

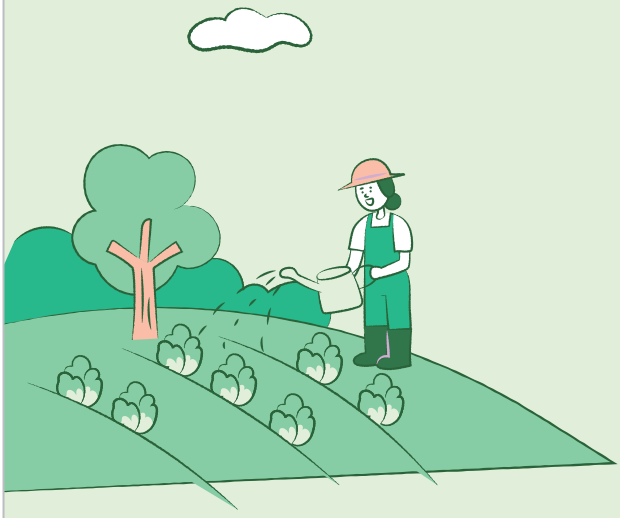


농림축산식품부
농촌경제사회서비스 전국 교육훈련기관

농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육

10. 14.(수)~**10. 15.**(목) 10:00 ~ 17:30

농촌경제사회서비스 교육훈련기관





농림축산식품부

농촌경제사회서비스
교육훈련기관

목차 Contents

▶ 교육개요 ····· 5

Day 10. 14.(수)

01. 사회연대경제의 이해 ····· 11
오단이 교수 (전주대학교)

02. 사회연대경제의 주요 사례 ····· 37
곽운학 소장 (작은기업연구소)

03. 사회연대경제 아이템 구체화 ····· 51
곽운학 소장 (작은기업연구소)

Day 10. 15.(목)

01. 사회연대경제 비즈니스모델 구상 1, 2 ····· 69
박상혁 교수 (경상국립대학교)

02. 비즈니스모델 발표 평가 ····· 111
엄주환 교수 (강남대학교)

농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육

농림축산식품부 농촌경제사회서비스 전국 교육훈련기관

교육개요

- **과 정 명 : 농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육**
- 교육목적 : 참신하고 혁신적인 창업 아이디어를 가지고 농업·농촌형* 사회적가치를 창출하는 주체의 발굴 및 정책사업 연계 기반 마련

  * 농촌 인구 유지, 청년 농업인 육성, 농촌 신규 일자리 창출, 농촌 복지서비스 제공 등
- 참여대상 : 예비창업~사업모델 재설계 단계의 농촌지역 주민·단체 등
- 교육인원 : 40명 (농어촌기본소득 시범사업 실시지역 농촌 돌봄서비스 예비창업자 우선 선발)
- **교육일정 : 10. 14.(수) ~ 10. 15.(목) 10:00 ~ 17:30, 1박 2일**
- 교육장소 : 농촌경제사회서비스활성화지원센터(김제시 백구면 신모길 19)
- 주　　최 : 농림축산식품부(농촌사회서비스과)
- 주　　관 : 농촌경제사회서비스 전국 교육훈련기관(전북연구원)
- 협력기관 : (사)한국사회적농업협회
- 추진방법 : 집합교육(강의 및 워크숍)
- 수료기준 : 출석률 80% 이상(출석시간 기준)

교육과정명	교육인원	교육일정	교육시간
농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육	40명	10. 14.(수) ~ 10. 15.(목) 10:00 ~ 17:30	1박 2일

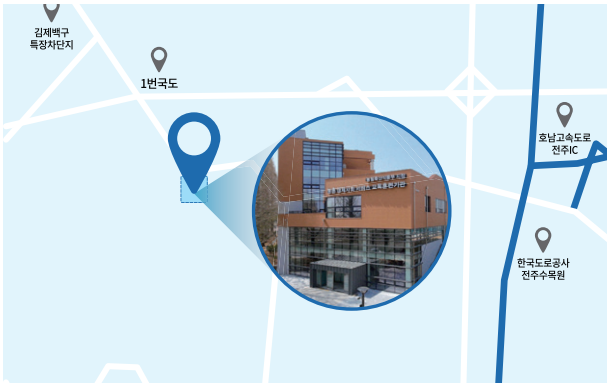
농촌경제·사회서비스 교육훈련기관
농촌경제·사회서비스 활성화 법률에 따라 농림축산식품부가 사회적농업 등 농촌경제사회서비스 전문교육기관으로 전북연구원(농촌경제사회서비스지원단)을 지정하고(25.4.), 농림축산식품부 지원으로 준공한(25.3.) 전문교육시설 '농촌경제·사회서비스 활성화센터'(김제시 백구면 소재)에서 전문교육과정을 운영 중

교육내용

일자	시간		교육내용	강사
10.14. (수) 6h	10:00~10:10	10‘	• 교육안내	박정훈 전담교수 (농촌경제사회서비스 교육훈련기관)
	10:10~12:00	110‘	• 사회연대경제의 이해	오단이 교수 (전주대학교)
	12:00~13:00	60‘	• 중식	
	13:00~14:00	60‘	• 사회연대경제의 주요 사례 - 농어촌지역에 특화된 사회연대경제 주요 운영사례	곽운학 소장 (작은기업연구소)
	14:00~17:00	180‘	• 사회연대경제 아이템 구체화 - 시장분석 및 타겟고객 설정	곽운학 소장 (작은기업연구소)
	17:00~17:30	30‘	• 종합 정리	박정훈 전담교수 (농촌경제사회서비스 교육훈련기관)
10.15. (목) 6h	10:00~12:00	120‘	• 사회연대경제 비즈니스모델 구상1 - 지속가능한 수익모델 만들기	박상혁 교수 (경상국립대학교)
	12:00~13:00	60‘	• 중식	
	13:00~15:00	120‘	• 사회연대경제 비즈니스모델 구상2 - 성과지표 설정, 비용 및 손익분석, 재투자 계획 등	박상혁 교수 (경상국립대학교)
	15:00~17:00	120‘	• 비즈니스모델 발표 평가 - 교육생 비즈니스모델 발표와 공개 멘토링	엄주환 교수 (강남대학교)
	17:00~17:30	30‘	• 종합 정리	박정훈 전담교수 (농촌경제사회서비스 교육훈련기관)

참고 : 교육시설 안내

농촌경제사회서비스활성화지원센터
전북특별자치도 김제시 백구면 신모길 19 (영상리 572-1) / 063-770-6000





층별안내	
지하 1층	• 전기실, 기계실
1층	• 101호 사무실, 102호 사무실, 103호 사무실, 교육생 휴게공간(카페테리아)
2층	• 201 대회의실, 202 소회의실, 203 강의실, 204 강의실, 205 강의실, 206 강의실, 207 물품보관실, 208 강의실
3층	• 301 농촌·경제사회서비스 교육훈련기관 사무실, 302 강사대기실, 303 사무실, 옥상정원
4층	• 숙박공간(401~409호), 다용도실

사회연대경제의 이해

오단이 교수
(전주대학교)

2026년 농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육

농촌형
사회연대경제의 이해

함께, 우리 마을에 필요한 것을 스스로 만드는 법

전주대학교 사회복지학과 오단이 교수
2026. 10. 14.(수) 10:10~12:00 · 농촌경제사회서비스활성화지원센터

강사 소개

오단이

현재
전주대학교 사회복지학과 교수
사회적기업학회 부회장 · 편집위원장
전) 중앙사회서비스원 자문위원
전) 사회적경제연대회의 이사
전) 서울시 사회적경제네트워크 공동대표

그동안 한 일
마을공동체 돌봄조직 활성화 컨설턴트(행안부)
찾아가는 보건복지서비스 심화컨설팅 수석컨설턴트
사회서비스분야 사회적경제 육성사업 컨설턴트(복지부)
돌봄서비스 사회적경제활성화 TF위원(복지부)

제가 20년 동안 현장에서 배운 것

1. **마을마다 정답이 다릅니다**
   남의 성공사례를 그대로 옮겨 심으면 거의 실패합니다.
2. **사람이 먼저, 사업은 다음입니다**
   관계가 쌓인 곳에서만 사업이 오래 갑니다.
3. **혼자 다 하려 하면 지칩니다**
   연대는 착한 말이 아니라 생존 전략입니다.



2

오늘의 지도

110분 동안 네 가지 질문에 답합니다

왜

왜 지금, 농촌에서 사회연대경제인가?

농촌의 숫자와 세 가지 공백

25분

무엇

사회연대경제란 무엇인가?

쉬운 정의와 조직 유형 지도

25분

어떻게

어떤 법과 정책이 우리를 돕는가?

농촌경제사회서비스법 · 기본법 · 지원금

30분

어디로

어디서부터 시작할까?

유형 지도와 오래 가는 곳의 조건

20분

어려운 말은 제가 다 풀어서 설명합니다. 질문은 언제든 손 들어 주세요.

3

1박 2일 교육 전체 흐름

오늘 오전은 '밑그림', 오후부터는 '설계도'입니다

오늘 오전	**사회연대경제의 이해**	오단이 교수	왜 · 무엇 · 법과 정책 · 조직 유형
오늘 오후	**주요 사례 + 아이템 구체화**	곽운학 소장	농어촌 운영사례 · 시장분석 · 타겟고객
내일 오전	**비즈니스모델 구상 1·2**	박상혁 교수	수익모델 · 성과지표 · 손익분석
내일 오후	**비즈니스모델 발표·멘토링**	염주환 교수	발표 · 공개 멘토링

제 시간에는 '사업계획서 쓰는 법'을 다루지 않습니다. 그건 오후·내일의 몫이고, 저는 그 전에 꼭 알아야 할 바탕을 깔아 드립니다.

4

잠깐, 먼저 생각해 봅시다

“우리 마을에 꼭 있으면 좋겠는데 아직 없는 것, 하나만 떠올려 보세요.”

가게 · 장터	병원 · 약국	아이 돌봄
어르신 밥상	이동 수단	일할 자리

그것이 바로 오늘 우리가 이야기할 '사업'의 출발점입니다.

5

PART 1

왜 지금, 농촌에서 사회연대경제인가

우리 농촌에 무슨 일이 벌어지고 있는지부터 봅니다

- 숫자로 본 우리 농촌 — 2025년 농림어업총조사
- 농촌에 생긴 세 가지 공백
- 생각을 바꾸는 세 가지 전환

6

2025년 농림어업총조사 · 2026. 9. 29. 발표

숫자로 본 우리 농촌

51.0%

농어촌 인구 중 65세 이상 비중

5년 전보다 9.0%p 올랐습니다

65.3세

농어촌 중위연령

절반이 65세를 넘겼습니다

27.2%

혼자 사는 농가 비중

5년 전보다 7.2%p 늘었습니다

73.9%

연 판매액 1,000만 원 미만

농사만으로는 생계가 어렵습니다

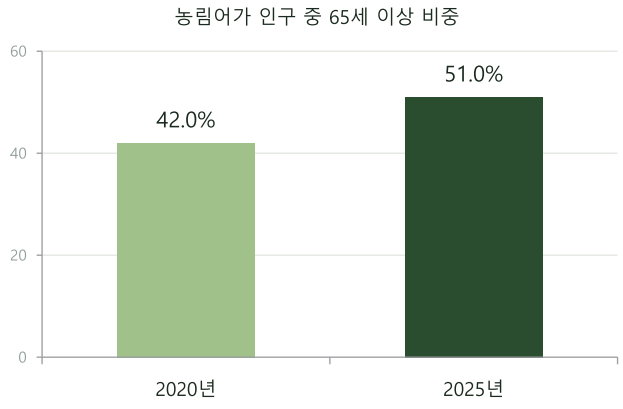
정리하면 — 사람은 줄고, 나이는 들고, 혼자 사는 집은 늘고, 농사 수입은 작습니다.
그런데도 돌봄 · 장보기 · 병원 가기 같은 '생활'은 매일 필요합니다.

자료: 국가데이터처,『2025년 농림어업총조사』(2026. 9. 29.)

7

변화의 속도

5년 사이에 이만큼 달라졌습니다



+9.0%p 전국 평균보다 훨씬 빠릅니다
5년 만의 고령화 상승폭

81.0% 대가족이 돌보던 시대는 끝났습니다
1인 + 2인 가구 비중

0.87ha 1960년 조사 이후 가장 작습니다
농가당 평균 경지면적

8

문제의 구조

농촌에 생긴 세 가지 공백

1 시장의 공백

기업이 들어오지 않습니다

- 손님이 적어 가게가 문을 닫습니다
- 배달 · 택배 · 병원이 멀어집니다
- "돈이 안 되니 아무도 안 합니다"

2 공공의 공백

행정이 다 채우지 못합니다

- 읍·면 복지 담당은 한두 명입니다
- 집집마다 찾아갈 손이 없습니다
- "규정에 없어서 못 해 드립니다"

3 공동체의 공백

서로 돌볼 사람이 줄었습니다

- 자녀는 도시로, 이웃은 고령으로
- 품앗이 · 두레의 힘이 약해졌습니다
- "예전엔 다 같이 했는데…"

세 가지가 겹치면 '살 수는 있지만 살기 힘든 마을'이 됩니다. 이 틈을 메우는 네 번째 길이 사회연대경제입니다.

9

해법의 자리

시장도 행정도 아닌, 제3의 길

시장(기업)

이윤이 목적

돈이 되는 곳만
들어옵니다

행정(국가)

공공성이 목적

모두에게 똑같이,
규정 안에서만

사회연대경제

필요를 채우는 것이 목적

작아도, 느려도,
우리에게 꼭 맞게

주민이 주인입니다

"필요한 사람이 모여, 필요한 것을 스스로 만든다" — 이것이 전부입니다.

낯선 제도가 아니라, 우리가 원래 하던 방식에 이름을 붙인 것입니다.

10

출발 전에 바꿀 것

세 가지 생각의 전환

1	경쟁에서 협력으로	지금까지 옆 마을과 보조금 다툼, 같은 품목으로 서로 값 내리기	앞으로는 **공동 가공 · 공동 판로로 파이를 키웁니다**
2	받는 사람에서 하는 사람으로	지금까지 복지관 프로그램 '수혜자', 사업이 끝나면 함께 끝남	앞으로는 **조합원 · 운영위원이 되어 기획하고 결정합니다**
3	돈만 보는 셈에서 가치까지 보는 셈으로	지금까지 최저가 입찰, 싼 것이 좋은 것	앞으로는 **일자리 · 돌봄 · 관계까지 함께 계산합니다**

이 세 가지가 안 바뀌면, 어떤 좋은 사업계획도 1~2년 안에 멈춥니다.

11

PART 2

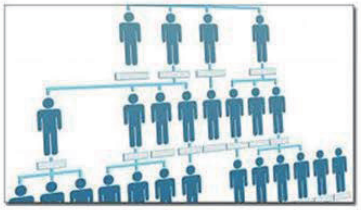
사회연대경제란 무엇인가

어려운 말을 쉬운 말로 바꿔 보겠습니다

- 한 문장 정의와 세 가지 기둥
- 오래된 미래 — 두레 · 품앗이 · 계
- '사회적경제'에서 '사회연대경제'로
- 우리 동네 조직 다섯 가지

12









삶

13

강의자 "삶의 방식에 대한 선택"







13



https://www.youtube.com/watch?v=RlLhJEpnqJk https://www.youtube.com/watch?v=Q8WJqnQ6saM

13

사회연대경제란?

필요한 사람들이 모여,
이익보다 사람을 앞에 두고,
함께 벌고 함께 나누는 경제

쉽게 말하면

누가?	왜?	어떻게?	무엇을?
주민 · 농가 · 단체가 함께	우리 마을에 꼭 필요한데 없어서	한 사람 한 표로 의논해서	돌봄 · 먹거리 · 장터 · 일자리를

13

무엇이 다른가

일반 회사와 구별되는 세 가지 기둥

1

사람이 먼저

자본보다 사람

출자금을 많이 냈다고
권한이 커지지 않습니다.

주식회사: 1주 1표
협동조합: 1인 1표

2

함께 결정

민주적 운영

총회에서 다 같이 정합니다.
대표도 조합원이 뽑습니다.

모두가 주인이자
모두가 책임자

3

목적이 먼저

이익은 수단

번 돈은 나눠 갖기보다
사업과 마을에 다시 씁니다.

"왜 이 일을 하는가"가
흔들리면 조직이 흔들립니다

14

오래된 미래

사실 우리가 가장 먼저 했던 일입니다

두레

마을 전체가 함께
농사일을 하던 조직

공동 노동

품앗이

일손을 서로
주고받던 약속

노동 교환

계(契)

돈을 모아 급한 사람이
먼저 쓰던 모임

상호 금융

향약 · 사창

마을 규약과 공동 창고로
어려운 때를 대비

공동 비축

"사회연대경제는 수입품이 아닙니다."

우리 조부모님이 하던 두레 · 품앗이 · 계를 오늘의 법과 제도에 맞춰 다시 세우는 일입니다.
다른 점은 하나뿐 — 이제는 법인으로 등록하고, 회계를 투명하게 하고, 정책자금을 쓸 수 있습니다.

일제강점 시기 1922년 담양 죽세공품 생산하던 진소조합 폐지되고 산업조합 창립, 해방 이후 신협 · 농협, 1980년대 한살림 같은 생활협동조합으로 이어졌고, 1990년대에는 '건축일꾼 두레' 같은 생산공동체도 있었습니다.

15

이름이 바뀐 이유

'사회적경제'에서 '사회연대경제'로

사회적경제

법으로 인정된 조직 중심

사회적기업 · 협동조합 · 마을기업 · 자활기업

주로 취약계층 일자리에 초점

사회연대경제

'연대'하는 활동까지 넓게

+ 마을 모임 · 재능나눔 · 지역화폐 · 공정무역

지역문제 해결 · 공공서비스 보완까지

2023. 4.

유엔(UN) 총회 결의

「지속가능발전을 위한 사회연대경제 활성화」를 채택.
각국에 법·정책 기반을 마련하라고 권고했습니다.

한국에서는

용어와 정책을 바꾸는 논의

법인 형태가 없어도 마을에서 실제로 돌봄과 생활을 떠받치던 모임들을 제도 안으로 들이기 위해서입니다.

그래서

농촌에 더 맞는 말

농촌에는 '기업'보다 '모임'이 먼저 생깁니다.
사회연대경제는 그 모임도 주체로 인정합니다.

16

한국의 발걸음

제도는 이렇게 쌓여 왔습니다

~1990년대	2000	2007	2012	2023	2026
스스로 모이던 시기	자활기업	사회적기업	협동조합	농촌 서비스 공동체	사회연대경제
소비조합 · 신협 · 농협 한살림 등 생활협동조합	「국민기초생활보장법」 보건복지부	「사회적기업 육성법」 고용노동부	「협동조합 기본법」 기획재정부	「농촌경제사회서비스법」 농림축산식품부	「사회연대경제기본법」 행정안전부

여기서 꼭 기억할 두 가지 — 농촌에만 적용되는 법이 2023년에 생겼고, 전체를 아우르는 기본법이 2026년에 통과됐습니다.

2011년에는 마을기업 지원 규정이 마련되었고(행정안전부), 2025년 「마을기업 육성 및 지원에 관한 법률」로 법제화되었습니다.

17

조직 유형 지도

우리가 선택할 수 있는 '옷'은 다섯 가지

협동조합

「협동조합 기본법」

조합원 5인 이상, 시·도 신고
(사회적협동조합은 중앙정부 인가)

▸ 가장 많이 쓰는 기본 그릇

마을기업

「마을기업 육성·지원법」(2025)

행정안전부 지정
마을 주민이 주도

▸ 마을 자원·마을 주민 중심

사회적기업

「사회적기업 육성법」

예비 지정 → 고용노동부 인증

▸ 일자리·사회서비스 제공형

자활기업

「국민기초생활보장법」

국가 또는 지자체 인정

▸ 저소득 주민의 자립 기반

사회적 농장

「농촌경제사회서비스법」

농림축산식품부 지정

▸ 농장에서 돌봄·교육·일자리

중요한 건

옷을 먼저 고르지 마세요

"무엇을, 누구와, 왜 하려는가"를 정하면 옷은 저절로 정해집니다.

유형마다 근거법·주무부처·지정 방식(신고·인가·지정·인증)이 다릅니다. 표는 뒤쪽 비교표에서 다시 정리합니다.

