

태국 CP그룹의 통합경영

지난 3월호에서는 ‘미국 타이슨의 통합경영’에 대해 알아보았다. 이번 호에서는 태국의 대표 통합경영체인 CP그룹에 대해 살펴보고자 한다.

1. 사업현황

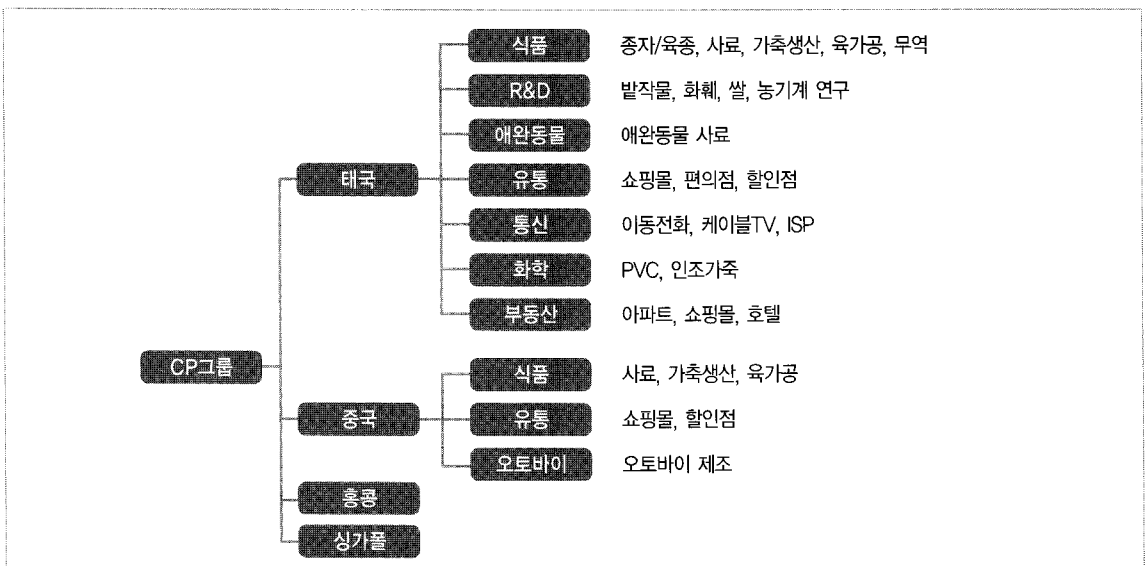
○ 1921년 창립된 CP그룹(Charoen Pokphand Group)은 태국의 가장 큰 기업으로 20개국에서 250개 이상의 회사를 운영하는 다국적 기업이다.

- 1921년 방콕의 차이나타운에서 종묘업을 시작으로 성장하여 방송·통신 등 다양한 분야로 문어발식 확장을 하고 있는 태국의 재벌기업이다.

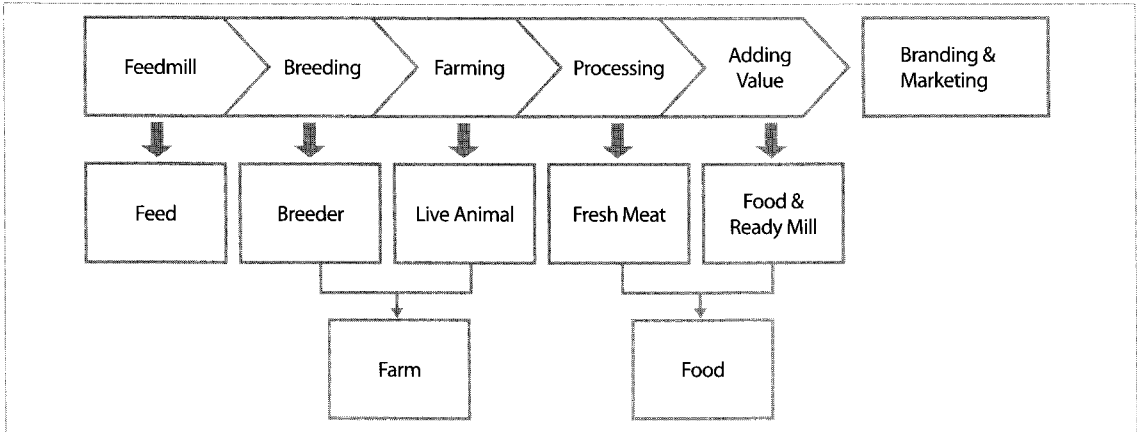
○ 태국과 중국이 실질적인 주요 사업 거점이며, 전세계적으로 종업원수 25만명, 2006년 매출액은 140억달러에 이르고 있다.

