

지역자원 활용 기반의 도시재생회사 사업모델 연구

Urban Regeneration Company's Business Model Based on the Local Resources

장민영 Jang, Minyoung
정인아 Jung, Ina
변은주 Byun, Eunjoo

(a u r i

일반연구보고서 2022-8

지역자원 활용 기반의 도시재생회사 사업모델 연구

Urban Regeneration Company's Business Model
Based on the Local Resources

지은이	장민영, 정인아, 변은주
펴낸곳	건축공간연구원
출판등록	제2015-41호 (등록일 '08. 02. 18.)
인쇄	2022년 12월 26일, 발행: 2022년 12월 31일
주소	세종특별자치시 가림로 143, 8층
전화	044-417-9600
팩스	044-417-9608

<http://www.auri.re.kr>

가격: 10,000원, ISBN: 979-11-5659-405-5

이 연구보고서의 내용은 건축공간연구원의 자체 연구물로서
정부의 정책이나 견해와 다를 수 있습니다.

| 연구책임

장민영 부연구위원

| 연구진

정인아 부연구위원

변은주 연구원

| 외부연구진

김 건 서울시립대 도시인문학연구소 연구교수

서선영 소소도시 대표

송준환 아따구치국립대학 준교수

홍순연 삼진이음 이사

| 연구보조원

이동윤, 임정하

| 연구심의위원

유광흠 선임연구위원

이상민 공간문화본부 본부장

손동필 지속가능공간본부 본부장

민범식 한아도시연구소 부회장

박윤미 이화여자대학교 교수

이희정 서울시립대학교 교수

| 연구자문위원

김성훈 작은도시대장간 대표

김일중 브루웍스 대표

김정태 mysc 대표

김철우 RTBP얼라이언스 대표

류인선 임팩트스퀘어 실장

박소영 국토연구원 연구위원

박은진 공유를위한창조 대표

서유림 도시공감협동조합 건축사사무소 이사

신효진 서울특별시 도시재생지원센터 팀장

양경준 크립톤 대표

이삼수 토지주택연구원 연구위원

이재우 목원대학교 교수

이창길 개항로프로젝트 대표

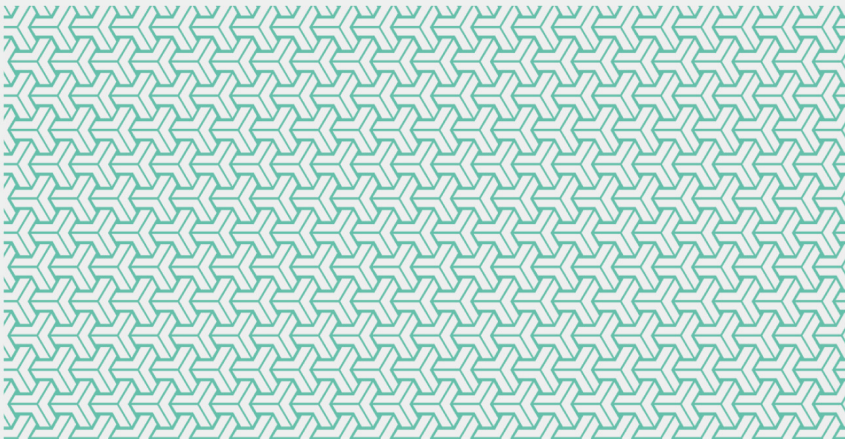
이태호 윈윈 대표

임강륜 로컬스티치 본부장

하승현 주택도시보증공사 차장

연구요약

Summary



2014년 시작된 도시재생사업은 2021년까지 전국 534개소 사업지역이 선정되었고, 2022년 5월 기준 37개 지역에서 사업이 준공되었다. 향후 2~3년 내 준공 지역 증가가 본격화 될 것으로 전망되면서 준공 이후 도시재생 지원효과와 지속과 주변지역으로의 재생효과 파급을 위한 후속 대책 마련, 지역기반의 자립적 사업추진체계 마련이 주요 현안으로 대두되고 있다. 도시재생사업은 일종의 마중물 성격의 재원인 국비지원을 통해 민간 활력 유도, 지역중심의 자생적 재생 추진을 목표로 추진되었고, 이를 위해 도시재생대학이나 주민참여 프로그램 등 지역주체 발굴과 역량강화를 위한 사업들이 진행되어 왔다. 이러한 다양한 노력으로 지역주민과 공동체의 도시재생 참여기반은 어느 정도 마련되었고 도시재생에 대한 이해와 관심도 높아졌다. 그러나 사업에 대한 노하우나 전문성, 사업수행 경험이 부족한 주민중심의 조직만으로는 지역기반 도시재생 실행체계로 전환하는데 한계가 있고, 공공의 재정지원이나 행정역량 범위를 넘어서는 사업기획 및 수행역량, 자금조달 능력이 있는 민간주체 참여가 중요해지고 있다.

국토교통부의 도시재생회사 시범사업, 해양수산부의 어촌활력증진지역 시범사업 등 역량 있는 민간주체 참여를 통한 지역주도 도시재생 추진과 지역관리로의 전환이 시도되고 있고, 지역특성을 반영한 사업기획과 지역 쇠퇴문제 해결을 위한 차별화된 전략 마련이 요구되고 있다. 이에 본 연구에서는 지역자원 활용 기반의 도시재생사업 실행주체로서 '도시재생회사'에 대한 역할을 정립하고 사업모델의 기본원칙을 제시하여 도시재생회사 제도 도입방안을 모색하고자 하였다.

2장에서는 지역주체 발굴과 육성, 참여를 위한 도시재생 정책동향과 지역 활동주체 현황을 살펴보았다. 약 8년간 도시재생사업이 진행되어 오면서 지역 공동체 회복과 거버넌스 구축을 위한 도시재생 역량강화사업이 단계적으로 추진되어 왔다. 특히 도시재생 뉴딜정책이 시작되면서 주민공동체와 민간주체 참여 확대를 통한 도시재생 경제조직을 육성하기 위한 사업이 확대되었고, 마을관리사회적협동조합 설립이나 국토교통형 예비사회적기업 인증 등 도시재생사업 참여주민과 실행주체 발굴, 지역 거버넌스 구축 등의 성과를 창출하였다. 2022년 새 정부 도시재생 추진방안에서는 지역 고유 자산을 활용한 특화재생 사업 추진과 민간참여 사업모델의 발굴·확산을 주요 방향으로 제시하고 있어 민간참여 도시재생사업의 중요성이 더욱 확대될 것으로 예상된다.

또한 도시재생 경제조직뿐 아니라 지역 활동주체로서 사회적경제조직과 로컬 활동주체 관련 정책과 사업도 확산되고 있다. 사회적기업, 협동조합, 마을기업 등의 사회적경제조직과 로컬크리에이터, 로컬벤처, 소셜벤처 등의 로컬 활동주체들은 지역 고유 특성과 자원을 활용한 비즈니스 모델을 통해 지역사회로 사회

적·경제적 가치를 창출하고 있으며, 이러한 활동들이 지역 브랜딩이나 골목상권 활성화 등 지역 활력 창출로 이어지고 있다. 이처럼 지역의 가치와 문화를 창출하고 지역을 창의적으로 재생시킬 수 있는 역량 있는 민간주체 참여와 역할이 중요해지고 있으며, 공공목적의 사업수행과 함께 지역기반의 지속가능한 비즈니스 모델을 실행할 수 있는 창의적 경제활동주체로서 ‘도시재생회사’의 사업모델 발굴이 도시재생정책의 주요 과제로 고려되고 있다.

3장에서는 지역자원을 활용하여 다양한 활동을 추진하고 있는 국내외 사례조사를 통해 도시재생회사의 추진방향과 사업모델로의 시사점을 도출하고자 하였다. 사례지역이 위치한 도시특성과 규모 등을 종합적으로 고려하여 국내사례로는 순천 브루웍스, 인천 개항로프로젝트, 부산 삼진이음, 국외사례로는 슬로바키아 브라티슬라바 AST, 영국 런던의 Meanwhile Space CIC를 살펴보았다.

사례 조사결과를 종합해보면 공통적으로 지역자원을 활용한 지역문제 해결과 지역사회와의 연계·협력을 통한 사업추진체계를 구축하고 있음을 확인할 수 있었다. 도시재생회사 관련 사례들은 재화나 서비스 공급을 통해 수익을 창출할 수 있는 조직형태를 갖추고 있었고, 지역별 여건과 특성, 사업의 콘텐츠 등에 따라 법인의 형태는 다양하게 나타났다. 공간자산 기반의 비즈니스를 중심으로 지역의 콘텐츠 자원을 발굴·활용한 지역 브랜딩과 상품개발, 아카이빙, 지역 내 창업생태계 구축 등 지역사회에 기여하는 부가가치를 창출하고 있었다. 이들은 지자체, 지역대학, 지역 소상공인, 문화·예술단체 등 다양한 지역주체와의 파트너 구축을 통해 협업, 공공 프로젝트 등을 추진하는 지역중심의 기업으로서의 특징을 보여주고 있었다. 또한 공공재원 활용, 민간투자, 자체조달, 기부·후원 등 자금조달 구조를 다각도로 마련하여 지속가능한 활동기반이 가능한 수익구조를 갖추고 있었고, 이와 동시에 물리환경 개선, 지역산업 및 경제 활성화, 지역관리 등 사회적 가치를 창출함으로써 공공성-사업성 간의 균형 있는 사업과 활동을 담당하고 있었다. 이처럼 도시재생회사 사업모델은 조직운영과 공간자산 확보를 위한 자금조달, 지역의 공간적 자산과 콘텐츠 자원의 활용(지역성), 이를 기반으로 한 고유사업영역을 구축(수익성), 지역사회로의 소셜 임팩트를 창출(공공성)할 수 있는 사업모델을 갖추는 것이 필요하다고 할 수 있다.

4장에서는 지역자원 활용 기반의 도시재생회사 기본방향 및 정책지원방안 제시하고자 하였다. 본 연구에서는 도시재생회사를 지역자원을 발굴·활용하여 비즈니스를 창출, 지역 쇠퇴문제 해결을 위해 다양한 활동을 이끌어가는 창의적 경제활동주체로 정의하였다. 도시재생회사는 재화나 서비스 판매 등 수익창출이 가능한 법인으로서 지역성, 수익성, 공공성을 기본원칙으로 하는 경제조직이어야

하며, 공공목적의 사업수행과 지역기반의 지속가능한 비즈니스 모델을 갖춘 역량 있는 민간주체에 해당한다. 도시재생회사 사업모델은 기본적으로 지역자원 활용, 공간자산 기반, 지역사회 연계·협력체계를 갖추어야 하고, 도시규모나 지역특성, 지역의 쇠퇴 원인과 주요 문제, 지역현황과 주민수요 등에 따라 지역에 필요한 사업모델을 전략적으로 구성하는 것이 필요하다. 지역 내 인적자원 현황, 민간주체 활동기반, 민관협력사업 추진여건과 대도시, 중소도시, 도농복합도시 등 도시특성에 따라 도시재생회사의 사업추진방식이 다르게 적용될 수 있으며, 특정지역에서 출발한 로컬기업 형태, 또는 지역기반 사업모델을 개발·운영·확산하는 기업으로 구분할 수 있다.

도시재생회사 제도 도입 및 활성화를 위해서는 먼저 도시재생회사 참여사업을 발굴하고, 민관협력형 도시재생사업을 위한 사업추진체계 개선이 필요하다. 지역의 인적자원과 콘텐츠, 유희공간을 연계한 공간자산 기반 비즈니스를 특화재생 사업전략으로 구성하여 도시재생회사가 주도할 수 있는 추진체계를 마련할 필요가 있다. 또한 도시재생사업 시행자에 도시재생회사를 추가하여 민간주도 도시재생사업 기획 및 시행이 가능하도록 도시재생사업의 범위를 확대할 필요가 있다. 다음으로 도시재생회사의 안정적 사업운영과 확장을 위한 금융지원방안으로서 도시재생씨앗융자 지원방안 개선, 도시재생 모태펀드 투자기준 개선, 광역단위 지역펀드 조성방안, 사회성과연계채권(SIB) 활용 등을 검토할 필요가 있다. 마지막으로 도시재생회사 인정제도 도입을 통한 민간주체 참여체계를 마련하고 본 제도의 안정적 운영을 위해 도시재생사업 시행 가이드라인과 「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법」 개정을 검토할 필요가 있다.

본 연구에서는 도시재생회사의 역할 정립과 사업모델의 기본방향을 제시함으로써 민간참여, 민관협력형 도시재생사업 추진방향으로의 기초자료를 제공하고자 하였다. 다만 도시재생회사 제도 도입과 활성화를 위해서는 지역에서 활용할 수 있는 다양한 사업모델 제시와 제도 운영을 위한 세부 가이드라인 제공이 필요하다. 또한 도시재생 예산 및 기금 지원체계, 금융실태에 대한 실증조사를 통해 현장에서 작동할 수 있는 운영체계 개선안을 도출해야 한다. 국토교통부 도시재생사업 외에도 해양수산부의 어촌신활력증진사업, 문화관광부의 문화도시사업 등에서 민관협력형 사업추진체계, 민간주도 사업기획 및 실행체계 마련을 위한 논의가 구체화되고 있어 이와 관련한 지속적인 모니터링이 추진되어야 할 것이다.

주제어

도시재생회사, 지역자원, 지역주도 도시재생, 지역관리, 민관협력

차례 CONTENTS

제1장 서론	1
1. 연구의 배경 및 목적	2
1) 연구의 배경	2
2) 연구의 목적	4
2. 연구의 범위 및 방법	5
1) 연구 범위	5
2) 연구 방법	5
3. 선행연구 검토	7
4. 연구추진절차	10
제2장 도시재생회사 관련 정책동향 및 개념 검토	11
1. 도시재생회사 관련 정책동향	12
1) 주민참여 및 공동체 활성화를 위한 역량강화 : 선도·일반지역(2014~2016)	12
2) 도시재생 경제 생태계 활성화 추진 : 도시재생뉴딜사업(2017~2021)	13
3) 지역 특화재생 및 민간참여 활성화 지원 : 새정부 도시재생사업(2022~)	19
2. 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 및 지원정책 현황	21
1) 개요	21
2) 도시재생 경제조직	24
3) 사회적 경제조직	32
4) 로컬 활동주체	37
5) 국외 민간주체	42
3. 종합	51

제3장 지역자원 활용 기반의 도시재생회사 관련 사례	55
1. 조사 개요	56
1) 조사목적	56
2) 조사방법	56
3) 조사대상	58
2. 국내 사례	59
1) 순천 브루웍스	59
2) 인천 개항로프로젝트	66
3) 부산 삼진이음	72
3. 국외 사례	78
1) 슬로바키아 브라티슬라바 AST(Aliancia Stará Tržnica)	78
2) 영국 런던 Meanwhile Space CIC(Community Interest Company)	84
4. 종합 및 시사점	91
제4장 도시재생회사 사업모델 및 정책지원방안	99
1. 도시재생회사 기본방향 및 사업모델 기본원칙	100
1) 도시재생회사 기본방향	100
2) 도시재생회사 사업모델 기본원칙	102
2. 도시재생회사 사업모델 특징 및 유형	104
1) 도시재생회사 사업모델 특징	104
2) 도시재생회사 유형 및 사업모델 설정	108
3) 도시재생회사 사업모델 실현을 위한 과제	112
3. 도시재생회사 활성화를 위한 정책지원방안	113
1) 지역·민간주도 재생을 위한 사업추진체계 개선	113
2) 사업의 안정적 운영 및 확장을 위한 금융지원체계 개선	115
3) 도시재생회사 인정제도 도입 및 운영을 위한 제도개선	122

차례 CONTENTS

제5장 결론	125
1. 연구성과	126
2. 연구의 한계 및 향후과제	128
참고문헌	131
SUMMARY	139

[표 1-1] 선행연구 검토	8
[표 2-1] 주택도시기금의 도시재생 금융지원(2015)	13
[표 2-2] '도시재생 뉴딜 로드맵' 상의 도시재생 참여주체 관련 과제	14
[표 2-3] 주민대상 도시재생 역량강화 주요 사업 내용	16
[표 2-4] 도시재생회사 시범사업 지원내용	18
[표 2-5] 도시재생 경제조직 육성 및 지원을 위한 주요 사업 내용	18
[표 2-6] 도시재생 모태펀드 운용 개요	19
[표 2-7] 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 개요	21
[표 2-8] 마을관리사회적협동조합의 기능	25
[표 2-9] 마을관리사회적협동조합의 사업모델	25
[표 2-10] 국토교통형 예비사회적기업 사례	27
[표 2-11] 서울형 도시재생기업(CRC) 유형	29
[표 2-12] 서울형 도시재생기업(CRC)의 선정기준	29
[표 2-13] 도시재생 경제조직의 유형별 비중	31
[표 2-14] 사회적기업의 의의	32
[표 2-15] 사회적기업의 유형	32
[표 2-16] 사회적기업과 예비사회적기업의 인증요건	33
[표 2-17] 마을기업의 사업유형	35
[표 2-18] 마을기업 지정 및 인증요건	36
[표 2-19] 사회적 경제조직의 유형별 비중	37
[표 2-20] 로컬크리에이터의 요건	37
[표 2-21] 로컬크리에이터의 7대 분야	38
[표 2-22] 로컬크리에이터(예비창업자) 평가기준	38
[표 2-23] 강원도 로컬벤처기업의 유형별 사례	39
[표 2-24] 소셜벤처의 개념	40
[표 2-25] 소셜벤처 평가지표의 주요항목	41
[표 2-26] 영국의 민간주체 유형	43
[표 2-27] 도시재생추진법인이 활용할 수 있는 제도	46
[표 2-28] 도시편의증진협정 체결 실적 사례(2019)	47
[표 2-29] 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 종합	51
[표 3-1] 조사항목	56

표차례 LIST OF TABLES

[표 3-2] 조사대상 목록	58
[표 3-3] 개항로프로젝트 공간 운영 현황	68
[표 3-4] 마켓홀 입주 사업체	80
[표 3-5] 사례별 주요 내용 종합	91
[표 4-1] 도시재생회사 사업분야 예시	106
[표 4-2] 도시재생회사 유형별 특징	109
[표 4-3] 도시재생회사 사업모델 유형 및 특징	111
[표 4-4] 도시재생사업 시행자 및 도시재생사업 규정 개정(안)	114
[표 4-5] 지역특화재생 유형 추가(예시)	115
[표 4-6] 도시재생씨앗융자 제도개선 방안	116
[표 4-7] 도시재생회사 대상 도시재생기금 융자지원 개선방안	117
[표 4-8] 지자체 투자펀드 조성 사례	120
[표 4-9] 도시재생회사 인정제도 추진방향	123

그림차례 LIST OF FIGURES

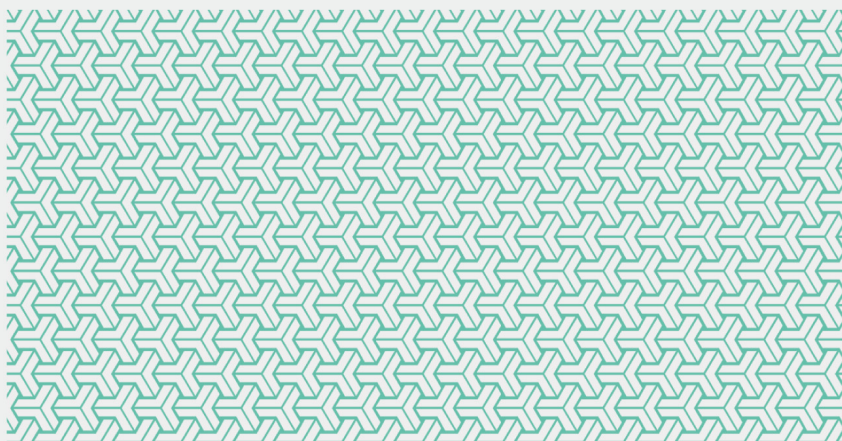
[그림 1-1] 연구의 흐름도	10
[그림 2-1] 도시재생과 사회적경제 접목을 위한 유관기관의 협업체계	14
[그림 2-2] 도시재생 경제조직 및 사회적 경제조직 동향	22
[그림 2-3] 마을관리사회적협동조합	24
[그림 2-4] 마을관리사회적협동조합의 사업유형 현황	26
[그림 2-5] 소셜벤처의 개념 및 위상	41
[그림 2-6] 사회적 기업 유형론의 스펙트럼 안에 분포된 영국의 민간참여주체	44
[그림 2-7] 도시재생추진법인의 관계도 및 역할	45
[그림 3-1] 비즈니스캔버스 구성항목	57
[그림 3-2] 브루웍스 주변 일대 현황도	59
[그림 3-3] 브루웍스 조직도 및 지역 네트워크 현황	60
[그림 3-4] 브루웍스 카페, 순천양조장, 야외공간	61
[그림 3-5] 브루웍스에서 운영중인 공간과 유관 공간 현황	62
[그림 3-6] 브루웍스의 비즈니스캔버스	65
[그림 3-7] 개항로프로젝트 주변 일대 현황도	66
[그림 3-8] 개항로프로젝트 구조	67
[그림 3-9] 개항로프로젝트 공간의 시기별 현황	68
[그림 3-10] 개항로 이웃사람들 전시(2018.12.)	69
[그림 3-11] 개항로프로젝트의 비즈니스캔버스	71
[그림 3-12] 삼진이음에서 운영 중인 공간과 유관 공간 현황	73
[그림 3-13] AREA6 및 엠마켓	74
[그림 3-14] 영도영감프로젝트 일환으로 진행된 크라우드 펀딩	76
[그림 3-15] 르봉브랜딩학교, 영도영감 프로젝트, 비밀영도 매거진	76
[그림 3-16] 삼진이음의 비즈니스캔버스	77
[그림 3-17] AST 구성원	78
[그림 3-18] 마켓홀 전경	79
[그림 3-19] AST의 수익구조	81
[그림 3-20] AST의 비즈니스캔버스	83
[그림 3-21] Meanwhile Space CIC의 런던 내 프로젝트 위치도	85
[그림 3-22] Blue House Yard 전경도	86
[그림 3-23] High Street Works가 헤링게이 구청에 지불한 연간 임대료	86

그림차례

LIST OF FIGURES

[그림 3-24] Blue House Yard프로젝트에서 Meanwhile Space CIC의 사업구조도	88
[그림 3-25] Meanwhile Space CIC의 비즈니스캔버스	90
[그림 3-26] 도시재생회사 사업모델 구조도	92
[그림 3-27] 각 사례별 사업구조도	96
[그림 4-1] 도시재생회사의 역할	100
[그림 4-2] 도시재생회사의 위상 및 범주	101
[그림 4-3] 사업성과 공공성을 함께 고려한 사업구조	102
[그림 4-4] 도시재생회사 사업모델 기본원칙 및 방향	103
[그림 4-5] 거제 장승포 공유를위한창조에서 위탁운영 중인 청년메이커스캠프	109
[그림 4-6] 도시재생회사 사업모델 설정방향	111
[그림 4-7] 지역관리형 사업추진 지원을 위한 도시재생씨앗양자 지급 개선방향 예시	118
[그림 4-8] 광역지자체 단위 민간투자주도형 도시재생회사 지원 프로그램 프로세스	120
[그림 4-9] 사회성과연계채권(SIB)의 운영 구조	122

제1장 서론



1. 연구의 배경 및 목적
2. 연구의 범위 및 방법
3. 선행연구 검토
4. 연구추진절차

1. 연구의 배경 및 목적

1) 연구의 배경

□ 도시재생사업 준공지역의 도시재생 지원효과 지속을 위한 사후 추진체계 필요

- 국비지원 종료 도시재생사업지역의 마중물 효과 지속 및 주변지역 재생효과 파급을 위한 대책 마련 필요
 - 도시재생사업은 일종의 마중물 성격의 재원인 국비지원¹⁾을 통해 민간 활력 유도, 지역중심의 자생적 재생 촉진을 목표로 추진²⁾
 - 도시재생선도지역(14 선정), 일반지역(16 선정), 도시재생뉴딜 우리동네 살리기, 주거지지원형 사업(17~18 선정) 등 2022년 5월 현재 37개소에서 국비지원이 종료³⁾되었고, 향후 도시재생사업 준공지역 증가 본격화 전망
 - 국비지원 종료지역의 지속적인 도시재생 추진과 도시재생활성화지역 주변으로의 재생효과 파급을 위해 지역기반 자립형 도시재생 추진체계 필요
- 지역의 도시재생 경제생태계 구축을 위한 주체발굴과 역량강화가 진행되어 왔으나 경쟁력 있는 콘텐츠 발굴과 자생적 구조로 발전하기에 한계
 - 도시재생사업은 주민의 자발적 참여와 다양한 이해관계자와의 협력을 기본 원칙으로, 지역주민이 지역자원을 창조적으로 활용할 수 있는 역량을 갖출 수 있도록 노력하고, 지역이 보유한 다양한 자산을 발굴·활용함으로써 지역특화발전과 지역정체성 회복을 위한 방향으로 추진되어 옴⁴⁾
 - 이에 따라 도시재생대학, 주민역량강화 교육, 주민참여 프로그램, 해커톤 등 다양한 프로그램 지원이 실시되어 왔으며, '도시재생 뉴딜 로드맵'이 발표된 이후에는 도시재생 경제조직 지원모델 마련 및 지원이 본격화됨⁵⁾
 - 도시재생사업이 준공되면 현장지원센터 운영이 종료되고 지역중심의 도시재생 실행체계로 전환이 필요하나 행정 중심의 대응책만으로는 경쟁력

1) 마중물사업 외에도 부처협업사업, 지자체사업, 민간투자사업을 활용하여 사업을 추진하도록 함

2) 국토교통부·LH도시재생지원기구(2014.6., p.9), 국토교통부(2013, p.15)

3) 도시재생 종합성과평가는 도시재생사업의 국비 집행이 모두 완료되었고 사업비 정산이 종료된 지역을 대상으로 하고 있으며, 2021년 19개소, 2022년 18개소가 평가 대상에 해당(국토교통부 내부자료)

4) 국토교통부·LH도시재생지원기구(2014.6., pp.1-2)

5) '도시재생 뉴딜 로드맵'에서는 청년 스타트업 지원, 국토교통형 예비사회적기업 육성, 도시재생 회사 제도 도입, 민간참여 모델 마련을 위한 리츠 활성화와 민관협력(PPP) 방식 도입 등이 이행과제로 제시됨(관계부처 합동, 2018.3)

있는 사업 콘텐츠 발굴, 잠재적인 지역자원 간 연계를 통한 비즈니스 모델로의 발전에 한계 발생

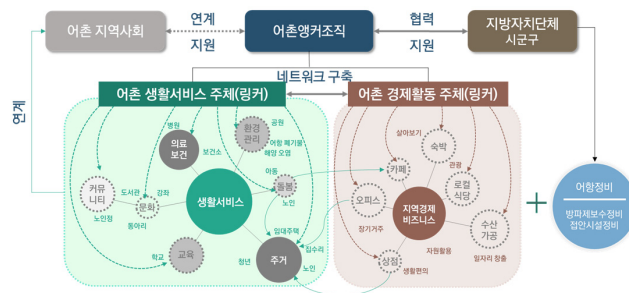
- 공공의 재정지원이나 행정의 역량 범위를 넘어서는 사업기획 및 수행 역량, 자금조달능력이 있는 민간주체 참여 필요
 - 도시재생사업으로 조성한 거점시설의 운영이나 신규 사업의 발굴·기획, 지역의 다양한 주체들과 연계·협력체계를 통한 사업추진 등 지역관리의 자생력 확보방안에 대한 정책 수요는 점차 증가할 것으로 전망

□ 역량 있는 민간주체 참여를 통한 지역주도 도시재생 추진과 지역관리로의 전환 시도

- 공공의존형 사업추진체계에서 지역여건과 수요 맞춤형 지역주도 활성화로 전환하기 위한 시범사업 본격 추진
 - 국토교통부에서는 공공주도 미중물 사업 종료 이후, 사업성과 공공성을 갖춘 민간주체를 지역주도 도시재생사업 추진주체로 인정하기 위한 ‘도시재생회사 시범사업’을 2021년부터 추진 중
 - 해양수산부에서는 Post-어촌뉴딜사업으로 추진하는 ‘어촌활력증진 시범사업’에서 어촌 생활·경제 생태계 구축을 위한 생활서비스 거점시설의 기획·운영과 지역 내·외부의 다양한 인적자원을 발굴할 수 있는 어촌 앵커조직이 지자체와 지역사회 파트너로 참여하도록 함

※ 어촌·어항 재생 모델 구축방향(해양수산부의 Post-어촌뉴딜 시범사업)

- 어촌·어항의 자원을 활용할 수 있는 창의적인 경제활동 주체(로컬벤처, 소셜벤처, 로컬크리에이터 등)의 유입 및 육성을 통해 어촌형 신규 일자리 창출
 - (앵커조직) 지역 내 생활서비스 연계 및 경제생태계 구축을 위해 생활서비스 지원기관, 지역소재 기업, 지역가치 창업자 등 링커조직이 될 수 있는 다양한 주체 발굴·연계
 - (링커조직) 돌봄, 교육, 문화 등 사회서비스를 공급하는 공공기관 및 민간주체와 지역소재 기업, 전통기술을 보유한 주체, 지역자원을 활용한 지역가치창업 활동을 하는 소셜벤처, 로컬벤처 등 다양한 활동주체



출처 : 해양수산부(2021.12., pp.4-5), 해양수산부·건축공간연구원(2022.4., p.2)

□ 지역특성을 반영한 사업기획, 지역 쇠퇴문제 해결을 위한 차별화된 전략 마련 등 지역자원을 발굴, 활용한 비즈니스 모델 구축 필요

- 민간참여 도시재생 사업모델은 지역이 가진 문제와 이에 대한 해결방안에 따라 다양한 형태로 마련될 수 있음
- 지역의 지속가능성과 재생의 잠재력, 여건을 파악할 수 있는 수단으로서 지역자원의 조사 및 발굴, 이를 활용한 비즈니스 모델 필요
 - 지역자원을 활용한 비즈니스는 지역 내 선순환경제 구축이나 골목경제 활성화로 연계될 수 있으며, 지속가능한 사업추진과 지역기반 수익모델로서의 가능성을 지님

2) 연구의 목적

□ 본 연구는 도시재생회사의 역할 정립과 지역자원 활용 기반의 사업모델 기본원칙을 제시함으로써 민간주도 도시재생 활성화를 위한 도시재생회사 도입방안을 제시하는데 목적이 있음

- 연구 세부 목적
 - 도시재생회사의 개념 및 역할 제시
 - 도시재생회사 사업모델의 기본원칙과 유형(안) 도출
 - 도시재생회사 제도 도입 및 활성화를 위한 정책지원방안 제시
- 이를 위해 지역자원을 발굴·활용하여 지역특성을 반영한 사업을 기획 및 실행하고 있는 국내외 민간주체 사례를 조사, 자금조달, 활용자원, 사업영역, 성과창출 등 사업모델의 특징 분석
- 분석결과를 바탕으로 도시재생회사 유형과 사업모델을 도출, 도시재생회사 활성화를 위한 공공의 지원방안 및 제도도입 과제를 도출

2. 연구의 범위 및 방법

1) 연구 범위

□ 연구대상 : 지역자원 활용을 통한 지역 활성화 활동 및 사업 추진 사례

- 지역 내 민간주체 주도로 지역자원을 발굴·활용하여 비즈니스를 추진하고 있는 사례로서 민간주체 활동 및 사업이 지역 활성화, 도시재생 등의 측면에서 파급효과가 발생하고 있는 지역 선정
 - (국내) 순천 브루웍스, 인천 개항로프로젝트, 부산 심진이음
 - (국외) 슬로바키아 브라티슬라바 AST, 영국 런던 Meanwhile Space CIC
- 민간주체는 법인, 회사, 협동조합, 비영리법인 등 개별 법률에 따른 법인을 기본으로 하되, 다양한 사례 검토를 위해 임의단체, 연대 활동 단체 등 폭넓게 설정

□ 내용적 범위

- 도시재생 정책동향, 도시재생회사 관련 개념, 유사조직 운영현황 검토
- 지역자원을 활용한 민간주도 지역 활성화 사례 분석
- 도시재생회사 기본방향 및 사업모델 기본원칙 제시, 도시재생회사 활성화를 위한 정책지원방안 제안

2) 연구 방법

□ 문헌조사

- 도시재생 관련 법·제도, 중앙정부 정책자료 조사
- 도시재생 경제조직, 로컬 활동주체 등 도시재생 참여 민간주체(조직, 단체, 기업 등) 개념, 역할 및 기능, 현황 등 파악을 위한 선행연구 및 행정자료 검토

□ 국내외 사례조사

- 지역자원의 발굴·활용을 통한 비즈니스 추진, 지역 활성화 및 지역관리를 시도하고 있는 국내 민간주체 사례와 민간시장 영역부터 공공서비스

스 영역까지 다양한 영역에서 지역주도 활성화를 이끌어가고 있는 국
외 사례 조사·분석

- 조직형태, 지역자원 활용, 수익구조, 지역사회 연계구조 등의 특성 분석
- 활용자원, 사업영역, 자금조달, 성과창출 측면에서 도시재생회사 사업
모델을 구조화함으로써 도시재생회사의 개념 및 역할, 사업분야, 수익
구조, 성과지표 등 사업모델 마련을 위한 시사점 도출

□ 현지조사 및 면담조사

- 국내 사례지역 민간 활동 및 운영공간 실태, 주변지역 현황 파악을 위
한 현지조사
- 지역자원 활용, 공간자산 확보 및 운영, 지역관리, 지역사회에서의 역
할과 성과 등 세부 내용 조사·분석을 위한 민간 운영주체 면담조사

□ 전문가 자문 및 FGI 개최

- 도시재생회사 개념 정립 및 제도 도입방안 마련을 위한 전문가 자문 및
FGI 개최
 - 도시재생회사의 기본방향, 사업모델, 제도설계를 주요 주제로 세부 논의
항목 구성하여 전문가 자문 및 FGI 진행
 - 전문가그룹은 ❶지역에서 실제로 도시재생 관련 사업체를 운영하는 민간
주체(로컬플레이어)와 ❷이러한 주체를 지원하기 위한 자금을 운영하는 투
자 주체(임팩트투자자) 및 엑셀러레이터, ❸사업체에서 제도적인 부분을
운영·연구하는 지원주체 및 도시재생분야 연구기관 및 공공기관 전문가
로 구성

3. 선행연구 검토

□ 선행연구 검토

- 본 연구와 관련한 선행연구로는 크게 도시재생사업의 민간주체 참여모델을 살펴본 연구, 민관협력·민간참여를 통한 지역관리 및 도시재생 실행방안 관련 연구로 구분할 수 있음
- 도시재생사업의 민간주체 참여모델 관련 연구
 - 국비지원 종료 후 도시재생의 지속성 확보, 지역 내 일자리 창출 등을 위해 도시재생 경제조직이나 민간주체 참여방안을 살펴보는 연구들이 진행되고 있으며, 서울, 전북 등 각 지역별 맞춤형 정책추진방안 마련을 위한 연구들이 수행되어 옴
 - 한국도시재생학회(2020)는 한국형 도시재생회사의 개념 및 역할을 정립하고, 국내외 사례분석을 통해 도시재생회사를 도입하기 위한 법 개정, 인증제도 및 사후관리, 모델 확산 방안 및 로드맵을 제시
 - 배유진·이지원(2018)은 도시재생분야 협동조합 참여형태를 현장지원센터 전환형, 사회경제 연계형, 도시재생 경제조직 발전형의 3가지로 나누어 살펴보고, 협동조합의 도시재생 참여확대 및 도시재생사업과 사회적경제 연계 등을 위해 중간지원조직의 통합운영, 수익모델개발, 도시재생회사 법적 기준 마련 및 지원방안 등을 제시
 - 각 지역에서 도시재생회사 관련 주체 개념을 도입하기 위해 진행한 연구로서 도시공감협동조합(2017)은 서울형 도시재생기업(CRC)의 개념을 정립하고 단계별 구성 및 맞춤형 지원방향을 제시하였으며, 오병록·고연경(2020)은 전북의 사회적경제 조직의 참여를 통한 도시재생 성과확대를 위해 도시재생 및 사회적 경제 통합협의체 설치, 기금 지원 및 프로그램 운영, 도시재생과 사회적경제를 연계한 지원사업 추진, 관련조례 개정 및 법 개정에 대한 제도 개선방안을 제시
 - 윤혜영 외(2017)는 국내외 사례분석을 통해 인천시 도시재생회사에 대한 구상과 지원방향에 대한 시사점을 도출하고 도시재생 모델 활성화를 위한 4단계 지원체계를 제시
- 민관협력·민간참여를 통한 지역관리 및 도시재생 실행방안 관련 연구
 - 윤주선 외(2020)는 민관협력의 마을재생을 위한 독립적 조직으로서 지역관리회사 개념을 제시하고 군산의 마을재생 사례를 바탕으로 지역관리회

사의 설립 및 운영방안을 제시

- 최명식 외(2018)는 지역기반의 자산관리조직으로서 사회적 부동산 관리 조직의 개념을 정립하고, 지역부동산 공유주체가 될 수 있는 제도 기반 마련, 사회적 부동산 창업생태계 구축 방안, 주민투자 활성화 및 주민의 지역 개발 역량 강화 방안을 제시

□ 본 연구의 차별성

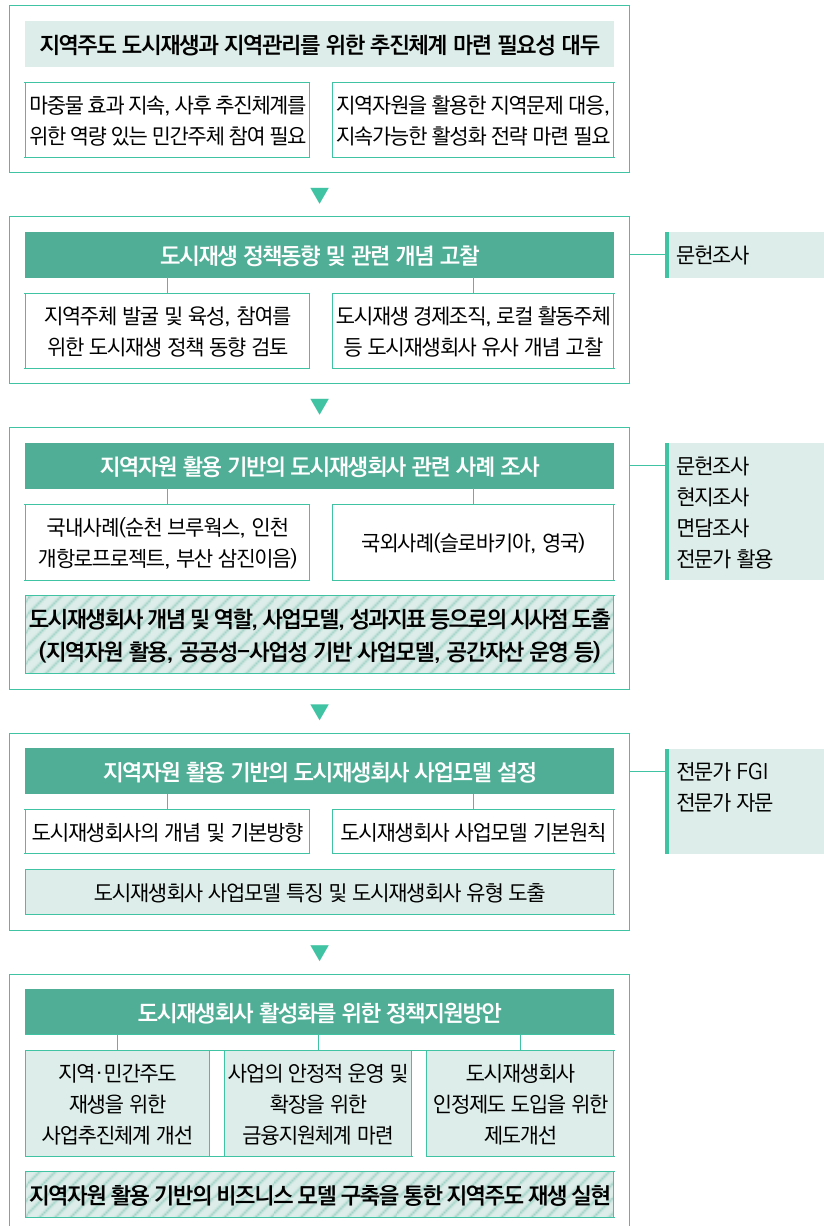
- 본 연구는 지역특성을 반영한 사업기획과 추진전략을 마련, 실행할 수 있는 주체로서 도시재생회사 개념을 접근하고자 하며, 이를 위해 지역 자원 활용 기반의 사업모델의 원칙, 구조, 특성 등을 제시하고자 함
 - 선행연구 검토 결과, 국비지원 종료 후 지역의 지속성과 자생력 확보를 위한 도시재생 민간 주체 및 조직의 필요성과 중요성을 공통적으로 강조
 - 선행연구에서는 도시재생회사를 주로 사회적경제조직 범주로 접근하고 있으며, 도시재생사업 종료 이후 도시재생지원센터의 역할을 대체하거나 주민조직에서 출발한 민간주체에 해당하는 개념으로 보는 경우가 대다수
 - 본 연구에서는 도시재생회사의 역할을 공공사업에 대한 후속 대응을 넘어 지역 내 지속가능한 사업의 발굴·기획, 추진전략 마련까지 포함하는 것으로 보고자하며, 이러한 도시재생회사 사업모델의 구축방향을 제시하고자 함
 - 이를 위해 민간주체의 지역 활성화 사례를 대상으로 지역자원의 활용 성과 자금조달, 사업영역, 성과창출 등을 면밀히 분석하고자 하였으며, 로컬기업이나 소셜벤처를 엑셀러레이팅하고 있는 전문기관이나 지역의 플레이어, 관련분야 공공섹터 담당자 등의 심층면담과 FGI를 진행
 - 도시재생 현장에서의 이슈와 문제를 바탕으로 실효성 있는 사업모델의 구축방향을 제시함으로써 도시재생 사후 관리체계 마련과 지역관리로의 전환방안을 마련 중인 중앙부처 및 지자체에 활용할 수 있는 기초자료와 정책 시사점을 제공한다는 점에서 시의성과 차별성이 있음

[표 1-1] 선행연구 검토

구분	연구목적	연구방법	주요연구내용
도시재생 민간주체 참여모델 관련 연구	-과제명: 한국형 도시재생회사 제도 도입방안 연구 -연구자(연도): 한국도시재생학회(2020) -연구목적: 도시재생회사 개념 및 역할 정립을 토대로 활동단체의 역량수준 진단 및 제도화 방안모색	-문헌조사 -전문가FGI -관계자 설문조사	-도시재생회사 개념 및 공공의 역할 -도시재생 유사조직 현황분석 및 진단 -도시재생활성화지역 추진현황 분석 -해외 도시재생회사 사례분석 -한국형 도시재생회사 도입방안

구분	연구목적	연구방법	주요연구내용
	-과제명 : 도시재생사업의 협동조합 참여 확대방안 연구 -연구자(연도): 배유진·이지원(2018) -연구목적: 도시재생분야의 협동조합 모델 및 도시재생 참여 활성화를 위한 지원방안 마련	-문헌조사 -사례조사 -전문가 자문	-도시재생분야 협동조합 개념 정의 -도시재생분야 협동조합의 사례분석 (현장지원센터 전환형, 사회경제 연계형, 도시재생 경제조직 발전형) -협동조합의 참여확대를 위한 유형별 제도개선 방안 제시
	-과제명: 서울형 도시재생 CRC 구성 및 육성방향 연구 -연구자(연도): 도시공감협동조합(2017) -연구목적: 도시재생기업(CRC)의 개념, 구성 과정, 지원방향 정립 및 실행단계의 개선사항 마련	-문헌조사 -현장조사 -관계자 면담조사	-서울형 도시재생의 도시재생기업(CRC)의 정의, 역할, 특성 및 요건 -도시재생기업의 단계적 구성과정 및 구성유형 -도시재생기업의 구성 및 운영지원체계 현황 -운영지원 체계 및 제도적 개선사항 제시
	-과제명: 사회적경제 조직을 통한 도시재생사업 성과확대 방안 -연구자(연도): 오병록·고연경(2020) -연구목적: 전북 도시재생사업으로의 사회적경제조직 참여기반 마련 및 도시재생 성과확대를 위한 정책방안 모색	-문헌조사 -사례조사 -실무전문가 자문	-사회적경제 개념 및 특성 등 이론적 고찰 -사회적경제와 도시재생의 정책동향 및 선행연구, 사례조사 -전북 도시재생과 사회적경제 여건 분석 -사회적경제조직을 통한 도시재생 성과확대 방안(지원기반, 지원사업, 제도개선)
지역관리 및 도시재생 실행방안 연구	-과제명: 도시재생파트너로서의 도시재생회사 운영사례 및 시사점 -연구자(연도): 윤혜영·정민선(2017) -연구목적: 인천시 도시재생체계 속에서 형성 가능한 도시재생회사의 형태 구성 및 지원방향 제시	-문헌조사 -해외사례조사 (영국, 미국, 일본)	-국내 도시재생현황과 도시재생회사의 개념 및 유형, 역할 검토 -도시재생회사의 해외 운영사례분석 -도시재생회사 역할과 인천시 적용가능성 시사점 도출
	-과제명: 지역관리회사와 마을재생 : 군산시 지역관리회사 사례 -연구자(연도): 유주선 외(2020) -연구목적: 민관협력 마을재생을 위한 지역관리회사의 개념 정립 및 운영방안 제시	-문헌조사 -현장조사 -관계자 인터뷰	-민관협력 마을재생을 위한 지역관리회사 필요성 및 개념 정리 -군산마을재생을 토대로 민관협력, 민민협력, 마을경영 사례제시 -군산마을재생 단계별 분석 -성공적인 지역관리회사 설립 및 운영 제언
	-과제명: 사회적 경제 활성화를 위한 지역기반 자산관리조직 도입방안 연구 -연구자(연도): 최명식 외(2018) -연구목적: 지역기반 자산관리조직의 도입을 위해 사회적 부동산업의 창업활성화 및 지역공유 부동산 관리운영 방안 제시	-문헌조사 -국내외 사례조사 -법제도 및 정책분석 -전문가 자문·간담회 -관계자 심층인터뷰	-사회적 부동산관리조직개념 정의 및 도입 필요성, 정부지원 역할 정립 -지역 부동산 공유구조 확립, 사회적 부동산 창업생태계 구축, 주민투자 활성화, 주민역량 강화와 관련되는 국내외 사례 분석 -지역기반 사회적 부동산관리조직 도입방안 제시
	-과제명: 지역자원 활용 기반의 도시재생회사 사업모델 연구 -연구목적: 도시재생회사의 역할 정립과 지역자원 활용 기반의 사업모델 기본원칙을 제시함으로써 민간주도 도시재생 활성화를 위한 도시재생회사 도입방안 마련	-문헌조사 -사례조사 및 분석 -관계자 심층면담 -전문가 자문 -전문가 FGI	-도시재생 정책동향 및 관련 개념 고찰 -지역자원 활용 기반의 도시재생회사 관련 사례 조사 -도시재생회사 사업모델 특성 및 유형 도출 -도시재생회사 제도 도입 및 활성화를 위한 정책지원방안 제안

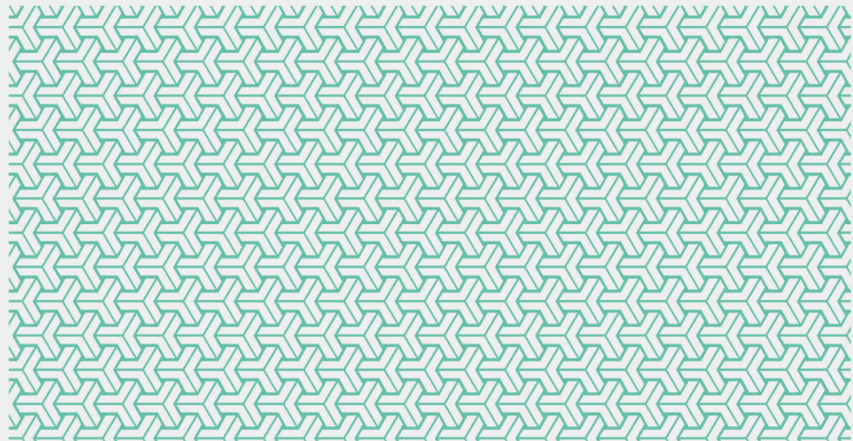
4. 연구추진절차



[그림 1-1] 연구의 흐름도

출처 : 연구진 작성

제2장 도시재생회사 관련 정책동향 및 개념 검토



1. 도시재생회사 관련 정책동향
2. 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 및 지원정책 현황
3. 종합

1. 도시재생회사 관련 정책동향

1) 주민참여 및 공동체 활성화를 위한 역량강화: 선도·일반지역(2014~2016)

□ 주민 역량강화를 통한 주체 육성추진

- 주민역량강화 및 기존 제도를 통한 주민 공동체 기반의 주체 육성 추진
 - 도시재생정책이 본격적으로 추진되기 시작하면서 '국가도시재생기본방침(2013)'에서는 4대 중점시책 중 하나로, '주민·지자체의 도시재생 역량 강화 및 공동체 활성화 지원'을 제시
 - 고용노동부, 행정자치부, 기획재정부 소관의 사회적경제조직(협동조합, 마을기업, 사회적기업 등) 제도를 활용하여 도시재생 주체로 육성하고 도시재생사업을 추진할 수 있도록 방향을 제시¹⁾
- 도시재생대학 및 역량강화 교육프로그램을 통한 관련 주체 육성 추진
 - 도시재생 선도지역에서는 사업시행 및 운영관리 주체로서 도시재생지원 센터를 설치, 주민공동체 활동지원과 교육프로그램 운영하도록 함
 - 주민리더 발굴과 도시재생 코디네이터 양성, 주민공동체를 사회적 경제조직으로 육성할 수 있도록 도시재생대학 및 주민역량강화 프로그램을 실시
 - 일례로 영주시 선도지역에서는 지역 어르신들이 중심이 된 할매목공장, 할매목공소 사회적협동조합을 설립하고 노인 일자리창출을 도모²⁾

□ 공공성을 중심으로 하는 도시재생사업에 금융지원 추진

- 공공성이 높은 사업이나 주민중심 사회적경제조직에 대한 금융지원 추진
 - 선도지역 사업추진과정에서 민간 참여기회 부족과 사업의 지속성 확보를 위한 공공재원 부족 문제, 중간지원조직의 안정적 운영을 위한 수익사업의 필요성 등에 대해 공감대가 형성³⁾되면서 도시재생사업에서의 금융지원의 필요성이 대두
 - 이에 2015년 7월 「주택도시기금법」의 시행에 따른 주택도시기금의 전담 운용기관인 주택도시보증공사(HUG)가 출범하였고, 수익성은 낮으나 공

1) 국토교통부(2013, 12월 16일 보도자료, p.4, p.7)

2) 국토교통부(2016, 10월 18일 보도자료), 영주시 도시재생지원센터 http://www.yjrc.kr/theme/city/index/sa_05.php (검색일 : 2022.06.17.)

