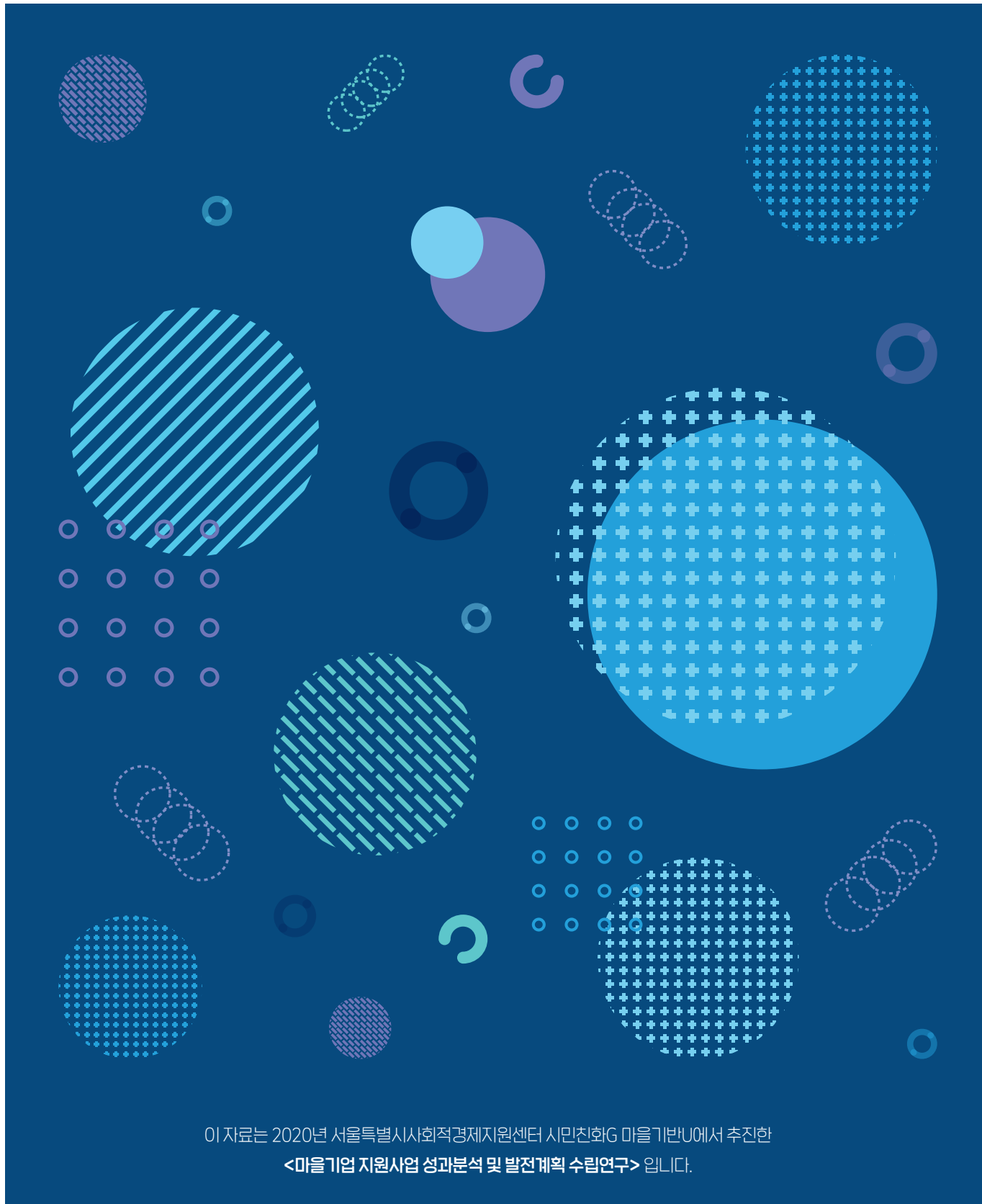


# 2020

서울시 마을기업  
성과분석 및 발전계획  
수립연구용역

## 최종 보고서

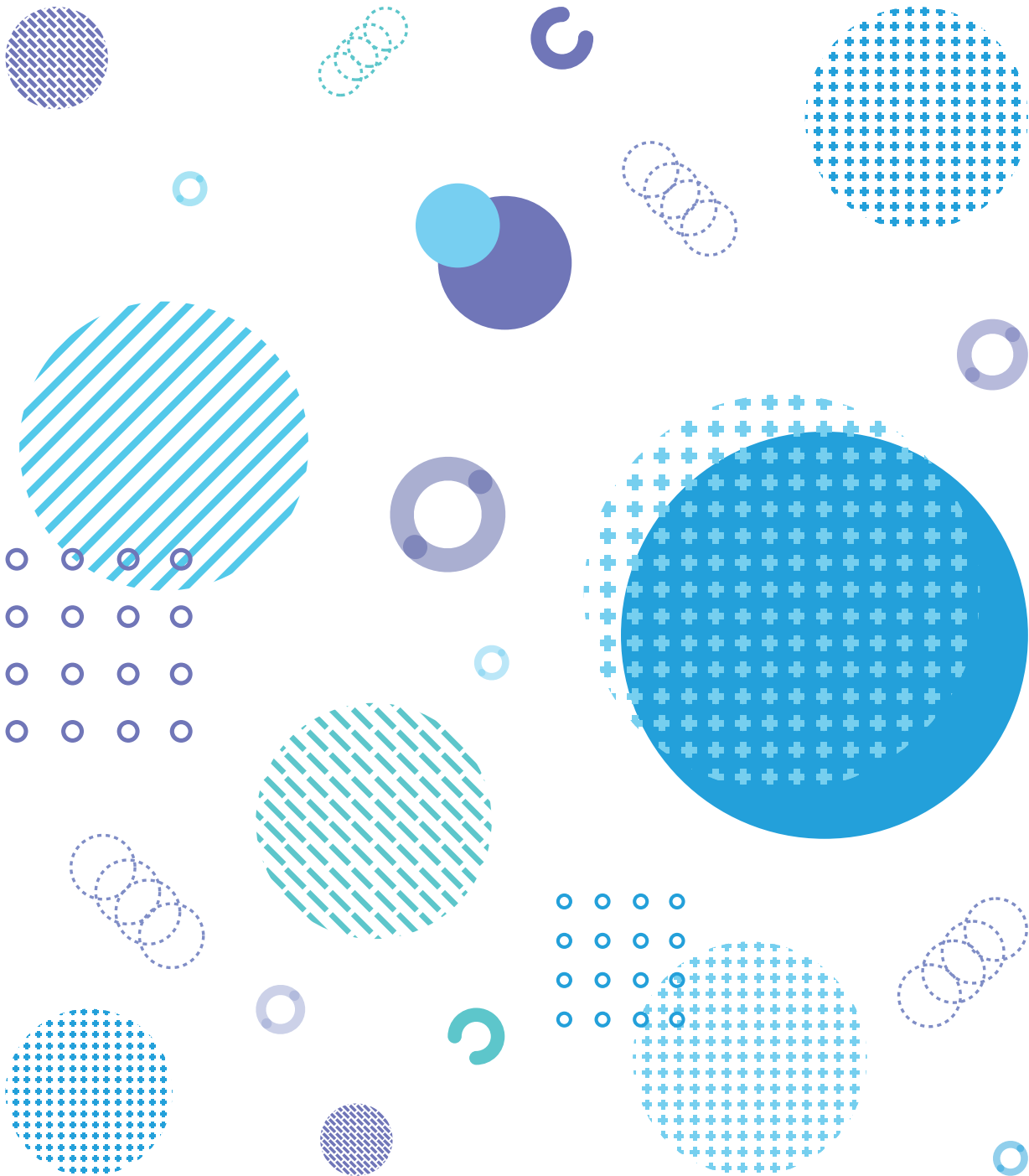


이 자료는 2020년 서울특별시사회적경제지원센터 시민친화G 마을기반U에서 추진한  
<마을기업 지원사업 성과분석 및 발전계획 수립연구>입니다.

발행일	2020.12.
발행처	서울특별시사회적경제지원센터
연구	(주)나비프로젝트 (책임연구원 : 방호성)
주소	서울시 은평구 통일 684 서울혁신파크 미래청 1층
전화번호	02 353 3553
이메일	info@sehub.net
홈페이지	www.sehub.net

본 연구의 견해와 연구 보고서의 내용은 연구진 견해로서 서울특별시  
사회적경제지원센터의 입장과는 다를 수 있습니다.  
출처를 밝히는 한 자유로이 인용할 수 있으나 무단 전제나 복제는  
금합니다.

## 최종 보고서



연구책임	방호성 / (주)나비프로젝트
공동연구	박병혁 / (주)나비프로젝트
	박두원 / (주)나비프로젝트
	이재용 / (주)나비프로젝트
	김경아 / (주)나비프로젝트
	황유덕 / (주)나비프로젝트
	이하영 / (주)나비프로젝트

본 연구의 견해와 연구 보고서의 내용은 연구진 견해로서 서울특별시  
사회적경제지원센터의 입장과는 다를 수 있습니다.  
출처를 밝히는 한 자유로이 인용할 수 있으나 무단 전제나 복제는  
금합니다.



목 차

I	연구 배경 및 개요	004
	1. 연구 개요	
	2. 연구의 배경 및 필요성	
	3. 연구 목적 및 목표	
	4. 연구 방법	
II	서울시 마을기업의 실태 및 현황 분석	014
	1. 선행연구 분석	
	2. 서울시 마을기업의 현황 및 변화 분석	
	3. 분석결과 요약 및 시사점	
III	마을기업 지원사업 성과 및 효과 분석	049
	1. 서울시 마을기업 지원 현황	
	2. 서울시 마을기업 지원사업 성과 현황 분석 및 연도별 내용	
	3. 서울시 마을기업 지원사업 성과 및 효과분석	
IV	서울시 마을기업 발전 및 육성정책 과제 수립	092
	1. 마을기업 지원기관 사례 분석	
	2. 해외사례 분석	
	3. 마을기업 의견조사 분석	
	4. 마을기업 대상 지원방안 및 주체별 역할	
	5. 사회경제적 가치 확산 사업군 도출 및 활성화 방안	
V	결론	148

# I.

## 연구 배경 및 개요

- 
1. 연구 개요
  2. 연구의 배경 및 필요성
  3. 연구 목적 및 목표
  4. 연구 방법

# 1 연구개요

<표 1-1> 본 연구의 개요

구 분	내 용
과 제 명	「서울시 마을기업 성과분석 및 발전계획 수립」 연구 용역
연구기간	2020.06 ~ 2020.11
추진목적	서울시 사회적경제 2.0 발전전략 등 지역기반 사회적경제기업 및 조직 활성화를 위한 다양한 정책기조로 시민(지역주민)이 체감할 수 있는 사회적 경제를 실현 하기 위한 마을기업의 발전전략 및 정책을 마련
과업목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업 성과분석을 통한 발전전략 도출</li> <li>· 시민체감형 마을기업 발전 및 육성정책 과제 수립</li> </ul>

I 연구배경 및 개요

서울시 마을기업 성과분석 및 발전계획 수립 연구

## 주요 과업내용

### 1. 서울시 소재 마을기업의 실태 및 현황분석

- 문헌분석 – 현황 및 실태 분석 / 비교 분석
  - 1) 문헌검토 : 마을기업 문헌수집 및 분석, 통계자료 수집 및 분석
  - 2) 마을기업의의 현황(2015년 8월 이후) 및 지원 내용 등 자료 수집
  - 3) 센터 및 유사 지원사업에 대한 자료 수집, 지원체계에 대한 자료 수집
- 설문 및 FGI – 현장의견 조사 및 분석
  - 1) 조사대상 선정: 설문조사 및 FGI 방법, 대상 등 선정, 조사 실시
  - 2) 조사결과 분석: 유형별, 업종별, 지원 내용별 효과 및 변화 비교분석
  - 3) 센터 및 유사 지원기관의 지원내용과 마을기업 변화의 상관관계 분석

### 2. 센터 및 유사기능을 가진 기관의 마을기업 지원사업 성과 및 효과분석

- 문헌분석 – 현황 및 실태 분석 / 비교 분석
  - 논리모델(Logic Model) 기반으로 센터의 마을기업 지원사업 종합 분석
  - 기타 마을기업 지원기관 및 우수사례 분석, 시사점 도출
- 전문가 의견수렴
  - 1) 현장 및 마을기업 유관기관 담당자, 전문가, 학계 연구자 등 전문가를 선정하여 지원사업에 대한 전문가 의견 수렴
  - 2) 공개 간담회 개최: 연구사업 진행상황 공유 및 의견 수렴

### 3. 대도시에 적합한 마을기업의 발전 및 육성정책 과제 수립

- 1) '서울시 사회적경제 2.0 발전전략'에 따른 마을기업 및 지원사업 발전 방안 제시
- 2) 공유 간담회 개최: 연구사업 최종결과 공유 및 발전전략에 대한 의견 수렴

## 2

## 연구의 배경 및 필요성

### 가. 배경

#### 1 마을기업의 지속가능한 발전을 위한 내실화 필요성 증대

2010년 '자립형 지역공동체 사업' 이후 10년간 마을기업의 양적 성장이 이루어졌으며, 이를 지원하기 위한 중간지원기관 및 자체 교류 및 연대를 위한 마을기업 연합회도 구성되는 등 본격적인 마을기업 육성이 추진되었음

올해로 마을기업 육성 10년차에 접어들었으며, 2019년 6월 기준 전국 1,592개의 마을기업이 운영되고 있으며, 행정안전부는 '마을기업 육성사업 시행지침'을 매년 개정하여 사업비 등 재정지원, 기업의 안착을 위한 금융 혜택, 판로지원, 경영 컨설팅 등 마을기업의 생애주기 및 특성에 따른 지원정책의 변화를 시도해 왔음

그러나 2년간의 보조금 지원이 종료된 마을기업의 비중이 증가함에 따라, 지정취소가 되는 마을기업 수도 증가하였음. 이에 따라 마을기업의 양적 성장에 비례하여 지원사업이 종료되는 시점의 마을기업도 증가할 것임. 따라서 마을기업의 양적 확산을 넘어 질적 성장을 위한 노력이 필요한 상황임

<표 1-2> 마을기업 운영 현황('19. 6월 현재)

[출처] 행정안전부 홈페이지

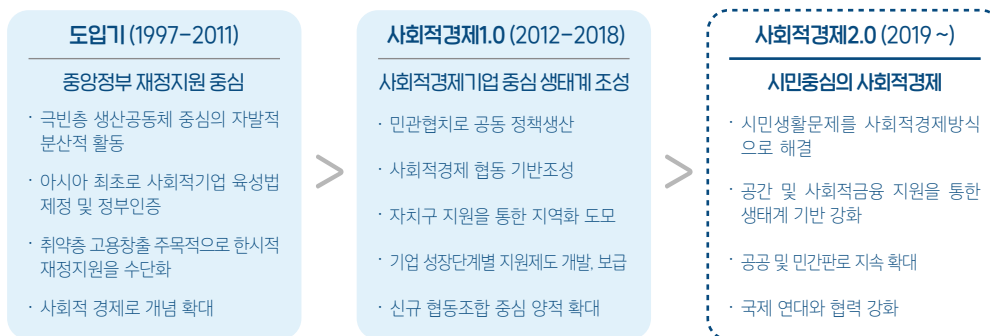
구분	계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
기업 수	1,592	96	78	89	56	61	53	44	30	183	122	88	134	110	161	131	120	36

#### 1 서울시 사회적경제 패러다임의 혁신적 변화

「사회적경제 활성화 2.0 추진계획」 발표에 따르면 '19~'22년 '시민중심의 사회적경제'로 패러다임을 전환하고 '사회적경제가 일상에서 체감되는 도시 만들기'에 집중하도록 함. 지역 수요와 현장을 반영한 사업모델을 개발 및 확산하여 사회적경제에 대한 시민체감도를 높이는 것이 핵심

특히 사회적경제 지속발전을 위해서는 시민이 정책을 체감하고 참여하는 것이 가장 중요하다고 보고 ①시민체감형 지역순환 경제 구축 ②시민 자조기반 형성지원 ③지속가능한 생태계 기반 강화 ④판로개척 및 시민인식제고 ⑤혁신인재 양성 및 국제협력 강화의 5개 과제를 제시함

<그림 1-1> 서울시 사회적경제 단계별 발전전략



시민체감형 사회적경제 실현 정책에 따른 마을기업 지원정책 및 발전방향을 도출하기 위해서는, 서울시 마을기업의 현황을 분석하고 마을기업 관련 지원기관의 사업성과를 진단하며 운영현황 및 지원체계를 검토하여, 이를 토대로 마을기업 및 지역공동체의 발전전략 및 정책을 구축할 필요가 있음

#### 1 마을기업의 지속가능한 발전을 위한 내실화 필요성 증대

초기 '마을기업' 사업은 주민이 지역의 특성과 유무형의 자원을 활용하여 비즈니스 방식으로 지역공동체 회복과 일자리를 창출하는 사업을 표방하였으나 지역 순환경제 생태계조성과 마을공동체 활성화라는 행정안전부 고유의 미션과 정책적 지향점에 따라 차별화됨<sup>2)</sup>

마을기업은 매년 꾸준한 성장세를 보이며 지역사회에 긍정적인 영향을 미치고 있지만 마을기업 육성을 위한 근거법령이 없어 제도적·체계적 성장과 발전과 한계가 있으며, 마을기업 육성을 위한 법령 정비 필요성에 정부가 공감하고 있음. 이에 따라 행정안전부는 2019년 5월 국회에서 발의된 '마을기업육성지원법(마을기업법)' 제정안<sup>3)</sup>이 통과될 수 있도록 노력할 것으로 밝힘

해당 법안은 지역·공동체 기반의 마을기업 육성·지원 통해 지역일자리와 소득을 창출하고 국가와 지방자치단체는 마을기업 육성과 경쟁력 확보를 위한 종합계획을 수립·추진하도록 함. 또 마을기업은 수익을 지역사회에 재투자하도록 하며 행안부 장관과 시도지사는 마을기업의 활동과 사업현황에 관한 실태조사를 할 수 있도록 규정함. 이 밖에 마을기업육성위원회 설치와 행안부 장관의 마을기업진흥원 설립 또는 지정·위탁 권한 등을 담고 있음

1) 「서울시, 사회적경제가 일상에서 체감되는 서울 조성」, 서울시 보도자료, 2019. 3. 15

2) 「마을기업 제도의 입법화 동향과 향후 발전방안」, 전대욱, 한국지역진흥재단 마을공동체발전센터, 2015. 12. 30

3) 「마을기업 체계적 육성하자」, 법적기반 마련 팔걷은 정부, 서울경제 뉴스, 2019. 8. 6

## 나. 사업의 필요성 및 목적

### I 사업 필요성

마을기업의 양적 증대에 대비하여 질적 수준 향상이 필요한 시점이며, 정부정책과 환경변화에 따른 지원 및 정책방향 설정이 필요함

서울시 사회적경제 활성화 2.0 추진계획에 따라, '시민중심의 사회적경제'를 중심으로 지역 수요와 현장을 반영한 사업 모델 개발 및 확산을 통한 시민제감도 증대 필요

마을기업육성지원법 제정안 발의 등 마을기업의 체계적 육성에 대한 필요성이 심화됨에 따라, 마을기업의 실태와 지원사업의 현황 및 효과성을 분석하고, 정부정책에 발맞춘 발전계획을 수립하여 주체별 역할을 규정하고 실행해야 할 필요가 있음

### II 사업의 목적

#### 마을기업의 현황 분석을 통한 발전과제 수립의 기초 마련 필요

- 마을기업 발전전략 수립을 위하여 최근 약 5년간 서울시 마을기업 현황 및 변화 분석 필요
- 논리모델을 적용, 종합적인 사회경제적 성과 및 변화요인 분석결과를 통한 발전과제 수립
- 개별 사업을 넘어 종합적인 사업분석을 통해 유형별, 주체별 시사점 도출

#### 지원기관 성과분석을 통한 마을기업 지원사업의 비교 및 검토 필요

- 정책 성과는 경제적 분석틀(비용-편익)을 활용한 분석방법에서 사회적 영향 분석(원인-결과 인과 관계 흐름)에 대한 중요성이 중요해지는 흐름
- 사회적 영향사슬 맵핑<sup>4)</sup>을 통해 정책타당성(정책 목표 대비 사업 효과성), 사업 타당성(사업 수혜 주체의 참여 효과성, 사업 지원체계의 효율성)을 증명
- 마을기업 관련 지원기관 뿐 아니라 다양한 사회적경제 및 유사조직 지원기관의 비교분석을 통하여 사업분석 및 평가는 물론 효과적인 지원사업 모델 및 시사점 도출

#### 종합적인 성과 분석과 사회, 경제적 가치분석을 기반 정책효과성 제언

- 논리모델<sup>5)</sup>을 통한 종합적인 성과분석 수행
- 마을기업 주체는 물론, 지원기관 등 관련 다양한 이해관계자의 종합 의견수렴
- 정부정책 환경 분석을 토대로 마을기업의 변화요인과 정책니즈, 지원기관의 정책 효과성을 제고할 정책 제언

4) 기업의 사회적 가치 창출 전략 수립의 핵심은 기업의 비즈니스와 사회가 상호의존적이라는 사실을 인지하고, 이 둘이 교차하는 지점을 파악하는 것. 교차점을 파악했다면 기업의 가치사슬과 기업 활동 및 경쟁력에 영향을 주는 사회적 맥락을 매핑(mapping) 해보고, 그 속에서 기업이 자신의 경제적 가치 창출을 함께 도모하면서도, 가장 효과적으로 사회적 가치를 창출할 수 있는 이슈를 파악하고 결정. 이러한 작업 후에 기업과 사회의 특성에 맞는 구체적인 전략 수립이 가능 [출처: 윤리연구소-보고서리뷰 '사회적 가치 창출 전략' 국민권익위원회]

5) 1960년대부터 등장한 주요 성과관리 도구로서, 크게 5단계로 구성됨: 투입자원(Inputs), 사업활동(Activities), 산출물(Outputs), 목표한 변화(Outcomes), 목표한 영향(Impact). 본 모델은 논리체계에 따른 인과관계를 바탕으로 작성되어 사업의 내부적 논리성을 확인하고, 목적과 목표들이 유기적이고 합리적으로 연계되었는지 점검하는데 유용함. 또한 사업 계획단계에서부터 사업의 핵심요소 및 위험요소를 감안한 가정을 기술하고 분석할 수 있음

## 가. 목적

<그림 1-2> 연구의 목적



### I 마을기업 성과분석을 통한 발전전략 도출

- 2015년 8월 이후 서울시 마을기업의 현황 및 변화를 분석하고 서울특별시사회적경제지원센터의 마을기업 지원사업 성과 및 영향 분석
- 유사기능을 하는 마을기업 지원기관의 사업성과 및 영향 분석

### I 시민체감형 마을기업 발전 및 육성정책 과제 수립

- 분석, 평가내용 및 현장의견을 종합하여 '서울시 사회적경제 2.0 발전 전략' 등 지역기반 사회적경제조직 활성화를 위한 '시민체감형' 마을기업 지원방안 및 주체별 역할 구분 제시
- 센터의 기 설립 기업지원 및 신규기업 발굴 프로세스 고도화 구축을 위한 방향 제언

## 나. 목표

<표1-3> 연구의 목표

사업 과제	내 용
현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 소재 마을기업 현황 분석 (문헌조사, FGI)</li> <li>· 서울특별시사회적경제지원센터 마을기업 지원사업 성과 및 효과성 분석</li> <li>· 유사기능을 가진 마을기업 지원기관 사업 분석 및 평가</li> </ul>
간담회 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구결과 보고 및 의견수렴 공개간담회</li> </ul>
정책과제 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시민체감형 마을기업 지원방안 및 주체별 역할 구분 제시</li> <li>· 지역 내 사회경제적 가치 확산에 용이한 사업군 및 참여방법 도출</li> </ul>
보고서 제출	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨설팅 용역 착수/중간/최종 결과보고서</li> </ul>

## 가. 선행연구 검토

### I 선행연구 검토

2015년 8월 이후 서울시 마을기업의 현황 및 변화를 분석하고 서울특별시사회적경제지원센터의 마을기업 지원사업 성과 및 영향을 분석함

선행연구 및 참고문헌 분석 기준을 본 연구의 목적을 토대로 서울시 마을기업 성장 및 지원정책 히스토리 분석, 마을기업 실태조사 자료 분석, 마을기업 발전 및 육성정책 관련 기존 연구 분석, 대도시에 적합한 마을기업 발전 및 육성정책 관련 참고자료 분석 등 4가지로 구분하여 분석함

문헌조사와 기존선행연구를 통하여 마을기업 현황조사 및 발전전략 수립에 대한 기초 데이터 수집 및 추진방향에 기초자료로 활용 및 검토함

### I 마을기업 의견 조사

지자체의 마을기업 대상 전수조사 완료 시점과 맞물려 마을기업의 행정 및 조사에 대한 피로도가 높아 전수조사 시 무응답 확률이 높을 것으로 판단되어, 유효한 데이터 확보를 위하여 시기별, 유형별 지원사업 참여 기업 대상으로 설문조사와 인터뷰 조사를 실시함

2015년부터 매해 서울특별시 사회적경제지원센터 반구조화된 설문지를 배포하여 답변을 수집하고, 응답률이 낮은 설문을 중점적으로 추가적인 전화인터뷰를 진행하였음

특히 마을기업 지원사업 경험에 근거하여 마을기업의 기본 현황, 지원사업 참여에 따른 효과, 개선의견 등을 중점적으로 분석하여 마을기업 지원의 전략적 방향을 모색하고자 하였음

### I FGI 의견 조사

서울시 중가지원기관의 마을기업 실무책임자, 전국 및 서울시 자치구 사회적경제지원센터 마을기업 담당 종사자, 마을기업연합회 임원 및 실무책임자, 초기 마을기업 활동가 등과 인터뷰를 진행, 마을기업의 발전방향에 대한 의견을 수렴하였음

의견조사의 주제는 아래와 같이 크게 3가지 분야로 나누어 진행하였음

첫째, 마을기업을 대상으로 진행한 그간 지원사업의 효과성을 증대하기 위한 방안으로 마을기업 지원사업의 개선 의견, 마을기업을 효과적으로 지원하기 위한 사업지원 구조(행안부/지자체/서사경/자치구 별)의 역할과 권한 변화 필요성에 대한 의견

둘째, 도시형 전략사업모델 발굴 및 활성화 방안으로 서울 지역 및 서울 이외에 국내외 대도시에 적합한 마을기업으로서 참고할 만한 사례가 있는지, 대도시에서 전략화하여 사회경제적 가치를 확산하기에 적합한 마을기업의 사업군(예, 돌봄, 먹거리 등) 그리고 그 이유와 구체적인 사업모델에 대한 아이디어, 상시 업종을 활성화할 수 있는 방안, 상시 업종을 활성화 하기 위한 주체별 역할(정부/지자체/지원기관/마을기업/지역 등) 및 필요사항

셋째, 중장기 마을기업의 발전 전략 및 육성정책에 대한 의견으로 지역사회형 사회협동조합, 주민자치회 사업, 주민기술학교<sup>6)</sup>로 만들어진 지역관리기업, 장애인보호작업장 등을 마을기업으로 설립한다면 구체적으로 어떤 대상을 어떤 마을기업 모델로 선별하면 좋을 것인지, 그리고 주체별 합의나 역할 및 필요사항, 마을기업의 향후 발전 및 육성 전략

### I 데이터 분석

서울특별시 사회적경제지원센터의 마을기업 지원 실적 보고서, 마을기업 조사표 및 기타 자료를 열람하여 선별, 마을기업 지원사업의 효과성 분석을 위해 지원사업 참여 기업들의 명칭을 통일하고 데이터 분석 작업을 실시하여 효과성 분석에 기초데이터로 활용하였음

전수 데이터를 확보하지 못해 데이터 분석에 한계가 있으나 마을기업 지원사업에 참여한 기업을 대상으로 성과 및 효과분석을 실시함

6) 주민들이 지역수요에 기반하여 생업에 활용할 수 있는 실질적인 전문 기술을 습득하고, 지역경제 활성화로 이루어질 수 있는 지역, 마을기업 등을 설립하여 사회적경제 활동의 근원으로 이어지는 것을 목표로 함. 2018년 박원순 서울시장의 '국제사회적경제협의체(GSEF) 3차 총회'에서 공유된 몬드라곤협동조합 등 우수사례와 정책을 수렴하여 서울이 당면한 도시문제 해결의 일환으로 단계적으로 시행한 정책

# II.

## 서울시 마을기업의 실태 및 현황 분석

- 
1. 선행연구 분석
  2. 서울시 마을기업의 현황 및 변화 분석
  3. 분석결과 요약 및 시사점



# 1 선행연구 분석

## 가. 선행연구 분석 기준 및 방향

### I. 선행연구 및 참고문헌 분석 기준

선행연구 및 참고문헌 분석 기준을 본 연구의 목적을 토대로 서울시 마을기업 성장 및 지원정책 히스토리 분석, 마을기업 실태조사 자료 분석, 마을기업 발전 및 육성정책 관련 기존 연구 분석, 대도시에 적합한 마을기업 발전 및 육성정책 관련 참고자료 분석 등 4가지로 카테고리화 함

4가지 영역별 구체적인 분석 방향은 아래와 같음

<그림 1-1> 서울시 사회경제적 단계별 발전전략

선행연구 및 참고문헌 분석방향	<b>서울시 마을기업 성장 및 지원정책 히스토리 분석</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2015년 8월 이전 마을기업사업단 주관 지원 정책의 성과 이해</li> <li>· 2015년 8월 이후의 지원정책 방향성과 차이점 분석</li> <li>· 서울시 마을기업의 질적·양적 성장의 변화 흐름 분석</li> <li>· 대표 마을기업의 성장과정과 지원 영향력 분석을 위한 사전 조사</li> </ul>
	<b>마을기업 실태조사 자료 분석</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정부 주관 마을기업 실태 조사 자료 분석</li> <li>· 개별 지자체 주관 마을기업 현황 및 정책 자료 분석</li> <li>· 서울시 마을기업 실태조사 자료 분석</li> </ul>
	<b>마을기업 발전 및 육성정책 관련 기존 연구 분석</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업 성과평가 보고서 분석</li> <li>· 정책 개선 방안 연구 자료 분석</li> <li>· 마을기업 발전방향 연구 자료 분석</li> </ul>
	<b>대도시에 적합한 마을기업 발전 및 육성정책 관련 참고자료 분석</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업 유형 분석 및 도시형 마을기업 사례 및 연구자료 분석</li> <li>· 타 지자체 마을기업 사례 및 육성정책 자료 분석</li> <li>· 외국 마을기업 사례 및 육성정책 연구자료 분석</li> </ul>

## 나. 문헌분석 결과

### I. 서울시 마을기업 성장 및 지원정책 히스토리 분석

서울시의 마을기업 성장 및 지원정책을 주관 기관 및 지원체계 변경 시점인 2015년 8월을 기준으로 구분함

2015년 8월 이전 마을기업사업단 주관 지원 정책의 성과 이해 자료

서울시 마을기업사업단이 종료하는 시점에 발간된 「서울시 마을기업, 1056일의 기록 - 2015 서울시마을기업 백서」는 2015년 8월까지의 서울시 마을기업의 탄생 및 성장과 확장 과정을 서울시마을기업사업단의 활동 내역 중심으로 설명하고 있음

- 더불어 2015년 8월 기준 서울시마을기업 전체를 각 자치구 단위로 개괄적으로 소개하고 있음
- 서울시의 초기 마을기업 지원정책의 특징은 마을기업 씨앗기 지원 프로그램과 인큐베이터 제도, 공간임대보증금 지원제도 등을 들 수 있는데, 2015 서울시마을기업 백서는 그러한 지원제도의 변화 과정과 성과를 잘 설명하고 있음
- 「2015 서울시마을기업 백서」를 통해 서울시 마을공동체종합지원센터 소속의 마을기업사업단 주관 하에 서울시마을공동체지원사업의 일환으로 진행되었던 초기 마을기업 지원사업의 성과를 이해함으로써 사회적경제의 틀 안에서의 지원정책이 가지는 특이점과 방향성의 의미를 이해할 수 있었음

기타 서울시 마을기업사업단 발간 「2013 서울시마을기업 백서」와 「마을기업 서울 - 서울특별시 마을기업 사례집」은 서울시 마을기업과 지원사업의 초기 형태에 대한 이해자료로 의미가 있음

2015년 8월 이후의 서울시 마을기업 현황 및 지원정책의 변화 이해 자료

서울특별시 사회경제지원센터가 2017년 12월에 발간한 「한 손에 잡히는 서울시 마을기업, 에는 발간일 기준 103개의 서울시 마을기업 현황을 소개하고 있음

· 서울시 마을기업을 7개의 생활권(서북생활권: 마포구/서대문구/은평구, 도심생활권: 용산구/종로구/중구, 서남생활권-1: 강서구/양천구/구로구/영등포구, 서남생활권-2: 금천구/관악구/동작구, 동북생활권-1: 광진구/동대문구/성동구/중랑구, 동북생활권-2: 강북구/노원구/도봉구/성북구, 동남생활권: 강남구/서초구/강동구/송파구)으로 구분하여 각 지역별 마을기업 현황을 간단히 안내하고 있음

최근의 마을기업 현황을 확인할 수 있는 연구 자료로는 유수동(명지대학교)의 「마을기업 현황 및 성과:2019년 현황조사를 중심으로」와 명지대학교 산학협력단의 2019. 10. 「마을기업 육성사업 발전방안 마련 최종보고서, 등이 있음

사회투자지원재단의 「서울시 마을기업 신모델 개발 사업(2017.11.)」 보고서는 2017년 기준 서울시 마을기업의 현황과 마을기업 지원정책의 효과성을 분석하고 있어 본 연구에 선행한 실증적 연구로서 중요한 가치를 가짐. 특히 서울시의 대표적인 마을기업 20개를 심층 조사한 사례조사 결과 분석 내용은 유형별 마을기업의 성장 과정과 지원정책의 실효성에 대한 개별 마을기업의 평가 정도를 이해하는데 도움

서울시 실행 마을기업 수는 2015년부터 크게 줄어들고 있는데, 사회투자지원재단의 「서울시 마을기업 신모델 개발 사업, 보고서는 그에 대하여 서울시의 공간 임대보증금 지원 정책의 종단이 크게 작용하였을 것으로 추정하고 있음」

「2020년 마을기업 실태조사 결과, 관련 서울시 공문(2020. 05. 18.)에 따르면 현재 서울시 마을기업은 96개임

· 자치구별로 살펴보면 은평구가 8개로 제일 많고, 7개인 자치구가 4곳(구로구, 마포구, 성북구, 송파구), 6개인 자치구가 2곳(강동구, 용산구), 5개인 자치구가 3곳(강서구, 광진구, 도봉구), 4개인 자치구가 4곳(강북구, 관악구, 동작구, 성동구), 3개인 자치구가 2곳(금천구, 서대문구), 2개인 자치구가 3곳(서초구, 영등포구, 종로구), 1개인 자치구가 5곳(노원구, 동대문구, 양천구, 중구, 중랑구) 등이었음

## I 마을기업 실태조사 연구 자료 분석

마을기업 실태조사와 관련하여서는 행정안전부에서 2018년부터 마을기업 현황 및 실태조사를 실시하고 있으므로 그에 대한 서울시 조사 자료를 우선 살펴볼 필요가 있음

- 행안부의 마을기업 실태조사는 마을기업 운영현황과 종료현황으로 구분됨
- 운영현황은 마을기업 유형, 사업내용, 법인형태, 매출액, 고용인원, 지역사회 공헌활동 등의 내용으로 구성
- 종료현황은 마을기업 종료 유형(포기, 규정위반, 사업불능, 귀책사유)에 대한 항목으로 구성

전국 단위 실태조사 자료를 토대로 마을기업 현황을 분석한 연구 자료로는 한국지역진흥재단, 한국정책분석평가원의 「마을기업 실태조사 지원 체계화 방안 연구(2015. 12.)」가 있음

- 한국지역진흥재단, 한국정책분석평가원의 2015년 마을기업 실태조사는 일반현황, 운영구조, 고용현황, 지역사회 기여, 제품 및 서비스, 애로사항만족도 조사 등 총 6개 분야로 설문지를 구성하여 실시되었음
  - 애로사항만족도 조사는 5점 만점의 리커트 척도로 평가되어 시도별 비교가 가능하도록 결과가 제시되어 있음
  - 서울시의 애로사항만족도 조사 결과는 사업체 운영 애로사항 정도가 전국 평균 3.40 대비 3.42로 다소 높게 나타났으며, 시도별 생산 및 판매 활동 애로사항 정도는 전국 평균 3.49 대비 3.72점으로 가장 높은 수준을 보임
  - 시도별 제품(서비스) 사업체 운영 점수는 전국 평균 3.05점 대비 서울시가 3.20점으로 높은 편에 속해 양호한 수준을 나타냄
  - 서울시 마을기업들의 시도별 제품(서비스) 생산 및 판매 활동 점수는 전국 평균인 3.06점보다 다소 높은 3.09점을 나타냄
  - 시도별 마을기업 지원정책 만족도는 교육, 정책 참여, 운영 지원, 지역 활성화의 4가지 영역으로 구분하여 실시하였는데 서울시의 각 영역별 점수는 교육(3.20/전국평균 3.24), 정책 참여(3.13/전국평균 3.14), 운영 지원(3.50/전국평균 3.28), 지역 활성화(3.67/전국평균 3.40)로 평가 영역별 편차를 보였으며, 전체 만족도 점수는 서울시가 3.40점으로 전국 평균 3.27점에 비해 높은 수준으로 전북(3.44)과 대전(3.43) 다음의 순위를 나타냄
  - 지자체 행정 서비스 만족도 조사는 역량, 활동, 태도의 3가지 항목으로 진행되었는데 서울시는 역량 3.37점(전국평균 3.55점), 활동 3.45점(전국평균 3.34점), 태도 4.09점(전국평균 3.95점)로 전체 만족도 점수 3.68점(전국 평균 3.62점)으로 양호한 수준을 나타냄

7) 사회투자지원재단의 2017.11.「서울시 마을기업 신모델 개발 사업」보고서, 27p

- 마을기업 지원기관 및 컨설턴트 업무 만족도 조사도 역량, 태도, 활동의 3가지 영역으로 조사되었으며 서울시는 역량 3.67점(전국평균 3.67점), 태도 3.80점(전국평균 3.82점), 활동 3.33점(전국평균 3.43점)으로 전체 전국 평균 3.56점 대비 3.50점으로 다소 낮은 수준이었음

<표 1-1> 주요 마을기업 지원사업 만족도 조사 비교 <sup>8)</sup>

구분 (5점 척도)	애로사항·만족도	지원정책 만족도	지자체 행정 서비스 만족도	마을기업 지원기관 및 컨설턴트 업무 만족도
전국 평균	사업체 운영 : 3.40 생산·판매 : 3.49	3.27 (교육:3.24 / 정책참여:3.14 / 운영지원:3.28 / 지역활성화:3.40)	3.62 (역량:3.55 / 활동:3.34 / 태도:3.95)	3.56 (역량:3.67 / 활동:3.43 / 태도:3.82)
서울시 현황	사업체 운영 : 3.42 생산·판매 : 3.72	3.40 (교육:3.24 / 정책참여:3.14 / 운영지원:3.28 / 지역활성화:3.40)	3.68 (역량:3.57 / 활동:3.45 / 태도:4.09)	3.50 (역량:3.67 / 활동:3.33 / 태도:3.80)

- 나머지 일반현황, 운영구조, 고용현황, 지역사회 기여, 제품 및 서비스 등에 대한 마을기업 실태조사는 시도별 비교자료 없이 항목별 전체 평균 수치로 제시되어 시도단위 비교 자료는 없음

· 한국지역진흥재단, 한국정책분석평가원의 「마을기업 실태조사 지원 체계화 방안 연구(2015. 12.)」자료는 서울시의 현재 기준 마을기업 현황 조사 설문 구성을 위한 지표 설정의 중요한 참고자료로 활용 가능한 연구 자료라고 할 수 있으며, 2015년 이전과 이후의 서울시의 마을기업 지원정책의 만족도 수준을 비교할 수 있는 수치 자료로 활용할 수도 있을 것임

<표 1-2> 주요 마을기업 실태조사 비교

구분	조사기관	조사내용	조사항목	조사방법
2018	지방행정연구원	마을기업 실태 및 성과분석	· 고용 및 재정현황 · 설립 및 운영구조 · 제품 및 서비스 · 네트워크 구축 및 활성화 · 공공성, 지역성 및 공동체성 · 애로사항 · 정책지원 만족도	· 설문조사 · 마을기업 125개
2017	대전세종연구원	마을기업 운영실태 분석	· 운영 및 미운영 현황 · 사업유형 · 매출 및 일자리 현황	· 통계자료분석: 대전지역 마을기업 76개 · FGI: 마을기업 대표 1명, 마을기업 지원기관 종사자 2명
2015	한국지역진흥재단 한국정책분석평가원	마을기업 운영실태 조사	· 일반현황 · 운영구조 · 고용현황 · 지역사회 기여 · 제품 및 서비스 · 애로사항·만족도 조사	· 설문조사(전수조사) · 마을기업 1,249개
2013	한국정책분석평가원	마을기업 운영실태 조사	· 유형 및 운영 현황 · 마을기업 전환 및 수익사업 현황 · 고용 및 재정 현황 · 판매량 및 지역공헌 현황 · 마을기업 지원정책 · 마을기업 중간지원조직 운영 현황	· 설문조사(전수조사) · 마을기업 1,147개
2012	서울연구원	마을기업 운영실태 조사	· 마을기업 발전과정 · 지역공동체성 · 운영과 경영 · 지원정책	· 설문조사 · 서울지역 마을기업 86개 · 심층면접조사 19개

지방자치단체가 주관하여 각 지자체별 마을기업의 실태와 지원방안을 연구한 자료로는 대전세종연구원의 「마을기업 운영실태 및 발전방안 연구(2017)」와 부산발전연구원의 「마을공동체로서의 마을기업의 사회적 성과평가 및 개선방안(2013)」, 부천대학교 산학협력단 「2018년 소사 마을기업 육성 지원사업 최종보고서(2019)」, 충북대학교 사회과학연구소 「마을기업 사례집(2016)」 등이 살펴볼 가치가 있는 자료라고 할 수 있음

8) 2019. 10. 22. 명지대학교 산학협력단 「마을기업 육성사업 발전방안 마련 최종보고서」 p35 <표 2-3> 재인용

## I. 마을기업 발전방안, 육성정책 관련 연구 자료 분석

마을기업의 육성방안과 정책 방향에 대한 최근의 연구 자료로는 한국지방행정연구와 「지역공동체 활성화를 위한 마을기업 성과평가 및 정책방안 연구(2018)」와 명지대학교 산학협력단의 「마을기업 육성사업 발전방안 마련 최종보고서(2019)」를 들 수 있음

한국지방행정연구원의 「지역공동체 활성화를 위한 마을기업 성과평가 및 정책방안 연구」는 행안부 마을기업 육성사업 시행 8년차에 따른 마을기업 실태분석을 토대로 향후의 중장기 정책방안을 모색하고 있음

- 우선 마을기업 관련 이론적 논의 및 국내외 정책의 특징을 짚어본 후 마을기업의 실태분석 및 성과평가와 그와 관련된 심층 사례를 제시하고 있음
- 나아가 결론적으로 지역공동체 활성화를 위한 중장기 마을기업 정책 방안과 관련하여 지역기반 '마을사회적경제' 영역의 구축 및 활성화, 마을기업의 고유한 특성과 역할에 대한 인식의 공유 및 확대, 마을기업의 사회적 가치를 확산시키는 사회적·정책적 기반 조성, 다양한 사회적경제 조직과의 연계를 통한 마을 사회적경제 생태계조성, 자치단체와 지역사회가 함께하는 협력적 거버넌스 체계 마련, 마을기업 및 마을사회적경제 활성화를 통한 지역 혁신 촉진을 정책의 기본 방향으로 제시한 후 마을기업의 사회적 가치 평가체계 구축, 마을사회적경제 활성화를 위한 지자체 거점 마련, 지자체 단위 마을사회적경제 통합 지원체계 구축 사회적 가치를 실현하는 마을기업 사례 홍보 및 확산을 정책 개선방안으로 구체화하고 있음
- 한국지방행정연구원의 2018년도 연구자료는 마을기업의 실태 및 성과평가 분석과 관련하여 마을기업 유형이 일반식품을 제외하고 특별광역시에서는 교육, 문화예술, 공예품 등의 순으로 시군 지역하고는 차이가 있다는 점과 마을기업 종로 현황과 관련하여 도시지역 마을기업 종로 비율이 가장 높으며 서울시가 마을기업 종로율이 가장 높은 수준임을 지적하고 있음
- 서울시의 마을기업 종로율이 높은 원인과 종로 원인에 대한 분석을 통해 마을기업 지원 사업의 방향성을 모색해 보는 것은 마을기업의 지속가능성 제고와 사회적 경제 생태계 기반 강화라는 서울시 정책 방향과 연관 지어 의미가 있을 것으로 생각함
- 마을기업에 대한 성과평가와 관련하여 경제적 성과 이외에 공동체성, 지역성, 공공성의 마을기업 요건을 기반으로 한 사회적 성과 측면을 강조하고 있는 것도 특징임

