

## ‘전통’과 ‘현대경영’을 접목하고 있는 62년 전통의 제주 향토기업, (주)한라산소주\*

고 영 희\*\*  
조 수 민\*\*\*  
허 정 옥\*\*\*\*

(주)한라산소주는 국내 주류 업계에서 유일하게 4대에 걸쳐 62년 동안 장인정신을 가지고 지속적으로 성장해 온 제주 지역 대표적인 향토기업이다. (주)한라산소주는 1976년부터 실시된 자도주 의무구입제도의 직접적인 혜택으로 약 20년간 안정된 경영을 할 수 있었다. 하지만 1996년 자도주의무구입제도의 폐지로 무한경쟁체제로 돌입하게 된 시장환경 속에서 3대 대표로 취임한 현승탁 회장은 한라산 소주를 출시한 데 이어 한라산 허벅술 등 신제품을 잇따라 출시하며 제품경쟁력을 높이기 위한 연구개발에 역량을 집중하였다. 그 결과 지난 2012년 국제주류품평회 시상식에서 우리나라 증류주 부문 최초로 한라산 허벅술이 금상을 받는 성과를 이루었다. 이러한 제품 경쟁우위는 끊임 없는 신제품 연구를 가능하게 한 설비투자과 차별화된 패키징 디자인을 통한 프리미엄 브랜드 제고 전략, 청정 제주 화산암반수를 사용하는 고품질 원료사용의 3가지 전략에 기인하고 있다. 그 결과 한라산소주는 지역 고용창출과 지역 경제에 일익을 담당하는 건실한 향토기업으로 성장하였다. 더불어 현승탁 회장은 제주 도민의 신뢰를 가장 소중한 자산으로 여기는 경영 이념을 가지고 다양한 지역사회 공헌활동을 지속적으로 유지해 왔다. 이러한 성장과정에서 장인정신에 기반한 전통과 현대경영 접목의 경영철학과 사람을 중시하는 기업문화 역시 경쟁력이 되어 왔다. 하지만 높은 물류비용이 발생하는 도서 지역의 한계와 경쟁이 심화되어 가는 경영 환경 속에 (주)한라산소주는 과거의 성공 전략과는 또 다른 혁신적인 전략을 고안해 내고, 이를 효과적으로 추진해 나갈 것을 요구받고 있다.

주제어: 지역향토기업, 한라산소주, 제품차별화, 사회적책임

### 1. 서론

지난 2012년 11월 3일 (주)한라산소주(www.hallasan.co.kr)가 창립 62주년을 맞았다. 반세기가 넘는 설립역사가 말해주듯 (주)한라산소주는 1950년 11월 3일 창립한 이후 제주지역의 대표적인 제조업체로서 국내 주류업계에 있어 유일하게 4대가

장인정신을 갖고 한 우물을 파며 그 입지를 다져온 제주도 향토기업이다.

제주도민의 희로애락을 함께 하며 제주 지역 소주를 생산해 온지 60여 년 동안 (주)한라산소주는 제주도민의 사랑을 받으며 눈부신 성장을 거뒀다. 고객 만족을 위한 끊임없는 연구의 결과로 (주)한라산의 대표적인 명주인 ‘한라산 허벅술’은 2006년, 2007년 ‘대한민국 우수특산물’ 대상을 2년 연속 수상했다.

논문접수일: 2013. 07. 04. 1차 수정본 접수일: 2013. 10. 30. 2차 수정본 접수일: 2014. 01. 22. 게재확정일: 2014. 01. 24.

\* 본 사례의 작성을 위해 인터뷰에 응해주신 (주)한라산소주 관계자분들께 깊은 감사의 뜻을 전합니다. 본 사례는 해당 기업의 경영 성과를 평가하기 위해서가 아니라 교육목적으로 작성된 것입니다.

\*\* 서울과학종합대학원 조교수(yhko@assist.ac.kr), 교신저자.

\*\*\* 서울과학종합대학원 겸임교수(suminjjo@naver.com)

\*\*\*\* 서울과학종합대학원 부교수(johur@assist.ac.kr)

2012년에는 우리나라 증류식 소주 최초로 세계3대 주류품평회로 꼽히는 '국제주류품평회 (IWSC)'에서 엄격한 블라인드 테스트와 성분분석을 통해 금상을 차지했다. 또한 '한라산 소주'와 '한라산물 순한 소주'도 은상을 차지해 제주 술의 우수성을 세계에 알렸다. 최근에는 해외시장 진출에도 주력하고 있다. 특히 중국과 일본 시장에 대한 수출 물량을 확대해 2012년 3억 원 이상의 수출 실적을 올리고 있다.

