

# 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

최속희, 주영민 수석연구원

감수 : 홍순영 연구위원(3780-8104)

sunyoung1.hong@samsung.com

## 《 Executive Summary 》

30%

10%

(CB)

. CB

, ,

.

CB

CN

. ,

.

2000

5

NPO

“ ”

.

.

CN ( - ) (

- ) . CN

, ,

, ,

, ,

, ,

.

CN

CN

CN

, ,

CN

.

CN

## 《 요 약 》

•



-

: 44.1%('92 ) → 48.8%('08 ) (+4.7%p)

: 12.4%('92 ) → 10.5%('08 ) (-1.9%p)

: 17.4%('92 ) → 16.0%('08 ) (-1.4%p)

-

(Gini index) 1998 0.541 2007 0.555

- 65

11%

,

20%

30%

,



-

: 8.6%( ), 43.7%( ), 5.1



“ ”

-

(CB)

- CB

,

,

,

?

□ CB

- CB , ,

CB “ ”

“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)

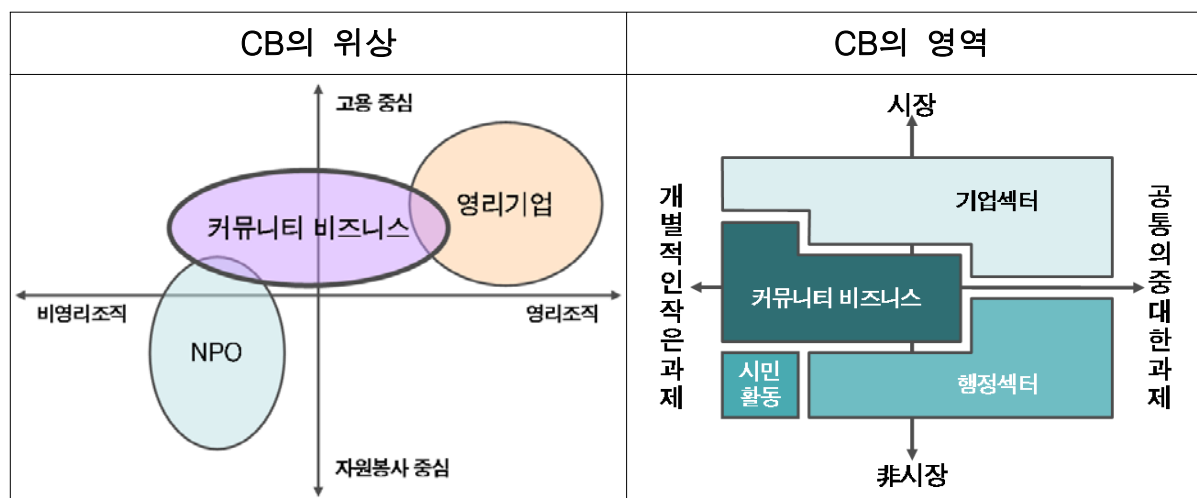
-

□ CB

- 1980

60

2008 2,400 , 2011 2 2,000



□ CB NPO

- CB ,

CB

- “

CB

CB

,

□

, CB

-

CB

,

•

□

2004

(Social Enterprise)

CB

-

CB

-

20%

CB와 사회적 기업의 위상 비교



- BITC CB

**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

□ CDCs

- NPO CDCs , , ,  
 , , , ,

- 2005 4,600 CDCs 2000 8

□ '커뮤니티 미래 계획(CFP)' '지역제안 프로그램(LIP)'

- (FedNor) CFP(Community Future Program)  
CFDCs

CFP

- LIP ,  
(grant)

,

□ CB 3

: CB

: CB

CB ,

: CB

•

□ ( )

‘ ’

-

,

,

,

-

“ ”

□ ( )

( , )

CB

-

2007

CB

CB

(2008 )

CB

10

-

CB

,

, CB

, CB

CB

CB

□ ( ) (CSR) (SE)  
CB

- 239 60

CB

## 1. CBM(Community Business Model)

□ CB

CB

- ( - ) ( - )



CB

- , , ,

- : NPO 법인 스페이스 후우  
'1 NO!'  
2003

,

CB

- , , , ,

- : NPO 법인 나가레야마(流山) YOU·I 네트  
( ) ,

90%

OB

CB

CB

-

- : (주)아모르 토와

,

## CB

- , ,

- : (주)이로도리

,

20

70%

,

## CB의 유형별 특징 비교

|  | CB                  | CB                        | CB                        | CB                      |
|--|---------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
|  | NPO                 |                           | NPO,                      |                         |
|  | ,                   | , ,                       |                           |                         |
|  | - ><br>-<br>-       | - <<br>-<br>-             | - ,<br>-<br>-             | - ( , , )<br>-<br>-     |
|  | • 환경<br>-<br>-<br>- | • 복지 ( , )<br>-<br>-<br>- | • 상점가 재생<br>-<br>- ,<br>- | • 지역 만들기<br>-<br>-<br>- |

