

# 開放經濟時代의 到來와 酒類產業의 變化戰略



강 신 일

〈한성대학교 경제학과 교수〉

## ■ 目 次 ■

1. 序
2. 開放經濟의 到來에 따른 國內外  
企業環境變化
3. 酒類產業의 變化戰略
4. 結

## 1. 序

최근의 냉전체제 붕괴와 WTO체제 출범과 함께 가속화 된 개방화 물결은 과거의 사회 경제 시스템 내에 익숙한 산업 및 기업의 변화를 요구하며 이에 따른 신 산업 경제 시스템의 도래를 예상할 수 있다. 개방화의 물결은 세계 시장을 단일 시장으로 만들고 이러한 시장에서는 과거와 같이 국가별로 풍부한 특정 자원인 노동과 자본을 이용한 전문화의 利點은 사라지고 있는 실정이다. 즉 노동, 자본 및 원부재료 등이 종전보다는 쉽게 그리고 싸게 해외에서 구입이 되고 있다는 것이다. 개방 경제 시대에서 중요한 것은 기술혁신과 숙련노동자의 창출 여부이며, 이러한 요소들이 새로운 사회경제시스템의 富의 원천이 된다고 볼 수 있다. 따라서 우리는 대규모 생산체제를 통해 규모 경제의 이점을 장점으로 하는 산업 사회에서 기술 및 정보가 중요한 요소가 되는 脫 산업사회를 맞고 있다.

이러한 脫 산업사회에서 기술혁신과 정보취득이 용이한 산업구조 및 기업구조를 위한 혁신이 선진제국에서 이루어지고 있는 것이 현실이다. 미국, 일본 및 유럽 국가들은 이미 기업 조직의 슬림화(Down sizing)가 이미 80년 대 후반부터 이루어지고 있었다. 80년대 후반에는 불황에 따른 해고 등으로 감축이 되었고, 90년대 초반부터는 선진국의 기업들이 많은 회사의 해외이전, 또는 해외외주(Outsourcing)로 조직이 감축되었다. 또한 생산 위주의 대규모생산체제에서 소비자 위주의 다품종 소량생산체제를 위한 경영혁신이 이루어지고 있다. 아울러 산업구조 역시 기술중심의 산업재편이 이루어지고 있으며 다국적 경쟁기업의 제후도 일어나고 있다.

대다수 우리나라 기업들은 최근 새로운 환경속에서 변신을 위한 몸부림을 치고 있다. 기업의 국제화 경쟁대비전략 및 연구개발전략 등 새로운 질서하에서 무한경쟁에 이기기 위한 각종

력을 하고 있다. 정부 또한 이러한 기업노력에 많은 정책적 지원노력의지는 있음에도 불구하고 아직도 효율과 형평사이에서 巨步를 옮기지 못하고 있는 듯 하다. 결국 정부의 정책적 효과는 산업 전반에 파급되지 못하는 실정이고 소비자 역시 언론매체의 過當홍보로 현재의 경제상황을 낙관하여 새로운 질서의 형성과 변화에 지각없이 과거의 소비형태를 유지하고 있다. 물론 소비자의 잘못만은 아니고 정부 및 기업의 잘못도 있다고 본다. 우리 경제는 아주 어려운 상황에 있다고 볼 수 있다. 이러한 어려움을 벗어나기 위해서는 기업, 정부 및 소비자 모두가 신 경제 질서하에서 변화전략이 필요하다고 생각된다. 본고에서는 개방화에 대한 의의를 살펴보고 외국 기업의 사례를 중심으로 개방 경제시대의 기업 변화전략을 소개하고 동시에 선진기업의 경영혁신과제를 벤치마킹하여 우리나라 주류산업의 혁신과제를 살펴보기로 한다.

## 2. 開放經濟의 到來에 따른 國內外 企業環境變化

개방화, 국제화(Globalization), 세계화 등의 新造語가 자주 생기고 있는 것을 보아 최근에 국내외 여건은 빠른속도로 변하고 있음을 알 수 있다. 개방화는 단순히 국내시장을 개방하는 것이고, 국제화는 개방보다는 진일보하여 국내의 관습과 제도를 해외 선진 여러나라의 그것과 일치하도록 변화를 하는 것이고, 세계화는 무엇인가 복잡하고 애매모호한 최근의 변화를 지칭하는 말로 추정되나 결국 국내 상품의 세계 일류화를 지향하는 것으로 정의 될 수가 있다.

