

마을관리 사회적협동조합

2022.12.

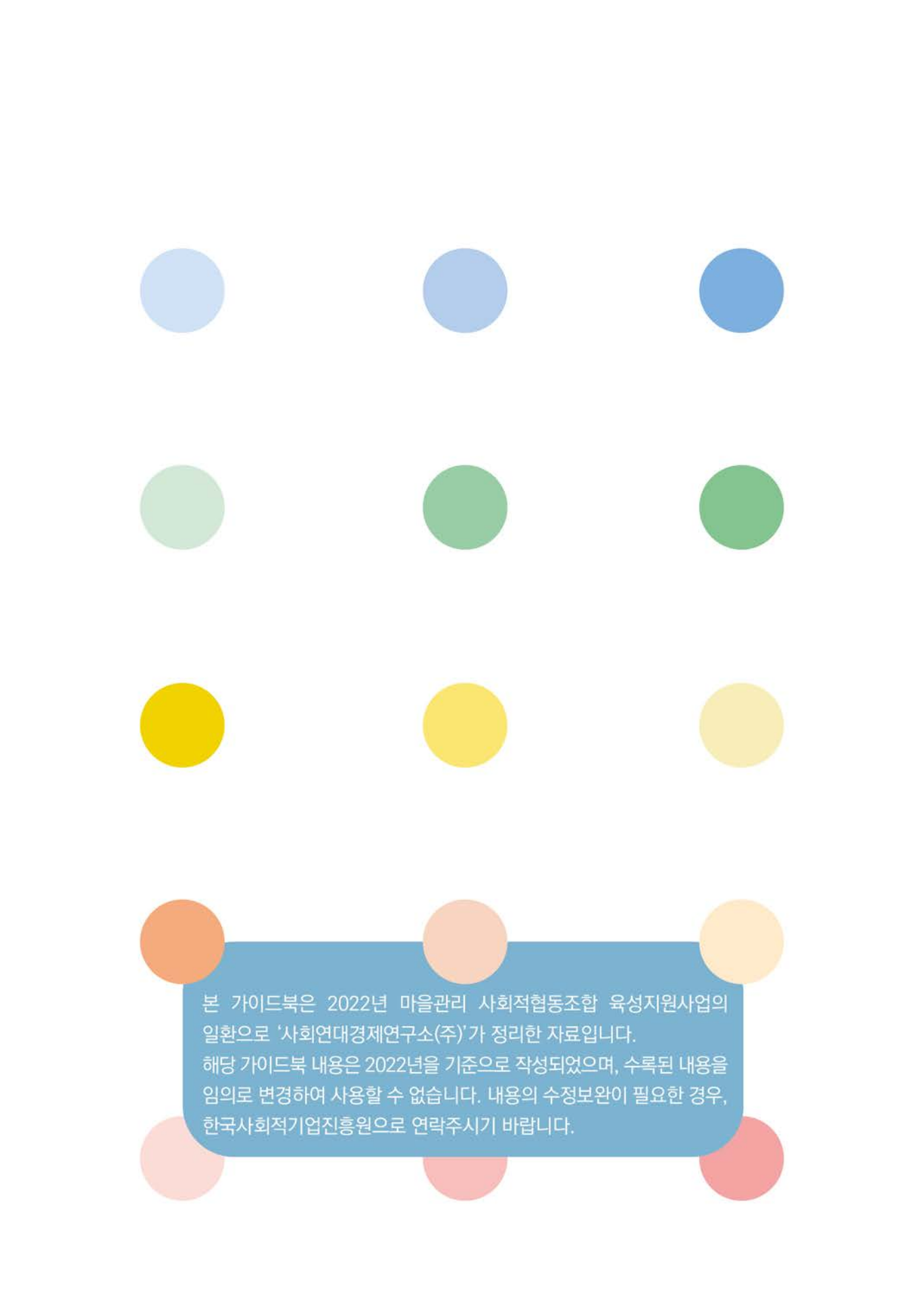
# 지역특화재생 가이드북



마을관리 사회적협동조합

2022.12.

# 지역특화재생 가이드북



본 가이드북은 2022년 마을관리 사회적협동조합 육성지원사업의 일환으로 '사회연대경제연구소(주)'가 정리한 자료입니다.

해당 가이드북 내용은 2022년을 기준으로 작성되었으며, 수록된 내용을 임의로 변경하여 사용할 수 없습니다. 내용의 수정보완이 필요한 경우, 한국사회적기업진흥원으로 연락주시기 바랍니다.

마을관리사회적협동조합

지역특화재생가이드북





# CONTENTS



<b>0. 가이드북 개요</b>	06
<b>I. 지역특화재생의 이해</b>	08
1. 지역특화재생사업 개요	
2. 지역특화재생에서 마을조합의 역할	
<b>II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향</b>	24
1. 도시 브랜드화	
2. 상권 활성화	
3. 로컬 콘텐츠	
<b>III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화</b>	46
1. 경영 역량 강화	
2. 생태계 조성역량 강화	
<b>IV. 지역특화재생에서 마을조합의 비전</b>	62
1. 지역기반 소셜 디벨로퍼	

# 0. 가이드북 개요



- 본 가이드북은 새롭게 시행되는 도시재생 유형인 ‘지역특화재생사업’에서 마을관리 사회적협동조합을 설립하기 위해 필요한 사항을 안내하기 위하여 제작되었습니다.
- 본 가이드북은 마을관리 사회적협동조합의 역할과 육성방향, 그리고 중점 지원사항을 중심으로 구성되었습니다. 설립 및 운영 단계의 세부적인 사항은 한국사회적기업진흥원에서 기존에 발간한 ‘마을관리협동조합 가이드북’을 참고해주시기 바랍니다.
- 본 가이드북의 주요 활용대상은 마을관리 사회적협동조합의 설립을 준비 중인 주체 또는 조합원, 마을관리 사회적협동조합의 설립을 지원하는 지원기관입니다.
- 본 가이드북을 통해 지역특화재생사업에서도 마을관리 사회적협동조합이 지역사회의 대표 법인으로서 지속가능한 지역의 변화를 만들어 나아가기를 바랍니다.





# 0. 가이드북 개요



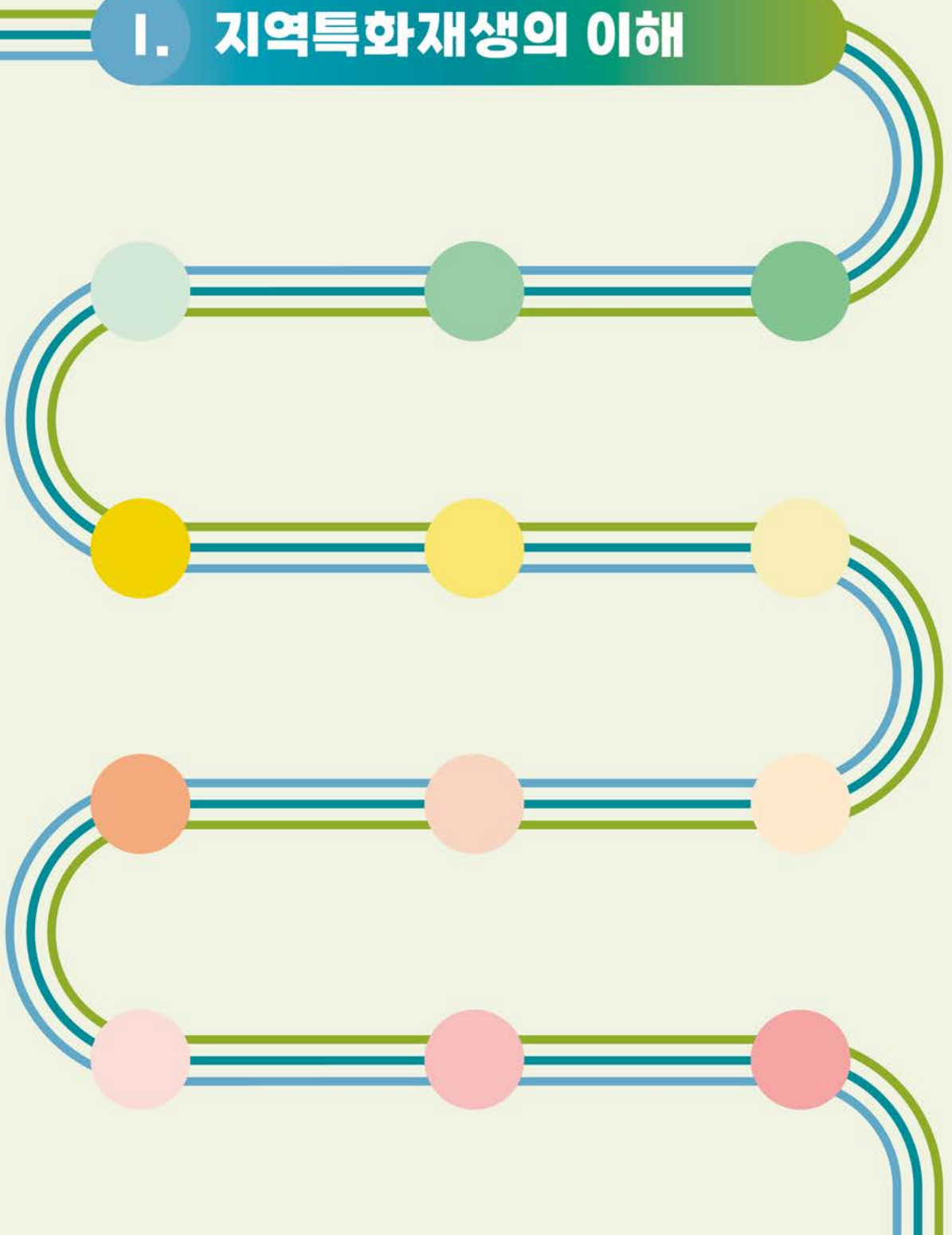
- 본 가이드북의 구성은 다음과 같습니다.
- 제1장은 새롭게 시행되는 지역특화재생사업의 개요 및 주요 사례, 마을관리 사회적협동조합의 역할을 중심으로 서술하였습니다.
- 제2장은 지역특화재생에서 변화되는 마을관리 사회적협동조합의 육성 방향을 담았습니다.
- 제3장 및 제4장은 마을관리 사회적협동조합에게 필요한 주요 과제 및 전망 등을 정리했습니다.
- 변화된 정책환경에서 새롭게 도시재생사업을 준비하고, 지속가능한 지역의 변화를 위해 노력하는 많은 주민 분들과 함께 본 가이드북을 활용해주시길 바랍니다.



< 일러두기 >

- ▶ 본 가이드북에서는 편의상 '마을관리 사회적협동조합'을 '마을조합'으로 축약하여 서술하오니 착오 없으시길 바랍니다.
- ▶ 본 가이드북에 수록된 내용들은 각 도시재생사업지 및 마을관리 사회적협동조합의 상황을 고려하여 유연하게 적용해주시기 바랍니다.

## 1. 지역특화재생의 이해





# 1. 지역특화재생의 이해

## 1. 지역특화재생사업 개요

- ◆ 지역특화재생사업의 배경 및 핵심 요소에 대한 이해
- ◆ 지역특화재생사업 유사 사례를 통한 사업 추진방향 공유

### 1 지역특화재생사업 배경

#### ● 도시 환경의 변화<sup>1)</sup>

- 급격한 저출산으로 인한 인구감소와 고령화, 환경오염 및 과학기술의 발전 등으로 인구 및 경제성장의 팽창사회를 지나 수축사회 도래
- 수축사회는 우리나라만이 아닌 전 세계적 현상으로, 이로 인해 도시환경의 변화 발생
- 전 세계적으로 350개 이상의 도시에서 도시인구 감소 현상이 나타나고 있는 반면, 인구 1,000만 이상의 메가시티(mega city) 증가

\* 1990년 10개였던 메가시티는 2030년 41개까지 늘어날 것으로 전망

#### ● 도시재생사업 변화 불가피

- 소규모 도시재생사업의 경우, 재정지원 종료 이후 자생적 재생 동력의 상실로 인해 상권 침체의 지속 우려 존재
- 수축사회의 도래로 인해, 중소도시의 경우 도시재생사업을 통한 추가적 인구 유입의 한계
- 중소도시 지역발전과 변화를 위한 새로운 도시재생 유형 발굴 필요

1) 국토연구원 브리프, 2022.06

## 2 지역특화재생사업 목표 및 추진방향<sup>2)</sup>

### ● 목표

- 역사·문화 등 지역 고유자원을 활용한 스토리텔링·도시 브랜드화 추진 및 중심·골목상권 활성화 등을 통한 강소도시 육성

### ● 추진 방향

#### ① 도시브랜드화

- 지역 역사·문화·건축 등 고유자산을 활용하여 관광·문화거점 조성 및 방문코스를 개발하고, 스토리텔링 강화

\* 전시·공연장, 예술 골목, 근대문화 산책로, 공방, 체험관광 및 판매장 등

#### ② 중심·골목상권 활성화

- 지역 자산을 활용한 스토어 브랜드 개발, 특화거리 조성, 상권 컨설팅 등 공간 조성 및 프로그램 통합 지원을 추진하고, 임대상가, 창업공간 조성에 기금 지원

#### ③ 청년창업 지원

- 저렴한 임대료의 상생협력상가 조성 지원하고, 창업·벤처기업 등 경제주체 육성을 위해 모태펀드 투자 확대

#### ④ 로컬콘텐츠 타운 일자리 창출, 청년인재 유입을 위한 로컬창업 지원과 도시재생 특화사업이 융합된 지역별 특화 콘텐츠 타운 조성

\* (중기부) 로컬크리에이터 활성화 사업과 (국토부) 지역특화 도시재생 사업을 연계

2) 국토교통부 '22년 도시재생사업 신청 가이드라인', 2022.09

## 1. 지역특화재생의 이해

- 지자체가 지역특구 등을 활용하여 로컬 스타트업 육성계획을 마련하고, 창조경제혁신센터-소상공인재단 등과 타운 내 창업지원

### ● 핵심 요소

- 지역특화재생의 핵심 키워드는 ‘지역 브랜딩’과 ‘상권 및 창업(투자) 활성화’
- ‘지역 브랜딩’은 지역 자체의 정체성(identity)을 강화하여 지역의 경쟁력과 차별성을 높여 지역의 가치를 높이는 전략
- ‘상권 및 창업(투자) 활성화’를 위해서는 시장(market)으로서의 위상을 확보하여 다양한 소비자들을 발굴·유인하는 것이 필요
- 따라서 지역특화재생은 지역이 가진 고유한 자원을 활용하여 가치를 부각하고, 유입 인구(관광객, 생활인구, 정주민구 등)를 늘리면서, 이들을 지속적으로 유지하는 것이 핵심 목표
- 이를 위해, ①지역 자원 개발, ②지역 마케팅 강화, ③주민, 기업, 방문객, 관광객 등의 수요 대응 공급 최적화, ④수요의 지속적 유지·관리가 핵심 요소