## 2. CB



CB

CB

- CB

‘CB ’

- CB

, CB

,

-

NPO,

,

,

-

,

CB

-

,

NPO,

CB

CB

-

,

CB

- CB

- CB

CB ,

- CB

- , CB  
( , 1 1CB )

CB ( → → → )

- (KSFs),

CB (Incubating Manager)

- CB  
CB , CB  
CB

CB

- “CB ”(  
)

NPO

( )

CB

- , , CB CB  
,

- CSR , , ,

CB

- CB  
(VP) : CB ,  
(SO) : CB , NPO, (CSR)  
(SS) : , , ,

- CB  
: CB  
:  
: CSR CB ,  
: CB ,

1.



: 44.1%('92 ) → 48.8%('08 ) (+4.7%p)  
: 12.4%('92 ) → 10.5%('08 ) (-1.9%p)  
: 17.4%('92 ) → 16.0%('08 ) (-1.4%p)

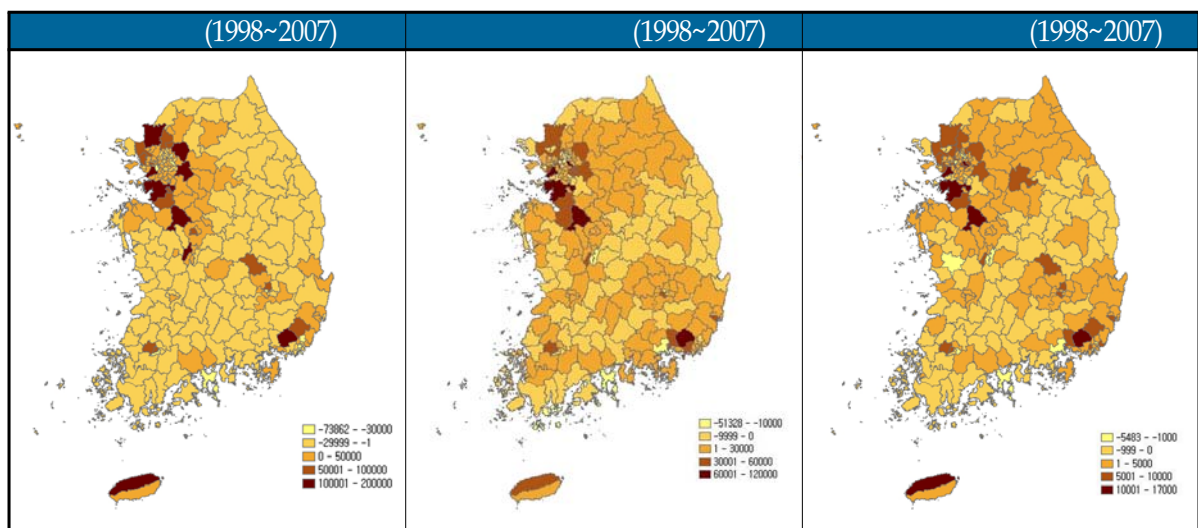
244

94

150

10 20%

### 인구 분포 변화와 종사자수, 사업체수 분포 변화



: KOSIS, (2009), “ ”, .

---

□

- 1998 2007 63.4%,  
65.6%  
1998 48.7% 2007 50.6%

□

(Gini index) 1998 0.541 2007 0.555

- (Geographic concentration index) 1998 49.41  
2007 52.16 2.75p GRDP  
42.72 48.68 5.96p 1)

□

- 65 11%  
20% 30%

#### 지역별 고령인구비율

| (16 ) | 11.2% | : 17.6% ( )<br>: 6.3% ( ) |
|-------|-------|---------------------------|
| (75 ) | 11.6% | : 23.3% ( )<br>: 5.4% ( ) |
| (86 ) | 22.3% | : 30.6% ( )<br>: 9.6% ( ) |

: 2008

: KOSIS

-

---

1) (2009), “

”, .

---

2.

☐

,

- 2004 5 , 2004 2008  
60

☐

-

2) 93.7% 67.9%  
(2009 , KOSIS)

-

: 8.6%( ), 43.7%( ), 5.1  
: 29.2%( ), 77.2%( ),  
2.6

☐

-

-

---

2) = (( + + + + )/ )×100. , ,  
50% (2008 ) 53.1%

---

3)

—

—

4)

—

“ ”

☐

—

☐

3) ( / )

4) , , CEO , 21 , , CEO , , MK , TV , ,

---

- ( )

,

-

-



5)

-

CB

-

CB



CB

,

,

,

-

CB

250

,

11.23%

0.75%

(

, 2009)

-

,

---

5) ‘ (Community Business)’

“CB”

---

- ,

- CB ( ),

☐ CB

- CB ( ) ( )

- CB ,

,

:

,

,

,

:

:

:

,

:

,

---

. ?

