



# 지역관리회사와 마을재생

: 군산시 지역관리회사 사례

Architecture & Urban Research Institute



(auri) 건축공간연구원  
Architecture & Urban Research Institute



# CONTENTS

## 제1장 민관협력 마을재생과 지역관리 회사

1. 민관협력 마을재생을 위한 지역관리회사 필요성	006
2. 지역관리회사의 개념 정리	011

## 제2장 군산 마을재생을 만든 사람들

1. 민관협력	018
1) 공공이 기획하고 민간이 주도한 ‘영화타운 프로젝트’	018
2) 캠프를 기획하고 운영한 ‘액티브로컬 컨소시엄’	021
3) 캠프의 선생님 ‘액티브로컬 마스터’	026
4) 영화시장에 정착한 ‘액티브로컬 창업팀’	037
5) 행정의 관여는 최소화 ‘군산시청’	043
2. 민민협력	045
1) 체류형 교육의 시작	045
2) 민간에서 시작하고 공공이 지원한 ‘로컬라이즈 군산’	046
3) 영화타운과 협력하는 ‘로컬라이즈 군산 창업팀’	050
3. 마을경영	056
1) ‘액티브로컬’, ‘로컬라이즈 군산’을 통해 성장한 지역관리회사 ‘주식회사 지방’	056
2) 지역관리회사가 개최한 DIT(Do it together) 페스타	060
3) 영화타운 주변 상인의 이야기	067



---

### 제3장 군산 마을재생 분석

1. 군산 마을재생 단계 구분	074
2. 마을재생 단계별 분석	076
1) 1단계 준비기	076
2) 2단계 기반 구축기	078
3) 3단계 지역관리회사 설립기	080
4) 4단계 외부팀 연계기	082
5) 5단계 지역관리회사 외연확장기	083

---

### 제4장 결론 및 제언

1. 성공적인 지역관리회사 설립을 위하여	088
2. 성공적인 지역관리회사 운영을 위하여	091

부록	096
----	-----

참고문헌	120
------	-----

지역관리회사와  
마을재생  
:군산시  
지역관리회사 사례

# 제1장

## 민관협력 마을재생과 지역관리회사

1. 민관협력 마을재생을 위한 지역관리회사 필요성
2. 지역관리회사의 개념 정리

( a u r i )

# 제1장

## 민관협력 마을재생과 지역관리회사

### 1. 민관협력 마을재생을 위한 독립적 조직의 참여 필요성

#### 독립 권한의 민관협력 마을재생 필요

- 인구감소와 세수감소가 예상됨에 따라 공공자금 위주에 의존한 도시재생사업은 한계에 봉착할 우려
- 세금을 들이지 않고 지속할 수 있는 민간주도의 민관협력 마을재생이 새로운 대안으로 부각
- 자유롭고 창의적인 민간의 장점을 극대화 하기 위해서는 행정에 예속된 조직이 아닌 독립된 예산권, 인사권, 사업시행권을 지닌 민관협력 독립조직이 필요
- 우리보다 먼저 마을재생 지원을 위한 민관협력 독립조직 개념을 도입한 일본은 블록형 매니지먼트, 타운 매니지먼트, 에어리어매니지먼트 등 다양한 형태의 민관협력 독립조직을 실험
- 민간기업 주도의 블록형 매니지먼트는 사업성을 위해 대규모 자본이 소요되는 중심지구의 대형 프로젝트 위주로 소규모 근린 중심의 마을재생에 대한 대안이 되기 어려움
- 공공예산과 관변단체 중심의 타운매니지먼트 조직(TMO)은 행정에게 예속되어 독립적·창의적 활동 어려움

[표 1-1] 일본 에리어 매니지먼트의 흐름

구분	블록형 매니지먼트: 민간주도	타운 매니지먼트: 공공주도	에리어 매니지먼트: 민관협력
관련 법령	· 1986년 「민간사업자 능력의 활용에 의한 특정시설의 정비 촉진에 관한 임시 장치법」 - 민간도시개발 촉진	· 1998년 「중심시가지 활성화법」 - TMO(인정구상추진사업자) 도입 · 2006년 「중심시가지 활성화법」 개정 - TMO 참여범위 민간단체로 확대	· 2011년 「도시재생특별장치법」 개정 - 도시재생추진법인 제도 도입 · 2018년 「지역재생법」 개정 - 일본판 BID제도 도입
특징	- 단일개발이 아닌 블록전체 개발을 통한 개발 시너지 모색 - 블록단위 개발·재생 이후 지면부 공공공간 운영 및 개발공간 유지관리를 위한 블록형 매니지먼트 기구 출범 - 중심지 대규모 민간개발사업 위주	- 상공회의소, 상점가연합회가 참여하고 행정이 주도하는 지역 활성화 단체 - 행정으로부터의 독립성이 낮아 행정 사업 위탁으로 전략	- 2002년 다이마루유 지구에서 처음 시작 - 지역주체가 중심으로 지역 내 회비, 공공지원금 등을 통해 독립적인 마을재생 실천
주요 사례	도쿄 록본기힐즈(2003) 	카나자와 프레고 쇼핑몰 (2001) 	We Love Tenjin(2005) 

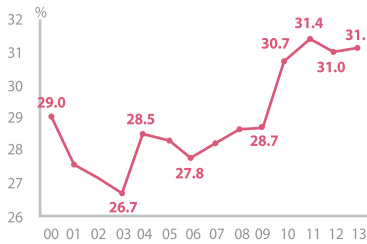
출처: 록본기힐즈 홈페이지, 프레고 홈페이지, We love tenjin 홈페이지 (2020.06.02. 검색)

- 예산, 인사, 사업 부문의 독립성을 보장할 수 있고, 지방도시의 소규모 근린생활권에서도 공공적 목적의 활동이 가능한 민관협력 독립조직으로 에어리어 매니지먼트가 부상
- 해외사례 벤치마킹을 넘어 한국형 민관협력 독립조직의 형태를 검토하고, 실증사례를 통한 가능성과 적용방식을 고민할 필요
- 본 서에서는 민관협력 독립적 조직의 활동이 가장 필요한 근린상권 마을재생을 위한 민관협력 독립조직인 지역관리회사를 분석

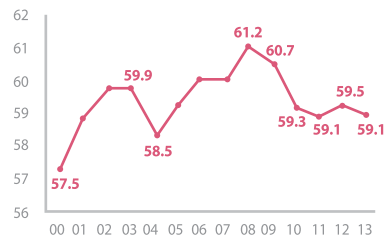
## 지방도시 근린상권 마을재생을 위한 창의적 소상공인의 육성 필요성

- 한국은 2017년 국민소득 3만불을 넘기며 선진국 대열에 합류
- 국민소득 3만불 규모의 국가는 대부분 노동집약적인 대규모 제조업의 비중이 감소하고 서비스업의 비중이 증가
- 한국은 여전히 제조업의 비중이 2015년 기준 29.5%로 OECD 가입국 중 가장 높고 G20 국가 중 중국에 이어 2번째로 높은 수준
- 노동집약적인 제조업 위주 산업구조에서 고부가가치 서비스산업, 창조적 신제조업, 창의적 소상공인 중심의 산업으로 재편 필요

〈그림 1-1〉 한국 제조업의 대GDP 비중(좌)과 서비스업의 대GDP 비중(우)



〈제조업의 대 GDP 비중〉



〈서비스업의 대 GDP 비중〉

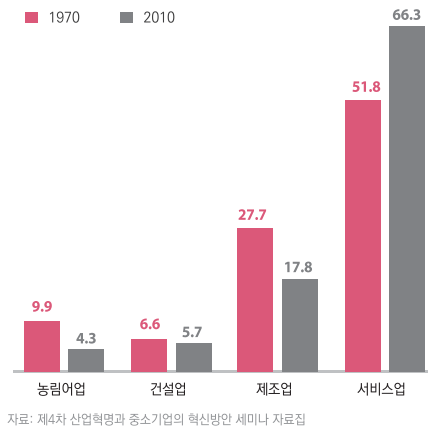
출처: Quarterly National Accounts Review(2014), p.33

〔표 1-2〕 3개월러 경험 국가군의 성장단계별 경제구조 변화

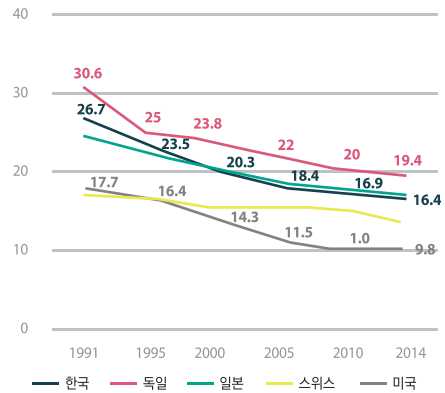
		전체			중북부 유럽 소국		
		5000\$→ 1만\$	1만\$→ 2만\$	2만\$→ 3만\$	5000\$→ 1만\$	1만\$→ 2만\$	2만\$→ 3만\$
GDP 구 성항목 비중	소비(%)	74.7	76.4	75.3	74.1	74.9	72.7
	총투자(%)	26.0	22.7	21.9	27.2	22.8	22.2
	설비투자(%)	9.1	8.5	7.7	9.6	8.6	7.6
	수출(%)	32.9	36.8	41.4	37.4	43.8	49.7
	설비투자 연평균 증가율(%)	11.7	7.9	2.8	12.3	8.4	2.3
내수 vs. 서비 스업	내수부문 비중(%)	76.8	74.5	72.1	73.5	69.7	66.7
	수출부문 비중(%)	23.2	25.5	27.9	26.5	30.3	33.3
제조업 vs 서비스업	제조업 부가가치 비중 (%)	32.5	30.3	28.7	31.6	30.4	30.1
	서비스업 부가가치 비중 (%)	64.0	67.1	68.8	65.2	67.1	67.7
	제조업 생산성 증가율(%)	3.8	2.2	3.6	4.0	3.3	4.2
	서비스업 생산성 증가율(%)	1.1	1.0	1.6	1.3	1.2	1.3
	제조업대비 서비스업 생산성 지수*	71.6	59.5	47.8	77.6	65.3	52.1
외국인직 접투자 (FDI)	FDI 순유입(백만달러)	-903.0	-1,402.9	-7,502.4	-199.0	-555.67	213.3
	FDI 유출입총액(백만달러)	3,115.8	9,133.6	40,238.1	669.3	2,126.5	16,825.4
고용	고용률(%)	68.4	71.4	73.2	-	-	-
	서비스업 고용 점유율(%)	58.5	64.0	69.5	56.9	62.6	68.3
	노조 조직률(%)	44.9	43.8	40.9	53.0	52.5	50.5
노사관계	연평균 파업/직장폐쇄 건수(건)	777.2	476.9	277.9	313.5	239.3	144.9
	연평균 손실근로일수(만일)	255.3	158.0	67.3	33.9	26.3	13.2

출처: LG주간경제(2007), 소득2만불 이후 선진국 경제의 특징과 성장 경로, p.29

〈그림 1-2〉 세계 주요국의 제조업 일자리 비중 감소 추이



〈전 세계 제조업 비중 (단위: %)〉

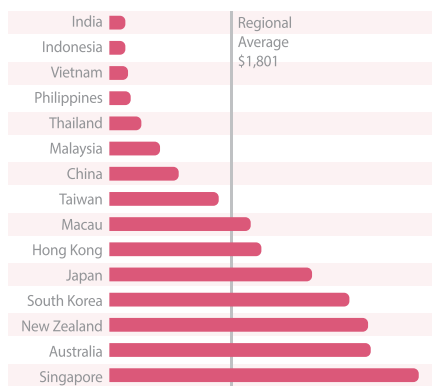


〈주요국 제조업 일자리 비중 (단위: %)〉

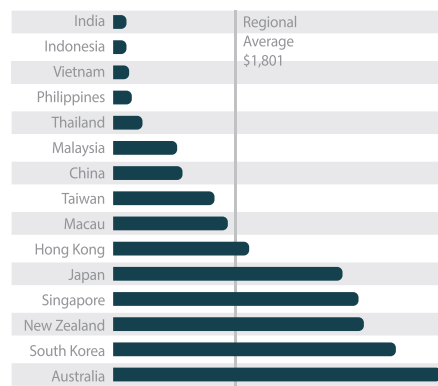
출처: 중기이코노미, “제조업 줄었지만 부가가치 상승” 추동력 필요”, 2017.01.06.

- 한국 생산직의 평균임금은 인도, 베트남, 태국, 중국에 비해 크게 높은 편이며 홍콩, 일본, 싱가포르와 비교해도 높은 수준
- 인건비 차이로 인해 지방도시에서 대규모 제조업 공장을 유치하는 전략은 다양한 혜택을 주어 유치에 성공하더라도 임시방편에 지나지 않기 때문에, 디트로이트, 기타큐슈 등 제조업이 떠난 후 지방도시의 신 성장전략으로 창의적 소상공인 육성 정책을 강화한 해외 사례를 참고할 필요가 있음

〈그림 1-3〉 아시아 주요국의 평균 임금 및 평균 생산직 임금



〈Average Monthly Wages〉



〈Average Manufacturing Wages〉

출처: Vietnam Investment Review, “Answers required for skilled labour scarcity”, 2020.01.08

## 개별 거점의 자율성 존중과 마을 전체의 팀적 연결의 중요성

- 마을에 대규모 제조업 기업을 유치하기보다 마을 내 창의적 소상공인을 연결하는 것으로 일자리를 창출하고 고부가가치 산업을 육성 가능
- 다양성을 높이기 위해 소상공인들이 개별적으로 존중받고 자기다움을 만들어가는 독립성이 중요
- 개별 점포 단위로 뿔뿔이 일을 하기보다는 생활권 단위로 소상공인 혹은 지역 내 중소기업과 예술가를 연계하여 협업하고 소규모 산업 생태계를 구축하는 것이 중요
- 이를 통해 매력적인 동네로 마을브랜딩이 되었을 때 창조적 환경을 중시하는 IT, 바이오 등 스타트업 산업 생태계 유치 가능
- 마을의 창의적 소상공인들이 느슨한 연대를 통해 하나의 기업 혹은 팀처럼 작동하기 위해서는 그 중심점이 되는 민관협력 독립조직인 지역관리회사 필요

## 근대 도시계획의 대안으로서 지역관리의 필요성

- 성장일변도의 근대기 도시에서는 빠른 시간 안에 많은 양의 공공시설과 도시공간을 공급하는 것이 가장 큰 과제였음
- 강력한 공공이 주도하여 등분배 원칙에 따라 일률적으로 도시공간을 조성하며 도시의 기틀을 잡아 줌
- 그러나 현재의 도시는 인구감소로 인해 새로운 공간에 대한 수요가 급격히 줄어들었고 생산가능인구 감소와 고령자 복지 예산 증가에 따른 세수감소로 공공시설·공간의 유지관리가 새로운 화두로 등장
- 기존에 조성된 공간이나 시설을 유지관리 하면서 새로운 부가가치를 만드는 경영적 차원의 접근이 필요해짐
- 한정된 자원 하에서 도시관리, 경영, 운영을 지속하기 위해서는 기존 자원들을 연계하고 융합할 수 있는 창의력과 유연함, 실행력을 갖춘 마을운영관리 주체가 필요

## 도시재생사업의 지속가능한 유지관리를 위한 주체로서의 지역관리회사 필요

- 전국 약 330곳에서 도시재생사업이 진행되고 있으며, 신규 사업지가 확대되는 만큼 사업이 종료(예정)된 곳도 점차 늘어날 예정으로 실행주체의 자율성을 극대화하여 지역주도의 사업 추진 및 관리체계를 마련해나가는 도시재생의 다음 스텝이 필요
  - 현행 도시재생 정책은 지자체별 도시재생 관련 계획을 수립하고 중장기적 재생방향과 비전을 모색하고 있으나, 국가보조에 기대어 사업이 추진되고 있어 3~6년의 사업기간이 종료된 이후의 지속가능한 마을재생 방안을 못 찾고 있음
  - 지역주민들의 생활기반이 되는 마을의 활력을 유지해가기 위해 지역주체들이 중심이 되어 자주적으로 참여할 수 있는 기반과 체계가 마련되어야 하고, 이러한 활동의 중심주체로서 지역기반의 비즈니스를 수행할 지역관리회사의 운영방향을 제시할 필요



## 2. 지역관리회사의 개념 정리

**지역관리회사의 등장** • 행정으로부터의 독립성이 중요한 민관협력 마을재생에서는 기존에 행정에서 수행하던 역할을 대리하고, 민간차원에서 개별적으로 수행하던 서비스를 공동구매하는 개념의 지역관리회사가 필요

**국외의 지역관리회사 유사개념** • 지역관리회사와 유사한 개념으로 미국과 캐나다의 BID(Business Improvement District), 영국의 TCM(Town Centre Management), 일본의 에리어 매니지먼트(Area Management)가 있음

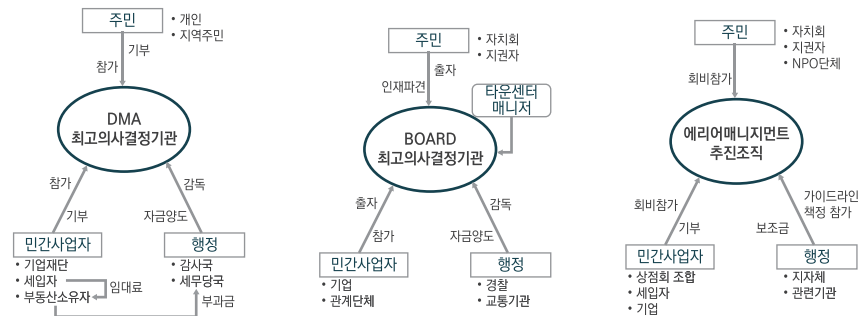
- BID는 유럽과 미국 등을 중심으로 실시되어온 제도로서, 주로 상업지역 내의 사업자가 지구의 발전과 가치의 향상을 위해 필요한 활동과 그에 따른 부담금을 징수하고 그 자금으로 다양한 상권 개선 활동을 하는 방식
- BID제도는 지구의 발전과 가치의 향상을 위한 활동의 재원을 확보하는 것과 다양한 활동을 일체적으로 매니지먼트 하는데 목적이 있음
- 지권자와 사업자의 부담에 의한 안정적인 재원확보와 프리라이더 문제의 해결을 시스템화하는 것이 중요
- 지구 내의 사업자로부터 부담금, 세제 등의 형태로 공권력을 통해 강제력을 동원한 징수 제도를 통해 부담을 거부하는 사업자로부터도 징수가 가능하여 안정적이고 계속적인 자금 확보
- 지역관리구역에서 부담금을 징수할 경우 가장 중요한 것은 합의형성 절차로 대부분의 국가에서 투표로 최종 결정을 진행
- BID 지역관리회사는 지금까지의 활동실적과 향후 계획을 상세히 설명하고 부담금 지불 대상을 설득하기 위해 노력
  - 독일의 경우 BID담당관을 두어 BID조직이 지권자와 합의형성 시 공공의 신뢰를 바탕으로 작업을 진행 할 수 있게 배려
  - 영국은 시범 지역을 작게 두어 성과를 확인한 후 점차 영역을 확대

[표 1-3] 세계 각국의 지역관리회사 특징

	미국	영국	일본
특징	· 공중위생의 악화와 범죄 증가 등의 과제에의 대처를 계기로 시작한 경위로부터, Clean & safe를 제1의 목적으로 활동을 하고 있는 케이스가 많음 (뉴욕시에서는, 청소는 약90%, 경비는 약60%의 지역에서 실시)	· 사업자의 부담에 따라 실시되기 때문에, 마케팅과 프로모션 등, 상업활성화에 대한 투자의 측면이 비교적 강함	· 지역의 「버는 힘」을 높이고, 「자조의 정신」에 근거한 지역재생을 실현하는 마치즈쿠리 활동으로서 자리매김
동의 수준	· 과반수	· 과반수 (투표총수와 부담금액의 양쪽 모두)	· 3분의 2 이상

	미국	영국	일본
징수 대상	· 부동산 소유자	· 사업자(세입자)	· 에어리어매니지먼트 활동에 의해 이익을 받는 사업자
징수 방법	· 자산세에 덧붙여서 시가 부담금을 징수	· 사업소세에 덧붙여서 시가 부담금을 징수	· 시정촌이 부담금을 징수
주체적	환경미화 · 쓰레기 수거, 낙서제거 · 보도청소 및 제설작업 · 제초 및 화단관리	· 청소활동 · 낙서와 포스터 대책 · 리사일을 촉진 대책	· 가로변 청소 · 통일적인 식재관리 · 공공공간의 화단관리
	안전 · 보완적 경비활동 · 시행자를 위한 도로 안내설치 · 지도 및 신문제작	· CCTV설치 · 노숙자 대책	· 방법 패트롤 · 방법 카메라의 설치
참여활동	마케팅 · 지역 및 기념 이벤트 기획/주최 · 공동 세일 등에 의한 판매촉진 · 지도 및 신문 제작	· 출판 활동 · 이벤트 실시 · 가이드 맵 작성	· 주요 이벤트의 기획 · 팸플렛의 제작을 통한 정보발신
	생활지원 · 노숙자 지원에 대한 시책 제언 · 직업훈련 및 젊은이를 대상으로 한 서비스 프로그램의 실시	· 정보제공/싱크탱크 · 인재육성에 의한 지자체의 서포트	· 고령자의 자원 서비스 · 인재육성 프로그램
공간활용 관련활동	· 도시디자인 가이드라인 작성 · 건축물 외관개선 · 가로등과 벤치 등 가로변 공간 스트리트 퍼니처 설치 · 가로수 식재 및 관리	· 상점가의 외관 통일 · 조명의 관리방안 검토 · 보도의 정비 · 퍼블릭 아트의 설치	· 통일적인 나무의 식재 · 공공오픈스페이스의 정비 및 유지관리 · 건축협정 등 마을만들기 가이드라인의 작성
재원조달	· 구역 내 상업자산에 대한 부과금 · 과세 · BID특별세 납부 · 기부금	· 각 단체의 지원자금 · 프로젝트 수익부담금 · 기부금	· 조직 가입자의 회비(토지 소유자의 면적대비 회비 등) · 국가 보조금 · 기부금

조직 구조도



출처: 송준환(2014), 철도역을 중심으로 한 에어리어 매니지먼트의 역할과 수법에 관한 연구 수정보완

## 일본 에어리어 매니지먼트의 정의

- 일본에서는 일반적으로 에어리어매니지먼트를 토지소유자·사업자·지역주민·세입자 등에 의한 자주적 지역관리 및 운영으로서, 지역의 미래상을 공유하고 지역의 이해 관계 주체간 협의프로세스, 민관협력(PPP)에 의한 효율적 공간활용, 가이드라인작성 및 지원제도 도입 등의 일련의 프로세스로 봄
- 일본의 국토교통성은 에어리어 매니지먼트를 "지역dml 양호한 환경과 지역의 가치를 유지 향상시키기 위한 주민·사업주·지권자 등에 의한 자주적 활동"으로 정의
- 에어리어매니지먼트를 통해 각 주체는 다음과 같은 이득을 얻음

- 토지소유자: 자산가치의 향상과 유지
  - 사업자: 사업 성공을 위한 지역 활성화
  - 지역주민: 주거환경의 개선, 지역 커뮤니티 증진
  - 행정: 인프라 등 물리적 정비, 복지 문제 해결, 주민세, 법인세 증가를 통한 세수 증가
- 일본 에어리어 매니지먼트 연구회의 에어리어매니지먼트 판단조건은 다음과 같음

[표 1-4] 에어리어매니지먼트의 판단 조건

에리어 매니지먼트라 할 수 있는 것	에리어 매니지먼트라 할 수 없는 것
특정지역(에리어)을 대상으로 하고 있다.	단일부지, 건물을 대상으로 하고 있다.
지권자, 사업자, 주민 등 지역의 관계자를 포함한 조직이 존재한다.	외부인적 자원만으로 추진하고, 지역 내 사람과의 융합이 이루어지지 않는다.
지역의 현상과 과제에 대해서 함께 고민하고, 해결하기 위한 구체적인 활동을 실시한다	재개발 등 만드는 단계의 계획이 주를 이룬다.
지역의 장래비전을 지니고 활동을 하고 있다	장래비전이 없고, 단발적 활동이 주를 이룬다
지역 내외에서 활동하는 단체와 개인과의 연계를 실시한다	다른 단체 및 개인과의 연계가 없다.
행정과의 협력관계에 있다	행정과는 관계없이 활동하고 있다.
도로와 공원 등 공공공간에서의 활동실적이 존재한다.	공공공간을 사용하기 위한 행정등과의 연계가 없다.
사무국이 있고 연락처가 명확하다	공개하고 있는 연락처가 없다.
운영과 회계에 관한 규약이 존재한다	운영과 회계에 관한 규약이 정비되어 있지 않다.
사업계획을 지니고 있다	사업계획을 지니고 있지 않다.
조직의 정보를 발신·공개하고 있다	조직의 정보를 발신할 매체가 존재하지 않는다.
항상 사업을 재검토하고, 지속적으로 변화하는 조직이다	사업의 재검토와 조직의 재편을 실시할 계획이 없다.

출처: 일본 에어리어매니지먼트 연구회 홈페이지 (www.areamanagement.info/), 2020.06.12. 검색

## 지역관리회사 활동 원칙

### • 지역맞춤 원칙

- **문제** 국비 비중이 높은 한국의 특성상 세금이 중앙정부로 모아진 후 형평성의 논리에 따라 균질하게 지역에 배분되어 지역의 특성에 맞는 활동을 추진하기 어려움
- **제안** 지역관리회사는 구성 멤버들의 회비, 후원금, 공공지원금, 투자금 등을 기반으로 표준화를 벗어난 지역 맞춤형 활동을 실시

### • 수혜자 부담 원칙

- **문제** 현재 국비중심의 도시재생 자금은 최종적으로 지역의 가치를 상승시키며 그로 인한 최종 수혜자인 건물주는 프리라이더로 자산을 증식하지만 지역에서 활동한 활동주체는 임대료 상승으로 지역을 떠나게 되는 젠트리피케이션 문제 유발
- **제안** 지역관리회사는 최종 수혜자인 건물자, 토지주의 자금과 사업활성화라는 수혜를 받는 임대인, 지역 삶의 질 향상의 효과를 받는 거주민, 그리고 행정의 공백을 채우는 수혜를 받는 공공 등이 기대되는 수혜의 경중에 따라 자금을 납부하여 이를 활동자금으로 활용

### • 독립성의 원칙

- **문제** 현재의 마을관리협동조합은 일본에서 1998년 중심시가지활성화법에 의해 상인협의회 중심으로 구성되었던 TMO와 유사한 성격으로, 행정에 종속되어 자립적인 활동이 어려움
- **제안** 지역관리회사는 자체수입원의 비중을 51%이상으로 하여 재정, 인사, 사업결정권의 독립을 목표로 활동

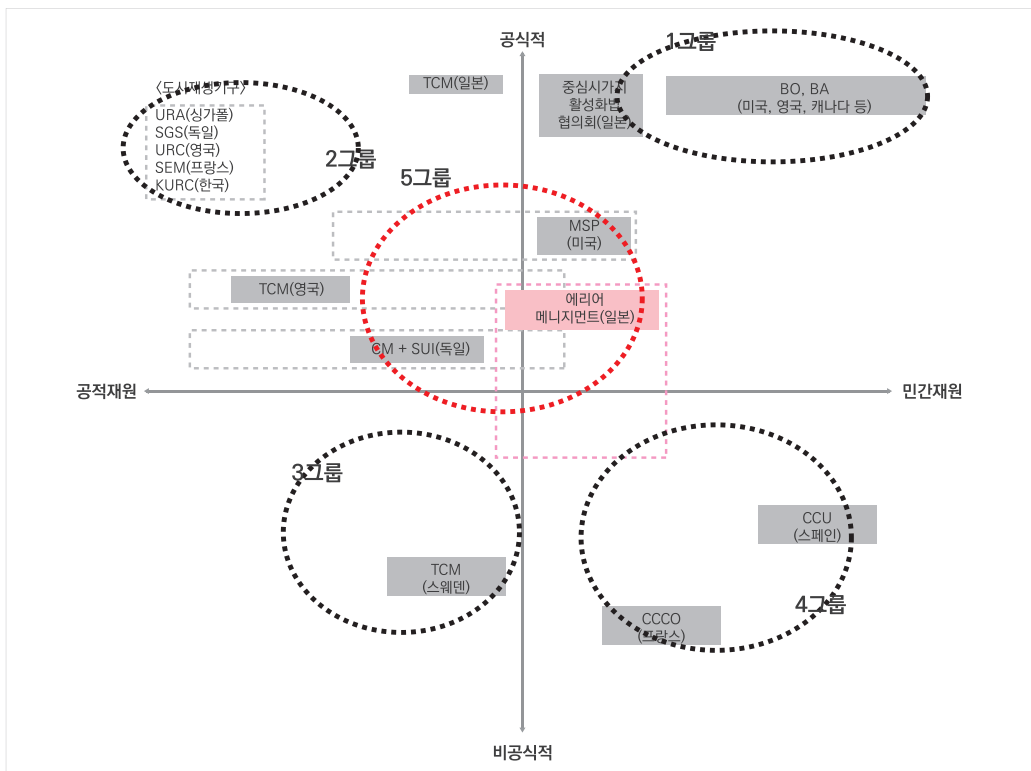
### • 롱테일의 원칙

- **문제** 지방 중소도시는 여전히 대규모 제조업 기반의 대기업 공장, 산업단지 유치를 통한 지역의 변화를 기대하고 있으나, 인건비 상승으로 중국, 동남아 국가와의 경쟁이 심화되고 있어 대규모 제조업 기반 성장은 지속하기 어려움
- **제안** 롱테일의 원칙을 적용하여 창의적인 소상공인의 느슨한 네트워크로 새로운 산업 생태계를 구축하고, 이들이 하나의 방향성과 비전을 가지고 서로 융합하고 연계할 수 있도록 구심점이 되는 역할을 지역관리회사가 담당

## 지역관리회사의 개념 정의

- 지역관리회사는 “일정 구역을 대상으로 수혜가 예상되는 주체로부터 수혜의 경중에 따라 예산을 조달받아 이를 활용하여 마을재생을 독립적으로 실행하는 마을운영 주체”로 정의
- 세계적인 지역관리회사 그룹과 비교했을 때 한국의 경우 공공의 중심성이 강하나 제도적인 기반은 충분히 갖춰있지 않은 상태이며, 민관협력을 통한 유연성을 높이고 제도의 경량화를 통해 창의력을 보장하기 위해 그림1-4의 4그룹에 가까운 특성을 보임

〈그림 1-4〉 세계각지의 지역관리회사, 마을 매니지먼트 관련수법의 유형분류





지역관리회사와  
마을재생  
:군산시  
지역관리회사 사례

# 제2장

## 군산 마을재생을 만든 사람들

1. 민관협력
2. 민민협력
3. 마을경영

2장은 군산 마을재생 일련의 과정에 참여한 각 주체의 이야기를 들어보는 부분으로 구성하였다. 크게 ‘민관협력’, ‘민민협력’, ‘마을경영’이라는 키워드로 구분했다.

‘민관협력’ 부분에서는 2016년에 공공에서 시작한 액티브로컬캠프에 참여한 주체의 인터뷰를 중심으로 기록했으며, ‘민민협력’ 부분에서는 대기업의 CSV 성격의 ‘로컬라이즈 군산’ 기획자와 참가자 인터뷰를 수록했다. ‘마을경영’ 부분에서는 현재 영화타운의 지역관리회사 역할을 수행하는 주식회사 지방의 이야기를 다루었다. 또한 영화타운에 위치하고 있으나 지역관리회사와 관계가 없는 지역상인 인터뷰를 통해 제 3자의 시각에서 영화타운, 영화시장을 바라보고자 했다.

( a u r i )

## 제2장 군산 마을재생을 만든 사람들

### 1. 민관협력

#### 1) 공공이 기획하고 민간이 주도한 ‘영화타운 프로젝트’

##### 왜 군산인가?

2016년 건축공간연구원이 도시재생지원기구 역할을 시작하며 재생사업 대상지인 군산을 처음 접하게 되었다. 당시 군산 도시재생의 핵심 사업은 구시청사 부지에 대한 재생, 수변 쉼터, 전선 지중화 등 사업이었다. 도시재생사업지역 내 위치했던 영화시장은 「전통시장 및 상점가 활성화를 위한 특별법」에서 정한 전통시장 지정 요건에 부합하지 않아 정부지원을 기대하기도 어려운 상황이었고 당시 공실만 가득했던 시장이었다.

군산시는 이를 해결하기 위해 건축공간연구원에 ‘군산시 영화시장 자립형 도시재생 스타트업 통합 지원 용역’을 의뢰하였다. 군산시와 건축공간연구원의 공동기획으로 영화시장 활성화를 위한 방안을 찾아보고자 시작한 것이다.



〈그림 2-1〉 액티브 로컬 캠프 참가자



## 액티브 로컬캠프란?

‘액티브로컬캠프’는 위의 용역으로 기획한 2박3일의 창업 인큐베이팅 프로그램이었다. 비어가는 영화시장 내 공실에 창업자를 유치하여 활성화 유도하고자 기획한 행사로 2017년 11월 24부터 26일까지 2박3일의 일정으로 군산 월명동 주민센터에서 개최했다. 창업자를 모집하여 사업모델을 고도화하는 일련의 과정을 함께하기 위해 창업 등 각 분야 전문가들이 액티브로컬캠프 컨소시엄(행사 기획·주최), 액티브로컬 마스터(컨설팅 등 수행 전문가 그룹)의 역할로 참여했다.



〈그림 2-2〉 영화시장 사업 이전 모습

## 그럼 지역관리회사는?

현재 군산 영화타운의 지역관리회사 역할을 수행하는 주식회사 지방은 캠프 이후인 2018년 2월경 설립되었다. 주식회사 지방의 조권능 대표는 당시 ‘나는 섬’이라는 카페를 운영하는 등 개북동 지역에서 예술을 기반으로 식락하는 지역내에서 활발하게 활동하고 있었으며, 액티브로컬캠프에서는 지역 마스터로 참여하여 지역 창업자를 발굴하는 역할, 지역 네트워크를 연결하는 역할 등을 수행했다. 본 캠프 이후 영화타운을 중심으로 본격적인 지역관리회사 역할을 시작하게 되었다.



〈그림 2-3〉 액티브 로컬 캠프 참가자



〈그림 2-4〉 액티브 로컬 캠프 답사

## 2) 캠프를 기획하고 운영한 ‘액티브로컬 컨소시엄’

### ① 김요한 대표(블랭크)

#### Q 영화다운 프로젝트, 액티브로컬캠프에 참여하게 된 계기는 무엇인가

—— 캠프 참여는 2017년에 했는데 군산에서 이러한 행사를 개최 해보자는 이야기가 나왔던 것은 2016년 정도였다. 블랭크, 로컬스티치, 어반하이브리드처럼 서울에서 지역기반으로 일하고 있는 팀들에게 먼저 제안을 주었고 블랭크는 영화시장에 기존에 있던 상인들과 새로 들어온 신규 창업자들 사이의 커뮤니티를 형성하고 자연스럽게 섞일 수 있는 기반을 만드는 일을 담당하며 참여하게 되었다.

블랭크가 상동동에서 커뮤니티 공간을 운영하거나, 주민 대상 다양한 프로그램 및 프로젝트를 진행하다 보니 제안이 온 것이라고 생각한다.

지역에 대한 관심은 항상 있었어요. 상동동이나 사람들이 살고 있는 지역, 로컬 커뮤니티 범위 안에서 할 수 있는 일들에 관심이 많았기 때문에, 서울이 아닌 다른 도시에서도 상동동에서 했던 것처럼 똑같은 커뮤니티나 사회관계망이 중요하겠다고 생각해서 지방, 다른 도시에서 해보자 라고 결정을 했다.

#### Q 프로그램 기획 과정에서 ‘군산’이라는 지역적 변수가 작용하였는가

—— 군산만의 특징인지는 모르겠지만, 서울을 벗어났을 때에 활용할 수 있는 유휴공간자원이 굉장히 많다고 생각했어요. 그런 반면에 사람이 빠져나가고 공동화되어 있는 지역들이 있다 보니 여기에서 뭘 하면 좋을까라는 생각이 있었다.

초기 영화시장 기존 지역민들과의 커뮤니티 형성에 어려움은 없었나, 기존 지역민들과의 관계 형성 면에서 성과와 한계가 있다면 어떤 부분인가

생각했던 것보다는 배타적인 분위기는 아니었다. 오히려 영화 시장을 리모델링 하겠다, 활성화사업 하겠다 등 이런 이야기가 몇 년 전부터 군산시에서 엄청 많이 나왔던 상태여서 누군가와 서 한다는 것에 대해 그 분들의 관심이 이미 굉장히 많았었다. ‘

이번엔 진짜 하는거냐’, ‘그 전에도 이런 얘기만 나왔다가 안했다.’ 그런 식으로 이야기가 많이 풀렸던 것 같다.

처음부터 저희만 들어가서 시장 상인과 인터뷰 했으면 어려웠을 텐데 기초조사 과정에 군산에서 같이 해주실 수 있는 분들을 많이 소개받았다. 영화시장 내 건물주 자녀분 중 춤 교육, 공연 하시는 분이 있었었다. 그분과 협업해서 프로그램 기획하고 할머니들과 할 수 있는 체조나 무용 프로그램도 같이했다. 그래서 좀 더 수월하게 진행 할 수 있었던 것 같다.

#### Q 군산에는 얼마나 자주 갔나

—— 일주일에 한 번씩은 무조건 갔다. 창업한 20~30대 젊은 창업자들을 계속 만나러 다녔다. 기존 창업자 분들에게 정보를 많이 물어봤다. ‘나는섬’의 경우에는 조권능 대표님이 계시다 보니 굉장히 믿을 구석이 있었다. 그분들의 커뮤니티 내에서 창업하신 분들도 있고, 같이 일하시는 분들도 있고, 재능 있는 분들도 있으니까 거기에서도 계속 창업자들 물색했다.

#### Q 전체 진행 과정에서 어떤 역할을 담당하였나, 컨소시엄 구성 팀들 간의 업무분장은 어떻게 진행되었나

—— 사실 그게 제일 어려운 부분이었던 것 같다. 블랭크 커뮤니티와 관련된 부분을 담당했고, 로컬스티치가 전체적인 마스터플랜을 짜고, 어반하이브리드가 공실을 확보하는 역할을 했었다. 이렇게 명확하게 나눠지기는 했는데 이 세 가지가 진행되는 시기, 단계가 맞아야 진행이 되는데 한쪽에서 문제가 생기면 나머지 두 개가 어려워지는 상황도 생기고 했었다. 예를 들어 마스터플랜은 다 짰는데 공실 확보가 안 된다거나, 공실 확보는 다 됐는데 마스터플랜이 안 나온다거나, 창업자를 모았는데 공실 확보가 안 되거나. 이런 식으로 맞춰가야 하는 게 있어서 그걸 협의하고 조정하는 데 많은 어려움이 있었던 것 같다.

그나마 확실하게 정해져 있는 액티브로컬캠프 날짜에 모든 것을 맞춰서 진행하려고 노력을 많이 했다.

#### Q 다시 이런 프로젝트를 한다면 컨소시엄으로 하는게 나을까, 한 팀이 하는게 나을까

—— 사실 한 팀이 하는 것이 효율적이겠지만 기획부터 오픈, 운영까지 이 모든 과정을 할 수 있는 팀이 얼마나 있을까라는 생각이 든다. 전문성을 가진 팀들이 모인 것 자체는 필수적일 수밖에 없을 것 같은데, 리드하는 팀이 조금 애매했던 것 같기도 하다. 이 프로젝트를 누가 리드하고 있는지에 대한 것들. 한 팀이 가장 큰 파이와 중심을 잡고 다른 팀들이 필요한 역할을 더 해주면 되는 것 같은데, 그 때는 세 팀이기도 했고, 아우리와 군산시도 큰 축이 되고 주체가 많은데서 오는 어려움이나 엇박자가 많지 않았나 생각한다.

#### Q 군이 고르자면 어떤 팀이 중심축을 가지고 있었나

—— 저희 세 팀 중에서는 전체 키를 잡고 진행한 거는 로컬스티치였어요. 세 팀의 마음대로 할 수 있는 것은 사실 많지 않았다. 군산시와 협의할 것이 많은데, 그러기 위해서는 또 아우리를 통해서 협의를 거쳐야 하는 것이 많았던 것 같다. 군산시와 협의를 위해서 아우리의 신뢰성을 빌릴 수 밖에 없는 과정도 있었던 것 같다.

군산에서 프로젝트를 진행하며 서울을 기반으로 활동하는 팀으로서 가지는 강점 / 어려운 점 / 한계가 있다면 어떤 것이 지역 커뮤니티에 속해있지 않은 상태에서 그 커뮤니티를 다룬다는 점이 제일 어려웠다. 또한 회사가 서울이다 보니 멀리 떨어져 있는 상태에서 업무를 진행할 수밖에 없었니까 그런 어려움이 있었다.

장점은 상도동이라는 지역안에서 진행했던 사례를 가지고 있었으니 확실히 보여주고 설득하기에 좋은 측면들이 있었다. 군산시 공무원분들 모시고 블랭크, 로컬스티치 등이 조성한 공간을 답사하고 설득하며 신뢰를 쌓은 것도 있었다.

#### Q 마스터의 존재가 어떤 역할, 의미였나

—— 개인적으로는 굉장히 절대적인 역할이었다고 생각한다. 현업에서 창업, 브랜딩, 마케팅 하는 분들이 오시다보니 참여자들이 하고 싶은 어렵פות한 것들을 듣고 발표도 매끈하게 만들어 주고, 비즈니스모델도 대략적이지만 같이 고민했다. 어떻게 아이템을 인상적있게 보이게 할 것인가 이런 것들을 잘 하시는 분들이었기 때문에 그 분들의 도움이 굉장히 컸다고 생각한다.

그래서 마스터분들이 한 조에 7~8명씩 있었는데 하나하나 다 만들어주고 디벨롭하고 했기 때문에 절대적인 영향과 신뢰를 받지 않았을까. 그 때 만난 마스터와 참여자가 계속 연락을 하기도 하고, 선정되지 않은 분도 다른데 창업했을 때 마스터와 협업을 논의하기도 하고 이런 관계가 생겼다.



〈그림 2-5〉 마스터의 크리틱 모습

#### Q 마스터가 맡은 팀에 따라 분위기가 달랐을 것 같다

—— 마스터에 따라 분위기가 다르고, 그 분들이 자기 지역에서 하고 있는 사업들이 성격이 다르다보니 잘 맞는 팀들을 배정하려고 노력했다. 사전 회의에서 마스터분들이 사업계획서를 보고 마음에 드는 팀, 해보고 싶은 팀, 발전시키고 싶은 팀들을 분류했다. 캠프 준비는 블랭크 주도로 다 했지만, 캠프가 시작된 순간부터 끝난 이후로는 마스터가 없으면 할 수 없었을 행사였다

#### Q 캠프 이후 청년 창업자간, 청년 창업자와 지역 주체 간 관계 형성을 위해 고민한, 실행한 방법이 있나

—— 원래는 후속교육, 실제 창업한 분들과 영화타운 상인 분들과 만나는 자리까지 계획에는 다 있었는데, 창업자 선정 시점이 아우리와의 용역이 끝나는 시점이어서 그 이후 프로그램을 매끄럽게 진행하기가 어려웠다. 그 이후 후속 용역들도 보이지 않고, 우리가 명확하게 할 수 있을지도 점점 더 애매해졌다. 저희도 캠프 하고 창업자 뵙고 여기까지만 힘을 들이고 뵙고 나서 동력이 떨어지면서 할 수 있는 게 많이 없었다.

#### Q 마스터 선정 기준은 무엇인가

—— 일단 지역을 기반으로 하는 사람들을 많이 찾았고, 서울이 아닌 곳을 더 많이 찾았던 것 같다. 확실히 그 분들이 하고 있는 사업에 대한 사업성, 경쟁력도 많이 보였고, 에너지도 중요했던 것 같다. 다들 흔쾌히 해주셨다. 사실 2박3일 기간에 비해 턱없이 적은 보상을 받으신 거였는데, 본인들의 에너지를 쏟아내고 가셨다.

**Q 창업자 발굴과 공간 확보 과정의 어려움은 없었나? 운영자-공간 발굴 순서의 가장 좋은 타이밍은 어떤 설계라고 생각하나**

—— 원래 계획대로라면 선정이 되고, 프랜차이즈 운영이나 마케팅 재무 이런 실무적인 교육을 바로 진행하고 공간 계획하고 공사해서 오픈하는 것을 이어서 하는게 목표였다. 캠프가 끝나고 후속지원이라는 이름으로 창업실무 지원 프로그램은 바로 진행됐다. 여기부터는 로컬스티치가 맡아서 했다. 이후에도 사실 공간이 확정되지 않아 우선협상대상자로 선정된 분들이 계속 기다려야 하는 상황이 생겼긴 하다.

영화타운에 조성할 공간이 명확하게 8개라고 하지는 않았지만 잠정적으로 8개라고 정해놨었다. 어반하이브리드에서 파악한 공실과 임대 의향 있는 곳을 추려봤을 때 8개가 나올 것 같다 해서 진행했다. 사실 위치까지 정해져 있었으면 좋았을 것 같다.

캠프가 진행되는 시점에도 그 것들이 아무것도 결정되지 않았 다보니 후속 프로그램들이 힘이 빠지는 느낌이 있었다.

**Q 골목 단위 창업자 발굴, 하나의 지역을 대상으로 하는 팀 체제 운영의 장단점으로 어떤 점이 있다고 생각하는가**

—— 액티브로컬캠프가 끝난 이후에 조권능 대표님이 주식회사 지방이라는 이름으로 영화타운 매니지먼트를 맡게 되고 그 회사와 크루가 중심을 잡게 됐는데, 개별적으로 움직이는 것보다 훨씬 통일성 있는 것 같고, 시너지도 잘 나는 것 같다. **만약에 8개 공간을 8개의 창업팀에게 나눠주고 그냥 끝났다면 굉장히 애매했을 것 같다.**

**Q 타 지역 청년몰 조성과 가장 큰 차이점, 차이점으로 인해 발생하는 차별화 요소가 무엇이라고 생각하나**

—— 청년몰 대부분 잘 안 되고 있는 곳이 많은데, 금전적인 지원 외에 사후지원이나 운영 측면에서 브랜딩, 테넌트 매칭 등 몰의 통일성 같은 것도 없고, 전체적인 배치와 조화를 고민하는 사람도 없어서 문제가 많은 거라고 생각한다. **그래서 1년의 임대료 지원이 끝나면 다 나가버리는 것이다.** 그런데 영화타운은 애초에 그랬던 그림도 전체에 대한 마스터플랜이 있고 업종 비율도 구성해서 사람도 뽑았고 이후 주식회사 지방이 전체 가게들을 통합 관리하는 형태로 사업을 추진한 것이 경쟁력 있는 부분으로 생각한다.

**Q 가장 큰 변수(갈등)는 무엇이었는지, 지역에서 활동을 이어오는 동안 쌓은 갈등관리 노하우가 있다면**

—— 저희도 상도동 토박이도 아니고 다른데 살다가 상도동에 들어왔는데 그러면서 기존 커뮤니티, 단체들과 섞이는 과정과 경험이 있었다. 이러한 경험을 기반으로사람들을 어떻게 모이게 할지, 어떻게 진행할지에 대한 생각과 계획이 있었던 것 같다. 영화시장에서도 거점공간을 만들어놓고 상주하면서 사람들 많이 만났다. 상도동에서 주민 만나고 교류하고 한 경험이 영화 시장에서도 유효하게 도움이 된 것 같다. 그랬기 때문에 저희에게 이 부분을 맡기지 않았을까 생각한다.

**Q 영화타운의 지속가능한 운영을 위해 필요한 부분은 무엇이라고 생각하는가**

—— 영화타운은 상업공간인 만큼 팔릴만한 경쟁력이 있어야 된다고 생각한다. 청년몰이 안되는 이유 중 하나가 상품경쟁력이 없거나 맛이 뛰어나지 않은 경우가 많은데, 청년이 처음 창업해봤다는 이유로 감수하고 한번 먹어봐 느낌을 주면 안된다고 생각한다. 얼마나 잘 하는 가게가 많고 경쟁력 있는 곳이 많은데 청년이 한다고 해서 어설픈다고 봐주고 하는건 경쟁력이 없는 것이라고 생각한다.

지역관리회사가 중요하고 필요한 이유도 가게 하나가 안돼서 나갔을 때 거기에 적절하고 경쟁력 있는 가게를 넣어주는 역할, 지속적인 통합 브랜딩, 이미지 창출도 중요하다. 경쟁자들이 이 분명한 상태라면 밖의 다른 경쟁자보다 잘해야 된다는 것은 너무 당연한 것 같다.

**그런 공공의 예산이 투입되어서 만들어진 재생사업에서도 당연히 마찬가지로일 것이다. 공공에서 지원받아서 만들었기 때문에 상업적 경쟁력이 떨어진다고 이해하는 순간 아무도 안갈테니까**

**Q 지역관리회사의 역할, 앞으로의 기대**

—— 나도 구역자체를 다룬다는 게 생소한 개념이었다. 이야기를 들어보니 영화시장뿐만 아니라 주변 블록까지 고민하고 파תר내심도 맺고 건물, 땅도 협의하는 것 같았다. 이것이 소규모 단위가 아니라 큰 블록으로 확장되었을 때 비어있던 구도심이 어떻게 변할지에 대한 기대가 있다. 어떻게 하는지는 잘 모르니까 지켜보고 싶은 곳 중에 하나다. 궁금하고. 이게 잘 되면 대단한 일이 되지 않을까.

영화타운 프로젝트 참여 이후 개인적 성장, 변화, 느낀 점

개인적으로는 성장은 잘 모르겠지만, 서울이 아닌 다른 지역에 대한 관심이 커졌다. 우리가 서울에서 하는 일들을 다른 도시에서도 할 수 있지 않을까 그 때 처음 생각을 해봤다. 서울 사람들



은 대부분 서울을 떠나면 어떻게 살지라고 생각할텐데, 그 곳도 사는 사람이 있고, 새로운 시도를 하는 사람들이 있고, 기회가 없는 것도 아니고, 우리가 서울에서 했던 역할들이 다른 도시에서도 필요한 부분이 많겠구나 생각이 들었다.



