

濟州地域 製造業의 運營問題와 育成方向에 관한 研究

高 載 乾*

目 次

- | | |
|---------------------|--------------------|
| I. 序 論 | 2. 企業外部의 問題 |
| II. 地方 中小企業의 特質과 役割 | V. 製造業의 育成 方向 |
| III. 濟州地域 製造業의 現況 | VI. K社의 事例分析과 改善方向 |
| IV. 濟州地域 製造業의 問題 | VII. 要約 및 展望 |
| 1. 企業内部의 問題 | |

I. 序 論

제주지역 중소기업의 발전과정을 돌이켜 보면, 1950년대 후반부터 고구마를 원료로하는 전분공장이 크게 불어나서 '65년도에는 전분공장이 66개에 이르렀다. 1960년대에는 유채 재배에 힘입어 製油工業이 발전되었으며, 정부의 제조업 육성시책에 힘입어 유창산업(농수산물 가공), 선일포도당(전분), 해태농수산물(감귤가공), 한국해조(알긴산 소다) 등 대단위 공장이 들어서게 되었다.

그동안 제주도의 제조업은 원료산지 중심의 제조업 즉, 고구마, 감귤, 유채, 우유 등의 가공업과 市場 接近性이 용이한 제조업 즉, 건설자재, 연탄, 가스, 인쇄, 배합사료 등이었다.

2차산업이 이제까지 지역총생산의 5%에 불과한 정도로 발전되지 못한 데에는 육지와 떨어져 있어서 큰 시장이 가까운데 없었으며, 수송비가 큰 부담이 되었고 기술인력 양성이 안되었기 때문에 제주도의 불리한 여건을 타개하면서 제조업에 뛰어들 자본가나 기업가가 없었다고 볼 수 있다.

더욱이 70년대 이후 제주도 개발계획이 감귤과 관광 위주로 되어 있었기 때문에 제조업의 육성이 저조했다고 볼 수 있다.

그런데 지금은 상황이 좀 달라졌다. 1차 산업인 농업이 우루과이 라운드 협상(수입개방)으로 인하여 상대적으로 경쟁력이 저하되었으며, 제주도에 알맞은 관광산업을 계속하여 개발하여 나가야 하 되겠지만 동남아지역, 중국 또는 다른 관광경쟁지역의 출현으로 인하여 제주도 관광산업의 경기가 언제나 안정적인 수는 없기 때문에 2차 사업을 도외시 할 수 없게 되었다는 것이다.

* 經商大學 經營學科 教授

그리고 더 중요한 것은 2~30년전에는 수송비가 제조업의 큰 부담으로 작용했었는데 수송비가 작은 부품산업이나 소위 말하는 반도체 또는 첨단산업의 자재나 제품은 부피가 작기 때문에 예전에 비하면 수송비에 큰 문제는 없을 것이다.

또한 이제는 大量生産 時代가 아니고 多品種少量 時代가 되고 있기 때문에 固有技術을 가지고 성공하는 中小企業이 많이 있다고 볼 수 있다.

또 하나는 觀光地에 製造業을 육성하는 것은 말이 안된다고들 하지만 이제 濟州道에도 農工團地가 3군데나 들어서 있고 앞으로 3군데를 더 造成하려고 하고 있으며, 工業團地 計劃도 구상하고 있어서 옛날하고는 製造業의 여건이 달라졌다고 볼 수 있다.

근래에 들어 제주도에 알맞는 2차산업을 육성하여야 한다는 분위기가 조성되고 있다. 학계 또는 제주상공회의소가 주관하는 경제 세미나에서 제조업의 육성에 대한 주제에 대해서 발표자나 토론자들이 많은 공감을 하고 있었다.

그래서 제주도 제조업은 제1차 산업육성을 위한 보조적 산업으로서의 역할과 1차 산업의 산업 위축에 따른 轉業 對象 産業으로서의 役割을 담당하고, 제주도민의 생활과 직접 관련되는 제조업의 점진적인 육성을 위해서 제조업의 육성은 필요하고 더욱이 산업체간의 균형있는 발전을 위해서도 제조업에 대한 연구가 활발히 이뤄져야 할 것으로 생각된다.

본 연구에서는 제주지역 제조업의 문제점을 企業内部의 문제점과 企業外部의 문제점을 중심으로 제시하였으며, 육성방안은 제조업을 육성하는 데 기본적인 농공단지, 공업단지의 육성방안과 업종별로 육성방안을 다뤄 보았다. 그리고 개별 기업의 經營革新을 위해 事例分析을 하였다. 그러나 제주업의 업종의 범위가 너무 넓기 때문에 개괄적으로 다뤄진 부분도 있다. 現地踏査와 質問紙 調査를 병행하여 조사하였으며, 제주도에에서 조사한 자료와 제주도에 제출된 여러가지 연구 보고서 등을 참고하였다.

II. 地方中小企業의 特質과 役割

1. 中小企業의 特質과 類型

國民經濟에서 中小企業이 大企業과 어깨를 겨누고 補完的 役割을 할 수 있는 이유는 業種, 業態에 따라서 生産規模와 經營管理規模의 最適 水準이 각기 달라서 中小規模로서도 충분히 經濟的이고 合理的인 活動을 할 수 있는 分野가 있다는 점이다.¹⁾

美國의 CED(Committee for Economic Development Measure of a Small Business)에

1) 中小企業振興工團, 中小企業의 再發見, 1981. p. 46.

의하면²⁾ 다음 네가지 特性중 적어도 두가지 이상의 特性을 지닌 企業을 中小企業으로 定義하고 있다.

첫째, 企業의 管理는 獨立의이며 대부분 經營者가 所有者이다.

둘째, 資本과 所有가 個人이나 몇몇사람에게 從屬되어 있다.

셋째, 運營領域이 주로 地域의이고 作業者나 所有者가 한 家族 또는 한 地域의 울타리에서 거주하고 있으나 市場은 地域的이 아니다.

넷째, 産業內에서 企業의 상대적인 規模가 그 分野의 大企業과 비교해서 小規模이다.

위의 特性중에서 學者들은 주로 네번째의 特性을 가장 중요하게 생각하고 있으며 우리나라의 경우 中小企業基本法에 의하면 中小企業範圍를 製造業인 경우 업종에 따라 조금씩 차이가 있으며 최대 기준이 當時從業員 700인 이하의 企業과 資産총액규모가 120억 이하의 企業群으로 規定하고 있는데 나라마다 기준이 다르고 經濟與件의 變化와 經濟規模의 확대추세에 따라 그 概念과 定義가 조금씩 變경되어 왔다.

一般的으로 中小企業의 共通의인 特徵으로 獨立性(independence), 冒險性(enterprise) 및 個人的 接觸(personal touch)을 들 수 있다.³⁾ 獨立性이라는 것은 中小企業은 外部的인 統制가 전혀 없는 것은 아니나 中小企業 經營의 대부분은 獨立的으로 운영되는 것을 의미한다. 또한 冒險性은 事業을 하는데 있어 어느 정도의 冒險心, 危險의 감수, 開拓精神이 요구되어짐을 뜻하며, 個人的 接觸이라함은 中小企業의 企業家들은 그들의 從業員 뿐만 아니라 顧客과 原資材 供給者들 과도 個人的 親分을 유지하고 있는 경우가 많음을 의미하는 것이다.

또한 中小企業의 特質로는 所有와 經營이 分離되어 있지 않아서 個人企業의 경우가 전형적이며 家族勞動에 依存하는 비율이 높는데, 社會의 形態를 갖는 경우도 所有者는 소수에 불과하여 經營 組織上 非合理的인 면이 많고 機械設備가 舊式化되어 있거나 技術水準이 낮은 것이 보통이다.

그러므로 대부분의 中小企業들은 中小企業이 가지는 이러한 特性과 與件 때문에 大企業에 비해 經營者의 管理能力이 결여되어 있고, 資金調達力이 상대적으로 미약하며, 規模의 經濟性이 발휘되지 못하므로 生産費가 높아지는 취약성을 가지고 있다.

그러나 中小企業이 大企業과 비교해 볼때 가지는 有利한 점을 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.⁴⁾

첫째는 中小企業의 彈力性이다. 즉 中小企業은 利潤機會에 대하여는 積極的으로 기민하게 대응할 수 있으며 반면에 危機로 부터는 신속하게 적응할 수 있는 특징이 있다.

둘째는 人間的 接觸을 도모하기 쉽다는 것이다. 對外的으로는 經營者가 顧客, 物資調達處,

2) Dan steinhoff, John F. Burgess, Small Business Management Fundamentals. 5th, Mcgrawhill International Edition, 1989, p.10.

