「사회적기업과 정책연구」 2012년 제2권 제1호 1P~39P

지방자치단체 커뮤니티 비즈니스 활성화 방안

주상현
전북대학교

농촌발전과 지역재생을 위해 추진되고 있는 완주군의 커뮤니티비즈니스(CB)가 기초생활권 구축의 성공적 모델로 주목 받고 있다. 이에 따라 본 연구는 지역발전의 새로운 모델로 논의되고 있는 완주군의 커뮤니티 비즈니스(CB)가 성공을 가져올 수 있게 된 동인과 요인은 무엇인가를 고찰함으로써 향후 커뮤니티 비즈니스의 효과적인 사업 수행과 지방정부의 정책수립에 중요한 함의를 줄 수 있는 정책방향을 도출해보는데 연구의 목적을 두고 있다. 이를 위해 이 연구에서는 지방정부 커뮤니티 비즈니스 사업의 성공요인에 초점을 두고 지원체계, 특화된 사업, 중간조직, 지역의 자신감 등의 요인들을 통해 분석을 하였다.

분석결과를 통해 이 연구는 지방자치단체 커뮤니티 활성화 방안으로 첫째, 지방자치단체의 강력한 추진의지, 둘째, 지역별 특화된 사업 추진 필요, 셋째, CB에서 거버넌스 체계 확립, 넷째, CB 매니저(Incubating Manager) 양성, 다섯째, 주민주도형 CB 제안 프로그램이 필요함을 제시하였다.

주제어: 커뮤니티 비즈니스(CB), 사회적기업, 마을공동체, 중간지원조직

I. 서론

현재 지방자치단체는 지방 정주인구의 급속한 고령화로 인해 지역의 역사와 문화, 전통자원의 유실이 우려되고 있고 지역공동체의 계승과 발전에 장애를 초래하고 있는 실정이다. 실제 인구 지니계수(Gini index)를 보면 1998년 0.541에서 2007년 0.555로 지속적으로 증가하는 등 지역격차가 확대되고 있는 현실은 지방의 고령화율이 매우 높고 고령화 사회로의 전환이 매우 빠르게 진행되면서 지역커뮤니티의 해체가 가시화되고 있는 상황이라고 할 수 있다(삼성경제연구소, 2009).

이러한 현상은 크게 다음 두 가지 측면의 문제점을 야기한다. 첫째, 지역발전의 외부 의존성을 심화시킨다. 실제 2004년 수립된 국가균형발전 5개년 계획에 의해 2004년부터 2008년까지 약 60조원의 예산이 균형발전 사업에 투자되었지만 중앙정부에 대한 지방의존성이 상존하고 있고 이 때문에 창의적이고 적극적인 지방의 대응이나 위기 시 처방이 어려운 한계를 노정하고 있다. 이 때문에 지방자치단체장의 성패가 중앙정부 혹은 상위정부의 재원을 얼마만큼 확보하느냐로 평가되는 등 의존성 심화로 외부재원 확보 그 자체가 지역발전의 목표처럼 인식되는 부작용을 초래하고 있다. 둘째, 지방주도의 지속가능한 자활 프로그램이 부족한 현실을 초래하고 있다. 외부자원의 집중은 단기적으로는 지역발전에 도움이 될 수 있으나 역설적으로 일회성 지원 또는 투자성과의 외부유출로 이어질 수 있다. 또한 지방 행·재정의 자율성이 취약하여 위기극복을 위한 정책수단이 부족하고 중앙정부에 지나치게 의존하고 수동적으로 변모하게 되는 결과가 초래되고 있다. 때문에 지방주도의 경제 활성화를 위한 구체적 대안으로서 커뮤니티 비즈니스의 유용성과 활성화 방안을 제시하는 것은 매우 중요하고 의미 있는 일이라고 할 것이다.

최근 커뮤니티 비즈니스에 대한 개념정립이나 체계적인 연구가 그동안 진행된 정부의 마을개발 사업과 맞물리며 다양한 시각에서 연구되고 있다. 우

리나라의 경우 1990년대 중반부터 다양한 형태의 사업명칭을 통해 활성화되고 있는 추세이며 최근 이명박 정부가 들어서면서 추진되는 행정안전부(2010)가 주관하는 마을기업, 농림수산식품부(2011)가 주관하는 농어촌공동체회사, 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌할 목적으로 추진되는 고용노동부가(2007)가 주관하는 사회적기업 등의 형태가 있다. 이러한 사업들은 각각 추진주체가 다르며 조금씩 상이한 특성을 가지면서 정부 주도로 사업이 추진되는 특성을 가지고 있다. 그러나 지역의 문제는 지역 관점에서 살펴보아야 하며 최근 사회적기업은 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산판매 등 영업활동을 수행함을 주된 목적으로 하고 있다.

한편, 최근 완주군은 '로컬푸드'를 핵심으로 지방농정을 재편하고 이를 실시하고 있는데 완주군은 지방농정 재편을 위해 중장기 전략으로 '농업농촌 발전 약속프로젝트'를 지난 2008년 발표했다. 완주군이 발표한 프로젝트의 주요 내용은 생산혁신, 유통혁신, 부채대책, 농촌활력 증진, 노인복지 증진 등 5개 분야 12개 시책을 내용으로 한며 이를 위해 완주군은 500억원을 연차적으로 투입한다는 계획을 세우고 추진하고 있다. 특히 핵심사업으로서 향후 완주군은 5천여 가구에 이르는 1ha 미만의 가족소농, 고령농의 조직화와 지속가능한 경영을 지원할 예정이며 로컬푸드를 실현시키기 위한 핵심주체는 가족소농 및 고령농이라고 규정하고 있다.

그렇다면 완주군의 커뮤니티 비즈니스(CB)가 현재까지 어느 정도 성공을 거두고 있다고 하더라도 그러한 성공을 가져올 수 있게 된 동인과 요인은 무엇인가? 만일 이에 대한 연구가 명확히 이루어지고 성공요인이 도출될 수 있다고 한다면 학술적인 측면에서 지방정부에 의미 있는 정책적 시사점을 제시할 수 있고 향후 지역사회 역량강화를 위한 매우 의미 있는 연구가 될 수 있다고 사료된다. 즉, 완주군이 추진하고 있는 커뮤니티 비즈니스(CB)의 경우 지방정부가 기획을 하고 추진되지만 지역 주민 및 소비자가 협력적 네트워크를 통해 성공을 거두고 있는 모델이라 할 수 있다. 때문에 이러한 정

책이 추진되는 과정에서 주요 국면들과 영향요인들에 대한 체계적인 탐색과 함의에 대한 연구는 향후 점차 심화되는 양극화의 물결 속에 도·농간 격차를 줄이고 농촌지역의 성공적 발전모델을 구축하기 위해 절대절요한 연구라고 할 수 있다. 특히 현재 전국적으로 다양한 형태의 커뮤니티 비즈니스(CB)가 진행되고 있는데 같은 목적을 향하지만 추진 방법과 내용은 지역의 특성에 따라 추진되어야 하며 그 과정에서 공통적 속성요인을 찾는 연구는 매우 의미 있는 연구라고 사료된다.

결국 본 연구는 지역발전의 새로운 모델로 논의되고 있는 완주군의 커뮤니티 비즈니스(CB)가 성공을 가져올 수 있게 된 동인과 요인은 무엇인가를 고찰함으로써 향후 커뮤니티 비즈니스의 효과적인 사업 수행과 지방정부의 정책수립에 중요한 함의를 줄 수 있는 정책방향을 도출해보는데 연구의 목적을 두고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 커뮤니티 비즈니스의 개념

커뮤니티 비즈니스는 지역사회를 건강하게 만드는 방법을 의미한다고 할 수 있다. 즉, 커뮤니티 비즈니스는 지역주민들 스스로 지역의 사회적·경제적·환경적 문제를 비즈니스를 활용하여 해결하고 그 이익을 지역사회에 환원하는 사업을 말한다. 때문에 커뮤니티 비즈니스의 영역은 무궁무진하다고 할 수 있으며 지역의 건강한 선순환 구조를 만드는 것을 중요한 목표로 한다고 할 수 있다.

커뮤니티 비즈니스(CB)는 지역사회의 현안을 행정, NPO(지역주민), 자원봉사 등이 아닌 비즈니스 방식을 활용하여 설립, 운영되는 기업형 사업체를 의미한다. 지역사회가 필요로 하는 재화와 서비스를 최소한의 수익을 추구

하는 기업형 사업체가 공급함으로써 일자리와 소득을 창출하고 지역경제의 자립도를 높여 지역 활성화에 기여할 수 있다. 때문에 이러한 커뮤니티 비즈니스(CB)는 지역주민들이 지역의 자원을 활용해 지역의 과제들을 해결해 나가는 지속가능한 사업모델이라 할 수 있다(삼성경제연구소, 2009).

최근 우리나라에서 지역재생과 활성화를 위해 논의되고 있는 커뮤니티 비즈니스(Community Business: CB)는 영국에서 출발하여 일본에서 활발하게 진행되고 있는 지역활성화 전략이라 할 수 있으며 우리나라에서도 1990년대 중반부터 다양한 형태의 사업명칭을 통해 활성화되고 있는 추세이다. 일본에서의 커뮤니티 비즈니스는 지역 커뮤니티에서 지금까지 적극적으로 활용하지 못했던 노동력, 원재료, 노하우, 기술과 같은 자원을 살려서 지역주민이 자발적으로 지역의 문제에 대응하고 비즈니스로 성립시키는 커뮤니티 활성화와 활력만들기 라는 목적으로 하는 사업활동이라 할 수 있다(보건복지가족부, 2009: 7; 최영출・배정환, 2011). 즉, 커뮤니티 비즈니스(CB)는 지속가능한 도시 및 마을 만들기의 효과적 수단으로 활용되며 지역활성화가 목표이며, 영국[1]에서 시작되어 일본[2] 등에서 지역사회 활성화 수단으로 활용되었다.

이러한 커뮤니티 비즈니스 형태는 현재 정부부처마다 다양한 형태로 존재하고 있다. 예를 들면, 행정안전부(2010)가 주관하는 마을기업은 지역공동체의 각종 특화자원(향토・문화・자연자원 등)을 활용해 주민주도의 비즈니스를 통해 안정적 소득 및 일자리를 창출하는 마을단위의 기업을 의미하며 희망근로사업의 후속사업인 “지역공동체 일자리사업”과 커뮤니티 비즈니스형

1) 영국의 경우 2004년에 사회적 기업(social enterprise)의 범주에 CB를 포함시키고 새로운 법인격을 만들었는데 영국의 경우 지역재생, 커뮤니티 복원 등을 목적으로 사회적 기업이 출발했기 때문에 CB와 사회적 기업을 엄밀히 구분하기에는 어려움이 있으며 영국의 개인 기업 가운데 20%가 커뮤니티 비즈니스에 해당한다(삼성경제연구소, 2009).