(주)한라산소주는 향토기업으로서 지역사회에 대한 환원사업에도 꾸준히 노력하고 있다. (주)한라산소주가 도내 대학교 발전기금과 중·고등학교 장학금, 지역사회 발전 기금, 제주도 체육회, 사회복지공동모금회, 대한적십자사, 한라산 훼손지원금 등 각종 기부금들로 제주 사회에 환원한 금액만 약 35여 억 원에 이른다. 또한 최근 (주)한라산소주가 활발히 진행하고 있는 보조상표를 활용한 공동마케팅도 호응이 높다. 이는 제주의 축제, 명소, 특산물 등을 서민의 술, 소주의 친숙함을 활용해 홍보하는 것으로 제작비용 전액을 (주)한라산소주에서 부담해 진행하고 있다. 이 밖에 도내 각종 문화공연도 보조상표를 통해 홍보해주고, 여기서 나오는 수익금 전액을 제주도내 문화 소외 청소년들의 공연관람에 사용하는 등의 문화지원사업도 펼치고 있다.

현승탁 회장은 "한라산소주는 앞으로도 소비자를 위한 신제품 개발과 다양한 사회환원을 통해 제주 지역경제의 버팀목이 되겠다"고 창립 62주년의 각오와 함께 "향토기업으로 책임감을 가지고 사회환원 활동에 더욱 기여하겠다"는 의지를 밝힌 바 있다.

(주)한라산소주의 지속적인 제품연구와 지역밀착경영은 제주지역 시장점유율 80% 가량을 차지하는 경영성과로 이어지고 있다. 지난 2010년에는 연간 매출액이 380억 원을 넘는 제주의 대표적 우량기업으로 성장하였고, 연간 주세 납부액은 1995년 약 30억 원 대비 2010년에는 181억 원 규모로 증가하였다. 이러한 성과는 (주)한라산소주에 내재화되어 있

는 '전통과 현대경영의 접목'이라는 경영철학과 향토기업으로서 소비자의 신뢰를 가장 소중한 자산으로 여기는 경영 이념이 그 원천으로 작용했다. 이를 통해 (주)한라산소주는 국내 주류업계 가운데 유일하게 4대에 걸친 CEO체제를 견고하게 이어오면서 한 우물을 파는 장인정신과 제주지역 소비자의 사랑을 바탕으로 오늘의 자리까지 올 수 있었던 것이다.

2013년 3월 20일 (주)한라산소주는 현재용 전무가 대표이사에 취임하면서 4대 경영의 시대를 열어가고 있다. 안정적인 도내 기업의 위치에서 대내외 치열한 경쟁환경에 직면한 지금 향토기업의 정체성과 글로벌 기업으로서의 혁신을 동시에 추구하고 전략을 모색해야 하는 현사장의 고민이 시작되고 있는 시점이다.

## II. (주)한라산소주의 설립과 성장

### 2.1 창업과 성장의 초석 확보

(주)한라산소주의 모태는 제 1대 대표인 故 현성호 대표에 의해 지난 1950년 11월 3일, 제주시 삼도2동에서 탁주, 제제주 생산업체인 호남양조장으로 출발했다. 이후 호남양조장은 1955년부터 2대 대표를 맡은 故 현정국 회장이 한일양조장으로 상호를 변경하여, '한주'라는 상품명으로 소주를 출시했다. 이어 같은 해 3월에는 '한일'로 상표명이 변경되면서 제주 지역을 대표하는 소주를 생산하기 시작했다.

한편 1973년 정부의 '주류제조장 통합' 방침에 따라 전국 250여 개에 이르던 소주 업체가 60개로, 다시 1977년에 이르러 각 도에 1개씩 총 10개의 소주 업체로 통합되었다. 이 10개 소주 업체가 현재까지 이어지게 되는데, 제주시 지역의 경우에는 정부시책에 따라 한일양조장이 귀일(북제주 하귀), 명

월(북제주 한림), 왕자(서귀포), 천일(남제주 표선), 남일(남제주 성산포) 등 5개 양조장과 함께 단일공장으로 통합되었고, 사명을 제주소주합동제조주식회사로 바뀌어 소주 생산을 시작했다. 한정국 회장은 통합된 6개 소주 제조장에서 25% 도수의 희석식 소주 360ml, 640ml, 1,800ml 3종을 생산한 데 이어, 1971년 10월 희석식 소주 30% 제품 360ml, 1,800ml 2종을 추가 생산하여 판매하기도 했다. 이어 1974년 12월에는 주조장 시설등급 1등급을 획득했고, 1975년 8월에는 완전 자동화 생산 시설로 품질관리 체제를 갖춰 동 업계와 25% 순한 소주의 판매 경쟁을 시작했다. 이어 1976년 회사명을 ㈜한일로 변경하고, 1985년 9월 본사와 공장을 현재 ㈜한라산소주의 위치인 한림읍 옹포리로 이전해 본격적인 신제품 개발에 주력하면서 회사발전의 새로운 전기를 마련했다. 한편 1986년에는 처음으로 무역업 허가를 취득, 한일소주의 일본 수출을 가능하게 하였고, 그 해 수출 유망 중소기업으로 선정되기도 하였다. 당시 회사 대표를 맡은 한정국 회장은 소주를 전문적으로 생산하는 기업으로 기틀을 잡았고, 안정적인 소비시장을 확대해 지금의 한라산 성장에 초석을 다졌다는 평가를 받고 있다.

