

**특집/ 양돈장의 경영진단 실태와  
개선책을 조명한다.**

## 양돈장의 경영지표와 수익률 향상 방법



**강 세 원 이사**  
((주)퓨리나 코리아)

### 1. 양돈사업은 기업 활동이다.

국내 양돈사업이 점차 대형화되면서 자본집약적 산업으로 변모하고 있다. 최근 시장조사업체 양돈장을 신규 설립하는데 드는 자본투자는 모든 두당 300만원에 이른다.

모든 100두 규모라면 3억원, 300두 규모라면 10억원에 가까운 금액이 투자되는 셈이다. 이중 약 2/3는 건물 및 시설 등 고정자산구입에 그리고 나머지 1/3은 돼지 및 사료구입 등 운영비로 쓰인다. 이같은 투자규모의 대형화추세는 돈육시장의

개방화, 인력난의 가속화 그리고 날로 고조화되고 있는 환경문제 등 급격한 사업환경의 변화에 대응키 위한 자연스러운 현상이라 할 수 있으나 이러한 투자수준에 걸맞는 양돈경영활동이 뒷받침되고 있는지에 대해서는 조심스럽게 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면 투자확대에 따라 수익극대화의 기회도 커졌지만 그만큼 위험경영에 따른 투자손실의 기회도 커졌기 때문이다.

또한 최신자료에 의하면 국내 중소기업의 평균자산규모는 14억원 정도라 한다. 국내 양돈업도 사업규모가 이 정도에 이

르만큼 다른 사업과 같은 경영개념이나 이론이 도입되어야 하며 그 수익성도 같은 기준으로 측정, 평가되지 않으면 안된다.

### 2. 양돈경영의 최우선 목표는 총자산 이익률이다.

양돈사업도 기업활동인 만큼 양돈경영의 목표 또한 사업수익의 극대화에 있다. 따라서 우리는 먼저 양돈사업 전체의 수익률을 나타내 주는 경영지표가 무엇이며 이러한 지표가 여러 생산성 목표와 어떠한 관계를 갖고 있는지에 대한 전반적인 경영관리방법에 대해 이해할 필요가 있다.

지금까지 양돈업에 있어서의 경영이나 수익성은 생산비개념, 혹은 두당수익 등의 관점에서만 말해온 경향이 있다. 물론 가능한 생산비를 절감하는 것도 중요하고 두당 수익을 극대화하는 것도 중요하다. 그러나 이 두가지 목표가 투입된 자본이나 사용된 자산과 관련하여 고려되지 않는다면 우리는 기술적인 성과에만 쉽게 만족해 버리고 결국에는 재정적인 어려움에 빠지게 될 수도 있다.

실제 우리가 흔히 혼동하는 용어의 개념부터 살펴보자. 먼

양돈장의 경영실태와 개선책을 조명한다

저 사료비, 약품비, 잡비 등의 변동비는 이른바 고정비용과 반대되는 개념으로 사용되며 감가상각비, 이자비용 그리고 인건비용 등은 고정비 혹은 관리불능비의 개념으로 사용된다. 여기서 고정비란 개념은 농장 전체적으로 그리고 획일적으로 적용되는 비용으로 이해될 수 있으나 사실은 생산규모, 정확히 말하면 매출규모와 역비례하는 개념이다. 즉 두당 고정비는 생산 또는 판매두수가 감소하면 점점 상승하게 되는 것이다. 이러한 몇가지 검토를 통해 우리는 생산비 개념이나 두당 수익개념이 아닌 새로운 전체 수익성 지표를 구할 수가 있는데 그것이 바로 총자산이익률(ROA) 또는 자기 자본이익률(ROI)이다.

3. 모돈생산성이 곧 수익성증대의 지름길이다.

총자산이익률 또는 자기 자본이익률이란 고정자산 및 운영자본을 포함한 총자산 또는 농장주의 투자금액과 관련하여 얻어진 수익률을 나타내 주는 것으로써 농장전체의 수익성을 나타내준다. 총자산이익률은 다음 공식에서 보듯 순이익률과 총자산회전율에 의해 영향을 받는다.

$$\begin{matrix} \text{(순이익)} & & \text{(순이익)} & & \text{(매출액)} \\ \text{총자산} & = & \text{매출액} & \times & \text{총자산} \\ \text{(총자산이익률)} & & \text{(순이익률)} & & \text{(총자산회전율)} \end{matrix}$$

〈표 1〉 ROA 10%달성을 위한 목표 두당수익

연간판매두수(매출액)	총자산 2.0억	총자산 2.5억	총자산 3.0억
2,200두(308,000천)	9,100원	11,400원	13,600원
2,000두(280,000천)	10,000원	12,500원	15,000원
1,800두(252,000천)	11,100원	13,900원	16,700원

\* 비육돈(100kg)가격 : 140,000원/두

즉 총자산회전율이 감소하면 똑같은 수익목표(ROA)를 달성하기 위해서는 순이익률이 비례적으로 증가해야 함을 알 수 있다. 예를 들어 투자규모가 각기 다른 모돈 100두 규모의 3농장에서 총자산 이익률 10%를 달성하기 위한 두당수익 목표와 이 두당 수익목표가 연간 판매두수 즉 매출액에 따라 어떻게 변하는지를 계산해 보았다.

