지역발전을 위한 지자체 수익사업의 사례: 충남 보령시 머드화장품 사업

변 필 성
(국토연구원 책임연구원)

1. 머리말

국내에서 지방자치제가 실시된 1990년 중반 이후 전국의 많은 지자체들이 지역발전을 목적으로 향토 자원을 발굴하고 상품화시켜 사업 전개와 관련 산업 육성에 노력해 오고 있다. 특히, 이러한 노력은 군지역과 지방중소도시에서 많이 나타나고 있다. 그 대표적인 사례로서 함평군의 나비축제와 그 연관 산업, 보성군의 녹차산업, 순창군의 장류산업, 고창군의 복분자산업, 보령시의 머드산업 등을 제시할 수 있다. 본고에서는 이러한 사례들 중에서 보령시 머드산업의 핵심요소이자 시발점인 머드화장품 사업을 고찰하고자 한다.

지방자치단체가 지역발전이라는 목적 하에 향토자원을 상품화시킨 사례들을 보면, 대체로 상품화된 향토자원이 각 지역의 특산물, 관광명소 그리고 지역축제에 해당된다. 그러나 보령시 머드화장품 사업은 관할구역 해안에 소재한 자연물질인 머드를 해당 지자체가 기획을 통해 화장품 및 그 원료로 상품화시켰다는 차별성을 갖는다.

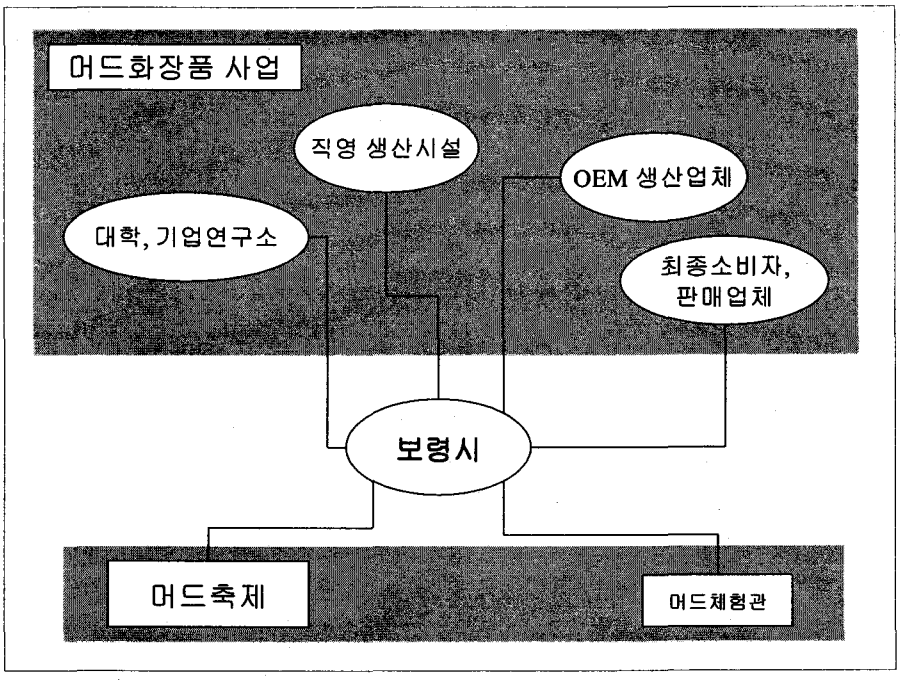
무엇보다도 보령시 머드화장품 사업의 가장 큰 차별성은 지자체가 직접 경영하는 수익사업의 흔치 않은 사례라는 것이다. 머드화장품 사업은 현재 보령시청 총무국 관광과에서 담당하고 있다. 반면, 대부분의 지자체에서는 지역발전을 위해, 수익사업을 직접 전개하기 보다는 지역에서 이미 전개되고 있는 특산물 생산 또는 축제 등에 행정·재정적 지원을 제공하는 역할을 수행한다.