하지만 정부시책에 의해 강제적으로 한일양조장과 5개 양조장이 하나로 통합되었으나 나뉘어진 지분으로 인해 내부적으로 회사의 자원을 집중하기에 어려움이 있었다. 이는 경영에 부침이 생기면서 단기적 이익 확보에 대한 주주들의 이해관계가 작용하였기 때문이었다. 하지만 경영악화로 어려운 시기였던 1992년 현승탁 회장이 제 3대 대표이사로 취임하면서 100% 회사지분을 확보하였고, 이후 확실한 ‘제 2의 창업기’를 맞게 되었다.

## 2.2 제 2의 창업을 통한 제주지역 대표 기업으로 도약

### 2.2.1 자도주 의무구입제 폐지로 인한 경쟁 심화

㈜한라산소주의 제 2의 창업기에 해당하는 시기 중에 정책 환경은 주요한 외부환경 변화 요인으로 살펴볼 필요가 있다. 즉 소주 시장의 과당경쟁과 품질저하를 막는다는 명목 아래 내세웠던 정부의 정책들은 ㈜한라산소주의 성장에 상당한 영향을 주었다고 할 수 있다. 정부는 1973년 ‘1도(道)1사(社)’ 원칙을 만든 데 이어, 1976년에는 지방산업 보호를 이유로 주류도매상들이 소주 구입액의 50% 이상을 자기 지역 소주회사에서 구매하도록 하는 ‘자도주 의무구입제도’를 마련했다. ㈜한라산소주를 포함한 지역 소주회사들은 1976년부터 실시된 자도주 의무구입제도의 직접적인 혜택을 받게 되었고, 이는 정부의 보호 아래 1996년까지 약 20년간 안정된 경영을 해오게 된 주요한 환경요인이 되었다. 소주 유통업체에게 지역 소주회사 제품을 50% 이상 의무적으로 구입하게 한 이 제도는 지역 소주회사의 생존을 보장해 주는 안전한 방패막이가 되었던 것이다.

하지만 자도주 의무구입제도는 1981년부터 서울, 경기, 광주, 전남, 대구, 경북 등에서만 시행되는 등 점차 축소되다 현승탁 회장이 ㈜한라산소주의 대표이사로 취임했던 1992년 완전히 폐지되었다. 이후 수도권과 지방 소주업체 간의 갈등으로 1995년 일시적으로 부활하였으나 1996년 2월 헌법재판소의 위헌 결정으로 다시 사라졌고, 주류제조면허 또한 1993년 전면 개방되었다. 결국 자도주 의무구입제가 완전히 폐지되면서 소주시장도 본격적인 무한경쟁체제로 돌입하게 되었다. 이로써 대기업의 전국구 소주 브랜드의 인지도, 품질, 마케팅과 영업능력을 지역 소비자의 애향심에만 기대어 막아내는 것은 역부족인 상황으로 변화하게 되었다.

이러한 경영환경의 변화 속에서 ㈜한라산소주의

사령탑을 맡게 된 현승탁 회장의 역할은 그 어느 때보다 중요할 수 밖에 없었다. 즉 ㈜한라산소주는 조직의 생존과 성장을 위해 자도주 의무구입제 폐지로 인한 무한경쟁체제를 반드시 극복해야 하는 전략이 절실했던 것이다. 이를 위해 ㈜한라산소주는 경영철학의 내재화 및 조직구성원의 업무만족을 위한 조직문화를 구축하기 위해 노력하였으며, 이와 더불어 프리미엄 브랜드에 기반한 제품 전략과 사회환원 활동을 통해 제 2의 창업을 성공적으로 이뤄낼 수 있었다.

### 2.2.2 ㈜한라산소주의 경영철학, '전통과 현대 경영의 접목'

현승탁 회장이 취임했던 1992년 당시만 해도 ㈜한라산소주는 이미 제주도 내에서 약 42여 년 간 경영활동을 이어 온 중견기업으로서 제1대의 故 현성호 대표의 '창업정신'과 제2대인 故 현정국 회장의 '장인정신'이 고스란히 조직 내에 스며들어 있었다. 현승탁 회장은 이러한 전통에 현대경영의 요소를 접목하였고, 이는 '전통과 현대 경영의 접목'이라는 경영철학이 탄생한 배경이 되어 62년 동안 한 우물을 파며 회사발전엔 견인차 역할을 하는 바탕이 되었다. 더불어 현승탁 회장은 다양한 지역사회 공헌활동을 지속적으로 유지하는 등 제주 도민의 신뢰를 가장 소중한 자산으로 여기는 경영 이념을 가지고 이를 실현시켜 왔다.

