Issue Paper

2009. 9. 21.

커뮤니티 비즈니스와 지역경제 활성화

목차

요약

Ⅰ. 문제제기

Ⅱ. 커뮤니티 비즈니스란?

Ⅲ. 해외 사례

Ⅳ. 국내 현황 및 문제점

Ⅴ. 유형화 및 활성화 과제

작성 : 박용규 수석연구원(3780-8259)
seripyg@seri.org
최숙희, 주영민 수석연구원

감수 : 홍순영 연구위원(3780-8104)
sunyoung1.hong@samsung.com

삼성경제연구소

《 Executive Summary 》

지역발전의 활력이 지속적으로 저하되고 있다. 지방의 인구유출이 계속되고 있으며 일부 지역의 고령화율은 30%를 돌파했다. 역대 정부의 노력에도 불구하고 지역발전의 외부의존도가 오히려 증가하고 있다. 지방세수가 전체 세입에서 차지하는 비중이 10%도 되지 않는 지자체가 많다. 인구유출과 고령화로 인해 지역의 역사와 문화, 전통자원의 유실이 우려되며 지역 공동체의 계승과 발전에 큰 장애가 예상된다. 이러한 상황에서 지방주도의 자립적이고 지속가능한 자활 프로그램으로서 효과가 큰 커뮤니티 비즈니스(CB) 도입을 제안한다. CB 도입은 지방의 고용창출, 지역의 숨겨진 자원 활용, 경제적 효과의 지역 내 순환, 지방행정서비스의 효율화 등에서 의의가 크다. 특히 경제위기 이후의 지역 활성화 정책 대안으로서 CB의 유용성은 매우 높다.

CB는 지역의 문제를 비즈니스를 활용하여 해결하고 그 이익을 지역사회에 환원하는 사업이다. 즉, 지역 주민 주도로 지역의 자원을 이용해서 지역의 과제를 해결해 나가는 지속가능한 사업 모델이다. 영국에서 시작됐으나 2000년 이후 일본에서 활성화되고 있으며 일본 내 시장규모는 약 5조 원 정도로서 빠르게 성장하고 있다. CB는 일반 영리기업과 NPO의 중간 영역으로서 민간 섹터나 행정부분에서 커버하기 힘든 “지역 수요자 기반의 소량 다품종 사회 서비스”를 제공하는데 적합한 사업 방식이다. 따라서 규모의 경제보다는 네트워크 이점을 활용하는 것이 성공 포인트이다.

지역 범위와 사업 범위가 매우 넓은 CB는 지역축(도시-농촌)과 사업성격축(공공-수익)을 기준으로 유형화가 가능하다. **①도시공공형 CB**는 환경 분야를 중심으로 육아지원, 취업지원 서비스 분야 등이 적합, **②농촌 공공형 CB**는 고령자, 장애인, 외국인 등이 주 대상으로 복지 분야가 중심, **③지역산업 진흥형 CB**는 취업기회를 창출하고 지역고용을 확대하는 사업 분야로서 상점가 및 재래시장 재생이 중심, **④지역자원 활용형 CB**는 지역 특산품, 문화자원, 자연조건 등을 활용하는 사업 분야이다.

CB 활성화를 위해서는 하드 인프라 중심의 일회성 지원사업인 낙후지역의 마을만들기나 도시재생사업 등을 지속가능한 CB 지원 사업으로 전환할 필요가 있다. 광역권별로 커뮤니티 활성화 계획을 수립하고 이에 기초하여 CB 제안 프로그램을 운용하는 등, 주민 및 민간기업 창안형 CB 사업화 프로세스를 마련해야 한다. 지역주도로 CB 아이템 발굴을 위한 기초 자원조사를 실시하고 분야별 시범사업 추진도 필요하다. 홍보와 컨설팅, 사업화 지원을 담당하는 CB 매니저를 양성하고 이들을 중심으로 CB 중간지원조직을 활성화하는 것도 중요한 과제이다.

《 요 약 》

Ⅰ. 지역발전의 활력 저하

□ 지방의 인구유출과 고령화가 심화

- 수도권만 인구 비중이 증가하고 있으며 호남권과 동남권은 감소 추세
  - 수도권 인구비중 : 44.1%('92년) → 48.8%('08년) (+4.7%p)
  - 호남권 인구비중 : 12.4%('92년) → 10.5%('08년) (-1.9%p)
  - 동남권 인구비중 : 17.4%('92년) → 16.0%('08년) (-1.4%p)

- 인구 지니계수(Gini index)는 1998년 0.541에서 2007년 0.555로 지속적으로 증가하는 등 지역격차가 확대

- 65세 이상 고령인구의 비율이 전국평균 11% 정도인데, 郡단위 지역은 20%를 상회하고 있으며 일부 지역은 30%를 상회
  - 지방 정주인구의 급속한 고령화로 인해 지역의 역사와 문화, 전통 자원의 유실이 우려되며 지역 공동체의 계승과 발전에 장애를 초래

□ 지역발전의 외부 의존성 심화

- 과거 정부의 지방에 대한 집중 투자에도 불구하고 중앙정부에 대한 지방의 의존 성향이 높아 창의적이고 적극적인 지방의 대응이 곤란
  - 지방세수의 비중 : 최저 8.6%(전남), 최고 43.7%(서울), 편차는 5.1배

□ 지방 주도의 자립적이고 지속가능한 "자활 프로그램" 절실

- 지방 주도의 경제 활성화를 위한 구체적 대안으로서 커뮤니티 비즈니스(CB)의 유용성과 활성화 방안을 제시하는 것이 본 연구의 목적

- CB 도입은 지방의 고용창출, 지역의 숨겨진 자원 활용, 경제적 효과의 지역 내 순환, 지방행정서비스의 효율화 등에서 의의가 큼

Ⅱ. 커뮤니티 비즈니스란?

□ CB는 지역의 문제를 비즈니스를 활용하여 해결하고 그 이익을 지역사회에 환원하는 사업으로 정의

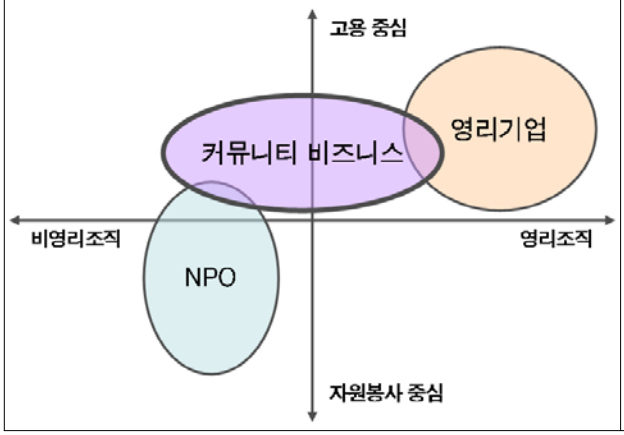
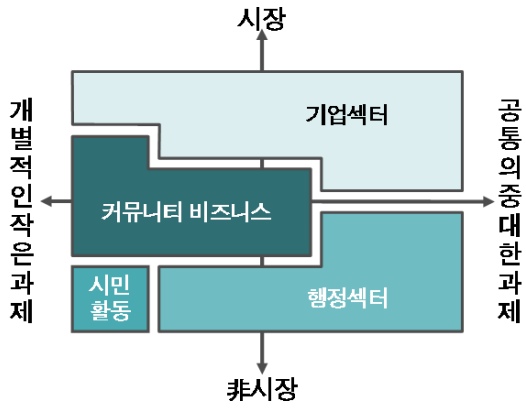
- CB는 지역 주민들이, 지역의 자원을 이용해, 지역의 과제들을 해결해 나가는 지속가능한 사업 모델
  · CB에서의 "비즈니스"는 지속가능한 조직을 의미

> "CB는 지역비즈니스다. 지역사회의 과제나 주민들의 요구에 대해 지역주민이 주체가 되고 그 해결을 위해 비즈니스 기업을 이용해 지역의 삶의 질과 복지의 향상을 실현하고자 하는 것"
>
> (후쿠오카현, 2003, 지역 비즈니스 실태조사)

- 커뮤니티 비즈니스는 지속가능한 도시 및 마을 만들기의 효과적 수단으로 활용되며 지역 활성화를 목표로 함

□ CB는 영국에서 시작되어 일본 등에서 지역사회 활성화 수법으로 사용

- 1980년대 초에 시작된 영국은 현재 관련 시장이 60조 원 규모로 성장
  · 영국 모델을 벤치마킹한 일본에서도 커뮤니티 비즈니스의 시장 규모가 2008년 2,400억 엔, 2011년에는 2조 2,000억 엔을 돌파할 전망

CB의 위상	CB의 영역
	

□ CB는 일반 영리기업과 NPO의 중간영역에 걸쳐 있음

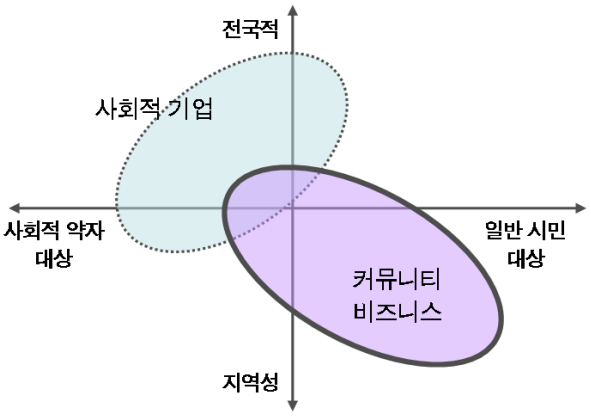
- CB는 적정규모, 적정이익의 비즈니스를 추구하며 순수 영리활동과 볼런티어 활동의 중간 영역
  · 서비스 기준으로 볼 때 CB는 기업섹터와 행정섹터의 중간영역에 있으므로 민간기업과 행정서비스 영역의 일부를 보완하거나 대체

- 민간 섹터나 행정 부분에서 커버하기 힘든 “지역 수요자 기반의 소량 다품종 사회 서비스”에 대응하는 것이 CB의 특징
  · CB에는 규모의 경제는 잘 적용되지 않으며 범위의 경제, 네트워크 이점을 활용하는 것이 성공 포인트

□ 사회적 기업은 취약계층의 일자리 창출에 주력, CB는 지역성·주민 자발성을 바탕으로 지역문제 해결을 강조

- 모두 사회문제의 해결에 비즈니스 수법을 도입하는 것은 동일하나 CB는 지역성에 기초하여 출자, 고용, 리더 등 지역주민의 참여가 전제조건임

CB와 사회적 기업의 위상 비교



Ⅲ. 해외 사례

□ 영국의 경우 2004년에 사회적 기업(Social Enterprise)의 범주에 CB를 포함시키고 새로운 법인격을 만들었음

- 영국의 경우 지역재생, 커뮤니티 복원 등을 목적으로 사회적 기업이 출발했기 때문에 CB와 사회적 기업을 엄밀하게 구분하기는 곤란

- 현재 영국의 개인기업 가운데 20%가 커뮤니티 비즈니스에 해당

- 찰스 황태자가 만든 **BITC**가 CB를 지원하는 대표적 사례

BITC (Business in the community)
– 지역 활성화를 위해 창업, 신규사업 발굴, 재무, IT, 대형마트 입점과 의료서비스 등을 지원하는 영국 최대의 사회적 기업 컨설팅 전문 업체 – 1982년 설립된 BITC의 총 회원사가 850여 개이며, FTSE 100위권 내 회사 가운데 80여 곳이 고객 리스트에 올라있을 정도의 규모 – 지역재생(Regeneration) 프로그램: 사회적 기업가와 사기업 및 정부조직의 파트너십을 맺어주는 네트워킹, 기업의 투자 촉진, 사회적 기업 경영 노하우 전수 프로그램인 프로보노와 멘토링 서비스를 제공

□ 미국은 커뮤니티 개발기구인 CDCs를 중심으로 지역사회 구성원과 커뮤니티의 자립 지원

- NPO가 설립한 CDCs는 ①주택 벤처, ②아이 돌보미, ③의료캐어, ④일자리 제공, ⑤비즈니스 창업, ⑥직업훈련, ⑦재정서비스, ⑧교육 등을 제공

- 2005년 현재 4,600개의 CDCs가 있으며 2000년대에는 매년 8만호 이상의 서민주택을 공급

□ 캐나다는 **'커뮤니티 미래 계획(CFP)'**와 **'지역제안 프로그램(LIP)'**을 통해 커뮤니티 비즈니스를 지원

- 연방 지역개발기구(FedNor)가 수립한 CFP(Community Future Program)를 통해 지역 내 커뮤니티 개발기구인 CFDCs를 지원
  · CFP는 지속가능하고 자립적인 커뮤니티의 경제발전과 소규모 비즈니스 육성을 지원

- LIP에 의거, 지방경제에 도움을 주거나 지방 경제발전계획에 중요한 지역 프로젝트에 일정 금액을 지원(grant)하여 지역 고용창출에 기여
  · 실직, 미취업 상태의 사람 및 단체가 자신이 구상한 사업성 있는 프로젝트의 제안서 제출하여 지원여부를 결정 받음

□ 일본은 CB 활성화와 관련하여 경제산업성의 다음 3가지 정책이 대표적

① 환경 커뮤니티 비즈니스 모델사업 : CB를 통해 지역의 환경문제를 해결

② 지역 신사업 이전촉진사업 : CB 사업의 모델 및 노하우를 다른 지역의 사업자에게 이전해서 지역의 CB를 육성, 지원

③ 지역 신사업 활성화 중간지원기능 강화사업 : CB 중간지원조직 지원

Ⅳ. 국내 현황 및 문제점

□ (중앙정부) 중앙정부 주도의 정책 사업은 주로 지역균형발전 차원에서 농산어촌 등 낙후지역에 대한 '마을 만들기' 관점에서 추진

- 농산어촌 등 비도시 지역을 대상으로 정주환경 개선, 농산어촌 체험 프로그램 제공, 도농교류 기반 확대, 역사문화관광 자원의 개발 등을 지원

- 정부지원이 중단될 경우 사업 자체가 중단되는 등 자립성과 지속가능성 확보가 곤란
  · 정부 지원을 받기 위한 "미인선발대회" 형태의 경쟁에 치중하여 자율적이고 창의적 접근이 곤란

□ (지자체) 이와 별도로 일부 지방자치단체(시, 군 단위)에서는 자체적으로 CB 활성화를 위한 제도와 체계를 정비 중

- 전남 순천시는 2007년 말부터 CB 도입을 추진 중
  · 시정 각 분야에서 CB 사업 적용을 통한 지속적인 일자리 창출을 목적으로 공감대 확산을 위한 시범사업 추진 (2008년)
  · 주민자치위원회나 비영리 단체를 대상으로 CB型 지역공동체 사업을 공모하여 10여 개의 사업이 추진 중

- 전북 완주군은 CB 사업 발굴, 제도적 장치 마련 작업에 착수
  · 담당부서 설치, CB육성 조례제정, CB 자원조사 실시

· CB사업을 전국 최초로 공모, 중개조직인 CB 센터 설립을 추진 중
· 체계적 조사연구, 제도적 장치를 마련한 후 본격적인 사업 추진 시도

□ (기업 관점) 기업의 사회적 책임(CSR)의 일환 또는 사회적 기업(SE)이 주도하여 CB 사업을 전개

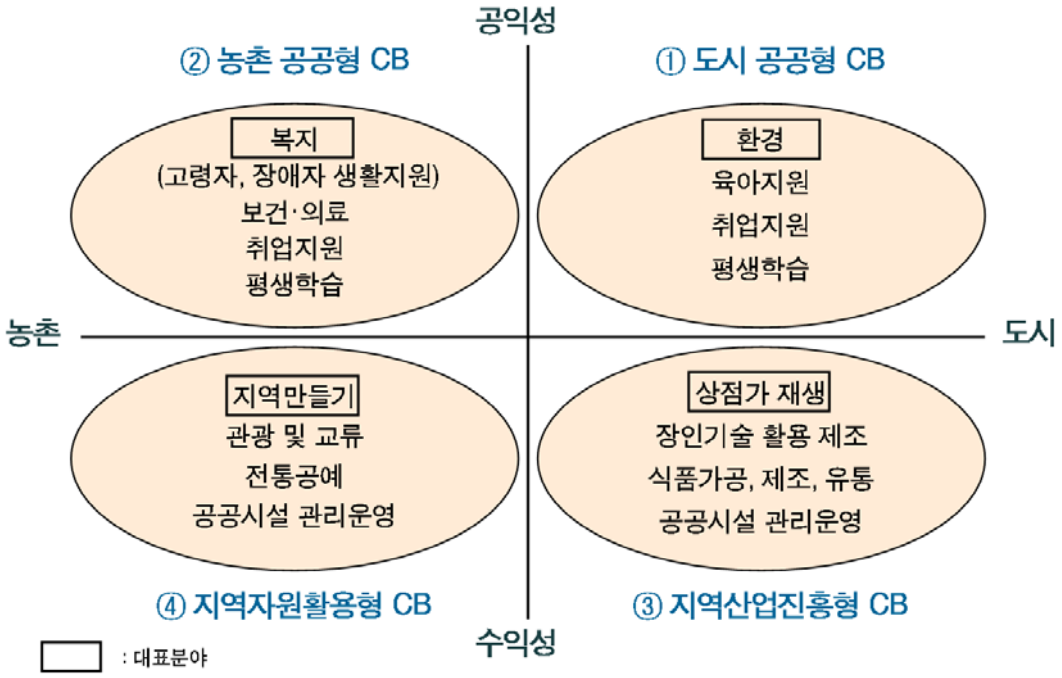
- 총 239개의 사회적 기업 중에서 지역기반의 기업은 대략 60여 개
· 교육, 보건, 사회복지, 환경, 문화 및 예술, 관광, 스포츠, 보육, 간병, 가사지원 등으로 CB의 영역과 유사하나 취약계층 일자리 창출에 주력

Ⅴ. 유형화 및 활성화 과제

1. CBM(Community Business Model) 유형화

□ CB가 매우 넓은 지역과 사업 범위를 포괄하고 있기 때문에 유형 분류를 통해 CB 도입의 가이드라인을 제시

- 사업 성격축(공공-수익)과 지역축(도시-농촌) 기준을 활용하여 유형화



① 도시 공공형 CB

- 주부, 퇴직자, 고령자가 주 대상이고 환경 이슈가 중시
  - 환경 분야 이외에 취업을 목적으로 하는 육아지원 서비스, 취업지원 서비스 등이 분야로 적합

- 대표 사례 : **NPO 법인 스페이스 후우**
  - '1회용 식기 NO!'를 슬로건으로 이벤트 개최 시의 쓰레기 감량을 목적으로 2003년에 재사용 식기의 렌탈 사업을 시작
  - 식기에 광고를 넣어 수익이 발생하게 하는 등의 사업성 향상 노력, 환경 가치에 대한 열정이 주위의 공감을 얻은 것 등이 성공의 요인

② 농촌 공공형 CB

- 고령자, 장애인, 외국인 등이 주 대상이고 상대적으로 복지를 중시
  - 농촌의 고령화 진전에 따른 노인 간병 및 복지, 장애인, 외국인 등 취약계층 복지 등에 대한 지역의 니즈에 대응하는 사업 분야가 적합

- 대표 사례 : **NPO 법인 나가레야마(流山) YOU·I 네트**
  - 회원 전원이 서비스의 제공자 또는 수혜자(소비자)가 되는 시스템 운영, 간병보험사업으로 총 수입의 90%를 획득
  - 사무국 멤버가 기업 OB인 남성을 중심으로 구성되어 기업의 풍부한 경험과 경영 노하우를 CB 운영에 충분히 활용한 것이 성공요인

③ 지역산업 진흥형 CB

- 지역에 밀착해서 취업 기회를 창출하고 지역 고용을 확대하는 사업 분야
  - 도시의 공동화된 상점가를 재생하기 위해 지역주민이 이벤트를 개최하거나 실험적인 상업시설을 오픈하는 등의 지역산업 진흥을 촉진

- 대표 사례 : **(주)아모르 토와**

- 상점가를 지원하고 지역을 위한 서비스 제공을 목적으로 상점가진흥조합이 주식회사를 설립
- 소주주들이 협력하는 체제 구축, 재료 및 물품을 상점가에서 구입하여 상점의 안정적인 수입을 확보한 점이 성공요인

④ 지역자원 활용형 CB

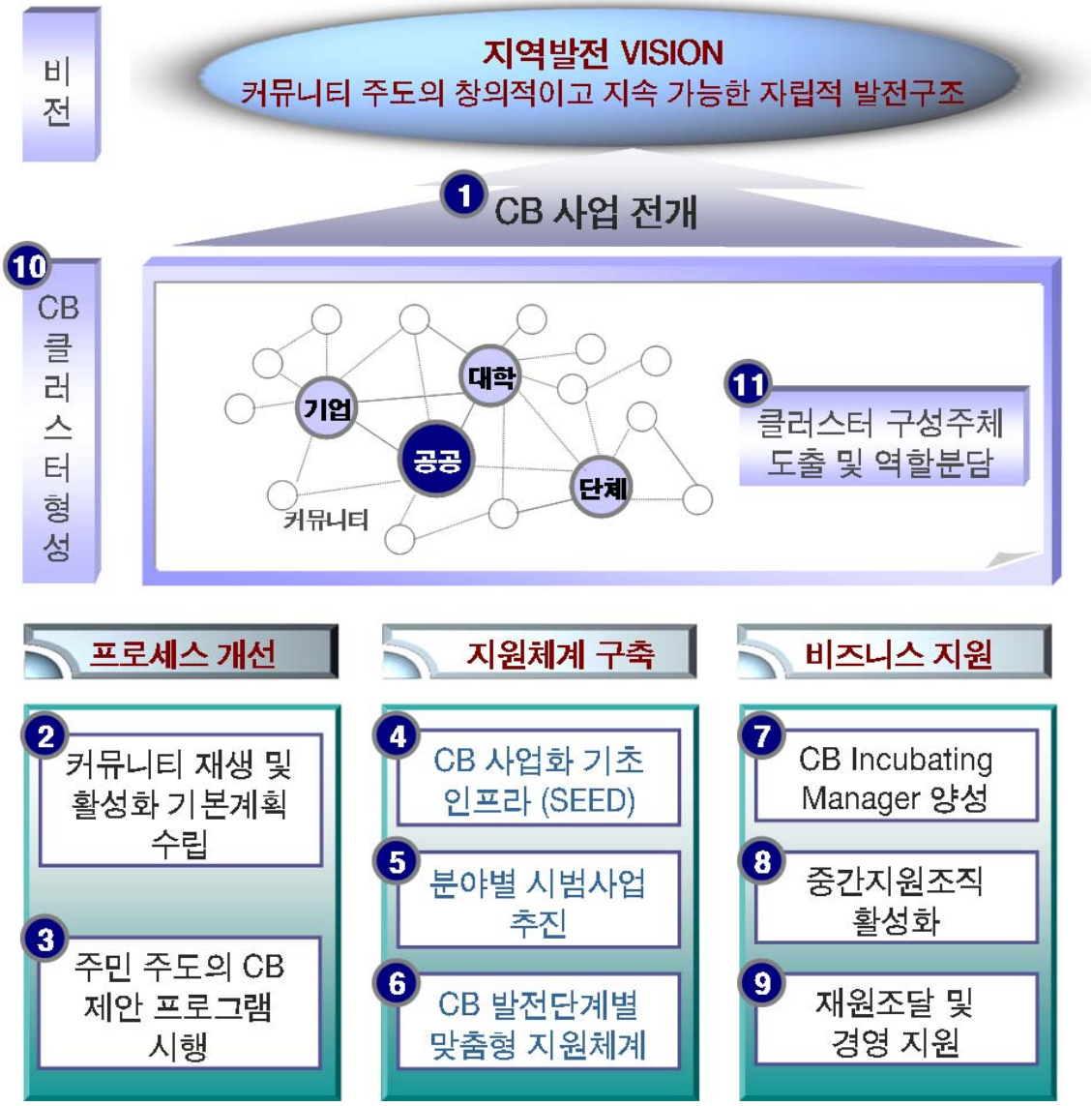
- 지역의 특산품, 문화자원, 자연조건 등을 활용하는 사업 분야
  - 농촌자활에 관심이 있는 지역주민이 주 대상

