



하이트진로와 주류업계

국밥과 함께 들이키는 막걸리 한 사발, 삼겹살과 함께 털어넣는 소주 한 잔, 월드컵을 보며 친구들과 즐기는 치킨과 맥주 한 캔, 연인을 바라보며 부딪히는 와인잔...

시대와 모습은 달라도 술은 언제나 우리의 일상 속에 있었다. 삼국시대와 고려시대, 조선시대부터 일제강점기와 한국전쟁, 고도성장기까지 우리나라 역사의 질곡을 함께해온 술은 현재 가장 많이 소비되는 기호품 중 하나이자 주요한 소비재로 우리 곁에 자리잡았다. 9조원에 달하는 시장 규모에 이른 주류 시장의 중심에는 하이트진로가 있다. 1924년 진천양조상회, 1933년 조선맥주주식회사의 설립으로 시작된 하이트진로는 다른 주류 업체와의 치열한 경쟁 속에서 주류시장에서 생존하고 우위를 점하기 위하여 노력해 왔다.

가장 최근 주류 시장이 겪은 가장 큰 변화이자 위기는 단연 COVID-19의 확산으로 인한 Pandemic일 것이다. Pandemic 시기와 Endemic으로의 전환기를 맞아 하이트진로와 주류업계가 이러한 변화에 어떻게 대응해 왔고 어떤 방향으로 나아가고 있는지 살펴보자.

1. 국내 주류시장의 역사

¹ 본 사례연구는 연세대학교 경영대학 2022학년 가을학기 <조직학습: 기회와 함정> 수업의 일환으로 이무원 교수의 지도하에 Liu Kai, 김시윤, 김지원, 오현식, 홍예인이 작성하였으며, 인용물을 제외한 부분의 저작권은 위의 저자에게 있음.

(1) 1950~1960년대

한국전쟁 이후 1950~1960년대의 주종별 소비구조는 현재와는 상당히 다른 형태를 보였다. 탁주가 오랜 시간 이어져 온 선호와 낮은 국민 소득의 영향으로 가장 높은 비중을 차지하고 있었고, 역시 낮은 가격을 형성하고 있던 소주가 그 뒤를 이었다. 탁주의 출고량은 60년대 중반 급격히 증가하였고, 소주 역시 이 시기 이후 지속적인 증가추세를 보였다. 반면 맥주는 당시로서는 상당한 고가품으로 명동과 같은 서울 시내 변화가 일부에서만 유통되었다.

삼학양조-진천양조(서광주조, 진로주조)

한국전쟁 이전 진로의 전신인 '진천양조'는 검은 누룩인 '흑국'을 사용한 증류식 제조법으로 기존 소주들과 맛과 질에서 차별화를 꾀했고, 국내 최초로 소주를 유리병에 담아 판매하는 방식을 도입하여 생산, 출고, 관리를 간편하게 하며 높은 판매량을 보이고 있었다. 휴전 이후 진천양조의 창업자인 장학엽 대표는 서울에 '서광주조'를 다시 세우고 원숭이였던 마스코트를 두꺼비로 바꾸어 영업을 이어간다.

1961년 주세법이 개정되면서 소주를 그 제조법에 따라 쌀을 발효시켜 증류하는 전통적 방식으로 만드는 '증류식 소주'와, 당밀, 고구마, 타피오카를 원료로 하는 주정(에탄올)을 물로 희석하고 감미료를 넣어 만드는 '희석식 소주'로 구분하였다. 이전에는 증류식 소주가 소주 시장 제품군의 대부분의 비중을 차지했으나 1960년대에 희석식 소주의 제조가 본격적으로 상용화되었고, 식량 곡물을 확보하기 위하여 주류 제조에 곡물사용을 제한하는 '양곡관리법(1964년)'이 시행되면서 증류식 소주에서 희석식 소주로의 전환이 일어났다.

이때 '삼학양조'는 기존의 주력 상품이던 청주 대신 희석식 소주 시장으로 발빠르게 진출하여 서울에 대량 생산 시설을 구축한다. 시장을 선점한 삼학양조는 1960년대 들어 시장점유율 40%대를 유지하며 소주 시장의 1위 자리를 차지하였다.

서광주조는 1966년 '진로주조'로 사명을 바꾸고 기존에 고집하던 증류식 소주에서 희석식 소주로 전환하며 점유율 확보를 위해 노력하였다. 이 시기 진로주조는 국내 주류업계 최초로 현대적인 의미의 마케팅을 도입했다고 해도 과언이 아닌데, 1959년 '진로송'이라는 국내 최초의 CM송을 만들고, 1960년 국내 최초의 애니메이션 광고를

내보내는 등 인지도를 높이는 데 주력했다. 또한 남산과 후암동 일대의 '들병장수'라 불리던 여성 소주 행상에게 진로 소주를 공급한 후 직원들이 다시 사마시는 '밀림의 바', 병뚜껑(왕관)을 개당 2원에 사들이는 '왕관 회수 작전' 등의 적극적인 판촉활동을 진행하였다. 그 결과 삼학양조를 넘어서지는 못하였지만 10%대의 점유율을 확보하며 2위로서의 입지를 굳혔다.

동양맥주(오비맥주)-조선맥주(하이트맥주)

현재 하이트맥주의 전신인 '조선맥주회사'와 오비맥주의 전신인 '동양맥주회사'는 해방 이후 미군정의 적산관리체제를 거쳐 한국전쟁 이후 민간으로 불하되었다. 조선맥주는 '크라운맥주'를, 동양맥주는 '오비맥주'를 생산하며 치열하게 경쟁했는데 이 과정에서 조선맥주가 1958년 부실기업으로 지정되어 7년간 법정관리를 받기도 하였다. 이후 조선맥주는 국내 최초로 캔맥주의 생산과 베트남 수출, UN 군납을 시작하였고, 1967년 현 하이트진로 박문덕 회장의 선친 박경복 회장이 경영권을 인수한 후 1968년 국제식품심사위원회 (ICSP) 최우수상을 수상하고 1971년 공장 증축, 1973년 기업공개를 단행하는 등 성장세를 보였다. 그러나 동양맥주의 1위 자리를 위협하는 데에는 역부족이었는데, 동양맥주는 생산라인에 외국의 최신설비를 도입하며 60%대의 압도적인 시장점유율을 유지하고 있었다. [Exhibit 1]

(2) 1970~1980년대

이 시기 주류시장은 고도성장기의 소비 증가에 힘입어 활황기에 접어들었다. 소주는 연도별로 다소의 증감을 보이긴 하였으나 지속적인 성장세를 보였다. 70년대 후반부터 맥주의 소비량이 급증하기 시작해 80년대 후반에는 대중주로서 완전히 자리잡았으며, 특히 서울올림픽이 열린 해인 1988년에는 맥주 소비량이 전년대비 19.2% 증가하였다. 1984년 맥주 시장 개방과 1987년 와인 시장 개방, 1989년 진, 럼, 보드카 시장 개방과 위스키, 브랜디, 샴페인 시장 부분개방 등 주류시장의 수입자유화가 이루어짐과 동시에 국민소득의 증가에 따라 주류 선호의 고급화 추세가 이어지면서 주류시장 제품군의 다양화가 계속되었다. 반면 탁주 시장은 소주와 맥주 등의 시장 잠식으로 소비 감소가 두드러졌다.

삼학양조의 파산과 진로의 도약, 자도주 의무 구매 제도

삼학양조의 독주 체제는 1971년 '삼학양조 납세 증지 위조' 사건으로 순식간에 무너졌다. 소주병에는 징세를 위해 국세청으로부터 납세 증지를 받아 붙여야 했는데, 삼학양조가 이를 위조하여 탈세를 했다는 혐의로 검찰 수사를 받은 것이다. 이와 관련하여 당시 1971년 대통령선거에서 삼학양조가 김대중 후보에게 자금을 제공했다는 이유로 박정희 정권의 탄압을 받은 것이라는 소문이 돌기도 하였다. 결국 1973년 삼학양조 소유의 주조시설이 공매처분되면서 삼학양조는 사라지고 진로가 소주 시장의 1위 자리에 올라서게 되었다.

