

시나리오 플래닝 기법을 활용한 시장 전망 분석 사례: 국내 양돈 시장을 중심으로*

박 남 규**
장 완 진***

A사는 지난 40여 년 동안 국내 돈육 업계에서 괄목할만한 성과를 거두며 성장해 왔으나 최근 FTA로 인한 국내 시장 개방과 시장 성장의 둔화라는 두 가지 커다란 도전에 직면하였다. 본 연구는 이러한 위기를 극복하고, 새로운 성장의 기회를 마련하기 위해 수행된 A사의 시나리오 플래닝 사례를 분석하였다.

A사는 국내 양돈 산업에 영향을 미칠 불확실성 요소를 고객 관련 이슈, 시장/경쟁 관련 이슈, 정치/정책적 이슈 등으로 나누어 총 7가지 도출하고, 이 가운데 소비자의 선호와 계열화의 형태를 핵심축으로 선정하여 총 4개의 시나리오를 작성하였다.

시나리오 플래닝 결과가 A사를 포함한 양돈 업계에 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 품질 향상을 통해 외국인 돼지고기와 확실한 차별화를 이루고, 다양한 마케팅 수단을 활용하여 이를 소비자에게 전달하도록 노력해야 할 것이다. 둘째, 품질과 생산성 향상을 위한 계열화 방안에 대한 논의가 심도 있게 이루어져야 할 것이다.

주제어: 시나리오 플래닝, 양돈산업, 전략경영

1. 서론

1970년대까지 우리나라의 축산업은 소규모 축산 농가 위주로 구성된 후진적 형태였다. 이렇게 낙후된 축산업 환경 속에서 A사는 축산업 자체가 하나의 매력적인 미래 산업이 될 수 있다는 신념을 가지고 1973년 양돈 농장을 설립하며 사업을 시작하였다. 설립 이후 지난 40여 년 동안 A사는 양돈 사업 외에도 사료, 육가공, 식육유통 사업 등으로 영역을 확장하였다. A사는 국내 돈육 업계에서 그동안 괄목할만한 성과를 거두어 해당 분야의 대표적인 기업으로 성장하였지만, 최근 돈육 시장의 성장 둔화와 국내 시장 개방이라는 두 가지 커다란 도전에 직면하게

되었다.

국내 돈육 시장의 성장에 있어 중요한 걸림돌은 크게 두 가지이다. 하나는 인구 성장이 정체되고 있다는 것이고, 다른 하나는 1인당 돈육 소비량이 더 이상 크게 증가하지 않는다는 점이다. 해외 수출이 거의 없는 국내 돈육 업계의 시장 규모는 우리나라 국민의 인구(소비자)와 1인당 소비량에 의해 결정된다. 우리나라의 총인구는 2014년 50,424천 명으로 1970년 32,241천 명에 비해 약 1.6배 증가하였다(통계청, 2011). 하지만 인구성장률은 1970년 이후 꾸준히 둔화되고 있다. 1970년 2.21%이던 인구성장률은 저출산으로 인해 2000년 0.84%, 2014년 0.41%까지 감소하였고, 2030년에는 인구 성장이 멈추는 제로 성장에 도달할 것으로 예상되며, 인구

논문접수일: 2015. 01. 27.

1차 수정본 접수일: 2015. 07. 21.

게재확정일: 2015. 10. 29.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 국제경영연구센터 및 서울대학교 경영대학 경영연구소의 지원을 받아 수행되었습니다.

** 서울대학교 경영대학 교수(npark@snu.ac.kr), 제1저자

*** 서울대학교 경영대학 박사과정(doubleuj@snu.ac.kr), 교신저자

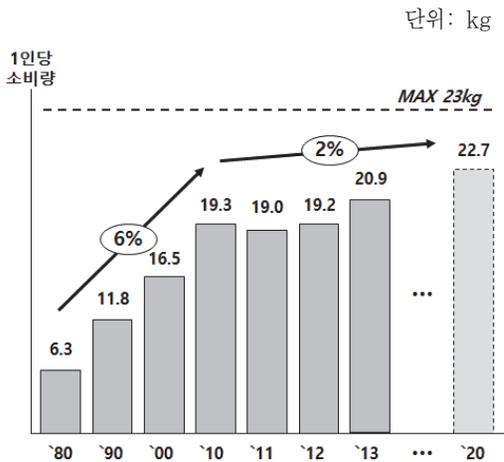
규모 역시 2030년 52,160천 명을 정점으로 하여 그 이후부터는 감소할 것으로 전망된다(통계청, 2011).

1인당 돈육 소비량 역시 시장 성장을 불투명하게 하는 요인이다. 경제가 발전하고 식습관이 서구화됨에 따라 우리 국민의 돈육 소비량은 산업화 이후 급격히 증가하였다. 1980년대 6.3kg에 불과하던 돈육 소비량은 2013년 20.9kg까지 증가하며 돈육 산업의 양적 성장을 이끌었지만, 소비량의 증가 속도는 급격히 둔화되고 있다(농림축산식품부, 2014). 양돈 업계는 다른 육류에 비해 돼지고기가 생산성이 좋을 뿐만 아니라 가격도 상대적으로 저렴하기 때문에 국내에서 가장 보편적인 육류로 소비되어 왔으나 소득 수준의 양극화가 심화됨에 따라 비싼 쇠고기나 상대적으로 저렴한 닭고기로 소비 성향이 변화하고 있다는 분석을 내놓았다(농민신문, 2014). A사는 이러한 추세를 고려하여, 일본 농무성이 발표한 1인당 돈육 최대 포화 소비량과 통계청 장래인구추계 자료를 기준으로 2020년 우리나라 돈육 시장의 연간 최대 소비량이 120만 톤을 넘지 않을 것으로 예

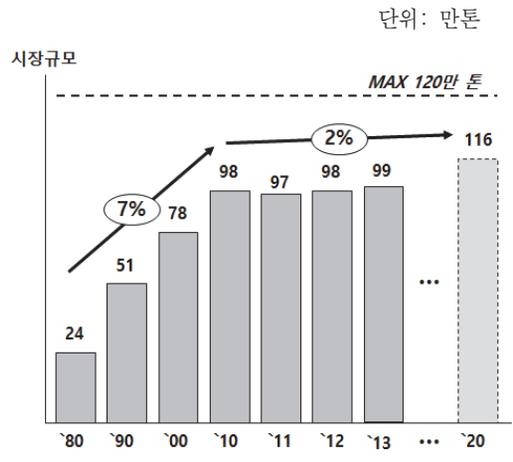
측하였다.

시장 성장의 정체와 함께 국내 돈육 업계는 시장 개방의 문제에 직면해 있다. 지금까지 국내 양돈 산업은 국가적인 차원의 보호 아래 성장해왔으나 FTA 발효로 인해 더 이상 관세 부과 등의 무역장벽을 통한 국내 양돈 농가의 보호는 어려운 실정이다. 칠레, EU, 캐나다, 호주, 뉴질랜드, 베트남 등의 국가와의 FTA 체결로 국내 돼지고기 시장은 해외 업체와의 전면전을 앞두고 있다. 한·칠레 FTA 발효 10년 차를 맞아 2014년부터 냉동육, 냉장육 구분 없이 돼지고기를 무관세로 수입하게 되었으며, 한·EU FTA로 인해 냉동육(삼겹살 제외)은 2016년, 냉장육과 냉동 삼겹살은 2021년에 관세가 완전히 철폐될 예정이다. 한·미 FTA는 2012년에 발효되었으며 2016년과 2022년에 차례로 냉동육과 냉장육 시장이 개방될 예정이다.

전면적인 식육 시장 개방은 시장 성장의 정체와 맞물려 국내 돈육 업계의 미래를 더욱 불투명하게 만들고 있다. A사는 이러한 위기를 타개하고, 새로



〈그림 1〉 1인당 돈육 소비량

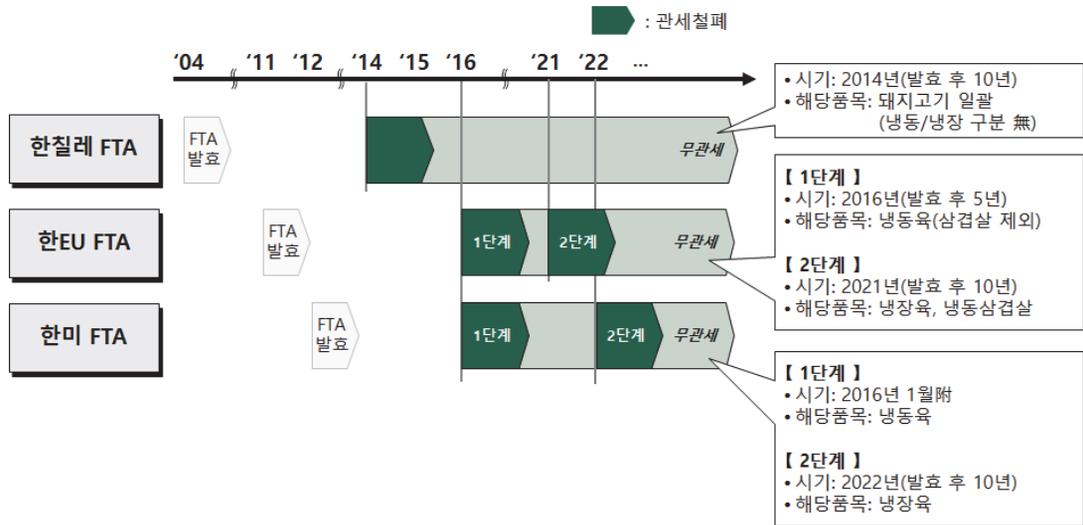


〈그림 2〉 돈육 시장 규모

주1) 2020년 1인당 돈육 소비량(22.7kg)은 일본 농무성이 발표한 1인당 돈육 최대 포화 소비량

주2) 2020년 돈육 시장 규모는 일본 농무성이 발표한 1인당 돈육 최대 포화 소비량(22.7kg)과 통계청 장래인구 추계 자료(5,144만 명)를 기준으로 계산

자료: 농림축산식품부(2014), 농림축산식품 주요통계



〈그림 3〉 돈육 시장 관련 주요 FTA 일정

은 성장의 기회를 찾기 위한 마스터 플랜을 작성하기 위해 돈육 시장의 미래에 대한 시나리오를 작성하는 프로젝트를 진행하기로 결정하고, 해당 프로젝트를 진행할 태스크포스팀을 구성하여 팀의 명칭을 '타이거2014'로 결정하였다.

