및 고용 현황

(단위: 개, %, 명, 백만 원)

구분	마을기업		고용자수	매출액
	기업 수	비율		
경기	175	11.6	1,842	24,709
전남	148	9.8	10,056	15,340
충남	127	8.4	987	7,995
경북	120	7.9	1,363	10,257
강원	118	7.8	6,659	12,388
경남	118	7.8	1,128	9,916
전북	104	6.9	1,936	13,202
서울	97	6.4	1,105	18,584
충북	83	5.5	1,592	7,337
대구	82	5.4	473	8,046

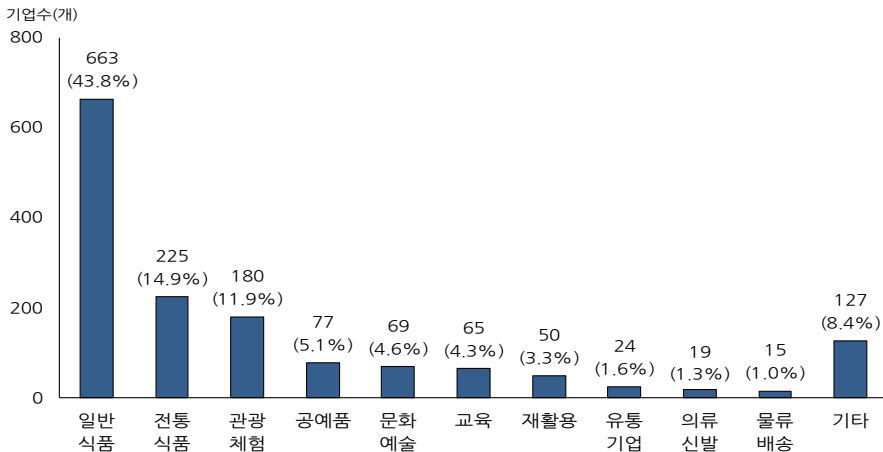
구분	마을기업		고용자수	매출액
	기업 수	비율		
부산	75	5.0	782	6,696
인천	60	4.0	554	5,872
광주	60	4.0	252	4,355
대전	54	3.6	309	8,566
울산	37	2.4	230	4,061
제주	32	2.0	373	1,880
세종	24	1.5	225	705
합계	1,514	100.0	29,866	159,909

자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

□ 마을기업의 유형

- 마을기업의 유형을 살펴보면, 일반식품에 해당하는 마을기업이 663개 (43.8%)로 가장 많은 비중을 나타냄
 - 일반식품을 제외하면, 전통식품(14.9%), 관광체험(11.9%), 공예품(5.1%), 문화예술(4.6%), 교육(4.3%), 재활용(3.3%), 유통기업(1.6%), 의류신발(1.3%), 물류배송(1.0%)의 순서로 비중이 높게 나타남

<그림 5-2> 운영 중인 마을기업의 유형(2017)



자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

- 유형별 2017년 업체당 매출액을 살펴보면, 유통기업이 약 2.4억 원으로 가장 높으며, 일반식품(1.3억 원), 교육(1.2억 원), 물류배송(1.2억 원)이 1억 원 이상의 매출액을 나타냄
 - 재활용의 업체당 매출액은 약 2,700만 원으로 가장 낮은 수치를 나타냄
- 마을기업 유형별 업체당 연간 순이익을 살펴보면, 의류신발이 약 1,259만 원으로 가장 높게 나타냄
 - 의류신발을 제외하면, 유통기업(939만 원), 공예품(847만 원), 일반식품(779만 원), 관광체험(691만)이 비교적 높은 업체당 순이익을 나타냄
- 재활용의 경우 유일하게 업체당 연간 순이익이 -180만 원으로 마이너스 이익이 발생하는 것으로 나타남
 - 재활용에 해당하는 마을기업 중 9개의 기업에서 손실이 발생하였으며, 손실 금액은 총 약 2.0억 원에 달함
- 업체당 종사자수가 가장 많은 유형은 전통식품(36.8명)이며, 일반식품(21.8명), 관광체험(18.7명), 교육(12.3명), 재활용(10.7명)이 10명 이상의 업체당 종사자수를 보임
 - 물류배송(4.6명), 의류신발(4.2명)의 경우 업체당 종사자수는 5명 미만으로 고용규모가 작은 유형에 해당함

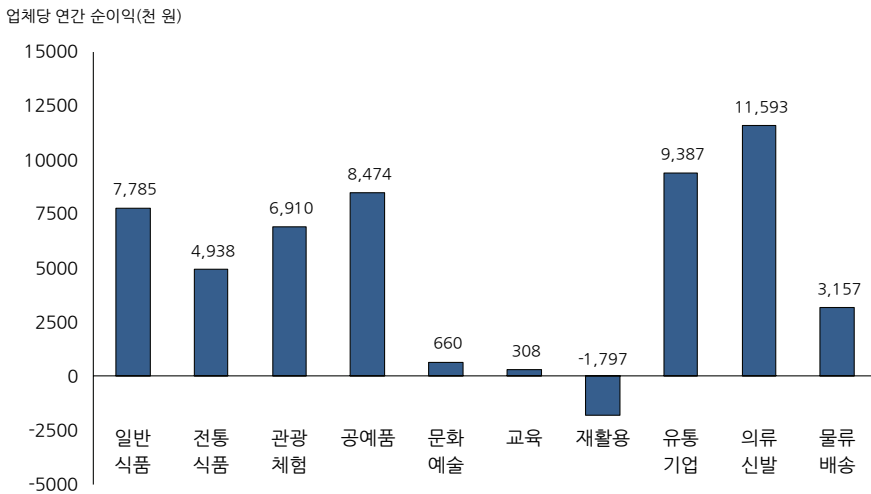
<표 5-2> 마을기업 유형별 생산 및 고용 현황(상위10개)

(단위: 백만 원 명)

구분	마을기업 수		업체당 매출액	업체당 종사자수	업체당 순이익
	기업 수	비율			
일반식품	663	43.8	127.9	21.8	7.8
전통식품	225	14.9	64.9	36.8	4.9
관광체험	180	11.9	88.8	18.7	6.9
공예품	77	5.1	73.8	7.1	8.5
문화예술	69	4.6	89.6	7.9	0.7
교육	65	4.3	121.3	12.3	0.3
재활용	50	3.3	27.7	10.7	-1.8
유통기업	24	1.6	237.0	9.2	9.4
의류신발	19	1.3	114.8	4.2	11.6
물류배송	15	1.0	120.5	4.6	3.2
상위10개 합계	1,387	91.6	105.4	20.8	5.7

자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

<그림 5-3> 마을기업 유형별 업체당 연간 순이익(2017)



자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

- 지역별 주요 마을기업 유형을 살펴보면, 지역에 관계없이 일반식품이 가장 많은 비중을 보이지만, 특별·광역시(35.4%), 특별·광역시를 제외한 시 지역(42.9%), 군 지역(52.9%)으로 갈수록 비중이 더욱 높게 나타남
- 일반식품을 제외하면, 특별·광역시와 특별·광역시를 제외한 지역의 주요 마을기업 유형이 다소 차이를 보임
 - 특별·광역시에서는 교육(10.6%), 문화예술(9.6%), 공예품(7.0%), 관광체험 또는 재활용(6.5%)의 비중이 높게 나타남
 - 특별·광역시를 제외한 시 또는 군 지역에서는 관광체험, 전통식품, 공예품에 해당하는 마을기업의 비중이 다소 높게 나타남
 - ‘군 지역’에서는 전통식품의 비중이, ‘시 지역’에서는 관광체험의 비중이 다소 높게 나타남

<표 5-3> 지역별 주요 마을기업 유형

구분	특별·광역시	특별·광역시 제외	
		시	군
1순위	일반식품 (35.4%)	일반식품 (42.9%)	일반식품 (52.9%)
2순위	교육 (10.6%)	관광체험 (15.7%)	전통식품 (22.3%)
3순위	문화예술 (9.6%)	전통식품 (15.5%)	관광체험 (13.1%)
4순위	공예품 (7.0%)	공예품 (5.9%)	공예품 (2.4%)
5순위	관광체험/재활용 (6.5%)	재활용 (3.4%)	문화예술 (1.4%)

자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

□ 마을기업의 조직 형태

- 마을기업의 조직 형태를 살펴보면, 법인이 1,431개(94.5%)로 대부분을 차지하며, 비법인 기업 및 단체는 37개(2.5%)에 불과함
 - 법인에 해당하는 마을기업 중 개별법에 의한 영농(어)조합이 635개(41.9%)로 가장 많은 비중을 나타내며, 협동조합(사회적 협동조합 제외)이 23.8%, 상법상의 회사가 22.7%를 나타냄
 - 법인에 해당하는 경우, 비영리 기업에 해당하는 사회적 협동조합(0.7%), 사회복지법인(0.3%), 재단법인(0.2%)의 비중은 매우 낮아 영리를 목적으로 하는 업체의 비중이 높음

<표 5-4> 마을기업의 조직 형태

(단위: 개, %)

구분		기업 수	비율	비고
법인	상법	회사	343	22.7
	민법	사단법인	41	2.7
		재단법인	3	0.2
	협동조합	일반 협동조합	361	23.8
		사회적 협동조합	11	0.7
	기타 특수	영농(어)조합법인	635	41.9
		농업회사법인	28	1.8
		사회복지법인	4	0.3
	법인 기타		5	0.4
	법인 합계		1,431	94.5
비법인 기업 및 단체		37	2.5	
기타(미분류 포함)		46	3.0	
합계		1,514	100.0	

자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

2. 마을기업 종료 현황

□ 종료 업체 현황

- 2017년까지 총 298개 마을기업이 종료되었으며, 이는 운영 중인 마을기업(1,514개)의 19.7%에 해당함
- 지역별로 살펴보면, 농촌지역에 비해 도시지역에서 종료된 마을기업의 비율이 높게 나타나며, 도시지역에서는 특별·광역시에서 종료 마을기업의 비율이 높게 나타남
 - 특별·광역시의 종료 마을기업은 176개로 운영 중인 마을기업(489개)의 36.0%에 해당하는 수치를 보임
 - 반면, 특별·광역시를 제외한 ‘군 지역’에서는 종료된 마을기업이 30개에 불과하며, 이는 운영 중인 마을기업(503개)의 6.0%에 불과한 수치임

<표 5-5> 지역별 마을기업 종료 현황

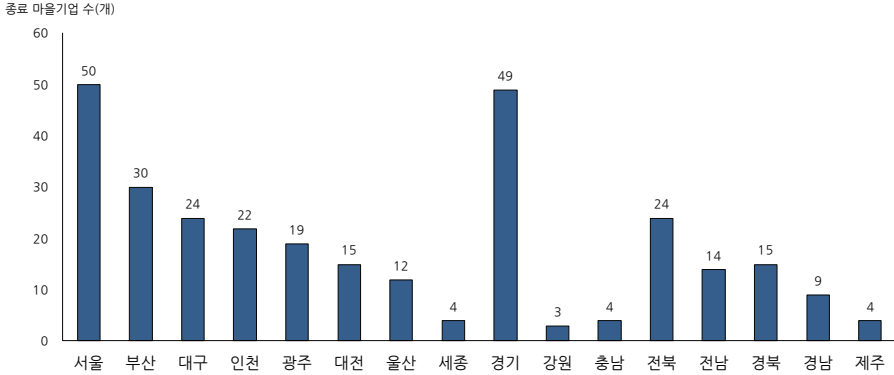
구분		종료된 마을기업 수(A)	운영 중인 마을기업 수(B)	종료기업 수/운영 기업 수(A/B)
특별·광역시		176	489	36.0%
특별·광역시 제외	시	92	522	17.6%
	군	30	503	6.0%
합계		298	1,514	19.7%

자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

□ 지역별 종료 업체 현황

- 광역시도별로 마을기업 종료 현황을 살펴보면, 서울(50개), 경기(49개)를 중심으로 종료된 마을기업 수가 가장 많이 나타남
 - 이 외에도 부산(30개), 대구(24개), 전북(24개), 인천(22개)에서 종료된 마을기업의 수가 비교적 높게 나타남

<그림 5-4> 광역시도별 종료 마을기업 현황

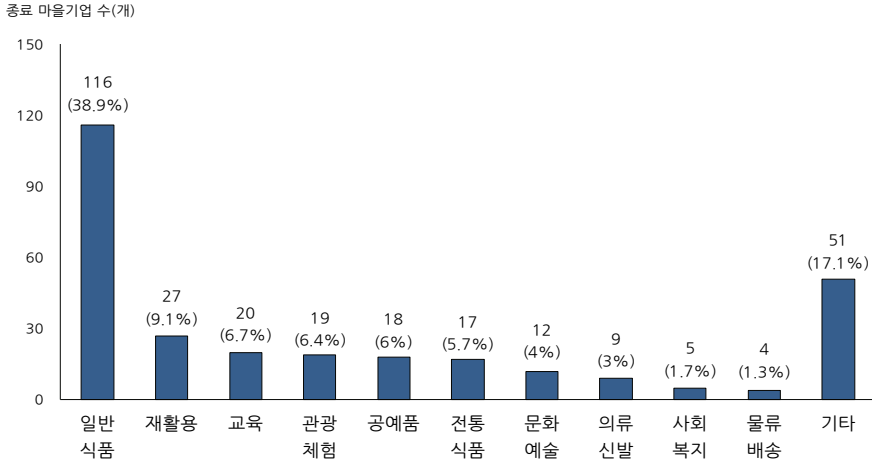


자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

□ 종료 마을기업의 유형

- 종료된 마을기업의 유형을 살펴보면, 일반식품이 116개(38.9%)로 가장 많은 비중을 차지함
 - 일반식품은 마을기업 유형 중 비중이 가장 높은 유형으로 종료된 마을기업 역시 높은 수치를 보임
- 일반식품을 제외하면 재활용(27개, 9.1%)과 교육(20개, 6.7%) 역시 종료 마을기업의 수가 많은 것으로 나타남
 - 재활용은 2017년 업체당 연간 순이익이 마이너스에 해당하는 유형이며, 교육 역시 업체당 연간 순이익이 약 31만 원으로 두 번째로 낮은 유형에 해당함

<그림 5-5> 광역시도별 종료 마을기업 현황

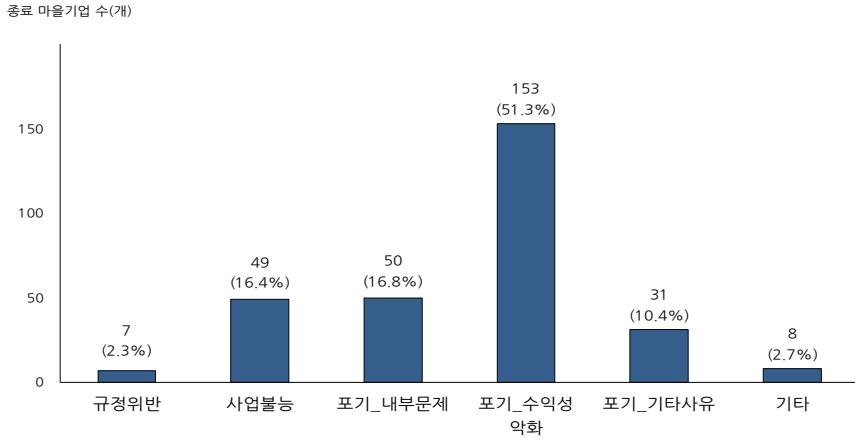


자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

□ 종료 사유 현황

- 마을기업의 종료 사유를 살펴보면, ‘사업 도중 포기’가 234개(78.5%)로 가장 높은 비중을 보임
 - 이 중에서, 수익성 악화에 의한 종료가 153개(51.3%)로 가장 높은 비중을 나타내며, 내부문제는 16.8%를 차지함
- 반면, 외부적 요인으로 사업 불능에 의한 종료가 49개(16.4%), 규정위반은 7개(2.3%)에 불과함

<그림 5-6> 마을기업의 종료 사유



자료: 행안부 지역공동체과 내부자료(2018)

제2절 마을기업 실태 및 성과 분석

1. 조사 개요 및 참여자 특성

가. 조사 개요

- 마을기업 운영 실태조사는 마을기업의 경제적·사회적 성과를 평가하고 정책방안을 모색하기 위하여 수행
 - 마을기업의 기초현황과 설립 및 운영 구조, 제품·서비스 특성, 네트워크 구조, 마을기업의 성과, 애로사항 및 정책지원 만족도와 관련된 문항으로 구성
 - 마을기업의 요건으로서 기업성, 공동체성, 공공성, 지역성을 고려하여 마을기업의 성과를 경제적, 사회·정치적 성과로 구분하여 통합적 성과를 분석
- 실태조사는 9월부터 11월까지 약 3개월에 걸쳐 이루어졌으며, 직접 또는 E-mail을 통해 설문지를 배부 및 회수하였음
 - 일부 문항의 경우 마을기업단계에 따른 응답분포의 차이를 검정하기 위하여 F검정, 크루스칼 왈리스, 카이제곱 검정을 수행하였음¹⁶⁾

나. 조사 참여기업 특성

- 실태조사에 참여한 마을기업은 총 125개이며, 특별·광역시에 위치한 마을기업이 40.8%로 가장 많은 비중을 차지함
 - 특별·광역시에 위치한 마을기업은 51개(40.8%)로 가장 많으며, 이를 제외한 시 지역이 35개(28.0%), 군 지역이 39개(31.2%)를 차지
 - 마을기업 성장단계 중 성장기에 해당하는 마을기업이 66개로 52.8%를 차지하며, 실행기가 38개(30.4%), 모색기가 5개(4.0%), 안정·지속기가 10개

16) 성장단계에 따른 차이의 검정을 위하여 모수검정인 F검정과 비모수검정인 크루스칼 왈리스 검정(등분산성을 충족하지 못한 경우), 카이제곱 검정(명목척도의 경우)을 수행하였음

(8.0%)를 차지함

- 법인 설립 및 마을기업 지정년도는 2011년 - 2015년이 각각 61.6%, 51.2%로 가장 많은 비중을 차지함

<표 5-6> 마을기업 실태조사 참여기업 현황(Q3, 23, 2, 5)

(단위: 개, %)

구분		참여자 수	비율
지역	특별·광역시	51	40.8
	(특별·광역시 제외) 시	35	28.0
	(특별·광역시 제외) 군	39	31.2
마을기업 성장단계	모색기	5	4.0
	실행기	38	30.4
	성장기	66	52.8
	안정·지속기	10	8.0
	무응답	6	4.8
법인 설립년도	2006 - 2010년	7	5.6
	2011 - 2015년	77	61.6
	2016 - 2018년	41	32.8
마을기업 지정년도	2011 - 2015년	64	51.2
	2016 - 2018년	53	42.4
	무응답	8	6.4
합계		125	100.0

*: 각 기업의 가장 주된 제품 및 서비스 유형을 의미함

- 출자회원 수(현재)는 6~10명이 34.4%로 가장 많으며, 출자규모는 1천만원~3천만원 미만이 32.0%로 가장 많은 비중을 차지함
- 조사시점 기준으로 출자회원 수의 중위수¹⁷⁾는 10.0명으로 설립당시(8.0명)에 비해 높은 수치를 보이지만 표준편차가 83.4명으로 매우 커 기업별 차이가 큰 것으로 나타남
- 출자규모는 약 2,125만 원 수준을 보이며(중위수 기준), 표준편차가 약 7,346만 원으로 크기 때문에 기업별로 차이가 큰 것으로 판단가능

17) 왜도가 7.6의 오른쪽 꼬리분포를 이루므로 대푯값으로 중위수를 이용하였음

<표 5-7> 마을기업의 출자특성 조사 결과(Q6, 7)

(단위: 개, %)

구분		빈도수	비율
출자회원 (설립)	1 - 5명	39	31.2
	6 - 10명	38	30.4
	11 - 20명	16	12.8
	21 - 30명	15	12.0
	31 - 40명	4	3.2
	40명 초과	4	3.2
	무응답	9	7.2
출자회원 (현재)	1 - 5명	22	17.6
	6 - 10명	43	34.4
	11 - 20명	25	20.0
	21 - 30명	13	10.4
	31 - 40명	5	4.0
	40명 초과	17	13.6
출자규모 (만원)	1천만 원 미만	20	16.0
	1천만 원 - 3천만 원 미만	40	32.0
	3천만 원 - 5천만 원 미만	8	6.4
	5천만 원 - 1억 원 미만	18	14.4
	1억 원 - 1.5억 원 미만	16	12.8
	1.5억 원 이상	7	5.6
	무응답	16	12.8
합계		125	100.0

<표 5-8> 마을기업의 출자회원 및 규모 조사 결과(기술통계)(Q6, 7)

(단위: 명, 천 원)

구분	출자회원 수		출자규모
	설립 시	현재(2018)	
평균	13.0	26.0	52,849
중위수	8.0	10.0	21,250
표준편차	12.1	83.4	73,458
최소값	3.0	2.0	250.0
최대값	74.0	750	449,000
왜도	2.3	7.6	3.0

2. 마을기업 운영실태 및 성과평가 결과

가. 고용 및 재정 현황

□ 고용 현황

- 실태조사에 참여한 마을기업 고용자의 성별은 여성 근로자수가 남성 근로자수에 비해 많은 특성을 보임
 - 성별에 따른 마을기업 근로자수는 중위수를 기준으로 남성이 1.0명, 여성이 3.0명으로 여성이 높은 수치를 나타내지만 표준편차가 평균 및 중위수에 비해 커 기업별로 차이가 크게 나타난다고 할 수 있음
- 연령별, 근로형태별 고용 특성을 살펴보면, 40대, 50대 근로자와 비상근직 근로자의 고용이 상대적으로 많은 것으로 나타남
 - 연령별 근로자수의 중위수를 살펴보면 40, 50대 근로자가 1.0명으로 절반 이상의 마을기업이 1명 이상의 40, 50대 근로자를 고용하고 있음
 - 근로형태를 살펴보면 비상근직 근로자 수의 중위수는 4.0명으로 가장 높은 수치를 보이며, 상근직은 3.0명을 나타냄
 - 연령과 근로형태 모두 표준편차가 평균 및 중위수에 비해 커 마을기업별 차이가 크고, 대부분 2 이상의 왜도를 나타내는 오른쪽 꼬리분포를 나타냄

<표 5-9> 마을기업의 고용자 특성 조사 결과(성, 연령, 근로형태)(Q8)

(단위: 명)

구분	평균	중위수	표준편차	최소값	최대값	왜도	
성별	남성	1.9	1.0	2.1	0.0	12.0	1.9
	여성	4.0	3.0	3.6	0.0	16.0	1.5
연령	20대	0.7	0.0	1.4	0.0	7.0	2.9
	30대	0.9	0.0	1.3	0.0	7.0	1.7
	40대	1.2	1.0	1.6	0.0	10.0	2.5
	50대	1.6	1.0	2.4	0.0	14.0	2.6
	60대 이상	2.0	0.0	3.4	0.0	17.0	2.5
근로 형태	상근직	3.5	3.0	3.8	0.0	25.0	3.0
	비상근직	8.5	4.0	14.7	0.0	114.0	4.8
	자원봉사	6.7	0.0	19.6	0.0	150.0	5.3

주: 무응답 제외

□ 재정 현황

- 실태조사에 참여한 마을기업의 재정 현황을 살펴보면, 2017년의 매출액은 8,500만 원, 순수익은 950만 원의 수준을 나타냄
- 매출액과 순수익 모두 표준편차가 커 각 기업별 차이가 크고, 왜도가 4 이상의 오른쪽 꼬리분포를 나타냄
- 순수익의 경우 최소값은 -5,225만 원, 최대값은 10억 원 수준을 나타내고 있으며, 15개(12%)의 마을기업이 마이너스 수익을 나타냄

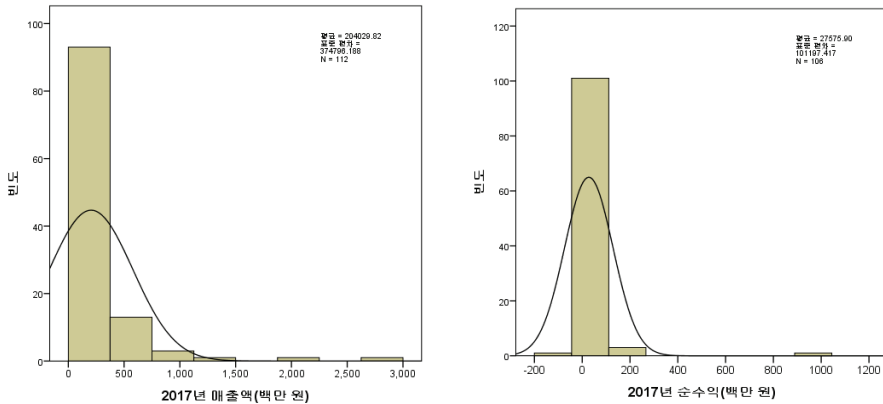
<표 5-10> 마을기업의 2017년 매출액 및 순수익 조사 결과(9-1, 9-2)

(단위: 천 원)

구분	평균	중위수	표준편차	최소값	최대값	왜도
매출액	204,030	85,000	374,796	0.0	2,775,220	4.5
순수익	27,576	9,500	101,197	-52,250	1,000,000	8.7

주: 무응답 제외

<그림 5-7> 실태조사 참여 마을기업의 2017년 매출액 및 순수익 히스토그램(9-1, 9-2)



- 실태조사에 참여한 마을기업의 주된 수익 활용 방식을 조사한 결과, 마을기업 운영 확장의 응답이 64개(58.7%)로 가장 많아 수익은 마을기업의 성장을 위해 주로 이용되고 있는 것으로 나타남

- 지역사회에 재투자의 응답은 19개(17.4%)로 두 번째로 높은 수치를 보이며, 이는 모든 마을기업이 기업의 성장만을 위해 수익이 투자되지 않음을 의미함
- 수익 활용 방식에 대한 기타의견으로 마을 내 70세 이상 주민을 위해 사용, 미혼모 지원, 수익 없음, 적립금 운용 등이 있었음

