

동물병원 기업 다각화 전략 분석:

이리온동물병원과 우리동물병원생명사회적협동조합 사례

김현주, 손현주, 이미애, 임정숙, 주가연*

국문요약

이 연구의 목적은 동물의료 서비스를 제공하는 다른 두 기업 '이리온 동물병원'과 '우리동물병원생명사회적협동조합'의 다각화 전략을 대리인이론, 자원근거 이론, 거래비용이론의 관점에서 분석하는 것이다. 이리온 동물병원은 대한제분 그룹이 반려동물 사업을 위해 ㈜우리와 ((구)디비에스)가 설립한 재벌 지배구조의 수직적 다각화 전략의 산물이다. 따라서 지배주주와 비지배 주주, 경영자 사이에서 대리인 문제로 인한 감시비용이 꾸준히 발생할 수 있다고 판단된다. 거래비용 관점에서 부문 수직적 통합과 관련 다각화 전략을 실시하고 있다. 기업 자체적으로 펫푸드 및 펫용품 생산과 판매를 하고 있어 시장 거래보다 높은 이익가격과 차별화된 상품 제공이 가능하여 관련 사업의 다각화 성과를 보인다. 반면 우리동물병원생명사회적협동조합은 민주적 의사결정 구조와 투명한 경영으로 대리인 문제로 인한 비용 발생은 현저히 낮다고 판단된다. 또한 조합원의 자발적 활동 연계를 통한 다각화 전략을 이어가고 있다. 따라서 거래비용 관점에서의 절감 효과를 나타낸다. 소비자이자 소유자인 조합원의 결속력과 활동의 질적 향상은 시장 거래 및 내부 비용을 절감시키는 것으로 연결될 수 있다. 그리고 보험사업과 장례식 사업의 경우 직접 운영보다는 외부 제휴를 통해 관련 산업 다각화 전략에 접근하고 있다.

주요어: 협동조합동물병원, 기업 다각화, 대리인이론, 자원근거이론, 거래비용이론

* 성공회대학교 사회경제대학원 협동조합MBA 4기

Animal Hospital Corporate Strategy Analysis:

Irion Animal Hospital and Wooridongsaeng Social Cooperative

Kim Hyunjoo, Son Hyunju, Lee Miyae, Lim Jungsuk, Chou Gayeon **

Abstract

The purpose of this study is to analyze the diversification strategies of "Irion Animal Hospital" and "Wooridongsaeng Social Cooperative" of two other companies that provide animal medical services from the perspective of agent theory, resource basis theory, and transaction cost theory. Irion Animal Hospital is the product of a vertical diversification strategy of conglomerate governance established by Wooriwa co., LTD (formerly) DBS for pet business by Daehan Flour Mills Group. Therefore, it is judged that monitoring costs due to agent problems can be steadily incurred between controlling shareholders, non-controlling shareholders, and managers. In terms of transaction costs, vertical integration of sectors and related diversification strategies are being implemented. As companies themselves produce and sell pet food and pet products, they can provide differentiated products at lower prices than market transactions, showing diversification results in related businesses. On the other hand, Wooridongsaeng Social Cooperative is judged to have significantly lower costs due to agent problems due to its democratic decision-making structure and transparent management. In addition, it continues its diversification strategy through the linkage of voluntary activities of its members. Therefore, it shows a reduction effect from the perspective of transaction costs. Improving the solidarity and quality of activities of members who are consumers and owners can lead to reduced market transactions and internal costs. In addition, in the case of insurance and funeral businesses, related industrial diversification strategies are approached through external alliances rather than direct operation.

Key words: cooperative veterinary hospital, corporate diversification, agent theory, resource basis theory, transaction cost theory

** The 4th MBA of the Graduate School of Social Economy at SungKongHoe University.

I. 서론

과거의 '애완동물'이라는 단어 대신 사람과 더불어 살아가는 존재로서의 의미로 '반려동물(companion animal)'이란 단어가 일상적으로 사용되고 있다. 1983년 오스트리아 빈에서 열린 '인간과 동물의 관계에 관한 국제 심포지엄'에서 동물학자이자 노벨상 수상자인 콘라트 로렌츠(Konrad Lorenz)가 처음 제안하였으며, 한국에서는 2007년부터 공식용어가 되었다.¹⁾

농림축산식품부에서 발표한 '2020 동물보호에 대한 국민의식조사 결과보고서'에 따르면 반려동물 양육 가구는 전체 가구의 27.7%로 추정된다. 양육 중인 동물은 개(81.6%), 고양이(28.6%)로 조사되었다.²⁾ 또한 KB금융지주 경영연구소의 '2021 한국 반려동물보고서'에 따르면 현재 반려동물을 기르지 않는 가구 중 '향후 개나 고양이를 키워보고 싶다'고 응답한 비율은 47.8%로 반려인이 점차 증가할 것으로 예상된다.³⁾

이처럼 용어와 인식이 변화하고, 반려동물을 양육하는 '반려가구'가 증가함에 따라 반려동물 관련 시장이 급격히 성장하고 있다. 반려동물을 뜻하는 'Pet'과 가족의 'Family'가 합쳐진 신조어 '펫팸족'이 등장하고 이와 동시에 반려동물과 관련한 새로운 서비스가 다수 등장하며 펫코노미(Pet+Economy)가 자연스럽게 형성되고 있다.⁴⁾

산업연구원은 2017년 보고서를 통해 국내 반려동물 관련 시장 규모는 2012년 9,000억 원에서 2020년에는 5조 8,000억 원으로 성장을 예상하였고, 2016년 동물병원에서 사용한 연간 카드결제액은 7,864억 원으로 2015년 대비 1,058억 원이 증가하였다.⁵⁾

국민소득 수준에 따른 반려동물 문화 발전단계에 따르면 소득이 늘어날수록 반려동물 문화가 발전하여 함께 살아가는 생명으로서 존중하는 단계로 나아간다.⁶⁾ 과거 애완동물이라고 칭했던 시대에서 반려동물을 가족 구성원으로 인식하는 문화로 변화된 현재, 반려동물에 대한 좋은 의료서비스에 대한 기대도 급속도로 증가하고 있다.

일반적인 동물병원은 대학병원의 동물병원이나 변종 사업을 제외하면 일반적으로 수의사가 직접 개원하여 경영과 진료를 모두 맡아서 하는 형태로 이루어져 있다. 그러한 업계 속에서 '이리온동물병원'과 '우리동물병원생명사회적협동조합'은 법인이 동물병원을 개원하여 이슈가 되었다. 이리온동물병원과 우리동물병원생명사회적협동조합은 동물 의료서비스 외 다른 관련 사업을 함께 한다는 것의 공통점도 있다. 그러나 각각 영리법인과 사회적협동조합으로 추구하

1) 한겨레21 제1260호 (2019.5.1.) 한지봉 세반려 http://h21.hani.co.kr/arti/society/society_general/46989.html

2) 농림축산식품부 (2020) 2020 동물보호에 대한 국민의식조사 결과보고서 13-14

3) KB금융지주 경영연구소 (2021) 2021 한국 반려동물 보고서 6-7

4) 신한카드 트렌드리포트 2020.2.14. 펫코노미시대, 반려동물과 가족이 되다.

<https://m.post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=27493922&memberNo=37255411>

5) 산업경제 KIET (2017.7) 국내 펫코노미(Pet+Economy)시장의 현황과 시사점 47-50

6) 문진산 (2013.12.05.) 반려동물 및 수의의료시장 동향 및 전망, 대한수의사회지 (49)12, 726

는 가치와 사업 방식은 물론 규모 또한 다르다.

반려인들이 반려동물을 위해 아낌없는 애정과 관심을 주고 투자하면서 시장이 지속해서 확대되고 있는 상황에서 같은 업종이지만 기업의 성격이 다른 두 기업의 지속 가능한 경영을 위한 다각화 전략을 3가지 관점에서 분석해보고자 한다.