- 대표 사례 : **(주)이로도리**
  - 일본 요리에 장식으로 나오는 나뭇잎 장식으로 지역의 나뭇잎을 출하, 사업 시작 20년 후 전국 시장의 70%를 점유
  - 전문가로부터의 나뭇잎 선택의 기술전수, 고령자 친화적 컴퓨터 입력단말 개발 등이 성공요인

CB의 유형별 특징 비교

구분	①도시 공공형 CB	②농촌 공공형 CB	③지역산업진흥형 CB	④지역자원활용형 CB
사업 주체	NPO 중심	지역 주민대표	NPO, 지역주민	지역주민
대상	취업여성, 퇴직자 등의 저소득 취약계층	고령자, 장애인, 외국인	취업이 필요한 취약계층	농촌자활에 관심이 있는 지역주민
특성	-환경>복지 -커뮤니티 완결 -낮은 수익성	-환경<복지 -커뮤니티 완결 -낮은 수익성	-고용 창출 -역외 소비, 지역 소비 -상대적 높은 수익성	-지역자원 활용 -크로스 오버 (내방자 소비, 역외 소비, 지역 소비) -상대적 높은 수익성
사업 분야	**• 환경** -육아지원 -취업지원 -평생학습	**• 복지** (고령자, 장애인 생활지원) -보건 · 의료 -취업지원 -평생학습	**• 상점가 재생** -장인기술 활용 제조 -식품가공, 제조유통 -지역 금융 -공공시설 관리 운영	**• 지역 만들기** -관광 및 교류 -전통 공예 -공공시설 관리 운영

2. CB 활성화 과제



① 지역정책의 패러다임 전환 및 CB 공감대 확산

- 과거 균형발전정책의 핵심 어젠다였던 지역혁신체제 구축을 커뮤니티 비즈니스 촉진으로 전환
  - 일회성 지원, 하드 인프라 정비 등 외부 의존적 지원에서 탈피, 자립적이고 지속가능한 지역발전을 위해 기존 지역지원 사업의 대전환이 필요
  - 낙후지역에 대한 마을만들기 지원, 대도시 구도심 공동화, 상가 및 재래시장 활성화 지원 사업 등을 CB 지원 사업으로 발전적으로 전환

- CB의 출범과 확산을 위해 지역주민의 이해와 지원을 확보하기 위한 홍보 및 교육활동 강화
  · 지역주민에 대한 홍보와 공감대 형성을 위해 'CB 강좌' 등을 활용

② 광역권별 「커뮤니티 활성화 계획」 수립

- 중앙정부는 CB 사업의 가이드라인을 제시
  · 지자체 담당부서 설치 및 조례제정, CB 펀드 조성 및 보조·융자금 지원, 조세 감면 등의 세제지원 방향 등을 제시

- 이에 근거하여 지자체는 「커뮤니티 활성화 계획」을 수립
  · 자립적이고 지속가능한 커뮤니티의 비전 및 전략
  · 지역의 일자리 창출 및 비즈니스 활성화 방안
  · 지역의 기업가 정신 촉진 방안
  · 커뮤니티 활성화를 위한 NPO, 중소기업의 역할 강화 방안
  · 중앙정부, 지방자치단체의 행정적, 재정적 지원에 관한 사항 등

- 광역경제권 단위로 커뮤니티 활성화 계획을 수립하는 방안 검토
  · 광역경제권 단위에서 계획을 수립하는 것이 지역 간의 연계·협력, 지역자원의 발굴·동원 측면에서 기획의 완성도를 높일 수 있음

③ 주민 주도형 「CB 제안 프로그램」 도입

- 커뮤니티 활성화 계획에 의거, 주민 및 NPO, 지역기업의 창의적인 CB 사업 아이디어 발굴 및 보텀업 방식의 CB 사업화 프로세스 확립

- 민간 부문의 사업 제안을 접수하여 심사 후 사업자금 및 행정, 경영 지원 실시

④ CB 사업 전개를 위한 기초 인프라 확충

- 사업화를 위한 지역의 CB 자원 및 시장 조사 실시

- 기초 자원조사를 바탕으로 본격적인 사업화를 위한 CB 시장조사 및 마케팅 전략 수립
  · CB 사업 아이템 선정, 상품화와 차별화 전략 포함

⑤ 분야별 시범사업 추진

- 각 유형별로 CB 아이디어 및 사업자를 공모하고 시범사업 실시를 지원

- 지역산업 지원사업, 마을만들기 사업과 CB의 결합을 통한 새로운 영역 창출 (예, 「1마을 1CB 사업화」 추진)

⑥ CB 발전단계별 맞춤형 지원체계 구축 (개인→단체→조합→법인)

- 각 단계별 니즈 및 성공요인(KSFs), 제도적 지원 장치 마련
  · 앞 단계에 정부 및 지자체의 지원을 집중시키고 이후 단계로 발전할수록 점차적으로 민간 역할 증대

⑦ CB 매니저(Incubating Manager) 양성

- 지역별로 CB 사업자 교류회의를 개최하고 전국 단위에서 네트워크를 조직하여 CB 매니저를 양성
  · 잠자고 있는 지역 자원과 사람을 재평가, CB 사업화를 위한 핵심 인력을 발굴하고 동기를 부여하는 것이 CB 매니저 역할

⑧ CB 중간지원조직 활성화

- 커뮤니티 단위의 비즈니스 지원조직으로서 지역별 “CB 활성화 센터”(가칭)를 설립

· 기존 시민사회단체 등 NPO뿐만 아니라 지역 대학(산학협력단)과 지역 활성화 컨설팅 기관 등 민간부문의 역량을 충분히 활용

⑨ CB 재원조달 및 경영지원 활성화

- 사모채 활성화, 정부의 보조 및 융자, CB 제안 프로그램과 연동한 CB 펀드 조성, 지역화폐 등 다양한 방식의 재원조달 방안을 마련

- 기업 CSR 차원에서의 기부금, 인력지원, 경영노하우 전파, 퇴직인력 활용 등도 포함

⑩ CB 클러스터 형성 및 주체별 역할 선정

- CB 클러스터 구성 주체
  · 비전 제시자(VP) : CB 매니저, 자치단체 등
  · 시스템 통합자(SO) : CB 활성화센터, 지역 NPO, 지역 대기업(CSR) 등
  · 전문 기술 및 서비스공급자(SS) : 개인, 농가, 기타 소기업, 자영업자 등

- CB 클러스터의 주체별 역할 설정
  · 중앙정부 : CB 기본 방침 및 가이드라인 설정
  · 지자체 : 중간지원조직 활성화, 행·재정적 지원 강화
  · 기업 : CSR 차원에서 CB와의 협력, 진출 확대
  · 지역대학 : CB 매니저 등 관련 인력 양성, 중간지원기관에 대한 참여

Ⅰ. 문제제기

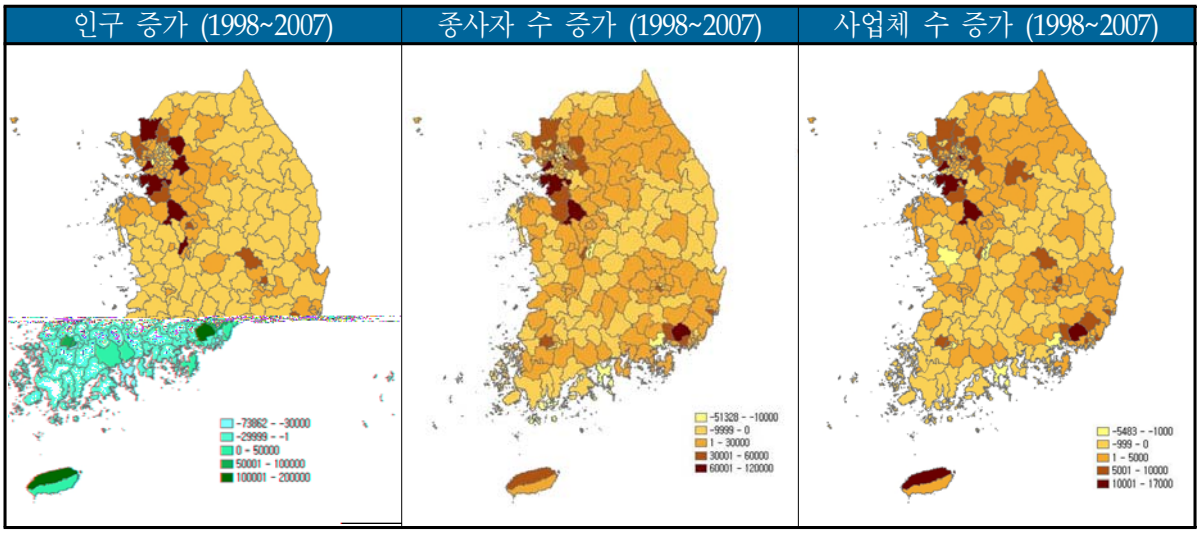
1. 지역발전의 활력이 급속히 저하

□ 지방의 인구유출이 지속되면서 위기감이 지속

- 수도권만 인구 비중이 증가하고 있으며 호남권과 동남권은 감소 추세
  - 수도권 인구비중 : 44.1%('92년) → 48.8%('08년) (+4.7%p)
  - 호남권 인구비중 : 12.4%('92년) → 10.5%('08년) (-1.9%p)
  - 동남권 인구비중 : 17.4%('92년) → 16.0%('08년) (-1.4%p)

- 전국 인구는 지난 10년 간 약 260만 명 정도 증가했으나 수도권, 충청권과 동남권 일부 지역에서만 증가했으며 그 외 대부분의 지역에서는 감소
  - 총 244개 시군구 중에서 인구가 증가한 지역은 94개에 불과하며 150개 지역에서는 감소
  - 인구증가율이 높은 지역은 수도권 지역에 집중되어 있으며 경북, 전남, 충북 등 일부 군 지역에서는 지난 10년 동안 20% 이상 감소

인구 분포 변화와 종사자수, 사업체수 분포 변화



자료: KOSIS, 박용규 등(2009), "경제위기 극복을 위한 지방의 역할", 삼성경제연구소.

□ 기업 입지의 집중도가 심화되고 입지 패턴이 고착화

- 1998~2007년 동안 전국에서 창출된 일자리 가운데 63.4%, 증가한 사업체수 중 65.6%가 수도권에 집중
  · 수도권의 종사자수 비중이 1998년 48.7%에서 2007년 50.6%로 증가하여 절반을 상회

□ 인구 지니계수(Gini index)는 1998년 0.541에서 2007년 0.555로 지속적으로 증가하는 등 지역격차가 확대

- 인구의 공간집중도 지수(Geographic concentration index)는 1998년 49.41에서 2007년 52.16으로 2.75p 증가했으며 GRDP의 공간집중도 지수는 동기간 동안 42.72에서 48.68로 5.96p 증가[1)]

□ 지방의 고령화율이 매우 높고 고령화 사회로의 전환이 매우 빠르게 진행되어 지역 커뮤니티의 해체가 가시화

- 65세 이상 고령인구의 비율이 전국평균 11% 정도인데 군단위 지역은 20%를 상회하고 있으며 일부 군 지역은 30%를 상회

지역별 고령인구비율

지역구분	고령인구비율	비 고
시도 (16시도)	11.2%	· 최고 : 17.6% (전라남도) · 최저 : 6.3% (울산광역시)
시단위 (75시)	11.6%	· 최고 : 23.3% (경북 상주시) · 최저 : 5.4% (경남 창원시)
군단위 (86군)	22.3%	· 최고 : 30.6% (전남 고흥군) · 최저 : 9.6% (대구 달성군)

주: 2008년 기준
자료: KOSIS

- 지방 정주인구의 급속한 고령화로 인해 지역의 역사와 문화, 전통 자원의 유실이 우려되며 지역 공동체의 계승과 발전에 장애를 초래

1) 박용규 · 강성원 · 주영민(2009), "경제위기 극복을 위한 지방의 역할", 삼성경제연구소.

2. 지역발전의 외부 의존성 심화

□ 참여정부를 포함, 과거 국가차원에서 지방에 대한 대규모 투자가 이루어졌지만 지방의 자립적 발전 역량은 개선되지 않고 있음

- 2004년에 수립된 국가균형발전 5개년 계획에 의거, 2004년부터 2008년까지 약 60조 원의 예산이 균형발전 사업에 투입

□ 이러한 국가차원의 투자에도 불구하고 중앙정부에 대한 지방의 의존성이 상존

- 중앙정부에 대한 의존 성향이 강하기 때문에 창의적이고 적극적인 지방의 대응이나 위기 시 처방이 어려움
  · 재정자주도[2]가 가장 높은 서울은 93.7%인데 비해 전남은 67.9%로서 큰 격차를 보임(2009년, KOSIS)

- 지방자치단체 별로 자체 재원이 세입에서 차지하는 비중의 편차도 심함
  · 지방세수의 비중 : 최저 8.6%(전남), 최고 43.7%(서울), 편차는 5.1배
  · 세외수입을 포함한 자체재원 비중 : 최저 29.2%(강원), 77.2%(서울), 편차는 2.6배

□ 의존성의 심화로 인해 외부 재원확보 그 자체가 지역발전의 목표처럼 인식되는 부작용이 초래

- 지역 스스로 창의적이고 자주적인 지역발전 프로그램을 개발하기보다는 지역침체의 원인을 외부로 돌리는 패배주의 인식이 확산되면서 지역의 역동성이 저하

- 특히 민선 지방자치단체장의 성패가 중앙정부 또는 상위 자치단체의 재원을

2) 재정자주도 = ((지방세+세외수입+지방교부세+재정보전금+조정교부금)/일반회계 예산규모)×100. 단, 중앙정부에서 지방으로 이전되는 지방교부세 중에서 특별교부세는 특정 사업에 지원하는 '지역현안수요' 지출이 50%이고 분권교부세 역시 사업을 지정하여 지원하는 '비경상적 수요'지출이 53.1%에 달해 자율집행재원으로 보기에는 무리가 있음 (2008년 예산 기준)

얼마만큼 확보하느냐에 달린 것처럼 평가되기도 함

・이러한 “꼬리표”가 붙은 중앙정부의 지역사업[3]들을 자기 지역으로 가져오기 위해서 지자체와 단체장은 예산확보에 매진

- 이러한 현상은 자율적 가용재원이 매우 부족한 지방에서는 불가피한 측면도 있으나 사업성과 창출이라는 실질적 목표달성에는 소홀할 우려

- 이러한 이유로 외부에서 주관하는 지자체 평가[4]에 필요 이상의 행정력과 재정력을 투입하여 과도한 홍보비와 심사비를 지출하는 현상까지 발생

□ 결과적으로 지역발전의 지속가능성이 매우 취약한 구조를 보임

- 정부 지원이나 외국인 투자 및 기업 투자 등 외부 자원의 동원이 집중되는 지역은 단기적으로는 지역발전에 도움이 될 수 있으나 일회성 지원 또는 투자 성과의 외부유출로 이어질 우려가 큼

3. 지방 주도의 지속가능한 “자활 프로그램” 절실

□ 경제위기 극복 또는 지역 활성화를 위한 지방 주도의 자활대책이 부족

- 지방 행정 및 재정의 자율성이 취약하여 위기극복을 위한 정책수단이 부족한 것은 사실이나 중앙정부에 지나치게 의존적이며 수동적

□ 지역의 외부자원을 동원하는 외생적 전략과 지역의 내부 자원을 활용한 내생적 전략의 조화가 필요

3) 정부에서 추진 중인 지역사업(지역발전특별법에 의한 지역/광역발전특별회계 사업)은 거의 대부분이 중앙정부에서 지정한 사업이며 현재 포괄보조금 형태로 사업기획 및 예산배정 과정에서 지방의 자율성을 확대하는 방향으로 제도를 개편 중에 있음

4) 한국공공자치연구원과 동아일보가 공동 주최하는 ‘한국지방자치 경영대상’, 행정자치부 주관의 ‘지방행정혁신평가’, 한국언론인포럼 주관의 ‘지방자치 대상’, 한겨레 이코노미21 주관의 ‘행복한 도시 대상’, 한국일보 주관의 ‘존경받는 대한민국 CEO 대상’, 서울경제신문의 ‘아름다운 도시대상’, 경향신문의 ‘대한민국 신뢰경영 CEO 대상’, 한국경제매거진・한경비즈니스 주관의 ‘대한민국 최고의 목민관 대상’, 매일경제의 ‘MK 지역경쟁력 평가’, 한국경제TV의 ‘대한민국 대표 축제 대상’, 한국일보・한국브랜드협회의 ‘우수 특산품 대상’ 등 주로 언론사가 주관하는 지자체 대상 평가가 많음

- 전자는 광역및지역발전특별회계(과거 균형발전특별회계)에 포함된 다양한 사업들이 추진 중
  · 지방이 자신의 문제를 철저하게 인식, 진단하고 스스로 문제해결을 하겠다는 의지와 노력이 없으면 국가차원의 처방은 백약이 무효

- 중앙에서 직접 관리하는 사업은 축소하고 지방이 자율적으로 기획하여 예산을 배분하고 자체 피드백 체계를 갖출 수 있도록 유도할 필요

- 후자에 속하는 사업은 아직 활성화되어 있지 못하며 일부 시민사회단체나 지방의 리더에 의해 개별적으로 추진되고 있으며 정부나 지자체의 관심이 부족한 실정

□ 지방 주도의 경제 활성화를 위한 구체적 대안으로서 커뮤니티 비즈니스[5]의 유용성과 활성화 방안을 제시하는 것이 본 연구의 목적

- 외부의 지원에 의존하지 않고 지역 스스로 자신의 문제를 해결하기 위한 구체적 대안으로서 CB 도입을 검토

- 자립적이고 지속가능한 내생적 지역발전 전략으로서의 CB의 잠재력과 국내 적용 가능성을 타진

□ CB 도입 검토는 지방의 고용창출, 지역의 숨겨진 자원 활용, 경제적 효과의 지역 내 순환, 지방행정서비스의 효율화 등에서 의의가 큼

- 제조업의 고용 없는 성장이 강화될 움직임이 있으므로 향후 경기가 회복되더라도 지역차원의 고용창출을 위한 CB의 중요성이 부각
  · 상장 제조기업 250사의 생산성 조사 결과, 매출액은 평균 11.23% 증가했으나 종업원 수는 0.75% 증가에 그침 (한국생산성본부, 2009)

- 지역 내의 미활용 자원을 발굴, 활용함으로써 새로운 가치를 창조

5) '커뮤니티 비즈니스(Community Business)'는 영국에서 시작하여 일본에서 개념이 확립된 외래어이지만 한국에서는 초기 논의단계이기 때문에 적합한 용어가 없으므로 그대로 표기하며 이하 "CB"로 통칭

- 지역 내 인력과 지식, 물자의 순환을 통해 지역산업의 자립도를 제고하고 새롭게 창조된 가치를 역외에도 순환시켜 지역의 발전 잠재력을 확대

- CB는 공공 서비스의 대체 및 보완(아웃소싱), 소량·다목적 공공 서비스 공급 확대를 위한 유효한 수단

□ CB는 공공성과 수익성의 결합을 통한 지역발전의 지속가능성을 담보하는 전략

- CB는 지역문제라는 공공의 이슈(공공성)를 비즈니스 수단으로(수익성) 해결하기 위한 방안이므로 지역이 주도하는 지속가능한 지역발전 전략이라는데 가장 큰 의의가 있음

- CB의 성공적 추진을 통해 커뮤니티 문제해결과 경제기반 확립, 지역성의 계승, 발전 등의 효과를 기대할 수 있음
  · 인간성 회복 : 일하는 보람, 자기실현, 커뮤니티 의식, 관계 회복
  · 사회문제 해결 : 지역니즈에 따른 사회서비스 제공
  · 경제기반 확립 : 사람, 건물 등 지역 유휴자원 활용하여 고용 창출
  · 생활문화의 계승 창조 : 전통적 지혜나 노하우, 전통음식 등

Ⅱ. 커뮤니티 비즈니스란?

1. 사회적 기업

□ 커뮤니티 비즈니스와 사회적 기업은 사업영역과 주체가 일부 중첩

- CB가 사회적 기업에서 출발하여 확대, 발전된 사례가 많기 때문에 CB를 이해하기 위해서 우선 사회적 기업의 현황을 파악할 필요

사회적 기업의 정의

□ 사회적 기업은 일반기업과 비영리단체가 상호 결합된 형태

- 사업의 대상은 '사회적 목적을 갖는 경제사업'으로 취약계층에게 일자리를 제공하거나, 소액무담보대출과 탁아서비스 등을 지원

- 제품·서비스의 판매와 임금근로 등은 기업과 유사한 반면, 이윤의 참여회원 분배, 지역사회 환원 등은 비영리단체의 모습임

□ 사회적 기업은 최근에 한국에서도 다양한 방식으로 시도되고 있음

- 최근의 고용불안을 반영하여 고용을 창출하고 저소득층에 대한 복지개선을 추구하는 사회적 기업에 대한 관심 증가

- '아름다운가게'와 '사회연대은행'이 대표적인 사회적 기업

사회적 기업의 특징

① NPO(비영리기구)와 기업의 결합

□ 별개의 단체로 인식되었던 NPO와 기업이 '사회적 목적을 갖는 경제사업'으로 통합된 개념

- 이윤극대화를 기업의 본질로 하는 전통적 기업관과 사회서비스를 생산하는 공공영역이 상호 결합된 방식

- 재화·서비스의 생산, 경제활동에 따른 재정수지 발표, 임금근로 등은 기업적 특징인 반면, 이윤을 참여자에게 분배하거나 지역사회에 환원하는 것은 사회적 특성

일반기업, 비영리기구와 사회적 기업의 비교

구 분	일반기업	**사회적 기업**	비영리기구
법적형태	주식회사 및 기타 영리법인	**협동조합, 노동자 주식회사, 사회목적기업**	재단법인, 사단법인, 임의단체
소유·지배 구조	주주 및 이사회 제도	**회원과 자치조직**	지배구조의 독립
영리추구	제품과 서비스를 판매하여 이익 추구	**좌동**	원칙적으로 비영리활동 추구
이윤배분	주주, 경영진, 근로자에게 배분	**회원과 지역사회에 배분**	이윤배분 없음
노동급여	유급노동	**좌동**	자원봉사와 유급직원
자본	주식, 이영이익, 차입	**자급자족 원칙**	보조금, 기부금 의존
설립목적	이윤창출	**지역에 대한 공헌**	공익목적 달성

② 사회 서비스 및 커뮤니티 서비스를 제공

□ 기업원리와 조직을 가지고 지역에 봉사하는 사업을 전개

- 제품의 생산과 서비스 제공에 직접적으로 종사하는 동시에 교육훈련과 지역 서비스 제공 등 명백한 사회적 목적을 추구

- 고용창출을 기업의 중요한 목적으로 설정하고 있으며 수익은 이윤분배 형태로 이해 관계자에게 직접 분배되거나 공익사업에 지출

□ 플로렌스(일본)는 행정의 몰이해에 굴하지 않고 몸이 아픈 아동들의 보육을 확대시켜 일하는 엄마를 지원[6)]

6) 주간다이아몬드, 2009년 4월 11일자.