1.



- CB , CB



- ‘ ,

,

- ,

,



-

- ‘ , ‘ ,

NPO( )



NPO ‘ ,

-

- . , , ,

일반기업, 비영리기구와 사회적 기업의 비교

|  |     |   |     |
|--|-----|---|-----|
|  |     |   |     |
|  |     | , | , , |
|  |     |   |     |
|  |     |   |     |
|  | , , |   |     |
|  |     |   |     |
|  | , , |   | , , |
|  |     |   |     |

☐

-

-

☐

( )

6)

6) , 2009 4 11 .

|                          |      |       |    |        |        |         |
|--------------------------|------|-------|----|--------|--------|---------|
| -                        |      |       |    | 2%( )  | ,      | 1       |
|                          | 1    | 2,000 |    |        |        |         |
|                          | 90%  |       |    |        |        |         |
| -                        |      |       |    |        |        |         |
| -                        |      |       |    |        |        |         |
| -                        |      |       |    |        |        |         |
| -                        | 2005 | 4     | 10 |        | , 2007 | 7,500 , |
|                          |      | 500   |    | , 2012 |        |         |
| <input type="checkbox"/> |      |       |    |        |        |         |
| -                        |      |       |    |        |        |         |
| -                        |      |       |    |        |        |         |
| <input type="checkbox"/> |      |       |    |        | 1976   |         |
| -                        |      | 5     |    |        | 150    |         |
|                          |      | 20%,  |    | 2%     | 50     |         |
| -                        |      |       |    |        |        |         |
|                          | 60   |       |    |        |        |         |

- 1993, 2008 2 743 63

(CB: Community Business)

- (community) (business)

- ▶ “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(을)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)

삼성경제연구소 10

---

- CB , ,

CB “ ”

-

☐ CB , , ,

-

☐ CB

- 1980 60

-  
2008 2,400 (3 7,000 ), 2011 2 2,000

☐  
, ,

-

- NPO , , ,

☐

- , .
- , .
- ( )
- ,
- 
- ,

☐

- ,
- ,
- ,

3.

CB

□ CB

NPO

- ( ) ( ) CB

CB ,

- NPO

CB

- NPO CB



: (2008)

□

CB

- CB

---

☐ CB

- “ ” CB

- CB ,

☐ CB

- CB

- ,

- , CB CB

### CB와 영리 비즈니스와의 비교

|  |         |   |
|--|---------|---|
|  |         |   |
|  | , ( )   | , |
|  | ,       | , |
|  | (CSR)   |   |
|  | ( , , ) |   |
|  |         | , |
|  | ,       |   |
|  | ,       | , |
|  |         |   |
|  | ,       | , |
|  | ,       | , |

CB (SE)

☐

, CB

### CB와 사회적 기업의 위상 비교



-

-

, , ,

☐

CB

( )

-

☐

8)

-

CB

, ,

8)

, , ,

---

•

1.

☐ 2004 (Social Enterprise) CB

-

1990

-

-

‘ , ’

’  
9)

☐ 20%

-

CB

-

BITC CB

**BITC (Business in the community)**

☐

-

’

SR 10)

---

9) [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk) / [www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk)

, , IT,

- 1982 BITC 850 , FTSE<sup>11)</sup> 100  
80

- BITC ,  
100%



-

BITC 1981



BITC  
(Regeneration)

-

, ,  
12)

-

BITC



BITC

---

10) “ ‘ ’ BITC .” (2009. 6. 16.).

11) FTSE  
FTSE

12)

- 1999 'Roots & Wings' 25% , 1.5 13)

- 'Seeing is Believing' 2003 80% 7%

-

□ BITC  
CSR 360<sup>14)</sup>

- , , ,

CSR 360

58 100

- BITC CSR 360

BITC CSR 360

- BITC 1 2,500 ( 500 ) 60%  
, 40%

2.

CDCs<sup>15)</sup>

13) 3

14) 360 360

15) Community Development Corporations

---

□ 1960 , ,

- NPO

1960 CDCs , , ‘ , ‘ ,

1970 CDCs  
1980 CDCs

,

- CDCs

venture, , , ,

2005 , 4,600 CDCs , 2000 8

□  
3

- CDCs , ,

CDCs

-

- CDCs

---

☐ CDCs

- ,

- CDCs

LISC<sup>16)</sup> CDCs

-

### 3.

LIP( , Local Initiatives Program)<sup>17)</sup>

☐ LIP

-

(grant)

- LIP CFDCs<sup>18)</sup> CFDCs

, <sup>19)</sup>  
CFDCs PPP(Public Private Partnerships)

- LIP

---

16) Local Initiatives Support Corporation . 1979 6 CDCs

17) (2009), [ , pp.181-182. <http://www.lambac.org/comlip.htm>

18) Community Futures Development Corporation .