II. 본론

1. 기업 소개

1) 이리온동물병원 소개

이리온동물병원(이하 이리온)은 2011년 2월 9일 서울 강남구 청담동 (구 엠넷빌딩) 1~2층 약 2,300m²(700여평) 규모에 개원하였다. 이리온은 홈페이지를 통해 네 가지 핵심 가치인 배려, 신뢰, 정직, 전문성을 바탕으로 반려동물과 보호자가 함께하는 건강하고 행복한 삶을 위한 노력을 표방하고 있다.⁷⁾

청담 본점 병원은 24시간 응급, 야간진료가 가능한 동물병원으로 1층에는 인포데스크를 비롯하여 반려동물용품 판매 및 호텔, 놀이방, 미용, 카페 등 편의 시설이 갖추어져 있고 2층에는 개와 고양이를 위한 분야별 진료실과 수술실 및 입원실 등이 마련되어 있으며, 한방진료 등 특화 진료를 비롯하여 교육 및 훈련 등 다양한 서비스를 한 건물 안에서 제공한다. 대형병원답게 최첨단 시설 및 전문 수의사 등을 보완 강화하여 분과별 협진을 통해 정확한 진단과 최적의 진료를 제공하려고 한다. 또한 공익성 활동으로 2013년 유기 동물 치료지원 “희망이 프로젝트”에 참여하였으며 2015년 희망이 프로젝트 ‘실험견(비글) 가정입양’을 진행하는 등 대외적인 활동도 진행하고 있다. 청담 본점을 중심으로 하여 서울 서초구 양재점, 경기도 김포점, 진접점, 용인점, 병점점 등을 비롯한 9개의 지점을 운영하고 있다.⁸⁾

이리온은 ‘곰표’ 밀가루로 유명한 대한제분이 100% 출자한 (주)우리와 ((구) 디비에스)가 개설하였다.⁹⁾ 이는 대기업 영리법인이 동물병원을 개설하는 것이 적절한가에 대한 논란으로 이어졌고, 2013년 7월 수의사법 일부 개정안이 통과되며 영리법인 동물병원 개설 금지에 대한 개정 법률안이 발의되고 시행되었다.¹⁰⁾ 때문에 법률 개정 전 개설한 이리온은 2023년까지 비영리법인으로 전환하거나 수의사가 개원 운영하는 방식으로 변경해야 하는 과제가 남아있다.¹¹⁾ 2021년 현재 이리

7) 이리온동물병원 홈페이지 <https://www.irion.co.kr/>

8) 2021년 12월 현재 홈페이지상 6개, 네이버 플러스 검색 결과 9개

9) [기사] 한겨레 (2011.2.9.) 동물병원도 ‘SSM’논쟁

https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/462605.html

10) [기사] 데일리벳 (2013.7.30.) 영리법인 개설제한 수의사법 개정법률안 공포

<https://www.dailyvet.co.kr/news/policy/9054>

온의 법인 명의를 (주)우리와로 유지되고 있으며, 다만 의료부문 운영의 전반을 수의사 원장에게 개인사업자로서 위탁받게 되는 형태로 변경되었다. 12) (주)우리와에서는 동물병원뿐 아니라 2014년부터 반려동물 소포물 이리온을 운영하고 있으며, 반려동물 식품을 직접 제조하거나 식품과 용품을 수입하여 판매 유통 사업을 하고 있다. 13) 2018년 10월 대한제분의 계열사인 대한사료의 펫푸드 사업을 넘겨받으며 흑자로 전환했다. 14)

2) 우리동물병원생명사회적협동조합 소개

우리동물병원생명사회적협동조합(이하 우리동생)은 협동조합에서 운영하는 동물병원이다. 협동조합기본법 제2조 제1호에 따르면 협동조합은 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직을 말한다. 15)

따라서 협동조합은 공동으로 소유되고, 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여, 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 자발적으로 결성한 사람들의 자율적 조직이며, 조합원은 출자, 이용, 운영의 주체이다. 특히 사회적협동조합은, 비영리법인으로 사업에 이익이 남아도 조합원에게 배당할 수 없고 만일 잉여가 남는 경우 우리 협동조합의 발전을 위해 적립하며, 조합원이 함께 결정한 대로 조합을 위한 활동 지원 및 지역사회 기여 등으로 사용된다.

우리동생은 2013년 준비모임과 창립총회, 2014년 사회적협동조합 창립총회, 2015년 2월 사회적협동조합 인가, 2015년 5월 서울시 마포구 성산동에 우리동생 동물병원을 개원하였다. 16) 17) 의료인만 모여 설립하는 병원이 아닌 일반 반려동물과 함께 살아가는 주민 즉, 의료소비자들도 조합원으로 함께 하는 조직의 형태이자, 국내 첫 사회적협동조합 동물의료기관 사례로 설립단계부터 많은 난관에 부딪혔으며 해당 업계에서는 지역의 동물병원 생태계를 망칠 것이라는 오해도 있었다. 18)

우리동생은 소비자조합원, 직원 조합원, 후원조합원으로 구성되어 반려인과 의료인, 그리고 지

11) [기사] 축산신문(2013.8.8)영리법인 동물병원 개설 못 한다. 수의사법 개정안 시행. 기존 영리법인은 10년 내 '비영리'로 전환해야 <http://www.chuksannews.co.kr/news/article.html?no=81647>

12) [기사] 데일리벳 (2014.7.30) 이리온동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환 <https://www.dailyvet.co.kr/news/practice/companion-animal/29136>

13) (주)우리와 홈페이지 [www.wooriwa](http://www.wooriwa.com)

14) [기사] 뉴스1 (2019.3.19.) 대한제분 우리와, 매출 전년 대비 2배 흑자전환 <https://www.news1.kr/articles/?3574621>

15) 협동조합 기본법 제2조 정의

16) [기사] 뉴스1 (2015.6.4.) '사람·동물 조합원'...첫 협동조합 동물병원 '우리동생' 개원 <https://www.news1.kr/articles/?2264939>

17) [기사]경향신문 2015.6.4. 반려동물과 함께 사람들 공동체도 살리는 씨앗 될 것 <https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/201506042201235>

18) 기획재정부, 한국사회적경제진흥원 2015협동조합사례집, 동물병원을 통해 사람과 사람을 잇다 https://blog.naver.com/coop_2012/220608621991

역주민이 함께한다. 2013년 말 기준 170명의 조합원에서 2020년 말 기준 2,290명의 조합원이 함께 하는 조직으로 성장하였다.

우리동생의 정관 전문은 다음과 같이 시작한다.¹⁹⁾

“인간과 함께 살아가는 동물들의 행복한 삶을 위해 설립되었습니다. 인간의 삶은 동물들과 함께 할 때 비로소 완전해지고 풍요로워질 수 있습니다. 이를 위해 우리동생은 동물 복지를 실현하고, 동물들에 적합한 의료를 제공하며, 동물 건강 증진을 위해 주민들이 직접 출자해 동물병원을 설립할 목적으로 세워졌습니다. 이를 위해 우리동생은 민주적인 방식으로 운영될 것입니다. 동물들의 건강을 지키고, 동물들의 권익을 보호하며, 이를 바탕으로 지역에 사는 동물들을 위한 나눔을 실천할 것입니다.”

이처럼 정관 전문을 통해 설립이념과 추구하는 바를 알 수 있다.

<표1> 우리동물병원생명사회적협동조합 소개

미션	“사람과 동물이 더불어 건강하고 행복한 사회”
설립목적	지역 주민과 반려인들 그리고 의료인이 함께 민주적이고 투명한 협동조합 정신으로 믿을 수 있는 동물의료기관을 만들고, 지역사회 동물복지의 증진은 물론 함께 살아가는 사람들의 풍요로운 삶에 기여
우리동생의 가치제안	신뢰할 수 있는 동물병원 · 신뢰할 수 있는 사회적협동조합 동물병원 운영과 확대 · 동물들의 건강복지와 지역사회와의 커뮤니티 실현 · 지역사회 반려동물을 함께 돌보는 사회와 사회적협동조합 · 노동자도 성장하는 협동조합
조합유형	소비자 조합원, 직원 조합원, 후원자 조합원

(자료: 우리동물병원생명사회적협동조합의 가치제안 분석 보고서²⁰⁾(2021.10), 최기현, 정원일, 추가연, 김현주)

우리동생은 지역 로컬병원으로, 예방 진료, 건강검진, 안과, 치과, 비뇨기과, 이비인후과, 내과는 물론 외과, 정형외과 등의 수술과 케어도 가능하며, 조합원이 아니어도 누구든 진료받을 수 있다. 조합원과 지역주민의 반려동물을 함께 잘 돌보는 신뢰할 수 있는 동물병원을 만들어가고 있다.