2) 일본 경제산업성의 대표적인 CB 활성화 내용을 보면, 첫째, 환경커뮤니티 비즈니스 모델 사업으로 CB를 통해 지역 환경문제를 해결하고 있으며, 둘째, 지역 신사업 이전 촉진사업으로 CB사업의 모델 및 노하우를 다른 지역의 사업자에게 이전해서 지역의 CB를 육성 및 지원하고 있고, 셋째, 지역 신사업 활성화 중간지원 기능 강화사업으로 CB 중간조직 지원체계가 있다(삼성경제연구소, 2009).

“자립형 지역공동체사업”추진 형태가 있으며 2011년부터 “마을기업”으로 개칭하여 사업을 확대 추진하고 있다. 농림수산식품부(2011)가 주관하는 농어촌공동체회사는 지역주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 참여해 기업경영방식을 접목하여 지역의 인적·물적자원을 활용함으로써 소득창출 및 지역사회 발전에 기여하는 조직형태로, 농촌형 커뮤니티 비즈니스에 초점이 있으며 농촌자립기반 구축과 지역공동체 조직지원에 중점을 둔다[3]. 고용노동부가(2007)가 주관하는 사회적기업은 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부장관의 인증을 받은 기업을 말한다. 2011년 5월까지 532개 이상의 사회적 기업이 인증을 받았으며 취약계층 일자리 창출에 초점을 둔다. 지식경제부(2010)가 주관한 커뮤니티 비즈니스는 지역이 직면하고 있는 문제에 대해서 지역에 거주하는 생활자가 주체가 되어 지역의 자원을 활용하여 비즈니스의 형태로 해결하는 것이며 1차 시범사업 이후 사업이 종료되었다(한국지방행정연구원, 2011: 9; 최영출 외, 2011: 5).

결국, 사회적기업에 관한 논의는「사회적기업육성법」제정이후 다양한 연구가 급속히 확산되고 있는 양상을 보이고 있다. 즉, 사회적기업의 출현 초기에는 유럽 및 미국의 사회적 기업에 대한 사례고찰을 통하여 정책적 시사점이나 함의를 도출하는 연구, 사회적 경제 또는 사회적 기업의 이론적인 배경을 제시하면서 우리나라 사회적기업의 방향을 제시하는 연구들이 주류를 이루었다. 아울러 사회적 기업의 효과성평가, 사회적기업의 법제도적 지원체계인증, 사회적기업의 진단에 관한 연구 등 연구범위가 이론적이고 탐색적인 연구에서 사례 중심적이고 실천적 주제로 확대되고 있다.

반면에 구체적인 모법으로서 개별법의 근거를 갖추지 못한 농어촌공동체회사, 마을 기업에 관한 논의는 상대적으로 매우 미미한 수준이다. 즉, 농어

3) 농림수산식품부는 2015년까지 3000개의 농어촌공동체회사 육성을 목표로 하고 있으며, 2011년 현재 농어촌 공동체 회사는 총 219개이며, 선정된 조직은 향후 2년간 마케팅, 기술개발, 홍보 등을 위한 활동비로 최대 5천만원의 지원금을 받게 된다(농림수산식품부, 2011).

촌공동체회사나 마을기업에 관한 논의들은 커뮤니티비즈니스와 관련한 정부부처의 추진사업동향, 제도적 필요성과 개념 및 정부에서 제시하고 있는 유형화 등의 수준에서 논의됨으로서 각각의 분야별 연구 동향을 살펴 비교정리하기에는 한계가 있다고 할 것이다.

그러나 유사한 연구방법과 내용을 보이는 커뮤니티 비즈니스 개념을 통해서 보면 우리나라의 경우 각 부처별로 커뮤니티 비즈니스 개념을 다른 용어로 사용하고 있는 것을 볼 수 있다. 이러한 개념을 토대로 커뮤니티 비즈니스의 개념을 정리해 본다면 주체가 주민 및 주민공동체이며 사업영역은 공익성과 적정규모의 수익성을 추구하고 성격은 소규모이며 지역순환성을 가지고 높은 질을 추구하며 지속가능성 측면은 일자리와 수익창출, 지속가능성의 성격을 가지며 주민역량적 측면에서 주민과 지역, 지역거버넌스 체계가 필요한 공동체 시스템이라 정의할 수 있다. 지역사회 중심의 커뮤니티 비즈니스가 만들어지기 위해서는 많은 시간과 노력이 뒤따라야 할 것이다.

<표 1> 사회적 기업과 커뮤니티 비즈니스 간 개념적 비교

구분	사회적 기업	커뮤니티 비즈니스
사업 목적	취약계층 등 사회적 약자 지원	지역자원 발굴, 지역사회 문제해결
수익성과 공익성	수익성≤공익성	수익성≥공익성
공간적 범위	지역적≤전국적	지역적≥전국적
내용적 범위	경제산업≤사회적서비스	경제산업≥사회적서비스
고용창출 범위	일반인≤취약계층	일반인≥취약계층
재원조달	자체재원≤정부보조	사업체 자체재원≥정부보조

자료: 삼성경제연구소(2009).

인위적인 특성보다는 자연발생적으로 생겨나고 그곳에 사는 사람들이 그들의 삶을 공유하고 공유하는 가운데 자연스럽게 일정한 양식의 공동의 삶이 만들어져서 마침내 슬로공동체가 형성되어야 하는 것이다. 이러한 지역공동체 중심의 문화가 형성되기 위해서는 오랜 시간과 공유된 삶이 필요하

며 농촌 혹은 도시 중심의 지역발전 모델이 아닌 농촌지역 생산자와 도시지역 소비자들이 함께 공존하고 공유되는 지속가능한 바람직한 지역발전 모델을 지향해야 한다고 볼 수 있다.

2. 선행연구의 검토

최근 커뮤니티 비즈니스의 제도적 도입과 모형정립을 위한 연구들을 보면, 몇 가지 방향에서 그 흐름을 유추해 볼 수 있다. 즉, 정책적 당위성 및 필요성, 외국제도의 소개, 개념적 정립을 위한 이론적 토대구축 등에 관한 연구(조규원 외, 2011; 안혜원・이민규, 2010; 김윤호, 2010; 이자성, 2010)가 있다. 그리고 커뮤니티 비즈니스에 대한 제도적 개념정립을 토대로 지역현안 과제의 해결기제로서 활성화를 위한 실천적이고 구체적인 접근법 진단을 통한 처방적 연구(김영수 외, 2008; 진영환・김진범, 2010; 이민규, 2011; 박종안, 2011) 등이 있다.

커뮤니티비즈니스의 성공 및 활성화를 위한 영향요인들로서는 다양하게 정의되고 있다. 김선기(2011)는 커뮤니티비즈니스의 성공을 위해서는 기업참여유도, 중간조직 육성, 지역자원을 활용한 사업영역 확대, 정책목표의 구체와, 간접지원방식 전환, 사업체 법인격 확보 유도, CB지원조례 제정, 지자체 전담부서 마련 등이 필요함을 논급하고 있다. 또한 삼성경제연구소(2009)는 CB클러스터 주체별 역할 정립, CB중간지원조직, 매니저 양성, 주민주도형 CB프로그램 도입, 지역유휴자원 발굴, 기술력 확보, 재정조달, 경영지원, 인프라 확충, 업무위탁, 활성화 계획, 지역이해와 참여를 유도하는 리더십 등을 제시하고 있다. 한편 최영출 외(2011)는 이러한 선행연구들을 종합・정리하여 크게 5가지 주요 국면 즉, 네트워크 강화[4], 중간조직의 육성[5], 지역성

4) 네트워크 강화는 커뮤니티 비즈니스 사업의 지역활성화 사업의 성격이 강하다는 점 그리고 커뮤니티 비즈니스 사업체들은 스스로의 역량 뿐만 아니라 다른 자원들을 동원함으로서 지역사회 내에서 신뢰관계를 구축하고 지역의 이해관계자들과 네트워크를 구축하여 활동을 한다는 점 등에서 중요한 요인으로 지적하고 있다.

5) 중간조직은 중앙정부 및 지방정부의 업무를 지원하는 차원뿐만 아니라 커뮤니티 비즈니스

을 반영한 프로그램의 개발[6], 중앙 및 지방정부의 지원[7], 인적자원개발[8] 등으로 으로 구분하여 논급하고 있다. 이들은 커뮤니티비지니스 정책의 향후 방향에 대해 논의를 하면서 커뮤니티 비즈니스의 집행상 인과지도를 시스템 다이나믹스 방법론을 이용해 그 효과를 가설적으로 추정해 보고 있는데, 이들의 연구결과를 보면 각 변인들이 거의 모두 긍정적 인과관계를 가지는 것으로 나타나고 있다.

이러한 선행연구의 흐름과 함께 최근 커뮤니티 비즈니스에 대한 연구가 고용노동부(2007)의 사회적기업에 대한 논의, 삼성경제연구소(2009)의 커뮤니티 비즈니스와 지역경제 활성화, 이상엽 외(2011)의 커뮤니티 비즈니스 발전방향 모색, 지식경제부(2010)의 커뮤니티 비즈니스, 행정안전부(2010)의 마을기업, 농림수산식품부(2011)의 농어촌공동체회사 등이 등장하면서 연구가 진행되고 있지만 최근 좀 더 지역중심의 지역주민과의 나눔이 깃든 커뮤니티 비즈니스의 구체적 성공사례에 대한 연구 및 지속가능한 성공모델에 대한 실증적 연구는 드문 실정이라고 하겠다.

결국, 날로 심각해지고 있는 계층 간 격차, 빈부격차, 도농격차 등의 사회현상에 대응하여 도시와 농촌이 중심이 된 상생과 협력을 통한 지역사회발전방안으로서 커뮤니티 비즈니스의 성공모델과 그 요인들에 대한 논의는 매우 중요하다고 할 수 있으며 복지국가의 한계를 극복하거나 보완·강화해줄 수 있는 대안으로 적극 검토될 수 있는 지역발전이 중요한 테마가 된다고 볼 수 있다.

사업의 공익성을 부각시킴과 동시에 커뮤니티 비즈니스에 요구되는 정부의 다양한 지원책 및 다양한 이해관계자들을 유연하게 커뮤니티 비즈니스 사업체에 연계시킴으로서 사업의 성공을 유도할 수 있다는 측면에서 중요한 요인으로 설명되고 있다.

6) 커뮤니티비즈니스의 성공적 요인으로서 지역성을 반영한 다양한 프로그램의 개발 즉, 지역의 욕구에 대한 대응적 기제가 되어야 하고 추진주체, 활동영역, 사업목적, 이익환원 등에서 지역밀착성을 갖추어야 하고 일정한 수익창출을 통해 지역에 재투자 할 수 있는 지속성을 갖는 다양한 프로그램의 개발이 중요하다고 보고 있다.

