

농산업 부문의 수직적 연계 유형과 개선 방안 한국의 사례를 중심으로

정 호 근*

Key words: 수직적 연계(vertical coordination), 수직계열화(vertical integration), 계약(contract)

ABSTRACT

There are various types of vertical coordinations in value chain. They are spot market, specification contract, relation based alliance, equity based alliance, and vertical integration. The characteristic of each type is explained and then compared each other. Varying with asset specificity, a process of deciding the type of vertical coordination is explained using technical efficiency and agency efficiency. Technical efficiency is related to production cost and economy of scale and agency efficiency is related with transaction cost and agency problem. The study presents empirical cases of vertical coordination by Doderam, a co-operative of porks and Halim, a company to raise, process, and marketing chicken. Relations of them with farmers are analyzed and suggestions are followed.

- | | |
|---------------------|----------|
| 1. 서론 | 3. 사례 연구 |
| 2. 수직적 연계의 유형과 결정과정 | 4. 결론 |

1. 서론

오늘날 농업은 전통적인 원자재 공급개념에서 벗어나 고부가가치를 창출하는 식품산업으로 발전되어 가고 있다. 시장개방에 따른 경쟁의 심화, 소비자의 식품안전성에 대한 요구 등에 의하여 농산업의 구조적 변화(생산 지향적에서 소비 지향적으

로)는 산업의 생존을 위한 필요조건이라 할 수 있다. 농업과 식품산업이 이전의 노동집약적인 것에서 많은 자본을 필요로 하는 자본집약적인 산업으로 변화하고 있는 것이다. 이러한 변화는 필요한 자본, 필요한 정보의 규모, 직면하게 되는 위험의 정도 등을 고려해 볼 때 개별 농가가 감당하기에는 한계가 있으며 전문경영체(조합, 법인)를 통하여 이루어지는 것이 보다 현실적이다. 정부도 2004년 “농업경영체 활성화

* 한국농촌경제연구원 전문연구원.

방안”을 발표하고 다각적으로 전문경영체가 농산업에서 발전하는 방안을 모색하고 있다. 농업분야도 전문화, 상업적 경영이 촉진되어야 하고, 유통, 저장 등의 2차 산업, 컨설팅 등 3차 산업과의 연관성도 증가되어야 하는 것이다.

수직적 연계(vertical coordination)¹는 농산업의 경쟁력 강화를 위해 세계적으로 추진되고 있는 기업전략이며 국내에서도 양돈, 양계를 필두로 여러 형태의 수직적 통합이 이루어지고 있다. 이론적으로 보면 계약 등의 수직적 연계로 전문경영체는 생산, 가공, 유통을 일괄경영하고 농가는 생산에만 전념하여 함께 경쟁력을 키워 나가고 나아가 보다 많은 이익실현이 가능해진다.

농기업에 관한 연구, 특히 수직적 연계에 대한 체계적인 연구는 미흡한 현실이다. 협동통합, 수직적 연계의 중요성을 역설한 기존 연구들(이현희 2002; 최승철 2001; 최승철 2003)은 가능한 형태를 제시하고 양돈, 한우 산업에 대해서 사례 분석을 하였다. 이현희(2002)는 양돈계열화사업에 관한 이론적 배경과 해외 현황을 살펴보고 이를 기준으로 국내 양돈계열화사업의 사업운영현황에 대한 사례를 분석하였다. 최승철(2001; 2003)에서는 각각 양돈과 한우를 대상으로 현재의 생산 및 유통구조를 살펴본 뒤 농업협동조합이 주체가 되어 이루어지는 협동통합을 경쟁력 강화와 발전을 위한 대안으로 제시하였다.

기존의 연구들은 특정거래에서 수직적

연계의 유형이 결정된 과정에 대한 체계적인 설명이 부족하다는 것이 한계로 지적된다. 또한 전문경영체의 입장에서가 아니라 농산업의 근간이 되는 농가의 관점에서 계열화의 효과를 분석하는 것이 미흡한 상황이다. 농가가 직면하고 있는 위험들(생산 위험, 가격위험)이 전문경영체와의 수직통합을 통하여 어떻게 분산되는가를 알아보는 것이 필요하다. 아울러 전문경영체와의 교섭력 차이 등이 거래에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 연구도 필요하다.

이에 본 연구에서는 사례 분석을 통해 농산업에서 수직적 연계가 나타나고 있는 유형들을 진단하고 농가와 전문경영체가 함께 성장할 수 있는 개선 방안을 제시하도록 한다. 이를 위하여 우선 수직적 연계의 유형과 결정과정을 소개한다. 어떠한 주체들이 참여하고 있으며, 나타나는 유형은 어떤 것이 있고, 그런 유형이 결정된 경위는 어떤지를 분석한다. 이를 통하여 변화하는 세계 시장의 여건 하에서 한국농산업의 경쟁력을 제고 할 수 있는 방안을 제시함과 아울러 앞으로 농산업에 나타나는 다양한 유형의 수직적 연계를 어떻게 분석을 할 것인가에 대한 연구의 토대를 제공하고자 한다.

2. 수직적 연계의 유형과 결정과정

아직도 전통적인 시장거래(도매시장)가 농산물 거래에서는 주류를 이루고 있지만(미국의 경우는 60% 정도가 이에 해당) 반면에 보다 강한 수직적 연계의 형태인 계약, 제휴 등의 거래가 지속적으로 늘어나고

¹ 수직적 연계의 정의는 본고 56쪽 제2절 참고. 수직계열화(vertical integration)는 수직적 연계(vertical coordination)의 한 유형이다.

있다(미국의 경우 1969년에 전체 농산물 중 계약에 의한 거래량이 12%에서 지금은 36%로 증가). 그리고 농가의 규모가 크면 클수록 아니면 초기에 투자해야 하는 자본 규모가 큰 품목일수록 시장거래보다는 지속적이고 보다 안정적인 수직적 연계를 도모하고 있다. 품목별로도 나타나는 수직적 연계의 유형은 차이를 보이고 있다. 미국에서 1990년부터 1993년까지를 살펴보면 축산의 경우 총생산의 1/3가량이 계약에 의한 수직적 연계에 의해서 거래된 반면에 곡물의 경우는 총생산의 1/4 정도가 계약에 의한 수직적 연계에 의해 거래되었다(MacDonald et. al. 2004). 한국에서는 닭의 경우 75%가 시장거래가 아닌 계약형태로 유통되고 있고 청과물의 경우는 63%가 계약을 통하여 출하되고 있다(황의식 등 2004).