헷갈리기 쉬운 비교

협동조합 · 주식회사 · 영농조합법인

구분	협동조합	주식회사	영농조합법인
근거 법	협동조합 기본법	상법	농어업경영체법
무엇이 목적인가	조합원의 실익	이익 극대화	농업 경영의 공동화
표결 방식	1인 1표	1주 1표	원칙적으로 1인 1표
누가 주인인가	이용하는 조합원	출자한 주주	참여 농업인(5인 이상)
남은 돈(배당)	제한적 · 적립 우선	출자 비율대로	정관에 따라
설립 절차	신고(사회적은 인가)	신고	설립등기

가장 큰 차이는 '표를 어떻게 세는가'입니다. 돈을 많이 낸 사람이 아니라, 함께하는 사람이 주인인 구조 — 그래서 느리지만 오래 갑니다.

여기까지 정리

절반을 지났습니다

1 농촌의 문제는 '구조'입니다

사람이 게으르거나 능력이 없어서가 아니라,
시장·공공·공동체에 동시에 틈이 생긴 탓입니다.

2 해법은 '주민이 주체가 되는 길'입니다

작아도 우리에게 꼭 맞는 방식으로
필요한 것을 스스로 만드는 것입니다.

3 그 방식은 새것이 아닙니다

두레 · 품앗이 · 계를
오늘의 법과 제도로 다시 세우는 일입니다.

4 옷(법인 형태)은 나중에 고릅니다

무엇을, 누구와, 왜 하려는가가 먼저입니다.

이제 가장 실용적인 이야기로 갑니다 — 법과 돈, 그리고 신청 방법입니다.

20

PART 3

우리 편이 된 법과 정책

이제 '해 보자'고 할 근거가 생겼습니다

- 「농촌 지역 공동체 기반 경제·사회 서비스 활성화에 관한 법률」
- 법이 인정한 세 가지 주체와 약속한 지원
- 제1차 활성화 계획(2026~2028)과 실제 지원금
- 사회연대경제기본법 · 발전 종합계획 · 농어촌기본소득

21

큰 그림

최근 3년, 세 가지가 바뀌었습니다

2023 · 2024

농촌만을 위한 법이 생겼습니다

「농촌 지역 공동체 기반
경제·사회 서비스 활성화법」

2023. 8. 16. 공포
2024. 8. 17. 시행

주무부처 농림축산식품부

2026. 6.

정부 전체 계획이 나왔습니다

「사회연대경제
발전 종합계획」

20개 부처 합동
4대 분야에 '농어촌' 포함

주무부처 행정안전부 등

2026. 8.

기본법이 통과됐습니다

「사회연대경제기본법」
국회 본회의 통과

13년 논의의 결실
흩어진 정책을 하나로

주무부처 행정안전부

공통점 하나 — 세 가지 모두 '농촌'과 '주민 주도'를 앞에 세웁니다. 지금이 준비하기에 가장 좋은 시점인 이유입니다.

22

오늘 꼭 기억할 법 하나

농촌 지역 공동체 기반
경제·사회 서비스 활성화에 관한 법률

줄여서「농촌경제사회서비스법」· 2023. 8. 16. 공포 → 2024. 8. 17. 시행

제1조(목적)

**"농촌 주민 등이 자조(自助), 자립 및 사회적 책임성을 토대로
부족한 경제·사회 서비스를 스스로 공급하도록 지원한다"**

왜 중요한가

지금까지 '사업 공모'로만 하던 일에
법적 근거가 생겼습니다. 정권이 바뀌어도
사업이 쉽게 사라지지 않습니다.

누구를 위한 법인가

기업이 아니라 '주민들의 모임'입니다.
법인이 아니어도 지역 공동체로 지정받아
지원을 받을 수 있는 길을 열었습니다.

무엇을 하라는 법인가

돌봄 · 교육 · 문화 · 장보기 · 이동 등
'생활에 꼭 필요한데 없는 것'을
주민이 직접 공급하라는 법입니다.

23

법이 인정한 주체

세 가지 길 중 하나로 들어가면 됩니다

법 제9조

농촌 서비스 지역 공동체

마을 안의 여러 주민·기관·단체가 모여 부족한 서비스를 종합적으로 제공

▸ 지정: 시장·군수·구청장

예) 밥상 · 집수리 · 빨래 · 이동 지원을 함께

법 제12조

농촌 서비스 특화 공동체

돌봄 · 교육 · 문화 등 한 가지 서비스에 집중하는 조직

▸ 육성 대상(교육·컨설팅 지원)

예) 아이돌봄만, 또는 문화활동만

법 제13·14조

사회적 농장

농장을 활용해 어르신·장애인 등에게 돌봄 · 교육 · 일자리를 제공

▸ 지정: 농림축산식품부

예) 텃밭·버섯재배로 치유와 일자리

실제 사업 공모에서는 '주민생활돌봄공동체', '농촌돌봄농장' 같은 이름으로 모집합니다. 법의 이름과 공모의 이름이 다를 수 있으니 매년 공고를 확인하세요.

24

법이 약속한 것

조문으로 본 지원의 내용

제5·6조	계획을 세운다	농식품부는 3년마다, 시·도와 시·군·구도 각각 계획을 세웁니다
제7조	실태를 조사한다	우리 지역에 무엇이 부족한지 정부가 조사해 근거를 만듭니다
제8조	사람을 키운다	주민·기관·단체에 교육·훈련·상담을 지원하고, 교육훈련기관을 지정합니다
제15조	재능나눔을 활성화한다	외부 전문가·도시 주민이 농촌에 재능을 나누는 길을 엽니다
제16·18조	도와줄 기관을 둔다	전국지원기관(농식품부)과 지역지원기관(시장·군수)을 지정해 둡니다
제17조	지역에서 함께 정한다	시·군·구에 지역위원회를 설치해 무엇을 지원할지 심의합니다
제19조	기부금을 받는다	지원기관이 기부금품을 받아 공동체 활동에 쓸 수 있습니다
제20조	협약을 맺는다	국가·지자체가 공동체와 '농촌 서비스 협약'을 체결합니다

노란색으로 표시한 제8조 — 바로 지금 이 교육의 법적 근거입니다.

25

잠깐, 재미있는 사실

지금 여러분이 앉아 계신 이 교육도 법에 적혀 있습니다

법 제8조
농촌 주민의 역량 강화를 위해 교육훈련기관을 지정할 수 있다

→

교육훈련기관
농촌경제사회서비스 전국 교육훈련기관 (전북연구원)

→

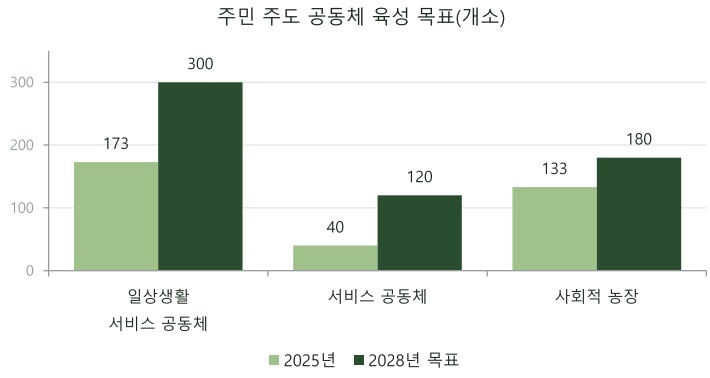
이 교육
농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육

여러분은 이미 제도 안에 들어와 있습니다. 남은 것은 '어떤 주체로 등록할지' 정하는 일입니다.

26

제1차 활성화 계획 · 2025. 12. 30. 발표

2028년까지 이만큼 늘립니다



함께 늘어나는 것들

계획 기간
2026 ~ 2028년 (3년)
왕진버스
465개 읍·면 → 800개 읍·면
농촌형 이동장터
9개소 → 30개소
생활 SOC 시설
1,181개소 → 1,350개소

3대 추진전략

1. 생활서비스 공급 주체 육성
2. 농촌 서비스 전달체계 개선
3. 전국·지역 거버넌스 확립

자료: 농림축산식품부, 제1차「농촌 지역 공동체 기반 경제·사회 서비스 활성화 계획」(2025. 12. 30.)

27

가장 많이 물어보시는 것

실제로 얼마를, 몇 년 받을 수 있나

농촌돌봄농장

(사회적 농장 계열)

예비단계	본단계
2,500만 원	5,500만 원

지원 기간 최대 5년 (예비 1년 포함)

농촌주민생활 돌봄공동체

(서비스 공동체 계열)

예비단계	본단계
5,000만 원	6,900만 원

지원 기간 최대 5년 (예비 1년 포함)

신청 자격 (꼭 확인)

- 농업경영체이거나, 농업경영체를 구성원으로 포함
- 법인·단체는 사회적 농업 활동 실적이 있어야 함

가점을 주는 항목

3점	5점	5점
여성 대표	여성 구성원 50% 이상	농촌협약 체결

* 2025년도 시행지침 기준. 국비 70% + 지방비 30%. 둘 이상 해당하면 가점은 최대 5점. 금액·요건은 매년 바뀌므로 해당 연도 공고를 반드시 확인하세요.

28

2026. 8. 20. 국회 본회의 통과

사회연대경제기본법 — 13년 만의 결실

무엇이 달라지나

- 흩어져 있던 정책을 하나의 틀로 모읍니다
- 자활기업 · 사회적기업 · 협동조합 · 마을기업을 하나의 정책 틀로
- '취약계층 고용'에서 '지역문제 해결'로 목표 이동

농촌에는 어떤 의미인가

- 단기 일자리 성과보다 '오래 가는 조직'을 평가합니다
- 지원 대상이 아니라 '정책 파트너'로 대우합니다
- 공공서비스를 위탁받을 길이 넓어집니다

사회연대경제 발전 종합계획 (2026. 6. 30. · 20개 부처 합동)

비전 "함께 가는 경제, 행복한 대한민국"

돌봄	주거	에너지	농어촌
지역사회 통합돌봄에 사회연대경제 조직 참여 확대	주민 참여형 주거모델 개발	'햇빛소득마을' 2030년까지 3,000개 이상	빈집 정비 · 생활서비스 공급 확대

4대 집중 육성 분야 중 하나가 '농어촌'입니다. 목표는 2030년 GDP 비중 7%, 2035년 10% · 향후 3년간 은행권 대출 4조 3,000억 원 공급.

29

놓치면 아까운 연결

농어촌기본소득 + 사회연대경제

농어촌기본소득

17개 군 · 1인당 월 15만 원
지역사랑상품권(카드·모바일)으로 지급
2026년 8월부터 지급 시작

→

쓸 곳이 필요합니다

상품권은 지역에서만 씁니다
그런데 마을에 가게·식당·서비스가 없으면
돈이 읍내로, 도시로 빠져나갑니다

→

그 자리가 우리 몫입니다

주민이 만든 가게 · 밥상 · 장터 · 돌봄 서비스

이 교육에 농어촌기본소득 시범지역 예비창업자를 먼저 모신 이유

기본소득으로 생긴 '살 힘'과, 사회연대경제로 만든 '살 곳'이 만나야 지역 안에서 돈이 돕니다.
2026년 농촌 사회연대경제 서비스 협력모델 5곳 중 3곳(무주 · 진안 · 곡성)이 기본소득 시범지역인 것도 같은 이유입니다.

강원 화천 | 충북 보은 | 전북 진안 | 전북 무주 | 전남 구례 | 전남 보성 | 경북 청송 | 그 외 10개 군

2026년 추가 선정 7개 군 (앞의 7칸) + 기존 10개 군 = 총 17개 군

30

실전 안내

어느 문을 두드릴까 — 부처별 지도

농림축산식품부
농촌 돌봄 · 사회적 농업

농촌돌봄농장 · 주민생활돌봄공동체
농촌 사회연대경제 서비스 협력모델

문의 사회적농업종합포털
socialfarm.kr

행정안전부
마을기업 · 사회연대경제 총괄

마을기업 지정(예비 → 본)
사회연대경제기본법 주무부처

문의 시·군 마을기업 담당 부서

고용노동부
사회적기업

예비 지정 → 인증
일자리·사회서비스 제공형

문의 한국사회적기업진흥원

기획재정부
협동조합

일반 협동조합 신고(시·도)
사회적협동조합 인가(중앙)

문의 협동조합 포털
coop.go.kr

보건복지부
자활기업 · 사회서비스

자활기업 인정
지역사회 통합돌봄 연계

문의 시·군 희망복지지원단
지역자활센터

시·군·구
가장 먼저 찾아갈 곳

농정과 · 농업기술센터
지역위원회 · 지역지원기관

문의 읍·면 행정복지센터부터

순서는 거꾸로가 좋습니다 — 중앙부처 공고를 먼저 보지 말고, 우리 시·군 담당자를 먼저 만나세요. 지역 계획에 들어가 있어야 선정됩니다.

31

PART 4

농촌 사회연대경제 지도 보기

사례는 '정답'이 아니라 '지도'입니다

- 네 가지 유형으로 보는 농촌 사회연대경제
- 2026년 농촌 사회연대경제 서비스 협력모델 5개소
- 오래 가는 곳과 멈춘 곳의 차이
- ※ 개별 운영 노하우는 오후 강의에서 자세히 다룹니다

32

사례를 보는 법

"저기는 되는데 왜 우리는 안 되지?"

이렇게 보면 실패합니다

- "그 마을 품목을 그대로 가져오자"
- "거기 매출이 3억이니 우리도 3억"
- "성공한 곳 견학을 많이 다니자"

이렇게 보면 배웁니다

- "누구의, 어떤 불편에서 시작했나?"
- "처음 3명은 누구였나?"
- "망할 뻔했던 순간을 어떻게 넘겼나?"

"사례는 따라 그릴 그림이 아니라, 길을 찾는 지도입니다."

그래서 제 시간에는 '유형 지도'만 보여 드립니다

오늘 오후 농어촌 특화 운영사례를 깊게 다루시고, 내일 수익모델과 손익분석을 가르치십니다.
저는 여러분이 '우리는 어느 칸에 속하는가'를 먼저 정할 수 있도록 큰 지도만 펼쳐 드리겠습니다.

33

유형 지도

농촌 사회연대경제는 보통 이 네 칸에서 시작합니다

돌봄 · 생활지원형

가장 많고, 가장 급한 분야

- 어르신 도시락 · 밥상 공동체
- 집수리 · 빨래 · 목욕 지원
- 방문 건강확인 · 이·미용

참고

강원 홍천 숲속마당협동조합 — 독거 어르신 493명에게 월 2회 도시락 배달과 이·미용, 약사 동행 건강확인

먹거리 · 가공형

농산물을 '제품'으로 바꾸는 분야

- 공동 가공장 · 반찬 · 발효
- 로컬푸드 직매장 · 꾸러미
- 학교급식 · 공공급식 납품

참고

전북 완주 이웃린 영농조합법인 — 48가구가 출자해 교육공동체로 시작, 천연발효빵으로 일자리 15명·수익 40%를 마을 교육에 환원

생활 · 이동형

'없어서 못 사는' 불편을 메우는 분야

- 마을가게 · 찾아가는 이동장터
- 공동 운송 · 교통 지원
- 택배 거점 · 공동구매

참고

마을가게 · 이동점방 모델 — 가게가 사라진 마을에 트럭으로 물건을 싣고 찾아가며, 어르신 안부까지 함께 확인

관계 · 교육 · 치유형

사람을 잇고 키우는 분야

- 사회적 농장(돌봄농장)
- 작은학교 살리기 · 방과후
- 체험 · 치유농업 · 귀농 정착

참고

경남 거제 다온영농조합법인 — 장애인과 함께 버섯 재배·텃밭을 운영하고 발달·시각장애인 4명을 보조강사로 고용

우리 마을의 '없는 것'을 이 네 칸 중 하나에 올려 보세요. 그것이 오후 아이템 구체화의 출발점이 됩니다.

34

2026년 신규 사업 · 농림축산식품부

농촌 사회연대경제 서비스 협력모델 5개소

지역	함께한 조직	무엇을 하는가
전북 무주	파머스에프엔에스(사회적 농장) + 브라더스키퍼(사회적기업)	청년이 참여하는 사과 상품 개발, 지역 상점 활성화
전북 진안	같이(사회적 농장) + 예비사회적기업 · 마을기업	파크골프 관광객을 대상으로 한 로컬마켓 운영
전남 곡성	함께마을교육(서비스 공동체) + 옥과김치(사회적기업)	주민 도시락 배달 서비스
경남 거제	다온영농조합(사회적 농장) + 소소한소통(사회적기업)	발달장애인이 참여하는 샌드위치 · 요구르트 제조·판매
경남 함양	꽃담(사회적 농장) + 스페이스선(사회적기업)	허브 비누 · 소금을 활용한 관광 선물세트 개발·판매

사업 규모

11개 컨소시엄 공모 → 5개소 선정 · 개소당 1,000만 원 · 2026년 9~12월

눈여겨볼 점

다섯 곳 모두 '사회적 농장 + 사회적기업' 짝짓기입니다. 혼자 신청한 곳은 없습니다.

자료: 농림축산식품부 보도자료(2026. 9.) · 무주 · 진안 · 곡성은 농어촌기본소득 시범지역

35

협력이 전략인 이유

혼자 다 갖추려 하면 시작도 못 합니다

우리에게 있는 것

- 땅 · 농장 · 작업장
- 마을 사람들의 신뢰
- 농산물 · 원재료
- '누가 어떤 사정인지' 아는 눈

대개 없는 것

- 디자인 · 포장 · 브랜드
- 온라인 판매 · 홍보
- 회계 · 노무 · 서류 작업
- 도시 소비자와의 연결

그래서

없는 것은 빌려 오세요

사회적기업 · 마을기업 · 청년기업과 짝을 지으면, 우리는 '잘하는 것'에만 집중할 수 있습니다.

1 먼저 사람을 만나세요

시·군 사회적경제지원센터, 농업기술센터, 지역지원기관에 '누구와 맞을까' 물어보세요.

2 작게 시험해 보세요

한 번에 법인부터 만들지 말고, 한 달짜리 공동 사업으로 손을 맞춰 보세요.

3 역할과 몫을 글로 적으세요

말로 한 약속은 반드시 틀어집니다. 누가 무엇을 하고 어떻게 나눌지 문서로.

36

20년 현장에서 본 갈림길

오래 가는 곳과 멈춘 곳의 차이

오래 가는 곳	멈춘 곳
주민의 불편에서 출발했다 공고를 보고 만든 게 아니라, 불편이 먼저 있었습니다.	**공고에 맞춰 급히 만들었다** 사업이 끝나면 조직도 함께 사라집니다.
수입이 여러 갈래다 돌봄 보조금 하나에 기대지 않고 판매 · 위탁 · 체험을 섞습니다.	**보조금이 유일한 수입이다** 정책이 바뀌면 바로 멈춥니다. 기초 생활서비스만으로는 자립이 어렵습니다.
다음 사람을 키웠다 대표 한 사람에게 기대지 않고 2·3번 타자를 길렀습니다.	**한 사람이 다 했다** 그분이 지치거나 아프면 조직이 멈춥니다.

충북 옥천 안남면은 2003년 주민들이 스스로 지역발전위원회를 만든 뒤 정책사업을 붙여 20년을 이어 왔습니다. 순서가 중요합니다 — 주민이 먼저, 정책은 다음.

37

오후 강의로 가져갈 숙제

점심 먹으면서 이 세 가지만 생각해 보세요

1 누구의 어떤 불편인가?
"우리 마을 ○○○ 어르신이 ○○ 때문에 불편하다"
이름과 상황이 떠오를 만큼 구체적으로.

오후 — 타겟고객 설정으로 이어집니다

2 우리는 어느 칸인가?
돌봄 · 먹거리 · 생활이동 · 관계교육
네 칸 중 어디에서 시작할지 하나만 고르세요.

오후 — 아이템 구체화로 이어집니다

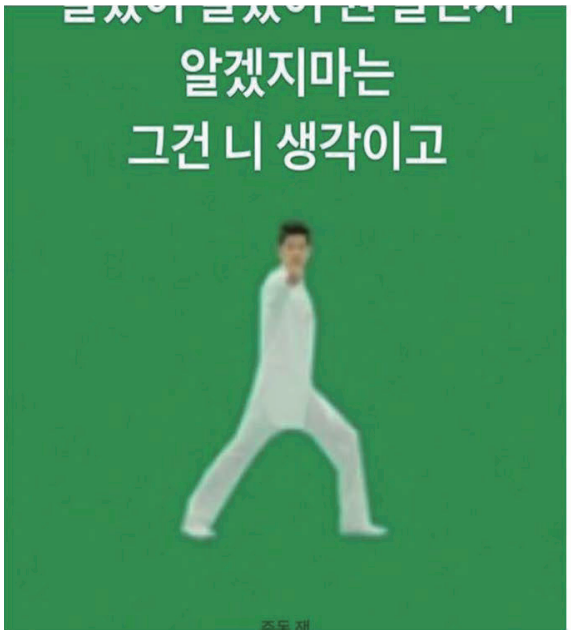
3 누구와 함께할 것인가?
지금 당장 이름을 댈 수 있는 사람 3명,
그리고 빌려 와야 할 능력 1가지.