7) 사업의 법적 근거가 되는 조례제정, 전담조직 정비, 홍보와 다양한 유인책, 인프라 확충 등 정부의 지원은 커뮤니티 비즈니스 사업의 정책적 당위성 마련 및 전국적 확산 그리고 대국민 인지도 제고를 위한 필연적 성공요인으로 정의하고 있다.

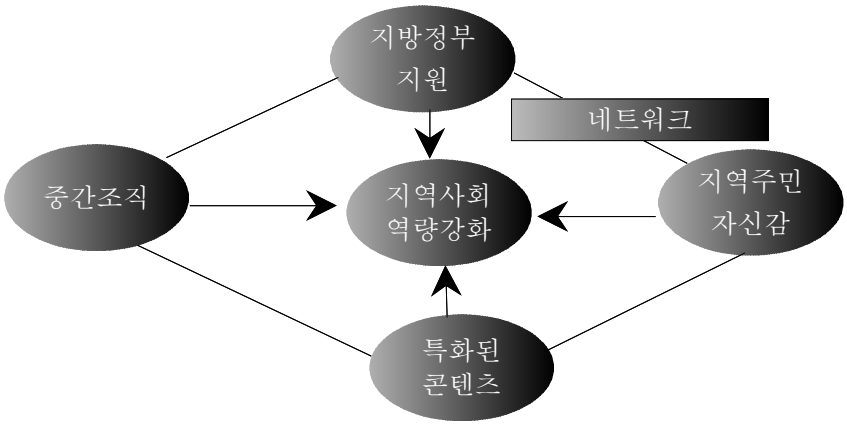
8) 커뮤니티 비즈니스의 성공을 위해서는 책임감 있는 리더의 육성과 지속적인 교육이 필요하다고 보고 있다.

3. 분석틀

이 연구에서는 사례연구의 방법의 분석틀을 원용하고 이를 통해 커뮤니티 비즈니스의 성공모델을 구축하고 정책적 함의를 도출하는데 연구목적을 두고자 한다. 이상엽 외(2011)는 커뮤니티 비즈니스(자립형 지역공동체)의 발전방향에 대한 연구에서 일본제도와의 비교론적 시각에서 동기와 인식수준(공공기관과 기업의 참여, 인식, 차별화), 지원체계(법/제도적 지원, 자금지원), 중간지원조직(역할, 기구) 등을 통해 분석을 하고 있다. 또한 삼성경제연구소(2009)는 CB활성화 과제를 분석하고 있는데 지역문제에 대한 정확한 진단을 토대로 미래비전을 설정하고 전략수단으로서 CB의 필요성 및 효과에 대한 공감대 확산을 추진해야 함을 제시하고 있다. 또한 프로세스 개선, 지원체계 구축 후 비즈니스 지원분야에서 CB 활성화에 필요한 과제도출과 CB 클러스터 촉진방안을 제안하고 있다. 여기에서 중요하게 논급되는 요인들이 첫째, 클러스터 형성으로 거버넌스체계 구축과, 둘째, 프로세스 개선으로 커뮤니티 재생 및 활성화 기본계획 수립, 주민주도의 CB제안 프로그램 시행여부, 셋째, 지원체계 구축으로 CB 사업화 기초 인프라(SEED), 분야별 시범사업 추진, CB 발전단계별 맞춤형 지원체계 여부, 넷째, 비즈니스 지원으로 CB Incubating Manager 양성, 중간지원조직 활성화, 재원조달 및 경영지원 등을 제시하고 있다.

이러한 논의를 통해서 보면 커뮤니티 비즈니스의 사례를 분석하는데 중요하게 논급되는 요인들이 차별화, 공공기관과 기업의 참여, 지원체계, 중간지원조직의 역할 등이라 할 수 있으며 이 연구에서는 지방정부 커뮤니티 비즈니스 사업의 성공요인에 초점을 두고, 지원체계, 특화된 사업, 중간조직, 지역의 자신감 등의 요인들을 통해 분석을 하고자 한다.

<그림 1> 커뮤니티 비즈니스의 성공요인 분석 모델



III. 완주군 커뮤니티 비즈니스 사례 분석

1. 커뮤니티 비즈니스 사업 추진과정과 사례

1) 완주군 지역현황

완주군은 노령산맥과 호남평야에 접경해 있고, 만경강의 발원지이다. 인구 85,244명, 13개 읍면, 재정자립도 23%로서 지난 10년간 완주군의 인구변화율을 보면 1.11%의 인구증가가 있었지만 실질적으로 삼례읍과 봉동읍을 제외하는 경우 -8.0%로 인구부족 문제가 점차 심각해지고 있음을 알 수 있다. 특히 3개 읍면은 혁신도시, 소도읍 육성, 첨단과학단지가 있으며 10개 농·산촌 지역은 고령화율 46%, 농가비율 80%로서, 제조업이 전체 산업의 절반에 가까운 43,27%이며, 도매 및 소매업은 전주시 28.21%에 비해 매우 낮은 7.62%를 차지하여 완주지역 상권이 이미 상당부분 인근지역의 같은 생활권

이자 통학권인 전주지역으로 옮겨진 것으로 분석된다.

따라서 완주군의 경우 기형적인 사업구조와 일자리 다양성의 부재, 낮은 인구밀도, 사회서비스 전달체계의 비효율 증대, 시장경제 원리에 따른 여타 부문의 생활 및 사회서비스 공급을 어렵게 함으로써 해당 서비스 수요자의 인구유출 등의 악순환이 발생하고 있는 것으로 분석되고 있다. 결국 농산촌 지역의 재생과 활력을 위한 대안이 절실한 지역구조를 가지고 있는 것으로 분석된다(완주커뮤니티비즈니스센터, 2012).

<표 2> 지난 10년간 인구변화율(단위: %, 명)

구분	전라북도	전주시	완주군
10년간 인구변화율 (2000-2010년)	-6.5%	+3.1%	+1.1% (삼례읍과 봉동읍을 제외하는 경우 -8.0%)
지역별 인구수(2010년)	1,869,026	641,524	85,244

자료: 완주커뮤니티비즈니스센터(2012).

2) 완주군 2012년 신규 마을 & CB공동체 사업현황

(1) 사업현황

완주 CB센터는 마을 또는 지역의 문제를 공동체 스스로가 지속가능하게 해결해 나갈 수 있도록 지원하는 업무를 수행하고 있다(완주커뮤니티 비즈니스센터, 2012). 표에서 보는 바와 같이 맛있는 마을은 9곳, 멋있는 마을은 11곳, 파워빌리지 3곳, CB창업공동체 7곳, 참살기좋은 마을 11곳, 마을기업 2곳, 두레농장 2곳, 예비 CB 참업공동체 5곳 등이 선정되어 운영되고 있는 상황이다.

구체적으로 크게 공동체 조직역량을 강화시키는 업무와 사업추진에 대한 모니터링 업무를 수행하고 이러한 사업이 시너지를 발휘할 수 있도록 네트워크를 구축하는데 중점을 두고 있는 것으로 나타나 있다.

<표 3> 완주군 2012년 신규 마을&CB공동체 사업현황

읍면	마을(공동체)	사업내용	읍면	마을(공동체)	사업내용
운주	원고당(3)	건나물 건조사업	동상	묵계(2)	토속적인 휴식공간만들기
	완주희망캠프연구소(4)	청소년 희망캠프사업		시평(1) (5)	뽕잎 수제비
경천	오복(7)	블랙베리, 딸기, 수세미			상큼한 산촌 밥상
	요동(3)	고춧가루, 두부가공 시설 및 식당, 체험장	고산	이웃린(4)	발효빵을 활용한 수익사업, 멘토링 학습지원 사업
	원가천(1)	고추부각		마을신문 완두콩(8)	완주군 전체 마을소식지 완두콩 발행
	만수동(2)	독립기념관 활성화		아하라(8)	채식전문점 개점을 위한 창업활동 및 커뮤니티 구성
소양	원화심(2)	환한 만들기		마더쿠기(6)	제과제빵 활성화 사업
	회룡(1)	무, 칡순장아찌	상관	마치마수대(1)	황국균 메주 만들기
	월상마을(5)	표고버섯 공동사업을 통한 소득증대		수월(5) (2)	콩고기, 콩버거 등 상품개발 및 판매
구이	신전(1)	신뱅이 김부각			먹거리마을공동텃밭조성
	원평촌(5)	내수면어업(민물고기양식 및 체험)		내아(5) (2)	마을전통먹거리 개발
	원항가(5)	먹시감 가공시설 및 저장시설			돌담산책길 조성사업
	에버탐텃밭사업단(4)	정원형텃밭사업화(교육,시공등)	이서	정농(1)	황해도 만두국
	구이햄프92번지(8)	햄프 수의, 햄프 이불제작판매		원은교(5)	내수면어업(민물고기 양식 등)

용진	도계(6)	상황버섯 김치두부와 조롱박 어울림 사업		연품쌈지공방(8)	햄프 등 다양한 재료활용 공예공방 사업)
	신봉(1)	박고지나물	삼례	비비정(1)	농가레스토랑, 작은 양조장사업
	오천(5)	청국장 낫토		원어전(2)	마을 진입로 꽃길 조성
	서계(2)(5)	희망수레 정원 만들기		WJ서원아칭인친(4)	인문학 의식 함양사업
		전통한과/가양주 제조 및 체험관 조성			
	신강(2)	이야기 벽화 그리기		그루터기독서방(4)	명품도읍 삼례 책마을 만들기
봉동	신촌(2)(5)	농촌체험 마을 만들기		다정다감(4)	다정다감(장애인 일자리창출 웰빙카페 운영)
		내수면어업(민물고기양식 등), 메뚜기 체험		완주수레(8)	항상새차처럼 사업
	원둔산(5)	지역농산물을 활용한 반찬가게 운영	화산	미남(2)	고소한 향기 미남마을 만들기
비봉	소농평치(3)(7)	두부가공시설 및 목공체험 활성화		호남좌도화산농악단(4)	호남좌도 화산 농악 자립사업
		방울토마토, 수박, 신선채소		대안에너지(2)	적정기술을 이용한 대안에너지 활용사업
	원봉산(1)	민들레 김치			

(1) 맛있는 마을 (2) 멋있는 마을 (3) 파워빌리지 (4) CB창업공동체 (5) 참살기좋은마을 (6) 마을기업 (7) 두레농장 (8) 예비 CB 창업공동체

조직역량 강화 업무는 사업 초기단계의 공동체부터 전문교육이 필요한 공동체까지 수준별 맞춤형 교육을 담당하고 있으며 2012년의 경우 필수과정, 운영실무과정, 실습과정으로 구분하여 진행하고 있다. 모니터링 업무는 공동체가 사업에 필요한 일들을 놓치지 않고 추진해 나갈 수 있도록 공동체 사업의 유형과 시기에 맞는 방식으로 일상적인 관리업무(회의 정례화, 역할분담, 전문가 연계 등)를 담당하고 있는데 2012년의 경우 13개 신규 마을공동체, 5개 발전가능마을, 13개 CB창업공동체를 대상으로 하고 있다.

