

# 지역경제 활성화를 위한 사회적 기업에 관한 탐색적 연구 : 커뮤니티 비즈니스를 중심으로

## An Exploratory Research on the Social Enterprise for Local Economic Activation : Focus on Community Business

김 영 수<sup>†</sup>    승실대학교 경상대학 벤처중소기업학부 부교수    (bukys@ssu.ac.kr)  
이 광 우<sup>\*\*</sup>    승실대학교 경상대학 강사    (rococo@ekois.co.kr)  
권 주 형<sup>\*\*\*</sup>    충북대학교 경영학부 강사    (ibmem@naver.com)

### ABSTRACT

The purpose of this study is to find the new model of successful social enterprise on the basis of local economy and industry in Korea. The trends and definitions of social enterprise were discussed first of all and community business model operated by civilians and members of a community was studied. The community business of local friendly type(LFT) was focused especially. Some factors of LFT are such as the solution of economic polarization and employment aggravation, the recovery of local community, the solution of local problem, and new method of labor contract. As the result of exploratory analysis on community business in Korea, Some distinctive features were showed that the majority of business was managed by local government, the outcomes of local community business were improvement of local income and creation of employment. Also, there were barriers such as finance, marketing, and lack of entrepreneurship. In conclusion, community business enterprise on the basis of local is effective to develop local economy and it should be owned by local civilians. In addition, long-term aims, entrepreneurship, and positiveness need for making of local society wealth.

*Keywords* : Social Enterprise, Local Friendly Type(LFT), Community Business

## 1. 서 론

기존의 전통적인 산업사회에서의 경제는 자본과 토지 또는 기술에 의해 형성 되어왔다. 그러나 오늘날에는 일찍이 겪어보지 못한 ‘부의 창출기반의 근본적인 변화’로 인해 기존에 자원이나 자본의 흐름에 의존하던 산업사회의 경제와는 그 기반을 달리하는 새로운

경제체제로 전환되었다(임창희, 2006).

이러한 변화는 규모의 경제와 산업기술을 토대로 한 전통적인 산업의 기반을 붕괴시키고, 노동 집약적 제조업 등 전통산업의 위축이라는 결과를 가져왔다. 오늘날 전 세계는 시장경제의 메카니즘을 기본으로 한 효율적인 경제활동과 자본주의 자율성을 극대화한다는 명분 하에 국가의 규제를 탈피하고 시장 개방화, 민영화, 노동의 유연성 등 시장중심의 자유 경쟁을 추구하고 있다. 이러한 신자유주의의 신장은 세계경제의 패러다임을 ‘경쟁’으로 변화시키는 촉매역할을 하여

본 논문은 2008년도 승실대학교 학술연구조성비 지원에 의해 작성되었음.

† 제1저자, \*\* 제2저자, \*\*\* 교신저자

논문접수일 : 2007년 11월 16일, 게재확정일 : 2008년 6월 5일

새로운 시장질서가 형성되었다(Kim et al., 1995). 보다 넓어진 시장에서 첨단기업들은 부를 축적하기 위해 각축하지만, 대부분의 기업은 경쟁에서 오는 위기감으로 시장 경쟁력 확보를 위한 원가절감의 대안을 신기술의 보완 및 구조조정 등에서 찾았었다.

우리나라 역시 1997년 경제위기 이후 1999년까지 실업률 6.3%를 기록하였다(고형민, 2007). 그러나 산업 변혁기에 처한 시기적 상황은 IT와 지식기반 산업 중심으로 변모하였기 때문에 기존 산업사회의 퇴출인력이 재취업의 기회를 얻기 힘들게 되었고, 그 결과 실업상태가 장기화 되는 결과를 초래했다(Peters, 2003; 임혁백 외, 2007). 이러한 새로운 산업구조변화는 실업과 빈곤의 문제를 해소하는데 상당한 IT지식의 습득과 재훈련을 요구하고 있으며 사회적으로는 “고용 없는 성장”이라는 문제를 안겨주었다. 삼성경제연구소(2000)에 의하면 1990년 중반이후 가속되기 시작한 세계화 및 산업구조 고도화가 우리나라 소득 양극화의 영향을 미쳤다고 밝히고 있다.

그러나 세계화는 국가의 경계를 넘어 자본, 생산품, 노동의 이동을 통제하던 정부의 능력을 감소시켜 국가 내 지역균형발전과 전통적인 복지국가 실현을 위한 지역과 부문 간의 자원을 재분배하던 국가의 역할을 약화시키는 결과를 가져왔다(국토연구원, 2003). 이는 결국 환경이나 자원이 부족한 지방의 지역경제에 “지역경제의 피폐”라는 문제를 가중 시켰다.

우리나라 산업구조는 대도시 중심으로 발전되어 우수 산업인력을 구조적으로 대도시로 집중시키고 있다. 이로 인한 ‘부의 도시 집중화 현상’은 1·2차 전통산업의 의존도가 높은 지역경제에 어려움을 가중시키는 원인이 되고 있다(이동필 외, 2006). 이러한 문제는 도시 변두리 취약지역과 지방의 군소도시와 읍·면 농어촌으로 갈수록 심각하다. 또한 출산율저하 및 노령인구비율의 증가로 인한 고령화 문제는 의료기술의 발달과 생활수준의 향상으로 지속적으로 심화될 전망이다. 노령화 현상은 농촌지역으로 갈수록 심각하며 60세 이상의 농촌 인구는 1985년 기준 24.4%에서 2004년에는 59%로 더욱 심각한 편중현상을 나타내고 있

다(통계청, 2005).

오늘날 지역경제는 국가역할이 약화되고 분권화의 진전으로 그 중요성이 확대되고 있다. 그러나 국내의 지역경제 자립화를 위한 대안이나 정책은 기존의 산업정책에서 크게 변화하지 않고 있다. 반면 유럽 등 선진국에서는 지역경제를 위한 정책의 변화를 시도하고 있다(류승환 외, 2005). OECD국가들의 경우 기존의 소득의 재분배(redistribution)정책에서 지역경쟁력 강화와 지역 내부의 창출(wealth creation)을 유도하는 정책으로 전환해야하며, 지역개발전략과 그 수단도 전통적인 부문접근(sectoral approach)에서 지역중심의 통합발전전략(place-based integrative development strategies)으로 전환해야 한다는 권고를 받고 있다(차미숙 외, 2003). 이는 한 국가의 경제적 성장과 경쟁력이 지역의 변화 대응능력에 크게 좌우된다는 신지역중심주의(new regionalism)에 근거를 두고 있다(Stephenson and Poxon, 2001).

지역경제의 불균형이 심각하게 나타나는 지역은 대부분 도시의 취약 지역 및 지방 중소도시와 전통적인 촌락지역으로 이들 지역은 그 동안 정부가 계획적이고 정책적인 노력을 기울였으나 대부분 큰 성과를 거두지 못한 것으로 평가되고 있다(김덕준, 2005). 그 원인으로 지역의 환경을 고려한 자원의 활용 및 지역민의 참여와 동기부여들을 꼽고 있으나, 이미 산업여건이 취약하고 고령화가 심화된 지역에 첨단사업단지 유치 등의 정책이 지역민 개인의 경제적 삶의 개선에 영향을 미칠 것인가에 대하여는 회의적인 견해가 있다. 세계는 지역경제와 복지국가 위기에 대한 사회적 배제의 문제를 해결하기 위한 유력한 방안으로 최근 ‘사회적 기업’, ‘제3섹터 형 자활사업’, ‘사회적 경제’에 대한 관심이 고조되고 있다(노대명, 1999; 이성수 2000; 장원봉, 2000; 한상진, 2005; 한국노동연구원, 2003; 황덕순, 2004; 박경·강현수, 2005).

따라서 본 연구에서는 환경이 열악하고 고령화 추세가 심각하게 진전된 지역경제의 활성화를 위한 대안으로 이미 유럽 및 일본 등지에서 도입하고 있는 지역기반 ‘사회적 기업’의 정착 가능성을 현재 국내

지역에 분포되어 있는 국내 지역기반 ‘커뮤니티 비즈니스’ 유형 기업에 대한 탐색적 연구를 통하여 실험적으로 찾아보고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 사회적 기업의 개념

#### 1.1 사회적 기업의 정의

사회적 기업에 대한 정의는 국가별로 처한 상황에 따라 다양한 정의가 존재한다. OECD(1999)는 사회적 기업을 “공익을 위해 모험 사업가적인 전략으로 조직화되어, 조직의 목적을 수익의 극대화가 아닌 경제적, 사회적 목표의 실현에 두고, 사회적 소외와 실업 문제에 대하여 혁신적인 해결책을 제시할 역량이 있는 비 특정 민간기업의 활동”으로 정의하고 있다. 즉, 주주의 가치를 극대화하기 보다는 사회적 니즈를 충족시키는데 보다 큰 가치를 두는 비즈니스를 지칭한다. 영국의 Social Enterprise London(1996)은 사회적 기업을 “사회적 목적을 갖는 사업의 형태”라고 정의하고, 사회적 기업은 사회적 경제 성장의 한부분이라고 정의하고 있다. 반면, 영국 정부는 “사회적 기업은 주주나 사업주의 이익 극대화를 위해 비즈니스를 하기 보다는 사회 목적을 우선시 하는 기업으로, 이 목적에 따라 기업의 생산물이 원칙적으로 비즈니스나 지역에 재투자 된다”라고 정의하고 있다(Social Enterprise, 2002).