## 3 지역특화재생 주요 사례

### ● 지역특화재생 사업 예시(부산 북구)<sup>3)</sup>

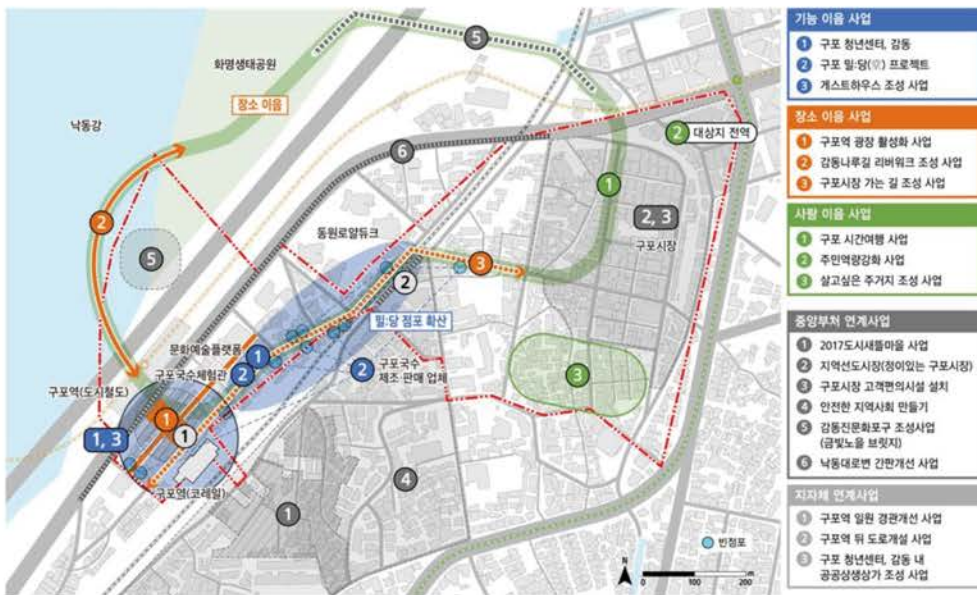
- 구포역을 중심으로 지역의 역사, 문화자원(구포장터 3.1만세운동, 구포나루, 구포밀)을 활용한 청년창업, 문화관광활성화로 중심기능 회복
- (구포 청년센터) 주민·상인 커뮤니티, 청년 창업 교육, 인큐베이팅 등 기능을 집약한 지역공동체 및 창업지원 거점 조성·운영

3) 국토교통부 보도자료, 2022.7.27

## 1. 지역특화재생의 이해

- (구포 수제맥주 프로젝트) 부산에서 생산되는 수제맥주 통합 판매·홍보 시설 조성을 통한 주변 상권과 상생운영 기반 마련
- (감동나루길 리버워크) 감동진 문화포구 조성사업(문체부)과 연계하여 “구포역-화명생태공원(선착장, 역사체험관)-구포시장을 잇는 관광 둘레길 조성

그림1. 구포이음 도시재생뉴딜사업 활성화계획도



### ● 지역특화형 마을조합 주요 사례

#### ① 전남 나주 나주읍성 마을조합(나주의 전통과 역사자원을 잇는 마을조합)

- 나주읍성 도시재생사업의 비전은 ‘살아있는 박물관 만들기’
- 나주읍성 마을조합은 도시재생사업의 비전을 구현하기 위하여, 도시재생사업을 통해 복원된 역사자원(돌담길, 금성관길 등)에 특색을 더한 콘텐츠 개발



## 1. 지역특화재생의 이해

- 초기 주민협의체를 중심으로 마을조합의 사업역량을 키웠고, 마을조합 설립 후 박물관 마켓, 전통인력거 운영, 도심캠핑장 등의 사업 진행
- 외부 관광객이 인력거를 이용할 때, 이용금액에 해당하는 지역화폐를 지급하여 지역 내 소비를 활성화시키고, 다양한 지역의 스토리를 외부로 전파하는 역할 진행중
- 특히, 도시재생사업을 통해 조성된 복합문화공간 나주정미소를 운영하면서, 서각, 공예 등 지역 전통문화와 관련한 전시를 진행하며 역사 복원에 매진

### ② 경남 거제 장승포 마을조합(전통의 먹거리를 지역의 산업으로 발전)

- 거제 장승포는 어촌 지역으로 과거 주민들은 생선을 활용하여 다양한 먹거리를 만들어온 특성 보유
- 생선을 가공한 어묵이 대표적이었으나, 거제 지역에 조선업이 발전하는 등 지역환경이 변화하면서 명맥 소실
- 장승포 마을조합은 명맥이 사라진 어묵 제조법을 되살려, 거제 유일의 어묵공장을 운영하며 지역 내 전통 먹거리 산업을 발전시키고자 노력중
- 특히, 지역의 전통 먹거리(장어, 방아잎 등)가 가미된 특색있는 어묵을 개발하면서 장승포를 넘어 거제 특산품이 될 수 있게 사업 준비
- 향후, 어묵을 기반으로 마을식당을 운영하면서 밀키트 등으로 확장 검토중

### ③ 전남 강진군 강진 마을조합(농촌 유학생들에게 농촌살이에 필요한 기술 전수)

- 전남 강진군은 농촌 민박체험을 특화하여 '푸소'라는 브랜드로 농촌의 삶을 체험하는 농박 프로그램 운영중
- 코로나19로 인해 거리두기가 강화되면서, 상대적으로 밀집도가 낮은 농촌지역의 체험관광이 인기를 끌면서 방문객 증가

## 1. 지역특화재생의 이해

- 강진 마을조합은 농박체험을 비롯하여 한달살기, 귀농귀촌 준비, 농촌유학 등으로 강진에 임시 거주하는 방문객을 대상으로 농촌 생활에 필요한 목공 프로그램 개발 및 교육 진행
- 단순히 목공 교육을 넘어, 농촌 생활에 필요한 물품을 직접 만드는 체험활동을 통해, 지역에 애착을 형성하고, 지역의 특색을 각인하는 효과를 추구

### ● 지역특화재생 신규선정 사례<sup>4)</sup>

#### ① 지역특화재생 신규선정 현황

표1. 2022년 지역특화재생 신규선정지역 및 주요 내용

구분		주요 내용
부산	수영구	(상권활성화) 골동품, 공방 등을 활용한 특화거리 조성 등을 통해 지역 골목상권 활성화 도모
대구	북구	(도시브랜드) 지역대학 및 전문기관과 협업하여 반려동물 친화마을 조성 등을 통해 지역 경제성장 거점 조성
인천	남동구	(상권활성화) 수제두부, 수제청, 꽃식초 등을 제작하는 남촌 로컬푸드 홍보·판매 공간 조성으로 골목상권 활성화 도모
경기	용인	(상권활성화) 시장 인근에 스마트 기반의 창업지원 교육 공간 및 복합문화공간 조성 등을 통해 유입인구 증대 도모
강원	강릉	(도시브랜드) 노암터널(지역자원)에 미디어 갤러리를 개설하고, 무월과 연화 스토리를 활용한 월화거리 야간경관 조성 등으로 원도심 관광활성화 및 지역활력 창출
강원	인제	(상권활성화) 군인, 방문객 등을 위한 편의시설인 '원통 웰컴센터'를 조성하고 가로경관개선, 먹거리 특화거리 조성 등을 통해 도시경쟁력 강화 및 상권활성화 도모

4) 국토교통부 보도자료, 2022.12.16



## 1. 지역특화재생의 이해

충북	청주	(창업지원) 충북 특화전략산업(화장품·뷰티), 서원대-SK하이닉스 청년 창업파크와 연계하여 청년창업 지원 시설 조성 등 창업생태계를 구축해 지역경제 및 낙후 상권 활성화 도모
충남	천안	(창업지원, 로컬콘텐츠) 로컬 기반의 청년 창업지원을 위한 골목상권발전소(거점시설)를 조성하고, 지역 로컬브랜드(뚜쥬르, 구공, 아라리오 등), 지역대학과 협력 등을 통해 로컬 크리에이터 양성으로 산업 생태계 구축
전북	익산	(상권활성화) 국가식품클러스터와 연계해 1차 생산물을 유통·판매하는 순환경제활력센터(거점시설) 등을 조성하고 로컬 순환경제 인프라 구축
전북	임실	(도시브랜드) 반려동물 산업 전문인력 양성을 위한 반려스쿨 조성, 반려동물 동반농촌 민박 운영 등 반려산업 활성화를 통해 반려동물 테마의 지역 브랜드 구축
전남	완도	(도시브랜드) 지역특산물인 다시마를 활용하여 다시마해빔(해조류비빔) 센터, 해빔 특화상권 구축, 해빔 거점 창업플랫폼 조성 등을 통해 지역경제 활성화 도모
경남	진주	(로컬콘텐츠, 상권활성화) 지역대학과 연계한 로컬크리에이터 육성 거점(글로벌 콘텐츠 캠퍼스) 조성 및 외국인 밀집상권인 자유시장에 글로벌 상권특화 조성으로 지역 상권 활성화 도모
경남	창원	(상권활성화) 화훼단지 인근 지역에 국화와 화훼작물, 인공 조형물을 활용한 특화거리(회성 꽃리단길) 및 거점공간(회성 꽃리단 센터, 꽃동산 온실) 조성 등을 통해 골목상권 활성화
경남	합천	(도시브랜드) 인근에 위치한 영상테마파크와 연계해 방문객이 영화촬영 등에 활용할 수 있는 영상문화활력거점(거점시설), 합천 드림스쿨 조성 등을 통해 영상·관광 상권 콘텐츠 개발로 지역 활성화 도모
제주	제주	(상권활성화) 두문이 골목마을의 옛길, 골목길, 벽화골목 등을 활용한 '옛길문화마을 조성' 및 '꼬부리(꼬불길)'를 컨셉으로 한 유형별 로컬브랜드상품 개발·판매 등을 통한 지역경제 활성화

## 1. 지역특화재생의 이해

### ② 지역특화재생 신규선정 사례 특징

- 선정된 15곳 중 상권활성화는 8곳, 도시브랜드는 5곳, 창업지원 및 로컬콘텐츠는 3곳(중복 포함)
- 선정된 지역의 주요 사업내용은 가용한 자원을 발굴하여, 상품화(상권활성화 및 창업) 또는 차별화(도시브랜드 및 로컬콘텐츠)
- 유입인구 증대 및 지역의 점점 확대를 목적으로 다양한 이해관계자와 논의를 통해 지역에 적합한 형태의 특화재생 요소 개발 필요



# 1. 지역특화재생의 이해

## 2. 지역특화재생에서 마을조합의 역할

- ◆ 지역특화재생사업의 배경 및 핵심 요소에 대한 이해
- ◆ 변화된 도시재생환경에서 마을조합에게 요구되는 새로운 역할에 대한 이해

### 1 마을조합의 특성

#### ● 정책 배경

- 도시재생 정책사업 종료 이후의 도시재생의 지속성을 확보하고, 주민 주도의 지역재생을 통해 주민이 직접 변화를 실천하고 변화의 과정을 체감할 수 있는 기회 마련
- 도시재생사업으로 공급되는 기초생활인프라(공동이용시설, 주차장, 복합문화공간 등)를 운영관리할 수 있는 주민 중심의 자조조직 필요
- 주민 자조조직이 도시의 기능회복을 위한 다양한 활동(노후주택 수리, 지역사회 일자리 창출 등)을 영위하여 주민 삶의 질 개선에 기여

#### ● 기대 효과

- 마을조합이 지역의 결핍요소를 발견하고, 이를 사회적경제 방식으로 해소하는 과정에서 주민의 자치역량 강화
- 지역 내 주민참여형 일자리를 발굴하고, 다양한 자원을 연계하여 지속가능성을 높이는 과정에서 지역의 기능 회복 및 지역경제 활성화

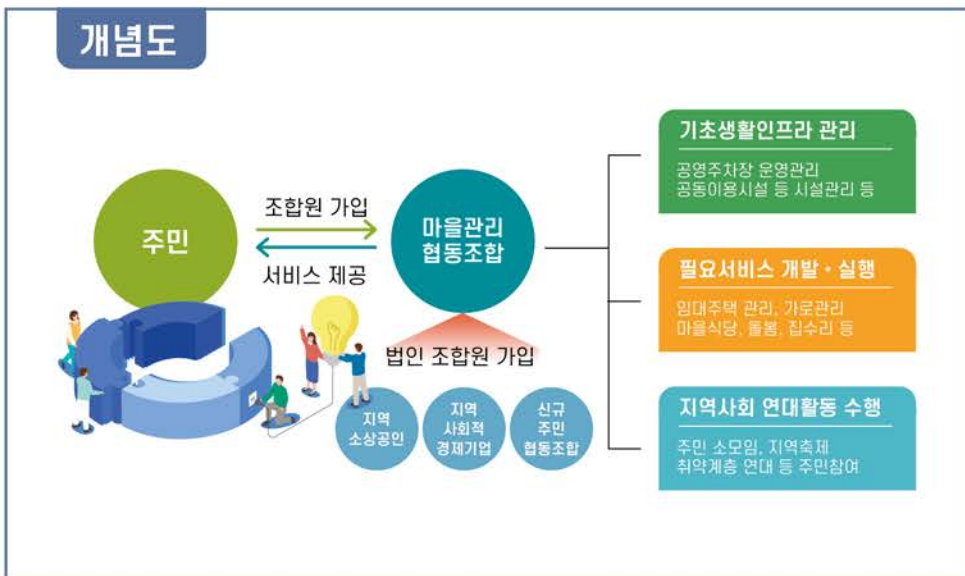
## 1. 지역특화재생의 이해

- 마을조합을 통해 주민이 지역 변화의 방향성을 공감하고, 변화의 효능감을 경험하는 과정에서 지역의 정주성 강화
- 기초생활인프라를 중심으로 지역 주민을 연계하고, 생활관계를 변화시켜 주민간 연대 강화