〈표 1〉에서 보면 똑같은 투자 수익성을 달성하는데 있어서 두당수익은 투자규모 그리고 그 투자로 얻어지는 매출액 결과 즉 총자산 회전율에 따라 달라짐을 알 수 있다. 결국 재정적인 관점이나 경영관리 측면에서 보더라도 전체적인 수익성을 측정하는 진정한 지표는 총자산이익률(ROA)이라는 결론에 도달하게 된다.

순이익률 또한 농장매출액에 따라 영향을 받는다. 왜냐하면 매출규모가 커짐에 따라 앞서

살펴본 바와 같이 원가중 고정비절감의 효과를 얻기 때문이다. 실제 농장경영분석에 있어서는 감가상각비, 지급이자 및 인건비 등의 비용외에 모돈사료비 또한 고정비에 포함되어야 한다. 모돈두당사료비는 그 모돈이 연간 자돈을 16두 낳든 20두를 낳든 섭취한 사료의 양이 별로 변하지 않아 거의 고정되기 때문이다.

국내 양돈장의 경우 이러한 모돈사료비를 포함한 연간 모돈두당 고정비는 약 85만원~90만원에 이른다. 그러면 모돈 100두 규모의 농장에서 매출액 즉 모돈생산성에 따라 두당생산비가 어떻게 변하는지를 다시 한번 〈표 2〉에서 계산해 보았다.

〈표 2〉에서 보면 모돈두당 출하두수에 따라 비육돈생산비는 최고 약 25,000원까지 절감할 수 있으며 그 효과는 고정비 절감효과에서 주로 얻게 됨을 알

양돈장의 경영실태와 개선책을 조명한다

〈표 2〉 모돈생산성과 비육돈생산비

(단위 : 천원)

	연간 모돈두당 출하두수					
	14두	16두	18두	20두	22두	24두
·두당 고정비	60.7	53.1	47.2	42.5	38.6	35.4
·두당 유동비	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0
·두당 생산비	140.7	133.1	127.2	122.5	118.6	115.4

\* 모돈두당 연간고정비 85만원, 비육돈 두당 유동비(출하시까지 사료비)

〈표 3〉 모돈생산성과 전체수익성

연간모돈생산성	연간 수익성
A(18두 출하)	(18 - 12.1)두 × 70,000원/두 × 100두 = 4,130만원
B(20두 출하)	(20 - 12.1)두 × 70,000원/두 × 100두 = 5,530만원
10% 차이	33.9% 차이

수 있다. 우리는 흔히 생산비 절감을 위해 전체 생산비중 가장 큰 부분을 차지하는 사료비를 절감하려고 노력하지만 실제 생산비 절감효과는 비록 전체 생산비의 40%에 불과한 고정비에서 더 효과적이고 실질적으로 줄일 수 있음을 이 새로운 접근에서 발견할 수 있다. 이상의 몇가지 간단한 분석에서 우리는 총자산회전율과 순이익률이 매출액에 의해 영향을 받으며 따라서 매출액이 양돈장의 전체 수익성에 있어서 가장 결정적인 요인이라는 사실을 알 수 있다.

4. 연간 총판매두수를 높여야 한다

모돈 생산성이 농장전체수익성에 가장 큰 영향을 미친다는 결론을 좀더 분명히 인식하기

위해 몇가지 분석을 더 해보기로 하자. 앞서 살펴본 바와 같이 유동비중 가장 큰 부분을 차지하는 것이 사료비이다. 유동비중 사료비이외의 부분인 수의약품비는 고정비로 볼 수 있으며 또 사료비중 모돈사료비는 고정비에 포함하였기 때문에 실제 유동비는 비육돈 사료비뿐이라 할 수 있다. 그러면 우리는 이 개념에서 모돈고정비를 보상해 주는 손익분기점, 즉 몇마리의 비육돈을 출하해야 투입된 고정비를 보상받을 수 있는가를 쉽게 계산할 수 있다.

그 공식은 모돈두당 연간고정비를 비육돈 두당 사료비 공제수익으로 나누어 주면 된다. 예로서 비육돈 두당 판매가격이 150,000원이고 유동비가 80,000원이라면 두당사료비 공제수익은 70,000원이 된다. 이때 모돈 두당 연간 고정비가 850,

000원이라면 손익분기점은 12.1두가 되는 것이다. 위의 손익분기점 이상으로 출하되는 돼지가 바로 수익을 올려주는 돼지가 되며 그 두당수익은 두당 사료비 공제수익이 된다. 이러한 손익분기점 계산을 토대로 같은 모돈 100두 규모이지만 모돈 생산성이 다른 2농장의 수익성을 비교해보면〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉에서 보듯 비육돈출하를 10% 증가시킴으로서 얻어지는 농장 추가수익은 10%가 아니라 33.9%로 나타나고 있다. 즉 모돈 생산성향상은 그보다 더 큰 수익성 향상을 가져다 주며 이와 반대로 모돈 생산성저하는 그보다 더 큰 수익손실을 초래하게 된다는 사실을 알 수 있다. 이러한 사실과 관련하여 많은 농장에서 흔히 볼 수 있는 문제중의 하나는 모돈을 도태시키거나 모돈이 죽는 경우 제때에 보충하지 않고 있다는 점이다. 이 경우 시설을 충분히 활용하지 못하는데 반해 총고정비용은 일정하므로 전체수익성은 당연히 저하된다.