## ② 김수민 대표(로컬스티치)

### Q 영화타운 프로젝트, 액티브로컬 캠프에 참여하게 된 계기는 무엇인가

—— 같이 하던 분들이 다 친해서 의견을 나누면서 같이 해보자고 하게 참여하게 되었다.

### Q 전체 진행 과정에서 어떤 역할을 담당하였나? 컨소시엄 구성 팀들 간의 업무분장은 어떻게 진행되었나? 갈등은 없었나?

—— 블랭크, 어반하이브리드랑은 그 전에도 이후에도 프로젝트를 같이 했어서 크게 부담은 없었다, 우리 회사는 주로 마스터 플랜을 수립하고, 비즈니스 구조를 짜는 역할을 하였다.

### Q 지역조사, 브랜딩 과정 중 어려운 점은 없었나? 특히 중점적으로 조사한 부분은 어떤 것인가

—— 과정상에서는 크게 어려움은 없었다. 거리가 멀고 여러번 내려가야 하는게 가장 까다로웠던 것 같다. 그 다음 프로젝트부터는 민간, 공공 다 하는데 직원 일부라도 지역에 시간을 들어서 머무르는 방식을 좀 더 선호하게 변화되었다.

당시 마스터플랜 수립하면서 제일 집중했던 것은 지원금이 투입되는 것이기 때문에 땅값이 오르거나 하는 것이 초래할 수 있는 부작용을 조심했어요. 결과물이 구성원의 성장이든 매출이든 나올 때 그것들이 다른 이해관계자, 구성원들에게 돌아갈 수 있을까 하는 부분을 제일 고민 많이 했다.

### 군산에서 프로젝트를 진행하며 서울을 기반으로 활동하는 팀으로서 가지는 강점 / 어려운 점 / 한계가 있다면 어떤 것이었나

—— 저랑 공동창업자 둘이서 관련 업무를 담당했고 실무적인 일은 디자이너 분들이 봐주셨다. 프로젝트 상에서는 크게 어렵지는 않았던 것 같고, 도시재생사업의 일부임에 따라 사업비를 집행하는 과정이 생각보다 까다로웠다. 그런 것에 애로사항이 있었고, 지역에 내려가서 외지인으로서 어려움은 없었던 것 같다.

### Q 참여자 모집, 홍보 과정에서 가장 효과적이었던 방법은 어떤 것이었나? 프로그램의 기획 의도나 취지를 전달하기에 어려움은 없었나

—— 참여자를 모으는 과정은 그렇게 어렵지 않았던 것 같다. 이 당시에는 이렇게 모여서 워크숍이나 캠프 하는 프로그램이 별로 없었고, 생각보다 호응이 많이 좋았어서 다양한 분들이 오셨었다.

### Q 어떤 방식으로 신뢰를 형성하는가

—— 신뢰는 실력으로 하는 거라고 생각한다. 서로의 분야에서 실력이 있다는 게 검증되고 인정해주면 믿고 맡기는 것이다. 신뢰관계는 그냥 친해지는 것이랑은 다른 이야기인 것 같다.

### Q 컨소시엄 구성 팀들 간 나눠서 진행해서 좋았던 점, 어려웠던 점

나눠서 하는 게 좋았던 것 같다. 액티브로컬 자체가 규정된 프로그램이 아니라 일종의 프로토타입같은 것이었기 때문에 광범위한 업무분야를 작은 회사들이 서로 나눠서 했던 게 좋았던 것 같다.

### Q '캠프' 형식이 갖는 장단점은 어떤 것이 있었나? 기존의 계획과는 다르게 현장의 상황에 따라 변경된 부분이 있었나? 기획과정에서 미처 예상하지 못했던 부분이 있었나

—— 캠프는 좋았다고 생각한다, 예상했던 것보다 퍼포먼스는 잘 나왔다고 생각한다. 실무를 담당했던 블랭크나 서포트 했던 각자 회사들이 잘 했기 때문이라고 생각한다.

### Q 캠프 이후 청년 창업자간, 청년 창업자와 지역 주체 간 관계 형성을 위해 고민한, 실행한 방법이 있나?

—— 후속 교육은 저희가 했었다. 스몰비즈니스, 자영업의 형태로 들어와야 하니까 기초교육이 필요하다고 생각했고, 기초 교육은 그 뒤의 여러 가지 프로그램의 베이스라고 생각했다.

그러나 결국 6주, 8번밖에 안했어요. 창업하려면 어떻게 해야 하나, 기업가정신, 이런 것들 외부 강사 초빙해서 들어보는 과정을 했다. 기초과정이 끝나면 그걸 업그레이드하는 과정이 후속으로 이루어져야 하는데 전반적으로 계획이 흐지부지된 감은 있다.

**Q** 액티브로컬 캠프 진행 후 참여자들의 창업 의지는 어느 정도였나? 실제 창업으로 이루어지지 않은 분들은 캠프 참여로 어떤 영향을 받았다고 생각하나

—— 당시에는 다 창업하는 걸로 알고 계셨고, 근데 공간조성이 거의 1년 정도 늦어졌다. 그 때 좀 더 빨리 진행됐으면 심은 마음이 있기는 한데, 이 당시에는 빨리 진행될만한 레퍼런스가 없었던 것 같긴 하다.

**Q** 창업자 발굴과 공간확보 과정의 어려움은 없었나? 운명자-공간 발굴 순서의 가장 좋은 타이밍은 어떤 설계라고 생각하나

—— 선후관계가 딱히 있는 것 같지 않다. 요새도 주로 그런 일을 하는데 결과가 좋은 건 과정을 어떻게 매니지먼트 하느냐에 따라 다른 것 같고, 케이스 바이 케이스인 것 같다

**Q** 골목 단위 창업자 발굴, 하나의 지역을 대상으로 하는 팀 체제 운영의 장단점으로 어떤 점이 있나

—— 상업적 성과인 매출, 지역에 얼마나 기여할 수 있느냐에 대한 정성적 평가에 대해 그 팀에서 책임을 진다는 것이 장점이자 단점이다. 성공확률은 혼자나 단일 의사결정조직이 하는 게 성공확률이 제일 높긴 하다고 생각한다.

**Q** 타 지역 청년몰 조성과 가장 큰 차이점, 차이점으로 인해 발생하는 차별화 요소가 무엇이라고 생각하나

—— 그 당시 의미 있었던 것은 지역 이해관계자들과 모여서 그 지역의 창업희망자들 받아서 육성해서 창업하게 했다는 점, 프로세스를 중시했다는 점에서 기존 창업과 다른 것 같다. 액티브로컬 자체의 목적은 캠프를 통해서 단순히 창업자를 만드는 것이 아니라 창업자, 지역, 경제 생태계가 돌아가도록 하는 것이 목적이었던 것 같다.

초기 성공사례라고 하는 창업물을 보더라도 일정 기간 리딩했던 일부 그룹이 있어야 그나마 성공사례로 언급된다. 공간이 있고 임차인을 받는 방식으로는 성공사례는 못 본 것 같다.

**Q** 다른 지역에서 벤치마킹하여 적용한다면 조언해주고 싶은 부분이 있나

—— 지역을 살리거나, 유기적으로 만드는 것은 생각보다 많은 시간, 고민, 기존 경험이 필요하다고 생각이 들고, 그것을 하기에는 신뢰를 쌓을 수 있는 실력이 필요하다. 실력있는 팀을 잘 구해서 잘 세팅한다면 성공할 수 있다고 생각하는데, 그럴 수 있는 확률이 많지는 않다고 생각한다.

사업자 자체가 10억~30억 써서 결과를 내야하는 사업이라고 한다면 몇 명이나 할 수 있을까.

이런 프로그램이 많아졌으니까 지역 홍보, 지역 커뮤니티를 공고히 하는 차원에서의 캠프는 충분히 많이 한 것 같다, 캠프가 아니어도 다른 방식으로 할 수 있으니까 지금 필요한 것은 유효한 솔루션, 재생, 지속가능성을 위해 솔루션 찾는데 집중해야 할 것 같다.

**Q** 어떤 실력이 필요할까

—— 여러 가지가 있을 것이다. 예를 들어 이해관계자를 조율해서 거기를 망하지 않게 하는 실력? 일 것 같다.

**Q** 지역관리회사의 역할, 앞으로의 기대

—— 처음 만드는 것은 많은 혜택도 있고 책임도 있다. 처음 했던 것을 보고 그다음에 여러 케이스가 생기는 것이다. 처음은 유명해질 수도 있고, 프로젝트를 받을 수도 있고 이런 유리한 게 있는데, 이런 것보다는 그 모델에 대해서 책임을 져야 하는 것이 중요한 것 같다.

지역관리회사가 그냥 지역을 관리하는 게 아닐것이라 생각한다. 핵심적으로 지금 있는 것을 어떻게 흐르게 할지, 동네를 어떻게 할지 철학과 미션이 있어야 하니까 그걸 처음 화두를 던지거나 설립했다는 것은 프론티어로서 많은 책임이 있을 것이라고 본다.

영화타운 프로젝트 참여 이후 개인적 성장, 변화, 느낀점  
공공 프로세스에 대한 이해가 높아진 것 같다. 다른 지자체, 공공과 일을 하는데 어떤 부분을 서로 주고 받아야겠다 라던가 이런 생각이 생겼다.



〈그림 2-6〉 김수민 대표

### 3) 캠프의 선생님 ‘액티브로컬 마스터’

#### ① 조권능 대표(주식회사 지방)

**Q** 액티브로컬캠프 설계 과정에 의견을 주셨다고 들었다.

—— 캠프를 설계할 때 지역민들이 얼마만큼 참여할지가 미지수라 지역 사람을 소개하는 역할을 수행했다. 그런데 생각보다 더 많은 사람들이 모였으며, 외부 사람들도 관심이 많아서 제가 모르는 사람들도 많이 참여했다.

**Q** 캠프에 직접 참여한 것인가

—— 지역 마스터로 참여했다.

**Q** ‘캠프’ 형식이 갖는 장단점은 어떤 것이 있었는가

—— 캠프가 갖는 특징이기도 하겠지만 좀 끓어오르는 것이 있고 경쟁심도 생기고 단기간 내에 엄청나게 사람들이 뜨거워지는 것이 있는 것 같다. 마스터, 참여자들도 그렇고. 기획하는 사람들은 어떨지 모르겠지만 마스터와 참여자간 화학작용이 있었던 것 같다. 다른 지역에서 온 마스터들이라 시간이 지나며 친한 친구들처럼 느껴졌고 연대감도 많이 생겼다.

**Q** 마스터로서 첫 느낌은 어땠는가

—— 캠프를 하기 전에는 사람들이 심리적 거리감도 있고 자기 방어기제도 있고 시니컬한 느낌이 있었다면 캠프 마지막날에는 엄청나게 달아온 느낌이 있었다.

**Q** 다른 지자체에서 이런 기획으로 한다면 이런 분위기가 나올 수 있다고 생각하는가

—— 나올 수 있다고 생각한다.

**Q** 이러한 캠프에서 가장 중요한 요소는 무엇이라 생각하는가

—— 일단은 경쟁심리가 아닐까 한다. 사람들이 막상 한 곳에 모여 경쟁하다 보니 마스터들도 서로 경쟁하게 되고. 마스터들

이 서로 처음 보는 관계임에도 자신의 팀에서 우선협상대상자가 많이 뽑혔으면 좋겠다 라는 생각도 하게 된 것 같다. 또한 팀원에 대한 각별한 애정도 생기면서 본인의 모든 것을 쏟아내면 서라도 캠프 과정과정을 통과시키게 하고 싶다는 열망이 생긴 것 아닐까 한다. 참여자들도 마스터의 속도에 최대한 맞춰서 분발하려는 구도가 생기다보니 경쟁구도가 형성되며 참가자가 제한된 시간에 최대한의 효율을 내지 않았나 생각한다. 결국 마스터의 역할이 중요했다고 생각한다.

**Q** 타 지역 청년몰 조성과 가장 큰 차이점, 차이점으로 인해 발생하는 차별화 요소가 무엇이라고 생각하는가? 영화타운이 다른 부분이 있다면

—— 영화타운을 통합관리하는 주체로서 지역관리회사라는 개념이 정립되었다는 것이 가장 다른 점이라고 생각한다. 또한 그 시작이 액티브로컬캠프였다는 점도 다른 곳과 다른 지점이다.

일반적인 청년몰의 경우 지자체에서 공간을 조성한 후 이러한 캠프가 열리는 것이 일반적인 방식인데 영화타운은 운영자부터 선정하고 운영자가 원하는 방향성대로 끌고 가려고 하는 식으로 추진점이 가장 다른점이라고 생각한다.



**Q** 창업자 발굴과 공간 확보 과정의 어려움은? 운영자-공간 발굴 순서의 가장 좋은 시점은 언제라고 생각하는가

—— 시기적으로는 창업자가 준비되고 공간이 확보되기까지 기간이 긴 편이었다. 액티브로컬캠프가 2017년 11월이고 공간 오픈이 2019년 8월이니까 기간이 꽤 길었다. 그동안 창업자



들이 버틴것도 용케 대단한 것 같다

그동안 그냥 기다리던 사람들도 있고, 멤버도 체인지 됐고, 직장생활하면서 견디신 분들도 있고, 나가신 분들도 계시지만 안 좋게 나가신 분은 없는 것 같다.

그 기간이 아주 짧은 것도 문제가 있지만 너무 긴 것도 어렵고 기간 설정이 굉장히 중요하고 생각한다. 다시 영화타운 이런 프로젝트를 한다면 최소한 공간 확보, 운영계획 등 준비가 된 상태에서 캠프를 시작하고, 창업자와 공간 매칭시키면 훨씬 더 수월할거라고 생각이 든다.

### Q 사업 초기 지역주민들과의 관계 형성은 어땠나요

—— 주민설명회 이런 것도 많이 하고 접근을 하긴 했는데 그 것보다 영화타운 공사할 때 제가 거의 매일 나왔고 감리를 계속 보고 DIY도 하고 매일 나오고 먼지 묻히고 하는걸 주변 상인분들이 보시면 그때부터 재가 하는 거구나 인식하기 시작하신 것 같다.

지역사람이나 서울사람이나는 중요하지 않은 것 같다, 누가 이동네사람이나가 중요한 것 같다. 영화동, 영화시장이라는 이 동네에 누가 많이 시간을 보내려 하느냐가 중요한 것이다.

### Q 지역관리회사 개념과 함께 팀 체제가 적용되는데 골목 단위 창업자 발굴, 팀 체제 운영의 장단점으로 어떤 점이 있나

—— 이런 부분은 팀이라는 것들을 아직 강조하고 있지 않다. 물론 타운 안에 들어와 있지만 개별 주체들이라고 생각하고 있고, 이들이 팀이라고 인식하는 것들은 시간이 지나면 자연스럽게 이루어진다고 생각한다.

지역관리회사가 이 팀들을 관리하며 우리는 한 팀이라는 식으로 붙여시키는 것이 저는 큰 장점이지 않다고 생각한다. 오히려 각 매장 하나하나가 경쟁력을 가지면서 존재했을 때, 그리고 그들이 연결됐을 때 진짜 어벤저스같은 팀이 된다고 생각한다.

괜한 팀, 협동심 이런 건 배제하는 편이다. 그렇지만 같이 있으니 서로가 기대는 것도 있다. 혼자 창업을 많이 해봤는데 혼자 하면 자기 의지로 혼자 견뎌야하는 부분이 있다. 요즘 같은 시기면 벌써 문 닫았을텐데, 계속 문 안 닫고 계속하고 있는 이유는 영화타운 팀의 사기 문제도 있고 하니 계속하는 부분도 있다. 그들도 장사가 지금 굉장히 안 되지만 옆에 형이 있으니까, 동생이 있으니까 하며 의지하는 것. 그것만으로도 굉장히 큰 것이라고 생각한다.

### Q 창업자, 지역주민분들과 가장 큰 변수(갈등)은 무엇이었는지, 지역에서 긴 시간 활동을 이어오셨는데 갈등관리 노하우가 있다면 공유해달라

—— 아직까지는 큰 것은 없다. 그런데 새로운 사업이 시작돼서 밤에 시끄러워지기도 하고 하나까 거주하시는 분들이 힘들어하시는 데 또 크게 말씀은 안 하신다 보통 큰 시장에 가면 상인들 이기심들도 있고 한데 여기는 서로 이해하려고 하는 것도 있다.

여기가 예전에 밤에도 분식 먹을 수 있는 야시장 비슷한 곳이 었다. 그래서 이 지역 분들이 다른 지역들보다는 이해도가 있는 것 같다.

개인적으로 창업해서 할 때도 지역의 갈등이 있었지만 계속했다. 시간이 지나 거기 완전 주민이 되어버리니까 그런 갈등도 자연스럽게 해소가 됐다. 그럼에도 불구하고 다시 또 이해관계가 얹히면 갈등이 생길 수도 있긴하다.

영화시장도 마찬가지로 생각해요. 확실하게 갈등 요소 싹 제거하고 ‘우리는 하나야’ 라고 이렇게 말할 수는 없고 언제든지 서로 안 맞으면 사소한 다툼도 있을 수 있고 세대차이도 느낄 수 있을 거라고 생각하는데 그때 잘 중재하는게 제 역할이라고 생각한다.

### Q 갈등관리 노하우라는 것이 대표님이 여기 쪽 계시고 신뢰도를 쌓아간 것이라고 볼 수 있나

—— 그렇다. 이 동네에서 일어나는 모든 일들에 발 벗고 잘 나서주고 불만들을 잘 들어주는 일 들을 우선시해서 처리하려고 하고 있다.

### Q 캠프 이후 청년 창업자 간(창업자, 우선협상대상자), 청년 창업자와 지역주체간 관계 형성을 위해 고민한, 실행한 방법이 있나

—— 우선협상대상자에 한에서만 그런 노력들을 했던 것 같다. 시간이 길어지면서 기다리기 힘들어지니까 군산시에서 팝업스토어 열고 할 때 거기서 임시창업도 한번 해보기도 하고 우선협상자들을 최우선으로 두고 그들과 관계를 계속했다.

### Q 캠프 참여자 중 F&B 중심의 창업을 시도한 사례가 많은데, 다양한 매력을 끌어오기 위한 노력을 기울인다면 어떤 방법이 있을까

—— 액티브로컬캠프의 컨셉이 그건 아니었던 것 같은데 제 머릿속에는 F&B밖에 없었던 것은 맞는 것 같다. 군산에서 다른

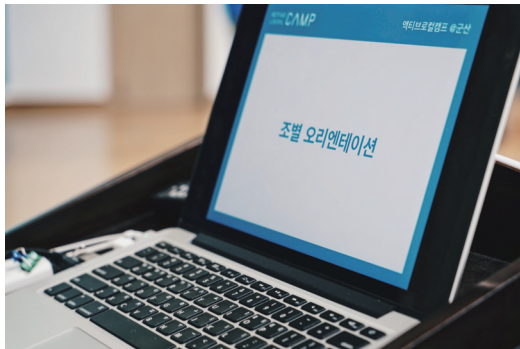
것으로 먹고사는 것이 만만치가 않다. 공방이나 책방은 생업으로 삼기에는 어려운 부분이 있다.

**Q** 군산에서 창업을 하려면 서울에서도 될만한 콘텐츠를 생각해야하나

—— 당연히 그런 개념이라고 생각한다. 로컬사람들은 일단 군산스러운 공간은 사랑하지 않는다. 서울스러운 공간을 사랑하기 때문에 그걸 적절히 잘 섞어야한다고 생각했다. 영화시장은 관광객도 충분히 끌어들이 수 있는 동선이기 때문에 밸런스를 생각을 해야했다. 그래서 돈키호테 같은 로컬식당을 창업자와 교육 과정에서 계속 논의하면서 스페인식당으로 콘텐츠를 바꾸게 된 사례도 있었다. 예상대로 군산 사람들이 엄청나게 관심을 많이 가져주면서 선점하게 되었다.

엑티브로컬과 로컬라이즈 프로그램의 가장 큰 차이점, 특징은 어떤 것인가

분위기가 조금 다르다. 로컬라이즈는 기업 사회공헌으로 하는 것이고 캠프가 아닌 정주하기다 보니 리얼리티가 더 있다고 생각한다.



**Q** 대기업 CSV 협력사업으로 진행된 프로그램의 장단점은 어떤 것이 있나? 어려움 및 타 기업 CSV, 타 지역 적용에 조연할만한 사항이 있나

—— 기업의 특징은 보이지만 그런 것보다는 로컬라이즈와 엑티브로컬은 다를 수밖에 없는 게 사업비 자체가 다르고 로컬라이즈는 1년 단위 예산을 짜고 한 거라서 두 개를 비교하기가 애매하다.

**Q** 두 프로젝트가 연계성을 가지고 진행될 수 있었다면 어떤 부분인가

—— 운이 좋게 로컬라이즈 사업을 군산에서 한다고 했을 때 운영사인 언더독스에서 저희에게 연락이 왔다. 영화타운 열기 전

에 부동산 보러 다니는 시점부터 같이 가자 했던거고 그들도 혼자서 다른데서 하는 것보다 지역관리회사(실체는 잘 안보이지만)라고 말하는 팀이 같이 하자고 하니까 서로 시너지를 생각할 수 있었고 적중했던 것 같다.

지금은 충분히 연계되고 있다고 생각하고 있고, 서로 의지하고 있다고 생각하는게 있는 것 같다. 영화타운 창업자들은 지역민 이다보니 로컬라이즈 팀들이 외지에서 온 스타트업들이 하는 것들을 보면서 새로운 도전들을 받기도 한다.

반면 로컬라이즈 팀들은 여기가 외로운 타지이다. 타향살이에 지쳐 있는데 근처에 청년들이 잘살자고 하고 있으니까 여기 와서 즐기고 이야기도 나누고 하는게 위로가 된다. 겨울같은 때에는 로컬라이즈 팀은 사람이 없으면 동네형들을 영화타운에서 찾고, 서로 친하고 이런 관계를 만들고 싶었다.

**Q** 영화타운 엑티브로컬과 로컬라이즈 프로그램이 2박3일, 1년단위로 진행되는 것의 차이점, 특징은 어떤 것인가

—— 캠프는 말그대로 캠프이니 뜨겁게 달아올랐다가 신기루처럼 사라지는 3일, 이런 느낌이 강한, 이벤트 느낌이 강하다고 생각한다. 로컬라이즈는 똑같이 이벤트성으로 시작하지만 이걸 결국 리얼리티, 다큐멘터리 같은 것이다. 처음에는 즐겁게 시작하지만 사람 떠날 것도 생각해야하고, 지쳐서 그만두는 사람도 있고 이런 것들을 지켜보면서 성장하는거기 때문에 로컬라이즈는 리얼리티가 더 있는 것이라고 생각한다.



〈그림 2-7〉 조관능 대표

**Q** 마스터로서 캠프에 참여하여 대상지(영화타운) 활성화에 어떤 도움을 주었다고 생각하시나요

—— 아무도 없던 공간에 젊은, 선별된 창업자들이 본인의 아이템을 가지고 열심히 할 거고 좋은 그림이 많이 나오겠다고 생각했다.

### Q 마스터로 참여한 후 생각의 변화, 사업상 성장 등 변화 지점이 있었나

—— 캠프 마스터를 하면서 변화됐다고 보다는 그 이후의 것들이 저에게는 인생에서의 터닝포인트가 됐던 것 같다. 캠프를 통해서 나랑 비슷한 생각을 하는 전국의 다른 친구들이 있었다는 것들도 생각 많이 하게 됐다. 마스터들과의 관계를 꾸준히 이어가는 게 좋은 감정들이 생겼고 실제로 도움도 많이 받았다. 단톡방에서도 정보교환이 되고 도움이 많이 되었다. 원래 지역에 서만 계속 일하던 제 입장에서는 지역에는 아무래도 정서나 이런게 한계가 있었다. 우물 안 개구리처럼 생각할 수밖에 없었던 사고들이 좀 열리면서 성장을 할 수 있었던 계기였던 것 같다.

### Q 기존의 도시재생 교육프로그램 대비 성공적인 부분 / 개선이 필요한 부분은 어떤 점이 있나

—— 전혀 다른 접근이었던 것 같아요. 액티브로컬캠프는 지역을 살리자는 개념도 있었지만 사실 거기에 포커싱이 안되어 있어서 좋았던 것 같다. 와서 창업해라. 같이 모아서 하면 더 큰 힘을 낼 수 있으니 같이 창업하자라는 개념이 더 우선되어 있어서 좋았던 것 같다. 재생이 메인 개념이었으면 매력 없었을 것 같다.

### Q 다른 지역에서 비슷한 형태의 교육이 진행된다면, 어떤 역량, 자질을 가진 마스터를 선정해야 한다고 생각하시나요? 마스터로서의 역할에 대한 조언을 한다면

—— 그때랑 지금이랑 좀 다를 수 있는데 서로가 조금 마스터끼리 아는 사이가 왔으면 좋겠다고 생각하는데 지금은 전국적으로 사람들이 다 잘 알기 때문에 크게 문제 되지 않을 것 같다. 그때는 초창기이고 새롭게 시도하는 프로젝트이다보니 모르는 상황에서 생기는 문제였던 것 같고 역량은 보면 충분히 알고, 창업 경험이 당연히 있어야 창업 관련해서 도움을 줄 수 있을 것이고, 또 이런 공공프로젝트 경험이 있어야 접근법을 알려줄 수 있을 것이고 그런 부분을 생각하면 좋겠다. 액티브로컬캠프는 밸런스는 좋았던 것 같다

## ② 나영규 대표(오픈클로즈 대표)

### Q 액티브로컬캠프에 참여하게 된 계기, 참여를 결정하게 된 이유

—— 서울에서도 제 나름대로 제 색깔을 가지고 창업을 해본 경험이 있어서 지역사람들에게 지역 특색에 맞게끔 잘 만들어지는 것을 같이 이야기할 수 있겠다는 생각으로 참여했다.

### Q 콘텐츠 관련 주요 조언 내용

—— 지역의 특색에 맞게끔 자기 색깔을 찾고 경쟁력을 가질 수 있는 쪽으로 컨설팅을 많이 했다.

### Q 창업팀에게 준 도움, 변화가 보였는지

—— 창업하려는 친구들이 기본적으로 알아야 할 부분들도 많지 않고 우리나라가 창업을 쉽게 생각하고 시작하는 경우가 많아서 기본적으로 알아야 할 부분에 대해 이야기했던 것 같다

### Q 대상지(영화타운) 활성화에 준 도움

—— 사람들이 좀 더 많이 방문할 수 있게. 어쨌든 재래시장이 변화하고 있는데 영화시장은 변화하지 않았던 시장이었고 분식집 말고는 따로 거기를 찾아갈 이유가 없는 시장이었는데 그 인근 주민들과 시장 안에서 새롭게 창업함으로써 다른 분들이 유입이 되는 계기가 되었던 것 같다.

### Q 군산, 영화타운의 특성을 고려한 지점(지역색)을 살리는 창업, 어디서든지 성공하는 창업, 어느 부분에 중점을 두었나)

—— 우선 지역특성 살리는 것에 중점을 맞췄다. 소규모 창업이었고 큰돈을 들이지 않고 할 수 있는 창업이 목표였는데, 일반적으로 누구나 다 할 수 있는 커피숍 같은건 영화타운 내에서 시장성이 있다고 생각하지 않았다. 오히려 그래도 조금 더 특색 있어서 그 공간을 찾아오게 하는 데 중점을 뒀었다.

### Q 기존 교육프로그램 대비 성공적인 부분 / 개선이 필요한 부분

—— 지역의 다양한 마스터분들을 모아놨기 때문에 그 팀들끼리도 경쟁구도가 생겼다. 마스터들끼리도 경쟁이었다. 문제는 진행이 늦었다는 점이다. 선정부터 점포 오픈까지 1년 정도가

걸리면서 처음에 선정되었던 분들이 못 기다리고 포기하는 경우가 발생했다. 가장 아쉬운 점이라 생각한다.

#### Q 지역관리회사에 대한 인식, 앞으로의 기대

— 아무래도 외부인이 들어와서 그냥 군산에 대한 이해도가 없이 하는 회사가 아니고 그 지역에서 일을 하고 있는 분들로 만들어진 회사이기 때문에 지역민들과 커뮤니케이션이 훨씬 잘 될거고, 창업하신 분들이나 군산이라는 도시 자체를 발전시키는데 좋을 것 같다. 기본적으로 서로에 대한 커뮤니케이션이 훨씬 원활하게 이루어질 것이고 이를 중점적으로 관리할 수 있는 회사가 생겼기 때문에 더 잘 될 것 같다.

#### Q 다른 지역 마스터 선정 시 마스터로서 필요한 자질, 역할에 대한 조언

— 일단 그 지역에 대한 이해도가 높았으면 좋겠고, 단순한 창업지원이 아니고 장기로 이어갈 수 있는, 열려있는 마스터들이 참여했으면 좋겠다.

자신만의 것을 하고 있는 사람이 마스터가 되었으면 좋겠다. 남의 것을 बे끼는 사람이 아닌, 자기만의 것을 하고 있는 사람들은 마스터의 자격이 충분하다고 생각한다.

### ③ 윤현석 대표(무등산브루어리)

#### Q 액티브로컬캠프에 참여하게 된 계기, 참 여를 결정하게 된 이유 / 지역에서 앞서 했던 고민, 실험 등이 액티브로컬캠프 창업자와 연결되는 부분이 있었는지

— 저는 그 전에 광주 1913 송정역시장 사업단장으로 총 기획을 맡았었다. 송정역시장 역시 큰 목표는 죽어가는 상점가를 활성화시키는 것이고, 공간디자인, 브랜딩, 장소마케팅 등 복합적으로 기획을 하는 과정이었다. 또한 유희공간 입주하는 청년창업자를 컨설팅한 경험도 있고, 저 역시 창업자이니가 제안을 받게 되었다. 무엇보다도 재밌을 것 같았다. 누군가에 대한 창업, 일을 만드는 것에 도움을 주는 것을 잘 할 수 있다고 생각해서 참여하게 됐다

#### Q 콘텐츠 관련 주요 조언 내용

— 하나는 창업자가 가져야 할 소양, 마인드. 단순히 정부에

서 지원 조금 받아서 되는게 아니라 동네에서 그 일을 만드는 이유가 명확해야하고, 가능하면 오래오래 할 수 있으려면 스킬, 노하우도 중요하지만 기본적으로 마인드가 중요해서 이와 관련 이야기를 많이 해줬다.

#### Q 창업팀에게 준 도움, 변화가 보였는지

— 액티브로컬 포함해서 지금까지 창업에 대해 자문한 팀이 80팀 정도 된다. 맨 처음 만나면 다 똑같다. 핀터레스트나 예쁜 이미지, 가로수길, 연남동의 개성 있는 상점 같은 것들 하고 싶다고 생각하는데 주객이 전도된 느낌을 받는다.

외부적인 것에만 집중하면 과감히 잘못되었다 말해주어야 하고 사업 전체적인 부분을 스스로 관리 할 수 있어야 한다는 것을 이야기해줬다.

#### Q 대상지(영화타운) 활성화에 준 도움

— 첫 번째는 여론이라고 생각한다. 지역에서 전통시장 활성화나 도시재생 프로젝트 등을 진행할 때 진행 팀이 폐쇄적인 태도로 일을 하는 경우가 많다. 지역에 있는 사람들은 공공프로젝트, 활성화 프로젝트가 있는지도 모른다. 액티브로컬은 처음부터 프로젝트 시작 전에 외부와의 마케팅을 먼저 진행하며 시작하고 협의할 때 지역 여론을 수용하면서 만들어가기 때문에 사람들의 관심과 환대를 받을 수 있었던 것이라고 생각한다.

#### Q 마스터로 참여한 후 생각의 변화, 사업상 성장 등 변화 지점이 있었는지

— 제일 중요한건 저랑 같은 고민을 하고 있는 마스터분들을 만났다는 것이다. 지금은 창업자들과는 만나지 않지만 마스터들은 3년이나 지났는데 여전히 만나게 액티브로컬의 제일 큰 힘이라고 생각한다. 마스터로 참여했던 사람들의 우정과 연대가 생기고 이들이 각자의 분야에서 고급정보, 경험들을 아주 가까이 서로 공유함으로써 마스터들이 빠른 성장을 이루어내고 있다. 마스터들의 주변 좋은 네트워크가 합류하기도 하고 그래서 굉장히 네트워크가 광범위하다. 이거는 액티브로컬의 가장 큰 매력이고 힘이고 저에게 많은 동력이 되었다.

#### Q 기존 교육프로그램 대비 성공적인 부분 / 개선이 필요한 부분

— 아무리 좋은 사례 수천번 들어도 그건 우리의 사례가 아니에요. 우리 안에서 사례를 만들도록 하는 동기부여가 기존의 도시재생대학이나 창업자스쿨에서는 많이 발견되지 못했던 것 같다.

그런데 액티브로컬은 운영자를 찾자는 메시지가 명확했어요. 여기 비어있는 장소를 지금의 운영자들도 있지만 새로운 운영자, 할 수 있는 건강한 힘, 아이디어를 가지고 있는 청년상인들에게 기회를 주자. 청년이 아니더라도 새로운 시도 의지와 열정이 있는 사람이 이 지역에서 할 수 있도록. 하지만 그들이 전문가 아니고 예비창업자, 준비하는 과정이기 때문에 고민이 많고 굉장히 어려울 거라는거죠. 그들의 시행착오를 줄여주기 위해서 분야별 전문가와 가까운 스킨십을 통해서 이야기를 만들어가며 상을 명확하게 만들고 거품도 빠지게 한게 현실적인 프로그램이라고 생각한다.

### Q 캠프 준비사항 중 아쉬운 부분

—— 목표는 무엇인지 알지만 2박3일 하면서 짧은 시간 동안 창업자들에게 많은 것을 준다는 것은 어느 정도 한계가 있다. 그래서 좀 더 이런 방향의 프로그램으로 만난다면 그 이후에 지속적으로 창업자들과의 관계가 유지될 수 있도록 하는 사후 매니지먼트 부분도 분명히 필요하다고 생각이 든다.

두 번째는 저희 마스터로 참여했던 사람들이 모든걸 다 해결할 수 없다. 왜냐하면 모두 전 분야 A부터 Z까지 전문성을 갖고 있지 않다고 생각한다. 이 부분을 보완해줄 수 있는 전문성에 대한 제안을 하고 싶다. 전반적 컨설팅에 대해 얘기해주는 전문가가 있으면 디자인, 공간적인 부분에 대해 얘기해주는 전문가가 있다면, 프로그램이 세분화될 수 있을 것 같다. 창업 전반적인 마인드셋을 도와줄 수 있는 마스터도 있고, 그 다음과정에서 콘텐츠를 개발하는데 식음료, 제품, 서비스, 기획 도와주는 마스터 있을 수 있고, 공간 활용, 디자인에 도움 주는 마스터, 마케팅에 도움 주는 마스터 이렇게 있으면 창업 하는데 필요한 영역들이 좀 더 보완되어서 장기적 시간을 가지고 아카데미 형태로 진행될 수 있지 않을까 싶다.

### Q 지역관리회사에 대한 인식, 앞으로의 기대

—— 자연스러운 변화라고 생각한다. 예전에는 중간관리조직 또는 공공의 형태를 띤 주체들이 관련 역할을 수행하거나 주민, 공동체가 했는데 방향성이 모호했다.

그리고 개인적으로 가장 문제라고 생각하는 부분은 정해진 사업기간이 있고 역할이 있으니까 그것에 한정될 수밖에 없다는 것이다. 사업기간이 끝나면 정말 끝인 것이다. **도시재생현장지원센터도 도시재생사업 끝나면 끝인 것이다. 개인적인 관심으로 계속 있을 수는 있지만 할 수 있는 일이 없다.**

지역관리회사의 가장 중요한 부분은 수익 사업도 물론 좋지만 그것과 무관하게 스스로 지역(관리)에 대한 방법들을 만들어가

고 있고 그것들을 지속가능하게 설계를 하려고 하는 거잖아요. 어쨌든 지역이 변화하고 성장하는 데는 누군가의 리더십과 이끌어주는 역할이 필요하고, 리더십이 지역관리회사의 역할이라고 생각한다.

회사의 역할이 단순히 공공사업 수행이 아니라 **지역적 공공적 목적으로 수행을 하되 그로 인해서 발생할 수 있는 수익을 기반으로 한 운영, 운영을 통해서 발생하는 지역성 이게 지역관리회사의 핵심이라고 생각한다.**

### Q 광주에서도 지역관리회사로서 역할을 하고자 하는 생각이 있는가

—— 제 나름의 방법으로 지금 지역관리회사의 역할을 하고 있다. 저는 지역을 경영하고 만들어가는 수많은 방법들 중에서 크래프트십이라는 것이 중요하다고 판단내린거고, 크래프트십을 토대로 하는 사업이 양조인 것이다. 제가 양조로 시작했다면 그 옆에 소세지 만드는 곳 같은 또 다른 크래프트 크리에이터가 비어있는 옆 건물에 들어올 수 있고. 굿즈나 마케팅 하는 업체가 들어오고 하면 크래프트십을 중심으로 개발하고 관리하는 역할을 할 수 있다고 생각해요. 지금 그것을 실험하고 있는 중이다.

### Q 다른 지역 마스터 선정 시 마스터로서 필요한 자질, 역할에 대한 조건

—— 일단은 성격이 좋아야 된다. 누구하고라도 어울릴 수 있는 개방성, 포용성이 필요하다. 왜냐면 액티브로컬캠프는 직업으로서 컨설팅해주는게 아니라 그런 분위기와 이벤트를 만드는거라고 생각한다. 그런 이벤트 안에서는 단시간에 에너지를 확 터뜨려줘야 하는데 그런 에너지를 같이 만들어가려면 서로 개방적이고 포용적인 태도를 가진 마인드가 일단 있어야 된다고 생각한다.

### Q 다른 지역 유사 프로그램 진행 시 참여 의사

—— 리노베이션스쿨은 마스터로 계속 참여하고 있다. 사실 이게 3년 전에 진행했던 프로세스잖아요. 아쉬웠던게 액티브로컬 후속버전이 있으면 좋겠다고 생각했었다. 이게 사실 일본에서 온 프로그램이잖아요. 핵심가치는 잘 알고 있고 대단한 프로그램이지만 아직 현지화 되지는 않았다고 생각한다.



〈그림 2-8〉 마스터 기획 회의

#### ④ 이현덕 대표(로그랩)

##### Q 액티브로컬캠프에 참여하게 된 계기, 참여를 결정하게 된 이유

— 군산에 저 같은 분들이 전국에서 모여 있고 액티브로컬 캠프 해보려 한다 하고 마스터 제안을 해주셔서 참여하게 됐다. 이론적인 것보다 경험 있는 분들이 자발적으로 움직여야 하는데 이게 될 수 있을까 긴가민가하면서 갔는데 같이 모인 분들이 재밌고 잘 통했다고 생각한다.

##### Q 콘텐츠 관련 주요 조언 내용

— 저는 군산을 오면 이런데 가고 싶다. 군산에서만 가질 수 있는 지역성을 담는게 좋지 않을까. 나라도 가고 싶은 곳, 내가 더 탐나서 하고 싶은 것을 얘기하고 싶었다. 지역재생에 대한 얘기는 안했다

전문가의 도움이 없어도 주인의 취향이 드러나는 공간이 더 매력적이라고 생각한다. 제가 지금 만든 공간도 사실 건축하는 친구들이 오면 디테일이 이게 뭐야 라고 하는데 사실 손님들은 디테일을 안보거든요. 그런것보다는 전체적인 분위기를 보니까. 카페엔 커피가 맛있어야되고, 밥집은 밥이 맛있어야되고. 그 것에 해를 끼치지 않을 정도로만 분위기가 만들어지거나 복돋을 수 있을 정도의 분위기면 되지 않을까. 공간이 너무 주가 되면 유행이 지나면 또 인테리어 해야되나? 이러다보면 돈이 또 들어가고 하죠.

##### Q 창업팀에게 준 도움, 변화가 보였는지

— 사실 멘토, 마스터라고 하지만 창업자분들이랑 종잇장 한 장 차이인 것 같다. 더 잘 하시는 분들도 있고. 제가 많이 안다기 보다는 그냥 같이 스파크를 낼 수 있는 사람들이었던 것 같다.

F&B 창업 준비하는 분들이 많았는데 저는 커피정도만 알지만 우리가 모든 것에 다 전문성을 가질 수 없기 때문에 요즘 트렌드나 맛에 대해 이야기를 많이 나눴다. 너무 준비 없이 쉽게 창업하시는 분도 많은데 기본적인 것이 갖춰져 있는지 정도를 이야기 했다.

나중에 돈키호테 갔는데 더 전문적이고 대단하시더라고요. 멘토의 느낌이 아니라 동등한 관계, 힘이 되어줄 수 있는 관계였던 것 같아요. 저도 창업할 때 물어볼 사람이 없었거든요. 물어보면 그게 될 것 같냐 하는 사람이 많았거든요. 같이 이야기를 해 줄 수 사람이었던 것 같다

##### Q 이 전에도 창업 지원이나 컨설팅 경험이 있는가

— 그 전 회사가 이런 일을 하는 회사였다. 차이점은 일단 지역별로 사람들의 성향 차이도 있다. 어찌됐든 사람이 많이 모여야 하니까 동네 할머니 할아버지 모아두고 제발 해주세요 하면서 구색은 맞추지만 지원금이 끊기면 또 불뿔이 흩어지고. 오히려 반대로 나한테 뭔가 혜택을 줘야지, 여행 보내줘야지 하는거죠.

여기는 그런거 하나도 없고 배수 정도 얘기하시고 오히려 월세를 내는데 그걸 다 받아들이세요. 2017년 이후 시간이 오래 걸린 뒤 오픈했는데 긍정적이셨어요. 젊은 분들도 많았고. 어떻게 이렇게 다를 수 있을까 했어요.

##### Q 지역에서 앞서 했던 고민, 실패 등이 액티브로컬캠프 창업자와 연결되는 부분이 있었는지? / 군산, 영화타운의 특성을 고려한 지점 / 대상지(영화타운) 활성화에 준 도움

— ‘이거 안하면 내가 이태원 가져가서 할거야’하는 부분도 있었고 얘기도 많이 했어요. 굉장히 독특하고 느낌이 좋았거든요. 또, 그렇게 얘기해야 더 열정도 생기고 하나짜요.

저도 아이디어를 많이 얻었어요. 나중에 펌을 한다면 건어물 펌을 하고 싶었어요. 국내산으로 잘 만들어진 건어물 많은데 맥주집에서는 냄새나고 말라비틀어진 것만 주잖아요. 맛있는 오징어, 노가리 등등

군산에 사케문화가 있는데 브루어리에도 관심이 많아요. 이것도 하나의 문화이고, 부가가치 높은 비즈니스이기도 하고, 지역



성이 살아있어요. 청하 공장도 군산에 있다고 하더라고요. 옛날에 일본 사람들이 살았을 때 청주 만들던 기술이 남아있다고 하더라고요. 사케라고 해서 일본에만 있을 필요 없다는 얘기를 모종린 교수님이 해주셨는데 독특했어요. 바로 인근인 서천에는 소곡주가 있고 흥미로웠다

#### Q 마스터로 참여한 후 생각의 변화, 사업상 성장 등 변화 지점이 있었는데

—— 마스터들 간에 관계가 생겼으니까 이 분들이 보시는 관점에서 각자의 공간에 한 번씩 방문도 하고 좋은 점 이야기도 하고 제안도 해주세요. 다른 사람도 아니고 저희랑 비슷한 경험도 했고 많이 통하는 사람들이 이야기해주는 거니까 한 번 더 생각하게 된다.

제 사업을 잘해야 나눌 얘기가 많고 도움을 더 줄 수 있겠다 생각했어요. 나는 과연 내가 있는 지역에서 잘 하고 있었나 되돌아보게 되고 이런 것이 만약 우리 지역에서 있었다면 나는 어떻게 해야 할까, 가능성을 어떻게 발견할 수 있을까 고민하게 됐다.

#### Q 기존 교육프로그램 대비 성공적인 부분 / 개선이 필요한 부분

—— 도시재생학교는 그냥 플랜카드 달고 홍보하는데 액티브로컬캠프는 디자인이나 접근 방식이 달랐던 것 같다. **군산은 공무원이 어떻게든 방법을 만들어주려고 하는.. 민관이 한 팀이었던 것 같다.**

#### Q 지역관리회사에 대한 인식, 앞으로의 기대

—— 보통 이런 곳이 확 살아났다가 확 사라지고 하는데 이런 관리주체가 있으니 아무래도 오래 살아남아 있지 않을까 싶다. 그게 단순히 외부에서 온 인재가 아니라 같이 만들어진 사람들이 함께 만들어진 회사이니가 좋은 역할을 할 거라고 생각한다.

이태원에서도 지역관리회사를 고민하게 된 계기가 있었는데 이태원 해방촌은 워낙 상황이 다르다. 군산은 빈공간도 많았고 기대를 안 하는 곳이었었는데 해방촌이나 이태원은 도시재생지역으로 선정되고 하니까 건물주를 설득하기가 쉽지 않았다. 지금 임대차보호법 때문에 한번 계약하면 오래 해야 된다는 생각 때문인지 공간이 비어있는데 임대료 안 내리고 그냥 비워둔다. 근데 요즘엔 좀 해방촌이 약간 사람들이 안 찾는 공간이 되면서, 코로나 영향도 있고, 이젠 설득할 가능성이 있겠다 생각이 들어서 관심을 많이 갖고 있다. 조권능 대표님께 많이 물어봐서 어떻게 하고 있는지 보고 있다.

저도 가게 임차해서 하고 있지만, 건물주와 소상공인의 계약관계 이런 것들이 힘들고 신경 쓸 것들이 너무 많다. F&B는 음식도 하고 채고관리도 하고 건물주 대응까지 하기 되게 힘들다. 건물 하나가 사는 것이 아니라 지역이 살아야 건물도 사는 시대인데 건물주를 설득하기가 쉽지 않다. 지역관리회사를 통해서 효율적인 관리와 협상과 소통의 수단이 되지 않을까 싶다.

#### Q 다른 지역 마스터 선정 시 마스터로서 필요한 자질, 역할에 대한 조언

—— 일단 우리처럼 창업을 해봤고 운영을 해본 경험이 있는 분들이어야 하는 것은 기본인 것 같다.



〈그림 2-9〉 이현덕 대표(가운데)

### ③ 임효묵 부대표(빌드)

#### Q 액티브로컬캠프에 참여하게 된 계기, 참여를 결정하게 된 이유

—— 저희도 비슷한 사업을 시흥 월곶에서 하고 있었는데 다른 지역에서 어떻게 하고 있는지 궁금하기도 했고 배우고 싶다는 마음도 있었다. ‘좋은 멘토, 마스터 분들도 만날 수 있겠다’라는 생각도 있었다. 그리고 새로운 형식, 일본의 리노베이션 스쿨을 한국형으로 접목해서 한다는 이야기도 관심 있어서 참여하게 되었다.

#### Q 콘텐츠 관련 주요 조언 내용

—— 제가 말했던 분들이 여성, 아이, 어머니들을 타게팅한 분들이었거든요. 젊은 여성분들이나 결혼하신 분들이었는데 사업

적으로 많이 고민해본 경험은 없으셨고 장사 경험은 있으셨다. 빌드가 하고 있는 사업과 맥락이 닿는 분들과 배정이 되었다. 크게 저희가 도움 드린 건 없는 것 같고 저희가 겪었던 것들을 많이 이야기하려고 했었다.

#### Q 군산, 영화타운의 특성을 고려한 지점

— 다른 분들은 군산에 연결이 있던 분들도 있고 없던 분들도 있지만 저는 외부자의 시선으로 보려고 했던 것 같다. 그때는 어땠는지 모르겠지만 지금 시각에서 보면 창업과 지역 정착을 유도하는 비슷한 프로그램들이 많은데 그런걸 보면 지역의 특색을 단기간에 찾는 것은 어렵다고 느낀다.

— 또 한편으로는 보편적인 아이템을 찾을거나, 군산만의 아이템을 찾을거나 했을 때 한번쯤은 군산만의 것을 찾는 고민점이 있되 그것을 바로 결과물로 연결하는 것은 어려울 것 같다는 현실적인 고민이 들기도 했다.

#### Q 마스터로 참여한 후 생각의 변화, 사업상 성장 등 변화 지점이 있었는지

— 마스터들끼리도 성장하고 다른 지역에서 하고 있는 이야기를 들을 수 있는게 좋았고 큰 성과인 것 같다.

#### Q 기존 교육프로그램 대비 성공적인 부분 / 개선이 필요한 부분

— 참가팀 선정 할 때 마스터 분들이 지원서 보면서 이야기했던 것들이 모집 할 때부터 군산 출신 또는 기반 있는 사람들로 제한을 두었는데, 애초에 기반이 없으면 떠나기 쉬운데 연결고리가 있는 지역이어야 하는 것 같아요. 일반 창업교육은 이런 제한까지 두지는 않거든요. 모집부터가 좀 달랐던 것 같다.

2박3일 같이 모여서 다른 팀 콘텐츠도 공유하면서 창업 교육을 하는 건 결국 어떻게 했을 때 지속가능한 영화타운이 될거냐를 논의했던 것이 있고, 그 맥락에서 하나의 아이템을 고려했다기 보다는 마을단위, 시장 단위의 운영, 발전시켜 나갈 건지 고민할 수 있어서 좋았어요.

이런 것들이 액티브로컬캠프만으로 이루어진 것이 아니라 그 이전에 블랭크, 어반하이브리드, 로컬스티치가 일년 동안 작업해놓은 것이 있었기 때문에 그걸 바탕으로 중간에 캠프를 하고 그 이후에 지역관리회사를 설립하는 단계가 있었던 것이 굉장히 중요했던 것 같다. 운영에 관하여 지역관리회사 개념을 넣었던 것도 좋았다.