㈜한라산소주는 100% 순수 향토자본으로 운영되고 있으며 3대에 걸쳐 숙성된 장인정신과 오직 좋은 술을 만들기 위한 일념의 경영활동을 지속해 왔다. 이는 1950년 창업 이래 반세기 역사 동안 제주도민과 희로애락을 함께한 제주지역의 대표적인 향토기업으로 자리매김하는데 주요한 요인이었다고 할 수 있다. 즉 ㈜한라산소주가 지역 경제기반이 미비하고 특히 제조업 관심도가 다른 지방에 비해 떨어지는

제주지역의 대표적인 제조업체로 성장할 수 있었던 배경에는 이렇게 조직 곳곳에 깊숙이 내재화된 경영철학이 한 몫을 하고 있는 것이다.

### 2.2.3 일과 가정의 양립을 지향하는 조직문화 구축

㈜한라산소주의 임직원들은 대부분 제주도 도민들이다. 이들은 조직 내에서는 같은 구성원들이지만 지역 관점에서는 동일한 생활공간을 공유하는 지역민들인 것이다. ㈜한라산소주의 조직문화는 지역주민이라는 유대감에서 자연스럽게 가족 같은 조직문화가 형성될 수 있었다. 특히 구성원 간의 친밀한 정서가 업무 몰입도를 높이고 경영성과에 기여할 수 있다는 현승탁 회장의 신념에서 ㈜한라산소주는 선도적인 기업문화와 가족문화를 구축하기 위하여 기업의 경영여건과 직원들의 요구사항이 조화로울 수 있는 실천적 과제를 도출하여 조직에 적용해 왔다(㈜한라산소주 조직문화 활용 및 성과자료, 2013). 조직문화를 제도화한 대표적인 사례가 일과 가정 양립을 목적으로 시행했던 '예고 없는 회식안하기'와 '패밀리데이 지정'이며 이들 제도는 ㈜한라산소주의 고유한 문화로서 자리잡고 있다. '예고없는 회식 안하기'의 경우 조직 내에 문화로 정착할 수 있도록 매주 부서별 책임자 회의 시에 회사 행사 및 회식일정을 미리 공지하고 있다. 한편 패밀리데이를 년 1,500만원의 예산으로 운영하고 있으며, 패밀리데이를 위한 적절한 시간활용을 보장함으로써, 가족과 많은 시간을 보내면서 가정의 행복은 물론 애사심 향상, 근로의욕 고취, 업무능력 향상 등 활기 넘치는 직장 과 행복한 가정을 조성하고 있다. 더불어 즐거운 직장 과 행복한 가정을 만들기 위한 직원행복 한라산 플랜을 실시하고 있는 등 ㈜한라산소주는 일과 가정을 양립하는 조직문화 조성을 위하여 노력하고 있다. 또한 2011년 5월 30일 보건복지부-제주특별자치도와 일-가정 양립을 위한 조직문화 조성을 위한

업무 협약서를 체결하였고, 이를 위해 회사 운영 전반에 관한 내용에 대하여 의견수렴 및 임직원 회의를 분기별 1회 운영하여 회의진행 및 회의록을 통하여 회의 내용을 직원들과 공유하고 있다. 이 외에도 주 5일 정시 출퇴근제를 운영하고 있으며, 매년 하계 휴가 시 여행경비 50%를 지원하는 등 임직원 가족의 국내외 여행경비를 지원하고 있다. 또한 년 2회 올레길 걷기, 오름 등반 등 가족과 함께하는 어울림 마당을 운영하여 차량 및 식비를 전액 지원하고 있다. 또한 임직원 생일 시 축하문자 메시지를 발송한다거나, 매 분기 마지막 월의 금요일을 임직원 합동 생일 축하회로 지정 운영하는 등 가족 같은 조직 문화가 활성화되도록 노력하고 있다.

특히 지역사회 공익사업과 사회환원에 공을 쏟고 있는 경영 방침에 임직원들을 동참시키기 위해 전 직원을 4개조로 편성하여, 매월 순번제로 복지시설을 방문하여 봉사활동을 하는 ‘가족과 함께하는 나눔의 시간’을 운영하고 있다. 이는 임직원 자신이 봉사활동을 직접 체험하여 보고 느낌으로써 내가 건강하고 행복하게 살아 있음을 감사하게 생각하고 주위의 소외되고 어려운 이웃을 깊이 이해하여 배움을 통해 함께 행복한 세상을 만들어야 하겠다는 긍정적인 문화를 축적해 나가는 계기가 되고 있다.

이러한 (주)한라산소주의 노력이 지속되면서 임직원들의 문화적 경험이 축적되어 자연스럽게 경영자와 근로자 간 소통이 이루어져 서로의 어려운 사정을 충분히 공감할 뿐 아니라, 근로자가 자발적인 참여를 통하여 조직문화를 변화해나가는 선순환 구조가 정착될 수 있었다. 이를 통해 (주)한라산소주는 이직률 감소 뿐 아니라 최근 15년 간 노사분규가 전혀 없는 사업장을 실현하였고, 경영실적 향상 등 일하기 좋은 사업장으로 변화되었다(주)한라산소주 주요 공적조서, 2010년).

