

# 커뮤니티 비즈니스 특성에 관한 연구

- 충청남도 두레기업 사례 -

원길연<sup>a</sup> · 김현숙<sup>b</sup> · 권오성<sup>b</sup> · 배성의<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> 공주대학교 지역개발학부(충청남도 예산군 예산읍 대학로 54)

<sup>b</sup> 충남연구원 충남농어업6차산업화센터(충청남도 공주시 연수원길 73-26)

## Case Study of Characteristics of Community Business

- The Durae Enterprise in Chungnam Province -

Gill-Yeon Won<sup>a</sup> · Hyeon-Suk Kim<sup>b</sup> · Oh-Sung Kwon<sup>b</sup> · Sung-Eui Bae<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Department of Regional Development, Kongju National University, Korea

<sup>b</sup> Chungnam Agricultural Business Diversification & Integration Center, Chungnam Institute, Korea

### Abstract

Agro-fishing villages of agriculture and fishery are suffering deepening gap with urban areas due to depreciation from their products market opening pressure. They are facing problems of decreasing and aging population, poor settlement environment, etc. and losing their vitality for their low productivity and lack of young labor force. These issues of agro-fishing villages of agriculture and fishery are divided in so various items and classes that it is plausible to approach in a way to connect each issue in a small frame of each by selecting sub topics according to each item and each class rather than to solve the issues in a large frame. Chungchungnam-do is approaching the issues through 3 agro innovations(agro fishery, agro fishing villages, agro fishing people) in local government level and Durae enterprises are solving local problems through the self supporting residents' community business by utilizing local resources. This study is to draw clues and solutions to vitalize agro fishery villages through community businesses by detailed reviews and research on cases of Durae enterprises' characteristics and their vitalizations and provide a new alternative plan to agro fishery villages losing their vitality and demolishing their communities.

**Key words:** community business, successful factor

## 1. 서론

농어업 농어촌은 농산물 시장개방으로 인한 가격하락과 도농 간의 격차가 심화되어 가고 있다. 또한 인구감소와 고령화, 정주환경 취약 등 어려움에 직면해 있으며 젊은 인력이 부족하고 낮은 생산성으로 활력을 잃어가고 있다. 이러한 농어업 농어촌의 문제는 매우 다양한 품목과 분야로 나뉘어져

있기 때문에 하나의 큰 틀에서 해결하기 보다는 품목별, 분야별로 세부주제를 선정하여 각각의 작은 틀에서 서로 연계하는 방식으로 접근하는 것이 바람직하다.

이와 관련하여 농림축산식품부(2014)에서는 농어업 농어촌의 무한 경쟁시대 글로벌화와 새로운 가치창출을 위한 6차 산업화 창업관련 체계화 방안을 제시하고 있으며, 충청남도는 농어업 농어촌 혁신 기본계획을 수립하고(충청남도, 2011)

주요어: 커뮤니티 비즈니스, 성공요인

\* 교신저자(배성의) 전화: 041-330-1403 e-mail: sebae@kongju.ac.kr

3농 혁신을 통하여 농어업 농어촌의 문제를 해결하기 위하여 접근해 나가고 있다.

3농 혁신은 친환경 지역순환식품체계 확립, 농어업 농어촌의 지속가능한 내생적 발전, 농어촌 주민의 역량강화 등 3대 목표를 두고 추진해 나가고 있으며(충청남도, 2014), 두레기업은 3농 혁신의 전략사업으로 지역(마을) 단위 공동체를 중심으로 부가치 창출과 농업인의 삶의 질 향상을 위하여 추진되었다(충청남도, 2012).

두레기업은 활력을 잃어가고 있는 농어촌에 공동체 회복을 목표로 하고 있으며 준비 단계부터 마을단위 20명 이상, 읍면단위 30명 이상, 지역단위(복수읍면) 50명 이상 공동체 구성을 기본 조건으로 하고 있다(충청남도, 2013 A). 또한 두레기업의 창업에서 제품생산과 마케팅에 이르기까지 사업을 효율적으로 추진하기 위하여 자체 매뉴얼을 제시하여 지원하고 있다(충청남도, 2013 B).

이에 본 연구는 두레기업의 현황과 특성을 파악하고 사업 추진과 운영에 있어 활성화 요인과 시사점을 도출해 내고자 하며 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 농어업 농어촌의 활력 창출을 위하여 커뮤니티 비즈니스의 필요성을 제시하고 둘째, 지자체에서 전략적으로 추진한 두레기업 사례를 분석한 후 셋째, 두레기업을 통한 농어업 농어촌의 공동체 회복과 활성화 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 커뮤니티 비즈니스의 개념과 의의

커뮤니티 비즈니스의 최초의 유형은 고용촉진형으로 70년대 말에서 80년대 초 영국에서 출발하여(Eisenschitz, A. & Gough, J., 1993) 일본으로 전파되었고 우리나라는 2000년대에서 많은 연구자들에 의하여 연구가 이루어졌다. 영국의 커뮤니티 비즈니스는 사회적기업에 의한 하향식(top-down)으로 추진했다. 이것을 받아들인 일본에서는 지역문제 해결을 위하여 추진되었고 아프리카 등 제3세계에서는 정부의 힘이 닿지 않는 곳의 빈곤 문제를 해결하기 위해 목적으로 시작되었다. 또한 도시와 지역 간 경쟁 등으로 지역사회의 쇠퇴가 지역 커뮤니티 비즈니스 배경이 되었고 지역의 문제를 해결하는데서 출발하였다(함유근 & 김영수, 2010).

이광우(2008)는 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관

한 연구에서 커뮤니티 비즈니스와 사회적기업의 차이점을 제시하였으며, 커뮤니티 비즈니스는 지역주민 중에서도 주부, 조기 퇴직자, 고령자가 주체가 되고 지역의 문제 해결과 취업을 통해 자기실현이나 삶의 보람을 찾는다고 하였다. 오형은(2010)은 커뮤니티 비즈니스는 동일 생활공간의 사람들이 개선하고자 하는 주민들의 공동의제에서 출발한다고 하였다. 지역에 살고 있는 주민들이 생활하는 공간과 일하며 재화를 생산해 내고 있는 마을이나 지역을 공유하며 공동의 문제를 개선하기 위해 지역 자원을 활용하고 지방자치단체, 시민사회단체들과 서로 협력하고 소통한다.

박종안(2010)은 커뮤니티 비즈니스는 지역공동체 스스로가 지역사회가 요구하는 재화와 서비스를 비즈니스 방식으로 접근하여 생산, 판매하고 자연스럽게 지역의 문제를 해결하는 지역공동체 사업을 의미한다. 또한 주민 스스로가 지역이 안고 있는 문제를 파악하고 지역문제 해결을 시도하는 주민의 자발적 참여, 지역자원을 활용하고 이를 비즈니스화 하여 지역의 가치를 높이는 것이다. 이때 중요한 것이 리더와 주민 합의에 의한 마을단위 조직화가 선행되어야 한다(김태곤, 박문호, 김경덕, 김용렬, 허주녕, 김정승, & 임지은, 2011).

김태곤, 김정섭, 허주녕, & 양찬영(2013)은 커뮤니티는 일반적으로 공동체 또는 지역사회 등을 의미한다. 즉 구성원으로 하여금 일정한 공동생활이 이루어지는 지역공간으로 일정한 지역에 거주하면서 생활이나 생산의 공동성을 가진다.

이러한 커뮤니티 비즈니스는 지역에 따라 나타나게 된 배경은 차이가 있지만 다음과 같은 특성이 있다. 첫째, 정부 정책의 보완이다. 정부와 지방자치단체에 의한 지역의 문제를 해결하는 한계는 80년대와 90년대 선진국의 경기 침체와 재정적자로 인해 한계를 보였고 이를 극복하기 위한 지역문제를 주민 스스로 해결해야 한다는 것에서 출발한 것이다.

둘째, 자본사회의 발달로 인한 경제의 양극화 극복이다. 경제의 글로벌화로 인하여 도시와 농촌간의 격차, 노동시장의 유연성으로 인한 임금격차와 실업 등 경제의 양극화는 자본주의의 특성이라 할 수 있다. 셋째, 지역 커뮤니티의 쇠퇴이다. 도시와 지역 간의 경쟁, 핵가족과 개인주의로 인한 공동체와 협동정신이 와해되고 있다. 이를 회복하기 위한 노력이 필요하다.

넷째, 상향식 지역개발과 지역의 내생적 발전이다. 그동안 하향식 관주도의 개발정책에서는 지역 주민들이 혜택을 보지 못하고 자본이 외부로 유출 되는 구조를 면치 못하였다. 마을이나 지역단위의 경제순환의 중요성이 부각되면서 지역적 관

점에서의 지속성을 유지해 나가고 효율성을 중시하는 대안적 접근방식이다. 지역 내 일자리 창출과 경제가 활성화되며 자립의 길로 가기 위해서는 지역의 내생적 발전을 도모하는 것이 중요하다.

## 2.2. 두레기업 개념 및 현황

두레기업은 농어촌 공동체 회복과 지속가능한 농산업 발전을 위하여 지역(마을)단위 중심으로 육성하고 있으며 그 개념을 살펴보면 첫째, 농어업 농어촌이 기본이 되게 하고 있다. 모든 사업의 기본 조건에 농어업 농어촌 농어업인이 중심이 되도록 하고 있다. 두레기업 선정 시 농업인이 70% 이상 참여하고 소요 지분이 51% 이상이 되게 하고 있으며 향토산업 추진 시에도 상업 등 유통 중심의 사업을 배제함으로써, 농어업 농어촌이 기본이 되고 농어업인이 중심이 되는 방향으로 사업을 전개하고 있다.

두 번째, 내생적 발전이다. 사업성과 및 결정구조에 농어업인을 중심에 두고 농어업인이 의사결정을 주도하도록 하고 있다. 그동안 유통 및 외부에서 견인하던 농어촌성장 구조를 농어업인과 농어촌이 자발적으로 참여하고 고용과 부가가치가 지역 내에서 창출되도록 하는 내생적 발전 구조를 정립하고 있다.

세 번째, 협동화이다. 주민의 자발적 참여를 이끌어 내는 동시에 지역자원을 활용하여 지역의 문제를 해결해 나가는 협동화를 도입하는 것이다. 이는 커뮤니티가 쇠퇴하고 있는 농어촌 지역에 전통의 협동심을 이끌어내기 위한 것이다.

