

# SER - M모델에 의한 濟州 柑橘産業의 分析과 發展戰略\*

徐賢珍, 高成孝\*\*

## 目 次

- I. 序 論
- II. SER - M모델의 特質과 構造
- III. SER - M모델에 의한 濟州 柑橘産業의 分析
- IV. 濟州 柑橘産業의 發展戰略
- V. 結 論

## I. 序 論

### 1. 研究背景 및 目標

柑橘産業은 제주지역에서 1960년대이후 국내 유일의 생산지라는 독점적인 위치를 바탕으로 제주지역의 地主産業으로서 비약적인 성장을 거듭해 오고 있다. '96년도의 경우, 조수익이 6천억원을 넘어서 도내 총생산의 20%, 농산물 조수익의 65%라는 막대한 비중을 점하고 있다. 그 동안 몇 차례 과잉생산, 과다출하 등에 의한 가격하락과 같은 문제점이 발생하기도 하였지만 감귤은 안정적으로 고소득을 보장해 주는 도내 최대 효자산업으로서 역할을 해오고 있다. '96년도 기준으로 제주지역 농가소득이 전국 1위를 차지할 수 있었던 것도 감귤소득이 절대적 기여를 하고 있기 때문이다.

이와 같이, 감귤산업은 제주지역의 경제를 이끌어 가는 주요 산업의 하나로서 인식되고 있기 때문에 동 산업이 지역경제에 미치는 파급효과는 매우 큰 것으로 나타나고 있다. 이에 따라 감귤정책이 제주도의 경제 및 농업분야에서 최우선 정책으로 수립되고 있는 상황이다.

이에 따라 감귤산업을 제주지역의 하나의 RC로 규정하고 지역경제의 발전과정에서 핵심적인 역할을 수행해 오고 있는 동 산업의 초기형성 및 발전요인과 저해요인을 분석하고 미래의 국제경쟁력을

\* 본 연구는 산업정책연구원(IPS)에서 '97년도에 실시된 '제주지역 산업경쟁력 분석에 관한 연구'의 연구성과의 일부를 수정 보완하였음.

\*\* 제주대학교 경상대학 회계학과

갖출 수 있는 전략적 대안을 모색할 필요가 있다. 특히, 제주지역 경제도 세계시장의 개방화추세에 따라 생산자나 기업, 자치단체 및 지방정부 등 개별 경제주체에서는 급변하는 환경에 대응하기 위해 생존 및 성장전략을 위한 경쟁력강화 방안이 필요시되고 있다.

그 배경에는 UR타결에 따른 농산물분야의 시장개방으로 확산되어 상품의 경쟁력을 비롯하여 종래의 생산자지향에서 소비자지향이라는 顧客滿足으로의 경영패러다임의 전환, 환경관리 및 자원보존에 대한 중요성에 따른 환경친화적 생산체제의 확산, 현재 과잉 생산체제에 의한 소득증가의 한계에 따라 21세기형 고부가가치형 산업으로의 전환 필요성 등을 지적할 수 있다.

이에 따라 감귤산업도 제주지역 경제의 중요 분야로서 21세기에 있어서도 농업분야 중 최대 군집산업으로서의 역할과 위상을 높이기 위해서는 國際競爭力이 있는 산업으로서의 事業革新(Reengineering) 내지는 事業構造調整(Restructuring)이 절실히 요구되고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 연구배경을 중심으로 환경변화에 능동적으로 대처하고 시장개방, 고객만족경영, 환경친화적 생산체계 등에 부응하면서 감귤산업을 국제적 차원에서 경쟁력 강화를 도모하여, 동 산업의 지속적인 발전과 생산능가의 소득증대라는 과제를 해결하기 위한 연구의 일환으로서 제주 감귤산업에 대해 SER - M모형을 적용한 발전요인과 저해요인의 분석, 그리고 저해요인을 극복해 내기 위한 발전전략을 제시하는데 있다.

## 2. 研究範圍와 方法

상기의 연구목적을 달성하기 위해 우선 본 研究의 範圍은 제주지역 감귤산업을 대상으로 활동부문에 해당하는 연구개발 및 생산, 유통·출하, 판매, 수출, 소득에 대해서 全般的인 現況分析과 더불어 政策 등에 관해서 광범위하게 검토하고 분석한다. 그리고 필요에 따라서는 관련산업 등에 대해서도 포괄적으로 검토하며, 연구대상 기간은 관련 자료나 문헌에 따라 2 - 5년, 길게는 20년을 대상으로 하고 있다.

그리고 研究方法으로는 RC를 연구대상으로 하고 있는 SER - M모형을 이용하여 제주 감귤산업을 적용하고 있다. 적용에 있어서는 지역적 산업특성을 고려하여 모델의 변수를 가감하였으며, 분석에 있어서는 RC의 初期 形成要因 및 發展要因, 沮害要因을 중심으로 과거와 현재를 비교 분석하여 미래의 지역적 특성을 살린 RC MAP을 발전전략의 형태로 제시한다. 이때 사용되는 SER - M모델의 주요 변수로는 주체, 환경, 자원, 운영체계의 4가지이며, 이들 변수를 중심으로 동 산업의 추이 및 현황분석을 실시하고 이를 토대로 발전요인과 저해요인을 구분하여 분석해 나간다.

## II. SER - M모델의 特質과 構造

### 1. SER - M모델의 概念과 特質

#### (1) RC의 意義

SER - M모델의 개념을 파악하기에 앞서서 이 모델의 적용과 관련하여 중요한 개념인 RC의 개념을 살펴보면 다음과 같다. [산업정책연구원(1997)]

RC(Regional Cluster : 地域 群集産業)는 특정 지역의 특성을 살려 특정 산업의 활동을 조직화하고 협동화하여 지역의 산업발전을 촉진할 수 있는 지역산업군집 현상을 말하며, 일반적으로 중소기업체로 이루어지는 산업구역과 공통기술의 개발과 활용을 통하여 연계된 첨단 기술기업들의 군집과 대기업과 연계된 공급자와 하청업체들을 포함하는 시스템을 포함한다. 따라서 RC는 특정 산업집단이 특정 지역에 형성(지리적 인접성과 활동의 밀접성)되어 있음으로 인해서 구매자와 공급자와의 관계, 공통의 기술, 구매, 유통경로, 인력자원 풀 등 상호 연계를 통한 집단이익을 추구할 수 있다.

RC가 形成되는 理由는, 특유한 자연요소 요건(자원, 특수한 지역적 수요), 전문화된 인력 풀, 생산단계나 구매단계에서 규모의 경제, 연관산업의 발달과 장소 특유의 외부효과(과학기술, 인적자원, 경영, 정보 등 인프라) 등을 들 수 있다. 그 중에서도 지역 특유의 자연요소 요건, 수요조건, 연관산업의 세 가지가 RC의 초기 형성과정에서 특수한 지역적 요인 및 수요, 연관산업 등이 가장 큰 역할을 하는 것으로 평가되고 있다.

그리고 RC의 형성이후 발전과 競爭力을 갖게 된 要因으로는 산업 특유 노하우의 계속적 개발, 효율적인 공급자와 구매자의 네트워크의 형성, 기업들이 자기혁신을 지속적으로 유도하는 지역내의 강한 경쟁압력 등을 들 수 있다. 이러한 지역적 집중 현상에 대한 경제학적 근거는 풍부한 기술과 정보 공유, 인적자원과 천연자원에의 접근용이 또는 특별한 투입요소 등을 포함한 외부성과 집적의 경제에 초점을 두고 있다.

RC에 의한 지리적 인접성과 수직적 구조에 의한 통합은 지역시장 규모와 내용의 증대, 거래비용의 감소, 적정규모로 기업활동의 유도, 협상 및 감시비용의 감소, 기업간 상호 의존성의 증대, 환경변화에 의한 기회적응 부가적 메카니즘의 제공 등 이점을 제공한다. 따라서 RC의 發展戰略은 기업간 협력, 즉 협동메카니즘과 상호 경쟁구조를 개발하고 촉진시키는 관점에서 수립되고 추진되어야만 한다. 즉, 지역적 특수자원의 부존형태, RC에서 가능한 협동 및 조직화 형태, RC내 활동공유능력 등 지역내용에 대한 경쟁자 및 자기분석을 통하여 장점을 충분히 활용하고 단점을 극복할 수 있도록 공유활동을 위한 잠재력을 키워주고 주어진 자원을 충분히 활용할 수 있는 발전전략이 중요하다.

## (2) M. Porter의 Diamond모델

RC가 競爭優位를 점하기 위해서는 특정 산업이나 산업집단이 한 지리적 입지가 다른 입지에 비해 소속 기업이나 주체들에게 경쟁우위를 갖게 해주는 특성에 대한 모델에서 출발해야 한다. M. Porter (1990)가 제시한 Diamond모델에서는 주어진 産業의 競爭優位の 立志的 決定條件을 다음의 4가지 내생변수로 분류하고 있다.〔산업정책연구원(1997)〕

〈표 2-1〉 Diamond모델에 의한 산업경쟁우위의 입지적 결정조건

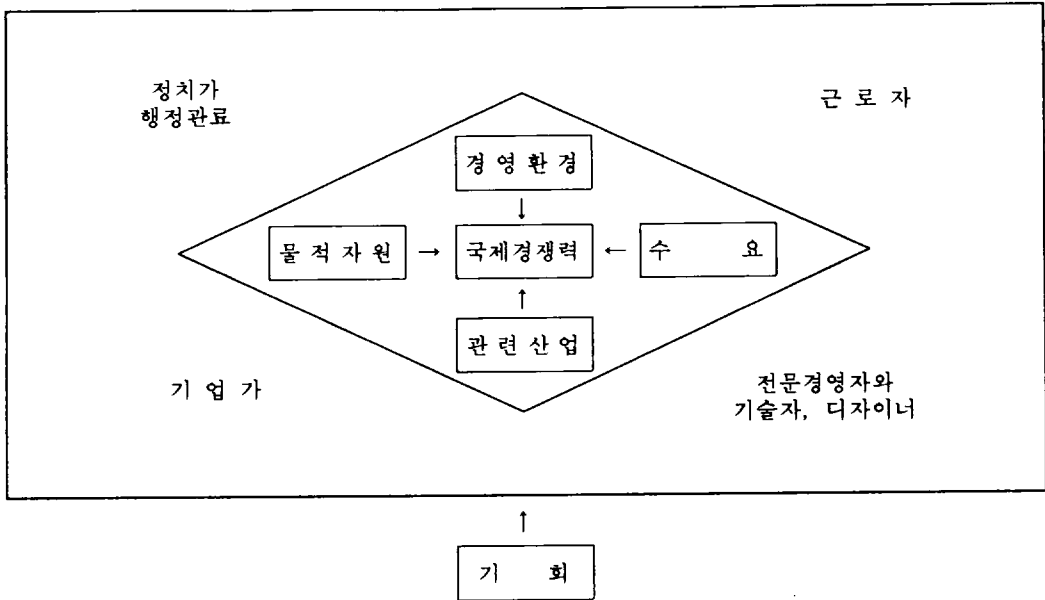
조 건	내 용
요 소	한 국가가 소유하고 있는 부존요소의 절대량도 중요하지만 더욱 중요한 것은 이 요소가 특정 산업에 어느 정도로 어떻게 특화되어 있는가 하는 것이다.
수 요	국내 수요는 기업의 혁신 및 개선의 특성과 진행을 결정하는 매우 중요한 요소이다. 한 국가가 어떤 산업에서 경쟁우위를 갖는 것은 국내 소비자들 그들의 구매성향 변화를 기업에게 지속적으로 전달함으로써 기업이 스스로 보다 빨리 혁신하고, 보다 높은 수준의 경쟁우위를 갖도록 압력을 가하기 때문이다.
연관 및 지원산업	국제경쟁력이 있는 전후방(수직적) 연관산업은 경쟁확보에 크게 기여하며, 수평적 연관산업의 경우 기술개발, 제조, 마케팅, 서비스 등 여러 가지 기업활동을 공유하게 되는데 연관산업과의 정보와 기술교환은 혁신을 가속시켜 준다.
기업의 전략, 구조 및 경쟁	기업이 추구하는 목표와 전략, 조직운영은 국가마다 상이하게 나타난다. 국내의 경쟁유형도 기업의 혁신에 자극하여 국제경쟁력 확보에 큰 영향을 하게 된다.

이 Diamond모델에 의하면, 정부의 역할은 그 자체만으로는 경쟁력의 원천이 되지 않으며 경쟁력에 대한 정부의 영향은 위의 네 가지 결정요소에 대한 영향력을 통한 것이다. 한 국가의 기업들은 국가환경이 위의 결정요소에서 유리한 조건들을 많이 제공하는 산업이 국제경쟁에서 성공하는 경향이 있다는 것이다. 또한 Diamond모델에서는 기회(chance event)의 역할도 제시되지만, 4가지 내생변수가 경쟁력을 결정한다고 지적하고 있다.

## (3) 조동성교수의 9 - Factor모델과 SER - M모델

M. Porter의 Diamond모델에서는 특정의 나라 또는 지역이 현재 시점에서 경쟁력이 없는 이유가 무엇인가 하는 원인을 찾아내는 모델로는 적합하지만, 動態性을 고려하고 있지 못하기 때문에 경쟁력 향상을 위해 무엇을 해야 한다는 점에 대한 설명력이 부족한 것으로 나타나고 있다. 이러한 점을 보완하기 위해 제시된 경쟁력 모델이 조동성(cho(1995))의 9 - Factor모델이다. (〈그림 2-1〉 참조)

<그림 2-1> 9 - Factor모델의 기본 구조



1) 9 - Factor모델

조동성의 9 - Factor모델은 M. Porter의 Diamond모델과 물적자원, 수요조건, 관련 및 자원산업은 그 위치에서 유사한 모델로서, 다만 기업전략과 경쟁을 여러 개로 나누어 전략·구조·경쟁 중에서도 주어진 조건은 기업의 경영환경(business environment)으로 인식하여 전략·구조·경쟁 중 사람과 관련된 것은 9 - Factor모델에서는 Diamond 외부에 위치하고 있는 점이 상이하다. 靜態性에 해당하는 물적인 요소와 관련이 있으므로 Diamond 내부에 포함시키고 있다. Diamonda 모델에서 물적자원은 인적요소와 물적요소를 모두 포함하고 있는데, 9 - Factor모델에서는 물적인 요소만 포함하고, 인적인 요소는 근로자(laborer)로 제외하고 있다.

이와 같이 4가지 요소를 Diamond 외부에 위치하도록 한 것은 人的 資源의 役割을 강조하기 위한 것이다. 특히 우리나라와 같은 경우에는 물적 조건은 별로 없고 60년대부터 성장하게 된 배경이 바로 인적 요소이었기 때문에 물적 요소와 인적 요소를 분리하고 있다. 선진국의 경우, 물적 요소를 많이 가지고 있는데 비해, 우리나라와 같이 후진국에서 시작한 나라는 無에서 有를 창출하고 있기 때문에 특정한 시점에서 한 나라의 경쟁력을 만들어 내는 주체는 사람이라는 것을 강조하고 있다.

이로 인해 9 - Factor모델과 Diamond모델의 공통점은 M. Porter의 모델에서 제시하고 있는 요소를 전부 대상으로 하고 있는 점이며, 차이점은 물적 요소와 인적 요소를 구분하여 인적 요소가 물적요소를 만들어 나가는 動態性을 강조하고 있다는 점이다.

## 2) SER - M모델

M. Porter의 Diamond모델과 조동석 교수 9 - Factor모델에서 공통적으로 내재되고 있는 가장 큰 주된 문제점은 어떤 주체의 경쟁력 모델이나 하는 것이다. 경쟁력의 수준에서 본다면, 제품경쟁력, 기업경쟁력, 산업경쟁력, 도시/지역경쟁력, 국가경쟁력, 지역경제블록의 경쟁력, 세계경쟁력 등 여러 가지가 있고, 경쟁력의 개념에 대한 견해도 다양하다. 여기서 경쟁력의 개념을 2가지 관점에서 살펴본다.

첫 번째는 製品競爭力이 합하면 企業競爭力이 되고, 기업경쟁력이 다시 합하면 産業競爭力이 되며, 산업경쟁력이 합하면 國家競爭力이 된다는 견해로서 다음과 같이 나타내기도 한다.<sup>1)</sup>

$$(\sum \text{제품경쟁력}) = \text{기업경쟁력}, (\sum \text{기업경쟁력}) = \text{산업경쟁력}, (\sum \text{산업경쟁력}) = \text{국가경쟁력}$$

두 번째는 이 세상에 다른 종류의 경쟁력은 측정 불가능하므로 존재하지 않고, 진정한 의미로서 확인할 수 있는 것은 오직 製品競爭力 뿐이며, 이 제품경쟁력은 다음과 같이 나타낸다.

$$\text{제품경쟁력} = f(\text{기업경쟁력}, \text{산업경쟁력}, \text{국가경쟁력})$$

여기서는 국가차원이 아닌 도시 또는 지역(subnational region) 차원에서는 경쟁력을 대상으로 하여 도시경쟁력을 9 - Factor 모델로 설명하기 위해서는 제3의 모델이 필요한데, 그것이 바로 SER - M 모델이다.