Campbell(1998)은 사회적 기업을 “사회적 목적을 갖는 사업으로서 지역사회에서 필요로 하는 재화 및 서비스를 생산하고 부족한 재원을 지원하는 활동을 통해 이윤을 사회적으로 보편화하고자 하는 조직”이라고 정의하고 있다. Borzaga and Santuari(2001)은 “안정적 기업 경영방식으로 사회적 배제 극복이 목적인 서비스 혹은 좀 더 일반적인 대인, 지역서비스를 제공하고 있는 제3섹터 조직을 사회적 기업”으로 정의하고 있다. 한편, 우리나라 노동부에서는 사회적 기업 육성법에 “사회적 기업은 취약계층에게 사회적

서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업”으로 정의하고 있다(사회적 기업 육성법 제2조의1).

이와 같이 정의된 사회적 기업들은 사회 복지적 측면에서는 크게 발전하였으나 실제에 있어서는 지속적으로 사업을 존속하는 능력이 많이 떨어진다는 점에 대하여 공감하고 있다. 김혜원(2006)은 사회서비스 분야 사회적 기업에 지속 가능성에 대하여 사회적 기업은 일자리를 창출하는 주체인 비영리단체나 사회운동단체의 성격이 짙어 기업적 경영에 무관심하고 능력이 현저히 떨어진다는 것을 우려하고 있다. 한국노동연구원에서 실시한 2006년 7월에서 11월에 걸쳐 노동부 사회적일자리사업 참여기관에 대한 설문조사 자료를 보면 실제 사업담당자 및 관련자에게 사회적 기업형 단체의 ‘자립지향성에 대한 태도’를 묻는 설문에 대한 응답을 조사한 결과 자립에 대하여 긍정적으로 답한 인원은 37.18%에 지나지 않았고 부정적인 의견을 표현인원은 41.02%로 나타나고 있다. 결국 사회적 기업 또한, 기업인 이상 이익 창출을 위한 경영적요소를 보완하여 지속가능한 사회적 기업의 운영에 관심을 가져야 한다는 점이 중요한 주장으로 대두되고 있다(Wheeler et al., 2003).

#### 1.2 사회적 기업의 유형

김경휘·반정호(2007)는 현재 우리사회에 존재하고 있는 다양한 사회적기업을 성격, 형태, 포괄적 대상에 따라 공공 부조형(Public Assistance Type : PAT), 시장친화형(Market friendly Type : MFT), 지역사회친화형(Local Friendly Type : LFT)으로 재정리 하였으며, 이러한 유형 중 LFT를 사회적 기업이 속한 지역사회를 위한 목적을 갖고, 구성원들의 빈곤탈피 뿐만 아니라 그 지역사회에서 필요로 하는 재화와 서비스를 생산하는 기능을 담당하고, 또한 부족한 재원을 지역사회에 대한 지지적 활동을 통해 얻고, 발생한 보편적인 이익을 다시 지역사회에 환원하는 역할을 수행

하는 것으로 설명하고 있다. 사회적 기업이 비영리조직처럼 정부의 직접적 지원을 받고 있지는 않지만, 그 형태에 있어서는 합법적인 비영리조직이며, 정보보조금으로부터 자립하고자 하는 이상적인 조직으로, LFT는 빈곤자 및 저소득층뿐 아니라 그들이 속해 있는 지역사회의 사회문제를 함께 해결할 수 있다는 장점을 갖는다(Social Entrepreneur Network, 2004). Boschee and McClurg(2004)는 LFT를 그동안 빈곤자 및 저소득층이 일반적 노동시장에 제대로 적응하지 못해 일자리를 얻지 못해 지속적으로 빈곤해지거나 또는 사회적으로 지역사회로부터 배제되는 사회의 양극화 문제를 어느 정도 해결하는 데 있어서 중요한 단초를 제공해 줄 수 있는 형태라고 주장하고 있다.

## 2. 지역기반 사회적 기업

### 2.1 Inner City Development 모델

1950년대에 전후 복구사업을 추진하던 미국정부는 방대한 사업규모와 국가 주도적 추진의 효율에 대한 고려 등을 감안하여 민간조직의 활용을 정부가 유도한 바가 있었다. 이때 지역기반의 민간조직(neighborhood-based organizations)이 지역 복구사업에 참여하게 되면서 공공서비스의 전달에 대한 시민사회의 밀접한관계가 시작되었다. 연방정부는 이러한 민간조직을 정부조직이 수행하기 어려운 ‘행정 사각지대’를 담

당하는 주요파트너로 적극지원 활용하는 “커뮤니티 행동프로그램(Community Action Program, CAP)”을 추진하였다(Chaskin and Abunimah, 1999). 이는 기존에 추진되어온 단순한 지역개발이나 빈곤퇴치 위주의 프로그램들과 커뮤니티구축 프로그램들 간에는 상당한 차이가 있었다(Kang Byung su, 1991).

커뮤니티 구축의 가장 주된 목적은 단순히 사회복지대상자들에게 물질적 지원을 제공하는 것이 아니라 의존심(feelings of dependency)을 없애고 자기의존(self-reliance), 자신감 및 책임감의 태도로 대처하는 것이다.

그것은 건전한 가치들을 창출하고 강화하는 것을 강조한다는 것을 의미한다. 그리고 이러한 가치들은 외부로부터 부여되는 것이 아니고 고통 받는 지역의 리더들이 스스로 자신들이 달성하고자 하는 것을 정하는 것이다. 이처럼 커뮤니티의 구축 접근법은 과거와 같은 단순한 물질적 제공을 넘어서 지역 커뮤니티가 지역사회 자립의 주체로서 기능하도록 하는 것이다.

미국사회가 직면한 도시 문제 및 서비스 전달체계의 문제점에 대한 인식이 커뮤니티의 중요성 및 사회적 자본에 대한 커뮤니티 중심의 접근법에 대한 관심이 점점 높아지게 만들었다. Porter(1995)는 도시화된 지역사회의 문제 해결방식을 지역사회의 비즈니스 경쟁력 확보 차원으로 보았으며 이는 <표 1>의 Inner City Development 모델로 정리할 수 있다. 즉 민간

<표 1> Inner City Development Model

New model	Old model
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 경제적 목표 : 부의창출</li> <li>◦ 민간 주도</li> <li>◦ 수익이 나는 사업에 초점</li> <li>◦ 지역 경제와 연계</li> <li>◦ 외부 판매/수출 중심</li> <li>◦ 실제 수익 사업을 위해 기술과 경험 있는 소외 그룹 참여</li> <li>◦ 일반, 민간기업 설립</li> <li>◦ 지역 사회의 과제/취약점 독자적 해결</li> <li>◦ 중앙/지방 정부는 사업 환경 개선에 초점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 관/사회사업기관 주도</li> <li>◦ 지원을 받는 사업에 초점</li> <li>◦ 외부 경제로부터 분리</li> <li>◦ 지역 사회 충족</li> <li>◦ 사회사업 차원에서 기술과 경험 있는 소외그룹 참여</li> <li>◦ 특수기관 설립</li> <li>◦ 지역 사회의 과제/취약점 해결위해 외부도움 의존</li> <li>◦ 중앙/지방 정부는 관련 서비스와 자금 지원에 직접 참여</li> </ul>

출처 : Michael E. Porter(1995), “The Competitive Advantage of the Inner City” Harvard Business Review, May-June, p. 62.

주도로 경제적 자기이익에 대한 수익 사업과 투자를 위해 지역사회에 의한 비즈니스가 추진되어야 한다는 것이다. Porter(1995)는 경제적 문제이거나 또는 사회적 문제이든 과거처럼 정부기관의 주도하에 금전적 지원만으로는 지역의 문제가 해결될 수 없으며 지역에서 민간주도의 경제적 모델이 수익을 내고 지속적인 경제적 기반(sustainable economic base)이 자생력을 가질 때 지역의 문제도 해결된다고 보았다.

즉, 지역 주민에게 고루고루 부를 분배하기 보다는 지역주민 스스로가 부를 창출하는 것을 지역 문제 해결의 최고목표로 보았다. Porter가 제시한 지역개발사업은 지역의 특성 활용 극대화과 비즈니스의 개발이라는 두 가지 측면으로 요약된다. 다른 지역에서 복제가 불가능한 틈새시장이나 경쟁적 우위를 가진 것이어야 한다.

Porter(1995)는 지역의 경쟁력은 1)지역의 전략적 위치(strategic location), 2)지역시장의 수요(local market demand), 3)지역 클러스터와의 연결(integrated regional clusters), 4)인적 자원(human resources) 등 4가지 요인에 의해 결정된다고 보았다.