이러한 품목, 규모, 투자자본 정도에 따른 수직적 연계 유형의 차이를 설명하기에 앞서서 우선 여기에서는 통합정도에 따라 수직적 연계의 유형과 그들의 특성을 알아보고 특정거래를 위한 수직적 연계의 유형이 어떻게 결정되는가를 살펴보도록 한다. 수직적 연계의 유형은 상세계약, 제휴, 수직 계열화로 나누어질 수 있는데 이 분류는 연계의 강도뿐만 아니라 다른 여러 요인에 의해서 이루어진다.²

2.1. 수직적 연계의 유형

수직적 연계(vertical coordination)에서 연계는 신기술의 개발과 적용, 새로운 농업 자재의 생산에서부터 생산, 가공, 유통, 소비까지의 가치사슬에 있는 단계들 간의 협조와 협력을 의미한다. 그리고 수직은 이러한 단계들의 순서에 입각한 절차를 의미한다. 수직적 연계가 생기는 이유는 시장의 실패에 의해서 설명이 되는데, 제한적인 합리성과 기회주의적인 속성이 존재하는 상황에서 시장이 제 역할을 하지 못한다면 거래주체간의 연계는 자동으로 생기게 된다(Williamson 1991). 연계의 강도에 따라 여러 유형이 존재하는데 여기서는 이 연구의 사례 분석에서 주로 나타나는 상세 계약(specification contract), 소유를 통한 제휴(equity-based alliance), 수직계열화(vertical integration)를 소개하도록 한다.

상세계약에는 생산계약(production contract)과 마케팅 계약이 있다. 농가와 농기업간의 위탁계약이 생산계약에 해당하는데 구체적인 농가와 구매자의 책임이 규정지어지고 대금을 결정하는 방식도 미리 정해진다. 양계의 경우 농가는 노동, 시설, 자재를 제공하고 구매자(계약자)는 사료, 운송, 병아리 등을 제공한다. 구매자는 특정한 원료, 사육과정 등을 규정하고 사육되는 병아리의 소유권을 계속 유지한다.³ 마케팅 계약에서

² 생산에서 소비자까지의 가치사슬에서 계약, 제휴, 계열화는 수직적으로 아니면 수평적으로 이루어 질 수 있다. 이 연구에서는 제목에서도 지적되었듯이, 주로 생산을 담당하는 농가와 그 후의 과정을 담당하는 농기업이나 조합법인과의 관계에 연구의 초점이 맞추어져 있으므로 수평적인 관계는 고려하지 않았다.

³ 청과물의 경우는 생산계약의 경우일지라도 구매자가 소유권을 가지지는 않는다. 유통업자와 농가 간의 생산계약에서 종자선택에서부터 재배방식 등 전 생육과정과 상품화 과정에 걸쳐 차별화 전략의 일환으로 유통업체가 지시나 주문을 하지만 소유권은 농가에 있는 경우가 많다.

는 수확이나 출하 전에 출하 물량, 출하 시기, 가격결정 방식이 정해진다. 가격을 결정하는 방식이 사전에 정해져서 농가는 가격 변동의 위험에 덜 노출되게 된다. 생산 계약과 비교하면 농가는 농사 기간에 농산물의 소유권을 유지하며 제한적인 계약자의 지도하에 상당 부분의 경영결정을 본인이 한다.

소유를 통한 제휴에는 합작회사, 부분적인 소유 관계, 아니면 자본을 구성하는 기금을 두 거래의 주체가 공유하는 조직체가 포함된다. 이 수직통합이 상세계약이나 시장거래와 다른 점은 통합의 수행을 수월하게 하기 위한 대리인의 개념으로 새로운 조직체가 만들어진다는 것이다. 또한 자본을 각자 수직적으로 연계하는 과정에 투자함으로써 관계를 통한 제휴에 비해서 결정권과 책임 등이 훨씬 명확해진다. 유통개선을 위해 결성된 협동조합을 예로 들면 생산자들은 각자의 사업체의 독립성을 유지하면서 새로이 협동조합을 결성한다. 조합 관련 법제도의 구성, 사업계획, 각 거래주체들의 초기 자본 투자가 사전적인 통합과

정의 주를 이룬다. 조합에 투자를 하고 조합원이 된 생산자들은 정책 수립이나 거래의 이행과정 수립에 대해 이사회를 통해서 사후적으로 관리를 수행하게 된다.

수직계열화는 통합과 관련된 전 과정을 통제하는 하나의 조직을 만드는 것으로서 거래에 참여하는 두 주체들이 하나가 되어 완전한 계층구조를 이루는 것이다. 소유를 통한 제휴에서는 투자를 한 주체들의 소유권을 어떻게 정의하느냐가 관리의 주 내용 중 하나인 반면에 여기서는 모든 소유권과 관리권을 하나의 주체가 가진다. 소유권에 따른 조직유형과 관리권에 따른 조직유형의 구분이 상충 될 경우에는 관리권에 따른 구분이 우선시된다. 예를 들면 생산/유통 과정에서 여러 단계를 수행하는 기업이 소유권은 하나의 주체에 있을지라도 만약 기업의 사업 단위들이 독립적으로 업무를 수행한다면 이는 수직 계열화를 이루었다고 보기 어렵다. 연계를 달성하기 위해 집중화된 관리가 이루어지는 전략이 곧 수직 계열화이고 이것이 모든 명령과 관리가 하나의 조직체에서 이루어지는 진정한 의미

표 1. 수직적 연계 유형별 특성

유형	관리 강도	관리의 초점	사전적 관리과정	사후적 관리과정
상세계약	약한 편이다 (사전적 관리가 대부분)	계약 조건	◦ 계약의 상세한내용을 정함 ◦ 보상을 정함	계약의 재협상 또는 제3의 규제기관의 개입
소유를 통한 제휴	강한 편이다. (사후적인 것이 대부분)	투자를 한 주체들의 공동소유에 따른 재산권	분권화된 정식의 사후적 감시체제에 대한 교섭	사업체의 감시정책과 과정의 실행
수직 계열화	강하다 (사후적인 것이 대부분)	기업의 재산권	분권화된 정식의 사후적 감시체제에 대한 교섭	사업체의 감시정책과 과정의 실행

자료: Peterson(2001).