네 번째, 사업의 지속가능성 확보이다. 사업의 지속성과 구성원의 적극적 참여를 유도하고 이를 통한 농어업 농어촌의 경제구조를 다각화하고 있다. 즉 두레기업에 참여하는 모든 주체를 영리법인화 하고 구성원 참여를 통해 직·간접수익 구조를 확립하여 지속가능성을 확보해 나가고 있다.

두레기업은 마을 구성원이 주도적으로 참여하여 농어업 농어촌의 산업을 고도화하고, 마을 및 지역에서 생산된 농산물을 두레기업이 체험·가공·유통하는 시스템으로 정착시키고 있다. 또한 일자리 창출과 안정적 수익 배분을 통한 지역(마을)공동체와 연대 의식을 함양하고 단순 마을 지원이 아닌 지역(마을)을 중심으로 한 기업으로 육성하고 있다.

마을에서 의사를 결정하여 추진할 수 있도록 자율성을 부여하여 기존 체험마을, 살기 좋은 희망마을 등을 운영 중인 마을 등과 연계 추진함으로써 시설물 이용의 효율성을 제고

하고 있으며 사업추진의 역량과 집행의 책임성·투명성 확보를 위해 농어촌 산업화기획·평가·모니터링 체계를 구축하고 있다.

또한 두레기업의 선정기준과 세부지침을 마련하여 투명하게 공모에 의하고 있으며 전문가들로 심의위원회를 구성하여 서면평가→발표평가→현장평가→조정위원회→전문가 컨설팅 등을 통해 최종 선정해 나가고 2015년까지 32개의 두레기업이 선정되었으며 세부기준은 <표 1>과 같다.

<표 1> 두레기업 구성원 기준

구분	구성인원	1인 최고 지분율	법인 성격
단일 읍면	· 30인 이상	· 특수관계인 포함 25% 이내  · 토지 현물출자의 경우 30% 이내	· 주식회사 · 농업회사 법인 · 유한회사 · 협동조합
복수 읍면	· 50인 이상		
법정 동리	· 가주주의50% 이상 · 20인 이상 (주민의 50% 이상이 고령자)		

자료 : 충청남도(2012)

## 2.3. 커뮤니티 비즈니스의 성공요인

커뮤니티 비즈니스를 통한 성공요인 연구는 많은 국내의 학자들에 의하여 이루어 졌다. 기업의 사회적 책임을 제시한 피라미드 바닥 모델(BoP: botton of the pyramid)에서 세계경제 인구를 피라미드로 구성하여 3단계 4등급으로 구분하고 다국적 기업의 원칙은 자신들의 비즈니스 목표인 가난한 사람들의 삶의 질 개선, 기회제공 등을 통하여 이익을 얻는 것을 강조하고 있으며, 국제 시장에서 영향력과 파트너십 형성 그리고 체계적 상업적 인프라 구축을 제시하였다(Prahalad, 2005).

Wanna(2005)는 타이의 농촌지역의 소액금융기관들은 농촌 사람들의 자금을 관리하고 있었고 커뮤니티를 도와주는 사업으로 농촌지역의 커뮤니티의 위기 극복을 위한 자금을 지급하였다. 그 결과 경제위기 속에서 서로 돕고 협동하는 과정을 통하여 전통과 문화를 유지하고 있었다. 이렇게 커뮤니티 비즈니스는 지역 소액금융기관의 활동이 지속가능한 개발을 위한 도움을 주었을 뿐만 아니라 다른 커뮤니티 비즈니스들이 성공하도록 확산 시키면서 새로운 희망이 되었다.

Wheeler, Mckague, & Thomson(2003)은 아프리카, 아시아, 중남미 등의 개발도상국 중 성공적인 지역기반 사회적기업의 사례분석을 통하여 기업가 정신과 사업경영능력 그리고 기술

적 역량, 기업가의 지속적인 개발의욕 및 자세, 가치기반 창출에 대한 파트너십과 개발 능력, 생태적 여건으로 재무자원의 조달능력과 거버넌스 및 규정 환경 등을 들고 있다.

Maurrice(2004)는 지역기반 사회적 기업 성공요인을 마케팅능력/ 수익성보장, 사회적 안정, 소유의식/ 내생적 동참, 리더십: 농어업인들의 문제를 현장에서 이들과 함께 직접 해결하는 지도자의 역할, 생태보존: 지속가능한 환경평가, 기술이전 등 6가지를 제시하였다.

Frank & Smith(1999)는 커뮤니티 비즈니스의 개발 프로세스를 진행하려면 소통, 촉진, 조사, 계획, 평가, 문제해결, 개발스킬 등이 요구되며 이러한 개발 스킬과 지식은 모든 커뮤니티 비즈니스 개발 프로세스 진행시 장기적 성장과 성공을 위해 중요하다고 하였다.

Tata(2000)는 팀워크의 적용은 조직의 맥락과 서로 다른 합리성에 의해 나타나고 있으며 팀의 자율성 크기, 구성원 사이의 조합에 의해 구성된다고 하였다. 결과적으로 팀워크란 공동체 일의 성취를 촉진하는 것이며 꾸준히 팀의 성과를 증가시키는 것으로 농어촌의 커뮤니티의 경우 전통적으로 환경과 잦은 교류를 통해 가까운 사회적 자본을 형성하고 있다 (Peredo & Chrisman, 2006).

이러한 관계는 신뢰를 바탕으로 하기 때문에 다른 사회적 자본보다 효과적으로 활용될 수 있으며 이러한 친밀한 사회적 자본은 구성원들의 협력과 공동으로 위험 감수를 할 수 있게 한다(Woodhouse, 2006). 또한 노동과 지식을 비롯한 자원의 다양성에 접근 가능성을 높이기 때문에 농어촌 커뮤니티 비즈니스를 발전시킨다(Peredo & Chrisman, 2006).

함유근 & 김영수(2010)는 지역사회 문제해결을 위해서는 지역사회 비즈니스의 경쟁력 확보가 필요하고 이를 위해서 지속가능한 경제적 기반을 마련해야 한다고 주장하며 경제적 문제든 사회적 문제든 정부기관만으로는 지역의 문제를 해결할 수 없으며 지역의 경제모델이 수익을 내고 자생력과 지속성이 있어야 해결된다고 하며 이를 위하여 Porter(1995)의 비즈니스 모델의 차별화, 내부 및 외부와의 협력과 조화된 네트워크, 사회적 명분과 사업성이 조화된 자금조달, 경영 역량강화와 인적자원 개발 확충을 제시하였다

커뮤니티 비즈니스는 설립단계에서 그 다음 단계로 발전시키기 위한 비용의식과 어느 정도 기간의 결과가 좋지 않으면 그만 두겠다는 목표를 처음부터 상정해 두어야 하며 지역의 역량을 키우기 위해서는 지역의 커뮤니티 비즈니스를 키워야 한다고 제시하였다(박혜연 & 이상연, 2007).

이광우(2008)는 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구에서 영리적 성과를 위한 경영전략, 공익과 영리에 대한 균형감각의 기업가 정신, 새로운 기회 포착을 위한 경영역량, 원활한 소통·의사결정, 정부지자체 및 기업에서의 사회적 지원, 사회적 네트워크 등 제시하면서 이를 수행할 유능한 전문 인력 양성이 필요하다고 하였다. 박종안(2010)은 농촌체험관광마을의 성공 조건으로 리더십, 구성원의 사업이해를 위한 교육과 인재양성, 갈등해결을 위한 팀워크, 내·외부 네트워크, 차별화된 지역자원 활용, 컴퓨터 활용능력을 제시하였다.

김태곤, 김정섭, 허주녕, & 김예슬(2012)은 농촌지역 커뮤니티 비즈니스의 사례분석을 통하여 농촌형 커뮤니티 비즈니스의 발전방향을 제시하였는데 참여 주민의 조직화, 지역자원의 활용, 구성원 탈퇴 등에 대응한 대비책, 역량있는 리더, 중간지원조직의 역할, 시설노후화 대비 및 수익성 담보 등을 제시하고 있다.

정진수(2010)는 지역공동체 관점에서 정보화마을 사업의 성공요인 분석에서 정보화마을 사업에 투자할 재원 마련, 정부의 지속적인 지원, 정보화마을 지도자와 리더십 강화와 역할정립, 마을 주민 등의 자발적인 참여를 들고 있으며 유재룡(2015)은 농업6차산업화를 통한 커뮤니티비즈니스 성공요인 분석에서 틈새시장의 개척과 리더의 전문성, 조직의 안정적 운영, 출자를 통한 주민들의 적극적 사업 참여, 계열화를 통한 수익구조의 강화를 성공요인으로 제시하였다.

이상의 연구에서 커뮤니티 비즈니스의 성공요인은 <표 2>와 같다. 이를 종합하면 커뮤니티 비즈니스의 성공요인으로 작용하는 것은 지역 주민이 지역의 문제를 인식하고 해결하는 공동의 의제에서 출발한다고 할 수 있다. 주민 스스로의 자발적인 참여와 지역의 자원을 활용하고, 역량 있는 리더와 주민 조직화, 내·외부 네트워크 활용 등이 성공요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

또한 기업이 사회적 책임의식을 가질 수 있도록 하고 주민 스스로의 화합과 단결을 통하여 지역의 자원을 활용하고 공동체를 복원하며 부가가치를 창출하기 위하여 두레기업의 연구는 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

〈표 2〉 커뮤니티 비즈니스 성공요인

연구자	연구내용	성공요인
Frank & Smith (1999)	커뮤니티 개발 프로세스	소통, 촉진, 조사, 계획, 평가, 문제해결, 개발스킬
Wheeler, Mckague, & Thomson (2003)	지속가능한 지역사업 네트워크	기업가 정신과 사업경영능력과 기술적 역량, 지속개발의욕 및 자세, 파트너십과 개발능력, 재무자원 조달능력과 거버넌스
Maurrice (2004)	지역기반 사회적기업	마케팅 능력, 사회적 안정, 소유의식, 리더십, 생태보존, 기술이전
Prahalad (2005)	MNCs의 PoB시장개발전략	기업의 사회적 책임, 국제시장에서의 영향력, 지역사회 파트너십 형성, 상업적 인프라
박혜연 & 이상현 (2007)	지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스	사업체의 비즈니스 전략, 리더의 역할, 중간지원조직, 지역의 역량
함유근 & 김영수 (2010)	지역경제를 살리는 새로운 대안	비즈니스모델의 차별화, 내외부 협력과 네트워크 조화, 자금조달, 인적역량강화와 인적자본 확충
오형은 (2010)	주민참여 커뮤니티 비즈니스 사례	지역내 자본과 참여자들의 역량, 지역내 파트너십(행정, 학교, 조합, 시민단체), 커뮤니티 계획, 중간지원조직
박종안 (2010)	농촌체험관광마을 사례연구	마을 리더의 역할, 사업경영의 이해와 주민역량, 팀워크, 구성원의 자발적 협조, 차별화된 자원, 컴퓨터활용능력
김태곤, 김정섭, 허주녕, & 김예슬 (2012)	커뮤니티 비즈니스 활성화와 지역자원 관리	주민의 조직화, 지역자원의 활용, 구성원 탈퇴 등에 대응한 대비책, 역량 있는 리더, 중간지원조직의 역할, 시설노후화 대비 및 수익성

### 3. 연구방법

#### 3.1. 연구의 범위

본 연구에서 조사·분석할 사례의 선정은 두레기업을 중심으로 하여 지역적으로는 충청남도로 한정하였다. 구체적으로 두레기업 중 현재 사업을 추진 중에 있는 기업과 2012년도 시범사업 성격의 두레기업은 제외하고, 2013년에 선정되어 사업이 완료되어 정상 운영되고 있는 두레기업 5개소에 대하여 조사 분석하였다. 이들 사례지역의 사업에 내·외부 투자, 활성화 프로세스 지속가능한 성과를 알아보고 두레기업별 현황과 특징을 조사 분석하였다.