○ 그룹의 사업은 농관련 사업, 유통, 정보통신, 화학, 기계, 부동산 등 전형적인 아시아 재벌식 사업운영을 하고 있다.

〈그림 1〉 CP그룹 주요 사업 현황



〈그림 2〉 CP그룹의 수직통합 체계



- 그룹의 모태가 되고 있는 사업은 식품분야이며, 크게 양계, 양돈, 새우, 사료, 종자·육종이 기반이 되고 있다.
- 사업의 다각화를 위해 정보통신과 유통 분야를 중심으로 사업을 추진하고 있다.

2. 사업 수직통합 현황

- 현 그룹 회장인 Dhanin Chearavanont에 의해 1950년대부터 구상이 시작됐으며, 현재 태국 내 수직통합 사업은 Charoen Pokphand Foods PCL.를 통해 축산과 수산양식 분야에서 진행되고 있다.
- CP그룹의 수직통합 사업은 선진국의 수직통합 모델을 차용했기 때문에 대부분 선진국의 형태를 그대로 따르고 있다. 이에 따라 국제적인 기준하에 사업이 추진되고 있음을 적극적으로 홍보하고 있다.
- 이는 태국이 개발도상국이라는 점 때문에 더욱 강조되고 있으며, 이력추적제, 국제적인 위생설비, 가축복지 등이 중점적으로 홍보되고 있다.
- CP그룹의 수직통합은 자체 소유의 사료회사, 육종회사, 계약농가, 가공공장, 유통판매점을 일관되게 연계하는 완전계열화의 형태를 취하고 있다.
- 이와 같은 CP그룹 수직통합의 핵심은 사료, 육종, 가공·판매의 3개 부문이 중심적인 역할을 하고 있다.
 - 사료부문은 태국 내 최대 생산업체로 육계, 산란계, 돼지, 오리를 대상으로 하는 종합적인 사료를 생산하고 있으며, 태국 내 600개의 대리점을 통해 공급되고 있다.
 - 육종 부문은 질병이 적고 태국에서 적합한 품종을 생산하는데 목표를 두고 있으

며, 아울러 최신 시설의 자체 농장을 통해 생산도 겸하고 있다.

- 가공·판매부문은 크게 생축을 판매하는 부문과 가공육을 판매하는 부문으로 나뉘며, 가공식품의 경우 자체 공장을 통해 다양한 형태의 상품으로 내수시장 또는 해외시장에 판매되고 있다.
- 한편 농가를 통한 계열화사업은 육계와 돼지를 중심으로 추진되고 있으며, Charoen Pokphand Foods PCL가 자체 기준에 맞는 농가를 선정하고, 이후 회사의 방침에 따라 사업을 추진하고 있다.
- 선정된 농가에는 종축, 사료, 약품, 컨설팅을 회사에서 지원하게 되며, 생산된 가축에 대해 자사 기준에 부합하는 경우 전량 매입하는 방식을 취하고 있다.