3) 서수정·윤주선(2016, p.34)

공성이 높은 도시재생사업에 대한 금융지원을 추진하게 됨⁴⁾

- 지역의 경제 활성화 거점인 복합시설을 조성하는 민간시행자를 지원하기 위한 '경제활성화형'과 노후상가 리모델링 자금이나 공동이용시설 전세금 등 주민조직을 지원하기 위한 '주민참가형'의 2가지 금융상품을 개발

[표 2-1] 주택도시기금의 도시재생 금융지원(2015)

유형	지원대상	지원내용
경제 활성화형	민간시행자	쇠퇴 지역의 경제 활성화 거점이 될 수 있는 복합시설(상업·업무·공공시설 등) 등에 대한 출자·융자·보증 등 맞춤형 지원
주민 참가형	주민으로 조직된 마을기업·협동조합	노후상가 리모델링 자금, 공동이용시설 전세금, 게스트하우스·카페 등 소득창출 시설 운영에 대한 금융지원

출처 : 국토교통부(2015, 7월 1일 보도자료, pp.2-3)

2) 도시재생 경제 생태계 활성화 추진 : 도시재생뉴딜사업(2017~2021)

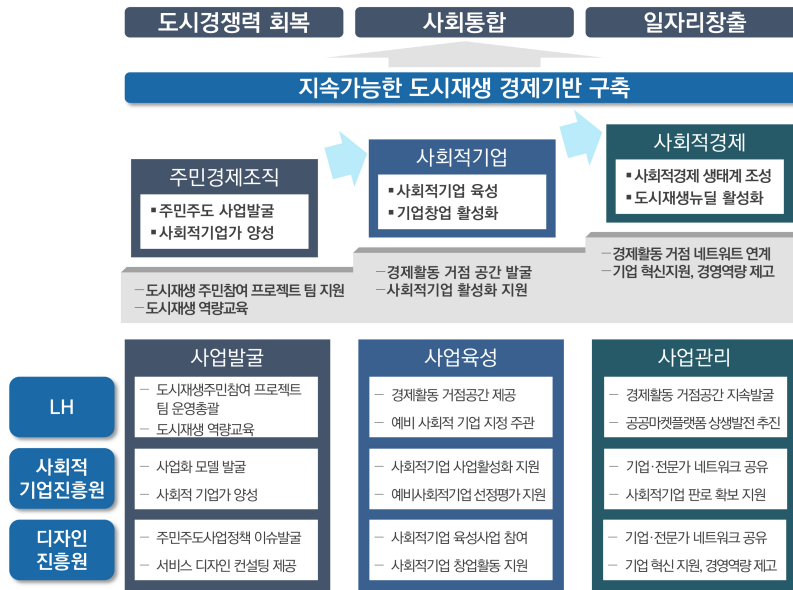
□ 민간주체 참여확대 및 사회적 경제주체 육성 추진

- 주민공동체 및 다양한 민간주체의 참여확대를 통한 도시재생 경제조직 및 민간 비즈니스 모델 발굴 및 지원
 - '도시재생 뉴딜 로드맵(2018)'에 발표되면서 '지역 도시재생 경제생태계 활성화'를 위해 다양한 주체의 참여를 확대, 지역기반의 자립형 도시재생 경제주체 육성을 추진하기 위한 교육, 사업, 조직화, 금융지원을 추진
 - 도시재생 참여주체와 관련된 과제로는 '풀뿌리 도시재생 거버넌스 구축'과 '지역기반의 도시재생 경제생태계 조성'으로 구분
 - '풀뿌리 도시재생 거버넌스 구축'에서는 주민역량강화를 위한 도시재생 대학, 주민참여기반 마련을 위한 사업지원, 주민주도 조직 활성화, 중간지원조직 및 지자체 거버넌스 구축을 추진
 - '지역기반의 도시재생 경제생태계 조성'에서는 청년스타트업, 터새로이 사업, 예비사회적기업, 도시재생회사 등 도시재생 경제조직 육성과 사회적 금융, 모태펀드 등 금융지원을 추진
- 도시재생과 사회적경제의 접목을 통한 사회적 경제주체 육성추진
 - 뉴딜사업의 주민참여 확대와 사회적 경제주체 육성 및 발굴을 위해 2018

4) 국토교통부(2015, 7월 1일 보도자료, pp.2-3)

년 3월 한국토지주택공사, 한국사회적기업진흥원, 한국디자인진흥원은 업무협약을 통해 유관기관 협업체계를 구축⁵⁾

- 도시재생사업 발굴과정에서 역량교육을 통해 주민조직을 양성하고, 사업 육성과정에서 경제활동 거점공간 발굴과 사회적기업 육성을 통해 기업창업을 활성화하며, 사업 관리과정에서 경제활동 거점을 네트워크화 하여 사회적 경제생태계를 조성하는 것을 목적으로 컨설팅 추진



[그림 2-1] 도시재생과 사회적경제 접목을 위한 유관기관의 협업체계

출처 : 국토교통부(2018, 3월 8일 보도자료, p.2)

[표 2-2] '도시재생 뉴딜 로드맵' 상의 도시재생 참여주체 관련 과제

추진과제	세부과제	지원내용				주관부처
		교육	사업	조직화	금융	
풀뿌리 도시재생 거버넌스 구축	지역의 도시재생 역량강화	도시재생대학 중심의 지역주도 교육체계 확립, 맞춤형 교육실시	●			국토교통부
	지역 주민의 참여기반 조성	소규모 재생사업 추진, 주민참여 프로젝트팀 운영		●		국토교통부
	지역주도 도시재생 거버넌스 구축	주민주도 조직 활성화, 도시재생지원센터 활성화, 광역지자체 거버넌스 지원			●	국토교통부
지역기반의 도시재생	뉴딜형 청년 스타트업 지원		●	●		국토교통부

5) 국토교통부(2018, 3월 8일 보도자료, p.2)

추진과제	세부과제	지원내용					주관부처
			교육	사업	조직화	금융	
도시재생 경제생태계 조성	경제조직 활성화 지원	터새로이 사업 도입		●			국토교통부
		도시재생 경제조직 육성			●		국토교통부
		사회적 금융, 모태펀드 등 자금 지원				●	부처협업(국토교통부, 중소벤처기업부, 행정안전부)
	민간참여 모델 마련	리츠 활성화				●	부처협업(국토교통부, 기재부)
		민간협력(PPP)방식 도입		●		●	국토교통부

출처 : 관계부처 합동(2018.3, pp.27-35), 국토교통부(2018, 3월8일 보도자료, pp.13-14) 토대로 연구진 작성

□ 주민공동체 기반의 도시재생 관련 주체 육성 추진

- 도시재생사업의 실행주체 육성을 위한 주민역량강화사업 지원
 - 뉴딜사업이 진행되면서 도시재생지원센터를 중심으로 도시재생대학을 운영하여 주민참여를 확대하였고, 지역주도의 거버넌스 체계 구축을 진행
 - 주민참여 확대와 도시재생사업에 특화된 지역기반 실행주체를 육성하기 위해 '사업화지원', '주민참여 프로젝트팀' 사업을 추진
 - '사업화지원'은 마을기업, 협동조합, 예비사회적기업 등을 대상으로 주민제안사업의 초기사업비를 지원하였고, '주민참여 프로젝트팀'에서는 주민과 전문가를 매칭하여 주민이 사업아이템을 구상할 수 있도록 컨설팅 지원⁶⁾
 - '소규모 재생사업'은 2020년 4월 두 개 사업을 통합하여 운영되기 시작하였으며, 지역공동체가 추진하는 소규모 점 단위 재생사업을 지원하여 주민이 재생사업을 직접 경험해보고 체감하는 준비사업의 성격으로서 주민공동 공간 조성사업(HW)이나 교육프로그램 및 축제 개최 등의 공동체 활성화사업(SW) 지원
 - 2021년부터는 소규모 재생사업 추진체계를 기반으로 도시재생 관련 사업계획 수립과 사업화 과정 지원 컨설팅을 추가⁷⁾한 주민역량 강화사업으로서 '도시재생예비사업'을 추진하기 시작
 - 도시재생예비사업은 본 사업 이전에 소규모 사업의 경험을 통해 사업추진체계 마련과 사업수행 역량을 강화하는데 목적이 있으며, 2022년 새정부 도시재생 추진방안에서는 신규사업 선정 시 가점사항에 반영

6) 국토교통부(2019.4b., pp.1-2),

7) 국토교통부(2020, 9월 23일 보도자료,p.1)

[표 2-3] 주민대상 도시재생 역량강화 주요 사업 내용

구분	사업목적	지원대상	지원내용	지원규모
사업화지원	- 지역기반 실행주체 발굴 및 참여촉진 - 도시재생 분야에 특화된 경제주체 육성	- 마을기업, 협동조합, (예비)사회적 기업 등 조직(5인 이상) - 전국 광역기초(현장) 도시재생 지원센터	- 주민주도 창업·사업을 위한 실천형 교육비 - 도시재생 경제주체의 초기 사업비 지원	- 팀당 500만원 - 지원센터 당 연간 최대 2,000만원
주민참여 프로젝트팀	- 지역기반 실행주체 육성 지원	- 팀 구성 (주민 + 전문가)	- 주민 창업계획 수립 컨설팅 - 협의체 운영비 지원	- 팀당 1,500만원 이내 전문 컨설팅 및 운영비 지원
도시재생 예비사업 (구 소규모 재생사업)	- 소규모 점 단위 재생사업 지원으로 주민참여 확대 및 역량강화 도모	- 도시재생활성화지역 지정요건을 갖춘 지역의 주민조직 (10인 이상)	- 소규모 H/W 사업(주민 제안 공동체 거점공간 등) - 공동체 형성 S/W 사업	- 사업별 5천만원~2억원 (지자체 매칭 50%)

출처 : 서수정 외(2021, p.64), 국토교통부(2019.4a., pp.1-2), 국토교통부(2019.4b., pp.1-2), 국토교통부(2020.2.,p.2), 국토교통부(2020.3., p.1) 토대로 연구진 작성

- 도시재생사업으로 준공된 시설의 지속적 관리를 위한 주민중심의 사회적 경제조직으로서 마을관리사회적협동조합 설립 지원
 - 국비지원 종료 이후 도시재생사업으로 조성된 시설에 대한 운영관리 및 지속적인 지역관리를 위한 지역 실행주체의 필요성 제기
 - 이에 서울시는 2017년부터 선제적으로 대응하여 사업 종료 후 도시재생 거점시설을 관리하는 서울형 도시재생기업(CRC)의 주체 육성을 계획
 - 한편 국토교통부는 도시재생사업지역에 지속적인 주거지의 유지·관리를 실행하는 자조 조직으로 마을관리사회적협동조합(이하 '마을조합'이라 함)의 육성을 추진하며 2019년 '도시재생 마을관리협동조합 육성 및 공공 지원 가이드라인'을 배포
 - 마을조합은 집수리, 공동구역 청소, 임대관리 지원, 마을상점 운영 등 주민이 원하는 서비스 공급 플랫폼 역할을 하도록 사회적협동조합으로 구성하고 있으며, 지역금융기관을 통해 초기 사업비를 지원⁸⁾

□ 민간주체의 참여확대 및 일자리 창출을 위한 도시재생 경제조직 활성화 지원

- 지역경제 활성화 및 일자리창출을 위한 도시재생 경제조직 육성 추진
 - '도시재생 뉴딜 로드맵'에서는 뉴딜사업 종료 후에도 지속될 수 있는 기반 마련을 위해 도시재생 경제조직과 민간 비즈니스 모델을 발굴·활성화 지

8) 관계부처 합동(2018.3., p.17)

원을 추진과제로 설정⁹⁾하였고, 이에 따라 국토교통형 예비사회적기업 인증, 청년혁신스타, 티새로이 사업자 등 다양한 사업을 추진

- ‘국토교통형 예비사회적기업’은 지역경제 활성화와 공동체 복원 등 사회적 목적을 실현하는 기업을 육성하기 위해 국토·교통 분야에 특화된 예비사회적기업 인증제도 도입으로 추진되었으며, 일자리제공형, 지역사회공헌형, 창의혁신형, 혼합형 4가지형태로 운영¹⁰⁾
- ‘도시재생 청년혁신스타’는 도시재생 분야의 혁신적인 아이디어를 가진 청년창업가를 발굴하여 창업 및 성장을 지원하고, 도시재생 활성화에 기여할 수 있도록 교육·멘토링·자원연계 등을 지원¹¹⁾
- ‘티새로이 사업자’는 도시재생사업으로 진행하는 노후주택 집수리에 참여할 수 있는 사업자로서 우량기업의 발굴 및 지원을 위해 기술지원, 정보제공 등을 추진¹²⁾
- 지역기반의 자생력 있는 도시재생회사 제도 도입을 위한 시범사업 추진
 - 국비지원 종료 지역의 도시재생 효과의 지속성을 도모할 사후추진체계 부재와 주민 주도의 지역관리 비즈니스 모델에 경쟁력 부재 문제 제기
 - 지역의 자립적인 도시재생 추진과 지역 내 이익이 선순환 될 수 있는 지역기반 조직으로서 ‘도시재생회사’ 제도 도입을 검토¹³⁾, 2021년 7월부터 시범사업을 통한 도시재생회사의 개념 정립 및 사업모델 발굴 추진 중
 - 도시재생 선도지역 2개소를 대상으로 시범사업지로 선정, 지자체 및 민간기업의 컨소시엄 형태로 도시재생회사 모델 도출 및 비즈니스모델 고도화를 위한 컨설팅 및 금융 구조화 지원을 검토

9) 관계부처 합동(2018.3., p.12)

10) 사회서비스 확충, 일자리와 소득창출을 위해 고용노동부의 예비사회적기업 지정 업무지침에 근거하여 2021년까지 총 206개를 지정(국토교통부, 2021, 12월 17일 보도자료, p.9)

11) 한국디자인진흥원(2020), 서수정 외(2021, p.67)

12) 국토교통부(2019, 12월 13일 보도자료, p.4), 서수정 외(2021, p.67)

13) 관계부처 합동(2018.3., p.29)

[표 2-4] 도시재생회사 시범사업 지원내용

구분	방향	세부내용
컨설팅 지원	사업역량 강화	참가기업 맞춤형 비즈니스 모델 고도화 지원 ①現 비즈니스 모델 진단 및 사업화 컨설팅 운영 ②참여기업 신규 비즈니스 콘텐츠 발굴
	투자유치 역량강화	자생적 성장 가능성 제고를 위한 전략 및 실행방안 도출 ①참여기업 재원조달 구조 진단 및 분석 ②재원조달&투자유치 전략 수립 컨설팅
모델 도출	도시재생회 사 역할 및 모델	도시재생회사 역할 및 모델, 인증제도 등 기본방향 검토 ①역할 정립 및 비즈니스 모델 방향 검토 ②인증제도 도입을 위한 기본방향 검토

출처 : 주택도시보증공사 도시재생기획처(2022.5., p.2).

[표 2-5] 도시재생 경제조직 육성 및 지원을 위한 주요 사업 내용

구분	사업목적	지원대상	지원내용
국토교통형 예비사회적 기업 육성	지역경제 활성화와 공동체 복원 등 사회적 목적을 실현하는 기업 육성	법인, 비영리단체 등	- 교육 및 컨설팅, 주택도시보증공사 등 초기 사업화 지원 - 고용노동부 사회적기업 인증 심사 시 추천
도시재생 청년혁신스타 (2019-2020)	사회적 가치를 추구하는 도시재생 창업 생태계 기반 조성	청년예비 창업자(팀)	- (육성지원) 권역별 전담 액셀러레이터가 육성 프로그램 구성 및 운영 - (창업지원금) 예산통과 시 팀별 500만원, 본선 진출 시 500~2,000만원 추가 지원
터 새로이 사업자 육성·지원	집수리 관련 우량업체를 육성·지원하여 집수리 시장 활성화 및 일자리 창출	법인	- 지역 건축사, 에너지평가사, 시공자 등 창업, 노후 건축물 개량사업 지원 - 터 새로이 사업자로 지정 시 창업지원(컨설팅, 창업비, 창업공간 등), 사업수주지원
도시재생회사 시범사업	지역기반 자립형 도시재생 추진체계 구축	지자체 + 민간기업 컨소시엄	- 도시재생 회사 육성을 위한 분야별 컨설팅 - 사업기반 구축 및 사업화 필요비용

출처 : 서수정 외(2021, pp.67-68), 국토교통부(2019, 12월 13일 보도자료, p.1) 토대로 연구진 작성

- 도시재생 경제조직의 재원조달 방안 및 민간참여 모델 마련 추진
 - 도시재생 경제조직의 지속적인 활동을 위해 사회적 금융 등을 활용한 재원조달 방안 모색에 대한 필요성 제기
 - 이에 국토교통부는 주민 커뮤니티 공간 개발, 지역에 특화된 문화 콘텐츠 개발 등 쇠퇴지역에 활력을 불어넣을 새싹기업(스타트업), 청년창업 기업 등을 발굴·투자하여 지속가능한 도시재생 생태계를 구축하기 위해 도시재생 모태펀드를 출범¹⁴⁾

- 모태펀드는 도시재생활성화지역에서 사회·문화·환경·경제적 활력 회복과 주민들의 삶의 질 향상에 기여하는 중소·벤처기업을 중심으로 투자¹⁵⁾

[표 2-6] 도시재생 모태펀드 운용 개요

구분	운용사 선정	조합결성	운용사	모태펀드 규모
제1호	2019.12.	2020.6.	더웰스 인베스트먼트	250억 규모 (기금 200억, 민간 50억)
제2호	2020.11.	2021.5.	쿨리지코너 인베스트먼트	250억 규모 (기금 200억, 민간 50억)
제3호	2021.11.	-	쿨리지코너 인베스트먼트	125억 규모 (기금 100억, 민간 25억)

*2019년 '도시재생 모태펀드 운용지침'을 바탕으로 주택도시기금(도시계정)과 민간출자금을 합하여 펀드를 조성하여 2021년까지 총 3호의 펀드 운용 중

출처 : 국토교통부(2020, 6월 15일 보도자료, p.1), 국토교통부(2021, 11월 1일 보도자료, p.1)
토대로 연구진 작성

3) 지역 특화재생 및 민간참여 활성화 지원 : 새정부 도시재생사업(2022~)

□ 민간주도의 지역 특화재생 사업 추진

- 전문성 있는 민간주체의 참여를 통한 경제거점 및 특화재생 사업추진
 - 2022년 7월 국토교통부는 '경제거점 및 특화재생을 통한 도시재창조'의 추진방향으로서 경제 활성화 및 일자리 창출 등 사업효과 극대화를 위한 사업유형 단순화와 성과연동형 예산체제로 개편하였고, 동시에 전문성 있는 민간주체 참여를 통한 사업모델 확대를 제시¹⁶⁾
- 창업과 도시재생을 융합한 지역·민간주도의 특화재생 추진
 - 역사·문화 등 지역 고유자원을 활용하여 스토리텔링 및 도시브랜드화를 추진, 중심·골목상권 활성화를 위한 지역맞춤형 사업을 지원할 예정¹⁷⁾
 - 청년 창업 및 벤처기업 등 민간 경제주체 육성을 위해 모태펀드 투자를 확대하고, 청년인재 유입을 위해 중소벤처기업부의 로컬크리에이터 활성화

14) 국토교통부는 2019년 '도시재생 모태펀드 운용지침'을 마련, 주택도시기금(도시계정)과 민간출자금을 합하여 모태펀드 조성 추진, 2020년 제1호 모태펀드 출범을 시작으로 2021년까지 총 3호의 펀드 조성

15) 국토교통부(2020, 6월 15일 보도자료, p.1)

16) 국토교통부(2022, 7월 28일 보도자료, pp.1-3), 국토교통부(2022.9., p.7)

17) 국토교통부(2022.9., p.6)

사업과 국토교통부의 특화재생 사업을 연계한 융합사업 지원 예정¹⁸⁾

- 민간참여 활성화를 위한 사업모델 확대 지원¹⁹⁾
 - 공공 거점사업의 전문역량을 갖춘 민간 참여를 통해 사업효과를 극대화하기 위해 민관협력형 리츠를 확대할 계획이며, 특화재생 사업에서도 사업 기획부터 시설 운영관리단계까지 민간이 참여하는 사업모델을 발굴하여 확산을 지원할 예정
- 지자체의 자율성 확대 및 전문가 역량강화 지원²⁰⁾
 - 지자체가 다양한 사업추진체계를 선택할 수 있도록 도시재생지원센터 설치·운영을 자율적으로 추진하도록 개편
 - 공무원, 전문가, 공공 디벨로퍼에 대한 교육과 도시재생 거점대학을 통해 전문인력 양성과 지역의 사업추진 역량강화를 지원

18) 국토교통부(2022.9., p.6)

19) 국토교통부(2022.9., p.7)

20) 국토교통부(2022.9., p.9)

2. 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 및 지원정책 현황

1) 개요

□ 조사개요

- (목적) 도시재생사업을 비롯해 지역 활력 제고를 위해 다양한 활동·사업을 추진 중인 국내외 지역 활동주체의 개념과 관련 정책 추진현황 파악
- (대상) 국내 도시재생 경제조직, 사회적 경제조직, 로컬 활동주체, 국외 도시재생 분야 관련 주체
 - 국내 조직은 도시재생사업 실행 및 시설 운영관리 등을 담당하는 도시재생 경제조직, 사회적 목적의 실현을 위해 수익창출활동을 추진하는 사회적 경제조직, 지역기반 가치창출 및 창업 활동을 로컬 활동주체로 구분
- (내용) 주체별 목표 및 역할, 개념, 사업모델 및 활동내용, 인가·인증·선정요건 및 지원근거 검토

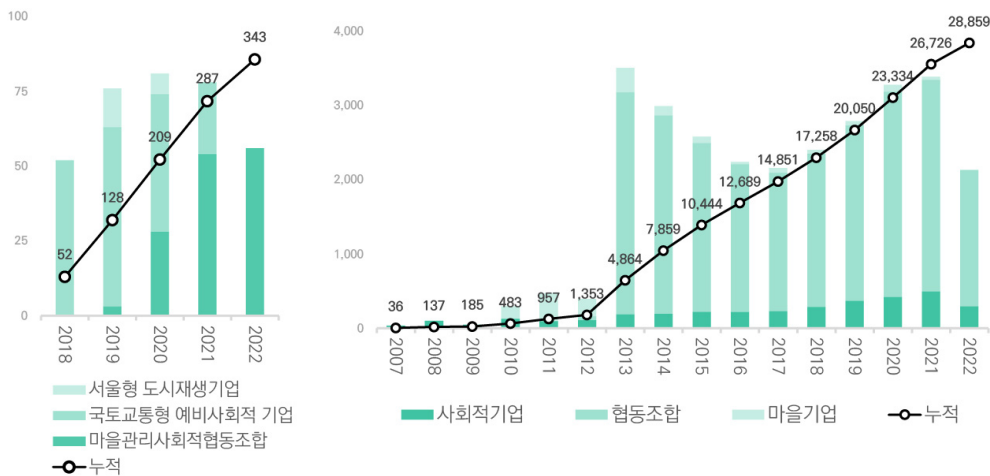
[표 2-7] 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 개요

구분	조직·주체	소관부처	도입시기	관련 정책·제도	
국내	도시재생 경제조직	마을관리사회적협동조합	국토교통부	2019년	도시재생사업
		국토교통형 예비사회적 기업	국토교통부	2018년	
		서울형 도시재생기업	서울특별시	2020년	서울형 도시재생사업
		어촌앵커조직, 어촌링커조직	해양수산부	2022년	어촌활력증진지원 시범사업, 어촌신활력증진사업
	사회적 경제조직	사회적기업	고용노동부	2007년	-
		협동조합	고용노동부	2012년	
		마을기업	행정안전부	2010년	
	로컬 활동주체	로컬크리에이터	중소벤처기업부	2020년	지역기반 로컬크리에이터 (지역가치창업자) 활성화 지원사업
		로컬벤처	지자체	2010년대	강원 로컬벤처기업 지원사업
		소셜벤처	중소벤처기업부, 한국토지주택공사	2021년	소셜벤처평가(중기부), LH 소셜벤처 지원사업
국외	영국	비법인조직, 자선사업회사, 협동조합, 공동체토지신탁, 공동체이익회사	영국 정부	2000년대	도시재생 관련 정책
	일본	도시재생추진법인	일본 국토교통성	2010년	도시재생사업

출처 : 연구진 작성

□ 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 동향

- 2022년 11월 기준 도시재생 경제조직(343개) 및 사회적 경제조직(28,859개)의 인가·인증 수는 29,202개 조직으로 지속적으로 증가추세²¹⁾
- 도시재생 경제조직은 도시재생사업의 실행력 강화를 통한 사업효과의 지속성 및 지역의 자립경제체계의 구축을 위해 2010년대 후반 등장하였으며 지속적으로 증가하는 추세
- 사회적 경제조직은 자본주의 시장경제체계에 대해 사회적 목적의 실현을 위한 대안경제의 흐름으로 나타난 주체로서 2007년 사회적기업을 시작으로 2010년 마을기업, 2013년 협동조합이 등장하면서 다양한 영역에서의 조직 설립 수가 꾸준히 증가²²⁾



[그림 2-2] 도시재생 경제조직(좌) 및 사회적 경제조직 동향(우)

출처 : 마을관리사회적협동조합 현황(2022. 11. 기준); 도시재생종합정보체계, <https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do> (검색일: 2022. 11. 23.); 국토교통부(2018.6; 2019.7; 2020. 9월 25일 보도자료; 2021. 1월 1일 보도자료; 2021. 4월 13일 보도자료); 서울특별시(2019.4; 2019.9; 2020.10); 유수동(2019); 사회적기업 리스트, 한국 사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/company.do?m_cd=D003 (검색일: 2022.10.12.); 마을기업운영현황(2021.12. 기준), 행정안전부, <https://www.mois.go.kr/frt/sub/a06/b06/village/screen.do> (검색일: 2022.10.11.); 협동조합 설립현황, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/state/guildEstablish.do?menu_no=2032 (검색일: 2022.06.19.) 자료를 토대로 연구진 작성

- 로컬 활동주체는 (예비)창업자나 기업 대상 지원사업으로 선정된 조직이나 단체에 해당하며 관련 사업은 중앙부처 및 지자체에서 다양하게 추진되고 있음

21) 도시재생 경제조직, 사회적 경제조직, 로컬 활동주체 등 여러 영역에서 활동하고 있는 조직들도 다수 있어 본 연구에서는 인가·인증 수를 기준으로 조직 수를 산정함

22) 「사회적기업 육성법」은 2007년 7월 사회서비스 확충 및 일자리를 창출을 위해, 「협동조합 기본법」은 2012년 12월 자주적·자립적·자치적인 협동조합 활동을 촉진하기 위한 목적으로 제정

- 중소벤처기업부의 로컬벤처의 경우, 2022년 700건²³⁾, 소셜벤처는 2021년 2031건²⁴⁾으로 추산
- 윤석열 정부는 국정과제에 ‘지역사회의 자생적 창조역량 강화’를 포함하고, 로컬 브랜드 및 골목산업 육성을 통한 로컬 창조생태계 조성을 지원²⁵⁾, 2022년 4월 시행된 「지역상권 상생 및 활성화에 관한 법률」에 따라 로컬·골목상권 등 지역특성을 고려한 지역상권 활성화를 지원해 나갈 예정

※ 「지역상권 상생 및 활성화에 관한 법률」에 따른 지원내용

- (목적) 지역상생발전 및 자생적·자립적인 상권의 운영에 필요한 사항을 규정함으로써 지역경제의 활성화 및 국민경제의 균형 있는 발전에 기여
- (지원) 「지역상권 상생 및 활성화에 관한 법률」에 따라 활성화구역을 구역특성에 따라 구분하여 구역 운영에 관한 사항 등을 규정해 상생협약 기반의 상권 보호 및 활성화 본격 추진
- 지역상권 지원사항

구분	지역상생구역	자율상권구역
구역특성	임대료 급상승 지역	상권 쇠퇴한 지역
요건	공통	상업지역 50% 이상 도·소매 또는 용역 점포수 100개 이상
	개별	임대료5% 및 조례로 정한 비율을 초과하여 2년간 계속 감소
지원	공통	- 지자체 조례로 정하는 조세 또는 부담금 감면 - 상가건물 소유자에 대한 건물 개축, 대수선비 등의 용자 - 상인 및 활성화 구역 입주자에 대한 시설비, 운영비의 용자 - 구역 활성화를 위한 조사·연구비 등의 보조
	개별	- 상권활성화 지원 등 (예. 특성화사업, 환경·영업시설 정비사업)
특례	공통	- 상생협약으로 정하는 비율 이내 임대료 인상 제한 - 부설주차장 특례(최대 150㎡→300㎡ 당 1대 설치기준 완화)
	개별	지역상생구역은 활성화 되어있어 제외
운영조직	지역상생협의체 *상인, 임대인,소유자 1/3 동의, 전문가 등 과 함께 구성	자율상권조합 *상인, 임대인,소유자 1/2 동의 *특별조합원(지자체, 공공기관) 포함 가능

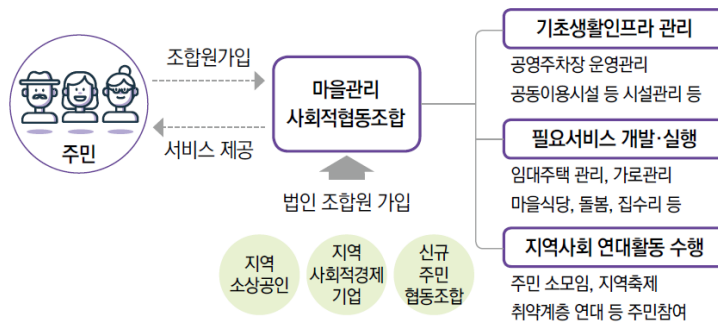
출처 : 중소벤처기업부(2022, 4월 26일 보도자료, p.1, pp.6-7)

- 23) 중소벤처기업부(2020, 6월 5일 보도자료; 2021, 6월 7일 보도자료; 2022, 4월 22일 보도자료)의 지역가치 창업자 선정 결과를 참고
- 24) 소셜벤처 현황, 중소벤처기업부 소셜벤처스퀘어, <https://sv.kibo.or.kr/Archive/Mate0001.do> (검색일: 2022.10.19.)
- 25) 대한민국정부(2022.7., p.196)

2) 도시재생 경제조직

□ 마을관리사회적협동조합

- (목적) 도시재생사업으로 공급되는 기초생활인프라를 운영·관리할 수 있는 주민중심의 자조조직 필요²⁶⁾
- (개념) 지역주민들로 구성된 사회적 협동조합으로 도시재생사업으로 조성된 시설의 운영관리 및 지역사회가 필요로 하는 재화·서비스를 공급하는 사업체이자 주민결사체²⁷⁾



[그림 2-3] 마을관리사회적협동조합

출처 : 국토교통부, 한국사회적기업진흥원(2021.6., p.7)

- (역할) 마을조합은 사업조직, 공론장, 플랫폼으로서의 역할을 수행하며 물리적·경제적·사회적 기능을 가짐
 - (사업조직) 기초생활인프라 운영·관리 및 활성화, 집수리 및 돌봄서비스 등 지역문제 해결을 위한 사업, 주민생활편의 증진 서비스, 주민 일자리 창출 기여 신규 사업의 기획 및 실행
 - (공론장) 도시재생사업 종료 후 주민협의체를 대신해 지역사회 유지 관리를 위한 주민 소통의 장, 지역사회 문제 해결을 위한 논의의 장, 지역 변화의 비전 제시와 방향성을 공유하는 참여의 장
 - (플랫폼) 지역사회 기능유지를 위한 전반적인 역할 수행, 지역문제 해결을 위해 사업조직과 주민을 연결²⁸⁾

26) 국토교통부(2021.5, p.1)

27) 국토교통부·한국사회적기업진흥원(2021, p.6)

28) 국토교통부·한국사회적기업진흥원(2021.6., pp.6-7, p.11, p.18), 서수정 외(2021, p.66)

[표 2-8] 마을관리사회적협동조합의 기능

기능	내용
물리적 기능	- 마을조합을 중심으로 기초생활인프라의 안정적 운영 - 주민이 직접 노후환경을 발굴하고 자원 연계를 통해 지속적으로 개선
경제적 기능	- 지역 주민 맞춤형 다양한 유형의 일자리 창출 - 생활의 필요 요소를 사전에 발굴하고 사업화하여 지역 생활환경 개선
사회적 기능	- 기초생활인프라를 중심으로 다양한 주민 간 소통 활성화 - 지역변화의 방향성을 공유하고, 이를 체감하여 지역의 정주성 강화 - 마을조합 운영과정에서 주민 간 이해 및 갈등 조율 등 협동의 토대 구축

출처 : 국토교통부·한국사회적기업진흥원(2021, p.6)

- (사업모델/활동내용) 물리적 주거환경개선과 함께 도시재생사업으로 공급된 공동이용시설, 공영주차장 등 기초생활인프라 운영관리, 지역 사회 필요한 재화 및 서비스 공급 등 마을관리영역 전반에 해당²⁹⁾

[표 2-9] 마을관리사회적협동조합의 사업모델

구분	사업모델
공공영역	- 거점시설 운영관리, 공영주차장 운영관리 - 공공임대주택 관리(사회적주택, 순환형임대주택, 케어안심주택 등 운영관리) - 집수리사업, 마을관리소 / 공공서비스(주거환경관리사업, 지역 축제, 공원정비 등) - 돌봄서비스(다함께 돌봄, 노인돌봄, 장애 주간보호, 공동육아나눔터 등)
민간영역	- 시설물 유지관리(거점시설, 다가구·다세대 주택) - 거점시설 기반 마을식당 및 카페, 게스트하우스 - 주민출자형 태양광발전소

출처 : 국토교통부·한국사회적기업진흥원(2021, p.48)

- (지원내용) 국토교통부는 마을관리협동조합의 운영비 인건비, 사업개발비로 활용할 수 있는 초기사업비를 2년간 최대 5천만원 지원
 - 「공유재산 및 물품 관리법」 외 도시재생 관련 조례에 따라 도시재생사업으로 조성된 기초생활인프라 운영관리 방안 및 마을조합 육성을 위한 행정적·재정적 지원 가능³⁰⁾
- (운영현황) 2019년부터 2022년 11월까지 인가된 마을관리사회적 협동조합은 총 141개소³¹⁾로, 전국 도시재생사업지역(534곳)의 26.4% 차지
 - 조합의 사업유형은 거점시설 운영관리에서 비롯하여 먹거리 및 지역상품

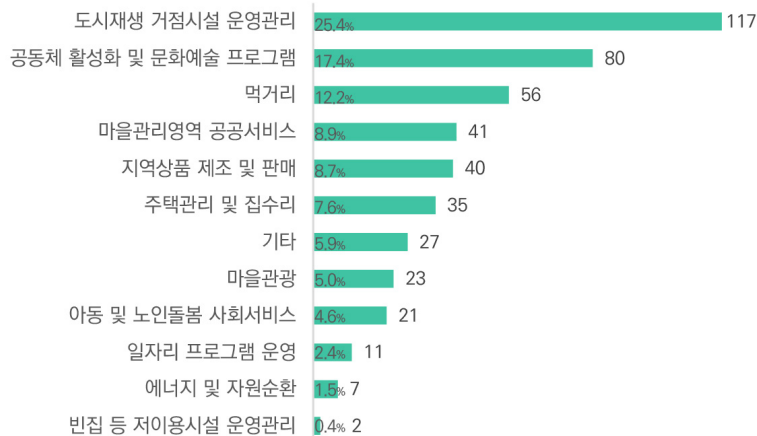
29) 국토교통부·한국사회적기업진흥원(2021, p.48)

30) 국토교통부(2021.5, p.17)

31) 마을관리사회적협동조합 현황(2022.11.기준), 도시재생종합정보체계, <https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do> (검색일: 2022.11.23.).

제작·판매, 공공·사회서비스 및 프로그램 등 지역 내 다양한 사업 추진

- 2022년 100곳에 대한 사업유형 460건을 분석한 결과, 도시재생 거점시설 운영관리(25.4%), 공동체 활성화 및 문화예술 프로그램(17.4%), 먹거리(12.2%)가 전체의 55%를 차지³²⁾하며, 대부분 공간 운영관리를 기반으로 사업을 추진



[그림 2-4] 마을관리사회적협동조합의 사업유형 현황(2022년 100개 기준)

출처 : 마을관리사회적협동조합 현황(2022.11.기준), 도시재생종합정보체계, <https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do> (검색일: 2022.11.23.) 토대로 연구진 작성

※ 마을관리사회적협동조합 사례

1. 목포 1897 개항문화거리 마을관리협동조합('20년 1월 설립인가)

- (개요) 지역에 산재되어 있는 빈집들을 활용하여 지역사업을 추진하는 등 지역자산관리의 주체로 주도적인 역할
 - (관련사업) '18년 선정, 중심시가지형(1897개항문화거리 도시재생뉴딜사업)
 - (조직규모) 조합원 총 79명, 출자금 2,230만원
- (주요사업) 개항가로어울림센터(공용시설, 행복주택) 및 공영주차장 운영관리, 마을장터의 프리마켓 및 특산물 판매장 운영, 빈집 활용사업, 소규모 주택정비사업 컨설팅

2. 대전 안녕 마을관리협동조합('20년 8월 설립인가)

- (개요) 거점시설 활성화 및 자력적인 조직 운영을 위하여 청년 등 지역사회 다양한 주체들과의 네트워크를 도모
 - (관련사업) '18년 우리동네살리기(어은동 일별공유 플랫폼)
 - (조직규모) 조합원 총 10명, 출자금 30만원
- (주요사업) 안녕센터(커뮤니티공간, 아동친화공간, 공유오피스, 셰어하우스) 및 공영주차장 운영관리, 대전시 아동복지과 사업진행, 마을공유 배달시스템 및 마을축제 공동체 활성화 사업 진행

출처 : 국토교통부(2021, 4월 13일 보도자료, pp.2-4)

32) 마을관리사회적협동조합 현황(2022.11.기준), 도시재생종합정보체계, <https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do> (검색일: 2022.11.23.).

□ 국토교통형 예비사회적기업

- (목적) 도시재생 분야에 특화된 국토교통형 예비사회적기업을 지정하여 해당 기업이 일자리와 소득창출 등을 통해 지역경제를 활성화하고 국민의 삶의 질 향상에 기여토록 지원³³⁾
 - 예비사회적기업이 향후 사회적 기업으로 성장하도록 육성하기 위해 고용노동부 ‘부처형 예비사회적기업’³⁴⁾ 제도를 따름
- (개념) 사회적 목적을 실현하기 위해 활동하고 있는 기업³⁵⁾
- (역할) 도시재생뉴딜사업에 주도적으로 참여하여 경제활동을 하면서 지역경제 활성화와 공동체 복원 등 사회적 목적 실현
- (사업모델/활동내용) 사회적 목적 실현을 주된 목적으로 영업활동을 통해 수익을 창출하며 사업목적에 따라 유형별로 구분
 - 국토교통형 예비사회적기업 사업유형은 일자리제공형, 지역사회공헌형, 창의혁신형, 혼합형의 4가지 형태로 운영
- (지원내용) 건당 500만원 내외의 사업화 지원 및 도시재생 기금 지원³⁶⁾
 - 도시재생사업지 내 공동협업공간, 창업공간, 상가리모델링, 임대상가 조성 등 사업자에 대한 융자지원에 대해 기금 도시재생씨앗융자 실행을 위한 HUG 보증심사 시 가점(5점)을 부여, 한도상향 및 금리우대³⁷⁾

[표 2-10] 국토교통형 예비사회적기업 사례

기업(지역)	사회적 목적	사업내용
(주)인피루트 (경기 고양시)	- 지역자원을 활용한 스토리텔링형 도시재생사업 모델 기획 및 개발 - 마을공동체와 도시재생, 사회적 경제를 융합한 주민 참여형 마을일(works)과 일자리(jobs) 창출	- 도시문제 해결을 위한 문화기획, 공간기획 등 문화콘텐츠 기획 - (고양시) 도시재생 플라톤 프로젝트, (파주시) 마을살리기 홍보여행 등
(주)오롯컴퍼니 (서울시)	- 취약공간개선을 통해 누구나 건강한 공간을 누리게 한다 - 시공교육을 통해 만드는 기술을 가르치고 만드는 재미를 알게 한다	- 건축기술로 공간 기획 및 시공 (교육) - 옥반지 프로젝트(옥탑, 반지하 공간개선), 디스쿨 워크숍 (디자인씽킹 공간기획, DIY, DIT)
(주)서울소셜스탠	- 도시 내 유휴시설 재활용을 통해 사용자 중심의	- 1인 가구를 위한 새로운 주거유형 기획, 운영

33) 국토교통부(2021. 7월 12일 보도자료, p.5)

34) ‘부처형 예비사회적기업’은 사회적 목적 실현, 영업활동을 통한 수익창출 등 사회적기업 인증을 위한 최소한의 요건을 갖추고 있는 기업으로서 중앙행정기관의 장이 지정하여 장차 요건을 보완하는 등 사회적기업 인증을 목적으로 하는 기업(고용노동부, 2018, p.385)

35) 국토교통부(2021. 7월 12일 보도자료, p.1)

36) 서수정 외(2021, p.67)

37) 국토교통부(2022.8, p.22)

기업(지역)	사회적 목적	사업내용
다드 (서울시)	주거환경 개선 및 지속가능한 1인가구, 청년 주거상품 공급운영	- (종로구) '청운광산', '통의동의 집', (은평구) '풍년빌라' 등 1인 임대주택 기획·공급
(주)어반트랜스포머(서울시)	- 창의적인 소셜 디벨로퍼에 의한 지속가능한 도시재생 모델 구축 - 다양한 분야의 민간주체 및 사회적 경제주체의 도시재생 과정에의 참여 증대	- 도시공간의 기획과 운영 - (서울시) 노들섬 특화공간 기획·설계·시설조성 및 운영 / 명동 타운 매니지먼트 사업
(주)공유를위한창조(부산시)	- 지역의 커뮤니티와 공유공간을 통한 지속가능한 마을 만들기	- 커뮤니티 공유공간 운영 및 지역 콘텐츠 개발 - (부산 초량동) 도시민박촌 '이바구 캠프' 조성, (경남 거제) 청년 로컬 프로젝트 등
(주)다해브러 (전남 순천시) *사회적기업 인증 전환	- 도시재생/로컬관광/시설·방역 분야에서 지역브랜드 가치를 창출 - 청년 및 취약계층에게 일자리를 제공 및 지역사회의 지속 가능한 발전 추구	- 도시재생과 연계한 로컬관광 기획 및 진행, 시설운영 컨설팅 등 - 순천역 일원 등에서 소규모 도시재생사업 참여 및 공동체 형성 프로그램 운영

출처 : 국토교통부(2021.1월 1일 보도자료, pp.4-7)

- (운영현황) 2018년부터 2021년까지 182개 국토교통형 예비사회적기업이 인증, 다양한 방식으로 사회적 문제 해결을 조직의 주된 사회적 목적으로 하는 창의혁신형의 사업유형이 전체의 57.7%를 차지³⁸⁾

□ 서울형 도시재생기업(CRC, Community Regeneration Corporation)

- (목적) 도시재생사업의 완료 이후 지속적인 지역재생활동 주체 육성
- (개념) 서울시 도시재생사업지역 내 발생하는 다양한 지역의제를 지역 자원과 결합·활용하여 사업모델로 풀어내 지속가능한 도시재생을 추구 하는 지역 중심의 기업³⁹⁾
- (역할) 도시재생사업지역의 공간운영에 국한된 것이 아닌 다양한 지역의 과제 해결, 일상생활의 내용 기반으로 활동과 사업 진행⁴⁰⁾
 - ①지역의 자원·자산·자본을 활용하여 지역 재생에 이바지할 수 있는 다양한 활동과 사업 추진, ②수익사업을 통한 지역 일자리 창출과 기금 조성을 통해 다양하고 지속적인 지역재생사업 추진, ③지역재생(물리적 개선, 공동체 활성화, 지역경제 활성화)을 위한 활동 및 사업 진행⁴¹⁾
- (사업모델/활동내용) 도시재생기업의 목적 및 사업내용에 따라 지역관리형과 지역사업형으로 구분

38) 국토교통부(2018.6: 2019.7: 2020, 9월 25일 보도자료; 2021.1월 1일 보도자료; 2021, 4월 13일 보도자료) 토대로 산정

39) 서울특별시 도시재생지원센터, <https://surc.or.kr/crc> (검색일: 2022.06.19.)