- 몸이 아픈 아동에 대한 보육원은 2%(전국) 이하였으며, 어린이 1인당 이용료가 1일 2,000엔으로 정해져 있어서 기존 아픈 어린이에 대한 보육시설은 90%가량이 적자

- 플로렌스는 보조금을 받지 않는 대신, 보육을 담당하는 보모의 집에서 탁아를 하여 '脫 시설모델'로 비용을 절감

- 매월 회비를 지불하는 공제형 모델을 채택하여 수익의 안정화를 도모

- 2005년 4월 개시 당시 10세대로 시작했으나, 2007년에는 매출 7,500만 엔, 이익 500만 엔을 확보했고, 2012년까지 東京都 전역으로 확대할 예정

③ 사회적으로 불리한 입장에 있는 사람들을 배려

□ 사회적 기업은 빈곤계층의 자립을 위해 만들어진 공동 기업체로서 시장에서의 이윤활동을 통해 안정적 고용을 창출

- 기업 활동을 통해 발생한 수익을 재투자해 더 많은 실직자와 빈곤층의 일자리를 만들어낸다는 점에서 실업대책의 새로운 대안으로 부상

- 수익을 통해 지속적인 일자리 창출도 가능

□ 마이크로 크레디트의 대표 사례인 그라민은행은 1976년에 대학교수인 모하메드 유누스에 의해서 가난한 농촌사람들의 빈곤퇴치를 목적으로 설립

- 그라민 은행은 5명을 한단위의 그룹으로 구성하여 150달러 미만의 신용소액 대출
  · 연 대출금리 20%, 상환 스케줄은 매주 2% 이상으로 50주 동안 상환하는 프로그램

- 주로 자활의지가 있는 가정주부를 대상으로 대출을 시행하고 있으며, 현재 60여 개국에서 운영 중

- 주 1회 모임을 의무화하여 대출금 상환과 함께 각종 교육을 실시한 결과, 상환율이 98% 이상이며, 융자받은 사람의 60%가 빈곤에서 탈출하는 성과를 거두고 있음

- 1993년 처음 흑자를 냈고, 2008년 2월 기준으로 743만 명의 빈민에게 63억 달러를 대출하는 은행으로 성장

2. 커뮤니티 비즈니스

커뮤니티 비즈니스(CB: Community Business)의 정의

□ CB는 지역의 문제를 비즈니스를 활용하여 해결하고 그 이익을 지역사회에 환원하는 사업으로 정의됨

- 커뮤니티 비즈니스는 커뮤니티(community)와 비즈니스(business)의 합성어로 커뮤니티에 기반을 두고 사회적 문제를 해결해 가기 위한 활동
  ・지역 커뮤니티 기반의 지역사업, 지역자원을 활용한 지역사업 등

커뮤니티 비즈니스의 정의

▶ "CB란 지역주민들이 지역에 잠자고 있는 자원(노동력, 원재료, 기술 등)을 활용해서 행하는 소규모 비즈니스로 이익추구와 지역과제의 해결을 목표로 하는 것" (큐슈지역 커뮤니티 비즈니스 조사보고서, 2002)

▶ "CB는 지역비즈니스다. 지역사회의 과제나 주민들의 요구에 대해 지역주민이 주체가 되고 그 해결을 위해 비즈니스 기업을 이용해 지역의 삶의 질과 복지의 향상을 실현하고자 하는 것" (후쿠오카현, 2003, 지역 비즈니스 실태조사)

▶ "CB는 상호존중의 비즈니스다. 지역주민이 주체가 되고 비즈니스적인 감각이나 기법을 이용해 지역 내 미활용 자원[7]을 활용하면서 이윤추구를 첫 번째 목적으로 하지 않고 지역(커뮤니티)의 다양한 문제 해결이나 삶의 질 향상, 지역 활성화를 목적으로 하며, 법인격의 종류에 상관없이 비영리성(비분배 제약, 정보공개)을 계속적으로 추구하는 조직체 혹은 사업부문" (이사 아츠시, 2008)

▶ "지역의(of), 지역에 의한(by), 지역을 위한(for), 여러 유형의 수익을 추구하는 경제활동" (김창현, 2008)

7) 퇴직자・실업자・프리터・주부 등의 인적자원, 빈 점포・빈교실・기타 미활용되고 있는 민간 및 행정시설 등의 물적 자원, 전통적인 기능・기술, 지역 고유의 원재료 등을 말함

- CB는 지역 주민들이, 지역의 자원을 이용해, 지역의 과제들을 해결해 나가는 지속가능한 사업 모델
  · CB에서의 "비즈니스"는 지속가능한 조직을 의미

- 붕괴되어 가는 지역 공동체의 재생과 자립을 실현할 수 있는 현실적인 방법으로 최근에 주목받고 있음

□ CB는 지역성, 시민성, 사업성, 자립성과 지속성이 필수요소

- 공공부문과 민간기업의 중간적 입장에서 접근하여 주민 스스로 지역을 활성화시키기 위해 지역의 자원을 활용하여 삶의 질을 높이고 지역의 사회적 과제를 해결하는 접근 방법

□ CB는 영국에서 시작되어 일본 등 각국에서 지역사회의 활성화를 위한 수법으로 사용되고 있음

- 1980년대 초 이 사업을 출범시킨 영국은 현재 관련 시장이 60조 원 규모로 성장

- 영국 모델을 벤치마킹한 일본에서도 커뮤니티 비즈니스의 시장 규모가 2008년 2,400억 엔(3조 7,000억 원), 2011년에는 2조 2,000억 엔을 돌파할 전망

□ 커뮤니티 비즈니스는 지역사회의 주민이 중심이 되며 지방자치단체나 행정기관, 비영리기관, 기업 등 다양한 주체의 참여가 가능

- 투입된 자금은 지역 속에서 순환하여 지역 내 자본으로 재투자되기 때문에 다른 기업에 비해 고용 창출 및 지역경제 활성화 등 지역 내 경제 파급효과가 큰 것이 특징

- 사업의 형태는 NPO 법인, 임의단체, 생활협동조합, 영리기업 등 다양한 형태로 운영이 가능

커뮤니티 비즈니스의 목적은 지역 활성화

□ 커뮤니티 비즈니스는 지속가능한 도시 및 마을만들기의 효과적 수단으로 활용되며 지역 활성화를 목표로 함

- 쇠퇴한 지역 커뮤니티를 재생시킴으로써, 지역경제와 문화·풍토를 순환시키고, 지역역량의 유지·발전을 가능하게 함

- 지역에서 생산된 것이 같은 지역에서 소비되는 효과 (地産地消)

- 지역 자원의 유효활용에 의한 지속가능한 커뮤니티를 형성
  · 지역이 가지고 있는 정체성과 주민의 주체성, 인간성 회복을 지향

- 지역인재의 취업기회와 활동의 장을 제공하고 지역의 잉여스톡을 재이용하는 효과가 있음

- 즉, 주민 주체의 지역밀착형 비즈니스로 지역 내에서 적절한 이익과 일자리 창출을 통해 지역 활성화를 도모

□ 커뮤니티 비즈니스를 사회적 기업 관점에서 본다면, 그 주인공은 지역에 살고 있는 다양한 계층의 사람들

- 커뮤니티 비즈니스의 도입은 긴장감과 함께 조직의 지속성과 효율성, 신뢰감을 창출

- 지역 특성에 맞는 다양한 비즈니스의 개발로 고용을 창출하고, 지역의 정체성과 주민의 주체성 회복을 통해 지역역량을 키우는 것임

3. 커뮤니티 비즈니스의 차별성

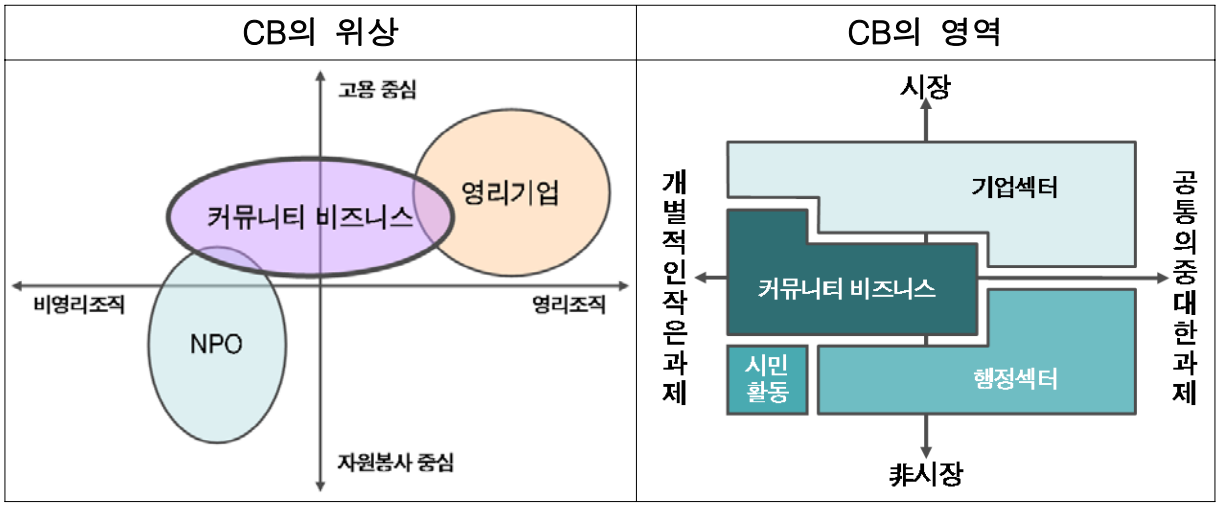
CB와 일반 비즈니스와의 차별성

□ CB는 일반 영리기업과 NPO의 중간영역에 걸쳐 있음

- 사회적 이슈(비영리)를 비즈니스 수법(영리)으로 해결하는 CB의 특징에 기인
  · CB는 적정규모, 적정이익의 비즈니스를 추구하며 순수 영리활동과 볼런티어 활동의 중간 영역

- NPO가 재정적으로 자립하고 고용을 창출하면서 지속가능하기 위해서는 자원봉사만으로는 곤란하기 때문에 비즈니스의 접목을 통해 CB로 전환

- NPO가 자원봉사 중심인데 비해 CB는 고용 중심이라는 차이가 존재



자료: 세키하라 후카시(2008) 등의 자료를 참조하여 재작성

□ 제공되는 서비스 기준으로 볼 때 CB는 기업섹터와 행정섹터의 중간영역에 위치하고 있음

- 따라서 CB는 민간기업과 행정서비스 영역의 일부를 보완하거나 대체

□ CB는 과제의 성격상 공통의 중대한 과제보다는 지역단위의 개별적인 다양한 과제에 대응

- 민간 섹터나 행정 부분에서 커버하기 힘든 “지역 수요자 기반의 소량 다품종 사회 서비스”에 대응하는 것이 CB의 특징

- 따라서 CB에는 규모의 경제는 잘 적용되지 않으며 범위의 경제, 네트워크 이점을 활용하는 것이 성공 포인트

□ 국가 및 지역경제의 상생 발전과 사회 통합의 의미에서 CB와 영리 비즈니스는 상호보완 관계

- CB는 영리 비즈니스와 달리 후원자가 있으며 커뮤니티의 문제해결을 위해 섬세하고 장기간의 조정 및 공감대 형성이 필요

- 재원조달도 커뮤니티 단위에서 네트워크를 활용해 사모채를 모집, 지역화폐를 활용하는 등 경영방식도 일부 차별화

- 일반 비즈니스가 효율성, 생산성 중심의 단순한 이해관계를 보이지만 CB는 주민주도의 사회적 기여에 대한 의미를 중시하기 때문에 CB리더는 비전을 제시하고 이해 관계자들 간의 공감대를 도출하는 것이 중요

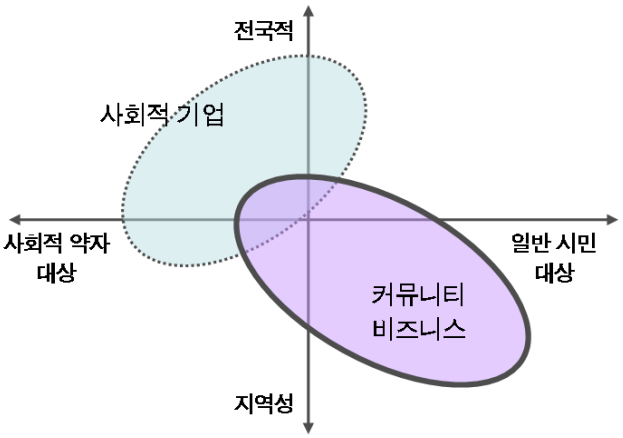
CB와 영리 비즈니스와의 비교

구 분	커뮤니티 비즈니스	일반적 영리 비즈니스
사업목적	지역자원 발굴, (주민)근로자의 자아실현, 커뮤니티 문제 해결	소비자에게 제품・서비스 제공, 수익 창출, 주주에게 이익 배분
투자자 목적	커뮤니티에 기여 (CSR)	목표 수익률 달성
후원자	있음 (투자자, 경영참여, 보조금알선, 경영컨설팅)	없음
재원조달	커뮤니티에서의 사모채 등	주식공개, 차입 등
리더역할	비전 제시력, 흡인력	추진력
이해관계	복잡, 장기간	단순, 단기간
마케팅	작지만 효율성 중시	크고 강력하게 추진
사업 콘셉트	공생, 주민주도	경쟁, 이익지향
성과	의의, 의미	효율, 생산성

CB와 사회적 기업(SE)과의 차별성

□ 사회적 기업은 취약계층의 일자리 창출에 주력, CB는 지역성·주민자발성을 바탕으로 지역문제 해결을 강조

CB와 사회적 기업의 위상 비교



- 두 가지 모두 사회문제의 해결에 비즈니스 수법을 도입하는 것은 동일

- 따라서 커뮤니티 비즈니스는 지역 중심의 사회적 기업이라고 할 수 있으나, 출자, 고용, 리더 등 지역주민의 참여가 전제조건임

□ CB는 지역성을 기초로 일반 시민(주민)을 대상으로 지역 문제해결에 비즈니스 수법을 도입

- 사회적 기업은 주로 지역성보다는 전국적 차원에서 사회적 약자를 대상으로 고용창출을 위한 사업에 주력하는 점이 차이

□ 커뮤니티 비즈니스는 마을만들기 사업[8]과도 구별이 가능

- 기존에 정부에서 지원 중인 마을만들기 사업은 대부분 중앙정부 주도의 사업으로서 CB의 특징인 시민성, 사업성, 자립성과 지속성 등이 결여

8) 농림부의 녹색농촌체험마을, 농촌마을종합개발계획, 산림청의 산촌종합개발사업, 행자부의 정보화마을사업 등 균형발전특별법에 의한 지역사업을 말함

Ⅲ. 해외 사례

1. 영국

□ 영국의 경우 2004년에 사회적 기업(Social Enterprise)의 범주에 CB를 포함시키고 새로운 법인격을 만들었음

- 영국에서 지역 공동체 재생이 본격 대두되어 도시재생정책의 초점이 된 것은 신노동당 정부 집권 이후인 1990년부터임

- 신노동당 집권과 함께 대두된 재생정책은 낙후지역 등에 대한 집중지원 및 주민참여를 통해 불평등 요인을 해소하고 다른 지역과의 간격을 줄이고자 하는 시도였음

- 낙후지역의 재생을 위해서 제기되었던 여러 가지 원칙들은 '사회적 기업'의 형태를 통해 실현되었고, 이를 통해 안정적으로 지역사회에 지속가능한 서비스를 제공하는 것이 가능[9)]

□ 현재 영국의 개인기업 가운데 20%가 커뮤니티 비즈니스에 해당

- 영국의 경우 지역재생, 커뮤니티 복원 등을 목적으로 사회적 기업이 출발했기 때문에 CB와 사회적 기업을 엄밀하게 구분하기는 곤란

- 찰스 황태자가 만든 BITC가 CB를 지원하는 대표적 사례

BITC (Business in the community)

□ 영국 최대의 사회적 기업 컨설팅 전문업체

- 사회 환원 프로젝트로 큰 성과를 창출하고 있으며 글로벌 네트워크 구축, SR 컨설팅 등 제공[10)]

9) www.bitc.org.uk / www.socialenterprise.org.uk

・지역 활성화를 위해 창업, 신규사업 발굴, 재무, IT, 대형마트 입점과 의료서비스 등을 지원

- 1982년 설립된 BITC의 총 회원사는 850여 개이며, FTSE[11] 100위권 내 회사 가운데 80여 곳이 고객 리스트에 올라있을 정도의 규모

- BITC는 철저히 비영리를 추구하며, 사회적 기업과 이들과 파트너를 맺는 회원사로부터 창출된 수익은 100% 관련사업 확대를 위해 재투자

□ 인종갈등 해소를 위해 출범한 英 대표 자선단체

- 찰스 황태자 등 뜻있는 오피니언 리더들이 다인종 사회 구성원 간 갈등을 예방하기 위해 정부 지원 자선단체로 출범
  ・BITC 설립은 1981년 영국 흑인들의 폭동이 계기이며 인종 차별과 비합리적인 처우에 대한 불만이 일으킨 사회 비용을 성찰한 결과임

□ BITC의 활동은 저소득 빈곤지역 기업과 고용을 지원하는 지역재생(Regeneration) 프로그램이 기본 축

- 지역재생 프로그램은 사회적 기업가와 사기업 및 정부조직의 파트너십을 맺어주는 네트워킹, 기업의 투자 촉진, 사회적 기업 경영 노하우 전수 프로그램인 프로보노[12]와 멘토링 서비스로 구성

- 사회적 기업 뿐만 아니라 이들과 파트너십을 맺는 단체들도 상생할 수 있는 통로가 된다는 점이 BITC 프로그램의 장점

□ BITC가 운영하고 있는 청소년 재교육 프로젝트도 현지에서 큰 성과

10) "英 최대 사회적 기업 '도우미' BITC를 가다." (2009. 6. 16.).『아시아경제』.
11) FTSE 지수는 영국의 유력 경제지 파이낸셜 타임스지와 런던증권거래소가 공동으로 소유하고 있는 FTSE 인터내셜사가 작성해 발표하는 주가지수를 의미하는 것으로 보통 유럽계 펀드들이 주로 사용하는 지수
12) 프로보노는 사회적 약자를 위한 무료 또는 저가의 법률 서비스를 말함

- 1999년부터 지역사회 불우 청소년 대상 멘토 프로그램인 'Roots & Wings'운영으로 학교 평균성적이 25% 향상됐고, 취업률도 1.5배 증가[13)]

- 펠텀 소년원 수감자 재교육 프로그램인 'Seeing is Believing'을 2003년부터 운영한 이후 이곳 출감자 재범죄율이 80%에서 7%로 감소

- 불우 청소년 자립 지원과 동시에 정부는 세금 부과 대상자 확대를 통해 사회 안전 비용을 절감하고 기업은 다양한 계층과의 접촉을 통해 고객 정보를 확대하는 효과를 창출

□ BITC는 세계 모든 지역에서 사회적 기업가들과 파트너십을 구축할 수 있도록 CSR 360[14)]을 설립 운용하여 글로벌 네트워크를 구축

- 세계 모든 곳에서 모든 기업, 지역사회, 지역 상공인협회, 대학 등 지원대상과 각종 프로젝트를 수행할 수 있는 시스템을 구축
  · 영국의 기업이 인도의 지역사회 환원 프로젝트 참가를 원하면 CSR 360 네트워크를 통해 적합한 파트너를 찾아 효율적으로 일을 진행하는 방식
  · 전세계 58개국에서 100여 개의 지사가 활동

- BITC는 CSR 360을 통해 사회적 기업 뿐 아니라 사회 환원과 관련된 제반 활동에 전문적으로 참여
  · BITC는 본부에 CSR 360 전담직원을 두고 네트워크를 효율적으로 관리

- BITC의 1년 예산은 2,500만 파운드(한화 500억 원)로 60%는 회원사 등 스폰서의 기부금으로 충당, 40%는 프로젝트 발주와 연계한 정부 지원

2. 미국

CDCs[15)]를 중심으로 지역사회 구성원과 커뮤니티의 자립 지원

13) 런던 인근 데프포드 그린 스쿨을 대상으로 3년간 성과를 측정한 결과
14) 360은 360도를 뜻하는 것으로 세계 어느 곳에도 열려 있다는 의미
15) Community Development Corporations의 약자임

□ 1960년대 초기, 포드재단과 미국의 경제부처, 연방기관 등의 협조를 받아 지역 집짓기와 서비스 제공 등을 중심으로 커뮤니티 운동이 시작

- 가난의 악순환과 커뮤니티의 슬럼문제를 해결하기 위해 NPO가 지역사회 개발법인인 CDCs을 설립, 지역의 과제를 해결해 오고 있음
  · 1960년대는 '빈곤과의 전쟁', '최대한의 주민참여'를 화두로 전투적 지역 조직들이 형성
  · 1970년대는 CDCs가 포괄적 주민사업을 포기하고 서민주택 공급에 초점
  · 1980년대 이후 CDCs는 개발자금 유치를 위해 금융매개기구 역할이 강화되었고, 지역사회 내에서 강력한 지원협력 체계를 구축하는데 일조

- 현재 지역의 CDCs는 그 영역을 확대하여 지역사회 구성원과 커뮤니티가 건강하게 자립해 나갈 수 있도록 지원
  · ①주택 venture, ②아이 돌보미와 입양, ③의료 케어, ④일자리 제공, ⑤비즈니스 창업, ⑥직업훈련, ⑦재정서비스, ⑧교육 등을 제공
  · 2005년 현재 4,600개의 CDCs가 있으며 2000년대에는 매년 8만호 이상의 서민주택을 공급

□ 미국의 사회복지는 정부가 주도하기보다는 시장의존적인 성격을 지녀 지역사회개발도 제3섹터가 주로 담당

- CDCs는 낙후지역의 물리적, 경제적, 사회적 문제에 대해 가장 활발하게 활동하고 있는 기구
  · CDCs는 낙후된 지역사회에 외부자본을 투자하는 비영리기구

- 이윤창출을 목표로 하는 민간 사업자들은 정부의 인센티브와 보조금 제도를 통해 지역개발법인에 참여

- CDCs는 비영리조직으로서 지역사회 이사회에 의해 운영되고 빈곤지역사회 당사자들에 의한 주민통제 원칙이 반영

□ CDCs 모델은 주민조직화라는 장기적 성과보다는 공공·시장·비영리민간 영역 간의 효율적인 역할 분담에 성공적으로 적응한 사례로 주목

- 특히, 공공영역의 지원체계와 관리체계의 변화에 성공적으로 적응

- 미국 매개기구들의 CDCs에 대한 지속적인 운영지원과 리더십 지원체계가 성공의 원동력으로 작용
  · 매개기구 중 대표적인 LISC[16]는 CDCs에 대한 금융지원 연결뿐만 아니라 전문적 컨설팅과 교육 및 개발정보를 제공

- 금융매개기구들은 사회투자 시장을 확대하고 자본시장에 접근을 용이하게 하였을 뿐만 아니라 정부의 지원 없이 시작되는 주거복지 사업에도 민간의 투자를 끌어들이는데 유용한 수단으로 작용

3. 캐나다

LIP(지역제안 프로그램, Local Initiatives Program)[17]