#### Q 캠프 준비사항 중 아쉬운 부분

— 다양한 방식이 있을 수 있어서 틀리다 말할 수는 없지만 이런 지역정착 프로그램이 대부분 도시나 장소, 지역을 선정하고 사람을 뽑는 방식이잖아요, 근데 결국 운영자가 중요하고 사람이 중요하니 새롭게 할 수 있는 방법이 사람을 먼저 뽑는 방식인 것 같다.

액티브로컬캠프 자체에 아쉬운 점은 지역관리회사가 있긴 했지만 그래도 중간중간 같이 고민했던 사람들이 이야기하는 기회가 있으면 좋을 것 같다.

#### Q 지역관리회사에 대한 인식, 앞으로의 기대

— 어차피 동네, 마을이 누구 혼자 잘해서 되는게 아니잖아요. 같이 만들어가고 같은 방향성을 가지고 결을 맞춰가야 하는 건데 지역관리회사나 뭔가 조율할 수 있는 것이 필요한데 새로운 시도였다고 생각한다. 완성형은 아닐지언정 의미있었다고 생각한다.

저희도 최종적으로는 지역 자산운용사 만들고 싶은 것도 있지만 그 전 단계로써는 지역관리회사의 역할을 해볼 수 있지 않을까 그런 생각이 든다. 지금도 군산을 계속 유심히 보고 있다. 저희도 시흥에서 지역관리회사 역할도 고민하고 있다.

보통 지역기반 창업교육 프로그램이 하고 나면 그냥 끝나잖아요. 근데 계속 봐줄 사람이 필요하고 그 이후 운영에 대한 지원이 훨씬 중요하고 어떤 변수가 생길지 모르는거죠. 가게를 여는 것까지는 다 할 수 있는데 계속 운영을 어떻게 잘 할거냐를 우리가 계속 지원해줘야 하는데 그 역할을 지역관리회사가 해주는 것 같아요. 또 운영하다가 방향이 틀어지면 잡아줄 사람이 필요한데 그 역할을 어느 가게 하나가 하는 경우도 있지만 자기 것 하기도 바쁘니까 각자 잘하는 것이 아니라, 지역관리회사에 수수료를 받든지 하면서 계속 큰 방향에서 끌고 가는 것이 필요하다고 생각해요. 어떤 형태로든 이런 역할은 필요하다. 상인회가 역할을 할 수 있으면 좋은데 보통의 상인회는 그런 역할을 하지 않아요. 그리고 처음부터 지역관리회사를 아예 염두하고 시작한거라서 좋았어요.

다른 지역 마스터 선정 시 마스터로서 필요한 자질, 역할에 대한 조언

예를 들어서 시장, 원도심 재생지역, 관광지 활성화는 각자 지역에서 하고 있는 사업이랑 맥락 맞는 사업을 어디서 누가 하는지 알게 되었으니까 맞춰서 만들어낼 수 있을 것 같다.





#### ④ 최정훈 대표(비젠빌리지)

##### Q 액티브로컬캠프에 참여하게 된 계기, 참여를 결정하게 된 이유

—— 군산에서 자라기도 했고 비젠빌리지를 운영하다가 여기 참여하면 좋겠다는 제안이 있어서 참여하게 됐다. 원래부터 인테리어, 건축을 하면서 마을 만드는 것, 거리 만드는 것, 도시 만드는 것에 관심이 많았다.

##### Q 콘텐츠 관련 주요 조언 내용

—— 군산에서 시작된 것이기도 하고 군산에서 자라기도 해서 여기도 괜찮은 군산만의 문화가 있을테니까 그걸 가지고 어떻게 매력을 발산하는가가 중요했다. 또, 매력발산이지만 이건 창업이기 때문에 내가 좋아서라기보다는 고객이 좋아하는 매력을 찾는 것이 우선은 첫 번째였다. 사람들이 올 수 있게 하는 매력을 어떻게 찾느냐가 가장 중요했다.

제가 도움을 드릴 수 있었던 것은 그런 매력 찾기와 공간에 대한 빠른 이해. 구성한다든지 이런 쪽으로 이야기를 드렸다.

##### Q 창업팀에게 준 도움, 변화가 보였는지

—— 전반적인 매력 만들기죠. 사람들이 뭔가의 매력에 딱 끌리지 않으면 무슨 공간을 만들든 무슨 장사를 하든 음식이면 메뉴부터 시작이니까 그거에 대한 고심이었다. 그리고 시간이 갈수록 진정성이 중요하다는 생각이 많이 든다. 짧게 그냥 가겠다는 생각은 시작했다가 바로 사라지는 곳들이 많다. 자신이 재능을 가지고 있는데 그걸 발전시킨 사람들이 많이 남았다. 지금 돈키호테도 원래 요리를 했었고 자신만의 독특함을 찾아서 사

람들에게 어떻게 다가가야 하는지 아는 팀만 살아남았다. 저 역시도 그런걸 보면서 배운 점도 있었다.

여기 모인 사람들이 능력은 다 다르지만 매력은 다 갖고 있어요. 하나에 대한 관점은 똑같지만 생각이 다 달라서 재밌는 것 같다. 서로 가진 관점에서 자신의 것을 찾아갈 수 있도록 조언을 해줬던 것 뿐이다. 저같은 경우는 비젠빌리지 찾아오시는 창업 희망자 분들이 와서 상담을 했었다. 근데 확실히 저도 원래 인테리어가 메인이었기 때문에 그 일을 하다가 대중을 보면서 느끼는 것들이 많다.

요즘엔 사람이 가장 중요한 것 같아요. 요리를 해도 사람이고 응대를 해도 사람이고. 정성, 마음가짐에서부터 시작되고 결과물도 노력이라도 보이면 그거에 동해서라도 사람들이 오지 않을까 싶다.

혈기왕성한 분들이 많이 찾아오셨는데 상업이라는게 자신의 색깔이 입혀지지않나를 위한 공간이 아니에요. 내가 누릴 공간이 아니라 어떤 대상이 와서 그들이 즐길 공간이고 우리는 그들을 케어하고 좀 더 즐겁게 만드는 매력을 찾아주는 것뿐인데 자꾸 얘기하다보면 내가 좋아하는 것 얘기를 한다.

##### Q 기존 교육프로그램 대비 성공적인 부분 / 개선이 필요한 부분

—— 제주 리노베이션스쿨에 참여했는데 첫 해 일본 가서 그들이 한 것을 보고 오랫동안 해왔던 것도 보고 왔다. 힘을 붙여 넣어주고, 일본 사례를 보면 마스터로 참여한 사람들이 직업이 하나가 아니다.

지역관리회사도 만들어지고 모임도 만들어지고 있으니 그런건 좋은 것 같다. 뭉쳐서 이야기하고 스토리텔링하고 조금씩 진화되는 모습이 보이는게 좋은 것 같다.

##### Q 군산 외부 연결 확장에 대한 평가(지역 네트워크에서 전국 네트워크로)

—— 다른 사람들에게 군산에 대해 이야기도 잘 하고 추천도 하게 되는 것 같다. 친구 한번이라도 예약 잡아주거나 먹어보고 하거나 사주거나 하면서 소개해주는 정도예요. 비젠빌리지에 찾아오는 분들에게도 이야기하기도 하구요.

저는 인테리어를 하니까 내가 가진 것 중에서 거기 어울릴만한 것으로 조명 보내주고 소소한 기부 이런 식으로 도움도 준다.

##### Q 지역관리회사에 대한 인식, 앞으로의 기대

—— 캠프 이후 중간에 지연될 때 조권능 대표님이 관리해줬

다. 중간에 매니저 역할이 굉장히 중요한 것 같다. 사람들이 지루하지 않게 대화하면서 기다리고. 대화한다는 것이 보통일은 아니거든요. 그건 그 사람의 능력인 것 같다.

저는 지역관리회사에 대해 고민을 많이 해보지 않았는데 군산에서 조권능대표가 뜻이 맞는 친구들과 카페도 하고 펍도 하고 문화기획, 공연, 전시도 하는 모습을 보다보니 사람들과 어울리고 조율해나가는 모습이 보였다. 사람들을 끌어나가는 재능이 있다. 지역에 원래 있던 분이었고 그 안에서도 사람들과 대화를 할 수 있다는게 중요한 것이다.



〈그림 2-10〉 최정훈 대표

## 4) 영화시장에 정착한 ‘액티브로컬 창업팀’

### ① 고은 대표(돈키호테)

#### Q 원래 군산에 계속 거주했나

—— 저는 군산이 고향이고, 잠깐씩 해외에 있었는데 최근에는 베트남에 4년 정도 있었다. 갔다 와서 한 달 정도 됐을 때 조권능 대표님을 만나서 그 때 영화타운에 대해 듣고 같이 하자 하게 됐다. 그 전에도 원래 요리를 했었다.

돈키호테는 요리사 1명, 바텐더 1명이 일하는데 평균 15~16년 해당 업종에 종사한 사람들이 재료준비부터 테이블에 나가는 것까지 오롯이 담당하고 있다. 저는 바텐더를 하지 않고 바텐더는 음식을 하지 않는다.

손님들 중에 ‘가게가 좀 더 컸으면 좋겠다, 영업시간이 좀 더 길었으면 좋겠다’라고 하시는 분들도 있다. 그러나 테이블 수가 늘어나면 동시간대 소화할 수 없기 때문에 직원 교육을 통해 서비스해야 하는데 그렇지 않는 게 저희 매장의 장점이라고 생각한다. 영업일 기준으로 매출은 월 2천만원 정도는 고정적으로 판 것 같다.

#### Q 프로젝트 이전에 영화시장에 대해 알고 있었나요? 어떤 곳으로 기억하시나요?

—— 알고 있었다. 안젤라분식을 알고 있었다. 가지는 않았는데 알고는 있었다. 영화시장은 사람이 지나다니기 애매한 곳이었다. 액티브로컬캠프 할 때도 여기서 ‘어떻게 장사를 해’ 이렇게 생각했었다.

#### Q 영화타운에서의 가장 보편적인 하루 일과를 말해달라

—— 장 봐서 5시쯤 출근하면 오자마자 손님이 있을 때도 있고, 없을 때는 재료 준비 하고 손님 맞이하고 장사하다가 영업시간 보통 새벽 2~4시 끝나서 집에 간다.

#### Q 군산이 가지고 있는 특징이 무엇이라고 생각하시나요? 군산의 특성을 살리기 위해 특별히 신경 쓴 부분이 있나

—— 군산을 여행하는 사람은 베트남에 여행 오는 거랑 비슷한 느낌이라고 생각한다. 뭔가 엄청 체험하고 그런 게 아니라 그들의 일상 속에서 그들이 먹는 맛집이라는 것

호텔이 아니라 게스트하우스에서 자야할 것 같고, 베트남 하노이에서 여행하는 사람들이 길거리에서 쌀국수 먹듯이, 가성비 좋은 숙소에서 자고. 어디 꼭 가야 되는 게 아니라 그 동네 근처에서 구경하고 별거 아닌건데 그게 좋아서 또 다시 오고, 다시 올 때도 부담이 없고 그런 여행지라고 생각인 것 같다.

#### Q 액티브로컬 캠프에서 가장 도움을 많이 받은 것은 어떤 점인가

—— 그 때는 사실 캠프를 위한 것이었고, 저는 그때 거기서 하는 모든 것들이 와 닿지 않았다. 지금도 그 생각에는 변함이 없다.

저는 궁금했던게 적은 돈으로 실패를 경험할 사람들을 뽑을건가, 이걸로 다 같이 성공할 사람들을 모을건가. 근데 이 것을 어떻게 밖에 선발을 못하냐 라고 생각은 했지만 행정적인 것도 있고, 그런 형태가 아니면 어려울 수 있다고 생각한다.

경험 없는 사람들에게 지원해주는 것도 맞는데 결국 재생이라는 게 경험 없는 사람들끼리 모여서 지원되고 경험 쌓아주려면 통상적인 공간보다 반 이상 싸거나, 이 사람들이 키워지기 위해서 돈을 지급하는 사람들은 프로가 아닌 사람에게 누군가는 계속 와서 돈을 내는데 그 값어치를 못 만들어줄 수 있는데 그럼 이건 잘못 된거다. 그렇게 해서 재생이 될까 그런 생각이 들었어요. 같이 하는 멤버에 대해서 저는 시작할 때 불안했었다.

#### Q 프로그램 참여 후 실제 창업을 하기까지 가장 어려웠던 순간은 언제인가

—— 한 2년을 끌었잖아요. 이 사업이 2년 늦어 질거다 하면 자기 일 하면 되는데 삼개월 늦어지고 또 삼개월 늦어지고 하니까 경제활동을 못하는 거잖아요. 그 과정에서 진짜 떨어져나간 사람도 있다. 저는 꼭 해야겠다고 해서 기다렸다가보다 마지막까지 가서 보고 그때 결정하려고 했기도 하고, 조권능 대표님과 관계성도 있고, 해 봐야 겠다 라는 생각도 있었다.

저는 여기서 자리를 잡으려면 어디서라도 할 수 있는 사람이 와야 된다고 생각해요. 여기 입지 특성 때문에 더 잘 될 거라고 기대감을 가지고 오는 공간은 전혀 아니라고 생각한다.. **자생력이 있어야 한다. 굳이 구도심의 시장 안을 찾아오게 만들 수 있는 정도의 콘텐츠와 운영자가 있어야 오는 거지 그 센터 하나가 잘 개발된다고 해서 지역이 살아날 거라고 생각하지 않는다.**

**Q 지역관리회사로 인해 가장 도움을 받는 부분은 무엇인가, 지역관리회사가 가장 중점적으로 해주었으면 하는 영역은 어느 부분인가**

—— 상업적으로 보면 1차적으로 조권능 대표님 손님들이 많이 왔었다. 전국에서 도시재생 하시는 분들이 많이 오셨다. 지역관리회사라고 이래라 저래라 한 것이 아니라 캠프때부터 마스터였고 공간과 업종에 대해서 관리라기보다는 같이 고민하는 사람이고 우리가 가려운 곳을 긁어주는 사람인데 말하기도 편했다. 벌레 있으면 약 뿌리고, 행사를 기획하고 논의할 수 있는 것들, 로컬라이즈 축제 같이 할 수 있는것도 지역관리회사가 있기 때문에 가능한거지 개별로는 어려웠을 것 같다.

**Q 마스터리스 방식으로 공간을 임대해서 사용하고 있는데 이에 대한 평가는?**

—— 매출이 나면 아무 문제가 없고, 매출이 안 나면 불합리하게 느낄 수도 있을 것 같다. 물론 매출에 따라서 요율이 책정되기는 하는데 저희 매장 기준으로 8평에 60만원을 내야 한다고 치면, 40평짜리로 치면 300만원이다. 사실은 저만 그렇게 내고 있는데 거기에 대한 불만은 없다.

**Q 영화타운 내외의 팀들과 협력하고 있는 프로젝트, 사업 등이 있으나, 로컬라이즈 팀들과의 관계는 어떤가**

—— 로컬라이즈에 참가한 팀과 협력해 할인쿠폰도 발행하고 있다. 영화타운내 수복과 협력하여 같이 방역도 하고 겨울에는 연말 무드를 내는 방법도 함께 고민하고 있다. 시장 상점이 오곡쌀상회는 택배를 보관해주기도 한다. 야채 같은 건 시장에 할머니들에게 사고, 불편함이 생기려고 하면 거기 가서 밥 먹고 오고 그런 식으로 한다.

**Q 영화타운이 팀으로 느껴지는 순간은 언제인가**

—— 저희 매장 모든 식기 세팅, 바 매트, 컵 받침 이런걸 모두 꽃신도깨비에서 맞췄다. 실제로 매일 재료가 없으면 주변 점포와 협력을 하고 있다.

**Q 개인적 성장, 변화**

8평 되는 곳에서 일하는 게 처음인데 작은 매장에서 테트리스 하듯이 집기를 구겨넣고 가장 적은 테이블 수 가지고 가장 손님과 가까운 거리에서 일하고 있다. 매일매일 작은 가게들이 모여 있는 지인들과 같이 있고, 로컬라이즈 참여팀들과 친해지고, 협업구조도 자연스럽게 생기고, 성장할 수 있는 동력이 생기는 것 같다. 가깝게 원스톱으로 이 동네에서 뭔가를 추진할 수 있는 것이 좋은 시스템인거다. 다른 동네에는 없을 것 같다. 영화타운과 로컬라이즈가 붙어 있어서 희한한 것 같다. 그것들이 지방의 조대표님께 기대하는 바 중 하나다. 이걸 기존 점포와 더 얹어서 가면 그 힘이 더 커질것이라고 생각한다.

## ② 김채운 대표(꽃신도깨비)

**Q 군산에 계속 거주하였는가**

—— 쪽 살았던건 아니고 군산에 태어나 고등학교까지 다녔다가 취업을 수원으로 나갔다. 서른까지 살다가 다시 군산으로 오게 됐다. 그 때부터 바로 이 일을 한건 아니었고 아르바이트도 하고 다른 사업도 하면서 바느질을 취미로 했었다.

**Q 군산이 가지고 있는 특징이 무엇이라고 생각하나, 군산의 특성을 살리기 위해 특별히 신경 쓴 부분이 있나**

—— 오래 사셨던 분들이 되게 많다. 오래 장사하신 분들도 되게 많다, 거의 상인분들이세요. 다른 지역보다 관광지이다보니 관광객도 되게 많고, 오래되고 발전이 안 된 동네. 옛날 같은 기분이 들든다. 진짜 근대 역사 같은 기분이 든다. 여기는 깨끗하게 해놨는데 바로 옆에만 가 봐도 다른 시대 같고. 외부에서 볼 때는 시골 같다.

**Q 프로젝트 이전에 영화시장에 대해 알고 있었나, 어떤 곳으로 기억하시나**

—— 영화시장은 전혀 몰랐다. 이쪽으로 학교를 다니지도 않고 학교를 다니지도 않아서 여기 안 와봤다. 안젤라분식도 영화타운 하면서 처음 먹어봤다.

**Q 액티브로컬 캠프 프로그램을 알게 된 계기, 참여를 결심하게 된 계기는 어떤 것인가**

—— 그 때 인스타그램 막 시작했을 때였는데 광고보고 허위광고인 줄 알았어요. 되면 하고 아니면 말자 해서 해볼까 장난 식으로 했는데 진짜였다. 그간 군산에서 이런 것을 하지 않았었으니까. 플랜카드 걸려있고 SNS에 보이고 하니까 알게 되었다.

**Q** 액티브로컬 캠프에서 가장 도움을 많이 받은 것은 어떤 점인가

—— 첫 날에는 이상한 파란색 옷을 입어야 한다고 했고 아무런 정보 없이 갔고 몇 박을 해야 한다고 했고 어리둥절한 상태로 앉아서 처음 듣는 회사 이름을 얘기해주면서 시청 주무관이 원지도 몰랐다.

편다 놓은 보릿자루 같은, 맞지 않는 옷을 입은 느낌이었다. 군산에서 처음 했던 프로젝트였고 해보지 않아서 생소했고, 사전에 정보가 없는 사람 입장에서는 이상했다. 처음 해본 사람은 어려웠다. 근데 하라는 대로 하니까 되기는 되는구나 생각했다.

**Q** 다른 창업지원, 지역정착 지원 프로그램 경험이 있나, 액티브로컬 캠프와의 차이점이 있다면 어떤 점인가

—— 공모전에 참여해본 적은 없었다. 여기 참여하고 나서는 인맥이나 정보를 많이 알게 되어서 그런 게 좋은 것 같다.

**Q** 원래 하던 일과 연결해서 도움이 되었나

—— 부딪힘도 있었고 남들에게 이런거 이렇게 했어라고 얘길 거리가 생긴 것. 발전이 되기는 했다고 생각한다.

**Q** 영화타운에서의 가장 보편적인 하루 일과를 예를 들어 이야기해달라

—— 거의 일정은 일이 없으면 보통 10시 전에 온다. 아이 학교 데려다주고 오면 9시 40분. 수작업이니까 계속 작업하고 손님 오면 대응하고 저녁 6시까지지는 오픈해두고 6시 이후에는 집에 가서 저녁 챙겨주고 그 다음날 배속 나갈게 있거나 하면 8~9시쯤 다시 나오기도 하고 아니면 집에서 쉰다. 보통 11시에서 6시까지 오픈이다.

**Q** 주변 상인, 주민분들과 관계가 생겼나

—— 친한 관계가 생긴건 아닌데 항상 그 자리에 계신다. 인사하면 항상 똑같이 웃으시고 하루도 안 빠고 똑같이 한다. 어디 놀러도 안 가시고. 다들 되게 친절하다. 강아지도 맨날 똑같이 와서 주인이 나올 때까지 어디 안가는. 정말 신기하다. 이런 것이 일상인 것 같다.

**Q** 영화타운 내외의 팀들과 협력하고 있는 프로젝트, 사업 등이 있나, 로컬라이즈 팀들과의 관계는 어떤가

—— 늦게까지 있어도 다 불이 켜져 있어서 무섭지 않은 게 좋다. 물어보기도, 부탁하기도 편하다. 크리스마스 장식도 생각했을 때 쉬운 거라서 직접했다. 거기서 사람들이 사진 찍으니까 부듯하고 그랬다.

**Q** 프로그램 참여 후 실제 창업을 하기까지 가장 어려웠던 순간은 언제인가

—— 너무 기간이 오래걸렸다. 처음에는 바로 할 것처럼 해서 처음 11월에 선정 되고 3월에 오픈할거다 그래서 기다렸는데 계속 미뤄졌다가 2년이 걸렸다.

확실하게 대답을 안해주는 것이 제일 힘들었다. 그리고 처음 나라 지원을 받아 본거라서 본인부담금이 있는 줄 몰랐었다.

**Q** 지역관리회사로 인해 가장 도움을 받는 부분은 무엇인가, 지역관리회사가 가장 중점적으로 해주었으면 하는 영역은 어느 부분인가

—— 우선은 건물주와 접촉이 전혀 없으니까 그런 대응을 다 해주신 게 편하다. 뭐 물어보면 잘 대답해주시고 뭐 안 되면 해주시긴 하나, 기대했던 것만큼의 효과는 없는 것 같다. 그래도 크게 불만을 가지지는 않고 있다.

우선 기대했던 것은 같이 오픈했으니까 행사도 했으면 좋겠는데 너무 인원이 적어서 우리끼리 행사를 하거나 이건 효과가 없을 것 같아서 기대를 못할 것 같다. 홍보효과를 조금 기대했다. 블로그를 써준다면지, SNS 홍보를 해준다면지 그런걸 기대했는데 그냥 제가 하고 있다.. 다들 그렇게 하고 있다.

**Q** 마스터리스 방식으로 공간을 임대해서 사용하고 계신데요, 이에 대한 평가는 어떠신가

—— 훨씬 편하다. 개별적으로 건물주와 직접 임대차계약 안하고 지역관리회사에 입금하면 알아서 해주시니까 편하다.

**Q** 매출연동 회비 개선방안, 만족도

—— 매출 연동 관련해서는 제가 확인해서 알아서 입금해드리고 문제 있으면 연락 해주시는 구조로 운영되고 있고. 문제가 있던 적은 없었다.

**Q** 앞으로의 계획이 어떻게 되나

—— 기본 계약이 원래 2년인데 계약상 연장기간은 선택할 수 있게 되어있다. 저는 이 일을 계속 하고 싶어서 5년으로 계약 했다.

#### Q 지역활성화 측면에서 유동인구가 더 많아진걸 느끼는가

—— 훨씬 진짜 많아졌다고 생각한다. 일부러 찾아오는 사람들 보면 신기하다. 오히려 저는 관광객은 그럴 수 있다고 생각한다. 식당이 잘 되면서 식당 보고 오는 분들도 계셨고, 로컬 사람들이 찾아오시는 분들도 많은데 부듯하다. 지나가시는 분들, 원래 지역에 사시는 분들도 이렇게 바뀌었네, 깨끗해졌네 하신다. 처음에 왔을 때보다 진짜 깨끗해졌다.

#### Q 로컬라이즈는 왜 지원 안했는가

—— 액티브로컬캠 처럼 진행처럼 하는 게 너무 힘들다. 그 안에서 뭘 해야 하고, 자료 제출하고, 써서 내고 이런 게 너무 힘들어서 지원을 안했다.

#### Q 로컬라이즈와의 협업, 또는 도움 되는 것이 있나

—— 직접적인 도움이 되는건 딱히 없는데 ‘내가 이 시장에 들어와 있어서 낙후되어 있지 않은 것 같은 느낌, 발전된 곳에 와 있구나’ 라고 느끼게 되는 것 같다. 로컬라이즈가 생기면서 약간은 지역이 업그레이드된 느낌이 든다. 시장이 아니라 진짜 영화타운이 된 것 같다. 만약 우리끼리만 있었으면 더 볼거리가 없었을 것 같다.

#### Q 개인적인 변화, 성장

—— 계속 해야겠다는 생각을 많이 한다. 그동안 이 일을 그만둘까 생각을 계속 했었다. 지금도 고민이 많다. 이전 공간은 판매나 피드백을 받기 어려운 형태였는데 지금 영화시장내 공간은 내부도 깨끗하게 정비하고 들어온 공간이라 만족스럽다. 사람들이 칭찬해주고 하니깐 잘 하고 있구나, 발전되고 있구나, 죽을 때까지 일을 해야겠구나 하는 생각이 들고 하지 말아야겠다는 생각은 없어졌다.

### ③ 백인창 대표(수복)

#### Q 액티브로컬 이후에 합류했나? 원래 군산에 계속 살았나

—— 33년 군산 토박이이다. 태어난 곳은 대야라는 동네에서 낫고, 어릴 때는 여기 근처 흥남동이라는 곳에 살았다가 나운동, 수송동 살았다가 성인이 되고 나서는 개복동에 쪽 살았다.

#### Q 창업 전에는 어떤 일을 했나

—— 창업 전에는 바텐더, DJ로 10년 정도 일을 했고, 돈 안 따지고 재밌는 일을 따라다니는 사람이었다. 그러다가 조권능 대표님을 만나게 되었다. 개복동에 이사를 오게 된 이유 중에 하나가 조권능 대표님인데, 그 때 커피랑 카페일이랑 이런 음로 일을 막 시작하고 있을 때고, DJ랑 음악 일도 그때 동시에 시작하고 있었는데, 조권능 대표님이 운영하시던 ‘나는섬’이라는 카페가 있었다. 거기가 군산에서 예술계통 하시는 분들이 지금으로 따지면 로컬라이즈 공유 사무실 같은 느낌이었다. 다 거기 모여서 수다 떨고 커피마시고 서로 작업 공유하고 그런 공간이었는데, 우연찮게 음악시작하려고 할 때 알게 된 분들이 소개해주셔서 가봤는데 너무 좋은 거였다. 그래서 여기로 들어가야겠다 해서 바로 이사하고 작업실 잡아서 그쪽에서 생활했다.

#### Q 프로젝트 이전에 영화시장에 대해 알고 있었나, 어떤 곳으로 기억하나

—— 알고 있었다. 학창시절 때도 안젤라분식을 다녔다. 취미로 필름사진을 오래 찍었는데 옛 느낌이 생각날 때는 한 번씩 여가 촬영도 하고 했었다. 사진으로도 몇 장 남아있다.

#### Q 영화타운에서의 가장 보편적인 하루 일과를 예를 들어 이야기해달라

—— 되게 단순하다. 매장 오기 전에 장봐서 매장 오픈하고 재료 정비 끝내고 나면 보통은 럭키마켓트랑 주식회사 지방 직원분들이랑 같이 식사를 한다. 사실 매장이거나 이런 프로젝트 전에도 알고 지낸 사람들이 많다. 검사검사 음식 해서 같이 저녁 먹고 쪽 일하면서 서로 여유 있을 때마다 골목에서 만나서 담배 피우고, 좀 여유 있으면 제가 커피를 좋아해서 핸드드립 내려서 같이 커피 마시면서 얘기하고 거의 대부분 그런다.

#### Q 전집 오픈을 준비하고 있는데 어떻게 운영되나

—— 지금 아르바이트로 오신 분이 일본에서 요리 유학 2년 하

신 분이어서 요리 경력으로 따지면 저보다 오래된 분이다. 저는 수복 매장 하면서 요리를 처음 하는 거니까 확실히 나이가 어려도 더 노력하고 공부해 오셨던 분이어서 습득력, 매장 적응 속도가 남달라서 조만간 교육이 끝나면 혼자 운영해도 될 것 같다. 주말이나 바쁠 때는 아르바이트 구하고, 저는 왔다갔다 하면서 운영하면 될 것 같다. 전집은 돈키호테 건너편 벽 쪽이다.

수복느낌으로 수복이랑 연결해서 밖에 테이블 두고 운영할 것 같다. 하다보니까 나름의 장점이기도 한 것 같다. 부족한 공간에 억지로 넣고 노상에 테이블도 깔아보고 했는데 이게 이 동네의 매력포인트인 것 같다.

**Q** 군산이 가지고 있는 특징이 무엇이라고 생각하는가, 군산의 특성을 살리기 위해 특별히 신경쓴 부분이 있나

—— 군산만의 특징은 군산사람들이 잘 모른다는 거다. 군산 사람들은 ‘군산까지 월 이렇게 보러 오냐’라는 얘기 꽤 한다. 사실 저도 그런 생각을 종종 한다. 도시인데도 고즈넉하고 한적한, 되게 이상한 곳이다. 대형마트가 없는 것도 아니고, 대형 시설들이 충분히 있고 유흥거리도 다양한 편이고 부족할 게 없는 동네인데 되게 심심한 동네다. 군산 사람들은 여기 되게 심심해서 싫다고 하는 게 특징이다. 근데 그게 다른 지역의 서울, 경기 복잡한 곳에서 살다 오시는 분에게는 ‘여기 되게 신선하다’라고 느끼는 점인 것 같다.

**Q** 영화타운에 점포를 오픈하게 된 계기와 사계라는 아이템을 선택하게 된 계기가 있나

—— 제 영화타운의 모든 계기는 조권능 대표님이다. 저에게 지대한 영향을 끼치고 있는 인물이다. 사실 수복이라는 매장이 기본적으로 제 기획이 아니었다. 어느 정도 기획이랑 인테리어, 설비가 끝나 있는 상태에서 제가 참여 한건데, 제가 작년 1월에 원래 일하던 매장에서 몸이 안 좋아지기도 했고, 제가 원하는 매장을 꾸미고 싶기도 해서 그만두고 나와서 6개월정도 쉬고 있었다. 술술 노는 게 지겨워질 때쯤 됐는데 메카닉이라는 바에서 조권능 대표님이 술이 좀 취하신 상태였는데 지나가다가 ‘어’ 그러더니 ‘너다!’ ‘뭐가 너야?’ ‘너야’ 그러면서 갑자기 들어오는 거예요. ‘인창아 나랑 얘기좀 하자’ 했어요. 사실 영화타운의 액티브로컬의 설명회에도 참여는 했었다. 관심이 있어서. 그러다가 프로젝트 지향점이 그때 제가 생각했던 매장과는 차이가 있어서 그 때 제가 참여를 안 했던 건데 그 프로젝트가 완성이 되어서 곧 오픈을 하려고 한다. 매장을 딱 봤는데 ‘어 이거 내거다’라는 생각이 딱 들었다. 저도 뜬금없는 자신감이 딱 들어서 ‘나다!’ 그래서 하자. 사실 사계를 잘 아는 편도 아니었고 술 되게 좋아하는데 일부러 찾아 마신 주종도 아니었다. 근데 이 매장

자체의 분위기, 인테리어에 반하다보니까 되게 관심이 갔다. 그때부터 좀 촉박하게 준비를 했다.

**Q** 프로그램 참여 후 실제 창업을 하기까지 가장 어려웠던 순간은 언제인가

—— 사실 거의 모든게 ‘이게 될까? 내가? 이걸?’ 이런 상태였다. 그러면 조대표님이 와서 ‘아니야, 할 수 있어’ 해주고, 계속 의심하고 있으면 와서 응원을 되게 많이 해줬다. 또 돈키호테 대표님이 엄청 친밀하지는 않았는데 그래도 한 10년간 꾸준히 보고 연락도 한번씩 하고 했던 선배인데 매장 요리나 이런데 되게 도움을 많이 받았다. 어쨌든 취미로 하는 요리가 아니라 매장에서 돈을 받고 하는 요리를 처음으로 하는 거였으니까 거의 시작할 때 모든 메뉴를 피드백 받았다. 요리해서 먹어보고 피드백 듣고 바로 수정해서 또 피드백 받고, 조대표님도 마찬가지였다. 돈키호테와의 상호작용 덕분에 지금의 수복이 있는 거라고 생각한다. 절대 저 혼자 만들 수 있는 매장이 아니었다.

**Q** 지역관리회사로 인해 가장 도움을 받는 부분은 무엇인가, 지역관리회사가 가장 중점적으로 해주었으면 하는 영역은 어느 부분인가

—— 타운 자체의 유지보수, 관리를 맡아서 해주고 있는 게 정말 크다. 저희 매장은 날씨가 조금만 풀리면 폴딩도어 오픈하고 노상에 테이블을 깔고 장사를 한다. 근데 아무래도 길가에 가림막으로만 되어 있고 시장이다 보니까 지저분한 것들이 수시로 생긴다. 저와 다른 사장님도 관리를 하지만, 모기나 벌레가 생기는 것, 오물 투척 이런 것들이 별거 아니고 크게 어려운건 아니지만 되게 귀찮고 손이 많이 가는 일이다. 이런 거 해주고, 계절별로 분위기를 만들어주고 장식하고 하는 것들이 제가 큰 노력을 쏟지 않아도 매장, 타운 전체적으로 분위기를 계속 가꿔주니까 그게 제일 좋다.

지금 해주고 있는 것이 굉장히 만족스럽다. 덧붙이자면 비슷한 상권이나 프로젝트도 계속 생기는데 제가 그런 쪽에 교류가 굉장히 부족하다. 그런 교류를 주선해주면 제 개인적으로 도움이 많이 될 것 같다.

**Q** 마스터리스 방식으로 공간을 임대해서 사용하고 계신데요, 이에 대한 평가는 어떠신가요? 장단점을 이야기해 달라

—— 네 저는 단점은 못 느낀 것 같고 가장 큰 장점이라면 제가 임대 수수료로 내야하는 것의 차등보다는 건물주와 직접적으로 소통을 하지 않아도 된다는 게 굉장히 크다. 굉장히 노후화된 건



물에서 영업을 하고 있다. 꾸준히 유지보수 해야 할 건물인데, 이런 얘기가 사실 건물주와 직접 얘기하기가 굉장히 어렵다. 그런 부분들을 지역관리회사에서 마스터리스 방식으로 중개해주는 것이어서 건물주와의 마찰, 트러블을 제가 겪지 않아도 된다는 게 심리적인 안도감이 되게 크다

#### Q 매출연동 회비 개선방안, 만족도

—— 전혀 불편함 없다.

#### Q 영화타운 내 주변 분들과 관계는 어떠한가

—— 가장 친한 분은 저희 매장 앞에 영화야채, 장터족발 집인데 저도 여기 와서 알았는데, 제가 대야에서 태어났는데 백씨 집성촌이었고, 마침 장터족발 할머니가 종친, 실제 친인척 관계라서 되게 많이 신경써 준다. 거기서 파는 야채는 다른데서 안사고 거기서 꼭 사는 편인데 사실 가격이 엄청 저렴하고 그러진 않다. 도매에서 시장으로 나왔던걸 재구매해서 판매하시는 거여서 소매가와 차이는 없는데, 이 앞에 있다는 게 가장 큰 장점이다. 물건도 ‘할머니 이거 어제 가져갔어~’ 하면 ‘그거 얼마야~’ 하면 주섬 주섬 천원 짜리 챙겨서 드리고 그러면서 친해진다.

#### Q 영화타운이 팀으로 느껴지는 순간은 언제인가

—— 사실 제가 제일 후발주자로 들어왔었다. 다른 매장이 다 오픈한 다음에 제가 오픈했고, 다행히 안면 있고 친분 있는 사이여서 그나마 편하게 적응을 하기는 했는데, 어딘가 소속되어 있다는 소속감이 되게 큰 의지가 된다. 보통 자영업자들이 나 무너지면 다 무너지는 거고, 내가 하소연 할 때도 없고, 기댈 데도 없고, 힘든 시기가 찾아오면 오로지 나 스스로의 탓으로 돌아오게 되고 이런 리스크가 있는데 이 안에서는 그게 좀 덜하다. 특히나 저에게는 굉장히 중요하다.

#### Q 지속가능한 비즈니스를 위해 실질적으로 필요한 도움, 지원에는 어떤 것이 있나

—— 솔직하게 얘기하면 돈이다.

지속성이라는 게 비즈니스에서는 결국 돈을 벌기 위한 방법, 수단, 목표의 가치가 중요하다고 생각한다. 가치 부여를 사업자 혼자 만든다고 되는 것은 아니다. 올바른 방식으로 올바른 음식과 술을 제공 하는 업태 안에 이 지역의 이야기를 담는다던가 하는 걸 꾸준히 하는 게 지속가능하다고 생각하는데 이런 게 많이 필요하다. 술 제조하고 요식업에 있는 사람들이 평생 해온 게 요리하고 술 타는 것인데, 그 외의 것들을 손대기는 무섭기도, 어

렵기도 하고 정보도 없는데 이런 것들에 대한 지원, 도움이 있어야만 올바른 가치의 사업모델이 되지 않을까 생각한다. 수복은 2년 계약으로 알고 있다, 아마 저는 더 하고 싶은 게 많이 남아서 더 이어가고 싶다. 요리를 처음 시작하고 1년 동안 저 매장을 운영하면서 이제야 조금 제가 스스로 요리사가 되어 가고 있나라는 생각이 들고 있다. 수복에 막화에 아기자기한 가니쉬, 마침 새로 온 친구도 일식하고 있는 친구여서 그 친구를 통해서 저도 좀 공부를 할 수 있게 되지 않을까 싶다.

#### Q 영화타운의 활성화

—— 영화타운이라는게 생기고 나서 이 시장에 아무것도 없던데에 이런 게 생겼네 라는 인식이 생겼다. 저희가 사실 엄청나게 홍보를 하면서 영업을 하는 매장은 아니는데도 알음알음 찾아와주시고 소문이 나서 ‘시장에 이런 게 있네’라고 찾아오시는 분들이 꽤 늘어났다. 이것만 해도 꽤 긍정적인 방향으로 가고 있는 것 같다.

#### Q 개인적 성장, 변화

—— 매장을 통째로 다 운영하는 건 처음이니까 이걸 시작했다는 것 자체가 저에게는 가장 큰 성장이고, 이 다음 스텝을 바라보면서 일을 할 수 있게 된 것도 큰 변화이고 성장이다.

요리를 취미로만 하다가 드디어 일이 됐는데 계속 어렵고 계속 공부를 해야 하는데 다행히 아직도 정말 재미있어서 꾸준히 이 일을 하게 될 것 같은 원동력이다.



## 5) 행정의 관여는 최소화 ‘군산시청’

### ① 정권우 계장(도시재생과)

#### Q 도시재생 업무를 언제부터 담당했나

—— 군산시에 도시재생과는 2017년도 2월에 생겼다. 그 전에는 도시계획과가 담당하던 업무였는데 분리를 한 것이다. 도시재생전략계획 수립용역도 담당했으니 2016년 정도부터였을 것이다.

#### Q 도시재생 선도사업 추진 당시 영화시장에 대한 계획, 기대는 어떤 것이 있었나

—— 영화시장은 제가 맡았던 업무는 아니었다. 감사실에서 근무하다 일이 하고픈 욕심에 내려와 도시재생이라는 업무를 처음 접하게 되었다. 영화시장은 전통시장 및 상점가 활성화를 위한 특별법에 정한 시장 지정 요건이 안 되고 군산시민들 인식과 구전으로 시장으로 불리는 장소로 여겨진 곳이다. 해당 업무를 담당하게 되면서 영화시장이 가지고 있던 역사성, 일제강점기를 지나 50~80년대 미군들이 주로 이용했던 시장이라는 역사적 사실을 알면서 흥미가 생겼다. 처음 봤을 때는 일반적인 시장의 형태와 달라서 놀랐다. 2009년부터 시작된 군산의 원도심활성화 사업으로 많은 성과를 보이고 있었음에도 영화시장이 가지고 있는 특색을 찾지 못해 빈점포와 낡은 평상이 도로 한가운데 자리 잡고 있던 곳이었다.

#### Q 건축공간연구원에서 영화시장 활성화를 위해 제시한 통합형 발주, 지역관리회사 설립, 실전형 교육프로그램 등에 대한 군산시의 의견은 어땠나

—— 지금까지 행정에서 추진했던 방식, 즉 외부 하드웨어 개선을 우선 추진하고 창업자를 모집하는 방식에서 탈피하고 싶었다. 건축공간연구원에서 제시한 액티브로컬은 상당히 인상적 이었고 기존 전통적인 방식에서 탈피하여 예산이 지속적으로 투입되는 방식이 아닌 것이 굉장히 매력적이었다.

창업자를 모집하고 그들이 원하는 방향으로 공간을 구성하고, 일화성 지원으로 창업자들도 살아남으려면 노력해야하는 방식의 사업구조가 매우 매력적이었다.

#### Q 위와 같은 새로운 방식의 도시재생 방법론을 실현하기 위한 군산시의 역할은 어떤 것이었나

—— 행정의 관여를 최소화하고 예측하지 못한 일들에 대해서 행정에서 맞춰서 도와주는 것이었다. 사실 새로운 방식 도입시 가장 두려웠던 것은 감사였다. 성공을 예측할 수 없고, 행정에서 한 번도 추진해보지 않아 업무 추진 프로세스 없이 일을 해야 하는 두려움도 있었지만, 새로운 일을 추진하여 저 또한 성장할 수 있다는 생각으로 추진하게 되었다.

#### Q 영화타운 재생이 이전의 도시재생 용역 방식과 다르게 진행된 부분이 있었나, 용역계획 및 발주, 진행상 어려움은 없었나

—— 계약부서뿐만 아니라 사업부서도 해당 용역을 해본 적이 없고 설명도 어려워 계약부서 협의부터 어려웠으며, 동시에 수익계약시 수반되는 감사가 가장 두려운 부분이었습니다. 어떻게 설명해야 할지, 감사관이 처음 접하는 용역 방식과 내용을 어떤 방식으로 설명을 해야할지, 성공할지 안할지, 성공 못하면 예산낭비 지적에 대하여 어떻게 설명해야 할지 두려웠던 게 사실이었다.

액티브로컬 용역이 건설, 학술, 엔지니어링 용역도 아니고, 저희도 계약부서도 용역을 추진하는데 어떤 방식으로 추진해야할지, 설득해야할지 문제에 봉착했었다.

감사는 잘 넘어갔다. 용역에 대한 이해를 잘하고 있는 것이 중요하다. 감사관도 사람인지라 용역에 대한 발주자의 의도와 생각을 정확하게 전달하고 설득을 하는 것이 중요했다. 새로운 시도에 대해 감사의 칼을 들이대고 막으면 어느 누가 이런 것을 한다고 하겠느냐. 그런 식으로 설득했다.

감사실뿐만 아니라 윗선으로 보고 하면서도 다 모르는 용역이니까 계속 설득을 했다. 취지를 충분히 정리하고 설명해서 시장 넘까지 결재를 받았다.

#### Q 지속가능한 영화시장을 위해 군산시에서 할 수 있는 역할은 어떤 것이 있을까

—— 군산시의 역할을 대변하기는 어렵다. 상점가를 담당하

는 부서가 따로 있다. 담당부서가 있는데 영화시장을 지원하려면 지원 근거가 있어야 하는데 그렇지 않은 상황이다. 담당자 개인이 할 수 있는 한계는 있다. 작은 예산이라도 만들어주려고 노력하고 있다. 계속 상의하고 있고, 주무관들도 많이 노력하고 있다.

**Q** 여러 주체(군산시, 아우리, 민간업체, 주민 등)가 참여하는 프로젝트였는데 소통이나 일의 진행에 어려움은 없었나

—— 창업공간을 꾸미는데 민간경상보조로 할 것인가, 시설비로 시에서 집행해야 하는 것인가에 대한 논의가 정해지지 않아, 결국 시에서 발주하는 방식으로 추진했던 것이 생각한다. 시에서 발주는 하지만 창업자가 설계부터 시공까지 책임감을 가지고 참여함으로써, 발생할 수 있는 하자 책임문제, 공간구성 문제 등이 해소되어서 다행이었다. 행정은 말 그대로 도와주는 것이라는 생각으로 관여를 최소화했다.

**Q** 선도사업 끝나는 시점에 지역관리회사가 설립되었는데 사업 종료 후 어떤 역할을 했다고 생각하시나

—— 일반 시장은 관리비, 운영비 등 끝없는 예산이 들어가야 한다. 그런데 여기는 도로부분을 지역관리회사가 관리를 해주고 그 것이 본인의 사업을 살리는 것과도 연결이 된다. 우리와 3자가 리스크를 꺼안고, 누가 승자가 아니라 서로 노력해야 하는 구조가 된 것 같다. 그래서 성공할 수 있었던 것 같다.

일반 시장과 다르게 여기는 예산 딱 한번의 지원, 그리고 그들이 관리의 의무를 가진 주체가 되니 매우 좋았다. 여기가 법률에 의한 시장이 아니어서 사업이 끝났다고 해서 알아서 노력하라는 것이 아니라, 지속적으로 지원될 수 있는 대안이 있었으면 좋겠다는 바람이 있다. 홍보를 시에서 적극적으로 하거나, 부족한 부분을 채울 수 있는 방안이 있었으면 좋겠다.

**Q** 사업이 끝난 후 지원을 지속한 부분이 있나

—— 지역관리회사를 사회적기업으로 만들었기 때문에 작은 공사를 발주하기도 한다. 그 분들이 잘 해나갈 수 있도록 지원을 마련하고 싶었는데 열악한 지방재정으로 지원에 한계가 있다. 도시재생도 다 국비에 의존하고 있는 사업이고 4년이라는 기간이 정해져 있기 때문에 재정의 한계가 있다. 그래서 하고 싶어도 못하는 부분이 있다.

도시재생 선도지역 지원 종료 후 지역관리회사가 설립됨으로 인한 지속적 유지관리에 대한 평가는 어떤가

일반 공설시장은 지속적으로 관리 및 하드웨어적 개선 등 끊임

없는 지원이 필요하나, 액티브로컬 프로그램은 지역관리회사의 수익금으로 공공공간을 책임지는 체계로 조금 더 제도적 보완을 통해서 많은 빈 점포들이 젊은 창업자들로 채워졌으면 한다.

**Q** 다른 시군의 공무원분들에게 도움이 될 만한 군산시의 경험 또는 추천하고 싶은 점이 있나

—— 법률의 자의적 해석으로 안 된다는 출발보다는 다양한 형식의 제도를 도입해보고 시도해봄으로써 성장할 수 있는 발판이 되었으면 합니다. 물론 감사라는 커다란 두려움이 있지만 행정이 잘하는 것은 행정이, 민간이 잘하는 것(창의적 사고, 경험, 발상 등)은 과감히 민간에게 맡기고 지원하는 게 핵심이 아닐까 합니다.

**Q** 액티브로컬캠프, 영화타운의 변화를 보면서 개인적 성장, 변화 느낀점이 있나

—— 정말 새로운 경험이었다. 도로건설, 도시계획, 하천 등 실행 중심 업무에서 벗어나 영화시장 내 이해집단을 하나로 묶어내고 조정하고, 모르는 업무를 계획하고 추진하고 수정해가면서 조금씩 단단해지는 수 있었던 것 같다.

## 2. 민민협력

### 1) 체류형 교육의 시작

#### SK E&S의 사회공헌사업 ‘로컬라이즈 군산’은 왜 군산으로 왔는가

SK E&S의 사회공헌사업인 만큼 사업체와 관련 있는 지역을 중심으로 접근했다. 우선 도시가스 자회사가 있는 지역으로 익산을 먼저 고민했고 관련 자원을 조사하는 단계에서 GM대우 등 일자리 문제들이 발생하며 군산을 집중 검토했고 이 지역에서 기여할 수 있는 부분이 있을 것이라 생각해 군산을 최종 선정하게 되었다.<sup>1)</sup>

#### 지역관리회사와 ‘로컬라이즈 군산’

로컬라이즈 군산을 2019년 3월에 공식적으로 시작했지만 2018년 하반기부터 지역에 내려와 담당자는 다양한 주체들을 만나기 시작했다. 관련 공무원, 자문위원회, 지역관리회사 등 다양한 만남을 통해 군산에 접근했다.

1) SK E&S 사회공헌 담당자 인터뷰 참고

## 2) 민간에서 시작하고 공공이 지원한 ‘로컬라이즈 군산’

### ① 이슬기 디렉터, 김진아 매니저(언더독스)

#### Q 군산 특화해서 기획한 부분이 있나

—— (디렉터) 꼭 그렇지는 않았던 것 같다. 기본적으로 구상을 할 때 어느 지역이든 거점을 마련해서 그 거점에서 숙박과 교육과 창업 지원금, 팀들이 할 수 있는 것들을 다 제공한다는 컨셉은 있었다. 그랬을 때 군산에서 좀 다르게 추진했던 것은 참가자 모집시 군산의 사회문제, 지역 아이팀, 자원을 활용할 수 있는 관광아이템 발굴 등에 좀 더 중점을 뒀었다. 또한 지역에서 많이 있는 F&B나 다른 영역과 겹치지 않는 사업이었으면 좋겠다 정도에서 출발했다. 여기까지는 저나 지나님이나 직접 관여했던 때는 아니었다.

#### Q 지역 내/외 창업자들이 함께 프로그램에 참여하도록 기획한 이유는 무엇인가, 다시 프로그램을 진행한다면 똑같은 방식을 추구하는 것이 좋을까

—— (디렉터) 비율을 정하지 않았다고 들었다. 군산지역에서 어느 정도의 니즈와 참여가 있을지 모르셨던 걸 같다. 그래서 프리캠프라는 것을 진행하고 군산에서 1박2일 캠프를 하면서 어느 정도 가능성이 있는지를 봤다. 우연찮게 지원자 절반 정도가 군산시민 이었고 비군산시민이 절반이 되었다.

#### Q 군산팀 비군산팀 간 어떤 차이가 있었나

—— (매니저) 실행하는 콘텐츠에 차이가 있다기 보다는 바라보는 관점이 달랐던 것 같다.