<표 5-11> 마을기업의 수익 활용 방식에 대한 응답 비율(Q9-3)

(단위: 개)

구분	출자자에 배분	마을기업 운영 확장	지역사회 재투자	근로자 처우 개선	기타	합계
빈도 (비율)	13 (11.9)	64 (58.7)	19 (17.4)	6 (5.5)	7 (6.4)	109 (100.0)

주: 무응답 제외

나. 설립 및 운영 구조

- 마을기업의 설립 목적을 조사한 결과, 지역기반 주민의 일자리 창출, 주민 교류와 지역공동체 활성화가 가장 주된 마을기업의 설립 목적인 것으로 나타나 단순히 경제적 측면뿐 아니라 지역사회 및 공동체적 특성과 관련이 있는 것으로 나타남
 - 지역기반 주민 일자리 창출의 응답은 107개(33.8%)로 가장 많으며, 주목적 해당 여부 역시 45.3%로 가장 높은 수치를 나타냄
 - 주민교류와 지역공동체 활성화의 응답은 90개(28.4%), 주목적 해당 여부는 25개(26.3%)로 두 번째로 많은 비중을 나타냄
 - 지역 내 복지사업과 지원을 설립목적의 하나로 응답한 비율이 12.0%를 차지하나, 이를 가장 주된 목적으로 하는 경우는 1.1%에 불과
 - 기타의견으로는 지역 내 건강한 먹거리 제공, 무공해 농산물 및 가공품 판매, 문화예술교육 및 캐릭터 개발, 장애인 일자리 창출, 주민소득 창출, 지역

내 청년층 유입 및 지역사회 활동기회 제공, 바람직한 지역특산물 생산 등이 있었음

<표 5-12> 마을기업 설립 목적에 대한 응답 결과(중복 응답)(10-1,10-2)

(단위: 개, %)

구분	설립 목적(중복 응답)		주목적 여부	
	응답 수	비율	응답 수	비율
지역기반 주민 일자리 창출	107	33.8	43	45.3
주민교류와 지역공동체 활성화	90	28.4	25	26.3
지역 내 복지사업과 지원	38	12.0	1	1.1
전통시장, 상가, 관광지 활성화	28	8.8	10	10.5
사회서비스 공급을 지역사회에서 해결	22	6.9	4	4.2
지역재생, 지역 주거문제 해결	16	5.0	4	4.2
공공부문 사업 위탁*	5	1.6	0	0.0
쓰레기·폐기물 처리 재활용	4	1.3	0	0.0
기타	7	2.2	8	8.4
합계	317	100.0	95	100.0

주: 무응답 제외

- 마을기업의 설립 경로에 대해 조사한 결과, 마을기업으로 신규로 진입한 경우가 과반 이상인 것으로 나타남
- 마을기업으로 신규 진입한 경우가 71개(60.7%)로 기본 법인(단체)에서 전환된 경우(39.3%)에 비해 많은 것으로 나타남

<표 5-13> 마을기업 설립 경로에 대한 응답 결과(Q11)

(단위: 개, %)

구분	기본 법인(단체)에서 전환	마을기업 신규 진입	합계
빈도수 (비율)	46 (39.3)	71 (60.7)	117 (100.0)

주: 무응답 제외

- 실태조사에 참여한 마을기업의 의사결정 방식은 주로 조합원(주주) 총회와 운영위원회를 통해 이루어지고 있음

- 마을기업의 회의 개최 여부를 조사한 결과, 2017년 조합원(주주) 총회를 1회 이상 개최하였다는 응답은 110개(88.0%)를 차지하며, 운영위원회를 개최한 경우는 97개(77.6%)를 차지함
- 마을기업의 주된 의사결정 방식에 대해서는 조합원(주주) 총회의 응답이 66개(48.9%), 운영위원회는 42개(31.3%)를 차지하는 반면, 종사자 모임 또는 업무 관련 마을주민에 의해 의사결정이 이루어진다는 응답은 각각 11.9%, 3.7%로 낮은 수치를 보임
- 기타 의견으로 이사회 개최, 회원 전체 회의를 통해 이루어진다는 응답이 있었음

<표 5-14> 마을기업의 회의개최 여부 응답 현황(Q13)

(단위: 개, %)

구분	조합원(주주)총회 개최 여부		운영위원회 개최 여부	
	있음	없음	있음	없음
빈도수 (비율)	110 (88.0)	15 (12.0)	97 (77.6)	28 (22.4)

<표 5-15> 마을기업의 의사결정 방식에 대한 응답 결과(Q12-1)

(단위: 개, %)

구분	조합원(주주) 총회	운영위원회	종사자 모임	업무관련 마을주민	기타	합계
빈도수 (비율)	66 (48.9)	42 (31.1)	16 (11.9)	5 (3.7)	6 (4.4)	135 (100.0)

주: 무응답 제외

- 마을기업의 조직운영 및 의사결정의 투명도에 대해 조사한 결과, 보통 이상의 응답 비율이 높아 대체로 투명한 것으로 인식하고 있으며, 마을기업 단계에 따라 의사결정의 투명성의 정도는 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 증명됨¹⁸⁾

- 마을기업의 조직운영 및 투명도에 대해 투명한 편에 해당하는 응답이 53개 (47.7%)로 가장 많았으며, 평점은 3.4점(100점 환산 68점)으로 보통 이상의 수준을 나타냄
- 마을기업의 성장단계에 따른 응답 분포를 살펴보면, 실행기에 해당하는 마을기업의 의사결정 투명도가 평점 3.5점으로 가장 높은 수준을 나타내었으며, 모색기에 해당하는 마을기업이 평점 3.0점으로 가장 낮은 수준을 나타냄
- 그러나 안정·지속기에 있어 투명도에 대한 평점은 다시 2.6점으로 현저히 낮아지는 것으로 나타나 그 원인에 대한 추가적 분석이 필요

<표 5-16> 마을기업의 조직운영 및 의사결정의 투명도에 대한 응답 결과(Q12-2)

(단위: 개, %, 100점 환산)

구분		매우 불투명	불투명한 편	보통	투명한 편	매우 투명	합계	평점
합계		3 (2.7)	8 (7.2)	47 (42.3)	53 (47.7)	0 (0.0)	111 (100.0)	3.4 (68)
성장 단계	모색기	0 (0.0)	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.0 (60)
	실행기	0 (0.0)	2 (5.9)	13 (38.2)	19 (55.9)	0 (0.0)	34 (100.0)	3.5 (70)
	성장기	1 (1.7)	4 (6.7)	25 (41.7)	30 (50.0)	0 (0.0)	60 (100.0)	3.4 (68)
	안정·지속기	2 (25.0)	1 (12.5)	3 (37.5)	2 (25.0)	0 (0.0)	8 (100.0)	2.6 (52)
	무응답	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (80.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	5 (100.0)	3.2 (64)

주: 무응답 제외

18) 크루스칼-왈리스 검정 결과 카이제곱 통계량은 8.844(p=0.031)로 나타나 유의한 것으로 나타나 마을기업의 성장단계에 따른 의사결정 투명도의 차이는 통계적으로 유의함

다. 제품 및 서비스

- 마을기업에서 생산하는 제품 및 서비스 유형을 조사한 결과, 일반식품을 생산하는 업체 비중이 32.0%, 전통식품은 13.9%로 식품과 관련된 기업의 비중이 높은 수치를 나타냄
- 이 외에도 교육(12.4%), 관광체험(11.9%), 공예품(9.8%)의 유형이 비교적 높은 비중을 차지하며, 사회복지(1.5%), 재활용(1.0%)을 생산하는 마을기업의 비중은 비교적 작은 비율을 나타냄

<표 5-17> 마을기업의 제품 및 서비스 유형에 대한 조사 결과(중복응답)(Q14)

(단위: 개, %)

구분	제품 및 서비스 유형	
	빈도수	비율
일반식품	62	32.0
전통식품	27	13.9
교육	24	12.4
관광체험	23	11.9
공예품	19	9.8
문화예술	11	5.7
유통기업(유통형 마을기업 지정)	8	4.1
사회복지	3	1.5
재활용	2	1.0
기타	15	7.7
합계	194	100.0

주: 무응답 제외

- 마을기업의 주된 자재 조달 및 물품 판매 범위를 조사한 결과, 자재의 조달은 해당 지역(시·군·구) 내부에서 이루어지는 경우가 많은 반면 판매는 해당 지역 내부뿐 아니라 전국 네트워크 범위에서 이루어지는 경우도 많은 것으로 나타남
- 주된 자재 조달 범위에 대해 해당 지역(시·군·구) 내부의 응답은 89개로

74.2%를 차지하는 반면, 해당 시·도 내부(11.7%)와 전국 네트워크(14.2%)의 응답 비율은 비교적 낮은 수치를 나타냄

- 주된 물품의 판매 범위가 해당 지역(시·군·구) 내부라는 응답은 47.7%로 가장 높은 수치를 보이며, 전국 네트워크의 응답은 42.2%를 차지하여 주된 판매 범위의 경우 원료의 조달 범위에 비해 넓은 범위를 지니는 마을기업들이 다수 존재하는 것으로 나타남

<표 5-18> 마을기업의 주된 자재 조달 및 물품 판매 범위에 대한 응답 현황(Q15, Q16)

(단위: 개, %)

구분	주된 자재(원료)의 조달 범위		주된 물품 판매 범위	
	빈도수	비율	빈도수	비율
해당 지역(시·군·구) 내부	89	74.2	52	47.7
해당 시·도 내부	14	11.7	11	10.1
전국 네트워크	17	14.2	46	42.2
합계	120	100.0	109	100.0

주: 무응답 제외

- 마을기업의 자체적인 홍보활동에 대한 조사 결과, 직접 대면을 통한 홍보활동으로는 홍보물(팸플릿 등), 지역장터, 박람회, 외부 방문객 홍보 등의 응답률이 높으며, 간접적인 방식으로는 SNS, 자체 홈페이지 운영 등의 응답률이 높은 것으로 나타남
 - 직접적인 홍보 활동으로 홍보물(팸플릿 등)에 대한 응답은 18.0%로 가장 높으며, 지역장터(14.9%), 박람회(12.5%), 외부 방문객 홍보(11.9%)가 10% 이상의 응답률을 나타냄
 - 간접적인 홍보 활동 중에서는 SNS(카페, 블로그 등)가 14.6%로 가장 많은 응답률을 나타내며, 자체 홈페이지 운영 역시 11.5%로 비교적 높은 응답률을 보임
 - 기타 의견으로는 체험교육 실시, 라디오광고, 기존에 마을기업이 가진 네트워크를 이용한 판매, 나라장터 등록, 농사펀드, 매장판매, 지역 축제, 지역

네트워크 이용, 택시홍보물 등이 있었음

<표 5-19> 마을기업의 자체 홍보활동에 대한 응답 현황(중복응답)(Q17)

(단위: 개, %)

구분	마을기업의 자체 홍보 활동	
	빈도수	비율
홍보물(팸플릿 등)	95	18.0
지역장터	79	14.9
SNS(카페, 블로그 등)	77	14.6
박람회	66	12.5
외부 방문객 홍보	63	11.9
자체 홈페이지 운영	61	11.5
온라인쇼핑몰	36	6.8
지자체 홈페이지 이용	16	3.0
신문(지역)	9	1.7
TV(지역)	6	1.1
TV(중앙)	5	0.9
신문(중앙)	3	0.6
기타	13	2.5
합계	529	100.0

주: 무응답 제외

- 마을기업 생산제품의 가격 수준에 대한 조사 결과, 일반적인 시장 수준과 유사하거나 약간 저렴한 수준이라는 응답이 다수를 차지하며(평점 2.7)
- 생산제품이 시장 수준과 유사하다는 응답은 33.1%로 가장 높은 비중을 나타내며, 시장 수준 대비 매우 고가라는 응답은 1건에 불과

<표 5-20> 마을기업 생산제품의 시장 대비 가격수준(Q18)

(단위: 개, %)

구분	매우저렴	약간저렴	유사	약간고가	매우고가	합계	평점
빈도수	17	36	41	29	1	124	2.7
(비율)	(13.7)	(29.0)	(33.1)	(23.4)	(0.81)	(100.0)	

주: 무응답 제외

- 생산제품의 시장경쟁력에 대해 조사한 결과, ‘보통’ 이상의 응답이 대부분을 차지하며, 평점은 4.1점으로 높은 수준을 나타냄
 - 시장경쟁력에 대해 ‘약간 있음’이 46.0%, ‘매우 있음’이 31.5%’으로 긍정적인 응답이 77.5%를 차지하는 반면 ‘거의 없음’의 응답은 2.4%, ‘전혀 없음’의 응답은 존재하지 않음
 - 성장단계별로 구분해서 살펴보면, 생산제품의 시장경쟁력에 대한 인식의 차이는 통계적으로 유의하지 않으며¹⁹⁾, 성장단계에 관계없이 ‘보통’ 이상의 응답 비중이 높게 나타남

<표 5-21> 마을기업의 시장경쟁력에 대한 응답 결과(Q19)

(단위: 개, %)

구분		전혀 없음	거의 없음	보통	약간 있음	매우 있음	합계	평점
합계		0 (0.0)	3 (2.4)	25 (20.2)	57 (46.0)	39 (31.5)	124 (100.0)	4.1
마을 기업 성장 단계	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (75.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	4 (100.0)	3.5
	실행기	0 (0.0)	1 (2.6)	9 (23.7)	19 (50.0)	9 (23.7)	38 (100.0)	3.9
	성장기	0 (0.0)	2 (3.0)	9 (13.6)	31 (47.0)	24 (36.4)	66 (100.0)	4.2
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (20.0)	3 (30.0)	5 (50.0)	10 (100.0)	4.3
	무응답	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (33.3)	4 (66.7)	0 (0.0)	6 (100.0)	3.7

주: 무응답 제외

- 마을기업의 지속가능성에 대한 인식을 조사한 결과, 평점은 4.6점으로 높은 수준을 나타내며, 성장단계에 관계없이 모든 응답이 ‘보통’ 수준 이상으로 구성됨

19) 무응답을 제외한 마을기업의 성장단계에 따른 시장경쟁력에 대한 인식의 차이에 대해 크루스칼-왈리스 검정을 수행한 결과 카이제곱은 5.086(p=0.166)으로 유의하지 않음

- 지속가능성에 대해 ‘매우 있음’의 응답은 86개(69.4%)로 가장 많았으며, ‘약간 있음’은 25개(20.2%), 보통은 13개(10.5%)를 차지함
- 성장단계별로 마을기업의 지속가능성에 대한 인식의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며²⁰⁾, 성장단계에 관계없이 ‘보통’ 이상의 응답 비중이 높게 나타남

<표 5-22> 마을기업의 지속가능성에 대한 응답 결과(Q20)

(단위: 개, %)

구분	전혀 없음	거의 없음	보통	약간 있음	매우 있음	합계	평점	
합계	0 (0.0)	0 (0.0)	13 (10.5)	25 (20.2)	86 (69.4)	124 (100.0)	4.6	
마을 기업 성장 단계	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	0 (0)	2 (50.0)	4 (100.0)	4.0
	실행기	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (7.9)	9 (23.7)	26 (68.4)	38 (100.0)	4.6
	성장기	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (7.6)	14 (21.2)	47 (71.2)	66 (100.0)	4.6
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	7 (70.0)	10 (100.0)	4.5
	무응답	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (16.7)	1 (16.7)	4 (66.7)	6 (100.0)	4.5

주: 무응답 제외

라. 네트워크 구축 및 활성화

- 마을기업의 협력 및 네트워크 기관 수를 지역별로 조사한 결과, 해당 시군 구 내에서는 중위수를 기준으로 약 3개의 협력 기관이 존재하며 시도 내 및 전국 단위에서는 약 2개의 협력기관이 존재하는 것으로 나타남
 - 전국 단위의 협력 기관의 경우 표준편차가 6개로 크고 최대값이 40개, 왜도가 5에 달해 기업별로 큰 차이를 보이는 것으로 나타남

20) 무응답을 제외한 마을기업 성장단계별 지속가능성에 대한 크루스칼 월리스 검정 결과 카이 자승 통계량은 1.793(p=0.617)로 차이가 유의하지 않은 것으로 나타남

<표 5-23> 실태조사 참여기업의 협력 및 네트워킹 기관 수(Q21)

(단위: 개, %)

구분	평균	중위수	표준편차	최소값	최대값	왜도
시군구 내	4.7	3.0	5.3	1.0	30.0	2.8
시도 내	4.2	2.0	4.7	1.0	25.0	2.2
전국 네트워크	3.7	2.0	6.0	1.0	40.0	5.0

주: 무응답 제외

- 마을기업 성장단계별로 협력 및 네트워킹 기관수의 차이가 나는지를 검정한 결과, 시군구/시도/전국 모두 통계적으로 유의미한 차이가 나지는 않는 것으로 나타났음

<표 5-24> 실태조사 참여기업의 협력 및 네트워킹 기관 수(Q21 교차)

(단위: 개, %)

구분		평균	표준편차	중위수	최소값	최대값
해당 시군 구	전체	4.7	5.3	3.0	1.0	30.0
	모색기	6.5	7.8	6.5	1.0	12.0
	실행기	4.1	3.8	3.0	1.0	21.0
	성장기	5.0	6.3	3.0	1.0	30.0
	안정·지속기	4.7	5.3	3.0	1.0	15.0
시도	전체	4.2	4.7	3.0	1.0	25.0
	모색기	5.5	6.4	5.5	1.0	10.0
	실행기	2.7	2.8	2.0	1.0	12.0
	성장기	5.2	5.4	3.0	1.0	25.0
	안정·지속기	3.8	3.8	2.0	1.0	10.0
전국	전체	3.7	6.0	2.0	1.0	40.0
	모색기*	1.0	-	1.0	1.0	1.0
	실행기	2.4	2.4	2.0	1	10.0
	성장기	4.5	7.5	2.0	1.0	40.0
	안정·지속기	3.3	1.5	3.0	2.0	5.0

*: 모색기에 해당하는 마을기업 중 전국 협력기관을 지닌 마을기업은 1개임

**: 무응답 제외

- 마을기업의 네트워크 단체와 이유를 조사한 결과, 사회적경제 관련 조직, 주민자치조직 및 자치센터, 사회적조직 지원센터, 시청 및 군청을 중심으로 네트워크가 활발히 이루어지고 있었으며, 상품판매는 마을기업의 가장 주된 네트워크 이유인 것으로 나타남
- 사회적경제조직(비영리시민단체, 사회적기업·마을기업, 생활협동조합 연합회 등)과의 네트워크 활동 수는 총 284개로 가장 많으며, 박람회·장터참여(22.9%), 상품판매(17.3%), 교육지원(16.2%)를 중심으로 네트워크가 이루어지고 있는 것으로 나타남
 - 주민자치조직 및 자치센터(주민자치센터·주민자치위원회·새마을부녀회, 마을이장단·청년회·부녀회, 주민자치센터·동사무소)는 두 번째로 네트워크가 많이 이루어지는 단체로서 상품판매(27.1%), 마케팅(18.2%), 인력제공(11.6%)을 중심으로 이루어지고 있음
 - 사회적경제 지원센터(지역자활센터, 사회복지시설, 자원봉사센터)는 세 번째로 마을기업과의 네트워크 활동이 활발히 이루어지고 있으며, 상품판매(19.2%), 교육지원(19.2%), 마케팅(13.5%), 인력제공(11.5%), 공간제공(10.3%)를 중심으로 이루어지고 있음
 - 시청·군청 역시 마을기업의 주요 네트워크 단체에 해당하며, 주로 박람회·장터개최(24.5%), 마케팅(18.7%), 자금지원(18.7%), 상품판매(16.1%)를 중심으로 네트워크가 이루어지고 있음
 - 기타 네트워크 단체로는 충북농업기술센터 및 농업기술원(교육), 지역생산자(농산물 계약재배), 정보화마을 어린이집, 전북 경제통상진흥원(기술 홍보·마케팅·교육·박람회·장터), 인제군 사회적경제지원센터, 우수사회적경제, 동네형아 청년문화기획단(공동 농촌체험 운영), 관내 어린이집(급식) 등이 있었음

<표 5-25> 실태조사 참여기업의 네트워킹 단체 및 이유(Q22)

(단위: 개, %)

구분	자재 구매	상품 판매	인력 제공	자금 지원	공간 제공	교육 지원	마케 팅	박람회 장터	기타	합계
사회적경제 조직	35 (12.3)	49 (17.3)	11 (3.9)	5 (1.8)	13 (4.6)	46 (16.2)	36 (12.7)	65 (22.9)	24 (8.5)	284 (100)
주민자치조 직 및 센터	8 (4.4)	49 (27.1)	21 (11.6)	8 (4.4)	11 (6.1)	15 (8.3)	33 (18.2)	18 (9.9)	18 (9.9)	181 (100)
사회적경제 지원센터	5 (3.2)	30 (19.2)	18 (11.5)	5 (3.2)	16 (10.3)	30 (19.2)	21 (13.5)	10 (6.4)	21 (13.5)	156 (100)
시청, 군청	2 (1.3)	25 (16.1)	3 (1.9)	29 (18.7)	11 (7.1)	14 (9.0)	29 (18.7)	38 (24.5)	4 (2.6)	155 (100)
광역단체 (도)	0 (0.0)	10 (12.5)	3 (3.8)	14 (17.5)	7 (8.8)	19 (23.8)	23 (28.8)	4 (5.0)	0 (0.0)	80 (100)
지역사회 내 학교	0 (0.0)	11 (19.6)	4 (7.1)	1 (1.8)	5 (8.9)	14 (25.0)	11 (19.6)	2 (3.6)	8 (14.3)	56 (100)
일반기업	13.0 (19.1)	24 (35.3)	3 (4.4)	2 (2.9)	4 (5.9)	5 (7.4)	7 (10.3)	5 (7.4)	5 (7.4)	68 (100)
종교시설	1 (2.1)	14 (29.8)	4 (8.5)	0 (0.0)	4 (8.5)	3 (6.4)	6 (12.8)	4 (8.5)	11 (23.4)	47 (100)

주: 무응답 제외

마. 공공성

- 마을기업의 가장 주된 공헌활동에 대해 조사한 결과, 생산물품 기부(응답이 44개(38.6%)로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타남
 - 체험·교육서비스 제공(20.2%), 지역주민 공간제공(19.3%), 현금 기부(10.5%)는 10% 이상의 비교적 높은 응답률을 나타내었음

<표 5-26> 실태조사 참여 마을기업의 주된 공헌활동 현황(Q24)

(단위: 개, %)

구분	가장 주된 공헌활동	
	빈도수	비율
생산물품 기부	44	38.6
체험, 교육서비스 제공	23	20.2
지역주민 공간 제공	22	19.3
현금 기부	12	10.5
장터, 바자회 개최	6	5.3
전시회, 문화행사 개최	3	2.6
경로잔치 개최	2	1.8
기타	2	1.8
합계	114	100.0

주: 무응답 제외

- 지역 일자리 창출 특성을 조사한 결과, 지역 주민의 고용이 있는 경우는 84%를 차지하였으며, 이때 고용된 주민은 약 5명(중위수 기준) 수준인 것으로 나타남
- 마을기업에 고용된 지역 주민의 수의 표준편차는 25.6명으로 평균 및 중위수에 비해 매우 커 각 기업별 차이가 크고, 최대값이 25명, 왜도가 8.6으로 오른쪽 꼬리분포를 나타냄
- 성장단계에 따른 지역 주민 고용 수의 차이는 통계적으로 유의하지 않으며²¹⁾, 중위수를 기준으로 모색기 7.5명, 실행기 3.0명, 성장기 6.5명, 안정·지속기 5.0명 수준을 나타냄

<표 5-27> 마을기업의 지역주민 고용 여부 조사 결과

(단위: 개, %)

구분	지역 주민 고용이 있음	지역 주민 고용이 없음	합계
빈도수	105	20	125
(비율)	(84.0)	(16.0)	(100.0)

주: 무응답 제외

21) F통계량은 0.688(p=0.602)로 성장단계별 지역 주민 고용 수의 차이는 통계적으로 유의하지 않음

<표 5-28> 마을기업의 주민 고용 특성에 대한 응답 결과(Q25)

(단위: 개, %)

구분		평균	중위수	표준편차	최소값	최대값	왜도
전체		10.1	5.0	25.6	0.0	258.0	8.6
성장 단계	모색기	7.0	7.5	5.0	1.0	12.0	-0.4
	실행기	5.1	3.0	5.1	0.0	21.0	0.4
	성장기	13.6	6.5	34.5	0.0	258.0	6.5
	안정·지속기	5.8	5.0	3.2	1.0	11.0	0.1

주: 무응답 제외

- 마을기업 운영성과 항목에 대한 중요도를 조사한 결과, 영업이익 창출에 대해 가장 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타남
 - 마을기업 운영성과에 대한 항목으로 영업이익 창출에 대하여 응답자의 59.3%는 매우 중요하다고 응답하였으며 평점은 4.5로 가장 중요도가 높은 항목으로 평가됨
 - 지역기반 일자리 창출과 주민교류 확대 및 마을 공동체 활성화 항목은 응답자의 과반수가 매우 중요하다고 응답하며 평점이 4.4로 높게 나타남
 - 마을기업 성과 평가와 관련하여 사회적경제 활성화 및 생태계 조성에 대하여 가장 많은 응답자(38.3%)가 약간 중요하다고 응답하며 평점이 4.0으로 운영성과 항목 중 상대적으로 가장 낮은 평가를 받음

<표 5-29> 마을기업 운영성과 항목의 중요도(Q26)

(단위: 개, %)

