

# 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 起業 발전프로세스 - 주민역량강화사업을 사례로 -

韓柱成\*

## Start-up Process of Community Business: A Case Study of Residents' Capacity Enhancement Project

Ju-Seong Han \*

**요약 :** 본 연구는 지역경제의 일자리 창출과 활성화를 가져오는 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 起業 발전프로세스와 그 과정에서 지역가치사슬의 역할을 알아보고, 이를 발전시킬 지역네트워크를 주민역량강화사업을 사례로 살펴보는 것을 목적으로 한다. 연구결과는 다음과 같다. 지역커뮤니티 비즈니스 경영체는 대체로 특정 비영리활동법인 起業 발전프로세스의 사업전개기에 접어들지 못했는데, 이는 사업초창기이기 때문에 자생력을 가진 경영체는 향후 성장·안정·분화기로 나아갈 것이다. 그리고 각 경영체는 비즈니스의 상품화를 위해 지역가치부여가 이루어졌고, 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 네트워크에서 NPO·시민단체나 사업자·기업과는 네트워크가 충분히 형성되지 않았으며, 또 대학·연구기관, 상공회의소·청년회와는 네트워크가 연결되지 않아 사회자본 부족으로 경영체는 크게 성장하지 못했다. 그래서 지역커뮤니티 비즈니스 경영체는 행정기관과 주민과의 파트너십의 노력으로 지역자원을 활용해 지역안팎과의 네트워크 연결을 유지·발전시켜 나가는 것이 중요하다고 하겠다.

**주요어 :** 지역커뮤니티 비즈니스, 起業 발전프로세스, 지역가치사슬, 지역네트워크, 주민역량강화사업

**Abstract :** The purpose of this study is to find a start-up process of community business, to understand the role of regional value chain, and to examine a case study of a regional network that will enhance residents' capability. The findings are as follows: Community business management companies have generally not entered the business development stage of the start-up process of specific non-profit activities. This is because they are in early stages of development. The management companies who have self-sustaining ability will move into a stage of growth, stability, and differentiation in the future. In addition, these management companies have not been able to grow due to regional specialization and insufficient networking with NPOs, civic groups, business operators, corporations, universities, research institutes, chambers of commerce, and youth associations. Lack of networking has caused lack of social capital, resulting in insignificant growth. A reliable partnership between administrative agencies and residents is important in creating social capital. A community business needs to develop and maintain relationships with organizations within and outside of the region in using resources throughout the project.

**Key Words :** community business, development process of start-up, regional value chain, regional network, residents' capacity enhancement project

\* 충북대학교 명예교수(Emeritus professor, Chungbuk National University), [jshan@chungbuk.ac.kr](mailto:jshan@chungbuk.ac.kr)

## 1. 서론

### 1) 연구목적

지역커뮤니티<sup>1)</sup>는 지역주민이 생활하고 있는 장소로 소비, 생산, 노동, 교육, 위생·의료, 놀이, 스포츠, 예능, 축제가 이루어지며 주민상호간의 교류가 행해지는 지역사회 또는 그러한 주민의 집단을 가리킨다. 또 지역커뮤니티는 지역 내에 거주하는 주민상호간의 정보공유 또는 정보의 대칭성을 특징으로 하며 신뢰관계가 구축되는 것을 말한다. 그런데 신뢰관계는 협력관계를 만들어내지만 경쟁이나 대립도 내포하고 있다. 그러나 구성원의 개인이나 공동이익을 과도하게 침해하는 것은 아니다. 한편 K.P. Wilkin-son은 지역이나 장소, 주민들이 정기적으로 상호교류를 고무하는 사회적 조직이나 제도, 공동의 이익을 추구하는 사회적 상호관계 등의 요소를 갖춘 공동체를 지역커뮤니티라 했고(장주연 등, 2015, 249), 또 양덕순·강영순(2008)은 연대의식, 친밀성, 상호영향의식, 일체감 등의 요소로 구성된 지역주민과 이해관계자들의 집합체로 이해했다. 그리고 지역커뮤니티는 다양한 공간스케일에서 공간을 공유하면서 사회적 상호작용을 통해 공동의 목적을 달성하는 집단으로도 보았다(변미리 등, 2010, vii). 그런데 지역커뮤니티에 대한 지리학의 연구로 Duncan(1989)은 동질성을 가진 소집단, 타인과 일치되어 협동적 관계를 맺고 자하는 심성적, 정신적 현상 또는 지역과 결부된 조직체의 단위 등으로 정의했다. 지역커뮤니티에 대한 연구로는 1970년대 이후 일본의 새로운 지역커뮤니티 운영조직에 대해 小田切(2009)는 그 특징을 활동내용의 종합성, 자치조직이면서 동시에 경제활동을 행하는 이면성, 취락 등 종래의 地緣조직과의 보완관계, 조직운영의 혁신성을 들었다. 그리고 지역 만들기 사례연구에서는 지역커뮤니티 운영조직의 재편과정을 살펴본 筒井·小關(2023) 등의 연구도 있다. 한편 山崎 編(2014)은 지역커뮤니티 정책의 사례 분석에서 자치적 지역커뮤니티 지구의 정량적 분석을 통해 정책의 전개과정을 검증했다. 또 장주연 등(2015)은 괴산군을 사례로 지역자원의 활용 및 지역커뮤니티 개발을 통한 지역발전의 프로세스를 살펴보았다.

이상의 지역커뮤니티는 지역자원을 이용해 주민이 주도적으로 지역을 활성화해 소득을 증대시키고 일자리를 창출하는 비즈니스 활동을 함으로써 지역이 갖고 있는 문제를

공동으로 해결하는데 이를 지역커뮤니티 비즈니스(commu-nity business)라 한다. 이 지역커뮤니티 비즈니스는 2000년대에 한국에 들어와 NGO를 중심으로 취약계층의 빈곤해소를 위한 사회적 일자리 창출사업으로 출발해 일부 지방정부에서 이를 도입·육성했고, 또 이를 토대로 중앙정부가 지역커뮤니티 비즈니스 육성을 정책화하면서 본격적으로 확산되기 시작했다(안영진, 2012, 33). 그리고 지역커뮤니티가 과소화, 저출산·고령화에 대응한 과제를 지역구성원이 스스로 주체가 되어 비즈니스적인 수법을 이용해 해결하려는 지역커뮤니티 비즈니스에 대처하는 사례도 증가하고 있다(菅原, 2008, 71). 그런데 한국에서의 지역커뮤니티 비즈니스의 연구는 추상현·강순화(2017)가 지적한 바와 같이 이론적 연구보다는 문제해결 중심의 연구가 많았는데, 특히 지방정부에서 향후 지역커뮤니티 비즈니스의 활성화를 위해서는 지역과 비즈니스가 중심이 되어 작용하는 협력적 거버넌스의 활용, 지역커뮤니티 활성화, 지역발전, 그리고 중간조직의 역할 등의 면에서 지역 활력정책을 펼쳐 나가야 한다고 했다. 그러나 저출산·고령화 사회에 있어서 지역에 내재된 자원을 활용해 지역주민이 주도적인 활동을 통해 역량을 강화하고 필요한 일자리를 창출함으로써 이에 대한 연구의 관심도 높아지고 있다.

이에 본 연구는 지역경제의 일자리 창출과 활성화를 위한 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 起業<sup>2)</sup> 발전프로세스와 그 과정에서 가치부여를 나타내는 지역가치사슬을 파악하고 이를 성장시킬 지역네트워크를 주민역량강화사업을 사례로 살펴보는 것을 목적으로 한다. 이를 밝힘으로써 지역커뮤니티 비즈니스가 주민주도의 사업 활동으로 지역 만들기가 어떠한 방식으로 나아가야 하는지를 검토하는데 정보를 제공함으로써 그 의의가 있다고 할 수 있다.

### 2) 자료와 연구방법

본 분석에 사용된 자료는 국토교통부·한국디자인진흥원이 2021년에 발간한 도시재생 주민역량강화사업<sup>3)</sup> 사례집 2020 『우리가 만드는 우리 동네』이다. 이 자료는 지역주민에 의한 지역 만들기에서 지역커뮤니티의 조직과정과 경제부문의 활동들을 파악하는데 적합하다고 할 수 있다. 그리고 2023년 8월에 각 경영체의 대표자 및 각 도시재생 지원센터 담당자와 경영체의 존재여부를 포함한 운영상의 변화 등에 대한 인터뷰 내용과 인터넷상 각 경영체의 관련정보는 보조 자료로 사용했다. 도시재생 주민역량강화



어진 이익은 보다 많은 일자리 창출에 전용되거나 고장에 필요한 서비스를 제공하는데 사용된다. 또 다른 지역커뮤니티 활동지원에 사용되는 경우도 있다(Department of Environment, 1990). 지역커뮤니티 비즈니스는 사회일반 지역주민들이 자치적으로 지역의 자원을 이용해 그 당면 문제를 지속가능한 형태로 해결하려는 사업으로, 활동의 주체와 사회적 목적이 지역커뮤니티에 기반을 둔다는 점에서 사회적 기업과 구분된다(細内, 2010).