즉, 어떤 주체의 경쟁력이든 간에 9 - Factor가 필요한데, 어떤 수준의 경쟁력이나에 따라 각각의 역할이 달라진다. SER - M모델에서 전략은 기본적으로 기업과 같은 주체가 성공하는 원인을 규명하는 것이고, 여기서 말하는 성공은 GM(General Motors)에서 60년, 또는 GE(General Electronic)에서 20년에 걸쳐서 장기적이고 지속적으로 업계 평균보다 높은 초과수익을 올리는 것과 같은 지속적인 성장과 발전을 이루어내는 것을 의미한다.

## 2. SER - M모델의 構造

## (1) SER - M모델상의 競爭力 개념

SER - M모델을 9 - Factor모델의 역할에 의해 분류하면 기업이나 정부 등 어떤 주체에 관계없이

1) 예를 들면, 소나타라는 제품경쟁력과 엑센트라는 제품경쟁력을 합하면 현대라는 한 자동차업체의 기업경쟁력이고, 자동차를 생산하는 현대, 대우, 기아, 쌍용의 기업경쟁력을 합하면 우리나라 자동차산업의 경쟁력이며, 한국의 자동차산업, 반도체 산업 등 여러 산업의 경쟁력이 국가경쟁력이 된다는 견해이다.

경쟁력을 만들어주는 9가지 요소가 경쟁력의 범주에 따라 그 역할이 각각 상이하다. 기업과 산업의 경쟁력에 대한 역할은 다음과 같다.<sup>2)</sup>

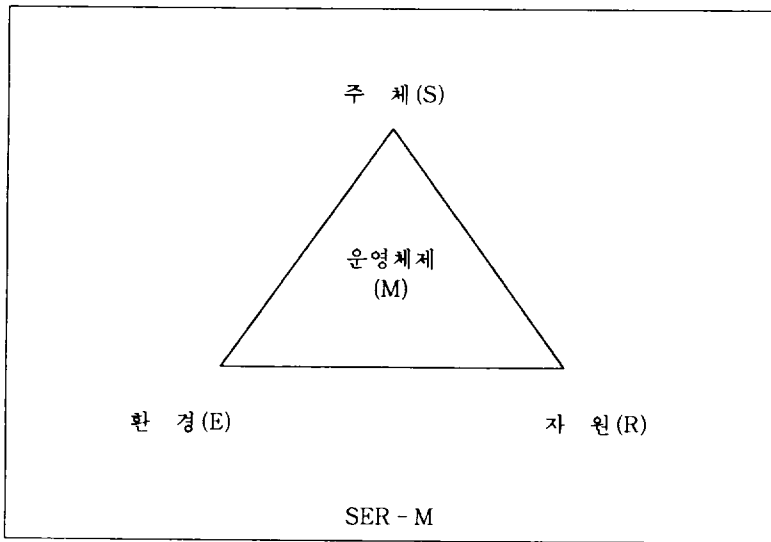
企業競爭力은 차원에서 보면, 기업가, 경영자, 엔지니어들과 노동자들이 主體이고, 주어진 자원, 경영환경, 관련산업, 국내수요, 정부관리 등이 環境이고, 그 기업만이 가지고 있는 물적·인적자원이 資源이며, 이러한 것들을 연결해서 기업전략을 수립한다면 그것이 기업의 운영체제이다.

産業競爭力 차원에서는 국내 자동차업계의 경우 국제시장의 점유율이 가장 높은 회사 사장의 경우는 주체에 해당한다. 여기서 환경은 기업차원의 환경보다는 고려대상이 다소 축소되겠지만, 자원은 오히려 고려대상이 커진다. 우리나라 자동차산업을 예로 들면, 그 산업이 수용할 수 있는 기술자, 전문경영자, 각 지역의 전략 또한 자원이 되며, 정부의 산업정책이 운영체제로 분류된다.

## (2) SER - M모델의 主要 變數

SER - M모델에서 사용되고 있는 주요 변수의 4가지는 다음과 같다. (Cho(1995), 산업정책연구원(1997))(〈그림 2-2 참조〉)

〈그림 2-2〉 SER - M모델의 기본 구조



- 2) 國家競爭力 차원에서 주체는 정치 지도자와 행정관료이고, 환경은 그 중요성이 더욱 줄어들고, 자원은 더 고려대상이 많아지며(왜냐 하면, 기업이나 산업차원에서의 환경은 정부차원에서 보면 활용할 수 있기 때문이다). 거시경제정책이나 산업정책이 메커니즘이 된다. 그리고 地域經濟블록(예, EU) 또는 世界 차원까지 확대시켜 보면 환경이 점차적으로 자원의 성격을 나타내므로 자원의 범주가 넓어지면서 줄고, 자원은 점점 커지며, 메커니즘은 상이한 9요소에 의해 설명되게 된다.

## 1) 主體 (Subjects, S)

주체는 사람의 능력을 강조하는 것으로써, 국가정책 또는 기업전략을 수립하여 주어진 환경에 활용할 수 있는 자원을 재정렬, 재결합함으로써 경쟁력을 유발하는 역할을 담당하는 변수를 말한다. 현재 및 잠재적 각 주체의 의지(비전)와 능력(인적 및 물적) 및 위상을 분석하고 주체의 내외간 일치정도를 비교분석한다. 주체의 변수는 기업가 및 단체, 정치가(지방 및 정부)의 의지와 능력 등으로 선정하고 이를 평가하여 그 위상을 분석한다.

## 2) 環境 (Environments, E)

환경을 중시하는 입장으로 주로 외부적 요인에 속하며 경영자는 천연 부존자원이나 다양한 경제규제 등 그들의 자유의지로 변경시킬 수 없는 단기적 통제불능 요소이다. 과거 또는 현재의 각 환경변수에 대한 제약과 기회를 분석하여 산업의 형성과 발전의 성공 및 실패요인을 분석하고 미래의 환경적 대응전략을 모색한다. 환경변수로는 기본자원(특수환경 및 사회간접자본, 인적 자원 - 경제인구 및 노동력, 물적 자원 - 천연자원), 지역 산업경제환경, 연관산업 및 지역 특수성, 기회요소(chance events) 등의 요소를 평가한다.

## 3) 資源 (Resources, R)

주체나 산업환경을 잘 반영하더라도 단기적으로 경쟁력은 회복하거나 강화시킬 수 있으나 장기적으로 반드시 기업이나 산업에 대해 이윤을 보장하지는 못한다. 이에 자원은 특정산업이 보유하고 있는 창출된 기술 및 전문인력, 근로자(기술인력), 전문인력 및 전문기관, 산학연의 수준과 협력 등의 변수를 평가한다.

## 4) 運營體制 (Mechanism, M)

전술한 3가지 변수가 모두 중요하지만 더욱 중요한 것은 SER을 어떻게 결합을 시켜서 그것이 기업이나 산업내에 정착시킬 것인가에 달려 있다. 즉, 환경과 자원을 결합시켜서 운영체제를 만들어야 기업이나 산업이 활성화된다는 것이다. 전략을 수립하고, 조직을 정비하며 올바른 조직문화를 형성하고, 의사결정방식을 확립하여 그 결정이 합리적으로 수행되도록 한 후, 이에 대한 공정한 평가기준이 확립되어야 기업이 성공한다는 것이 운영체제를 강조하는 이유이다.

여기서는 각 주체의 운영전략으로서 정부나 지역의 산업정책, 기업 및 산업단체의 경영정책 및 전략 등의 변수를 평가한다.

## 3. SER - M모델의 適用

제주지역 중에서도 감귤산업을 하나의 RC 개념으로 산업현황을 파악하고 미래지향적 생존 및 발전전략에 대해 SER - M모델을 연구의 틀로서 적용한다.

이 모델의 변수를 이용하여 감귤산업의 역사적 발전과정에서 초기 형성요인, 발전요인 및 저해요



인, 현재의 경쟁력 현황, 미래의 경쟁력 증대를 위해 보완되어야 할 요소를 분석한다. 또한 RC 발전을 위한 껍을 분석하여 동 산업의 발전방향을 제시하고 경쟁력 강화를 위한 약점 보완과 강점을 살릴 수 있는 발전전략을 제시한다.

여기서, SER - M모델을 柑橘産業에 적용시켜서 이들 변수 및 실체간의 관계와 구성요소를 나타낸 것이 <표 2-1>이다.

<표 2-1> SER - M모델의 감귤산업 적용

변 수		실 체	기 업(생산자) ⇨	산업(감귤산업)	⇨ 지방정부(제주도)
주 체	기업가 정치가 산업위상		감귤생산자 기업형감귤생산자 전문감귤경영인	감귤협동조합 농업협동조합 지도자 및 행정관료	정치가와 행정관료
환 경	기본자원 산업환경 연관산업 지역특성 기회요소		생산·가공·유통· 판매환경 관련 및 지원산업 국내수요 기회요소	생산·가공·유통· 판매환경 관련 및 지원산업 국내수요 기회요소	생산·가공·유통· 판매환경 관련 및 지원산업 국내수요 기회요소
자 원	근로자(기술) 전문가·기관 산·학·연 전략		감귤전문가 감귤재배기술 생산자 및 종사자	감귤전문가 감귤재배기술 생산자 및 종사자	창출자원 생산·유통·판매 환경관련 및 지원산업
운영체제	정부산업정책 지역산업정책 기업경영정책		생산·유통·판매정책 경영전략	생산·유통·판매정책 산업인프라	생산·유통정책 경제정책 경제인프라

### Ⅲ. SER - M모델에 의한 濟州 柑橘産業의 分析

#### 1. 主 體

##### (1) 柑橘生産者

##### 1) 柑橘農家の 推移

감귤의 생산농가 수는 '95년말 현재 26,589호로서, '75년에 비해서는 28%의 증가를 보이고 있으며, 과거 20년간 연평균 증가율은 약 0.9%에 달하고 있다. (<표 3-1>④ 참조)

1970년대에서부터 현재까지 감귤산업에 종사하는 인구가 지속적으로 증가해 오고 있는데, 이것은 현재까지는 타소득원에 비해 상대적으로 수익성이 있음을 알 수 있으며, 성장산업으로서의 역할을 수행해 오고 있는 것으로 파악할 수 있다.

1990년대에 들어서서는 종래의 農家나 組合中心의 생산체계에서 作木班中心의 생산체계로 전환되고 있다. 작목반에 의한 감귤생산 농가수는 전체 농가 수의 약 50%정도이지만, 작목반을 통한 감귤의 생산 및 유통상의 경쟁력을 강화하기 위해 조직구성이 활성화되고 있으며 그 역할이 향후 중요한 역할을 미칠 것이다.

## (2) 政治家 및 官僚

### 1) 初期 形成過程과 政治的 影響力

柑橘産業의 發達過程에 있어서 가장 영향력을 크게 미친 정치가 또는 집단으로는 재일교포, 박정희 전대통령 및 김종필(전 국무총리, 현 자민련 대표)씨를 들 수 있다. 문헌이나 자료 등을 통해 정확하게 분석하기는 곤란하지만, 이들의 영향력을 시대별로 살펴보면 다음과 같다.

在日僑胞는 1960년대 중반부터 제주지역 출신의 재일본 거주자들이 고향인 제주지역의 발전을 위해 고향을 중심으로 농촌부흥에 적극적으로 참여하고 지원해 준 점을 들 수 있다. 즉, 고향의 토지를 활용하여 농가의 부를 축적할 수 있는 방안으로서 감귤묘목을 적극적으로 이전해 주었고, 이러한 지원은 제주 감귤산업의 원동력이 되었으며 지역 경제의 기틀을 마련하는 초석이 되었다.

다음으로 제주지역에서 감귤산업이 대대적으로 활성화되는 것에 기여를 한 정책 및 의지의 하나로서는 朴正熙 前大統領이 제주개발의 정책의지를 들 수 있다. 1960년대 후반에서부터 박정희대통령은 국가재건정책을 전국적으로 강력하게 추진하면서도 제주에 대해서는 특별한 가치를 부여하여 청정지역으로서의 지역개발에 관심과 지원을 해왔다. 즉, 제주지역에 있어서 공해산업에 해당하는 제조업 등의 2차산업 억제정책을 실시함으로써 제주지역의 경제는 1차산업인 농수산업과 3차산업인 관광·서비스업이 지역 경제를 주도하게 되었다. 당시 3차산업은 활성화되지 못한 상황이었기 때문에 1차산업에 대한 경제적 비중이 컸고, 이중에서도 환경적인 여건상 유리한 산업으로 파악되는 감귤산업의 발전에 적극적인 지지와 정책적 지원을 하였다.

이와 더불어 1970년대에 들어서서 당시 국무총리였던 金鍾必씨의 적극적인 관여와 개인적 감귤사업의 확대도 서귀포를 중심으로 한 감귤재배 확산에 결정적으로 기여를 한 것으로 보인다.

### 2) 柑橘産業關聯 委員會 및 委囑人

감귤산업과 관련하여 각종 위원회에 위촉되어 참여하고 있는 정치가, 관료, 기관의 대표 등을 보면, 政治家의 경우 제주지역 전·현직 국회의원들이 정치력을 발휘하여 직·간접적으로 감귤산업의 발전을 위해 역할을 수행하고 있다. 지방자치단체의 정치가로서는 제주도의회 및 각 시군의회의 다수의 의원들이 농업분야 출신 의원으로서 제주도 및 각 시군의 농업분야 예산심의 및 의결에 영향력을 발휘하고 있다.

### 3) 自治團體長의 意志와 能力

自治團體의 의지와 정책적 노력으로는 도지사의 정책적 의지와 관여 및 각 지방의회 조직산하

구성원의 관심과 참여 등을 들 수 있다. 우선, 도지사의 의지와 능력에 있어서는 역대 도지사의 도정책 중에서 감귤산업에 대한 의지는 비교적 크게 나타나고 있으며, 민선 지방자치시대에 있어서 현직 도지사의 감귤산업에 대한 의지와 능력은 해당 산업에 대한 정책으로서 파악할 수 있듯이 대내외적으로 높은 평가와 인정을 받고 있다.

### (3) 位 相

#### 1) 濟州經濟에 있어서의 柑橘産業 比重

제주지역 산업의 총생산은 1990년 1조 7,315억원에서 '94년 3조 1,264억원으로 5년간에 80%의 급속한 증가를 보이고 있다. 여기서 '95년 및 '96년의 1차산업 조수익을 보면, '95년 1조 1,503억원에서 '96년 1조 3,847억원으로 20.4%의 감소를 나타내고는 있다.

감귤의 粗收益 寄與度에 의해 살펴보면, 제주지역의 전체 농산물 조수익의 60% 전후를 유지해 오고 있으며, 단일 품목으로는 계속해서 제1위의 조수익 기여도를 나타내고 있다. 그리고 생산량에 있어서는 '90년대 초반에 비해서 다소 감소하는 추세를 보이고는 있지만 제주지역 전체 농산물의 50% 전후의 생산량을 점하고 있다. '95년의 경우 감귤의 조수익은 4,334억원으로 전체 농산물의 57.3%, 1차산업에서의 37.7%의 높은 기여도를 나타내고 있다. (<표 3-1> 참조)

이와 같이 감귤산업은 제주지역 전체 산업에 있어서 중요한 산업으로서의 역할을 담당하고 있음은 물론 1차산업 중에서는 절대적인 競爭優位 産業으로서 위치를 고수하고 있다.

#### 2) 柑橘産業의 成長 推移

감귤산업의 위상을 동 산업의 성장 추이를 통해 살펴보면, '75년부터 '95년까지 5년단위로 생산면적, 생산량, 조수익 및 호당소득에 대해 나타낸 것이 <표 3-1>과 <그림 3-1>이다.

<표 3-1> 감귤의 생산면적·생산량·조수익·호당소득의 추이

연 도	㉠생산농가	㉡생산면적	㉢생 산 량	㉣조 수 익	㉤호당소득
	(호)	(ha)	(톤)	(백만원)	(천원)
1975	21,809	10,930	81,108	14,599	699
1980	19,996	14,094	187,470	54,500	2,725
1985	23,332	16,969	394,300	124,189	5,323
1990	25,616	19,414	492,700	315,100	12,301
1995	26,589	21,605	614,770	433,447	16,302
20년간 평균증가율	0.88%	3.76%	24%	25%	25%
'75년 대비 '95년 증가율	1.28배	1.98배	7.58배	29.69배	24.37배

(주) 농협중앙회 제주도지부, 「감귤유통처리 실태분석」 각년도 자료로부터 작성.

〈그림 3-1〉 감귤산업의 연대별 성장추이

시대	맹 야 기	도약기*	성장기	성숙기**	구조조정기***	참 고**
	1960년대이전	1970년대	1980년대	1990년대	2000년대	
	생 산 량 → ㉞ 농 가 호 수 → ㉠ 생 산 면 적 → ㉡ 조 수 익 → ㉢ 호 당 이 익 → ㉣					(30) 조 수 익 (24) 호당이익 (7.6) 생 산 량 (1.3) 농가호수 (2.0) 생 산 면 적

(주) <표 3-1>에 의해 작성.