#### 3.2. 연구설계

사례지역에 대한 분석을 보다 체계적으로 하기 위해서 해당 두레기업 육성사업의 진행상황을 구조화하여 접근하였다. 김영수 & 박종안(2009)은 SLEN 모델을 기반으로 경기도 이천 부래미 마을과 충남 아산 외암 마을에 대한 사례연구를 통해서 지속가능한 체험관광 커뮤니티 비즈니스(sustainable experience tourism community business; SETCB) 연구모형을 도출하였다.

유재룡(2015)은 농업6차산업화를 통한 커뮤니티 비즈니스의 성공요인 분석에서 보령시 돼지카페 마블로즈 사례연구를 통하여 마을기업 분석용 평가기준을 마련하였는데, 본 연구에서는 SETCB모형과 농업6차산업화 사례의 마을기업 분석용 평가기준의 성공요인 및 지속가능한 결과를 기본 틀로 하여 사례지역을 구조적으로 분석하였다.

사례지역 공동체사업의 진행상황을 내·외부 투자 및 자본, 활성화 프로세스, 지속가능성 이라는 3가지 구조로 고찰하였으며, 이러한 조사와 구조적 분석을 바탕으로 사례지역의 연구모형을 정립하였으며 그 구조는 <그림 1>과 같다. 또한 사례분석 결과를 토대로 5개의 두레기업을 2가지 사업유형으로 분류하고 분석하여 결론을 도출하였다.

#### 3.2. 조사내용

두레기업에 대한 조사 기초자료는 충청남도 내부 자료를 활용하였고, 2015년 11월 24부터 11월 28까지 두레기업의 리더와 사무장에게 사전 연락을 하고 직접 만나 면접(인터뷰)을 실시하였다. 인터뷰는 사례지역으로 선정된 곳의 대표자들과 방문일정을 협의하고 분석모형에 의한 질문사항으로 인터뷰를 실시하기 전 사례지역에 대한 사업계획서, 컨설팅, 모니터링 결과, 사업진행 및 운영상황 등을 파악하였다.

두레기업 평가보고회와 전문가 간담회를 개최하였으며, 중

〈그림 1〉 연구모형



간지원조직에서 시행하는 두레기업 관리 프로그램인 모니터링, 컨설팅을 통하여 보완하였으며 조사대상은 <표 3>과 같다.

<표 3> 조사대상

조사 대상	지역	형태	주 작목	참여 인원
A기업	청양군	마을단위	배추, 무,	23
B기업	아산시	마을단위	무농약 고추	35
C기업	공주시	마을단위	밤	37
D기업	논산시	지역(읍면)단위	땅콩	38
E기업	청양군	지역(시군)단위	낙농, 구기자,	58

또한 두레기업에 대한 인터뷰 및 조사내용은 <표 4>와 같다.

<표 4> 조사내용

평가모형	세부항목
두레기업의 조직화(구조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 두레기업 육성을 위한 조직화</li> <li>• 각종 위원회 구성 및 규정 정비 여부</li> <li>• 정기적 회의 및 발전방안 수립</li> <li>• 1·2·3차 주체와의 연계성</li> </ul>
사업의 적정성 및 독창성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6차산업화를 위한 독창성</li> <li>• 고유자원 활용 여부</li> <li>• 제품 품질 경쟁력</li> <li>• 전문적 조직운영 및 마케팅</li> </ul>
역량 및 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역내부/외부 네트워크 구축</li> <li>• 사업단 내부 조직 역량강화 교육</li> <li>• 회계처리 적정성</li> </ul>
수익배분 및 발전가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출액 증가율/ 일자리 증가율</li> <li>• 수익 배분 구조의 적정성</li> <li>• 지역발전을 위한 기여</li> </ul>

## 4. 사례 연구

### 4.1. 사례 1: A기업(충남 청양군)

#### 4.1.1. 사업의 개요

A기업이 위치한 \*\*리는 역사와 유래가 풍부하고 문화자원이 잘 보전되어 있는 마을이다. 연소득 2천만 원 이하 주민 비중이 82%로 소득사업이 필요한 전형적인 농촌마을로 지역에서 생산되는 주요 생산물은 농산물과 임산물이며 지역특산물은 구기자, 고추, 맥문동이다.

마을의 주요 생산물인 고추, 배추(7~9월 제외), 무 등 김치의 주재료를 이용해 계약재배를 통한 김치를 제조 가공하고

있다. 마을 주민 61% 이상이 60세 이상이며 70세 이상 고령노인들도 하루 약 8시간 이상 농사일(품)을 하여 소득을 내고 있는 실정이며 마을 고령 주민 및 지역 내 저소득층 주민을 대상으로 원재료 다듬기 등 김치 제조가공시설을 이용하여 1일 2~8시간 인력활용하고 있다.

주요 비전으로는 마을의 경제구조 다각화이다. 지역 내 농산물을 활용하여 가공 유통할 수 있는 영리 법인을 통한 소득을 창출하여 단순 농업일자리가 아닌 정기적 일자리 창출로 소득을 증가시키고 있다. 저소득층 고령농업인에 일자리를 제공하고, 원료 농산물을 계약 재배하여 기존 시장에 출하하던 판매 방법에서 가공, 유통을 통한 판매를 다각화 하고 있다.

#### 4.1.2. 두레기업 평가모형에 의한 분석

A기업은 마을주민 23명이 참여하고 있으며, 대부분이 65세 이상으로 구성되어 있다. 충청남도 두레기업 1호 기업으로 선진모델을 구축해 나가고 있는데 그 중심에는 20대의 젊은 윤\*\*대표가 있다. 윤 대표는 대학을 졸업하고 농촌에 뛰어 들었고 부모님 밑에서 가내수공업으로 김치 가공을 도왔다. 그러던 중 두레기업 창업육성 공동 설명회에 군 담당자와 함께 참석하게 되었다.

군 담당자는 그 가능성을 보고 윤 대표와 함께 마을 주민들에게 이 소식을 전하게 되었다. 마을주민들이 사업에 대하여 이해를 하지 못하자 충청남도 유\*\* 팀장은 마을까지 찾아가 무료로 사업설명회를 실시하여 주민들을 설득시키고 참여하도록 하였다.

해당 부서인 군 담당자는 김치 브랜드 개발, 재배규약을 통한 균일품질생산, 상표등록, 마케팅 공동수행 등 우량한 두레기업으로 성장시키고 있다.

사업투자는 약 10억 2,000만 원이고 그 중 경상보조와 자본보조가 각각 3억 원, 7억 원인데 주요 투자사업의 내역을 보면 경상보조인 사업단 운영 및 연구개발 홍보마케팅 사업에 3억 원이 투자되었고, 자본보조인 공동가공시설과 건축시설이 7억 원이 소요되었다. 총 사업비 중 자부담이 2억 2,000만 원인데 이는 23명이 모두 주주로 참여하여 적게는 100만 원에서 많게는 3,000만 원까지 출자를 하였고 최대 지분은 25%를 넘지 못하고 있다.

#### 4.1.3. 활성화 요인

A기업의 두레기업의 활성화 요인으로서는 첫째, 주민 조직화를 통한 공동체 형성이다. 사업 운영에 있어 어느 개인이 독점하지 못하도록 하고 공동체 의견을 모아 사업을 시행하고 있다.

처음에는 어색하고 공통된 의견을 도출하기가 어려워 갈등도 생겨났다. 그러나 회의를 개최하는 횟수가 많아질수록 서로의 의견을 제시하는 문화가 정착되어갔다. 서로의 의견을 존중하고 대화하는 사례가 많아지면서 다양한 의견이 모아지고 해결해 가는 과정에서 공동체가 자연스럽게 형성되었다. 또한 안정적인 김치 가공을 위하여 원료인 배추, 무, 고추, 맥문동에 대하여 계약재배를 하고 있다. 재배농가와 작목반을 구성하고 정해진 재배방법에 따라 생산하여 제품의 우수성, 균일성 및 안전성을 이루고 있다.

청양군에서도 품질관리는 물론 판로확보를 위한 지역 축제, 박람회 참가, 직거래 장터, 인터넷 쇼핑몰 등록 등 다양한 방법을 모색하고 있어 마을단위 공동체 활동에 유기적인 협조가 이루어지고 있다. 둘째, 지역의 특산물을 활용한 사업의 독창성이다. 청양지역의 맥문동은 조상들이 예전부터 오랫동안 먹어 왔던 특산물이다. 김치의 주재료인 배추, 무 등 안전성이 입증된 농산물을 생산하고 교육을 통해 맥문동을 이용한 프리미엄 김치를 제조가공하여 농가소득을 증대시키고 있다. 커뮤니티 핵심역량으로서의 창의성은 제품개발 측면보다는 품질향상을 통해 소비자에게 다가가고 있으며 맥문동을 이용한 발효 김치 가공기술을 개발하고 특허 출원하였다.

셋째, 젊은 대표를 중심으로 한 조직 활성화와 고령 주민들의 전통기술 활용이다. 마을공동체를 기본으로 서로 소통하고 참여자의 농산물을 우선 사용하는 기본 구조를 가지고 있다. 65세 이상 주민들의 김치 제조기술과 노하우를 활용하여 김치를 생산하고 있다.