(2) 추진전략

<표 3>에서 보는 바와 같이 완주군은 마을회사 100개 만들기 5단계 추진전략을 적극적으로 실행하고 있다. 이러한 전략적 과정을 살펴보면 다음과 같다(완주스토리. 2012. 9, http://www.wanjublog. com/763).

① 소득상품 개발: 맛있는 마을

완주군이 중점을 두는 첫 번째 전략은 맛있는 마을 만들기 사업을 추진하는 것이며 완주군은 우수한 아이템을 발굴하면 매년 30개 마을을 선정해 100만원씩 지원하고 있다.

② 사업의 디딤발을 내딛자! 참 살기 좋은 마을

맛있는 마을 선정 후 6개월이 지나면 이전단계에서 개발한 마을 상품을 소즉사업으로 연계하고 주민이 공동사업을 할 수 있는 경험을 쌓도록 지원하는 정책을 추진한다. 이를 위해 완주군은 매년 20개 마을을 선정해 마을당 3,000만원씩 지원해 발전된 사업화를 추진하고 있다. 2012년 2월까지 38곳이 참 살기 좋은 마을로 지정되어 마을 상품을 준비하고 있다.

③ 마을 공동체 사업 육상하기! 파워빌리지

3단계는 파워빌리지로서 단순히 농산품의 사업화가 아니라 체험, 휴양, 축

제, 생태자원을 상품화 하는 전략을 추진하고 있다. 각각의 마을들은 이러한 문화, 관광자원을 개발하여 마을 공동체 사업으로 육성하고 있는데 매년 약 10여개 마을을 발굴해 마을 컨설팅과 교육훈련 중심의 소득사업을 지원하고 있다. 대표적인 사례가 전국적인 성공모델로 꼽히는 구이면 안덕리 "안덕파워빌리지"로 건강과 치유를 테마로 한 다양한 사업을 벌이고 있으며 1달에 5,000만 원 이상의 소득을 올리며 지역주민의 일자리도 창출하고 있다.

④ 주민이 주주다! 마을회사

네 번째 단계는 본격적인 사업화 단계인 "마을회사" 단계로서 1-3단계는 주민들이 농민으로서 마을의 자원을 개발해 왔다면 이제부터는 농민이 아닌 한 사람의 사업가가 되는 것이며 마을 회사의 주주가 되는 시점이다. 완주군 지역경제순환센터 등 중간지원 조직들이 마을 통합마케팅, 현장컨설팅 등을 지원하며 본격적인 사업화를 통해 마을 상품을 하나의 독립적인 사업으로 움직일 수 있도록 한다.

⑤ 영원한 일자리 만들기! 농촌형 사회적 기업

마을회사의 단계를 넘어서면 대규모 국비사업과 연계한 "농촌형 사회적 기업"을 만들어내는 단계로 접어들게 된다. 완주군은 취약계층을 위한 지속가능한 일자리를 창출하는 것을 목표로 2009년부터 귀촌한 농가와 고령 농민이 공동으로 농작물을 경작하는 두레농장 사업을 시작하였으며, 대표적인 사례가 고령농민의 일자리와 공동체를 유지하기 위한 실버복지형 사업의 하나로 인덕 두레농장이 있다. 두레농장은 참나물, 상추, 부추, 유정란 등을 경작해 지역 내의 로컬푸드 사업에 농작물을 공급하고 있으며, 이 사업은 고용노동부 일자리 브랜드 부문 대상을 받은 바 있을 정도로 CB의 성공사례라고 할 수 있다.

<표 4> 완주형 마을 회사 모델

구분	주요 내용
설립목적	주민에 의한 마을 공동 경영을 통한 소득안정, 삶의 질 제고
조직형태	상법상 회사(영농법인, 농업회사법인, 주식회사)
조직구성	마을 전체 가구의 50% 이상(법정리 40% 이상)
거점공간	영농권과 생활권이 동일한 마을 단위(자연마을, 법정리)
사업내용	농산물의 가공, 유통, 판매 및 농촌관광(6차 산업화)
수익배분	순수익의 20%이상 사회적 서비스 제공-정관 명시
의결권	출자비율에 상관없이 1인 1표-제도적 장치 마련
고용형태	정규직, 계약직, 일용직 혼합

자료: 완주커뮤니티비즈니스센터(2012).

<표 5> 완주군 CB 모델

구분	주요 내용
설립목적	사회적 서비스 확충, 일자리 창출
조직형태	상법상 회사, 민법상 조합・법인 비영리 민간단체
조직구성	완주군민 100% 출자 참여
거점공간	완주군 관내
사업내용	문화, 복지, 교육, 보건, 환경, 산업 등 사회적 서비스 제공
수익배분	순수익의 30% 분배, 70% 사회적 일자리 제공
의결권	출자비율에 상관없이 1인 1표-제도적 장치 마련
고용형태	정규직

자료: 완주커뮤니티비즈니스센터(2012).

3) 완주군 지역경제순환센터

완주군 지역경제순환센터는 폐교된 고산면 삼기초등학교를 리모델링하여 만든 센터로써 2010년 6월 출범하였으며 마을회사육성센터, 커뮤니티 비즈

니스센터, 로컬푸드센터, 도농순환센터, 공감문화센터 입주 등의 기능과 역할을 수행하고 있다. 전임계약직 공무원 및 민간인 15명이 상근하고 있으며 다문화 카페, 전시실, 세미나실, 게스트 룸, 강의실 등을 갖춘 복합형 지역커뮤니티 공간으로 활용되고 있다.

센터는 처음 주된 업무로 완주군 신택리지 사업이라는 지역자산 기초조사를 실시하였다(완주커뮤니티비즈니스센터, 2012). 택리지란 기존의 연역적 지역계획 방식에서 벗어나 현장조사를 기초로 한 귀납적 조사방법론을 도입해 미래적 시각에서 지역의 다양한 자원을 발굴하고 활용해 지속가능한 사업을 도입하는 그리고 기반을 만들어 살기 좋은 지역을 만드는 사업을 목적으로 하고 있다. 마을평가는 482개 마을 중 291개의 행정리를 조사하였으며 평가기준은 역사축, 공간축, 자연축, 활동축 등을 A-E까지 내부평가를 통해 등급을 결정하였다. 또한 자원평가는 445개 자원을 도출하였는데, 자원생태, 역사문화, 경재, 공동체, 인적자원 등의 자원종류를 기능성, 경관성, 자연성, 사회성, 정신성 유무를 체크하여 평가를 하였다.

결국, 조사결과를 보면 전체적으로 자연축이 중심이 되지만 권역별 차이도 명확하며, 자연축을 기본으로 권역별 특징을 잘 조화시켜 지역의 잠재력을 키워나가야 하는 것으로 분석되었다.

4) 완주 CB 센터(중간지원조직)

커뮤니티비즈니스라는 주민주체의 지역사업이 실질적인 성과를 거두기 위해서는 전문정보의 수・발신과 서포트 및 코디네이터 역할자가 필요하다. 이 조직은 지역에 잠재적으로 존재하는 “자원(사람, 물건, 정보)”을 발굴하여 중간지원조직이 가진 네트워크를 활용하고 연계시켜 다양한 방법으로 지원하는 기능을 한다.

<표 6> 커뮤니티 비즈니스 센터 기능과 역할

구분	주요내용
인재육성	• 단계/대상/형태/내용/분야별 교육커리큘럼 제공 • 기존 학습기관과의 연계 및 네트워크 과정 운영 • CB의 보급/계발/전문 노하우의 제공
플랫폼	• 온・오프라인 아카이브 구축 • 장소 및 비품대여, 사무실, 회의실, 정보 송수신
사업지원	• 재정지원 (자금, 펀드, 융자 등) / 경영지원 (상담, 컨설팅, 회계, 평가) • 네트워크 지원 (매칭, 업무제휴, 활동평가, 교류회)
조사연구	• CB자원발굴 및 사업화 / CB모델구축 및 사례연구 / CB육성방안 연구
커뮤니티지원	• 마을만들기 등 기존의 지역활성화 사업지원 • 커뮤니티 기반강화사업 및 협력 네트워크 구축
정책제도 제안	• CB정책개발 및 기존정책과의 연계방안 마련 / 각종 지원제도 개발

자료: 커뮤니티비즈니스센터(2012).

이 센터는 좀 더 창의적이고 유연한 방식의 지역창업공동체 육성하고 인큐베이팅에서부터 창업지원, 안정화 단계 까지 단계별 맞춤형으로 지원하기 위해 3단계 발전전략을 취하고 있다. 첫째, 예비창업공동체단계로서 • 창업스쿨운영, • 창업동아리 발굴육성, • 매년 10개소 발굴, • 개소 당 1천만원 내외를 지원한다. 둘째, 창업공동체 단계로서 • CB사업공모 • 분야별 유형화 발굴 • 매년10개소 발굴 • 개소당 3천만원 내외를 지원한다. 셋째, 농촌형 사회적 기업단계로 • 예비 사회적기업 인증 • 매년 5개소 육성 • 인건비, 경영안정화 자금지원 등의 발전단계를 추진하고 있다.

<표 7> 완주군 커뮤니티 비즈니스 사업 추진과정

연도	주요 내용
2007년 하반기	일본 커뮤니티 비즈니스 단체장 연수
2008년 3월	희망제작소-완주군 MOU체결
4월	완주군 제안 설명회“완주에서 블루오션을 발견하다”
7월	정책심포지엄, 신택리지 사업 시작
9월	완주군 커뮤니티 비즈니스 학교 운영
2009년 6월	신택리지 사업 완료
7월	CB사업 1차 공모 - 완주군 주관
7월-9월	CB센터 설립운영방안 연구용역/CB지원 조례 제정
10월	CB센터 설립준비단 시작
2010년 2월	CB시범사업 2차 공모-완주군 주관
5월-8월	CB재단 설립, CB센터 개관/농촌활력과 신설
11월	세상을 바꾸는 “천개의 직업”
2011년 1월	CB창업공동체 아카데미 워크샵
2월	완주커뮤니티 비즈니스센터 위탁 운영-완주군
3월	농어촌형 사회적 기업 지원기관 선정-고용노동부
4월	2011년도 CB창업 공동체 지원사업 진행

자료: 완주커뮤니티비즈니스센터(2012).

이 외에도 이 센터는 지역사회에 존재하는 다양한 주체 간 유기적 연계를 통해 순환과 공생의 지역공동체 경제 생태계 구축을 위해 지역사회 연계체계를 구축하는 기능을 하고 있다. 구체적인 기능은 다음과 같다.