40) 도시공감협동조합(2017, p.20)

41) 서울특별시(2020, p.2)

[표 2-11] 서울형 도시재생기업(CRC) 유형

유형	지역관리형 도시재생기업(CRC)	지역사업형 도시재생기업(CRC)
활동내용	주거지 관리, 지역 인프라 활용, 민간협의체 파트너십 구축, 지역 주거복지 실현 등의 목적사업을 수행	지역관리형 사업 외 지역 의제 및 주민 필요를 해결하는 재화의 생산·판매, 사회서비스 등 다양한 커뮤니티 비즈니스를 수행
선정요건	형태 협동조합, 사회적협동조합(우대) 사업 주거지 관리, 지역 인프라 관리 활용, 지역 자산 운영·유지 관리 등 지역관리 분야 지역 자산 운영·유지 관리 등 지역관리 기타 임원 과반이 재생사업 주민협의체 활동경력 6개월 이상인 주민으로 구성	협동조합, 사회적협동조합, 주식회사 등 지역 의제 해결에 기반한 지역 중심의 사업 -

출처 : 서울특별시 도시재생지원센터, <https://surc.or.kr/crc>(검색일: 2022.06.19.); 서울특별시(2020.10., p.17)

- (지원내용) 서울 도시재생기업(CRC) 공모사업을 통해 최대 3년 지원
 - 지역사업형 CRC는 기업당 3년간 최대 8천만원, 지역관리형 CRC는 기업당 3년간 최대 2.87억원(앵커시설 운영 시)⁴²⁾
- (운영현황) 총 20개(2019년 13개, 2020년 7개 선정)⁴³⁾

[표 2-12] 서울형 도시재생기업(CRC)의 선정기준

선정기준	세부내용
지역중심	• 지역주민을 중심으로 전문가, 활동가 등 지역의 다양한 주체 간 협력을 통해 구성된 3인 이상의 법인(주민 비율은 자율이나 CRC 선정 시 가점 요소에 해당)
지역성	• 지역을 고려한 도시재생 계획 수립, 사업 진행과정을 통하여 구성 • 도시재생활성화지역, 주거환경개선사업 구역 또는 해당 자치구 중심 • 지역 특성 및 지역재생을 고려한 사업 및 활동을 발굴·기획·실행 • 지역의 중심자원을 활용하여 지역재생을 위한 다양한 활동 추진
공공성	• 지역의 과제 해결을 위한 사업과 활동 실시 - 배분 가능한 이윤의 1/3이상을 주민협의체에 지원하거나 마을기금으로 적립하는 등 지역사회에 기여해야 하고 이를 정관에 명시해야 함 • 지역주민, 전문가, 활동가, 지역단체 등이 참여하는 운영위원회 구성 • 공공의 이익과 공동체 발전의 가치 실현을 위해 기여해야 함
수익성·지속가능성	• 지역의 경제적·환경적·사회적 지속가능성을 고려한 사업과 활동을 해야 함 • 지역에 적합한 비즈니스모델 발굴·운영, 지속가능성을 위한 운영구조 마련
거버넌스	• 사업모델 발굴·실행·확장을 위한 지역 내 관계부서 협의 및 협력 지원 • 주민협의체, 현장지원센터, 활동가 등 재생사업 추진 주체와의 상시적 소통구조 마련 및 네트워크 형성을 통한 사업추진 • 지역 내 주민, 조직·단체 등과의 연계 협력 및 활동

출처 : 서울특별시(2019.10., pp4-5), 서울특별시(2020.10., pp.19-20) 토대로 연구진 작성

42) 서울특별시(2020, p.14)

43) 서울시는 2020년부터는 CRC 4-STEP 프로그램을 운영하여 5인 이상의 주민모임 및 단체를 대상으로 서울형 도시재생기업을 발굴 및 육성하고자 2020년 9개, 2021년 10개 모임 및 단체에 대한 프로그램을 진행(서울특별시, 2019.4; 2019.9; 2019.12; 2020.10)

※ 서울시 상도4동의 '상4랑 협동조합(지역관리형 CRC)'

- 2018년 상도4동 도시재생지원센터 코디네이터와 주민협의체의 청소사업을 시작으로 2019년 1월 상4랑협동조합 법인을 설립(조합원 80명)
 - (주요 사업) 빌딩 청소, 입주 및 이사 청소, 마을 카페 운영, 놀이터
- 2019년 7월 완공된 주민공동이용시설 '상도어울마당'의 운영 주체 모집에 '지역관리' 사업모델을 내세워 서울시 도시재생기업(CRC)로 선정
- 어르신 일자리 부족, 어린이 인구에 비해 부족한 놀이 시설, 도시재생 완료 사업에 대한 하자 보수 및 관리 부족, 도시재생 인력 부족 등에 대한 지역문제를 해결하고자 함
- 청소사업을 통해 일자리를 확보하여 주민을 연결, 주민공동시설 내 어린이 실내 놀이터 개설 및 운영, 서울가꿈주택 상담 및 도시재생사업 관련 업무, 학술연구 용역사업, 민공동이용시설 내 주민교류 이벤트 및 소모임 공간 마련의 업무를 수행



출처 : 서울형 도시재생기업, 서울특별시 도시재생지원센터 <https://surc.or.kr/changes/493> (검색일: 2022.06.19.)

□ 어촌 앵커조직·링커조직

- (목적) 어촌의 인구감소를 막기 위해 어촌 생활서비스를 개선, 관계인구를 정주인구로 전환하기 위한 해양수산부의 '어촌활력증진 지원 시범사업'을 추진을 위해 민간조직 선정⁴⁴⁾
- (개념) 앵커조직은 지역사회 문제해결을 위해 다양한 전략을 마련하고, 지역 내 생활서비스 연계 및 경제생태계 구축을 위해 생활서비스 지원 기관, 지역 소재 기업, 지역가치 창업자 등 링커조직이 될 수 있는 다양한 주체를 발굴·연계하는 중간지원조직⁴⁵⁾
 - 링커조직은 돌봄, 교육, 문화 등 사회서비스를 공급하는 공공기관 및 민간 주체와 지역소재의 기업, 전통기술 보유 주체, 지역자원을 활용한 지역가치창업 활동을 하는 소셜벤처, 로컬벤처 등 다양한 활동 주체⁴⁶⁾
- (역할) 사업추진을 리드하며 지역역량을 강화시키는 조정자, 조력자, 창업보육자, 촉진자로서의 역할 수행⁴⁷⁾
 - 앵커조직은 사업을 기획·계획하고 지역의 서비스제공 및 일자리 창출을

44) 해양수산부(2022.2., p.1)

45) 해양수산부·건축공간연구원(2022.4., p.2)

46) 해양수산부·건축공간연구원(2022.4., p.2)

47) 해양수산부·건축공간연구원(2021.12., p.41)

돕는 링커역할의 주체를 발굴·육성을 담당, 링커조직은 생활서비스 전달
과 지역가치를 활용한 비즈니스 모델을 만드는 창의적 경제주체로 참여

- (운영현황) 2022년 어촌활력증진지원 시범사업에서는 어촌앵커조직이
지자체와 업무협약을 체결하여 사업을 추진⁴⁸⁾

□ 도시재생 경제조직 종합

- 도시재생 경제조직은 국비 종료 이후에도 사업효과를 제고하고 지역의
자생력 및 지역경제의 선순환체계 구축을 도모하기 위해 조직화
- 조직의 사업유형은 주로 공간의 운영관리와 제품의 판매를 통한 사업
화를 통한 수익창출의 성격에 집중적으로 분포
 - 국토교통형 예비사회적기업은 창의혁신형(57.7%)이, 마을관리사회적협
동조합은 공간관리형(33.5%), 서울형 도시재생기업은 지역사업형(70%)
이 높은 비중을 차지
 - 특히 국토교통형 예비사회적기업의 창의혁신형과 서울형 도시재생기업
의 지역사업형의 경우 지역자원을 활용하여 지역가치를 재창출하여 상품
화하고 이를 통해 수익을 창출하는 특성이 있음

[표 2-13] 도시재생 경제조직의 유형별 비중

구분	사업유형별 지정현황 비중						유형 분류기준
국토교통형 예비사회적기업 (2021, 182개 기준)	유형	일자리 제공형	지역사회 공헌형	사회서비스 제공형	창의혁신형		사회적 목적 실현
	비중	15.9%	21.4%	2.7%	57.7%		
마을관리 사회적협동조합 (2022, 100개 기준)	유형	공간관리	상품 제조 및 판매	프로그램 운영	공공 및 사회서비스	기타	사업유형 구분*
	비중	33.5%	20.9%	19.8%	13.5%	12.4%	
서울형 도시재생기업 (2022, 20개 기준)	유형	지역관리형			지역사업형		사업목적 및 내용
	비중	30%			70%		

* 도시재생종합정보체계 내 마을조합의 12개 사업유형을 사업성격에 따라 5가지로 재분류(①공간관리 : 거점시설, 주택관리 및 집수리, 빈집 등 저이용시설의 운영관리, ②제조·판매 : 먹거리, 지역상품 제조 및 판매, ③프로그램 : 공동체 활성화 및 문화예술 프로그램, 일자리 프로그램 운영, ④서비스 : 마을관리영역 공공서비스, 아동 및 노인돌봄 사회서비스, ⑤기타 : 기타, 마을관광, 에너지 및 자원순환)

출처 : 마을관리사회적협동조합 현황(2022.11.기준); 도시재생종합정보체계, <https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do> (검색일: 2022.11.23.); 국토교통부(2018.6; 2019.7; 2020, 9월 25일 보도자료; 2021, 1월 1일 보도자료; 2021, 4월 13일 보도자료); 서울특별시(2019.4; 2019.9; 2020.10) 자료를 토대로 연구진 작성

48) 강원 동해시, 경남 거제시, 충남 태안군, 전남 고흥군의 4곳(해양수산부, 2022.2., p.1)

3) 사회적 경제조직

□ 사회적기업⁴⁹⁾

- (목적) 사회적 서비스제공 및 취약계층에 일자리 창출하는 등 사회적인 목적을 추구하는 기업(조직)을 인증
- (개념) 영리기업과 비영리기업의 중간형태로 사회적 목적을 우선 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업·조직
 - 「사회적기업 육성법」에서는 사회적기업을 ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관’으로 정의⁵⁰⁾
- (역할) 지속가능한 경제 및 사회통합 구현의 역할을 하며 지속가능한 일자리 제공, 지역사회활성화, 사회서비스 확충, 윤리적 시장 확산

[표 2-14] 사회적기업의 의의

지속가능한 일자리 제공	지역사회 활성화	사회서비스 확충	윤리적 시장 확산
취약계층을 노동시장으로 통합 보람되고 좋은 일자리 제공	지역사회 통합 사회적 투자 확충을 통한 지역경제 발전	공공서비스 수요 확충 공공서비스 혁신	기업의 사회공헌과 윤리적 경영문화 확산, 착한 소비 문화 조성

출처 : 사회적기업 개념, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/concept.do?m_cd=E001 (검색일 : 2022.06.19.)

- (사업모델/활동내용) 사업목적에 따른 유형 구분으로 취약계층을 위한 일자리 및 사회서비스 제공 등 사회적 목적을 실현하기 위한 사업 진행

[표 2-15] 사회적기업의 유형

유형	내용
일자리제공형	조직의 주된 목적이 취약계층에게 일자리를 제공
사회서비스제공형	조직의 주된 목적이 취약계층에게 사회서비스를 제공
지역사회공헌형	조직의 주된 목적이 지역사회에 공헌
혼합형	조직의 주된 목적이 취약계층 일자리 제공과 사회서비스 제공이 혼합
기타(창의·혁신)형	사회적 목적의 실현여부를 요건에 따라 판단하기 곤란한 경우

출처 : 사회적기업 개념, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/concept.do?m_cd=E001 (검색일 : 2022.06.19.)

49) 사회적기업 개념, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/concept.do?m_cd=E001 (검색일 : 2022.06.19.) 바탕으로 작성

50) ‘사회서비스’란 교육, 보건, 사회복지, 환경 및 문화 분야의 서비스, 그 밖에 이에 준하는 서비스를 의미(사회적기업 육성법, 법률 제11275호, 제2조)

- (인증요건) 기본적으로 법인의 조직형태로 하여 유급근로자 고용, 사회적 목적 실현 등 총 7가지 기준을 충족해야 함
 - 사회적기업은 고용노동부 장관이 인증하며, 인증 가이드라인에 근거하여 한국사회적기업진흥원에서 수행
 - 지역형 예비사회적기업은 17개 광역지자체에서 운영, 부처형 예비사회적기업은 2022년 기준 국토교통부를 비롯하여, 산림청, 통일부, 환경부, 보건복지부, 문화재청, 농림축산식품부, 여성가족부, 문화체육관광부, 고용노동부의 총 10개 부처에서 '예비사회적기업지정제' 도입하여 운영⁵¹⁾

[표 2-16] 사회적기업과 예비사회적기업의 인증요건

구분	사회적기업	지역형·부처형 예비사회적기업
법령	사회적기업 육성법	조례·규칙(지역형) / 지침(부처형)
조직형태	법인·조합, 회사·합자조합, 법인 또는 비영리단체 등	법인·조합, 회사·합자조합, 법인 또는 비영리단체 등
유급근로자 고용	유급근로자를 고용하여 영업활동을 수행할 것	영업활동을 수행할 것 (일자리제공형은 1명 이상 고용 필요)
사회적 목적의 실현	사회적 목적 실현 실적(취약계층 고용, 사회서비스제공 등)	사회적 목적 실현 실적 또는 사업계획서 확인(취약계층 고용, 사회서비스제공 등)
의사결정구조	이해관계자가 참여하는 의사결정구조	-
수입	영업활동을 통한 수입 (매출액이 노무비의 50% 이상)	-
정관	정관·규약 등을 갖출 것	예비사회적기업 지정요건에 맞는 정관·규약 등을 갖출 것
이윤의 재투자	배분 가능한 이윤의 2/3이상의 사회적 목적을 위해 재투자(회사 등의 경우)	배분 가능한 이윤의 2/3이상의 사회적 목적을 위해 재투자(회사 등의 경우)

출처 : 사회적기업 개념, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/concept.do?m_cd=E001 (검색일 : 2022.06.19.)을 바탕으로 연구진 작성

- (운영현황) 2007년 도입 이래 2022년 9월까지 총 4,090개 인증되었으며, 그 중 3,436개소(84%)가 운영 중
 - 국토교통형 예비사회적기업은 유형별로는 일자리제공형이(66.5%)로 가장 높은 비율을 차지⁵²⁾

51) 예비사회적기업 지정 제도, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/reservation.do?m_cd=E009 (검색일: 2022.10.12.)

52) 사회적기업 리스트, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/company.do?m_cd=D003 (검색일: 2022.10.12.)

□ 협동조합

- (목적) 자주적, 자립적, 자치적인 협동조합 활동을 촉진하고 사회통합과 국민경제의 균형 있는 발전에 기여⁵³⁾
- (개념) 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직⁵⁴⁾
 - '사회적협동조합'은 협동조합 중 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합⁵⁵⁾
- (역할) 서민과 지역경제 활성화, 지역단위의 새로운 일자리 창출⁵⁶⁾
- (사업모델/활동내용) 금융 및 보험업을 제외한 경제·사회 모든 영역
 - 영리 법인으로 설립되는 '일반협동조합', 비영리 법인으로 공익사업의 40%이상 수행해야하는 '사회적협동조합', 셋 이상의 협동조합이 공동이익을 위해 설립하는 '연합회(일반/사회적협동조합)'로 구분
 - 사회적 협동조합의 공익사업은 지역사회공헌 및 공공기관 위탁사업, 취약계층 사회서비스 및 일자리 제공의 사업내용으로 구성⁵⁷⁾
- (설립요건) 5인 이상의 조합원이 모여서 시·도지사에 신고(사회적협동조합은 관계부처 인가) 및 설립등기를 거쳐 설립
 - 조합원 교육, 지역사회 기여 등의 의무가 존재⁵⁸⁾
- (운영현황) 2012년 도입 이래 2022년 11월 기준 총 23,726개소 설립되었으며, 영리법인인 일반협동조합(연합회 포함)이 82.8%를 차지⁵⁹⁾

53) 협동조합 기본법, 법률 제17818호, 제1조

54) 협동조합 기본법, 법률 제17818호, 제2조 제1호

55) 협동조합 기본법, 법률 제17818호, 제2조 제3호

56) 제도안내-기대효과, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/contentsInfo.do?menu_no=2012 (검색일: 2022.06.19.)

57) 사회적협동조합, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/contentsInfo.do?menu_no=2028 (검색일: 2022.06.19.)

58) 제도안내-주요내용, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/contentsInfo.do?menu_no=2011, (검색일: 2022.06.19.)

59) 협동조합 설립현황, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/state/guildEstablish.do?menu_no=2032, (검색일: 2022.06.19.)

□ 마을기업

- (목적) 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 지역문제 해결과 소득 및 일자리를 창출하여 지역 공동체 이익을 효과적으로 실현
- (개념) 지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업⁶⁰⁾
 - 마을주민이 주도적으로 지역의 각종 자원을 활용한 수익사업을 통해 지역 공동체를 활성화하고, 지역주민에게 소득 및 일자리를 제공하여 지역발전에 기여하는 마을단위 기업을 의미⁶¹⁾
- (역할) 마을 내 주민의 일자리 창출과 삶의 질 향상, 지속가능한 마을 조성, 지역자원을 활용하여 지역 내 선순환 관계 형성⁶²⁾
- (사업모델/활동내용) 사업성격에 따라 지역자원 활용형, 사회서비스 제공형, 마을관리형으로 구분
- (지원내용) 연차별 최대 3회, 총 1억원 지원⁶³⁾
 - 행정안전부는 신규 마을기업(1차, 5천만원), 재지정 마을기업(2차, 3천만원), 고도화 마을기업(3차, 2천만원)으로 나누어 지원을 실시하고 있으며, 우수사례 확산을 위해 우수마을기업에 추가 최대 7천만원 지원

[표 2-17] 마을기업의 사업유형

유형	내용	예시
지역자원 활용형	지역자원을 활용하여 재화서비스를 생산·판매하는 기업	지역특산물 가공, 관광·체험, 지역 먹거리 유통(로컬푸드) 등
사회서비스 제공형	지역주민을 대상으로 교육·복지 등을 제공하는 기업	노인돌봄 및 서로돌봄, 공동육아, 방과후학교, 주거복지 등
마을관리형	마을자산 운영, 지역재생 등 마을 공동의 이익이나 마을 발전을 위한 사업을 수행하는 기업이나 다른 마을기업을 지원하는 기업	마을주차장 운영, 도시재생사업 수행, 마을기업 컨설팅 등

출처 : 행정안전부(2022, p.10)

- (지정요건) 지역주민 5인 이상 출자한 법인으로 공동체성, 공공성, 지역성, 기업성을 갖춘 법인

60) 행정안전부(2022, p.3)

61) 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법, 법률 제18942호, 제2조제1항제9호.

62) 김학실(2013, p.46)

63) 행정안전부(2022, p.23)

- 마을기업 지정 시에는 ‘지정요건’을, 운영 시에는 ‘지정요건’과 ‘운영요건’을 모두 충족하여야 함⁶⁴⁾
- 지역범위(거주지 또는 직장주소 기준)는 읍면동을 기본으로 하며, 설립목적이나 주민생활권 등을 이유로 범위 확대가 필요한 경우 예외적으로 시군구까지 확대가능(이 경우 회원의 80%이상이 해당지역 주민)⁶⁵⁾

[표 2-18] 마을기업 지정 및 인증요건

구분	지정요건
지정 요건	공동체성 - 공동체가 주도하고 출자하여 기업 설립 - 기업 설립과 운영에 공동체가 참여하고 결정
	공공성 - 설립 목적이 지역문제 해결, 지역사회 공헌, 지역과 상생이어야 함
	기업성 - 정부 보조금이 종료된 후에도 자립 운영할 수 있도록 안정적인 매출과 수익창출 구조 마련
	지역성 - 지역자원 활용, 동일 생활권(마을) 기반 거주 주민 참여 유도
인증 요건	지속가능성 - 순이익이 있을 때에는 다음연도 사업 운영이나 장기적인 사업 확장을 위해 순이익의 30% 이상을 적립하도록 노력 - 단, 법령에 별도의 규정이 있는 경우는 해당 법령을 따름
	영리활동과의 분리 - 마을기업 사업은 대표 또는 이사들의 개인적인 영리활동과 분리
	법인전환 노력 - 2012년 이전에 비(非)법인으로 지정된 마을기업의 경우, 최대한 신속하게 법인으로 전환하도록 노력하여야 함 - 법인으로 전환 후 보조금사업에 지원 가능

출처 : 행정안전부(2022, pp.5-9) 토대로 연구진 작성

- (운영현황) 2021년 12월까지 총 1,697개가 운영 중이며, 지역자원 활용형이 전체의 78.8% 차지⁶⁶⁾

□ 사회적경제조직 종합

- 사회적경제조직은 지역사회의 공동이익과 사회적 가치실현을 위해 상호 연대하여 사업을 수행하는 조직으로 사회적기업, 마을기업, 사회적협동조합은 도시재생사업 시행자⁶⁷⁾가 될 수 있음
- 사업유형은 사회적 가치실현을 위해 지역자원을 활용한 제품의 제조

64) 행정안전부(2022, p.5)

65) 행정안전부(2022, p.8)

66) 마을기업 운영현황(2021.12.기준), 행정안전부, <https://www.mois.go.kr/frt/sub/a06/b06/village/screen.do> (검색일: 2022.10.11.)

67) 마을기업, 「사회적기업 육성법」 제2조제1호에 따른 사회적기업, 「협동조합 기본법」 제2조제3호에 따른 사회적협동조합 등 지역 주민 단체(도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법, 법률 제18942호, 제26조제1항제5호)

- 및 판매, 서비스 제공, 일자리 제공과 관련된 사업이 높은 비율을 차지
- 사회적기업은 일자리 제공형(66.5%), 협동조합에서는 일반협동조합(82.9%), 마을기업은 지역자원 활용형(81.2%)이 높은 비중을 차지

[표 2-19] 사회적 경제조직의 유형별 비중

구분	사업유형별 지정현황 비중						유형 분류기준
사회적기업 (2022.9., 3,436개 기준)	유형	일자리 제공형	지역사회 공헌형	사회서비스 제공형	창의 혁신형	혼합형	사회적 목적 실현
	비중	66.5%	8.4%	7.7%	11.5%	6.0%	
협동조합 (2022.9., 19,360개 기준)	유형	일반협동조합 (영리, 배당가능)		사회적협동조합 (비영리, 배당금지)			영리추구 및 수익 배분 형태
	비중	82.8%		17.2%			
마을기업 (2021, 1,697개 기준)	유형	지역자원 활용형	사회서비스 제공형	마을관리형	기타		사업성격 및 활동내용
	비중	81.2%	6.2%	0.4%	12.2%		

출처 : 사회적기업 리스트, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/company.do?m_cd=D003 (검색일 : 2022.10.12.); 마을기업운영현황(2021.12.기준), 행정안전부, <https://www.mois.go.kr/frt/sub/a06/b06/village/screen.do> (검색일: 2022.10.11.); 협동조합 설립현황, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/state/guildEstablish.do?menu_no=2032 (검색일: 2022.06.19.) 자료를 토대로 연구진 작성

4) 로컬 활동주체

□ 로컬크리에이터

- (목적) 지역자원과 문화 특성을 소재로 혁신적인 아이디어를 결합해 사업적 가치를 창출하는 지역가치 창업가 발굴 및 육성⁶⁸⁾
- (개념) 지역의 자연과 문화 특성을 소재로 혁신적인 아이디어를 결합해 사업적 가치를 창출하는 창업가

[표 2-20] 로컬크리에이터의 요건

구분	내용
지역의 자원과 특성을 기반으로 하는 자	지역의 유·무형자원(역사전통, 문화예술, 자연생태, 생활문화, 지역특산물 등)을 기반으로 창의적인 아이디어를 제시하고 문제를 해결
혁신적인 아이디어를 접목하여 창업하는 자	지역의 자원과 특성을 활용하여 혁신적인 비즈니스모델 수립을 통해 「중소기업창업 지원법」 상 창업을 이행
지역경제 활성화를 도모하는 자	지역 내 자원과 특성을 활용하는 속성을 지닌 만큼, 지역 내 고용창출, 관광객 유치 등 다방면의 활약으로 지역경제 활성화를 도모

출처 : 중소벤처기업부(2022.1., p.1)

68) 중소벤처기업부(2022.1., p.1)

- (사업모델/활동내용) 로컬크리에이터는 지역 고유의 특성과 자원을 기반으로 혁신적인 아이디어를 접목하여 지역경제 활성화에 기여하는 '지역가치 창업가'로서 7가지 비즈니스모델 유형을 구분할 수 있음

[표 2-21] 로컬크리에이터의 7대 분야

구분	내용
지역가치	지역의 문화나 고유특성을 기반으로 혁신적인 아이디어를 융합하여 새로운 경제적·문화적 가치를 창출
로컬푸드	지역의 특산물, 미활용 작물 등 농수산물을 활용한 식품가공 및 유통
지역기반제조	지역에서 생산되는 소재를 활용하거나 지역특색을 반영한 제조업
지역특화관광	관광자원(자연환경, 여행지 등)을 활용하여 해당지역으로 관광객 유입 확대 지역 방문을 위한 원스톱 서비스 및 자연생태계의 지속가능성
거점브랜드	지역 내 복합문화공간 등 지역거점 역할 지역성과 희소성을 기반으로 지역의 가치를 재창출
디지털 문화체험	지역별로 역사와 문화가 담긴 유적지와 문화재 등을 과학 기술 및 ICT를 활용하여 재해석 또는 체험
자연친화활동	지역별로 상이한 자연환경(바다, 산, 강 등)에서 진행되는 서핑, 캠핑 등 아웃도어 활동을 위한 다양한 사업모델

출처 : 중소벤처기업부(2022.1., p.12)

- (선정요건) 중소벤처기업부는 지역성, 성장가능성을 평가하여 로컬크리에이터를 선정하고 있으며, 지역특구⁶⁹⁾에 위치할 경우 가산점 부여
 - 창업경험이 없는 예비창업트랙과 창업 후 7년 이내 인 기창업트랙으로 구분하여 선정

[표 2-22] 로컬크리에이터(예비창업자) 평가기준

평가지표(배점)	세부지표	평가내용
지역성 (50)	1. 지역이해도(10) 2. 자원활용도(15) 3. 지역가치 창출가능성(25)	지역에 대한 이해, 자원활용의 참신성 및 지역사회 연계성, 지역 가치 창출 전략, 지역경제 활성화 기여도
성장가능성 (50)	4. 문제인식(15) 5. 실현가능성(20) 6. 성장전략(10) 7. 탐구성(5)	아이템의 개발동기, 아이템의 목적(필요성), 아이템의 사업화 전략, 아이템의 시장분석 및 경쟁력 확보, 자금소요 및 조달계획, 시장진입 및 성과창출 전략, 대표자 및 팀원의 보유역량
가점	지역특구	현재 사업자 등록 지역특구와 일치 사업의 아이템이 지역특구 내용과 일치

출처 : 중소벤처기업부(2022.1., p.18)

- (운영현황) 2020년부터 2022년까지 총 700개의 로컬크리에이터를 선정, 로컬푸드(25.9%)와 지역가치(21.4%)의 유형이 대다수를 차지⁷⁰⁾

69) 교육특구, 의료특구, 농업특구, 산업특구, 문화특구, 차이나타운특구 등 '지역특화발전특구' 소재지로 2022년 전국 196곳 지정(중소벤처기업부, 2022.1., p.14)

□ 로컬벤처

- (목적) 청년창업가 육성
- (개념) 지역에서 활동하는 로컬크리에이터들이 모여 기업형태로 확장한 형태로 사회공헌과 사회문제 해결 등을 위해 창업한 기업⁷¹⁾
 - (강원도) 지역 고유의 특성과 자원을 기반으로 혁신적인 아이디어를 접목하여 강원도의 가치를 높일 수 있는 기업 또는 예비창업가⁷²⁾
 - (서대문구) 서대문구는 2020년부터 '서대문구 로컬벤처 육성사업'의 창업팀을 모집하면서 서대문구 지역을 기반으로 활동하는 기업
- (사업모델/활동내용)
 - (강원도) 지역자원을 활용하여 부가가치를 창출하는 사업, 지역 내 노후·유휴공간을 리뉴얼하여 거점·앵커샵 기능을 할 수 있는 사업, 혁신적인 아이디어로 지역자원을 재해석하여 새로운 가치를 부여하는 사업으로 구분⁷³⁾
 - (서대문구) 그린벤처(환경이슈 관련), 디지털 벤처(기존사업의 디지털 융복합), 돌봄벤처(노약자 및 취약계층 대상 사회서비스 개발 및 제공형), 기타 로컬(앵커스토어, 로컬 콘텐츠 비즈니스, 인프라비즈니스)로 유형 구분⁷⁴⁾

[표 2-23] 강원도 로컬벤처기업의 유형별 사례

유형	내용	사례
1	로컬유산	지역 산업·자연유산 활용 비즈니스
2	로컬푸드	지역특유의 먹거리 제조 판매
3	로컬브랜드	다양한 예술·공예 작업 기반 비즈니스
4	로컬스테이	자연환경 활용 숙박과 체험
5	복합문화공간	북카페·스테이·요가·명상 등 체험형 허브공간
6	로컬투어	지역 먹거리-체험과 연계 여행·관광사업 모델
7	리모트워킹	대도시 회사원 또는 프리랜서 원격근무지

출처 : 강원도(2021, 5월 24일 보도자료, p.3)

- 지원내용
 - (강원도) '강원형 벤처펀드'를 조성 25개사에 140억원 투자('22.1.기준)⁷⁵⁾

70) 중소벤처기업부(2020. 6월 5일 보도자료; 2021. 6월 7일 보도자료; 2022. 4월 22일 보도자료)의 지역가치 창업자 선정 결과를 참고

71) 희망제작소(2022, p.9)

72) 강원창조경제혁신센터(2021, p.2)

73) 강원창조경제혁신센터(2021, p.4)

74) 2022년 서대문구 로컬벤처 육성사업 창업팀 모집, 서울특별시 사회적경제지원센터, <https://sehub.net/archives/2073145> (검색일: 2022.06.19.)

- (서대문구) 창업캠프(사업모델 정립), 인큐베이팅 및 사업화자금 지원(2천만원), 창업공간 입주지원 실시

- 운영현황

- (강원도) 2015년 강원도창조경제혁신센터 사업으로 시작되어 2021년까지 총 162개 기업을 육성(강릉권 76개, 원주권 45개, 춘천41개), 2025년까지 300개의 로컬벤처기업을 추가 육성·지원할 예정⁷⁶⁾, 강원도는 전국에서 유일하게 2021년 4월 「강원도 로컬벤처기업 육성 및 지원조례」 제정
- (서대문구) 서대문구 지역의 로컬벤처 창업계획이 있는 3인 내외 팀, 수도권에 거주하는 만 39세 이하 예비 또는 기 창업팀을 대상으로 하며, 2020년 20개 팀, 2022년 14개 팀 선정

□ 소셜벤처

- (개념) 기존과는 다른 혁신적인 기술이나 비즈니스 모델을 통해 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 기업⁷⁷⁾
 - 법적 정의로는 사회적 가치와 경제적 가치를 통합적으로 추구하는 기업⁷⁸⁾
 - 사회적기업은 사회성, 벤처기업은 경제성에 집중하는 반면 소셜벤처는 사회성과 경제성 동시 추구한다는 점에서 기존기업과 차이가 있음
 - 소셜벤처의 임팩트 투자는 사회·환경적 성과 달성과 재무적 수익을 동시에 추구하는 투자기관의 투자를 통한 수익 추구 뿐 아니라 사회, 문화, 환경에 대한 사회적 가치실현을 목적으로 함⁷⁹⁾

[표 2-24] 소셜벤처의 개념

구분	벤처기업	사회적기업	소셜벤처
법적정의	벤처기업법, 제2조의2	사회적기업 육성법, 제2조	벤처기업법, 제2조제10항
추구 가치	사회성 < 경제성	사회성 > 경제성	사회성과 경제성 동시 추구
인증	인증 필요	인증 필요	인증 제한 없음

출처 : 중소벤처기업부·기술보증기금(2022.3., p.1) 토대로 연구진 작성

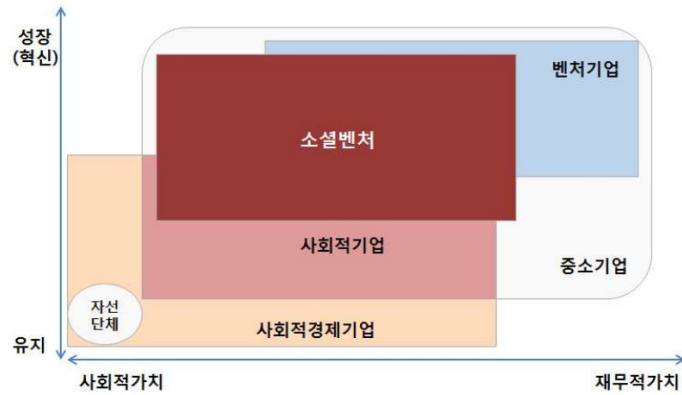
75) 강원도(2022, 2월 24일 보도자료., p.1)

76) 강원도(2021, 5월 24일 보도자료. p.1, p.3)

77) 소셜벤처 현황, 중소벤처기업부 소셜벤처스퀘어, <https://sv.kibo.or.kr/Archive/Mate0001.do> (검색일: 2022.10.19.)

78) 벤처기업육성에 관한 특별조치법, 법률 제18661호, 제2조 10항

79) 소셜벤처지원플랫폼 <https://www.sd.go.kr/sv/contents.do?key=3864&> (검색일: 2022.06.19.)



[그림 2-5] 소셜벤처의 개념 및 위상

출처 : 중소벤처기업부·기술보증기금(2022.3., p.1)

- (선정기준) 소셜벤처 평가모형을 통해 사회적 가치 추구 기업의 특징인 사회 성과 기술력 우수 기업의 특징인 혁신성장성을 동시에 종합적으로 평가⁸⁰⁾
 - (선정현황) 2021년 기준 2,031개사(광역시·도 기업 개수)⁸¹⁾가 선정되었으며, 비수도권의 소셜벤처는 45.9%(931개사)로 증가 추세
 - 비수도권의 소셜벤처의 해결하고자 하는 사회 문제는 사회기반시설 구축, 도시재생 영역에 상대적으로 집중되어 지역공동체를 중시하는 경향⁸²⁾
- (지원내용) 자금, 시설·공간, 각종 대회, 교육 및 컨설팅 등 지원

[표 2-25] 소셜벤처 평가지표의 주요항목

평가지표	주요 항목	평가내용
사회성	사회적가치 지향성 및 미션	경영주 사회적가치 지향성, 기업의 사회적 미션
	사회적가치 창출 역량 및 실행체계	사회적가치 창출 역량, 사회적가치 창출을 위한 실행체계
	사회적 성과	사회적 성과 창출의 효과성, 우수성
혁신성장성	경영주 혁신역량	기술지식 수준 및 경험 수준, 경영 능력
	기술(서비스)의 혁신성	기술개발 역량, 기술의 우위성
	성장성	시장 환경 및 제품 경쟁력, 사업 추진의 타당성

출처 : 소셜벤처 현황, 중소벤처기업부 소셜벤처스퀘어, <https://sv.kibo.or.kr/Archive/Mate0001.do> (검색일: 2022.10.19.)

80) 소셜벤처 현황, 중소벤처기업부 소셜벤처스퀘어, <https://sv.kibo.or.kr/Archive/Mate0001.do> (검색일: 2022.10.19.)

81) 소셜벤처 현황, 중소벤처기업부 소셜벤처스퀘어, <https://sv.kibo.or.kr/Archive/Mate0001.do> (검색일: 2022.10.19.)

82) 김가은(2021, 6월 30일 기사)

※ LH 소셜벤처 지원사업

- (배경) 2016년 공공기업의 사회공헌사업의 일환으로 시작되어 도시재생, 주거복지 분야뿐만 아니라 혁신적인 소셜벤처의 육성을 지원하는 사업 추진
 - 2016년 9월 한국토지주택공사(LH)는 사회문제 해결과 일자리 창출을 위한 사회적경제 조직 양성을 위해 청년소셜벤처, 도시재생, 지역상생의 3개 분야로 구분하여 창업자금(1천만원) 및 교육컨설팅 지원하는 사업공모 추진
 - 2018년부터 예비 창업자(팀) 및 3년 미만 창업기업을 지원하는 '창업지원사업'과 기존 소셜벤처 및 사회적경제 기업의 공익적인 신규 프로젝트를 지원하는 '성장지원사업' 추가
 - (목적) 한국토지주택공사와 소셜벤처가 공익성과 사업성을 동시에 추구, 사회적가치를 실현하며 새로운 파트너십을 구축을 위해 추진
 - (지원내용) 교육, 컨설팅, 네트워킹, 클라우드펀딩 지원
 - (창업지원 스케일업) 예비 및 초기 단계 소셜벤처의 창업활동에 대해 팀별 1,000만원, 최대 2년간 4,000만원 단계별 지원
 - (성장지원 스케일업) 소셜벤처 및 사회적경제 기업·법인도시·주거 분야 공익성 높고 혁신적인 신규 프로젝트 추진기업·법인에 대해 팀별 최대 7,000만원 및 1년간 프로젝트 성공 지원
- 출처 : LH 소셜벤처 <http://lhsv.or.kr/apply.php> (검색일 : 2022.06.19.)

5) 국외 민간주체

□ 영국의 민간주체(제3섹터)

- (배경) 2010년대 이후 지방분권으로 중앙정부 지원으로 설립된 제3섹터의 규모가 축소되면서 다양한 형태의 민간주체가 등장
 - 1990년대 후반부터 2000년대까지 영국은 공동체주의에 기반한 도시 르네상스정책을 추진, 정부(1섹터)와 시장(2섹터) 사이의 대안적 영역인 제3섹터의 시민중심의 공동체 조직이 도시정책 수립 및 추진과정에 참여할 수 있도록 제도적 지원 추진⁸³⁾
 - 2010년대 이후에는 제3섹터 조직에 지원되던 중앙정부의 예산은 대폭 삭감되어 제3섹터 조직규모도 대폭 축소되었으나, 지역주권법(Localism Act)의 도입으로 민간참여를 독려하는 역할을 지방정부에 이양하고 부족한 예산은 지역기업과의 협업을 통해 마련하도록 유도함⁸⁴⁾
- (개념) 사회적·경제적 가치의 추구 경향에 따라 5가지 유형으로 구분

83) Colomb, C.(2007, pp.11-12)

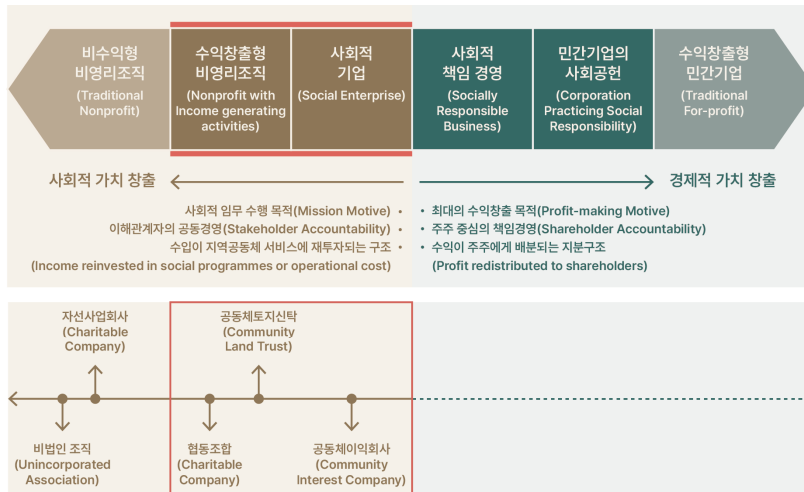
84) Tallon. A.(2021, pp.109-111)

[표 2-26] 영국의 민간주체 유형

유형	내용	법적 근거	비고
Unincorporated Association (비법인 조직)	· (개념) 법인격이 없는 단체나 모임으로 특정 법적 규정에 근거할 필요 없이 자유롭게 결성하고 운영할 수 있는 민간조직 · 주로 친목이나 취미 등 공통 관심사를 중심으로 결성된 동호회, 후원회, 문화단체, 노동단체 등 비영리 조직	-	· 비영리
Charitable Company (자선사업회사)	· (개념) 자선단체법에 근거한 공공의 이익 증진 목적으로 다양한 공익활동을 제공하는 민간조직 · 수익을 배당할 수 없는 보증책임형 단체로 소유 자산은 상기에 명시된 공공의 이익을 위해서만 사용하고 운영 · 국가의 보조금 및 기부금 확보는 비교적 용이, 그 외의 광범위한 사회적 투자 유치에는 한계	· 자선단체법 (Charities Act 2006)	· 공익 추구 · 보증책임형 (Limited by Guarantee)
Co-operatives (협동조합)	· (개념) 회사법에 근거하여 지역에 필요한 공공 서비스를 제공하는 비영리 성격의 민간조직 · 공동으로 소유하고 민주적으로 관리하는 보증유한책임주식회사 형태의 사업체를 설립하여 지역서비스를 제공함으로써 조합원의 이익 증진 추구 · 조합원은 조합에서 제공하는 다양한 서비스의 생산/운영/관리과정에 직접 참여하며 창출된 수익은 이익을 극대화하는 방향으로 재투자	· 회사법 (Companies Act 2006)	· 조합원의 공동이익 추구 · 보증유한책임주식회사 (Private company limited by guarantee)
Community Land Trust (공동체토지신탁)	· (개념) 주택재생법에 근거 공동체의 이익 증진을 위해 지역자산을 공동 매입·운영 가능한 지역기반 민간조직 · 일반적으로 지역민에게 회원자격이 주어지지만 관심 있는 타 지역 주민들도 회원가입 가능 · 지역주권법 제정으로 지역공동체 건설권리, 지역공동체 입찰권리 등의 제도도입의 계기가 됨	· 주택 재생법 (Housing and Regeneration Act 2008) · 지역주권법 (Localism Act 2011)	· 공동체의 이익 추구
Community Interest Company (공동체이익회사/CIC)	· (개념) 공동체이익회사법의 도입과 함께 제도화된 조직으로 공동체의 이익 증진과 제한적이지만 투자자의 수익 창출도 가능한 민간조직 · 정부 보조금(또는 지원금)과 기업/개인 투자가 혼용된 방식으로 운영되는 준사회적 기업의 성격 · 배당한도를 두어 투기나 고수익 목적의 벤처 캐피탈 등으로부터 보호	· 공동체이익회사법 (Community Interest Company Regulation 2005)	· 보증유한책임회사 · 비공개유한책임주식회사 · 공개유한책임주식회사

출처 : Charities Act 2006; Co-operatives UK(2021); Office of the Regulator of Community Interest Companies(2016); Wilson, W. (2017)

- 제3섹터 스펙트럼을 통해 본 영국의 민간참여주체의 개념화
 - Kim Alter의 사회적 기업 유형론의 스펙트럼에서 영국의 민간주체의 개념은 주로 '수익창출형 비영리조직 및 사회적 기업'부분에 해당



[그림 2-6] 사회적 기업 유형론의 스펙트럼 안에 분포된 영국의 민간참여주체

출처 : Kim Alter(2007, pp.14-15)의 내용을 참고하여 연구진 작성

□ 일본의 도시재생추진법인

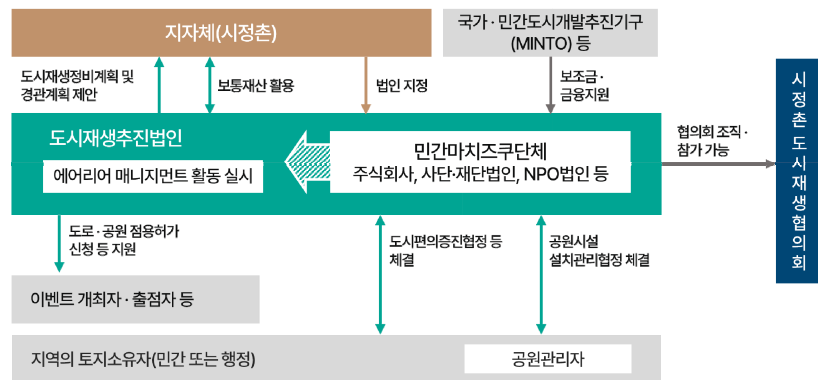
- (개념) 「도시재생특별조치법」에 따라 도시재생을 위해 공공·공익시설 정비를 중점적으로 추진해야하는 토지구역이나 입지적정화계획구역 등에서 마치즈쿠리⁸⁵⁾를 담당하는 단체⁸⁶⁾
 - 마치즈쿠리에 관련된 풍부한 정보나 노하우를 가진 법인으로서 운영체제를 갖추고 있고 인재를 확보하고 있는 역량 있는 마치즈쿠리 단체에게 공적 위상을 부여
- (역할) 지자체(시정촌)와 민간 디벨로퍼가 실행하기 어려운 마을의 에어리어 매니지먼트(area management, 공공공간 정비·관리, 정보 제공, 이벤트 개최 등)를 담당하고, 이러한 활동에 필요한 도시재생정비계획 및 경관계획(안)을 제안⁸⁷⁾
 - 도시재생추진법인은 저·미이용 토지의 이용 및 관리, 공공시설이나 주차장 정비 및 관리, 도시편의증진협정에 따른 해당 시설의 정비 및 관리, 도시재생 정보 수집 및 제공, 조사연구 등 다양한 업무를 담당

85) 마치즈쿠리(まちづくり)는 기존 마을(또는 가로)를 더 좋게 만들어가기 위해 지속적으로 추진하는 활동으로 주민의 보다 나은 생활을 위해 H/W, S/W 측면 등 다방면의 분야에 걸쳐 있음(Wikipedia, <https://ja.wikipedia.org/wiki/まちづくり>, 검색일 : 2022.12.01.)

