

고환율 시대의 농장 경영지표 설정

1. 서론

최근 우리나라 축산의 위기상황이 곳곳에서 나타나고 있다. IMF 시대라고 하는 고환율에서 원인을 찾을 수 있을 것이다.

얼마전 농림부 장관의 소에 대한 농가도축 허용과 그에 소요되는 일부 경비 부담을 경감시켜 소고기 소비를 조금이라도 늘리겠다는 것은 농민을 위한 충정으로 한 발언이긴 하지만 많은 사람들을 놀라게 한 '훗김에 소라도 잡아 먹을수 있도록' 하겠다는 그러한 극단적인 표현을 해야 할 만큼 우리 축산이 벼랑 끝에 서 있다고 생각하니 큰 일이 아닐 수 없다.

또 엇그제는 장관이 '우유에 밥 말아 먹는' 모습을 보였다. 각급 학교는 방학을 하여 우유 급식이 중단되고, 주부들은 별 생각 없이 우유 배달을 중단시킨다.

지금 우리가 겪고 있는 우리 축산의 현 주소이다.

양돈 또한 예외일 수 없다.

지난해 IMF라는 예고된 외환위기가 닥쳐왔고 모든 분야에서 다 나열할 수 없을 만큼 많은 고통을 견뎌내고 있다.

신바람나게 땀흘려 일해야 할 우리 근로자들은 일자리가 없어 하루하루를 어떻게 살아갈까를 걱정하는 이 시국에 고급단백질인 축산물 뿐만 아니라 모든 소비가 10년전 수준으로 줄어드는 것은 당연한 일로 받아들여야 할 것이다.

지금 우리 축산에 주어진 위기상황은 축종에 따라 또는 경영기술에 따라 싫든 좋든 그만두어야 할 경우가 속출하고 있다.

국내 양돈업계의 금년 하반기 판도를 얘기하면서 현재 양돈업을 하고 있는 전체 중의 40%는 어떤 이유나 형태로든 경영주체가 바뀌고, 30%는 도태되고, 나머지 30%만 살아남을 것이라고 예측들을 한다.



김 두 환 교수
(진주산업대학교)

우리는 최근 그렇게 요지부동으로 돈걱정은 안할 것 같은 몇몇 시중은행의 퇴출을 보면서 '은행도 망하는구나'를 깨닫게 되었다.

IMF 시대를 맞이하여 채 1년이 지나지 않은 지금 우리 양돈산업의 생존전략은 무엇인가? 어떻게 하면 생존가능한 30%에 포함될 수 있을 것인가?

이 물음에 대한 대답은 그 누구보다도 우리 양돈인들 스스로가 가장 잘 알고 있을 것이다. 전국의 2만여 양돈농가는 나름대로 그 해답을 갖고 하루하루를 살아가고 있다. 그러나 문제는 알고 있는 해답이 내몸에 맞지 않고 현실화 시키기가 어렵다는 데 있다.

2. 고환율이 양돈경영에 미치는 영향

우리나라의 고환율 시대는 이미 오래전에 예고된 바 있으나 그에 대한 대처가 안이하여 지금과 같은 심각한 어려움에 처하게 되었고 그 책임 소재에 대해서는 우리 모두에게 주어질 것이다. 이제는 어떻게 살아남고 나아가 이 난국을 극복할 것인가에 있다.

미국 달러화에 대한 원화의 가치 절하는 거의 전량 수입곡물에 의존하여 배합사료를 생산하는 사료공장들로 하여금 지난 1997년 12월 한달동안 35.8%라는 유례를 찾아볼 수 없는 경이적인 가격인상을 가져오게 하였다.

우리나라 양돈산업은 지난 30여년간 전반적인 국민 생활수준 향상과 고급단백질 소비 급증 추세에 따라 전체 육류 소비량의 55%를 차지하는 돼지고기를 생산, 공급하는 산업으로 급속한 발전을 하여왔다.