<표 8> 지역사회연계체계 구축기능의 주요 내용

구분	주요내용
자치단체	• 예산과 정책수립을 통한 사회적 경제 생태계 기반 구축 • 중간지원조직 설립과 지원을 통한 효율적이고 지속가능한 지원시스템 마련
민간기업	• 관련 사업분야와의 파트너쉽 형성을 통해 기업차원의 사회공헌활동 전개
비영리민간단체	• 관련 사업을 촉발하거나 네트워크화하는 역할을 수행함으로써 연계 협력 가능
지역대학	• 지역대학 내에 CB, 사회적기업 전문인력 양성과정 개설 • 진정성과 전문성 갖춘 지역활성화 사업 주체 양성
금융기관	• 지역금융기관과 기업이 연계하여 “사회적기업펀드”, “CB펀드” 등 조성 운영

5) 완주 CB 사례: 마더쿠키 사업단

완주 CB 사례 중 마더쿠키 사업단은 공익성과 수익성이 함께 담보되는 대표적인 CB이다. 마더쿠키 사업단은 2009년 전북 완주군의 희망근로 프로젝트로 출발하여 2010년 CB 창업공동체 사업으로 지정되었고, 지역의 장애인 및 다문화 가족과 함께 지역의 건강한 먹거리 확산과 일자리 창출로 이어지는 농촌활력화 사업의 일환으로 만들어졌다. 다문화 가족 이주여성들과 지역의 노인들로 구성되며, 2012년 8월 현재 8명이 참여하여 운영되고 있고 완주군 고산면에 위치한 완주농업기술센터 내에 입주해 있다.

마더쿠키 사업단은 제과・제빵사업의 진행을 통하여 지역 내 농산물을 활용하여 수제쿠키, 카스테라 등의 제품판매와 다양한 체험활동을 지원함으로써 지역내 건강한 일자리 창출과 더불어 안전한 먹거리에 대한 인식의 확산에 주력하는 CB이다. 주요 상품과 서비스는 쌀 호두쿠키, 땅콩버터쿠키, 초코칩 쿠키, 딸기 사브레, 깨 전병, 카스테라 등이 있으며 한국에서 만들어지기 어려운 호두, 초코칩, 코코아 분말 등 일부 외에는 모두 우리 쌀과 농산물로 만드는 건강한 쿠키이다.

용진농협에 직매장이 생기면서 매출확대가 이루어졌으며, 2012년 8월 현재 월매출 4,000여 만 원을 올리고 있는 사업단으로 완주 CB중 대표적으로 수익성이 담보된 사업단으로 평가된다.

6) 완주군 로컬푸드 꾸러미: 건강밥상 꾸러미

완주군 로컬푸드는 완주군 CB와는 다른 차원에서 추진되는 사회적 기업 형태이다. 이 사업은 하루 세끼 밥상에 오르는 유정란, 콩나물, 두부, 채소, 축산물 등을 한데 묶어 소비자에게 공급하는 먹을거리 배송사업으로 일주일 단위로 배송되며 25,000원이다. 완주군은 지난 4년간 두레농장, 파워빌리지, 참살기 좋은 마을 만들기, 멋있는 마을 만들기 등 각종 마을공동체 활력 사업을 통해 100 여 가지에 이르는 밥상 품목 생산체계를 구축해 왔으며 2010년 10월 건강밥상 꾸러미의 첫 배송을 시작하였으며 현재 2011년 1월 월매출 1억을 넘기고 있다.

완주군의 로컬푸드는 65만 전주소비자를 대상으로 생산과 유통의 간극을 줄일 수 있는 새로운 지역소비시장 창출이 가능하며 먹을거리를 매개로 소비자와 대면접촉 확대를 전제한다. 따라서 지역농식품 전반에 대한 안전성과 신뢰도를 높여갈 수 있는 직접적인 계기로 작용할 수 있는 바[9], 로컬푸드 활성화 정책은 '로컬푸드형 생산·유통·소비의 조직화'와 '로컬푸드 활성화를 제도적으로 뒷받침 할 수 있는 조례제정' 등 지방정부가 기획을 하고 농민조직이 중심이 되어 적극적으로 정책이 추진되어 성공을 거두고 있는 정책이라 할 수 있다[10].

9) 최근 코오롱 기업은 로컬푸드 사업의 중심축인 3,000만원에 달하는 건강밥상 꾸러미 상품권(5만원권, 600장)을 구입하는 등 대기업 등이 완주군 로컬푸드 활성화에 도움이 되고 있다. 또한 완주로컬푸드 사업은 2012년 완주로컬푸드 1일 유통직매장 사업비 2억5,000만원이 2011년 12월 20일 완주군 의회를 통과해 확정됨에 따라 로컬푸드 유통확대를 위한 직매장 사업을 지원할 수 있게 되었다(전북일보, 2011. 12. 22).

10) 완주군은 "단작화와 시장지향형 농업으로 특징지어지는 지역농업 여건에서 로컬푸드 활성화를 위해서는 반드시 밥상품목 중심으로 지역농업을 재편(다품목 소량 생산 구조의 조직화)해야 하며 로컬푸드 시장의 확충, 주체의 양성 및 로컬푸드 통합지원센터의 설립·운영"

사업을 대행하고 있는 완주 로컬푸드 영농조합법인 “건강한 밥상”은 전북형 예비사회적 기업으로 선정되어 꾸준히 고용인원도 늘려가고 있으며 현재 고용인원이 16명으로 일자리 창출에도 기여하고 있다. 꾸러미 사업은 2010년 5월 자본금 800만원으로 설립된 완주로컬푸드 영농조합법인 “건강한 밥상”이 완주군으로부터 예산, 생산자 조직화, 소비자 모집 등을 지원받아 유통 등의 업무를 대행 중이며, 농민, 소비자, 지역 모두에게 유익한 사업이라고 할 수 있다.

완주 로컬푸드 꾸러미 사업이 사람들에게 호평을 받는 보다 큰 이유는 안전하고 신선한 먹거리를 찾는 소비자의 마음과 건강한 농산물을 생산해 놓고도 판로가 없어 고민하는 소규모 생산농민의 현실을 반영하여 생산자와 소비자간 사회적 거리를 지자체가 나서서 현실화 시킨 것이라고 할 수 있다[11].

꾸러미 사업의 성과는 2010년 말 52개 마을, 128농가, 192개 품목, 200톤의 농산물이 꾸러미로 공급되던 것이 2011년 11월 현재 82개 마을, 209 농가, 234개 품목, 800톤 규모로 확대되어 월매출 1억원 실현, 2010년 공급대비 400%이상의 성장률을 조이고 있다. 완주군은 2011년 말까지 소비자 회원을 5,000가구까지 확대할 계획이며 완주군 거점 가공센터를 설립하여 1차 농산물의 부가가치를 높일 수 있는 반찬류 등 가공품의 생산기반을 조성할 예정에 있다.

에 주요 초점을 두고, 다품목 소량생산체계를 만들기 위해 △마을 및 작목반 단위 공동생산의 장려 △농민가공 활성화 △로컬푸드 계약재배 활성화 등을 추진하고 있다. 또한 생산을 위한 소비, 소비를 위한 생산조직화를 이루는데 초점을 두고 있다.

11) 식량자급율은 단순히 식량문제만이 아닌 지구의 환경문제, 온난화 문제 등 전 세계에 영향을 미칠 수 있는 일로 규정되고 있는데, 최근 푸드마일리지라는 개념이 대두되고 있다. 푸드마일리즈는 먹을 거리와 환경의 연관성에 나온 푸드마일리지는 식량수입국이 식량을 운송하는 과정에서 대량의 이산화탄소가 배출되어 지구온난화를 초래할 수 있다고 지적하고 이를 운송량(t, 톤) 곱하기 이동거리(km)로 계산한 것을 말한다. 이 개념은 식량의 운송량과 운송거리를 종합적이고 정량적으로 파악하려는 지표 또는 개념으로 일본 중의원 의원인 시노하라 다카시가 만든 개념이다. 결국 푸드 마일리지가 적은 농산물을 선택하는 게 좋으며 우리나라 푸드마일리지는 71,938마일(115,000km)로 나타나고 있다. 이러한 점에서 완주군 로컬푸드 꾸러미 사업은 궁극적으로 푸드마일리지를 줄일 수 있는 중요한 사업으로도 이해될 수 있을 것이다.

2. 성공요인 분석

1) 강력한 지방정부 지원 정책

CB가 성공을 거두기 위해서는 자치단체의 집중적인 지원이 필수적이라고 할 수 있다. 완주군의 경우 완주군은 민선 5기 핵심전략사업의 하나인 마을공동체 100개소 육성을 추진목표로 설정하고 강력한 지원과 정책을 추진하고 있는 특성을 보인다. 또한 완주의 커뮤니티비즈니스는 누구나가 아이디어와 열정만 있으면 더불어 활동하고 보다 쉽게 소득을 올리고 자립 할 수 있는 기반마련에 목표를 두는 등 공동체사업의 자립과 지속가능성을 목표로 가능한 모든 수단들을 집중하면서 지방정부 차원에서 적극적인 지원을 하고 있다(새전북신문, 2012년 1월 2일자).

(1) 커뮤니티비즈니스(CB) 집중 지원 체제 구축 지원

완주군은 공동체사업 자립과 농업·농촌 활성화를 위해 커뮤니티비즈니스(CB) 집중 지원 체제를 갖추고 있다. 몇가지 사례를 보면 완주군은 CB센터의 조직을 정비해 관련 사업을 통합적으로 지원하고 향후 각종 역량 강화를 위한 교육을 체계적으로 실시할 계획이다. 또한 CB창업공동체는 수익형과 공익형 모델로 이원화해 사업 유형에 따른 개별관리 전략을 추진하고 전문가들과의 협력을 통해 사업초기부터 완성형 모델을 만들어 나가고 있다. 또 로컬푸드 통합센터, 거점가공센터, 창업보육센터, 농촌디자인업무 등 지역서비스망들이 새로 구축됨에 따라 이를 연계한 다각적인 공동체의 지원도 병행할 계획을 세우는 등 커뮤니티비즈니스 활성화를 통한 농촌 활성화를 위해 다각적인 지원책을 구상하고 2012년에 각 기관과 학교, 전문가, 기업 등이 연계돼 협력의 경제와 순환 문화를 만들어 나갈 계획을 추진하고 있는 것으로 나타났다(뉴시스, 2012. 1. 2.).

또한 완주군은 역점적으로 추진 중인 마을공동체회사, 로컬푸드, 커뮤니티 비즈니스 등의 농촌 활력정책의 조속한 정착과 확산을 위해 체계적인 통합 교육 프로그램을 마련·시행하는데 2012년 3월 7일 완주군은 그동안 마을회사, 창업 공동체, 귀농귀촌 교육 등 각 영역별로 진행하던 교육 프로그램들을 완주커뮤니티비즈니스센터를 중심으로 일원화하고 주민들이 필요로 하는 다양한 프로그램을 기획·시행할 계획을 세운다.