의 계층구조(hierarchy)이다.

여기에서 소개된 수직적 연계의 유형이 가장 보편적인 유형이지만 실제로는 얼마든지 다른 중간 형태의 유형이 존재할 수 있다. 유형은 고정되어있는 것이 아니라 여건에 따라서 아니면 거래에 참여하는 주체들의 역량이 변함에 따라서 계속 변할 수 있다.

2.2 수직적 연계 유형의 결정

앞서 살펴본 수직적 연계의 여러 형태 중 하나가 어떻게 결정되는가를 기술적 효율성(technical efficiency)과 대리인 효율성(agency efficiency)을 사용해 설명해 보도록 한다. 기술적 효율성은 협의의 개념으로 주어진 투입재를 가지고 기업이 얼마의 양을 생산해 낼 수 있는가 이고 광의적으로는 기업이 최소 생산비에서 생산하는가의 여부이다. 대리인 효율성은 수직통합에서 채화와 서비스가 교환되는 와중에 통합, 대리인, 거래 비용을 최소화할 수 있는 정도이다.

윌리엄슨(Williamson 1991)에 의하면 수직적 연계 유형의 선택은 기술적 비효율과 대리인 비효율의 합을 최소화하는 것에 의해 결정이 된다. 생산비 측면에서는 시장을 통한 거래에 가깝게 갈수록 유리하고 거래 비용을 줄이는 면에서는 수직계열화에 가깝게 갈수록 더 유리하다. 이러한 상황에서는 이 두 비용간의 트레이드오프 관계는 불가피하고 따라서 비교 선택이 이루어져야 한다.

외부 생산자는 다른 구매자로부터의

수요를 통합할 수 있기 때문에 내부생산을 하는 경우에 비해 규모의 경제를 통한 생산비 절감에 상대적으로 유리함을 가지고 있다.⁴ 하지만 이 상대적 우월은 거래에 관련한 자산의 특수성(asset specificity)이 커짐에 따라 작아진다. 왜냐하면 자산특수성이 커진다는 것은 생산에 필요한 제반 투입재가 특화된다는 것이고 이로 인해 외부의 공급자가 판매를 할 수 있는 다른 창구가 줄게 되는 것이다. 그 결과 자산특수성이 커짐에 따라 규모의 경제에 기초한 외부 공급자의 상대적 우월함은 약해지게 된다.

대리인 효율성에서 외부 공급자로부터 구입하는 경우의 거래비용은 교환을 협상하는 와중에서의 비용, 계약을 작성하고 집행하는 비용, 억류(hold-up)의 문제와 이로 인한 상대적 저투자로 인한 추가비용, 통합의 실패와 사적인 정보의 누설로 인한 비용들을 포함한다. 내부에서 생산하는 경우는 대리인 비용(agency cost)을 의미한다. 자산 특수성이 낮으면 억류문제가 그리 심각하지는 않고 이 경우에는 시장거래가 수직계열화보다 더 대리인 효율적이다. 하지만 자산 특수성이 커짐에 따라 시장거래에서의 거래비용은 점점 증가하게 되고 결국에는 수직계열화가 더 효율적이게 된다.

본 논문의 사례 연구에서는 지금까지 설명한 수직적 연계의 결정 과정에 두 가지를 더 고려해보려 한다. 첫째는 규모의 경

⁴ 여기서 외부생산자는 고려되고 있는 연계와는 분리된 생산단체를 의미한다. 반면에 내부생산은 계열화를 통한 소유 하에서 이루어지는 생산을 의미한다.

제에 관한 것이다. 위의 설명에서는 외부에서 생산하는 것이 수요의 통합으로 규모의 경제면에서 더 유리하다고 상정하였는데 과연 농산업의 경우에도 그럴 것이냐는 것이다. 농산업의 수직적 연계는 농가와 전문경영체에 의해 이루어진다. 농가가 가족경영을 하는 경우에 규모의 경제를 달성하는 생산규모는 전문경영체 이외의 거래처와 거래를 해야 달성할 수 있을 만큼 크지 않을 것이다. 둘째, 위에서는 수직적 연계에서 수요자와 공급자가 하나인 경우를 상정하였는데 소개될 도드람과 하림의 경우에는 공급자(농가)가 다수인 경우이다.

3. 사례 연구

지금까지 알아본 수직적 연계의 유형과 결정과정을 토대로 양돈에서 협동조합이 주도하는 사례와 양계에서 주식회사가 주도하는 사례를 분석하고 발전 방안을 제안하도록 한다. 앞서 서론에서 지적한대로 계약이나 소유에 의한 수직적 연계는 전 세계적으로 농산업에서 나타나고 있으며 이는 그 나라 농산업의 경쟁력을 올리는 것으로 인식되어 있다. 특히 육류(닭고기와 돼지고기)에서 빠르게 진행되고 있는데 수직적 연계가 농가에 미치는 영향에 대해서는 논란의 여지가 많다.⁵ 이에 본 연구에서

는 양돈과 양계에서의 사례 연구를 통하여 수직적 연계가 미치는 영향을 농기업의 측면과 농가의 측면으로 나누어 분석하도록 한다.