더불어 만든 동물병원을 통해 내 반려동물뿐만 아니라 유기 동물, 길동물, 취약계층 주민의 반려동물 의료지원을 비롯한 통합복지사업도 실천하고 있다. 2020년에 시행한 동물 의료나눔 활동은 약 5억5천만 원으로 추산 집계되었으며, 사람과 동물이 더불어 살아가기 위한 교육을 월평균 2회 이상 진행하고 있다.²¹⁾

19) 우리동물병원생명사회적협동조합 홈페이지 animalscoop.co.kr

20) 최기현, 정원일, 추가연, 김현주 (2021.10) 성공회대 협동조합MBA 4기 경영전략 사례분석 보고서,

21) 직접인터뷰, 2021.11.30. 우리동물병원생명사회적협동조합 상근이사 김현주

우리동생은 조합원의 힘으로 2020년 5월 강남 청담점에 2호점을 개원하여 2개소 병원을 운영하고 있고, 2021년 12월 현재 수의사 5명, 수의 테크니션 4명, 조합사무국 4명, 통합복지프로젝트 팀 2명으로 구성되어 있다. 22)

2. 사업의 다각화

1) 대리인이론 관점에서 본 다각화 전략

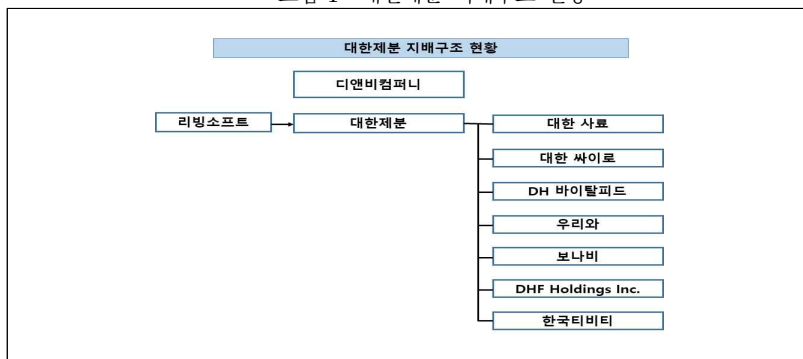
(1) 이리온 동물병원

“대리인비용이 높을 수밖에 없는 구조”

기업의 다각화 전략에서 대리인이론 관점에서 제일 먼저 기업의 지배구조를 알아보았다. 이리온은 대한제분 그룹이 반려동물 사업을 위해 야심 차게 출범시킨 (주)우리와 ((구)디비에스·대표 김기민)가 설립한 재벌 지배구조의 수직적 다각화 전략의 산물이다. 지난 2010년 대한제분이 반려동물 사업을 위해 100% 출자해 설립한 회사다. 법인명 디비에스로 시작해 2018년 말 우리와로 이름을 바꿨다. 당시 이진영 대한제분 대표가 우리와 대표직을 맡으며 경영을 직접 챙기기도 했다. 반려동물과 함께하는 행복한 라이프스타일을 선도하는 우리와는 펫푸드 제조회사, 펫 서비스 및 유통 회사가 통합하여 출범한 반려동물 전문기업이다. 2019년 3월 통합 이후 국내 펫푸드 시장 점유율 1위(※2020년 유로모니터 기준)인 우리와는 약 15만 톤의 펫푸드를 생산할 수 있는 국내 최첨단 설비와 기술력을 갖춘 펫푸드 제조 시설인 '우리와 펫푸드 키친'을 보유하고 있다.

가. 대한제분 지배구조²³⁾

<그림 1> 대한제분 지배구조 현황



(자료: 소비자가 만드는 신문)

22) 직접인터뷰, 2021.11.30. 우리동물병원생명사회적협동조합 상근이사 김현주

23) [기사] 소비자가 만드는 신문 (2020.8.3) [지배구조_식품산업⑩]대한제분'이종각→이진영' 지주사 지분승계 해법 안 보

1952년 주식회사로 창립한 대한제분은 1970년 대한 사료공업(주) 인수하였고 한국 보덴(주) 설립(미국 BORDEN INC와 합작 투자)하여 디비에스주식회사 설립 이리온동물병원/온라인몰은 물론 다양한 펫 서비스까지, 펫 사업에 관한 모든 것을 다각화하고 있다. 이진영 대한제분 회장이 반려동물사료(펫푸드)사업에서 성장 정책의 돌파구를 찾고 있으며 반려동물 사료 제조 및 판매뿐만 아니라 동물병원과 동물용품점 등을 함께 운영해 반려동물을 위한 종합서비스를 제공하는 데 초점을 맞추고 있다. 이진영 회장은 2018년 우리와 대표이사까지 겸임하며 반려동물 사료 사업에 힘을 쏟고 있으며 결실을 맺고 있다.

우리와는 현재 국내 반려동물 사료 시장에서 점유율 약 15%로 국내기업 가운데 1위를 차지하고 있다. 국내 반려동물 사료 시장은 여전히 성장 여력이 많이 남은 것으로 보인다. 국내 반려동물 사료 시장은 수입산의 기존 점유율을 뺏어오기 쉽지 않은 구조로 우리와는 이런 점에 주목해 반려동물을 위한 종합서비스를 제공하는 것에도 집중하고 있다. 이리온 동물병원, 반려동물용품점 등을 같이 운영하며 반려동물 관리를 모두 책임지는 사업 방향을 잡은 것이다. 이를 위해 이 회장은 2018년 계열사별로 흩어져 있던 사료 제조 사업과 사료 유통 사업을 합쳐 통합법인 우리와를 출범했다. 현재 펫산업 1위인 (주)우리와 대표이사(대한제분그룹)인 김기민은 CJ그룹에서 11년 동안 임원직 수행하였으며 제일제당에서 기획/경영관리/재무/전략 업무 등을 두루 경험하며 성장한 전문경영인으로 이리온의 대표이다.²⁴⁾

나. 대한제분의 지배구조 변화

대한제분은 이종각 외 특수관계인이 지분 100%를 보유한 디앤비컴퍼니가 최대 주주며, 이 회사를 중심으로 지주사 체제를 구축하고 있다. 디앤비컴퍼니 지분은 이종각 회장과 가족들이 대부분을 소유하고 있는 것으로 알려졌다. 이진영(67년생) 회장은 이종각 명예회장의 장남으로 대한제분 보유 지분은 현재 7.01%(196억 원) 개인으로서는 가장 많은 지분을 보유하고 있지만, 최대 주주는 27.71%를 보유한 관계사 디앤비컴퍼니이다. 디앤비컴퍼니는 이종각 명예회장이 지난 2015년 자신이 보유한 대한제분 주식 32만721주(18.98%)를 제3자 배정 유상증자 방식으로 디앤비컴퍼니에 넘기면서 대한제분의 최대 주주로 올라섰다. 증여세를 줄이기 위해 비상장 회사를 이용한 우회 승계로 보는 시각이 우세했다. 지분을 직접 물려주면 최대 50%의 증여세가 부과되나 법인에 주면 최고 22%의 법인세만 내면 되기 때문이다.**

이종각 명예회장은 현재 대한제분 지분은 보유하지 않고 있으며 디앤비컴퍼니 지분만 갖고 있다. 디앤비컴퍼니는 이종각 외 특수관계인이 지분 100%를 보유하고 있다. 이중 이진영 회장의

여 <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>

24) 데일리경제(<http://www.kdpress.co.kr>)

24)* [기사] 소비자가 만드는 신문(2020.8.3.)[지배구조_식품산업②]대한제분'이종각→이진영'지주사 지분승계 해법 안 보여 <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>

지분도 있을 거로 추정되나 확실치 않다. 현재 이종각 외 특수관계인 지분 100% 중 이 명예회장의 디앤비컴퍼니 지분은 83.67%로 확인된다. 이종각 회장이 여전히 최대 주주로 군림하는 상황인 셈이다. 완전한 승계를 위해서는 이 명예회장이 디앤비컴퍼니 지분을 자녀들에게 물려주는 시나리오가 유력하다. 오히려 2세들도 꾸준히 대한제분 지분을 매입하고 있지만, 이종각 명예회장이 보유한 디앤비컴퍼니 지분승계는 해법이 보이지 않는 상황이다. 일단 이진영 회장은 올해 들어 대한제분 지분을 꾸준히 늘리고 있다. *

다. 지배구조와 대리인비용

기업에서 대리인비용은 소유와 경영이 분리되고, 주주와 경영자의 이해가 일치하지 않는 경우 또는 정보의 비대칭성이 존재할 때 발생할 수 있다. 예를 들어 주주가 경영자에게 경영권을 위임하여 소유와 경영이 분리되었을 때 경영자가 주주의 이익을 극대화하기보다는 자기 자신의 사적 이익을 극대화하는 방향으로 의사결정을 한다면 대리인비용이 발생할 수 있다. Jensen and Meckling(1976)은 대리인 문제에서 발생하는 대리인비용을 대리 문제의 방지 수단에 따라 감시비용(monitoring cost), 확증비용(bonding cost), 잔여 손실(residual loss)로 구분하였다.^{25)*}

소유구조의 관점에서 재벌의 특징은 소수지분을 가지고 계열사 전체를 지배하는 개인 혹은 가족의 존재이다. 첫째, 경영자(대리인)와 주주(본인) 사이에서 발생하는 대리인 문제 및 둘째, 지배주주(대리인)와 비지배 주주(본인) 사이에서 발생하는 대리인 문제이다. 재벌체제에서 대리인비용 문제의 핵심은 경영자와 주주의 관계가 아니라 지배주주와 비지배 주주의 관계이다. 재벌체제에서 지배주주의 전횡으로부터 외부 주주를 보호하는 작업에 많은 관심이 필요하다. 따라서 경영자와 주주의 관계라는 전통적 사고의 틀을 벗어나 지배주주와 비지배 주주 사이에 발생하는 대리인비용의 억제를 위한 제도개선이 필요하다.^{26)*}

지배구조와 대리인비용 간의 관계 분석 결과에 의하면, 전문경영 기업의 경우에는 내부지분율이 일정 수준까지 증가하는 동안 경영자의 안주 현상이 나타나 대리인비용은 증가하고, 내부지분율이 일정 수준을 넘어서게 되면 경영자와 주주의 이해가 일치하게 되어 대리인비용이 감소하는 형태를 보이는 것으로 나타났다.^{27)*}