그런데 사업 활동을 사회성(공익성)과 비즈니스성(수익성)으로 나눌 경우 양쪽의 성질이 균형을 이룬 사업은 사회적 비즈니스(social business)<sup>9)</sup>인데, 지역커뮤니티 비즈니스는 시장규모가 작고 다소 비즈니스성이 약한 점에서 사회성 쪽으로 조금 기울어져 위치한다. 반대로 소셜 벤처의 사업 활동은 보다 고도의 비즈니스 능력이 요구됨으로 비즈니스 쪽으로 가까이 자리하고 있다. 그리고 최근 사회적 관심이 높아지고 있는 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)에 대처하는 기업은 그 책임을 중시한다는 점에서 일반기업에 비해 사회성 쪽으로 다소 가까이 다가 있다(그림 2). 이와 같이 지역커뮤니티 비즈니스는 과거의 경제성장 속에서 기업이나 행정이 야기한 사회적인 문제를 새로운 비즈니스로 해결하는 역할을 담당하고 있다(鈴木, 2006, 32-33).

또 지역커뮤니티 비즈니스는 주민이 주체가 되어 지역에 실제로 존재하는 과제를 비즈니스의 수법으로 해결하는 사업을 총칭한다. 이러한 지역커뮤니티 비즈니스는 결코 새로운 용어나 생각이 아니고 오래전부터 행해져 온 지역다움을 바탕으로 한 지역 만들기 추진에 활용되어 왔다고 할 수 있다. 그런데 지역커뮤니티 비즈니스가 새롭게 주목을 받게 된 것은 1997년 IMF구제금융 이후 경제적인 부침을 거치면서 삶의 전망이 변화해 지역사회 본연의 자

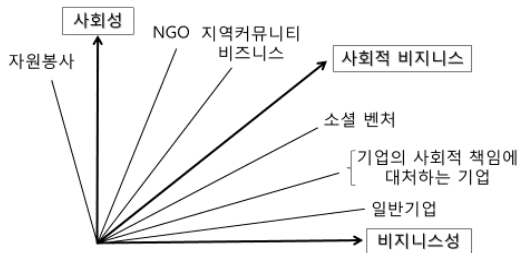


그림 2. 사회성과 비즈니스성에서 본 지역커뮤니티 비즈니스의 위치 출처: 鈴木, 2006, 32.

가 요구되면서부터 이다. 즉, 인간이 화폐 중심사회에서 벗어나 어떻게 하면 충실한 라이프워크(lifework)를 하고 매력 있는 지역을 만들어 갈 수 있을지가 지역커뮤니티 비즈니스라는 용어 속에서 기대되는 큰 요소라고 생각한다. 지금 지역에는 여러 분야에서 다양한 과제가 대두되고 그 해결책이 요구되는 가운데 지역의 자원을 소생시키거나 지역문제를 해결하고자 하는 생각에서 출발하는 경우가 많다. 그래서 지역의 문화, 역사, 풍토 등을 포함해 주민의 삶을 아우르는 지역 만들기를 검토·추진해 주민이 주체가 되어 특징 있는 지역사회를 창조하려는 목표로 나아가고 있다. 이러한 연구로는 지역발전의 사업방안으로 지역커뮤니티 비즈니스의 실태를 파악해 제도적 방안을 제시한 양세훈 등(2011)의 연구와 도시재생사업의 활용가능성으로 지역커뮤니티 비즈니스의 사례분석을 통해 지역 내의 노하우와 자본, 인재 등을 적재적소에 투입할 수 있게 정부의 관심과 지원을 필요로 하는 연구도 행해졌다(진영환·김진범, 2010).

그리고 지역커뮤니티 비즈니스는 지역주민에 대한 서비스를 중심으로 행해지는 것이지만, 근년 농·산촌의 활성화를 도모하는데 환경, 사회, 경제의 세 가지 가치에서 지속 가능한 지역 만들기를 평가하는데도 그 중요성이 높아지고 있다(保永, 2020, 165). 중산간지역에서는 특유의 지역 자원을 살리는 대책이 과제가 되지만 그 입지성에서 근린 지역과 네트워크를 구축하는 데는 제약이 있다. 이런 면에서 지역 외 사업자나 그 밖의 행위자와의 사회자본 축적(사회적 네트워크의 변화)의 관점(菅原, 2008)도 중요하다고 할 수 있다. 그리고 중산간지역의 지역커뮤니티 비즈니스 경영체를 통한 지역가치의 창조와 지역 만들기와의 균형에서 U·I-턴 이주자의 관여방식으로 행정기관의 참여, 주민참가나 기존의 지역 만들기 조직과의 관계성, 즉 기존의 신뢰와 관련된 요소(吉田, 2004)가 영향을 미친다고 생각한다.

한편 鈴木(2006)는 경제중심사회의 성장과정에서 초래한 문제, 특히 행정이나 기업이 대응할 수 없는 개인적이며 다양하고 작으며 무수하게 존재하는 문제를 해결하는 사업을 지역커뮤니티 비즈니스라고 하고, 起業 프로세스의 단계와 특징을 밝히고 고객과의 관계나 사회자본 축적의 중요성을 강조했다. 이러한 지역커뮤니티 비즈니스가 성공하면 지역 내외의 교류를 촉진시키고 지역커뮤니티 내 소비의 증대, 고용기회의 창출 등의 파급효과를 가져온다. 즉, 지역커뮤니티 비즈니스에 참가하는 지역주민들은 물

론 그 밖의 지역주민들의 생활에도 큰 수익을 가져온다(菅原, 2008, 71). 그러면 지역커뮤니티 비즈니스는 어떤 과정을 거쳐 성장하면서 지역발전을 도모해 가는지를 파악하는 것이 중요하기에 경영체의 起業 발전프로세스를 살펴보기로 한다.

### 3. 지역커뮤니티 비즈니스의 起業 발전프로세스와 경영체 유형

#### 1) 起業 발전프로세스

일본의 경제산업성은 지역커뮤니티 비즈니스의 창업·발전단계를 제1단계 주민활동기, 제2단계 창출기, 제3단계 계속기, 제4단계 발전기로 분류했다. 이 중에서 제1단계의 주민활동기는 주체가 아직 지역커뮤니티 비즈니스를 인식하지 못한 상태지만 지역의 멘토(mentor)들이 중심이 되어 독자적인 그룹을 형성하는 특징을 잘 나타낸다(鈴木, 2006, 39-40 재인용). 또 神田 理는 지역커뮤니티 비즈니스의 발전프로세스를 문제의식과 실감의 개인수준, 공감과 결속의 집단수준, 사회화·네트워크화의 사회(지역)수준, 사업화·상업화의 경제수준의 4단계로 나누어 이들 각 단계를 설명하고, 개인의 생각으로 지역커뮤니티를 끌어들이 비즈니스화해 가는 과정을 정확하게 표현했다(鈴木, 2006, 39-40 재인용). 한편 특정 비영리활동법인 起業지원 네트워크에 의한 鈴木(2006)의 연구에서 지역커뮤니티 비즈니스의 발전프로세스는 구상 함양기, 공동학습기, 사회실험기, 사업전개기, 성장기, 안정기, 분화기

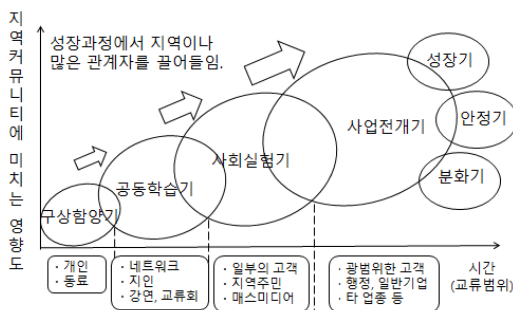


그림 3. 지역커뮤니티 비즈니스 起業 발전프로세스  
출처: 鈴木, 2006, 40.

