

선진국의 축산물 패커 운영 사례

출처 : 농협경제연구소 2013 NHERI 리포트 제223호 발췌

I. 머리말

- 각국과의 FTA 체결로 축산물 수입이 증가하는 치열한 시장 경쟁 속에서 지속가능한 축산업 유지를 위해서는 경쟁력을 제고해야 함.
- 무엇보다 기본적으로 농가가 안심하고 원가절감과 품질향상에만 전념할 수 있는 여건이 조성되어야 함.
- 이에 생산자 단체가 나서서 적정시세의 농가 출하를 보장할 수 있도록 가격 교섭력과 판로를 확보할 수 있어야 함.
- 이를 위하여 농협에서는 축산물의 품질경쟁력을 제고하면서 가격 경쟁력을 제고할 수 있도록 축산물 패커의 육성을 추진하고 있음.
- **축산물 패커(Packer)**란 ‘포장 출하업자’라는 의미로 정육출하업자를 지칭하며 1662년 미국에서 처음으로 사용된 용어

- 축산패커의 유형 : 협동조합 중심의 협동조합 패커와 민간자본 중심의 영리기업 패커로 구분
 - **협동조합 패커** : 협동조합은 영리회사(또는 ‘투자자 소유회사’)와 대비되는 ‘이용자 소유회사’로서 농가가 주축이 되어 운영, Danish Crown(덴마크), U.S. Premium Beef(미국) 등이 있음.
 - **영리기업 패커** : 민간자본이 중심이 되는 영리기업 형태로 운영, Smithfield Foods(미국), Tyson Foods(미국), JBS(브라질), Agrosuper(칠레) 등이 있음.

구 분	협동조합형 패커	영리기업형 패커
경영	협동조합	민간기업
사업	전방 수직결합	후방 수직결합
통제	약함	강함
기능	생산	유통가공
계약	판매계약	생산계약
목표	시장 점유율 확대, 생산농가의 판로 확보	이윤 극대화

- 협동조합 축산패커 역량상 가격고섭력과 판로가 미약하여 공급 과다시 이를 감당치 못하면 수익악화만 초래하는 역효과가 우려됨.
- 따라서 축산패커 역량강화를 위하여 해외 축산 선진국 패커들의 사업 운영사례를 참고할 필요가 있음.

II. 선진국 패커업체별 운영사례

■ 협동조합 축산패커

구 분	Danish Crown	USPB
국가	덴마크	미국
사업체 개요 및 설립시기	1만3천5백 조합원의 최대 이익을 목표로 운영되는 유럽최대 패커로 1889년 최초로 축산패커 사업체 설립	가축 생산과 도축 및 가공과 유통과정을 수직적으로 계열화한 신세대 협동조합형 패커로 1996년에 최초 설립
사업규모	연간 2천5백 만두 이상의 돼지를 생산하여 덴마크 생산량의 94%를 차지, 돈육수출로 60억유로의 매출 달성	미국 36개주에서 주당 평균 1만3천 여두의 소를 육가공 처리하고 산하의 계열회사를 통해 시장에 유통
조직운영 및 사업방법	이사회 대의원회를 통해 의안을 결정하며, 사업을 계열화함으로써 품질을 보증할 수 있도록 철저히 관리할 수 있는 시스템 구축	의사결정권이 있는 평생 회원과 제한된 출자권만 지닌 준회원에게 공통적인 출하의무, 대금은 품질조건을 종합 평가하여 차등정산
특이사항	각 유통매장에서 필요한 요구수량을 파악함으로써 균형 있는 물량조달 노력	품질향상을 위해 지육품질에 따른 가격결정 내역과 관련 정보를 공유하면서 이를 실시간 활용