내일 — 비즈니스모델 구상으로 이어집니다

이 세 가지에 답이 생기면, 오후와 내일 강의가 훨씬 쉬워집니다.

38

마무리하며





39

마무리하며

사회연대경제는 '도구'가 아니라 '태도'입니다

1

대립을 넘어 협력으로

옆 마을은 경쟁자가 아니라
같은 처지의 동료입니다.

2

배제가 아니라 참여로

어르신 · 장애인 · 청년 모두
'받는 사람'이 아니라 '하는 사람'입니다.

3

단기 성과가 아니라 지속으로

3년 보조금이 끝난 뒤에도
남아 있을 수 있는지로 판단하세요.

그리고 꼭 기억해 주실 한 가지

배우는 것보다, 해 보는 것

머리로 배우는 것이 아니라, 몸으로 익히는 것입니다.
사회연대경제는 생활 속의 작은 움직임에서 시작합니다. 완벽한 사업계획서보다, 이번 달에 이웃 세 명과 해 보는 작은 일 하나가 더 멀리 갑니다.

39

마무리하며

사회연대경제는 '도구'가 아니라 '태도'입니다



사회연대경제는

"생활 속에 작은 움직임!"

학(學)이 아닌 습(習)

39

"좋은 생각은 전염된다."

[스테파노 자마니]

"빨리 가려면 혼자 가고,
멀리 가려면 함께 가라."

— 아프리카 속담



40

마무리

오늘 쓴 자료와 찾아갈 곳

법령 · 계획

- 「농촌 지역 공동체 기반 경제·사회 서비스 활성화에 관한 법률」(2023. 8. 16. 공포 / 2024. 8. 17. 시행)
- 제1차 농촌 지역 공동체 기반 경제·사회 서비스 활성화 계획(2026~2028, 2025. 12. 30.)
- 「사회연대경제기본법」(2026. 8. 20. 국회 본회의 통과)
- 사회연대경제 발전 종합계획(2026. 6. 30., 20개 부처 합동)

통계 · 사업

- 국가데이터처,『2025년 농림어업총조사』(2026. 9. 29. 발표)
- 농림축산식품부, 농촌 사회연대경제 서비스 협력모델 5개소 선정(2026. 9.)
- 농촌 돌봄서비스 활성화 지원사업 시행지침
- 농어촌기본소득 시범사업(17개 군, 1인당 월 15만 원)

먼저 찾아갈 곳

사회적농업종합포털	협동조합 포털	우리 시·군	지역지원기관
socialfarm.kr	**coop.go.kr**	**농정과 · 농업기술센터**	**시·군 사회적경제지원센터**

감사합니다

전주대학교 사회복지학과 오단이 교수

41

사회연대경제의 주요 사례

곽운학 소장
(작은기업연구소)

농림축산식품부 농촌경제사회서비스 전국 교육훈련기관

사회연대경제의 주요 사례

농어촌지역에 특화된 주요 운영사례 · 성과 · 시사점

농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육
2026. 10. 14.(수) 13:00 ~ 14:00
작은기업연구소(유) 소장 곽 운 학

오늘 60분, 이렇게 갑니다

사례를 외우는 시간이 아니라, 내 아이템에 쓸 원리를 찾는 시간입니다

10분	**왜 농어촌에 사회연대경제인가** 빈자리 3개, 정책이라는 순풍
30분	**국내·해외 운영사례 8선** 완주 · 영광 · 신안 · 어촌 / 일본 · 영국
15분	**성과와 그늘** 얻은 것과, 실패한 곳들의 공통점
5분	**시사점 7가지** 오후 실습으로 그대로 이어집니다

농어촌에 사람이 없는 게 아니라, 시장이 빠져나갔습니다

채산이 맞지 않자 기업이 먼저 떠났고, 세 개의 빈자리가 남았습니다

1 생활의 빈자리

가게가 문을 닫고
버스가 줄고
의원이 사라졌습니다.

"구매 난민"이라는 말까지
생겼습니다.

2 돌봄의 빈자리

혼자 사는 고령 가구는 늘었지만
요양·식사·이동을 맡을
민간 서비스는
수지가 맞지 않아
들어오지 않습니다.

3 일자리의 빈자리

농사 외의 선택지가 없습니다.
청년은 떠나고
남은 고령층은
일하고 싶어도
할 일이 없습니다.

이 세 가지는 "시장이 풀지 못한 문제"이자, 아직 아무도 손대지 않은 수요입니다.

이윤만으로는 성립하지 않지만, 주민이 힘을 모으고 공공이 일부를 부담하면 성립하는 사업.
그것이 농어촌형 사회연대경제입니다. 착한 마음은 출발점일 뿐, 굴러가려면 숫자가 맞아야 합니다.

사회연대경제, 한 문장으로

ILO 2022년 · UN 2023년 결의로 공식 채택된 국제 용어입니다

지역의 문제를 해결하기 위해
주민이 함께 소유하고 함께 운영하며,
이익보다 사람과 지역을 앞에 두는 경제 활동

우리 농어촌에서는 이런 이름으로 존재합니다

협동조합 · 사회적협동조합 기획예산처	**마을기업** 행정안전부	**사회적기업 · 예비사회적기업** 고용노동부	**자활기업** 보건복지부
사회적농장 농림축산식품부	**농촌주민생활돌봄공동체** 농림축산식품부	**영농 · 영어조합법인** 농어업경영체법	

지금이 기회인 이유 — 정책이라는 순풍

2026년 현재, 최근 10년 중 가장 유리한 환경입니다

농어촌 기본소득

17

개 군

주민 1인당 월 15만 원을
지역사랑상품권으로 지급.
지역 안에서만 쓰는 새 구매력.

먼저 시작한 10개 군에서
인구 4.7%, 신규 가맹점 13.7% 증가

사회적농장 확대

160

개소 (2026 목표)

2025년 누적 133개소에서 확대.
주민생활복지공동체도
40 → 60개소로 확대.

주민 조직을 정부가 지정하고
운영비를 지원합니다.

서비스 협력모델

5

개소 선정

주민조직 + 사회적기업 컨소시엄.
무주 · 진안 · 곡성 · 거제 · 함양

11개 신청 → 5개 선정.
경쟁률 2대 1.
아직 기회가 남아 있습니다.

도시형과 다른, 농어촌형의 세 가지 조건

도시 성공사례를 그대로 옮기면 대개 실패합니다

1 시장이 작다
→ 복합화가 기본입니다

전국 농촌 면의 평균 인구는 4,000명, 중간값은 3,000명입니다. 한 품목으로는 손익분기점을 넘기지 못합니다.

2 고객이 곧 주인이다
→ 규정을 문서로 만들어야 합니다

조합원이 물건을 내고, 조합원이 사 가고, 이익도 조합원이 나눕니다. 단골이 처음부터 확보되는 대신, 관계 때문에 냉정한 판단이 어렵습니다.

3 공공이 가장 큰 고객이다
→ 새 수요보다 있는 예산의 공급자가 되십시오

학교급식, 경로당 부식비, 위기가구 지원, 노인맞춤돌봄, 왕진버스, 이동장터. 이미 예산이 배정되어 있습니다.

농어촌형 사업모델 = 주민이 사주는 부분 + 공공이 사주는 부분 + 외지인이 사주는 부분

농어촌 사회연대경제의 5대 사업영역

지금부터 볼 사례 8개는 이 다섯 칸을 하나씩 대표합니다

①	먹거리 · 유통	지역 농수산물의 판로	로컬푸드 직매장, 꾸러미 배송, 공공급식 납품
②	생활서비스 · 돌봄	주민의 불편 해소	마을가게, 이동장터, 반찬배달, 이동지원, 주거수리
③	지역자원 · 에너지	땅 · 바다 · 햇빛 · 바람	주민참여형 태양광, 갯벌 공동이용, 이익공유(연금형)
④	관광 · 체험 · 공간	농어촌의 경험 자체	농어촌체험마을, 캠핑·숙박, 빈집·폐교 재생
⑤	가공 · 6차산업	원물을 상품으로	가공식품, 발효·저장, 로컬 브랜드, 농가레스토랑

※ 읽으면서 "내가 하려는 것은 몇 번 영역인가"를 표시해 보십시오.

CASE STUDY 01

국내 운영사례 5선

1 전북 완주 용진농협 로컬푸드 직매장

영역 ① 먹거리·유통 | 문제 : "적게 짓는 농사는 팔 곳이 없다"

무엇을 했나

2012년 4월, 전국 최초로 로컬푸드 직매장 개장(280㎡).
핵심은 규모가 아니라 규칙이었습니다.
농민이 아침에 직접 수확 → 직접 가격 결정 → 직접 진열 →
안 팔리면 그날 회수하는 "1일 유통" 원칙.

누구를 시장 안으로 불러들였나

대량 출하를 못 해 도매시장에 낼 수 없던
고령농 · 소농.

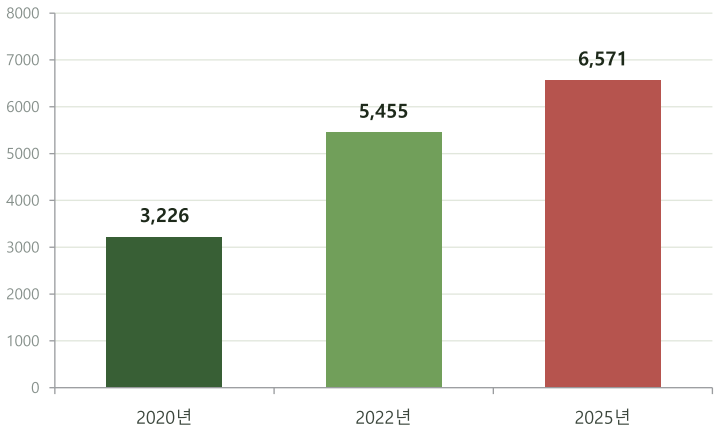
처음으로 자기 이름을 붙인 농산물을 팔게 되었습니다.

800여	120억 원	86.3%	11.6%
참여 농가 (개장 초기 70여 농가)	직매장 1곳 연 매출 (개장 10년차)	영세농 참여 비율 (전국 농협 직매장, 2022)	평균 수수료율 다른 채널보다 낮다

배울 점 — 새로운 수요를 만든 것이 아니라, 버려져 있던 공급을 조직했습니다.
"우리 동네 농민이 오늘 아침 딴 것" — 이 약속 하나를 10년간 지켰습니다. 매일 잔류농약 검사로 신뢰를 지켰고, 신뢰가 광고비를 대신했습니다.

완주에서 시작된 모델이 전국으로

농협 로컬푸드 직매장 연 매출 (단위: 억 원)



숫자가 말하는 것

· 2012년 완주 1호점 → 2025년 738곳
· 5년 만에 매출 2배 이상 성장
· 2022년 기준 5만 3,802명의 농민이 출하
· 출하자 1인 평균 소득 약 896만 원

지역에 남은 돈

· 농가 유통비용 절감 연 1,780억 원
· 소비자 구입비용 절감 연 599억 원

중간 단계를 줄인 만큼
생산자와 소비자가 나눠 가졌습니다.

2 전남 영광 여민동락공동체 · 동락점빵

영역 ② 생활서비스·돌봄 | 문제 : "마을에 가게가 하나도 없다"

인구 1,724명 면에서 벌어진 일

2011년, 면에 하나 남아 있던 가게가 문을 닫자 주민들이 행안부 마을기업 사업비에 대표의 자비를 보태 4평짜리 "동락점빵"을 차렸습니다.
2014년 전남 최초 사회적협동조합 전환. 매주 목·금요일 차량이 42개 자연마을을 도는 "이동점빵"을 운영합니다.

이 사업의 진짜 설계 — 적자를 흑자가 떠받치는 구조

고정매장

면 소재지 4평 매장.
젊은 층·지역 주민이
구매해 발생한 수익이
이동점빵 적자를 보전

공공 재원

경로당 부식비,
위기가정 지원 예산,
학교 간식 공급.
이미 배정된 예산이 순환

사업 다각화

노인복지센터, 할매손(떡),
영농조합법인,
깨움마을학교.
별도 법인이 하나로 결합

"이 사업 하나로 돈이 되나?" → 답은 대개 "아니오"입니다.

질문을 "이 사업을 포함한 묶음이 돈이 되나?"로 바꿔야 합니다. 이동점빵은 물건을 팔면서 동시에 안부를 확인합니다. 하나의 접점이 둘 이상의 일을 합니다.

3 전남 신안 햇빛연금

영역 ③ 지역자원·에너지 | 문제 : "우리 땅에 발전소가 들어서는데 주민은 남는 게 없다"

규칙을 바꾼 것이 전부입니다

천일염 값이 포대당 3,000원까지 떨어지자 염전주들이 염전을 태양광 업체에 팔았습니다. 수익은 났지만 돈은 지역 밖으로 나갔습니다.
신안군은 2018년 조례로 발전회사 수익의 30%를 주민에게 배당하도록 의무화하고, 섬마다 주민·군 협동조합을 두었습니다. 가입비는 1만 원입니다.

300억 원
누적 배당액
(2021.4 ~ 2025.10)

18,997명
햇빛연금 수혜자

40~272만 원
1인당 연 배당액
(분기별 지역사랑상품권)

2년 연속
인구 증가
전남 인구감소지역 중 유일

배울 점

햇빛과 바람은 새로 만든 자원이 아닙니다.
달라진 것은 소유와 분배의 규칙뿐입니다.

갯벌, 임야, 저수지, 폐교, 빈집, 경관 —
"그냥 있는 것"이 규칙만 바꾸면 소득원이 됩니다.

다만 냉정하게

대규모 발전사업과 강력한 지자체 조례가 전제된 사례입니다.
개인·소규모 단체가 그대로 따라 하기는 어렵습니다.

가져갈 것은 규모가 아니라 원리입니다.

4 사회적농장 · 농촌주민생활돌봄공동체

영역 ② 생활서비스·돌봄 | 정부가 사업자를 찾고 있는 영역

정책이 받쳐주는 돌봄

농식품부가 지정·육성하는 두 가지 그릇
· 사회적농장 : 133개소(2025) → 160개소(2026 목표)
· 주민생활복지공동체 : 40개소 → 60개소

진안 백운 통합돌봄 사회적협동조합의 예
→ 월 4회 공동밥상·반찬나눔, 연 4회 주거개선

2026년 9월, 한 걸음 더

「농촌 사회연대경제 서비스 협력모델」 5개소 선정
무주 · 진안 · 곡성 · 거제 · 함양

주민조직(사회적농장·서비스공동체)
+ 전문조직(사회적기업) = 컨소시엄

혼자 다 하지 않아도 된다는 뜻입니다.

무주 사례 — 사회적농장 "파머스에프앤에스" + 사회적기업 "브라더스키퍼"
경계선 청년·자립준비청년이 참여하는 사과 상품을 개발해 지역 상점과 연결. 기본소득으로 늘어난 주민 소비를 지역 조직이 받아내는 구조입니다.

반드시 기억할 한 가지
지정과 지원은 사업을 "시작"하게 해 주지만 "유지"해 주지는 않습니다.
지원금이 끊긴 3년 차에 무엇으로 버틸지를 처음부터 함께 설계하십시오.

5 어촌의 작은 시도 — 갯벌, 규약, 사람

영역 ③·④ | 문제 : "어촌은 진입장벽이 높고 고령화가 더 빠르다"

옥계마을 "바다연금" — 작게 시작한 이익공유

국가 공모사업에서 여러 번 고배를 마신 마을.
자기 힘으로 만든 답이 "바다연금"입니다.

· 놀리던 갯벌에 체험장 확대
· 폐어구 업사이클링(바다보석 자원화 사업)
→ 수익으로 75세 이상 세대주 30명에게 월 5만 원
→ 연 소요 예산 약 1,800만 원

남해 적량어촌계 — 규칙을 바꿔 사람을 들이다

어촌의 가장 큰 진입장벽은 바다가 아니라 어촌계 규약입니다.

· "젊은 인력이 들어와야 산다"는 데 주민 전체가 공감
· 어촌계 규약 완화
· 귀어귀촌 아카데미 + 1:1 멘토링 + 인프라 구축

어촌계장 본인이 귀어인 출신입니다.

숫자를 뜯어보면

월 5만 원 × 30명 × 12개월 = 연 1,800만 원. 신안의 300억 원과 비교하면 약 1,700분의 1 규모입니다.

그러나 구조는 똑같습니다. 지역 자원 → 사업 수익 → 주민 배당

초보 창업자에게 필요한 것은 신안의 규모가 아니라 옥계의 출발점입니다.
그리고 어촌에서는 돈보다 규칙이 먼저인 경우가 많습니다 — 사업 전에 우리 마을·어촌계 규약부터 확인하십시오.

CASE STUDY 02

해외 운영사례 3선

6 일본 고치현 우마지무라(馬路村)

인구 1,000여 명의 산골 마을이 유자 한 품목으로 이룬 일

전환점 — 위탁판매에서 6차산업화로

처음에는 원료인 유자만 생산하고 가공은 외부에 맡겼습니다.
가공업자가 터무니없이 싼값에 사려 하거나
"이제 필요 없다"고 돌아서는 일을 겪었습니다.

→ "우리 힘으로 만들어 팔 수밖에 없다."

유자음료 · 젤리 · 폰즈 · 유자탕 · 유자후추 ·
샴푸 · 비누 · 유자씨 오일까지 확장

32억 엔
유자 기반 연간 매상고

35만 명
연간 방문객
(마을 인구의 350배)

고령화로 유휴농지가 느는 흐름과 반대로,
이 마을은 산을 개간해 유자밭을 늘렸습니다.

우마지무라가 스스로 밝힌 성공 비결

**"오래된 것을 어떻게 가치로 바꾸는가.
불편을 어떻게 가치로 바꾸는가."**

산골이라 불편하다는 것이 약점이 아니라 "이렇게 깊은 산속에서 자란 유자"라는 이야기가 되었습니다.
우리 지역의 불편함 목록을 적어 보십시오. 그중 몇 개는 뒤집으면 팔 수 있는 이야기입니다.

7 일본 도쿠시마현 가미카쓰 "이로도리"

고령화율 50% 넘는 마을에서 70~80대가 주역이 되다

나뭇잎을 팔다

1981년 이상 한파로 주력이던 귤나무가 고사, 매출 절반 급감.

농협 직원 요코이시 도모지가 고급 요릿집에서
여성 손님이 장식용 나뭇잎을 정성껏 싸 가는 모습을 보고 착안.
1986년 "이로도리(彩)" 브랜드로 시작.

핵심 장점 — 상품이 가볍고 깨끗합니다.
무거운 것을 못 드는 70~80대도 할 수 있습니다.

ICT가 만든 공정한 기회

매일 아침, 농협이 전국 음식점에서 들어온
주문 내역을 실시간으로 공개합니다.

농가는 태블릿·컴퓨터로 확인해
그날 딸 잎을 스스로 정합니다.

나이가 아니라 판단력이 소득을 가릅니다.

300종 이상
취급 품목

140여 곳
참여 농가

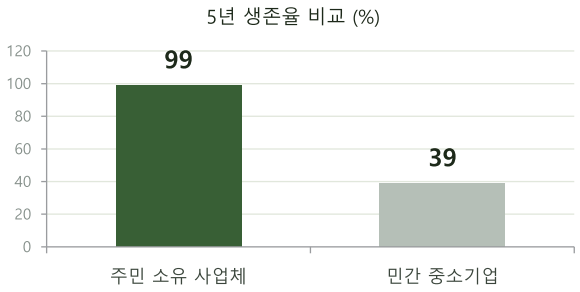
2.7억 엔
연간 매출 (약 25억 원)

300만 엔
농가당 연평균 수입
1,000만 엔 넘는 할머니도

배울 점 — 사업을 정하고 사람을 구한 것이 아니라, 우리 마을에 있는 사람을 먼저 보고 그들이 할 수 있는 일을 찾았습니다.