## 2.2 개발 도상국 SLEN(Sustainable Local Enterprise Networks) 모델

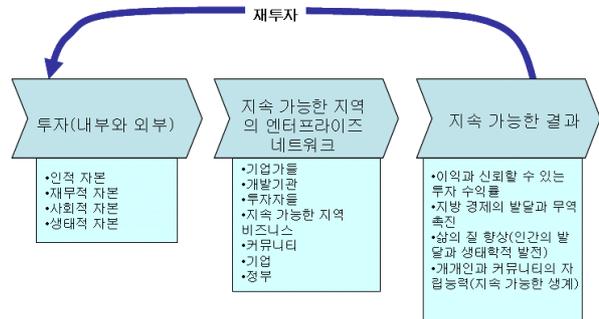
2004년 UN이 발표한 민간기업과 각국정부에 대하여 가난한 이들을 위한 사업을 하여야 한다는 권고는

〈표 2〉 SLEN의 주요모델 사례

업 체	주요 사업내용	지속가능한 성공요인
Honey Care Africa(케냐)	현지 환경에 맞게 양봉기술을 도입 확산하여 지역경제의 발전과 지역사회개발에 기여한 아프리카 지역 성공모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>외부투자자, 지역주민, NGO 네트 워크 구축과 사업적 파트너십 활성화</li> <li>현지인에 양봉기술전수, 경제적 자립 지원 등 동참유도, 현지화</li> </ul>
SEKEM(이집트)	사막을 농지로 개발하여 환경친화적 농산물을 생산하고 농산물 낭비를 제거하기 위한 생물역학적으로 모직물생산 및 유통망을 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>선진자본주의 국가의 지배적 산업개발에 벗어나 친환경, 지역사회기여에 공감</li> <li>생산에서 소비까지 친환경적 순환</li> </ul>
Balrampur Chin Mills Ltd	빈민촌에 설탕공장을 건립하여 생산성 향상 및 부산물을 이용 비료 생산등 친환경적 경영	<ul style="list-style-type: none"> <li>빈민에 대한 구제가 아닌 자립능력육성</li> <li>사탕수수 농가와 신뢰바탕의 거래, 기술 지원</li> </ul>

출처 : MIT SLOAN MANGEMENT REVIEW p. 36사례를 도표화(Wheeler et al., 2003).

많은 국가와 기업들로 지지를 받았다. Prahalad and Hart(2004)는 세계 각국을 상대로 거래하고 있는 다국적 기업들에 대해 이미 구성된 상업 인프라와 유통망을 통하여 이러한 일을 추진한다면 훨씬 효과적으로 일할 수 있다는 점을 주목하고 현지 사업 파트너들과 “bottom of the pyramid의 접근을 권고했다. SLEN모델에서는 이러한 외부투자자들의 역할은 4가지 카테고리인 인적자본, 사회적 자본, 재무적 자본, 환경적 자본을 기반으로 사업을 활성화 할 수 있는 네트워크를 확장하여 성장, 순환하도록 지원하는 것으로 4가지 자원이 반복적으로 재투자되어 순환 네트워크가 자립하고 성장하도록 할 것이라고 [그림 1]같이 설명하고 있다.



자료 : MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW (Wheeler et al., 2003)

〈그림 1〉 순환적 재투자형 커뮤니티 비즈니스의 구조

이 모델에서 금융회사의 대출은 신속히 상환되어

지고 네트워크에 재투자되어 이익을 발생해야 한다. 수자원과 같은 다양한 자연환경은 커뮤니티의 건강을 강화하여 보호되도록 하며 신용과 신뢰를 기반으로 한 관계는 네트워크의 내실을 성장시켜 신뢰를 유지시킨다. 그리고 인적자본을 개발하고 재투자하기 위해 훈련된 개인은 그들의 전문가들과 멘토링을 한다. 이런 유형의 성공적으로 지속 가능한 사회적 기업의 사례는 <표 2>과 같다.

SLEN은 지역사회의 환경과 사회적 목적의 달성을 위한 성공적인 지역기업의 유형을 발굴하기 위해 전 아프리카, 아시아, 중남미 등 개발도상국의 50기업을 대상으로 기업의 활동사례를 통하여 도출된 모델이다(Wheeler et al., 2005).

이 연구는 아프리카 지역에서 분명하게 성공적인 기업이라고 객관적으로 평가되는 기업과 개발도상국 현지의 자생적(self-reliant)이고, 지속가능한 기업이라고 판단되는 사회적 기업을 표본으로 조사한 연구결과이다. 연구를 통해 초기에 발견된 사실들 중 하나는 수익을 목적으로 하는 비즈니스와 지역 커뮤니티비즈니스 기업, 비영리단체 등을 상호 밀접히 연결되고 참여한 네트워크를 통해 경제적, 인적·생태적 가치를 자체적인 조직화를 창출한다는 것이다(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

지속가능한 지역기반 네트워크란, 지역이 보유하고 있는 기존의 자산(existing local assets)을 기반으로 출발하여, 성장을 유발하고 촉진제 역할을 하는 외부투자의 참여에 의하여 지역경제가 자극을 받고 확장되어질 것이라는 것이 핵심이다. 즉, 지속가능한 지역의 엔터프라이즈 네트워크는 영리를 목적으로 하는 기업과 비영리조직, 지역커뮤니티와 빈곤층을 위하여 동시에 지속가능한 기업운동을 포함하여 생태학적이고 경제적 가치를 이루어 나아가는 협력과 조직적인 네트워크화에 의해 활성화되고 그간의 영리만을 목적으로 하는 기업의 형태에서 지역사회에 기여하든가 복지 등 고결한 기업목적에 대한 이념들이 협력적요소로 작용하여 지속가능한 결과를 낳게 된다.

그 결과는 긍정적으로는 인적자본(human capital)과

사회적 자본(social capital) 그리고 재무적 자본(financial capital)과 생태적 자본(ecological capital)에 대한 재투자와 순환으로 나타나게 된다(Wheeler et al., 2003).

### 2.3 커뮤니티 비즈니스

사회적 기업은 각국의 연구자들에 따라서 사회적·국가별 상황을 고려하여 ‘제3섹터(the Third Sector)’, ‘비영리 법인조직(non-profit organizations)’ 혹은 ‘자원 활동조직(voluntary organizations)’ 등으로 불리기도 하였다. 커뮤니티 비즈니스는 시민이나 사회구성원이 중심이 되어 기업 활동을 전개하는 측면에서 또 다른 형태의 사회적 기업이다(Institute for Global Environmental Strategies, 2006).

커뮤니티 비즈니스는(community business)은 ‘커뮤니티’와 ‘비즈니스’를 합성한 개념으로 영국의 스코틀랜드 지방의 ‘Community Business Scotland’란 중간적인 지원조직의 형태로 탈공업 과정에서 경제의 서비스화에 따른 수급의 불일치로 인한 실업문제를 해소하기 위해 장기 실업중인 공장노동자에게 새로운 기술과 커뮤니케이션 능력을 훈련시켜, 서비스 산업을 중심으로 한 노동시장에 복귀하게 하는 것을 목적으로 한 매개적 노동시장(intermediate labor market) 정책의 실시과정에서 그것을 맡는 비영리사업을 기원으로 한다(현대경제연구원, 2006).

커뮤니티 비즈니스는 지역에 기반을 두고 일자리를 마련하여 사회적 약자의 삶을 보호하고 더불어 지역의 문제를 해결하는 모형을 취하고 있으며 일반적으로 “커뮤니티 비즈니스란 지역의 과제를 지역 주민이 주체적으로, 비즈니스의 수단을 사용해 해결하는 것”이라고 정의하고 있다(細内信孝, 2001). “지역에서 지금까지 발견하지 못한 잠재된 노동력, 원재료, 노하우, 기술과 같은 자원을 발굴해, 지역주민이 자발적으로 주체가 되어 지역의 문제를 해결하거나 비즈니스로 발전시키는 지역경제 활성화를 목적으로 한 사업 활동”으로 <표 3>과 같은 요소를 특징으로 가지고 있다.

〈표 3〉 커뮤니티비즈니스 구성요소

구성요소	내 용	성립요건
사업성	독자 사업수입이 주요 수입원으로 계속적 일 것	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 사업수입원이 계속적으로 총수입의 1/2이상 임</li> <li>◦ 1년 이상 계속적으로 사업이 지속될 것</li> </ul>
지역성	일정지역을 대상으로 사업 활동을 지속할 것	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 사업이 지역대상이 분명히 되어 있음</li> </ul>
변혁성	사업이 지역사회의 과제해결을 목적이나 내용으로 함	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 사업의 해결 목적이 분명함</li> </ul>
시민성	주민이 자본운영상의 주도권을 확보할 것	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 주민이외 참여 스텝이 1/2미만일 것</li> <li>◦ 지역주민과 협력관계 확보될 것</li> <li>◦ 구성원이 참여하고 민주적 운영방식</li> </ul>
지역공헌성	지역에서 과제해결에 공헌하는 것이 명확할 것	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 지역공헌에 대한 구체적 실적</li> </ul>

출처 : 재단법인고베도시 문제연구소의 ‘NARI 연구보고서’(2002)를 기초로 일본 총합연구소에서 재정리(2004).

사업 영역면에서 커뮤니티비즈니스는 지역의 문제를 지역주민이 지역 자원을 활용해 해결하는 것을 목적으로 하는 것이므로 사업규모나 참가자가 평소에 얼굴을 대하는 범주 내에서 이루어진다. 일본의 경우 커뮤니티비즈니스가 일정수준의 성공을 하여 인재나 활용 소재를 지역 외에서 얻거나, 제조 거점을 지역 외에 설치하거나, 외부의 자본이 참가하는 것은 커뮤니티비즈니스의 정의에 적합하지 않다고 보고 있다. 이것은 커뮤니티비즈니스를 산업 정책적으로 분류한 것으로서 그 지방 특유의 산업이나, 중소기업들의 영역으로 지자체 등에서 이들을 적극적으로 지원해 나가고 있다(日本總合研究所, 2002).

자원측면에서 커뮤니티비즈니스는 지역문제를 지역 자원을 활용하여 해결하고자 하는 비즈니스이기 때문

에 지역의 4가지 요소 인재(주부, 조기 퇴직자, 고령자 등), 소재(농림수산물, 특산품, 전통 공예품 등), 유희 시설·자금(시민 출자 등) 등 지역의 자원을 충분히 활용하고 지역의 경제의 순환구조를 만드는 것이다. (伊佐淳·山口純哉, 2005). 따라서 가능한 한 지역 내부의 자원을 활용하는 것에 우선순위를 둔다. 커뮤니티비즈니스는 사업 창업자가 사업을 위한 소규모인 투자를 하고 지역의 문제에 대응한 사업을 시행함으로써 이익은 크지 않으나 실패위험이 적은 저 위험·저 수익(low risk, low return) 사업이라고 할 수 있다.