진로는 삼학양조 사업철수에 따른 반사이익뿐 아니라 마케팅과 제품 측면에서의 전략을 적극 활용하였다. 1960년대부터 진행해 오던 광고와 판촉 전략에 더하여 1971년 창립 47주년을 맞아 병뚜껑의 금두꺼비를 찾으면 자동차, 냉장고 등의 경품을 주는 행사를 진행하였고, 이는 타 업체들의 경쟁적인 경품 행사 도입에 큰 영향을 미쳤다. 또한 국내 최초의 주류 연구소를 설립하여 생산 기술의 향상에 지속적으로 힘쓰는 와중 1973년 25도의 소주를 출시하며 시장점유율을 확대하였다. [Exhibit 2]

1970년대 소주 시장에는 '자도주 의무 구매 제도'라는 큰 변화가 닥쳤다. 정부가 과도한 경쟁과 독점을 막고 지방 소주업체를 육성한다는 명목으로 시·도별로 1개 업체만 소주를 생산하게 하고, 주류 도매상들이 구입하는 소주의 50% 이상을 해당 지역의 업체에서 구매하도록 한 것이다. 이 규정이 도입된 이후 200여개에 달하던 소주 업체는 10여개로 크게 줄었다. 서울·경기는 '진로', 강원은 '경월', 경북은 '금복주', 경남은 '무학', 부산은 '대선', 광주는 '보해' 등의 지역 소주가 이때 등장했는데 인구가 집중된 수도권을 차지한 진로가 해당 정책으로 수혜를 받았다는 평가와 전국적으로 그 영향을 확장하고 있던 진로에게 족쇄였다는 평가가 공존한다. 한편 이 정책으로 인해 당시 지방의 소주 제조 업체들은 안정적인 매출을 확보할 수 있게 되었다.

동양맥주-조선맥주-한독맥주

1970년대 들어 국내 맥주 소비량은 크게 증가하였는데, 동양맥주(오비맥주)는 1977년에서 1980년까지 순매출 50%, 순이익 100%씩 증가할 정도로 엄청난 성장세를

보였다. 당시 맥주 시장은 시장점유율 60%대를 유지하고 있던 동양맥주와 시장점유율 30%대의 조선맥주(하이트맥주)의 양강구도 형태였다. 그러던 중 1975년 독일의 대표 맥주회사 중 하나인 이젠백이 국내 섬유회사 삼기물산과 함께 '한독맥주'를 설립하고 독일식 맥주를 표방한 '이젠백맥주'를 출시하였다. 한독맥주는 막대한 광고비 지출과 출혈경쟁을 감행하며 양사 체제의 기존 맥주시장에서 15%의 점유율을 차지하는 데 성공한다. 그러나 한독맥주는 과도한 경쟁과 대표의 불법 외화 유출로 인한 구속 등의 악재로 불과 5년 만인 1978년 도산하고, 한독맥주의 마산 공장을 조선맥주가 인수한다. 동양맥주의 아성을 깨기 위해 마산 공장을 기반으로 사세를 적극 확장하려고 한 것이다.

동양맥주 '오비맥주'-조선맥주 '크라운맥주'

1980년대 맥주 시장은 부동의 1위인 동양맥주의 대표 브랜드 오비맥주와 점유율 20%대인 조선맥주의 대표 브랜드 크라운맥주의 경쟁 구도였는데, 오비맥주는 1970년대까지도 남아 있던 맥주의 고급 이미지에서 탈피하여 회식으로 맥주를 즐기는 광고를 내보내는 등 대중 시장을 적극적으로 공략한 반면, 크라운맥주는 여전히 고급 콘셉트를 유지하며 맥주의 대중화와 시장 선점에서 뒤처지는 모습을 보였다. 일본의 드라이(dry) 맥주 열풍을 타고 동양맥주의 "OB 수퍼드라이"가 출시되자 조선맥주는 이에 대응하여 "크라운 수퍼드라이"를 출시하는 등의 노력을 하였으나 오비맥주의 독주를 저지하기에는 역부족이었다.

(3) 1990년대

사회의 변화와 함께 주류시장의 환경 역시 급변하기 시작한다. 식생활 패턴 변화와 함께 고급주와 저도주를 선호하는 경향이 나타났고, 주류시장 전면 개방과 다양한 주종의 성장으로 주류시장이 더욱 다각화되었다. 당시 주종별 소비구조를 보면 맥주와 소주가 출고량의 83%를 차지하였고, 탁주, 청주, 위스키가 그 뒤를 이었다. 1990년 주류 전제품에 대한 시장 개방에 이어 수입 주류에 대한 관세와 주세율 인하, 그리고 1992년 자도주 의무 구매 제도의 폐지와 외국인의 주류업계 투자 허용 등이 이어지며 국내 주류업계는 수입 주류와의 경쟁, 그리고 1997년 외환위기로 인한 내수 침체라는 위기 상황에 대응해야 하는 상황이었다. [Exhibit 3]

자도주 의무 구매 제도 폐지

자도주 의무 구매 제도는 1992년 폐지되었다가 1995년에 부활하였고, 1996년에 시장 자유의 침해를 이유로 위헌 판정을 받으면서 완전히 폐지되었다. 이후 지역 소주들의 수도권 공략을 위한 경쟁이 이어졌으나 강원도의 지역 소주 업체였던 '경월'이 1993년 두산주류비즈니스그룹(두산주류BG, 이하 두산주류)에 인수되면서 출시한 '그린' 소주가 수도권 점유율 30%를 달성하는 데에 그쳤고 진로의 독주는 이어졌다.

프리미엄 소주 열풍

1996년 3월 보해양조가 국내 최초로 '프리미엄 소주'라는 개념을 도입하여 '김삿갓' 소주를 출시하면서 프리미엄 소주 열풍이 시작되었다. 김삿갓은 기존의 옥수수나 타피오카를 이용한 원료주정 제조 방식과 달리 쌀보리를 원료로 하고 별꿀로 맛을 내어 부드럽고 고급스러운 풍미를 강조하였고 당시 소주 가격보다 2배 가량 비싼 가격에도 불구하고 출시 한 달 만에 150만여 병이 판매되었다. 이에 두산주류도 같은 해 6월 '청산리 벽계수'를 출시하였고, 금복주의 '독도', 한라산 소주의 '백록담', 대선소주의 '암행어사' 등이 그 뒤를 이었다. 이에 그치지 않고 1997년 보해양조와 두산주류는 다시 '곰바우', '청색시대'를 내놓으면서 프리미엄 소주 열풍을 이어갔다. 그러나 1997년 외환위기로 고가 주류에 대한 소비가 감소하면서 프리미엄 소주 열풍은 오래가지 않았다. 또한 당시 프리미엄 소주는 젊은층과 여성을 새로운 소주 수요층으로 끌어들이겠다는 목표로 맛의 차별화를 꾀했지만, 당시 소주 소비에서 큰 비중을 차지하고 있던 기존 수요층에게는 새로운 맛이 지속적인 경쟁 요인으로 다가가지 못하였다.

주류시장 개방

국내 주류시장은 그동안 정부 정책으로 해외 기업과의 경쟁에서 보호받는 폐쇄적인 형태였지만 WTO 체제 하에서 주류시장의 개방은 불가피한 것이었다. 1980년대부터 1990년대에 걸쳐 진행된 개방의 결과로 품질이나 유통구조 면에서 경쟁력을 갖춘 해외 유명 기업의 국내 진출이 가능해졌으며 외국인의 직접투자 허용으로 해외 기업이

국내에서 생산과 판매활동을 직접 진행하는 것까지 가능하게 되었다. 이러한 상황에서 진로의 시장점유율은 앞서 살펴본 프리미엄 소주 열풍과 희석식 소주 시장의 해외 개방, 경쟁 제품인 그린의 판매호조 등의 영향으로 50%에 가깝던 기존 점유율에서 1999년 37.1%까지 가파르게 하락하였다.

그린소주의 출시

1994년 두산주류가 출시한 '그린' 소주는 기존의 투명한 소주병 대신 현재 우리가 알고 있는 초록색 소주병에 담겨 나와 특유의 부드러운 맛과 적극적인 마케팅으로 큰 인기를 끌었다. 그린소주는 건강과 자연을 의미하는 초록색의 이미지와 대관령 청정수를 사용한 부드럽고 깨끗한 맛을 강조하며 기존의 소주 이미지를 탈피하였다. 시장의 반응은 폭발적이었고, 그린소주의 시장점유율은 1998년까지 꾸준한 성장을 보이며 진로를 추격하고 있었다. "내년이면 소주업계 1위 자리를 눈앞에 바라보게 될 것" (두산주류 김철중 상무)이라는 확신까지 하고 있는 상황이었다.