구분	전혀 중요하지 않음	중요하 지 않음	보통	약간 중요	매우 중요	합계	평균 (순위)
영업이익 창출	0 (0.0)	1 (0.9)	14 (12.4)	31 (27.4)	67 (59.3)	113 (100.0)	4.45 (1)
지역기반 일자리 창출	1 (0.9)	1 (0.9)	15 (13.0)	30 (26.1)	68 (59.1)	115 (100.0)	4.42 (2)
지역사회 문제해결	0 (0.0)	4 (3.6)	21 (19.1)	41 (37.3)	44 (40.0)	110 (100.0)	4.14 (4)
지역생산 소비 구조로 지역경제 활성화	0 (0.0)	2 (1.8)	33 (28.9)	28 (24.6)	51 (44.7)	114 (100.0)	4.12 (5)
주민교류 확대 및 마을 공동체 활성화	0 (0.0)	0 (0.0)	13 (11.5)	41 (36.3)	59 (52.2)	113 (100.0)	4.41 (3)
사회적경제 활성화 및 생태계 조성	2 (1.9)	4 (3.7)	22 (20.6)	41 (38.3)	38 (35.5)	107 (100.0)	4.01 (6)

주1: 무응답 제외

주2: 평점은 전혀 중요하지 않음(1점), 중요하지 않음(2점), 보통(3점), 약간 중요(4점), 매우 중요(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출했음

○ 마을기업의 성장단계별로 주요 운영성과를 조사한 결과, 모든 단계에서 공통적으로 영업이익 창출과 지역기반 일자리 창출이 마을기업 운영성과 항목으로 중요하다고 응답하였고²²⁾ 상대적으로 사회적경제 활성화 및 생태계 조성은 중요도가 낮은 항목으로 평가됨

- 성장기의 마을기업은 지역기반 일자리 창출(28.3%)이 운영성과를 평가하는데 가장 중요하다고 응답하였으며, 다음으로는 영업이익 창출(23.2%), 지역사회 문제해결(17.2%) 항목이 중요하다고 응답함
- 안정·지속기의 마을기업은 운영성과 항목으로 영업이익 창출, 지역기반 일자리 창출, 주민교류 확대 및 마을 공동체 활성화 순으로 중요하다고 평가함

22) 카이제곱 검정 결과, 카이제곱 통계량은 5.748(p=0.984)로 성장단계에 따른 주요 운영성과 항목의 차이는 통계적으로 유의하지 않음

<표 5-30> 마을기업의 성장단계별 주요 운영성과 항목(중복응답)(Q26 교차)

(단위: 개, %)

구분		성장단계			
		모색기	실행기	성장기	안정·지속기
운영 성과 항목	영업이익 창출	3 (33.3)	3 (33.3)	23 (23.2)	45 (25.4)
	지역기반 일자리 창출	3 (33.3)	2 (22.2)	28 (28.3)	44 (24.9)
	지역사회 문제해결	0 (0.0)	1 (11.1)	17 (17.2)	24 (13.6)
	지역생산·소비 구조로 지역경제 활성화	3 (33.3)	0 (0.0)	12 (12.1)	23 (13.0)
	주민교류 확대 및 마을 공동체 활성화	0 (0.0)	3 (33.3)	16 (16.2)	31 (17.5)
	사회적경제 활성화 및 생태계 조성	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (3.0)	10 (5.6)
	합계	9 (100.0)	9 (100.0)	99 (100.0)	177 (100.0)

주: 무응답 제외

바. 지역성 및 공동체성

- 마을기업은 주민 참여 및 공동체 형성에 대해 전체적으로 가장 많이 기여하고 있다고 평가하였으며 반면 역량강화에 대해 기여도에 대해서는 상대적으로 낮게 평가하고 있는 것으로 나타남
- 주민참여 및 공동체 형성의 항목에서 지역주민의 마을기업 참여 및 지원 증진이 평점이 4.1로 가장 높은 기여도로 평가되고, 마을 공간 조성 및 마을 행사 추진에 대한 기여도는 평점이 3.8로 상대적으로 낮게 나타남
 - 주민참여 및 공동체 형성의 일환으로 지역주민의 마을기업 참여 및 지원 증진에 대한 기여정도에 대해 응답자의 38.8%가 조금 있다고 응답하고 36.4%는 매우 많다고 응답하며 전체 응답자의 75% 이상이 기여도가 있다고 평가함

- 사회적 자본 형성에 대한 마을기업의 기여도에 대한 전체적 평점은 3.9로 나타나 대체로 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 판단 가능
 - 항목 중 지역 주민(단체)와의 신뢰 형성 항목에 대해 기여도가 가장 높게 나타나고 지역 내 갈등해소 및 관계회복 항목에 대해서는 기여도가 가장 낮은 것으로 나타남
 - 지역 주민(단체)와의 신뢰 형성에 있어 응답자의 39.8%는 기여도가 매우 많은 것으로 보았고 33.9%는 조금 있다고 응답하며 평점이 4.1로 가장 높게 나타남
 - 지역 내 갈등해소 및 관계 회복에 대해 가장 많은 응답자(39.3%)가 조금 기여하고 있다고 응답하고 보통이라고 응답한 비율은 31.6%를 차지하며 마을기업이 지역 내 갈등을 해소하고 관계를 회복하는 역할이 부진했음을 알려 줌
- 마을기업은 역량강화 항목의 일환으로 마을 및 마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과에 가장 높은 기여를 했으나 지역인재 육성에 대한 기여도에 있어서는 상대적으로 낮게 평가
 - 마을 및 마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과에 대해서 응답자의 41.3%가 기여도가 조금 있다고 응답하였으며, 기여도의 평점이 3.9로 역량강화 부문에서 가장 많이 기여한 것으로 인식
 - 마을기업은 지역 인재를 육성하는데 가장 많은 응답자(30.3%)가 보통수준이라고 응답하며, 지역 인재 육성항목에 대한 기여에 대해서는 상대적으로 낮게 평가하고 있는 것으로 나타남

<표 5-31> 마을기업의 기여정도에 대한 응답결과(Q27-29)

(단위: 개, %, 100점 환산점수)

항목		전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 많음	합계	평점
주민 참여 및 공동 체형 성	지역 주민의 참여 및 지원 증진	1 (0.8)	1 (0.8)	28 (23.1)	47 (38.8)	44 (36.4)	121 (100.0)	4.1 (82)
	지역주민·조직과의 소통활성화	0 (0.0)	4 (3.3)	25 (20.7)	47 (38.8)	45 (37.2)	121 (100.0)	4.1 (82)
	마을 공간 조성 및 마을행사 추진	2 (1.7)	13 (10.9)	27 (22.7)	41 (34.5)	36 (30.3)	119 (100.0)	3.8 (76)
	소계	3 (0.8)	18 (5.0)	80 (22.2)	135 (37.4)	125 (34.6)	361 (100.0)	4.0 (80)
사회 적 자본 형성	지역 내 교류 및 네트워킹 활성화	0 (0.0)	8 (6.7)	36 (30.0)	37 (30.8)	39 (32.5)	120 (100.0)	3.9 (78)
	지역 주민(단체)과의 신뢰 형성	0 (0.0)	5 (4.2)	26 (22.0)	40 (33.9)	47 (39.8)	118 (100.0)	4.1 (82)
	지역 내 갈등해소 및 관계회복	3 (2.6)	8 (6.8)	37 (31.6)	46 (39.3)	23 (19.7)	117 (100.0)	3.7 (74)
	지역공동체 의식 강화	0 (0.0)	6 (5.1)	35 (29.9)	36 (30.8)	40 (34.2)	117 (100.0)	3.9 (78)
	소계	3 (0.6)	27 (5.7)	134 (28.4)	159 (33.7)	149 (31.6)	472 (100.0)	3.9 (78)
역량 강화	지역 현안의 공동대처 및 문제해결	0 (0.0)	11 (9.3)	41 (34.7)	44 (37.3)	22 (18.6)	118 (100.0)	3.7 (74)
	지역 주민들 간 연계를 통한 조직화	2 (1.7)	8 (6.8)	41 (34.7)	41 (34.7)	26 (22.0)	118 (100.0)	3.7 (74)
	지역 인재 육성	4 (3.4)	22 (18.5)	36 (30.3)	34 (28.6)	23 (19.3)	119 (100.0)	3.4 (68)
	마을·마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과	1 (0.8)	6 (5.0)	32 (26.4)	50 (41.3)	32 (26.4)	121 (100.0)	3.9 (78)
	소계	7 (1.5)	47 (9.9)	150 (31.5)	169 (35.5)	103 (21.6)	476 (100.0)	3.7 (74)

주: 무응답 제외

※ 평점은 전혀 없음(1점), 별로 없음(2점), 보통(3점), 조금 있음(4점), 매우 많음(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출했음

- 마을기업의 성장단계별 주민참여 및 공동체 형성에 대한 기여 정도를 살펴 보면, 마을 기업이 성장할수록 기여도가 증가하는 경향이 나타나지만 그 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타남²³⁾
- 성장단계에 관계없이 마을기업의 주민참여 및 공동체 형성에 대한 기여 정도는 보통(3.0점) 수준 이상을 나타냄
 - 안정·지속기의 경우 주민참여 및 공동체 형성의 기여 정도를 살펴보면, 주민과의 소통·활성화의 평점은 4.5점, 마을기업 참여 및 지원 증진의 평점은 4.4점, 공간조성 및 마을행사 추진은 3.9점을 나타냄
 - 모색기의 마을기업은 공간조성 및 마을행사 추진에 대한 기여 정도가 평점 3.5점을 나타내며, 마을기업 참여 및 지원증진은 평점 3.8점을 나타냄

<표 5-32> 마을기업의 성장단계별 주민참여 및 공동체 형성에 대한 기여정도(27-1,2,3)

(단위: 개, %)

항목		전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 많음	합계	평점
마을 기업 참여 및 지원 증진	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	4 (100.0)	3.8
	실행기	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (24.3)	17 (45.9)	11 (29.7)	37 (100.0)	4.1
	성장기	1 (1.6)	1 (1.6)	14 (21.9)	24 (37.5)	24 (37.5)	64 (100.0)	4.1
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (20.0)	2 (20.0)	6 (60.0)	10 (100.0)	4.4
주민 과의 소통 활성 화	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	4 (100.0)	4.0
	실행기	0 (0.0)	1 (2.7)	8 (21.6)	20 (54.1)	8 (21.6)	37 (100.0)	3.9
	성장기	0 (0.0)	3 (4.7)	14 (21.9)	20 (31.3)	27 (42.2)	64 (100.0)	4.1

23) 성장단계별 주민참여 및 공동체 형성에 대한 기여 정도를 검정한 결과는 다음과 같음

- 마을기업 참여 및 지원 증진의 카이제곱 통계량: 3.960(p=0.266)
- 주민과의 소통·활성화의 카이제곱 통계량: 4.705(p=0.195)
- 공간조성 및 마을행사 추진의 카이제곱 통계량: 1.784(p=0.618)

항목		전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 많음	합계	평점
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	6 (60.0)	10 (100.0)	4.5
공간 구성 및 마을 행사 추진	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.5
	실행기	1 (2.7)	5 (13.5)	9 (24.3)	11 (29.7)	11 (29.7)	37 (100.0)	3.7
	성장기	1 (1.6)	8 (12.7)	11 (17.5)	25 (39.7)	18 (28.6)	63 (100.0)	3.8
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (44.4)	2 (22.2)	3 (33.3)	9 (100.0)	3.9

주: 무응답 제외

※ 평점은 전혀 없음(1점), 별로 없음(2점), 보통(3점), 조금 있음(4점), 매우 많음(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출했음

- 마을기업의 성장단계별 사회적 자본 형성에 대한 기여 정도를 살펴보면, 마을 기업이 성장할수록 기여도가 증가하는 경향이 나타나지만 그 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타남²⁴⁾
 - 성장단계에 관계없이 마을기업의 사회적 자본 형성에 대한 기여정도는 보통(3.0점) 수준 이상을 나타냄
 - 안정·지속기의 경우 사회적 자본 형성의 기여정도는 문항에 따라 평점 3.8~4.7점의 수준을 나타내며, 모색기의 경우에는 평점 3.3~4.0의 수준을 나타냄

24) 성장단계별 지역 내 갈등해소 및 관계회복의 기여정도를 검정한 결과는 다음과 같음

- 교류 및 네트워크 활성화의 카이제곱 통계량: 4.676(p=0.197)
- 신뢰형성의 카이제곱 통계량: 3.564(p=0.313)
- 갈등해소 및 관계 회복의 카이제곱 통계량: 0.269(p=0.966)
- 지역공동체 의식 강화의 카이제곱 통계량: 5.224(p=0.156)

<표 5-33> 마을기업의 성장단계별 사회적 자본 형성의 기여정도(28-1,2,3,4)

(단위: 개, %)

항목		전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 많음	합계	평점
교류 및 네트 워크 활성 화	모색기	0 (0.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.3
	실행기	0 (0.0)	1 (2.7)	11 (29.7)	16 (43.2)	9 (24.3)	37 (100.0)	3.9
	성장기	0 (0.0)	6 (9.5)	19 (30.2)	16 (25.4)	22 (34.9)	63 (100.0)	3.9
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (30.0)	2 (20.0)	5 (50.0)	10 (100.0)	4.2
신뢰 형성	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	4 (100.0)	4.0
	실행기	0 (0.0)	1 (2.8)	9 (25.0)	16 (44.4)	10 (27.8)	36 (100.0)	4.0
	성장기	0 (0.0)	4 (6.3)	13 (20.6)	19 (30.2)	27 (42.9)	63 (100.0)	4.1
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (33.3)	6 (66.7)	9 (100.0)	4.7
갈등 해소 및 관계 회복	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	3 (75.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.8
	실행기	0 (0.0)	2 (5.4)	14 (37.8)	17 (45.9)	4 (10.8)	37 (100.0)	3.6
	성장기	3 (4.8)	6 (9.7)	16 (25.8)	21 (33.9)	16 (25.8)	62 (100.0)	3.7
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (33.3)	5 (55.6)	1 (11.1)	9 (100.0)	3.8
지역 공동 체 의식 강화	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (75.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.3
	실행기	0 (0.0)	2 (5.4)	12 (32.4)	11 (29.7)	12 (32.4)	37 (100.0)	3.9
	성장기	1 (1.6)	4 (6.3)	17 (27.0)	19 (30.2)	22 (34.9)	63 (100.0)	3.9
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (20.0)	4 (40.0)	4 (40.0)	10 (100.0)	4.2

주: 무응답 제외

※ 평점은 전혀 없음(1점), 별로 없음(2점), 보통(3점), 조금 있음(4점), 매우 많음(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출했음

- 마을기업의 성장단계별 역량강화의 기여정도를 살펴보면, 전체적으로 마을기업이 성장할수록 기여도가 높게 나타나는 경향을 보이고 있으나 지역인재 육성과 공동 마케팅 및 홍보 항목에서 안정·지속기에 기여도가 다시 감소하는 것을 볼 수 있음²⁵⁾
- 모색기의 마을기업은 지역인재육성에 대한 기여도가 2.8로 기여도가 보통 미만의 수준으로 낮게 나타남
 - 안정·지속기의 경우 역량강화의 기여정도는 문항에 따라 평점 3.2~3.8점의 수준을 나타내며, 모색기의 경우에는 평점 2.8~3.5의 수준을 나타냄

<표 5-34> 마을기업의 성장단계별 역량강화의 기여정도 (29-1,2,3,4)

(단위: 개, %)

항목		전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 많음	합계	평점
지역 공동 대처 및 문제 해결	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.5
	실행기	0 (0.0)	5 (13.5)	13 (35.1)	15 (40.5)	4 (10.8)	37 (100.0)	3.5
	성장기	1 (1.6)	6 (9.7)	18 (29.0)	23 (37.1)	14 (22.6)	62 (100.0)	3.7
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (40.0)	4 (40.0)	2 (20.0)	10 (100.0)	3.8
주민 간 연계 를 통한 조직 화	모색기	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (75.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.3
	실행기	0 (0.0)	2 (5.4)	15 (40.5)	15 (40.5)	5 (13.5)	37 (100.0)	3.6
	성장기	2 (3.2)	5 (8.1)	17 (27.4)	22 (35.5)	16 (25.8)	62 (100.0)	3.7
	안정·지속기	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (50.0)	3 (30.0)	2 (20.0)	10 (100.0)	3.7

25) 성장단계별 역량강화의 기여정도의 차이를 검정한 결과는 다음과 같음

- 지역공동대처 및 문제 해결에 대한 카이제곱 통계량: 1.720(p=0.633)
- 주민 간 연계를 통한 조직화에 대한 카이제곱 통계량: 2.695(p=0.441)
- 지역인재 육성에 대한 카이제곱 통계량: 4.680(p=0.197)
- 공동 마케팅 및 홍보에 대한 카이제곱 통계량: 2.856(p=0.414)

항목		전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 많음	합계	평점
지역 인재 육성	모색기	0 (0.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	2.8
	실행기	1 (2.7)	8 (21.6)	12 (32.4)	9 (24.3)	7 (18.9)	37 (100.0)	3.4
	성장기	3 (4.8)	8 (12.7)	17 (27.0)	21 (33.3)	14 (22.2)	63 (100.0)	3.6
	안정·지속기	0 (0.0)	2 (22.2)	4 (44.4)	2 (22.2)	1 (11.1)	9 (100.0)	3.2
공동 마케 팅 및 홍보	모색기	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	3 (75.0)	0 (0.0)	4 (100.0)	3.5
	실행기	0 (0.0)	2 (5.4)	9 (24.3)	16 (43.2)	10 (27.0)	37 (100.0)	3.9
	성장기	1 (1.6)	2 (3.1)	16 (25.0)	27 (42.2)	18 (28.1)	64 (100.0)	3.9
	안정·지속기	0 (0.0)	1 (10.0)	4 (40.0)	3 (30.0)	2 (20.0)	10 (100.0)	3.6

주: 무응답 제외

※ 평점은 전혀 없음(1점), 별로 없음(2점), 보통(3점), 조금 있음(4점), 매우 많음(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출했음

사. 애로사항

- 마을기업의 애로사항에 대한 조사 결과, 지역성·공공성, 공동체성과 관련해서는 어려움의 정도가 비교적 낮은 반면, 마을기업 운영 및 수익성과 관련해서는 어려움의 정도가 높은 것으로 나타남
 - 마을기업 운영과 수익성과 관련한 어려움의 정도는 모든 문항에서 평점 3.0 이상으로 보통 수준 이상을 나타내는 반면, 지역성·공공성, 공동체성의 경우 대부분 3점미만의 수준을 보임
- 마을기업 운영과 관련해서는 ‘마을기업 운영에 필요한 인재 찾기’와 ‘마을기업 운영자금 부족’이 어려움의 정도가 큰 것으로 나타남
 - ‘마을기업 운영에 필요한 인재 찾기’에 대해 마을기업이 인식하는 어려움의 정도는 평점 3.9점으로 가장 높았으며, ‘마을기업 운영자금 부족’ 역시 3.8점으로 어려움의 정도가 큰 것으로 나타남

- 수익성과 관련해서는 2개 문항 모두 마을기업이 느끼는 어려움의 정도가 높은 것으로 나타남
 - ‘마을기업 유지를 위한 수익 창출’과 ‘생산 제품 및 서비스의 판로’ 모두 평점 3.7점으로 어려움의 정도가 높은 것으로 나타남
- 지역성·공공성과 관련해서는 대체로 마을기업이 인식하는 어려움의 정도가 낮은 것으로 나타났으나 ‘지역주민 참여 유도 및 참여 확대’, ‘설립 취지에 대한 공감대 형성’이 마을기업이 인식하는 어려움의 정도가 비교적 높은 것으로 나타남
 - ‘지역주민 참여 유도 및 참여 확대’에 대한 어려움의 정도는 평점 3.1점을 나타내며, ‘설립 취지에 대한 공감대 형성’은 평점 3.0점
- 공동체성과 관련해서는 모든 문항에서 마을기업이 인식하는 어려움의 정도가 비교적 낮은 것으로 나타남
 - ‘운영과 관련된 주요 의사결정의 어려움(평점 2.7점)’, ‘조합원 회의 시 조합원 참여 부진(2.6점)’ 모두 ‘별로 어려움 없음’의 응답이 가장 많은 비율을 보이며 평점은 3점 미만을 나타냄

<표 5-35> 마을기업의 애로사항에 대한 응답결과(Q30-33)

(단위: 개, %)

항목		전혀 어려움 없음	별로 어려움 없음	보통	조금 어려움	매우 어려움	합계	평점
마을 기업 운영	마을기업 운영자금 부족	2 (1.7)	8 (6.6)	34 (28.1)	44 (36.4)	33 (27.3)	121 (100)	3.8
	마을기업 설립에 필요한 출자금 모금	11 (9.2)	21 (17.5)	45 (37.5)	31 (25.8)	12 (10)	120 (100)	3.1
	마을기업의 사업아이템 발굴	10 (8.4)	27 (22.7)	48 (40.3)	23 (19.3)	11 (9.2)	119 (100)	3.0
	적정수준 임대료의 사업장, 작업장 찾기	16 (13.6)	20 (16.9)	33 (28)	23 (19.5)	26 (22)	118 (100)	3.2

항목		전혀 어려움 없음	별로 어려움 없음	보통	조금 어려움	매우 어려움	합계	평점
	설립에 필요한 행정 절차 어려움	6 (5)	23 (19.2)	34 (28.3)	34 (28.3)	23 (19.2)	120 (100)	3.4
	마을기업 지정 위한 사업계획서 작성	9 (7.6)	22 (18.5)	35 (29.4)	30 (25.2)	23 (19.3)	119 (100)	3.3
	마을기업 운영에 필요한 인재 찾기	2 (1.7)	5 (4.2)	33 (27.5)	43 (35.8)	37 (30.8)	120 (100)	3.9
	운영 관련 전문지식 노하우 부족	1 (0.8)	14 (11.7)	32 (26.7)	51 (42.5)	22 (18.3)	120 (100)	3.7
	소계	57 (6)	140 (14.6)	294 (30.7)	279 (29.2)	187 (19.5)	957 (100)	3.4
수익 성	마을기업 유지를 위한 수익 창출	0 (0)	14 (11.5)	43 (35.2)	35 (28.7)	30 (24.6)	122 (100)	3.7
	생산한 제품 및 서비스의 판로	1 (0.8)	12 (9.9)	40 (33.1)	37 (30.6)	31 (25.6)	121 (100)	3.7
	소계	1 (0.4)	26 (10.7)	83 (34.2)	72 (29.6)	61 (25.1)	243 (100)	3.7
지역 성공 공성	설립 취지에 대한 공감대 형성	4 (3.3)	35 (28.9)	49 (40.5)	20 (16.5)	13 (10.7)	121 (100)	3.0
	지역주민 참여 유도 및 참여 확대	5 (4.2)	31 (25.8)	50 (41.7)	21 (17.5)	13 (10.8)	120 (100)	3.1
	지역공동체 내 신뢰 형성 및 네트워크	9 (7.5)	41 (34.2)	42 (35)	20 (16.7)	8 (6.7)	120 (100)	2.8
	지역사회 공헌활동에 대한 의무사항 이행	12 (10)	41 (34.2)	42 (35)	20 (16.7)	5 (4.2)	120 (100)	2.7
	소계	30 (6.2)	148 (30.8)	183 (38)	81 (16.8)	39 (8.1)	481 (100)	2.9
공동 체성	운영과 관련된 주요 의사결정의 어려움	10 (8.2)	51 (41.8)	36 (29.5)	18 (14.8)	7 (5.7)	122 (100)	2.7
	조합원 회의 시 조합원 참여 부진	19 (15.7)	43 (35.5)	37 (30.6)	17 (14)	5 (4.1)	121 (100)	2.6
	소계	29 (11.9)	94 (38.7)	73 (30.0)	35 (14.4)	12 (4.9)	243 (100)	2.6

주: 무응답 제외

※ 평점은 전혀 어려움 없음(1점), 별로 어려움 없음(2점), 보통(3점), 조금 어려움(4점), 매우 어려움(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출

기타 애로사항

<공공, 행정적 측면>

- 해당 관청 담당자들의 전문성 부족과 보직 이동으로 인해 처음부터 반복해서 소통하면서 마을기업을 운영하는 것이 어려움
- 행정절차 간소화
- 비슷한 서류를 여러 기관에서 과도하게 요청하여 이를 준비하는데 어려움이 있음
- 공공기관에서 충분한 시간적 여유 없이 업무를 요청할 때가 많음(자료조사 등)
- 마을기업 운영 중 행정적인 법규 규정을 시행하는데 어려움이 있음(식품위생법을 준수하기 위해 소요되는 지출을 부담하기 어려움)
- 울산에는 마을기업의 공공기관 구매우선이 필요하고, 일자리 및 사무실 관련한 지원이 부족하며, 마을기업지원단이 마을기업과 다른 공동체사업을 동시에 진행하면서 혼동이 발생하고 있음

<재정지원>

- 보조금 향상과 자부담액을 감소가 필요하고, 예산이 실제 필요한 곳에 쓸 수 있도록 자율성을 부여하되 감사가 이루어지는 방식으로 보완 필요
- 임대료 및 경영자금 지원이 필요함
- 운영자금 및 직원급여문제에 어려움이 있음
- 기계의 잦은 고장으로 인해 고액의 수리비를 부담하기 어려워 지원이 필요함
- 노후된 시설 개선이 필요하지만 이를 위한 보조금이 부족함
- 마을기업도 사회적 기업처럼 인건비 등의 꾸준한 지원이 필요함

