

# 계열화는 문제가 아니라 해답이다



박영인  
전 한국통합경영연구회장

근래에 닭고기 계열화 사업에 대한 논란과 갈등의 목소리가 높아 안타깝다. 산업내부는 물론, 행정, 입법부의 관심으로까지 번져 그 대책을 광범하게 논의하고 있다. 요즘에는 계열화법을 제정을 둘러싸고 갑론을박하는 상황에 놓여있다.

필자는 계열화 과제를 반세기 가까이 다루어 오면서 한국 육계/계육 산업의 계열화 추진과정도 가까이서 지켜보았다. 20년전 1991년에는 "육계산업계열체계총점검"이라는 자료집을 펴낸 바 있고 계열화를 적극 촉구하던 그 무렵 16개 업체가 주도(현재 2개만 그 이름 존속)하여 40% 가량의 시장을 점유한 것을 기억한다. 그 후 세계화 추세에 순응, 효율증진과 경쟁강화가 불가피하여 산업생존 대안으로 계열화가 차츰 자리 잡아 오늘날 선진형 계육산업 면모를 갖추어 가고 있다.

그런데 1995년 이래 육계자조금 사업의 출범이 난항을 겪게 되면서(법체계와 산업실상이 맞지 않는 갈등) 계열화에 대한 사육농가의 문제제

기가 지속되고 있다. 사실 계열화는 문제가 아니라 시대적응적인 산업발전의 해법/해답인데도 그 운영상의 부분적인 문제가 과다하게 표출되고 있는 것 같다. 계약상의 그런 분쟁은 상호 협의, 해결할 수 있는 과제에 불과하다.

## 1. 계열화 문제의 근원

1960~70년대의 경제개발기에 양계부문은 축종 중에서 가장 앞서 상업농시대를 열어갔다. 특히 고기전용 브로일러(육계)가 1963년에 도입되면서 육계 사육규모는 커지고 산업화의 확대일로에 들어섰다. 그를 뒷받침하는 종계와 부화, 사료, 동물약품, 시설과 설비, 사육기술 등 생산요소의 개발도 눈부셨다.

1970년대에 들어 다수 농가의 독자경영에 의한 육계의 수급/가격불안이 극심하게 되자 자연스럽게 통합경영 기법이 선을 보였고 이어 1980년대에는 도계와 위생, 콜드체인 유통, 소

비자서비스 등 수평/수직 통합(계열화)의 산업구조 개편이 본격적으로 이루어지기 시작했다.

1990년대 이래에는 수직계열화와 계약사육의 새로운 체계 형성(농장사육 → 공장가공 → 시장 유통)을 시대적인 산업조직으로 받아들여지게 되었다. 이에 따라 독자사육이 계약사육으로, 독자경영은 다시 계약경영으로 바뀌어갔다. 경영의 원형은 독자경영인데도 계약경영이라는 상호협력/의존의 공동경영 방식으로 전환하게 된 것이다.

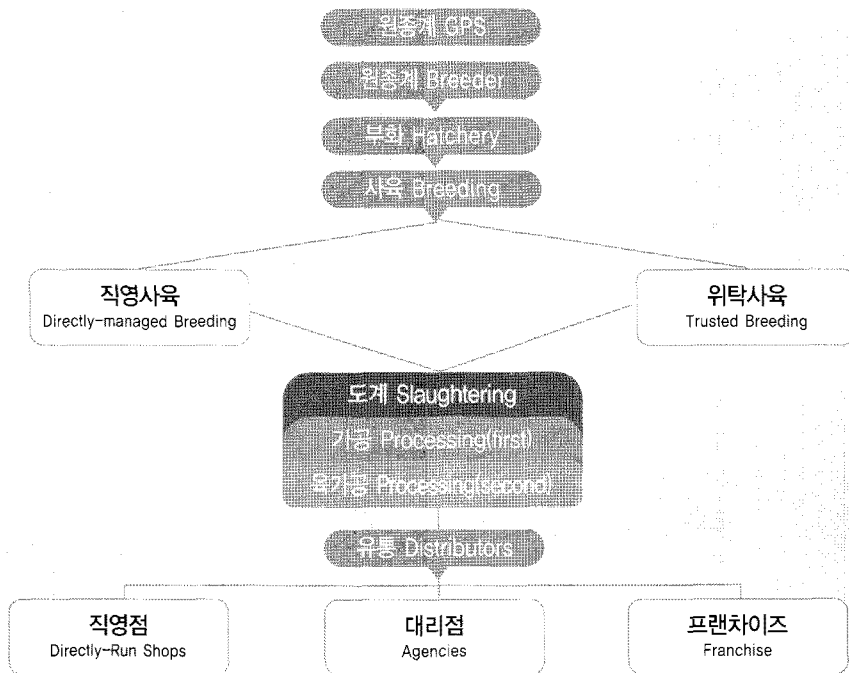
이제는 세계화의 고도산업 시대를 맞아 농장생산물인 육계(생계/닭)가 공장생산물인 계육(도계육/닭고기)으로 상품의 중심이 이동되어 육계생산과 계육생산 및 유통 연계를 중요시하고 있다.

