파이프스톤 모델의 실현

투자와 경영의 한국형 분리 모델



김 경 진 대표
(주)돼지와건강
(주)어울림팜

목차

■ 경력 – 김경진 및 (주)돼지와건강의 소개
■ 농업회사법인 (주)어울림팜은
■ (주)어울림팜 시설 관련
■ 돈사 시설들은 그냥 평범합니다.
■ 방역은 신경을 많이 썼습니다.
■ "돼지와건강 방식 양돈장"은 어떤 개념인가?
■ 그럼 우리가 꿈꾼 농장은 어떤 농장이냐?
■ 현재 우리의 모습은 이렇습니다.
■ 우리는 앞으로 이렇게 가렵니다.
■ 모두가 같은 모습일 수는 없습니다.

경력 – 김경진

■ 살아온 길

- 2000년 2월 서울대학교 수의과대학 졸업
- 2000년 (주)선진 제일종축 입사 – 방역팀장
- 2002년 (영)서해농장 입사 – 생산 2팀장
- 2004년 (주)베링거인겔하임동물약품 입사 – 마케팅, 기술지원팀
- 2006년 (주)돼지와건강 창업 – 양돈컨설팅 동물병원
- 2010년 (주)함께하는농장 설립 – 최초의 "돼지와건강 방식 양돈장". 모돈 300두
- 2017년 (주)어울림팜 설립 – "돼지와건강 방식 양돈장" 2번째 버전. 모돈 1,000두

■ 그간 한 일

- 돼지 환경관리의 이해(2007, 한국양돈수의사회) 외…
- 국내 최초의 PRRS 청정화 작업 성공(2006)
- 한국양돈수의사회 사무국장 역임
- 디팝 전문 농장(PMWS 시절… PRRS 청정화, PMWS 청정화 작업용 농장)
- 요즘의 컨설팅 업무는 주로 돈사의 설계 업무를 합니다.

(주)돼지와건강의 소개

■ 2006년 설립

- 최초에는 3인의 양돈수의사가 시작
- 인원이 점점 늘어서… 현재 수의사 7명, 회계, 축산 관련 인원, 합계 10명
- 유럽의 양돈 전문 컨설팅 회사와 비슷한 구조로 운영

■ 지금 하는 일들

- **컨설팅부**
  - ✓ 여러분이 생각하는 양돈 전문 컨설턴트들이 일합니다.
  - ✓ 양돈업만 계속한 수의사들
  - ✓ 사양관리, 질병, 시설, 환기 등등

(주)돼지와건강의 소개

- **애니멀헬스사업부**
  - ✓ 처방전 이슈가 생긴 후 만들어진 사업부
  - ✓ 동물용 의약품을 올바르게 사용하고, 적절하게 쓰게 하는 업무
  - ✓ 약을 팔되, 적절하게 쓰고 효율적으로 쓰도록 조정하는 업무
  - ✓ 태생적으로 매출이 많이 증가하기 힘듦. 농장의 약제 사용량을 자꾸 줄여줌. 그래도 적자는 아닙니다. ^^

- **농장사업부**
  - ✓ **"돼지와건강 방식의 양돈장"**을 운영하는 부서
  - ✓ 오늘 발표의 주제가 되겠습니다.

농업회사법인 (주)어울림팜은…

■ 설립 스토리

- 2017년 "돼지와건강 방식 양돈장"의 2번째 농장으로 설립
- 투자와 소유의 분리. 일반적 법인 양돈장보다 많은 주주

■ 현황 및 특징

- 모돈 1,000두. 충남 홍성에 소재
- 오래된 농장을 구매 후 전체 수리, 일부 신축
- 지역적 특성을 감안한 방역과 설비
- 전체 직원 내국인
- 지역 사회와 상생하는 양돈, 좋은 복지, 지속 가능한 축산을 추구

(주)어울림팜 시설 관련
: 오늘의 주요 주제는 아닙니다.

■ 컨설팅이 주업일 때, 시설 관련 일을 많이 했습니다.