□ LIP는 지자체나 커뮤니티 그룹에게 매우 유효한 프로그램

- 지방경제에 도움을 주거나 지방 경제발전계획에 중요한 지역 프로젝트에 일정 금액을 지원(grant)

- LIP의 핵심 조건은 CFDCs[18]의 전략계획과 연계되고 CFDCs에 의해 지지되어야 하나, 펀딩이 외부 파트너와 지속적인 의존성을 만들면 안됨[19]
  · CFDCs는 PPP(Public Private Partnerships)를 독려

- LIP에 적합한 분야는 커뮤니티 기반의 경제발전 프로젝트

16) Local Initiatives Support Corporation의 약자. 1979년 포드재단을 비롯한 6개 기업재단들이 CDCs를 지원하기 위해 천만 달러의 기금을 적립하여 설립
17) 앨빈 토플러(2009), [불황을 넘어서], pp.181-182. http://www.lambac.org/comlip.htm
18) 커뮤니티 개발기구로서 Community Futures Development Corporation의 약자임.
19) 지속적, 반복적으로 외부에 펀딩을 의존하면 지속가능성에 문제가 있기 때문에 지원심사 시 이점을 엄밀하게 평가하고 있음

· 사전타당성 조사, 조사연구 프로젝트, 커뮤니티 인터넷 및 정보통신 프로젝트, 혁신과 신기술 촉진 프로젝트, 전자 상거래 촉진, 환경영향 보고, 온라인 비즈니스 서비스, 소규모 재정 프로젝트, 세미나와 워크숍, 마케팅, 커뮤니티 관광 이벤트 등

비용지원 가능 분야	비용지원 불가능 분야
· 통상적 운영비용 이외의 프로젝트나 이벤트 소요 비용 · 사업제안 시 최대 5,000달러 · 하루 또는 주말활동 시 최대 1,000달러	· 통상적 운영 비용 또는 수익 활동 · FedNor나 Industry Canada에 재정적 의존도가 생기는 활동 · 프로젝트 성공을 위해 FedNor나 Industry Canada의 추가 지원이 필요한 활동

CFP(Community Futures Program, 커뮤니티 활성화 프로그램)

□ FedNor[21]는 커뮤니티 활성화, 비즈니스 환경 창출을 목적으로 하는 온타리오 지방에 설치된 연방지역개발기구

- FedNor는 북부·동부 온타리오 경제개발 프로그램, 국제 비즈니스 센터, CF 프로그램 등을 운용
  · FedNor의 'CF Program'이 북부 온타리오 관내 24개의 CFDCs를 지원

- FedNor의 'CF 프로그램'은 지속가능하고 자립적인 커뮤니티의 경제발전과 소규모 비즈니스 육성 지원
  · 전략적 커뮤니티 계획 및 사회경제 개발, 커뮤니티 기반의 프로젝트 지원, 비즈니스 정보 및 사업계획 지원 서비스, 중소기업과 사회적 기업에 대한 자금지원 알선

- FedNor는 커뮤니티 기반의 비영리 조직으로서 전문가 스텝과 함께 커뮤니티의 니즈와 이슈, 개발우선순위 등에 정통한 지역의 자원봉사자로 구성된 위원회가 운영에 참여

□ LAMBAC[22]은 LaCloche Manitoulin 지방의 비즈니스 지원조직(CFDC)

- 북부 온타리오 지역에는 LAMBAC을 포함하여 24개(전국적 268개)의 CFDCs가 있는데 이들은 Industry Canada와 FedNor의 지원을 받음

- LAMBAC을 포함한 CFDCs의 핵심 목표는 지역 고용 창출 및 유지이며 신사업 또는 기존 사업에 대한 컨설팅 및 투자서비스를 통해 이를 달성

- LAMBAC은 일자리 창출, 비즈니스 활성화를 목표로 지역의 기업가 정신 촉진, 소규모 비즈니스 자금 지원, 커뮤니티 활성화 등의 활동을 추진

21) http://www.ic.gc.ca/eic/site/fednor-fednor.nsf/eng/Home
22) the LaCloche Manitoulin Business Assistance Corporation. http://www.lambac.org/aboutmandate.htm

- 지역벤처 창출 촉진, 일자리 기회 확대, 비즈니스 커뮤니티의 일자리 창출 및 유지 지원을 위한 투자 및 융자, 기존 커뮤니티 경제발전 프로그램 및 그룹들과의 공동 작업 등

□ 지역에서 제안된 사업계획서는 비즈니스 경험이 풍부한 전문가로 구성된 LAMBAC 투자심사 위원회에서 심사

- 심사기준은 비즈니스가 커버하는 공간적 범위, 창출 및 유지되는 고용, 비즈니스 플랜의 완성도, 비즈니스 성장가능성, 오너의 지분과 안정성 등

- 비즈니스 프로젝트 당 최대 1.4억 원(12만 5,000달러) 융자
  - 전통적 소스로는 펀딩이 불가능한 소규모 비즈니스가 주 대상

- 2006년 LAMBAC은 지역 내 소규모 비즈니스에 약 14억 원 융자를 통해 135개의 일자리 창출 및 유지 성과를 발휘
  - SEB(Self-employment benefit)[23] 프로그램을 통해 11개의 소기업이 창업, 199개 고객에 대한 비즈니스 카운슬링 실시
  - LIP 펀드를 통해 16개 커뮤니티 프로젝트를 지원
  - 8개의 커뮤니티 경제개발 프로젝트 지원

4. 일본

□ 일본의 경우 1990년대 중반 이후부터 NPO를 중심으로 다양한 CB가 전개되고 있음

- CB는 고령사회의 진전, 경제의 글로벌화, 소비자 기호의 다양화, 고용형태의 변화, 중앙정부 및 지방자치단체의 재정 악화 등의 다양한 요인을 배경으로 등장

23) LAMBAC은 고용보험과 연계하여 실업자의 소규모 비즈니스 창업을 지원(소득보전, 경영스킬 등)하는 국가 SEB(national self-employment benefit) 프로그램의 에이전트로 계약되어 있음

CB의 발생 배경

사회 기본 조류	구체적 내용
고령사회의 도래	- 고령자의 증가 - 복지 및 의료비의 증가
사회의 성숙화와 시민참가의 증가	- 가치관의 다양화, 여성의 사회진출 진전 - 시민활동의 활발화, NPO법의 시행
경제의 글로벌화	- 글로벌 경쟁의 격화와 국내산업의 공동화 - 실업자의 증가 - 고용기회의 감소와 젊은 층의 유출
지역사회의 붕괴	- 중심 시가지의 공동화 - 농산어촌의 과소화
중앙정부와 지자체의 재정 악화	- 지방분권일괄법의 시행 - 중앙정부의 지방 교부세 감소, 지방세수의 감소, 지방재정의 악화 - 공공서비스의 저하

자료: (財)廣域關東圈産業活性化センター(2003), コミュニティビジネスによる地域活性化方策に關する調査硏究.

□ CB 활성화와 관련하여 일본 경제산업성의 다음 3가지 정책이 대표적[24)]

① 환경 커뮤니티 비즈니스 모델사업 : CB를 통해 지역의 환경문제를 해결

② 지역 신사업 이전촉진사업 : CB 사업의 모델 및 노하우를 다른 지역의 사업자에게 이전해서 지역의 CB를 육성, 지원

③ 지역 신사업 활성화 중간지원기능 강화사업 : CB 중간지원조직 지원

□ 환경 커뮤니티 비즈니스 모델사업(2003년~2007년)

- 이 사업의 목적은 참여주체가 기업적 경영감각을 가지고 생활의식에 기초해서 자신이 살고 있는 지역에서 경제적으로 지속가능한 비즈니스를 창출하고 그 비즈니스를 통해서 지역의 환경문제 해결에 기여하는 것

- 사업 분야는 지역의 환경문제를 해결하면서 지역을 활성화하는 활동으로서 지역사회의 네트워크에 의해 구성된 조직에 의한 문제해결형 및 제안형 사업으로 구성

24) http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/index.html

- 지역의 기업, 주민들이 연계한 환경 CB 창업에 필요한 소프트한 기반정비 및 사업 전개에 필요한 준비작업 등을 공모의 대상으로 함
  ・중소기업, 중소기업 그룹 등의 단체 및 NPO 등의 시민활동단체가 연계해서 실시하는 사업을 지원

- 지원 금액은 100만 엔~400만 엔인데 사업계획과 지원희망 금액의 내용을 심사한 후에 확정
  ・지원비의 용도 : 전문가 지도비, 연수회 등 참가비, 자료구입비, 연수회 등 개최비, 여비・교통비, 통신・운반비, 홍보・선전비, 물품비, 아르바이트 고용비, 외주비(위탁비의 1/3이 상한), 인쇄제본비, 소모품비(사무실 임대료 및 인건비는 지원대상 외)

- 2003년~2007년까지 5년간 557건의 응모 중 총 59개의 사업을 선정, 지원
  ・사업목적의 명확성, 수지계획의 실현성, 사업에 의한 환경개선의 효과, 사업성 및 계속성 등의 관점에서 심사 평가

경제산업성(일본) 환경 CB 모델사업 응모 및 채택건수

사업구분	응모건수	채택건수
지구환경문제, 에너지 관련사업	26	4
3R(Reduce, Reuse, Recycle) 관련사업	130	19
바이오매스 관련사업	115	14
도시환경・생활환경개선 관련사업	85	7
자연환경・생태계보전 관련사업	69	4
물환경・토양환경보전 관련사업	37	3
환경경영・기업의 환경배려 관련사업	32	1
유해화학물질 관련사업	3	0
환경학습 관련사업	60	6
기타		1
합계	557	59

□ 지역 신사업 이전촉진사업(노하우 이전・지원사업)

- 이미 지역에서 효과가 실증된 CB 사업 모델 및 노하우를 다른 지역에 이전, 적용을 하기 위한 사업
  ・CB 인재 육성에 관련된 사업 모델 및 노하우를 다른 지역에 이전하려는 민간 사업자 등에 대해서 사업비 및 인건비를 보조

- 사업 분야는 '사업모델·노하우의 표준화 사업'과 '이전지역에 있어서의 핸즈온(hands on) 지원 사업' 등 2개 분야
  · 사업모델·노하우의 표준화 사업 : 사업모델 및 노하우를 체계적으로 정리, 표준화하여 다른 지역에 이전할 시 제공할 수 있는 매뉴얼 및 텍스트를 정비하는 사업
  · 이전지역에 있어서의 핸즈온 지원 사업 : 이전지역의 사업자가 이전사업의 모델 및 노하우를 응용해서 지역의 자립과 지속적인 CB를 실시하기 위해 필요한 비즈니스 모델의 구축, 필요한 지역의 네트워크 및 자원의 확보, 노하우의 취득 등을 핸즈온으로 지원하는 사업

- 1건 사업 당 최소 100만 엔, 최대 1,500만 엔의 범위 내에서 지원

- 보조금을 지원받을 수 있는 조직은 법인격을 갖는 민간단체 (NPO 법인, 공익법인, 주식회사 등)로 제한

□ 지역 신사업 활성화 중간지원기능 강화사업

- 질이 높은 중간지원기관의 육성 및 기존 중간지원기관의 기능강화를 위해 활동하는 민간 사업자에 대해서 보조, 지원하는 사업

- 사업 분야는 '지역중간지원기관의 인재육성사업'과 '지역중간지원기관 핸즈온 지원사업' 등 2개 분야

중간지원기능 강화사업의 세부 사업분야

사업 구분		내 용
지역중간지원기관의 인재육성사업	집합형 연수사업	지역중간지원기관의 중심 역할을 담당할 능력과 의사를 겸비한 인재를 발굴하고 육성
	교류사업	다른 지역의 중간지원기관과 롤 모델이 되는 커뮤니티 비즈니스 인재 등과의 교류를 촉진
지역중간지원기관의 핸즈온 지원사업	지역의 사회적 자본 구축 지원사업	지역의 중간지원기관이 사회적 자본을 구축할 시 필요한 지원
	커뮤니티 비즈니스에 대한 기업·지속적 경영 등에 대한 지원 등의 노하우 제공사업	지역중간지원기관이 커뮤니티 비즈니스 기업 및 경영에 대한 지원, 정보제공에 필요한 노하우를 제공

- 1건 사업 당 최소 100만 엔, 최대 4,000만 엔의 범위 내에서 지원

- 보조금을 지원받을 수 있는 조직은 법인격을 갖는 민간단체 (NPO 법인, 공익법인, 주식회사 등)로 제한

□ 경제산업성 산하 9개의 지역 블록마다 지역 CB(Community Business) /SB(social business) 추진협의회를 설치

- 각 지역의 추진협의회와 연락 및 연계를 도모하고 홍보계발사업 등을 기획・입안・실시함과 동시에 관계자가 협력해서 수행하는 전국 규모의 활동 등을 검토하는 'SB 추진 이니시어티브'를 개최 (2008년 12월)

- 각 지역의 CB/SB 추진협의회에서는 다양한 사업 지원 활동들을 벌이고 있음

- 광역 관동권 CB 추진협의회의 간사 역할을 맡고 있는 관동경제산업국에서는 CB 창출 및 육성을 위해 다양한 조사연구를 하고 있음[25)]
  ・2001년부터 현재까지 CB 관련 17개의 연구보고서 작성
  ・CB 중간지원기관의 비즈니스 모델에 관한 조사보고서(2009년), 행정과 CB의 파트너십에 관한 조사연구 보고서(2008년), CB 경영력 향상 매뉴얼(2007년) 등

□ 후생노동성은 CB 원스톱 상담창구실험사업(2004년~2005년)을 시행[26)]

- ① 지역의 고용 과제를 해결하는 하나의 수단으로서의 CB의 가능성을 확인하고, ② 종래의 직업훈련, 직업소개, 상담창구와 현실사회 니즈의 미스 매칭을 해소하기 위한 목적

- CB 개업촉진 및 CB를 통한 고용창출을 위해 도쿄도 및 후쿠오카현에서 CB 원스톱 창구사업을 실시

25) http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index.html
26) ①コミュニティビジネスサポートセンター(2005). コミュニティビジネスワンストップ窓口實驗事業 實施報告書. ②子どもNPOセンター福岡(2005). コミュニティビジネスワンストップ窓口實驗事業 事業實施報告書.

- 도쿄도는 특정 비영리 활동법인인 '커뮤니티 비즈니스 지원센터', 후쿠오카현 역시 동일한 위상의 '코도모 NPO센터 후쿠오카'가 창구 역할 담당
- 기업(起業) 및 취업의 원스톱 상담 지원을 실험
- 상담창구 운영 노하우를 축적하여 상담창구 실시 모델(필요한 준비 사항, 협력체제의 구축, 어드바이저에게 요구되는 능력 및 자질, 효과적인 홍보의 방법, 실시 순서)을 제안
- 상담자의 특징, 상담내용의 데이터 수집

□ 지자체는 중간지원 역할을 중심으로 CB 창업을 위한 다양한 사업을 전개

- 가나가와(神奈川)현의 경우 '커뮤니티 비즈니스 경영지원사업'을 통해서 CB 사업을 지원[27]
  - (財)가나가와 산업진흥센터가 사업을 담당
  - 경영의 향상 및 과제의 해결, 비즈니스 플랜 작성 등에 대한 어드바이스를 위해 경영실무 분야의 전문가를 파견
  - 다른 사업자와의 교류기회와 CB에 대한 정보를 제공하고 지원제도 등을 소개
  - 사업비의 조성 및 사업기회의 제공 등 직접적인 지원은 하지 않음

- 미에(三重)현의 경우 '커뮤니티 비즈니스 지원 사업'을 통해서 지원[28]
  - CB 세미나 개최, CB 사업자 지원 기관(중간지원조직)의 인재육성 등을 지원
  - 중간지원기능의 강화를 목적으로 중간지원조직의 인원을 대상으로 하는 워크숍을 실시
  - 어드바이저 인재육성 강좌 수료생에 의한 CB 상담을 실시
  - CB 사업자와 지원자의 네트워크를 확대하고 CB 창업의 기운을 양성하기 위해 CB에 대한 정보를 제공(홈페이지의 관리 및 충실)

□ 일본에는 CB 창업에 대한 지역금융, 행정과 협동한 창업융자, 시민금융 등 다양한 융자 지원이 존재[29]

27) http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyo/cb/sousyutsu/cb2.htm
28) http://www.pref.mie.jp/SHINSAN/HP/cb/support/index.htm
29) 信金中央金庫(2005). NPO・コミュニティビジネスに對する創業融資、産業企業情報. 17(2).

- NPO, CB에 대한 융자 지원은 노동금고업계와 신용금고업계를 중심으로 2000년부터 시작

- 각 금융기관의 융자 상품내용
  - 무담보로 5년 이내, 융자 상한액은 300만 엔에서 500만 엔
  - 대표자를 포함하는 2명 이상의 보증인이 필요
  - 금리는 2% 후반이 많지만 행정 등으로부터의 위탁사업에 관한 자금의 경우 년 1% 정도의 금리를 적용

- CB 창업융자의 리스크가 사업경험이 있는 일반 사업자와 비교해서 상대적으로 높지만 행정과 협동하는 것으로 상당 부분 부담을 경감
  - 행정과 금융기관이 협동한 좋은 사례로 오사카(大阪)부 CB창출지원 융자제도, 삿포로 겐키 NPO 지원 융자, 커뮤니티 펀드(총무성) 등을 들 수 있음

오사카(大阪)부 CB창출지원 융자제도

- 오사카부는 2003년부터 지역 활성화와 고용 창출을 위해 'CB 창출지원 공모사업'을 실시
- 이 사업은 CB 창출 공모에 응모한 사업 중 선구적이고 사회적인 사업 플랜을 선정해서 한 단체 당 100만 엔을 사업화 장려금으로서 지원
- 하지만 이 자금만으로는 조직 설립이 어렵다는 문제점을 보완하기 위해 CB창출지원 융자제도를 동시에 실시
- 실제의 융자심사는 긴키(近畿) 노동금고가 담당하고 최고 400만 엔까지 무담보로 융자를 실행
- 융자의 기간은 7년 이내(운전자금은 5년 이내), 금리는 연 1.95%
- 이 제도의 포인트는 도산 리스크에 대해서 오사카부가 일정 비율까지 손실을 보전(補塡)해준다는 점
- 구체적으로는 융자금액에 대해서 도산 확률을 15%로 설정하고 그 금액의 70%를 보전(1억 엔의 경우 1억 엔×15%×70%=1,050만 엔을 보전)

- 지역금융기관의 CB융자에 대한 비적극성과 자신들의 자금을 지역에 환원시키고 싶다는 출자자들의 의식 고양 등에 의해 CB를 시민들이 직접 지원하는 시민금융이 등장
  - 시민금융에서는 융자뿐만 아니라 기업지원, 네트워크 구축, 인재의 소개, 자재의 제공, 연대보증 등도 지원
  - 대표적인 사례로는 시민뱅크, 미래뱅크, 여성・시민신용조합 설립준비회, 홋카이도 NPO뱅크, 도쿄 CB파워뱅크 등이 있음

여성·시민신용조합 설립준비회

- 여성·시민신용조합 설립준비회는 비영리활동을 목적으로 지역에서 사업을 시작하는 여성 및 시민에게 우선적으로 융자하는 것을 목적으로 생겨난 가나가와현의 시민금융
- 1996년에 신용조합 설립을 목표로 발기인 대회를 개최하였지만 신용조합의 설립인가에 많은 시간이 소요된다는 점을 고려해서 1998년에 WCC (Women's Citizen Credit Cooperative)를 설립해서 대금업 등록을 하고 융자를 개시
- 개인회원은 한 구좌에 10만 엔, 법인회원은 3구좌 이상을 출자
- 융자액의 상한은 1,000만 엔, 연리 2~5%, 기간은 최장 5년
- 융자 누계는 67건에 약 3억 엔 (2005년 현재)
- 융자심사는 시민사업 경험이 풍부한 6명의 융자심사위원이 담당하고, NPO에 대한 융자를 거절하는 경우도 있을 정도로 엄격하게 심사

5. 해외 커뮤니티 비즈니스 사례의 시사점

□ 종합하면 CB는 다음 4가지 요소를 보유하고 있으며 이 항목을 CB 사업의 평가기준으로 활용 가능 (나카모리 마도카, 2008)

① 자기만족도 : 기쁨, 즐거움, 충실감, 삶의 보람
② 경제자립도 : 비즈니스로 성립, 자립감, 고용창출, 경제효과
③ 지역공헌도 : 사회공헌, 고객만족, 사회문제 해결
④ 지역연대도 : 지역과 상호지지, 횡적 네트워크

□ 지속적인 운영지원과 리더십 지원체계가 성공의 원동력으로 작용

- 영국 BITC의 기본 축인 지역재생은 사회적 기업가와 사기업 및 정부조직의 파트너십을 맺어주는 네트워킹, 기업의 투자 촉진, 사회적 기업 경영 노하우 전수 프로그램인 프로보노와 멘토링 서비스로 구성

- 사회적 기업뿐만 아니라 이들과 파트너십을 맺는 단체들도 상생할 수 있는 구조의 커뮤니티 비즈니스를 기획하는 것도 사업 지속성을 위해 필요

- 미국의 경우도 매개기구들의 CDCs에 대한 지속적인 운영지원과 리더십 지원체계가 성공의 원동력으로 작용
  - LISC는 CDCs에 대한 금융지원 연결뿐만 아니라 전문적 컨설팅과 교육 및 개발정보도 제공

- 금융매개기구들은 사회투자 시장을 확대하고 자본시장에 접근을 용이하게 하였을 뿐만 아니라 정부의 지원 없이 시작되는 주거복지 사업도 민간의 투자를 끌어들이는데 유용한 수단으로 작용

□ 전문가 중심으로 위원회를 구성하여 환경변화에 탄력적으로 대응하는 것도 반드시 감안할 필요

- 캐나다 LIP 사례는 중앙정부의 대규모 동원사업이 아니라 소규모 단체의 네트워크를 통해 추진되는 사업으로 탈산업화 시대에 적합

- 또한, 제출된 제안서, 사업계획서는 비즈니스 경험이 풍부한 전문가로 구성된 LAMBAC 투자심사 위원회에서 심사

- FedNor도 전문가 스텝과 함께 커뮤니티의 니즈와 이슈, 개발우선순위 등에 정통한 지역의 자원봉사자로 구성된 위원회가 운영에 참여

□ 커뮤니티 비즈니스 활성화를 위한 CF 프로그램을 설계하고 이를 실행하기 위해 캐나다의 CFDC와 유사한 지원기관 설립 방안을 제안 필요

- 캐나다의 LAMBAC 등 CFDCs는 컨설팅 및 투자서비스를 통해 비즈니스를 지원

- FedNor는 북부·동부 온타리오 경제개발 프로그램, 국제 비즈니스 센터, CF 프로그램 등을 운용

□ 시범사업을 추진하여 CB의 성공모델을 발굴하고, 발굴된 성공모델의 노하우를 다른 지역에 이전하는 사업을 정부 주도로 시행할 필요가 있음

- 일본의 경제산업성에서 추진하고 있는 환경 CB 모델사업과 지역 신사업 이전촉진사업 등이 해당

- CB를 행정과 민간이 정책적으로 지원·육성하기 위해서는 CB의 정의를 명확히 하고 실천적인 CB의 모델을 제시할 필요가 있음

- 성공모델을 발굴하여 사업의 성과 및 과제의 평가 등을 통해서 전국에 유사 사업모델을 널리 보급

□ 중간지원조직을 활용한 인재 양성, 정보 공유, 네트워크 구축을 통해 CB 활성화를 도모할 필요

- CB 초기 단계에서는 사업자 조직을 관리하는 인재와 코디네이터를 육성하고 필요에 따라서는 파견·지도하며 CB 사업자를 네트워크화 하여 각 사업자를 자극하고 사업을 활성화시킬 수 있는 중간지원조직이 필요