8 영국 플런킷(Plunkett UK) 커뮤니티 숍 · 펍

주민이 직접 출자해 마을 가게와 펍을 소유합니다



영국 전역의 규모

· 주민소유 사업체 828개소 운영 중
· 커뮤니티 상점 약 450개소 (매년 15개소 신규)
· 커뮤니티 펍 210개소 이상 (2025년 23개소 신규)
· 수혜 인구 200만 명 (이 중 25%가 65세 이상)
· 직원 5,000명, 자원봉사자 2만 명
· 지역 공급업체 약 13,000곳과 거래
· 지난해 펍이 지역사업에 기부한 잉여금 240만 파운드

주인이 많으면 고객도 많습니다.

내 가게이기 때문에 굳이 읍내로 나가지 않고 마을 가게에서 삽니다.

협동조합·마을기업 형태를 권하는 진짜 이유는 지원금이 아니라 이 생존율입니다.

다만 솔직하게

플런킷 스스로 "가장 낮은 자신감 수준"이라고 밝힙니다.
32%가 겨우 생존, 2%는 폐업 위험 (에너지비·인건비·낮은 유동인구).

대응책은 하나 — "다목적 거점이 되어라."
펍이면서 우체국, 상점이면서 보건 프로그램 장소.

여덟 사례, 한눈에

규모도 나라도 업종도 다르지만 공통점이 뚜렷합니다

사례	문제	해법	핵심 성과
완주 로컬푸드	소농의 판로 부재	1일 유통 직매장	800농가 참여, 1개점 연 120억
영광 여민동락	가게·돌봄 소멸	매장+이동점빵+복지 결합	42개 마을 순회, 통합돌봄 모델화
신안 햇빛연금	자원 수익의 역외 유출	조례+주민협동조합 배당	누적 300억, 2년 연속 인구 증가
사회적농장·돌봄공동체	농촌 돌봄 공백	정부 지정 + 주민 조직	사회적농장 160개소(2026 목표)
옥계·적량 어촌	진입장벽·고령화	갯벌 활용 배당, 규약 완화	연 1,800만 원 바다연금, 귀어 정착
일본 우마지무라	임업 붕괴·과소화	유자 6차산업화	연 32억 엔, 방문 35만 명
일본 이로도리	고령자 일거리 부재	가벼운 상품 + ICT 주문	140농가, 연 2.7억 엔
영국 플런킷	농촌 상점·펍 철수	주민 출자 공동소유	828개소, 5년 생존율 99%

성과의 세 가지 얼굴

도시 기준으로는 작아 보이지만, 농어촌에서는 생활을 바꾸는 규모입니다

1

경제적 성과

작지만 확실한 소득

· 로컬푸드 출하자 1인 연 896만 원
· 햇빛연금 1인 연 40~272만 원
· 바다연금 월 5만 원

연금과 농업소득 외 현금 수입이 거의 없는 고령 가구에게
월 수십만 원은 생활의 질을 바꾸는 규모입니다.

2

사회적 성과

서비스가 돌아왔다

· 사라졌던 가게
· 끊겼던 이동수단
· 없던 돌봄

더 중요한 것은 이것들이 서로 붙어 있다는 점.
하나의 접점이 둘 이상의 기능을 합니다.

3

인구 성과

유일하게 검증된 반전

· 신안군 : 전남 인구감소지역 중 유일한 2년 연속 인구 증가
· 기본소득 10개 군 : 인구 4.7%, 신규 가맹점 13.7% 증가

소득이 생기면 사람이 남고,
사람이 남으면 가게가 생깁니다.

그늘 — 실패한 곳들의 공통점 네 가지

성공담만 늘어놓는 강의는 오히려 해롭습니다

정책 의존	지원금으로 시작해 지원금으로 끝난다. 3년 차 지원 종료 시점에 인건비를 감당하지 못하고 문을 닫는 경우가 가장 흔합니다.	**사업계획서에 "지원금 0원일 때의 손익"을 반드시 따로 쓰십시오.**
리더 1인 의존	헌신적인 대표 한 사람이 전부를 끌고 갑니다. 그 사람이 아프거나 떠나면 조직이 멈춥니다.	**2년 차부터 2인 이상이 주요 업무를 나누고, 기록과 매뉴얼을 남기십시오.**
고령화와 승계	조합원 평균 연령이 계속 올라갑니다. 10년 뒤 일할 사람이 없습니다.	**가벼운 작업 공정 설계(이로도리 방식), 청년 유입을 초기부터 포함하십시오.**
관계 때문에 못 하는 판단	조합원이 이웃이라 품질 미달을 지적하지 못하고, 적자 사업을 정리하지 못합니다.	**사람이 아니라 규정이 판단하도록 기준을 문서화하십시오.**

※ 왼쪽 = 위험 / 가운데 = 어떻게 나타나는가 / 오른쪽 = 대비책

시사점 — 초보 창업자가 가져갈 7가지

오후 실습에 그대로 쓰입니다

1. **사업은 아이디어가 아니라 "문제"에서 시작한다**
   여덟 사례 중 "좋은 생각이 나서" 시작한 곳은 한 곳도 없습니다
2. **하나로는 못 버틴다 — 처음부터 복합으로 설계하라**
   동락점빵 = 매장+이동+급식+복지 / 플런킷 = 펍+우체국+보건
3. **흑자 사업이 적자 사업을 먹여 살리는 구조를 그려라**
   이동점빵만 떼면 망하는 사업, 묶으면 굴러가는 사업
4. **공공 예산을 새 고객이 아니라 "기존 고객"으로 보라**
   경로당 부식비·학교급식·돌봄예산은 이미 매년 집행됩니다
5. **주민 참여는 말이 아니라 "지분"으로 확인된다**
   "좋아한다"는 검증이 아닙니다. 1만 원이라도 내는지가 검증입니다
6. **사람을 먼저 보고 사업을 맞춰라**
   이로도리는 70~80대가 할 수 있는 일을 역으로 찾았습니다
7. **작게 시작하고, 돈보다 규칙부터 바꿔라**
   동락점빵은 4평, 바다연금은 연 1,800만 원에서 시작했습니다

오후 세션에서 이어집니다

사회연대경제 아이템 구체화
시장분석 및 타겟고객 설정

오전에 표시해 둔 "내 지역과 닮은 사례 두 개"를 손에 들고 오십시오.

- 내 아이템이 해결하려는 문제를 한 문장으로 쓸 수 있는가
- 내 사업에서 돈을 내는 사람이 누구인지 명확한가
- 지원금이 0원일 때의 연간 손익을 계산해 봤는가

2026. 10. 14. | 작은기업연구소(유) 소장 곽 운 학

사회연대경제 아이템 구체화

곽운학 소장
(작은기업연구소)

농림축산식품부 농촌경제사회서비스 전국 교육훈련기관

사회연대경제 아이템 구체화

시장분석 및 타겟고객 설정

농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육
2026. 10. 14.(수) 14:00 ~ 17:00
작은기업연구소(유) 소장 곽 운 학

180분, 이렇게 진행합니다

강의 절반 · 실습 절반. 설명을 듣고 곧바로 내 아이템으로 워크시트를 채웁니다

14:00~14:40	1단계 문제에서 아이템 꺼내기	→ 워크시트 1 문제정의
14:40~14:50	휴식	
14:50~15:50	2단계 시장분석 (거시 · 규모 · 경쟁)	→ 워크시트 2·3 시장규모, 경쟁자
15:50~16:00	휴식	
16:00~16:50	3단계 타겟고객 설정	→ 워크시트 4·5 페르소나, 인터뷰
16:50~17:00	4단계 검증 계획 + 한 장 요약	→ 워크시트 6 검증계획서

아이디어와 아이템은 다릅니다

"좋은 생각이 있는데요"로 시작하는 분은 대부분 아직 1단계에 있습니다

① 아이디어	② 아이템	③ 사업
"이런 게 있으면 좋겠다"는 생각	누구의 어떤 문제를 어떻게 푸는지 정해진 것	팔아서 돈이 들어오고, 계속 굴러가는 것
"우리 마을에 반찬 배달이 있으면 좋겠다"	*"○○면 혼자 사는 75세 이상 어르신에게 주 3회 저녁 반찬을 집 앞까지 배달"*	*"50가구에 월 6만 원 + 군 돌봄예산 연계로 30가구 추가"*
→ 누구의 어떤 문제인지 특정해야 넘어갑니다	→ 시장 크기와 돈 내는 사람을 확인해야 넘어갑니다	→ 원가·수익구조와 운영 체계가 필요합니다

오늘 3시간의 목표는 여러분의 ① 아이디어를 ② 아이템으로 바꾸는 것입니다.

③ 사업으로 가는 단계(수익모델·손익·성과지표)는 내일 비즈니스모델 시간에 이어집니다. 오늘은 "누가, 몇 명, 왜, 얼마를 내는가"까지 잡습니다.

초보 창업자가 가장 많이 하는 실수 다섯 가지

오늘 배울 내용은 전부 이 다섯 가지를 피하기 위한 것입니다

1	"다 좋아할 거예요"	고객을 특정하지 않는다	모두를 위한 상품은 아무도 사지 않습니다. "우리 지역 사람 전부"는 타겟이 아닙니다.
2	"주변에서 좋대요"	칭찬을 검증으로 착각한다	가족과 이웃은 예의상 칭찬합니다. "좋다"와 "산다"는 완전히 다른 말입니다.
3	"일단 만들고 나서"	파는 것을 나중에 생각한다	시설에 먼저 돈을 쓰고 다 지은 뒤 판로를 찾습니다. 순서가 거꾸로입니다.
4	"지원금 받으면 돼요"	지원금을 매출로 계산한다	3년 차 손익에 보조금이 들어 있으면 그 사업은 3년 차에 위험합니다.
5	"경쟁자가 없어요"	경쟁자를 못 찾은 것뿐이다	읍내에 있고, 온라인에 있고, 무엇보다 "그냥 안 하고 참는 것"이 가장 강력한 경쟁자입니다.

STEP 1

문제에서 아이템 꺼내기

좋은 아이템은 좋은 문제정의에서 나옵니다 | 14:00 ~ 14:40

문제정의 3문장 공식

이 세 문장을 쓸 수 있으면 절반은 끝난 것입니다

① 누가 _____ 은(는)
② 언제 _____ 할 때
③ _____ 때문에 곤란하다.

작성 예시

① ○○면에 혼자 사는 75세 이상 어르신은 ② 저녁 끼니를 준비할 때
③ 기력이 없고 재료를 살 곳이 없어 라면이나 찬밥으로 때우게 되어 곤란하다.

① 은 →	② 는 →	③ 은 →
타겟고객	언제 팔릴지 (사용 시점)	우리가 제공할 가치

문제를 찾는 여섯 개의 렌즈

문제가 떠오르지 않는다면 이 여섯 가지로 우리 마을을 다시 보십시오

① 먹거리

우리 동네에서 장은 어디서 보나?
가장 가까운 가게까지 몇 분?

→ **마을가게 · 이동장터 · 꾸러미 · 반찬배달**

② 이동

차 없는 사람은 병원·읍내에
어떻게 가나?

→ **이동지원 · 공동차량 · 장보기 대행**

③ 돌봄

혼자 사는 어르신이 넘어지면
누가 아나?

→ **안부확인 · 공동밥상 · 주거수리 · 방문서비스**

④ 일자리

농사 말고 할 수 있는 일은?
고령자가 할 만한 일은?

→ **가벼운 가공·포장 · 공예 · 선별작업**

⑤ 공간

비어 있는 건물·폐교·빈집이
몇 채인가?

→ **공유공간 · 숙박 · 작업장 · 카페**

⑥ 자원

놀리는 땅·물·햇빛·경관·부산물이
있나?

→ **체험장 · 에너지 · 업사이클 · 가공 원료**

"진짜 문제"인지 확인하는 세 가지 질문

세 질문에 모두 "예"가 나와야 사업이 됩니다

빈도

이 문제가 자주 일어나는가?

일 년에 한 번 겪는 불편은 사업이 되기 어렵습니다

고통

실제로 손해나 불편이 큰가?

참을 만하면 돈을 내지 않습니다

지불

이미 돈이나 시간을 쓰고 있는가?

지금 아무것도 안 쓰고 있다면 새로 지갑을 열게 하는 일은 매우 어렵습니다

세 번째 질문이 가장 중요합니다 — 사람들이 지금 쓰고 있는 방법이 곧 경쟁자이자 가격 기준입니다.

어르신이 장 보러 읍내에 나가느라 택시비 왕복 2만 원을 쓰고 있다면, 우리 서비스의 가격 상한은 2만 원입니다.

아이템 한 줄 정의문

우리는 [누구] 에게 / [무엇] 을 제공하여 / [어떤 문제] 를 해결한다.

실습 1　내 아이템의 문제를 정의한다

워크시트 1
15분

1	**3문장 공식 채우기**	누가 / 언제 / 무엇 때문에 곤란한가 — 구체적인 사람과 상황으로 씁니다
2	**세 질문 점검**	빈도 · 고통 · 지불. 특히 "지금 이 문제에 돈이나 시간을 쓰고 있나"를 반드시 적으십시오
3	**한 줄 정의문 완성**	우리는 [누구]에게 [무엇]을 제공하여 [어떤 문제]를 해결한다
4	**옆 사람에게 30초 설명**	설명이 막히는 지점이 바로 아직 덜 정해진 부분입니다

※ 막히면 6개 렌즈(먹거리·이동·돌봄·일자리·공간·자원)로 돌아가 우리 마을 상황을 먼저 적어 보십시오.

STEP 2

시장분석

얼마나 되는 시장인가 | 14:50 ~ 15:50

시장분석, 쉽게 말하면

어려운 통계 기법이 필요한 것이 아닙니다

내가 팔려는 것을 "누가 / 몇 명이 / 왜 / 얼마에" 사는지 숫자로 확인하는 일

중요한 것은 정확도가 아니라 근거입니다. "많을 것 같다"가 아니라 "○○명이다, 출처는 여기다"라고 말할 수 있으면 됩니다.

1층 거시환경	2층 시장규모	3층 경쟁
내 사업에 부는 바람	**시장의 크기**	**누가 이미 하고 있나**
인구 · 정책 · 제도 변화	대상 인원 × 구매빈도 × 단가	직접 · 간접 · 대체 경쟁자
통계청, 부처 보도자료	주민등록통계, 직접 조사	현장 답사, 상권정보시스템

1층 거시환경 ① 농어촌 기본소득 — 지역 안에 새 구매력이 생겼다

우리 군이 시범지역이라면 시장규모 계산을 다시 해야 합니다

17개 군	월 15만 원	+4.7%	+13.7%
시범사업 지역 2026.2 → 10개 군 2026.8 → 7개 군 추가	주민 1인당 지급액 지역사랑상품권 (구례·보성·청송 20만 원)	먼저 시작한 10개 군 인구 증가율	같은 지역 신규 가맹점 증가율

이 돈의 성격

· 지역 안에서만 쓸 수 있습니다
· 읍 소재지·특정 업종에 쏠리지 않도록 사용처를 설계합니다
→ 면 단위의 작은 가게와 서비스에 유리한 돈입니다

시범지역 (17개 군)

연천 · 정선 · 옥천 · 청양 · 순창 · 장수 · 곡성 · 신안 · 영양 · 남해
화천 · 보은 · 진안 · 무주 · 구례 · 보성 · 청송

실무 체크

① 지역사랑상품권 가맹점 등록을 최우선으로 ② 주민 1인당 연 180만 원이 새로 생겼다는 전제로 시장규모를 다시 계산
→ 4인 가구면 연 720만 원입니다. 이 돈이 어디로 흘러갈지가 곧 기회입니다.

1층 거시환경 ②~⑤ 나머지 네 가지 흐름

내가 바꿀 수 없지만, 알고 있으면 사업 설계가 달라집니다

② **정부가 사업자를 찾고 있는 영역이 있다**	사회적농장 133 → 160개소, 주민생활복지공동체 40 → 60개소. 2026년 9월 「서비스 협력모델」은 11개 신청 → 5개 선정. 경쟁률 2대 1입니다.
③ **이미 배정된 공공 예산이 크다**	생활SOC 복합센터 1,250개소, 왕진버스 264 → 353개소, 찾아가는 이동장터 확대. 여기에 학교급식·경로당 부식비·노인맞춤돌봄까지 더하면 우리 군에서만 매년 수십억 원.
④ **인구는 줄지만 "가구 수"는 덜 준다**	1인 가구가 빠르게 늘어 가구 수 감소 폭은 인구 감소 폭보다 작습니다. 가구 단위로 팔리는 상품(반찬·생필품·배달·수리)은 덜 줄지만, 객단가는 낮습니다.
⑤ **소비자는 "지역"과 "안전"에 값을 더 낸다**	완주 직매장 1곳 연 120억 원, 농협 로컬푸드 738곳 6,571억 원. 농어촌에서는 이야기와 얼굴이 곧 마케팅 자산입니다.

2층 시장규모 — 세 겹의 원으로 생각하십시오

어려운 영어를 몰라도 됩니다. 우리말로 바꿔 쓰면 충분합니다

TAM

전체 시장

이론상 우리 상품이
필요한 사람 전부

쓰는 곳 : 사업의 가능성 설명

SAM

내가 닿을 수 있는 시장

거리 · 조직 · 자격상
실제로 공급 가능한 범위

쓰는 곳 : 사업계획서의 목표 시장

SOM

올해 실제로 잡을 시장

첫해에 현실적으로
확보 가능한 몫

쓰는 곳 : 매출 목표와 손익 계산

사업계획서에 쓰는 숫자는 TAM이 아니라 SOM입니다

"우리 군 인구가 2만 5천 명이니 시장이 크다"는 말은 심사위원에게 아무 설득력이 없습니다.
"첫해에 54명, 연 4,212만 원. 근거는 이러이러합니다"가 설득력입니다.

실전 계산 예시 — 농촌 반찬배달 사업

숫자를 그대로 쓰지 말고, 계산하는 방법을 가져가십시오 (가상의 A군, 인구 25,000명)

단계	계산	결과	근거 자료
A군 전체 인구	주민등록 인구	25,000명	행안부 주민등록 인구통계
65세 이상	25,000 × 40%	10,000명	같은 자료(연령별)
그중 1인 가구	10,000 × 35%	3,500명 ← 전체 시장	인구주택총조사
다닐 수 있는 3개 면	3,500 × 26%	900명 ← 닿는 시장	면별 인구 비중, 동선 실측
이용 의향	900 × 15%	135명	직접 인터뷰 20명 결과
첫해 도달률	135 × 40%	54명 ← 올해 잡을 시장	보수적 가정
1인당 연 지출	5,000원 × 주3회 × 52주	780,000원	원가+마진 기준
첫해 예상 매출	54명 × 780,000원	약 4,212만 원	

이 계산이 알려주는 진짜 교훈

시장규모 계산은 "안 되겠네"로 끝나는 작업이 아닙니다

첫해 매출 4,212만 원. 여기서 식재료비와 차량 운영비를 빼면 인건비 한 사람 분도 나오지 않습니다.

이것이 농어촌 시장의 냉정한 현실입니다. 그러나 여기서 멈추면 안 됩니다. 답은 둘 중 하나입니다.

1 지불자를 추가한다

군의 노인맞춤돌봄 식사지원,
경로당 부식비, 위기가구 지원 예산과 연계해
공공이 내주는 몫을 붙입니다.

→ 오후 3단계에서 자세히 다룹니다

2 사업을 묶는다

반찬배달 차량이 동시에 생필품을 싣고 다니고,
안부확인 위탁까지 받습니다.

영광 동락점빵이 쓴 방법입니다.
(매장 + 이동점빵 + 공공급식 + 복지)

시장규모 계산의 목적은 "그러면 무엇을 더 붙여야 하나"를 알아내는 것입니다.

3층 경쟁분석 — 경쟁자는 반드시 있습니다

"우리 동네엔 이런 거 하는 데가 없어요"는 대부분 사실이 아닙니다

직접 경쟁	간접 경쟁	대체 경쟁
똑같은 것을 파는 곳	**다른 방법으로 같은 문제를 푸는 곳**	**돈을 안 쓰고 해결하는 방법**
읍내 반찬가게 인근 면의 유사 서비스	마트 배달 · 밀키트 경로당 공동식사 · 복지관 도시락	자녀가 반찬 가져다줌 그냥 라면으로 때움

← 가장 강력한 경쟁자

비교 항목	우리	경쟁 A (읍내 반찬가게)	경쟁 B (그냥 참기)
가격	1식 5,000원	1식 6,000원 + 교통비	0원
접근성	집 앞 배달	차로 25분	-
품질 · 신뢰	이웃이 만든 것, 얼굴을 안다	모르는 사람	-
부가 가치	안부 확인 동반	없음	없음
우리가 이기는 지점	집 앞까지 온다 + 이웃이라 믿는다	-	-

※ 경쟁분석의 결론은 항상 한 문장 — "우리는 _____에서 이긴다." 가격으로 이기겠다는 답은 피하십시오.