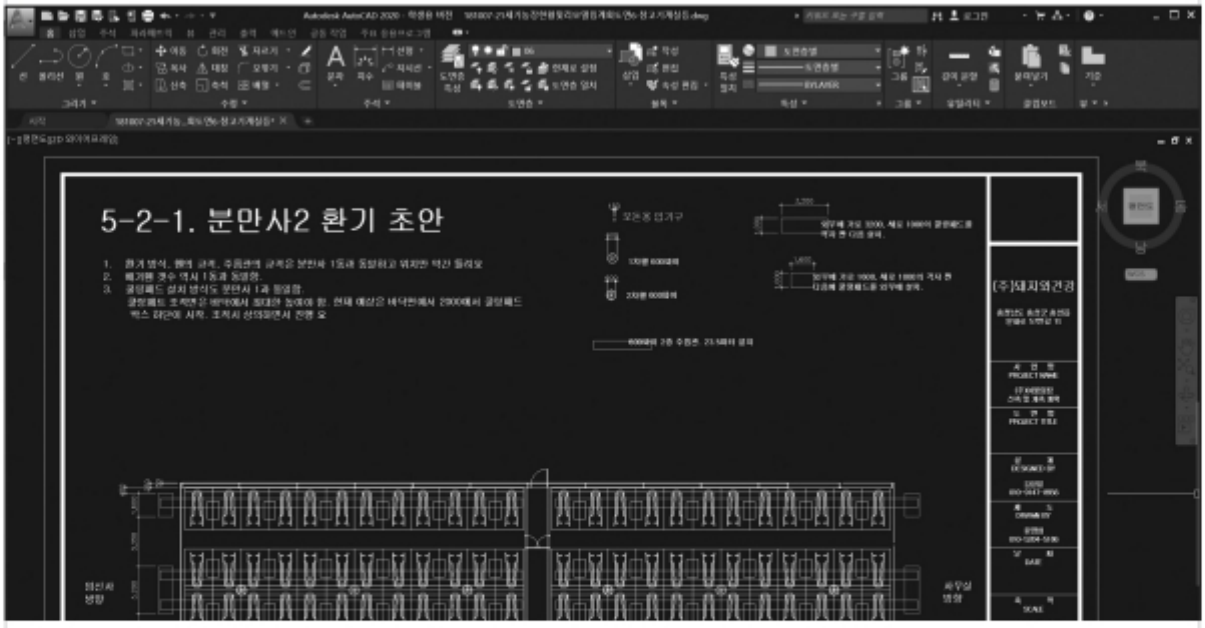
- 돈사를 설계하기
- 건축주와 견적내기
- 공사의 감독과 감리

■ 어울림팜은 제가 직접 설계하고, 공사 감독을 했겠죠…

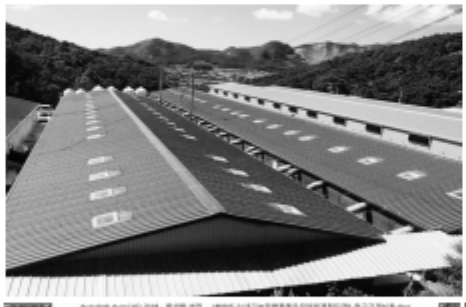
- 홍성 지역의 문제 – 방역에 대한 설계, 동선 문제
- 범용 기계 장치의 설치 – 직원들은 바뀔 수 있다.
- 돈이 없으니, 최대한 가성비의 자재들
- 양돈장이 아닌, 직장처럼 만들자…

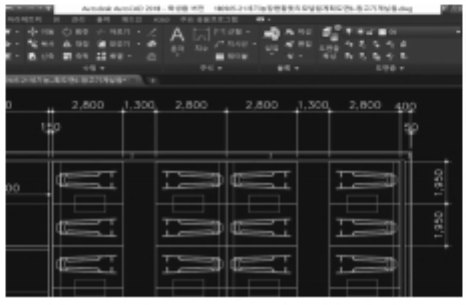
■ 어쨌거나 설계 단계가 가장 중요하고, 꼼꼼히 체크해야 합니다.

■ 우리 농장의 절반은 리모델링, 절반은 신축이라서 예쁘지는 않습니다.



돈사 시설들은 그냥 평범합니다.







방역은 신경을 많이 썼습니다.






"돼지와건강 방식 양돈장"은 어떤 개념인가?

