

마을기업의 성공요인과 사례연구

: 용인시 마을기업 사례를 중심으로

A Study on the Success Factors and Case of Community Enterprise
: Focusing on Yongin City

이 현 정*
Lee, Hyun Jung

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 선행연구 검토 및 이론적 논의
- III. 연구설계: 연구방법 및 분석대상
- IV. 사례지역의 마을기업 사업 분석
- V. 결론

마을기업 사업은 2011년, 안정적 일자리 창출 및 지역공동체 활성화를 목표로 시작되어 현재 까지 약 1,650개 사업이 운영 중에 있다. 시간이 경과함에 따라 사례연구, 발전방안 연구 등 마을기업 관련연구는 매우 활발하게 진행되어지고 있다. 그러나 약정해지 된 마을기업 사업이 300 개 이상인 현 상황에서 성과가 잘 나오지 않는 마을기업, 경영난을 겪고 있는 마을기업과 관련한 연구는 전혀 이루어지지 않고 있다.

이에 따라 본 연구는 먼저 마을기업 사업 관련 선행연구를 통해 마을기업 운영에 영향을 미치는 요인들을 알아보고 이러한 요인들이 실제 마을에서 어떠한 효과를 야기하고 있는지 사례연구를 통해 알아보았다. 연구를 통해 첫째, 사회적기업가의 역량이 높아야 조직구성원들의 역량도 높아지는 것임을 알 수 있었다. 둘째, 주민들 간의 공동체의식은 돈이나 수익 등이 수단이 되어 발현시킬 수 있으나 이렇게 발현된 공동체의식은 수단들이 없어지면 순식간에 없어질 수도 있음을 발견하였다. 셋째, 정부지원금이 장기적으로 활용될 수 있는 방안이 필요함을 알 수 있었다. 마지막으로, 차별화된 콘텐츠로 비즈니스 모델을 개발하여 수익을 창출하였더라도 이를 유지하는 것

* 고려대학교 정부학연구소 선임연구원

논문 접수일: 2022. 7. 14. 심사기간: 2022. 7. 14. ~ 2022. 8. 17. 게재확정일: 2022. 8. 17.

은 매우 어려움을 알 수 있었다.

결국 마을기업은 몇 가지 요인만을 가지고 운영되는 것이 아닌 공동체 의식을 가진 대표와 조직 구성원들이 정부 지원을 가지고 지역고유의 콘텐츠를 얼마나 잘 발전시켜나가는지에 달려있다고 할 수 있다.

□ 주제어: 마을기업, 조직역량, 공동체 의식, 자립지원, 차별화된 콘텐츠

Community enterprise projects were began in 2011 with the goal of creating stable jobs and revitalizing local communities, and there are 1,650 projects in operation. Studies on community enterprise, including case studies and development strategy, are conducted vigorously. However, considering the fact that over 300 community enterprise projects have been terminated, there is a lack of studies on community enterprise that show poor performance or experience financial difficulties.

Accordingly, this study examined the factors affecting the operation of community enterprise based on previous studies on community enterprise projects and conducted a case study to verify the effects of these factors on community. The results of this study are as follows. First, the capability of organizational members increases with the increasing competency of social entrepreneurs. Second, the community spirit among residents can be created by means of money or profits, but such community spirit can disappear in a moment once these means disappear. Third, there must be a long-term plan to utilize government grants. Lastly, even if a business model is developed to make profits using differentiated content, it is extremely difficult to maintain the model.

Ultimately, community enterprise cannot be operated by accounting for several factors. The success of community enterprise depends on how the representative and organizational members, with a community spirit, develop differentiated content for each community using government grants.

□ Keywords: Community Enterprise, Capability of Organizational Members, Community Spirit, Government Grants, Differentiated Content

I. 서론

점점 심화되고 있는 지역격차, 공동체의 해체, 급격한 고령화와 노인빈곤, 비정규직의 증가, 노동시장의 양극화, 지역경제의 쇠퇴 등은 사회적경제의 등장을 초래하였다. 사회적경제는 구성원간 협력·자조를 바탕으로 재화·용역의 생산 및 판매를 통해 사회적 가치를 창출하는 민간의 모든 경제적 활동을 의미한다(한국사회적기업진흥원 홈페이지). 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등 사회적경제 조직들은 경제활동의 목적을 단순한 돈벌이가 아닌 살림살이와 사회적 필요의 충족에 두고 사회적경제로서 역할을 하고 있다(박종현 외, 2020: 27).

사회적경제 조직 중 마을기업은 지역주민이 지역자원을 활용한 사업을 통해 지역문제 해결 및 소득·일자리를 창출하여 지역공동체의 이익을 실현하기 위한 마을단위의 기업을 말한다. 2011년에 시작된 마을기업 사업은 현재 전국에서 약 1,650개가 운영되고 있고 매출(2011년 196억 → 2019년 1,928억), 일자리(2011년 3,145명 → 2019년 20,062명), 지역환원(2019년 94억) 측면에 기여를 하고 있다(행정안전부 보도자료, 2021.5.13.). 이에 2021년 5월 행정안전부는 제8차 사회관계장관회의에서 마을기업 활성화를 위한 발전방안을 확정하고 ‘1마을, 1마을기업’을 육성하여 향후 10년동안 3,500개로 확대하겠다는 방침을 발표하였다(행정안전부 보도자료, 2021.5.13.).

마을기업 관련 연구는 활발히 진행 중이다. 마을기업의 성과 및 발전방안과 관련한 연구, 성공사례연구 등이 대표적이다(신경희, 2012; 김학실, 2013; 임경수·하태영, 2013; 조영복·하태영, 2013; 권지성, 2015; 이현주, 2015; 박주형, 2016; 조영복·하태영, 2016; 김문준, 2017; 2020; 國保祥子·배득중, 2018; 성연옥, 2018; 안수정, 2018; 임정하, 2018; 조재준·남재걸, 2018; 김문준·임원호, 2019; 김문준·오병조, 2020; 김진찬, 2020; 2021; 박소연·박인권, 2013; 심상진, 2013; 마경희, 2015; 이영규, 2015; 이지민, 2015; 권주형 외, 2017; 전지훈, 2017; 김도완, 2018; 진재근·박계홍, 2018; 홍세나, 2018; 이남겸, 2018; 이남겸 외, 2019; 김문준·오병조, 2020; 김진찬, 2020; 윤성준 외, 2020; 임재용 외, 2020; 이창대·노용숙, 2020; 진재근, 2020; 최무웅, 2021 등)¹⁾.

그러나 공식적으로 약정해지 된 마을기업 사업이 300개 이상인 현 상황에서, 약정해지 된 마을에 관한 연구 혹은 성과가 잘 나오고 있지 않은 마을기업에 관한 연구 등은 전무한 상황이다. 특히 언론매체들은 매년 마을기업의 폐업, 경영난, 인증취소 등의 뉴스²⁾를 보도하나 관

1) 자세한 사항은 II. 선행연구 검토 및 이론적 논의 참고

2) KBS뉴스, 2013.2.19; 시정일보, 2013.8.15.; 충청투데이, 2016.9.27.; 연합뉴스, 2017.3.26.; 조선일보, 2017.10.20.; 고양신문, 2021.7.13.; 경기일보, 2021.12.5.

런 연구는 전혀 없다. 사실 성공사례 연구는 사업자체를 돌아볼 수 있다는 점에서 매우 유용하다. 그러나 실제 마을기업 사업에 적용할 때 어떤 점을 발전시키고 유의해야 하는지 등 실제 사업의 역동성을 살펴보기 위해서는 적실성이 낮다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 마을기업 사업을 운영하는데 어떠한 요인이 영향을 미치고 어떠한 점을 유의해야 하는지 알아보고자 용인시 마을기업 중 각기 다른 상황에 처한 마을기업 다섯 곳을 대상으로 사례연구를 진행하고자 한다. 연구를 통해 마을기업 사업이 실제 마을에서 어떻게 운영되고 있는지를 알게 되고 마을기업을 운영하는데 영향을 미치는 요인들이 실제 마을기업을 운영하는데 어떠한 효과를 야기하는지 알게 됨으로써 향후 마을기업 사업의 발전에 기여할 것으로 예상된다.

II. 선행연구 검토 및 이론적 논의

1. 마을기업사업 개요

마을기업이란 지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업을 의미한다(행정안전부, 2022: 3).

마을기업 사업은 2010년 안전행정부가 안정적 일자리 창출 및 지역공동체 활성화를 목표로 시작한 자립형 지역공동체 사업으로 2010년 12월에 마을기업 육성계획이 수립되고 2011년부터 사업명이 변경되며 본격적으로 추진되었다(한국지방행정연구원, 2018: 3). 현재 마을기업 육성사업 관련 법률은 없으나 매년 수립되는 마을기업 육성사업 시행지침에 의거하여 추진되고 있다(한국지방행정연구원, 2018: 81-82).