- 일본 후생노동성의 'CB 원스톱 상담창구실험사업', 경제산업성의 '지역신사업활성화 중간지원 기능강화사업', 가나가와현과 미에현의 CB 지원사업 등은 중간지원조직의 기능을 하는 민간단체를 지원해서 CB 활성하의 기반을 조성

□ CB 활성화를 위해서는 조직 설립 및 운영 자금을 확보하기 위한 다양한 자금조달의 방법이 확보되어야 함

- CB의 자금은 이용자의 서비스 대가만으로 부족한 경우가 많기 때문에 행정이 사업을 위탁할 시 적정한 서비스 단가를 지불할 필요

- 자금원은 가능한 복수의 융자 채널을 이용하고, 행정으로부터 보조금, 조성재단으로부터의 조성금 등 다양한 수단을 조합하는 것이 필요

- 행정은 직접적인 자금지원이 불가능한 경우 금융기관의 융자에 대한 신용보증, 사업장소의 제공, 선전 및 홍보, 네트워크 등에 대해 지원

Ⅳ. 국내 현황 및 문제점

□ CB와 관련된 국내 사례는 중앙정부 주도의 정책사업과 지방자치단체의 자체 사업, 사회적 기업 사례로 구분하여 분석

- (중앙정부) 중앙정부 주도의 정책 사업은 주로 지역균형발전 차원에서 농산어촌 등 낙후지역에 대한 '마을만들기' 관점에서 추진되고 있음

- (지자체) 이와 별도로 일부 지방자치단체(시, 군 단위)에서는 자체적으로 CB 활성화를 위한 제도와 체계를 정비 중

- (기업 관점) 기업의 사회적 책임(CSR)의 일환 또는 사회적 기업(SE)이 주도하여 CB 사업을 전개

1. 중앙정부 정책 사업

□ 정부 부처별로 소관 분야에 대해 다양한 마을만들기 사업이 전개 중

- 농산어촌 등 비도시 지역을 대상으로 하는 낙후지역 지원사업의 형태가 대부분을 차지
  - 농촌마을종합계획과 녹색농촌체험마을(농림부), 농촌전통테마마을(농진청), 산촌종합개발사업(산림청), 문화역사마을가꾸기(문화부), 살기좋은 지역만들기(행안부) 등이 대표적 사업[30]

- 사업의 내용은 정주환경 개선, 농산어촌 체험 프로그램 제공, 도농교류 기반 확대, 역사문화관광 자원의 개발 등임

- 이러한 사업은 중앙의 소관부처에서 사업의 틀과 예산을 정한 다음에 지역의 공모를 거쳐서 사업을 결정하고 지원하는 방식을 따름
  - 사업목적과 지원 내용, 총 사업 예산 및 사업별 예산지원 규모, 예산의 지원 항목, 사업추진체계 등을 포함

30) 중앙정부 사업과 별도로 해당 지자체 단위에서도 다양한 마을만들기 사업이 진행 중인데 전북 진안군의 '으뜸마을 가꾸기', 전남의 '행복마을', 강원도의 '새농어촌 건설'과 '산촌생태마을' 등이 대표적. 지자체 사업도 중앙정부의 사업과 사업목표 및 지원내용 등이 크게 다르지 않음

중앙정부 주도의 낙후지역 지원사업의 종류 및 특징

담당부처	사업명	사업목표	지원현황	예산규모
농림수산식품부	농촌마을 종합계획	-발전 잠재력이 있는 3~5개 마을 연계, 소권역 단위로 개발 -정주기반 확충 및 지역특화 사업 활성화	-2004년부터 시행 -56개 권역, 권역당 3~5년간 70억원 범위 내에서 지원 (국비:지방비 = 80:20)	5조 8,000억원
	전원마을	-주거기반 확충(주거환경개선) -농촌지역 인구유입 유도	-2005년부터 시행 -2~3년간 마을당 10~30억 범위 내에서 차등 지원 -2013년까지 300개소 지정	2013년까지 2,880억원
	녹색농촌체험마을	-농촌체험관광 및 도농교류 기반 구축 -농업부가가치 증진 및 농가소득 향상	-마을당 2억원 -2013년까지 850개소 지원	2013년까지 1,300여억원
농촌진흥청	농촌전통테마마을	-전통문화자원의 발굴, 도농간 교류촉진 -농업인의 소득 증진과 지역 활력 증대가 목적	-2002년도부터 시행 -마을당 약 2억원(2년 지원) -170개 마을 대상	2008년 완료 300억원
	농촌건강장수마을	-초고령 사회를 대비한 노인부양 정책 -농작물 공동재배, 건강프로그램	-2005년도부터 시행 -마을당 3년간 1억5천만원 지원 -총 800개소 시범육성 계획	2011년까지 1,200억원
산림청	산촌종합개발사업	-산촌지역의 풍부한 산림 및 휴양자원을 활용해 살기 좋은 산촌마을 개발	-1995년부터 49개 마을 선정 -마을단위, 2년 동안 14억 지원	2,500억원
국토해양부	어촌체험마을	-어촌체험관광 및 도시민의 휴식, 여가공간 제공 -어업인 소득증대 및 경제활성화	-2001년부터 시행 -2008년까지 76개 마을 지원	2013년까지 703억원
문화체육관광부	문화역사마을 가꾸기	-마을의 문화·역사적 소재 발굴 -관광자원화를 통해 문화, 환경이 조화된 자생력 있는 마을가꾸기	-2004년부터 시행 -8개 도 12개 마을 조성	2009년까지 255억원
환경부	자연생태우수마을	-자연환경 및 경관이 잘 보전되어 있는 마을 지원	-2001년부터 시행 -2005년까지 자연생태 우수마을 41개소, 자연생태복원 우수마을 17개소 선정 -마을당 1.2억원 지원	2010년까지 120억원
행정안전부	소도읍 육성사업	-주요 읍지역을 경제·사회·문화적 거점기능을 갖춘 중추도시로 육성	-2001년부터 시행 -2006년까지 66개 읍에 총 1조 1,195억원 투자	2012년까지 총 12조원
	살기좋은 지역만들기	-지자체별 대표브랜드 연계 및 창조적인 아이디어를 바탕으로 고품격 생활마을 조성	-2006년부터 시행 -국가지정 30개, 도지정 17개 -지자체에서 요청한 중앙정부정책을 묶어서 지원 (문화부·행안부·교육부·국해부·환경부 등)	-
	정보화마을	-농산어촌의 정보화를 통한 소득증대 및 타 지원사업과의 시너지 효과 기대	-마을당 5억원 -2012년까지 280개소 조성	1,400억원
6개 부처 공동	오지종합개발	-산업 및 생활기반시설 등이 다른 지역에 비하여 현저히 낙후된 오지지역을 종합적으로 개발	-1990년도부터 시행 -관계부처 연관사업 등 661개의 대상사업 지원	3,600억원

□ 도시 재생사업의 관점에서 CB 관련 사업이 추진되기도 함

- 도심 공동화에 따른 원도심(구도심) 재생, 재래시장 활성화, 저소득 계층을 중심으로 복지 및 의료, 문화적 수혜범위 확대, 자원 리사이클링 등 환경문제 대응 등이 주요 목적

□ 이러한 중앙정부의 마을만들기 사업은 자발성과 지속가능성이 부족

- 시군구에 대한 공모방식으로 사업을 선정하기 때문에 지역에서는 정부지원을 받기 위한 “미인선발대회” 형태의 경쟁에 치중하여 자율적이고 창의적 접근이 곤란

- 정부지원이 중단될 경우 사업 자체가 중단되는 등 지속적인 선순환 구조의 구축이 곤란

- 정부의 직접적 지원으로 인해 지역중심이 아닌 외부 지향적, 지속적 추진보다는 일회성, 주민의 다수 참여보다는 개별 주체 중심으로 흘러 CB의 성격과는 괴리가 있음

- 부처별로 유사한 사업들이 중복 추진되고 있는데 중앙단위에서는 이러한 사업의 조정이 쉽지 않은 상황

□ 마을만들기의 지원 성과를 바탕으로 CB로의 전환이 필요

- 마을만들기의 성과에서 비즈니스 콘텐츠를 추출하여 적극적으로 사업화하여 다양한 형태의 일자리를 창출

- 농산촌 지역을 대상으로 하는 마을만들기 지원사업과 구도심 및 상가, 재래시장 활성화 등 도시재생사업을 커뮤니티 비즈니스 사업으로 발전적 전환을 유도

□ 공동체 복원, 기초적 생활수요(basic needs) 충족의 차원을 넘어 지속가능한 커뮤니티를 위한 경제적 지속가능성을 확보해야 할 시점

- 마을 재생 차원에서 지역자산의 창조적 발견과 재해석을 통해 사업화 콘텐츠를 발굴하여 CB로 승화하는 것이 필요 (비즈니스 모델 구축)

2. 지방자치단체 주도의 추진 사례[31)]

① 전남 순천시

□ 전남 순천시는 2007년 말부터 CB 도입을 추진 중

- 희망제작소와 공동으로 일본 연수를 통한 벤치마킹을 실시한 이후 사업 아이템 발굴 및 지원방안을 마련하기 시작

- 기존 지역사회 단체(관변단체, 시민사회단체, 문화예술단체 등)에 대한 보조금을 CB 형태로 전환을 검토

- 시정 각 분야에서 CB 사업 적용을 통한 지속적인 일자리 창출을 목적으로 공감대 확산을 위한 시범사업 추진 (2008년)
  · 주민자치위원회나 비영리 단체를 대상으로 CB型 지역공동체 사업을 공모하여 10여 개의 사업이 추진 중

□ 순천시 장천동 지역공동체 사업장 “녹색실버가게”

- 유용 미생물군인 EM(Effective Micro-organisms) 활성화 사업
  · 음식물 쓰레기 처리문제, 하수구 악취, 여름철 모기 피해 등 커뮤니티 문제 발생
  · 장천동 주민자치위원회는 각 가정과 식당에 EM 보급을 확산하여 악취 제거 및 모기유충 서식지 제거 시도
  · EM 활성화액을 담는 용기는 노인이 수거해 온 지역 재활용 페트병을 활용

31) 순천시, 완주군 이외에도 경남 고성군의 ‘늘푸른 가게’, 광주 북구 동림동의 ‘주부 순찰단’, 부산 사하구 괴정동의 ‘희망촌 행복나눔회’ 등 다수의 유사한 사례가 있으며 정부 지원 사업이 CB 형태로 발전하고 있는 사례로는 전북 진안군 ‘마을 간사제’, 무안군 일로 ‘백련마을’, 장흥군 장평면 우산마을 ‘슬로우 월드’, 장수군 ‘신전마을’, 경기 이천 ‘부래미 마을’, 충남 서천 ‘달고개 모시마을’, 충북 단양 ‘한드미 마을’, 충남 홍성 ‘문당리’, 경북 고령 ‘개실마을’ 등이 대표적

- EM 제조 판매를 위해 지역 대학과 상가와 공조체제 구축
  · 주민 30여명이 전주대학교 EM 개발연구소를 방문, EM에 대한 지식과 제조기술을 습득
  · EM 제조 판매 사업장은 구도심 빈 점포를 저렴한 임대비용으로 확보하여 2008년 8월 13일, 녹색실버가게를 오픈

녹색실버가게 추진과정

지역문제 발견	지역 음식물 쓰레기 및 환경 문제 인식
해결방안 설정	EM 활성화를 통한 음식물 쓰레기 줄이기 운동
사업 준비	EM 제조기술 교육, 사업장 확보
주민참여 확대	노인 일자리 사업 추진 (재활용품 수거)
공감대 확산	EM 제조 및 보급, 홍보활동
시범사업 추진	관내 식당가 대상, EM 효과 측정
비즈니스 전환	녹색실버가게(체험장 및 판매장) 오픈, EM 활성화액 및 비누 등 판매

자료: 순천시, 2008

□ 순천시는 CB 고유의 공익적 성격을 최대한 살려 기존 단체의 지원을 통해 CB 사업 착수 및 정착을 유도

- 행정에서 일방적으로 선포하는 제도나 조례 등은 실천에 어려움이 있을 것으로 예상하고 우선 공론화 과정을 거친 후 실제 커뮤니티의 실험을 통해 제도적 지원 장치를 마련할 예정

② 전북 완주군

□ 완주군은 CB 사업 발굴 및 제도적 장치 마련을 위한 검토를 진행 중

- 2008년부터 정책 연수 및 포럼개최, 리더 육성 및 조사연구, 교육을 실시
  · 관내 읍면을 대상으로 총 445개의 CB 자원과 66개의 모델사업을 발굴

- 완주군내에 담당부서를 설치하고 CB 육성 조례를 제정했으며 세부적 운영방안에 대한 연구를 진행 중

- 2009년 6월 녹색농촌형 일자리 창출을 위한 CB사업을 전국 최초로 공모

- 2009년 하반기를 목표로 중개조직인 CB 센터 설립을 추진 중

완주군 커뮤니티 비즈니스 사업 추진과정

· 커뮤니티 비즈니스 정책연수 및 리더교육(2,000명)	: 2008. 지속
· (재)희망제작소와 MOU 체결	: 2008. 3.
· 지역 자산 조사(13개 읍면 자원 발굴/2억6천)	: 2008. 8~2009. 5(10개월)
· 한·일 커뮤니티비즈니스 국제포럼 개최	: 2008. 9.
· 그린 투어리즘 국제 공동 선언문(히토요시 쿠마 선언) 채택	: 2008. 11.
· 커뮤니티 비즈니스 담당 부서 설립	: 2008. 12.
· 커뮤니티 비즈니스 육성 조례 제정 및 공포	: 2009. 4.
· 커뮤니티 비즈니스 운영 방안 연구용역 (진행 중)	: 2009. 6.
· 커뮤니티 비즈니스 시범사업 공모 (1억2천만원)	: 2009. 6.
· 커뮤니티 비즈니스 주민순회 교육 (600여명)	: 2009. 7.
· 커뮤니티 비즈니스 센터 설립	: 2009년 하반기

□ 완주군은 체계적인 조사연구 및 제도적 장치를 먼저 마련한 후 본격적인 사업 추진 시도

- 지역내 자원조사 및 지자체 지원조직과 조례 제정, CB 센터 설립 등 제도적 지원 장치를 먼저 마련 중
  · CB의 실제적인 적용 전에 제도적 틀(Top-down)을 마련하여 효과적으로 정착시키기 위한 전략으로 순천시의 추진방식과 대조적

- 제도적 장치 마련은 비교적 순조롭게 진행되고 있으나 주민 공감대 확산, 실효성 있는 공모사업 발굴, 성공사례 조기 창출 등이 과제

3. CB 유사 사례

□ 현재 기업 관점에서 CB에 가장 근접한 것은 지역 커뮤니티 기반의 '사회적 기업'임

- 엄밀하게 구분할 수는 없지만 전국적으로 등록된 총 239개의 사회적 기업 중에서 지역을 기반으로 하는 기업은 대략 60여 개 정도로 파악

- 분야는 교육, 보건, 사회복지, 환경, 문화 및 예술, 관광, 스포츠, 보육, 간병, 가사지원 등으로 CB의 영역과 유사

- 단, 이러한 사회적 기업과 CB는 사업 분야 및 방식이 유사하지만[32] 사회적 기업이 주로 취약계층의 일자리 창출에 주력하는 반면, CB는 지역 커뮤니티의 문제해결을 위한 지역성(locality)과 주민의 자발성이 강조

- 특히 지역문제 해결을 위해 CB는 지역산업적 측면(향토산업, 지역연고산업, 지역전략산업, 1.5차 산업 등)에서 그 효용성이 배가

전주 공공작업소 '심심'

• 대학을 졸업한 구직자들을 어떻게 지역에 머무르게 할 것인가에 대한 고민에서 출발 • 지역 쇠퇴문제 해결위해 건축, 도시계획, 미술을 전공한 젊은이로 구성 • 주요 프로젝트는 동문거리 및 남부시장 활성화, 커뮤니티 디자인, 할머니 공방, 문화예술 교육프로그램 등임 • 한옥마을 소규모 박물관 위탁운영, 한옥마을 주변 동문거리 살리기, 재래시장 활성화를 위한 공공디자인 사업(옥상정원, 간판설치, 옥상영화제 등) 실시 • 남부시장 아트 리폼센터에 '할머니 공방'을 설치, 전주시니어클럽을 중심으로 솜씨 좋은 할머니 13명과 젊은 디자이너가 만든 프로젝트

자료: http://www.simsim.or.kr/main/main.asp

□ 기업의 CSR 차원에서 대표적으로 추진되고 있는 '1社 1村' 운동도 CB사업으로서의 발전 가능성이 높음

- 1社 1村운동에 의거 총 7,413건의 자매결연(2008년)이 성사

- 초기에는 농촌 일손 돕기, 물품후원 등의 단순지원에서 출발했으나 최근에는 소득창출을 위한 농촌체험, 팜 스테이, 농산물 구매, 마을 발전계획 공동 수립 등 복합교류로 진화 중

- 그러나 아직 이러한 복합교류는 전체의 17.4% 정도로서 단순교류(42%), 농산물직거래(40.4%)에 비해 저조하므로 중간매개조직 활용 등을 통해

32) 보다 자세한 사항은 본문 Ⅱ장에서 상세히 제시했음

1社 1村운동의 CB로의 전환이 필요

지역기반의 사회적 기업 사례(일부 발췌)

기업명	지역	설립연도	주요사업
사회복지법인 온누리복지재단 번동코이노니아 장애인보호작업시설	서울시 강북구	2003년	-지적장애인들을 중심으로 자체 브랜드의 여성의류 생산 -예손작업장 -경로/장애인근로자 급식 -지적장애인 화가 양성
(사)서해주민센터 서해출산육아돌봄센터	인천시 동구	1999년	-지역 여성의 출산과 육아도움 -산후관리, 베이비시터, 가사관리
(주)컴원	경기도 화성시	2003년	-버려지는 컴퓨터 및 주변기기를 수거하여 재생, 재련원료 및 재이용부품 등으로 재활용 -폐컴퓨터·전기전자폐기물 수거, 친환경 처리방식의 재활용
열린사회	경기도 광명시	2000년	-광명시 자연생태 학습장 조성 및 친환경농업사업 -주거개선사업을 통한 행복한 가정만들기 사업 -청소년 방과 후 보호교육사업
포천나눔의 집 행복도시락	경기도 포천시	2008년	-결식아동에게 무료급식사업 -일자리 창출과 취약계층 고용 추진
안산의료 소비자생활협동조합	경기도 안산시	2008년	-지역주민이 참여하여 새안산의원과 한의원을 개원해 지역주민과 저소득층, 장애인, 이주노동자 등 취약계층에게 의료서비스 제공
(주)두레환경	충청북도 충주시	2008년	-충주시 공동주택 재활용품 수거, 선별, 판매
주식회사 한백	울산시 북구	2008년	-현대자동차, 현대미포조선, 현대중공업, 현대호텔, 마우나오션리조트 등 울산 및 인근지역 사업장을 대상으로 사업현장에서 발생하는 산업용 세탁물 세탁 -전체 근로자 15명 중 취약계층 13명
사회적 기업 청람	전라남도 영광군	2008년	-농촌형 종합생활 지원사업 -환경지킴 공동체 사업 -계층 간 사회적 대통합 실현사업
새벽공동체 영농조합법인	전라북도 남원시	2007년	-도농통합형 소도시 전북 남원의 자급자족 생산조직 -농축산업의 경영 -농산물의 가공 및 판매 -공동이용시설의 설치 및 운영
(주)사람과환경	전라북도 전주시	2007년	-전주시 재활용품 수집·운반 및 재활용 선별시설운영
부안낭주회	전라북도 부안군	2005년	-근로능력이 있는 부안지역내 저소득층에게 공익성이 높은 사회적 일자리 제공 -간병, 요양보호, 재가서비스 -청소용역
(사)우리가꿈꾸는세상	전라남도 목포시	2008년	-광주·전남지역의 11개 병원과 협약하여 간병서비스 지원 -결혼이주여성들이 직접 구운 각종 빵류 및 수제쿠키 판매
(우)나눔푸드	전라북도 진안군	2007년	-진안군 내 결식이웃 급식사업 -외식사업, 유과 판매
사회복지법인 청수아리랑 김치	제주도	2008년	-근로의욕이 있는 저소득층에게 일자리 제공 -지역사회와 연계를 통한 김치 및 밑반찬 판매 및 배달
(주)스마일우렁각시	전라북도 익산시	2008년	-익산실업극복센터와 연계하여 가사도우미, 청소사업, 돌봄사업 진행

자료: 노동부・사회적 기업 연구원(2009), “2007, 2008 사회적 기업 개요집”.

Ⅴ. 유형화 및 활성화 과제

1. CBM(Community Business Model) 유형화

(1) CB 분류 기준

□ CB를 분류하는 다양한 방법들이 존재

- 사용 내용, 사업 형태(수익모델 패턴), 사업 분야 기준 등이 대표적

① 사업 내용에 따른 분류[33)]

□ 사업 내용에 따라 스스로 CB를 운영하는 사업형과 CB 활동을 지원하는 중간지원형으로 분류 가능

□ 사업형은 개인자립지원형, 생활지원형, 지역만들기형으로 분류 가능

- 개인자립지원형 CB : 개인 자립을 지원하는 비즈니스로서 SOHO 제공, 활동하고 싶은 사람의 DB 작성, 일을 조정하는 등의 활동을 하는 사업

- 생활지원형 CB : 지역주민의 생활과 관련된 문제를 해결하기 위해 주민 스스로가 CB로서 생활문제를 해결하는 사업

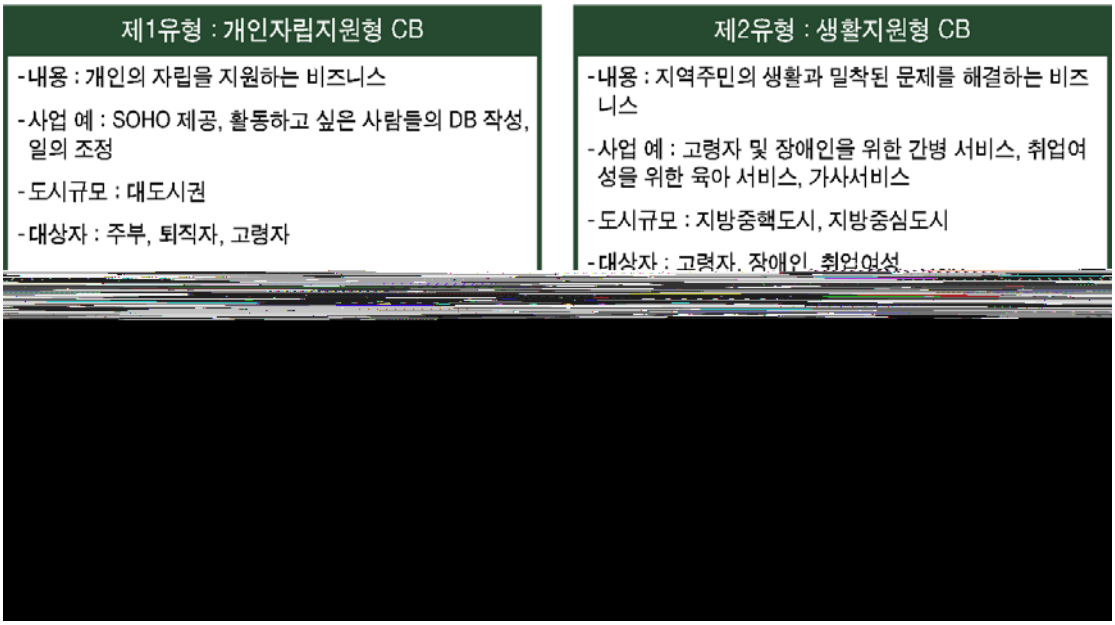
- 지역만들기형 CB : 공동화된 상점가를 재생하기 위해 지역으로 사람들을 유인하는 사업, 농산물 등 지역 고유의 자원을 활용한 특산품 개발과 지역교류 등을 통해서 지역산업 진흥·지역 활성화를 도모하는 사업

□ 중간지원형 CB는 CB를 목표로 하는 개인, 그룹, 단체를 지원

- 고도정보화 지원, 홍보 및 활동거점 지원, 전문가 파견 등의 활동을 수행

33) (財)廣域關東圈産業活性化センター(2003), コミュニティビジネスによる地域活性化方策に關する調査硏究.