결국, 완주군은 4년 전부터 추진하고 있는 CB사업을 통해 창업공통체 육성 등 농업·농촌 활성화에 기여하는 등 완주군의 적극적인 역할과 지원은 완주군 CB가 성공을 거두는 중요한 동인이 된다.

(2) 재정지원

완주군은 지역공동체 활성화사업에 다른 자치단체와는 차별화된 지방정부 차원의 강력한 지원정책을 추진하였고 이것이 커뮤니티 비즈니스의 성공요인이 된다. 즉, 특화사업인 마을회사 100개 육성과 로컬푸드 및 건강밥상 꾸러미, 커뮤니티 비즈니스 사업 등 지역공동체 활성화사업에 집중 투자할 계획으로 2011년 본예산 4,425억원 가운데 농업분야에 792억원을 편성하였고[12] 주요 초점은 일자리 창출 확대와 취약계층을 중심으로 한 맞춤형 고용지원, 빈곤층 자립지원 강화를 적극 추진하고 마을회사 육성 및 커뮤니티 비즈니스 사업, 로컬푸드를 통한 지역의 공동체 활성화 사업에 최우선으로 투자할 계획을 수립한다(새전북신문, 2010. 12. 22). 이는 2010년 농업예산 623억원에 비해 169억원(27.1%) 늘어난 것으로 농업농촌 활성화를 위한 완주군의 의지를 엿볼 수 있는 부문이라고 할 수 있다.

실제 완주군은 "2006년 378억에 불과하던 농업예산을 꾸준히 증가시켜

12) 본예산을 분야별로 살펴보면 농업분야가 792억원으로 가장 많고, 다음으로 복지분야에 758억원, 테크노밸리 조성사업 등 산업 및 중소기업 분야에 626억원, 도로 및 지역개발 분야에 625억원, 환경·상하수도 분야에 517억원, 교육과 문화관광 분야에 112억원 등을 반영하였다(새전북신문, 2012. 12. 22).

2006년에 비해 2011년에 60%나 증가시켰으며 2013년까지 농업예산 1,000억 시대를 실현시킬 계획을 수립하는 등 농업 부문에 대한 비전과 전략을 가지고 강력한 지원을 추진하고 이것이 사업성공의 한 축을 담당했던 것으로 보인다[13].

(3) 조직개편

커뮤니티 비즈니스가 성공을 거두기 위해서는 지방정부의 적극적인 지원과 추진이 필요하며 이 과정에서 주무부서의 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다. 완주군은 지역의 주축인 농업농촌의 활성화와 주민이 주도하는 지역축제 운영 등을 위해 타 지자체와는 차별되는 조직 개편 및 운영을 한다. 구체적으로 완주군은 전국 지자체 가운데에서는 처음으로 지난 2010년 7월 '농촌활력과'를 신설하였으며 이부서는 민선4기부터 추진된 마을공동체회사 육성, 로컬푸드 확산 등 각종 농촌 활성화 정책을 전문적이고 체계적으로 추진하기 위해 만들어진 커뮤니티 비즈니스 사업 수행 전문부서로써 기능을 하고 마을회사 육성, 로컬푸드, 도농순환, 지역일자리, 커뮤니티비즈니스 등 5개 담당으로 구성이 되어 있다[14](새전북신문, 2012년 8월 27일).

---

13) 예를 들면, 완주군이 지원한 두레농장은 귀농인에게는 영농기술 습득의 기회를 제공하고, 노인들에게는 삶의 활력을 불어넣기 위해 추진되는데, 3,000여평 규모의 인디기두레농장은 완주군이 2억원을 투입해 출범하였다. 2009년 5월 농장이 조성된 이래 이 마을 65세 이상 노인들이 상추와 쌈 채소를 공동 생산해 직거래에 나서고 있으며, 노인들이 생산한 채소는 완주군 로컬푸드 지원센터에서 책임 유통해 노인들의 소득보장이 되고 있다. 이같은 인디기두레농장은 도시지역의 인력지원 없이 마을 주민들의 일자리 창출과 마을내 인력 순환구조 정착을 목표로 운영되고 있으며, 인디기두레농장은 10년 사업기간으로 5년간은 군에서 운영비를 지원해주고 나머지 5년 주민들이 자체적으로 운영할 예정이다(새전북신문, 2011년 1월 2일).

14) 이와 함께 완주군은 2011년 10월 첫 선을 보인 '완주 와일드푸드 축제'의 원활한 운영과 성공적인 지역축제로의 발전을 뒷받침한다는 목적 하에 2012년 4월에는 '축제지원 담당'을 새로 만들었다(새전북신문, 2012년 8월 27일). 보통 지자체의 경우 지역축제 추진 및 지원업무를 관광 관련 부서가 담당하고 있는 점을 감안할 때, 와일드푸드 축제 등을 전담하는 담당이 운영되는 것은 흔치 않은 일로 완주군이 커뮤니티 비즈니스에 대해 가지는 관심과 지원이 상당함을 엿볼 수 있는 근거가 된다고 할 것이다.

농촌활력과는 신설 이후 건강밥상 꾸러미 회원 확대, 용진 로컬푸드 1일 직매장 성공, 순조로운 마을회사 육성 등의 성과를 내고 있으며 2012년에는 지역농업의 회생과 소비자의 안전한 밥상을 책임지는 대안으로 자리 잡은 로컬푸드와 관련, 지역 내 농산물의 안전성을 담보하기 위해 농업기술센터 기술보급과에 '인증지원담당'을 신설하기도 하는 등 공직사회 운영에 편리한 조직 운영보다는 지역실정에 맞는 맞춤형 조직운영을 통해 필요가 인정되는 업무는 전문화시킴으로써 사업이 성공을 거둘 수 있는 토대를 구축한 것으로 분석된다.

2) 특화된 사업 추진

커뮤니티 비즈니스 사업의 성공 여부는 지역에 맞는 특화된 사업 등을 통한 지역주민의 지지와 참여가 필수적이다. 완주군의 경우 커뮤니티비즈니스 사업을 추진하면서 지역에 맞는 새로운 모델을 창출해 나가고 이를 통해 농촌의 사리진 사회 서비스망(網)이 공동체 사업과 함께 새롭게 채워지도록 노력하는 등 특성화된 사업 추진을 수행한 것이 성공요인으로 분석된다.

구체적으로 전북 완주군은 2012년 2월 17일 자립형 마을공동체사업 육성을 위해 파워빌리지 3곳과 참살기마을 10곳을 선정함으로써 완주지역은 이에 따라 파워빌리지 21개, 참살기마을 32개 등 53개 마을공동체가 운영되게 된다. 또한 자립형 마을공동체사업은 침체된 농촌의 활력을 불어 넣고 주민소득 향상 및 일자리 창출을 도모하기 위한 것으로 지자체의 지원 등을 바탕으로 주민들이 마을의 고유 자원을 소득상품으로 개발하는 것이다. 2012년 파워빌리지에는 경천 요동마을, 비봉 평치마을, 운주 원고당마을이 선정되었고, 참살기마을에는 봉동 신촌과 원둔산마을, 용진 서계마을, 상관 내아와 수월마을, 이서 원은교마을, 소양 월상마을, 구이 원항가와 원평촌마을, 동상 시평마을 등이 선정되어 운영되고 있다(뉴시스, 2012년 2월 17일자).

결국 선정된 마을은 장류, 두부, 일반 농산물 가공 등 한정된 사업에서 벗어난 다양한 사업을 추진하는데, 지역 특성에 맞는 사업들이 추진되고 참여

가 이루어진다. 이에 따라 완주군이 민선 5기 핵심전략사업의 하나인 마을공동체 100개소 육성을 위해 소득형 중심의 참살기마을, 체험 복합형 중심의 파워빌리지, 실버복지형인 두레농장사업, 지역공동체사업 육성 등 유형화되고 특화된 커뮤니티 비즈니스 사업을 기획하고 추진했던 것이 성공을 거둘 수 있었던 것으로 보인다.

3) 중간지원조직인 CB 센터의 적극적인 역할 수행

CB센터는 농업농촌 지역인 완주의 발전을 선도할 중간지원조직으로서의 위상을 갖고 출발을 한다. 이러한 CB 센터적극적인 역할 수행이 완주군 CB의 성공요인의 한 축이 되었던 것으로 보인다.

<표 10> 완주군 중간지원조직과 주요 업무

중간지원조직	조직과제	근무지정
지역경제순환센터 (총괄운영)	- 대외 지역마케팅 - 중간지원조직 간 업무협력지원 - 행정조직과의 소통 담당	- 센터장/전임계약직 완주 농정기획단 겸임
마을회사육성센터	- 마을공동체 회사 육성 총괄 - 공동체 회사 창업보육센터 운영	- 팀장/전임계약직
로컬푸드센터	- 로컬푸드 활성화 사업 총괄 - 로컬푸드 지원센터 건립 - 완주로컬푸드 영농법인 활성화 지원	- 팀장/전임계약직 ·무기계약직1 ·청원경찰1
도농순환센터	- 도시 커뮤니티 마을 연계사업 - 귀농귀촌 활성화 사업 - 농촌 노인 두레농장 활성화 사업	- 팀장/전임계약직 ·기간제 근로1
(재)완주커뮤니티 비즈니스 센터	- 완주형 CB모델 발굴육성	- 사무국장 외 3 ·재단법인 소속연구원
공감문화센터	- 순환센터 내 문화공간 관리 - 마을지원형 문화공동체 사업 육성	- 기간제 근로1

예를 들면 완주군은 조직을 새롭게 정비하여 커뮤니티비즈니스, 마을사업, 귀농귀촌, 사회적 기업 관련 사업을 통합적으로 지원하게 되고 건강한 리더

육성과 지역의 역량강화와 관련한 교육과정을 통합하여 매월 공개강좌를 개최하며 분야별 협의회를 갖추어 내부 시너지를 강화하는 등 거시적인 관점에서 커뮤니티비즈니스를 통합적으로 지원하는 전략을 취한다.

또한 CB창업공동체는 수익형 모델과 공익형 모델로 이원화하여 사업유형에 따른 다양성에 대한 개별관리 전략을 추진하고 사업계획 전(前) 전문가들과의 충분한 협력을 통하여 사업초기부터 완성형 모델을 추구하게 된다.

이 외에도 완주군의 경우 역점적으로 추진 중인 마을공동체회사, 로컬푸드, 커뮤니티비즈니스 등의 농촌활력정책의 조속한 정착과 확산을 위해 체계적인 통합교육 프로그램을 마련·시행하면서 그동안 마을회사, 창업 공동체, 귀농귀촌 교육 등 각 영역별로 진행하던 교육 프로그램들을 완주커뮤니티비즈니스센터를 중심으로 일원화하고[15] 주민들이 필요로 하는 다양한 프로그램을 기획·시행하기로 하는 등 중간조직인 지역경제순환센터의 역할과 기능을 강화하는 전략을 취했던 것이 완주군 CB가 성공을 거둘 수 있었던 중요한 요인으로 보인다.