〈표 1〉 마을기업사업 개요

설립요건	<ul style="list-style-type: none"> 지역주민 5인 이상 출자한 법인으로 공동체성, 공공성, 지역성, 기업성을 갖춘 법인
지원내용	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업으로 지정 시 최대 3년간 1억 원 지원 - 예비: 마을기업 지정 전 준비과정을 지원하는 제도(1천만 원 지원, 자부담 2백만 원) - 1차년도(신규): 5천만 원(별도 자부담 1천만 원 이상) - 2차년도(재지정): 3천만 원(별도 자부담 6백만 원 이상) - 3차년도(고도화): 2천만 원(별도 자부담 4백만 원 이상)
신청방법	<ul style="list-style-type: none"> 해당 시·군에 접수 → 시·도 심사 → 행안부 지정

* 주: 행정안전부 홈페이지 참고

마을기업 사업의 주요 목표는 마을단위의 안정적인 일자리 창출, 지역공동체 활성화 및 지역발전이다. 특히 마을기업이 갖추어야 할 요건으로 공동체성, 공공성, 지역성, 기업성을 강조하고 있는데, 마을기업 지정 및 운영시 이 네 가지 요인에 따른 지정요건 및 운영요건을 충족시켜야 마을기업 지속이 가능하다(한국지방행정연구원, 2018: 3; 행정안전부, 2022: 5-9).

마을기업으로 지정을 받은 법인은 사업비 지원과 자립지원 등의 혜택을 받는다. 사업비는 최대 3년간 1억(5천+3천+2천) 원이 지원되며 예비 마을기업은 1천만 원의 지원이 가능하다. 자립지원으로는 교육, 경영컨설팅, 박람회 개최, 판로지원, 멘토링, 마케팅 등이 지원되고 있다(한국지방행정연구원, 2018: 87-88).

〈표 2〉 마을기업 형태에 따른 구분

구분	내용
예비 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업 정체성과 사업성을 갖춘 경쟁력 있고 준비된 마을기업을 발굴·육성하기 위한 예비단계의 마을기업 - 향후 신규 마을기업으로 신청시 가산점 부여
1차(신규) 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업으로 존속하고 자립할 수 있는 사업기반 구성 및 역량제고를 위해 마을기업으로 지정되어 처음 사업비를 지원받는 기업 - 공고일 기준으로 5개월 이상 법인을 설립·운영한 실적이 있는 기업 또는 예비마을기업 약정을 체결한 지 5개월 이상 경과하고 운영한 실적이 있는 기업
2차(재지정) 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업 가치 실현을 위해 노력하는 기업으로 건실한 기반 마련을 위해 2회차 사업비를 지원받는 기업 - 1차년도 사업정산이 완료된 마을기업 & 마을기업 4대요건을 유지하고 있는 마을기업
3차(고도화) 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 운영성과가 뛰어나고 마을기업 가치를 실현하는 우수한 기업이 대표 마을기업으로 성장할 수 있도록 3회차 사업비를 지원받는 기업 - 2차년도 사업정산이 완료된 마을기업 & 마을기업 4대요건을 유지하고 있는 마을기업

* 주: 용인시사회적경제지원센터 홈페이지, 행정안전부, 2022: 10, 15 참고

마을기업의 공모 및 신청은 광역자치단체가 추진하고 신청단체 현지조사 및 적격검토는 기초자치단체가 실시하며 시군구가 선정단체를 광역자치단체에 제출하면 해당 시도는 적법한 심사과정을 거쳐 중앙정부에 추천하고 행정안전부가 재심을 통해 최종결정하고 있다(한국지방행정연구원, 2018: 89에서 옮김).

마을기업은 2011년 550개에서 현재(2020년 12월) 1,652개가 운영 중에 있으며, 지역별로는 경기(197개), 전남(174개), 충남(140개), 경북(134개) 순으로 분포하고 있다(행정안전부 마을기업 홈페이지). 마을기업을 통한 지역일자리는 2011년 3,145개에서 2019년 20,062개로 매출은 2011년 196억원에서 2019년 1,928억원으로 증가하였다(이로운넷, 2020.10.12.). 마을기업의 법인은 협동조합(사회적협동조합), 영동조합법인, 주식회사, 농업회사법인, 사회복지

법인, 사단법인, 재단법인 등으로 존재하며, 영농조합이 가장 많은 비중을 차지하고 있다(한국 지방행정연구원, 2018: 137-138; 경기도 사회적경제센터, 2021: 13).

마을기업의 약정 해지는 마을기업의 실태조사와 지도점검을 통해 시·군·구가 진행할 수 있다. 포기 및 폐업, 규정위반, 사업불능, 귀책사유 등에 해당하는 마을기업에 대해서 시·군·구는 약정해지 후 행정안전부에 지정취소를 요청하면, 행정안전부는 그 사유와 후속처리의 적정성 등을 검토한 후 지정취소 여부를 결정한다(행정안전부, 2022: 44). 2017년 총 298개의 마을기업이 약정 해지 되었다. 해지의 이유로는 포기 및 폐업이 234개(78.5%)이고 사업불능에 의한 종료가 49개(16.4%), 규정위반이 7개(2.3%)의 비중을 보이고 있다. 특히 포기 및 폐업의 이유로는 수익성 약화가 153개(51.3%), 내부문제가 50개(16.4%), 기타가 8개(2.7%)를 보이고 있다(한국지방행정연구원, 2018: 142-143).

2. 마을기업 관련 선행연구의 검토

마을기업 사업 관련 연구는 활발히 진행되고 있다. 크게 세 가지 측면으로 구분해 볼 수 있는데, 첫 번째는 마을기업의 현황, 문제점, 육성방안 및 발전방안을 도출하는 연구이다. 서울시의 마을기업 현황 및 실태를 소개한 신경희(2012) 연구를 시작으로 지속가능한 마을기업의 발전방안에 관한 연구(임경수·하태영, 2013), 마을기업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구(조영복·하태영, 2015), 마을기업 사업의 10년을 살펴보고 방향성을 제시한 연구(김진찬, 2020) 이외에도 이현주(2015), 박주형(2016), 김문준(2017; 2020), 성연옥(2018), 안수정(2018), 임정하(2018), 조재준·남재결(2018), 김문준·임원호(2019), 김문준·오병조(2020), 김진찬(2020; 2021) 등의 연구가 있다.

두 번째는 마을기업 사례를 비교한 연구이다. 통인시장 사례를 통해 마을기업의 활동이 어떻게 전통시장을 활성화시킬 수 있는지에 대한 연구(박소연·박인권, 2013), 성미산 마을기업, 원주 의료생협, 행신동 도서관 마을 공동체, 성대골 마을 협동조합 사례연구(심상진, 2013), 노산동 누림마을공동체 사례를 대상으로 마을기업에 참여한 주민의 평생학습 경험에 대한 연구(마경희, 2015), 조내기고구마, 협동조합느린손, 삼국유사 화본마을, 보성우리원농장, 나주 화탑마을, 해담에 다녀왔습니다 사례연구(이영규, 2015), 금생마을공동체, 금정산성 문화체험촌, 희망나눔세차, 죽림공동체, 미더덕 협동조합, 감천문화마을 엄마손협동조합, 조내기고구마, 꿈꾸는 파티쉐, 산리협동조합에 관한 사례연구(이지민, 2015), 한국과 일본의 마을기업을 비교한 연구(권주형 외, 2017), 광진구, 성동구의 마을기업을 대상으로 마을기업이 마을공동체에 미치는 영향에 관한 연구(김도완, 2018), 일본 이로도리 주식회사 사례에 관한

연구(國保祥子·배득중, 2018), 철원군 마을기업 뚜루뚜루 사례에 관한 연구(홍세나, 2018), 조내기 고구마 사례에 관한 연구(이남겸 외, 2019), 느린손 협동조합 사례에 관한 연구(김문준·오병조, 2020), 서울 동작구 성대골 마을공동체, 고양시 행신동 도서관 마을기업 사례에 관한 연구(윤성준 외, 2020), 조내기 고구마, 성미산 공동체, 원주 의료생협 마을기업에 관한 연구(임재웅 외, 2020), 대구지역의 마을기업인 레인메이커, 새싹마을기업, 생명연대마을기업, 남문올레마을기업에 관한 연구(최무웅, 2021) 외 김학실(2013), 권지성(2015), 전지훈(2017), 진재근·박계홍(2018), 이남겸 외(2019), 윤성준 외(2020), 임재웅 외(2020), 진재근(2020) 등의 연구가 있다.

세 번째는 마을기업 사업의 요인 중 하나를 중심으로 진행한 연구이다. 마을기업의 일터영성에 관한 연구(조영복·하태영, 2016)를 시작으로 마을기업에서 혁신적 리더의 역할에 관한 연구(國保祥子·배득중, 2018), 마을기업의 공동체 의식에 관한 연구(이남겸 외, 2018), 마을기업의 기업가 정신 및 조직역량에 관한 연구(이창대·노용숙, 2020) 등이 대표적이다.

마을기업 사례 연구들을 보면 마을기업 관련 성공연구가 대부분이다. 사업이 활발히 진행되고 있는 기업을 대상으로 분석하여 성공요인 도출, 성공사례 분석을 한 것이다. 그러나 마을기업의 실재를 보기 위해서는 실패 사례연구 혹은 유지만 하고 있는 사례에 관한 연구, 성공·실패사례 비교연구가 반드시 필요하다. 특히 공식적으로 약정해지 된 사업이 300개 이상인 상황에서 왜 이러한 귀결이 도출되었는지에 대해 반드시 연구해 볼 필요가 있다. 나아가 마을기업 사업이 진행된지 약 22년이 지난 현 상황에서, 현재에도 마을기업으로 지정되기 위해 애쓰고 있는 기업이 있는 상황에서 마을기업 사업의 어떠한 점을 수정하고 발전시켜야 하는지 등을 연구해 보는 것은 대단히 의미가 있다고 본다.