86) 국토交通省(2021, p.16)

87) 국토交通省(2021, pp.16-17)

- (지정요건) 일반사단법인(공익사단법인 포함), 일반재단법인(공익재단법인 포함), NPO법인, 마치즈쿠리회사⁸⁸⁾를 대상으로 하며 지자체(시정촌장)에서 지정⁸⁹⁾
 - (지정절차) 마치즈쿠리 단체가 신청을 받은 지자체에서 도시재생추진법인으로서의 업무의 적정성과 수행 가능성 등을 조직, 인재, 노하우, 재무상황 등의 관점에서 심사하여 지정
 - (신청서류) 도시재생추진법인으로 지정받기 위해 단체는 정관, 등록사항증명서, 직원정보, 법인 조직 및 연혁 등, 전년도 사업보고서 및 지출결산서 등 당해연도 사업계획서 및 지출예산서, 도시재생추진법인 지정 이전 마치즈쿠리활동 실적, 계획서, 도시재생추진법인으로서의 업무 등을 포함한 신청서를 제출해야 함⁹⁰⁾
 - (감독) 시정촌장은 필요에 따라 도시재생추진법인의 업무 보고를 받을 수 있으며, 해당 업무가 적정하게 추진되고 있지 않다고 인정되는 경우, 업무개선 명령을 하거나 이를 위반한 경우에는 지정을 취소할 수 있음



[그림 2-7] 도시재생추진법인의 관계도 및 역할

출처 : 국토교통省(2021, p.16)

- (지원내용) 도시재생추진법인은 「도시재생특별조치법」에 따른 계획 제안과 협정 참여, 세제특례, 재정 및 금융지원 등을 받을 수 있음

88) '마치즈쿠리회사'란, 마치즈쿠리 추진을 목적으로 설립된 공공성을 갖춘 회사로서 노하우와 노련한 활동을 추진할 수 있는 민간단체의 참여를 확대하기 위해 2016년부터 도시재생추진법인 지정 시 지자체 출자요건을 폐지함(国土交通省, 2021, p.18)

89) 国土交通省(2021, p.20, p.22)

90) 都市再生推進法人の指定等に関する事務取扱要綱(例), 官民連携まちづくりポータルサイト, <http://www.mlit.go.jp/toshi/common/000205040.pdf> (검색일 : 2022.12.01.)

[표 2-27] 도시재생추진법인이 활용할 수 있는 제도

구분	항목	주요내용
계획 제안 (도시재생특별 조치법)	도시재생정비계획 작성 제안*	도시재생정비계획 작성 및 변경에 대하여 시정촌에 제안 가능
	도시계획 결정 제안	공공시설 정비를 적절히 추진하기 위해 필요한 도시계획 변경을 시정촌에 제안 가능
	시가지 걷기 좋은 구역 (まちなかウォーカブル区域) 내 경관계획 작성 제안*	경관계획 작성 및 변경을 경관행정단체에 제안 가능
협정 참여 (도시재생특별 조치법)	공원시설 설치관리 협정*	시가지 걷기 좋은 구역 내 도시공원에서 체류쾌적성 향상 공원시설 설치 및 관리, 공원길이나 광장 정비를 위한 협정을 공원관리자와 체결 가능
	도시편의증진협정*	도시재생정비계획 상의 구역 내 토지소유자와 함께 도시편의증진시설의 일체적 정비에 관한 협정을 체결 가능
	저·미이용 토지이용 촉진 협정	저·미이용 토지 소유자와 협정을 체결하고, 도시재생정비계획에 따라 거주자 이용시설 정비 추진 가능
	이전부지 관리협정	입지적정화계획에 따른 이전부지관리구역 내 해당 부지 소유자와 협정을 체결하고 해당부지의 관리나 녹지정비 등 추진 가능
계획제안, 협정 외 도시재생특별 조치법 상의 특례	간판설치에 관한 도시공원 점용허가 특례**	시가지 걷기 좋은 구역 내 도시공원에 지역행사 정보를 제공하는 간판 설치 가능(청소 등 필요)
	보통재산 활용*	시가지 걷기 좋은 구역에서 도시재생정비계획에 따라 보통재산을 저렴하게 임대 가능(청소 등 필요)
	도로점용허가 신청절차	시가지 걷기 좋은 구역 내 도로 또는 도시공원 점용허가에 대한 신청절차 경유사무 및 서포트 가능
	유도시설 관련 도시개발법 특례	입지적정화계획에 따른 유도시설 정비 시, 공모를 거치지 않고 보류 부지 취득 가능
	시정촌도시재생협의회 조직	도시재생정비계획·입지적정화계획 작성 및 실시에 필요한 협의를 위해 협의회를 조직 가능
	시정촌 및 국가 지원	국가 및 시정촌, MINTO로부터 정보제공과 조언 등을 받을 수 있음
세제특례	워커블 추진세제**	시가지 걷기 좋은 구역 내에서 시정촌이 공공시설 정비와 함께 민간부지를 오픈스페이스로 조성하거나 건물저층부 가시화를 추진하는 경우 고정자산세·도시계획세 경감조치를 받을 수 있음
	도시재생추진법인에게 토지 양도 시 양도소득 특례	입지적정화계획 또는 도시재생정비계획에 따른 도시개발사업, 유도시설 정비사업, 저·미이용 토지 이용사업을 위한 토지 양도 시 토지소유자는 세제특례를 받을 수 있음
재정·금융 지원	민관연계 시가지재생 추진사업	마치즈쿠리 워크숍 개최 등 보급계발사업비 보조, 에어리어플랫폼의 사회실험 추진비용 등 보조
	도시안전확보 촉진사업	도시재생긴급정비구역의 도시안전확보계획, 또는 주요 역 주변 에어리어 방재계획 작성 시, 작성비용 보조
	도시·지역교통전략 추진사업	도시·지역종합교통전략, 입지적정화계획에 따라 보도, 주차장, 자유통로 등을 정비하는 사업을 실시할 경우, 사업비 보조
	도시재개발지원사업	에어리어 매니지먼트 활동 담당 조직체제 구축, 에어리어 프로모션 활동,

구분	항목	주요내용
		시가지재개발사업 후 지속적인 에어리어 가치 향상 관련 활동비 보조
	도시환경유지·개선사업자금 (에어리어 매니지먼트 용자)	지역주민과 방문객을 위한 교류시설 정비, 공지 및 빈 점포 활용 등 에어리어 매니지먼트를 위한 사업 추진 시, 무이자 용자 가능
	마치즈큐리펀드 지원사업 (MINTO 지원)	클라우드펀딩을 활용한 주민 대상 마치즈큐리사업을 지원하는 마치즈큐리펀드 조성 시, MINTO 자금각출 가능
	교류·체류공간 확충을 위한 금융지원(MINTO 지원)	벤치설치 및 식재 등 교류·체류공간을 마련하기 위한 사업 추진 시 MINTO의 저리용자 가능

*는 도시재생추진법인 또는 일체형 사업자(일체형 체류쾌적성 향상사업), **는 일체형 사업자가 되면 활용 가능

출처 : 국토교통부(2022)

- 도시재생정비계획을 활용한 협정 체결 실적은 2020년 10월 기준으로 도
시편의증진협정 24건, 도시재생 보행자 경로협정 2건, 도시재생정비 보행
자 경로협정 1건이 있으며,
- 그밖에 도로점용허가 특례 활용 44건, 도시공원점용허가 특례 활용 7건,
도시재생정비계획 제안 18건 등의 실적을 볼 수 있음⁹¹⁾

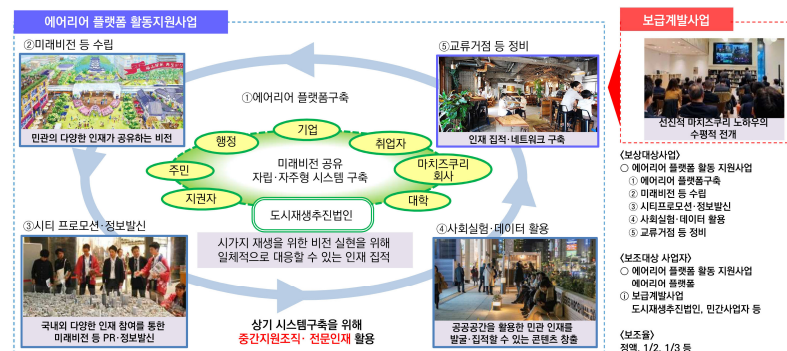
[표 2-28] 도시편의증진협정 체결 실적 사례(2019)

협정체결자	체결일	도시편의증진시설	일상관리 관련사항
토요타시, (사)TCCM	2019.05.20.	음식점, 보행자데크, 인포메이션센터, 정차장선	광장 이용 PR·업무 등, 시설 주변 청소, 미화활동, 위법광고물 철거
시즈오카시, (사)KUSANAGI Culted	2019.07.13.	상설 소규모매점, 옥외 벤치, 테이블, 의자, 파라솔, 방범카메라 등	시설 및 주변 유지관리 실시, 양호한 경관 보전
시부야구, (사)시부야역전 에어리어 매니지먼트	2019.10.10.	공중화장실, 광고물, 코인락커, 카페 및 관광안내소, 버스정기권 발매소 및 버스안내소, 도로통행공간	청소 서비스수준 향상사업을 협력하여 실시함으로써 일체적인 관리 추진
시즈오카시, 미테타마치즈큐리(주)	2019.10.16.	상설점포, 오픈카페 시설 등	청소미화활동, 안전한 통행 확보

출처 : 都市再生整備計画を活用した協定等の実績一覧, 官民連携まちづくりポータルサイト, https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/seido/jisseki/toshisaisei_jisseki_202010.pdf (검색일 : 2022.12.01.)

91) 都市再生整備計画を活用した協定等の実績一覧, 官民連携まちづくりポータルサイト, https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/seido/jisseki/toshisaisei_jisseki_202010.pdf (검색일 : 2022.12.01.)

- 공공·민간의 다양한 인재를 중심으로 에어리어 플랫폼을 구축하고 지역의 장래상을 구체화한 '미래비전'을 수립, 비전을 실현하기 위한 자립·자주형 시스템 구축을 위한 시스템을 종합적으로 지원
- (에어리어 플랫폼 활동 지원사업) 플랫폼 구축, 미래비전 수립, 시티 프로모션 및 정보발신, 사회실험 및 데이터 활용, 각종 시설정비(지역교류 창조시설, 국제교류 창조시설, 국제경쟁력 강화시설)
 - (사업주체) 에어리어 플랫폼(도시재생추진법인, 마치즈쿠리회사, 도시개발사업자, 시가지재개발조합, 중심시가지정비기구 등) 또는 지자체
- (보급개발사업) 민간 마치즈쿠리 활동의 선진단체가 가진 노하우를 활용하여 도시의 과제해결을 위한 워크숍 개최나 인재 육성, 마치즈쿠리 활동의 보급개발 등 추진
 - (사업주체) 도시재생추진법인, 민간사업자, NPO법인 등



- (운영현황) 2011년 5개 단체를 시작으로 매년 지정단체가 증가하여 2022년 10월말까지 총 105개 단체 지정⁹²⁾
 - 마치즈쿠리회사 58개(55.2%), 사단·재단법인 35개(33.3%), NPO법인 12개(11.4%) 단체 지정
- (사례) 2020년 3월 도시재생추진법인으로 인정을 받은 야마구치현 우베시의 (주)니가와이우베는 중심시가지 활성화를 위해 설립된 마치즈쿠리회사로 수익적 측면에서 자립하였으며, 공공의 복지향상을 위한 사업을 추진 중⁹³⁾
 - (단체개요) 2016년 4월 설립된 주식회사로 우베시(14%)와 우베상공회의소(30%) 외 11개사에서 출자를 하였으며, 5명 직원으로 구성
 - (사업추진체계) 우베시, 우베상공회의소, 야마구치대학 등 민간연계를 통

93) 株式会社にぎわい宇部, 官民連携まちづくりポータルサイト, <https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/upe.pdf> (검색일 : 2022.12.01.)

해 사업을 추진 중이며, 우베시와 우베상공회의소로부터 보조금을 받아 운영 중

- (프로젝트) 출점서포터센터 사업(비수익사업), 오픈스트리트 우베(비수익사업, 공유지 대상), 주차장 관리 및 운영(공유지 대상), 서비스 사업(수익사업, 민유지 대상)을 중점적으로 추진 중

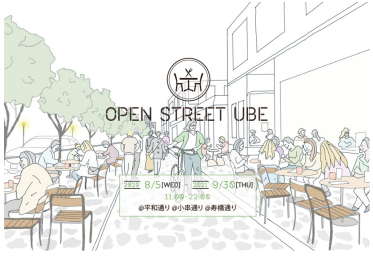
※ 도시재생추진법인 사례 : ㈜니가와이 우베

- 야마구치현 우베시의 중심시가지 활성화를 위한 빈 점포 및 빈집관리, 지역 활력 창출을 목적으로 설립
 - 2016년 우베시와 우베상공회의소에 의한 50%씩의 공동출자(초기 자본금 1억원)를 통해 마치즈쿠리회사 설립
 - 2020년 3월 중심시가지 도시재생사업을 위한 행정의 보완적 기능을 담당하는 목적으로 우베시로부터 도시재생추진법인의 인정을 받음
 - 2021년에 증자를 실시하여 금융기관 2사, 매스미디어 1사, 상점가 및 연합회, 민간기업 7사가 출자하여 자본금 약 2억원을 바탕으로 에어리어 매니지먼트 관련 활동 및 사업 실시
- (사업내용) 마치즈쿠리사업, 사람 관계 만들기 사업, 정보제공사업 추진

구분	사업내용
마치즈쿠리 서비스 사업	· 노후 건물의 소유자 또는 부동산 임대사업자를 대상으로 해당 부동산(점포 또는 테넌트 등)을 저렴한 비용으로 빌려 센터 상담자(창업가)와 매칭을 통한 임대사업 실시 · 상점가 내 부동산 이용 및 활용현황을 정기적으로 조사하여 정보 제공
빈 점포를 활용한 이주 프로그램사업	· 중심시가지 거주 유도 목적으로 건물 정보를 우베시로의 이주희망자에게 제공 · 부동산 이용 및 활용 실태조사를 통해 거주가능 건물 및 리노베이션 건물 정보 확인
도시재생사업, 재개발사업 추진	· 재개발 인근 부지 중 안심·안전을 위해 재생이 시급한 지역을 대상으로 부동산 소유자와의 협의, 재건축 유도를 위한 디벨로퍼 교섭 등 실시
중심시가지 주차장 집약관리사업	· 중심시가지에 위치하는 시 소유 주차장 3개소 관리운영 · 이용자 편의성 향상을 위해 공통 주차권 서비스 사업 실시 · 주차장 관리 및 운영으로 발생하는 수익을 새로운 마치즈쿠리 사업에 재투자하는 것을 목적으로 사업 실시
사람 관계 만들기 사업	· 마치즈쿠리 관련 심포지엄을 정기 개최하여 시민과 공유
정보제공	· 우베시 최신 정보를 전달하는 웹사이트 운영 · 지역점포, 이벤트, 상품 및 서비스 정보 등 제공

- 도시재생추진법인으로서 사업 추진과 도로점용허가 특례 적용
 - 코로나19로 음식점 실내 테이블 운영이 어려워지면서 보행로를 이용한 테라스 운영을 위해 국토교통성의 '코로나 도로점용 특례제도'를 활용
 - 도로점용 주체가 지자체 또는 도시재생추진법인인 니가와이 우베가 점용 주체가 되어, 도

로변의 점포와 경찰, 도로관리자 등과의 협의를 통해 약 40점포와 연계하여 테라스석 운영



風と触れ合うダイニング!

※本町では、風・雨・雪の被害の恐れがあるため、
「令和3年度道路利用の安全確保に関する条例」
第10条(歩道利用)第2項(歩道の利用)に基づき、
歩道の利用を制限する措置を講じます。

新たな歩道空間の活用

歩道の利用を制限する措置を講じることで、
歩道の利用を制限する措置を講じます。

安全性を確保する運営

歩道の利用を制限する措置を講じることで、
歩道の利用を制限する措置を講じます。

ソーシャルディスタンスの確保

歩道の利用を制限する措置を講じることで、
歩道の利用を制限する措置を講じます。

こまめな消毒

歩道の利用を制限する措置を講じることで、
歩道の利用を制限する措置を講じます。

歩行空間の確保

歩道の利用を制限する措置を講じることで、
歩道の利用を制限する措置を講じます。

風致行状の確保

歩道の利用を制限する措置を講じることで、
歩道の利用を制限する措置を講じます。

출처 : 株式会社にぎわい宇部, <https://nigiwai-ube.co.jp/main/#Business-introduction>;
 オープンストリート宇部, <http://openstreet-ube.com/> (검색일 : 2022.11.08.)

3. 종합

□ 주민공동체 기반의 역량강화에서 민간참여 활성화를 위한 주체 육성으로 변화

- 도시재생 선도·일반지역(2014~2016) 사업에서는 주민공동체를 기반으로 협동조합, 마을기업, 사회적기업 등 사회적 경제조직을 육성하기 위해 주민 역량강화 교육프로그램을 운영하고 금융지원을 추진
- 도시재생뉴딜사업(2017~2021)에서는 국비종료지역의 지속성 확보를 위한 마을관리사회적협동조합의 설립을 비롯하여 지역의 도시재생 경제 생태계 활성화 및 일자리 창출을 위해 국토교통형 예비사회적기업, 도시재생회사 등 도시재생 경제조직 육성을 추진
 - 또한 지역기반의 자생력 있는 비즈니스 모델 마련을 위해 사회적 금융, 모태펀드 등의 금융지원 추진
- 새정부 도시재생사업(2022~)에서는 전문성 있는 민간주체의 참여를 위해 청년 창업 및 벤처기업 등을 도시재생과 융합한 특화재생과 지역고유의 자원을 활용한 골목상권 등의 지역맞춤형 사업지원을 추진할 예정이며, 사업효과 극대화를 위한 민관협력형 리츠를 확대할 계획

□ 도시재생 관련 분야 지역 활동주체의 조직형태 및 지역자원 활용 및 활동 특성

- 도시재생사업이 추진되면서 사회적경제조직을 비롯한 다양한 도시재생 경제조직을 출현시켰고, 최근에는 로컬에서 활동하는 벤처기업 등으로 도시재생 분야 민간주체 영역이 점차 확산되는 추세
- 도시재생회사 관련 주체는 조직구성, 가치추구 및 지역기반 특성에 따라 차이가 있음

[표 2-29] 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 종합

구분	주체	조직형태	목적	지역자원 활용	활동범위	근거법령·지침 등	지정 방식	소관부처·기관
도시 재생 경제 조직	마을관리 사회적 협동조합	법인	주거지 및 거점시설 유지·관리	○	도시재생 활성화 지역	협동조합 기본법	인가	국토교통부
	국토교통형 예비사회적 기업	법인·조합, 회사, 합자조합, 공익법인, 소비자생활협동조 합, 사회적협동조합, 비영리단체 등	사회적 목적 실현을 위한 일자리 및 수익창출	○ (지역사 회 공헌형)	-	국토교통형 예비사회적 기업 지정제도, 사회적기업 인증추천제도 운영지침	인증	국토교통부

구분	주체	조직형태	목적	지역자원 활용	활동범위	근거법령· 지침 등	지정 방식	소관부처· 기관
	서울형 도시재생 기업(CRC)	법인	지역관리, 공동체 및 지역경제 활성화	○	도시재생 활성화 지역	서울특별시 도시재생 활성화 및 지원에 관한 조례	선정	서울특별시
	어촌 앵커조직	법인, 영어조합법인, 협동조합, 마을기업, 사회적기업 등	사업 전 과정 총괄 관리, 링커조직 발굴 및 연계	○	어촌마을 (생활권)	어촌활력증진 지원 시범사업 시행 가이드라인	-	해양수산부
	어촌 링커조직	공공기관, 기술보유 주체, 소셜벤처, 로컬벤처 등	서비스 공급 및 일자리 창출 등					
사회적 경제 조직	사회적기업	공익법인, 비영리 민간단체, 사회복지 법인, 협동조합 등	사회적 목적 실현	-	-	사회적기업 육성법	인증	고용노동부
	협동조합	영리법인 (일반협동조합), 비영리법인 (사회적협동조합)	조합원의 실익향상, 일자리창출 및 지역경제 활성화	-	-	협동조합 기본법	신고 또는 인가	지자체(일반 협동조합), 고용노동부 (사회적협동 조합)
	마을기업	법인	주민에 소득 및 일자리 제공, 지역발전 기여	○	읍면동	마을기업 육성사업 시행지침	인가	행정안전부
로컬 활동 주체	로컬 크리에이터	예비창업자 (사업체 미보유자), 기창업자 (개인 또는 법인)	지역자원 및 문화 활용으로 사업적 가치 창출	○	지역기반	-	선정	중소벤처 기업부
	로컬벤처	예비창업자(사업자 미등록 또는 발급 예정자), 7년 미만 창업자	지역기반의 혁신 활동으로 지역가치 창출	○	지역기반	강원도 로컬 벤처기업 육성 및 지원조례 (강원도)	사업 선정	지자체 (강원도)
	소셜벤처	기업(대통령령으로 정하지 않는 업종 외)	사회·경제적 가치를 통합적으로 창출	-	-	벤처기업법, 소셜벤처기업 지원제도 운영요령	신청/ 판별	중소벤처 기업부
		예비 창업자(팀) 또는 3년 미만 초기 창업기업	사회문제 해결을 위한 혁신적인 소셜벤처 육성	-	-	-	-	한국토지 주택공사 (LH)
국외	영국	비법인조직	자유롭게 결성·운영 하는 자치조직구성	-	-	-	-	영국 정부
		자선사업회사	공공의 이익 증진 목적으로 다양한 공익활동을 제공	-	-	자선단체법	-	

구분	주체	조직형태	목적	지역자원 활용	활동범위	근거법령· 지침 등	지정 방식	소관부처· 기관
		협동조합	지역에 필요한 공공서비스를 제공하여 조합원의 이익증진 추구	○	-	회사법	-	
		공동체 토지신탁	공동체의 이익 증진	○	지역기반	주택재생법, 지역주권법	-	
		공동체이익회사	공동체의 이익 증진	○	지역기반	공동체이익 회사법	-	
	일본	도시재생추진법인	마치츠클리 활동 및 에어리어 매니지먼트 추진	○	지역기반	도시재생 특별조치법	지정	일본 국토교통성

출처 : 연구진 작성

- (조직구성) 주민공동체 중심 조직과 민간조직
 - 마을관리사회적협동조합과 서울형도시재생기업에 해당하는 조직·단체는 주민공동체, 협의체에서 발전한 조직구성 형태에 해당하나, 주민중심의 조직은 지역관리나 사업기획 등 도시재생사업의 시행자로서의 전문적인 역할을 수행하거나 수익성이나 경쟁력 확보하는데 한계를 보임
 - 도시재생사업의 지속가능성은 새로운 공공의 역할을 수행할 수 있는 다양한 영역의 민간주체 참여와 ‘공공주도-민간참여’ 방식에서 ‘민간주도-공공지원’으로 사업방식이 전환되어야 한다는 필요성이 제기⁹⁴⁾
- (가치추구 특성) 사회적 가치와 경제적 가치
 - 도시재생정책은 쇠퇴지역 활성화와 주민공동체 형성을 주요 추진방향으로 하고 있어 도시재생사업에 참여하는 조직이나 단체의 주요 사업·활동도 지역사회 기여와 사회적 가치 창출을 기본방향으로 하고 있음
 - 최근 여러 분야에 걸쳐 활발하게 활동하고 있는 로컬 활동주체의 경우에는 사회적 가치와 경제적 가치를 종합적으로 고려하고 있으며, 지역가치를 창출하는 동시에 수익성을 낼 수 있는 사업추진의 경향을 보임
 - 특히 소셜벤처는 조직의 정관이나 활동목적에 사회적 가치와 경제적 가치를 통합적으로 창출한다는 것이 명시되어 있고, ESG(환경·사회·지배구조) 경영이 주요 트렌드로 부각되면서 이러한 가치추구 특성은 더욱 강화될 것으로 예상

94) 한국도시재생학회(2020, p.20)

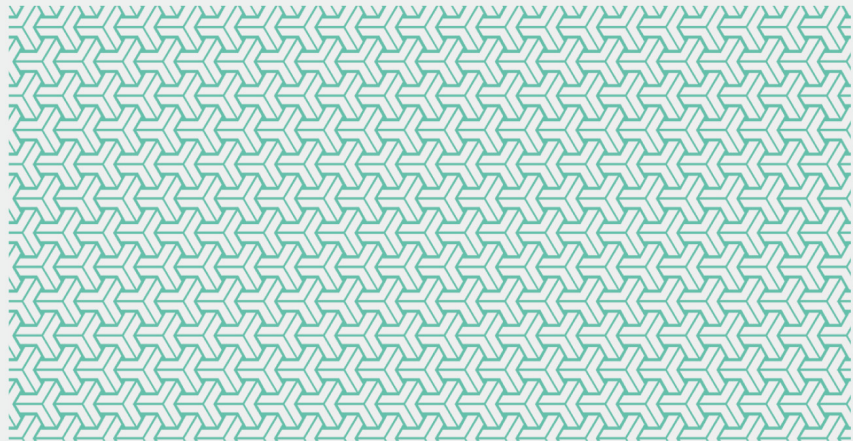
- (지역기반 특성) 지역자원 활용 및 활동 범위
 - 도시재생 관련 분야 지역 활동주체들은 대부분 지역자원 활용 및 연계, 지역주민에 대한 공헌, 지역사회발전에 대한 것을 조건으로 지역기반의 활동을 추구하는 경향을 보임
 - 이들은 지역 고유의 자원 및 특성을 바탕으로 지역을 재해석하거나 새로운 지역적 가치 창출을 도모하고 있음
- 관련 주체의 특성을 종합해 보면 지역자원이나 지역가치를 활용하고 있으며, 공동의 이익을 추구하거나 지역사회 서비스를 제공하는 등 지역사회로의 공헌 효과를 기대한다는 점이 공통적으로 나타남

□ 본 연구의 도시재생회사 개념

- 선행연구⁹⁵⁾에서는 지역재생기업, 지역관리기업, 지역재생회사, 도시재생회사라는 용어를 사용하고 있으며, 이들을 도시재생사업지역을 바탕으로 지속적인 도시재생을 추구하는 주체로서 설정
 - 사회적 가치 추구하고 경제적 수익창출에 대한 관점 차이, 주민공동체 중심의 조직과 민간주도의 조직의 형태 차이 등 다양한 개념 혼용
 - 도시재생회사가 추구해야 할 가치와 역할 정립 등 명확한 개념 정의 필요
- 정책동향 검토 결과, 각 주체의 역할은 크게 사업기획, 수익창출(경제성), 사회적 가치 실현(공공성), 거버넌스 구축으로 구분할 수 있음
 - 도시재생회사는 사회성과 경제성을 함께 고려할 필요가 있으며, 이를 바탕으로 도시재생 사업기획 및 실행, 수익 및 일자리 창출, 지역문제 해결 및 지역관리, 지역의 플랫폼 기능 등의 역할 수행 필요
- 본 연구에서는 지역자원을 발굴·활용하고, 다양한 주체와 네트워크를 바탕으로 활동하며, 사회적·경제적 가치를 통합적으로 창출하는 민간조직을 도시재생회사의 개념으로 설정
 - 지역기반의 자원 발굴과 활용을 통한 사업화 및 비즈니스 창출하여 사회적(공공성), 경제적(수익성) 가치를 추구하고, 도시재생사업으로 조성된 거점시설뿐만 아니라 지역관리의 역할을 수행하며, 지역 내외부의 다양한 주체와 연계하여 활동영역 및 관계를 확장해 나가는 주체로서 위상을 가질 필요

95) 도시공간협동조합(2017, p.20), 윤혜영 외(2017, p.11) 참조

제3장 지역자원 활용 기반의 도시재생회사 관련 사례



1. 조사 개요
2. 국내 사례
3. 국외 사례
4. 종합 및 시사점

1. 조사 개요

1) 조사목적

- 공간 기반의 지역 관리·활성화 사례를 조사·검토하여 도시재생회사 사업모델 정립을 위한 시사점 도출
 - 도시재생스타트업, 로컬벤처, 마을관리사회적협동조합, 지역관리회사 등 도시재생회사와 관련 있는 주체 중 ‘공간’ 기반의 사례 선정·조사
 - 도시재생회사 사업모델 도출을 위해 △지역자원 활용방안, △사업구조, △지역사회 연계구조의 세 가지 측면에서 조사의 틀을 마련하고, 지역자원 활용방안, 사업구조 측면에서 기존 유사 주체와의 차별점, 지역 내 관련 주체간 연계·협력구조 도출

2) 조사방법

- 조사방법
 - (방법) 구조화된 조사 틀을 활용한 국내·외 사례 연구로 진행
 - (절차) (1차) 관련 문헌을 통한 기초조사 ⇒ (2차) 관련주체 심층 면담조사 ⇒ (3차) 사례별 특성 종합 및 시사점 도출
- 조사내용
 - △지역자원 활용방안, △사업구조(수익성 및 공공성 측면 고려), △지역사회 연계구조의 틀에서 조사항목 구성
 ※특히, 도시재생회사와 기존 주체의 차별점이 사업성·전문성 기반의 사업구조에 있다고 보는 바 이러한 관점에서 사업구조 조사항목 구체화

[표 3-1] 조사항목

구분	항목	주요내용
조직유형	조직형태·설립배경·구성현황	
지역자원 활용방안	공간자산의 유형 및 확보방법	• 매입·임대유형 (임대의 경우 임대계약방식 등) • 자금조달방식 등 (HUG, 펀딩 등 활용 여부)
	지역자원 발굴·연계방법	• 활용자원 유형 (자연·역사·문화·인적자원 등) • 지역자원 연계를 통한 공간·기능구성

구분	항목	주요내용
사업구조	(수익성) 수익구조	• 공간의 전체적인 컨셉·프로그램 • 주요 수익구조 • 운영과정에서 수익구조의 수정 및 확장
	(공공성) 지역으로의 환류	• 지역공동체 이익창출 연계 여부 (지역사회 고용 등)
지역사회 연계구조	지역 네트워크 구축	• 지역 내 타주체와의 연계·협력여부 (행정·중간지원조직·민간·개인 등) • 협력하고 있다면 협력부문
	지역관리	• 지역관리로의 확장여부 또는 계획

출처 : 연구진 작성

- 각 사례별로 조사된 내용을 10개 항목으로 구성된 비즈니스캔버스 형식으로 종합하고, 최종적으로는 이를 다이어그램으로 구조화하여 도시재생회사 사업모델의 주요 차원을 도출

계기 및 활동	문제·기회		아이디어·미션	제품·서비스	
	사회적 니즈	비즈니스·산업			
지역 자원 및 연계 활동	세그먼트		자원	채널	파트너
	수혜자	고객			
가치 및 수익 모델	가치제안		재정모델		자금조달방식
	사회적 가치	비즈니스 가치	비용	수익	

[그림 3-1] 비즈니스캔버스 구성항목

출처 : 연구진 작성

3) 조사대상

- 조사대상 선정 기준
 - 지역을 기반으로 활동하는 관련 사례로서 '도시재생회사 사업모델'의 시사점을 도출하고자, 지역 보다는 '주체'를 중심으로 조사대상 사례를 검토
 - 그 중에서도 조사대상 주체들이 직접 지역의 공간자산을 개발하여 기획, 운영, 관리 중인 곳을 중심으로 사례를 선정
※이에 상업시설, 주거시설, 문화시설 등 공간을 기반으로 지역 활성화를 위한 사업을 추진하는 사례 검토
 - 또한 도시재생회사의 조직 형태가 다양할 것으로 예상되는 바, 비영리단체, 협동조합, 주식회사 등의 다양한 유형을 포함하여 살펴봄으로써 공공성과 수익성 추구의 양상을 비교 분석
 - 한편, 도시재생회사 사업모델이 광역시와 중소도시를 모두 대상으로 하는 바, 사례지역이 위치한 지역의 위계와 인구규모 등의 특성을 함께 고려하였으며 최종적으로 국내 세 곳, 국외 두 곳 등 총 다섯 곳의 사례를 조사 대상으로 선정

[표 3-2] 조사대상 목록

구분	사례명	주체성격(조직형태)	관련 공간성격
국내	[중소] 순천 브루웍스	주식회사	F&B 및 문화복합 (공공 유휴공간 활용)
	[광역] 인천 개항로프로젝트	개별사업체 연합	F&B (자체공간)
	[광역] 부산 삼진이음	사단법인	F&B 및 문화복합 (자체공간)
국외	[중소] 슬로바키아 브라티슬라바 AST	NGO	상업 및 문화복합 (공공 유휴공간 활용)
	[광역] 영국 런던 Meanwhile Space CIC	CIC(Community Interest Company)	문화·예술·창업 (민간 유휴공간 활용)

출처 : 연구진 작성

2. 국내 사례

1) 순천 브루웍스¹⁾

지역	운영주체(형태)	앵커시설(소유형태)	주요기능
전라남도 순천시	브루웍스 (협동조합)	브루웍스 카페(임대) 순천양조장(매입)	F&B 및 판매 대관(순천양조장 일부)

□ 조직유형

• 설립배경

- (설립목표) 브루웍스 협동조합은 지역 청년들이 순천에서 경제활동을 지속하며 안정적인 일자리를 유지하는 것을 목표로 하여, 순천 원도심을 기반으로 설립
- (설립과정) 현 브루웍스 대표(김일중 조합장)는 순천 출신으로 2012년 원도심에서 카페(쿤스트)를 운영하기 시작하면서 지역에서의 창업에 관심을 갖게 됨. 이에 카페를 운영하며 인연을 맺게 된 사람들과 2016년 ‘브루웍스 농업법인회사’를 설립하고, 다음해 지역 협업조직들과 함께 ‘브루웍스 협동조합’을 설립
 ※쿤스트 운영과 수제맥주 사업 추진 과정에서 순천시와 협업논의도 오갔으나 결과적으로 조직 자체적으로 사업을 추진하면서 민간법인으로 설립하였고, 협력관계의 개인사업자들과의 연대 시스템으로 협동조합을 조직



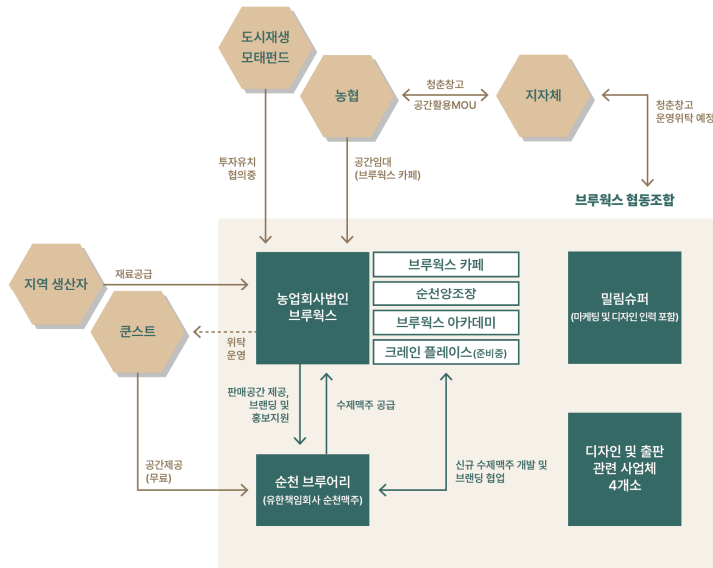
[그림 3-2] 브루웍스 주변 일대 현황도

출처 : 연구진 작성

1) 브루웍스 김일중 브루웍스 대표 면담(2022.5.10., 순천 브루웍스) 내용을 바탕으로 작성

- 조직형태 및 조직원 구성

- (조직형태) 브루웍스 협동조합은 7개의 지역 법인체로 구성. 법인 조합원은 브루웍스 농업법인회사, 순천브루워리(순천맥주), 밀림슈퍼(카페), 영상디자인회사, 편집디자인회사, 출판회사 등으로 구성. 협동조합의 중심 역할을 하는 브루웍스 농업법인회사는 다시 3개의 개인 사업체(브루웍스 카페, 순천양조장, 브루웍스 아카데미)로 구성
- (조직규모) 현재 협동조합 차원에서 고용된 직원은 사무담당 1인이며, 브루웍스 농업법인회사 20인, 순천브루워리에서 8인 규모로 구성
- (전문분야) 7개의 조합원으로 구성된 협동조합인만큼 다양한 전문 분야를 이루고 있음. 구체적으로는 바리스타, 파티쉐, 양조전문가, 출판·영상디자이너, 브랜딩전문가 등으로 구성되어 있으며, 이들이 지역 F&B창업을 위한 교육·인큐베이팅·컨설팅 역할을 함께 수행



[그림 3-3] 브루웍스 조직도 및 지역 네트워크 현황

출처 : 연구진 작성

□ 지역자원 활용방안

- 공간 운영현황

- '브루웍스 농업법인회사'가 운영하는 ①브루웍스 카페(임대)와 ②순천양조장(매입), '순천브루워리'가 입주해있는 ③클러스터(매입)가 주요 사업공간이며, 이 외 순천만 인근에 생산과 서비스공간이 복합된 새로운 공간 조성

을 위해 부지 매입 진행중(크레인플레이스)

- ①(브루웍스 카페) 본래 농협창고로 이용되다가 버려진 건물을 임대하여 카페로 리모델링해 운영 중. 운영과정에서 기존에 창고 앞에 있던 주택과 판넬공장 등을 매입하여 일부는 철거 후 카페진입공간과 야외행사공간으로 운영하고 있고, 일부 노후주택은 리모델링하여 야외 식음공간으로 활용하고 있음
- ②(순천양조장) 브루웍스 카페와 인접한 3층 건물을 매입하여 ‘순천양조장’이라는 식음 판매공간으로 리모델링해 운영 중. 1~2층은 순천브루워리에서 생산하는 수제맥주를 판매하는 펍으로 이용하고 있으며, 3층은 세미나·강의 등을 위한 대여공간으로 활용 중
- ③(쿤스트) 브루웍스 카페 및 순천양조장과는 다소 거리가 있는 원도심에 있는 공간으로, 브루웍스 김일중 대표가 순천역에서 활동하기 전에 매입·조성한 곳이며 현재는 ‘순천브루워리’가 임대하여 수제맥주 양조장 및 카페공간으로 활용 중

※이 곳에서 생산한 맥주를 브루웍스 카페 및 순천양조장에서 판매함



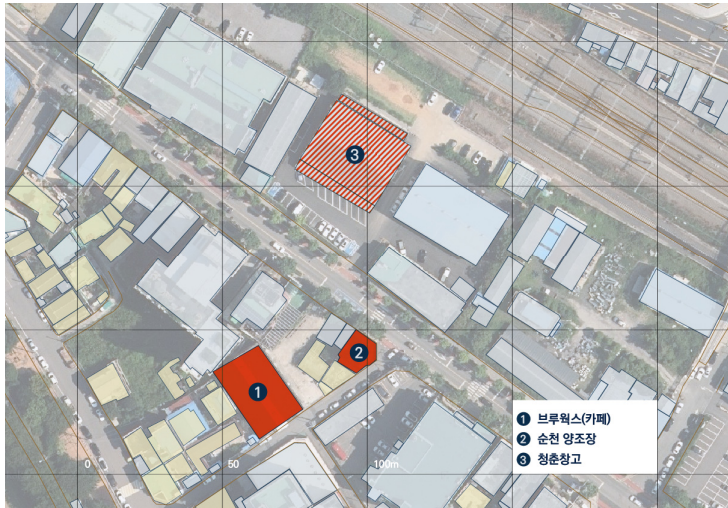
[그림 3-4] 브루웍스 카페, 순천양조장, 야외공간(브루웍스 카페와 순천양조장 사이)

출처 : 연구진 촬영

- 공간자산 확보 방법
 - (공간의 입지선정) 브루웍스의 주요 타겟층은 관광객으로, 주요 공간 모두 원도심 관광지, 순천역 앞, 순천만 인근지역에 위치. 이러한 맥락에서 현재 순천역 앞에서 운영 중인 브루웍스 카페와 순천양조장 역시 활용가능성 보다는 접근가능성과 관광상권 등을 고려하여 선정하였음
 - (소유유형 및 자금조달방법) 브루웍스 카페로 사용하고 있는 농협창고를 제외한 타 공간들은 모두 브루웍스 주식회사와 대표 개인이 민간자산을 매입하여 조성·운영하고 있음
 - ①(브루웍스 카페 및 외부공간) 순천역 인근에 방치되어 있던 농협의 곡물 저장창고(1993년 건축)를 임대²⁾ 후 리모델링하여 2018년부터 브루웍스

카페로 운영 시작. 카페 앞 외부공간은 브루웍스 주식회사에서 직접 매입하여 식음이 가능한 공간으로 조성하였으며, 브루웍스 카페와 순천양조장을 하나의 영역으로 연계하는 기능을 함

- (②순천양조장) 브루웍스 카페 리모델링과 동시에 인접해 있던 3층 건물을 매입하였고, 2년간 카페 운영을 통해 발생한 수익금을 재투자하는 방식으로 공간을 리모델링하여 2020년 순천양조장으로 운영 시작



[그림 3-5] 브루웍스에서 운영중인 공간과 유관 공간 현황

※빛금친 공간은 순천시에서 조성한 청춘창고(아래에 설명)

출처 : 연구진 작성

- 지역자원의 발굴 및 연계
 - (①지역상징 브랜딩) 순천을 특별한 도시로 만들고자 하는 기업의 모토(순천특별시) 하에 생태도시 순천을 상징하는 흑두루미(Crane)을 활용해 브루웍스 상품디자인 및 브랜딩에 적용. 이러한 브랜딩을 통해 흑두루미를 상징으로 활용하는 세계 여러 도시들과 연계·소통하고 이를 기반으로 사업을 확장해 나가는 전략을 수립 중
 - (②지역명칭 활용 상품개발) 순천의 지명, 알려지지 않은 장소 등을 상품명으로 활용하여 지역을 브랜딩. 이에 순천브루워리에서 생산하는 맥주는 '순천특별시', '와온', '순천만', '월등', '낙안읍성', '흑두루미' 등 6종으로 순천을 대표하는 장소와 상징을 활용. 특히 복숭아로 유명한 순천 월등면을 맥주 이름으로 활용하고, 복숭아 맥주를 개발·판매함으로써 지역의 특산물을 알리는 역할을 하고자 함

2) 순천 농협 조곡지점과 2년 단위로 연간 5% 수준의 임대료 인상을 전제로 계약을 체결하였으며, 상가 임대차 보호법에 따라 10년간 임대가 보장된 여건

- (㉠지역생산물 활용) 지역 농산물이나 재료를 최대한 활용하여 메뉴를 개발·생산하기 위해 노력하고 있으나, 원재료의 수직적 함량 보다는 지역 생산물과 접목한 브랜딩을 통해 '지역에서 생산되는 상품'을 많이 판매하는 부분에 집중. 예컨대 순천양조장에서 판매하는 음식들은 최대한 지역에서 생산된 식자재를 활용하고 있고, 순천 특산물인 매실을 활용해 피클을 만드는 등 지역 생산물을 활용한 메뉴개발을 지속하고 있음
- (㉡인적자원 개발) 순천시는 전남권에서 유일하게 인구가 증가하는 지역으로, 인근 지역 청년들의 유입과 한달살기 프로그램 등을 통한 정착 수요가 있는 여건. 이에 새롭게 유입되는 청년들이 지역에 안정적으로 자리잡을 수 있도록 지원하고 있으며(브루웍스 아카데미), 브루웍스를 통해 양성된 인력들이 순천 내에서 적극적으로 창업을 경험하고 지속할 수 있도록 지원하고 있음. 장기적으로는 이렇게 양성된 사업체들이 파트너로서 지역에서 동반 성장할 수 있는 생태계 구축을 목표로 함

□ 사업구조

• 수익구조

- (주요 수익구조) 현재 브루웍스(농업회사법인)의 수익 대부분은 상품제조와 판매에서 발생함. 협동조합 내 각 사업체들은 개별 활동을 통해 수익을 창출하고, 브루웍스 농업법인회사와 순천 브루워리 사업운영에 참여하여 인센티브 형식으로 수익을 분배받는 시스템으로 운영하고 있음
※브루웍스 협동조합은 조합 내 사업체들의 협업을 위한 장치적인 개념으로 자체 수익구조를 갖고 있지는 않음
- (수익구조의 확장) 브루웍스는 단순 소비공간을 넘어 지역 제조산업을 기반으로 한 일자리 창출과 창업생태계 형성을 목표로 비즈니스 모델을 확장중에 있음. 현재 쿤스트 1층에 위치한 순천브루워리에서 수제맥주를, 브루웍스 카페에서는 커피원두와 카카오를 생산하고 있으며, 순천만 인근에 조성예정인 크레인 플레이스에서도 관광객을 타겟으로 하는 F&B공간과 함께 로스터리, 수제맥주 브루워리, 카카오 제품 및 초콜렛 생산을 위한 제조공간을 새롭게 조성하여 운영할 계획임
- (제조기반 사업을 위한 전문인력 양성) 브루웍스는 80% 이상의 직원들을 R&D 부문으로 채용하여 제품 생산 측면에 집중하고 있으며, 이러한 인력 풀(pool)을 기반으로 지역 청년 F&B 기업을 체계적으로 육성할 계획임. 순천브루워리의 경우 브루웍스가 수제 맥주 사업에 관심 있는 청년을 인큐베이팅 하고 브루웍스의 제조·판매·홍보 인프라를 제공하여 자생력 있