본 연구는 시나리오 플래닝 기법을 활용하여 국내 양돈 시장의 미래를 전망한 프로젝트 사례를 분석하였다. 이를 통해 국내 양돈 산업의 미래를 조망함으로써 당 산업이 나아가야 할 방향에 대한 시사점을 도출하고, 아직까지 국내 학계의 관심이 부족한 시나리오 플래닝 기법의 실제 활용 사례를 소개함으로써 이에 대한 독자들의 이해를 높이는 데 목적을 두었다.

II. 국내 양돈 산업 현황과 시나리오 플래닝

2.1 국내 양돈 산업 현황

우리나라의 축산업 생산액은 2013년 기준 16.2

조 원 수준으로, 전체 농업 생산액 44.6조 원 중에서 약 36.4%를 차지하며, 이 가운데 양돈 산업의 생산액은 2013년 기준 약 5조 원으로 국내 축산업 생산액의 30.9%의 비중을 차지하고 있다(농림축산식품부, 2014). 이는 품목별 생산액 기준으로 쌀에 이어 두 번째로 큰 규모로 국민 경제에서 차지하는 비중이 상당히 큰 대표적인 농축산물로 볼 수 있다.

국내 돼지고기 생산량은 지속적으로 증가해 왔다. 한국농촌경제연구원(2014)에 따르면 구제역 확산의 영향으로 2011년에는 생산량이 57만 톤까지 급감하였으나 이듬해에 바로 이전 수준인 75만 톤 수준으로 회복하였다. 돼지고기 수입량의 경우 2011년에는 국내에서 발생한 구제역으로 인해 역대 최대 규모인 37만 톤을 기록하였으나, 이후 다시 국내 생산량이 안정세를 보임에 따라 이전 수준인 20만 톤 수준으로 감소하였다(한국농촌경제연구원, 2014). 돼지고기의 자급률을 살펴보면 2011년의 경우 구제역 파동으로 인하여 일시적으로 60%대까지 하락하였지만, 평균적으로는 80% 전후의 자급률을 유지하고 있다.

〈표 1〉 농업 부문별 생산액 추이

단위: 10억 원, %

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
농업 생산액(A)	318,087	361,555	350,889	352,324	346,850	384,698	41,364.3	41,677.4	41,358.2	44,300.3	44,608.8
축산업생산액(B)	88,696	108,399	117,762	116,763	112,773	135,929	16,484.0	17,471.4	14,990.9	16,022.5	16,232.8
(B/A)	(27.9)	(30.0)	(33.6)	(33.1)	(32.5)	(35.3)	(39.9)	(41.9)	(36.2)	(36.2)	(36.4)
양돈업생산액(C)	26,812	36,668	37,586	36,093	33,197	40,853	5,473.4	5,322.7	4,544.6	5,348.2	5,009.5
(C/B)	(30.2)	(33.8)	(31.9)	(30.9)	(29.4)	(30.0)	(33.2)	(30.5)	(30.3)	(33.4)	(30.9)

자료: 농림축산식품부(2014). 농림축산식품 주요통계

〈표 2〉 품목별 농축산물 생산액

단위: 10억 원

순위	품목	2013년 생산액
1	미곡	8,531.6
2	돼지	5,009.5
3	한우	3,682.3
4	닭	2,171.2
5	우유	2,074.2

자료: 농림축산식품부(2014). 농림축산식품 주요통계

돼지고기는 우리나라 국민의 주요한 단백질 공급 원으로서 돼지고기, 소고기, 닭고기 가운데 가장 많은 소비량을 보이고 있다. 국민 1인당 돼지고기 소비량은 85년에는 8.4kg 수준이었으나 2013년에는 20.9kg까지 증가하였다(농림축산식품부, 2014). 하

지만 지난 2006년부터 2013년 기간까지의 육류별 소비량 증가율을 분석해 보면, 쇠고기가 51.5%, 닭고기가 33.7%인 반면, 돼지고기의 소비량 증가율은 15.5%에 불과하다(농림축산식품부, 2014). 이런 지표상의 변화를 통해 지난 2006년 이후 상대적

〈표 3〉 돼지고기 수급 동향

단위: 천 톤, %

		2008	2009	2010	2011	2012	2013
공급	전년이월	57.5	44.0	48.0	47.9	55.2	120.8
	생산	709.3	722.2	761.1	575.6	749.6	857.0
	수입	214.3	209.8	179.5	370.4	277.1	185.0
	소계	981.1	976.0	988.6	993.9	1,081.9	1,162.8
소비	소비	926.7	915.5	940.6	938.2	960.2	1,043.8
	수출	10.4	12.5	0.5	0.5	0.9	0.9
	차년이월	44.0	48.0	47.9	55.2	120.8	118.1
	소계	981.1	976.0	988.6	993.9	1081.9	1,162.8
자급률		77.4	80.0	81.0	61.4	78.1	82.2

주) 자급률은 "생산량/(소비량-수출량) * 100"으로 계산

자료: 한국농촌경제연구원(2014). 농업전망

〈표 4〉 1인당 육류 소비량 추이

단위: kg

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
돼지고기	18.1	19.2	19.1	19.1	19.3	19.0	19.2	20.9
쇠고기	6.8	7.6	7.5	8.1	8.8	10.2	9.7	10.3
닭고기	8.6	8.6	9.0	9.6	10.7	11.4	11.6	11.5
계	33.6	35.4	35.4	36.8	38.8	40.6	40.5	42.7

자료: 농림축산식품부(2014). 농림축산식품 주요통계

으로 가격이 높은 소고기와 가격이 저렴한 닭고기의 수요가 빠른 속도로 증가한 반면, 돼지고기의 소비량은 큰 변화가 없는 것을 알 수 있다.

2.2 시나리오 플래닝

우리는 '불확실성의 시대'에 살고 있다. 하늘을 모르고 치솟던 국제 유가는 2014년 한 해 동안 무려 50%에 가깝게 하락하였고, 2011년 그램 당 68,000원을 넘어섰던 금 가격은 2014년 한때 4만 원대 아래로 떨어지기도 하였다. 2008년 리먼 사태로 빚어진 세계 경제 위기는 유럽 재정 위기까지 더해져 전 세계 경제의 긴장을 고조시켰고, 2012년 시작된 엔화 약세는 그 끝을 알 수 없는 상황이다. 기술 발전의 속도가 증가하고, 소비자의 선호 역시 빠르게 변화함에 따라 기업이 가진 경쟁 우위의 지속 시간은 아무도 장담할 수 없는 세상이 되었다.

불확실성이 증대됨에 따라 기업의 효과적인 전략 수립의 어려움은 점점 더 가중되고 있다. 잘못된 시장 전망으로 스마트폰 시장을 준비하지 못한 노키아와 디지털카메라 시장을 선점하지 못한 코닥은 잘못된 미래 예측으로 커다란 손실을 입은 대표적인 사례이다. 이러한 오판은 시장의 불확실성 요소들을 간과한 데서 비롯되었다고 할 수 있는데, 이러한 맥락에서 시나리오 플래닝(scenario planning) 기법은 미래 전략 수립을 위한 하나의 대안으로서 주목받고 있다.

시나리오 플래닝은 핵심 불확실성 요인을 바탕으로 발생 가능한 미래의 모습을 몇 개의 시나리오의 형태로 상세하게 묘사하는 기법을 의미한다. 시나리오 플래닝 기법은 가장 가능성이 큰 하나의 정답을 제시하는 것이 아니라 정답이 존재할 수 있는 범위를 보여준다는 것이 특징이다. 추세를 통해 미래를 예측하는 전통적인 방법은 정량적인 데이터에 기초하기 때문에 정책의 변화나 사회 구조의 변화와 같은 단속적이고 정성적인 불확실성 요인들을 분석에 포함하는 데 한계가 있다. 반면에 시나리오 플래닝의 경우 미래의 모습에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수 간의 인과관계를 모두 고려하기 때문에 간과하기 쉬운 작은 불확실성까지 의사결정에 고려할 수 있게 만든다는 장점이 있다(Schoemaker, 1995). 이를 통해 불확실한 미래의 상황에 대해 미리 고민하고 몇 개의 상황을 상정하여 그에 대한 대비책을 사전에 마련해놓음으로써, 실제 상황이 닥쳤을 때보다 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 것이다. 실무에서는 이러한 대비책을 쿡북(cookbook)이라 부르기도 하는데, 마치 만들고자 하는 요리가 있을 때 필요한 요리책을 꺼내보는 것처럼 어떠한 상황이 벌어졌을 때 어떻게 대응해야 하는지에 대한 메뉴얼을 담고 있기 때문이다.

시나리오 플래닝의 또 다른 장점은 이야기가 가진 힘에 있다. 때로는 막대한 분량의 데이터보다 논리적으로 구성된 하나의 이야기 형태로 만들어진 시나리오가 의사결정자에게 더 의미 있는 메시지를 전달

해 줄 수 있다. 시나리오 플래닝의 목적은 결국 의사 결정자가 간과할 뻔했던 위험과 기회를 도출해 내어 의사결정과정에 반영될 수 있도록 의사결정자의 인식을 변화시키는 데 있다고 할 수 있다. 하지만 인간이 가진 인식의 폭을 확장시키는 것은 쉽지 않다. 피터 슈워츠(2004)는 현대 심리학 이론을 통해 왜 인간이 발생할 확률이 낮은 미래의 상황을 부정하는지에 대해 설명하며, 이야기는 그래프나 수식으로는 이야기할 수 없는 심리적 영향력을 발휘할 수 있기 때문에 이러한 부정이 초래하는 위험을 줄이고 인식의 폭을 확장시킬 수 있는 좋은 방법이 될 수 있다고 하였다.