또한 사회적경제 중 마을기업을 제외한 사회적기업, 협동조합의 실패·폐업사례, 재정지원이 끝난 사례, 지지부진한 마을 사례 등과 관련한 연구는 진행되어지고 있다. 협동조합 연구는 폐업한 협동조합 사례에 관한 연구(김은혜·김성미, 2020), 광주지역의 휴면협동조합의 실패원인에 관한 연구(임준형, 2015)가 있고, 사회적기업에 대한 연구는 사회적기업의 성공실패사례를 비교한 연구(현대경제연구원, 2011), 완전한 실패는 아니지만 경남지역의 사회적기업 중 정부의 재정지원이 끝난 6개 기업을 대상으로 성공적으로 운영되고 있는 마을, 실패로 끝난 마을, 지지부진한 마을을 대상으로 사례연구를 진행한 이종호·채민수(2016)의 연구, 폐업한 사회적기업 운영자를 대상으로 창업부터 폐업까지의 과정에 대해 분석한 연구(조상미 외, 2017) 등이 있다.

이에 따라 본 연구는 용인시 마을기업 중 각기 다른 상황에 처한 마을기업 다섯 곳을 대상으로 마을기업의 운영에 큰 영향을 미치는 요인들이 실제 마을기업을 운영하는데 어떠한 효과를 야기하고 있는지에 대해 연구를 진행해보고자 한다.

3. 마을기업 사업의 영향요인

마을기업 사업에 영향을 미치는 요인은 <표 3>과 같이 매우 다양하다. 선행연구를 통해 마을기업 사업에 영향을 주는 요인은 조직역량(대표, 조직원), 공동체 의식, 자립지원, 차별화된 콘텐츠로 구분되어질 수 있다.

<표 3> 마을기업 사업의 영향요인

연구	영향요인
심상진(2013)	주민주도의 상향식 마을만들기, 마을공동체 활성화, 주민조직의 역할과 리더육성, 중앙·지자체의 재정지원과 법률지도 및 조례의 재정, 마을만들기 전담부서 운영시스템, 전문가의 지속적인 교육 및 컨설팅, 지속적인 조사와 연구
임경수·하태영(2013)	사회적 인식 확산 및 공감대 형성, 마을기업 역량 강화, 중간지원조직의 역할 강화, 다양한 네트워크 및 시스템 구축, 비즈니스 모델 개발 및 경쟁력 확보
신선미·변병설(2014)	개발요인(민관 네트워크 활동, 기업의 상품개발, 산학연 연계) 협력요인(지역사회와의 협력, 기업간 협력, 중간지원조직과의 협력) 경영요인(운영자금 확보, 고용인력 양성, 경영능력 제고)
박주형(2016)	대표역량, 직원역량, 재무자원, 사업전략, 조직구조
권주형 외(2017)	사회적기업가정신, 마케팅 전략
채홍승(2017)	리더의 성실성과 개혁정신 및 기업가 정신, 팀원들 간의 네트워크와 조직신뢰, 업체와 생산능가의 유기적인 관계, 품질경쟁력, 창의성, 특성화된 콘텐츠
國保祥子·배득중(2018)	혁신적 지역리더, 자율운영 시스템
김도완(2018)	내외부 투자, 주민 네트워크, 재투자
박노동(2018)	종합적 지원시스템 구축, 연구지원, 법적·제도적 근거마련, 네트워크 구축
이남겸 외(2018)	공동체 의식(귀속성, 교류성, 애착성)
이남겸 외(2019)	지역자원을 활용한 차별화된 상품개발, 브랜드 차별화
이창대·노용숙(2020)	사회적기업가 정신, 조직역량
임재웅 외(2020)	애사심 및 성실성, 참여, 재무건전성
진재근(2020)	마을의 자원을 연구하고 지원하는 시스템, 사회자본, 지자체의 도움

첫째, 조직역량은 사회적기업가의 역량, 조직원들의 역량을 의미한다(임경수·하태영, 2013; 박주형, 2016; 권주형 외, 2017; 채홍승, 2017; 國保祥子·배득중, 2018; 이창대·노용숙, 2020). 사회적경제 기업은 사회적 목표와 경제적 목표를 추구하는 이중성을 가지고 있다(이창대·노용숙, 2020). 이에 일반 주식회사의 기업가가 아닌 사회적기업가가 필수적이다. 사회

적기업가는 사회적 목표를 달성하기 위해 사회문제 해결 및 사회혁신을 추구하며 지역의 다양한 자원을 참여시키기 위해 노력하고 새로운 기회를 발견하고 새로운 방법을 적용하고자 노력하는 사람을 말한다(최중석, 2019; 이창대·노용숙, 2020: 118-119). 사회적기업가는 사업을 진행하며 지역주민들이 과제 및 문제를 인식하고 공유하며 협동을 통해 과제를 해결해 나갈 수 있도록 지도하는 역할을 한다(김성대, 2013: 56-58). 이에 이들의 여부에 따라 사업의 성패가 좌우되기도 하며 이들의 존재가 마을기업 성공요인의 첫 번째로 꼽힌다(김성대, 2013).

그러나 지역사회 내부인 마을에서 유능한 리더를 발굴해내기는 쉽지 않다. 그럼에도 외부의 리더보다는 마을 내부 사람을 대상으로 육성 및 발굴하는 것이 마을 내부를 결속시키고 사업추진 과정에서 발생할 수 있는 갈등 요소를 줄일 수 있는데 도움이 된다. 더불어 리더가 헌신적으로 사업에 매진하는 경우 구성원들 간의 단합이 잘 되고 전체적으로 화합하는 분위기가 조성될 수 있다는 점에서 의미가 있다(이한성 외, 2012; 김성대, 2013: 56-58).

사회적기업가와 지역주민들과의 역량조합 또한 매우 중요하다. 마을기업은 우리가 살고있는 지역사회의 문제를 지역주민 스스로 해결하고 나아가 이익을 도모하기 위해 설립되었다. 이에 마을기업이 성과를 달성하기 위해서, 마을기업의 지속가능성을 높이기 위해서는 마을기업 대표의 리더십 뿐만 아니라 조직구성원들의 역량도 수반되어야 한다(이창대·노용숙, 2020). 따라서 조직구성원들 간의 공동목표와 동기부여가 반드시 선행되어야 하고 소득의 분배구조를 구축해야 하며(이홍택, 2012; 김성대, 2013: 56-58) 조직원들의 역량을 도모하기 위해 교육 및 훈련도 필수적이다.

둘째, 공동체의식이다(임경수·하태영, 2013; 신선미·변병설, 2014; 채홍승, 2017; 김도완, 2018; 박노동, 2018; 이남겸 외, 2018; 임재웅 외, 2020; 진재근, 2020). 마을기업 특성상 지역주민의 참여는 필수적이다. 지역주민의 참여가 없다면 마을기업의 설립부터 추진까지 원동력 없이 추진하는 것이라 할 수 있다. 공동체의식을 바탕으로 이윤이 높지 않더라도 다소 어려움이 있더라도 조직구성원들 간에 역할을 분담하여 체계적으로 조직화함으로써 업무의 효율성을 높이고 지역공동체 내부에서 합치된 의견으로 사업을 추진해 나간다면 그 자체로 충분한 역할을 한다고 할 수 있다(진재근, 2020: 11; 김성대, 2013: 54-57).

그러나 마을기업의 시장경쟁력은 낮기 때문에 시장경쟁력을 강화하기 위해서는 네트워크 구축이 반드시 요구된다. 마을기업 간, 사회적경제 조직 간 정보교류·연대 등이 수반되어야 하고 지방정부, 연구기관, 주민 등 지역사회 내 다양한 구성원들과 네트워크를 구축하는 것은 순환경제 구축, 지속가능성 담보, 시장경쟁력 확보 등을 위해 중요하다(박노동, 2018: 64). 즉, 마을기업과 정부 간에는 긴밀한 거버넌스 체계가 구축되어야 하며 마을기업과 학교, 연구기관과는 새로운 사업 아이템 발굴, 모델 발굴 등에 있어 연계가 나타나야 한다. 무엇보다 사회적이

업, 협동조합 등 사회적경제 내 다양한 조직과의 연계는 마을기업 사업 저변의 확대와 시장경쟁력 확보가 중요하다. 또한 마을기업은 지역성을 담보해야 하므로 운영도 지역주민들의 다양한 참여와 의견이 반영되어야 하며 이를 위한 환경조성이 필요하다(박노동, 2018: 64).

셋째, 마을기업의 자립지원이다(심상진, 2013; 임경수·하태영, 2013; 신선미·변병설, 2014; 박노동, 2018; 진재근, 2020). 마을기업으로 지정을 받은 법인은 사업비 지원과 자립 지원(교육, 경영컨설팅, 박람회 개최, 판로지원, 멘토링, 마케팅 등)의 혜택을 받을 수 있다.