3. 기업 발전사

- 1919년 중국으로부터 이주한 차아(Chia) 형제가 방콕의 차이나타운에서 종자가게를 오픈하면서 그룹의 역사가 시작되었다.
- 초기에는 중국으로부터 종묘를 수입하여 태국 농민들에게 판매하면서 한편으로는 차이나타운에 들어나는 중국인들을 대상으로 중국산 수입야채를 판매하는 사업을 병행했다. 이후 닭과 돼지를 홍콩으로 수출하는 사업으로 영역을 확

대시켜 나갔다.

- 1954년 Charoen Pokphand Feedmill을 설립해 사료사업으로 진출하면서 그룹의 발전 계기가 마련되었다.
- 이 시기 CP그룹에 있어 핵심적인 인물로 부상하는 창업주의 아들인 Dhanin Chearavanont는 1950년대 이후 서구의 육종 및 사료포물러 기술 등 축산부문의 발전에 관심을 보이다가 태국의 육계산업을 보다 현대화가 가능할 것으로 판단하고 1970년대 초반부터 축산부문에 뛰어들게 되었다.
- 이를 위해 미국의 Arbor Acres사와 손잡고 최신 기술을 접목했을 뿐만 아니라 외국 기술자를 초빙하여 새로운 육계기술을 발전시키는 계획을 추진했다.
- 이에 따라 1970년대가 되면서 태국 내 닭고기와 계란 공급에 있어 독점기업으로 성장하게 되며, 1980년대는 농업관련 전분야에 걸쳐 60개 회사를 소유하게 되었다.
- 이와 같은 성공에 힘입어 사육농장, 도축장, 육가공공장으로 이어지는 수직통합을 보다 강화하게 되고, 또한 사업다각화 및 해외진출을 추진하게 되었다.
- 1972년에 사료공장을 인도네시아에 설립하고 일본 육계시장을 개척하여 기존 미국업체들에 도전을 하게 되었다. 1976년에는 싱가포르에 진출했다.

- 그러나 CP그룹의 해외시장 개척의 핵심은 중국에서 시작되었다. 1970년대말 중국은 대외개방을 천명하게 되었으며 중국계였던 CP의 창립자들은 자연스럽게 중국에 진출하게 되었다. 1979년 선전자유무역지역에 자회사인 Chia Tai Co.를 설립해 중국에 첫 번째 입주한 외국기업이 되었다.
- 1980년대 중반부터 중국 내 선발주자로서의 이익이 발생함에 따라 투자를 확대했으며, 1990년대 초반까지 사료회사와 축산물 관련으로 약 200개의 자회사를 중국 내에 설립했다.
- CP가 중국 내에 가지고 있는 인적 네트워크 때문에 중국시장에 진출하려는 외국기업들이 선호하는 파트너로 인식케 했으며, 이로 인해 다양한 합작회사가 탄생했다. 대표적인 예가 일본 혼다와 파트너십을 맺고 중국 내 오토바이 생산 공장을 설립한 것이다.
- 또한 CP그룹은 중국 본토 내에 양계산업에 많은 투자를 했는데, 중국의 경제 발전에 따라 소득이 늘어나고 육류소비자가 증가함에 따라 수요는 비약적으로 증가했다.
- 한편 태국 국내에서는 사업다각화에 더욱 몰입하게 되는데, 1980년대에는 미국의 Avian Farms사와 오리사업을 전개했으며, 이 해에 돼지 사육부문을 추

가했다. 이때 자체 종돈을 발전시키기 위해 벨기에, 네덜란드, 미국 등으로부터 돼지를 들여오게 되었다.