### ● 기본 개념

- 지역주민들로 구성된 사회적협동조합으로, 도시재생사업으로 조성된 공영주차장, 공동이용시설, 복합문화공간 등을 운영관리하며, 거점시설을 기반으로 지역사회 필요한 재화 및 서비스를 제공하는 사업체이자 주민 결사체

그림2. 마을조합 개념도





## 2 마을조합의 역할

### ● 기본 역할

#### ① 사업조직

- 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설 등 기초생활인프라의 운영·관리 및 활성화
- 지역문제 해결을 위해 필요한 사업(집수리, 가로관리, 돌봄서비스 등)의 기획 및 실행
- 주민 생활 편의를 증진할 수 있는 서비스(마을식당, 행정대행 등)의 기획 및 실행
- 주민 일자리 창출에 기여할 수 있는 신규 사업(업사이클, 지역배송 등)의 기획 및 실행

#### ② 공론장

- 도시재생사업 종료 후 주민협의체를 대신해 지역사회 유지·관리를 위한 주민들의 소통의 장
- 지역사회 문제에 대해 민, 관, 지역전문가 등이 함께 해결방안을 마련해나가는 논의의 장
- 지역 변화의 비전을 제시하고, 변화의 방향성을 주민들과 공유하는 참여의 장

#### ③ 플랫폼

- 지역의 대표법인으로서 지역사회의 기능 유지를 위한 전반적인 역할을 수행하는 플랫폼
- 지역문제를 해결하기 위해 사회적경제기업 등 사업조직과 주민을 연결하고, 필요시 사업조직 및 주민 상호간 정보와 자원을 공유하는 플랫폼

## I. 지역특화재생의 이해

### PLUS 주민협의체와 마을조합

#### ● 주민협의체와 마을관리협동조합 비교표

구분	마을관리사회적협동조합	주민협의체
조직 형태	법인(사회적협동조합)	주민조직(법적형태 없음)
관련 근거	협동조합 기본법 및 마을관리협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인	도시재생특별법 및 각 지자체 조례
구성 시기	도시재생 사업실행 단계	도시재생 계획수립 단계 (마중물 사업단계)
구성원	주민, 전문가, 사회적경제기업 등	주민
참여 방식	① 출자금 납부를 통한 조합원 참여 ② 재화·서비스 구매를 통한 소비자 참여	(수시)가입신청서 제출
주요 역할	재화·서비스 생산 및 구매	지역의제 발굴, 계획 수립 참여 등
주요 특성	“주민 사업조직” 사업을 통한 지역사회 기여 등	“주민 협력조직” 의견수렴, 갈등조정 등의 역할

#### ● 주민협의체와 마을관리협동조합의 공통점

- 도시재생 지역에서 주민이 자발적으로 구성해 지역사회 활성화에 기여하는 조직

#### ● 주민협의체와 마을관리협동조합의 차이점

- 주민협의체: 도시재생사업에서 주민의 의견을 계획에 반영하고 직접 실행하기 위해 행정 및 전문가와 협력하는 주민조직
- 마을관리협동조합: 도시재생사업 이후 지역사회의 지속변화 및 유지를 위해 필요한 과제를 발굴하는 주민 공론장이자, 사업을 실행하기 위한 사업조직



## I. 지역특화재생의 이해

### ● 핵심 요소

#### ① 주민참여

- 협동조합은 '자발적으로 결합한 사람들의 자율적인 결사체'로서 '자율적이고 자조적인 조직'
- 주민이 직접 설립과 운영을 주도해야 하며, 사업과정에서 주민의 적극적 참여 연계

#### ② 지속가능

- 협동조합의 조합원은 '조합의 자본조달에 공정하게 기여하고, 민주적으로 통제'하는 것이 중요
- 조합원은 조합의 자립을 위해 출자금을 납입하고, 조합은 사업조직으로서의 운영구조 마련
- 조합은 지역의 경제·사회·환경적 지속가능성을 고려한 사업(Business) 활동으로 조합을 유지

#### ③ 지역사회 기여

- 지역문제 해결, 주민생활 편의, 공유공간 관리 등 지역사회에 기여할 수 있는 사업 실행
- 주민 공론장이자, 지역사회 플랫폼으로서 사회적 관계를 촉진해 커뮤니티 형성

### 3 지역특화재생에서 마을조합의 역할

#### ① 생태계 조성

- 기존 도시재생사업에서 마을조합은 거점시설을 중심으로 한 기초생활인프라의 유지·관리가 주요 역할
- 지역특화재생은 지역의 거점시설 뿐 아니라 지역 전반을 총괄 관리할 수 있는 민간 주체와 각각의 공급 주체의 육성 필요
- 특히, 지역 내에서 다양한 지역 내·외부 주체들이 다양한 사업과 활동을 창출함으로써 지역의 활기를 지속적으로 유지하는 지역 생태계를 만들어내는 것이 중요
- 따라서 지역의 고유 자원을 중심으로 사람들이 교류하고, 협력하고, 지속적으로 관리하며 성장할 수 있는 생태계를 형성하고 지속하는 방향으로 마을조합의 역할 변화 필요

#### ② 지역 마케터

- 지역특화재생은 지역의 고유자원을 통해 지역 인지도와 지역 자체의 매력을 높이는 것이 중요한 과제
- 기존 마을조합의 역할인 공공서비스 제공과 일자리창출은 지역특화재생에서 장기 효과로 발현되는 요소
- 따라서, 지역 인지도, 홍보, 외부 수요 관리를 통해 지역의 차별성을 외부인에게 적극적으로 알리는 역할 필요
- 특정 상품 또는 서비스가 아닌 지역에 매력을 느낄 수 있는 고객발굴, 브랜딩을 통해 꾸준한 고객 관계를 구축하는 마케터로서의 인식 전환 필요

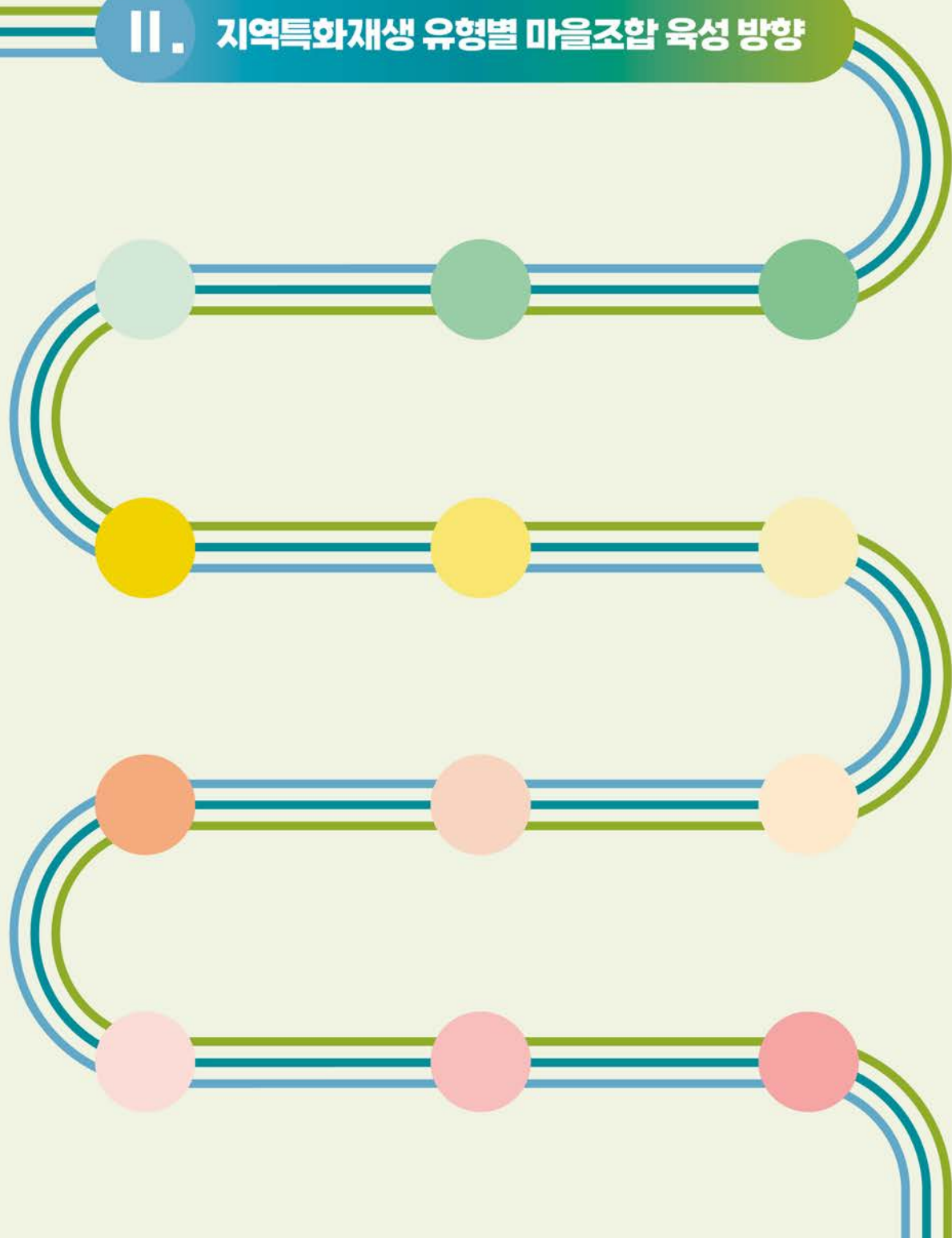
## 1. 지역특화재생의 이해

### ③ 비즈니스 협력자원 연계

- 최근 대두되고 있는 로컬, 골목길, 지역상권 등의 트렌드와 연계하여, 대기업 또는 중견기업과의 제휴를 통한 기술 및 노하우 이전, 브랜드 공유 등 사업 성장을 위한 다양한 연계자원의 협력이 중요한 과제
- 마을조합은 사회적협동조합으로 신규 자금 유치를 통한 투자에 한계가 크기 때문에, 지역 내외의 다양한 비즈니스 협력체계 구성이 필요
- 지역의 매력을 증진하고, 이를 유지·개발하는 과정에서 발생하는 추가적 비용은 지속가능한 지역 변화를 촉진하는 핵심 요소
- 마을조합은 지역의 총괄 관리주체라는 인식으로 조직이 안정적으로 성장할 수 있는 초기 기반을 형성하고, 이를 위한 다양한 협력자원을 연계하는 중개자로서 역할 가능



## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향



## 1. 도시 브랜드화

- ◆ 지역특화재생의 유형인 도시브랜드에 대한 기초 이해
- ◆ 도시브랜드 구축과정에서 마을조합의 역할 및 육성방향 안내

### 1 도시 브랜드 개요

#### ● 브랜드 정의

- 브랜드는 앵글로색슨족이 불에 달군 인두로 가축에 낙인을 찍어 소유물을 표시했던 데서 유래
- 일반적으로 '판매자 개인이나 단체가 재화와 서비스를 특징짓고, 이것들을 경쟁자의 재화나 서비스로부터 차별화시킬 목적으로 만들어진 이름, 어구, 표시, 심벌이나 디자인, 또는 이들의 조합'으로 정의<sup>5)</sup>
- 장소 브랜드는 '한 장소가 다른 장소와 차별화되기 위해 사용하는 이름, 기호, 상징물 혹은 이들의 조합'을 의미
- 장소 브랜드는 국가, 지역, 도시 등 공간을 대상으로 하는 경우를 총칭하는 것으로, 국가를 대상으로 할 경우 '국가 브랜드', 도시를 대상으로 하는 경우 '도시 브랜드'로 지칭

#### ● 도시 브랜드 필요성

- 관광목적지로 지역의 브랜드 가치를 높임으로써, 변화와 경쟁의 관광시장에서 유리한 위치 선점 가능

5) 미국마케팅협회(AMA, American Marketing Association)



- 관광목적지 브랜딩은 다른 관광지와 차별화하는 출발점이며, 고객과 감성적 관계를 맺는 도구로 관광의 핵심요소
- 도시 브랜드 가치 향상을 통해, 지역에서 생산하는 문화제품, 농산물 및 특산품 등의 이미지가 향상되는 '원산지 가치' 효과 발생
- 도시 브랜드 형성을 통해 대중에게 특정한 가치와 지위, 신뢰감 형성 등을 부여하여 하위 브랜드로 파생 가능
- 도시 브랜드의 가치가 올라가면 전반적 지역 이미지 상승 효과로 인해 다양한 기업의 유치가 가능하며, 이를 통한 고용창출 및 지역발전 효과 도출

### 2 도시 브랜드 주요 요소<sup>6)</sup>

#### ● 브랜드 자산

- 브랜드 자산은 브랜드에 의해 형성되는 부가적 가치 개념으로, 지역에 관심을 갖는 대중에게 제공하는 가치를 증가시키거나 감소시키는 역할
- 브랜드 자산은 ①브랜드 충성도, ②브랜드 인지도, ③브랜드를 공유하는 제품의 질, ④브랜드 연상 이미지, ⑤상표 등 기타 브랜드 자산으로 구성
- 브랜드 자산은 브랜드 충성도에 의해 창출되며, 이는 브랜드에 대한 지식 및 이미지를 통해 형성
- 따라서 도시 브랜드 자산은 특정 지역에 대해 사람들이 알고 있는 정보와 인지도, 연상 이미지로 구성

6) 이소영, 지역브랜딩 활용 실태와 실행전략 연구, 2008, 한국지방행정연구원



## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

### ● 브랜드 이미지

- 지역 브랜드 이미지는 다양한 장소의 속성과 이에 대한 대중의 주관적 연상이나 감정까지 포함한 총체적 인식과 선호도
- 지역 브랜드 이미지는 물리적 실체가 있는 물적 이미지와 비물질적 이미지로 구성
- 물적 이미지는 인문적 요소와 자연적 요소로 구분되며, 비물질적 이미지는 역사·문화적 요소와 사회적 요소로 구분