사업비 지원에 대해서는 긍정적인 의견, 부정적인 의견 모두 존재한다. 장기적인 측면에서 시장에서의 자립 및 지속가능성을 저해할 수 있다는 부정적인 의견과 기업의 지속가능성을 위해 연구개발, 교육훈련, 원가개선, 기술협력 부분의 지원정책과 마케팅 강화를 위해 필요하다는 긍정적 의견이 그것이다(김혜원, 2011; 이영수·길현중, 2016; Kim et al., 2018; 최아름, 2019). 그러나 시장에서 자생력을 갖추기 힘든 초기 단계의 재정적 지원은 기업의 지속가능성을 위해 필요하다는 의견은 공통으로 하고 있다(오미옥, 2009; 이영수·길현중, 2016: 128). 마을기업은 정부지원금을 바탕으로 설립되며 초기 지원금이 기업운영에 많은 영향을 미치는 것은 태생적으로 어쩔 수 없기 때문이다. 이에 정부지원금이 단기에 소모적으로 사용되기보다는 기업의 역량강화의 요인으로 작용할 수 있도록 하는 방안이 보다 중요하다. 씨드머니로써 사회적 성과로 도달할 수 있도록 실효성 있는 방안이 필요한 것이다(최아름, 2019: 1965).

나아가 마을기업이 생존할 수 있는 환경을 조성하는 제도적 지원도 요구된다. 낮은 자본금, 운영전문성의 부족을 제도적으로 보완해준다면 경쟁환경에서 정착하고 지속적인 경영이 가능해질 수 있기 때문이다(류호영 외, 2020: 155-156). 예를 들어, 현재 사회적경제 관련 조직들은 사무행정 실무 담당자의 부족으로 어려움을 겪고 있다. 사회적경제 종사자들의 이직률이 매우 높아 매년 사무행정 인력의 구인난이 반복되고 있는 것이다. 따라서 사회적경제 전문인력 양성과 취업지원을 위한 프로그램, 사회적경제 기업에 특화된 전문교육이 진행되어져(이로UNET, 2022.5.27.) 사무행정으로 어려움을 겪는 마을기업들이 실제적인 도움을 받을 수 있어야 한다.

넷째, 차별화된 콘텐츠이다(임경수·하태영, 2013; 권주형 외, 2017; 채홍승, 2017; 이남겸 외, 2019). 마을기업이 성공적으로 기능하기 위해서는 지역이 가지고 있는 자원을 발견해야 하고 발견한 자원을 활용하여 현실적이고 실현가능한 비즈니스 모델을 개발하는 것이 중요하다. 다른 지역과는 차별화된, 특히 지역의 정서적 이미지와 일치하는 지역의 고유한 자원을 활용하여 지역이 당면한 문제를 해결하거나 새로운 수익을 올릴 수 있는 비즈니스 모델을 개발하는 것이다(김성대, 2013; 이남겸 외, 2019: 14). 마을기업 관련 조사에서도 마을기업 운영의 가장 큰 애로사항을 수익창출로 꼽았다. 지역자원을 다른 지역과 차별화하여 비즈니스

로 귀결시키는 것이 마을기업의 발전에 중요한 과제이면서도 가장 어려운 문제이기 때문이다 (김성대, 2013: 55-56). 비즈니스 모델은 지역사회, 지역의 조건, 사업유형, 일자리, 소비층 등을 고려해야 한다. 이를 위해서는 정부나 지방자치단체의 지원이 필수적이다. 따라서 정부로부터 연구지원 시스템의 구축과 아울러 교육, 컨설팅, 홍보, 판로개척 등과 같은 종합적인 지원시스템 구축또한 중요하다. 이는 변화하는 시장 환경 속에서 마을기업의 경쟁력을 확보 해주고 나아가 마을기업의 지속가능성을 담보해준다고 할 수 있다(박노동, 2018: 62-63).

Ⅲ. 연구설계: 연구방법 및 분석대상

본 연구는 사례연구로 진행되었고 자료수집은 현장연구를 통해 이루어졌다. 현장연구는 주제에 대한 응답자의 의도, 신념, 느낌 등을 파악할 수 있고 응답자의 숨겨진 의도를 파악할 수 있는 심층면접(이현정, 2016: 153)을 통해 진행되었다.

현장연구에서는 조사대상지역과 조사대상자를 선정하는 것이 매우 중요하다. 이에 도농복합도시라는 특성상 농촌을 기반으로 하는 농촌체험, 농산물유통은 물론 도시를 기반으로 하는 반찬사업, 문화예술 공동체까지 다양한 사업을 진행 중인 용인시를 선정하여 분석하였다. 현재 용인시에는 2022년 현재 예비기업 포함 총 12개의 마을기업이 분포해 있다³⁾. 단계별(예비, 1차, 2차, 3차), 도시형·농촌형, 사업내용별(농산물판매, 체험, 대여 등)로 겹치지 않도록 다섯 마을을 선정하여 연구를 진행하였다.

조사대상자 선정은 해당 마을기업 대표인 위원장, 이사장, 사무장을 중심으로 선정하였고 이들 당사자나 당사자 주변 인물들과의 심층면접을 통해 자료를 수집하였다. 심층면접⁴⁾은 2019년 1월부터 2022년 4월까지 각 마을별로 2-4차례 수행하였고 부족한 자료들은 전화면접, 이메일, SNS를 통해 보완하였다.

3) 용인시에서 마을기업 사업은 육성사업 초기인 2011년부터 현재까지 계속 진행 중이며 2022년 현재 두 개의 예비 마을기업이 1차 마을기업으로 지정될 예정이다.

4) 심층면접은 반표준화면접법을 사용하여 중요한 질문은 표준화하고 질문순서나 방법은 상황에 맞게 변경시켜 진행하였다. 인터뷰와 관련한 모든 내용은 전사하여 기록하였다.

〈표 4〉 사례마을 소개

	A마을	B마을	C마을	D마을	E마을
시작	• 2020년 - 협동조합은 2019년 시작	• 2013년	• 2019년 - 협동조합은 2014년 시작	• 2015년 - 협동조합은 2013년 시작	• 2019년
현재	• 예비마을기업	• 1차마을기업	• 1차마을기업	• 2차마을기업 - 2021년 사회적 기업인증 - 2019년 우수 마을기업경진 대회 우수상	• 3차마을기업 - 2022년 우수마 을기업 선정
주요 사업내용	건물관리, 공간대여	농촌, 전통장체험, 생태탐방 등	농산물유통, 농산물꾸러미	마을밥상, 반찬사업 외 (복합매장)	절임배추, 김장체험, 농산물, 개복숭아 제품
조합원, 조합비	5명, 500만원 (1인당)	14명, 100만원 (1인당)	16명, 330만원 (인당)	350명, 5만원 이상	53명, 10만원 이상
지원금 사용	홍보자료 만들	메주 가공공장, 탐방로 조성	저온저장창고, 비닐하우스 마련	• 1차: 마을밥상 도 구 마련(식기류) • 2차: 정기밥상 배 달도구 마련 • 우수마을수상금: 마을밥상 공간 리 모델링	• 1차: 절임배추 시 설마련 • 2차: 체험 시설, 도구 마련 • 3차: 실내 체험장 설치

IV. 사례지역의 마을기업 사업 분석

1. A마을기업

A마을기업은 예비마을기업으로, 2019년 용인의 유명한 카페거리 건너편 주민 다섯 명이 “우리 동네도 한번 잘 살아보자”하는 마음에 인당 500만원씩 출자하여 결성되었다. 용인시에서 가장 유명한 카페거리 건너편에 위치하여 카페거리를 이용한 사람들에게 민박을 제공한다는 모토이다. 몇 년 전까지만 해도 카페거리는 동네 사람들만 이용하는 동네카페였지만 현재는 전국 각지에서 몰려오고 있어⁵⁾ 여기에 방문한 방문객들을 자신들의 동네로 유입하며 동네 매출을 올리려는 것이었다.

5) 매년 할로윈데이에 약 1만 명 이상이 모이고 있다(내일신문, 2017.11.16.).

집 수리공인 대표(위원장)를 포함한 다섯 명의 조합원들은 인테리어 전문가, 집수리공, 예술가(아트센터 운영), 건축디자이너 등 모두 집과 관련한 기술을 가지고 있고 이들은 모두 건물주로서 자신들의 건물에 민박을 칠 예정이다. 자신들의 건물에 민박을 치고 인테리어와 수리, 벽·길 디자인 등은 모두 조합원들의 기술로 직접·함께 하는 것이다. 특히 A마을기업의 감사는 롯데월드 인테리어 담당, 용인 카페거리를 만든 장본인으로, A마을이 카페거리처럼 민박과 카페가 어우러진 장소를 만들고자 했기에 리더의 역량, 조직구성원들의 역량이 충분했다고 볼 수 있다.

그러나 A마을은 아직 1차 마을기업으로 선정되지 못한 상태이다. 이는 A마을기업 대표, 용인시 담당자 불찰과 마을기업 관련 법령이 없어 협동조합 민박사례를 벤치마킹하면서 벌어진 일이라 할 수 있다. 협동조합법에 따르면 내·외국인 모두 민박이 가능하기 때문에 마을기업도 내·외국인 민박이 가능할 것이라고 여겨 마을기업 사업을 시작하였다. 예비 마을기업으로 선정될 때까지 대표도 용인시 담당자도 안될 것이라는 것을 생각하지 못하였다. 그러나 현재 마을기업은 법적으로 외국인 민박만 가능하기 때문에 a마을의 마을기업 사업은 현재 중단 상태이다.