명지대학교 산학협력단의 「마을기업 육성사업 발전방안 마련 최종보고서(2019)」는 행안부 마을기업 지침 동향 분석 및 선행연구 검토 등의 이론적 논의를 전제로 마을기업에 대한 설문조사 및 현장조사와 중간지원조직에 대한 설문 및 인터뷰를 통한 마을기업 실태조사를 시행한 후 이를 바탕으로 마을기업 발전 지향점 및 발전전략과제를 제시하고 있는 점에 특징이 있음

- 명지대학교 산학협력단의 마을기업 실태조사는 마을기업 현황에 대한 실태조사 이외에 마을기업 금융지원 설문조사를 병행하였다는 점에 특징이 있음
- 마을기업 실태조사는 설문을 통한 전수조사 방식이었으며 마을기업 일반 현황 및 고용, 재정 현황 이외에 마을기업 기본요건(지역성, 기업성, 공동체성, 공공성)을 구체화한 설문, 마을기업 운영이슈, 마을기업 전망 및 만족도 조사의 내용을 포함하고 있음
- 보고서가 도출한 마을기업 발전방안 주요 이슈는 마을기업 정보관리체계 재정비, 미운영 마을기업에 대한 조치, 중간지원조직 역량 및 활동범위 확대, 공공 거버넌스 및 협업구조 개발 등이었음
- 보고서가 도출한 주요 발전전략과제로는 마을기업의 지역성 및 공동체성 강화, 마을기업 특수성 강화 및 지원, 성과관리 및 실태조사 강화, 거버넌스 주체의 역할 강화 등임
- 마을기업 실태 및 현황분석을 위한 설문 등의 조사 지표 구성에 있어 의미 있는 참고자료이며, 마을 기업 관련한 가장 최근의 연구 성과물로 볼 수 있어 당시 조사된 데이터 중 서울시 마을기업 현황 자료는 활용 가치가 있을 것임

사회투자지원재단의 「서울시 마을기업 신모델 개발 사업(2017.11.)」보고서는 사례조사를 통해 현행 마을기업 육성지원 제도의 문제점을 간단히 지적한 후 서울시 마을기업 발전 방향 및 마을기업 활성화 정책 방향을 다음과 같이 제안하고 있음

- 우선 마을기업 육성지원 제도의 문제점으로 ①사업 주체의 문제점(개인 창업의 수단으로 지원제도 이용, 명확한 목표의식 없이 지원 제도에 막연히 의지), ②육성 정책 및 제도상의 문제점(마을기업 심사기준의 불균형, 형식적인 교육훈련 프로그램, 서울시 마을기업 공간임대보증금 지원제도의 한계 등), ③ 실행 과정상의 문제점(담당 공무원들의 마을기업 이해 부족, 보조금 지급 시점의 문제) 등을 지적
- 마을기업 활성화 정책 방향으로 관련 법률 제정 흐름을 살펴본 후 서울시 사회적경제 정책을 연계한 마을기업의 발전을 모색할 것과 공공성을 강화한 '마을기업 2.0' 전략을 통한 마을기업의 발전 모색을 제안하고 있음
- 특히 마을기업 지원 체계의 개선 방안으로 ① 주체 역량 강화를 위한 코칭 프로그램의 도입, ② 예비마을기업 제도 운영, ③ '마을기업 2.0'육성 사업 실시, ④ 마을기업 활동 전문인력 양성배치 등을 제시하고 있는 점은 주목할 대목임

## I. 대도시에 적합한 마을기업의 발전 및 육성정책 과제 수립 참고 자료

‘대도시에 적합한 마을기업의 발전 및 육성정책 과제 수립’을 위해서는 마을기업의 유형분석과 관련한 선행연구 및 마을기업 신유형에 대한 연구 성과를 먼저 살펴볼 필요가 있음

대도시에 적합한 마을기업을 이해하기 위해서는 특·광역시형 마을기업 유형을 분석해 놓은 바가 있는 한국정책분석평가원의 「마을기업 발전방안 연구(2013)」의 선행 연구 내용이 의미 있음

- 한국정책분석평가원의 연구는 특·광역시형 마을기업 유형으로 인적자원기반형 마을기업을 강조하고 있음
- 인적자본(human capital)을 활용한 대도시형 마을기업에 대하여는 보조금 지급시기를 달리하는 등의 별도 지원 전략이 필요하다고 지적하고 있음

대도시 적합 마을기업 육성을 위한 선행 연구 자료로 마을기업 신유형에 대한 최근의 연구인 한국지방행정연구원의 2016 「마을기업 신유형 연구」를 살펴봄

- 마을기업 신유형 및 육성 방안으로 인적자원 활용형(혁신적 마을기업가 발굴·육성, 청년인재를 활용한 다양한 판로 및 마케팅 아이디어 발굴, 경연 및 포상제도 등의 활용), 공공자원활용형(지역공동체의 권한을 확보하고, 공공의 토지/자산에 대한 공동체 이전 가능성을 검토하여 공동체 주도의 마을기업 활성화 추진 필요) 지역개발(마을재생)형(마을기업과 도시/마을 재생 사업 간 연계 강화를 위한 협력 매커니즘 및 지원 체계 수립, 마을기업과 지역사업 관련 조직과의 연계활동 강화 및 공동사업 추진 등), 마을기업 중간지원 및 네트워크형(중간지원조직의 역할 및 자립성 강화, 그리고 중간지원조직을 기반으로 한 통합지원서비스 제공 등)을 제시하고 있음

## I. 선행연구 문헌 분석 결과 요약

‘대도시에 적합한 마을기업의 발전 및 육성정책 과제 수립’을 위해서는 마을기업의 유형분석과 관련한 선행연구 및 마을기업 신유형에 대한 연구 성과를 먼저 살펴볼 필요가 있음

<그림 2-2> 선행연구 문헌 분석 결과 시사점 및 참고사항

선행연구 주요 부문	분석내용에 따른 시사점 및 연구 참고사항
서울시 마을기업 히스토리 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 마을기업사업단 주도의 초기 마을기업 지원사업 내용 파악</li> <li>· 마을기업 씨앗기 지원, 인큐베이터 제도, 공간임대보증금 지원제도에 대한 세부 이해</li> <li>· 2015년 8월 이후 마을기업 변화, 유형 분석, 서울시사회적경제지원센터의 지원사업 내용 이해</li> <li>· 사회적경제 틀 안에서 지원정책의 특이점과 방향성과 의미 수집</li> </ul>
마을기업 실태조사 연구자료 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업 실태조사 세부자료 확인을 통한 마을기업 현황 및 변화과정 분석</li> <li>· 서울시 기준 마을기업 현황조사 설문 구성을 위한 지표설정의 참고자료 확인</li> <li>· 2015년 전후 서울시 마을기업 지원정책 만족도 수준 비교로 활용 가능한 수치자료 확인</li> <li>· 시도 마을기업 유형 및 지원사업 특이점 비교 확인, 대도시형 마을기업 실태조사 자료 검토</li> </ul>
발전방안, 육성정책 연구자료 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 마을기업의 폐업율이 높은 요인과 그 원인에 대한 분석을 통해 지원사업 방향성 모색에 참고 → 마을기업의 지속가능성 제고 및 사회적경제 생태계 기반 강화라는 서울시 정책방향과 연관하여 전략 도출 필요 시사</li> <li>· 마을기업 실태 및 현황분석을 위한 최근(2019년 연구) 성과물, 데이터 활용 검토</li> </ul>
대도시에 적합한 마을기업 육성과제 연구분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대도시에 적합한 마을기업 육성을 위한 새로운 모델연구 ‘마을기업 신유형 연구’를 전략 사업군 도출에 있어 중요한 참고자료로 검토</li> <li>· 커뮤니티형, 도시재생형 등 서울시 마을기업 전략사업 모델 연구에 참고</li> </ul>

## I. 선행연구 문헌 분석에 따른 연구 시사점

### 서울시 마을기업 실태 및 현황분석을 위한 방향성

- 서울시 마을기업은 2019년 기준 96개로 2014년 125개 대비 지속적으로 감소하고 있는 상황임
- 마을기업 제도 시행 이후 공간임대지원 등 서울시의 마을기업 지원정책의 효과로 2014년까지 대폭적인 증가세를 보였으나 이후 증가세가 둔화되는 반면 폐업 마을기업 수가 늘어나고 있는 것으로 보임
- 서울시 마을기업 감소 이유 분석을 위해 마을기업의 실질적인 경영애로사항 및 성장 정체 이유, 폐업<sup>9)</sup> 동인에 대한 파악 필요

### 서울시 마을기업 지원사업 성과 및 효과 분석을 위한 고려사항

- 서울특별시 사회적경제지원센터가 마을기업 발굴 및 육성사업을 수탁받은 2015년 8월 이후의 마을기업 대상 지원사업의 변화 내용과 그에 따른 마을기업 현황 변화와의 상관성에 대한 분석 필요
- 특히 마을기업 지원제도에 대하여 현장에서 느끼는 실효성에 대한 체감도를 인터뷰와 간담회를 통해 파악해 볼 필요가 있음

### 대도시 적합 마을기업 발전 및 육성정책 과제 수립 시사점

- 한국지방행정연구원의「마을기업 신유형 연구」등에서 제시한 마을기업 신유형(인적자원 활용형, 공공자원활용형, 지역개발형, 마을기업 중간지원 및 네트워크형)을 바탕으로 서울시에 적합한 사업 모델 발굴 필요
- 사회투자지원재단의「서울시 마을기업 신모델 개발 사업(2017.11.)」보고서에서 제시하고 있는 바와 같이 서울시 사회적경제 정책을 연계한 마을기업 발전 모색이 필요하며, 특히 서울시의 「사회적경제 활성화 2.0 추진계획」을 고려하여 시민체감형 지역순환 경제 구축 등 단위 사업과의 연계방안 고려 요함

9) 마을기업 육성법에 따라 정확하게는 지정취소(또는 지정반납)에 해당되며, 실제로 지정 취소 후 법인 자체는 지속 운영하는 경우도 다수 존재함. 본 연구에서는 다양한 자료를 취합하여 기록한 관계로 지정취소 시 '마을기업 폐업'으로 통칭함

## 가. 마을기업 개요<sup>10)</sup>

### (1) 마을기업의 정의 및 특징

정의	지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업
특징 <sup>11)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역을 거점으로 활동하는 대표적인 사회적경제 조직</li> <li>시민들이 중심이 되어 일상생활과 가장 가까운 곳에서 문제를 발견하고 해결하기 위해 조직을 만들고, 이들의 참여를 바탕으로 함께 성장하며 지역에서 선순환 구조를 만들어가는 조직. 구성원들의 자발성이 필요하고 지역에서 실질적인 변화를 만들어갈 수 있는 주체</li> </ul>

### (2) 마을기업의 요건 및 운영원칙

<표 2-3> 마을기업의 요건 및 운영 원칙 기준

구 분	분석내용에 따른 시사점 및 연구 참고사항
공동체성	기업의 구성·운영에 있어 공동체를 중심으로 자발적 참여, 민주적 운영, 상호신뢰를 바탕으로 공동체회복 및 사회통합*에 이바지해야 함 * 사회통합이란, 시장경제의 문제로 야기된 양극화 및 사회적 배제를 결속력, 연대감, 관용, 상호교류 등을 기반으로 사회적 참여 및 공동체 확대를 통해 극복하여 통합하는 과정을 의미
공공성	호혜와 협력이 기반으로 지역 내에서 다양한 공헌 및 상생을 위한 활동을 통해 공익적 및 공공적 가치를 창출하여야 함
지역성	지역을 근거로 활동하는 사람들이 주도하여 지역문제를 해결하기 위한 사업계획을 수립하고 지역 내에서 생산·소비·교환·분배가 이루어지는 선순환구조를 통해 지역 활성화에 기여해야 함
기업성	시장경쟁력이 있는 사업계획을 수립하고 안정적인 매출 및 수익을 통해 지속가능성을 확보함으로써 지역경제 활성화에 노력하여야 함

### (3) 마을기업의 유형

<표 2-4> 마을기업 관리단계에 따른 유형 구분 및 기준

구 분	유형 구분 기준
예비마을기업	마을기업 정체성과 사업성을 갖춘 경쟁력 있고 준비된 마을기업을 발굴·육성하기 위한 예비 단계의 마을기업
육성형 마을기업	1차년도(신규) 마을기업으로 지정받은 후, 2차년도(재지정) 및 3차년도(고도화) 마을기업 지원을 통해 안정화 및 지속가능성 확보가 필요한 마을기업
자립형 마을기업	3차년도(고도화) 사업까지 사업비지원이 종료된 후 자생력을 갖고 성장해 나가는 마을기업
관리형 마을기업	1차년도 또는 2차년도 마을기업으로 지정 받은 후, 경영 상태가 좋지 않거나 기업으로써 유지가 불가능하여 관리가 필요한 마을기업

<표 2-4> 마을기업 관리단계에 따른 유형 구분 및 기준

청년마을기업	청년 일자리를 창출하고 젊고 유능한 청년 자원을 보강하기 위해 청년이 마을기업 회원의 50% 이상 참여하는 마을기업						
재도약마을기업	기업성이 약화되었으나 공동체성과 공공성이 유지되고 있고 마을기업 운영 의지가 있는 육성형 마을기업 중 특별히 정책지원을 통해 성장 동력 보완 및 환경변화가 가능한 마을기업으로써 가치를 유지할 수 있는 마을기업						
우수마을기업	마을기업 4대 운영원칙을 모두 갖추고 지역의 일자리창출 및 마을공동체를 활성화하고 지역사회 공헌활동을 통해 사회적가치를 실현하는 마을기업						
모두썩 마을기업	공동체성, 공공성, 지역성이 다른 마을기업과 비교하여 우수하며 특히 기업성 측면에서 일반기업과 비교하여도 시장경쟁력이 뛰어난 마을기업을 말함 * 행정안전부에서 주관하는 '모두썩마을기업 육성사업'을 성공적으로 완수한 마을기업에 한해 '모두썩마을기업'으로 지정함						
신유형 마을기업	변화하는 역사적·사회적·환경적 상태를 반영하여, 지역의 당면한 사회변화, 시민생활 변화, 정책의 변화 등과 연계하여 지역사회의 필요를 충족하기 위한 마을기업을 말하며, '지역특화형 마을기업', '도시재생형 마을기업', '커뮤니티케어형 마을기업' <table border="1"> <tr> <td>도시재생형마을기업</td><td>도시재생사업을 효과적으로 추진하고 주민은 수익과일자리 지속 창출하여 자생할 수 있는 마을기업</td></tr> <tr> <td>커뮤니티케어형마을기업</td><td>돌봄, 공동부역, 老-老케어 등 지역 취약계층을 돌보는 공헌활동과 수익활동을 병행하는 마을기업</td></tr> <tr> <td>지역특화형마을기업</td><td>지방소멸 등 지역사회의 다양한 문제해결과 지역공동체 가치실현을 위하여 읍면 중심으로 지역 특성에 맞게 육성하는 마을기업</td></tr> </table>	도시재생형마을기업	도시재생사업을 효과적으로 추진하고 주민은 수익과일자리 지속 창출하여 자생할 수 있는 마을기업	커뮤니티케어형마을기업	돌봄, 공동부역, 老-老케어 등 지역 취약계층을 돌보는 공헌활동과 수익활동을 병행하는 마을기업	지역특화형마을기업	지방소멸 등 지역사회의 다양한 문제해결과 지역공동체 가치실현을 위하여 읍면 중심으로 지역 특성에 맞게 육성하는 마을기업
도시재생형마을기업	도시재생사업을 효과적으로 추진하고 주민은 수익과일자리 지속 창출하여 자생할 수 있는 마을기업						
커뮤니티케어형마을기업	돌봄, 공동부역, 老-老케어 등 지역 취약계층을 돌보는 공헌활동과 수익활동을 병행하는 마을기업						
지역특화형마을기업	지방소멸 등 지역사회의 다양한 문제해결과 지역공동체 가치실현을 위하여 읍면 중심으로 지역 특성에 맞게 육성하는 마을기업						

10) 2020년 마을기업 육성사업 시행지침(행정안전부) 재구성

11) '서울시 마을기업이야기', 서울특별시 사회적경제지원센터, 2016, 내용 발췌

#### (4) 서울시 마을기업의 특징

##### 1) 서울시 마을기업 발전의 제약요인 <sup>12)</sup>

###### 서울시의 환경적 자원에서 오는 한계

- 전국 마을기업 1,500개 이상의 숫자에 비하면 상대적으로 서울시 마을기업은 100여개 미만으로 그 수가 적은 편
- 공동체가 약화된 대도시 환경에서 공동체 회복과 지역경제 순환이라는 쉽지 않은 도전에 처해 있으며, 사업경험의 부족, 열악한 자본력과 지속적인 성장을 위한 지원정책 부족에서 오는 한계 발생
- 또한 타 지역과 달리 공동체의 개념과 정체성을 명확히 하는데 어려움이 있고 자연자원이 풍부하지 않다는 점이 마을기업 확산에 한계를 가중시킴
- 타 지역의 자연자원과 지자체 연계 구조 등 마을기업이 발전하기에 좋은 환경적 구조와 대비하여 서울에서 기대할 수 있는 자원은 인적, 공간적 자원 및 서비스 정도로서, 교육, 카페, 공방 등 그 분야가 다소 한정적일 수 있음

###### 대도시 특성을 반영하지 못하는 마을기업 지원정책의 한계

- 전국을 대상으로 공모하는 행안부 마을기업은 지역경제 활성화인 물적 지역자원의 활용성이 지정 기준의 핵심인데 반해, 이 같은 선정기준이 돌봄, 유통 등 서비스업의 비중이 큰 서울시의 특성에 다소 부합하지 못하는 한계가 있음
- 일자리 및 소득창출에는 한계가 있지만 지역 내에서 필요한 다양한 경제활동 및 시너지 효과를 포괄하지 못하는 한계가 존재함

##### 2) 서울시 마을기업 발전방향에 대한 의견

###### 서울시의 특성을 반영한 마을기업 지원의 필요성 대두

- 폐업한 서울시 마을기업 중 제도 시행 초기에 설립된 곳이 대부분을 차지함. 이는 마을기업의 상이나 제도에 대한 이해가 부족했던 시기, 지원이 종료된 후 자립기반 구축에 어려움을 가진 것이 주된 이유로 추정됨
- 서울시 마을기업은 지역 혹은 동종 업종 사회경제적 조직과의 협력과 연대를 통해 지역공동체의 필요를 해결하고 있음. 지역 활동을 더욱 활발하게 하거나 다른 사업의 기회를 만들고, 지역에 한정되지 않고 서울을 넘어 상품을 판매하기도 하는 등 자립기반을 만들어가고 있음
- 이러한 정책 환경에 맞춰 서울시 마을기업에 대한 지원방향도 변화하였음. 2015년 8월부터 서울시사회적경제지원센터가 마을기업 지원기관으로 활동을 시작하면서 지원체계를 강화하여 다음과 같은 지원전략으로 마을기업 내실 강화에 주력하였음.

- ▲ 보다 건강한 지역기반 마을기업을 발굴/육성할 수 있도록 설립 전 교육 내용을 개선하고 주민참여 워크숍, 프로젝트비 지원을 통한 시범사업 추진 등 예비 주체 발굴/육성 과정 정교화
- ▲ 행정자치부지원이 종료된 자립형 마을기업의 경영 안정화를 지원하는 회계·홍보·마케팅 분야의 실무지원단 구성을 통한 마을기업의 실행력 보완
- ▲ 마을기업 활성화와 지속가능성을 높이기 위해 대도시 서울에 적합한 마을공동체기업 모델을 정립하고 확산하는 전략모델의 발굴·개발-시범사업 과정을 통한 표준모델개발 등

##### 3) 서울시 마을기업의 발전 방향

###### 도시형 마을기업의 역할과 시사점

- 도시형·농촌형 마을기업의 특성에 따른 육성이 필요함. 도시형·농촌형 마을공동체의 특징<sup>13)</sup>은 마을기업 특징과 유사한 양상을 가짐. 따라서 도시형 마을기업으로서 서울시 마을기업 발전에 대한 제약요건도 분명히 존재하기는 하나, 도시형 마을공동체 및 마을기업의 특징을 살펴보면 서울시 마을기업의 육성 방향에 대한 시사점을 찾을 수 있음

###### 1 도시형 마을공동체의 특징

- 일정한 목적 또는 문제해결을 위해서 지역주민들이 자발적으로 공동체를 형성함
- 자원에 대한 정보 및 교통 인프라 구축이 잘 되어 있어 접근성이 높음
- 구성원의 다양성이 크고 인적역량이 높음
- 구성원이 쉽게 바뀌기 때문에 소속감이나 유대감이 낮음
- 공동체 주민이 모일 수 있는 거점공간이 부족함

12) '서울시 마을기업이야기', 서울특별시 사회적경제지원센터, 2016, 내용 재구성

13) '마을공동체 활성화를 위한 중간지원조직의 역할', 한국정책학회보 제 25권 1호(2016.3):455~490, 이기태, 하현상, 일부 인용



## 2 농촌형 마을공동체의 특징

- 지역경제 활성화와 지역 활력 저하 문제를 해결하기 위해 공동체가 형성됨
- 자원에 대한 정보 및 교통 인프라 구축이 상대적으로 미흡하여 접근성이 낮음
- 장기간 함께 거주하였기 때문에 마을의 소속감과 유대감이 끈끈함
- 구성원이 다양하지 못하며 인적역량이 낮음
- 주민이 모일 수 있는 거점공간이 많음

- 두 유형의 비교를 토대로, 도시형 마을공동체 및 마을기업의 경우 구성원의 변화가 심하고 유대감이 낮으며 거점공간이 부족한 반면, 문제해결을 위한 자발성과 접근성, 인적역량이 높은 특징을 가짐
- 따라서 도시형 마을공동체 및 마을기업의 경우, 해당 정책과 육성방향이 주민들 간의 공동체 연대의식 제고와 사업 지속성을 제고에 초점을 맞춰야 함
- 또한 부족한 거점공간 확보와 주민간의 유대감 강화를 위한 지원 프로그램이 필요함

## 서울시 마을기업의 특징 및 육성 방안

- 공동체 형성이 어려운 점에서 마을기업 발전에 대한 환경적 제약 구조가 있어, 이에 대한 서울형 마을기업 발전 모델이 필요함
- 자연환경이 풍부하지 않다는 점에서 사업분야의 한계가 존재하며, 서울시에서 발전할 수 있는 업종 및 분야의 전략적 육성 필요성이 있음
- 서비스업 비중이 높은 대도시의 특성을 반영하지 않은 지정기준으로서 서울시 특성에 부합하지 않는 한계가 발생하며, 대도시 특성을 고려한 지원정책 검토 및 정책 실현 또한 검토해볼 필요가 있음
- 하나의 마을기업이 지역성과 기업성 등 많은 과제에 대한 부담이 존재하므로, 지역내 다양한 경제주체의 시너지 효과를 포괄할 수 있는 거시적 의미의 마을기업 육성 또는 주체형성 노력이 필요한 상황임
- 서울시 마을기업은 지역 혹은 동종업종 사회적경제조직과 협력과 연대를 통한 지역공동체 활동이 두드러지는 만큼, 지역에 한정되지 않는, 예를 들어 온/오프라인 커뮤니티 비즈니스와 같이 구조적으로 확장된 개념으로서 다양한 육성정책 및 지원방향 변화가 필요함
- 마을기업의 역할이 마을공동체와 주민관계망을 확대하는 성과를 이어, 예를 들자면 영국의 공동체이익회사와 같이, 다양한 지역과 공공사업을 할 수 있는 마을공동체기업으로의 정체성으로의 변화 및 진화 모델 육성의 검토가 필요함

<그림 2-3> 서울시 마을기업 연도별 육성 현황



14) 공동체이익회사(CIC-Community Interest Company)는 사회적기업이 제도화되는 과정에서 2004년 영국에서 탄생한 사회적기업의 한 유형. 사적 이익을 넘어 공동체 이익을 위한 사업 기타 활동을 수행하는 지칭하는 개념으로 주주보다 공동체 이익을 고려하는 유한회사의 한 형태. '공동체 이익심사'를 통과하고 '자산 동결'을 약속하며, 분배 가능한 이익 중 35%까지만 주주에게 사적 배당금으로 분배하고 나머지는 공동체 이익회사의 미션 달성을 위해 사용되어야 함

## 나. 마을기업 육성지침의 변화

### I. 마을기업 육성지침 변화 분석

2011년 이후, 마을기업 지원사업의 전략변화에 따라 지원내용이 세분화되고 정부/지자체/지원기관 등 이해관계자의 역할 등 육성지침이 다음과 같이 변화하고 있음<sup>15)</sup>

<그림 2-4> 마을기업 육성지침의 변화



15) [마을기업 육성사업 발전방안 마련 최종보고서 2019. 10. 22. 명지대학교 산학협력단] 내용 재구성

## I. 마을기업 육성지침 변화 분석 결과

- 2010년 이후 마을기업 개념이 정착됨에 따라, 마을기업 지정을 통한 주체 유입 기준이 보다 정교화, 세분화 되어가는 과정을 거쳐 왔음
- 마을기업의 지정 심사 요건에 있어, 지역성, 공동체성, 공공성, 기업성 등 심사기준이 추가 또는 강화되었으며, 2019년에는 4가지 요건을 모두 만족하고 지속 유지하여야 한다는 내용이 추가되었음
- 또한 마을기업 자부담이 보조금의 20% 이상 공동출자로 상향 조정되었으며 중복지원 제한에 대한 내용이 강화되었음
- 신유형 마을기업, 스타 마을기업 등 마을기업 유형이 추가되는 등 점차 마을기업 유형이 세분화됨
- 최근의 지원내용은 자립지원, 판로지원 등 기 설립된 마을기업의 지속가능성을 위한 지원사업이 활성화되고 있음
- 전반적으로 마을기업의 심사기준은 신규주체의 유입 조건이 강화되고 사업경험치에 따라 지원내용이 세분화되었으며, 중복지원, 자부담 등 지원 기준도 강화되고 있는 경향을 보임

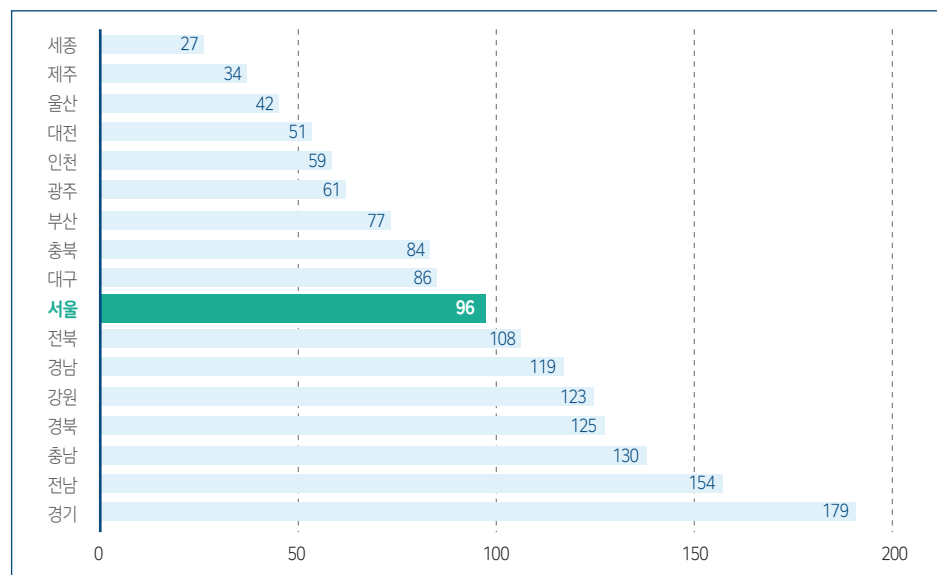
## 다. 서울시 마을기업 현황 분석

### (1) 시도별 마을기업 현황

2019년 3월 기준 전국 1,555개의 마을기업이 지정, 경기, 전남, 충남, 경북 등의 순으로 높은 분포를 보이고 있음

- 경기 179, 전남 154, 충남 130, 경북 125, 강원 123, 경남 119, 전북 108, 서울 96, 대구 86, 충북 84, 부산 77, 광주 61, 인천 59, 대전 51, 울산 42, 제주 34, 세종 27 순
- 서울시 마을기업의 개수 순으로 보면 17개 지역 중 전국 8위임

<그림 2-5> 마을기업 시도별 현황



### (2) 마을기업 설립 및 운영현황

- 서울시 사회적경제조직은 2019년 4,834개로 나타났으며, 마을기업은 96개로 나타남
- 타 사회적경제조직이 꾸준한 설립 증가 추세인 반면, 폐업 및 지정취소 등의 이유로 2017년 이후 서울시 마을기업 수는 다소 감소추세에 있음

<표 2-4> 마을기업 관리단계에 따른 유형 구분 및 기준

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019
사회적경제 총 합계	2,497	3,054	3,512	3,814	4,397	4,834
마을기업 (설립 기준)	125	119	114	115	104	96
마을기업 (운영 기준)			84	97	96	96
신규 발굴			6	9	6	6

16) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료, 2020년 마을기업 육성사업 시행지침(행정안전부) 재구성

## 다. 서울시 마을기업 현황 분석

### (3) 서울시 자치구별 기업 수 현황 <sup>17)</sup>

#### 기본 현황

- 서울시 마을기업 수: 24개 자치구에 총 96개 기업 분포('19년 6월 기준)대전51, 울산 42, 제주 34, 세종 27 순

<그림 2-6> 서울시 자치구별 마을기업 분포



- 자치구별 평균 기업 수는 4개 기업으로 14개 자치구에 분포되어 있으며, 그 중 은평구가 가장 많은 8개 기업이 등록되어 있음

<표 2-7> 서울시 자치구별 마을기업 수 현황

강동구	강북구	강서구	관악구	광진구	구로구	금천구	노원구	도봉구	동대문구	동작구	마포구
6	4	5	4	5	7	3	1	5	1	4	7
서대문구	서초구	성동구	성북구	양천구	송파구	영등포구	용산구	은평구	종로구	중 구	중랑구
3	2	4	7	1	7	2	6	8	2	1	1

- 상대적으로 기업수가 취약한 자치구는 5개로 중랑구, 중구, 양천구, 동대문구, 노원구에 각 1개 업체가 등록되어 있음. 서울형 마을기업은 제외한 집계 결과임

연도별 자치구 마을기업 수 변화<sup>18)</sup>

<표 2-4> 마을기업 관리단계에 따른 유형 구분 및 기준

(단위:개)

연 번	자치구명	2016	2017	2018	2019
	합계	84	97	96	96
1	강남구	1	1	1	0
2	강동구	5	6	6	6
3	강북구	3	4	4	4
4	강서구	3	3	4	5
5	관악구	2	4	4	4
6	광진구	4	5	5	5
7	구로구	7	8	8	7
8	금천구	4	4	4	3
9	노원구	1	2	2	1
10	도봉구	4	4	4	5
11	동대문구	4	4	3	1
12	동작구	3	4	4	4
13	마포구	6	7	7	7
14	서대문구	4	4	4	3
15	서초구	3	2	2	2
16	성동구	3	3	3	4
17	성북구	6	6	5	7
18	송파구	4	5	6	7
19	양천구	1	1	1	1
20	영등포구	4	3	2	2
21	용산구	4	6	6	6
22	은평구	4	6	7	8
23	종로구	2	2	2	2
24	중구	1	1	1	1
25	중랑구	1	2	1	1

(4) 사업유형 연도별 변화<sup>19)</sup>

<표 2-9> 마을기업의 사업유형 연도별 변화

(단위:개)

연 번	자치구명	2016	2017	2018	2019
1	전통식품	5	5	4	4
2	일반식품	22	29	25	20
3	관광체험	2	3	3	2
4	의류신발	1	2	2	3
5	공예품	10	10	11	10
6	재활용	15	13	9	6
7	에너지	-	-	-	1
8	문화예술	5	7	8	9
9	물류배송	1	2	2	2
10	사회복지	2	2	2	3
11	교육	16	17	13	16
12	유통기업	-	-	1	2
13	기타	5	7	16	18
합 계		84	97	96	96

18) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료 재구성

19) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료

(5) 유형별 매출액 변화 <sup>20)</sup>

- 2017년까지 사업유형이 '교육'이었던 '나무와열매사회적협동조합'의 유형이 2018년 '사회복지'로 넘어오면서 2018년 사회복지 유형의 매출이 대폭 증가하였음. 사회복지 유형에서 2016년 매출 발생이 없던 '마포의료생활협동조합'의 매출이 2017년에 5억대로 증가, '우렁각시협동조합'도 2016년 7천만원 대에서 2018년 매출이 5억원대로 증가하면서 해당 부문의 연도별 매출증가가 두드러지게 발생함

<표 2-10> 유형별 매출액 변화 (단위:천원)

연 번	마을기업 수 (유형별)	2016	2017	2018
1	전통식품	92,804	95,463	166,310
2	일반식품	1,814,394	7,065,864	6,206,709
3	관광체험	65,744	51,496	36,854
4	의류신발	809,479	707,529	106,206
5	공예품	798,776	1,772,935	1,730,820
6	재활용	575,031	458,456	457,229
7	에너지	-	-	-
8	문화예술	160,432	292,588	1,018,959
9	물류배송	-	422,035	7,000
10	사회복지	70,884	1,135,530	6,202,044
11	교육	2,314,609	5,283,763	667,307
12	유통기업	-	-	-
13	기타	1,963,190	1,298,077	1,159,060
합 계		8,665,343	18,583,736	17,758,498

(6) 사업분류별 현황 <sup>21)</sup>

- 한국표준산업분류표에 따라 구분한 전체 업종의 분포는 '(G)도매 및 소매업(18.29%)', '(P)교육 및 서비스업(18.14%)', '(R)예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(9.0%)' 순으로 나타남
- 마을기업의 경우 '(I)숙박 및 음식점업(10.5%)', '(C)제조업(5.3%)'이 상대적으로 높은 비율을 차지함

<표 2-11> 사업분류별 현황 (단위:개, %)

구분	전체	마을기업
	4,834(100.0)	96(2.0)
(A) 농업 등	195(2.2)	2(1.9)
(B) 광업	2(0.0)	0(0.0)
(C) 제조업	455(9.4)	24(5.3)
(D) 전기 등 공급업	35(0.7)	0(0.0)
(E) 하수 및 폐기물 처리	60(1.2)	0(0.0)
(F) 건설업	151(3.1)	0(0.0)
(G) 도매 및 소매업	884(18.3)	10(1.1)
(H) 운수업	112(2.3)	3(2.7)
(I) 숙박 및 음식점업	181(3.7)	19(10.5)
(J) 출판, 영상 서비스업	287(5.9)	1(0.3)
(K) 금융 및 보험업	3(0.1)	0(0.0)
(L) 부동산업 및 임대업	103(2.1)	0(0.0)
(M) 전문, 기술 서비스	276(5.7)	2(0.7)
(N) 시설관리 서비스	249(5.2)	3(1.2)
(O) 공공행정 사회보장	16(0.3)	0(0.0)
(P) 교육 서비스업	877(18.1)	13(1.5)
(Q) 보건, 복지 서비스	330(6.8)	3(0.9)
(R) 예술, 스포츠 서비스	435(9.0)	11(2.5)
(S) 단체, 개인 서비스업	234(4.8)	5(2.1)
(T) 자가소비 생산활동	37(0.8)	0(0.0)
(U) 국제 및 외국기관	2(0.0)	0(0.0)

20) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료  
21) 「2019 서울시 사회적경제 조직 현황 분석 및 주요 성과 연구」, 서울특별시 사회적경제지원센터. 2019. 12

## (7) 기업별 출자인력 현황 <sup>22)</sup>

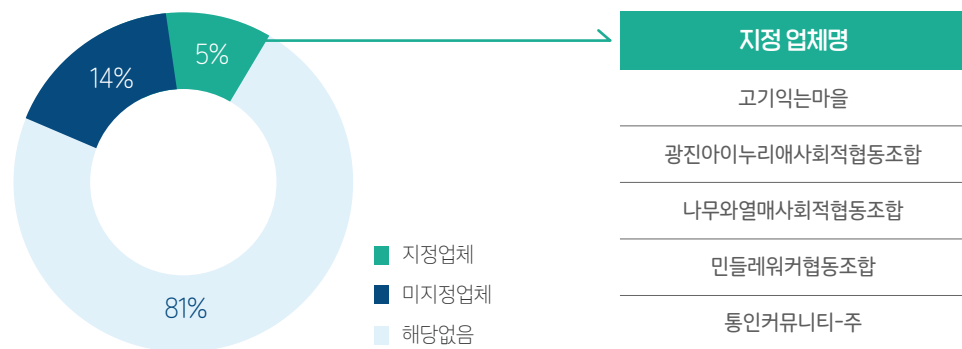
- 출자인력 현황은 91개 기업 총 4,910명으로 기업당 평균 인력은 55명임
- 총 인력 중 용산구(행복중심용산소비자생활협동조합, 1500명)과 마포구(마포의료복지 사회적협동조합, 500명) 인력제외 시 대부분 50명 이내 인력으로 구성되어 있으며, 몇 기업의 영향으로 편차가 심함

<표 2-12> 기업별 출자인력 현황

강동구	강북구	강서구	관악구	광진구	구로구	금천구	노원구	도봉구	동대문구	동작구	마포구
49	102	69	71	115	56	50	6	48	77	48	1341
서대문구	서초구	성동구	성북구	양천구	송파구	영등포구	용산구	은평구	종로구	중 구	중랑구
19	12	125	234	208	36	14	2052	93	10	12	63

## (8) 우수마을기업 지정 현황 <sup>23)</sup>

<그림 2-7> 우수마을기업 지정 현황



- 우수마을 지정 업체는 5개로 전체 비중의 5.2% (해당없음 기업 제외 시 6.0%)

## (9) 일자리 수 추이 <sup>24)</sup>

- 2018년 사회적경제조직 총 일자리수는 26,200개로 추정, 2017년 대비 5천개의 일자리가 증가한 것으로 나타남
- 2018년 마을기업 일자리 수는 1,270개로 추정되며, 전년 대비 약 165개의 일자리가 증가한 것으로 추정됨

<표 2-13> 마을기업 연도별 일자리 수 변화

(단위: 명)

구 분	2014	2015	2016	2017	2018
서울시 사회적경제 총 합계	15,000	17,300	19,800	21,200	26,200
전국 마을기업 합계	10,218	11,500	16,101	16,101	19,261
서울시 마을기업 합계	163	197	390	1,105	1,270

22) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료

23) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료

24) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료, 2020년 마을기업 육성사업 시행지침(행정안전부) 재구성

(10) 자치구 별 일자리 수 합계 및 평균 <sup>25)</sup>

- 2018년 사회적경제 조직에서 창출하는 일자리 수는 총 18,946개로 나타났으며, 평균 13.2개의 일자리로 추정됨
- 마을기업의 경우 총 1,270개의 일자리로서, 기업당 평균 13.2개의 일자리로서 총 사회적경제조직의 평균 일자리 비율과 동일하게 나타남
- 자치구별로 보면 성북구(79.8개)에서 평균 일자리수가 두드러지게 높게 나타나며, 이는 특정기업의 규모와 관련이 있는 것으로 추정됨. 성북구 이외에 강북구(25.5개), 광진구(21.6개), 동대문구(18.0개) 순으로 평균 일자리 수가 상대적으로 높게 나타남

<표 2-10> 유형별 매출액 변화 (단위:천원)

구 분	총 합계	마을기업
합 계	18,946(13.2)	1,270(13.2)
강남구	620(7.4)	10(10.0)
강동구	384(9.4)	63(10.5)
강북구	636(12.5)	102(25.5)
강서구	750(10.6)	18(4.5)
관악구	705(15.0)	21(5.3)
광진구	1,587(29.9)	108(21.6)
구로구	934(8.6)	137(17.1)
금천구	860(13)	44(11.0)
노원구	660(8.6)	-
도봉구	508(9.8)	35(8.8)
동대문구	505(9.2)	54(18.0)
동작구	325(8.1)	63(15.8)
마포구	1,521(14.8)	21(3.0)
서대문구	338(6.1)	33(8.3)
서초구	496(5.4)	42(21.0)
성동구	1,060(18.0)	8(2.7)
성북구	955(10.4)	399(79.8)
송파구	450(6.3)	-
양천구	618(11.7)	7(7.0)
영등포구	1,235(11.1)	14(7.0)
용산구	544(9.4)	16(2.7)
은평구	897(7.7)	51(7.3)
종로구	676(9.4)	16(8.0)
중구	1,389(21.0)	-
종랑구	293(9.5)	8(8.0)

25) 「2019 서울시 사회적경제 조직 현황 분석 및 주요 성과 연구」, 서울특별시 사회적경제지원센터, 2019. 12



### (11) 업종별 일자리 수 합계 및 평균 <sup>26)</sup>

- 2018년 사회적경제 전체 업종별 일자리 수 평균은 '(Q)보건, 복지 서비스업(39.0개)', '(C)제조업(14.6개)', '(N)시설관리 지원 서비스업(12.9개)'에서 상대적으로 높게 나타남
- 마을기업에서는 '(Q)보건, 복지 서비스업(120.7개)'의 평균 일자리 수가 두드러지게 높게 나타났으며, 특정 기업의 규모와 관련 있는 것으로 추정됨
- 그 외에 '(M)전문, 기술 서비스업(32.5개)', '(R)예술 등 서비스업(19.0개)', '(P)교육 서비스업(12.0개)' 순으로 높게 나타남

<표 2-15> 업종별 일자리 수 합계 및 평균 (단위:개)

구분	전체	마을기업
	18,947(11)	1,270(13.2)
(A) 농업 등	139(4.1)	8(4.0)
(B) 광업	6(6.0)	-
(C) 제조업	3,168(14.6)	183(7.6)
(D) 전기 등 공급업	117(9.0)	-
(E) 하수 및 폐기물 처리	170(9.4)	-
(F) 건설업	344(5.8)	-
(G) 도매 및 소매업	2,253(8.8)	71(7.1)
(H) 운수업	271(5.4)	83(3.3)
(I) 숙박 및 음식점업	789(8.9)	70(2.9)
(J) 출판, 영상 서비스업	877(11.7)	-
(K) 금융 및 보험업	12(6.0)	-
(L) 부동산업 및 임대업	208(8.3)	-
(M) 전문, 기술 서비스	708(7.2)	8(2.0)
(N) 시설관리 서비스	1,363(12.9)	123(3.0)
(O) 공공행정 사회보장	5(2.5)	-
(P) 교육 서비스업	1,784(5.9)	50(6.3)
(Q) 보건, 복지 서비스	5,113(39)	709(54.5)
(R) 예술, 스포츠 서비스	1,080(7.2)	-
(S) 단체, 개인 서비스업	512(5.6)	84(3.7)
(T) 자가소비 생산활동	27(3.9)	-

### (12) 기업별 인력현황 <sup>27)</sup>

- 인력현황에 응답한 기업은 76개이며 20개 기업은 무응답
- 상근인력 없이 비상근 인력으로만 구성된 기업수는 10개임
- 전체 기업 중 80명 이상 인력을 보유한 업체는 8개 업체이며 상근/비상근 인력 모두 조직을 갖춘 업체는 전체 50% 이상을 차지함

<표 2-16> 기업별 인력현황

기업수	상근	비상근	계	상근/비상근	상근	비상근	계
76개	238명	4,927명	5,165명	36개	27개	10개	76개
평균	3.1명	64.8명	68명	51.3%	35.5%	13.2%	100%

26) 「2019 서울시 사회적경제 조직 현황 분석 및 주요 성과 연구」, 서울특별시 사회적경제지원센터, 2019. 12

27) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료 재구성

### (13) 매출액 추이 <sup>28)</sup>

- 서울시 사회적경제조직은 2019년 4,834개로 나타났으며, 마을기업은 96개로 나타남
- 서울시 사회적경제조직의 매출 합계는 꾸준히 증가추세에 있는 반면, 전국 및 서울시 마을기업의 매출규모는 2018년 전체 매출규모가 감소하였음

<표 2-17> 마을기업 매출액 변화

(단위: 백만원)

구 분	2014	2015	2016	2017	2018
서울시 사회적경제 총 합계	1,280,674	1,563,125	1,961,058	2,703,234	2,703,234
전국 마을기업 합계	1,003,000	1,183,000	1,266,000	1,599,000	1,599,000
서울시 마을기업 합계	8,669	12,010	14,029	18,531	18,531

### (14) 자치구 별 매출액 합계 <sup>29)</sup>

- 2018년 사회적경제 전체 매출액은 총 1조 8,720억 원으로 추정되며, 특히 중구의 경우 1조 1826억 원의 합계 매출액을 나타냄. 이는 특정기업의 높은 매출액으로 나타나는 현상으로 추정됨
- 마을기업의 경우 성북구가 상대적으로 높은 매출액 규모를 보이며, 동대문구, 도봉구 순으로 나타남

<표 2-18> 자치구별 사회적경제 및 마을기업 매출액 비교

(단위: 백만원)

