

박영인 박사의 **삼장통합** 특강 시리즈(10)



박영인 박사
미국곡물협회

목 차

- 1월호 / 농업연관 1,2,3차 산업
- 2월호 / 계육산업과 삼장통합
- 3월호 / 통합경영과 삼장통합
- 4월호 / 소비자 지향 계육산업
- 5월호 / 삼장통합과 농장기능
- 6월호 / 삼장통합과 공장기능
- 7월호 / 삼장통합과 시장기능
- 8월호 / 부분통합과 완전통합
- 9월호 / 기업통합과 협동통합
- 10월호 / 소유통합과 계약통합
- 11월호 / 통합주체와 사육주체
- 12월호 / 삼장통합의 이익배분

계육부문의 삼장통합은 육계의 농장사육(생산)과 공장도계(가공), 그리고 계육의 시장유통(소비)을 합리화하기 위한 경영방식이다. 이러한 삼장의 모든 기능을 한 경영체/통합(계열)주체가 소유하고 경영하면 이를 소유통합(ownership integration)이라 하고, 그 기능 중의 어느 부분을 다른 경영체가 담당하면, 특히 생산기능을 사육농민에게 맡기는 경우 이는 계약통합(contract integration)이라 부른다. 소유통합과 계약통합은 다 같은 삼장통합이지만 경영내용과 이익처분/귀결면에서 큰 차이가 있다.

소유통합

소유통합은 기업집중(business concentration)의 전형적인 형태라 할 수 있다. 현대의 기업은 효율을 증대하려고 규모화하고 협상력(bargaining power)을 높이는 바, 처음부터 아예 대량화하던가, 필요에 따라 M&A 절차를 거치는 경영방식이 바로 소유통합이다. 다시 말하면, 경영주체가 생산에서부터 소비에 이르는 전 과정의 경영요소를 총체적으로 소유하는 경영체계인 것이다.

계육산업의 구성요소는 크게 다섯부분, 즉 ①자재부문(종계, 부화, 사료, 약품, 설비, 기구 등) ②생산부문(사육) ③가공부문(도계, 가공 등) ④유통부문(도소매, 수출입 등) 및 ⑤소비부문(외식, 기관 소비 등)으로 나눌 수 있다. 이 많은 부문의 사업을 하나의 경영체가 모두 소유하면 이는 완전 소유통합(perfect ownership integration)이다.

그러나 사실은 이러한 완전소유가 거의 불가능하고 오히려 비경제적일 수 있다. 계육산업에는 특화(specialization)를 필요로 하는 1차산업(농장기능), 2차산업(공장기능), 3차산업(시장기능)이 모두 복합적으로 포함되어 있기 때문이다.

소유통합은 한 경영체가 생산은 물론, 가공, 유통까지 관장하는 전단계의 통합경영을 할 수 있어 4P대책(marketing mix)에 적합한 방식이긴 하다. 그러나 아주 특화부문인 농장의 영역까지 기업이 직

이 시리즈 강좌는 2002년동안 12회에 걸쳐 매월 계속된다.

박영인 박사는 우리나라에 통합경영과 자조금 제도를 맨 처음 소개하여 그 실현에 앞장섰고 삼장통합(三場統合)이란 새로운 용어도 만들었다.

〈편집자주〉

접 소유/관리하는 것은 경영속성장 그리 쉽지 않다. 또 정책과 사회의 문제가 제기될 수도 있다.

그러므로 소유통합은 기업경영의 일반적인 형태인 데도 계속산업과 같은 농업관련 산업(agribusiness)에서는 보편화되기 어렵다. 다수의 농민기능(소득방편)을 소수의 기업(이윤추구)이 대행한다는 것은 발전하는 경제에서 논란의 소지가 많은 것이다. 따라서 2,3차 산업부문간의 소유통합만이 성행하게 된다.

계약통합

계약통합은 경영은 통합하되 소유는 분리하는 체계라 할 수 있다. 계속산업 전 과정의 많은 구성요소와 사업가운데 통합주체가 어느 부문만을 소유하고, 일부는 남의 소유로 한 채 경영만을 통합하는 형태이다. 복수소유(multi-ownership)에 단일경영(uni-operation)인 것이다. 이때의 소유와 경영은 계약방식으로 연계하게 된다.

계약통합은 통합주체와 부문소유자간의 계약에 따라, 기능분담과 배분형태가 매우 다양하다. M&A와는 다르게 대개 컨소시엄의 방식에서 이루어진다. 계속산업에서 일반화된 형식은 개별계산(open account), 이윤배분(share contracts), 정액보장(flat fees), 능률비례(proportional payment), 고정보수(fixed salary) 등이다. 어느 형태의 계약을 하느냐는 전적으로 당사자간의 협의, 결정에 달려 있다.

여기서 가장 중요한 방식은 통합주체(기업 또는 조합)와 사육주체(농민)간의 통합계약이다. 육계산업의 성장단계에서는 사육농민이 산업의 중심이다가 계약산업으로 발전하면서 산업의 주축은 통합주체로 바뀌

고, 사육농민은 통합경영의 육계사육자로 특화하게 된다.

따라서 통합주체는 2, 3차 산업기능, 사육농민은 1차산업기능 담당자로 전문화하는 계약통합으로 자연스럽게 발전해간다. 통합주체 중심으로 2, 3산업 부문간의 계약통합(예: 사료, 도계와의 계약)도 하게 되나, 보편화된 계약통합이라면 역시 통합주체와 사육주체(1차산업)간의 기능연계이다.

사육농민 기준으로 보면, 계약통합은 바로 계약사육(contract farming)인 것이다. 농민의 독자적인 경영에서는 자재구입, 사육, 육계판매가 모두 농민의 주관하에 이루어지고 경영결과도 직접 농민에게 귀결되지만, 계약통합에서는 농민은 농장안에서 사육만 하고 기타 농장 밖의 가공, 유통은 통합주체가 전담하고 계약 농민에게는 소정의 보수를 지급하게 된다. 기능특화에 의한 적절한 이윤배분 형태라 할 수 있다.

삼장통합은 계약통합을 전제로 한다 해도 과언이 아니다. 일반기업에서는 소유통합이 기본이나, 계속산업과 같이 1차산업이 개재하는 경영체계로는 계약통합이 합리적이다. 규모화와 효율 지향적인 통합경영에서 농장사업을 직영하는 것은 비효율적일 뿐 더러 농장영역은 전통적으로 다수 농민의 소규모 경영과 안정소득을 특징으로 하기 때문이다.

최근에 계속산업의 자유경쟁 체제에서 생계가격의 폭락 현상을 경험하고 있는 바, 여기서 계약통합에 의한 계약사육의 진가를 실감할 것이다.

무분별한 계속수입과 통합주체의 위험부담은 머지않아 경쟁의 잣대로 재단되어 산업의 성숙과 안정화를 지향하는데 밑거름이 되리라 믿는다.☺