예비마을기업에서 마을기업으로 등재되면 내국인 민박을 받으려했지요. 그런데 법령상 민박은 외국인만 받아야 하더라고요. 우리는 내국인을 받고 싶어서 법령을 찾아보다가 협동조합은 내국인 민박을 받을 수 있다고 해서 협동조합을 만들고 마을 기업을 한건데 알고보니 법령이 구도심재개발 사업지구만 내국인 민박이 가능하다는 특혜 조항이 있었던 거예요. 구 도심지역만 구도심을 활성화시키는 조건으로 내국인도 민박을 받을 수 있게 한거였지요. 그 부분으로 좌절되고 다른 방향으로 보고 있었어요. 충분히 알아보지 못한거라 제 잘못이죠(대표 인터뷰, 2022.4.29.).

이렇듯 현재 A마을기업은 운영 중단상태이지만, 조합원들의 이탈이나 불만표출은 없는 상황이다. 이는 조합원들이 모두 건물주로서 마을기업 사업으로 생계를 영위하고 있지 않고 정기적인 모임에서 부동산에 관한 정보를 주고받고 있기 때문에 크게 신경쓰고 있지 않는 것이다. 또한 현재 건물 임대료가 마을기업을 시작하기 전보다 많이 올라 민박을 통해 수익을 올리는 것에 조합원들의 관심도 줄어든 상태라고 한다.

각자 같은 마음이어서 불만은 없어요. 어차피 동네 발전을 위해 돈을 낸거고 또 서로들 도와주고 있으니깐요. 서로 알고 있는 개발정보를 주고받고 있어서 그걸로 이익을 주고 있는거죠. 일은 순수한 마음만으로는 할 수 없더라고요. 어느정도 이득

을 봐야 돌아가요. 지금은 임대료가 많이 올라서 민박하면 지금의 임대료를 맞출 수 없을거예요. 임대료가 또 마음도 편하고 수익도 더 나니까 할 필요가 없어진거죠(대표 인터뷰, 2022.4.29.).

2020년 예비 마을기업으로 지정되며 받은 지원금은 이듬해 2021년 1차 마을기업으로 지정될 것으로 여겨 홍보관련 업무에 대부분 사용되었다고 한다. 카페골목에 민박이라는 콘텐츠가 매우 혁신적이어서 에어비엔비(Airbnb)에서도 먼저 연락이 와서 아이디어 교환을 하였고 홈페이지에 올릴 예정이었다. 그러나 1차 마을기업 지정 심사를 받으며 내국인 민박이 불가능하다는 것을 알게 되어 현재는 내국인 민박은 그만두고 용인시 마을기업 담당자와 다른 콘텐츠를 찾아보고 있는 상황이다. 용인시에서는 마을의 유지보수로 콘텐츠를 옮기자고 하고 있지만 조합원들은 수익이 안 되는 것으로 보고 다른 아이디어를 모색 중에 있다. 또한 민박이라는 콘텐츠는 사용할 수 없지만 굳이 마을기업을 약정 해지할 계획은 없다고 한다. 그러나 A마을기업에는 상호명에 이미 민박이라는 명칭이 들어가있기 때문에 콘텐츠가 변경된다면 마을기업 명을 바꾸거나 폐업 후 새로운 마을기업으로 변경되어야 옳다고 본다. 현재 A마을기업은 유지되고 있지만 사업이나 활동은 전혀 없는 상황이다.

민박을 못해도 마을기업은 계속 할 예정이에요. 굳이 해제 안해도 뭐라 안하잖아요. 주차장이나 건축사업을 생각하고 있어요. 다들 건물주여서 우리의 자산을 보전하고 늘리기 위한 사업, 소상공인들이 장사를 하고 매출을 늘릴 수 있는 방법을 찾아봐야겠지요(대표 인터뷰, 2022.4.29.).

2. B마을기업

B마을기업은 2013년부터 마을기업 사업이 시작되었다. 1-2년 전까지 용인에서 체험·휴양 마을로 가장 유명했던 마을로 현재 마을기업 사업을 포함하여 10개 이상 농촌개발사업을 하고 있다. 마을의 유명세에 비해 마을기업 사업 관련해서는 1차 지원만 받았는데 이는 다른 사업만으로도 사업비가 충분하고 마을기업 초기 계획서대로 2차 가능상품을 확대하고자 계획했지만 조합원들이 모두 연로하여 기업화를 이루기가 어려워 지원하지 않았다고 한다.

2차 지원받으려면 자부담에 브리핑에...이전 자료들 보니 농촌체험마을보다 도시에 공간 만들고 사업하는데에 더 가점 주는거 같아서 일부러 안 했어요. 그냥 마을

자체로 하지 뭐. 다른 지원금도 많은데. 또 가공상품을 확대할까도 생각했는데 주민들이 다들 연로하셔서 어려움이 있겠다 싶었죠. 지금은 그냥 떡이나 장류만 조금 하고 있어요. 체험도 지금은 안 하고 클레인가르텐 사업같이 이전에 받은거만 하고 있지요(대표 인터뷰, 2022.3.11.).

B마을은 마을의 성장이 일어났던 2013년~2018년까지 농촌개발사업과 관련한 상과 상금은 모두 이 마을에 갔다고 할 만큼 유명했다. 특히 마을의 대표는 장관상, 대통령상을 수상했을 정도로 마을사업에 매우 열정적이었다. 대표농산물이 없던 마을이 체험마을로 유명해지며 마을이 활기를 띠게 되었고 주민들도 수입이 오르자 주민들이 대표의 제안에 대해서는 무조건 찬성하며 참여했다고 한다. 그러나 2019년에 대표가 마을일에 상처를 받으며 마을 일에 조금씩 손을 떼게 되었고 현재는 마을사업도 점차 활력을 잃고 있는 상황이다⁶⁾.

마을에 사업이 활발하기 전에는 호박도 나눠먹고 다 나눠먹었는데 이젠 그걸 다 돈으로 보고 사람들이 나눠먹지 않아요. 낙엽으로 책갈피 만드는 체험을 했는데 그거 한 후에 그걸로 자기집에서 체험하겠다고 자기네 나무를 못 건드리게 해요(사무장 인터뷰, 2019.11.28.).

공동체 의식이 있다고 생각했어요. 그런데 그건 돈으로 구심점을 삼아서 생기는 거였더라구요. 사실 돈이 아니라면 모임 일이 없지요. 돈이 없으면 다시 과거로 회귀하는거예요(대표 인터뷰, 2019.11.28.).

B마을 대표는 귀촌한 퇴직 공무원으로 마을사업 계획, 구상, 보고서 작성까지 혼자 진행하였다. 문서 작업경험이 풍부했던 까닭에 서류작성이나 재정보고에 큰 어려움 없어 직접 하였고 어려움이나 문제에 대해서도 용인시, 농림식품부 등 정부기관이 잘 도와주어 잘 해결할 수 있었다고 한다. 그러나 대표에게 가장 큰 어려움은 농사를 짓지 않는 귀촌인이라는 것이다. 대표를 제외한 다른 조합원들은 자신들의 농지에 체험객을 받아 수익을 올릴 수 있지만 대표는 토지가 없어 체험객을 받지 못해 수익을 올리지 못하였다. 이에 대표의 아내가 사무장이 되어 농촌·체험마을 사업에서 지원받는 사무장 지원비를 통해 수익을 대신할 수 있었다. 보통 농촌·체험사업을 하는 마을은 조합원 모두가 농사를 지어 본인들의 토지에 체험객을 받거나 공동체험장을 통해 수익을 얻어 1/N 한다. 그러나 B마을은 다른 마을과 다른 상황이어서 사

⁶⁾ 마을에 고속도로가 들어오며 정부로부터 보상을 받았는데 대표가 귀촌했다는 이유로 보상에 가담하지 못하게 하면서 다툼이 생기게 되었다. 자세한 내용은 이현정(2019; 2020) 참고

무장지원이 대표에게는 중요한 수입원이라 할 수 있다⁷⁾.

B마을은 농촌마을로 청정마을이지만, 대표적인 농산물은 없다. 주민들은 직접 가락동 시장에 수산물을 팔거나 전량계약 재배로 쌀, 버섯, 콩 등을 생산하고 있다. 그러나 마을에 유명한 농산물은 없지만 수도권에 있는 농촌이라는 점, 청정마을이라는 점을 살려 체험객들이 농촌을 체험할 수 있게 하고 판매하고 남은 쌀, 콩으로 떡과 된장을 만들어 판매함으로써 마을에 큰 소득을 가져올 수 있었다. B마을은 체험마을로서 체험객들이 많아지며 함께 유명해지게 되어 현재에는 체험객을 받지 않고 마을기업 사업이나 여타 농촌개발사업또한 거의 멈춘 상태임에도 어느정도의 명맥을 이어가고 있는 상황이다.

3. C마을기업

C마을기업은 2014년에 용인기술센터에서 e-비즈니스 교육을 받은 농민 9명이 '각자가 생산하고 있는 농작물들로 하나의 꾸러미를 만들어 직배송하자'는 아이디어를 가지고 시작되었다. 당일수확, 당일판매 슬로건으로 용인 근방 소비자들에게 4년간 매우 인기를 끌었고 조합원도 16명까지 늘어났다. 2019년에는 사업을 확장하고자 마을기업 사업에 지원하여 1차 지원금으로 저온저장창고, 비닐하우스를 만들었다. 그러나 2020년에 코로나19가 확산되면서 마켓컬리, 오아시스, 스페셜 등 신선식품 배송이 활성화되 현재는 월 1-2회, 경기도 배달특급 정도로만 하고 있는 상황이다.