\* : '75년도기준 자료, \*\* : '95년도기준 자료 및 ( )에 수치는 '75년대비 증가율.

\*\*\* : '95년도를 기준으로 한 감귤산업의 성장예상 시나리오(실선(가), 점선(나))

㉡ 生産面積

감귤의 생산면적에 있어서는 '95년말 현재 21,605ha로서, '75년에 비해서는 1.3배 증가하였으며 과거 20년간 연평균 증가율은 약 3.8%를 나타내고 있다. 다만, 1990년대 초반에 있어서 전년대비 감소의 현상이 조금 나타나기는 하였지만, '95년에는 전년대비 미증을 보이고 있다. 그리고 최근에는 노지감귤에서 시설감귤로의 전환이 이루어지고 있어서 생산면적상의 변화는 크게 나타나고 있지 않으나 생산 및 재배방법상의 변화가 확산되고 있다.

㉢ 生産量

감귤의 생산량은 '95년말 현재 614,770톤으로서, '75년에 비해서는 약 7.6배 증가하였으며 과거 20년간 연평균 증가율은 약 24%를 나타내고 있다. 이와 같은 장기적으로 높은 증가율은 그 만큼 감귤생산의 부가가치가 높음을 반영하고 있기 때문으로 볼 수 있으며, '75년도의 경우에는 전년대비 164% 증가를 보이기도 하였다.

생산량의 증가는 전술한 생산면적의 지속적인 증가에 기인하고 있는 점도 있지만 감귤나무가 수령 약 30년으로 본다면 지속적으로 생산량이 증가 또는 동일 수준의 수확량을 확보해 주기 때문인 것으로 사료된다. 다만, 감귤생산에 있어서의 해거리 현상, 즉 풍작년 후에는 반드시 흉작년이 발생하는 생산주기로 인해 전년대비 생산량이 감소한 연도도 많게 나타났다.

## ① 粗收益

감귤의 조수익은 '95년말 현재 4,334억원으로서, '75년에 비해서는 무려 30배에 가깝게 증가하였으며 과거 20년간 연평균 증가율은 약 25%를 보이고 있다. 이와 같은 장기적으로 높은 조수익의 증가는 감귤의 생산량 증대에 따른 것이며, 생산증대에 따라 적정가격이 보장됨으로써 생산농가가 고소득을 올리고 있음을 나타내고 있다.

다만 '80년, '89년, '92년 및 '95년에는 해저리 현상에 의해 생산량이 급증하여 감귤가격의 하락으로 전년대비 조수익이 감소하고 있다.

## ② 戶當所得

감귤의 호당소득은 '95년말 현재 1,630만원으로서, '75년에 비해서는 무려 24배 증가하였으며 과거 20년간 연평균 증가율은 약 25%에 달하고 있다. 호당소득은 조수익과 같이 20여년에 걸쳐 연평균 약 25%의 소득증가를 달성해 오고 있으며, 조수익이 감소한 연도는 호당소득도 감소하고 있다.

이상의 감귤에 대한 생산면적, 생산량, 조수익, 호당수익의 추이로부터 감귤산업은 농가소득의 주원천임과 동시에 고소득을 보장해주는 산업으로서의 역할을 제대로 수행하고 있다고 말할 수 있다. 따라서 감귤산업은 제주지역에 있어서, 특히 농업분야에서는 주요 작물로 인식되어 지속적인 증가추세를 명백하게 보여주고 있다.

## 3) 濟州經濟 發展計劃에서 柑橘産業의 位相

제주경제 발전계획에 있어서의 감귤산업의 위상을 1994년에 발표된 「濟州道 綜合開發計劃」중에서 감귤산업관련 발전계획을 통해 살펴보면, 감귤산업의 장기발전계획상 基本目標은 소득원의 확보, 경쟁력의 강화, 수요의 확대 등으로 삼고 있다. 이러한 목표를 달성하기 위한 發展戰略은 생산조정, 시설 및 장치화, 가공물량의 억제, 조직의 강화, 정보의 내실화에 두고 있다.

이와 같은 전략을 실현하기 위해 생산기반의 조성, 품종갱신사업의 추진, 기술개발사업의 추진, 관련신사업의 추진, 관련산업의 육성, 시설재배의 확대, 유통기본시설의 확충, 판촉사업의 전개, 정책과제 등 세부적 육성계획을 세우고 있다.

## 2. 環 境

## (1) 自然環境

감귤산업의 自然環境에 대해서 보면, 濟州道는 북위 33도에서 34도에 걸친 아열대 내지 온대성

기후대에 자리잡고 있다. 따라서 겨울에도 따뜻하고 서리가 내리지 않는 기간이 길어 감귤, 참다래 등과 같은 아열대 과실 생산에 적합할 뿐만 아니라 그외에도 감자의 2기작 재배, 양배추, 당근 등 채소류의 겨울재배도 가능하다.

특히 柑橘을 재배함에 있어서 서귀포 및 효돈, 위미, 중문 지역 등은 한라산을 중심으로 산남쪽에 위치하여 일조량이 풍부하고 방풍기능이 탁월함에 힘입어 지리적, 풍수적으로 매우 뛰어난 환경적 조건을 갖고 있다. 이에 따라 제주도 내의 타지역에 비해 감귤의 품질면에서 최상의 것을 생산하고 있으며 이를 통한 농가수익의 면에서 최고의 수준을 나타내고 있다.

## (2) 産業環境

### 1) 經濟的 觀點

제주지역은 섬이라는 지역적 특성으로 인해 정부정책에 의해 2차 제조업이 제한되어 주로 농수축산업과 3차의 관광관련산업 및 서비스업, 그리고 건설업이 비교적 비중이 큰 산업으로 위상을 차지하고 있다.

濟州地域의 經濟 現況에서 살펴보면, '65년에 제주경제의 2/3이상을 점유하던 1차의 농수축산업이 '94년에는 30%선으로 감소하였고, 2차의 광공업도 '65년 6.9%에서 '94년 4.2%로 감소하고 있다. 이에 비해 3차의 관광관련산업 및 서비스업은 '65년 25%에서 '95년 66%로 급증하고 있다. 이러한 산업구조의 변화는 동시에 산업별 인력의 취업구조나 사업체의 수 등에 있어서도 변화를 수반하고 있다. [제주도(각년도), 제주통계연보]

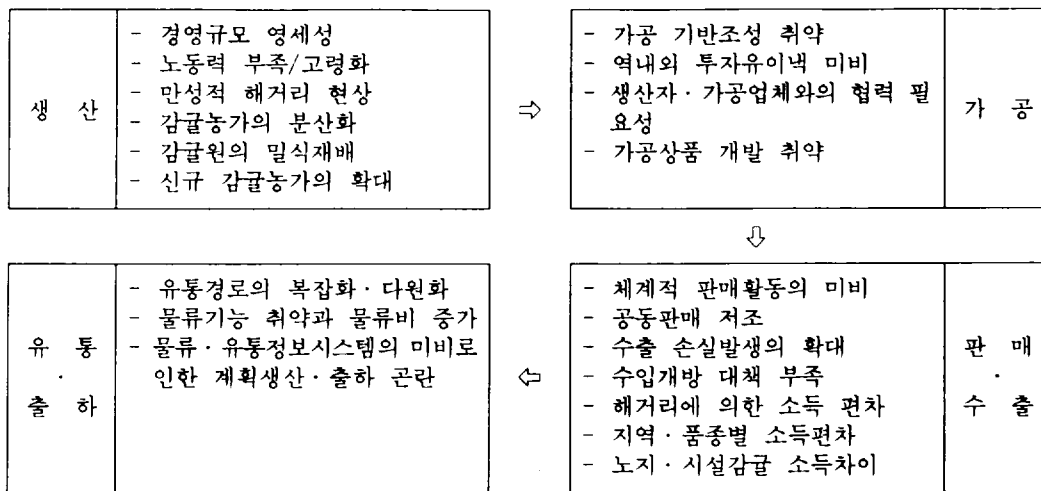
이러한 상황 하에서도 1차의 농수축산업의 경우는 제주지역 경제의 2/3에서 1/3로 절반 감소하고 있지만, 감귤산업만은 지속적으로 증가하는 추세를 보여 왔다. 이로부터 제주지역 경제를 주도해 나가는 주된 산업으로는 관광 및 서비스 관련산업이라고 말할 수 있으며, 또한 농수축산업 분야에서 유일하게 감귤산업만이 증가추세에 있어 제주지역 경제의 견인차 역할을 수행하고 있는 것으로 나타나고 있다.

### 2) 産業環境의 變化와 構造의 特質

감귤산업에 있어서의 최근의 환경변화를 보면 '89년의 대풍작에 의한 가격폭락으로 구조적 문제점의 부각, UR협상의 타결에 의해 '97년 7월 1일부터의 농산물 수입자유화의 대책 미비, 감귤의 생산·유통상의 구조개선의 필요성 시급 등을 들 수 있다.

이러한 구조적 특질을 活動機能別로 <그림 3-2>와 같이 요약할 수 있다.

<그림 3-2> 감귤산업의 활동기능별 구조적 특징



(3) 活動機能

1) 生 産

감귤의 수요를 파악함에 있어서 현재 생산되고 있는 감귤이 전부 소비되고 있다는 것을 전체로 해서 감귤생산량을 보면 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 지역별/품종별 감귤생산량 추이

(단위: 톤, %)

구 분	'91	'92	'93	'94	'95	
총생산량 (구성비: %)	556.350 (100)	718.700 (100)	619.000 (100)	548.945 (100)	614.770 (100)	
지 역 별	제 주 시	61.200 (11.0)	74.070 (10.3)	66.920 (10.8)	53.816 (9.8)	62.470 (10.2)
	서귀포시	151.800 (27.3)	194.800 (27.1)	167.800 (27.1)	151.390 (27.6)	173.610 (28.2)
	북제주군	97.490 (17.5)	120.860 (16.8)	127.370 (20.6)	102.495 (18.7)	115.450 (18.8)
	남제주군	245.860 (44.2)	328.970 (45.8)	256.910 (41.5)	241.280 (43.9)	263.240 (42.8)
품 종 별	극 조 생	307.590 (55.3)	414.184 (57.6)	412.397 (66.6)	378.346 (68.9)	29.630 (4.8)
	조 생					420.500 (68.4)
	보 통	242.890 (43.7)	297.745 (41.4)	201.540 (32.6)	165.794 (30.2)	158.460 (25.8)
	만 감	5.870 (1.0)	6.762 (0.9)	5.233 (0.8)	4.805 (0.9)	6.180 (1.0)

(주) 전제서로부터 작성.

柑橘의 生産量은 '95년말 현재 614,770톤으로서, 과거 5년간 평균 生産량 611,553톤과 거의 동일한 수준의 生産수준을 보이고 있다. 최근 5년간의 生産추이를 보면, '92년 718,700톤을 최대 生産량으로 한 후, 점진적으로 生産량이 감소하는 추이를 보이고 있다. 여기에는 적정 柑橘가격의 유지를 위해 減벌 등에 의한 적정生産을 실시해 오고 있기 때문이다.

柑橘의 지역별 및 품종별 生産량을 보면, 地域別로는 남제주군 지역이 41 - 45% 수준으로 가장 많고, 다음으로 서귀포시가 27 - 28%, 북제주군 17 - 20%선 및 제주시 10%대로 구성되어 있다. 그리고 品種別로는 조생과 극조생이 55%선에서 70%이상으로 지속적으로 많이 生産되고 있는 반면, 보통은 43%에서 28%선으로 최근 5년간에 15% 포인트나 감소하고 있다. 그리고 만감은 1%선에 지나지 않고 있다.

그리고 근년에 더욱 중요성이 강조되고 있는 柑橘의 품질에 관해서는 전체적으로 조사 분석된 바 없으며, 지역적 또는 일부의 生産능가 단체별로 부분적인 조사가 실시되었다.

## 2) 製造 및 加工

柑橘 加工産業은 대기업 중심으로 몇 개의 음료회사에서 가공주스를 중심으로 형성 발전하여 왔으나, 1990년대 들어서서 시장개방에 의해 농축액 수입이 크게 늘어 제조·가공산업이 경쟁력 약화로 위축되고 있다.

현재, 롯데칠성 음료(주), 해태음료(주), 서라벌 식품(주), 일화(주), 제주식품, 삼다농산, 제주특산, 아주방물산의 8개 가공공장이 가동되고 있으나, 이들 기업에서는 柑橘주스용 농축액을 제주산이 아닌 대부분 수입을 통해 조달하고 있다. 이에 따라 가공용 柑橘 수매량이 감소하고 가격하락에 의한 당면 문제도 시급히 해결해야 할 과제로 나타나고 있다.

柑橘가공산업은 주스를 중심으로 발전해 오고 있는데, 근년에는 향후 주스 이외에 잼, 차, 사탕, 향수, 통조림 등 상품개발이 이루어지고 있으며, 향후 다양한 柑橘가공상품의 개발을 통해 과잉생산의 문제를 극복하고 생과중심의 판매전략을 전환시킬 수 있는 환경구조가 요구되고 있다.

## 3) 販 賣

生産능가에서 柑橘이 生産되어 중간 유통상인이나 관련기관 등을 통해 최종 소비자에게까지 이동되어 柑橘이 생식용으로 판매되는 경로는 매우 복잡하고 다단계에 의해 이루어지고 있다. 이 중에서 柑橘출하량의 약 50%가 농업협동조합이나 柑橘협동조합을 통해 계통출하하고 있으며, 그 나머지는 다른 경로를 통해 판매되고 있다. (<그림 3-3> 참조)

柑橘의 消費地는 전국의 각 지역으로 분산되어 있지만, 柑橘의 출하에 따른 중간 주요 소비지(거점지역 및 소비지)는 서울을 비롯한 6대 도시와 제주를 포함한 9개 도지역에 달하고 있다. 그리고 아주 미비('95년도 기준으로 전체 生産량의 0.15%수준) 하지만 '95년 이후 캐나다, 러시아, 미국, 일본 등으로 수출되고 있다.

消費地域別 出荷量을 '95년산 기준으로 살펴 보면, 노지柑橘의 경우 서울이 전체 출하량의 28.9%, 대구가 13.4%의 순이며, 6대 도시의 출하량은 전체의 69.9%를 차지하고 있으며, 나머지 30.1%만이 9개 도로 출하되어 소비되고 있다. 그리고 시설柑橘의 경우는 서울이 전체 출하량의 49.8%,



부산 15.3%의 순이며 6대 도시의 출하량은 전체의 78.7%를 차지하고 있으며, 나머지 21.3%만이 9개 도로 출하되어 소비되고 있다.

消費者的 購買行態에 관한 분석은 현재 이에 대한 조사 및 연구된 바가 없기 때문에 제품의 국적, 가격, 품질, 소비자 구매욕구의 세련도 등에 관한 종합적이고 체계적인 비교·분석이나 연구 등도 이루어지고 있지 않다.

4) 流通·出荷

① 柑橘流通處理

감귤의 유통처리량은, <표 3-3> ①과 같이 '91년도 이후 최저 55만톤에서 최고 72만톤에 달하고 있다. 생식용 감귤의 유통처리량이 85%에서 90%선인데, 이중 농협을 통한 생식용 감귤의 유통은 20%대에서 40%대로 증가하고 있는 비해 일반용 감귤의 유통은 50%대에서 40%대로 다소 감소하는 추세를 보이고 있다. 한편 가공용 감귤 유통은 '92년도 18%를 피크로 해서 점진적으로 감소하고 있으며, 기타 도내 소비용은 5%에서 10%의 사이에서 변동 폭이 심하게 나타나고 있다.

<표 3-3> 감귤유통의 현황분석

① 감귤유통처리	② 감귤계통출하	③ 감귤유통비용*	
		노지감귤(15kg)	시설감귤(5kg)
- 생식용 85% - 90% · 농협: 30% - 40% · 일반: 40% - 50% - 가공용 '92년 18% 피크 점진적 감소 - 도내 소비용 5% - 10%	- 계통출하비율 40% - 50%선으로 증가 추이 · 생산증가/가격하락 → 계통출하 선호 ('92년도 52%) · 생산감소/가격상승 → 계통출하 기피 ('91/'92년도 37% - 39%)	- 농가수취가 20% - 15kg당 약 3,000원 - 경락가 대비 20% ..... ▶ '93 - '95 비용명세 : 15kg당 2,866원 1kg당 191원 · 운송료 32% · 상장수수료 30% · 상자대 20% · 선과제비 13%	- 농가수취가 15% - 5kg당 약 2,500원 - 경락가 대비 15% ..... ▶ '93 - '95 비용명세 : 5kg당 2,643원 1kg당 529원 · 운송료 30% · 상장수수료 26% · 상자대 25% · 선과제비 15%

(주) 전계서로부터 작성.