—— (디렉터) 어떻게 보면 군산 내 분들은 더 절박했을 것 같고, 비군산 지역 분들은 기회라고 보신 것 같다. 군산은 창업을 하거나 사업을 해보기 좋은 장소다. 군산이라는 지역에 대해서 먼저 매력을 느끼고 관심을 가지셨던 분들이 내려온 것 같고, 이 사업이 아니어도 언젠가는 군산에 와서 창업을 했을 거라고 생각한다.

#### Q 창업팀 간 갈등이 있었나요? 있었다면 중재하는 방법이 있나요?

적어도 귀에 들어올 만한 일은 없었다. 있었겠지만 큰 사건들은 없었고 서로 불만이 있었을 거라고 생각한다. 누가 그러던데 고등학교 같은 사회이지만 개인들은 다 어른이기 때문에 크게 문제가 있지는 않았다. 공간도 24시간 다 열어놓는 굉장히 열려 있는 상황을 봤을 때는 정말 큰 일 없이 잘 보낸 1년이었던 것 같다.

#### Q 지역 외 창업자들에 대한 지역사회의 시선은 어떤가, 창업자의 이해도가 낮아서 어려움을 겪거나 지역의 견제가 있지는 않았나

—— (매니저) 오히려 군산분들이 어느정도 속해있고 외지에서 봤을 때 그래도 완전 외지 사람은 아니라고 보는 사람도 있었던 것 같다. 군산사람들이랑 같이 있으니까 이상한 사람들은 아닌 것 같고 그런게 있었던 것 같다.

#### Q 팀들간 역량의 차이도 있었을 것 이에 대한 어려움은 없었나

—— (디렉터) 코치분들이 더 많이 고민하시고 진행하셨을 것 같은데 저희는 역량의 차이를 크게 보는 곳은 아니었다. 단계에 따라서 단계에 맞는 과제를 같이 잘 해결하면 어느정도 수준은 같이 갈 수 있다고 본다. 속도가 너무 빠르거나 느리거나 하는 것들도 잘 기다려주신 것 같다.

프로그램이 워낙 길게 잡혀 있어서 **보통의 창업교육 과정이었으면 1년 안에 굉장한 성과가 나와하고 이랬을 텐데, 지역재생이라는 측면에서 진행되고, 도시재생에서는 보통 4~5년 기다려야 성과가 나온다는 것에 비해 성과가 있다고 해주니 급하게 체근하지 않아도 되는 것이 아닌가 생각했다.**

—— (매니저) 그리고 제 개인적인 생각인데 1년 동안 팀들을 보니까 처음에 가지고 있던 역량으로 결과물에 차이가 난다고 보다는 **얼마만큼 지역에 애정을 가지고 연구하고 고민하고 생각해서 많이 실행했느냐가 결과물에서 달라지는거지, 처음 팀들의 역량이 크게 나중까지 차이를 발생시키지는 않는다고 생각한다.**

**Q** 끝까지 못하고 중도에 하차하신 분들도 있나

—— (디렉터) 원래 인큐베이팅 10개팀 엑셀러레이팅 10개팀 해서 20개 팀을 선발하려고 했는데 중도포기가 있을 것으로 예상해서 23개 팀을 뽑았었다. 그런데 아무도 이탈자가 없었다.

**Q** 군산 분들이 로컬라이즈를 바라보시는 시선의 변화가 있었나

사실 직접적으로 알기는 좀 어려운 것 같은데 처음에는 건너 건너 듣거나 하는건 '재네 얼마나 있다가 갈까?' 등의 시선도 있었을 것 같다. 일단은 반년 지나고 팀들이 술술 하나씩 공간들을 만들고 하나씩 재네들이 계속 안가고 있구나. 그런식으로 동네에 조금씩 얼굴 익히면서 저 사람들이 안가는 사람들이구나 생각하게 되는 것 같다.

**Q** 선발할 때 중점을 두는 요소가 있나요?

—— (매니저) 면접볼 때 많이 물어봤던 것 같다. 군산에서 어떻게 하실거예요? 군산에 얼마나 오래 계실거예요? 군산이 고향이 아닌데 등등

—— (디렉터) 작년 경험에 비추어보면 꾸준히 군산에 오는 팀들이 오래 남고 성과가 있었다. 군산에 자주 올 수 있는 팀들이 유리하다.

**Q** 창업 이후 다양한 주체들과 다양한 영역에서 협업을 추진하고 있는데, 어떤 협업이 주로 이루어지나

—— (디렉터) 지역 로컬 스타트업이나 소상공인이 살아남는 한 방법이라고 생각하는 데 본업이 이거 하나라고 해도 여기서 다른 업체와 연결해서 콘텐츠를 만들고 업체 분들이 투잡 쓰리잡, N잡러가 되고 있었다. 지역에서 벌이를 만드는게 한계가 있다. 개별 팀 하나하나만 보면 어느 지역에 가도 볼 수 있는 비슷한 업체일 수도 있지만 로컬라이즈라는 이름으로 서로 협업하고 끈끈한 정을 쌓으면서 협업을 하고 있었다.

**Q** 교육 이후에도 코치님과 연계성이 이어지고 있나요?

—— (디렉터) 작년에는 12주 교육 하고 정기적으로 코칭을 진행했고, 올해는 별도의 교육 없이 다 코칭만 진행하고 있다. 신규 팀들은 8주 교육하고 코칭. 어쨌든 코치 분들이랑 온라인이든 오프라인이든 수시로 만날 수 있는 구조다.

저희는 생활을 같이 하다보니까 시시콜콜한 얘기도 다 듣는다면 코치님들은 사업적으로 중요한 얘기를 주로 한다 두 트랙이 다 필요한 것 같다

**Q** 코치분들은 어떤 분들인가

—— (디렉터) 코치분들은 다 언더독스에 소속된 분들이다

**Q** 코치분들에게 필요한 역량은 뭐가 있을까

—— (디렉터) 작년부터 저희가 고민을 하는데 코치는 창업에 특화된 코치인데 지역에 대한 이해는 저희가 단기간에 끌어올 수가 없다. 지역창업에 대한 기초는 만들어낼 수 있지만 개별 지역에 대한 이해는 다른 영역이다.

저희는 외부에서 오는 사람들이니까 지역 연구 만드는 데는 조심스러워 했는데 지역에서 사람을 찾아내는 것이 중요한 것 같다. 지역의 사회문제를 보는 관점이 정말 다양하기 때문에 그것들에 대한 사전준비가 많이 필요하다. 저희도 군산이 어떤 문제가 있다 하고 왔지만, 외부 뉴스로 듣는 것과 생활에서 보는 건 확실히 다를 수도 있겠다 느껴졌다. 정말 지역의 이야기를 잘해줄 수 있는 사람들을 만나서 관점들을 찾아내는 게 필요하다고 생각한다.

**Q** 영화타운, 액티브로컬캠프와 로컬라이즈 프로그램의 관계는 어떤가, 차이가 있다면 어떤 부분이 다른가, 영화타운이 있음으로 인해 도움받은 부분이 있나

—— (매니저) 영화타운이 근처에 있는건 저희한테도 되게 좋은 것 같다. 일단 늦게까지 먹을 수 있는 곳이 생겼고, 영화타운에서 사업하시는 분들이 군산분들이어서 질문도 많이하고 도움을 받고 있다.

—— (디렉터) 다 친하고 또래여서 편하게 지낸다. 사업적인 측면 뿐만 아니라 생활적인 면에서도 이 지역에서 저희가 뿌리내리게 되는 것 같다.

**Q** '로컬라이즈타운', '언더독스'의 역할을 어디까지라고 보는지? 앞으로의 계획이 어떻게 되나

—— (디렉터) 로컬라이즈는 말 그대로 Local rise 이지만, 지역화 된다는 Localize로 가야되지 않을까 생각한다. 우리가 있건 없건 잘 돌아가야 한다고 생각한다.

**Q** 로컬라이즈 진행하시면서 지역관리회사에 어떤 도움을 받았나

—— (매니저) 지역관리회사와 우리가 아는 사이라는 것만으로도 이 동네에서 재네가 이상한 애들은 아니구나 하는 것 같다.

동네에서 무슨 일이 생겼을때 외지사람 생각에는 정말 큰 일 같은데 큰일 아니라는 이야기 들으면 마음의 평화가 온다.

### Q 로컬라이즈 군산 하면서 개인적으로는 어떤 변화가 있었나

—— (매니저) 저는 서울 잠실에 20년 넘게 산 서울사람인데 사람 많고 복잡하게 당연하고 지역에 가면 절대 못살거라고 생각했었다. 그런데 지역에서 사는 삶도 되게 좋더라는 것을 느끼게 됐어요. 서울을 좋아하고 동네를 사랑하는 사람인데 지금 군산도 좋다. 군산이라는 도시에 애정이 생긴 것 같다. 여기서 사는 분들이 군산을 좋아하는 부분이 뭔지 다는 이해 못 해도 어느 정도 알 것 같다. **그냥 군산에 왔으면 저는 절대 안 살았을 것 같고 로컬라이즈 사람들처럼 같이 있어서 지금 사는 게 좋은 것 같다. 어디 사는 게 중요하기보다 누구랑 사느냐가 정말 중요한 것 같다.**

## ② 최은정 PL(SK E&S)

### Q SK E&S의 CSV 사업 취지와 로컬라이즈 군산을 지원한 계기는 어떤 공통점이 있나

—— 사실 로컬라이즈 군산은 CSV 사업이라고 하기에는 조금 다른 것 같다. 기존에 대기업들은 장학사업, 장애인 지원사업 등 본래 사업 영역과 상관없어도 필요한 영역, 대상에 포커싱되는 사업을 많이 했다. 그것이 트렌드였고 이제 바뀌면서 이름이 바뀌었다, CSV는 기업과 연관성 있는 것을 하는게 CSV다.

SK 그룹의 CSR, CSV가 있고, SK E&S의 프로그램이 따로 있는데 기본적으로 그룹 자체가 선대 회장님부터 인재를 중요시 했다. 장학퀴즈가 선경시절부터 시작되었다. 나무를 키우듯이 사람을 키워서 결국 우리나라를 이끌어갈거다 라고 해서 사회공헌 활동이 지속되었다. 그룹 차원에서는 여러 가지 영역을 했다. 관계사의 각자 이해관계, 사업영역에 따라 다르게 진행되었다.

2010년 들어서는 대기업이 직접적으로 좋은 일을 하기보다는 각각의 사회문제가 있는데 우리가 모든 문제를 해결할 수 없으니 키 플레이어는 지원은 방향으로 변화되었다. 이것을 소셜벤처나 사회적기업가, 소셜이노베이터 등을 발굴해서 육성, 지원하는 것이 우리의 역할인 것 같다 해서 SK가 사회적기업을 지원하는 방향으로 가게 되었다.

SK E&S는 LNG를 기반한 친환경 에너지 회사이고, 도시가스 사업의 지주회사로 도시가스 공급, LNG발굴, 액화, 전기 만드는 것, 풍력, 태양광 재생에너지 하는 회사이다보니까 지역에 다 흩어져 있다. 그래서 지역 사회문제에 관심을 가지게 되었고, 환경문제에 관심을 갖게 되니까 여러 가지 이슈로 E&S만의 사회적가치 사업을 추진하게 된거고, 저도 SV 추진팀이 되었던 것이다.

E&S의 밀접한 단골 이해관계자(지자체, 발전회사, 도시가스 고객 등)분들이 생각할 때 E&S가 어떤 영역의 문제를 해결했으면 하는가 조사했을 때 첫째가 친환경, 둘째가 지역 기반의 서비스를 하다보니까 지역격차나 지역상생 부분에 집중해줬으면 좋겠다가 압도적으로 높게 나왔다.

지역상생 부분으로 저희가 할 수 있는 것이 김장 등 지자체가 원하는 수동적인 일을 했었다. 도시가스는 공급가액에 사회공헌한 것을 지자체가 반영할 수가 있어요. 지자체에 얼마나 지역발전을 했는지에 반영을 할 수가 있어요. 기존에는 수동적으로 했다면 지속적으로 장기적으로 오래 기여할 수 있는 부분을 고민하면서 로컬라이즈를 기획하게 되었다.

### Q 로컬라이즈 프로젝트의 대상으로 군산을 선택한 계기, 영화동에 자리 잡은 이유는 무엇인가

민간이 지역재생을 하는 것은 굉장히 힘들다. 기존에는 도로 짓고 이런 것이었다면 저희는 콘텐츠 활성화 사업이기 때문에 명확한 사회적 문제가 있어야 되는 곳이었다. 포항, 부안, 김제 등 다녀봤는데 공통적으로 관광 활성화가 잘 안되고 지역주민 빠져나가는데 다른 사업 성장은 어려웠다. 그 중에 군산에 중점을 둔 이유는 콘텐츠가 있었다. 근대문화 유적지, 자연환경. 지자체가 지역재생에 관심이 있고, 주민들도 지역재생에 대한 욕구가 있는 곳을 중심으로 선정하다보니 군산이 선정되게 되었다. 또한 자회사의 공급 권역에 있었고 해결하고자 한 문제 중 제조업 쇠퇴라는 명확한 문제가 있었다.

군산에서도 어디에서 뭘 해야될지 돌아다녔는데 저희가 타케팅을 했던것이 청년창업을 통해서 지역을 활성화하는 포인트를 관광으로 잡았다. 청년창업, 관광, 콘텐츠, 지역활성화가 포인트였다. 영화동은 지자체가 먼저 지역재생 했던 곳이고 처음 컨택했던 주식회사 지방이 영화동에서 사업을 하고 있었고, 건축공간연구원이 진행한 프로젝트도 진행중임에 따라 복합적으로 고려해서 영화동으로 설정했다. 2018년도 하반기부터 컨셉 기획을 9월에 시작하고 결정이 10월에 되고, 3개월 동안 세팅하고 시작했어요.

**Q 언더독스는 어떻게 만났나**

—— 아직도 로컬라이즈는 언더독스가 하는지 E&S가 하는지 사람들이 잘 모른다. 언더독스는 SK건설에 있으면서 만났던 파트너 회사였다. 언더독스도 청년창업 분야는 진행하는데 지역 재생은 주력분야가 아니었으나 지역재생, 로컬 영역에서 제대로 해보고 싶어서 투자도 하고 사람도 뽑아서 보내고 적극적인 파트너로 시작하게 되었다.

**Q 프로그램 기획과정에서 '군산'이라는 지역적 변수가 작용한 요소가 있나**

—— 오히려 지역상생 프로그램을 군산이라는 대상을 정하고 만들었기 때문에 군산에 맞춰서 기획했다.

**Q SK E&S에서 로컬라이즈 군산 참여자들에게 어떤 직접적/간접적 지원을 했나**

—— 직접적인 지원으로 창업 씨드머니 지원금이 있다. 지원팀을 같이 뽑고 성장하고 힘들어하고 실패하고 성공하는 과정을 지켜봤다.

군산에 최초로 공유오피스를 지원했다. **지원의 큰 비중이 인프라다. 공간, 공유차량, 스테이 등 지역사회 고민하는 청년들이 경제적 어려움으로 중간에 포기하는 것을 최소화하는 것이 목적이었다.**

저희 사장님이 이 사업을 보고할 때 로컬라이즈 군산을 대하는 E&S의 자세를 한 장으로 요약하라는 숙제를 주셨었다. 결론은 **'지원하되 간섭하지 않는다'** 였다. **로컬크리에이터들이 자리잡는 과정에 임의로 지원해서 판을 깨거나 흔들지 않고 천천히 지켜보면서 우리의 도움이 필요할 때 들어간다. 그러려면 장기적인 호흡으로 같이 가야된다. 그게 지원 방향이다.**

로컬라이즈에 가면 SK CI가 하나도 없다. 보통 기업은 로고를 앞세우는데 저희는 철저히 숨겼다. 군산에서 SK E&S가 오픈되는 순간 창업팀은 뒤로 밀리고 SK의 사업이 되는데, 이 프로젝트의 주인공은 27개의 창업팀이기 때문에 이것도 철저히 계산했다. 그래서 로컬라이즈라는 브랜딩을 했다.

**Q 지역의 다양한 이해관계자와 함께 사업을 추진하는 데 어려움은 없었나**

—— 많은 문제들이 있지만 어려운 과정이 없으면 발전이 없다고 생각한다. 해결도 이해관계자와 같이 하려고 노력한다. 작년에는 처음 시작하니까 정착하는 게 목표였고, 올해는 로컬라이즈가 있어서 군산이 활기를 띠는 얘기를 들으려면 지역과 함께 성장해야 한다고 생각한다.

**Q 지역관리회사(㈜지방, 대표 조권능)에 대해 들어봤나, 지역관리회사의 역할이 무엇이라고 생각하나, 도움을 받은 부분이 있나**

—— 이 프로젝트 처음 기획했을 때부터 같이 고민하고 지역을 같이 설득한, 언더독스만큼 중요한 파트너이다. 지역관리회사라는 이번엔 처음 알게 되었다.

**Q SK E&S의 지원은 언제까지로 계획되어 있나, 종료 후에도 지속을 위한 연결지점이 있을까**

—— 정해져 있지 않고 공식적으로는 3차년도까지 지원하는 것으로 되어 있다. 소셜벤처의 기본 도약 주기가 2~3년이라고 한다.. 종료 후에도 지속을 위한 연결점은 전복 E&S가 있기 때문에 그래서 자회사도 중요한 것 같다.예정이다. 미디어 크리에이터가 와서 소통할 수 있는 공간, 대관 공간, 강의 공간으로 운영하려 한다. 미디어크리에이터 아카데미 같은 교육도 이 공간에서도 진행할 예정이다.

### 3) 영화타운과 협력하는 ‘로컬라이즈 군산 창업팀’

#### ① 김수진 대표(로컬프렌들리)

##### Q 로컬라이즈 프로그램을 알게 된 계기는 어떤 것인가

— YWCA 본부 연합회에서 직원으로 일을 하고 있었다. YWCA의 100주년을 앞두고 청년운동, 지역운동, 시민단체 운동의 지속가능성에 대해 고민하다가 지속가능성은 결국 비즈니스모델과 연결되다보니 고민이 있었다. 그때 YWCA 총장님께서 군산에 로컬라이즈 지원해보자고 제안해주셨고, 군산 YWCA가 직영으로 운영되다가 비어있는 공간이 있어서 그 건물을 토대로 지원해보라고 제안해주셨다.

##### Q 로컬라이즈 프로그램에 참여를 결심하게 된 계기는 어떤 것인가

— ‘창업을 해야겠다’ 해서 한게 아니다, 로컬라이즈 자체가 프로그램이 특이했다. 지역 창업은 지자체가 주도권을 갖거나 개별적으로 정부 지원을 받거나 하는데 로컬라이즈 군산은 서울, 지역 창업팀이 군산에서 함께 모은다는 것이 특이했고, 지역 재생과 청년창업을 함께 고민하고 사회적 미션을 가지고 있는 팀을 뽑는다고 해서 지원하게 됐다. YWCA가 고민하는 지점과 맞닿을 수 있겠다고 생각했다.

##### Q 로컬라이즈 프로그램은 어떤 차별화된 요소가 있었나

— 신청했을 때는 지역재생을 창업으로 풀어낸다는 것이 가장 끌렸다. 지금까지는 재생, 청년 프로젝트가 개별화되어서 진행되는데 로컬라이즈는 다 같이 모여서 교육받고, 각자 아이템은 달라도 ‘군산을 어떻게 하면 지속가능하게 만들까’라는 비전에 동의한 사람들이 모여서 좋았다. 협업을 굉장히 강조해서 내 사업, 내 아이템만 발전시키는게 아니라 다른 팀과 결합해서 더 큰 임팩트를 낼 수 있도록 매일 발표하면서 팀들간 공유를 계속했다. 저희는 인큐베이팅 팀이었는데 교육받으면서 매일 발표를 해서 다른 팀들이 뭐하고 있는지 팀들이 다 알게 되었다.

숙박 공간을 제공해주니까 자연스럽게 군산에 계속 있으면서 근접해서 생활로 군산을 경험하니까 관광객들이 왜 이런 동선

으로 오는 건가 피부에 와닿게 해줬던 것이 좋았다. 완전 외부인만 있는 것도 아니고 군산 출신만 있는 것도 아니다. 군산 출신은 긴장감이 생기고 저희는 지역 이해에 대해서 도움을 많이 받았다. 팀 구성이 좋았던 것 같다. 협업을 고려해서 팀을 선발한 것 같다.

##### Q 처음 로컬라이즈 지원한 사업계획과 현재의 계획이 달라진 부분이 있나

— 하고 싶은 사업이 있는데 그것을 문장화하는것이 어려운 것 같다. 큰 테두리는 변함이 없었다. 매일매일 피봇을 하면서 매거진, 여행자 패키지, 공간운영 등 많이 바뀌었는데 저희끼리는 계속 테두리를 벗어나지 않는 무언가가 있었다.

그때는 마냥 1,000만원으로 게스트하우스 만든다고 하고 그랬었는데 지금은 더 현실적이게 되어서 지역관리회사를 만나 동업도 하고, 게스트하우스를 시작하는 등 구체화 되는 것 같다. 처음 건 쳐내고, 우리가 할 수 없는 것들은 협업하고 해야할 것들을 계속 찾아가는 것 같다.

##### Q 현재 운영하고 있는 프로그램, 공간 등을 소개해주세요.

— 작년까지는 교육생 입장에서 이것저것 MVP 테스트 해보던 시기였다. 현재 예비창업자이고 작년에 해본 것 중에 매뉴얼화 시키고 좀 더 전문적으로 할 수 있게끔 만들어가는 과정이다.

원래 군산 YWCA 건물을 가지고 뭔가 하려고 했는데 상업용이 아닌 사무용이어서 저희가 하려는 것과 맞지 않아서 개복동에 공간을 잡았다. 월세가 싸고 지원사업을 통해 공간을 실험해봐야 한다는 생각이 있었다. 당장 숙박형태의 사업을 하기에는 스타트업이고 자본도 없으니 숙박시설이 있다고 생각하고 거기서 어떤 콘텐츠를 만들건지 실험을 해보자 라고 해서 큰 공간을 얻었다.

##### Q 군산이 기존에 거주하던 지역과 다른, 창업에 영향을 준 특징이 있었나

— 군산이라서 시작했다기보다 로컬라이즈의 장소가 군산이라 군산으로 오게 된 것이다. 군산은 알면 알수록 가능성을 가진 지역이 많은데 아직 발아가 안된 느낌이었다.



**Q** 지역 내/외 창업자들이 함께 프로그램에 참여한 점의 장단점은 어떤 것이 있나, 다시 프로그램을 진행한다면 똑같은 방식을 추구하는 것이 좋을까

—— 모두가 그런건 아니지만 지역에 계신 분들도 보면 서울 살다 돌아오신 분들도 있고 계속 사시던 분들도 있다. 깊게 알기 전에는 잘 몰랐는데 지역을 바라보는 시선이 다름을 느꼈다.

지역민이라서 가지는 선입견이 있고 외지인이어서 가지는 선입견이 있는 것 같다. 커뮤니티비즈니스를 하려면 사람들을 모아 야하는데 저희는 큰 프로젝트를 운영하는 데에 자신이 있고 동아리처럼 소소한 모임을 하는건 변수가 많아서 평가하기 어려운 부분이 있었다. 그래서 저희는 DIT같은 큰 프로젝트를 하는 것이 좋았는데 지역관리회사는 지역에 아는 분들이 많으니 소소하게 연결되는 것도 많았다. 그런데 차이인 것 같다. 군산 출신들은 MVP 테스트를 해도 친구들도 있으니 1차 모객이 쉬운데 저희는 아는 사람이 없으니 1차 모객부터가 어려웠다. 이런 부분에서 시선의 차이가 생기는 것 같다.

**Q** 로컬라이즈 군산 프로젝트의 경우 대기업의 CSV 자금이 프로젝트 운영에 중요한 부분이었다고 생각되는데, 이러한 지원을 잘 활용하고 난 뒤, 지원 이후에도 협력할 수 있는 방안이 있다면 어떤 것이 있을까

—— SK 분들이 로컬라이즈에 많이 참여해주셨고, 이분들을 대상으로 워크숍도 진행해보고 SK 행사에 로컬라이즈 물건 판매도 함께 했었다. 돈만 지원해주시는 게 아니라 플랫폼의 역할을 해주시는 것 같다. 인적자원들도 많이 지원을 해주셨는데 팀들이랑 맞을 것 같은 분을 매칭해주셨다. 저희는 하이닉스 임원분들이 멘토링을 해주셨는데 교육도 받고 계속 바쁘신데도 지인분들도 모셔오셔서 패키지 체험도 하고 자문도 해주셨다. 기업에 대한 이미지가 바뀌었다. 말만 사회적경제 영역에 투자하는 게 아니었다.

대구에서도 청년 활동 2년정도 했었다. 근데 시에서 하는 건 다르게 좀 촌스러운 느낌이 있다. 대기업에서 진행하면서 세련되게 진행되는 것도 있고, 지역에서도 가능성이 있다고 생각하게 되는 것 같다. 민간 파트너와 함께하는 것이 결과가 잘 나오는 것 같아요.

**Q** 활동을 계속 지속할 수 있는 원동력은 무엇인가

—— 사람들이 계속 필요한 존재라고 얘기해주고, 말로만 한다면 자기 일이 아니니까 쉽게 얘기만 하는구나라고 생각할 수 있는데, 간간히 같이 하자고 제안이 들어오고 하니 우리가 필요한 존재구나 라고 생각하는 것 같다.

공간을 만들 수는 있고 어떤 프로그램 할지 만들 수는 있는데 누가 할거냐, 운영까지는 생각하지 못하는 것 같다. 만들면 어떻게는 돌아가겠지 하는데 우리를 만나면 조금 더 시너지를 내는 것이다. 지역에서도 공간, 정책이 많이 있는데 결국 누가 그걸 할거냐 라고 할 때 운영자의 영역이 중요하다고 말을 하고 있고 현장에서도 그런 욕구가 나타나고 있다. 우리가 '운영자가 필요해'라는 것을 증명해내야할 것 같다.

## ② 최재현 대표(망치디자인)

**Q** 로컬라이즈 프로그램을 알게 된 계기, 참여를 결심하게 된 계기는 어떤 것인가

—— 마감하기 하루 전날에 페이스북을 보고 고민 끝에 신청하게 되었다.

**Q** 군산이 가지고 있는 특징이 무엇이라고 생각하나, 군산의 특성을 살리기 위해 특별히 신경 쓴 부분이 있나

—— 로컬라이즈 거점이 영화동에 위치해 있으니까 로컬라이즈에 참여한 타지 사람들은 영화동만 보고 군산의 이미지가 박히는 것 같다. 영화동 말고 다른 곳도 많이 가봤으면 좋겠다

**Q** 군산에 추천할 만한 곳 있나

—— 개복동, 삼학동, 중동 연결된 곳 있는데 다른 느낌의 건물 이 많다. 바다가 있는 영화동 근처의 동네도 다녀왔으면 좋겠다.

**Q** 군산 특징중 하나가 일제 강점기 목조건물이 많은 것인데 젊은 팀 중에 목수나 집수리 하는 다른 팀들이 있나

—— 없는 것 같다. 군산에서 폐건물, 목조 건물의 매력을 느끼는 분들을 많이 못 본 것 같다. 망치디자인이 군산의 특징을 살릴 수 있는 특기 중 잘 맞는 부분인 것 같다. 폐건물 리노베이션 팀인데 군산 원도심에 있으니까

**Q** 로컬라이즈 프로그램 진행 과정에서 가장 도움을 많이 받은 것은 어떤 점인가

—— 사업의 구체화에 도움을 많이 받았다. 저는 주먹구구식으로 일 들어오면 하고 했는데, 사업의 기본적인 부분들에 대해 배운 것 같다. 예를 들면 로고를 만들거나 하는 사업의 아주 기

초적인 것도 배제하고 했어서 그런 것들을 많이 배웠다. 기본적인 건데 많이 몰랐던 것들이다.

**Q** 프로그램에 참여해서 실제 창업을 하기까지 가장 어려웠던 순간은 언제인가

—— 처음 듣는 단어들도 있고, 지표를 세워야하고 이런 게 어려웠던 것 같다. 예를 들어 음식점 하면 간단한데 인테리어는 그게 좀 달라서 그게 어려웠다.

**Q** 영화타운과의 관계는 어떤가요?

—— 저희는 종종 간다. 지역관리회사와 이야기 하러 방문하고 있다.

**Q** 지역관리회사로부터 도움을 받은 부분이 있다, 도움을 요청하고 싶은 부분이 있다면?

—— 지역에 대해 워낙 많이 알고 있으니 그런 것들에서 도움을 얻는다. 로컬라이즈 전에는 그냥 인사하는 정도였다.

**Q** 지속가능한 비즈니스를 위해 실질적으로 필요한 도움, 지원에는 어떤 것이 있나

—— 저희가 일은 잘 하는데 저희를 브랜딩하거나 그런 부분들이 너무 부족하다. 그런 것들이 너무 어렵다. 문서작업이라든지 브랜딩 하거나 체계화를 하는 것들이 어렵다.

**Q** 앞으로의 계획이 어떻게 되시나요?

—— 우선 저희는 로컬라이즈에서 크게 한 것은 없다. 이번에는 성과를 내는 팀이 되고 싶다.

—— 1.1.2.3. 섬김

**Q** 로컬라이즈 프로그램을 알게 된 계기, 참여를 결심하게 된 계기는 어떤 것인가

—— 종빈 : 디자인을 전공했기 때문에 어렸을 때부터 교류는 많이 했다. 물어보고 이야기를 자주 했다. 각자 사업하다가 부모님이 하시는 건어물에 대한 것을 알게 생각만 하다가 2년 전에 군산 시 지원사업 신청해서 처음 하게 됐는데 그 이후 로컬라이즈를 신청하게 되었다.

**Q** 다른 창업지원, 지역정착 지원 프로그램 경험에 있나요? 로컬라이즈의 차이점이 있다면 어떤 점인가요?

—— 보람: 저희가 시제품 생산이고 제조업이다보니까 시제품비를 써야하는데 군산시에는 그런걸 지원해주는 사업이 별로 없었다. 친구들이랑 이야기를 하다가 로컬라이즈 군산을 한다는 걸 알게 되고, **연남장에서 사업설명회를 한다고 해서 신기했다. 주체가 행정은 아닐 것 같았다. 그래서 할 수 있겠다 생각했다.** 종빈대표와 같이 연남장 설명회를 가보고 지원해볼까 해서 로컬라이즈에 지원하게 됐다.

**Q** 원래 군산에 계시던 분들은 외지에서 오신 분들과 로컬라이즈 프로그램 활용도나 느끼는 바가 다를 것 같다

—— 보람: 저는 로컬라이즈 거점이 좋았다. 지방이어서 거점공간이 생각보다 없다. 저희가 로컬라이즈 거점에서 생활한 것은 아니지만 작업공간, 출력공간, 회의실, 공유부엌이 있으니까 모일 곳이 없어서 힘들었는데 가서 테이블에 앉으면 얼굴을 보고 얘기를 하게 된다. 이런 것들이 참 큰 메리트였다. 그리고 예쁘게 만들어지다 보니까 사람들이 궁금해 하면 우리가 하는 로컬라이즈야 하면서 자부심도 느껴졌다.

**Q** 군산이 가지고 있는 특징이 무엇이라고 생각하나, 군산의 특성을 살리기 위해 특별히 신경 쓴 부분이 있나

—— 종빈: 다른걸 생각 못하고 김을 생각한 게, 어렸을 때부터 부모님이 김 양식을 하시니까 많이 먹었고, 맛있고 좋은 것을 알아서 무조건 김을 해야겠다 생각하게 됐다. 2017년도 조사를 기준으로 군산이 김 생산량이 1위이다. 그런데 군산에 공장도 없다보니까 타지로 가게 된다. 군산 김이 서천에 가면 공장에서 서천김으로 나오고 해서 인지도가 1~2% 정도로 낮다고 한다. 저희는 당연히 김이 난다고 알고 있어서 별로 생각 안했는데 사전조사 하고 검색하다 보니까 알게 되었다. 그래서 그걸 해결하려고 브랜딩에 더 초점을 두고 스토리를 전달하려고 했다.

**Q** 로컬라이즈 프로그램 진행 과정에서 가장 도움을 많이 받은 것은 어떤 점인가

—— 종빈: MVP 테스트다. 계획 세우고, 나가서 사람들 만나서 얘기해야 되고, 계속 얻어지고 해야 해서 할 때는 정말 싫었다. 그런데 나중에 생각해보니까 그걸 계속 쌓아놓고 점점하고 수정하는 과정을 통해 발전할 수 있었다. 매주 MVP 테스트 하고 발표했다. 제조업이 저희밖에 없다보니까 계속 시제품 만들어서 테스트하고, 설문조사하고 해야 했다

### Q 프로그램에 참여해서 실제 창업을 하기까지 가장 어려웠던 순간은 언제인가요?

—— 종빈: 로컬라이즈 팀들 중에 제조업이 저희밖에 없었다. 그래서 다른 팀들과 논의하기도 어렵고, 교육하는 것도 여러 가지 중에 제조업에 맞는 게 딱히 정확히 있지는 않아서 저희도 힘들었던 부분이기도 하다. 언더독스 팀에서도 어떻게 할지 고민을 많이 했다. 제조 관련된 부분에서는 어려움이 많았다.

### Q 로컬라이즈 내외의 팀들과 협력하고 있는 프로젝트, 사업 등이 있나요?

—— 보람: 와이랩 프로그램으로 손님들이 오시면 군산 기념품 사러 오시고, 지금도 수송동에서 프로그램 진행하면서 선물로 매달 나가고 있다.

### Q 영화타운과의 관계는 어떤가?

—— 보람: 수복이랑 콜라보 하고 있다. 콜라보의 영향력이 작지는 않다. 오시는 분들에게 소개해주셔서 많이 도움이 되고 있다.

### Q 지역관리회사로부터 도움을 받은 부분이 있다, 도움을 요청하고 싶은 부분이 있다면

—— 보람: 군산의 장점이기도 한데, 영화동 자체가 콘텐츠가 실현될 수 있는 거리가 물려있고, 일을 할 때 마주칠 수밖에 없는 것 같다. 로컬라이즈도 계속 마주치다보니깐 일들이 생기고 관계가 생기는데, 영화시장에 지역관리회사가 있다보니오다가 다 인사하고 어려운 점 없는지 물어봐주시고, 목수님 아시는 분 계신지 정보도 묻고, 이런 게 굉장히 힘이 됐다.

### Q 로컬라이즈 참여하시면서 개인적 변화, 성장

—— 종빈: 저는 취업을 안하고 바로 창업을 한 케이스인데 아무 정보 없이 했다. 하면서 배워가는거라고 생각했다사업에 대해 생각해봤을 때 두루뭉술하게 해왔던 게 있었다면, 로컬라이즈 통해서 정확하게 사업이 뭔지, 어떻게 하는지 좀 더 배운 것 같다면 일을 할 때 조금 더 구체적으로 계획을 세우고 고민하게 되는 것 같다발표하는 게 너무 싫어서 그때는 힘들었지만 사업가, 창업가 마인드가 세워지지 않았나 싶다.

—— 보람: 오래 가려면 어떤 체계와 이해관계가 필요할까 고민하던 찰나였는데 종빈대표와 이야기를 되게 많이 하게 되었다. 편해도 감정적인 이야기를 하기는 쉽지 않는데 '가족이라서 가능한 건가'라는 생각도 한다. 저희가 3대인데 5대, 6대

이어가고 싶다. 그렇게 가기 위해서 발판을 만들어 가고 싶다.

### Q 앞으로도 공공에서 하는 사업에 참여 하실 의향이 있나요?

—— 종빈: 장단점이 있는데, 시간도 많이 할애해야 하고 그런 것을 생각했을 때 어렵지 않나 생각한다.

—— 보람: 서류가 많거나, 아니면 제도화 된 사항에 끼워맞춰야 하는 느낌을 받거나 하다 보니 어려웠다.

### Q 앞으로의 계획이 어떻게 되나

—— 보람: 지금은 일반사업자인데 법인을 만들기 위한 고민을 계속 하고 있다. 군산에 공장이 들어설 수 있는 조건이 생기면 법인 전환 할 건데 지금의 형태로는 개인사업이 나은 것 같다.

군산의 김을 알리는 게 저희 목표이고 미션이다. 생김은 아직도 설명을 많이 해야 한다. 왜 생김을 해야 하는지.

—— 종빈: 필요한건 공장이다. 바닷물을 끌어와서 사용해야 되는데, 1차 공정을 하는 데가 있어야 저희가 2차 가공을 하고 '100% 군산김이다' 할 수 있는데, 지금은 상품의 캐치프라이즈가 군산김인데 포장지 뒷부분에는 대천이라고 되어 있으니까 항상 걸려서 군산에 공장 만들어서 하고 싶는데 너무 어렵다.

## ③ 이영선 대표(슈퍼워커)

### Q 로컬라이즈 프로그램을 알게 된 계기, 참여를 결심하게 된 계기는 어떤 것인가

—— 원래는 서울에서 미디어 관련 콘텐츠를 계속 제작하고 있었어요. 어느 날 페이스북에서 처음 본 것 같은데 로컬라이즈 군산 공고를 봤다. 당시 군산은 잘 몰랐고 군산을 관광으로 한번 온 적이 있어서 괜찮다는 이미지만 있었다. 도시재생사업도 몰랐고, 계속 서울에서만 있었는데 다른 변화가 있을 수 있겠다. 여차피 저희가 계속 미디어 제작을 하고 있었으니까 군산에서 콘텐츠를 만들면 할 만한 게 있겠다 해서 지원했었다.

저희가 선정이 됐을 때 상황을 보기 위해서 군산에 왔다. 지금도 회수가 조금 줄기는 했는데 서울과 군산을 오고가면서 일을 병행하고 있다.

**Q** 현재 운영하고 있는 프로그램, 공간 등을 소개해달라

— 원래 했던 게 미디어 제작인데, 처음부터 군산에 알려지지 않은 콘텐츠를 찾으려고 한 건 아니었다. 군산에서 자유롭게 이런저런 곳을 다니면서 보고 듣고 느끼고 이야기 나누다보니 외지인으로서 군산에 대한 정보가 많이 없다는 것을 느꼈다. 그래서 외지에서 오는 사람들이 군산에 대한 정보를 알 수 있는 콘텐츠를 우리가 만들면 되겠다 했다. 요즘은 유튜브 트랜드에 맞춰서 '아이엠군산'이라는 채널을 만들어서 계속 군산 콘텐츠를 제작하고 있다.

우리가 알고 있는 미디어 관련 노하우를 군산에서도 알려주기 위해서 크리에이티브 아카데미도 하고, 아이엠군산도 진행하다보니 공간이 필요했다. 군산을 많이 다니다보니 빈 상가, 빈 건물들이 많아서 '빈 건물들을 활용할 수 있으면 좋겠다'라는 생각을 했고, 우연히 건물을 알아봤는데 서울에서 상상할 수 없는 비용으로 활용할 수 있었다. 지자체에서 교육을 하면 저는 강의만 하면 되는데 아무래도 로컬 크리에이터들이 교육도 받고 활동할 수 있는 공간이 필요하지 않을까 생각해서 폐건물을 활용을 계획하게 되었다. 그래서 2019년 가을에 건물을 계약하게 됐다. 5~6년 비어있던 폐건물을 10년 장기임대로 계약했는데 생각보다 건물 규모가 커서 리모델링 비용도 많고 해서 공사기간도 길어졌다.

**Q** 군산이 가지고 있는 특징이 무엇이라고 생각하나, 군산의 특성을 살리기 위해 특별히 신경쓴 부분이 있나

— 서울에서 을지로, 힘지로 뉴트로 분위기가 완전 유행했다. 그 타이밍에 로컬라이즈 선정이 되어서 군산에 내려왔더니 여기서는 그걸 보존하려고 한게 아니고 방치하고 놔 둔건데 외지 사람 입장에서 그걸 신선했다. 60~70년대의 오래된 간판, 일본 양식의 건물들이 박물관이나 유적지를 가야 볼 수 있는데 여기는 실제로 일본 사람들이 살던 집들이 허물어져 가는 것도 있지만 남아있는 것들이 많았다. 또한 서울은 복잡하고 사람 많은데 군산은 한산하고 여유 있어 보이는 게 더 좋았고 새로웠다.

**Q** 로컬라이즈 프로그램 진행 과정에서 가장 도움을 많이 받은 것은 어떤 점인가

— 서울에서는 협업이라고 하면 비즈니스관계 있는 업체와 MOU 맺는다든지 이익관계가 명확한 관계에서 하는 협업이었는데, 로컬라이즈에서는 협업 분위기가 자연스럽게 생겼다. 초반에는 다들 열정이 있는 상태였기 때문에 같이 협업을 하자라고 얘기를 안 하더라도 같이 할 수 있는 것은 해보자는 분위기여서 좋았다. 또 젊은 친구들이 많다보니까 자주 모이고,

공유공간과 카페가 있었기 때문에 자주 모일 수 있는 분위기가 유지됐던 것 같다.

교육은 초기 창업자에게 도움 많이 됐을 거라고 생각이 든다. 저에게 도움이 된 부분은 제안서, 기획서 쓰는 부분을 안 해본 건 아니지만 부족한 게 있었는데 이런 부분들을 교육 받으면서 도움이 됐다.

**Q** 지역관리회사로부터 도움을 받은 부분이 있나, 도움을 요청하고 싶은 부분이 있다면?

— 도움을 받은 건 공간 조성 당시에 저는 인테리어나 리모델링 관련 정보가 없었는데 지역관리회사에 경험이 있다 보니까 감리를 해주고 도움을 주는 부분이 있었다. 어떤 분야, 어떤 일을 누군가 필요로 할 때 허브 역할을 해주시고 있는데 이런 역할이 필요한 것 같다. 직접 도움을 주거나 전문가도 연결해주는 역할이 필요한 것 같다.

**Q** 프로그램에 참여해서 실제 창업을 하기까지 가장 어려웠던 순간은 언제인가

— 서울과 군산을 오가다보니 스케줄이 겹치면 우선순위 조율하는 게 가장 어려웠다. 창업에 있어서는 크게 어려움은 없었고 아무래도 청년들을 위한 정책, 사업이 많은데 저는 청년에 해당하는 나이가 벗어나니까 한계가 있었다.

**Q** 다른 창업지원, 지역정착 지원 프로그램 경험이 있나, 로컬라이즈의 차이점이 있다면 어떤 점인가

— 창업지원은 아니고 지원사업을 많이 받았었다, 최근에는 군산에서 중기부의 로컬크리에이터 사업 선정이 돼서 이제 진행하고 있다.

로컬라이즈는 교육을 받거나 참여자들이 교류할 수 있는 장을 마련해놓는데, 다른 지원사업은 선정 이후의 진행을 각자 팀이 알아서 하는 게 다르고, 로컬라이즈가 조금 더 팀원끼리 협력하고 공생할 수 있는 분위기를 제공하는 것 같다.

**Q** 지속가능한 비즈니스를 위해 실질적으로 필요한 도움, 지원에는 어떤 것이 있나

— 지방도시가 B2C 외에는 B2B가 조금 어려운 환경이어서 매출을 내기 위해서 지자체와 일을 해야하는데 매출이 없는 상태에서는 직원을 고용하기 어렵다. 군산시에서 청년일자리 지원사업을 하고 있는데 도움이 많이 되고 있다.

### Q 앞으로의 계획이 어떻게 되나

—— 저희가 처음에 로컬라이즈에 제안한 사업이 있다. 군산의 콘텐츠를 만들겠다는 건데 아이엠군산 콘텐츠 만드는 건 계속 할 것이다. 아이엠군산은 구독자가 500명도 안된다. 처음부터 수익모델을 하려고 한건 아니고, 포트폴리오가 되다 보니 군산에서 이런걸 하는 회사구나 하고 아는 사람들이 생겨나고 있다. 이것을 통해서 일을 늘려나가긴 할 건데 아직 많지는 않다.

미디어 카페를 오픈할 예정이다. 미디어 크리에이터가 와서 소통할 수 있는 공간, 대관 공간, 강의 공간으로 운영하려 한다. 미디어크리에이터 아카데미 같은 교육도 이 공간에서도 진행할 예정이다.

### 3. 마을경영

#### 1) ‘액티브로컬’, ‘로컬라이즈 군산’을 통해 성장한 지역관리회사 ‘주식회사 지방’

##### 군산 영화타운의 지역관리회사로의 ‘주식회사 지방’

현재 영화타운의 지역관리회사로 활동하고 있는 주식회사 지방은 액티브로컬캠프와 로컬라이즈 군산을 통해 지역에서 활동 범위를 확대하고 있다.

##### 지역관리회사가 개최한 DIT Festa

주식회사 지방의 이야기와 주식회사 지방과 지역 창업자, 건축도시공간연구원이 주최한 DIT(Do it together) 행사에 참여한 주체의 이야기를 들어보고자 한다.

##### 지역관리회사를 보는 제 3자의 시선 ‘지역 상인’

영화타운, 로컬라이즈 군산의 경우 청년층을 중심으로 추진한 사업으로 지역에서 배제되는 주체가 발생하기도 한다. 여기서는 영화시장에 위치한 기존 상인들의 이야기를 들어보고자 했다.

## ① 조권능 대표(주식회사 지방)

### Q 지역관리회사 설립 이전에는 어떤 활동을 해왔는가

—— 카페인 ‘나는섬’은 2009년~2018년까지 운영했다. 각테일바인 ‘앙팡테리블’은 2012년~2019년까지 운영했다.

### Q 지역관리회사 설립 과정에서 가장 큰 어려움은 어떤 것이었나

—— 일단 가장 큰 어려움은 지역관리회사 자체도 없던 개념이기도 하고 모르는 상황에서 이걸 해야하다보니까모든 과정이 다 어려웠다. 가장 큰 리스크는 주변에도 물어볼 수 있는 사람이 없었던 것이었다. 그 때 물어볼 수 있는 유일한 사람들이 액티브로컬캠프 다른 지역의 마스터들, 기획팀들에게 도움을 많이 받았다.

설립 하고 나서도 뭘 해야할지, 어떤 식으로 나가야 할지, 개념도 이해해야 하고, 아직도 확실하게 잡혔다고 생각하지 않는다. ‘지역관리회사는 이래야 해’라고 틀을 만들기에는 아직 역량부족이지 않나 생각한다.

### Q 지역민, 청년 창업자들의 지역관리회사에 대한 반응, 인지도, 신뢰도는 어떠한가

—— 전혀 뭘 하는지, 뭘 하려는지 모른다. 그렇지만 지역은 좀 다보니까 대부분 이 지역에서 활동하는 사람들은 제 이름 석자는 알고 있다. 저 사람이 뭘 하려고 하는 건 알고, 회사를 설립하는 것까지는 알겠지만 어떠한 방향으로 갈지 디테일한 부분은 모르는 사람들이 많을 것이다.

보통 지역관리회사보다는 영화타운 운영하는 친구라고 인식한다. 보통 선배들이 많이 기대도 하시고 도와달라는 요청도 하신다. 기획자로 생각하지 지역을 관리하는 회사다 라고 인식하지는 않는다. 그 분들이 강의를 요청해서 강의를 해도 잘 모르시다가 계속 반복하니 최근에 그래도 인식하는 분들이 생기기 시작하는 것 같다.

### Q 지역관리회사의 다양한 역할 중 가장 중점을 두고 있는 부분은 어떤 부분인가

—— 지역관리회사로서는 지역을 경영해야 하는 부분이 있고 영화타운을 운영하는 미션이 있다. 이런 일들을 많이 하려고 하고 있다.

공사, 이벤트 등 공공서비스 역할을 하고 있다. 영화타운이 버려

져 있다는 느낌, 혼자 싸우고 있다는 느낌이 들지 않게 하기 위해서 이벤트도 하고 선곡해서 음악을 틀다던지 하는 역할을 하고 있다. 또, 다섯 개 매장으로는 부족한 느낌이 들어서 추가 점포를 오픈할 예정이다. 이 타운 자체가 풍성해지는게 지역민들에게 더 임팩트가 있기 때문에 계획하고 있다.

상업적으로만 띄울 것이냐, 의미까지 가지면서 지속적으로 갈 수 있는 방향으로 띄울 것이냐가 저희에게 핵심 숙제라고 생각한다.

저희는 마스터리스를 하고 있어서 건물주가 아닌 것은 알고 있지만 계약관계가 있으니 창업자들은 저희를 건물주라고 생각한다. 창업주들에게는 매출 단위 수수료로 받고 일부를 지역활성화에 계속 쓰고 있다. 실질적으로는 운영이 안되니 그 외의 일들도 하고 있다. 사업 해나갈 수 있는 상황을 만드는 것이 중요하다고 생각한다.

### Q 앞으로 더욱 역량을 키워나가며 지역관리회사의 중점 사업 영역으로 키워야 할 역할은 어떤 부분이라고 생각하나

—— 지역관리회사로 큰 수익을 기대하는 것은 없는 것 같다. 지역관리회사는 공공성과 함께 가야하기 때문에 지역관리회사를 통해서 직접적인 수익을 얻는 것 보다는 이런 과정을 통해 지역과의 신뢰도를 바탕으로 다른 사업과의 매칭이나 로컬 브랜드 창업까지 생각하고 있다. 로컬리티가 살아 있는 브랜드, F&B 상품일 수도 있고 저희는 메이커 위주 시공 쪽에 강하기 때문에 가구 브랜드일 수도 있을 것 같다.

사회적기업이기도 하니까 지역사회를 위해 쓰면서 거버넌스가 커지는게 목적이지만 지역관리회사 자체로 수익을 얻는 것은 어려운 것 같다. 이런 과정이 공공, 현장, 지역민들 사이에서 보기도 신뢰도를 쌓는 과정이다. 지역관리회사로서 역할을 하고 있다는 인식을 주는 것이 훨씬 더 중요한 것 같다.

### Q 기존에 다양한 창업을 해왔는데 이전 F&B, 문화예술 관련 작업과 지역관리회사의 운영의 가장 큰 차이점은 어떤 것인가

—— 나는섬을 매일 오는 친구들, 한번씩 들리는 사람들, 그 무리에 끼고 싶어 하는 사람들이 잘 조화를 이루면서 있었는데 지역관리회사 개념은 아직까지는 커뮤니티 개념을 그렇게 강조하는 것 같지는 않고 창업, 창업성공에 포커싱이 더 있다고 본다. 나는섬에서의 경험이 오히려 창업성공에 대한 포커싱 없이 커뮤니티에 중점을 뒀을 때 갖게 되는 한계성 같은 부분을 느꼈다.