〈표1〉 100kg 출하시 산지가격 및 환율변동에 따른 비육돈 두당 소득

| 환율 산지가격 | 1달러당 890원 (140,935) | 1,200원 (159,961) | 1,400원 (172,223) | 1,600원 (184,343) |
|------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1,500/kg | △9,065(△2,420) | △9,961(△25,000) | △22,223(△39,587) | △34,343(△53,985) |
| 1,700/kg | 29,065(19,580) | 10,039(△3,020) | △2,223(17,587) | △14,343(△31,985) |
| 1,900/kg | 49,065(41,580) | 30,039(18,980) | 17,777(4,413) | 5,657(△9,985) |
| 2,100/kg | 69,065(63,580) | 50,039(40,800) | 37,777(26,413) | 25,657(12,015) |
| 2,300/kg | 89,065(85,580) | 70,039(62,980) | 57,777(48,413) | 45,657(34,015) |

※ 환율란의 ()는 비육돈 두당 경영비를 나타냄
가격산정방법 : 생체 가격
() 금액은 110kg 출하시 두당 소득임

〈표2〉 100kg 출하시 산지가격 및 환율변동에 따른 비육돈 두당 소득

| 환율 산지가격 | 1달러당 890원 (167,420) | 1,200원 (159,961) | 1,400원 (172,223) | 1,600원 (184,343) |
|------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1,500/kg | △9,065(△22,580) | △9,961(△20) | △22,223(△14,587) | △34,343(△28,985) |
| 1,700/kg | 29,065(44,580) | 10,039(21,980) | △2,223(7,413) | △14,343(△6,985) |
| 1,900/kg | 49,065(66,580) | 30,039(43,980) | 17,777(29,413) | 5,657(△15,015) |
| 2,100/kg | 69,065(88,580) | 50,039(65,980) | 37,777(51,413) | 25,657(37,015) |
| 2,300/kg | 89,065(110,580) | 70,039(87,980) | 57,777(73,413) | 45,657(59,015) |

※ 환율란의 ()는 비육돈 두당 경영비를 나타냄
가격산정방법 : 100kg은 생체 가격, 110kg은 도체등급 정산가격
() 금액은 110kg 출하시 두당 소득임

한편으로는 90년대 들어 육류소비량의 꾸준한 증가라는 양돈경영의 좋은 조건 속에서도 환경의 식이 높아져 분뇨처리 규제의 강화, 규모의 영세성, 소비자의 요구수준 상승 및 위생개선 등의 어려움을 겪어 왔는데, 배합사료의 가격 상승은 양돈산업의 '퇴출'을 촉진하게 되었다.

뿐만 아니라 IMF로 인하여 중산층의 몰락현상은 가계소비 둔화가 뚜렷하게 나타나 그 어떤 정책대안도 통하지 않는 안타까운 현실을 맞고 있다.

미국 달러기준 환율 890원에 대비하여 1달러당 1,400원으로 환율이 오를 경우 배합사료 가격이 35.8% 상승되는 경험을 하였고 이 사료비 상승은 비육돈 두당 경영비로 환산하면 22.2% 증대되어 100kg에 172,000원이 되고 생산비는 18.9% 증대되어 100kg에 186,000원이 소요되는 것으로 조사되었다.

산지가격 및 환율변동에 따른 비육돈 두당 소

득을 비교해 보면 <표1>과 같다.

환율이 1달러당 1,400원일 때 비육돈 출하시 소득이 발생할 수 있는 가격은 생체 kg당 1,900원 이상으로 형성될 때 사육농가들이 경영에 대한 재투자가 이루어질 수 있는 것으로 나타나고 있다.

그러나 생체가격정산 체계하에서는 체중 110kg 출하시보다 100kg 수준에서 출하하는 것이 경제적인 것으로 보인다.

규격돈 생산시 도체등급에 의한 가격정산 결과는 <표2>와 같다.

규격돈 생산시 도체 등급에 의한 가격정산시에는 출하체중 100kg 출하시보다 110kg에 출하하는 것이 경제적으로 유리한 것으로 나타났다.

한편 양돈경영 형태에 따른 환율 및 비육돈 가격변동시의 소득변화를 보면 <표3>과 같다.

우리나라의 양돈경영형태는 일관경영이 주류를 이루고 있으며, 번식전문, 비육전문, 통합경영인 계열화 등으로 나눌 수 있다.

현재 국내의 양돈계열화 경영체계는 대부분 사육농가와 계열주체간에 돼지 납품형태로 운영되고 있어 계열화 경영에 참여하는 양돈농가의 경제적 이점이 제대로 확보되지 못하는 초기 단계에 머무르고 있다.

IMF 이전에는 일관경영, 번식전문경영, 비육전문경영 순으로 경제성이 있는 것으로 조사되었으나, IMF 이후에는 환율변동과 돈가의 불안정, 소비 감소, 판로문제 등의 상황이 악화되어 기술수준은 높으나 자금동원력이 열악한 중소규모 농가들은 투자자본에 대한 안정적인 소득보장을 받을 수 있는 계열화 사업에 참여하여 양돈경영을 해 나가는 것이 바람직한 것으로 나타나고 있다.