본고에서는 이러한 특성을 갖춘 보령시 머드화장품 사업의 현황, 발전 과정 및 요인, 향후 과제에 대해 고찰하고자 한다. 또한 지자체가 지역발전이라는 목적 하에 향토자원을 상품화시키는 노력에 대해, 지자체 수익사업으로서 전개되는 보령시 머드화장품 사업이 갖는 시사점을 살펴보고자 한다. 본고는 머드화장품 사업의 주체인 보령시청에서 작성된 내부 자료와 관련 공무원을 대상으로 2005년에 수행한 면담조사 결과에 바탕을 두고 있다.

2. 머드화장품 사업 현황

1) 머드화장품 사업의 생산과 판매

보령시 머드화장품 사업의 조직은 보령시를 중심으로 기술협력관계를 맺고 있는 대학과 기업, 화장품 OEM 생산업체 및 전문공정 담당 업체, 그리고 판매업체 및 최종소비자로 구성된다. 이 화장품사업이 하절기에 보령시에서 개최하는 머드축제, 그리고 연중 머드체험 관광을 목적으로 최근에 건립된 머드체험시설과 연계해서 보령시 머드산업을 구성한다(<그림 1> 참조).



<그림 1> 보령시 머드화장품 사업 조직

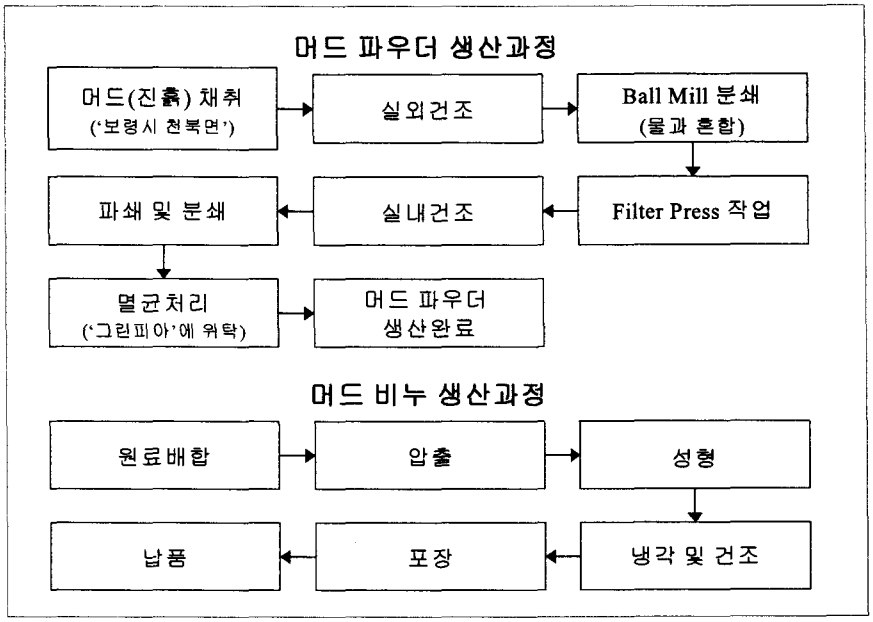
출처: 류승한 외(2005, p. 147)

(1) 머드화장품 생산

머드비누와 화장품 원료인 머드파우더는 보령시가 직접 생산하고 있다. 머드파우더는 머드화장품 출시 시점부터 보령시에서 직접 생산해서 OEM업체에 공급해오고 있다. 머드비누의 경우, 2001년부터 보령시가 자체적으로 제품을 출시해서 생산하고 있다. 비누와 머드파우더 생산시설, 그리고 사무실 모두 보령시 주포농공단지에 위치하고 있으며, 1일 비누 생산규모는 20,000장에서 30,000장 정도에 달한다(보령시 2005). 그리고 머드는 보령시 천북면 소재 농업기반공사 소유 공유수면에서 채취되고 있다.