기업의 특성에 따라 내부지분율이 달라질 때 대리인비용의 형태가 달리 나타난다는 것으로 대한제분은 '우리와의 이진영 지배구조(지배주주)에서 2018년 김기민 전문경영인체제로 바뀌면서 김기민의 내부지분율이 일정 수준 넘어섰다고 볼 수 없고, 경영자와 지배주주의 이해가 일치하였다고도 판단되기 어렵다. 그러나 한국의 경영자 시장은 재벌총수를 위하여 열심히 일하기 마

* [기사] 2020.08.03. 소비자가 만드는 신문[지배구조_식품산업②]대한제분'이종각→이진영' 지주사 지분승계 해법 안 보여
<http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>

25)* 권정욱, 김동욱, 김병곤 (2012). 한국기업의 지배구조와 대리인비용. 산업경제연구, 25(6), 4000P

26)* 서정 (2006). 대리인비용 이론의 관점에서 본 재벌의 기업지배구조. 법경제학연구, 3(1), 33-50 요약

27)* 권정욱, 김동욱, 김병곤 (2012). 한국기업의 지배구조와 대리인비용. 산업경제연구, 25(6), 3997-4019

련이며 이러한 충성은 대개 투자자(주주)에게 혜택이 돌아간다고 볼 수 있다. 따라서 ‘우리’는 소유 분산구조에서 직면할 수 있는 경영자의 배신적 행위나 태만과 같은 대리인비용을 억제할 수 있는 구조이다.

2011년 이리온이 개원한 뒤 수의사법이 영리법인은 동물병원을 개원하지 못하게 하고 기존 영리법인으로 개설한 동물병원도 2023년까지 비영리법인으로 전환하거나, 수의사가 개원하는 방향으로 가야 하는 것으로 법이 변화되었다. 이에 이리온은 2014년 운영체제가 전환된다. 이리온 직영 동물병원의 법인 명칭은 그대로 유지하고, 수의사 원장이 개인사업자로 운영을 위탁받게 된 것이다. 서비스 부문과 의료부문을 분리해 서비스 부문은 본사 직영을 유지하고, 의료부문 운영의 전반을 개인 원장에게 위탁하는 형태로 변경되는 것. 일종의 아웃소싱 형태다.²⁸⁾

<표 2> 이리온동물병원 운영 체제 전환

	전환 전	전환 후	비고
동물병원 명의	디비에스주식회사(법인)	디비에스주식회사(법인)	법인동물병원 유지
동물병원 운영	디비에스 소속 수의사가 운영	외부 개인사업자 원장에게 위탁	디비에스 외부원장 위탁운영 계약
진료수의사	디비에스 소속	개인사업자 원장과 계약	디비에스 소속 수의사 7월 31일부로 퇴사

(자료: 데일리벳(2014.7.30.) ‘이리온 동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환’)

이리온 직영점은 우리와의 김기민 전문경영인, 그리고 이리온 직영점을 위탁운영이라는 원장 수의사의 대리인이 있는 상황이다. 만일 의료부문에서 결정권을 가진 원장이 자기 이익을 극대화하기 위해 매출을 조작하거나 제약회사나 의료기기업체와의 리베이트 등의 행위를 방지하기 위한 감시비용도 발생할 수 있다. 하지만 그런데도 법제도 상으로 대리인을 둘 수밖에 없으며, 의료를 직접 시행해야 하는 병원의 특성상 원장에게 많은 부분의 결정 권한을 위임할 수밖에 없는 것도 사실이다. 또한, 진료 수의사 또한 외부개인사업자 원장과 계약하는 방식이기 때문에 동물병원 경영의 인적 관리는 원장 수의사에게 맡긴 형태이다.

대한제분은 다각화 전략으로 우리와를 만들어 대리인 경영을 하고, 또 우리와는 다각화 전략 중의 하나로 이리온을 운영하면서 대리인 경영을 맡길 수밖에 없는 상황이다. 이리온은 대한제분의 다각화 전략으로 탄생한 동물병원이며 지점 병원은 프랜차이즈 방식으로 운영되고 있다. 대리인비용이 발생할 수밖에 없는 상황이지만, 결국은 신뢰를 기반으로 합리적인 경영, 자료 공유, 주기적인 자료 감사 등 여러 체계를 구축하여 대리인의 감시비용을 가능한 줄일 수 있도록 발전하는 수밖에 없다.

28) [기사]2014.07.30. 데일리벳 ‘이리온동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환’

<https://www.dailyvet.co.kr/news/practice/companion-animal/29136>

(2) 우리동물병원생명사회적협동조합

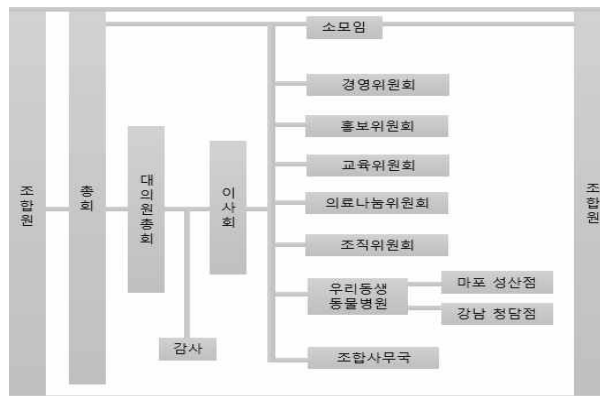
“의사결정 과정은 느리고 길지만, 상대적으로 대리인비용은 적다.”

가. 조직 개요

공공보험이 없는 동물의료 시장은 병원마다 의료비가 다를 수밖에 없는 상황에 관련한 갈등은 동물병원과 소비자에게만 맡겨진 현실에서, 신뢰할 수 있는 병원을 함께 만들고 함께 품을 나누고 경험을 나누는 커뮤니티를 목표로 삼아 8명으로 시작하여, 2020년 12월말 조합원 수 2,290명이 함께하고 있다. 참여계기는 각자 다르지만 모두 자기 반려동물뿐만이 아닌 ‘우리의 반려동물’을 위해 모인 사람들이다. 조합원들은 조금씩 모은 출자금과 조합비를 통해 나의 혜택을 위해서도 움직이지만, 내가 낸 돈이 누군가의 부담을 덜어줌을 인지하고 자본에 협동하며, 노동과 생각의 협동으로 의사결정에도 참여한다. 우리동생을 함께 이끌어 가는 조합원들이 구체적인 상황을 파악하여 보다 더 신뢰감 있는 진료를 받을 수 있도록 하기 위함이다. 이러한 과정에서 누군가는 값싼 가격을 말하기도 하고, 누군가는 오히려 높은 가격을 지불해야 한다는 의견도 나온다. 지속 가능 하면서도 질 좋은 의료 서비스를 제공하기 위해서는 어떤 결정을 내릴 것인지에 대해 개원 후에도 조합원들과 끊임없이 논의하고 있다.²⁹⁾

우리동생의 조합원 유형은 다중이해관계자로서 소비자 조합원, 직원 조합원, 후원자 조합원으로 구성되어 있다. 이사장은 2년에 한 번 대의원총회를 통해 선출하며, 현재 이사회는 유병선 이사장을 비롯하여 10인으로 구성되어 있고, 이사 중 2명은 상근직원이며 원장 수의사와 사무국장 겸 상무이사이다. 감사는 회계감사와 사업감사 2인으로 구성되어 있다.³⁰⁾

<그림 2> 우리동물병원생명사회적협동조합 조직도



29) 매거진 P (2017-2-6) 모두는 하나를 위해 하나는 모두를 위해 우리동물병원생명사회적협동조합

30) 우리동물병원생명사회적협동조합 홈페이지 animalscoop.co.kr

나. 대리인비용 관점에서 본 협동조합 다각화

우리동생은 지역 사업소 확장, 교육사업 및 통합복지사업 영역으로 다각화를 추진하고 있다. 이 중 동물병원의 추후 지역 사업소 확장을 계획하며 프랜차이즈와 직영 운영을 검토하였으나, 프랜차이즈 운영의 경우 해당 지역에서 함께 다양한 주체들이 운영하는 것이 아니라 동물병원의 운영을 의사에게만 떠맡기는 형태가 되기 때문에 어려울 것으로 판단하였고, 한편으로는 또 다른 대리인비용이 더 발생할 것이라는 우려로 직영점 방식으로 2호점을 개소하였다. 교육사업과 통합복지사업 또한 동일하게 협동조합에서 직접 운영하고 있어, 모든 사업을 현재의 현장 경영 대리인, 경영위원회, 이사회가 관장하고 있다.³¹⁾

우리동생은 협동조합으로서 총회를 통한 민주적인 의사결정 구조를 갖추고 있으며, 이사회, 위원회, 소모임 등 다양한 참여 구조가 마련되어 있다. 또한, 격주로 발간하는 온라인 뉴스레터, 계절별로 발간하는 오프라인 소식지 등을 통해 조합의 정보공유로 조합원은 소비자 주체로써 뿐만 아니라 참여자로서 함께 할 수 있는 문화를 만들어가고 있다. 조직구성은 의사결정 구조에 시간과 비용이 소요되지만, 대리인관점에서 이야기하는 감시비용은 줄일 수 있다. 협동조합의 의사결정 절차에 있어서 시간이 다소 걸리지만 결론적으로 투명한 경영으로 감시비용을 감소시킬 수 있어 대리인으로 인한 비용 발생은 현저히 낮다고 판단된다.