습기, 사회실험기, 사업전개기의 4단계로 제시했는데(그림 3), 이 발전프로세스의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 구상 함양기는 개인적인 활동초기에 해당되며 사회적 또는 개인적인 배경과 만남에서 개념이나 활동이념이 만들어지는 시기이다. 또 공동학습기는 같은 뜻을 가진 동료들과 네트워크를 넓혀 함께 배움으로써 시장의 요구를 파악해 가면서 사업이 성립하게 될지, 지역에 공헌할지를 모색하는 시기이다. 그리고 사회실험기는 가까운 관계자를 포함한 일부의 고객에 대해 실험적으로 사업을 시도하는 동시에 다른 섹터와의 제휴를 꾀하고 사회적 신용을 획득하는 시기이다. 마지막으로 사업전개기는 어느 정도 사회적으로 인지가 된 후 본격적인 전개를 꾀 자립적이고 지속가능한 사업체로 이행하는 시기이다. 그 후 5단계로 지역커뮤니티 비즈니스 사업체는 성장을 하거나 안정기에 접어들거나 아니면 분화하는 시기를 맞게 된다. 지역커뮤니티 비즈니스의 起業 프로세스는 공동학습기, 사회실험기라는 통상 비즈니스에는 없는 단계를 거치는 것이 특징인데, 그만큼 통상의 비즈니스에 비해 서서히 발달한다고 할 수 있다. 그리고 통상의 비즈니스와 비교해 상품력보다도 고객과의 관계가 중시되므로 지역커뮤니티 비즈니스의 성장에서 사회자본의 축적이 중요한 열쇠가 된다(鈴木, 2006, 31).

한편 한국에서 지역커뮤니티 비즈니스의 유형과 형성과정을 밝힌 연구로는 도시와 농촌 및 공익성의 정도에 따라 지역복원형, 지역자원활용형, 개인자립형, 환경개선형, 생활지원형 등으로 구분한 윤재경(2013; 박용규 등, 2009을 재인용)의 연구와, 또 농협커뮤니티 비즈니스를 일차리 창출, 취약계층복지, 농산물생산/유통유형으로 구분한 김기태 등(2012)의 연구도 있다. 그리고 서울시 마포구 성미산마을 지역커뮤니티 형성을 성미산 지키기 운동을 통한 비즈니스의 사회자본 확충기, 공동체 활성화기, 공동체 조직들 간의 연계협력시기로 구분한 이홍택·정성훈(2012)의 연구도 있다. 지역커뮤니티 비즈니스의 주요 활동분야는 다양하지만 지역 만들기, 지역부흥의 이미지가 강하다고 할 수 있다. 그리고 전술한 바와 같이 각각의 지역이 안고 있는 지역과제도 다종다양하기 때문에 다수의 분야<sup>10)</sup>에서 지역커뮤니티 비즈니스가 행해지고 있다. 이러한 지역커뮤니티 비즈니스는 비즈니스성보다 사회성에 가까워 특정 비영리활동법인 起業지원 네트워크의 발전프로세스가 시간이 경과함에 따라 교류의 범위와 지역커뮤니티에 미치는 영향도(鈴木, 2006)와의 관계에서 경영체가 어떤

표 1. 지역커뮤니티 비즈니스 사례 경영체

ID	경영체 유형	입지	경영체명	참가 인원	발전프로세스 단계	참여지원센터	전문 지원기관	부문단계 운영기간
1	지역자원 활용형	서울시 강서구 공항동 일대	송정리 酒인들	9명	사회실험기	공항동 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원 1단계) 2020.8~2020.10
2	지역자원 활용형	전북 김제시 신흥지구	김제신사 (신흥동 사람들)	8명	사회실험기	김제시 신흥지구 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원 1단계) 2020.8~2020.10
3	지역자원 활용형	전북 무주군 설천면 무설로 일대	참새와 방앗간	35명	사회실험기	무주군 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원+사업화 지원 2단계) 2020.8~2021.1
4	지역자원 활용형	경남 함안군 가야읍 말산리	함안통	6명	사회실험기	함안군 도시재생센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원+사업화 지원2단계) 2020.8~2021.1
5	起業양성형	서울시 종로구 북촌한옥마을 일대	북촌 전통공예교육	5명	사회실험기	북촌 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원 1단계) 2020.8~2020.10
6	起業양성형	전북 익산시 남중동 신청사 지역일대	시청 앞 사람들	10명	사회실험기	익산시 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원+사업화 지원 2단계) 2020.8~2021.1
7	농촌융복합 산업형	경북 봉화군 봉화읍 석평 2리 유록마을 일대	아기사슴 별별이야기	13명	사업전개기	봉화군 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원+사업화 지원 2단계) 2020.8~2021.1
8	IT기반 경제활동형	강원도 횡성군 둔내면 면소재지 일원	청년비상 (청비드론)	8명	사회실험기	횡성군 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원 1단계) 2020.8~2020.10
9	IT기반 경제활동형	경북 문경시 점촌 1·2동 일대	문경청년연합	6명	사업전개기	문경시 도시재생지원센터	한국표준협회	사업·창업(컨설팅 지원+사업화 지원 2단계) 2020.8~2021.1

과정을 거쳐 성장하는가를 파악하는 것이 타당하다고 할 수 있다. 이에 이 분석방법으로 9개의 경영체(표 1) 중에서 지역자원을 이용하는 경우 지역자원 활용형, 비즈니스 인재를 양성하는 경우는 起業양성형, 또 6차 산업화를 행하는 농촌융복합산업형, 그리고 IT기반 경제활동형으로 유형화해 검토하기로 한다.

## 2) 지역자원 활용형

먼저 서울시 강서구 공항동 일대 ‘송정리 酒인들’의 ‘전통주의 맛’은 다양한 취약계층의 증가로 거주환경 개선과

공동체 활성화의 필요성이 높은 지역에서 시작되었다. 이곳은 공항 접근성이 높고 경기도 북부지역 주민들의 중간 경유지 역할을 하는 음주문화의 거리이기도 해 전통주 막걸리를 개발해 지역브랜드화로 지역경제를 활성화함으로 구상 함양기를 가졌다. 그래서 집객력이 큰 송정초등학교 인근 송정역 막걸리 골목, 죽발골목에 입지한 음식점에 전통주 막걸리를 납품하고 지역의 마트나 편의점 등과 협약을 맺어 상품을 판매해 공동학습기를 맞을 계획이다. 그리고 사회적 기업들의 제품을 판매하는 김포공항과 메이필드호텔, 로열스퀘어 등 관련기관의 협조를 받아 지역 특산물로 납품해 신뢰와 규범의식 등의 사회관계인 사회자본

으로 사회실험기에 들어갈 계획도 세웠다. 이렇게 함으로써 지역의 인적자원을 활용하고 취약계층을 포함한 공동체를 활성화해 주민협의체와 연계될 수 있다고 판단했다.

또 김제시 도시재생지원센터와 신흥지구 주민들은 방문객이 줄어들면서 쇠퇴한 지역 상권을 살리려는 목표로 마을해설사 활동의 구상 함양기를 가졌다. 이 지역커뮤니티 비즈니스는 노인들의 자존감을 높여주고 일자리 창출을 위해 일제강점기의 이 지역농장, 동양척식회사 수탈사, 나누나씨 팔효사와 은행나무 이야기 등의 문화와 역사를 발굴해 들려주는 '김제신사탐'을 발족시켰다. '김제신사탐'은 주민들의 주인의식을 고취시키는 사업모델로 지속가능한 관광, 공정여행을 추구하는 사업사례로 조직된 공동체이다. 먼저 주민들은 사금과 토탄을 생산한 신흥동 마을이야기와 다양한 문화재를 설명하는 마을해설사 활동을 위해 흥미로운 사료와 자료를 수집·정리하는 공동학습기를 가졌다. 그리고 가을들녘 추수를 기다리는 곡식을 모티브로 한 '금짜라기 신바람 우리 동네 김제신사'라는 B.I.(Brand Identity, 행동의 정체성), C.I.(Corporate Identity, 기업 이미지 통합 전략)도 개발했다. 향후 '김제신사탐'은 지역의 이야기를 풀어내는 대표적인 인플루언서(influencer)로서 고유지명을 발굴해 지역청소년과 주민들에게 전수해 세대 간 소통의 장도 마련해 사회관계를 맺음으로 사회실험기를 맞이할 작정이다. 그리고 흥미로운 유튜브 동영상을 제작해 마을을 알리고 나아가 협동조합 설립을 추진하려 한다.