WTO체제 출범으로 시작된 개방화, 국제화, 세계화의 물결은 거스를 수가 없으며 이에 따른 기업의 혁신이 뒤따라야 한다. 그렇지 않으면 국제경쟁력을 가질 수가 없게 된다. 이러한 세계 환경의 변화요인으로는 첫째, 40년간 GATT체

제의 유지로 세계교역이 증가하게 되었고, 교역을 통해 많은 국가들이 부의 증가를 가져왔으며, 따라서 개방은 다수의 이익을 증가시킨다고 생각하고 있고, 둘째로 냉전체제의 붕괴는 세계를 하나의 시장경제 시스템으로 만들었고, 셋째로는 1970년대 이후 정보통신분야의 일대 기술혁명이다.

최근의 개방경제시대에 세계경제가 어떠한 방향으로 변화하고 있는지 몇 가지 중요한 방향을 알아보자. 이러한 방향은 우리의 기업에 벤치마킹이 되어 향후 기업의 경영혁신에 도움을 주리라 생각된다.

첫째로 국제화, 개방화가 이루어지면서 국경의 의미는 없어지고 기업간 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 이러한 경쟁에서 살아남기 위해 선진 기업들은 기술혁신을 우선하게 된다. 국별 GNP 대비 연구개발투자를 보면 매년 상승하고 있음을 알 수 있다. 1994년 GNP 대비 연구 개발투자가 미국 2.6%, 일본 3%, 독일 2.5%, 한국 1.8%로 우리나라의 비율이 절대적으로 작음을 알 수 있다.

둘째로 선진국을 중심으로 다국적 기업이 확산되고 기업경영방식도 이에 준하여 달라져 가고 있다. 무역장벽이 낮아지고 정보화가 진행됨에 따라 선진기업들은 부품과 소재를 생산 가격이 낮은 해외에서 구입하고 있다. 즉 해외투자의 비중이 점차 증가하고 있는 추세이다. 주요 선진국의 총자본 형성에 대한 해외투자비율은 95년 기준 미국 5.7%, 독일 4.9%, 한국 2.0%로 우리나라의 해외투자비율은 낮은 편이다. 이는 정부의 규제에 기인하기도 하나 빠른시일내에 규제완화와 단순한 外換管理 차원이 아닌 산업 정책적 고려가 있는 해외투자정책 실시로 선진기업의 변화 흐름에 맞추어 주어야 한다.

셋째로 정보와 지식이 결정적으로 중요한 시대가 도래했다. 미국의 경우 정보와 지식에 관련된 산업 비중이 70%를 넘는 실정이다. 이는 산

업의 공동화(Deindustrialization) 현상으로 보아 장기적인 측면에서 부작용이 예상되거나 국경없는 시장에서는 전혀 의미가 없다고 볼 수가 있다. 앞으로 知識産業에 종사하는 근로자와 전통산업에 종사하는 근로자의 임금격차는 점점 확대될 것이다. 실질적으로 독일, 미국 등 선진기업들은 전통산업에 종사하는 많은 근로자의 대량 해고 사태가 일어나고 있는 실정이다. 이러한 변화를 예상하여 근로자의 재교육 프로그램에 대한 정책이 필요하다.

넷째로 세계 일류 상품을 제조하기 위해 많은 연구개발투자가 일어나며 거대한 투자자금을 自社의 힘만으로는 부족하여 타회사와 여러가지 전략적 제휴를 맺고 있다. 전략적 제휴를 맺기 위해서는 우리나라기업 특유의 강점으로 교섭력을 강화하여야 한다. 기업 특유의 경쟁 우위가 없는 기업은 전략적 제휴관계를 맺는데 매우 취약하다. 한국기업은 자동차, 전자 분야를 제외하고는 아직도 전략적 제휴를 맺는데 취약하다. 예를 들면 퍼스널 컴퓨터 부문에서는 미국의 쉘트를 데이터 시스템사, 서독의 지멘스와 제휴하고 있고 자동차 부문에서는 미국의 GM과 일본의 Toyota의 기술제휴등 전략적 제휴(Strategic Alliance)의 열풍이 불고 있다.

다섯째로 생산과정에서 필요한 정보의 활용이 매우 쉬워져 과거처럼 제한된 표준규격에 맞는 상품을 대량생산하는 체제에서 소품종 다량 생산체제로 이행하고 있다. 이에 비하면 우리 기업은 아직도 대량생산체제에 크게 의존하고 있어 각 지역에 맞는 상품을 생산하거나 새상품을 개발하는데 많은 어려움이 있다.

