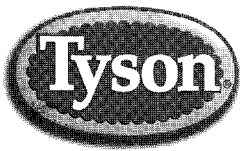


미국 타이슨 (Tyson Foods) 의 통합경영



Tyson Foods, Inc.

현재 우리나라에서는 통합경영체의 ‘통합’ 개념을 ‘수직통합’, ‘수직결합’, ‘계열화’ 등으로 다양하고 사용하고 있다.

‘통합경영체’는 ‘농축산물이 생산부터 소비에 이르기까지의 과정에 있어 단계들의 일부 또는 전부를 결합 운영하거나 단계간 협력체계를 유지함에 있어 의사결정의 중심이 되는 경영체’를 말하는 것이다.

육계산업은 수직통합이 타 축종에 비해 급속히 진행되면서 규모화된 기업 위주로 재편되고 있다. 특히 2003년부터 시행된 HACCP 규정과 2007년 1월부터 시행된 개체포장의무화로 열악한 공장설비와 충분한 자금력을 갖추지 못한 영세업체, 단순 임대업체, 수입닭고기에 의존하는 일부 단체급식소의 유통업체들은 점차적으로 자연 도태될 것으로 전망된다.

따라서 향후 육계산업의 대표적인 경쟁요소는 수직통합에 필요한 단계간 유기적 결합과 시설의 규모 및 최신 설비에 따라 경쟁력이 결

정될 것으로 보인다.

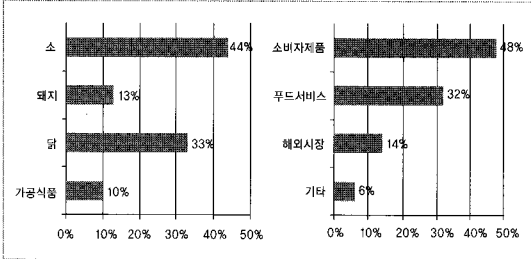
이와 같은 요인들은 생산비 절감을 통한 생산성 향상과 직접적으로 연결되고 있다.

이번호에서는 해외 대표적인 통합경영체인 미국 타이슨(Tyson Foods)의 통합경영에 대해 살펴보고자 한다.

1. 사업개요

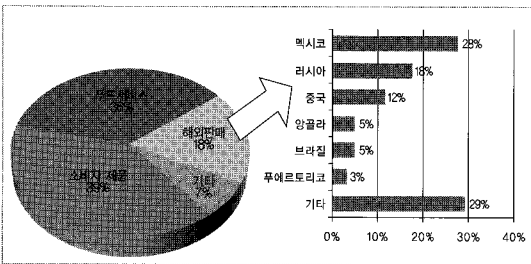
- 1931년 설립된 미국의 타이슨은 소, 돼지, 닭의 생산 및 가공에 있어 전 세계에서 두 번째로 큰 육가공 기업으로 맥도날드, 버거킹, KFC, 월마트, Kroger 등에 생육 또는 가공육 형태로 공급하고 있다 (2009년 현재 브라질의 JBS사가 세계 최대의 육가공업체임).
- 2008년 매출액은 269억달러, 종업원수 107,000명, 관련시설은 전세계적으로 1,372개소를 소유·임대하고 있는 세계적인 다국적기업이다.
 - 해외공장은 아르헨티나에 육우 수직계열화 사업체가 있고, 멕시코, 브라질, 중국, 인도에 육계 가공공장이 있음.
- 2008년 기준으로 주당 평균 생산량은 닭

〈그림 1〉 품목별 유통경로별 매출액 비중



※자료 : Tyson Foods, Inc., FISCAL 2008 FACT BOOK

〈그림 2〉 타이슨의 계육 유통채널 및 해외판매 현황 (2008)



※자료 : Tyson Foods, Inc., FISCAL 2008 FACT BOOK

4,000만수, 돼지 393,360두, 소 141,860두이며, 계약농가는 6,014농가이다.

- 품목별 매출액 구성을 보면 소가 44%로 가장 큰 비중을 차지하고 있고, 닭 33%, 돼지 13%, 가공식품 10%의 비중을 보이고 있다(그림 1).
- 유통경로별로는 소비자 대상의 제품으로 출시되는 비중이 48%로 가장 높고, 푸드 서비스에 공급하는 비중이 32%, 해외 시장에서의 유통이 14%를 차지하고 있다(그림 1).