윤 대표는 두레기업 설립부터 마을 주민의 조직 활성화에 노력을 기울였다. 두레기업 요건을 갖추기 위한 설명회를 개최하고 갈등상황에서는 외부 전문가를 초청하여 교육하는 한편 화합과 소통을 이끌어 냈다. 배추, 무 등 원료 농산물의 재배기술을 표준화 하고 계약재배를 실시하여 농가소득 증대에 기여하고 있다. 또한 제품의 연구개발과 마케팅, 선진기업 벤치마킹 등 역량강화를 통하여 마을 공동체를 회복하는 등 젊은 열정으로 창의적 노력을 기울이고 있다.

#### 4.1.4. 지속가능한 결과

사업 첫 해(13년 11~12월) 공동수익으로 올린 사업은 5,000만 원이며, 참여자의 일자리 창출을 수익으로 보면 약 7,800만 원에 해당한다. 생산물량을 보면 약 20톤이다. 또한 '14년에는 A기업은 두레기업 1호라는 인센티브에 힘입어 젊은 미녀인 윤 대표가 방송출연, 인터뷰 등 방송에 등장하면서 매출이 증가하여 2억 5,000만 원의 매출을 올렸다. 법인 참여자들은 총 세 가지의 수익구조로 수익을 창출하고 있다.

첫째, 계약재배에 따른 수익이다. 김치의 재료에는 배추, 무, 고추, 파, 양파, 마늘 등 것갈류와 소금을 제외한 모든 재료는 마을 또는 지역 내에서 생산될 수 있기 때문에 A기업은 재배규약을 만들어 지역 내 농가위주로 계약재배를 통해 농산물을 공급받게 되었다.

둘째, 일자리 제공에 따른 수익이다. \*\*마을의 주민 연령층은 절반 이상이 60대 이상으로 높은 편이며, 연평균 농가소득이 낮은 편이다. 주민들의 연소득 대부분이 농사일과 품을 파는 수익이 전부인데 고령주민들도 하루 8시간 이상 노동을 통해 소득을 내고 있다.

김치가공의 성수기인 11~2월에는 70대 이상 고령주민들도 하루 2~8시간의 노동시간에 따라 1일 약 15,000~50,000원의 소득을 낼 수 있는데 농촌에서 소득이 없는 겨울철 주민들의 안정적인 소득 창출에도 기여하고 있다. 농한기 농촌에 안정적인 일자리를 제공하며 농가의 소득향상에 기여하고 있으며 일자리를 구하기 어렵고 힘들게 품을 파는 것이 전부인 농촌마을에서 고령주민(독거노인) 및 저소득층 주민에게 일자리를 제공함으로써 지역발전에 이바지하고 있다.

셋째, 참여 지분에 대한 배당수익이다. 사업이익을 참여자들이 출자한 금액에 따라 배분하며 5% 정도의 배당을 받고 있으며 수익률이 높아지면 배당액도 높아지게 된다.

이 세 가지 수익구조에 따라 가구당 수익은 연 600만 원에서 1,200만 원 정도이다.

### 4.2. 사례 2: B기업(충남 아산시)

#### 4.2.1. 사업의 개요

아산시 \*\*리는 3면이 산으로 둘러싸인 전형적인 농촌마을이다. 인근 천안과 바로 연결되어 있어 수도권과의 접근성은 매우 좋은 편이다. 마을에서는 무농약 고추를 재배하여 주 소

득원이 되고 있으며 비닐하우스는 자물통으로 채워 관리하고 있다. 자물통은 해충방제 등 친환경재배의 필수 조건이 되었으며 소비자들로부터 호응을 얻고 마을의 명물로 자리 잡았다.

\*\*리는 2012년 살기 좋은 희망마을 만들기 마을로 선정되어 마을의 비전을 미리 세웠다. 마을의 비전과 목표, 추진방향을 중심으로 두레기업 대상 마을로 선정되어 B기업을 설립하였다. B기업은 마을 내 무농약 고추와 고춧가루를 전략상품으로 추진하고 있다. 이와 함께 고추 따기 체험과 고추장 만들기 체험을 실시하고 고추장 키트 개발로 상품화를 시도하고 있다. 또한 마을 내 무농약 재배 고추작목반과 두레기업간 협약을 통하여 계약재배를 하고 있어 주민들의 안정적인 소득을 창출하고 있다.

#### 4.2.2. 두레기업 평가 모형에 의한 분석

B기업에 참여하고 있는 주민 대부분이 마을 내 청장년층이 차지하고 있으며 살기 좋은 희망마을에 선정되어 마을 발전 계획을 수립하였고, 이를 두레기업으로 연계하여 사업을 시행하고 있다. 주민들은 마을의 백년대계를 생각하는 열의가 대단하며 마을 출신 출향인의 관심도 많다.

그 중에서도 귀농한 한\*\* 대표가 있다. 한 대표는 혼자서 하는 기업보다 두레기업의 경영이 수십 배 어렵다고 한다. 도시에서 기업을 운영했던 경험이 있는 한 대표는 노후에 고향으로 귀농하여 두레기업에 참여하였다. 그러나 공동체를 중심으로 한 의사결정과 개인이 독점하지 못하도록 규정한 25% 이내 자본금 모집 등 하나도 쉽게 해결 되는 것이 없다.

혼자 하는 기업은 의사 결정과 일의 속도도 빠르는데 두레기업은 공동이 함께 가야하기에 의사 결정도 어렵고 갈등도 종종 발생한다고 한다. 스스로 무농약 재배를 실천하기 위하여 자물통을 채워 비닐하우스 관리를 제안하였는데 처음에는 많은 주민들이 반대하였다. 그러나 한 대표 하우스에 자물통을 채워 해충으로부터 보호하고 외부로부터 발생할 수 있는 환경오염을 원천 차단하는 방법으로 무농약 재배를 실천하니 이제는 전 주민이 동참하게 되었고 \*\*리의 명물로 자리 잡았다.

두레기업 창업육성 소요금액은 10억 원으로 그 중 경상보조와 자본보조가 각각 2억 8,000만 원, 7억 1,500만 원 정도인데 주요 투자사업의 내역을 보면 경상보조인 사업단 운영 및 역량강화, 브랜드개발, 마케팅, 홍보 사업이 2억 8,500만 원이 투자되었고, 자본보조인 가공시설, 생산시설, 체험시설이 7억 1,500만 원이 소요되었다. 총 사업비 중 자부담이 2억 1,500만 원인데 이는 35명이 200만 원에서 3,000만 원까지 납부하여

주주로 참여하고 있다.

#### 4.2.3. 활성화 요인

B기업의 활성화 요인으로는 첫째, 적극적인 주민참여와 화합이다. 사업 신청 전부터 살기 좋은 희망마을 만들기 사업을 통하여 마을주민 교육, 선진지 견학 등을 거치면서 주민 스스로 모여 마을 자원을 찾고 전문가와 함께 마을발전 계획을 수립하는 등 기본적으로 마을주민 화합이 잘 되고 있다. 특히 영농법인 고추작목반이 34명으로 구성되어 무농약 고추재배기술을 스스로 배우는 등 무농약 고추에 대한 자부심이 대단하다.

둘째, 사업의 적정성과 차별성을 들 수 있다. \*\*리는 무농약 고추재배의 주산지이며 생산 농산물의 부가가치를 높이기 위하여 지속적으로 노력해 왔다. 특히 마을의 몇몇 농가 개인적으로 제조가공 판매하던 노하우를 상품화 하고, 고유의 맛과 향을 유지하도록 하고 철저한 무농약 친환경 고춧가루를 생산하는데 이는 대기업에서 진입하기 어려운 틈새시장을 공략하기 위함이다. 이와 함께 고추장 키트(kit), 보리고추장, 고구마고추장, 참쌀고추장, 매실고추장을 개발하였다.

셋째, 주민역량이 높고 출향인, 외부 전문가의 역할을 들 수 있다. 마을 자체가 살기 좋은 희망마을 만들기 사업을 통하여 사업계획을 스스로 만들었으며 두레기업 참여를 조건으로 출자자를 모집하였다. 사업 초기부터 마을의 출향인사들과 교류와 호응이 얻었고 출자금을 기부하는 한편 생산 제품의 판매의 역할도 하고 있다. 또한 \*\*리의 두레기업 활성화에 결정적인 역할을 한 것은 대전의 \*\*대학 \*\*교수의 역할이 크다. \*\*교수는 두레기업 준비 단계부터 참여하고 있다. 사업계획 작성에서부터 제품의 연구개발, 가공공장의 설립까지 컨설팅과 멘토 역할을 하고 있다. 특히 마을 내 갈등상황에서는 외부 전문가로 참여하는 \*\*교수가 참여하여 이해시키고 주민 화합에 기여하고 있다. 농어촌 주민들 사이에 갈등상황 발생 시 외부 전문가의 참여는 주민들에게 믿음과 신뢰를 주어 갈등을 해결하고 공동체를 더욱 강화시키고 있다.

#### 4.2.4. 지속가능한 결과

'14년 공동수익으로 올린 사업은 3억 원이며 참여자의 일자리 등의 간접수익은 890만 원이다. 생산물량으로 보면 약 4톤이며 '15년에는 6억 원을 목표로 하고 있다.



참여자 주민 전체가 무농약 고추를 재배하고 자물통 하우스를 이용해 차별하고 하고 있어 상품을 표준화하여 전국 최고를 자랑하고 있고 자부심 또한 대단하다. 그러면서 고춧가루 2kg에 10만 원선에 거래를 하는데 다른 제품보다 비싼 편이라 판매가 쉽지 않다. 그런데도 고정고객, 고추 체험객과 농협을 통해 판매가 꾸준히 이루어지는 것을 보면서 향후 5~10년 후에는 전국 제일의 명성을 얻을 것이라는 희망에 부풀어 있다.

고춧가루 가공공장 건립에 따라 소요된 자기부담금은 토지매입비, 자본사업 부담금 등 약 3억 원이 넘는 상황으로 향후 2~3년은 두레기업의 수익에 따른 주민 배당이 이루어지지 않을 것이다. 그러나 이후부터는 연간 1억 이상의 수익과 이에 따른 수익배당이 가능할 것으로 보고 있으며 현재 고용 인원은 12명에 달하고 있다. 전형적인 농촌마을에서 재배하는 무농약 고추를 원재료로 부가가치를 창출하기 위하여 고춧가루 가공공장을 건립 운영함으로써, 마을 및 인근마을까지 농업의 부가가치를 높이기 위한 사례가 전파됨과 동시에 침체된 농촌의 발전에 기여하고 있다.