여섯째로 정보전달이 용이해지고 해외 자회사의 역할이 변함에 따라 과거 지사 형태에서 해외 현지 법인형태로 유지하는 경향이 있다. 해외 지사에 보다 자율적인 경영권을 부여하는 것이다. 또한 조직형태도 Ford식의 원료부터 판매부서까지 1개 회사로 운영하는 기업조직은 이미

사양화되었고, GM처럼 각 사업의 특성별, 지역별로 별도 기업으로 分社(Spinoff)하여 기업의 정보흐름을 극대화하는 조직이 일반적인 추세였으나 이제는 정보통신기술 혁신으로 인해 기업조직이 방대하게 운영될 필요가 없어지게 되어 일본 후지쓰회사의 기업조직과 같이 정보고속도로(Super-Highway)를 이용, 빠른 시간에 과거보다 정확하고 많은 정보를 이용하여 여러개의 회사가 마치 한 회사가 움직이듯이 기업조직이 변하고 있다.

마지막으로 기업이 新기술을 개발하였다 하더라도 이를 신제품 개발, 품질개선, 원가절감을 위한 기술혁신을 위해 새로운 조직 패턴과 기업가의 의지와 역할이 중요하다. 기업가는 주어진 자원을 관리만 잘 한다는 인식에서 벗어나 기업창업시 가졌던 창조적이고 혁신적인 企業家精神을 발휘하여야 한다. 기업가 정신은 생산적인 부문과 비생산적인 부문으로 나눌 수 있다. 생산적인 부문은 창조적인 이윤창출을 의미하고, 비생산적인 부문은 무리한 정부정책에 대한 소모성 활동을 의미한다. 비생산적인 부문에 기업가 정신이라는 자원이 배분되지 않도록 정부의 정책 전환도 필요하다고 생각된다. 즉 무리한 기업경영 간섭으로 생기는 비생산적인 기업가 정신의 소모는 지양하여야 한다.

### 3. 酒類産業의 變化戰略

국내 주류산업은 98년도에 개방예정이나 이미 최근 2~3년동안 거의 국내에서 무한경쟁 시대에 돌입하였다고 생각한다. 맥주의 대규모 생산 설비 경쟁, 소주의 신제품 출시경쟁 및 위스키의 수입전쟁 등을 그 예로 볼 수 있다. 이는 지난 92년부터 주류시장이 전면 개방되어 1개사가 소주, 맥주, 위스키 등 대부분의 주종을 생산하면서 생긴 결과로 볼 수 있다.

시장 구조의 경우 95년 기준 약 4조 3,000억정

도의 시장을 메이저 3사(진로, 두산, 조선)가 점유하는 지배기업구조를 갖고 있는 실정이어서 공격적인 광고전쟁이 발생하는 등 단기적으로 경쟁 과정상의 일부 물의는 있으나 시장경쟁체제 구축결과 소비자들은 다양한 신제품을 선택할 수 있으며, 향후 일어날 해외기업과의 경쟁에서 이길 수 있는 투자 및 유통, 판매 전략의 선진화가 빨리 진척되고 있는 듯하다.

주류산업의 경우 현재 개방의 영향은 크지 않다고 본다. 완제품 위주의 수입 규모를 보면 수입맥주 및 수입양주의 규모는 별로 크지 않으나 소비의 고급화 및 관세 인하계획 등으로 우리기업의 국내시장 점유율은 크게 낮아지고 향후 수입품의 국내시장 점유율은 클 것으로 판단된다. 개방화가 본격화되는 시대에는 값싼 외국산 원료의 수입, 정부의 규제 지속 불가능 등 현재 기업들의 어려운 부문들이 사라지는 긍정적인 면도 있으나, 우리 제품의 고급화 전략, 유통시장의 개방에 따른 판매 경쟁의 심화, 국제 수준의 환경 관련 요구수용 등 국내 주류산업에 많은 어려움을 줄 것으로 판단된다. 따라서 주류산업의 변화전략을 선진기업에 벤치마킹하여 기술하고자 한다.