그림3. 도시 브랜드 이미지 구성요소



### ● 브랜드 지표(안홀트 도시브랜드)

- 도시브랜드 평가지표는 ①존재감, ②장소, ③잠재력, ④생동감, ⑤사람들, ⑥기초 조건으로 구성

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

- 존재감은 도시의 지위와 위치를 의미하는 것으로, 친근함, 외부인의 방문 여부, 유명한 요소 등을 측정
- 장소는 사람들이 인식하는 물리적 측면으로 도시의 매력, 기후 등 물리적 속성으로 외부인이 느끼는 요소
- 잠재력은 방문객, 기업인, 이주민들에게 제공하는 경제적, 교육적 기회로 일자리를 구하기 쉬운지, 교육 서비스가 좋은지 등을 의미
- 생동감은 도시의 매력과 라이프스타일로, 사람들이 도시를 얼마나 흥미롭게 여기는지, 흥미로운 요소가 있는지 등으로 구성
- 사람들은 도시 주민들의 친절과 문화적 다양성 등을 의미하는 것으로, 외부인에게 어떻게 대하는지 여부와 폐쇄적인지 여부 등
- 마지막으로 기초조건은 호텔, 학교, 대중교통 등 도시의 기초 시설로 거주자의 편리성과 숙박시설 등이 일반적인 기준을 만족하는지 여부

### 3 도시 브랜드 강화를 위한 마을조합 육성방향

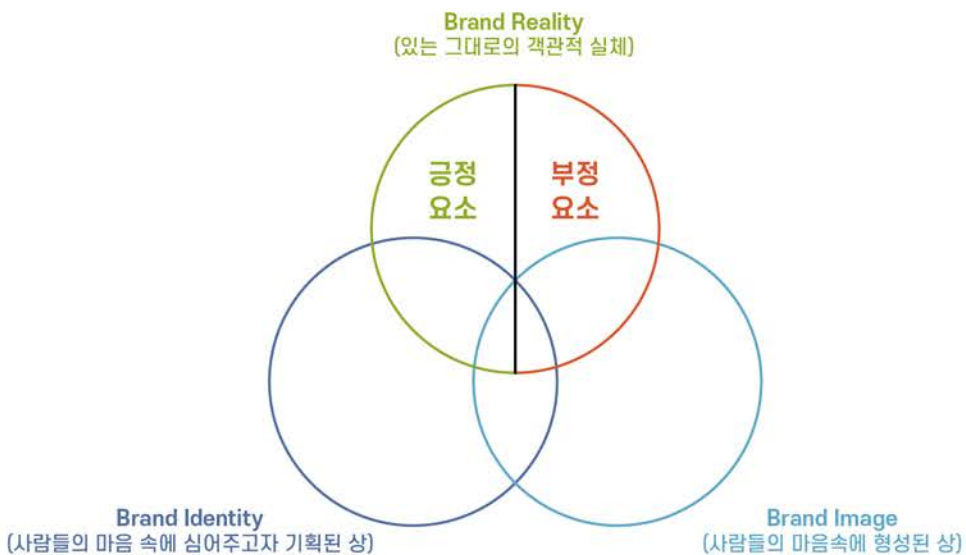
#### ● 브랜드 관리자

- 브랜드 리얼리티(Brand Reality)는 객관적 실체로서 변화불가능한 것으로, 긍정적 요소와 부정적 요소로 구분
- 브랜드 이미지(Brand Image)는 사람들의 마음속에 형성되는 상인데, 브랜드 리얼리티와 브랜드 아이덴티티에 의해 결정
- 지역이 보유하고 있는 고유한 실체(브랜드 리얼리티)의 긍정적인 요소를 발굴하여, 그와 연관된 브랜드 아이덴티티를 형성하는 것이 중요

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

- 브랜드 관리자로서 마을조합은 지역 내·외부의 사람들에게 지역에 대한 어떤 상(像)을 심어줄 것인지 검토 필요
- 초기 브랜드 기획과정은 도시재생사업계획수립 과정에서 다양한 전문가 및 주민들과 함께 수립할 수 있지만, 도시재생사업 종료 후 브랜드 관리는 마을조합의 몫
- 형성된 브랜드를 기초로 실제 지역을 방문하는 유입인구와 접점을 형성하면서, 방문객의 인식을 점검하고 관리하고, 브랜드 요소 중 보완이 필요하거나 부족한 부분을 관리하는 것이 중요
- 브랜드는 초기단계의 개발만이 중요한 것이 아니라, 지속적인 유지관리가 중요한데, 행정의 특성상 사업지의 브랜드관리를 지속하기에 한계 존재
- 따라서, 도시재생사업을 통해 개발한 도시 브랜드의 관리자로서 방문객과 브랜드를 공유하는 지역 주민(상인 등)과 꾸준한 관계를 유지하는 마을조합 육성 필요

그림4. 지역 브랜드 관리의 기본 틀



## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

### 사 례 지역 브랜드 관리 사회적경제조직 사례

#### ● 경기도 파주시 이등병마을협동조합

- 경기 파주 광탄면은 예전 미군 부대(캠프 스탠톤)가 있었고, 육군 제1사단 사단본부 등 많은 군부대가 주둔한 지역이었으나, 군부대 이전 후 지역경제가 침체되고, 고령화 진행
- 지자체와 주민들은 군부대가 많았던 지역 특성과 '이등병의 편지' 노래의 원작자 고향이 광탄면인 점에 착안하여, 2019년 행정안전부 특수상황지역 지원사업에 공모하여 선정
- 지원사업을 통해 광탄면 신산2리 일대 약 4만㎡에 '이등병의 편지'를 테마로 한 관광지를 조성하고, 폐업한 광천목욕탕을 매입한 뒤, 리모델링하여 이등병 마을 스토리하우스 공간 조성
- 1층 카페와 2층의 전시실 및 음악체험 공간으로 조성된 스토리하우스는 주민들이 설립한 이등병마을협동조합이 운영하면서, 목욕탕을 개조한 카페라는 특색을 살려 목욕탕라떼, 목욕탕에이드 등을 판매하고, 지역주민들의 사랑방이자 새로운 문화공간으로서 자리매김
- 이등병마을협동조합과 김현성 작곡가가 공동으로 주관하여 '이등병 마을 작은 음악회'도 개최하는 등, 꾸준한 브랜드 관리를 통해 지역의 정체성 확보중



이등병마을 스토리하우스  
(사진출처: 이등병마을협동조합)



## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

### 사 례 지역 브랜드 개발 및 관리 도시재생 사례<sup>7)</sup>

#### ● 부산 영도구 라보드

- 영도는 한때 대한민국 조선 1번지였으나, 국내 조선·항만업 쇠퇴와 함께 공동화와 고령화로 쇠퇴화된 지역
- 라보드 이경진 대표는 2019년 봉산마을 도시재생사업 공모에 선정되어, 조선업의 지역 이미지를 되살리는 목조선박 시장을 개척하기 위해 라보드 창업
- 직접 선박 엔진, 용접, 운용 등을 하며 라보드 1, 2호 선박을 만든 뒤, 빈집을 활용한 게스트하우스와 음식점을 개설하여, 찾아드는 관광객을 대상으로 목조선박의 관광상품화 준비중
- 도시재생사업을 통해 설립한 봉산마을관리사회적협동조합과도 협력하면서, 주민 일자리 및 소득 창출을 위한 공모사업에도 적극 협력 진행
- 향후 '조선 팩토리'를 통해 조선1번지로서 영도의 브랜드 이미지를 회복하기 위한 활동 진행중



7) <https://n.news.naver.com/mnews/article/658/0000030488?sid=102>

## 2. 상권 활성화

- ◆ 지역특화재생의 유형인 상권활성화에 대한 기초 이해
- ◆ 상권활성화 과정에서 마을조합의 역할 및 육성방향, 주요 사례 안내

### 1 상권 활성화 개요

#### ● 상권 정의 및 유형

- 상권이란, 어떤 곳을 중심으로 상업이 활발하게 이루어지는 지역으로 점포와 고객을 중심으로한 지리적 영역
- 판매자 측면에서는 특정 판매자 또는 판매자 집단이 상품과 서비스를 판매하기 위하여 비용과 규모 면에서 경제성이 확보되는 지역범위
- 구매자 측면에서는 적절한 가격의 재화 및 서비스를 합리적으로 발견할 수 있을 것으로 기대되는 지역범위
- 상권은 규모, 범위, 매출액, 경쟁정도, 소비자 특성 등에 따라 다양한 형태로 분류
- 일반적으로 규모를 중심으로 대형상권과 복합쇼핑몰, 골목상권으로 구분



## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

표3. 상권 형태별 구분

구분	대형 중심상권	복합쇼핑몰 상권	골목상권
입지	교통, 주거, 업무 등 기능이 발달한 도심지	교외 지역 주요 권역 내 거점	기존 상권 연접, 역사문화 기반
교통여건	대중교통 이용 편리, 교통인프라 수준 높음	대중교통 이용 편리 주차여건 양호	제한적 대중교통 연결 교통인프라 미비
상권타겟	유동인구, 배후인구	자녀동반 가족단위, 목적형 광역 고객	목적형 고객 타겟, 관광지와 유사 타겟
대표상권 (예시)	서울 명동, 강남 부산 서면 대구 동성로 등	코엑스, 타임스퀘어, 스타필드 등	경리단길, 연남동, 보정동 카페거리, 행궁동 등

- 도시재생 지역에 주로 형성된 골목상권은 주거지 인근에 형성된 근린상권이 활성화되거나, 전통적 상권이 확장되며 배후 지역에 형성되는 특징

### ● 골목상권 활성화 필요성

- 골목상권은 골목경제의 주요 주체로서 생산, 판매, 소비의 역할을 동시에 수행하는 지역 경제의 핵심 구성원
- 골목상권의 활성화를 통해 경제활동의 선순환, 주민 고용, 지역공동체 복원, 생활여건 개선 등의 사회적가치 창출과 경제적 이익의 동시 추구 가능
- 골목상권의 활성화를 통해 마을 단위의 경제공동체 육성이 가능하며, 골목을 마을의 소통 거점이자 생활공간으로 조성하여 공동체 회복에 기여

8) 딜로이트 안진회계법인, '골목상권에 열광하는 소비자로 보는 국내상권의 미래', 2019

## 2 상권 활성화 주요 요소<sup>9)</sup>

### ① 맞춤형 서비스 개발

- 주거특성, 상권방문 연령대 및 니즈에 대한 면밀한 파악을 기반으로 지역과 고객 특성에 맞는 맞춤형 서비스 개발
- 상권분석 및 주변 현황조사를 통해 주변 방문객을 상권 내부로 연계시키고 오래 머무를 수 있는 체험과 활동, 숙박, 서비스 시설 등의 마련
- 방문객 모두에게 열려있어 교류가 가능하며, 창의적이고 즐거움을 줄 수 있는 거점공간 운영

### ② 세분화된 홍보전략 수립

- 소규모 자본으로 홍보 수단을 분산하여 홍보하는 것보다, 방문고객 특성을 고려한 임팩트있는 홍보 제공
- 방문객 특성에 따른 선호 매체를 타겟팅하여 전략 개발

### ③ 상권의 지속적 관리

- 상권에 대한 전문적인 지식을 가진 조직의 객관적인 모니터링 및 관리를 통해 상권의 컨디션 유지
- 상인들과 지속적으로 소통하면서 방문객들을 지속적으로 유치하고, 상인들을 독려할 수 있는 관리자(조직) 필요

### ④ 다양한 지역 주체 결합

- 상인, 주민, 임대인, 지역단체 등 많은 사람들이 사업 주체가 될 때, 책임감과 실행력이 높아지며 좋은 결과 도출 가능

9) 정은애 외, '상권활성화 성공요인 분석 및 정책방향', 한국주거환경학회, 2022.02

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

- 상권활성화의 취지에 임대인의 동의를 끌어내고, 상인들의 정책 참여도를 높여 주민-상인-전문가-행정 등이 참여하고 협력하는 파트너십 구축

### ⑤ 행정의 협력 및 지원

- 상권의 기능과 역할이 중첩되지 않도록 지속적인 관리와 모니터링을 진행하여, 지역 상권 변화에 관심 제고
- 다양한 정책사업 연계로 고객의 선택지를 다양화하여, 꾸준히 소비자 만족도를 높이고, 유입을 제고
- 행정의 협력에 상인 등이 일정부분 자기 책임을 부담하는 장치를 마련하여, 책임성 확보 필요

## III 상권활성화를 위한 마을조합 육성방향

### ● 상권 관리자

- 상권 활성화 이후, 상권의 현황을 모니터링하고 상인과 방문객의 니즈를 고려하여 상권을 지속적으로 발전시켜나갈 상권 관리조직 필요
- 행정은 재정투입과 지역자원 연계 등을 통해 사업 초기 상권활성화를 도모하고, 정책사업 종료 후 유연하고 신속하게 상권을 관리할 수 있는 전담조직이 상권을 관리하는 방법이 효과적
- 이미 우리보다 앞서 상권활성화 제도를 시행중인 해외에서는 다양한 상권관리조직을 통한 전문적인 상권 관리체계 운영중

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

표4. 해외 상권 관리조직 현황

구분	미국	영국	일본
제도	BID (Business Improvement District)	TCM (Town Centre Management)	TMO (Town Management Organization)
목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 도시 중심시가지의 침체된 상권(지역산업)의 활성화를 도모하기 위한 환경정비</li> <li>● 경제성장의 엔진으로서 지역사회 중심점 역할 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 활기찬 도심을 만들기 위한 지역경제 활성화 도모</li> <li>● 문화 및 관광 전략과 연계한 지속가능한 발전 전략 추구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 시가지 정비개선 및 상업활동 활성화 추진</li> <li>● 국민생활 향상 및 국민경제의 건전한 발전에 기여</li> </ul>
조직구성 주체	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BID법에 명시된 비영리조직인 지구운영협회(DMA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 종합적인 상권개발을 목적으로 하는 비영리 단체 또는 주식회사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 상공회, 상공회의소, 비영리법인 등</li> </ul>
역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 정부 제공서비스의 보완: 안전요원 고용, 공원 및 공공시설의 청소·유지관리</li> <li>● 정부가 제공하기 어려운 서비스 제공: 보도청소, 마케팅, 판촉, 광고, 상가유치, 고용창출 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 타운센터 접근성 향상사업</li> <li>● 주민편의시설 개선</li> <li>● 중심시가지 상권 매력을 증대하기 위해 소매점포 및 레저·오락시설 개발 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 중심시가지 전체의 상업활성화에 대한 구상 및 계획 작성</li> <li>● 임차인 관리</li> <li>● 상업기반시설 정비</li> <li>● 공동사업 등</li> </ul>