\* : 서울 등 6대 광역시와 제주포함 9개 도지역 평균비용.

② 柑橘系統出荷

감귤유통처리에 있어서 系統出荷 비율은, <표 3-3> ②과 같이 40%에서 50%선으로 다소 증가하고 있는 추이를 나타내고 있다.

계통출하는 일반적으로 감귤의 생산량이 증가하여 가격이 하락한 경우는 안전한 가격의 확보 내지는 소득의 보장을 받기 위해 그 비중이 높으며, 이와 반대로 생산량이 감소하여 가격의 상승시에는 보다 나은 감귤가격과 소득을 확보하기 위해 계통출하를 기피하고 있다. 이러한 경향은 최근의 실적에서도 동일하게 나타나고 있다. 즉, '92년도와 같이 생산량이 급증한 때에는 계통출하 비중이

52%로 가장 높게 나타나고 있는데 비해, '91년이나 '94년과 같이 생산량이 적은 경우는 계통출하 비중이 37% 내지는 39%에 지나지 않고 있다.

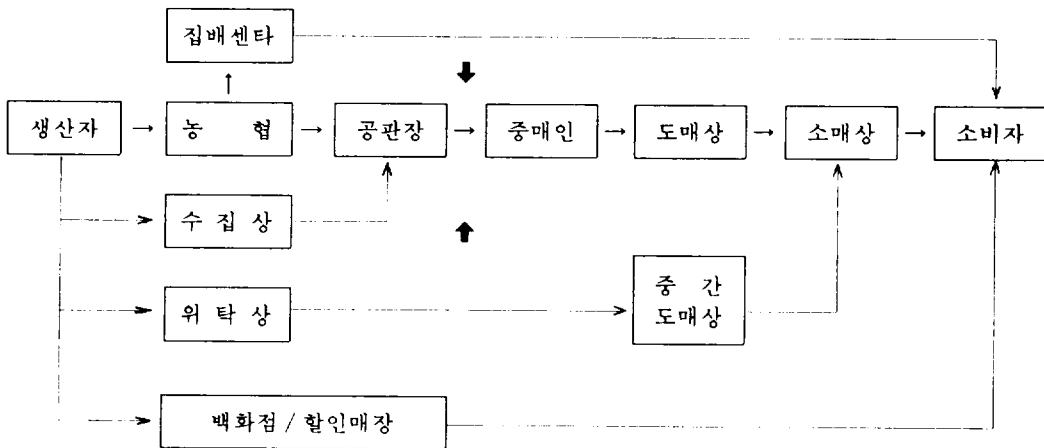
③ 柑橘流通費用

露地柑橘의 감귤유통비용(15kg 기준)은, <표 3-3> ③과 같이 농가수취가의 20%선으로 금액으로는 15kg 당 약 3,000원이 소요되고 있으며, 시설감귤의 감귤유통비용(5kg 기준)이 농가수취가의 15%선으로 금액으로는 5kg 당 약 2,500원이 소요되고 있다.

감귤유통을 위한 포장단위가 노지감귤은 15kg인데 비해 施設柑橘은 5kg으로 차이가 나지만, 유통비용의 측면에서는 농가수취가의 20% - 15%의 수준으로 高流通費用을 지불하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이 유통비 또한 생산자에서 소비자까지의 유통비를 전부 포함된 비용이 아니고 생산자로부터 유통경로에 따라 공판장 또는 중매인까지의 물류비와 수수료이기 때문에 실질적인 유통비는 더욱 많게 지출되고 있다. (비용명세는 생략)

현재로서는 감귤유통경로의 일부분만 집계되고 있기 때문에 이에 대한 종합적이고 체계적인 조사와 분석이 필요하다고 하겠다.<sup>3)</sup> (<그림 3-3> 하단 <가격·비용구조분석> 참조)

<그림 3-3> 감귤의 판매·유통경로의 가격·비용구조 분석



<가격·비용구조분석>

'95년도 노지감귤 15kg 가격기준

농가수취가	경락가	경락이후 유통비용분석 미비	소비가
10,215원	←-----→ 13,043원	←-----→	25,000
유통비 = 2,828원 (21.7%)		유통비 + 유통수수료 + 중간이익 = 12,000	

(주) 감귤의 판매유통경로는 강경선·고승찬(1996) 참조.

3) 제주도에서 도내 감귤의 유통체계를 대폭 단순화하고 유통비용을 절감함으로써 제주 감귤의 대외경쟁력을 높이려는데 목적을 두고 실시한 감귤유통실태 조사는 물류유통체계의 개선의 측면에서 매우 필요한 것으로 판단된다. [제주도 농수축산물유통개혁기획단(1997)]

5) 柑橘輸出

柑橘輸出은 <표 3-4>와 같이 감귤의 해외 판매전략의 하나로서 추진되어 '90년에서부터 현재까지 4개국에 5,546톤의 물량에 금액으로는 총 158억 9,800만원이 수출되었다. 감귤수출은 '90년도부터 캐나다를 중심으로 수출하다가 '93년도 이후부터는 러시아 및 미국과 일본에 대해 수출을 하고 있는데, 감귤수출에 따른 가장 큰 문제점으로는 수출가격보다 수출비용이 더 많이 지출되고 있는 점이다.

이와 같이 輸出費用이 수출가격을 초과하고 있는 이유로는 물품대, 운송비, 포장비의 3주 주 비용 중에서 물품대의 비중이 70%정도로 매우 높기 때문인 것으로 분석되고 있다.

이러한 감귤수출의 비용초과 문제는 해당 국가, 감귤품종 및 생산방식, 유통 및 판매방식 등에 대해 비용초과의 원인을 체계적으로 분석한 후, 초과비용에 대해 절감대책을 강구하지 못할 경우는 과감하게 해당 수출계획을 포기해야 한다. 따라서, 종래의 수출계획은 실적위주의 정책에 의한 것이기 때문에 채산성의 관점에서 장·단기적으로 판단해야 할 필요가 있다.

<표 3-4> 감귤수출의 추이

(단위: 톤, 백만원)

구 분		'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96*	합 계
수 출 총 계	수 량	162	1,077	1,060	1,133	976	1,138	-	5,546
	금 액	101	825	1,003	987	751	1,148	917	16,824
캐나다	수 량	101	825	1,003	856	711	700	496	14,326
	금 액	101	825	1,003	856	711	700	496	14,326
미 국	수 량	-	-	-	-	-	43	-	43
	금 액	-	-	-	-	-	45	271	402
러시아	수 량	-	-	-	150	50	260	-	460
	금 액	-	-	-	131	40	225	49	1,365
일 본	수 량	-	-	-	-	-	41	-	41
	금 액	-	-	-	-	-	178	100	278

(출처) 전계서 및 「제주일보」(15778호)로부터 작성.

\* : 미국은 괄의 10백만원을 합산함.

6) 柑橘價格과 標準所得計算

감귤가격의 추이를 생산방식에 따라 노지감귤과 시설감귤로 구분하여 최근 5년간에 걸쳐 살펴보면 <표 3-5>와 같다.

露地柑橘은 '91년 이후 5년 평균의 경락가격은 15kg 상자기준으로 13,236원이며, 1kg 상자기준으로는 882원이다. 그리고 농가수취가격은 15kg 상자기준으로 11,187원이며, 1kg 상자기준으로 756원

이다. 경락가격 및 농가수취가격에 있어서 '94년도가 18,130원(548,945톤)을 피크로 해서 '95년도에는 13,043원에 달하고 있으나, '92년도에는 7,691원(생산량 718,700톤)으로 가장 저조한 가격을 보이고 있다. 감귤가격의 차이는 지금까지 주로 생산량의 대소에 의해 가져차이가 발생하고 있다.

施設柑橋은 '91년 이후 5년평균의 경락가격은 5kg 상자기준으로 16,884원이며, 1kg 상자기준으로 3,377원이다. 그리고 농가수취가격은 5kg 상자기준으로 14,396원이며, 1kg 상자기준으로 2,879원이다. 경락가격 및 농가수취가격에 있어서 시설감귤의 가격은 노지감귤의 가격과 대조적으로 '92년도에 가장 피크로 나타나고 있으며, 다른 연도에 있어서는 17,000원 전후의 가격선을 유지하고 있다.

이로부터 노지감귤과 시설감귤의 가격을 비교해 보면, 경락가격 및 농가수취가격에 의한 노지감귤과 시설감귤의 가격을 1kg 기준으로 비교해 보면, 시설감귤이 노지감귤에 비해 약 4배의 높은 가격을 받고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 이러한 감귤가격의 차이가 농가의 수취이익에도 직접적으로 반영되고 있는가에 대해서는 각 생산방식별로 감귤생산원가와의 비교를 통한 분석이 필요하다.

〈표 3-5〉 감귤가격의 추이

(단위 : 원)

구 분		'91	'92	'93	'94	'95	5년 평균	
노 지 감 귤	경 락 가 격	15kg	15,158	7,691	12,157	18,130	13,043	13,236
		1kg	1,010	512	810	1,208	869	882
	농가수 취가격	15kg	12,115	9,040	9,552	15,013	10,215	11,187
		1kg	807	336	636	1,001	1,001	756
시 설 감 귤	경 락 가 격	5kg	16,360*	18,450*	15,616	17,516	16,478	16,884
		1kg	3,273	3,690	3,123	3,503	3,295	3,377
	농가수 취가격	5kg	14,070*	15,875*	13,177	15,076	13,784	14,396
		1kg	2,814	3,175	2,635	3,015	2,757	2,879

(주) \* : 1kg가격을 기준으로 5kg가격을 추산한 수치임.

감귤가격의 차이를 명확하게 분석하기 위해 감귤원가계산에 속하는 감귤표준소득계산의 결과를 농촌진흥청의 분석자료를 기준으로 살펴보면 〈표 3-6〉과 같다.

노지감귤의 標準所得에 대한 生産費率は '94년 65%에서 '95년 75%로 증가하고 있으며, 이에 따라 순이익율은 각각 35%와 25%와 감소하고 있다. 이에 비해 시설감귤의 표준소득에 대한 생산비율은 '94년 77%에서 '95년 57%로 감소하고 있으며, 이에 따라 순이익율은 각각 23%와 43%로 증가하고 있다.

이 2년간의 자료로부터 노지감귤과 시설감귤에 대한 원가비교는 정확하게 할 수 없지만, 순이익율은 시설감귤이 더욱 높아지고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 3-6〉 감귤표준소득 분석

(단위 : 원, %)

구 분	노 지 감 귤		시 설 감 귤	
	'94	'95	'94	'95
조 수 입(A)	2,681,685	2,175,008	18,309,094	20,290,934
생 산 비(B)	1,740,819	1,629,997	14,245,910	11,630,678
순 수 익(C)	940,866	545,011	4,153,184	8,660,256
소 득(D)	1,972,849	1,614,054	9,829,492	12,330,663
생산비율(B/D)	64.9	74.9	77.4	57.3
순수익율(C/A)	35.1	25.1	22.6	42.7

(주) 농촌진흥청, 「농축산물표준소득」 각년도 자료로부터 작성.

**(4) 關聯·支援産業**

감귤산업과 관련산업으로서 제조업과 관광산업, 그리고 지원산업으로서 감귤의 생산·유통·판매에 관련된 산업을 보면, 다음과 같다.

**1) 製 造 業**

감귤산업의 제조업분야와의 연계 및 지원산업으로는 감귤의 加工産業이 대표적이며, 현재 롯데칠성음료와 해태음료 등이 감귤가공을 위한 제조시설을 제주에 설치하여 사용중에 있다. 이외에도 제주감귤을 이용한 가공업체는 전국적으로 서라벌, 일화, 롯데삼강, 매일유업, 동아오츠카, 서울우유, 제일제당, 미원음료 및 군인공제 등이 있으며, 전체 생산량의 6-8%만을 가공용으로 사용되고 있다.

生食用 柑橘의 경우 생산과정상 계절성과 보존과정상 단기성 등에 의해 제약을 받기 때문에 감귤가공산업의 육성과 발전이 필요하다. 현재는 국내의 주요 식음료회사들에 의한 가공이 부분적으로 이루어지고 있으나 향후 WTO체제 하에서의 농산물분야의 개방('97년 7월 1일)과 더불어 감귤류의 수입에 적극적인 대처를 하기 위해서는 감귤을 이용한 새로운 가공식품의 개발이 확대되어야 할 것이다. 이를 위해서는 감귤의 생산과 가공을 연계시킬 수 있는 유통가공기업의 적극적인 유치와 신설이 필요하다.

**2) 觀 光 産 業**

감귤을 이용한 관광산업과의 연계는 현재 觀光農園을 통해 이루어지고 있다. 관광농원에서는 제주를 찾아오는 관광객을 대상으로 해서 감귤 출하시기에 일정액의 입장료를 내면 관광객 자신이

감귤을 따서 먹는 體驗形 觀光産業으로서 자리잡고 있다.

제주지역에서의 관광이벤트의 개최 등을 통해 제주감귤의 우수성을 홍보하는 동시에 필요에 따라서는 관광홍보의 일환으로서 감귤식사회 등과 같은 감귤이벤트를 활성화해 나간다. 이와 더불어 감귤의 판촉·판매전략을 범도적인 차원에서 수립하여 추진하며, 해외 수출전략 등과도 연계하여 적극적으로 감귤의 경쟁력강화를 위한 전략 추진, 행사 개최, 홍보 강좌 등을 전개해 나간다.

또한, 전술한 감귤가공업의 육성과 관련해서는 감귤을 이용한 새로운 제주 토속상품의 개발 등에도 관심과 지원을 추가적으로 실시한다. 예를 들어, 유채꽃을 이용한 제주향수의 개발은 최근 인기의 상승과 더불어 매출이 증가함에 따라 감귤을 이용한 가공식품을 관광상품의 하나로서 개발하고 판매할 수 있도록 전개해 나간다.

### 3) 柑橘支援事業

감귤지원산업은 감귤의 생산이나 유통 이외에도 새로운 종자의 개발이나 새로운 포장방법의 개선 등과 같이 감귤의 생산·판매·유통에 관련된 관련산업의 육성과 개발을 다음과 같이 확대시켜 나간다. 현재, 감귤지원산업으로서는 다음과 같은 업종 및 업태를 들 수 있다.

- |                |             |           |
|----------------|-------------|-----------|
| ① 비료생산업        | ② 종자생산업     | ③ 농약제조업   |
| ④ 감귤유통(운송) 전문업 | ⑤ 감귤보관·저장업  | ⑥ 감귤포장제조업 |
| ⑦ 시설감귤설치업      | ⑧ 감귤품질보증기관  | ⑨ 감귤판매전문업 |
| ⑩ 감귤수출대행업      | ⑪ 감귤교육전문기관  | ⑫ 감귤정보유통업 |
| ⑬ 감귤인력은행       | ⑭ 감귤시설자동차사업 | ⑮ 감귤건설업 등 |

### (5) 이벤트行事

지역개발 및 지역경제의 활성화에 영향을 미칠 수 있는 이벤트로서, 현재 정기적으로 제주도에서 실시중인 행사로서는 한라문화제(10월중, 1주간)를 비롯하여, 유채꽃 축제(4월, 3-5일) 등이 있다. 그리고 다양한 대규모적인 이벤트 또는 국제적 이벤트행사를 적극적으로 추진하고 있다. 감귤과 연관된 이벤트 행사로 감귤아가씨 선발대회가 있다.

## 3. 資 源

### (1) 創出資源

감귤산업에 종사하고 있는 專業農의 勞動力은 농업을 주산업으로 가계를 이끌어 가는 경제활동인구로서, 전체 농가 39,820농가 중 26,596농가('94년)로 67%에 해당하는 노동인구가 감귤산업에

종사하고 있다. 다만, 감귤농가나 생산면적, 생산량 등이 증가에도 불구하고 해당 산업에 종사하는 노동력 부족이 심화되고 기계화로 인한 노령화 및 기술인력의 저하 등의 문제를 해결할 수 있는 근본적이고 장기적인 종합대책이 필요시되고 있다.

## 2) 專門 研究組織 및 人力

현재 감귤산업관련 전문연구조직으로 대학기관과 연구소를 들 수 있다.

대학기관의 경우를 보면, 감귤관련 학과 내지는 전공을 개설하고 있는 대학은 濟州大學校 및 濟州專門大學이 있으며, 이들 대학의 연구조직은 제주대학교에서의 원예학과, 농학과, 농화학과, 농경제학과 4개 학과가 있으며, 제주전문대학에 원예과가 각각 설치되어 있다. 이들 대학기관의 연구인력으로서 교원(연구원 포함)의 수는 제주대학교 41명과 제주전문대학 3명으로 총 44명이다.