시나리오 플래닝 기법은 이미 오래전부터 세계 유수의 기업들에 의해 경영 현장에서 활용되었다. 세계적인 정유회사인 로얄더치 셸(Royal Dutch Shell)은 시나리오 플래닝으로 큰 성과를 거둔 대표적 기업이다. 로얄더치 셸은 1968년 작성한 '에너지 위기 시나리오'를 바탕으로 1973년 중동전쟁으로 불어닥친 에너지 위기에 효과적으로 대응하여 이를 미리 대비하지 못한 다른 경쟁 기업들을 제치고 업계 7위에서 2위로 올라설 수 있었다(피터 슈워츠, 2004). 국내 기업들은 1997년 외환 위기를 겪으며 처음으로 시나리오 플래닝에 관심을 기울였으며, 비우량 주택담보 대출로 인한 세계 경제 위기 이후 이를 활용하는 업체들이 급증하기 시작했다(동아일보, 2008). SK 에너지는 2008년 금융위기 당시 시나리오 플래닝을 통해 1000억 원 이상의 손실을 줄이기도 하였다(중앙일보, 2009).

급변하는 환경 속에서 시나리오 플래닝의 적용 범위는 점차 늘어나고 있다(황병용, 최한림, 이용석, 2012). 하지만 아직까지 우리나라 기업의 시나리오 플래닝 기법에 대한 이해와 활용은 부족한 실정이며, 실제 활용 사례 역시 소개된 바가 거의 없는 것이 현실이다. 이에 본 연구에서는 국내 양돈 시장의 미래를 전망해본 A사의 시나리오 플래닝 사례를 분

석해 보았다.

III. 시나리오 플래닝을 활용한 국내 양돈 시장 분석

3.1 시나리오 플래닝의 범위 선정

시나리오 플래닝은 분석해야 하는 중요 지표와 변수들의 범위를 설정하는 것에서 시작한다. 여기서 분석의 범위에는 예측해야 하는 기간뿐만 아니라, 제품, 시장, 기술 변화와 같은 해당 지표들의 내용적 변화까지 모두 포함된다. 현실 세계의 복잡성 때문에 경영자가 예측해야 하는 미래는 무수히 많은 경우의 수를 가지고 있다. 이러한 이유로 미래를 예측하는 목적에 따라서 분석의 범위를 적절하게 설정하는 것은 시나리오 플래닝의 효과성에 매우 큰 영향을 미친다. 분석 범위를 지나치게 넓게 설정하면 예측해야 하는 경우의 숫자가 너무 많아지고, 반대로 너무 좁게 선정하면 중요 변수가 제외되거나 혹은 해당 변수의 변화 정도가 미미해서 의미 있는 시나리오 플래닝을 할 수 없기 때문이다.

타이거2014 팀은 시나리오 플래닝의 범위를 2020년 국내 양돈 시장으로 설정하였다. 일반적으로 시나리오 플래닝의 시간 범위 설정에는 해당 시장과 관련한 중요 기술 변화 속도, 제품 수명 주기, 정치적 이슈 등 다양한 요소가 영향을 미칠 수 있다. 타이거2014 팀은 FTA로 인한 시장 개방 문제를 현재 A사 입장에서 고려해야 할 가장 중요한 이슈로 판단하였다. 돈육 시장이 개방되면 높은 생산성을 바탕으로 가격 경쟁력을 갖춘 외국산 돼지고기가 국내 돈육 시장의 판도를 완전히 뒤바꿔 놓을 가능성이 있다고 생각했기 때문이다. 이러한 가능성을 고려하여 시장개방이 본격적으로 시작된 향후 5년 내외의

시장 흐름이 국내 돈육 업계의 전략 수립에 결정적인 영향을 미칠 것으로 판단하였다. 이러한 이유로 타이거2014 팀은 비교적 가까운 미래인 2020년을 시간적인 분석의 범위로 설정하였다.

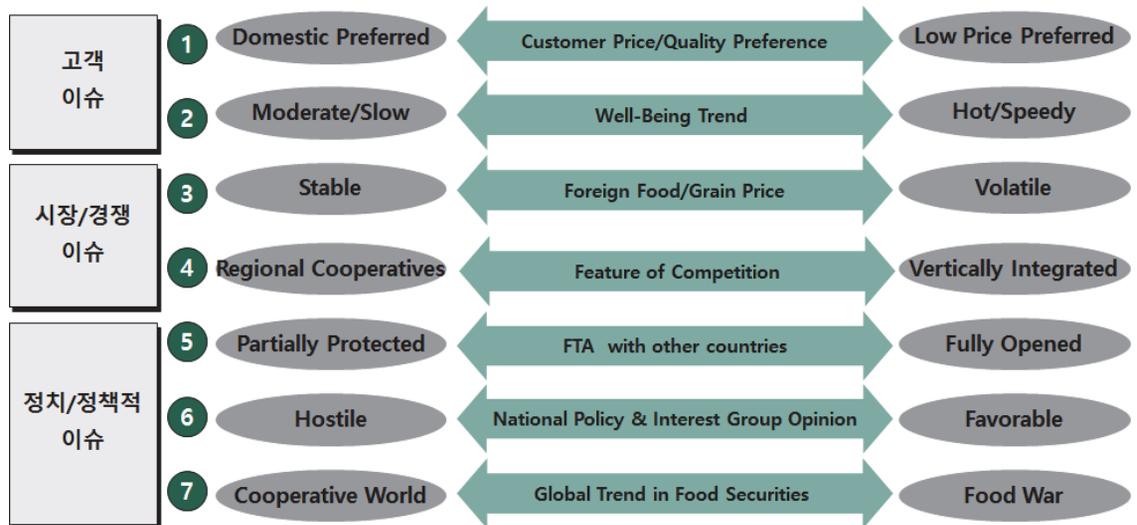
돈육 시장은 양돈(사육), 사료, 식육, 육가공 시장 등 크게 4가지로 분류할 수 있다. A사는 서두에 언급한 바와 같이 양돈업에서 시작하여 현재는 4개 시장 모두에 진출하여 사업을 영위하고 있는 상황이다. 이번 프로젝트에서는 4개 시장 가운데 양돈 시장에 분석의 초점을 맞추었는데, 4가지 주요 시장 중에서 시장 개방의 영향이 가장 크게 미치는 부분이기 때문이다. 국내 양돈 농가의 생산성은 양돈 선진국들과 비교해 매우 큰 격차를 보이고 있다. 높은 가격 경쟁력을 갖춘 외국산 돼지고기에 대해 국내 소비자가 어떻게 반응할지에 따라서 향후 양돈 업계의 판도는 크게 달라질 것으로 예상된다. 또한, 이러한 생산성의 차이를 극복하기 위한 양돈 업계의 대응 방안 역시 매우 불확실한 상황이다. 사료, 식육, 육가공 등 나머지 3개 시장이 양돈 시장과 높은 상관관계를 가지고 있다는 점 역시 양돈 시장을 분석

대상으로 선정한 이유 중 하나이다. 양돈 시장에 대한 분석 결과를 토대로 각각의 시장에 대한 시사점을 찾아낼 수 있기 때문이다.

3.2 기초 트렌드 분석

시나리오 플래닝의 두 번째 단계는 앞서 설정한 분석 범위에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 환경적 요인을 도출하고 해당 요인들의 트렌드를 분석하는 것이다. 이 과정에서는 먼저 해당 요인들에 관한 기존 연구 검토와 관련 분야 전문가의 의견 취합이 이루어진다. 시나리오 플래닝의 주요 목적은 경영자들이 자칫 간과할 수 있는 다양한 요인들의 영향을 구체적으로 예측하고 그에 대한 기업의 대응 능력을 키우는 것이기 때문에, 기초 트렌드 분석 단계에서 다양한 시각을 가진 기존 연구를 검토하고 관련 전문가들의 의견을 종합하는 것이 매우 중요하다.

이번 프로젝트에서는 2020년 양돈 산업에 미치는 불확실성 요인을 도출하기 위해서 A사의 사내 관련 직원은 물론 양돈 농가와 돈육 유통 업체, 음식점,



〈그림 4〉 양돈 산업 관련 주요 불확실성 요인

정부 관계자와의 인터뷰를 수행하였다. 이후 의견 수렴 결과를 토대로 불확실성 요인들을 선정하고, 해당 사안들을 고객 이슈, 시장/경쟁 이슈, 정치/정책적 이슈의 세 가지로 분류하였다. 도출된 불확실성 요인을 분류한 결과는 아래 그림과 같다. 각각의 요인들은 독립적으로 표현되었으나 실제로는 상호 영향을 주고받는 관계를 가지고 있다. 각각의 요인들에 대한 개괄적인 내용은 다음과 같다.

3.2.1 고객 이슈

타이거2014 팀은 2020년 국내 양돈 시장에 영향을 미칠 수 있는 고객 관련 이슈로 가장 먼저 돼지고기에 대한 고객의 선호도를 선정하였다. 이는 돈육 시장이 전면 개방된 이후 소비자들이 국내산 돼지고기와 가격이 저렴한 외국산 돼지고기 가운데 무엇을 선호할 것인지와 관련한 불확실성 요인이다. 국내산 돼지고기가 차별화를 통해 소고기 시장의 한우와 같은 입지를 가질 수 있을지 여부에 따라서 국내 돈육 시장의 판도가 크게 바뀔 수 있을 것으로 예측하였다.

(사)대한양돈협회(2009)에 따르면 선택형 실험을 통해 국내 소비자의 돼지고기 소비행태를 분석한 결과, 국내 소비자가 돼지고기를 구입할 때 1순위로 고려하는 사항은 원산지(61.3%)로 나타났다. 실제로 지금까지 우리나라의 가구당 국산 돼지고기 구매 비중은 90% 수준이다. 구제역으로 인해 국내산 돼지고기의 생산이 급감한 2011년의 경우에도 국산 돼지고기의 구매 비중은 85%에 달했다(〈표 5〉 참조). 이러한 전례를 통해 FTA로 인한 돼지고기 시

장 개방이 국내산 돼지고기의 점유율에 미치는 파장은 상대적으로 크지 않을 것으로 예상할 수 있다. 하지만 가까운 일본 시장의 경우에는 시장 개방 이전에 80%를 상회하던 육류 자급률이 현재는 50%대로 급락하였다(축산유통종합정보센터, 2015). 이러한 예를 살펴볼 때, 시장 전면 개방 이후 수입산 돼지고기가 경쟁력 있는 가격을 앞세워 국내 시장에 진입한다면 소비자의 선호가 어떻게 변화할지에 대해 장담할 수 없는 상황이다.