<마을기업 내부적 문제>

- 대부분의 영세하여 기계화, 자동화된 기성제품과의 경쟁이 어려움
- 전국 마을기업 연합회는 아직까지 의견조율이 잘 되지 않고 다툼만 벌어지고 있어 개선이 필요하며 먹거리 생산에만 지나치게 지원이 집중되어 아쉬움
- 마을기업이 성장하면서 작업장 및 창고 확충이 필요하여 애로사항이 있음
- 안정된 수익 구조를 구축하는데 어려움이 있고, 의사결정 구조의 비효율성으로 인하여 급변하는 시장 실정에 발 빠르게 대처하지 못하는 부분이 있음
- 조합원이 열심히 노력함에도 불구하고 수익을 얻기가 어렵고, 근무환경이 좋지 않아 어려움이 있음
- 불규칙한 수입구조 때문에 지속가능성이 위협받고 있어 안정된 수익구조를 만드는 것이 필요함
- 참여하지 않고 외골수적인 일부 주민의 상식 이하의 행동과 선동으로 인해 마을기업 리더들의 입장이 곤란한 경우가 많음. 특히 주민들과 지속적으로 접촉을 할 수밖에 없기 때문에 이 문제를 해결하기 어려움
- 판로개척 및 마을기업의 홍보에 애로사항이 있음
- 비양심적인 특정 마을기업으로 인해 열심히 하는 마을기업에 피해가 발생하지 않도록 조치가 필요(원산지 표기, 마을기업 로고 허위표기, 보조금 변칙 사용 등)

아. 정책지원 만족도

- 마을기업 운영과 관련된 정책지원에 대한 만족도는 평점 2.6~3.4점의 수준이며, 이는 100점으로 환산했을 때 약 52~68점 정도의 만족도
 - 각종 교육 및 컨설팅에 대한 만족도는 보통 이상의 수준을 보이는 반면 경영과 직접적으로 관련된 저렴한 임대료의 사업장 지원, 공공기관 우선 구매는 만족도가 낮은 것으로 나타남
 - ‘운영 정신과 이해도를 높이는 교육 및 연수’에 대한 만족도 평점은 3.4점으로 가장 높은 점수를 나타내며, 전문적 경영교육(3.3점), 근로자 직무 관련 교육(3.2점), 경영, 회계, 노무 컨설팅(3.2점)으로 교육과 관련된 문항은 비교적 높은 점수를 나타냄
 - 반면, 마을기업의 수익과 직접적으로 관련되는 ‘무상 또는 저렴한 임대료 사업장 지원’, ‘공공기관에서의 우선 구매’의 경우 평점은 2.6점으로 보통 이하의 수준을 나타냄

<표 5-36> 마을기업 운영 관련 정책지원의 만족도 조사 결과(Q35)

(단위: 개, %, 100점환산)

항목	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족	합계	평점
운영 정신과 이해도를 높이는 교육 및 연수	7 (5.9)	5 (4.2)	54 (45.8)	43 (36.4)	9 (7.6)	118 (100.0)	3.4 (68)
사업비 지원 금액	6 (5.0)	14 (11.6)	63 (52.1)	33 (27.3)	5 (4.1)	121 (100.0)	3.1 (62)
전문적 경영 교육	5 (4.3)	10 (8.5)	63 (53.8)	27 (23.1)	12 (10.3)	117 (100.0)	3.3 (66)
근로자의 직무 관련 교육·훈련·기술	5 (4.3)	11 (9.5)	63 (54.3)	29 (25)	8 (6.9)	116 (100.0)	3.2 (64)
경영, 회계, 노무 컨설팅	4 (3.4)	15 (12.8)	63 (53.8)	26 (22.2)	9 (7.7)	117 (100.0)	3.2 (64)
경영전략 및 사업모델 개발 위한 전문가 지원	6 (5.3)	32 (28.1)	46 (40.4)	26 (22.8)	4 (3.5)	114 (100.0)	2.9 (58)
무상 또는 저렴한 임대료 사업장 지원	19 (17.9)	28 (26.4)	42 (39.6)	9 (8.5)	8 (7.5)	106 (100.0)	2.6 (52)

항목	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족	합계	평점
공공기관에서의 우선 구매	23 (20.9)	24 (21.8)	38 (34.5)	19 (17.3)	6 (5.5)	110 (100.0)	2.6 (52)
판로개척 지원	10 (8.8)	21 (18.4)	48 (42.1)	22 (19.3)	13 (11.4)	114 (100.0)	3.1 (62)
홍보 지원	5 (4.3)	21 (18.1)	45 (38.8)	30 (25.9)	15 (12.9)	116 (100.0)	3.3 (66)
마을기업 운영 관련 만족도 소계	90 (7.8)	181 (15.8)	525 (45.7)	264 (23)	89 (7.7)	1149 (100.0)	3.1 (62)

주1: 무응답 제외

주2: 평점은 매우 불만족(1점), 불만족(2점), 보통(3점), 만족(4점), 매우 만족(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출했음

- 마을기업 지원 기관 및 지자체 관련 만족도의 경우에는 평점 3.4~3.5(100점 환산 68~70점)로 모든 문항에서 보통 이상의 만족도 수준을 나타냄
- ‘마을기업 교육 기획 및 운영’과 ‘마을기업 지정 및 심사 지원’은 평점 3.6점으로 가장 높은 점수를 나타내며, 각종 컨설팅, 판로지원, 네트워크 구축, 행정서비스 등 마을기업 지원 기관 및 지자체에 대한 대부분의 문항에서 3.4 이상의 비교적 높은 수준의 만족도를 나타냄

<표 5-37> 마을기업 지원 기관 및 지자체 관련 만족도 조사 결과(Q36)

(단위: 개, %, 100점 환산)

항목	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족	합계	평점
마을기업 교육 기획 및 운영	3 (2.6)	6 (5.1)	46 (39.3)	41 (35.0)	21 (17.9)	117 (100.0)	3.6 (72)
마을기업 지정 및 심사 지원	5 (4.3)	4 (3.4)	44 (37.6)	46 (39.3)	18 (15.4)	117 (100.0)	3.6 (72)
상시 경영컨설팅 및 현장 지원	4 (3.4)	12 (10.3)	40 (34.5)	47 (40.5)	13 (11.2)	116 (100.0)	3.5 (70)
마을기업 판로지원 및 홍보	6 (5.2)	17 (14.7)	39 (33.6)	32 (27.6)	22 (19.0)	116 (100.0)	3.4 (68)

항목	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족	합계	평점
마을기업 지역 네트워크 구축	5 (4.4)	13 (11.5)	42 (37.2)	38 (33.6)	15 (13.3)	113 (100.0)	3.4 (68)
지자체 행정서비스에 대한 전반적 만족도	4 (3.4)	14 (12.0)	38 (32.5)	39 (33.3)	22 (18.8)	117 (100.0)	3.5 (70)
마을기업 지원기관 및 지자체 관련 만족도 합계	27 (3.9)	66 (9.5)	249 (35.8)	243 (34.9)	111 (15.9)	696 (100.0)	3.5 (70)

주1: 무응답 제외

주2: 평점은 매우 불만족(1점), 불만족(2점), 보통(3점), 만족(4점), 매우 만족(5점)의 점수를 부여하여 평균값을 산출했음

기타 개선사항

<마을기업의 재정, 공간 등의 지원 확충>

- 심사 완료 후 마을기업 지정 및 사업지원금이 확정되면 간소하지만 투명하고 내실 있게 사업자금을 활용할 수 있도록 개선이 필요함
- 공공기관 우선구매와 기업 홍보에 어려움이 있어 관련 지원 제도의 개선이 필요함
- 다른 국비 사업의 중복 여부와 관계없이 마을기업 2, 3차 지원은 별도로 받을 수 있도록 제도 개선이 필요함
- 마을기업 인건비 지원 시 최저임금 인상에 대한 인건비 예산 제한 변경이 필요함
- 사업비가 정해놓은 항목비율(운영비, 인건비, 임대료, 재료비등)로 지출하는 형태가 매우 비효율적이므로 각 마을기업에서 필요한 부분에 지출 할 수 있도록 개선 필요.
- 전반적으로 시와 구에서는 많은 지원을 하고자 하나 대부분의 지원이 신규와 2차 기업에 집중되어 기존의 자립 마을기업은 어려움이 많음
- 지자체 유휴 공간의 무상임대를 통해 마을기업 및 지역경제 활성화가 필요함
- 기존 마을기업에는 신경을 쓰지 않고 신생 마을기업 위주로만 마을기업 사업이 진행되고 있어 개선이 필요함
- 편파적으로 특정 마을기업들에 대한 편견적인 지원이 이루어지고 있음
- 협동조합, 사회적기업 사업지원에 비해 (마을기업 지원이) 부족하다고 생각함

<행정직 절차, 제도 개선>

- e나라도움 전산업무, 증빙자료 중복 등 행정업무 과다로 인해 주민참여 유도과 사업확장에 지장을 많이 받고 있음
- 사업성공을 위해 지원금을 알차게 사용하려는 마을기업들에게 신뢰를 보내주고 기업운영을 효율적으로 할 수 있도록 도와주는 상설 지원부서나 관련 기관이 필요하며 행정업무 보다 일에만 집중할 수 있도록 행정업무 간소화가 필요함
- 청년 일자리 창출 지원금의 수혜 연령대를 농촌 실정에 맞게 조정되길 기대함(실제 농촌에서 구할 수 있는 가용 가능한 연령대는 45세 ~ 60세 임)

- 중복되는 교육, 꼭 필요치 않은 모임, 검증되지 않은 마케팅 등으로 시간을 낭비하게 되어 개선이 필요함
- 보여주기식의 판로개척 관련 행사로 인해 실제 판매처를 확보하지 못하고 있음
- 마을기업 지원단은 마을기업이 스스로 판매처를 개척하는 등의 노력을 마치 자신이 스스로 한 것처럼 하여 문제가 있음
- 마을기업 중간센터 역할이 불명확하고, 충분하지 못하여 개선이 필요함
- 접수배접제를 적용하여 마을기업을 교육하고 발전, 지도, 예산계획을 홍보, 교육함으로써 점차 발전할 수 있는 계기를 만들 필요가 있음

<마을기업 교육 및 소통>

- 교육 기획, 운영방침, 교육홍보가 아쉬운 실정임
- 마을기업 운영자들의 운영정신 이해도 향상을 위한 교육과 연수기회가 연간 1회라도 주어져서 자발적으로 일할 수 있는 기회제공이 필요함
- 마을기업 대표 및 관리자의 전문 경영교육을 통해 타 법인의 대표, 관리자들과 소통 및 멘토링의 장을 만들어준다면 많은 도움이 될 것 같음

제3절 소결 및 시사점

- 본 연구는 마을기업의 경제적·사회적 성과를 평가하기 위해 선행연구 검토를 통해 적절한 지표를 설정하고, 이를 마을기업을 대상으로 설문을 실시하여 각 지표에 대해 자체적으로 평가하게 함으로써 경제적·사회적 성과를 간접적으로 측정해 보려는 시도
 - 마을기업의 성과평가를 위해서는 마을기업 전수를 대상으로 면접조사 및 실태평가가 선행되어야 함에도 불구하고, 설문에 참여한 마을기업을 대상으로 성과평가를 시도하였다는 점에서는 분명한 한계
 - 그러나 그간 마을기업에 대한 경제적·사회적 성과평가가 제대로 이루어지지 못하고 단순히 실태조사에 머물렀다는 문제점을 극복하기 위해 일부의 마을기업을 대상으로 그 성과를 자체 평가하게 함으로써 간접적으로나마 마을기업의 경제적·사회적 성과평가를 시도하고 있다는 점에서 분명한 의의가 있음
- 따라서 조사에 참여한 마을기업 설문 결과를 경제적 성과와 사회적 성과의 측면에서 요약하고 그 시사점을 도출하면 다음과 같음

1. 경제적 성과 측면

- 매출액, 시장 경쟁력, 제품 차별성, 지속가능성에 대한 조사결과, 2017년 기준 매출액은 8,500만원, 순수익은 950만원 수준으로 나타남
- 시장경쟁력, 제품 차별성, 지속가능성 세가지 지표에 대한 참여 마을기업의 자체 평가에 있어서 세 가지 항목 모두 긍정적인 평가가 우위를 나타내, 마을기업의 기업성 측면에서는 긍정적인 성과를 나타내고 있는 것으로 판단 가능
- 지역 내 자재구매 및 물품 판매 항목에 있어, 마을기업 자재의 조달은 주로

해당 지역(시군구) 내부에서, 물품의 판매는 전국 네트워크 범위가 우위를 나타냄

- 즉 지역자산의 활용 측면에서는 마을기업이 긍정적인 성과를 창출하고 있다고 판단할 수 있음
- 다만 지역 내 자재구매 및 물품판매를 통해 지역경제 선순환 구조 마련에 기여를 하고 있는가에 대한 평가는 상대적으로 낮음

<표 5-38> 경제적 성과 항목 및 평가 결과

성과	마을기업 고유특성	본 연구의 성과 항목	평가결과
경제적 성과	기업성	<ul style="list-style-type: none"> • 매출액, 시장 경쟁력, 제품 차별성, 지속가능성 	<ul style="list-style-type: none"> • 2017년 기준 매출액은 8,500만원, 순수익은 950만 원의 수준 • 시장경쟁력, 제품차별성, 지속가능성에 대한 긍정적 평가 우위 • 그러나 기타의견에 있어서는 제품 경쟁력 저하에 대한 애로사항 표출
		<ul style="list-style-type: none"> • 지역 내 자재구매 및 물품판매를 통한 지역경제 선순환 구조 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 자재 조달 및 물품 판매 범위 조사 결과 자재의 조달은 주로 해당지역(시군구)내부에서, 물품의 판매는 전국 네트워크 범위가 우위 • 다만 지역경제 선순환구조 마련에 대한 마을기업의 기여에 대한 자체 평가에 있어서는 비교적 낮은 중요도로 평가됨

2. 사회적 성과 측면

공동체성

- 마을기업 공동 의사결정 항목에 있어, 참여 조사기업의 80% 정도가 조합원 총회와 운영위원회를 중심으로 의사결정을 하고 있는 것으로 나타나 민주적 의사결정 구조의 측면에서는 긍정적으로 평가 가능
- 특히 조직 운영의 투명성에 대한 참여자들의 자체 평가 결과 조직운영 및

의사결정이 비교적 투명하게 이루어지는 것으로 인식

- 마을기업의 성장단계에 따른 응답 분포를 살펴보면, 실행기에 해당하는 마을기업의 의사결정 투명도가 평점 3.5점으로 가장 높은 수준을 나타내었으며, 모색기에 해당하는 마을기업이 평점 3.0점으로 가장 낮은 수준을 나타냄
- 그러나 안정·지속기에 있어 투명도에 대한 평점은 다시 2.6점으로 현저히 낮아지는 것으로 나타나 그 원인에 대한 추가적 분석이 필요

□ 지역성

- 마을기업의 자재 조달 및 판매범위에 대한 조사결과에서 나타난 것처럼, 마을기업은 지역 자원을 활용하여 물품을 생산하고 판매함으로써 지역 네트워크를 확대하는데 기여를 하고 있는 것으로 평가 가능
- 조사 참여 마을기업의 네트워크 단체 및 이유를 조사한 결과 사회적경제 조직과의 네트워크가 가장 활발히 이루어지고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 지역 주민자치조직 및 사회적경제 지원센터와의 네트워크가 활발한 것으로 나타남
 - 네트워크의 이유로는 자재 및 상품판매 그리고 마케팅이 가장 많은 것으로 나타났음
 - 특히 사회적경제조직과는 교육지원 및 박람회·장터 등을 통한 교류가 활발한 것으로 나타났으며, 사회적경제 지원센터의 경우 인력제공, 공간제공, 교육지원 등을 위한 연계가 활발한 것으로 나타남
 - 이는 곧 지역단위 마을기업-사회적조직 간 연계 및 협력이 활성화되어 있음을 의미하며, 장기적으로 이들의 협력체계를 강화할 수 있는 지원체계가 마련된다면 이들간 연계·협력의 효율성 및 성과를 촉진시킬 수 있을 것으로 판단됨
- 주민 참여 및 공동체 형성의 측면에서는 지역 주민참여 및 지원 증진, 지역 주민 및 조직과의 소통활성화에 대한 기여도가 가장 높은 것으로 평가(평점 82점)

- 상대적으로 마을 공간 조성 및 마을행사 추진에 대한 기여도는 낮게 평가 (76점)
- 사회적자본 형성의 측면에서는 지역 주민 및 단체와의 신뢰 증진 기여에 대한 평가가 가장 높게 나타나(82점), 지역공동체 내에서 마을기업을 통해 지역주민 또는 단체와 신뢰를 증진시키는 긍정적인 성과를 창출하고 있는 것으로 판단 가능
- 다만 지역 내 갈등해소 및 관계회복에 대한 평가도는 상대적으로 낮은(74점) 것으로 나타났으며, 실제 마을기업 운영과정에서 주민간 갈등이 애로사항으로도 지적되어 마을기업 운영을 둘러싼 갈등의 문제를 해결하기 위한 방안 마련이 필요함을 시사

□ 공공성

- 마을기업의 지역사회 공헌활동에 있어서는 생산물품 중심으로 기부활동이 활발히 이루어지고 있으며, 지역 주민 고용 창출에 측면에서는 매우 긍정적인 평가
- 지역 일자리 창출에 있어서는 조사 마을기업의 84%가 지역 주민 고용 창출을 하고 있으며, 중위수 기준 약 5명 정도 일자리를 창출함으로써 지역사회에 긍정적으로 공헌하고 있는 것으로 평가
- 마을기업의 설립 목적에 있어 지역기반 주민 일자리 창출이 가장 높은 수치를 나타냈으며, 주민교류 및 지역공동체 활성화가 주요 목적이라고 답한 마을기업 수도 전체의 약 30% 가량을 차지
- 실제로 마을기업의 주된 수익 활용 방식의 경우 마을기업 운영 확장에 대한 응답이 가장 높지만, 지역사회에 재투자한다는 응답 역시 두 번째로 높은 수치를 보이고 있으며, 이는 마을기업이 기업 자체의 성장만을 위해 노력한다기 보다는 지역사회 기여활동을 중시하고 있으며, 실제로 활동을 하고 있는 것으로 나타남
- 지역공동체 역량강화에 대한 기여는 주민참여 및 공동체형성, 사회적자본

- 형성에 대한 기여보다는 상대적으로 낮게 평가
- 세부적으로 마을·마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과에 대한 기여가 높은 것으로 평가(78점)
 - 지역 현안의 공동대처 및 문제해결(74점), 지역주민들 간 연계를 통한 조직화(74점), 지역인재 육성(68점) 등에 대한 기여에 있어서는 상대적으로 낮은 평가
- 조사에 참여한 마을기업을 대상으로 한 사회적 성과를 종합하자면, 마을기업은 공동의 의사결정 구조에 기반하여 지역의 네트워크를 확대하고, 주민 참여 및 공동체 형성에 상당한 기여를 하고 있는 것으로 판단 가능
- 특히 지역 주민 및 단체와의 신뢰 증진에 기여정도가 높음
- 그러나 지역공동체 역량강화 측면에서의 성과에 있어서는 그 기여도가 낮은 것으로 나타났으며, 지역 현안의 공동대처 및 문제해결, 지역 인재 육성 등에 있어서는 상대적으로 낮은 성과
- 이는 곧 지역공동체 활성화를 위한 마을기업의 중장기 전략마련에 있어 공동체 역량강화에 좀 더 비중을 두고 세심한 전략을 마련할 필요가 있음을 시사

<표 5-39> 사회적 성과 항목 및 평가결과

성 과	마을기업 고유특성	본 연구의 성과 항목	평가결과
사 회 적 성 과	공동체성	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 공동 의사결정(민주적 의사결정 구조) • 조직운영의 투명성 	<ul style="list-style-type: none"> • 조합원 총회와 운영위원회를 중심으로 이루어지는 의사결정 구조 • 조직운영 및 의사결정의 투명성에 대해서는 대체로 긍정적으로 평가 • 다만 안정 및 지속기에 있어 마을기업 운영 투명성에 대해서는 부정적
	지역성	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 네트워크 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 자체 홍보활동에 있어서도 주로 홍보물(팸플릿), 지역장터 등의 비율이 높은 것으로 나타나, 지역공간 중심으로 이루어지고 있음을 확인

성과	마을기업 고유특성	본 연구의 성과 항목	평가결과
		<ul style="list-style-type: none"> 주민참여 및 공동체 형성(주민참여 증진, 지역 주민/조직간 소통활성화, 마을공간조성 및 마을행사 추진) 	<ul style="list-style-type: none"> 지역 주민 참여 및 지원 증진, 지역주민 및 조직과의 소통활성화에 대한 기여도가 가장 높은 것으로 평가(평점 82점) 상대적으로 마을 공간 조성 및 마을행사 추진에 대한 기여도는 낮게 평가(76점)
		<ul style="list-style-type: none"> 사회적자본 형성(신뢰 형성, 갈등해소 및 관계회복, 교류 및 네트워킹 활성화, 지역공동체 의식 강화) 	<ul style="list-style-type: none"> 지역 주민 및 단체와의 신뢰 증진 기여에 대한 평가가 가장 높으며(82점), 지역 내 갈등해소 및 관계회복에 대한 평가도는 상대적으로 낮음(74점)
	공공성	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회 공헌활동(내용, 횟수), 지역 일자리 창출(고용) 	<ul style="list-style-type: none"> 생산물품 기부 중심의 사회공헌활동이 가장 큰 비중을 차지하며, 이외에도 체험·교육서비스제공 또는 지역주민을 위한 공간제공 등의 형식이 높은 비중을 차지 지역 일자리 창출에 있어서는 84%가 지역 주민 고용 창출을 하고 있으며, 중위수 기준 약 5명 수준 마을기업 운영성과에 있어 영업이익 창출 및 소득 증진에 대한 기여도가 가장 높은 비중 그 외에도 주민교류 확대 및 마을 공동체 활성화 항목 역시 마을기업의 중요한 기여로 인식
		<ul style="list-style-type: none"> 지역 공동체 역량강화 지역현안의 공동대처 및 문제해결, 주민 조직화 인재 육성 마을 및 마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과 	<ul style="list-style-type: none"> 지역공동체 역량강화에 대한 기여는 주민참여 및 공동체형성, 사회적자본 형성에 대한 기여보다는 상대적으로 낮게 평가 세부적으로 마을·마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과에 대한 기여가 높은 것으로 평가(78점) 지역 현안의 공동대처 및 문제해결(74점), 지역주민들 간 연계를 통한 조직화(74점), 지역인재 육성(68점) 등에 대한 기여에 있어서는 상대적으로 낮은 평가



제 6 장

마을기업 심층 사례분석

제1절 분석개요 및 사례선정 기준

제2절 심층 사례분석

제3절 시사점

KRILA

제 6 장

마을기업 심층 사례분석

제1절 분석개요 및 사례선정 기준

1. 심층 사례분석 개요

□ 마을기업의 최적 사례

○ 마을기업을 심층적, 효과적으로 분석하기 위한 최적의 사례는, ‘기업’으로서의 경제적 측면 못지않게 마을과 지역사회의 ‘공동체사업의 책임주체’로서 사회적, 정치적 측면을 다각적, 다층적, 그리고 융·복합적으로 고려해 선정, 평가할 필요

① 경제적 측면

- 마을기업은 사전적 의미의 일반기업처럼 단지, ‘영리를 얻기 위하여 재화를 생산하고 판매하는 조직’에 그쳐서는 안 됨
- “빵을 팔아 돈을 벌기위해 기업을 창업하고 경영하는 게 아니라, 일터와 일 자리를 만들기 위해 빵을 만들고 파는 마을기업을 한다”는 마을·지역사회 공동체의 사회적 가치를 경제적 사업목적과 적정한 기대목표치로서 계량화, 조화시켜야 함
- 따라서 매출과 수익의 극대화가 아닌, 매출과 수익의 최적구조 설계가 마을기업 경영의 최고 지상목표가 되어야 함

② 사회적 측면

- 마을기업의 목표는, 기업 자체적인 내부목표 못지않게 마을기업의 기반인 마을 및 지역사회, 그리고 마을기업을 구성하는 마을공동체 구성원(마을주민, 지역사회 시민 등)들의 외부적 요구와 사회적 공익에 기여하고 봉사하는 데 있음
- 즉, 마을기업의 성패는, 신뢰, 협동, 연대, 규범 및 질서의식, 네트워크 활성화

화 등 사회적 자본(social capital)의 축적, 공유 여부와 정도에 달려있다고 간주해도 과언이 아닐 것임

- 이때, 특정 지역 내부, 일부 집단 사이의 폐쇄적, 배타적, 고립적 ‘결합(bonding)’ 사회적 자본은 자칫 이웃 마을, 외부 사회 등과 교류, 공생, 외연을 확장하는 데 장애나 방해가 될 수도 있다는 점에 유의해야 함
- 따라서 ‘결합’ 사회적 자본 보다 다른 마을, 다른 지역사회, 다른 외부인 등과 열린 생태계에서 상호 호혜적으로 소통하고 협업할 수 있도록 ‘연결(bridging)’ 사회적 자본과 ‘관계(linking)’ 사회적 자본의 플랫폼과 네트워크를 구축하는 데 집중할 필요가 있음

③ 정치적 측면

- 마을기업의 사업명분과 존립가치를 담보하려면 공익성 및 공동체성의 강화, 확산 노력을 부단히 지속해야 함
- 마을과 마을기업을 둘러싸고 있는 제반 정치적·문화적·제도적 환경과 상호 작용을 통해 공동체사업의 지평과 외연 확장을 지속적으로 실천해야 함

□ 마을기업의 최적 요건

- 마을기업을 분석, 평가하기 위한 최적의 요건들 역시 경제적, 사회적, 정치적 측면과 관점에서, 마을기업과, 마을기업의 구성원이자 운영주체인 마을 주민(시민)들이 보유하고 발휘하는 역량의 정도(양적 및 질적), 실제 성취한 사업성과의 수준(정량적 및 정성적) 등을 종합적으로 판단해야 함