2) 자원근거이론 관점에서 본 사업의 다각화

(1) 이리온동물병원

“자본 - 럭셔리동물병원 브랜드 - 프랜차이즈”

자원관점에서도 이리온의 사업 다각화와 우리와의 사업 다각화를 떼놓을 수 없는 상황이다. 이리온의 핵심자원은 대자본의 투자 및 모기업 (주)우리화로 이어지는 자본 및 자금 조달로부터 시작된다. 2011년 2월 9일 ‘곰표’밀가루로 유명한 대한제분이 100% 출자한 디비에스는 서울 강남구 청담동 (구 엠넷빌딩) 1-2층 약2300m²(700평) 규모에 ‘이리온’을 열었으며 개원시 15억 원을 투입하여 CT, MRI 등 의료시설을 갖춘 동물병원으로 개원하였다.³²⁾

보통 30~40평에 24억 원의 초기투자로 개원하는 로컬 동물병원에 비교하면 대형 종합병원으로 시작하였고, 2011년 당시에는 고양이 진료가 가능한 수의사와 동물병원이 드물었는데 유명한 고양이 수의사를 스카우트하여 특화 진료를 시작하였다. 그뿐만 아니라 2019년에는 대대적으로 직영점 내부통합과 개편으로 한방/재활프로그램을 도입하여 진료특화, 다각화 전략을 수립하였

31) 직접 인터뷰. 2021.11.30. 우리동물병원생명사회적협동조합 상근이사 김현주

32) [기사] 매일경제 (2011.2.26.) 대한제분, 왜 애완동물 전문 매장 열었나?
<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2011/02/125083>

다. 이로써 한방/재활, 외과, 안과, 내과, 고양이과, 영상과로 구성돼 청담 직영점 직원 수는 원장 수의사 3명에 진료 수의사만 11명, 스텝 12명과 원무 4명 등 전체 인원이 50여 명에 달한다.³³⁾

특수한 진료를 통해 사업 다각화를 이루었고 이로 인해 방문하는 환자가 더 많은 종류의 진료를 보고, 더 많은 진료 매출을 확보할 수 있다. 또한, 이리온의 모기업인 우리와는 이리온 건물에 함께 호텔, 유치원, 트레이닝센터, 미용, 반려동물용품점 등을 입점하여 원스톱 센터를 지향하며 다각화 전략을 펼치고 있다. 당시 에버랜드에서 국내에 3명밖에 없는 반려동물 전문 트레이너를 영입했으며, 반려견 9마리를 한 번에 미용할 수 있는 미용실, 온돌마루가 있는 호텔 시설을 갖추었다.³⁴⁾

이러한 관련 업종들을 함께 운영하며 시너지 효과를 냄으로써 고객이 멀리 가지 않고도 ‘이리온’의 시설과 서비스를 이용하게 하며 전체적인 매출액을 끌어올리는 효과를 낸다. 하지만 입지를 다질 때까지 이리온이 속한 우리와는 적자가 계속되었는데, 이를 대한제분에서 모두 충당하는 방식으로 운영되었다. 이처럼 지속적인 대규모 자원투자를 통해 다양한 인적자원, 시설을 통해 24 시간 운영 대형동물병원을 운영하여 매출을 증대하고, 다양한 부대 서비스를 함께 운영하며 매출을 증대시키고 있다.

초기개원부터 대규모 투자로 이리온은 럭셔리한 동물과 서비스를 표방하며, ‘이리온’이라는 브랜드를 활용하여 ‘이리온몰’을 (주)우리와에서 운영하며 소비자에게 다가가며 인지하게 하고 있다.³⁵⁾ 이렇게 구축해 놓은 브랜드 이미지가 형상화된 로고, 인테리어 등도 큰 자원이라 할 수 있다. 이리온은 해당 브랜드를 활용하여 프랜차이즈로 지점을 확대 운영하고 있으며 현재 네이버 플레이스 검색 상으로는 아홉 군데에서 운영 중이다. 다만, 강남청담 직영점을 제외하고는 규모가 크지 않은 1차 코럴병원이다. 이리온 홈페이지에는 강남 청담 직영점만 상세하게 소개되어있고, 다른 지점들은 포털검색으로 찾은 각각의 블로그 등으로 들어가야 소개를 볼 수 있는데 소개 글조차 없는 병원도 있다. 하지만 이리온이라는 유명한 브랜드가 주는 이미지가 커서 고객 입장에서 한 번 더 보게 되는 장점이 있다. 해당 브랜드는 이리온의 자원이며 이 브랜드와 프랜차이즈를 통해 매출을 증대시키고 있다.

(2) 우리동물병원생명사회적협동조합

“사회적협동조합 동물의료기관, 이용과 운영의 동시주체 조합원, 인적자원이 핵심자원”

우리동생은 사회적협동조합 동물의료기관으로서의 특징을 가진다. 소비자, 직원, 후원자로 구

33) [기사] 데일리개원 (2019.4.17.) 클리닉 탐방 이리온동물병원 청담점

<http://www.dailygaewon.com/news/articleView.html?idxno=4413>

34) [기사] 아시아경제 (2011.2.9.) 프리미엄 종합동물병원 ‘이리온’ 오픈

<https://www.asiae.co.kr/article/2011020915322156125>

35) (주)우리와 홈페이지 www.wooriwa

성된 약 2,300여 명의 조합원은 ‘우리동생’의 가장 핵심 자원이다. 창립부터 십시일반으로 모은 출자금으로 병원사업소를 개원하였고, 개원 초기의 어려움을 모두 조합원들의 자본의 협동, 노동의 협동, 생각의 협동으로 견뎌내고, 자리 잡아가고 있다. 운영뿐만 아니라 조합원들은 반려동물과 함께 살아가는 사람들로서의 지식과 경험들을 지역에서 나누고자 하며, 매년 2~300여 명이 새롭게 조합원으로 결합하고 있다. 2년에 1회 선출하는 약 100명의 대의원, 약 12명의 임원진, 그리고 경영위원회, 홍보위원회, 의료나눔위원회, 조직위원회에서 활동하는 약 30명의 위원, 병원이 가시화되기 전부터 결합하여 준비한 약 500여 명의 조합원이 존재한다. 현재 상근직원으로는 15명 (수의사: 5명, 수의테크니션 4명, 상근 임원 포함 사무국 4명, 프로젝트팀 2명)이 근무하고 있다. 동물병원의 핵심 자원인 수의사의 경우 20년 이상의 풍부한 임상 경력을 가진 원장 수의사를 주축으로 신진 수의사까지 다양하게 구성되어있다.

우리동생은 아직 국내 유일한 사회적협동조합 동물의료기관으로 사람을 대상으로 하는 의료복지사회적협동조합처럼 전국에 퍼지기를 희망하며, 우리동생 지점 확장을 결정하기까지 많은 과정을 거치게 되었다. 외부 자원을 조달하여 전문가 컨설팅을 받고, 조합원들과 2년간 토론하고 탐색하는 과정에서 한 조합원이 크게 후원하는 일로 이어져 2호점이 보다 빠르게 진행되어 개원할 수 있었다.³⁶⁾

우리동생은 첫 개원 당시에 다양한 반려동물 관련 서비스를 준비하며 그중 반려견 미용업도 함께 시작하였다. 실력과 동물을 사랑하는 마음을 갖춘 미용 경력이 오래된 조합원이 개원 전부터 결합하여 운영하였으나, 해당 조합원의 육아휴직 기간과 그 후에도 함께 할 미용실장을 계속 찾았으나 적절한 사람을 찾지 못하였다. 당시 경영위원회와 이사회에서는 미용업에 대한 내부 자원, 즉 핵심 인적자원이 부족하므로 미용업은 철수하고 미용실로 쓰던 공간을 의료를 위한 공간으로 탈바꿈하고 핵심 사업인 의료를 위해 투자하기로 하였다. 2호점을 개원할 때도 미용업은 하지 않는 것으로 결정하고 시설 인테리어 등을 진행하였다.

2015년 본점 개원 당시 조합원들이 병원에 오지 않아도 반려동물과 갈 수 있는 카페를 희망하여 병원 위층 한쪽에 카페 사업을 시작하였으나, 카페로 수익사업을 하기에는 역부족으로 약 1년 만에 철수하였다. 운영자금이 부족했던 터라 그 공간으로 임대 수입을 올리는 등 다양한 방식을 고민해보았으나, 해당 공간자원은 조합원들이 모여서 다양한 활동을 나누고 이루어내는 협동 공간으로 활용하는 것이 핵심 자원을 보다 더 강화할 수 있는 것으로 판단하여 공간을 투자하였다.