사업 내용에 의한 CB 분류



② 사업 형태(수익모델 패턴)에 따른 분류[34)]

□ CB 참가자와 소비자가 지역의 내부 혹은 외부에 있는지에 의해 분류

- 커뮤니티 완결형, 역외 소비형, 내방자 소비형, 크로스 오버형의 4개의 형태로 분류

□ 커뮤니티 완결형 CB

- 커뮤니티의 생활자에 대한 간병 서비스, 리사이클 활동, 생활지원 등의 서비스를 제공하는 타입으로 커뮤니티에서 사업이 완결

□ 역외 소비형 CB

- 제품 및 서비스를 커뮤니티 외부에 제공함으로써 수익을 올리는 역외 소비형 패턴

34) コミュニティビジネスネットワーク(2009). コミュニティビジネスのすべて、 ぎょうせい.

□ 내방자 소비형 CB

- 지역의 매력과 사업의 즐거움을 체험할 수 있도록 만들어 외부의 사람들을 커뮤니티로 유인해서 커뮤니티 내에서 상품 및 서비스를 소비하도록 하는 타입

□ 크로스 오버형 CB

- 역외의 생활자와 기업을 커뮤니티로 끌어들여 지역의 변화를 촉진하거나 역외 소비와 내방자 소비를 동시에 촉진하는 타입

수익모델 패턴에 의한 CB 분류

제1유형 : 커뮤니티 완결형 CB	제2유형 : 역외 소비형 CB
- 내용 : 커뮤니티 생활자에 대한 서비스의 제공 - CB 참가자 : 지역 - 소비자 : 내부 - 분야 : 복지, 재활용 등 (서비스 계통) - 과제 : 소비자가 새로운 지출에 부담을 느낌 - 수익확보 : 다른 수익사업을 병행	- 내용 : 제품 및 서비스를 커뮤니티 외부에 제공 - CB 참가자 : 지역 - 소비자 : 외부 - 분야 : 농산품 등(제품 계통) - 과제 : 외부인에 대한 비즈니스의 사회성 전달 문제 - 수익확보 : 매력적인 상품 및 서비스 개발, 역외에 판매
제3유형 : 내방자 소비형 CB	**제4유형 : 크로스 오버형 CB**
- 내용 : 외부인이 커뮤니티를 방문해서 소비 - CB 참가자 : 지역 - 소비자 : 외부 (내방자) - 분야 : 관광, 레스토랑 등 (서비스 계통) - 과제 : 홍보, 타 지역과의 연계, 자원의 네트워크화 - 수익확보 : 지역의 매력과 사업의 즐거움 체험을 판매	- 내용 : 역외인을 유입하여 역외소비와 내방자 소비 촉진 - CB 참가자 : 지역+외부 - 소비자 : 내부+외부 - 분야 : 농업, 교육, 체험 등 (서비스 계통) - 과제 : 외부의 자원, 지혜의 커뮤니티와의 결합 - 수익확보 : 체험형 활동과 제품의 판매

③ 사업 분야에 따른 분류[35]

- 사업 분야를 기준으로 CB를 다음의 13개로 분류할 수 있음

- CB의 사업 분야는 지금까지 기업이나 행정이 담당하던 분야와 많은 차이가 없지만 사업 내용은 이미 기업이나 행정에서는 커버할 수 없게 된 여러 문제에 대응하는 사업이 중심

35) (財)廣域關東圈産業活性化センター(2003), コミュニティビジネスによる地域活性化方策に關する調査研究.

CB의 사업 분야 및 주요 사례

사업분야	사업 내용 예시
① 복지	급식, 재택간병, 외출이송 서비스, 주택개조서비스, 쇼핑대행, 가사원조 및 대행, 출장미용, 복지시설 경영
② 환경	리사이클, 환경미화, 리사이클 샵, 공원관리, 헌 옷 회수
③ 정보 서비스	지역정보지 발행, 커뮤니티 FM방송국 운영, 인터넷을 활용한 정보서비스, 지역문화자원의 전자 데이터化
④ 관광, 교류	관광이벤트 기획 및 운영, 관광 볼런티어 가이드, 도농 교류, 국제 교류, 이업종 교류
⑤ 마을 만들기	축제 및 이벤트 기획 운영, 상점가 빈 점포 활용, 마을 만들기 컨설팅, 상점가 택배서비스, 방재 및 방범
⑥ 제조	식품가공, 전통공예
⑦ 취업지원	여성, 장애자, 고령자의 취업지원, 훈련, 언수, 취업 알선
⑧ 육아지원	보육 서비스, 대안학교 운영, 청소년 스쿨, 육아정보 제공
⑨ 평생학습	취미, 강좌, 컴퓨터 교실, 세미나 개최
⑩ 예술문화 진흥	문화예술 이벤트 기획 및 운영, 전통행사와 축제의 지원, 영화 연극 등의 상영
⑪ 공익시설 관리	공공시설 관리운영
⑫ 과학기술진흥·제조	장인의 기술을 활용한 제조
⑬ 중간지원	커뮤니티 비즈니스 기업가 지원, 취업 알선, 지역통화, 지역금융

(2) CB 유형화 및 유형별 사업모델

□ 기존 분류에 의한 유형화를 따를 경우 CB에 대한 지원 기준을 선정하기 어려운 문제가 발생하기 때문에 새로운 유형 분류를 시도

- 커뮤니티 비즈니스가 매우 넓은 지역과 사업 범위를 포괄하고 있기 때문에 유형 분류를 통해 CB 도입의 가이드라인을 제시
  · 각 유형별 사업 분야, 대표사례, 사업모델을 구분하여 제시하고 성공 요인을 비교

□ CB의 최대 특징은 그 사업이 가지는 공익성과 수익성의 관계이기 때문에 수익성-공익성의 정도에 따라 CB의 유형을 분류

- 수익성이 높은 사업인지 공익성이 높은 사업인지에 따라서 지원의 방법 및 내용, 사업 프로세스에 차이가 발생

- 사업의 성격이 행정이 담당할 분야인지, 민간이 담당할 분야인지를 구분하여 분류하는 것과 유사 맥락

□ 지역 커뮤니티의 입지에 따라 자원의 종류나 사업전개 방식이 크게 다르기 때문에 도시-농촌지역으로 CB의 유형을 분류

- 해결해야 할 지역의 문제, 지역이 가지고 있는 자원의 종류 및 매력 등에서 도시와 농촌은 차이가 크며 그에 따라 사업의 아이템과 동원가능 자원, 시장 등의 차이가 큼

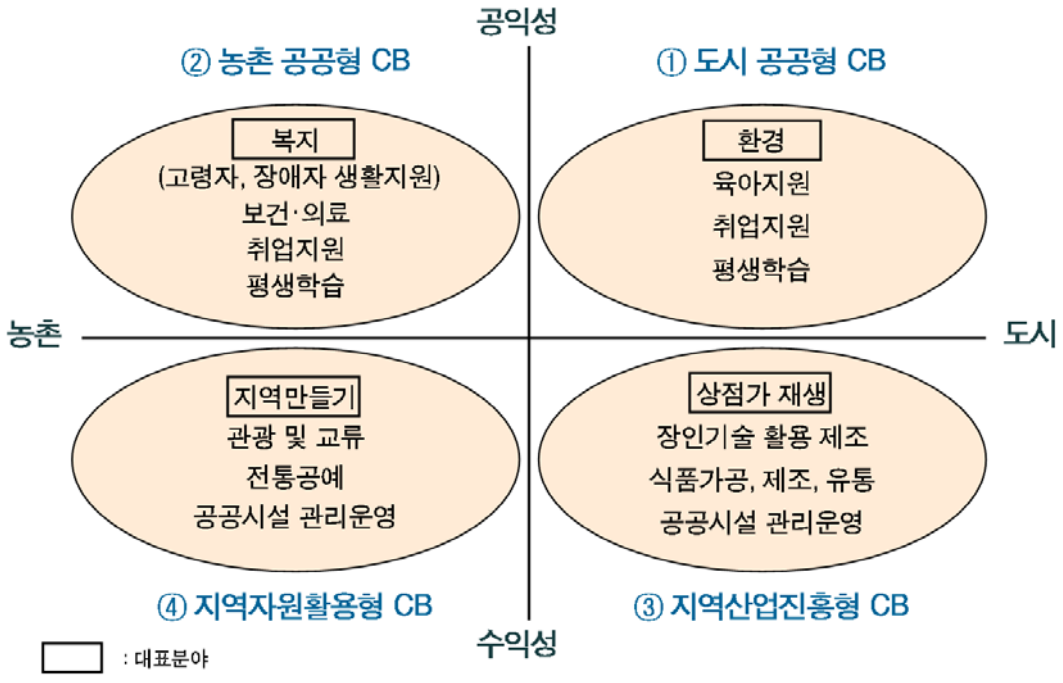
□ CB를 사업 성격축(공익성, 수익성)과 지역축(도시, 농촌) 기준을 활용하여 유형화

- 사업의 성격에 따라 공익성이 높은 사업과 수익성이 높은 사업으로 분류

- 지역 입지에 따라 도시와 농촌으로 분류

- 사업 성격축과 지역축 등 2개 기준에 의해 CB를 4개의 분야로 분류
  · CB 유형화 : 도시 공공형 CB, 농촌 공공형 CB, 지역산업진흥형 CB, 지역자원활용형 CB

CB 유형 분류



① 도시 공공형 CB

□ 도시 공공형 CB는 농촌 공공형 CB에 비해 상대적으로 환경 이슈가 중시

- 주부, 퇴직자, 고령자가 주 대상

- 환경 분야 이외에 취업을 목적으로 하는 육아지원 서비스, 취업지원 서비스 등이 분야로 적합

- 공익성이 강한 분야이기 때문에 사업의 지속성을 유지하기 위해서는 행정의 지원(업무 위탁, 보조금 등), 수익성이 높은 사업의 겸업이 필요

□ 대표 사례 : **NPO 법인 스페이스 후우**[36]

- '1회용 식기 NO!'를 슬로건으로 이벤트 개최 시의 쓰레기 감량을 목적으로 2003년에 재사용 식기의 렌탈 사업을 시작

- 일본에서 최초로 재사용 식기 렌탈 시스템 (①빌리다 → ②사용하다 → ③더러운 상태로 반납하다)을 구축해서 쓰레기가 발생하지 않는 에코 이벤트의 개최를 제안

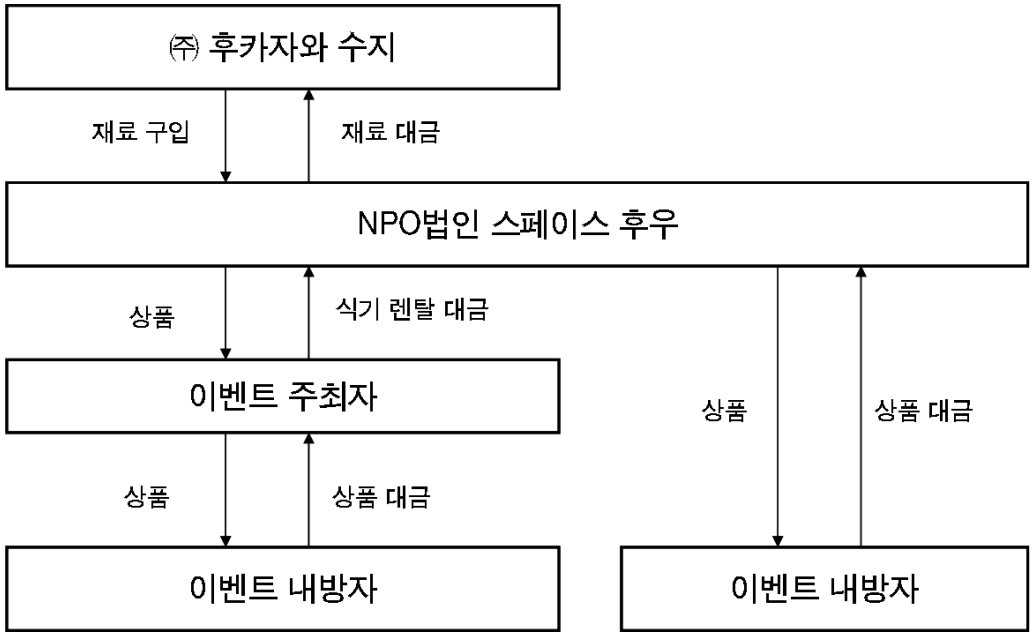
- 2004년부터 J리그 '반포레 고후'팀의 홈 게임에서 재사용 컵을 도입하였고 영화관에서도 시험적으로 도입을 시작

- 비수익부문으로서 지역 활성화를 목적으로 유채 프로젝트를 행정과의 협동으로 실시 중
  ・환경학습으로 유채꽃 기름 채취체험 실시, 폐유정제 후 공용차에서 사용

- 식기에 광고를 넣어 수익이 발생하게 하는 등의 사업성 향상 노력, 환경을 위한다는 열의를 지역주민들에게 알려서 주위의 공감을 얻은 것 등이 성공의 요인

36) 経済産業局産業技術環境局(2007). ひろげよう環境コミュニティビジネス：事例集・運営マニュアル.

NPO 법인 스페이스 후우의 비즈니스 모델



② 농촌 공공형 CB

□ 농촌 공공형 CB는 도시 공공형 CB에 비해 상대적으로 복지를 중시

- 고령자, 장애인, 외국인 등이 주 대상

- 농촌의 고령화 진전에 따른 노인 간병 및 복지, 장애인, 외국인 등 취약계층 복지 등에 대한 지역의 니즈에 대응하는 사업 분야가 적합

□ 대표 사례 : **NPO 법인 나가레야마(流山) YOU·I 네트**[37]

- 1960~70년대 도로건설반대 주민운동에서 모인 멤버들 중 기업 OB를 중심으로 지역공헌 활동을 위한 NPO 법인을 설립

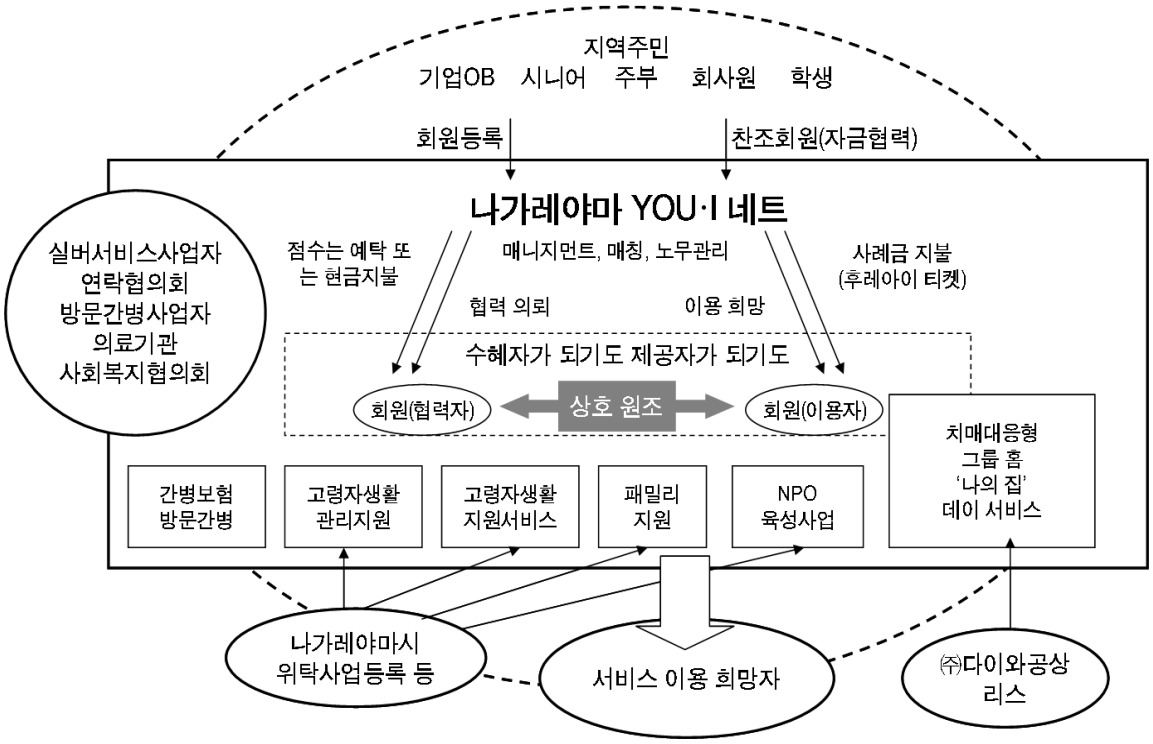
- 간병보험사업으로 단체의 활동이 크게 성장
  ・간병보험사업으로 총 수입의 90%를 획득 (사업 규모는 약 1억 5천만 엔, 스태프 약 90명)

37) コミュニティビジネス・NPO活動推進室 (2002). 地域を豊かにするコミュニティビジネスのビジネスモデルに關する調査研究、いっとじゅっけん. 6月号.

- 회원이 후레아이 티켓을 구입해서 지역에서의 생활 중 곤란한 일이 있을 시에 점수 티켓인 후레아이 티켓을 이용해서 회원 전원이 서비스의 제공자 또는 수혜자(소비자)가 되는 시스템인 교류촉진사업을 전개[38)]

- 이 이외에도 다음과 같은 사업을 실시
  - 상호 원조, 교류 활동으로 방문 서비스, 외출 지원, 교류시설 운영 등
  - 간병보험활동으로 재택간병 지원, 방문 간병, 복지용구 대여, 그룹 홈, 데이 서비스(day service)[39)] 등을 실시
  - 시청의 수탁활동으로 고령자 생활지원, 고령자 외출서비스, NPO 설립 연수회 운영, 패밀리 지원 센터의 운영(육아 지원)을 실시

NPO법인 나가레야마 YOU · I 네트의 비즈니스 모델



- 사업의 성공요인
  - 사무국 멤버가 기업 OB인 남성을 중심으로 구성되어 기업의 풍부한 경험과 경영 노하우를 CB 운영에 충분히 활용

38) 關東経濟産業局 (2004). コミュニティビジネス地域再生へのあらたなチャレンジ.
39) 특수 시설을 갖춘 양로원의 시설을 이용해, 장애가 있는 노인에게 식사, 목욕, 훈련, 레크리에이션 등의 서비스를 낮 동안 제공하는 사업을 말함

- 단체의 미션인 쌍방향 원조를 신체뿐만 아니라 마음의 치료까지 지역의 상호 원조 네트워크를 활용해서 제공
- 사업의 보급에 시의 홍보가 큰 효과를 얻음

③ 지역산업 진흥형 CB

□ 지역에 밀착해서 취업 기회를 창출하고 지역 고용을 확대하는 사업 분야

- 도시의 공동화된 상점가를 재생하기 위해 지역주민이 이벤트를 개최하거나 실험적인 상업시설을 오픈하는 등의 지역산업 진흥을 촉진

- 지역산업 진흥에 필요한 융자를 지원하는 지역 금융도 여기에 포함

- 취업이 필요한 고령자, 장애인 등 취약계층이 주 대상

- 지역사회 내부뿐만 아니라 외부로부터도 고객을 획득해야하기 때문에 보다 많은 경영자원과 마케팅 노력이 필요하며 고도의 운영 능력을 갖춘 사업자가 요구됨

□ 대표 사례 : **(주)아모르 토와**[40]

- 상점가를 지원하고 지역을 위한 서비스 제공을 목적으로 상점가진흥조합이 주식회사를 설립

- 상점가의 업종구성의 필수불가결한 점포(생선가게, 빵집 등)를 (주)아모르 토와가 직접 경영

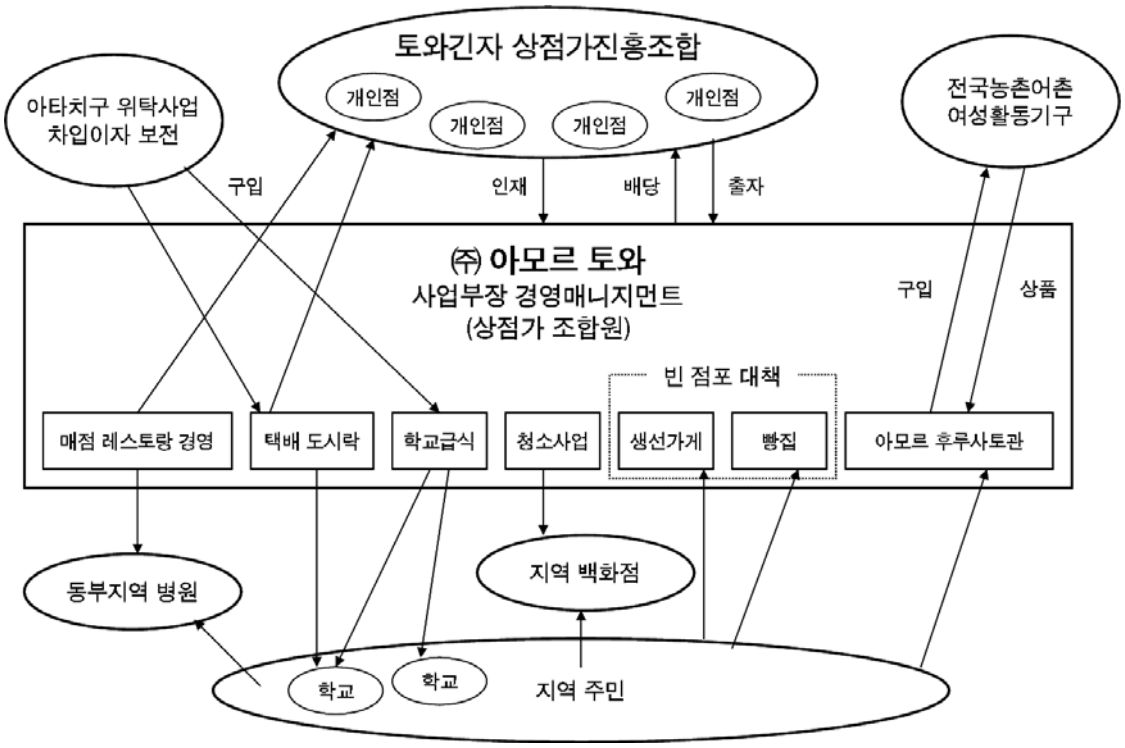
- 지역의 고령자에 대한 도시락 배달사업 전개, 병원 매점 및 레스토랑 운영, 학교급식사업 수탁, 청소사업 전개에 의해 지역의 고용을 창출

40) コミュニティビジネス・NPO活動推進室 (2002). 地域を豊かにするコミュニティビジネスのビジネスモデルに關する調査研究、いっとじゅっけん. 6月号.