■ 맨 처음의 시작은…

- 미국의 파이프스톤 구조에서 영감을 받음
- 소유와 경영의 분리. 자본주의에서 가장 기본적인 개념임.
- 경영을 잘하는 자에게 맡기고, 주주들은 수익을 분배하는 개념으로 출발
- 아쉽게도 우리에게 경영을 맡길 농장은 당분간 없다.
- 한국에서는 서구식 자본주의가 익숙하지 않다. 다른 대안이 필요하다.
- 그래서 일단은 우리가 구상한 개념을 실현할 농장을 직접 만들기로 결정함.
- 이게 잘 되면 실제로 파이프스톤과 같은 구조
  (우리는 이 개념을 **"위탁경영"**으로 부르기로 했습니다)로 갈 수 있을 것이다.

■ 1호 농장의 설립(2010년)

- 그 당시 우리 회사의 직원들, 우리를 잘 아는 사람 몇몇이 공동 출자해서 농장을 구매
- 그 주주 중에 경영을 가장 잘 할 것 같은 사람을 경영주로 파견
- 그 경영주와 이사진을 중심으로 농장을 운영해 나가기 시작함
- 잘 운영되었고, 적절히 돈을 벌었고, 견실하게 운영됩니다.

■ 2호 농장의 설립(2017년)

- 1호 농장의 주주들이 2호 농장의 설립을 요청.
  대부분의 1호 농장 주주가 현재 2호 농장의 주주
- 좋다. 하고 싶으면 하자. 대신 좀더 크기를 키우자.
- 우리는 단순히 돈만 보고 시작하지 않았다.
  우리가 꿈꾸던 농장을 조금 더 업그레이드하자.

그럼 우리가 꿈꾼 농장은 어떤 농장이냐?

■ 우리에겐 돈 이외에 다른 가치도 필요하다.

- 우리는 먹고 살기 위해서 돈을 법니다.
- 돈은 원래 목적이 아닌 수단입니다.
- 사람마다 추구하는 가치가 다른데,
  우리는 돈 이외에 다른 목표와 가치가 필요했습니다.

■ 우리가 양돈장을 하면서 추구했던 가치

- 누군가는 벼농사도 짓고, 누군가는 돼지도 키운다. 그럼 그게 떳떳해야 한다.
- 지속 가능한 기업, 지속 가능한 농업
- 소속된 주주, 직원들이 모두 행복한 기업, 자랑스런 회사
- 지역 사회에 봉사하고, 사회 환원하는 기업(***Noblesse Oblige***, 空手來空手去)

■ 그래서 만들어진 우리의 농장들은 다른 농장들과 약간은 다른 경영방침을 가집니다.

현재 우리의 모습은 이렇습니다.

■ 투자자 구성

- 생각보다 주주가 많습니다. 원래 많은 주주를 모으려고 했고요…
- 향후 축산의 주인은 누가 되어야 할까?
- 즉, 누가 축산업의 미래를 책임질 거냐의 고민
- 그래서 섭외한 우리 농장의 주주들은…
  농장주, 현업의 축산 수의 전공자, 농장의 유망한 직원, 일반 투자자
- 많은 사람이 관심을 가지고, 서로 생각과 지혜를 모으는 구조를 만들자.

■ 막상 주주가 많아지니…

- 말들이 많아요. 경영하는 입장에서 많은 고민 후 결정을 하게 합니다.
- 어떤 결정을 내릴 때, 항상 주주 우선주의, 준법 우선주의로 가게 됩니다.

현재 우리의 모습은 이렇습니다.

- 그럼 이게 나쁜 구조냐?
  경영하는 사람들은 힘들겠죠. 그러나 **"치열한 의사결정 구조를 가진 기업이 견실한 기업"**이라고 봅니다.

■ 투자와 경영의 분리

- 일반적인 멀쩡한(?) 주식회사와 동일합니다.
- 이사회 구성(최대한 많은 인원). 최소 분기에 1회의 이사회
- 감사 기능. 최소 2회의 감사 실시
- 주주 총회. 현안에 대한 모든 보고. 가능한 연 2회 이상 실시
- 대표가 모든 것을 결정하지 못하게 합니다. 이사회에서 주요 결정을 합니다.
- 대표를 해 먹기가 정말 힘듭니다. 이사와 감사, 주주들과 항상 소통을 해야 합니다.
- 한 사람이 의사 결정을 독점하면, 지속적인 성장은 어렵다고 봅니다.