그리고 전북 무주군 설천면 무설로 일대에서 귀농·귀촌한 예술단체 회원인 '참새와 방앗간'은 재능기부로 행사를 개최해도 원주민들의 참여율이 낮아 이들과 함께 할 방안을 모색하고, 컨설팅을 받아 쌀과 사과로 소화가 잘 되는 쌀빵을 만들려니 농가주부들과 학부모들이 참여해 회원이 되어 원주민과의 교류가 활성화 되는 구상 함양기를 가졌다. 쌀빵은 지역에서 생산해 남아도는 사과, 왕대추, 복숭아 등의 농산물로 1단계 주민역량강화사업에서 왕대추 만두와 흰쌀 빵을 위시해 대추스콘(scone), 새참 먹을거리로 애플케이크, 애플브레드, 애플식빵의 시제품을 만드는 공동학습기를 거쳤다. 그 후 2단계에서 쌀빵 요리법(recipe)의 개선과 사회적 협동조합 설립을 위한 교육도 실시하고 정관도 만들었다. 그리고 도시재생지원센터의 활약으로 제빵공간과 기구는 농협에서 무상임대, 과수농가는 쌀빵 재료를, 무주태권도원과 호롱불마을은 품평회나 워크숍을 위한 장소를 제공했고 폐점포를 활용해 제과점을 개설하여 사회관계를 맺음으로 사회실험기를 거쳤다.

끝으로 경남 함안군 가야읍 말산리 중앙동 부녀회는 이 마을의 실질적인 요구와 현실성 있는 아이템이 무엇인지 진단하는 구상 함양기를 가졌으며, 회원들이 도시재생대학을 수료하면서 함안의 주요 농산물인 파프리카로 시식회나 지역 먹을거리로 축제에 참가해 네트워크나 교류회를 가졌다. 그리고 과거 함안을 통치했던 가야6국 중 하나인 아라가야의 이야기를 담은 시제품 빵을 만들기로 하고 카페에서 판매했다. 그러나 시제품으로는 브랜딩도 없어 제빵에 대한 연구개발과 실습 끝에 '함안통' 파프리카빵 요리법을 개발하고 전국 품평회에 출품하므로 빵 개발 방향성을 구체화해 공동학습기를 거쳤다. 그리고 판매를 위해 6회에 걸친 컨설팅을 받아 마케팅 타킷(target)과 온·오프라인 판매처의 확보와 파프리카빵과 파프리카 카페의 네이밍 및 브랜드 로고 등 홍보·재무계획과 그 밖의 분야에서 주민역량을 향상시켰다. 또 아라가야와 파프리카를 줄인 아라프리 빵을 본격적으로 판매하고 홍보할 파프리카 브런치 카페 창업과 관련된 단계적 발전계획도 수립했다. 사업 2단계에서는 빵을 만들기 위한 빵틀과 제품의 표준화 및 빵을 판매할 공간 확보와 판매조직 운영에 대한 정보를 획득하고, 카페 운영주체인 말산지구 마을관리 사회적 협동조합 인가를 받았다. 그래서 사전구매협약도 체결해 영업활동의 성과도 거두었으며 제품과 브랜드를 홍보할 각종 굿즈도 기획함으로 사회자본으로 사회실험기에 들어갔다.

### 3) 起業양성형

서울시 종로구 '북촌전통공예교육'의 북촌한옥마을은 전통공예공방이 입지한 지역으로 이를 활성화해 마을경제의 성장, 마을주민 일자리 창출을 목표로 한지공예, 천연염색, 목공예, 매듭공예, 닥종이공예의 마스터를 섭외해 마을 강사전문 인력양성 프로그램을 실행해 경력단절여성을 양성하므로 일자리 창출을 증대시키려는 구상 함양기를 가졌다. 이를 위해 북촌도시재생지원센터는 전문가와 비대면교육으로 온·오프라인을 연결하는 영상공예체험교육 프로그램을 개발해 공예체험키트를 제작함으로 공동학습기를 가졌다. 이를 발판으로 '북촌공예마을' 팀은 브랜드를 개발하여 사업화 모델을 구축해 사회관계를 맺음으로 사회실험기에 들어갔다. 이 교육프로그램 콘텐츠는 외국어 자막을 넣어 외국인을 대상으로 하는 해외 판로도 개척하며 통합브랜드를 활용해 명함·키트·웹사이트도 제작하고, 온라인 교육플랫폼의 입점, 통합마케팅을 활용

한 홍보, 해외를 타겟으로 한 프로그램과 키트를 제작해 해외수출을 적극적으로 모색할 예정이다.

또 익산시 남중동 신청사 지역일대 상가에서 자영업자가 주축이 된 '시청앞 사람들'은 엄마가 만든 건강하고 안전한 먹을거리로 서동마, 고구마 등의 지역 특산물을 이용해 샌드위치, 빵, 음료, 장아찌, 피클 등의 요리법을 개발하고 보급·교육을 실시해 시그니처(signature) 상품판매로 골목상권·지역공동체·지역경제를 활성화시킬 것을 목표로 삼아 구상 함양기를 거쳤다. 사업 1단계에서는 마마(MAMA) 요리법 브랜드와 B.I. 를 개발하고 서동왕자와 선화공주 설화 등의 문화유산으로 스토리텔링과 시그니처 상품도 개발해 공동학습기를 가졌다. 그리고 마케팅 전략도 수립하고 사회적 경제지원센터와 연계해 모임을 갖고 컨설팅을 받아 마을기업과 식품클러스터의 연계방안도 수립해 사회실험기에 들어갔다. '시청앞 사람들'이 로컬 푸드로 직접 먹을거리를 생산·판매하지 않고 요리법의 공유와 교육을 한 것은 특정 공간에서 판매하는 것만으로 특산물 소비촉진에 한계가 있으므로 공공의 이익을 위해 넓은 범위의 지역에서 인지도를 높여 사업전개기로 나아가려 함이다.

#### 4) 농촌융복합산업형

봉화군 봉화읍 석평2리 유록마을의 '아기사슴 별별이야기'는 세계쇄록(1786년에 배상열이 펴낸 문자와 수리를 연구한 책), 혼천의, 직방당(괴담 배상열이 천문관측을 하던 곳) 등 조선시대의 천문과학 문화재를 보유하고 있어 마을 천문지도사 양성교육과 별자리 관측행사를 한다. 그래서 '아기사슴 별별이야기' 팀은 유록마을의 테마를 '400년 이어온 천문과학의 마을', '별자리와 24절기의 지혜를 배우는 마을'로 정해 구상 함양기에 들어갔다. 그리고 비공인 민간 천문지도사 자격을 취득하기 위한 교육도 실시했다. 이와 더불어 '아기사슴 별별이야기' 팀은 별밤행사와 절기체험도 개최해 천문학 강의와 별자리 관측체험, 24절기 강의와 절기체험 행사도 열어 공동학습기를 가졌다. 한편 마을의 로컬 푸드를 판매하고 초·중등학교와 교육프로그램을 협업하며, 문화공연과 교육 등을 매개로 공동체를 활성화하고, 지자체의 문화관광과와 지역협동조합 '문화공간'과 홍보·사업지원 협약을 체결해 봉화군의 관광코스가 되어 사회자본으로 사회실험기도 거쳤다.

그리고 이 마을은 은어·송어·송이·불금축제와 은어·송어테마공원, 다양한 마을길 걷기행사 등 풍부한 관광자원

을 활용하고, 계절음식 요리법을 발굴해 이를 체계적으로 발전시키기 위해 밀 키트(meal kit) 쿠킹 클래스 등의 체험 프로그램을 마을길뿐만 아니라 국내문화·자연자원과 연계될 수 있도록 그 방안도 모색해 사업전개기로 나아가고 있다. 또 로컬 푸드도 판매하며, 블로그와 리플릿(leaflet) 등을 준비해 마을홍보자료도 업데이트하고 마을가꾸기 사업도 진행했다. 그런데 지속적인 마을사업을 운영하기 위해 인재발굴과 육성이 중요한데 그렇게 되면 주민자치회가 이루어져 향후 공동체 육성기반을 마련할 수 있게 될 것이다.

#### 5) IT기반 경제활동형

IT를 기반으로 한 경제활동으로 먼저, 강원도 횡성군 둔내면 '청년비상(청비드론)'의 드론이 농부를 만나다라는 사회적 협동조합을 만들어 일자리 창출과 농민의 노동시간과 노동력 절감으로 농업생산성을 향상시키고 농약중독 피해를 줄이는 것을 목표로 삼아 구상 함양기를 가졌다. 고령화된 농·산촌지역의 농경지에 드론을 이용해 농약방제를 적기에 효율적으로 지원함으로써 투입시간과 생산비를 절약한다는 점과, 또 드론 방제 이론·실습교육, 창업관련 컨설팅, 업무협약 등의 과정은 도시재생지원센터와 전문가의 지원을 받아 주민협의체 회원들에게 드론방제 창업에 대한 이해도를 높이는 공동학습기를 가졌다. 그리고 2020년 12월 사회적 협동조합 '청비드론'을 설립해 일자리를 창출하고 사회자본으로 사회실험기에 들어가 업무협약을 맺은 강원날다드론 협동조합의 누리집에 홍보와 콜라보레이션(collaboration) 이벤트 등도 진행할 예정인데, '청비드론'에 참여한 에피소드, 정보동영상도 누리집에서 볼 수 있게 할 것이다.