는 지역 기업으로 양성한 사례로 볼 수 있음

- 지역으로의 환류

- (지역 내 협업) 브루웍스는 자체 상품개발 및 판매뿐 아니라 지역의 소규모 F&B 사업체들을 인큐베이팅하고 상품을 테스트·홍보할 수 있는 팝업스토어 공간을 제공하는 플랫폼 역할을 수행. 또한, 브루웍스 카페 야외공간을 중심으로 주민들이 사용하거나 사회적 가치를 추구하는 행사를 위한 공간 대여는 대부분 무상으로 진행하고 있음(기업 대상 대관은 유상). 또한, 정기적으로 브루웍스 카페 공간을 지역에서 활동하는 공연팀들에게 무료로 제공하고 있으며, 지자체나 지역 공공기관에서 주최하는 행사 및 지원사업에 팀들을 매칭 해 주는 중간자 역할도 하면서 지역의 청년 문화예술인들을 지원하고 있음
- (지역 차원의 확장계획) 순천만 지역에 새롭게 조성될 크레인플레이스를 중심으로 지역활성화를 목표로 하여 순천시-순천만 지역 주민들과 함께 마을호텔 조성사업을 추진할 계획. 이를 위해 주민들이 소유한 자산을 지역활성화를 위해 사용할 수 있도록 시에서 리모델링 비용을 지원하고, 마을호텔의 전반적인 운영은 브루웍스에서 담당하는 방식의 논의 진행 중

□ 지역사회 연계구조

- 지역 네트워크 구축

- (지자체와의 협업) 브루웍스가 운영하는 공간은 모두 도시재생사업구역 내에 위치하고 있으나 사업운영에 있어 지자체와 직접적인 협업은 없었으며, 최근 지역 창업생태계 조성과 관련하여 지자체와 네트워크를 형성하고 있는 단계임
※브루웍스의 사업방향은 지역 청년들을 위한 지속 가능한 일자리 제공 및 지역 제조산업 기반 조성에 있으나, 현재 추진 중인 도시재생 방향은 주민들의 삶의 질 제고 및 거점시설 건립 등에 중점을 두고 있어 브루웍스가 도시재생사업에 참여할 수 있는 부분이 제한적이었음
※2020년부터 순천시 투자일자리과에서 추진하고 있는 지역 창업 생태계 조성 정책에 공감하여 지자체와 유기적으로 소통하고 있으며, 2021년 브루웍스 카페 공간에서 '순천 창업경진대회'를 시와 공동으로 개최함. 이와 연속선상에서 새로운 활성화 전략이 필요한 브루웍스 인근 청춘창고 공간 운영방안에 대해 시와 논의하기도 하였음

□ 비즈니스캔버스

계기 및 활동	문제·기회		아이디어·미션	제품·서비스	
	사회적 니즈	비즈니스·산업			
	- 지역 상권쇠퇴 - 안정적 일자리 창출	- 창업교육, 인큐베이팅, 컨설팅 - 지역 F&B 투자사 설립	지역 청년들이 안정적인 일자리를 통해 경제활동 유지	(지역자원 활용) 브루웍스 상품 및 브랜딩, 순천브루어리 맥주 및 메뉴 (전문인력 양성) 지역 F&B 기업을 통한 고용 및 양성	
지역자원 및 연계활동	세그먼트		자원	채널	파트너
	수혜자	고객	(공간) 쿤스트, 브루웍스 카페, 순천양조장, 크레인플레이스 (콘텐츠) 인적자원, 지역 상징 흑두루미, 지역명 활용 상품, 지역 생산물	- 거점공간 - 프리마켓 - 홈페이지 - SNS	- 지역 내 협동조합 네트워크 (정부등) 순천시, 순천역세권지원센터 - 순천대학교 - 창고소유주 (지역농협) - 지역 문화예술가
가치 및 수익모델	가치제안		재정모델		자금조달방식
	사회적 가치	비즈니스 가치	비용	수익	
	- 지역 창업생태계 조성 - 창업자 교육지원 - 지역 활성화	- 지역상품 브랜딩 가치 제고 - 지역자원 기반 비즈니스 모델 확장	- 공간매입비 - 인건비 - 유지관리비	- 상업공간 운영수익(개별) - 브루웍스 농업법인회사 및 순천브루어리 사업운영 참여에 따른 인센티브	(공공) 도시재생 모태펀드 (자체) 개별 사업

[그림 3-6] 브루웍스의 비즈니스캔버스

출처 : 연구진 작성

2) 인천 개항로프로젝트³⁾

지역	운영주체(형태)	앵커시설(소유형태)	주요기능
인천광역시 중구	개항로프로젝트	앵커의 개념은 없으나 대부분의 공간을 매입을 통한 소유로 운영	F&B 및 판매

□ 조직유형

- 설립배경

- (설립목적) 개항로프로젝트는 인천 원도심의 쇠퇴와 상가공실 등의 지역 문제 접근·개선 차원에서 2018년 설립

- 이에 3~4층의 건축물이 밀집한 개항로를 중심으로 유흥상가를 매입하여 새로운 콘텐츠를 도입한 상업공간 기획·운영·마케팅 추진. 이 과정에서 개항로 주변의 노포와 상생할 수 있는 기반을 형성하여 지역의 재활성화를 유도하고자 함

※개항로는 1960~70년대 인천의 중심지로 과거 서울의 명동과 같이 상점, 은행 등이 밀집되어 있었던 지역이었으나, 1980년대 후반 인천시청이 구월동으로 이전한 이후 계속해서 쇠퇴중에 있었음. 현재 개항로프로젝트를 통해 운영 중인 공간들은 개항로의 오래된 병원, 주택, 상가 등을 리모델링하여 새로운 기능을 도입한 것



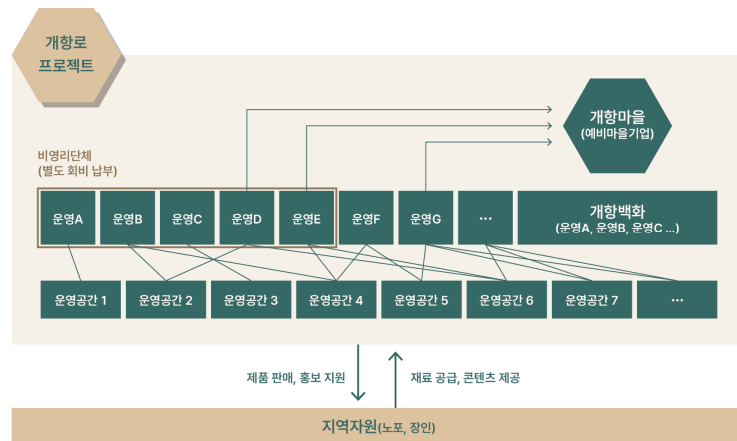
[그림 3-기] 개항로프로젝트 주변 일대 현황도

출처 : 연구진 작성

3) 이창길 개항로프로젝트 대표, 김기창 개항로서프라이즈 대표, 한진규 개항면 대표 면담(2022.6.15., 인천 개항로프로젝트 본부) 내용을 바탕으로 작성

- 조직형태 및 조직원구성

- (조직형태) 개항로프로젝트는 대표(이창길)를 중심으로 가치관이 비슷한 사업가, 셰프, 디자이너, 기획자 등 20여명의 지인들의 협업을 통해 시작되었고, 느슨한 연대 관계의 프로젝트 형태로 시작
- 프로젝트 초기부터 법인·조합 등의 형태가 아닌 구성원 각자의 사업을 추진하되 마케팅을 공유하는 방식으로 운영
- 한편, 개항로가 도시재생활성화사업구역에 포함되면서 숙박업(개항호텔)을 추진하기 위한 방안으로 ‘개항마을’이라는 예비마을기업을 추가 설립
- (조직규모) 현재 프로젝트 구성원은 약 20명으로, 프로젝트 초기와 비교하여 규모가 크게 확대되지 않았으나 서로 협업하여 조성된 공간이 증가
※초기 개항로프로젝트 구성원은 개항로 일대의 건물들 ‘매입·운영’하고 자 하는 사람들을 위주로 구성



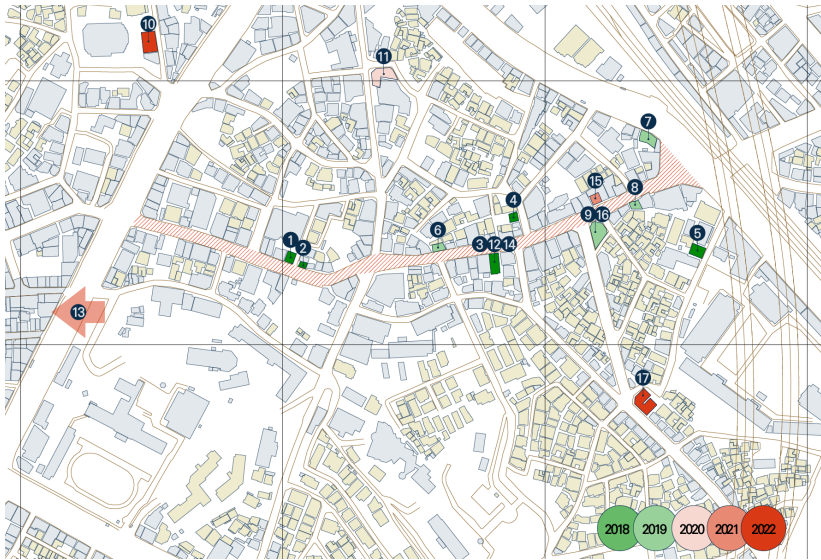
[그림 3-8] 개항로프로젝트 구조

출처 : 연구진 작성

□ 지역자원 활용방안

- 공간 운영 현황

- 개항로프로젝트에서 운영하는 공간은 모두 개항로를 중심으로 분포하고 있으며, 중구 원도심에 다수 남아있는 노포와 연계하는 동시에 다양한 연령대의 관광객을 유치하기 위한 전략을 취하고 있음. 이에 개항로 서단에 위치한 ‘브라운핸즈(카페, 2018년~)’를 시작으로 ‘개항로본부(업무복합공간)’, ‘메콩사룽(식당)’ 등 총 16개의 공간을 운영 중



[그림 3-9] 개항로프로젝트 공간의 시기별 현황

출처 : 연구진 작성

[표 3-3] 개항로프로젝트 공간 운영 현황

구분	상호명	창업일	업종
1	브라운핸즈	2018.02.10.	카페
2	플레이스막	2018.03.17.	갤러리
3	개항로본부	2018.07.04.	복합공간
4	메공사롱	2018.09.27.	음식점
5	라이트하우스	2018.11.29.	카페
6	이슬옥	2019.05.21.	주점
7	개항로 통닭	2019.06.05.	음식점
8	개항면	2019.07.13.	음식점
9	오노고로	2019.12.14.	주점
10	레바논버거	2020.06.28.	음식점
11	중구집	2020.08.07.	주점
12	개항로고깃집	2020.08.10.	음식점
13	인천맥주	2020.10.12.	주점
14	개항로 서프라이즈	2020.12.17.	디자인회사
15	하오살롯(舊마틸다개항로)	2021.05.20.	주점
16	개항백화(발로, 포트포인트, 코튼글라세)	2022.03.19.	복합공간
17	익는점	오픈 예정	주점

출처 : 이창길(2021, p.7), 이창길(2022, p.6) 참고하여 연구진 작성

- 공간자산 확보 방법

- 개항로프로젝트의 공간은 임대료가 아닌 매입으로 운영되는 것이 특징이며, 초기에는 프로젝트 구성원들이 자체적으로 자금을 조달해 매입을 진행했으나 사업을 지속하면서 주택도시보증공사(HUG) 도시재생기금을 병행 활용하고 있음

※임대방식의 사업 추진은 계약 만료 이후 계약연장 실패 등 사업의 안정성과 지속성에 대한 보장이 불확실하다고 판단하여 공간을 직접 매입·소유한 상태에서 진행하는 것으로 사업 추진

※이는 개항로 지역의 건물 매입비용이 타 지역의 보증금 또는 권리금 정도의 수준이었고, 대출이자 또한 타 지역의 월세 수준에서 형성되어 있었기 때문에 가능한 구조였음

- 지역자원의 발굴 및 연계

- (건축물과 도시공간구조 활용) 개항로는 과거 번영했던 시내 중심부로서 오래된 건축물이 다수 보존되어 있어 그것만의 독특한 분위기가 존재. 이에 세월의 흔적이 담긴 개항로만의 특색있는 가로경관을 활용
- (지역노포와 장인 연계) 개항로는 지역 상권 전반이 쇠퇴하는 가운데, 40년 이상된 노포가 60여개 이상 존재하고 있었음. 이에 개항로프로젝트 초기, 지역의 노포와 장인에 대한 인터뷰·아카이빙을 진행하여 '개항로 이웃사람'이라는 이름으로 전시와 홍보 연계



[그림 3-10] 개항로 이웃사람들 전시(2018.12.)

출처 : 연구진 촬영

- 노포 연계는 프로젝트 초기부터 지속되어 현재 지역 상점과 노포를 대상으로 개항로프로젝트에서 진행하는 이벤트에 참여할 수 있도록 지원하고 있으며, 약 40여개의 점포가 참여하고 있음
- 노포·장인 연계의 연속선상에서, 인천 최초의 수제맥주 양조장이었던 '인천맥주'와 협업하여 '개항로맥주'를 새롭게 개발하거나 지역의 제면소인

‘광신제면소’의 면을 제공받아 ‘개항로’의 메뉴를 구성하는 등의 협업관계를 이어가고 있음

- 이와 함께 개항로에서 60년간 목간판을 제작하고 있는 장인의 작업을 연계한다거나 개항로프로젝트 홍보물에도 지역 상점주들이 출연하는 등 직·간접적 연계를 지속하고 있음

□ 사업구조

• 수익구조

- 개항로프로젝트 내 구성원들은 모두 개별적인 수익구조를 갖고 있으며, F&B 제조·판매를 통한 수익이 주를 이루고 있음
※따라서 개항로프로젝트 내 각 공간을 조성하는데 소요되는 공간 매입비용, 인테리어 및 설비비용, 인건비 등은 개별 사업체에서 부담하며 이를 통해 발생하는 수익도 모두 사업체가 취득하는 방식으로 운영중

□ 지역사회 연계구조

• 지역 네트워크 구축

- 개항로프로젝트는 지역 내 다수의 노포들과 상생구조를 형성하고 있으며, 이를 통한 통합적 지역 브랜딩을 지향

• 지역관리

- (지역활성화를 위한 콘텐츠 개발) 개항로프로젝트 초기에는 유동인구를 모으기 위한 차원에서 개별 점포만의 성공이 아닌 개항로라는 지역 전체를 브랜딩하고 홍보하기 위한 많은 논의를 진행하였음
- 이에 개항로 지도를 제작하여 방문할만한 장소에 대한 간략한 정보를 제공하고, 자동차를 이용한 방문객들을 위한 공영주차장 위치도 설명하여 접근성을 높이고자 하였음
- 한편 개항로프로젝트의 다목적 공간인 개항로 본부를 통해 전시, 회의 등을 진행하기도 하며, 젊은 예술가들을 대상으로 공간을 대여해주기도 함
- (지역청년 창업 지원) 지역 청년들에게 창업 준비과정을 알려주기 위한 프로그램을 기획·운영 중이며, 이를 위해 ‘개항백화’라는 플랫폼을 구축. 개항백화는 우선적으로 창업아이템이 개항로에 부합하는지, 도움이 되는지 등을 고려하여 선별하였으며, 이후 면접을 통해 운영주체를 선발
- 개항로 내 F&B 관련 프로그램을 충분하나 체험·관광 등의 요소가 부족하

다고 판단하여 다른 곳을 방문하기 전에 기다리거나 둘러볼 수 있는 공간으로 형성하고자 하였음

- 현재 개항백화 내에는 와인보틀샵(포트포인트), 반려동물 사진관(개항로 스튜디오), 향수샵(발로), 젤라토 카페(코튼글라세) 등이 입점해 있으며, 추후 사업 확장을 위해 이들이 나가게 될 경우 다른 청년들을 운영주체로 선정할 예정임

□ 비즈니스캔버스

계기 및 활동	문제·기회		아이디어·미션	제품·서비스	
	사회적 니즈 - 지역 상권쇠퇴 - 도시재생 및 시장 활성화를 통한 옛 명성 회복	비즈니스·산업 - 공간 기획, 운영 등 비즈니스 컨설팅 - 기술·창업교육	• 지역문화, 역사적 가치 보존을 통한 지속가능한 지역활성화	• (지역노포 및 장인 연계 통한 로컬브랜드) 개항로맥주, 개항면, 개항로프로젝트 목간판	
지역자원 및 연계활동	세그먼트		자원	채널	파트너
	수혜자 - 노포 및 장인 - 소상공인 - 청년창업자 및 문화예술가	고객 - 주민 - 방문객 - 정부 및 기관	• (공간) 개항로프로젝트 개별공간	• 거점공간	• 지역 창업자 네트워크
가치 및 수익모델	가치제안		재정모델		자금조달방식
	사회적 가치 - 청년 창업자 교육 및 공간 제공 - 지역 활성화	비즈니스 가치 - 지역노포 브랜딩 가치 제고 - 지역자원 아카이빙	비용 - 인건비 - 공간매입 및 인테리어 비용 - 유지관리 및 운영비용	수익 - 상업공간 운영수익(개별) - 공간 기획 및 행사 수입	• (공공) HUG 자금 융자(개별공간),
					• (자체) 은행 대출 및 별도 회비 각출

[그림 3-11] 개항로프로젝트의 비즈니스캔버스

출처 : 연구진 작성

3) 부산 삼진이음⁴⁾

지역	운영주체(형태)	앵커시설(소유형태)	주요기능
부산광역시 영도구	삼진이음 (사단법인)	AREA6 (신축·소유)	문화복합, F&B 및 판매

□ 조직유형

- 설립배경
 - (설립목표) 삼진이음은 ‘사람과 기술, 그리고 지역을 이어준다.’라는 슬로건으로 지역과 지역, 지역의 전통산업을 매개하는 역할로 조직을 정의, 이를 기반으로 지역 상권 및 창업 활성화를 위한 상품개발 및 연계방안 모색
 - (설립과정) (주)삼진어묵은 부산 영도의 노포와 지역자원을 토대로 지역의 숙련된 장인이 기술을 전수하는 사업을 구상하고 지역사회 공헌을 위해 2016년 삼진이음을 비영리법인으로 출원, 이러한 사업구상을 도시재생사업에 적용하여 2015년 국토교통부 중심시가지형 도시재생사업에 선정되었고, ‘영도 대통전수방 프로젝트(2016-2021)’에 중간지원조직(현장지원센터) 역할로 참여하고 이후 지속적인 활동들을 진행
 ※영도 대통전수방 프로젝트는 삼진어묵의 CSR(Corporate Social Responsibility) 사업이자 국토부와 부산 영도구의 민관협력모델로 진행
- 조직형태 및 조직원 구성
 - (조직형태) 비영리법인으로 모기업인 (주)삼진어묵과, 삼진이음에서 파생된 ‘크립톤엑스’, ‘로컬바이로컬’의 2개 법인과 파트너십 체계 구성
 - (조직규모) 현재 총 9명으로 구성, 대부분 도시재생사업을 계기로 현장지원센터부터 함께한 사람들이며, 일부는 각자의 비즈니스를 삼진이음 내 법인으로 구성하여 파트너십을 유지
 ※ 2016년 도시재생사업 초기 현장지원센터 체계로 총괄, 부코디, 사무국장, 매니저 3인으로 6명의 조직원을 구성, 2022년 현재 이사장체제로 이사장, 총괄이사, 사무국장, 매니저 6인의 총 9명으로 구성
 - (전문분야) 창업지원 관련 교육·컨설팅을 중심으로 공간기획 및 지역상품 리브랜딩, 콘텐츠 기획 및 운영과 로컬아카이빙을 수행하고 있으며, 창업지원 교육 및 컨설팅과 MD 관련 전문가와 회계업무 인력 구성

4) 부산 삼진이음 사례는 외부 전문가(홍순연 삼진이음 이사) 원고를 바탕으로 작성

□ 지역자원 활용방안

• 공간 운영현황

- 삼진이음이 운영하는 공간은 삼진어묵 본점과 봉래시장 주변으로 위치한 ❶아레아식스(AREA6), ❷영도창업지원센터, ❸옛 대통전수방 현장지원센터, ❹소상공인 프리마켓 존 및 매장시설 한 곳(준비중)으로 총 다섯 곳
- 그 외 한시적으로 운영하고 있는 부산슈퍼(기획전시 프로젝트)와 봉래동 창고군 건물(M마켓 진행)이 있음



[그림 3-12] 삼진이음에서 운영 중인 공간과 유관 공간 현황

출처 : 연구진 작성

- ❶(아레아식스, AREA6) 삼진어묵이 빈집과 공터를 매입하여 2020년 신축한 3층 규모의 복합문화공간으로 삼진이음이 위탁받아 운영. ‘로컬을 밝히는 아띠장(Artist + Jangin)’이라는 슬로건으로 지역 내 생활장인과 제조장인들이 모이는 커뮤니티 중심 플랫폼을 조성하는 것이 취지
- 이에 1층의 9개 점포를 송월타월, 부산주당, 인어아지매 등 부산의 로컬 브랜드에 임대 운영함. 판매를 통한 수익화의 목적이 아닌 기업이미지를 소비자에게 인지도시키기 위한 쇼룸 성격의 점포로 삼진이음은 입점 점포의 공간기획 및 VMD를 수행하고, 영도 아카이빙 기반의 팝업 전시 등 기획 포지션으로 지원. 삼진어묵의 아레아식스 운영팀에서 시설관리를 지원하여 운영
- ❷(영도창업지원센터) 영도구가 도시재생사업으로 조성한 창업지원센터는 구 직영으로 운영 중에 있으며 현재는 파트너사인 크립톤엑스 중심으로 활용하고 있음

- 청년창업자에 저렴한 임대료로 창업공간을 제공하여 엑셀레이팅 투자팀과 스타트업 3개 팀이 상주. 삼진이음 중심으로 창업지원센터의 공간 활용되고 있으며 중소벤처기업부 및 부산시와 영도구로부터 프로그램사업을 위탁받아 소상공인 및 예비창업자를 대상으로 창업교육 프로그램을 진행
- (옛 대동전수방 현장지원센터, 소상공인 프리마켓존 및 매장시설 2곳)
 - ③ 옛 대동전수방 현장지원센터는 도시재생사업을 진행하였던 곳으로 사업당시 공유주방과 강연 공간(2층)으로 조성하여 기술전수 교육을 진행.
 - ④ 소상공인 프리마켓존은 평상시 주차장인 부지를 활용하여 삼진이음이 직접 기획·운영하는 플리마켓에 지역셀러를 모집하여 팝업 형태로 운영. 그 외 매장시설 2곳(현장지원센터 1층, 창업공간 1곳)은 골목상점가로 소상공인에 임대를 준비 중
- (부산슈퍼, 봉래동 창고 건물군) 부산슈퍼는 삼진이음이 한시적으로 임대한 점포로 부산의 관광스타트업 및 로컬크리에이터 등 이 참여하여 부산을 대표하는 관광상품을 선보이는 팝업 스토어로 부산관광공사의 프로젝트로 진행. 봉래동 창고군은 물양장에 입지한 유흥자산으로 창고군 소유주가 무상임대를 제공하고 삼진이음이 지역 셀러를 모집하여 주기적으로 M마켓을 운영하며 창고군 일대의 부동산 가치를 상승시키도록 함



[그림 3-13] AREA6(좌·중) 및 엠마켓(우)

출처 : 홍순연(2022, p.10, 23, 34)

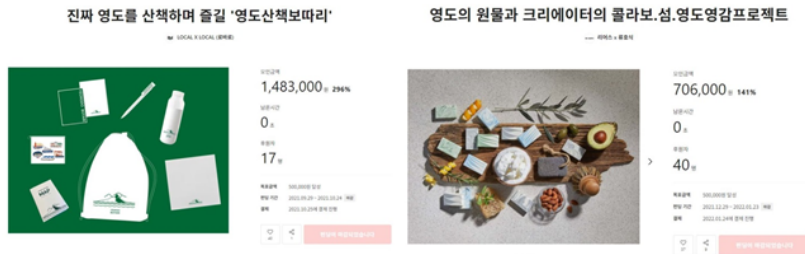
- 공간자산 확보방법
 - 삼진이음은 주로 모기업(삼진어묵)이 소유한 공간을 활용 및 위탁운영하거나 창업지원센터와 같이 공공기관의 거점공간을 위탁운영을 계기로 공간자산을 확보함. 그 외 봉래창고군과 같이 소유주가 무상임대로 제공하여 일시적으로 공간을 확보하는 방식이 있음
 - 모기업이 소유하고 삼진이음이 운영 중인 아레아식스는 당초 6개의 빈집과 공터였으나, 모기업이 이를 매입하여 신축하였음. 아레아식스에 소요된 토지매입비 및 건축비가 약 27억원 가량이며, 이 중 15억을 수요자 중

심형 HUG 용자를 통해 충당함

- 지역자원의 발굴 및 연계
 - (지역명칭 활용 상품개발) 삼진어묵은 영도의 향토기업이자 대표기업으로 지역성을 가지는 기업으로 삼진어묵과 관련된 상품을 개발하였고, 삼진이음에서 발간하고 있는 매거진 ‘비밀영도’, ‘봉래동 사람들’을 통해 영도의 매력을 소개하는 시리즈 매거진을 발행하고 있음. 그 외 영도 중리 해녀촌이 유명한데, 영도 해녀밥상 쿠킹클래스를 기획하여 영도구 창업지원센터 공유주방에서 진행 중
 - (인적자원 개발) 영도 대통전수방 도시재생사업에 참여할 때부터 삼진이음이 추구한 가치는 지역과 사람을 잇는 작업을 진행했고, 어묵뿐만 아니라 F&B영역의 소상공인들을 위한 제조기술교육 등을 지속적으로 운영
 - (골목 동선을 활용한 주변거점과의 연계) 신축으로 조성된 아레아식스를 주변의 삼진이음 본점과 전통시장(봉래시장), 창업지원센터와 동선을 연결하도록 건물자체를 중정형으로 주변에 열린 동선으로 계획하고 앵커시설들 간의 면적 확장으로 활용될 수 있도록 함

□ 사업구조

- 비즈니스모델링
 - (주요 수익구조) 삼진이음은 최고의 수익화를 지향하기보다는 BEP±0로 최선의 수익화를 수익구조의 목표로 설정하여 지역사회공헌 가치에 중점을 두고 CSR활동에 주력하는 비영리단체이며, 관련 활동으로 발생하는 수익 대부분은 단체 운영을 위한 경상비로 사용되어 별도의 수익이 없음
 - 주요 수익분야는 교육컨설팅, 특히 창업 프로그램 운영이 가장 큰 비중을 차지하며 공공기관 프로그램의 위탁운영 수입임. 또한, 아레아식스의 임대료 및 대관료, 프로그램 기획 수입이 발생하며, 비영리법인이기 때문에 모기업의 기금으로 운영에 일정부분을 충당하고 있음
 - 그 외 자체적인 소규모 수익발생 방안으로, 로컬 아카이빙을 토대로 예술작가들의 디자인을 빌어 상품으로 만들고 크라우드 펀딩으로 판매하고 판매수익 중 일부를 예술작가에 약 3~5%의 로열티로 지불하여 작가의 인지도를 높이고 크리에이터에게는 아이템을 개발할 수 있는 계기를 마련



[그림 3-14] 영도영감프로젝트 일환으로 진행된 크라우드 펀딩
출처 : 삼진이음 내부자료

- (수익구조의 확장) 삼진이음은 지역사회 공헌 가치에 초점을 두고 있으며, 이에 대한 가치 환산은 조직과 프로그램의 확장 측면에서 비즈니스의 활동영역과 규모가 성장 또는 확장했다고 볼 수 있음
- 조직 차원에서 볼 때, '대통전수방현장지원센터-삼진이음-AREA6'로, 프로그램측면에서는 '대통전수방-르봉브랜딩, 신사관학교, 로컬크리에이터' 프로그램으로 파생. 또한 지역 내 거점공간을 활용하여 부산관광공사와 지역의 크리에이터들 간의 협업으로 진행된 '부산슈퍼' 프로젝트는 타 지역으로 활동을 확장하는 계기가 됨



[그림 3-15] 르봉브랜딩학교, 영도영감 프로젝트, 비밀영도 매거진(왼쪽부터)
출처 : 삼진이음. <http://samjinium-archive.com/>(검색일 : 2022.06.19.)

□ 지역사회 연계구조

- 지역 네트워크 구축
 - (지자체와의 협업) 삼진이음 초기 국토교통부 도시재생사업을 계기로 영도구청과 협업으로 진행하였으며, 중소벤처기업부 및 부산시의 창업교육 프로그램, 부산관광공사의 공간 기획 관련 프로젝트를 협업진행
 - (관련 활동주체와의 협업) 삼진이음은 공공기관 외에도 프로젝트 단위로 작업을 진행하면서 약 50개 파트너사와 협업을 진행하고 있으며, 지역의

봉래시장 상인들과 창고주와의 협업을 하고 있음. 특히 지역사람들과 협업하고 있는 M마켓은 창고주가 창고를 무상으로 대여해주고, 봉래시장의 상품들을 판매하고 있음. 이 과정에서 삼진이음은 엠마켓의 기획과 운영, 봉래시장의 상품을 재브랜딩 및 봉래시장 상인 대상 교육을 수행하고 있음. 이 과정에서 부산시 내외에 있는 셀러들과의 네트워크를 구축해서 지속적으로 활동

□ 비즈니스캔버스

계기 및 활동	문제·기회		아이디어·미션	제품·서비스	
	사회적 니즈 • 사라져가는 지역 생활장인의 기술 매개 • 지역 상권쇠퇴	비즈니스·산업 • 기술 및 창업교육 • 공간 기획, 리브랜딩 비즈니스	• “사람과 기술 그리고 지역을 잇다”	• (교육컨설팅) 신사관창업학교, 생활제조기반 전수교육 • (MD, 브랜딩) 상인대상 디자인 스쿨, AREA6입점 점포 브랜딩 • (임대, 대관) • (판로개척) M마켓 • (로컬아카이빙) 비밀영도 매거진	
지역자원 및 연계활동	세그먼트		자원	채널	파트너
	수혜자 • 시장상인, 소상공인, 창업자 • 창고소유주, 예술가, 셀러	고객 • 주민 • 방문객 • 정부 및 기관입점 상점(AREA6)	• (공간) AREA6, 창업지원센터, 대동전수방 • (콘텐츠) 전통 제조기술, 영도, 부산	• 거점공간 • 플리마켓(M마켓) • 홈페이지 • SNS • 매거진	• (모기업) 삼진어묵 • (정부등) 중소벤처기업부, 부산시, 영도구, 부산관광공사 • (기타) 크립톤X, 로컬바이로컬 • 창고군 소유주 • 셀러, 예술가
가치 및 수익모델	가치제안		재정모델		자금조달방식
	사회적 가치 • 기업의 지역사회 공헌 • 창업자 교육지원, 기술전승 • 지역 활성화	비즈니스 가치 • 모기업의 브랜드 가치제고 • 지역상품 브랜딩 가치 제고	비용 • 인건비 • 유지관리비 • 작품 로열티	수익 • AREA6 임대료, 대관료, 프로그램 수익 • 공간 위탁운영 수입 • 교육프로그램 운영 수입 • 공간기획·행사 수입	• (공공) HUG 자금 융자(AREA6 공간조성), • (민간) 모기업의 자금 • (자체) 크라우드 펀딩

[그림 3-16] 삼진이음의 비즈니스캔버스

출처 : 연구진 작성

3. 국외 사례

1) 슬로바키아 브라티슬라바 AST(Aliancia Stará Tržnica)

지역	운영주체(형태)	앵커시설(소유형태)	주요기능
슬로바키아 브라티슬라바시 구도심	Aliancia Stará Tržnica(AST) (NGO)	마켓홀 (15년 장기임대)	소규모 상업 및 문화복합

□ 조직유형⁵⁾

- 설립배경
 - AST의 구성원들은 브라티슬라바를 기반으로 활동하던 여러 분야의 전문가들로, 대부분의 구성원들은 이전에 다른 프로젝트 혹은 다른 커뮤니티를 통해 관계를 형성. 이들은 브라티슬라바 구도심에 약 7년간 버려져 있던 마켓홀 건물의 재생 프로젝트 제안서 구상을 계기로 자연스럽게 결성. 조직의 형태는 비영리시민단체(NGO)로 구분
- 조직구성
 - 건축·도시계획가, 문화기획자, 크리에이티브디렉터, 커뮤니케이션전문가, 조직관리자, 법률전문가, 시민활동가 등 다양한 분야의 전문가 11인으로 구성



[그림 3-17] AST 구성원

출처: Aliancia Stará tržnica, AST, <https://staratrznica.sk/sk/aliancia-stara-trznica>
(검색일: 2022.06.19.)

5) Daniela Patti & Levente Polyák(2017)

□ 지역자원 활용방안

• 공간 운영현황⁶⁾

- AST는 브라티슬라바시 구도심부 도시광장에 인접한 스타라 트르즈니카 마켓홀(Stará Tržnica Market Hall, 이하 마켓홀)을 주요 공간으로 임대 운영 중이며(2013년~), 광장과 주변 가로를 대상으로 지역 활성화를 위한 프로젝트 확장 중(2016년~)

※ 마켓홀의 연혁

- 마켓홀은 1910년에 완공된 브라티슬라바시 소유의 역사적 건축물로, 1960년까지 도시의 시장으로서 기능을 수행하였으나 그 이후 국영방송국 스튜디오(1960~1989년), 문화공간(1998~2004년 전후), 다시 시장(2000년대 초반)으로 용도가 여러 차례 변경
- 시장으로 운영되던 시점에는 건축물의 노후화로 대부분의 업체가 빠져나가고, 6개 점포만이 남아있던 상황(당시 시 차원에서 약 3만 유로의 적자를 기록)
- 이러한 상황에서 2011년부터 마켓홀의 새로운 기능에 대한 시 차원의 논의가 시작되었고, 마켓홀 운영을 위한 AST의 제안서가 시의회에서 채택되면서 AST가 마켓홀의 새로운 운영·관리주체로 선정



[그림 3-18] 마켓홀 전경

출처: Alliance Old Market Hall, AST, <https://staratrznica.sk/sk/aliancia-stara-trznica> (검색일: 2022.06.19.)

- (공간의 주요 기능) AST 운영으로 새롭게 도입된 마켓홀의 기능은 ❶ 토요마켓, ❷ 문화·교류, ❸ 소규모 상업으로 구분됨
- (❶ 토요마켓) 토요마켓의 주요 역할을 브라티슬라바 인근 지역 농부와 소규모 생산자들이 재배·생산한 제품을 판매하는 것으로 일종의 파머스마켓(Farmer's market)이라 할 수 있음. 이와 함께 슬로바키아에서 일반적이지 않은 소수민족의 전통음식을 제공하는 식품시장과 의류·서적·골동품 등의 특수시장을 동반함
- (❷ 문화·교류) 마켓홀 내부의 대형 홀을 활용한 기능으로, 회의장·연회장·콘서트홀 등으로 개인 혹은 기업에게 대관. 브라티슬라바시에 이러한 종류의 대형 이벤트를 개최할만한 공간이 많지 않고, 마켓홀이 도시 중심지에 위치하여 수요가 많은 편
- (❸ 소규모상업) 가로와 광장에 접한 소규모 공간에 9개의 새로운 사업체가 입점. 각 상점의 기능은 F&B, 제조, 업무, 서비스 등으로 다양함

• 공간자산 확보 방법⁷⁾

6) Alliance Old Market Hall, AST, <https://staratrznica.sk/en/alliance-old-market-hall> (검색일: 2022.06.19.)

- AST는 마켓홀 프로젝트에 대한 경쟁입찰을 통해 마켓홀 운영관리 총괄주체로 선정되어 마켓홀의 소유주인 브라티슬라바시로부터 마켓홀에 대한 운영관리 권한을 15년 간 위임받음
※프로젝트 경쟁입찰에는 AST와 체코-슬로바키아 지역의 관광기업인 Guarant International Group이 참여
- (임대계약방식) 마켓홀 소유주인 브라티슬라바시와 운영·관리총괄인 AST 간의 1차계약과 AST-마켓홀 임차인(9개 상점주) 간의 2차계약으로 구분
- (브라티슬라바시-AST) 브라티슬라바시와 AST는 연간1유로, 15년 임대 의 '상징적 임대방식'으로 계약을 체결. 임대료 공제의 조건은 공제분을 건 축물 리노베이션에 대한 투자로 환원하는 조건으로, 리노베이션 비용을 연단위로 환산하면 매년 약 12만유로(약1억5천만원) 가량에 달함
- (AST-마켓홀 임차인) AST는 마켓홀 가로변의 소규모 상업시설(9개)에 임 차할 상점주를 선정하기 위해 공개모집방식을 도입. 이에 시장가격보다 낮은 임대료로 사회적가치를 창출하는 사업체를 유치하고자 하였음

[표 3-4] 마켓홀 입주 사업체

사업체(입주년도)	기능	비고
Sódovkáreň(2014)	소다수 제조·판매	과거 마켓홀에서 소다수교환이 이루어졌던 역사성 반영
Shenk(2016)	양조장(수제맥주제조)	마켓홀 펍(Výčap u Ernóho)에 맥주 제공
Lab Cafe(2016)	코워킹 스페이스	
Food Stock Bistro(2017)	아시아요리 식당	
Výčap u Ernóho(2017)	펍(Pub)	
Oasis(2018)	식물 입양센터	
Langos Bar(2020)	바(Bar)	옛 오스트리아-헝가리군주국인 사워 도프 랑고스의 전통적인 길거리 음식 제공
Viecha malých vinárov	와이너리	수익의 1%를 집이 없는 사람들(노숙자)을 위해 기부
Švihaj Šuhaj	자전거 택배서비스	토요마켓 방문객들의 물품 배달

출처: Aliancia Stará tržnica, AST, <https://staratrznica.sk/sk/aliancia-stara-trznica> (검색일: 2022.06.19.)

- 지역자원의 발굴 및 연계⁸⁾
 - AST는 마켓홀의 새로운 기능으로 본래의 용도였던 시장 기능을 복원·유 지하되 사회·경제적 여건에 따른 현대화와 상생 방안을 모색. 즉, 지역 자

7) Open Heritage(2020)

8) Trh-Piac-Markt, AST, <https://staratrznica.sk/en/trh-piac-markt> (검색일: 2022.06.19.)

원의 원활한 교류를 위한 토요마켓 운영 원칙을 통해 지역자원의 생태계 순환망을 구축·지원

- (토요마켓의 판매자 선정 원칙) ❶ 브라티슬라바 지역에서 활동하는 소규모 농부·가족농장·지역제조업체 우선, ❷ 식료품 재판매의 경우, 슬로바키아 현지 환경에서 재배와 제조와 가능한 제품, ❸ 해외식품·상품의 경우 상품의 원산지를 고려하고 전통특산물·수제상품·친환경상품·공정거래상품을 우선, ❹ 판매자는 지역 식품제조업체 70%-식료품재판매 30% 원칙, ❺ 마켓에서 판매하는 음식은 부분적으로라도 지역 농부와 제조업자의 제품을 사용하는 것을 선호

□ 사업구조

• 비즈니스모델링

- AST는 마켓홀의 지속 가능한 운영·관리를 위해 시로부터 재정적으로 독립된 프로젝트로 기획·운영. 이를 위해 기존의 '시장'이라는 단일 기능이 아닌 '문화·교류·상업'과 전통적 '시장' 기능이 복합된 공간으로 마켓홀을 전면 재구성하고, 시간적으로 기능을 복합하여 수익구조와 연계
※시간적 복합이라는 의미는, 일주일에 1일은 시장(토요마켓)을 열고, 나머지 6일은 시장 기능을 유지할 수 있는 기능을 도입한다는 것
- 즉 문화·교류를 위한 민간(기업·개인)이벤트 대관 및 소규모 상업시설 임대 등을 통해 발생하는 충분한 수익으로, 충분한 수익을 창출하지는 못하나 마켓홀 활성화에 기여하는 기능(토요마켓)을 보조하는 구조. 이에 전체 수익의 2/3는 대관료로, 1/3은 임대료로 창출하고 있으며 그 외 후원과 기부금 일부로 수익 발생⁹⁾

2019년기준, 약 750,000유로의 수익 발생

이벤트대관료	임대료	기타
개인·기업·대중행사 대관수익 2019년기준, 약 € 577,350	마켓홀 입주 사업체로부터 받는 임대수익+서비스수익 2019년기준, 약 € 129,000	후원·기부금 2019년기준, 약 € 3,500

[그림 3-19] AST의 수익구조

출처: Alianca Stará Tržnica(2019)를 참고하여 연구진 작성(https://staratrznica.sk/uploads/original/block_file/Vyrocn%C3%A1%20Sprava%20McSt%202019.pdf, 검색일: 2022.06.19.)

9) Alianca Stará Tržnica(2019), https://staratrznica.sk/uploads/original/block_file/Vyrocn%C3%A1%20Sprava%20McSt%202019.pdf (검색일: 2022.06.19.)

- AST는 마켓홀 운영 5년차인 2017년에 손익분기점에 도달했으며, 운영 7년차인 2019년에 초기 대출금(20만유로)을 상환하였음. 향후 수익이 추가로 발생하고 건축물 리노베이션에 대한 투자가 감소하면 개인이벤트를 보다 축소하고 대중이벤트를 확대할 계획
- 지역으로의 환류¹⁰⁾
 - (마켓홀 리노베이션) 마켓홀은 100년 이상 경과된 건축물이자 국가 보존 대상 건축물로서 리노베이션에 많은 비용이 소요. 이에 AST는 프로젝트 초기부터 마켓홀 리노베이션을 위한 연단위 비용을 추정·계획 수립
 - 리노베이션 계획에 따라 2014년 소방시스템 구축 및 상하수도 개·보수, 2016년 마켓홀 바닥재교체 및 위생시설 개·보수, 2018년 창호 교체 및 방음시설 보완, 지하공간 개·보수 등의 리노베이션을 지속 수행

□ 지역사회 연계구조¹¹⁾

- 지역 네트워크 구축
 - (지자체와의 협업) 브라티슬라바시는 마켓홀의 소유주체로서 AST와 시는 긴밀한 협력구조를 형성하고 있음. 특히 마켓홀 리노베이션과 관련하여 브라티슬라바 시정부는 리노베이션을 포함해 건축물에 투입되는 모든 투자를 승인·통제하는 역할을 수행하고, AST는 건축물을 중심으로 새로운 가능성에 대해 시정부와 상시 논의
※특히 AST 설립 멤버이자 건축·도시계획가인 Matúš Vallo가 브라티슬라바시의 새로운 시장으로 선출(2018년)되면서 AST와 시는 긴밀한 협력구조를 지속적으로 형성
- 지역관리
 - (Živé námestie, 2016년~) AST는 마켓홀의 건축물 단위 활성화를 기반으로 마켓홀 주변의 광장, 가로, 공공건축물을 연계하여 도심 공공영역의 지속 가능성을 찾기 위한 통합적 프로젝트 “Živé námestie”를 기획·실행
 - 본 프로젝트는 Creative Europe의 보조금을 획득하며 추진되었으며, AST와 건축설계사무소(Architectural Studio 2021), 조경설계사무소(Aboratórium architektúry krajiny) 등이 협업하여 진행

10) Aliancia Stará Tržnica(2019), https://staratrznica.sk/uploads/original/block_file/Vyrocnasprava%20McSt%202019.pdf (검색일: 2022.06.19.)

11) Alliance Old Market Hall, AST, <https://staratrznica.sk/en/alliance-old-market-hall> (검색일: 2022.06.19.)

- 프로젝트는 수목, 화분, 조명, 광고, 쓰레기통 등의 주요 가로시설물을 대상으로 하는 일종의 공공디자인 프로젝트였으며, 2018년 AST의 멤버가 브라티슬라바 시장으로 선출되면서 시정부 프로젝트로 이관되어 지속 추진에 있음
- (UP! City, 2017~2020년) “UP! City”는 AST와 폭스바겐 슬로바키아 지사의 협력을 통해 추진된 친환경 카셰어링 프로젝트로, 마켓홀 인근을 시도심부 교통의 중심지로 기능하도록 하기 위한 구조적 시도로 추진. 전기자동차, 전기스쿠터, 전기자전거 대여시스템을 구축·서비스하는 내용으로 진행되었으나 코로나19 등의 여파로 운영상의 문제가 발생하여 2020년 프로젝트 종료

계기 및 활동	문제·기회		아이디어·미션	제품·서비스	
	사회적 니즈	비즈니스·산업			
	- 장기 유휴공간인 마켓홀 건물 재생 - 구도심 광장 및 주변 가로 활성화	공간기획 및 시공	- 마켓홀의 본래 기능 복원·유지를 통한 지역 활성화 - 지역자원의 활발한 교류를 통해 생태계 순환망 구축·지원	(임대공간) 마켓홀, 소규모 상점 (지역 교류) 토요마켓 (친환경 카셰어링) UP! City(2020년 종료)	
지역자원 및 연계활동	세그먼트		자원	채널	파트너
	수혜자	고객			
	- 지역 소규모 농부 - 지역 생산자 및 제조업체 - 지역 소상공인	- 지역주민 - 정부 및 기관 - 입점상점 (AST-마켓홀 임차인)	(공간) 마켓홀 및 소규모 상점, 도심 공공영역 (콘텐츠) 시장, 지역생산물	- 거점공간 - 홈페이지 - SNS	(지자체) 브라티슬라바 시정부 - 대사관 - 주변 대학 - Architectural Studio 2021 - Aboratórium architektúry krajín
가치 및 수익모델	가치제안		재정모델		자금조달방식
	사회적 가치	비즈니스 가치	비용	수익	
	- 마켓홀의 건축물 단위 활성화를 통해 주변 광장, 가로, 공공건축물 연계 - 문화교류를 위한 민간 이벤트 개최	- 지역자원 기반 비즈니스 모델 확장 - 저렴한 임대공간 창출	- 설계 및 개조비 - 인건비	- 개인·기업·대중행사 대관수익 - 소규모 상점 임대 수익(9개)	(공공) 브라티슬라바 시로부터 조달, Creative Europe 보조금 (자체) 운영수익, 기부금

[그림 3-20] AST의 비즈니스캔버스

출처: 연구진 작성

2) 영국 런던 Meanwhile Space CIC(Community Interest Company)

지역	운영주체(형태)	앵커시설(소유형태)	주요기능
영국 런던 헤링게이구	Meanwhile Space CIC (CIC)	Blue House Yard(임대)	F&B 및 판매 작업 공방

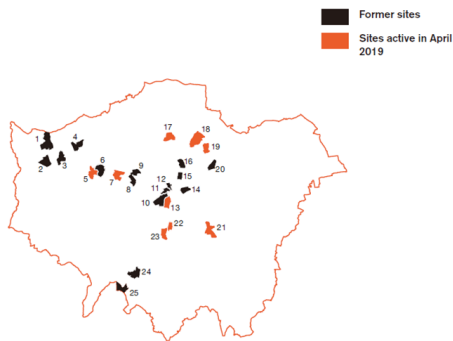
□ 조직유형

- 설립배경
 - 2008년 세계경제 위기로 인한 영국 내 부동산 시장 침체로 외곽지역뿐 아니라 도시의 주요 중심지 공실률도 증가하는 현상이 발생하였으며¹²⁾, 이에 3개월 이상 비어있는 건물에 대해 사업세의 100%를 공실세(Empty property business rate)로 납부하도록 하는 법률(Unoccupied Property Regulations 2008)이 규정됨
 - 이러한 여건에서 중앙정부(Ministry for Housing, Communities, and Local Government)는 2009년 도입한 중심시가지 활성화제도(Revitalising Town Centre Policy)의 일환으로 Meanwhile Scheme¹³⁾을 Meanwhile Space CIC와 협력 하에 추진
- 조직형태 및 조직원 구성
 - Meanwhile Space CIC는 제3섹터 기반의 자립형 민간조직으로서 법적으로 공동체이익회사로 구분되며, 그 중에서도 비공개유한책임주식회사(Private company limited by share)의 형태를 취하고 있음
※따라서 수익이 발생할 경우 배당한도(35%)내에서 주식을 소유한 투자자에게 지급 가능함. 나머지는 회사자금으로 재투자됨
 - (규모) 2022년 현재 도시설계, 도시재생, 마케팅, 재무, 프로젝트 매니저먼트 등의 분야에서 모인 22인의 전문가(Director: 6명, Manager: 5명, Coordinator: 6명, Assistant: 5명)로 구성된 중소규모의 조직¹⁴⁾
 - (역할) ①경기침체 또는 공기지연으로 인해 발생한 유헴 부동산의 단기 임대인과 임차인 사이의 중개인, ②유헴 부동산의 새로운 프로그램 기획 및

12) Latham, L. (2018)

13) Meanwhile Scheme이란 비어있는 부동산의 임차인이 장기 임대인(또는 매수인)을 찾기 전까지 지방정부가 개입하여 단기임대-임차(3개월~1년 정도)를 활성화시키는 공공 프로젝트. Meanwhile Scheme은 다음과 같이 세 가지 법적 임대 유형으로 구분됨. ①건물 소유주가 중개인 역할을 하는 지자체(1섹터)나 자원단체(3섹터)에게 임대를 주는 유형, ②건물 소유주가 단기 세입자에게 직접 임대를 주는 유형, ③직접 임대를 받은 단기 세입자가 제3자에게 다시 재임대를 주는 유형

14) Team, Meanwhile Space, <https://www.meanwhilespace.com/team> (검색일 : 2022.07.26.)