소비 패턴의 고급화, 건강 추구에 따른 저알콜성 제품의 선호 등에 맞추어 현재보다 더 많은 종류의 기능성 주류의 개발이 필요하며, 또한 고유 民俗酒의 세계화를 위한 적극적인 투자가 필요하다. 그러나 현실적으로 식음료 산업의 경우 전통적으로 소비재 산업이고 전략 수출산업이 아니기 때문에 정부로부터 지원이 거의 없었다고 볼 수 있다. 이러한 산업은 향후 농업 등 1차 산업제품의 가공산업이기 때문에 경쟁력 강화를 위한 산업의 육성에 보다 더 주의가 요구되는 산업이다. 정부는 기업의 연구 개발에 대한 지원을 강화할 필요가 있다. 조세 등을 통해 기업의 연구 개발 활동을 지원하고 연구 개발의 효율성 증진을 위한 產學研 협동의

활성화와 각각 기관의 역할 조정 등에 대한 정책 방향이 필요하다.

또한 기업들은 수출증대를 위한 상품 개발과 수입원료에 대한 대책을 세워야 한다. 양주의 경우 고급 수입양주와 경쟁을 위해 값싼 원료의 확보가 중요하며, 이에 따라 해외 현지법인의 설립을 통한 원료 확보방안도 마련되어야 한다. 現地化 전략을 추구하기 위해 해외 전문 인력의 적극적인 양성이 필요하고, 현지의 품질과 생산성 향상이 중요한 과제인바 현지 인력의 훈련을 적극적으로 해야 한다.

미국의 FTC사례를 보면 맥주회사들의 불공정 사례가 다른 제조업에 비해 비교적 많은 편이다. 이는 그 만큼 경쟁이 치열하다는 것을 의미한다. 이러한 외국 회사들과 경쟁을 하기 위해서는 소비자의 광범위한 선호를 파악하고 독특한 기술의 개발이 필요하다. 주류의 경우 수출 규모가 작으며 또한 대부분 외국 교포를 상대한 수출이라고 들었다. 향후에는 중국 및 동남아 지역의 시장도 공략할 수 있는 상품 개발이 필요하다고 생각한다. 특히 맥주의 경우 국내맥주 생산기술이 결코 선진국에 뒤지지 않는데다 주원료인 수질도 좋아 수출증대 가능성이 높다고 볼 수 있다.

기업조직도 과거와는 달리 소비자 정보 및 기업내 생산공정과정에 관한 모든 정보 등이 통신기술의 발달로 쉽게 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 과거와 같은 여러 개의 회사 운영보다는 통합된 회사 시스템이 필요하다고 본다. 오히려 과도한 多角化는 경영 성과가 나빠질 수가 있다. 성장성이 낮거나 관련이 적은 사업 분야, 또는 세분화 추세에 있는 산업에서 철수하는 전략도 적극 검토하여야 한다. 예를 들면 맥주, 소주, 양주 등의 생산회사와 판매회사의 통합조직으로 유희인력의 재조정 등으로 비용을 절감하고 대신 각 사업 영역별로 책임경영을 하게 하는 것이 바람직하다고 생각한다. 물론 판매, 연구개발,

광고 및 재무분야도 통합이 필요하다고 생각된다.

국내 기업들간의 긴밀한 협력관계 구축도 필요하다. 자유롭고 공정한 경쟁을 저해하지 않는 한 동일한 업종에 있는 기업들간의 수평적 협력 방안을 모색하여야 한다. 특히 외국 기술의 공동 도입 및 공동 연구개발, 표준규격의 제정, 인력 자원의 양성 및 훈련을 위한 동업자간의 협력이 요구된다. 協會등이 이러한 면에서 주도적인 역할을 할 수 있을 것이다.

기업의 국제화가 빠른 속도로 진행됨에 따라 생존과 성장을 위한 기업간의 경쟁도 범세계적 차원으로 확대되고 있다. 우리 기업도 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 외국 기업과 기술 교류 및 공동 연구, 시장 교환, 경영자원의 공유(Core competency) 등 다양한 전략적 제휴를 맺어야 한다. 예를 들면 필립스 전자회사는 중요한 제품라인에서 경쟁우위를 지키기 위해 첨단 전화시스템 분야에서는 AT&T와, 콤팩트디스크 분야에서는 일본의 소니와, 전자크레딧트 분야에서는 프랑스의 Campagnie des Machines BUI와, 조명 및 소프트웨어 분야에서는 홍콩의 Electronic Devices와, 미니 컴퓨터 소프트웨어 부문에서는 영국의 ICL PLC, 서독의 지멘스, Nixxdof Computer, 이탈리아 Olivetti, 프랑스 Campagnie des Machines BUI와 다각적인 제휴관계를 갖고 있다. 삼성전자도 東芝와 반도체 기술제휴, NEC와 반도체 공동 개발 등 제휴 관계를 갖고 있다. 주류산업의 경우 시장상황, 판매 등에 있어 핵심 능력이 있다고 판단되어 전략적 추진에 선진국과 대외 교섭력이 있다고 판단된다.