4) 전국적인 홍보와 주목에 따른 지역의 자신감

전국 최초의 중간 지원조직으로서 행정과 주민간의 가교역할을 하는 지역경제순환센터를 벤치마킹하기 위해 오는 지자체나 유관단체들이 많을 정도로 홍보가 이루어지고 이것이 지역의 활력을 가져온 중요한 요인이 된 것으로 보인다. 예를 들면 2012년 4월 25일 서울시 팔레스 호텔에서 열린 지역농수산 정책을 위한 시장·군수 워크숍에서 완주군에서 추진하고 있는 농촌

15) 교육 프로그램은 △완주군의 마을 만들기 사업과 커뮤니티비즈니스 공동체 사업을 지원하기 위한 기본 필수교육(7일 시작) △증가하는 귀농귀촌인들이 지역의 안정적인 삶터를 일구기 위한 완주군 귀농귀촌 교육과정 △지역인재를 육성하기 위한 퍼머컬처 대학과정 등 실제로 각 사업들을 운영하기 위한 운영실무 교육 △지역에 새로운 일자리, 창업 등을 기획하는 심화과정 등으로 이루어져 있다. 또한 2012년 2기를 맞이하는 퍼머컬처 대학과정은 생태학, 인문학, 경제학, 지역개발, 조경, 건축, 대안기술 등의 다양한 프로그램으로 이루어져 농촌의 다양한 성인교육 프로그램의 필요성을 충족시켜주는 것은 물론 완주군의 인적자원 확충에 기여를 하고 있는 것으로 나타나고 있다(새전북신문, 2012년 3월 7일자).

활성화 정책과 사례들이 '농촌공동체 활성화를 통한 농촌수도 완주만들기'란 내용으로 소개되기도 한다[16].

결국, 완주군은 지역의 주민이 주체가 되어 지역의 문제를 비즈니스를 활용해 해결하고 그 이익을 지역사회에 환원하는 '커뮤니티비지니스(Community business)'를 지역에 도입하고 마을공동체와 지역공동체 육성을 지속적으로 추진해오고 있는 과정에서 이러한 육성정책을 통해 내부적으로는 마을활성화의 자신감이 생겨났고 외부적으로는 완주군을 바라보는 시각이 달라지고 이에 대한 지역·기관단체의 완주군 벤치마킹이 적극적으로 이루어지면서 다시 지역주민들에게 새로운 자부심을 가지게 하는 등 선순환적 효과가 완주군 CB의 성공의 한 동인이 되었던 것으로 보인다.

IV. 커뮤니티 비즈니스 활성화 방안

커뮤니티 비즈니스를 실행하는데 있어 중요한 것은 체계적인 시스템을 마련하는 것이라고 할 수 있다. 시스템적인 기반이 제대로 마련되지 않는다면 어떤 정책이나 프로그램도 제대로 작동될 수 없는바 커뮤니티 비즈니스를 실행하는데 있어 중요한 활성화 방안을 사례분석을 통해 나타난 함의를 토대로 살펴보면 다음과 같다.

1. 지방자치단체의 강력한 추진의지

지방자치단체가 추진한 주요 사업이 성공을 거두기 위해서는 정치인 단체

16) 여기에서 완주군은 농촌활성화 정책에 대한 사례를 발표했는데, 주요 내용으로는 농촌현실에 대한 인식, 생각과 발상의 전환, 농업농촌 활성화 정책 수립, 추진조직 정비 및 주체역량의 강화, 완주군 커뮤니티비지니스 추진사례, 기대효과 및 성과 등을 발표하였다(새전북신문, 2012년 4월 25일자)

장의 강력한 리더십이 필요하다. 완주군이 CB 분야에서 성공적인 모델로 벤치마킹의 대상이 될 수 있었던 것도 완주군의 적극적인 지원과 추진력이 있었기에 가능했던 것으로 분석된다.

구체적으로 완주군은 민선 5기 핵심전략사업의 하나인 마을공동체 100개소 육성을 추진목표로 설정하고 강력한 행·재정적 지원과 조례제정 및 정책을 추진하고 특히 행정조직 내에 커뮤니티 비즈니스를 전담하는 농촌활력과를 신설하여 운영하며 고산면 삼기초등학교를 리모델링하여 이곳을 중간지원조직의 센터(지역경제순환센터)로 만들어 커뮤니티 비즈니스센터를 비롯해 마을회사육성센터, 로컬푸드센터, 도농순환센터, 공감문화센터 등 완주군의 농촌혁신프로젝트와 관련된 다양한 조직들이 자리하도록 하는 등 적극적인 지원을 하였다.

결국 이러한 지방정부 차원의 강력한 지원은 사업을 추진하는 조직이 희망을 가지고 지역주민과 연계 하에 적극적으로 사업을 추진할 수 있는 동인으로 작용을 하여 불과 4년 사이에 전국 최고의 커뮤니티 비즈니스 지역으로 발돋움하고 지역 활력이 구축되는 계기가 되었던 것으로 분석된다. 때문에 향후 전국적으로 열풍이 불고 있는 이러한 CB가 모든 지역에서 성공을 거두기 위해서는 초기 정착시기까지 적극적인 재정지원, 지원체계 구축 등의 노력과 함께 자치단체장의 적극적인 지원 마인드가 수반되어야 할 것으로 보인다.

2. 지역별 특화된 사업 추진 필요

커뮤니티 비즈니스 사업의 성공 여부는 지역에 맞는 특화된 사업 등을 통한 지역주민의 지지와 참여가 필수적이다. 완주군의 경우 커뮤니티비즈니스 사업을 추진하면서 지역에 맞는 새로운 모델을 창출해 나가고 이를 통해 농촌의 사라진 사회 서비스망(網)이 공동체 사업과 함께 새롭게 채워지도록 노력하는 등 특성화된 사업 추진을 수행한 것이 성공요인으로 분석된다. 즉,

마을공동체 100개소 육성을 목표로 소득형 중심의 참살기마을, 체험 복합형 중심의 파워빌리지, 실버복지형인 두레농장사업, 지역공동체사업 육성 등 특화된 커뮤니티 비즈니스 사업을 기획하고 추진했던 것이 성공을 거둘 수 있었던 것으로 보인다.

이를 위해서는 여러 가지 전략들이 필요하며, 특히 지역이 보유한 자산을 체계적으로 조사하여 데이터베이스 체계를 구축하는 작업이 선결되어야 하며, 이를 토대로 지역 상황에 맞는 CB가 조직될 수 있도록 하여야 할 것이다. 또한 완주군의 경우 커뮤니티 비즈니스라는 개념을 처음 도입했지만 그것이 무엇인지, 어떻게 실행하는지에 대한 정보가 부족하고, 사업을 담당할 인력과 조직도 마련되지 않는 상황 속에서도 완주군은 정책을 위한 조직과 인력을 정비하고, 제대로 된 지원을 위해 조례도 제정하였던 바, 지역별 특성에 맞추어 적극적인 추진과 지원시스템 구축이 마련되는 것이 필요하다고 할 것이다.

3. CB에서 거버넌스 체계 확립

본 연구는 커뮤니티 비즈니스(CB)의 핵심기제가 지방정부가 중심축이 되고 그 과정에서 지역주민, 시민단체, 소비자 등 주요 행위자들 간 네트워크를 통해 지역사회자본이 형성되는 과정이 중요한 논점이라고 보고 공식적 관계에 의한 문제해결보다는 아래로부터의 문제해결이 주요 특징으로 논의될 수 있다는 점에 주목하였다. 그동안 수없이 시행되었던 지역개발전략들이 정부정책 초기에는 정부의 제도화 노력이 중요한 발전 동인이 되어 정책이 추진되지만 대부분의 정책이 일시적으로 추진되다 성공적 모델로 정착되지 못한 경우가 많았다.

반면, 전북 완주의 커뮤니티 비즈니스(CB) 모형은 초기엔 지방정부가 주요 기획을 담당하면서 추진하였지만 이후 지역주민과 시민조직, 중간단계의 조직 등이 주요역할을 수행하면서 지역발전과 성장의 주요 동인이 되었다.

즉, 그동안 많은 연구들이 정부의 역할이 지역사회자본의 형성에 보다 중요하고 긍정적으로 작용했다는 점에 주목하고 있지만 이 연구는 지역발전을 동인이 되는 정부 이외의 새로운 사회자본 형성이 지역발전의 새로운 형태로 될 수 있다는 점에 주목하고 이러한 부분에 대한 논의가 앞으로도 지속적으로 필요하다고 본다.

즉, 지방행정, 지역주민, 중간조직 등이 삼위일체가 되어 효율적인 거버넌스 체계가 구축됨으로써 완주군 CB가 성공을 거둘 수 있었던바 향후 CB에서는 이러한 실효성 있는 거버넌스적 접근과 실행을 통해 사업이 성적으로 추진될 수 있도록 해야 할 것이다.

4. CB 중간지원조직의 활성화

실질적이고 효과적인 사업수행을 위해서는 자원과 행정조직만을 가지고 하기는 어려우며 완주군은 민간과 행정의 경계선상에서 자유롭고 전문적으로 사업을 추진하기 위해 중간조직을 신설하였다. 완주군은 조직체계 및 관련 조례제정이 끝난 후 공모를 통해 지역주민의 관심과 참여를 이끌어내기 위해 2009년 7월 커뮤니티 비즈니스 시범사업 공모에 들어갔으며 여기에서 양식장에 토종 치어를 방류하여 낚시체험 프로그램을 운영하는 사업, 무청을 활용한 먹거리 생산 사업 등 4개 사업을 시범사업으로 선정하였다. 시범사업을 진행하면서 가능성을 확인한 완주군은 2010년부터 사업을 확대해 2010년 19개 사업, 2011년 13개 사업을 선정해 시행하기에 이르는데 여기에서 핵심적인 역할 수행을 했던 조직이 중간지원조직인 완주군커뮤니티 비즈니스센터(완주군 지역순환센터)이다. 따라서 이러한 중간지원조직에 대한 적극적인 역할 부여와 책임감 부여가 CB 사업이 성공을 할 수 있는 중요한 동인이 될 것이다. 완주군의 커뮤니티 비즈니스(CB)가 성공을 거둘 수 있었던 것도 중간 지원조직인 완주커뮤니티 비즈니스센터가 주도적인 역할을 수행했기 때문으로 분석되고 있다. 완주커뮤니티 비즈니스센터는 지역주민과

행정 간의 협력구조를 만들고 다양한 교육과 프로그램, 지역자원의 지속적인 발굴, 사업주체 양성을 통해 모두에게 이익이 되는 커뮤니티 비즈니스를 지원하고 있으며 완주군 지역공동체 활성화 사업(커뮤니티 비즈니스) 육성에 관한 조례에 의거하여 완주군으로부터 위탁을 받아 운영하고 있다.