- 매년 4억 엔의 매출을 유지하고 있고 지역주민을 중심으로 약 210명을 고용

- 사업의 성공요인[41]
  - 대주주를 만들지 않고 소주주들이 협력하는 체제를 구축
  - 각 사업에서 사용하는 재료 및 물품을 상점가에서 구입하여 상점의 안정적인 수입을 확보
  - 청소사업의 연수를 잘 견디어낸 상점주를 비롯한 좋은 스태프의 존재

(주)아모르 토와의 비즈니스 모델



④ 지역자원 활용형 CB

□ 지역의 특산품, 문화자원, 자연조건 등을 활용하는 사업 분야

- 지역에 존재하는 유휴자원을 발굴해서 지역의 매력으로 전환하는 것을 목표로 함

41) 關東経濟産業局コミュニティビジネス推進チーム (2009). コミュニティビジネス事例集2008.

・지역은 우수한 자원을 보유하고 있지만, 그 자원들이 지역의 매력으로써 발굴, 활용되지 못하고 있는 상황

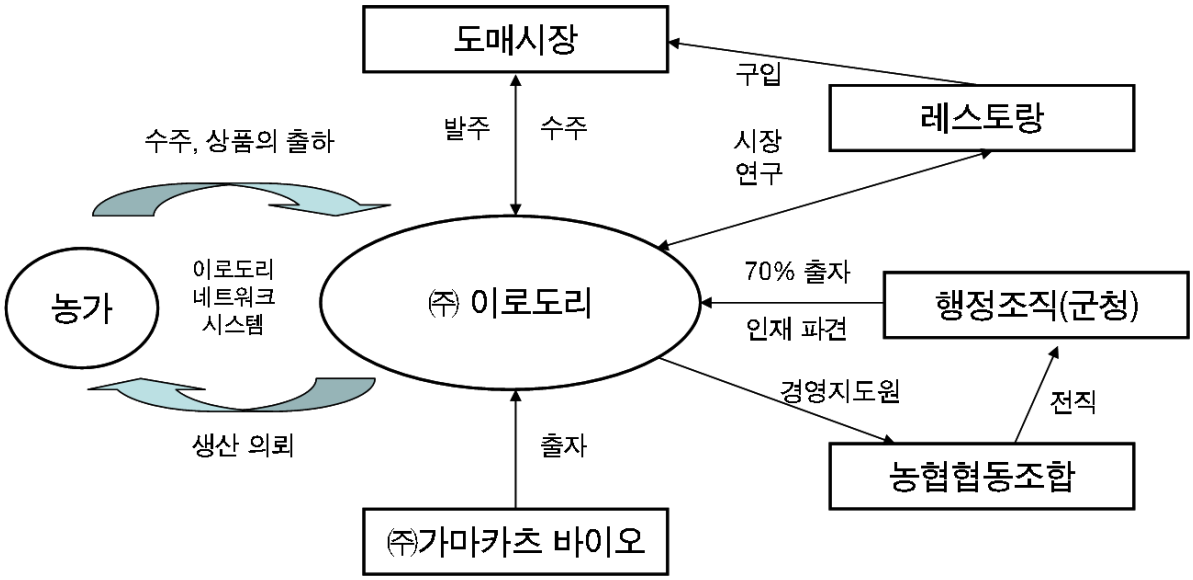
- 농촌자활에 관심이 있는 지역주민이 주 대상

- 어떻게 지역자원을 발굴할 것인가, 발굴한 지역자원을 어떻게 상품화할 것인가, 누가 사업을 추진할 것인가 등이 주요 과제
・그중에서도 특히 농촌에 부족한 사업전문가(리더, 코디네이터 등)를 육성하는 것이 CB 전개의 선결 과제

□ 대표 사례 : **(주)이로도리**[42)]

- 농업 지도원이었던 요코이시(横石)씨가 일본 요리에 장식으로 나오는 나뭇잎 장식으로 지역의 나뭇잎을 출하

(주)이로도리의 비즈니스 모델



- 나뭇잎 장식은 계절마다 다른 상품이 출하되는 다품종 소량생산의 농산물로 고령자가 뒷산의 나뭇잎을 출하하는 사업 모델을 구축

42) コミュニティビジネスネットワーク(2009). コミュニティビジネスのすべて、 ぎょうせい.

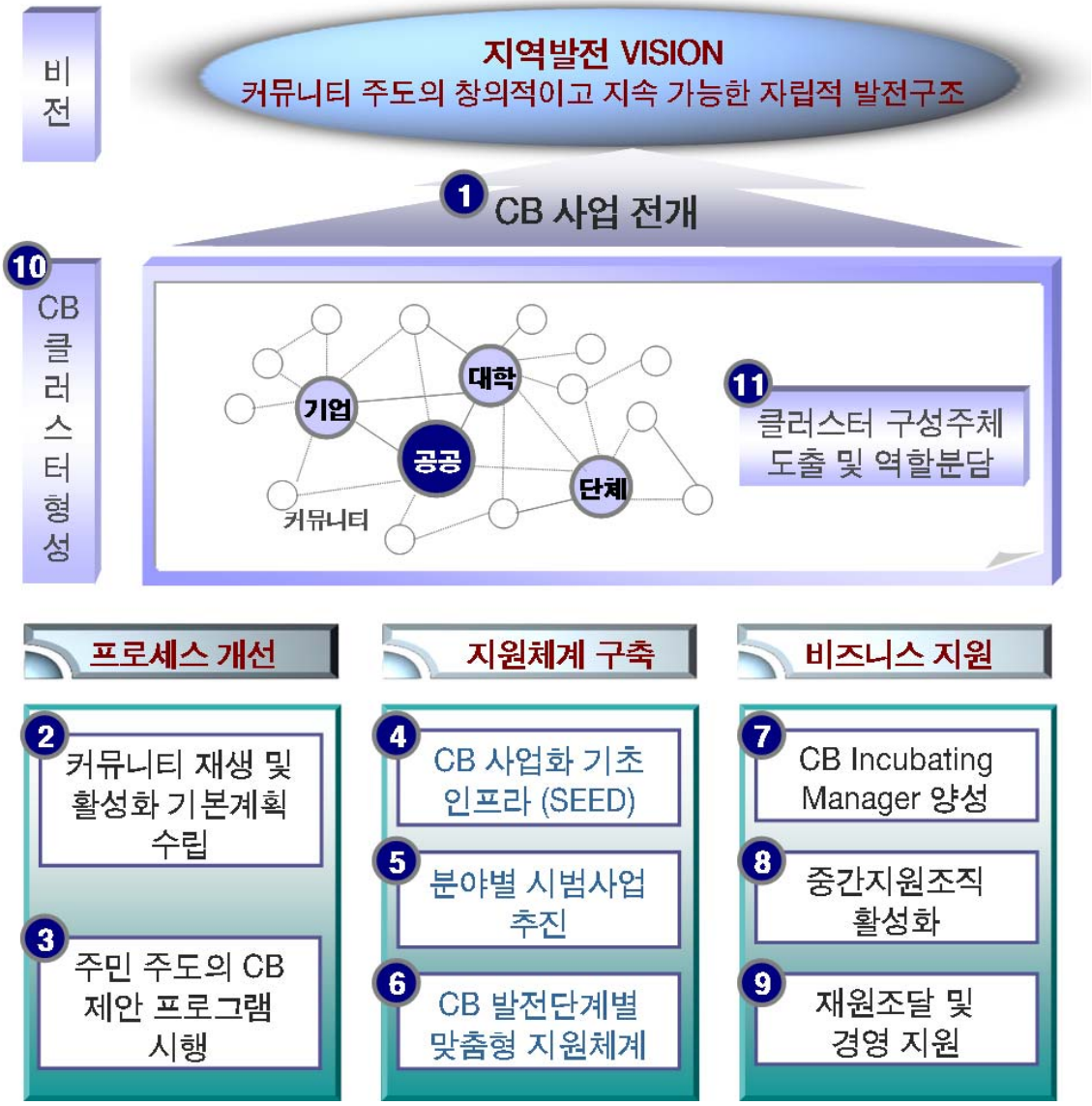
- 사업 시작 20년 후 전국 시장의 70%를 점유하기에 이름

- 사업의 성공요인
  - 나뭇잎 장식의 비즈니스 시스템을 파악하기 위해 레스토랑의 요리사들로부터 나뭇잎을 고르는 기술을 전수받음
  - 농가에 발주할 시 기존의 방재무선 팩스를 활용해서 일제히 발신
  - 고령자가 사용할 수 있는 컴퓨터 입력 단말을 개발
  - 노인들의 경쟁심을 유발하기 위해 매일 매출 랭킹 정보를 공개

CB의 유형별 특징 비교

구분	①도시 공공형 CB	②농촌 공공형 CB	③지역산업진흥형 CB	④지역자원활용형 CB
사업 주체	NPO 중심	지역 주민대표	NPO, 지역주민	지역주민
대상	취업여성, 퇴직자 등의 저소득 취약계층	고령자, 장애인, 외국인	취업이 필요한 취약계층	농촌자활에 관심이 있는 지역주민
특성	-환경>복지 -커뮤니티 완결 -낮은 수익성	-환경<복지 -커뮤니티 완결 -낮은 수익성	-고용 창출 -역외 소비, 지역 소비 -상대적 높은 수익성	-지역자원 활용 -크로스 오버 (내방자 소비, 역외 소비, 지역 소비) -상대적 높은 수익성
사업 분야	・환경 -육아지원 -취업지원 -평생학습	・복지 (고령자, 장애인 생활지원) -보건・의료 -취업지원 -평생학습	・상점가 재생 -장인기술 활용 제조 -식품가공, 제조유통 -지역 금융 -공공시설 관리 운영	・지역 만들기 -관광 및 교류 -전통 공예 -공공시설 관리 운영

2. CB 활성화 과제



□ 총 5개 분야에 11개의 활성화 과제를 제시

- 지역 문제에 대한 정확한 진단을 바탕으로 미래 비전을 설정하고 전략수단으로서 CB의 필요성 및 효과에 대한 공감대 확산을 추진

- 프로세스 개선, 지원체계 구축, 비즈니스 지원 분야에서 CB 활성화에 필요한 과제를 도출했고 마지막으로 CB 클러스터 촉진 방안을 제안

① 지역정책의 패러다임 전환 및 CB 공감대 확산

□ 과거 균형발전정책의 핵심 어젠다였던 지역혁신체제 구축을 커뮤니티 비즈니스 촉진으로 전환

- 일회성 지원, 하드 인프라 정비에 치중하는 등의 문제점을 해결하고 자립적이고 지속가능한 지역발전을 위해 기존 지역지원 사업의 대전환이 필요

- 지역정책의 기본방향을 낙후지역 정주환경 개선 지원에서 커뮤니티 비즈니스 지원으로 전환
  · 낙후지역에 대한 마을만들기 지원, 대도시 구도심 공동화, 상가 및 재래시장 활성화 지원 사업을 CB 지원 사업으로 발전적으로 전환

□ 지원체계 구축에 앞서 CB 사업 확대를 위한 공감대 형성이 우선 필요

- 커뮤니티 주도의 자립적이고 지속가능한 발전을 위한 비전에 공감하고 이를 위한 실천 수단으로서 CB의 유용성을 인식

□ 지역사회에 대한 기여 욕구가 점차적으로 확산되고 있는 점을 수용하여 커뮤니티 참여의 기회 및 경로로서 CB를 활용

- 일본의 CB 참여자에 대한 설문조사 결과, “사업목적에 찬성해서 돕는다”, “지역 사람들과 같이 일하는 것이 매력적이다”가 다수를 차지하며 “임금이 충분하다”는 응답은 소수에 불과

50대 이후의 퇴직을 앞둔 일본 단카이 세대의 희망

“성과목표가 있고 영업목표가 있는 그런 일은 이제 그만하고 싶다.
지금 살고 있는 지역에 밀착하여 거기에 일할 곳이 있으면 좋겠다.”

자료: 호소우치 노부타카

□ 사회적 기업·지자체 보조 단체의 자립적이고 지속가능한 운영을 위해 CB를 촉매제 역할로 활용

- 지역 NPO의 CB化 또는 CB 사업과의 결합, 겸업을 장려하여 상호 시너지 창출

- 이를 통해 자치단체 보조를 받는 시민사회단체나 문화예술단체의 수익사업에 대한 편견을 해소할 필요
  · 이러한 단체들도 설립 취지의 범위 내에서 적절한 수익사업을 통해 자립성과 지속가능성을 강화해야 할 것임

□ CB의 출범과 확산을 위해 지역주민의 이해와 지원을 확보하기 위한 홍보 및 교육활동 강화

- 실제 CB 창업자나 지원자가 지역주민의 이해를 얻지 못해 고립되는 경우가 많음

- 지역주민에 대한 홍보와 공감대 형성을 위해 'CB 강좌' 등을 활용
  · CB 강좌는 CB 중개조직인 "지역별 CB 활성화 센터"(가칭)에서 운영
  · 이러한 강좌 등을 통해 지방자치단체와 지역산업 지원기관, 지역 시민사회단체, 상공인 단체 등이 공동으로 CB 사업 착수 및 확산에 대한 공감대를 형성하고 역량 결집방안을 마련

② 광역권별 「커뮤니티 활성화 계획」 수립

□ CB 도입 및 지원을 위한 가이드라인(중앙정부의 사업지침)을 마련

- CB 사업의 목표와 내용, 정책적 지원 근거 및 방법, 지원 대상 등을 규정한 일종의 가이드라인을 설정

- 중앙정부의 가이드라인에서는 지자체의 담당부서 설치 및 조례제정 등의

행정적 지원, CB 펀드 조성 및 보조·융자금 지원 등의 재정적 지원, 조세 감면 등의 세제지원 방향 등을 제시
·커뮤니티 활성화 계획의 수립 및 지원의 근거를 포함

□ 중앙정부는 가이드라인을 제시하고 여기에 기초하여 지방자치단체가 주도하여 「커뮤니티 활성화 계획」을 수립

- 커뮤니티 활성화 계획에는 다음 항목을 포함
  · 자립적이고 지속가능한 커뮤니티의 비전 및 전략
  · 전략적 커뮤니티 계획 및 지역사회 개발 계획
  · 지역의 일자리 창출 및 비즈니스 활성화 방안
  · 지역의 기업가 정신 촉진 방안
  · 커뮤니티 활성화를 위한 NPO, 중소기업의 역할 강화 방안
  · 중앙정부, 지방자치단체의 행정적, 재정적 지원에 관한 사항 등

- 지역별 커뮤니티 활성화 계획을 근거로 이에 부합하는 CB 사업을 공모
  · 활성화 계획은 제안된 CB 사업의 평가기준으로 활용함과 동시에 선정된 CB 사업의 지원 근거로 활용

□ 광역경제권 단위로 커뮤니티 활성화 계획을 수립하는 방안 검토

- 광역경제권 단위에서 계획을 수립하는 것이 지역 간의 연계·협력, 지역 자원의 발굴·동원 측면에서 기획의 완성도를 높일 수 있음

- CB의 공모 및 실질적 지원은 시군구 단위로 CB 중간조직을 설립하여 추진하되, 활성화 계획은 인접한 시군구 간의 연계 협력이 중요하기 때문에 광역권 차원에서 수립하는 방안을 검토

- 캐나다의 광역개발기구인 FedNor와 커뮤니티 미래 계획 (CFP, Community Futures Program) 벤치마킹

캐나다의 FedNor

- 커뮤니티 활성화, 비즈니스 환경 창출을 목적으로 하는 온타리오 지방에 설치된 광역 연방 지역개발기구
- FedNor는 북부·동부 온타리오 경제개발 프로그램, 국제 비즈니스 센터, 커뮤니티 미래 프로그램(CFP) 등을 운용
- FedNor의 "CFP(Community Futures Program)"이 북부 온타리오 관내 24개의 커뮤니티 개발기구(CFDCs)를 지원
- FedNor의 "CF 프로그램"은 지속가능하고 자립적인 커뮤니티의 경제발전과 소규모 비즈니스 육성 지원
  - 전략적 커뮤니티 계획 및 사회경제 개발
  - 커뮤니티 기반의 프로젝트 지원
  - 비즈니스 정보 및 사업계획 지원 서비스
  - 중소기업(SME)과 사회적 기업(SE)에 대한 자금지원 알선

□ 구체적으로 새로운 지역발전 거버넌스로 구축중인 광역경제권 단위의 광역발전위원회에서 커뮤니티 활성화 계획을 총괄하는 방안이 가능

- 위원회 산하에 전문적 경영 노하우가 풍부한 민간인 전문가로 구성된 "CB 지원단"을 구성
  - "CB 지원단" 구성 시 기업의 은퇴한 경영자나 엔지니어, 퇴직 교수 등 커뮤니티 문제해결에 대한 참여 및 기여욕구가 높은 전문가를 초빙

- 광역발전위원회가 총괄하되 각 시군구(CB 활성화 센터)가 CB 사업 접수 창구역할을 담당하고 심사 및 평가는 "CB 지원단"을 활용

□ 대안으로서 현재 수립중인 기초생활권 계획, 시도 발전계획에 커뮤니티 활성화 계획을 포함시키는 방안도 가능

- 커뮤니티 활성화 계획을 먼저 수립하고 계획의 실천 수단으로서 CB 활성화를 위한 지역제안 프로그램 도입

③ 주민 주도형 「CB 제안 프로그램」 도입

□ 지역의 민간부문 창안형 CB 제안 프로그램 도입

- 커뮤니티 활성화 계획에 의거, 주민 및 NPO, 지역기업의 창의적인 CB 사업 아이디어 발굴 및 보텀업 방식의 CB 사업화 프로세스 확립

- 민간 부문의 사업 제안을 접수하여 심사 후 사업자금 및 행정, 경영 지원 실시
  - 민간의 창의적 아이디어를 발굴하고 CB 사업화를 촉진하기 위해 지자체와 중앙정부 공동으로 CB 사업의 창안 및 채택, 집행을 제도적으로 지원하는 장치 마련

- 실직자나 미취업 상태의 개인 또는 단체가 제안하는 지방경제에 도움을 주거나 지방 경제발전에 중요한 지역 프로젝트에 보조금 지급하는 방식을 활용 (캐나다 LIP 프로그램 벤치마킹)

- 사가(佐賀)현의 'CB 지원 사업'도 사업계획을 공모하여, 선도사업으로 선정된 CB에 대해 2005년부터 2년간 사업화를 지원

□ CB 제안 프로그램의 핵심사항은 다음과 같음

- 제안자는 지역주민이나 시민사회단체, 지역 기업이나 대학 등 지역에 기반하고 있는 개인, 단체로 폭넓게 설정

- 지역의 자원에 기초하여 주민이 주도적으로 참여하는 지속가능한 사업 등 CB의 범위에 해당하는 사업에 한정

- 경상적 경비나 반복적으로 발생하는 경비 등은 지원 대상에서 제외하여 외부지원에 대한 의존성을 완화

□ CB 제안 프로그램의 프로세스 및 평가기준

- CB 중간조직인 지역별 CB 활성화 센터(가칭)가 공모를 주관하되 커뮤니티 활성화 계획에 의거, 중앙 및 지방자치단체에서 행재정 지원을 담당

- 평가기준에는 「커뮤니티 활성화 계획」과의 연관성을 우선 반영
  · CB의 구성요건 (주민자발성, 지속가능성, 수익성과 공공성 등)을 충족해야 하며 커뮤니티의 문제 해결과 관련되어야 함
  · 지역 커뮤니티의 관련계획과 연관성이 있어야 함 (예, 마을만들기 사업, 향토산업(지역연고산업) 육성, 지역전략산업 진흥사업 등)

- 세부적인 평가기준은 표(예시)를 참조하여 CB 활성화 센터에서 선정

커뮤니티 비즈니스 사업의 평가기준 (예시)

평가기준	내용	평가척도
지역 문제성	사업내용, 목적으로서 지역의 문제해결을 목표로 활동하고 있는가?	①지역문제를 테마로 해서 사업을 진행하고 있는가? ②테마의 지역문제가 지역사회에서 인지되고 있는가?
지역 공헌성	지역의 문제해결에 공헌하고 있는 것이 명확한가?	①지역공헌의 정도를 평가할 수 있음 -지역의 고용확대에 연결이 되고 있는가? -특산품의 판매확대에 연결되고 있는가? -복지 향상에 도움이 되고 있는가?
지역 한정성	일정의 지역을 대상으로 사업활동을 하고 있는가?	①사업의 대상지역이 명확히 정해져 있는가? ②활동거점이 명확히 정해져 있는가?
주민 주체성	활동의 주체로서 지역 주민 등 주민 섹터가 사업을 전개하고, 자본 운영상의 주도권을 확보하고 있는가?	①참가자가 지역주민 주체인가? ②출자금이 지역주민 주체이고, 행정과 기업 등의 출자가 ½ 미만인가? ③운영대표자가 지역주민이고 지역주민과의 협동성이 확보되어 있는가? ④민주적인 운영의 확보, 구성원의 경영에 대한 참가가 실현화되어 있는가?
사업성	독자 사업 수지가 주요한 수입원으로서 계속적으로 확립되어 있는가?	①조직이 법인화되어 있는가? ②사업이 1년 이상 계속되고 있는가? ③독자적인 사업수입이 ½ 이상인가? ④취업자에게 임금을 지불하고 있는가? ⑤적정한 이익을 내고 있는가? ⑥이익 배분에 대한 정보를 공개하고 있는가?

자료: (財)廣域關東圈産業活性化センター(2003). コミュニティビジネスによる地域活性化方策に關する調査研究.