3) 朴春燁, 중소기업創業과 事業性分析, 藝音, 1989, p.19.

4) 山崎充, 80년대의 中小企業, 에코노미아, 1984, pp.64-66.

金融機關 등과 직접接觸할 수 있으므로 좋은 去來關係를 形成할 수 있는 한편, 對內的으로는 規模가 작기 때문에 從業員 사이의 人間關係를 원활하게 할 수 있다.

세째는 大企業보다 높은 勤勞意慾을 발휘할 수 있다는 것이다.

네째는 經營組織이 單純하므로 經營者는 企業에서 무엇이 일어나고 있는가를 쉽게 알 수 있다는 것이다. 그리하여 問題를 解決하기 위한 對策을 신속하게 마련할 수 있다.

다섯째 效率인 經營이 가능하다는 것이다.

中小企業은 一般的으로 市場(局地的, 地域的, 全國的, 國際的)과 製品(非差別的 製品, 高度의 專門製品)을 基準으로 하여 分類할 수 있으며,⁵⁾ 企業의 관심과 문제점에 따라 <표 1>과 같이 下請企業, 競爭的 優位가 없이 地域的(regional market) 혹은 全國的 市場(national market)에서 활동하는 企業, 高度로 專門化된 企業의 세계 類型으로도 分類할 수 있다.

企業이 下請活動을 지향하면 할수록 더욱 短期的 思考를 할 것이고 企業活動이 專門市場과 關係되면 될수록 經營者는 보다 더 成長에 全神貫注하게 되고 보다 長期的인 思考를 하게 될 것이다. 下請企業일수록 局地的이고 地域的인 性向을 가지며 專門市場을 가진 企業일수록 國際的인 性向을 띄게 된다. 또한 企業이 大規模市場(全國市場, 國際市場)에 접근하면 할수록 점점 非家族的인 經營構造를 갖는 경향이 있다.

사실 中小企業 經營者들이 당면하는 主要問題들은 그들의 關聯市場과 企業活動形態에 따라 다르다. 局地的 혹은 地域的인 市場에서 活動하는 下請企業의 經營者는 특히 人的인 問題에 봉착하고, 非差別的 製品을 갖고 地域市場을 대상으로 하기 때문에 企業家의 主要 관심사는 生産에 관한 것이다. 全國市場에서 活動하고 專門製品이나 격심한 競爭狀態에 있는 製品을 生産하는 中小企業의 경우에는 마케팅이 결정적인 관심사이며, 高度의 專門化된 國際市場에서 活動하는 企業들은 財務的인 問題로 고심한다. 地域市場 혹은 全國市場을 상대하는 대부분의 中小企業들은 製品差別化에 충분한 努力을 기울이지 않기 때문에 海外市場에 접근하기가 어렵다.⁶⁾

이와 같이 中小企業은 그 類型이 다양하기 때문에 育成方向에 있어서 類型別, 事例別로 그 問題點과 그 對策을 多樣하게 展開할 필요가 있다.

5) Jacques Horowitz, J.P. Pitot-Belin, 李光賢 譯, 中小企業의 經營戰略, 韓國生産性本部, 1987, p. 22

6) 上揭書, p. 24.

<표 1> 中小企業의 類型

————— 점점 非家族的인 —————>
 ————— 점점 덜 地域的인 —————>

企業의 性向 과 市場		家族的 成長性 이 없음	家族的 成長性 이 없음 非動態的	반드시 家族的 은 아님 競爭的	家族的 아님 動態的
		局地的 (local)	地域的 (regional)	全國的 (national)	國際的 (international)
短 期 的 思 考 ↑ ↓ 長 期 的 思 考	重要顧客에 依存	下請 活動	人間問題 (從業員의 資質問題)	人的問題 (從業員의 資質問題)	
	差別的 製品 의 不在, 競爭的 優位 의 不在	競爭的 市場	生産問題 (原資 供給)	生産問題 (財政的 問題)	生産, 法律 마케팅上 의 問題
	높은 成長性 을 가진 未來 指向 活動	高度로 專門 화된 市場			마케팅 問 題 長期的인 財務問題

————— 점점 더 專門的인 管理 —————>
 ————— 점점 더 큰 ダイナ미즘 —————>

자료: Jacques Horovitz, J.P. Pitol-Belin, 李光賢 譯, 中小企業의 經營戰略, 韓國生産性本
部, 1987, p.22

2. 地方中小企業의 役割

地域에 立地하는 中小企業에는 地域的인 需要를 대상으로 하는 商業(都小買業), 서비스업, 産地를 형성하여 地域的인 需要만이 아니고 광범위하게 全國市場 및 海外市場을 지향하는 地場産業,⁷⁾ 大企業 관련의 下請企業 등이 있다. 어느 것도 立地하는 地域과 밀접한 관계를 갖고 있으며 그의 存立基盤도 地域의 外部에 의존하고 있는 企業이 많다. 이들 地方中小企業은 地域의 風土 및 傳統的인 文化 및 地域住民의 일상생활, 消費와 깊은 관계가 있으며 地域社會의 發展, 多樣性 있는 地域社會 형성에 중요한 役割을 하고 있다.⁸⁾

地方中小企業은 地域社會의 生産主體者이자 革新推進者(innivor)로서 地域社會의 經濟發展에 가장 실질적인 役割을 수행할 수 있다. 또한 地方中小企業은 地域社會를 그 존립기반으로 하여 經濟生活을 하고 있는 동시에 地域社會에서 차지하는 비중이 크다는 점에서 그 중요성이 강조된다.⁹⁾

地域社會에 뿌리를 내리고 있는 中小企業은 勞動集約的인 業種에 많이 진출하여 地域의 雇傭創出에 기여하고 적극적인 現地 原資材 購入 등으로 地域資源의 活用을 극대화시키는 등 地域住民生活의 安定과 自主的 經濟活動에 큰 役割을 하고 있다. 一般的으로 地方經濟發展에 있어서 中小企業이 담당하고 있는 經濟的 社會的 役割을 整理해 보면 다음과 같다.¹⁰⁾

첫째, 中小企業은 地域住民에게 雇傭機會를 많이 제공하며 給與支給을 통한 地域社會의 所得創出에 기여한다. 또한 이와함께 原資材의 현지조달을 통하여 地域內的 經濟循環을 촉진시킨다.

둘째, 中小企業은 地域社會의 중요한 構成員으로서 地域社會의 基盤形成에 큰 관심을 갖고 있으며 스스로 地域社會의 營성에 중심적인 역할을 수행한다.

셋째, 中小企業은 住民의 社會·文化生活을 돕는 協同者가 되고 있다.

그러므로 地域中小企業의 振興은 기본적으로 地域의 特性에 適合하고 그 役割이 충분히 발휘될 수 있는 與件의 조성과 함께 그 育成方向을 摸索해 가야 한다.

7) 地場産業이란 日本에서 地方産業, 産地産業, 傳統事業 등과 동의어로 사용되고 있는 用語인데, 반드시 명확한 定義가 있는 것은 아니지만, 地域 特化産業을 말한다. 最近에 내려지고 있는 地場産業의 定義를 살펴보면, 「주로 地方의 資本, 技術, 勞動力, 原資材 등의 經營資源을 活用하여 넓은 地域에 걸쳐 어느 정도 集積되고 있는 中小企業의 集團」, 또는 「産地를 形成하고 全國 또는 外國市場을 대상으로 하여 消費財를 供給하는 産業」 등으로 되어 있다. 山崎允, 전거서, p.31.

8) 藤田敬三, 竹内正己編, 中小企業論, 有斐閣雙書, 1987, p.273.

9) 趙觀行, 現代中小企業論, 에코노미아, 1986, p.199.

10) 中小企業銀行調査部, 韓國의 中小企業, 1988, pp.115-116.

Ⅲ. 濟州地域 製造業의 現況

1. 제조업의 수, 종업원수 및 생산액

5명이상 300명 이하의 중소기업은 1958년에 166개기업, 1973년에 229개 기업, 1989년에 226개 기업으로 80년대 들어와서는 매년 동일 수준 내지는 다소의 증가 현상을 보이고 있다. 종업원수를 보면 1973년에 3,587명, 1985년에 3,818명, 1989년에 4,316명으로 지난 4년 동안에 13%의 증가를 보이고 있다.

한편, 생산액으로 보면 1973년에 5,895백만원, 1985년에 72,778백만원, 1989년에 133,454백만원으로 지난 4년 동안에는 1.8배의 증가를 보이고 있다. <표 2> 참조.