- 지역주민 뿐 아니라 지역 내 주체, 상권활성화와 관련된 전문가 등 다양한 주체가 마을조합의 설립과정에 참여할 수 있도록 구성
- 마을조합은 상권 내부 이해관계 조정, 입점 관리 등을 위하여 상권에 대한 일정 부분의 권한 보유 필요

10) 김영기 외, '지역상권활성화를 위한 상권관리조직 도입방안에 관한 연구', 2010.10. 한국주거환경학회



## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

- 마을조합은 전체 상권 컨셉 및 분위기, 방문객의 니즈를 고려한 입점 관리를 통해 중복 요소를 배제하고, 상권이 초기 설정한 방향에 맞게 성장할 수 있도록 관리
- 상권에 대한 기초, 상권 활성화를 위한 전문 지식, 부동산 등 상권활성화와 관련한 기초 교육 프로그램을 진행하여, 마을조합 구성원들이 교육과정에 참여할 수 있도록 지원

### 사 례 상권활성화 마을조합 및 사회적기업 사례

#### ● 대전시 유성구 안녕마을조합 & (주)윙윙

- 충남대학교와 카이스트 사이에 위치한 대전 유성구 어은동 일대는 저층 상가 및 주거지 밀집지역
- 2017년 자생적으로 결성된 안녕주민 공동체에서 시작한 안녕마을조합은 지역 상인과 주민이 함께 모여 공동체의 특성을 살린 마을을 만들고자 설립
- 도시재생 스타트업이자 사회적기업인 (주)윙윙과 함께 다양한 청년 네트워크를 통해 낡은 주택을 리모델링하여 창업공간을 만들고, 지속가능한 창업거리 조성
- 매입, 장기임대, 공공위탁 인큐베이팅 등 다양한 방식으로 부동산을 확보하고, 소상공인과 창업자들이 함께 소유하고 이익을 공유하는 모델을 통해 다양한 문화시설(동네정원, 양조장 등) 조성
- 청년과 상인들이 함께하는 지역 브랜드인 '안녕가게', 마을축제인 '안녕축제' 등을 진행하고, 체로웨이스트 가게를 운영하는 등 상가거리의 차별화를 통해 활성화 모색중



안녕마을 축제 (사진출처: 한국사회적기업진흥원, '2021년 마을관리 사회적협동조합 사례집', 2021)



## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

### 사 례 상권활성화 및 관리 사례

#### ● 전북 군산 로컬라이즈 군산

- 대규모 제조업 공장이 철수하면서 청년층을 포함한 순 유출 인구의 증가로 지역상권이 와해 위기에 처한 군산은 SK E&S, 언더독스 등과 함께 청년창업방식의 지역재생사업 추진
- 24개 로컬라이즈 창업팀을 선발하여, 신규제품 개발, 축제 등 다양한 활동을 통해 3년간 전체 창업팀 매출 100억원 달성
- 한편, 쇠퇴한 영화시장을 재생하여 영화 TOWN을 조성한 군산시는 지역관리회사를 설립 지원
- 지역관리회사 (주)지방은 건물주, 창업자, 행정, 투자자 등을 연결하는 매개체가 되며, 건물주는 지역관리회사에게 건물을 위탁하는 대신 지역관리회사는 건물의 가치 향상 및 부동산관리, 임대료 지급 등의 업무 수행
- 또한, 지역관리회사가 창업자에게는 공간을 제공하고 예약관리, 콘텐츠 관리, 이벤트 발생 시 홍보지원 등의 업무 담당
- 행정 또한 지역관리회사에게 공공시설 및 공공공간에 대한 운영을 위탁하였으며, 투자자는 지역관리회사에게 투자
- 지역관리회사 중심 운영체계는 공공과 민간의 중간적인 역할에서 자산소유주와 세입자인 창업자들 간의 이해충돌관계를 최소화하고 공공소유 공간에 대한 위탁관리로 지속가능한 공간을 만드는 사례



군산 영화타운 지역관리회사 모델

(그림출처: 서울신용보증재단, '골목경제활성화를 위한 로컬브랜드상권의 육성 및 조성방향', 2022.11)

### 3. 로컬 콘텐츠

- ◆ 지역특화재생의 유형인 로컬 콘텐츠에 대한 기초 이해
- ◆ 로컬 콘텐츠 개발 과정에서 마을조합의 역할 및 육성방향, 주요 사례 안내

#### 1 로컬 콘텐츠 개요

##### ● 로컬 콘텐츠의 정의와 등장 배경

- 로컬 콘텐츠의 명확한 정의는 없으나 일반적으로 지역 자원을 재해석하고, 이를 가공·변형하여 소비자들의 기호에 맞게 새로운 문화를 가미하여 개발한 상품·서비스·공간 등을 의미
- 소품종 대량생산의 시대를 지나, 다품종 소량생산의 시대로 접어들면서, 개성과 가치, 새로운 것에 대한 중요성이 대두되면서, 지금까지 소외되어 왔던 '로컬'의 가치 재발견
- 특히 2000년대 이후, 색다른 개성을 겸비한 골목상권의 부각과 O2O 플랫폼서비스의 활성화, 2020년부터 지속된 코로나19로 인해 소비의 범위가 좁혀지면서 근린생활권의 중요성 재평가
- 최근 소비트렌드를 주도하는 MZ세대의 소비패턴이 상권에서 소비하는 것에서 상권에서 체류하는 행위와 체험으로 변화하면서, 차별화된 로컬콘텐츠의 중요성 인식

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

표5. 로컬과 관련한 다양한 개념

기준	명칭	개념 정의
플랫폼	로컬플랫폼	로컬의 정체성과 로컬에서 창조하고 만들어낼 다양한 콘텐츠와 역동적 관계를 담아내고 드러내는 그릇
사람	로컬크리에이터	지역의 상권을 견인하는 사람들로 지역 문화자원과 결합한 소상공인, 공간기획자, 예술가 등의 창조계층
점포	로컬앵커스토어	특정 건물 또는 야외 공연장 등 자연적으로 형성된 골목상권에서 경쟁을 통해 자리 잡은 거점공간 1) 공공에서 문화·예술 활동을 위해 설치한 시설 2) 지역 자생 적으로 탄생한 카페 등의 공간 3) 기업이 전략적으로 개설한 복합문화센터 등
음식	로컬푸드	생산, 가공, 거래 및 판매가 동일한 지역 내 또는 가까운 거리에서 이루어지고 있으며, 생산자, 가공자, 소비자 사이의 공정한 상호거래를 바탕으로 지역성을 나타내고 있는 음식과 음식문화
명칭	~리단길	지역명의 한 글자를 따서 ‘~리단길’이라는 명칭을 쓰는 상권으로 웹상에서 나타난 최초 사례는 대구 봉리단길, 장소 브랜드로서 인지도를 갖게 된 첫 사례는 망리단길 상권으로 이는 고유명사가 아닌 하나의 브랜드처럼 사용될 수 있다는 인식을 파급시키는 주요계기가 됨

### ● 로컬 크리에이터

- 로컬 콘텐츠를 생산하는 기획자 또는 소상공인으로, 지역 자원을 기반으로 혁신적 비즈니스 모델을 접목하여 지역 문제를 해결하는 창업가
- 로컬 크리에이터는 지역자원을 콘텐츠화하여 새로운 지역문화를 창조하는 점에서 일반 소상공인과 구분

11) 서울신용보증재단, '골목경제활성화를 위한 로컬브랜드상권의 육성 및 조성방향', 2022.11

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

- 중소벤처기업부가 2020년부터 7개 분야의 로컬 크리에이터의 발굴 및 육성사업을 진행하면서 창업단계부터 사업화 단계까지 지원

표6. 중소벤처기업부의 로컬크리에이터 7대 분야

구분	주요 내용
지역가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 지역의 문화나 고유특성을 기반으로 혁신적인 아이디어를 융합하여 새로운 경제적·문화적 가치 창출</li> </ul>
로컬푸드	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 지역의 특산물, 미활용 작물 등 농수산물을 활용한 식품가공 및 유통</li> </ul>
지역기반제조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 지역에서 생산되는 소재를 활용하거나 지역특색을 반영한 제조업</li> </ul>
지역특화관광	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 관광자원(자연환경, 여행지 등)을 활용하여 해당지역으로 관광객 유입 확대</li> <li>● 지역 방문을 위한 원스톱 서비스 및 자연생태계의 지속가능성</li> </ul>
거점브랜드	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 지역 내 복합문화공간 등 지역거점 역할</li> <li>● 지역성과 희소성을 기반으로 지역의 가치를 재창출</li> </ul>
디지털 문화체험	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 지역별로 역사와 문화가 담긴 유적지와 문화재 등을 과학기술 및 ICT를 활용하여 재해석 또는 체험</li> </ul>
자연친화활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 지역별로 상이한 자연환경(바다, 산, 강 등)에서 진행되는 서핑, 캠핑 등 이웃도어 활동을 위한 다양한 사업모델</li> </ul>

12) 중소벤처기업부, '2021 지역기반 로컬크리에이터 활성화지원 공고'



## 2 로컬 콘텐츠 주요 요소

### ① '로컬'에 대한 이해와 해석

- '로컬'과 관련된 다양한 활동의 기본 전제는 새로운 문화를 지역에 이식하는 것이 아니라, 지역의 문화를 새롭게 바꾸는 것
- 이를 위해 가장 중요한 요소는 해당 '지역'을 제대로 이해하고, 해당 '지역'의 특징적 요소의 발굴하는 것
- 지역의 역사와 문화, 지역 주민들의 라이프스타일과 특징, 지역만이 갖고 있는 고유한 특성을 찾아내는 과정의 선행
- 지역의 특성을 대도시, 온라인, 글로벌 트렌드 등을 통해 재해석하여 새로운 문화로 재창조하는 과정이 로컬 콘텐츠의 생산에서의 핵심 요소

### ② 지역에서 조달가능한 제품 및 서비스

- 개발하는 콘텐츠의 핵심 원료가 지역에 기반하는 것
- 원료는 농산물, 자연자원, 이야기, 장소, 생활양식, 언어(사투리), 역사, 사람 등 모든 유무형의 자원을 포괄
- 개발한 콘텐츠 자체의 차별성보다, 핵심 가치가 갖고 있는 차별성을 지역에서 발굴하고 조달하는 것이 중요

### ③ 지역 또는 지역 내부 네트워킹

- 로컬 콘텐츠를 꾸준히 생산하고 지속하기 위해서 가장 중요한 것은 지역과의 관계맺음
- 특히 지역의 주민과 원만한 관계가 형성되지 않거나, 지역에서 독자적으로 콘텐츠를 개발할 경우 자원의 조달과 운영에 어려움 발생 가능



- 로컬 콘텐츠의 핵심 요소인 지역의 자원은 오랫동안 지역주민들에 의해 유지되고, 계승되어온 전통이라는 점을 고려하여, 주민들과 다양한 방식의 접점 마련 필요

### 3 로컬 콘텐츠를 위한 마을조합 육성방향

#### ● 로컬 매개자

- 로컬 콘텐츠의 생산에서 '새로움', '차별화', '트렌드' 등이 중요한 요소이기 때문에, 지역자원을 외부인의 관점에서 낯설게 바라보는 과정 필요
- 따라서 로컬 콘텐츠는 지역 주민보다 외부의 로컬 크리에이터가 발굴하고 생산하는 것이 효과적
- 다만, 로컬 크리에이터가 지역에 진입하고 지역에서 활동하기 위해서는 지역에 대한 충분한 이해를 바탕으로 지역을 안내할 수 있는 사람 또는 조직 필요
- 마을조합은 지역 주민을 중심으로 설립되기 때문에, 지역에 대한 높은 이해와 관심을 통해 다양한 외부인에게 안내자의 역할 수행 가능
- 또한, 자원을 보유하고 있는 주민과 크리에이터간 매개 역할을 수행하면서 지역발전에 기여하고, 지역 내 새로운 문화가 창출될 수 있도록 지원 가능
- 이를 위해 마을조합은 직접 사업을 기획하고 추진하기보다, 개방성을 바탕으로 다양한 외부 문화를 받아들이고, 지역과 연결시키는 방식으로 운영 필요

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

### 사 례 로컬 콘텐츠를 활용한 로컬크리에이터 사례

#### ● 경북 경주 마카모디

- 경주 감포는 많은 관광객과 여행객이 찾는 포구마을이지만, 적산가옥 등 오래된 건물과 버려진 공간들이 많은 지역
- '1925 감포'는 감포 최초이자 유일한 목욕탕이었으나, 30년전 폐업하고 박제되어 있던 목욕탕(신천탕)을 개조한 카페이자 복합문화공간
- 중소벤처기업부 로컬크리에이터 1기이자 소셜벤처 '마카모디'와 지역주민단체 '함께가는길'이 함께 지역복합문화공간으로 만들어 운영중
- 1925 감포는 지역과 해당 장소 특성을 살리는 콘텐츠를 개발하여, 메뉴명도 아이스크림이 들어간 카페라떼인 '부표라떼', 감포 명소를 이용한 '송대말의 오후' '고아라의 아침' '감포비취' 등 지역 스토리텔링을 활용



1925 감포 내부 (사진출처: 비로컬)