④ CB 사업 전개를 위한 기초 인프라 확충

□ CB 공모 및 사업화에 앞서 기초 조사 및 CB 인프라 확충 (SEED)

- 사업화를 위한 지역자원 및 시장 조사, 사업 아이템 발굴, 마케팅 전략 등을 수립

□ 가장 먼저 필요한 것은 지역 내 커뮤니티 비즈니스 자원 조사임

- 일본 큐슈의 경우, 경제산업성 큐슈경제산업국이 재단법인 큐슈지역 산업활성화 센터와 연계, CB지원 기초자료인 “큐슈지역 CB 조사보고서” 발표(2001년)

□ 기초 자원조사를 바탕으로 본격적인 사업화를 위한 CB 시장조사 및 마케팅 전략 수립

- CB 사업 아이템을 선정하고 상품화와 차별화 전략을 수립

- CB의 상품화는 지역 자산을 활용하기 때문에 여기에 소요되는 비용을 예측하여 지역 자산의 활용가능성을 탐색

- 상품의 핵심적인 시장경쟁력으로서의 차별화 전략은 지역 고유의 차별적 요소에 기인할 것이므로 지역의 기초자산 발굴의 성패 여부에 달려있음

- 사업화에 따른 수익성은 경영의 효율성 관점에서 설계할 필요가 있으나 일반 비즈니스와의 차별성을 고려
  - 기업으로서의 자생력, 지속가능성 요소인 수익성 확보 방안(비즈니스 모델), 수익구조, 경영시스템(회계, 재무, 인사 등) 구축 계획 등
  - CB의 특성상 규모의 경제에 의한 효율성은 적합하지 않을 수 있기 때문에 사업규모의 적정 수준에 대한 고려도 중요

□ CB 사업 전개를 지원하기 위한 기초 인프라 구축은 지역별 CB 활성화 센터(가칭)에서 담당하는 것이 바람직

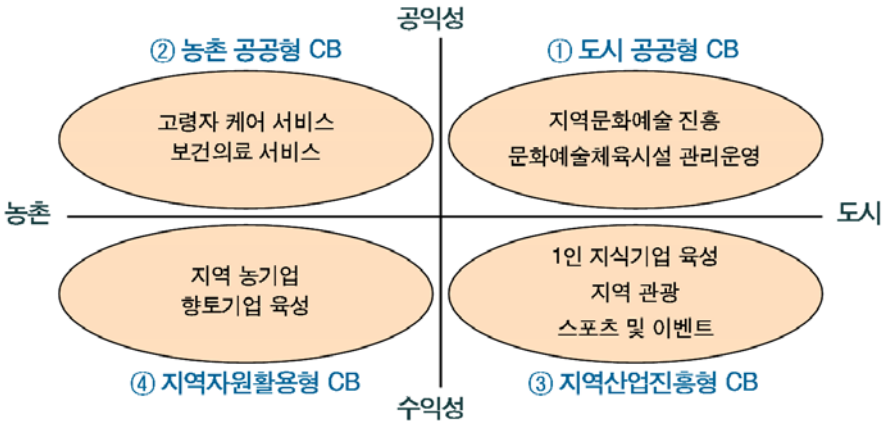
- 해당 지역의 CB 기초 자원조사 및 비즈니스 플랜 수립을 지원

⑤ 분야별 시범사업 추진

□ 앞서 분류한 4개의 CB 유형별 시범사업을 우선 추진하여 성공사례를 발굴하고 주변지역으로 확산

- 각 유형별로 CB 아이디어 및 사업자를 공모하고 시범사업 실시를 지원

CB 유형별 시범사업 분야 (예시)



□ 지역산업 지원사업, 마을만들기 사업과 CB의 결합을 통한 새로운 영역 창출

- 광역선도사업, 시도전략산업, 연고산업, 향토산업 등 기존 지역산업 육성사업의 틈새시장에 CB 진출방안 검토
  · 지역혁신기관(지역특화센터, 중소기업지원센터 등)의 장비 임대, 창업보육시설 운영, 원자재(지역자원) 공동구매 등에 CB 활용

-「1마을 1CB 사업화」 추진
  · 일회성 마을만들기 지원 사업을 마을 단위의 CB 사업화로 전환하여 자립성과 지속가능성 제고

□ 시설관리와 CB의 결합을 통합 새로운 영역 창출 : 공설(公設)민영(民營)

- 적자가 누적되거나 시설활용도가 저조한 문예회관, 전시관, 박물관, 체육시설 등 관리운영의 전문성이 필요한 분야 대상

- 콘텐츠 매니지먼트 전문 커뮤니티 비즈니스 양성을 통해 관리운영 네트워크 구축

⑥ CB 발전단계별 맞춤형 지원체계 구축

□ CB의 발전 단계를 세부적으로 구분

- 사업 프로세스 기준 : 조사연구 → 자원·콘텐츠 발굴 → 사업테마 선정 → 사업계획·비즈니스모델 수립 → 타당성검토 → 시범사업 추진 → 학습·훈련 → 시장검증·공감대 확산 → 네트워크 구축 → 본 사업 추진

- 추진주체 기준 : 개인 → 단체, 모임 → 조합 → 법인, 사회적 기업으로 확대 발전

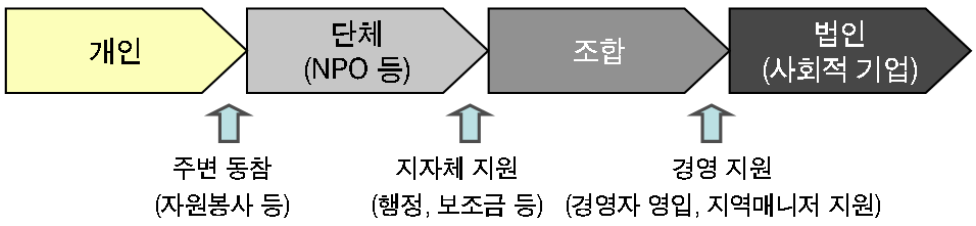
구루메(久留米)시의 CB 창업 지원을 위한 'CB 서포터 사업'

- 2003년부터 5년간 실시
- 보급홍보사업인 'CB 입문 세미나' 실시
- '일 창조학교' 설립 운영 : 창업지원사업, 행정서사·세무사·경영컨설턴트가 수강자인 예비 CB 창업자와 공동으로 창업 플랜 수립

□ 각 단계별 니즈 및 성공요인(KSFs), 제도적 지원 장치 마련

- 앞 단계에 정부 및 지자체의 지원을 집중시키고 이후 단계로 발전할수록 점차적으로 민간 역할 증대

CB 발전단계별 지원 (예시)



⑦ CB 매니저(Incubating Manager) 양성

□ CB의 사업 아이템 발굴, 사업화를 위한 CB 매니저의 역할이 필수적

- 잠자고 있는 지역 자원과 사람을 재평가, CB 사업화를 위한 핵심 인력을 발굴하고 동기를 부여하는 것이 CB 매니저 역할

□ CB 매니저는 CB 강좌, 포럼 등을 주도

- 사업목적을 분명히 정의해서 CB 참여자를 어떻게 확대시키고 공감대를 확산시킬 것인가에 대한 해답을 제시하는 “비전 제시자” 역할 담당

□ 지역별로 CB 사업자 교류회의를 개최하고 전국 단위에서 네트워크를 조직하여 CB 매니저를 양성

- 각 시군구별 CB 사업자 및 예비사업자를 대상으로 교류회의를 개최하고 성공사례 공유, 최신 정보 전달, 창업 테마 교육 등을 위한 포럼 개최

□ 성공적 CB의 조건은 열정적 리더와 조직, 그리고 지원시스템의 조화이며 이 중에서 매니저의 존재는 CB의 초기 단계의 출발 원동력

- CB 매니저 확보 시 지역 내 민간부문의 인적자원 역량이 부족한 경우가 많으므로 지역 내 공공부문의 인력을 우선 활용하고 부족할 경우 외부에서 확보

- 전자는 지자체장 및 공무원, 지방의회 의원, 지역 오피니언 리더, 지역대학의 교수, 지역상공인 단체장, 지역혁신지원기관장 등이 해당

- 후자의 경우는 지역 외 전문가를 활용한다는 측면에서 CB의 특징과 다소 괴리가 있기 때문에 우선 지역 내 공공기관 및 민간 전문가 중에서 은퇴자를 활용하고 부족할 경우 외지 전문가 풀(pool)을 활용

⑧ CB 중간지원조직 활성화

□ CB 도입 및 활성화를 위해 현장 중심의 지역밀착형 지원 조직 필요

- 일본의 경우도 CB 사업 추진 시 중간지원조직의 역할이 성공의 관건임을 강조
  - 일본에서는 주로 NPO가 이 역할을 담당하는데 전체 3만여 개 중에서 CB 중간지원조직의 역할을 하는 NPO는 1%인 300여 개에 불과

- 커뮤니티 활동이 활성화되지 못하고 있는 한국에서는 중간 매개기구로서의 지원조직이 더욱 필요

□ 커뮤니티 단위의 비즈니스 지원조직으로서 지역별 “CB 활성화 센터”(가칭)를 설립

- 캐나다의 커뮤니티 개발기구인 CFDCs (Community Futures Development Corporation) 벤치마킹

- CB 활성화 센터는 기존 지역 내 조직을 활용하는 것을 우선으로 하되 불가피할 경우 신규로 설립
  - 해당 지역의 NPO 활동 현황, 지역대학의 역할, 컨설팅 기관의 참여 여부 등을 판단하여 획일적으로 추진하기보다는 지역여건에 맞게 유연하게 설립

- 기존 시민사회단체 등 NPO 뿐만 아니라 지역 대학(산학협력단)과 지역활성화 컨설팅 기관[43] 등 민간부문의 역량을 충분히 활용

□ “CB 활성화 센터”(가칭)의 주요 역할

- 상위 기관의 커뮤니티 활성화 계획 수립을 지원

43) 컨설팅 기관으로는 (주)이장, (주)지역아카데미, (주)지역활성화센터, (주)지역농업네트워크, (주)이지팜 등이 활동 중

- 지역별 CB 기초자원 조사를 실시하고 사업화 콘텐츠 DB를 축적

- 커뮤니티 비즈니스 모델 발굴 및 창업을 지원하는 원스톱 지원창구
  · CB 사업의 공모 및 심사, 실제 지원 담당 (자금지원 포함)

- CB 플랫폼 서비스 제공
  · 정보 수·발신, 장소 제공, 비품 및 장비 대여, 인큐베이팅 기능, 업무 및 회의실, 교류의 장 제공

- CB 매니저 양성 프로그램 운영, CB 포럼 및 교류회 운영을 통해 지역 주민 공감대 확산

- 지자체와 CB사이의 가교 역할 및 네트워크 브로커 등 관계 구축 서비스
  · 기업, NPO, 시민단체, 지역대학 등과의 교류와 연대, 매칭, 업무제휴, PR 지원 등

일본 큐슈지역 중간지원조직인 산업활성화 센터의 CB 지원 사업

① CB 사업화 지원사업 : 여성, 고령자, NPO 등 시민 등을 대상, 지역 고용에 기여하는 비즈니스 플랜 공모, 사업계획 검토비용 및 사업설립 경비 지원
② 큐슈 CB 정보교류 플라자 개설 : 큐슈를 대표하는 CB인 주식회사 프라우가 제작·관리 담당
③ CB 스쿨 : 기획 및 경영은 큐슈경제산업국이 담당, CB창업자에 대한 교육훈련, 학습 등
④ CB 보급 세미나 : 큐슈경제산업국과 협력, 보급 및 홍보

⑨ CB 재원조달 및 경영지원 활성화

□ CB는 일반 비즈니스와 다른 사업모델을 추구하기 때문에 전통적인 자금조달 방식의 활용이 곤란

- 사모채 활성화, 정부의 보조 및 융자, CB 제안 프로그램과 연동한 CB 펀드 조성, 지역화폐 등 다양한 방식의 재원조달 방안을 마련

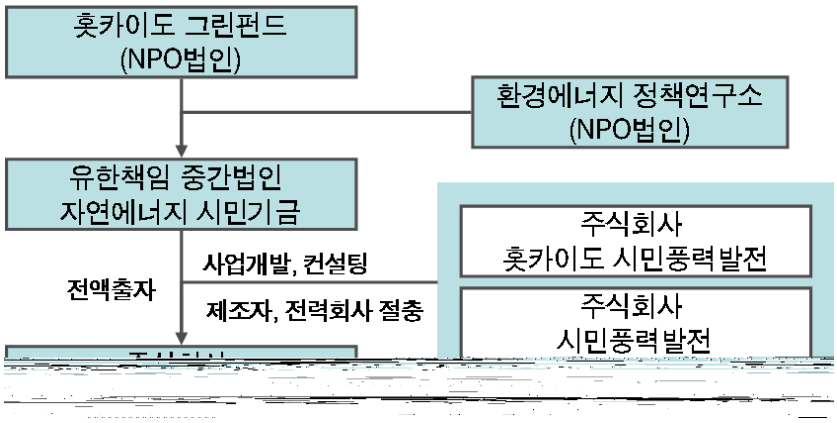
- 여기에는 기업 CSR 차원에서의 기부금, 인력지원, 경영노하우 전파, 퇴직 인력 활용 등도 포함

일본의 CB 재원조달 사례 : 사모채

- 도쿄 하타노다의 커뮤니티 사모채 "빵채"
  - 자연효모로 빵집을 운영하기 위한 500만 엔의 자금조달 추진
  - 금융기관은 대출 외면하여 한 구좌 10만 엔, 4년 상환, 현재금리 5%짜리 채권을 친구나 지인을 상대로 사업설명회 개최하여 800만 엔 조달
- 이바라기현 미토시의 커뮤니티 사모채 "토라이채"
  - NPO가 운영하는 커뮤니티 레스토랑 개업자금 모집
  - 구좌당 1만 엔, 총 200구좌 200만 엔 조달 성공
- 오부세마치의 게스트하우스 '아·라·오부세' 건설 시 숙박권으로 사용할 수 있는 1만 5,000엔짜리 건설 쿠폰 발행. 지역 주민과 상공업자가 매입해서 2,000만 엔 조달

- 홋카이도 그린펀드의 경우 사업의 특성과 투자자와의 관계 등을 고려해서 적절한 형태의 거버넌스 구조를 선택
  - 부동산 개발에서의 PF 방식의 일종인 '익명출자조합' 방식으로 풍력발전기 설치를 위한 자금조달
  - 사업전체에 대해 자금조달은 리스크가 크기 때문에 풍력발전기 1호기 사업에 출자 → 1호기 풍력발전기에서 만든 전기를 판매하여 분배금을 창출하는 구조

홋카이도 그린펀드의 출자 구조



□ 다양한 형태의 CB 사업주체 참여 활성화

⑩ CB 클러스터 형성

□ CB의 창출, 보육, 성장을 위한 토양 형성

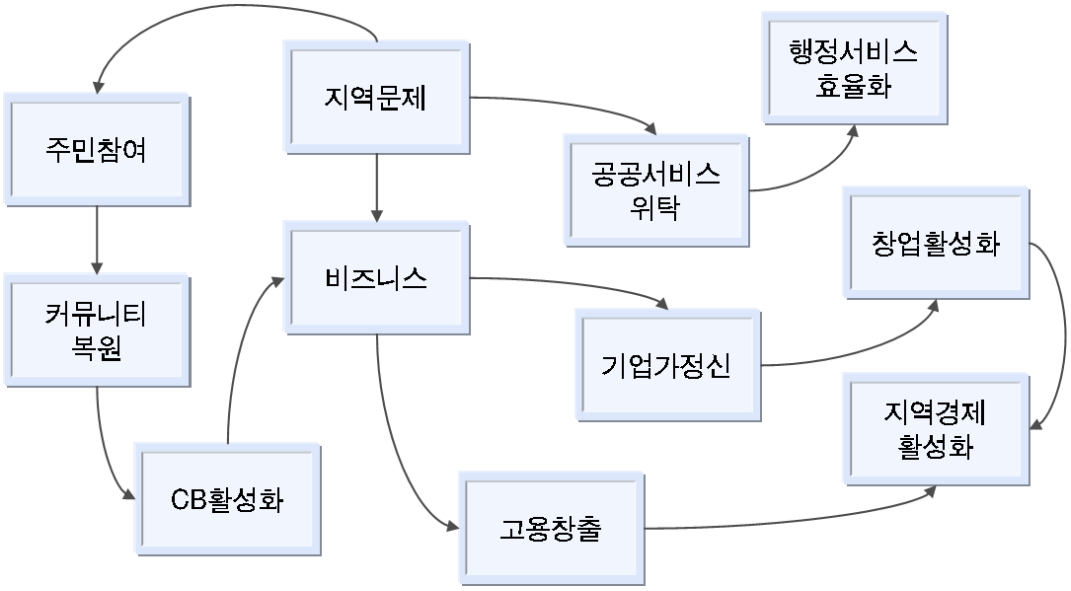
- 산업적 관점에서 밸류체인 통합, 상호작용적 혁신을 강화하고 정책적 관점에서 관련 정책간의 유기적 통합을 통한 CB 정책 생태계 구축

□ CB를 활용한 지역문제 해결의 선순환 구조 형성

- 지역문제를 비즈니스로 해결하여 고용창출과 지역경제 활성화를 도모하고 공공서비스의 위탁을 통해 행정 서비스의 효율화도 가능

- 무엇보다도 지역문제에 주민이 직접 참여하여 커뮤니티를 복원함으로써 CB 활성화의 토대를 마련

CB와 지역 활성화의 선순환 구조



□ 복합적 네트워크型 CB 클러스터 형성

- CB의 특성상 참여하는 주체가 매우 다양하고 상호 긴밀하게 연계되면서 추진되어야 하기 때문에 클러스터를 형성하는 것이 성공의 관건

- 그에 따라 관련되는 다양한 정책간의 융합을 통해 역동적인 정책 생태계를 형성하는 것이 공공의 지원정책 구상 시 필요조건

CB 관련 정책생태계 형성

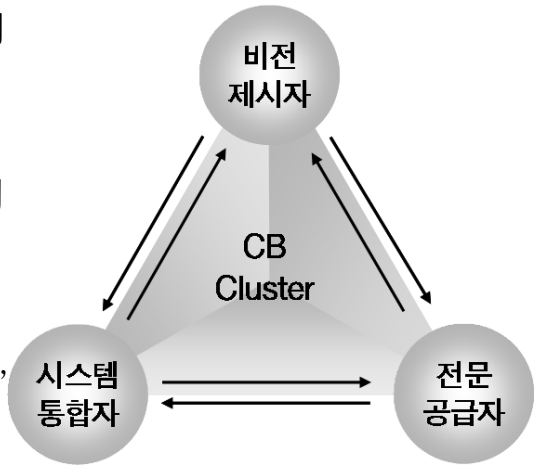
구 분	내 용
지역정책	지역경제 활성화를 위한 행정적, 재정적, 제도적 지원
창업정책	CB 사업화를 위한 창업보육 지원
산업정책	CB 참여 분야의 기술혁신, 판로지원, 관련 인프라 지원
인력정책	CB 리더, Facilitator 양성

□ CB 클러스터 구성 주체를 다음과 같이 설정하고 각각의 역할을 분담

- 비전 제시자(VP) : CB 매니저, 자치단체 등

- 시스템 통합자(SO) : CB 활성화센터, 지역 NPO, 지역 대기업(CSR) 등

- 전문 기술 및 서비스공급자(SS) : 개인, 농가, 기타 소기업, 자영업자 등



⑪ CB 클러스터의 주체별 역할 설정

□ CB는 사업 분야, 사업 단계, 이해관계자 등이 복합적으로 얽혀 있기 때문에 각각의 역할을 적절하게 분담할 필요가 있음

- CB 클러스터의 구성 주체를 도출하고 이들의 역할을 설정

□ 중앙정부 : CB 기본 방침 및 가이드라인 설정

- CB 진흥을 위한 기본 방침의 책정
  · CB에 대한 세제 면에서의 우대 조치, CB에 관한 규제완화, 설립자금 및 운영자금의 확보를 지원하는 금융지원 방향 제시

- PFI 일환으로서 CB 활성화 가이드라인 제시
  · 원래 PFI(Private Finance Initiative)는 공공서비스 제공을 위한 공공시설이 필요한 경우 민간자금을 이용하여 민간에 시정정비와 공공 서비스 제공을 위임하는 방법

- 대규모 공공시설뿐만 아니라 지역에서 필요로 하는 서비스를 주민이 직접 제공하는 "커뮤니티 단위의 PFI 사업"을 활성화
  · 이는 곧 지자체 업무의 외부 위탁과 유사 맥락

□ 지자체 : 중간지원조직 활성화, 행·재정적 지원 강화

- 중간지원조직인 "CB 활성화 센터" 시범사업 실시
  · 지자체 주도형, 지역대학 주도형, 민간 컨설팅 기관 주도형, NPO 주도형 등 다양한 유형별 시범사업 실시 후 각각의 성과에 기초하여 전국적으로 확산
  · 각 유형별 공모를 통해 시범사업 확정, 모범사례 발굴 및 전파
  · 사업적 기업가, 지역매니저, 키맨(Key Man) 등 인력양성
  · 지역혁신 주체를 위한 교육, 토론조직 활성화
  · 전국 단위 인적네트워크 구축 (외부지원시스템 확충)

- 행정서비스 위탁으로 CB 시장 창출을 통해 CB 출현을 견인, CB 제품과 서비스에 대한 우선 구매 실시

- 행·재정적 지원
  · 세금 감면, 지역 CB펀드 조성, 보조금 지원
  · 조례 제정, 정책 방향의 일관성 유지 (예, 위탁업무의 중단, 방향전환 등), 전담부서 설치, 예산 확보

□ 기업의 역할

- 지역의 선도·중견기업의 참여 확대방안 마련
  · CB의 “비즈니스”, 나아가 “산업”으로 까지 발전하기 위해서는 자금, 인력, 기술, 판로 지원
  · 경영자와 실무가를 지도 어드바이저로 파견
  · 창업기금을 조성해서 의욕 있는 CB 사업자에 출자
  · 지역민간 금융기관은 CB용 소액 융자상품을 개발

- 기업 CSR 차원에서 CB와의 협력, 진출 확대
  · 지역기업들의 사회공헌 기회가 적은 상황이므로 지역 기업의 사회공헌 사업과 CB 사업 연계

□ 지역 대학

- 지역사회 공헌은 대학의 3대 미션(교육, 연구, 지역사회공헌) 중의 하나로서 필수적 사명

- CB 매니저 등 관련 인력 양성
  · 일본 아오모리 대학의 “지역미래학과” 벤치마킹

- 중간지원기관에 대한 적극적 참여 (예, 산학협력단의 역할 강화)

참고문헌

김재현 (2008), “살고 싶은 도시만들기와 커뮤니티 비즈니스”, 『국토』, 통권 321호, 국토연구원

노동부・사회적 기업 연구원 (2009), 『2007, 2008 사회적 기업 개요집』.

박용규・강성원・주영민(2009), “경제위기 극복을 위한 지방의 역할”, 삼성경제연구소.

앨빈 토플러(2009), 『불황을 넘어서』 (김원호 역), 청림출판.

완주군・희망제작소(2008), 『지역재생과 자립을 위한 대안 찾기』, 2008 커뮤니티 비즈니스 한・일 포럼 발표 자료집.

“英 최대 사회적 기업 ‘도우미’ BITC를 가다.” (2009. 6. 16.).『아시아경제』.

이사 아쓰시 (2007), 『시민이 참가하는 마치즈쿠리: 커뮤니티 비즈니스 편』 (최선주 역), 한울아카데미.

호소우치 노부타카 (2008), 『우리 모두 주인공인 커뮤니티 비즈니스』 (정정일 역), 이매진

호소우치 노부타카 편저 (2007), 『지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스』 (박혜연・이상현 역), 아르케.

(財)廣域關東圈産業活性化センター(2003), *コミュニティビジネスによる地域活性化方策に關する調査研究.*

信金中央金庫(2005). NPO・コミュニティビジネスに對する創業融資、*産業企業情報.* 17(2).

子どもNPOセンター福岡(2005). *コミュニティビジネスワンストップ窓口實驗事業 事業實施報告書.*

経濟産業局産業技術環境局(2007). *ひろげよう環境コミュニティビジネス：事例集・運營マニュアル.*

關東経濟産業局 (2004). *コミュニティビジネス地域再生へのあらたなチャレンジ.*

關東経濟産業局コミュニティビジネス推進チーム (2009). *コミュニティビジネス事例集 2008.*

コミュニティビジネス・NPO活動推進室 (2002). 地域を豊かにするコミュニティビジネスのビジネスモデルに關する調査研究、*いっとじゅっけん.* 6月号.

コミュニティビジネスサポートセンター(2005). コミュニティビジネスワンストップ窓口實驗事業 *實施報告書*.

コミュニティビジネスネットワーク(2009). コミュニティビジネスのすべて、ぎょうせい.

http://www.lambac.org/comlip.htm

http://www.bitc.org.uk

http://www.socialenterprise.org.uk

http://www.ic.gc.ca/eic/site/fednor-fednor.nsf/eng/Home

http://www.lambac.org/aboutmandate.htm

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/index.html

http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyo/cb/sousyutsu/cb2.htm

http://www.pref.mie.jp/SHINSAN/HP/cb/support/index.htm

http://www.simsim.or.kr/main/main.asp

http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index.html