〈표 1〉 타이슨 시설 현황(2008. 9) (단위 : 개소)

구분	소유	임대	합계	
닭	가공공장	51	1	52
	랜더링공장	9	-	9
	사료혼합공장	2	-	2
	사료공장	36	-	36
	부화장	60	5	65
	종계장	310	647	957
	육계사육농장	512	749	1,261
소	12	-	12	
돼지	9	-	9	
가공식품	24	1	25	
물류센터	7	1	8	
냉동창고	57	-	57	

※자료 : Tyson Foods, Inc.

〈표 2〉 타이슨 시설 규모 및 가동률(2008. 9)

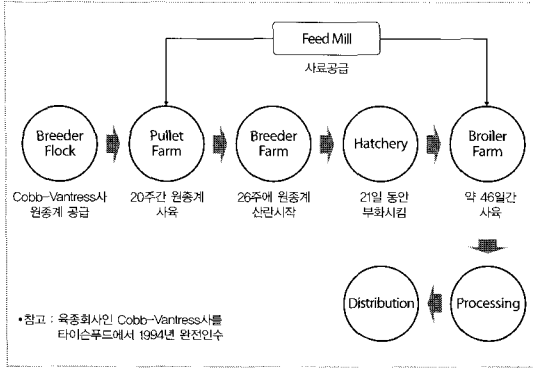
(단위 : 천수/두, 톤, %)

구분	시설규모	가동률
닭 가공공장	4,400	91
소 가공공장	173	82
돼지 가공공장	447	88
가공식품 공장	23,134	73

※자료 : Tyson Foods, Inc.

- 유통경로를 축종별로 살펴보면 육계제품은 소비자제품으로 판매되는 것이 39%, 푸드서비스에 공급되는 것이 36%, 해외 판매가 18%의 비중을 나타내고 있다(그림 2).
- 해외판매의 경우 멕시코가 28%, 러시아 18%, 중국 12% 등의 비중으로 판매되고 있다.
- 돈육제품은 소비자제품으로 판매되는 것이 42%, 해외 판매가 21%, 푸드서비스에 공급되는 것이 14%의 비중을 나타내고

〈그림 3〉 타이슨의 육계 수직통합체계



※참고: 육종회사인 Cobb-Vantress를 타이슨푸드에서 1994년 완전 인수

※자료: Tyson Foods, Inc.

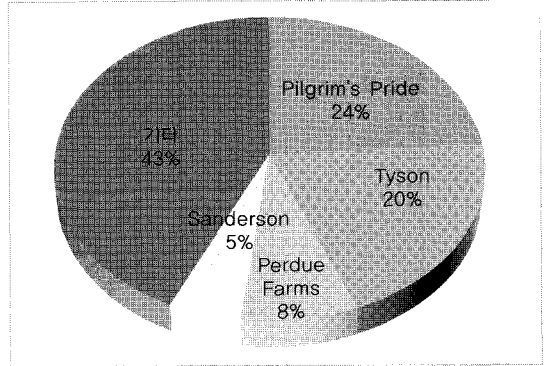
있다.

- 타이슨의 시설 운영현황을 보면 총 1,372개의 시설을 소유 및 임대하고 있으며, 이중 닭과 관련된 시설이 절대적인 비중을 차지하고 있다.
- 종계사육과 육계사육은 임대의 비중이 매우 높게 나타남.

2. 사업 수직통합 현황

- 타이슨의 경우 생산부터 제품 출시까지 사업을 수직통합에 의해 운영하고 있으며, 수직통합의 방식은 기업 내부화를 하거나 농가와의 계약생산에 의한 수직통합이 이용되고 있다.
- 특히 육계사업은 전형적인 농가와의 계약에 의한 수직통합의 방식을 보여주고

〈그림 4〉 미국 육계산업 시장 점유율(2008)



※자료: Watt Poultry USA, February 2008

있는데, 농가와의 계약에 의해 생산되는 부분은 종계사육과 육계사육 부문이다.

- 타이슨의 육계 수직통합체계는 〈그림 3〉과 같다.

3. 경쟁현황

- 2008년 기준 타이슨의 미국 육계산업에서의 시장점유율은 2위를 차지하고 있다.
- 시장점유율 1위 업체는 Pilgrim's pride로 24%를 차지하고 있고, 타이슨 20%, 다음으로 Perdue Farms의 8%순임.
- Pilgrim's pride는 2008년 파산이후 연방정부의 파산보호하에 운영되다가 2009년 9월 브라질의 세계 1위 육류가공 업체인 JBS S.A.가 주식의 68%를 인수



했음.