저도주의 등장

1992년 보해양조의 '보해 라이트'(15도)와 무학의 '무학 화이트'(15도)가 출시되면서 소주 시장에 저도주가 등장하기 시작한다. 진로는 저도주의 등장에도 처음에는 적극적인 대응을 하지 않았으나 두산주류의 그린 소주에 의한 수도권 점유율 잠식이 본격화되자 기존 주력 제품인 진로소주를 유지하면서도 저도주 '나이스'(21도)를 새롭게 출시해 점유율을 방어하려 하였다. 지방에서는 대선주조의 '시원'(23도), 무학의 'NEW화이트'(23도), 금복주의 '참소주 스페셜'(23도)이 출시되는 등 중소 업체들이 저도주를 앞세워 시장을 공략하면서 과거 자도 시장에서 부분적으로 점유율을 탈환하면서 진로를 위협하기도 하였다. [Exhibit 4]

참이슬의 출시

이러한 상황에서 진로가 점유율 탈환을 위해 내놓은 제품이 바로 '참이슬'이다. 참이슬은 프리미엄 소주보다 저렴한 저가 전략을 취하면서도 1990년대 후반부터

2000년대에 걸쳐 국내에 확산된 '웰빙' 트렌드를 제품 특성에 발빠르게 반영하고 마케팅에 이를 활용한 제품이었다. 먼저 가장 파격적인 특성은 '소주는 25도'라는 공식을 깨고 도수를 23도로 내린 것이다. 이는 앞서 살펴본 저도주화 경향에 영향을 받은 것이지만, 단순히 저도주를 출시하는 것을 넘어서서 1위 업체의 주력 제품군을 저도주로 한다는 것은 매우 파격적이었다. 결과적으로 참이슬은 '순한 소주'를 원하는 소비자의 큰 호응을 얻었다. 또, 대나무 숯 여과공법을 도입하여 잡미와 불순물을 제거하면서 품질을 향상하였다. 뿐만 아니라 진로는 이러한 점을 마케팅에 활용하여 '대나무 숯으로 여과한 깨끗한 소주 참이슬'이라는 문구를 내세우며 건강하고 깨끗한 이미지를 강조하였다.

[Exhibit 5]

중소 주류 업체의 실험적인 저도주는 참이슬을 주력제품으로 내세우는 대형 기업 진로의 공격적인 마케팅과 유통에 비해 경쟁력이 낮을 수밖에 없었다. 참이슬은 국내 소주 사상 최단 기간, 최단 판매량이라는 기록을 달성하며 출시 2년 만에 단일 브랜드로 50%가 넘는 점유율을 달성하며 국내 대표 소주의 자리를 차지하게 되었다.

오비맥주-하이트맥주-진로쿠어스맥주

맥주 시장의 절대 강자이자 두산그룹의 대표 계열사이던 동양맥주(오비맥주)는 1991년 낙동강 폐놀 유출 사태로 인한 두산 불매 운동으로 타격을 입었다. 또한 조선맥주(하이트맥주)와 진로쿠어스맥주가 비열처리맥주를 앞다투어 내놓는 동안 동양맥주는 비열처리맥주 제품을 출시하지 않았다. 뒤늦게 비열처리맥주 'OB ICE'를 출시하였지만 부드러운 맛을 선호하는 국내 소비자의 입맛에 OB ICE의 상대적으로 강한 맛은 익숙하지 않았으며, 기존 비열처리 공법을 모방할 뿐 차별화 요소가 부재하였다. 또 하이트맥주에 마케팅 총력을 집중한 조선맥주와 달리 'OB ICE' 외에도 '넥스', 'OB 라거' 등의 멀티 브랜드 전략으로 마케팅 역량이 분산된 점도 패착이었다. 조선맥주의 야심작 하이트맥주가 큰 성공을 거두면서 결국 동양맥주는 1996년 조선맥주에게 시장 점유율 1위의 자리를 내놓았다. 이후 동양맥주는 오비맥주로 사명을 변경하고, 1999년 진로쿠어스맥주를 인수하면서 점유율 탈환을 위해 노력하였다.

1994년 조선맥주는 부진한 크라운맥주 대신 신제품 '하이트'를 출시하며 본격적으로 동양맥주의 독주에 반격을 시작하였다. 기존의 오비맥주와 크라운맥주 등 열처리 맥주 대신 국내 최초로 비열처리 공법을 사용하여 제조한 맥주인 하이트맥주를 내세운 것이다.

조선맥주는 하이트맥주의 점유율을 높이기 위하여 공격적인 마케팅 전략을 펼쳤다. 먼저 인지도를 높이기 위하여 중산층이 몰려 사는 아파트 단지에 홍보용 맥주를 뿌렸는데, 1/2 정도의 세대에만 나눠주어 입소문을 노렸다. 또한 기존의 낮은 점유율로 도매상과의 관계에서 교섭력과 영업력이 약했던 상황에서 판촉 요원을 수도권의 슈퍼마켓 등에 배치하여 신제품을 홍보하고 진열대를 정리해 주는 등 도매상에 주문을 하도록 소매점주를 유도하는 전략을 사용하였다. 뿐만 아니라 천연암반수를 강조하는 마케팅과 “맥주를 끓여 드시겠습니까?” 등의 문구로 동양맥주의 열처리 맥주를 공격하였다. 이러한 전략은 성공하여 하이트맥주는 출시 3년 만에 제품 기준 시장 점유율 1위를 달성한다.

또한 이 시기 맥주 시장에는 기존의 동양맥주(오비맥주)와 조선맥주(하이트맥주)의 양강 구도를 깨고 진로가 미국의 '쿠어스맥주'와 협력하여 설립한 '진로쿠어스맥주'가 진입하여 '카스'를 출시하였다. 카스는 하이트맥주와 같이 비열처리 공법을 사용하여 '신선한 맛'을 강조하는 마케팅 전략을 펼치며 시장 점유율을 18% 정도까지 끌어올리는데 성공하였지만, IMF와 함께 진로그룹에 위기가 닥쳤다. 무리한 사업 부문 확장과 모회사인 진로의 주류 시장에서의 점유율 하락으로 계속해서 적자를 기록하고 현금보유량이 급락하는 등의 상황에서 채권자인 골드만삭스에 의해 해체된 것이다. 결국 진로쿠어스맥주는 1999년 오비맥주에 인수되게 된다.

(4) 2000년대

IMF 이후의 경기회복과 함께 주류시장의 전체적인 성장세가 이어졌다. 젊은층을 중심으로 수입맥주에 대한 수요가 증대되고 건강에 대한 관심으로 막걸리 수요가 확대되는 등 국내 주종 다변화 추세가 지속적으로 진행되었다. 또한 주류제조 면허기준 완화로 중소기업의 주류 시장 진입이 시작되었다. 2000년 이후 여성 음주인구의 확대 등의 요인으로 국민 1인당 주류 소비량이 증가하였으나 중장기적으로 이러한 요인에 의한 소비량 증가는 제한적일 것으로 예측되었으며 건강을 중요시하는 경향도 1인당 주류 소비량 증가의 제약 요인으로 판단되어 국내 주류시장은 성숙기에 접어들었다는 판단이 대부분이었다.

또한 2005년 하이트맥주가 법정관리가 진행중이던 진로를 인수하여 진로의 최대주주가 되었으며 하이트-진로그룹이 출범하였다.

진로(하이트진로) '참이슬'-두산주류(롯데주류) '처음처럼'

참이슬은 출시 7년 7개월 만인 2006년 5월 100억 병의 판매 기록을 세우는 등 2000년대에 들어서도 국내 소주 시장의 강자로 군림한다. 이러한 참이슬에 대항하기 위하여 2006년 2월 두산주류는 20도 소주 '처음처럼'을 선보인다. 두산주류는 처음처럼이 알칼리 환원수를 사용하여 목넘김이 편하고 숙취가 덜하다는 것을 강조하며 적극적인 마케팅을 펼쳤고 병당 출고가를 800원에서 730원으로 내리는 파격적인 가격 인하를 감행하였다. 그 결과 처음처럼은 출시 이전 5%대에 불과했던 두산주류의 시장 점유율을 출시 9개월 만인 2006년 11월 11%대까지 끌어올리며 성공적으로 시작에 안착한다. [Exhibit 6]

지속되는 소주 시장의 저도화 요구와 웰빙 트렌드에 발맞추어 하이트진로는 2006년 도수를 19.8도로 내린 '참이슬 후레쉬'를 출시한다. 참이슬 후레쉬는 출시 2개월 만에 1억 병 판매를 기록하는 등 성공을 거두었지만 처음처럼의 약진과 지방 소주회사들의 공세에 진로는 2007년 3월 3년 만에 처음으로 시장 점유율이 50% 아래로 떨어지는 등 주춤하는 모습을 보였다.

하이트맥주-오비맥주

하이트맥주는 2000년 시장 점유율 53%를 기록한 이후 지속적인 성장으로 2005년 시장 점유율 57%를 달성하는 등 2000년대 전반기에 걸쳐 맥주 시장에서의 1위 자리를 공고히 한다. 상품의 품질은 물론 최첨단 제조처리 공정과, 소비자들이 최적의 음용 온도를 눈으로 확인할 수 있게 해주는 '온도계' 마크 등 차별화된 마케팅 전략이 이를 가능하게 했다는 것이 업계의 평가였다. 또한 하이트맥주는 100% 보리만을 원료로 만든 '맥스', 식이섬유 함유 맥주인 'S' 등을 출시하며 멀티 브랜드 전략으로 소비자들의 선택의 폭을 넓혔다.