한편 '문경청년연합'은 문경시 소상공인들의 수익을 증대시키기 위해 온라인 마케팅·홍보와 판매지원으로 문제 해결을 할 솔루션을 개발하려는 구상 함양기를 가졌다. 그런데 이 연합은 주민역량강화사업을 실시하기 이전부터 이 브랜드명으로 소상공인 홍보·판매대행과 오프라인 파머스(farmers) 마켓을 운영하고 있었다. 그런데 로컬 중심 브랜드 마케팅과 제품홍보 및 판매대행 중심 서비스가 한계에 부딪혔다. 그래서 '문경청년연합'은 문경도시재생사업인 파머스 마켓 운영진의 대표가 청년활동가로 참여해 지역상권의 쇠퇴를 해결하기 위해 컨설팅, 설문조사, 교육과 인터뷰, 파일럿 프로그램(라이브 커머스<sup>11)</sup>) 등으로 검증해



1차적으로 '마을누리'라는 새로운 브랜드를 파머스마켓의 판매방식으로 바꾸었다. 그런데 판매방식의 온라인 시도는 공공기관이나 중소기업으로부터 주목을 받아 라이브 커머스, SNS교육 코칭, 바우처(voucher) 중심으로 방향을 전환함으로 브랜드 마케팅을 전개하는 공동학습기를 가졌다. 그래서 고객도 재래시장과 중견기업, 문경시청까지 확대되어 사회시험기에 접어들었으며, 사업 2단계 활동에서는 문경시의 다른 관광지로도 확대해 지역소상공인의 제품 홍보를 우선적으로 지원했다. 라이브 커머스 시험방송은 그립(grip) 플랫폼을 활용했고, 바우처 사업의 범위를 교육과 코칭으로 확대해 사회적 기업의 온라인 판매 등을 독려해 참여조직을 확장했다. 그리고 이미 제작된 영상물을 여러 소기업이 사용할 수 있도록 원소스 멀티 유즈(one source multi use)를 효과적으로 실현해 홍보마케팅을 더욱 쉽고 효율적으로 할 수 있도록 해 장기적으로 판매대행 비용을 절감시켰다. 또 '문경청년연합'은 지자체와 협업해 수혜 순환구조를 구축해 사회자본으로 사회실험기에 들어갔으며 문경청년연합협동조합 결성 후 사업전개기에 이르게 되었다. 또 영상제작 전문팀인 문경미디어 콘텐츠 랩에 참여하기로 해 향후 '문경MCN(다중채널 네트워크, Multi-Channel Network)'을 만들어 라이브 커머스는 물론 지역행사, 제품 홍보, 기업홍보영상을 제작할 계획이다. 이상에서 현재 지역커뮤니티 비즈니스 9개의 경영체 중에서 지역자원 활용형의 '참새와 방앗간', '함안통', 농촌융복합산업형의 '아기 사슴 별별이야기', IT기반 경제활동형의 '문경청년연합'만이 자생력을 갖추어 지속되고 있지만 이들도 아직 4·5단계에는 모두 다르지 못했다. 그리고 나머지 경영체들은 사업기간이 끝나고 폐쇄되었다.

#### 4. 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 가치부여 활동과 지역네트워크

##### 1) 경영체의 가치부여 활동

지역커뮤니티 비즈니스는 고령화, 과소화, 산업의 쇠퇴 등으로 생활환경이 악화된 지역의 주민생활을 지탱하거나 보다 적극적으로 삶의 보람과 즐거움 등 지역의 풍요로움을 추구하는 것을 목적으로 한다(吉田, 2004, 12). 이러한 풍요로움은 지역을 상품화해 소비하는 경제적 기초를

제공할 뿐만 아니라 다른 한편으로 쇠퇴지역의 활성화 가능성도 제공하는 것인데, 이를 사회학자 L. Boltanski와 A. Esquerres는 풍요화 경제(economy of enrichment)라 했다. 인구가 유출하는 농·산촌이나 탈공업화로 쇠퇴한 옛 공업지대는 지역의 특이성을 살려 풍요화를 꾀하고 있다. 이는 자연, 문화, 역사 등의 지역자원으로 새로운 관점에서 역내의 여러 자원을 (재)결합하고 풍요화 경제의 중심적인 가치부여 형태인 컬렉션(collection)을 구축하는 형태이다(立見, 2019, 193; 筒井 編, 2021, 212). 그런데 근년 시장이나 가치의 구축이라는 관점에서 혁신과정을 밝히려는 시도가 널리 확산되고 있다. 그 배경에는 최근 10여 년 동안 급속히 발전한 가치부여 연구(Beckert and Aspers, 2011)에서 사회현상이 된 로컬 지향, 귀농·귀촌도 가치부여의 원천이 되는 진품을 지역에서 회구하려는 움직임이 있었기 때문이다(作野, 2016). 이러한 지역의 가치부여는 가치사슬로 고찰할 수 있는데, 여기에는 바탕에 본원적 가치가, 또 이를 활용한 의미부여의 과정, 그리고 그 상층에 상품화로 정보를 확산시켜 경제적 이익을 추구하는(除本, 2020; 佐無田, 2020) 것으로 韓柱成(2021, 413-414)의 연구가 있다. 그런데 지역의 가치사슬에서 지역 삶의 본원, 의미부여의 공정, 상품화 사이의 간극(gap)을 서로 인식하는 것은 지역가치의 경제시스템으로 이해하는 것이 기본적인 방법이다. 본원적 가치는 그 장소에서 함께 살아오면서 형성된 주민들의 지혜나 공감에 켜켜이 쌓인 것으로, 지역다움의 원천이 되는 공동생활이 그 조건이다. 또 의미부여는 지역다움의 학습과정을 방향지우는 프로세스로 학습과 체험의 방향성으로 나누어진다. 그리고 상품화는 의미부여가 이루어진 지역의 이야기꺼리를 소비하기 쉽게 보다 단순화하는 작업으로, 지역가치를 알기 쉬운 상징이나 브랜드의 형태로 사람들의 이미지를 고정화시키는 것이다. 그런데 이러한 지역의 가치는 이제 지역자원을 활용한 본원적 가치로 다양한 지역 만들기 비즈니스화 시대를 열게 되었다(佐無田, 2020, 51-52). 여기에서 지역커뮤니티 비즈니스 사례 경영체의 지역가치사슬을 살펴보면 표 2와 같다.

사례 지역커뮤니티 비즈니스의 지역가치사슬은 지역생활의 본원이 지역문화·역사, 농산물 생산조건, 공항접근성을 조건으로 식료품 개발과 제조 및 판매방식과 전문 인재양성, 고령층, 취약계층의 주거환경개선, 공동체 활성화 및 농업생산성 향상을 학습방향으로 실습과 교육체험을 거쳐 빵과 막걸리 및 음식요리법, 교육과 코칭 영상콘텐츠,