이때 예상되는 수익 감소는 모돈숫자가 10%감소됨에 따라 앞의 예에서 보듯 20~30%에 달함을 예상해야 한다. 따라서 1차 기술적 목표는 모돈두당 자돈 생산수보다는 연간 총 자돈 생산수 및 판매두수를 높히는

양돈장의 경영실태와 개선책을 조명한다

것이 매우 중요하다. 단기적으로 어떤 불가피한 이유로 인해 일시적인 모돈 생산성저하가 예상될 때는 당분간 모돈 수를 늘리는 것도 따라서 농장수익 개선에 도움이 된다. 물론 이경우 추가의 모돈사료비가 들어가지만 수익감소는 20~30%에 이르지 않기 때문이다.

### 5. 내농장의 경영목표 를 갖자

모돈생산성을 중심으로 기술적인 것이 아닌 농장 전체수익에 대해 논의해 보았다. 물론 농장수익에 미치는 생산성지표는 연간산자수뿐 아니라 출하일령, 사료효율, 육질 등 여러가지가 있다. 따라서 합리적인 양돈경영주는 이들 항목들에 대해서도 내농장의 생산비와 수익성에 어떠한 영향을 미치는지 세심하게 평가하고 관리해 나가야 된다. 그러나 과학적 양돈경영의 첫 출발은 무엇보다 내 농장의 뚜렷한 경영목표를 수립 하므로써 시작된다.

경기도 소재 D농장은 상시 생산모돈 235두를 보유하고 있는 전업농장으로서 매달매달의 경영분석을 통해 경영목표를 수립하고 이를 달성하기 위한 생산성목표를 수립, 추구해 나가므로써 성공적인 양돈사업

66

오늘날 양돈사업의 하드웨어(Hardware)라 할 수 있는 고정자산에 대한 투자는 점차 확대되어감에도 불구하고 이를 움직일 수 있는 소프트웨어(Software), 즉 양돈경영관리 프로그램에 대해서는 이에 못지 않은 투자와 관심이 따르지 못하는 것은 매우 안타까운 일이다. 이제는 모두가 기업이 정신을 가져야 할 때이다.

99

성과를 얻고 있다. D농장의 1995년도 현황을 보면 투자규모 3 억원으로 월평균출하두수 473 두, 100kg 평균출하일령 149.6 일, 두당 비육돈사료비 72,000 원대의 높은 성적을 유지하고 있으며 이를 토대로한 요약생산비 및 수익성분석은 <표 4>와 같다.

D농장은 지난해 하반기의 급격한 둔가하락에도 불구하고 31.3%의 높은 수익성을 실현하였으며 올해 농장주가 기대하는 총자산이익률은 40% 이상이다. 이와같은 경영목표를 두고 연구한 결과 농장주는 출하

<표 4> D농장의 95년 경영분석 및 96년 목표

구 분	실 적	목 표
출하/모돈/년 (출하/년)	24.2 (5,682)	24.5 (5,742)
• 두당유동비	72,554원	68,396원
• 두당고정비 (모돈사료비)	35,893원 (12,871원)	35,519원 (12,737원)
(인 건 비)	(12,673원)	(12,541원)
(약 품 비)	( 5,069원)	( 5,016원)
(감가상각비)	( 3,168원)	( 3,135원)
(기 타)	( 2,112원)	( 2,090원)
• 두당생산비	108,447원	103,915원
• 연간매출(천원)	710,186원	717,662원
• 연간비용(천원)	616,138원	596,607원
• 연간수익(천원)	94,048원	121,055원
• 총자산이익률	31.3%	40.3%

일령 5일 단축과 모돈두당 이유두수 0.3두개선이라는 뚜렷하고 분명한 생산성 목표를 수립, 이를 시행해 나가고 있다. 오늘날 이와같이 우수한 성적을 유지하게 된 것도 이러한 경영활동의 예 때문이었음은 물론이다.

양돈경영의 기본개념은 투자자본에 대비한 농장 전체수익을 살피보는 것이다. 오늘날 양돈사업의 하드웨어(Hardware)라 할 수 있는 고정자산에 대한 투자는 점차 확대되어감에도 불구하고 이를 움직일 수 있는 소프트웨어(Software), 즉 양돈경영관리 프로그램에 대해서는 이에 못지 않은 투자와 관심이 따르지 못하는 것은 매우 안타까운 일이다. 이제는 모두가 기업이 정신을 가져야 할 때이다.