구 분	총 합계	마을기업
합 계	1,872,045.0	18,209.5
강남구	26,806.1	16.7
강동구	24,160.6	973.5
강북구	11,122.8	183.1
강서구	40,398.6	164.1
관악구	20,642.0	130.1
광진구	33,871.4	437.1
구로구	30,907.0	374.2
금천구	109,529.5	759.3
노원구	27,355.7	-
도봉구	13,799.1	1,106.7
동대문구	22,587.4	4,537.3
동작구	6,808.0	677.6
마포구	73,761.0	528.7
서대문구	7,986.2	159.9
서초구	7,815.4	468.9
성동구	50,429.7	106.2
성북구	30,373.2	6,227.6
송파구	28,982.2	-
양천구	17,556.0	162.7
영등포구	66,953.1	53.6
용산구	65,735.8	263.7
은평구	50,083.7	442.1
종로구	39,817.1	360.5
중구	1,186,137.0	-
종랑구	24,054.4	75.7

28) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료, 2020년 마을기업 육성사업 시행지침(행정안전부) 재구성

29) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료

(15) 산업분류별 평균 매출액 <sup>30)</sup>

- 2018년 사회적경제 조직의 평균 매출액은 약 22억원으로 나타나며, 마을기업의 경우 약 267백만원으로 나타남
- 마을기업 업종으로 보면 '전문, 기술 서비스업(약 24억 원)'의 평균 매출액이 가장 높은 것으로 나타났으며, '보건, 복지 서비스업(약 22억 원)'이 다른 업종보다 상대적으로 높은 것으로 나타남

<표 2-19> 산업분류별 사회적경제 및 마을기업 평균 매출액 비교 (단위:백만원)

구분	총 평균	마을기업 (n=68)
	2,267.6	267.8
(A) 농업 등	318.6	-
(D) 전기 등 공급업	2,173.6	147.9
(E) 하수 및 폐기물 처리	77.6	-
(F) 건설업	642.0	-
(G) 도매 및 소매업	1,373.6	-
(H) 운수업	13,694.4	105.8
(I) 숙박 및 음식점업	697.6	142.6
(J) 출판, 영상 서비스업	423.6	75.8
(K) 금융 및 보험업	1,194.5	-
(L) 부동산업 및 임대업	438.7	-
(M) 전문, 기술 서비스	962.0	-
(N) 시설관리 서비스	701.3	126.7
(O) 공공행정 사회보장	503.9	44.5
(P) 교육 서비스업	337.2	116.1
(Q) 보건, 복지 서비스	1,526.2	2,166.7
(R) 예술, 스포츠 서비스	465.3	98.9
(S) 단체, 개인 서비스업	436.6	63.6
(T) 자가소비 생산활동	2.0	-

30) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료

(16) 산업분류별 평균 운영기간 <sup>31)</sup>

- 2018년 기준 서울시 사회적경제조직들의 평균 운영기간은 4.6년이며, 마을기업은 평균 6.2년으로 (예비)사회적기업, (사회적)협동조합, 자활기업 등 타 사회적기업에 비해 상대적으로 오랜 기간 운영하고 있음
- 마을기업 전체 업종 중 '(H)운수업(16.4년)', '(I)숙박 및 음식점업(16.4년)'이 가장 오랜 기간 운영하고 있는 것으로 나타남

<표 2-20> 산업분류별 사회적경제 및 마을기업 평균 운영기간 비교 (단위:년)

구분	전체	마을기업
	4.6	6.2
(A) 농업 등	4.2	8.0
(B) 광업	1.3	-
(C) 제조업	4.7	5.9
(D) 전기 등 공급업	5.0	-
(E) 하수 및 폐기물 처리	6.8	-
(F) 건설업	4.0	-
(G) 도매 및 소매업	4.4	6.6
(H) 운수업	4.8	16.4
(I) 숙박 및 음식점업	4.3	16.4
(J) 출판, 영상 서비스업	4.4	8.8
(K) 금융 및 보험업	3.5	-
(L) 부동산업 및 임대업	4.7	-
(M) 전문, 기술 서비스	4.0	5.8
(N) 시설관리 서비스	5.9	5.9
(O) 공공행정 사회보장	6.1	-
(P) 교육 서비스업	4.2	5.5
(Q) 보건, 복지 서비스	4.9	5.6
(R) 예술, 스포츠 서비스	4.5	4.6
(S) 단체, 개인 서비스업	4.7	7.1
(T) 자가소비 생산활동	3.9	-

31) 「2019 서울시 사회적경제 조직 현황 분석 및 주요 성과 연구」, 서울특별시 사회적경제지원센터, 2019. 12

### (17) 마을기업 설립 및 폐업 현황 <sup>32)</sup>

- 마을기업 폐업 사유가 대부분 '매출부진'인 조사결과를 통해, 마을기업 대다수가 사업경험 및 자본력이 약한 소규모 기업인데다가 공공성과 기업성을 동시에 추구해야 하므로 설립 이후 안정기까지 어려움이 있는 것으로 추정됨

<표 2-21> 마을기업 설립 및 폐업 현황

선정연도	선정	운영중	폐업	폐업비율(%)
합 계	187	120	67	35.8%
2010	9	4	5	55.6%
2011	60	25	35	58.3%
2012	15	7	8	53.3%
2013	41	26	15	36.6%
2014	20	17	3	15.0%
2015	4	3	1	25.0%
2016	6	6	0	0
2017	8	8	0	0
2018	5	5	0	0
2019	6	6	0	0
2020	13(예비7)	13(예비7)	0	0

<표 2-22> 마을기업 폐업 사유

계	매출부진	법인해산	타지역 이전	기타
67 (100%)	58 (86.5%)	4 (5.9%)	3 (4.4%)	2 (2.9%)

※ 기타: 대표 건강악화 등

## 3 분석결과 요약 및 시사점

### I 서울시 마을기업 현황

- 2019년 9월 기준, 서울시 마을기업의 수는 총 96개로서, 전국 시도 중 8위에 해당되며, 그 중 서울시 우수마을기업은 5개임
- 서울시 마을기업의 평균 인력현황은 상근 3.1명이며, 상근인력 없이 비상근 인력으로만 구성된 기업 수는 10개 정도로 인력 규모가 타 사회적경제조직에 비해 다소 적은 것으로 나타남
- 2018년 기준, 서울시 마을기업의 매출은 전년 대비 다소 감소하는 양상을 보이며, 이는 장기적인 경기침체로 인한 영향 또는 기 설립된 마을기업의 지원 종료로 인한 폐업이나 매출 불안정 등의 영향으로 추정됨

32) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료 일부 발췌

# Ⅲ.

## 마을기업 지원사업 성과 및 효과 분석

- 
1. 서울시 마을기업 지원 현황
  2. 서울시 마을기업 지원사업 성과 현황 분석 및 연도별 내용
  3. 서울시 마을기업 지원사업 성과 및 효과 분석

# 1

## 서울시 마을기업 지원 현황

### 가. 마을기업 지원정책 현황

#### (1) 행정안전부 마을기업 지원 내용<sup>33)</sup>

##### 1) 사업비 지원

<그림 3-1> 마을기업 지원 기준

예비마을기업	1차년도 (신규) 마을기업	2차년도 (재지정) 마을기업	3차년도 (고도화) 마을기업
시도에서 선정 최대 1천만원 지원	지자체 공모, 시도 및 행안부 심사 최대 5천만원 지원	지자체 공모, 시도 및 행안부 심사 최대 3천만원 지원	지자체 공모, 시도 및 행안부 심사 최대 2천만원 지원

- 마을기업 지정 후 최대 3차에 걸쳐 1억원까지 사업비 지원
- 지급방식 : 차수별 보조금 공모를 통해 별도 심사 후 선정
- 사업기간 : 사업개시일(약정체결한 날)부터 해당 회계연도 내
- 자부담 : 마을기업 보조금의 20%이상 공동출자(예비마을기업 포함)
- 2차년도 지원은 1차년도 성과 및 2차년도 사업계획 등을 감안하여 지원
- (특화형) 청년 마을기업은 자부담 10% 이상으로 완화, 재도약 마을기업마중물 사업비 지원(자부담 20%) 우수 마을기업 인센티브 사업비 지원 등 별도의 사업비 기준 마련

##### 2) 자립 지원

- 유통지원센터 구축 : 마을기업 주축 사회적경제조직 공동마케팅 유통지원센터 조성. 지자체 여건에 따라 유형별로 특화하여 추진. 매년 3개소 내외

<그림 3-2> 마을기업 유통지원 유형 및 지원내용

[출처] 2020년 마을기업 육성사업 시행지침, 행정안전부

현장판매형	온라인판매형	상생·교류형	마케팅·기획형
실시간 직거래 판매 유동 인구 多, 접근성必 양질의 다양한 상품 구비	권역內 통합사이트 구축 기획 ·마케팅 전문가必 판매장 기능 병행	홍보체험휴식공간 제공 유동 인구多, 접근성必 공간 컨셉/ 스토리 有	공동브랜드, 공동마케팅 상호 협력·교류 중요 인적역량有 기업참여多

- 판로지원: 대형마트 입점, 온라인쇼핑몰 판매, 유통지원센터 추가조성, 새로운 판로개척(홈쇼핑, 펀딩, 소셜미디어) 등 판로 개척
- 교육 및 컨설팅: 마을기업 교육 실시, 경영상황에 따른 맞춤형 컨설팅 제공

<그림 3-3> 2020년 개정된 마을기업 교육 체계

[출처] 2020년 마을기업 육성사업 시행지침, 행정안전부

기존 교육체계	입문교육 8시간(5인) 사업계획 수립, 마을기업의 이해 등	심화교육 8시간(2인) 재무기초, 마케팅, 자원조사, 문제해결	공동교육 8시간(2인) 행안부 주관 교육, 우수사례 공유 등
	마을기업 심사 전 이수		심사 후 이수
개정된 내용	입문교육 7시간(5인) 사업계획 수립, 마을기업의 이해 등	기초교육 7시간(5인) 공동체 관리, 민주적 법인 운영, 갈등관리	심화교육 3시간(현장교육) 지원기관 및 전문가, 재무, 회계 인사 등
	심사 전 이수 수시 개최	심사 ~ 약정체결	약정체결 후 운영중

- 홍보 지원: 주목받을 만한 사례 중심 스토리 형식의 홍보물 제작 및 배포

<표 3-1> 2020년 마을기업 홍보지원 계획

[출처] 2020년 마을기업 육성사업 시행지침, 행정안전부

구분	제작방향
웹툰	마을기업의 개념(1편), 마을기업의 가치, 우수사례를 만화 형식으로 구성
카드뉴스	마을기업의 이해와 역할에 대한 홍보 우수마을기업 성과 홍보(17편)
홍보영상	관계자인터뷰 형식으로 설립 동기, 성과 등 소개 지역에서 활동하는 청년의 활동 및 성과 소개

- 마을기업 네트워크 조성 지원: 지역별 협회 중심으로 네트워크 강화, 이후 광역 간 협업 및 사회적경제 연합체와 연대를 통한 외연 확대

33) 2020년도 마을기업 육성사업 시행지침 일부 발췌 재구성

## (2) 서울시 마을기업 지원 내용

### 1) 사업비 지원(지원 종료) <sup>34)</sup>

- 행정자치부의 지원에 더해 서울시가 추가적인 사업비 지원을 한 것은 공간임대보증금 지원제도. 2012년 3월 15일 제정된 서울시조례 "서울시 마을공동체 만들기 지원조례"에 근거하여 마을기업의 활성화와 안정화를 위한 지원정책
- 마을기업에 대해서 마을필연성, 자립가능성, 공공성 등에 대한 심사를 거쳐, 5년 후 상환조건으로 공간임대보증금을 직접 지원하는 형태
- 2012년~2013년 1억원 한도, 2014년 8천만원 한도로 진행하였고, 2015년 상반기 이후 폐지

### 2) 교육 지원

- **씨앗기 교육과정 (지원 종료) <sup>35)</sup>**
  - 서울시는 자체적으로 마을기업의 필수이수 교육제도로 '씨앗기 교육과정'을 도입
  - 씨앗기 교육의 진행과정은 5단계의 주요 이수과정으로 구분되며 세부적인 교육과정은 2012년부터 2015년까지 연도별로 만족도 조사 및 관계자들의 의견 반영을 통해 교육이수단계를 조금씩 변화하였음

<표 3-2>마을기업 씨앗기 교육과정 체계 변화

[출처] 서울시 마을기업 신모델 개발 사업 보고서, 사회투자지원재단, 2017. 11

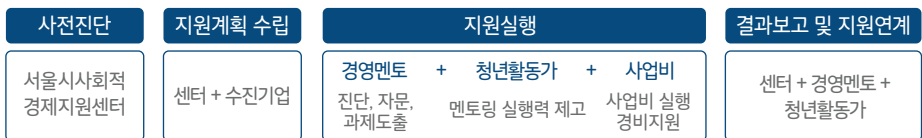
연 도	필수(기본교육)	지역조사/의제발굴	심화교육	팀워크숍
2012년도	필수 2인 이상	조사교육 선택 의제교육 선택	없음	1회차 필수
2013년도	필수 5인 이상	선택 2인 이상	없음	1,2회차 필수, 3회차 선택
2014년도	필수 5인 이상	마을 / 경영 각 5인이상 필수 (지역조사/의제발굴 교육 포함) 지역조사 / 의제발굴 신청서 2인이상 필수		1,2,3회차 필수 / 4회차 선택 (업종별 이슈 발생시 전문가 연계)
2015년도 이후	필수 5인 이상	없음	5인이상 필수	2회차 필수

### 3) 활동 지원

- **인큐베이터 제도 (지원 종료) <sup>36)</sup>**
  - 서울시는 마을기업의 활성화를 위한 제도로 인큐베이터 제도를 도입. 2012년 도입된 인큐베이터 제도는 서울시 마을기업 사업단에서 10명을 선발하여 운영하였으며, 2013년에는 25개 자치구의 1인의 전담 인큐베이터를 배치하여 상시 지원할 수 있도록 하였음
  - 인큐베이터의 역할은 마을기업 공모를 준비하는 주민 상담, 마을의 필요의 발굴과 문제해결 방법 제시, 사업계획서 작성 및 사업모델 적정성 진단, 유사 사업 아이템과의 연결 등의 안내를 통해 주민들의 준비정도에 따른 맞춤형 인큐베이팅을 진행
  - 마을기업 인큐베이터의 기본 업무는 주민 밀착형 상담 및 지원, 현장 네트워크 등이 부여되었으며, 이를 위해 인큐베이터는 자치구 현장근무(자치구의 사회적경제 중간지원조직, 마을공동체 중간지원조직 등의 공간을 사용하며, 자치구청, 사회적경제조직, 마을공동체 관련 주체들과의 협업)를 하도록 배치. 자치구의 상황에 따라 마을기업 인큐베이터는 인큐베이팅 업무뿐만 아니라 사회적경제 생태계 조성 및 활성화, 마을공동체 내 사회적경제 주체의 씨앗 발굴과 관련된 네트워크 활동을 수행. 마을기업 인큐베이터의 활동은 주간업무보고서, 월간 인큐베이팅 실적보고서의 형태로 서울시 마을기업사업단에 정기적으로 보고. 마을기업 인큐베이터제도는 2016년 12월에 중단. 현재는 자치구 센터가 마을기업에 관한 상담 및 설립지원 업무를 수행하고 있음
- **마을기업 레벨업 지원사업 <sup>37)</sup>**
  - 서울시사회적경제지원센터에서는 실행력이 부족한 마을기업에 대해 청년뉴딜일자리 사업을 연계하여 진단과 실행력 지원을 동시에 진행하고 있음
  - 실행력이 부족한 마을기업에 청년뉴딜일 자리를 연계하여 레벨업 지원단 구성, 마을기업 매칭 지원을 통해 문제해결의 실행력을 제고함
  - 사전진단을 통해 경영멘토, 인적역량, 사업비를 종합적으로 지원하여 문제해결력 및 현장만족도가 제고됨

<그림 3-4> 레벨업 지원사업 실행 프로세스

[출처] 서울시 마을기업 신모델 개발 사업 보고서, 사회투자지원재단, 2017. 11



34) 사회투자지원재단의 2017.11.『서울시 마을기업 신모델 개발 사업』보고서 일부 발췌 및 재구성

35) 사회투자지원재단의 2017.11.『서울시 마을기업 신모델 개발 사업』보고서 일부 발췌 및 재구성

36) 사회투자지원재단의 2017.11.『서울시 마을기업 신모델 개발 사업』보고서 일부 발췌 및 재구성

37) 사회투자지원재단의 2017.11.『서울시 마을기업 신모델 개발 사업』보고서 일부 발췌 및 재구성



#### 4) 전략기획 사업

- 2015년 이후 서울시는 마을기업의 전략사업 모델 개발과 지역연계활동을 통한 사업을 기획하여 지속가능한 서울시 특화 마을기업 사업모델 기획 및 지원을 위해 매년 기획사업을 진행하고 있음
- 지원사업에 참여한 마을기업의 지역사회 연계 및 전략적 업종개발을 통한 시너지 효과를 창출하며 진화하고 있음. 학교밖 청소년 자립지원사업, 돌봄사업, 마을 퍼실리테이터 양성사업 등 다양한 사업모델이 해당 지원사업을 통해 활성화 되었음

##### · 마을기업 전략모델 개발 및 확산 지원사업(2016년)

<표 3-3>마을기업 전략모델 개발 및 확산 지원사업 개요

구 분	내 용
사업취지	마을기반 사회적경제조직의 지속가능성과 사회적영향력 확대를 위한 복제확산 가능한 전략사업 모델개발
지원대상	자기사업모델 복제확산을 희망하는 지역밀착형 사회적경제 조직 및 단체(희망기업), 해당사업모델 복제확산 지원가능한 단체 및 기관(지원기관)
사업내용	복제확산 가능한 마을기반 전략모델 개발사업 단계별 목표 - 1단계 : 마을마다 복제확산 가능한 경쟁력 있는 마을기반 전략사업 비즈니스모델 수립 - 2단계 : 전략사업 가맹기업 발굴 및 시범사업 추진 - 3단계 : 마을기반 전략사업 복제확산 '16년도에는 기획유형부문은 2단계까지 추진
지원규모	최대 5천만원 이내

##### · 마을기업 신모델개발 지원사업(2017년)

<표 3-4>마을기업 신모델개발 지원사업 개요

구 분	내 용
사업취지	마을기업 활성화와 신규 사업모델 발굴
지원대상	마을복지, 도시재생, 교육(혁신지구), 찾아가는동주민센터 등 4개 분야와 연계한 사업을 추진하고자 하는 마을기업(지역 사회적경제기관 또는 마을공동체 모임 등 지역 내 사업협력기관 1개 이상의 지역기관과의 협약서 제출 필수)
사업내용	마을복지, 도시재생, 교육(혁신지구), 찾아가는동주민센터의 4개 영역과 연계한 사업으로서 단발성·이벤트성 사업이 아닌 지역사회 내 파급력 있는 지속가능한 사업으로 향후 모델화가 가능한 사업. 2018년 본 사업 추진을 위한 준비사업 단계별 사업내용 - 대도시 서울에 적합한 신규 마을기업 모델 발굴을 지원 - 본격적인 신규모델 사업을 추진하기 위한 사업계획 수립을 지원함 - 준비사업 선정기관을 대상으로 2018년 별도 사업으로 추진
지원규모	기관당 최대 5백만원 이내

##### · 지역의제에 기반한 마을기업 신성장 지원사업(2018년)

<표 3-5>지역의제에 기반한 마을기업 신성장 지원사업 개요

구 분	내 용
사업취지	지역관계망 구축을 통한 마을기업의 지속가능성 제고와 대도시형 마을기업 모델 발굴
지원대상	서울시 소재 마을기업(의제해결과 관련있는 2개 이상의 지역기관과의 협약서 제출 필수)
사업내용	마을기업이 지역문제 해결 과정을 통해 마을기반을 확대하고 지속가능성을 제고
지원규모	10개 기관 내외, 기관당 최대 3천만원

대도시형 마을기업 모델사업(2019년)

<표 3-6>대도시형 마을기업 모델사업 개요

구 분	내 용
사업취지	서울시 소재 마을기업과 사회적경제 조직 간 협력을 통해 대도시 서울에 적합한 마을기업 모델을 발굴하고, 확산 가능한 사업을 규모 있게 추진하는 전략을 수립하여 지역주민의 참여와 관계망 확충으로 지역문제를 해결
지원대상	지역의 문제를 지역사회와 공동으로 해결하고자 하는 서울시 소재 자립형/서울형 마을기업을 포함한 컨소시엄 컨소시엄의 구성은 마을기업이 대표조직으로 참여해야 하며, 기업 소재지 내 자치구의 사회적경제 중간지원조직(사회적경제지원센터 또는 생태계조성사업단) 및 1개 이상의 사회적경제 조직이 각각 포함되어야 함
지원분야(공동)	자치구내 지역사회를 기반으로 사회서비스 관련 제품 및 서비스의 제조·유통·공급 프로세스 구축 등의 협업화 모델
주제	1. 정책연계 전략사업 개발 및 추진 2. 지역돌봄 사업모델 개발 및 추진 3. 마을기반형 전략사업 개발 및 추진
지원규모	컨소시엄별 최대 4천만원, 총 6개 컨소시엄 내외 지원

마을기업 지역의제 기획사업 지원사업(2020년)

<표 3-7> 마을기업 지역의제 기획사업 개요

구 분	내 용
사업취지	서울시 소재 마을기업과 사회적경제 조직 및 공동체 기반 다자간 협력을 통해 대도시 서울에 적합한 마을기업 모델을 발굴하고, 확산 가능한 사업을 규모 있게 추진하는 전략을 수립하여 지역주민의 참여와 관계망 확충으로 지역문제를 해결
지원대상	지역의 문제를 마을기업의 취지에 맞게 해결하고자 하는 서울시 소재 행정안전부 지정 마을기업 또는 마을기업이 대표기관이 되는 컨소시엄
지원분야(공동)	자치구 내 지역사회를 기반으로 다양한 자원(인적, 물적) 연계를 통해 지역의제 기반 문제해결 및 성장 가능성을 제고하는 (협업)모델 구축
주제	1. 제조기반 특화기획 2. 문화예술서비스 특화기획 3. 청소년 (마을) 방과 후 활동 사업 특화 4. 서울시 특화 기획주제(자유주제)
지원규모	컨소시엄형 2천만원 이내, 단독수행형 기업당 1천3백만원 이내, 각 3개소 내외

나. 마을기업 사업비 지원 현황 <sup>38)</sup>

- 서울시 마을기업 지원액은 2019년 증가를 제외하고 전체적으로 감소추세에 있음
- 마을기업 사업개발비 사업개발비<sup>39)</sup>로 사용할 수 있으며, 최대 3년간 지원
- 단, 마을기업 육성사업으로 보조금이 지원되는 해에는 사회적기업 등 지원사업과 중복지원이 불가함

<표 3-8> 마을기업 사업비 지원현황

(단위: 백만원, 건)

선정연도	국시비(구비별도)	지원건수		
		계	신규지원	연장지원
2017년	450(150)	16	9	7
2018년	406(145)	15	9	6
2019년 9월	442(147)	21	11	10

38) 「2019 서울시 사회적경제 조직 현황 분석 및 주요 성과 연구」, 서울특별시 사회적경제지원센터, 2019. 12 재인용

39) 사업개발비: 사회적경제기업의 기술개발, 판로개척 비용 등 사업개발비 지원을 통해 사회적경제조직의 자립기반 구축을 위한 지원사업으로 기업당 5천만원~1억원 규모로 지원을 받음

## 다. 마을기업 지원기관의 연도별 사업성과 및 변화 분석<sup>40)</sup>

### (1) 서울시 마을기업 지원내용\_2013년 (서울시 마을기업사업단)

<표 3-9> 2013년 마을기업 지원 주요내용

연번	지원사업 구분	사업목적	추진방법	사업성과
1	씨앗기 지원	서울시 마을기업을 준비하는 주민들이 씨앗기 단계를 수행하도록 교육과정을 일체화하여 지원	필수교육, 조사, 의제발굴, 팀워크숍, 창업기 지원 (선정 및 사업비, 공간지원금 지원)	서울시 556 개 단체가 기업스토리 등록, 인큐베이팅 또는 대기 중, 1,578 명 주민이 필수교육 이수  마을기반 지역경제 활성화 및 사회적경제 생태계 기반 확충, 씨앗기 과정을 통해 주민들의 협동관계망, 마을공동체 활성화
2	인큐베이터 선발 및 직무훈련	지역일꾼을 서울시 마을기업의 인큐베이터로 선발, 배치 ⇒ 상호지원 시스템 구축	선발, 직무훈련, 워크숍, 보수교육	2012 년 선발된 10 명을 25 개 자치구에 분담, 주민지원 시행  2013 년 25 개 자치구당 1 명씩 인큐베이터 선발, 직무훈련을 통한 역량 개발
3	지역 네트워크 및 거버넌스 참여	인큐베이터가 협력적 관계망의 조직화를 통해 지역의 사회적경제 생태계에 기여, 거버넌스 활성화 및 참여	자치구 거버넌스 참여, 마을기금 추진	25 명의 인큐베이터가 자치구별 배치, 거버넌스 참여 폭 확대  마을기금 정책 방향에 대한 토의 진행
4	마을기업 컨설팅 - 회계 결산 조사	마을기업 건전성 및 회계투명성 제고 (마을기업 회계 문제점 지적 언론보도 영향)	마을기업사업단이 회계법인과 계약 형태로 마을기업 회계결산 전수조사 진행	2010 년 이후 선정 마을기업 82 개 서면조사, 그 중 53 개 현장조사, 사업비 지원공모 선정된 마을기업 서면조사 및 현장실사
5	홍보	마을기업 육성사업 정보 제공, 마을기업 참여의식 고취	CI 개발, 홈페이지 콘텐츠 관리, 포스터 제작배포  전문가 그룹 기획 /자문회의 운영, 간담회, 토론회, 워크숍, 해외현장 교류 등 마을기업 사례확산	다양한 온오프라인 홍보물 제작  마을기업 사례확산 토론회 운영, 정책과 사례 전파  중간지원기관 활성화방안 공동모색, 서울시 민간파트너로서 서울시마을기업연합회(준) 준비

### Ⅱ 2013년 마을기업 지원사업의 특징 및 시사점

- 마을기업 육성사업 시스템 구축시기로서, 주민이 처음 모이는 씨앗기 단계부터 마을기업으로 창업하는 단계까지 주민주체의 준비정도와 필요에 따라 지원내용을 선택할 수 있도록 함. 언론 보도된 마을기업 회계 문제점 때문에 회계결산 전수조사 실시
- 마을의 필요와 문제를 해결하기 위해 지역에서 주민을 밀착 지원하는 상담자인 인큐베이터를 선발 및 육성하여 2013 년 사무국 1팀과 인큐베이터 25인 체제(자치구별 1인 배치)로 운영하였으며, 서울시가 가진 도시적 특성과 사업 운영의 어려움을 반영하여 마을기업에 공간임대보증금을 최대 1억원까지 지원하는 서울시 고유 지원제도를 운영(2012~2014)하였음

40) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료

## (2) 서울시 마을기업 지원내용\_2014년 (서울시 마을기업사업단)

<표 3-10> 2014년 마을기업 지원 주요내용

연번	지원사업 구분	사업목적	추진방법	사업성과
1	씨앗기 지원	서울시 마을기업을 준비하는 주민들이 씨앗기 단계를 수행하도록 교육과정을 일체화하여 지원	필수교육, 심화교육, 마을기업 탐방, 조사·의제발굴, 팀워크숍, 창업기 지원	서울시 556 개 단체가 기업스토리 등록, 인큐베이팅 또는 대기 중, 1,578 명 주민이 필수교육 이수  마을기반 지역경제 활성화 및 사회적경제 생태계 기반 확충, 씨앗기 과정을 통해 주민들의 협동관계망, 마을공동체 활성화
2	인큐베이터 선발 및 직무훈련	지역일꾼을 서울시 마을기업의 인큐베이터로 선발, 배치 ⇒ 상호지원 시스템 구축	선발, 직무훈련 및 보수교육, 워크숍, 모니터링	결원 5 명 신규선발, 직무훈련 및 보수교육 5 차례 시행, 상하반기 워크숍 진행, 4 월 교육참가자 대상 교육 모니터링, 전문가 자문을 통한 개선방안 도출
3	지역 네트워크 및 거버넌스 참여	인큐베이터가 협력적 관계망의 조직화를 통해 지역의 사회적경제 생태계에 기여, 거버넌스 활성화 및 참여	자치구 거버넌스 참여, 사회적경제아카데미 운영	연간 네트워크 활동 실적 총 5,401 회  사회적경제 아카데미 (리더십과정 /전문교육과정) 운영 (연 인원 100 여 명 활동가 참여)
4	홍보	마을기업 육성사업 정보 제공, 마을기업 참여의식 고취  새로운 프로세스의 마을기업 육성 정책 공유, 평가를 통해 마을기업 기반 확장  마을기업 정책 추진 과정 및 성과, 개별 마을기업 사례에 대한 자료 축적의 필요성 증가 및 이를 활용한 홍보를 통해 시민 인식 확산	홍보물 제작 (홍보리플릿, 마을기업 성과자료집, 홍보동영상)  홍보마케팅 전략사업  전국 마을기업박람회 참가기업 지원(2 개 기업 숙박비)	다양한 온오프라인 홍보물, 성과자료집 제작, 배포를 통한 인지도 확산  마을기업 최초 대규모 공공매체 홍보, 판촉물 제작 ⇒ 마을기업 홍보촉진, 자부심 고취  마을기업 박람회 참여 독려, 마을기업 자부심을 높이는 계기

## I 2014년 마을기업 지원사업의 특징 및 시사점

- 마을기업 육성사업의 정체성이 확립되기 시작하는 시기로서, 전년도 대비 마을기업 홍보와 인식 확산에 예산과 노력을 집중 투입하였음. 대외적인 마을기업 홍보 뿐 아니라, 사업초기 마을기업에 필요한 홍보물, 마케팅, 박람회 참가 등을 지원함
- 서울시마을기업사업단이 사업 4년차에 접어들면서 사무국 1팀에서 2팀으로 확대 · 개편하였고, 자치구별 인큐베이터 체제는 그대로 유지하였음

### (3) 서울시 마을기업 지원내용\_2015년(서울시 마을기업사업단. ~2019년 8월)

<표 3-11> 2015년 마을기업 지원 주요내용

연번	지원사업 구분	사업목적	추진방법	사업성과
1	씨앗기 지원	서울시 마을기업을 준비하는 주민들이 씨앗기 단계를 수행하도록 교육과정을 일체화하여 지원	씨앗기 상담, 입문과정, 기본과정 교육, 마을기업 탐방, 1/2 차 팀 워크숍, 주민발표회, 마을기업 사업비 지원 공모 시행 및 선정지원	스토리 등록 208 건, 상담실적 4,026 건
				입문과정 6 회 운영, 93 개 단체, 304 명 참여심화교육 6 회 운영, 106 개 단체, 346 명 참여
				마을기업 탐방 25 회, 64 개 단체, 288 명 참여팀워크숍 92 회 운영, 64 개 단체, 288 명 참여
				창업기 지원 9 개 기업 선정, 사업비 지원
2	사후지원 및 창업기 지원	2010 년부터 선정된 마을기업 전수조사 운영현황 파악, 주요이슈 지원방안 마련	2015 년 선정 마을기업 대상 보조금 사용, 회계, 인사교육 실시	2015 년 선정 9 개 마을기업 대표, 담당자, 자치구 마을기업 담당 공무원 등 58 명 참석
				165 개 중 도시지원 및 폐업 제외 113 개 기업 심층조사
		인사 /노무, 회계교육 운영, 창업기 지원	마을기업 165 개 전수조사, 운영현황, 주요이슈, 지원제도 전반 분석	주요의제 도출 및 2015 년 전략사업 발굴
				하반기 마을기업 모니터링 전수조사 진행
3	마을기업 민간위탁 사무 종합평가	2012~2014 년 마을기업육성 민간위탁 사무 종합성과평가 진행	한국능률협회 수의계약 의뢰, 기존 서울시 민간위탁기관 종합성과평가 지표를 활용한 평가(공동사무평가, 개별사무평가, 사용자 만족도 평가)	향후 개선과제 - 마을기업사업단 수탁 사업의 계약 및 추진형태, 사업조직 운영방안 모색 - 조직형태와 관리범위를 고려 조직설계 - 인큐베이터 육성을 위한 표준화된 매뉴얼 - 사업추진의 연속성과 전문성 확보를 위한 고용안정화 방안 마련
		최종보고서를 마을공동체종합지원센터 재위탁관련 절차 진행 시 함께 제출하여 근거 마련		
4	홍보	마을기업 육성사업 정보 제공, 마을기업 참여의식 고취	홍보물 제작 (홍보포스터, 홍보리플릿, 마을기업 백서, 마을기업 업무매뉴얼북 제작, 마을기업 홈페이지 개선)	홍보 포스터 1,000 부, 홍보 리플릿 10,000 부, 마을기업 백서 1,700 부, 마을기업 업무 매뉴얼 북 제작 : 500 부 제작
		새로운 프로세스의 마을기업 육성 정책 공유, 평가를 통해 마을기업 기반 확장		
		마을기업 정책 추진 과정 및 성과, 개별 마을기업 사례에 대한 자료 축적 필요성 증가 및 이를 활용한 홍보를 통해 시민 인식 확산		마을기업 홈페이지 개선 : 서울시 사회적경제 포털, 서울시 사회적경제 인재양성 포털 내 마을기업 안내 페이지 개선

### Ⅱ 2015년 마을기업 지원사업의 특징 및 시사점

- 약 5년간(2011~2015.08)의 서울시 마을기업사업단의 사업 마지막 시기로, 사무국 2팀에서 3개팀으로 확대 개편하였음
- 마을기업 모니터링 전수조사를 진행하였으며, 한국능률협회에 의뢰하여 서울시 민간위탁기관 종합성과평가 지표를 활용한 2012~2014년 마을기업육성 민간위탁 사무종합평가를 진행함으로써, 재위탁 관련 절차를 준비하였으나 2015년 8월을 기점으로 사업이 종료됨

#### (4) 서울시 마을기업 지원내용\_2016년 (서울특별시사회적경제지원센터)

<표 3-12> 2016년 마을기업 지원 주요내용

연번	지원사업 구분	사업목적	추진방법	사업성과
1	컨설팅	맞춤형 컨설팅 진행. 전문 수행기관이 기업 진단을 통해 전문 컨설턴트를 매칭하여 실질적으로 기여할 수 있는 솔루션 제시 결과물 유도	마을기업팀, 지역센터 인큐베이터 담당자들이 일상적인 방문 상담을 통해 기업이 현재 겪는 애로사항을 빠르게 포착하여 지원 가능한 자원 연계	행자부 마을기업 61 건, 예비형 (서울형 )마을기업 9 건, 총 70 건 컨설팅 진행
		회계 /노무 /법무 /자금조달 등 경영 분야에 대한 일상 지원 체계 구축	성장기 지원이 부재한 자립형 마을기업을 대상으로 전문 지원단을 매칭하여 상품력/구매력 향상을 위한 지원	제품 아이템 개발 3 건, 포장디자인 8건, 기타 7 건, 전체 18 건 컨설팅 진행
2	교육	마을기업 발굴 /육성	마을기업 설립전 교육 프로그램 운영	마을기업 상담 69 건, 설명회 7 건, 준비 역량교육 12 건, 발굴 인큐베이팅 9 건, 설립전 집합교육 27 건, 설립전 팀워크숍 47 건, 직무능력 교육 4 건, 총 175 건
3	홍보	자립형 마을기업의 홍보역량 향상과 협력 네트워크 구축	마을기업의 사회적 가치 확산을 위한 소재 발굴 (뉴스레터 세모판지 , 일간지 기획 기사)	언론홍보 169 건, 마을기업 광고 및 안내 169 건, 뉴스레터 29 건, 오프라인 홍보 32 건, 총 398 건
			정보 접근성 제고를 위한 매체 다양화	
			마을기업에 대한 주민참여, 이용확산을 위한 지역밀착형 홍보지원 추진 (지역매체광고 등)	
4	판로지원	신규 판매망 개발(기업, 마트, 온라인, 직거래 등 납품유통 지원)	사회적경제기업 제품의 민간시장 유통판로 지원을 통한 매출 증대, 성장기반 조성, 자생력 강화를 위해 온라인/매장 등 다양한 판로 개발	신규 판매망 개발 32 건

#### Ⅰ 2016년 마을기업 지원사업의 특징 및 시사점

- 2015년 8월 23일, 서울시사회적경제지원센터에서 ‘서울시 마을기업 발굴 및 육성사업’의 위수탁을 추가로 진행하게 됨
- ①소규모 사업을 시작하는 주체에게 진입장벽을 낮추는 제도(공간지원, 클러스터 사업) 도입, ②초기 실행력을 높이기 위한 제도(설립 전 교육, 스타트업 사업) 설계, ③마을의 필요성에 근거한 사업 모델(전략모델 사업) 개발, ④일상적이고 지역밀착적인 성장기 지원체계(레벨업 사업, 지역센터), ⑤서울의 다양한 정책과 마을기업 연계 전략을 ‘주요 서울시 마을기업 지원전략’으로 구축하고 사업을 진행함

## (5) 서울시 마을기업 지원내용\_2017년 (서울특별시사회적경제지원센터)

<표 3-13> 2017년 마을기업 지원 주요내용

연번	지원사업 구분	사업목적	추진방법	사업성과
1	컨설팅	진단컨설팅 통한 지원프로그램 매칭 적합성 제고	전문가의 기업상태 진단을 토대로, 전략컨설팅, 사업개발 컨설팅, 경영멘토링 등 적합한 프로그램 연계	사업개발 컨설팅 5 건, 경영 멘토링 57 건, 레벨업 멘토링 17 건, 일상 멘토링 17 건, 세무 컨설팅 70 건, 법류 자문 3 건, 홍보 컨설팅 5 건, 이슈상담 30 건, 총 204 건 진행
		레벨업지원단, 회계지원단 등 실행력 지원 프로그램 개발	정기적 방문상담 통해 성장 단계 별 리스크 요인을 사전 탐지하고 대응하는 예방적 지원활동	
		모니터링 /상담 통한 예방적 지원활동 개시	청년/프로보노 등으로 지원단을 구성해 실행 단계 지원, 회계 사무원/세무인턴의 월 2-4 회 방문형 회계지원 프로그램 가동	포장디자인 11 건, 사업 /제품 아이템 개발 2 건, 기타 1 건, 총 14 건 진행
		제품 및 포장 디자인 브랜드화, 사업·제품 아이템 개발 지원	청년/프로보노/지역기업 등 지원 조직 연계, 디자인/CI 개발 등 지원	
2	교육	마을기업을 준비하는 예비주체 발굴	자치구 사회적경제센터, 도시재생 사업, 협동조합 센터 등과 협력	마을기업 상담 79 건, 설명회 22 건, 준비 역량교육 5 건, 발굴 인큐베이팅 22 건, 설립전 집합교육 14 건, 설립전 팀워크숍 17 건, 직무능력 교육 4 건, 총 163 건
			교육과정 모듈화, 대상별 맞춤형 지원 : 사회적경제 기초교육 - 의제 개발 - 사업계획 수립 등 과정별 모듈 구성	
3	홍보	마을기업 가치 확산에 적합한 홍보 주제 선정	마을기업 스스로가 마을성을 만들기 위한 활동들이 홍보의 주제가 되어 마을기업의 인지도 제고	언론홍보 36 건, 마을기업 공고 및 안내 71 건, 뉴스레터 44 건, 소셜미디어 홍보 114 건, 레벨업지원단 운영 9 건, 오프라인 홍보 40 건, 기타 13 건, 총 327 건
		다양한 홍보매체를 이용한 전달력 제고	정보 접근성을 제고하기 위해 다양한 홍보매체를 활용하여 서울시의 마을기업 정책과 정보 제공	
4	판로지원	다양한 유통 채널을 통한 판로 확장	마케팅 역량이 부족한 마을기업들에게 다양한 유통 채널의 접근, 현장 중심의 마케팅 역량 강화 및 매출 증대에 기여	신규 판매망 개발 16 건
		생협과 함께하는 '우리동네 협동가게'	마을기업들의 고정 판로처 확보를 위해 지역 생협과 협업, 생협 매장 내 고정 코너를 마련하여 제품 소개 및 판매 시행	

## I 2017년 마을기업 지원사업의 특징 및 시사점

- 업무연속성과 전문성을 위해 정규직 TO 내에서 마을기업 전담인력 2명을 배치하고, 타 사업과 연계를 강화해 나감
- 행안부/서울형 마을기업을 포함하여 총 103개의 마을기업 운영, 이 중 폐업한 마을기업이 60개에 달하며, 매출부진이 88.3%로 나타나 서울시 마을기업의 지속가능성을 제고하기 위해 발굴부터 설립까지 마을기업에 적합한 지원정책 필요성 대두
- ①마을기업 실행력 보완(회계/홍보/마케팅 분야의 공동 실무지원단 구성), ②지역밀착형 마을기업 주체 발굴/육성(지역과 함께 준비), ③유관정책 연계 촉진(사회적경제 지역인프라, 복지/도시재생 등), ④대도시 기반 마을기업 모델 개발(확산 위한 전략모델화 사업 추진) 등을 '서울시 마을기업 지원전략'으로 구축하고 지원활동 진행

## (6) 서울시 마을기업 지원내용\_2018년 (서울특별시사회적경제지원센터)

<표 3-14> 2018년 마을기업 지원 주요내용

연번	지원사업 구분	사업목적	추진방법	사업성과
1	교육 및 컨설팅	맞춤형 컨설팅 및 교육 진행	마을기업 및 자치구 담당자 교육 추진	교육, 컨설팅 등(34 건) : 설립 전 교육 (3회, 161명 참여), 2차년도 전문교육 7회), 고용노동부 사업개발비 설명회(1회), 신규마을기업(선정 후) 교육 (2회), 자치구 담당자 교육(2회), 일상지원 컨설팅 (22)
			2019년 신규/고도화 마을기업 신청 기관 교육 및 현지실사	현장실사(54회): 마을기업 심사 관련 현장실사 (24), 방문 모니터링(35)
2	레벨업 지원	마을기업 레벨업 지원사업 공모 및 관리행정안전부 사업비 지원이 종료된 자립형/서울형 마을기업을 대상으로 연간 42개소 선정 지원	SNS 및 홈페이지 구축 관리, 제품 및 포장 디자인, 신제품 개발 등을 통한 통합적 경영지원 체계 구축	레벨업 지원(31건): SNS 및 홈페이지 구축 관리/제품 및 포장 디자인/신제품개발 등 (22)
3	마을기업 일상지원	개별 마을기업에 대한 일상 모니터링과 진단	지원 연속성 유지 컨설팅, 판로개척, 홍보 지원, 교육 지원, 비예산 지원사업 등 센터 사업 연계	마을기업 방문(35개), 회계지원(13개)
4	지역기반 마을기업 발굴지원	행정안전부 마을기업 설립 지원	사회적경제 통합박람회(4개 마을기업 참여 지원 등), 마을기업의 날, 육성사업시행지침 개정 추진단 및 워크숍 등	마을기업 선정지 : 신규 (6), 2년차(5), 예비(3), 우수(1)
5	지역관계망 확장 지원	맞춤형 컨설팅 진행, 전문 수행기관이 기업 진단을 통해 전문 컨설턴트를 매칭하여 실질적으로 기여할 수 있는 솔루션 제시 결과물 유도	당사자조직((사)마을기업연합회)을 수행기관으로 공모·선정하여 추진	마을관계망 확장 성장 지원사업 공모 및 지원(11건, 지역의제에 기반한 신성장 지원사업 7, 돌봄 협업콘텐츠 개발 지원사업 1, 우리마을 돌봄서비스 지원사업 3)
			수행기관인 당사자조직이 마을기업의 운영원리와 지역의 현황을 파악하고, 필요한 지원사업을 설계할 수 있도록 전문성 제고 및 역량 강화	
			현장 모니터링 및 수시 상담, 회계지원, 참여기업 멘토링 및 컨설팅 수행, 중간보고회 및 결과공유간담회 진행	
			사업 공모 및 11개 마을기업 선정, 지원	

### I 2018년 마을기업 지원사업의 특징 및 시사점

- 2018년은 ①마을기업의 지속가능성 제고를 위한 밀착 경영지원 강화, ②대도시형 마을기업 활성화를 위한 지원정책 수립을 '핵심과제 및 중점추진사항'으로 하였음
- 당사자 조직이 지원사업 관리를 직접 수행, 마을기업과 밀착 모니터링, 현황을 파악하여 그에 맞는 지원정책을 설계하는 계기를 마련하고, 인력, 예산부족 등으로 수행이 어려웠던 현안을 청년뉴딜활동가 인력지원, 실행사업비(예산) 지원, 전문가 멘토링을 통해 해결, 또한 지역주민의 니즈와 서울시 사회적경제 정책에 부합하는 공동 기획사업 시범운영을 통해 마을기업의 지속가능 사업모델 발견 및 지역관계망 협업 기초 형성