<표 2> 연도별 사업체수, 종업원수 및 생산액

(단위: 개소, 인, 백만원)

구 분		계	광 업	제 조 업
1984년	사 업 체 수	226	3	232
	종 업 원 수	3,871	37	3,834
	생 산 액	56,968	82	56,886
1985년	사 업 체 수	201	3	198
	종 업 원 수	3,857	39	3,818
	생 산 액	73,505	727	72,778
1986년	사 업 체 수	204	7	197
	종 업 원 수	4,223	72	4,157
	생 산 액	79,141	909	78,232
1987년	사 업 체 수	199	3	196
	종 업 원 수	3,822	44	3,778
	생 산 액	95,103	1,277	93,826
1988년	사 업 체 수	193	4	189
	종 업 원 수	4,113	41	4,072
	생 산 액	106,827	2,173	104,654
1989년	사 업 체 수	235	9	226
	종 업 원 수	4,449	133	4,316
	생 산 액	137,953	4,499	133,454

자료: 제주도, 통계연보, 각년도

그러나 1989년 기준으로 제주도 제조업을 포함하는 2차 산업의 비중은 전지역경제에 대하여 취업자 수에서 3.5%, 총생산액면에서 3.0%에 해당하여 타산업에 비하여 제조업의 비중은 매우 낮은 실정이다.

그리고 업종별 제조업체의 제조업체수, 종업원수 및 생산액을 살펴보면 <표 3>와 같다. <표 3>에 의하면 음식료품제조업은 사업체수 36%, 종업원수에 있어서 약 55%, 생산액에 있어서 52%를 차지하고 있어서 제주도 제조업의 큰 비중을 차지하고 있다. 그 다음이 비철금속제품으로서 사업체수 26%, 종업원수 18%, 생산액 22%를 나타내고 있다.

<표 3> '89년도 제조업체수, 종업원수 및 생산액

업종별 분류	사업체 수	종업원 수	생 산 액
음식료품	89 (36.3)	2,355 (54.6)	69,949 (52.4)
섬유, 의복, 가죽제품	11 (4.8)	95 (2.2)	1,411 (1.1)
목재 및 나무제품	11 (4.8)	86 (1.9)	2,432 (1.8)
종이, 인쇄업	20 (8.8)	535 (12.2)	9,930 (7.4)
화학, 석유제품	15 (6.9)	240 (5.6)	14,891 (11.1)
비철금속제품	59 (26.1)	772 (17.9)	29,332 (21.9)
조립금속 및 기계제품	24 (10.6)	205 (4.8)	5,045 (3.8)
기타제조업	4 (1.77)	28 (0.64)	
계	226개	4,316명	133,454백만원

자료: 통계청

제주지역 제조업의 규모는 5억원 미만의 자산인 기업이 154개 업체로서 전체의 66.6%를 점유하고 있고, 종업원수에 있어서도 5~9인 규모의 기업이 55%, 20인 미만의 기업이 77%를 상회하고 있으며, 단위년도 생산계획이 10억 미만의 기업이 76.7% (179개기업) 인 것으로 나타나고 있어 대부분 기업이 영세한 규모임을 보이고 있다.

2. 稼動狀態

제주도가 조사한 자료에 의하면, 가동율이 40~60%인 기업이 82개 업체이며, 가동율이 60% 이상인 업체 (94개업체) 는 그래도 경영의 안정을 기하고 있으나, 가동율이 40% 미만인 기업 (57개 업체) 은 경영면에서 어려움을 겪고 있다. 음식료품 제조업체인 전분공장 등은 중국산 당면 수입으로

가동율이 극히 저조한 실정이다.

가동율이 저조한 이유로서는 233개 업체중 판매부진이 24%(56개 기업), 자금압박이 21.5%(50개 기업), 기술낙후 5.2%(12개 기업), 노사분규 4.3%(10개 기업) 등으로 나타났다.

도내에서 생산되는 원자재에 의해서 가공되는 공장이 대부분이기 때문에 원료의 계절적 생산으로 인하여 가동율이 저하되기도 하지만, 그 외에 국내경기 침체, 판매부진 및 자금부진으로 가동율이 저하되는 경우도 많아지고 있다. 그리고 도외 기업의 점증적인 수요의 잠식이 가동율을 저하시키기도 한다.

3. 경영상 애로사항

<표 4>에 의하면 제주도 중소기업의 애로사항으로는 인건비 증가, 원자재 가격 상승, 판매부진, 자금부족, 기능공 부족 등의 순으로 표현하고 있어 생산성 향상을 위한 자동화 설비와 기술촉적으로 경영난을 타개하여야 할 것이나 제조업체의 영세성으로 어려움이 예상되고 있다.

<표 4> 중소기업의 경영상 애로사항

항목별 업종별	조 사 업 체	원자재 상 승	인건비 증 가	판 매 부 진	자 금 부 족	기술수준 낙 후	시 설 노 후	기능공 부 족	과 당 경 쟁	조세부담 가 중	기 타
계 (업체) (%)	233 100	54 23.2	83 35.6	35 15.0	19 8.2	9 3.9	7 3.0	15 6.4	9 3.9		2 0.8
음식료품	79	21	24	21	4	3	-	3	3		
섬유, 의복, 가죽제품	9	-	3	1	2	1	1	1	-		-
목재 및 나무제품	8	2	6	-	-	-	-	-	-		-
종이, 인쇄업	19	1	11	-	4	-	-	2	1		-
화학, 석유, 제품	9	2	4	-	-	-	1	1	-		-
비철금속 제품	76	20	25	12	6	1	1	5	5		1
조립금속 및 기계제품	20	4	5	1	1	4	3	2	-		-
기타 제조	13	4	5	-	2	-	1	1	-		-

자료 : 제주도, 조사자료, 1992. 6

4. 製造業의 附加價值率('87, '89)

〈표 5〉에서 보는 바와 같이 제주도 제조업의 附加價值率은 전국 평균을 넘어서고 있다. 附加價值란 제품이나 서비스의 販賣에 의해 企業이 취득한 總收益과 他에서 購入한 材料, 設備에서 지급한 금액 및 利子와의 差額이다.

다시 말하면 附加價值는 생산의 가치에 대하여 기업의 경영자 및 종업원이 貢獻한 價値이며, 그것은 종업원에 대한 임금과 자본에 歸屬하는 利潤의 部分에서 이뤄지므로 부가가치율이 어느 기준 이상이 된다는 것은 일단은 건실한 사업이라고 할 수 있다.

〈표 5〉 製造業의 附加價值率 (1987년, 1989년)

(단위 : %)

산업중 분류별	全 國(A)		제주도(B)		A-B	
	'87	'89	'87	'89	'87	'89
음식료품제조업	40.0	40.9	41.6	40.5	△ 1.6	0.4
섬유, 의복 및 가죽산업	36.8	37.3	64.8	63.2	△28	△25.9
목재, 나무제품 및 가구제조	33.5	36.6	41.3	40.3	△ 7.8	△ 3.7
종이류, 인쇄 및 출판업	39.1	39.9	46.7	57.4	△ 7.6	△17.5
화학, 석유, 석탄, 플라스틱	30.7	34.1	13.7	22.6	17	11.5
비금속광물제품 제조업	41.3	43.1	33.1	36.8	8.2	6.3
제1차금속제품 제조업	29.8	29.9	-	-	-	-
조립금속제품, 기계 및 장비	36.8	37.8	48.6	41.7	△11.8	△ 3.9
기 타	41.6	43.7	-	-		
계	35.6	37.0	38.1	39.3	△ 2.5	△ 2.3

자료 : 1987년, 1989년도 광공업통계 조사보고서(통계청)에 의해 산출한 것임

IV. 濟州地域 製造業의 問題

1. 企業內部的 問題

1) 인건비 증가 및 원자재 가격 상승

제품의 수요가 대부분 도내에 한정되어 있고 판매가격이 고정되어 있어서 매년 판매 수익이 일정하

거나 하강 추세인 반면, 정기적인 임금상승으로 인건비의 증가가 두드러지고 있으며, 물가 상승, 자원고갈 및 농산물가격의 불안정 등으로 원자재 가격 상승현상을 나타내고 있다.

2) 자금 부족

시설자금 및 운영자금이 부족하여 운영난을 겪는 기업이 많아지고 있다. 게다가 담보대출조건이 까다로워 융자 받기가 힘들어 지고 있다.