이와 달리 오비맥주는 카스라는 단일 브랜드에 마케팅 역량을 집중하며 고도수 맥주 '카스 레드', 천연 레몬 과즙 맥주 '카스 레몬' 탄수화물 함량을 줄인 '카스 라이트' 등의 다양한 상품군을 출시함으로써 카스를 메가브랜드화하였다. 오비맥주의 이러한 전략은 소비자들에게 카스라는 브랜드를 강력히 각인시키는 효과를 거두었고, 그 결과 카스는 2005년 시장 점유율 27.3%에서 2008년 36.8%를 기록하는 등 하이트맥주를 위협하고

있었다.

(5) 2010년대

과일향 소주와 뉴트로 열풍

2015년 롯데주류는 국내 최초의 과일향 소주 '순하리 처음처럼 유자(이하 순하리)'를 부산 경남 지역에서 출시하였다. 순하리는 출시 한 달 만에 150만 병이 판매되었고, 수도권 지역에서는 1인 1병 원칙을 정한 마트도 있을 만큼 품귀현상을 겪었다. 이후 몇 달 동안 부산 소주 시장 점유율 1위인 무학이 '좋은데이'를, 대선주조가 '시원블루 자몽'을, 금복주가 '상콤달콤 순한참 유자'를 내놓는 등 과일향 소주 열풍이 이어진 가운데 하이트진로 역시 후발주자로 '자몽에 이슬'을 출시하였다. 하이트진로는 빠른 출시로 시장을 선점하는 것보다 차별화된 맛을 내는 것이 중요하다고 판단, 충분한 연구개발을 진행한 후 시장에 진출하였다. 당시 주류업계에서는 이러한 과일향 소주 열풍을 새로운 시장 개발로 보는 시각과 마케팅에 의해 유도된 일시적인 열풍일 뿐 시장의 주요 주종으로 자리잡기는 어려울 것으로 보는 시각이 존재하였다. 결과적으로 과일향 소주는 젊은층과 여성에게 제한적인 인기를 얻는 데 그치며 1년도 되지 않아 그 열풍이 사그라들었다. 그러나 하이트진로의 자몽에 이슬은 과일향 소주 시장의 침체에도 유일한 매출 성장을 보였다. 이는 시장의 흐름에 휩쓸리지 않고 맛에 집중한 결과이기도 하지만, 참이슬의 강력한 브랜드파워가 뒷받침되었기에 가능한 일이었다. [Exhibit 7]

2. Pandemic에 대한 하이트진로와 주류업계의 대응

(1) Pandemic 이전의 주류시장 상황 (2018~2019년)

주류시장의 하락세

COVID-19 이전에 이미 주류시장은 전반적인 하락세를 보이고 있었다. 주요한 주류 소비 창구였던 회식 문화가 점차 사라지면서 전체적인 주류 소비가 감소하는 상황이었다.

이는 월 평균 음주빈도와 음주 시 하루 평균 음주량 지표로도 확인할 수 있다. 예년과 월 평균 음주빈도가 8.8일로 비슷했던 2018년과 달리 2019년에는 8.5일로 다소 감소하는 추세를 보였다. 음주 시 하루 평균 음주량은 6.3잔이었던 2018년보다 6.9잔으로 소폭 상승했지만 이 또한 2015~2017년과 비교하면 다소 감소한 추세였다. 이에 더해 경기 침체의 조짐이 보이면서 기호품인 주류에 대한 소비심리가 위축되었고 결과적으로 2019년에는 전체 주류시장 규모가 예년 대비 2.8% 줄어들었다. [Exhibit 8]

당시 주류시장의 변화를 더 구체적으로 살펴보면 외부적 환경 변화에 따른 소비자의 특성과 심리 변화가 나타났음을 확인할 수 있다. 2018년 기준으로 경제성장률, 경기와 소비 전망 모두 하락세를 보였는데 이러한 경기 불황은 소비를 위축시키고, 특히 기호품 중 하나인 주류에 대한 소비는 더욱 감소하게 된다. 또 1980년대 이후 출생한 밀레니얼 세대가 전체 사회의 소비 트렌드에 미치는 영향이 확대되고 있는 상황에서 밀레니얼 세대 1인 가구의 증가 역시 주류 소비에 영향을 미쳤다. 밀레니얼 세대는 지불한 가치 대비 개인의 주관적 만족을 중시하는 '가심비'와 '소확행' 등 개인화된 행복을 추구하며, 혼자 있는 시간과 공간, 혼자 하는 활동을 중시하는 경향을 보이는 한편으로 밀레니얼 세대 사이에서 SNS를 통해 공유되는 감성과 트렌드를 따르는 경향이 두드러진다.

소주 시장

소주 시장의 경우, 경기 침체와 소득성장 둔화에도 소주 특유의 낮은 경기 민감도로 비교적 안정적으로 시장규모를 유지하고 있었다. 저도주화 트렌드가 이어지는 가운데 하이트진로는 '참이슬 후레쉬'의 도수를 17.8도에서 17.2도로 낮추었으며 저도주화 트렌드에 뉴트로 열풍까지 반영한 '진로이즈백'(16.9도)을 출시하여 선풍적인 인기를 얻었다. 롯데주류의 처음처럼도 저도주화 트렌드와 원가 절감을 모두 노리며 17도에서 16.9도로 도수를 낮춘 '부드러운 처음처럼'을 출시하였다. 제품 외적으로는 주류 가격 명령제 폐지와 소주 가격 인상으로 업계 전반의 수익구조가 개선되는 경향을 보이기도 했다.

하지만 과도한 경쟁구도는 광고판촉비의 증가로 이어졌다. 하이트진로는 2019년 1분기에 광고판촉비가 증가해 영업손실을 야기하여 시장 기대치를 밑도는 실적을 거뒀고, 결과적으로 판매 호조가 수익성 개선에 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있었다. 롯데주류는 광고판촉비 확대에도 매출이 부진함에 따라 적극적인 광고판촉비 효율화를

추진하는 상황이었다.

2019년 소주 시장은 실적의 양극화가 심화되었는데, 시장지배력이 강화된 하이트진로와 타 업체들 간의 실적 격차가 커졌다. 하이트진로는 신제품 출시와 지역 영업 강화 등의 전략을 통해 시장지배력을 확대하며 2019년 기준 시장 점유율 58% 가량을 달성하는 성과를 냈다. 특히 롯데주류는 일본 제품 불매운동의 영향과 하이트진로의 진로이즈백의 인기로 2019년 하반기 소주부문 영업이익률이 크게 하락하였으며 무학과 보해양조는 수도권 진출 실패로 2018년 이후 영업손실 기조가 지속되고 있었다.

맥주 시장

국외의 대체 상품이 존재하지 않는 소주와 달리 맥주 시장은 국산 맥주와 수입 맥주의 경쟁이 본격화되었다. 2000년대 이후 지속된 수입 맥주 선호도의 증가로 국산 맥주 수요가 감소하면서 1위 업체인 오비맥주를 제외한 타 업체들은 공급과잉과 낮은 설비가동률이라는 문제를 해결하기 위하여 2018년부터 2019년에 걸쳐서 유희설비 축소를 진행하기도 하였다. 그러나 2019년 7월부터 시작된 일본 제품 불매운동의 여파로 수입맥주 시장은 역성장 추세를 보이기 시작하였다. 일본산 맥주는 2019년 하반기 수입중량이 전년 대비 약 85% 감소한 상황이었는데, 맥주 시장은 제품 차별화 수준이 크지 않아 다른 국내외 브랜드가 일본 제품을 빠르게 대체할 수 있었다.

2019년 상반기 맥주 시장 역시 소주 시장과 마찬가지로 1위 업체인 오비맥주가 우수한 수익성을 유지한 것과 반대로 하이트진로, 롯데주류는 매출성장 둔화 등으로 수익성 부진이 심화되었다. 특히 하이트진로는 2018년 매출액 1조6576억 원에 영업이익 900억 원을 달성했지만 맥주부문의 경우 영업이익이 마이너스 203억 원으로 적자였으며, 이러한 적자 기조는 2015년 이래로 지속되고 있었다. 소주 판매에서 발생하는 이익으로 맥주시장에서 발생하고 있는 적자를 메우고 있는 상황이었던 것이다.

이러한 상황에서 하이트진로는 2019년 3월 '테라'의 출시로 점유율 탈환을 시도하였다. 테라는 청정 맥아를 사용했다는 콘셉트, 청량감을 높인 제조 공법, 기존의 갈색 맥주병과 다른 녹색의 패키지 디자인 등의 차별점과 공격적인 마케팅을 통해 2019년 1분기 27.2%였던 하이트진로의 맥주 시장 점유율을 4분기 33.4%까지 끌어올리는 데 성공하였다.