자료는 어디서 찾나 — 무료 사이트 10곳

이것만 있으면 초보자도 근거 있는 시장분석을 쓸 수 있습니다

우리 면·리 인구, 연령, 세대수	**행정안전부 주민등록 인구통계**	전국·시군 통계 전반	**국가통계포털 KOSIS**
농림어업 현황·품목별 자료	**농림축산식품 주요통계 / 농사로**	상권, 업종 수, 매출 추정	**소상공인마당 상권정보시스템**
공공기관 발주 · 입찰	**나라장터**	우리 군 예산, 어디에 쓰나	**지방재정365 / 군청 재정공시**
사회적경제 지원사업	**한국사회적기업진흥원**	사회적농장 · 돌봄공동체	**사회적농업 온라인포털**
각종 공공데이터	**공공데이터포털**	귀농 · 귀어 관련 정보	**귀농귀촌종합센터**

책상 밖의 조사가 더 중요합니다 — ① 장날에 두 시간 서서 세어 보기 ② 대상 고객 10~20명 직접 물어보기 ③ 실제로 팔아 보기

실습 2　내 아이템의 시장을 숫자로 만든다

워크시트 2 · 3
20분

1	**전체 시장부터 좁혀 내려가기**	우리 군 인구 → 조건 1 → 조건 2 → 닿는 범위 → 이용 의향 → 첫해 도달률
2	**첫해 예상 매출 계산**	올해 잡을 시장 인원 × 1인당 연 지출액. 출처 칸을 반드시 채우십시오
3	**경쟁자 세 유형 적기**	직접 · 간접 · 대체. "그냥 참기"를 빠뜨리지 마십시오
4	**"우리가 이기는 지점" 한 문장**	가격 말고 다른 것으로 채워 보십시오

※ 정확한 숫자를 모르면 가정을 쓰고 옆에 "(가정)"이라고 적으십시오. 가정이 있다는 것은 곧 확인할 일이 생겼다는 뜻입니다.

STEP 3

타겟고객 설정

누가 돈을 내는가 | 16:00 ~ 16:50

"모두"는 고객이 아닙니다

좁히면 시장이 줄어든다고 걱정하지만, 사실은 반대입니다

넓은 타겟 (피해야 할 표현)	좁은 타겟 (이렇게 써야 합니다)
우리 지역 주민	○○면 3개 리에 거주하는 75세 이상 1인 가구 약 90세대
건강에 관심 있는 사람	초등 자녀를 둔 30~40대 학부모 중 학교급식 식재료에 민감한 층
관광객	주말에 아이를 데리고 1~2시간 거리에서 오는 가족 단위 방문객
농산물을 사는 사람	우리 군 관내 어린이집·학교 영양사 (공공급식 담당자)

고객 쪼개기 — 네 가지 기준을 조합합니다

지리	인구	행동	필요
읍/면/리, 이동거리 배달 동선	나이, 성별, 가구형태 소득원	지금 어떻게 하고 있나	무엇 때문에 불편한가

오늘 가장 중요한 개념 — 수혜자와 지불자는 다를 수 있습니다

일반 창업과 사회연대경제 창업의 가장 큰 차이입니다

일반 장사

쓰는 사람 = 돈 내는 사람

식당에서 밥 먹는 사람이 밥값을 냅니다.

사회연대경제

쓰는 사람 ≠ 돈 내는 사람 (인 경우가 많다)

서비스를 받는 사람과 돈을 내는 사람이 다릅니다.

혼자 사는 어르신에게 반찬을 배달한다면,

수혜자(쓰는 사람) = 어르신

지불자(돈 내는 사람) = 어르신 본인일 수도, 서울 사는 딸일 수도, 군청 돌봄예산일 수도 있다

누구를 지불자로 잡느냐에 따라 가격도, 홍보 방법도, 서비스 내용도 완전히 달라집니다.

이것을 정하지 않고 시작하면 "좋은 일은 하는데 돈은 안 되는" 상태에 빠집니다.

농어촌 사회연대경제 사업은 지불자를 최소 두 개 이상 확보해야 안정됩니다. 보통 "수혜자 본인 + 공공"의 조합이 현실적입니다.
영광 동락점빵이 매장 판매(주민)와 경로당 부식비·학교 간식 공급(공공)을 함께 가져간 것이 정확히 이 구조입니다.

지불자 네 가지 유형과 접근법

내 사업에서 누가 돈을 내는지, 두 개 이상 찾아야 합니다

지불자	언제 성립하나	어떻게 접근하나	주의할 점
① 수혜자 본인	본인 소득이 있고, 불편이 크고, 금액이 부담 없을 때	체험 → 입소문 → 정기 결제 첫 달 무료보다 "반값 한 달"이 효과적	고령층은 현금 지출에 매우 보수적. 월 5만 원이 상한선인 경우가 많다
② 가족 (자녀)	타지에 사는 자녀가 부모 걱정을 할 때	자녀에게 보내는 사진·안부 리포트가 핵심 명절·생신에 결제 유도	자녀와의 접점 확보가 관건. 어르신 동의가 필요하다
③ 공공 (지자체·공단)	이미 예산이 배정된 사업이 있을 때	군청 담당부서 방문, 나라장터 공고 확인 위탁 · 수의계약 · 공모 참여	정산·서류 부담이 크고 단가가 낮다. 그러나 가장 안정적이다
④ 제3자 (기업·후원)	사회적 가치가 뚜렷하고 홍보 가치가 있을 때	ESG 담당 부서, 지역 기업, 재단 공모	지속성이 낮다. 매출의 기둥으로 삼으면 위험

페르소나 — 고객을 한 사람으로 그려 보기

통계는 잊히지만 사람은 기억에 남습니다

이름 · 나이	박○○ 어르신, 78세, 여성
사는 곳	○○면 ○○리, 면사무소에서 차로 12분, 버스는 하루 2회
가구 형태	혼자 거주. 아들은 부산, 딸은 창원. 명절에만 방문
소득	기초연금 + 텃밭 채소 일부 판매
하루 일과	새벽에 텃밭, 오전에 경로당, 오후에 TV. 저녁은 대개 아침에 해 둔 밥과 김치
가장 큰 불편	무릎이 아파 읍내 장에 못 나간다. 한 번 나가면 택시비 왕복 2만 원
지금 어떻게 해결하나	이웃이 나갈 때 부탁하거나, 딸이 택배로 보내주거나, 그냥 있는 것으로 때운다
돈을 낼 사람	**본인은 월 3~4만 원까지. 딸은 "엄마가 잘 드시기만 하면" 월 10만 원도 낼 의향**
우리를 알게 되는 경로	**이장님 마을방송, 경로당 이야기, 보건소 방문간호사**

맨 아래 두 줄이 핵심입니다. 지불자가 딸이라면 우리 상품은 "반찬"이 아니라 "엄마가 잘 드신다는 안심"이고,
홍보는 마을방송이 아니라 자녀 연락처 확보가 됩니다. 같은 서비스도 지불자에 따라 완전히 다른 사업이 됩니다.

고객 인터뷰 — 물어보는 법이 전부입니다

잘못된 질문은 "좋다, 하겠다"는 거짓 신호만 모아 줍니다

미래의 의향을 묻지 말고, 과거의 행동을 물으십시오.

"이런 게 있으면 쓰시겠어요?" → 열에 아홉은 "좋지"라고 답합니다. 그것은 예의이지 구매 의사가 아닙니다.
대신 "지난주에는 어떻게 하셨어요?"라고 물으십시오. 과거는 거짓말을 하지 않습니다.

이렇게 물어보십시오 — 질문 5개

Q1	요즘 저녁 식사는 보통 어떻게 하십니까?	→ 실제 행동 패턴
Q2	지난주에는 장을 어디서, 몇 번 보셨습니까?	→ 빈도와 경로 → 시장규모 근거
Q3	그때 가장 불편했던 것은 무엇이었습니까?	→ 진짜 고통점
Q4	그 불편에 돈이나 시간을 써 보셨습니까? 얼마나요?	→ 지불 의사와 가격 상한선
Q5	지금은 그 문제를 어떻게 넘기고 계십니까?	→ 경쟁자의 정체

절대 하지 말아야 할 질문

× "이런 서비스 있으면 이용하시겠어요?"
모두 "예"라고 답합니다. 아무것도 알 수 없습니다

× "얼마면 사시겠어요?"
머릿속 가격과 실제 지갑은 다릅니다.
대신 "지금 비슷한 일에 얼마를 쓰십니까"

× "제 아이디어 어떤 것 같으세요?"
칭찬만 돌아옵니다. 내 아이디어 이야기는
인터뷰가 끝난 뒤에 하십시오.

실습 3 내 고객을 한 사람으로 그린다

워크시트 4 · 5
20분

1	타겟 집단 한 줄 정의	지리 + 인구 + 행동 + 필요를 조합해 "약 ○○명"까지 적습니다
2	페르소나 카드 채우기	가상의 한 사람. 이름·나이·하루 일과·가장 큰 불편까지 구체적으로
3	수혜자와 지불자 분리	지불자를 반드시 두 칸 채우십시오. 하나는 공공으로 채워 보십시오
4	인터뷰 질문 5개 옮겨 적기	내 아이템에 맞게 고쳐서, 다음 주에 실제로 물어볼 문장으로 만듭니다

※ 지불자 칸이 한 칸밖에 안 채워진다면, 아직 사업이 아니라 봉사입니다. 군청 예산서를 한 번 열어 보십시오.

STEP 4

검증 — 작게 팔아보기

계획서 열 장보다 실제 판매 한 번 | 16:50 ~ 17:00

농어촌에서 쓸 수 있는 최소 검증 방법 다섯 가지

시설을 짓기 전에, 법인을 만들기 전에, 지원금을 받기 전에 하십시오

방법	어떻게	드는 비용	무엇을 확인하나
① **장날 좌판**	5일장에 2주간 좌판을 놓고 직접 판다	자리세 + 재료비	실제 구매율, 적정 가격, 반응
② **사전 주문**	마을 단톡방·이장님 방송으로 10명 주문을 먼저 받는다	거의 없음	지불 의사 (가장 강력한 신호)
③ **경로당 시범**	경로당 한 곳에서 한 달 시범 운영	재료비	운영 동선, 소요 시간, 만족도
④ **남의 공간 빌리기**	농협 매장 한 칸, 마을회관, 기존 가게 귀퉁이	수수료 또는 무료	입지·수요 확인 후 시설 투자
⑤ **선입금 받기**	한 달 치를 미리 받아 본다	없음	진짜 고객인지 최종 확인

시작 전에 기준을 정해 두십시오

성공 : 2주간 구매 30건 이상 / 실패 : 10건 미만이면 수정
투입 비용 상한을 반드시 정합니다 (예: 50만 원)

3주 검증 계획

1주 인터뷰 15명 → 2주 실제 판매 → 3주 결과 정리·수정

검증에서 "실패"는 실패가 아닙니다

2주 좌판에서 10건밖에 안 팔린 것은
실패가 아니라 50만 원으로 얻은 정보입니다.

이 정보를 몰랐다면 시설에 5,000만 원을 쓰고 나서 알게 되었을 것입니다.
작게, 빨리 틀리는 것이 농어촌 창업에서 가장 값싼 학습법입니다.

오늘의 결과물 — 아이템 한 장 요약서

앞으로 모든 사업계획서와 지원사업 신청서의 뼈대가 됩니다

문제	① 누가, 언제, 무엇 때문에 곤란한가
아이템	② 우리는 누구에게 무엇을 제공하여 어떤 문제를 해결하는가
시장	③ 전체 시장 (몇 명) ④ 닿을 수 있는 시장 (몇 명) ⑤ 올해 잡을 시장 (몇 명 × 얼마 = 예상 매출)
경쟁	⑥ 직접 · 간접 · 대체 경쟁자 ⑦ 우리가 이기는 지점 한 가지
고객	⑧ 수혜자 ⑨ 지불자 1 (누가, 얼마를) ⑩ 지불자 2 (누가, 얼마를) ⑪ 페르소나 한 줄 요약
검증 · 한 줄	⑫ 어떻게 검증할 것인가 (방법 · 기간 · 성공기준) ⑬ 포지셔닝 문장

※ 내일 비즈니스모델 수업에 이 한 장을 들고 가십시오.

마무리하며

가장 중요한 칸은 "지불자"입니다

사회연대경제 창업이 어려운 이유는 아이디어가 부족해서가 아니라,
좋은 일을 하는데 누가 돈을 내는지를 끝까지 정하지 않기 때문입니다.

내일 (10.15.) 이어지는 시간

- 오전 사회연대경제 비즈니스모델 구상 1 — 지속가능한 수익모델 만들기
- 오후 비즈니스모델 구상 2 — 성과지표, 비용·손익분석, 재투자 계획
- 오후 비즈니스모델 발표와 공개 멘토링

오늘 채우지 못한 칸이 있다면, 그것이 마을로 돌아가 가장 먼저 알아봐야 할 일입니다.

2026. 10. 14. | 작은기업연구소(유) 소장 곽 운 학

사회연대경제 비즈니스모델 구상 1, 2

박상혁 교수
(경상국립대학교)

농촌형 사회연대경제 활성화 창업교육 · 2026-10-15(목) · 김제



비즈니스모델 구상 1·2

우리 마을 지브라 기업 만들기

수익모델에서 재투자까지 — 잘 벌고 함께 가는 사업 설계

M1 · 10:10	M2 · 11:00	M3 · 13:00	M4 · 13:50
누가 돈을 내나	어떻게 버나	지브라의 성적표	지브라의 장부

박상혁 · 경상국립대학교 | 15:00 발표 평가에 지브라 캔버스 한 장을 들고 갑니다

> **“누구와 어디에서 어떻게 벌어서 얼마나 써야 하는가”**
>
> 『지브라와 유니콘』 결론 (p. 168)

오프닝

오늘 네 시간, 시트 일곱 장이 한 장이 된다

어제 정한 아이템이 오늘 발표용 한 장이 된다

입력	M1	M2	M3 · M4	15:00
어제 아이템	누가 돈을 내나	어떻게 버나	성적표 · 장부	캔버스 한 장
1일차 아이템과 타겟고객을 꺼내 두고 시작한다	W2 가치 흐름도	W3 수익원 구성표	W4 성적표, W5 월 손익표, W6 재투자 배분	W7 지브라 캔버스로 3분 발표

쉽게 말하면 어제 정한 아이템이 오늘 네 번의 실습을 거쳐 발표용 한 장이 된다

모든 시트는 가상 사례 '햇살마을 돌봄밥상'으로 먼저 보여 준다

오프닝

워크북 W1: 사업 한 줄 카드

누구의 어떤 문제를 무엇으로 푸는지 한 줄로 적는다

1. **STEP 1. 어제 시트에서 타겟고객 한 사람을 고른다**
   어르신, 자녀, 귀농 청년처럼 얼굴이 떠오르는 한 사람으로 좁힌다
2. **STEP 2. "(누구)의 (어떤 문제)를 (무엇으로) 푼다"를 채운다**
   빈칸 세 개만 채운다. 문제는 그 사람의 말로 쓴다(예: 혼자 끼니를 거른다)
3. **STEP 3. 옆 사람에게 30초 읽어 주고 고칠 말 하나를 듣는다**
   어제 결석한 분은 이 카드로 따라잡는다. 팀 사업이면 팀이 한 장을 합의한다
4. **시연(가상): 혼자 사는 어르신의 끼니 거름을 반찬과 안부로 푼다**
   햇살마을 돌봄밥상 카드(주 3회). 이 한 줄이 오늘 모든 시트의 첫 줄이 된다

→ 다음 장 워크시트 W1에 적는다

오프닝

✏️ W1 · 5분

팀 / 이름 : _____

워크시트 W1: 사업 한 줄 카드

누구의 어떤 문제를 무엇으로 푸는지 빈칸 세 개를 채운다

👤 누구	의	😟 어떤 문제	를	🛠️ 무엇으로	(으)로 푼다
예: 혼자 사는 햇살마을 어르신(가상)		*예: 혼자 끼니를 거른다*		*예: 주 3회 반찬과 안부 확인*	

✍️ **옆 사람이 고쳐 준 말 한 줄**

30초 읽어 주고, 고칠 말 하나를 듣는다

📝 **완성 문장 : _____ 의 _____ 를 _____ (으)로 푼다.**

CHAPTER

01

MODULE 1 · 10:10-10:50

누구를 위해, 누가 돈을 내는가

🐄 지브라 기업이란 — 혜택 받는 사람과 돈 내는 사람

① 유니콘과 지브라 ② 돈의 네 갈래 ③ 지불자 나누기

강의 30분 + 워크시트 W2 10분

Ch1 · 누가 돈을 내나

김제 농가 열 분 중 여섯 분이 예순다섯을 넘었다

돌봄이 필요한 사람은 마을 안에 이미 있다

59.5%

👵 김제 농가 인구 중 65세 이상 (전북 54.4% · 전국 51.3%)

33.9%

🏚️ 김제 1인 농가 (전국 27.1%)

73.5%

🛒 음식료품 가게 없는 행정리 (전국, 2020 기준)

47.2%

🤲 돌봄이 필요한 노인 중 돌봄 받는 비율(전국, 2023)

💡 쉽게 말하면 **우리 마을에는 돌봄이 필요한 분이 많다. 그런데 그분들께 돈을 다 받을 수는 없다**

김제시 경로식당 168명 · 도시락 배달 121명 · 노인맞춤돌봄 3,095명 (2024-12 보도)

Ch1 · 누가 돈을 내나

왜 '얼룩말'인가

줄무늬 두 개 — 돈 버는 일과 마을을 돕는 일



출처: 『지브라와 유니콘』 <그림 1-5> 지브라 연합, 원출처 zebrasunite.coop

왜 '얼룩말'인가

- 2015년 미국의 제니퍼 브란델과 마라 제페다가 처음 제시한 말이다
- 얼룩말의 두 줄처럼 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 좇는다
- 무리를 지어 서로를 보호하는 얼룩말처럼 협력한다
- 지브라 연합은 협동조합이자 네트워크다

💡 쉽게 말하면
유니콘은 혼자 크게 커서 떠나는 말, 지브라는 무리 지어 함께 사는 얼룩말이다

Ch1 · 누가 돈을 내나

1조짜리 회사 하나 vs 1억짜리 가게 백 곳

어느 쪽이 우리 마을을 오래 살릴까?