## II. 지역특화재생 유형별 마을조합 육성 방향

### 사 례 로컬 콘텐츠를 활용한 도시재생 사례

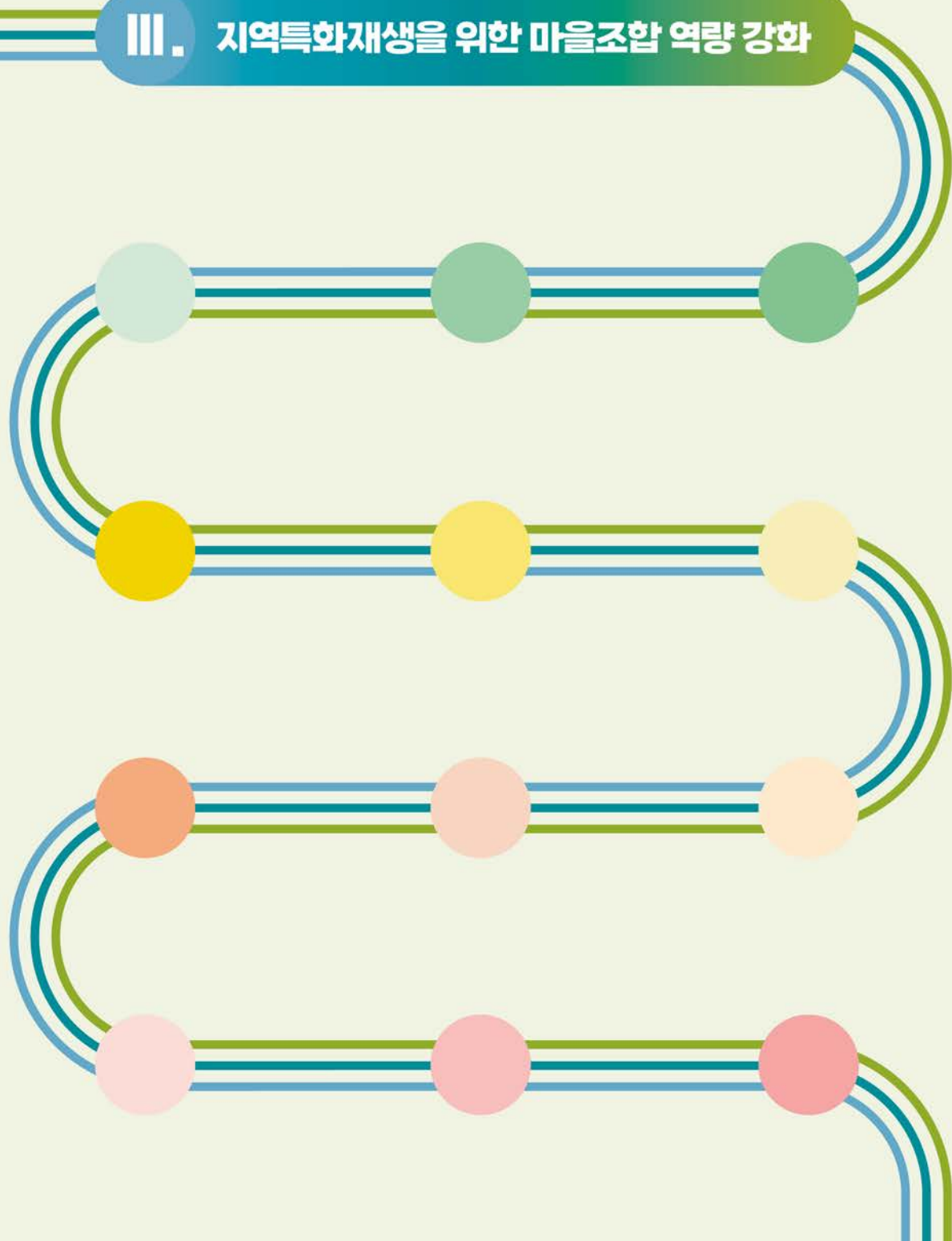
#### ● 경남 김해 회현마을공동체회현연가협동조합

- 김해 회현동 일대는 가야시대 유적지가 많은 지역으로, 원도심 재생사업과 봉리단길의 입소문으로 다양한 문화가 새롭게 만들어지던 지역
- 우리나라에서 가장 먼저 젓소가 들어온 지역의 특성에 착안하여, 2020년에 설립한 회현마을공동체회현연가협동조합은 원유를 활용한 치즈 개발 진행
- 국내 모든 치즈 재료가 수입유를 사용한 수입균임을 확인하고, 다년간의 연구 끝에 천연발효균을 확보한 뒤, 본격 생산을 위해 시민 설립자를 모집
- 주민·단체 500여명이 10억원을 마련하여 유가공 사업용 기반시설 마련하고, 김해시가 도시재생 앵커시설로 조성한 ‘회현연가’를 위탁 운영
- 치즈 및 요구르트 생산, 치즈 레스토랑 등으로 운영하며 마을주민, 노인, 난치병 자녀가 있는 보호자 4명을 고용
- 지역의 스토리를 기반으로 특화된 상품과 공간을 운영하며, 지역 주민의 변화를 이끌어 지역의 변화 견인중



회현연가 치즈레스토랑 (사진출처: 경상남도 도시재생플랫폼)

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화





## 1. 경영 역량 강화

- ◆ 지역특화재생에서 마을조합에게 필요한 경영역량에 대한 기초 이해
- ◆ 마을조합이 경영역량을 강화할 수 있는 방안 소개

### 1 경영역량 필요성

#### ● 마을조합 특징

- 일반적으로 비영리조직은 공공성을 추구하며 후원 또는 모금활동을 통해 조직을 유지하고, 스타트업은 창의적인 아이디어나 비즈니스모델로 조직을 유지하는 특징
- 마을조합은 이 두가지의 성격을 모두 갖춘 조직유형으로 공공성을 추구하되, 자체적인 비즈니스모델을 통해 조직을 유지해야하는 어려운 미션을 보유
- 따라서 마을조합은 비영리법인인 사회적협동조합으로 설립하나, 실질적으로 지역에 뿌리를 둔 비영리 스타트업과 유사한 형태로 운영 필요
- 마을조합의 기능 및 역할을 보면, 공간 운영을 통한 수익 창출, 지역기반 재화(상품 및 서비스) 생산 및 판매 등으로 일반적 기업의 형태와 유사
- 다만, 도시재생으로 조성된 거점공간의 운영과 주민 조직이라는 특수성, 마을조합이 지닌 가치 등으로 인해 이윤의 배당이 불가하고, 영리활동이 제한되는 조직으로 설립되는 상황
- 이러한 마을조합의 복합적인 상황을 감안하여, 마을조합의 조직 유지와 지속적인 지역의 변화를 위해 경영역량 강화 노력 필요



#### ● 지역특화재생 특징

- 도시재생이란 쇠퇴하는 도시를 지역역량의 강화, 새로운 기능의 도입·창출 및 지역자원의 활용을 통하여 경제·사회·물리·환경적으로 활성화시키는 것
- 지역특화재생 역시 도시재생사업의 한 유형으로 기존 도시재생사업과 동일한 지향 보유
- 다만, 기존 도시재생사업이 지역 주민 중심으로 내부 역량강화를 통한 변화에 집중한 반면, 지역특화재생은 비즈니스 강화를 통한 변화에 집중
- 지역특화재생을 통해 지역 변화의 기초를 형성하고, 지역의 비즈니스 역량 강화를 통해 다양한 유입인구를 확보하여 지역의 변화를 지속하는 방식
- 이러한 지역특화재생에서 지역의 주민 주체인 마을조합이 변화를 주도하기 위해서는 비즈니스 관점에서 지역사회를 조망하려는 노력 필요

## 2 주요 역량강화 요소

#### ● 인적 역량

- 사회적협동조합인 마을조합은 조합원 공통의 참여와 협력을 통해 민주적으로 조직을 운영하는 것이 특징
- 다만, 협동조합에 대한 경험이 부족한 주민의 특성을 감안할 때, 사업 초기에 필요한 체계 구축, 신규 사업 기획 및 추진을 위해 초기 임원의 역량이 매우 중요
- 특히, 규모가 영세한 창업기업일수록 관련 분야의 경험이 많고, 시장에 대한 이해가 충분한 창업가에 대한 의존도가 높은 점을 고려할 때, 초기 임원의 역량은 마을조합의 성공여부를 좌우하는 핵심 요소

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

- 임원에게 필요한 역량은 사업 기획역량 및 업무추진력, 사회적 네트워크 구축 및 활용 등으로 일반적인 경영자의 역량과 유사

#### ● 재무 역량

- 재무역량은 마을조합이 전략을 수립하고 운영하기 위하여 소요되는 모든 형태의 자금을 관리하는 역량으로, 조합의 내부자금(출자금, 경비 등), 자금조달능력(공공 및 민간자원), 신규자본의 모금능력 등을 포함
- 중소벤처기업부 창업기업실태조사에서 가장 필요한 지원정책으로 항상 초기단계 금융지원이 선정되는 상황을 감안하면, 자본은 초기 기업에게 가장 핵심적 자원
- 많은 창업기업 연구에서 조달 가능한 자금이 풍부할수록 초기 기업의 조직성과가 높으며, 경쟁우위의 원천임을 강조
- 따라서, 마을조합의 임원은 기초적 회계역량을 넘어, 자금을 관리하고 전망과 대책을 수립할 수 있는 역량 필요

#### ● 기술 역량

- 기술역량은 고도의 IT기술 또는 생산기술만을 의미하는 것이 아니라, 기존의 제품과 서비스에 비해 차별화되고 고유한 특정 자원의 소유 여부를 포함
- 마을조합은 지역의 자원을 바탕으로 창의성과 전문성을 겸비한 제품 또는 서비스를 개발하여 시장에서 우위를 점하려는 노력 필요
- 특히, 로컬 콘텐츠를 바탕으로 지적 재산권 등을 획득하여, 독자적인 매커니즘을 확보할 수 있다면, 조직의 안정적 운영 및 영속적 성장에 큰 도움
- 뿐만 아니라 지역 내 기술 고도화된 기업(산업단지, 창조기업 등)과 협력 또는 전통기술의 복원 등을 통해, 지역이 지닌 독창성을 확보하는 것이 필요

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

#### ● 마케팅 역량

- 마을조합은 지역의 마케터로서 지역 유입인구를 고객으로 설정하여 고객의 욕구를 파악하고 이해하는 역량이 중요
- 고객의 니즈에 맞는 제품 및 서비스를 기획하고, 고객의 반응을 지속적으로 관리하며 고객과 관계를 맺는 방식은 치열한 경영환경에서 반드시 필요한 과제
- 자원의 차별성 뿐 아니라, 전달과정의 차별성, 관계형성의 차별성 등 유입고객이 지역에 머무르는 시간동안 차별화된 경험을 제공하고, 고객과 소통하는 것이 마케팅 역량
- 이를 위해, 마을조합은 최신 트렌드를 학습하고, 고객을 특정하며, 경쟁분석을 통해 시장에서의 위치를 공고히하려는 노력 필요

### 3 경영역량 강화방안

#### ● 창업지원사업 연계

- 기존 도시재생대학을 통한 경영역량 강화과정 등의 프로그램은 지역 주민에게 경영에 대한 기초 이해 및 초기 단계의 정보와 지식을 전달하기 위한 과정
- 지역특화재생에서 마을조합이 비영리 스타트업으로서 확실한 위상을 확보하기 위해서는 전문 창업지원 또는 보육 과정을 거쳐 전문 경영자로서 성장하는 노력 필요
- 2023년 기준, 전국 103개 기관에서 425개의 창업지원사업이 계획중이며, 총 예산은 3조 6,607억원으로 창업지원은 매년 증가 추세

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

- 창업 전(前) 단계부터 법인 설립 이후 단계까지 다양하게 구성되어 있기 때문에, 적절한 지원사업 발굴 및 연계 가능

표7. 주요 창업지원 정보

구분	웹사이트	
한국사회적기업진흥원	사회적기업가육성사업 소셜벤처지원사업	<a href="https://www.socialenterprise.or.kr">https://www.socialenterprise.or.kr</a>
창업진흥원	창업진흥원	<a href="https://www.kised.or.kr/">https://www.kised.or.kr/</a>
	창업정보 및 지원 포털	<a href="https://www.k-startup.go.kr/">https://www.k-startup.go.kr/</a>
	창조경제혁신센터	<a href="https://ccei.creativekorea.or.kr/">https://ccei.creativekorea.or.kr/</a>
	스타트업파크	<a href="https://www.startuppark.kr/">https://www.startuppark.kr/</a>
	K-스타트업센터(KSC)	<a href="http://www.k-startupcenter.org/">http://www.k-startupcenter.org/</a>
중소벤처기업진흥공단	중소벤처기업진흥공단	<a href="https://www.kosmes.or.kr">https://www.kosmes.or.kr</a>
	청년창업사관학교	<a href="https://start.kosmes.or.kr">https://start.kosmes.or.kr</a>
	중소기업유통센터	<a href="https://www.sbdc.or.kr/">https://www.sbdc.or.kr/</a>
	한국벤처투자	<a href="https://www.kvic.or.kr/">https://www.kvic.or.kr/</a>
한국관광공사	한국관광공사	<a href="https://kto.visitkorea.or.kr/">https://kto.visitkorea.or.kr/</a>
	관광기업지원센터	<a href="https://www.tourbiz.or.kr/">https://www.tourbiz.or.kr/</a>
한국콘텐츠진흥원	한국콘텐츠진흥원	<a href="https://www.kocca.kr/">https://www.kocca.kr/</a>
	CKL기업지원센터	<a href="https://venture.ckl.or.kr/">https://venture.ckl.or.kr/</a>
한국농업기술진흥원	한국농업기술진흥원	<a href="https://koat.or.kr/">https://koat.or.kr/</a>
	농식품창업정보망	<a href="https://www.a-startups.or.kr">https://www.a-startups.or.kr</a>
	영농하게	<a href="https://www.0nonghage.kr">https://www.0nonghage.kr</a>