① 경제적 요건

- 일터와 일자리 창출을 통한 고용기회 확대 정도
- 마을기업 근무인력의 임금소득 수준
- 마을과 지역사회의 수요에 부응하는 재화·서비스 공급 수준
- 지역사회의 개발 도는 재생(건물, 토지, 상권 등)에 따른 지역 경제 활성화 정도
- 발생수익의 지역사회 유입 및 환원을 통한 지역경제생태계의 지속가능하고

예측·조율가능한 선순환 구조 작동 수준 등

② 사회적 요건

- 마을단위 및 지역사회 단위 기초생활복지시스템, 연관 인프라 등 공공 서비스 개선을 통한 지역 생활수준 향상 기여 정도
- 마을기업 관리, 경영 등에 필요한 지식, 정보 등의 교육, 훈련을 통한 참여 주민의 인적 역량 프로그램 활용 수준
- 지역사회 안팎의 사회결속 및 통합을 통한 ‘연결(bridging)’ 사회적 자본과 ‘관계(linking)’ 사회적 자본의 플랫폼과 네트워크 구축 정도

③ 정치적 요건

- 마을과 지역사회, 마을과 시민사회의 민주적이고 상호호혜적인 교류, 공조, 협업을 매개하고 촉진하는 사회적경제 시스템의 수준
 - 지역사회 내부의 정치적·문화적·제도적 환경과 그 변화의 정도
- 마을기업의 성과를 분석, 평가하기 위한 구체적인 요건들은, 마을기업의 기초현황, 기업성, 공동체성, 지역성, 공공성 등에 관한 내용을 포괄해야 할 것임
- 기본현황 : 소재지, 대표자, 유형, 업종, 법인형태, 사업내용, 인력, 조직도, 설립 배경 및 경로 등
 - 기업성 : 매출액, 수익성, 시장성, 제품 경쟁력, 제품 차별성, 재무구조 건전성, 사업의 지속가능성, 연구개발(R&D), 재투자 등
 - 공동체성 : 지역 주민의 자발적 참여, 민주적·합리적 의사결정구조, 지역 주민 상호 교류 및 지역사회 공감대 등, 지역네트워크 구축, 지역공동체 재생 및 활성화 등
 - 지역성 : 지역 특화자원 활용, 지역기반 인프라 활용, 지역 주요현안 참여, 지역문제 해결 해법 등
 - 공공성 : 지역사회 공헌 활동(내용, 횟수 등), 지역 일자리 창출(고용), 지역 경제 활성화, 지역생태계 선순환 구조 등

2. 사례 선정 기준

가. 마을기업의 ‘사업모델별’ 선정 기준

- 본 연구의 심층사례분석에서는 마을기업의 주요 특성을 사업모델로 유형화 하여 각 사업 유형을 사례선정의 첫 번째 기준으로 활용하고자 함
 - 이때 사업 유형은 크게 경제마을기업, 교육마을기업, 문화마을기업, 친환경 마을기업으로 모델화하고, 각 사업 모델에 따른 세부유형을 설정할 수 있는데, 이는 다음 <표 6-1>을 참조

<표 6-1> 마을기업의 사업모델 및 사업유형

모델	마을기업 사업유형	사업목적 및 내용	
경제 마을 기업	마을벤처	마을농장	친환경임산물생산사업(1차)
		마을공장	고부가임산물가공사업(2차)
		마을가게	도농직거래유통(3차): 현지직판장->마을시장 및 Local Food시스템 연계/확장
		마을공원	도농교류 체험관광 사업(3차 → 6차)
	마을시장	마을은행	노동력매개마을화폐(Lets)발생 및 거래 → 대안금융기관
		마을장터	현물, 상품, 인력(품앗이)시장
교육 마을 기업	마을학교	어린이학교	산촌유학, 방과후학교 등 유소년 ~ 청소년대상 대안교육 프로그램
		어른학교	교사학교, 지역학교 등 성인대상 지도자교육 프로그램
	마을학원	마음학원	마음공간(명상), 생각공간(문학), 사람공간(육아) 등
		몸학원	몸짓공간(춤), 손짓공간(공방,그림), 소리짓공간(노래) 등
문화 마을 기업	마을생활원	마을펜션	마을식당/Cafe, 게스트하우스 등
		마을회관	마을공동 편의시설(빨래방, 찜질방, 목욕탕) 등
	마을문화관	마음문화관	마을도서관, 마을박물관 등
		몸문화관	마을공연장, 마을예술공방, 마을출판/신문사 등
친환경 마을	마을R&D 센터	마을발전소	태양광, 열, 바이오매스, 풍력, 지열 등 신재생에너지 생산 및 활용

모델	마을기업 사업유형		사업목적 및 내용
기업		마을연구소	친환경농사, 생태건축, 농촌R&D 등 농업 및 농촌지역 연구 및 활용
	마을체험 캠프	마을캠프	농산어촌 생활체험, 농산어촌역사문화체험 등
		자연캠프	산림체험, 하천·습지체험, 해양체험, 경관답사체험 등

출처 : 정기석(2011)을 바탕으로 일부 수정

□ 경제사업 중심의 마을기업

- 사업구조 : 1차 (친환경) 농산물 생산 → 2차 (전통) 농식품 가공 → 3차 도농교류 체험관광 및 도농직거래 유통으로 이어지는 사업구조로서, 농업과 농촌의 부가가치를 복합적, 연쇄적으로 상승시키는 ‘6차 농산업화 가치사슬 (Value Chain)’이 작동됨
- 사업전략 : 마을의 공동사업 농업경영체(농장, 작목반, 협동조합, 영농조합 법인 등)를 중심으로 이른바 ‘사회적경제조직(사회적기업, 협동조합, 농촌공동체회사, 마을기업, 자활기업 등)’ 방식의 마을공동체 사업
- 사업유형
 - 크게 마을벤처형과 마을시장형으로 구분 가능

<표 6-2> 경제사업 중심의 마을기업 사업 유형

유형	예시	세부내용
마을벤처	마을농장	친환경임산물생산사업(1차)
	마을공장	고부가임산물가공사업(2차)
	마을가게	도농직거래유통(3차): 현지직판장->마을시장 및 Local Food시스템 연계/확장
	마을공원	도농교류 체험관광 사업(3차 → 6차)
마을시장	마을은행	노동력매개마을화폐(Lets)발생 및 거래 → 대안금융기관
	마을장터	현물, 상품, 인력(품앗이)시장

□ 교육사업 중심의 마을기업

○ 사업구조

- 1차 마을주민(생산자) → 2차 지역주민(생산자 및 소비자) → 3차 도시민(소비자) 등 마을 및 지역사회 공동체 구성원 및 외부 체험방문객 등의 다양한 소비수요에 입각, 정규교육 이외 평생교육, 대안교육, 생태교육 등의 다각적 차원에서 감수성 향상
- 생활과 생업의 터전인 마을과 지역사회에서 창조적 생산과 호혜적 소비를 유도하고 견인함

○ 사업전략

- 마을주민 및 인근 지역사회 주민 등을 대상으로 마을공동체사업 실무전문가 및 마을지도자 발굴 및 훈련을 위한 ‘마을학교’ 개설 및 운영
- 교육 기반시설은 기존 마을회관, 평생학습마을 교육장, 주민자치센터, 지역공공도서관 등 기존 시설 활용
- 교육사업의 운영진 및 강사진은 마을주민이 주체적, 주도적으로 참여하고 진행

○ 사업유형

- 크게 마을학교형과 마을학원형으로 구분 가능

<표 6-3> 교육사업 중심의 마을기업 사업 유형

사업 유형	예시	세부내용
마을학교	어린이학교	산촌유학, 방과후학교 등 유소년 ~ 청소년대상 대안교육 프로그램
	어른학교	교사학교, 지역학교 등 성인대상 지도자교육 프로그램
마을학원	마음학원	마음공간(명상), 생각공간(문학), 사람공간(육아) 등
	몸학원	몸짓공간(춤), 손짓공간(공방,그림), 소리짓공간(노래) 등

□ 문화사업 중심의 마을기업

○ 사업구조

- 마을주민의 공동생활 공간 및 외부 체험방문객의 편의시설 필요
- 교육, 문화, 예술, 복지 프로그램 등 자체 학습 및 유대강화 공간 필요
- 내부 마을 주민 간, 마을 주민과 외부 지역사회 구성원 간 상호 교류 거점, 지역사회와 소통 통로 상설화 필요

○ 사업전략

- 마을펜션(숙소, 식당), 마을박물관, 마을공연장 등 각 마을공동 시설물은 자체기금 및 정부지원 보조금으로 조성하고, 프로그램 운영은 지자체의 예산 지원을 적극 연계함
- 상설화, 전문화, 체계화된 복합적 프로그램을 제공함으로써 지역 간, 활동주체 간, 구성원 간, 국내외 간 등 다양한 사회적 네트워크 형성

○ 사업유형

- 크게 마을생활원과 마을문화관으로 구분 가능

<표 6-4> 문화사업 중심의 마을기업 사업 유형

사업 유형	예시	세부내용
마을생활원	마을펜션	마을식당/Cafe, 게스트하우스 등
	마을회관	마을공동 편의시설(빨래방, 짬질방, 목욕탕) 등
마을문화관	마음문화관	마을도서관, 마을박물관 등
	몸문화관	마을공연장, 마을예술공방, 마을출판/신문사 등

□ 친환경 사업 중심의 마을기업

○ 사업구조

- 대안교육, 생태교육 차원에서 인간의 감수성이 향상되고 삶의 터전에서 창조적 생산과 소비가 가능토록 체험프로그램 개발 및 시행
- 마을공동체, 농업, 농촌, 자연, 환경, 역사, 문화 등을 테마로 체험장 등 기본

인프라 조성을 통해 마을과 지역주민 등 내부 구성원은 물론, 체험내방객 등 외부와 유대감 강화 및 공동체성 형성을 위한 기회 제공

○ 사업전략

- 마을 간, 지역 간, 활동주체 간, 구성원 간의 다양한 네트워크를 구축하고 마을주민, 마을방문객 등 이용자가 편안하게 체류와 휴양을 취할 수 있도록 대상별, 연령별, 계절별, 기호별로 다양한 생태체험 프로그램 구성
- 운영프로그램의 전문화, 특성화를 위한 기초조사연구 수행, 정부나 지자체의 지원프로그램(생태체험농장, 산재생에너지 등)을 통해, 농촌성(amenity)과 생태성(ecology)을 중심에 둔 특화프로그램 운영

○ 사업유형

- 크게 마을 R&D 센터와 마을체험 캠프로 구성가능

<표 6-5> 친환경 사업 중심의 마을기업 사업 유형

사업 유형	예시	세부내용
마을R&D 센터	마을발전소	태양광, 열, 바이오매스, 풍력, 지열 등 신재생에너지 생산 및 활용
	마을연구소	친환경농사, 생태건축, 농촌R&D 등 농업 및 농촌지역 연구 및 활용
마을체험 캠프	마을캠프	농산어촌 생활체험, 농산어촌역사문화체험 등
	자연캠프	산림체험, 하천·습지체험, 해양체험, 경관답사체험 등

나. 마을기업의 ‘기본현황별’ 선정 기준

○ 마을기업의 업종별 유형

- 마을기업의 업종별 유형은, 일반식품 663개(43.8%)를 필두로 전통식품(14.9%), 관광체험(11.9%), 공예품(5.1%), 문화예술(4.6%), 교육(4.3%), 재활용(3.3%), 유통기업(1.6%), 의류신발(1.3%), 물류배송(1.0%)의 순서로 높은 비중을 차지

○ 마을기업의 조직별 유형

- 마을기업의 조직별 유형은, 대부분 법인 형태로서 1,431개(94.5%)를 차지하며, 법인 중에서는 영농(어)조합이 635개(41.9%), 협동조합(사회적 협동조합 제외) 23.8%, 상법상 회사 22.7% 순서임

○ 이 외에도 농산어촌, 도시 등의 지역, 창업기, 성장기, 안정기 등으로 구분 가능한 마을기업 단계를 기본 현황으로 설정 가능

다. 마을기업 주요성과

○ 경제적 측면과 사회적 측면으로 구성되는 마을기업의 주요 성과를 심층 사례 선정의 기준으로 활용

- 앞서 본 연구의 분석틀에서 마을기업의 주요 특성을 기업성, 지역성, 공동체성, 공공성의 4가지로 설정할 때, 경제적 성과는 기업성으로 그리고 공동체성, 지역성, 공공성을 사회적 성과로 구분 가능함을 제시하였음
- 따라서 심층사례분석의 한 가지 기준으로 마을기업의 주요 성과를 설정하고, 그 세부 구성항목을 경제적 성과와 사회적 성과로 구분

<표 6-6> 마을기업 심층분석 사례 선정의 기준

선정기준	구성항목	세부내용
가. 사업모델	경제	• 마을벤처/ 마을시장
	교육	• 마을학교/ 마을학원
	문화	• 마을생활원/ 마을문화관
	친환경	• 마을R&D센터/ 마을체험캠프
나. 기본현황	업종	• 제조, 서비스 등
	조직	• 영농·협동조합, 주식회사 등
	지역	• 농산어촌, 도시 등
	단계	• 창업기/성장기/안정기
다. 마을기업 주요성과	경제적 측면	• 기업성
	사회적 측면	• 공동체성/지역성/ 공공성

제2절 심층 사례분석

- 앞 절에서 제시한 마을기업 심층분석 사례 선정의 세 가지 기준인 사업모델, 기본현황, 마을기업 주요 성과에 따라 선정한 본 연구의 사례는 5개임
- 사례는 2018년 행정안전부 우수마을기업 사례를 대상으로 본 연구의 선정 기준을 고려하여 선정하였음
 - 심층사례분석의 3가지 선정기준에 따라 선정된 5개 마을기업의 각 기준별 특징을 요약정리하면 다음 <표 6-7>과 같음

<표 6-7> 사례분석 대상 5개 마을기업의 특징적 개요

대상	가. 유형				나. 기본현황				다. 성과	
	경제	교육	문화	생태	업종	조직	지역	단계	경제적	사회적
1. 제주도 <한경농가주부모임 영농조합>	• 경제 마을벤처				제조-전통 식품	영농 조합	농산 어촌	성장기	기업성+ 지역성	
2. 대전시 <(주)도담도담맘스 클럽>	• 교육 마을학원				서비스 -리스	주식 회사	도시	안정기	지역성+ 공동체성	
3. 대구시 <레인메이커 협동조합>	• 문화 마을문화관				서비스 -유통	협동 조합	도시	창업기	공공성+ 공동체성	
4. 고령군 <개실마을영농조합>	• 친환경 마을체험캠프 • 경제 마을벤처+마을시 장				서비스 -마을체험 제조-전통 식품	영농 조합	농촌	안정기	공동체성 +지역성	
5. 서울시 <만들레워커스 협동조합>	• 경제 마을시장				서비스 -공정무역	협동 조합	도시	안정기	기업성 +공공성	


1. 제주시 <한경농가주부모임 영농조합법인>

가. 기본 현황

일반 현황

○ 마을기업 개요

<표 6-8> 한경농가주부모임 영농조합법인 일반 현황

항목	내용	
소재지	• 제주도 제주시 한경면 배낭골길 154	
설립일	• 2009년 8월 12일 • 2013년 마을기업 선정	
업태·종	• 전통식품 제조업	
인력	• 한경면 농가주부 30명	
법인격	• 영농조합법인	

○ 설립 배경 및 목적

- 설립배경 : 한경면(15개리)는 농수축산 등 1차산업 중심의 전형적 농산어촌 지역이며, 노령인구가 전체인구(4,561가구 9,031명)의 26.8%를 차지하는 고령화된 마을로서 마을공동체 재생 및 지역경제 활성화가 절실한 숙제를 해결하고자 한경면 11리 부녀회장을 중심으로 30명의 농가주부 회원으로 결성함
- 설립 목적 : 2009년 제주 올레 13코스, 14코스의 개장으로 마을에 올레길 방문객이 급증하면서 유희농경지와 도로변 공한지를 활용한 ‘청동호박 밭’을 주요테마로 설정한 경관농업 관광자원화 사업(2009년 살기좋은 마을만들기 특성화사업)을 시작, 농촌지역 여가활용 및 지역주민 소득을 제고하기 위함

○ 조직구성

- 한경면 11개리의 부녀회장을 중심으로 30명 회원들이 3명씩 10조의 생산팀을 편성해 운영

□ 주요 사업 및 프로그램

○ 청등호박즙 가공사업

- “아주 많이 익어서 껍이 단단하고 속의 씨가 잘 여문 호박”을 의미하는 ‘청등호박’은 ‘고혈압, 당뇨, 중풍, 이노’ 등에 효과를 보이는 마을의 특화작물임
- 이를 마을의 유희토지와 도로변, 돌담길 공한지에 재배해 매년 10월경 수확, 2009년 12월 준공해 가동하고 있는 농산물가공처리장에서 호박즙으로 가공해 판매

○ 기타 로컬푸드 채소즙 가공사업

- 지역에서 생산되는 양파, 브로콜리, 콜라비 등 로컬푸드 채소즙을 가공

○ 기타 로컬푸드 농산물 공동생산·판매 사업

- 지역의 유희농지를 임대해 감자, 콩 등을 공동 재배, 판매해 수익금은 지역 사회 기부활동에 사용

나. 마을기업 성과

□ 경제적 성과

○ 기업성 측면

<표 6-9> 한경농가주부모임 영농조합법인 기업적 특성

항목	세부내용
시장성	• 직판, 택배 등 전국 소비자 대상
제품성	• 웰빙, 로하스족 타깃제품의 일반적 특장점 보유
지속가능성	• 한경면 부녀회를 중심으로 30여명의 농가주부모임이 지역성, 공동체성을 기반을 두고 적정한 소득 및 수익 창출을 목적으로 사업을 운영하고 있어 지속가능함

항목	세부내용
연구개발(R&D)	• 자체 보유 ‘농산물가공처리장’에서 각종 관련 시제품 생산 가능
지역경제 활성화	• 올레길 탐방객들의 경관농업 관광, 로컬푸드 직거래 수요와, 한경면 농가주부들의 일자리 및 소득 창출 등이 상호 유기적으로 연계되는 시너지효과

□ 사회적 성과

○ 공동체성 측면

<표 6-10> 한경농가주부모임 영농조합법인 공동체적 특성

항목	세부내용
지역주민 자발적 참여도	• 한경면 11개리의 부녀회장 중심 30여명의 농가주부 경영 및 생산 등 실무 참여
이익 배분구조	• 3명씩 10개조 공동노동, 공동 분배 방식
민주적·합리적 의사결정 구조	• 영농조합법인 일반 정관에 따른 의사결정 구조
지역주민 교류 및 공감대	• 농산물 공동생산판매 사업의 수익금의 지역사회 기부활동 • 마을발전기금 정기적 기부 - 한경면 고산리 수월봉 영산제, 한경면민 체육대회, 한경농협 원로회원 단합대회 등
지역공동체 활성화 및 네트워킹	• 한경면 농협농가주부모임 회원 및 조합원 네트워크

○ 지역성 측면

<표 6-11> 한경농가주부모임 영농조합법인 지역적 특성

항목	세부내용
지역 특화자원 활용	• 천등호박, 양채류 등 로컬푸드 원재료 활용
지역기반 인프라 구축	• 제주 올레길, 지역 유희농지 인프라 기반 사업 구상 및 추진 중
사회적자본 생산·형성	• 보유 가공시설의 지역내 마을기업 임대 공유·협업을 통한 ‘로컬푸드 꾸러미사업’ 등 공동체지원농업(CSA, Community Supported Agriculture) 방식의 통합판매, 통합마케팅 전략적 추진

○ 공공성 측면

<표 6-12> 한경농가주부모임 영농조합법인 공공적 특성

항목	세부내용
지역사회 공헌 활동	• 사랑의 손잡기 김장대축제 한마당, 미혼모 보호시설 이웃돕기 성금, 다문화 가정 및 독거노인 방문 격려품 등
지역 일자리 창출·고용	• 농가주부 30여 일자리 창출
지역공동체 의제 참여	• ‘한경면 복지·문화사업 추진 혼올라티 지역공동협의체 협약’ 체결 등
지역주민 역량 강화 및 조직화	• 한경면 농가 주부모임의 영농조합법인 및 마을기업 전환
지역생태계의 선순환 구조	• 한경면 지역내 유희농지, 자체 가공장 등 생산시설, 로컬푸드를 기반으로, 지역주민의 일자리 창출 및 소득 공동분배 방식의 커뮤니티 비즈니스 생태계 조성

다. 사례 종합 특성

○ 사업의 성과

- 동일 지역(한경면)의 동질 구성원(농협 농가주부)들이 지역의 특화자원(올레길 연계한 천동호박 농지)를 기반으로 한 영농조합형 마을공동체사업의 운영주체
- 농식품 가공·판매 사업의 기업성, 한경면 11개리 30여 농가주부가 공동 생산, 공동 판매, 공동 분배하는 방식의 공동체성, 지역의 특화자원을 활용하는 등의 지역성, 판매소득을 지역에 기부하는 등의 공공성이 조화된 전형적이고 모범적인 ‘6차농산업 중심 경제형 마을기업’

○ 사업의 전망

- ‘2018년 삼촌마을만들기 프로젝트(제주관광공사 지원)’에 선정을 계기로 공동체사업의 홍보 및 마케팅을 강화
- 제주사회적경제지원센터 및 제주대학교와 ‘커뮤니티 비즈니스 로컬푸드 활성화 사업(산자부)’을 통해 가공시설 및 가공식품의 고품질화, 고부가치화를 추진하는 등 ‘성장기’에서 ‘안정기’로 도약하려는 체계적 노력을 지속하고 있음


2. 대전시 <주식회사 도담도담맘스클럽>

가. 기본 현황

일반 현황

○ 마을기업 개요

<표 6-13> 주식회사 도담도담맘스클럽 일반 현황

항목	내용	
소재지	<ul style="list-style-type: none"> 대전시 서구 계룡로 394 http://www.dodampr.com 	
설립일	<ul style="list-style-type: none"> 2006년 2011년 마을기업 선정 사회적기업 인증 	
업태·종	<ul style="list-style-type: none"> 물품·시설 임대 서비스업 	
인력	<ul style="list-style-type: none"> 13만여 대전시 주부 커뮤니티 회원 	
법인격	<ul style="list-style-type: none"> 주식회사 	

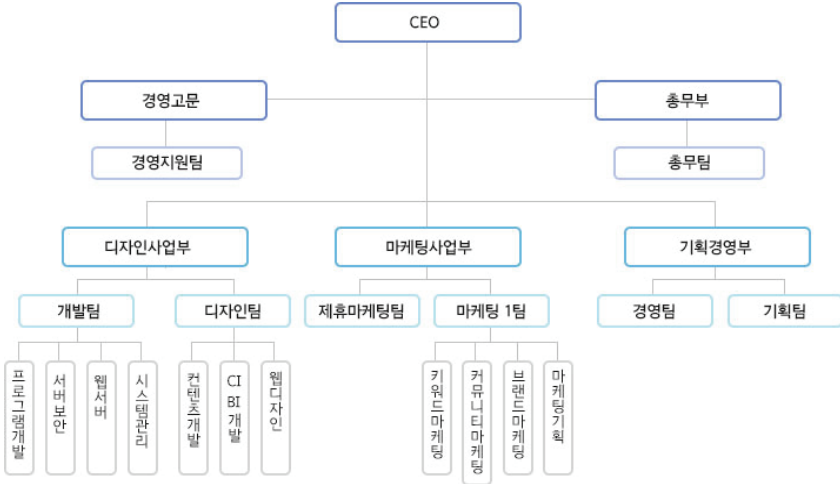
○ 설립 배경 및 목적

- 설립배경 : 2006년 대전역에서 60일도 채 안 된 아기를 안고 노숙을 하던 아버지의 기사를 접한 3인의 대전 주부가 대전역으로 아기 옷과 이유식을 싸들고 찾아가고, 인터넷 카페를 열어 모은 성금까지 부녀에게 전달하면서 ‘지역사회 봉사활동을 위한 대전주부들의 커뮤니티’로 시작
- 설립 목적 : “마을에서 아이를 키우며 당면하는 문제점들을 함께 해결해보자”는 설립 동기와 취지대로, 고가의 장난감 대여, 아이 생일상 소품 대여, 특별 의상 대여, 아이들 행사 공간 대여 등

○ 조직구성

- 크게 디자인사업부, 마케팅사업부, 기획경영부로 구분되어 있으며, 하부에 각각 개발팀, 디자인팀, 마케팅팀, 경영 및 기획팀으로 구성

<그림 6-1> (주)도담도담맘스클럽 조직구성



주요 사업 및 프로그램

○ 대여사업

- 고가 장난감 및 돌상·돌북 생일상 소품 대여

○ 대관사업

- 아이와 엄마들의 행사 커뮤니티 공간 대관

○ 마케팅사업

- 홈페이지, 홍보물, 캐릭터 등 기업, 단체 마케팅 에이전시

나. 마을기업 성과

경제적 성과

○ 기업성 측면

<표 6-14> (주)도담도담맘스클럽 기업적 특성

항목	세부내용
매출액	• 2014년 334백만원, 2015년 339백만원, 2016년 340백만원, 2017년 472백만원으로 지속적 증가
시장성	• 13만여명의 대전시 주부 커뮤니티 기반의 안정된 고객 기반
제품성	• 동일 생활권 지역에 거주·활동하는 주부계층으로 특정한 타겟마케팅 서비스의 강점 보유
지속가능성	• 13만여 대전 주부회원 기반으로 지역성, 공공성을 기반을 하되, 주요 수입원으로 커뮤니티 회원을 대상으로 종합적 마케팅 서비스 및 솔루션을 제공하는 등, 최근 4년 간 안정된 매출 및 소득 창출하고 있어 지속가능함
지역경제 활성화	• 대전시 13만여 주부들의 온라인 및 오프라인 커뮤니티 기반으로 마케팅 및 시장 창출