3) 기능공 부족문제

대부분의 중소기업이 영세하고 작업 환경이 좋지 않기 때문에 3차산업으로 이직하는 근로자들이 증가하고 있다. 근래에 와서 제조현장에서 일하기를 기피하는 3D현상도 도내 제조업에 영향을 미치고 있다. 본도가 관광지이기 때문에 종업원들이 올바른 근로의식 내지는 장인정신이 비교적 부족하고 평생직장에 대한 의식도 부족하다.

4) 로스율 및 불량율의 과다

생산과정중에서 원재료의 로스율 및 제품품질의 불량율이 높은 편이다. 이것은 관리자의 능력이나 종업원의 근로의욕과도 관련되는 문제이다.

5) 가동율 저하

도내에서 생산되는 원자재에 의해 가공되는 공장이 대부분이기 때문에 원료의 계절적 생산으로 인하여 가동율이 저하되기도 하지만, 그 외에 국내경기 침체, 판매부진 및 자금부족으로 인하여 가동율이 저하되는 경우도 많아지고 있다. 그리고 도외 기업의 점증적인 수요의 잠식이 가동율을 저하시키기도 한다.

6) 관리시스템과 기술수준의 미흡

현대의 기업은 지속적인 품질혁신 및 원가절감을 통하여 시장을 개척하여야 하는데, 도내 제조업은 기업규모의 영세성으로 인하여 관리시스템이나 기술수준이 미흡하여 도외 시장개척에 어려운 점이 많다. 관리자의 능력 개발 및 종업원의 의식 혁신이 이뤄져야 한다.

2. 企業外部의 問題

1) 과당경쟁의 문제

도내 시장은 한정되어 있는데 같은 업종이 계속 생겨나고 또한 외부 기업의 시장 잠입으로 인하여 과당경쟁상태에 있는 기업이 많아지고 있다. 감글포장박스, 건축재료, 사료 및 여러가지 토산품 등에서 흔히 볼 수 있다. 결과적으로 가격안정이 안되고 품질도 저하되고 있다.

2) 지역특성으로 인한 제조업의 운영난 문제

본도가 관광개발을 우선으로 하기 때문에 제조업의 개발이나 축진은 뒷전에 밀리는 경우가 많다. 또한 제조업의 개발이나 축진은 관광산업발전에 역작용이 될 수도 있다. 특히 전분공장의 전분박에 의한 오염문제는 대부분의 전분공장이 경관이 수려한 해변가에 입지하여 있기 때문에 심각한 문제점으로 제시되고 있다. 그 외에도 공장운영에는 공해의 문제가 제기되고 있다.

3) 지역주민의 도외상품 선호 문제

도내에서 생산되는 제품보다는 도외에서 생산되는 제품을 선호하는 경향이 있다. 품질이나 가격 때문에 도외 상품을 선호하는 경우는 있을 수 있겠으나 유통업체에서 판매조건상의 요인으로 인하여 도외 상품을 구입한다는 것은 유통경로를 해치게 되고 지역경제를 퇴보시키는 결과를 초래할 수도 있다. 같은 가격이나 품질이라면 도내에서 생산되는 상품을 구입하여야겠다는 도민의식이 필요하다.

4) 지역주민의 공장 설립에 대한 부정적인 견해

본도민은 제조업이 특정지역에 설립되면 그 기업으로 인하여 고용증대나 소득증대를 기대하기 보다는 회사의 설립에 대하여 부정적으로 보는 견해가 많은 것 같다. 공장의 공해로 인하여 지역 주민들에게 직·간접으로 나쁜 영향이 미칠지도 모른다는 피해의식을 갖고 있기 때문일 것이다. 공장이나 농공단지가 설립되면 고용증대나 소득증대는 물론이고 1차, 3차산업과의 균형발전에도 크게 공헌하리라 기대되므로 민, 관, 기업이 공동으로 해결하여야 할 문제이다.

5) 공업지구 입지문제

화북공업지구는 입지조건으로서 많은 문제점이 제시되고 있다. 주택에 인접해 있기 때문에 공장에서 발생한 폐수, 분진, 소음으로 인근주민의 피해는 심각한 지경에 이르고 있다. 특히 화북공업지구에서 배출되는 폐수는 제주시 해변을 오염시키고 있으며, 또한 분진이 많이 발생하는 연탄공장이나 레미콘제조기업의 설립으로 인하여 공해의 피해가 더 커지고 있는 실정이다. 또한 제주시의 미관을

많이 해치고 있다.

6) 행정당국의 기업에 대한 적극적인 협조문제

기업의 특정문제는 도 행정당국과 결부되는 경우가 많다. 이러한 경우에 행정처리가 신속히 처리되지 않는다면 기업은 시간을 낭비하게 되고 기계의 가동중단현상으로 기업은 적지않은 손실을 가져올 수 있다.

7) 전문가 집단의 부족

기술적 지원이나 관리적 지원을 위한 전문가팀 조직이 없는 실정이다. 행·재정적인 지원도 중요하지만 기업의 문제에 대하여 실제적으로 문제를 도와주는 전문가팀 조직이 필요하다. 산업계, 학계, 행정당국의 공동 연구 문제이다.

V. 製造業의 育成方向

제주도에서 가능한 제조업은 도내에서 원료확보가 용이하거나 제품소비가 지역내에서 이뤄지며 신속히 공급을 필요로 하는 사업이라야 한다. 제주도 제조업은 1차산업 육성을 위한 보조적 산업으로서의 역할과 1차산업의 위축에 따른 전업 대상 산업으로서의 역할을 담당하고, 제주도민의 생활과 직접 관련되는 제조업의 점진적 육성을 위해서 다음의 분야에 대하여 검토하여 육성한다.

1. 농공단지의 활성화

1) 농공단지의 현황 및 문제점

제주도내의 농공단지는 3개지구(행원 및 일파)로서 총면적은 약 9만평이다. 금융면에서는 토지매입 및 공단조성비, 시설 및 운전자금 등이 지원되고 세제면에서는 소득세 및 법인세 3년간 감면, 취득세, 등록세 등을 면제받는다. 현재 입주 완료 업체는 총 26개로 행원지구 9개사, 일파지구 17개업체이다. 현재 한림읍 금능리에 35,000평 규모의 농공단지 조성이 완료되고 있으며 그외에 '97년도 까지 표선(50,000평), 남원(50,000평), 애월(35,000평)에 농공단지의 조성을 고려하고 있다.

현재 농공단지내에서 가동중인 업체들을 중심으로 제기되는 문제점들은 다음과 같다.

- ① 제주시와 멀리 떨어져 있어서 종업원 및 기능공 확보가 쉽지 않다. 농공지구 인근 지역에 기술교육을 받은 인력이 거의 없는 데다 현지 채용 직원의 경우 잦은 이직으로 기술습득이 곤란하다.

- ② 업체에 따라서 관할 기관이 다르고 관리기관이 중앙에 있기 때문에 업무에 대한 절차가 복잡하고, 응차지원도 신속하게 이뤄지지 않고 있다.
- ③ 공장가동기간이 일천하여 신용도가 낮은데다 담보부족 등으로 일시적인 자금부족시 금융기관차입이 곤란하다.
- ④ 폐수시설을 공동으로 운영하므로써 무공해업체들인 경우에도 똑같이 비용을 부담하고 있어서 문제가 되고 있다.
- ⑤ 식료품업체 곁에 분진업체가 있는 것 처럼 농공단지내의 배치가 계획적으로 안되었기 때문에 운영상에 곤란을 느끼고 있다.
- ⑥ 행원인 경우 지하수에 염도함유량이 높고 미세한 모래가 날아 들어서 농공단지로서의 기본적인 입지조건에 문제를 제기하고 있다.
- ⑦ 인근 마을 주민들과의 협조체제가 잘 이뤄지지 않고 있다.

2) 농공단지의 육성방안

농공단지는 1차산업과 2차산업을 균형있게 발전시킬 수 있는 기반을 조성할 수 있으며 주민들의 고용증대와 소득증대에도 기여할 수 있다. 본도와 같이 관광산업이 우위인 지역에서는 공장의 단지화를 통하여 공해방지를 효율적으로 대응할 수 있는 이점도 있다.

앞으로 행원과 일과농공단지의 여러가지 문제점을 효율적으로 해결하여 농공단지내의 기업들이 계속 성장 발전할 수 있도록 하고, 제3, 제4의 농공단지조성에 있어서는 입지에서 입주까지 문제가 없도록 하기 위하여 다음과 같은 육성방안을 제시한다.