표 2. 사례 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 지역가치사슬

ID	경영체 유형	경영체명	지역생활의 본원	의미부여 공정		상품화	정보의 확산
				학습의 방향성	체험방향성		
1	지역자원 활용형	송정리 酒인들	김포공항의 접근성 양호로 이용객의 음주문화의 거리	고령층, 취약계층의 주거환경개선, 공동체 활성화	막걸리 제조실습을 위한 교육과 체험활동	전통주	음식집, 공방, 편의점, 호텔 등 마케팅 포디셔닝
2	지역자원 활용형	김제신사 (신평동 사람들)	근대문화와 역사자원	마을해설사 양성	마을해설사의 사료와 자료수집과 이론·실습특강	신평동 마을해설사, 골목길 가꾸기와 원예чат집	유튜브 동영상 제작
3	지역자원 활용형	참새와 방앗간	쌀, 사과, 왕대추, 복숭아 등 로컬 농산물	관광용 쌀 빵 만들기	제빵교육, 품평회	쌀 빵, 대추스콘, 에플케이크	관광객, 제품 포지셔닝, 사회적 협동조합, 제과점
4	지역자원 활용형	함안통	지역특산물 파프리카	지역농산물 파프리카를 활용한 아라가야의 이야기가 담긴 빵 만들기	빵 만들기 연구개발과 실습으로 제빵 개발	아라프리카빵, 판매용 패키지	카페, 온라인 판매, 기관과 기업의 판매처, 굿즈 개발, 사회적 협동조합
5	起業양성형	북촌전통 공예교육	전통공예 장인 거주	차세대 인재양성과 일자리 창출	공예체험 마을 강사양성, 마을주민 일자리 창출, 마을경제 성장	교육프로그램 영상콘텐츠, 체험키트	온라인 교육플랫폼 입점
6	起業양성형	시청 앞 사람들	역사를 기반으로 한 지역특산물 먹을거리	건강하고 안전한 먹을거리라는 친환경 로컬 푸드를 활용한 요리법 개발	샌드위치, 음료, 빵, 장아찌 등의 요리법 공유와 교육	서동왕자와 선화공주 스토리를 활용한 마마브랜드 요리법	골목상권과 공유, 식생활과 요리교육
7	농촌융복합 산업형	아기사슴 별별이야기	조선시대 천문과학 문화재와 관광자원	천문지도사와 마을 체험지도사 양성과 밀 키트 개발	천문학과 24절기 강의 및 별자리 관측체험, 절기음식체험	아기사슴 별별이야기 관광패키지, 밀 키트 쿠킹 클래스, 로컬 푸드 판매	블로그와 리플릿, 초중등학교, 지역협동조합, 문화관광과
8	IT기반 경제활동형	청년비상 (청비드론)	농민의 고령화와 노동 강도 및 농약 오남용	사회적 협동조합 결성으로 일자리 창출, 농민의 노동시간과 노동력 절감으로 농업생산성 증대, 농약중독 피해 줄임.	드론을 이용한 농약방제의 교육과 실습 및 견학	드론을 이용한 농약방제	강원날다드론협동조합 웹사이트에서 홍보, 콜라보레이션 이벤트
9	IT기반 경제활동형	문경청년 연합	지역상권의 쇠퇴	파머스 마켓의 온라인 중심 판매	라이브 커머스, SNS교육 코칭, 바우처로 전환	영상주제의 수익모델, 오프라인 문화 아카이브 행사, 소상공인 맞춤교육과 코칭 프로그램 온라인·오프라인화	재래시장, 증견기업, 문경시, 그림 플랫폼, 사회적 기업 온라인, 공유유·오미자 염색체험, 보이는 라디오

\*기업의 전략적 위치를 정하는 의미로 경쟁사와는 차별적인 특징이나 이미지를 표적시장 고객들의 마음속에 인식시키려는 마케팅 활동을 말함.

관광패키지, 농약방제, 마을해설사로 상품화해 교육, 판매 홍보확산을 했다. 시설과 관련기관 및 플랫폼, 웹사이트, 유튜브 등을 통해

## 2) 지역커뮤니티 비즈니스의 발전을 향한 지역 네트워크

지역가치부여를 보다 높이기 위해 주민역량강화사업으로서의 지역커뮤니티 비즈니스 경영체는 소비자에게 신뢰와 규범의식 등의 사회자본을 확충시키는 것이 매우 중요하다. 이를 위해 경영체는 지역 내 교류뿐만 아니라 다른 지역과의 네트워크를 구축해 지식창조나 도시 간 연계에도 그 역할을 해야 한다. 그리고 네트워크는 경제활동의 공간을 넘어 어떻게 조직화되어 경제적 관계성이 장소에서 성장이나 발전에 영향을 미치는가를 설명하는 것이다. 각 경영체가 여러 기관 및 단체와 네트워크를 구축해 연계지

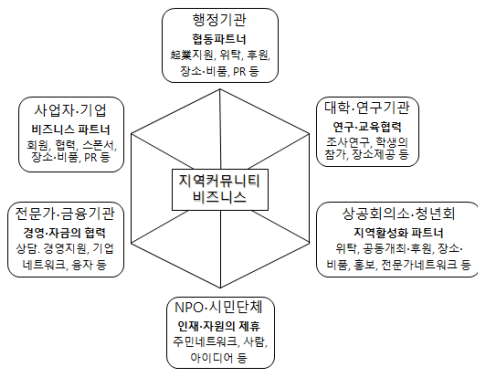


그림 4. 지역커뮤니티 비즈니스의 네트워크

자료: NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター, [https://cb-s\\_net/about/](https://cb-s_net/about/)를 수정.

원을 함으로 사회자본이 형성되어 새로운 활동이나 起業·계업 등의 틀로서 가치부여를 활성화시키게 된다. 이러한 면에서 사회자본에 의해 형성되는 네트워크는 가격설정 의 메커니즘(시장)을 통해 사회·경제적인 관계성으로 경제의 조직화를 도와주는 것이다. 지역커뮤니티 비즈니스의 발전을 향한 네트워크는 다양한 담당자를 발굴·육성하고 제휴해 지역과제를 해결하는 것이 중요하다. 이러한 점에서 지역성이나 사업 분야에 대응해 필요한 네트워크를 구축하는 6가지 요소를 나타낸 것이 그림 4인데, 행정기관, 대학·연구기관, 상공회의소·청년회, NPO·시민단체, 전문가·금융기관, 그리고 사업자·기업이 그것이다(NPO法人 커뮤니티 비즈니스サポートセンター).

사례 지역커뮤니티 비즈니스 경영체가 네트워크로 관련된 정도를 살펴보면 표 3과 같이 모든 경영체는 지역 내 행정기관으로 도시재생지원센터와 행정·교육기관, 지역유관기관과 네트워크를 구축했는데, ‘아기시슴 별별이야기’는 이들 기관과 모두 관계를 맺어 홍보와 체험활동 및 로컬푸드 소비를 증대시켰다. 또 지역, 국가, 국제적으로 조직된 자발적인 비영리 시민단체인 NPO 및 시민단체와는 5개의 경영체가 지역 내 네트워크를 형성하고 있는데, ‘참새와 방앗간’은 학부모회, 예술단체, 무주태권도원, 호룡불마을과 관계를 맺어 가장 많았는데, 이는 로컬 푸드로 지역경제 살리기에 이바지했다. 다음으로 전문가·금융기관과의 관련에서는 모두 지역 외 컨설팅 전문가의 조언을 들었으며, ‘함안통’은 두 전문가와 컨설팅과의 관계를 맺어 소비증대에 힘썼다. 마지막으로 사업자·기업과의 관련에서는 5개

표 3. 사례 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 지역네트워크 관련 정도

ID	경영체 유형	경영체명	행정 기관	대학· 연구기관	상공회의소· 청년회	NPO· 시민단체	전문가· 금융기관	사업자· 기업
1	지역자원 활용형	송정리 와인들	○				○	●
2	지역자원 활용형	김제신사 (신평동 사람들)	○			○	○	
3	지역자원 활용형	참새와 방앗간	◎			●	○	○
4	지역자원 활용형	함안통	○			○	○	
5	起業양성형	복촌전통공예교육	○			○	○	○
6	起業양성형	시청 앞 사람들	○				○	
7	농촌융복합산업형	아기시슴 별별이야기	○	○			○	○
8	IT기반 경제활동형	청년비상(칭비드론)	○			○	○	
9	IT기반 경제활동형	문경청년연합	◎				○	●

○ 1개 ◎ 2개 ○ 3개 ● 4개 ● 5개 이상

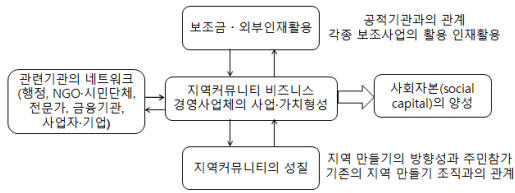


그림 5. 지역커뮤니티 비즈니스의 사회자본 양성

출처: 保永, 2020, 165를 수정.

경영체가 네트워크를 형성했는데, ‘문경청년연합’은 재래 시장, 중견기업, 그림 플랫폼, 사회적 기업 온라인, 공인유 오미자 염색체험(개인사업체), 보이는 라디오(주민조직)가 지역을 벗어난 온라인 판매에 그 역할을 했고, ‘송정리 酒인들’은 지역 내 음식점, 마트, 편의점, 공방, 호텔과 관계를 맺어 소비를 증대시켰다. 한편 대학·연구기관, 상공회의소·청년회와는 아직 네트워크를 형성하지 못했는데, 이는 각 경영체의 사업기간이 일천하고 도시재생지원센터가 경영체 참여자와 전문지원기관 담당컨설턴트와의 중간적 역할을 해 참여자들이 이들 네트워크의 주체까지 정보 확보를 하지 못한 점과 지역자원을 이용하는 경영체에 따라 네트워크의 참여주체에 차이가 있기 때문이라 하겠다.