(2) Pandemic의 영향과 주류업계의 대응(2020~2021년)

2020년: COVID-19로 직격탄을 맞은 주류업계

2020년에는 COVID-19의 확산을 막기 위한 정부 정책인 사회적 거리두기가 시작됨에 따라 많은 주류 업체가 직격탄을 맞았다. 음식점, 술집 등 주류시장의 약 50~60%를 차지하던 업소용 채널에서의 주류 소비는 감소하는 한편, 편의점, 대형 할인점, 슈퍼마켓 등 가정용 채널에서의 소비는 상대적으로 증가하였다. 이에 따라 업소용 채널의 주도권 경쟁이 중심이 되어 가정용 채널에 영향을 미치는 과거의 경쟁 구조에서 가정용 채널의 독립성이 커진 구조로의 변화가 가속화되었다. 업소용 채널 내에서는 단체 모임과 회식의 감소로 단일 브랜드를 대량으로 주문하는 일이 사라짐에 따라 브랜드 중심의 과점 구조에서 다수 브랜드의 경쟁 구조로의 전환이 나타났다. 가정용 채널 내에서는 COVID-19의 확산과 사회적 거리두기로 혼술, 홈술 트렌드가 가속화되어 주류 소비 빈도는 줄어든 대신 프리미엄 주류 시장에 대한 선호가 증가하고 와인, 위스키, 수제맥주 등 다양한 제품군의 성장이 두드러졌다. 특히 2020년 주류시장 전체에서 시장 규모 면에서 가장 크게 성장한 제품군은 수제맥주로, 전년 대비 37% 가량의 성장률을 보이며 약진하였다. 일본 맥주의 대체재로 성장하기 시작한 국내 수제맥주는 다양한 콘셉트와 차별화된 맛을 앞세워 편의점 등의 접근성 높은 소규모 구매처를 중심으로 소비자들에게 큰 호응을 얻었다.

하이트진로

하이트진로는 2020년 대부분의 주류 업체가 매출액 감소를 기록하는 가운데 독보적인 실적을 기록하였다. 소주 시장의 압도적인 강자 참이슬은 강력한 브랜드파워를 바탕으로 COVID-19라는 악재 속에서도 점유율과 매출을 방어하는 데 성공하였다. 진로이즈백과 테라 등 신제품의 시장 안착과 판매 호조도 하이트진로의 실적에 큰 역할을 하였다. 단체 모임과 회식이 줄어들면서 전통적인 주류 제품군에 대한 일괄 소비 대신 비공식적인 소규모 모임에서 신제품 출시 효과가 극대화되었고 업소용 채널의 경색으로 기존에 업소용 채널이 가정용 채널에 미치던 영향력이 감소하면서 신제품이 가정용

채널에 직접적으로 침투하기 쉬운 환경이 형성된 것이다. 특히 기존에 만성 적자를 내고 있던 맥주 부문에서 테라의 판매량 증가로 실적 개선이 이루어지면서 하이트진로는 2020년 3분기 전년 동기 대비 순이익이 17.8% 증가하여 1005억원을 기록한 후 하이트맥주와 진로가 합병한 이후 최대 실적을 달성하였다. [Exhibit 9]

2021년 들어 하이트진로는 2020년의 상승세를 이어가지 못하고 전년 대비 부진한 실적을 기록하였다. '참이슬·진로' 등 소주 (약 58%)와 '테라' 등 맥주 (약 34%) 중심의 사업 구조로 인해 혼술과 홈술 트렌드와 수제 맥주 열풍에 효과적으로 대응하지 못한 것이 컸다. 한편으로는 국내 시장에서의 부진을 극복하기 위해 해외 시장을 적극적으로 공략하며 역대 최대치의 수출 증가를 기록하기도 하였다. 하이트진로는 글로벌 주류기업으로의 도약을 목표로 수출 주류의 포트폴리오를 다양화하고 현지 유통망을 본격 개척하였으며, 교민 시장에 우선 공급을 통해 기반을 확보하고 한식당과 현지 편의점 등으로 판매처를 점차 늘리는 전략을 수립하였다.

이러한 가운데 하이트진로는 COVID-19의 영향에 초점을 맞추는 대신 주류시장의 주소비자층으로 떠오른 MZ세대를 공략하는 것을 목표로 신제품 출시와 기존 주력 제품의 브랜드파워 제고를 중심으로 하는 다양한 전략을 펼쳤다.

먼저 MZ세대 소비 트렌드의 특징 중 하나로, '가성비'와 '프리미엄'의 공존이라고 표현될 수 있는 소비 양극화 경향에 발맞추어 가성비 제품군과 프리미엄 제품군을 동시에 출시하였다. '필라이트 자몽', '필라이트 체리' 등 다양한 맛의 맥주형 발포주 제품을 선보이며 가볍게 마실 수 있다는 점과 기존에 국내에 없던 새로운 제품군이라는 점을 내세웠는데, 필라이트의 경쟁력은 무엇보다 가격에 있었다. 동일 용량 맥주 대비 40% 이상 저렴한 가격을 책정하여 강력한 경쟁자가 부재하던 '가성비 맥주' 포지션을 파고들었다. 또한 '일품진로 21년산'을 출시하여 프리미엄 증류식 소주 시장을 공략하였다. 뿐만 아니라 '재미'가 소비의 주요한 동기가 되는 '편슈머(funsumer)' 트렌드를 반영하여 '아이셔에 이슬' 등 참신한 콘셉트의 제품 출시를 이어나갔다. [Exhibit 10]

동시에 진로이즈백의 인지도와 선호도 확보를 위해 자체 캐릭터 굿즈 출시와 팝업스토어 오픈, 타 브랜드와의 협업 등 기존 주류시장 마케팅의 틀을 탈피하여 적극적인 캐릭터 마케팅을 진행하였다. 또한 높은 시장 점유율을 유지하고 있음에도 상당히 긴 역사로 이미지의 노후화가 진행되고 있던 참이슬의 브랜드파워 제고를 목적으로 역시 타 브랜드와의 협업을 통한 굿즈 출시 등으로 트렌디한 이미지 확보를

위해 노력하였다. 또한 하이트진로는 출시 이후 매출 성장세를 보이다가 COVID-19로 주춤한 테라의 '리바운스(rebound)'를 위해 마케팅 활동을 강화하며 다소 부진했던 맥주 시장에서의 점유율 확대를 위하여 노력했다.

또한 와인과 수입맥주 등 수입·기타주류 제품군을 확장하여 사업을 다각화하기 위하여 기존 수제맥주 부문의 강자인 오비맥주에 비해 부족한 사업력에도 불구하고 수제맥주 업체들과의 협업을 적극 검토하고 와인 수입판매의 비중을 늘리는 등의 노력을 하고 있다.

오비맥주

맥주 시장에서 우위를 점하고 있던 오비맥주는 2020년 COVID-19와 하이트진로의 테라 출시 등으로 매출과 영업이익이 모두 감소하였다. 실적 하락에 있어 오비맥주 내부의 유의미한 요인은 없었음에도 불구하고 메가 브랜드 카스에 대한 높은 의존도로 업소용 채널 수요 감소와 하이트진로의 신제품 효과, 수제맥주의 점유율 잠식 등에 큰 타격을 받은 것이다.

이에 오비맥주는 제품군 다각화 전략을 통해 위기를 타개하려 하였다. 카스의 무알코올 버전인 '카스 0.0', '호가든 제로', '버드와이저 제로' 등 가정용 채널을 공략하기 위한 무알코올 제품을 연달아 출시하면서 카스 중심의 원톱 체제에서 카스와 무알코올 맥주의 투톱 체제로의 전환을 시도하였다. 또한 하이트진로에서 출시한 발포주 필라이트의 대항마로 필굿을 출시하기도 하였으나 발포주 시장과 가성비 맥주 포지션을 선점한 필라이트에 밀려 큰 실적을 올리지는 못하였다.

또한 오비맥주는 2021년 수제맥주 협업 전문 브랜드 'KBC(Korea Brewers Collective)'를 출범하며 수제맥주 시장에 진입하였다. KBC는 직접 개발과 생산을 진행하는 ODM 방식으로 세븐일레븐, 이마트24 등 유통업체와 협업하여 '카 소리나는 맥주', '최신맥주' 등의 수제맥주를 2개월 사이에 연달아 내놓았지만 이미 다수의 경쟁자가 존재하는 수제맥주 시장에서 큰 두각을 나타내지는 못하였다.

롯데주류

롯데주류는 2019년부터 지속된 침체기에 COVID-19의 영향이 더해지면서 부진이 심화하였다. 각각 소주 시장과 맥주 시장에서의 주력 제품군인 처음처럼, 클라우드와 피츠가 전통적으로 업소용 채널에서의 비중이 높았고, 소주 시장과 맥주 시장 중에서는

가정용 채널에서의 선호도가 상대적으로 낮은 소주 시장에 대한 의존도가 높았던 점이 실적 하락에 주요하게 작용하였다.