현재 선진국은 95% 이상, 한국도 거의 90%가 이 체계에서 닭고기의 산업경영이 이루어진다. 이는 효율과 경쟁이 불가피한 21세기의 산물이다. 즉, 살아남기 위한 대책으로 닭고기 관련 농장기능과 공장/시장기능이 상호 연대하여 소비자 지향 합작사업 형태를 갖추는 것이다.

여기서 농가와 계열업체(기업 또는 조합)가 계약경영을 하는 경우(계약계열화, contract integration), 계약농가는 의사결정권의 대부분을 계열업체에게 넘겨주고 그 대신 경영결과에 대한 위험으로부터 벗어나 안정경영을 만끽할 수 있게 된다.

계약계열화는 그 자체가 농가의 불만요소를 근

### 육계 계열화 시스템 현황도 (The Chart of Interated System)



원적으로 안고 시작한다. 이는 독자경영권을 상실하고 공동경영의 피동적인 위치에서 오는 태생적인 것이다. 마치 상하주종, 불평등피해, 노사관계와 같은 정서상의 감상(感傷, sentimentalism)을 갖기 쉬운데서 연유한다. 나아가 계열화 경영의 이익배분이 공정치 못한 농가의 입지(신분?)라고 탄식도 하게 된다. 그 결과 계열화 초기에는 자본주의를 빙자한 농민착취라는 혹평(1960~70년대 일본)까지 나온 일도 있다. 이렇게 계약계열화는 원천적인 문제를 갖고 있다.

## 2. 계열주체와 사육주체

경영경제 측면의 닭고기 계열화(사업집중, business concentration)는 계열업체가 자재공급→사육→도계→가공→유통→소비자서비스의 전 과정을 단일소유, 경영(소유계열화, ownership integration)하는 것이 원칙이다. 선진국에는 계열업체가 직접 사육(농장기능)하는 형태의 소유계열화(예 : 미국 9번째 계열업체 Foster Farms)가 계약계열화와 경쟁하기도 한다.

그러나 이럴 경우 규모의 불경제(不經濟) 뿐 아니라 농가소득원인 농장사육은 농민에게 맡겨야 한다는 당위성 때문에 계열화라고 하면 곧 계약계열화가 일반적이다. 닭을 키우는 농장안(on-farm) 일은 농민에게 맡기고 농장밖(off-farm) 일은 계열업체가 담당하는 형식(기능분담)의 계약을 체결하여 합동 경영하는 것이다.

여기서는 계열체계를 총괄하는 계열주체(integrator)와 농장기능만을 전담하는 사육주체(grower)로 양분하게 된다. 이들 두 주체는 서로의 특성을 최대한 발휘하여 계열화 목적을 달성할 수 있는 기능분할(상호계약)을 철저히 이행

하는 관계이다. 이는 쌍무계약으로 단순한 위탁/수탁사육 관계가 아니라 상호의존/협력하는 평등 관계이며 기능수행에 비례하여 통합경영(계열화)의 이익을 배분하게 된다. 그래서 공평한 계약과 이행이 필수적인 과제이고 중요한 관심사인 것이다.

계열주체는 계열화 체계의 총체적인 설계, 구성 및 운영책임자이다. 병아리로부터 닭고기에 이르는 10여 단계의 별개 비즈니스를 통합하여 단일화하는 경영주체이다. 따라서 체계형성을 위한 인적, 물적 투자와 기술향상 등 최적의 경영기법을 개발, 활용해야 한다. 사육주체(농가)와의 계약이행은 물론이고 단기 경영손실도 부담하는 의무가 있다. 그저 이익만 치중하는 위치가 아니라 그 이전에 닭고기관련 1, 2, 3차 산업기능, 특히 소비 지향적 경영대책의 계열화 총 본산인 것이다.

사육주체도 계열주체와의 약정내용을 충실히 이행해야 하는 계약 당사자이다. 먼저 닭고기 산업의 구성원으로 계열화의 필요성(불가피성)을 올바르게 인식하고 주어진 사육자 역할에 충실해야 한다. 독자경영자가 아니라 상호이익을 위한 동반관계라는 확신, 그래서 계약상대(계열주체)를 잘 선택하고 계약상의 권한도 당당하게 주장해야 한다. 수동적인 관계가 아닌 능동적인 관계임을 분명히 할 때 사육주체의 금지 속에서 계열화에 적극 참여할 수 있게 된다.