유니콘 혼자, 빨리, 크게 — 기업가치 1조 원대 이상	VS	지브라 함께, 오래, 지역에 — 돈과 사회적 가치를 함께
10배 성장	목표	꾸준한 2배 성장
팔고 떠나기	끝	지역에 남아 함께
경쟁해서 독점	방법	협력해서 공유
주주에게	이익	지역·공동체와 나눔
조심스럽게(불투명)	지불	가치를 위해(투명)

유니콘이 우리 마을에 올 확률은 낮다. 지브라는 마을 안에서 자랄 수 있다

출처: 『지브라와 유니콘』 <표 1-8>(p. 46, 원출처 Zebras Unite 2017) · 세계 유니콘 1,256개, 한국 13개(2025-01, 3장)

Ch1 · 누가 돈을 내나

창업 생태계는 동물의 왕국이다

좋고 나쁨이 아니라 사는 방식의 차이다

나무늘보	낙타	지브라	치타	가젤	유니콘
어차피 먼 길, 천천히 간다	큰 자금에 기대지 않고 오래 버틴다	벌면서 지역과 함께 간다	5년 안에 유니콘을 노린다	치타보다 빠르게 뛰어오른다	기업가치 10억 달러 가 넘는 절대 강자

천천히 · 오래 — 성장 속도 — 빠르게 · 크게

축 바깥에는 대기업 '코끼리', 노련한 '고릴라'가 버티고 있다

농촌은 자금도 사람도 귀한 '사막'에 가깝다. 낙타처럼 버티고, 지브라처럼 무리 지어야 산다

출처: 『지브라와 유니콘』 5장(pp. 53-55)

Ch1 · 누가 돈을 내나

"돈 먼저, 마을은 나중"의 나중은 오지 않는다

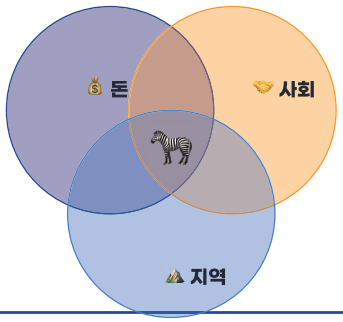
돈 버는 일과 마을 문제 푸는 일을 동시에 설계한다

✕ 순서대로



경제는 늘 위기라, 다음 계단은 오지 않는다

◯ 동시에



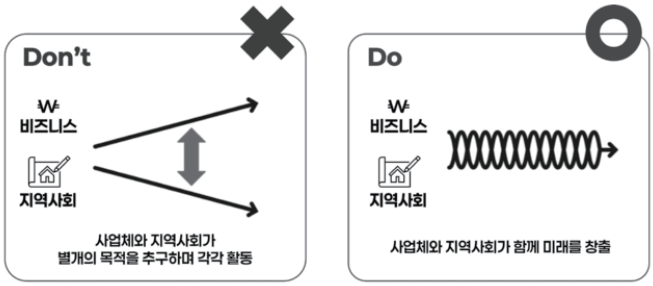
벌고 나서 돕겠다는 순서로는 마을이 늘 뒤로 밀린다. 처음부터 같이 설계한다

출처: 책 p. 172 · 로컬·지브라 기업 정의 p. 71 · 일본 2024년 20개 지역 실증(112곳 응모, 총 6억 엔)

Ch1 · 누가 돈을 내나

지브라를 쉽게 말하면

사업과 마을이 따로 가지 않고 함께 간다



지브라를 쉽게 말하면

- Don't — 사업체와 지역사회가 별개의 목적을 좇으며 각각 움직인다
- Do — 사업체와 지역사회가 함께 미래를 만든다
- 돈 버는 일과 마을 돕는 일을 같이 하는 회사가 지브라다
- 혜택 받는 분과 돈 내는 분이 다를 수 있다 — 다음 장부터 이 이야기다

출처: 『지브라와 유니콘』 <그림 1-1> 로컬벤처와 지역사회의 가치, 원출처 kujira.ltd

Ch1 · 누가 돈을 내나

사회연대경제 조직의 돈은 네 갈래로 들어온다

갈래마다 끝나는 날과 위험이 다르다

갈래	누가 내나	언제까지	위험	돌봄 예
시장 매출	이용자·가족·일반 고객	팔리는 동안	지불 능력의 한계	반찬 구독, 도시락
공공 위탁·계약·바우처	지자체·공공기관	계약 기간	계약 종료	안부 확인 위탁, 공공기관 구매
보조금	정부	사업 기간	종료·예산 변동	돌봄공동체 지원
후원·회비·출자	조합원·주민·출향민	관계가 이어지는 동안	회원 이탈	마을 돌봄 회원제

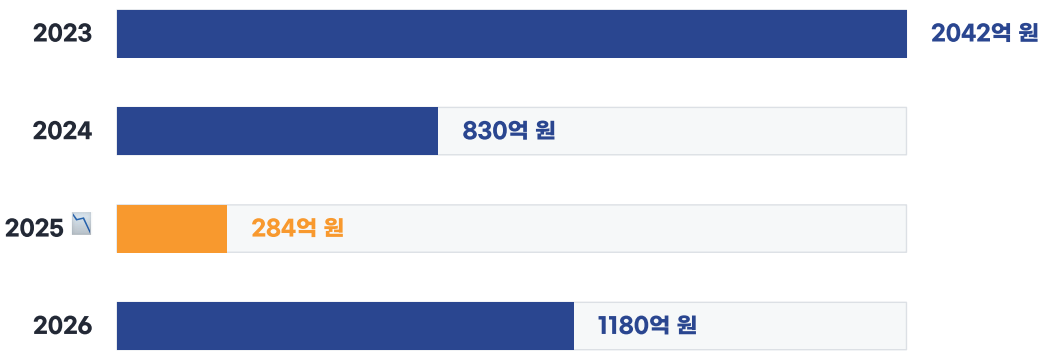
쉽게 말하면 **돈이 들어오는 길은 네 가지다. 한 길만 있으면 그 길이 막히는 날 사업도 멈춘다**

출처: 마을기업 지원 구조(행안부·서울시 공고), 돌봄농장 지원기간(농식품부 지침)

Ch1 · 누가 돈을 내나

보조금은 해마다 출렁인다

지불자를 정부 한 곳에 두면 예산 따라 흔들린다



사회적기업 예산(고용노동부). 협동조합 예산도 '23년 75억 → '24·'25년 16억 → '26년 29억 원

Ch1 · 누가 돈을 내나

연간 마을 공동수입

400 만 원+

녹색농촌체험마을 사업 2억 원(자부담 3,000만 원)으로 지은 게스트하우스에서 생긴 공동수입

신용욱·박상혁(2012) pp. 177-180

민들레 공동체: 보조금은 엔진, 매출은 기름값

보조금이 만든 시설을 매출원으로 바꿔야 오래 간다

- 녹색농촌체험마을 사업 2억 원(자부담 3,000만 원)으로 게스트하우스를 지었다 — 산청 신안면 갈전마을, 2009년. 이 시설에서 연간 400만 원 이상의 공동수입이 생겼다
- 자립형 지역공동체 사업 7,600만 원으로 2011년 4인 마을기업 베이커리 개업 — 2010년 행정안전부 선정. 보조금은 시설과 초기 자금이 되었다
- 2010년 1~10월 방문·견학·체험객 약 4,000명 이상 — 숙박·빵·체험 세 줄의 매출이 운영을 이었다. 여러 줄로 번 마을이다
- 강사가 대학 사업단으로 상품 자문과 역할 분담을 함께한 연구 사례다 — 신용욱·박상혁(2012).

Ch1 · 누가 돈을 내나

혜택 받는 사람과 돈 내는 사람은 다를 수 있다

혜택 받는 사람과 돈 내는 사람을 나눠 지불자를 둘 이상 찾는다

돈	일	혜택
돈 내는 사람	**우리 조직**	**혜택 받는 사람**
자녀 정기결제 · 군 위탁 · 마을 밖 도시락 고객	일하는 마을 주민	혼자 사는 어르신 — 예산이 부족한 쪽

쉽게 말하면 **돌봄을 받는 분과 돈을 내는 분이 꼭 같은 사람일 필요는 없다**

좋은 고객 문제의 조건: "고객이 예산을 가지고 있는 문제" — 없으면 예산 가진 지불자를 찾는다

Ch1 · 누가 돈을 내나

장곡 빨래방은 비용을 다섯 곳이 나눠 낸다

한 서비스의 비용을 여러 지불자가 나눠 낼 수 있다

이용자 요금

형편에 따라 다르게

- 75세 이상 1회 3,000원
- 기초생활수급자·장애인 무료
- 일반 주민 5,000원(시중의 절반)
- 빈 예비군 중대본부 건물을 2022년 주민참여예산으로 고쳤다

나머지 비용

네 곳이 나눠 낸다

- 매니저 수당 — 이용료·주민자치회·장곡사회적협동조합
- 전기·수도 — 면 행정복지센터
- 세제 등 재료값 — 지역사회보장협의체

Ch1 · 누가 돈을 내나

농어촌 기본소득(1인)

15 만 원/월

2026년 17개 군, 지역사랑상품권. 사는 읍·면에서 쓴다. 시(市)는 대상이 아니다

농식품부 보도자료 2026-02-06

기본소득이 마을 안의 지불자가 된다

마을 안에 쓸 돈이 생겼고, 그 돈을 받는 서비스가 되면 된다

- 농어촌 기본소득: 2026년 17개 군, 1인 월 15만 원 지역사랑상품권 — 구례·보성·청송은 20만 원, 보은은 16만 원. 시(市)는 대상이 아니라 김제시는 해당 없다
- 원칙적으로 사는 읍·면에서 쓰고, 면 주민의 사용기한은 6개월이다 — 돈이 생활권 안에서 돈다. 농식품부는 신규 가맹점이 13.7% 늘었다고 발표했다
- 곡성 함께마을교육은 '기본소득 연계 선택형' 돌봄 서비스를 한다 — 생필품·반찬배달·공동식사·안부·이동지원·빨래방 중 주민이 골라 쓴다(농식품부 2026)
- 농식품부 계획: 주민공동체를 기본소득 사용처로 등록하고 바우처와 연계 — 제1차 활성화 계획(2026~2028). 마을 서비스가 기본소득을 받는 길이 열리고 있다
- 영광 동락점빵은 군 민생지원금이 풀린 명절에 매출이 평소의 3배였다 — 1인 50만 원 지원금. 지역에 풀린 돈은 마을 가게로 온다

Ch1 · 누가 돈을 내나

"돌봄은 나라가 할 일인데 왜 돈을 받나요?"

어르신께 다 받지 않고 지불자를 나눈다

Q 돌봄은 나라가 할 일인데 왜 어르신께 돈을 받나

A **어르신께 다 받자는 게 아니라 지불자를 나누자는 것이다**

- 장곡 빨래방은 75세 이상 3,000원, 취약계층 무료로 받고 나머지를 네 곳이 낸다
- 정부도 지불자 중 하나다. 다만 공모와 기간이 있다
- 보조금만 보면 함께 사라진다

Ch1 · 누가 돈을 내나

시연: 햇살마을 돌봄밥상의 가치 흐름도

지불자 네 곳을 그리면 W2가 완성된다

돈 ①	돈 ②	일	혜택
어르신 · 자녀	**군 · 도시락 고객**	**주민 3명**	**어르신 30명**
어르신 본인 소액 + 멀리 사는 자녀 정기결제	군 안부 확인 위탁 + 마을 주민·외지 고객 도시락 구매	조리 2, 배달 1 — 배달하는 사람이 안부도 확인한다	주 3회 반찬과 안부 확인

쉽게 말하면 **화살표 색만 기억하자 — 노랑은 혜택, 초록은 돈, 파랑은 일**

가상 사례 · 지불자 네 곳을 그리면 W2가 완성된다

Ch1 · 누가 돈을 내나

워크북 W2: 가치 흐름도 그리기

지불자가 둘 이상인 가치 흐름도를 팀이 합의해 그린다

1 **STEP 1(개인 3분). 가운데 우리 조직, 왼쪽 혜택 받는 사람을 적는다**

W1 카드의 '누구'가 혜택 받는 사람이다. 노란 포스트잇에 적는다

2 **STEP 2(팀 6분). 오른쪽에 돈 내는 사람을 초록 포스트잇으로 붙인다**

아래에 일하는 사람을 파랑으로. 화살표마다 무엇이 오가는지 한 단어를 쓴다

3 **STEP 3(1분). 지불자가 둘 이상인지 확인한다**

한 곳이면 앞의 네 갈래에서 하나를 더 찾는다

4 **준비물: A3 시트, 3색 포스트잇, 네임펜**

완성한 W2는 W7 캔버스의 ①수혜자 ②지불자 칸으로 옮겨 간다

→ 다음 장 워크시트 W2에 적는다

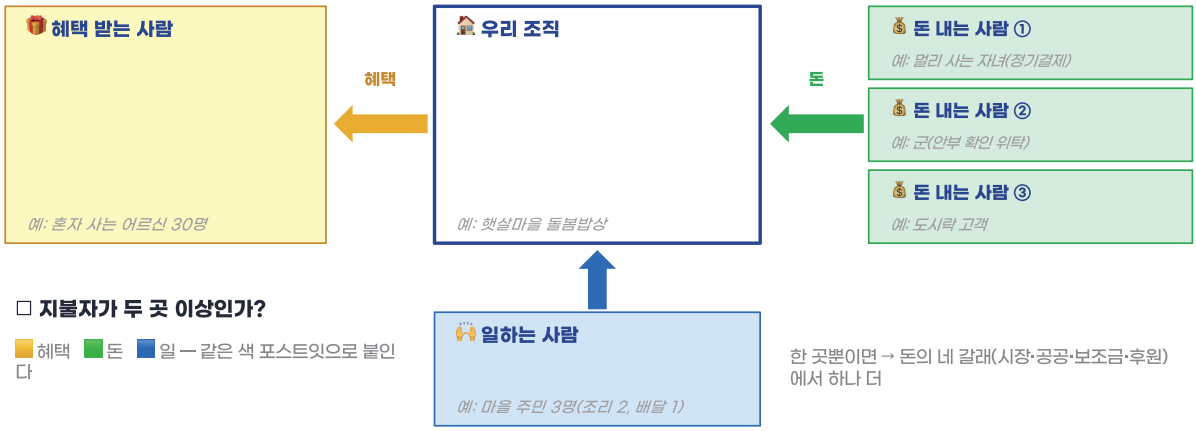
Ch1 · 누가 돈을 내나

W2 · 9분

팀 / 이름 : _____

워크시트 W2: 가치 흐름도

혜택·돈·일의 화살표를 그리고 지불자를 둘 이상 찾는다



☐ 지불자가 두 곳 이상인가?

혜택 돈 일 — 같은 색 포스트잇으로 붙인다

한 곳뿐이면 → 돈의 네 갈래(시장·공공·보조금·후원)에서 하나 더

CHAPTER

02

MODULE 2 · 11:00-12:00

지브라는 어떻게 버는가

💰 수익모델 — 누구에게·무엇으로·언제

① 이익 줄 세 칸 ② 동락점빵·우라시마 ③ 가격

강의 30분 + W3 10분 + 공유 20분

“

“반찬 한 통으로 돈을 버는 방법은 몇 가지일까요?”

오늘의 질문 · M2 🍱

Ch2 · 어떻게 버나

이익 줄은 누구에게·무엇으로·언제 세 칸이다

세 칸 중 한 칸만 바꿔도 새 수입원이 생긴다

칸 1 누구에게	칸 2 무엇으로	칸 3 언제
지불자 — 어르신·가족·공공·일반 고객	상품·서비스 — 반찬, 도시락, 교실, 선물 세트	살 때 한 번 · 매달 · 미리(출자)

쉽게 말하면 **같은 반찬이라도 누구에게, 무엇으로, 언제 받느냐에 따라 버는 방법이 달라진다**

출발점은 '모두에게, 모든 상품에서, 살 때 한 번' — 한 칸을 바꾸면 새 모델이 된다

Ch2 · 어떻게 버나

사업 모델을 다듬어 외부 자금 의존을 줄인다

지브라는 '린 재무'로 사업 모델을 강화하고 외부 자금 의존을 줄인다

근거 1	근거 2	근거 3
운영 중인 협동조합 평균 당기순이익 △1,180만 원(2024년 기준) 2022년 흑자 118만 원에서 적자로 돌아섰다. 평균 매출은 3억 1,973만 원(기획예산처 2026-04)	사용자는 "가치를 위해, 투명하게" 지불한다 왜 이 값인지 설명할 수 있어야 지불자가 계속 낸다	그래서 줄을 여럿 두고, 3년차에 보조금 줄을 가늘게 만든다 한 줄 매출로는 남기기 어렵다는 것이 숫자로 보인다

Ch2 · 어떻게 버나

세 칸을 바꾸면 수익구조 여섯 가지가 생긴다

주 유형 하나와 보조 유형 하나를 고른다

바꾼 칸	유형	돌봄 예	사례	위험
출발점	직접 판매형	반찬 한 통씩	동락점빵 매장, 완주로컬푸드	어르신 지불 능력
누구에게	제3자 지불형	군 안부 확인 위탁, 공공기관 구매	숲속마당	계약·공모 종료
누구에게	교차 보조형	도시락 일반 판매로 반찬값 낮춤	동락점빵, 와비 파커	일반 매출 부진
무엇으로	지역자원 활용형	빈 건물 빨래방·공유부엌·체험	장곡 빨래방, 우라시마	시설 유지비
언제	회원·조합원형	월 구독, 출자	우리동네의원, 산청의료사협	회원 이탈
비용 쪽	일자리 연계형	어르신·장애인 고용	다온	인건비 지원 종료

쉽게 말하면 **여섯 가지를 다 할 필요 없다. 우리에게 맞는 것 하나, 보탤 것 하나만 고른다**

출처: 강사 분류 · 사례 출처는 발표자 노트

Ch2 · 어떻게 버나

동락점빵: 세 칸을 모두 쓴 마을 가게

매장 수익과 공공 재원이 이동점빵 어르신 몫을 받친다

돈	돈	가게	혜택
매장 구매	공공 재원	동락점빵	42개 마을 어르신
젊은 층·주민이 면 소재지 4평 매장에서 산다	경로당 부식비·위기가정 지원 예산·학교 간식	매장 수익이 이동점빵 적자를 보전한다	이동점빵 장보기 + 독거 어르신 안부 확인

쉽게 말하면 **잘 팔리는 가게가 어르신 장보기 차를 먹여 살린다**

"이동점빵은 구조적으로 적자 … 이를 지탱하는 축은 고정 매장이다" (경향신문 2026-05)

Ch2 · 어떻게 버나

보조금 없이 1억, 조합원은 면 세대의 40%

보조금으로 문을 열고 매출과 조합원으로 섰다

1억 원	4억 원+	400명	40%
2012년 매출 별다른 지원 없이	연 매출이 많을 때 (2023 기고)	조합원 (2025-11 보도)	묘량면 980세대 중 조합원 세대

쉽게 말하면 보조금으로 문을 열었지만, 그다음 해부터는 장사로 섰다

2011년 행안부 마을기업 사업비 + 자비로 개업 → 2014년부터 협동조합으로 운영

Ch2 · 어떻게 버나

보조금 줄을 판매 줄로 옮긴 농장

지원이 끝나는 해 전에 '무엇으로'를 바꾼다

거제 다온영농조합법인

보조금 줄 → 판매 줄

- 장애인 버섯재배·텃밭, 취약계층 4명 보조강사 고용
- 돌봄농장 지원 최대 5년 · 올해가 마지막 해
- 2026-09 농산물 샌드위치·요구르트 배달·판매 모델 선정

홍천 숲속마당협동조합

지불자 = 정부

- 홀몸 어르신 493명에게 월 2회 도시락·이미용
- 주민생활돌봄공동체 지원(평균 연 6,600만 원)
- 지원이 끝나면 누가 낼지는 아직 답이 없다

Ch2 · 어떻게 버나

50만 명이 왔는데, 다들 그날 돌아갔다

가게 열한 곳이 함께 '머물 곳'을 만들었다

전	사진 명소, 해마다 50만 명 인스타그램으로 유명해졌다	묵을 곳이 없다 숙소가 없었다	그날 돌아간다 돈은 지나가 버렸다
후	가게 11곳이 출자 지역 9곳 + 외부 2곳	함께 만든 숙소 회사 여름 가동률 90% 이상	지역 사업 70개 넘게 주민·관계인구 100명이 주주로

관광객이 '구경꾼'에서 '주인'으로 바뀌었다. 100명이 1억 1천만 엔을 보탰다

쉽게 말하면 **관광객이 구경만 하고 가던 마을이, 가게끼리 힘을 합쳐 머물고 돈 쓰는 마을이 되었다**

출처: 『지브라와 유니콘』 11장 pp. 123-125 (일본 가가와현 미토요시)

Ch2 · 어떻게 버나

돈이 지역 안에서 도는 세 단계

만들고, 팔고, 이어받는 일이 지역 안에 있어야 돈이 남는다

우리 지역 안

1 지산지소	2 지산지상	3 지산지승
지역에서 만들어 지역에서 쓴다	지역 것으로 바깥에 판다	지역의 가게·일을 이어받는다
예) 마을 텃밭 채소로 어르신 반찬을	예) 명절 반찬 선물세트를 도시의 자녀에게	예) 문 닫는 방앗간·반찬가게를 귀촌 청년이

번 돈이 다시 지역 안에서 돈다 · 문 닫는 가게는 맨땅에서 시작하지 않아도 되는 창업 기회다

마을에서 만들고, 바깥에 팔고, 다음 사람이 이어받으면 돈이 마을에 남는다

출처: 『지브라와 유니콘』 14장 pp. 159-161(中川直洋 2023 재인용) · 예시는 돌봄 사업용(강사 예시)

Ch2 · 어떻게 버나

이웃은 '있는 것'에서 시작했다

새로 만들지 않고 이미 있던 것에 이야기와 역할을 입혔다

🌿

하동 토담농가

가족이 역할을 나눴다

아버지는 농사, 어머니는 글과 요리, 딸은 디자인과 온라인
"강정 팔아서 매실농사 지었다고 해도 과언이 아니에요."