■ 미국의 영리기업 축산패커

구 분	Smithfield Foods	Tyson Foods
사업체 개요 및 설립시기	도축장에서 시작, 적극적인 기업인수를 통해 사업을 확장해온 미국의 1위 규모의 돈육패커로 1936년에 처음으로 사업 시작	아칸사스주에 본사 미국 100대 기업에 드는 육가공 패커로 소, 돼지, 계육 등을 제조, 가공하는 업체로 1930년대 초반 설립
사업규모	미국 25개주 중돈모돈장과 사료공장등을 소유함. '09년 기준으로 150억불의 매출 달성	종업원 10만7천명, 각지에 3백여개 사업장과 1,300여 개 시설을 보유하거나 임대 운영

» 집중탐구

조직운영 및 사업방법	미국에 본사를 둔 합작기업, 최근까지도 적극적인 해외진출에 노력하여 5만4천여 종업원이 종사하는 직영농장 운영	생산에서 출시까지 전 과정을 수직통합하여 대형화한 후 출하가격을 생산원가 기준으로 산정하여 지급
특이사항	'13년 하반기에 중국의 가공육 생산업체 '쌍후이'의 자회사로의 인수합병 협의중	마진없는 저가정책의 인위적인 유지를 통해 영세농을 흡수하여 시장구조를 재편

■ 남미의 영리기업 축산패커

	JBS	Agrosuper
국가	브라질	칠레
사업체 개요 및 설립시기	인수합병을 통해 저비용 시스템을 구축하고 지속적 시장확대를 추구하고 있는 세계 최대의 축산기업으로 1953년 최초로 사업을 시작	소규모 산란농장으로 시작하여 직원 1만4천여명이 종사하는 남미지역 최대의 글로벌기업으로 1955년 최초 사업 시작
사업규모	일 도축규모는 소 9만3천, 돼지 4만9천, 닭 760만 수를 처리	연 생산량은 닭고기 24만9천, 돈육 29만8천톤 규모 '09년 총매출은 15억5천만 달러 수준
조직운영 및 사업방법	규격화를 통하여 제품을 표준화하고 시장 확대에 주력, 본사는 기획, 재무, 마케팅을 담당하고 세계 각지에 생산기지 운영	생산과 도축, 포장 및 유통을 수직 통합하여 단일한 사업체가 일관관리
특이사항	미국의 대형패커업체들을 계속 인수 합병함으로써 사업확장 추진	정부의 지원보다 자체적인 투자 효율화를 통하여 발전을 추구하고 최근에는 우리나라에도 진출

III. 우리나라 축산패커 발전과정과 애로사항

■ 발전과정

○ 우리나라 축산업은 '70년대에 자금회전이 빠른

육계산업부문에 서구식 도계장이 도입되면서 계열화되기 시작

- '80년대부터 계열화를 토대로 통합경영을 추진 해온 업체들이 경쟁에서 살아남아 기존 시장을 흡수하면서 빠르게 성장
- '90년대 중소가축(양돈과 육계)부문에 생산-도축-육가공을 포괄하는 본격적 수직계열화 진행 - 1991년 '양돈경쟁력 향상정책'으로 양돈농가

가 규모화, 육계는 생산부문 부화장 위주의 산업체제에서 도계유통의 영향력 강화

- 1994년 ‘축산물유통구조개선대책’으로 도축장과 가공장을 결합하여 단일시설내 도축생산 전과정이 이루어지도록 정부가 지정한 LPC(축산물종합처리장)이 신설되어 기존 도축장들과 결합
- 2000년 이후 육류도매업 개방으로 축산물 유통이 규모화, 도축장 통합 및 자동화 진행, ‘독점규제 및 공정거래에 관한 법률’로 출자총액 제한이 폐지되면서 정부가 대형패커 육성계획 발표
- 육계산업은 2008년부터 기업체들이 사료공장과 사육부분의 인수합병을 통해 90% 가량이 계열화 시스템을 통해 운영