- ① 농공단지 입주 희망자들은 농공단지가 제주시나 서귀포시에서 가급적 가까운 거리에 위치하는 것을 바라고 있어 앞으로의 농공단지계획은 지역과 위치선정 및 부지면적 등을 재검토한다.
- ② 앞으로의 농공단지 선정시에는 환경평가는 물론이고, 기후, 지하수 등 자연적 입지의 타당성을 검토하여 선정하고 지역별로 분산시키지 말고 집중화하여 대단위 농공단지가 형성되도록 한다.
- ③ 입주업체의 선정은 무공해 업체를 대상으로 하되 사업타당성 평가를 객관성있는 사업타당성팀에 의해서 이뤄지도록 한다.
- ④ 농공단지내에서 입주업체의 배치를 유사한 업체별로 배치하여 효율적인 공장운동을 하도록 하고 소음이나 분진 발생이 가능한 업종은 그 영향이 최소화될 수 있도록 배치한다.
- ⑤ 인력수급의 원활화를 위해서 장기계획을 수립하여 실시한다.
 - 기술훈련소의 규모를 확대하고 교육인원의 확대를 통하여 기술교육을 실시한다.
 - 공동기숙사 설치 등 종업원 복지시설에 대한 지원을 확대한다.
- ⑥ 금융지원의 효율화를 기한다.

- 지방은행 및 중소기업은행의 농공지구 입주업체에 대한 신용대출취급을 확대한다.
- 신용보증기금의 보증을 확대한다.
- 제3자 명의의 담보대출제도의 예외적 허용 범위를 확대한다.
- ⑦ 행정지원의 효율화 및 행정인력의 전문화를 도모한다.
 - 농공단지 조성공무원이 농공단지 조성업무만을 전담토록 배려한다.
 - 중장기적으로 농공단지 전담기구의 설치를 검토한다.
 - 입주업체의 원자재난 극복을 위해서 원자재 생산업체와 연계입주를 도모한다.
 - 입주후 3~5년 동안에는 행정면, 세제면에서 적극 지원을 도모한다.

2. 새로운 工業團地의 造成

공업단지는 현재 화북공업지구(288,551㎡)와 토평공업지구(217,060㎡)가 조성되고 있다. 장기적인 면에서 화북공업지구의 공장 이설과 창설중소기업을 위하여 30만평 규모의 새로운 공업단지의 조성이 필요하다.

3. 農水産加工業의 育成方向

1) 현 황

- ① 음식료품제조업 중 주요 산지 가공업은 감귤, 채소류, 전분산업이다.
- ② 과실류 가공은 주로 감귤가공에 의존하고 있으며 주요제품은 농축주스와 과일주스제품이다. 도내 가공공장에서는 주로 1차 가공품을 생산하며, 완제품은 도외 공장에서 생산하고 있고 도내 공장의 1일 처리 능력은 820톤이다.
- ③ 채소류 가공은 양배추, 당근, 양파, 마늘, 대파, 무우 등을 사용한 전조제품, 김치, 단무지, 장아찌 등의 절임식품, 도라지, 고사리 등의 산채류제품 등이 주로 생산되고 있다.
- ④ 전분제조업은 원료가격의 상승, 값싼 외국산 전분의 대량 수입, 폐수처리 시설의 취약 등으로 어려움을 겪고 있다.
- ⑤ 수산물 가공업은 주로 어류의 냉동, 냉장 및 얼음생산을 하고 있으며 그 외에 킷조제품 등이 생산되고 있다.
- ⑥ 제주도 우유 생산량은 1990년도 87천톤이며, 우유가공 공장의 가동율은 약 49%였다. 포장육은 1990년도 소고기 28.7톤, 닭고기 17톤으로 매년 약간씩 증가 추세에 있다.
- ⑦ 제주지역에서의 전통식품제품은 수산 젓갈류(자리젓, 게웃젓, 오분자기젓)가 시판되고 있으며,

연구개발에 따라 다양한 제품생산이 가능할 것으로 생각된다.

2) 육성방안

- ① 제주지역에 가장 중요한 역할을 담당하는 감귤의 경우, 장기적으로 약 600천톤 내지 650천톤이 생산될 것으로 전망되며, 이 중에서 상품가치가 떨어진 등외품 100천톤 이상을 가공처리해야 할 것으로 본다. 현재 도내 가공처리 능력은 약 820톤/일로서 90일간 70%를 가동한다고 가정하였을 때 51.7천톤 수준이며, 산지가공시설 확충이 이뤄지지 않는다면 재배능가 뿐만 아니라 지역경제에 심각한 영향을 줄 것으로 예상되고 있다. 2001년까지는 단계적으로 연간 10만톤 이상의 감귤처리능력을 확보해야 한다.
- ② 채소류의 선별, 절단, 세척, 포장 등의 반가공품 수요가 점차 증가할 것으로 예상되며, 인스턴트 식품 수요증가에 따른 건조채소의 제조, 전통식품으로서 절임식품(김치, 단무지, 장아찌)의 제조 등을 종합한 가공공장 설립이 필요하다.
- ③ 전통식품(향토식품) 또는 관광상품의 생산이 필요하다. 관광상품으로서는 아열대과수(감귤류, 키위, 매실)를 이용한 다양한 제품, 식생활변화에 따른 제주지역 특산물용 소재로한 가공식품, 산채류(도라지, 더덕, 취나물) 또는 약용식물(오미자, 알로에, 유자차, 설록차)을 이용한 건강식품, 토속식품(토란 가공품, 좁쌀약주, 엿), 돌류, 젓갈류 등을 이용한 특산물개발은 유망할 것으로 판단되며, 이들을 선택적으로 종합한 가공공장의 설치가 필요하다.

4. 濟州道 澱粉工業의 育成方向

1) 제주도 전분공업의 현황

제주도는 기후, 해풍, 건조장의 조건 등이 전분산업에 적합하여 전국 전분 수요의 90% 이상을 제주도에서 생산되어 왔으나 지금은 고구마 생산의 감소, 중국산 전분 및 당면의 수입 등으로 폐업 또는 가동중단하는 공장이 많아지고 있다.

제주도의 전분공장은 65년도에 66개, 85년도에 54개, 90년도에 28개, 91년도에 23개 기업이 운영되고 있었으나, 92년도에 들어서는 몇개의 기업이 가동중단하고 있어서 앞으로 18개 기업 정도가 가동될 것으로 전망되고 있다. 전분공장의 시설은 자동화 4개 기업, 반자동화 1개 기업, 재래식 18개 기업으로서 대부분의 기업이 재래식 기계설비로 운영되고 있어서 전분 품질개선이나 수출향상에 어려움이 있고 또한 전분 누출방지에도 어려움이 있다.

<표 6>에서 보는 바와 같이 '91년도의 전분용 고구마에 대한 자금율은 약 75%로서 나머지 25%는 육지부(남해 도서 지방)에서 공급받고 있는 실정이어서 수송비로 인해 생산비가 증가되고 있다.

1989년부터 중국과의 교역이 급격히 신장되면서 당면 수입이 크게 증가하여 국내의 당면 제조업체, 고구마 전분업체, 고구마 생산농가가 심각한 타격을 받고 있다. <표 7> 참조.

<표 6> 제주도 지역의 전문용 고구마 수요 및 공급 현황 (단위: 톤, (%))

년 도	수 요	공 급		
		제 주 산	남해도서 지방산	계
1989	83,351	83,351 (100.0)	0 (0.0)	83,351 (100.0)
1990	78,488	71,793 (91.5)	6,095 (8.5)	78,488 (100.0)
1991	63,308	47,632 (75.2)	15,676 (24.8)	63,308 (100.0)

자료: 제주도청, 한국전분공업협동조합

<표 7> 연도별 고구마 전분 수급현황 (단위: 톤, (%))

수요		년도	'88	'89	'90
수 요	면류제조업체		10,579 (70%)	13,006 (70%)	14,560 (70%)
	○ 당 면		9,839 (65%)	12,096 (65%)	13,541 (65%)
	○ 냉 면		740 (5%)	910 (5%)	1,019 (5%)
	제 분 업 계		4,534 (30%)	5,574 (30%)	6,257 (30%)
총 계			15,113 (100%)	18,580 (100%)	20,857 (100%)
공 급	생 산		12,113 (80%)	15,060 (81%)	14,367 (71%)
	수 입		3,000 (20%)	3,520 (19%)	6,500 (29%)

자료: 한국전분공업협동조합

2) 문제점

① 원료 부족 및 무계획적 입고

- 육지산 고구마의 수입확대로 고구마 가격 및 수집비 상승
- 판매능가의 무계획적 입고로 야적 발생, 신선도 훼손, 야간작업 강행 등에 따른 전분 수율 저하