□ 사회적 성과

○ 공동체성 측면

<표 6-15> (주)도담도담맘스클럽 공동체적 특성

항목	세부내용
지역주민 자발적 참여도	• 대전시 주부 13만여 회원이 참여하는 On Line & Off Line Community
이익 배분구조	• 일반 주식회사 방식
민주적·합리적 의사결정 구조	• 일반 주식회사 정관에 따른 의사결정 구조
지역주민 교류 및 공감대	• 2018년 5월 현재 13만여명
지역공동체 활성화 및 네트워킹	• 대전마을기업연합회 이사 • 대전시 재능나눔 풀위원 • 지역내 소상공인 네트워크 업체 500여개 제휴

○ 지역성 측면

<표 6-16> (주)도담도담맘스클럽 지역적 특성

항목	세부내용
지역특화자원 활용	• 대전시 지역의 주부 회원 기반의 커뮤니티 서비스
사회적자본 생산·형성	• 회원 중심의 물품 및 공간의 공유·공동 구매 등 공동·공유서비스 사업을 통해 공급자인 마을기업과 소비자인 회원들 사이의 기본적인 신뢰도와 연대의식 확보

○ 공공성 측면

<표 6-17> (주)도담도담맘스클럽 공공적 특성

항목	세부내용
지역사회 공헌 활동	• 사회공헌활동 플랫폼 역할을 자처, 연평균 1천여만원, 수혜자 2천여명 • 부모학교, 엄마들이 만든 성교육 인형극 등
지역 일자리 창출·고용	• 법인 상시근로자 7명 상근
지역공동체 의제 참여	• 2017년 이후, 협동사회경제 대전연대 공동대표 역할 수행

다. 사례 종합 특성

○ 사업의 성과

- 2006년 3인의 자원봉사 주부로 출발, 2018년 5월 현재 13만여 커뮤니티 회원이 활동, 임대업, 마케팅서비스를 통해 최근 4년동안 3억원~4억원의 안정적인 매출구조를 유지
- 안정된 매출규모와 수익구조의 기업성, 대전시 지역 13만여 지역주부커뮤니티의 공동체성 및 지역성, 다양한 사회공헌프로그램의 공공성을 확보, 전형적인 ‘지역 기반·지역주민 중심의 교육지원형 마을기업 모델’로 발전

○ 사업의 전망

- 내부적, 기업적으로는, 주로 경력단절 여성, 한부모, 미혼모, 저소득층 등 취약 계층 여성들의 일자리 창출
- 외부적, 사회적으로는, 사업 자체가 사회기여 활동인 사회적기업의 목적 이행을 넘어, 사회적기업들이 서로 협동하고 연대하는 지역사회적경제 생태계 및 네트워크를 선도하려는 구상

3. 대구시 <레인메이커협동조합>

가. 기본 현황

□ 일반 현황

○ 마을기업 개요

<표 6-18> 레인메이커협동조합 일반 현황

항목	내용	
소재지	<ul style="list-style-type: none"> • 대구시 중구 국채보상로 56 • https://somarket.blog.me 	
설립일	<ul style="list-style-type: none"> • 2013년 소셜마켓협동조합 설립 • 2016년 레인메이커협동조합 통합 설립(레인메이커+소셜마켓) • 2014년 마을기업(소셜마켓협동조합) 선정 	
업태·종	<ul style="list-style-type: none"> • 예술품 직판 서비스업 	
인력	<ul style="list-style-type: none"> • 내부 디렉터 5명 • 외부 메이커 800여팀 (사업자등록자 120여곳) 	
법인격	<ul style="list-style-type: none"> • 협동조합 	

○ 설립 배경 및 목적

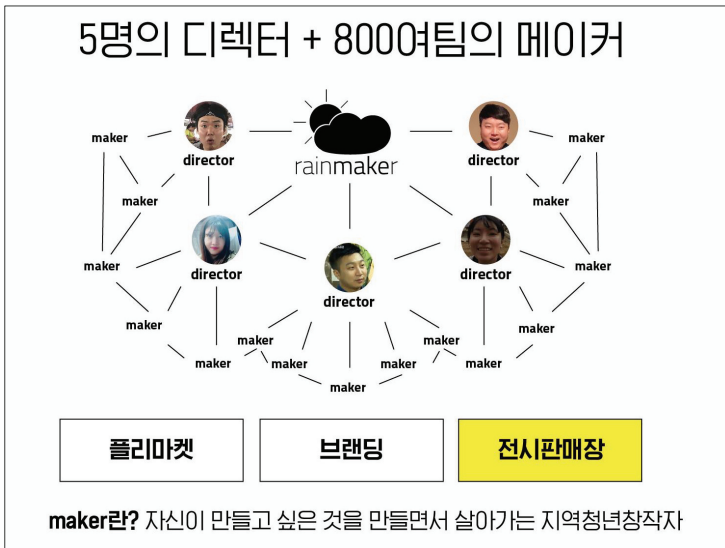
- 설립배경 : 지역 홍보 영상 및 포스터 제작 등 청 “자신이 만들고 싶은 것을 만들면서 살아가는” 지역청년창작자를 발굴, 협력을 통해 지역청년, 경력단절 여성 등의 창작활동을 촉진하려는 취지

- 설립 목적 : 지역 청년 창작가들로 구성된 사진·영상·디자인을 통한 아트 디렉팅으로 “우리가 만드는 시장, 메이커스마켓(maker's market)”을 지향, 지역공동체성, 사업성, 지역사회 공헌성 등의 사회경제적, 사회적 목적을 동반 실현하려는 사업목적

○ 조직구성

- 5인의 디렉터와 800여 팀의 메이커로 구성되며, 여기서 메이커란 지역청년 창작자를 지칭

<그림 6-2> 레인메이커협동조합 조직구성도



□ 주요 사업 및 프로그램

○ ‘김광석거리’ 플리마켓(plea market)

- “자신이 만들고 싶은 것을 만들며, 하고 싶은 것을 하며 살고 싶다”는 생각을 품은 지역청년창작자들이 2011년 ‘토요방천컬쳐마켓’을 개설
- 매주 토요일 김광석거리에서 벌이는 일종의 예술난장

- 소셜마켓(social market)
 - 청년창작자들을 위한 복합문화공간으로서 고정적인 수익을 창출하기 위한 예술품 전시판매사업
- 갤러리스토어
 - 2015년 소셜마켓+아티스트 브랜드 <SOMA>를 런칭, 동성로점, 북성로점 등 오프라인 9개 매장, 온라인 4개 매장
- 브랜딩(branding)
 - 상품의 패키지, 로고, 캐릭터 등 지역기업들을 상대로 한 브랜드 마케팅 컨설팅 프로젝트

나. 마을기업 성과

경제적 성과

○ 기업성 측면

<표 6-19> 레인메이커협동조합 기업적 특성

항목	세부내용
매출액	<ul style="list-style-type: none"> • 협동조합 : 2015년 2,3억원, 2016년 5.6억원, 2017년 4억원 • 메이커스 : 2015년 90백만원, 2016년 3.2억원, 2017년 1.9억원 ※ 2010년 10억원(메이커스 7억원) 달성 목표
시장성	<ul style="list-style-type: none"> • ‘예술가들의 공방촌, 예술시장’ 등 차별화된 사업기획·마케팅 전략으로 청년창작품 고유시장 창출 및 확보
제품성	<ul style="list-style-type: none"> • 공장식 획일적 대량생산이 아닌 ‘공방식 소량다품종’ 생산 방식으로 소수의 취향에 맞춘 차별화된 제품
지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> • 5명의 디렉터와, 800여팀의 청년창작 메이커스들의 협동과 연대의 사업생태계를 기반으로 지속가능한 사업과 시장의 범위와 규모를 조성
지역경제 활성화	<ul style="list-style-type: none"> • 대구지역 청년예술가의 일자리와 소득 창출, 대구 도심 소셜마켓, 갤러리스토어 운영으로 상권 활성화

□ 사회적 성과

○ 공동체성 측면

<표 6-20> 레인메이커협동조합 공동체적 특성

항목	세부내용
지역주민 자발적 참여도	<ul style="list-style-type: none"> 대구지역 청년창업자 800여팀의 메이커스 참여
이익 배분구조	<ul style="list-style-type: none"> 5명의 디렉터 협동조합 구성 및 운영 미대생 졸업작품 등 25여건의 소셜아트 상품 수익금의 70%가 메이커의 몫
민주적·합리적 의사결정 구조	<ul style="list-style-type: none"> 협동조합의 일반 정관에 따른 의사결정 구조
지역공동체 활성화 및 네트워킹	<ul style="list-style-type: none"> 지역 미술대학 졸업생 등 대구지역 청년창업자들의 사업 참여와 협력 ‘김광석거리’의 플라마켓의 다양한 교류 및 참여프로그램

○ 지역성 측면

<표 6-21> 레인메이커협동조합 지역적 특성

항목	세부내용
지역특화자원 활용	<ul style="list-style-type: none"> 대구지역 청년창업자들의 창작 및 전시판매 협력 네트워크
지역기반 인프라 구축	<ul style="list-style-type: none"> 대구지역 예술거리, 복합상점, 문화공간 등의 사업기반 ※ 메이커와 시민의 합작으로 조성한 복합문화공간 ‘수창청춘맨션’
사회적자본 생산·형성	<ul style="list-style-type: none"> 지역연고성 신뢰도(폐쇄적 사회적 자본)와 가치규범의 동질성을 공유하는 동일 지역, 동업자들이 협업·공조 생태계 및 사업네트워크 구축 ※ <내마음은 콩밭 협동조합>, <더플락협동조합> 등 청년 창업 마을기업의 협업 플랫폼 구축

○ 공공성 측면

<표 6-22> 레인메이커협동조합 공공적 특성

항목	세부내용
지역사회 공헌 활동	• 지역 주요상권과 도심을 배경이자 기반으로 하는 플리마켓 및 소셜마켓 이벤트
지역 일자리 창출·고용	• 800여팀의 청년창업 메이커스
지역주민 역량 강화 및 조직화	• 지역의 청년창업자들의 사업역량강화를 통한 경제적 자립을 매개, 촉진하는 복합문화공간 ‘소셜마켓’ 운영
지역생태계의 선순환 구조	• 대구시 지역내 인력, 시설, 브랜드, 공간 등을 활용해 지역 청년창업자들의 일자리 및 소득 창출을 촉진하는 창조적이고 혁신적인 커뮤니티 비즈니스 생태계 조성

다. 사례 종합 특성

○ 사업의 성과

- 대구지역 미대 졸업생 등 청년예술가의 일자리와 소득 창출을 창출함으로써 대구도심의 상권을 활성화시키는 등의 기업성 확보
- 대구지역 800여팀의 청년창업자들의 협동과 연대의 비즈니스 생태계 및 협업 플랫폼을 구축한 공동체성과 지역성
- 대구시 지역내 인력, 시설, 브랜드, 공간 등을 활용한 지역생태계의 선순환 구조를 촉진하는 공공성 등 ‘지역청년이 주도하는 창조적이고 혁신적인 청년형·문화형 마을기업 모델’로 주목

○ 사업의 전망

- 플리마켓, 브랜딩, 전시판매장 등의 주력분야에서 복합문화공간 운영, 자체 브랜드 개발, 아트상품 개발 등의 사업을 통해, 지역사회의 구성원으로서 청년 일자리 등 지역사회의 문제를 해결하는 플랫폼을 주도적으로 구축
- 마을기업 자체적으로는 2020년 매출액 10억원 규모의 안정된 사회적경제조직의 모델로 성장


4. 고령군 <개실마을영농조합법인>

가. 기본 현황

일반 현황

○ 마을기업 개요

<표 6-23> 개실마을영농조합 일반 현황

항목	내용	
소재지	<ul style="list-style-type: none"> • 경북 고령군 쌍림면 개실1길 26 • http://www.gaesil.net 	
설립일	<ul style="list-style-type: none"> • 2006년 12월 영농조합법인 설립 ※ 2001년 12월, 개실마을가꾸기사업 추진위원회 구성 • 2012년 마을기업 지정 	
업태·종	<ul style="list-style-type: none"> • 농식품 가공 및 농촌체험휴양마을 서비스 	
인력	<ul style="list-style-type: none"> • 상근 3인, 비상근 12인 • 강사 5인, 민박 20인 • 가구수 : 62가구 158명(남 69명, 여 89명) 	
법인격	<ul style="list-style-type: none"> • 영농조합법인 	

○ 설립 배경 및 목적

- 설립배경 : 고령화, 소득 감소, 아이와 청년이 없는 마을로 대변되는 농촌마을의 문제를 해결하기 위해, 농촌마을공동체의 재생 및 활성화 절실
- 설립 목적 : 농촌마을 체험 및 농박 서비스, 전통 농식품 가공을 통한 일자리와 소득 창출, 주민공동체 의식 및 질서 강화를 통한 농촌마을공동체의 안정성, 지속가능성, 활력 확보를 책임질 실제적인 사업주체 필요

○ 조직구성

- 영농조합법인 상근 3인, 비상근 12인, 강사 5인, 민박 20인

□ 주요 사업 및 프로그램

- 농촌마을 체험프로그램
 - 계절별, 테마별, 주제별로 24개의 체험프로그램 개발 및 운영
- 농가식당, 농촌스테이(농박)
 - 주민들의 거주공간에서 동거하는 농박식
- 전통 농식품 가공
 - 지역생산 농산물인 쌀, 딸기를 원료로 유과, 한과, 쌀엿, 조청, 딸기잼 등

나. 마을기업 성과

□ 경제적 성과

- 기업성 측면

<표 6-24> 개실마을영농조합의 기업적 특성

항목	세부내용
매출액	• 2010년 150백만원에서 2018년 190백만원으로 매출액 증대
시장성	• 주문생산방식으로 재고 없이 전량 판매 • 지역축제, 마을기업박람회 등을 통한 마을기업 인지도 및 제품 홍보 노력 지속
제품성	• 로컬푸드 농식품, 농촌마을 체험휴양 등 웰빙, 로하스족 타깃제품의 일반적 특장점 보유
지속가능성	• 조선전기 문신 김종직의 후손, 일선 김씨의 집성촌으로서 전통 유형문화자원과 농촌 자원을 테마로 안정적이고 지속가능한 사업기반 구축
지역경제 활성화	• 지역 소농, 영세농 생산 농산물의 농식품 가공원료 구매 및 농가(딸기) 체험프로그램 연계 • 지역관광허브센터 역할 : 방문객에게 고령, 경북 등 인근 관광지 소개 및 연계

□ 사회적 성과

○ 공동체성 측면

<표 6-25> 개실마을영농조합의 공동체적 특성

항목	세부내용
지역주민 자발적 참여도	<ul style="list-style-type: none"> • 식당, 민박, 초청, 체험, 유과, 한과, 쌀 등 마을기업의 각 사업분야별로 마을주민 누구나 참여 가능 • 2013년 30인 --> 2018년 49인으로 참여도 증가
이익 배분구조	<ul style="list-style-type: none"> • 마을기업 구성 각조별로 수행업무와 그에 따른 소득을 공평하게 분배
민주적·합리적 의사결정 구조	<ul style="list-style-type: none"> • 영농조합법인 일반 정관에 따른 의사결정 구조
지역주민 교류 및 공감대	<ul style="list-style-type: none"> • 개실마을 주민이 자발적으로 사업 및 의사결정구조에 참여하고 협업하는 마을공동체 사업
지역공동체 활성화 및 네트워킹	<ul style="list-style-type: none"> • (사)경북농어촌체험휴양마을, 대구경북팜스테이협의회, 고령군관광협의회 등 지역 유관기관 협력네트워크 주도

○ 지역성 측면

<표 6-26> 개실마을영농조합의 지역적 특성

항목	세부내용
지역 특화자원 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 농식품 가공 : 쌀, 딸기 등 지역생산 로컬푸드 원재료 활용 • 농촌마을체험·휴양 : 한옥 고택 주거를 활용한 농박 스테이 서비스 등
지역기반 인프라 구축	<ul style="list-style-type: none"> • (사)경북농어촌체험휴양마을협의회, (주)대가야체험캠프 등을 통한 농촌마을공동체 사업, (사)지역과소셜비즈의 지원을 통한 사회적경제 사업 등 지역의 사업지원 인프라 활용
사회적자본 생산·형성	<ul style="list-style-type: none"> • 2015년 농촌융복합산업 인증, 2016년 농어촌인성학교 지정, 2017년 교육부 진로체험기관 인증, 2018년 한국관광공사 품질인증 등으로 체험객 등 소비자들의 신뢰도와 상호호혜적 네트워크 등 실증적 확보

○ 공공성 측면

<표 6-27> 개실마을영농조합의 공공적 특성

항목	세부내용
지역사회 공헌 활동	<ul style="list-style-type: none"> 마을발전기금 기부 : 마을회 연간 2백만원, 마을행사 찬조 연간 2백만원 규모 마을심부름센터 역할 : 은행, 장보기, 교통 등 마을주민 심부름 대행 연 300여명 규모의 저소득층 무료체험 행사
지역 일자리 창출·고용	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업 참여 주민 49명 마을민박 운영농가 20개소
지역주민 역량 강화 및 조직화	<ul style="list-style-type: none"> 서비스마인드 향상교육, 도농교류 전문인력 교육, 농어촌민박사업자 서비스안전 교육, 문화이모작 교육 등 공동체사업 참여주민들의 사업 수행 역량 강화 지속
지역생태계의 선순환 구조	<ul style="list-style-type: none"> 경북, 대구 광역차원의 체험휴양마을 및 팜스테이협의회, 고령군의 관광협의회 등 사업운영주체 내부는 물론, 대구성명초등학교, 대가야체험캠프, 연두의 여행이야기 등 소비자그룹과 유관기관 사업 공조 선순환네트워크 가동

다. 사례 종합 특성

○ 사업의 성과

- 주문생산방식의 무재고 판매 농식품 가공, 지역소농들과 연계한 체험프로그램 등을 주력상품으로 한 기업성
- 마을주민들이 자발적으로 참여하고 주도적으로 결정하는 농촌마을공동체사업이라는 공동체성
- 광역 및 지역의 소농, 유관기관과 협력네트워크 가동하는 지역성
- 마을발전기금, 마을심부름센터 등의 공공성 등을 견지하는 ‘농촌마을공동체 사업을 수행하는 책임과 역량을 갖춘 사업주체로서 의미와 가치를 지니는 마을기업으로서 국내 대표적 사례’로 자리매김

○ 사업의 전망

- 2003년 농협 팜스테이 마을로 지정되면서 농촌체험휴양마을 사업을 시작,

김중직의 종택, 사당 등 고택을 비롯한 관련 유형문화재, 스토리텔링 등 한국 전통마을의 자원을 사업화한 국내 대표적인 농촌체험마을 사업 사례지로서 안정적이고 지속가능한 사업기반을 구축


5. 서울시 <민들레워커협동조합>

가. 기본 현황

일반 현황

마을기업 개요

<표 6-28> 민들레워커협동조합 일반 현황

항목	내용	
소재지	• 서울시 금천구 시흥5동 220-63	
설립일	• 2013년 • 2103년 마을기업 선정 • 2016년 서울시 우수사회적경제 기업	
업태·종	• 공정무역 서비스업	
인력	• 조합원 26명(직원 8명)	
법인격	• 협동조합(다중이해관계자)	

설립 배경 및 목적

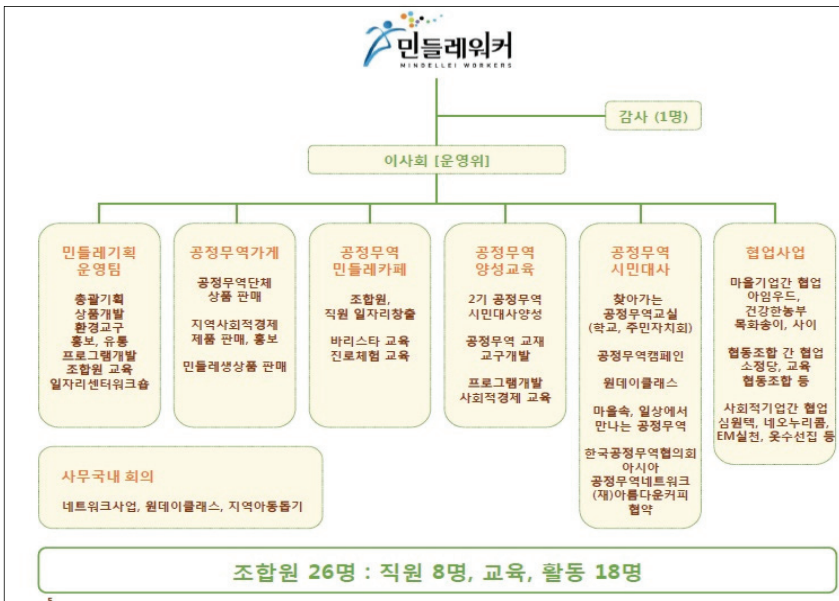
- 설립배경 : 2013년 금천구 지역풀뿌리환경단체인 ‘숲지기강지기’와 지역활성화를 위한 마을 만들기 프로그램인 ‘암탉우는 마을’ 주민들이 함께 낙후된 지역의 주거환경개선활동에 뛰어들면서 시작
- 많은 씨앗을 널리 퍼뜨린다는 ‘민들레’에 네트워크의 ‘워커’, 함께 일하는 ‘워커’(worker)의 뜻을 붙여 사업자 작명

- 설립 목적 : 마을 및 지역에 거주하는 경력단절여성이나 어르신들과 일감을 나눠 수공예품을 만들어 판매하는 등, 취약계층에게 일자리와 사회참여 기회를 제공하려는 목적으로 설립
- 솜씨공방과 자연분재·천연가습기 등을 생산하는 원예공방이 사업화하면서 협동조합으로 성장

○ 조직구성

- 조합원 26명 중, 직원 8명, 교육 및 활동 18명으로 구성

<그림 6-3> 민들레워커 조직구성도



□ 주요 사업 및 프로그램

○ 솜씨공방/ 원예공방

- 생활용품, 환경교구, 놀이판 등/ 화분, 그린인테리어 등

- 공정무역
 - 공정무역 가게 민들레(2016년), 공정무역 민들레 카페(2017년) 등 운영
- 협동교육
 - 공정무역, 사회적경제, 생태체험, 수공예, 재봉, 원예 등
- 기관 및 기업 위탁 사업
 - 사회적경제 장터 ‘해노리장’, 금천구 원예교육 등

나. 마을기업 성과

경제적 성과

- 기업성 측면

<표 6-29> 민들레워커 기업적 특성

항목	세부내용
매출액	<ul style="list-style-type: none"> • 2016년 120백만원, 2017년 290백만원, 2018년 400백만원(목표) ※ 당기순이익 180백만원
시장성	<ul style="list-style-type: none"> • 환경교구, 공정무역 등 생태적 사회적경제 특화시장을 대상으로 수공예품의 불리한 가격경쟁력을 품질과 디자인으로 극복하는 마케팅 포지셔닝
제품성	<ul style="list-style-type: none"> • 협업상품 꾸러미, 오방색놀이판 환경교구, 벽걸이화분 등 자체 기획상품 개발
지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> • 매출 증가 추세, 고부가 수익성, 자체 제품 기획개발력 등으로 지속가능 성장 전망
지역경제 활성화	<ul style="list-style-type: none"> • 공정무역 가게, 사회적경제 장터 ‘해노리장’ 등 사회적경제 특화 시장 활성화 주도

□ 사회적 성과

○ 공동체성 측면

<표 6-30> 민들레워커 공동체적 특성

항목	세부내용
지역주민 자발적 참여도	• 조합원 26인 : 기획개발 생산 3인/가게담당 1인/ 카페담당 4인/ 교육, 생산 10인/ 활동, 봉사 8인
이익 배분구조	• 출자, 노동, 운영, 분배 측면에서 고용, 피고용 관계가 아닌 ‘일하는 사람들’의 수평적인 공동체를 지향
민주적·합리적 의사결정 구조	• 협동조합의 일반 정관에 따른 의사결정 구조
지역공동체 활성화 및 네트워킹	• 한국마을기업협회, 서울시마을기업연합회, 사회적협동조합 금천사회적경제연대 네트워크 참여

○ 지역성 측면

<표 6-31> 민들레워커 지역적 특성

항목	세부내용
지역기반 인프라 구축	• 금천구 지역풀뿌리환경단체인 ‘숲지기강지기’와 지역활성화를 위한 마을 만들기 프로그램인 ‘암탉우는마을’의 인적, 조직적 사업기반
사회적자본 생산·형성	• 이웃과 소통하고(network), 함께 일하며(work), 행복을 나누는(share) 공동체사업을 통해, 지역문제를 창의적으로 해결하는 대(代)를 잇는 다중이해관계 협동조합의 경영철학 및 원칙

○ 공공성 측면

<표 6-32> 민들레워커 공공적 특성

항목	세부내용
지역사회 공헌 활동	• 봉사활동 : 관악봉천자활센터 인턴 지도, 세일중학교 진로체험교육, 혜명양로원 토탈공예 교육 등
지역 일자리 창출·고용	• 금천구 및 인접지역 거주 조합원 26인
지역주민 역량 강화 및 조직화	• 지역주민 대상 각종 교육(공정무역, 사회적경제, 생태체험, 수공예, 원예 등)
지역생태계의 선순환 구조	• 금천구 지역풀뿌리환경단체인 ‘숲지기강지기’와 ‘암탑우는마을’ 주민들의 지역의 주거환경개선활동에서 시작 • 마을 및 지역에 거주하는 경력단절여성이나 어르신들이 참여하는 수공예품 제작, 판매 협동조합으로 진화