■ 이사회와 "경영체"의 개념

- 대표는 실무를 책임지는 얼굴마담이라고 보시면 됩니다.
- 주요 결정 사항은 이사회에서 합니다.
- 이사회는 주주 중 선임된 자가 절반, "(주)돼지와건강"에서 파견된 자가 절반임 (즉, 경영체).
- "경영체"의 개념
  - 일선 경영을 총괄하는 자를 한 사람이 아닌 조직(돼지와건강)에 맡기는 개념
- 한 사람이 모든 권력을 독점하면, 올바로 나아갈 수 없다. 권한을 분산시키고, 아이디어를 최대한 모으자.
- 실무를 나누고, 서로 점검하는 구조를 만듬. 실수를 줄이는 작업

■ 어떻게 주주 성과를 극대화할 것인가?

- 기업이니 당연히 돈을 벌어서, 주주들에게 배당해 줄 책임이 있음.
- 수익을 극대화할 수 있도록, 재무 구조를 짠다.
- 그럼 어떻게 수익을 극대화할 것이냐? 일반적으로 우리는 아래와 같은 고민을 합니다.
  ✓ 매출액(생산성)을 어떻게 늘릴 것이냐?

현재 우리의 모습은 이렇습니다.

- ✓ 인건비를 최소화할 것이냐?
- ✓ 경상 비용을 최소화할 것이냐? 직원 복지를 줄일 것이냐?
- ✓ 약 값을 줄일까? 아님 사료회사를 쥐어 짜야 하나?

■ 우리는 약간 다른 시각으로 접근했습니다.

- 뭔가를 쥐어 짜서 만드는 수익은 지속 가능하지 않다.
- 직원들이 희생하고 돈만 보고 달리는 것은, 우리가 추구하는 축산이 아니다.
- 구조적으로 수익을 극대화할 수 있는 방안을 만들고, 그에 따라 경영하자.

■ 구조적인 수익 극대화 방안

- 경영체는 급여가 없다. 번 만큼 가져간다.
- 애플의 "스티브 잡스"의 급여 모델에서 차용함.
- 대표와 경영체의 급여, 판관비, 차량 등 관련된 모든 비용을 없애거나 최소화하고 대신 당기 순익의 일정 부분을 성과급으로 지급
- 경영체 입장에서는 죽기 살기로 성과를 내고, 수익을 내야만 성과급(급여)을 받을 수 있도록 구조적으로 만듦.

■ 경영 성과를 내기 위해서 경영체에서 운영하는 방식

- 전부 내국인 근무(인건비는 상승), 직원 안정화에 초점
- 직원 복지의 전국 상위 10% 목표(수당, 성과급, 휴무, 휴가 등등)
- 원활한 사내 의사소통, 수평적 관계 설정, 실수를 줄이기
- 비용의 적절성에 대한 분석과 평가(사료비, 약품비, 전력비, 수선비)
- 자체의 공사, 수선, 방역, 스스로 해 나가는 습관

- 그로 인한 생산비의 하락, 매출 대비 수익의 극대화를 추구

■ 양돈업에서 인력 문제에 대한 일반적 고민들

- 생물을 키우는 우리 사업의 특성상 유능한 인재가 항상 필요
- 믿고 맡길 만한 직원이 없다. 아예 외국인이 편하다.

현재 우리의 모습은 이렇습니다.

- 내 의도를 잘 파악하고 따라 주었으면 하는데, 맨날 사고만 친다.
- "직원은 받는 만큼만 일한다 VS 경영주는 일한 만큼만 준다"의 괴리감
- 우리는 항상 이런 고민들 속에서 직원을 구합니다.
- 일 잘 하고, 열심히 하고, 나날이 발전하고, 급여도 적게 받는 직원은 없다.
- 또한 직원 입장에서 과연 우리의 업종이 미래를 투자할만한 직업인가요?