#### ● 외부 전문가(기업) 연계

- 마을조합이 주민 중심의 지역 사업체이기 때문에, 외부 전문가 또는 기업을 연계하는 것에 대한 부정적 인식 존재
- 하지만, 사회적협동조합으로서 마을조합의 소유구조 및 정체성을 유지한 채, 경영활동을 전문가에게 맡기는 형태의 운영은 가능
- 특히, 사업 초기, 경험에서 비롯한 기획 및 마케팅, 운영 시스템 구축 등은 단시간에 습득하기에 한계가 있기 때문에 초기 단계에서 적극적 연계 필요
- 외부 전문가의 연계방식은 ①전문인력 고용, ②전문기관 상설 멘토링, ③초기 전문기업 운영 후 마을조합 이관 등 다양한 방식으로 가능
- 행정 및 도시재생 지원기관은 마을조합이 사회적협동조합으로서의 정체성을 유지한 채, 초기 사업을 안정적 성장을 위해 필요한 방식으로 외부 전문가 연계 지원 필요





### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

#### 사 례 외부 사회적기업 연계 도시재생 사례

##### ● 강원 영월 석항 트레인스테이

- 강원 영월은 1980년대 연간 유동인구가 29만명이었으나, 탄광이 폐광한 뒤 도심공동화가 발생한 쇠퇴지역
- 영월군이 2013년 폐광지역의 주민경제 자립을 위해 2013년에 숙박시설과 카페를 조성하여 약 3년간 마을주민이 주축이 된 마을회사법인에 1기 운영 위탁
- 지속가능한 수익모델 창출 및 성과 확대를 위해 외식업을 전문으로 하는 사회적기업인 오요리아시아에 '시설 운영관리 및 인큐베이팅' 위탁
- 오요리아시아는 3년의 위탁기간이 종료되는 시점에 차기 수탁자가 될 지역주민들이 스스로 운영할 수 있도록 돕고, 지속가능한 수익창출 모델을 만들어 경제적 자립을 실현하도록 하는 것이 주요 과업
- 위탁운영과정에서 주민 8명을 파트타임으로 고용하여 사업에 적응할 수 있도록 지원했고, 교육 프로그램 등을 개설하여 주민에게 필요한 역량을 강화할 수 있게 지원



영월 석항 트레인스테이 (사진출처: <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=2558>)

## 2. 생태계 조성역량 강화

- ◆ 지역특화재생에서 마을조합에게 필요한 생태계 조성역량에 대한 기초 이해
- ◆ 마을조합이 생태계 조성역량을 강화할 수 있는 방안 소개

### 1 생태계 조성 역량 필요성

#### ● 지역 생태계 특징

- 생태계는 자연환경 내 다양한 생명체들의 상호관계를 뜻하는 단어이나, 사회환경의 변화와 더불어 비즈니스 생태계 또는 지역사회 생태계 등으로 변형하여 활용
- 비즈니스 생태계는 초기에 공급자, 유통업자, 아웃소싱 기업, 운송서비스 기업, 기술 제조업자들의 느슨하게 결합된 상호 의존적인 네트워크로 정의
- 산업환경이 변화하면서, 서로 다른 유형과 규모를 가진 다수의 참가자를 한데 모아 단일 조직 혹은 심지어 전통적인 산업의 역량을 능가하는 방식으로 시장을 창조하고, 확대하며, 지원하는 공동체로 인식하는 경향이 높아짐
- 마을조합은 조직의 유지와 성장을 위해 시장에서 영업을 하면서, 공공성과 사회적가치를 유지해야하는 복합적인 미션을 수행하는 조직
- 이와 같이 일반기업에 대비하여 취약한 구조는 마을조합의 자생에 가장 큰 한계

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

- 이러한 한계는 마을조합이 오롯이 감당하기 어려운 부분이며, 지역내 다양한 주체들이 함께 넘어야할 과제
- 마을조합 뿐 아니라, 대상지에서 활동하는 많은 기업들은 창업기업이거나 경험이 적은 청년기업인 경우가 대다수
- 따라서 마을조합은 조합과 지역 내에서 활동하는 주체들의 시야를 확장하고, 지역 내 다양한 자원 확보를 통해 지역 전반의 비즈니스가 성장하기 위한 지역 생태계 구성 필요

#### ● 지역 생태계 효과

- 지역생태계는 산업영역에서 발생하는 기업들간의 지역산업생태계와는 차별화된 효과 발생
- 특히, 마을조합과 같이 지역발전이라는 사회적가치를 지닌 조직간의 생태계는 사회적가치 지향성을 유지·강화·확산하는 효과 발현
- 마을조합이 지닌 사회적 가치 지향성은 호혜와 배려에 기반한 연대와 협력, 그리고 신뢰 등의 사회적 자본의 형성을 가능하게 만드는 요소
- 이러한 가치 지향적 지역 생태계는 생태계 구성 주체들이 상호 이익에 기반한 거래에서 나아가, 가치를 거래하는 호혜교환이나 상호거래, 출자금 지원 등과 같은 형태로 발전 가능

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

#### 사 례 로컬푸드 협동조합 지역 생태계 구축 사례<sup>13)</sup>

##### ● 충남 아산시 고랑이랑협동조합

- 아산시 송악면에 위치한 협동조합 고랑이랑은 친환경 농산물 및 가공식품을 판매하는 마을기업이자 사회적기업
- 2012년 송악마을 협동조합학교의 일환으로 운영된 로컬푸드 분과에서 귀농인을 중심으로 모임이 결성되어 협동조합 설립
- 2014년 유기농농산물을 활용한 반찬꾸러미 사업을 시작으로, 2016년에는 로컬푸드 식당, 도시락 배달까지 사업 영역을 확장
- 아산지역 농산물을 기본 식재료로 활용하고, 천연조미료로 음식을 만든다는 원칙을 고수하고 있으며 소비자와 적극적 교류
- 고랑이랑은 지역내 사회적경제기업 및 주민, 학부모공동체, 로컬푸드 생산자 및 소비자 등과 다양한 형태의 관계를 형성
- 사회적경제기업간 저렴한 가격에 물품을 공급하고, 마을탐방시 상호조직을 연계하며, 지역 축제 등에 참여하는 등 지역사회와 상호작용
- 이를 통해 경영활동을 위한 최소한의 시장을 확보하고, 협동조합 설립 당시의 가치를 유지하고 강화하는 등 조직 안정화에 기여



## 2 생태계 역량강화 요소

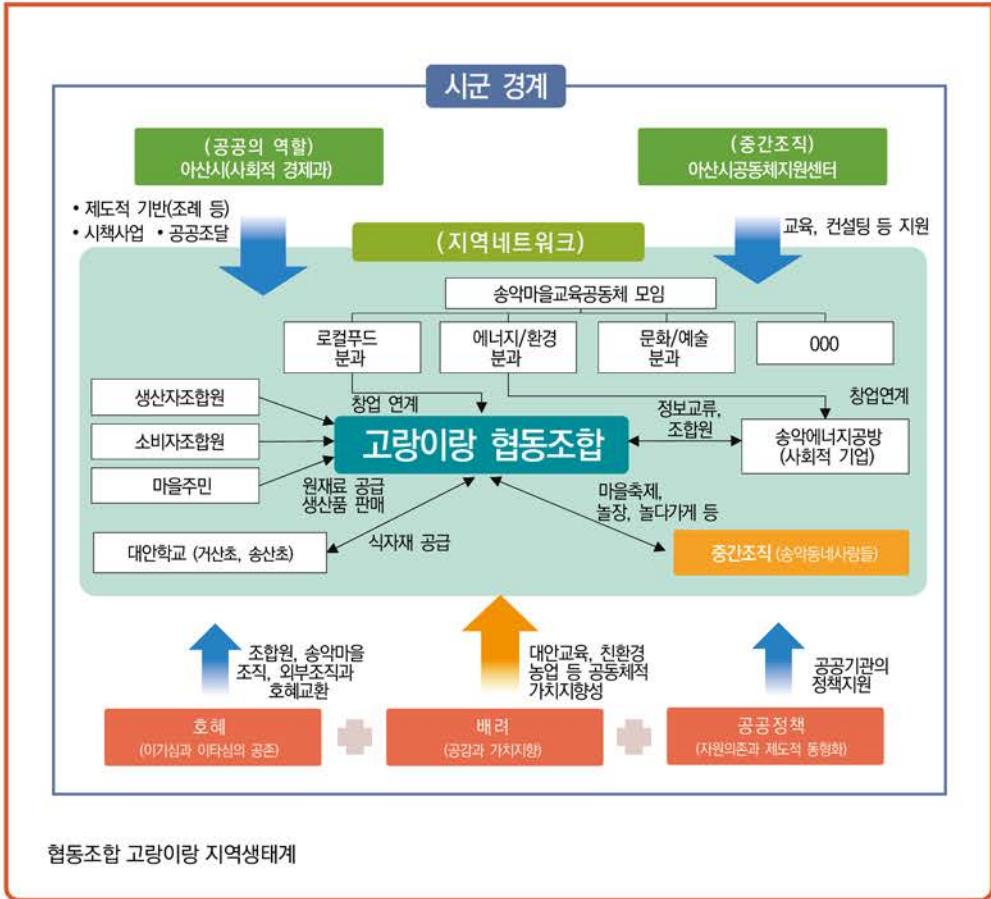
### ● 연결자

- 각 지자체별 다양한 형태의 중간지원기관이 있으나, 대부분 도시재생사업 대상지의 경우 지역의 범위가 크지 않기 때문에 별도의 중간지원기관이 없는 경우가 다수

13) 이흥택, '사회적경제기업의 지속가능한 지역생태계에 관한 개념 틀', 2018. 한국경제지리학회지



### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화



- 도시재생사업 기간 중 중간지원 기능을 담당하는 현장센터는 사업 종료와 함께 종료하기 때문에, 주민 주도의 자생적 재생단계에서 지역사회의 중간지원 역할이 중요

- 마을조합은 지역사회의 플랫폼이자 대표적인 주민조직으로 자생적 재생단계에서 지역발전을 위한 중간지원기관으로서의 역할 대행 필요



### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

- 중간지원기관으로서의 주요 역할 중 가장 기본적인 것은 기업과 기업을 연결하고 자원을 매개하는 연결자 역할
- 연결자는 지역사회 자원에 대한 충분한 정보를 바탕으로 필요에 의해 기업간의 교류 및 협력 촉진을 담당하고, 내·외부에 존재하는 다양한 인적·물적 자원을 중개하고 연계할 수 있는 역량 필요
- 또한, 지역사회의 중개자로서 사회적경제영역과 공공영역, 민간영역, 또는 기존 주민과 신규 유입주민 간의 이해를 조정하고, 협력을 촉진할 수 있는 조정자의 역량 필요

#### ● 지원자

- 마을조합은 지역변화를 위해 활동하는 다양한 기업 및 조직의 역량이 향상될 수 있도록 지원하는 역할이 필요
- 이를 위해, 지역 내 자원 분포를 확인하고, 자원을 적절하게 연결함과 동시에, 현장의 요구를 확인하고 대응할 수 있는 역량이 필요
- 또한, 경영 전반의 이해를 바탕으로 초기 창업기업의 애로사항에 대해 청취하고 조언하면서 관계를 촉진할 수 있는 역량을 보유하는 것도 중요

#### ● 제안자

- 마지막으로 마을조합은 지역 발전에 필요한 지식과 정보를 수집하고 공유하며, 필요한 경우 지역사회의 의제를 설정하고 제안하는 역할 수행 필요
- 마을조합은 설립과정에서 지역사회 변화의 방향성을 설정하여 이를 조합의 미션으로 정립하고, 이를 기반으로 변화된 지역의 모습을 비전으로 구체화

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

- 지역 주민이 조합의 미션과 비전에 공감할 수 있도록 주민을 설득하고, 실제 변화를 창출하면서 효능감을 느낄 수 있게 하는 것이 제안자의 역할
- 또한, 행정과의 적극적 관계 설정을 바탕으로 지역사회에 필요한 자원을 제안하고 끌어낼 수 있는 역량도 필요

## 3 생태계 역량강화 방안

### ● 거버넌스 참여

- 마을조합의 구성원이 생태계의 역량을 강화하기 위해 가장 중요한 사항은 지역사회 전반에 대한 이해를 높이는 과정
- 지역 자원의 정보를 확보하고, 지역 단체들의 기능과 역할에 대해 충분한 이해가 선행되어야 지역 전반의 생태계를 조성하는 역할 가능
- 지역 내 복지, 문화, 산업, 자치 등 다양한 분야의 거버넌스에 마을조합이 적극적으로 참여하고, 이를 통해 관계망을 형성하는 것이 필요
- 마을조합이 거버넌스에 적극적으로 참여하여 지역발전을 위한 생태계 역량을 강화할 수 있도록 행정의 적극적 지원 필요

### ● 조합원 다양화

- 마을조합이 지역사회의 자생적 중간지원조직으로 자리매김하기 위해서는 마을조합 스스로 지역사회의 거버넌스로 기능하는 것도 가능
- 마을조합은 주민 공론장이자 플랫폼으로 주민들과 소통하면서 지역사회 문제에 대해 민, 관, 지역전문가 등이 함께 해결방안을 마련해나가는 역할

### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

- 마을조합이 공론장이자 플랫폼으로 기능하기 위해서 가장 손쉬운 방식은 지역의 제 주체들이 마을조합의 구성원으로 참여하는 구조를 형성하는 것
- 마을조합 내에 지역사회 문제해결에 필요한 분과를 구성하여, 각 분과별 논의사항들이 마을조합을 통해 행정과 소통하여 지역의 변화를 견인하는 구조를 만드는 것이 바람직
- 이를 위해, 설립단계에서 소수의 주민으로 구성하기보다 주민협의체의 모든 분과와 지역 단체들, 일반 주민들까지 모두 가입할 수 있는 구조로 설립하는 것이 필요



### III. 지역특화재생을 위한 마을조합 역량 강화

#### 사 례 사회적경제 생태계 조성 사례

##### ● 강원 원주

- 원주는 한살림 생협의 설립자인 장일순 선생을 주축으로 1960년대부터 협동조합운동이 발생한 지역으로 국내 협동조합의 메카로 자부하는 지역
- 협동조합과 사회적경제기업, 지역단체 등이 주축이 되어 설립한 ‘원주협동사회경제네트워크’는 2020년 기준 원주지역 43개 조합 및 단체가 가입되어 활동중
- 주로 사회적경제 교육, 금융지원, 협동조합 프로그램 등 사회적경제 전반의 중간지원조직의 기능을 담당
- 금융(신협), 소비(생협), 사회서비스(의료생협), 문화, 교육 등 생활에 필요한 대부분의 분야에서 활동하는 사회적경제 조직들이 가입되어 활동하면서 각 조직들의 성장을 지원하고, 원주 지역사회의 변화 도모