다. 사례 종합 특성

○ 사업의 성과

- 2017년 매출액 290백만원, 당기순이익 180백만원의 성과로 대변되는 양호한 기업성
- 조합원 26인이 출자, 노동, 운영, 분배 측면에서 ‘일하는 사람들’의 수평적인 공동체를 지향하는 공동체성
- 지역풀뿌리환경단체, 마을만들기 추진조직을 모태로 한 지역성, 봉사활동단체에서 협동조합으로 진화되는 과정에서 구축된 지역생태계의 선순환 구조를 구축해낸 공공성
- ‘지역풀뿌리주민 주도의 소규모 그린비즈니스의 가능성을 실증하는 경제형 마을기업의 모델’을 제시

○ 사업의 전망

- “최고의 노인 복지는 정부에서 주는 기초노령연금 같은 것이 아니라 그분들의 건강과 체력에 맞는 일자리나 일거리”라는 경영자의 사회적경제 사업관

- 에 입각한 공동체성, 공공성의 확보
- 공정무역 매장 운영, 환경교구 개발 등 시장과 제품의 차별화, 사업영역 확장 등을 통한 기업성의 조화
 - 마을기업에 대한 지원과 판로가 취약한 서울지역에서 사람과 사람, 지역과 지역을 잇는 지속성장가능한 도시형 마을기업의 사례로 자리매김

제3절 시사점

1. 마을기업의 존립목적을 반영한 특성화 및 정책방안 모색 필요

□ 마을기업의 존립목적

- 본 연구의 목적은 “지역활성화 및 지역발전에 있어 마을기업의 영향 및 효과를 종합적으로 검토하고, 마을기업 정책의 중장기 발전방안 및 지속가능성 확보를 위한 전략적 토대를 마련”하는 것임
- 특히 지역공동체 기반 마을기업의 이상적인 지향은, “마을기업이 지역 공동체 주민 전체의 활발한 참여에 기초하여 설립 및 운영되고, 이를 통한 수익금은 지역 주민 전체의 혜택을 위해 지역 내에서 선순환되는 마을기업 생태계를 조성하는 것”이라 할 것임

□ 마을기업의 고유특성을 반영한 차별화 및 정책지원 방안 모색 필요

- 타 부처 사회적경제 조직과 차별화되는 마을기업의 특성화
 - 노동부의 사회적기업, 기재부의 협동조합, 복지부의 자활기업, 농림부의 농어촌공동체회사 등 여타 사회적경제 조직들과 차별화될 수 있는 마을기업의 특성화 필요한 시점
 - 가령 마을기업은 다른 사회적경제조직과는 달리, 마을·지역사회 공동체사업의 사전 준비와 입문단계에서 마을공동체사업의 학습과 훈련을 위한 학교 또는 실습장으로서 역할에 집중
 - 이어 공동체사업이 본격 추진되는 과정에서는 사업의 관리·경영 책임 주체로서 핵심적 기능과 책무를 담당하는 방안을 고려할 수 있음

2. 마을기업의 경제적 성과 확대를 위한 창의적 전략 마련 필요

- 마을공동체 및 지역사회의 지속가능성은 결국 책임운영주체로서 마을기업

- 의 ‘기업성’에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것임
- 마을기업이란 본질적으로 '사업체'이면서 동시에 '결사체'의 성격과 목적을 띠므로, 기업으로 성장·자생하고 구성원, 거래처, 고객을 비롯한 다양한 지역의 이해관계자들도 만족시키면서 지역사회에도 기여하고 공헌하는 등 세 마리 토끼를 모두 잡아야 하는 고난이도의 과제
- 마을기업의 기업적 특성을 확대하고, 수익을 극대화 할 수 있는 다양한 방안 모색이 필요
- 분석 사례 가운데 <대전 도담도담맘스클럽>의 경우, 지역사회 봉사활동을 위한 대전주부들의 커뮤니티가 모태로서 “마을에서 아이를 키우며 당면하는 문제점들을 함께 해결해보자”는 공공적, 공동체적 설립 동기와 사업목적 을 수행하기 위해 설립
 - 한편으로는 사회적 경제 시장 외에 적정수익을 보장받을 수 있는 일반시장 으로서 ‘마케팅 에이전시’ 사업을 기업의 주수입원으로 삼는 합리적이고 실 용적인 기업 경영전략을 펼치고 있음
 - 농촌지역의 사례인 <고령 개실마을영농조합법인>의 체험캠프 프로그램 기획, <제주 한경농가주부모임>의 전통 농식품 개발, 도시지역의 사례인 <대구 레인메이커협동조합>이나 <서울 민들레워커>의 온라인 쇼핑몰 및 오프 라인 매장 병행 마케팅전략 등도 결국 기업으로서 적정한 매출액과 수익성 을 담보하려는 노력, 즉 ‘기업성’을 확보하기 위한 전략으로 이해될 수 있음

3. 마을기업의 ‘사회적 가치’에 대한 논의 확대 및 사회적 성과 극대화

- 마을기업의 지역성+공동체성+공공성으로 대표되는 사회적 가치에 대한 논의 를 활성화하고, 이를 통해 사회적 성과를 극대화 할 필요
- 농촌지역에서는 협동조합 같은 마을기업으로 ‘돈’을 많이 벌지 못하더라도 적어도 ‘사회적 결사체’로서 최적화된 기업모델이 될 수 있음
 - 이는 인구밀도와 생활서비스 접근성이 낮은 농촌 지역사회에 적절한 가격

으로 재화와 서비스를 공급하는 데 마을기업이 유력한 수단과 경로가 될 수 있기 때문

- 인구 과소화, 지역사회 공동화, 중앙과 격리 등으로 발생하는 농촌지역의 ‘사회적 배제(social exclusion)’ 문제를 해결하고 마을공동체와 지역사회의 지속가능성을 담보하기 위한 효율적인 전략으로서의 마을기업의 가치 확산 필요

○ 특히 마을기업은 지역사회의 사회적 자본(social capital)을 생산하고 축적하는 구체적인 장치 또는 수단(vehicle)이 될 수 있음

- 지역사회 주민들이 마을기업의 창립 발기인으로, 임직원으로, 조합원으로, 이용자로 참여하면서 마을기업의 발전과정, 임직원 및 조합원의 역할, 리더십 등을 경험하고 공유하는 과정에서 신뢰, 규범, 네트워크 등 사회적 자본이 형성됨

○ 본 연구의 심층 분석 사례의 경우에도 사회적 가치 실현으로서의 마을기업의 사회적 성과가 분명히 드러남

- 분석 사례 가운데, <한경농가주부모임영농조합>은 지역의 농가주부들의 결사체로서, <도담도담맘스클럽>은 대전지역 13만여 주부들의 커뮤니티를 기반으로 한 지역성과 공동체성이 두드러짐
- <레인메이커협동조합>은 대구의 청년창업자들이 협동과 연대 네트워크의 사회적경제 생태계로서 공공성과 공동체성이 두드러짐
- 집성촌 전통농촌마을 기반의 <개실마을영농조합>은 공동체성, 지역풀뿌리 주민들이 서로 돌보고 보살피며 공생하는 <민들레워커스>는 공공성을 앞세운 마을기업의 사회적 가치 현장실천 모델로서 주목되는 사례라고 할 수 있음



제 7 장

지역공동체 활성화를 위한 마을기업 정책방안

제1절 기본방향

제2절 정책개선방안

KRILA

제 7 장

지역공동체 활성화를 위한 마을기업 정책방안

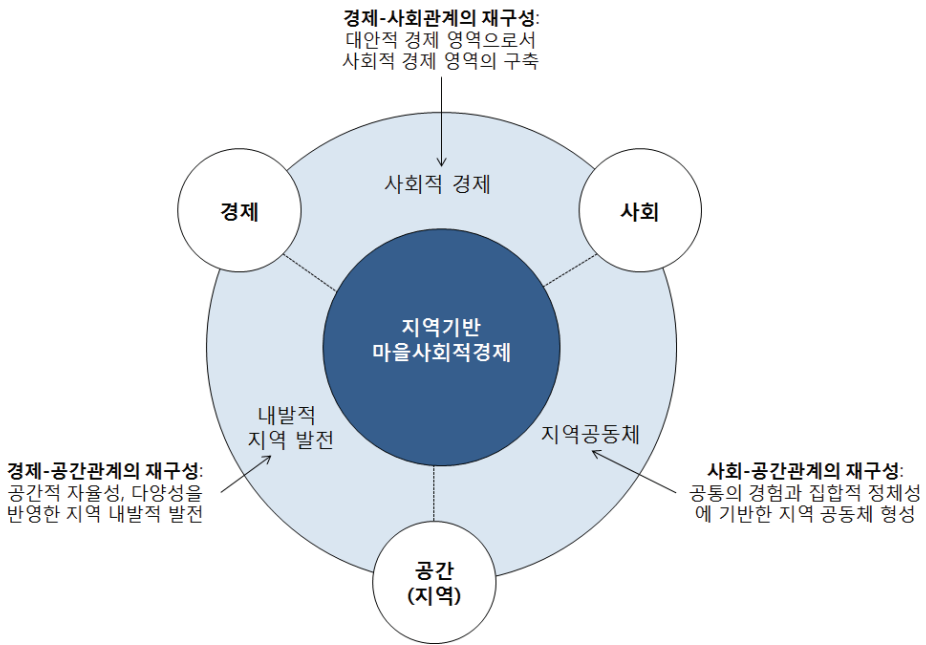
제1절 기본방향

1. 지역기반 ‘마을사회적경제’ 영역의 구축 및 활성화

- 기존 지역발전 시스템 하에서 지역은 국가 주도의 하향식 성장체제 하에서 국부 창출을 위한 공간 개발 정책의 대상으로 취급되어 왔으며, 그 결과 공간적 불균형과 사회경제화 양극화 속에서 지역 공동체는 급속히 해체되고, 지역의 내발적 발전 역량은 상실
- 이에 반해 사회적 경제 논의는 경제와 사회의 관계를 새롭게 함으로써 통합적인 발전을 모색
 - 사회적 경제는 상향적(bottom-up)이고 자조적(self-help)인 사회 원리를 경제 영역으로 확장시키기 위한 토대로서 ‘지역’의 역할을 강조
 - 즉 지역적 특성에 적합한 사회 경제적 활동을 촉진시킴으로서 지역 자립의 경제를 구축하는 것으로 대안으로 제시(Robertson, 1989; 정규호, 2008 재인용)
- ‘지역’을 추상화된 경제적 공간(economic space)’이 아니라 생산과 소비, 생활이 이루어지는 구체적인 ‘삶의 장소(life place)’로 재인식하고 이곳에서 경제적·사회적 대안을 찾아나갈 필요(정규호, 2008)
 - 경제-사회-공간 상호간 관계의 재구성을 통해 지역단위 사회경제 영역을 만들고 확장시키려는 노력이 중요
 - 공간적 자율성과 다양성을 바탕으로 한 지역 내발적이고 개성적인 발전(경제-공간 관계의 재구성)
 - 공통의 경험과 집합적 정체성에 기반한 지역공동체 형성(사회-공간 관계의 재구성)

- 대안적 경제 영역으로서 사회적 경제영역의 구축(경제-사회 관계의 재구성)
- 경제-사회-공간이 서로 긴밀하게 상호 보완적으로 결합되도록 함으로써, 지역단위 마을사회경제 영역이 활성화되고 이를 통해 지역의 내발적 발전을 견인

<그림 7-1> 지역 기반 ‘마을사회적경제’ 영역



자료: 정규호(2008:120)를 토대로 수정 및 재구성

2. 마을기업의 고유한 특성과 역할에 대한 인식의 공유 및 확대

- 타 사회적 경제 조직과 차별화되는 마을기업의 고유한 특성과 지역사회 내에서의 긍정적 역할을 강조하는 마을기업의 존재론적·실체적 담론 확대 필요

- 본 연구에서 마을기업은 지역공동체를 기반으로 하는 ‘지역성’, ‘공동체성’, ‘공공적 가치’의 실현이라는 고유한 특성을 지니고 있다는 점에서 비슷한 사회적 경제조직인 사회적기업, 협동조합과는 차별화됨을 강조
 - 특히 마을기업이라는 물적 토대를 중심으로 지역 사회 내 결속력과 네트워크를 활성화시킨다는 점에서 지역 공동체 내 사회적 자본의 증진 기제 (mechanism)로 작동
 - 집합적으로는 지역의 다양한 문제를 해결하는 과정에서 마을기업이 주요 주체로 활약할 수 있는데, 이 과정에서 지역 공동체 내 다양한 지식과 자원을 가진 주체들이 협력함으로써 개개의 역량증진뿐만 아니라 실질적 문제 해결이라는 성과 창출 가능
- 즉 마을기업은 지역공동체를 기반으로 한다는 점에서 분명하고 고유한 특성을 지니고 있기 때문에, 기존 경제적 차원에서 논의되던 마을기업의 성과와 특성에서 벗어나 지역사회 내에서의 긍정적 역할을 인식하고 공감대를 형성할 필요성 증대
- 마을기업의 성과를 단순히 지역 주민의 일자리 창출 수나 소득 증진으로 평가하는 것은 매우 편협된 시각
 - 마을기업 구성원들의 참여와 신뢰 형성, 역량증진뿐만 아니라 마을기업이 지역사회 내에서 활동하면서 촉진시키는 구성원들의 참여와 역량 배양, 신뢰 증진, 내적인 동기의 함양, 정체성과 자긍심 증진에의 기여 등 사회적 역할에 대한 논의 확대 필요
- 마을기업의 경제적·사회적 성과 및 역할에 대한 논의는 곧 지역기반 ‘마을 사회적경제’로서의 그 영역성을 분명히 하고, 지역공동체와 지역경제의 활성화를 견인하는 마을기업의 정체성을 확립하는 계기가 될 것임

3. 마을기업의 사회적 가치를 확산시키는 사회적·정책적 기반 조성

- 본 연구에서 실시한 마을기업 대상 성과평가에서 나타난 것처럼, 지역공동체에 기반하고 있는 마을기업은 소득이나 일자리 창출 등의 경제적 성과뿐만 아니라 지역사회 내 사회자본의 형성과 같은 사회적 성과 측면에서도 분명한 기여
- 그러나 현재 마을기업 육성사업의 지원체계나 성과평가는 경제적 측면에만 초점을 두고 있다는 분명한 문제점을 가지고 있으며, 이는 다시 마을기업의 사회적 성과를 공유하고 확산하는데 분명한 장애요인으로 작용
- 따라서 마을기업의 실태조사 및 성과평가에 있어 사회적 성과가 중요한 영역으로 함께 고려될 수 있도록 통합적 평가체계를 구축하고, 이를 바탕으로 사회적 성과에 대한 인식이 확대될 수 있도록 유도
- 향후 마을기업의 지역공동체 및 사회적 기여를 위한 다양한 방법과 수단의 모색으로 공익성을 확대하고 사회적 가치를 확산할 필요
 - 지역공동체 기반 마을기업은 기업활동으로 인한 수익금을 지역공동체에 환원하여 지역 내에서 경제활동과 사회활동이 동시에 활성화되는데 기여하는 것을 목적으로 하고 있음
 - 따라서 수익금의 지역 환원 방식의 다양화를 통해 그 사회적 역할을 확장할 수 있도록 모색할 필요가 있으며, 포괄적인 지역의 주민이 그 혜택을 고루 누릴 수 있도록 세심한 고려가 필요
 - 또한 수익금의 지역 환원 과정 역시 공정하고 효율적인 방식으로 이루어질 수 있도록 투명성을 확보하여야 할 것임
 - 이는 마을기업의 선정 및 평가 단계에서도 사회적 성과 측면이 더욱 부각될 수 있도록 사업지원체계를 조정하는 등의 정책적 기반 조성이 필요함을 강조
- 또한 정부, 지역사회, 언론, 시민단체 등을 중심으로 마을기업을 포함한 사회적 경제가 성장할 수 있는 사회적·문화적 환경을 조성

- 협력, 사회적 기여, 지역사회 공헌 등의 공공적 가치에 대한 인식을 공유하고 확대하여 마을기업 친화적인 분위기 조성

4. 다양한 사회적경제 조직과의 연계를 통한 마을사회적경제 생태계 조성

- 마을기업을 포함한 사회적 경제 조직은 정부의 단기적 재정지원으로 성장하는 것이 아니라 중장기적으로 사회적 경제에 유리한 환경과 지지기반의 성숙이 그 지속성 확보에 가장 중요한 요건
 - 즉 지역 내에서 자생할 수 있는 마을기업의 생태계 조성에 주력해야 한다는 의미
- 일차적으로 마을기업이 활성화되기 위해서는 지역별, 업종별 마을기업 연대 및 네트워크 구축이 필수
 - 마을기업의 생존에 필요한 자금, 인적자원 개발, 기술, 경영 노하우 등을 공유하고, 외부환경에 적극적으로 대응
 - 마을기업에 대한 사회적 공감대 형성을 바탕으로 윤리적 소비시장 형성, 사회적 투자 유치, 기부문화 확산 등의 방식으로 지역사회 참여형 마을기업을 활성화
- 나아가 마을기업 뿐만 아니라 지역사회 내에서 활동하는 다양한 사회적경제 주체들과 연계함으로써 지역내 마을사회적경제 선순환 시스템 구축 필요
 - 네트워크는 다양한 사회적 자원을 제공할 뿐만 아니라 사호 정보 공유 및 연대를 통한 위험감소, 개개 업체들에 자신감 및 동기부여, 사업능력과 정보 향상 등을 가능하게 한다는 점에서 혁신을 가져오는 창조적·교량적 행위 (Peredo and Chrisman, 2006)
 - 지역단위 사회적경제 조직과의 연대 및 다양한 네트워크 구축으로 상조적 환경을 조성하고, 마을기업 뿐만 아니라 지역 내 사회적 경제조직들이 지속성을 확보할 수 있도록 마을사회적경제 선순환 시스템을 구축하는 것이 중요

5. 자치단체와 지역사회가 함께하는 협력적 거버넌스 체계 마련

- 마을기업은 지역공동체가 그 주체가 되고, 그 사업 운영 및 수혜자 역시 지역 주민이라는 점에서 지역사회와 긴밀한 관계를 형성
- 협력적 거버넌스 구축을 통한 마을사회적경제 활성화 및 지역 혁신 촉진
 - 마을기업 관련 중간조직과 다양한 마을기업, 마을기업에 관심을 갖고 있는 전문가, 지역의 기업 등이 참여하여 마을기업 관련 발전방향을 협의·도출하는 거버넌스 협의체는 마을사회적경제체계의 혁신을 선도하기 위한 플랫폼으로 발전가능
 - 마을사회적경제의 활성화는 민간부문의 역량과 자생력의 기반을 크게 강화하고 연대와 협력을 통한 사회자본 창출을 통해 민관의 협력적 거버넌스, 지역의 공동체형성에도 크게 기여
- 마을기업 활성화 및 마을사회적경제 생태계조성을 위한 지원은 해당 자치단체와 지역사회단체가 중심이 되어 주도적 역할을 수행
 - 지역단위에서 지방정부, 사회적 경제조직, 사기업 및 다양한 지역단위의 조직이 함께 협력할 수 있는 거버넌스 시스템을 구축하고, 이 지역단위 거버넌스가 마을사회적경제 생태계 조성 및 지속성과 안정성 확보를 위한 주도적 역할을 수행하는 것이 바람직

6. 마을기업 및 마을사회적경제 활성화를 통한 지역 혁신 촉진

- 사회혁신 추진 과정에서 사회적 경제와 사회적 경제 조직들이 주목받는 이유는 이 영역과 조직체가 호혜와 협력, 연대의 틀 안에서 ‘지속가능한 사회적 가치’를 추구하기 때문(김경희, 2013)
 - 사회적 경제의 기본 운영원리인 호혜란 다름 아닌 ‘서로에게 도움이 되는 것을 주고받는 행위’이므로 사회적 경제영역이 커질수록 개인들 간의 관계 네트워크와 신뢰 등 사회적 자본은 풍성해지고 사회혁신의 실행도 수월해

진다는 특성

- 즉 사회적경제와 사회적 자본, 사회혁신의 흐름은 서로 긍정적인 상호작용을 일으키면서 공진화
- 지역사회 혁신을 위해서는 발견과 학습, 참여와 협력이 그 핵심
 - 아무리 우수한 혁신 주체들이 있다 하더라도 참여하고 관계 맺고, 서로 배우면서 해결책을 찾는 과정이 없다면 사회혁신의 가능성은 낮을 수밖에 없으며, 이는 곧 다양한 주체간 참여적 네트워크 및 협력구조의 중요성을 강조
- 지역사회에 기반한 마을사회적 경제는 지역혁신을 촉진시키는 역할 수행 가능(김경희, 2013)
 - 버려진 지역자원의 혁신적 활용 가능: 지역의 버려진 자원과 지역의 취약계층을 자원으로 활용하고 새로운 가치를 부여하여 사회적으로 유용한 목적을 위해 활용
 - 미해결 지역문제(일자리, 새로운 복지수요, 지역경제활성화 등) 혁신적 해결수단
 - 일하는 방식의 혁신적 변화: 민주적 참여, 협력과 연대의 훈련
 - 즉 지역단위 사회적 경제조직들은 표준화되고 관료적으로 전달되는 서비스의 수혜자나 일반 소비자로서가 아니라 자신들의 필요에 따라 문제를 발굴해 내고 이를 해결할 수 있는 절차들을 조직화하며, 직접 사업을 통해 시행착오를 반복하면서 혁신적으로 자신들의 문제를 스스로 해결할 뿐만 아니라 지역경제활성화를 넘어서 지역혁신을 주도
- 지역사회 다양한 사회적경제 주체들의 협력적 거버넌스를 통해 다양한 아이디어 발굴 및 효율적 추진을 모색함으로써 지역 혁신을 선도(김상민·박진경, 2016)
 - 2012년 ‘서울 사회적경제 아이디어 대회’는 다양한 주체들이 함께 모여 지역의 문제 해결방안에 대해 고민하고, 이를 프로젝트로 성장시키기 위해 시도된 프로그램
 - 즉, 협력적 거버넌스의 주요 핵심은 다양한 참여자들의 숙의적 의사결정 과

정에 있으며, 이를 통한 창의적이고 대안적인 아이디어의 발굴이라는 혁신성을 촉진시킬 수 있다는 특성에 있음

- 따라서 지역 내 다양한 주체들의 협력적 거버넌스를 구축하고 이를 통해 지역문제의 혁신적 해결방안 모색이라는 지역 혁신을 선도할 필요

제2절 정책개선방안

1. 마을기업의 사회적 가치 평가체계 구축

- 현 마을기업 육성사업 추진과정에서 나타나는 가장 큰 문제점의 하나로는 마을기업에 대한 성과평가가 경제적 측면(일자리 창출, 소득 증진)에만 초점을 두고 있다는 점
- 그러나 본 연구의 설문조사 및 사례분석 결과에서 나타난 것처럼, 마을기업의 사회적 성과역시 경제적 성과 못지않게 중요하며, 이를 위해서는 기존 마을기업의 평가 및 모니터링 체계를 개편해야 할 필요성을 강조

□ 마을기업 가치평가 기법 개발

- 마을기업의 활성화를 유도하고 나아가 지역사회 혁신을 견인하기 위해서는 현재 운영되고 있는 마을기업에 대한 합리적 가치평가 기법 도입이 필요
- 마을기업에 대한 가치평가 기법은 그 목적에 따라 다양하게 도입, 활용될 수 있음
 - 마을기업에 대한 평가의 목적은 경제적 측면, 사회적 측면, 혁신성, 지역사회의 측면 등 마을기업이 가지는 다양한 측면에서 제기될 수 있으며, 이는 각기 다른 의미를 제공
 - 따라서 마을기업에 대한 평가 자체가 단순히 그 결과자체에만 있는 것이 아니라 마을기업의 확산과 지역사회에서의 역할 제고를 위한 기초자료로 활용될 수 있도록 유도
- 사회적 가치 평가를 통해 단기적으로는 마을기업의 사회적 활동에 대한 가치에 대한 인식을 확대하고 타 마을기업의 사회적 활동 참여 촉진
- 장기적으로는 마을기업의 사회적 역할에 대한 인식의 전환을 통해 지역공

동체 내 마을기업의 역할 및 기여 제고

□ 정기적 마을기업 조사 및 가치평가 실시

- 정보공유 체계 구축, 정기적 실태조사 실시 등
 - 마을기업 등의 마을사회적경제조직이 구성원들에게 미치는 영향에 대한 적절한 평가가 이루어지지 않고 있으며, 지역사회 및 개인적 인식 변화 등에 대한 영향 등 사회적 편익에 대한 실천적 조사가 필요
- 지역사회의 다양한 사회문제를 인식하고 대안적 문제해결 방안으로 마을기업이 기획 및 운영될 수 있도록 현장기반 사회문제 조사, 분석 사업 추진

□ 마을사회적경제 거버넌스를 기반으로 주체적 평가 및 모니터링 체계 구축

- 마을기업 거버넌스를 기반으로 주체적인 발전방안 및 모니터링 체계 구축
 - 미국의 경우 오픈 플랫폼 형식의 데이터 센서스 또는 사회적기업 및 영향투자 기업 등을 중심으로 한 시스템을 구축하고 있음
 - 서울시의 경우 사회투자지원재단의 사회적경제 지역특화사업단을 통해 지역 사회적경제를 평가하고 그 결과를 도출하고 있음(사회투자지원재단, 2014:2)
 - 즉 지역단위 마을사회적경제 당사자 조직들이 주체가 되어 통합 데이터를 구축하고 모니터링 체계를 운영하는 역할을 할 수 있도록 하여야 할 것임
- 가치 평가의 결과는 마을기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들에 있어 조직을 둘러싼 목적을 내면화하게 도와줄 뿐만 아니라 마을사회적경제 거버넌스 구조가 보다 긍정적 방향으로 형성될 수 있도록 하는 기초를 제공

2. 마을사회적경제 활성화를 위한 지자체 거점 마련

- 지자체 단위에서 각 마을기업이 함께 네트워킹하고 소통하면서 정보교류, 상호학습, 역량강화를 모색할 수 있도록 지자체 단위 마을기업 간 연계 지