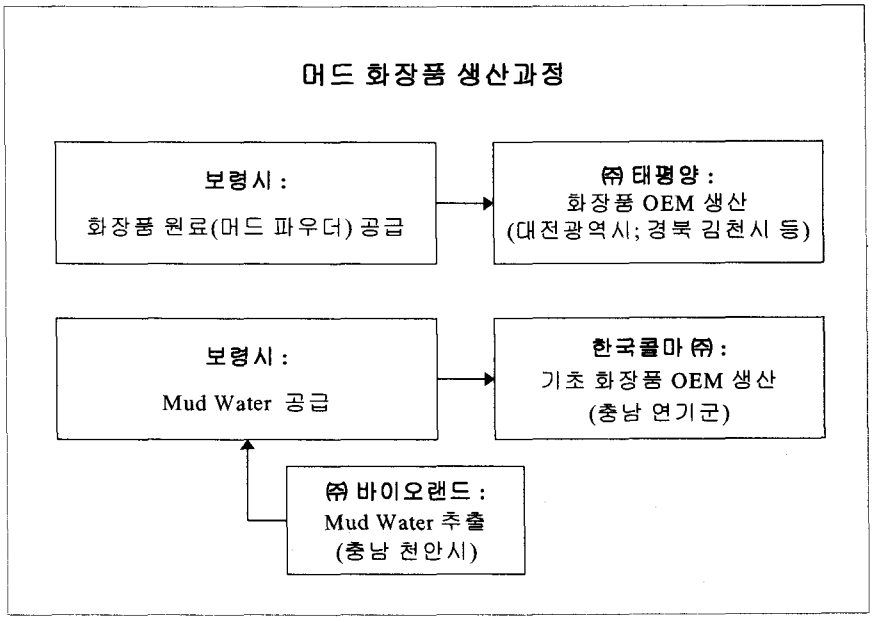
비누를 제외한 화장품은 OEM 생산계약을 통해 생산된다. 한편, OEM 제조업체로부터 생산된 화장품은 다시 보령시 직영 생산시설로 배송되며, 보령시에서 다시 판매업소 및 최종 소비자에게 배송된다. 머드 비누, 파우더, 그리고 화장품의 생산과정은 <그림 2>와 <그림 3>에 제시되어 있다.

보령 머드화장품 생산과정에 참여하는 업체를 정리하면, <표 1>과 같다. <표 1>에서 볼 수 있듯이, 보령시 직영 생산시설을 제외하면, 생산과정에 참여하는 업체의 생산시설이 대부분 보령시 밖의 대전·충청권에 입지해 있음을 알 수 있다.



<그림 2> 머드파우더와 비누 생산과정

출처: 보령시(2005); www.mudfestival.or.kr



<그림 3> 머드화장품 생산과정

출처: 보령시(2005)와 www.mudfestival.or.kr에 제시된 내용을 토대로 저자가 정리함

<표 1> 머드화장품 생산 관련 업체

업체명	생산시설 소재지	생산 활동 내역	비고
보령시청	충남 보령시	머드비누 직영 생산 머드파우더를 생산하고 OEM 제조업체에 공급	
(주)태평양	대전광역시, 경북 김천시	OEM 제조업체; 머드 일반 화장품 생산	1945년에 설립, 국내 굴지의 화장품업체
한국콜마(주)	충남 연기군	OEM 제조업체; 머드기초 화장품 생산	1990년에 설립, 화장품 및 의약품 제조업체
(주)바이오랜드	충남 천안시	전문공정업체; 기초 화장품 원료인 머드워터 추출	1995년에 설립, 화장품·식품·의약품 원료 생산업체
(주)도우미화장품	충남 서산시	OEM 제조업체; 머드 모델링 마스크 팩 생산	1998년에 설립, 화장품 제조 및 판매업체
그린피아	경기 여주군	전문공정업체; 머드파우더 생산 공정에서 멸균처리 담당	1987년에 설립, 한국원자력연구소로부터 기술 지원받음