현재 대표는 2대 대표로, 꾸러미 사업이 어려움을 겪자 5년전부터 롯데마트, 이마트 신선채소 부분에 조합원들 개별적으로 농산물을 납품을 하는 쪽으로 방향을 틀어 현재 8개 농가가 18개 품목을 납품할 수 있도록 만들었다. 또한 체험사업까지 시도하여 체험객들을 통해 마을 수입을 올릴 수 있게 만들었다.

우리는 꾸러미 하다가 새로운 판로로 마트 납품을 하고 있어요. 사업을 다각화하고 계속 나아가려 노력하고 있어요. 꾸러미 하다가 안된다 포기가 아니고 새로운 사업 하고 꾸러미도 하고 체험사업도 하고요(대표 인터뷰, 2022.4.5.).

그러나 마트 납품사업은 마을기업 사업의 일환이 아닌 8개 농가가 개인으로 참여하고 있어 꾸러미를 주된 사업으로 하는 마을기업 사업은 중단된 것이라 할 수 있다. 더불어 납품에 참

7) 마을사업이 처음 시작될 때에는 대표의 아내가 사무장으로서 역할을 하고 월급을 받는 것에 조합원들의 불만이 없었으나 해가 지나며 불만이 생기게 되었다.

여하지 못하고 있는 조합원의 불만도 높은 상태인데, 이러한 원인에 대해서 대표와 사무장은 마을기업 설립 자체가 잘못되었다고 말한다. 조합원들이 한 마을이 아닌 각기 다른 마을에 살고 있어 모일 수가 없으니 불만을 해결할 길이 없고 계속 쌓여간다는 것이다.

협동조합에서 마을기업으로 넘어간건 마을기업에 지원사업비가 있기 때문에 그럴 한거예요. 그런데 두 개 사업 관리가 다르잖아요. 그리고 마을기업은 동네에서 주민들을 대상으로 같이 해야 하는데 용인시에서 우리만 예외로 해줬어요. 원래 처인구의 면 단위나 리 단위로 받아야 하는데 우리 조합원들은 남사, 포곡, 이동, 원삼 등 이렇게 아주 멀리 살고 있는데도 예외로 해준거죠. 마을로 지원을 받은게 아니고 협동조합으로 받았어요(대표 인터뷰, 2022.4.5.).

꾸러미 사업을 안하니까 마을기업도 안하는거나 마찬가지로예요. 그냥 자기 일 하고 있는거지요. 우리는 뭐 실체가 없어요. 조합원들이 다 떨어져 있어서 모이지도 않고 그러니 어려움이 많아요(사무장 인터뷰, 2022.4.5.).

이렇게 보면 C마을기업은 ‘지역주민’을 대상으로 한다는 설립요건을 충족시키지 못하기 때문에 애초에 불허했어야 마땅하다. 모두 다른지역에 살고 있어 모이는 것이 힘들고 모이지 않는다면 마을기업 운영 요건인 공동체성, 공공성이 생기기 어려움에도 허가한 것이다. 결국은 무리하게 지원을 허용함으로써 꾸러미 사업이 중단되는 것은 물론 꾸러미 사업을 확장한다는 조건으로 지원한 지원금으로 만든 저온저장창고, 비닐하우스 또한 현재는 사용하지 않고 있다.

2014년에 시작한 꾸러미사업은 당시 신선제품 배송이 유행하기 전이었기 때문에 타 사업과 달리 매우 혁신적이었다고 할 수 있다. 꾸러미 사업 주문 사이트를 확인해보면, 당시 주문은 매주 완판되었을 정도이다. 그렇기에 용인시에서도 예외로 마을기업으로 승인을 하였고 1차 지원금도 받았을 것이다. 또한 2020년에 용인시에서 진행한 임산부 농산물꾸러미 사업도 C마을기업 사업에 타격을 가져왔다고 한다. 용인시가 임산부 농산물꾸러미⁸⁾를 제공하면서 수요가 줄어들었다는 것이다. 임산부 농산물꾸러미를 C마을기업과 함께 했다면 어떠한 결과를 가져왔을까? 대표도 용인시에서 하고 있는 다양한 농산물꾸러미 사업을 C마을기업과 했다

⁸⁾ 용인시가 임산부의 건강관리, 관내 농가의 판로개척을 위해 2020년 1월 이후 임신 진단을 받은 용인시 거주 임산부 또는 출산 후 1년 이내의 산모에게 친환경농산물을 지원한 사업을 말한다. 1년 동안 16회에 걸쳐 48만원 상당의 농축산물과 유기가공식품, 무농약 원료 가공식품 등을 회당 3-10만원 어치 지원해주며, 임산부는 총 지원액의 20%인 9만 6천 원만 자부담하면 된다(중도일보, 2021.1.14.).

면 하는 아쉬움을 말했다⁹⁾.

또한 대표는 꾸러미 사업이 어려움에 있었을 때 마트 납품을 통해 사업의 다각화를 모색했지만 용인시 마을기업 담당공무원이나 사회적경제센터 직원들의 도움은 없었다고 한다. 시에서 해주는 교육또한 이론적인 것일 뿐 실제적인 것은 없다고 한다.

이번에 납품사업을 하면서 7억 대출을 받았어요. 그런데 이걸 개인이 받아야 하니 까 이자는 이자대로 나가고 연결해주는 쪽에서 또 7%이자를 받아가는거예요. 공무원들은 매번 바뀌니까 물어볼 사람도 없고 그냥 내가 하는거지요(대표 인터뷰, 2022.4.5.).

용인시에서는 2차 지원 받으라고 하는데 우리는 이렇다 할 아이디어가 없어서 그냥 유지하고 있어요. 우리처럼 2차 신청 안하고 버티고 있는 마을기업 많을거예요. 유지만해도 되니까. 처음에 5천까지 안줘야 하는거 아닐까요? 3차에 5천을 주는게 맞는거 같은데... 처음에 5천 받아버리니까 받고나니 할게 없어요(위원장 인터뷰, 2022.4.5.).

현재 C마을기업의 꾸러미 사업은 용인시의 도움으로 근근이 진행되고 있지만 실체는 멈춘 상황이라 할 수 있다. 이러한 상황에서 용인시는 2차 지원을 제안하고 있고 오히려 C마을에서 반대하고 있는 상황이다.

4. D마을기업

D마을기업은 현재 매우 활발히 운영되고 있는 마을기업으로, 2013년 로컬푸드를 공동구매하기 위해 마을주민 5명이 협동조합을 이루어 시작하다가 2015년에 '농산물을 제대로 써보자'는 목적으로 마을밥상(백반식당)을 열어 본격적으로 시작되었다.

D마을기업 대표는 2대로, 마을밥상에 고용된 직원 5명과 함께 밥상을 운영하고 있다(대표는 무보수). 마을밥상에 들어가는 식재료는 모두 유기농, 로컬푸드로 이윤은 적지만 조합원들과 동네 주민들이 모여 식사도 하고 모임도 할 수 있는 장소를 제공하기 위해 밥상을 운영하고 있다. 이러한 운영방침으로 조합원과 식당 이용자들은 서로 도와주기 위해, 애쓰는 대표를

⁹⁾ 동 사업은 두레생협연합회와 함께 하였다. 두레생협은 친환경 농산물이라는 점, 임산부들이 다양한 농산물을 접할 수 있다는 이점이 있어서 선정되었다고 한다(한국농어민신문, 2021.3.3.).

응원하기 위해 이용되고 있었다¹⁰⁾. 조합원들은 마을축제, 모내기, 공동구매, 텃밭사업, 봉사활동 등에 참여할 수 있고 마을밥상, 정기반찬 배달을 할인된 가격으로 이용할 수 있다. 장사를 하고 있는 공간은 장사가 끝난 이후에 조합원 및 마을주민들에게 개방되어 동네주민들도 마을밥상에 대해 익숙한 분위기이다.

D마을기업은 초기 5명으로 시작하여 현재는 약 350여명으로 구성되어있다. 창립 멤버인 5명이 계속적으로 마을기업이 운영되는데 도움을 주고 있고 7명의 이사들이 모인 이사회는 가족모임으로 진행되며 마을기업이 운영되고 있다¹¹⁾.

아무도 이사를 안하려고 하니 나 는 뭐 사람을 좋아하고 생산자님들과 유대 맺는 것도 좋아하고 그러니 했죠. 이사님들이랑도 만나면 가족을 만든다고 생각하고 있어요. 마을밥상은 유기농, 생산자 직거래라 사실상 남는게 없어요. 직원들 월급도 겨우 주고 있어요. 그러니 내가 일을 해야 인건비가 안들죠. 인건비가 무섭거든요. 저는 165구좌 출자했어요. 이사회에서는 제가 너무 힘들어보이는지 마을밥상을 문 닫자고 해요. 그런데 여기서 식사하시는 조합원들, 생산자들한테 너무 미안한 일이지요. 그러니 힘들다는 말은 할 수 없지요(대표 인터뷰, 2022.3.28.).

초창기 조합원 5명이 끈끈하지 않으면 마을기업이 유지되기는 어렵다고 생각해요. 그 사람들이 계속적으로 정을 가지고 돌봐주는거지요. 우리는 이사회가 단단해서 만약에 내가 당장 그만두어도 잘 돌아갈 수 있어요. 다만 대표가 바뀌니 기업 색깔은 변하겠지요(대표 인터뷰, 2022.3.28.).