원체제 마련

- 마을기업 및 마을사회적경제 거점 마련
 - 기초지자체 내 마을기업 뿐만 아니라 관련 사회적경제 조직의 협력 및 연계를 촉진할 수 있도록 거점 공간을 마련하고, 이를 토대로 사회적경제 네트워크가 활성화 될 수 있도록 지원
 - 사회적경제 조직간 교류 및 소통증진을 위한 사랑방의 역할 뿐만 아니라, 물품의 공동판매 및 홍보를 통해 수익성 증진에도 기여
- 정보교류 및 소통 촉진을 위한 정기 행사 개최 지원
 - 지자체 단위 마을기업 뿐만 아니라 사회적경제 기업들이 사업 운영과 관련된 애로사항 뿐만 정보교환 및 노하우 등을 자유롭게 공유하고 함께 교류하면서 연대의식 강화 및 상호 학습의 기회 제공 필요
 - 지역 공간에서 활동하는 마을기업 및 사회적 경제 조직들이 정기적으로 함께 소통할 수 있는 행사를 개최할 수 있도록 지원할 필요

3. 지자체 단위 마을사회적경제 통합 지원체계 구축

- 마을기업을 대표로 한 마을사회적경제 체계가 지역사회 활성화 및 지역 혁신을 견인하기 위해서는 다양한 부문간 교차 및 네트워킹이 필수인데, 이를 위해서는 지자체 단위에서 이루어지는 지원체계가 통합적이고 융합형으로 이루어질 때 효과성이 극대화
 - 지자체 행정단위에서 지역공동체 관련 부서와 사회적경제 관련 부서를 통합하거나 추진단(TF) 등의 형식으로 융합적으로 구성하고, 지자체 단위 관련 정책 및 사업이 유기적으로 운용될 수 있는 기반 마련
- 민간단위에서는 지역공동체와 사회적경제 영역의 활발한 교류와 네트워킹의 필요성에 대한 공감대가 형성되고 있으며, 이는 통합형 중간지원센터의 필요성을 강조
 - 서울시 성북구의 경우 우리나라 최초로 마을공동체와 사회적경제 영역을

통합하는 통합적 중간지원조직(성북구 마을사회적경제 지원센터)를 설립하였으며, 이러한 통합적 중간지원조직은 점점 확산되고 있는 중

- 따라서 지자체 단위 마을공동체 및 사회적경제 관련 중간지원센터를 융합하여 통합적으로 운영될 수 있도록 유도하고, 이를 통해 민간단위에서 이루어지는 부문간 교차 노력을 활성화시킬 수 있도록 지원하는 것이 필요

4. 사회적 가치를 실현하는 마을기업 사례 홍보 및 확산

- 우수 사례(best practice)에 대한 적극적 홍보 및 포상을 통해 사회적 가치를 실현하는 마을기업의 확산 유도
 - 단기적으로는 사회적 가치를 실현하는 마을기업의 벤치마킹을 통해 전체 마을기업 및 마을사회적경제 영역의 활성화에 긍정적 역할 담당 가능
 - 장기적으로는 단순한 벤치마킹을 넘어 마을사회적경제 역역 전 분야에 있어 사회적 가치 실현 및 혁신성을 확산시킬 수 있을 것임
- 사회적가치 및 사회혁신성의 전파는 마을기업의 다변화뿐만 아니라 새로운 마을기업에 대한 요구를 창출시키고, 직접 실험으로 이어져 결과적으로 지역사회의 문제해결과 혁신을 촉진시키는 원동력으로 작용 가능

【참고문헌】

- 고용노동부, 2016, 2016년도 사회적기업 인증 업무지침, 동 기관.
- 김성근·황영순, 2017, 부산지역 사회적 경제 생태계 구축방안, 부산발전연구원.
- 곽현근, 2012, 영국 신노동당 정부의 동네재생 국가전략과 동네관리, 「자치행정」, 291: 24-27.
- 김경희, 2013, 사회적 경제를 통한 지역혁신의 가능성과 한계 - 마을기업과 협동조합을 중심으로 -, 「공공사회연구」, 3(2): 126-150.
- 김광선(2011), “농촌의 내발적 발전을 위한 사회적 기업의 역할과 과제”, 18차 지역리더 포럼, 지역재단.
- 김광선·권인혜·김창호(2010), 「농촌지역개발 활성화를 위한 사회적기업의 발전방향과 과제」, 농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안 연구(2의 1차 연도) 세부과제, 한국농촌경제연구원.
- 김도균·정선거, 2014, 사회적 경제조직의 활동과 지역의 사회자본 확장-대전지역의 사례를 중심으로, 「사회과학연구」, 25(1): 281-306.
- 김상민·박진경(2016), 「마을기업 신유형 연구」, 한국지방행정연구원.
- 김상민·이소영(2018), 「사회혁신을 위한 참여적 지역거버넌스체계 구축 방안」, 한국지방행정연구원.
- 김선기, 2011, 자립형 지역공동체 사업(마을기업) 활성화 방안, 한국지방행정연구원.
- 김선기 외(2009), 「지역공동체 경영사업 활성화 방안」, 한국지방행정연구원.
- 김선기 외(2011), 「지역주도의 일자리 창출전략」, 한국지방행정연구원.
- 김의영·임기홍, 2015, 한국 사회적 경제 조직 지형도, 「Oughtopia」, 30(1): 61-92.
- 김재현 외(2013), 「커뮤니티 비즈니스 활성화를 위한 중간지원조직의 역할 연구」, 한국농촌경제연구원.
- 김중호, 2014, 사회적 기업 개념의 범주화에 대한 법적 담론, 「법학논고」, 47: 13-174.
- 김학실(2013), “도시재생과정에서 마을기업의 역할”, 한국정책연구, 13(2).
- 김태곤·박문호·김경덕·김용렬·허주녕·김정승·임지은, 2011, 커뮤니티 비즈니스 중장기 육성방안, 한국농촌경제연구원.

- 김태연(2013), “영국 사례를 통한 커뮤니티 비즈니스 개념 정립과 정책적 시사점”, 공간과 사회, 23(1), 73-103.
- 남승연·김을식·최석현·박주희·이소연, 2014, 지역공동체 기반 사회적 경제 유형별 모델 발굴을 위한 기초연구, 경기개발연구원.
- 노대명, 2007, 한국 사회적 경제(Social economy)의 현황과 과제, 「시민사회와 NGO」, 2(5): 35-71.
- 농림축산식품부, 2018, 2018년도 농촌공동체회사 우수사업 지원 사업시행지침, 동 기관.
- 박경(2011), “농촌의 내발적 발전을 위한 사회적 기업의 역할과 과제”. 18차 지역리더 포럼. 지역재단.
- 박노동(2018), 마을기업 운영실태 및 발전방안 연구, 대전세종연구원.
- 박병춘, 2012, 지역발전과 지역공동체-지역공동체 활성화를 위한 모형 및 기본 정책 방향을 중심으로, 「지역사회연구」, 20(2): 1-26.
- 박용규·주영인, 2009, 지역활성화의 새로운 대안, 커뮤니티비즈니스, 삼성경제연구소.
- 박형서·이영아·변필성, 2012, 경북형 지역사회 비즈니스 모형에 관한 연구-지역사회 비즈니스 활성화를 위한 공공지원체계 구축방안을 중심으로, 대구한의대학교 지역개발센터.
- 변필성·윤영모, 2011, 지역기반 사회적기업 육성을 통한 낙후지역 발전 연구, 국토연구원.
- 보건복지부, 2018, 2018년 자활사업 안내, 동 기관.
- 부산발전연구원, 2013, 마을공동체로서의 마을기업의 사회적 성과평가 및 개선방안, 동 기관.
- 산업통상자원부, 2018, 2018년도 커뮤니티비즈니스 활성화사업 지원계획 공고, 동 기관.
- 송백석, 2011, 사회적 경제모델과 한국의 사회적 기업정책, 「공공사회연구」, 1(2): 5-32.
- 신경희, 2010, 서울시 사회적경제 사업체 연계발전 방안, 서울연구원.
- 신경희, 2013, 서울형 마을기업을 통한 지역공동체 활성화, 서울시정연구원.
- 신명호, 2009, 한국의 ‘사회적 경제’ 개념 정립을 위한 시론, 「동향과 전망」, 75: 11-46.

- 안현찬·구아영(2017), 서울시 마을공동체사업 성과평가와 정책과제, 서울연구원.
- 양세훈, 2012, 「마을기업과 사회적기업의 거버넌스」, 이담.
- 양세훈·김정훈·한의석·배주현·박은경·공민선, 2013, 마을기업 발전방안 연구, 한국정책분석평가원.
- 엄형식, 2005, 유럽적 의미의 사회적 기업개념과 시사점, 「도시와 빈곤」, 76: 78-117.
- 여해진·박성남·김민지, 2015, 사회적 경제조직의 지역공동체 역량 형성에 관한 연구 - 생활환경개선사업을 수행하는 주민주도형 사회적 경제조직을 중심으로, 한국도시설계학회지, 16(4): 47-62.
- 이재열, 2006, 지역사회 공동체와 사회적 자본, 「지역사회학」, 8(1): 33-67.
- 임정현, 2013, 커뮤니티 비즈니스를 활용한 지역개발사업의 정책설계에 관한 연구, 「한국사회와 행정연구」, 24(1): 271-292.
- 일자리위원회 관계부처 합동, 2017, 「사회적 경제 활성화 방안」, 일자리위원회.
- 장원봉, 2006, 「사회적 경제의 이론과 실제」, 나눔의 집.
- 장원봉, 2009, 한국 사회적 기업의 실태와 전망, 「동향과 전망」, 75: 47-73.
- 전지훈, 2017, 마을기업의 공동체요인과 행복의 관계에 대한 사례연구 : 충청남도 마을기업을 중심으로, 기업경영리뷰, 8(4): 167-192.
- 정규호, 2008, 풀뿌리 사회경제 거버넌스의 의미와 역할 - 원주 지역 협동조합운동을 사례로-, 「시민사회와 NGO」, 6(1): 113-148.
- 정태인·이수연, 2013, 「협동의 경제학」, 레디앙.
- 지경배·김진기·김태동·김인중, 2013, 강원도 사회적 경제가 가야할 길, 강원발전연구원.
- 차경은, 2012, 지역공동체 형성을 위한 주민의 행정참여 개선방안, 「정책과학연구」, 21(2):112-134
- 채중현, 2014, 지역공동체 활성화를 통한 사회통합 증진방안에 관한 연구, 한국행정연구원.
- 채중현, 2015, 지역활성화를 위한 사회적 경제의 정책현황과 과제, 국토연구원.
- 채중현·이종한, 2009, 지속가능발전을 위한 사회적 기업의 역할과 활성화 방안에 관한 연구, 한국행정연구원.

하태영, 2017, 2017년 마을기업 육성사업 시행지침(변경중심) 해설 및 방향, 행정자치부.
하현상·전대욱·이기배·윤현호·한그루·차진명, 2017, 지역공동체의 이해와 활성화, 행정
자치부.

한국정책분석평가원, 2011, 커뮤니티비즈니스 실태분석과 제도화 방안, 동 기관.

한국지방행정연구원, 2013, 현대적 지역공동체 모델정립 및 활성화 방안 연구, 동 기관.
행정안전부, 2017, 지역공동체의 이해와 활성화, 동 기관.

행정안전부, 2018, 마을기업 육성사업 시행지침, 동 기관.

홍선기·김태환, 2015, 캐나다 퀘벡의 Social Economy Act와 한국의 사회적 경제기본법
(안) 비교, 「법학논총」, 32(2): 159-180.

Hillery, G., 1955, Definition of Community: Areas of agreement, 「Rural Sociology」, 20(2): 111-123.

Kretzmann, John P. and McKnight, John L., 1993, Building Communities from the Inside
Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets, ACTA
Publications.

OECD(2013), Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship,
OECD.

小磯 明, 2015. 「イタリアの社会的協同組合」. 東時代社.

중앙자활센터 http://www.cssf.or.kr/new_home/bigsub1/sub3/sub3.asp(2018.11.1.)

【부 록】 마을기업 운영 실태조사 설문지

ID

마을기업 운영 실태조사

안녕하십니까?

현재 한국지방행정연구원은 '마을공동체 활성화를 위한 마을기업 성과평가 및 정책방안' 연구를 수행하고 있습니다. 본 연구의 목적은 마을기업의 경제적·사회적 성과를 평가하고, 정책방안을 모색하는 것입니다. 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 본 조사에 성의껏 답변을 주시면 대단히 감사하겠습니다. 응답하신 내용은 연구목적 외에 어떠한 용도로도 이용되지 않을 것입니다. 이 설문지는 익명으로 처리되며, 통계법(비밀의 보호에 의거하여 비밀이 엄격히 보호됩니다. 설문에 응답해주시는 분께는 1만원 상당의 모바일상품권을 보내드립니다. 감사합니다.

2018년 11월

• 조사주관기관 : 한국지방행정연구원

(26464) 강원도 원주시 세계로 21, 한국지방행정연구원 320호
지역발전연구실 김상민 수석연구원
(☎ : 033-769-9893 e-mail : sangminkim@krlare.kr)

기본정보

1.법인(단체)명	<input type="text"/>	2.법인 설립일	<input type="text"/>
3.주소	<input type="text"/>		
4.사업자번호	<input type="text"/>	5.마을기업 지정일	()년 ()월
6.출자회원 수	설립시 ()명, 현재 ()명	7.출자규모	()원

고용 및 재정 현황

8.근로자 유형	8-1. 근로자 성별	①남성 ()명 ②여성 ()명	
	8.2. 근로자 연령	①20대()명 ②30대()명 ③40대()명 ④50대()명 ⑤60대 이상()명	
	8-6. 상근직 근로자 수 (전체:)명	☞ 소속 ① 마을기업 회원()명 ② 마을 주민()명 ③ 타 지역 주민 ()명	
	8-6. 비상근직 근로자 수 (전체:)명	☞ 소속 ① 마을기업 회원()명 ② 마을 주민()명 ③ 타 지역 주민 ()명	
	8-6. 자원봉사자 수 (전체:)명	☞ 소속 ① 마을기업 회원()명 ② 마을 주민()명 ③ 타 지역 주민 ()명	
	9.재정 현황	9-1.총매출액(2017기준)	()만원
9-3.수익 활용방식 ()		①출자자에 배분 ②마을기업 운영확장 ③지역사회 재투자 ④근로자 처우 개선 ⑤기타(구체적으로:)	

설립 및 운영 구조	
10-1.마을기업 설립 목적 (해당되는 항목 모두 체크)	①전통시장, 상가, 관광지 활성화() ②지역기반 주민 일자리 창출() ③지역 내 복지사업과 지원() ④쓰레기·폐기물 처리 재활용() ⑤사회서비스 공급 지역사회에서 해결() ⑥공공부문 사업 위탁(지역축제, 공원관리, 학교급식사업 등) ⑦지역재생, 지역 주거문제 해결() ⑧주민교류와 지역공동체 활성화() ⑨기타(구체적으로:) 10-2. 위 ①~⑨ 항목 중 가장 주요한 목적 1개 선택: 번호 ()
11.설립경로 ()	①기본 법인(단체)에서 전환 ②마을기업 신규 진입
12.마을기업 내 의사 결정	12-1.의사결정 방식 () ①조합원(주주)총회 ②운영위원회 ③종사자 모임 ④업무관련 마을주민 ⑤기타 (구체적으로:) 12-2.조직운영 및 의사결정의 투명성 정도 () ①매우 불투명 ②불투명한 편 ③보통 ④투명한 편 ⑤매우 투명
13.회의 건수 (2017년 기준)	13-1.조합원(주주)총회 (회) 13-2.운영위원회 (회)

제품 및 서비스	
14.제품 및 서비스 유형 ()	①전통식품 ②일반식품(전통식품 이외의 식품관련) ③관광체험 ④의류·신발 ⑤공예품 ⑥재활용 ⑦에너지 ⑧문화예술 ⑨물류배송 ⑩사회복지 ⑪교육 ⑫유통기업(유통형 마을기업으로 지정 받은 경우) ⑬기타
15.자재(원료)의 조달 범위	① 해당 지역(시·군·구) 내부 () % ② 해당 시·도 내부 () % ③ 전국 네트워크 () %
16.물품의 판매	① 해당 지역(시·군·구) 내부 () % ② 해당 시·도 내부 () % ③ 전국 네트워크(온라인쇼핑몰 등) () %
17.자체 홍보 활동 (해당되는 항목 모두 체크)	①홍보물(팸플릿 등)() ⑧TV(중앙)() ②자체 홈페이지 운영() ⑨TV(지역)() ③자체 홈페이지 이용() ⑩박람회() ④SNS (카페, 블로그 등)() ⑪지역장터() ⑤신문(중앙)() ⑫외부 방문객 홍보() ⑥신문(지역)() ⑬기타 ⑦온라인쇼핑몰() ()
18.시장대비 가격수준 ()	①매우 저렴 ②약간 저렴 ③유사 ④약간 고가 ⑤매우 고가
19.시장 경쟁력()	①전혀 없음 ②거의 없음 ③보통 ④약간 있음 ⑤매우 있음
20.마을기업 지속가능성()	①전혀 없음 ②거의 없음 ③보통 ④약간 있음 ⑤매우 있음

공공성																																																							
항목	내용																																																						
24.지역사회의 공헌활동	①생산물품 기부 _____회 ⑥전시회·문화행사 개최 _____회																																																						
	②현금 기부 _____회 ⑦소년소녀 가장돕기 행사 _____회																																																						
	③지역 주민 공간 제공 _____회 ⑧경로잔치 개최 _____회																																																						
	④장터·바자회 개최 _____회 ⑨지역 기금 조성 _____회																																																						
	⑤체험·교육서비스 제공 _____회 ⑩기타 _____회																																																						
	⑪전년도 매출액 대비 지역사회의 공헌활동 비율 _____%																																																						
25.지역일자리 창출	근로자 중 지역주민 고용 수 _____명 (※지역의 범위: 군단위 지역은 읍면, 시구 지역은 시 또는 자치구)																																																						
26.마을기업 운영성과 항목의 중요도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>항목</th> <th>① 전혀 중요하지 않음</th> <th>② 중요하지 않음</th> <th>③ 보통</th> <th>④ 약간 중요</th> <th>⑤ 매우 중요</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>26-1.영업이익 창출</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>26-2.지역기반 일자리 창출</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>26-3.지역사회의 문제해결</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>26-4.지역생산·소비 구조로 지역경제 활성화</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>26-5.주민교류 확대 및 마을공동체 활성화</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>26-6.사회적경제 활성화 및 생태계 조성</td> <td>①</td> <td>②</td> <td>③</td> <td>④</td> <td>⑤</td> </tr> <tr> <td>26-7.기타(구체적으로: _____)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>26-8.위 ①-⑥번 항목 중 우선순위 3개: (1순위: _____), (2순위: _____), (3순위: _____)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	항목	① 전혀 중요하지 않음	② 중요하지 않음	③ 보통	④ 약간 중요	⑤ 매우 중요	26-1.영업이익 창출	①	②	③	④	⑤	26-2.지역기반 일자리 창출	①	②	③	④	⑤	26-3.지역사회의 문제해결	①	②	③	④	⑤	26-4.지역생산·소비 구조로 지역경제 활성화	①	②	③	④	⑤	26-5.주민교류 확대 및 마을공동체 활성화	①	②	③	④	⑤	26-6.사회적경제 활성화 및 생태계 조성	①	②	③	④	⑤	26-7.기타(구체적으로: _____)						26-8.위 ①-⑥번 항목 중 우선순위 3개: (1순위: _____), (2순위: _____), (3순위: _____)					
	항목	① 전혀 중요하지 않음	② 중요하지 않음	③ 보통	④ 약간 중요	⑤ 매우 중요																																																	
	26-1.영업이익 창출	①	②	③	④	⑤																																																	
	26-2.지역기반 일자리 창출	①	②	③	④	⑤																																																	
	26-3.지역사회의 문제해결	①	②	③	④	⑤																																																	
	26-4.지역생산·소비 구조로 지역경제 활성화	①	②	③	④	⑤																																																	
	26-5.주민교류 확대 및 마을공동체 활성화	①	②	③	④	⑤																																																	
	26-6.사회적경제 활성화 및 생태계 조성	①	②	③	④	⑤																																																	
26-7.기타(구체적으로: _____)																																																							
26-8.위 ①-⑥번 항목 중 우선순위 3개: (1순위: _____), (2순위: _____), (3순위: _____)																																																							

지역성·공동체성						
항목 (각 항목에 있어 마을기업의 기여 정도)		① 전혀 없음	② 별로 없음	③ 보통	④ 조금 있음	⑤ 매우 많음
27. 주민참여 및 공동체 형성	27-1.지역 주민의 마을기업 참여 및 지원 증진	①	②	③	④	⑤
	27-2.지역주민 또는 주민조직과의 소통 활성화	①	②	③	④	⑤
	27-3.마을 공간 조성 및 마을행사 추진	①	②	③	④	⑤
28. 사회적 자본 형성	28-1.지역 내 교류 및 네트워킹 활성화	①	②	③	④	⑤
	28-2.지역 주민(단체)와의 신뢰 형성	①	②	③	④	⑤
	28-3.지역 내 갈등해소 및 관계회복	①	②	③	④	⑤
	28-4.지역공동체 의식 강화	①	②	③	④	⑤
29. 역량강화	29-1.지역 현안의 공동대처 및 문제해결	①	②	③	④	⑤
	29-2.지역 주민들 간 연계를 통한 조직화	①	②	③	④	⑤
	29-3.지역 인제 육성	①	②	③	④	⑤
	29-4.마을 및 마을기업의 공동 마케팅 및 홍보효과	①	②	③	④	⑤

애로사항		① 전혀 어려움 없음	② 별로 어려움 없음	③ 보통	④ 조금 어려움	⑤ 대우 어려움
30. 마을 기업 운영	30-1.마을기업 운영자금 부족	①	②	③	④	⑤
	30-2.마을기업 설립에 필요한 출자금 모금	①	②	③	④	⑤
	30-3.지역사회와 주민욕구에 부합한 마을기업의 사업아이템 발굴	①	②	③	④	⑤
	30-4.적정수준 임대료로 구할 수 있는 사업장, 작업장 찾기	①	②	③	④	⑤
	30-5.마을기업 설립에 필요한 행정 절차 어려움	①	②	③	④	⑤
	30-6.마을기업 지정을 받기 위한 사업계획서 작성	①	②	③	④	⑤
	30-7.마을기업 운영에 필요한 인재 찾기	①	②	③	④	⑤
	30-8.기업운영에 필요한 전문지식과 노하우 부족	①	②	③	④	⑤
31. 수익성	31-1.마을기업 유지를 위한 수익 창출	①	②	③	④	⑤
	31-2.마을기업이 생산한 제품 및 서비스의 판로	①	②	③	④	⑤
32. 지역성 공공성	32-1.마을기업 설립 취지에 대한 주민과 지역사회의 공감대 형성	①	②	③	④	⑤
	32-2.지역주민 참여 유도 및 참여 확대	①	②	③	④	⑤
	32-3.지역공동체 내에서의 신뢰 형성 및 네트워킹	①	②	③	④	⑤
	32-4.지역사회 공헌활동에 대한 의무사항 이행	①	②	③	④	⑤
33. 공동체성	33-1.마을기업 운영과 관련된 주요 의사결정의 어려움	①	②	③	④	⑤
	33-2.마을기업 운영을 위한 조합원 회의 시 마을기업 조합원(주주)들의 참여 부진	①	②	③	④	⑤
34. 기타 애로사항이 있으시면 말씀해주세요.						

정책지원 만족도							
항목		지원 만족도(지원받은 경험 있는 항목)					향후 지원의 필요성 우선 순위 (3가지)
		① 매우 불만족	② 불만족	③ 보통	④ 만족	⑤ 매우 만족	
35. 마을기업 운영관련	35-1.마을기업 운영 참여자들에게 마을기업의 운영 정신과 이해도를 높이는 교육 및 연수	①	②	③	④	⑤	
	35-2.사업비 지원 금액	①	②	③	④	⑤	
	35-3.마을기업 대표나 관리자를 위한 전문적 경영 교육	①	②	③	④	⑤	
	35-4.마을기업 근로자의 직무 관련 교육·훈련·기술	①	②	③	④	⑤	
	35-5.경영, 회계, 노무 컨설팅	①	②	③	④	⑤	
	35-6.중·장기 경영전략 및 수익사업모델 개발을 위한 전문가 지원	①	②	③	④	⑤	
	35-7.무상 또는 저렴한 임대료로 사업장 지원	①	②	③	④	⑤	
	35-8.공공기관에서의 우선 구매	①	②	③	④	⑤	
	35-9.판로개척 지원	①	②	③	④	⑤	
	35-10.홍보 지원	①	②	③	④	⑤	
항목		만족도					향후 개선의 필요성 우선 순위 (3가지)
		① 매우 불만족	② 불만족	③ 보통	④ 만족	⑤ 매우 만족	
36. 마을기업 지원기관 및 지자체 관련	36-1.마을기업 교육 기획 및 운영	①	②	③	④	⑤	
	36-2.마을기업 지정 및 심사 지원	①	②	③	④	⑤	
	36-3.상시 경영컨설팅 및 현장 지원	①	②	③	④	⑤	
	36-4.마을기업 판로지원 및 홍보	①	②	③	④	⑤	
	36-5.마을기업 지역 네트워크 구축	①	②	③	④	⑤	
	36-6.지자체 행정서비스에 대한 전반적 만족도	①	②	③	④	⑤	
37. 기타 건의사항:							
38. 답례품 발송 정보		① 이메일 주소 : ② 휴대폰 번호 :					

♣ 응답해 주셔서 감사합니다 ♣