[그림 3-21] Meanwhile Space CIC의 런던 내 프로젝트 위치도
출처 : Meanwhile Space(2019, p.23)

운영에 참여하는 서비스 제공자, ⑨유휴 부동산 구매 과정에 자금을 투입하여 해당 부동산의 활용에 간접적으로 간여하는 투자자 역할을 수행¹⁵⁾

- (조직목표) 공실률 증가로 인한 지역 공동체 낙후 및 슬럼화 방지라는 사회적 임무를 설정. 이에 공실세를 활용한 단기 부동산 임대사업으로 다양한 지역 시설 및 서비스를 개발·제공함으로써 지역 공동체의 참여도 향상시키고 자체 경제적 수익도 창출
- 지난 10년간(2009~19년) 런던의 낙후지역에 총 25개의 Meanwhile Space 프로젝트를 추진함¹⁶⁾

□ 지역자원 활용방안(프로젝트 중 하나인 Blue House Yard 사례를 중심으로)

- 공간 운영현황
 - (위치 및 개요) 영국 런던 헤링게이구(borough of Haringey)의 우드그린(wood green) 중심 시가지 모퉁이에 위치한 구청 소유의 유휴 주차장과 관리동 건물(본 부지는 런던 시 버스, 지하철 등 대중교통의 발전과 함께 사용 빈도가 현격히 낮아진 상태였음)
 - 헤링게이구청에서는 2016년 지역계획(Local Plan)을 수립하고 약 6,400 세대의 신규 주택 공급과 약 4,000개의 신규 일자리 창출을 목표로 £3,500,000,000(한화 약 5조5천억원 정도)의 공공·민간 자본이 투입되는 대규모의 재생사업(Wood Green Regeneration Project)을 추진¹⁷⁾
 - 그러나 5년이 넘는 긴 공기로 인해 개발 순서를 대기하며 방치 중인 부지나 건물이 생겨나면서 구청은 Meanwhile Space CIC와 함께 Meanwhile Scheme을 적극적으로 도입하기로 결정하고, 우선 구청 소유의 유휴 주차장과 관리동 건물에 시범적으로 적용함
 - (공간운영 현황) 유휴 주차장 부지에는 목재로 세운 2층짜리 간이상점 9개 동(1동당 15~20㎡ 정도의 크기)을 지역 소상공인들의 작업 및 판매 공간으로 활용(주로 패션, 악세사리, 수공예품). 2층짜리 관리동은 총 12개의 공간으로 나누어 지역 예술가의 스튜디오나 스타트업 기업의 오피스로 활용(1공간 당 20~30㎡). 간이상점과 관리동으로 둘러싸인 중정에는 폐차

15) Mission, Meanwhile Space, <https://www.meanwhilespace.com/mission> (검색일 : 2022.07.26.)

16) Meanwhile Space(2019)

17) Haringey Council(2022)

된 버스를 개조하여 지역 카페 겸 바(cafe and bar) 공간으로 활용¹⁸⁾



[그림 3-22] Blue House Yard 전경도(좌: 간이상점, 중: 중정카페, 우: 스튜디오 및 오피스)

출처 : Jan Kattein Architects, <https://jankattein.com/projects/blue-house-yard/> (검색일 : 2022.07.26.)

- 공간자산 확보 방법

- 유희 주차장과 관리동 건물은 구청 소유의 자산으로 별도의 공간자산 확보 비용 미발생. 그 외 간이상점 구축비용, 관리동 건물 및 페버스 개조 비용 확보 등에 약 £240,000(한화 약 3억8천만원)의 비용이 발생
- 그 중 £160,000(한화 약 2억5천만원)은 런던시청의 지원금(GLA High Street Fund)으로 충당하고 £70,000(한화 약 1억1천만원)은 대출금으로 충당. 대출금은 Meanwhile Space CIC와 건축사무소 Jan Kattein Architects 합작으로 설립한 Hight Street Works Ltd.을 통해 확보. 나머지 소액의 비용은 개인 및 자선단체로부터 기부받아 충당¹⁹⁾
- High Street Works Ltd.는 해당 부지(건물)를 구청으로부터 임대하고 해당공간을 제 3자에게 재임대하여 얻은 수익으로 사업 동력 확보



[그림 3-23] High Street Works가 헤링게이 구청에 지불한 연간 임대료

출처 : 조사 내용을 바탕으로 연구진 작성

18) Rock House, Meanwhile Space, <https://www.meanwhitespace.com/single-post/rock-house> (검색일 : 2022.08.04.)

19) Public Space, <https://www.publicspace.org/works/-/project/k012-blue-house-yard> (검색일: 2022.08.04.)

- High Street Works Ltd.가 구청에 지불하는 임대료는 2017~2021년 최초계약 기간과 그 이후 2021~2023년의 추가계약 기간 사이에 [그림 3-23]과 같이 변화가 있음
- 개선공사가 진행 중이던 2017년 4월부터 2019년 1월 사이에는 High Street Works Ltd. 차원에서 임대수입 확보가 사실상 불가능하기 때문에 구청에서는 이 기간 동안 (약 1년 반) 임대료를 면제해줌
- 2019년 1월부터 2021년 9월 사이에는 1년에 £7,000의 임대료 등을 구청에 지불하고 사업기간동안 발생한 순이익의 30%도 구청에 지불함
- 2021년 9월 재계약 이후에는 순이익 30% 지불 조항을 삭제하고 대신 연 임대료를 £12,000으로 상향 조정. 이는 매월 변동하는 순이익 30%의 금액보다 보다 매년 고정적으로 들어오는 연임대료 인상을 통해 보다 안정적인 자금 확보 방법을 선호한 헤링게이 구청의 요구로 이루어짐
- 지역자원의 발굴 및 연계²⁰⁾
 - 전체 공간의 80% 이상은 반드시 지역 기반 소상공인을 대상으로 임대한다는 규칙 하에, 공사 과정에 지역의 예비 임대인들을 모집하여 Meanwhile Scheme을 기획하고 실제 적용하는 전 과정에 참여하도록 유도하면서 High Street Work Ltd.와의 소통 기반 마련
 - 간이상점 개선사업의 경우 지역 교육 공동체 조직(예: 헤링게이 커뮤니티 대학, 토트넘 커뮤니티센터 등)의 구성원들이 공사 과정에 직접 참여토록 하여 교육 실습의 장으로 활용하는 동시에 지역주민의 의견을 수렴하는 비공식 공청회의 기회로도 활용

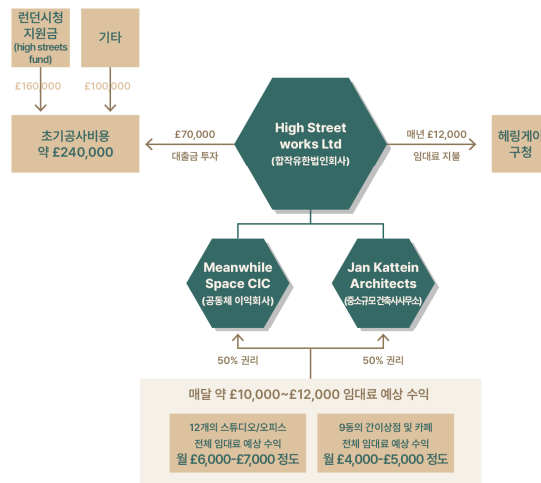
□ 사업구조²¹⁾

- 수익구조
 - 기본적으로 High Street Works Ltd.가 헤링게이 구청으로부터 전체 공간 (9동의 간이상점, 12개의 스튜디오·오피스 공간, 중정 및 버스카페 공간)을 직접 임대하고(임대료 연간 £12,000), 이를 지역 소상공인 및 예술가, 작가 등에게 재임대하여 얻은 수익으로 사업을 운영하는 구조
 - ※임대료 수준: (간이상점) 월 £4~5,000, (스튜디오·오피스) 월 £6~7,000

20) Meanwhile Space CIC의 Blue House Yard 프로젝트 담당자인 Alexander Lauschke와 대표인 Emily Berwyn의 인터뷰(2022.7.11., 2022.7.13., 서면) 내용을 바탕으로 기술

21) Meanwhile Space CIC의 Blue House Yard 프로젝트 담당자인 Alexander Lauschke와 대표인 Emily Berwyn의 인터뷰(2022.7.11., 2022.7.13., 서면) 내용을 바탕으로 기술

- 임대 시 지역 생활권자들에게 우선순위를 부여하고 임대료는 시장가격의 50~80% 사이에 설정하도록 하는 상한가 제한(Price cap)을 두어 지역 주민들이 상대적으로 적은 부담으로 새로운 사업을 시도할 수 있도록 돕는 인큐베이터 역할을 하는 구조
- Meanwhile Space CIC가 직접 출연한 자본은 없지만 Jan Kattein Architects와 함께 은행 대출금(£70,000, 한화 약 1억1천만원)을 마련하여 초기공사비용으로 간접 투자함



[그림 3-24] Blue House Yard프로젝트에서 Meanwhile Space CIC의 사업구조도
출처 : 조사 내용을 바탕으로 연구진 작성

- Meanwhile Space CIC는 헤링게이 구청과 직접 소통하면서 런던시청 사업 지원금(GLA High Streets Fund)을 확보하고 전체사업을 기획·운영하는 역할을 하고, Jan Kattein Architects는 유휴 주자장 안의 간이상점과 관리동 내의 스튜디오·오피스 공간을 설계, 시공하는 역할을 수행
- 그리고 두 조직이 합작으로 설립한 High Street Works Ltd.는 초기공사비용에 필요한 투자금(대출금)을 마련하고 사업운영 시 발생하는 임대료 수익을 분배받는 주체로 활용됨
- 최초 계약기간인 2017~2021년 5년간 발생한 임대료 수익은 Meanwhile Space CIC와 Jan Kattein Architects가 각각 50%씩 배분하여 대출금을 회수하는 구조. 코로나로 인해 우드그린 전체 재생사업이 지연되면서 Blue House Yard의 운영기간도 재계약을 통해 2021~2023년까지 2년이 연장되어 수익이 계속 누적되고 있는 상황

- 지역으로의 환류

- Blue Yard House 사례에서 Meanwhile Space CIC는 Jan Kattein Architects와 합작유한법인을 설립하여 대규모 재생사업으로 인해 5년 넘게 방치될 예정인 구청소유의 유허 주차장 부지를 활용하여 간이상점과 업무 및 공용공간을 조성하고 이를 시장가격의 50-80% 임대료로 운영하면서 우드그린 지역의 슬럼화 방지 및 경제 활성화에 기여
- 향후 Blue House Yard 부지가 향후 우드그린 재생사업지역으로 본격 편입될 시 5년 넘게 진행한 프로그램들을 폐지하고 입주해있던 지역 소상공인 모임을 해체하는 대신 이렇게 확보한 지역 자원과 인력을 우드그린 재생사업 이후에도 계속 활용할 수 있도록 Meanwhile Space CIC의 사업방식을 다각도로 모색해보면서 장기적 전략을 수정해나갈 예정

□ 지역사회 연계구조²²⁾

- 지역 네트워크 구축

- (지자체와의 협업) 헤링게이 구청이 Meanwhile Scheme을 추진할 때 Meanwhile Space CIC는 실무자 역할을 하는 외부조직으로 참여하고 있음. 이에 Blue House Yard 외에도 지역 내 다양한 프로젝트(예: Olympia Trading Estate, Library Hub Project 등)에서 헤링게이 구청과 협업 관계를 유지하며 긴밀한 행정 네트워크를 형성
- (입주자 내부 친목) 매주 토요일 Blue House Yard 입주자들은 High Street Works Ltd.와 함께 팀빌딩 프로그램을 개최
※팀빌딩 프로그램은 친목도모 성격의 자유로운 모임
- (지역민과의 네트워크) 입주자 대부분이 예술분야(음악제작, 예술 큐레이터, 영상제작, 의류제작, 목·유리·금속공예 등)에 종사하고 있기 때문에 입주자들은 재능기부 차원에서 매달 정기적으로 지역 학생들이나 주민들을 대상으로 예술 관련 워크샵·세미나를 개최(의류재단교육, 사진촬영교육, 악기교습 등)
- (타 지역과의 네트워크) 타 지역에서 벤치마킹 차 방문 시 Meanwhile Space CIC는 직접 설명회 및 현장투어를 진행하고 이후 방문 단체들과 지속적으로 소통하며 Meanwhile Space Network를 확장해나가고 있음

22) Meanwhile Space CIC의 Blue House Yard 프로젝트 담당자인 Alexander Lauschke와 대표인 Emily Berwyn의 인터뷰(2022.7.11., 2022.7.13., 서면) 내용을 바탕으로 기술

• 지역관리

- (임주관리) Meanwhile Scheme의 특성 상 한 입주자가 장기 임대하기보다는 보통 6개월~1년 정도의 인큐베이팅 후 새로운 입주자를 모집하여 보다 다양한 주민들이 혜택을 받을 수 있도록 관리. 즉 회전율이 빠르기 때문에 보통 스타트업 성격의 소상공인들 위주로 입주하도록 유도함
- (홍보·마케팅) Meanwhile Space CIC는 공실률 증가로 인한 슬럼화 방지 및 지역경제 활성화라는 사회적 임무를 실현하기 위해 Blue House Yard를 통해 50명이상의 고용이 지속적으로 창출될 수 있도록 공간임대뿐만 아니라 구인홍보의 역할도 함께 수행
- (네트워크 확장) 필요한 경우 Meanwhile Space CIC는 기존에 구축해 놓은 전국 네트워크를 활용하여 Blue House Yard에 입주한 초보 소상공인들이 사업전략이나 방법 등의 노하우를 공유받을 수 있도록 지원해주는 역할을 하면서 지역 커뮤니티가 외부와 더욱 활발하게 교류할 수 있는 토대를 마련하도록 지속적으로 지원

□ 비즈니스캔버스

계기 및 활동	문제·기회		아이디어·미션	제품·서비스	
	사회적 니즈 • 부동산 침체로 인한 공실률 증가 • 지역 공동체 낙후 및 슬럼화 방지	비즈니스·산업 • 부동산 중개 • 지역 시설 및 서비스 개발 및 제공	• 단기 임대-임차를 통해 유희부동산 내 개발	• (교육) 지역주민 대상 예술 관련 워크샵·세미나, 타 지역 벤치마킹 설명회 및 현장투어 • (임대공간) Blue House Yarrd	
지역·자원 및 연계활동	세그먼트		자원	채널	파트너
	수혜자 • 건물 소유주 • 단기 임대/임차인 • 지역 소상공인 • 지역 문화예술가	고객 • 주민 • 방문객 • 정부 및 기관 • 일정상점	• (공간) 유희 주차장 부지 및 관리동 건물 • (콘텐츠) 지역 문화예술가	• 거점공간 • 홈페이지 • SNS	• (지자체) 런던시청, 헤링게이 구청 • Jan Kattein Architects • 지역 문화예술가
가치 및 수익 모델	가치제안		재정모델		자금조달방식
	사회적 가치 • 지역 커뮤니티 형성 및 외부 확장 • 공실률 감소로 인한 슬럼화 방지 및 지역 활성화	비즈니스 가치 • 지역 소상공인 및 문화예술가 육성 • 저렴한 임대공간 창출	비용 • 임대비 • 설계 및 개조비 • 인건비	수익 • 재임대 수익	• (공공) 런던시청 지원금 • (자체) 은행 대출, 개인 및 자선단체 기부금

[그림 3-25] Meanwhile Space CIC의 비즈니스캔버스

출처 : 연구진 작성

4. 종합 및 시사점

□ 사례 종합

- 조직형태, 지역자원, 수익구조 등의 측면에서 주요내용 종합
 - 도시재생회사 사업모델로 조사·검토한 다섯 개의 사례는 각각 비영리 사단법인(삼진이음) 및 비영리 민간단체(개항로프로젝트·AST), 협동조합(브루웍스), 주식회사(Meanwhile Space CIC) 등 다양한 형태로 운영하고 있음
 - 주로 부산, 인천, 런던 등 대도시에서 활동하는 사례로 구성되어 있으나 순천 브루웍스와 같이 중소도시에서 활용하는 사례도 함께 검토하여 지역의 활동 기반을 다양하게 파악
 - 지역자원의 활용방식이나 수익구조 측면에서 일부 유사성을 갖고 있었으며, 이를 조사항목으로 구분하여 주요 내용을 종합하면 아래 표와 같음

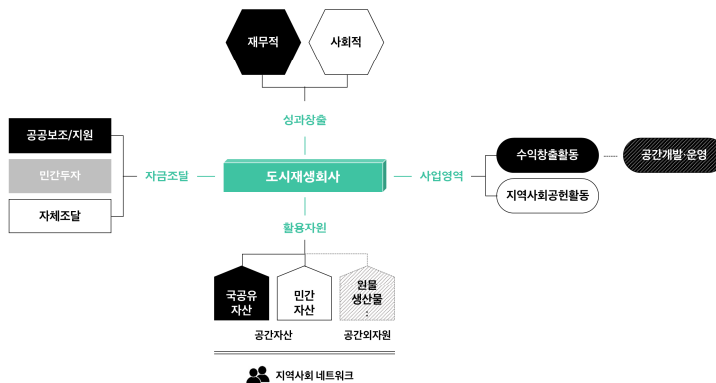
[표 3-5] 사례별 주요 내용 종합

사례명	조직형태	지역자원 활용	주요 수익구조	지역사회 연계·협력
순천 브루웍스	• 주식회사 (농업회사법인) • 협동조합	• 지명·상징(크레인)을 브랜드·마케팅에 활용	• 제조·판매 (F&B)	• (공공) 순천시 • (민간) 지역청년(창업지원) 문화·예술인(공간지원)
인천 개항로프로젝트	• 비영리민간단체 • 예비마을기업	• 오래된 건축물을 개조하고, 지명을 브랜드에 활용 • 지역 노포와 연계하여 메뉴개발	• 제조·판매 (F&B)	• (공공) 인천광역시 • (민간) 지역청년(창업지원) 지역노포(상생지원)
부산 삼진이음	• 비영리사단법인	• 향토기업(삼진어묵)과 연계하고, 지역장인의 기술을 연계한 창업	• 교육·컨설팅 • 임대료	• (공공) 영도구 • (민간) 삼진어묵(투자/CSR) 지역상인(창업지원) 문화·예술인(공간지원)
슬로바키아 브라티슬라바 AST	• NGO	• 지역의 역사적·상징적 건축물(마켓홀)을 활용하고, 지역 생산품의 판매생태계 구축	• 대관·임대료	• (공공) 브라티슬라바시(계약관계) • (민간) 지역농부(판매지원) 지역상인(공간임대) 폭스바겐(공동프로젝트)
영국 런던 Meanwhile Space CIC	• CIC(Community Interest Company) • 법적으로 주식회사	• 지역의 유휴공간을 활용	• 대관·임대료	• (공공) 런던시 • (민간) 문화·예술인(공간지원)

출처 : 연구진 작성

□ 도시재생회사 사업모델로서의 구조화

- 지역성·공공성·수익성 차원에서 사업모델의 주요 구조 설정
 - 도시재생회사 관련 사례로 검토한 다섯 개의 회사를 종합하여, 지역성·공공성·수익성 차원에서 사업모델 도출을 위한 주요 측면을 네 가지로 구분
 - 즉, ❶ 회사 설립을 위한 자금조달, ❷ 지역의 공간적 자산 및 콘텐츠 자원 활용(지역성), ❸ 이를 활용한 고유의 사업영역 구축(수익성) 그리고 최종적으로 이를 통해 ❹ 창출하는 사회적 성과(Social impact, 공공성)의 측면에서 사업모델 구조화



[그림 3-26] 도시재생회사 사업모델 구조도

출처: 연구진 작성

- (자금조달) 조직 설립과 공간자산 확보를 위한 자금 마련방식으로, 크게 △공공의 사업지원·보조금(예: HUG 등)과 △민간투자, △자체조달 방식으로 구분
- (활용자원) 도시재생회사의 지역성을 확보하기 위한 차원으로, △공간자산과 원물·생산물 및 비무형의 △콘텐츠자원으로 구분하고, 이와 연계되어 형성한 △지역사회 인적자원 네트워크를 정리
- (사업영역) 도시재생회사의 자립·지속을 위한 수익성의 차원으로, 공간자산의 개발·운영을 바탕으로 하는 △수익창출활동과, 이와 연계하여 당장의 큰 수익을 창출하지는 못하지만 지역의 네트워크를 형성하는 등의 △지역사회공헌활동으로 구분
- (성과창출) 도시재생회사의 수익창출활동을 통해 창출되는 △재무적성과, 수익창출활동과 지역사회공헌활동을 종합하여 공공성의 차원에서 지역에 미치는 파급효과를 △사회적 성과(Social impact)로 구분·정리

- ❶ 자금조달

- 자금조달은 단일경로 보다는 내·외부 자금이 혼합적으로 활용하고 있음. 즉 개인용자를 통한 자체조달방식과 공공기관 용자 및 민간투자 등의 외부자금이 복합된 방식으로 자금을 마련
- 개항로프로젝트, 브루웍스, Meanwhile Space CIC의 경우 주체별 직접투자금(개인용자)이 사업 자금의 가장 큰 시드로서 작용하고 있으며, 삼진이음의 경우 모기업의 CSR차원에서 투자금이 유입되어 다소 차별화된 사례로 볼 수 있음
- 지역을 기반으로 하는 도시재생 사업주체임에도 불구하고, 지역주민들의 투자나 기부 등이 직접적으로 이루어진 사례는 조사되지 않았음
- 또한 현 도시재생기금이나 용자(HUG)의 적용 방식이 도시재생활성화지역 내 개별 건축물 단위로 공간적 제한을 둬에 따라 재원 활용에 한계를 보이기도 함
- 향후 도시재생회사 설립을 위한 금융지원에 있어서 법적형태 및 도시재생사업지 내 입지 여부, 건축물 단위의 점적 지원과 지역 단위의 면적 지원 등이 연계되어 고려될 필요

- ❷ 지역자산·자원 활용

- (공간자산) 각 사례에서 운영하고 있는 공간들을 종합적으로 살펴보면, 우선 기능적으로 판매·문화·서비스 등이 복합된 공간의 특성을 갖고 있음(브루웍스의 브루웍스카페·삼진이음의 AREA6·AST의 마켓홀 등)
- 규모 상으로는 중대규모 이상이며 단일 건물이 아닌 복수의 건물로 이루어져 선적으로 거점을 형성하고 있는 경우도 있음(개항로프로젝트의 17개 공간들)
- 각 공간들은 역사적 건축물이거나 오래된 건축물로서 공간 자체에서 지역성을 직·간접적으로 내포하고 있는 특성이 있음
- 브루웍스나 삼진이음 사례의 경우, 수익활동을 위한 공간(F&B 제조·판매 등)을 운영하는 동시에 주민·공동체 등의 행사가 있을 경우 이를 위한 공간으로 제공하고 있음
- (공간외 콘텐츠자원) 검토한 사례에서는 지역의 자연자원·역사문화자원 등이 브랜딩·마케팅 요소로서 활용되는 경향이 있었음(개항로프로젝트의 노포, 삼진이음의 장인, 브루웍스의 크레인 등)

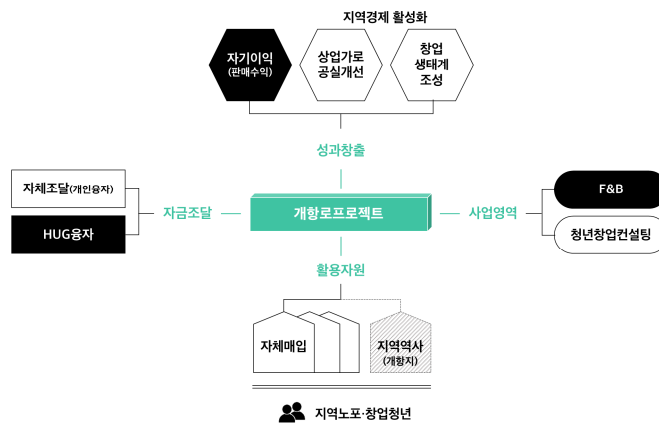
- (지역사회 네트워크) 지역 활성화라는 것이 개별적으로 도달하기 어려운 목표라는 특성이 있는 바, 검토한 사례는 모두 지역 내 민간영역에서의 협력구조를 형성하고 있었음. 협력의 방식은 다르게 나타나고 있는데, 브루웍스 협동조합이 추구하는 동맹의 개념이나 개항로프로젝트에서 강조하는 연대의 개념 등 경직된 체계 보다는 느슨한 구조로 지역 내에서의 협력구조를 만들어나가는 여건. 협력분야는 각 주체의 전문분야인 F&B 관련 주체들을 중심으로 이루어지고 있음
- 이와 함께 ‘인적자원’ 발굴을 중요한 요소로서 강조. 이에 국내 사례인 브루웍스, 개항로프로젝트, 삼진이음은 모두 지역청년의 창업지원을 통한 생태계 조성을 위해 인적자원 발굴·인큐베이팅 등 중간적 역할을 수행함
- 이와 유사한 맥락에서 슬로바키아의 AST는 지역에서 재배·제조되는 상품들의 판매활로를 조성하는 중간조직으로서의 역할을 수행
- 한편, 공공과의 네트워크와 관련하여 국내 사례 세 곳은 공공과의 직접적 계약관계를 이루고 있지는 않으나 공공에서의 협력 요청이 있을 때 논의가 오가는 수준의 잠재적 협력구조를 갖고 있다고 볼 수 있음
※부산 삼진이음의 경우 부산영도 도시재생사업이 종료되면서 공공의 사업에 직접적으로 참여하고 있지 않은 상황이며, 순천 브루웍스의 경우 청춘창고 위탁운영을 두고 순천시와 논의가 오가고 있는 상황

• ⑨사업영역 구축

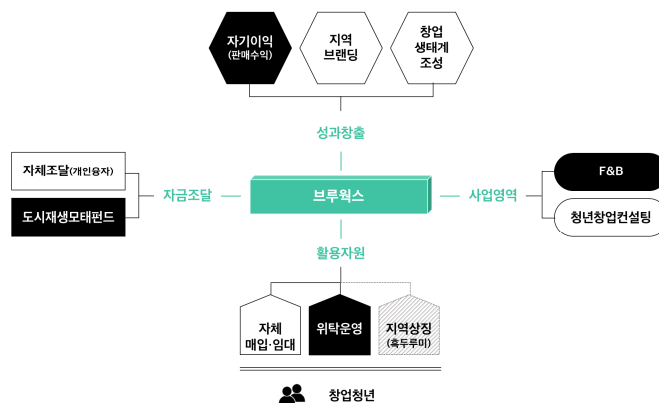
- (수익창출활동) 국내 사례 중 두 곳은 공통적으로 제조·판매 및 서비스를 통한 수익창출이 주요 수익구조인 것으로 조사되었으며, 그 성격이 아직까지는 F&B에 집중되어 있는 한계를 보임. 비교적 공간의 규모가 큰 사례(삼진이음, AST)의 경우 지역 소상공인·창업인들을 대상 임대를 통해 주 수익구조를 형성
- (지역사회공헌활동) 앞서 검토한 사례들이 지역사회 공헌 등의 공공성을 최우선적으로 추구하는 사례가 아니기는 하나, 각 사례가 갖고 있는 지역관리 측면의 활동을 정리해보면, 사례 대상들은 모두 지역에서 중대규모 이상의 거점공간을 갖고 활동하는 주체들로서 지역관리 및 활성화와 자연스럽게 연계되고 있는 상황
- 다만, 공간을 기반으로 제조·판매(대부분 판매)로 수익구조를 형성하고 있는 여건에서 발생하는 수익을 지역으로 환류하기 위한 구조를 형성하는 것은 한계

- 이에 공간 유지에 필요한 비용을 최소화하기 위한 입지 선정이 공통적(개항로프로젝트의 유희점포, 브루웍스의 농협창고 등)으로 나타나고 있으며, 이러한 차원에서 공간 확보·유지를 위한 지원을 조건부로 지역사회 환류구조를 형성하는 방안이 도시재생회사의 모델로 고려될 수 있음
- 일례로 AST의 경우 상징적 임대방식을 통해 공간 유지비를 절감함으로써 발생하는 수익을 지역관리에 재투자하기에 용이한 여건이었음. 따라서 이를 통해 충분한 수익을 창출하는 기능으로서 수익을 창출하지는 못하지만 공동체 이익에 부합하는 기능을 보조하기 위한 사업구조를 확립하는 것이 중요함

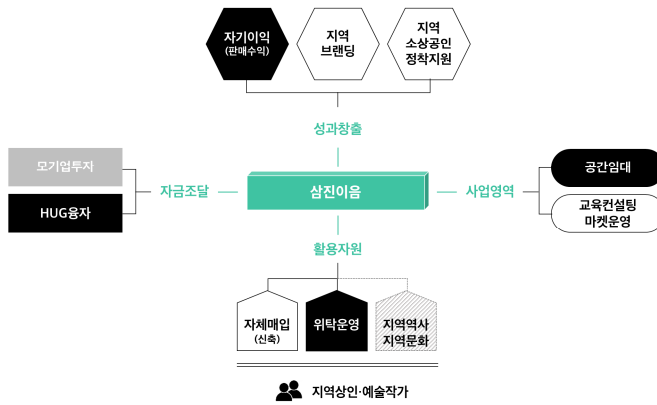
[개항로프로젝트]



[브루웍스]



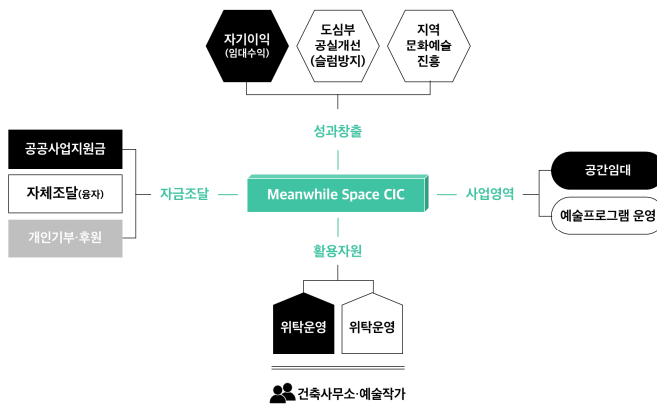
[삼진이음]



[AST]



[Meanwhile Space CIC]



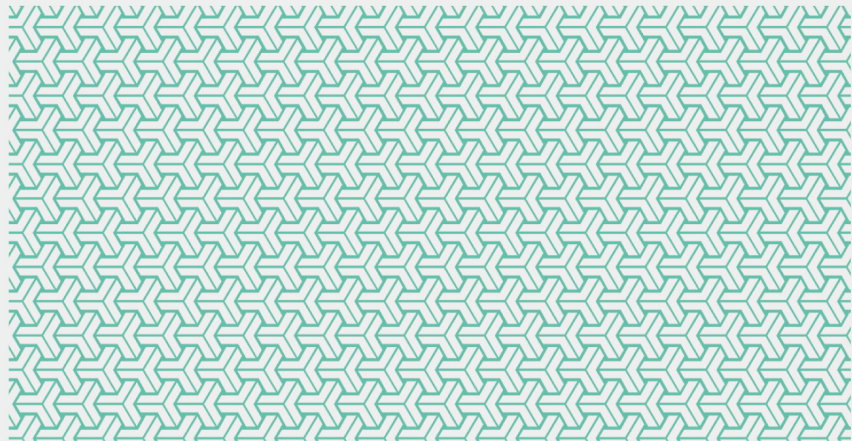
[그림 3-27] 각 사례별 사업구조도

출처: 연구진 작성

- ④ 사회적 성과창출

- 조사한 다섯 개의 사례들은 모두 각 지역이 당면한 물리적·경제적 또는 사회적 쇠퇴 문제를 기반으로 조직을 설립·활동한 경우이기 때문에 이와 연계된 사회적 성과를 창출하고 있음
- 물리적으로는 공간자산을 개발·운영함으로 창출되는 성과로서, 개항로프로젝트나 Meanwhile Spcae CIC 같이 유휴공간 개발·운영을 통한 지역의 슬럼화 방지에서부터 AST와 같이 지역의 상징적인 건축물을 개선하거나 광장을 활성화하는 성과를 창출
- 그리고 이러한 활동들이 지역 소상공인의 정착을 지원하거나, 소규모 제조업자들을 보호하거나 또는 문화예술인들의 창작활동을 지원하는 등의 경제·사회·문화 생태계로 연결되어 사회적 성과를 창출하고 있음
- 그러나 대부분의 사회적 성과들이 계량적으로 측정되기 어려운 특성이 갖다보니, 주관적이거나 자의적으로 설명될 수밖에 없고 이는 다시 외부투자를 유치하기 어려운 조건들과 연계되어 사업 자금 확보를 안정적으로 이어나가지 못하는 한계를 갖기도 함
- 따라서 향후 도시재생회사 지원 및 성과 평가 시, 사회적으로 창출되는 무형의 성과들을 측정·인정할 수 있는 대체 지표나 합의방식 등이 정교하게 고려·마련할 필요

제4장 도시재생회사 사업모델 및 정책지원방안



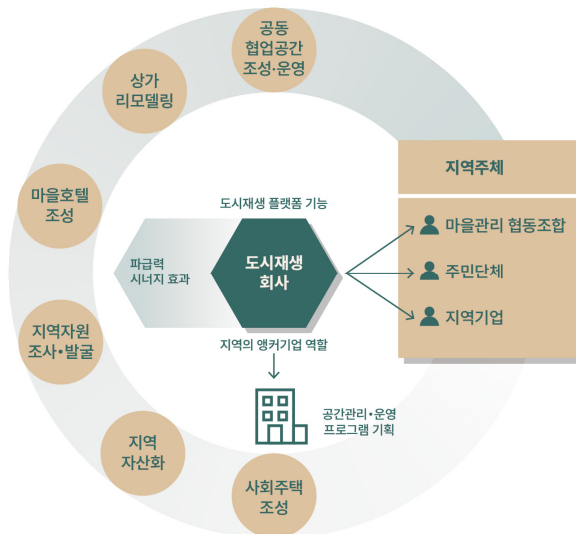
1. 도시재생회사 기본방향 및 사업모델 기본원칙
2. 도시재생회사 사업모델 특징 및 유형
3. 도시재생회사 활성화를 위한 정책지원방안

1. 도시재생회사 기본방향 및 사업모델 기본원칙

1) 도시재생회사 기본방향

□ 도시재생회사의 개념 및 역할

- (개념) 지역자원을 발굴·활용한 비즈니스 창출, 지역 쇠퇴문제 해결을 위해 다양한 형태의 활동을 이끌어가는 창의적 경제활동주체
 - 지역의 생활환경 개선, 골목경제 활성화 등 경쟁력 있는 도시재생사업을 추진할 수 있는 지역기반 사업추진체계의 핵심주체
 - 지역 공동체 교류 및 네트워크 강화, 지역 선순환경제 활성화를 위해 지역 자원을 활용한 사업을 발굴 및 실행할 수 있는 경제조직
- (역할) 사업기획, 공공-민간의 매개체, 지역 내 네트워크 구축 등
 - 공공공간의 운영·관리나 프로그램 기획, 지역주체의 발굴 및 육성, 도시재생사업 및 프로그램 참여를 이끌어내는 지역 앵커기업으로서의 역할 수행
 - 다양한 주체를 참여시켜 네트워크를 구축·강화하고 통합사업을 추진하는 도시재생 플랫폼으로서의 역할 담당, 직접 수익사업을 영위하여 지역사회로의 재투자하거나 임팩트 창출



[그림 4-1] 도시재생회사의 역할

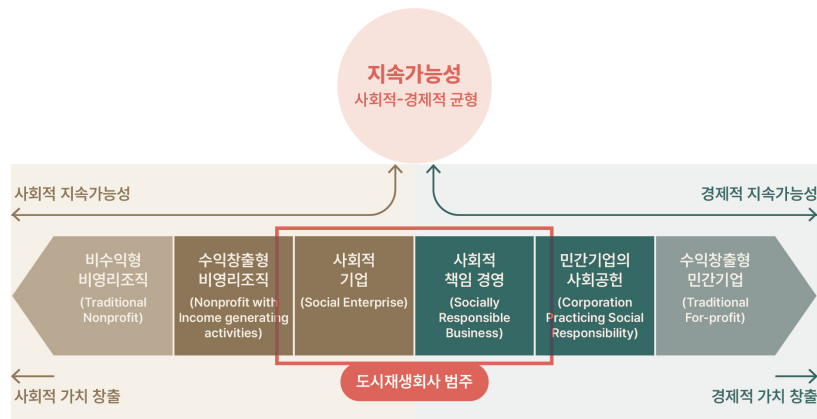
출처 : 연구진 작성

□ 도시재생회사의 특성 : 지역성, 수익성, 공공성

- (지역성) 지역자원을 발굴 및 활용하여 지역문제를 해결하고, 지역 내 다양한 주체들과의 연계·협력하여 사업을 추진하는 지역중심의 기업
- (수익성) 경쟁력 있는 콘텐츠 발굴과 사업모델을 통해 안정적인 수익을 창출함으로써 지속가능한 역할과 활동기반 확보
- (공공성) 행정역량 범위를 넘어서거나 일반 민간주체가 진출하기 어려운 사업영역을 담당, 지역사회에 기여할 수 있는 부가가치를 창출

□ 도시재생회사의 형태 및 사업영역

- (형태) 재화나 서비스 공급 등을 통해 수익을 창출할 수 있는 법인형태
 - 지역자원 활용을 통한 지역문제 해결, 도시재생과 관련된 비전을 가지고 있고, 이를 실현하기 위한 사업계획과 사업모델이 적절한 조직·법인에 대하여 도시재생회사로 인정
 - 도시재생회사는 로컬벤처, 소셜벤처, 사회적기업, 마을기업 등 다양한 지역 활동주체들이 될 수 있으며, 회사가 추구하는 가치가 사회적 또는 경제적 가치 중 어느 쪽에 좀 더 치우쳐 있느냐에 따라 법인의 형태는 다양하게 나타날 수 있음

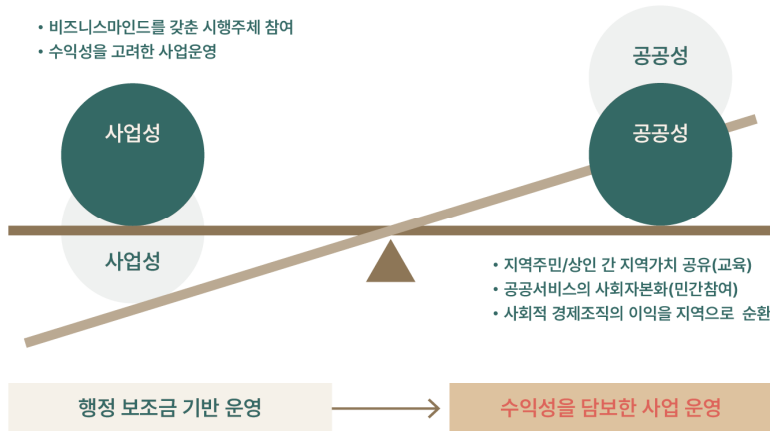


[그림 4-2] 도시재생회사의 위상 및 범주

출처 : Kim Alter(2007, p.15) 참고하여 연구진 작성

- (영역) 공공성과 사업성을 함께 고려한 사업영역
 - 기존 도시재생사업에 참여하고 있는 민간주체들은 대다수가 행정 보조금 기반으로 운영되고 있는 사회적 경제주체들로 비즈니스의 지속가능성을 확보하기 위해서는 수익성을 담보로 한 사업운영 필요

- 도시재생회사는 비즈니스 마인드를 갖춘 시행주체로서 위상을 가질 필요가 있으며, 이와 더불어 지역사회에 필요한 서비스를 제공하거나 지역가치 창출을 위한 사업 및 활동 영역을 담당



[그림 4-3] 사업성과 공공성을 함께 고려한 사업구조

출처 : 장민영 외(2021, p.198), 서수정 외(2018, p.138) 재인용

2) 도시재생회사 사업모델 기본원칙

□ 기본원칙 : ①지역자원 활용, ②공간자산 기반, ③지역사회 연계·협력체계

- 지역자원의 발굴·활용을 통한 사업기획 및 실행
 - 지역의 다양한 자원을 발굴하여 지역 쇠퇴문제 해소와 지역의 잠재가치를 발현시킬 수 있는 비즈니스를 창출
- 공간자산 기반 비즈니스를 통해 공간 가치를 높이고 지역 활성화에 기여
 - 지역 내 공공·유휴공간을 리모델링하고 새로운 문화·콘텐츠 도입함으로써 저이용·미이용되고 있는 공간의 가치를 높이는 밸류어드(value-add) 전략을 주도적으로 추진
 - 공간자산을 기반으로 하되 공간에 얹히는 콘텐츠에 따라서 다양한 비즈니스 창출 가능
- 지역사회 연계·협력체계를 기반으로 한 도시재생 플랫폼 기능 수행
 - 지역 내 인적자원의 발굴과 지역 외 인적자원의 유입, 사업 참여 유도를 통해 일자리 창출, 지역 내 생활생태계 조성 등 추진

- 지역사회의 다양한 주체 간 네트워크 구축을 통해 도시재생사업과 프로그램 참여를 이끌어낼 수 있는 플랫폼 기능 수행



[그림 4-4] 도시재생회사 사업모델 기본원칙 및 방향

출처 : 연구진 작성

□ 사업구조 및 수익원

- 핵심(core) 사업 및 세부 프로젝트 2~3개로 구성된 사업구조
 - 지역 내 공간자산을 기반으로 하는 핵심사업을 중심으로 기획, 브랜딩, 마케팅 등 여러 분야의 세부 프로젝트를 구성하여 추진
 - 2~3가지 업종이 복합화 된 사업모델을 갖추는 것이 안정적인 수익 확보에 적합하며, 직접적인 수익을 창출하는 사업과 이니셔티브(initiative)나 영향력을 확보하기 위한 사업 등으로 구성 가능
- 공공위탁서비스, 공간자산 임대수익, 자체 비즈니스 수익을 통한 지속 가능한 사업 영위
 - 도시재생회사의 규모와 업종 등에 따라서 수익원과 사업구조는 다양
 - 공간자산 기반 비즈니스를 수행하는 도시재생회사로서 공공위탁서비스, 공간자산 임대수익 등을 기반으로 자체 사업을 통한 수익창출 지향

2. 도시재생회사 사업모델 특징 및 유형¹⁾

1) 도시재생회사 사업모델 특징

□ 비전·미션

- 도시재생회사는 도시재생의 목적인 쇠퇴지역의 '경제적·사회적·문화적 활력 회복'과 관련된 비전 또는 소셜미션을 수립
 - 지역의 정주·관계인구 창출을 위한 지속가능한 마을만들기, 지역문제 해결, 일자리 창출, 역사 보전, 지역 커뮤니티 활성화 등의 비전 설정
 - 이러한 내용을 법인 정관 내 명시, 이를 달성하기 위한 사업내용, 의사결정 구조, 수익배분, 사회적 가치창출 등을 반영한 사업계획서 마련
- 도시재생회사는 추구하는 비전이 유사하더라도 이를 달성하기 위한 사업내용, 추진방식, 활용자원 등은 회사마다 특징이 다르게 나타남

□ 고객·수혜자

- 도시재생회사는 쇠퇴지역 활성화를 위한 다양한 사업과 활동을 추진하게 되며, 이에 대한 고객과 수혜자는 공공과 민간으로 구분할 수 있음
 - 공공(B2G) 고객은 지자체, 공기업 등으로 도시재생 관련 연구, 계획 수립, 커뮤니티 프로그램 운영, 거점시설 위탁운영 등의 서비스 제공
 - 민간(B2B) 고객은 로컬크리에이터, 사회적경제조직, 지역기업 등으로 도시재생회사가 운영하는 공간 전대, 로컬비즈니스 컨설팅 등의 서비스 제공
 - 민간(B2C) 고객은 지역주민과 방문객으로 식음료, 주류, 제품 판매, 관광 서비스, 숙박 등 각종 제품 및 서비스를 제공
- 외부 방문객이 주 고객인 경우에는 고객(외부 방문객)과 수혜자(지역주민)가 일치하지 않는 경우도 존재

□ 핵심자원

- 도시재생회사가 활용하는 지역자원은 크게 공간자산과 그 외 인적자원, 자연자원, 역사문화자원 등 콘텐츠 자원으로 구분할 수 있음

1) 본 절은 2, 3장의 분석을 통해 도출한 도시재생회사의 주요 개념에 대하여 전문가FGI 및 자문회의를 실시한 결과를 바탕으로 정리함. 도시재생회사의 현장 적용 및 실효성 확보를 위한 기본방향, 사업모델, 제도설계에 대하여 논의를 진행(FGI : 2022.10.18., 11.08., 서울; 자문회의 : 11.22.~23., 세종)

- 쇠퇴지역 물리환경 개선과 유휴공간 재활용 등 도시재생 목적 달성을 위해 도시재생회사는 공간자산을 기반으로 핵심사업을 추진
 - 회사 소유 자산을 활용하거나 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설 등 행정재산의 운영·관리를 위탁받을 수 있음
 - 현재 회사가 공간자산을 소유하고 있지 않더라도 지역의 공간자산을 임대하거나 주민 및 지역단체의 공간자산을 위탁운영 할 수 있으며, 이 경우 안정적인 사업추진기반을 갖추기 위해 도시재생회사는 중장기적으로 공간 자산의 소유 또는 확보 방안을 마련할 필요

※ (주)윙윙의 동네자산화 사업을 통한 공간자산 확보·운영

- (주)윙윙은 마을형 사회주택 스마트플랫폼, 새로운 마을 라이프스타일 창출을 목표로 2017년 설립된 도시재생스타트업
- 공간 운영현황 : 9동, 21개 공간
 - 대전 어은동 일대의 공간자산을 매입, 임대, 위탁운영 등 다양한 방식으로 확보
 - 윙윙이 직접 운영하는 공간 6동(장기임대, 동네자산화), 공공위탁 인큐베이팅 공간 1동, 연계공간 2동(공공위탁 시설, 협력기업)
- 동네자산화 사업 : 비스트리트 프로젝트
 - 지역주민들의 조각투자 방식을 통해 매입, 장기임대, 공공위탁 인큐베이팅 등으로 부동산을 확보, 동네 노후건물을 창업공간으로 재창조

B.STREET



B.STREET 공간현황



도시재생 거점시설(안녕센터) 위탁운영

출처 : 별집 페이스북 페이지, <https://www.facebook.com/birlzip.me> (검색일 : 2022.12.03.)