활동 주체면에서 커뮤니티비즈니스는 지역 주민 중에서도 특히 주부, 조기 퇴직자, 고령자가 주체가 된다. 반면 벤처는 젊은이, 기업에서 분사해 나온 인재 등이 주체가 된다. 주요 활동과제는 자원 봉사자

〈표 4〉 커뮤니티비즈니스의 유형

유 형	단 체 명	활동내용
지역사회기업형	제3섹터 “후벽”	전통건축물보존, 관광자원개발, 전통도기 판매시설경영
지역문제해결	주식회사 “무엇이든 함께 하는 서비스”	비공익 사업형 복지서비스를 사업화
시민공동사업형	워커스 콜렉티브 “마치”	주민 상호복지사업을 기업화
서비스 통합형	NPO퓨전 “나가이케”	블론티어서비스 사업을 사업경영형으로 강화
시민활동지원형	NPO후쿠오카, CS고베	시민활동단체에 각종지원

출처 : 今滋 里(2003), 日本市民社會의 發展과 NPO의 役割, 일본NPO학회, pp.147-172.

는 사회봉사 활동이나, 커뮤니티비즈니스는 지역의 문제 해결과 취업을 통해 얻어지는 자기실현이나 삶의 보람 창조가 된다.

이상에서 제시한 커뮤니티 비즈니스 유형을 정리하면 <표 4>와 같이 나타낼 수 있다.

### 3. 지역기반 사회적 기업의 시사점

첫째, 지역사회 개발의 기본적 투자자본의 유형이 공통점이 많다. SLEN모델에서 Whleer et al.(2003)가 제기한 인적자본, 재무적자본, 사회적자본, 생태적자본 등 4가지 자본과 Porter(1995)의 Inner City 모델에서 주장한 지역의 경쟁력은 전략적위치, 지역시장 수요, 지역클러스터 연결, 인적자원 등 4가지 요소는 맥을 같이하고 있다. 전략적 위치는 생태적 자원과 지역 클러스터와의 연결은 사회적 자본과 유사하며, 인적자원은 동일한 개념이라고 하겠다. 다만 Porter의 지역시장의 수요요소는 SLEN과 커뮤니티 비즈니스의 개념에서 성공 요소라기보다는 하나의 목표로 설정하고 있다.

즉 지역사회의 수요를 충족시키는 일은 경제적 수요뿐 아니라 복지향상, 노인문제 등 사회적 수요를 충족시키는 것이라는 커뮤니티 비즈니스의 목표와 일치한다. 반면 SLEN에서 제시된 재무적 자원을 Porter는 핵심자원보다는 기반시설, 숙련공, 경영기술, 반 기업 정서 등과 함께 지역경제 모델의 약점으로 보았다. 이는 지역경제는 재무적 지원을 확보하기가 쉽지 않다는 의미로 SLEN에서는 재무적 자원이 지역 내부조달보다는 주로 외부로부터 유입된다는 점에서 유사한 측면이 있다. 특히 국내에는 커뮤니티 비즈니스 유형이 조합이나 개인사업, 중소기업의 형태로 비즈니스를 하는 경우가 대부분이어서 직접금융에 의한 재원 조달은 거의 전무하다시피하다. 이런 지역사회들의 여러 가지 경제적 약점 때문에 지역기반 사회적 기업에 대한 기업, 중앙정부, 지자체, NGO 등의 지원과 협력은 매우 중요한 요소이다. 그러나 국외의 모델에서는 정부의 역할도 직접적인 지원보다는 포지티브한 사업

환경을 조성한다. 예를 들어 정부의 지원이 교통 및 통신 기반시설 구축이나, 환경 보존, 공단/땅 개발, 직접적인 재정지원 등이 고려 대상이 될 수 있다.

둘째, 경제의 양극화와 고용상황의 악화해소에 기여할 수 있다는 점이다. 자본주의의 폐단으로 지적되어 온 빈부의 격차와 양극화 현상은 수익성을 추구하고 효율을 도모하는 환경에서는 필연적인 결과이다. 제조공장들이 인건비가 싼 해외로 생산 거점을 옮기고, 대형할인점의 등장으로 지방도시 중심지에 위치한 영세 상점이 문을 닫고, 지역의 고용은 줄어들고, 지역경제가 저조해진 상황에서 지역의 고용을 증가시키고 지역경제가 자립하기 위해서는 지역 내에서의 경제순환을 촉진하는 경제시스템이 필요하다. 이는 일본의 커뮤니티비즈니스의 등장의 중요한 배경 중 하나였다(일본 사회경영 연구회, 2006). 커뮤니티비즈니스는 주로 지역의 자원을 활용하고, 지역의 사람들에 의해 수행되는 사업을 의미한다. 그 결과 지역에 투입된 자금은 지역 내에서 순환하고, 지역 내에 머물 가능성이 높아지고, 지역 내의 경제에 파급효과가 크고 지역경제를 활성화할 가능성이 높다.

셋째, 지역 커뮤니티의 쇠퇴와 회복에 대한 관심이 다. 미국의 도심 취약지역 문제 해소를 위한 Inner City모델에 대하여는 전술한 바가 있다. 동일 문화권인 일본의 경우 대도시에 대형 상업시설이 증가함에 따라 근린센터의 중소 상점가가 쇠퇴하고, 지역주민의 일상생활에 필요한 생활지원 서비스가 급격한 감소와 고령세대의 고립화가 발생했었다. 또 출산인구의 감소로 초등학교와 중학교의 통폐합이 일어났다. 종래의 아이들을 매개로한 커뮤니티가 붕괴되어 젊은 세대에 있어서도 지역이 안심하고 자식을 양육할 수 있는 환경이 되지 못했다. 최근 국내에서도 고령화 진전, 단독세대의 증가 등 인구·세대 구조가 크게 변화하고 있지만 일본은 1980년대부터 주요한 사회문제였다. 따라서 안전하고 평안하게 지역사회 안에서 살아가기 위해서는 지역에서 사람들의 신뢰를 기반으로 한 커뮤니티의 형성이 필요하다고 인식하게 되었다.

넷째, 정부기관의 축소로 인한 공공서비스의 보다

효과적 공급문제이다. 미국은 민간조직을 정부조직이 수행하기 어려운 ‘행정 사각지대’를 담당하는 주요파트너로 적극지원 활용하는 “커뮤니티 행동프로그램 (Community Action Program, CAP)”을 추진하고 있고(Chaskin and Abunimah, 1999), 일본의 경우 현재 정부나 지방자치단체는 대폭적인 재정적자를 가지고 있고 저 출산화 및 고령화 하에서 행정조직의 인원축소 등 감축으로 지역의 문제 해결이나 개발을 전적으로 정부나 지자체에 의존하는 것이 이제는 불가능하다는 인식이 생겼다. 이러한 현상이 점차 일반화되면서 지역 문제를 지역 주민 자신이 해결하고자 하는 움직임이 나타났다. 일본에서는 1998년에 특정비영리활동촉진법(통칭 NPO법)이 만들어지고 이미 1만을 넘는 NPO법인들이 탄생하였으며, 복지나 교육, 환경 등 다양한 분야에서 이들이 활동하고 있다(일본총합연구소, 2004).

#### 4. 국내 사회적 기업의 도입

우리나라에도 2007년 7월 1일부터 사회적 기업 육성법이 시행되어 사회적 기업에 대하여는 경영지원, 시설비지원, 공공기관의 우선구매, 조세감면 및 사회보험료 지원 등 재정지원을 하고 있다. 정부는 사회적 기업의 인증을 2차에 걸쳐 55개 기업을 인증한 것으로 나타나 있다. 1차 사회적 기업의 인증 기업의 목적별 분류를 보면 <표 5>와 같다.

대통령령으로 정하는 조직형태를 갖추고 유급근로자를 고용하여 생산과 영업활동을 할 수 있도록 제도화하였고 영업활동으로 얻은 이윤의 2/3은 사회적 목적을 위하여 사용해야 하는 등을 요구하고 있다. 여러 가지 면에서 선진국의 좋은 제도를 도입하였으나 사

회적 단체나 기존의 자선단체들에게 대부분의 인증이 부여되어졌다. 물론 초기단계로서 사회적 기업을 새롭게 창업할 수 있도록 제도가 열려 있지는 않다. 일정기간의 사전운영 기간의 요구와 제도적으로 어려움을 느끼게 하는 장애감이 아직 사회 저변을 위한 사회적 기업의 적극적인 창업을 유도할 만한 조건들은 부족한 것으로 사료 된다. 일본의 커뮤니티비즈니스의 경우 시·도 지자체별로 창업을 도와주는 조직과 제도를 갖추고 적극적으로 활성화를 지원하고 있는 사례 등을 고려할 때 제도적인 차이를 느끼게 한다.