■ 영리기업 축산패커에 납품하는 농가 애로사항

- 수직 계열화로 시장 장악력이 커지면서 농가의 선택권 축소 등 농가-패커업체간 다음과 같은 불공정 거래사례 발생 우려
- 사료가격 등 원자재 가격상승시 생산경비 지출이 증가하나 출하가격 미반영시 농가에 부담 전가
- 사업 규모화를 통하여 과점화된 시장을 형성하고 유통과 판매를 장악, 우월한 지위를 확보하고 출하가격 등을 일방적으로 결정
- 대량소비처를 선호하여 대형할인매장에 집중, 시장선점을 위한 저가전략 경쟁으로 출하가격을 인하하는 덤핑납품 등 문제 발생

■ 협동조합 중심 축산패커 추진상 애로사항

- 생산농가 조직화와 안정적인 유통망 확보가 필요하며 규모화 과정에서 농가조직의 참여자와

비참여자를 구별하여 정확한 출하물량을 예측할 수 있도록 해야 함.

- 특히 한·육우는 수급과 가격 불안 시 사업위험 부담이 크고 투자 자산 고정성이 높아 대형패커 사업 운영에 막대한 투자재원 필요
- 중소가축은 생산기간이 비교적 짧으며 투입대비 생산량과 품질 상관관계가 비교적 높아 계열화가 수월한 편이나 한·육우는 마리당 단가가 크고 사육에 장기간이 소요됨.

IV. 시사점

1. 해외사례의 배울점과 참고해야할 교훈

- 축산 선진국의 축산패커들은 많은 시행착오와 경험축적을 통하여 전문적으로 계열화된 일관사업 체계를 구축

○ **Danish Crown** : 1889년 최초 설립 후 현재의 역량 있는 축산패커로 성장하는데 100년 이상 소요

○ **USPB** : 1996년 설립 후 10여 년간 지속된 점유율 축소와 수익 악화를 경험한 경영진들이 환경변화에 신중하고 적절히 대처

- **USPB의 사업을 급성장시킨 5대 성공 요소**

- ① 시의적절하고 빠른 경영 리더쉽
- ② 성공적인 조직결속과 협력 체제
- ③ 품질을 위한 효과적인 정보공유
- ④ 조합원의 공동참여 의무화 규정
- ⑤ 전체의 수익을 고려한 사업운영

○ **Smithfield Foods** : 1936년 도축장 중심 수직 계열화 체제구축 이후 70여년 이상 소요, 이후에도 규모화로 생산성 극대화에 지속적으로 노력

» 집중탐구

○ **Tyson Foods** : 1930년대 초반 병아리 부화장에서 시작하여 80여 년간 강력한 수직계열화 체제구축에 지속적으로 노력

○ **JBS** : 규모화에 60년 이상의 기간 동안 다음과 같은 단계적 노력을 통하여 저비용 고수익 생산 시스템 구축

① 1단계('53~'04) : 수평적 통합을 통한 외형 확대

② 2단계('05~'09) : M&A를 통해 가공·유통 체제 구축

③ 3단계('10~'11) : 재무개선 및 사업안정화 추진

○ **Agrosuper** : 1955년 소규모 산란계농장에서 시작하여 적극적이고 50여 년간 공격적인 시장 전략으로 사업성장 달성

■ **협동조합 패커 경영체는 전문성을 갖추어 시장 여건 변화에 신속적으로 대처하고 생산농가와 소비시장간 연결고리 역할로 농가에게 시장교섭력을 부여하여 유통업체의 시장지배력에 효과적으로 대응**