(2) 머드화장품 판매와 판촉

2005년 머드 비누와 화장품 총 매출액은 17억 원에 달한다. 이중 80%정도가 화장품 매출에 해당된다. 그리고 2005년 9월 현재 전국에 총 186개 머드화장품 판매소가 있고, 그 중 109개가 보령시 관할구역에 소재해 있다(<표 2> 참조). 그리고 판매업체에는 공공기관이 포함되어 있는데, 이것은 머드화장품 사업을 직접 수행하는 보령시 관광과 소속 경영사업 담당 그리고 시 관할구역 내 읍·면·동 사무소와 보령시 내·외에 소재한 농협 등을 포괄한다. 즉 지방자치단체가 자체적으로 판매망을 구축하기는 쉽지 않았고, 해당 지자체와 연계되어 있으면서 대민 접촉이 잦은 공공기관을 판매 채널의 하나로서 활용하고 있다고 볼 수 있다. 그리고 머드화장품 매출액 비중을 매입처를 기준으로 살펴보면, 보령시내·외 판매소에 대한 매출의 비중이 60%를 넘으며, 최종소비자에 대한 직접 판매가 13% 정도, 그리고 조달청 납품이 12% 정도, 기타가 10% 정도 차지하는 것으로 나타났다.

<표 2> 보령시 머드화장품 판매소 현황

	계	전자상거래업체	일반 판매소 및 판매업체	
			일반	공공기관
보령시내	109	8	64	37
보령시외	77	18	52	7
전국 총계	186	26	116	44

출처: 보령시(2005)

한편, 보령시는 머드화장품을 홍보하기 위해, 그리고 보령시 관광산업을 진흥시키기 위해, 머드축제를 1998년부터 매년 개최해오고 있다. 많은 지자체에서 볼 수 있듯이, 축제가 개최되고 난 후 해당 축제를 활성화시키고 질적으로 향상시키기 위해 제품을 개발하는 경향이 있다. 그러나 이러한 경향과는 차별되게, 보령시 머드축제는 이미 개발된 제품의 마케팅과 제품 관련 지역이미지 제고를 목적으로 시작되었다는 특성을 갖는다. 머드축제는 최근 들어 문화관광부 우수축제로서 지정되었으며, 무엇보다도 화장품 사업과 함께, 보령시 머드산업의 핵심을 구성하면서 머드화장품을 홍보하고, 더 나아가 '보령 머드'라는 지역 이미지 제고 및 브랜드 창출에 기여하고 있다.

2) 머드화장품 사업의 지역발전에 미치는 효과

머드화장품 사업의 보령시 지역발전에 미치는 효과를 살펴보면, 매년 매출액이 증가하고 있고, 10명 정도의 주민을 고용함으로써 고용창출 효과도 갖고 있다(보령시 2005). 게다가 사업으로부터 얻는 이익은 보령시 특별회계로 편입됨으로써 사실상 지자체 재정에도 기여한다. 하지만, 그 매출액 규모(2005년 17억 원 정도)를 고려하면, 인구 약 11만 명(2005년 12월 주민등록인구 기준)의 보령시 지역경제에 미치는 영향은 미미하다고 볼 수 있다.이러한 한계들에도 불구하고, 면담조사 결과 '보령 머드'라는 이미지 및 브랜드를 창출·제고시킴으로써 보령시 장소판촉에는 머드화장품 사업이 머드축제와 더불어 크게 기여하는 것으로 평가되고 있다.

3. 보령 머드화장품 사업의 발전 과정과 요인

1) 발전과정

머드화장품 사업의 추진 및 발전 과정을 간략히 정리하면 <표 3>과 같다. 머드의 화장품 및 그 원료로의 개발은 1994년 박상돈 당시 대천시장의 아이디어에서 비롯되었다. 당시 박상돈 시장은 머드를 이용한 상품이나 마사지 시설을 대천해수욕장 개장에 맞춰 마련하라는 지시를 내렸고, 그에 따라 머드화장품 개발이 시작되었다. 1996년 머드화장품을 처음으로 출시한 이후, 생산되는 화장품 품목 수가 늘어났고, 판매실적도 지속적으로 증가해오고 있다. 1996년에는 판매실적이 2억 3천만 원에 불과했지만, 2005년에는 판매실적이 17억 원 정도로

증가했다(보령시 2005). 보령시 머드화장품 사업의 발전과정은 크게 세 개의 시기로 나누어 볼 수 있다.