그리고 연구소로서는 제주대학교 아열대연구소와 제주감귤연구소가 있다. 亞熱帶研究所는 제주대학교 법정연구소로서 연구소장 산하에 연구원으로서 전공관련 교수들이 속해 있어서 각자 연구의 관심사 및 연구프로젝트 등을 중심으로 자율적으로 연구 및 조사활동 등을 수행하고 있다. 그리고 濟州柑橘研究所는 제주지역에서 생산되는 감귤의 품질 향상 등을 목적으로 설립된 연구소로서 현재 육종연구실을 포함한 6개 실의 조직체계를 갖고 있으며, 38명의 연구원 및 직원이 근무하고 있다. 감귤연구소 연구원의 학력 수준은 '96년도 기준으로 석사출신 14명, 박사 출신 9명 및 기타 2명으로 총 25명이 재직하여 연구 및 연구지원활동을 수행하고 있다.

## (2) 研究開發投資 및 研究成果

### 1) 研究開發投資

감귤산업과 관련하여 연구개발에 투입되는 금액을 대학기관의 연구소와 제주감귤연구소의 豫算實績을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

대학기관 중 제주대학교 아열대연구소의 연구개발투자액을 해당 기관의 연구비 수혜액으로 파악해 보면, '93년 31백만원, '94년 1억 2,500만원, '95년 2억 8천3백만원, '96년 1억 6천4백만원이었다. 그리고 감귤연구소의 연구개발투자액으로서는 해당 연구소의 연도별 연구개발비예산 규모로 파악해 보면, '92년 6억 6,300만원, '93년 25억 3,600만원, '94년 22억 6,500만원, '95년 39억 100만원 및 '96년 30억 5,400만원이었다.

최근 3 - 4년간에 있어서 연구소의 연구비 수혜액 또는 예산이 급증하게 된 것은, '90년대 초반에 급변하는 시장환경의 변화에 대응하기 위해 감귤산업의 경쟁력 강화를 위한 조사 및 연구 등이 활발하게 전개하기 위한 연구개발자금의 유입이 크기 때문인 것으로 파악된다.

2) 研究開發成果

연구개발의 성과는 연구의 특성이나 성질 등에 따라 이론적인 것이 있는가 하면 기술적으로 활용가능한 실용적인 것도 있다. 연구성과를 대학기관과 연구소에서의 성과를 구분하여 살펴 보면 다음과 같다.

제주대학교 아열대연구소의 연구성과는 연구실적에 의해 파악할 수 있는데, 감귤관련 주요 논문은 '84년에 학술연구지「亞熱帶 農業研究」가 창간 이래 감귤관련 논문이 27편 발간되었으며, 동 연구소에서 개최한 '94년 - '96년에 개최한 감귤산업관련 세미나, 워크샵 및 심포지엄은 총 7회가 개최되었다.

그리고 감귤연구소와 제주도농촌진흥원의 柑橘 品質改良 관련 주요 연구성과는 <표 3-7>과 같다.

<표 3-7> 제주감귤연구소와 제주도농촌진흥원의 주요 연구성과

제주감귤연구소*		제주도 농촌진흥원**	
연도	감귤품질 개량의 성과	감귤품종 보존포 운영	하우스감귤 재배연구
'92	- 보통온주밀감의 해거리 해소를 위한 결실조절방법 연구 - 하우스재배온주밀감의 작형별 품종별 품질비교	- 감귤 유전자원 수집 및 보존 : 161계통 - 향토재래귤 유지보존포 조성 : 병귤, 당유자 등 13품종 - 우량감귤 묘목 및 접수 생산 공급('89~'96)	- 개발목적 · 당도향상(11 → 12° Bx) · 산함량 경감(1.2 → 1.0%) · 출하기 연장(6개월 → 연중) · 수량증대(3 → 5톤/10ha) - 하우스감귤 재배작형개발('88) 농가 보급, '88 : 7.8ha → '95 : 425ha (54배증가)
'93	- 하우스온주밀감의 생육단계별 소요적산 온도구명	· 감귤묘목('89~'96) : 84,036주 · 감귤접수('86~'95) : 1,330kg	- 하우스감귤전정방법 및 시기 구명('91~'92) · 조기가온 : 8월상순이전 20%숙음 전정 · 보통가온 : 10월중순이전 20%숙음 전정
'94	- 방풍수 구획조정에 의한 수량증대 및 품질향상 - 고품질감귤생산을 위한 멀칭 재료선발 및 효과		- 고온기착색 촉진효과 구명('92) : 70%이상착색과 수확 후, 저온(20°C)처리 5~7일간 완전착색 및 품질향상
'95	- 하우스 감귤의 표준시비에 의한 고품질 안정생산 - 약제적과의 실용화 연구 - 종합기술투입에 의한 고품질 감귤 안정생산		- 하우스감귤 추지발생억제방법 개발('93~'94) : 토양건조, 휘가론 - 하우스감귤 화아형성 촉진방법 개발('93~'94) : 환상박피 및 요소염면 살포, BA 살포
'96	- 기온방법에 따른 연료절감 효과 규명 - 조생온주밀감의 완숙과 수확에 의한 품질향상		

(주) \* : 동 연구소의 내부자료의 인용.

\*\* : 제주도 농촌진흥원(1996), 「중장기 연구개발계획」 자료 인용.



### (3) 柑橘人力의 養成

제주대학교 및 제주전문대학의 감귤산업관련 專門 高等人力의 배출현황을 대학 졸업생 수, 그리고 취업율 및 대학졸업생 수중 농업취업율에 대해서 보면 다음과 같다.

졸업생 수에 있어서는 제주대학교의 경우, '96년도말 기준으로 농학과 701명, 원예학과 648명, 농화학과 562명, 농경제학과 181명으로 총 2,092명이 배출되었으며, 제주전문대학 원예과의 경우 800명이 배출되어 총합계 약 3,000여명이 배출되었다.

이들 졸업자 중에서 농업 및 감귤산업분야에 취업을 하고 있는 비율은 대학이나 학과에 따라 상이하고 있는데, 20 - 30%선으로 추산되고 있다. 이것을 보면 전문 고등교육을 받은 대학 졸업자의 대부분이 전공분야에 취업을 하지 않고 다른 분야에 취업을 하고 있는 것으로 나타나, 감귤산업에 있어서의 노동력 부족의 심화는 물론 전문인력의 취업기피에 따른 해당산업의 발전에 직·간접적인 영향도 매우 큰 것으로 나타나고 있다.

### (4) 産·學·研制度의 活性化

산·학·연제도의 활성화는 감귤산업의 지상 과제인 지속적인 성장과 발전을 위해 이 산업과 연관된 모든 조직, 기관을 비롯하여 농가, 대학, 연구기관 등이 공동으로 노력함으로써 지상과제를 해결해 나가는데 있다. 이를 위해 조직된 기관 또는 구성체로서 濟州大學校 農科大學의 最高農魚業 經營者課程을 비롯하여 濟州農業포럼 등이 있다.

이중에서 산·학·연제도로써 활성화된 제주대학교의 최고농어업경영자과정의 현황과 내용을 보면 다음과 같다. 이 과정의 재학생 및 졸업생 현황을 보면, 현재까지 졸업생은 2회에 걸쳐 152명이 동과정을 수료하였으며, 현재 재학생 수는 137명으로 매우 참여도 및 관심도가 높은 것으로 나타나고 있다.

### (5) 産業戰略

#### 1) 世界 柑橘市場에서의 濟州 柑橘産業의 比重과 影響力

현재 제주지역 감귤산업은 주로 국내 과실시장에 있어서 생식용 과실로서 각광을 받아 오면서 지속적인 성장과 발전을 해오고 있는데, 세계 시장에서의 제주감귤이 차지하는 비중 내지는 영향력은 전무한 상황으로 볼 수 있다.

제주감귤은 전세계적인 감귤의 종류 중에서 만다린류에 속하는 품종으로서 주로 생식용으로 호평을 받으면서 일본, 중국 등에서 많이 생산되고 있다. 그러나 '97년 7월 1일부터 시장개방에 따라 수입되기 시작한 오렌지류나 그레이프후르츠 등은 제주 감귤산업의 판매에 막대한 피해를 미칠 것으로 보인다. 이에 대한 대책은 현재 제주도를 비롯하여 감귤산업관련 유관기관, 생산자 단체, 농협과

감협, 제주대학교 등의 학술·연구기관 등에서 다각적이고 공동적으로 수립 중에 있으며, 부분적으로는 대책의 추진중에 있다.

## 2) 柑橘振興을 위한 支援制度

감귤진흥을 위해 지금까지 실시해 오고 있는 자금관련 지원제도로는 감귤진흥기금과 출하선도금이 있다.

柑橘振興基金은 감귤산업의 지속적인 발전을 위해 생산자, 조합 및 지방자치단체에서 각각 일정금액을 적립해 나가는 적립기금으로서 매년 7억에서 14억원정도의 기금이 적립되어 오고 있다. '97년도까지 460억원의 기금을 목표로 하고 있으며, 최종적으로는 감귤진흥기금 조성목표를 2천억원 규모로 설정한 후 이때까지는 이자 및 수익금 범위내에서 사용하고 목적달성후 감귤 가격안정 및 소비 촉진 사업 등에 운용을 예정하고 있다.<sup>4)</sup>

그리고 柑橘出荷先導金은 '93년이후 매년 500호 전후의 농가 수를 증가시키면서 출하에 따른 선도금을 지원하고 있으며 '95년의 경우 4,558호에 143억원이 지출되었다.

## 4. 運營體系

### (1) 地方政府의 政策

제주도의 감귤산업에 대한 정책으로서 1994년도에 공표된 「濟州道 綜合開發計劃」에 농업분야의 정책 및 감귤부문에 관한 주요 내용은 다음과 같다.

우선 제주지역 농업의 현황(생략)에 따른 문제점을 요약하면, 농산물 수입개방에 따른 문제, 영세한 경영규모 및 급격한 농업인구의 유출, 유통구조의 문제 및 농업소득원의 취약, 높은 감귤 생산 의존도를 들고 있다. 이에 따라 濟州地域 農業振興의 필연성은 자연적, 경제적 입지 조건으로 볼 때 제주지역의 농업은 반드시 유지되어야 할 산업으로서 농업을 대체할 산업이 존재하지 않는다는 점과, 제주농업의 진흥은 지역경제의 발전을 유도하는 주요 산업으로서 필연적으로 육성·발전시켜야만 한다는 점을 들 수 있다.<sup>5)</sup>

이에 따라 농업진흥계획의 목표는 농가소득의 지속적 증대, 농업생산의 대내외 경쟁력 강화, 농산물 유통기능 강화 및 농가경영의 효율성 증대를 수립하고 있으며, 계획의 기본방향으로는 감귤산업의 경우 동 산업의 고도화를 통한 제주농업의 중추적 역할 유지를 설정하고 있다.

농업부문 작물별 진흥계획중 柑橘部門 長期發展計劃의 주요 내용은 <표 3-8>과 같다.

- 4) 최근에 감귤산업의 발전을 위해 이 기금의 운용 및 관리주체가 문제시 되어 다음과 같은 방향에서 자금관리에 대한 운용방법과 절차 등을 제도화중에 있다.
- 5) 제주지역 농업진흥계획 추진의 특수성을 지적해 보면, 첫째 제주도 개발특별법과 농업진흥계획에 있어서는 「제주도 종합개발계획」중 농업진흥계획은 특별법상의 조항을 근거로 할 때 다른 개발계획에 대해 우선적으로 추진되어야 하고, 둘째 농산물 수입자유화와 농업진흥계획에 있어서는 UR협상 타결로 제주농업에 직접적인 영향이 예상되므로 농업의 경쟁력 강화사업을 우선적으로 추진한다는 점을 들 수 있다.

<표 3-8> 감귤부문 장기발전계획의 주요 내용

구 분	주 요 내 용
목 표	- 소득원의 확보, 경쟁력의 강화, 수요의 확대
발전 전략	- 생산조정 : 재배면적 2만ha 유지, 생산량 60~65만톤으로 조정 - 시설 및 장치화 : 시설재배의 확대, 생산 및 유통시설의 자동화 - 가공물량의 억제 : 생산단계에서부터 가공물량을 축소시킴 - 조직의 강화 : 이원화된 감협과 농협의 기능을 일원화 방안 - 정보의 내실화 : 경쟁국가에 대한 정확한 정보의 확보
육성계획의 주요 분야	- 생산기반의 조성 - 품종갱신사업 추진 - 기술개발사업 추진 - 관련산업의 육성 - 시설재배의 확대 - 유통기반시설 확충 - 판촉 사업의 전개 - 정책과제

(주) 제주도(1994), 「제주도 종합개발계획」중 농업분야에서 발췌.

(2) 産業政策

감귤산업의 진흥을 위해 제주도에서 정책적으로 추진하는 연도별 계획중 '96년과 '97년의 「柑橘産業 振興計劃」의 推進目標와 重點推進에 대한 주요 내용을 요약해 보면 <표 3-9>와 같다.

<표 3-9> '96년과 '97년 감귤산업 진흥계획의 추진목표와 중점추진 내용

구 분	'96 계획*	'97 계획**
추진 목표	<생과중심의 경쟁산업 기틀 마련> - WTO체제 출범에 대응한 감귤경쟁력 강화대책의 착실한 추진으로 경쟁산업화 촉진 - 유통혁신, 품질향상, 생산조정 등 구조 개선 지원확대	<수입개방과 대풍작 대비> - 해저리로 풍작년도 + 결과모지 증가 (63%) - 재배면적상 과잉생산 단계 진입, 23,000ha × 31.2m/t = 718m/t - '97. 7. 1 전면 수입개방·위기
중점 추진	- 감귤 고품질화 및 생산조정을 위한 기본 관리 철저 - 산지유통시설 확충 및 실명제 정착 등의 유통혁신 - 감귤 적정생산체제를 위한 생산쿼터제의 도입 검토 - 감귤 수입개방에 따른 대응 수출기반 구축	- 위기관리 비상체제 돌입 - 감귤생산조정·유통 관련조례 후속조치와 차질없는 실천 - 과실생산 유통지원사업을 생산조정엔 연계 - 간벌/전정/적과 미이행농가 지원차단 - 감귤수출의 근본적 검토, 미국 비관세 장벽 대응

(주) \* : 제주도(1996) 「'96 감귤산업 진흥계획」에서 발췌.

\*\* : 제주도(1997) 「'97 감귤산업 진흥계획 지침서」에서 발췌.

이 '96년과 '97년의 계획을 주요 분야별로 비교 분석해 보면 다음과 같다.

### 1) 市場開放

WTO체제 출범에 따라 감귤시장이 개방되면 전반적인 농산물 가격의 하락에 의한 생산위축과 탈농현상의 가속화로 제주지역의 농업은 총체적 위기상황에 처할 것으로 예상되고 있다. 부분적으로 수입개방이 시작된 1995년에서 2001년까지 7년 동안 감귤을 비롯한 제주지역 농축산물 생산능가가 입을 피해액은 총 1조408억원으로 예측되고 있다.

이에 대응하기 위해 '96년 계획에는 WTO체제 출범에 대응한 柑橘競爭力 強化對策을 강구하기 위해 감귤산업도 경쟁산업화를 촉진해야 한다는 필요성이 제시되고 있으며, '97년 계획에는 '97년 7월 1일부서의 전면 輸入開放에 따른 危機管理 인식의 확산과 이에 따른 비상체제의 돌입을 예고하고 있다.

### 2) 生産調整 및 品質

'96년 계획에는 적정생산을 위한 기본적인 관리의 철저와 더불어 생산쿼터제 도입을 검토하는 등 적극적인 대책 강구를 설정하고 있는데 비해, '97년 계획에는 生産調整에 관한 條例 제정 등 사상 최대 풍작 예상에 대한 철저한 간벌, 적화(과) 등의 정책을 수립하고 있다. 이 감귤생산 문제는 해저리 현상에 따른 적정가격 유지를 위해 지속적으로 추진해 오고 있는 정책의 하나이다. 또한 '96년의 柑橘 高品質化 政策의 지속적인 추진에 이어 '97년의 품질검사제, 품질인증제, 품질추천제와 같은 계획은 감귤의 경쟁력 강화를 위한 실질적이고 구체적인 정책이 반영되고 있다. 이와 관련하여 품질향상을 위한 연구개발사업도 지속적으로 수립되고 있다.

### 3) 流 通

'96년 계획에는 流通革新에 대해서, 예를 들어 간이집하장의 설치 등과 같은 산지유통시설의 확충 등 구조적인 문제 해결을 위한 계획을 포함하고 있으며, '97년 계획에도 지속적 추진 및 확대 계획으로서 생산유통 지원사업의 추진을 생산조정 차원에서 추진하고 있다. 그리고 출하와 관련해서 규격출하사업의 실시 및 포장방법의 개선을 위한 포장센터의 건설 등도 추진 중에 있다.

### 4) 輸 出

감귤수입개방에 대한 대책의 일환으로서 공격적으로 수출의 강화를 꾀하고 있는데, '96년 계획에는 輸出基盤의 구축을, 그리고 '97년 계획에는 美國을 대상으로 한 비관세장벽의 대응 등 적극적 수출마케팅전략을 수립하고 있으며, 수출다각화 전략을 추진하기 위한 계획도 검토중이다. 이와 더불어 감귤류의 수입관리에 대해서도 계획을 수립하고 있다.