### 4.3. 사례3: C기업(충남 공주시)

#### 4.3.1. 사업의 개요

공주시 \*\*리는 평야지로 벼농사 지대이다. 산기슭은 밤농사 지대로 하천의 연변과 산간의 자연마을로 형성되어 있고 정안 밤은 지역의 고유 자원이다. 공주시 5도2촌 주말도시, 정보화마을, 마을기업 선정과 함께 희망마을 만들기 사업을 통하여 마을 발전계획을 수립하는 등 지역특산물인 밤을 활용하여 산업화 할 수 있는 기반은 조성되었으며 체계적으로 밤 가공산업 및 체험프로그램 운영 사업을 추진하기에는 관련시설물 등 구축이 필요하였다. 그러던 중 두레기업 사업을 통하여 지역 특산물인 밤을 이용한 농산물 가공시설 설립을 통한 주민들의 안정적인 일자리를 창출하고 도시 체험객들과 활발한 교류를 위한 장을 마련하여 마을 소득증대에 기여하고 있다.

#### 4.3.2. 두레기업 평가 모형에 의한 분석

C기업은 공주시 5도2촌 주말도시마을로 지정되어 있고 행정자치부의 정보화마을 그리고 충청남도 3농 혁신 살기 좋은 희망마을 만들기 사업을 거치면서 자연스럽게 마을주민의 역량이 강화된 마을이다. 마을발전계획을 스스로 수립하고 선

진지 견학, 역량강화 교육 등 마을주민 스스로가 마을발전을 위하여 노력하고 있다. 특히 마을의 김\*\* 이장과 이\*\* 사무국장이 그 중심에 서 있다. 김\*\* 이장은 공주시 알밤명품화 리더 과정, 유제품제조기술 과정 등 지속적으로 자기 역량을 개발하고 있으며 김\*\*, 한\*\* 이사 등 공주시 마을학교 교육프로그램에 스스로 참여하여 역량을 높여나가고 있다. 이를 기반으로 공동체를 조직화하고 주민 역량을 높여 마을주민들이 더욱 적극적으로 참여하고 있다.

C기업 역시 약 6억 원의 재정 지원을 받고 있다. 그중 경상보조가 1억 5,000만 원, 자본보조가 5억 원이다. 이 자금으로는 밤 식품 가공시설비가 부족하여 추진에 어려움이 많았다. 인허가부터 설계변경을 자주하게 되면서 사업추진도 느리기만 했다. 그러던 중 공주시의 5도2촌 사업의 일환으로 시설장비 비용 4,000만 원을 투자하고 관할 세무서의 도움을 받아 부가가치세 1,000만 원의 환급이 예상되어 이를 예산에 반영하여 어려움을 극복해 나갔다.

투자사업의 내역을 보면 법인 활성화, 밤 가공 포장디자인 개발, 홍보 등에 투자되었고, 밤 장류가공시설, 밤장류 가공시설 설비, 부속시설 등에 투자되었다.

#### 4.3.3. 활성화 요인

C기업의 활성화 요인으로는 첫째, 주민의 자발적 참여를 들 수 있다. 사업 운영에 있어 한사람에게 집중하지 못하도록 두레기업의 규정을 지키고 있다. 공주시 5도2촌 마을지정을 통한 역량강화, 정보화마을로 마을 홈페이지에는 전자상거래를 통해 마을에서 생산하고 있는 밤 장류, 간 밤, 토마토 등을 판매하고, 인천 계양농협, 국립 한밭대학교 등과 자매결연을 맺고 있다. 또한 전산 시스템 관리, 농기구 수리, 근로봉사 등을 실시하고 희망마을 만들기를 통하여 마을 주민이 자연스럽게 공동체가 형성되어 있어 사업추진에 큰 제약은 없다. 둘째, 차별화된 농산물을 활용한 사업구조 확립이다. 소비자 니즈에 맞출 수 있는 가공 상품을 개발하고 성분분석 및 유통기한 검사 등을 통해 가공 상품의 안전성을 확보하는 지역 특산물인 밤을 이용하여 알밤된장, 알밤 고추장, 간밤 등 차별화된 제품개발하고 체험하면서 소비자들로부터 호응을 얻고 있다.

셋째, 밤줍기, 밤 고추장 만들기 체험 등 도농교류 활동이다. 5도2촌 주말도시 마을로 지정되어 마을에 연간 1,000여 명이 넘는 체험객이 방문하고 있다. 체험 활성화를 위하여 대전의 \*\*대학교와 자매결연을 맺고 1차 생산물인 밤과 특용작물

의 재배하고 관련된 체험프로그램과 2차 생산물인 밤 장류를 활용한 체험프로그램 개발하여 활용하고 있다. 또한 공주 소재 충남연구원에서는 전문가를 통하여 정기 모니터링과 컨설팅을 실시하여 기업의 애로사항을 파악하고 해결하는 등 사업의 부실을 사전에 방지하고 있다.

#### 4.3.4. 지속가능한 결과

C기업은 두레기업 선정 그동안 마을에서 생산된 농산물의 상품화를 하여 온라인쇼핑몰 인빌, 옥션, 이마트, G마켓 등에서 판매를 해서 온라인판매에 대한 노하우가 쌓여있으며, 상품화와 입·출고 등에 대한 체계가 갖추어져 있다. 매출은 '14년 2억 3,000만 원으로 나타나며, 추석과 설 명절 전후에 전체 매출의 70% 이상이 집중되어 명절과 밤 출하 시기의 영향을 많이 받고 있다.

C기업은 사업부지가 하천과 인접하여 인허가를 받는 기간이 오래 걸려 사업이 지연되었다. 현재는 밤 체험 등의 사업으로 수익을 창출하고 있으며 두레기업이 정착되는 '16년에는 매출이 약 20억 원, 영업이익 약 3억 원을 예상하고 있으며 재 투자금을 제외한 이익금의 대부분이 출자자 및 노동력을 제공한 지역주민의 소득으로 연결될 것이다.

현재 밤의 상품화를 위해 지역주민에게 일자리를 제공하고 있으며 이는 연간 약 2,000만 원에 달하고, 대부분의 노동제공 시간이 농사가 끝난 저녁시간에 이뤄져 농업소득 이외의 소득으로 지역주민에 환영받고 있다. 마을의 생산 작물을 상품화하여 판매하기에 마을 생산자에 판로제공은 물론 도매가로 넘길 때보다 높은 가격으로 매입하기에 농가소득에도 많은 도움이 되고 있다.

### 4.4. 사례 4: D기업(충남 논산시)

#### 4.4.1. 사업의 개요

논산시 \*\*리는 땅콩이 지역 대표 농산물이다. 연산 대추축제, 양촌 곶감축제에 주민들이 자원봉사자로 참여하여 특산물인 땅콩, 대추, 고추를 판매하고 마을 기금으로 조성하고 있다. 이와 함께 인근 가야곡면, 부적면, 상월면 등 진밭들로 구성된 지역이 많아 땅콩의 경작지 확대가 가능하다.

D기업은 이러한 지역자원을 기반으로 1차x2차x3차 융복합 산업화 하고 있다. 1차 산업으로 비교적 타 작물에 비하여

노동력이 적는데 땅콩을 재배하여 50대 이상의 노동력을 사용하여 이들의 소득 증대하고, 2차 산업은 땅콩을 다양한 형태로 가공하는데 가공공정에 노동력 제공이 가능한 65세 이상 고령 노인 소득 증대에 기여하고 있다. 또한 땅콩 체험, 땅콩심기, 수확, 땅콩 이용 음식요리 체험 등에 부녀회를 활용하고 이들의 근로 소득으로 연결시키고 있다.

#### 4.4.2. 두레기업 평가모형에 의한 분석

D기업은 38명이 참여하고 있는데 그 중심에는 서\*\* 추진위원장이 있다. 서 위원장은 이 지역 출신이 아니며 땅콩농사를 짓기 위하여 귀농했다. 땅콩은 타 농작물보다 재배하기가 쉽기 때문에 계약 재배를 통하여 재배면적을 넓혀 나갔다.

좋은 땅콩은 안정적인 판로가 있었지만 등외품의 땅콩은 판로가 거의 없었다. 상품가치가 떨어진 등외품 땅콩이 버려지거나 헐값에 처리되는 경우가 많았다. 그러던 중 조각땅콩, 분말땅콩 처리에 관심을 갖게 되었다. 조각난 땅콩을 상품화하면 땅콩 농사를 짓는 주민들에게 큰 도움을 줄 것으로 생각하여 두레기업 사업을 마을주민과 공동으로 신청하게 되었다. 이러한 품질이 떨어진 땅콩을 활용하여 가공하고 체험을 겸한 두레기업 창업을 심사자들이 높게 평가하고 큰 호응을 얻었다.

D기업은 두레기업으로 선정되어 15억 원의 사업비가 투자되었다. 그 중 경상보조와 자본보조가 각각 6억 원, 9억 원이다. 주요 투자사업의 내역을 보면 경상보조 사업비로 두레기업 운영 9,800만 원, 역량강화 및 네트워크 구축사업비로 8,600만 원, 브랜드 및 포장디자인 개발 등 1억 4,600만 원, 홍보마케팅 전략수립, 박람회 참가 등 마케팅 비용에 2억 7,000만 원이 투자되었고, 자본보조 사업은 땅콩제품 생산 설비 6억 3,800만 원, 설계 및 토목, 전기설비 2억 1,000만 원, 체험장 및 판매장 5,200만 원이 소요되었다.

#### 4.4.3. 활성화 요인

D기업의 활성화 요인으로는 첫째, 땅콩 농사를 짓는 농업인 중심으로 한 지역(읍면)단위 주민의 적극적인 참여이다. 마을의 땅콩을 경작하는 주민들과 인근마을 경작 농업인들이 적극적으로 참여함으로써 재배 면적을 확보하였고 이를 바탕으로 원재료 수급에는 차질이 없도록 하였다. 마을 임원회의를 대표 기구로 두고 두레기업을 통한 부자마을, 잘살고 풍요

로운 마을로 거듭나고 있다. 사업운영에 있어 공동체의 의견을 모아 사업을 시행하도록 하고 있다.

둘째, 지역 고유의 차별화된 농산물 활용이다. 진밭들 땅콩은 예전부터 재배 되어온 논산의 대표 특산물이다. 이러한 땅콩을 활용하여 우수한 탈피를 통하여 위생과 청결성을 확보하고 있다. 원재료의 알 땅콩의 손실률을 저하시키고 등의품인 조각땅콩, 분말땅콩을 이용한 볶음땅콩, 짬뽕땅콩 등을 제품화 하고 지역단위 공동체 중심으로 일자리를 창출하고 소득을 증대시키고 있다.