환율 및 비육돈 가격변동시 경영형태별 소득구성비를 보면 사료가격 상승 및 하락국면에서는 일관경영이 가장 유리하고 다음으로 번식전문, 비육전문경영순으로 나타나고 있으며, 돈가상승과 사료가격하락 국면에서는 번식전문경영이 가장 유리하고 다음으로 비육전문, 일관경영순으로 나타나고 있다. 돈가가 상승하고 사료가격 또한 상승하는 국면에서는 비육전문경영이 가장 유리하고 번식전문, 일관경영 순으로 나타나고 있다.

그러나 현실적으로 양돈경영 형태는 돈가와 사료가격 변동에 따라 경영형태 변화를 도모하기가 어렵기 때문에 장, 단기 농장경영 계획을 세워야 한다.

3. 달성가능한 경영지표 설정

IMF 시대, 환율이 널뛰기를 하고 그에 따라 국내 양돈농가의 생존전략은 보다 분명해졌다.

가. 책대로 하자

<표3> 환율 및 비육돈 가격변동시 소득변화

| 환율변동 사료가격 가격/경영형태 | | 20%하락 | 10%하락 | 현재가격 | 10%상승 | 20%상승 |
|-------------------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | 330원/kg | 354원/kg | 379원/kg | 404원/kg | 428원/kg |
| 20%하락 1,456원/kg | 일관 | △409.2 | △515.1 | | △726.8 | △832.7 |
| | 번식 | △60.8 | △86.3 | 80.0 | △137.4 | △163.0 |
| | 비육 | 166.3 | 96.2 | | △43.9 | △114.0 |
| 10%하락 1,638원 | 일관 | △101.5 | △207.4 | | △419.1 | △525.0 |
| | 번식 | 36.7 | 11.2 | 90.0 | △39.9 | △65.4 |
| | 비육 | 197.6 | 127.5 | | △12.7 | △82.8 |
| 현재가격 1,820원 | 일관 | 311.7 | 209.9 | | △5.9 | △111.7 |
| | 번식 | 151.1 | 125.5 | 100.0 | 74.5 | 48.9 |
| | 비육 | 240.0 | 170.1 | | 39.8 | △40.2 |
| 5%상승 1,729원 | 일관 | 571.0 | 465.3 | | 253.6 | 147.7 |
| | 번식 | 216.7 | 191.1 | 105.0 | 140.0 | 114.5 |
| | 비육 | 267.1 | 197.1 | | 75.6 | △13.2 |
| 10%상승 2,002원 | 일관 | 725.0 | 619.1 | | 407.4 | 301.5 |
| | 번식 | 265.4 | 239.3 | 110.0 | 188.8 | 163.3 |
| | 비육 | 282.8 | 212.7 | | 96.4 | 2.4 |



'책대로 하자'는 것은 돼지는 먹고 자고를 반복하는, 보기에 따라서는 둔하고 미련하게도 보이지만 사실은 호기심 많고 기억력 뛰어난 동물이고, 타고난 돼지고기를 만드는 능력 즉 살찌는 능력이 탁월한 동물이기 때문에 이 돼지의 타고난 살찌는 능력을 극대화 시키기 위한 '원칙'에 충실하자는 얘기다.

우리 양돈인들을 만나보면 금방 느껴지는 게 '정말 모르는 게 없구나' 하는 생각과 곧이어 '책대로 알고 있지는 못하구나' 하는 생각으로 이어진다. 물론 다 그렇다는 것은 아니다.

'책대로 하자'는 것은 돼지는 먹고 자고를 반복하는, 보기에 따라서는 둔하고 미련하게도 보이지만 사실은 호기심 많고 기억력 뛰어난 동물이고, 타고난 돼지고기를 만드는 능력 즉 살찌는 능력이 탁월한 동물이기 때문에 이 돼지의 타고난 살찌는 능력을 극대화 시키기 위한 '원칙'에 충실하자는 얘기다.

경영자의 머리속 '기억'을 장부 혹은 컴퓨터라는 '기록'으로 옮겨 놓고 객관적이고 정확한 '책'대로 하자는 것이다.

나. 신기술의 적극 수용, 산학협동을 하자

양돈기술은 빠른 속도로 발전되고 있다. '돼지는 돼지처럼 키우라'는 시대는 지나고 '기록에 의한 돼지고기 생산공장 경영' 시대로 진전되고 있다.