#### 2.2.4 프리미엄 제품 브랜드에 기반한 명주로서의 포지셔닝 전략

현재 각 소주회사에서 사용하는 첨가물의 성분은 거의 동일하다는 것을 감안한다면 술맛을 좌우하는 것은 물이다. 전국에서 생산되는 소주는 동일한 원료를 공급받아 물에 20% 비율로 주정을 섞어 제조하기 때문이다. 따라서 소주의 품질을 결정하는 것은 결국 80%의 비중을 차지하는 물이라고 할 수 있다. (주)한라산소주의 모든 제품은 세계적으로 인정받고 있는 화산 지하 암반수를 사용하여 만들어진다. 즉 천혜의 자연환경을 가진 제주 청정 한라산 화산의 현무암층을 통과하면서 만들어지는 화산암반수를 원수(源水)로 사용하고 있는 것이다. 이 때문에 한라산 소주는 마시기에 순하고 부드러운 소주로 알려져 있다. 특히 화산활동으로 형성된 화산섬 제주도의 다공질 화산 현무암층은 숯이나 활성탄 필터처럼 오염물질을 스스로 정화하는 능력이 뛰어나다. 여기서 생성된 물은 천연 약알칼리수로서 바나듐으로 잘 알려진 성분과 이외 각종 천연 미네랄에 의해 세포의 산성화를 중화시켜주고 노화를 방지하는 특성을 가지고 있다고 한다. 이와 같이 (주)한라산소주에서 생산하는 소주는 제주도의 자연환경에 기반하여 프리미엄 브랜드를 포지셔닝할 수 있는 잠재적인 가능성이 존재하였고, 현승택 회장은 자도주 의무구입제 폐지 이후 갈수록 치열해지는 경쟁환경을 극복하기 위하여 이러한 한라산소주의 차별화 요소를 극대화하는 제품 연구개발에 주력하게 되었다.

##### (1) IWSC 2012 국제주류품평회 금상 수상의 쾌거, 한라산 허벅술

‘한라산 허벅술’은 엄선된 쌀보리와 현미를 원료로 한 순곡주를 현대인의 입맛에 적합한 효모를 사용하여 재래식 방법으로 저온·발효시키는 정통 발효공법으로 빚어 만든 제주의 대표적인 명주(名酒)로 평

가되고 있다.

이러한 명주가 탄생하기까지 현승탁 회장은 세계적인 명주(名酒)를 만들겠다는 목표를 세우고 증류식 소주 개발에 착수하여 5년 간의 수많은 시행착오를 거듭하였다. 제주도는 본래 고려 말부터 개성, 안동과 함께 전국 3대 명주를 생산하던 곳으로 유명하였다. 과거 현승탁 회장이 유년 시절에는 보리나 고구마로 증류식 소주를 만들었지만 1960년대부터는 정부의 양곡정책 때문에 모든 소주가 희석식으로 바뀌었고, 이때부터 한국 전통주에 대한 대중들의 관심은 희미해지게 되었다. 현승탁 회장은 잊혀져가던 전통술을 복원해야 한다는 사명감을 가지고 개발에 착수했다. 하지만 오랜 세월이 흐르다 보니 이전의 기술자들을 찾기 어려웠고, 현승탁 회장은 우리나라의 대표적인 주정회사와 국제청 기술연구소, 일본의 사케 명산지 등을 수차례 방문하며 역사 속에 희미해진 전통주 제조법을 찾아 다녔다.

5년간의 시행착오를 거듭한 끝에 1995년 증류식 소주 ‘한라산 허벅술’이 출시되었다. ‘한라산 허벅술’의 용기는 제주의 특성을 살려 옛날 제주의 물허벅에서 영감을 얻었고, 제주에서 예부터 술병을 술허벅이라 불렀던 것에 착안하여 술허벅 모양의 용기를 개발하였다. ‘한라산 허벅술’의 용기 제작을 위해 경기도 여주에 용기를 주문하고, 용기에 들어가는 글씨는 서예가 고(故) 현중화 선생께 의뢰하였다. ‘한라산 허벅술’은 증류식 소주의 단점인 강한 냄새를 없애고 담백한 맛을 살린 것이 특징이며, 장기간 숙성으로 그윽한 향기와 산뜻함이 어우러진 전통비법에 현대기술이 가미된 프리미엄급 술로 인정받고 있다. 특히 한라산 청정 알카리성 천연암반수와 자연 건강식품인 제주 천연 유채꿀로 맛을 조화시켜 뒤끝이 깨끗하다는 평가를 받고 있다. 또한 알코올 도수 35도의 독주임에도 맛이 부드러워 부담없이 마실 수 있고 맑은 빛을 띠고 있어서 ‘한라산 허벅술’을 두고 외국인들은 크리스탈이라 부르기도 한다.