지역관리회사는 비즈니스 차원과 연결이 되기 때문에 일단은

자기 것을 잘 하면서 돈을 잘 벌면서 커뮤니티를 유지하면 좋겠다라는 생각을 하고 있다. 지금 영화타운 같은 경우 어쨌든 손님이 없으면 같이 위로하기도 하고 손님 많으면 같이 짬내서 같이 담배도 피고 하는게 의지하는 부분이지 않을까 생각한다.

#### Q 지역관리회사 설립 과정에서 가장 큰 어려움은 어떤 것이었나

—— 비즈니스모델인 것 같다. 지금도 역시 고민인 부분인데 비즈니스모델을 잘 만들려고 하면 지역관리에 안좋은 방향으로 흐를 가능성이 크고, 지역관리의 역할을 낭만적으로 해석을 하면 운영비가 안나온다. 그런 부분들이 가장 어려운 것 같다. 결국 다른 돈벌이 수단으로 지역관리회사로 만들어야 되고 그 일에 치여서 지역관리회사 일을 소홀하게 되기도 한다. 결국 비즈니스모델의 문제이다.

지금은 임대료 차익분은 너무 작고, 오히려 다른데서 벌어서 지역관리 모델에 투자를 해야하는 일이 발생한다. 그나마 저희가 다른 캐시카우가 있으니까 하는데 그게 없는 상태에서 지역관리회사 설립해서 운영한다면 못할 것 같다. 지금 시공사업과 럭키마켓 운영을 각각 하고 있는데 시공이 수익의 80%정도 차지한다고 보면 될 것 같다.

영화타운에 영업점이 늘어나면 임대료 모델이 수입이 늘어나니 영업점 확대가 중요하다. 결국 영화타운이 활성화되야 직영하는 럭키마켓도 더 잘 될 것이다. 공간을 늘려가면 되는데 투자를 해야 하는 것이 숙제이다.

#### Q 지역민, 청년 창업자들의 지역관리회사에 대한 반응, 지도, 신뢰도는 어떠한가

—— 지역민은 전혀 인식이 없다. 창업자들이 각각 느끼는 것은 다를 것이다. 장사가 잘 되는 곳은 도움을 많이 받고 있다고 생각할거고 안되는 집은 하나도 도움을 못받고 있다고 생각할 수도 있다. 그런 신뢰도를 얻는 것이 지역관리회사의 중요한 점 중 하나이기 때문에 노력하고 있으나 얼마나 일궈질지는 모르겠다.

#### Q 지역관리회사의 다양한 역할 중 가장 중점을 두고 있는 부분은 어떤 부분인가

—— 결국에는 많고 많은 공공사업 중 청년창업 지원 하는 사업을 보면 얼마나 지속성을 가질까 생각하게 된다. 지역관리회사의 역할이 이러한 과정에서 함께 노력하는 핵심주체를 지원하고는 것이고, 이런 개념이 좀 더 통용이 되면 다른 지역이나 기업, 공공 등이 지역관리회사와 더 연결고리를 만들어낼 수 있을

것 같다고 생각이 든다. 주변인들도 개념에 대해서는 잘 모르고 저희가 시청에서 외주 받아서 하는지 아는데 저희가 일일이 다 설명할 수 없으니 자체적으로 투자하고 개발해가면서 성공모델이 생겼을 때 다른 지역에서도 관심을 가지게 될 것 같다. 이것이 도시재생의 지속가능한 모델이구나 라는 생각을 그때는 해줄 것 같아서 저희가 1번 타자로 나섰는데 잘 만들어내고 싶다.

#### Q 지역관리회사가 하고 있는 공공적인 역할은 어떤 것이 있나

—— 일단 공공 전기세를 저희가 내고 있다. 매번 하지는 못하지만 동네가 지저분해지면 청소도 좀 하고, 방역도 하고, 해를 지날 때마다 이벤트, 크리스마스 장식도 하고 있다.

#### Q 군산시의 민관협력 과정에서 각 주체간 신뢰를 형성한 계기나 노하우가 있나

—— 영화타운 프로젝트를 계기로 사실은 스타트업, 1인 기업, 일개 민간의 회사에 불과했던 주식회사 지방을 행정과 다이렉트로 거의 같은 급에서 소통할 수 있게 협상테이블 앞에 앉혀준 것이다. 그것 자체가 큰 것 같고 시청에서도 그걸 굉장히 잘 인정해주었다. 이런 민관협력에 미래가 있다고 본다. 행정과의 관계만 있으면 모든 것은 할 수 있다고 생각한다.

#### Q 개인적인 변화

—— 꿈을 꿀 수 있게 굉장히 좋은 것 같다. 예전에 혼자 할 때에는 잘 안보이니까 자주 나의 꿈이 접했던 느낌이다. 10년이라는 시간동안 1년에 조금조금씩 계속 꿈이 접히면서 앞으로 어떤 방향으로 가야할지, 나는 이 정도의 그릇의 사람이라고 규정할 수 밖에 없었고 지역에서 나의 한계를 인식했다. 그런데 지역관리회사를 하면서 '이걸 잘 해내면 나도 지역에서 조금 더 긍정적인 영향을 만들어낼 수 있는 사람이구나, 또 이걸 다른 지역으로 퍼뜨릴 수 있는 사람이구나' 하는 개인적인 비전들이 조금 더 커지게 되는 것 같다. 바라보는 시각도 예전에는 지역 내에서만 봤기 때문에 한정적이었던, 지금은 전국적인 망으로 보려고 하는 게 있고. 그게 곧 지역의 비전일 수도 있다. 왜냐면 저 역시 지역을 어떻게 하면 바꿀까 고민하던 사람이었다. 제 꿈이 지역이 잘 되는 것이었다. 나의 꿈과도 맞는 지점이 있었기 때문에 그것들을 이제서 꿈꿀 수 있게 된 것 같다.

#### Q 2020년, 또는 장기적인 후속 지원 계획이 있나

—— 영화타운이 리테일 중심의 타운만으로 지역이 혁신적인 변화가 올까 하는 물음이 생겼다. 그래서 메이커문화를 잘 만들



어야 되겠다 생각하고 있다. 그래서 DIT도 하고 DIG도 하고 있다. 지역 기반의 창업이라든지, 이런 것들을 더 육성시킬 수 있는 인프라를 잘 알아야겠다고 생각한다.

청년들이 소규모 매장으로 모든 것이 해결될 수 없다. 그들의 다음 스텝을 만들어주기도 하고, 또 첫 발을 내딛는 사람들에게는 창구가 되기도 하는 공간을 만들고 싶다.

#### Q 6개 청년 점포 외에는 다른 점포와 관계가 어떤가

—— 인사하고 잘 지낸다. 방역도 하고 있으면 우리 집도 해줘 하면 해주는 정도다.

#### Q 지역관리회사 관리 대상과 아닌 대상의 관리 차이는 어떤가

—— 사실 그렇게 말하기는 골목도 작고 그냥 해드리면 되는 문제라. 저희도 영화시장에 세들어 사는 사람들이고 지역 어르신들이라 지역관리회사 그런 것도 사실 잘 모르시고, 그냥 돌아다니는 친구구나 생각하실 거다.

#### Q 새 점포 들어올 때 컨설팅을 해주나

—— 상의를 해주고 인테리어는 직접 진행해준다.

#### Q 새로 들어오는 점포는 새로 오시는 분이 공사비용을 부담하는 건가, 그 전에는 시에서 지원이 있었나

—— 그렇다.

#### Q 빈 점포 계속 채워나갔는데 어떤 업종이 왔으면 좋겠다 하는 생각이 있나

—— 아직까지는 몇 개 없으니까 제가 콘텐츠 관련해서 관여를 할 것 같다. 다음부터는 공개적으로 액티브로컬처럼 모집을 하는 것이 낫겠다고 생각한다. 우리의 포트폴리오를 우리가 스스로 만들고, 그 이후에는 더 많은 사람들을 모집해서 바이럴을 일으켜서 하려고 한다.

#### Q 이 거리를 F&B 위주로 하고 싶으신가

—— 그렇다.지금은 운영자들이 지치니까 저녁에만 주로 장사를 하고 있다. 더 잘 되면 확장시키는 방안도 고민을 해 봐야겠다.

#### Q 커뮤니티 호텔을 추구하는데 이 지역 안에서 커뮤니티 호텔이 어떤 역할을 했으면 좋겠다고 생각하나

—— 사실 커뮤니티 호텔은 개념이 정립되지 않는데 지역관리회사가 하기에 좋은 비즈니스라고 생각한다. 여행객도 지역을 경험하는데 숙박과 연결이 되면 좋겠다는 생각이다. 현재 프로그램화 하는 것을 로컬프렌들리가 담당하고 있다. 운영권을 로컬프렌들리에 모두 넘겨줬다.

#### Q DIT를 하면 이윤이 남는 것이 없는데 할 수 있는 이윤은?

—— 민간영역도 그렇고 사실 돈이 남는 구조는 아닌 것 같다. 우리도 실험을 하고 있는 상황이고 많은 주체가 관심을 가져주고 있기 때문에 다른 예산을 받아다가 하는 것이다. 이걸 어떻게 비즈니스화 하느냐는 우리의 숙제인 것 같다. B2G모델이 될 수 있고, DIT는 프로그램화 시켜서 지자체에 세일즈할 수 있지 않을까 생각하고 있다, 그러려면 우리와 프로그램이 더 단단해지고 다른 데에서 벤치마킹할 수 없는 영역까지 가야되지 않을까 생각한다.

## 2) 지역관리회사가 개최한 DIT(Do it together) 페스타



### ① 조권능 대표(주식회사 지방)

분을 채우려고 노력했던 것 같다

**Q** 프로젝트 오너이자 설계자, 시공자로 참여하셨는데요,  
어떤 역할이 가장 고단했나

— 저는 사실 그런 생각은 없었다. 제가 여기 오너이자 마스터이자 이런 인식보다는 그 프로젝트에 깊숙이 관여했다고 생각하는데 이 공간이 어떻게 나오든, 어떤게 생기든 잘 끝났으면 좋겠다. 잘 마무리됐으면 좋겠다는 생각이 강했다.

첫 번째로는 기본 세팅이 되어 있는 것. 사람들이 멈추지 않고 꾸준히 갈 수 있는 것, 두 번째는 참여자들의 만족도였고 표정을 계속 살폈다 그렇게 하다보니까 건물 오너로서나 기술을 알려주는 마스터로서의 역할보다는 그들이 어떻게든 즐거운 경험, 배웠다는 소득을 가져갔으면 하는 기획자의 마인드였던 것 같다.

사실 기획은 아우리랑 와이랩이 했다고 봐야하죠. 분명히 빵꾸 날 부분이 있을거라고 생각했고 제가 그 부족한 부분을 채워야겠다 생각했다. 어쨌든 두 팀다 현장에 대한 경험치가 없었기 때문에 어떻게 빵꾸나는지 아마 몰랐을 것이다. 나름대로 그 부

**Q** 공간 변화 측면에서 기획한 대로 만족스러운 결과를 얻었나

— 저는 시공하는 입장에서 칼 같이 잘 하는 공간도 필요하겠지만 제가 건물 오너여서 들었던 생각일 수도 있는데 그게 중요한 것 같지는 않았다. 그 공간에 기억을 심는 작업이었다라고 하면 그 자체 결과물 놓고도 그 모양새 자체도 스토리일 수 있다. 어떤 과정을 통해서 이렇게 나왔는데 되게 재밌다. 라고 생각을 할 수 있겠다 생각을 했다. 오히려 조금 부족하게 나오게 더 매력적인 것 같고. 제가 처음 했던 나느심이라는 카페도 제가 아무것도 할 수 없는, 그들처럼 초보자였을 때 제가 만들었던 공간이다. 그러니까 얼마나 부족했겠는가. 근데 사람들이 그 걸 보고 좋아서 방문하고 했다. '여기 직접 만드셨나봐요'라고 하면서 오는 것 자체가 DIY의 매력이지 않은가 생각하고 있다.

**Q** 이전에 공간을 조성하던 방식과 DIT 페스타 방식의 가장 큰 차이점은 어떤 점인가 다음에 또 공간을 조성한다면 어떤 방식을 선택할 것인가

—— 즐거움이다. 새로운 사람을 알아가는 것. DIT하면서 가장 많이 든 생각은 제가 처음 이 일을 시작하고 도시재생 일에 자신감을 얻고 했던게 사실은 DIY를 하면서 내가 만들고 싶은 세상을 내 손으로 만들 수 있다 이런 감정이었다. 그래서 저 역시 메이커 문화에 발을 들이게 된 것 같다. 지금은 그게 내가 가장 잘 할 수 있는 영역이다라는 자신감이 생겼다. 그 과정이 중요했는데 DIT에 참여하는 사람들에게는 되게 좋은 경험일 수 있겠다. 그리고 이런 사람들이 많아지면 지역은 변하겠다. 라고 생각했다.



〈그림 2-11〉 DIT Festa 안전교육



**Q** 프로그램을 통한 참여자의 변화가 느껴졌나, 참여한 분들은 어느정도 역량 성장이 있었다고 보는가

—— 변화했다고는 생각 안하는 데 그들에게는 굉장히 소중한 경험이었을거다 라고 생각한다. 저도 처음에 그렇게 했다. 어디 목공방 가서 돈주고 배웠다. 카페를 만들고 싶은데 기술은 없고 아무것도 모르니까 약간 간이라도 봐야겠다라는 생각에 배웠던 경험 자체가 다음에 제가 공간을 만들 수 있게 해준 것 같다. 가구를 하나 짜보니까 내가 카페를 차릴 수 있겠다. 내 공간을 만들 수 있겠다. 자신감으로 이어졌다. 그러나 많은 어려움은 자신이 감당해야하는 몫이고, 그 공간 하나 만들고 나면 그 다음부터는 자신감이 엄청 붙는다. 이런식으로 몇 개의 공간을 진행하면 시공 전문가가 되어 있는 것이다.

**Q** 진행하는 과정에서 가장 마음대로 안되었던 부분이 있다면 어떤 것인가

—— 저는 어려움이 하나도 없었던 것 같다. 전체적으로 다 어렵고 다 열악한 상황이기 때문에 뭐가 하나 생기면 '오 좋다' 이렇게 되는거지 '아 이걸 안좋아' 이런 생각은 안했던 것 같다.

**Q** 더욱 다양한 주체들이(공공, 지역민 등) DIT 방식의 소규모 공간조성에 참여하기 위해서는 어떤 홍보 또는 프로젝트가 필요할까

—— 냉정히 이야기하면 아직까지는 공공에서만 가능하다고 본다. 민간에서는 서로 출혈도 크다. 지금 우리의 방식으로 하면 아무리 참가비를 받아도 우리가 마이너스를 보면서 해야 한다. 우리가 비영리단체도 아니고 예산이 있어야만 할 수 있는게 DIT이다 라고 생각한다.

결국 공간의 기억 심기라고 생각해요.

**Q** DIT하면서 몰랐던 지역 분들도 많이 나왔나

—— 그렇다, DIT때는 대부분 모르는 분들이 왔다.

**Q** 영화타운, 액티브로컬, 로컬라이즈, DIT 이 과정에서 대표님의 어느 역량이 많이 성장했다고 생각하나

—— 일단 공부가 되게 많이 되는 것 같다. 그 전에는 경험적으로만 얻을 수 있는 내용들을 누군가 연구해놓은 토대 위에서 플레이를 하다보니까 거기서 장단점을 느낀다. 예전에는 현실적인 부분만 고려해서 갈 수 밖에 없었더라면 지금은 조금 현장성에 대한 검토도 더 디테일하게 되는 것 같고, 내가 이 일을 하는 이유도 좀 더 명확해지는 것 같다. 그러다보니까 더 쫓아서 열심히 할 수 있는 토대도 만들어지는 것 같다.

—— 지역에서 사실 필요 없는 역량이라고 생각했던 부분이 스케일을 키울 때는 굉장히 중요한 일들이었다는 생각도 든다. 사



업계획서 쓰는 것, 발표하는 것 이런것도 개인의 역량이 발전한 부분 같다.



〈그림 2-12〉 DIT Festa 오리엔테이션

## ② 김수진 대표, 손지수 디자이너(로컬프랜들리), 허승희 대표(블루머스타드 스튜디오)

### Q 세 분은 DIT를 계기로 서로 알게 된건가

— (허승희) 그 전에도 알긴 알고 있었다. 로컬라이즈 참가자가 저희 숙소에 묵고 있었는데 친구를 소개해줘서 같이 저희 집에 왔었다. DIT는 제가 공고를 보고 참여하고 싶어서 신청해서 참여하게 됐다.

### Q 전체적인 프로그램 진행 과정에서 어떤 역할을 수행했나

— (김수진) 전반적인 운영 등 커뮤니티매니저가 역할이 필요하다고 해서 저희는 공간 주인이자 전체 기획, 운영, 커뮤니티 매니저를 담당한다 라고 해서 공동기획으로 참여했다.

### Q 참여자로서 왔을 때 기획 면에서 흥미로운 부분이 있나

— (허승희) 저는 일단 키트가 마음에 들었다. 좀 세심한 면이 있었죠. 파스, 발 패지 이렇게 있었는데 그런 면이 세심하고 재밌었다. 젊은 사람이 기획한 느낌이다 라는 것도 느껴졌다. 그런 세심함이 마음에 들었고, 음식, 간식 이런 것도 영화동나올 일이 없었는데 동네 식당을 많이 갔어요. 그것도 좋았다.

— (허승희) 블루머스타드 같이 하는 친구가 학교 동기인데 저희가 실내건축을 전공해서 맨날 캐드로만 하고 시공쪽을 볼 일은 있지만 할 일은 없었다. 그래서 이게 도움이 될 거라고 생각했다. 그리고 마스터 라인도 흥미로웠다. 사실 저는 영화타운도 관심이 많았어서 조대표님도 만나 뵙고 싶었고 마스터분들이 마음에 들어서 참여하게 되었다.



〈그림 2-13〉 DIT Festa 포스터

### Q 공간을 실제로 시공해보니 어땠나 생각한 퀄리티가 나왔나

— (허승희) 생각보다 퀄리티가 괜찮았다. 참여자가 다 비전문가였고 마스터가 계속 이렇게 해라 저렇게 해라 하는것도 아니었는데 결과가 나왔다. 물론 디테일 면에서 마스터분들이 신경써준 것도 있지만 단순작업 같은거는 사람이 많으니까 일 진행속도가 빨랐다. 저희는 저거서 일만했는데도 너무 재밌었다. 벽 긁고 페인트칠 하고, 타일도 붙이고, 타일도 잘라보고 타카도 쳐보고 용접도 살짝 배워보고 진짜 많이 했다.

### Q 마스터분들이 어느 정도로 역할을 해주었나

— (허승희) 처음에 일단 다같이 안전장비랑 어떻게 해야하는지 알려주시고 바로 현장에 붙었다. 근데 옆에서 계속 계시니까 '저희 이렇게 하는거 맞아요?'를 계속 물어봤다. 또 참여

자들도 서로서로 의지를 한다. 팀원들끼리. 타일팀 등등 배정해주는게 다른데 팀 안에서도 모르는게 있으면 마스터에게 물어보고, 서로서로 들은게 같아도 이해한게 다르니까 이런걸 공유하면서 열심히 했다.

**Q** 해보니까 할 수 있겠는데 라고 자신감이 붙었나, 그 전에도 해본 적이 있나

—— (허승희) 있기는 했다. 저도 운영하는 게스트하우스 공사에 참여 했었다. 목수님이 위험한걸 다 못하게 하셨었다. 여기는 그런걸 다 해봤다. 타일도 잘라보고 용접도 해보고 타일 붙여보는 것도 사실 망칠까봐 잘 못하는데 하나가 되었다. 거기서 느꼈다. 아, 할 수 있는거네, 안할 뿐이다. 그리고 많은 사람이 해야겠다 일단. 너무 힘들다. 그런 느낌이 들었다.

**Q** 하면서 참여하신 분들이랑 관계는 어떠하였는가

—— (허승희) 처음 봤는데 다 너무 빨리 친해졌다. 아침에 나와서 또 열심히 일하고. 같은 패턴을 3일을 반복했다.

**Q** 기획 과정에 어떤 역할을 해주셨나요? 기획에서 가장 중점적으로 봤던 부분이 어떤 것인가

—— (손지수) 저는 운영, 키트 준비하고 포스터 만들고 이런 일을 했다. 그냥 재밌었으면 좋겠다 라고 생각했었는데 저희가 캠프나 행사 같은 것을 많이 해봤는데 이런 공사를 캠프로 풍다는 생각이 들까봐 걱정을 되게 많이 했었다. 그래서 그런 느낌 안 받기 위해서 그런 재밌는 요소들을 넣으려고 노력했다.

**Q** DIT 페스타의 후기가 좋았는데, 참여자의 만족도를 높일 수 있었던 노하우가 있다면 어떤 것일까

—— (김수진) 아직도 단톡방 있다

—— (손지수) 솔직히 말해서 지인들이나 안면 있는 분들이 많이 와주셨다. 소셜여행이나. 그렇게 해서 왔기 때문에 저희가 생각했던 것보다 친밀도가 높았던 것 같다.

—— (김수진) 모객할 때부터 컨셉이 뚜렷한 캠프이다 보니 관심이 있는 사람들이 오지 저절 한번 해볼까 하고 오지는 않는 것 같다. 그런 참가자들이 와서 원했던 것들을 얻어 갔기 때문에 좋았고, 저희가 걱정했던 것이 안전문제인데 짧은 시간도 아니고 3박 4일이라는 긴 시간인데 한명이라도 부상당하거나 서운한 분이 있을 법도 한데 잘 마무리 되었다.

저희가 중간중간마다 의도한 것들이 있었다. 아침 점심 저녁도 최대한 로컬 식당을 이용하게끔 하고, 다 같이 먹게 하고, 중간 새참도 전날 주먹밥 만들어서 그때그때 나눠주고 하면서 불만 나올 즈음이면 입에 사탕, 초콜렛 넣어주고 결국에 밥심이다 하며 신경을 썼다. 웰컴키트랑 침키트, 구바이키트 이렇게 세 가지를 준비했다. 웰컴키트는 일단 환대, 왔을 때 힘들기 전에 당신들을 반갑게 맞이한다, 참가자들을 무장시킨다. 이런 식으로 중점을 뒀다. 침키트는 저희가 생각해봤을 때 일을 하면 당연히 숙소 이런것도 좋으면 좋겠지만 저희가 관철은 숙소를 잡아줄 수도 없고 그런 상황에서 우리가 할 수 있는게 뭘까 생각했다. 여행하거나 운동회나 체육대회 끝나면 여기저기 아프고 쑤시고 한니까 끝날 때 쯤이면 사람들이랑 헤어지고 방에 들어가면 또 짜증나니까 짜증내지 못하도록 뭐 하나씩 방에 넣어주고. 다음 날 아침에 일어났을 때도 또 하기 싫은 마음이 들지만 아침에 따뜻한 빵이랑 팜 종류별로, 커피랑 준비했다.

—— (허승희) 저는 그것도 너무 좋았다.

—— (김수진) 밥을 먹기에는 시간이 애매하고. 부담스러울 것 같아서. 요새 저희가 정리된 말로 하는건 그 틈, 틈새를 공략한 환대를 목적으로 열심히 공략해보자 해서 아무도 볼멘소리 없이 잘 흘러간 것 같다.



〈그림 2-14〉 DIT로 완성된 공간

**Q** DIT을 수익모델로써 생각하고 있는가

— (김수진) 사실 DIT 참가비로는 아무것도 할 수가 없다. 받는 것보다 더 써야된다. 절대 비즈니스 모델로는 안돌아가는 거고 참가비를 올리자니 올린 만큼 퀄리티를 내야되고 그럼 결국 똑같다. 그래서 이거는 B2G, B2B라든지 이 프로그램 자체를 세일즈해야지 돈이 나오지 B2C에서는 수익 모델이 잘 안보이는건 사실이다.

**Q** 더욱 다양한 주체들이(공공, 지역민 등) DIT 방식의 소규모 공간조성에 참여하기 위해서는 어떤 홍보 또는 프로젝트가 필요한가

— (김수진) DIT는 기간이 너무 짧아서 윤주선박사님같은 인플루언서의 페이스북을 많이 활용을 했고, DIG 는 거의 발품이었다. 정원을 빨리 해야되는 호스트의 강력한 요구도 있었고 저희같은 경우 감을 잃기 전에 빨리 해야한다는게 컸지 오하려 많은 사람들을 모아야 한다는건 우선순위에 없었다. 코로나 이슈도 있었고. 되는데로 일단 해보자. 대신에 너무 적으면 힘드니까 최소 인원만 채우자 이런 마인드로 해서 홍보 포인트가 많이 없었다.

**Q** 타 지역의 DIT 페스타 운영에 조언을 해주신다면 어떤 부분을 가장 강조하고 싶은가

— 아는 사람이 아닌 분들이 참여자로 왔을 때는 더 세세하게 설명해줘야 할 것 같고, 부딪히는 부분들이 분명 있을 수 있으니 그런 준비를 해야할 것 같다. 분위기를 만드는데 중요한 것 같다. 아예 모르는 사람들도 있었지만 자연스럽게 친하게 스며들었어요. 마스터, 기획자들, 주도해주시는 분들의 준비를 잘 해야할 것 같다. 군산에서 또 다른 곳을 한다면 그 때 참가했던 분들에게 또 물어볼 것 같다.

**③ 최재현 대표(망치디자인)****Q** 전체적인 프로그램 진행 과정에서 어떤 역할을 했나

— 마스터로 참여했다. 기획단계부터 참여를 했다

**Q** 프로젝트 오너이자 설계자, 시공자로 참여하셨는데, 어떤 역할이 가장 고단했나

— 좁긴 했는데 힘들진 않았다. 다른 분들도 자기 건물도 아닌데 웃으면서 놀면서 하시는 모습을 보면서 '진짜 이상한 사람들이구나' 했지만 지금 생각해보면 다들 배우는 것이 있었던 것 같다.

**처음에는 좀 부정적이었다. 이걸 사람들이 웃으면서 할 수 없다. 좁고 열악해서 다 도망갈거다. 진짜 이상한 사람들이 많이 와서 다들 웃으면서, 도망가기는커녕 더 하자고 하고, 쉬라고 해도 안쉬었다.**

DIT 1회 하고 다시는 하지 말아야 겠다 생각했는데 후기도 보고 계속 네트워크 연결되는 것을 보고 집을 고치는 것뿐만 아니라 사람들 소통하고 이런 것도 있다는 걸 알았다

**Q** 프로그램을 통한 참여자의 변화가 느껴지셨나, 참여한 분들은 어느정도 역량 성장이 있었다고 보는가

— 되게 의욕적이었다. 다들 해보고 싶어 했다. 좀 어눌하게 해도 곁에 철판을 붙이면 티가 안 나니까 그런 부분들을 직접 할 수 있게 하고, 저희가 마무리를 하고 진행해서 다들 웬만하면 참여할 수 있게 했다.

**Q** 공간 변화 측면에서 기획한 대로 만족스러운 결과를 얻었나

— 마감을 못하고 나와서 좀 찜찜한 게 있다. 카운터를 만들면 상판까지 만들어야 했었는데 아쉽다.

**Q** DIT 페스타를 통해 군산의 메이커 문화 확산에 어느 정도 기여했다고 생각하시나요? 체감하는 변화가 있나

— 어떻게 보면 이번에는 타지 사람들이 와서 했는데 군산 사람들도 군산에 있는 건물을 가지고 이번에는 군산에 계신 분들도 장사를 하거나 살 집을 구하거나 하는 사람들이 폐건물을 많이 활용할 수 있는 장을 열고 싶다. 다 새집, 새건물만 가는게 아니고, 저희가 이렇게 DIT를 함으로써 나도 폐건물 한번 활용해 봐야겠다' 하는 군산 사람들이 더 많았으면 좋겠다.



〈그림 2-15〉 수료증

**Q** 이전에 공간을 조성하던 방식과 DIT 페스타 방식의 가장 큰 차이점은 어떤 점인가, 다음에 또 공간을 조성한다면 어떤 방식을 선택할 것인가

—— 속도가 일단 차이가 많이 난다. 저희가 원래 하던 방식으로 하면 하루 인건비가 정해져 있으니까 그렇게 일을 안 한다, DIT는 30분 일하고 1시간 쉬고 이렇게 하니까 능률은 안 오르는데 우리 하던 대로 하면 다 도망갈 것이다. 같이 하고자 하는 취지를 알고 부족한 부분은 저희가 하면 되니까 전문가로서의 답답함, 조금함은 없었다.

**Q** 더욱 다양한 주체들이(공공, 지역민 등) DIT 방식의 소규모 공간조성에 참여하기 위해서는 어떤 홍보 또는 프로젝트가 필요한가

—— 나중에는 가능할 것 같다. 저도 인테리어 하면서 다니다 보면 저기 우리가 했더라는 느낌이 있다. 그런 것 때문이라도 하면 좋을 것 같다. 그러면 다르게 보인다. 애착이 가고.

**Q** 타 지역의 DIT 페스타 운영에 조언을 해주신다면 어떤 부분을 가장 강조하고 싶으신가요?

—— 오너, 마스터가 합이 잘 맞아야 되는 것 같다. 처음 계획부터 들어지면 안 되는 것 같다. 예를 들어 DIT 도중에 오너랑 마스터랑 의견이 안맞아서 바꾸거나 하면 참여한 사람들은 힘들어지니까 정확하게 계획한 대로 마무리할 수 있게 오너랑 마스터랑 의견 충돌이 없도록 합이 맞아야 할 것 같다. 물론 즉흥적인 것도 있긴 한데 큰 변동은 안될 것 같다. 슈퍼워커 팀들은 변동이 많았는데 그때는 그게 재밌었다.

**Q** DIT 페스타 운영 경험에 빚대어 보았을 때 도시재생의 교육적 측면에서 프로그램에 추가되어야 할 부분이 있을까

—— 시간이 조금 짧았던 것 같다. 저희가 알려준건 인테리어 하는 사람들도 하기 어려운 것들이었다. 위험한 것들도 많아서 덜 위험한 것들 위주로 즐길 수 있게 보완하고 싶다.



〈그림 2-16〉 사후인터뷰

#### ④ 이영선 대표(슈퍼워커)

**Q** 처음부터 DIT 방식을 고려하였나

—— 전혀 생각을 못했다. DIT도 몰랐다. 공정의 모든 부분을 할 수는 없지만 일부분을 사람들과 할 수 있다면 저희에게는 완전 좋은 경험이고, 실제 운영해야되는 제 입장에서 도움은 많이 되는 것이었기 때문에 너무 좋았던 프로젝트고 오히려 저는 도움을 받았다.

**Q** 슈퍼워커 팀의 역할

—— 저희가 운영할 공간이었지만 저희 팀 3명은 관리를 하다가 보다 저는 DIT팀의 일원으로서 같이 일을 하는 입장이었고, 나머지 두 친구가 DIT 과정을 촬영해서 남기는 작업을 했었다.

**Q** 전체적 설계, 계획은 혼자 하였나

—— 공간의 컨셉이나 분위기는 생각하고 있었지만 그 분위기를 내기 위해서 DIT 같이 하신 분들이 조언이 있었다. 기본적으로 그 공간을 운영할 사람의 컨셉을 반영해서 기획했다. 제가 큰 그림은 이렇습니다 하면 디테일하게 부분적으로 도움되고 어렵고 한 부분을 이야기해줬기 때문에 제 입장에서 도움이 많이 됐다. 전문가에게 돈을 줘서라도 했어야 할 부분들이 DIT를 통해 많이 해소됐다.

**Q** 그 분들의 역할이 기획과정, 현장에서 중요했나

—— 그렇다. 현장에서 조정해야하는 부분들을 제가 판단할 수 없으니까 그 분들이 해주셨다.

**Q** 현장 컨트롤 어려움

—— 전문가들은 아니었지만 관심이 있는 분들이 오다보니까 각자 이 작업이 좋으니까 이것만 할래 하신 분은 없었던 것 같다. 어떤 작업이든 혼자서 끝낼 수 있는 작업은 없다. 여러 명에서 해야 하는 작업이니까 한 사람이 독단적으로 하는 사람도 없었다. 날씨도 추워서 난로를 떼고 사람이 모이고 해서 사람들이 통제가 안 되고 그러진 않았던 것 같다.

**Q** 보완점

—— 저희가 그 때 계획을 짜기는 했었어요. 실행을 하다보면 현장에서 시간이 걸리는 부분도 있었고, 예를 들면 칠판같은 경우 즉석에서 의견이 나와서 같이 만들었는데, 계획에 맞게 DIT 때 이렇게 해야지 딱 짜서 하는 것보다 반반의 여백을 두었으면



좋겠다. 사실 실질적으로 현장에서 하다보면 계획대로 안되는 것들이 생길 수 있다. 계획대로 안됐으니 실패라고 할 수 없는 거기 때문에, 현장에서 할 수 있는 것의 비율을 6:4정도로 해서 기획하는 것도 좋을 것 같다. 온 사람들이 마스터가 시키니까 일은 하겠지만, 그렇다고 공정이 끝나서 3일 안에 딱 끝나는 개념은 아닌 것 같다. 작업이 끝나면 좋겠지만 덜 끝나도 그건 그거대로 여유를 두는 게 좋지 않을까 라는 생각이다.



〈그림 2-17〉 슈퍼워커 인터뷰 장면

**Q** 공간은 마음에 드나

—— 저는 완전 만족하고 있다.

**Q** 다른 지역에 효과적으로 홍보, 사례 확산될 수 있는 방법

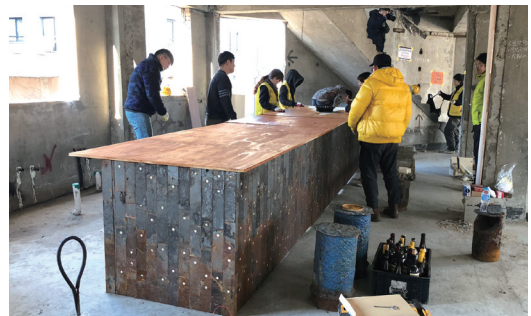
—— 영상들이 짧게라도 시리즈처럼 여러 개가 주기적으로 나오면 좋을 것 같아. 그런 식으로 과정들이 남았으면 좋겠다.

**Q** 언제까지 군산에 있을 것인가

—— 임대계약을 10년 했기 때문에 10년은 할 것 같다. 운영을 하고 나서는 어떤 변화가 생길지 모르겠다. 아이엠군산 콘텐츠는 제가 서울에 있어도 만들 수 있다. 강의도 서울에서도 하고 여기서도 하지만 스케줄만 조정되면 어디서든 할 수 있을 것 같다. 공간이 문제인데, 아무래도 저는 카페를 경험한 경험이 없다. 물론 카페 운영할 매니저를 둘 거지만 전체 공간 운영은 저의 책임이기 때문에 공간이 운영되려면 제가 당분간은 집중해서 해야 하지 않나 싶다.

**Q** 원래 서울에서 사업하다가 로컬라이즈에 참여하셨는데, 개인적 변화, 성장, 느낀점

—— 로컬라이즈에서 좋은 지원도 받고 성장할 수 있는 것도 있었고 공간까지도 생겼지만, 반대로 4년차 사업하면서 가장 힘든 시기도 여기서 경험했다. 코로나 때 정말 힘들다. 지방은 B2B가 이렇게 힘들구나. 지자체 것을 꾸준히 받아서 하지 않으면, 그럴거면 서울에 있지 왜 여기 있나 라는 생각도 든다. 지자체가 계속 일을 준다는 보장도 없고 그런 부분 때문에 고민을 많이 했다.



〈그림 2-18〉 DIT로 완성된 바테이블





### 3) 영화타운 주변 상인의 이야기

#### ① 우리슈퍼

##### Q 여기 거주하나

—— 가게 하면서 2층에서 살고 있다.

##### Q 영화시장이 많이 변화하고 있다고 체감하는가 변화되고 난 뒤 영화타운이 마음에 드는가

—— 그렇다. 젊은 층들이 많이 오니까 좋다.

제일 먼저 시장이 좀 깨끗해지고, 젊은 층들이 많이 찾아오고, 모든 건 사람 왕래가 있어야 한다. 말할 것이 없이 좋다. 젊은 사람들이 있으니까 생동감 있어 보인다.

##### Q 사업 전과 후 오가는 사람이 많아졌나요? 장사나 매출에 차이가 있으신가요?

—— 그렇죠. 사람이 많이 오니까, 젊은 층들이 많이 오니까. 사람이 왔다갔다 하니깐, 유동인구가 있으니까 좀 낫지 우리한테는. 젊은 층들이 다 인터넷 보고 찾아오더라고.

##### Q 관광객/동네주민 중 어떤 사람들이 더 많이 오거나

—— 우리는 가게가 조그맣고 하니깐 다 동네 분들이다. 토요일 일요일에는 관광객들도 음료수, 아이스크림 정도 사고, 이성당이 주변에 있다 보니까 주 도로가 여기다.

##### Q 앞으로 빈 공간을 청년창업이나 공공공간으로 저렴한 게 제공하면서 영화타운의 발전에 이바지하고자 하는 생각이 있나

—— 청년몰이 전에 5군데 있다가 두 군데는 안 돼서 접었고 세 군데는 잘 되고 있다. 청년몰이 가게 빈 데 나오면 늘리려고 하고 있다.

빈 점포가 나오면 하나씩 젊은 청년몰들 하나씩 주려고 하는 것 같다. 시에서 지원해주고 임대료도 지원해준다. 아무래도 이제

정책이 그렇게 되어야 한다. 여기서는 옛날에는 최고 변화한 시장이었다. 내가 67세인데 여기서 태어나서 여기 살고 있다.

옛날에는 미국인 양색시들이 이 안에 영화동 안에만 살았다. 교육적으로 안 좋다고 해서. 결혼한 사람들은 살림을 차려서 나갈 수 있는데 나머지는 여기만 있었다. 그러다가 시청 교육상 안 좋다고 해서 아메리칸 타운으로 이주시킨 거다. 이 안에 셋방들이 많았다. 전쟁하고 난 뒤에 군산 비행장에 미군들이 엄청 많았다. 여기 미군 면세 클럽이 이 안에만 4군데 있었다. 시내버스 타고 여기서 놀다가 들어가는 거다. 그러다보니 외국인이 많이 있었다. 70년대 통금해제 되면 여기 앞에 포장마차가 쭉 있어서 장사 잘 됐다. 그 때는 무슨 장사를 해도 잘 됐다.

80년 2월부터 여기 슈퍼를 했다. 여기가 관공서 다 있고 최고 변화가였다. 1992년인가 차츰 시장, 경찰서, 법원, 검찰청 이 사 가면서 한 번에 몰락했다가 박물관 생기면서 조금 활성화되기 시작했다.

이 안에는 옛날에 그런 식으로 되다보니깐 평수가 다섯평 이렇게밖에 안 된다. 옛날에 다 무허가였다. 땅만 개인소유지 건축은 불법이라 시에서 해주려고 해도 불법건축물은 해결 수가 없어서 못하고 있는 것이다.

우리 집도 나중에 시에서 특별조치법을 만들어서 양성화를 해줬다. 설게 없이 지은 집이다.

##### Q 공사할 때 갈등은 없었나, 영화타운 내에 갈등이 생긴다면 어떻게 풀어나가야 한다고 생각하는가, 중재 또는 조율하는 역할을 어떤 주체가 하면 좋을까

—— 조금 있었는데 시장이 좋아진다고 하니깐 반대는 안했다. 다 썩어서 쥐가 다니고 했는데 하수구 공사, 바닥, 차양막 해주니까 갈등은 없었다. 노인분들은 이해를 시켰다.

##### Q 빈 집 고치거나 할 때 시에서 지원이나 이런건 없나

—— 없나. 이 앞 길에 간판들 고치는거랑 전선 지중화하는건 시에서 해줬지 예전에. 관광객들한테 미관상 안좋다고 해서. 하수도 정비도 썩 하고 도시가스도 깔았다. 정화조 분리해서 새로 하고 도로까지 다 했죠. 몇 년 안 됐다.

**Q 주변에 이웃 분들이 많이 떠나고 있는가**

— 시장 안에도 두 집이 나이먹어서 그만두고 아파트 들어갔다. 인구는 안 늘지. 여기 안에 빈집 해주는게 내부 수리를 해주고 임대료 싸게 해서 50만원이면 시에서 25만원 해주고 젊은 층들이 장사하기 좋게 공사 해준다. 지원해주고 임대료 싸게 해준다.

**Q 동네에서 어려움이 있거나 도움을 받아야 할 때 누가 가장 먼저 생각나는가, 영화타운의 발전에 대해 주로 어떤 분과 논의하나**

— 이 안에서 뭐 어렵고 하면 아내가 통장이니까 주민센터 가서 복지사 보내주고 그런다. 우리는 여기 67년 살아서 다 안다. 나중에 들어온 사람도 다 알고 90세는 어머니 또래고 하니까 우리가 다 알아서 다한다. 좀 불편한 게 있다 하면 주민센터 복지계장 찾아가고 그런다. 지금은 복지가 좋은 게 신청하면 주민센터에서 다 나와서 하면 되는 거고 심사해서 시에서 되면 되고 안 되면 뭐 때문에 안되고 다 알려준다.

**Q 지역관리회사**

— 더 자세한 것을 알려면 럭키마케트 가면 총괄 관리하고 이 안에 공사하는 모든 것을 그 사람이 다 관리했다. 영화시장 젊은 층들 한다고 할 때 시장 모시고 행사도 하고 그랬다. 모든 행사 주관하고 하는 것은 거기서 하는 것 같았다.들어와서 장사하는 사람들은 잘 알아서 했는가보다라고. 그건 잘 모르는데 아무래도 한 사람이 총괄로 하면 개별로 하는 것보다 나을 것은 같다.

**Q 영화타운의 지속, 발전을 위해 기여할 수 있는게 있다면 어떤게 있을까, 변화하는 영화타운을 보면서 함께 하고 싶은 부분이 있나**

— 빈 집 몇 집이 있는데 이것도 시에서 접촉해서 들어오게 했으면 하는 게 바람이다곳해서 좋고, 관광객들 많은데 화장실이 없어서 우리집 들어오고 했는데 화장실 생겨서 아주 유용하다.

**② 명품소머리국밥****Q 영화시장이 많이 변화하고 있다고 체감하시나, 변화되고 난 뒤 영화타운이 마음에 드는가**

— 그 뒤로 장사 잘 된다 이 동네. 젊은 사람들이 하니까 잘 된다. 나는 지금 한 달 넘게 다리가 아파서 쉬었다가 했는데 젊은 사람들이 하는 장사는 잘 된다. 우리도 그런대로 이렇게 해놓으니까 낫다.

하수도 깨끗해서 좋고, 포장 깨끗하고. 젊은 애들이 들어오니깐 그것도 좋고. 나는 젊은 애들이 들어와서 좋다. 할머니들 속에 서만 살다가 젊은 사람들 오니까 좋다. 애기도 많이 나누고 그래. 가끔 와서 식사도 하고.

**Q 사업 전과 후 오가는 사람이 많아졌나, 장사나 매출에 차이가 있나**

— 사람이 많아졌다. 장사도 조금 더 잘 되고.

**Q 관광객/동네주민 중 어떤 사람들이 더 많이 오가나**

— 우리집 같은 곳은 동네 사람들이 많이 온다, 여기 젊은 사람들이 하는데는 관광객들이 많이 온다. 청년들도 가끔 한 번씩 온다

**Q 영화타운에서 언제부터 장사 했나**

— 여기 온지는 12년 됐다.

**Q 지역관리회사 (주)지방에 대해 아는가**

— 가끔 오고 그러고 행사하거나 하면 서로 협조하고 한다.

**Q 영화타운 내에 갈등이 생긴다면 어떻게 풀어나가야 한다고 생각하나, 중재 또는 조율하는 역할을 어떤 주체가 하면 좋을까**

— 물 새는 것이 갈등 많았다. 여기 옆에서(지방) 조율해줄 것이다.

**Q 영화타운의 지속, 발전을 위해 기여할 수 있는게 있다면 어떤게 있을까, 변화하는 영화타운을 보면서 함께 하고 싶은 부분이 있은가**

— 나는 내 몸이 아프니까 모르겠다.

### ③ 지향부식

**Q** 영화시장이 많이 변화하고 있다고 체감하나, 변화되고 난 뒤 영화타운이 마음에 드나

— 여기 공사하고 더 사람이 없다. 잘 해냈는데 더 사람이 없다. 코로나인가 병 때문에 사람이 없다. 화장실 생겨서 그게 제일 좋다

**Q** 사업 전과 후 오가는 사람이 많아졌나, 장사나 매출에 차이가 있나

— 잘 지어놓고 잘 해냈는데 장사가 안 된다. 사람이 없다

**Q** 새롭게 영업을 시작한 청년들과는 친하게 지내나

— 별스럽게 바뀐 건 없고 우리는 저녁때 들어가고 저 사람들은 나오고 하니까 저 사람들 장사하는건 전혀 모른다.

**Q** 영화타운에서 장사 오래 했나

— 젊어서부터 우리집 양반이 돌아가셔서 그 때부터 애들 키우고 여태 살았다. 젊어서부터 바깥생활을 해버릇해서 애들이 엄마 그만하고 집에 앉아있으라고 해도 감감해서 못 있겠다. 집에 가면 가만히 혼자 있기가 힘들더라고. 그래서 내가 하는데까지 한다 하고 장사는 안되도 하고 있다.

**Q** 영화타운 분들과의 거래내역

— 뭐 모자라고 하면 한박스 사가고 그런다. 하다가 떨어지고 하면 와서 하나씩 사가고 그런다. 여기 사는 사람들 얘기 들어보면 여기 손님들이 많다고 한다.

**Q** 지역관리회사 (주)지방에 대해 아는가

— 어쩌다 뭐 하나씩 사가고 그런다. 그 집이 제일 장사 잘 되는 것 같다.

**Q** 동네에서 어려움이 있거나 도움을 받아야 할 때 누가 가장 먼저 생각하나, 영화타운의 발전에 대해 주로 어떤 분과 논의하나

— 도움 받는 것도 없고 그냥 이런 거 물건 도매집에서 사다 놓고 갖다 주면 앉아서 팔고 떨어지는 것 있으면 전화해서 갖다 주고 하는 거다.

**Q** 관광객/동네주민 중 어떤 사람들이 더 많이 오거나

— 이 사람들 들어오자마자 코로나인가 병 생겨서 사람이 없다. 이 전에는 이성당에 줄 섰는데 지금은 일절 안온다. 병 돌기 전에는 많이 왔다. 관광객이 몇 대를 여기서 쫓고. 병 때문에 장보러도 안 오고 사람이 없다.

**Q** 영화타운 내에 갈등이 생긴다면 어떻게 풀어나가야 한다고 생각하나, 중재 또는 조율하는 역할을 어떤 주체가 하면 좋을까

— 불편할 것 없다. 조금 시끄러워도 다 이해한다. 젊은 사람들이 먹고 살려고 하니까. 가운데 집이 제일 가까워서 시끄러운데 점포하고 제일 가깝고 시끄러운데 그래도 그 사람들이 많이 이해를 해줘. 불편한건 별로 없다.

### ④ 영화오곡쌀상회

**Q** 영화시장에 살고 계신가요? 얼마나 되었나

— 2층에 살고 있다. 32살에 왔으니까 48년 됐지. 한창 활성화 됐을 때 왔다. 그 때는 이 앞에 포장도 안 돼 있었다. 그 때는 법원, 경찰청, 시청 다 여기 있고, 여상, 중앙고, 군영고, 군여중 있었고. 해망동에 어선이 많고 목재 합판공장이 큰 게 있었다. 향만쪽으로는 대한통운 있었다. 박물관 주변에 민가가 많아서 밥먹고 살 수 있는거 다 있었다. 시장 인가도 안 났었지만 생활 상권은 거의 여기에 있었다. 시청 직원들도 토요일 오후 퇴근길에 여기 들러서 애기들 학교 도시락 반찬거리 다 사가고. 미군들이 여기 참 많이 살았다. 토요일 오후부터는 어께 걸려서 못나갈 정도였다. 먹자골목으로 소문이 난 곳이었다..

**Q** 영화시장이 많이 변화하고 있다고 체감하시나, 변화되고 난 뒤 영화타운이 마음에 드나

— 많이 좋아졌다. 이 사람들이 시작하기 전에는 다 노인들이고 골목 자체가 다 썩어서 타 지방에서 사람들이 오면 이게 시장이라고 말 할 수도 없었다. 근데 많이 좋아졌다. 관광지처럼 되어버려서 금요일 토요일 잘되고 일요일은 한산한 것 같다. 그런데 주민들한테는 도움 되는 게 하나도 없다. 왜냐면 젊은 사람들 입에 맞도록 우리도 준비하고 손님맛이를 해야 하는 데 우리는 나이가 들어서 그런걸 모른다. 나이 80인데.

**Q 사업 전과 후 오가는 사람이 많아졌나, 장사나 매출에 차이가 있나**

— 아무래도 주민들보다는 뜨내기 손님들이 구경도 하고 더러 사가고 그런다.

변하기 전보다 환경은 깨끗해졌고, 장사는 더 안 된다. 왜냐하면 여기는 주택 사는 사람들 식자재 이런 거 편한 대로 여기서 사서 먹고 그랬는데 그게 없어졌다. 저쪽 골목에 야채 파는 두 집. 모든 게 구색이 맞지 않는다. 없는 것도 많고, 여기가 잘 되려면 집을 싹 고치고 떡볶이 같은 싹 거 먹고 갈 수 있는 게 돼야 된다.

**Q 불편한 건 없나**

— 이 주변에서는 최고 먼저 지어진 게 한신88 아파트인데 전국체전 할 때 지었다. 단독주택 살다가 아파트가 깨끗하니까 시청 직원들도 살고 그랬는데 지금은 수송동 이쪽으로 다 메이커 아파트가 들어서니까 옮겨갔다.