1차 지원금으로 식당에 들어가는 식기류와 조리도구를 마련하였고 2차 지원금으로는 반찬 배달과 관련한 배달도구, 배달식기 등을 마련하였으며 2019년에는 우수마을기업 경진대회에서 우수상을 수상하며 5천만원을 지원받아 마을밥상 공간을 대대적으로 편리하게 개보수하였다¹²⁾. D마을기업은 3차는 지원하지 않았는데 조합원 350명의 동의를 불가능하다고 여겨 신청 자체를 하지 않았다고 한다. 대신 2022년에는 사회적기업으로 선정되며 현재는 사무장지원비

10) 인터뷰가 이루어지는 상황에서 모든 손님들이 대표와 인사를 하려 했고 대표의 노고에 감사를 표하고 있었다.

11) 연임을 한 현재 대표에게 이사들이 번갈아가며 밥상에 나와 도와주고 있다고 한다.

12) 2015년에 마을밥상을 시작하며 설 수 있는 공간으로 조성하고자 식당을 좌식으로 만들었는데 좌식을 손님들도 불편해하고 종업원들도 서빙하기 불편해하여 모두 입식으로 변경하였다고 한다(대표 인터뷰, 2022.3.28.).

를 받고 있다. 대표는 마을기업을 운영하며 가장 힘든 것이 전문인력이었다고 한다. 직원을 뽑기 어려워 대표가 직접 식당일을 하고 있는 영세한 상황에서 각종 자료제출, 아이디어 도출 등을 동시에 하기에는 어려움이 컸던 것이다. 이에 사무장지원비를 받을 수 있는 사회적기업에 도전하였고 이를 통해 인력을 지원받을 수 있게 된 것이 현재 가장 큰 도움이라고 한다.

또한 D마을기업은 마을기업 지원금을 받으며 전문인력 이외의 지원은 받지 않겠다고 결심했다고 한다. 정부지원을 받는 순간 영수증 처리, 각종 정산 등이 마을의 단합보다 중시되기에 과감히 안 받고 주민들끼리 오순도순 진행하고 있다고 한다.

우리는 전문가 말고 우리끼리가 좋아요. 정산을 하려면 쓰잘대기 없는데 시간이 많이 들어요. 우리가 하고 싶은거 하면 좋은데 공모사업으로 하려면 실무자들, 위원장들 모두 힘들어서 우리가 편하게 일하기 위해 공모사업은 안해요. 예산받으려고 보고서 쓰는것도 별로고 교육도 별로예요. 산지전학가는게 더 좋더라고요. 사회적경제지원센터 도움보다 우리끼리 가는거죠. 우리는 조합원이 많으니까 조합원 중에 환경대표도 있고 디자이너도 있고 우리끼리 교육받고 교육하고 다 가능해요(대표 인터뷰, 2022.3.28.).

D마을기업은 마을밥상이라는 차별적인 컨텐츠를 가지고 있다. 밥상을 운영하며 수익을 창출하고 나아가 정기반찬 배달, 쿠팡이츠, 배달의 민족으로 고객주문까지 진행되고 있다. 밥상은 전문적이지 못해 포장배달에 실수가 있고 맛도 때에 따라 다르지만 조합원들은 식사를 만든 마을기업 사람들을 신뢰하고 재료를 믿기에 불만은 없다. 사업수행에 있는 어려움, 실수는 사람이 하는 것이기에 이해되고 있고 새로운 아이디어는 조합원들의 제안, 이사들의 회의 등을 통해 진행되고 있다.

5. E마을기업

E마을기업은 마을주민 95%가 타지사람으로 구성되어 있는 귀촌인 마을이다. 2018년 마을공동체 만들기 주민제안 공모사업으로 동네 꽃길을 만들고 개복숭아 나무를 심으며 마을사업이 시작되었다. 이후 용인시관광두레사업, 농촌마을 공동농장조성사업 지원으로 동네에 매물로 나온 공장을 리모델링하여 카페로 탈바꿈하면서 마을사업이 본격화되었다. 카페에서 식재료와 마을 생산물을 판매하고 카페를 마을회관으로, 체험장 등으로 사용하면서 사업이 활성화 된 것이다.

대표는 귀촌인으로 마을에 일할 젊은 사람이 없어 귀촌한 2014년 그해부터 새마을지도자로 마을일을 시작하였다. 이후 이장이 되었고 이장으로 용인시 농어촌 포럼에 참석하면서 마을사업들을 알게 되며 다양한 마을사업에 지원하게 된 것이다. E마을기업 조합원 53명은 모두 은퇴한 귀촌인으로 서로간에 연고가 없어 마을일을 시작하기 전에는 얼굴보기 힘든 관계였다. 그러나 조합원들이 공동으로 출자를 하고 함께 마을일을 하면서 서로 친분이 쌓였고 현재는 주민들이 연합하여 마을일을 하고 있다.

여기는 전부 은퇴자들, 15년 이상 되신 분들이다보니 생활은 거의 다 되시고 마을일이니까 나오시는 분들이 많죠. 그런데 돈이 없는 사람은 없지만 돈 싫어하는 사람은 어디있겠어요. 제가 농협 감사를 하면서 시스템을 봐서 그걸 가져왔지요. 출자, 배당 확실하게 해놨어요. 그리고 엑셀로 마을일 참여한 사람들 시간별로 다 적도록 해서 불만이 없도록 했지요(대표 인터뷰, 2022.3.18.).

조합원들이 귀촌인인 까닭에 조합원 개인들에게 농지가 없다. 이에 마을사업을 할 때 순번을 정해서 진행하고 작업에 대한 배당금은 최저시급으로 계산해서 공정하게 지급되어지고 있다. 반면, 농사짓는 조합원이 없기 때문에 새로운 사업을 할 때 시행착오가 있다. 예를 들어, 절임배추 사업 시, 경험없는 조합원들이 논을 빌려 배추를 심고 수확하여 팔았더니 수익이 현저히 낮았다. 이에 현재는 배추를 타 마을에서 사와 조합원들이 순서에 따라 배추를 절이고 체험객을 통해 김치만들기체험을 하고 있다. 또한 여타 체험사업 또한 용인시로부터 허가를 받아 국유지에서 활쓰기, 물고기잡기 등 체험을 하고 공동작업장, 카페에서 만들기를 하는 등 마을이 함께 수익을 내고 수익을 나누는 상황이다. 이는 농사짓는 조합원들이 본인들의 밭에 체험객을 받고있는 B마을과는 대비된다. 순서를 정해 수익을 배분하고 있어 B마을에 비해 E마을에 공정한 배분이 이루어지지만, 전문가가 없어서 실수가 발생하기도 하고 모든 사업에 투자비용이 높다는 한계도 있다.

E마을기업은 현재 농촌개발사업의 수혜를 가장 많이 받고 있고 사업도 가장 활발하게 진행되고 있는 마을이다. 1차, 2차, 3차 지원금 총 1억원을 지원받았고 2022년에는 우수마을기업으로 선정되며 7천만원의 지원받았다. 대표는 마을일에 대한 열정이 강해 모르는 것은 개인적으로 배워서 마을일을 진행하고 있다. 운영상의 문제나 어려움은 모두 본인이 배워서 물어서 해결가능하다고 한다.

현재 운영의 가장 큰 어려움으로 전기세를 들었다. 카페 문을 닫아도 손님이 없어도 돌아가는 기계들의 전기세 월 40-50만원이 가장 큰 문제라는 것이다. 사실 3차 지원금을 받을 때 다른 지원 다 필요없이 전기세 월 40-50만원만 정기적으로 보조해주기를 가장 바랬다고 한

다. 그러나 계획서에 적는 항목이 없고 적어서도 안된다고 하여 말하지 못한 것이다.

E마을은 유명한 농산물이나 콘텐츠가 없음에도 주민들이 은퇴자로서 여유시간이 많다는 이점, 주민도 모일 수 있고 체험객들도 활용할 수 있는 카페라는 콘텐츠를 활용하여 다양한 사업을 진행하고 있다. 현재는 3차 지원금과 우수마을 지원금으로 2층짜리 체험장 건물을 짓고 있다. 1층은 실내체험장, 2층은 숙소로 활용할 예정이다. 아울러 E마을기업이 유명해지자 용인시는 전차원적으로 지원을 해주고 있어 현재 E마을기업 사업은 활발히 진행 중이다.