‘한라산 허벅술’은 1996년 제주 신라호텔에서 열린 한일정상회담 만찬에서 당시 하시모토 총리가 극찬을 하여 일명 하시모토 술로 불리웠고, 이때부터 현재까지도 제주도에서 개최되는 크고 작은 행사에서 만찬주로 활용되고 있다. 또한 2000년 김정일 북한 국방위원장의 특사자격으로 방문한 김용순 노동당 비서일행을 위한 만찬주로 채택되었고, 2003년 제주에서 열린 남북평화축전과 2005년 남북 국방장관 회담에서도 만찬주로 채택된 바 있다. 한편 2006 ‘대한민국 우수 특산물’ 대상에 이어 2007년에도 2년 연속 대상을 수상해 맛과 품질을 널리 인정받게 되었고, 명실상부한 제주의 전통 명주로 자리를 잡게 되었다. 또한 2008년 7월에는 몽드셀렉션, SWSC와 함께 세계 3대 주류품평회 중 하나로 지난 1969년 영국에서 설립된 세계적인 권위를 가진 IWSC 국제주류품평회(International Wine and Spirit Competition)에서 은상을 수상함으로써 제주 술의 우수성을 세계시장에 알리게 되었다. 이후 2009년 6월 제주에서 개최된 한-아세안 특별정상회의(Official Banquet Liquor for the ASEAN-Republic)에서도 공식 만찬주로 선정되었고, 2012년 11월에는 영국 런던에서 열린 IWSC 2012 국제주류품평회 시상식에서 우리나라 증류주 부문 최초로 금상을 수상하였다. 또한 ‘한라산 허벅술’과 함께 ‘한라산 소주’와 ‘한라산물 순한소주’도 은상을 나란히 수상하면서 (주)한라산소주의 제품은 세계적인 명주 제조 브랜드로서의 진가를 공인받게 되었다(제민일보, 2012). 무엇보다 내로라 하는 국내 대기업 제품을 제치고 증류주 부문 첫 금상 수상이라는 타이틀까지 획득하면서 (주)한라산소주는 지역소주라는 한계를 뛰어넘는 하나의 계기가 될 것을 기대하게 되었다.

(2) 품질 우위의 한라산 소주를 기반으로 한 제품 및 브랜드 다변화 노력

(주)한라산소주는 1955년 제주지역 최초로 소주를

생산한 이래 소주하면 ‘한라산 소주’라는 이미지가 자연스럽게 각인될 수 있도록 제주도민의 체질에 맞는 제품을 개발해 왔다. 즉 깨끗한 제주 천연 지하 암반수를 사용하여 순하고 부드럽고 독특한 맛의 제품을 만들어 국내 타 소주 제조 회사에 뒤지지 않는 품질 경쟁력을 확보하고 있다.

특히 1993년 출시 후에 (주)한라산소주의 주력제품이 된 ‘한라산 소주(Hallasan Soju)’는 천연 미네랄과 용존 산소가 풍부한 알카리 청정수를 바다 밑 지하 심층수에서 추출하여 자연 여과된 자연수 상태로 빚어 만들고 있다. 한라산 소주는 연속식 증류방식으로 만들어진 고순도 주정에 기능성 식품인 올리고당과 아스파라긴을 첨가한 뒤 초정밀 여과처리를 하여 첫 느낌이 부드럽고 뒤끝이 깨끗한 소주로 평가되고 있다.

한편 2000년 1월부터 순한 소주를 선호하는 애주가들의 취향 변화에 맞춰 23%의 ‘한라산 소주’를 생산하였고, 22%의 ‘한라산물 순한소주(Hallasanmul SuhanSoju)’를 새로운 기법으로 생산하여 저도수 소주시장의 변화를 적극적으로 대응하였다. ‘한라산물 순한소주’는 엄선된 순곡 원료를 고품질의 활성탄으로 초순도 탈취, 정제한 후 거친 향과 잡맛 제거를 위해 0℃ 이하에서 첨단냉각공법으로 여과시킨 증류식 소주를 미국 쉐터키에서 특별 주문한 오크통에 넣어 장기간 숙성시킨 원액을 혼합한 제품이다. 인체에서 알코올의 자연분해를 촉진시켜 혈중알코올 농도를 떨어뜨려 숙취해소에 좋다는 아스파라긴과 아미노산으로 맛을 조화시킨 순하고 부드러운 프리미엄 소주로 특히 여성과 젊은 세대를 목표 고객으로 개발한 저도수이다. 저도수 소주의 선호가 확산되면서 2004년 4월 다시 ‘한라산 소주’를 22%, 2007년 1월 21%로 낮추었고, 2009년 1월 19.8%까지 하향 조정하면서 낮은 도수의 소주를 찾는 소비자들의 입맛에 맞추어 제품을 선보이고 있다. ‘한라산물 순한소주’의 출시는 당시 시장에서 압도적인

판매량을 기록하며 지역 점유율 1위 소주회사로 발돋움하는 기반이 되었다.