19) ,



---

## CFP(Community Futures Program, )

☐ FedNor<sup>21)</sup>

,

- FedNor , ,  
CF  
FedNor 'CF Program' 24 CFDCs

- FedNor 'CF '

,

,

,

- FedNor

,

☐ LAMBAC<sup>22)</sup> LaCloche Manitoulin (CFDC)

- LAMBAC 24 ( 268 )  
CFDCs Industry Canada FedNor

- LAMBAC CFDCs

- LAMBAC ,  
,

---

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>

---

, ,  
, ,

☐

LAMBAC

- , ,  
, ,

- 1.4 (12 5,000 )

- 2006 LAMBAC 14  
135  
SEB(Self-employment benefit)<sup>23)</sup> 11  
, 199  
LIP 16  
8

4.

☐ 1990 NPO CB

- CB , , ,  
,

---

23) LAMBAC ( , )  
SEB(national self-employment benefit)

### CB의 발생 배경

|  | -         |
|--|-----------|
|  | -         |
|  | - ' , NPO |
|  | -         |
|  | -         |
|  | -         |
|  | - ' ,     |

: ( )

(2003),

.

☐ CB

3

24)

: CB

: CB

CB ,

: CB

☐

(2003 2007 )

-

-

24) [http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/index.html)

- , CB

, NPO

- 100 400

: , , ,  
, , , , ,  
, ( 1/3 ), , ( )

- 2003 2007 5 557 59 ,  
, , ,

#### 경제산업성(일본) 환경 CB 모델사업 응모 및 채택건수

|                            | 26  | 4  |
|----------------------------|-----|----|
| 3R(Reduce, Reuse, Recycle) | 130 | 19 |
|                            | 115 | 14 |
|                            | 85  | 7  |
|                            | 69  | 4  |
|                            | 37  | 3  |
|                            | 32  | 1  |
|                            | 3   | 0  |
|                            | 60  | 6  |
|                            |     | 1  |
|                            | 557 | 59 |

□ ( )

- CB

,  
CB

- ‘ , ‘

(hands on) , 2

:

,

:

CB

,

,

- 1 100 , 1,500

- (NPO ,

, )



-

,

- ‘ , ‘

, 2

### 중간지원기능 강화사업의 세부 사업분야

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  |   |
|  |  |   |
|  |  |   |
|  |  |   |
|  |  | , |

---

- 1 100 , 4,000

- (NPO , , )

☐ 9 CB(Community Business)  
/SB(social business)

-

‘SB ’ (2008 12 )

- CB/SB

- CB

CB 25)  
2001 CB 17  
CB (2009 ),  
CB (2008 ), CB  
(2007 )

☐ CB (2004 2005 ) 26)

- CB

, , ,

- CB CB  
CB

---

25) <http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index.html>

26) (2005).

. NPO (2005).

.

---

‘ ,

‘ NPO ,

( )

(

‘ ,

‘ ,

‘ )

‘ ,

□ CB

- ( ) ‘ ,

CB 27)

( )

‘ ,

CB

- ( ) ‘ , 28)

CB , CB ( )

CB CB

CB CB ( )

□ CB , ,

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) (2005). NPO , . 17(2).

---

- NPO, CB  
2000

-

|    |   |     |     |
|----|---|-----|-----|
| 5  | , | 300 | 500 |
|    | 2 |     |     |
| 2% |   |     |     |
| 1% |   |     |     |

- CB

( ) CB  
, NPO , ( )

#### 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(補填)해준다는 점
- 구체적으로는 융자금액에 대해서 도산 확률을 15%로 설정하고 그 금액의 70%를 보전(1억 엔의 경우  $1\text{억 엔} \times 15\% \times 70\% = 1,050\text{만 엔}$ 을 보전)

- CB

CB

NPO , CB

### 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.

□ CB 4 CB  
( , 2008)

: , , ,  
:  
:  
:

□

- BITC

,

-

- CDCs

LISC CDCs

---

-



- LIP

- , ,  
LAMBAC

- FedNor ,



CF  
CFDC

- LAMBAC CFDCs

- FedNor , ,  
CF



CB ,

- CB

---

- CB

CB

CB

-



, ,

CB

- CB

CB

-

‘CB

, ,

‘

, ,

CB

CB



CB

- CB

-

,

,

-

,

,

,

□ CB

- ( )

- (                      )                      (                      ,                      )  
CB

$$- \left( \frac{\partial \text{CB}}{\partial \text{CSR}} \right) \quad (\text{CSR}) \quad (\text{SE})$$

1.

—

( ),

), ( ), ( ),

( )

30)

( ) , ( ) , ( ) , ( ) .