### III. 국내 커뮤니티비즈니스 유형 기업에 대한 탐색적 분석

본 연구는 국내의 사회적 기업 중 커뮤니티비즈니스 중심의 기업에 대한 탐색적 분석을 목적으로 하고 있다. 그러나 현재 국내에는 커뮤니티비즈니스라고 분류할 수 있는 기준이 명확하지 않고 선행연구가 없는 관계로 지역기반 중심의 커뮤니티비즈니스의 특성을 가진 커뮤니티비즈니스 유형기업에 대한 탐색적 분석을 실시하였다. 왜냐하면, 사회적 기업에 대한 인증이 2007년 12월 기준으로 2008년에 발표하였기 때문에 조사시점에서 사회적 기업에 대한 인증제도가 존재하지 않아 사회적 기업의 특성을 갖추고 있는 기업을 대상으로 선정하였다. 구체적으로 국내의 커뮤니티비즈니스 유형 기업은 2007년 3월 현재 비영리사회단체와 일자리 창출을 위한 기업, 단체 등 지역 사업을 전개하고 있는 지자체와 조합 등을 대상으로 선정하였으며, 이들 기업 및 단체의 임원급을 대상으로 2007년 3월부터 4월까지 500부의 설문을 배포하였다. 이중 105부가 회수되었으며, 응답이 무성의하

<표 5> 제1차 사회적 기업 인증단체의 목적별 분류

구 분	일자리제공형	사회서비스제공	혼합형	기타형
단체수	13	3	12	8
분포율	36.1%	8.4%	33.3%	22.2%

출처 : 조영복(2007), “제1차 사회적 기업 인증결과와 과제”에서 재정리, 노동리뷰, p.51.

거나 설문결과 사용할 수 없는 6부를 제외한 99부를 대상으로 분석을 실시하였다.

설문 항목은 일반 정보를 제외하고는 7개 측정 항목으로 구성하였으며, ‘전혀 아니다’를 1점으로 ‘매우 그렇다’를 7점으로 표시하는 7점 척도를 사용하였으며, 분석절차는 먼저 기업의 특성현황을 분석하고, 향후 사업전개의 주체에 대한 방향을 알아보았다. 다음으로 또한 커뮤니티비즈니스 유형 기업이 가지고 있는 사업성과와 당면과제에 대해서 1순위에서 3순위까지 중요도별 순위를 알아보았다. 그리고 국내 커뮤니티비즈니스 유형 기업이 현재 보유하고 있는 자체역량의 영역과 사업성과와의 관계에 대하여 탐색적 검증은 함으로써 향후 전개되어야 할 방향에 대한 시사점을 제시하였다. 검증방법은 SPSSWIN 통계패키지 프로그램을 이용하여 요인분석과 상관분석 그리고 다중회귀분석 방법을 이용하였다.

## 1. 국내 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 특성

### 1.1 사업분야별 현황

국내의 지역기반 커뮤니티비즈니스 유형 기업에 사업 분야에 대한 분석은 일본총합연구소(2004)에서 사

〈표 6〉 사업 분야별 현황

사업영역	빈도(%)	사업영역	빈도(%)
복지	27(31.0)	고용창출/취로지원	6(6.9)
환경보존 및 재생	2(2.3)	평생학습	1(1.1)
정보서비스	3(3.4)	예술문화진흥	2(2.3)
관광/교류	6(6.9)	공익시설관리	3(3.4)
지역사회 가꾸기	12(13.8)	과학기술진흥	7(8.0)
지역특산물 제조/판매	16(18.4)	창업/금융 등 지역사업지원	2(2.3)
합계	87(100)	시스템 구축	12

용한 12개의 커뮤니티비즈니스의 사업 분야를 적용하여 조사하였다. 이는 <표 6>과 같이 나타낼 수 있다.

이를 살펴보면 지역사회의 복지에 대한 영역이 27개 기업으로 31%를 차지하고 있으며, 지역특산물 제조/판매가 16개로 18.4%, 그리고 지역축제나 이벤트 같은 지역사회 가꾸기가 12개로 13.8% 순으로 나타났다.

### 1.2 사업주체별 현황과 전망

해당 지역사업의 주체는 향후 지역기반 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 운영방향을 결정하는 데 매우 중요한 역할을 수행할 것이다.

<표 7>을 살펴보면 현재 사업의 주체는 지자체가 61개 기업, 61.6%로 절대적인 비중을 차지하고 있으며 다음으로 주민중심의 기업이 18개로 18.2%, 그리고 조합 6개 기업 6.1% 순으로 나타나고 있다. 그러나 향후 바람직한 주체는 주민이 30개 기업 30.6%, 지자체 25개 기업 25.5%, 조합중심의 기업 16개로 16.3%로 나타나고 있다. 또한 공공단체가 10개 기업 10.2%로 나타나 전체적으로 주민을 중심으로 한 기업과 조합 및 공공단체가 주체인 기업 등의 출현이 필요함을 나타내고 있다.

〈표 7〉 현재의 사업주체와 향후 희망사업주체

현재의 사업주체	빈도(%)	희망사업주체	빈도(%)
주민	18(18.2)	주민	30(30.6)
조합	6(6.1)	조합	16(16.3)
비영리법인	4(4.0)	비영리법인	4(4.1)
기업	3(3.0)	기업	7(7.1)
지자체	61(61.6)	지자체	25(25.5)
중앙정부		중앙정부	1(1.0)
공공단체	4(4.0)	공공단체	10(10.2)
기업가	2(2.0)	기업가	3(3.1)
기타	1(1.0)	기타	2(2.0)
합계	99(100)	합계	98(100)

## 2. 당면과제와 사업성과에 대한 탐색적 분석

### 2.1 조직적 정의 및 설문의 구성

본 연구목적을 달성하기 위하여 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 당면과제와 기업역량 그리고 사업성과에 대한 조직적 정의와 설문을 <표 8>과 같이 구성하였다.

당면과제는 지역기반 기업 활동 중에 발생하는 문제점이나 극복해야할 영역으로 나타내었으며, 이는 Poter(1995)의 지역발전 신구모델의 비교영역과 Wheeler et al.(2003)의 연구 그리고 김정호 외(2004)의 연구에서 제시한 국내 지역기반 기업의 문제점을 중심으로 14개 문항을 추출하였다.

당면과제와 더불어 기업역량은 기업의 성공요인을 구체화시킨 영역으로 지역기반 기업이 성공을 위하여 갖추어야할 역량으로 정의하였다. 이는 기존의 사회적 기업 창업의 성공요인에 대한 연구를 중심으로 추출하였으며 대표적인 연구로는 Moshe and Miri (2006)의 기업가·환경적·조직·과정 차원의 요인변수와 Porter(1995)의 전략적 위치, 지역시장의 수요, 지역클러스터와의 연계, 인적자원, Wheeler et al.(2003)의 기업가, 네트워크, 재무조달, 지원요소 그리고 이인재(2006)의 리더십, 사회적 지원, 조직관리 등의 연구를 분석하여 기업 활동을 하면서 나타날 수 있는 16개 문항 8개 영역으로 구체화하였다. 이렇게 당면과제와

기업역량이 매우 유사하게 중복되어 두 개의 영역을 이용하여 기업역량을 측정하는 데 준거로 사용하였다.

사업성과는 지역기반 기업 활동이 지향하는 산출 가치로 정의를 내리고, 일본총합연구소(2004)의 성과와 지역기반 사회적 기업 창업의 성과영역을 밝힌 Maurice(2004)의 연구에서 주장한 경제적·환경적·사회적 성과와 Wheeler et al.(2003)의 연구에서 나타난 개인의 자아실현, 사업의 지속가능성, 지역소득 증대 그리고 Cross et al.(2006)의 연구에서 제시한 커뮤니티의 성과 등을 분석하여 성과영역을 구성하였다.

### 2.2 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 사업성과

지역중심의 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 지역 사업성과는 지역기반 사회적 기업 창업의 성과영역을 밝힌 Maurice(2004)의 연구와 Wheeler et al.(2003), Cross et al.(2006)의 연구에서 추출하였다.

1순위에서 3순위까지 순위별 사업성과를 측정하였다. 이는 현재 기업 활동의 중점이 기업별로 어디에 비중을 두고 있는지를 판단하기 위함이며, 이를 통하여 현재 기업들의 중점 사업영역을 더 엄정하게 진단하고자 하였다.

이는 <표 9>와 같이 나타낼 수 있으며, 이를 살펴 보면 우선 1순위는 지역 소득 증대 영역이 75개로

<표 8> 조직적 정의와 설문의 구성

영역	조직적정의	구성내용	연구자(년도)
당면과제	지역기반 기업 활동 중에 발생하는 문제점이나 극복해야할 영역	자금, 마케팅능력, 생산/기술력, 정보력, 기획력, 사업주체의 의식/의욕, 네트워크내 유기적 공조체계· 상호신뢰· 공동목표 공유, 법률 재개정, 기업의 참여도, 이해관계자간 컨센서스 형성(14문항)	Poter(1995) Wheeler et al.(2003) 김정호 외(2004)
기업역량	지역기반 기업이 성공을 위하여 갖추어야할 역량	회계, 마케팅, 생산, 정보력, 기획력, 기업가, 커뮤니케이션, 조정(16문항)	Moshe and Miri(2006) Porter(1995) Wheeler et al.(2003) 이인재(2006)
사업성과	지역기반 기업 활동이 지향하는 산출 가치	소득증대, 일자리창출, 교역량증대, 지속가능성, 순환, 자아실현, 생활향상, 환경개선, 자립도 향상, 환원, 경쟁우위(11문항)	일본총합연구소(2004) Maurice(2004) Wheeler et al.(2003) Cross et al.(2006) Porter(1995)

76.5%로 나타나 절대적인 비중을 차지하고 있다. 다음 2순위는 일자리 창출에 39개 기업으로 44.3%를 나타내고 있다. 3순위의 사업영역은 생산과 소비의 지역 내 순환과 주민의 생활향상에 16개 기업이 23.2%로 동일하게 나타나고 있어 전체적으로 살펴보면, 지역의 소득증대, 일자리 창출, 생산과 소비의 지역 내 순환, 주민의 생활향상 순으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