<표 3> 머드화장품 사업 추진 및 발전 과정

연도	사업 내용 및 경과	비고
1994. 4	한국화학연구소에서 진흙 성분 검사 수행	- 알루미늄 등 9종의 미네랄이 함유된 것으로 판명
1994. 5	원광대 김재백 박사팀에 진흙 연구 의뢰	- 우수한 것으로 판정
1994. 9	한국화학연구소에서 광물 검사 수행	- 석영 등 7종의 광물이 함유된 것으로 판명
1994. 9	(주)태평양(태평양 기술 연구원)과 기술 제휴	- 진흙시료에 대한 연구 개시
1994.12	(주)태평양 기술연구원으로부터 연구결과 통보	- 화장품 생산가능 통보
1996. 1	한국 표준과학연구원에서 원적외선 검사 수행	- 섭씨 40℃에서 0.92 복사율을 방출하는 것으로 판명
1996. 3	보건복지부로부터 화장품 원료 규격허가(허가번호 1-0-36)를 받음	
1996. 6	머드팩, 보디 클렌져, 머드비누, 머드샴푸 출시	- (주)태평양에서 OEM 생산
1997. 7	클렌징 크림, 클렌징 폼, 썬 오일, 썬 크림 출시	
1998. 7	제1회 머드축제 개최	- 2005년까지 총 8회에 걸쳐 축제를 매년 개최
2001. 5	비누공장 준공 및 자체생산 비누(머드 미인) 출시	
2001. 6	특허출원 (Sea silt extract - 출원번호 제 10-2001-0031589)	
2001. 7	정부조달납품 계약	- 자체생산 비누 납품
2001.11	ISO 9002 인증획득(바다진흙을 이용한 화장품 원료생산 및 비누제품제조)	
2002.11	상표등록(머드랑 — Mud Rang)	
2003. 9	스킨, 밀크로션, 에센스, 영양 크림, 마사지 크림 출시	- 한국콜마(주)에서 OEM 생산
2004. 5	머드모델링 마스크 팩 출시	- (주)도우미화장품에서 OEM 생산
2004.11	머드 공장 및 사무실 이전 및 집단화	- 주포농공단지 내로 이전
2004.12	미국 식품의약국(FDA) 안정성 검사 통과	
2005. 4	한국화학시험연구원으로부터 머드비누의 항균성능에 관한 국가인증 S마크 취득	
2005. 7	머드체험관 개관	- 지상 2층(연면적: 580평) - 대천해수욕장 내에 위치 - 기존 머드하우스를 증개축함
	보령머드세계화 추진위원회 발족	

출처: 보령시(2005); www.mudfestival.or.kr

첫째, 1994년에서 1996년까지의 기간에는 머드의 화장품 원료로의 상품화 가능 여부를 파악하기 위해, 보령시가 대학, 연구기관, 그리고 기업부설 연구소에 성분 검사를 의뢰했고, 최종적으로 머드에 대해 보건복지부로부터 화장품원료 규격 허가를 받게 된다. 또한 1994년에

(주)태평양과 기술협력관계를 맺게 된다.
둘째, 1996년부터 2001년까지는, 1994년에서 1996까지의 기간에 마련된 원광대 김재백 교수 연구팀 그리고 (주)태평양과의 협력관계를 토대로 (주)태평양에서 OEM 방식으로 머드화장품 생산이 이루어졌다. 그리고 1998년에 머드화장품의 판촉을 위해 머드축제를 시작했다.
셋째, 2001년 이후 기간은 머드화장품 사업의 확장이 이루어진 시기로서, 보령시가 머드에 대해 각종 인증을 취득하고 상표를 등록하였으며, 머드의 상품화 초기부터 줄곧 기술협력관계 및 OEM 생산계약을 맺어온 (주)태평양과는 그 관계를 계속 유지하면서, 다른 화장품업체와도 OEM 계약을 맺어 신규 머드화장품을 출시·생산해왔다. 무엇보다도 2001년부터 보령시가 '보령 머드'라는 브랜드에 알맞은 실질적인 내용이 필요하다는 인식 하에 비교적 생산이 용이한 머드비누를 직접 생산하게 되었고, 2004년부터 보령시 머드 비누 및 파우더 생산시설과 사무실을 주포농공단지에 집단화시켰다.
한편 최근에는 머드산업의 발전전략을 수립하려는 노력이 전개되고 있다. 구체적으로 그러한 노력의 일환으로서, 2005년 5월 조례('보령머드세계화추진위원회 운영 조례')를 제정하여 '보령머드세계화추진위원회'(이하 보령머드위원회)를 2005년 7월에 발족시켰고 그럼으로써 머드화장품 사업의 장기적인 발전전략 마련에 노력을 기울이고 있다.