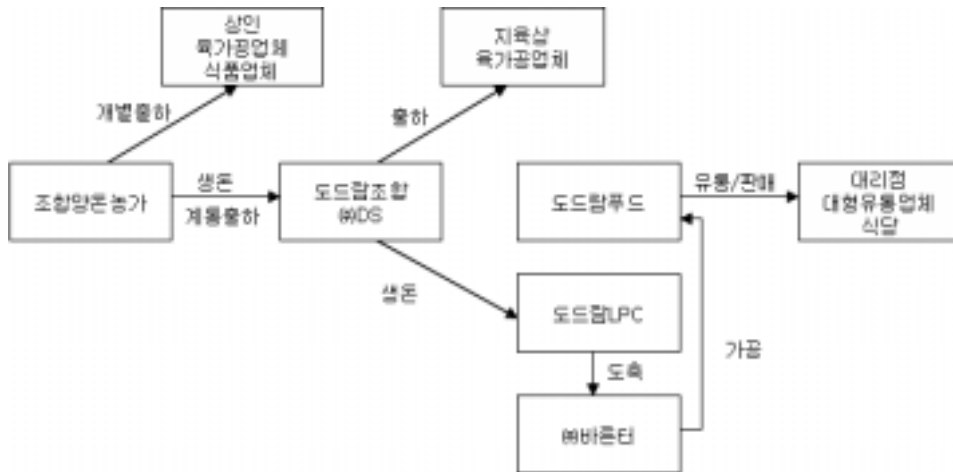
3.1 협동조합 도드람이 주도하는 수직적 연계

1990년에 13명의 양돈농가가 모여서 사료의 공동구매를 시작한 것을 모태로 한 도드람 양돈협동조합은 92년에 도드람사료와 도드람푸드 설립을 통하여 양돈 산업에서의 수직적 연계 체제를 구축하였다. 2000년 들어서 투자자와 조합원간의 의견마찰, 소유권 약화에 따른 경영권 상실 등으로 인하여 소유를 통한 제휴가 계속 이어지지 못하고, 결국 협력업체와의 공존이 단절되는 결과를 초래하였다. 이후 다각적인 조합의 자구적 노력과 유통 활성화 자금, 브랜드 활성화 자금 등의 정부로부터의 지원으로 2004년에 지분출자를 통해서 도드람 조합은 사료공장, 도드람푸드, LPC 등의 경영권을 다시 확보하였다⁶. 현재에 이르러서는 생산에서 유통에 이르는 가치사슬에서 전반에 걸친 협력체제를 구축해가고 있는 실정이다. 기업 소유구조 측면에서는 소유를 통한 제휴를 통해서 전후방 수직적 연계의 구조를 갖추었으나, 실제적인 농가에서 조합으로, 조합에서 도축, 가공에 이르는 과정 속에서의 상품거래상의 물량유통을 보면 아직도 결속력이 미약한 현실이다.

⁵ 예를 들면 “타이슨이나 퍼듀와 계약을 맺고 있는 가금류 사육농민이나 머피 패밀리 팜스와 계약을 맺고 있는 양돈 농민들은 독립적인 지위를 박탈당하고 단체 교섭권조차 갖지 못하는 노동자의 지위로 전락하고 있다.”라고 지적되었다(Fred Magdoff et. al. 2000).

⁶ 이익금의 유보 등을 통하여 현재까지 60억 원 가량의 재원을 마련하였다.

그림 1. 도드람 조합 단계별 사업구조



유통구조

양돈농가(조합원)에서 생돈을 출하하는 경로를 시작으로 물량의 유통 면에서 도드람의 수직적 연계를 알아보면 <그림 1>과 같다. 도드람조합으로 계통 출하된 생돈 중에서 일부는 도드람푸드(LPC, 바른티)를 거쳐서 정육 상태로 대리점, 대형 백화점, 식당으로 판매되며 다른 일부는 지육상이나 다른 육가공업체에 판매가 된다. 이 경로로 가는 상당 부분은 농가가 지역여건이나 구매조건 등을 사전에 고려하여 계통출하를 하기 전에 결정이 이루어진다.⁷

조합의 수직적 연계 구조를 안정적인 돼지의 공급과 생산물의 유통이라는 측면에서 보면 미약한 부분이 있다. 우선 전체 조

합원 사유두수대비 조합을 통한 출하비율이 낮다는 것을 지적한다. <표1>에서 보면 조합원의 사유두수로 본 시장점유율이 14%인 반면에 조합의 출하두수로 본 시장점유율이 3.3%에 불과하여 조합원이 출하하는 양의 86%(159만 두) 정도가 조합을 통한 계통출하가 아닌 개별출하로 이루어지고 있는 현실이다.⁸

또한 (주)DS에 출하된 생돈 중에서 50% 정도가 도드람푸드가 아닌 일반 육가공업체 등의 외부 거래업체로 보내지고 있다.

표 2. 조합원과 조합의 경제사업

구분	내용	도드람	전국	시장점유율
조합	출하두수	300천두	160만두	3.3%
	사료물량	310천톤	560만톤	5.5%
조합원	조합원수	763명	15,000명	5.1%
	사육두수	126만두	900만두	14.0%

자료: 도드람 내부 자료

⁷ 조합에 출하하는 방식은 수탁, 매치혼합형으로서 조합에 출하하기 전에 농가는 팔아달라는 업체를 지정할 수 있고, 이송단계에서 문제가 생기면 책임을 50 : 50으로 지며 사간 업체에서 대금 지급을 하지 않는 경우에도 조합은 대금을 농가에 지급한다.

⁸ 사유두수에 1.5에서 2.0을 곱하면 출하두수가 된다.

표 3. 일반농가와 조합농가의 비교

구분	사료비용	출하가격	생산성
일반농가 평균	320원/kg	67.5%(지급률)	18.0두/ PSY
조합농가 평균	290원/kg	68.5%(지급률)	21.9두/PSY
차이	30원/kg	1.0%(지급률)	3.9두/PSY
모돈100두 기준	18,000천원/연간	5,280천원/연간	37,600천원/연간
합계	60,880천원/모돈 100두 농장, 1년		

자료: 도드람 내부 자료

양돈농가와 조합 도드람의 관계

도드람조합이 경제사업을 통하여 조합농가에게 주는 혜택을 평균적으로 보면 <표 3>에서와 같다⁹.

조합원으로서 조합의 서비스를 이용하고 생돈을 출하하는 양돈농가와 수직적 연계를 이끌어 나가는 주체로서 도축, 가공, 출하를 담당하는 도드람 양돈협동조합의 관계가 어떻게 유지되어 가느냐가 도드람 조합이 주도하는 양돈 수직적 연계의 성공 여부를 결정하는 핵심과제이다. 정도의 차이는 있지만 공급자와 수요자와의 관계에서 구축이 필요한데, 가입과 탈퇴가 자유로운 조합원에게 이것을 기대하는 것은 어려운 부분이 있다.