또한 프리미엄 소주의 제품 브랜드를 확장하기 위하여 2007년 4월 1일부터는 ‘한라산 허벅술 순’ 신제품을 출시하였고, 이를 관광 상품화하여 판매를 시작하였다. ‘한라산 허벅술 순’은 그동안 제주 명주로서 자리매김해 오던 ‘한라산 허벅술’에 이어 현대 감각에 맞도록 새롭게 만든 증류식 소주로 천연 알칼리수를 이용한 술이다. ‘한라산 허벅술 순’은 순곡주로 참나무통에서 5년 이상 숙성시킨 원액을 브랜드 당하여 0℃ 이하로 냉각하는 최첨단 냉각여과공법을 이용해 만든 증류식 소주로 한정수량만 생산하여 고급명주로서의 가치를 더하고자 하였다.

한편 (주)한라산소주는 2010년 2월 ‘한라산 순(Hallasan Soon)’을 새롭게 출시하였다. ‘한라산 순’은 ‘한라산물 순한소주’를 잇는 리뉴얼 성격의 제품으로 19.3도의 순한 소주이며 거친 향과 잡맛, 유분 제거를 위해 0℃ 이하에서 냉각시키는 공법인 Chilling Process공법과 AFC공법으로 처리한 후, 오크통에 넣어 장기간 숙성시킨 증류원액으로 브랜드 당한 프리미엄 소주이다. 또한 2006년 3월부터는 제주도 한라산에서 자생하는 특이한 열매들을 이용해 술을 가정에서 직접 담가 마실 수 있도록 ‘5ℓ 과실주용 담금주’를 생산하기도 하였다.

최근 (주)한라산소주는 프리미엄 소주 시장에 발맞춰 ‘한라산 수’라는 새로운 제품을 개발하였다. 본격적인 프리미엄 브랜드인 ‘한라산 수’는 제주도 이외의 지역과 수출용으로만 판매되고 있다. 엄선된 순곡 원료와 장기간 숙성된 증류 원액을 첨단 냉각 공법(Chilling Process)으로 여과시킨 증류식 소주로서 최고의 맛과 향기를 느낄 수 있는 고급 소주이다. 이와 같이 (주)한라산소주에서 출시된 전 제품은 세계적으로 인정받는 청정 제주 자랑인 화산 지하 암반수와 장기간 숙성된 증류주 원액이 들어간 프리미엄 소주라고 할 수 있다.

이렇게 프리미엄 제품 브랜드 확장과 직접적으로 관련된 (주)한라산소주의 역량은 세 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 끊임없는 신제품 연구를 가능하게 한 설비 투자이다. (주)한라산소주는 지난 1995년에 '한라산 허벅술'을 출시한 이후 자체 생산된 증류주 원액(原額)을 오크통에 저장, 숙성하고 있다. 향후 50년, 100년산 허벅술 원액을 확보하기 위한 준비를 끝낸 상태이며, 프리미엄급 허벅술 개발에 사용할 계획이다. 이러한 증류주 원액 보관은 (주)한라산소주가 전국 5번째로 갖춘 자체 증류식 공장과 최첨단 시설을 활용하여 가능하게 되었다. (주)한라산소주는 2002년 7월 부지 1000㎡, 연건평 500㎡ 규모로 현 본사 공장 부지인 한림읍 옹포리에 최첨단 증류식 공장을 준공한 바 있다. 국내 소주회사 가운데 5번째로 준공된 증류식 공장은 연간 1만본 가량을 생산할 수 있는 시설로 시설비로만 약 20억 원이 투자되었다. 또한 10억 원을 투자해 자동제어 시스템을 갖춘 설비 보강에 나서고 있으며, 보다 부드럽고 균일한 품질로 술을 생산할 수 있는 인-라인 브랜딩 공법 등을 도입하면서 더욱 확실한 품질 경쟁력을 확보하고 있다.

둘째, 차별화된 패키징 디자인을 통한 브랜드 제고 전략이다. 초기 제주지역에서 소주는 저가 술이라는 고정관념이 있었다. 이에 현승탁 회장은 프리미엄 소주라는 새로운 비전을 제시하였고, 제품 품질 뿐 아니라 높은 가격에 걸맞는 고급 크리스탈 병을 사용한 패키징 전략으로 '한라산 소주'를 출시하였다. 이에 따라 '한라산 소주'는 전국 유일하게 무색의 맑은 병에 담겨 있으며, 빨강과 파랑이 대비되는 상표와 병 머리에 한라산 문양을 넣는 등 용기 디자인을 획기적으로 바꾸게 되었던 것이다. 또한 현재에도 용기를 좀 더 다양화 하고 지금보다 현대적이면서도 제주를 상징할 수 있는 디자인으로 바꾸려는 계획을 추진 중이다. 한편 '한라산 허벅술'의 용기는

이천산 도자기를 사용하고 있으며, 현재 세계적인 도자기 산지이자 중국 송나라 때부터 중국을 대표하는 도자기 생산지로 유명한 중국 경덕진(景德鎮)에서 용기 개발을 진행 중에 있다.