우리동생에서는 위 사례처럼 관련 사업 다각화를 진행하였으나, 기업의 핵심 자원과 역량이 무엇인지 재평가하여 보다 더 강화해야 할 부분에 한정된 자원을 투자하는 의사결정 하는 과정을 거쳤다.

조합원들로 이루어진 인적자원은 우리동생이 병원 사업뿐 아니라 교육사업, 지역통합복지사업 등을 할 수 있게 하는 핵심 자원이다. 우리동생 의료진과 사무국 직원뿐 아니라 다양한 지식과 경험을 가진 조합원들이 제안하고 만들어진 교육들로 해당 사업을 풍성하게 하고 있다. 한국에서

36) 직접 인터뷰 2021년 11월 30일, 우리동물병원생명사회적협동조합 상임이사 김현주

유일하게 콘텐츠와 능력을 갖춘 조합원이 준비하고 진행하는 반려동물 재난대비 교육을 비롯해 장애인과 보조견 교육, 소수자 인권과 동물권, 여성 혐오와 동물혐오, 펫로스를 대비하는 교육, 반려동물 그리기 교실, 고양이돌봄 품앗이 모임 등이 대표적인 내부 자원인 조합원들이 함께 사업을 펼친 예이다.³⁷⁾

또한, 수년간 우리동생의 가치에 맞게 교육사업을 진행해온 상근자들이 지역사회의 외부 자원을 활용하여 우리동생의 교육사업을 펼치고 있다.

우리동생은 조합원들과 지역 네트워크를 통해 지역통합복지사업을 진행하고 있다. 사람은 지역(사람) 돌봄 네트워크 조직에서 돌보고, 반려동물은 우리동생과 우리동생에서 연결하는 다양한 동물 돌봄 조직들에서 돌볼 수 있게 하는 사업을 추진하고 있다. 누구나 취약계층이 될 수 있으며, 사회적협동조합 동물병원인 우리동생이기 때문에 가능한 사업이라 할 수 있다.³⁸⁾

이러한 사업은 조합원들의 조합비, 후원자들의 후원금, 그리고 종종 외부 자원을 유치하여 진행하고 있다. 우리동생이 7년간 지역사회에서 쌓아온 경험, 신뢰, 브랜드 가치로 구축 가능한 자원으로 사업을 다각화하고 있고, 이는 매출 증대와 우리동생의 브랜드를 다시 구축하는 선순환으로 이어지고 있다. 또한, 조합원들은 다양한 사업 다각화를 희망하고 있는데 그 중의 반려동물 보험제도, 장례 상조 사업이다. 반려동물 보험은 현재 우리동생이 가진 역량만으로는 불가능하여 KB손해보험과 함께 협력하여 사회적협동조합 동물병원 전용 보험을 출시하였다.³⁹⁾

또한, 장례식장 사업을 새로 추진한다면 토지, 시설, 자본, 운영 능력 등이 필요한 상황에서 모범적인 장례업체 펫포레스트와 2021년 협약을 맺어 교육사업은 물론, 조합원들에게 혜택을 제공하고 있다.⁴⁰⁾ 이는 내부 자원이 부족하여 직접 다각화하기보다는 우리동생이 쌓아온 신뢰와 브랜드를 바탕으로 이어진 외부 제휴를 활용한 사례이다.

3) 거래비용이론의 관점에서 본 기업의 다각화

대한수의사회지의 ‘반려동물 및 수의의료 시장 동향 및 전망’에 대해 문진산(농림축산검역본부 동물약품관리과)에 의하면 국내 동물병원 수는 매년 지속적으로 증가하여 2006년 2,927개소에서 2011년에 3,208개로 1.9% 증가하였다.

개, 고양이 등의 반려동물 수의 지속적인 증가와 더불어 반려동물 주인의 의료분야에 대한 품질 요구수준이 높아지고 있어 국내 동물병원에서 다양한 유형의 첨단 의료용 장비들이 질병 진단

37) [기사] 서울시사회적경제지원센터 (2020.6.15) <SE 브랜드의 ‘전편’을 만나다> 사람도 반려동물도 행복한 공동체, ‘우리동생’ <https://blog.naver.com/animalscoop/222010718830>

38) [기사] 한국일보 (2020.9.22) 반려인과 의료진이 함께 운영하는 동물병원 “사람도 동물도 건강한 세상 꿈꿔요” <https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2020092023460003998?did=NA>

39) [기사] 현대경제신문 (2019.10.25.) KB손보, 사회적협동조합 전용 반려동물보험 출시 <http://www.finomy.com/news/articleView.html?idxno=59451>

40) [기사] 한국애견신문 (2021.11.10.) 펫포레스트, 우리동생과 손잡고 반려동물 생명 존중과 교육문화 사업 활성화 위해 나선다. <https://www.koreadognews.co.kr/news/view.php?no=4697>

및 치료에 활용됨으로 인하여 매출액도 2006년 1,058억 원에서 2010년 2,178억 원으로 19.8%의 성장세를 나타내었으며, 2011년에는 2,600억 원에 이르는 것으로 보고되고 있다. 그리하여 사람에서 사용되고 고가의 첨단장비를 포함하여 다양한 종류의 의료기기들이 동물진료에 이용되고 있다. 의료기기법 개정으로 동물용 의료기기 품목등록 업무를 한국동물약품협회에서 농림축산검역본부로 전환한 2007년부터 등록업체 수가 증가하기 시작하여 2008년 이후에는 매년 40건 이상, 그리고 2011년 이후에는 매년 60건 이상의 품목 신고가 이루어졌다. 또한, 2011년부터는 수입업체보다는 제조업 허가가 많아졌다. 2013년 9월까지 국내에서는 81개 제조업체와 64개의 수입업체에서 총 383개의 품목이 동물용 의료기기로 신고 되었으며, 이 중 18개 업체의 41개 품목이 취소하여 현재 127개 업체에서 342개 품목이 등록된 상태이다.

(1) 이리온 동물병원

“탐색비용과 거래비용은 낮고 대리인비용은 비싸다.”

이리온은 대한제분의 100% 완전 자회사인 법인명 DBS의 동물병원 및 프리미엄 반려동물 전문브랜드다. ‘곰표’ 밀가루로 유명한 2위 제분사 대한제분은 제분 업계 성장 정책에 대응하기 위해 2010년을 전후해 새로운 사업 포트폴리오를 갖추기 시작했다. 승계작업도 본격화하던 시기에 DBS(2010년), 보나비(2010년, 커피·베이커리 전문점) 등이 설립됐다. 규모는 크지 않지만 오너 일가에서 애착을 가졌던 것으로 전해진다.

이리온은 대한제분 그룹계열사의 ‘우리와’의 사업 아이템 중 하나로 대한사료, DH바이탈피드(주), 대한싸이로(주)의 원료와 원자재를 공급받으며, 자체적으로 펫푸드 및 펫용품 생산 및 판매를 실시한다. 그에 따른 펫 전문온라인몰 운영으로 해당 물에서는 시장 거래 운영보다 높은 이익을 얻고 소비자에게 경쟁력 있는 가격과 차별화된 상품을 제공할 수 있다.

<그림 3> 우리와에서 직접 만들거나 수입하는 펫푸드 브랜드⁴¹⁾

				
				
				배변패드/모래

(자료: 우리와 홈페이지)

16년 금감원에 제출된 디비에스 감사보고서에 따르면 디비에스는 15년 99억 2,210만 원 매출에 22억100만 원의 영업손실과 39억 8,000만 원의 순손실을 기록했다. 2014년 비해 매출은 10.7% 늘어났고, 6년 만에 서비스를 통해 100억원대 매출을 바라보는 기업으로 성장했다. 하지만 이에 비해 수익성은 여전히 따라와 주지 못하며, 순손실 규모가 2014년 51억 6,700만 원보다 줄긴 했지만, 이 분야에서는 여전히 크다. 하지만 수차례에 걸쳐 100% 주주인 대한제분으로부터 자금을 수혈 받았다. 다만, 대한제분이 제분 과정을 바탕으로 안정적 이익을 내고 있고, 오너가의 반려동물에 대한 애정이 각별한 것으로 알려진 점은 이리온의 든든한 뒷배가 돼주고 있다.

2018년 말 디비에스에서 우리와로 이름을 바꿨다. 우리와는 애초 야심 차게 출범한 것만큼 실적을 내지 못하고 있었다. 동물병원 프랜차이즈 이리온과 프리미엄 사료 웰츠를 판매해왔지만, 매년 손실이 발생하며 적자가 났다. 그러나 우리와 측은 계속해서 반려동물과 보호자들을 위한 서비스를 제공했다. 또한, 우리와는 지난해 10월 대한제분의 또 다른 계열사인 대한사료의 펫푸드 사업을 넘겨받았다. 당시 이진영 대한제분 대표가 우리와 대표직을 맡으며 경영을 직접 챙기기도 했다. 그 결과 지난해 당기순이익 21억170만 원을 기록하게 됐다. 대한사료 펫푸드 사업의 2개월 정도 매출만 추가됐는데도 수익이 크게 늘었다. 앞서 당기순손실은 2015년도 39억 8,066만 원, 2016년도 14억 8,986만 원, 2017년도 8억 6,100만 원이었다.