### 중앙정부 주도의 낙후지역 지원사업의 종류 및 특징

| 담당부처        | 사업명               | 사업목표                                                               | 지원현황                                                                                           | 예산규모                |
|-------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 농림수산<br>식품부 | 농촌마을<br>종합계획      | -발전 잠재력이 있는 3~5개 마을<br>연계, 소권역 단위로 개발<br>-정주기반 확충 및 지역특화 사업<br>활성화 | -2004년부터 시행<br>-56개 권역, 권역당 3~5년간<br>70억원 범위 내에서 지원 (국<br>비:지방비 = 80:20)                       | 5조<br>8,000억원       |
|             | 전원마을              | -주거기반 확충(주거환경개선)<br>-농촌지역 인구유입 유도                                  | -2005년부터 시행<br>-2~3년간 마을당 10~30억 범<br>위 내에서 차등 지원<br>-2013년까지 300개소 지정                         | 2013년까지<br>2,880억원  |
|             | 녹색농촌<br>체험마을      | -농촌체험관광 및 도농교류 기반<br>구축<br>-농업부가가치 증진 및 농가소득<br>향상                 | -마을당 2억원<br>-2013년까지 850개소 지원                                                                  | 2013년까지<br>1,300여억원 |
| 농촌진흥청       | 농촌전통<br>테마마을      | -전통문화자원의 발굴, 도농간 교<br>류촉진<br>-농업인의 소득 증진과 지역 활력<br>증대가 목적          | -2002년도부터 시행<br>-마을당 약 2억원(2년 지원)<br>-170개 마을 대상                                               | 2008년 완료<br>300억원   |
|             | 농촌건강<br>장수마을      | -초고령 사회를 대비한 노인부양<br>정책<br>-농작물 공동재배, 건강프로그램                       | -2005년도부터 시행<br>-마을당 3년간 1억5천만원 지원<br>-총 800개소 시범육성 계획                                         | 2011년까지<br>1,200억원  |
| 산림청         | 산촌종합<br>개발사업      | -산촌지역의 풍부한 산림 및 휴양<br>자원을 활용해 살기 좋은 산촌마<br>을 개발                    | -1995년부터 49개 마을 선정<br>-마을단위, 2년 동안 14억 지원                                                      | 2,500억원             |
| 국토해양부       | 어촌<br>체험마을        | -어촌체험관광 및 도시민의 휴식,<br>여가공간 제공<br>-어업인 소득증대 및 경제활성화                 | -2001년부터 시행<br>-2008년까지 76개 마을 지원                                                              | 2013년까지<br>703억원    |
| 문화체육<br>관광부 | 문화역사<br>마을<br>가꾸기 | -마을의 문화역사적 소재 발굴<br>-관광자원화를 통해 문화, 환경이<br>조화된 자생력 있는 마을가꾸기         | -2004년부터 시행<br>-8개 도 12개 마을 조성                                                                 | 2009년까지<br>255억원    |
| 환경부         | 자연생태<br>우수마을      | -자연환경 및 경관이 잘 보전되어<br>있는 마을 지원                                     | -2001년부터 시행<br>-2005년까지 자연생태 우수마을<br>41개소, 자연생태복원 우수마<br>을 17개소 선정<br>-마을당 1.2억원 지원            | 2010년까지<br>120억원    |
| 행정안전부       | 소도읍<br>육성사업       | -주요 읍지역을 경제·사회·문화적<br>거점기능을 갖춘 중추도시로 육<br>성                        | -2001년부터 시행<br>-2006년까지 66개 읍에 총 1조<br>1,195억원 투자                                              | 2012년까지<br>총 12조원   |
|             | 살기좋은<br>지역만들기     | -지자체별 대표브랜드 연계 및 창<br>조적인 아이디어를 바탕으로 고<br>품격 생활마을 조성               | -2006년부터 시행<br>-국가지정 30개, 도지정 17개<br>-지자체에서 요청한 중앙정부정<br>책을 묶어서 지원 (문화부·행안<br>부·교육부·국해부·환경부 등) | -                   |
|             | 정보화마을             | -농산어촌의 정보화를 통한 소득<br>증대 및 타 지원사업과의 시너지<br>효과 기대                    | -마을당 5억원<br>-2012년까지 280개소 조성                                                                  | 1,400억원             |
| 6개 부처<br>공동 | 오지종합<br>개발        | -산업 및 생활기반시설 등이 다른<br>지역에 비하여 현저히 낙후된 오<br>지지역을 종합적으로 개발           | -1990년도부터 시행<br>-관계부처 연관사업 등 661개의<br>대상사업 지원                                                  | 3,600억원             |

CB

( ) , , , ,

“ ”

,

CB

CB

,

, (basic needs)

( )

31)