**Q 관광객/동네주민 중 어떤 사람들이 더 많이 오거나**

— 관광객이 많이 오는데 지나가기만 한다. 되는 집은 잘 된다. 이성당, 중화요리 집들은 잘 된다.

**Q 앞으로 빈 공간을 청년창업이나 공공공간으로 저렴한 게 제공하면서 영화타운의 발전에 이바지하고자 하는 생각이 있나**

— 우리가 몇 십년 장사 했지만 혼자만 못 사는 게 이 동네다. 뭐가 들어서려면 떡볶이도 있어야 하고 튀김도 있어야 하고 애들이 후박 집어먹고 갈 수 있는 게 있어야 된다.

사람 사는 데는 리모델링을 싹 해줬으면 좋겠다. 리모델링 잘 해놓으면 사람들이 지나가다나 살 것 이다. 우리가 하고 있는 장사는 나이먹어서 우리가 어디 가서 할 수 없고 죽을 때까지 쪽 하는 생각으로 하는거고 젊은 사람들 구조로 싹 바뀌야 한다고 본다.

**Q 지역관리회사 (주)지방에 대해 아는가**

— 아버지와의 잘 안다. 성실하다. 평소에 맥가이버라고 한다.

**Q 동네에서 어려움이 있거나 도움을 받아야 할 때 누가 가장 먼저 생각나, 영화타운의 발전에 대해 주로 어떤 분과 논의하나**

— 아직은 도움을 요청은 안했다. 아직은 구경만 했다.

**Q 새롭게 영업을 시작한 청년들과는 친하게 지내나**

— 여기 장사하는 사람들이 착하게 있다. 아들 같다. 어른들한테 하는 태도를 보면 잘 안다.

## ⑤ 장터족발

**Q 영화시장이 많이 변화하고 있다고 체감하시나, 변화되고 난 뒤 영화타운이 마음에 드나**

— 그렇다. 우선 오배수만 깨끗해지고 주위 환경이 깨끗해졌다. 제일 마음에 드는 건 하수관, 가스, 청년몰이 들어오니까 사람 사는 흔적이 좀 난다.

**Q 사업 전과 후 오가는 사람이 많아졌나요? 장사나 매출에 차이가 있으신가요?**

— 그렇다. 우선 주위가 깨끗하고 현하니까.

그건 반대다. 솔직히 말해서 청년들도 우리 집에 많이 왔다. 근데 청년몰이 생기니까 청년은 청년대로 몰리다보니까 이게 한계가 있는 것 같다 그 손님이란 우리 손님은 또 다르다. 그래도 장사 잘 되니까 좋다.

**Q 새롭게 영업을 시작한 청년들과는 친하게 지내나**

— 그 사람들은 바쁘다. 조권능 대표는 잘 온다. 족발도 먹고 나하고 운영에 대해서 많이 얘기도 하고 런다. 내가 시장 회장을 맡고 있다.

**Q 영화타운 분들과의 거래내역**

— 다른 사람들은 자기 일들 바빠서 여기 와서 족발 먹을 새가 없다. 그건 나도 이해가 간다.

**Q 관광객/동네주민 중 어떤 사람들이 더 많이 오거나**

— 여기는 지역 주민들이 온다.

**Q** 영화타운의 지속, 발전을 위해 기여할 수 있는게 있다면 어떤게 있을까, 변화하는 영화타운을 보면서 함께 하고 싶은 부분이 있나

—— 첫째, 오배수관, 도시가스만 해놔지 주위 너저분한 것들은 환경개선이 안 됐다. 다들 들어오면 아이고 소리가 날 정도로 되어야 하는데 실제 문제만 해결이 됐다, 청년몰 있는 데는 상가가 있으니까 괜찮은데 화장실 저쪽이랑 이쪽은 미화사업이 너무 안 됐다. 그런 것을 좀 보안을 해줬으면 좋겠다. 너무 더러워. 자기 집 앞에는 자기가 정리정돈을 해야 되는데 안 된다.

**Q** 여기 사진지는 얼마나 되었나

—— 35년째다. 오래 했다. 한 자리에서.

**Q** 영화타운 내에 갈등이 생긴다면 어떻게 풀어나가야 한다고 생각하나 중재 또는 조율하는 역할을 어떤 주체가 하면 좋을까

—— 그런 것은 있다. 왜냐면 시끄럽다고 하는데 청년몰이 들어서고 땅값도 올라가고 주위 환경이 좋아지면 그만큼 영화시장 인지력이 높아질 것 이다. 그러니까 우리가 다 이해를 하자는 차원이다. 다과회도 하고 족발이라도 갖다 놓고 하는 게 서너번 있었다.

## ⑥ 진주집

**Q** 영화시장이 많이 변화하고 있다고 체감하나, 변화되고 난 뒤 영화타운이 마음에 드나

—— 그 안에는 손님이 있는 것 같다. 여기 변화는 모르겠다. 화장실은 우리 화장실 있으니까 우리 손님은 이리로 간다.

**Q** 사업 전과 후 오가는 사람이 많아졌나, 장사나 매출에 차이가 있나

—— 그런 건 아직 못 느끼겠다. 왜냐면 거기 사람들은 거기서 먹고 나오는 거니까 여기 매출하고는 관계가 없다

**Q** 새롭게 영업을 시작한 청년들과는 친하게 지내나

—— 그냥 만나면 인사하는 정도. 원래 몰랐던 사람들이다.

**Q** 관광객/동네주민 중 어떤 사람들이 더 많이 오거나

—— 동네 사람들이다. 간간히 관광객들 오기는 한데 하다 보면은 더 올 것이다.

**Q** 지역관리회사 (주)지방에 대해 아는가

—— 조권능 사장님은 가끔가다 온다. 팔아준다고 사람들 데리고 온다. 다른 사람들은 잘 모른다. 돈키호테도 인사는 한다. 음식들도 다 맛있다고 한다. 우리 딸이 돈키호테 가서 먹었는데, 샐러드 먹었는데 맛있다고 한다.

**Q** 동네에서 어려움이 있거나 도움을 받아야 할 때 누가 가장 먼저 생각하나, 영화타운의 발전에 대해 주로 어떤 분과 논의하나

—— 딱히 없다. 내가 거기하고는 상관없지만 그래도 뭔 일이 닥쳤다 하면 조권능씨 한테 연락 하면 되는가

**Q** 영화타운 내에 갈등이 생긴다면 어떻게 풀어나가야 한다고 생각하나 중재 또는 조율하는 역할을 어떤 주체가 하면 좋을까

—— 별로 갈등 생길 것 없다. 우리는 시장 안애가 잘 되면 좋겠다는 생각이 있는 사람이고 나는 여기가 고향이니까. 저 사람들이 와서 장사 한다고 해서 뭐 한건 없다

**Q** 영화타운의 지속, 발전을 위해 기여할 수 있는 게 있다면 어떤 게 있을까, 변화하는 영화타운을 보면서 함께 하고 싶은 부분이 있으신가

—— 뭐가 들어와도 들어왔으면 좋겠다.

다 좋아다. 근데 지붕이 큰 비가 오면 샌다. 물 들어오는 흙통을 작은 걸로 해놔서 다 못 받아들인다.

지역관리회사와  
마을재생  
:군산시  
지역관리회사 사례

# 제3장

## 군산 마을재생 분석

1. 군산 마을재생 단계 구분
2. 마을재생 단계별 분석

( a u r i )

# 제3장

## 군산 마을재생 분석

### 1. 군산 마을재생 단계 구분

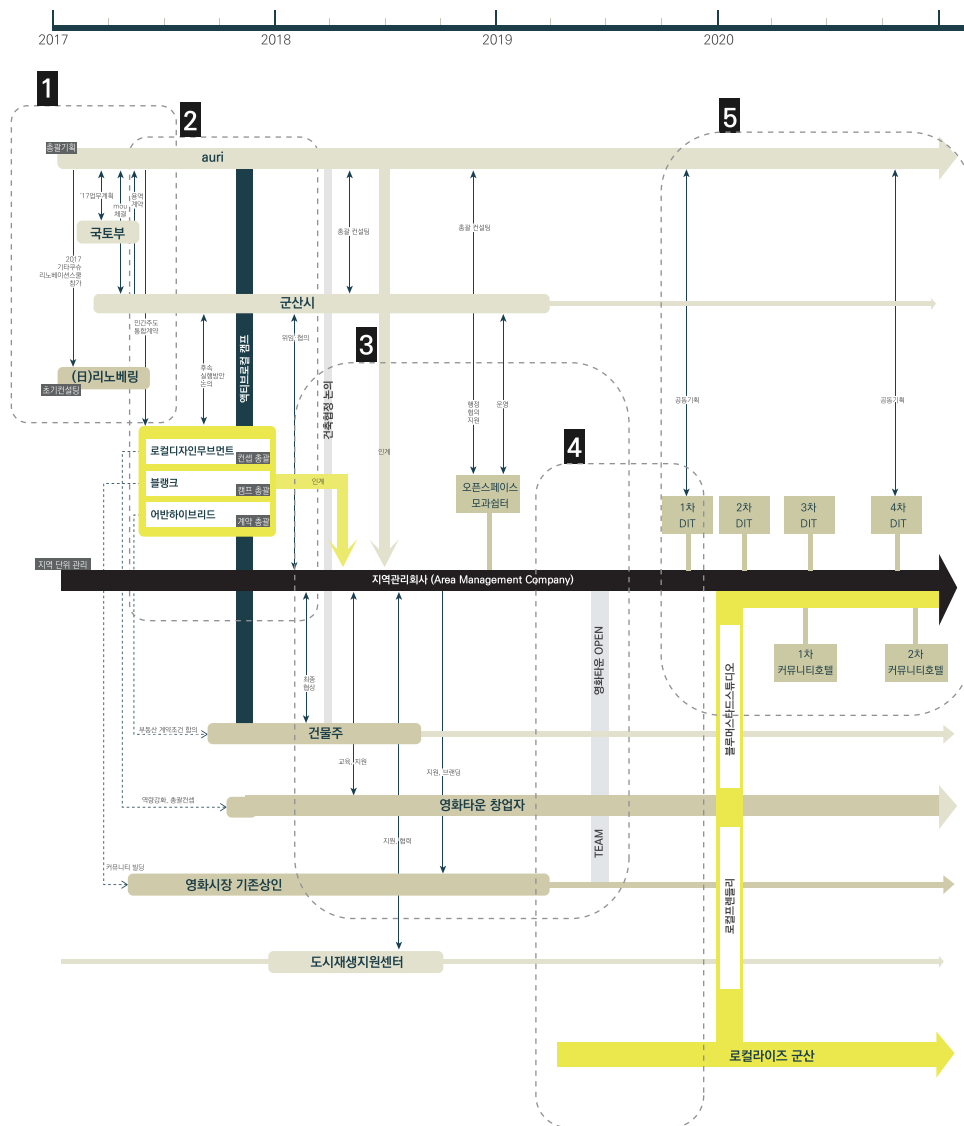
#### 군산 마을재생 구분기준

- 2016년에서 2020년까지 군산 지역관리회사 관련 민관협력 마을재생은 핵심주체의 구분에 따라 다섯 단계로 구분
- 각 단계별로 신뢰의 획득, 권한의 이전, 주체별 역할의 변화를 중심으로 시사점과 한계를 파악

#### 군산 마을재생 단계 개괄

- 1단계 준비기 (auri 리드: 2016.03~2017.07)
  - 건축공간연구원 연구진이 2016년 3월 9일에서 3월 15일까지 일본 리노베링이 주최하는 제10회 키타큐슈 리노베이션스쿨을 참가하며 국내 도시재생사업에 도입 방안 모색
- 2단계 기반구축기 (액티브로컬팀 리드: 2017.01~2018.06)
  - 민간주도 민관협력형 마을재생을 위해 당시 가장 활발하게 활동하고 있던 민간 스타트업을 컨소시엄으로 구성하여 지역관리회사 설립 준비 및 지역조사
  - 2017년 11월24일에서 11월27일까지 도시재생 해커톤 액티브로컬캠프 실시
- 3단계 지역관리회사 설립기 (주식회사 지방 리드: 2017.12~2019.08)
  - 지역관리회사를 설립하고, 5개 영화타운 신규점포의 설계, 시공, 브랜딩, 메뉴개발과 공공부분 설계 및 브랜딩을 담당하여 2019년 8월 3일 영화타운 오픈
- 4단계 외부팀 연계기 (로컬라이즈 리드: 2019.03~2019.12)
  - SK E&S와 언더독스의 기획으로 23개의 창업팀이 “체류형 교육”을 통해 지역문제 해결형 창업을 실행하는 로컬라이즈 군산 시작
  - 지역관리회사와 영화타운팀이 신규 창업팀의 지역 이해 작업 지원
- 5단계 지역관리회사 외연 확장기 (DIT팀 리드: 2019.11~2020.12)
  - 외지출신 로컬라이즈 창업팀과 지역출신 지역관리회사가 한 팀을 이뤄 참여형 마을 시공 DIT페스타, 커뮤니티 호텔 등의 사업을 진행





## 2. 마을재생 단계별 분석

### 1) 1단계 준비기

#### 일어난 일

- 경험과 실적이 부족한 청년중심 민간주체가 바로 지역관리회사를 설립하여 운영하기에는 공공과 지역민의 신뢰와 공신력이 부족
- 이미 공신력을 가지고 있는 국책연구기관 auri에서 해외사례 분석과 체험을 바탕으로 새로운 방법론에 대한 아이디어를 국토부와 군산시에 제안
- auri는 지역 내 신뢰를 확장하기 위해 최대한 많은 지역 상점을 방문하고 지역 주요주체들을 만나 교류하며 영화타운의 방향성을 논의
- 2016년 당시 군산에는 지역기반 스타트업 창업팀이 없었으므로, 민간주도 마을재생 모델을 함께 기획할 서울의 지역기반 스타트업 4팀과 사전 접촉하여 민간주도 마을재생 방식의 영화타운 초안 기획

#### 짚었던 점

- 국토부 설득 후 지자체 제안
  - auri가 국토부를 먼저 설득해 국토부 연간 업무계획에 액티브로컬을 포함시켜 군산시의 새로운 시도에 대내적 명분을 만들어 줌
  - 군산시 사업부서가 계약부서, 감사부서와 업무협약의 시 국토부 연간 업무계획에 포함된 액티브로컬 사업내용이 서류 상 근거가 되어 내부 결재에 도움
- 최고 의사결정자에게 직접 제안
  - 새로운 시도를 지자체에 제안할 때 시청의 결재라인을 따라 아래에서 위로 올라갈 경우 익숙하지 않은 방법론이므로 내부 보고 시 정확한 설명이 어려워 내용과 취지가 잘못 전달될 가능성이 높음
  - 결재와 보고를 반복할 경우 많은 시간이 소요되고 복잡한 절차를 거쳐야 하므로, 바로 최고 의사결정권자인 군산시장과 5차례 협의
  - 시장과 직접 협의가 가능한 국책연구기관, 지방연구원, 지방 공사 등에서 초기 제안을 하는 것이 효과적
- 지역 인적자원 분석과 현장정보 파악을 통한 신뢰 확보
  - 지역 내 인적자원을 파악하고 인적자원 간의 관계성을 분석하기 위해 6개월 이상 현장에 매주 2~4회 방문하여 대상지 반경 500m 권역의 카페, 식당, 술집, 게스트하우스 등을 대부분 방문하고 사업자 인터뷰를 실시
  - 방문 시 특이한 점이 보이는 곳은 재방문하여 운영자와 추가적인 대화를 나누고 사업취지를 설명하며 협업 가능성을 타진
  - 군산시 토박이 공무원보다도 깊이 있게 지역 현황을 파악하게 되면서 군산시 공무원들로부터 신뢰 획득
- 논리적 설득과 충분한 근거 및 사례 제시로 신뢰 확보
  - 물리적 성과가 없는 연구용역임에도 3억이라는 많은 예산이 투입된 새로운 시도에 대해 지자체와 시의회, 지역사회, 중앙부처와 도시재생지원기구에서 반복적으로 의문을 제시할 수밖에 없는 상황

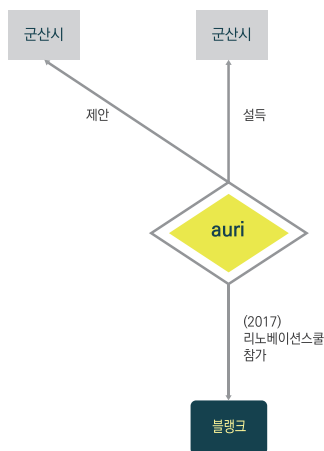
- 충분한 자료를 토대로 연구용역의 필요성을 설득하고, 새로운 유형의 사업을 진행하며 발생할 수 있는 제도적 상충지점을 예상 후 해결방안을 제시하고, 변화하는 상황에 대처하는 유연한 계획 수정 제안을 제공함으로써 전문성을 바탕으로 신뢰를 확보

## 놓쳤던 점

- 충분한 설명부족으로 계약 지연
  - 국토부, 군산시 사업부서 실무자와 협의를 마쳤으나 군산시 내부의 용역계약 준비 시 계약부서, 감사부서의 설득에 예상보다 많은 시간이 소요
  - auri 내부 행정부서, 감사부서, 기획조정실에서의 보고와 결재에 많은 시간이 소요
  - auri에서도 처음 해보는 사업모형이었기 때문에 1년 가까이 계약이 지연되었고, 예측가능한 일정이 중요한 민간 스타트업과의 신뢰에 악영향을 미침
  - 반복되는 계약지연에 4개의 사전기획 민간 스타트업 중 1개 팀이 이탈
- 일본모델의 대입과 국내 자체 모델 개발
  - 많은 검증이 완료된 일본모델을 국내에 그대로 대입할 것인지 국내 상황에 맞게 국내 팀들이 새로 자체모형을 만들어 적용할지에 대한 논의 활발
  - 자체 모델을 만드는 과정에서 국내팀들의 역량이 강화될 것이라는 판단에서 국내 기획팀 액티브로컬 컨소시움이 자체모형을 만들어 적용하기로 결정
  - 액티브로컬팀에게 일본 리노베이션스쿨 모델에 대한 장단점과 특성에 대한 설명을 충분히 하지 못하여 보다 풍성한 교육모델을 만들지 못한
- 지자체, 사업수행기관의 계약부서, 감사부서까지 충분히 설득한 이후 명확한 일정을 예상하여 민간 스타트업에게 예측가능한 일정 안내
- 각 상황별 선례를 최대한 많이 만들고 이를 타 지자체와 공유할 수 있는 공유 플랫폼 개발
- 도시재생, 마을재생 사업은 획일적 방법보다 시기와 상황 따라 새로운 방법론이 지속적으로 필요하게 되며, 이 때 가장 신뢰와 공신력을 얻기 수월한 연구기관에서 초반 기획과 지역조사를 담당하는 방안을 검토할 필요

## 고려할 점

〈그림 3-2〉 1단계 준비기의 주체별 관계



## 2) 2단계 기반 구축기

### 일어난 일

- 2017년 당시 도시재생의 주요 주체는 수익활동 경험이 적은 비영리단체, 시민단체, 주민 소모임 위주였으며, 상업논리가 중요한 근린 상업재생은 이들 주체가 활약하기에는 적합하지 않은 환경
- 공공 보조금 위주의 도시재생 사업은 보조금 종료 이후 지속가능성을 확보하기 어려우므로, 비즈니스 모델을 갖춘 실행주체를 지역에 만들자는 제안에 공감한 민간 지역 기반 스타트업 컨소시엄과 용역 계약
- 3팀의 지역기반 스타트업은 각기 디자인, 커뮤니티, 부동산 분야를 맡아 각자의 영역에서 민간의 창의력과 유연함을 최대한 살려 기반구축 사전작업을 수행
- 패배감이 퍼져있던 지방도시 원도심은 보통 공공재생 사업의 실패경험이 많아 새로운 시도가 호응을 받기 어려우므로, 지역의 주요 인재를 발굴하는 과정을 축제처럼 지역에 알려 기대감을 상승
- 참가자들이 “Kpop스타”, “쇼미더머니” 같은 경연대회처럼 화려하고 떠들썩하게 지역 내에서 데뷔해 화제가 될 수 있는 흥미로운 무대를 준비
- IT 스타트업의 피칭, 해커톤 방식을 차용하고 show적인 요소를 극대화하여 참가자들과 지역민들에게 단기간에 높은 관심을 불러일으킴

### 짚었던 점

- 민간주체에게 최대한 자율성 부여
  - auri는 1단계에서 auri가 확보한 군산시와의 신뢰를 기반으로 액티브로컬 민간주체의 자율성의 최대한 보장하고 시청의 개입을 최소화하도록 배려
  - auri는 액티브로컬팀이 원하는 사항들을 실현시키기 위한 행정, 시의회, 중간지원조직과의 교섭 작업을 담당
  - 사전 기반구축 단계에서 발굴한 지역의 문화인, 영화시장 건물주 중 액티브로컬 취지에 대한 이해도가 높은 그룹, 예비창업 지망자 등을 액티브로컬 팀에 소개
  - 액티브로컬 팀 회의를 매주 진행하며 최대한 의견을 강요하지 않고 민간팀들의 방향을 존중하고 수용하는 방식으로 협의를 진행하려 노력
- 실전경험이 많은 마스터 그룹 섭외
  - auri는 액티브로컬캠프에서 참가자들을 밀착 지도할 수 있는 현장경험이 풍부하고 커뮤니케이션 능력이 높은 지역기반 스타트업을 마스터로 섭외
  - 2017년 당시는 서울 이외 지역에서 공간의 기획, 설계, 운영을 모두 할 수 있는 팀이 많지 않았으며, 초보 창업희망자들과의 소통까지 수월한 팀은 더욱 소수였기 때문에 직접 후보팀들을 찾아가 대화를 해보고 사업이해도가 높은 6팀을 마스터로 최종 선정
  - 액티브로컬캠프 행사에서는 마스터들의 활약이 가장 중요한 요소이므로 2박3일 일정동안 마스터들의 긴장을 유지할 수 있도록 매일 저녁 리뷰회의와 후속 대화자리를 새벽까지 이어감
- 지역 내 홍보 활발
  - B.A.T.가 담당한 지역 내 온오프라인 홍보가 충분히 되어 기대보다 많은 참가자들이 신청할 수 있었음
- 지역팀에게 지역내외 네트워킹 기회 마련
  - 참가자는 물론 마스터들에게도 액티브로컬캠프를 통해 지역 내부, 지역 외부에서 새

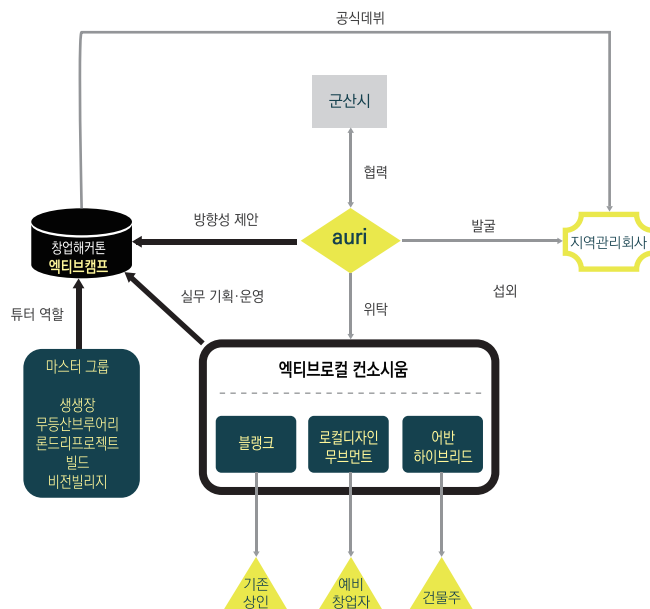
로운 시도를 하는 지역기반 스타트업과 연대의 계기가 생김

- 향후 다양한 작업을 할 때 이때 구축된 네트워크가 큰 역할을 함

## 놓쳤던 점

- 액티브로컬팀의 역량 발휘 환경 조성 미흡
  - auri는 액티브로컬팀의 캠프운영과 관련한 현장지원과 주체 간 소통 과정에서 민간 의 소통방식에 대한 이해부족으로 불필요한 오해와 사업진행 미숙을 보임
- 마스터플랜, 부동산 계약 관련 사전 준비 미흡
  - 사전에 마스터플랜, 공간 컨셉을 확정하지 않아 참가자들에게 혼돈을 초래
  - 대상건물이 확정되지 않았고 건물의 임대료 수준이 정리되지 않은 상태여서 참가자들의 사업계획 구체성이 부족해짐

〈그림 3-3〉 2단계 기반구축기의 주체별 관계



## 고려할 점

- 액티브로컬캠프의 큰 효과 중 하나는 지금까지 공공이 해온 방식과 확연히 다른 접근으로 지역 내에 단기간에 큰 관심을 불러일으켰고 이번은 기존과 달리 매력적인 사업이 진행될 거라는 기대감을 지역에 부여한 것
- 실질적인 플레이어를 발굴하는 것 이외에도 전체 사업방향을 많은 지역민과 지자체, 시의회 등에 강렬한 행태로 보여줄 수 있는 계기 마련됨

### 3) 3단계 지역관리회사 설립기

#### 일어난 일

- 액티브로컬캠프 이후 지역 서울에 본사를 둔 지역기반스타트업이 거점을 지방으로 옮기는 것이 현실적으로 어려움이 있는 것을 auri, 액티브로컬 모두 인지하게 되었고 사전 기반구축단계부터 적극적으로 참여하여 액티브로컬캠프에서 마스터로 성공적으로 사업을 도운 조권능 대표에게 지역관리회사 설립을 제안
- 법인 설립을 위한 준비기간을 거쳐 2018년 5월1일 지역관리회사 역할을 위한 주식회사 지방 설립
- 액티브로컬캠프 이후 건물주 간의 의견 불일치, 불법건축물 처리 논란, 공공공간 토목공사 지연, 기존 적치물 철거 등의 이슈가 연이어 발생하며 영화타운 오픈이 연기됨
- 1년 여의 준비기간 끝에 2019년 6월 가오픈 이후 2019년 8월 3일 공식 오픈식 개최
- 지역관리회사에서 시공기간 동안 매일 현장에 나와 얼굴을 비치며 기존상인과의 관계만들기를 지속하여 신뢰 획득
- 지역관리회사에서 각 공간건물주와 개별적으로 만나 5개 부동산을 각각 임대한 후 창업자에게 전대하는 방식을 통해 창업자들의 복잡한 계약, 부동산 분쟁 해결을 대행
- 지역관리회사(주)지방의 스타일에 맞춰 전채 영화타운의 컨셉과 브랜딩을 재조정하고, 개별 점포들의 설계, 브랜딩, 시공을 맞춤형으로 지원

#### 짚었던 점

- 지역관리회사 주도 통합 브랜딩
  - 지역관리회사에서 공공공간, 개별점포, 사이니지 등을 통합적으로 기획, 설계, 시공하고 5개의 창업점포 중 하나인 럭키마켓을 직접 운영하며 통일성 있는 마을브랜딩이 가능해짐
- 지역관리회사 중심의 세계관 구축
  - 지역관리회사가 주축이 되어 1년 이상 지연된 준비기간 동안 단단한 팀워크를 만들어 5개의 창업팀이 하나의 팀이 되어 바쁜 가게에 직원을 지원해주거나, 음식재료가 부족할 때 자연스럽게 빌릴 수 있게 됨
  - 운영자들의 취향과 분위기가 하나의 세계관으로 묶여 독특한 개성을 만들어내며 이것이 영화타운 브랜딩으로 자리잡음
- 오픈스페이스 기획, 설계
  - 액티브로컬캠프를 계기로 군산시의 신뢰를 얻게 된 지역관리회사가 개복동의 버려져있던 부지를 마을광장으로 재생시키는 작업을 제안했으며, 시청은 이를 받아들여 40평 규모의 작은 광장 “모과섬터” 마련. 지역관리회사가 공간 설계 담당
  - 민간 지역관리회사가 제안하고 행정이 이를 받아들여 만든 공공공간으로 지역관리회사의 공공프로젝트 수행 가능성을 보여줬다는데 의의가 있음
  - 모과섬터는 공간을 최대한 비워놓아 플리마켓, 글짓기 대회, 미술대회 등 다양한 도시기벤트를 받아들일 수 있게 계획했으나, 시청에서 철봉 등의 체육시설을 설치하려 하여 auri가 시청을 설득하여 시설물 철거

## 놓쳤던 점

## • 영화타운 오픈 시점 연기

- 예비창업자들에게 액티브로컬캠프 이후 바로 창업할 수 있다고 언급했으나, 실제 실 무작업에서 사업부서인 도시재생부서 이외에 건축부서에서 불법건축물 처리방법에 문제를 재검토하며 1차 연기가 발생하고, 건물주들의 아케이드 철거와 유지에 대한 의견이 대립하며 2차 연기가 발생
- 사전에 예상되는 사업관련 부서들을 총망라하여 사전협의를 진행해야 했으나 협의 대상 폭을 충분히 넓히지 못한 한계

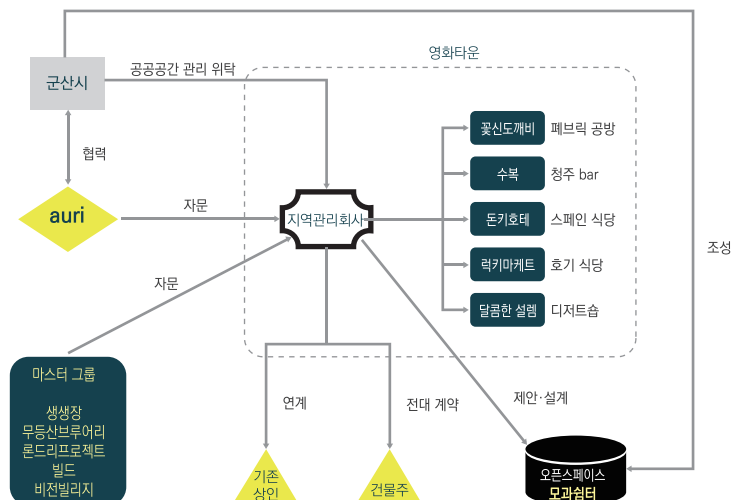
## • 지역관리회사의 모과쉼터 운영권 획득 실패

- 모과쉼터 공간조성까지는 지역관리회사에서 진행했으나, 운영권을 받지 못하여 공공공간의 민간주도 민관협력 운영까지는 가지 못 함

## 고려할 점

- 도시재생부서, 건축부서, 공공공간 관리부서, 회계부서 등 지자체 내의 다양한 부서와 사전협의를 설명을 통해 사업취지를 설명하고 향후 발생할 수 있는 문제들을 사전에 해결하여 사업기간을 단축
- 공간조성과 공간운영 담당부서가 다르므로, 사업초기부터 공간운영부서를 파악하여 운영권에 대한 협의를 진행
- 지역관리회사의 특성과 방향을 명확히 하여 독특한 세계관을 구축하고 그에 맞는 취향의 멤버가 모여들게 함으로서 보다 확실한 마을브랜딩으로 경쟁력을 만들 수 있음
- 지역관리회사는 최대한 지역사회에 자주 얼굴을 비침으로서 신뢰를 강화할 수 있음
- 지역관리회사에서 기획, 설계, 시공, 디자인 그리고 대상지역의 거점 중 하나를 직접 운영함으로서 보다 확실한 마을브랜딩을 완성할 수 있음
- 건물주와의 일괄계약 후 창업자들에게 매출대비 수수료를 통해 전대하는 모델만으로는 대상 건물이 다수가 아닌 한 규모의 경제로 인한 충분한 수익이 나오지 않으므로 직영사업을 통해 보완할 필요

〈그림 3-4〉 3단계 지역관리회사 설립기 주체별 역할



## 4) 4단계 외부팀 연계기

### 일어난 일

- 액티브로컬캠프 당시 온라인홍보를 담당했던 스타트업 B.A.T의 모기업 언더독스가 SK E&S의 CSV사업인 로컬라이즈 군산의 총괄운영을 맡으며, 자연스럽게 영화타운과 연결성이 생김
- 로컬라이즈 군산은 영화타운 바로 길건너에 거점을 잡고 23개의 창업팀을 군산에 체류형으로 육성
- 지역관리회사와 auri는 각기 신규창업팀과 기존창업팀의 지역이해도를 높이고 지역주체와 연결을 주선하는 지역코치 역할을 담당
- 지역관리회사는 군산외지 출신이 많은 로컬라이즈 창업팀이 군산에서 정을 붙이고 지낼 수 있도록 지역을 소개하고 지역생활 전반을 상담해주는 역할 수행
- 지역관리회사와 로컬라이즈군산의 첫 공식 연계사업은 2019년 11월 로컬라이즈업페스티벌을 통해 성사

### 짚었던 점

- 신규 인력을 보급할 수 있는 체류형 교육
  - 지역 내 외부팀이 지속적으로 들어올 수 있는 창구인 인력거점은 지역활력 갱신을 위해 필수 요소
  - 체류형 교육은 집체식 교육, 해커톤 방식 교육과 달리 창업팀에게 코리빙, 코워킹 공간을 제공하고 1년 간 합숙처럼 함께 생활을 하게 함으로서, 창업팀 간에 동기의식을 만들어 어려운 지방창업 과정과 지방이주로 인한 생활정착의 어려움을 견뎌낼 힘이 됨
  - 체류형 교육을 통해 23개팀이 같이 먹고 자고 생활하는 과정에서 각기 조사한 지역의 자원과 이슈를 매일 공유하면서 단기간에 깊은 지역이해가 가능해짐
  - 다른 분야로 창업을 기획한 23개팀이 합숙을 하며(신규 창업팀은 전원 합숙을 하고 기존창업팀은 일부팀만 합숙에 참여하고 주로 1주일에 1회 방문) 서로 다른 전문성을 가진 내부 팀 간의 분야 간 콜라보레이션이 가능해 짐

### 놓쳤던 점

- 영화타운 이외에 지역주체와의 접점이 좁음
  - 로컬라이즈 창업팀 간의 결속력과 연대는 높아졌으나, 지역주체와의 연결은 영화타운 멤버들을 제외하면 얇은 편
  - 행정과의 연결이 원활하지 않아 공공이 주도하는 사업 기회를 놓치는 상황도 발생

### 고려할 점

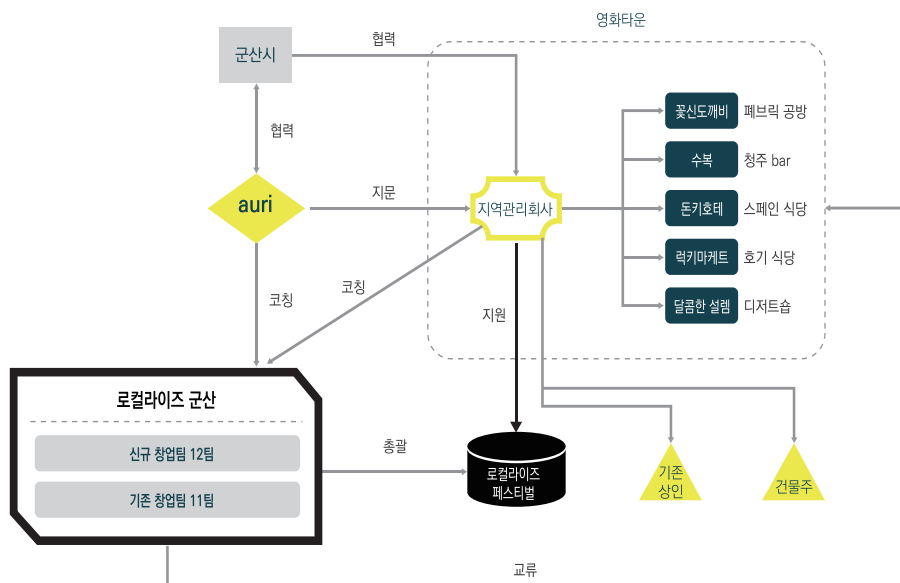
- 지역 내에 역량있는 “운영자”가 지속적으로 보급되는 것이 거점 건축물의 보급보다 선결되어야 할 요소
- 공공 혹은 민간이 주도적으로 인력을 발굴하고 육성할 수 있는 인력거점을 조성해야 함
- 로컬라이즈, 팬텀아마울, 삶기술학교와 같은 체류형 교육 거점이 외부인력을 지역 내로 정착시킬 수 있는 가장 효과적인 방법
- 체류형 교육은 코리빙, 코워킹 공간을 동시에 제공하여 창업자가 함께 어울리면서 동



기의식과 의지할 수 있는 심리적 지지기반을 만들어 갈 수 있는 중요한 토대로 작용

- 정보교환과 상호연대 및 콜라보레이션을 진행하기 수월한 공유주방, 라운지 공간이 주요

〈그림 3-5〉 4기 외부팀 연계기의 주체별 관계



## 5) 5단계 지역관리회사 외연확장기

### 일어난 일

- 로컬라이즈 군산 창업팀 중 지역관리회사와 세계관을 공유하거나 지역관리회사의 세계관을 확장시킬 수 있는 팀과 협업 프로젝트를 진행
- 공간 메이커 운동인 DIT(Do It Together)프로젝트를 로컬라이즈 창업팀인 로컬프렌들리(와이랩), 블루머스타드스튜디오, 망치디자인 등의 팀과 함께 4회에 걸쳐 진행
- 로컬프렌들리와 공동으로 지역민과 외부여행자를 연결하고 마을전체를 호텔처럼 이용할 수 있게 해주는 커뮤니티호텔을 2호 기획

### 짚었던 점

- 지역출신 팀과 외부팀이 1년여 간 식사와 회식 등을 통해 인간적 교류를 이어가 충분한 상호이해와 신뢰가 형성된 이후에 프로젝트로 결합하는 관계우선 사업방식
- 사업모델 다각화를 위해 F&B 공간운영 이외에 DIT 교육사업, DIT 축제사업, 외부강연, 커뮤니티호텔 운영 등을 시작
- 지역관리회사의 세계관을 지역외부 참가자에게 알리고 홍보할 수 있는 기회로 DIT 페스타를 활용
- auri는 DIT, 커뮤니티호텔 등의 연구결과를 현장에 바로 적용할 수 있도록 빠른 정보 전달과 정책해석, 행정협의 등의 역할을 수행

- 마을재생에서는 방법론의 변화가 빠르므로 이론과 현장이 실시간으로 동기화될 필요가 있으며, 현장연구가 바로 사업으로 연계되어야 지역관리회사가 성장의 발판을 마련하기 수월

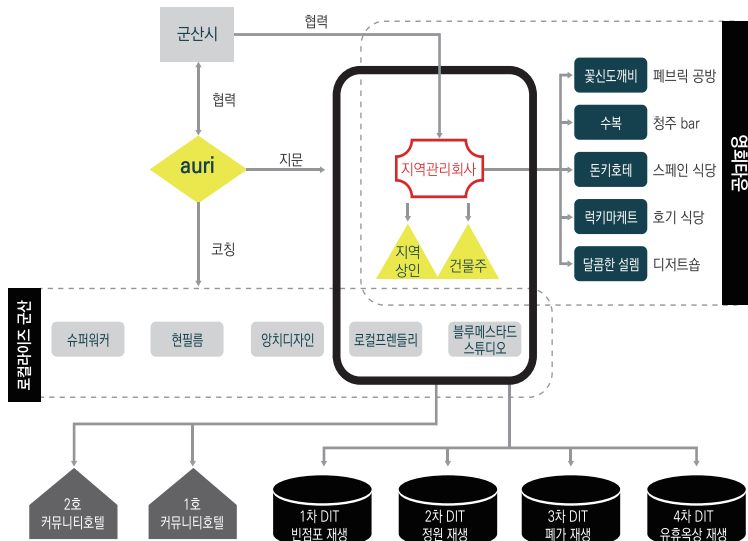
## 놓쳤던 점

- 지역관리회사는 사업 포트폴리오를 확장하고 지역 내외의 영향력을 키우기 위해 인건비를 거의 책정하지 못하는 수준의 예산으로 DIT행사를 기획하게 되면서 경영적 측면에서의 손해 발생
- 지역출신의 지역관리회사와 외지출신의 로컬라이즈 창업팀이 개인적 교류를 넘어 업무적 연계를 하면서 크고 작은 갈등이 나타남

## 고려할 점

- 지역관리회사가 업무량에 맞는 수익을 거둬 인건비와 재반비용을 확보할 수 있는 구조를 설계해야 함
- 지역관리회사는 다양한 범위의 업무를 수행해야 하나, 각 업무가 지속적으로 생기기보다 부정기적으로 발생하기 때문에 업무 범위별로 인력을 채용하여 규모를 키우기는 어려움
- 규모를 키울 경우 조직이 경직되어 유연하고 창의적인 활동을 벌이는데 제약이 될 수 있음
- 지역관리회사는 폭넓은 업무범위를 지역주체와의 협업을 통해 해결해야 하며, 이 때 신뢰기반의 관계맺기가 선행되어야 함
- DIT팀의 경우도 크고 작은 갈등이 빚어졌으나 탄탄한 신뢰가 사전에 형성되어 있어 DIT축제, DIT교육, 커뮤니티호텔 등의 작업을 지속적으로 이어갈 수 있었음

〈그림 3-6〉 5기 지역관리회사 외연 확대기의 주체별 관계



[표 3-1] 영화시장 사업 전 후 모습

사업 전



사업 후



출처 : 직접촬영

지역관리회사와  
마을재생  
:군산시  
지역관리회사 사례

# 제4장

## 결론 및 제언

1. 성공적인 지역관리회사 설립을 위하여
2. 성공적인 지역관리회사 운영을 위하여

( a u r i )

# 제4장 결론 및 제언

## 1. 성공적인 지역관리회사 설립을 위하여

### 1) 지역관리회사 적용이 적합한 지역

#### 연구기관 지원형 지방도시 근린상권

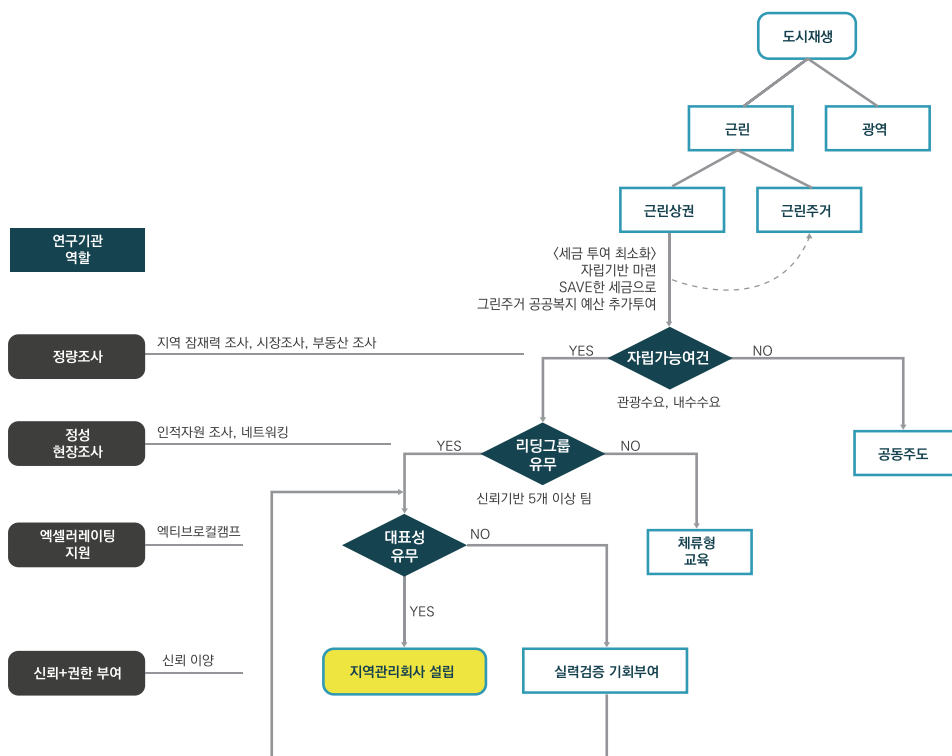
- 마을재생의 사업모델은 지역과 시기에 따라 전혀 다르게 적용해야 하며, 표준모델이란 것은 존재하기 어려움
- 본 서에서 다룬 지역관리회사 사례는 여러 지역관리회사 모델의 일부에 불과하며, 본서의 내용을 참고하기 가장 적합한 유형은 지방도시 근린상권 중 연구기관이 밀접지원하는 형태
  - 도시재생은 크게 근린단위의 마을재생과 광역단위의 도심재생으로 구분 가능
  - 근린단위 마을재생은 상업의 논리를 강화하여 세금 투자를 최소화하고 경제적 자립기반을 만들어줄 필요가 있는 근린상권 재생과 주거복지 차원에서 세금을 투입해서라도 활성화를 시켜야 하는 근린주거 재생으로 구분
  - 인구감소로 세수가 급감할 것으로 예상되는 지방도시는 세금 투자처를 최소화하고 그 예산을 복지, 교육 등 사회안전망 확보에 사용하는 것이 필요
  - 근린상권 마을재생에서 최소화시킨 세금을 근린주거 마을재생에 활용하는 방향을 고민할 수 있음
  - 본 서에서 다루는 지역관리회사 모델의 또 다른 특성은 연구기관이 밀접지원하는 형태로, 연구기관의 장점인 충실한 지역조사, 제도의 창의적 해석, 행정과의 용이한 신뢰관계 형성을 최대한 활용

#### 단계별 고려사항

- 근린상권을 접근 할 때 자립가능 여건, 리딩그룹 존재 유무, 리딩그룹의 대표성 유무에 따라 각기 다른 접근이 필요
  - 지역 잠재수요, 시장 성장 가능성, 인구 추계, 부동산 가격 추이 등을 분석한 정량조사 결과 자립가능여건을 갖추기 어렵다고 판단되는 근린상권은 자립형 재생보다는 공공시설 재배치, 축소통합 등 공공의 적극적 개입 방식을 선택
  - 지역 내에 최소 5개 이상 팀을 아우를 수 있는 리딩그룹이 없을 경우에는 로컬라이즈 군산과 같은 체류형 교육을 진행하여 지역 창업팀을 연결할 구심점을 만드는 작업이 필요
  - 리딩그룹이 갖춰지고 같은 세계관을 공유하는 5개 이상의 팀이 존재하나 이들이 지역에서 대표성을 인정받지 못할 경우 실력을 검증할 수 있는 액티브로컬캠프와 같은 행사를 진행
- 본 연구는 내용을 그대로 따라하기를 기대하는 가이드라인이 아니며, 결과와 내용을

참고하여 지역의 특성과 지역 운영자의 취향에 맞게 창의적으로 적용법을 재구성 하는 것이 중요

〈그림 4-1〉 지역관리회사 참고 모델



## 2) 지역관리회사를 특별하게 만드는 3요소

### 가) 지역관리회사의 지향점

#### 지역관리회사 운영 목표

- (자율화) 지역관리회사는 행정의 개입을 최소화하여 민간의 자율성을 최대한으로 높이는 것을 목표로 하므로, 행정은 보조금 지원보다는 최소기간의 초기 기반마련 지원과 공

공사업 기회 우선 부여 등의 간접지원을 원칙으로 함

- (경량화) 행정의 자금지원이 있을 경우 지역관리회사의 독립성 강화를 위해 성과보고, 사업 모니터링, 정기평가 등의 절차를 최소화하여 유연한 운영을 장려하고 다만 회계의 투명성은 확실하게 관리
- (자립화) 지역관리회사는 보조금을 받지 않고 자생하는 것이 중요하므로 행정은 자립 가능한 사업성 강화 관련 지원을 우선시

## 나) 지역관리회사의 3요소

### 세계관

- 지방도시의 쇠퇴한 근린상권 재생을 목표로 하기 때문에 지역관리회사는 보편적이고 일반적인 형태보다 확실한 관점과 자기만의 성격을 유지하는 것이 필요
- 지역관리회사가 있는 근린상권은 상품과 공간 뿐이 아닌 각 점포들의 운영자의 매력과 운영자들이 함께 만들어내는 독특한 세계관을 경험하고자 찾아오는 방문객이 많음
- 모든 계층과 모든 세대를 만족시키려 운영팀의 개성을 평탄화시키는 일반 상권과 달리 지역관리회사는 해당 지역의 특성을 오히려 강화시키는 방향으로 브랜딩
- 공공의 지원방향도 모든 상인과 주민에게 공평하게 수혜를 나눠주는 균등한 지원이 아닌 확실한 세계관을 갖고 있는 지역관리회사에게 강한 지원을 해주는 방향에 집중
- 모든 지역을 균질화시키는 게 목적이 되면 안 되고, 확실한 세계관을 갖춘 팀을 발굴하는 것이 도움

### 민관신뢰

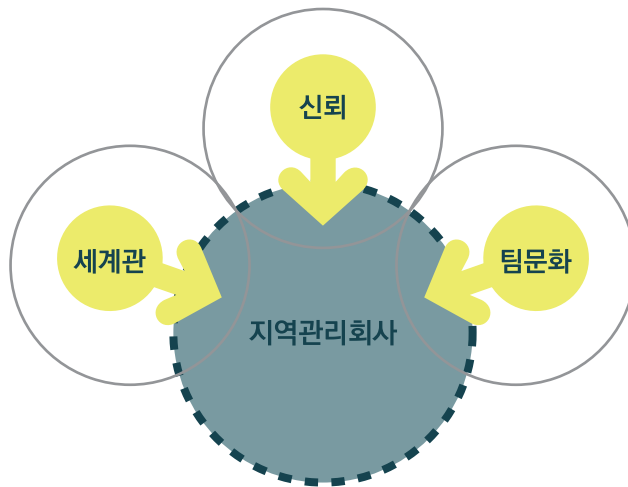
- 민간과 공공이 한 팀이 될 수 있도록 서로 간의 신뢰를 구축하는 것이 중요
- 공공의 민간에 대한 신뢰는 바로 형성될 수 없기 때문에, 공공연구기관이 초기 단계에서 행정과 지역주민을 대상으로 신뢰를 다지고 그 신뢰의 발판을 지역관리회사에게 넘겨주는 절차가 필요
- 사업성이 나오기 어려운 초기 지역분석, 지역인재 발굴, 관계부서 협의, 제도 및 정책 해석 등의 단계를 공공연구기관이 담당하고 그 과정에서 최대한 강한 신뢰를 형성하여 이를 민간 지역관리회사가 이어받을 수 있는 연계구조
- 공공연구기관이 쌓은 신뢰를 그대로 지역관리회사가 이어받기는 어렵지만 최대한 많은 권한과 신뢰를 이양할 수 있도록 상호노력