셋째, 지역의 대표 농산물로의 성장이다. 논산의 대표 작목이 딸기이다. 땅콩은 딸기와 함께 지역 대표 농산물로 육성이 가능하다. 노동력이 적게 들고 재배가 용이하며 소득도 높기 때문에 호응을 얻고 있으며 땅콩농사를 짓는 농업인들과 계약 재배를 통하여 안정적인 수익을 창출하며 재배 면적을 늘려 나가고 있다. 또한 지역의 대표 작목으로 성장시키기 위하여 인근 \*\*연구원과 공동연구를 통해 땅콩가공 제품을 개발하여 상품화하고 있다.

#### 4.4.4. 지속가능한 결과

'13년 사업 첫째 우주의 매출액은 2억 6,200만 원, '14년은 약 4억 5,000만 원 이었고, 수매액은 3,500원/kg이었으며, 10a당 생산량은 360kg이고 수매량은 약 129톤, 참여농가소득은 사업 시작 전 104만 원/10a에서 2013년 126만 원/10a, '14년은 200만 원/10a 으로 '13년 대비 192%의 증가를 보였다.

마을 주민의 평균 재배면적은 1,000평으로 평균 약 400만 원의 수익을 올리고 있으며 5명 기준 150일/년의 노동일수가 필요하기 때문에 1일 45,000원의 임금지급으로 마을주민에 총 3,375만 원의 농외소득이 유발되었다. 출자 배당금은 '13년 결산 땅콩으로 '14년은 현금으로 배당하였다.

땅콩 수매를 통한 참여주민과 지역 농가 소득 효과는 물론 마을 주부 5명을 기준으로 150일 땅콩 선별 및 기타 작업에 투입하고 있으며 년 220일 고용을 1인 취업으로 환산하면 두레기업을 통해 3.5명의 고용유발을 하고 있고 사무장 1인과 일용직 3명 등 4명의 고용창출이 있어 지역발전에 이바지 하고 있다.

## 4.5. 사례5: E기업(충남 청양군)

### 4.5.1. 사업의 개요

E기업은 청양군내 요거트 OEM 생산업체에서 우유 50톤/일 이상 가공처리를 하나 유제품 소비위축 시 우유 과잉의 해소가 필요하다. OEM 방식의 판매로 납품단가 인하 등으로 매년 어려워지는 경영환경개선과 소비자의 트렌드 변화에 따른 제품의 진정성이 필요하다.

현재 시판중인 프로즌 요거트는 유청분말을 이용한 것이며 원유로 가공한 요거트가 부상하고 있다. 또한 밤, 구기자, 오미자, 블루베리 등을 토핑 원료인 프로즌 및 호상 요거트를 연계한 농산업과 축산업을 융복합하고 있다.

### 4.5.2. 두레기업 평가모델에 의한 분석

E기업은 복수읍면이 조합된 시군단위 두레기업으로 58명이 참여하고 있다. 주로 품목별 작목반에서 참여하여 청양지역의 농산물과 유제품의 융복합을 이루고 있다. E기업이 시군단위 두레기업으로 성장 할 수 있는 중심에는 한\*\* 대표와 김\*\* 이사가 있다. 한 대표는 지역의 공공기관장으로 근무한 경험이 있으며 김 이사는 유제품 회사에 종사한 경험이 있다. 한 대표와 김 이사는 두레기업 설명회에 참여하여 농업의 부가가치를 인식하고 지역으로 돌아가 낙농가와 품목별 대표자들과 수차례의 간담회를 개최하여 의견을 하나로 모았다.

처음에는 참여자가 없었으나 공공기관장을 역임한 한 대표가 낙농과 품목별 대표자들을 직접 찾아다니며 설득하였고 김 이사는 유제품을 활용한 제품을 개발하고 틈새 시장개척의 당위성을 설명하여 참여자들의 동의를 이끌어 냈다.

특히 청양지역은 요거트의 토핑 재료에 첨가하는 밤, 구기자, 오미자, 복분자, 블루베리, 꿀 등이 많이 생산되는 것에 착안하여 낙농가와 원유 수급상황과 활용방법을 제안하게 되었다. 이에 청양군 전역은 품목별 협의회원 중심으로 공동체 참여의향을 조사하고 참여자와 계약재배 약정을 체결하였다.

E기업은 약 8억 8,000만 원을 지원받고 있다. 그중 경상보조가 3억 3,000만 원 자본보조가 5억 5,000만 원이고 자부담은 3억 8,000만 원으로 총 12억 6,000만 원이 투자되었다. 투자사업의 내역을 보면 사업단운영 법인 활성화, 역량강화 네트워킹 강화, 제품개발, 브랜드 디자인개발, 홍보마케팅 등의 경상경비와 가공 체험시설, 체험판매시설, 가공설비 등으로 소요

되었다. 자부담의 3억 8,000만 원은 500만 원에서 2,400만 원까지 이는 58명이 모두 주주로 출자를 하였다.

#### 4.5.3. 활성화 요인

활성화 요인으로는 첫째, 품목별, 작목반 중심의 농업인들의 참여이다. E기업 역시 두레기업 운영에 있어 한사람에게 집중하지 못하도록 하고 우유, 밥, 오미자, 구기자, 블루베리 작목반의 중심의 주민들이 참여하고 있어 신속한 의사결정과 합의를 이루어 내고 있다.

E기업 또한 작목반 주민을 중심으로 많은 사람들이 모이다 보니 처음에는 공동의 의견이 모아지지 않고 사업이 무산 위기에 놓여 있었는데 한\*\* 대표가 중심이 되어 해결하였다. 한 대표는 지역의 주요 기관장 출신으로 지역의 다양한 인맥을 형성하고 있어 쉽게 공동체를 형성할 수 있었다. 청양군의 특성상 단합과 지역발전을 위한 자부심이 대단하며 지역 농산물을 활용한 부가가치와 고용인력 창출에 기여하고 있다.

둘째, 유제품과 지역 대표 농산물을 결합한 독창성이다. 청양의 농산물은 프로즌 및 호상 요거트의 토핑 재료로 매우 적합한 소재로 파악되고 있으며 새로운 기능성 식품으로 가공산업을 활성화하기 위하여 낙농가공산업과 융복합하여 타 지역과 차별화되고 있다. 원유를 바탕으로 요거트 아이스크림 생산으로 우유를 소비시켜 날로 어려워지는 낙농업의 활성화에도 기여하고 있다.

셋째, 교통과 통신이 발달한 현대 사회에 지역 전체를 아우르는 지역(시군)단위 기업으로 신뢰를 확보해 나가고 있으며 새로운 모델로 자리 잡아가고 있다.

청양군 전체를 아우르는 지역단위 기업이지만 작목반단위로 참여 주민의 농산물에 대하여 우선 사용하는 기본적인 구조를 형성하고 있다. 사업의 활성화를 위하여 두레기업과 작목반간 협약을 체결하고 직영점을 통하여 생산 제품에 대한 판매망을 확대해 나가고 있다.

#### 4.5.4. 지속가능한 결과

E기업은 청양시내에 Y-Friendly 영업개시 '14년 8월~'15년 1월 공동수익으로 올린 사업은 1억 3,000만 원이며 월평균 86만 6,000원의 소득을 올렸으며 지속적인 성장을 이루고 있다. 지역 인력 일자리 창출하고 15명 지역 농산물 요거트 토핑재료 사용 Y-Friendly 개장 이후 구기자 80kg, 밥(생울) 150kg,

토마토 2,500kg, 블루베리 200kg, 메론 1000kg 등 사용 마을 농업인의 소득을 높이고 있다.

E기업 참여자들의 수입구조를 보면 농산물 납품, 등외품을 정가의 80%로 수매하여 토핑재료로 활용하여 향후 참여 농가의 농외소득 목표를 월100만 원으로 잡고 있으며 20명의 일자리가 창출 되었다. 현재 Y-Friendly 직영2호점이 개장되었고 가맹점이 늘어날 것으로 예상되며 청양 지역농산물은 더욱 많이 소비되어 농가소득을 증대 시킬 것으로 보인다.

또한 청양군 2산업단지에 요거트 가공공장이 완공하고 준공되어 참여 농업인들은 판로가 없거나 낮은 등급의 농산물들의 일정량을 E 기업에 납품하여 소득을 올릴 수 있게 되어 소득을 얻고 있다.

## 5. 두레기업 유형별 비교평가

### 5.1. 유형별 비교

지금까지 충남의 5개 두레기업에 대한 사례를 조사 살펴본다. 이들 사례는 저마다 고유의 특징과 차별성을 지니고 있으며 이들 5개 두레기업을 <표 5>와 같이 2가지 유형으로 분류할 수 있다.

첫 번째는 마을단위 기업으로 마을 내 주민들이 공동사업에 참여하는 형태로 청양의 A기업, 아산의 B기업, 공주의 C기업이 형태에 해당한다. 두 번째는 지역(시군)단위로 기업으로 여러 지역의 품목별 작목반 농가를 중심으로 공동사업체가 조직화 된 청양의 E기업 품목별 조합이 중심이 되어 새로운 법인을 구성한 논산의 D기업이 해당된다.

2가지의 기업유형을 기준으로 하여 유사한 사업들끼리 하나의 사업군으로 나누어 다각적인 측면에서 비교하고 서로의 장·단점을 분석하였다.

<표 5> 사례지역 유형별 분류

구분형태	두레기업명	참여인원	비고
마을단위 (3개소)	A기업	23	
	B기업	35	
	C기업	37	
지역단위 (2개소)	D기업	38	읍면
	E기업	58	시군

첫 번째 사업군은 마을단위 두레기업으로 마을 내 특화된 농산물을 중심으로 마을주민들이 참여하는 농가 조직형이며, 두 번째 사업군은 지역단위 두레기업으로 여러 품목과 작목 반 중심으로 다수의 인원이 참여하고 있다. 여기에는 마을단위 사업단과 마찬가지로 특성화된 제품 땅콩과 지역농산물과 축산업을 연계시키고 있는 것이 특징이 있다.

이와 같이 2개의 사업군은 구조상 공통점과 차이점을 동시에 가지고 있으며 같은 사례들끼리 짝을 지어 비교 분석하고 서로의 장단점을 도출함으로써 결론을 도출할 수 있을 것이며 향후 시사점도 제시할 수 있을 것이다.

### 5.2. A기업/ B기업/ C기업

세 사례지역은 모두 마을 주민들이 직접 조직화하여 사업을 공동운영한다는 공통점이 있다. 특히 마을주민들의 화합과 추진하려는 의지가 강한데 A기업은 젊은 리더를 중심으로 고령의 여성들이 적극적인 참여를 들 수 있고 B기업과 C기업은 마을전체 주민들의 관심과 참여에서 시작되었다고 볼 수 있다.