이에 롯데주류는 처음처럼 저용량 PET 제품을 출시하고 클라우드의 디자인을 고급스럽고 세련된 이미지로 리뉴얼하는 등 주력상품의 차별화에 힘썼다. 또 '순하리 레몬진'과 같은 과실 탄산주를 출시하고 와인 라인업을 확장하는 등 가정용 채널을 적극적으로 공략하였다.

뿐만 아니라 사업을 다각화하고 수익성을 높이기 위하여 수제맥주 위탁생산을 적극적으로 진행하였다. 규모가 작아 대규모 생산을 하기 어려운 수제맥주 업체들이 Pandemic 시기 폭발적으로 늘어난 수요를 감당하지 못하는 점을 이용하여 새로운 사업 기회를 창출한 것이다. 롯데주류는 국내 수제맥주 시장에서 가장 큰 성공을 거둔 제품인 '세븐브로이'의 '곰표맥주'와 '제주맥주'의 '제주위트에일'을 위탁생산하면서 공장가동률을 기존의 18%에서 2021년 32%까지 높이는 데 성공하였다. 또한 2021년 하반기부터는 '더세를라잇브루잉'의 '유동골뱅이맥주' 등 위탁생산 라인을 확장하면서 이러한 전략에 박차를 가하였다.

3. Pandemic 이후의 주류시장

되살아나는 주류시장

2020년 COVID-19의 확산으로 악재 속에서 고군분투한 주류업계가 사회적 거리두기 해제가 본격화된 2022년을 기점으로 빠르게 실적을 회복하며 이른바 '리오프닝(경기 재개)'을 맞이하고 있다. 외식 수요가 늘어나고 그동안 중단됐던 회식과 모임이 재개됨에 따라 주류업계는 특히 업소용 채널의 회복을 기대하고 있다. 실제로 주류시장에서의 업소용 채널 비중도 2022년 4월부터 40%를 기록하는 등 2년 만에 회복세를 보이고 있으며 다시 50~60%를 회복할 것으로 전망된다. 나아가 Pandemic 시기에 자리잡은 홈술 트렌드로 가정용 채널 비중도 유지된다면 주류시장의 전반적인 성장세는 지속될 것으로 보인다. 특히 연말 성수기 시즌과 2022 FIFA 카타르 월드컵이라는 특수 기대감까지 더해지며 주류업계의 호황은 더욱 극대화될 것이라는 긍정적인 관측이 나오고 있다. 이에 국내 대형 주류업체인 하이트진로, 오비맥주, 롯데주류는 온라인 라이브 방송과 오프라인 축제에서의 판촉 등 폭넓은 공격적 마케팅을 펼치며 업소용

채널과 가정용 채널 두 마리 토끼를 모두 잡기 위해 노력하고 있다.

더 독특하게, 더 트렌디하게, 더 다양하게

소주와 맥주에서의 주력 제품군에 대부분의 수요가 집중되었던 과거와 달리 현재 주류시장의 소비자들은 새롭고 다양한, 흥미를 끄는 제품을 원하고 있다. 이러한 경향은 앞서 살펴보았듯이 Pandemic 이전부터 시작되었으며 Pandemic 시기를 거치며 더욱 본격화되었다.

이에 주류업계의 신제품 경쟁은 더 치열해질 것으로 보인다. 저도수, 무알코올 등 트렌드를 발빠르게 반영하는 것에 그치지 않고 트렌드를 선도하여 시장을 선점하거나, 트렌드를 따라가더라도 차별화된 전략을 펼치는 등의 노력이 필수적인 것이다.

뿐만 아니라 과거에는 시장에서 제한적인 비중을 차지하는 데에 그쳤던 수제맥주, 와인 등 수입·기타주류 제품군의 성장이 두드러지는데, 이러한 성장은 소비 트렌드 변화뿐 아니라 소주와 맥주 중심의 사업구조가 COVID-19의 장기화로 인해 입은 타격에 영향을 받은 측면도 있다.

4. 하이트진로의 조직문화

하이트맥주와 진로는 급변하는 주류시장 환경과 치열한 경쟁 속에서도 각각 시기별로 다양한 전략을 펼쳤고 2011년 합병하여 현재의 하이트진로를 탄생시켰다. 합병 이후 초기에는 하이트 출신과 진로 출신 간의 이질성으로 조직 통합작업에 어려움을 겪으며 실적도 다소 부진하였다. 그러나 통합적인 인사관리시스템의 도입으로 인사 정보 활용의 효율성을 높이고 두 회사 간 인사제도의 차이점을 개선하기 위한 노력을 지속하였고, 가장 확실한 해결책인 '시간'이 축적되면서 현재는 이러한 문제점은 사라진 상황이다.

최근 하이트진로는 수평적 소통문화가 업무 효율성과 기업의 경쟁력을 높인다는 인식을 바탕으로 수평적인 조직문화 도입에 힘쓰고 있다. 조직구성원의 적극성과 자율성을 독려하는 문화를 형성하고 젊은 인재를 육성하여 시장 트렌드를 이끌어 가는 MZ세대를 공략하는 아이디어를 창출한다는 것이다.

하지만 실제 구성원들의 평가를 살펴보면 그러한 효과를 체감하지 못하고 있다는 평이 대부분이다. 동종 업계 대비 높은 수준의 복지와 급여로 조직 구성원들의 만족도가 높은 편인 것은 사실이지만 특유의 수직적인 의사 결정 구조, '군대식 문화'로 표현되는

경직된 업무 문화와 전반적으로 보수적인 분위기가 예외 없이 공통적으로 지적되었다. 특히 긴 역사를 가진 기업의 특성상 경력이 오래된 직원이 많고 상하관계가 확실해 창의력을 발휘하거나 혁신적인 아이디어를 창출하기 어렵다는 점이 앞으로의 발전에 걸림돌이 될 수 있다.

그러나 이를 개선하기 위한 나름의 노력도 계속되고 있다. 한 달여 전인 2022년 11월 하이트진로는 2020년 이후 3년 만에 희망퇴직을 실시하며 “조직의 리빌딩을 위한 자율적 희망퇴직”이라고 밝힌 바 있다. 희망퇴직을 통해 연공서열이 높은 조직원들의 수를 줄이고 신규 채용을 통해 젊은 인재를 영입하여 현재 지적받고 있는 문제점을 부분적으로 개선할 수 있으리라 판단된다.

하이트진로는 오랜 기간 참이슬과 하이트맥주라는 전통적인 주력 제품군 중심의 사업 구조를 유지해 오다가 맥주 부문에서의 부진과 Pandemic을 겪으며 이러한 사업 구조에 변화를 시도하고 있다. 국내 주류 시장에서 치열하게 경쟁해 온 하이트진로가 Pandemic 이후 변화하는 시장 상황에서 어떻게 대응할 수 있을지가 주목된다.

질문

1. 주류업계에서 현재와 같은 시장 구도가 형성된 것은 1990~2000년대 이후이다. Red Queen Theory 관점에서 이 시기 이후부터 Pandemic 시기까지 주류업계에서 하이트진로의 경쟁을 분석해 보자. 소주/맥주/과일향 소주·와인 등 기타주류의 제품 카테고리화 2000년대/2010년대/Pandemic 이전/Pandemic 시기의 시기 구분을 분석의 틀로 삼을 수 있다.

- a. 각 시기에 하이트진로가 경쟁과 학습을 효과적으로 수행한 부분과 그 성공요인을 설명하시오.
- b. 만약 각 시기에 하이트진로가 경쟁과 학습을 효과적으로 수행하지 못했다면, 그 요인을 설명하시오.

2. Pandemic 시기와 Pandemic 이후에 주류 업체들에게 요구되는 Dynamic Capability는 무엇인가? 시장의 환경과 기업의 상황을 고려하여 답하라.

- a. Pandemic 시기와 Pandemic 이후에 하이트진로에게 요구되는 Dynamic Capability는 무엇인가? 중요하게 생각하는 순서를 나열하고 그 이유를 설명하시오.
- b. 롯데주류, 오비맥주 등 다른 주요 업체들과 하이트진로에게 요구되는 Dynamic Capability가 다르다면 그 이유는 무엇인가? 유사하다면 그 이유는 무엇인가?