2) 발전요인

지역발전을 위한 지자체 수익사업으로 전개된 보령시 화장품사업은, 면담조사결과, 다음과 같은 요인에 의해 발전된 것으로 파악되었다. 첫 번째는 지역발전을 위해 자원을 상품으로 개발함에 있어 지자체가 갖는 능력상의 한계를 보완하기 위해 지역외부와의 협력 네트워크가 사업 초기부터 만들어졌다는 점이다. 그리고 그러한 협력관계가 지역 리더 및 엘리트의 인적 네트워크에 기반을 두고 있었다. 1994년 당시 관선 대천시장인 박상돈 시장의 아이디어가 머드 상품화의 계기가 되었지만, 머드화장품 및 관련 기술 개발에는 머드연구 권위자인 김재백 당시 원광대교수 그리고 안정림 당시 (주)태평양 이사가 주요한 역할을 수행하였다. 이들은 모두 박상돈 시장의 인적 네트워크상에 있었고, 그것을 토대로, 머드화장품 개발이 이루어질 수 있었다.
두 번째는 후임 보령시장, 시의회, 그리고 지자체 공무원의 계속적인 지지 및 협력을 유도함으로써 머드화장품 사업이 지속될 수 있었다는 점이다. 즉 머드화장품 사업을 보령시가 지역발전을 위해 육성해야 한다는 점에 대해, 지역 엘리트들과 공무원들에 국한되기는 하지만, 비전의 공유가 이루어지고 있고 파트너십을 형성해가고 있다고 사료된다. 사실, 최소한 비전 공유라도 없다면, 지역발전을 위해 추진하는 사업에 대한 신뢰조차 형성되지 않을 것이고, 그 결과 해당 사업이 성공하지 못할 가능성이 높다(Amdam 2000).
후임 시장과 시의회, 그리고 공무원의 머드화장품 사업에 대한 계속적인 지지 및 협력의 동기는 다음과 같다. 먼저 사업 특성의 측면에서 보면, ① 머드화장품 사업이 보령에 소재한 자원인 머드에 기초한 지연(地緣)사업이고, 그럼으로써 지역의 정체성과도 연결될 수 있고, ② 또한 보령시가 전국 지자체 중에서 머드화장품 사업의 선발주자이며, ③ 매출액과 출시되는 화장품 수의 지속적 증가 그리고 머드화장품 판촉을 위해 개최된 머드축제의 성공 등 사업 추진과정에서 가시적인 성과를 계속 보여 왔다는 점이다. 또한 사업의 조직화의 측면에서 보면, ① 상품 개발 및 사업 기획 단계부터 형성되어온 협력 네트워크에 국내 최고의 머드연구 권위자와 국내 굴지의 화장품 제조업체가 참여하고 있다는 점이다. 요컨대 지역

외부 전문가 및 기업과의 협력 네트워크가 사업초기부터 형성되는 것도 중요하지만, 그러한 네트워크에 어떠한 주체가 참여하는 가도 중요하다. ② 지방자치단체장과 지방의회 간에 머드화장품 사업에 관한 의견교류 및 이해관계 조정 등이 지속적으로 이루어져 왔다는 점이다. 이러한 요인들이 시의회를 비롯한 지역 리더 및 엘리트와 공무원의 머드화장품 사업에 대한 우려를 불식시키며 협력을 유도할 수 있었고, 해당 사업의 연속성을 가능케 했다.

4. 머드화장품 사업의 과제

1) 주민참여의 문제

보령시 머드화장품 사업과 같이 지역발전을 목적으로 지역 소재 자원을 활용해서 지자체가 추진하는 수익사업이 성공하기 위해서는 주민참여가 필수적이다(Amdam 2000). 주민참여는 다양한 주민들에게 체화되어 있는 해당 지역에 대한 지식을 활용하는 기회를 제공하며, 또 보다 많은 주민들 사이에서 지역의 문제와 비전에 대한 공유가 일어나게 할 수 있으므로 그러한 비전에 근거해서 추진하는 사업으로 하여금 정당성을 확보하게 할 수 있다(Healey 1998). 이러한 맥락에서 머드화장품 사업의 발전을 위해서는 광범위한 주민의 실질적 참여가 필요하다.