🐟

남해 앵강마켓

멸치·미역에 이름을 붙였다

흔한 바다 원물에 이름·포장·이야기를 입혀 백화점까지 갔다

🤿

사천 삼천포블루스

은퇴 해녀가 주인공

돌봄을 받던 어르신을 마을 서비스를 하는 사람으로 세웠다

우리 마을에도 이미 있다

🌾 농산물 · 🍲 손맛 · 🏫 빈 건물·폐교 · 👵 어르신 솜씨 · 🚐 마을 차량 · 🤝 이웃 조직

없는 것이 아니라 '있는 것'에서 시작한다 — 산청 민들레 공동체도 숙박·빵·체험 세 줄로 벌었다

출처: 강사 경남 현장 탐방(『로컬은 완성되지 않는다』 6부, 미출간) · 민들레: 신용욱·박상혁(2012) pp. 177-180

Ch2 · 어떻게 버나

두 번째 수입원을 만드는 세 질문

세 질문 중 하나에 답하면 두 번째 줄이 생긴다

01 👥 **누구에게: 어르신 말고 이 서비스에 돈을 낼 사람은 누구인가**
자녀 정기결제, 군 위탁, 공공기관 구매, 마을 밖 일반 고객을 차례로 묻는다

02 🍱 **무엇으로: 손님을 부르는 상품과 돈을 남기는 상품을 나눌 수 있나**
짜장면이 부르고 탕수육이 번다. 반찬이 부르고 명절 선물세트·단체 도시락이 번다

03 🙌 **무엇으로: 이미 있는 사람에게 일을 하나 더 맡길 수 있나**
반찬 배달하는 사람이 안부도 확인하면 '안부 확인'이 두 번째 수입원이 된다

04 📅 **언제: 한 번 받던 것을 매달 받거나 미리 받을 수 있나**
월 정기 구독과 조합원 출자. 우리동네의원은 출자금으로 시작 자본을 만들었다

Ch2 · 어떻게 버나

가격 10%가 이익 50%를 바꾼다

가격은 영업이 아니라 대표가 정한다



가격 1만 원·원가 8천 원 기준 · 이익 = (가격 − 원가) × 수량

Ch2 · 어떻게 버나

가격표 뒤에서 새는 돈을 막는다

가격은 지불자가 낼 마음 안에서 먼저 정한다

- **지불자가 낼 마음(지불의욕) 안에서 가격을 먼저 정한다**
  500원이면 사겠다는 물을 300원에 팔면 200원을 놓친다. 자녀가 낼 수 있는 값부터 묻는다
- **원가에 이익을 얹지 말고, 가격에서 남길 몫을 빼서 쓸 원가를 정한다**
  가격 − 목표 이익 = 쓸 수 있는 원가. 그 안에서 만들 방법을 찾는다
- **무료 배달·덤으로 주는 반찬은 가격표 뒤로 새는 돈이다**
  이면가격 여섯 구멍 가운데 서비스·보관·덤 구멍. 기준을 정해 둔다
- **급한 요청과 단골 할인에도 규칙을 둔다**
  시간·할인 구멍. 할인 규칙을 미리 만들어 두면 정에 끌려 깎지 않는다

Ch2 · 어떻게 버나

"어르신께 돈을 더 받기 어려운데요?"

가격을 올리지 말고 지불자를 나눈다

Q 시골 어르신께 돈을 더 받기는 어렵다

A **가격을 올리지 말고 지불자를 나눈다**

- 어르신 소액 + 자녀 정기결제 + 공공 + 일반 고객, 앞의 네 화살표
- 동락점빵은 매장 수익과 공공 재원으로 이동점빵 적자를 메운다
- 여러 사업을 벌이지 말고 주 유형 하나와 보조 유형 하나로 시작한다

Ch2 · 어떻게 버나

시연: 돌봄밥상 수익원 1년차 → 3년차

3년차에 보조금 줄을 10%로 줄이는 경로를 그린다

수익원	1년차	3년차
보조금	50%	10%
군 위탁(안부 확인)	20%	30%
이용료(어르신+자녀)	20%	30%
일반 판매(도시락)	10%	30%

쉽게 말하면 **3년 안에 보조금 비중을 50에서 10으로 줄이는 그림을 그린다**

출처: 가상 수치(햇살마을 돌봄밥상)

Ch2 · 어떻게 버나

워크북 W3: 수익원 구성표

수익원 셋 이상의 1년차·3년차 비중과 가격을 적는다

1 **STEP 1. 이익 줄 세 칸: 누구에게(2곳 이상)·무엇으로·언제를 적는다**
W2의 초록 화살표가 '누구에게' 칸이 된다. 버는 상품 하나를 꼭 적는다

2 **STEP 2. 수익원 세 개 이상의 1년차·3년차 비중을 합 100으로 나눈다**
보조금도 한 줄로 적는다. 3년차 보조금 비중이 1년차보다 작아야 한다

3 **STEP 3. 대표 서비스 하나의 가격과 그 근거를 적는다**
근거는 지불자가 낼 마음. 비슷한 서비스 값과 지불자 몫을 함께 쓴다

4 **준비물: A3 시트, 계산기**
W3는 W7 캔버스 ⑥수익원 구성 칸으로 옮겨 간다

→ 다음 장 워크시트 W3에 적는다

Ch2 · 어떻게 버나

W3 · 9분

팀 / 이름 : _____

워크시트 W3: 수익원 구성표

이익 줄 세 칸과 1년차·3년차 수익 구성, 대표 가격을 적는다

누구에게

예: 어르신·자녀·군·도시락 고객

무엇으로

예: 반찬 + 도시락(버는 상품)

언제

예: 자녀 묶은 매달 정기결제

수익원	1년차 %	3년차 %
①		
②		
③		
④		
보조금		
합계	100	100

✓ 3년차 보조금 비중이 1년차보다 작은가?

대표 서비스 가격

_____ 원

예: 반찬 한 번 6,000원

근거 — 지불자가 낼 마음

예: 어르신 2,000 + 자녀 4,000

Ch2 · 어떻게 버나

오전 공유: 세 팀 발표와 점검 세 가지

지불자·3년차 보조금·대표 인건비를 함께 점검한다

01 🗣️ **세 팀이 2분씩 W2·W3를 발표하고, 다른 팀이 질문 스티커를 붙인다**
초록 스티커는 '좋다', 빨강은 '궁금하다'. 팀마다 피드백 하나 이상 받는다

02 🔍 **점검: 지불자가 한 곳뿐인가**
한 곳이면 네 갈래 표로 돌아가 하나를 더 찾는다

03 🔍 **점검: 3년차에도 보조금 비중이 큰가**
보조금 줄이 끝나는 해를 적고 그 전에 굵어질 줄을 정한다

04 🔍 **점검: 대표 인건비가 빠지지 않았나**
오후 장부에서 다시 본다. 0원으로 둔 팀은 표시해 둔다

공유 20분 — 발표 6분 · 질문 스티커 5분 · 강사 코멘트 6분

Ch2 정리

SUMMARY

오전 정리와 점심 질문

지불자 둘, 세 칸, 3년차 보조금 비중을 기억한다

🙋 지불자 둘 이상	💰 세 칸 중 한 칸	📉 3년차 보조금 줄
✓혜택 받는 사람과 돈 내는 사람을 나누고 지불자를 둘 이상 찾았다	✓누구에게·무엇으로·언제 중 한 칸을 바꿔 두 번째 수입원을 만들었다	✓3년차에 보조금 줄을 가늘게 만드는 경로를 그렸다
W2 가치 흐름도. 장곡 빨래방처럼 한 서비스의 비용을 여럿이 나눠 낼 수 있다	W3 수익원 구성표. 동락점빵은 세 칸을 모두 쓴 마을 가게였다	1년차 보조금 50 → 3년차 10. 오후 장부에서 이 경로가 맞는지 숫자로 확인한다

점심 질문: 한 달에 몇 분이 이용해야 버틸까요?

CHAPTER

MODULE 3 · 13:00-13:40

지브라의 성적표

03

📊 산출이 아니라 성과로 — 경제력과 지역력

① 산출과 성과 ② 경제력·지역력 ③ 한 문장 지표

강의 30분 + 워크시트 W4 10분

"

**"1년 동안 반찬을 1,200번 배달했습니다.
이게 성과일까요?"**

오늘의 질문 · M3 📊

Ch3 · 성적표

한 일과 달라진 것은 다르다

성과지표는 한 일이 아니라 달라진 것을 센다

영역	산출(한 일)	성과(달라진 것)
식사	반찬 배달 1,200회	끼니를 거르는 날이 줄어든 어르신 수
안부	안부 전화 500통	위급 상황을 일찍 발견한 건수
일자리	교육 10회	6개월 넘게 일한 마을 주민 수

쉽게 말하면 **몇 번 했는지가 아니라 누가 어떻게 달라졌는지를 센다**

출처: 농식품부 보도자료(2025-12)

Ch3 · 성적표

투입에서 성과까지 네 칸

성과는 네 칸의 마지막에서 나온다

투입	활동	산출	성과
들어가는 것	하는 일	활동의 양	달라진 상태
사람 3명·차량·식재료 — 장부의 고정비·변동비	주 3회 반찬 배달·안부 확인	월 390건 — 셀 수 있지만 성과는 아니다	끼니 거르지 않는 어르신 20명 (가상)

쉽게 말하면 **성과는 맨 끝 칸, 사람이 달라진 모습이다**

성과 칸이 비면 W4 카드가 비어 있는 것이다

Ch3 · 성적표

지브라는 경제력과 지역력을 함께 잰다

성과를 경제력 하나와 지역력 둘로 고른다

구분	지표(책)	돌봄 사업에서 재는 법
💰 경제력	매출	보조금을 뺀 자체 수입
💰 경제력	투자 유치 및 타사업 연계력	수주한 위탁·협력 사업 건수와 금액
🏘️ 지역력	지역경제 기여력	지역 농산물·가게 구매액(1년)
🏘️ 지역력	지역과제 해결력	취약계층 지원 인원·건수
🏘️ 지역력	지역 인구 기여도	마을 주민 고용 인원
🏘️ 지역력	지역사회 인식 변화력	주민 만족도(1~10점)

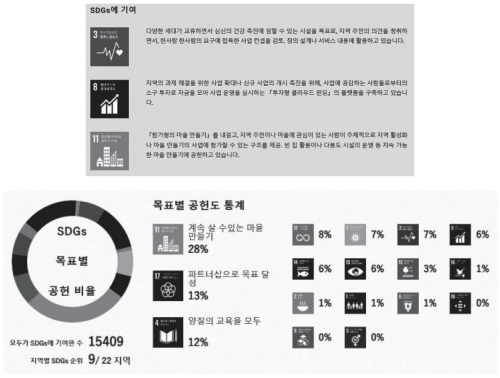
💡 쉽게 말하면 **돈 지표 하나, 마을 지표 둘. 이 세 개면 된다**

출처: 책 <표 3-6>(pp. 151-155)

Ch3 · 성적표

다 재지 말고 고른다

지표는 많이 재는 것보다 골라서 설명하는 것이다



출처: 『지브라와 유니콘』 <그림 3-25>·<그림 3-24>, pp. 148-149

다 재지 말고 고른다

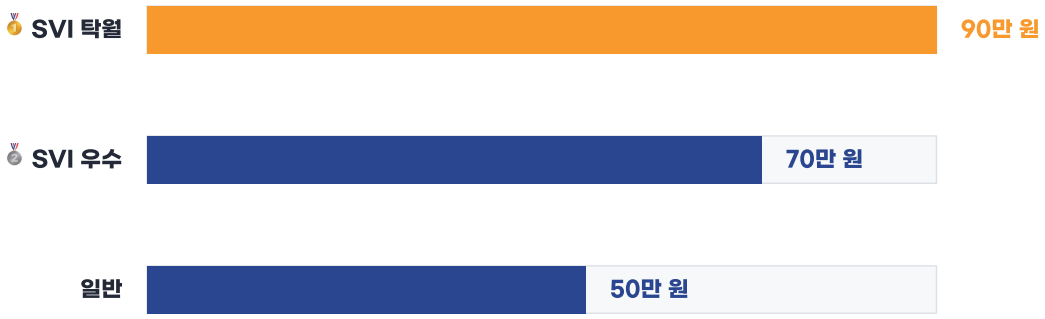
- 우라시마 프로젝트는 SDGs 17개 가운데 3·8·11번만 골라 의미를 설명했다
- 카약 '거리의 코인'은 31개 지역 14만 명이 쓰는 지역 화폐다
- 거창한 기준보다 우리 사업이 바꾸는 것 세 가지를 고른다
- 거둔 성과는 숫자와 설명을 함께 적는다

💡 쉽게 말하면
다 재지 않아도 된다. 우리 사업이 바꾸는 것 세 가지만 골라 설명한다

Ch3 · 성적표

성적표가 인건비를 바꾼다

성과를 재 둔 조직이 지원을 더 받는다



인천 2026 (예비)사회적기업 일자리창출사업 · 1인 월 인건비 지원 · 우수 이상은 1년 연장

Ch3 · 성적표

성적표가 판로와 다음 해 지원을 정한다

지금 재 두는 지표가 내년 지원과 판로를 정한다

- 🛒 **2026년부터 SVI 미흡·미참여 기업 구매액은 우선구매 실적에서 빠질 예정이었다**
  진흥원 2024 공고 문구. 실제 시행 여부는 확인 필요. 성적표가 판로와 이어진다
- 🌱 **농촌돌봄농장은 '27년부터 성과평가로 지원액을 가감한다**
  기준액 5,500만 원, 5년 지원. 사회적 농장으로 지정된 경우만 계속 지원한다(2026 지침)
- 📝 **지원사업 결과보고서는 매출·고용·목표 대비 이행을 묻는다**
  매출액(최근 3년), 고용인원(상시·프리랜서·농번기), 정성·정량 성과(2022 지침 서식)
- ♻️ **한 번 재서 여러 보고에 쓴다**
  오늘 정하는 지표 세 개를 결과보고서·SVI·발표에 같은 숫자로 쓴다

Ch3 · 성적표

"1년 안에 적어도 X의 Y가 Z한다"로 쓴다

지표는 "1년 안에 적어도 X의 Y가 Z한다"로 쓴다

✅ 근거 1

셀 수 있다
'관심이 있다'가 아니라 '거르지 않는다', '일한다'처럼 세어지는 말을 쓴다

✅ 근거 2

누가 언제 재는지 정해져 있다
배달 담당이 매주 확인표에 적는다처럼 재는 사람과 때를 함께 적는다

✅ 근거 3

1년 목표값이 있다
지금 값 → 1년 목표값. 측정할 수 있는 만큼만 약속한다

Ch3 · 성적표

"돌봄은 숫자로 못 재지 않나요?"

셀 수 없으면 점수로 잰다

Q **돌봄은 숫자로 못 잰다**

A **지역력은 활동 내용을 분석해 1~10점으로 해석적 계량을 해도 된다**

- 셀 수 없으면 점수로 잰다. 주민 만족도·인식 변화가 그런 지표다
- 지표를 만들면 서류만 늘어난다는 걱정에는 세 개만 고른다
- 목표를 높게 쓰기보다 측정할 수 있는 만큼 약속한다

Ch3 · 성적표

시연: 돌봄밥상 성적표 세 장

경제력 하나, 지역력 둘을 한 문장씩 쓴다

구분	한 문장(XYZ)	누가·언제 재나	지금 → 1년 목표
💰 경제력	1년 안에 자체 수입이 전체 수입의 50%를 넘는다	대표, 매달 장부	30% → 50%
🏘️ 지역력	1년 안에 적어도 어르신 20명이 주 3회 끼니를 거르지 않는다	배달 담당, 매주 확인표	8명 → 20명
🏘️ 지역력	1년 안에 마을 주민 3명이 6개월 넘게 일한다	대표, 분기별	1명 → 3명

💡 쉽게 말하면 **한 문장에 '누가, 얼마나, 무엇을'이 다 들어가면 좋은 지표다**

출처: 가상 수치(햇살마을 돌봄밥상)

Ch3 · 성적표

워크북 W4: 지브라 성적표

성과지표 카드 세 장을 측정 방법과 함께 쓴다

1. 🎯 **STEP 1. 경제력 1장, 지역력 2장을 고른다**
   앞 장 표에서 우리 사업에 맞는 지표를 고른다
2. ✍️ **STEP 2. 카드마다 XYZ 한 문장을 쓴다**
   "1년 안에 적어도 __의 __가 __한다". Z는 눈에 보이는 행동으로
3. 📏 **STEP 3. 누가·언제 재나와 지금 값 → 1년 목표값을 적는다**
   지금 값을 모르면 '조사 필요'라고 쓰고 첫 달에 재기로 정한다
4. 🔁 **정리(4분): 두 팀의 카드 한 장씩을 함께 고쳐 본다**
   산출을 성과로 바꾸는 연습. "그럼 이 일을 하는 데 돈은 얼마나 들까요?"로 넘긴다

→ 다음 장 워크시트 W4에 적는다

Ch3 · 성적표

✏️ W4 · 9분

팀 / 이름 : _____

워크시트 W4: 지브라 성적표

경제력 1장, 지역력 2장을 한 문장씩 쓰고 재는 법을 정한다

💰 경제력	🏘️ 지역력 ①	🏘️ 지역력 ②
✍️ **한 문장** 1년 안에 적어도 ___의 ___가 _____한다 *예: 1년 안에 자체 수입이 전체 수입의 50%를 넘는다*	✍️ **한 문장** 1년 안에 적어도 ___의 ___가 _____한다 *예: 1년 안에 적어도 어르신 20명이 주 3회 끼니를 거르지 않는다*	✍️ **한 문장** 1년 안에 적어도 ___의 ___가 _____한다 *예: 1년 안에 마을 주민 3명이 6개월 넘게 일한다*
🙋 **누가 · 언제 재나** *예: 배달 담당, 매주 확인표*	🙋 **누가 · 언제 재나** *예: 배달 담당, 매주 확인표*	🙋 **누가 · 언제 재나** *예: 배달 담당, 매주 확인표*
📏 **지금 값 → 1년 목표** _____ → _____ *예: 8명 → 20명*	📏 **지금 값 → 1년 목표** _____ → _____ *예: 8명 → 20명*	📏 **지금 값 → 1년 목표** _____ → _____ *예: 8명 → 20명*

CHAPTER

MODULE 4 · 13:50-14:30

지브라의 장부

04

비용 · 본전 건수 · 남는 돈

① 본전 건수 ② 보조금 뺀 손익 ③ 재투자

강의 30분 + 워크시트 W5 10분

“

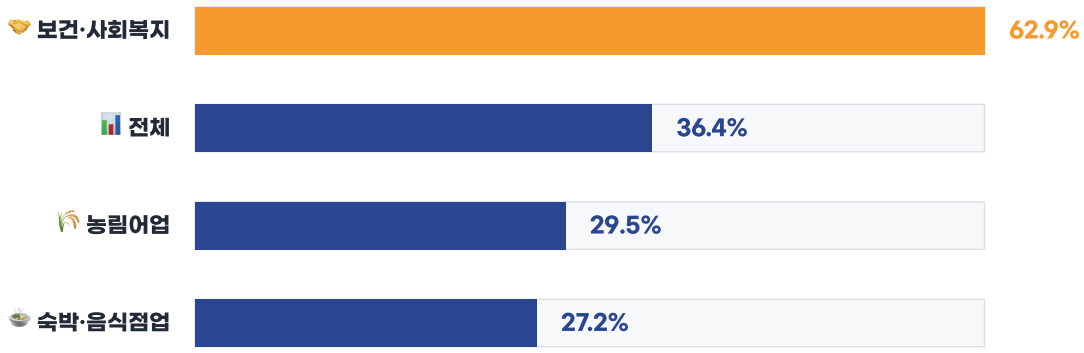
“대표님 월급은 손익표 어디에 있습니까?”