3. Pandemic 이후 주류시장에서 하이트진로는 어떠한 방향으로 나아가야 하는가? 시장과 기업의 상황과 조직학습적 관점을 모두 고려하여 답하라.

[Exhibit 1: 1954년 국내 최초 UN 군납(크라운맥주)]



사진=하이트진로

[Exhibit 2: 1971년 진로 경품행사 광고]



<http://m.silverinews.com/news/articleView.html?idxno=5401>

[Exhibit 3: 1996~2005년 주류별 출고수량]

〈표2〉 10년간 주류별 출고수량 (1996~2005)

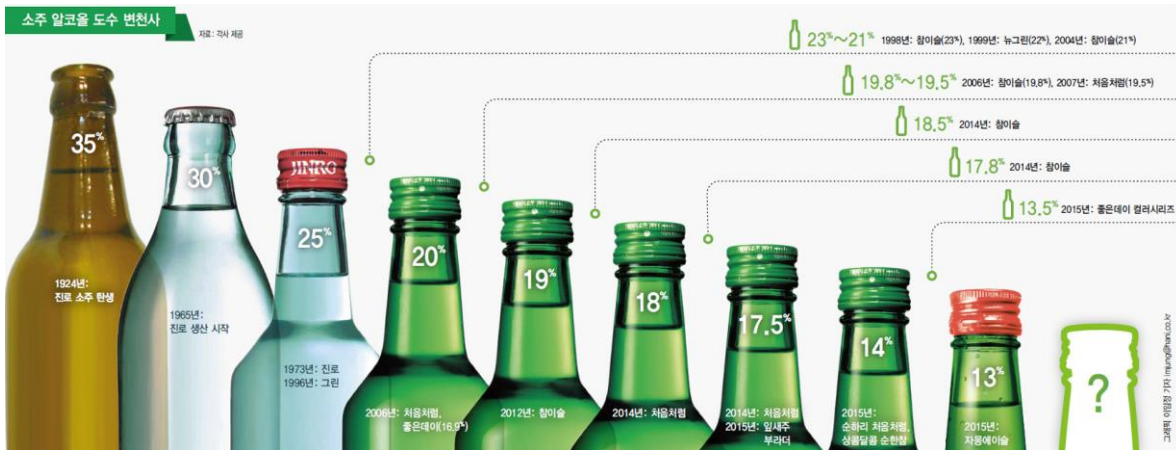
단위:kl

구분	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
희석식소주	810,279	888,632	933,386	1,078,821	931,236	1,070,150	1,081,826	1,134,190	1,183,249	1,186,064
증류식소주	971	441	345	214	121	53	69	90	214	139
청주	48,632	46,470	36,875	37,844	34,983	26,633	29,333	28,160	25,305	25,748
일반증류주	1,542	934	689	567	7,077	14,747	12,781	7,217	7,866	10,278
맥주		1,679,719	1,417,076	1,479,579	1,644,343	1,777,111	1,821,130	1,770,689	1,789,452	1,702,036
위스키	14,096	11,717	8,425	10,473	15,748	17,340	16,979	12,447	10,573	11,167
브랜드	478	343	214	247	283	341	353	275	299	274
과실주	7,672	9,691	7,071	7,982	8,875	9,960	11,549	12,820	13,148	14,485
리큐르	29,173	27,518	20,243	31,363	20,883	18,033	15,516	11,424	7,026	4,874
약주								16,111	27,294	23,530
기타주류	1,314	1,189	949	1,211	1,531	1,741	2,113	2,263	2,461	2,699

*기준도수 환산방

대한주류공업협회. (2006). 한국주류산업의 발전과 변화. *주류산업* 26(3), 24-39.

[Exhibit 4: 소주 알코올 도수 변천사]



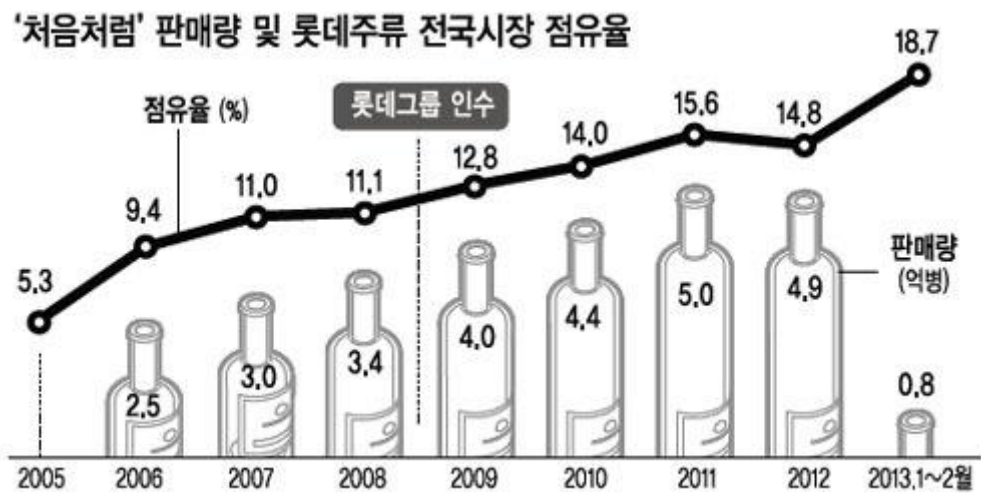
<https://www.hani.co.kr/arti/PRINT/703736.html>

[Exhibit 5: 1999년 참이슬 광고]



사진=하이진로

[Exhibit 6: 처음처럼 판매량 및 롯데주류 전국시장 점유율]



<http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20130318000547&mod=skb>

[Exhibit 7: 2015년 제조사별 과일소주 제품]

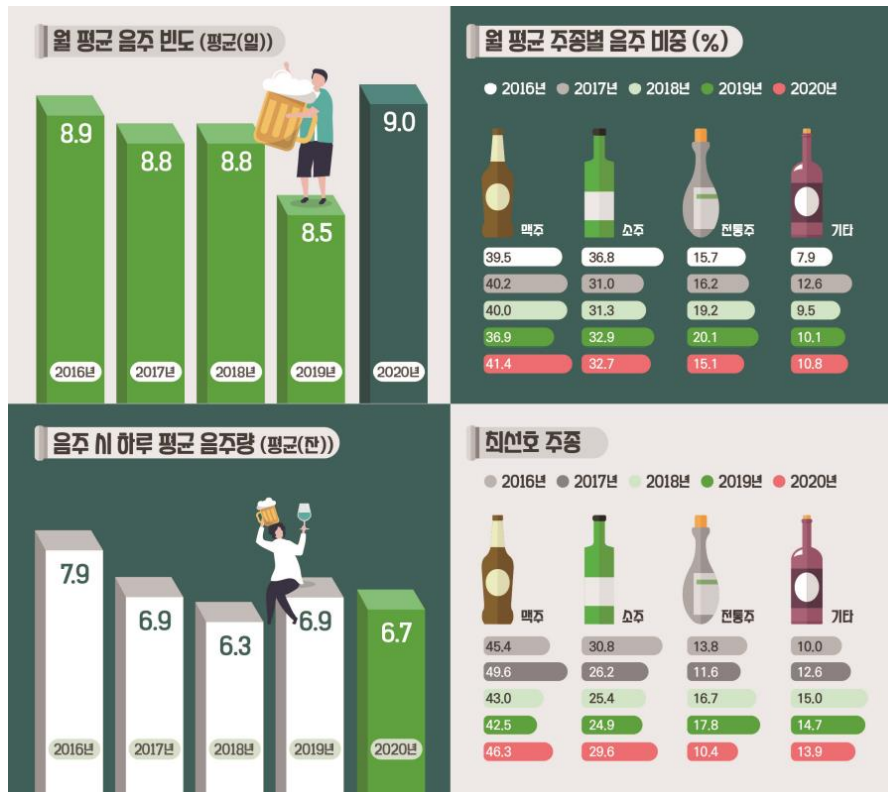
제조사별 과일소주 제품 현황



news1

<https://m.news1.kr/articles/72434506&89>

[Exhibit 8: 2020년 주류소비 형태]



농림축산식품부, 한국농수산식품유통공사. [트렌드 보고서] 2020 주류산업정보 실태조사.

[Exhibit 9: 2019년 3월 21일 출시 이후 테라의 판매량 추이]



[Exhibit 9: 필라이트]

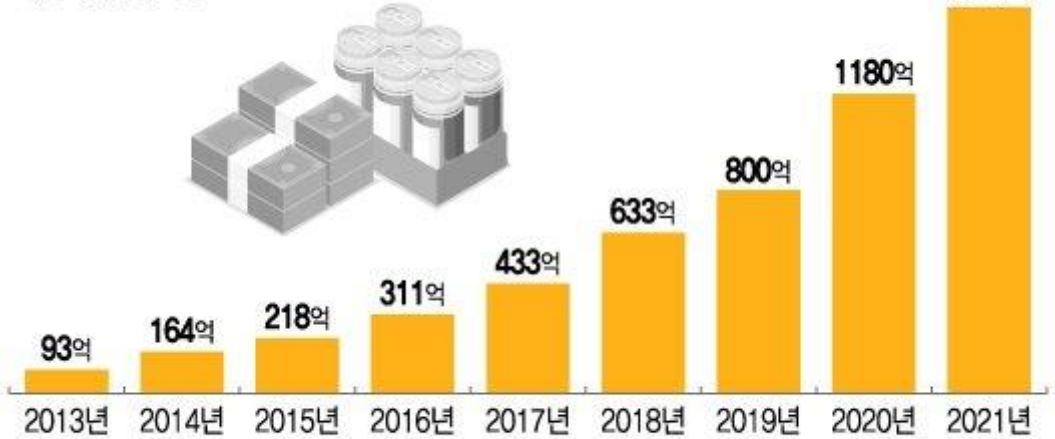


<https://www.mk.co.kr/news/business/10522550>

[Exhibit 10: 국내 수제맥주 시장 규모]

국내 수제맥주 시장 규모

*매출 기준, 단위: 원



*자료: 한국수제맥주협회
그래픽: 이지혜 디자인기자

MT 더니루데이

<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2022111516245522157>

참고문헌

단행본

대한주류공업협회. (2006). 한국주류산업의 발전과 변화. *주류산업*, 26(3), 24-39.