물론, 보령시가 (주)태평양이라는 민간 화장품 제조업체와 그리고 김재백 원광대 교수라는 머드연구 권위자와의 협력관계 속에서 전개해오고 있는 화장품 사업이 손해를 입지 않고 꾸준히 성장해오고 있고 해당 지역이미지 제고에도 기여해오고 있으므로, 주민들의 호응은 높아지고 있다. 실제로 2005년부터 시행되고 있는 머드화장품 주민 모니터링 프로그램에 50여 명의 주민이 자발적으로 참여해서 제품 홍보 및 평가 활동을 수행하고 있다. 그리고 머드화장품을 주민조직의 화합행사에서 기념품으로 사용하거나 보령지역 내 일선 기관단체의 기념품으로도 활용하고 있으며, 지역 내 모 택시업체의 경우, 자발적으로 스티커를 부착해서 홍보활동에 참여하고 있기도 하다.

그러나 머드화장품 사업에의 주민참여는 아직 광범위하게 이루어지고 있지는 않다. 이점은 머드화장품 사업이 '보령 머드'라는 지역이미지 창출 및 제고를 통해 지역주민의 자긍심은 높였을 것이지만, 아직 그 사업규모가 주민들의 경제적 이해관계에 직접적으로 영향을 미칠 만한 수준이 되지 못하고 있다는 것에 그 원인이 있다고 사료된다. 다시 말해, 지역주민의 단순 호응이 아니라 적극적인 참여를 유도하기에는 그 사업규모가 더욱 성장할 필요가 있다는 것이다. 또한 머드화장품 사업이 민간 기업의 사업과 비슷하기 때문에, 경영지식이나 상품개발에 대한 전문적 지식이 없이 일반 주민들이 직접 참여하기가 힘들다는 측면도 고려해야 할 것이다. 그런데, 면담조사결과, 보령시는 머드화장품 사업에의 주민참여가 사업의 장기적 발전을 위해 검토해야 할 사항이라는 점을 인식하고 있었다.

2) 지자체 수익사업의 구조적 한계

앞서도 언급했듯이, 보령시의 머드화장품 사업은 지자체가 직접 경영하는 수익사업이라는 차별성을 갖는다. 그러나 지자체 수익사업의 한계는 민간 기업의 경영 논리와 지자체와 같은 공공기관의 예산운용 논리 간의 갈등의 소지를 가질 수밖에 없다는 것이다.

머드화장품 사업이 수익사업이라는 점을 보면, 해당 사업은 이익을 추구하는 민간 기업의 경영논리에 기반을 둘 수 있다. 그러나 보령시라는 지자체가 전개하는 사업이기 때문에, 시의회의 승인 하에 예산을 운용해야 한다. 따라서 민간 기업에서처럼 미래의 성장 가능성이 크거나 기대수익이 높은 특정 사업부문에 자원을 집중시키거나 당장 손해를 보더라도 장기적인 안목에서 투자를 수행하는 것은 거의 불가능하다. 지자체의 경우, 특정 사업부문에 배정된 예산을 증액하기 위해 다른 부문에 할당된 예산을 대폭 축소하는 것이 용이치 않고, 미래의 성장전망 및 기대수익이 아무리 높다고 하더라도 현재 손해를 보는 사업부문에 계속해서 예산을 배정하기는 어렵다.

지자체 수익사업이 갖는 이러한 구조적 한계는 해당 사업의 성장을 제약할 수밖에 없다. 실제로 보령시 장기발전 전략과 머드화장품 사업 담당 공무원들은 이러한 한계를 인지하고 있었고, 장기적인 관점에서는 해당 사업을 지자체가 계속 경영하기 보다는 지방공기업 또는 지자체와 민간부문 공동출자 기업으로 법인화시키는 것이 바람직하다는 의견을 갖고 있었다. 한편 그러한 법인화 과정에서 지역발전을 위한 사업에의 주민참여 형태로서 주민들이 주주로 참여하는 방안도 고려해볼 수 있을 것이다.