<표 9> 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 지역 사업성과

사업성과 영역	1순위 빈도(%)	2순위 빈도(%)	3순위 빈도(%)
지역 소득 증대	75(76.5)	1(1.1)	
일자리 창출	15(15.3)	39(44.3)	
교역량 증대		1(1.1)	
사업의 지속가능성	3(3.1)	23(26.1)	8(11.6)
생산과 소비의 지역내 순환	1(1.0)	5(5.7)	16(23.2)
개인의 자아실현	1(1.0)	1(1.1)	1(1.4)
주민의 생활향상	1(1.0)	11(12.5)	16(23.2)
환경 등 생태계 개선		2(2.3)	5(7.2)
개인의 자립도 향상		4(4.5)	8(11.6)
활동이익의 지역사회에 환원		1(1.1)	9(13.0)
경쟁사업/경쟁자 대비 경쟁우위 달성	2(2.0)		6(8.7)
합계	98(100)	88(100)	69(100)

### 2.3 지역사업의 당면과제

지역사업의 전개에서 기업들이 인식하고 있는 당면과제에 대해서도 1순위에서 3순위별로 살펴본 결과 <표 10>과 같이 나타나고 있다. 이를 살펴보면, 1순위로 인식하고 있는 당면과제는 무엇보다도 자금문제를 들 수 있다. 다음으로는 2순위로 느끼는 요인 중에는 마케팅능력이 22개 25.0%로 가장 높게 인식하고 있으며, 3순위는 기업가 정신 등 사업주체의 의식이나 의욕이 24.2%를 차지하고 있다. 이를 전체적으로

로 살펴보면, 자금요인은 어느 기업에서나 느끼는 공통된 요인으로 볼 수 있으며, 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 마케팅 분야에 대한 전문가와 사업주체의 의식이나 의욕과 같은 기업가적 태도와 정신이 절실히 필요함을 알 수 있다.

<표 10> 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 당면과제

당면과제	1순위 빈도(%)	2순위 빈도(%)	3순위 빈도(%)
자금	57(58.2)		
마케팅능력	18(18.4)	22(25.0)	
생산/기술력	3(3.1)	8(9.1)	4(6.1)
정보력	3(3.1)	8(9.1)	3(5)
기획력	1(1.0)	11(12.5)	5(7.6)
사업주체의식/의욕	7(7.1)	18(20.5)	16(24.2)
네트워크내 유기적공조체제	4(4.1)	5(5.7)	4(6.1)
네트워크내 상호신뢰		7(8.0)	2(3.0)
네트워크내 공동목표	4(4.1)	3(3.4)	8(12.1)
법률 재개정	1(1.0)		4(6.1)
기업의 참여도		3(3.4)	6(9.1)
이해관계자간 센서스 형성		2(2.3)	14(21.2)
합계	98(100)	88(100)	66(100)

## 3. 국내 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 역량과 성과 간의 관계

### 3.1 커뮤니티 비즈니스 유형 기업의 역량과 성과에 대한 가설설정

Wheeler et al.(2003)의 연구모형에서는 커뮤니티비즈니스 기업의 인적·재무적·사회적·생태적 투자를 통하여 역량을 키우며 이런 역량은 투자수익률과 지역경제의 발전 및 지속가능한 결과를 가져올 것이라는 주장을 하였으나 통계적인 검증을 통한 실증적 연구결과는 없으며 사례연구를 통하여 그 결과를 나타내었다. Porter(1995)의 연구에서는 지역사업의 성과를

지역 특성 활용의 극대화와 이를 이용한 비즈니스의 개발에 두고, 여기에 영향을 미치는 요인으로는 전략적 위치, 지역시장의 수요, 지역 클러스터와의 연결, 인적자원 등 4가지를 언급하고 있다. 물론 Wheeler et

〈표 11〉 구성개념에 대한 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석

구성개념 및 측정항목		요인분석결과			Cronbach's α	
		적재값	아이겐 값	분산		
기업 역량	회계 · 재무	자금 조달 능력	.810	7.108	23.695	.876
		재무적 지원	.777			
		객관적 회계 처리	.757			
		재무적 자립 정도	.754			
	마케팅	자체 홍보	.854	4.219	14.064	.862
		판촉력	.854			
		유통경로 확보	.849			
		가격 경쟁력	.830			
	생산	기술력	.836	2.374	7.913	.873
		생산 능력	.829			
		자체 개발 능력	.783			
		생산 숙련도	.676			
	정보력	동일 산업 정보 획득	.874	1.921	6.404	.838
		정보 원천 확보	.839			
		전문적 정보 기술	.743			
	기획력	사업 계획	.848	1.646	5.485	.787
		수요 예측	.832			
		시장 분석	.735			
	기업가	사업 기회 포착 능력	.788	1.355	4.516	.773
		사업주체 의식	.782			
커뮤니케이션	커뮤니케이션 네트워크 구성	.845	1.249	4.164	.748	
	이해관계자 간 컨센서스 형성	.810				
조정	네트워크 내 유기적 공조체제	.753	1.084	3.612	.585	
	조직 구성원 간의 조정	.736				
기업 성과	일자리 창출	일자리 창출	.856	5.783	52.571	.885
		생산과 소비의 지역 내 순환	.757			
		주민의 생활 향상	.752			
		개인의 자립도 향상	.738			
		교역량 증대	.710			
		사업의 지속 가능성	.556			
	지역경제 기여	지역 소득 증대	.879	1.256	11.421	.839
		활동이익의 지역사회나 사업에 환원	.829			
		경쟁사업/경쟁자 대비 경쟁우위 달성	.673			
		개인의 자아실현	.669			
		생태계 개선	.603			

al.(2003)의 연구와 비교하면, 전략적 위치는 생태적 자원과, 지역클러스터 연결은 사회적·인적자원과 유사한 개념으로 볼 수 있으며 이 또한 실증적 연구는 이루어지지 않았다.

김정호 외(2004)의 연구에서도 고창군과 순창군 그리고 전주한옥마을을 대상으로 한 사례연구에서 지역경제의 발전과 일자리 창출을 위한 지역의 사업클러스터의 역할을 제시하였지만 이에 대한 실증연구는 이루어지지 않았다. 그러나 김성수(2000)의 연구는 본 연구와 유사하게 제3섹터의 사업성공의 결정요인에 대한 실증연구를 하였다. 여기에서 성공 결정요인으로는 환경적 요인, 설립·기획요인, 조직·운영요인, 관리·통제요인이 제시되었으며, 이들 4가지 요인 모두 성공여부에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 선행연구들의 충분한 실증적 연구가 이루어지지 않은 상태에서 선행연구들이 주장한 모형을 중심으로 명확한 가설을 설정하기가 어려운 관계로 커뮤니티비즈니스 유형기업이 보유한 특정 역량들과 성과와의 관계에 대한 탐색적 차원에서의 가설을 설정하였다.

가설 : 커뮤니티 비즈니스 유형기업이 가진 각각의 역량은 사업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 역량 및 성과에 대한 요인 및 신뢰도 분석

국내의 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 지역사회성과는 일본총합연구소(2004)의 성과를 중심으로 조사하였으나, 현재 국내의 연구에서는 사회적 기업에 대한 성과에 대한 연구가 매우 미미한 실정이다. 또한 지역중심의 커뮤니티 비즈니스 유형 기업이 추구하는 성과는 <표 7>에서 보여지는 바와 같이 다양한 성과 영역 중에서 일정한 방향성을 가지고 특정한 성과 영역을 나타내고 있다. 이는 사회적인 공헌이나 목적을 가진 기업의 경우 추구하고자 하는 목적에는 특정한 지향점이 있다는 것으로 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 커뮤니티비즈니스 기업의 역량과 성과영역에 대하여 요인분석을 실시하였으며, 이는 <표 11>과 같이 나타나고 있다. 이를 살펴보면 국내의 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 역량은 <표 8>에서 제시한 바와 같이 기업의 당면과제 14문항과 기업역량 16문항을 이용하여 총 30문항을 분석한 결과 최종적으로 8개 영역 24개의 문항으로 구성되었다. 성과는 11개의 문항으로 크게 일자리 창출과 지역경제 기여라는 2개 영역으로 구분된다.

요인분석결과 성과를 구성하는 각각의 요인은 적재값은 0.5이상 고유값은 1.0이상을 기준으로 평균값을 상회하는 것으로 나타났으며, 신뢰성 또한 Cronbach's

<표 12> 변수들의 상관관계분석

	일자리	지역경제	회 계	마케팅	생 산	정보력	기획력	기업가	커뮤니케이션	조 정
일자리	1									
지역경제	.694**	1								
회 계	.627**	.570**	1							
마케팅	.661**	.558**	.526**	1						
생 산	.737**	.671**	.487**	.704**	1					
정보력	.391**	.350**	.545**	.437**	.369**	1				
기획력	.600**	.390**	.528**	.482**	.554**	.587**	1			
기업가	.658**	.632**	.541**	.665**	.715**	.429**	.496**	1		
커뮤니케이션	.228*	.219*	.325**	.385**	.213*	.285**	.258*	.278**	1	
조 정	.173	.224*	.433**	.350**	.153	.414**	.197	.279**	.513**	1

α값은 기업역량의 조정요인을 제외한 나머지의 모든 요인이 Nunnally(1978)가 제안한 신뢰도 기준인 0.6 이상을 초과하고 있어 각 구성 개념 내에서 높은 내적 일관성을 유지하는 것으로 나타났다. 또한 기업성과는 앞의 <표 6>의 조사결과에서 나타난 1순위와 2순위인 지역 소득 증대와 일자리 창출의 결과의 일치하는 방향성을 나타내고 있고 있다.