19년 3월 19일 금융감독원 전자공시시스템에 따르면 우리와의 2018년도 연결 기준 연간 매출액은 287억 8,085만 원으로 전년 대비 2배 이상 늘었다. 2017년 매출은 124억 2,500만 원이었다. 당기순이익은 21억 170만 원을 기록해 전년 순손실 8억 6,100만 원에서 흑자로 전환했다.⁴¹⁾

이 구조 안에서 이리온도 거래비용을 감소시키고 있다. 동물병원의 주요 거래는 병원 시설 인테리어와 지속적 관리, 의료 장비 구입 및 지속적 관리와 업그레이드,약품 구입, 병원 사용 용품과 판매용 용품 구매, 그리고 전문인력을 통해 서비스를 생산하는 의료사업의 특징상 노무비가 가장 큰 비용을 구성하고 있다. 이리온은 대형병원과 지역 지점 확대를 통해 장비 구매,약품, 병원 소모품 구매에 대한 교섭력을 바탕으로 탐색과 계약 비용을 감소시킬 수 있고, 인테리어 또한 구축해놓은 형상해놓은 이미지로 간판, 픽토그램 등 디자인비를 감소시킬 수 있다. 또한, 이리온을 운영하는 우리와에서는 사료나 반려동물용품 일부를 수입, 생산, 유통을 맡고 있어, 동물병원에 판매하는 소비자용 용품에 대해서도 탐색비용과 계약 비용을 감소시키고 있다. 다만 앞서 대리인 관점에서 살펴본 것처럼 복잡한 기업구조 속에서 전문경영인과 위탁사업, 프랜차이즈를 운영하고 있어 대리인비용인 감시비용은 높을 수밖에 없다.

(2) 우리동물병원생명사회적협동조합

41) 우리와 홈페이지(<http://wooriwa.com>)

42) [기사] 2019.03.19. 데일리경제 '대한제분, 반려동물사업 10년만에 흑자전환'
<http://www.kdpress.co.kr/news/articleView.html?idxno=88892>

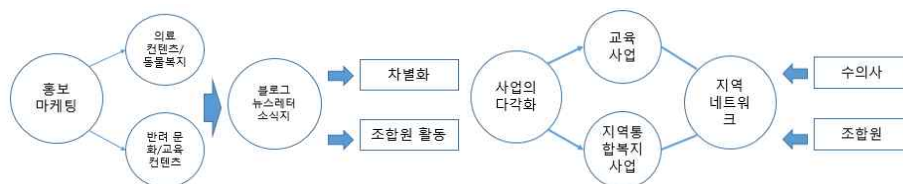
“조합원들의 역량과 헌신으로 결국에는 대리인 감시비용이 감소하며, 관련 사업 다각화에 따르는 탐색, 계약비용은 감소할 수 있다.”

우리동생의 경우 협동조합이라는 특수함으로 인해 일반 동물병원에서는 발생하지 않는 의사 결정 구조에 투여해야 하는 비용이 있다. 하지만 민주적 의사결정 구조, 투명한 운영과 정보 공개를 통해 대리인 감시비용은 감소시키고 있다. 우리동생은 처음 개원할 당시 초반에 함께 준비하던 수의사가 결합하지 못하게 되면서, 담당 수의사 없이 시설을 준비하는 과정은 물론 업계에서 낮설게 운영되는 사회적협동조합 동물병원에서 원장 수의사를 탐색하고 계약하는 것에 비용이 많이 소요되었다. 초반에는 업계 일부의 견제로 몇몇 업체와 거래를 할 수 없어 관련 부문에서도 탐색비용과 거래비용 또한 많이 소요될 수밖에 없는 상황이었다. 현재는 신뢰 할 수 있는 원장 수의사들이 함께하고 있고, 업계에서 오해했던 것도 일부 해결되어 전문영역인 의료에서 발생하는 인적, 시설, 기기에 대한 탐색비용과 계약 비용을 다소 낮출 수 있게 되었다.⁴³⁾

우리동생은 지점 확대로 직영병원과 프랜차이즈 운영방식 중 직영 운영방식을 택하여 운영하고 있다. 이를 결정할 당시 직영점이 아닌 프랜차이즈 방식으로 확대해 갈 때 감시 비용이 막대하게 들 것이라는 판단 때문이었다. 지역 다각화를 통해 지점을 확대하여 2개소가 되면서 초기 운영과 비교해 의료 장비, 약품 구매 등에 탐색비용과 계약 비용이 다소 감소하였다. 추후 지점을 확대해 간다면 해당 비용은 더욱 감소할 수 있으리라 기대한다.⁴⁴⁾ 또한, 수의사가 단독 소유하여 운영하는 병원이 아니라 핵심 인력에 대한 탐색과 계약 비용이 늘 높을 수밖에 없는 것이 사실이다. 지점이 확대하면서 수의사 풀이 늘어나고 우수한 인적자원을 유치할 수 있는 규모가 되면 해당 비용은 감소할 수 있을 것이다.

오프라인 매장을 기반으로 하는 병원에서 인테리어 시설은 매우 중요하다. 마포 본원을 공사할 때 비용을 줄이고 기존 낡은 페인트벽 정리와 도색작업을 조합원들이 함께 했다. 보수 일부는 해당업에 종사하는 조합원이 맡아서 탐색비용과 거래비용을 낮출 수 있었다. 2호점인 강남 청담점의 경우 인테리어 자체를 조합원의 후원으로 진행하였다. 조합원의 자발적인 협력과 자본과 노동의 협동은 재정적 비용감소 보다 훨씬 지속가능성을 보장하는 값진 자본이며, 탐색과 거래비용의 효과를 상승시킨다.

<그림 4> 사업다각화 및 홍보마케팅 거래비용 전략



자료: 우리동물병원생명사회적협동조합의 경영전략 보고서(2021.11) 재구성

43) 직접인터뷰 (2021년 11월 30일) 우리동물병원생명사회적협동조합 상임이사 김현주

44) 직접인터뷰 (2021년 11월 30일) 우리동물병원생명사회적협동조합 상임이사 김현주

우리동생은 관련 사업 다각화로 교육사업, 지역통합복지사업도 펼치고 있는데, 동물병원을 운영하면서 쌓인 노하우와 사회적협동조합 조합원들의 인적자원과 지역 네트워크를 통해 진행한다. 교육사업을 운영할 때도 전문가인 수의사, 그리고 전문영역에서 활동하는 비상근 조합원들이 함께 하기 때문에 탐색비용, 계약 비용을 줄일 수 있다.

홍보 마케팅에 있어서 의료 콘텐츠와 동물 복지, 반려 문화, 교육 콘텐츠 등을 통해 블로그, 월 2회 온라인 뉴스레터, 계절별로 발행되는 소식지 등을 통해 소비자 및 잠재 소비자에게 어필하고 있다. 그리하여 기존 동물병원 블로그 등이 의료에 치중해 있다면 우리동생 특유의 다양한 콘텐츠로 차별화하고 있다.

내원객이 병원에 방문하여 대기하면서 볼 수 있도록 다양한 정보를 담고 있는 영상자료 등을 제공하고 있으며, 진료 후에 받게 되는 약 봉투에도 기성품을 사용하지 않고 보호자가 알기 쉽게 제작하여 제공하고 있다. 이러한 탐색 및 계약 비용과 직접 운영하는 동물병원의 전문인력을 비롯하여 다각화하는 사업을 직접 운영하는 사무국에서 쌓은 노하우, 그리고 다방면에서 활동하는 조합원들이 직접 기획하고 실행함으로 인해 비용을 낮출 수 있는 장점이 있다.

이처럼 사회적협동조합으로 조합원들이 함께하는 의사결정 과정으로 발생하는 비용이 있을 수 있지만, 해당 의사결정 구조를 만들어가는 조합원들의 역량과 헌신으로 결국에는 대리인 감시비용이 감소하며, 관련 사업 다각화에 따르는 탐색, 계약 비용은 감소할 수 있다. 우리동생은 개원 초기 매월 약 1천만 원의 적자에서, 2020년 기준 당기순이익 1백만 원으로 발전하였다.