김태완. (2019). 증류기술과 대한민국 소주의 역사. *식품과학과 산업*, 52(4), 410-417.

이영준 . (1997). 주류시장 개방에 따른 갈등해소 방안. *한국주류산업협회 주류공업*, 17(3), pp. 16-26.

이상호 . (1998). 시장개방과 주류산업의 대응 . *한국주류산업협회 주류산업*, 18(3), pp. 42-50.

이민상, 심완섭. (2005). 웰빙산업 시장의 형성과정과 웰빙마케팅 메커니즘에 관한 연구. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, (), 385-416.

류기목. (2011). 산업정보 (1) - 국내 주류소비 트렌드 변화. *주류산업*, 31(1), 38-47.

김태준. (2010). 국내 주류산업의 현황 및 주요 이슈에 따른 영향. *한국신용평가*.

농림축산식품부 , 한국농수산물유통공사 . (n.d.). [트렌드 보고서] 2020 주류산업정보 실태조사.
n.p.: 농림축산식품부 .

농림축산식품부 , 한국농수산물유통공사 . (n.d.). [트렌드 보고서] 2021 주류산업정보 실태조사.
n.p.: 농림축산식품부 .

웹사이트

처음을 기록하다 - 한국 만화사 최초의 작품들 . (2012). <https://koreancontent.kr/942>.

참이슬의 탄생과 현재 . (2019).

https://www.hitejinro.com/socialmedia/chamisul_marketing_1.asp.

기사

정재웅 (2021). [결정적 한끗]②진로 '두꺼비', '학' 잡은 사연. 비즈니스워치

이슬 (2020). [생활 속 우리기업]③ 부동산의 1위, 국민소주 '진로'. 스포츠한국

최원석 (2014). [특집]'80년 맥주라이벌' 오비맥주 vs 하이트맥주①. 매일일보

조근영 (2009). DJ후원설속 몰락 삼학소주를 아시나요?. 한겨레

김동현 (2021). [장수브랜드 탄생비화]100년을 함께한 한국인의 소주 '진로'. 뉴시스

이윤화 (2019). [식품박물관]①韓근현대 100년 역사 함께...국민 소주 '진로'. 이데일리

성종수 (1996). "「자도 소주 의무구입」 위헌"/현재 결정. 서울경제

노정동 (2016). 참이슬 '철옹성'...지방 소주업체 '서울 상륙작전' 번번이 실패. 한경 뉴스

박영신 (2020). 박영신의 <광고 한 편, 사진 한 장으로 읽는 대중문화 이야기> ⑨ 소주. 실버아이
뉴스

문윤태 (2003). '하이트' 국내 맥주 역사 70년. 식품음료신문

김미영 (2015). 35도에서 13도까지...'독기 푼' 소주 90년사. 한겨레

이대형 (2022). '김삿갓', '이몽룡'... 불티나게 팔린 이 소주를 아십니까?. 오마이뉴스

김동현 (2022). [장수브랜드 탄생비화]소주 역사를 바꾼 '참이슬'. 뉴시스

장병문 (2019). [TF초점] 21살 된 '참이슬', 도수 얼마나 낮아졌나?. 비즈팩트

배성규 (1998). [김철중 두산주류BG 상무] "그린소주 내년1위 자신". 서울경제

함승민, 장원석 (2015). [되돌아본 소주전쟁 50년] '자도주→저도주→지방주' 반전의 반전. 월간중앙

최장원 (1999). OB맥주 진로 쿠어스맥주 인수. 맥주전쟁 불만하다. MBC

이영훈 (1995). [95년 한경 10대 히트상품] '하이트 맥주' .. 비열처리 맥주. 한경 뉴스

김상익 (1995). 술의 전쟁, OB는 역전 당하는가. 시사저널

(1989). 드리이맥주 이번주부터 시판...OB/크라운 "한판승부". 한경뉴스

명욱 (2020). 한국 맥주 역사(중) [명욱의 술 인문학]. 세계일보

이원배 (2015). 맥주 시장도 변화와 혁신이 해답. 식품외식경제

최미혜 (2014). 하이트진로 '맥주직원' '소주직원' 불통 "안 섞여요~". 컨슈머타임스

이효정 (2016). [유통사 근무 민낯④ 하이트진로] "수직적 군대 문화 여전, 복지는 만족". 이코노믹 리뷰

전미옥 (2022). 하이트진로, 3년 만에 희망퇴직...15년 이상 직원 대상. 뉴스핌

성현희 (2013). [CIO Biz+]하이트진로, 2개의 조직문화 합친 비결은?. PRESS9

박은영 (2022). [SR기획-'환골탈태' 나선 유통기업] <7> 김인규 하이트진로 사장 "젊은 인재 통해 기업 경쟁력 키우겠다". SR타임스

나병현 (2019). 하이트진로 주가 상승 예상. 테라 필라이트 인기로 매출 증가 가능. 비즈니스포스트

장원수 (2019). "롯데칠성, 올해 음료·주류 모두 이익 개선". 뉴스웍스

백성원 (2019). 국산맥주社, 맥주공장 가동률 최악... "국내 생산 포기 우려". 조세일보

이주영 (2020). [스마트 분석] "대세는 두꺼비" 하이트진로, 혼술·홈술 트렌드로 3분기 순항. 스마트에프엔

이윤혜 (2020). 롯데칠성음료, 그룹 식품계열사 중 실적하락폭 가장 컸다. 데이터뉴스

김현우 (2020). 주류 쌍두마차의 엇갈린 표정...하이트 '함박웃음' VS 롯데칠성 '울상'. 인더뉴스

김승권 (2020). 국내 양대 주류기업 실적 희비...하이트진로 웃고, 롯데주류 울고. 브릿지경제

신현숙 (2021). 하이트진로, 코로나19로 2Q 실적부진 전망...반등은?. 더밸류뉴스

(2022). 하이트진로, 지난해 소주 수출 역대 최대 성장률 기록. 한경 뉴스

박주연 (2021). [이슈] '하반기 기대주' 롯데칠성, "주력제품 강화·신제품 출시로 경쟁. PAX경제TV

박혜진 (2021). 롯데칠성 "수제맥주 클러스터 조성한다". 한국세정신문

남빛하늘 (2021). 하이트진로, '필라이트' 5번째 신제품 출시...발포주 라인업 강화. 인사이드

송지민 (2022). 하이트진로 마케팅, 마케팅의 진로(進路)가 되다. 소비자평가

이현석 (2021). [결정적 한곳]③진로 소주, '마케팅 교과서'가 되다. 비즈니스워치

김동현 (2022). 테라 새 슬로건 '리바운스'...맥주시장 판 뒤집는다. 비즈니스워치

이하영 (2020). 하이트진로, 2020년 플라이트 브랜드 광고 시작. 이뉴스투데이

옥경준. (2022). 하이트진로 사업보고서. 금융위원회

조성흠. (2020). 작년 국내 맥주 판매량, 오비 6.9%↓ 하이트진로 8%↑. 연합뉴스

문수아. (2021). 코로나19가 키운 수제맥주, 주류업계 전략도 수정. 대한경제

권영은. (2016). 과일소주 열풍 '시들시들'. 한국일보

조경제. (2006). '참이슬', 누적 판매량 100억병 돌파...7년7개월만에 대기록. 스포츠조선

김지산. (2006). 소주 역사 새로 쓴 활동형 CEO. 머니투데이

파이낸셜뉴스. (2009). [fn 탑프라이드 상품] 오비맥주 '카스'. 파이낸셜뉴스

이혜영. (2015). '과일소주 대전' 주류업계 지각변동. 경남도민일보

인교준. (2015). 과일맛 소주 '인기 끝?'...일반 소주 매출반등. 연합뉴스

이승택. (2019). 하이트진로 "해외서 과일리큐트 인기 지속". 스포츠한국

박동민, 최승균, 우성덕. (2019). `돌아온 진로` 돌풍에...소주업계 뉴트로 바람. 매일경제