② 재래식 공정 생산에 의한 문제

- 가동율 저하로 인하여 자동화 시설의 추진에 대한 의욕 감퇴
- 재래식 공정으로 인하여 전분 수율 저하

③ 인건비 및 수송비 등의 상승

- 전분 생산비의 상승으로 수입전분 및 당면과의 가격경쟁이 안됨

3) 전분공장의 육성 방향

① 고구마 생산분야

- 수율을 현재 17%에서 20~25%로 올릴 수 있는 고구마 품종을 개량하고 재배기술을 개발하여 보급할 것
- 재배단지를 조성하여 기계화할 수 있는 생산량을 확보할 수 있도록 할 것

② 전분생산의 합리화

- 생산공정의 기계화, 자동화 및 규모화 연구, 즉 생산시설의 일부 또는 전부를 현대화하고 생산규모를 적정화함으로써 원가를 줄일 수 있다. 소규모 공장의 통폐합 또는 적정규모의 생산으로 생산규모를 조정한다.
- 중국산 1차 가공 전분의 재가공 연구, 즉 반제품을 저렴한 가격으로 도입하여 국내에서 우수한 품질의 전분을 재가공하여 만든다면 가격과 품질면에서 유리하고 가동율을 높일 수 있는 이점이 있다. 이때 고구마전분의 수입은 국산 고구마전분의 사용실적을 감안하여 배정하도록 한다.
- 감자전분에 대한 연구, 즉 감자전분은 전분질이 우수하고 고구마전분이 끝난 다음에 4월 부터 감자전분을 생산할 수 있으므로 가동율을 높이는 데도 유리하다. 현재 국내 감자재배 농민을 보호하기 위한 국내산 감자전분의 5% 구입 의무비율을 10% 이상 상향 조절할 수 있도록 노력한다.
- 공해방지 시설에 대한 개수 및 신축에 대한 정부의 적극적인 지원
- 전분박 처리 연구, 즉 전문업체를 유치하여 전분박을 처리하거나 또는 전분박을 사료 또는 비료로 이용할 수 있는 전분박 공장에 대한 연구를 할 것. 이 전분박 공장의 설립은 공해문제로 제기되고 있는 전분박의 처리에는 가장 효율적인 방법이 될 것이다.

③ 당면생산의 육성

- 소비자 가격으로 연간 1,300억의 당면 시장에 수입당면이 국내 시장 점유율 60%나 차지하고 있다. 생산량의 70% 이상이 당면 원료로 사용되고 있는 고구마전분산업도 휘청거리고 있다. 1988년 이후 당면의 수입량이 매년 3~5배씩 증가하여 앞으로 그 시장 점유율이 더 커질 전망이다. 국내 전분산업 보호 차원에서 당면공장의 시설자금 및 운영자금의 저리융자등 정부의 적극적인 지원이 있어야 한다. 당면 제조기술 자동화를 통하여 생산 원가를 줄이고 당면의

품질을 고급화하여 수입당면과 품질 우위 전략을 취하도록 한다.

5. 建築資材業 및 農水産 資材業의 育成

레미콘, 벽돌, 타일, 석재 등 건축자재업, 골판지, 스티로폼, 비닐, 비료 등 농수산 자재업은 도내에 수요가 많은 업종이다. 현재 공급과잉 또는 과당경쟁 상태에 있는 업종이 많아서 효율적 운영방안의 모색이 필요하다.

- 1) 과당경쟁의 방지 및 신 수요 창출에 대한 연구
- 2) 시멘트의 안정공급을 위해 시멘트 저장 사이로의 연구

6. 觀光土産品 製造業의 育成

도내 어떠한 산업분야 보다는 잠재시장이 매우 큰 분야라고 할 수 있다. 관광객의 증가와 더불어 관광토산품의 수요도 증대될 전망이 높은 산업이지만, 5명 미만의 기업이 대부분이어서 경영상 애로가 많으며, 관광객 취향에 알맞는 토산품을 개발하지 못하고 있는 실정이다. 디자인, 품질, 향토성 및 실용성 있는 토산품을 개발하여 잠재수요를 개발하여야 한다.

7. 尖端産業의 誘致

제주도의 여건으로 보아 첨단산업 발전의 일반적 과정인 연구개발과정 및 생산 과정의 단기간내 유치하는 매우 어려운 실정이다. 그러나 제주도의 쾌적한 환경은 첨단산업유치에 적합하므로 도내 기술인력 및 단순인력을 이용하여 대기업의 분공장을 유치한후 이러한 분공장에서 집적된 생산기술 및 기능을 통하여 연구개발의 기능을 점진적으로 확장하는 것이 바람직하다.

첨단산업유치에는 고급인력이 필수적이므로 장단기계획에 의해서 기술훈련센터, 대학, 연구소 등을 통하여 연구인력을 육성하여야 하고 첨단산업육성을 위한 연구단지 내지는 공업단지가 새롭게 계획되어야 할 것이다.

장기적인 안목에서 컴퓨터산업, 정보통신산업, 저장창고산업(저온창고 포함), 반도체산업 등의 관련산업에 대하여 단계적으로 첨단산업 유치를 검토하여야 할 것이다.

8. 中小企業者에 대한 金融支援의 擴大

- 1) 중소기업에 대한 은행대출 간소화

- 2) 신용대출 확대
- 3) 시설자금 및 운영자금을 위한 담보허용 확대

9. 積極的인 行政支援

- 1) 중소기업관련 민원에 대한 신속처리
- 2) 중소기업관련 각종 인허가 절차 간소화
- 3) 중소기업관련 공무원들의 적극적인 행정지원

10. 企業內部的 經營管理 革新

1) 새로운 需要 創出 및 新製品의 開發

유기질 비료, 건축자재, 골판지상자 및 관광 토산품 등 여러 품목들이 과당경쟁 상태에 있다. 품질의 향상과 원가절감을 통하여 경쟁력을 향상시킴은 물론이지만, 수요확대와 제품개발에 노력을 경주하여야 할 것이다.

2) 作業環境管理 改善

- ① 3D 忌避現象의 豫防
- ② 청결, 청소, 정리, 정돈, 규칙 지키기

3) 人力管理 改善

- ① 離職率을 낮추는 방안 연구
- ② 從業員의 能力 開發을 위한 敎育訓練

4) 資材管理 改善

- ① 資材의 浪費를 줄일 것
- ② 在庫管理 技法을 적용할 것

5) 品質管理 分任組 활동의 도입

- ① 경영자, 관리자 및 종업원이 일체감을 갖을 수 있는 협력 체제의 도입
- ② 품질의 불량률 줄이는 방안을 모색할 것

6) 表示板 制度의 확립

- ① 安全揭示板의 整備
- ② 標準作業의 標識
- ③ 管理圖의 表示

7) 原價管理 制度의 確立

- ① 원가절감 방안의 모색

8) 현대적인 마케팅 이념의 도입과 연구개발의 활성화

9) 生産保全시스템의 導入

- ① 현대의 생산 현장은 대부분이 기계화 및 생산의 자동화가 이뤄졌기 때문에 예민한 기계들이 많다. 그래서 기계를 잘 관리하는 것은 품질, 생산량 및 원가에 크게 영향을 주고 있다.
- ② 産業災害의 損失을 예방할 것

VI. K社의 事例分析과 改善方向

1. 현황과 문제점

K社는 유기질비료 포장시설, 농수산물 가공 건조시설, 착유, 추출시설 및 부대시설을 갖추고 50여명의 종업원이 유기질 비료, 건조 농산물, 채종유를 생산하고 있는 회사이다.

유기질비료는 중국산 채종박을 수입하여 포장한 다음 도내의 농협, 감협 등에 납품하고 있으며, 건조농산물 품목은 전양파, 전양배추, 전당근, 전마늘, 전무추청, 전무우, 전김치, 전무우말랭이, 건감자, 건대과, 건과 등으로서 라면 수프용으로 생산하여 농심(주), 삼양(주), 제일제당(주) 등의 대기업에 납품하고 있으며, 채종유는 삼양유지(주)와 임기공형태를 취하여 생산하고 있는 비교적 전실하게 운영되고 있는 중소기업이다.

① 유기질 비료는 현대식 시설로서 큰 규모의 저장소와 3대의 자동포장 시설을 갖추어서 생산하고 있으나 기존 3社の 유기질제품과 경쟁관계에 있으며, K社에서는 품질위주의 생산으로 매년 9%의 매출신장 실적을 올리고 있다. 그러나 현대식 저장소이지만 환기시설이 되어 있지 않고 있으며 주위환경도 더러워지고 있다.