■ 우리 농장의 인력 정책

- 축산, 수의 전공자. 대졸자를 최대한 채용. 항상 여유 인력을 두려고 노력한다.
- 급여? 그냥 많이 준다. 동종 업계에서 상위에 가자.
- 복지? 최대한 할 수 있는 것까지 다하자. 농장이 아닌, 일반 기업에 준해야 한다.
- 우리 농장에 적응하고, 오래 근무한 직원이 우리의 경쟁력이다.
- 대표, 농장장, 부서장 외에 직급이 없음. 경진님, 준호님의 호칭과 존칭. 수평적 문화 조성
- 채용은 까다롭게 하되, 일단 채용하면 절대 자르지 마라. 안되면 교육시키고 시간을 줘라.
- 우리는 한 배 탄 식구다.

■ 그래서 결과적으로… 3년 정도 흐르니…

- 대부분 직원들이 자신의 일처럼 열심히 합니다. 물론 사고 치는 직원도 항상 존재합니다.
- 일부 직원들은 주주가 됨
- 어떻게든 효율성을 찾고, 생산비 감소를 고민합니다.
- 직원은 직원이고, 경영주는 경영주입니다. 그 간극을 채우는 것은 경영주들의 몫입니다.

■ 회계의 투명성

- 많은 주주들에게 어떻게 구조적으로 투명함을 담보할 것인가?
- 이는 모든 조직들의 숙제. 국내 기업들의 해결 과제

■ 우리가 채택한 방식

- 경영체에 자체의 회계 인원 배치
- 1차 회계 작성 후, 외부 회계 법인에서 cross-check
- 감사들이 주기적으로 확인

현재 우리의 모습은 이렇습니다.

- 매출에 대한 엄격한 관리. 10원도 차이 나면 안 된다.
- 모든 생산 관리, 매출 관리는 여러 개의 장부에 기재. 사고시 확인이 되도록

■ 회계 투명성이 담보되어야 건전한 회사가 된다.

- 단 2명이라도 공동 투자를 했다면, 공동의 회사다. 내 것이 아니다.
- 나의 것이 아닌, 우리의 것이고 경영체는 그걸 관리하는 관리 책임자일 뿐
- 한두 푼 몰래 챙긴다고, 그 사람이 부자가 되진 않는다.
- 꼭 나만의 것이란 생각만 버리면, 모두가 행복해진다.

우리는 앞으로 이렇게 가렵니다.

■ 우리들에게 축산업은…

- 건전하게 수익을 내서, 주주들에게 환원하는 사업
- 지역 사회에 공헌하는 사업 – 돈 벌면 나누자. 세상이 조금 더 따뜻해지도록
- 젊은 인재들이 직업으로서 미래를 걸 수 있는 사업
- 일반인들, 직원들도 주인이 되는 사업…

■ 이 구조가 더 안정화되면…

- **위탁경영**이 가능할 것으로 생각됨.
  : 앞으로 은퇴하는 개인 농장, 사정상 현업을 못하는 농장을 대신 경영하고 수익을 나누는 구조를 만드는 것이 하나의 목표
- 일반인들도 우리 농업, 우리 축산업에 관심을 가지게 되겠죠…
- 젊은 인재들이 인생을 투자할 수 있는 업종이 되었으면…
- 누군가는 벼농사 짓고, 누군가는 소 키우고, 누군가는 돼지를 키워야 한다.
  기왕에 그렇다면, 혐오산업이 아닌 사회가 인정하는 사업이 되어야 한다.

모두가 같은 모습일 수는 없습니다.

■ 지금 우리의 행동들이…

- 여러분이 매일 보는 축산업의 구조와는 많이 다릅니다.
- 이 모습이 하나의 대안일 수도 있고, 심각한 오류일 수도 있습니다.
- 다만, 우리 축산업의 미래를 고민하는 하나의 모습으로 기억되길 희망합니다.

■ 다양한 좋은 조직들이 있을 때, 사회가 발전합니다.

- 이렇게 웃기게 운영해도, 아직 망하지 않고 잘 살아갑니다.
- 여러분 사업에 하나의 아이디어가 되었으면 좋겠습니다.
- 우리도 점점 더 발전해 나가겠습니다. 많은 응원을 부탁드립니다.

우리 농장의 내부 운송용 사료차입니다.
우리의 꿈을 마무리 인사로 하렵니다.