CB

$$\left( \begin{array}{cc} & \\ & \end{array} \right)$$

10

“ ”

‘ , ‘

EM

- EM

30

EM

, EM

EM

2008 8 13 ,

#### 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 |

: , 2008

☐ CB

CB

-

☐ CB

- 2008

, ,

445

CB

66

-

CB

---

- 2009 6

CB

- 2009

CB

### 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) |
| · 한일 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             |

□

-

, CB

CB

(Top-down)

-

,

,

### 3. CB

□

CB

,

,

-

239

60

$$- \quad , \quad \text{CB} \quad (32)$$

$$\quad , \quad \text{CB}$$

$$(\text{locality})$$

## 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

 CSR                      ‘1    1 ’                      CB

- 17.4% (42%),  
(40.4%)

삼성경제연구소 39

## 지역기반의 사회적 기업 사례(일부 발췌)

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

: (2009), “2007, 2008 ”.

---

.

## 1. CBM(Community Business Model)

### (1) CB

☐ CB

- , ( ),

33)

☐

CB

CB

☐

, ,

- CB : SOHO ,  
DB ,

- CB :  
CB

- CB :  
,

☐

CB CB , ,

- , ,

### 제1유형 : 개인자립지원형 CB

- 내용 : 개인의 자립을 지원하는 비즈니스
- 사업 예 : SOHO 제공, 활동하고 싶은 사람들의 DB 작성, 일의 조정
- 도시규모 : 대도시권
- 대상자 : 주부, 퇴직자, 고령자

### 제1유형 : 개인자립지원형 CB

- 내용 : 개인의 자립을 지원하는 비즈니스
- 사업 예 : SOHO 제공, 활동하고 싶은 사람들의 DB 작성, 일의 조정
- 도시규모 : 대도시권
- 대상자 : 주부, 퇴직자, 고령자

**제2유형 : 생활지원형 CB**

- 내용 : 지역주민의 생활과 밀착된 문제를 해결하는 비즈니스
- 사업 예 : 고령자 및 장애인을 위한 간병 서비스, 취업여성을 위한 육아 서비스, 가사서비스
- 도시규모 : 지방중핵도시, 지방중심도시
- 대상자 : 고령자, 장애인, 취업여성

**제2유형 : 생활지원형 CB**

- 내용 : 지역주민의 생활과 밀착된 문제를 해결하는 비즈니스
- 사업 예 : 고령자 및 장애인을 위한 간병 서비스, 취업여성을 위한 육아 서비스, 가사서비스
- 도시규모 : 지방중핵도시, 지방중심도시
- 대상자 : 고령자, 장애인, 취업여성

### 제3유형 : 지역만들기형 CB

- 내용 : 지방도시의 공동화된 상점가를 재생하고 지역산업의 진흥, 지역활성화를 도모하는 비즈니스
- 사업 예 : 이벤트 개최, 실험적 상업시설 운영, 지역 특산물 개발, 상점가 택배 서비스
- 도시규모 : 지방도시, 농산어촌
- 대상자 : 여성, 고령자

### 제3유형 : 지역만들기형 CB

- 내용 : 지방도시의 공동화된 상점가를 재생하고 지역산업의 진흥, 지역활성화를 도모하는 비즈니스
- 사업 예 : 이벤트 개최, 실험적 상업시설 운영, 지역 특산물 개발, 상점가 택배 서비스
- 도시규모 : 지방도시, 농산어촌
- 대상자 : 여성, 고령자

### 제4유형 : 중간지원형 CB

- 내용 : 커뮤니티 비즈니스를 목표로 하는 개인, 그룹 등을 지원하는 비즈니스
- 사업 예 : 고도 정보화 지원, 홍보 지원, 활동거점 지원, 전문가 파견
- 도시규모 : 대도시, 지방중심도시
- 대상 : 커뮤니티 비즈니스 사업 희망자

### 제4유형 : 중간지원형 CB

- 내용 : 커뮤니티 비즈니스를 목표로 하는 개인, 그룹 등을 지원하는 비즈니스
- 사업 예 : 고도 정보화 지원, 홍보 지원, 활동거점 지원, 전문가 파견
- 도시규모 : 대도시, 지방중심도시
- 대상 : 커뮤니티 비즈니스 사업 희망자