도축, 가공을 위한 시설증설을 위한 투자가 상대적으로 저렴한 것으로 비추어 가격화된 생돈의 안정적인 공급이 이루어지

면, 200개 이상의 중소 브랜드가 난립하는 돼지고기 시장에서 시장점유율이 3%인 도드람의 위치를 한 단계 끌어 올리는 것이 어렵지만은 않을 것이다. 이를 위해서는 현재 진행 중인 조합법의 개정도 필요하거니와 현재의 협동조합구조에서 조합원들의 소유권을 주주로 인정하는 기업형태로의 전환도 하나의 대안이 될 것이다. 양돈농가와 도드람의 관계를 상세장기계약 등의 형태로 바꾸는 것도 필요하다고 보인다. 도드람이 생산 지향적에서 시장 지향적인 조합으로 전환하여 가치사슬 상에서 농가와 소비자시장의 중간에서 거래 관계의 조정자 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는, 유통협약, 계약생산을 통하여 품질과 특성 그리고 가격조건을 만족하는 생돈을 안정적으로 확보해야 한다(황의식 등 2004).

도드람은 올해부터 출하 장려금이라는 제도를 따로 운영할 계획이다.¹⁰ 또한 양돈농가와 일종의 계약(출하약정)을 맺을 계

⁹ 물론 이는 평균적인 사항이고 대규모로 돼지를 사육하는 대군농가에게 있어서는 사정이 다르다. 종종 지급률의 차이가 역전되는 경우도 있으며 사료의 경우에는 외부에 있는 사료공장들이 적정 가동률을 확보하기 위해서 저가공세를 하기도 한다. 이에 인해 사료이용과 성돈출하에서 대군농가들이 조합으로부터 이탈하는 것을 방지하기 위해 사료 물량장려금과 출하 장려금이 각각 시행 중이거나 계획 중이다.

¹⁰ 기본적인 계획은 조합을 통한 성돈의 출하량에 따라서 장려금을 차등적으로 지급하는 것인데 지급률 1%(3000원 정도에 해당)를 규격돈 장려금으로 조합에 돼지를 출하하는 농가에게 지급하여 개별출하인 경우의 지급률과 차이를 줄이려는 것이다.

확이다. 여기에는 일정 기간 출하를 조합에 해야 한다면, 출하하는 돼지의 품질에 관한 것, 약정을 위반 시에 조합이 취하는 행동에 관한 사항이 포함될 예정이다. 이는 도덕적 해이, 역선택의 문제를 해결하기 위해서는 필요한 제도라 보인다. 외국에서 진행되고 있는 협동조합의 변화 발전 과정을 살펴보면 농가의 조직화, 차별화가 해당 농가와 조합의 경쟁력 확보를 위한 중요한 요인인 것을 알 수 있다. 비슷한 효과를 가지는 제도로는 비선형수수료, 출하권 등이 있다.¹¹

조합의 발전 방향을 살펴보면 생산 지향적인 것에서 시장 지향적인 것으로 바뀌어 나가면서 규모화와 의사결정구조의 전환, 사업영역의 확대가 진행되어 가고 있다. 이를 효과적으로 달성하기 위한 전략 중 하나로 농가조직화가 있다. 소비자 요구에 부합하는 농산물을 생산하고 출하 물량을 조절하며 식품안전성에 대한 품질관리 체계의 강화를 위해서는 농가의 조직화가 필요하다. 조합원의 가입과 이탈이 자유롭고 조합원의 구분이 없이 무임승차가 이루어지는 조직구조로는 이와 같은 요구조건을 달성하기 어렵고 참여를 자유롭게 허용하되 책임도와 역량에 따라 차등을 두는 것은 필요하다. 조합원은 무임승차에 대한 우려 없이 조합 활동에 계속 적극 참여하고 준

조합원은 양적, 질적으로 성장하여 조합원으로서의 전환이 이루어질 수 있다면 조합의 역량도 함께 커 가리라 보여 진다.

3.2. 기업 하림이 주도하는 수직적 연계

1990년에 설립된 주식회사 하림은 700호의 계약농가, 생산직을 포함하여 1900명의 직원을 거느리고 있다. 주요시설로는 신선육 가공공장과 육가공공장을 보유하고 있는데 200여종의 제품을 생산하는 신선육공장은 하루에 350 천수의 도계가공처리 능력을 가지고 있다. 2005년에는 총 111,300 천수를 가공하여 268,300백만원의 매출을 기록하였다. 190여 개의 각종 가공식품을 생산하는 육가공공장은 2005년에 20,446톤을 생산하여 95,518백만원의 매출을 기록하고 있다.¹²

하림의 계열회사들로는 직영종계농장을 관리하는 농업회사법인 익산(유), 운반을 담당하는 하림특수, 세립특수(유), 생계운반을 담당하는 석천(유), 부산물을 가공하여 사료와 계유를 생산하는 그린바이텍(주), 가공식품을 만들고 판매하는 하림백시카나(주) 등이 있다.

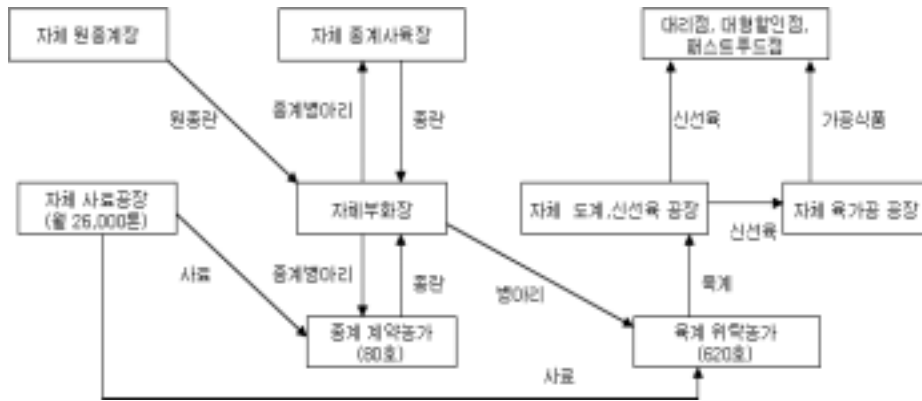
수직적 연계 구조

종계생산을 위한 기초 계군을 생산하는 원종계는 수직계열화를 이루고 있다. 육성농장, 산란농장, 부화장으로 나누어 2개의 직영농장에서 4만수의 사육규모를 가지고 효율성을 증대하는 동시에 육계품질의 통

¹¹ 덴마크 양돈조합의 경우는 출하의 의무가 농가에게 있고 이를 받아야 하는 의무가 조합에게 있다. 교차보조와 비 참여농가의 무임승차로 인한 우수농가의 조합이탈 그리고 이로 인한 조합의 역량약화를 막기 위해서 필요한 조치라 보인다.