- 타이슨은 육계시장에서의 점유율 향상을 위해 카길의 육계사업 인수, Hudson Foods 인수 등 동종업종의 인수를 통한 시장점유율 향상을 도모해 왔다.
- 미국 양돈산업에서의 시장점유율은 스미스필드가 31%로 압도적인 1위를 차지하고 있고, 뒤를 이어 타이슨 19%, 스위프트(JBS) 11%, 엑셀(카길) 9%, 호멜 7% 등 순서다.
- 쇠고기의 경우 미국 시장은 4개 업체가 전체의 76%를 차지하고 있는 완전한 과점시장으로 타이슨, 카길, JBS Swift 각각 21~22%를 차지하고 있고, National Beef가 11%를 차지하고 있다.

4. 기업 발전사

- 타이슨 푸드의 설립자인 존 타이슨(John Tyson)은 1930년대 미국 아칸소(Arkansas)주에서 닭 판매를 통해 큰 돈을 벌었는데, 곧이어 사업을 수직통합의 형태로 운영하게 되었다.
- 초기에 시행된 수직통합은 자신에게 병아리 공급을 거부하는 부화장을 매입하는 것으로 시작해 점차 사료회사까지 소유함으로써 사업을 확장했다.
- 이러한 수직통합 작업은 1943년 아칸소 주의 스프링데일(Springdale)에 양계농장을 구매하면서 가시화되는데, 이는 미국 최초로 기업이 농장을 소유하는 사례가 되었다.
- 1947년 타이슨 푸드는 사료회사와 부화장을 통합하게 되면서 사업이 크게 병아리 생산, 사료판매, 운송의 3대 분야를 중심으로 추진되었다.
- 1950년대가 되면서 미국 양계산업은 급속히 발전하고 있었고, 타이슨의 규모도 급속히 확대되고 있었지만, 시장가격의 변동성이 높고, 주기적으로 나타나는 질병으로 인해 양계시장은 취약성을 가지고 있었다. 이러한 현상은 1960년대에도 지속되었으며, 이러한 시장의 취약성은 타이슨에게 새로운 전략이 필요하다는 신호로 작용하게 되었다.
- 1970년대 경쟁자들을 인수하고 자동화된 급여시설을 갖춘 양계장과 새로운 가공공장을 건설하면서 규모를 확대했고, 양돈산업으로도 진출하게 되면서 이 시기 미국 최대의 양돈생산 기업으로 성장했다. 또한 1970년대 내내 기업인수 전략을 취하면서 Krispy Kitchens, Ocoma Foods, Vantress Pedigree, the Wilson Food Corporation 등을 인수했다.
- 1980년대에는 미국 전역에 닭고기 패티(patty)를 공급하는 유일한 기업이 되었으며, 제품을 다양화했다. 이에 따라

1980년대는 타이슨 기업역사에 있어 큰 성장을 한 시기로 기록되었다.

- 1989년 2년간의 법정 싸움을 거쳐 Holly Farm을 인수하게 되는데, 이는 Tyson Foods의 규모를 2배로 확대하게 되었을 뿐만 아니라 최초로 쇠고기와 돼지고기를 가공할 수 있는 단계로 진입하게 되었음을 의미했다. 또한 1989년에는 멕시코, 일본과 육계관련 국제적인 파트너십(CITRA)을 형성하게 되었다.
- 1990년대에도 McCarty Foods, 카길의 육계분야를 인수하면서 기업의 핵심사업(core business)을 재정비하게 되는데, 이때 나온 대표적인 구호가 “We’re chicken”이다.
- 2006년 새로운 사업단위를 신설하고 (Tyson Renewable Energy) 동물 지방을 바이오연료로 전환하여 상업화하기 위한 연구를 진행했다. 2007년 4월 16일에는 Conoco Phillips와 합작회사(joint venture)를 설립하여 연간 약 175백만 갤런의 바이오연료를 생산할 것이라고 발표했다. 이 양은 타이슨의 운송용 트럭들이 3년 6개월간 사용할 수 있는 양이다.

5. 사업의 특징

1) 종합 육가공 기업으로 성장

- 특정 축종으로 특화하여 주력 사업을 재편하는 다른 기업과 달리 타이슨은 다품목을 취급하는 종합 육가공기업으로 발전하고 있다.
- 그러나 최근 육계사업을 중심으로 사업을 재편하려는 움직임을 보이고 있는 상황이다.

2) 기업 성장을 위해 인수와 합병을 병행

- 타이슨의 성장을 보면, 초기에는 수직통합을 위해 기업인수를 많이 사용했으나, 이후에는 사업다각화와 수평통합(동일한 역할을 하는 기업의 인수)을 위한 기업인수가 빈번히 발생하면서 사업을 확장하고 있다.

3) 신성장 산업으로 바이오에너지 분야 진출

- 핵심사업과의 연계가 가능한 가축부산물을 이용한 바이오 에너지 분야로 새로이 진입했다. 