☐ CB

- , , , 4

□ CB

□ CB



CB

-



CB

-

### 수익모델 패턴에 의한 CB 분류

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>제1유형 : 커뮤니티 완결형 CB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내용 : 커뮤니티 생활자에 대한 서비스의 제공</li> <li>- CB 참가자 : 지역</li> <li>- 소비자 : 내부</li> <li>- 분야 : 복지, 재활용 등 (서비스 계통)</li> <li>- 과제 : 소비자가 새로운 지출에 부담을 느낌</li> <li>- 수익확보 : 다른 수익사업을 병행</li> </ul>                     | <b>제2유형 : 역외 소비형 CB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내용 : 제품 및 서비스를 커뮤니티 외부에 제공</li> <li>- CB 참가자 : 지역</li> <li>- 소비자 : 외부</li> <li>- 분야 : 농산물 등(제품 계통)</li> <li>- 과제 : 외부인에 대한 비즈니스의 사회성 전달 문제</li> <li>- 수익확보 : 매력적인 상품 및 서비스 개발, 역외에 판매</li> </ul>         |
| <b>제3유형 : 내방자 소비형 CB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내용 : 외부인이 커뮤니티를 방문해서 소비</li> <li>- CB 참가자 : 지역</li> <li>- 소비자 : 외부 (내방자)</li> <li>- 분야 : 관광, 레스토랑 등 (서비스 계통)</li> <li>- 과제 : 홍보, 타 지역과의 연계, 자원의 네트워크화</li> <li>- 수익확보 : 지역의 매력과 사업의 즐거움 체험을 판매</li> </ul> | <b>제4유형 : 크로스 오버형 CB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내용 : 역외인을 유입하여 역외소비와 내방자 소비 촉진</li> <li>- CB 참가자 : 지역+외부</li> <li>- 소비자 : 내부+외부</li> <li>- 분야 : 농업, 교육, 체험 등 (서비스 계통)</li> <li>- 과제 : 외부의 자원, 지혜의 커뮤니티와의 결합</li> <li>- 수익확보 : 체험형 활동과 제품의 판매</li> </ul> |

35)

-

CB

13

- CB

## 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, 천 옷 회수                            |
| ③ 정보 서비스    | 지역정보지 발행, 커뮤니티 FM방송국 운영, 인터넷을 활용한 정보서비스, 지역문화자원의 전자 데이터화    |
| 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, 장애인, 고령자의 취업지원, 훈련, 연수, 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



CB

-

CB

, ,



-

CB

-

,

-

,

□

- CB

- ,

,

□ CB ( , ) ( , )

-

-

- 2 CB 4

CB : CB, CB, CB,

### CB 유형 분류



---

## CB

☐ CB CB

- , ,

- ,

- ( , ),

☐ : NPO 법인 스페이스 후우<sup>36)</sup>

- ‘1 NO!’  
2003

- ( → → )

- 2004 J ‘ ,

-

,

- ,

---

36) (2007).

## NPO 법인 스페이스 후우의 비즈니스 모델



## CB

☐ CB CB

- , ,

- , ,

☐ : NPO 법인 나가레야마(流山) YOU-이 네트<sup>37)</sup>

- 1960 70 OB

NPO

-

90% ( 1 5

, 90 )

37) NPO (2002).  
6 .

38)

(day service)<sup>39)</sup>

, NPO

$$(\quad)$$

## NPO법인 나가레야마 YOU · I 네트의 비즈니스 모델



OB

CB

38) (2004).

39)

---

## CB

☐

-

-

-

,

-

☐

: (주)아모르 토와<sup>40)</sup>

-

-

( , ) ( )

-

,

,

,

---

40) NPO (2002).  
6

- 41)

### (주)아모르 토와의 비즈니스 모델



CB

□

, ,

-

,  
 ,  
 -  
 -  
 ,  
 ( , )  
 CB

□ : (주)이로도리<sup>42)</sup>

- ( )



42)

(2009).

- 20 70%

-

CB의 유형별 특징 비교

|  | CB                  | CB                        | CB                        | CB                         |
|--|---------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
|  | NPO                 |                           | NPO,                      |                            |
|  | ,                   | , ,                       |                           |                            |
|  | - ><br>-<br>-       | - <<br>-<br>-             | - ,<br>-<br>-             | -<br>- ( , )<br>- , )<br>- |
|  | • 환경<br>-<br>-<br>- | • 복지 ( , )<br>-<br>-<br>- | • 상점가 재생<br>- ,<br>-<br>- | • 지역 만들기<br>-<br>-<br>-    |

## 2. CB



□ 5 11

-

CB

-

,

,

CB

CB

---

CB

□

-

,

-

,

,

CB

□

CB

-

CB

□

CB

-

CB

, “

”

“

”

“

”

**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.”

:

CB

—

- CB

☐ CB ( )

—

---

, CB

,



-

NPO,

,

,

-

CB

CB

CB



-

,

- CB

CB

,

-

FedNor

(CFP, Community

Futures Program)

### 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

□

-

“CB ”  
“CB ”

,

-

(CB ) CB  
“CB ”

□

,

-

CB

CB

□

CB

---

- , NPO, CB  
CB

- ,  
CB  
CB ,

-  
( LIP )

- ( ) ‘CB ,  
CB 2005 2

☐ CB

- ,  
,

-  
CB

-

☐ CB

- CB CB ( )  
,

- 
- CB ( , , )  
( , , )  
( ) , ( )
  - ( ) CB

### 커뮤니티 비즈니스 사업의 평가기준 (예시)

|  |        |                                |
|--|--------|--------------------------------|
|  |        |                                |
|  | ,<br>? | ?<br>?                         |
|  | ?      | - ?<br>- ?<br>- ?              |
|  | ?      | ? ?                            |
|  |        | ?<br>1/2 ?<br>,<br>?<br>,<br>? |
|  | ?      | ?<br>1<br>1/2 ?<br>?<br>?<br>? |

: ( ) (2003).