¹² 김영생 등(2005)을 기초로 함.

그림 2. (주)하림 양계 수직적 연계 체계도



일화를 도모하고 있다. 부화장은 육계를 위한 두 곳, 종계를 위한 한 곳을 운영하고 있으며 총 입란능력은 연간 127,746천개이고 병아리 생산능력은 연간 102,232천수이다.

한편 종계에 대해서는 수직계열화인 직영과 상세계약을 통한 생산을 병행하고 있다. 경영권을 확보하고 있는 농업회사법인인 익산이 운영하는 직영농장에서 사육수수 65만수의 규모로 종란을 생산하고 있다. 80여 계약농가에서 종란을 생산하는데, 그들의 호당 평균 사육규모는 1만5천수이고 총 사육수수는 200만수이다. 계약은 종계 병아리 입추 일에서부터 종계 도태 시까지가 계약기간이고 하림은 종계병아리와 사료를 그 기간에 종계농가에 판매하고 농가

는 종란을 생산하여 전량 하림에 납품할 의무를 가진다. 육계에 대해서는 전량 상세계약을 통하여 위탁사육(620농가, 240,000천수)을 하고 있다. 농가에 병아리와 사료를 공급하고 일정 기간이 지나면 육계를 공급받고 사육수수료를 지급한다. 사육기간과 사육기간사이의 준비기간까지 통틀어 50일에서 60일정도가 한번의 육계생산에 소요되어 1년에 5에서 6회전정도가 보통이다.

도계와 육가공은 자체 공장을 통하여 수직계열화를 이루고 있다. 도계와 가공은 전·후방연계의 핵심과정으로서 전문성이 필요하고 많은 자본의 투자(신선육공장 550억, 육가공공장 500억 소요)를 필요로 한다. 핵심과정인 도계와 가공을 주도하여 수직

표 4. 계약농가의 경영 현황*

	참여농가	사육수수료	사육두수	연간생산	조수입
종계사육	80	60원/1개	2000천수	150개/1수	64억원
육계사육	620	140원/kg	240000천수	7.5kg/1수/5회전	360억원

자료: 하림 내부 자료

* 여기에 나와 있는 육계농가는 년 간 3회전이상 계약사육을 한 농가이고 실제로 참여 농가수는 더 많다. 사육수수료는 하림에서 제공하는 제반 서비스(병아리, 사료 등)를 제하고 난 뒤의 금액이다.

통합주체로서의 위치와 아울러 물량 확보를 통하여 시장주도권의 확보가 가능해진다.

수직적 연계의 유형과 평가

지금까지 알아본 하림의 수직적 연계 구조를 단계별로 분석해 보기로 하겠다. 종계의 경우 계약서에 구체적인 금액이나 비율 등의 명시는 없지만 사료가격은 시중시세에 따라서 변동될 수 있고 이에 따라 종란 매입단가도 계약 기간에 달라 질 수 있다. 종계농가의 수입은 종계가 생산하는 종란의 수와 유정란의 비율에 의해서 정해지는데 부화율은 주 평균 70%, 산란율은 주 평균 40%가 최소한 유지되어야 한다. 한편 종란에 등급을 두어 성과금과 범칙금제도를 운영함으로써 농가의 성실한 경영을 유도하고 이를 통한 상호이익의 증대를 꾀하고 있다고 보인다.

농가가 직면하는 위험은 질병, 재해에 의한 생산위험, 생산요소 가격 변동에 따른 가격위험, 그리고 시장변동에 따른 생산품 가격 변동위험이다. 생산위험은 농가가 전담하고 있으며, 사료가격이나 종란 매입단가가 시장상황에 따라 연동하는 계약내용을 볼 때, 일정부분 가격위험은 농가와 하림이 분담하고 있다.

하림과 육계농가가 계약을 통하여 이룬 수직적 연계에서 농가는 상대적으로 시장여건에 상관없이 생산에만 노력을 기울이면 된다. 농가의 수익에 있어서 중요한 것은 두 가지인데 하나는 출하체중이고 다른 하나는 회전율(1년에 몇 번 병아리를 사육하는가)이다. 하림이 농가에 보낸 병아리에

대해서는 다 키운 육계를 100% 가져가기는 하지만, 시장상황에 따라서 새로운 생산회전을 위한 병아리 출하시기를 조절함으로써 일정부분 시장의 위험을 아직도 농가에 부담시키고 있다.¹³ 하림이 육계사육을 직영하면 시장상황에 따라 대처가 빨리 이루어질 수 있고 사양관리 매뉴얼에 따른 보다 철저한 사육이 가능하며 농가의 도덕적 해이를 우려하지 않아도 된다는 면에서는 장점이 있다. 반면에 이를 위해서는 투자자본이 추가로 많이 필요하고,¹⁴ 이는 다른 기회에 투자할 수 있는 기회를 상실하는 것을 의미한다. 이 자본이 다른 대체적인 투자기회에 비해 적절한 아니면 유사한 자본수익률을 낼 수 있느냐는 의문이다.¹⁵ 또한 내부적으로 경영함에 따른 행정비용(관리, 고용인의 성실한 역할 수행에 대한

¹³ 시장의 여건 변화에 따른 가격위험을 일정부분은 농가가 함께 나누어서 지고 있다. 하림은 보험회사가 risk pooling을 통하여 위험발생률과 기대수익의 등락폭(variation)을 떨어뜨리는 것과 같은 역할을 하여서 이에 대한 risk premium을 농가에게서 받는다고 볼 수도 있다.

¹⁴ 3만수 규모의 육계농장 설립에 드는 비용이 3억 원 정도인 것을 감안할 때 2천4백만 수 규모인 농장설립에는 2천4백억 정도의 예산이 소요된다.