## (7) 서울시 마을기업 지원내용\_2019년 (서울특별시사회적경제지원센터)

<표 3-15> 2019년 마을기업 지원 주요내용

연번	지원사업 구분	사업목적	추진방법	사업성과
1	교육 및 컨설팅	맞춤형 컨설팅 및 교육 진행	마을기업 및 자치구 담당자 교육 추진	지원사업 통합 설명회(1회), 자치구 마을기업 담당자 교육(2회), 직무능력 교육(11회), 신규마을기업 신청희망 기업 교육(1회), 재지정 마을기업 신청 희망 기업 교육(1회)
			행정안전부 각종 행사 참여 및 지원	2019년 예비·신규·재지정·고도화 마을기업 신청 기업 현지조사(28개) 및 2020년 신규 마을기업 신청기업 현지조사(8개)
2	레벨업 지원	마을기업 레벨업 지원사업 공모 및 관리행정안전부 사업비 지원이 종료된 자립형/서울형 마을기업을 대상으로 연간 42 개소 선정 지원	SNS 및 홈페이지 구축 관리, 제품 및 포장 디자인, 신제품 개발 등을 통한 통합적 경영지원 체계 구축	레벨업 지원(39건): SNS 및 홈페이지 구축 관리, 사업모델개발(10)
				온라인쇼핑몰 입점지원(7)
3	마을기업 일상지원	개별 마을기업에 대한 일상 모니터링과 진단	지원 연속성 유지 컨설팅, 판로개척, 홍보 지원, 교육 지원, 비예산 지원사업 등 센터 사업 연계	마을기업 방문 (22개), 회계지원(7개)
4	지역기반 마을기업 발굴지원	행정안전부 마을기업 설립 지원	행정안전부 마을기업 설립 지원	예비(5개), 신규(6개), 재지정(5개), 고도화(4개)
			사회적경제 통합박람회(4개 마을기업 참여 지원 등), 마을기업의 날 등	제2회 사회적경제 통합박람회(4개 기업), 마을기업인의 날(1회), 시·도 중간지원기관 간담회(4회) 등
5	마을기반 공동기획사업 지원사업	자치구 내 지역사회를 기반으로 사회서비스 관련 제품 및 서비스의 제조·유통·공급 프로세스 구축 등과 같은 협업화 모델 발굴	지역별 확산 가능한 마을기반 사업의 규모 있는 추진 전략을 수립지원	지역수요에 부응하기 위해 지역관계망·지역 내 사회적경제기업·공공기관 등 다양한 자원을 통해 수요에 부응할 수 있는 공동사업모델 개발(10개)
			지역 수요에 부응하는 국책사업 및 서울시정과 연계성을 강화	
			지역주민 참여와 관계망 확충을 통한 사업기획 및 실행가능한 컨소시엄 선정 지원	

## I 2019년 마을기업 지원사업의 특징 및 시사점




- 서울시 사회적경제 활성화 전략 2.0에 발맞추어 저성장장 양극화 심화, 인구가족 구조의 급변으로 인한 생활문제 해결을 위한 사회적경제 활동을 추구할 수 있도록 ①시민생활 체감도가 높은 전략업종 사회적경제 사업연한 규모화 지원, ② 사회적경제 3주체 '기업-윤리적소비자-사회책임투자자'의 균형발전 모색, ③중앙정부 및 국회, 국책연구원 등과 협력하여 서울의 사회적경제 조직을 위한 제도환경 조성을 지속 등의 추진방향 설정
- 2019년 서울시 마을기업 지원전략은 ①마을기업 설립지원을 통한 지역기반 사회적경제 주체 발굴 및 육성, ②대도시 서울에 적합한 주민기반 마을기업 확산을 위해 시장연계강화, ③지역기반 대도시형 마을기업 모델 발굴 및 성장 지원, ④마을기업 밀착형 코칭 서비스 및 레벨업 지원을 통한 지역기반 비즈니스 모델 강화 및 지속가능성 제고

## 2 서울시 마을기업 지원사업 성과 현황 분석 및 연도별 내용

### 가. 2012~2015년 서울시 마을기업 지원사업 핵심 추진과제 <sup>41)</sup>

서울시마을공동체종합지원센터(마을기업사업단) 마을지원 사업의 2012년부터 2015년 8월까지의 연도별 핵심과제, 주요사업 및 세부내용은 다음과 같음

<표 3-16> 서울시 마을기업 사업단 지원사업의 변화

구 분	2012년	2013년	2014년	2015년
	1년차	2년차	3년차	4년차
	토대구축(씨뿌리기)	배양기	성장기	자립기(결실기)
핵심 과제	마을공동체 인식 확산	마을현장 맞춤형 컨설팅 시범지원	자치구 마을생태계 강화	마을리더의 자기주도적 자립역량 확산 / 상호협력적 네트워크 강화
주요 사업	센터 기본사업 운영	센터기본사업 + 실·국 마을사업 지원기능 강화	센터기본사업 + 마을공동체 사전·사후 지원시스템 강화	사례연구활성화 + 마을아카이브축적 + 우수사례전파확산
세부 사업	센터 기본사업운영 • 주민·활동가 교육 • 주민모임발굴 • 마을계획수립지원 • 마을사례 발굴확산	사업실행 체계강화 	• 정책 지원 연구 및 평가 기능 신설 • 실·국 마을공동체사업 컨설팅 강화 • 자치구 마을생태계 집중 조성 	성과가시화 사업 
		실·국 마을공동체사업 컨설팅 • 마을예술창작소 • 북카페 • 돌봄지원 • 청소년휴카페 • 마을공동체기업 등		

[출처] 2015년도 서울시 마을기업 사업추진 실적, 2015. 서울특별시 마을공동체종합지원센터 / 서울특별시사회적경제지원센터

### 나. 위탁기관 변경 (2015년 8월 23일)

- 서울시 차원에서 마을기업 육성사업과 사회적경제 지원정책의 유기적 연계성 강화를 위해, 마을기업 지원업무를 수행하는 기관이 기존 서울시마을공동체종합지원센터(마을기업사업단)에서 2015년 8월 23일부터 서울시사회적경제지원센터로 변경됨
- 2012년 10월 ~ 2015년 8월 22일 : 서울시마을공동체종합지원센터(마을기업사업단)
- 2015년 8월 23일 ~ : 서울시사회적경제지원센터(마을기업활성화팀)

### 다. 2015년~2019년 서울시 마을기업 지원사업 현황 <sup>42)</sup>

서울특별시 사회적경제지원센터 마을지원 사업의 2015년부터 2019년까지의 연도별 마을기업 현황, 지원전략 및 성과, 시사점 및 특징은 다음과 같음

#### (1) 2015년 서울시 마을기업 주요 현황 및 지원 실적 (2015.08.23.~12.31)

##### 1) 마을기업 현황

- 2015년 기준 마을기업수는 138개에 달함
- 각 자치구별 인큐베이터가 씨앗기를 거쳐 마을기업으로 선정된 기업(단체) 대상으로 사후 컨설팅을 주로 진행하고자 하였음

41) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료

42) 서울특별시 사회적경제지원센터 마을기업 내부 자료 재구성

## 2) 지원 전략

- ▶ 소규모 사업을 시작하는 주체들에게 진입 장벽을 낮추는 제도 도입\_공간지원/클러스터 사업
- ▶ 초기 실행력을 높이기 위한 지원 제도 설계\_설립전 교육/스타트업 사업
- ▶ 마을의 필요성에 근거한 사업 모델 개발\_전략모델 사업
- ▶ 일상적이고, 지역 밀착적인 성장기 지원 체계\_레벨업사업/지역 센터
- ▶ 서울의 다양한 정책과 마을기업 연계 전략

## 3) 지원사업 성과

<표 3-17> 2015년 마을기업 지원사업 성과(2015.08.23.~)

성과 (계획)	사업 성과
마을기업 육성지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 필수교육 운영, 사회적경제 협업 네트워크 지원</li> <li>- 필수교육 24시간 중 광역 12시간 교육 추진</li> </ul>
마을기업 지원 프로세스 평가 및 정책개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마을기업 전수조사를 통한 현황분석, 마을기업 지원 프로세스 평가 및 향후 지원방안 모색</li> </ul>
지역기반 소셜 프랜차이즈 모델 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마을기업 업종/분야별 간담회를 통한 가능모델 발굴</li> <li>- 2016년 소셜프랜차이즈 추진을 위한 준비사업 실시</li> </ul>
마을기업 네트워킹 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마을기업 대표/임직원 공동 워크숍 추진</li> </ul>
사회적경제 인큐베이팅 담당자 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략업종 참여기업 공모, 수행기관 선정, 표준모델 사업화분석 및 시범사업 진행</li> </ul>

## 4) 2015년 지원사업의 변화 및 특징

- 머니투데이와 공동으로 CI가 필요한 기업의 수요를 모아 공모전을 개최한 브랜드 개발 지원, 마을기업 3개 선정
- 아이템 개발 컨설팅 지원, 7개 기업 진행. 회계/IT/법률 지원 진행
- 마을기업만을 대상으로 사업 추진하기에는 최소한의 지원규모가 나오지 않아 컨설팅 및 기타 지원사업은 사회적경제 전 부문에 대한 통합 지원사업으로 추진하여 마을기업도 수혜를 받을 수 있도록 함
- 사회적경제 인큐베이팅 담당자 직무교육 실시. 특히 마을기업 정책, 지원사례, 설립전 교육 등 이해 및 마을기업 지원을 위한 직무역량 제고(자치구 사회적경제 인큐베이팅 담당자 대상)

## (2) 2016년 서울시 마을기업 주요 현황 및 지원 실적

### 1) 마을기업 현황

- 행자부 지정 마을기업 수는 총 131개이며, 이중 2016년 9월 기준 44개가 폐업(폐업률 33%)되어 2019년 운영된 행자부 마을기업은 90개임
- 서울형 마을기업 지원제도의 경우 총 44개(행자부형+서울형 21개, 서울형 23개)를 선정하였으며 이중 2016년 9월 기준 12개가 폐업(폐업률 27%)되어 2016년 운영된 서울형 마을기업은 32개(행자부형+서울형 16, 서울형 16개)임
- 2016년 9월 기준 서울시의 마을기업은 행자부형과 서울형을 포함하여 총 106개가 지원의 대상이며 연도별 마을기업 총매출액과 고용 인원은 꾸준히 상승하였음

## 2) 지원 전략

- ▶ 소규모 사업을 시작하는 주체들에게 진입 장벽을 낮추는 제도 도입\_공간지원/클러스터 사업
- ▶ 초기 실행력을 높이기 위한 지원 제도 설계\_설립전 교육/스타트업 사업
- ▶ 마을의 필요성에 근거한 사업 모델 개발\_전략모델 사업
- ▶ 일상적이고, 지역 밀착적인 성장기 지원 체계\_레벨업사업/지역 센터
- ▶ 서울의 다양한 정책과 마을기업 연계 전략

### 3) 지원사업 성과

<표 3-18> 2016년 마을기업 지원사업 성과

성과 (계획)	사업 성과
마을기업 교육	- 설립 전 교육 재설계, 신규 마을기업 지역교류회 4회 실시
레벨업 지원단 운영사업 (컨소시엄/개별)	- 컨소시엄 7개 기업 참여, 개별 16개 매칭
SE Start-up 지원사업	- 2개 부문(사업발굴형, 의제제안형)에 대해 각 9개 사업 선정, 프로젝트 실행비 지원, 전문컨설팅, 사업계획서 도출 지원
자치구 협력지원 네트워크 활성화	- 간담회, 박람회, 지원조직 네트워킹, 장터지원사업
마을기업 전략사업 표준모델 확산사업	- 전략업종 참여기업 공모, 수행기관 선정, 표준모델 사업화분석 및 시범 사업 진행
마을기업 기획 홍보	- 온/오프라인 지속 활용 홍보 콘텐츠물 제작 및 배포
마을기업 일상지원	- 밀착 일상지원, 45개 기업 방문, 운영 상세내용 조사

### 4) 2016년 지원사업의 변화 및 특징

- 마을기업 폐업률이 높은 이유는 대도시 마을기업이 '커뮤니티 기반을 이용, 확충'하기에는 마을 내 호혜적 경제 관계망 취약을 주요 원인으로 보고 밀착 지원 및 네트워크 지원을 강화하고 전략사업 표준모델 만들기를 시작함
- 초기 마을기업 진입 희망주체, 예비 주체, 기 설립 주체별 마을기업의 현황을 파악하기 위해 전략적 교육, 방문을 통한 운영상 니즈를 파악함
- 서울시 마을기업 지원사업의 대표적인 성공사례로 꼽히는 '레벨업 사업'을 시작. 사업발굴형과 의제제안형으로 각각 지원 진행

## (3) 2017년 서울시 마을기업 주요 현황 및 지원 실적

### 1) 마을기업 현황

- 2010년 이래 서울지역 마을기업은 총 141개 지정되었으며, 이중 누적 52개 기업이 폐업<sup>43)</sup>하여 2017년 기준 89개 마을기업이 운영되었음
- '11년 ~ '14년에 서울시가 공간지원금을 활용하여 발굴/육성한 서울형 마을기업 총 29개가 운영되었고, 이중 15개 기업은 행안부 마을기업으로 지정된 바 있음. 따라서, 행정안전부 마을기업 89개와 서울시 마을기업 14개(중복제외)를 포함하여 총 103개의 마을기업이 운영되었음
- 폐업한 마을기업 60개(행정안전부 52개, 서울형 8개) 중 매출부진이 53개(88.3%)이고, 현재 운영 중인 마을기업의 70%가 연간 매출이 1억원을 넘지 못하고 있음. 이는 사업이 본격화되지 못한 단계에 머물러 있음을 시사함
- 서울시라는 대도시에서 마을기업의 지속가능성을 제고하기 위해서는 발굴단계에서부터 설립 후까지 마을기업에 적합한 지원 정책이 수반되어야 한다는 필요성 인식

### 2) 지원 전략

- ▶ 회계/홍보/마케팅 분야의 공동 실무지원단 구성해 마을기업 실행력 보완
- ▶ 지역과 함께 준비하는 지역밀착형 마을기업 주체 발굴/육성
- ▶ 사회경제적 지역 인프라, 복지/도시재생 등 유관 정책 연계 촉진
- ▶ 대도시 기반 마을기업 모델개발 및 확산 위한 전략모델화 사업 추진

43) 2010~2011년 선정된 초기 마을기업의 폐업률(53.6%)이 높게 나타남

### 3) 지원사업 성과

<표 3-19> 2017년 마을기업 지원사업 성과

성과 (계획)	사업 성과
마을기업 설립 전 교육	- 자치구 사경센터, 도시재생/협동조합 등과 협업 예비주체 발굴, 주민참여 워크숍 방식의 교육 프로그램 운영
레벨업 지원단 운영	- 서울시 청년뉴딜일자리 사업을 활용, 한시적 실행인력 지원 - 홍보/마케팅/경영안정화 등 당면과제 해결에 도움
지역밀착형 사회적경제 주체 발굴/육성	- 자치구 사경센터 인프라를 통한 밀착지원체계 구축, 예비마을기업 주체 지원
신마을기업 모델 개발	- 대도시형 마을기업 모델 개발, 확산을 위한 시범사업 추진, 대안적 모델 개발 진행
스토리 중심 홍보	- 지역관계망 확충을 위해 시민들이 공감할 수 있는 스토리 및 사람 중심 소재 발굴/홍보
마을기업 기획 홍보	- 온/오프라인 지속 활용 홍보 콘텐츠물 제작 및 배포
일상 모니터링 및 상담	- 일상적 기업방문, 밀착상담을 통해 현황파악 및 지역 자원연계

### 4) 2017년 지원사업의 변화 및 특징

- 마을기업 진단 컨설팅을 통한 적합 프로그램을 연계하고, 레벨업지원단, 회계지원단 등 실행력을 지원할 수 있는 프로그램을
- 개발, 컨설팅 결과가 도출되어도 개선활동이 지체되는 현상 해결을 위해 청년/프로보노 지원단 구성을 통해 실행력 지원
- 기업현장 정기적 방문상담을 통해 성장단계별 리스크요인 사전 탐지, 예방적 지원활동을 개시함
- 자립형 마을기업 대상 신규아이템 개발, 상품력 향상 지원조직 연계하여 디자인과 C개발을 지원, 도시형 마을기업 전략 사업군 발굴, 추진단을 구성하여 사업모델 정립 지원 등 전략적인 맞춤형 사업 지원 진행
- '사회적경제 기초교육 - 의제 개발 - 사업계획 수립' 등 과정별 모듈을 구성하여 대상별로 맞춤형 교육을 지원함
- 다양한 유통채널 접근, 생협과 '우리동네 협동가게' 등 고정 판로처 확보를 위한 협업 진행
- 기타 신모델 개발 연구사업 진행, 6개 자치구 준비사업 지원, 공간 지원, 사회적경제 특구 전략사업 등 진행

### (4) 2018년 서울시 마을기업 지원 실적

#### 1) 지원 전략

- ▶ 고용부 사회적기업가 육성사업 참여, 23개 자치구센터 창업예비팀을 발굴하여 육성기관과 연계 구축
- ▶ 청년혁신활동가 연계 레벨업 지원단 운영, 마을기업의 문제 해결력 제고
- ▶ 지역재생, 찾동, 커뮤니티 케어 등 마을범위 정책사업 연계 모색
- ▶ 서울시 마을기업의 문제 보안을 위한 공간지원, 지역의제 사업 등 참여역량 제고 모색

#### 2) 지원사업 성과

<표 3-20> 2018년 마을기업 지원사업 성과

성과 (계획)	사업 성과
행정안전부 마을기업 설립 지원	- 신규/2차년도/고도화/우수/청년형/예비 설립지원 - 마을기업 정기모니터링
마을기업 일상 지원	- 판로/경영/홍보/교육/비예산 사업 지원 등 개별 마을기업 지원
마을기업 레벨업 지원사업 추진	- 사업비, 인력(청년혁신활동가), 컨설팅 지원을 통한 경영개선 프로젝트 진행
마을관계망을 활용한 성장 지원사업 추진	- '신성장 지원사업' 컨소시엄을 통한 '돌봄 협업모델 구축 지원사업' 추진

### 3) 2018년 지원사업의 변화 및 특징

- 전년도와 유사한 형태의 지원사업 진행 지속
- 대도시 지역기반 마을기업 활성화를 위한 신모델 개발 연구사업 진행
- 광진구, 도봉구 지역 신모델 개발 준비사업 진행, 사회적경제 특구 전략사업 등 진행

## (5) 2019년 서울시 마을기업 주요 현황 및 지원 실적

### 1) 마을기업 현황

- 2019년 서울시 마을기업 현황 <sup>44)</sup>

<표 3-21> 2019년 행정안전부 및 서울시 마을기업 현황

구 분	행정안전부 마을기업	서울특별시 마을기업 <sup>1</sup> (동시지원) <sup>2</sup>	총개수
운 영	99	28 (16)	107
종 료	58	16 (7)	67
누 적	154	44 (23)	174

1. 서울특별시 마을기업은 2012년~ 2014년에 걸쳐 서울시 공간임대지원사업을 통해 지정된 마을기업을 말함
2. 동시지원은 행안부 마을기업 지정 이후 서울시 마을기업 지원을 받았거나 서울시 마을기업 지원 이후 행안부 마을기업으로 지정 받은 경우를 지칭함

### 2) 지원 전략

- ▶ 마을기업 설립 지원을 통한 지역기반 사회적경제 주체 발굴 및 육성
- ▶ 대도시 서울에 적합한 주민기반 마을기업 확산을 위해 시정연계 강화
- ▶ 지역기반 대도시형 마을기업 모델 발굴 및 성장 지원
- ▶ 마을기업 밀착형 코칭 서비스 및 레벨업 지원을 통한 지역기반 비즈니스 모델 강화 및 지속가능성 제고

### 3) 지원사업 성과

<표 3-22> 2019년 마을기업 지원사업 성과

성과 구분	사업 성과
행정안전부 마을기업 설립 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차년도(신규 6개)/2차년도(재지정 6개)/3차년도(고도화 4개)</li> <li>- 마을기업 발굴교육, 선정 지원, 설립 후 지원</li> </ul>
대도시형 마을기업 모델 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대도시형 마을기업 모델 발굴/성장 지원을 위한 공동기획사업 지원 (6개, 3천만원 내외 사업비 및 컨설팅 지원)</li> <li>- 어린이/청소년 대상 먹거리 돌봄사업 모델 수립을 위한 시범사업 실행 지원(4개, 1천만원 사업비 및 컨설팅 지원)</li> </ul>
마을기업 경영역량 강화 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영역량 강화 지원(10개 사전경영진단 +5백~1천만원 사업비 지원)</li> <li>- 온라인 유통판로 개척 지원(7개, G마켓 입점 지원)</li> </ul>
직무능력 및 역량강화 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마을기업설명회 4회, 서울시사회적경제 지원사업 설명회 1회, 설립전 교육 2회, 설립후 교육 2회, 자치구 담당자 교육 2회, 마을기업 역량강화 교육 3종/9회 등</li> </ul>
행정안전부 업무 협업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 육성사업 지침개정 협의, 판로지원 DB 구축, 홈페이지 기획전, 마을기업 전수 실태조사, 간담회 등</li> </ul>
자원연계 일상지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 센터 내 협업 및 외부자원 연계를 통한 일상지원</li> <li>- 전략사업 연계(CRC, 커뮤니티케어 등), 컨설팅, 멘토링 등</li> </ul>

### 4) 2019년 지원사업의 변화 및 특징

- 전년도와 유사한 형태의 지원사업 진행 지속
- 전략모델 사업화 및 규모화 지원, 전략사업 추진단 구성 및 운영, 신규모델 개발 등 전략사업 추진
- 협동화 공모사업, 협치과정 지원 등 협력네트워크 구축을 통한 지역 및 협동기반 조성

44) 2019년 마을기업 사업추진 실적, 서울특별시사회적경제지원센터 발체

### 3 서울시 마을기업 지원사업 성과 및 효과분석

#### 가. 마을기업 지원실적 분석의 한계

- 기존 마을기업 지원실적은 건수 위주로 정량적인 숫자가 집계 및 분석되어 지원에 대한 세부적인 내용에 대해서는 자세한 내용 분석이 어려운 한계가 있음
- 본 연구에서는 기존 지원실적 분석에서 한계를 벗어나기 위해 노력했으나, 데이터 집계의 어려움으로 지원실적 분석 결과의 누락이 발생하거나 기존 집계 자료와 차이가 있을 수 있음
- 각 연도별 마을기업 지원 실적은 건수 위주로 집계되어 있고, 마을기업의 현황에 관한 집계표의 각 연도별 양식이 다르고 누락된 자료가 있어 지원성과 분석에 한계가 있음

<표 3-23> 연도별 데이터 확보현황

성과 (계획)	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
집계표	X	O	O	O	O
지원사업	O	O	O	O	O
컨설팅	O	O	O	O	O
교육	O	O	O	O	O
홍보	X	O	O	X	X
판로	O	O	O	X	X
기타	X	X	O	O	X
마을기업 유형	△	O	O	O	O
지정연도	X	O	O	O	O
매출액	X	O	O	O	X
고용인원	X	O	O	O	O
사회공헌(환산)액	X	X	△	O	X
금전	X	X	X	O	X
비금전	X	X	O	O	X

#### 나. 마을기업 지원사업에 따른 기업 매출성과 분석

서울특별시 사회적경제지원센터 마을지원 사업의 2015년부터 2019년까지의 연도별 마을기업 현황, 지원전략 및 성과, 시사점 및 특징은 다음과 같음

##### (1) 2015년 지원사업 참여기업 재무비율 변화

###### 1) 2015년 컨설팅 지원사업 참여기업 성과 변화

- 컨설팅 지원사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-24> 2015년 컨설팅 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2015년 컨설팅 지원 참여	2015년	2016년	2017년	2018년
매출액 증가율	-	1.3%	86.2%	54.7%
영업이익률	-35.1%	-112.1%	-11.8%	-12.4%
유동비율	53.2%	93.0%	83.3%	129.3%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 7개 기업을 대상으로 분석하였음

###### 2) 2015년 교육 지원사업 참여기업 성과 변화

- 교육 지원사업 참여기업의 매출액 증대, 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-25> 2015년 교육 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2015년 교육 참여	2015년	2016년	2017년	2018년
매출액 증가율	-	81.7%	56.9%	54.7%
영업이익률	0.8%	-16.0%	-13.3%	-12.4%
유동비율	69.7%	111.0%	96.0%	129.3%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 6개 기업을 대상으로 분석하였음

### 3) 2015년 판로지원사업 참여기업 성과 변화

- 판로지원사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-26> 2015년 판로 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2015년 컨설팅 지원 참여	2015년	2016년	2017년	2018년
매출액 증가율	-	81.7%	56.9%	54.7%
영업이익률	0.8%	-16.0%	-13.3%	-12.4%
유동비율	69.7%	111.0%	96.0%	129.3%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 14개 기업을 대상으로 분석하였음

### 4) 2015년 지원사업 참여기업 성과 변화 (종합)

- 전체 지원사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-27> 2015년 마을기업 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2015년 교육 참여	2015년	2016년	2017년	2018년
매출액 증가율	-	9.7%	48.5%	33.4%
영업이익률	-24.2%	-77.6%	-42.8%	-58.8%
유동비율	241.1%	386.1%	215.8%	265.9%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 13개 기업을 대상으로 분석하였음

## (2) 2016년 지원사업 참여기업 재무비율 변화

### 1) 2016년 컨설팅 지원사업 참여기업 성과 변화

- 컨설팅 지원사업 참여기업의 매출액 증대효과를 보임

<표 3-28> 2016년 컨설팅 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2016년 컨설팅 지원 참여	2016년	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	-10.2%	67.4%	31.7%	13.4%
영업이익률	-47.1%	-34.2%	-47.1%	-7.8%
유동비율	356.5%	226.3%	207.1%	190.6%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 22개 기업을 대상으로 분석하였음

### 2) 2016년 교육 지원사업 참여기업 성과 변화

- 교육 지원사업 참여기업의 매출액 증대효과를 보임

<표 3-29> 2016년 교육 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2016년 교육 참여	2016년	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	13.7%	99.1%	36.2%	19.9%
영업이익률	-19.9%	-39.4%	-81.3%	-82.4%
유동비율	207.7%	106.8%	177.2%	59.7%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 15개 기업을 대상으로 분석하였음

### 3) 2016년 홍보/판로지원사업 참여기업 성과 변화

- 홍보/판로지원 사업 참여기업의 개선효과가 미미함

<표 3-30> 2016년 홍보/판로 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2016년 홍보/판로지원 참여	2016년	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	75.9%	30.9%	16.6%	100.4%
영업이익률	-59.3%	-44.3%	-71.2%	-25.0%
유동비율	190.1%	132.7%	156.1%	126.0%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 25개 기업을 대상으로 분석하였음



4) 2016년 지원사업 참여기업 성과 변화 (종합)

- 전체 지원사업 참여기업의 개선효과가 미미함
- <표 3-31> 2016년 마을기업 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2016년 지원사업 참여	2016년	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	60.1%	53.8%	30.1%	69.5%
영업이익률	-48.6%	-37.9%	-57.0%	-42.6%
유동비율	293.5%	191.9%	171.3%	149.8%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 29개 기업을 대상으로 분석하였음

(3) 2017년 지원사업 참여기업 재무비율 변화

1) 2017년 컨설팅 지원사업 참여기업 성과 변화

- 컨설팅 지원사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임
- <표 3-32> 2017년 컨설팅 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2017년 컨설팅 지원 참여	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	71.5%	37.6%	19.9%
영업이익률	-24.7%	-28.2%	-82.4%
유동비율	141.4%	467.1%	59.7%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 19개 기업을 대상으로 분석하였음

2) 2017년 교육 지원사업 참여기업 성과 변화

- 교육 지원사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임
- <표 3-33> 2017년 교육 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2017년 교육 참여	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	37.6%	38.1%	54.1%
영업이익률	-33.8%	-66.6%	-125.8%
유동비율	195.6%	579.3%	157.1%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 15개 기업을 대상으로 분석하였음

3) 2017년 홍보/판로지원사업 참여기업 성과 변화

- 홍보/판로지원 사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임
- <표 3-34> 2017년 홍보/판로 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2017년 홍보/판로지원 참여	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	28.7%	24.8%	42.3%
영업이익률	-31.3%	-61.7%	-70.3%
유동비율	160.8%	418.6%	192.9%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 26개 기업을 대상으로 분석하였음

4) 2017년 지원사업 참여기업 성과 변화 (종합)

- 전체 지원사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임
- <표 3-35> 2016년 마을기업 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2017년 홍보/판로지원 참여	2017년	2018년	2019년
매출액 증가율	58.1%	28.9%	30.7%
영업이익률	-33.4%	-59.2%	-75.8%
유동비율	151.4%	363.7%	194.8%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 30개 기업을 대상으로 분석하였음

#### (4) 2018년 지원사업 참여기업 재무비율 변화

##### 1) 2018년 컨설팅 지원사업 참여기업 성과 변화

- 컨설팅 지원사업 참여기업의 매출액 증대, 영업이익률 개선효과를 보임

<표 3-36> 2018년 컨설팅 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2018년 컨설팅 지원 참여	2018년	2019년
매출액 증가율	28.3%	100.4%
영업이익률	-51.9%	-31.1%
유동비율	459.8%	136.3%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 19개 기업을 대상으로 분석하였음

##### 2) 2018년 교육 지원사업 참여기업 성과 변화

- 교육 지원사업 참여기업의 개선효과가 미미함

<표 3-37> 2018년 교육 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2018년 교육 참여	2018년	2019년
매출액 증가율	158.3%	42.4%
영업이익률	-99.9%	-140.4%
유동비율	437.4%	102.9%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 23개 기업을 대상으로 분석하였음

##### 3) 2018년 판로지원사업 참여기업 성과 변화

- 판로지원 사업 참여기업의 매출액 증대효과가 미미함

<표 3-38> 2018년 판로 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2018년 교육 참여	2018년	2019년
매출액 증가율	20.7%	33.3%
영업이익률	-4.8%	6.2%
유동비율	303.5%	376.7%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 7개 기업을 대상으로 분석하였음

##### 4) 2018년 지원사업 참여기업 성과 변화 (종합)

- 전체 지원사업 참여기업의 개선효과는 미미함

<표 3-39> 2018년 마을기업 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2018년 지원사업 참여	2018년	2019년
매출액 증가율	131.6%	74.8%
영업이익률	-91.6%	-105.9%
유동비율	398.4%	129.1%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 26개 기업을 대상으로 분석하였음

(5) 2019년 지원사업 참여기업 재무비율 변화

1) 2019년 컨설팅 지원사업 참여기업 성과 변화

· 컨설팅 지원사업 참여기업의 매출액 증대, 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-40> 2019년 컨설팅 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2019년 컨설팅 지원 참여	2019년
매출액 증가율	82.6%
영업이익률	-83.2%
유동비율	950.5%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 26개 기업을 대상으로 분석하였음

2) 2019년 교육 지원사업 참여기업 성과 변화

· 교육 지원사업 참여기업의 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-41> 2019년 교육 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2019년 교육 참여	2019년
매출액 증가율	40.7%
영업이익률	-223.2%
유동비율	1,091.5%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 11개 기업을 대상으로 분석하였음

3) 2019년 지원사업 참여기업 성과 변화

· 전체 지원사업 참여기업의 매출액 증대, 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-42> 2019년 마을기업 지원사업 참여 후 마을기업의 성과 변화

2019년 지원사업 참여	2019년
매출액 증가율	76.2%
영업이익률	-127.9%
유동비율	792.6%

\* 지원사업에 참여한 마을기업 중 재무제표가 확보된 30개 기업을 대상으로 분석하였음

## 다. 연차별 분석

### (1) 지원사업 종합

전체 지원사업은 참여년도 매출액 증대와 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-43> 마을기업 연도별 지원사업 참여에 따른 성과 변화

참여년도	재무지표	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
2015	매출액 증가율		9.70%	48.50%	33.40%	
	영업이익률	-24.20%	-77.60%	-42.80%	-58.80%	
	유동비율	241.10%	386.10%	215.80%	265.90%	
2016	매출액 증가율		60.10%	53.80%	30.10%	69.50%
	영업이익률		-48.60%	-37.90%	-57.00%	-42.60%
	유동비율		293.50%	191.90%	171.30%	149.80%
2017	매출액 증가율			58.10%	28.90%	30.70%
	영업이익률			-33.40%	-59.20%	-75.80%
	유동비율			151.40%	363.70%	194.80%
2018	매출액 증가율				131.60%	74.80%
	영업이익률				-91.60%	-105.90%
	유동비율				398.40%	129.10%
2019	매출액 증가율					76.20%
	영업이익률					-127.90%
	유동비율					792.60%

### (2) 컨설팅

컨설팅 지원사업은 참여년도에 소폭의 매출액 증대와 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-44> 마을기업 연도별 컨설팅 지원사업 참여에 따른 성과 변화

참여년도	재무지표	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
2015	매출액 증가율		1.30%	86.20%	54.70%	
	영업이익률	-35.10%	-112.10%	-11.80%	-12.40%	
	유동비율	53.20%	93.00%	83.30%	129.30%	
2016	매출액 증가율		-10.20%	67.40%	31.70%	13.40%
	영업이익률		-47.10%	-34.20%	-47.10%	-7.80%
	유동비율		356.50%	226.30%	207.10%	190.60%
2017	매출액 증가율			71.50%	37.60%	19.90%
	영업이익률			-24.70%	-28.20%	-82.40%
	유동비율			141.40%	467.10%	59.70%
2018	매출액 증가율				28.30%	100.40%
	영업이익률				-51.90%	-31.10%
	유동비율				459.80%	136.30%
2019	매출액 증가율					82.60%
	영업이익률					-83.20%
	유동비율					950.50%

(3) 교육

교육 지원사업은 참여년도에 소폭의 매출액 증대와 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-45> 마을기업 연도별 교육 지원사업 참여에 따른 성과 변화

참여년도	재무지표	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
2015	매출액 증가율		81.70%	56.90%	54.70%	
	영업이익률	0.80%	-16.00%	-13.30%	-12.40%	
	유동비율	69.70%	111.00%	96.00%	129.30%	
2016	매출액 증가율		13.70%	99.10%	36.20%	19.90%
	영업이익률		-19.90%	-39.40%	-81.30%	-82.40%
	유동비율		207.70%	106.80%	177.20%	59.70%
2017	매출액 증가율			37.60%	38.10%	54.10%
	영업이익률			-33.80%	-66.60%	-125.80%
	유동비율			195.60%	579.30%	157.10%
2018	매출액 증가율				158.30%	42.40%
	영업이익률				-99.90%	-140.40%
	유동비율				437.40%	102.90%
2019	매출액 증가율					40.70%
	영업이익률					-223.20%
	유동비율					1091.50%

(4) 홍보/판로/기타지원

교육 지원사업은 참여년도에 매출액 증대와 유동비율 개선효과를 보임

<표 3-46> 마을기업 연도별 홍보/판로/기타 지원사업 참여에 따른 성과 변화

참여년도	재무지표	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
2015	매출액 증가율		9.70%	48.50%	33.40%	
	영업이익률	-24.20%	-77.60%	-42.80%	-58.80%	
	유동비율	241.10%	386.10%	215.80%	265.90%	
2016	매출액 증가율		75.90%	30.90%	16.60%	100.40%
	영업이익률		-59.30%	-44.30%	-71.20%	-25.00%
	유동비율		190.10%	132.70%	156.10%	126.00%
2017	매출액 증가율			28.70%	24.80%	42.30%
	영업이익률			-31.30%	-61.70%	-70.30%
	유동비율			160.80%	418.60%	192.90%
2018	매출액 증가율				20.70%	33.30%
	영업이익률				-4.80%	6.20%
	유동비율				303.50%	376.70%

## 라. 마을기업 지원사업 효과 분석 개요

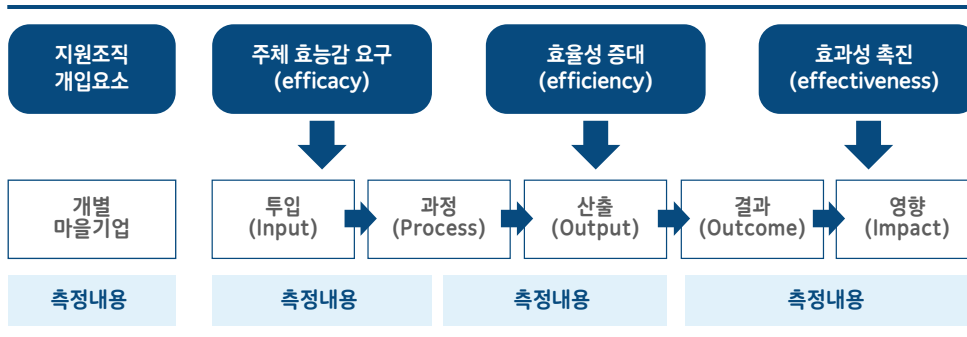
- 센터 및 유사기능을 가진 기관의 지원의 역할은 중간지원조직의 일반적 역할에 따라 구분되어 짐
- 중간지원조직의 역할은 크게 4가지 역할로 나뉘지며 4가지 영역을 중심으로 중간지원조직의 성과를 측정하고, 창출하는 것이 요구됨
- 서울시 사회적경제지원센터의 마을기업 지원 사업은 수혜자에게 직접 지원하는 개념보다는 마을기업을 지원하고 마을기업간 협력 활동을 조정하며, 자금의 조달과 서포트의 역할이 주요한 설립목적임
- 고광용(2014)은 기능적 측면에서 중간지원조직의 역할을 중개자, 조정자, 역량구축자로 분류하고 성단단계별 촉진을 요구하고 있음. 지원사업의 효과를 분석하기 위해 중간지원조직의 기능적 역할을 관점으로 지원사업의 성과관점을 설정함

<표 3-47> 중간지원기관의 4가지 역할 구분

비고	내용
중개자역할 (Agency)	의사결정 정책과 절차의 집행자 / 정책효과성제고(모니터링, 피드백) / 정책제안(다양한 정책수요 전달)
조정자역할 (Coordination)	구성원들간 의사소통에 참여하고 개방적인 네트워크 형성 / 이해관계자간 자원의 연결 및 조정
역량구축자역할 (Competency Manager)	정보수집 및 제공 / 구성원들 정보공유와 훈련(인재육성) / 조사연구 / 상담 및 컨설팅
촉진자역할 (Accelerator)	시장개척, 사업확장을 위한 촉진역할, 기업간 네트워크, 협업연결

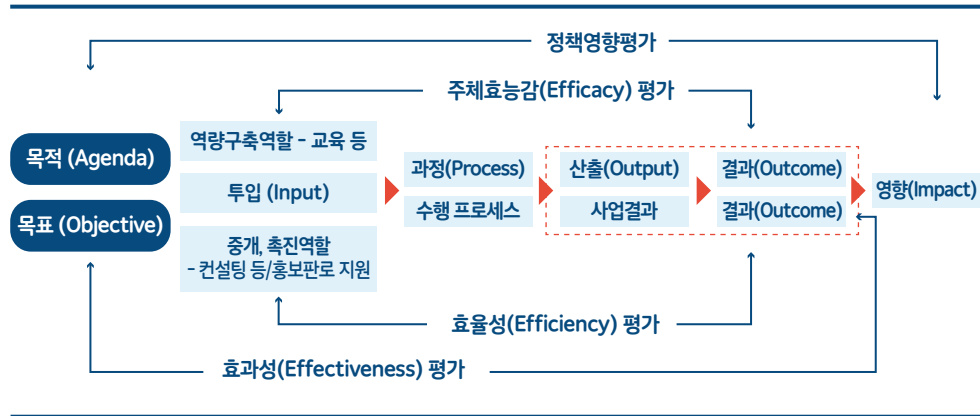
- 널리 활용되는 논리모델(logic model)은 일반적인 프로그램 및 정책사업의 성과 평가 도구로 활용되어지고 있음. 논리모델은 일상적인 활동 및 결과간의 관계를 시각적으로 표현하는데 용이
- 논리모델의 기본 구성요소는 투입(Input) → 활동(Activities) → 산출(Outputs) → 결과(outcomes: short, medium, long)로 구성. 단기결과를 성과(outcome), 중장기 결과를 영향(impact)로 구분하기도 함<sup>45)</sup>
- 논리모델의 한계는 투입지표(Input, Activities)와 결과지표(Outputs, Outcomes)간 논리적 연결성이 명확하지 않다는 한계가 있지만 성과의 인과관계를 파악하는 관점에서 활용 가능
- 논리모델을 중심으로 중간지원조직의 개입요소를 투입지표로 측정하고 지원의 효율성과 효과성 측정을 통해 성과의 인과관계를 도출
- 지원조직은 개별기업의 주체효능감을 촉진하기 위한 다양한 교육 사업진행(조정자 및 역량구축자 역할), 효율성 촉진을 위한 정책정보 및 자원 연계(중개자, 조정자 역할), 효과성 증대를 위한 시장 개척 등의 지원(촉진자 역할)로 구분하여 측정 가능

<그림 3-5> 논리모델에 따른 지원조직의 개입요소



- 보편적인 논리모델의 성과모형에서는 투입대비 산출을 효율성 평가로, 목표대비 결과를 효과성 평가로 활용하고 있음
- 본 연구에서는 서울시 지원사업을 중심으로 마을기업 지원사업을 측정하는 한계로 인해 인재 육성의 역량구축역할의 대표적인 사항으로 주체 교육을 중심으로 주체 효능감을 측정, 중개의 역할로서 경영 컨설팅의 사업으로 효율성 평가를, 홍보 판로지원 등 직접적인 매출 확대를 촉진하는 사업을 중심으로 효과성 평가 추진
- 사업의 투입 요소로 3가지 지원사업을 통해 해당 사업에 대한 성과에 끼치는 경향성을 파악하고 추세를 확인함

<그림 3-6>지원사업의 투입요소에 따른 효과성 평가 모형



## 마. 사업 효과 분석

### (1) 사업 효과 분석 구분

※ 사업 범위를 명확히 하기 위해 효능감 촉진 사업과 효율성 촉진사업, 효과성 촉진사업에 대한 조작적 정의를 통해 구분을 명확히 함

#### 효능감 (efficacy)이란

어떤 상황에서 적절하게 행동할 수 있다고 생각하는 기대로, 원하는 바를 이루어 내는 능력을 말하며 본 보고서에는 기업의 주체 역량을 강화를 통해 주체 효능감을 증대시킨 개별 조직원에 대한 교육 및 역량강화를 추진하는 사업으로 함

#### 효율성(efficiency)이란

투입대비 산출이 높으면 좋은 지표로 투입이 중요한 역할을 하는 것으로 중간지원기관의 효율성 증대를 위한 비즈니스 모델 교육, 정보 제공 지원 사업, 사업차원에서의 역량강화를 중점으로 하여 분류함

#### 효과성(effectiveness)이란

실질적인 변화를 만들어냈는지를 중심으로 진행되며, 효과와 결과가 중요한 것으로 간주되는 항목으로 중간지원기관의 효과성 촉진을 위한 시장개척, 사업 확장을 위한 다양한 사업으로 범주를 분류함

<표 3-48> 지원사업의 범위, 내용 및 관련 지원분야

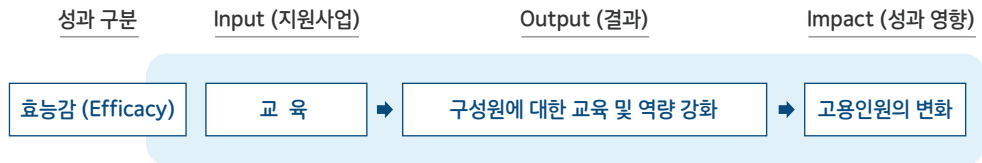
구분	내용	관련 지원 분야
효능감 (efficacy)	구성원에 대한 교육 및 역량 강화	교육
효율성 (efficiency)	비즈니스 모델, 정보제공 지원사업 등 사업차원의 역량강화	컨설팅
효과성 (effectiveness)	시장개척, 사업 확장을 위한 다양한 사업	홍보, 판로지원 등

## (2) 사업 효과 분석 적용

### I 효능감 촉진 사업에 따른 성과분석: 교육지원 대상 고용인원의 변화

- 효능감 촉진 사업의 경우 인적자원의 지속적 활동이 중요함. 효능감 촉진 사업 이후 전체적인 규모 측면에서 마을기업 인적 자원수를 최종 성과로 설정하여 분석

<그림 3-7> 효능감 촉진사업의 논리 구조



<표 3-49> 효능감 촉진사업의 성과 분석

(단위:명)

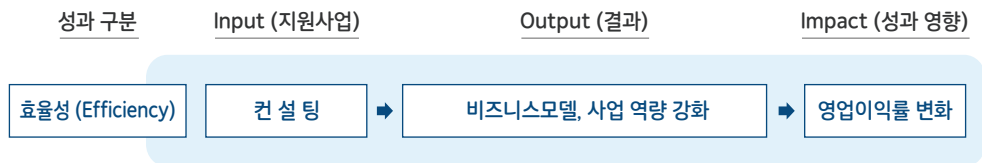
구 분	2016년	2017년	2018년	2019년
2016년 교육 참여기업 (n=27) 고용인원 (비상근 포함)	156	207	202	211
2017년 교육 참여기업 (n=22) 고용인원 (비상근 포함)		174	242	129
2018년 교육 참여기업 (n=44) 고용인원 (비상근 포함)			736	769
2019년 교육 참여기업 (n=23) 고용인원 (비상근 포함)				144

- 분석결과 : 교육 지원사업은 참여기업의 차년도 고용인원의 증대시키는 효능감을 보임

### I 효율성 증대 사업에 따른 성과분석: 컨설팅 참여 대상 평균 영업이익률 변화

- 효율성 증대 사업의 경우 기업 역량강화를 중요한 기업의 지속가능성 요소로 설정하고 평균 영업이익률을 최종 성과로 설정하여 분석

<그림 3-8> 효율성 촉진사업의 논리 구조



<표 3-50> 효율성 촉진사업의 성과 분석

(단위:%)