## IV. 濟州 柑橘産業의 發展戰略

### 1. 發展要因과 沮害要因 分析

#### (1) 初期 形成 및 發展要因

Ⅲ 장 SER - M 모델에 의한 감귤산업의 경쟁력분석을 통하여 초기 형성 및 발전요인을 대별하여 분석해 보면 다음과 같다.

감귤산업의 初期 形成要因은 SER - M모델에 의해 살펴 보면, <표 4-1>과 같이 主體와 環境을 들 수 있다. 특히 주체는 정부통치자의 강한 의지를 들 수 있으며, 환경은 입지적으로 적합한 자연조건과 독점적 경제환경이 중요한 發展要因이었다. '80년대 이후 초기 형성요인과 더불어 생산능가의 축적된 경험과 기술이 부분적으로 큰 기여를 하였고, 자원 및 운영체제가 미약하나마 간접적 또는 보조적 발전요인으로 등장하기 시작하였다.

<표 4-1> 감귤산업의 발전요인

변 수	발 전 요 인
주 체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금/기술 지원 : 재일교포*</li> <li>- 위상강화 : 박정희 대통령 및 김종필씨*</li> <li>- 제주도 등 유관기관 및 단체의 감귤사업 지원정책</li> </ul>
환 경	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 입지적 적합한 자연조건*</li> <li>- 독점적 경제환경*</li> <li>- 농업종사 노동력의 풍부</li> <li>- 고부가가치형 농산물의 부재</li> </ul>
자 원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개별 생산능가 및 협력단체(작목반, 감협 등)</li> <li>· 사업 의지, 축적된 경험과 기술, 능력 배양</li> <li>- 대학 등의 교육기관의 전문인력 배출</li> <li>- 대학연구소, 감귤연구소 등 지속적 연구활동</li> <li>- 산·학·연 활동의 활성화('90년대 중반)</li> </ul>
운 영 체 계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차/3차 산업 육성과 2차 산업 억제 정책</li> <li>- 농업정책중 감귤산업정책의 제1순위</li> <li>- '96/'97 감귤시장 개방에 따른 경쟁력강화 정책</li> <li>· 제주도 종합개발계획 · 농업부문 · 감귤산업</li> <li>· 연도별 감귤진흥계획</li> </ul>

(주) \* : 주요 초기 형성요인에 해당.

#### 1) 主 體

제주 감귤산업의 위상 강화와 소득 증대의 기반산업으로서 현재와 같은 제주지역 경제의 위상을

높힐 수 있는 배경에는 전술한 감귤산업의 발달과정에 있어서 가장 영향력을 미친 在日僑胞와 정치가로서 朴正熙 前대통령 및 金鍾必씨를 들 수 있다.

그리고 '70년대 이후 감귤소득이 증가함에 따라 제주지역 농업에서의 감귤산업이 비중이 높아지면 서 주체로서 개별농가 및 협력단체(작목반, 영농법인, 감협 등)의 사업의지와 능력이 배양되었고, 제주도를 비롯한 유관기관 및 단체에서의 감귤산업 지원정책도 막대한 영향력을 미쳤다.

## 2) 環 境

초기 형성과정에서 가장 큰 영향을 미친 요인으로 自然環境 및 獨占의 經濟環境이다. 환경적 측면에서의 발전요인으로는 무엇보다도 제주지역의 국내에서의 감귤을 재배하는데 있어서 가장 좋은 자연적 환경을 갖고 있기 때문이며, 다음으로 산업환경에 있어서는 제주지역에서의 2차산업중 제조업 억제정책에 의해 1차 내지는 3차의 산업을 중심으로 한 산업발전의 추진정책에 의해 지원을 받았다.

특히 환경적 요인에서 보면, 감귤의 생산면적을 비롯하여 생산농가 수, 생산량, 농가소득 등이 지속적으로 증가하고 있는데 이것은 감귤산업이 그 만큼 고부가가치형 산업임을 증명함과 더불어 제주지역에서의 농업분야 중에서 대체산업이 없기 때문인 것으로 사료된다.

## 3) 資 源

감귤산업에 종사하는 인력을 중심으로 보면 지금까지는 주로 專業農이 대체작물로서 감귤생산에 참여하면서 지난 30여년간 경험과 기술이 축적되면서 발전에 기여를 하여왔다. 그리고 연구기관으로는 濟州大學校 및 제주감귤연구소를 중심으로 감귤연구에 많은 공헌을 하여 왔지만 연구결과를 생산현장에 충분히 유입시키지 못했고 환경변화의 적절한 대응에도 미흡했다.

## 4) 運營體系

감귤산업에 대한 국가, 지역 및 해당산업의 정책은 지속적으로 보완되고 확충되어 왔고, 특히 제주도에서의 감귤산업에 대한 政策은 지역경제 및 종사인구 등을 고려하여 매우 적극적으로 추진되었으며, '90년대 들어 농산물 시장개방문제, 최근 생산량의 초과에 의한 가격하락 문제 등 경쟁력은 약화시키는 요인이 증가함에 따라 이에 대한 적극적인 대처가 지방자치단체, 유관기관, 생산농가 등에서 활발하게 논의 및 검토되고 있다.

그러나 실질적으로 새로운 정책의 제시나 또는 기존의 정책 효과에 대한 분석 등이 제대로 실시되지 않아서 감귤산업의 최대 현안인 競爭力 強化에 어느 정도의 정책적인 면에서의 기여도를 하고 있는가에 대해서는 향후 지속적인 연구와 검토가 필요하다.

(2) 沮害要因

감귤산업의 주요 沮害要因을 SER - M모델의 의해 살펴 보면, <표 4-2>와 같이 발전요인에 비해 상대적으로 創出資源 保有力과 運營體制의 脆弱性을 들 수 있다.

<표 4-2> 감귤산업의 저해요인

변 수	저 해 요 인
주 체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개별 농가규모의 영세성</li> <li>- 농가, 생산단체의 경영능력과 내외간 협력체제 미비</li> <li>- 정부 등의 정책 의존성 비대</li> </ul>
환 경	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 감귤원의 밀식재배 등에 따른 토양환경문제 등</li> <li>- 생산품질의 고급화 저하</li> <li>- 유통·출하상의 구조적·시설적 문제해결 미흡</li> <li>- 가공산업·시설의 취약</li> </ul>
자 원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문인력의 감귤산업 취업 기피</li> <li>- 생산농가의 경험과 기술의 한계</li> <li>- 연구기관의 연구개발투자의 미비와 능력의 취약</li> <li>- 판매·수출전략 등의 경영마인드 부족</li> </ul>
운 영 체 계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생산자·단체·지원기관 등의 조직·관리·정보·협조체제 미흡</li> <li>- 정부기관 주도형 정책의 한계</li> <li>- 감귤농가의 교육·홍보 부족</li> </ul>

1) 主 體

국내외 유사 산업과의 경쟁체제를 갖춘 생산주체로서 영세한 個別 農家の 零細性을 극복할 수 있는 강력하고 독립적인 생산조직(작목반, 감협 등)에 의해 국제경쟁력을 강화해야 한다. 그러나 조직이 진부화, 자체내 조정능력과 협력체제 미흡, 고정화(의존성)에 의한 내부 역동성의 상실로 정보흐름이 실종되고 있어 이에 대한 각 주체의 경영능력의 향상과 내외간 협력체제가 중요한 과제가 되고 있다.

2) 環 境

자연환경에 비해 産業環境이 매우 취약하다. 산업환경이 생산, 가공, 판매 및 수출, 유통 측면 등 구조적 취약점에 의해 주어진 기회를 상실하고 제약을 극복하지 못하고 환경변화의 대응에 무력한 실정이다.

3) 資 源

지속적인 생산농가의 증가에도 불구하고 노동력의 확충은 이루어지지 않아 勞働力의 高齡化 및 不足이라는 현상이 가중되고 있다. 또한 대부분이 가족형 생산농가로 인해 대단위의 기업형 생산력

강화 등이 이루어지고 있지 않음은 물론 自動化나 機械化를 통한 노동력 대체기술의 개발이나 보급도 매우 취약한 상황이다. 이에 따른 인력양상의 면에 있어서는 제주대학교 및 제주전문대학 등에서 전공관련 학과에서 매년 300여명에 가까운 전공자가 배출되고 있음에도 불구하고 감귤 또는 관련산업으로의 취업이 제대로 이루어지고 있지 않아 인력의 양성과 개발에 한계가 있다고 지적할 수가 있다.

그리고 감귤산업과 관련된 研究開發投資는 '90년대에 들어서서 비교적 활발하게 이루어지고 있으나 신품종이나 신기술의 개발 등에 관해서는 혁신적인 결과가 산출되고 있지 않은 것으로 나타나, 이 분야에 대한 기반·기초연구 및 응용기술의 개발에 대한 투자 확대가 더욱 필요하다.

따라서 자원에 있어서 저해요인으로 우선 專門人力의 養成과 양성된 인력이 실재 생산현장에 투입되지 못하고 있다는 점이다. 그리고, 생산자의 경험과 기술이 어느 정도 축적되어 가고 있으나, 국제경쟁력을 갖기 위해서는 영세한 가족농을 벗어난 기업농으로의 전환이다. 그리고 생산 및 가공단계에서 품질향상과 상품화 문제, 시장확보를 위한 수출전략의 부재, 경쟁력 향상을 위한 연구개발투자의 미비를 들 수 있다.

#### 4) 運營體系

지금까지는 감귤소득은 생산·출하량의 과잉에 의해 영향을 받아 왔기 때문에 해저리현상에 의해 생산능가의 생산량 조정 및 제주도의 정책을 비롯한 유관기관에서 지원 등에 의해 어느 정도 유지되어 왔다. 이에 地方政府의 동 산업에 대한 政策意志가 실재 현장에 투입될 수 있는 지원정책의 개발이 필요하고, 감귤산업의 유관단체가 자율적 의지를 결집하여 독자적 능력을 키울 수 있는 자생적 정책이 필요하다. 또한 감협과 농협으로 이원화되어 있는 감귤유통·지원체계를 일원화 또는 차별화시켜 산업정책을 강력하게 집행할 수 있는 정책이 필요하다.

## 2. 競爭力 強化를 위한 發展戰略

### (1) 發展戰略의 目標와 方向

이상에서 분석한 감귤산업의 발전요인을 더욱 강화시키고 저해요인을 극복하기 위한 발전전략을 제시해 본다.

SER - M모델에 의한 감귤산업 발전전략의 목표를 수립하기 위한 동 산업의 성장 시나리오는 크게 현행 산업구조의 유지 및 개선 이외에도 구조조정 내지는 구조변혁<sup>6)</sup>을 예상할 수 있으나, 본고에서는 現行 産業構造의 維持 및 改善의 관점(<그림 3-1>의 구조조정기 (가))에서 제시해 본다.

6) 구조조정 내지는 구조변혁은 현재의 감귤산업이 시장개방이나 환경적 요인 등에 의해 변혁적인 사건이 발생하여 동 산업에 대한 대체적인 산업으로의 전환이나 타산업으로의 이전/이동을 의미한다. 예를 들어, 시설 바나나의 재배를 들 수 있다. (<그림 3-1>의 구조조정기 (나)에 해당)



감귤산업이 현행 생산·유통·판매 등의 구조가 유지되고 점진적인 개선이 이루어지는 것은 현재 상황에서 2000년대 초반까지로 예상되는데, 이 상황에서의 發展戰略의 基本目標은 산업경쟁력 강화, 시장개방 대응, 농가소득 유지를 들 수 있다.

이를 위한 發展戰略의 方向은 다음과 같다.

첫째, 柑橘産業의 競爭力 強化는 고품질 감귤의 생산·신상품 개발, 생산(자) 중심에서 소비(자) 중심으로의 의식전환, 정부(관)의 정책중심에서 농가(민)의 경영중심으로의 전환, 자생력 강화 및 지역산업의 공동·연계화를 들 수 있다.

둘째, 이를 위한 柑橘産業의 인프라는 관련·지원산업의 육성, 전문인력의 양성 및 지속적인 교육, 신규정책의 개발 및 추진이 요구된다.

## (2) 活動機能別 發展戰略

상기의 감귤산업의 경쟁력강화를 위한 각 활동기능별 세부 발전전략을 제시해 보면 다음과 같다.

### 1) 研究開發

#### ① 新品種 開發·改良 및 新製品 開發

지금까지 감귤의 품질이나 생산에 관련된 부분적인 연구성과는 나오고 있지만 현재 제주감귤의 종류인 만다린의 품질을 혁신적으로 향상시켜서 다른 종류의 감귤류와 차별화가 될 만한 성과는 나오지 않았다.

제주도 농업진흥원에서 「중장기 연구개발계획」를 기초로 연구조직의 공동화 및 연계화를 통해 농업과학기술의 선진화를 위한 연구역량의 집중화가 필요하다.

#### ② 研究開發投資의 擴大

감귤을 비롯한 농산물 시장개방에 따라 다양한 맛과 품질의 감귤류가 수입되어 판매될 것을 예상한다면 현재 제주지역 감귤류인 만다린 뿐만 아니라 다른 종류의 감귤류 생산에 대한 타당성분석과 더불어 신품종의 개발 또는 다른지역의 다른 감귤류의 품질교류 등에 대한 적극적인 노력과 인적, 물적, 자금적 투자가 수반되어야 할 것이다. 研究開發資金의 調達은 정부의 지원 뿐만 아니라 생산농가에서 지출되는 별도의 감귤산업 연구개발자금도 필요하며, 그리고 최근에 논의가 되고 있는 감귤지원자금 등을 적극적으로 활용하는 방안도 검토해 나가야 한다.

#### ③ 研究開發組織의 擴充과 活性化

현재 취약한 연구기관의 기능이나 역할, 위상 등을 강화시켜 나가는 것도 필수적이므로 연구기관의 확대와 연구비의 확충은 물론 도내에 한정되어 있는 고급 전문인력의 공동연구제를 적극적으로 도입하여 활용하는 방안도 적극 검토해 나가야 할 것이다.

최근에 부각되고 있는 産·學·研 共同프로젝트의 한 형태로서, 제주대학교의 아열대연구소와 감귤연구소의 공동연구, 생산농가에서 전문기술을 갖고 있는 전문감귤생산자 및 농업경영전문인 등을 포함한 신품종개발 프로젝트를 구성하여 추진하는 것도 바람직하다.

## 2) 生 産

### ① 適正 生産水準의 維持

감귤생산량은 지속적인 농가의 감소에도 불구하고 생산면적 및 농가의 점진적인 증가에 의해 국내 수요에 대한 감귤물량의 과잉공급 예상과 더불어 농산물 시장개방에 따른 수입감귤의 문제 확대에 따른 적정생산 문제가 대두되고 있다. 물론 감귤이 농산물이라는 특성에 의해 해저리 현상이 동반되며, 이에 따른 격년 주기의 생산량 과대 또는 과소에 의해 농가수취가격의 편차가 심하여 생산능가로 하여금 안정된 소득의 보장에도 영향을 미치고 있다.

이에 따라 지방자치단체를 중심으로 한 適正 生産대책으로서 '96년도부터 간벌, 전정, 적(화) 과를 적극적으로 실시하고 있으나 일부 생산농가의 비협조 등으로 어려움을 겪고 있는 상황이다. 향후 생산전략에 있어서는 급변하는 시장상황에 신속하고 적절하게 대응하기 위해서는 가칭 「濟州 柑橘産業 長期發展計劃」의 수립과 더불어 이중 생산부문에 있어서는 적정 생산량('97년의 경우 60만톤)을 유지하기 위한 농가, 면적 등에 대한 조정과 더불어 상술한 적정 생산대책을 장기적 관점에서 체계적으로 추진해 나가야 할 것이다.

### ② 生産量 調査의 協助와 意識改革

감귤산업에 대한 생산 및 유통 등에 관한 정보도 매우 중시되는데 이를 위해서는 생산농가에서는 생산량 조사에 있어서 정확한 자료의 제공을 위한 유인과 필요성 홍보가 요구된다고 하겠다.

그리고 지방자치단체의 감귤정책으로 추진되고 있는 불량계통 감귤원 품종갱신과 감귤묘목 유통 단속 등에 대해서는 생산농가가 자발적으로 참여하는 意識改革을 확산시켜 나갈 필요가 있다.

### ③ 生産費用의 節減

생산비용의 절감전략에 관해서는 우선적으로 생산농가별로 실제로 얼마의 생산비용이 소요되고 있는가에 대한 「柑橘原價計算」이 필요하다. 물론 감귤원가계산에 대한 지식이나 계산방법 등이 정확하게 제시된 바가 없고, 현재에는 농촌진흥원에서 실시하는 감귤표준소득 계산방식을 이용할 수 있다. 감귤원가계산을 위한 기준이나 지침의 개발은 향후 학계 및 유관기관의 과제에 해당하며, 우선 생산농가별로 자체적으로 소요된 비용을 체계적으로 계산할 수 있어야만 비용절감이나 효용성 증대와 같은 필요한 원가분석을 실시할 수 있다.〔서현진(1997-C)〕

이와 관련하여 비용절감을 할 수 있는 일반적인 방법으로는 농약비, 비료비, 유류비 등 주로 외부로 지출하는 재료비나 인건비의 삭감이나 또한 외부로 지출되지는 않으나 실제로 비용이 발생되고 있는 농가 종사자의 노력이나 투하된 토지나 시설, 묘목 등에 대한 이자(기회비용 포함) 계상분에

대한 비용 절감을 들 수 있다. 이에 관해서는 별도의 연구가 필요하다.