- 양식에 적합한 새로운 새우품종 개발을 위해 1986년에는 새우 관련 리서치센터를 오픈했으며, 이에 따라 CP그룹은 전세계 타이거새우의 최대생산자가 되었다.
- 1980년대 후반에 들어서 CP그룹의 매출액이 40억달러에 이르게 되었고, 이때부터는 그룹의 주요 매출이 기존 식품사업이 아닌 다각화한 새로운 사업분야에서 창출되기 시작했다. 1988년 외식산업으로 진출해 Chester's Grill을 오픈했고, 동년에 슈퍼마켓 그룹인 마크로(Makro)를 설립했다. 이후 마크로는 태국의 주요 소매업체로 급속히 성장했다.
- 1989년 CP는 일본의 메이지그룹과의 협력으로 태국 내에서 낙농산업으로 진출했다. 또한 1989년에는 편의점인 세븐일레브의 프랜차이즈를 태국에 도입해 매월 20개소씩 점포를 확대해 1990년대 말에는 점포수가 1,000개의 육박했다.
- 1989년 사업의 다각화는 기존 식품사업을 넘어 화학회사로 확대되는데, 벨기에 회사인 솔베이(Solvay)와 합작으로 Vinythai Co.를 설립하고 폴리염화비닐(PVC) 생산체계를 갖추었다.
- 1990년에는 미국의 통신업체인

NYNEX(현재의 Verizon)와 합작으로 TelecomAsia를 설립해 기존 통신시장의 독점업체인 탁신 전 태국총리의 '친 코퍼레이션' 과 경쟁을 시작했다.

- 1990년대 중반에는 사업다각화를 보다 강화해 1994년에는 Lotus Supercenter를 설립해 소매업 진출을 다양화하게 되었다. 그러나 이 시기에 중국 정부에서는 외국기업의 중국진출에 CP가 중간다리를 놓는 것에 회의를 가지게 되면서 중국시장 내에서 경쟁이 격화되는 상황에 직면하게 되었다.
- 1990년대 말에 갑자기 불어닥친 아시아 금융위기는 자회사인 TelecomAsia의 경영위기를 불러일으키게 되고, 이 시기에 자신들이 사업을 과도하게 다각화해 왔다는 것을 깨닫게 되었다. 이에 자신들의 과오를 대외적으로 천명하고, 재무투명성을 강화하는 계기로 삼았다.
- 이에 따라 그룹의 비핵심 사업을 정리하기에 이르르게 되는데, 대표적으로 태국 내 Lotus Supercenter와 상하이의 Ek Chor Motorcycle의 자회사 등을 매각하게 되었다.
- 2000년 이후 CP그룹은 “Kitchen to the World”라는 슬로건 하에 그룹의 핵심사업을 재정비하게 되고, 재무구조를 보다 투명하게 운영하게 되었다. 이에 따라 태국 내 11개 계열사를 1999년

Charoen Pokphand Food로 통합하여 CP그룹의 핵심사업으로 설정하여 현재에 이르고 있다.

4. 사업의 특징

가. 문어발식 기업 확장

- 농관련 사업을 중심으로 발전해온 CP그룹은 1970년대에 이르면서 해외진출과 사업다각화에 몰입하게 되었다.
- 핵심사업 외에 크게 상관관계가 없는 사업으로의 확장은 대부분 정치와 밀접하게 관계를 맺는 아시아 재벌기업의 특징인데, CP그룹의 사업다각화 배경 역시 태국 및 중국 정치권과의 연줄이 작용한 것으로 판단된다.
 - 특히 중국의 경우는 외국기업의 중계자로서 역할을 수행함에 따라 다양한 사업 기회에 노출될 수밖에 없었다는 점이 농관련 사업과 관계없는 사업으로의 진출을 부추기는 계기가 되었다.
- 그러나 외환위기 이후 사업을 재정비하면서 본연의 사업인 농관련 사업으로 그룹의 역량을 집중시키고 있다.