구 분	2016년	2017년	2018년	2019년
2016년 컨설팅 참여기업 (n=39) 평균 영업이익률	-47.1	-34.2	-47.2	-7.8
2017년 컨설팅 참여기업 (n=36) 평균 영업이익률		-24.7	-28.2	-82.4
2018년 컨설팅 참여기업 (n=35) 평균 영업이익률			-51.9	-31.1
2019년 컨설팅 참여기업 (n=34) 평균 영업이익률				-83.2

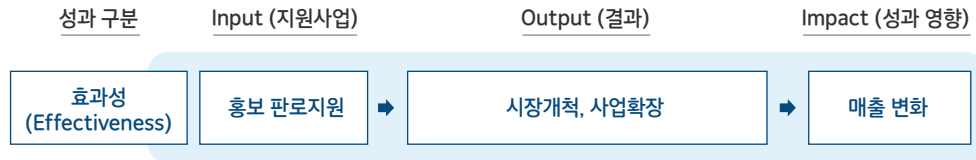
- 분석결과 : 컨설팅 지원사업은 참여기업의 차년도 평균 영업손실을 소폭 감소시키는 효율성을 보임



## I 효과성 증대 사업에 따른 성과분석: 홍보/판로지원 참여 대상 매출액 변화

- 효과성 증대 사업의 경우 시장개척과 사업확장 가능성을 기업의 성장성에 대한 중요 요소로 설정하고 매출액을 최종 성과로 설정하여 분석

<그림 3-9> 효과성 촉진사업의 논리 구조



<표 3-51> 효과성 촉진사업의 성과 분석

(단위:천원)

구 분	2016년	2017년	2018년
2016년 홍보/판로지원 참여기업 (n=10) 매출액	1,444,539	1,701,453	741,951
2017년 홍보/판로지원 참여기업 (n=19) 매출액		2,743,068	1,942,706
2018년 홍보/판로지원 참여기업 (n=6) 매출액			1,863,730

- 분석결과 : 홍보/판로지원 사업은 참여기업의 참여년도 매출액을 전년대비 소폭 개선시키는 효과성을 보임

## (4) 사업 효과 분석 종합 분석결과 의견

- 각 연도별 마을기업 지원에 관한 건별 예산과 그에 따른 참여기업의 고용인원, 재무상황 및 사회공헌 실적에 대한 자료가 부족하여 분석에 한계가 있음
- 그러나 마을기업에 대한 컨설팅, 교육, 홍보, 판로지원 및 기타의 지원을 통해 참여년도 또는 차년도 고용인원과 매출액 증대, 영업이익률 및 유동비율 개선 등에 소폭의 성과가 있었음을 확인함
- 향후 마을기업의 지원사업은 참여기업의 수익구조 개선 부분에 집중이 필요할 것으로 보임

# IV.

## 서울시 마을기업 발전 및 육성정책 과제 수립

- 
1. 마을기업 지원기관 사례 분석
  2. 해외사례 분석
  3. 마을기업 의견조사 분석
  4. 마을기업 대상 지원방안 및 주체별 역할
  5. 사회적경제적 가치 확산 사업군 도출 및 활성화 방안

# 1

## 마을기업 지원기관 사례 분석

서울시 마을기업의 발전과 육성정책 과제 수립을 위해 마을기업 지원기관의 사례, 타 도시 지원기관의 사례, 해외 사례, 마을기업 당사자 및 활동가 의견 등을 분석하여 빈도가 높고 전체 연구방향에 유의미한 사실을 반영하였음

### 가. 지원기관의 마을기업 지원사업 조사 개괄

- 마을기업 지원기관들의 지원사업을 유형화하는데 있어 한국지역진흥재단/한국정책분석평가원의 2015. 12. 연구용역 자료인 「마을기업 실태조사 지원 체계화 방안 연구」의 지자체 마을기업 지원 사례 내용을 주요하게 참고함<sup>46)</sup>
- 한국지역진흥재단/한국정책분석평가원의 「마을기업 실태조사 지원 체계화 방안 연구」에서는 지자체의 마을기업 지원 사례를 재정 지원, 운영관리 지원, 시설 및 인력 지원, 홍보 및 판로 지원, 교육 지원, 제도 및 기반 구축 등의 6가지로 유형화하고 있음
- 지원사업 유형 중 지자체를 주체로 하지 않고 중간지원기관을 주체로 하는 경우 유형화의 가치 비중이 떨어지는 '제도 및 기반 구축'을 제외하여 지원사업 유형을 5가지로 분류하고자 함

#### 재정지원 사업

마을기업 지원기관들이 수행하고 있는 마을기업 지원 사업 중 재정지원 사업은 '예비 마을기업 및 공동체 육성 사업'과 '자립 마을기업 지원사업'으로 구분할 수 있으며, 구체적인 지원 유형을 예시하면 아래와 같음

<그림 4-1> 예비 마을기업 및 공동체 육성사업, 자립 마을기업 지원사업 유형 및 사례

예비 마을기업 및 공동체 육성 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 아이템 발굴 및 자원 활용 계획을 수립하여 실질적인 사업 추진이 가능한 기업을 선정하여 보조금 등 지급</li> <li>- '공동체 육성 사업'을 통해 마을 단위 구성원들의 공동체 결집 및 기업 활동을 위한 기반 작업을 지원</li> <li>- '섬마을기업 육성사업', '녹색체험마을 지정 사업'등을 통해 특수한 지역 자원의 활용과 향후 마을기업으로의 성장 기반 조성, 지역 자원 및 환경의 특성과 공동체 활성화를 동시에 추진, 교육 및 컨설팅을 통해 공동체 육성, 아이템 발굴 등 사업 추진 기반 조성을 도움</li> </ul>
자립 마을기업 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '자립마을기업 지원 사업', '자립형 마을기업 지원 사업', '마을기업 고도화사업' 등을 통해 보조금 지원이 종료된 마을기업의 안정적인 성장을 도움</li> <li>- 기술 및 브랜드 개발, 홍보, 마케팅, 기업간 연계 및 공동사업 추진 등을 지원</li> <li>- '선도기업지원' 및 '기술기반지원', '우수사회적경제기업 지원' 사업 등 지역 내 사회적경제기업을 지원하는 사업에 마을기업을 포함하는 경우도 있음.</li> <li>- '사회적자본형 마을기업 지원 사업', '사회적경제 우수기업 지원 사업'등을 통해 자체적으로 지역내 우수마을기업을 선정하여 자립 및 성장을 지원</li> </ul>

#### 운영관리 지원 사업

마을기업 지원기관들이 수행하고 있는 마을기업 지원 사업 중 운영관리지원 사업은 '컨설팅 지원 사업'과 '관리 지원사업'으로 구분할 수 있으며, 구체적인 지원 유형을 예시하면 아래와 같음

<그림 4-2> 컨설팅 지원사업, 관리 지원사업 유형 및 사례

컨설팅 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '사회적경제 창업 인큐베이팅', '전문가 컨설팅'등의 사업을 통해 초기 단계 마을기업을 대상으로 지역자원 연계 및 활용, 사업 아이디어 도출, 공동체 육성 및 법인 설립 등 사업계획 수립을 지원함</li> <li>- 별도의 예산을 책정하여 마을기업 진입을 위한 교육컨설팅 보조금을 지원함</li> <li>- 기초 지자체에서는 관내 세무법인을 활용한 '세무컨설팅 지원 프로그램'이나 '오피스업무 지원 사업'등을 통해 마을기업의 세무 및 회계, 정산을 도움</li> <li>- 지자체에서는 판로 개척, 상품개발 등 특수 분야를 집중적으로 지원하기 위하여 전문컨설턴트를 연계해 주는 경영컨설팅 사업을 추진하기도 함</li> </ul>
관리 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지자체 산하에 '사회적경제지원센터', '공동체지원센터', '커뮤니티비즈니스 센터'와 같이 사회적경제 및 공동체를 지원하는 별도의 기관을 설립하여 마을기업 사업 설명, 공동체 발굴 및 육성, 사업모델 개발, 교육, 컨설팅, 업무지원, 사후 관리 등 전반적인 영역의 관리 지원 업무를 수행함</li> <li>- '마을기업 제품생산 및 작업일지'와 같은 관리 서식을 지자체에서 제작하고 마을기업에 일괄 배포하여 모니터링을 강화함</li> </ul>

46) 마을기업 실태조사 및 지원 체계화 방안 연구, 한국지역진흥재단, 한국정책분석평가원, 2015. p99~p130

## ■ 시설 및 인력 지원 사업

마을기업 지원기관들이 수행하고 있는 마을기업 지원 사업 중 시설 및 인력지원 사업은 '시설 지원 사업'과 '인력 지원 사업'으로 구분할 수 있으며, 구체적인 지원 유형을 예시하면 아래와 같음

<그림 4-3> 시설 지원사업, 인력 지원사업 유형 및 사례

<div>시설 지원 사업</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 우수한 마을기업이 운영에 필요한 시설 관련 지원을 요청한 경우에 한하여 시설자금을 보조하거나 설비 지원</li> <li>- 건조기, 세척기, 과수선별기, 저온저장고 등 마을기업 사업 추진에 필요한 일부 시설을 구매해 주는 지원 사업을 추진하기도 함</li> <li>- 마을 진입로를 재정비 하는 등 마을기업 운영을 위한 지역 환경을 개선해 줌으로써 원료 수급 및 제품 유통을 간접적으로 도움</li> <li>- 일부 지자체에서는 종사자들의 근무환경 개선 및 건강한 마을기업 성장을 위한 기반을 제공하고자 '근로자 운동기구 지원사업'을 추진함</li> </ul>
<div>인력 지원 사업</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '지역공동체 일자리 지원사업'의 일환으로 우수마을기업을 선정하여 인건비를 지원</li> <li>- 청장년 일자리사업 등에도 마을기업을 포함시켜 마을기업에서 요건을 갖춘 경우 지원</li> <li>- '사회문제 해결형 청년활동가 사업'등을 통해 지역 청년을 선발하여 마을기업 청년 인력을 지원함(서류작업, 회계 및 정산업무, 기타 지원 가능한 사항을 돕는 방법, 온라인 쇼핑, SNS, 홍보 활동 등 작업들을 지원함)</li> <li>- '광역사무장 지원 사업' 및 '사무장 지원 사업'을 통해 서류 및 세무, 회계 작업을 지원함(관내 4-5개 마을을 담당하는 광역 단위 사무장을 선발하여 지자체에서 직접 인건비를 지급하는 방식으로 인력을 지원)</li> </ul>

## ■ 홍보 및 판로 지원 사업

마을기업 지원기관들이 수행하고 있는 마을기업 지원 사업 중 홍보 및 판로지원 사업은 '홍보 지원 사업'과 '판로 지원 사업'으로 구분할 수 있으며, 구체적인 지원 유형을 예시하면 아래와 같음

<그림 4-4> 홍보 지원사업, 판로 지원사업 유형 및 사례

<div>홍보 지원 사업</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '축제 및 지역 행사 홍보부스', '지하철 환승역 홍보부스', '사회적경제 한마당 홍보부스'등의 지원을 통해 마을기업 홍보 및 인식 개선</li> <li>- 시·군·구 소식지, 지역신문, 지역뉴스 등에 마을기업의 활동과 제품을 소개·홍보하는 '기획 (홍보)기사'를 주기적으로 보도함으로써 마을기업 홍보를 지원함</li> <li>- 'TV 및 라디오 광고 제작·방영', '지하철 및 버스 홍보 동영상 제작 배포', '전광판 홍보' 등 미디어 홍보 지원</li> <li>- 마을기업 간판, 홍보 전단지, 홍보 책자, 홍보물품, 현수막, 단체복, 앞치마 등의 홍보물 제작·배포를 지원함</li> <li>- '마을기업 공동브랜드 개발', '통합 CI 개발', '통합브랜드 개발' 등의 사업을 통해 마을기업 브랜드 강화를 지원함</li> </ul>
<div>판로 지원 사업</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '마을기업박람회', '사회적경제박람회'등 마을기업 제품의 판로를 열어주기 위해 지자체에서는 대규모 박람회 개최를 지원함</li> <li>- 주기적으로 직거래 장터를 운영함으로써 마을기업 제품의 판로를 마련해주는 동시에 지역민과 일반 소비자들이 마을기업 및 사회적경제 제품을 경험할 기회를 제공</li> <li>- 축제 및 지역행사에 마을기업이 제품을 판매할 수 있도록 부스, 현수막 지원</li> <li>- '농협 하나로마트', '백화점' 등 대형유통업체에 납품하여 마을기업 제품을 판매할 수 있도록 지자체에서 지원함</li> <li>- '유통형마을기업', '사회적경제공동판매장', '사회적기업 전시홍보관', '사회적기업마켓'등 지역내 설립·운영 중인 공동판매장에 마을기업 제품 입점 및 판매 지원함</li> <li>- 공공기관 및 사회적경제 기업 운영 온라인 쇼핑몰에 참여하여 마을기업 제품 판매</li> </ul>

## I 교육 지원 사업

마을기업마을기업 지원기관들이 수행하고 있는 마을기업 지원 사업 중 교육지원 사업은 '교육 지원 사업'과 '마을기업 관계자 워크숍'으로 구분할 수 있으며, 구체적인 지원 유형을 예시하면 아래와 같음

<그림 4-5> 교육 지원사업, 마을기업 관계자 워크숍 지원사업 유형 및 사례

교육 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '세무 및 회계교육', '네트워크 운영', '우수사례 및 선진지 견학'등 마을기업 운영과정에서 종사자들이 필요로 하는 내용을 교육</li> <li>- '마을기업 설립 전 교육'이외에 필요 교육 진행</li> <li>- 사회적경제에 대한 이해와 활성화를 목적으로 많은 지자체에서는 주민 대상 교육과정을 운영(마을기업, 사회적기업, 협동조합에 관심을 가진 사람이나 현재 종사하고 있는 사람이라면 누구나 신청이 가능)</li> <li>- 지자체에서는 마을단위나 지역주민을 중심으로 한 공동체 육성 및 발굴을 위한 교육을 수행함 - 교육을 통해 특화 자원을 발굴하고 사업화 하여 마을기업으로 진입하도록 도와주는 맞춤형 마을기업 발굴함</li> </ul>
마을기업 관계자 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지자체에서는 매년 정기적으로 '마을기업 워크숍', '마을기업협의회 워크숍', '마을기업 관계자 워크숍'등 사업을 통해 마을기업 종사자들이 한 자리에 모여 교류할 수 있는 기회를 지원함</li> <li>- 1박2일 대규모 워크숍 형태, 소규모 간담회 형태 등 다양</li> <li>- '마을기업 우수사례 발표대회'를 개최함으로써 마을기업 종사자들이 각자 자료를 만들어 지역의 마을기업인들에게 운영에 필요한 노하우를 전수하거나 정보를 공유</li> </ul>

- 위에서 살펴본 바와 같이 마을기업 지원기관들이 수행하고 있는 사업은 크게 5개 사업으로 분류할 수 있음
- 1)재정 지원사업으로 '예비 마을기업 및 공동체 육성사업', '자립 마을기업 지원사업'을 수행하고 있고, 2)운영관리 지원 사업으로 '컨설팅 지원사업'과 '관리 지원사업'을 수행하고 있음
- 3)시설 및 인력 지원사업으로 '시설 지원사업'과 '인력 지원사업'이 있고 4)홍보 및 판로 지원사업으로 '홍보 지원사업'과 '판로 지원사업'을 수행하고 있으며, 5)교육 지원사업으로 '교육 지원사업'과 '마을기업 관계자 워크숍' 등을 수행하고 있음

## 나. 타 시도 지원기관 사례 분석

타 시도 지원기관 사례 조사는 광역시 중심으로 전화 인터뷰를 통해 파악한 마을기업 중간지원조직 운영 사례를 정리하였으며, 마을기업 생태계 특징, 마을기업 지원사업 우수사례, 마을기업 발굴 활성화 방안, 도시형 마을기업 적합모델(사례) 등 구조화된 질문을 통해 응답한 결과를 반영하였음

### 부산시의 마을기업 중간지원조직 운영 내용 및 지원사업 참고 사례

<표 4-1> 부산시 마을기업 중간지원조직 지원 사례

구분	내용(부산시)
중간지원조직 구성의 특징	· 수탁기관 : 사회적기업 연구원 · 통합지원기관 형태(마을기업팀)
마을기업 및 생태계 특징	· 77개 마을기업, 산복도로 르네상스 사업을 통해 산복도로 거점 주민협의회에서 마을기업 형태로 발전 · 초기 지역자원 활용 마을기업 발굴 한계 - 최근 일반적 사업형태 대다수
마을기업 지원사업 우수사례	· BEF(사회적경제 기금) 운영자금 지원, 산자부 커뮤니티 비즈니스 활성화 사업의 마을기업 연계 등 정부사업 연계 노력 · 마을기업에 대한 정보공유를 바탕으로 의견 청취 후 마을기업이 필요로 하는 교육이나 지원프로그램 운영 · 재도약 지원프로그램 : 어려운 마을기업에 대상, 자문위원단 도움 1:1 경영컨설팅 지원, 사업비 지원 · 협업화 지원프로그램 : 마을기업끼리 협업 지원, 사업계획서 통한 공모사업 공동추진
마을기업 발굴 활성화 방안	· 사회적경제 설명회 및 교육 수시 진행 : 교육 참여자 대상 마을기업 안내 · 찾아가는 마을기업 설명회 - 공동체(주민 협의회 등) 공모진행 안내, 대학교 연계 사례 등
도시형 마을기업 적합 모델(사례)	· 부산 광안리 오렌지바다 : 지역작가들의 역량 활용 기념품샵 등 운영, 지역의 인적 자원 활용 사례

### 광주시의 마을기업 중간지원조직 운영 내용 및 지원사업 참고 사례

<표 4-2> 광주시 마을기업 중간지원조직 지원 사례

구분	내용(광주시)
중간지원조직 구성의 특징	· 광주사회적경제지원센터(마을기업 발굴은 사회적협동조합살림이 수행) · 민간거버넌스 형태의 통합지원기관, 기능별(마케팅, 기획운영, 기업육성, 연구교육 등) 조직
마을기업 및 생태계 특징	· 마을기업 61개 · 지역적 특징 두드러지지 않음
마을기업 지원사업 우수사례	· 사회적 경제 전체를 포괄하여 지원하는 상황(마을기업만을 위한 별도의 지원은 미흡) · 마을기업연합회를 통한 사업 진행 다수 · 두부 제조 마을기업 - 지역 소재 대기업 연계 구내 식당 납품 상생협력 지원 · 남부 빛고를 공예창작촌 - 공예 관련 기업이 모여 있어 다양한 활동을 통해 공예창작촌 활성화 사업을 진행
마을기업 발굴 활성화 방안	· 교육과 컨설팅 연계 - 시민아카데미, 학생 대상 교육을 통해 마을기업 소개 및 발굴 · 조선대 등 지역 유관기관 통해 창업 컨설팅 진행
도시형 마을기업 적합 모델(사례)	· 도시재생 관련 마을기업 육성에 중점 노력 : 도시 규모가 커진 상황에서 마을 공동체가 훼손된 부분을 도시재생 마을기업을 통해 극복 · 신규 택지개발지구에 대한 마을공동체 복원 사업

## I 인천시의 마을기업 중간지원조직 운영 내용 및 지원사업 참고 사례

<표 4-3> 인천시 마을기업 중간지원조직 지원 사례

구분	내용(인천시)
중간지원조직 구성의 특징	· 사회적협동조합 다원세상(17년부터 마을기업 중간지원 업무 수행) · 마을기업 단독지원
마을기업 및 생태계 특징	· 마을기업 56개, 웅진군(9개 마을기업), 강화군(5개 마을기업) : 도시형과 농촌형이 혼재 · 지자체 지원 미약, 독자적으로 사업을 유지하고 있는 자립형 마을기업이 드문 상황 · 예산이 적어 신규 발굴에 집중, 기존 마을기업 육성에는 예산을 쓰기 어려운 형편
마을기업 지원사업 우수사례	· 18년 디자인 개선사업(인천마을기업 굿즈 디자인 개발) - 개별 마을기업에 독창적인 디자인 매칭 지원
마을기업 발굴 활성화 방안	· 찾아가는 설명회(5인 이상이면 방문 1~1.5시간 설명회, 기초지자체 요청에 따라 진행)
도시형 마을기업 적합 모델(사례)	· 도시재생에 집중 - 마을관리 협동조합이 마을기업으로 발전, 부평구에서 마을관리 협동조합을 마을기업으로 인증한 사례 · 청년창업아카데미를 통한 청년형 마을기업 육성

## I 대전시의 마을기업 중간지원조직 운영 내용 및 지원사업 참고 사례

<표 4-4> 대전시 마을기업 중간지원조직 지원 사례

구분	내용(대전시)
중간지원조직 구성의 특징	· 마을과 복지연구소 · 마을기업 지원 단일 사업 수탁
마을기업 및 생태계 특징	· 마을기업 53개 · 상대적으로 문화 관련 마을기업 다수 · 마을기업 연합회 활성화 - 공동사업 다수 추진
마을기업 지원사업 우수사례	· 동료컨설팅 : 선배마을기업이 신규 마을기업에 대한 사업 운영 전반에 대해 멘토링을 진행
마을기업 발굴 활성화 방안	· 찾아가는 설명회(5개 구별 설명회, 정기적으로 구별 방문)
도시형 마을기업 적합 모델(사례)	· 온라인 중심의 바이럴 마케팅 전문 마을기업(예:도담컴퍼니) 등 온라인 중심의 사업 진행이 유망하다 생각 · 문화 관련 마을기업 유망 - 현재 코로나 사태로 주춤한 상황

## I 울산시의 마을기업 중간지원조직 운영 내용 및 지원사업 참고 사례

<표 4-5> 울산시 마을기업 중간지원조직 지원 사례

구분	내용(울산시)
중간지원조직 구성의 특징	· 울산경제진흥원(울산발전연구원에서 '16년 이전) · 통합지원기관 형태, 마을기업 지원단 운영(마을기업 육성, 시민아카데미 등 사업운영)
마을기업 및 생태계 특징	· 마을기업 49개, 마을기업 유형이 다양 - 도시, 농촌형, 산촌형, 어촌형이 모두 존재 · 대기업이 많고, 도농산어촌이라는 환경에서 공동체성이 약함 · 아이템이 다양, 업종간 협업이 약함, 이종간 협업 어려움
마을기업 지원사업 우수사례	· 마을공동체만들기지원센터 운영 - 공동체 강화 공익활동 기반 마을기업 조성 노력 · 판로지원에 노력(마케팅 분석, 홍보방법) : 하나로마트에 마을기업관 운영, 백화점에 마을기업 상품 입점 등
마을기업 발굴 활성화 방안	· 설명회 및 교육
도시형 마을기업 적합 모델(사례)	· 도시재생이 도시형 마을기업 발굴의 마중물이 될 수 있을 것이라 생각

## 부산시의 마을기업 중간지원조직 운영 내용 및 지원사업 참고 사례

<표 4-1> 부산시 마을기업 중간지원조직 지원 사례

### 마을기업 육성 주요 사업 내용

마을기업 종합컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업설립 지원 및 고객관리·경영·회계 등 마을기업 운영 전반 지원</li> <li>· 마을기업 역량강화 프로그램, 경영컨설팅 지원, 통합DB구축 사업 등</li> </ul>
마을기업 생태계 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업 지속가능성 향상과 내실 운영을 위한 토양 조성</li> <li>· 네트워크 조성사업 : 마을기업 내부 구성원들 간의 의사소통과 교류를 위한 내부 네트워크 조성사업, 사회적 경제 내 다양한 조직들 간의 협력과 협업을 위한 외부 네트워크 조성사업</li> <li>· 소비시장 구축사업 : 상품 판매를 위한 판로개척 및 고객데이터 관리법 교육</li> </ul>
지역특화 아이템 및 신규모델 발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업 경쟁력 향상을 위한 새로운 상품 개발 지원 사업</li> <li>· 지역특화 아이템 개발 : 지역에 숨은 특화 아이템 발굴 및 개발</li> <li>· 신규모델 발굴 : 지역 특성 반영 서비스 및 상품 고려한 새로운 모델의 마을기업 컨설팅 및 육성</li> <li>· 성공사례 발굴·확산 : 우수 마을기업 운영방식, 고객관리 및 판매전략 등을 신규 마을기업에 안내</li> </ul>
홍보 및 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지속가능하고 특색있는 마을기업 육성</li> <li>· 스토리텔링 발굴 : 지역 특성 반영 기업별 스토리 발굴</li> <li>· 온·오프라인 홍보 : 홈페이지, SNS, 각종 행사에서 마을기업 홍보 제공</li> <li>· 마케팅 톨 진단 : 마을기업의 상품기획, 판매 촉진, 시장 조사 등 마케팅 전략 진단 및 개선</li> </ul>

### 벤치마킹 우수 사례

<p><b>마을기업 신규 발굴</b></p> <p>청년 대상 리빙랩(Living Lab) 프로그램 운영, 마을기업관심 유도</p> <p>통장 모임에서 지속적으로 마을기업 사업 설명회 진행</p>	>
<p><b>마을기업 성장 지원</b></p> <p>마을기업 경영성과 분석 보고서 발간(마을기업의 재무제표와 고용지표 분석을 통해 망리기업 3년 동안의 성장 정도 평가, 매년 90개 중에 60개 정도 분석, 업종별 사업 현황 및 지속가능성 분석 제시)</p>	>
<p><b>판로지원</b></p> <p>대구광역시 사회적 경제 종합 유통채널인 '무한상사 사회적 협동조합'에 마을기업 참여 공공시장 진출 지원</p> <p>경북디자인 센터 등 외부 자원 연계를 통해 상품개발 및 온라인 진출 지원</p>	>

## 다. 분석 결과 요약

- 위에서 살펴본 바와 같이, 부산시는 사회적경제연구원이 수탁을 받아 BEF(사회적경제 기금) 운영자금 지원, 산자부 커뮤니티 비즈니스 활성화 사업을 통하여 대표적으로 산복도로 르네상스 사업, 광안리 오렌지바다 사업 등을 추진해 오고 있음. 현재 마을기업 수는 77개임
- 광주시는 사회적협동조합살림이 수탁을 받아 마을기업 연합회 등을 통해 사업을 두부 제조, 남부 빛고를 공예창작촌, 도시재생 마을기업 등을 육성하는 성과를 보임. 현재 마을기업 수는 61개임
- 인천시는 사회적협동조합다원세상이 수탁을 받았고 지자체 지원예산이 부족하여 신규 발굴에 집중하고 있으며 인천마을기업 굿즈사업, 부평구 마을관리협동조합을 마을기업으로 육성하는 성과를 보임. 현재 마을기업 수는 56개임
- 대전시는 마을과 복지연구소가 수탁을 받았고 마을기업 연합회와 공동사업을 다수 추진하고 있으며, 동료컨설팅을 수행하는 것이 특징이고 온라인 중심 사업과 문화 관련 마을기업 육성에 관심이 있음. 현재 마을기업 수는 53개임
- 울산시는 울산경제진흥원이 수탁기관이고 마을공동체만들기지원센터에서 하나로마트 마을기업관 운영 등의 사업을 수행하고 있음. 현재 마을기업 수는 49개임
- 대구시는 (사)커뮤니티와 경제를 중심으로 마을기업 지원체계를 구축하고 있으며, 2018년도 행안부 중간지원조직 평가 최우수 기관으로 선정되는 등 매년 우수한 성과를 내고 있음



## 라. 지원기관 사례 분석을 통한 시사점

### Ⅰ 마을기업 생태계 조성 및 네트워크 관리의 중요성

- 마을기업 발굴 및 육성을 위해서는 지속적으로 마을기업 생태계 조성과 관리에 노력을 경주할 필요가 있음
- 마을기업 발굴 활성화를 위해 지역의 의제가 지역 공동체 내에서 자연스럽게 논의되는 모임(예: 통장 모임-대구시 사례)과 네트워킹을 관리하고 마을기업이 방법이 될 수 있다는 인식 심어주는 노력이 필요함
- 마을기업연합회의 활동을 지원하고 선도 마을기업들이 신규 마을기업을 지원하는 프로그램을 운영하는 것도 의미 있는 사례라고 할 수 있음(대전시 사례)

### Ⅱ 적극적인 마을기업 육성 정책의 시행 필요성

- 마을기업 발굴이 미흡한 서울시 상황에서 좀 더 적극적인 마을기업 육성 정책의 수립과 시행방안의 모색이 필요함
- 마을기업 발굴을 위한 '찾아가는 설명회'는 많은 중간지원조직에서 보편화 되어 있는데, 그에 대한 홍보 등을 통해 활성화하는 방안을 마련하는 방안을 검토할 수 있음(대전시, 인천시 사례)
- 대학교의 창업 프로그램 등에서 마을기업에 대한 적극적인 홍보를 진행하고 구체적인 지원 컨설팅을 통해 마을기업을 발굴하는 방안도 주목할 만한 사례라 할 수 있음(광주시 사례)

### Ⅲ 전체 사회적 경제 범주 안에서 마을기업의 가치 확립 및 홍보 필요

- 마을기업 유형 중에 가장 많은 비중을 차지하는 형태가 협동조합의 경우이고, 마을기업으로 자리 잡은 협동조합도 처음부터 마을기업을 지향하기 보다는 사회적경제 울타리 안에서 성장하면서 마을기업으로 진화하는 경우가 많다는 점에서 마을기업 육성에 전체 사회적경제 지원 범주 내에서 논의하는 것이 바람직함
- 다만, 다른 사회적경제 주체와 비교하여 마을기업이 경쟁력을 가지기 위해서는 '지역의 문제를 지역사회에서 기업 운영의 방식으로 해결'한다는 마을기업의 고유한 가치를 강조하여 지원정책에 반영하고 이를 사회적경제를 지향하는 주체들에게 적극적으로 홍보할 필요가 있음

### Ⅳ 도시형 마을기업 적합 모델 발굴을 위한 시사점

- 지역의 마을관리 협동조합을 마을기업으로 육성한 사례(인천시) 등 도시재생형 마을기업의 육성은 도시형 마을기업의 적합 모델로 가장 주목받고 있음
- 구도심 지역의 도시재생 관련 마을기업 모델 이외에 신규 택지개발지구에 대한 마을공동체 복원 차원에서 추진하는 마을기업 육성모델도 의미 있는 사례라고 할 수 있음(광주시 사례)
- 부산시 사례(부산 광안리 오렌지바다)와 같이 지역의 지리, 문화 환경과 인적자원을 결합한 마을기업 유형은 도시형 마을기업 모델로 서울시도 검토할 가치가 있음
- 지역 대학과 연계로 바탕으로 청년창업아카데미를 통해 청년형 마을기업을 육성하는 것도 도시형 모델로 고려할 수 있을 것임

## 가. 해외 도시형 마을공동체 사례 검토

서울시 마을공동체 종합지원센터가 발간한 해외의 마을공동체 사례 자료집(2016. 08. 31.)의 해외 사례 중 서울시 마을기업 발전에 참고가 될 만한 도시형 마을공동체 사례를 유형별로 분류하면 지역자산 활용 사례, 주민주도 마을문제해결 사례, 도시재생 연계 사례, 민관협력 사례, 지역공동체 이익회사 사례 등으로 구분해 볼 수 있음

### Ⅰ 지역자산 활용 사례

<표 4-6> 해외 지역자산 활용 사례

[출처] 해외의 마을공동체 사례\_서울시 마을공동체 종합지원센터 2016.08.31

사례명	지역	개요
코인스트리트	영국/런던	1984년 코인스트리트 커뮤니티 기업 (Coin street community builders, CSCB) 설립. 재개발 반대운동에서 시작하여 현재는 주택협동조합과 비영리커뮤니티 활동 및 상업활동. 임대사업, 주차장사업, 커뮤니티 프로젝트 컨설팅 등의 수익사업을 통해 돈을 벌고 이를 커뮤니티 활동에 재투자
Renaissance CDC (Community Development Corporations)	미국	지역의 빈곤과 각종 문제를 해결하고자 주민들이 자발적으로 지역 내 주택 및 부동산 개발 등을 추진하여 창출된 수익을 지역에 재투자자를 목표로 함 서민주택공급, 상업용지 개발 등 자체적인 개발사업 및 주택구입 등에 필요한 융자 등을 지원하며 지역에 필요한 공공서비스를 제공함 비전은 행정에 의존하는 대신 민간영역의 연대를 통해 자체적으로 지역문제 해결임 서민주택공급, 지속가능한 개발, 상업 및 산업용도의 개발, 커뮤니티 공간과 모임, 어린이와 청소년 양육 지원, 주택 관련문제해결, 주민대상의 경제교육, 취업관련 교육 등을 운영함

### Ⅱ 주민주도 마을문제 해결 사례

<표 4-7> 해외 주민주도 마을문제 해결 사례

[출처] 해외의 마을공동체 사례\_서울시 마을공동체 종합지원센터 2016.08.31

사례명	지역	개요
타카하마 市	일본/타카하마시	1단계는 고령자 중심의 마을만들기, 2단계는 장애인 아동복지 확대를 추진하는 마을만들기, 3단계는 주민과 행정에 의한 복지마을 만들기를 실시하였음. 이 과정에서 주민이 중심이 되는 지역복지계획을 실행하고자 히로바 위원회를 구성하여 지역 문제나 욕구에 대응하는 기반을 마련하였고, 3단계에서는 지역의 초등학교 단위로 5개의 마을만들기 협의회를 설립하여 운영하고 있음
해크니 마을교통회사 (Hackney Community Transport Group)	영국/런던	1982년 지역 내 거동이 불편한 노인과 장애인을 위한 차량봉사를 하던 30여개 지역 단체가 주축이 되어 직원 5명에 미니버스 2대로 운송사업 시작 지역밀착서비스로 노인, 장애인 운송서비스를 중심으로 영역확장을 통해 노선버스, 통학버스 등 운영: 1993년 설립 이후 17년간 매출 123배, 고용규모 110배 성장, 7개의 시내노선버스와 30여개의 스쿨버스 운송대행 훈련센터 운영을 통해 외국인, 여성 등을 위한 버스 운전기사 교육 등
이스트엔드 환경트러스트	영국/런던	도시 극빈층 거주지역에서의 환경공생형 자산관리 회사로서 런던 동부 이스트엔드의 빈곤과 사회문제가 집적된 슬럼지구에 1979년부터 거주환경개선을 중심 테마로 주민 운동가들이 마을 만들기 사업체 환경 트러스트 설립 초기 활동은 민간기업과 지방자치단체의 사회서비스가 불충분한 '버려진 지역의 장애아동들에게 놀이터를 요구하는 주민운동으로 시작, 이스트엔드의 지속가능한 마을만들기 지자체로부터 공원관리위탁을 통한 사업 축제기획, 환경개선사업- 환경교육 상업재개발사업, 도시계획 컨설팅 지자체로부터 낙후된 폐교, 폐창고 등의 시설 및 토지를 양수하여 자산으로 운영관리

47) 해외의 마을공동체 사례 자료 발췌\_서울시 마을공동체 종합지원센터 2016.08.31

## 도시재생 사례

<표 4-8> 해외 도시재생 사례

[출처] 해외의 마을공동체 사례[서울시 마을공동체 종합지원센터 2016.08.31]

사례명	지역	개요
쇼디치 (Shoreditch)	영국/런던	영국 런던 동부에 위치
		1960년대엔 방글라데시 이민자들이 '브리티시드림'을 꿈꾸며 몰려들면서 문화의 다양성이 깊어짐
		셰익스피어의 정신적 토대 위에 이민자 문화가 더해졌고, 뒷골목카페와 펍문화가 결집됨
		싼 집값 덕에 예술가가 모여들면서 집단창작의 터전이 됨.
		쇼디치트러스트재단은 레스토랑수익을 지역에 환원하고 가난한 이민자들의 건강을 위해 무료스파시절 등을 선보임. 지역주민들이 '동네를살리자'며 만든 비영리단체임

## 민관협력 사례

<표 4-9> 해외 민관협력 사례

[출처] 해외의 마을공동체 사례[서울시 마을공동체 종합지원센터 2016.08.31]

사례명	지역	개요
Future Brixton Project	영국/런던	영국 템스강 남쪽에 있는 브릭스톤 지역은 이주민이 많고 런던시에서도 상대적으로 낙후된 지역. 이 지역 정부기관인 램버스 구청은 2009년부터 '퓨처 브릭스톤'이라는 민관협력재개발 프로젝트를 진행함. 이 프로젝트는 크게 '브릭스톤 센트럴(Brixton Central)', '서머리턴 로드(Somerleyton Road)', '유어 뉴 타운 홀(Your New Town Hall)' 등 세 가지 사업으로 나누어져 있음
		퓨처 브릭스톤은 브릭스톤 지역이 가지고 있는 특수성과 주거와 생활환경 문제 등을 '지역적(locally)'으로 개선하기 위한 재개발 프로젝트임. 브릭스톤 그린과 같은 민간시민단체 또는 오발하우스라는 지역극장과 연계하고 공무원들 역시 퓨처 브릭스톤의 사업계획서인 SPD(Supplementary Planning Document)를 알리기 위해 거리로 나가 로드쇼를 개최하거나 워크숍을 여는 등 '거버넌스' 형 재개발을 추진하고 있다는 점에서 세계적인 주목을 받음
		SPD는 2009년에 만들어진 퓨처 브릭스톤의 비전이 담긴 마스터플랜을 실행시키기 위한 구체적인 계획으로, 이 역시도 지역주민들과 함께 작성되었음. 이러한 과정은 시간이 오래 걸리는 단점이 있으나 각각 다른 의견들과 시각을 통해 합의를 이끌어내는 것 자체가 마을공동체사업의 성과임을 인지하고 추진

## CIC공동체이익기업 사례

<표 4-10> 해외 CIC공동체이익기업 사례

[출처] 해외의 마을공동체 사례[서울시 마을공동체 종합지원센터 2016.08.31]

사례명	지역	개요
Meanwhile space	영국/런던	Meanwhile Space(MS)는 2009년 정부나 지자체, 민간으로부터 잠시 비어있는 공간을 빌려서 공동체를 위한 공간으로 활용하는 프로젝트를 주창함
		이를 통해 공간의 소유주는 빈 공간에 부과되는 세금을 절약하고, 공간이 필요한 주민들은 공간을 얻고, 지역사회는 유휴공간의 활용을 통한 주거환경 개선의 효과를 얻도록 기여하는 공동체 이익회사(Community Interest Company)임

## 나. 해외 사례 검토 결과 시사점

### I 부동산 소유 불균형을 해소하기 위한 지역자산 활용방안 모색

- 대도시 도심밀집지역의 주민들은 주택, 상업용지, 주차장, 커뮤니티 공간 등의 자산을 소유하지 못해 불편을 겪고 있음
- 서울시의 대표적 마을문제인 부동산의 문제를 해소하기 위하여 사례를 참조하여 커뮤니티 기업을 구성하고 적극적으로 자산을 개발하는 모델을 추진할 수 있음

### I 주민참여 통한 커뮤니티케어 사업의 발굴

- 도시의 주민 중 고령자 및 장애인 등 취약계층들은 돌봄, 주거, 이동 등 복지환경이 열악한 상황에 놓여 있음
- 마을의 복지문제 해결을 위해 다수의 주민이 참여하여 마을협의체를 구성하고 커뮤니티케어 정책과 연계하는 방안을 모색할 수 있음

### I 도시재생과 마을기업 사업의 연계

- 대도시의 구도심은 문화환경이 열악하고 공동화, 젠트리피케이션 등 사회문제를 안고 있음
- 구도심의 경제적, 문화적 활력을 모색하기 위하여 도시재생정책과 마을기업을 연계하는 사업을 추진하는 것이 필요함

### I '거버넌스'형 민관협력 시도

- 마을의 문제를 해결하기 위해 주민의 참여는 필수적이지만 주민 스스로의 역량과 투자여력은 한계가 있음
- 민간시민단체, 지역기업, 공공기관 등이 공동으로 사업을 추진하는데 협력함으로써 '거버넌스'형 재개발을 도모해 볼 수 있음

### I 지역관리기업의 공동체이익회사로 발전

- 주거, 돌봄, 환경 등 지역의 거대한 문제는 단일 마을기업의 힘으로 해결하기 매우 어려움
- 마을의 다양한 문제를 해결하기 위해 다양한 주체들이 참여하여 마을관리기업, 지역관리기업 등을 공동체이익회사로 발전을 유도할 수 있음

## 가. 현장의견 조사 설계

### (1) 1차 의견조사

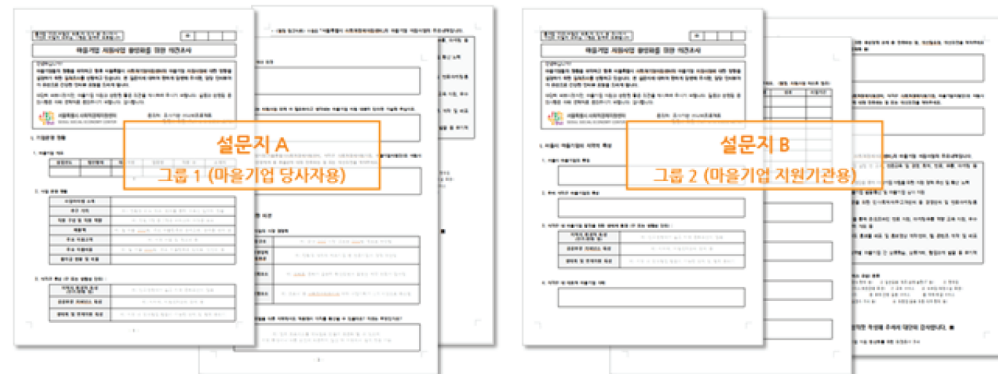
- 2015년 8월 이후 서울시 소재 마을기업의 변화 및 현황 분석을 위하여 현장의견을 청취하고 마을기업의 발전방향 수립에 참고하고자 다음과 같이 FGI를 실시하였음

<표 4-11> 1차 의견조사 설계 기본방향

구 분	내 용
조사 개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 소재 마을기업의 현황 조사, 마을기업 지원사업에 대한 효과조사</li> <li>· 지원방법에 대한 주제별 역할 조사를 구분하여 설문 실시</li> <li>· 세부내용 및 부연의견을 심층 인터뷰를 통하여 조사</li> </ul>
조사 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업의 현황과 지원사업에 대한 성과 및 변화내용 파악</li> <li>· 향후 마을기업에 대한 바람직한 지원 운영방안 및 주제별 역할 수립</li> <li>· 서울시 마을기업이 참여 가능한 사회적/경제적 가치 확산에 용이한 사업군 도출에 의견 수렴</li> </ul>
조사 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 그룹1 : 마을기업 당사자 (2015년 이후 마을기업 지원사업 참여자 지역별/지원사업 유형별 대상 선정)</li> <li>· 그룹2 : 광역 또는 자치구 사회적경제지원기관 마을기업 담당자 또는 기관장</li> </ul>
조사 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 코로나 사회적거리두기의 일환으로 대면 조사 배제, 메일 및 유선 조사 진행 - 인터뷰를 통한 설문조사 및 질적조사 (8/31 ~ 9/12)</li> <li>1) 구조화된 질문지 구성</li> <li>2) 유선연락 협조요청, 협조요청 및 질문지 메일 송부</li> <li>3) 회신 후 유선 인터뷰</li> </ul>

## 3 마을기업 의견조사 분석

<그림 4-7> 1차 의견조사 그룹별 설문지



## (2) 2차 의견조사

- 마을기업 지원사업의 효과성 증대방안, 대도시형 전략 사업 모델 발굴 및 활성화 방안, 중장기 마을기업의 발전전략에 대한 의견을 청취하고자, 마을기업연합회 대표 및 임원진 등 마을기업 현장의 리더그룹과 자치구지원센터장 및 현장활동가 등 마을기업 지원 및 현장 전문가를 대상으로 2회에 걸쳐 아래와 같이 FGI를 실시하였음

<표 4-12> 2차 의견조사 설계 기본방향

구분	내용
조사 개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업 대상 현행 지원사업 효과성 증대 방안</li> <li>· 도시형 전략사업모델 발굴 및 활성화 방안</li> <li>· 중장기 마을기업의 발전전략 및 육성정책 의견</li> </ul>
조사 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업의 현황과 지원사업에 대한 성과 및 변화내용 파악</li> <li>· 향후 마을기업에 대한 바람직한 지원 운영방안 및 주체별 역할 수립</li> <li>· 서울시 마을기업이 참여 가능한 사회적/경제적 가치 확산에 용이한 사업군 도출에 의견 수렴</li> </ul>
조사 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 그룹1 : 마을기업연합회 및 전문가 총 5명 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 마을기업연합회 회장 최정희</li> <li>- 마을기업연합회 이사 김성섭 외 3명</li> </ul> </li> <li>· 그룹2 : 마을기업 전문가 및 현장활동가 총 4명 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 박용수(광진구사회적경제지원센터장)</li> <li>- 신만수(동작구사회적경제지원센터장)</li> <li>- 이희동(전 강동구사회적경제지원센터장)</li> <li>- 박꽃별(광진아이누리애협동조합 이사장)</li> </ul> </li> </ul>
조사 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 그룹 1: 포커스그룹 대면 인터뷰 및 상호토론을 통한 질적조사 (9/14)</li> <li>· 그룹 2: 포커스그룹 대면 인터뷰 및 상호토론을 통한 질적조사 (10/19)</li> </ul>

## 나. 조사대상 그룹 및 응답현황

### (1) 1차 의견조사

- FGI 조사는 마을기업 당사자 중 2015년 이후 지원사업 참여기업을 유형별, 지역별 선별, 28개 기업을 대상으로 실시하였으며, 광역 및 지자체 차원의 지원기관, 마을기업연합회의 관련사업 당사자 또는 기관장을 대상으로 하였으며, 응답현황 은 다음과 같음

<표 4-13> 1차 의견조사 응답현황

구분	내용
Group1 마을기업 당사자 그룹	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조사대상 27개 기업 중 11개 기업 응답</li> <li>· 지역별 분포 특성 : 동작1, 은평 2, 광진 2, 영등포 1, 금천 3, 종로 1, 도봉 1</li> <li>· 업종별 분포 특성 : 도소매서비스 5, 교육서비스 2, 일반식품 1, 공예 3</li> </ul>
Group2 마을기업 지원기관 그룹	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조사대상 25개 지원기관 중 10개 기관 응답 (유선으로 마을기업 지원사업에 대한 인터뷰가 곤란하다고 지역상황을 설명한 간단 인터뷰 제외)</li> <li>· 기관별 응답자 유형: 광역 1명, 자치구 9명</li> </ul>

## (2) 2차 의견조사

· 전문가 의견조사는 마을기업연합회 이사장 및 임원진과 마을기업 자치구 지원센터장 및 현장활동가 등의 전문가 그룹을 대상으로 2차례 실시하였으며, 다음과 같은 주제를 놓고 자유토론 형식으로 진행하였음

### 1) 마을기업 대상 현행 지원사업 효과성 증대 방안

- 마을기업 지원사업 개선 의견
- 마을기업을 효과적으로 지원하기 위한 사업지원 구조(행안부/지자체/서사경/자치구 별)의 역할과 권한 변화 필요성에 대한 의견

### 2) 도시형 전략사업모델 발굴 및 활성화 방안

- 서울 지역 및 서울 이외에 국내외에서 대도시에 적합한 마을기업으로서 참고할 만한 사례
- 대도시에서 전략화하여 사회경제적 가치 확산하기에 적합한 마을기업의 사업군(예, 돌봄, 먹거리 등) 그리고 그 이유와 구체적인 사업모델에 대한 아이디어
- 상시 업종을 활성화할 수 있는 방안
- 상시 업종을 활성화하기 위한 주체별 역할(정부/지자체/지원기관/마을기업/지역 등) 및 필요사항

### 3) 중장기 마을기업의 발전 전략 및 육성정책 의견

- 지역사회형 사회적협동조합, 주민자치회 사업, 주민기술학교로 만들어진 지역관리기업, 장애인보호작업장 등을 마을 기업으로 설립한다면 구체적으로 어떤 대상을 어떤 마을기업 모델로 선별하면 좋을 것인지. 그리고 주체별 합의나 역할 및 필요사항
- 마을기업의 향후 발전 및 육성 전략

## 다. 응답 결과

### (1) 마을기업 당사자 그룹 설문결과

#### ■ 사업 운영상 애로사항

<그림 4-8> 마을기업 운영상 애로사항 의견

코로나로 인한 경영 악화	<b>최악의 영업상황으로 문을 닫아야 할 위기</b>
사업운영 외의 과중한 활동	· 정기적이고 지속적인 수입이 이루어지지 않고 있어 한계에 봉착 · 코로나로 인해 모든 것이 마비되어 폐업 위기
경쟁력을 위한 인프라 부족	<b>행정, 거버넌스와 네트워크 등, 사업 외 활동으로 인한 업무 과중</b>
	· 협동조합 등 다양한 법인격을 가지고 있어 나누어 행정하기가 힘들어 운영상 애로사항 · 수입활동과 더불어 거버넌스와 네트워킹 활동이 많음
	<b>홍보, 마케팅 등 관련 노하우와 전문인력을 고용할 자본 부족</b>
	· 조합원들의 역량과 근무조건이 맞지 않고, 수입부족으로 전문인력 고용이 어려움 · 홍보, 마케팅, 영업 등의 노하우와 인력 부족
	“지속적으로 고용유지를 하고 있으나 한계에 봉착, 그 동안 쉬운 적이 한 번도 없었지만 세월호, 메르스 사태를 딛고 성장하고 일자리를 창출해 왔음. 그러나 이번 코로나 사태는 폐업을 진지하게 생각해야 할 만큼 최악의 상황...”