○ **Danish Crown** : 전문경영체제를 통하여 사업 부서와 자회사간 분권구조를 통하여 경영의 신속성 유지

○ **USPB** : 고객욕구를 최대한 충족하는 제품생산을 위하여 농가들과 출하성적을 함께 공유하면서 사육관리 지도를 병행

■ **경쟁력 있는 협동조합 패커는 핵심수단으로 참여자의 민주적이고 자발적 참여와 참여자에 대한 명확한 통제권 행사가 필수적**

○ **Danish Crown**

- 생산-가공-유통 계열화를 통해 사업규모를

대형화하면서 책임성 있게 유기적으로 상호협력할 수 있는 계약관계 구축

- 생산요소와 품질문제 등을 개선하면서 원가절감 도모로 최대의 수익 추구

○ **USPB**

- 농가와 공감대 형성을 통해 전체이익을 높여서 협동조합 출하를 희망하는 조합원을 확대함으로써 강력한 시장교섭력 확보

- 고품질 축산물 물량확보를 위하여 지분을 보유한 조합원에게는 조합시설에 출하해야할 의무를 차별 없이 부여

- 출하한 지육의 육질과 수율을 소비자 요구에 맞도록 책정한 생산기준에 따라서 종합평가하고 차등 정산함으로써 고품질화

■ **한편, 기업체가 도축과 식육가공업을 겸영하는 축산선진국들의 영리기업 축산패커들은 인수합병을 통해 사업을 대형화, 생산비를 절감함으로써 생산효율을 제고하면서 이윤 극대화를 추구**

2. 우리나라 패커의 발전과제

■ **현재 제기되고 있는 우리나라 축산패커의 문제점과 애로사항이 먼저 해소되어야 함.**

○ 농가의 조직화와 유통망 확보로 조합원에게 최선의 출하가격을 제공하고 공급시기와 물량변화에 유연한 대처능력 구축

○ 농협내부의 사업경합 방지를 위한 사전조율과 원활한 협력체제를 구축하는데 필수적인 실익보장과 인센티브 마련

○ 국내 영리기업과 해외패커와의 경쟁으로 축산

업이 위축되지 않도록 경쟁력 구축방안 마련 및 대책 강구

○ 공격적인 해외 대형패커의 시장공략에 대응한 부문별 경쟁력 확보대책 마련

■ 우리나라 축산물 패커사업은 축산농가 경영안정을 기본 전제로 내실 있게 운영하여 안정적 수익이 창출되도록 육성해야 함.

○ 수익성 확보와 협동조합 본연의 역할을 함께 고려, 실정에 맞는 구체적인 축종별 사업모델을 설정하여 세부계획 수립

- 협동조합 이념에 맞게 조합원들의 자발적인 참여와 공동행동을 이끌어 낼 수 있는 민주적이고 명확한 조직운영 제도 정비

- 지배구조 변화에 영향을 받지 않는 사업운영의 일관성과 계열화 체계를 유지할 수 있는 비용 및 적정한 이윤 확보대책 마련

- 계통간 유기적 연계 필요성에 대한 공감대를 형성, 참여농가와 협력업체를 안정적으로 확보할 개선방안 마련

○ 농가와의 유기적 관계를 구축하고 계열화를 통하여 사업규모의 대형화로 효과적으로 최대수익을 추구할 수 있는 사업체계 구축

- 시장여건에 신속적으로 대처하고 농가들에게 시장교섭력을 부여 할 수 있는 전문적인 경영 조직 구성

- 통합경영으로 농가는 패커를 통하여 원재료를 공동으로 대량 구매하여 생산원가를 절감

- 도축·가공시설과 도축장 및 가공공장 가동률을 향상시켜 전체 비용절감 효과를 극대화

■ 이를 위해 부문별로 내실 있고 탄탄한 사업체계

가 갖추어질 수 있도록 자발적 협력을 확대유도할 수 있는 방안 마련이 필요함.

○ 축산발전 비전이 반영된 설득력 있는 경영의지와 실천가능한 사업목표 제시 및 경영의지와 목표를 실천할 사업기반 보장

- 협동조합이 갖는 사업경영상 한계를 극복하고 공공성을 추구하면서 미래 수익센터로서 기능을 수행할 수 있는 능력 구축

- 브랜드화로 생산-유통-소비부문 모두에게 이익이 돌아갈 수 있도록 수익을 보장할 수 있는 안정적인 고부가가치 창출

- 영리회사와 시장경쟁을 통하여 소유자 조합원에게 최선의 출하 가격을 제공하는 협동조합의 기본목적에 부응

■ 선진국 패커사례를 비추어 볼 때 가족의 사육부터 도축·가공·포장·배송·유통을 포함하는 일관사업 체계를 구축할 필요가 있음.