결국, CB 도입 및 활성화를 위해 현장중심의 지역밀착형 지원조직이 필요하며 한국과 같은 커뮤니티 활동이 활성화되지 못하고 있는 경우 중간 매개기구로서 지원조직이 더욱 필요하다고 할 수 있다. 이러한 CB 중간조직은 상위 기관의 커뮤니티 활성화 계획 수립을 지원하고 지역별 CB 기초자원 조사 실시·사업화 콘텐츠 DB 구축, 커뮤니티 비즈니스 모델 발굴 및 창업을 지원하는 원스톱 지원창구 역할 수행, CB 플랫폼 서비스 제공, CB 매니저 양성 프로그램 운영 및 CB 포럼 및 교류회 운영을 통해 지역주민 공감대 확산, 지자체와 CB 사이의 가교역할 및 네트워크 브로커 등 관계구축 서비스 등을 수행해 나가야 할 것이다.

5. CB 매니저(Incubating Manager) 양성

완주군 CB센터 내 담당자와의 면담에 의하면 CB 매니저를 발굴하고 이들이 CB 사업에서 효과적인 역할을 수행할 수 있도록 하는 것이 향후 커뮤니티 비즈니스 사업의 성공을 위해 매우 중요할 것으로 보인다. CB매니저는 잠자고 있는 지역자원과 사람을 재평가, CB 사업화를 위한 핵심인력을 발굴하고 동기를 부여하는 것이 CB 매니저 역할이며 CB의 사업 아이템 발굴, 사업화를 위한 CB매니저의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다. CB 매니저는 CB강좌, 포럼 등을 주도하며 비전제시자의 역할을 수행해야 하며 이를 위해 지역별로 CB 사업자 교류회의를 정기적으로 개최하는 등의 역할을 수행한다.

따라서 전국적으로 수행되고 있는 CB가 성공을 거두기 위해서는 전국적인 전국단위에서 네트워크를 조직하여 지역실정에 부합하는 유능한 CB 매니저를 양성하는 것이 절대적으로 필요하다고 할 것이다[17].

6. 주민주도형 CB 제안 프로그램

CB는 결국 거버넌스 체계의 중요한 한 축을 담당하는 지역주민의 적극적인 참여와 호응이 선결과제이다. 완주군의 경우 지역주민의 적극적인 호응에 힘입어 매년 신규 사업이 출범하고 지역 활력이 이루어지는 전기를 마련하게 된다.

완주군의 사례에서 보면 커뮤니티 비즈니스 체계가 성공을 거두기 위해서는 주민주도형 CB제안은 커뮤니티 활성화 계획에 의거 주민 및 NPO, 지역기업의 창의적인 CB 사업 아이디어 발굴, 상향식 방식의 CB 사업화 프로세스가 구축되도록 하여야 할 것이다.

또한 이러한 주민주도형 사업이 진행될 때 지역주민의 역량강화와 자존감이 더욱 확보될 수 있으며 이것이 지역혁신과 변화를 가져올 수 있는 중요한 동인이 될 것이다.

V. 결론

농촌발전과 지역재생을 위해 추진되고 있는 완주군의 커뮤니티비즈니스(community business; 지역공동체사업)가 기초생활권 구축의 성공적 모델로 주목 받고 있다. 지금까지 사례의 분석과정을 통해서 볼 때 지방정부 내 행정 속에서 정책이 성공을 거두기 위해서는 제대로 된 지원이 절실히 필요함을 알 수 있다. 개념도 생소했던 완주군의 커뮤니티 비즈니스가 성공을 거둘 수 있었던 것은 관련제도부터, 조직, 정책, 중간지원조직까지 믿음을 가지고 전폭적으로 지원을 했던 완주군의 노력이 있었던 것으로 분석된다.

---

17) 실제로 완주군의 경우 최근 우석대와 완주군 비즈니스 센터가 상호 연계하여 우석대내에 CB코디네이터 과정을 만들어 CB매니저 재교육 및 신규자 양성 등 운영 계획에 대한 협의 등 선제적으로 대응하고 있는 점은 주목할 만하다고 할 수 있을 것이다.

현재 전국적으로 열풍처럼 번지고 있는 커뮤니티 비즈니스, 사회적 기업, 마을기업 등 다양한 형태의 사업들이 수행되고 있는데 궁극적으로 이러한 사업들의 기본 방향에 대한 인식을 명확히 해야 할 것이다. 구체적으로 커뮤니티 비즈니스는 수익성보다는 지역활력에 보다 더 초점을 두어야 할 것이며, 지역주민이 적극 참여하는 CB를 통해 지역을 역동적으로 만들고 살아 움직이는 지역으로 만드는 것이 보다 일차적인 목적이 되어야 할 것이다. 물론 완주군 마더쿠기사업단처럼 수익성이 창출될 수 있지만 단기적인 성과에 초점을 둔 수익성을 추구하는 CB는 실패할 수 있으며 사람과 지역이 연결되어 쇠퇴해가는 농촌지역이 다시 활력을 찾을 수 있다면 CB는 일차적인 목적이 달성되는 것이라 할 수 있다.

전국 최초로 커뮤니티 비즈니스 사업을 시도한 완주군이 '대한민국 커뮤니티 비즈니스 중심도시'로 발 돋음 할 수 있었던 것도 지역이 함께 참여하면서 지역이 활력을 찾기 시작하고 이러한 것이 2012년에는 커뮤니티 비즈니스(Community Business) 공모사업을 통해 60개 신청 마을을 현장 심사하여 최종 17개 공동체 사업을 선정·추진하고 2012년의 경우 13개 사업단이 선정되어 움직이는 등 마을회사 100개 만들기 사업이 단지 일회성이나 형식적인 구호가 아닌 현실적이고 단계적인 추진전략을 통해 이루어지고 있는 것이 성공의 한 요인이 되고 있는 것으로 분석된다.

중앙정부 혹은 지방정부 주도의 정책사업은 주로 지역균형발전 차원에서 농산어촌 등 낙후지역에 대한 마을만들기 관점에서 추진되는 경향이 두드러졌다. 때문에 중앙정부 및 지방정부의 지원이 중단될 경우 사업 자체가 중단되는 등 자립성과 지속 가능성 확보가 곤란 점이 현실적으로 대두되고 있는 실정이다. 때문에 지역과 지역주민이 주체가 되어 커뮤니티 비즈니스의 성공을 담보할 수 있도록 하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 것이며 이 연구에서 분석한 완주군 CB 사례의 사업성공 요인 분석은 중요한 함의를 던져준다고 할 것이다.

참고문헌

고용노동부(2010). 「2010년 사회적기업 인증 업무 매뉴얼」.

김영수 외(2008). 지역경제 활성화를 위한 사회적 기업에 관한 탐색적 연구: 커뮤니티 비즈니스를 중심으로.「지식경영연구」, 9(1): 77-96.

김윤호(2010). 커뮤니티비즈니스의 개념 정립에 관한 연구,「한국사회와 행정연구」, 21(1): 275-299.

농림수산식품부(2011).「농어촌 공동체 회사란: 농·식품부 농어촌 공동체 회사 55개 사례 소개 보도자료」.

뉴시스(2012년 1월 2일자) 뉴시스 완주군, 커뮤니티비즈니스 집중 지원 http://news.naver.com/main/read.nhn?

박종안(2011). 지속가능한 커뮤니티비즈니스 성공모델에 관한 사례연구. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.

박희봉(2002). 지방거버넌스와 사회자본. 박종민·이종원 편, 「한국민주주의의 위기: 도전과 기제」, 397-427. 서울: 나남출판사.

삼성경제연구소(2009). 커뮤니티 비즈니스와 지역경제 활성화, 「Issue Paper」.

새전북신문신문(2012년 01월 02일). 완주 커뮤니티비즈니스 정착 노력 (http://www.sjbnews.com/news/articleView.html?idxno=389938)

안혜원・이민규(2010). 지역활성화를 위한 커뮤니티 비즈니스 도입 방안. 「한국행정학회 학술대회 발표 논문집」: 182-201.

오수길・곽병훈(2004). 사회자본-정부-거너넌스의 연계에 관한 시론적 모색: 재가노인복지서비스전달체계의 역사적 분석의 사례로. 「한국행정학보」, 38(6): 225-245.

완주군커뮤니티비즈니스센터. (2012). 「내부홍보자료」.

이상엽・정건섭. 커뮤니티 비즈니스(자립형 지역공동체)의 발전방향에 관한 연구: 일본제도와의 비교론적 접근을 중심으로. 「한국비교정부학보」, 15(2): 221-252.

이민규(2011). 지방재정극복을 위한 CB도입방안. 「국가위기관리학회 학술대회논문집」: 373-378.

이자성(2010). 일본 지역공동체 경영을 위한 주민참여와 커뮤니티 비즈니스. 「한국행정학회 학술대회 발표논문집」: 1468-1486.

「전북일보」. 2011년 12월 22일.

조규원외(2011). 커뮤니티 비즈니스의 정책적 정당성.「도시행정학보」, 24(1): 263-281.

진영환・김진범(2010). 도시재생과 커뮤니티 비즈니스. 「국토연구」, 65: 181-196.

최영출・배정환(2011). 우리나라 커뮤니티 비즈니스 활성화 방안. 2011년 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.

「KBS뉴스」. 2012년 2월 5일.

한국지방행정연구원(2011). 커뮤니티비즈니스 육성정책 추진실태와 정책방향. 「KRILA Focus」, 36: 1-20.

행정안전부(2011). 「마을기업 시행지침」

Coleman, James. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology. 94: 94-121.

Dees, J. D. (2001). Enterprising Nonprofit: A Toolkitfor Social Enterpreneurs. John Wiley and Sons.

Kerlinger, Fred N.. (1973). The Structure and Content of Social Attitude Referents: A Preliminary Study. Educational and Psychological Management, 32: 315-337.

Martilla J. C. & James, J. C. (1997). Importance-performance analysis. Journal of Marketing, 41(1): 77-99.

Mattew, S.(2004). Enduring Change : The Experience of Community Links Social Enterprise one: Lessons Learnt and Next Steps. Bristol, UK: Policy Press.

Putnam, Robert D. (1993a). Making Democracy Work: Civic Traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press.

Rueschemeyer, D. and Peter Evans. (1985). The State and Economic Transformation: Toward an Analysis of the Conditions Underlying Effective Intervention. In Peter Evans, D. Rueschemeyer, and T. Skocpol(eds.), Bring the State Back In. NY: Cambridge University Press.