신기술에 대한 적극적인 수용과 자기 발전 노력을 게을리 하지 말고, 대학과의 열린 마음으로 만날 수 있는 먼저 나 자신의 준비를 서두르자.

다. 농장경영 현황을 파악하자

현재의 생산성 수준을 파악하여 농장의 현재 모습이 건강한 청년의 모습인지, 중병을 앓고 있는 환자의 모습인지, 고환을 시대에 생존가능 여부를 객관적인 시각과 장치로 점검하자.

그래서 향후 방향을 설정하도록 한다.

라. 목표를 설정하라

현황파악이 되면 우선 1차적으로 달성가능한 생산성 목표를 설정하고 이어 최종 목표를 설정한다.

현재 PSY가 여러 가지 요인으로 20두 수준이라고 하면 현재 주어진 여건하에서 가능한 목표치를 설정한다. 가령 20두 수준에서 6개월 뒤 22두 수준으로 올리고 최종 목표는 24두로 설정하는 등의 달성가능한 목표를 설정한다.

월별 교배두수, 생산두수, 출하두수에 대한 목표를 설정하고 기록을 바탕으로 세부 대책을 수립하고 적용해 간다.

마. 주간관리를 하자

농장의 작업효율, 돼지관리 효율의 개선을 위하여 반드시 필요한 것이 주간관리이다. 우리나라 양돈현장에서 시급히 개선되어야 할 과제중 으뜸은 역시 기록을 바탕으로 한 주간관리라고



우리는 아직도 유한책임의 종업원을 흔히 본다. 물론 착취에 가까운 경영자도 있다. 그러나 분명한건 경영자도 종업원도 살아남기 위해서는 생각을 바꾸고 집념을 불태워야 한다는 것, 그리고 인센티브를 확실하게 적용하는 것이다. 관리자는 관리자대로 경영자는 경영자대로 분명한 목표를 갖는 것. PSY 23두는 되어야 살아남는 30%에 포함될 수 있다는 자각을 빨리 하면 할수록 이 고환을 시대에 경쟁력 있는, 살아남는 양돈경영의 길로 접어들 것이다.

강조하고 싶다.

주간관리의 기본은 배척의 구성과 주간 분반의 집중이고 매주 목요일 이유를 중심으로 농장작업의 표준화와 체계화를 추구하여 생산성을 높여 나가는 것이다.

바. 정보 싸움에서 이기자

기본적으로 농장의 기록을 전산화하고 이를 정보화하며 그와 마찬가지로 외부 정보를 유용하게 활용해야 한다.

경쟁이 필연적인 사회이고 경쟁에서 이기기 위해서는 각종 정보를 얼마나 잘 활용하는냐는 큰 비중을 차지한다.

양돈기술에 대한 정보, 각종 교육, 세미나 뿐만 아니라 국내의 다른 양돈가는 물론 전세계 양돈 추이를 파악하고 스스로 경쟁력을 갖도록 노력해야 한다.

4. 결 론

인근의 한 양돈경영자의 새로운 시도를 소개한다. 이 최고양돈경영자는 96년 말까지는 모돈 180두 규모를 경영하고 있었으나 그 이후 계속 규모확대를 하여 현재는 모돈 300두와 2농장을

갖추고 있으며 유통에도 손을 대고 있다.

최근 이 농장에 전문인력을 소개하는 과정에서 나는 많은 대화 가운데 지금 우리에게 주어진 분명한 현실과 그에 대한 명백한 대처방안을 읽을 수 있었다.

가령 최고경영자와 고용인력 즉 종업원의 관계는 과연 제대로 형성되어 있는가에 대한 명확한 대답과 함께 살아남기 위한 기본은 생각과 기술을 일치시키고 실천하는 것이란 사실.

우리는 아직도 유한책임의 종업원을 흔히 본다. 물론 착취에 가까운 경영자도 있다.

그러나 분명한건 경영자도 종업원도 살아남기 위해서는 생각을 바꾸고 집념을 불태워야 한다는 것, 그리고 인센티브를 확실하게 적용하는 것이다.

관리자는 관리자대로 경영자는 경영자대로 분명한 목표를 갖는 것. PSY 23두는 되어야 살아남는 30%에 포함될 수 있다는 자각을 빨리 하면 할수록 이 고환을 시대에 경쟁력 있는, 살아남는 양돈경영의 길로 접어들 것이다.

어려울 때일수록 노력과 투자가 따라야 한다.

고환율을 가만히 앉아서 극복할 방법은 없다.

알고 있는 지식과 기술을 총동원하여 실행하는 것이 가장 확실한 방법이다. **養豚**