5. 시사점

본고에서는 향토자원을 상품화시켜 지역발전을 추구하기 위한 지자체 수익사업의 사례로서 보령시 머드화장품 사업을 고찰하였다. 그리고 머드화장품 사업은 국내의 많은 지자체들에서 전개되는 자원 상품화 노력에 다음과 같은 중요한 시사점을 제공한다.

첫째, 지자체가 지역발전을 위한 향토자원 상품화를 효과적으로 수행하기 위해서는 상품개발 및 그 이후 사업추진에 있어 지자체가 가질 수밖에 없는 한계를 보완해야 하는데, 이를 위해 지역외부의 학계 및 기업과 협력 네트워크를 사업초기부터 구성할 필요가 있다. 그리고 그러한 협력 네트워크는 지역 리더 및 엘리트의 인적 네트워크상에 위치할 수 있고, 그러한 인적 네트워크는 해당 지역의 관계자산이 된다.

둘째, 지자체가 향토자원을 상품화시키는 사업을 통해 지역발전을 추구할 경우, 최소한 지방의회로 대표되는 지역 엘리트 그리고 지자체 공무원의 해당 사업에 대한 협력 및 신뢰를 이끌어 내거나 또는 그러한 수준의 비전 공유가 이루어져야 한다. 또한 이것을 위해서는 다음과 같은 사항들을 고려할 필요가 있다. 해당 사업이 지역에 연고를 두고 있거나 더 나아가 지역 정체성에도 기여할 수 있어야 하고, 타 지자체에 대해 선점효과를 가질 필요가 있다. 무엇보다도 사업의 조직화와 관련해서, 해당 사업의 추진 과정에서 지자체가 직면하는 능력상 한계를 효과적으로 극복할 수 있는 주체와의 협력 네트워크를 형성할 필요가 있고, 지방자치단체장과 지방의회를 비롯한 다양한 이해관계자들 간의 지속적인 의견교류와 이해관계 조정 등이 이루어질 필요가 있다.

셋째, 지역발전을 위해 추진하는 지자체 수익사업이 가질 수 있는 한계를 고려할 필요가 있다. 즉 지자체가 지역발전을 도모하기 위해 자체예산을 활용해서 어느 시점까지는 주도적으로 수익사업을 경영하고 이익을 창출할 수 있지만, 궁극적으로 수익사업이 내포하는 민간기업의 경영논리와 공공기관으로서 지방자치단체가 근거하는 예산 운영 논리 간에는 갈등의 소지가 있다. 이러한 문제는 지역발전을 위해 지자체가 추진하는 수익사업에 대해 장기적으로는 새로운 사업방식이 강구될 필요가 있음을 제시한다.

[참고문헌]

김태환, 김광익, 류승한, 변필성, 황승미, 2004, 「자립적 지역발전을 위한 잠재력 분석연구(Ⅰ)」, 안양: 국토연구원.

류승한, 김태환, 김광익, 변필성, 황승미 외, 2005, 「자립적 지역발전을 위한 잠재력 분석연구(Ⅱ) — 지역의 제도적 역량 및 조직화 능력을 중심으로」, 안양: 국토연구원.

보령시, 2005, 「2005년도 MUD사업 추진 현황」(보령시청 내부자료).

보령머드축제추진위원회, 2005, 「문화관광축제 평가 및 방문객 분석: 제8회 보령머드축제」(보령시청 내부자료).

Amdam, J., 2000, Confidence Building in Local Planning and Development. Some Experience from Norway, *European Planning Studies* 8(5), 581-600.

Healey, Patsy, 1998, Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning, *Environment and Planning A* 30, 1531-1546.

보령시 홈페이지(www.boryeong.chungnam.kr)

www.mudfestival.or.kr

www.cctoday.co.kr

www.etimes.net

www.kolmar.co.kr

www.biolandkorea.com

www.midowomi.co.kr/index.htm

www.amorepacific.co.kr/main.jsp