¹⁵ 360억(총 육계농가수입)/2400억(육계시설 설비에 필요예산)은 15%이고, 농가 조사에 의하면 농가는 투자한 자산대비 10% 정도의 수익률을 거두는 것으로 되어 있다. 반면에 하림의 경우 2004년 기준으로 순이익대비 고정자산의 비율이 8%이다. 하지만 농가의 경우 360억에 자기 노동의 투여를 감안하지 않은 것이고 만약 이를 감안한다면 거의 모든 수익이 자기노동에 의한 보상으로 보인다. 이렇다면 하림이 육계의 사육을 직영하는 것은 다른 더욱 높은 수익률을 올릴 수 있는 기회를 포기하는 것이 될 것이다.

감시)이 발생하며, 질병에 따른 위험에도 회사가 직접 노출되게 된다.

육계를 위탁계약 사육하는 생산농가의 시설 등에 대한 소유권은 하림과 분리되어 있어 소유권 측면에서는 상세계약에 해당한다. 하지만 계약내역에 관한 사전협상, 사후적인 계약의 이행에 대한 감시, 제반 거래에 관한 관리가 하림에 의해 주도적으로 관리통합의 형태로 진행된다는 것을 고려한다면 이는 사실상 수직계열화에 더 가깝다고 할 수 있다. 농가가 가진 교섭력은 하림과의 계약여부인데 이는 농가의 위치에 의해 계약을 받는다. 계약이 체결된 뒤에 모든 결정과 조정은 하림에 의해서 주도된다. 육계농가는 시설이 타 목적으로의 전용이 어렵고 출하나 필요 투입요소의 운송과 관계한 적정운송거리가 가진 한계 때문에 투자자산의 자산특정성이 높다고 할 수 있다. 이에 따라 역류문제가 발생 할 수 있고, 이는 농가입장에서 저투자의 문제를 일으킬 수 있다. 또 하나의 문제는 하림이 실패를 한 경우에 농가에게 대안이 있느냐는 부분이다. 앞서 지적한 바와 같이 육계농가는 하림과의 거래가 실패한 경우에 생산이후의 단계를 책임져 주는 다른 계열업체, 유통시장과 같은 대체수단에 대한 접근이 용이하지 않기 때문이다.

한편 농업에서의 계약은 아주 집중되어 있는 시장에서 생산자와 가공업자간에 많이 일어난다. 계약을 통하여 가공업자는 효율적으로 시설을 운영하고 생산비를 최소화하는 데 필요한 대규모의 물량을 안정적으로 공급받을 수 있다. 농가입장에서는 가

격 변동에 따른 소득위험을 규모가 크고 위험을 분산할 수 있는 가공업자와 분담할 수 있다는 이점이 있다. 하지만 가공업자가 경쟁하는 동종업자의 수가 소수인 경우 시장 지배력(market power)을 행사하여 농가 수취가격을 완전경쟁 상태에서의 가격보다 낮출 수 있다. 가공업자가 실제로 시장지배력을 행사하기 위해서는 진입장벽이 높아야 한다. 필요한 대규모의 신규투자, 규모의 경제의 존재, 농가의 기존 가공업자와 장기계약에 의한 구속 등이 진입장벽의 전제 조건이 된다.¹⁶ 육계농가의 계약은 일년 단위로 이루어 저서 장기는 아니지만 하림이 도축, 가공시설에 1000억이 넘는 비용을 투자하였고, 신규 가공업자가 시설을 효율적으로 운영하기 위해서는 많은 농가를 필요로 한다는 점을 고려할 때 진입장벽이 높은 편이라 할 수 있다. 이에 하림이 농가보다 우월한 시장지배력을 가져 농가 수취가격을 낮은 상태로 유지할 수 있는 여력은 있다고 보인다.¹⁷

3.3. 비교 분석

도드람은 수직적 연계의 주체가 양돈농가를 조합원으로 하는 협동조합이다. 조합과 조합원의 관계가 소유를 통한 제휴 속

¹⁶ 시설을 효율적으로 돌리기 위해서는 많은 양을 수많은 농가를 통하여 확보하여야 한다.

¹⁷ 미국에서도 강력한 힘을 발휘하는 농업 관련 기업·식품기업은 농민으로부터 구매하는 원료용 농산물의 원가는 억제하면서, 가공식품의 판매가격은 높게 유지하여 이윤을 극대화하고 있다. 실제로 식품산업은 계약에 이어 두 번째로 매출대비 이윤율이 높다(Magdoff et al. 2000).

표 5. 도드람과 하림의 수직적 연계 유형 비교

구분	도드람	하림
농가와와의 관계	소유를 통한 제휴	상세 계약
사료, 도축, 가공 과정	소유를 통한 제휴	수직 계열화

에서 소유권과 권리에 의해 정의되어 있으나, 조합에 성돈을 계통출하 하는 농가로서의 조합원에 대한 정의는 미흡한 현실이다. 최근 들어 조합법의 개정과 조합 내에서의 효율성에 대한 인식이 높아감에 따라 점차 변화가 생기고 있다. 하림의 경우는 재료공급과 가공, 판매를 담당하는 주식회사가 주체이다. 농가는 상세계약을 통하여 하림에게 육계와 종계를 출하하고 있다. 품질관리의 용이, 거래를 위한 투자(억류 문제를 우려하지 않고), 거래처간의 거리나 다른 용도로 전환이 어렵다는 의미에서 높은 자산 특수성 등을 고려할 때 상세계약은 필요한 거래 형태로 보인다. 사료, 도축, 가공 등의 생산 과정은 두 경우 모두 연계정도가 강한 수직통합을 유지하고 있다.¹⁸

이 둘의 사례에서 공통적인 문제로 나타나는 것은 생산 단계(원재료)에서 생산을 담당하고 있는 소규모의 다수와 그 후의 과정을 담당하는 수직적 연계의 주체와의 관계이다. 일반적으로 규모 면에서 차이가 나는 전문경영체와 개별 농가는 교섭력의 차이가 나며 이는 계약과 거래이행 등에

대해서 전문경영체가 우월함을 가지게 한다. 이에 정부 차원에서의 적절한 모니터링을 통한 농가보호나 아니면 자체적으로 대표회 등이 구성되어서 교섭단체의 역할을 하는 것이 필요하다.

단기적으로 보면 도드람의 경우는 생산 농가가 수직적 연계의 주체에 비해 더 유리한 유형이고 하림의 경우는 수직적 연계의 주체가 더 유리한 유형이라 할 수 있다. 하지만 수직적 연계는 일회적인 것이 아니고 지속적인 것이며 장기적으로는 수요자와 원재료 공급자 모두의 윈윈(win-win) 전략이 바람직하다.