고객과 관련한 두 번째 이슈로 웰빙에 대한 소비자들의 관심이 높아지는 트렌드를 선정하였다. 소득 수준이 향상됨에 따라 과거에 비해 육류 소비가 전반적으로 증가하였지만, 최근에는 과도한 육류 섭취가 비만을 비롯한 여러 가지 성인병의 원인으로 지적되면서 오히려 채식 위주의 식생활을 강조하는 사회적 분위기가 나타나고 있다. 웰빙 트렌드는 기본적으로 1인당 육류 소비량을 감소시킬 것이기 때문에, 웰빙 트렌드의 심화 여부와 변화 속도는 미래 돈육 시장에 상당히 중요한 영향을 미칠 것으로 예측된다.

하지만 웰빙 트렌드의 심화가 전적으로 국내 양돈 업계에 부정적 영향만을 미치는 것은 아니다. 왜냐하면, 웰빙 트렌드 때문에 건강한 먹거리에 대한 관심이 증가하면, 식재료의 원산지에 대한 관심과 고품질의 식재료에 대한 선호도가 상대적으로 증가할 수도 있기 때문이다. 이러한 이유로 웰빙 트렌드의 심화는 향후 돈육 시장에 복합적인 영향을 미칠 가능성이 있는 것으로 예측하였다.

〈표 5〉 가구당 4주 평균 국산 돼지고기 구매동향

	2009	2010	2011	2012	2013
국산 구매량	2.00	2.0	1.84	1.92	1.99
국산 구매비중	94.9	94.4	85.5	90.1	93.5

단위: kg, %

자료: Kantar Wolrdpanel Korea(한국농촌경제연구원(2014), 농업전망 2014에서 재인용)

〈표 6〉 돼지고기 구입 시 주요 고려사항

단위: 명, %

구분	1순위	2순위	3순위	합계
원산지	147 (61.3)	18 (7.6)	19 (8.1)	184 (25.8)
브랜드	20 (8.3)	29 (12.2)	20 (8.5)	69 (9.7)
위생, 안전성	16 (6.7)	50 (21.0)	35 (15.0)	101 (14.2)
지방정도(마블링)와 육색	12 (5.0)	25 (10.5)	35 (15.0)	72 (10.1)
신선도	32 (13.3)	66 (27.7)	60 (25.6)	158 (22.2)
가격	7 (2.9)	29 (12.2)	43 (18.4)	79 (11.1)
등급	5 (2.1)	19 (8.0)	20 (8.5)	44 (6.2)
기타	1 (0.4)	2 (0.8)	2 (0.9)	5 (0.7)
합계	240 (100.0)	238 (100.0)	234 (100.0)	712 (100.0)

자료: (사)대한양돈협회(2009). 양돈선진국의 실태와 경쟁력 비교조사

3.2.2 시장/경쟁 이슈

타이거2014 팀은 시장/경쟁과 관련한 첫 번째 이슈로 세계 곡물 가격을 선정하였다. 양돈 농가의 생산 원가를 구성하는 항목 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 사료비이다. 통계청(2014) 자료에 의하면 국내 양돈 농가 전체 생산원가의 55.5%를 사료비가 차지하는 것으로 나타났다. 사료 가격은 세계 곡물 가격에 민감하게 반응하기 때문에 곡물 시장의 가격 변화는 양돈 농가의 전체 생산원가에 직접적인 영향을 미치게 된다. 양돈 선진국들은 자국내에서 자체적으로 사료를 조달하는 반면, 국내 농

가의 경우 사료 원료를 대부분 수입에 의존하고 있기 때문에 세계 곡물 시장의 가격 변화는 우리 양돈 업계의 수익성을 좌우하는 중요한 요인이 될 것으로 판단하였다.

두 번째 이슈로 시장 개방에 따른 국내 양돈 업계의 사업 계열화 형태를 선정하였다. ‘축산계열화사업에 관한 법률’에 의하면 축산 계열화는 가축의 사육, 축산물의 생산, 도축, 가공, 유통 기능의 전부 또는 일부를 통합하는 것을 의미한다. 시장 개방의 영향으로 돈육 시장 내 가격 경쟁이 심화되면서, 이에 따른 대응 방안의 하나로 국내 양돈 시장에서도 축산 계열화를 통한 생산성 향상을 추구하는 노력이 나타

〈표 7〉 돼지고기 생산비 원가 구조

단위: %

	가축비	사료비	고용노동비	기타	계
비율	23.4	55.5	2.8	18.3	100

자료: 통계청(2014). 2013년 축산물 생산비 조사

나고 있다. 하지만, <표 8>에서 볼 수 있듯이 국내 육계 시장의 경우 계열화 비율이 이미 90% 수준에 이르렀지만, 양돈 시장의 계열화 비율은 20% 정도 수준에 머물고 있다. 따라서 시장 개방에 따른 가격 경쟁이 심화됨에 따라 양돈 시장의 계열화 비율이 증가할 가능성이 높을 것으로 예상된다.

국내 양돈 농가는 해외 축산 선진국과 비교해 현격히 낮은 수준의 생산성을 보이고 있다. 우리나라 양돈 농가의 생산 원가는 미국에 비해 1.8배 정도 높은 수준이며, 덴마크와 네덜란드 등 유럽 국가들에 비해서는 1.4~1.5배 정도 높다(Pig & Pork, 2012). 각 국가의 생산 원가 구조를 비교해 보면 우리나라의 생산성이 낮은 이유는 크게 높은 사료비와 고정비용 때문으로 분석할 수 있다. 사료비의 절대 금액이 높은 이유는 앞서 언급한 바와 같이 사료 원료를 대부분 수입에 의존하고 있으며, 농가당 사육 두수가 상대적으로 적기 때문에 규모의 경제 효과를 누리지 못하기 때문으로 분석된다.

고정비용의 차이는 모돈당 연간 출하 두수(MSY: Marketed-pigs per Sow per Year)에서 비롯된다. MSY는 양돈 농가의 생산 효율성을 나타내는 지표 중 하나로 모돈(어미돼지) 한 마리가 출산한 새끼 돼지 중에서 판매 가능한 체중이 될 때까지 생존하여 실제로 판매된 개체 수를 가리킨다. 우리나라의 MSY는 2010년 기준으로 18.4두로 덴마크 24.5두, 네덜란드 24.7두, 미국과 일본 19.8두에 비해 상당한 차이를 보이고 있다(Pig & Pork, 2012). 우리나라 농가의 MSY가 낮은 이유는 양돈 선진국의 농가에 비해서 과학적인 관리를 하지 못하고 있

기 때문으로 분석된다. 주먹구구식 운영이 아직까지 남아있으며 이로 인해 위생 상태를 제대로 유지할 수 없어 그에 따른 소모성 질병의 발생이 잦은 것이 현실이다. 이처럼 국내 양돈 농가의 낮은 MSY 지표는 농가의 고정비를 증가시키는 중요한 요인으로 작용하고 있다.

국내 농가의 열악한 생산성 수준은 시장 개방이 가속화될수록 반드시 풀어야 하는 과제가 되었다. 생산성 향상을 위해 전문적이고 과학적인 양돈 기법을 지속적으로 도입하여 더욱 생산성 높은 양돈 시스템을 구축하는 것이 매우 중요해지고 있기 때문에 양돈 계열화가 필연적으로 이루어질 것으로 보인다. 축산 계열화는 크게 기업형과 조합형으로 나눌 수 있다. 기업형 계열화는 기업이 중심이 되어 양돈 농가와 계약을 체결하는 계열화 형태이며, 조합형 계열화는 생산자(양돈 농가)로 구성된 조합원이 조합의 운영권과 소유권을 가지는 방식이다. 유럽의 경우 조합형으로 계열화가 이루어졌으며, 기업형으로 계열화가 이루어진 예는 미국이나 브라질에서 찾을 수 있다. 타이거2014 팀은 양돈 산업의 계열화의 방향이 A사의 미래 대응 전략 수립에 중요한 불확실성 요인으로 작용할 것으로 판단하였다.

3.2.3 정치/정책적 이슈

양돈 시장과 관련한 정치 및 정책적 이슈로 먼저 양돈 시장에 대한 정부의 입장을 선정하였다. 국내 농산품 중에서 단일 품목 기준으로 두 번째로 큰 비중을 차지하는 양돈업은 국가적인 차원에서 관리가

<표 8> 연도별 축산 계열화율

단위: %

연도	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
양돈	15	16	18	18	20	20	20	-	22
육계	71	72	73	85	85	85	94	91	91

자료: 농림축산식품부(2013). 농림사업시행지침서(한국농식품정보과학회(2014)에서 재인용)

필요할 것으로 판단된다. 세계적으로 식량 안보에 대한 관심이 높아지면서 국내산 돈육의 시장 점유율은 장기적으로 관리해야 할 필요가 있는 중요한 이슈라 할 수 있다. 특히 양돈 산업 계열화와 관련한 정부의 정책적 방향은 양돈 산업의 시장 환경에 큰 변수로 작용할 것으로 판단하였다. 전국양돈조합장협의회와 대한 한돈 협회 등은 국내 돼지고기 유통구조의 단순화를 위해 생산 단계의 지원뿐만 아니라 도축·가공 등 가치사슬의 후방 단계에도 정부의 지원이 필요함을 주장하며 현재 양돈 농협이 추진하고 있는 협동조합형 패커에 대한 정부의 적극적인 지원을 요청하고 있는 상황이다. 계열화 방법에 대한 정부의 입장은 향후 돈육 시장 재편에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

양돈업과 관련한 각종 규제 역시 양돈 산업에 미칠 정책적인 불확실성 요인이다. 2015년 초 환경부는 '가축사육 거리제한 권고안'을 마련하였다. 기존 500m였던 양돈 농장의 거리제한 기준을 사육 규모에 따라 차등 적용하였는데, 사육 규모 1,000두 미만일 경우에는 400m로 완화되었지만 1,000~3,000두는 700m, 3,000두 이상의 경우 1,000m로 강화되었다. 앞으로 각 지자체가 권고안의 내용을 토대로 지방 조례를 마련하게 될 경우 양돈 농가의 축산업 신규 진출과 축사 이전 신축이 제한되어 영세 농가의 어려움이 더욱 가중될 것으로 보인다. 더불어 정부가 도입을 추진하고 있는 '양분총량제'도 양돈 농가에 작지 않은 파장을 미칠 것으로 예상된다. 양분총량제는 농업과 관련하여 발생하는 환경 부하를 줄이고, 친환경 농업시스템 구축을 위해 농경지의 양분투입량과 처리량을 종합적으로 파악하여 환경이 수용할 수 있는 총량 수준으로 관리하려는 제도로 지역별 가축 사육 제한 등의 내용이 포함되어 있다. 농림축산식품부는 가축분뇨법 개정을 통해 법적 근거를 마련하여 2020년 양분 총량제를 전국적으로 확대 시행할 계획을 가지고 있다. 양돈조합 등의 단

체들은 신중하고 현실성 있는 조례 개정과 정책 도입을 요청하고 있는 실정이다(농문신문, 2015). 정부의 정책과 아울러 이해관계자들의 입장 역시 시장에 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 양돈 산업에 대한 전문가들의 견해가 양돈 산업의 구조 재편과 정부 정책에 영향을 미칠 것이기 때문이다.