세 지역 모두 지역의 대표 농산물을 중심으로 사업이 추진된다는 공통점이 있다. A기업 사업단은 젊은 리더의 부모가 고추를 이용하여 가내 수공업으로 사업을 해오던 것을 맥문동 배추김치 사업을 마을 주민들에게 제안하였고 주민들의 이해와 협력을 이끌어내 두레기업으로 육성하였다.

그러나 참여주민과 비 참여주민간의 대립과 갈등이 발생할 구조를 지니고 있다. 이러한 대립과 갈등을 미연에 방지하기 위하여 두레기업 참여 주민들이 참여하지 않는 주민들을 위하여 적극적으로 배려하는 모습이다. 수익금의 일부를 마을기금으로 기부하고 인근 독거노인들과 어린이에 대한 무료 체험의 기회를 제공하고 있다.

이에 반해 B기업과 C기업은 마을발전을 위하여 녹색농촌 체험마을 사업을 시작으로 살기 좋은 희망마을 만들기를 통하여 마을발전계획을 수립하고 주민공감대를 형성하여 소득 사업을 결의하고 마을자원인 고추와 밤을 이용한 두레기업을 창업하게 된 것이다.

특히 마을발전계획을 스스로 수립하고 연차적으로 발전계획을 실천해 나가는 두 마을은 마을주민들이 화합하여 참여하는 형태로 갈등 사례가 없는 것이 특징이다.

세 두레기업 모두 공동사업 형태로 운영, 결산하고 발생한 수익은 참여농가들에게 배분하고 있다. 현재까지 성과를 보

면 연간 매출액은 세 사업단 모두 비슷한 수준을 보이고 있다.

A기업은 젊고 깨끗한 이미지가 방송에 나간 후 매출이 급격히 증가하고 있으며 고정 직거래 장터에서도 인지도가 상승하여 매출에 큰 영향을 주고 있다.

B기업은 무농약 재배단지과 고추 가공시설친환경 가공라인만 고집하고 있어 소비자에게 신뢰를 주고 있다. 특히 공동작업과 공동선별, 세척을 거친 무농약 고추에 대한 자부심이 대단하여 2kg에 10만 원에 공급하고 있는데 초기에는 비싸서 매출이 없다가 친환경 무농약이라는 전략이 입소문을 타고 고정고객이 늘어나면서 매출이 증가하고 있다. 비싸서 매출이 적었던 고춧가루가 팔려나가자 전국에서 제일 비싼 고춧가루인데 시장에서 통한다고 하면서 향후 최고급만을 고집하여 백화점에 입점할 것을 목표로 두고 있다.

C기업은 마을 내 밤 재배농가와 콩, 고추 및 원료 농작물 재배농가와 의 계약재배를 통하여 안정적인 원료 공급을 이루게 하고 있으며 밤을 이용한 된장, 고추장을 생산하고, 알밤과 깎 밤의 안정적인 판로 확보를 위하여 인근 농협과 연계하고 있다.

이와 더불어 공주 5도2촌 체험마을의 특성을 체험협회와 협력하여 밤 된장 만들기, 밤 고추장 만들기 체험 등을 시행하고 단순 알밤 줍기 체험에서 벗어나 금밤, 알밤 찾기 등 다양한 체험행사를 시행하며 체험객을 대상으로 하는 직접마케팅을 하고 있다.

〈표 6〉 마을단위 두레기업 비교

구분	A기업	B기업	C기업
조직	일부농가조직형	일부농가조직형	일부농가조직형
운영형태	공동	공동	공동
조직형태	주식회사	주식회사	주식회사
배경사업	없음	희망마을	5도2촌, 희망마을
업태(업종)	생산+가공+유통	생산+가공+체험+유통	생산+가공+체험+유통
배후도시 (1시간이내)	없음	천안	대전
활성화 요인	조직화, 독창성, 네트워크	조직화, 네트워크, 주민역량	조직화, 주민역량, 네트워크
사업 성과	3억	3억	2억 3천

### 5.3. D기업/ E기업

지역을 기반으로 한 D기업과 E기업 모두 원료농산물을 생산농가로부터 공급받는 구조를 갖고 있다. D기업은 지역(읍면)단위 두레기업으로 지역에서 농업을 기반으로 영리법인을 설립하고 두레센터 건립을 목표로 하고 있으며 틈새시장인 복음땅콩, 분말땅콩, 조각땅콩의 제품을 개발하여 시장을 공략하고 있다.

E기업은 청양군 전체를 아우르는 지역(시군)단위 기업으로 작목반 단위로 밤, 구기자, 오미자, 복분자, 블루베리 작목반과 계약을 체결하고 여기에 낙농협회를 참여시켜 연중 공급받아 토핑재료를 전략적으로 연계 생산함으로써 지역의 부가가치 창출에 기여하고 있으며 프랜차이즈를 통하여 사업을 활성화해 나가고 있다.

이 두 사업단은 위의 세 사업단과는 다른 길을 선택하여 사업을 운영하고 있다. 마을단위에서 자원을 도입하지 못하고 갈등소지가 있어 공동체 형성이 어렵다는 것에 착안하여 지역의 품목별 농가와 작목반을 활용하여 지역단위 공동체를 형성한 것이다. 이는 교통과 통신의 발달로 마을단위의 한계 점을 넘어서는 새로운 형태로 주목할 만하다. 이러한 품목과 작목반을 연결하여 커뮤니티 비즈니스를 활성화 할 경우 새로운 모델로 자리 잡을 수 있을 것이다.

〈표 7〉 지역단위 두레기업 비교

구분	D기업	E기업
조직	지역(단일읍면) 조직형	지역(복수읍면) 조직형
운영형태	공동	공동
조직형태	주식회사	주식회사
배경사업	땅콩	구기자, 오미자, 밤, 유제품
업태(업종)	생산+가공+유통	가공+체험+유통 (프랜차이즈)
배후도시(1시간이내)	대전, 전주	없음
활성화요인	품목별 조직화, 지역특산물 활용	작목반별 조직화, 독창성
사업성과	4억 5천	1억 3천

## 6. 결론 및 시사점

본 연구에서는 충남의 5개의 두레기업에 대하여 사례조사를 통하여 분석을 실시하였다. 분석을 통하여 얻어진 결과를

이용하여 사업조직의 형태를 기준으로 2가지의 사업군으로 분류한 다음 이들을 비교 평가하였다.

본 연구에서 도출된 성공요인은 주민참여를 통한 조직화, 지역자원을 특화시킨 융복합, 구성원의 열정과 합화 역량, 영리법인화를 통한 기업가적 마인드, 산학연과 네트워크 협력, 기업의 사회적 책임 강화라는 결론 얻었다.

이는 지역 주민이 주체가 되어 지역자원을 활용하고 역량 강화와 네트워크를 통한 발전을 기존의 연구자들과 동일한 결과라고 할 수 있다.

그러나 두레기업은 주민역량 강화교육과 제조·가공, 체험·관광 등 시대적 트렌드에 맞는 융복합을 강조하고 있다. 또한 기업의 특성상 영리법인화를 통한 수익성을 우선으로 하고 공익성을 수반하고 있으며 기업의 사회적 책임을 강조하고 있어 연구의 독창성이 있다 할 수 있으며 구체적인 결론은 다음과 같다.

첫째, 침체된 농촌경제의 활성화를 위해서는 주민 참여를 통한 공동체 조직화가 필요하다. Maurice(2004)에서는 소유의식/ 내생적 동참의 중요성을 강조하였다. 두레기업도 주민들이 참여한 공동체 조직화가 중요함을 알 수 있다. 5개 두레기업의 사례에서 볼 수 있듯이 공동체를 결성하여 운영함으로써 농가가 개별적으로 사업을 하는 것보다 투자비용에 대한 부담을 줄이고 적극적으로 참여하여 사업의 성과를 올리고 있는 것을 볼 수 있다.

참여자 상호간의 역할을 분담하고 조직화함으로써 협동심을 발휘하게 하고 사업의 효율성을 기할 수 있다. 또한 생산, 가공, 체험, 유통, 분배 등 공동체 구성원들 간 분업과 일자리 창출로 이어지고 활력창출과 지역발전으로 연계되었고 구성원간의 동질성과 평등성은 농어촌 형 커뮤니티 비즈니스가 될 수 있음을 알 수 있다.

충청남도 두레기업의 특징은 선정 시부터 공동체 협동화를 형성하도록 하고 있다. 다른 사업과는 달리 공모 시부터 20~50명 이상이 참여하여 공동체를 형성하게 하고 투자지분도 어느 1인이 독점하지 못하도록 하면서 1인 최대 지분 25%를 넘지 못하도록 규정하고 있다.

또한 공동체를 구성하려고 서로 모이고 투자하며 논의하는 과정과 두레기업의 나아갈 방향을 정립하는 과정에서 자연스럽게 공동체가 발전하는 것을 볼 수 있다. 이는 기존의 영농조합법인이나 작목반 조직에 지원하는 공동체회사나 마을기업지원 사업과는 다른 모습으로 발전되고 있다.

둘째, 지역(마을)의 대표 자원을 특화시켜 생산·가공·체

힘·유통하는 구조에 기술 및 제품개발 등 사회적 트렌드를 반영한 융복합이 되어야 한다. 이는 단순 가공 유통이 아닌 두레기업의 제조 가공 유통에 있어서 특화된 품목은 경쟁력을 갖출 수 있을 뿐만 아니라 시설 설치에 있어서 특화된 제품의 생산을 위한 가공라인과 공동체를 위한 운영적 측면에서도 경쟁력이 있다.

셋째, 두레기업에 참여한 구성원의 열정과 역량이 중요함을 알 수 있다. 박혜연 & 이상현(2007), 함유근 & 김영수(2010)에서도 주민역량 강화를 강조하였다. 두레기업은 사전에 공동사업을 조금씩 이루고 있었거나 살기 좋은 희망마을, 5도2촌 사업을 거치면서 역량이 강화되었고 마을발전계획을 수립하는 등 자연스럽게 공동체가 형성된 모습을 보였다. 이렇게 공동체가 잘 형성된 마을의 선정은 두레기업의 지속 가능성을 유지할 수 있었다.

농어촌 사업에서 리더의 역할은 매우 중요하다. Maurice(2004), 박혜연 & 이상현(2007)의 연구에서 커뮤니티 비즈니스에서 성공하기 위해서는 리더의 역할이 중요함을 강조하였다. 두레기업 사례에서도 리더의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다. A 기업은 젊은 대표의 열정으로 B 기업, D 기업, E 기업은 귀농한 대표의 경험과 노하우를 이용하고 C 기업은 대표의 끊임없는 교육과 역량을 높여 두레기업을 활성화 시키는데 기여함을 알 수 있다.