### 3.2 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 역량과 성과 간의 상관분석

사업성과에 대한 탐색적 분석에서 사업성과영역은 크게 “일자리 창출”과 “지역경제 기여” 라는 두 가지 성과영역으로 나타났다. 따라서 기업 활동을 하면서 보유하게 되는 구체적인 역량 영역인 회계·마케팅·생산·정보력·기획력·기업가·커뮤니케이션·조정과 성과와의 상관관계분석을 실시하여 이들 간의 관계를 검증하였다. 추출된 사업성과영역과 기업의 자체 역량과의 관계에 대하여 피어슨상관계수(Pearson's Correlation Coefficient)를 이용하여 상관관계분석을 실시한 결과 <표 12>와 같이 나타낼 수 있으며, 총 45

개의 cell에서 3개를 제외하고 각 변수들의 상관관계는 모두  $p < 0.01$ 에서 유의한 것으로 나타났다.

### 3.3 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 역량이 성과에 미치는 영향

커뮤니티 비즈니스 유형 기업이 가지고 있는 역량이 성과에 미치는 영향은 다중회귀분석을 이용하여 자료를 분석하였다.

<표 13>에서 나타나듯이 회귀분석 식의  $R^2$ 는 모든 경우에서 0.555~0.685로 설명력이 상당히 높은 편이다. 이는 선정된 기업역량이 기업성과를 잘 설명하고 있는 변수들임을 입증한다. 분산팽창요인(VIF)을 이용하여 독립변수들의 다중공선성을 체크하였으나 모든 경우에서 1.467~3.009로 나타나 Hair et al.(1995)이 제안한 다중공선성의 기준인 VIF 5.3에 미치지 못하여 다중공선성이 없는 것으로 볼 수 있다.

일자리 창출에 대한 기업역량은 자금 조달 능력( $t = 3.604$ )과 생산/기술력( $t = 3.125$ ), 기획력( $t = 2.221$ ) 그리고 0.05수준에는 미치지 않지만 0.1수준에서 유의하게 나타난 마케팅 능력 등이 일자리 창출에 중요한

<표 13> 커뮤니티유형 기업의 주요 영역이 성과 미치는 영향 분석

종속변수 독립변수 (상수)	일자리 창출		지역 경제 기여		
	표준화 계수	t	표준화 계수	t	VIF
회계/자금	.304	3.604**	.310	3.095**	1.985
마케팅(유통/홍보/판촉 등)	.182	1.863*	.018	.154	2.654
생산/기술력	.324	3.125**	.421	3.412**	3.009
정보력	-.088	-1.071	.002	.023	1.906
기획력	.189	2.221**	-.120	-1.183	2.024
기업가 정신 등 의식/의욕	.114	1.206	.214	1.909*	2.477
커뮤니케이션 능력	-.014	-.192	.002	.020	1.467
협조/조정능력	-.096	-1.231	-.020	-.220	1.692
F-value	23.913		13.744		
R2	.685		.555		

주) \*\* :  $p < 0.05$ , \* :  $p < 0.1$ .

영향변수로 작용하고 있음을 알 수 있다. 또한 지역 경제 기여에 미치는 기업역량은 생산/기술력( $t = 3.412$ ), 자금 조달 능력( $t = 3.095$ ) 그리고 0.05수준에서 점근적으로 유의한 기업가 정신 등 의식/의욕( $t = 1.909$ )이 중요한 영향변수로 나타났다. 따라서 탐색적 연구를 위하여 설정하였던 가설을 지지할 수 있다.

따라서 탐색적 연구를 위한 실증분석 결과가 의미하는 것은 지역을 기반으로 하는 국내의 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 주요 성과는 일자리 창출과 지역 경제 기여로 나타났다. 또한 이러한 성과에 영향을 미치는 기업 역량 변수는 공통적으로 자금 조달 능력과 생산/기술력으로 나타났다. 그리고 일자리 창출을 위해서는 기획력과 마케팅 능력이 필수적인 요인임을 알 수 있다. 또한 지역 경제 기여를 위해서는 사회공헌이나 모험심, 도전정신, 실행력 등을 갖춘 기업가 정신을 가진 CEO의 역할이 중요한 요인임을 알 수 있다.

#### IV. 결 론

본 연구의 목적은 최근 들어 우리나라뿐 아니라 세계적으로 관심이 높아지고 있는 사회적 기업에 관한 연구로써 우리 사회에 존재하고 있는 다양한 사회적기업형 유형 중 우리나라 사회적 문제로 제기된 빈부격차의 해소 및 취약한 지역 경제의 향상에 가장적절하다고 판단되는 지역사회친화형(LFT) 사회적 기업의 한 유형으로써 “커뮤니티비즈니스”의 가능성과 활성화에 대하여 답을 찾고자 했다. 이러한 연구는 그간 사회적 약자를 위한 사회복지에 중점을 둔 사회적 기업 인식과 도입에 대한 연구나 제3섹터를 중심으로 한 환경변화에 따른 정부기능의 변화와 관련한 행정학적인 접근으로 복지적 성과를 거두었다. 그러나 사회적 기업의 지속적인 성장과 유지에 대한 관심이 사회적 정의와 경제적 능력을 확보하려는 관점에서 경영학적인 접근을 촉구하고 있다(Wheeler et al., 2003). 따라서 그동안의 정부보조금 및 기부의 의존도를 줄이고 지역을 기반으로 한 자립형 사회적 기업이 뿌리내리고 존속할 수 있는 중요한 요소가 무엇인

가를 탐색하는 것이었다. 본 연구를 통하여 다음과 같은 결과를 확인했다.

첫째, 지역기반 커뮤니티비즈니스 유형 기업은 지역 경제 활성화에 유효한 것으로 확인할 수 있었다. 본 연구에서 지역에 가장 영향을 미치는 성과는 지역소득의 증대로 76.5%의 유효성을 보였고 일자리 창출, 생산과 소비의 지역 내 순환으로 지역사회 경제에 기여하여 주민생활 향상에 기여하는 것으로 확인되었다. 이는 지역에 기반을 둔 기업의 활동이 자금이 지역 내에서 머물면서 순환함으로 지역경제의 활력을 일으키는 데 영향을 준다. 캐나다의 커뮤니티비즈니스 운동의 일환으로 시작한 지역통화(LES : Local Exchange System)가 일본, 영국, 캐나다 등에서 확산되는 현상도 같은 맥락에서 해석할 수 있으며, 이는 지역에 자금이 머물도록 하는 것이 상당한 의의가 있는 것으로 판단된다.

둘째, 지역기반 커뮤니티비즈니스 유형 기업의 주체는 주민이 중심이 되어야 한다는 주민 참여의식의 내재를 확인할 수 있었다. 우리나라의 지역기반 사회적 기업형 사업체의 주체는 대부분 지자체나 비영리기관이나 자선단체에 의하여 운영되고 있으나 이미 지역사회에서는 주민들이 주체가 되어 운영하는 것이 바람직하다는 것을 인식하고 향후 지역의 사회적 기업의 운영 주체는 주민 자치단체나 주민이 주체가 되어야 한다는 데 대하여 매우 강한 지향성을 보이고 있음을 알 수 있다.

셋째, 지역기반 사회적 기업의 자립의지에 대하여 적극성이나 사회적 벤처정신은 발견하기 어려웠다. 이는 김혜원(2006)의 연구에서 나타난 자립지향성에 대한 태도 변화에서 1차 조사결과 41.02%가 자립에 부정적이었던 점과 일치한다.

그러나 상반된 요인으로써 설문에 참여자들은 향후 희망사업주체의 조사에서 주민주체를 30.6% 그리고 조합이 16.3%, 기업이 7.1% 비영리기관이 4.1%로 58.1%를 지향하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회적 기업을 일으키는 사회적 기업가 역시 동기부여의 목적은 다르지만 상업적 기업가와 마찬가지로 사회벤처의 착수, 설립, 제도화, 지원의 획득 하

는 동안 직면하는 여러 가지 도전과 문제들에 직면하는 것과 비슷하다(Edward, 1995; Piltz, 1995). 그들은 기회를 포착하고 수요를 찾아 지원을 계획하고 획득하고 마케팅을 통하여 수요창출과 사회적 공감을 획득해야 하는 도전에 직면한다(Young, 1986). 그 결과 사회적 기업가 정신의 도전은 경제적 가치보다는 오히려 사회적 가치의 측면에서 설득력 있는 명확한 비전을 제시할 수 있는 기업가의 능력에 좌우된다는 주장(Clastkowski and Baily, 1996; Dees, 1998)에서 나타났듯이 국내 지역기반 일자리 마련을 위한 사회적 기업형 단체의 소속 종사원 및 관계자들은 아직 해당기관의 자립에 대한 의욕이나 동기를 느끼지 않고 있다. 따라서 지역사회의 영향력 있는 인사들이나 지역에 연고를 둔 능력 있는 인사들이나 퇴직공직자나 교육자, 사업가들의 참여가 유도될 수 있는 동기의 마련이 시급하다고 하겠다.