오늘의 질문 · M4

Ch4 · 장부

다섯 해 뒤 셋 중 둘이 문을 닫는다

장부를 알고 시작해야 다섯 해를 넘긴다



5년 생존율(2018년 신생 → 2023년) · 협동조합 운영률 53.8%(2024)

Ch4 · 장부

본전 건수는 세 단계로 나온다

월 고정비를 한 건당 남는 돈으로 나눠 본전 건수를 계산한다

1

1단계. 고정비와 변동비를 나눈다

고정비는 인건비·차량·보험·공간, 변동비는 식재료·포장·연료처럼 한 건마다 드는 돈

2

− 2단계. 한 건당 남는 돈 = 가격 − 한 건 변동비

반찬 한 번 6,000원 − 3,500원 = 2,500원(가상)

3

÷ 3단계. 본전 되는 월 건수 = 월 고정비 ÷ 한 건당 남는 돈

수입 줄이 여럿이면 줄마다 남는 돈을 더해 고정비와 비교한다

4

대표·활동가 인건비를 0원으로 두지 않는다

무급으로 맞춘 본전은 사람이 지치면 무너진다. 모르면 최저임금 기준으로라도 적는다

Ch4 · 장부

반찬만 팔면 하루 91통을 팔아야 본전이다

그래서 수입 줄을 여럿 둔다

한 달 고정비	÷	한 통 남는 돈	=	본전
500만 원		2,500원		월 2,000통
인건비 3명 450만 + 차량 30만 + 보험·통신 20만		6,000원 − 재료·포장·기름 3,500원		이만큼 팔아야 손해가 없다

17 한 달 22일 일하면 → 하루 약 91통

어르신 30명 반찬(한 달 약 390통)만으로는 한참 모자란다 → 군 위탁·도시락 줄을 더한다

쉽게 말하면 반찬 한 줄로만 버티려면 하루 91통을 팔아야 한다. 그래서 줄을 여럿 둔다

가상 수치(햇살마을 돌봄밥상)

Ch4 · 장부

시연: 보조금을 넣은 손익과 뺀 손익

보조금을 뺀 손익을 따로 적어 끝나는 날을 미리 본다

항목	보조금 포함	보조금 제외
🍱 어르신 반찬(월 390건 × 2,500원)	97.5만 원	97.5만 원
📞 군 안부 확인 위탁	120만 원	120만 원
🍱 일반 도시락(월 600개 × 3,500원)	210만 원	210만 원
🎁 인건비 지원(보조금)	100만 원	0원
🧾 월 고정비	−500만 원	−500만 원
📌 한 달 결과	+27.5만 원	−72.5만 원

💡 쉽게 말하면 **보조금을 빼고도 버티는지, 빼면 얼마가 모자라는지 미리 본다**

출처: 가상 수치(햇살마을 돌봄밥상)

Ch4 · 장부

🍱 옥천 안남면 월 운영비

1천 만 원+

21개 마을 반찬 320여 인분. 식재료 1인당 5천 원, 인건비 시간당 1만 5천 원

오마이뉴스·월간 옥이네 2026-03

옥천 공동체식당: 마을 반찬 사업의 실제 비용

실제 마을 반찬 사업도 보조금이 끝나는 날을 앞두고 있다

- 옥천 안남면 공동체식당: 21개 마을에 반찬 320여 인분 — 충북 옥천은 기본소득 시범 군이다. 참가자 출신 군과 같은 조건의 실제 마을 사례다
- 월 운영비 1천여만 원, 식재료비 1인당 5천 원, 인건비 시간당 1만 5천 원 — 가상 시연 숫자를 맞춰 보는 실제 기준. 시연은 이보다 작은 마을 하나 규모다
- 상반기 종료를 앞두고 "아직까지 구체적인 대책은 없어요" — 보조금으로 돌던 사업이 끝나는 날을 앞둔 모습
- 같은 군 청산면 공동체식당은 다른 지원사업에 지원해 두었다 — 31개 경로당 310인분, 신활력플러스 월 1천만 원. 보조금을 보조금으로 갈아타는 구조의 위험

Ch4 · 장부

사람이 곧 사업이므로 사람 비용부터 장부에 넣는다

대표·활동가 인건비와 대체 인력 비용을 고정비에 넣는다

✅ 근거 1

홍성 우리동네의원은 원장 한 명이 입원하자 진료가 멈췄다
2025-12 휴진, 조합원 모금 1억 원 남짓, 2026-02부터 대진의 주 3회(주간경향·내포뉴스)

✅ 근거 2

2026-05에도 "의사 인력 확보에 뚜렷한 해법이 없는 상황"
핵심 인력 한 명에 기댄 장부는 그 사람이 쉬는 날 멈춘다

✅ 근거 3

장곡사협은 재원 안정성이 "불안정",
돌봄반장은 무급이다
사회적협동조합이어도 지원사업에 기대면 장부가 흔들린다

Ch4 · 장부

지브라는 3·6·9년으로 큰다

본전 목표는 3년 안에 둔다

🌱 3년 — 1

기반 형성·사업 구조화

강사 공저서 『지브라와 유니콘』의 3·6·9 축적 경로

🌿 6년 — 2

지역 평가·안정화

한 지역에서 꾸준히 성과를 쌓는 것이 전제다

🌳 9년 — 3

권역 확장·투자 유치

농업·천연자원 기반 사업은 짧은 시간에 성과를 내기 어렵다

그래서 보조금 없이 본전을 넘는 시점을 3년 안에 둔다

Ch4 · 장부

남는 돈에는 법이 정한 몫이 있다

남는 돈의 일부는 법이 먼저 떼어 둔다

조직	근거	적립	나누기·재투자
🤝 일반협동조합	협동조합 기본법 제50·51조	잉여금의 10% 이상(출자금 3배까지)	출자배당 10% 이하, 이용실적 배당 50% 이상
🤝 사회적협동조합	같은 법 제97·98조	잉여금의 30% 이상(3배까지)	조합원 배당 금지
🏢 사회적기업(상법상 회사)	사회적기업육성법 제8·9조	—	이윤의 2/3 이상 사회적 목적 사용
🏘️ 마을기업	마을기업법·시행령 제14조	확인 필요	주민 5명 이상·70% 이상 출자, 1인 30% 이하

💡 쉽게 말하면 **협동조합은 남는 돈의 일부를 법대로 먼저 모아 둔다**

출처: law.go.kr 현행 조문

Ch4 · 장부

남는 돈은 네 계단으로 쓴다

남는 돈의 몫을 미리 정한다

1. 🛡️ **위기 대비 적립: 몇 달 치 운영비를 먼저 쌓는다**
   협동조합은 법정적립금이 이 계단을 대신 정해 준다
2. 🙌 **일하는 사람: 급여를 올리고 교육에 쓴다**
   사람 비용을 고정비에 넣은 다음 단계. 무급을 유급으로 바꾼다
3. 🌱 **서비스 확대: 이용자와 마을을 늘린다**
   3년차 수익 구성에서 키우기로 한 줄에 다시 쓴다
4. 🏘️ **지역 환원: 마을 기금, 다른 마을 조직 지원**
   SVI '사회적 환원 노력도'가 재는 계단이다
5. 🟫 **나누는 비율을 먼저 정하고, 필요하면 고친다 — TOMS의 2019년 전환**
   2006년부터 한 켤레 팔면 한 켤레 기부, 9,500만 켤레 넘게 준 뒤 2019년 순이익의 1/3로 바꿨다

Ch4 · 장부

마을 돈을 마을에 남기는 장치

작은 돈 여럿이 모여 마을에 남는다

100 명

우라시마 프로젝트
4개월간 1억 1천만 엔(1계좌 10만 엔, 2%)

837 명

가고시마섬 펀드
15,427,000엔 출자(2025-07)

2,280 개

국내 사회적기업 재투자
2,235억 원(2022)

쉽게 말하면 **마을 사람이 조금씩 돈을 모으면 마을 회사의 주인이 된다**

책은 지원금 의존을 줄이는 자구책으로 로컬 펀드를 제안한다 (p. 131)

Ch4 · 장부

"남는 돈도 없는데 재투자 계획이요?"

비율을 먼저 정해 두면 남는 해에 다투지 않는다

Q **남는 돈도 없는데 재투자 계획이 왜 필요하냐**

A **협동조합은 법으로 남는 돈의 일부를 적립해야 한다**

- 일반 10%, 사회적협동조합 30% 이상. 법이 먼저 떼어 가고, 나머지를 어떻게 쓸지가 계획이다
- 비율을 먼저 정해 두면 남는 해에 다투지 않는다
- 계산은 세무사가 한다는 말에는 — 세무사는 지난달을 정리한다

Ch4 · 장부

워크북 W5: 월 손익표

보조금 포함·제외 두 줄과 본전 건수를 계산한다

1. **STEP 1. 고정비 네 칸을 채운다: 인건비·차량·보험통신·공간**
   대표 인건비를 0원으로 두지 않는다. 모르면 최저임금 기준으로 적는다
2. **STEP 2. 수입 줄마다 가격·변동비·남는 돈·월 건수를 적는다**
   W3의 수익원 줄과 같은 순서로 적는다. 보조금은 수입 줄이 아니라 아래 따로 적는다
3. **STEP 3. 보조금 포함·제외 두 줄과 본전 되는 월 건수를 계산한다**
   스마트폰 계산기. 모자라는 금액을 가장 큰 줄의 건수로 나눠 본다
4. **정리(4분): 한 팀의 손익표를 함께 읽고 반박 질문에 답한다**
   W5는 W7 캔버스 ⑦비용과 본전 건수 칸으로 옮겨 간다

→ 다음 장 워크시트 W5에 적는다

Ch4 · 장부

W5 · 9분

팀 / 이름 : _____

워크시트 W5: 월 손익표

고정비와 수입 줄을 적고 보조금 포함·제외 손익과 본전 건수를 계산한다

월 고정비	금액(원)
인건비(대표 포함)	
차량	
보험·통신	
공간	
합계 (A)	

수입 줄	한 건 가격	한 건 변동비	한 건당 남는 돈	월 건수	월 남는 돈
①					
②					
③					
합계 (B)					

보조금 빼고

(B) − (A) = _____ 원

보조금 넣고

(B) + 보조금 − (A) = _____ 원

÷ 본전 되는 월 건수

(A) ÷ 한 건당 남는 돈 = _____ 건

한 건당 남는 돈 = 한 건 가격 − 한 건 변동비 · 대표 인건비를 0원으로 두지 않는다

마무리

워크북 W6: 남는 돈 100을 네 계단에 나눈다

남는 돈 100을 네 계단에 나눠 비율을 적는다

1. 💯 **STEP 1. 남는 돈 100을 적립·사람·서비스·지역 네 계단에 나눈다**
   협동조합이면 법정적립금 비율(10%·30%) 이상을 적립 칸에 먼저 넣는다
2. 🎯 **STEP 2. 3년 뒤 가장 하고 싶은 재투자 하나를 적는다**
   예: 배달 차량 한 대, 돌봄반장 유급화, 이웃 마을로 확대
3. 🐂 **시연(가상): 적립 30 · 사람 40 · 서비스 20 · 지역 10**
   돌봄밥상이 사회적협동조합이라면 적립 30 이상이 법정 기준이다
4. ⏱️ **5분 안에 마친다**
   W6는 W7 캔버스 ⑨재투자 칸으로 옮겨 간다

→ 다음 장 워크시트 W6에 적는다

마무리

✏️ W6 · 4.5분

팀 / 이름 : _____

워크시트 W6: 재투자 배분표

남는 돈 100을 네 계단에 나누고 3년 뒤 재투자 하나를 적는다

🛡️ ① 위기 대비 적립 협동조합 10% 이상 · 사회적협동조합 30% 이상	_____ %
🙌 ② 일하는 사람 급여를 올리고 교육에 쓴다	_____ %
🌱 ③ 서비스 확대 이용자와 마을을 늘린다	_____ %
🏘️ ④ 지역 환원 마을 기금, 다른 마을 조직 지원	_____ %
합계	**100 %**

시연(가상): 적립 30 · 사람 40 · 서비스 20 · 지역 10

🎯 **3년 뒤 가장 하고 싶은 재투자 하나**

남는 돈 100원이 생기면?

예: 배달 차량 한 대, 돌봄반장 유급화, 이웃 마을로 확대

마무리

발표 뒤 2주 안에 확인할 가설 한 줄

수익모델도 가설이다. 작게 빨리 확인한다

📦 수업 예시

동네 빵집 식빵 구독

- "단골의 적어도 10%는 월 3만 원 구독을 신청한다"
- 계산대 옆 사전 신청 QR로 2주간 신청 수를 센다
- 가설은 "적어도 X%의 Y가 Z한다" — Z는 행동으로

📖 가상 사례

햇살마을 반찬 정기결제

- "자녀의 적어도 10%는 자녀 몫(월 약 5만 원)을 정기결제한다"
- 다음 명절 귀성 주간 마을회관 앞 사전 신청표로 확인
- 크게 만들기 전에 하루만 열어 보기·사전 신청 받기

마무리

워크북 W7: 지브라 캔버스 한 장

지브라 캔버스 한 장을 팀이 완성한다

1. 🗂️ **STEP 1(8분). W1~W6을 아홉 칸으로 옮긴다**
   A1 전지에 큰 글씨로. 숫자는 본전 건수·3년차 비중·성과 목표값만
2. 🔎 **STEP 2(4분). 아래 칸에 확인할 가설 한 줄과 확인 방법을 쓴다**
   "적어도 __%의 __가 __한다 — __로 확인"
3. ✅ **STEP 3(3분). 빈칸 체크리스트로 아홉 칸이 다 찼는지 본다**
   빈칸이 있으면 해당 시트로 돌아가 한 줄만 옮긴다
4. 🎤 **15:00 발표에 이 한 장을 그대로 들고 간다**
   발표 평가 기준에 맞춰 칸 이름을 조정한다

→ 다음 장 워크시트 W7에 적는다

마무리

W7 · 12분

팀 / 이름 : _____

워크시트 W7: 지브라 캔버스

시트 여섯 장을 아홉 칸 한 장으로 옮기고 가설 한 줄을 붙인다

누가	무엇을	어떻게	얼마나
① 수혜자 W1·W2	③ 마을 문제 W1	⑤ 함께하는 이웃 파트너·자원·공간	⑥ 수익원 구성(1→3년차) W3
② 지불자 W2	④ 서비스 W1		⑦ 비용·본전 건수 W5
			⑧ 성과지표(경제 1·지역 2) W4
			⑨ 재투자 W6

발표 뒤 2주 안에 확인할 가설 : 적어도 ____%의 ______가 ______한다 — ______로 확인

마무리

3분 발표 순서와 리허설

캔버스 한 장을 3분 안에 다섯 토막으로 말한다

1	2	3	4	5
30초	30초	45초	45초	30초
문제	누가 혜택·누가 돈	어떻게 버나	숫자	남는 돈·가설
우리 마을 누구의 어떤 문제인가 — W1 카드를 읽는다	지불자 둘 이상	1년차 → 3년차 수익 구성	본전 되는 월 건수, 성과지표 세 문장, 보조금 뺀 손익	재투자 비율과 2주 안에 확인할 가설 한 줄

리허설: 발표자 한 명, 시간 재는 사람 한 명 — 3분을 넘으면 숫자 토막부터 줄인다

마무리

오늘 시트는 지원사업 계획서의 이 칸이 된다

오늘 만든 시트를 지원사업 계획서에 옮겨 쓴다

오늘 시트	지원사업 계획서 칸
W1 사업 한 줄·W2 가치 흐름도	사업 개요·추진 배경
W3 수익원 구성표	사업 계획·수익 구조
W4 지브라 성적표	성과 목표·성과 지표
W5 월 손익표	자금 계획·자부담
W6 재투자 배분표	수익금 활용 계획
W7 지브라 캔버스	발표 자료·요약

쉽게 말하면 **오늘 쓴 종이가 그대로 지원사업 계획서가 된다**

TODAY



잘 벌고 함께 가는 선택

M1 누가 돈을 내나
혜택 받는 사람과 돈 내는 사람을 나눠 지불자를 둘 이상 찾는다

M2 어떻게 버나
누구에게·무엇으로·언제 중 한 칸을 바꿔 두 번째 수입원을 만든다

M3 성적표
한 일이 아니라 달라진 것을 경제력·지역력으로 잰다

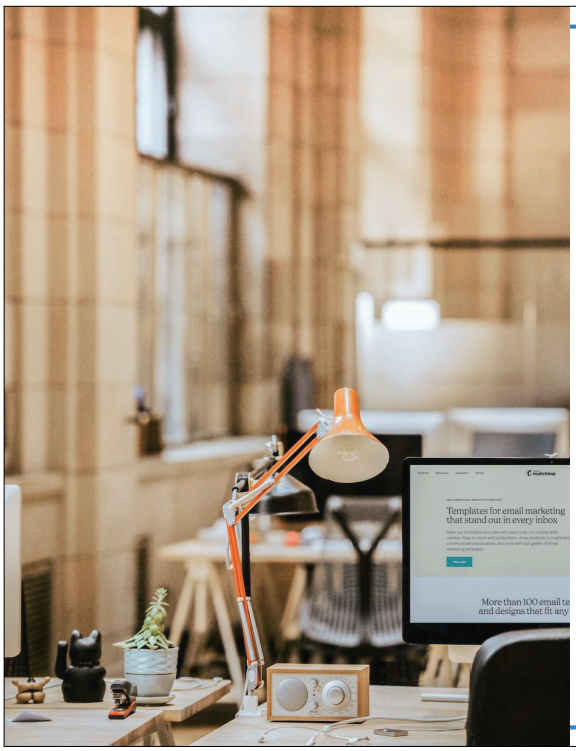
M4 장부
본전 건수를 계산하고, 보조금 뺀 손익과 남는 돈의 몫을 정한다

15:00 발표 — 지브라 캔버스 한 장, 3분. 돈 버는 일과 마을 문제 푸는 일을 동시에.

박상혁 · 경상국립대학교 | 『지브라와 유니콘』(조희정·송인방·박상혁, 2025) p. 172

비즈니스모델 발표 평가

엄주환 교수
(강남대학교)



공개 멘토링
비즈니스 모델 발표평가 가이드

2026. 10. 15

강남대학교 엄 주 환
eumjh2020@kangnam.ac.kr
010-7576-1040

공개멘토링의 이해

닫힌 심사장과 다른 공개 멘토링 무대만의 고유한 평가 메커니즘을 파악

공개멘토링의 핵심평가 특성

1:N 청중 노출과 입체적 평가

단순히 심사위원 3~5명만을 향한 피칭이 아님. 객석의 참관객, 다른 경쟁 팀까지 모두 시선이 집중되므로, 누구나 쉽게 직관적으로 이해할 수 있는 스토링텔링과 깔끔한 무대 매너가 필수적.

수용성과 성장 잠재력 검증

공개 피드백 현장에서는 완벽함을 자랑하는 팀보다 전문가의 코칭을 적극 흡수하여 고도화할 줄 아는 창업가적 태도를 봄. 지적에 대한 유연한 경청 태도가 점수로 연결.

심사위원이 집중 검증하는 4가지

1. 문제의 진정성 (Problem)
   직접 관찰하거나 겪은 구체적 페인 포인트에서 출발했는가?
2. 가치 제안 & 차별성 (Solution)
   기존 대안 대비 독창적이며 타깃 고객에게 매력적인가?
3. 비즈니스 모델 (Revenue & Scale)
   누가, 왜, 얼마를 지불하며 유닛 이코노믹스가 성립하는가?
4. 실행력 & 피드백 수용성 (Team)
   MVP/PoC 검증 근거가 있으며 피드백 반영 의지가 높은가?

발표 구조화: 핵심 3단계 스토리라인

1. Problem & Customer

누가 어떤 문제로 고통받는가?

타깃 고객을 구체적으로 세분화하고, 해결이 시급한 핵심 페인 포인트를 명확히 정의.

2. Solution & Value

어떻게 독창적으로 해결하는가?

기존 대안들과의 확실한 차별점을 제시하고 고객이 체감할 핵심 가치 제안을 입증.

3. BM & Execution

어떻게 지속적으로 돈을 버는가?

수익 창출 구조, 가격 책정 논리, CAC 대비 LTV 스케일업 가설과 팀 실행력

장표별 필수 데이터 및 근거 체크리스트

슬라이드 구분	핵심 전달 메시지	필수 포함 근거 데이터
1. 문제 및 타깃	고객의 정밀한 불편함과 시장 기회	설문조사, 현장 인터뷰, TAM-SAM-SOM 시장 규모
2. 솔루션 & BM	차별적 핵심 가치 및 수익 구조	MVP 테스트 전환율, 지불 의향 데이터, Pricing 근거
3. 경쟁 우위	진입 장벽 및 모우트(MOAT) 구축	2x2 매트릭스, 독점 데이터/특허, 파트너십 구축 현황
4. 마일스톤	실행 역량 및 연차별 성장 로드맵	CAC 대비 LTV 추정치, 주요 마일스톤 달성 일정

공개 피칭 현장 발표 주의사항

- 핵심 영업비밀 보안 조율:
  특허 출원 전 아이디어나 알고리즘 노하우는 세부 스펙 대신 핵심 작동 논리와 검증 수치 위주로 공개
- 시간 관리 :
  발표 시간 초과 시 멘토링 시간이 감축됨.
- 적극적 현장 메모 태도 연출:
  멘토링 피드백 시 발표자나 팀원이 수첩/패드에 직접 메모하는 모습을 보이면 수용성이 높아 보임
- 전문 용어 최소화:
  업계 전문 은어를 지양하고, 청중 누구나 한 번에 공감할 수 있는 쉽고 직관적인 언어를 사용.

Questions & Answers

010-7576-1040 엄주환
eumjh2020@kangnam.ac.kr

MEMO

MEMO