② 건조 농산물은 100% 도외에 라면 수프용으로 대기업에 공급하고 있으며 품목이 다양해서 연중 가동중이다. 전무우청과 같은 제품은 신제품으로서 무우 생산전에 생산이 가능하기 때문에 신제품으로서도 인기가 있지만 가동율을 올리는데도 공헌하고 있는 제품이다. 앞으로 중국산 등지에서 수입되는 농산물에 대처해야되는 문제점은 남아 있지만 현재로서는 43%(90년도 기준) 신장추세에 있다. 건조 농산물은 품목수가 많고 농산물 생산시기가 집중되어 있어서 하나의 생산라인에서 건조시키는데 여러가지 문제점이 제기되고 있다. 또한 원자재 재고의 축적으로 농산물이 오랫동안 발에 있게 됨으로써 제품의 품질에도 영향을 끼칠 수 있다. 그리고 품목별 원자재와 제품에 대한 재고파악 또는 수출에 대한 분석이 쉽지 않다.

③ 유기질 비료나 식용유 공장의 시설이 기계화 내지는 부분자동화에 의해 운영되고 있어서 소위 고급 기계에 의해 운영이 되고 있는 실정인데 불결한 환경에서의 기계의 가동은 기계의 고장, 재해의 발생 또는 화재발생의 기회를 가져올 수도 있을 것이다. 설비관리 또는 안전관리에 만전을 기해야 할 것이다.

④ 10년 이상 근무한 기술자나 종업원들이 부지런히 일하고 있는데도 일하는 장소에 직무에 대한 표시가 전혀 안되어 있다. 안전표지판이 공장입구에 2군데 설치되고 있으나 게시판이 더러워져 있어서 안전의식을 고취하기가 어려울 것이다. 표시판제도의 효율적인 운영이 이뤄져야 할 것이다.

⑤ 그외에 일반적인 문제점으로서 공장의 위치가 제주시에서 멀리 떨어져 있기 때문에 인력조달상의 문제점이 있다. 저장관리에 대한 세부적인 시스템을 적용하지 않고 있어서 저장관리 내지는 재고관리에 문제점이 제기되고 있다.

⑥ 그리고 이제까지 기계화 또는 부분 자동화를 통하여 공정개선에 크게 공헌하여서 종업원들의 힘든 직무들이 많이 해결되고 있으나, 아직도 종업원들이 느끼는 불편한 일들이 많이 남아 있기 때문에 이러한 문제의 해결을 위해서 제안제도 또는 분임조활동의 활성화가 이뤄져야 할 것이다.

2. 생산관리의 개선방향

1) 농산물 건조생산라인의 증설

농산물 건조생산라인이 하나 밖에 없으므로 인하여 여러가지 농산물을 한꺼번에 처리하는데 어려움을 겪고 있다. 원재료의 수급조절을 구매과에서 잘 하고 있으나 농산물의 계절적 공급으로 인하여 여러 지역의 농가의 농산물을 골고루 전부 수매하지 못하는 경우가 흔히 발생되고 있다. 작년에는 생산라인의 여력이 없어서 공장이 위치한 지역의 마늘을 수매하지 못하는 경우도 발생하였다. 농산물(주로 채소류)은 저장기간이 짧기 때문에 생산 가능량만 수매하고 있는데 수급조절이 잘 안되는 경우에 문제가 있는 것이다. 생산라인의 증설문제는 막대한 투자가 투입되고 인력조달의 문제가

부수적으로 제기되며 농산물의 계절적 생산으로 인해 생산라인의 가동을 저하를 가져올 수도 있기 때문에 쉽게 결정될 수 있는 문제는 아니라고 본다.

현재 공장부지에 신설이 가능하고 생산시설기술 또는 운영기술 축적이 오랫동안 되었기 때문에 농산물확보가 가능하고 시장확대가 가능하다면 단계적으로 검토해볼 과제이다.

2) 작업환경 개선

유기질비료공장과 식용유 공장의 청결정도가 나쁜 상태이다. 환기시설이 설치되어 있지 않기 때문에 분진가루가 많아서 종업원에게 나쁜 영향을 끼칠 수 있다. 환기 시설을 설치하는 것이 급선무인 것 같다. 공장의 여러 곳의 야적장소가 더러워지고 있다. 현대적인 생산관리에 중요한 원칙으로 청결, 청소, 정리, 정돈, 규칙 지키기를 강조하고 있다. 이러한 원칙들을 잘 지켜 나간다면 공장내의 종업원은 좀 더 쾌적한 환경에서 일할 수 있게 되고 그것이 생산성 향상이나 품질향상에 기여하는 바도 클 것이며, 요즘 흔히 말하는 3D(더러운 일, 어려운 일, 위험한 일) 기피현상을 미연에 방지하는 효과도 있을 것이다. 일반적으로 현대적인 생산공장들이 깨끗해지고 정리정돈이 잘 되고 있는 실정이며 어떤 공장들은 화분, 어항 등을 설치해서 종업원들의 정서생활에도 도움을 주면서 작업을 시키고 있는 것이다.

생산제품의 특성상 청결한 환경을 조성한다는 것이 어려울지 모르나 노력과 관심을 좀더 기울인다면 환경개선이 쉽게 이뤄질 수 있을 것이다.

3) 자재관리의 개선

자재관리는 구매, 저장 및 배출(拂出)로 요약될 수 있다. 생산계획에 의해 구매가 이뤄지고 주문한 원재료가 공장에 들어 오면 창고에 입고하게 된다. 또한 생산공정을 거친 제품은 제품창고에 입고하든지 바로 시장으로 반출하게 된다.

유기질 비료, 식용유, 농산물 원재료의 저장이 입고 기간별로 또는 품목별로 재고파악이 어렵고 그에 따른 제품이 어느 정도의 수율을 올리고 있는가를 쉽게 분석하기 어렵게 되어 있다. 자재관리의 개선은 원자재나 제품의 입출상태의 기록과 온전한 상태로의 보관이 되도록 하고 품목별 또는 입고 기간별로 원자재나 제품의 재고상태를 파악할 수 있게 하고 수율을 파악할 수 있도록 저장되어야 한다.

그리고 제품분류 번호는 부여되어 있어 잘 관리하고 있으나 원자재분류 번호가 부여되어 있지 않고 있다. 자재 하나 하나에 각각 고유의 번호를 부여하여 관리함으로써 재고파악이 쉽고 자재의 이중구매를 방지할 수 있고 재고를 줄일 수 있는 가장 기초적인 관리의 요점이다. 회사에 알맞는 자재분류번호를 만들어서 실시하는 것이 자재관리의 합리화를 이룰 수 있는 첩경이다.

4) 품질관리의 분임조활동의 개선

품질관리 분임조활동이란 같은 부서에 있는 종업원들이 분임조를 편성하여 조직하고 분임토의를 통하여 공정의 개선과 제품의 품질향상을 기하는 소집단(小集團) 활동이다. 이러한 분임조활동은 기업입장에서는 불량율(또는 로스율)이 줄어서 좋을 것이고 종업원 입장에서는 분임조활동을 통하여 상호 협조와 상호개발하는 분위기에서 일하므로써 일에 대한 적극적인 관심, 일에 대한 책임을 느낄 수 있으며 일에 자부심을 가질 수 있다고 본다.

K社에서는 제안제도 규정을 만들고 일상 업무에서 느끼는 평범한 개선에서 부터 특허권 신청에 이르는 공정개선에 이르기 까지 깊이있게 제안제도를 실시하고 있다. 더우기 품질향상을 위해서 현장 종업원과 관리자들이 공동으로 품질관리 분임조 활동을 하고 있다. 그런데 소집단 기준으로 분임조 활동이 잘 안되고 있으며, 안전문제에 대한 개선 활동이 잘 안되고 있다.

분임조 활동의 원칙은 종업원 위주로 하여 생산현장에서 종업원들에게 불편을 주는 일, 생산 업무활동에서 쉽게 개선될 수 있는 일에 대해서 제안을 하도록 하고 관리자는 이들 종업원들에게 개선 의욕을 불러 일으키도록 한다. 그리고 그러한 활동이 계속적으로 이뤄지도록 한다. 그리고 공정개선이나 더 깊이 있는 개선에 대한 제안이 들어 오면 관리자나 경영자 수준에서 신속하게 대응할 수 있도록 협조해 주어야 한다.