CB

☐ CB CB (SEED)

---

- , ,

☐

- , CB “ CB ”  
(2001 )

☐

CB

- CB

- CB

-

-

), , ( , , ) ( CB

☐

CB

CB

( )

- CB

□

4 CB

-

CB

### CB 유형별 시범사업 분야 (예시)



□

, CB

-

, ,

CB

( , ) ,  
, ( ) CB

- 1 1CB

CB

□

CB

: ( ) ( )

-

, , ,

-

## CB

□ CB

- : → → →  
→ → → →  
→ → →  
- : → , → → ,

### 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

□ (KSFs),

-

### CB 발전단계별 지원 (예시)



| CB (Incubating Manager)     |              |
|-----------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> CB | , CB         |
| -                           | , CB<br>CB   |
| <input type="checkbox"/> CB | CB ,         |
| -                           | CB<br>“ ”    |
| <input type="checkbox"/>    | CB<br>CB     |
| -                           | CB<br>, ,    |
| <input type="checkbox"/>    | CB ,<br>CB   |
| - CB                        |              |
| -                           | , , ,<br>, , |
| -                           | CB<br>(pool) |



- CB DB

- CB ( )

- CB, CB

- CB  
NPO,  
PR

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

CB

□ CB

- , , CB CB

일본의 CB 자원조달 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

→ 1

홋카이도 그린펀드의 출자 구조



- NPO , , (worker's collective)  
 , , LLP(  
 ), LLC( ) CB 44)

- , ,

#### 사업형태별 장단점

| 형 태   | 특 징                         | 장단점                                                                                                                                                                  |
|-------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 주식회사  | 특정 개인이 사업아이디어<br>입안, 출자자 모집 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 단기간에 가능</li> <li>• 책임성 강화</li> <li>• 은행, 대기업과의 거래가 용이</li> </ul>                                                            |
| NPO법인 | 문제나 이슈에 공감하는<br>사람들의 참여를 중시 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여의식 고취, 자원봉사 모집이 용이</li> <li>• 공공부문의 보조, 업무위탁/수탁이 용이</li> <li>• 이익의 재투자가 필수</li> <li>• 마케팅, 수익성 등 지속가능한 운영이 어려움</li> </ul> |
| 조합조직  | 기존 지역의 주체가 참여<br>하여 형성      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 조직, 유대관계, 사회적 자본 활용</li> <li>• 행정부서의 지지나 지원을 받기가 용이</li> </ul>                                                           |

☐ CB

-

-

, ,

-

-

,

---

CB

☐ CB , ,

- , CB

☐ CB

-  
-  
CB

CB와 지역 활성화의 선순환 구조



☐ CB

- CB

-

## CB 관련 정책생태계 형성

|  |                  |
|--|------------------|
|  |                  |
|  | , ,              |
|  | CB               |
|  | CB , ,           |
|  | CB , Facilitator |

☐ CB

- (VP) : CB ,

- (SO) : CB ,  
NPO, (CSR)

- (SS) : , ,



## CB

☐ CB , ,



- CB

☐ : CB

---

- CB  
CB, CB,

- PFI CB  
PFI(Private Finance Initiative)

- “ PFI ”

□ :

- "CB “  
, , NPO

,  
, (Key Man)  
,  
( )

- CB CB, CB

-  
, CB,  
, ( ,  
,  
, )



-

CB “ ”, “ ” ,  
 , ,

CB

CB

- CSR CB ,

CB



- 3 ( , , )

- CB

“ ”

- ( , )

---

(2008), “ ”, ,  
 321 ,  
 (2009), 2007, 2008 .  
 (2009), “ ”,  
 .  
 (2009), ( ), .  
 (2008), , 2008  
 .  
 “ ‘ ’ BITC .” (2009. 6. 16.). .  
 (2007), :  
 ( ), .  
 (2008), ( )  
 ),  
 (2007),  
 ( ), .  
 ( ) (2003),  
 .  
 (2005). NPO ,  
 . 17(2).  
 NPO (2005).  
 .  
 (2007).  
 .  
 (2004).  
 (2009).  
 2008.  
 NPO (2002).  
 , . 6 .

---

---

(2005).

(2009).

<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.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>