#### ■ 지원사업의 성과

<그림 4-9> 지원사업의 성과 의견

전반적인 매출성과 체감	<b>마을기업에 실질적으로 필요한 지원이 이루어지고 있음</b>
시기적 특수성	· 매년 레벨업 지원사업을 통하여 기업이 실제로 필요한 것들이 한 단계씩 업그레이드 되는데 도움 · 상품개발, 지역저변 확대, 상품 부가가치 상승, 마케팅 역량 강화, 공간 및 자산확보 등 다양한 맞춤형 효과
	<b>전반적인 매출 성과에 큰 도움이 됨</b>
	· 레벨업 지원, 컨설팅 지원, 사업력 강화지원, 우리마을 돌봄서비스 지원사업 등 기업 매출에 기여함 · 지원사업에 참여함으로써 전반적으로 매출 성과를 체감함
	<b>코로나로 인하여 지원사업의 성과를 크게 보지 못함</b>
	· 2019년 마을기반 공동기획 지원사업은 코로나의 여파로 성과가 미미하였음
	“매년 마을기업에 실제로 필요한 지원내용이 무엇인지 여러가지 고민하고 제안해주어서 실질적인 성과로 이루어진다고 생각” “레벨업 지원사업을 통해 공간 임대료도 확보하고 제품 디자인을 업그레이드하여 상품 가격을 높이는 등 부가가치가 상승하였고 홈페이지 제작, 상품개발 등 말 그대로 알짜배기 지원사업, 기업에 큰 도움이 됨”

#### ■ 가장 도움이 된 지원사업

<그림 4-10> 가장 도움이 된 지원사업 의견

레벨업 지원사업	<b>마을기업에만 있는 맞춤형 지원사업, 레벨업 지원사업</b>
마을기업 사업자금 지원	· 제품 패키지 리뉴얼 등 제품의 완성도를 높여 매출향상과 기업 이미지 쇄신에 큰 도움을 받았음 · 말 그대로 기업에게 정말 필요한 내용을 업그레이드 시켜주는 알짜배기 지원사업
신성장 사업, 지역의제 사업, 컨설팅 등	<b>마을기업 사업자금지원</b>
	· 1차, 2차, 사업자금지원은 기업의 씨드머니로서 설립 및 안정화에 큰 도움이 되었음 · 설립 3년차 이후부터는 상품개발, 쇼핑물 구축 등 사업의 저변확대에 도움이 됨
	<b>마을기업 및 사회적경제조직 대상의 다양한 지원사업</b>
	· 마을기업 신성장 지원사업을 통해 기업에 맞는 비즈니스 모델을 구축, 지속가능성의 기반이 되었음 · 경영컨설팅 지원사업은 멘토의 다양한 역량으로 기업의 문제해결이 가능하였음
	“경영컨설팅 참여 시 기업이 원하는 멘토를 연결해 주어서 큰 도움을 받았음” “초기 단계에는 컨설팅이 크게 도움이 안되었으나, 기업의 성장 이후 도움이 되었음” “기업 운영 초기에는 공간조성과 여러가지 실험적인 사업을 운영해 봤으나 지속가능성을 담보할 만한 수익을 찾지 못했음. 그러나 신성장 지원사업을 통해 기업 안정화와 성장에 기반이 되었음”

## | 타 기관 지원사업 참여 경험

<표 4-14> 타 기관 지원사업 참여경험 답변

업 종	연 도	지원사업명	지원사업 참여 내용	주관기관	주관기관
도소매	2019	취약계층 자립지원사업	양봉사업	열매나눔재단	파주통일촌 양봉사업 정착
식품, 플랫폼 디자인 개발	-	우수기업 협업사업	플랫폼 프로토타입	광사넷	파주통일촌 양봉사업 정착
식품, 플랫폼 디자인 개발	-	공유기업	공유주방	서울시	
식품, 플랫폼 디자인 개발	-	교육	유튜브 교육	교육청	
제조, 도소매 서비스	2020	홍보.디자인 컨설팅	제품디자인 개발	소상공인시장진흥공단	매출 성과
제조, 도소매 서비스	2019	경영컨설팅	제품디자인 개발	소상공인시장진흥공단	매출 성과
제조, 도소매 서비스	-	심상무짜임 브랜드화	제품디자인 개발	한국사회적기업진흥원	매출 성과
교육서비스업	2018	사회적경제 혁신사업	사회적경제 영역 9개 교육관련기업이 협업으로 통일 교육콘텐츠 마련	서울시 사회적경제지원센터	
서비스 도소매	2019	SK 상품경쟁력 강화 지원사업	상품 개발, 안마사 및 직원 교육 등	SK	안마상품을 통증관리와 스트레스 관리 상품으로 나눔. 지정별 조건이 달라 적용하지 못함
서비스 도소매	2020	긴급사업개발비 지원사업	홈페이지 리뉴얼	서울시	진행중

## | 지원사업 개선의견

<표 4-15> 지원사업 개선 의견

이 슈	개선의견
지원사업의 연속성	· 현 지원사업은 너무 짧고 연속성이 없어 진행하다 중단되어 제대로 효과를 보기 어려운 경우가 많으므로 지원기간 연장 검토가 필요함
지원대상 선정	· 1인기업을 지원하면, 다른 기업의 기회가 줄어들므로 대상 선정기준 강화 필요함
사후관리	· 지원 사업 결과에 대한 지원 후 평가가 명확하게 이루어져야 함
성장단계에 따른 지원	· 1/2 차 지원사업 후 잘 성장했다면 더 성장할 수 있도록 피드백 필요 · 폐업의 경우가 많으니 발굴만 하지 말고 지원해서 한 단계 업그레이드 할 수 있는 사업 지원 필요 · 마을기업 설립에 지원내용과 현재 사업내용이 변화되었다는 것에 대한 선입견으로 지속적인 지원이 차단된 상태임, 변화에 맞는 지원이 필요함
홍보	· 마을기업 홍보가 어렵고, 자치구의 마을기업 인식도 부족하므로 개선이 필요함
마을기업의 속성	· 마을기업의 특성에 맞는 육성체계를 단단하게 잡아주었으면 함 · 광역 차원에서 마을기업에 특화해서 신경을 써주지는 않는 것 같음 . 그래서 예전처럼 중간지원 조직까지 마을기업 인큐베이팅 담당이 있고, 마을기업에 특화된 지원을 해 주었으면 함
대도시(서울) 특성	· 서울과 같은 대도시에서 마을기업을 한다는 것에 어떤 의미가 있는지 파악하고 그에 맞는 지원사업 설계 필요
업종별 특성	· 많은 마을기업이 있으나 업종별 사업이 똑같지 않아 지원사업도 거기에 맞게 지원해 주기 바람
평가	· 마을기업의 특성에 맞는 육성체계를 단단하게 잡아주었으면 함 · 광역 차원에서 마을기업에 특화해서 신경을 써주지는 않는 것 같음 . 그래서 예전처럼 중간지원 조직까지 마을기업 인큐베이팅 담당이 있고, 마을기업에 특화된 지원을 해 주었으면 함
지원사업별 개선의견	· 컨설팅 시 업체 선정이 잘못되어 참여한 마을기업들의 불만이 있는 경우, 컨설팅 업체의 선정이 중요함 · 레벨업 사업은 초기에 없었다가 나중에 생기니까 맞춤 지원이 되어 좋았는데 점차 변형되고 제한이 많아져 불만 지역의제사업은 매우 의미가 있으나, 지역 내의 몇 개 업체가 꼭 모여야 지원이 가능한 부분이 아쉬움. · 의제사업의 주제에 따라 단독사업으로 하는 것이 더 적합하면 다른 조직과 굳이 결합하지 않고 단독사업으로 할 수 있도록 하는 지원이 필요함



## 현 지원사업 외에 추가적인 지원 니즈

<표 4-16> 현 지원사업 외에 추가적인 지원 니즈

이슈	의견
대도시 특성에 맞는 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대도시에서 마을기업이 살아남기 위해서는 상호교류를 통해 상호거래와 고객 확보가 절실하며, 이를 위한 지원사업이 있어야 함</li> <li>· 찾아가는 네트워킹이나 권역별 또는 지역별 네트워킹 지원</li> </ul>
전문인력지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을 인력 지원사업 절실</li> <li>· 인력지원, 인건비 지원 안되더라도 청년인턴 /50+인턴 등 필요</li> <li>· 쇼핑몰이나 카페의 운영 노하우가 있는 전문인력과 같이 마을기업에 필요한 인력을 지원해 줬으면 함</li> <li>· 인건비가 핵심적인 비용임에도 인정이 되지 않고 있음 (컨설팅 비용도 인건비인 점을 감안하면 부담하다고 생각됨)</li> </ul>
자립 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2년 지원금 이후 독자적으로 자립하려고 하니 살아남기 어려움</li> <li>· 사회적경제 4대 부문 중 하나라기에는 마을기업 설립 후 양성에 대한 지원이 열악하여 자존감이 떨어짐. 이에 대한 지원 필요</li> </ul>
집중 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자치구 중간지원조직에 마을기업 인큐베이팅 담당이 있던 것처럼 중간지원조직이 대체로 마을기업에 대한 관심과 지원 여력이 부족하므로 추가적인 집중 지원이 필요함</li> </ul>
회계 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 회계 지원, 이나라 정산 등 도움 주거나 아예 정산하지 않는 경우 있었음 (지원센터에서 집행해 주었음)</li> </ul>
유사업종간 공동사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보건의료업 분야(한의원, 안마원 등) 등 유사업종 간 공동사업</li> </ul>
비대면 사업 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현재 비대면 교육을 하려고 지원 했으나 동영상, 촬영비가 많이 들어 불가능하였음. 코로나와 언택트 시대상황에 맞는 변화를 따라가려는 기업에게 제대로 된 지원 필요</li> </ul>
공공구매 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공구매, 우선구매 정책도 필요</li> </ul>
기업 맞춤형 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 각 기업에 맞는 필요한 사업계획서를 받아 선택과 집중해서 지원해주면 활용하는데 큰 도움이 될 듯</li> <li>· 우리 마을기업에 맞는 사업 지원금이 필요</li> </ul>
지원사업별 개선의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨설팅 시 업체 선정이 잘못되어 참여한 마을기업들의 불만이 있는 경우, 컨설팅 업체의 선정이 중요함</li> <li>· 레벨업 사업은 초기에 없었다가 나중에 생기니까 맞춤 지원이 되어 좋았는데 점차 변형되고 제한이 많아져 불만</li> <li>· 지역의제사업은 매우 의미가 있으나, 지역 내의 몇 개 업체가 꼭 모여야 지원이 가능한 부분이 아쉬움. 의제사업의 주제에 따라 단독사업으로 하는 것이 더 적합하면 다른 조직과 굳이 결합하지 않고 단독사업으로 할 수 있도록 하는 지원이 필요함</li> </ul>

## 지원기관 만족 또는 개선사항

<그림 4-1> 지원기관 만족 또는 개선사항

	Positive	Negative
광역 지원기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현 지원인력에 대해 만족</li> <li>· 현장의 애기를 들어주려고 노력</li> </ul> <p>“현장의 목소리를 들어주려고 노력하고 매우 열정적으로 애써주셔서 감사...”</p> <p>“2015년 이후 지원센터라는 창구가 생기고, 서울시 마을기업이 생기면서 각자 생존하는 것이 아니라 더 좋아진 점이 많음”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지원인력 보강 필요</li> <li>· 2015년 이전 지원사업은 인큐베이팅 팀 인원, 예산도 많았음. 집중케어 받는 느낌이었음</li> </ul> <p>“한 명이 잘한다고 그 사람이 다 할 수는 없음. 일이 너무 힘들어서 자주 바뀜. 인력 보강 필요...”</p> <p>“2015년 이전 지원사업은 인큐베이팅 팀 인원, 예산도 많았음. 집중케어 받는 느낌이었음. 현재는 본격적인 중간지원조직이 없어 마을기업 대상 지원사업이 열악한 느낌...”</p>
자치구 지원기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 실무적인 부분에 도움이 되고 있음</li> <li>· 일도 많고 열심히 해줘서 불만 없음</li> </ul> <p>“현장의 목소리를 들어주려고 노력하고 매우 열정적으로 애써주셔서 감사...”</p> <p>“2015년 이후 지원센터라는 창구가 생기고, 서울시 마을기업이 생기면서 각자 생존하는 것이 아니라 더 좋아진 점이 많음”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 타 사회적경제조직 지원에 비해 상대적으로 마을기업에 대한 관심과 지원이 적게 느껴짐</li> <li>· 인력이 너무 자주 바뀌는 문제</li> </ul> <p>“우리 자치구 중간지원조직에 불만, 함께 가치가 아니라 끼리끼리가 되고 있음”</p> <p>“2015년 이전 지원사업은 인큐베이팅 팀 인원 배치, 예산도 많아 집중케어 받는 느낌이었음. 본격적인 중간지원조직이 없어 마을기업 대상 지원사업이 열악한 느낌...”</p>

## 서울시 마을기업 가치확산 전략업종 의견

<표 4-17> 서울시 마을기업 가치확산 전략업종 의견

업종	의견
돌봄	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을관리소 /주거환경 /주거돌봄 /일상생활 돌봄 등이 필요함</li> <li>· 2020 년 서울시 마을기업 지역의제 사업을 통해 마을관리소, 마을돌봄 사업을 신청하여 수행 중에 있음 . 대도시에 필요한 마을기업의 존재 가치를 발굴하고 그것을 비즈니스 모델로 확립하기 위함</li> <li>· 지방은 농산물 위주이지만 서울은 지역에서 필요한 것이 거점화되어 있는 마을기업으로서 돌봄/교육/육아가 적합. 교육은 협동조합/사회적기업도 많아 돌봄이 가장 서울형 마을기업 사업으로 전략화하기에 적합</li> </ul>
먹거리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 반찬사업, 노동상생 먹거리사업, 건강한 먹거리교육사업 필요. 생활밀접형 업종으로, 포스트코로나 시대에 식량문제에 대한 사회적 인식확산과 해결을 마을단위에서 해야 한다고 생각함</li> </ul>

## 서울시 마을기업 가치확산을 위한 필요자원

<표 4-18> 서울시 마을기업 가치확산을 위한 필요자원

이슈	의견
자원내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공간확보</li> <li>· 마케팅, 홍보, 영업 지원 - 금액 지원 외에 현장에서 보고 부족한 점 개선하는 방법을 가르쳐주는 근본적 지원 필요</li> <li>· 전문가 지원 - 직원의 전문역량 강화 교육, 전문가 지원, 인력지원 (청년활동가 또는 시니어) 등</li> </ul>

## 마을기업 발전을 위한 아이디어

- “마을기업 육성을 위해 지자체와의 밀접한 지원체계 구축이 필요합니다.”
- “도시재생과 마을공동체 사업과의 유기적 관계형성을 위한 지원이 필요합니다.”
- “마을기업 현장을 방문하여 정확하게 진단하고 그에 필요한 지원사업의 지속성이 절실합니다.”
- “컨설팅 위주의 지원이 아니라 인건비 지원이 가능한 검증 기준을 만들어야 합니다.”

## 효과적인 마을기업 지원방법

- “사업개발과 판로 지원에 대해 함께 고민해주세요.”
- “전문가를 직접 마을기업에 파견해서 기업운영을 밀접하게 지원해야 합니다.”
- “민, 관, 지원단체 등이 책임 의식을 갖고 결합해야 합니다. (관은 지시, 지원단체는 용역 등의 관행은 타파해야 함)”
- “정산방법이 간단해야 할 것 같습니다. e-나라도움 외에도 관리해야 할 제출서류들이 너무 많습니다.”
- “마을기업을 직접 와서 보고 현장 목소리를 들어 애로사항 파악, 세부적인 지원 필요내역을 파악하면 좋겠습니다.”

## Ⅱ 마을기업 육성정책에 대한 의견

<표 4-19> 마을기업 육성정책에 대한 의견

이슈	의견
육성사업 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 육성사업 지원이 가장 필요하다고 생각함</li> <li>· 마을기업이 지속적으로 살아남아 성장하기 위해서는 육성지원이 이루어져야 하며, 1회성으로 끝나기 보다는 지속지원이 이루어져야 함</li> </ul>
지원대상 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을공동체가 생기면서 정체성 혼란. 협동조합도 마을 내에서 이루어져 주체가 여러 갈래로 정리가 안 되는 상황. 마을 공동체 내에 마을기업이 편입되는 것은 어떨지 고민 필요</li> </ul>
사후관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역전략화 사업이 특히 필요함</li> <li>· 각각의 마을마다 지역 특성이 다양하기 때문에 마을기업의 생존을 위해서도, 서울시 및 지자체의 마을공동체가 복원되기 위해서라도 마을기업의 지역의제를 발굴하는 과정에서 지원하는 것이 중요하다고 생각함</li> </ul>
자금지원의 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 초기 5천, 3천 보다 매년 1천만원 씩 사업비를 길게 지원하는 방법 고려</li> </ul>
공간 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과거, 행안부/서울시 마을기업, 서울에서 공간을 지원(구청, 파출소 등 공간 지원), 서울에서 공간 지원(아파트단지 중심), 이와 같은 공간지원 필요</li> <li>· 서울에서 제조사업을 하면 월세만 내다 끝날 상황이므로 공간(자금) 지원 필요</li> </ul>
마을기업 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지원사업으로 컨설팅을 받아도 도움이 되지 않는다는 것을 알고 있음. 컨설턴트가 대기업에서 일을 했던 분들이 많은데, 마을기업과는 다른 분야에서 일한 경험으로 마을기업을 이해하지 못하는 문제 해결 필요</li> </ul>
홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지원방식이 항상 똑같고 변화가 없는 것을 보면 매년 설문조사를 하지만 정책에는 반영이 안 되고 있음. 설문조사 결과가 정책에 잘 반영되었으면 함</li> <li>· 마을기업연합회도 연구용역을 많이 하는데 마을기업 정책은 개선이 안 되고 있음</li> </ul>

## (2) 광역 및 자치구 마을기업 지원기관 설문결과

### Ⅲ 서울시 마을기업의 특징

“높은 부지 가격으로 인하여 3차 이상의 산업군에 속하는 마을기업이 주로 많으며, 지역 특화 상품을 개발하기가 어려운 듯... 제조사업이 가장 수익성이 높은 사업군으로 보면, 굳이 마을에서 제조하지 않아도 유통 플랫폼을 통해 외국, 또는 국내 유명산지에서 수급할 수 있어 사업규모가 커지기 어렵습니다.”

“서울시는 각 자치구별 상황에 따라 마을기업의 필요성 및 사업화 지역 의제가 다르게 나타나는 경향이 있습니다.”

“지속성, 안정성, 공공성, 지역성을 동시에 만족하는 적절한 서울시 마을기업 사업모델이 없습니다.”

“지리적인 범위도 좁고 타 시도나 지방에 비해 인구밀도가 높다 보니 생각보다 지역밀착적이고, 지방에 있는 마을기업과 비교해 볼 수 있는 계기는 없지만 타 지역에 비해 사업 운영능력은 높은 편이며, 소위 공공성에 대해 고민한 서비스가 두드러지는 것 같습니다.”

“동네 주민들이 불편해 하는 것들을 묶어 지역사회 문제를 해결하고자 하는 자발성이 서울시 마을기업의 자원인 것 같습니다. 구별로 기업이나 인구특성 등이 일치하지 않고 복합적으로 보여집니다.”

### Ⅲ 서울시 마을기업의 특징

“마을기업 운영상황이 미흡하다 보니 지원사업 내용도 미비합니다.”

“자치구 내 대표적으로 오래된 마을기업인데 현재 운영이 어렵습니다. 보조금 수급은 이미 오래 전에 지난 상황이라 최근은 지원내용이 별로 없을 것으로 보입니다.”

“시민들이 느끼는 문제를 기업의 방식으로 해결해 보는 주체가 될 수 있도록 만들게 하는 것을 핵심으로 합니다. 이미 인증된 기업들, 지역에서 주민들이 불편해 하는 것을 해소해 줄 수 있는 방향으로 재정지원을 합니다. 기업수요와 지역 수요를 일치시키는데 성과가 나타나고 발현이 되었습니다. 재지정, 고도화 부분도 그런 부분을 실현하려고 하는 기업들이 별로 없으나 그 부분이 효과라고 체감합니다. 그런 포트폴리오를 만들었던 것들이 R&D라고 치면, R&D가 끝이 아니라 시장반응을 보고 수정보완까지 하는 단계로 지원하고, 기업들도 그렇게 제안을 많이 하였습니다. 시행착오가 포트폴리오가 되어 NGO나 기업 CSR 등이 연결되는 등 성과가 나타났습니다.”

## I 마을기업 지원사업의 효과

<표 4-20> 마을기업 지원사업의 효과에 대한 의견

이슈	의견
행정 체계화	· 마을기업 대표 및 담당자들이 지원사업을 통해 기업운영을 체계적으로 배우고 서류작업도 익힐 수 있는 기회
지역 특성 및 주제 문제	· 열심히 육성하는 자치구도 있지만, 광역도시에서 공동체성을 기반으로 하는 마을기업 육성은 쉽지 않은 상황. 지방은 다르다고 얘기 들었는데(지역공동체성이 남아 있으므로) 의미가 있을 것 같지만, 도시는 지원정책/자금이 있으니 급조한 느낌 . 제도나 법이 지역적 상황 고려하여 진행되어야 함. 도시는 마을기업보다 사회적기업이 더 맞을텐데 억지로 만들 필요가 있을까 하는 생각. 이해관계자 단체 수준의 주체가 많고 조합원과 회원을 구분 못하는 수준인데 지원해 주어야 할 것인가 고민 필요
지원사업의 성장	· 지역특화사업 및 사회적경제 생태계 조성사업에 참여하는 사회적경제기업의 수가 많아지고 사업의 질이 제고됨
역거리	· 지역기반 발굴하는 능력이 타 시도에 비해 탁월하다고 생각

## I 마을기업 시행지침 및 정책적 개선사항

<표 4-21> 마을기업 시행지침 및 정책적 개선사항에 대한 의견

이슈	의견
지원사업 기간	· 지원사업 기간을 늘려야 함
시행지침의 어려움	· 지역주민들이 이해하기에 시행지침의 양이 많고 어려움 · 정산 시스템이 복잡함 · 지원받기 어렵고 길이 좁고 지속가능성이 낮음 1. 마을기업육성법 , 마을기업지원법 등 법률제정 필수 2. 마을기업 설립 지정 시 근로자 1 인이 반드시 있어야 함
지원사업 패러다임 확대	· 마을기업지원사업을 행안부의 마을기업 설립 요건에 맞춰서만 보지 말고, 커뮤니티비즈니스 관점에서 마을의 기능을 확대하는, 사업개발을 포함한 지원사업으로 패러다임을 확대해야 함
홍보	· 마을기업의 예비단계 1, 2, 3 단계, 레벨업 단계 등의 지원내용을 일목요연하고 알아보기 쉽게 디자인하여 주민들에게 홍보해야 함
마을문제 해결 공모 사업	· 자치구의 마을공동체의 모임이 컨소시엄 형태로 참여할 수 있는 마을문제 해결을 위한 커뮤니티 비즈니스를 하는 사업개발 공모사업이 필요함
회계전산시스템 관련	· 행안부 회계전산시스템을 보다 사용하기 쉽게 개선 · 또는 회계전산시스템 입력 등 행정대행을 할 수 있는 행정지원 등 마을기업 지원을 위한 마을기업 육성 (행정대행 비용은 서울시에서 마을기업 당 수수료를 지원)
자치구 지원기관의 유연성 필요	· 여타 사회적경제 부문 지원보다 조건을 맞추기 힘든 상황이지만, 심사기준의 4 대요건 지침의 해석 여지가 많은 장점을 활용하여 신규 주제에게 엄격한 기준이 아닌 조금은 느슨한 기준으로 진입을 지원하면 좋을 듯

## I 현 지원사업 이외의 추가 지원 니즈

<표 4-22> 현 지원사업 이외의 추가 지원에 대한 니즈

이슈	의견
SE 인식교육	· 사회적기업에 대한 인식 개선 교육이 선행되어야 함
네트워킹	· 지역 기반의 사회적경제기업으로서 마을기업 수 증대에 따른 마을기업 간 네트워킹 지원
마케팅 , 홍보	· 부족한 마케팅 및 홍보 역량을 강화 시킬 수 있는 컨설팅 종류의 지원사업 등
예산 및 지원기간	· 예산이 적음 / 지원기간이 짧음 → 상향조정 필요
법인 운영에 대한 컨설팅	· 법인운영(총회, 이사회, 회의, 정보공유) 등 기술적인 부분을 모르는 분들이 의외로 많음. 기업 현장방문 시 정관을 보자고 했는데 정관상 대표할 수 있는 기한이 꽤 넘은 경우도 있었음. 일반조직, 1인 주주가 아니면 폐단과 잘못된 부분 법인운영에 대한 방법, 내재화 필요 - 주체는 복합적이 될 듯. 교육으로 풀 수는 없을 듯. 일종의 CS 교육 공통교육 참여율이 너무 낮음. 하루라도 특정지역에 가서 교육받고 와라 하면 업무공백이 너무 크게 다가오므로 대표님들이 교육받을 내용이라고 생각하지만 개별 기업의 방문하여 일종의 컨설팅 형식으로 지원 필요 운영의 속사정을 공개적으로 하기 쉽지 않음
법인 운영의 투명성 강화	· 윤리적인 운영, 공개적인 운영. 법인운영의 공공성 확보에 대한 필요성을 인식시켜주는 컨설팅 등의 지원
조직 내부 소통	· 회의하는 방법 등 조직 내에 갈등 해소방법 지원

## 효과적인 지원을 위한 주체별 지원방향

<표 4-23> 효과적인 지원을 위한 주체별 지원방향

이슈	의견
마을기업 전문가 양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 마을기업 전문가 양성과정 필요</li> <li>마을기업에 대해 체계적으로 아는 전문가 부재</li> </ul>
지역 현안에 맞는 선발	<ul style="list-style-type: none"> <li>자치구 지원센터의 지역 현안 및 의제에 맞춘 마을기업의 선발이 현재처럼 가능하도록</li> </ul>
광역/지자체 간 소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>광역지원센터와 지역지원센터 간의 지속적인 소통이 필요</li> <li>자치구 센터 마을기업 설립 담당자 없고, 자치구센터 직원들도 잘 바뀌는 문제 해결 필요</li> </ul>
마을기업과 마을공동체의 역할 정체성	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을공동체와 사회적경제를 한몸으로 가려는 시도 VS 마을공동체를 분리해서 가려는 시도의 충돌, 마을공동체 기류와 상충. 공동체 스몰 비즈니스하다가 소멸되어도 상관 없지 않나? 주민 필요만큼 경제활동 일어나고 유지 정도 역할하면 되는 것 아니냐? 마을기업 살리려 돌봄사업 묶으려 무리하는 것은 아니라고 봄</li> </ul>
자치구 인큐베이팅 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 자치구별로 마을기업인큐베이팅 기능을 강화하여 마을사업의 초기 개발 및 주체발굴, 마을기업 설립지원을 총괄하여야 함</li> </ul>
주체별 권한과 업무 조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>재정의 구조 때문에 포기하기 힘들겠지만 행안부의 심사 단계가 너무 많음. 심사과정을 단순화하고 지자체 광역 포함 권한 이양을 시켜줘야 할 듯</li> <li>광역지원기관은 매년 사업을 떠나야 하므로 중장기적 플랜을 짤 수 없어 사업 연속성이 떨어지는 구조가 해결되었으면 함</li> <li>인중/지정 업무, 기 지정 기업 지원, 신규주체 발굴들의 업무 분화 필요               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 광역: 기 지정 기업에게 성장동력 지원</li> <li>- 자치구: 신규주체 발굴, 조직화, 사업화, 지역수요와 공급력을 일치하는 업무</li> </ul> </li> </ul>

## 마을기업 신규주체 활성화 방안

<표 4-24> 마을기업 신규주체 활성화 방안에 대한 의견

이슈	의견
인식교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>인식 개선 교육 우선</li> </ul>
수요기반 공동체 장기적 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업은 발굴하지 말고, 자생적으로 성장하는 수요 기반 공동체를 지속적으로 성장하도록 지원하는 인내심과 장기적인 노력이 필요함</li> </ul>
창업준비모임 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>자치구 지원센터 중심의 사회적경제 창업준비모임 지원 활성화</li> </ul>
네트워크 활동 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>네트워크 활동이 중요, 직장인/주민 자발적 욕구모임 지원, 같이살림보다 나은 주민기술학교 같은 모델을 통해 이어가는 것은 의미가 있음. 기술학교 무료로 하면 몰입도가 떨어지니 창업 의지 갖도록 유료과정 운영</li> </ul>
아이템 발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>꿈벌 체현교육강사양성(성북-봉제), 돌봄-SOS 사업과 연계해 추진 등 아이템 발굴이 필요함/주체도 필요함</li> </ul>
우수사례 홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 마을기업 활성화 사례를 보여주면 좋을 것 같음</li> </ul>
자치구의 밀착 지원과 자발성의 결합	<ul style="list-style-type: none"> <li>최근 공동체 활성화는 당연한 일이고, 공동체가 지속가능하도록 사업을 구상하고 개방형. 공동체만을 위한 것이 아니라 우리 수익이 될 수 있는 모델을 제안하는 경우가 증가</li> <li>자치구 지원기관과 지정 전부터 밀접하게 연관이 되어 있었음. 지원기관의 기획적인 발굴과 맞물려 자발적인 주민주체들이 형성</li> <li>자치구가 설정한 의제와 지역 여론들이 반영되어야 함</li> </ul>
주체발굴 아이디어	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업을 마을기업으로 설립 지원하는 컨설팅 사업 추진 필요</li> <li>주민자치회 사업을 마을기업을 설립하여 하는 컨설팅 사업 추진 필요</li> <li>서울형 도시재생기업의 전단계로 마을기업 설립 후 도시재생기업으로 선정될 수 있도록 부서 협의</li> <li>주민기술학교로 만들어진 지역관리기업을 마을기업으로 설립하도록 컨설팅 필요</li> <li>발달장애인 등 장애인과 부모로 이루어진 장애인작업장을 마을기업으로 설립하도록 컨설팅 및 공모 사업 추진 필요</li> <li>생협의 소모임 및 일학습병행모임이 워크즈캐릭터로 발전할 수 있도록 컨설팅 및 공모 지원사업 추진 필요</li> </ul>

## 서울시 가치확산 가능 사업모델 의견

의견	
·	서울시의 사회주택사업 중 공동체주택, 청년주택, 매입약정형 등의 입주인이 마을기업을 설립하도록 공모사업 추진(관련된 행정지침에서 공유공간을 근린생활1, 2층에 설립할 수 있는 조항 추가)
·	시민자산화 추진 시 시민자산화로 만들어진 기업의 마을기업 설립을 위한 공모사업추진
·	서울시 마을공동체사업의 마을활력소의 수행주체인 사회적협동조합의 마을기업 설립 지원 추진
·	먹거리, 공예, 문화예술 등 지역주민 친화적인 비즈니스 모델 필요
·	돌봄 - 서울에서 풍부한 인력자원을 활용 할 수 있는 업종이면서, 급속한 고령화로 인하여 수요가 많은 업종임
·	먹거리 - 돌봄 서비스와 연계하여 키우기에 용이한 업종. 건강한 먹거리를 생산 및 유통 할 경우 마진을 남길 수 있으며 기 생성된 유통망을 관계망으로 활용하거나 다양한 기타 상품을 전달하는 통로로 이용 가능
·	준비 주체를 인큐베이팅할 수 있는 자치구 지원조직의 안정과 확대가 필요
·	사업 기회(사업군)는 시기별로 여건이 변화하고 마을기업 주체의 역량이 변수로 작용하는 것이 더 중요한 지점이라고 생각하고 있음
·	주민자치회와의 연계된 사업 설계 필요. 주민자치회에서 마을별 과제를 발굴하고 해결하기 위한 방안을 모색하고 있음
·	서울시 '주민기술학교'를 통한 지역관리기업으로의 형태가 마을기업이 지향하는 부분과 유사하다고 생각함- 지역관리기업 형태로 진척 기대. 창업 연계 과정에서 마을기업 유도
·	지역 기관(예를 들어 구청)과 호흡만 잘 맞으면 사업군은 중요하지 않다고 생각

## 국내외 마을기업 가치확산 사례

<표 4-25> 국내외 마을기업 가치확산 사례

이슈	의견
커뮤니티 비즈니스 (해외)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외 커뮤니티 비즈니스, 지역성이 가미된 소셜 엔터프라이즈는 해외 사례는 영국이나 캐나다의 커뮤니티 처치</li> <li>· 그들이 하는 지역사업의 활동이 마을기업의 활동. 지역에서 취약계층, 불편사항을 해소, 완화하고 일자리 창출</li> <li>· 노인돌봄, 어린이 일시재가, 돌봄, 요양, 약물중독 치료, 자활, 일자리 만들기, 취업 등 복합적으로 CIC 같은 느낌</li> <li>· 커뮤니티처치들이 영리성이 없을 뿐이지 많이 하고 있고 서울에서도 그런 마을기업이 나올 수 있다면 좋겠음</li> </ul>
대구 새벽 수라상	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 올해 신규 마을기업으로서 아파트 단지 주민들이 만든 주식회사</li> <li>· 아파트 단지 또는 인근지역 주민들에게 아침 식사서비스 제공 . 최근 아파트에서 유료 조식서비스가 있는 것처럼 주민들이 직접이 서비스를 시행</li> <li>· 대구 지원기관에서 육성을 하여 대구시 사회적경제 경연대회에서 최우수상 수상</li> <li>· 실제로 식사, 안부가 확인되지 않는 독거노인가정이 많기 때문에 배달, 안부, 식사가 가능</li> <li>· 서울시 같이살림 프로젝트(17~18 년)의 대구시 버전. 아침식사를 같이 해결해보자라는 취지</li> <li>· 대구 지원기관이 10 년 쯤 지속 운영 중이라 타 지원기관 대비 중장기적인 플랜이 가능한 것도 한 몫</li> </ul>
전라북도 마을기업 사리재	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정읍의 농산물 중심으로 마을기업을 운영하기 때문에 1차산업(농업) 위주의 특색이 분명</li> <li>· 서울에서 농사가 불가능하여 적용하기는 쉽지 않지만 지역의 자원을 상품으로 잘 전환했다는 점에서, 우리의 인적 자원을 양질의 서비스 노동력으로 잘 만들어 보겠다는 정도의 참고가 가능</li> </ul>

## 가치확산 전략사업 아이디어

<표 4-26> 가치확산 전략사업 아이디어

이슈	의견
돌봄	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 및 보건복지부 정책의 방향에 부합. 향후 국가 예산이 계속해서 배정이 될 가능성이 높음. 이미 각 지역에 있는 의료사협의 의료서비스를 중심으로 사회적경제기업이 2차 서비스를 제공한다면 새로운 시장 개척도 가능</li> <li>· 시장과 공공이 둘 다 놓치는 복지사각지대, 예를 들면 경계선아동에 대한 치료와 교육, 시간제 돌봄 등을 마을기업 지역주체가 해결 가능할 듯</li> </ul>
교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경력단절 여성이 많은 서울에서는 교육이 적합한 업종</li> </ul>
사회주택사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시의 사회주택사업 중 공동체주택, 청년주택, 매입약정형 등의 입주인이 마을기업을 설립하도록 공모사업 추진 (관련된 행정지침에서 공유공간을 근린생활 1, 2 층에 설립할 수 있는 조항 추가)</li> </ul>
시민자산화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시민자산화 추진 시 시민자산화로 만들어진 기업의 마을기업 설립을 위한 공모사업추진</li> </ul>
사회적협동조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 마을공동체사업의 마을활력소의 수행주체인 사회적협동조합의 마을기업 설립 지원 추진</li> </ul>
먹거리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 중산층도 의외의 먹거리 취약계층이라는 데서 착안한 사업 등, 시장과 공공이 놓친 부문을 마을기업이 해소하는 방안</li> </ul>

## ■ 전략사업군 확산 및 특화를 위한 주체별 역할

<표 4-27> 전략사업군 확산 및 특화를 위한 주체별 역할

이슈	의견
주체별 역할 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 기반의 돌봄 사업에 참여하고 있는 자치구 중간지원 조직이 주민 창업준비팀을 만나 지역성과 공공성을 갖춘 협동조합으로 법인전환을 유도하는 과정 필요. 그리고 광역 사회적경제지원센터가 지역의 현안과 주민 팀의 인큐베이팅 과정이 있다는 것을 인지하고, 마을기업 선발 시 해당 팀을 점수 매기는 데서 그치지 않고 성장의 기회를 얻을 수 있도록 같이 사업성을 모색 가능하다면 좋을 듯</li> <li>공간이 주어지면 좋는데 공유오피스 개념 말고 추가예산편성이 가능하다면 임대료, 사업특성에 맞게 자유롭게 쓸수 있는 공간 지원 필요</li> <li>지역 특정의제 종사 가능성이 있다면 가점 부여한다는 것이 명문화되어 있으면 좋을 듯</li> </ul>
정책 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>비영리 활동에서 영리 활동으로 진입할 수 있는 기회와 실패의 경험도 용인될 수 있는 정책 설계 필요</li> </ul>
지역관리기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역관리기업의 마을기업 형태로 창업, 육성될 수 있도록 정보제공, 자체교육 등이 이루어 질 수 있음</li> </ul>
자치구 권한부여	<ul style="list-style-type: none"> <li>광역보다는 자치구나 더 낮은 단위에서 필요를 느끼고 이끌어내는 것이 필요함 . 마을기업에서 활성화시키고 싶다면 한편으로는 마을기업 지원사업에 대한 중간지원 운영비가 자치구로 이양되어도 좋겠다는 생각</li> <li>연 단위 공모식으로 하면 장기적인 사업 계획이 힘든 상황</li> <li>자치구 지원기관 또는 권역, 광역보다는 낮은 단위의 상황식 기능에 대한 내용들이 부과되고, 법령으로 인정되었으면 함</li> </ul>
주체별 권한과 업무 조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역에서 필요로 하는 것은 기업이 가능한 범위 안에서 주체 이끌어내고 투자 이끌어내고 플랫폼 형태의 카멜레온 같은 기업이 나올 수 있도록 하여 신규사업 확장, 규모 확대 시 신규 주체들에게 이양 등의 모델</li> <li>지역에서 완결성 있는 기업이 나오고, 마을기업의 사업영역도 지역일 필요는 없다고 생각. 사업의 영역은 전국, 전 세계가 가능한데 지역에 국한되어야 한다는 편견이 깨져야 할 듯</li> <li>현재의 마을기업은 사업내용에서 조직운영에서 공공성을 찾기 어려움</li> </ul>

## ■ 지원기관/육성정책 만족 의견

<표 4-28> 지원기관/육성정책 만족 의견

이슈	의견
지역기반 토대 견고화	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업 선발과 소규모의 지원사업이 꾸준히 이어진다는 점이 만족스럽다. 지역 주민 기반의 사회적경제의 토대가 견고해 지는 데에 많은 도움이 됨</li> </ul>
자치구 권한부여	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울시 사회적경제지원센터 마을기업 담당 직원의 근속으로 인하여 마을기업 지원사업의 역사와 맥락에 대한 이해가 계속 이어져 사업 논의 시 소통이 용이하고 많은 도움을 받을 수 있음. 공공성과 공동체성이라는 가치를 다루는 마을기업 선발 및 육성 업무의 특성상, 담당 인력이 계속 남아 가치를 심화시킬 수 있도록 종사 직원이 근속 가능한 근무 환경을 조성하였으면 좋겠음</li> </ul>

## ■ 지원기관/육성정책 개선 의견

<표 4-29> 지원기관/육성정책 개선 의견

이슈	의견
지원기관 역할분화	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울광역사회적경제센터는 정책연구와 개선, 자치구사회적경제센터는 주체발굴 및 마을기업 설립지원으로 역할 분화</li> </ul>
진입장벽 완화	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을기업 진입 장벽을 낮추는 방향성 필요. 초기 마을기업 지원 제도의 장점 (법인 설립 전도 지원 가능 등으로 초기 자본이 부족한 주민모임도 마을기업으로 진입하면서 법인 설립이 되고 초기 자본을 확보 등)은 사라지고, 장점이 갖는 보완책으로 설립 전 교육이 의무화 된 것은 유지되는 상황에서 오히려 진입 장벽이 높아진 측면이 있음</li> </ul>
회계시스템 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>행안부 회계전산시스템을 보다 사용하기 쉽게 개선</li> <li>자부담금액의 선지출을 건별 지출로 개선</li> </ul>
지원기관 간 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>교류 및 교육의 장을 자주 열었으면 함. 마을기업으로 창업을 희망하시는 분들이 효율적으로 원활하게 창업단계를 진행할 수 있도록 유관기관 간의 협력이 강화되었으면 함</li> </ul>
인식 부족 문제	<ul style="list-style-type: none"> <li>구내 마을기업의 수가 적기 때문에 마을기업 창업 및 육성을 위해 노력하고 있으나 구내 일반 주민들의 이해도 향상을 위하여 해당 사업의 홍보가 적극적으로 이루어져야 할 것으로 판단됨</li> <li>중앙 단위에서의 홍보가 선행되어야, 지역주민, 지자체의 사회적경제, 마을기업에 대한 이해가 더욱 많아져야 함</li> <li>지역 /정치적 특색에 따라 사회적경제 가치 공감이 부족</li> </ul>