분임조활동은 어디까지나 자발적인 분위기 속에서 종업원의 잠재능력을 개발하도록 하는데 더 중요성이 있고 종업원들로 하여금 직장에서의 작업이 내일, 내집일처럼 느끼게 하는데 의의가 있는 것이다. 분임조활동이 아주 잘 되면 다른 문제(예를 들면, 이직이나 임금인상과 같은 문제)들도 쉽게 해결될 수 있는 분위기가 조성될 수 있다. 그리고 품질, 공정의 개선과 똑같이 안전과 재해에 대한 제안을 적극 유도하여야 한다. 안전이나 재해문제는 예방하는 것이 경제적으로도 훨씬 이로운 것이다.

5) 표시판제도의 관리

표시판을 적절하게 운영함으로써 종업원들에게 주의와 관심을 갖게하는 계기가 되고 또한 그들 자신에게 직무에 자부심을 갖도록 하는데도 도움을 줄 수 있다. 생산현장에는 단위 부서나 단위 작업에 표시가 거의 되어 있지 않고 안전이나 재해에 대한 주의 표시가 안되어 있다. 단위작업에 대해 표준작업, 주의사항 등을 표시해두면 종업원들은 자기 일에 대한 자부심을 갖게 되고 일하면서 주의를 기울이게 된다. 공장관리자 입장에서도 종업원을 지도하는데 편리하고 작업개선을 추진하는데도 도움을 줄 수 있다. 품질관리도를 현장에 크게 게시하여서 품질관리 현황을 관리자와 종업원들이 다 함께 알게 하므로써 현장문제에 대한 공동의식을 갖는데도 도움이 될 수 있다. 원자재 창고 및 제품 창고에 기록계시판을 비치해 두어서 기록하게 한다면 저장관리의 현황을 쉽게 파악하는데

공헌할 수 있다.

6) 인력관리의 검토

현 공장위치가 제주시에 1시간 이상 거리에 위치하여 있기 때문에 인력확보에 어려움을 겪고 있다. 현장종업원들에게 30분 일찍 퇴근을 시킨다든가, 수당을 20% 더 올려주는 조건으로 인력을 조달하므로써 인건비 증가의 요인이 되고 있다. 그리고 기술자 또는 자격증을 소지한 보일러 기술자들이 6개월 정도의 경험을 거치면 서비스산업 등으로 이직해가는 현상이 두드러지고 있다. 관리직 사원인 경우도 어느 정도 숙달되었을 때에는 이직하는 경우가 생겨서 이직문제가 중요 이슈가 되고 있다.

이직을 방지하는 절대적인 방법은 있을 수 없겠으나 종업원이 이 회사에 마음을 부칠 수 있는 여러가지 방안을 검토하여야 할 것이다.

자격증 소지자 또는 장기 근속자에 대한 특별대우제도, 채용시 계약기간의 명시, 종업원 주식소유 제도, 제품별 사업부 제도, 경영풍토혁신, 교육실시 등 여러가지로 다각적인 측면에서 회사에 적합한 방법의 모색이 있어야 할 것이다.

VII. 要約 및 展望

이제까지 제주도 제조업의 현황과 문제점, 육성방향을 제시하여 보았다. 문제점 제시나 육성방향이 부족하고 미흡한 점이 많이 있다고 생각이 된다. 어떤 경우이든 육성방안의 완금을 가려서 계획을 세우고 계획을 추진해서 제조업을 발전시키는데 노력을 경주하여야 할 것이다. 다른 산업도 마찬가지라고 생각이 되지만 제조업은 기업가, 행정당국, 제주도민이 상당한 협조가 있어야 하고 의욕적이어야 이러한 육성 방안이 성취될 수 있다고 생각된다.

제주도 중소기업의 실태조사를 통해서 보면, 제주도 제조업의 50% 이상이 가동율이 저조하며 어려움을 겪고 있다. 그런데 현상유지를 하고 있는 기업도 많이 있지만 좋은 성적을 올리는 기업도 있었다.

앞으로 제주도에 전망이 있는 제조업을 개괄해 보면,

식품가공업 : V章 제조업의 육성방향과 VII章 K社의 事例에서 제시한 바와 같이 원료생산이 가능하고 제주도 과일이나 채소가 비교적 공해가 적고 대기업에 납품할 수 있어서 앞으로 질과 이미지를 높이므로써 성장가능 산업이라고 할 수 있다. 식품가공업의 범위가 넓기 때문에 개발제품의 산정에는 市場需要 및 고객의 취향 등에 대한 연구가 필요할 것이다.

반도체 또는 첨단 부품산업 : 앞으로의 첨단산업은 공기가 깨끗하고 물이 맑아야 한다. 부품산업은 자재나 제품의 크기가 작기 때문에 수송비 부담도 적다. 제주도가 거리가 멀지만 시간적으로 따져본다면 그다지 멀다고 할 수는 없을 것이다.

토산품 산업 : 관광지이기 때문에 제주도적인 토산품 개발에 힘써야 할 것이다. 도내 있는 70%의 토산품은 외지에서 반입되고 있는 실정이다.

그 외에 정밀산업, 정보통신 산업, 컴퓨터 산업, 저장장치 산업, 보석가공 산업 등이 앞으로 제주도의 전망있는 산업들이라고 할 수 있으나 여기에 대한 타당성조사를 실시한 후에라야 자신있게 말할 수 있을 것이다.

앞으로의 研究課題는 예를 들어 部品産業, 精密産業 또는 寶石加工産業 등의 妥當性 調査와 같은 濟州道에 알맞는 제조업은 구체적으로 어떤 것이어야 할 것인가에 대한 연구조사가 단계적으로 이뤄져야 할 것이다.

參考文獻

1. Dan Steinhoff, John F. Burgess, Small Business Management Fundamentals. 5th, McGrawhill-Hill, 1989
2. Jacques Horovitz, J. P. Pitol-Belin, 李光賢 譯, 中小企業의 經營戰略, 韓國生產性本部, 1987.
3. 藤田敬三, 竹内正己 編, 中小企業論, 有斐閣雙書, 1987.
4. 中山金治, 中小企業現代化의 理論と政策, 千倉書房, 1987.
5. 小原久治, 地場産業·産地의 新時代 對應, 勁草書房, 1991.
6. 山崎充, 80年代의 中小企業, 에코노미아, 1984.
7. 高載乾, 金範國, 金炯吉, 濟州地域 中小企業의 經營合理化와 育成方向에 관한 研究, 濟州大學校 産經論集 第5輯, 1991.
8. 高載乾, R & D 課題選定의 決定模型에 관한 考察, 濟州大學校 論集輯 제26집, 1988.
9. 高正三, 姜永周, 濟州農業 生産과 柑橘加工 工業, 濟州道, 1992. 9.
10. 朴春燁, 중소기업創業과 事業性分析, 藝音, 1989.
11. 産業研究院, 80년대의 中小企業 育成政策의 成果와 課題, 1989.
12. _____, 地方時代의 到來와 尖端技術産業, 1984.
13. _____, 製造業 業種別 成長類型豫測, 1989.
14. 삼일 會計法人 編, 中小企業의 成功條件, 김영사, 1989.
15. 趙觀行, 現代中小企業論, 에코노미아, 1986.
16. 趙熙榮, 朴相範, 中小企業 經營論, 大英社, 1988.
17. 濟州道, 統計年報 各 年度.
18. _____, 中小企業 實態調查資料, 1992. 6.
19. _____, 柑橘振興 長期發展計劃 研究報告書, 1991. 2. 16.
20. _____, 無公害尖端産業 立地調查研究, 1989. 12.
21. _____, 農水産加工業育成을 위한 調查報告書, 1991. 12.
22. _____, 農水産物 輸入開放에 따른 對策, 1992. 10.
23. _____, 地域經濟 活性化 下半期 對策, 1992. 2.
24. _____, 濟州道誌(下), 1982.
25. 中小企業振興工團, 中小企業의 再發見, 1981.
26. _____, 國際化 時代의 中小企業 經營戰略과 政策方向, 1989. 2.

27. _____, 中小企業 振興工團의 中長期 進路, 1987. 2.
28. 中小企業銀行, 韓國의 中小企業, 1988, 1990, 1991.
29. 中小企業 協同組合中央會, 中小企業實態調查報告書, 1989년도, 1990년도.
30. 統計廳, 續工業統計調查報告書, 1987, 1988년도.
31. 韓國長期信用銀行, 高麗大學校, 經濟研究所, 地域經濟發展 패턴과 濟州道の 産業開發現況, 1984.
32. 韓國地方行政研究院, 地方工團育成에 관한 研究, 1988. 8.