유통업의 경우 경제성장과 더불어 생산의 대규모화, 소득수준에 따른 소비생활의 고도화, 개성화, 다양화 등 경제요인의 변화와 도시화, 핵가족 중심화 및 교통, 통신의 발달 등 환경적 변화가 가속화되고 불공정 商去來의 상존과 물가안정 등의 정책적 요인 등을 비추어 볼 때 근대화

는 시급히 해결되어야 할 과제이다. 유통의 합리화를 위해 대기업의 참여를 활성화 시키고 유통 산업에 대한 각종 규제완화가 필요하다. 이 경우 유통의 복잡성이 사라지고 소비자의 가격이 안정됨과 아울러 무자료거래 및 덤핑거래 관행이 개선될 것으로 본다.

92년도에 폐지된 소주의 자도의무판매의 부활은 중소기업체의 보호를 위한 정책이라고는 하나 개방화 시대에서는 이러한 제도의 운영이 거의 불가능할 것으로 판단된다. 중소기업체의 외국 주류회사와의 기술적 또는 영업적 제휴를 통해 외국의 제품과 국내시장 판매망의 상호 협조가 바람직하다고 생각한다. 한편 브랜드 증식, 제품 차별화, 무자료거래 및 제품의 품질 저하현상 등은 소비자의 제품구매시에 많은 문제점을 갖게 된다. 위의 현상이 價格規制에서 기인된다고 생각돼 가격규제의 조속한 철폐가 필요하다고 본다.

기업과 아울러 소비자의 음주문화 역시 개방화에 대비하여 변화가 예상된다고 볼 수 있다. 최근 무역적자가 過消費에 기인한다는 논의가 진행되고 있다. 물론 검증은 거쳐야 되는 가설이지만 실질적으로 음주문화의 과소비는 문제가 있다고 본다. 수입주류의 시장점유율이 빠르게 상승하고 있는 것을 보면 주류소비의 고급화 경향이 국내 주종의 고급화 속도보다 빠르다는 것을 알 수 있다.

#### 4. 結

우리나라 주류산업은 현재 심한 激流에 휩싸여 있다. 환경적인 측면에서 볼 때 국내적으로는 기업의 고비용 구조 및 국내 기업간 경쟁 심화를 들 수 있으며 국외적으로는 해외 경쟁의 대로 볼 수 있다.

또한 소비자의 소비 고급화 패턴도 어려움을 가중시키고 있다. 건강 등을 고려한 저 알콜의

선호는 세계 소비자들의 전반적인 추세이나 우리나라의 음주문화는 독특한 것이 있다고 판단된다. 몇 백불씩하는 위스키의 선호와 같은 고급 소비문화는 해외시장 개방시 위스키 시장에서 경쟁력이 없는 우리나라 주류산업에 커다란 타격을 줄 것이다. 95년도 위스키 시장 점유율이 약 25%로 점차 늘고 있는 실정이다. 개방이 되어 관세 등이 낮아져 가격이 인하되면 시장 규모는 더욱 늘어나 소주 및 맥주 시장의 萎縮을 가져오리라 판단된다.

우리나라의 경우 최근에 와서 개방화에 대비한 경영혁신과제가 논의되고 있으나 아직도 일

부 기업들은 과거의 성장주도 기업전략에 매달려 있고 정부 역시 경영혁신을 위한 미시적인 산업부문정책에 소홀히 하고 거시적 부문에 보다 더 중점을 두고 있는 실정이다. 기업은 국제화 및 기술개발 증진에 더욱더 노력하고 정부는 과거와 같은 규제 위주의 정책으로 주류산업을 보지 말고 산업내의 기업들의 高費用 구조 혁신을 위한 지원이 필요하다고 생각된다. 마지막으로 올바른 음주문화의 정착으로 고급술의 소비도 줄이고 건강에 도움이 될 수 있는 국내생산 기능주류의 소비촉진이 필요하다고 생각된다.

The tragedy of life doesn't lie in not reaching your goal. The tragedy lies in having no goal to reach.

인생의 비극은 목표를 달성하지 못하는데 있는 것이 아니라, 달성할 목표가 없는 데에 있다.

- Benjamin E. Mays -