### 팀 문화

- 지역관리회사는 공간 운영자의 개별 실력을 두드러지게 하기보다, 세계관을 공유하는 운영자 팀을 만들어주는 기능이 중요
- 지역관리회사를 중심으로 서로 인적, 물적 교류를 이어가는 팀문화를 구축하는 것이 지역의 지속가능성을 높여주는 핵심
- 감정적으로 서로를 의지하고 크고 작은 지역 내 협업을 지속시키며 힘든 시기에 함께 이를 버텨나가는 힘이 지역을 유지시키는 원동력



〈그림 4-2〉 지역관리회사의 3요소



## 2. 성공적인 지역관리회사 운영을 위하여

### 1) 지역관리회사 운영을 위한 주체별 역할

#### 기관별 역할

- (국토교통부) 지역관리회사 지원 근거 마련, 지역관리회사 육성 시범사업 시행, 지역관리회사형 마을기업 신설
- (지자체) 지자체 지역관리회사 네트워크 운영, 지역관리회사 활동 도시재생전략계획 및 도시재생활성화계획 반영, 지역관리회사 육성 사업 총괄, 지역관리회사 지원 시행 지침 검토
- (도시재생지원기구) 전국 지역관리회사 네트워크 운영, 지역관리회사 교육사업 총괄, 지역관리회사 온라인 플랫폼 구축, 지역관리회사 지원단 운영, 지역관리회사 운영단 pool 관리
- (도시재생지원센터) 지역관리회사 사업 지원, 지역조사 지원
- (연구기관) 지역관리회사 설립 기반구축을 위한 지역조사 대행, 행정협의 지원, 새로운 마을재생 방법론 개발 및 현장적용

## 2) 연구기관이 지역관리회사를 지원하는 방법

### 지역관리회사 운영자를 선정하는 기준

- 공공의 지원 없이 독립적인 사업을 유지한 경험이 있는지 사업수완이 있는 지 여부가 중요한 판단기준이 될 수 있음
- 지역의 감수성을 읽고 지역 내에서 영향력을 미칠 수 있는 지를 파악하기 위해서는 적은 수일지라도 동네에 지역관리회사 운영자 후보의 팬이 존재하는지 여부를 확인하는 것이 중요
- 지역관리회사는 자립하여 지역에 선한 영향력을 미치는 것이 핵심전제이므로 사업성이 뛰어나더라도 공공성에 대한 인식이 없다면 존재이유가 없으며 공공에 대해 기여하려는 인식이 어느 정도 강한지를 체크하는 것이 필요

### 지역관리회사 선정 절차

- 지역관리회사가 지역 내의 모든 주체를 공평하게 다루기보다 독특한 세계관을 공유하는 팀들을 우선 대응하기 때문에 발생할 수 있는 형평성의 문제에 대응하기 위해 지역관리회사 선정 시 행정의 공신력을 부여하는 절차 필요
- 지역관리회사는 기본적으로 다수의 민간 건축주와 단수의 지역관리회사가 부동산 계약을 하고 지역관리회사가 다시 다수의 개별 공간 운영자와 전대방식으로 계약을 진행하는 구조로 민간 간의 계약이므로 초기 단계에서 공공의 지원이 일부 포함된다 하여도 지역관리회사 선정절차는 최대한 가볍게 진행하는 것이 좋음

### 지역관리회사와 현장연구의 연결 방법

- 지역관리회사는 계속 새로운 방향의 실험을 지속하고 방향성을 확인할 수 있는 외부 자문기관이 필요
- 공공연구기관은 리빙랩 방식의 현장 실험을 지역관리회사와 함께 수행하면서 상호 시너지 효과를 추구할 수 있음
- 연구기관은 지역관리회사 수립 이후 새로운 마을재생 아이디어를 자문하고 공공지원 사업을 소개해주는 역할로 간접지원 가능

### 지역관리회사 네트워킹 방법

- 지역관리회사가 지역 내에 매몰되지 않기 위해서는 외부의 지역관리회사 혹은 공간 운영자들과 정기적으로 교류할 필요가 있음
- 공공은 세미나, 간담회, 교류회 등의 행사를 자주 개최하여 지역관리회사들끼리 상호 교류하고 정보를 교환할 수 있도록 지원

## 3) 행정이 지역관리회사를 지원하는 방법

### 지역관리회사 지원 절차 제안

- 지역관리회사 지원은 ‘지역조사’-‘기반마련’-‘설립지원’-‘사업확장’의 4단계로 구성할 수 있음
  - (지역조사) 지역조사 단계에서는 지역 내 인적자원과 역사자원, 경제적 자원, 환경자원 등을 연구기관에 의뢰하여 최대한 상세하게 조사하고, 사업자에게 필요하나 민간이 파악하기 어려운 부동산 소유관계, 임대료를 포함한 회비 책정기준 등을 지원. 공공의 역할이 가장 중요한 단계는 지역조사 단계
  - (기반마련) 기반마련 단계에서는 지역관리회사의 잠재력이 있는 팀을 발굴하고 공공과 지역사회가 해당 팀에게 신뢰를 줄 수 있도록 소규모 파일럿 사업, 해커톤 방식의 교육 프로그램, 엑셀러레이팅 등을 지원

- (설립지원) 설립지원 단계에서는 법인 설립, 예비 사회적기업 등록, 마을기업 신청 등의 행정부문 지원
  - (사업확장) 사업확장 단계에서는 지역관리회사 관련 업체들을 최대한 확보하기 위해 인재육성 거점인 체류형 교육 거점 설립 지원, 지역관리회사 홍보사업, 공공거점 운영권, 공공 이벤트 계약 우선권 지원 등을 시행
- 지역관리회사 지원 목표는 필요 지역에 대한 자생적 지역관리회사의 확산에 있음

[표 4-1] 지역관리회사 지원절차 주요내용

구분	주요업무	기간	지원내용
1단계 지역조사	대상지역 범위 설정 지역 자원 조사	6개월	지역조사 비용 지원 신뢰 강화를 위한 지자체 담당자 현장 인력 지원
2단계 기반마련	지역관리회사 가능인력 발굴	4개월	소규모 파일럿 사업비 지원 액티브로컬, 리노베이션스쿨 등 주체 발굴 가능 교육 프로그램 위탁
3단계 설립지원	지역관리회사 법인 설립	2개월	법률 자문 회계 자문 마을기업, 사회적기업 설립 자문
4단계 사업확장	체류형 교육거점 설립 지역관리회사 주도 체류형 거점공간 운영	1년	체류형 교육거점 조성 신규 창업자 교육 프로그램 실시

출처 : 직접작성

## 기타 지원사업

- 지역관리회사 설립 지원단
  - 마을에서 지역관리회사를 설립하고자 할 때 지역마다의 특성에 따라 설립준비 절차가 상이할 수 밖에 없어 단일한 매뉴얼을 배포하기 보다는, 민간위원으로 구성된 지원단을 파견하여 초기단계 작업을 함께 할 수 있도록 지원하고 지원단의 활동비용을 행정에서 지원
- 지역관리회사 전국 네트워크
  - 유사한 상황에 있는 공공지원 지역관리회사 및 자발적 민간 지역관리회사를 모두 아우르는 네트워킹 행사를 정기적으로 만들어 동류집단 간 상호학습과 인적 네트워크 확산을 유도
- 지역관리회사 교육사업
  - 지역관리회사 교육은 이론수업보다는 이미 작동하고 있는 선행 지역관리회사에 인턴으로 6~12개월 일할 수 있는 기회를 부여하는 것이 효과적일 수 있으며, 인턴에 대한 인건비를 지자체에서 감당하도록 하여 기존 지역관리회사에는 인적보강을 지원하고 신규 지역관리회사에는 현장형 교육을 가능하게 설정할 수 있음

지역관리회사와  
마을재생  
:군산시  
지역관리회사 사례

# 부록

## 국외 사례

( a u r i )

## 부록

## 국외 사례

## 1. 민관협력형 마을재생 국외사례

민관협력형 마을재생의 대표적 국외사례로는 영국이나 미국에서 운영 중인 BID(Business Improvement Districts) 제도와 일본의 에리어 매니지먼트(Area Management)가 있다. 이 제도들은 도입배경과 취지는 다르지만 공공정책 위주의 기존 도시재생방식의 한계를 극복하기 위해 민간주체와 재원을 활용한다는 공통점을 가지고 있다. 영국과 미국 등지에서는 도시쇠퇴 문제를 해결하고 중심시가지 환경을 개선하기 위해 시민이나 기업이 주도하는 지역재생 프로젝트들이 추진되기 시작하였고 이러한 움직임을 지역의 운영·관리제도로써 이끌어가기 위해 BID제도를 도입하였다. 일본에서는 지역특성을 살린 도시 경쟁력 강화와 지역 고유의 활동을 지속적으로 이끌어가기 위한 주체가 필요해지면서 공공과 민간의 연계·협력체계를 통한 지역관리방식으로 에리어 매니지먼트 제도를 추진하고 있다.

## 2. 영국의 BID

영국 BID 개요 및  
도입배경

영국의 BID는 중심시가지 환경개선을 위해 특정지역 내 지역기업이 함께 투자하고 이를 통해 지역을 운영·관리하는 제도로 정의하고 있다. 지역기업들의 투표를 통해 사업자 주도 파트너십(business-led partnership)을 구축하고, 이렇게 결성된 BID조직은 지역에 부가적인 서비스나 시설 등을 제공하게 된다. BID는 지역기업들이 지역 내 활동에 참여하도록 유도할 수 있고 지역 비즈니스 환경을 개선하기 위한 경제계와 지방정부의 협력을 이끌어내는 도구가 되기도 한다<sup>1)</sup>.

BID에는 사업 세율(business rates bill) 외에 모든 사업요금 납부자에게 부과되는 추

1) 이삼수·전재범(2010), Sandford, M. (2018) 참고로 연구진 재작성.

가 부담금(사업 세율의 약 1-4%)이 있으며, 이 부담금은 지역기업들에게 이익이 될 수 있는 사업개발에 사용된다. BID를 통해 제공하는 사업이나 서비스는 지방정부가 제공하는 서비스 외에 추가로 제공되는 것이어야 하며 안전, 보안, 청소 및 환경개선 조치 등이 포함될 수 있으며 범위를 제한하고 있지는 않다. BID 지역은 통상적으로 지자체 경계 내에 있지만, 2013년 4월 영국 정부는 BID가 지자체 경계를 넘어 운영될 수 있도록 교차경계BID (Cross Boundary Business Improvement Districts)를 도입하였다.

2018년 기준 영국 전역의 BID 수는 290개에 달한다. 대부분의 BID는 도시에 위치해 있으며 런던이 49개로 영국 내 가장 많은 수의 BID가 있는 도시이다. 웨일스 지역은 12개, 스코틀랜드 지역은 38개, 북아일랜드 지역은 6개의 BID가 있으며, 잉글랜드의 지방중소도시인 브리스톨에는 8개의 BID가 설립되었다.

#### ■ BID의 주요 역할과 장점

- 기업을 대표하고 해당 영역에 영향을 미치는 문제에 대한 발언권 부여
- 주변 기업과의 네트워킹 기회 제공
- 위원회, 경찰 및 기타 공공기구의 처리 지원
- 범죄 관리, 지역 내 필요한 요소 공동 조달을 통해 사업비용 절감
- BID를 통해 지방의회, 교통청, 경찰 등 기타 공공기관과 중재
- 공간의 통합적인 관리를 통해 고객수와 직원 수를 유지
- 공간 환경 개선
- 주변 지역 사업체들과의 네트워킹 기회 증대

## BID 관련 법령

영국 BID는 「지방자치법(Local Government Act 2003)」 파트4에 근거하고 있으며, 잉글랜드, 웨일스, 스코틀랜드, 북아일랜드의 각 지역별로 별도의 세부규정을 마련하고 있다. 스코틀랜드와 북아일랜드는 BID에 대한 권한이 지방정부로 이양이 되어 있고<sup>2)</sup>, 특히 스코틀랜드는 BID 지역의 부동산에 '적격 임차인'이 없는 경우 부동산 소유자가 보상받을 수 있도록 명시하고 있다는 점이 특징이다.

BID 세부규정 내용을 살펴보면, BID 제안주체, 무기명 투표 관련 세부규정, BID 제공 서비스, 지역규모 및 범위 등을 제안서에 명시하도록 하고 있다. 부담금의 책임자와 부담금 액수 및 산정방식도 정하도록 하고 있다. 부담금 산정방식은 지역 상황에 따라 달라지지만 일반적으로 자선기금을 포함할 수 있으며, 사업 세율의 1~4% 부과율을 따른다. 최근에는 가치평가를 통해 지역기업들을 그룹화하고 각 그룹별로 부과율을 다르게 적용하는 밴드 시스템(Band system)을 적용한 사례들이 증가하고 있으며, 대체로 스코틀랜드의 BID에서 찾아볼 수 있다.



## BID 조직 설립과정

조직 설립은 지역기업의 요구 파악 및 사업제안서 작성단계부터 시작하며, 투표를 거쳐 BID 정착을 위한 활동단계까지 1~2년의 긴 시간을 필요로 한다<sup>3)</sup>. 지방정부는 투표 절차를 관리하며 BID 약정내용이 기존 정책과 상당부분 상충되거나 요금 납부자에게 재정적으로 부담이 되는 경우 등 BID 제안서에 반대 의견이 있으면 투표일로부터 14일 이내 거부권을 행사할 수 있다. 또한 지방정부는 투표 과정에서 중대한 위반이 발생한 것으로 보이면 투표 결과 공표 28일 이내에 투표 무효 선언 요청을 주택·지역사회·지방정부부(Ministry of Housing, Communities and Local Government, MHCLG) 장관에게 제출할 수 있다.

잉글랜드와 웨일스에서는 BID 설립을 위해서는 해당 지역 내 사업체의 과반수 동의를 받아야 하며, 동시에 세율 가치에 대해서도 과반수가 되어야 한다. 이러한 이중 메커니즘은 대기업이 중소기업의 이익에 반하는 제안을 강요했을 때 이에 대항할 수 있는 수단이 되며, 반대로 대기업 이익에 중소기업들이 반하는 제안을 했을 때 반대 의견을 표시하는 수단이 된다. 스코틀랜드와 북아일랜드는 이 두 가지 요건과 함께 사업체 수 또는 세율 가치 상 최소 25%의 투표율을 요구하고 있다. 제안자들은 승인을 위해 초다수 결의제(supermajority voting)를 요구할 수 있으며 이 경우에도 사업체 수와 세율 가치 두 가지에 모두 적용할 수 있다.

투표 결과 과반수가 BID에 찬성할 경우, 해당 지역 내 모든 사업체 및 제안서에 정의된 사업부문은 그 계획에 기여할 의무가 발생하며, 지역기업은 제도가 종료될 때까지 BID 부담금을 지불해야 한다. BID는 도심에서 산업단지에서 이르기까지 다양한 지역에 적용될 수 있고 사업체 수에도 상·하한선이 없다. 부담금 청구 주체는 BID 참가자들에게 요금을 부과할 수 있고 별도의 BID 수익 계정에 BID 수익을 보유해야 한다. 모든 청구주체가 요금을 부과하는 것은 아니다.

BID 체계가 확립되면 지역에서는 자체적으로 관리위원회를 구성하고 지출 결정을 내리는 등 자유 재량권을 가지게 된다. BID 지역의 개발 및 운영 정비는 관련 지방정부 혹은 BID 조직의 몫으로 중앙정부보다 지방정부의 역할이 더욱 중요하게 작용하고 있으며, 이로 인해 지역기업들이 BID 기회를 얻기 위해 지방정부 지원에 의존하는 경향을 보이고 있다. 대부분의 BID는 비영리단체이지만 이는 법률에 의해 요구하고 있는 사항은 아니며, BID는 공공기구가 아니기 때문에 투명성과 책임성 요건이 따르지 않는다<sup>4)</sup>.

## BID 운영 현황

영국 BID가 매년 실시하는 조사결과에 따르면, 2016년 279개 BID 중 227개가 활동하는 것으로 나타났다. BID 요율의 대부분은 정상 사업 요율 부채의 1~2% 사이로, 2%를 초과하는 경우는 2개소로 나타났다. BID는 5년 임기로 운영되고 있었으며, 43%는 자선 할인(charity discount)을 활용하지 않고 있었다<sup>5)</sup>. 20%의 BID가 쇼핑센터 할인을 제공하였고, 연평균 부담금 수입은 427,002파운드로 가장 적은 경우가 2만 파운드, 가장 많은 경우가 373만 파운드였다. 2015~2016년 잉글랜드와 아일랜드 전역의 총 BID 부담금 수입은 7,550만 파운드였으며 그 외 출처에서 1,360만 파운드를 모금하였다.

3) 우신구 외(2016), p.40 참고.

4) 영국의 BID 연합체인 영국 BIDs (British BIDs) 홈페이지 자료를 참조하여 연구진 재작성(British BIDs. <https://britishbids.info/>, 검색일 : 2020.7.1.)

5) 자선사업의 경우 정상적인 사업 세율에서 80%를 감액 받을 수 있다.

## BID 관련 정책 변화

BID 자금은 지역기업의 부담금을 기반으로 하고 있으나 정부 보조금도 증가하고 있다. 2013년 10월 영국정부는 BID 조성을 희망하는 지역에서 초기 창업비에 사용할 수 있도록 50만 파운드의 대출기금(BID LOAN FUND)을 조성하였다. 기금은 신청 및 승인 절차를 거쳐 BID와 BID 파트너십 개발에 사용할 수 있다. 투표에 성공하면 대출금은 사전 합의된 갹신 지불 계획에 따라 이자를 붙여 정부 대출기금으로 상환된다. 2020년 현재까지 대출 건수는 총 33건이며 금액은 1,086,135파운드에 달하고 있다. 2013년부터 대출기금은 British BID가 운영하고 있으나 최종 대출 결정은 주택·지역사회·지방정부부(MHCLG)가 담당하고 있다. 이때 전문가 패널로 구성된 영국 BIDs Advisory Group이 계획서를 검토하고 대출기금 수여를 권고하고 있다. 대출금은 최소 1만 파운드에서 최대 5만 파운드까지이며 5단계의 BID 개발에 사용할 수 있다.

또한 영국 정부는 2014년 BID의 Community Right to Challenge 행사를 허용하기로 결정하였고, 2015년 이 규정을 통과하였다. Community Right to Challenge는 지역사회 조직이 기존 지방정부가 담당하던 서비스를 대신 운영하고 싶을 경우 관심을 표현할 수 있는 권리이다. 또한 2015년에는 BID의 투명성을 높이고자 연간보고서와 계정 발행을 요구하는 내용을 포함한 추가지침을 수립하였다<sup>6)</sup>. BID의 품질 향상, 지역 장소 관리 서비스의 제공, BID의 민주주의와 투명성, BID 개념을 다른 사업으로 확장하는 방법 등을 고려하도록 권고하였다.

[표 부-6] 영국 지역별 BID 관련 정책 변화

지역	주요 정책 변화
잉글랜드	<ul style="list-style-type: none"> <li>런던의회에서 BID가 공공서비스를 운영할 수 있고, 운영의향이 있다고 지적 (예 : 킹스턴퍼스트 BID는 커뮤니티 이벤트, 오픈스페이스 관리, 거리 활동, 시장 등의 서비스를 인수함)</li> <li>런던 시의 소규모 펀드를 통한 BID 활동 지원 <ul style="list-style-type: none"> <li>- BID가 첫 투표를 성사할 수 있도록 부분적으로 지원</li> <li>- 시와 BID가 협력 시 보다 전략적인 접근방식을 갖출 수 있도록 연구 지원</li> <li>- 뉴스레터 발간이나 시와의 미팅 개최 등 정기적인 소통 추진</li> <li>- BID 관련 주제 워크숍, BID에 유용한 툴킷 개발, 연구 의뢰 등</li> </ul> </li> </ul>
웨일스	<ul style="list-style-type: none"> <li>지원기금(27만 파운드) 발족(2018.4), 최대 9개 BID 추가 설립에 사용 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 BID마다 최대 3만 파운드 지원, 현지에서 25%의 매치 펀딩 제공</li> <li>- BID의 실현가능성을 조사하고, BID 제안서가 가능성이 있는 경우 투표 진행, 투표 후 사업실행 지원을 위해 보조금 제공</li> </ul> </li> <li>타운 센터 BID 외 관광 및 산업 BID와 같은 테마별 BID에 대한 신청을 장려</li> </ul>
스코틀랜드	<ul style="list-style-type: none"> <li>2003년 7월 협의서(consultation paper) 발간, BID 워킹그룹을 구성하여 스코틀랜드 BID 법률 마련</li> <li>2006년에 6개의 시범사업을 시작하였고, 2007년 BID법 시행</li> <li>2018년 5월 현재 38개 BID가 운영 중이며, 21개가 개발 중에 있음</li> <li>지자체는 '마중물 자금 지원(seedcorn funding)'을 통해 최대 2만 파운드의 보조금을 BID 제안서 개발에 투자할 수 있음</li> </ul>
북아일랜드	<ul style="list-style-type: none"> <li>북아일랜드 BIDS 아카데미를 설립하여 2014년 3월 시범사업 7개소 선정</li> <li>2018년 5월 에니스킬렌, 발리메나, 벨파스트 원, 뉴리 시티, 스트라바네, 대성당 쿼터에서 BID 조직이 설립</li> </ul>

출처: BIDs, <https://britishbids.info/> (검색일 : 2020.7.1.) (British BIDs), Sandford, M. (2018) 참고로 연구진 재작성.

## 영국 BID 사례

• 체스터의 CH1 Chester BID<sup>7)</sup>

체스터시는 2014년 BID 설립 투표를 진행하였고 그 결과 기업주도 비영리단체인 CH1 Chester BID를 설립하였다. 약 500개에 달하는 사업체 부담금을 통해 자금 후원을 받고 있는 CH1 Chester BID는 초기단계부터 체스터 시티 센터에 250만 파운드 이상을 투자하였고, 부담금 이외 보조금이나 상업 활동을 통한 추가 수입 약 342,000 파운드를 사용하여 활동을 확장하고 있다.

CH1 Chester BID는 다양한 영역의 업무를 수행하고 있다. 첫째, BID 지역 내 청소를 담당하고 있으며 도심 상업가로를 활성화시키기 위해 계절에 맞춘 조경 관리나 빈 점포 관리 등도 함께 실시하고 있다. 지역예술가나 사진작가들과 협력하여 안내 표지판이나 지도를 설치하며 지역 전체 외관을 개선하였고, 이를 통해 대로변뿐만 아니라 가로 뒤편의 상점까지 방문자들이 쉽게 찾아갈 수 있게 되었다. 둘째, 소상공인 회계업무를 지원하거나 건강과 안전에 대한 조언, 인력관리, IT 지원, 법적 자문 등을 제공하며 BID 지역 내 사업체에 대한 지원업무를 실시하고 있다. 이러한 도움을 받은 지역기업은 약 300개 이상으로 20만 파운드 이상의 비용을 절감하였다. 셋째, 상점이 문을 닫는 저녁 시간의 보안을 위해 순찰팀을 구성하여 운영하고 있으며 안전 매뉴얼을 발간하였다.

## 〈그림 부-14〉 체스터의 중심상업가로 전경



출처: Vote opens for Chester BID zone. Place North West. <https://www.placenorthwest.co.uk/news/vote-opens-for-chester-bid-zone/> (검색일 : 2020.7.1.)

BID 지역 내 상점들은 서로 협력하여 대규모 이벤트를 개최하고 있고 이러한 활동이 미디어나 SNS에 소개되면서 체스터 도심 상업가로에 대한 인지도가 높아지고 있다. 특히 크리스마스 시즌과 같이 가로 전체 조경을 관리하거나 행사를 진행할 때 홍보효과는 더욱 효과적으로 나타났다. 향후 계획으로는 체스터 기프트 카드 등 이 지역에서 사용할 수 있는 바우처 발행을 준비하고 있다.

CH1Chester BID는 2020년 코로나 19로 인해 지역 소상공인들이 큰 어려움을 겪게 되자 BID 지역 내 상점 운영시간을 공지하고 안전하고 쉽게 출입할 수 있는 가이드라인을 마련하며 적극적으로 대처하고 있다. 이 가이드라인은 10단계의 조언 내용으로 구성된다. 도심지역 내 교통정보를 기반으로 현재 보행자 흐름에 따라 통행방향을 제시하고 마스크 착용, 손세정제 사용, 결제카드 사용 등 안전을 최대한 지킬 수 있는 방향을 제시할 예정이다<sup>8)</sup>.

8) Covid-19 Resources. CH1 Cheseter BID. <https://ch1chesterbid.co.uk/resources/covid-19/> (검색일 : 2020.7.1.) 참고로 연구진 재작성

## • 런던의 캠든 타운 언리미티드(Camden Town Unlimited, CTU)

런던시 캠든지역의 BID 조직인 캠든 타운 언리미티드(CTU)는 청소 서비스, 네트워크 지원, 정부와의 협의 지원 등의 여러 업무를 수행하고 있다. CTU가 수행한 대표적인 프로젝트로는 캠든 콜렉티브(Camden Collective)와 캠든 하이라인(Camden Highline)이 있다.

캠든 콜렉티브는 CTU가 폐업한 내셔널 템퍼런스 병원의 일부 공간을 임대하여 조성한 공유 오피스이다. 이 건물은 15년간 비어있던 공간으로 1990년대부터 2000년대 초반에는 지하실에 물이 범람하거나 유독가스가 차는 등의 문제가 발생하면서 건물이 황폐화되었다. 2006년에는 의학연구위원회가 2천 8백만 파운드에 부지를 매입하고 연구소를 설립하려 했으나, 연구소가 다른 부지에 건설되면서 또 다시 건물은 방치되어 왔다. 현재 고속2(HS2) 철도의 새로운 노선이 건설될 예정으로 해당 건물은 철거를 앞두고 있으며, CTU는 철거 이전까지 이 공간을 운영하고 있다. 캠든 콜렉티브는 일시적인 공간 재생 및 활용사례이지만 이로 인해 고속2 철도로 영향을 받을 수 있는 지역 내 빈 건물들의 손상을 최소화 할 수 있게 되었다<sup>9)</sup>.

〈그림 부-15〉 캠든 콜렉티브의 내부 모습 및 외관, 건물 내부 개수모습



출처: Camden Collective. <http://www.co-db.uk/camden-collective.html/> (검색일 : 2020.7.1.)

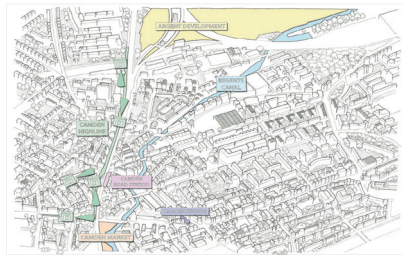
캠든 하이라인은 폐선부지 녹화 프로젝트로 뉴욕의 하이라인을 참고하여 진행하고 있다. 이 폐선부지는 런던 지하철 노던 라인의 노선으로 1850년대 지어졌으며 30년 가까이 방치되어 있었다. 캠든타운에서 킹스크로스까지 이어지는 약 1.2km 길이에 4개의 진입로를 갖춘 산책로로 제안되었으며 2017년 클라우드 펀딩 캠페인을 통해 공사비 모금이 시작되었다. 캠든 하이라인의 조정식재를 위한 포켓 가든이 조성되어 있고 폐선 부지를 걸으면서 주변 역사를 들을 수 있는 워킹투어가 진행 중에 있다. 약 300명 이상이 펀딩에 참여하였고 사디크 칸 런던 시장도 이에 지지를 표현하였지만 공사 자금 마련에 어려움을 겪고 있다. CTU는 뉴욕의 하이라인과 달리 영국에서는 대규모 자선활동을 진행하는 것이 어렵다고 고충을 토로하기도 하였다<sup>10)</sup>.

9) Camden Collective. <http://www.co-db.uk/camden-collective.html/> (검색일 : 2020.7.1.) 참고로 연구진 재작성.

10) Camden Highline. <https://www.camdenhighline.com/>; Camden Highline. <https://www.studioweave.com/projects/camden-highline/> (검색일 : 2020.7.1.) 참고로 연구진 재작성.



## 〈그림 부-16〉 캠든 하이라인 동선 및 조감도



출처: Camden Highline. <https://www.studioweave.com/projects/camden-highline/> (검색일 : 2020.7.1.)

### 3. 미국의 BID

#### 미국 BID의 개요 및 도입배경

미국은 공공사업에서 제공되는 서비스로 특정 지역이 혜택을 받는 경우, 해당 지역의 부동산 소유자들이 편익에 대한 부담금을 징수하는 특별부담금(Special Assessment) 시스템을 일찍이 운영하여 왔다. 1691년 뉴욕시에서 도로와 배수로 건설로 혜택을 받는 지역 내 부동산 소유자들의 부담금 징수에서 이러한 시스템이 시작되었다고 보고 있으나 제도화 된 것은 1900년대 초이다. 1975년에는 특별부담금지구(Special Assessment District, SAD) 제도가 만들어졌고 이 지구 내에서는 하수도, 도로포장, 주차장 정비 등이 진행되었다. 특별부담금지구에서는 H/W 위주의 환경정비에 한정되어 있었기 때문에 점차 지역에서 필요로 하는 서비스 제공, 프로그램 운영, 자치조직 마련 등 소프트웨어 지원에 대한 수요가 발생하였고, 이에 대응하기 위해 BID 제도로 개선되었다<sup>11)</sup>.

1960년대 후반 시민이나 기업이 주도하는 지역재생 프로젝트가 자리잡기 시작하면서 각 주(州)에서 이를 지원하기 위해 특별부담금지구 관련 법률을 제정하였다. 1981년 뉴욕주는 BID 법률을 제정하고 지역별 여건에 따라 제도를 운영할 수 있도록 BID 지정에 위한 행정 허가, 감독과 같은 권한을 부여하였다. BID 제도가 상업지역 활성화에 크게 기여하면서 1990년대 이후 급속히 확대되고 있으며, 각 지역에서는 BID를 통해 지역 거버넌스 구축, 자구적 재원 조성, 지역 활성화를 위한 재생 프로그램 등을 운영하고 있다<sup>12)</sup>.

BID는 지역의 비영리조직을 중심으로 운영되며 지자체에서 관리 감독을 담당한다. BID 운영주체는 공무원, 해당 지역 세입자, 토지 소유주, 상인 등으로 구성된 지구운영협회(District Management Association)이며, 사업기간은 3~5년으로 연장할 수 있다. 일반적으로 BID는 해당 지역 부동산가액 50% 이상의 소유자 찬성이 필요하며 재산세 5~6%(보통 10% 이하)로 민간 부담금과 지자체 기금으로 재원을 조달한다. 이러한 기준은 지자체별로 상이할 수 있다<sup>13)</sup>.

11) 小林重敬 외(2015, p.19), 이삼수·전재범(2010, p.145) 참고로 연구진 재작성.

12) 이삼수·전재범(2010, p.145), 이정형 외(2013, pp.56~57) 참고로 연구진 재작성.

13) 이삼수·전재범(2010), p.145, pp.149~150 참고로 연구진 재작성.

이삼수·전재범(2010)은 “미국은 부동산 가액 50% 이상의 소유자 찬성, 영국은 납세대상자와 부동산 총액평가의 50% 이상 소유자 찬성, 독일은 토지소유자와 토지면적 15% 이상 소유자 찬성”임을 통해 BID 요건이 국가별로 매우 상이함을 보여주었다.

## BID의 구조와 성격

미국에서는 2000년대 초반, BID가 민관협력(Public Private Partnership, PPP) 방식에 해당하는데에 대한 논쟁이 있었다. 공공과 민간의 역할 및 기능, 사업의 목표와 전략이 명확하게 구분되는 다른 PPP 방식과는 다르게 BID는 지역 부동산 소유주의 자금 조달과 함께 거주자의 생활환경까지 다루고 있어 민간사업 성격으로 간주되었다. 그러나 뉴욕시의 BID 사례는 제도 운영의 지속, 주민의 적극적인 참여, 지역자산을 활용한 구조 모델 확보 등 PPP의 새로운 형태로 간주되고 있다<sup>14)</sup>. BID가 전통적인 PPP 형태에서 시작하여 정부와 민간의 이익을 위해 도시개발 정책을 협력구조로 이끌어가는 형태로 발전해 가고 있다는 논의는 관련 연구들에서도 제시되고 있다<sup>15)</sup>.

## 뉴욕시 BID의 운영현황 및 특성

2020년 현재 뉴욕시에는 76개 BID 지역이 지정되어 있고 이 지역 내에는 129곳의 공공공간이 포함되어 있다. 뉴욕시는 2019년 회계연도를 기준으로 약 1억 6,700만 달러를 투자하여 93,000개 사업을 후원하고 있다. 외부에서 4,400만 달러 이상의 BID 투자가 이루어졌으며, 여기에는 SBS(Small Business Services)가 관리하는 약 백만 달러의 보조금도 포함되어 있다<sup>16)</sup>.

BID 지역 지정 특성을 살펴보면 지역 내 주요 과제를 해결하고 지역 활성화를 도모하고자 가로를 중심으로 BID 지역을 지정한 경우가 있으며, 경제 활성화를 위해 지역·지구 중심, 상업 중심으로 지정하는 경우도 있다. 그러나 실제로는 해당 지역의 문제뿐만 아니라 인접지역과의 문제가 복잡하게 얽혀있는 경우가 많다.

BID는 시에서 제공하는 서비스로 대체할 수 없는 서비스를 제공할 수 있다. 각 지역별로 제공하는 서비스에는 차이가 있지만 기본적으로 가로청소 및 유지관리, 공공안전 확보, 마케팅 및 이벤트, 자본 개선, 변호, 비즈니스 개발 등 지역의 생활환경을 개선하기 위한 과업들을 수행한다<sup>17)</sup>.

### • BID 운영 구조

뉴욕시는 BID 지역의 이해관계자들이 사전합의를 통해 공공서비스 조달에 필요한 재정을 확인하고 지자체 조세징수권을 활용하여 지금을 충당하고 있다. BID 지역별로 민간비영리단체가 중심이 되어 시 예산과 기부금으로 BID 기금을 마련하고 있으며, 해당 단체에 대한 감독 및 관리는 뉴욕시가 담당하고 있다. 이사회 구성원은 대다수가 부동산 소유주이며, 지역기업과 주민이 포함된다.

뉴욕시는 상업·산업용 부동산, 비영리소유 또는 점유 부동산, 지자체 또는 연방정부 부동산, 주거용 부동산, 비어 있는 부동산의 자산 유형에 따라 부담금을 다르게 부과하고 있다. 상업용·산업용 부동산 소유주는 자산 규모와 가치에 따라 부담금을 지불하며, 지자체 또는 연방정부 부동산(공유재산)은 지불하지 않는다. 비영리 부동산, 주거용 부동산, 비어 있는 부동산은 일반적으로 지불하지 않지만 경우에 따라서는 지불하

14) Judd, D. (2003) 참고로 연구진 재작성.

15) Unger(2016)에서는 CID (Common Interest Developments), TIF (Tax Increment Financing), SAD, BID에 대하여 공공과 민간측면의 특성이 혼재되어 있음을 서술하고 있다.

16) FOR IMMEDIATE RELEASE, Tuesday, January 21, 2020, <https://www1.nyc.gov/site/sbs/about/pr20200121-bidrends.page/> (검색일: 2020.8.2.) 번역 후 요약.

17) What BIDs Do, <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bids.page/> (검색일: 2020.8.1.) 참고로 연구진 재작성.

기도 한다<sup>18)</sup>.

76개 BID 지역은 각 지역별 여건에 따라 규모, 예산, 운영방식 등에 큰 차이가 있다. BID 기금 현황을 살펴보면 부동산 소유주 부과금이 전체 예산의 가장 높은 비율을 차지하고 있으며 그 외에도 다양한 수입원이 있다. 공공지원금은 주요 자본조달처는 아니지만 특별부담금과 함께 안정적인 자금 조달처라 할 수 있다.

#### • BID 관련 법률 및 담당부서

미국의 BID 관련 법률은 주정부에서 제정하고 세부사항은 하위 행정기관에 모두 위임하고 있다. 즉, BID 지역을 지정하기 위한 기본사항으로서 BID 정의, 계획내용, 조항의 적용, 입법 권한, 구역 계획 및 해제 등을 규정하고 있다. BID 기금은 해당 지자체에서 재정을 조달할 수 있도록 자체적으로 구조를 만들도록 하고 있으며, 승인된 BID는 시 조례에 명시하고 있다.

뉴욕시의 BID 담당부서는 'The NYC Department of Small Business Services (이하 'SBS'라 함)'로 보조금, BID, CBOs (Community-Based Organizations), 상권 활성화를 위한 프로젝트 지원 업무를 담당하며, BID 관련 업무 외에도 해당 지역의 운영 관리 업무를 수행하고 있다<sup>19)</sup>.

뉴욕시에서 BID를 신설하거나 확장하기 위해서는 계획(1단계), 지원활동(2단계), 입법 승인(3단계) 절차를 거쳐야 한다<sup>20)</sup>. 2020년 6월 기준 뉴욕시에서 새로운 BID를 조성하거나 기존 BID를 확장하고 있는 대상을 살펴보면 지원활동(2단계)에 해당하는 사례가 가장 많은 것으로 나타났다.

자치구별 BID 지정현황은 맨해튼이 25개 구역으로 가장 많고 그 다음으로 브루클린 23개 구역, 퀸스 13개 구역, 브롱스 11개 구역, 스탠포드 아일랜드 4개 구역 순이다 (2020.6~2020.7 기준<sup>21)</sup>). SBS에서는 각 조직에서 BID 지정을 위한 준비, 또는 이미 지정된 BID 조정이나 확장 시 활용할 수 있도록 관련 자료를 제공하고 있다. BID 지역을 조정하거나 확장 시 관련 'district needs survey, district plan, vision statement, BID formation objection form'을 제공하고 있으며 지역별 여건에 따라 보완할 수 있다<sup>22)</sup>.

18) Different Properties Pay Different Assessments. NYC Department of Small Business Services. Starting a business improvement district, a step-by-step guide, p.3, PDF file retrieved from [http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid\\_guide\\_complete.pdf](http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid_guide_complete.pdf) (검색일: 2020.08.03.) 참고로 연구진 재작성.

19) NYC Department of Small Business Services, <https://www1.nyc.gov/site/sbs/> (검색일: 2020.08.06.) 참고 연구진 재작성.

20) NYC Department of Small Business Services, <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/neighborhoods.page/> (검색일: 2020.8.6.) 관련 내용 번역.

21) NYC Department of Small Business Services. <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bids.page/> (검색일: 2020.8.6.).

22) NYC Department of Small Business Services. <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bids.page/> (검색일: 2020.8.6.) 관련 항목 인용.



## ■ 뉴욕시의 BID 신설 및 확장 절차

### phase 1: planning (계획단계)

- 자산가, 사업가, 주민, 지역사회에서 이해관계자를 포함하는 운영위원회를 조성
- 이렇게 구성된 운영위원회는 BID 계획 수립을 위한 회의 개최함
- 해당 계획은 BID 범위(경계), 프로그램, 서비스, 연간 예산 등을 포함

### phase 2: outreach (지원활동 단계)

- 마련된 계획(안)을 공개하고 해당 지역의 지원 체계를 구축
- 운영위원회는 공개회의 개최, 우편물 발송, 부동산 소유주, 세입자의 지원 서신을 수집

### phase 3: legislative approval (입법승인 단계)

- 위 두 단계가 승인되면 공식적인 법적 절차가 시작됨
- the local Community Board(s), Borough Board, City Planning Commission, City Council, Mayor and State Comptroller 의 투표, 공청회 과정을 포함

출처: NYC Department of Small Business Services, <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/neighborhoods.page/> (검색일: 2020.8.6.) 관련 내용 번역 및 인용.

## 뉴욕시 BID 사례

뉴욕시 BID가 성공사례로 주목받고 있는 배경에는 지역사회 기반의 비영리조직이 활성화되어 있다는 점을 들 수 있다<sup>23)</sup>. 지구운영협회는 생활권 내에서 저소득자나 중위소득자의 생활을 지원하기 위한 조직과 연계되어 경제취약계층의 지역사회 활동을 유도함과 동시에 지역관리에 필요한 일을 기획하고 실행하는 구심점 역할을 수행한다. 특히, 뉴욕시의 BID는 우선적으로 공공의 목적을 둔 상태에서 공공-민간의 혼합된 다양한 전략들이 실행되고 있다<sup>24)</sup>.

본 원고에서는 뉴욕시 도시개발 과정에서 의미가 있다고 생각되는 BID 사례를 선정 및 분석한 Unger(2016)<sup>25)</sup> 연구를 참조하여 최근 뉴욕시의 BID 특성을 살펴볼 수 있는 사례 3개소를 선정하고 각 BID 운영조직 홈페이지 자료, 기타 문헌자료를 검토하였다.

### • 대규모 BID 사례:

#### Grand Central Partnership (GCP) → 운영조직이 개발자 역할을 한 사례

GCP는 뉴욕에서 두 번째로 규모가 큰 BID로 생활권의 물리적·경제적 낙후된 상황을 개선하기 위한 목적으로 지정되었다<sup>26)</sup>. GCP는 1988년 설립되었으며 첫째 예산을 \$5,200,000로 시작하였다. GCP는 당시 뉴욕에서 유명한 개발자들을 중심으로 설립되

23) SBS 부서의 활동을 살펴보면 지역 생활권에 기반을 둔 다양한 커뮤니티 프로그램이 운영 중인 것을 확인할 수 있다.

<https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/neighborhoods.page>

24) Gross, J. (2005)는 연간 예산 규모에 따라 \$1,000,000 이상, \$300,000 이상, \$300,000 미만으로 구분하였을 때, 예산 규모가 클 경우 자본 개선(capital improvement), 중간 규모는 마케팅(marketing), 낮은 규모는 서비스 전달(service delivery)에 중점을 두고 있는 것으로 분석하였다. 그러나 예산규모로 BID 성격을 구분하는 것에는 한계가 있으며 대부분의 사례들이 자본개선, 마케팅, 서비스 전달, 지역행사, 사회프로그램 등 다양한 프로그램을 함께 제공하고 있다.

25) Unger(2016)는 BIDs, 지자체에서 작성된 서류, BID 관련 위원회와 관계자 인터뷰 자료를 바탕으로 BID 운영사항을 검토하였다. 규모가 큰 BID 사례는 GCP (Grand Central Partnership), USP (Union Square Partnership), 중간규모 BID 사례는 the 47 Street BID, the Columbus Avenue BID, 소규모의 BID 사례는 the North Flatbush Avenue BID, White Plains Road BID를 살펴본 것이다.

26) Grand Central Partnership 20th Anniversary Retrospective. <https://www.grandcentralpartnership.nyc/wp-content/uploads/2010/11/GCP-20th-Anniversary-Retrospective.pdf> (검색일: 2020.8.6.)

있으며 해당 지역의 재생을 위한 종합계획이 빠르게 제안되었다. 현재 GCP는 Grand Central Terminal을 포함하여 70블록에 해당하는 760만 평방피트 면적에 해당하며, 지역 내 상업용 부동산 소유자가 납부하는 특별부담금으로 자금을 운영하고 있다<sup>27)</sup>.

GCP는 초기 위생, 관리, 공공안전 프로그램을 강조하였다. 깨끗하고 방법이 잘 되어 있는 지역이 안정적인 환경을 조성하고 동시에 부동산 가치 향상에 영향을 미치기 때문이다. 근린지역에서 일반적으로 적용되는 사항들로 볼 수 있지만 당시 BID 위원회에서 강력하게 권고하는 사항이었고 상업적 투자와도 밀접한 관련이 있었다. 기반시설 리노베이션은 근린지역 쇠퇴를 재생시키기 위한 GCP의 주요 전략 중 하나로 제시되었다<sup>28)</sup>. 현재 GCP 자산은 \$12,709,372.00이며 242개의 블록과 826개의 상점이 포함되어 있다<sup>29)</sup>.

GCP는 자본 개선에 가장 중점을 두고 사업을 진행하여 왔으나 소규모 지역 활동 프로그램에도 꾸준히 예산을 지출하여 왔다. 뉴욕시는 도시를 생활과 문화의 허브 관점에서 바라보고 있기 때문에 이러한 특징들이 나타난 것으로 볼 수 있다. GCP는 2019년 기준 총 \$13,722,533 수입, \$15,808,173 지출로 보고되었다. 지출내역을 보면 다른 중 소규모 사례에서는 해당 지역에서 필요한 비목을 중심으로 이루어지는 반면 GCP는 전 비목에서 지출이 이루어지고 있었다<sup>30)</sup>.

#### • 중규모 BID 사례:

##### The 47th Street BID (Diamond District Partnership) → 지역 산업

1997년 지정된 The 47th Street BID는 2개의 블록을 범위로 하고 있으며 1,300개의 상점이 포함되어 있다. 미국에서 수입하는 90% 이상의 물량이 이 구역을 거쳐 가고 있어 'Diamond District'라 불리고 있다. 이 구역은 다이아몬드 판매 상인과 부동산 소유주가 지역 경제개발 활동을 장려하기 위해 Diamond District Partnership을 설립하였다<sup>31)</sup>. 이 구역은 다이아몬드 수입, 판매, 가공 등 같은 산업에 종사하는 사람들이 대부분으로 해당 구역의 방법 문제에 중점을 두었다. 또한 지역 홍보, 마케팅, 소비자 정보제공을 위해 해당 지역의 이슈, 판매정보, 유의사항 내용을 담은 월간지 'Diamond District Monthly'를 발행하고 있다<sup>32)</sup>.

1999년 회계연도 기준, 이 지역은 방범 서비스에 \$103,026을 지출했는데 이는 전체 예산의 약 31%에 해당하였고, 그 결과 2000년에는 지역 내 절도가 22% 감소하였다<sup>33)</sup>. 판매 물건을 승·하차하거나 주얼리 쇼를 추진할 때 안전뿐만 아니라 교통정체도 우려되어 사전에 시청 교통과와 협의하여 엄격한 교통 단속을 요구하기도 하였다<sup>34)</sup>. 47th

27) GCP 홈페이지. <https://www.grandcentralpartnership.nyc/about/> (검색일 : 2020.8.6.)의 'About Us' 내용 요약.

28) Unger(2016, pp.58-59) 관련 내용 요약 및 인용.

29) GCP 홈페이지. <https://www.grandcentralpartnership.nyc> (검색일 : 2020.8.6.)

30) FY19 BID Trend Report Data, NYC Open Data, <https://opendata.cityofnewyork.us/> (검색일: 2020.8.9.) 엑셀 데이터 참고.

31) The 47th Street BID 운영조직 홈페이지. <http://diamondddistrict.org/> (검색일 : 2020.7.30.) 'Home', 'About' 관련 내용 요약.

32) The 47th Street BID 운영조직 홈페이지. <http://diamondddistrict.org/> (검색일 : 2020.7.30.) 'DD Monthly' 관련 내용 참고하여 연구진 재작성.

33) Unger(2016, p.71) 참고로 연구진 재작성.

34) The 47th Street BID (2002, p.6) 참고로 연구진 재작성.

street BID 사례는 다이아몬드와 관련된 하나의 산업이 집적되어 형성된 거리가 중심점이 된 경우로 다른 상권 중심의 BID와는 현안이 다르다는 것을 보여준다. 위생시설 개선, 자본 개선과 같이 다른 BID에서 중점을 두고 있는 사항과는 다르게 소비활동 시 안전 문제(소비자), 각종 물류 이동 준비 시 안전 및 교통 문제(판매자)가 중요한 이슈로 다뤄졌다.

현재 이 지역은 2개 블록에 면한 사업체 1,300개를 포함하고 있으며 자산규모는 \$900,000,000 이다<sup>35)</sup>. Diamond District Partnership은 2019년 기준 총 \$1,337,476 수입(지원금 포함)과 \$1,127,091 지출로 보고되었다. 수입 상세 내역은 자산 수익 \$900,000 기부금 \$395,076 프로그램 서비스 수익 \$42,400 이다. 지출 내역은 공공안전 비용이 \$716,436 지역 마케팅 등 \$150,254 기타 프로그램 비용 \$89,078 순으로 지출 비율이 높았다<sup>36)</sup>.

이 사례는 BID로 지정된 규모가 다른 뉴욕시 BID 사례와 비교하면 중소기업에 해당되지만 자산가치가 높은 지역에 위치하기 때문에 자산 평가액은 중위 수준에 해당된다. 또한 공공안전 비용 지출 비율이 높은 것은 지역 산업에서 기인한 특수성으로 볼 수 있다.

#### • 소규모 BID 사례:

##### The North Flatbush Avenue BID → 지역침체 개선을 위한 거버넌스 구축

브루클린에 위치한 North Flatbush Avenue BID 는 1986년 설립되었으며 예산 규모가 작은 사례로 \$90,000~\$150,000 사이의 연간 예산으로 운영되고 있다<sup>37)</sup>. 부동산과 사업체는 대부분 단독 소유주이며 BID 위원회 중 자산 소유주 그룹은 지역 상업자산 소유주 6명으로 구성되어 있다<sup>38)</sup>. 2009년 비영리법인으로 변경하여 세금 조건을 승인받아 추가 자금을 조달하였다. 현재 지역 자산 규모는 \$200,000,000이며 24개 블록의 면에 위치한 157개의 소매업이 포함된다<sup>39)</sup>.

초기 민간 기부금 중심으로 조직이 마련되었고 1993년 지속적인 조직 운영을 위해 비상근 이사를 고용하였다. 당시 고용된 Rick Russo는 브루클린 미술협회와 아틀란틱가 협회 등 지역을 위한 컨설턴트로 일한 경험이 있었다<sup>40)</sup>. 그는 이 지역을 다문화 쇼핑거리라는 브랜딩을 통해 마케팅과 관리를 추진하였다. 1995년 'Shopping Flatbush Avenue'라는 투어가이드를 발간하였고 이후에도 10여년 간 계속 업데이트하였다. 'Colorful spreads'라는 BID 광고와 'one-stop shopping center' 홍보가 이루어졌다. 다양한 지역사회 프로그램과 이벤트를 시도하였고 주요 지점이 아닌 곳에서도 환경미화를 지속적으로 추진하였다<sup>41)</sup>.