#### 사회적협동조합 원주협동사회경제네트워크(2019. 3월)

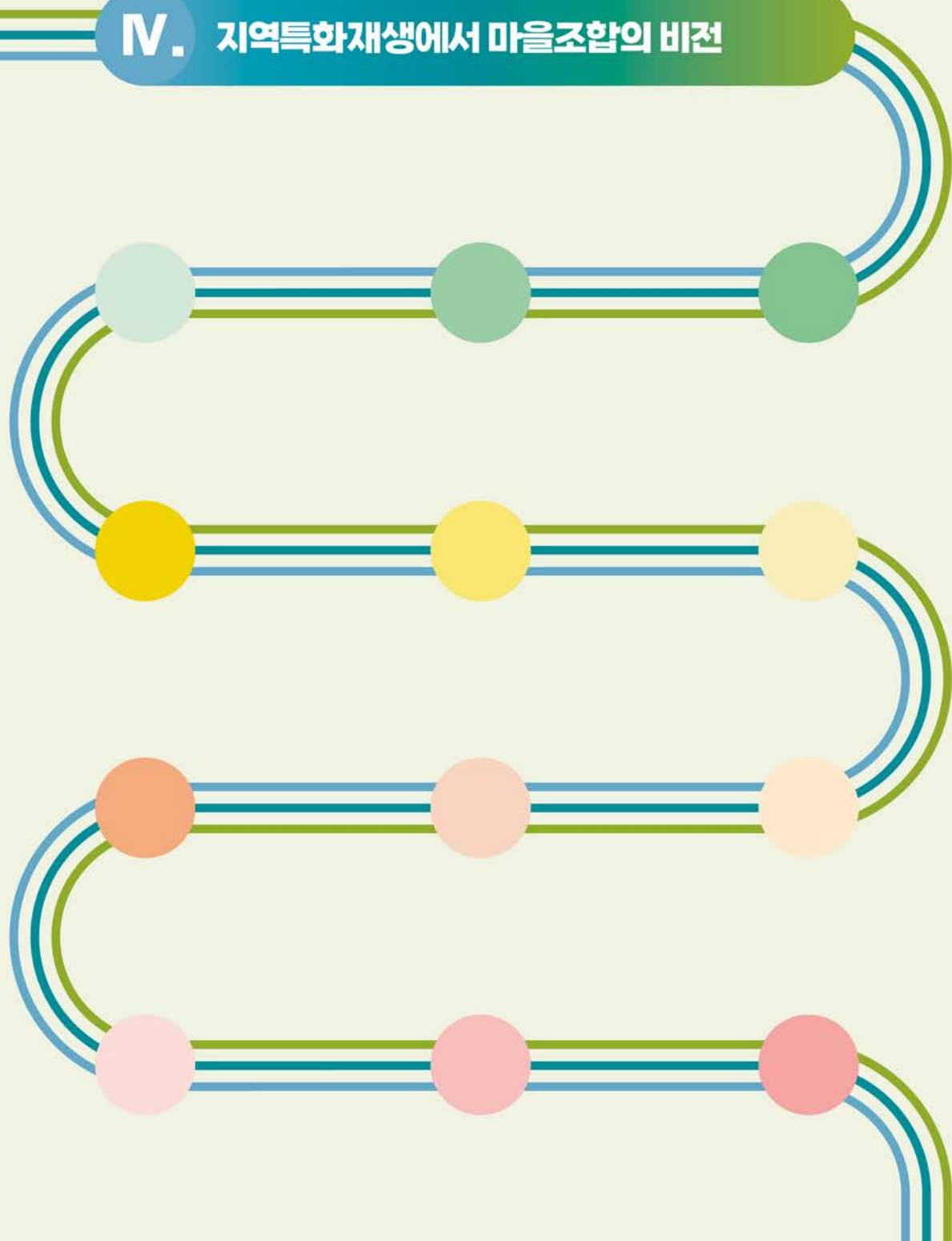
신용	생산·가공	교육	사회서비스	문화
빚음신협	(합)햇살나눔	공동육아어린이집소꿉마당	(유)다자원	(사)음악만들기양상블
소비	토요영농조합법인	원주진로교육센터세움	꿈터사회적협동조합	(사)한국전통예술단아울
원주한살림	천지인초(주)	큰나무사회적협동조합	강원아카이브협동조합	길터여행협동조합
원주생협	협동조합허브이야기	<b>사회서비스</b>	갈거리사회적협동조합	풍류마을협동조합
상지대생협	주식회사 인스	원주의료사협	토닥토닥맘협동조합	스토리한마당
생산·가공	두레공예 협동조합	원주노인생협	두루바른사회적협동조합	<b>전문가</b>
원주푸드협동조합	마을공동체	성공회원주나눔의집	마루장례협동조합	박동수(변호사)
더불어살림협동조합	(사)서곡생태마을	원주지역자활센터	(주)지인누리	변동현(노무사)
원주생명농업(주)	<b>유통</b>	(주)노나메기	풀그림 창작소	
	강원로컬푸드협동조합			

사회적기업
  농업회사법인·영농조합법인
  협동조합

원주협동사회경제네트워크 구성 (사진출처: <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=7371>)



## IV. 지역특화재생에서 마을조합의 비전





## 1. 지역기반 소셜 디벨로퍼

- ◆ 향후 마을조합이 지역사회에서 앵커조직으로 기능하기 위한 소셜 디벨로퍼 제안
- ◆ 소셜 디벨로퍼에 대한 기초 이해 및 마을조합 육성 방향 공유

### 1 소셜 디벨로퍼의 개념

#### ● 디벨로퍼(Developer)

- 디벨로퍼란 개발사업의 주체로서 토지나 부동산의 잠재력을 발견하고, 이를 극대화시켜 개발하는 기업
- 일반적으로 개발 구상 및 기획, 타당성 분석, 토지 매입 및 설계, 자금조달, 마케팅, 분양·임대, 자산관리 등 개발의 전 과정에서 핵심 역할 수행
- 미국, 일본 등 부동산 시장이 성숙한 주요 선진국의 부동산 개발사업은 공공-민간 디벨로퍼-투자자가 함께 진행하는 공공·민간개발(Public-Private Development PPD) 형태 진행 중
- 국내는 10여년 전부터 건설사, 대기업, 금융사 등이 디벨로퍼로 성장하고 있으며, LH, SH 등 공공기관 역시 공공 디벨로퍼의 필요성을 인식하여 역할 전환 중

#### ● 소셜 디벨로퍼(Social Developer)

- 소셜 디벨로퍼는 지역주민의 필요를 기반으로 지역을 개발하고, 공공공간과 연계성을 강화하여 개발의 효과(자산가치 상승, 임대료 등)를 주민에게 환원하는 기업

#### IV. 지역특화재생에서 마을조합의 비전

- 소셜 디벨로퍼의 경우 전문 시공영역을 제외하고, 기획 및 자금조달, 마케팅, 분양·임대·운영 및 공동체 활성화 등 개발 및 사후관리 역할 수행
- 소셜 디벨로퍼를 통해, 민간의 창의성과 주민의 욕구에 기반한 소생활권 단위의 특화 개발이 가능하며, 지역 개발에 따른 이익이 공동체에 환원되는 선순환 구조 마련 가능

그림5. 소셜 디벨로퍼 특징 개념도



표8. 소셜디벨로퍼와 디벨로퍼 차이

구분	일반 디벨로퍼	소셜 디벨로퍼	공공 디벨로퍼
주체	건설사, 금융사 등	마을조합	공공기관(NH) 등
대상	대규모 주택단지, 여가·휴양시설, 대규모 상업시설 등	소규모 주택정비, 소규모 골목 상권 등	도시재생지역, 도시기반시설, 공공임대주택 등
목적	자산가치 상승 및 임대·분양수익 추구	지역특화 및 개발수익 공유	공공성 및 지역 균형개발
재원	민간 투자	도시재생기금 및 임팩트투자 혼합 가능	공공예산, 공공리츠
특징	높은 초기투자비용, 대규모 민간개발 특화	생활권 특화, 주민 참여구조 마련	낮은 사업성, 공공시설 확충

## 2 소셜 디벨로퍼 유사 사례

### ● 미국 CDC(Community Development Corporation)

- 민간 디벨로퍼들이 투자와 개발을 꺼려하는 낙후지역에 저소득층을 위한 주택을 개발하며, 지역활성화에 기여하는 비영리 민간 개발단체로, 약 100,000명 이상 도시 대부분에 하나 이상의 CDC가 존재
- 저소득층을 위한 주택개발·공급뿐 아니라, 주민참여를 위한 공공공간 및 프로그램 운영, 지역 필요에 따른 생활 서비스(심리·건강 서비스, 일자리 개발) 등 운영

### ● 영국 URC(Urban Regeneration Company)

- 쇠퇴지역의 활성화를 위해 설립되는 도시재생회사로, 일정 기준을 충족할 경우 허가에 의해 설립되는 민간독립법인
- 쇠퇴지역 재활성화를 위한 마스터플랜 수립, 투자 유치, 기업 유치 및 컨설팅, 지역활성화를 위한 프로그램 운영 등 지자체 차원에서 어려운 광범위한 역할 수행
- 소셜 디벨로퍼를 통해, 민간의 창의성과 주민의 욕구에 기반한 소생활권 단위의 특화 개발이 가능하며, 지역 개발에 따른 이익이 공동체에 환원되는 선순환 구조 마련 가능

## IV. 지역특화재생에서 마을조합의 비전

### 사 례 해외 소셜디벨로퍼 유사 사례

#### ● 상점가 협동조합

- 쇠퇴상권의 주민과 상점주가 출자하여 협동조합을 설립하고, 건물 매입, 상권 활성화 등의 사업 시행

#### ● 미국 미네소타주 North East 투자협동조합

- 2012년 미네소타주 미니애폴리스시 North East 지역주민 90여 명이 1,000달러씩 주식 형태로 출자해 세곳의 빈 상점을 매입해 자전거 점포, 빵집, 동네 주점으로 운영
- 주민들이 투자한 주식은 2015년 4.17%, 2017년 4.96% 등 3년 연속 4% 이상의 수익률을 달성하여 지속적인 배당 이익 발생

#### ● 캐나다 퀘벡주 '쁘띠상플렝상점가협동조합(The Quartier Petit-Champlain)

- 유령도시로 전락한 뿌띠상플렝(Petit-Champlain)거리를 되살리기 위해서 예술인들과 상인들이 공동으로 건물을 매입하여 거리를 활성화하고 '뿌띠상플렝상점가협동조합'을 결성
- 협동조합을 통해 더 많은 투자를 유치하고 예술인들이 합류하면서 세계적인 문화거리 조성





### ● 국내 유사사례

- 생활권 또는 일정 구역 내 개발을 사회적경제기업이 수행한 사례는 없으나, 공동주택 개발 및 운영, 도시재생 지역의 공동이용시설 운영 등에 사회적경제기업이 부분적으로 참여
- **협동조합형 임대주택** : 거주자 또는 입주자를 조합원으로 협동조합을 설립하여 개발하는 주택 유형으로, 30세대 내외의 소규모 개발, 시행보다 관리운영에 중점을 두는 특징
- **협동조합형 공공지원 민간임대주택사업** : 사회적경제기업을 통해 지속 가능한 민간임대주택 공급모형을 마련하고자 추진된 시범사업으로 사회적기업 더함(퀸소시엄)이 시행사로 선정되어 경기도 남양주 및 고양에 각 500세대 공동주택 개발
- **사회주택** : 사회적경제기업 등이 공급·운영·관리하는 민간임대주택으로, 약 40여개 사회적경제기업이 1,400여 세대 주택 공급 및 운영관리 중

## 3 마을조합의 발전방향

### ● 환경 변화

- 코로나19로 인해 생활권의 범위가 축소되고, 로컬 문화와 가치의 중요성이 강조되는 등 골목 경제에 대한 관심 증대
- 21년 제정된 지역상권법의 시행령 제정(22.4)으로, 소규모 지역 상권단위 개발 및 지원정책 확대 전망
- 건설사 주도에서, 전문 개발사인 디벨로퍼를 통한 부동산 개발로 패러다임이 변화되는 과정에서 관련 산업의 성장 전망



## IV. 지역특화재생에서 마을조합의 비전

### ● 소셜 디벨로퍼 효과

- 개발 기획단계부터 관리·운영까지 전체 프로세스를 하나의 민간 법인이 통합적으로 진행하여, 사업의 일관성 확보와 지역의 역량 향상, 주민 효능감 증대 등으로 지역과 장기 연결고리 마련
- 소셜 디벨로퍼를 통해 생활권 활성화에 민간 자원 투입을 촉진하고, 공공성의 우선순위와 민간의 수익성간 한계 극복 가능

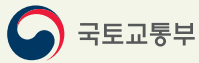
### ● 마을조합의 과제

- 마을조합은 도시재생사업으로 조성된 공공시설을 운영관리하는 역할 수행
- 지역특화재생에서 공간은 외부 유입인구에게 특별한 경험과 차별화된 매력을 제공하는 장소로 단순히 상품 또는 서비스 판매 이상의 의미 보유
- 변화된 환경에서 지역의 특화된 공간 여부는 향후 지속가능한 지역발전의 지표로 작용
- 마을조합이 이미 조성된 공간의 관리자가 아니라, 공간의 기획단계부터 전체 과정을 총괄하는 소셜 디벨로퍼로 발전한다면, 지역사회 주민 주체의 안정적 성장 및 지역사회 이익 환원 효과 가능
- 관련 제도가 구비되지 않아 본격적인 공간 개발은 아직 쉽지 않은 단계이나, 마을조합의 변화를 위한 사전 준비단계 필요
- 마을조합이 소셜 디벨로퍼로 성장할 수 있도록 관련 교육 및 사업 과정의 참여, 지자체 단위에서의 제도개선 노력 필요



마을관리 사회적협동조합

# 지역특화재생 가이드북



9 791192 212241  
ISBN 979-11-92212-24-1