이슈	의견
전담자 부재에서 오는 편차 해소 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자치구 지원기관 실무자, 네트워크 실무자와 민간형식 협의회가 있으나 마을기업 업무로만 지역사회, 주민참여 기업만을 다루지는 않으므로 마을기업만 하는 담당이 필요함</li> <li>· 자치구 내 전담 직원이 없고, 마을기업 사업에 대한 담당자의 의지가 얼마나 있는지, 그 의지를 상급자가 인정해 주는지, 구정의 운영방침은 어떤지에 따라 편차가 존재</li> </ul>
조직 시스템 변경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 25개 자치구 다 다름. 광역 센터는 하나의 지역으로 보고 직접 사업하기 너무 힘들 것. 그래서 오래 못하고 퇴직 많아. 지역담당 개념 조직시스템을 변경하면 어떨까? (예, 유사 생활권을 묶어 맞춤형으로 펼칠 수 있을 것. 다양한 지원형태 나올 것. 지역분권 노력, 지역 간 사례 이전/경험 공유할 것. 지역별로 차등 지원도 가능할 것. 자치구마다 필요 자원 맞춤형 지원 (어디는 사람을, 어디는 예산을 ...)</li> </ul>
자치구 인프라 정책설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을기업을 포함한 다양한 사업은 설계되고 자치구로 공모 방식으로 전달되고 있지만, 가장 중요한 자치구 인프라에 대한 정책은 설계되지 못하고 있음. 이는 자치구 인프라를 취약하게 하면서 시스템적으로만 작동되게 되는 악순환으로 귀결되어 인큐베이팅하고 사회적가치 확장의 촉진 역할은 사라지게 됨</li> </ul>
자침 전달문제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 유형의 마을기업이 생길 때, 해당 유형에 대한 충분한 설명과 조건 수립이 부실한 경우가 많음</li> </ul>
주민 주도사업 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 주민자치(협치)활동을 효과적으로 지원하기 위한 사회적협동조합의 설립과 그 안에서 지역에 필요한 주민 주도 사업을 운영하기 위한 지원이 필요함</li> <li>· 마을 기업은 지역의 문제를 주민 스스로 해결해 나가는 과정에 하나의 조직활동의 틀, 시스템을 만드는 과정을 통해 선택할 수 있는 조직운영 방안의 하나로 자리매김 되어야 함</li> </ul>
서울시 사업 통합운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시가 진행하는 도시재생 지역의 CRC, 주민자치회의 협치활동, SOS 긴급돌봄 등의 사업은 통합적으로 운영될 필요</li> </ul>
자치구 지원기관 권리 부여 (예산 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자치구 지원기관이 원한다면 마을기업 발굴 및 교육 등의 기능에 해당하는 예산을 부여하고 권한만 부여하는 것이 아니라 예산사용 등의 권리를 주고 책임감을 가지고 살폈으면 함</li> </ul>
과업의 명확화 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현재 지침상 마을기업 지원기관에 내려진 과업들 중 별첨에 없는 통계관리, 보조금 지원관리 등도 있음 지원기관의 과업이라고 생각하지 않는데 연 1회 압박 요구 등이 발생함</li> <li>· 발굴 지정에 대한 것은 자치구 지원기관, 지정 후 사업비 지급은 자치구청, 법인 일반운영, 정책참여, 새로운 시장에 대한 발굴은 광역 지원기관 등 과업 명확화 필요</li> </ul>
행정망 사용 문제 개선 또는 자원 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>· e-나라도움 컴퓨터 원격제어 등으로 도와드릴 수 있는데 더 곤란한 것은 행정, 서울시만 행정망 통해서 이루어짐</li> <li>· 행정망을 통해서 e-나라도움 통해서 사업비 교부를 해주는데 검증절차는 볼 수 없는 화면이라 지원기관에서 대응할 수 없음</li> <li>· 초기 기업은 e-나라도움 등 사용법을 익히기 힘들어 재정정보원 교육도 연결해 드리고 코로나 이전에 2 시간 이상 설명, 선배기업가에게 설명해 줄 수 있도록 했음</li> </ul>

## 기타 질문에 대한 의견

<표 4-30>기타 마을기업 관련 질문에 대한 의견어

이슈	의견
마을공동체는 활발한데 마을기업으로 연결되지 않는 이유는?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비용에 비해 서류작업이 많아 마을기업 추진에 대해 부담</li> <li>· 마을기업 제도 맹점은 근로자 없는 상황에서 마을기업 유지될 수 있는 부분. 지역관리기업 형태에 있어서 기본은 협동조합이라 생각. 협동조합 창업 이후 마을기업으로 전환은 가능. 특별히 사회적경제 유형 중에 마을기업 형태를 강조하거나 유도하지는 않음</li> <li>· 아파트공동체/마을공동체 (공동주택관리과/주민자치과) 공모사업 추진하는 등 자치조직은 많은데, 사업화하기엔 일회적인 활동, 지속적 전망을 가지고 진행하는 곳이 드물다. 동아리 활동 정도로 공동체라고 하기 무리가 있음. 꾸준한 활동하는 곳 비즈니스 연결 필요</li> <li>· 마을공동체 모임의 필요에 따라 다른데, 내용이 비즈니스연결 사항이 아닐 수 있음. 비즈니스로 연계하기에는 아이템의 한계가 있음</li> </ul>
서울시 마을기업의 취소율이 전국 평균 대비 높은 이유는?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공동체성이 약해서, 마을기업 제도 활용하지 않아도 다른 활용 가능 사업이 많음</li> <li>· 지역기반 사업수행 어려움, 지역단위에서 공동체 활성화 어려움. 서울은 시장경쟁력 가져가기가 어려움</li> </ul>
현재 마을기업의 문제는 무엇인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공동체성이 약해서, 마을기업 제도 활용하지 않아도 다른 활용 가능 사업이 많음</li> <li>· 지역기반 사업수행 어려움, 지역단위에서 공동체 활성화 어려움. 서울은 시장경쟁력 가져가기가 어려움</li> </ul>
마을기업의 성공과 실패 요인은?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비즈니스 모델이 중요하나 책임자의 존재 및 리더십이 성패 좌우</li> </ul>



이슈	의견
지역 내 네트워크 구축을 위해 어떤 노력을 하고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회적경제 지원센터의 네트워크 구축 후 마을기업</li> <li>· 정기 모임, 교육 진행, 행사가 다수 있었으나 지금은 유보 (장터 등)</li> </ul>
마을기업의 발전방향은?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정체성과 관련한 고민이 필요</li> </ul>

### (3) 2차 의견조사 결과(그룹 1)

#### Ⅰ 의견

##### 1) 효과적인 지원사업 방식 제안

- 지원사업 추진 시, 선 진단 후 집행 방식으로 진행하는 것이 바람직함
- 교육, 홍보사업 등 기본사업과 레벨업 지원사업 등 기획사업으로 나누어진 지원사업이 진입기-정착기-성숙기 등 기업의 생애단계별로 구분하여 진행할 필요가 있음
- 생산제조업종은 시설이 있어야 하므로 초기시설 구축 지원사업을 검토하여야 함
- 역량강화사업, 전략사업개발 지원이 필요함. 예를 들어 사회적자본 강화 사업 등 관계망/이용자/운영자/지역네트워크/공공 등이 함께 커뮤니티 비즈니스를 할 수 있도록 하는 지원이 중요함

##### 2) 과거 또는 현재 지원사업에 대한 의견

- 서울시사회적경제지원센터의 행정 지원사업이 실질적인 도움이 되었음
- 교육사업은 오랜 경험이 있어 예를 들어 찾아가는 교육과정이 많이 진행되고 있음
- 기업 경영자체가 힘들어 신청제안서 제출 등 행정부담이 커서 공모 및 지원사업 참여가 어려운 것이 현실인데 레벨업 지원사업은 상대적으로 부담이 덜함. 또한 레벨업 지원사업은 사업개발에 대한 성격으로, 사업개발비로 5백만원 정도의 신청도 가능함

##### 3) 지원사업의 아쉬움과 시사점

- 사업지원 기획이 공동체성과 공익성에 기반하는지 반성할 필요가 있음
- 공동사업은 1차 기획사업 진행 후 몇 년에 걸쳐 이루어져야 함. 짧은 기간 내 성과를 내기 힘들기 때문에 단기 성과사업으로 접근하면 곤란함
- 레벨업 지원사업의 아쉬운 점은 주로 마케팅 홍보지원에 집중되어 있음

##### 4) 전략사업 관련 의견

2016년 업종 공동 전략모델 사업 추진 경험. 당시에는 전략모델을 개발할 여건이 힘들었으나 지금 시점에서는 해 볼만한 상황이라는 의견

##### 5) 기타

마을기업 간 연대하지 못하고 각자 여유가 없어 연합회 활동 참가가 힘든 이유로 현재 마을기업연합회 활동이 활발하지 못함

### (4) 2차 의견조사 결과(그룹 2)

#### Ⅰ 의견

##### 1) 효과적인 지원사업 방식 제안

- 마을기업의 정체성이 불분명한 문제. 지역관리기업, CRC 때문에 달라지기는 했지만 마을기업의 수익모델을 찾기에는 어려운 현실. 인건비 지원이 필요함
- 마을기업 모델로서 정착하기에 벅찬 것이 현실이므로 자치구별 1~2개 기업의 중점 육성 필요. 지역 특화모델이 전략사업 모델로서 선도모델을 자치구별 1개씩 선정하는 방법 검토
- 판로개척, 교회/지역아동센터 멤버십, 지역관리기업 육성, 네트워크 사업, 자원인력 인건비 등 집중과 선택적 지원 필요
- 주민기술학교, CRC, 지역관리기업, 돌봄SOS센터 등과 연계하여 타게팅 후 네트워킹 지원 필요
- 기 설립된 기업이 잘 되도록 지원하는 것이 가장 우선시 되어야 함
- 마을기업의 정체성을 가지도록 지역에 뿌리를 내릴 수 있는 지원 필요
- 지역에서 생산, 소비하여 비용이 사용되도록 사업 설계필요
- 지역주제 사업 및 지역 네트워크가 활성화되도록 펀셋 지원 필요

##### 2) 전략업종 관련 의견

- 보육, 주거 등 네트워킹이 필요한 지역주민의 생활과 밀접한 업종이 적함

## 라. 의견분석 결과 종합 및 시사점

### I 특성에 맞는 지원정책에 대한 니즈

- 기 설립된 마을기업의 성장단계와 변화에 맞는 지속적인 지원이 필요함
- 서울 대도시에서의 마을기업이 어떤 의미가 있는지 파악하고 특성에 맞는 육성체계와 특화된 지원사업이 필요함. 특히 대도시 마을기업은 상호교류를 통해 상호거래와 고객확보가 절실한 상황이며, 이를 위한 네트워킹 등의 지원사업이 필요함
- 업종별 사업이 모두 다른 점을 고려하여 업종에 맞는 지원사업이 활발히 진행될 필요가 있음. 예를 들어 생산제조업종의 경우 초기시설 구축 사업을 지원하는 방식 검토 등
- 지원사업의 효과를 위해서는 현재처럼 단기적인 진행과 중단이 아닌 지원기간 연장을 통한 연속성을 부여하여 장기적으로 효과를 낼 수 있는 제도에 대한 검토가 필요함
- 코로나19 장기화 상황에 따라 비대면 사업으로 전환하기 위한 사업지원에 대한 필요성을 느끼는 업종이 다수 존재함
- 마을기업 개별 사업계획서를 공모하여 기업의 니즈에 맞는 사업지원금 및 지원사업을 진행하면 각기 다른 현장 니즈에 도움이 될 것이라는 의견을 가짐
- 커뮤니티 비즈니스 관점에서 마을의 기능을 확대하고 사업개발을 포함한 지원사업으로 패러다임 확대가 필요함

### I 서울시 전략 사업모델의 전략적 지원을 통한 주체 발굴

- 돌봄, 교육, 먹거리 사업이 서울시 전략사업의 대표업종으로 잠재력이 높다는 의견이 두드러짐
- 마을의 복지문제 해결을 위해 다수의 주민이 참여하여 마을협의체를 구성하고 커뮤니티케어 정책과 연계하는 방안을 모색할 수 있음
- 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업, 주민자치회 사업, 시민자산화 기업, 주민기술학교로 만들어진 지역관리기업, 장애인보호작업장 등의 마을기업 설립 컨설팅 지원사업을 통한 마을기업 주체 확보 검토
- 기타 서울형 도시재생기업의 준비단계의 마을기업 설립 후 도시재생기업 진입 지원, 생협의 소모임 및 일학습병행모임의 워커즈캐릭터발견 지원 컨설팅 및 공모 지원사업 등 추진 검토
- 서울시의 사회주택사업 중 공동체주택, 청년주택, 매입약정형 등의 입주민이 마을기업을 설립하도록 공모사업 추진(관련된 행정지침에서 공유공간을 근린생활1, 2종에 설립할 수 있는 조항 추가)에 대한 의견 등

### I 권한과 책임 조정

- 자치구 지원센터에 운영비 부여 등 권한을 부여하여 마을기업 전담자 지정 및 보다 적극적인 활성화 전략 검토 고려. 특히 자치구 지원센터는 연단위 위탁방식으로 장기적인 사업계획이 힘든 상황이므로 이에 대한 개선책 필요

### I 기타 필요지원

- 인건비 지원, 청년인턴, 50+인턴, 전문인력 지원 등 마을기업의 인력지원 사업에 대한 니즈가 절실함
- 회계, 행정, 공공구매 우선정책 등의 지원사업 지속 필요

## 가. 서울시 사회적경제 정책방향

### [정책방향 1]

개인일상에서 출발하는 생활경제 '서울시민 생활문제 해결로 일상안전망 제공'

#### (1) 과제 1\_ 시민이 만드는 정책 "사회적경제 2.0 액션플랜"

- 서울 시민이 주도적으로 참여하여 체감도 높은 시민경제 정책 발굴로 사회적경제 공감대 형성 및 삶의 질 제고

정책 방향	<p>시민 일상의 문제를 시민 스스로 직접 정의하고 정책화하는 과정을 통해 체감도 높은 사회적경제 2.0 활성화 액션플랜 수립 본격화</p> <p>시민이 체감할 수 있는 정책 목표를 제시·측정함으로써 사회적경제 시민 생활안전망 질적 향상 도모</p>
정책 사업	<p>‘사회적경제 2.0 활성화 5개년 액션플랜’ 수립</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기존의 이해관계자 중심에서 시민 중심 정책으로 전환하여, 시민 스스로 일상의 문제를 정의하고 정책과 연결하는 사회적경제2.0 활성화 5개년 실행계획 수립</li> <li>· 정책 수립 전과정에 워크숍, 간담회, 포럼 등 다양한 시민참여 플랫폼을 개설하여 대시민 참여 채널 확장</li> </ul>

#### (2) 과제 2\_ 시민 경제안전망 "서울시민 생활공제"

- 시민 중심 사회적경제 공제조합 설립으로 총체적 경제안전망을 구축하여 시민생활 보편성을 확보하고 기본 생활안전망 보장

정책 방향	<p>공적 사회보장의 사각지대를 사회적경제로 보완</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 노동환경 변화(플랫폼 노동, 비전형 노동 증가 등)와 가구구성 변화(1인 가구 증가, 전통가족 해체 등)에 따라 기존 공적 보장영역의 한계 해소 필요</li> <li>· 사회적경제의 호혜성을 통해 사회보장의 양극화를 해소하고, 다양한 사회적경제 주체의 등장 촉진</li> </ul>
정책 사업	<p>시민의 상호성과 공공성을 유도하여 시민경제 실현의 기초 마련</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 시민 스스로의 자조와 공조를 통해 공조를 실현하여, 수평적 보충성 원리 실현</li> <li>· 시민 자조기반을 토대로 시민사회의 공공성과 안전성을 확보하여 시민경제 추진력 확보</li> </ul>

#### (3) 과제 3\_ 생활단위 문제해결 "생활관리기업"

- 시민의 일상생활 문제의 해결과 지속 유지를 위한 정책환경을 조성하고, 생활권 내 사회적경제 순환모델

정책 방향	<p>시민 일상문제의 선해결, 후정책화 프로세스 확립하여 정책 실효성 제고</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회적경제 시민참여 정책사업(같이살림 프로젝트 등)을 확대하여, 시민 일상문제 발굴·해결·지속 과정 구조화</li> <li>· 민주주의 서울(시민참여 플랫폼)과 연계성을 높여 시민 수요가 높은 의제 및 우수 제안의 경우, 지역 내 사회적경제기업과 연계하여 시범사업 후 정책화 실행</li> </ul> <p>시민 일상의 안전망을 제공하는 사회적경제 순환 모델 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시민 생활에 필수적인 주거, 돌봄, 먹거리, 교육, 생활서비스 등 통합적인 새알관리기업을 설립 지원하여 일상안전망 제공 및 시민 삶의 질 향상</li> </ul>
정책 사업	<p>민중심 정책사업 확대로 시민경제 고관여 시민 발굴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 공동주택 같이살림 프로젝트, 우리동네 나눔반장, 주민기술학교 규모를 5배 확대하여 3만명 사회적경제 시민 대거 등장 및 시민경제 참여 활성화</li> <li>· 생활문제 해결 통한 사회적경제 체감도 증대 및 문제해결 경험 축적으로 시민경제 추진동력 확보 및 정책사업 확대 모색</li> </ul> <p>서울형 생활관리기업의 뉴딜일자리 연계로 생활경제 공동체 확대</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울형 생활관리기업 추진으로 지역에 필요한 주거, 일자리, 먹거리, 돌봄, 교육, 생활서비스 등을 통합 제공</li> <li>· 생활관리기업의 특화 서울형 사회적경제 뉴딜일자리 모델 추진으로 초기 사업정착을 위한 안정적인 운영 기반 제공</li> </ul>

48) 「2019 서울시 사회적경제 조직 현황 분석 및 주요 성과 연구」, 서울특별시 사회적경제지원센터, 2019. 12

## [정책방향 2]

### 사회문제를 해결하는 임팩트경제 '사회문제 대응력 전환으로 사회안전망 강화'

#### (1) 과제 1\_ 골목경제 "소상공인 사회적경제 전환"

- 골목단위 소상공인 사회적경제 전환으로 영세 광역단위 통합지원 플랫폼을 통한 사회적경제 포용성장 주역으로 성장

정책 방향	<p><b>골목단위 사회적경제 일자리 창출로 협동과 연대의 고용안전망 강화</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 골목이 쇠퇴하고, 대기업의 독과점 횡포로 인하여 영세한 소상공인 해체 위기가 임박한 상황에서 서울경제의 회복을 위해서는 소상공인과 골목상권의 역량 강화가 중요한 과제</li> <li>· 자영업, 소상공인 등 사회구조 변동에 취약한 고위험 업종 종사자를 사회적경제로 전환하고 협동과 연대의 규모화 경제 전략 필요</li> </ul> <p><b>사회적경제로 전환한 소상공인을 대상으로 체계적인 지원 추진</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기존 소상공인 지원사업이 소상공인 간 협업을 유도하는 소극적인 방식이었다면, 해당 정책사업은 사회적경제 전환과 협업 프로젝트를 통해 규모화가 가능하도록 설계하여 사업완성도 제고 및 지속가능한 골목생태계 조성</li> </ul>
정책 사업	<p><b>골목단위 소상공인 사회적경제 전환으로 연대의 경제 실현</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 골목단위 소상공인·자영업자의 마을기업, 협동조합 등 사회적경제기업 설립을 유도하여 서울 소상공인 사업체를 사회적경제로 전환</li> <li>· 골목상권 특성에 따른 협력 프로그램을 개발하여 사업의 효과성을 제고하고 위험분산, 고용안정성이 보장되는 협력과 협동의 사회적경제 골목 활성화</li> </ul> <p><b>광역단위 종합지원 플랫폼 구축으로 골목상권 지속가능성장 지원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 표준서비스 매뉴얼 개발·보급, 공동마케팅, 공동상품발굴, 공동판로 등 공동사업을 통한 협력 촉진</li> <li>· 배달라이더와 골목상권을 연계시켜 플랫폼 노동자의 근로환경 개선과 수익을 보장하고, 제로페이 연동으로 전환기업의 수수료 부담 완화 및 골목상권의 활성화 도모</li> </ul>

#### (2) 과제 2\_ 사회적소유의 시작, 시민공유자산 "소셜 스트리트"

- 소셜디벨로퍼 공영개발을 통한 시민공유자산화로 지역순환경제를 실현하고 인구감소, 젠트리피케이션 등 도시문제 해결 대안 제시

정책 방향	<p><b>소셜디벨로퍼 주도 공영개발을 통한 시민공유자산화로 사회문제 해법제시</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 인구감소, 젠트리피케이션에 대응하여 지역 내 공공자산, 골목길, 도시재생지 앵커를 부동산 공유제를 통해 소셜디벨로퍼 주도 시민자산화 추진</li> </ul> <p><b>지역 내 시민공유자산을 기반으로 생산·소비·투자가 이루어지는 지역활성화</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 시민공유자산은 상가, 주거공간, 커뮤니티 공간 등을 입점시켜 지역을 활성화하고, 여기서 발생하는 수익은 지역에 공유</li> </ul>
정책 사업	<p><b>부동산 공유제를 통한 시민자산화, 소셜 스트리트 조성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역 내 공공자산, 앵커, 낙후건물을 사회적경제 자산화하고 주거공간(사회주택), 교육공간, 주민 커뮤니티 공간, 사회적경제 상품판매장, 체험공간, 공유공간 등 사회적경제 거리를 조성함으로써 생산·소비·투자 선순환이 이루어지는 회복력 있는 거리 조성</li> <li>· 지역 전체가 각기 다른 이벤트가 이루어지게 하여 지역과 골목 활성화</li> <li>· 골목 내 유흥지와 자투리 공간은 오픈 스페이스, 커뮤니티 가든, 소공원으로 용도를 변경하여 골목경관을 개선하고, 주민과 사회적경제 주체가 일상적으로 교류할 수 있는 문화공간으로 활용</li> </ul> <p><b>소셜디벨로퍼 양성으로 시민공유자산·인프라 확장</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역기반 소셜 디벨로퍼(지역 자산개발 및 관리운영 조직)를 지속 발굴하여 시민공유자산화를 확대하고 사회적부동산 영역 지속 확장</li> </ul>

### (3) 과제 3\_ 산업규모화를 실현하는 "R&D클러스터"

- 소셜 클러스터 조성을 통한 사회적경제 분야별 규모화로 사회적경제 전문역량 강화 및 사회적 임팩트 창출

정책 방향	<p><b>사회적경제기업 혁신산업 클러스터 조성으로 사회적경제 규모화 도모</b></p> <p><b>사회적경제기업의 낮은 부가가치, 영세성 등 한계극복을 위한 기술기반 혁신역량 강화</b></p>
정책 사업	<p><b>사회적경제 집적지 '소셜 클러스터' 조성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공기관 운영자산, 기부채납 부지(건물), SH공사 공동주택 상가 내 유희공간 등을 활용하여 성장가능성이 높은 식품업종 사회적경제기업의 생산·종합물류·판매·안전검사·인증·체험 등 기술기반 고부가가치 산업 혁신 클러스터 조성</li> <li>· 업종 상권형성, 소비자 접근성, 인적자원 연계성 등 입지조건에 부합하는 대상지를 선정하여 서로 다른 공간들이 시너지를 낼 수 있는 공간조성, 지역주민 일자리 제공</li> </ul>

#### [정책방향 3]

**미래의 지속가능성을 만드는 시민경제 '시민경제를 실현하는 미래안전망 확보'**

### (1) 과제 1\_ 사회적경제를 이끄는 "미래세대 청년리더 육성"

- 미래세대 청년들의 공정한 출발선을 위한 사회적 안전망을 제공하고 사회적경제 미래세대를 육성함으로써 미래 사회적경제 지속가능성 도모

정책 방향	<p><b>사회적경제 고용모델에 대한 청년 진입 가능성 증가</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 저성장·저고용·시장구조의 변화는 청년의 노동시장 진입기회를 차단하고, 플랫폼 노동, 프리랜서 등과 같은 비정형 노동과 불안정 고용을 야기함에 따라 노동법이나 고용산재보험의 사각지대에 놓인 청년세대 증가</li> <li>· 사회적경제 안전한 일자리에 대한 기대가 점증되면서 사회적경제 고용모델 대안 관심 증대</li> </ul> <p><b>서울 사회적경제 지속성장을 위한 미래세대 육성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· GSEF, CITIES 등 글로벌 연대협력이 확대되고, ICA 총회 개최 등 서울시 사회적경제의 중심도시로 자리매김하는 과정에서 사회적경제의 확산 및 지속성장을 위해 글로벌 마인드를 갖춘 미래세대, 특히 청년 리더 육성 필요</li> </ul>
정책 사업	<p><b>청년이 만드는 사회적경제 혁신사업모델 지원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 예비창업가, 플랫폼 청년노동자, 청년프리랜서 등에게 사업고용협동조합, 프리랜서협동조합과 같은 대안적 고용모델 제시로 조직적 기반을 제공하고, 동종·이종 업종간 프로젝트 수행, 사업협력, 인큐베이팅을 지원하여 청년 사회적경제기업 창업 및 청년고용 확대</li> <li>· IT기반 청년사업고용협동조합, 세대통합형 사업고용협동조합(청년청, 50플러스재단, 서울시산업통상진흥원(SBA) 등 협력사업), 문화예술플랫폼협동조합 등 다양한 사업모델 발굴·지원</li> <li>· 서울시 강남북 균형발전 계획, 빈집 매입 프로젝트 등과 연계한 청년 크리에이터 허브를 조성하여 작업실, 사무실, 회의실 등 공간을 청년에게 임대 후 다양한 활동을 장려</li> </ul> <p><b>"사회적경제 글로벌 청년리더 육성"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외 사회적경제 유관단체(기업, 협의회, 연구기관 등)와 협약을 통해 대상자 선발 및 해외파견 추진</li> <li>· 사회적경제의 다양한 성장 전략, 발전방향 등을 경험하고 서울과 해외간 정책 교류 및 기업간 협력연계를 가오하여 사회적경제의 발전적 성장에 기여</li> <li>· 향후 KOICA 등 연계하여 관련분야 사회적경제기업 진출 확산 촉진</li> </ul>

## 나. 서울시 사회적경제 정책환경 분석 결과 시사점

위에서 살펴 본 서울시 사회적경제 정책 중 마을기업 발전전략에 부합하는 요인들을 아래와 같이 정리하였으며, 이 요인들이 마을기업 정책에 반영된다면 마을기업 발전에 상당한 영향을 줄 것임

### I 서울시의 "사회적경제 2.0 활성화 계획" 을 마을기업의 발전 방향 정립에 활용

- 서울시는 사회적경제 정책과 관련하여 일상안전망-사회안전망-미래안전망의 3단계로 구분하여 생활문제-사회문제-미래 준비까지 아우르는 정책 대응체계를 구축하였음
- 생활문제를 해결하는 생활경제, 사회문제를 해결하는 임팩트 경제, 미래를 준비하는 시민경제로 구조화하여 제시하였으므로 마을기업 정책에도 반영할 필요가 있음

### I 시민중심, 시민참여 활성화로 사회적경제 추진 방식을 구체화하였는데, 이는 마을기업이 추구하는 주민중심, 주민참여 가치와 일치함

- 기존의 이해관계자 중심에서 시민 중심 정책으로 전환하여, 시민 스스로 일상의 문제를 정의하고 정책과 연결하는 실행계획을 수립하도록 함
- 시민의 상호성과 공공성을 유도하여 시민경제 실현의 기초를 마련하였음

### I 생활문제, 사회적문제 해결을 사회적경제 강화로 보완하겠다는 정책은 무엇보다 마을의 생활문제를 해결하려는 마을기업의 미션과 부합함

- 생활관리기업을 통하여 일상문제 발굴 해결과정을 구조화하였는데 같이살림, 주민기술학교, 우리동네나눔반장 등을 사회적경제로 전환한다는 것이 대표적 예시임
- 주거, 돌봄, 먹거리, 교육, 생활서비스에 대한 사회적경제 순환모델을 구축하고 소상공인 사회적경제 전환, 골목단위 사회적경제 생태계 구축 등 소상공인 골목상권의 역량을 강화함

### I 시민공유자산화와 소셜 스트리트의 구축은 마을기업이 안고 있는 한계를 극복하는데 도움이 될 수 있는 정책임

- 소셜디벨로퍼 주도의 공영개발과 부동산 공유제, 사회적부동산 발굴 등을 통해 시민공유자산을 기반으로 생산·소비·투자가 이루어지는 지역활성화에 기여하도록 함
- 지역 내 공공자산, 앵커, 낙후건물을 사회적경제 자산화하고 주거공간(사회주택), 교육공간, 주민 커뮤니티 공간, 사회적경제 상품판매장, 체험공간, 공유공간 등 사회적경제 거리를 조성함

### I 혁신과 미래에 대한 고민을 정책에 담았는데 관행적인 사업모델에 머물러 있는 마을기업의 향후 사업 전개방향에 시사점을 얻을 수 있음

- R&D 클러스터: 사회적경제기업 혁신산업 클러스터, 사회적경제 규모화, 공유 공간 활용 기술기반 고부가가치 산업 조성 등 혁신을 강조하고 있음
- 사회적경제 청년고용모델, 청년 진입 기회 제공, 글로벌 청년리더 육성, 대안적 고용모델(사업고용/프리랜서형 등), 청년사업/세대통합형 사업모델, 청년 크리에이티브 허브 조성 등 청년이 미래의 사회적경제를 주도하도록 유도함

## 5 마을기업 대상 지원방안 및 주체별 역할

앞서 살펴보았던 마을기업 성과분석 및 발전전략에 대한 선행연구, 마을기업 종사자 및 전문가 대상 조사 결과를 종합하여 마을기업에 대한 바람직한 지원방안 및 주체별 역할에 대해 다음과 같이 정리하였음

### 가. 마을기업 육성의 문제점

#### (1) 사업 주체의 문제점

- 마을기업 당사자 기업 중에 공공성을 추구하기 보다 사적 이익을 추구하여 수익성을 강화하는 수단으로 마을기업 지원정책을 이용하는 경우가 있음
- 마을기업이 해결해야 하는 마을의 문제를 해결하겠다는 명확한 목적의식과 신념 없이 지원금에 의존하는 경우가 있음
- 마을기업의 핵심 가치인 공동체 지향성을 추구하지 않고 민간 영리기업처럼 사적 이익을 위해 기업을 운영하려는 경우가 있음
- 마을기업의 사업범위는 마을에 있으나, 지역과 마을에 접점을 두기보다 사업의 성취에만 몰두하는 경우가 있음

#### (2) 육성 정책 및 제도의 문제점

- 마을기업 심사기준이 농어산촌 지역에 적합하도록 구성된 측면이 있어 서울시와 같은 도시형 마을기업의 심사기준은 개선되어야 함
- 예비마을기업가를 육성하거나 마을기업 성장지원을 위한 교육훈련 프로그램이 공공성, 공동체성을 강화하는 방향으로 개선되어야 함
- 과거에 있었던 서울시 마을기업 공간임대보증금 지원제도 등 마을기업 육성에 도움이 되는 제도의 발굴이 필요함

#### (3) 실행 과정 상의 문제점

- 담당 공무원들은 마을기업에 대한 이해가 부족한 경우가 많고 잦은 보직변경으로 정책의 연속성이 결여됨
- 마을기업 보조금의 지급 시점이 초기에 집중되어 있어 지원금이 필요한 성장기에 지원을 받지 못하는 문제를 지적하는 당사자 기업들이 많음
- 사회적기업에 비해 지원제도가 풍부하지 못하여 사회적기업 인증을 추진하는 마을기업이 다수이며, 사회적기업 인증 후엔 마을기업의 특성보다 지역을 넘어 시장을 확대하려는 경향이 커짐

### 나. 마을기업 지원방안

#### 1) 지원사업 패러다임의 전환 제안

- 마을기업지원사업을 행안부의 마을기업 설립 요건에 맞춰서만 보지 말고 커뮤니티비즈니스 관점에서 마을의 기능을 확대하는 사업개발을 포함한 지원사업으로 패러다임을 확대해야 함
- 각 자치구별로 마을기업 인큐베이팅 기능을 강화하여 마을사업의 초기 개발 및 주체발굴, 마을기업 설립지원을 총괄하여야 함
- 자치구의 마을공동체 모임이 컨소시엄 형태로 참여할 수 있는 마을문제 해결을 위한 커뮤니티비즈니스를 하는 사업개발 과정이 필요함
- 마을기업 정체성을 가지려면 지역에 뿌리를 내리도록 지원하는 것이 필요하고 지역에서 생산, 소비하도록 비용이 사용될 수 있는 사업이 설계되어야 함
- 지역 주제 사업이 활성화 되도록 지역 네트워크가 활성화되도록 핀셋 지원을 하여 자치구별 1-2개 기업을 성장할 수 있게 하는 것도 중요함
- 지역관리기업 육성, 네트워크 사업, 지원인력 인건비 지원사업 등 지역별로 선택적 집중을 하여 마을기업의 생존과 성장을 견인할 필요가 있음

## (2) 지원정책 및 지원사업 개선 제안

### 지원정책의 개선

- 서울시 사회적경제 정책 방향과 연계가 필요함. "사회적경제 2.0 활성화 계획" 반영, 시민참여 사회적경제 추진, 생활문제의 사회적경제 강화로 해결, 소셜 스트리트의 구축, 사회적혁신과 미래 청년리더 육성과 마을기업 정책이 궤를 같이 해야 함
- 마을기업 생태계를 조성하고 네트워크를 관리하는 정책을 강화할 필요가 있음
- 타 시도의 사례, 해외 사례를 분석하여 적극적인 마을기업 육성 정책 발굴하고 시행 하여야 함
- 전체 사회적 경제 범주 안에서 마을기업의 가치를 확립하고 홍보하여 마을기업의 인식을 제고하는 정책을 추진하여야 함

### 지원사업의 개선

- 재정지원 : 현 지원사업은 너무 짧고 연속성이 없어 진행하다가 중단되어 제대로 효과를 보기 어려우므로 지원기간의 연장이 필요하며 성장단계별 지원이 세분화되어야 함
- 인력지원 : 마을 인력 지원사업이 필요하고 인건비 지원이 안되더라도 청년인턴이나 50+인턴 지원 등 단기간 지원하는 사업의 검토가 필요함
- 홍보 : 마을기업의 예비단계, 1, 2, 3단계, 레벨업 단계 등의 지원내용을 일목요연하고 알아보기 쉽게 디자인하여 주민들에게 홍보해야 함
- 행정지원 : 행안부 회계전산시스템을 보다 사용하기 쉽게 개선하거나 또는 회계전산시스템 입력 등 행정대행지원을 하여 마을기업을 지원하는 사업을 검토할 수 있음(예, 행정대행 비용은 서울시에서 마을기업 당 수수료를 지원). 사업계획서 작성 지원, 공간 지원 사업의 수요도 있음
- 판로지원 : 지역에서 생존할 수 있도록 지역 네트워크를 활용하여 먹고 살 수 있는 공공구매 유도 등 판로 개척을 지원하는 사업이 필요함
- 인큐베이팅 : 자치구 중간지원조직에 마을기업 인큐베이팅 담당이 있던 것처럼 인큐베이팅 역량 강화가 필요함
- 사업개발 : 자치구 마을공동체의 모임이 컨소시엄 형태로 참여할 수 있는 커뮤니티비즈니스를 하는 사업개발 공모사업을 개발할 수 있음

## 다. 주체별 역할

### (1) 광역 및 자치구의 역할

#### I 광역지원기관의 역할

- 광역은 지정 기업에게 성장동력을 지원하고 정책 연구와 제도 개선의 역할을 수행하는 것이 바람직함
- 현재 서울시 광역지원기관은 지원인력 보강이 필요하며, 인큐베이팅 관련 인원과 예산이 필요하다는 것이 마을기업 종사자 및 전문가의 의견임

#### I 자치구 지원기관의 역할

- 자치구는 신규 주체를 발굴, 조직화, 마을기업 설립 지원, 사업화, 지역수요와 공급을 일치시키는 역할을 담당하여야 함

### (2) 주체의 세부 역할

- 신규 주체의 발굴: 사회적협동조합(지역사업형), 주민자치회, 도시재생기업, 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS, 장애인작업장 등의 기관, 시설, 사업에서 발굴
- 마을기업 전문가 양성 아카데미 수행
- 마을기업 발굴, 육성: 지역 현안 및 의제에 맞는 마을기업 발굴 및 육성
- 지역 네트워크 활동
- 광역-자치구간 지속적인 소통
- 지역전략화 사업: 마을기업의 지역의제를 발굴, 지역의 전략사업으로 육성



## 6 사회경제적 가치 확산 사업군 도출 및 활성화 방안

앞서 살펴보았던 마을기업 성과분석 및 발전전략에 대한 선행연구, 마을기업 종사자 및 전문가 대상 조사 결과, 타 시도 및 해외사례를 종합하여 사회경제적 가치 확산 마을기업 사업군을 도출하고 그 활성화 방안에 대해 다음과 같이 정리하였음

### 가. 대도시 마을기업의 애로 (폐업, 관리대상기업 전략 이유)

#### Ⅰ 환경적 애로

- 공동체가 약화된 대도시 환경에서 생존하기 쉽지 않음
- 공동체 회복과 지역경제 순환이라는 사명을 수행한다는 것이 힘든 과제임
- 공동체의 개념과 정체성을 명확히 하는데 어려움이 있음
- 농촌에 비해 자연자원이 풍부하지 않다는 점이 한계임

#### Ⅱ 사업주체의 한계

- 사업주체가 도시형 사업경험의 부족한 경우가 많음
- 열악한 자본력으로 대도시 시장에 진출하므로 경쟁력이 부족함
- 농촌 지역에 비해 사업운영 외 과중한 활동(행정, 거버넌스, 네트워크)이 많음
- 도시 지역의 홍보, 마케팅 등 노하우가 전문적이지 않음
- 도시의 임금수준을 고려할 때 전문인력 고용에 애로가 있음

#### Ⅲ 지원정책의 문제

- 지속적인 성장을 위한 지원정책이 부족함
- 행안부 마을기업은 지역경제 활성화인 물적 지역자원의 활용성이 지정 기준의 핵심이므로 진입부터 대도시 기업들은 정체성 문제에 부딪힘
- 돌봄, 유통 등 서비스업 비중이 큰 서울시의 특성과 행정적인 마을기업 육성 취지가 다소 부합하지 못함
- 서울시 마을기업 중 제도 시행 초기에 설립된 곳 중 폐업이 많음. 대부분 마을기업에 대한 비전이 부족하거나 제도 이해 부족, 설립이후 열정이 줄어든 경우임
- 부동산 가격이 폭등하여 공간 및 시설 확보에 어려움을 겪고 있음

### 나. 대도시에 적합한 마을기업

#### Ⅰ 서울의 경우, 현재 식품, 교육, 공예품, 문화예술의 순으로 업종이 분포되어 있음

#### Ⅱ 앞서 살펴 본 선행 연구자료, 타 도시 사례 및 해외 사례, 마을기업 종사자 및 전문가 의견 수렴 결과 대도시 적합 마을기업에 대한 의견은 다음과 같음

#### Ⅲ 한국정책분석평가원의 연구에 따르면 특·광역시형 마을기업 유형은 다음과 같음

- 인적자원 활용형 : 혁신적 마을기업가 발굴·육성, 청년인재를 활용한 다양한 판로 및 마케팅 아이디어 발굴, 경연 및 포상제도 등의 활용
- 공공자원활용형 : 지역공동체의 권한을 확보하고, 공공의 토지/자산에 대한 공동체 이전 가능성을 검토하여 공동체 주도의 마을기업 활성화 추진
- 지역개발(마을재생)형 : 마을기업과 도시/마을 재생 사업 간 연계 강화를 위한 협력 메커니즘 및 지원 체계 수립, 마을기업과 지역사업 관련 조직과의 연계활동 강화 및 공동사업 추진 등
- 마을기업 중간지원 및 네트워크형 : 중간지원조직의 역할 및 자립성 강화, 그리고 중간지원조직을 기반으로 한 통합지원서비스 제공

#### Ⅳ 정부가 추진 중인 사업과 연동하여 다음과 같은 유형이 가능함

도시재생형마을기업	도시재생사업을 효과적으로 추진하고 주민은 수익과일자리 지속 창출하여 자생할 수 있는 마을기업
커뮤니티케어형마을기업	돌봄, 공동부역, 老-老케어 등 지역 취약계층을 돌보는 공헌활동과 수익 활동을 병행하는 마을기업
지역특화형마을기업	지방소멸 등 지역사회의 다양한 문제해결과 지역공동체 가치실현을 위하여 읍면 중심으로 지역 특성에 맞게 육성하는 마을기업

## I 타 도시 사례에서 발견한 대도시에 적합한 마을기업 유형은 다음과 같음

- 도시 재생형 마을기업의 육성: 지역의 마을관리 협동조합
- 신규 택지개발지구에 대한 마을공동체 복원 사업
- 지리문화 환경과 인적자원을 결합한 업종
- 청년창업아카데미를 통해 청년형 마을기업을 육성

## I 해외 사례에서 발견한 대도시에 적합한 마을기업 유형은 다음과 같음

- 지역자산 활용 사업
- 마을문제에 대한 주민참여 사업
- 도시재생 연계 사업
- 민관협력을 활용한 사업
- 지역공동체 이익회사

## I 마을기업 당사자의 대도시 적합 마을기업에 대한 의견은 다음과 같음

<표 4-31> 마을기업 당사자의 대도시 적합 마을기업에 대한 의견

업 종	의 견
돌봄	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마을관리소 /주거환경 /주거돌봄 /일상생활 돌봄 등이 필요함</li> <li>· 2020 년 서울시 마을기업 지역의제 사업을 통해 마을관리소, 마을돌봄 사업을 신청하여 수행 중에 있음 . 대도시에 필요한 마을기업의 존재 가치를 발굴하고 그것을 비즈니스 모델로 확립하기 위함</li> <li>· 지방은 농산물 위주이지만 서울은 지역에서 필요한 것이 거점화되어 있는 마을기업으로서 돌봄 /교육 /육아가 적함. 교육은 협동조합/사회적기업도 많아 돌봄이 가장 서울형 마을기업 사업으로 전략화하기에 적합함</li> </ul>
먹거리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 반찬사업, 노동상생 먹거리사업, 건강한 먹거리교육사업 필요. 생활밀접형 업종으로 포스트코로나 시대에 식량문제에 대한 사회적 인식확산과 해결을 마을단위에서 해야 한다고 생각함</li> </ul>

## I 마을기업 전문가의 대도시 적합 마을기업에 대한 의견은 다음과 같음

<표 4-32> 마을기업 전문가의 대도시 적합 마을기업에 대한 의견

업 종	의 견
돌봄	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 및 보건복지부 정책의 방향에 부합하고 향후 국가 예산이 계속해서 배정이 될 수 있음. 이미 각 지역에 있는 의료사협의 의료서비스를 중심으로 사회적경제기업이 2차 서비스를 제공한다면 새로운 시장 개척도 가능함</li> <li>· 시장과 공공이 둘다 놓치는 복지사각지대, 예를 들면 경계선아동에 대한 치료와 교육, 시간제 돌봄 등을 마을기업 지역주체가 해결 가능함</li> </ul>
교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경력단절 여성이 많은 서울에서는 교육이 적합 업종</li> </ul>
사회주택사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시의 사회주택사업 중 공동체주택, 청년주택, 매입약정형 등의 입주인이 마을기업을 설립하도록 공모사업 추진 (관련된 행정지침에서 공유공간을 근린생활 1, 2 종에 설립할 수 있는 조항 추가)하는 방안이 있음</li> </ul>
시민자산화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시민자산화 추진 시 시민자산화로 만들어진 기업의 마을기업 설립을 위한 공모사업추진</li> </ul>
사회적협동조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 마을공동체사업의 마을활력소의 수행주체인 사회적협동조합의 마을기업 설립 지원 추진</li> </ul>
먹거리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 중산층도 의외의 먹거리 취약계층이라는 데서 착안한 사업 등, 시장과 공공이 놓친 부문을 마을기업이 해소하는 방안</li> </ul>

## 다. 확산 가능 사업 유형

위에서 나열한 대도시 마을기업 적합유형을 분류하여 확산 가능 모델을 유형화하면 다음과 같음

### I 문제해결 유형별 사업모델

- 생활문제 해결 유형 : 돌봄, 먹거리, 교육, 문화, 육아, 주거, 주택, 가사, 부동산
- 공공정책 연계 유형 : 도시재생정책, 커뮤니티케어정책, 지역공동체활성화정책, 사회주택정책
- 공공사업 연계 유형 : 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS
- 지역관리 사업화 유형 : 지역관리기업, 시민공유자산화, 지역공동체이익회사