#### ④ 生産方式의 改善

생산(재배) 방식의 개선은 구조개선 문제의 하나로서 정책적 지원, 생산능가의 자체적인 타당성 분석, 생산과 유통상의 장단점 분석, 시설감귤 재배방식의 기술과 방법 연수 등에 대한 종합적인 대책이 필요하다.

### 3) 販 賣

#### ① 販賣競爭力 強化의 方法

종래 생산자 중심의 산업에서 앞으로는 소비자의 취향에 맞는 상품으로 만들어서 필요한 만큼, 또한 필요에 따라서는 저렴한 가격으로 제공해야 하는 산업으로의 전환이 필요시되고 있다. 최근에 붐이 일고 있는 消費者時代의 도래와 함께 顧客滿足 經營이 도입 필요성이 크게 대두되고 있음을 주목할 필요가 있다.

이에 따라 생산자의 입장에서는 가격하락이나 판매난, 유통난 등에 대비하여 소비자의 입장에서 구매할 수 있는 상품을 재가공하여 팔 수 있도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해서는 현행 판매구조(유통구조 포함)나 시스템으로는 한계가 있을 것으로 사료된다. 즉, 농협이나 감협, 또는 단위조합이나 특정의 작목반 또는 생산능가의 개별적인 체제로서는 한계가 있다고 판단된다. 이들 조직에 있어서의 판매력을 강화할 수 있는 인력이나 조직체계를 보강시키거나 또는 별도의 판매전담회사를 설립하는 것도 필요하다. 즉, 유통중심의 판매체계가 아닌 바로 판매중심의 거래가 이루어질 수 있는 새로운 방식이 필요하다고 하겠다.

#### ② 競爭力 強化의 要件

판매경쟁력은 현행 생산 및 유통시스템 등을 이용하여 판매부문에 있어서의 능력배양 및 효율증대를 통해 소득증대에 기여하는 것을 목적으로 하고 있으며, 이를 위해서는 판매활동에 수반되는 제자원으로서, 특히 탁월한 판매·영업능력을 지닌 인적 자원의 확보와 활용, 판매촉진을 위한 광고, 접대, 영업, 정보 등의 활동, 체계적인 판매활동을 수행하기 위한 조직 및 시설의 확충, 판매활동을 위한 소요비용의 투자 등이 요구된다.

### 4) 流 通

#### ① 流通構造改善

유통구조개선은 특히 유통경로의 다단계 및 복잡화에 따라 유통기능이 복잡하고 비용이 많이 소요된다는데 문제가 있다. 현재 유통처리실태 및 분석에 대한 체계 및 내용을 확대 보완하기 위한 조직 보완, 기능 분리, 조사 강화 등과 같은 구조개선 능력이 필요하다.

流通經路의 分析和 流通費用의 節減方案의 강구가 필요한데, 여기서는 유통기능을 商流

(commercial distribution, 商的 流通)와 物流(logistics, physical distribution, 物的 流通)로 구분하여 이론적으로 체계적인 접근이 필요하다.〔서현진(1994), (1995), (1997-a)〕

### ② 專門 流通機構의 新設 또는 補強

유통기능을 강화하고 체계적으로 연구하며 지원할 수 있는 가칭 「柑橘流通研究所」 또는 제주감귤 연구소의 「流通研究室」와 같은 조직 신설이 필요하다.<sup>7)</sup>

현재 감귤의 유통과정에 있어서 상류와 물류기능의 분리가 체계적으로 이루어져 있지 않기 때문에 최근에 급증하고 있는 유통비절감이나 유통구조의 개선 등의 목적을 달성하기 위해 전문적인 유통기구나 조직이 필요하다. (<그림 3-3> 참조)

### ③ 不良商品의 出荷防止

불량상품의 출하의 비규격 상품, 품질 불량상품 등 不良商品의 流通에 따른 구매거부, 비용증가, 고객이탈 등으로 연결되는 문제가 확산되고 있기 때문에 이에 대한 근본적인 대책이 필요하다. 최근 추진되고 있는 감귤 품질검사제, 감귤 품질인증제, 우수감귤 품질추천제 등과 같은 제도의 도입이 유용할 것으로 사료된다. 문제는 생산농가에서의 불량종묘 내지는 불량품질의 감귤상품에 대한 단기적인 처리방법이 없기 때문에 해당 불량상품이 출하될 수 밖에 없는 상황이다. 이들 상품에 대해서는 감귤의 加工處理, 예를 들어 감귤잼, 감귤차, 감귤사탕, 감귤주스 등과 같은 가공 신상품의 개발 등을 통해 장기적으로 처리될 수 있는 방안을 연구개발·생산·유통·판매의 통합적 관점에서 검토해 나갈 필요가 있다.

특히 불량상품의 출하에 따른 문제는 시장개방 하에서는 매우 중대한 사안이므로 해당 농가를 철저히 색출하여 근본적인 대책을 강구해 나가지 않으면 안된다는 점에 유의하지 않으면 안된다. 다만 현행 감귤품질검사제와 인증제도의 경우 품질기준에 대한 재검토가 필요하다고 사료된다.

### ④ 流通基盤施設의 投資 擴大

유통기반시설의 확대는 낙후된 현대화, 자동화, 기계화 시설 등을 확대하는 것으로써, 현재 도의 감귤산업 정책에 의하면 농수산물 간이집하장 설치가 추진되고 있으며, 농협의 경우는 중·대규모의 물류센타를 신설중에 있다. 이와 관련해서는 생산농가별로가 아닌 작목반이나 단위조합별로 자동 선과장치, 저온창고 등과 같은 시설투자가 이루어질 수 있도록 시설투자의 확대가 필요하다. 이를 위해서는 施設投資의 經濟性分析을 실시해야 한다.

### ⑤ 流通費用의 節減

유통비용의 절감과 관련하여 보면, 현재 감귤유통경로의 일부분이 비용만 집계되고 있다. 즉, 감귤유통비용은 생산자에서 소비자까지가 아닌 공관장이나 중매인까지의 비용만 산출해 내고 있다.

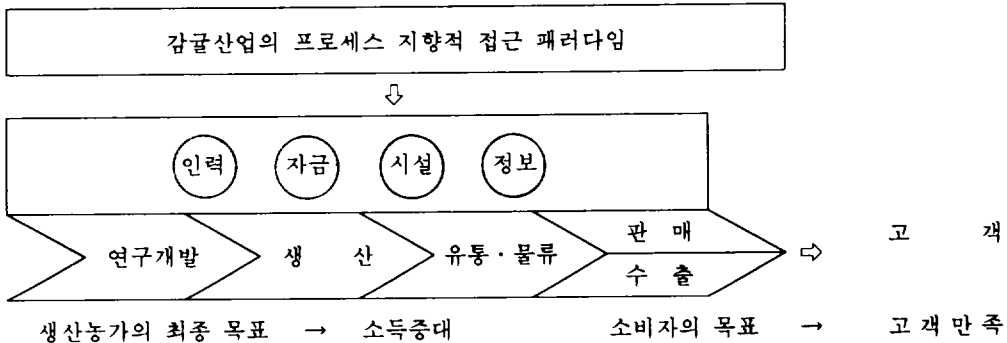
7) 현재 주로 감귤유통이 농협이나 감협과 같은 계통출하기관을 중심으로 실시됨으로 인해 실질적으로 생산자에서 소비자까지 유통경로에 따른 체계적인 흐름분석과 비용분석이 이루어져야 함에도 불구하고 해당 기관에 의해 관여하고 있는 유통경로까지만 분석됨으로써 감귤유통의 전모를 파악하고 있지 못하고 있기 때문이다.

이것은 전술한 유통처리의 담당 주체가 농협이나 감협이 되고 있기 때문에 해당 기관에서 관여하고 있는 경로나 비용까지만 파악하고 있기 때문이다. (<그림 3-3> 참조) 따라서 유통비를 절감하기 위해서는 생산자로부터 소비자에 이르는 總費用(total distribution cost)을 분석해야만 한다.

유통비용의 절감을 위해서는 각 기능별 비용을 상류비와 물류비로 구분함과 더불어 각 기능별 비용의 절감방안이나 합리화방안에 대한 각 物流機能別(예, 운송, 보관, 포장 분석 등)이나 항목별 총비용 분석이 필요하다.

현행 유통부문을 중심으로 한 고객관리, 비용관리, 출하관리, 영업관리 등을 판매의 관점에서 추진해야 하며, 이를 지원하기 위한 물류기능의 강화를 위한 연계적 연구가 필요하다. 궁극적으로는 감귤경영이라는 차원에서 研究開發·生産·販賣·流通이라는 하나의 프로세스혁신(process reenngineering)의 차원에서 접근이 필요하다. [서현진(1994), (1995), 小林(1993)] 즉, 종래의 개별 부문이나 기능별로 문제점 해결이나 대책 강구나 아닌 고객지향적인 관점에서의 프로세스 통합 전략이 필요한데, 그 기본적 개념과 틀을 요약한 것이 <그림 4-1>이다.

<그림 4-1> 감귤산업 연구개발·생산·판매·유통프로세스의 통합전략 틀



그리고 신규 시장의 개척, 감귤을 이용한 다양한 신상품의 개발, 고객서비스 향상을 위한 연구 및 조사 등이 필요하기 때문에 향후 감귤경영의 측면에서 심층적인 연구 및 공동의 조사, 신경영 기법의 도입 등 다각적인 연구가 요구되고 있다.

### 5) 輸 出 入

UR 타결로 1995년 15,000톤의 오렌지 수입을 시작으로, 1997년 7월부터는 완전한 輸入自由化가 이루어지고 있는 상황 하에서 급변하는 외부상황에 대응하기 위해서는 만성적인 해거리 현상, 영세한 경영규모(0.8ha), 분산적인 감귤원, 노동력의 부족과 고령화 등 취약한 생산체계를 개선함은 물론, 복잡하고 다원화된 유통체계를 개선하여 계획생산, 계획출하가 절실한 상황이다. 그리고 불량품중,

밀식·부적지재배(고지대, 냉기류 침체지역) 지역이 많으며, 2000년 이후 감귤 고령수 문제가 대두되어 묘목 및 접수공급이 문제시될 것으로 예상되어 감귤산업의 구조조정이 주요 현안 문제로 등장하고 있다.

WTO체제 하에서 우리나라도 국제식물 식품종보호동맹(UPOV)에 가입할 예정에 있는데 가입한 후 다른 나라 품종을 함부로 재배할 수가 없음은 물론 외국산 감귤에 비해 당도가 낮고, 산함량이 높은 등 품질이 낮기 때문에 국제경쟁력을 강화하는 차원에서 향후 제주품종의 개발 가속화, 고품질 감귤생산, 생산비용·유통비용의 비용절감 대책이 요구되고 있다.

이에 따른 근본적인 해결책 중에서 당면 감귤수출의 비용초과 문제는 해당국가, 감귤품종 및 생산방식, 유통 및 판매방식 등에 대해 비용초과의 원인을 체계적으로 분석한 후, 초과비용에 대해 절감대책을 강구하지 못할 경우는 과감하게 해당 수출계획을 포기해야 한다.

#### ① 輸出競爭力 強化

수출경쟁력 강화는 연구개발, 생산, 유통, 판매 등 전 감귤경영 분야에서 종합적으로 추진하여 품질, 서비스, 가격 등의 면에서 경쟁력을 향상시켜야 한다. 이중 현재 가장 취약한 품질에 대해서는 전술한 연구개발전략의 강화를 통해 그리고 판매 및 유통전략에 대해서는 관련된 조직관리 시스템의 강화를 통해 추진되어야 한다.

판매경쟁력 강화를 위한 조직 확대는 수출까지 포함시키는 방안 등도 검토해 볼 수 있으며, 혹은 별도의 수출 전담조직, 인력, 정보, 자금 등의 투자가 필요하며, 이 경우 주체를 제주도 등의 지방자치단체에서 할 것인가, 또는 민간조직이나 관련단체에서 수행할 것인가 등에 대해서도 심도있게 분석해야 한다. 조직의 탄력성이나 운영의 합리성 등을 위해 전자보다는 후자에 의한 방식을 하는 것이 바람직하다.”

#### ② 柑橘輸入에 대한 對處方案

감귤수입은 '97년 7월 1일부터의 농산물시장 개발에 따라 오렌지 및 기타 감귤류 수입도 자유화되어 이에 대한 대처방안도 필요하다. 이에 따라 제주도에서는 '96년과 '97년의 감귤산업 진흥계획에서도 柑橘輸入에 대한 管理計劃을 수립하고 있다.

이에 관해서는 수입기관, 수입(구매) 방법, 판매시기 및 방법, 수입가능 국가별로 수입감귤에 대한 관리와 대책을 필요에 따라 해나가야 한다. 수입감귤류가 제주감귤의 생산, 판매, 유통 및 가격에 미치는 영향을 정기적으로 분석하고 이들 정보를 가능하면 신속하게 생산능가를 비롯한 관련 기관 등에 제공해야 하기 때문에 지속적으로 철저한 관리체계(정보를 포함)의 구축과 관리주체의

8) 현재 감귤수출에 관한 업무를 (주)제주교역에서 수행하고 있는데 이 회사의 판매력에 대한 신뢰도나 영업능력 등에 대한 평가가 필요하다고 사료된다.

명확화 등이 필요하다. 즉 지방자치단체 등 주도가 아닌 생산주체를 중심으로 한 민간 주도의 수출입 대책이 필요하다.

### (3) 主體別 發展戰略

감귤산업에 연관된 주요 주체인 생산농가를 비롯하여, 지방정부 및 중앙정부에 대한 발전전략의 주요 내용을 다음과 같이 제언한다.

#### 1) 生産農家·企業家

감귤산업의 지속적 성장을 위해서는 생산농가에서는 품질의 차별화, 시설·유통의 현대화, 영농기법의 고도화를 기본방향으로 하여, 다음과 같은 5가지의 전략이 요구된다.

첫째 생산자중심의 만들면 팔린다는 사고에서 소비자가 원하는 감귤상품을 생산해 낸다는 소비자, 즉 顧客指向的 意識構造의 轉換이 필요하다. (<그림 4-1> 참조) 이를 위해서는 개별 농가차원에서 필요하다면 농가간, 조합간 등의 협업화 및 영농법인화 등의 공동체 의식의 배양이 요구된다.

둘째, 경쟁력 있는 新商品開發이 필요하다. 여기서 경쟁력 있는 상품이란 다름아닌 고품질·저가격의 감귤생산을 말한다. 이를 위해서는 신제품·신기술 개발의 강화와 더불어 생산·보관·유통시설 등의 현대화 투자도 동시에 요구된다.

셋째, 商品의 브랜드化戰略을 개발해야 한다. '서귀포 칠십리 감귤'과 같은 새로운 브랜드화 전략을 통한 신상품의 개발과 더불어 신시장의 개척, 신유통 경로의 개발을 적극적으로 추진하여야 한다.

넷째, 技術營農教育의 지속적인 습득이 필요하다. 주지와 같이, 최근의 경제상황은 정보기술의 발전이나 지식산업의 확산 등에 의해 전세계가 하나의 시장으로서 등장하고 있기 때문에 이에 대비하기 위한 지속적으로 새로운 경영기법이나 기술영농교육의 습득이 필요하다.<sup>9)</sup>

다섯째, 長期 發展戰略을 수립하여 추진해 나가야 한다. 현재 동·산업에 있어서 많은 본원적인 미해결 과제들이 매년 동일하게 지적되고 있음에도 불구하고 별다른 진전을 보이고 있지 못하고 있다. 즉, 미해결 과제의 대표적인 예로서는 감귤품질의 향상문제, 과밀재배에 따른 과잉생산·과다출하, 생산조정제의 한계, 생산용 비료의 사용억제 등을 들 수 있다. 장기 발전계획을 수립함으로써 미해결 과제들에 대한 대책을 長·短期의 期間으로 구분함과 동시에 대책의 解決 主體를 농가나

9) 예를 들어, 제주 감귤이 해외시장으로 수출하기 위해서는 수출국의 감귤시장 상황이나 고객이외의 전문기술이나 판매기법 등에 대한 지식이 필요하며, 이를 위해서는 생산기술 등을 포함한 기술영농에 대한 전문의식이 필요시 된다. 이와 더불어 젊은(Young) 영농인이 육성은 동·산업의 지속적인 성장과 발전을 위한 원동력으로서 필요하다.

유관기관, 지방자치단체 등과 같이 명시함으로써 문제 대비 해결방안의 관계에 의해 명확한 계획수립과 추진을 도모할 수가 있다.