이상의 지역커뮤니티 비즈니스의 발전프로세스와 이를 발전시킬 네트워크를 모식화하면 그림 5와 같이 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 사업가치 형성은 관련기관과의 네트워크와 보조금 및 외부인재의 활용, 지역커뮤니티 성질과 관련을 맺어 이루어진다. 그런데 지역커뮤니티 비즈니스는 행정기관과 주민의 파트너십의 노력으로 형성되고, 그 발달은 지역에서 형성된 사회자본에 좌우된다. 또 지역의 애정이나 상호관계가 사회자본을 활용하는 힘의 원천이 된다. 그것은 지역커뮤니티를 둘러싼 지역주민들의 관계성이나 신뢰에 바탕을 두고 있기 때문이다(한주성, 2021, 287-288). 이러한 점에서 볼 때 본 연구의 지역커뮤니티 비즈니스 경영체는 사업초창기로 대학·연구기관, 상공회의소·청년회와는 네트워크를 연결하지 못해 충분한 사회자본의 양성까지는 다다르지 못했다고 하겠다.

## 5. 결론

지역커뮤니티 비즈니스는 소규모 사업 경험을 토대로

주민역량을 강화하고 지역 거버넌스를 구축해 향후 지역 만들기로의 발전기반을 마련하는 것이다. 이런 점에서 지역커뮤니티 비즈니스는 지역경제를 활성화(창업·취업기회의 증가) 하고, 지역산업을 한층 더 발전시키며, 지역커뮤니티의 재생을 가져오고, 주민에게 삶의 보람을 창출한다. 본 연구는 지역경제의 일자리 창출과 활성화를 가져오는 지역커뮤니티 비즈니스 경영체의 起業 발전프로세스와 그 과정에서 가치부여를 나타내는 지역가치사슬의 역할을 알아보고, 이를 발전시킬 지역네트워크를 주민역량 강화사업을 사례로 살펴보는 것을 목적으로 한다.

먼저 사례 경영체의 성질을 바탕으로 본 지역커뮤니티 비즈니스는 지역자원 활용형, 起業양성형, 농촌융복합산업형, IT기반 경제활동형으로 유형화할 수 있고, 특정 비영리활동법인 起業지원 네트워크의 발전프로세스를 적용한 결과 대체로 사업전개기에 접어들지 못했는데, 이는 사업 초창기이기 때문이고, 자생력을 가진 경영체는 향후 성장·안정·분화기로 나아갈 것이다. 이러한 발전프로세스는 지역커뮤니티 비즈니스 각 경영체의 지역가치사슬에서 지역생활의 본원은 지역문화·역사, 농산물 생산조건, 공방 접근성을 조건으로 식료품 개발과 제조 및 판매방식과 전문 인재양성, 고령층, 취약계층의 주거환경개선, 공동체 활성화 및 농업 생산성 향상을 학습방향으로 했다. 그리고 실습과 교육체험을 거쳐 빵과 막걸리 및 음식요리법, 교육과 코칭 영상콘텐츠, 관광패키지, 농약방제, 마을해설사로 상품화해 교육, 판매시설과 관련기관 및 플랫폼, 웹사이트, 유튜브 등을 통해 홍보확산을 했다. 이는 각 경영체가 비즈니스의 상품화를 위해 지역가치부여를 해왔다는 것을 의미한다. 그리고 지역커뮤니티 비즈니스는 지역성이나 사업 분야에 대응해 행정기관, 대학·연구기관, 상공회의소·청년회, NPO·시민단체, 전문가·금융기관, 그리고 사업자·기업과 필요한 네트워크를 구축하는데, 경영체는 사업 초기로 NPO·시민단체나 사업자·기업과는 네트워크가 충분히 형성되지 않았으며, 또 대학·연구기관, 상공회의소·청년회와도 연결되지 않아 사회자본 부족으로 지역커뮤니티 비즈니스가 크게 성장하지 못했다. 이는 주민의 다양한 비전을 바탕으로 지역커뮤니티 비즈니스의 경영체가 활동을 전개했으나 지역주민의 역량강화에서 전문지원기관은 그 지역에 뿌리를 둔 것이 아니기에 행정기관 등의 전적인 지원이 지속적으로 필요하고, 지역인재나 지역대학과의 연계로 이를 발전시킬 수 있는 방안을 검토하는 것도 중요하다고 하겠다. 또 종래 地緣형 주민조직 등을 바탕으

로 한 지역커뮤니티에서 인구감소, 고령화 등의 변화로 공통의 가치관에 바탕으로 둔 새로운 지역커뮤니티의 비즈니스 구성을 바꾸어 나가는 것도 하나의 방법이다. 그리고 지역커뮤니티 비즈니스의 발달은 그 지역에 형성되어 있는 사회자본에 좌우되기 때문에 행정기관과 주민과의 파트너십으로 그것을 형성하는 노력이 중요하며, 나아가 지역자원을 활용하는 지역커뮤니티 비즈니스 사업의 성장을 위해 지역 외와의 네트워크를 유지·발전시키는 것도 또한 중요하다. 끝으로 지역커뮤니티 비즈니스의 사업전개는 주민의 자주적 활동으로 지탱되는 것이 적지 않기 때문에 새로운 인적자원의 확보나 그 정착이 과제이고, 대학생 등의 관계인구를 활용하거나 다른 지역 사업자와의 제휴로 새로운 가치를 창조하고 정주환경을 개선하는 것도 과제이다.

## 주

- 1) MacIver(1917)와 MacIver and Page(1950)의 커뮤니티는 공동생활에 중점을 둔 사회학의 개념이지만 지리학으로서도 대단히 유용하다. 장소로서의 커뮤니티, 지역으로서의 커뮤니티, 커뮤니티에서 眞의 측면에 대한 저항이라는 의미에서 영역성으로서의 커뮤니티를 상당히 중시하고 있다. 거기에서 MacIver는 규모가 큰 커뮤니티가 제공하는 서비스는 작은 커뮤니티에서도 모두 행해져 결코 소멸되는 것이 아니라는 중층적인 지리적 스케일을 부가하고 있다(杉山, 2020, 306-307). 그렇지만 커뮤니티를 지리학의 개념으로 파악하기는 어려워 그 명칭을 지역커뮤니티로 부르기로 한다(한주성, 2021, 287).
- 2) 창업은 사업을 시작한 타이밍을 나타내는 용어이고, 起業은 시계열과 관계없이 사용할 수 있으며 벤처기업이나 스타트업과 같이 여러 가지로 표현을 하는 것이 기본적으로 가능해 최근에 많이 사용되고 있다. 이에 본 연구에서도 기업이라는 용어를 사용했다.
- 3) 2017년부터 2020년까지 총 193개 팀이 공모하여 선정된 후 전문가 컨설팅도 제공해 주민 공동체의 성장을 지원했다. 2021년부터는 지자체가 소규모 점 단위에서 사업발굴과 실행의 전 과정을 수행하는 도시재생뉴딜사업으로 변경해 선행사업인 도시재생예비사업과 통합했다.
- 4) 지역커뮤니티 내에서나 다른 지역과의 네트워크에서 신뢰와 규범의식 등의 사회관계를 나타내는 사회자본은 기능적·형태적으로 중요한 역할을 하는데, 기능적인 차이로 결속형(bonding)과 교량형(bridging)으로, 형태적으

로는 구조적(structural), 인지적(cognitive)으로 나누어지는데, 이들 4개 유형은 상호작용이나 보완성이라는 다른 성질의 사회관계를 가지기에 주목을 받고 있다(韓柱成, 2020, 574-575).