- 서울 마을기업의 사업모델은 서울이라는 대도시의 마을이 안고 있는 생활문제를 해결해야 할 것임. 지역과 마을의 문제는 위의 첫 번째 유형에서 언급한 바와 같이 돌봄, 먹거리, 교육 등 생활문제라고 할 수 있음. 농어산촌 지역과 다른 위기상황에 놓인 주민을 지역에서 돌보는 문제, 친환경 먹거리 문제, 공동체 인식 및 일자리 교육문제, 부동산 가격 상승으로 인한 주택문제 등이 서울의 마을의 생활문제이고 이를 해결하는 커뮤니티 비즈니스가 마을기업으로 확산가능한 사업모델임
- 서울의 마을 리더들은 국가적 정책방향과 사업전개에 접근할 수 있는 역량이 충분히 있으므로 국토교통부의 도시재생 정책, 보건복지부의 커뮤니티케어 정책, 행정안전부의 지역(마을)공동체활성화 정책 등을 연구하고 각 마을의 문제를 공공정책을 연계하여 해결하는 사업모델을 만들어낼 수 있음. 가령 지역의 도시재생사업(우리동네살리기형, 주거재생형, 일반근린형 등)을 진행하는 과정에서 형성된 의제와 주체들이 도시재생기업(CRC)으로 지역기업화 하는 모델을 생각해 볼 수 있음. 마찬가지로 지역에서 진행된 커뮤니티케어사업, 지역공동체활성화사업, 사회주택사업의 결과 형성된 역량을 집결하여 사업모델을 구체화 할 수 있을 것임
- 공공정책과 연관된 것이긴 하지만 최근 활발히 진행되는 공공사업을 마을기업으로 연계하는 모델을 고민해 볼 수 있음. 주민기술학교는 주민들이 지역수요에 기반하여 생업에 활용할 수 있는 실질적인 전문 기술을 습득하고, 지역경제 활성화로 이루어질 수 있는 기업 등을 설립하여 사회적경제 활동의 근원으로 이어지는 것을 목표로 하는데 이 지역관리기업이 마을기업 확산모델로 적절할 것임. 또, 서울시가 내놓은 돌봄SOS센터사업은 긴급 돌봄을 위해 보건 서비스 통합창구로서 돌봄을 신청하면 '돌봄매니저'가 찾아가거나 연락할 필요가 없도록 필요한 서비스를 연계하여 기존 취약계층 중심의 돌봄 체계에서 좀 더 폭넓은 기준으로 복지체계를 갖추고자 서울시 25개구 전역으로 확대 운영 중인 사업으로 마을기업을 육성하여 각 자치구의 동주민센터의 돌봄SOS센터와 함께 지역문제를 해결하는 것이 좋은 모델이 될 것임. 이와 같이 우리동네 나눔반장사업에 참여한 기관들이 공동생산사업단을 만들거나 같이살림사업 추진 후에 마을관리소를 만들어 운영하는데 이 조직들을 마을기업으로 육성하는 방안도 검토할 만한 것임.
- 마을기업 모델 중 이상적이면서 난이도가 높은 영역이 지역문제를 관리하는 기업임. 주민기술학교 후속 조직화로 많이 거론되는 지역관리기업은 낙후된 도시지역의 주거지나 거리환경을 관리, 개선하고 지역에 필요한 다양한 사회서비스를 공급하며 지역 주민에게 일자리를 제공하는 등의 지역관리를 주민이 참여하여 기업 형태로 운영하는 모델로 프랑스에서 40년간 발전되어온 지역관리기업의 경험에 비추어보면 마을기업 모델로 매우 적합하다 할 수 있음. 영국의 CIC라는 제도를 벤치마킹하여 '사회적기업'을 대상으로 한 커뮤니티 이익회사(Community interest Company)를 설립하여 사회공익 활동을 운영할 수 있음. 예를 들어 지역의 유희공간을 무상 또는 저렴하게 임대 받아 공익적 공간으로 개발하는 사업 등을 민관산학이 공동 협력하여 마을기업으로 육성할 수 있을 것임. 사회적경제조직 또는 개인들이 협력하여 부동산을 공동 구매하고 공간사업 또는 공간거점 활용 사업을 추진하는 시민자산화사업도 마을기업 모델로 검토할 수 있음

### I 문제해결 유형별 사업모델

- 지역에서 도시재생정책, 커뮤니티케어정책, 지역공동체활성화정책, 사회주택정책을 수행하는 과정에 참여한 주체
- 지역에서 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS 사업을 수행하는 과정에 참여한 주체
- 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업의 주체
- 주민자치회 사업을 추진하는 주민 리더
- 발달장애인 등 장애인작업장 경영주체
- 생협의 소모임 및 일학습병행모임의 워크즈캐릭터
- 대학 창업과정, 청년창업아카데미 출신 청년 마을기업가

- 지역과 마을의 문제를 마을의 주체가 마을의 자원을 중심으로 해결하는 것이 마을기업의 미션이라 할 수 있는데 마을의 문제를 조직화하는 모델은 앞에서 다루었음. 문제를 알고 조직화하여 확산할 수 있는 사업모델을 알고 있지만 주체가 발굴되지 않으면 실현할 수 없음
- 마을기업의 주체를 발굴하는 방안은 앞서 확산모델 검토과정에서 언급했듯이 지역에서 도시재생정책, 커뮤니티케어정책, 지역공동체활성화정책, 사회주택정책 등공동정책을 수행하는 과정과 지역에서 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄 SOS 사업을 수행하는 과정에 참여한 주체들을 각각 후속사업 연계를 통해 발굴하는 것이 바람직함
- 또한, 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업가, 주민자치회 사업을 추진하는 주민 리더, 발달장애인 등 장애인작업장 경영주체, 생협인 소모임 및 일학습병행모임의 워커즈캐랙티브, 대학 창업과정, 청년창업아카데미 출신 청년리더를 발굴하여 마을기업가로 육성하는 방안을 추진해 볼 필요가 있음

## 라. 확산모델 활성화 방안

서울형 사업확산 모델로 앞서 검토한 4개 유형의 사업모델은 각각 독립적으로 존재하는 것이 아니라 서로 연계할 수 있는 가능성이 클 뿐 아니라 전략적으로 연계되어야 사업확산이 비로소 실현가능하게 됨

### I 지역의 문제와 수요를 해결하기 위한 서울형 업종 활성화

- 서울의 마을의 생활문제를 구체화하고 문제를 해결할 수 있는 업종별 사업모델을 구체적으로 설계한 다음 가이드라인을 제공할 수 있음
- 돌봄, 먹거리, 교육, 육아 등 서울과 지역에 해결해야 할 문제가 있고 수요가 있는 업종을 선정하여 서울시 마을기업 전략사업 업종으로 육성
- 마을 문제 해결을 위한 마을협의체 구성하는 방안 모색

### I 공공정책과 연결한 전략적 육성

- 업종별 사업모델이 설계되면 도시재생, 커뮤니티케어, 지역공동체활성화, 사회주택정책 등 어느 정책에 부합하는지 그 정책의 지원프로그램을 활용하는 방안이 무엇인지 검토하여 안내하는 것도 좋은 방안임
- 서울형 마을기업과 연관된 공공정책을 검토, 분석하여 정리한 다음 지역별 수요에 맞춰 정책을 활용하고 하위정책을 발굴하는 노력을 해야 함

### I 공공사업과 연결한 전략적 육성

- 정책지원제도를 활용할 수 있는 기회를 제공하는 만큼 주민기술학교, 우리동네 나눔반장, 같이살림, 돌봄SOS센터사업 등 사업의 직접 예산에 접근할 수 있도록 도와주는 것이 필요한데 예를 들면 공공사업 안내, 사업 신청 교육, 제안서 기획 및 작성 지도 등을 지원하는 노력도 필요함
- 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업, 주민자치회 사업, 주민기술학교, 장애인보호작업장 등의 마을기업 설립 컨설팅 지원사업을 통한 마을기업을 전략적으로 육성함

### I 지속가능 모델이 되도록 지원사업 재편

- 마을기업의 지속가능 모델은 지역관리기업, 지역공동체관리회사, 시민자산화 등으로 조직하는 것임
- 성공사례의 확산을 위한 교육 및 홍보 지원, 각종 정책 및 지원사업과 마을지원사업을 통합 지원할 수 있는 컨설팅 지원, 지역 및 마을 단위 다른 사업(주민기술학교, 나눔반장, 같이살림 등) 주체들간 공동사업 지원 및 네트워크 지원 등의사업을 발굴하는 것이 필요할 것으로 보임
- 종합하면 앞서 제안한 4가지 모델유형은 서로 연관되어 있고 각 유형의 활성화를 지원하는 사업을 광역 및 자치구 지원기관이 함께 발굴하고 추진하는 노력이 필요하다 할 것임

## 마. 정책 제안

서울형 마을기업이 활성화되려면 다음과 같이 정책의 개선이 필요함

### I 마을기업 발굴 정책

- 대도시 마을기업 인증 정책의 개선 : 전국을 대상으로 공모하는 행안부 마을기업은 지역경제 활성화인 물적 지역자원의 활용성이 지정 기준의 핵심
- 공공사업(주민기술학교, 같이살림 등) 추진 주체의 마을기업 조직화 지원 정책
- 주체 발굴 인큐베이팅 정책

## I 마을기업 운영지원 정책

- 인력지원 정책 : 전문인력, 행정인력, 인턴일자리 연계
- 공공사업 컨설팅 지원
- 인증사회적기업 지원 수준 고려

- 판로지원 : 공공구매 및 우선지원제도 등
- 인건비지원 : 사회적일자리, 전문인력 인건비 등

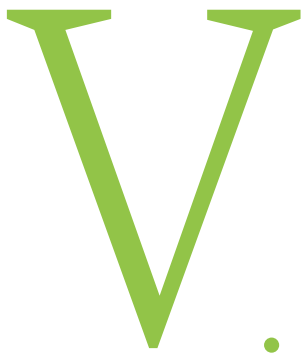
- 공간지원 : 공유오피스 등
- 자금지원 : 2년에서 다년간으로 기간 연장
- 행정지원 : 행정간소화, 행정지원체계
- 중간지원기관 역할, 책임, 예산기준 마련

## I 마을기업 성장지원 정책

- 지역 공공사업(주민기술학교, 같이살림 등) 통합 수행 지원
- 지역공동체 통합 네트워크 지원
- 초기투자형, 후기투자형 등으로 정책 변화

## I 마을기업 기본 정책

- 공공사업 통합 안내 매뉴얼 제공, 컨설팅, 교육, 홍보
- 공공사업 후 커뮤니티 비즈니스 사업체 전환 활성화 정책
- 서울형 업종별 마을기업 사업모델 운영 가이드 제공
- 공공정책 및 공공사업의 마을단위로 확대
- 공동사업체조직, 지역공동체이익회사 모델의 사업체 법적 규제 완화
- 부동산임대업 등 마을기업 사업업종 사업체 진입 장벽 완화



## 결론

- 
1. 연구배경 및 개요
  2. 서울시 마을기업의 실태 및 현황 분석
  3. 서울시 마을기업의 성과 및 효과 분석
  4. 서울시 마을기업 발전 및 육성정책과제 수립
  5. 확산모델 활성화 방안
  6. 정책 제언

# 1 연구 배경 및 개요

본 연구는 아래와 같은 배경으로 추진되었으며, 과업범위에 있어 마을기업 지원사업의 발전방향 수립 이외의 구체적인 실행전략은 본 연구범위에 포함하지 않았음. 본 연구는 2015년 8월 이후 서울시 마을기업의 현황과 지원사업의 성과를 객관적으로 정리하고, 이를 통해 서울시 마을기업의 발전방향을 설정하는 것을 목표로 하였음

<표 5-1> 본 연구의 수행내용

구 분	수 행 내 용
과 제 명	· 「서울시 마을기업 성과분석 및 발전계획 수립」 연구용역
연구기간	· 2020.06. - 2020.11.
추진목적	· 서울시 사회적경제2.0 발전전략 등 지역기반 사회적경제기업 및 조직활성화를 위한 다양한 정책기조로 시민(지역주민)이 체감할 수 있는 사회적경제를 실현하기 위한 마을기업의 발전전략 및 정책을 마련
과업목표	· 마을기업 성과분석을 통한 발전전략 도출 · 시민체감형 마을기업 발전 및 육성정책 과제 수립
주요과업 수행내용	<p><b>1. 서울시 소재 마을기업의 실태 및 현황분석</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 문헌분석 - 현황 및 실태 분석 / 비교 분석 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 분석 방향: 마을기업 히스토리, 대도시에 적합한 마을기업 발전정책, 마을기업 실태조사, 마을기업 전체의 발전방안 및 육성정책 관련 기존연구 4개의 축으로 분석을 진행하였음</li> </ul> </li> <li>· 설문 및 FGI - 현장의견 조사 및 분석 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 내용: 센터 및 유사 지원기관의 지원내용과 마을기업 변화의 상관관계 분석</li> <li>2) 수행내역: 총 3차에 걸쳐 진행 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 1차: 그룹1(마을기업 당사자), 그룹2((마을기업지원기관 관계자) (8/31~9/12)</li> <li>② 2차: 마을기업연합회 관계자 등 총 5명 (9/14)</li> <li>③ 3차: 마을기업 전문가 및 현장활동가 총 4명 (10/19)</li> </ul> </li> <li>3) 수행방법: 1차는 설문지 및 유선인터뷰 조사, 2/3차는 그룹 자유토론 형식으로 진행하였음</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. 센터 및 유사기능을 가진 기관의 마을기업 지원사업 성과 및 효과분석</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 문헌분석 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 서울특별시사회적경제지원센터 마을기업 지원사업 실적보고서 분석</li> <li>- 연도별 마을기업 실태조사 데이터 분석을 통한 마을기업 지원사업 효과성 및 변화 분석</li> <li>- 논리모델(Logic Model) 기반으로 센터의 마을기업 지원사업 종합 분석</li> <li>- 기타 마을기업 지원기관 및 우수사례 분석, 시사점 도출</li> </ul> </li> <li>· 전문가 의견수렴 <p>사회적거리두기의 일환으로 발주처, 용역기관 및 전문가 일부는 오프라인으로, 기타 초청전문가 및 참여신청자는 온라인 화상회의로 진행하였음</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 1차 중간보고 간담회(9/14) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중간보고 발표 및 전문가 의견수렴을 통하여 최종결과물에 반영</li> </ul> </li> <li>② 2차 결과보고 간담회(11/19) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 최종보고서 초안 발표 및 전문가 의견수렴을 통해 최종결과물에 반영</li> <li>- 총 8명의 전문가 초청(오프라인 2명, 온라인 6명)</li> <li>- 온라인 접속신청자 94명, 온라인 간담회 참여자 총 67명</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><b>3. 대도시에 적합한 마을기업의 발전 및 육성정책 과제 수립</b></p> <p>‘서울시 사회적경제 2.0 발전전략’에 따른 마을기업 및 지원사업 발전 방안 제시</p>

선행연구 및 참고문헌 분석 기준을 본 연구의 목적을 토대로 서울시 마을기업 성장 및 지원정책 히스토리 분석, 마을기업 실태조사 자료 분석, 마을기업 발전 및 육성정책 관련 기존 연구 분석, 대도시에 적합한 마을기업 발전 및 육성정책 관련 참고자료 분석 등 4가지로 카테고리화 하였음

<그림 5-1> 선행연구 및 참고문헌 분석 방향



## 2 서울시 마을기업의 실태 및 현황 분석

## 3 서울시 마을기업의 성과 및 효과분석

### (1) 마을기업 현황 분석

- 각 연도별 마을기업 지원에 관한 건별 예산과 그에 따른 참여기업의 고용인원, 재무상황 및 사회공헌 실적에 대한 자료가 부족하여 분석에 한계가 있음
- 그러나 마을기업에 대한 컨설팅, 교육, 홍보, 판로지원 및 기타의 지원을 통해 참여년도 또는 차년도 고용인원과 매출액 증대, 영업이익률 및 유동비율 개선 등에 소폭의 성과가 있었음을 확인함
- 향후 마을기업의 지원사업은 참여기업의 수익구조 개선 부분에 집중이 필요할 것으로 보임

### (2) 마을기업 지원사업 성과 분석

- 2015년 소셜 프랜차이즈 추진을 위한 준비사업 실시, 마을기업 네트워킹 역량 강화
- 2016년 밀착 지원 및 네트워크 지원을 강화하고 전략사업 표준모델 만들기 본격 시작, 서울시 마을기업 '레벨업 사업' 시작, 사업발굴형과 의제제안형으로 진행
- 2017년 컨설팅 결과의 실행력을 위한 청년/프로보노 지원단 구성을 통한 레벨업지원단, 회계지원단 등의 프로그램 개발 및 실행, 도시형 마을기업 전략 사업군 발굴, 추진단 구성을 통한 사업모델 정립 지원 등 전략적 맞춤형 사업 진행, 마을기업 신모델 개발 연구사업 진행
- 2018년 광진구, 도봉구 지역 신모델 개발 준비사업 진행, 사회적경제 특구 전략사업 진행
- 2019년 전략모델 사업화 및 규모화 지원, 전략사업 추진단 구성 및 운영, 신규모델 개발 등 전략사업 추진, 협력 네트워크 구축을 통한 지역 및 협동기반 조성

### (1) 지원기관 사례 분석을 통한 시사점

타지역의 마을기업 지원정책 사례를 보고 시사점을 얻을 수 있음

- 마을기업 생태계 조성 및 네트워크 관리의 중요성 : 통장 모임(대구), 마을기업연합회(대전)
- 적극적인 마을기업 육성 정책의 시행 필요성 : 찾아가는 설명회(대전/인천), 대학교의 창업 프로그램(광주)
- 전체 사회적 경제 범주 안에서 마을기업의 가치 확립 및 홍보 필요
- 도시형 마을기업 적합 모델 발굴을 위한 시사점 : 지역의 마을관리 협동조합을 마을기업으로 육성한 사례(인천), 구도심 지역의 도시재생 관련 마을기업 모델, 마을공동체 복원 사업(광주), 광안리 오렌지바다(부산), 대학과 연계를 바탕으로 청년창업아카데미

## 4 서울시 마을기업 발전 및 육성정책 과제수립



## (2) 해외 사례 분석을 통한 시사점

서울시 마을공동체 종합지원센터가 발간한 해외의 마을공동체 사례 자료집(2016.08.31.)의 해외사례 중 서울시 마을기업 발전에 참고가 될 만한 사례를 유형별로 분류하면 지역자산 활용 사례, 마을문제에 대한 주민참여 사례, 도시재생과 연계 사례, 민관협력의 사례, 지역공동체이익회사 사례 등으로 구분해 볼 수 있음

- 부동산 문제 심각성을 해소하기 위한 지역자산 활용
- 주민참여 통한 커뮤니케이션 사업의 발굴
- 도시재생과 마을기업 사업의 연계
- '거버넌스'형 민관협력 시도
- 지역관리기업의 공동체이익회사로 발전

해외사례의 세부적 내용으로 영국, 이탈리아 등에 주택협동조합, 공간 임대사업, 주차장관리, 고령자 및 장애인 마을 만들기(지역복지), 뒷골목카페 예술가동네 만들기, 주거생활환경개선 마을공동체사업, 장애인버스운행, 마을재생사업, 빈공간 임대사업, 주택 및 부동산개발 사업 등이 있음

## (3) 마을기업 종사자 및 전문가 의견조사 결과 시사점

특성에 맞는 지원정책 필요

- 기 설립된 마을기업의 성장단계에 따른 지원, 서울 대도시의 특성에 맞는 지원, 코로나 장기화 등 현 상황의 변화에 따른 지원, 업종별·기업별 사업에 맞는 맞춤형 지원정책 검토 필요

서울시 전략 사업모델의 전략적 지원을 통한 주체 발굴

- 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업, 주민자치회 사업, 시민자산화 기업, 주민기술학교로 만들어진 지역관리기업, 장애인보호작업장 등의 마을기업 설립 컨설팅 지원사업을 통한 마을기업 주체 확보 검토
- 서울형 도시재생기업의 준비단계의 마을기업 설립 후 도시재생기업 진입 지원, 생협인 소모임 및 일학습병행모임의 워크즈캐릭터 개발 지원 컨설팅 및 공모 지원사업 등 추진 검토
- 서울시의 사회주택사업 중 공동체주택, 청년주택, 매입약정형 등의 입주민이 마을기업을 설립하도록 공모사업 추진 검토

지원사업의 권한과 책임 조정 검토 필요

- 자치구 지원기관에 권한을 부여하여 보다 적극적인 활성화 전략 검토 고려, 특히 자치구 지원센터는 연단위 위탁방식으로 장기적인 사업계획이 힘든 상황이므로 이에 대한 개선책 필요

## (4) 서울시 사회적경제 정책환경 분석

서울시 사회적경제 정책이 마을기업 발전전략에 부합하는 요인들은 아래와 같고, 이 요인들이 마을기업 정책에 반영된다면 마을기업 발전에 큰 영향을 줄 것임

- “사회적경제 2.0 활성화 계획” 마련으로 마을기업의 발전 방향 정립에 도움
- 시민중심, 시민참여 활성화로 사회적경제 추진 방식 구체화하였는데, 이는 마을기업이 추구하는 주민중심, 주민참여 가치와 일치함
- 생활문제, 사회적문제 해결을 사회적경제 강화로 보완하겠다는 정책은 무엇보다 마을의 생활문제를 해결하려는 마을기업의 미션과 부합함
- 시민공유자산화와 소셜 스트리트의 구축은 마을기업이 안고 있는 한계를 극복하는데 도움이 될 수 있는 정책임
- 혁신과 미래에 대한 고민을 정책에 담았는데 관행적인 사업모델에 머물러 있는 마을기업의 향후 전개방향을 시사하고 있음

## (5) 마을기업 대상 지원방안 및 주체별 역할

마을기업 성과분석 및 발전전략에 대한 선행연구, 마을기업 종사자 및 전문가 대상 조사 결과를 종합하여 마을기업에 대한 바람직한 지원방안 및 주체별 역할에 대해 다음과 같이 정리할 수 있음

- 마을기업 육성지원의 문제점은 (1) 사업 주체의 문제점, (2) 육성 정책 및 제도의 문제점, (3) 실행 과정상의 문제점으로 구분됨
- 마을기업 지원방안은 (1) 지원사업 패러다임의 전환, (2) 지원정책 및 지원사업 개선제안으로 구분하여 제안하였음
- 주체별 역할은 (1) 광역 및 자치구의 역할, (2) 주체의 세부 역할로 구분하여 제시하였음

## (6) 사회경제적 가치 확산 사업군 도출 및 활성화 방안

마을기업 성과분석 및 발전전략에 대한 선행연구, 마을기업 종사자 및 전문가 대상 조사 결과를 종합하여 사회적경제 가치 확산 마을기업 사업군을 도출하고 그 활성화 방안에 대해 다음과 같이 정리하였음

### 사회적가치 확산사업군 도출

#### 문제해결 유형별 사업모델

- 생활문제 해결 유형 : 돌봄, 먹거리, 교육, 문화, 육아, 주거, 주택, 가사, 부동산
- 공공정책 연계 유형 : 도시재생형, 커뮤니티케어형, 지역공동체형
- 공공사업 연계 유형 : 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS
- 지역문제 해결 유형 : 지역관리기업, 시민공유자산화, 지역공동체이익회사

#### 주체 발굴을 통한 마을기업 발굴 및 육성모델

- 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업을 마을기업 주체로 발굴
- 주민자치회 사업을 추진하는 주민 리더를 마을기업가로 발굴
- 서울형 도시재생기업의 전단계로 마을기업 설립 후 도시재생기업으로 선정
- 발달장애인 등 장애인과 부모로 이루어진 장애인작업장을 마을기업 주체로 발굴
- 생협인 소모임 및 일학습병행모임이 워커즈캐릭터로 발전
- 대학 창업과정, 청년창업아카데미 통하여 청년 마을기업가 발굴

#### 사회적가치 확산모델 활성화 방안

- 생활문제 해결 유형 : 돌봄, 먹거리, 교육, 문화, 육아, 주거, 주택, 가사, 부동산
- 공공정책 연계 유형 : 도시재생형, 커뮤니티케어형, 지역공동체형
- 공공사업 연계 유형 : 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS
- 지역문제 해결 유형 : 지역관리기업, 시민공유자산화, 지역공동체이익회사

#### 사회적가치 확산모델 활성화 방안

- 지역의 니즈 해결을 위한 서울형 업종 활성화
- 공공정책 및 사업과 연결한 전략적 육성 위에서 나열한 대도시 마을기업 적합유형을 분류하여 확산 가능 모델을 유형화하면 다음과 같음

#### 문제해결 유형별 사업모델

- **생활문제 해결 유형** : 돌봄, 먹거리, 교육, 문화, 육아, 주거, 주택, 가사, 부동산
- **공공정책 연계 유형** : 도시재생정책, 커뮤니티케어정책, 지역공동체활성화정책, 사회주택정책
- **공공사업 연계 유형** : 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS
- **지역관리 사업화 유형** : 지역관리기업, 시민공유자산화, 지역공동체이익회사

서울 마을기업의 사업모델은 서울이라는 대도시의 마을이 안고 있는 생활문제를 해결해야 할 것임. 지역과 마을의 문제는 위의 첫 번째 유형에서 언급한 바와 같이 돌봄, 먹거리, 교육 등 생활문제라고 할 수 있음. 농어산촌 지역과 다른 위기상황에 놓인 주민을 지역에서 돌보는 문제, 친환경 먹거리 문제, 공동체 인식 및 일자리 교육문제, 부동산 가격 상승으로 인한 주택문제 등이 서울의 마을의 생활문제이고 이를 해결하는 커뮤니티 비즈니스가 마을기업으로 확산 가능한 사업모델임

## 5 확산모델 활성화 방안

### 주체 발굴을 통한 마을기업 발굴 및 육성모델

- 지역에서 도시재생정책, 커뮤니티케어정책, 지역공동체활성화정책, 사회주택정책을 수행하는 과정에 참여한 주체
- 지역에서 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS 사업을 수행하는 과정에 참여한 주체
- 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업의 주체
- 주민자치회 사업을 추진하는 주민 리더
- 발달장애인 등 장애인작업장 경영주체
- 생협의 소모임 및 일학습병행모임의 워커즈캐릭터
- 대학 창업과정, 청년창업아카데미 출신 청년 마을기업가

마을기업의 주체를 발굴하는 방안은 앞서 확산모델 검토과정에서 언급했듯이 지역에서 도시재생정책, 커뮤니티케어정책, 지역공동체활성화정책, 사회주택정책 등공동정책을 수행하는 과정과 지역에서 주민기술학교, 같이살림, 우리동네 나눔반장, 돌봄SOS 사업을 수행하는 과정에 참여한 주체들을 각각 후속사업 연계를 통해 발굴하는 것이 바람직함

서울형 사업확산 모델로 앞서 검토한 4개 유형의 사업모델은 각각 독립적으로 존재하는 것이 아니라 서로 연계할 수 있는 가능성이 클 뿐 아니라 전략적으로 연계되어야 사업확산이 비로소 실현가능하게 됨

#### 지역의 문제와 수요를 해결하기 위한 서울형 업종 활성화

- 서울의 마을의 생활문제를 구체화하고 문제를 해결할 수 있는 업종별 사업모델을 구체적으로 설계한 다음 가이드라인을 제공할 수 있음

#### 공공정책과 연결한 전략적 육성

- 업종별 사업모델이 설계되면 도시재생, 커뮤니티케어, 지역공동체활성화, 사회주택정책 등 어느 정책에 부합하는지 그 정책의 지원프로그램을 활용하는 방안이 무엇인지 검토하여 안내하는 것도 좋은 방안임

#### 공공사업과 연결한 전략적 육성

- 서울시의 사회적협동조합 중 지역사업형 기업, 주민자치회 사업, 주민기술학교, 장애인보호작업장 등의 마을기업 설립 컨설팅 지원사업을 통한 마을기업을 전략적으로 육성함

#### 지속가능 모델이 되도록 지원사업 재편

- 마을기업의 지속가능 모델은 지역관리기업, 지역공동체관리회사, 시민자산화 등으로 조직하는 것임
- 종합하면 앞서 제안한 4가지 모델유형은 서로 연관되어 있고 각 유형의 활성화를 지원하는 사업을 광역 및 자치구 지원기관이 함께 발굴하고 추진하는 노력이 필요하다 할 것임

## 6 정책 제언

서울형 마을기업이 활성화되려면 다음과 같이 정책의 개선이 필요함

마을기업 발굴 정책
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대도시 마을기업 인증 정책의 개선, 공공사업(주민기술학교, 같이살림 등) 추진 주체의 마을기업 조직화 지원 정책, 주체 발굴 인큐베이팅 정책</li> </ul>
마을기업 운영지원 정책
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인력지원 정책, 공공사업 컨설팅/공간/자금/행정/중간지원 역할 기준</li> <li>- 인증사회적기업 지원 수준 고려</li> </ul>
마을기업 성장지원 정책
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역 공공사업(주민기술학교, 같이살림 등) 통합 수행 지원</li> <li>- 지역공동체 통합 네트워크 지원</li> <li>- 초기투자형, 후기투자형 등으로 정책 변화</li> </ul>
마을기업 기본 정책
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공공사업 후 커뮤니티 비즈니스 사업체 전환 활성화 정책</li> <li>- 공공정책 및 공공사업의 마을단위로 확대</li> <li>- 공동사업체조직, 지역공동체이익회사 모델의 사업체 법적 규제 완화</li> <li>- 부동산임대업 등 마을기업 사업업종 사업체 진입 장벽 완화</li> </ul>

## 7 본 연구의 한계와 향후 과제

### (1) 연구의 한계

본 연구 수행에 있어서 다음과 같은 한계가 존재함

#### ■ 데이터 분석에 대한 한계

- 2015년 이후 마을기업 전수조사 결과자료 상, 매년 조사항목이 상이하여 데이터 분석에 대한 연차별 상세분석 및 변화분석에 한계가 있었음
- 연구보고서, 지원사업 실적보고서, 전수조사 보고서, 기타 마을기업 관련 인쇄물의 데이터가 상이한 경우가 있어, 최대한 서울특별시사회적경제지원센터 내부 자료를 기준으로 정리하였으나, 지자체 등 현장의 기록과 다소 숫자가 상이할 수 있음
- 2015년 이전의 데이터 확보가 용이하지 않고 사업 종료가 된 초기 마을기업 당사자 인터뷰가 쉽지 않아 2015년 전후의 상관관계 분석에 한계가 있었음
- 코로나 위기 대응에 따라 사회적 거리두기가 실시되어 현장방문, 간담회 등이 축소되고 조사대상자들이 소극적인 반응을 보여 조사 자료 확보에 애로가 있었음

#### ■ 발전방향의 구체성에 대한 한계

- 본 연구는 2015년 8월 이후, 마을기업의 현황과 지원사업의 성과와 변화를 정리하고 기록하였으나, 지원사업과 마을기업의 변화에 대한 상관관계 분석에는 다소 한계가 있었음. 이는 상기 언급된 마을기업 전체에 대한 의미있는 데이터 확보가 미비한 것이 주요한 원인임. 따라서 상관관계에 따른 구체적인 발전전략과 실행과제 도출은 본 연구에 포함되지 못하였음
- 해당 연구의 목적은 서울시 마을기업 지원사업의 초기부터 현재까지의 분석, 평가, 그에 따른 발전계획 수립보다는, 2015년 8월 이후 서울특별시사회적경제지원센터의 마을기업 지원사업 성과와 변화에 대한 현황을 정리하고 이를 분석하는데 초점을 맞추었음. 따라서 사업전략방향에 대한 평가 분석 및 향후 실행계획 설계는 본 연구에서 제외되었음

### (2) 연구 이후의 향후 과제

본 연구결과를 토대로 향후 서울시 마을기업과 지원사업의 발전을 위하여 다음과 같은 연구를 검토해볼 것을 제시함

#### ■ 마을기업 지원정책 변화방안 연구

- 마을기업의 수와 매출규모 등 성장단계에 따라 예비 주체들의 선정과정과 자생력 강화 방안 마련 등 지속가능한 마을기업 육성을 위한 정책 변화 방안 검토
- 과거 효과성이 있다고 드러난 마을기업 제도를 현 시점과 상황에 맞게 부활시킬 수 있도록, 마을기업 당사자의 니즈에 부합하는 지원정책의 실현 가능성 검토

#### ■ 지원 주체들의 인력구조 및 업무분담 조정 연구

- 광역(서울특별시사회적경제지원센터) 및 지자체 마을기업 지원기관 간의 마을기업 업무에 대한 권한 및 책임의 설정
- 광역(서울특별시사회적경제지원센터) 및 지자체 마을기업 지원기관의 마을기업 담당자의 업무량 분석, 업무 범위 분석을 통한 적정인력 산정 및 조정 검토

#### ■ 자치구 전략모델 발굴 및 육성 연구

- 서울시 도시형 마을기업으로 적합한 돌봄, 먹거리, 교육, 에너지 등 사업에 대한 자치구별 지역수요를 발굴하고 육성할 수 있는 자치구별 전략사업 모델 수립 및 육성방안에 대한 검토

#### ■ 커뮤니티 비즈니스형 사업모델 개발 및 마을기업 육성 연구

- 본 연구에서 공공정책 및 공공사업의 후속 조직화 사업으로 제안한 서울형 확산모델(커뮤니티 비즈니스형 사업모델)을 개발하고 마을기업으로 육성하는 방안 연구

#### ■ 미래형 사업모델 시범사업 연구

- 서울시 마을기업의 미래 성장전략을 수립하고 구체적인 활성화 방안을 모색하여 미래형 사업모델을 도출, 이를 토대로 관련부처, 지자체, 지원기관, 당사자 등 다양한 이해관계자의 역할을 설정하고 시범사업 추진을 검토

#### ■ 서울형 마을기업 브랜딩 연구

- 서울형 마을기업의 특성과 지향점을 찾아내고 브랜드를 만들어 과거의 접근법과 다른 차별화된 이미지 전략을 구현할 수 있는 브랜딩 방안의 검토

## 부록- 용어 정리

### 주민기술학교

주민들이 지역수요에 기반하여 생업에 활용할 수 있는 실질적인 전문 기술을 습득하고, 지역경제 활성화로 이루어질 수 있는 지역, 마을기업 등을 설립하여 사회적경제 활동의 근원으로 이어지는 것을 목표로 함. 2018년 박원순 서울시장의 '국제사회적경제협의체(GSEF) 3차 총회'에서 공유된 몬드라곤협동조합 등 우수사례와 정책을 수렴하여 서울시 당면한 도시문제 해결의 일환으로 단계적으로 시행한 정책

### 돌봄SOS센터

서울시가 내놓은 돌봄SOS센터는 긴급 돌봄을 위해 '찾아가는 동주민센터' 내 마련된 복지·보건 서비스 통합창구로서, 돌봄을 신청하면 사회복지직 공무원과 간호직 공무원으로 구성된 '돌봄매니저'가 최대 72시간 내 찾아가 보건소, 사회복지기관, 치매지원센터 등 각 기관별로 찾아가거나 연락할 필요가 없도록 필요한 서비스를 연계. 기존 취약계층 중심의 돌봄체계에서 좀더 폭넓은 기준으로 돌봄을 필요로 하는 시민은 누구나 접근할 수 있는 복지체계를 갖추고자 19년도 7월부터 총 5개 자치구에서 시범사업 진행, 2020년도 8월부터는 서울시 25개구 전역으로 확대 운영 중

### 우리동네 나눔반장

'우리동네 나눔반장'은 돌봄SOS센터의 세부 추진사항 중 하나로, 지역 내 사회적경제기업이 ▲병원방문 동행, ▲도시락 배달, ▲형광등 교체 같은 돌봄서비스를 제공하고, ▲돌봄공동체 조성, ▲지역사회 내 일자리 창출을 추구

### 지역관리기업

프랑스를 중심으로 발달한 '지역관리기업'은 주민자신에 의한 공동체적인 마을만들기 또는 도시재생 운동으로 취약계층을 위한 일자리 창출, 서비스제공과 공간관리를 통한 주거복지 강화, 참여민주주의를 실현하는 실험장으로 역할을 수행하고 있음. 지역관리기업의 가장 큰 특징은 주민 참여 자체가 궁극적인 목적. 지역관리기업은 지역주민뿐 아니라 지역단체, 지자체, 사회주체가 공동으로 참여해 이사회를 구성하고 협동해서 운영. 지역관리기업은 목적 자체가 사람들 간의 관계를 통해 서로 돕고 주고받는 공동체를 지향하기에 지역 전체가 사업 공간이자 지원에서부터 사업 수행까지 전 과정에 주민이 주체가 된다는 점에서 사회적협동조합과 차이가 있음. 국내에서도 2014년부터 사회투자지원재단에서 경기도형 지역관리기업 모델을 개발하여 지역관리기업 전락을 지역에 적용하기 위해 시범사업 주체를 선정, 진행 중

### 서울 도시재생기업(CRC)

2019년부터 서울 각지에서 벌어지는 도시재생사업에 참여하고 사업 종료 후에는 지역문제 해결과 커뮤니티 서비스를 위한 활동을 이어가는 도시재생기업을 해마다 25개 내외 육성. 기업당 최대 8천만~2억 8천5백만원의 초기자금 지원. 지원대상은 도시재생활성화지역 또는 해당 자치구에 소재한 기업, 사회적협동조합이나 마을기업 등 주민을 중심으로 전문가와 활동가 등이 결합된 법인. 지역관리형과 지역사업형 두 가지로 나누어 지원. 지역관리형은 도시재생사업으로 조성된 앵커시설과 주차장, 놀이터, 공공임대주택 등 지역의 공공시설을 운영, 관리. 지역사업형은 지역문제를 해결하고 공동생산·판매·구매, 서비스 제공 등 주민의 필요를 충족시키는 사업을 추진. 지역관리형 도시재생기업에는 협동조합과 사회적협동조합만 신청 가능. 기업활동을 통해 발생한 이익의 3분의 1 이상은 주민협의체에 지원하거나 마을기금으로 적립하는 방식을 조건으로 지원

### 시민자산화

다수의 주민이 히를 모아 토지와 건물 등 공동소유의 자산을 마련해 운영, 관리 권한을 확보하고, 그곳에서 발생한 이익을 공동체에게 재투자하는 개념. 주민에게 필요하고 동시에 보존할 가치가 있는 도시공간을 주민공동체의 자산으로 만들어 지역의 정체성을 지키고 지속가능한 발전을 이끌 수 있다는 점이 핵심. 이 공동으로 토지와 건물을 소유해 이익이 나면 공동체에 다시 투자해 공유자산을 불려가자는 개념. 이 방안은 도시재생으로 임대료가 상승해 원래 장사를 하던 상인들이 쫓겨나는 '젠트리피케이션'을 막기 위한 대안으로 활용하기도 함. 시민자산화의 주요 사례로는 토지은행(Land Bank), 개발신탁(Development Trust), 공동체토지신탁(Community Land Trust: CLT), 부동산투자협동조합(Real Estate Investment Cooperative: REIC), 지역공동체 재단(Community Foundations), 마을공동체 주식(Communisty Shares) 등 다양한 형태로 구성. 주로 한국에서 볼 수 있는 형태는 공동체투자신탁(CLT)으로 지역기반의 비영리, 사회적경제조직이 토지를 기반으로 지속가능한 공동체 형성을 추구하는 것. 대표적으로는 서울 광진구 시민단체들이 모여 결성한 '광진주민연대'가 지상 4층, 지하 1층짜리 건물을 매입, 2017년 11월 공유공간 '나눔' 개관. 회원단체들이 입점, 주변시세보다 절반 이상 저렴한 수준의 임대료 책정.이외에도 충남 서천 사회적기업 자이언트(청년주거공간 운영, 청년 공동체 및 지역 활성화 도모), 경남 거제 예비사회적기업 공유를 위한 창조(숙박 건물을 청년 로컬 크리에이터 공동 거주공간으로 리모델링, 지역활성화 도모)

### 서울시 마을공동체사업 마을활력소

서울시 마을공동체 만들기 지원 등에 관한 조례, 2기(2018~2022년) 마을공동체 기본계획, 민선7기 시정 4개년 계획(시민참여분야)의 일환으로 시, 구에서 유휴 공공시설 활용 및 민간시설 매입 등을 통해 마련된 공간 중, 마을공동체 활성화를 위해 주민이 직접 주도하여 조성단계부터 운영단계까지 참여하는 공간을 '마을활력소'라 함. 지역 주민들의 광개망 형성 및 마을활동 지원을 통하여 주민자치 및 마을공동체 활성화 도모. 2018년 기준 일반 마을활력소 8개소, 찾아가는 동사무소(찾동)마을활력소 2개, 총 10개소 운영 중

### 민간 매입약정형 사회주택

2020년 처음 도입. LH가 이미 보유 중인 주택을 사회주택으로 운영할 기관을 공모하던 기존 방식과는 달리 사회적경제 주체가 사회주택의 설계 · 시공부터 운영까지 맡는 방식. 매입약정 체결과 동시에 사회주택 운영사업자가 선정되고 건축 초기부터 사업에 참여하기 때문에 사회주택 운영에 필요한 주거시설 · 공용공간을 설계에 반영하는 등 수요자 맞춤형 주택을 공급할 수 있음. 신청 자격은 협동조합, 사회적기업, 비영리법인 등 사회적경제 주체로, 시공 · 설계 능력을 갖춘 경우 단독으로 공모에 신청할 수 있으며 그렇지 않을 경우 건설업체 등과 컨소시엄을 구성해 신청할 수 있음. 공모 시 '도심 비주거시설 활용형', '지자체 연계형', '직능단체 연계형' 등 테마를 갖춘 주택을 우선 매입할 계획이므로, 지역사회와 연계하면서 공동체를 활성화할 수 있는 수요자 맞춤형 사회주택을 제안하는 것이 선정에 유리함

## 참고문헌

- 김정옥·위서연·기경식·최현민. 2018. "사회적경제 중장기 발전방안 연구", 한국개발연구원
- 장인봉. 2019. "중간지원조직을 통한 사회적경제 활성화를 위한 이해관계자 인식조사와 정책적 함의", 한국지방자치연구, vol.21, no.3, 통권 68호 pp. 141~164
- 김상민·박승규·박진경·김도형. 2018. "지역공동체 활성화를 위한 마을기업 성과평가 및 정책방안 연구", 한국지방행정연구원
- 이준영·이정용. 2019. "서울시 자치구 사회적경제통합지원센터 운영개선방안", 서울연구원
- 박노동·박으뜸. 2017. "마을기업 운영실태 및 발전방안 연구", 대전세종연구원
- 2020.3. "사회적경제 관련 주요사업 안내", 한국사회적기업진흥원
- 이준호. 2015. "마을기업 육성 관련 법제 분석", 한국법제연구원
- 전대욱. "마을기업 제도의 입법화 동향과 향후 발전방안", 한국지역진흥재단 마을공체발전센터, 2015. 12., 30
- 염영숙. 2019. "공공투자사업의 평가와 사회적 가치 측정", 한국정책분석평가학회 학술대회 발표논문집, 45-55.
- 최현선. 2019. "사회적가치 관점에서의 경영평가제도 개선방안", 한국정책분석평가학회 학술대회 발표논문집, 271-283.
- 서울시 마을기업사업단. 2015.「서울시 마을기업, 1056일의 기록 - 2015 서울시마을기업 백서」
- 서울시 마을기업사업단. 2013.「2013 서울시마을기업 백서」
- 서울시 마을기업사업단.「마을기업 서울 - 서울특별시 마을기업 사례집」
- 서울특별시 사회적경제지원센터. 2017. 12.「한 손에 잡히는 서울시 마을기업」
- 유수동(명지대학교).「마을기업 현황 및 성과:2019년 현황조사를 중심으로」
- 명지대학교 산학협력단. 2019. 10.「마을기업 육성사업 발전방안 마련 최종보고서」
- 사회투자지원재단. 2017.11.「서울시 마을기업 신모델 개발 사업」
- 서울시 공문. 2020. 05. 18.「2020년 마을기업 실태조사 결과」
- 한국지역진흥재단, 한국정책분석평가원. 2015. 12. 「마을기업 실태조사 지원 체계화 방안 연구」
- 대전세종연구원. 2017. 「마을기업 운영실태 및 발전방안 연구」
- 부산발전연구원. 2013.「마을공동체로서의 마을기업의 사회적 성과평가 및 개선방안」
- 부천대학교 산학협력단. 2019. 「2018년 소사 마을기업 육성 지원사업 최종보고서」
- 충북대학교 사회과학연구소. 2016. 「마을기업 사례집」
- 한국지방행정연구원. 2018. 「지역공동체 활성화를 위한 마을기업 성과평가 및 정책방안 연구」
- 한국정책분석평가원. 2013.「마을기업 발전방안 연구」
- 한국지방행정연구원. 2016. 「마을기업 신유형 연구」
- 서울특별시, 서울특별시 사회적경제지원센터. 2019. 「2019 서울시 사회적경제 조직 현황 분석 및 주요 성과 연구」
- 이기태·하현상. 2016. "마을공동체 활성화를 위한 중간지원조직의 역할", 한국정책학회보 제25권 1호(2016.3):455~490





서울특별시 사회적경제지원센터  
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

비매품/무료

13060



9 791197 346224  
ISBN 979-11-973462-2-4