정치 및 정책과 관련한 마지막 이슈로 식량 안보와 관련한 글로벌 트렌드를 선정하였다. 급격한 기후 변화와 국가 간 분쟁 발생으로 식량 안보에 대한 관심이 지속적으로 증대되고 있기 때문에 식량 안보와 관련한 각 국가 간의 관계는 정부의 정책에 영향을 미칠 것이다. 식량 안보의 위협이 심화된다면 각 국가는 만일의 사태를 대비하여 자국 내의 식품 산업을 최대한 보호하고 장기적으로 육성할 필요성이 더욱 커질 것이기 때문이다.

3.3 시나리오의 핵심축 선정

시나리오 플래닝의 세 번째 단계는 앞서 도출된 다양한 불확실성 요인 가운데 핵심축으로 삼을 요인을 선정하는 것이다. 두 번째 단계에서 분석된 모든 불확실성 요인을 개별 축으로 설정하여 시나리오를 작성하게 되면 지나치게 많은 시나리오가 도출된다. 예를 들어 본 프로젝트의 경우 총 7개의 불확실성 요인을 도출하였는데 이를 모두 개별적으로 고려하면 총 128(2^7)개의 시나리오가 필요하다. 지나치게 많은 시나리오는 작성하는 과정에 어려움이 있을 뿐만 아니라, 작성 이후 활용 과정에서도 각각의 시나리오의 차이를 구별하기 어렵기 때문에 비효율적이다. 또한, 앞서 언급한 바와 같이 각각의 불확실성 요인은 상당 부분 서로 영향 주고받는 관계를 가지고 있기 때문에 모든 경우의 수를 고려하는 것은 실질적으로 불필요하다. 예를 들어 고객 관련 불확실성 요인인 웰빙 트렌드의 추세는 소비자의 선호 이슈와 맞물려있다. 소비자의 웰빙 트렌드가 가속화되

고, 신선하고 안전한 식품에 대한 관심이 증대될 경우에는 자연스럽게 돼지고기의 가격보다는 품질과 신선도를 중시하는 소비자의 선호로 연결될 것이다. 이러한 이유로 적절하게 시나리오의 핵심축을 선정하게 되면 앞서 도출한 불확실성 요인들을 자연스럽게 소수의 시나리오 틀 안에 포함시킬 수 있다. 타이거2014 팀은 시장에 미치는 과급력과 불확실성 요인들 간 상호작용 관계를 고려하여 가장 중심적인 역할을 하는 두 가지 요인으로 소비자의 선호와 양돈 산업의 계열화 형태를 선정하였다.

3.3.1 소비자의 선호: 품질(원산지) vs. 가격

2020년 국내 양돈 시장의 모습을 결정하는 핵심축의 하나로 소비자의 선호를 선정하였다. 소비자가 돈육의 신선도나 국내 소비자의 입맛에 부합하는 육질을 중시하여 국내산 돈육을 선호할지, 아니면 저렴한 가격을 중시하여 수입 돈육을 선호할지에 따라서 국내 양돈 업계의 점유율은 물론 향후 국내 양돈 업계의 대응 전략이 결정될 것이기 때문이다.

예를 들어 돈육의 신선도나 품질에 대한 소비자의 관심이 증가하면, 양돈 농가들은 고품질의 돈육을 생산하여 국내산 돈육을 소고기 시장의 한우와 같이 차별화하기 위한 노력을 기울일 것이다. 결과적으로 양돈 시장에서는 자연스럽게 국산 돼지고기와 수입산 돼지고기의 가격 이원화가 나타날 것이며, 고객 니즈를 충족시키기 위해 차별화된 품질의 다양한 브랜드들이 나타날 것이다. 이미 국내 양돈 업계는 외국산 돼지고기와의 차별화를 위해 지속적으로 '한돈'이라는 브랜드 이미지 광고를 시행하고 있다. 축산유통종합정보센터에 따르면 2012년 12월 기준으로 시장에 등록되어 있는 개별 돈육 브랜드 역시 이미 177개 이상이다. 차별화된 브랜드 구축을 위해 양돈 업계의 대형화와 계열화 역시 자연스러운 대응전략으로 보인다. 왜냐하면, 경쟁이 치열한 시장에서

소규모 개별 농가의 독자적인 능력으로 강력한 고유 브랜드를 구축하기는 어렵기 때문이다.

반면 저가 수입산 돼지고기의 공세로 국내 소비자들이 저렴한 가격을 중시하는 경향을 보일 경우에는 전혀 다른 양상이 전개될 것이다. 가격 경쟁력을 높이기 위해 양돈 농가들은 규모를 키워 생산성을 향상시키려 할 것이고, 이로 인해서 장기적으로는 경쟁력을 갖추지 못한 소규모 농가들이 시장에서 퇴출될 가능성이 커질 것이다. 따라서 양돈업계는 지금과 같이 규모가 작은 양돈 농가들이 난립하는 상태에서 일정 규모 이상의 대형 양돈 농가들이 시장을 주도하는 양상으로 변화할 것이며, 동시에 계열화 비율이 지속적으로 높아질 것이다.

3.3.2 계열화 형태: 협동 조합형 vs. 기업형

두 번째 핵심축은 계열화의 구체적인 형태로 선정하였다. 앞서 설명한 바와 같이 시장 개방의 파도 속에서 국내 양돈 산업의 계열화는 피할 수 없는 과정으로 보인다. 하지만 계열화가 진행되는 형태에 따라서 양돈 농가는 물론 양돈 기업의 미래는 크게 달라질 것으로 예측된다. 먼저 기업형 계열화가 이루어질 경우 소수의 대기업 중심으로 양돈 산업이 재편될 것이다. 시장 개방으로 인해 소규모 독립 농가가 개별적으로 시장에서 생존하기 힘들어지면 개별 농가들은 수직 계열화된 양돈 기업에 편입되거나 혹은 매각될 가능성이 커질 것이다. 기업형으로 계열화가 진행되면 양돈 기업은 빠른 의사결정과 상대적으로 우수한 자본 조달 능력을 강점으로 활용할 수 있다. 조직화된 기업 시스템을 통한 계열 농가와의 관계를 바탕으로 과학화된 선진 양돈 기술을 빠르게 흡수하여 양돈 선진국에 비해 뒤쳐진 생산성을 빠르게 향상시켜 나갈 것이다. 또한, 자본력과 기술력을 바탕으로 프리미엄 돈육에서부터 가격 경쟁력을 갖춘 돈육에 이르기까지 차별화된 다양한 브랜

드를 개발하여 시장에서 국내산 돈육의 점유율을 유지할 가능성이 커질 것이다.

반면 협동조합형으로 계열화가 이루어질 경우 지역별 소규모 조합은 물론 전국 규모의 조합 등 다양한 형태의 조합이 등장할 것으로 예측하였다. 소규모의 지역별 조합들이 개별 브랜드를 통해 시장을 공략하겠지만, 기업형 계열화 방식에 비해 자금력과 조직력의 한계를 피할 수는 없을 것으로 예상된다. 경쟁력 향상을 위해 지역별 조합들이 전국적으로 연합하여 전국 규모의 협동조합을 형성하게 되면 상대적으로 규모의 경제 효과를 창출할 수 있고, 조합 차원에서 양돈 산업 가치사슬 전반에 대한 다양한 기술 지원을 통하여 생산성을 증대시키는 노력을 할 수도 있을 것이다. 하지만 협동조합이라는 구조적인 특성으로 인해 앞서 언급한 기업형 계열화에 비해 생산성 향상 측면에서 그 효과가 제한적일 것으로 예측된다.

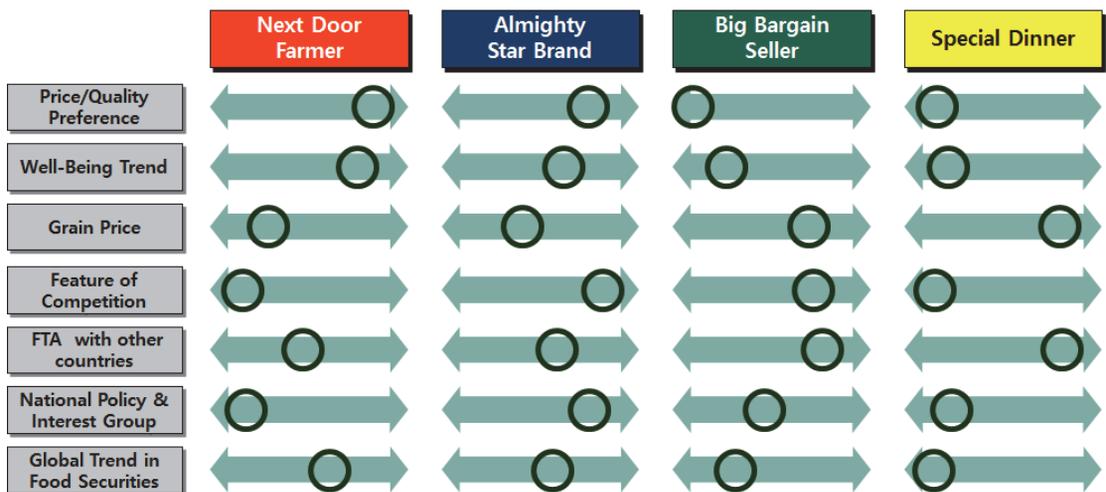
3.4 시나리오 작성

이전 단계에서 선정한 두 가지 핵심축을 기준으로 총 4가지 경우를 가정하여 각각의 시나리오를 아래

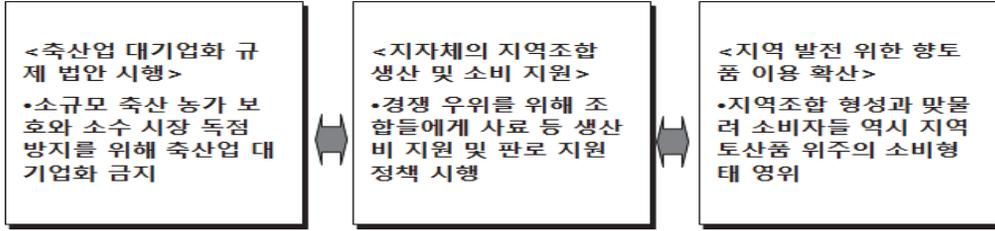
와 같이 작성하였다. 각각의 시나리오는 앞선 단계에서 분석한 7개의 불확실성 요인들을 개별 요인들 간의 상호작용을 고려하여 반영하고 있다. 4개의 시나리오에 반영된 불확실성 요인을 정리한 내용은 <그림 5>와 같다.