나. 외국과의 협작을 통한 선진기술 흡수

- 선진국의 앞선 기술을 태국에 빠르게 접

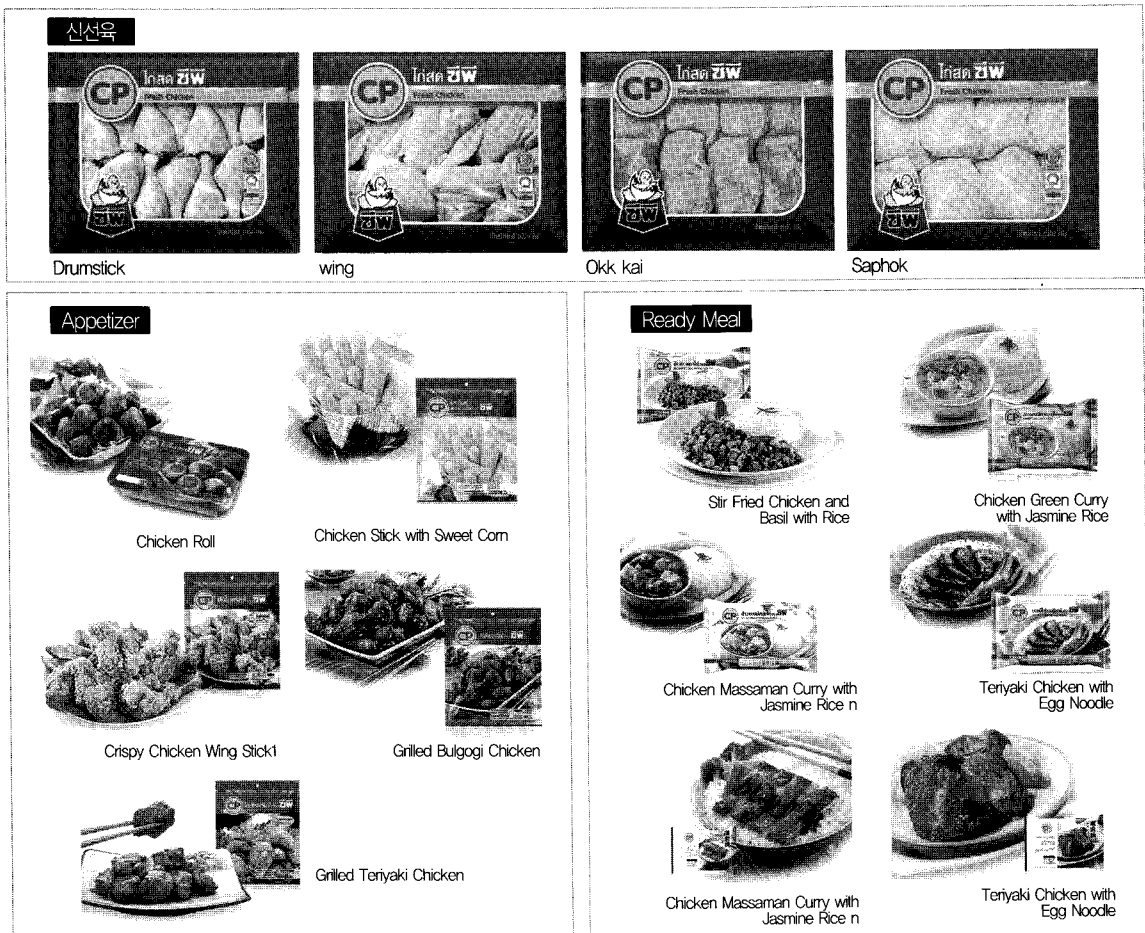
목하기 위해 합작투자, 기술도입, 해외 우수인력 수입 등 다방면에 걸친 적극적인 노력을 했다.

- 이와 함께 R&D에 대한 투자를 확대하여 태국의 장점을 최대한 활용하는 전략을 구사했다. 대표적인 타이거새우의 R&D센터 구축과 시장 장악을 들 수 있다.

다. 화교(중국) 중심의 사업 진출

- 중국인 특유의 인적 네트워크를 활용한 사업진출이 두드러진다.
- 주로 진출한 국가들이 대부분 화교들이 밀집한 동남아와 중국 본토인 점을 볼 때 인적 네트워크 중심의 사업 추진이 대표적인 특징이 되고 있다.

- 출처 : 농식품신유통연구원



다양한 닭고기 제품. 신선육, Appetizer, Ready Meal로 나뉘어져 소개되고 있다.