- 5) 사회적 경제는 비영리이지만 경제활동을 하고 경제적 자립을 목적으로 사회적·공적이익을 추구하며 이익은 지역에 환원한다. 그리고 회원과 지역사회가 민주적으로 소유하는 경제체를 말한다. 이밖에 협동조합, 개발신용(trust), 소셜 팜(social farm, 장애인을 고용하는 등 사회적 목적이 강한 형태), 지역금융, 지역통화로 구성된다(김상용 옮김, 2009, 141-146; Hudson, 2009).
- 6) 지역커뮤니티 경제란 지역커뮤니티와 경제를 새로운 형태로 결합시킨 생각 내지 개념이다. 원래 지역커뮤니티와 경제의 양자는 서로 연결되어 있었지만 근대사회 이후 시장경제의 확대 내지 자본주의적 시스템의 전개로 서로 분리되어 다양한 문제가 파생되었다. 이러한 지역커뮤니티와 경제를 현대사회의 새로운 요구에 맞추어 다시 연결시켜 로컬을 시작점으로 사람·상품·자금이 잘 순환되면 지역커뮤니티의 유대나 고용도 생겨나고, 또 젊은이나 고령자 등 다양한 세대가 포용되는 지역·사회를 구축해 나간다는 것이 지역커뮤니티 경제라고 할 수 있다(広井 編, 2016, 4).
- 7) 사회적 기업체(social enterprises)는 노동시장에서 장애나 불이익을 받는 사람들을 고용하기 위해 만들어진 것이고, 지역커뮤니티 기업은 특정지역에 거주하는 사람들이 소유, 관리 및 사용하는 비즈니스를 말한다.
- 8) 서부유럽에서 시작된 마을공동체 운동 중의 하나로 민간 또는 정부에서 적용할 수 있는 철학적 패러다임 및 그 구체적 사업방향을 말한다. 구체적으로는 타인과 공공을 위한 개인의 모든 노동행위를 한 시간이라는 동일한 단위로 환산해 주고받는 것 또는 그러한 활동을 위해 세워진 기관을 의미한다.
- 9) 사회적 비즈니스는 사회적 기업체의 한 구성요소로 빈곤이나 환경문제 등 사회과제의 해결을 겨냥해 행해지는 비즈니스를 말한다. 이 용어는 2006년 노벨 평화상을 수상한 방글라데시의 Muhammad Yunus에 의해 처음 사용되었다.
- 10) 지역 만들기, 환경·자원의 보전, 지역자원의 활용, 지역정보의 발신, 관광지 지원, 농업지원, 상점가 활성화, IT화·DX(Digital Transformation, 모든 산업에 적용 가능한 광범위한 기술 비즈니스 전략으로 디지털 기술을 활용해 기존 비즈니스 과제를 해결하고 새로운 기회를 창출함) 추진지원, 고령자 지원, 돌봄·복지지원, 취업·육아·교육 지원, 재해구원, 지역안전 활동 등이 있다.
- 11) 라이브 커머스는 채팅으로 소비자와 소통하면서 상품을 소개하는 스트리밍 방송으로 가장 큰 특징은 '상호소통'이

다. 생방송이 진행되는 동안 이용자들은 채팅을 통해 진행자 또는 다른 구매자와 실시간 소통할 수 있다. 상품에 대해 다양한 정보를 줘 비대면 온라인 쇼핑의 단점을 보완한다. 라이브 커머스는 모바일 실시간 소통에 특화된 'MZ세대'를 주요 고객으로 하고 있다.

## 참고문헌

- 김기태·김원경·박주희, 2012, 농협의 커뮤니티 비즈니스 활성화 방안, 한국농촌경제연구원.
- 김상용·윤김, 2009, 영국의 지속가능한 지역 만들기 - 파트너십과 지방화 -, 도서출판 한울, 파주(中島惠理, 2005, 英國의 지속가능한地域づくり - パートナ－シップとローカリゼ－ション -, 學藝出版社, 京都).
- 박용규·최숙희·주영민, 2009, 커뮤니티 비즈니스와 지역경제 활성화, 삼성경제연구소.
- 변미리·신경희·백선혜, 2010, 지역공동체성 강화를 통한 소통과 통합전략, 2010-SR-07, 서울시정개발연구원.
- 안영진, 2012, “커뮤니티 비즈니스를 통한 지역차원의 일자리 창출,” 현대사회과학연구, 16, 27-53.
- 양덕순·강영순, 2008, “지역공동체 의식이 주민참여에 미치는 영향 분석 - 제주특별자치도를 중심으로 -,” 한국지방자치학회보(1), 20, 71-89.
- 양세훈·김정훈·한의석·리영재·김형성, 2011, 커뮤니티 비즈니스 실태분석과 제도화 방안, 한국정책분석평가원.
- 윤재경, 2013, “지방자치단체의 커뮤니티 비즈니스 사례와 발전 방향 고찰 - 원주군의 마을회사와 로컬푸드 중심으로 -,” 지방자치연구, 17, 93-122.
- 이홍택·정성훈, 2012, “커뮤니티 비즈니스와 지역발전 - 서울특별시 마포구 성미산 마을을 사례로 -,” 한국경제지리학회지, 15, 708-720.
- 장주연·김재현·박정운·최현선, 2015, “지역자원과 커뮤니티 개발을 기반으로 한 농·산촌 발전프로세스 도입방안 연구 - 충청북도 괴산군 사례를 중심으로 -,” 한국지역개발학회지, 27(1), 225-252.
- 주상현·강순화, 2017, “커뮤니티비즈니스 연구동향 및 특성 분석,” 지방행정연구, 31(3), 81-114.
- 진영환·김진범, 2010, “도시재생과 커뮤니티 비즈니스 - 우리나라 커뮤니티 비즈니스 사례와 도시 재생사업에 활용 가능성을 중심으로 -,” 국토연구, 65(6), 181-196.
- 韓柱成, 2020, “생산·가공공동체의 사회자본과 지역재활성화 - 충북 괴산군을 사례로 -,” 대한지리학회지, 55, 573-588.
- 한주성, 2021, “인구감소기 지역 만들기·재활성화의 방향성,” 한국지역지리학회지, 27, 279-295.
- 韓柱成, 2021, “생산의 세계론에서 본 지역의 가치부여 - 균형발전사업 우수 지역커뮤니티를 사례로 -,” 대한지리학회지, 56, 407-420.
- 菅原浩信, 2008, “コミュニティ・ビジネス事業化におけるネットワーク組織の機能,” 生活経済学研究, 28, 71-79.
- 広井良典編, 2016, コミュニティ経済に関する調査研究, 公募研究シリーズ, 49, 全勞済協會.
- 吉田忠彦, 2004, “コミュニティ・ビジネスとソーシャルキャピタル,” 日本経営診断学会論集, 4, 3-14.
- 藤田昌久·浜口伸明·龜山嘉大, 2018, 復興の空間経済學 - 人口減少時代の地域再生 -, 日本經濟新聞出版社, 東京.
- 鈴木直也, 2006, “コミュニティビジネスの起業プロセス - 特徴と支援者の役割 -,” 国民生活金融公庫 調査季報, 78, 31-53.
- 立見淳哉, 2019, 産業集積と制度の地理學 - 經濟調整と價值づけの裝置を考える -, ナカニシヤ出版, 京都.
- 保永展利, 2020, “中山間地域におけるコミュニティ・ビジネスと地域づくりの成立形態,” 地域活性学会研究大会論文集, 12 165-168.
- 山崎仁郎編, 2014, 日本コミュニティ政策の檢證 - 自治體內分權と地域自治へ向けて -, 東信堂, 東京.
- 杉山武志, 2020, “大都市圏經濟の支柱としてのコミュニティ經濟,” 經濟地理學年報, 66, 299-323.
- 細内信孝, 2010, 新版コミュニティ・ビジネス, 學藝出版社, 京都.
- 小田切徳美, 2009, 農山村再生 - 「限界集落」問題を超えて -, 岩波書店, 東京.
- 作野廣和, 2016, “地方移住の廣まりと地方對應 - 地方圏からみた田園回歸の捉え方 -,” 經濟地理學年報, 62, 324-345.
- 除本理史, 2020, “現代資本主義と「地域の価値」 - 水俣の地域再生を事例として -,” 地域經濟学研究, 38, 1-16.
- 佐無田光, 2020, “「地域の価値」の地域政策論試論,” 地域經濟学研究, 38, 43-59.
- 筒井一伸編, 2021, 田園回歸がひらく新しい都市農山村關係 - 現場から理論まで -, ナカニシヤ出版, 京都.
- 筒井一伸·小関久恵, 2023, “農山村におけるコミュニティブームと地域運営組織の再編過程 - 山形県庄内地方の事例から -,” E-journal GEO, 18, 1-21.
- Beckert, J. and Aspers, P., 2011, *The Worth of Goods: Valuation & Pricing in the Economy*, Oxford Univ.

韓柱成

- Press, Oxford.
- Department of Environment, 1990, *Community Business: Good Practice in Urban Regeneration*.
- Duncan, S., 1989, What is locality? in Peet, R. and Thrift, N.(eds.), *New Models in Geography*, Routledge, London.
- Hudson, R., 2009, Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream, *Journal of Economic Geography*, 9, 493-510.
- MacIver, R. M., 1917, *Community: A Sociological Study: Being an Attempt to Set Out the Nature and Fundamental Lows of Social Life*, Macmillan, London.
- MacIver, R. M. and Page, C. H., 1950, *Society: An Introductory Analysis*, Macmillan, London.
- Pearce, J., 2003, *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London.
- NPOコミュニティビジネスサポートセンター, ミュニティビジネスとは?, <https://cb-s.net/about/>, 2023년7월11일 접속.
- 교신: 韓柱成, 05507 서울시 송파구 올림픽로 435(신천동, 파크리오)(이메일: jshan@chungbuk.ac.kr)
- Correspondence: Ju-Seong Han, Parkrio, Shincheon-dong, 435 Olympic-ro, Songpa-gu, Seoul, 05507 Korea(e-mail: jshan@chungbuk.ac.kr)

최초투고일 2023. 7. 28

수정일 2023. 10. 7

최종접수일 2023. 10. 9