## 2) 地方政府

감귤산업의 지속적 성장과 유지를 위한 지방정부에서의 전략은 동 산업의 이미지(image)·브랜드(brand)化, 特化(specialization) 및 連繫化(linkage)를 기본 방향으로 하여, 다음과 같은 다양한 전략이 요구된다.

첫째, 정책수립 및 주도를 지방정부(관)에서 농가(민)로 전환해야 한다. 政府主導型 정책추진은 경제재건이나 경기침체의 극복 등의 상황에서 산업의 육성을 위한 방안의 하나로서 요구될 수 있으나, 감귤산업과 같이 성숙된 소비시장하에서는 자율적으로 감귤수급이 이루어 질 수 있도록 여건조성이나 기반조성 등을 중심으로 노력해야 한다.

반면, 생산능가에서도 종래의 정부정책의 의존형의 정부지원적 산업으로부터 탈피하게 되기때문에 民間主導에 따른 자율 경쟁력 강화를 위한 책임을 동시에 부과된다. 이렇게 되면, 경쟁력있는 생산능가만이 살아남을 수가 있게 된다.

둘째, 정책방향은 柑橘産業의 인프라(infrustration, 기반) 構築에 중점을 둔다. 감귤산업의 인프라는 다음과 같은 산업진흥의 주체나 연관산업, 제도 및 정책적인 면에서 구축해 나가며, 이때 중요한 것은 해당 사안별로 중점도에 따라 사업추진 기간을 명기하여 추진하도록 한다. 특히 정책개발에 있어서는 종래의 정책들의 나열이 아닌 신규 정책의 개발과 더불어 농업발전계획이나 제주도 종합발전계획과의 연계 등을 통한 장기적인 비전과 단기적인 대책으로의 구분이 필요하다.

## 3) 中央政府

감귤산업의 지속적 유지를 위한 중앙정부에서의 전략의 동 산업의 지방 특화의 유도과 구조조정을 위한 제도적, 정책적 지원을 기본방향으로 하여, 국가 차원의 柑橘·農産物政策의 競爭力 強化를 위한 인프라 구축을 추진해야 한다.

예를 들어, 유통기반시설의 확충에 관한 제도 완화나 자금자원을 통해 감귤등의 농산물 유통구조 및 가격구조의 개선정책을 장기적으로 추진해 나가며, 단기적으로는 신규 수요창출기회를 확대해 나가기 위한 이미지강화 정책이나 국제이벤트의 활성화정책 등도 필요하다.

특히, 농산물 시장개방과 관련해서는 국내산 감귤의 경쟁력 강화정책을 개발함과 더불어 수입감귤에 대한 장단기 대응책도 필요하다. 그리고 감귤을 비롯한 농업의 장기적인 성장을 위해 벤처형 농가육성책과 같은 감귤·농업부문의 인력양성을 위한 지원제도나 정책도 필요하다.

이상과 같은 주체별 감귤산업의 발전전략의 주요 내용을 요약한 것이 <표 4-3>이다.



<표 4-3> 주체별 발전전략

구 분	농가·기업가	지 방 정 부	중 앙 정 부
기 본 방 향	<ul style="list-style-type: none"> <li>-산업의 지속적 성장</li> <li>· 차별화: 품질</li> <li>· 현대화: 시설·유통</li> <li>· 고도화: 영농기법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-산업구조의 유지개선</li> <li>· 이미지·브랜드전략</li> <li>· 특 화</li> <li>· 연계화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지방특화 유도</li> <li>· 청정농업의 개발</li> <li>-구조개선·조정 지원</li> <li>· 감귤산업 재도약 지원</li> </ul>
↓	↓	↓	
주 요 내 용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의식구조의 전환</li> <li>· 생산자 → 소비자중심</li> <li>· 개별 농가 → 협업화·영농법인화</li> <li>- 경쟁력 상품의 개발</li> <li>· 고품질화</li> <li>· 기술개발의 강화</li> <li>· 시설현대화 투자</li> <li>- 브랜드화 전략 개발</li> <li>· 신상품 개발</li> <li>· 신시장 개척</li> <li>· 신유통경로 개발</li> <li>- 기술영농 교육습득</li> <li>· 경영기법의 도입</li> <li>· Young영농인 육성</li> <li>- 장기 발전전략 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정책방향의 전환</li> <li>· 정부 → 농가주도</li> <li>- 독자브랜드 지원보호</li> <li>- 농산물정보시스템 구축</li> <li>- 관련지원산업 육성</li> <li>· 감귤 가공산업 육성</li> <li>· 감귤 유통구조 개선</li> <li>· 농·수·축산업의 특 화·대형화</li> <li>- 인력 양성 및 교육</li> <li>· 벤처형 농가육성</li> <li>· 연구개발투자 확대</li> <li>- 정책개발 및 추진</li> <li>· 농업발전계획 연계</li> <li>· 장기비전 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 벤처형 농가육성책</li> <li>- 산업기반시설 확충</li> <li>· 유통기반시설 확충</li> <li>- 농산물 유통구조 및 가격 구조 개선</li> <li>- 신규 수요창출기회 제공</li> <li>· 이미지전략 지원</li> <li>· 국제이벤트 활성화</li> <li>- 국내농산물 경쟁력 강화정책 개발</li> <li>· 수입개방 대응책</li> </ul>

## V. 結 論

濟州 柑橘産業은 1960년대이후 지주산업으로서 비약적인 성장을 거듭해 오고 있는데, 근년 WTO 체제의 출범에 따른 시장개방으로 국제시장하에서의 상품의 경쟁력 강화의 필요성, 종래의 생산자중심에서 소비자중심의 고객만족시대 등장, 환경관리 및 자원보존에 대한 중요성 부각에 따라 환경친화적 생산체제의 확산, 현재 시장포화적 생산체제에 다른 소득증가의 한계에 따라 21세기형 고부가가치형 산업으로의 전환 필요성 등에 의해 변혁의 상황에 접어들고 있다.

이에 본 연구에서는 제주 감귤산업이 지역경제의 중요 분야로서 21세기에 있어서도 농업분야 중 최대 군집산업으로서의 역할과 위상을 높여나가기 위해서는 國際競爭力이 있는 산업으로서의

사업혁신 내지는 사업구조조정을 능동적으로 대처해 나가기 위해 동 산업의 경쟁력을 강화하기 위한 연구의 일환으로서 SER - M모형을 이용하여 발전요인과 저해요인을 분석하고 그 결과를 토대로 발전전략을 제시하였다.

연구 결과, SER - M모델에 의한 감귤산업의 초기 형성요인 및 발전요인은 주체와 환경을 들 수 있으며, 저해요인으로는 창출자원 보유여고가 운영체제의 취약성을 들 수 있다. 이중 主體에서는 정부통치자의 강한 의지를, 그리고 環境은 입지로 적합한 자연조건과 독점적 경제환경이 중요한 발전요인인 것으로 분석되고 있으며, 1980년대 이후 초기 형성요인과 더불어 생산능가의 축적된 경험과 기술이 부분적으로 큰 기여를 하였고, 자원 및 운영체제가 미약하나마 간접적 또는 보조적 발전요인으로 기여한 것으로 분석되었다.

여기서 감귤산업의 발전요인을 더욱 강화시키고 저해요인을 극복하기 위한 발전전략 현행 산업구조의 유지 및 개선의 관점에서 발전전략의 방향은 柑橘産業의 競爭力 強化 및 柑橘産業의 인프라 구축을 들 수 있다. 활동기능별 세부 발전전략으로는 고품질 감귤의 생산, 신상품 개발, 생산(자) 중심으로 소비(자) 중심으로 의식전환, 정부(관)의 정책중심에서 농가(민)의 경영중심으로의 전환, 자생력 강화 및 지역산업의 공동화·연계화를 들 수 있으며, 이와 더불어 관련·지원산업의 육성, 전문인력의 양성 및 지속적인 교육, 신규정책의 개발 및 추진이 필요하다.

그리고 감귤산업의 발전전략을 주체별로 제시해 보면, 다음과 같다.

生産農家에서는 품질의 차별화, 시설·유통의 현대화, 영농기법의 고도화를 기본방향으로 하여 소비자가 원하는 감귤상품을 생산해 낸다는 고객지향적 의식구조의 전환, 고품질·저가격의 경쟁력 있는 신상품·신상품 개발, 감귤상품의 브랜드화전략 개발, 기술영농교육의 지속적인 습득, 장기 발전전략의 수립과 추진이 필요하다.

地方政府의 전략으로는 감귤산업의 이미지·브랜드화, 특화 및 연계화를 기본 방향으로 하여, 정책수립 및 주도를 지방정부(관)에서 농가(민)로의 전환과 이에 따른 생산농가에서의 민간주도에 따른 자율 경쟁력 강화, 감귤산업의 인프라 구축에 중점을 둔 정책의 입안과 추진이 필요하다.

그리고 中央政府의 전략은 동 산업의 지방 특화의 유도과 구조조정을 위한 제도적, 정책적 지원을 기본방향으로 하여, 법국가 차원의 감귤·농산물정책의 경쟁력 강화를 위한 인프라 구축을 추진해야 한다.

본 연구에서 SER - M모델에 의해 감귤산업을 하나의 RC로 인식하여 분석하고 이에 대한 발전전략을 제시하고 있으나, 본 연구의 限界 및 課題를 나타내면 다음과 같다.

우선, SER - M모델을 중심으로 한 분석방법의 한계로서, 과거의 정책을 평가하고 미래의 정책을 제시하는데 있어서 관련 자료나 조사, 연구의 미비 등에 의해 주관적 요소와 판단에 의한 경우가

많았으며, 이에 대해서는 각 군집산업별로 미시적 연구가 필요하다. 특히 현황 및 정책분석에서 주로 최근 5년이내의 자료를 중심으로 분석한 결과, 산업의 수명주기(lifecycle) 측면의 성장 및 발전 요인분석이 미흡하였다.

그리고 동 산업의 발전방향을 기업 경영의 측면에서 접근을 시도하여 종래의 생산자지향에서 소비자지향적인 방향제시를 하고 있으나, 소비자행위 경로분석 등 구체적 조사분석이 실시되지 않았다. 이에 대해서는 향후 구체적 연구가 필요하다. 또한 제주지역 산업의 전략으로서 이미지·브랜드화, 특화 및 연관산업에 대해서는 구체적으로 산업별이나 산업내 분석이 필요한데 본 연구에서는 방향제시만으로 그치고 있다.

## 참 고 문 헌

- 강경선·강동일(1994), "감귤의 산지유통체계에 관한 연구", 「아열대농업연구」(제주대학교), 제11집.
- 강경선·고승찬(1996), "시설감귤의 유통현황과 개선방안에 관한 조사·연구", 「아열대농업연구」(제주대학교), 제13집.
- 공병호·김은자(1994), 「한국기업에 맞는 리스트럭처링」, 한국경제연구원.
- 김경택(1996), 「제주농업의 수출촉진 전략」, (전문가 컬럼), 한라불교(1996.10.18.)
- 김경택·강동일(1996), "감귤 공동판매의 실태와 과제", 「아열대농업연구」(제주대학교), 제13집.
- 김동환·전창곤(1995), 「유통 서비스시장 개방에 따른 농산물 유통체계의 변화와 대응방안」, 한국농촌경제연구원.
- 김성훈·김완배·김정주(1994), 「농산물유통 진단과 처방」, 농민신문사.
- 김수현(1996), 「21세기 제주발전을 위한 제주특화기술 개발과제」, 과학기술정책관리연구소.
- 농림수산부(1996), 「감귤농업 종합 정보처리 시스템 구축에 관한 연구(I)」, 제주대학교.
- 농촌진흥청(각년도), 「농축산물표준소득」.
- 농협중앙회 제주도지회(각년도), 「감귤유통처리 실태분석」.
- 부만근(1995), 「제주도 개발특별법에 제정과정 연구」, 도서출판 온누리.
- 비전코리아추진위원회(1997), 「제주·제주시 경쟁력 분석과 지역경제 활성화를 위한 심포지엄」, 세미나 자료(1997.11.21)
- 산업정책연구원(1997), 「한국의 국제경쟁력과 11개 도시경쟁력 분석」, 내부자료.
- 서현진(1994), "리스트럭처링과 리엔지니어링에 의한 물류비 절감", 「학술세미나논문집」, 한국물류학회.
- \_\_\_\_\_ (1995), 「기업물류비의 전략적 관리」, 비·박스.
- \_\_\_\_\_ (1997-a), 「물류비 철저 삭감 기법」, 한국생산성본부.
- \_\_\_\_\_ (1997-b), 「할인매장과 감귤농가」, 서귀포신문(1997. 9. 12.)
- \_\_\_\_\_ (1997-c), 「감귤농가의 소득증대 방안(I)」, 서귀포신문(1997.10.31.)
- \_\_\_\_\_ (1997-d), 「감귤농가의 소득증대 방안(II)」, 서귀포신문(1997.12.12.)
- \_\_\_\_\_ (1998-a), 「IMF시대의 감귤경영」, 서귀포신문(1998. 2. 6.)
- 서현진·이상봉(1996), "제주지역 기업의 효율적 물류비 절감방안에 관한 연구", 「산경논집」(제주대학교) 제9집.
- 성배동·한사립(1990), 「농수산물 유통마진 조사의 체계화 연구」, 한국농촌경제연구원.
- 21세기제주농업연구회(1997), 「수입개방에 따른 한국과수산업의 과제와 방향」, 제주대 농과대학 최고농수산업경영자과정.

- 제주대학교(각년도), 「통계연보」.
- \_\_\_\_\_ (1993-94 및 1995-96), 「제주대학교 요람」.
- 제주대학교 아열대농업연구소(1994), 「UR이후 제주농업 경쟁력제고 방안」, 제4회 한·일농업과 학세미나 자료(제주대학교 농과대학).
- 제주대학교 아열대원예산업연구소(1997), 「제주 감귤산업의 지속적 생존을 위한 국제 심포지엄」, 1997년 8월 1일 세미나 자료.
- 제주도(1994), 「제주도 종합개발계획」.
- \_\_\_\_\_ (1996-a), 「'96 감귤산업 진흥계획」.
- \_\_\_\_\_ (1996-b), 「'96 감귤유통처리계획」.
- \_\_\_\_\_ (1996-c), 「제주통계연보」.
- \_\_\_\_\_ (1997-a), 「제주도, 감귤생산조정 및 유통에 관한 조례해설집」.
- \_\_\_\_\_ (1997-b), 「'97 감귤산업 진흥계획 지침서」.
- \_\_\_\_\_ (1997-c), 「주요 행정현황」.
- \_\_\_\_\_ (1997-d), 「도정업무계획」.
- \_\_\_\_\_ (1997-e), 「제주도 지역정보화 종합계획」.
- 제주도 감귤유통개혁기획단(1997), 「감귤생산·유통개혁자료」, p. 36.
- 제주도 관광협회(1996), 「관광객 만족도 조사」.
- 제주도 농촌진흥원(1996), 「중장기 연구개발계획」.
- 제주도 농축수산물유통개혁기획단(1997), 「제주도농축수산물유통개혁을 위한 감귤 유통개선보고서(안)」, p. 36.
- 한국개발연구원(1989), 「제주도종합개발계획의 재검토」.
- 西澤 脩(1988), 「物流費の會計と管理」, 白桃書房.
- \_\_\_\_\_ (1992), 「物流コスト・マニュアル」 中央經濟社.
- \_\_\_\_\_ (1994), 「物流ABMまよる「物流のリエンジニアング」, 「企業會計」, 46(2).
- 小林裕(1993), 「競争優位のリストラ戦略」, プレジデント社.
- Cho, Dong Sung. (1995), *A Dynamic Approach to International Competitiveness: The Case of Korea*, Journal of Far Eastern Business, 1 (1) .
- Christopher, M. (1985), *The Strategy of Distribution Management*, Gower.
- \_\_\_\_\_ (1992), *Logistics and Supply Chain Management* (이동렬역(1995), 「세계화 시대물류 전략」, 21세기복스)
- Enright, M. J. (1990), *Geographic Concentration and Industrial Organization*, Ph.D. Dissertation, Harvard University.
- Ettlinger, N. (1994), *The Location of Development in Comparative Perspective*, Economic

- Geography, 70.
- Grabher, G. (1993), *The Weakness of strong Ties : the Lock-in of regional development in the Ruhr area*, in G1 Grabher (ed.), *The Embedded firm : On the Socioeconomic of Industrial Networks*, Routledge.
- Harrison, B. (1992), *Industrial Disticts : Old Wine in New Bottles?*, *Regional Studies*, 26.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance* (조동성역 (1991), 「경쟁우위」, 교보문고)
- Hammer, M, & James Champy(1993), *Reengineering the Corporation* (안중호 · 박찬구 공역 (1993), 「리엔지니어링 기업혁명」, 김영사).
- Watson, G. H. (1993), *Strategic Benchmarking*, John Wiley and Son Inc. (신홍철 · 변지석 · 이경주역(1993), 「전략적 벤치마킹」, 사계절)