계열주체와 사육주체는 이와 같이 서로 불가분의 대등관계에 놓여있다. 그러나 이인동체(二人同體)가 되는 어려움과 불협화음은 근원적으로 일부 상존한다. 계약으로 묶어 상호 거래해야 하기 때문이다. 그래서 이들 모든 문제점을 한꺼번에 풀 수 있는 계열체계를 생각하게 된다. 계열주체와 사육주체가 하나인 체계, 바로 조합(협동)

계열화이다. 조합원 농민(사육주체)이 육계를 생산하고 조합(계열주체)이 도계/가공/유통한 다음 그 경영손익은 농민 조합원 스스로의 귀속으로 하는 그런 경영조직이다.

### 3. 공정거래에 의한 공존공생

계열화의 양대산맥으로 유럽형(협동조합+마케팅보드+시장경제)과 미국형(시장경제)을 생각할 수 있다. 계열화가 발전해감에 따라 미국의 경우는 계열업체 중심경영에서 계약농가와외의 공정거래에 관심이 모아지고 있다.

우리의 계열화도 계열업체와 계약농가가 공존하는 체계로 재정립할 때이다. 요즘 논의되고 있는 축산계열화사업의 법률제정안도 바로 이런 맥락에서 제기되고 있다. 모쪼록 다각도에서 검토, 합의하는 과정을 제대로 거쳐야 할 것이다.

여기서 계약계열화에 대한 기본 개념을 확실히 해둘 필요가 있다. 계열화 초기에 통합경영의 효율증대에만 집착하다보면 농가의 사육기능이 계열업체 통합기능의 들러리처럼 취급될 수 있는 문제 때문이다.

그래서 농가사육이 계열업체의 필요에 부응하는 도급(都給)의 기능, 즉 위탁과 수탁의 관계에서 수수료나 책기는 역할로 오인하기 쉽다. 이는 계약계열화의 본질에 어긋난다. 따라서 계열화는 평등한 양주체의 상호보완 관계인 것을 명확히 하고 계약상의 용어사용에 있어서도 위탁사육, 사육비용, 사육비 등 계열업체 기준의 피동적인 표현은 적절치 않다. 더구나 계약농가에 대한 지불(grower payment)은 단순한 사육의 대가가 아니라 농가의 투자/기여(토지, 시설, 설비, 일용자재, 노동, 관리 등)에 대한 총체적 보상(compensation)의 성격이란 점을 간과해서는

안 된다.

공정거래의 문제는 독과점 규제와 함께 선진경제체제에서 매우 중요하게 다룬다. 우리도 근래에 대기업과 중소기업간의 불평등거래 문제가 제기됨에 따라 “동반성장”, “초과이익공유” 등의 정책이 검토되고 그에 대한 논란도 무성하다. 이러한 현상은 닭고기 계열화의 경우와는 본질적으로 다르지만, 일면에서는 정서상 상통하는 바도 없지 않다. 그런 관계에서도 일부 사육농가 측에서 계약상 문제를 말하여 갈등이 연속되고 있는 실정이다. 주로 사육자재(병아리, 사료 등) 공급과 구체적인 거래 및 농가지불에 관련된 사항들이다.

계열화관련 법제화는 이미 1985년부터 축산법에 의거 계열화사업을 추진해 오고 있으나 그 후 법률상의 변동과 계약상의 공정거래 문제가 생겨 여러 규정사항(신의성실, 모범업체, 수급조절, 표준계약, 분쟁조정, 농가협 의 등)을 포괄, 제정해 보려는 것으로 초안이 나와 있다. 여기서 중시해야 할 기본방향은, 당면한 계열화의 갈등해소를 위한 단기목적의 법제화가 아니라 계열화를 통한 축산발전의 정책적 조정에 두어야 한다.

또한 이에 포함될 수 있는 많은 관점들(계열체계 정립, 계열업체 요건강화/사이비(似而非, quasi-) 규제, 사육여건 향상/시설고도화, 계약기간/최저지불보장, 조합계열화권장/농협사업강화, 정부지원/자금, 세제, 공동활동허용 등)도 심사숙고해야 할 것이다.

공정한 거래(fair trade)는 공존공영(co-existence)의 바탕이다. 지금의 계열화 문제는 법제화를 하든 안하든 머지않아 상호의존의 체계가 정돈되어 잘 풀릴 것이다. 계열화는 바로 해답인 것이다. 