- 공간자산 기반 비즈니스 또는 그밖에 세부 프로젝트 추진 시, 다양한 지역자원을 발굴·활용한 수익사업과 프로그램 운영을 통해 지역문제 해결과 지역문화와 가치 창출을 실현
 - 지역의 원물 및 자연·인문환경 활용, 역사문화 스토리 활용 등 유·무형의 지역자원을 활용하여 재화나 서비스를 생산, 판매하는 사업을 추진
 - 지역주민 고용, 지역청년 및 단체와의 네트워크, 지역기업과 협업 등 지역 내 다양한 인적자원을 발굴, 연계·협력하여 사업 및 프로그램 운영

□ 사업분야

- 도시재생회사는 지역문제를 해결하고 경제적·사회적·문화적 활력을 위

해 다양한 사업분야를 전략적으로 수행

- 도시재생회사의 핵심사업인 공간자산 기반 비즈니스는 공공공간의 운영·관리, 시설조성 및 환경개선으로 구분
 - 도시재생사업으로 조성된 공동이용시설이나 거점시설의 운영·관리를 담당하거나 일정 구역 내 주민, 공간 소유주, 도시재생회사가 연계하여 공간 활용을 위한 다양한 콘텐츠를 제공하는 지역관리(area management) 사업 추진
 - 또한 쇠퇴지역 거주환경 개선을 위한 사회주택 조성, 공동 협업공간 조성, 상가 리모델링, 마을호텔 조성 등 다양한 시설 조성사업을 추진할 수 있음
 - 이처럼 공간자산을 기반으로 F&B, 소매, 숙박, 코워킹 등 다양한 콘텐츠를 제공하는 사업부터 공간자산 자체를 활용하는 부동산개발 및 공급업, 임대관리업까지 다양한 업종을 수행
- 지역에 필요한 공공서비스를 제공하거나 지역주체 역량강화, 마케팅, 도시재생사업 기획 업무 등을 수행

[표 4-1] 도시재생회사 사업분야 예시

분야	세부내용	업종	
공간자산 기반	공공공간 운영·관리	· 공간·콘텐츠 디벨로퍼 (부동산 개발 및 공급업, 임대업) · 지역관리(도시계획 서비스업, 엔지니어링 컨설팅업, 학술·연구용역)	
	시설조성/ 환경개선		· 사회주택 조성, 주거환경 개선 등 · 공동 협업공간 조성, 상가리모델링, 마을호텔 조성
서비스 제공	공공서비스 제공	· 주민역량강화, 인재육성, 홍보 및 이벤트 등 프로그램 사업 운영(학술·연구용역) · 코워킹스페이스(부동산전대 업), 숙박업, F&B 및 가계운영 (일반·휴게음식점, 소매업 등)	
	지역주체 역량강화		· 인재 육성, 교육 프로그램 운영 · 관계인구 창출, 지역 네트워크 형성
	브랜딩, 마케팅		· 지역이나 공간, 지역자원을 활용한 생산물 등의 홍보
	사업기획		· 지역자원 조사·발굴, 사회실험 등

출처 : 연구진 작성

□ 수익구조

- 도시재생회사는 지속가능한 사업운영과 공간자산 확보, 조직운영을 위해 다양한 자금조달 방안을 모색할 필요
 - 내부조달 방안으로는 자기자본, 크라우드 펀딩 등이 있으며, 외부조달은

공공지원, 투·융자, 기부·후원 등이 있음

- 예비 창업자 또는 초기단계 회사의 경우 주로 자체 조달과 공공지원으로 비용을 충당하며 사업의 레퍼런스가 되면서 벤처투자 활용하기도 함
- 도시재생회사의 수익구조는 주요 고객 및 수혜자와의 관계 속에서 다양하게 형성되며, ‘공공위탁서비스(B2G)’, ‘공간자산 임대수익(B2B)’, ‘자체 비즈니스 수익(B2C)’을 통해 안정적 수익구조를 갖출 필요
- 수익창출활동 외 지역주민과의 관계 형성, 잠재고객 형성을 위해 문화 프로그램, 마켓, 전시 등의 ‘지역가치 창출 활동’도 함께 추진

□ 성과지표

- 도시재생회사의 성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분
 - 안정적 매출과 수익 등 재무적 성과를 달성하여 지속가능성 확보
 - 쇠퇴지역의 물리환경 개선, 지역 브랜딩, 지역산업 및 경제 활성화 등 사회적 가치를 실현하는 비재무적 성과 달성
- 비재무적 성과지표는 도시재생회사의 정관 내 ‘비전(소셜미션)’에 따라 세부적으로 설정할 수 있으며, 해당 지표에 따라 도시재생회사의 정체성이 형성됨
 - 성과지표는 도시재생회사로서의 인정기준이나 공공지원과 투자유치 시 평가기준이 될 수 있고, 해당 조직이 사업추진성과 관련 데이터 수집 시 활용할 수 있음
 - 일례로 중소벤처기업부의 소셜벤처기업 판별기준에서는 ‘사회성’ 판별을 위해 정관 내 소셜벤처가 어떠한 사회적 가치를 추구하는지, 어떠한 사회적 문제를 해결하고자 하는지 미션 내용이 명시되어 있는지를 검토

※ 중소벤처기업부의 소셜벤처기업 판별기준

- 중소벤처기업부는 지속가능한 사업모델과 혁신적인 기술로 사회적 문제를 해결하는 소셜벤처를 활성화시키기 위해 소셜벤처 판별기준을 ‘사회성’과 ‘혁신성장성’ 분야별로 마련
 - (사회성) 사회적 경제기업 인증, 사회적 가치 추구 정도, 사회적 가치 실현능력, 대표자의 사회적 가치 창출 수준
 - (혁신성장성) 기술의 혁신성, 사업의 성장성, 연구개발 역량, 대표자 기술역량
- 소셜벤처의 출발점이 회사가 추구하는 사회적 가치 또는 해결하려는 사회적 문제를 명시하는 것으로 보고, 이를 대내외적으로 구축성이 있도록 정관에 표기하도록 함
 - (사회적 문제 해결) 제품·서비스가 궁극적으로 어떠한 사회적 문제를 해결하고자 하는지 기술(국가지속가능발전목표 K-SDGs의 세부목표와 연계)

출처 : 중소벤처기업부(2021, 7월 21일 보도자료)

- 도시재생회사는 행정역량 범위를 넘어서거나 일반 민간주체가 진출하기 어려운 사업영역을 담당하고, 쇠퇴지역의 복잡한 문제 해결을 위해 다양한 지역주체들과 연계·협업하여 지역사회에 필요한 역할을 수행하는 주체로서 이에 대한 임팩트를 측정할 필요
 - 예를 들어 지역 경제 활성화를 위한 일자리 창출 OO개, 지역 커뮤니티 활성화 위한 지역문화 프로그램 OO회 개최 및 참여주민 OO명 등의 정량적 지표를 측정할 수 있음
 - 한편 지방중소도시나 농어촌마을 등 인구감소와 고령화 문제가 현저한 지역에서는 도시재생회사가 해당지역에서 사업을 지속적으로 운영하고 있는 것 자체로도 지역경제를 재구동시키는 ‘경제주체’로서 지역활성화에 기여하는 부분들이 있으므로 이러한 성과를 가시적, 정량적 수치로 환산하는 방안을 검토할 필요

2) 도시재생회사 유형 및 사업모델 설정

□ 도시재생회사 유형

- 도시재생회사는 지역여건 및 특성에 따라 사업모델과 사업추진방식이 다양해질 수 있으며, 이를 고려하여 유형을 구분할 수 있음
 - 대도시나 중소도시, 도농복합시 등의 도시규모나 지역특성에 따라 지역 내 인적자원 현황, 민간주체 활동기반, 민관협력 사업추진여건, 사업콘텐츠 확보 가능성 등에 차이가 발생
 - 이러한 지역상황에 맞추어 도시재생회사의 사업추진방식과 사업모델을 전략적으로 설정하여 운영할 필요
 - 이에 따른 도시재생회사의 유형은 ❶특정지역에서 출발한 로컬기업’, ❷지역에 뿌리를 두지는 않았으나 지역기반의 사업을 추진할 수 있는 조직체·기업’으로 구분할 수 있음
- (유형1) 특정지역에서 출발한 로컬기업
 - 지역 내 공간자산을 기반으로 지역사회 가치창출과 관련된 비즈니스 모델을 구축하고 있는 로컬기업 형태
 - 수도권 및 대도시, 또는 지방도시에서 지역 내 안정적인 활동기반을 구축한 민간기업에 해당하는 유형으로 공간 및 서비스 간 상호 보완체계를 구축하여 안정성을 확보하는 형태

- 지방도시의 경우, 일정수준 이상의 인구밀도를 가지고 있는 지역 또는 유동인구를 확보할 수 있는 지역에 적용 가능
- (유형2) 지역에 뿌리를 두지는 않았으나 지역기반의 사업을 추진할 수 있는 조직체·기업
 - 도시재생 사업모델을 지역별 현안에 맞추어 도입하고 이를 확산하는 방식으로 지역 내 공간자산과 자원을 활용하여 맞춤형 공간 및 콘텐츠를 개발하고, 해당 지역의 로컬 비즈니스 생태계를 구축하는 방식으로 사업 추진
 - 지방중소도시 활성화를 위해 역량 있는 민간기업의 완결된 서비스 콘텐츠와 비즈니스 모델의 시장성과 공공성 등을 검증한 후, 지역의 로컬크리에이터 등과 연계·협력하여 지역별로 서비스를 확장·운영하는 형태

[표 4-2] 도시재생회사 유형별 특징

구분	①로컬기업 유형	②지역기반 사업모델 확산 유형
사업추진 방식	· 동네·마을(보행권, 생활권) 단위로 사업 기획 및 실행 · 단일 공간자산보다 다수의 공간자산을 확보하여 다양한 지역 콘텐츠 제공 · 마을호텔 개념 적용	· 기업이 보유한 사업모델(서비스 콘텐츠)을 다양한 지역으로 이식·확산 · 공간/콘텐츠 디벨로퍼로서의 노하우를 바탕으로 벤처투자, 엑셀러레이팅으로 사업분야 확대 가능
사업분야 및 특징	· 공간자산 기반 비즈니스 (코워킹스페이스, 공유공간, 숙박 등) · F&B 및 각종 판매시설(베이커리카페, 레스토랑, 편집숍 등)	· 부동산 개발·공급업, 임대관리 컨설팅 · 공간 내 콘텐츠서비스 운영 · 해당지역의 공간자산과 자원 활용, 맞춤형 공간·콘텐츠 개발
고객 및 수혜자	· 주로 외부 방문객 대상 · 지역주민 대상 프로그램 운영(주민에게 서비스 제공, 주민과의 관계형성 목적)	· 지역주민 · 로컬크리에이터, 로컬벤처 등 지역 내 다양한 민간활동주체 대상
도시특성	· 수도권 및 대도시 위주	· 지방중소도시
참고사례	· 인천 개항로프로젝트 · 거제 장승포 공유를위한창조 (여촌앵커조직)	· 어반플레이 웨어빌리지(연남·연희, 수원, 순천, 제주) · 로컬스티치 공유공간 모델(서울, 대전, 세종, 통영 등)

출처 : 연구진 작성



[그림 4-5] 거제 장승포 공유를위한창조에서 위탁운영 중인 청년메이커스캠프

출처 : 연구진 촬영

※ 지역기반 사업모델 확산 사례 : 로컬스티치 공유공간 모델

- 로컬스티치는 도시의 창의적 생산자를 위한 코리빙·코워킹 공간과 서비스를 만들고 운영함으로써 다양한 라이프스타일을 제안하는 것을 목적으로 비즈니스 추진
- 사업모델 : 코리빙 & 코워킹 브랜드
 - 크리에이터들이 많이 모이고 영감을 얻을 수 있는 지역문화가 있는 동네 중심으로 공간 선정
 - 서울시 내 공간을 주로 조성해오다가 2021년 대전 소재를 시작으로 세종 조치원(청자장), 경남 통영 등 지방도시로 사업 확장
- 수익구조 : 인테리어 및 부동산 운영을 통한 수익창출
 - 건물주가 인테리어 비용을 전액 부담, 로컬스티치가 건물의 인테리어를 진행
 - 공유오피스(전대업), 공유주거(숙박업), F&B 및 판매 등 공간운영수익을 나누는 방식
- 지역사회 사회적 가치 창출
 - 지방도시에 지점 조성 시, 해당 지역에서 디자인, 공간 운영 등을 할 수 있는 지역 청년을 채용하거나 F&B 및 리테일에서 지역 크리에이터와의 협업을 전제로 추진
 - 지역에 새로운 창작자를 유입시키고 창작자들 간 연계·협업을 지원하여 지역에 끊임없이 혁신이 일어날 수 있는 인적자원을 모으고 유지하는 역할



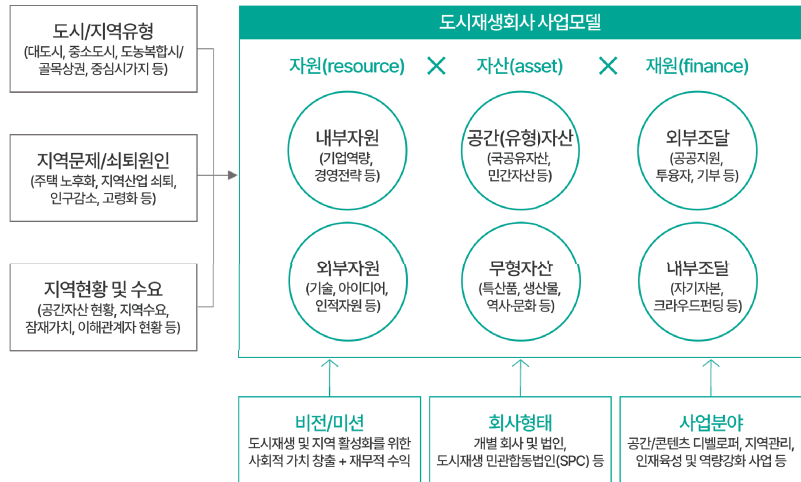
출처 : 청자장, 로컬스티치, <https://localstitch.kr/branch/place/23> (검색일 : 2022.12.03.)

□ 도시재생회사 사업모델 설정

- 도시재생회사는 지역 쇠퇴문제 해소를 위한 사회적 가치 창출과 지속 가능한 운영구조 마련을 위한 수익창출의 미션을 바탕으로 작동
 - 대도시, 중소도시, 도농복합도시 등의 도시유형과 골목상권이나 중심시가지 등의 지역유형에 따라 다양한 도시재생회사 운영 가능
 - 지역의 쇠퇴원인이 되는 주택 노후화, 지역산업 쇠퇴, 인구감소 및 고령화 등에 따라서 문제해결 방안과 소셜미션이 다양하게 설정될 수 있음
 - 또한 활용 가능한 공공·유허공간의 현황과 지역에 필요한 서비스, 수요자 니즈, 이해관계자 현황 등을 고려하여 경쟁력 있는 사업모델 마련 필요
- 도시재생회사는 자원(resource), 자산(asset), 재원(finance)에 따라 다양한 사업모델을 설정 가능
 - 기업역량이나 경영전략, 지역사회 활용할 수 있는 인적자원 현황 등의 자원, 공간자산과 그밖에 지역 특산품이나 생산품, 역사·문화 등 무형의 자

산의 조합 및 연결방식에 따라 다양한 사업모델 도출 가능

- 또한 지역별 특성과 회사·조직의 활동목적에 부합하는 사업영역에 따라
재원조달방식과 수익구조를 다양하게 구성할 수 있음



[그림 4-6] 도시재생회사 사업모델 설정방향

출처 : 연구진 작성

- 대표적인 도시재생회사 사업모델로서 공간 및 콘텐츠 활용방식에 따라
'공간기반형', '콘텐츠 기반형', '연계형'으로 구분 가능

[표 4-3] 도시재생회사 사업모델 유형 및 특징

유형	특징	사례
공간 기반형	· 지역 유휴공간 재생·활용을 통한 비즈니스 창출(코리빙, 코워킹, F&B 등)	· 업드림 코리아(충남), WOOZOO(서울), 어니언(서울 성수)
콘텐츠 기반형	· 지역기반 도시재생 거점공간 직접 기획·조성, 운영 · 지역 특성과 로컬 콘텐츠를 활용한 상품, 서비스 개발, 제공	· 다자요(제주), 어반플레이(전국), 재주상회(제주), 컬처네트워크(전라), 앞돌컴퍼니(부산)
연계형	· 지역 내 조성된 공간을 활용하여 콘텐츠를 통해 지역주민, 방문객, 사용자를 연결	· 유니크굿컴퍼니(전국), 해녀의부엌(제주), 남의집(전국)

출처 : 김정태(2022, p.34) 참고하여 작성

3) 도시재생회사 사업모델 실현을 위한 과제

□ 공간자산 기반의 사업 및 활동을 통한 도시재생 실현

- 다양한 도시재생 경제조직 및 로컬 활동주체 등과의 차별화
 - 지역 쇠퇴문제 해소와 지역 활성화를 위해 공간자산 기반 사업 및 활동을 추진할 수 있는 경제조직을 도시재생회사로서 특정하고, 이를 뒷받침 할 수 있는 제도적 장치와 정책지원 방안 마련
- 공간자산 확보 및 안정적 운영을 위한 투·융자 구조 및 동네펀딩 제도 마련
 - 도시재생활성화지역 내 뿐만 아니라 쇠퇴문제가 나타나고 있는 지역 내 유휴공간 임대 또는 매입, 리모델링 등을 위한 저리 융자 지원방안 마련
 - 청년창업 생태계 조성, 유휴공간 재생, 사회주택 조성 등 도시재생회사가 지역사회 가치창출을 위한 사업 추진 시 안정적 공간 확보와 운영이 가능하도록 지역자산화 기반을 마련, 동네펀딩 제도 등을 도입하는 방안 검토
 - 민간과 정부가 함께 투자·지원하는 틱스(TIPS) 운영방식을 적용하여 엑셀 러레이터 및 투자사의 공간자산, 노하우를 활용할 수 있는 지원구조 마련

□ 도시재생회사의 발굴과 성장을 위한 지원체계 마련

- 도시재생회사 사업모델의 안정적 운영과 회사의 성장단계를 고려한 지원방안 마련
 - 새로운 조직으로서 도시재생회사를 '육성'하기보다 기존에 지역에서 활동하고 있는 역량 있는 경제조직을 공공이 '발굴', '지원'하는 체계 마련
 - 초기 창업자를 도시재생회사로 키워내는 인큐베이팅 과정도 중요하지만 회사의 성장단계를 고려하여 각 회사의 비전(소셜미션)을 달성하기 위한 사업모델과 추진전략이 효과적으로 작동할 수 있도록 맞춤형 지원 필요
- 중장기적으로 공간자산 기반 사업 노하우가 있고 재원조달 능력이 있는 도시재생회사가 지역 내 여러 활동주체를 지원하는 지역펀드 운용 사로서의 역할을 수행하여 지역주도 도시재생 추진기반을 강화할 필요

□ 지역 내 팀빌딩과 네트워크 구축을 기반으로 한 사업모델 마련

- 지역주민, 공공기관, 지역기업, 민간조직, 사업자, 토지소유주 등 지역 내 다양한 주체들과의 연계·협력구조를 마련하여 사업 추진

3. 도시재생회사 활성화를 위한 정책지원방안

1) 지역·민간주도 재생을 위한 사업추진체계 개선

□ 민관협력형 도시재생사업 추진 확대를 위한 사업추진체계 개선

- 민간주체 참여체계 개선을 위한 도시재생사업 시행자 범위 및 역할 확대
 - 현행 「도시재생법」에 따른 도시재생사업 시행자는 지자체 및 공공기관 외 토지소유자, 마을기업이나 사회적기업 등 지역주민단체로 한정
 - 계획수립 및 사업추진과정에서도 참여형 계획, 협의체나 사업추진협의회 구성 등 지역주체 참여기반을 마련하고 있으나 대부분 거버넌스 체계를 바탕으로 한 관련주체 의견 수렴 수준에 머무르는 경우가 대부분
 - 도시재생사업 종료 이후 거점시설 운영이나 마을관리영역 공공서비스를 민간위탁 하는 사례도 증가하고 있으나 주민조직에서 출발한 마을관리협동조합이 대다수로 새로운 사업의 기획·실행을 통한 수익성 확보에는 한계
 - 또한 지역기업, 단체, 전문가 등 다양한 민간부문과 협업하도록 하고 있으나 민간주체의 참여 범주와 역할을 제한적으로 두고 있어 실질적인 민관협력형 또는 민간주도형 사업을 추진하기에 어려움 발생
 - 이에 도시재생사업 시행자 내 도시재생회사를 포함하도록 하여 역량 있는 민간주체의 도시재생 참여를 유도하고, 민간참여·민관협력형 사업추진체계를 마련할 필요
- 도시재생사업 범위의 확대를 통해 민간주도 도시재생사업 기획 및 시행이 가능하도록 규정 마련 필요
 - 도시재생사업은 정비사업, 재정비촉진사업, 도시개발사업 등 각종 법정사업을 비롯하여 국가나 지자체가 지역발전 및 도시재생을 위하여 추진하는 사업, 주민 제안에 따라 해당 지역의 물리적·사회적·인적 자원을 활용함으로써 공동체를 활성화하는 사업 등을 포함
 - 도시재생회사를 도시재생사업 시행자로 추가함에 따라 도시재생회사가 제안하는 사업도 도시재생사업에 포함시킬 필요가 있으며, 공동체 활성화 사업 뿐 아니라 생활환경 개선, 지역경제 활성화 관련 사업 등까지 사업범위를 확대할 필요

[표 4-4] 도시재생사업 시행자 및 도시재생사업 규정 개정(안)

구분	기존	개정안
도시재생회사 (법 제2조)	-	(신설) • 도시재생회사 정의 추가 (지역자원을 발굴·활용하여 지역문제 해결과 도시재생 실현을 위한 수익사업 및 활동을 수행할 수 있는 창의적 경제활동주체)
도시재생사업 시행자 (법 제26조 제1항)	• 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업 • 도시재생활성화지역 내 토지 소유자 • 마을기업, 사회적기업(사회적기업 육성법, 제2조제1호), 사회적협동조합(협동조합 기본법, 제2조제3호) 등 지역 주민 단체	(추가) • 도시재생회사
도시재생사업 (법 제2조 제1항 제7호)	• 도시재생활성화계획에 따라 시행하는 사업 - 국가, 지자체가 지역발전·도시재생을 위해 추진하는 사업 - 주민 제안에 따른 공동체 활성화 사업 - 개별법령에 근거한 사업(정비사업, 재정비촉진사업, 도시개발사업 등) • 혁신지구재생사업, 도시재생 인정사업	(변경) • 주민 및 도시재생회사 제안에 따라 해당 지역의 물리적·사회적·인적 자원을 활용함으로써 생활환경 개선, 지역경제 및 공동체를 활성화하는 사업

출처 : 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법, 법률 제18942호.

□ 지역특화재생 전략으로서 도시재생회사 참여사업 발굴 지원

- 새정부 국정과제에 따라 지역별 고유자원을 활용한 맞춤형 재생사업으
로서 지역특화재생 추진 예정
 - 2022년 도시재생 신규사업부터 지역특화재생 사업을 선정할 예정으로,
이 사업은 지역자원을 활용하여 스토리텔링 및 도시 브랜드화, 중심·골목
상권 활성화, 청년창업 지원, 로컬콘텐츠 타운 조성사업 등에 해당²⁾
 - 지역자원과 특성을 반영한 사업구상과 활성화계획을 수립하고, 총괄책임
자, 전문가, 민간 참여를 통해 전문성 있는 사업추진체계를 갖추도록 함
- 지역특화 핵심콘텐츠를 발굴하고 특색 있는 재생사업을 추진할 수 있
도록 도시재생회사가 참여하는 사업 추진체계를 선택하도록 유도·지원
 - 지역의 인적자원과 콘텐츠, 유휴공간을 연계한 공간자산 기반 비즈니스를
특화재생 유형으로 구성, 도시재생회사가 주도할 수 있는 추진체계 마련
 - 신규선정 평가항목 중 '추진체계 구성 및 운영 적정성', '운영계획' 등의 내

2) 국토교통부(2022.9., p.6) 참고

용에 도시재생회사 참여 추진체계가 명확히 포함되도록 제시

[표 4-5] 지역특화재생 유형 추가(예시)

구분	대상지 특성	사업·지원내용
도시 브랜드화	지역 자산을 활용한 지역 정체성 보존·확립 및 관광객 친화적인 기반시설 정비가 필요한 지역	역사, 문화, 건축 등 고유자산을 활용한 관광거점 조성, 지역명소와 연계한 방문 코스 개발, 도시 브랜드 및 테마상품 개발 지원
중심·골목 상권 활성화	상권 노후화 등으로 상권 활성화를 위한 시설 정비 및 창업 지원이 필요한 지역	지역 특산물 등을 활용한 스토어 브랜드 개발, 특화거리 조성, 상권 컨설팅 및 창업 공간 지원
청년창업 지원	지역경제 침체 및 고용위기지역, 지역 대학 및 기업과 연계한 창업 지원이 필요한 지역	스타트업·벤처기업 등을 위한 공유 오피스 조성, 경제주체 육성을 위한 모태펀드 투자 확대
로컬컨텐츠 타운 조성	일자리 창출, 청년인재 유입을 위해 지역자산을 활용한 로컬크리에이터 집중 육성이 필요한 지역	로컬크리에이터 창업 및 네트워킹 공간, 코리빙 하우스 조성 등
노후 주거지 정비	빈집 밀집지역, 저층 노후 주거지 등 주거정비 및 기초생활인프라 미달 지역으로 기반시설 정비가 필요한 지역	소규모주택정비 등 정비사업, 오픈스페이스 및 거점시설 조성, 보행 및 도로환경 개선 사업, 골목길 연계 집수리 등
공간/ 콘텐츠 활용	동네 단위로 필요한 서비스 제공과 유희공간의 재생 및 활용이 필요한 지역	지역의 인적자원과 콘텐츠, 유희공간을 결합하여 생활서비스 제공, 커뮤니티 연결 등 다양한 가치창출 플랫폼 조성 등

출처 : 국토교통부(2022.9., p.42)

2) 사업의 안정적 운영 및 확장을 위한 금융지원체계 개선

□ 도시재생회사 사업추진을 위한 금융지원 프로그램 확대

- 도시재생회사 대상 도시재생씨앗융자 지원확대를 위한 금리조건 개선
 - 주택도시도시기금을 활용한 도시재생 씨앗융자(수요자중심형)는 도시재
생활성화지역 내 공동협업공간, 창업시설 조성, 상가 리모델링, 생활SOC,
임대상가 조성사업을 대상으로 총 사업비의 70~80%를 융자 지원
 - 융자대상은 지자체, 공공기관, 마을기업, 사회적기업 등으로 공공 또는 사
회적경제주체가 사업시행자(차주)인 경우, 정부정책 연계성이 높은 사업
인 경우 우대금리를 적용³⁾
 - 이에 민간주체가 공간자산을 활용한 비즈니스를 추진하고자 하더라도 해

3) 2021년 7월 도시재생의 공적 목적 달성을 위해 우대금리를 제공, 이와 함께 기존 융자조건으로 제
시되었던 시설 운영조건(사회적경제주체의 운영·관리, 사회적 약자 고용, 지역주민을 위한 교육
프로그램 등 정기 운영)이 금리우대요건으로 변경됨(국토교통부, 2021, 6월 30일 보도자료)

당 공간이 도시재생활성화지역 내 위치하고 있지 않거나 담보인정금액이 적을 경우 융자지원에 한계 발생

- 도시재생활성화지역 내 도시재생회사의 사업에 한하여 공적 목적 달성의 취지를 고려, 금리우대요건 내 포함시키는 방안을 검토함으로써 민관협력·민간주도 도시재생사업 확대를 모색할 필요

[표 4-6] 도시재생씨앗융자 제도개선 방안

구분	기존	개선안
융자 기본	• 금리 1.2~1.9% • 한도 70%(최대 80%)	-
조건	• 공공·사회적 경제주체 • 금리 1.2~1.5% • 한도 70%(최대 80%)	• <u>도시재생회사로 인정 받은 법인의 경우, 공공·사회적 경제주체로 인정</u>
금리 우대 요건	• 사회적경제주체 운영·관리(0.1%p) • 노인·장애인고용(0.1%p) • 지역주민을 위한 프로그램·행사(0.1%p)	• 사회적경제주체 및 도시재생회사 운영·관리(0.1%p)
유형특화 (최대 0.4%p)	• 공동협업공간, 생활SOC, 창업시설 등 각 상품유형 특성을 살린 사업추진(0.1~0.4%p)	-
정부정책연계 (최대 0.2%p)	• 그린뉴딜연계(0.05~0.1%p) • 착한임대인(0.1~0.2%p)	-

출처 : 국토교통부(2021, 6월 30일 보도자료) 참고하여 작성

- 도시재생씨앗융자 지원범위 및 심사기준 개선
 - 도시재생씨앗융자는 기본적으로 도시재생활성화지역 내 범위로 한정하고 있어 다양한 민간주체 사업을 유도하기에 한계가 있음
 - 도시재생인정사업과 같이 도시재생전략계획이 수립된 지역 내에서 최퇴 기준에 부합하는 경우, 전략계획 상 생활권 재생방향에 부합하는 도시재생회사의 점 단위 사업에 한하여 도시재생씨앗융자의 지원범위로 설정하는 방안 모색 필요
 - 도시재생뉴딜사업이 시작되면서 대규모 사업에 국한되었던 주택도시보증도시계정이 중소기업 사업으로도 지원이 확대, 담보기반 융자에서 사업기반 투자로 금융지원방식이 개선되었으나 여전히 담보기반의 대출 위주로 작동⁴⁾되고 있어 이러한 문제를 개선하기 위해 ESG지표 등 비재무적 임팩트와 관련된 심사기준을 추가하는 방안을 고려할 수 있음
 - 그밖에 도시재생활성화지역 내에서 사업을 추진하는 사업시행자(도시재

4) 박소영 외(2020, p.176)

생활성화지역 외에서 시행하는 혁신지구재생사업 및 도시재생 인정사업 포함)에 대하여 주택도시보증기금을 통한 단독융자지원을 실시하고 있으나 금리우대 대상범위가 공공기관 중심으로 한정되어 있어 지자체나 공공기관 외에도 지역주민이나 지역기업 등이 출자금액의 1/2이상을 출자한 도시재생회사 등에 한하여 차주의 범위를 확대하는 방안을 검토할 필요

[표 4-7] 도시재생회사 대상 도시재생기금 융자지원 개선방안

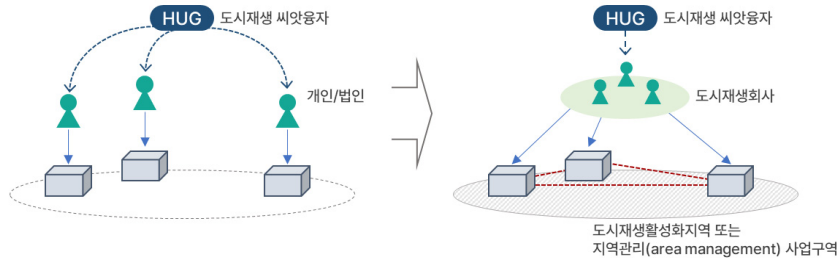
구분	세부항목	개선방안 개요
도시재생 씨앗융자	지원범위	- 도시재생활성화지역 내로 한정된 공간적 범위를 확대 - 도시재생전략계획 수립 지역으로서 쇠퇴기준 부합하는 지역
	심사기준	- 도시재생회사 성과지표(비재무적 임팩트) 관련 심사기준 추가 - ESG지표(사회적·환경적 가치 창출), 컬렉티브 임팩트 등
도시재생 단독융자지원	지원대상	- 연 2.2%(변동금리) - 연 1.8%(변동금리)를 적용하는 차주의 범위 확대 - (기존) 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 부동산 투자회사(기금, 지방자치단체, 공공기관 또는 지방공기업의 출자지분의 합계가 총출자지분의 100분의 51 이상) - (추가) 도시재생회사(지역주민, 지역기업, 지자체, 공공기관 등이 출자금액의 1/2이상을 출자한 회사의 경우)

출처 : 주택도시보증공사 내부자료를 참조하여 연구진 작성

- 지역관리형 사업 및 활동 증진을 위한 융자지원방식 개선
 - 근린·마을단위로 재생사업을 추진하고 이를 지속적으로 운영·관리하는 지역관리는 민관협력 또는 민간주도로 추진할 수 있으며, 대표적인 사례로는 영국이나 미국의 BID와 일본의 AM(Area Management) 등이 있음⁵⁾
 - 지역관리형 사업이나 활동을 추진하기 위해 지역주체 중심의 회비, 후원금, 공공지원금, 투자금 등을 통해 재원을 확보할 수 있으나 아직까지 관련 제도가 마련되지 않아 민간주체의 지역관리활동을 확산하는데 한계
 - 이에 개별 건물단위, 사업시행자인 개인 또는 법인별로 지원을 하던 도시재생씨앗융자를 지역단위로 지급하는 방안 도입을 검토할 수 있음
 - 예를 들어 도시재생활성화지역 또는 지역관리형 사업구역 내에서 공동협업공간, 창업시설, 임대상가 등을 조성하는 여러 사업을 연계·추진할 수 있도록 해당 사업을 기획·실행하는 도시재생회사로 융자 지원을 일괄적으로 지급하는 방안을 검토할 수 있음

5) 국내에서는 서울시의 지역관리형 도시재생기업(CRC)나 마을관리사회적협동조합은 주거지 관리, 지역 거점시설 및 인프라 관리 등 도시재생을 통해 구축된 지역자산의 운영관리 사업수행체로서 도입되었으며, 이러한 역할에 대한 필요성과 인식은 점차 확대되고 있음

- 이러한 지역관리형 사업 추진은 지역 내 다양성을 높이고 지역 내 시설과 서비스 간 연계를 강화하는 분수효과 모델을 마련, 다양한 지역주체 참여를 유도할 수 있어 지역주도 활성화로 이어질 수 있음



[그림 4-7] 지역관리형 사업추진 지원을 위한 도시재생씨앗양자 지급 개선방향 예시

출처 : 연구진 작성

□ 도시재생회사 활성화를 위한 도시재생펀드 조성 및 운영방안 개선

- 도시재생회사의 사업운영 및 확장을 위한 재원조달 방안으로서 도시재생 모태펀드 투자 활성화 방안 검토
 - 도시재생 모태펀드는 도시재생활성화지역 내 도시재생사업을 영위하는 중소·벤처·예비사회적기업 등에 대한 금융지원을 목적으로 하며, 중소벤처기업부 한국모태펀드 도시계정을 통해 투자 진행
 - 2020년 6월 모태펀드 제1호를 시작으로 9월에 제2호, 2021년 5월에 3호까지 출범하였으며, 2022년 4월 현재 총 11개 기업에 137억원 투자⁶⁾
 - 모태펀드는 벤처캐피탈(VC)의 성격을 지니고 있어 성장성이 높은 고부가가치 사업에 대한 투자 중심으로 진행되고 있어 도시재생이라는 투자 목적에도 불구하고 여타의 소셜벤처, 스타트업 등과 유사한 기준이 적용되고 있는 한계
 - 도시재생회사의 자생적 성장가능성을 제고하고 사업실행력을 강화하기 위해 도시재생 모태펀드 투자기준 개선을 통한 활용도를 높일 필요
 - 예를 들어 투자대상 선정을 위한 도시재생 기여도 평가 시 국토교통형 예비사회적기업 및 이로부터 유래한 사회적기업 외 도시재생회사를 특별항목에 추가할 수 있으며, 특수목적투자 부분에서 도시재생회사로의 투자를 10%이상 하도록 조건을 마련하는 방안 등이 있음

6) 전체 펀드금액 625억원 중 약 22% 수준에 머무르는 투자규모로 도시재생 모태펀드 운용이 활성화되지 못하고 있음(자료 : 주택도시보증공사 내부자료)

※ 도시재생 모태펀드 투자기준

- 도시재생분야 주목적 투자 대상 : 다음 중 하나에 해당하는 창업자, 기술혁신형·경영혁신형 중소기업, 벤처기업 또는 사회적기업(예비사회적기업 포함)에 약정총액의 60% 이상 투자
 - (도시재생활성화사업 참여형) 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법 제2조제1항제7호에 따른 사업을 영위
 - (지역기반 도시재생활성화 기여형) 도시재생 활성화지역의 경제적·사회적·문화적 분야의 활력회복과 지역주민 삶의 질 향상에 기여
 - *도시재생 활성화지역에 본점 또는 주된 사업장이 소재하거나 활성화지역 내 투자자산 보유, 일정 비율 이상의 매출 발생 기업 중 도시재생 기여도 평가 기준표에 의한 평가점수가 100점 만점에 70점 이상

도시재생 기여도 평가 기준

지역 기여도 (50점)	+	활성화 기여도(50점)			
		특화항목(20점)			공동항목(30점)
		사회적 활력기여	문화적 활력기여	환경적 활력기여	경제적 활력기여

지역 기여도(지역성) 평가

도시재생활성화 지역 기여도(지역성)		배점	측정 및 확인방법
도시재생활성화지역에 본점 또는 주사업장 소재지가 있는 경우		50점	사업자 등록증 (최소 3년 유지 조건)
도시재생활성화지역이 속한 행정동에 본점 또는 주사업장 소재지가 있는 경우	도시재생활성화지역에 도시재생 목적의 투자자산을 보유하거나 도시재생활성화 지역에서의 매출액 비중이 높은 경우	10~50점	Matrix형 평가표에 따른 측정 및 이를 입증하는 서류
위 지역 이외의 지역에 본점 또는 주사업장 소재지가 있는 경우	도시재생활성화지역에 도시재생 목적의 투자자산을 보유하거나 도시재생활성화 지역에서의 매출액 비중이 높은 경우	0~40점	Matrix형 평가표에 따른 측정 및 이를 입증하는 서류

활성화 기여도 평가

- (공동항목 : 경제적 활력 기여) 지역주민 고용 또는 소득증대 기여
- (선택항목) 사회적 활력 제고, 문화적 활력 제고, 환경적 활력 제고 분야별 측정

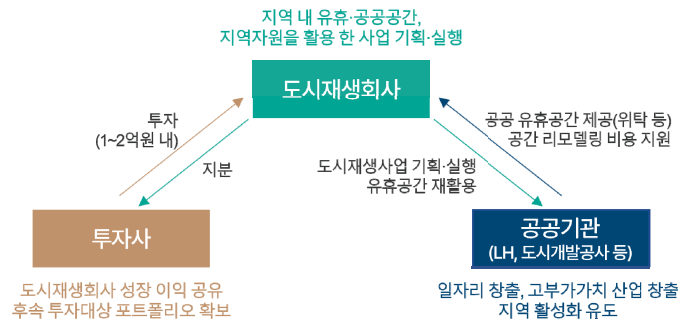
출처 : 한국벤처투자(2021.9)

- 지방중소도시 도시재생회사 투자를 위한 권역별 도시재생펀드 조성
 - 도시재생 모태펀드는 자펀드별 규모가 250억원으로 조성되면서 기업 당 투자규모, 회사 규모(기업가치) 등이 일정 수준 이상을 요구하는 경향
 - 이로 인해 주민 커뮤니티 공간 개발이나 지역특화 문화 콘텐츠 개발 등 쇠퇴지역 활성화를 위한 스타트업이나 청년기업을 발굴, 투자하려는 모태펀드의 본래의 목적에도 불구하고 수도권이나 대도시, 중심시가지형 사업대상지 위주의 투자실적만 있는 상황⁷⁾
 - 광역지자체 또는 권역별(강원권, 충청권, 경상권, 호남권, 제주권)로 적정 규모의 펀드를 조성하여 지방중소도시에서 활동하는 소규모 기업으로의

7) 장민영 외(2021, p.204)

투자 기회를 확보할 필요가 있으며, 이때 일반 투자사가 도시재생회사로 투자할 경우, LH나 지자체 도시개발공사 등 공공기관에서도 일정비율로 공간 리모델링 비용을 제공하는 방안을 검토할 필요

- 예를 들어 경남 청년 임팩트 투자펀드(하모펀드)의 경우 거제시(거제해양관광개발공사), 통영시(통영관광개발공사), (재)한국사회가치연대기금, 경남은행, NH농협은행 경남본부, (주)센트랄의 투자로 22억원 규모의 펀드를 조성하였고, 도내 청년 로컬크리에이터와 소셜벤처에 투자를 진행 중⁸⁾
- 그밖에 강원도, 서울시 성동구, 광주 서구 등 지자체 단위에서 스타트업, 로컬벤처 투자를 위한 펀드를 조성·운용 중



[그림 4-8] 광역지자체 단위 민간투자주도형 도시재생회사 지원 프로그램 프로세스

출처 : TIPS PROGRAM(<http://www.jointips.or.kr/about.php>, 검색일 : 2022.10.19.)을 참조하여 연구진 재작성

[표 4-8] 지자체 투자펀드 조성 사례

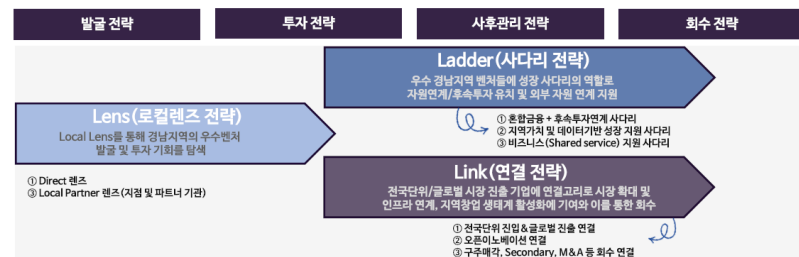
구분	강원 로컬벤처 투자펀드	경남 하모펀드	서울 성동구 벤처투자조합
펀드명	강원 청년창업 펀드 1호	경남청년임팩트투자펀드	성동 임팩트벤처투자조합
설립목적	강원도의 성장 동력이 될 잠재력 있는 기업의 지속적 발굴 및 육성	지역 청년들이 떠나지 않고 머물 수 있도록 창업 등을 지원	일자리 창출 및 소셜벤처 활성화
근거조례	강원도 로컬벤처기업 육성 및 지원조례	경상남도 사회적경제 육성 및 지원에 관한 조례	서울특별시 성동구 소셜벤처 육성 및 생태계 조성 지원에 관한 조례
투자대상	도전산업분야, 창업·벤처기업	로컬크리에이터, 사회적가치 기반 창업기업	성동구 소재 사회적 가치를 실현하는 소셜벤처
투자기간	4년(존속기간 8년)	3년(존속기간 7년)	4년
펀드규모	50억	23억	20억
운용사	(주)소풍벤처스, 강원창조경제혁신센터	엠와이소셜컴퍼니(mysc)	엠와이소셜컴퍼니(mysc)

출처 : 강원도(2021, 12월 20일 보도자료), 경상남도(2021, 8월 12일 보도자료), 성동구(2021, 3월 22일 보도자료) 참고하여 연구진 작성

8) 경상남도(2020, 12월 9일 보도자료)

※ 경남청년임팩트펀드(하모펀드)

- 목적 및 필요성
 - 경남 기반의 우수한 지역벤처를 발굴하고 투자하여 기업가치 창출을 최대화
 - 수도권 외 지역창업 생태계 활성화의 마중물 역할 기여
- 조성규모
 - 900억원(모태펀드 450억, 수자원공사 300억, 충청지자체 150억)
 - 모펀드 결성 후 민간자금 400억 출자 받아 자펀드 총 1,300억 규모로 결성 예정
 - 도 출자계획 50억원(21년 20억, 22년 20억, 23년 10억)
- 투자대상
 - 경남소재 사회적경제조직(사회적기업, 소셜벤처) 70%
 - 경남 경제 및 도민 삶의 질 향상에 기여하는 사회적경제조직 30%
- 펀드 운용 방안 전략



• 투자사례

기업명	RTBP얼라이언스	투자금액	1억
설립일	2014.11.	기업규모	중소기업(15명, '22.9 기준)
매출액	1억원('21 기준)	업무영역	콘텐츠 제작 및 부동산 임대업
사업내용	문화역사자원을 바탕으로 새로운 가치를 발굴하고 이를 도시재생사업과 연결하여 지역 활성화		

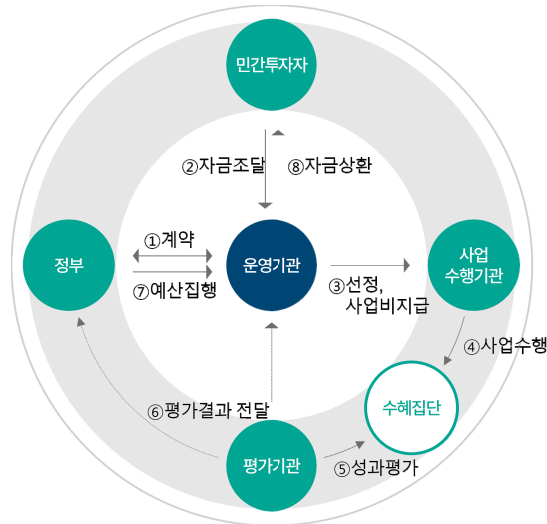
출처 : 김영우(2022, p.11), 경상남도(2021, 8월 12일 보도자료), 사람인(https://www.saramin.co.kr/zf_user/, 검색일 : 2022.11.03.) 참고하여 연구진 작성