넷째, 사회적기업의 추구하는 특성상 영리의 추구하고 공익성의 추구라는 2중적 가치관에 대한 혼선이 야기되지 않도록 토착적인 이념이 정리되어 장기적인 대안강구가 요구된다(정선희, 2006). 기존의 비영리단체나 사회적 기업형 단체에 종사자의 의식은 변화를 회피하고 가능한 사업적 행위에 의한 수익확보 보다는 정부의 지원이나 보조금에 익숙한 상태에서 아직 벗어나지 못하고 있다. Porter(1998)는 사업화된 지역사회의 문제 해결방식을 지역사회 비즈니스 경쟁력 확보차원에서 보고 민간주도로 경제적 자기 이익에 대한 수익 사업과 투자를 위해 지역사회 비즈니스를 추진해야 한다고 주장 했다. 이러한 논리의 배경에는 부의 배분개념이 아닌 지역의 부를 창출하는 것을 최고의 목표로 보았기 때문에 가능하다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 대한민국 통계청 (2005).
- [2] 사회적 기업 육성법 (2007), 2007년 1월 3일 제정.
- [3] 고베도시문제연구소 (2002), Nira연구보고서, 고

베도시문제연구소.

- [4] 김경휘, 반정호 (2006), 한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고, 노동정책연구, 제6권, 제4호, 31-54.
- [5] 김덕준 (2005), 지방정부의 혁신적 활동이 지역경제개발에 미친 영향 분석, 건국대학교 행정학과 박사학위논문.
- [6] 김성수 (2005), 제3섹터 사업성공의 결정요인에 관한 실증적 연구, 원광대학교 행정학과 박사학위논문.
- [7] 김영수, 이광우 (2007), 지역발전 및 양극화 해소를 위한 혁신적 대안-커뮤니티비즈니스의 이해와 활용, 커뮤니티비즈니스연구회.
- [8] 김정호, 박문호, 김태연 (2004), 지역농협 클러스터 형성과 발전 방향, 한국농촌경제연구원.
- [9] 김혜원 (2007), 사회서비스 분야 사회적 기업은 지속가능한가, 노동리뷰, 제10권, 제27호, 33.
- [10] 민승규, 김용기, 이갑수, 김근영, 손민중 (2006), 소득양극화의 현황과 원인, 삼성경제연구소 연구보고서, 3.
- [11] 박경, 강현수 (2005), 분권형 국가균형발전전략과 지역경제 활성화방안 관한 연구, 농정연구센터, 국회산업자원위원회 정책연구, 제5권, 제3호, 10-69.
- [12] 박혜연, 이상현 역 (2007), 호소우치 노부타카 외, 지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스, 희망제작소.
- [13] 이동필, 최경환, 성주인 (2006), 농어촌 지역개발·복지 분야 지원체계 효율화 방안에 관한 연구, 한국농촌경제연구원, 35-38.
- [14] 임창희 (2006), 경영학 원론, 학현사, 64-66.
- [15] 임혁백, 김윤태, 김철주, 박찬웅, 고희면 (2007), 사회적 경제와 사회적기업 - 한국형 사회적일자리와 사회적서비스 모색, 송정문화사, 17-18.
- [16] 조영복 (2007), 제1차 사회적기업 인증결과와 과제, 노동리뷰, 제35권, 48-58.
- [17] 차미숙, 박형서, 정윤희 (2003), 지역발전을 위한 거버넌스체계 구축 및 운용방안 연구, 국토연구원

- [18] 현대경제연구원 (2006), 커뮤니티 비즈니스 : 지역경제 활성화의 새 모형, *Global Management Insight*.

[국외 문헌]

- [1] Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [2] Borzaga, C and A. Santuari (2001), Italy : From Traditional Co-operatives to Innovative Social Enterprise, *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge, 166-181.
- [3] Boschee Jerr and Jim McClurg (2004), *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship : Some Important Distinctions*, SEL
- [4] Campbell Mike (1999), *The Third System Employment and Local Development Volume Synthesis Report*, Policy Research Institute.
- [5] Chaskin, R and A. Abunimah (1999), A View From the City; Local Government Perspectives on Neighborhood-based Governance in Community-building Initiatives, *Journal of Urban Affairs*, 21(1), 57-78.
- [6] Clastkowski, J., Baily, C. H., and Baily J. (1996), Social Entrepreneurship as a Stimulus to New Venture Creation, *Frontier of Entrepreneurship Research*, Bason College, MA.
- [7] Cross, R., Laseter, T., Parker, A., and Velasquez, C. (2006), Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice, *California Management Review*, University of California Berkeley, 49(1).
- [8] Dees, J. G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship in Non-Profit and Voluntary Discussion Groups*. ARNOUVA-L@WUNUN. WUNET.EDU.
- [9] Edward, B. K. (1995), *Grass Roots Leadership : A Qualitative Study of Social Activism at the very Source. Unpublished Doctoral Dissertation Submitted*, University of California, School of Education, Los Angeles.
- [10] Grameen Bank : <http://grameen-info.org>
- [11] Haeceell, A. V. and G. E. Perterson (1992), *Crime, Drugs, and Social Isolation : Barrirs to Urban Opportunity*, Washington, D.C : The Urban Institute Press.
- [12] Hair, J. W., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, 4th ed., Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- [13] Hamada, R. S. (1969), Portfolio Analysis, Market Equilibrium and Corporate Finance, *Journal of Finance*, 24(1), 13-21.
- [14] Hammond, A. and C. K. Prahalad (2004), *Fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicating Poverty Through Profits* (Upper Saddle River, New Jersey : Wharton School Publishing.
- [15] Hammond, A. and C. K. Prahalad (2004), Selling to the Poor, *Foreign Policy* 142(May-June), 30-37.
- [16] Harrell, A. V. and G. E. Peterson. (1992), *Crime, Drugs, and Social Isolation : Barriers to Urban Opportunity*, Washington. DC : The Urban Institute Press.
- [17] Kretzmann, John P. and Mcknight, John L. (1993), *Building Communities from the Inside Out : A Path Toward Finding and Mobilizing Community Assets*, *Evenstore*, IL : Center for Urban Affairs and Policy Research, Northwestern University Press.
- [18] Maurice, S. (2004), Lessons from the Equater Initiative : Honey Care Africa's Be Keeping in Rural Kenya, *Center for Community-Based Resource Management*, University of Manitoba.
- [19] Moshe, S. and L., Miri, Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs, *Journal of World Business*, 41, 6-20.
- [20] Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York : McGraw-Hill.

- [21] Porter, Michael E. (1995), The Competitive Advantage of the Inner City, *Harvard Business Review*, May-June, 55-71.
- [22] Porter, Michael E. (1998), Clusters and the New Economies of Competition, *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- [23] Stephenson, R. and Jenny Poxon. (2001), Regional Strategy Marketing and the New Structure and Processes for Regional Governance. *Local Government Studies*. 27(1), 109-124.
- [24] Thompson John L. (2002), The World of The Social Entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- [25] Wernerfelt, B. (1984), A resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal* 5(April-June), 171-180.
- [26] Wheeler, D., McKague, K., and Thomson, J. (2003), *Sustainable Livelihoods and the Private Sector : How Development Agencies Can Strengthen Sustainable Local Enterprise Networks, Final Report*, School of Business, York University.
- [27] Wilson, William J. (1987), *The Truly Disadvantaged : The Inner City, The Underclass and Public Policy*, Chicago; University of Chicago Press,.
- [28] Young, D. L. (1986), *Entrepreneurship and the Behaviour of Non-Profit Organization : Elements of a Theory*, Oxford University Press.
- [29] 今滋里 (2003), 日本市民社會의 發展과 NPO의 役割, *日本 NPO 學會*, 147-172.
- [30] 鈴木直也 (2006), *コミュニティ 비즈니스의 起業プロセス~特徴と支援者の役割*, 特定非営利活動法人起業支援ネット.
- [31] 細内信孝 (2001), *コミュニティ・ビジネス*, 中央大学出版部.
- [32] 伊佐淳・山口純哉・西川芳昭 (2005), *市民參與의 마츠스쿠리*, 創成社.
- [33] 日本総合研究所 (2004), *コミュニティ. 비즈니스의 可能性と・展方策に*, する調査研究 報告書.

● 저 자 소 개 ●



**김 영 수 (Young-Soo Kim)**

고려대학교 경영학과를 졸업하고, 미국 University of Southern California 행정학 석사, 그리고 미국 Boston University 경영학 박사학위를 취득하였다. 삼성경제연구소 경영전략실에서 수석연구원으로 근무하였으며, 현재 숭실대학교 벤처중소기업학부 부교수로 재직 중이다. 경영전략, 인사 조직연구, 경영교육연구 등에 주로 논문을 발표하였으며, 주요 관심분야로는 기업가정신, 전략경영, 경영혁신, 지식경영, e-비즈니스 등이다.



**이 광 우 (Kwang-Woo Lee)**

서울산업대학교 건축과를 졸업하고, 중앙대학교에서 경영학석사취득, 숭실대학교에서 경영학박사 과정을 수료하였다. KT네트워크본부에서 중장기전략, 경영평가, 기획조정실 조직개편 전담반에 근무하였고 KT출자회사인 한국인포서비(주) 상무로 전략사업본부장, 서울본부장을 역임한 바 있음, 주요 관심분야는 사회적 기업의 경영전략 및 성공요인, 기업의 사회적 기여 등이다.



**권 주 형 (Ju-Hyoung Kwon)**

공주사범대학을 졸업하고 공주대학교에서 경영학 석사, 그리고 충북대학교에서 경영학박사(마케팅 전공)학위를 취득하였다. 현재 유통연구, 소비문화연구, 중소기업연구, 벤처기업연구, 상업교육연구 등에 주로 논문을 발표하고 있으며, 주요 관심분야로는 유통 및 로지스틱스, 프랜차이즈, 사회적 기업 등이다.