3.4.1 시나리오 A: Next Door Farmer

2020년 국내 축산 농가는 FTA에 따른 저가 수입육에 대항하기 위하여 조합의 형태로 단합하여 규모의 경제를 달성한다. 대기업의 축산업 진출 방지 법안이 통과되어 기존 업체들의 대형화는 불가능해진다. 대신 해외 대형 업체들과의 경쟁을 위해 지방자치단체들은 지역협동조합들에게 사료비 지원 등의 생산성 향상을 위한 정책을 강화해 나간다. 그뿐만 아니라 지역 내 판로확보 등 판매에 대한 지원 역시 확장해 나간다. 지역 조합별로 자신들의 특화된 브랜드가 구축된다. 소비자들은 저가의 수입제품보다는 지방 정부에서 지원하는 지역별 토산품을 애용하고 국산품에 대한 인식은 강화된다. 가격 역시 수입산과는 이원화된 형태로 시장이 형성된다. FTA에



<그림 5> 시나리오별 불확실성 분석



(그림 6) 시나리오 A: Next Door Farmer 주요 사항

따른 시장 개방에도 불구하고 국내산 점유율(자급률)을 60%대로 방어한다.

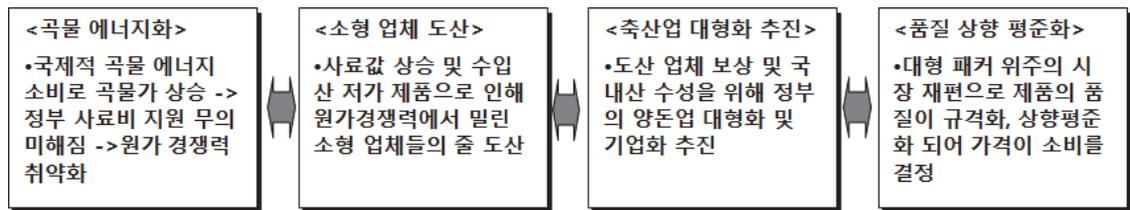
3.4.2 시나리오 B: Big Bargaining Seller

2020년 국제적으로 곡물 소비가 급격히 증가함에 따라 곡물 에너지화가 심화된다. 곡물 가격은 가파르게 상승하고 정부의 사료비 지원이 실효성을 잃게 된다. FTA로 수입육이 밀려오는 상황에서 사료값 상승은 국내 소형 업체들의 가격 경쟁력을 더욱 악화시킨다. 소형 업체들은 시장에서 브랜드 경쟁력 강화를 위해 프리미엄화를 꾀하지만 대부분 실패 후 도산으로 이어진다. 도산 업체에 대한 보상과 국내

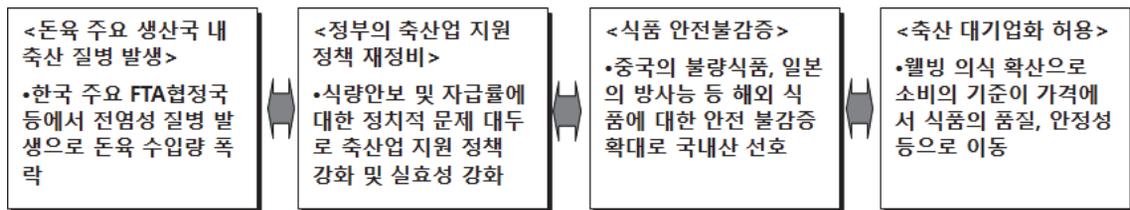
축산업 수성을 고민하던 정부는 축산업 대형화 정책을 펼친다. 산업 내 선도 업체들은 도산한 소형 업체들을 인수하여 규모의 경제를 통한 저원가 경쟁력을 달성해 나간다. 하지만 해외 대형 업체들에게 밀려 소수의 국내업체만이 대형화에 성공한다. 국내산 자급률은 50%까지 떨어지고 축산물의 생산과 품질은 평준화되어 소비자들은 가격 위주의 소비 의사결정을 하게 된다.

3.4.3 시나리오 C: Almighty Star Brand

2020년 국내 시장은 FTA에 의한 개방으로 해외 대형 업체들의 저가 공세에 힘든 경쟁을 벌인다. 정



(그림 7) 시나리오 B: Big Bargaining Seller 주요 사항



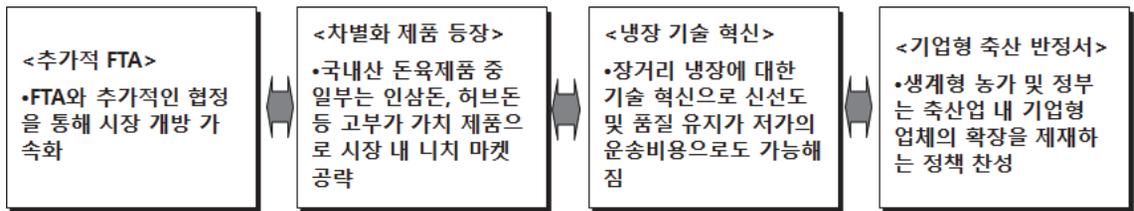
(그림 8) 시나리오 C: Almighty Star Brand 주요 사항

부는 국내산 자급률 방어를 위해 축산업의 대기업화를 허용하고, 도산한 소형 업체들이 기존 대형 업체들에게 인수/합병될 수 있도록 돕는 등 여러 지원정책을 마련한다. 기존 선도 업체들은 규모의 경제를 확보하여 가격 경쟁력을 키운다. 전 세계적으로 전염성 질병이 발생하여 국내외 식품 전반에 걸친 안전 불감증 문제가 야기된다. 뿐만 아니라 중국에서의 불량 축산물 문제, 일본에서의 방사능 문제 등은 해외 수입 축산물에 대한 국민의 신뢰도를 하락시킨다. 축산물에 대한 안전도, 신선도 등 품질을 가격보다 우선시하게 되고 국내산에 대한 선호도는 상승한다. 결국, 국내산 돈육이 시장 내 점유율을 75%대

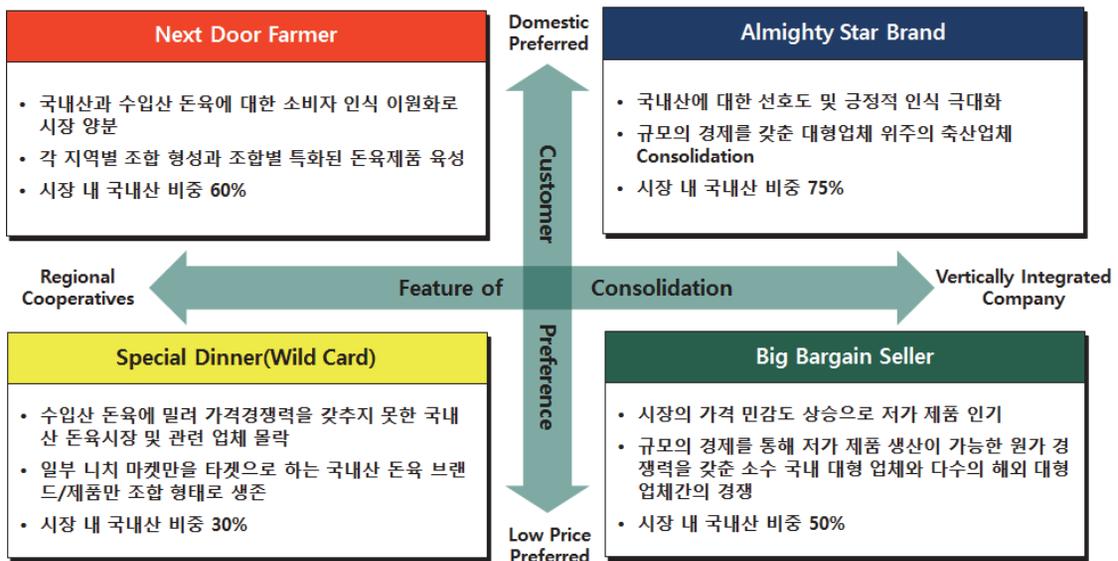
로 유지한다.

3.4.4 시나리오 D: Special Dinner(Wild Card)

2020년 국내 돈육 시장은 FTA와 추가적인 협정을 통해 시장 개방이 더욱 가속화된다. 미국, 브라질 등 대형 업체들은 냉장 기술의 발달에 따른 대등한 품질, 신선도로 한국 시장을 공략한다. 국내산이라는 원산지 메리트보다 소비자들은 가격적 매력에 의해 수입산 제품을 찾기 시작한다. 수입산 임에도 불구하고 냉장 기술의 발달로 국내산과 대등한 품질, 신선도를 가진 육류들이 시장에 등장한다. 정부 정



〈그림 9〉 시나리오 D: Special Dinner(Wild Card) 주요 사항



〈그림 10〉 시나리오 요약

책 역시 생계형 농가 중심으로 전개되어 기업형 업체들은 대형화를 이루지 못한다. 가격경쟁에서 밀린 국내 업체들은 도산하고 국내산 자급률은 계속해서 하락하여, 30%까지 떨어진다. 일부 브랜드화에 성공한 지역 조합 형태의 업체들은 인삼돈, 허브돈 등 특화된 제품으로 시장을 공략한다. 2012년과는 정반대로 수입산이 국내 시장의 70% 이상을 차지하는 현상이 벌어진다.