4. 결론

전문경영체는 생산 농가와 소비시장의 연결 고리 역할을 함으로써 농가가 소비시장에 지속적으로 더 가깝게 다가갈 수 있도록 도와준다. 대규모의 투자를 통해 필요한 가공, 유통시설을 갖추고 개별 농가의 생산을 모아서 적정규모 이상의 물량을 안정적으로 소비시장에 출하하여 시장에서 교섭력을 가지며 변화하는 시장 여건에 신축성을 가진다. 전문경영체의 수익성 확보를 위해서는 가동률 유지와 규모의 경제성 확보가 중요한 과제이다. 또한 규모화와 함께 혁신기능 수행에 적합한 조직 혁신이

¹⁸ 통합이 강한 수직통합을 가지는 이유를 알아보면 자산특수성이 높고 관련 거래비용이 높다. 시설 사용에 관하여 수요량이 어느 정도는 양돈농가와 계약농가를 통해서 확보되어 있다. 이에 외부에서의 생산이 가지는 규모의 경제에 따른 생산성면에서의 우월이 작아진다.

이루어져야 한다. 무임승차가 많은 조직으로는 효율적인 공급망 관리가 안 되고 차별화 전략을 효율적으로 수행할 수 없다.

가치사슬에서의 수직적 연계는 농산업의 경쟁력 제고를 위한 중요한 과정의 하나라고 할 수 있다. 농가와 전문 경영체의 거래는 안정적이고 투명하며 지속적일 필요가 있다. 생산자 입장에서는 가격 변화에 따른 위험을 걱정하지 않고 역류문제를 우려하지 않으면서 필요한 투자를 하고, 생산성 향상에 노력을 기울여 더욱 높은 소득을 안정적으로 올릴 수 있어야 한다. 전문경영체 입장에서는 소비자 기호에 대응할 수 있는 양질의 생산물을 농가로부터 지속적으로 공급받을 수 있어야 한다. 두 주체간의 거래는 도덕적 해이로 인한 쌍방 간의 손실을 최소화할 수 있도록 투명하여야 한다. 또한 시설 현대화 등의 투자가 자산특정성으로 인해 저투자 문제를 야기하지 않도록 안정적이고 지속적이어야 한다.

농업에서 이루어지는 투자는 대부분의 경우에 자산 특정성이 높은 편이다. 상대적으로 농가가 특정조건을 충족하는 전문경영체를 다시 발견하기가 전문경영체가 특정조건을 만족하는 농가를 발견하는 것보다 더 어렵다. 특정생산에 기술력과 경험을 축적한 농가는 유사한 품목으로 작목을 전환하는 경우가 아니라면, 대부분의 경우에 타 산업으로 전환하기는 어려운 일이다. 이는 투자된 시설도 마찬가지이다.

앞으로도 농산업에서 조합과 농기업은 부가가치를 창출하고 생산자와 소비자를 연결하며 위험에서의 완충지대로서의 역할

을 계속하리라 본다. 가치사슬에서 수직적 연계를 어떻게 꾸려 나가느냐가 이를 위한 관건이다. 농가와 전문 경영체간의 거래가 안정성, 지속성, 투명성을 확보해 나아가는 것은 거래의 성공과 이를 통한 거래 당사자 모두의 이익을 위해 필요하다. 여기에서 사례로 들은 하림과 도드람은 1990년부터 시작하여 나름대로 수직적 연계를 일구어 나가는 경험과 지식을 축적한 경영체이나 대다수 다른 경우에는 그렇지 못하고 규모도 이 둘에 비하여 훨씬 작은 편이다. 농업이 가지는 공공성, 다원적 기능과 대부분의 수직적 연계가 아직은 공고한 것이 아니라 막 태동했다는 것을 고려할 때 지속적인 학계, 정부, 민간단체에서의 관심과 지원이 필요하다.

제한된 사례만을 가지고 수행한 연구여서 향후 후속 연구가 뒤따라야 할 것으로 보이나, 농산업이 규모화, 경쟁력 제고를 실행하는 데 있어서 수직적 연계가 가진 중요성에 비추어 볼 때, 앞으로 진행되어야 할 많은 수직적 연계에 관한 연구를 위한 밑거름이 되리라 생각한다.

참고문헌

- 김영생, 정호근, 고육. 2005. 『농업부문 사례 분석을 통한 성공모형 도출』 용역보고서. 한국농촌경제연구원.
- 이현희. 2002. “한국 양돈계열화사업의 발전 방향에 관한 연구.” 단국대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 최승철. 2001. “양돈산업의 전략적 통합 - 협동통합을 통한 경쟁력강화 방안 모색.”

- 『농업경영 정책 연구』 28: 186-203.
- 최승철, 한성일. 2003. “한우 브랜드 생산 및 유통단계 협동통합 전략.” 발표논문. 영남대학교/한국농업정책학회 주최 국제 심포지엄.
- 황의식 등. 2004. 『산지유통 혁신 전략과 농협의 역할』 연구보고 R472. 한국농촌경제연구원.
- Goldsmith, Peter and Gow, Hamish. 2005. “Strategic Positioning under Agricultural Structural Change: A Critique of Long Jump Co-operative Ventures.” *International Food and Agribusiness Management Review*. 8: 41-61.
- Magdoff, F., Foster, J.B., and Buttel, F.H. 2000. *Hungry for Profit: The Agribusiness Threat to Farmer, Food, and the Environment*. US, Monthly Review Press.
- Macdonald, J., J. Perry, M. Ahearn, D. Banker, W. Chambers, C. Dimitri, N. Key, K. Nelson, and L. Southard. 2004. “Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities.” *Agricultural Economic Report* 837.
- Peterson, H. Christopher, Wysocki, Allen and Harsh, Stephen B. 2001. “Strategic Choice along the Vertical Coordination Continuum.” *International Food and Agribusiness Management Review*. 4: 149-166.
- Williamson, Oliver. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.
- _____. 1991. “Strategizing, Economizing and Economic Organization.” *Strategic Management Journal*. 12: 75-94.

■ 원고 접수일 : 2006년 1월 12일 원고 심사일 : 2006년 3월 7일 심사 완료일 : 2006년 4월 6일
--