35) NYC Department of Small Business Services, <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bid-directory.page?bid=39> (검색일: 2020.8.4.) 참고하여 작성.

36) FY19 BID Trend Report Data, NYC Open Data, <https://opendata.cityofnewyork.us/> (검색일: 2020.8.9.)에서 "Diamond District Partnership" 데이터를 가공 후 참고하여 작성.

37) North Flatbush Avenue BID (2001~2002, p.6) 참고로 연구진 재작성.

38) Board of Directors. <https://northflatbushbid.nyc/about/the-board/> (검색일: 2020.8.4.) 참고로 연구진 재작성.

39) NYC Department of Small Business Services, <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bid-directory.page?bid=7> (검색일: 2020.08.04.) 참고로 연구진 재작성.

40) North Flatbush Avenue BID (2001~2002, p.8) 참고로 연구진 재작성.

41) 공원 벤치, 거리 시설물 교체 등 외에도 외진 곳의 그래피티를 정기적으로 제거하였다. Russo는 1993년부터 2003년까지 임기동안 North Flatbush Avenue BID의 문화 프로그램과 이벤트를 추진하였고 실제로 해당 기간 동안 뉴욕시 내에서도 성공적인 지역 재활성화 사례로 인정받았다(Unger, 2016, p.77, p.79).

North Flatbush Avenue BID는 2001년 상점 입면과 전면부 개선을 위한 사업을 시작하였다. 2005년에는 거리와 녹지 공간을 개선하기 위한 위원회 미팅이 있었는데 당시 예산이 전적으로 확보된 상황은 아니었다. 뉴욕시 관련 부서 (Department of Design and Construction, Department of Transportation) 와의 협업을 통해서 300만 달러가 소요되는 지역 거리경관과 녹지공간 계획을 실행한 사례로 주목받고 있으나 2016년 기준 관계자 인터뷰에 따르면 기부금이 해당 BID로 완전히 전달된 상태는 아니었다<sup>42)</sup>.

North Flatbush Avenue BID는 소규모 예산으로 운영되고 있으며, BID 지정 이후 거리 환경 개선, 상점 전면부 개선, 미디어를 활용한 인식 개선, 공동체 의식 증진이 대표적인 성과로 고려되고 있다. 소규모 예산의 BID 지역 중 주목을 받은 이유로는 전문인력의 전문성을 들 수 있다. 리더십 이슈, 퍼실리테이터의 역할 포함 여부 등 위원장과 위원회 역할에 대한 논의가 필요한 사례에 해당한다.

## 4. 일본의 에리어 매니지먼트(Area Management)

### 일본 에리어 매니지먼트 개요 및 도입배경

일본에서는 공공과 민간의 연계·협력체계를 통한 지역관리를 추진하기 시작하였고, 이러한 방식을 지구단위에서 추진하는 것을 ‘에리어 매니지먼트(Area Management)’라 하여 도쿄도심부, 지방도시 상업지역, 교외 주택지역 등 전국 각지에서 다양한 방법으로 추진하고 있다<sup>43)</sup>.

국토교통성에 따르면 에리어 매니지먼트란 ‘지역의 양호한 환경과 지역의 가치를 유지·향상시키기 위해 주민, 사업주, 지권자 등이 주체적으로 활동하는 것’으로 사람들을 끌어 모으기 위한 브랜드 개발, 안전·안심 지역만들기, 커뮤니티 구축, 지역의 전통·문화 계승 등의 프로그램 영역을 포함하고 있다<sup>44)</sup>. 내각부 및 내각관방의 마을·사람·일자리 창생본부에서는 에리어 매니지먼트를 ‘특정 지역 단위로 민간이 주체가 되어 마을만들기나 지역경영(매니지먼트)을 적극적으로 실시하는 대응책’으로 정의하고 있다<sup>45)</sup>.

에리어 매니지먼트는 지역 내 다양한 관계자들이 적극적으로 참여하면서 진행되는 것으로서 기존의 인프라 정비나 개발 위주의 마을만들기와 달리 소프트웨어 측면의 마을 활성화와 활력 창출, 지역의 이미지 향상, 지역 브랜드 확립 등에 중점을 두고 있다<sup>46)</sup>. 에

42) Unger(2016, p.78) 참고로 연구진 재작성.

43) 小林重敬 외(2015), p.10 참고로 연구진 재작성.

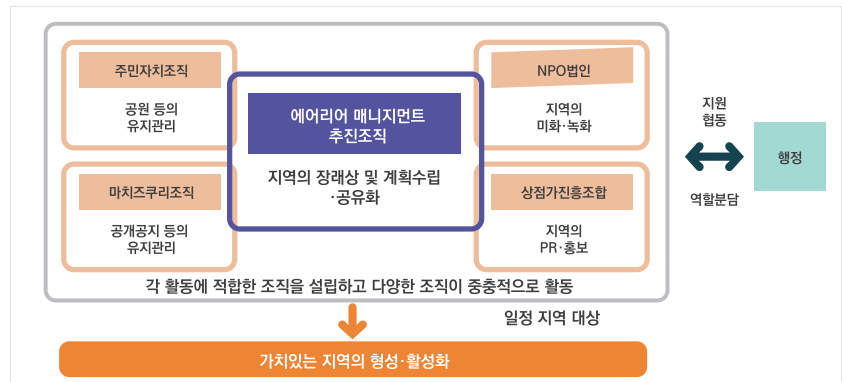
44) 国土交通省(2012), p.2 참고로 연구진 재작성.

45) エリアマネジメント活動の推進, まち・ひと・仕事創生本部, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/areamanagement/index.html/> (검색일 : 2020.10.11.)

46) エリアマネジメント. 위키피디아. <https://ja.wikipedia.org/wiki/エリアマネジメント/> (검색일 : 2020.10.11.) 참고로 연구진 재작성.

리어 매니지먼트 관련 활동 흐름을 살펴보면 가로블록형 에리어 매니지먼트, 타운 매니지먼트, 에리어 매니지먼트의 3가지 유형으로 구분해 볼 수 있다.

〈그림 부-17〉 에리어 매니지먼트의 정의



출처: 국토교통부(2012, p.3).

[표 부-7] 에리어 매니지먼트의 유형

구분	주요내용
가로블록형 에리어 매니지먼트 (Block-Type Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지구단위계획을 수립하거나 재개발사업을 실시한 블록에서 부동산 디벨로퍼가 해당 구역을 관리·운영하는 것</li> <li>· 1980년대 민간도시개발 추진되면서 대규모 공장 이전부지나 철도조차장 등을 대상으로 도시개발 움직임이 있었으나 1990년대 버블경제 붕괴로 인해 단일건물 개발방식보다 지역차원의 개발로 방향 전환</li> <li>· 2000년대 각종 도시개발 관련 제도를 활용하여 지역단위 군적개발을 진행하였고, 개발 이후 가로블록의 기능 유지나 저층부의 공간 활용을 위해 에리어 매니지먼트를 추진</li> <li>· 사례 : 도쿄 룩본기힐즈(2003), 시오모데 지구(2003), 칸다지구 와테라스(2013) 등</li> </ul>
타운 매니지먼트 (Town Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 「중심시가지활성화법」 지정(1998)으로 각 지역의 중심시가지 일대를 대상으로 한 '중심시가지활성화 기본계획'을 수립하고 각종 사업 및 활동(타운 매니지먼트)을 추진하기 시작</li> <li>· 행정 주도, 상공회의소 또는 상점가연합회가 참여한 운영조직을 TMO (Town Management Organization)라 함</li> <li>· 1990년대 후반 전국적으로 TMO 조직 설립 수가 급증하였으나 재원마련이 공공으로부터 독립적이지 않아 행정사업의 위탁기관으로 전락하였고 자주적인 활동 추진까지 이어지지 못함</li> </ul>
에리어 매니지먼트 (Area Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 도쿄역 일대 다이마루유(大丸有) 지구(2002)에서 처음 사용된 용어</li> <li>· 미국의 BID 개념이 도입된 것으로 2008년에는 국토교통성이 '에리어 매니지먼트 추진매뉴얼'을 작성하고 국가 정책방침으로 제시</li> <li>· 지역별 고유 특성에 따라 추진되기 때문에 일반화하기에는 한계</li> <li>· 2011년 「도시재생특별조치법」이 개정되면서 도시재생추진법인제도가 도입됨</li> </ul>

출처: 송준환(2016, pp.34-35) 참고로 연구진 재작성.

### • 에리어 매니지먼트 운영단체

에리어 매니지먼트 운영단체는 자치회나 주민조직, 임의조직 형태의 마을만들기 협의회, NPO법인, 일반사단법인, 주식회사 등 다양한 조직형태가 될 수 있다. 법인형태를 갖추지 않은 단체가 가장 많이 운영되고 있으며, 법인일 경우 NPO법인 또는 주식회사가 가장 많은 유형에 해당한다. 공익인정 제도를 활용할 경우 세제특례 등의 혜택을 받을 수 있지만 아직까지는 이제ど나 인정 NPO제도는 거의 활용되지 않고 있다<sup>47)</sup>.

자치회나 주민조직은 일정 구역 내 주민들로 구성되며 지역에 따라 활동내용과 빈도가 다르지만 청소, 축제, 관혼상제 협조 등 주로 지역 커뮤니티 육성과 관련된 활동을 실시한다. 임의 마을만들기 조직은 특정 지역의 에리어 매니지먼트를 추진하기 위한 조직으로 일정 가입률을 보이며 조례에 근거한 마을만들기협의회 등에 해당한다. 대표사례로는 ‘다이마루유 지구 재개발계획추진협의회’, ‘We Love 텐진협의회’ 등이 있다. 그 밖에 건축협정, 녹지협정, 경관협정 등에 따라 가로경관의 규제·유도 규칙을 운영하는 임의 조직인 협정운영위원회가 있으며, 유한책임사업조합(LLP), 단지관리조합법인, 일반사단법인, NPO법인, 상점가진흥조합, 합동회사(LLC), 주식회사 등이 에리어 매니지먼트 조직이 될 수 있다<sup>48)</sup>.

[표 부-8] 에리어 매니지먼트 조직 형태

조직	법인	목적	가입조건	가입의무	고정자산세 면세
자치회·주민조직	-	비영리	○ 구역 내 주소를 소유한 세대 가입가능	-	○ 용도에 따라 면세조치를 받기도 함
임의 마을만들기 조직	-	비영리	△ 규약 등을 정하는 것이 가능	-	○ 용도에 따라 면세조치를 받기도 함
협정운영위원회	-	비영리	○ 협정 대상구역 내 토지소유자 등	○	-
단지관리조합법인	○	비영리	○ 단지건물소유자	○	- (원칙상 없음)
NPO법인	○	비영리	- 가입에 부당한 조건을 부가해서는 안됨	-	-
상점가진흥조합	○	영리	○ 지구 내 판매업, 서비스업 등 가입가능	-	- (원칙상 없음)
주식회사	○	영리	-	-	- (원칙상 없음)

출처: エリアマネジメントの組織. 国土交通省. <https://www.mlit.go.jp/common/001206601.pdf> (검색일 : 2020.10.11.) ‘エリアマネジメントの組織形態’ 자료번역.

에리어 매니지먼트에 참여하는 토지소유자는 자산가치의 향상 및 유지, 사업자는 사업 추진을 위한 프로세스, 지역주민 및 세입자는 주거환경개선, 상권 활성화, 지역 커뮤니티 증진, 행정은 인프라의 물리적 정비, 사회문제 해결, 주민세와 종합부동산세의 증가를 통한 세수재원 확보를 목적으로 참가하고 있다.

일본 도시계획학회 에리어 매니지먼트 인재육성연구회에서는 홈페이지(<http://>

47) 内閣府地方創生推進事務局. (2016), p.3 참고로 연구진 재작성.

48) 国土交通省(2008), pp.69-87 참조하여 연구진 재작성.

areamanagement.info/)를 운영하며 관련 법제도 및 정책 변천과정 정리, 각 지역 자료 공유, 심포지엄을 개최 등을 진행하고 있다. 연구회는 에리어 매니지먼트의 판단기준을 제시하고 이에 해당하는 단체들의 참여를 유도하고 있다. 2020년 10월 현재 약 55개의 단체가 홈페이지에 등록하고 활동하고 있다.

〈그림 부-18〉 에리어 매니지먼트의 판단기준

에어리어매니지먼트라 말할 수 있는 것	에어리어매니지먼트라 말할 수 없는 것
· 특정지역(에리어)를 대상으로 하고 있다.	· 단일부지, 건물을 대상으로 하고 있다.
· 지권자, 사업자, 주민 등 지역의 관계자를 포함한 조직이 존재한다.	· 외부인적 자원으로만으로 추진하고, 지역 내 사람과의 융합이 이루어 지지 않는다.
· 지역의 현상과 과제에 대해서 함께 고민하고, 해결하기 위한 구체적인 활동을 실시한다.	· 재개발 등, 만드는 단계의 계획이 주를 이룬다.
· 지역의 장래비전을 지니고 활동을 하고 있다.	· 장래비전이 없고, 단발적 활동이 주를 이룬다.
· 지역 내외에서 활동하는 단체와 개인과의 연계를 실시한다.	· 다른 단체 및 개인과의 연계가 없다.
· 행정과의 협력관계에 있다.	· 행정과는 관계없이 활동하고 있다.
· 도로와 공원 등 공공공간에서의 활동실적이 존재한다.	· 공공공간을 사용하기 위한 행정등과의 연계가 없다.
· 사무국이 있고, 연락처가 명확하다.	· 공개하고 있는 연락처가 없다.
· 운영과 회계에 관한 규약이 존재한다.	· 운영과 회계에 관한 규약이 정비되어 있지 않다.
· 사업계획을 지니고 있다.	· 사업계획을 지니고 있지 않다.
· 조직의 정보를 발신·공개하고 있다.	· 조직의 정보를 발신할 매체가 존재하지 않는다.
· 항상 사업을 재검토하고, 지속적으로 변화하는 조직이다.	· 사업의 재검토와 조직의 재편을 실시할 계획이 없다.

출처: エリアマネジメントの判断基準. 都市計画学会研究交流分科会A. <http://areamanagement.info/criteria/> (검색일 : 2020.10.11.) 번역.

## 에리어 매니지먼트 조직의 공식화 : 도시재생추진법인

### • 도시재생추진법인의 개념 및 주요 업무

「도시재생특별조치법」에 근거하여 도시재생정비계획구역에서 마을만들기를 담당하는 도시재생추진법인<sup>49)</sup>은 도시재생정비계획을 제안하거나 도시편의증진협정을 체결할 수 있으며, 마을활성화와 교류 창출을 위해 각종 시설을 정비 및 관리·운영하는 역할을 수행할 수 있다. 도시재생추진법인의 주요 업무로는 지역 내 활기와 교류를 창출하기 위한 시설정비와 관리·운영, 도시개발사업의 시설 마련 및 지원, 전문가 파견 및 정보제공 등이 있다<sup>50)</sup>.

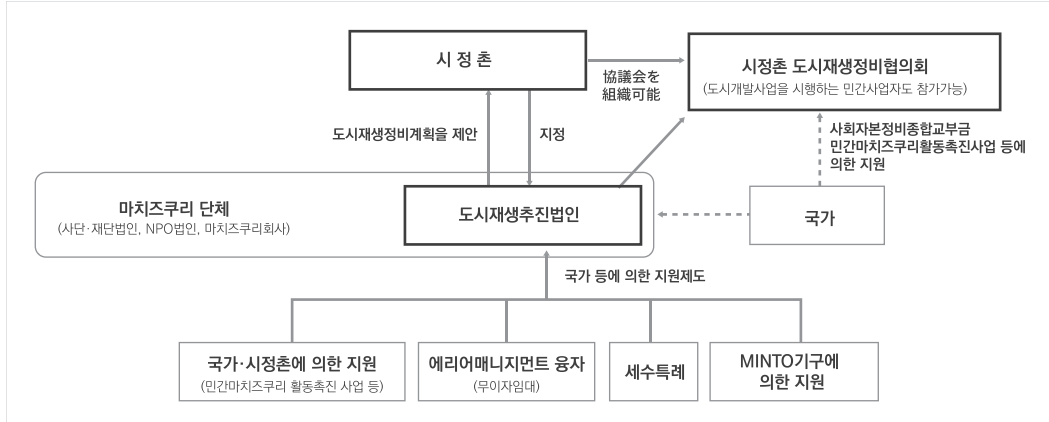
시정촌이 마을만들기단체를 도시재생추진법인으로 지정하면 민간 마을만들기 활동 촉진사업 등에 대한 국가지원과 무이자 에리어 매니지먼트 용자, 세제특례, 민간도시개발추진기구(MINTO) 지원 등을 받을 수 있다. 또한 도로 및 하천부지의 점용허가 특례, 지구 내 도시공간 활용을 위한 협정체결 등도 가능해진다.

49) 2011년 개정당시에는 도시재생정비추진법인이었으나 물리적 정비뿐만 아니라 소프트웨어적인 면과 매니지먼트 또한 중시한다는 점을 부각시키기 위해 2014년부터는 '정비'라는 용어를 없애고, 도시재생추진법인이라는 명칭으로 변경되었다.

50) 국토교통부(2017)



〈그림 부-19〉 도시재생추진법인의 관계도



출처: 国土交通省. (2017).

도시재생추진법인은 도시재생에 필요한 공공·공익시설 정비를 중점적으로 실시해야 하는 토지구역과 입지적정화계획구역에서 각종 업무를 실시한다. 도시개발사업이나 이적지 등의 관리와 관련된 사항, 도시편의증진협정에 근거한 시설 정비 및 관리, 도시재생 관련 정보 수집 및 제공, 조사연구, 보급제발 등 도시재생과 관련된 여러 업무를 수행한다. 2018년에는 「도시재생특별조치법」이 개정되면서 도시 내 공지가 무작위로 발생하는 ‘스폰지화’ 문제에 대응하기 위해 도시재생추진법인 업무에 저·미이용지의 유효이용 관련 내용이 추가되었다<sup>51)</sup>.

### • 도시재생추진법인의 지정요건

도시재생추진법인으로는 마을만들기회사, NPO법인, 일반사단법인, 일반재단법인 등이 될 수 있다. 2016년에는 민간 마을만들기 회사까지 도시재생추진법인으로 지정될 수 있도록 법인 지정요건 중 지자체 출자요건을 삭제하였다. 지자체 장은 도시재생추진법인으로서 업무수행이 가능하다고 인정하는 단체에 대하여 신청을 받아 도시재생추진법인으로서 지정할 수 있다<sup>52)</sup>.

### • 도시재생추진법인의 혜택

도시재생추진법인은 도시재생정비계획 작성과 변경을 지자체에 제안할 수 있다. 추진 중인 사업을 직접 발의하고 공적 계획인 도시재생정비계획에 기재할 수 있으며, 이를 통해 사업을 원활하게 추진할 수 있다. 또한 공공시설 정비를 적절하게 실시할 수 있도록 도시계획 변경을 지자체에 제안할 수 있다. 또한 도시재생추진법인은 토지소유자 등과 함께 지역의 매력을 향상시키기 위해 도시편의증진시설 등 각종 시설의 일체적 정

51) 都市再生法人, 国土交通省. <https://www.mlit.go.jp/toshi/common/001255954.pdf> pp.11-12 참고하여 정리.52) 都市再生法人, 国土交通省. <https://www.mlit.go.jp/toshi/common/001255954.pdf> pp.11-12 참고하여 정리.



비 또는 관리, 이벤트 개최 등을 원활하게 추진할 수 있도록 도시편의증진협정을 체결할 수 있다. 지자체 또는 도시재생추진법인은 저·미이용토지 소유자와 협정을 체결하여 도시재생정비계획에 기재된 거주자 이용시설을 정비·관리할 수 있다. 그밖에도 입지적 정화계획에 기재된 이적지 관리협정 체결을 통해 해당 부지의 관리를 실시할 수 있다.

세제특례 및 재정지원과 관련해서는 토지 등의 양도취득세 특례, 입지유도촉진시설협정에 따른 과세표준 경감, 에리어 매니지먼트 용자, MINTO의 마을만들기 펀드지원사업, 민간 마을만들기 활동 촉진·보급계발 사업, 국제경쟁력 강화·시티세일즈 지원사업, 도시안전확보 촉진사업 등을 활용할 수 있다.

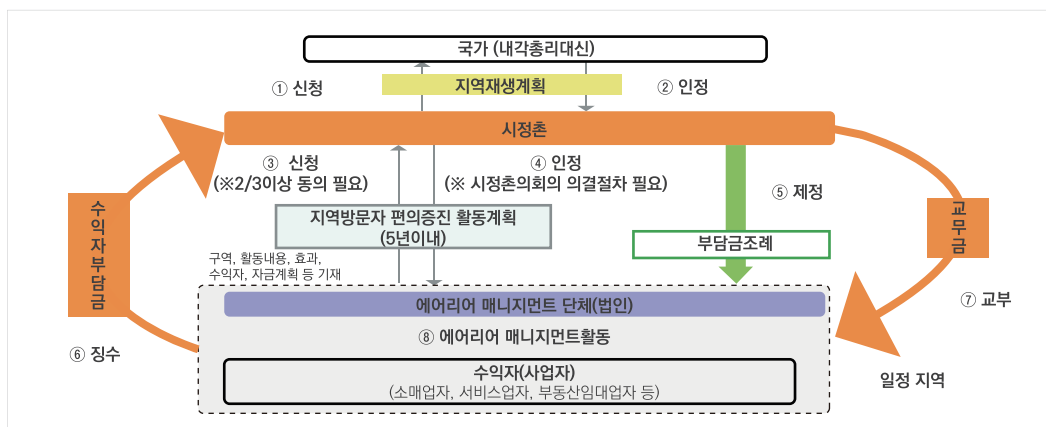
그밖에 도시재생추진법인은 계획 수립 시 필요한 협의회를 조직할 수 있으며, 입지적 정화계획 상의 유도시설을 정비하는 법인의 경우 유보지 등을 취득할 수 있다. 또한 국가나 지자체, MINTO로부터 각종 정보를 제공받고 조언을 받을 수 있으며, '민간 마을만들기 활동의 재원확보방안 만들기 가이드라인'을 제안하는 '재분배법인'이 되면 지역에서 만들어진 재원을 집약하고 각종 마을만들기 활동을 지원하거나 직접 마을만들기를 실시할 수 있다.

### 지역재생과 에리어 매니지먼트 추진 : 에리어 매니지먼트 부담금 제도

#### • 제도 도입 배경 및 개념<sup>53)</sup>

에리어 매니지먼트 조직의 재원은 지자체로부터 받는 보조금이나 위탁금, 회비, 이벤트 개최 수익 등으로 구성된다. 그러나 약 1/3의 에리어 매니지먼트 조직들이 재원부족을 주요 과제로 제시하고 있으며, 특히 에리어 매니지먼트 활동에 대한 비용을 부담하지 않고 활동에 의한 이익만 가져가려는 무임승차가 큰 문제라 하고 있다. 이러한 과제에 대응하고 관련 단체 활동 재원을 안정적으로 확보하기 위해 2018년 「지역재생법」 개정되어 '지역재생 에리어 매니지먼트 부담금 제도'가 마련되었다. 에리어 매니지먼트 단체가 지역재생에 기여하는 활동을 하는 경우, 지자체가 활동구역 내 수익자(사업자)에게 수익의 한도 내에서 활동비를 징수하도록 하여, 이를 에리어 매니지먼트 조직에게 교부하는 민관연계 제도이다.

〈그림 부-20〉 에리어 매니지먼트 부담금 제도



출처: 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 内閣府地方創生推進事務局(2019), p.14

53) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 内閣府地方創生推進事務局(2019), pp.6-8.

### • 지방재생에서 에리어 매니지먼트의 의의<sup>54)</sup>

마을만들기는 활동 범위와 폭이 매우 넓어 개별 사업자 또는 행정에 의한 활동만으로는 충분한 효과를 얻어내기에는 한계가 있다. 에리어 매니지먼트 조직은 개별 주체들이 가진 인력이나 자금 등의 자원을 활용하면서 여러 주체들을 유연하게 이어줄 수 있어 마을만들기 추진 시 보다 큰 효과를 창출할 수 있다.

에리어 매니지먼트 활동은 민간이 주체가 되는 활동이지만 지역의 가치를 높인다는 점에서 행정과 활동 목적을 공유할 수 있다. 민간과 행정이 마을만들기의 큰 방향성을 공유하고 신뢰감을 구축하면서 각종 활동을 추진해 나가는 것은 매우 중요하다. 또한 지역경제 활성화를 통해 지역재생을 실현하기 위해서는 행정이 추진하는 사업이나 활동만으로는 한계가 있으며, 민간주체들의 경제활동을 활성화시키는 방안이 중요하다 할 수 있다. 이때, 행정과 민간사업자가 함께 하는 에리어 매니지먼트는 두 주체를 이어주는 플랫폼으로서 큰 역할을 할 수 있다.

### • 에리어 매니지먼트 부담금 제도의 특징<sup>55)</sup>

에리어 매니지먼트 부담금 제도는 방문자와 체류자가 증가하면 지역 내 사업자의 사업 기회 확대, 수익성 향상이 도모되어 경제효과 증진으로 이어지고 이것이 결국 지역재생을 실현시킨다고 보아 사업자로부터 부담금을 징수하는 제도이다. 부담금 재원의 교부금을 받는 에리어 매니지먼트 조직은 해당 활동에 대한 평가와 대외적인 설명에 대한 책임이 요구되며, 교부금의 적정한 관리, 집행체제 정비, 조직 내 책임관계를 명확하게 하는 것이 필요하다.

부담금 제도의 대상이 되는 지역은 에리어 매니지먼트 활동에 의해 수익을 받을 예정 지역으로 방문자 증가로 사업기회가 늘어나고 수익성이 향상되는 사업을 실시하는 사업자들이 집적된 지역에 해당한다. 부담금 징수를 위해서는 지역 내 3분의 2 이상의 수익사업자 동의를 얻어야 하므로, 관계자들의 합의를 얻을 수 있는 활동이 구역부터 서서히 진행해가는 것이 필요하다. 부담금 제도의 대상활동으로는 방문자의 편의 증진에 도움이 되는 시설 또는 설비의 정비 및 관리에 관한 활동, 방문자 증가를 도모하기 위한 홍보 또는 행사 등이 있다.

**[표 부-9]** 에리어 매니지먼트 부담금 제도의 대상이 되는 활동

이벤트계 사업	공공공간정비 운영계 사업	정보발신계 사업	공공 서비스계사업	경제활동 기반강화계 사업
축제·마르쉐, 일루미네이션 등 방문자를 직접적으로 불러들이는 사업	보행자 공간 확보, 각종 설비 정비 및 일상적인 관리운영 등 방문자, 체류자의 편의성과 휴식공간을 제공하는 사업	에리어에 관한 다양한 정보의 집약과 발신(Web와 맵 등), 에리어 한정 미디어 구축 등 방문자, 체류자의 편의성을 높이는 사업, 에리어 프로모션 사업	교통관련 서비스와 비즈니스 지원 등 에리어 내 기업, 체류자 등의 편의성을 높이는 사업	에리어 내 청소와 경비, 방재 대응력 강화 등 에리어 내 기업 입지와 신규 점포 유치 등 경제활동 활성화를 지지하는 기반을 형성하는 사업
방문자 등의 편의증진에 도움을 주는 활동			방문자 등의 증가를 도모하는 활동	

출처: 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 内閣府地方創生推進事務局(2019), p.16

54) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 内閣府地方創生推進事務局(2019), pp. 9-10

55) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 内閣府地方創生推進事務局(2019), pp. 15-16

## • 부담금 제도를 활용하기 위한 주요 사항과 진행방식<sup>56)</sup>

부담금 제도를 활용하기 위해서는 먼저 해당 지역이 어떠한 특징과 장점을 갖고 있으며 어떠한 과제가 있는지 이해하는 것이 중요하다. 지역에서 목표로 하는 장래상에 대하여 사업자와 행정이 공유함으로써 구체적인 에리어 매니지먼트 활동을 추진하거나 향후 합의형성을 이끌어가기에 신뢰감 기반을 구축할 수 있다.

다음으로 지자체 담당자와 에리어 매니지먼트 조직이 긴밀하게 연계해야 한다. 에리어 매니지먼트는 민간주도로 추진하지만 지역재생에 기여하는 공익성이 높은 활동으로 지자체의 역할도 매우 중요하다. 지자체와 에리어 매니지먼트 조직 간 연계는 수익사업자의 신뢰로 이어질 수 있으며, 양측의 긴밀한 커뮤니케이션은 유연한 에리어 매니지먼트 활동 추진을 가능하게 한다. 또한 도시계획, 마을만들기, 경제·상업·관광 등 관련 분야 담당부서 간 연계체계를 갖추기 위해 대응창구를 일원화하거나 에리어 매니지먼트 조직과 협력체계를 구축해야 한다.

본 제도는 수익사업자에게 부담금을 받는 방식으로 자주적으로 진행되는 에리어 매니지먼트보다 일정한 강제력을 가지게 된다. 따라서 수익사업자에게 진행하려는 활동 내용과 예상효과, 얻을 수 있는 이익, 전체 비용 및 개별 부담금에 대하여 상세하고 명확하게 설명함으로써 납득할 수 있도록 해야 한다.

에리어 매니지먼트의 효과와 이익은 직접적인 경제적 이익뿐만 아니라 수익사업자가 어떠한 것을 기대하고 있는지, 어떠한 활동을 실시하는지, 지역특성과 상황에 따라 다양해질 수 있으며, 부담금 배분도 지역에 따라 달라질 수 있다. 일률적인 부담을 요구하거나 사업규모 및 입지환경 등에 따라 배분하는 것도 가능하다.

## • 부담금 제도 관련 주체별 역할

지자체는 이 제도를 활용하기 위해 먼저 ‘지역재생계획’을 작성하고 국가로부터 인정을 받아야 한다. 이미 계획을 수립한 지자체에서도 이 제도를 활용하기 위해서는 해당 내용을 계획상에 기재해야 한다. 또한 부담금 징수와 관련된 조례를 제정해야 하며, 수익사업자에게는 부담금 징수, 에리어 매니지먼트 단체에는 교부금을 교부하는 절차가 발생한다. 그밖에 에리어 매니지먼트 단체가 신청한 계획의 인정이나 사업감독 등의 역할도 수행해야 한다. 에리어 매니지먼트 대상지역이 여러 지자체에 걸쳐있는 경우 지자체 간 협동·연계하여 계획을 작성해야 한다. 부담금 조례 제정이나 징수, 교부 등은 지자체별로 실시한다. 에리어 매니지먼트 단체는 활동내용과 예상이익 등을 기재한 ‘지역방문자 등 편의증진활동계획’을 작성하여 지자체 장의 인정을 받아야 한다. 부담금 재원의 전부 또는 일부를 교부받아 관련 활동을 추진하며, 지자체 장의 요구에 대응하여 활동내용을 보고한다. 에리어 매니지먼트 활동으로 이익을 얻은 수익사업자는 조례에 근거하여 부담금을 부담해야 한다.

56) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 内閣府地方創生推進事務局(2019), pp. 22-24

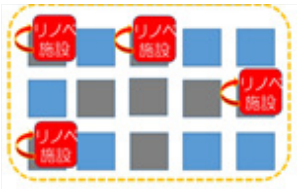

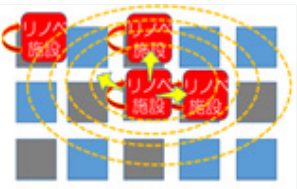
## 리노베이션 에리어 매니지먼트

에리어 매니지먼트의 추진방법의 하나로 유희부동산 재생을 활용할 수 있다. 국토교통성은 특정 지역의 유희부동산을 재생하여 지역의 양호한 환경과 가치를 유지·향상시키기 위한 민간주체의 활동을 리노베이션 에리어 매니지먼트라고 정의하고 있다<sup>57)</sup>. 개별 유희부동산 재생(리노베이션)은 주변지역의 연쇄적인 리노베이션으로 이어져 지역의 가치향상에 기여할 수 있다. 리노베이션 에리어 매니지먼트는 지역 브랜드화 및 홍보, 다양한 이해관계자를 포함한 협의회 설립, 마을의 산업진흥, 고용창출, 커뮤니티 재생 등의 다양한 활동을 포함한다.

유희부동산 재생을 담당하는 민간사업자는 임차인을 모집한 후 그들이 원하는 방식으로 건물을 리노베이션하는 커스터마이징을 실시하게 되는데, 이때 정기 차가(借家) 임대료를 통한 잠정 이용, 세어를 통한 부동산 소량화 등을 추진할 수 있다. 에리어 매니지먼트 활동은 민간, 지자체, 대학 등이 마을만들기 협의회와 같은 조직을 설립하여 진행할 수 있다. 협의회는 지역 브랜드화나 콘셉트 구체화, 프로모션 등을 실시할 수 있으며 이를 바탕으로 에리어 매니지먼트를 실시하여 면(面)적 재생을 추진할 수 있다. 지자체는 논의의 장을 만들거나 지역 콘셉트 만들기, 리노베이션 담당자 육성, 제도 마련, 원스톱 창구로서 역할을 수행한다<sup>58)</sup>.

리노베이션 에리어 매니지먼트는 부동산 소유형태에 따라 민간부동산 활용형과 공적부동산 활용형으로 나누어볼 수 있다. 민간부동산 활용형은 지자체가 지역(area)과 콘셉트를 정하고 주체 간 의견을 정리할 수 있는 자리를 마련해주면 민간사업자가 콘셉트에 따라 주체적으로 사업을 추진하는 방식이다. 공적부동산 활용형은 지자체가 소유한 공적 유희부동산을 재생할 때 주변지역에 미치는 파급효과를 예상하여 유희부동산 재생과 함께 지역 가치향상을 도모하는 것이다. 지자체가 파급효과를 기대하는 지역을 정하고 콘셉트를 마련하면 민간사업자는 유희부동산 재생과 시설에 필요한 기능을 운영하게 된다.

[표 부-10] 유희부동산 재생을 통한 리노베이션 건물의 지역 내 전개 유형

구분	랜덤 전개형	메인스트리트 전개형	시설주변 전개형
특징	에리어 범위만 결정하고 재생가능한 곳부터 리노베이션 진행	주요 도로변을 따라 선(線)적으로 전개	대규모 공공시설의 리노베이션 등 거점시설의 기능을 주변으로 전개
모델			
사례	나가야마 마치야 재생뱅크 (나가야마시) 중심시가지활성화기본계획구역 중에서 시가지 거주추진 중점구역 내 에리어를 설정하고 마치야의 공개, 빈집 소유주 설득, 임대인 간의 연계 등의 활동을 실시	니시키니쵸메조자마치지구 (나고야시) 지구 중앙의 대로변에 있는 빈 건물의 리노베이션 진행 오카게요코초·오바라이쵸도오리 (이세시) 대로변 음식점, 특산물 판매점 등의 점포 리노베이션 진행	치요다 플랫폼 스퀘어 (도쿄도 치요다구) 칸다지역 니시키쵸를 에리어로 하여 공적 부동산을 SOHO오피스 거점으로 하여 리노베이션을 실시하고, 주변 민간 건물을 임대하여 리노베이션을 실시, 새틀라이트 오피스로 활용

출처: 국토교통부(2015), pp.23-24 참고로 작성.

57) 국토교통부(2015), p.3 참고로 작성.

58) 국토교통부(2015), pp.4-5 참고로 작성.

- 기타규슈시의 코쿠라야모리 구상 사례

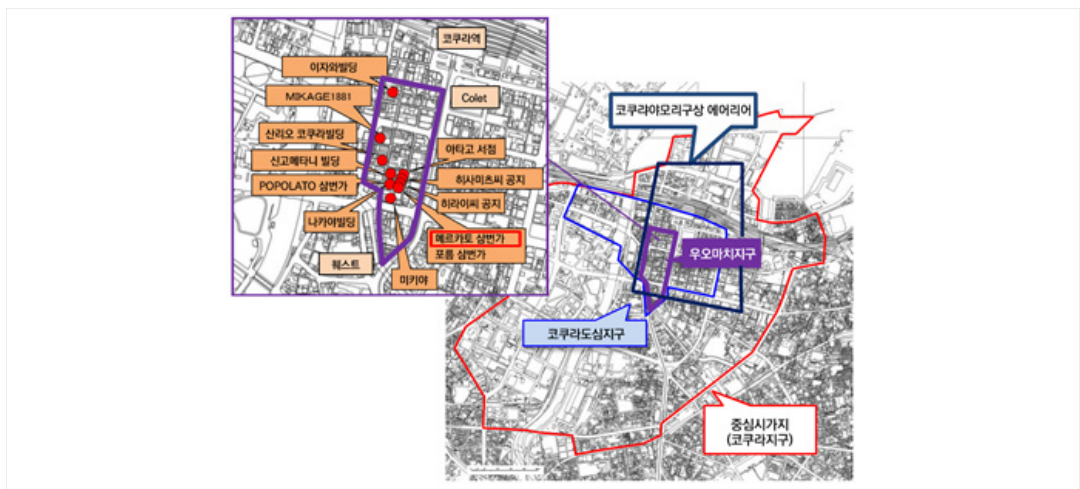
후쿠오카현 기타큐슈시에 위치한 코쿠라야모리 도심지구에서는 상점가 내 빈 점포와 공터 증가, 취업자 수 감소, 건물 노후화 등의 문제가 발생하자 이에 대한 대응책으로서 리노베이션 에리어 매니지먼트를 추진하였다. 민간사업자인 (주)기타큐슈야모리샤가 유희부동산 재생사업 주체로 참여하였고 리노베이션을 위한 출자에서부터 운영에 이르기까지 건물 용도, 자금관계 정리 등의 사업계획 수립을 지원하였다. 행정은 약 380ha 면적의 코쿠라지구를 대상으로 중심시까지 활성화와 기본계획을 수립하였고, 이와 함께 코쿠라 중심시까지 비즈니스 지구, 상업지구, 변화가 등(구역면적 약 80ha)을 대상으로 '코쿠라 도심 에리어 매니지먼트 계획'을 수립하였다.

2010년에는 시내 부동산 소유자, 대학교원, 새로운 사업을 구상중인 사업자 등이 모여 ‘코쿠라 야모리 구상 검토위원회’를 결성하였고, 코쿠라 도심지구의 특색을 살린 도시형 산업 집적과 고용 창출, 빈 오피스를 활용방안을 담은 ‘코쿠라야모리구상’을 수립하였다(2011.2). 코쿠라야모리구상의 선도사업으로 진행된 ‘메르카도 3번가’ 프로젝트는 빈 점포를 리노베이션하여 크리에이티브 거점으로 조성하는 사업이었다. 그리고 이를 기점으로 주변지역에 리노베이션을 확대 추진하기 위한 ‘리노베이션 스쿨’을 구상하였다. 리노베이션 스쿨은 전국에서 참가한 수강자가 3박 4일 합숙하며 코쿠라 지역 일대의 빈집을 리노베이션 하는 사업계획을 제안하는 방식으로 진행되었다. 이를 통해 리노베이션 에리어 매니지먼트를 담당할 인재를 육성하고 동시에 유휴부동산 소유자에게는 사업화 방안을 제시하였다.

2012년에는 기존 검토위원회가 해산하고 계속적인 협의조직으로서 ‘기타큐슈 리노베이션 마치즈쿠리 추진협의회’가 설립되었다. 추진협의회는 현재까지 코쿠라지역 일대의 사무국으로 활동하고 있다. 시는 건축확인 등의 윈스톱 처리를 지원하고 행정조직 간 연계 대응체제를 마련하면서 민간이 활동하기 쉬운 사업추진구조를 만들고 있다.

코쿠라야모리 구상 및 리노베이션 스쿨 개최 결과, 유희부동산을 활용한 사업 추진으로 이어지면서 고용 창출 효과가 발생하였고, 리노베이션 된 건물에서 이벤트를 개최하면서 지역 내 집객이나 교류인구 증가 등의 효과로 이어졌다. 그밖에도 지가상승, 주변 지역의 신규사업자 및 종업원 수 증가, 범죄율 감소, 유희부동산 활용 증가 등의 지역재생 효과가 발생하였다.

**〈그림 부-21〉** 중심시까지 활성화 기본계획, 코쿠라 도심 에리어 매니지먼트 계획의 대상 지역, 우오마치지구를 중심으로 한 리노베이션 에리어 매니지먼트 전개상황





## 5. 국외사례 종합

국외 사례들은 지역의 안정적인 운영·관리와 지속적인 자금 확보를 위해 지역 내 사업자의 부담금 또는 세제 형태의 금전 징수를 제도화 하였고, 제도 운영을 위해 지역 관련 주체들의 커뮤니케이션과 민주적인 절차를 매우 중요시 여기고 있다. BID 지역 또는 에리어 매니지먼트 구역 등 해당 지역 내 부담금 징수 대상과 제도운영 동의자 비율, 징수방법 등은 국가별로 차이가 있었으나 사업자들의 동의 취득이나 합의형성을 중요하게 여기는 점은 공통된 특성이다. 해당 지역 내 사업추진을 위해 관련 계획을 수립하고 이에 대한 내용을 관련 주체들에게 상세하게 설명하고 투표를 실시하는 방식으로 진행되는 경우가 대부분이다. 이때 주체들 간의 신뢰관계를 구축하는 것이 BID나 에리어 매니지먼트의 성공에 중요하게 작용하고 있다. 각 국가별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

영국은 행정이나 개별 사업체 활동만으로는 해결하기 어려운 지역사회 과제를 BID 제도를 통해 효과적으로 추진하고 있었다. 여러 주체들이 참여했을 때 비용절감이 크고 지역차원의 실효성 있는 공간운영 및 관리가 가능한 사업에 있어서 BID의 효과는 더욱 크게 나타나고 있었다. 특히 2020년 코로나 19와 같은 대규모 전염병이 발생했을 때 지역 내 연계·협력체계를 바탕으로 한 활동은 지역침체를 방지하고 경제 활성화에 유연하게 대응할 수 있다는 것이 큰 장점이라 볼 수 있었다. 또한 시민이나 민간주체 발의에 의한 공적 사업 추진과 지역자원을 활용한 대규모 사업을 추진할 수 있다는 가능성을 보여주었다.

미국은 다양한 예산규모의 BID 활동이 진행되고 있었다. 예산규모에 따라 기능 프로그램에 차이를 보이지만 일반적으로 청결과 안전이라는 물리적 환경개선을 우선적으로 실시하고 있었고 다음으로는 지역경쟁력 및 지역 매력 향상을 위한 활동들을 추진하고 있었다. 미국에서는 오랜 기간 BID를 진행하여 오면서 거주자의 생활환경 속 공공영역까지 다루게 되면서 민관협력방식(PPP)의 다른 사업들과 달리 주민들의 적극적 참여, 지역자산을 활용한 구조 모델 확보 등 사업추진구조가 발전하고 있는 모습을 보여주고 있었다.

일본은 인구감소와 고령화로 인해 지자체 재정문제가 악화되면서 지역재생과 활력창출을 위해 민간주체를 적극적으로 활용하고 있다. 지역별 여건이나 특징들을 고려하여 지역기반의 다양한 에리어 매니지먼트가 추진될 수 있는 구조를 바탕으로 오랜 기간에 걸쳐 활동이 진행되어 오고 있다. 국토교통성의 도시재생추진법인 제도나 내각부의 지역재생 정책과 연계한 부담금 제도 등 점차 에리어 매니지먼트 관련 지원제도들이 마련되고 있으며, 2016년에는 ‘전국 에리어 매니지먼트 네트워크’가 발족되면서 대도시 뿐만 아니라 지방중소도시에서도 다양한 활동들이 진행되고 있다. 조직의 형태나 재원 마련방안, 지역과제와 주요 사업내용에 따라서 다양한 방식의 에리어 매니지먼트가 추진되고 있었다.

국외사례를 종합해보면, 지역과제 해결을 위한 민주적 절차에 근거한 조직이 존재하고 있고, 지역가치 향상을 위한 주체적 활동 참여, 가로나 공공공간의 개선을 위한 다양한 사업과 활동 등의 공간활용체계를 구축, 지역 내의 토지소유자나 사업자의 회비 또는 기업체의 기부금, 국가보조금 등을 통한 재원조달이라는 특징들을 볼 수 있다.

[표 부-11] 국외 지역관리회사 관련 제도 운영 현황

구분	영국	미국(뉴욕시)	일본(지역재생 에리어 매니지먼트 부담금 제도)
특징	사업자 부담으로 실시 마케팅 및 프로모션 등 상업활성화를 위한 투자 측면이 강함	공중위생 악화와 범죄 증가 등의 과 제에 대응하기 위해 추진 Clean & safe를 주요 목적으로 함	지역의 '벌어들이는 힘'을 높이고 '자조정신'에 근거한 지역재생을 실현하기 위한 마을만들기 활동으로 자리재깁
동의 수준	과반수 (투표총수와 부담금액의 양쪽 모두)	과반수	2/3이상
징수 대상	사업자(세입자)	부동산 소유자	에리어 매니지먼트 활동으로 이익을 받는 사업자 (예: 소매업자, 서비스업자, 부동산 임대업자 등)
징수 방법	사업소득세 + 부담금 징수	자산세 + 부담금 징수	지자체가 부담금 징수

출처 : 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 閣府地方創生推進事務局(2019), p.11

# 참고문헌

- 강재웅(2019), “위기의 청년몰, 중기부 지원점포 489개 중 140개 점포 문닫아”, 파이낸셜 뉴스, 9월 30일자 (<http://www.fnnews.com/news/201909301648447075>)
- 강윤지(2016), “마산부림시장 ‘청춘바보몰 먹거리타운’ 오픈”, 푸드투데이, 4월 16일자.
- 국토교통부(2017), 「알기 쉬운 건축여행」.
- 국토교통부(2018.4), 「2018년 도시재생 뉴딜 ‘소규모 재생사업’지원신청 가이드라인」.
- 국토교통부(2018), 「2018년 뉴딜교육종합책자」
- 김영인(2018), “점포 채우기 급급한 전통시장 ‘청년몰’…결국 26% 휴폐업”, 연합뉴스, 10월 23일자 (<https://www.yna.co.kr/view/AKR20181023052600062>)
- 서울디자인재단(2015), 「연희동 주민센터 새롭게 열.리.다」.
- 서울특별시 도시재생지원센터(2018), 「주민참여형 앵커시설 기획안내서」 참고로 작성
- 손동필 외(2017), 「택터컬 어바니즘 기반의 가로활성화 방안 연구」, 건축도시공간연구소.
- 아트클러스터 별의별(2019), “DIY 리노베이션 발제자료”, 건축도시공간연구소 마을재생 세미나
- 윤주선·김주원·서수정(2017), 「BOOT UP, 건축도시 START UP」, 건축도시공간연구소
- 토리아데 아트 프로젝트 홈페이지, <https://toride-ap.gr.jp/>
- 大阪府住宅供給公社 홈페이지, <https://www.osaka-kousha.or.jp/>
- 国土交通省 홈페이지(주택 정책 관련), <http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/>
- 大牟田市 홈페이지, <https://www.city.omuta.lg.jp/>
- 無印良品の家 홈페이지, <https://house.muji.com/life/>
- 北海道住宅通信 홈페이지, <https://juu-tsuu.net/juutsuu/entry?eid=957>
- 呉市 홈페이지, <https://www.city.kure.lg.jp/soshiki/46/rifo-muhozyo.html>
- つみき設計施工者 홈페이지, <http://tsumiki.main.jp/>
- Assemble 홈페이지, <https://assemblestudio.co.uk/>
- Architectsjournal 홈페이지, <https://www.architectsjournal.co.uk/news/culture/its-time-for-another-self-build-revolution/10001819.article>
- Archdaily 홈페이지, <https://www.archdaily.com/527175/yardhouse-assemble>
- Archpaper 홈페이지, <https://archpaper.com/2017/05/assemble-takes-us-behind-facade-brooklyn-s-ado>



- BBC 홈페이지, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/1419981.stm>
- Blackhorse Workshop 홈페이지, <http://www.blackhorseworkshop.co.uk>
- Design for Europe. 홈페이지, <http://designforeurope.eu/case-study/yardhouse>
- Dezeen 홈페이지, <https://www.dezeen.com/2019/05/02/materials-institute-assemble-new-orleans/>
- DIYリフォーム.net 홈페이지, <https://www.diyreform.net/>
- Ministry of Housing, Communities & Local government. (2012). Community Right to Challenge: statutory guidance. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/community-right-to-challenge-statutory-guidance>
- Camden Town Unlimited. (n.d.). Making Camden Town the Place to do Business. Retrieved from [www.camdentownunlimited.com/](http://www.camdentownunlimited.com/)
- Camden Highline. (n.d.). Camden Highline. Retrieved from <https://www.camdenhighline.com/>
- British BIDs. (n.d.). BID Loan Fund. Retrieved from <https://britishbids.info/services/bid-loan-fund>
- CH1ChesterBID. (n.d.). CH1 Cester BID. Retrieved from <https://ch1chesterbid.co.uk/>
- Sandford, M. (2018). Business Improvement Districts, Briefing Paper. Retrieved from <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn04591/>
- Department for Communities and Local Government. (2015). Business Improvement Districts Guidance and Best Practice. Retrieved from [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/415988/BIDs\\_Guidance\\_and\\_Best\\_Practice.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415988/BIDs_Guidance_and_Best_Practice.pdf)
- Department for Communities and Local Government. (2015). Business Improvement Districts: technical guide for local authorities. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/business-improvement-districts-technical-guide-for-local-authorities>













































## 지역관리회사와 마을재생

: 군산시 지역관리회사 사례

펴낸곳 건축공간연구원  
기획·편집 건축공간연구원 마을재생센터  
펴낸이 박소현  
지은이 윤주선, 장민영, 김영하  
공동연구진 김보미, 변나향, 송준환, 조현지  
발행일 2020. 12. 31.

디자인·인쇄 (주)케이에스센세이션

(비매품)

( a u r i ) 건축공간연구원  
Architecture & Urban Research Institute

주소 세종특별자치시 절재로 194, 701호  
전화 044.417.9600  
홈페이지 [www.auri.re.kr](http://www.auri.re.kr)