III. 결론

앞서 살펴본 것처럼 이리온은 대한제분의 관련 산업 다각화로 (주)우리와의 설립되었다. 이 관점에서 이리온은 대한제분이라는 대기업이 소수지분을 가진 재벌체제의 지배주주로서 직접 경영에 참여하기도 하였다. 그럼에도 비지배 주주 사이에서 발생하는 감시비용 등의 대리인비용 발생이 불가피하다고 판단된다. 이러한 경영구조 속에서 대리인비용을 최대한 감소시킬 수 있는 것은 합리적인 이사회 운영과 신뢰를 바탕으로 한 투명한 경영이라 할 수 있다. 이리온은 대기업의 대자본 투자로 24시간 직영점을 운영할 수 있으며 24시간 대형병원인 만큼 많은 경험과 자본력, 첨단 의료시설, 다양한 진료과목으로 고액의 진료비를 부담할 수 있는 경제력을 가진 고객이 확보될 가능성이 크다고 판단된다. 대형병원이라는 진입장벽을 치고 독점화하는 자본의 힘이 있기 때문이다. 또한, 우리와에서 생산 판매, 수입하는 반려동물 먹거리, 직영점 1~2층에 함께 있는 호텔, 트레이닝센터, 미용실 등으로 이어지는 일부 수직적 통합도 가능하다. 내부 자본시장과 내부노동시장, 풍부한 자본으로 자본의 활용도를 높이고 정보비대칭을 해소하여 전국에 지점을 확대해 나가면서 강력해진 교섭력을 바탕으로 인테리어 시설, 의료 장비,약품 및 소모품에 드는 탐색과 계약비용을 현저히 감소시킬 수 있었다. 다만 이리온의 경우 지역 다각화로 프랜차이즈를 통해 9개의 병원이 있으나, 우리와와 이리온 홈페이지에는 직영병원인 청담점을 중심으로 소개가 되어있고, 지점 병원들이 폐업하거나 새로 개원한 병원들에 대해 업데이트가 되지 않아 고객에게는 다

소 혼란스러움을 주었다. 이리온이라는 브랜드가 확립되어있는 만큼 지역 다각화에도 조금만 더 투자하면 고객에게 더 어필하여 상생할 수 있으리라 생각한다.

우리동생은 주 사업인 동물병원, 그리고 교육사업과 지역통합복지사업을 진행하고 있어 관련 사업 다각화를 꾀하고 있다. 나아가 지역 다각화 전략으로 마포 성산점에 더해 강남 청담점을 개원하였다. 이에 따라 의료 장비,약품 및 소모품에 드는 거래비용이 다소 감소할 수 있었다. 또한, 우리동생은 2,300여 명이 함께하는 사회적협동조합으로 총회를 통한 민주적인 의사결정 구조, 이사회, 위원회, 소모임 등 다양한 참여 구조로 절차상 의사결정과정에서 시간 비용은 발생하나 투명한 경영으로 감시비용을 감소시킬 수 있어 대리인으로 인한 비용 발생이 현저히 감소한다.

우리동생은 이리온에 비해 작은 규모의 사회적협동조합 동물병원으로 지역주민과 반려인 그리고 의료인이 민주적이고 투명한 협동조합의 정신으로 ‘사람과 동물이 더불어 건강하고 행복한 사회’ 풍요로운 삶에 기여하리라 본다. 사회적협동조합 동물병원을 통해 조합원의 반려동물뿐 아니라 지역에서 도움이 필요한 동물들을 돕는 사업을 꾸준히 실행하여 우리동생의 설립 가치를 이어갈 수 있다. 이러한 가치가 제휴사업으로 이어지고 핵심 자원인 인적자원을 중심으로 더욱 탄탄해져 의료 다각화 및 지역 다각화, 또한 관련 산업 다각화로 이어지리라 판단된다. 또한 탐색비용과 계약 비용이 낮춰지는 효과로도 이어질 수 있다. 주 사업인 신뢰할 수 있는 의료의 질을 높일 수 있도록 서비스와 마케팅에 더욱 노력하여야 하며 사회적협동조합의 가장 큰 자원인 인적자원 즉 소비자이자 소유자, 그리고 운영자인 조합원, 상근하는 직원들의 역량을 높여 탄탄하게 결속시킬 수 있는 운영으로 사회적협동조합의 가치를 함께 이뤄갈 수 있다.

참 고 문 헌

- KB금융지주 경영연구소 (2021), 2021 한국 반려동물 보고서, 6-7.
- 권정옥, 김동욱, 김병곤 (2012), 한국기업의 지배구조와 대리인비용, 산업경제연구, 25(6), 3997-4019.
- 기획재정부, 한국사회적경제진흥원 2015협동조합사례집, 동물병원을 통해 사람과 사람을 잇다, https://blog.naver.com/coop_2012/220608621991.
- 농림축산식품부 (2020), 2020 동물보호에 대한 국민의식조사 결과보고서, 13-14.
- 문진산 (2013), 반려동물 및 수의의료시장 동향 및 전망, 대한수의사회지, 49(12), 723-726.
- 산업경제 KIET (2017), 국내 펫코노미(Pet+Economy) 시장의 현황과 시사점, 47-50.
- 삼정 KPMG 경제연구원 (2018), ISSUE MONITOR 펫코노미 시대, 펫 비즈니스 트렌드 제93호, 10월호.
- 서정 (2006), 대리인비용 이론의 관점에서 본 재벌의 기업지배구조. 법경제학연구, 3(1), 33-50.
- 최기현, 정원일, 주가연, 김현주 (2021), 성공회대 협동조합MBA 4기 경영전략 사례분석 보고서, '우리동물병원생명사회적협동조합'.

홈페이지

- 금융감독원-전자공시시스템 (대한제분, ㈜ 우리와)
이리온동물병원 홈페이지 <https://www.irion.co.kr>
(주)우리와 홈페이지 www.wooriwa
우리동물병원생명사회적협동조합 홈페이지 animalscoop.co.kr
우리동물병원생명사회적협동조합 블로그 blog.naver.com/animalscoop

언론기사

- 신한카드 트렌드리포트 (2020), 펫코노미시대, 반려동물과 가족이 되다, <https://m.post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=27493922&memberNo=37255411>
- 데일리개원 (2019), 클리닉 탐방 이리온동물병원 청담점, <http://www.dailygaewon.com/news/articleView.html?idxno=4413>
- 아시아경제 (2011) 프리미엄 종합동물병원 '이리온' 오픈, <https://www.asiae.co.kr/article/2011020915322156125>
- 매일경제 (2011), 대한제분, 왜 애완동물 전문 매장 열었나?, <https://www.mk.co.kr/news/business/view/2011/02/125083>
- 소비자가 만드는 신문 (2020) [지배구조-식품산업⑩] 대한제분 '이종각→이건영' 지주사 지분승계, 해법 안 보여 <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=608688>
- 데일리경제 (2019), 대한제분, 반려동물사업 10년만에 흑자전환, <http://www.kdpress.co.kr/news/articleView.html?idxno=88892>
- 데일리벳 (2014), 이리온동물병원, 개인사업자 원장 위탁운영 체제로 전환, <https://www.dailyvet.co.kr/news/practice/companion-animal/29136>

- 데일리벳 (2013) 영리법인 개설제한 수의사법 개정법률안 공포,
<https://www.dailyvet.co.kr/news/policy/9054>
- 뉴스1 (2015), '사람·동물 조합원'... 첫 협동조합 동물병원 '우리동생' 개원,
<https://www.news1.kr/articles/?2264939>
- 뉴스1 (2019), 대한제분 우리와, 매출 전년 대비 2배... 당기순이익도 늘며 흑자전환
<https://www.news1.kr/articles/?3574621>
- 경향신문 (2015), 반려동물과 함께 사람들 공동체도 살리는 씨앗 될 것,
<https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/201506042201235>
- 축산신문(2013), 영리법인 동물병원 개설 못 한다. 수의사법 개정안 시행. 기존 영리법인은 10년내
'비영리'로 전환해야, <https://www.chuksannews.co.kr/news/article.html?no=81647>
- 한겨레21 (2019), 한지붕 세반려, 제1260호,
http://h21.hani.co.kr/arti/society/society_general/46989.html
- 한겨레 (2011), 동물병원도 'SSM' 논쟁,
http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/462605.html
- 서울시사회적경제지원센터 (2020), <SE 브랜드의 '전편'을 만나다> 사람도 반려동물도 행복한 공동체,
'우리동생', <https://blog.naver.com/animalscoop/222010718830>
- 매거진 P (2017), 모두는 하나를 위해 하나는 모두를 위해 우리동물병원생명사회적협동조합,
<https://blog.naver.com/animalscoop/220930236124>
- 한국일보 (2020), 반려인과 의료진이 함께 운영하는 동물병원 "사람도 동물도 건강한 세상 꿈꿔요",
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2020092023460003998?did=NA>
- 현대경제신문 (2019), KB손보, 사회적협동조합 전용 반려동물보험 출시
<http://www.finomy.com/news/articleView.html?idxno=59451>
- 한국애견신문 (2021), 펫포레스트, 우리동생과 손잡고 반려동물 생명 존중과 교육문화 사업 활성화
위해 나선다, <https://www.koreadognews.co.kr/news/view.php?no=4697>

논문접수일 : 2022년 1월 27일
심사완료일 : 2022년 2월 14일
게재확정일 : 2022년 2월 18일