IV. 결론

본 연구는 2020년 우리나라 돈육 시장의 모습을 예측하기 위한 A사의 시나리오 플래닝 사례를 정리하였다. 돈육은 우리 국민의 주요 단백질원일 뿐만 아니라 단일 품목 기준으로 쌀에 이어서 두 번째로 생산 규모가 클 만큼 국민 경제에서 차지하는 비중이 매우 큰 축산물이다. 하지만 현재 우리나라의 양돈 산업은 FTA로 인한 시장 개방과 인구 성장률 둔화에 따른 성장률 정체로 어려움을 겪고 있다.

경제 발전과 함께 지난 50여 년 동안 우리나라 국민의 돈육 소비량은 급격히 늘어났고, 그에 따라 생산량 역시 지속적으로 증가하였다. 하지만 해외 양돈 선진국과 비교하면 양돈 업계의 생산성은 여전히 낮은 수준이다. 이러한 상황을 고려해 볼 때 양돈 시장이 본격적으로 개방된 이후 국내 양돈 산업은 매우 큰 불확실성에 직면할 것이다. 이러한 중요한 환경 변화가 예상되는 상황에서 A사는 보다 효과적인 미래 대비를 위해 시나리오 플래닝 기법을 활용하여 미래 환경변화의 다양한 모습을 예측하는 프로젝트를 수행하였다.

A사의 타이거2014 팀은 사내 담당자는 물론 내부의 관련 전문가들과의 토의를 통해 국내 양돈 산업의 미래를 결정지를 불확실성 요소를 고객 관련

이슈, 시장/경쟁 관련 이슈, 정치/정책적 이슈 등 크게 3가지로 나누어 총 7가지 요인을 도출하였다. 시나리오를 단순화시키기 위해 개별 요인 간의 상호작용 관계와 기업과 시장에 미칠 파급력 등을 고려하여 돼지고기에 대한 소비자의 선호와 계열화의 구체적 형태라는 두 가지 불확실성 요인을 시나리오의 핵심축으로 선정하였다. 그리고 선정된 핵심축을 기준으로 총 4개의 시나리오를 작성하였다. 각각의 시나리오는 앞서 도출한 7개의 불확실성 요인들의 상호 관계를 반영하여 최대한 차별적으로 작성되었다.

타이거2014 팀은 소비자들이 가격보다는 신선도나 원산지와 같은 품질 요인을 중시하고, 기업형으로 계열화가 이루어지는 경우에 국내산 돼지고기의 점유율이 가장 높게 유지되며, 반대로 소비자들이 돼지고기 선택에 있어 가격을 중시하고 조합 형태로 계열화가 진행될 경우에 시장 내 국내산 돼지고기의 점유율이 가장 낮아질 것으로 예측하였다.

시나리오 플래닝 결과가 A사를 포함한 양돈 업계에 전해주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 품질 향상을 통해 외국인 돼지고기와 확실한 차별화를 실현시킴과 동시에 다양한 마케팅 수단을 활용하여 지속적으로 국내 소비자에게 차별화된 이미지를 전달하도록 노력해야 할 것이다. FTA로 인한 관세 철폐 이후 저렴한 외국인 돼지고기와와의 경쟁은 피할 수 없을 것이다. 생산성이 떨어지는 국내 양돈 업계가 이러한 경쟁에서 생존하기 위해 취해야 할 전략은 기본적으로 품질의 차별화이다. 우리나라의 경우 돼지고기를 구워먹는 형태의 식생활이 보편화되어 삼겹살, 목살, 갈비 등 특정 부위에 대한 수요가 많은 편이다. 이러한 소비 특성은 국내 양돈 업계에 기회 요인이 될 수 있다. 국내 소비자들의 입맛에 맞는 지방 함량과 육질을 가진 돼지고기를 생산하여 소고기 시장의 한우와 같은 입지를 가질 수 있다면 충분히 외국산 돼지고기와 비교하여 경쟁력을 가질 수 있을 것이다. 또한, 웰빙에 대한 관심이 높아지면서 안전

하고 건강한 먹거리에 대한 관심이 증대되고 있는데, 이러한 트렌드를 활용하여 국내산 돼지고기가 우리 땅에서 먹고 자란 건강한 먹거리로서 인식될 수 있도록 다각적인 마케팅 노력이 뒷받침되어야 할 것이다.

둘째, 품질 향상과 생산성 향상을 위한 계열화에 대한 논의가 보다 심도 있게 이루어져야 할 것이다. 앞서 언급한 품질 향상과 생산성 향상이라는 두 가지 과제를 해결하기 위해 양돈 업계의 계열화는 불가피할 것으로 보인다. 영세한 양돈 농가가 개별적으로 이러한 과제를 해결하기에는 한계가 있기 때문이다. 이러한 이유로 아직까지 20% 수준에 머물고 있는 국내 양돈 산업의 계열화율은 앞으로 꾸준히 증가할 것으로 예상된다. 다만 계열화의 구체적인 형태에 따라 양돈 농가나 기업의 미래는 크게 달라질 것으로 보인다. 따라서 양돈 농가, 기업, 정부를 포함한 다양한 이해 관계자들이 모두 모여서 상생을 위한 가장 효과적인 계열화 방법을 모색해야 할 것이다.

참고문헌

농림축산식품부(2014), 농림축산식품 주요통계
 농민신문(2014), “돼지고기 소비 19kg서 주춤,” 5월 28일
 농민신문(2015), “가축 사육거리 제한조례 강화 신중해야,”
 6월 10일
 동아일보(2008), “‘경영 망원경’ 시나리오 플래닝,” 3월 8일
 (사)대한양돈협회(2009), 양돈선진국 실태와 경쟁력 비교
 조사
 중앙일보(2009), “최태원 SK그룹 회장, 불확실한 대내외
 환경... ‘시나리오 경영’으로 넘는다,” 9월 22일
 통계청(2011), 장래인구추계 2010년-2060년
 통계청(2014), 2013년 축산물 생산비 조사
 피터 슈워츠(2004), **미래를 읽는 기술**, 박슬라 옮김. 서

울. 비즈니스북스
 한국농식품정보과학회(2014), 전업농과 협동조합 패커 육
 성을 통한 한돈산업 발전방안 연구
 한국농촌경제연구원(2014), 농업전망
 황병용, 최한림, 이용성(2012), “시나리오 기반 미래원전산
 업의 환경변화 전망 및 수출전략 도출,” **기술혁신
 연구**, 20(3), 1-28
 Pig & Pork(2012), “양돈선진국(유럽, 미국 등)의 생산
 비 측면에서 본 국내 양돈장의 경쟁력 제고 방안,”
 3월호
 Schoemaker, P. J. H.(1995), “Scenario Planning: A
 Tool for Strategic Thinking,” *Sloan Manage-
 ment Review*, Winter, 25-40
 축산유통종합정보센터 홈페이지,
<http://www.ekapepia.com/>

A Case Study on the Market Outlook Based on Scenario Planning: Focusing on the Domestic Pork Market

Namgyoo K. Park* · Wanjin Jang**

Abstract

Company A has been successful in the domestic pork industry for the past 40 years. However, in recent years Company A faced great challenges due to market liberalization and the slowdown of market growth. This study analyzes the scenario planning project which Company A carried out in order to overcome the crisis and search new opportunities for growth.

Company A listed seven key uncertainties regarding the domestic pork industry which were categorized into customer issues, market/competition issues, and politics/policy issues. It wrote 4 scenarios based on two key factors- consumer preferences and forms of vertical integration.

Implications from the scenario planning were as follows. First, domestic pork producers should find ways to differentiate their products from that of imported pork. They must also promote the high quality of domestically produced pork to consumers through a variety of marketing channels and tools. Second, discussions about the form of integration is needed to improve both quality and productivity.

Key Words: scenario planning, pig industry, strategic management

* Professor, College of Business Administration, Seoul National University, First author

** Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University, Corresponding author

〈Teaching Note〉

시나리오 플래닝 기법을 활용한 시장 전망 분석 사례: 국내 양돈 시장을 중심으로

1. Synopsis

A사는 1973년 낙후된 국내 축산업 환경 속에서 양돈 농장을 설립하며 사업을 시작한 이래, 지난 40여 년 동안 사료, 육가공, 식육유통 사업 등으로 영역을 확장하며 괄목할만한 성장을 이루어 왔다. 하지만 최근 FTA로 인한 국내 시장 개방과 돈육 시장의 성장 둔화라는 두 가지 커다란 도전에 직면하게 되었다. A사는 이러한 위기를 타개하고 새로운 기회를 탐색하기 위해 시나리오 플래닝 기법을 활용하여 돈육 시장의 미래를 분석하는 프로젝트를 수행하였다.

시나리오 플래닝 프로젝트를 담당한 A사의 타이거2014 팀은 시나리오 플래닝의 범위를 2020년 국내 양돈 시장으로 설정하고, 사내 담당자는 물론 내 외부의 관련 전문가들과의 토의를 통해 국내 양돈 산업의 미래를 결정지을 불확실성 요소를 분석하였다. 고객 관련 이슈, 시장/경쟁 관련 이슈, 정치/정책적 이슈 등으로 나누어 총 7가지 불확실성 요인을 도출하고, 기업에 미치는 파급 효과와 불확실성 요인들 간의 상호 작용의 관계를 고려하여 '소비자의 선호'와 '계열화의 형태'를 핵심축으로 선정하여 총 4개의 차별적인 시나리오를 작성하였다.

타이거2014 팀은 소비자들이 가격보다는 신선도나 원산지와 같은 요인을 중시하고 기업형으로 계열화가 이루어지는 경우에 국내산 돼지고기의 점유율이 가장 높게 유지되며, 반대로 소비자들이 가격을

가장 중시하고 양돈농가들이 조합 형태로 계열화를 진행할 경우에 시장 내 국내산 돼지고기의 점유율이 가장 낮아질 것으로 예측하였다.