〈표 5〉 사례지역의 마을기업 사업 분석 요약

	조직역량	공동체의식	자립지원	차별화된 콘텐츠
A 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 대표와 조직원 모두 집과 관련한 역량을 가지고 있음 사업 중단으로 역량이 발휘되지 못하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 정기적인 모임을 통해 정보를 교환함 집수리, 인테리어, 건축 등 서로가진 재능을 교환함 	<ul style="list-style-type: none"> 마을기업 관련 법이 없어 1차마을기업으로 지정되지 못함 용인시로부터 새로운 콘텐츠를 제안받고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ‘민박’이라는 차별화된 콘텐츠가 있으나 불법임 새로운 콘텐츠 모색 중 있음
B 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 퇴직공무원인 대표가 마을일에 헌신적이었음 주민들의 소득이 높아지며 대표가 하는 일에 동참 대표가 마을일을 멈추자 주민들도 멈춤 	<ul style="list-style-type: none"> 마을에 돈이 들어오며 공동체 의식이 오히려 약해짐 원주민과 귀촌인 대표 간의 불화 	<ul style="list-style-type: none"> 과거 용인시의 적극적인 지원을 받았었음 	<ul style="list-style-type: none"> 차별화된 콘텐츠가 없으나 농촌이라는 특성을 활용하여 수도권 농촌체험으로 유명해짐 현재는 간간이 유지 중
C 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 대표와 조합원 모두 마을 일보다는 개인 일 우선 	<ul style="list-style-type: none"> 조합원들이 사는 마을이 다 다름 공동체의식 전혀 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 용인시의 지원이 적절하지 않음 실제 필요한 것은 제공받지 못하고 있음 용인시는 2차를 제안하나 C마을기업은 관심이 없음 	<ul style="list-style-type: none"> ‘꾸러미사업’이라는 차별화된 콘텐츠가 있었으나 현재는 쇠퇴함 새로운 콘텐츠에 대한 관심과 기대가 없음
D 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 대표와 조직원 모두 역량을 가지고 있음 대표가 바뀌어도 마을기업은 단단함 	<ul style="list-style-type: none"> 조합원들간, 운영진들간 화합이 매우 잘 됨 조합원들이 서로 응원함 	<ul style="list-style-type: none"> 밥상 운영과 관련한 모든 지원 받음 	<ul style="list-style-type: none"> ‘밥상’이라는 차별화된 콘텐츠를 활용하여 먹고, 먹이고, 베풀고 있음
E 마을기업	<ul style="list-style-type: none"> 조합원 모두 귀촌인으로 시간, 열정 모두 높음 대표가 헌신적이며 책임감이 높음 	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 역할배분, 노동비례 임금배분을 통해 일함 일을 기반으로 생긴 공동체의식 	<ul style="list-style-type: none"> 현재 용인시의 적극적인 지원을 받음 가장 필요한 지원은 받지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> 특색없는 마을이었으나 ‘카페’를 마중물 삼아 발전 중

V. 결론

본 연구는 용인시 마을기업 다섯 곳을 대상으로 마을기업 사업에 영향을 미치는 요인들이 실제 마을기업 사업에 어떠한 영향을 미쳤는지를 분석해 보았다. 분석내용에 따라 다음과 같은 결과가 도출되었다.

첫째, 사회적기업가의 역량이 높아야 조직구성원들의 역량도 높아지는 것임을 알 수 있었다. 지도자가 주도적으로 사업에 대한 비전을 제시하고 책임감을 가지고 이끌어갈 때 조직구성원들도 적극적으로 동참하여 사업을 운영해나간다. 이는 D마을기업과 E마을기업을 통해 확인할 수 있는데, 지도자가 책임감을 가지고 헌신적으로 사업을 진행하고 지역의 자원을 참여시키기 위해 노력하며 새로운 기회를 발견하고자 하는 모습을 보여주자(최중석, 2019; 이창대·노용숙, 2020) 조직구성원들도 적극적으로 지도자를 따라 사업에 동참하였다. 특히 D마을기업은 1대 대표부터 2대 대표까지 이러한 과정이 순조롭게 진행되어 현재 조직구조가 매우 견고하고 조직역량이 높아 당장 지도자가 바뀐다고 하더라도 문제없이 운영될 수 있는 상황이다. 반면 B마을기업은 사업 초창기에 지도자가 열심을 가지고 마을일에 앞장서고 조직구성원들도 지도자의 뜻을 따라 단합하여 사업을 잘 운영하였지만, 현재 지도자가 마을일을 멈추자 조직구성원들도 마을일을 멈추었다. 지도자가 헌신적으로 사업에 매진하는 경우 구성원들 간의 단합이 잘 되고 전체적으로 화합하는 분위기가 조성될 수 있으며(이한성 외, 2012; 김성대, 2013) 이에 따라 조직역량 또한 높아지는 것임을 알 수 있었다.

둘째, 주민들 간의 공동체의식은 돈, 수익 등이 수단이 되어 발현시킬 수 있으나 이렇게 발현된 공동체의식은 수단들이 없어지면 순식간에 없어질 수도 있음을 발견하였다. 농촌개발사업에서 공동체의식이 중요한 것은 자명하다. 이에 마을기업 사업도 공동체의식을 높이기 위해 공동체성 지표를 강조하고 있다. 본 연구의 사례기업 다섯 곳을 통해서도 공동체의식은 마을기업 운영에 원동력으로 작용하고 있음을 알 수 있었다(진재근, 2020; 김성대, 2013). 공동체의식이 없던 마을에 사업이 진행되며 공동체의식이 생기게 되고 주민들이 자주 모이면서 마을일을 운영해 나가자 마을이 보다 단단해지는 것이다. 그러나 이렇게 생긴 공동체의식은 유지되기가 매우 어렵고 해체되는 것도 한순간임을 알 수 있었다. B마을기업을 보면, 사업이 시작되며 마을에 일이 생기고 돈이 들어오자 협동작업을 통해 공동체의식이 발현되었지만 사업이 진행될수록 돈으로 인해 서운함이 생기고 배분에 문제가 생기면서 공동체의식은 순식간에 없어지게 되고 오히려 마을에 갈등이 깊어진 것이다. E마을도 마을사업을 시작하면 공동체의식이 생기고 있지만 대표는 돈이 기반이 되지 않으면 절대 유지될 수 없는 것임을 알고 있어서 주민들에게 수익이 끊기지 않도록 노력하고 있었다.

셋째, 최아름(2019)의 주장처럼 정부지원금이 단기에 소모적으로 사용되는 것이 아닌 기업의 역량강화 요인으로 작용하여 장기적일 수 있도록 하는 방안이 필요함을 알 수 있었다. 용인시 마을기업 다섯 곳 모두 정부지원금으로 구입한 물건, 시설물을 제대로 사용하지 않고 있다. 매년 재물조사, 현황조사가 실시되지만 사실상 사용하지 않아도 버리지만 않으면 패널티가 없고 일시금으로 지원된 재원또한 추적이 불가능하기 때문에 유지만 해도 괜찮기 때문이다. 이는 자부담 금액이 매우 적고 계획서 또한 마을이 숙고 끝에 작성하기보다는 사업비를 받기 위한 목적으로 작성되었기 때문에 책임면에서도 자유롭다고 한다. 지원금 액수가 5천만원, 3천만원, 2천만원으로 상당히 커서 활용이나 관리에도 어려움이 생길 수밖에 없다. 이들은 모두 일시금보다는 전기세, 고정적 운영비, 사무장월급 등 소액이더라도 지속적으로 지원해주어 실제 운영에 활용하는 것을 원하고 있다.

넷째, 차별화된 콘텐츠로 비즈니스 모델을 개발하여 수익을 창출하였더라도 이를 유지하는 것은 매우 어려움을 알 수 있었다. 정부는 마을이 차별화된 콘텐츠를 비즈니스 모델로 개발할 수 있도록 정부지원금, 교육, 컨설팅, 홍보, 판로개척 등의 지원을 하고, 마을기업과 주민들이 이로 인해 수익을 올리고 있다(김성대, 2013; 이남겸 외, 2019). 그러나 콘텐츠가 계속적으로 발전·유지해 가는 것은 매우 어렵다. 이용자, 소비자 측면의 변화도 있지만 사실상 이보다는 마을기업을 운영하는 대표, 조합원들의 열정이나 열망이 계속되는 것이 보다 어렵다고 할 수 있다. 용인시 마을기업 사례만 보더라도 혁신적인 콘텐츠로 사업을 시작했지만 조직 내·외부에 난관이 봉착했을 때 해결을 떠나 현상유지도 매우 어려웠기 때문이다. 이는 조합원 대부분이 마을기업 일을 부업으로 하기 때문에 주인의식을 갖고 참여하지 않고 문제가 당면하면 해결보다는 면피·회피가 우선이었다.

이러한 결과를 통해 본 연구는 다음과 같은 함의를 갖는다. 먼저, 마을기업 근거법의 제정이 무엇보다 시급함을 알 수 있었다. 다섯 사례 모두 마을기업이지만 마을기업법이 존재하지 않아 관련 지침, 조례에 근거하여 사업을 운영해나가고 있다. 이에 체계적인 마을기업 육성, 적극적인 운영·관리감독에 한계가 있을 수 밖에 없다. 2021년 5월, 정부는 '1마을, 1마을기업'이라는 모토로 2030년까지 마을기업을 3,500개 육성하겠다고 발표하였다. 마을기업이 1,650개인 현 상황에서도 관리가 어려운데 근거법 없이 3,500개 마을기업을 운영해 나간다는 것은 사실상 한계가 있을 수 밖에 없다.

마을기업의 운영은 공동체의식을 가진 대표와 조직구성원들이 정부지원을 가지고 지역 고유의 콘텐츠를 얼마나 잘 발전시켜나가는지에 달려있다. 한 가지 요인의 결합만 발생해도 한 동안은 유지되지만 사업이 지속·확장하는데에는 어려움이 생긴다. 결국 네 가지 요인이 모두 결합해야만 마을기업이 원만하게 운영되어나가는 것이라 할 수 있겠다.

본 연구는 다음과 같은 차별성을 갖는다. 먼저 본 연구는 용인지역의 마을기업 다섯 곳을