두레기업에서는 리더의 역할과 더불어 참여 주민의 공동체 의식 함양과 역량, 적극적인 참여는 조직을 발전시키고 있다. 역량 있는 리더가 사업을 이끌고 있으나 구성원의 동의가 필수 조건으로 하는 두레기업에서는 조직구성원의 역량과 열정, 참여가 중요함을 알 수 있다.

넷째, 두레기업의 영리법인화를 통한 기업가적 마인드 함양에 있다. 그동안의 연구는 영농조합법인이나 기존의 법인에 대한 사례연구가 주류를 이루고 있다. 두레기업에서는 사업 초기부터 마을 주식회사 형태로 사업을 시행함에 있으며 참여 기업은 영리법인화를 필수 요건으로 하고 있다. 그동안 선정된 사업단 역시 영리법인화를 위하여 출자를 하였는데 이는 구성원의 적극적인 참여와 사업의 지속가능성을 가지고 열정적으로 참여함을 알 수 있다.

다섯째, 산·학·연·관 네트워크를 통한 교류와 협력이다. Wheeler, Mckague, & Thomson(2003), 함유근 & 김영수(2010), 오형은(2010)도 네트워크의 중요성을 강조하였다. 두레기업에서도 계획수립단계, 제품개발, 경영 등에서 많은 네트워크와 교류가 중요함을 알 수 있다. 또한 연구원과 전문가

등으로 구성된 모니터링을 통하여 애로사항을 해결해 나가고 부실을 방지하고 있다.

여섯째, 두레기업의 사회적 책임 강화와 지역발전의 기여이다. 지역의 고유 자원을 활용하여 공동체를 바탕으로 일자리 창출과 농어촌 활력, 새로운 가치를 창출하고 지역문제도 해결해 나가고 있다. Prahald(2005)가 저소득층을 위한 기업의 책임의식을 강조하였는데 두레기업에서도 구성원들의 워크숍, 교육, 컨설팅을 통하여 지역사회에서의 책임을 강조하고 있다.

이상과 같은 연구결과를 중심으로 향후 사업을 시행할 때 고려해야 할 몇 가지 시사점을 도출하고자 한다. 첫째, 두레기업 육성은 커뮤니티 비즈니스를 추구하지만 영리법인을 통한 수익성을 우선 고려하면서 공익성을 추구해 나가야 한다. 각 두레기업은 참여자들이 출자를 통하여 영리법인화 하였다. 수익성을 담보하지 못하면 공익기능도 상실하므로 수익성을 우선 고려해야 한다.

둘째, 지역에 대표 농산물이 중심이 되어 원료농산물을 수급 받는 복합영농이 되어야 한다. 이는 김태근, 김정섭, 허주녕 & 양찬영(2013)의 다양한 품목의 복합영농이 되어야 한다는 연구와도 일치하고 있다. 특히 많은 사업비가 들어가는 제조가공과 연구개발, 마케팅에서 서로 경쟁하지 않고 타 지역과 차별화된 품목과 전략이 필요하다.

사례조사 두레기업에서도 대표 농산물을 활용하여 복합영농을 실천하는 것을 볼 수 있었다. A기업은 고추, 배추를 중심으로 무, 파, 구기자, 맥문동 등을 지역농가로부터 공급받고 있으며, B기업은 무농약 고추를 중심으로 고구마, 보리, 콩, 매실, 찹쌀을, D기업은 땅콩을 중심으로 물엿, 참깨, C마을은 밤을 중심으로 콩, 고추, 토마토를, E기업은 유제품을 중심으로 청양의 특산물을 구기자, 밤, 블루베리, 오미자 등을 지역의 농가로 공급받는 등 복합영농이 중요함을 알 수 있다.

셋째, 소규모 역량강화 사업을 시행해 주민역량이 축적된 마을을 우선 고려하면서 새로운 마을을 발굴해야 한다. 사례 지역 모두 사전에 희망마을 사업을 통해 마을발전계획을 수립하였거나 가내 수공업 또는 체험, 관광 마케팅 등 소규모 사업을 실시한 전력이 있음을 알 수 있다. A기업은 고춧가루 가공을 가내수공업 형태로 하였고, D기업과 E기업은 땅콩과 유제품을 활용한 유통 경험이 있으며, B기업과 C마을은 3농 혁신 희망마을 만들기, 5도 2촌사업을 통해 주민 화합과 발전 계획을 스스로 수립한 마을이다.

넷째, 일반 마을들의 참여 기회를 확대시켜야 한다. 역량이 성숙된 마을은 다양한 사업을 시행하고 있으나 일반마을에서

는 기회를 접하기 어렵다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 일반 마을에서도 다양한 경험을 쌓을 수 있도록 배려해야 한다. 희망 마을 만들기를 통한 주민 역량강화 및 조직화, 마을발전계획수립, 선진지 견학, 컨설팅 등 소규모 시범사업을 실시하여 사전 역량을 높여나가는 것이 필요하다. 역량을 높여나가면서 두레 기업을 추진해 나가면 실패를 사전에 줄일 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

1. 김영수, & 박종안. (2009). 한국 커뮤니티 비즈니스의 성공요인에 대한 사례연구: 농촌체험관광마을을 중심으로. *농촌사회*, 19(2), 167-206.
2. 김태곤, 박문호, 김경덕, 김용렬, 허주녕, 김정승, & 임지은. (2011). 커뮤니티 비즈니스 중장기 육성방안(1/3차연도). 한국농촌경제연구원.
3. 김태곤, 김정섭, 허주녕, & 김예슬 (2012). 커뮤니티 비즈니스의 중장기 육성방안(2/3차연도). 한국농촌경제연구원.
4. 김태곤, 김정섭, 허주녕, & 양찬영. (2013). 커뮤니티 비즈니스의 중장기 육성방안(3/3차연도). 한국농촌경제연구원.
5. 박종안. (2010). 지속가능한 커뮤니티 비즈니스 성공 모델에 관한 사례연구. 숭실대학교 박사학위논문.
6. 박혜연, & 이상현. (2007). *지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스*. 아르케.
7. 오형은. (2010). 우리나라 커뮤니티 비즈니스의 사례와 향후 방향. *자치발전*, 2010. 5, 32-43.
8. 유재룡. (2015). 농업6차산업화를 통한 커뮤니티 비즈니스의 성공요인 분석. 공주대학교 석사학위논문.
9. 이광우. (2008). 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구. 숭실대학교 박사학위논문.
10. 정진수. (2010). 지역공동체 관점에서 본 정보화 마을 사업의 성공요인 분석. 서울시립대학교 석사학위논문.
11. 함유균, & 김영수. (2010). *커뮤니티 비즈니스*. 서울: 삼성경제연구소.
12. 농림축산식품부. (2014). *6차산업 활성화를 위한 창업 관련 사업 규정 체계화 연구*. 세종: 농림축산식품부.
13. 충청남도. (2011). *농어업 농어촌 혁신 기본계획*. 홍성: 충남도청.
14. 충청남도. (2012). *농어업 6차산업화 확대발전방안*. 홍성: 충남도청.
15. 충청남도. (2013 A). *충남 농어촌자원 복합산업화사업 육성계획*. 홍성: 충남도청.
16. 충청남도. (2013 B). *두레기업 창업매뉴얼*. 홍성: 충남도청.
17. 충청남도. (2014). *충청남도 3농혁신 2030 발전계획*. 홍성: 충남도청.
18. Eisenschitz, A., & Gough, J. (1993) *The politic of local economic policy, The problems and possibilities of local initiative*, The Macmillan Press Ltd, Basingstoke.
19. Frank, F., & Smith, A. (1999). *The community development handbook: A tool to build community capacity*. Hull, Canada: Human Resources Development.
20. Maurice, S. (2004). *Lessons from the equator initiative: Honey care Africa's be keeping in rural Kenya*. Manitoba, Canada: Center for Community-Based Resource Management, University of Manitoba.
21. Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31, 309-328.
22. Porter, M. (1995). The competitive advantage of inner city. *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71.
23. Prahalad, C. K. (2005). The fortune at the bottom of the pyramid. *Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
24. Tata, J. (2000). Autonomous work teams: An examination of cultural and structural constraints. *Work Study*, 5, 187-193.
25. Wanna, P. (2005). A Buddhist economic approach to the development of community enterprises: A case study from Southern Thailand. *Cambridge Journal of Economics*, 29, 1171-1185
26. Wheeler, D., Mckague K., & Thomson, J. (2003). *Sustainable livelihoods and the private sector: How development agencies can strengthen sustainable local enterprise networks final report*. New York, NY: School of Business, New York University.
27. Woodhouse, A. (2006). Social capital and economic development in regional Australia: A case study. *Journal of Rural Studies*, 22, 83-94.

Received 15 September 2015; Revised 27 November; Accepted 15 December 2015





Gill-Yeon, Won, is a Ph. D. student at the Department of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National University, South Korea. His research areas of interests are Regional Development and community development.

Address: Department of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National University, 54, Daehakro, Yesan-eup, Yesan-gun, Chungnam, 340-702.  
E-mail) 6322516@hanmail.net  
phone) 82-41-330-1400



Hyeon-Suk Kim is a Ph. D. student at the Department of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National University, South Korea. Her research areas of interest are Regional Development and community development.

Address: Chungnam Agricultural Business Diversification & Integration Center, Chungnam Institute, 73-26, Yeonsuwon-gil, Gongju-si, Chungnam, 314-140.  
E-mail) 777308@hanmail.net  
phone) +82-41-840-1216



Oh-Sung Kwon is a Senior Researcher at the Chungnam Agricultural Business Diversification & Integration Center, Chungnam Institute, South Korea. His research areas of interests are Community Development and Agricultural Business Diversification.

Address: Chungnam Agricultural Business Diversification & Integration Center, Chungnam Institute, 73-26, Yeonsuwon-gil, Gongju-si, Chungnam, 314-140.  
E-mail) kos67@cni.re.kr  
phone) +82-41-840-1214



Dr. Sung Eui Bae is a professor at Department of Regional Development, Kongju National University, South Korea. His research interests focus on Community Development and Regional Development.

Address: Department of Regional Development, College of industrial Science, Kongju National University, 54 Daehakro, Yesaneup, Yeasangun, Chungnam, 340-702, Republic of Korea.  
E-mail) sebae@kongju.ac.kr.  
phone) 82-41-330-1403