2. Teaching Point

본 사례는 효과적인 의사결정과 미래전략 수립을 위한 도구인 시나리오 플래닝 기법의 이해와 활용을 돕기 위해 개발되었다. 이미 오래전부터 세계 유수의 기업들은 급변하는 경영 환경 속에서 시나리오 플래닝을 활용하여 큰 성과를 거두어왔으나, 국내 기업의 시나리오 플래닝에 대한 이해와 활용은 아직까지 부족한 실정이다. 본 사례를 학습한 이후 학생들이 특정 산업을 선정하여 직접 자료조사 통해 불확실성 요인을 도출해보고, 도출한 불확실성 요인들이 시장에 미치는 영향에 대해 서로 토론해 보는 기회를 갖는다면 시나리오 플래닝에 대한 이해의 폭을 더욱 넓힐 수 있을 것이다.

3. Assignment Question

- 1) A사를 비롯한 국내 양돈 업계가 당면한 위기 요인은 무엇인가?

2) 작성된 시나리오가 A사를 비롯한 양돈 업계에 주는 시사점은 무엇인가?

4. Analysis

1) A사를 비롯한 국내 양돈 업계가 당면한 위기 요인은 무엇인가?

A사는 40여 년 전 낙후되어 있던 국내 양돈 업계에서 양돈 농장을 설립하며 사업을 시작한 이래 괄목한 성장을 이루어 왔다. 하지만 최근 인구 성장률 감소와 웰빙 트렌드에 따른 육류 섭취에 대한 부정적 인식으로 인한 1인당 소비량 증대의 한계 등으로 시장 성장의 한계에 봉착함과 아울러 FTA로 인한 수입산 육류 유통의 증가와 같은 위협 요인들이 나타나며 큰 위기의식을 느끼게 되었다.

우리나라의 양돈 산업의 양적 성장을 이끈 두 가지 핵심 동인은 1인당 돈육 소비량의 증가와 인구 성장이었다. 경제가 발전하고 식생활이 서구화됨에 따라 우리 국민의 육류 소비량은 급격히 증가해 왔다. 특히 돼지고기는 우리나라 국민의 대표적인 단백질 공급원으로서 1980년대 6.3kg에 불과했던 1인당 소비량이 2013년에는 20.9kg까지 증가하였다. 하지만 각종 성인병의 원인으로 과도한 육류 소비가 지적을 받으며 육류 소비량의 증가세가 주춤하고 있다. 1인당 육류 소비량 이외에 돈육 시장의 성장을 가로막고 있는 또 다른 원인은 인구 성장의 정체이다. 해외 수출이 전무하다시피한 국내 양돈 업계의 특성상 인구 성장률 감소는 시장의 성장을 어렵게 만드는 주요한 요인이라 할 수 있다. 통계청(2011) 자료에 따르면, 1970년대 2.21%에 이르던 인구성장률은 저출산 문제로 인해 2014년 0.41%까지 감소하였고, 2030년에는 0%까지 떨어질 것으

로 전망된다.

시장 성장의 정체와 함께 A사는 FTA로 인한 국내 시장 개방이라는 문제에 직면해 있다. 우리나라 돈육 산업의 자급률은 80%에 이르고 있지만, 양돈 선진국과 비교할 때 매우 낮은 생산성 수준을 가지고 있는 것이 현실이다. 현재 우리나라 양돈 농가의 생산 원가는 미국의 1.8배, 덴마크 등 유럽 국가의 1.4~1.5배로 높은 수준이다. 이러한 현실을 고려할 때 돈육 시장이 전면 개방되어 무관세로 외국산 돼지고기가 저렴한 가격을 앞세워 우리나라에 들어 오게 될 경우 국내 양돈 산업에 큰 파장이 예상된다. 축산유통종합정보센터에 따르면 가까운 일본의 경우 시장 개방 이전에 80%를 상회하던 자급률이 현재는 50%대로 하락한 바 있다.

전면적인 식육 시장 개방과 시장 성장의 정체는 A사의 미래를 불투명하게 하고 있다. A사는 이러한 위기를 넘어 새로운 도약의 기회를 마련하기 위해 2020년 돈육 시장에 대한 시나리오 플래닝을 수행하였다.

2) 시나리오 플래닝 결과가 A사를 비롯한 양돈 업계에 주는 시사점은 무엇인가?

작성된 시나리오를 통해 A를 비롯한 양돈 업계가 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내 소비자의 입맛에 특화된 고품질의 돼지고기를 생산하여 외국산 돼지고기와 확실한 차별화 이루고 다양한 마케팅 노력을 통해 국내 소비자에게 국내산 돼지고기의 차별화된 이미지를 전달하도록 노력해야 할 것이다. FTA로 인한 관세 철폐 이후 우리나라의 돈육 업계는 저렴한 외국산 돼지고기와 치열한 경쟁을 벌일 것으로 예상된다. 이러한 경쟁 속에서 국내 양돈 업계가 살아남을 수 있는 방법은 품질의 차별화에 있다. 웰빙에 대한 관심이 높아짐에 따라 건강하고 안전한 먹거리에 대한 관심이

함께 증대되고 있다. 이러한 트렌드는 우리 땅에서 자란 식재료에 대한 선호로 연결될 수 있다. 이러한 시장 상황을 충분히 활용하기 위해서 국내 양돈 업계는 외국산 돼지고기와 품질에 있어 확실한 차별화를 이루어야 할 것이다. 우리나라는 고기를 구워 먹는 형태의 식생활이 보편화되어 있기 때문에 삼겹살, 목살, 갈비 등 특정 부위에 대한 수요의 비중이 크다. 이러한 식생활 문화를 고려하여 소비자들의 입맛에 맞는 지방 함량과 육질을 가진 돼지고기를 생산하여 소고기 시장의 한우와 같은 입지를 가지려는 노력이 필요할 것으로 보인다. 이와 더불어 차별화된 품질을 소비자에게 효과적으로 전달하기 위한 다양한 마케팅 활동이 요구된다. 이미 양돈 업계에서는 고품질 안전 축산물에 대한 수요가 증가함에 따라 브랜드 수가 크게 증가하고 있다. 2012년 12월 기준으로 축산물 브랜드는 전년 대비 15.9% 증가한 것으로 나타났다(축산유통종합정보센터, 2015).

둘째, 생산성 향상을 통한 원가 경쟁력 확보가 필요하다. 국내 양돈 농가의 생산성은 해외 양돈 선진국에 비해 상당히 뒤쳐져 있는 것이 사실이다. 이러한 생산성의 차이는 높은 사료비와 고정비가 원인으로 분석된다. 고정비용의 차이는 모돈당 연간 출하 두수(MSY)를 통해 확인할 수 있다. MSY는 양돈

농가의 생산 효율성을 나타내는 지표 가운데 하나로 모든 한 마리가 출산한 새끼 돼지 중에서 판매 가능한 체중이 될 때까지 생존하여 판매된 개체 수를 가리킨다. Pig & Pork(2012)에 따르면 우리나라의 MSY는 2010년 기준으로 18.4두로 덴마크 24.5두, 네덜란드 24.7두에 비해 상당한 차이를 보이고 있다. 상대적으로 낮은 MSY는 가축의 폐사율이 높다는 것을 의미한다. 우리나라 양돈업계의 낮은 MSY는 양돈 선진국에 비해 과학적인 사육이 이루어지지 못하고 있기 때문으로 분석된다. 가축의 스트레스를 최소화하고 질병 전염의 연결 고리를 차단하기 위해서는 과학화된 관리가 필수적으로 요구된다.

양돈 농가의 생산 원가를 구성하는 항목 가운데 가장 큰 비중을 차지하는 것은 사료비이다. 국내 양돈 농가가 해외 양돈 선진국에 비해 사료비의 절대 금액이 높은 이유는 크게 두 가지로 분석할 수 있다. 첫 번째는 국내 양돈 농가의 경우 사육 두수가 해외 양돈 선진국에 비해 적기 때문에 규모의 경제 효과를 누리지 못하기 때문이고, 두 번째는 사료 이용 효율이 낮기 때문이다. 이러한 문제점은 다음에 제시할 계열화를 통해 해결될 수 있을 것으로 보인다.

마지막 시사점은 품질 향상과 생산성 향상을 위한 계열화에 대한 심도 있는 논의가 필요하다는 것이

축종별 브랜드 현황

단위: 개, %

구분	계	돼지	한우	닭	계란	기타
브랜드 현황	458	152	177	48	49	32
비율	100	38.6	33.2	10.5	10.7	7
생산브랜드 (비율)	275 (60.0)	85 (48.0)	113 (74.3)	13 (27.1)	43 (87.8)	21 (65.6)
유통브랜드 (비율)	183 (40.0)	92 (52.0)	39 (25.7)	35 (72.9)	6 (12.0)	11 (34.4)

주1) 2012년 현재 특허청에 축산물 브랜드로 상표등록 또는 등록 출원 중인 브랜드에 대해 축산물 평가사가 방문 또는 FAX를 통해 조사
 주2) 기타 : 오리, 육우, 육포, 양봉, 사슴, 메추리, 말, 흑염소 등
 주3) 생산브랜드: 자가 및 계약 생산 등 생산 기반을 갖춘 브랜드
 주4) 유통브랜드 : 생산기반 없이 매집하여 가공/판매하는 브랜드
 자료: 축산유통종합정보센터(<http://www.ekapepia.com/>)

다. 앞서 언급한 품질 향상과 생산성 향상이라는 두 가지 과제를 해결하기 위해 양돈 업계의 계열화는 불가피한 것으로 보인다. 아직까지 국내 양돈업의 계열화율은 20% 수준에 머물고 있지만, 앞으로 꾸준히 증가할 것으로 예상된다. 하지만 계열화의 구체적인 형태에 따라 국내 양돈업의 미래는 크게 달라질 것이기 때문에 국내 실정에 맞는 효과적인 계열화 방향에 대한 논의가 필요하다. 양돈 농가와 기업, 정부를 포함한 이해 관계자들이 모여 국내 양돈업의 발전과 상생을 위한 대안 마련에 힘써야 할 것이다.

참고문헌

- Pig & Pork(2012), "양돈선진국(유럽, 미국 등)의 생산비 측면에서 본 국내 양돈장의 경쟁력 제고 방안," 3월호
- 통계청(2011), 장래인구추계 2010년-2060년 축산유통종합정보센터 홈페이지,
<http://www.ekapepia.com/>