□ 도시재생회사 지원을 위한 사회적성과연계채권 방식 도입 및 활용

- 도시재생회사 추진사업에 대하여 사회적성과연계채권을 통한 지원
 - 사회적성과연계채권(Social Impact Bond, SIB)은 민간투자자 사회문제를 해결하고자 한 사업을 대상으로 하며, 해당 사업이 목표하였던 사회적 성과 달성에 따라 공공이 사업비를 집행, 민간은 초기 투자금과 성과보상금(인센티브)을 받을 수 있는 구조로 되어 있음⁹⁾
 - 공공은 예산을 효율적으로 활용할 수 있고 민간에서는 투자금 회수와 성과보상금의 양적 증대를 위해 사회적 성과 창출을 위한 서비스 제공에 최선을 다하게 된다는 긍정적인 효과가 있음¹⁰⁾

9) 이종민·이민경(2018, p.148)

- 도시재생회사는 쇠퇴지역의 문제해결과 지역 활성화를 위해 공공적 사업 영역을 담당하게 되는 주체로서 도시재생회사의 사회적 가치 창출 정도에 따라서 재정지원을 하는 방안을 검토할 필요



[그림 4-9] 사회성과연계채권(SIB)의 운영 구조

출처 : 이정훈(2020, 1월 24일 기사)

3) 도시재생회사 인정제도 도입 및 운영을 위한 제도개선

□ 도시재생회사 인정제도 도입을 통한 민간주체 참여체계 마련

- 일정 자격과 기준을 만족하는 민간주체를 도시재생회사로 인정하고 지역주도 도시재생사업 추진을 위한 역할 부여
 - 도시재생회사의 인정기준은 크게 조직특성과 사업분야를 살펴볼 필요가 있으며, 지역별 여건과 현안에 대응하고 쇠퇴문제를 해결하기 위한 다양한 사업을 발굴·기획·실행하는 주체에 해당하기 때문에 도시재생회사 인정은 지자체에서 추진하는 것이 적합
 - 또한 도시재생회사는 「도시재생법」에 따른 도시재생사업뿐 아니라 타 부처 사업, 지자체 자체사업 등을 통합적으로 수행할 수 있는 주체로서 접근할 필요가 있으며, 이를 위해 지자체 단위로 도시재생회사를 인정할 필요
 - 인정절차는 법인이 지자체로 신청서를 제출하면 지자체에서 인정기준 적

10) 이종민·이민경(2018, p.148)

참여부에 대하여 검토 및 심의하며, 인정 유효기간은 5년으로 설정하되, 관련 사업추진 여건 등을 고려하여 1회 연장할 수 있도록 설정

- 이때 해당 기업의 정관을 검토하여 도시재생회사로서 추구하는 사회적 가치나 해결하려는 사회적 문제를 명시하고 있는지, 또는 수익(이익잉여금) 활용방안에 대한 내용을 바탕으로 심의할 필요
- 지자체 및 도시재생지원기구(HUG 등)에서는 인정기업에 대하여 1년 단위 정기적으로 모니터링을 실시하며, 도시재생회사로서의 수행하는 사업 계획서와 성과지표에 따른 추진실적을 점검

[표 4-9] 도시재생회사 인정제도 추진방향

구분	주요내용
인정 기준	- 조직 특성 • 법인 : 재화나 서비스 공급을 통해 수익을 창출할 수 있는 조직 형태 • 정관(도시재생회사로서 추구하는 사회적 가치, 해결하려는 사회적 문제 명시) • 인력구조(직원수, 조직구성) • 전문분야, 프로젝트 수행실적, 유관사업 참여 및 투자실적 등 ※ 국토교통형 예비사회적기업의 경우 우선 배정 • 재무제표, 매출기준, 시용도 평가기준 등
사업 분야	• 도시재생 및 지역관리 등의 목적의 사업 추진 - 공간자산 기반 비즈니스 : 공공공간 운영·관리, 시설정비 및 환경개선 등 - 서비스 제공 비즈니스 : 공공서비스 제공, 지역주체 역량강화 사업 - 사업기획
인정 방법	- 기관 • 지자체 - 기간 • 유효기간 5년 - 도시재생회사 관련 사업추진 등이 여건을 고려하여 1회 연장 가능
절차	• 법인 신청서 제출 → 지자체 전담부서 검토 → 지자체 도시재생위원회 심의 → 도시재생회사 인정 → 국토교통부 사후 보고
모니터링	• 지자체 및 도시재생지원기구(HUG 등)에서 1년 단위 모니터링 실시 • 성과지표에 근거한 추진실적 모니터링
지원사항	• 도시재생사업 시행자 지정 - 국·공유재산(도시재생 거점시설, 주민공동이용시설 등) 수익계약 위탁 - 국·공유재산 임대료 감면 • 도시재생특별회계 운용 대상 사업 • 주택도시보증기금 도시재생씨앗융자 우대금리 적용 및 지원범위 확대 • 도시재생 모태펀드 평가기준 특별항목에 추가 및 도시재생회사 할당량 설정
성과지표	• 일자리창출, 커뮤니티 서비스, 지역자원을 활용한 상품개발, 지역 내 설비투자 등 도시재생회사 사업을 통해 발생하는 부가가치를 통한 사회 환원 및 기여
근거규정	• 도시재생법, 지자체 도시재생조례, 도시재생사업 시행 가이드라인

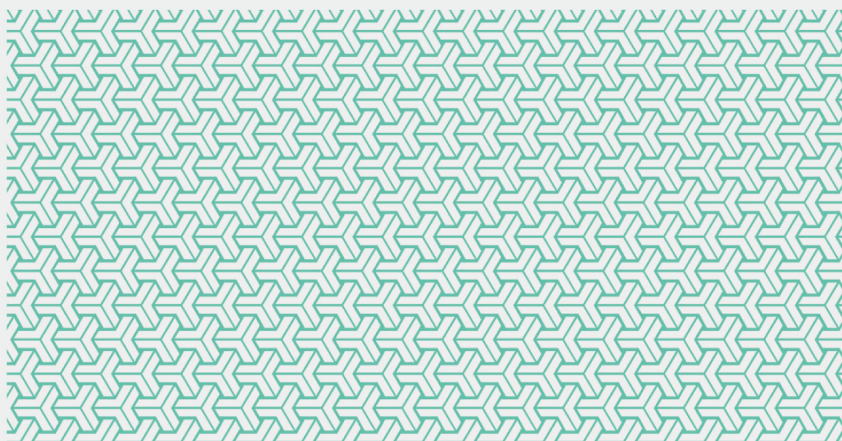
출처 : 서수정 외(2021, p.197) 내용을 바탕으로 보완 및 추가

- 도시재생회사는 도시재생사업 시행자로서 법적 위상을 부여함으로써 사업계획 수립 및 실행, 도시재생 거점시설의 운영 등 사후관리 지원이라는 공적 역할과 업무를 원활하게 수행할 수 있도록 지원할 필요
 - 국·공유재산 운영관리(수의계약), 임대료 감면 혜택을 받을 수 있도록 지원할 필요가 있으며, 도시재생사업단위 협의체, 도시재생추진협의회(운영위원회 등)에 참여할 수 있는 자격을 부여
 - 또한 도시재생회사의 재원조달방안의 다각화를 위해 주택도시기금, 도시재생 모태펀드 등의 지원범위 확대, 도시재생활성화지역 외 사업 및 활동 추진에 대한 지원확대방안 검토 필요(단, 도시재생전략계획 수립 범위 내)
- 도시재생회사 제도 도입 시, 성과지표로는 일자리창출, 커뮤니티 서비스, 지역자원을 활용한 상품개발, 지역 내 설비투자 등 도시재생회사 사업을 통해 발생하는 부가가치를 사회에 환원하거나 기여하는 측면에서 마련할 수 있음

□ 도시재생회사 운영을 위한 제도적 근거 마련

- 도시재생사업 시행 가이드라인 개정을 통해 도시재생회사 내용 포함
 - 도시재생 관련 조직 거버넌스 내 도시재생회사의 개념 및 역할 반영
 - 도시재생회사 인정기준 및 절차 관련 내용 추가
- 「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법」 개정방안
 - 도시재생회사 정의(제2조), 도시재생사업의 시행자(제26조), 보조 또는 용자(제27조), 도시재생특별회계의 설치 및 운용(제28조) 등에 도시재생회사 개념 및 사업범위 반영

제5장 결론



1. 연구성과
2. 연구의 한계 및 향후과제

1. 연구성과

□ 도시재생 관련 분야 지역 활동주체 현황 파악 및 정책 과제 도출

- 도시재생 역량강화를 통해 주민과 공동체 참여기반은 마련되었으나 사업기획 및 실행을 할 수 있는 경제조직 발굴·육성까지는 미치지 못함
 - 지역 공동체 회복과 거버넌스 구축을 통해 쇠퇴지역의 자생적 기반 확충, 주민공동체가 도시재생 경제조직으로 발전할 수 있도록 전문가 컨설팅, 교육비, 초기사업비, 운영비 등을 지원하여 옴
 - 그간의 사업을 통해 도시재생에 대한 주민의 이해와 관심 증대, 도시재생 사업에 참여할 주민과 실행주체 발굴, 지역 거버넌스 구축 등의 성과 창출
 - 다만 역량강화 사업들은 주민 및 공동체 참여기반을 마련하기 위한 도시재생업 초기단계에 초점이 맞춰져 있고, 주민중심의 조직은 사업에 대한 노하우나 사업수행경험 부족 등 새로운 사업을 발굴, 기획·실행하는데 전문성과 영속성의 한계를 보임
- 지역자원을 활용한 비즈니스를 통해 지역사회로의 사회적·경제적 가치를 창출하는 사회적경제조직과 로컬 활동주체 관련 정책 및 사업 확산
 - 도시재생사업을 통한 주체 발굴 뿐 아니라 사회적기업, 협동조합, 마을기업 등 사회적경제조직 가운데 지역기반 비즈니스를 통해 일자리 창출, 지역경제 활성화 등 지역사회에 기여하는 주체들의 활동이 확대되는 추세
 - 특히 마을기업은 「도시재생법」에서 지역자원을 활용한 도시재생사업을 발굴·추진하는 주체로서 도시재생사업의 시행자에 포함, 사업수행을 위한 보조 및 용자 대상이 되기도 함
 - 또한 지역 고유 특성과 자원을 활용하여 부가가치를 창출하고 비즈니스 모델을 운영하고 있는 로컬 크리에이터, 로컬벤처, 소셜벤처 등의 로컬 활동주체를 발굴·지원하는 정책 증가
- 지역주도 도시재생과 지역관리로의 전환이 중요해지면서 사업기획 및 수행역량, 자금조달 능력이 있는 민간주체의 참여 및 역할 필요
 - 도시재생사업 국비지원 종료지역이 증가하면서 미충분 효과 지속과 주변 지역으로의 파급효과를 위해 지역중심의 자생적 재생추진체계 강화 필요
 - 도시 브랜드하나 골목상권 활성화, 로컬콘텐츠 타운 조성 등 지역 여건·특성을 반영한 사업추진을 위해 창의적 경제활동주체의 참여와 역할이 요구

되고 있으며, 민간참여 사업모델의 발굴·확산이 도시재생정책의 주요 과제로 고려되고 있음

□ 국내외 사례조사를 통한 도시재생회사 추진방향 및 시사점 도출

- 지역자원을 활용한 지역문제 해결과 지역사회와의 연계·협력을 통한 사업추진체계 구축을 통해 지역성 확보
 - 도시재생회사 관련 사례들은 재화나 서비스 공급을 통해 수익을 창출할 수 있는 조직 형태를 갖추고 있으며, 지역별 여건과 특성, 사업의 콘텐츠 등에 따라 법인의 형태는 다양하게 나타남
 - 지역의 유희·공공공간 등 공간자산 기반의 비즈니스를 추진하면서 동시에 지역의 콘텐츠 자원을 발굴·활용하여 지역의 브랜딩 및 상품 개발, 아카이빙, 지역 내 창업생태계 구축 등 지역사회에 기여하는 부가가치 창출
 - 지자체, 지역대학, 지역 소상공인, 문화·예술단체 등 다양한 지역주체와의 파트너 구축을 통해 협업, 공공 프로젝트 등 추진하는 지역중심 기업으로서 특징을 보임
- 지속가능한 활동기반을 구축하기 위한 수익성 확보, 지역사회로의 소셜 임팩트 창출을 통한 공공성 확보
 - 도시재생회사 관련 사례들은 공공재원 활용, 민간투자, 자체조달, 기부·후원 등 자금조달 구조를 다각도로 마련하면서 조직 운영, 공간자산 확보, 사업추진을 위한 기반을 구축한 것으로 나타남
 - 수익창출을 통한 재무적 성과를 도출하는 동시에 물리환경 개선, 지역산업 및 경제 활성화, 지역관리 등 지역사회에 기여하는 활동을 통해 사회적 가치를 창출함으로써 공공성-사업성 간의 균형 있는 사업과 활동을 담당
- 사례 조사결과를 종합해보면, 도시재생회사는 조직운영과 공간자산 확보를 위한 자금조달, 지역의 공간적 자산과 콘텐츠 자원의 활용(지역성), 이를 기반으로 한 고유 사업영역을 구축(수익성), 지역사회로의 소셜 임팩트를 창출(공공성)할 수 있는 사업모델을 갖추는 것이 필요

□ 지역자원 활용 기반의 도시재생회사 기본방향 및 정책지원방안 제시

- 도시재생회사를 지역자원 활용 기반의 비즈니스 창출, 지역 쇠퇴문제 해결을 위해 다양한 활동을 이끌어가는 창의적 경제활동주체로 정의
 - 도시재생회사는 재화나 서비스 판매 등 수익창출이 가능한 법인으로서 지

역성, 수익성, 공공성을 기본원칙으로 하는 경제조직

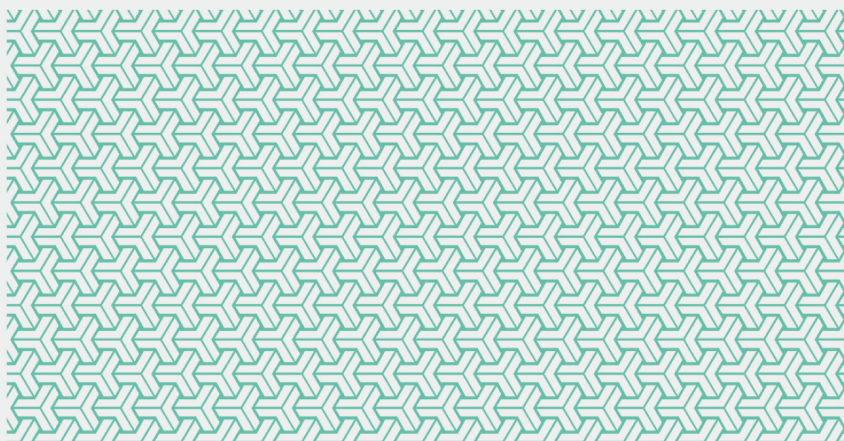
- 공공목적의 사업수행과 지역기반의 지속가능한 비즈니스 모델을 갖춘 역량 있는 민간주체로서 공공·민간섹터의 업무 및 역할의 중간자로서 위상
- 지역별 여건과 도시특성에 맞추어 도시재생회사의 사업모델을 설정하고 사업전개 및 추진방식을 전략적으로 운영할 필요
 - 도시재생회사 사업모델은 지역자원 활용, 공간자산 기반, 지역사회 연계·협력체계를 기본원칙으로 하며, 도시규모나 지역특성, 지역의 쇠퇴 원인과 주요 문제, 지역현황과 주민수요 등에 따라 지역에 필요한 사업모델을 전략적으로 구성해야 함
 - 지역 내 인적자원 현황, 민간주체 활동기반, 민관협력사업 추진여건과 대도시, 중소도시, 도농복합도시 등 도시특성에 따라 도시재생회사의 사업모델과 사업추진방식은 다르게 적용될 수 있으며, 이에 따라 특정지역에서 출발한 로컬기업 형태, 또는 지역기반 사업모델을 개발·운영·확산하는 기업으로 도시재생회사의 유형을 구분할 수 있음
- 도시재생회사 활성화를 위한 정책지원방안 제시
 - 도시재생회사의 참여사업으로서 특화재생 전략을 검토, 도시재생회사를 도시재생사업 시행자 범위에 포함하고 역할을 확대하는 방안을 제시
 - 도시재생회사의 안정적 사업운영과 확장을 위한 자금조달 다각화방안으로서 도시재생씨앗융자 및 도시재생 모태펀드 투자기준 개선, 광역단위 지역펀드 조성방안, 사회성과연계채권 등 금융지원체계 개선방안 제시
 - 도시재생회사의 개념 도입과 운영을 위해 인정제도 추진방향을 제시하고 본 제도를 운영하기 위한 제도개선방안을 제안

2. 연구의 한계 및 향후과제

- 본 연구는 도시재생회사의 역할 정립과 사업모델의 기본방향을 제시함으로써 민간주체 참여, 민관협력형 도시재생사업의 추진방향으로의 기초자료를 제공하고자 하였음
- 다만 도시재생회사 제도 도입과 활성화를 위해서는 지역에서 활용할 수 있는 다양한 사업모델을 제시하고 제도 운영을 위한 세부 가이드라인을 제공하기 위해 후속과제를 추진할 필요

- 대도시와 중소도시, 수도권과 비수도권 등 도시별 특성에 따른 다양한 사업모델의 유형을 도출, 지역에서 활용할 수 있는 기초자료를 제공할 필요
- 소규모 도시재생사업부터 경제기반형(혁신지구 등) 사업까지 도시재생사업의 다양한 규모를 고려하여 민간주체의 범주도 여러 층위로 접근해야 하며, 이에 따른 도시재생회사 인정기준 및 절차수립 등을 세분화하여 검토할 필요
- 도시재생 예산 및 기금 지원체계, 금융실태에 대한 실증조사를 통해 현장에서 작동할 수 있는 운영체계 개선안 도출 필요
 - 도시재생사업지역에서 민간참여 사업의 추진현황과 참여주체 특성 파악, 도시재생기금 운영현황, 도시재생 모태펀드 및 지자체 투자펀드의 운용현황과 투자대상 기업 특성 등에 대한 실증조사·분석 필요
 - 도시재생회사의 실적(output)과 성과·파급효과(outcome), 사회적 가치(social value) 등을 산정하기 위한 지표를 도출하고 산정방식을 마련하여 실현가능성 있는 금융지원체계 개선방향과 전략을 도출하고 정책추진방안에 반영할 필요
- 국토교통부 도시재생사업 외 해양수산부의 어촌신활력증진사업, 문화관광부의 문화도시사업 등에서도 민관협력형 사업추진체계, 민간주도 사업기획 및 실행체계 마련을 위한 논의가 구체화되고 있어 이와 관련한 지속적인 모니터링 연구가 이어질 필요

참고문헌



강원도. (2021). 강원도, 청년일자리 창출 위해 「로컬벤처기업」육성에 팔 걷어붙여. 5월 24일 보도자료.

강원도. (2021). 「강원 로컬벤처기업」에 펀드자금 집중투자. 12월 20일 보도자료.

강원도. (2022). 2022년 도내 벤처창업기업 투자생태계 지원 사업 추진. 2월 24일 보도자료.

강원창조경제혁신센터. (2021). 2021 강원로컬벤처기업 지원사업.

경상남도. (2021). 하모!펀드, 청년창업가들에게 경남을 기회의 땅으로! 8월 12일 보도자료.

경상남도. (2020). 경상남도, 청년 창업의 디딤돌을 놓다. 12월 9일 보도자료.

고용노동부. (2018). 2018년 사회적기업 지정 업무지침.

관계부처 합동. (2018.3.). 내 삶을 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵.

국토교통부. (2013). 국가도시재생기본방침.

국토교통부. (2013). 경제·사회·문화가 조화를 이루는 도시를 만드는 ‘도시재생 특별위원회’ 공식출범. 12월 16일 보도자료.

국토교통부. (2015). 주택도시시기금법 시행 및 주택도시보증공사 출범. 7월 1일 보도자료.

국토교통부. (2016). 도시재생선도사업, 주민과 함께 “지역 일자리 창출”. 10월 18일 보도자료.

국토교통부. (2018). 도시재생뉴딜과 사회적경제 접목을 위한 협업 시스템 구축. 3월 8일 보도자료.

국토교통부. (2018.6.). 2018년도 제1차 국토교통형 예비사회적기업 지정 공고. 국토교통부 공고 제2018 - 785호.

국토교통부. (2019.4a.). 2019년 도시재생뉴딜 주민참여 프로젝트팀 모집공고. 국토교통부 공고 제2019 - 498호.

국토교통부. (2019.4b.). 2019년 도시재생뉴딜 사업화지원 사업 공고(안). 국토교통부 공고 제2019 - 541호.

국토교통부. (2019.7.). 2019년도 제1차 국토교통형 예비사회적기업 지정 공고. 국토교통부 공고 제2019 - 228호.

국토교통부. (2019). 터새로이 지원정책으로 노후 저층주거지의 집수리 리모델링 품질을 높이겠습니다. 12월 13일 보도자료.

국토교통부. (2020). 제1호 도시재생 모태펀드 출범...15일부터 본격활동 나서. 6월 15일 보도자료.

국토교통부. (2020). 주민역량강화사업 통합, 도시재생예비사업으로 격상. 9월 23일 보도자료.

국토교통부. (2020). 2020년도 국토교통형(도시재생 분야) 예비사회적기업 지정. 9월 25일 보도자료.

국토교통부. (2020.2.). 2020년도 주민제안 소규모 재생사업 신청 가이드라인.

국토교통부. (2020.3.). 2020년도 주민제안 ‘소규모 재생사업’ 선정계획 공고. 국토교통부 공고 제2020 - 276호.

국토교통부. (2021). 국토교통형 예비사회적 기업 우수사례 선정. 1월 1일 보도자료.

국토교통부. (2021). 2021년 선도 마을관리협동조합 7개소 선정 발표. 4월 13일 보도자료.

국토교통부. (2021). 주택도시기금 ‘도시재생씨앗융자’ 이렇게 바뀔니다. 6월 30일 보도자료.

국토교통부. (2021). '국토교통형 예비사회적기업' 12일부터 신청하세요. 7월 12일 보도자료.

국토교통부. (2021). 제3호 도시재생 모태기금 출범. 11월 1일 보도자료.

국토교통부. (2021). 21년 제3차 도시재생뉴딜사업 선정. 12월 17일 보도자료.

국토교통부. (2021.5.). 도시재생 마을관리 사회적협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인.

국토교통부. (2022). 새정부 도시재생 추진방안. 7월 28일 보도자료.

국토교통부. (2022.8.). 2022년도 국토교통형 예비사회적기업(도시재생분야)지정계획 공고. 국토교통부 공고 제2022 - 1056호.

국토교통부. (2022.9.). '22년 도시재생사업 신청 가이드라인.

국토교통부, LH도시재생지원기구. (2014.6.). 도시재생활성화계획 수립 가이드라인.

국토교통부, 한국사회적기업진흥원. (2021). 2021년 마을관리사회적협동조합 선도조합 사례집.

국토교통부, 한국사회적기업진흥원. (2021.6.). 마을관리 사회적협동조합 설립지원 가이드북.

김영우. (2022). MYSC 지역 임팩트 투자 운용사례 및 시사점. 제4회 대한민국 사회적경제 박람회(지역혁신을 위한 사회적 금융의 역할) 발표자료(2022.07.08.)

김정태. (2022). 도시재생과 사회혁신의 융합. 2022 AURI 마을재생포럼 발제자료.

김학실. (2013). 도시재생과정에서 마을기업의 역할. 한국정책연구. 13(2).

김가은. (2021). 로컬 비즈니스 생태계를 만듭니다. 비로컬. 6월 30일 기사.

도시공간협동조합. (2017). 서울형 도시재생 CRC 구성 및 육성방향 연구. 서울특별시.

대한민국정부. (2022.7.) 윤석열정부 120대 국정과제.

박소영, 정소양, 홍나은. (2020). 지역주도형 도시재생을 위한 재정·금융 지원체계 구축 방안. 국토연구원.

배유진, 이지원. (2018). 도시재생사업의 협동조합 참여 확대방안 연구. 국토연구원.

서수정, 윤주선. (2016). 도시재생 활성화를 위한 근린재생형 기금지원 프로그램 개발, 건축도시공간연구소.

서수정, 장민영, 임보영, 정인아, 변은주, 진영효. (2021). 로컬리즘 기반의 중소도시 재생 정책 방안. 건축공간연구원.

서수정, 차주영, 성은영, 박지은, 박진규. (2018). 영주시 도시재생 선도사업 종합운영체계 및 성과관리방안. 영주시.

서울특별시. (2019.4). 2019 상반기 서울 도시재생기업(CRC) 선정 공고. 서울특별시 공고 제2019-1275호.

서울특별시. (2019.9.). 2019년 2차 서울 도시재생기업(CRC) 선정 공고. 서울특별시 공고 제2019-2521호.

서울특별시. (2019.10.). 2019년 3차 서울 도시재생기업(CRC) 선정 공모 공고. 서울특별시 공고 제2019-2740호.

서울특별시. (2019.12.). 2019년 3차 서울 도시재생기업(CRC) 선정 공고. 서울특별시 공고 제2019-3065호.

서울특별시. (2020). 2020 서울 도시재생기업(CRC)종합지원 시행지침.

서울특별시. (2020.10.). 2020년 서울 도시재생기업(CRC) 선정 공모 공고. 서울특별시 공

고 제2020-2902호.

- 성동구. (2021). 성동구, 성동 임팩트 벤처투자조합 20억 투자 개시 소셜벤처 돕는다. 3월 22일 보도자료.
- 오병록, 고연경. (2020). 사회적경제 조직을 통한 도시재생사업 성과확대 방안. 전북연구원.
- 유수동. (2019). 마을기업 현황 및 성과: 2019년 현황조사를 중심으로. 한국정책학회 동계 학술발표논문집, 1-26.
- 윤주선, 장민영, 김영하. (2020). 지역관리회사와 마을재생 : 군산시 지역관리회사 사례. 건축공간연구원.
- 윤혜영, 정민선. (2017). 도시재생파트너로서의 도시재생회사 운영사례 및 시사점. 인천연구원.
- 이정훈. (2020). [투자로 푸는 사회문제]①사회성과연계채권(SIB), 넌 누구냐. 이데일리. 1월 24일 기사.
- 이종민, 이민경. (2018). 유희공간 활용 활성화를 위한 사회성과연계채권(SIB) 도입방안 연구. 건축도시공간연구소.
- 이창길. (2021). 노포와 상생하는 인천 개항로프로젝트. 국토. 474. 76-83.
- 이창길. (2022). 개항로. 2022년 AURI 마을재생 포럼 발제자료.
- 장민영, 임보영, 송윤정, 윤주선. (2021). 지방이주 청년의 정주지속을 위한 청년활동공간 조성방안 연구. 건축공간연구원.
- 중소벤처기업부. (2020). 지역경제 이끌어 갈 로컬크리에이터 140개 과제 선정. 6월 5일 보도자료.
- 중소벤처기업부. (2021). 지역경제 살리는 '지역가치 창업가' 250팀 선정. 6월 7일 보도자료.
- 중소벤처기업부. (2021). '소셜벤처' 법적근거 본격 시행, 판별기준 정비 등 지원 박차. 7월 21일 보도자료.
- 중소벤처기업부. (2022). 지역을 살리는 지역가치 창업가 170개팀 선정. 4월 22일 보도자료.
- 중소벤처기업부. (2022). 상권 재도약을 위한 「지역상권법 시행령」, 국무회의 통과. 4월 26일 보도자료.
- 중소벤처기업부. (2022.1.). 「2022년 지역기반 로컬크리에이터 활성화 지원」(예비)창업 기업 모집공고. 중소기업부 공고 제2022 - 93호.
- 중소벤처기업부, 기술보증기금. (2022.3.). 소셜벤처 판별기준 및 평가모형 안내서.
- 최명식, 김승중, 송하승, 김수진, 홍사훈. (2018). 사회적 경제 활성화를 위한 지역기반 자산 관리조직 도입방안 연구. 국토연구원.
- 한국도시재생학회. (2020). 지역 주도 도시재생 추진을 위한 한국형 도시재생회사 제도 도입방안 연구. 국토교통부·한국주택도시보증공사.
- 한국디자인진흥원. (2020). 「도시재생 청년혁신스타 육성대회. (‘20년도, 2년차)」 사업 권역별 육성프로그램 운영기관 모집 공고.
- 한국벤처투자. (2021.9). 한국모태펀드 2021년 9월 수시. (도시재생, 고용계정). 출자사업 계획 공고, https://www.kvic.or.kr/board/view?category=notice&depth1=1&depth2=1&boardDataNo=3356&pageNo=1&prevPage=%2Fnotice%2Fnotice1_1&isAdmin=N&searchCategory=&searchType=all&searchWord=%E

- B%8F%84%EC%8B%9C%EC%9E%AC%EC%83%9D (검색일 : 2022.06.19.)
- 해양수산부. (2021.12.). '22년도 Post-어촌뉴딜 시범사업 공모 계획(안).
- 해양수산부. (2022.2.). 어촌소멸 대응을 위한 어촌활력증진지원 사업 대상지 선정.
- 해양수산부, 건축공간연구원. (2021.12.). '22년도 Post 어촌뉴딜 어촌활력증진 지원 시범 사업 설명회 자료.
- 해양수산부, 건축공간연구원. (2022.4.). 「어촌활력증진지원 시범사업」 시행 가이드라인.
- 행정안전부. (2022). 마을기업육성사업 시행지침.
- 홍순연. (2022). 마을재생은 콜라보 : 삼진이음. 2022 마을재생 세미나 자료집.
- 희망제작소. (2022). 로컬크리에이터 관점에서 바라본 청년정책 - 지역기반 혁신가(로컬크리에이터). 활성화 지원사업과 청년마을만들기 지원사업을 중심으로. 희망이슈. 66.
- オープンストリート宇宙, <http://openstreet-ube.com/> (검색일 : 2022.11.08.)
- 株式会社にぎわい宇宙, 官民連携まちづくりポータルサイト, <https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/ube.pdf> (검색일 : 2022.12.01.)
- 株式会社にぎわい宇宙, <https://nigiwai-ube.co.jp/main/#Business-introduction> (검색일 : 2022.11.08.)
- 国土交通省. (2021). 3. 都市再生推進法人等. https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/toshisaisei/toshisaisei_shousai.pdf (검색일 : 2022.12.01.)
- 国土交通省. (2022). (参考)都市再生推進法人が活用できる制度, https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/toshisaisei/toshisaisei_seido.pdf (검색일 : 2022.12.01.)
- 国土交通省 都市局. (2021). 「官民連携まちなか再生推進事業」について.
- 都市再生推進法人の指定等に関する事務取扱要綱(例), 官民連携まちづくりポータルサイト, <https://www.mlit.go.jp/toshi/common/000205040.pdf> (검색일 : 2022.12.01.)
- 都市再生推進法人の指定状況, 官民連携まちづくりポータル사이트, <https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/toshisaisei/houzin221030.pdf> (검색일 : 2022.12.01.)
- 都市再生整備計画を活用した協定等の実績一覧, 官民連携まちづくりポータル사이트, https://www.mlit.go.jp/toshi/pdf/seido/jisseki/toshisaisei_jisseki_202010.pdf (검색일 : 2022.12.01.)
- Aliancia Stará Tržnica. (2019). Vyrocna Sprava McSt 2019. https://staratrznica.sk/uploads/original/block_file/Vyrocna%20Sprava%20McSt%202019.pdf (검색일: 2022.06.19.)
- Colomb, C. (2007). Unpacking New Labour's Urban Renaissance Agenda: Towards a Socially Sustainable Reurbanization of British Cities? Journal of Planning, Practice & Research, 22(1), 1-24.
- Co-operatives UK. (2021). How to Finance Your Platform Co-op Start-up. file:///C:/Users/UOS/Downloads/co-ops-uk-how-to-finance-your-platform-coop-start-up.pdf (검색일 : 2022. 07.20.)
- Daniela Patti & Levente Polyák. (2017). Funding the Cooperative City - Community Finance and the Economy of Civic Spaces. Eutopian Research & Action. Vie

nna.

Haringey Council. (2022). About Wood Green (Regeneration). <https://www.haringey.gov.uk/regeneration/wood-green/about-wood-green> (검색일: 2022.07.28.)

Kim Alter. (2007). Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC.

Latham, L. (2018). The Rise of the Meanwhile Space: How Empty Properties are finding Second Lives. <https://www.theguardian.com/cities/2018/nov/28/the-rise-of-the-meanwhile-space-how-empty-properties-are-finding-second-lives> (검색일 : 2022.07.26.)

Meanwhile Space. (2019). Meanwhile Space Ten Years in Practice. https://hubble-live-assets.s3.amazonaws.com/meanwhile-foundation/redactor2_assets/files/132/MS_10YearReport.pdf (검색일 : 2022.07.26.)

Office of the Regulator of Community Interest Companies. (2016). Information and Guidance Notes. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/626088/cic-12-1333-community-interest-companies-guidance-chapter-1-introduction.pdf (검색일 : 2022.07.22.)

Open Heritage. (2020). 9. STARÁ TRŽNICA. https://openheritage.eu/wp-content/uploads/2018/11/9_Open-Heritage_Stara-Trznica-Bratislava_Observatory-Case.pdf (검색일 : 2022.06.19.)

Tallon, A. (2021). Urban Regeneration in the UK. London: Routledge.

Wikipedia., <https://ja.wikipedia.org/wiki/まちづくり> (검색일 : 2022.12.01.)

Wilson, W. (2017). Community Land Trusts. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN04903/SN04903.pdf> (검색일 : 2022.07.20.)

도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법, 법률 제18942호.

사회적기업 육성법, 법률 제11275호.

벤처기업육성에 관한 특별조치법, 법률 제18661호.

협동조합 기본법, 법률 제17818호.

Charities Act 2006.

2022년 서대문구 로컬벤처 육성사업 창업팀 모집, 서울특별시 사회적경제지원센터, <http://sehub.net/archives/2073145> (검색일: 2022.06.19.)

마을관리사회적협동조합 현황(2022.11.기준), 도시재생종합정보체계, <https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do> (검색일: 2022.11.23.).

마을기업 운영현황(2021.12.기준), 행정안전부, <https://www.mois.go.kr/frt/sub/a06/b06/village/screen.do> (검색일: 2022.10.11.)

별집 페이스북 페이지, <https://www.facebook.com/birlzip.me> (검색일 : 2022.12.03.)

사람인. https://www.saramin.co.kr/zf_user/ (검색일 : 2022.11.03.)

사회적기업 개념, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/concept.do?m_cd=E001 (검색일 : 2022.06.19.)

사회적기업 리스트, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/company.do?m_cd=D003 (검색일 : 2022.10.12.)

사회적협동조합, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/contentsInfo.do?menu_no=2028 (검색일: 2022.06.19.)

삼진이음, <http://samjinium-archive.com/> (검색일 : 2022.06.19.)

서울특별시 도시재생지원센터, <https://surc.or.kr/crc> (검색일: 2022.06.19.)

서울형 도시재생기업, 서울특별시 도시재생지원센터 <https://surc.or.kr/changes/493> (검색일: 2022.06.19.)

소셜벤처지원플랫폼 <https://www.sd.go.kr/sv/contents.do?key=3864&> (검색일: 2022.06.19.)

소셜벤처 현황, 중소벤처기업부 소셜벤처스퀘어, <https://sv.kibo.or.kr/Archive/Mate0001.do> (검색일: 2022.10.19.)

예비사회적기업 지정 제도, 한국사회적기업진흥원, https://www.socialenterprise.or.kr/social/ente/reservation.do?m_cd=E009 (검색일: 2022.10.12.)

영주시 도시재생지원센터 http://www.yjrc.kr/theme/city/index/sa_05.php (검색일 : 2022.06.17.)

제도안내-기대효과, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/contentsInfo.do?menu_no=2012 (검색일: 2022.06.19.)

제도안내-주요내용, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/contentsInfo.do?menu_no=2011, (검색일: 2022.06.19.)

청자장, 로컬스티치, <https://localstitch.kr/branch/place/23> (검색일 : 2022.12.03.)

한국벤처투자. (2021.9). 한국모태펀드 2021년 9월 수시. (도시재생, 고용계정). 출자사업 계획 공고, https://www.kvic.or.kr/board/view?category=notice&depth1=1&depth2=1&boardDataNo=3356&pageNo=1&prevPage=%2Fnotice%2Fnotice1_1&isAdmin=N&searchCategory=&searchType=all&searchWord=%EB%8F%84%EC%8B%9C%EC%9E%AC%EC%83%9D . (검색일 : 2022.6.19.)

협동조합 설립현황, 협동조합, https://www.coop.go.kr/home/state/guildEstablish.do?menu_no=2032 (검색일: 2022.06.19.)

Aliancia Stará tržnica, AST, <https://staratrznica.sk/sk/aliancia-stara-trznica> (검색일: 2022.06.19.)

Alliance Old Market Hall, AST, <https://staratrznica.sk/en/alliance-old-market-hall> (검색일: 2022.06.19.)

Jan Kattein Architects, <https://jankattein.com/projects/blue-house-yard/> (검색일 : 2022.07.26.)

LH 소셜벤처, <http://lhsv.or.kr/apply.php> (검색일 : 2022.06.19.)

Mission, Meanwhile Space, <https://www.meanwhilespace.com/mission> (검색일 : 2022.07.26.)

Public Space, <https://www.publicspace.org/works/-/project/k012-blue-house-yard> (검색일: 2022.08.04.)

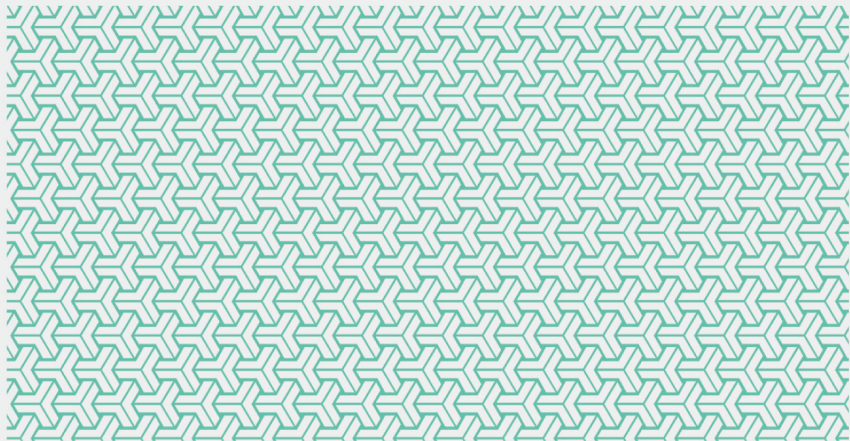
Rock House, Meanwhile Space, <https://www.meanwhitespace.com/single-post/rock-house> (검색일 : 2022.08.04.)

Team, Meanwhile Space, <https://www.meanwhitespace.com/team> (검색일 : 2022.07.26.)

TIPS PROGRAM, <http://www.jointips.or.kr/about.php>, (검색일 : 2022.10.19.)

Trh-Piac-Markt, AST, <https://staratrznica.sk/en/trh-piac-markt> (검색일: 2022.06.19.)

Urban Regeneration Company's Business Model Based on the Local Resources



In terms of the urban regeneration project that began in 2014, 534 project areas nationwide have been selected by 2021, and as of May 2022, 37 projects have been completed. As the increase in the completed project areas is expected to begin in earnest in the next 2~3 years, a) the continuation of the urban regeneration support effect after completion, b) the preparation of follow-up measures to spread the regeneration effect to the surrounding areas, and c) the establishment of a community-based self-reliant project promotion scheme are emerging as major issues.

The urban regeneration project was promoted with the goal of inducing private-sector vitality and promoting community-centered self-sustaining regeneration through public funding, which is a form of financing, and to this end, projects have been carried out to discover local actors and strengthen their capacities, such as through urban regeneration universities programs and resident participation programs. Through these various efforts, the basis for participation in urban regeneration by local residents and communities was established to some degree, and understanding and interest in urban regeneration enhanced. However, there is a limit to converting to a community-based urban regeneration rollout initiative with only a resident-oriented organization that lacks project know-how, expertise, and project implementation experience, and project planning and implementation capabilities and financing capabilities that exceed the scope of public financial support or administrative capabilities. As such, the participation of private-sector actors is gaining momentum.

Locally-led urban regeneration promotion and transition to regional management are being attempted through the participation of competent private-sector entities, such as through the Ministry of Land, Infrastructure and Transport (MOLIT)'s urban regeneration company pilot project and the Ministry of Oceans and Fisheries (MOF)' fishing village vitality promotion area pilot project. There is a need for a differentiated strategy to solve the problem of regional decline, and planning and regional management reflecting regional characteristics. Therefore, this study tried to establish the role of the urban regeneration company as an project operator of an urban regeneration project based on the utilization of local resources. Also this study tried to seek out plans to introduce an urban regeneration company-based system by presenting the basic principles underlying the business model.

Chapter 2 reviewed the recent trends in urban regeneration policy and local actors for identifying, incubating, and participating in locally-led actions. As the

urban regeneration project has been underway for about 8 years, the urban regeneration capacity building project for the restoration of local communities and the establishment of governance have been promoted on a gradual, phased basis. In particular, as the urban regeneration New Deal policy was launched, projects to foster urban regeneration economic organizations were expanded through the augmentation of participation by residents and private-sector entities, and residents participating in urban regeneration projects. As a result, local actors and governance for urban regeneration projects have been discovered including the establishment of community management social cooperatives, and certification of preliminary social enterprises of MOLIT.

In the 2022 new administration's urban regeneration policy, the promotion of specialized regeneration projects using unique local assets and the discovery and spread of private-sector participation business models are presented as major directions, so the importance of urban regeneration projects with private participation is expected to expand further.

In addition, not only urban regeneration economic organizations, but also policies and projects related to socially-oriented economic organizations as regional actors and local actors themselves are spreading. Social economy organizations such as social enterprises, cooperatives, and community companies, as well as local actors such as local creators, local ventures, and social ventures, create social and economic value for the local community through business models that utilize the unique characteristics and resources of the region. These activities are leading to the creation of regional vitality, such as local branding and revitalization of local businesses.

As such, the participation and role of competent private-sector entities that can create local value and culture and regenerate the region in a creative fashion is becoming ever more important. As a creative economic activity entity that can implement a community-based sustainable business model along with the implementation of projects for the public interest, the discovery of a business model of an urban regeneration company is under consideration as a major task of urban regeneration policy.

Chapter 3 suggested the implications for the direction and business models of urban regeneration company through case studies at home and abroad that are promoting a diverse range of activities using local resources. By considering the characteristics and scale of the city where the case study was situated in a comprehensive manner, examples within Korea such as Suncheon Brew Works,

Incheon Gaehanro Project, Busan Samjinium, and overseas examples such as the Bratislava AST in Slovakia and Meanwhile Space CIC in London, England were reviewed.

In summarizing the results of the case study, it was revealed that a project promotion system was established through the common resolution of local problems using local resources and connections as well as cooperation with the local community. Cases related to urban regeneration companies featured organizational structures that could generate profits through the supply of goods or services, and the types of corporations appeared diverse depending on the conditions and characteristics of each region and the nature of the business. There was a focus on spatial asset-based businesses adding value that contributes to the local community, such as local branding by discovering and utilizing local content resources, product development, archiving, and establishment of a startup ecosystem in the region.

These showed the characteristics of local-oriented companies that promote collaboration and public interest projects by establishing partnerships with various local entities such as local governments, universities, small businesses, and cultural and artistic organizations. In addition, by formulating various funding structures such as the use of public resources, private investment, self-financing, and donation/sponsorship, a profit structure has been established that enables sustainable activities, and at the same time, improves the physical environment, revitalizes local industries and economies, and manages local areas by creating social value, and were responsible for balanced projects and activities between public and business interests.

As such, the business model of an urban regeneration company is necessary to raise funds for organizational operation and secure spatial assets, utilization of local spatial assets and resources (locality), its own business area (profitability) and social impact on the local community (publicity).

Chapter 4 presented the basic direction and policy support plan for urban regeneration companies based on the utilization of local resources. In this study, an urban regeneration company was defined as a creative economic entity that creates a business by discovering and utilizing local resources and leads various activities to solve the problem of regional decline. An urban regeneration company is a corporation capable of generating profits such as selling goods or services, and should be an economic entity based on locality, profitability, and publicity as basic principles. The urban regeneration company's business model

should have a system for utilizing local resources by default, based on spatial assets, and connecting and cooperating with the local community, and depending on the size of the city, must consider regional characteristics, causes of decline and major problems in the region, regional conditions and resident demand, in order to strategically structure the business model.

Depending on the status of human resources in the region, the characteristics for activities of private sectors, the conditions for promoting public-private partnership, and urban characteristics such as large cities, small and medium-sized cities, and urban-rural complexes, the business strategies of urban regeneration companies may be applied differently. There are local companies starting from specific regions as well as companies that develop, operate, and promote a locally-based business model.

In order to introduce and revitalize the urban regeneration company's system, it is first necessary to discover projects involving urban regeneration companies and improve the project promotion system for public-private partnership type urban regeneration projects. It is also imperative to organize a spatial asset-based business that links local human resources, content, and vacant space as a specialized regeneration business strategy, and devise a promotion system in which urban regeneration companies can take the lead. In addition, the categories of project operators as well as urban regeneration projects are necessary to be expanded considering urban regeneration companies' roles.

Next, in terms of financial support measures for the stable business operation and expansion of urban regeneration companies, there is a need to look at the improvement of urban regeneration financing based on the housing and urban fund, improvement of urban regeneration fund investment standards, measures to establish local funds at the metropolitan city level, and utilization of social impact bond (SIB). Finally, there is also the need to formulate a private sector participation system through the introduction of an urban regeneration company recognition system and review the guidelines for implementing urban regeneration projects and the revision of the Special Act on Promotion of and Support for Urban Regeneration for the stable operation of this system.

This study provided the direction of public-private participation and public-private partnership urban regeneration projects was provided by establishing the role of urban regeneration companies and presenting the direction of the associated business model. However, in order to introduce and take advantage of the urban regeneration company's system, the provision of

various business models that can be utilized in the region and detailed guidelines for system operation must also be considered.

In addition, it is necessary to derive an operating system improvement plan that can be utilized in the field through an empirical survey of the urban regeneration budget, fund support system, and financial conditions. In addition to the urban regeneration project of the MOLIT, the Ministry of Oceans and Fisheries' new fishing village vitality promotion project and the Ministry of Culture, Sports and Tourism's cultural city project are looking into the establishment of a public-private partnership project promotion system, private-led project planning and implementation system, and continuous monitoring.

Keywords :

Urban regeneration company, Local resources, Locally-led urban regeneration, Local management, Public-private cooperation