셋째, 고품질의 원료사용이다. (주)한라산소주는 이미 세계적으로 인정받은 제주의 화산 지하 암반수를 사용해 술을 제조하고 있으며, 여기에 청정 제주의 '밭벼'를 이용하여 제품을 만들고 있다. 밭벼를 일정 수준의 도정(搗精)을 함으로써 술을 빚는데 필요한 가장 적합한 원료를 얻을 수 있게 된다는 점에 착안한 것이다. 이를 통해 기존의 벼가 함유하고 있는 유분과 불순물을 제거하게 되고 기존에 생산되고 있는 술과 차별화되는 고품질의 술을 만들 수 있게 된다. 이미 제주의 진생 영농법인과 업무협약을 체결해 제주의 고산에서 생산되는 밭벼를 공급받고 있다.

#### 2.2.5 (주)한라산소주의 경영이념, 기업이익의 사회 환원

(주)한라산소주는 현승탁 회장이 대표이사로 취임했던 이후로 기업이익의 사회 환원이라는 정신에 따라 지역봉사 및 다양한 사회환원 활동으로 도민의 신뢰를 확보해 오고 있다. 1991년 이후 제주대학교 발전기금, 제주도 체육회, 적십자, 사회공동모금회, 중,고등학교 장학금, 이시돌 양로원 등 현재까지 약 35억 원을 사회에 환원해 왔다.

(주)한라산소주는 지역사회의 든든한 후원자로서 도움의 손길이 필요한 소년소녀가장, 결식아동, 난치병 어린이, 지역체육발전, 사회복지단체 후원금 등으로 매년 평균 2억1천여만 원을 지역사회에 환원하여 나눔 경영을 실천하고 있다. 2007년부터는 제주도 기업 최초로 사회복지공동모금회와 협약식을 맺고 1억5000만원을 기탁하였고, 소주 판매 수익의 일부를 제주 지역의 소년·소녀가장, 결식아동, 난치병어린이 등에 지속적으로 도움의 손길을 주고 있

다. 이 외에도 대한적십자 제주도지사와 제주도체육회, 한라산 훼손지원금, 옹포리 발전기금, 제주지역에 있는 병원과 양로원 등의 각종 사회 복지 단체에 대한 후원에 앞장서고 있다.

교육분야에서는 중학교와 고등학교의 우수학생 장학금과 장애학생 장학금 등 교육 장학금 명목으로 2010년까지 5,050만원을 후원하고 있다. 특히 지역거점 대학인 제주대학교에 발전기금으로 1997년부터 10여 년 넘게 모두 8억 4500만원을 전달하였다. 2005년부터 시작된 제주대학교 발전기금의 경우 매년 장학금, 연구 지원금 등에 쓰도록 약정해 10억 원 이상의 발전기금이 조성될 때까지 지속적으로 기금을 출연하기로 했다. 더욱이 우수교수와 우수학생 지원사업을 벌이기 위해 ‘㈜한라산 기금’의 연간 운용 수익과 별도로 지원금 2,000만원을 지원하고 있다. 또한 지난 2012년 7월부터는 ‘찾아가는 DREAM 장학금 전달 행사’를 새롭게 시작하여 매달 제주도내 3개 지역을 선정하고 그 지역의 학생들에게 장학금을 전달하는 행사를 하고 있다.

한편 ㈜한라산소주는 2010년 초부터 보조상표를 통한 공동마케팅(Co-marketing)을 시도하고 있다. 이는 ‘공동의 이익을 위해 서로 결속해 여러 가지 기능을 공동으로 수행하는 의미’의 Collaboration을 차용하여 Collaboration Marketing 또는 Co-marketing이라고 즐겨 불리고 있다. 즉 공동마케팅은 두 개 이상의 회사가 공동으로 전개하는 판매·판촉 활동으로, 동종 업종 및 이업종 간에 상호 제휴를 통해 서로의 강점을 활용할 수 있도록 역할을 분담하여 판매 실적을 높이는 새로운 영업 기법을 의미한다. ㈜한라산소주는 제품 뒷부분에 부착하는 보조상표를 이용해 제주도와 시의 정책, 대표축제, 민원안내 등을 홍보하고 있다. 이러한 공동마케팅을 통하여 공익사업과 도정사업을 적극 홍보하고, 저소득 계층에 문화활동을 지원하고 있다. 2010년 6월 ㈜한라산소주는 제주광어 RIS사업단, 제주도

수협양식조합과 협약식을 맺고 ‘한라산 소주’의 보조상표에 제주광어 홍보를 시작으로 제주도 지질공원 선정을 지원하는 보조상표, 제주특별자치도 민원 콜센터 120, 제주의 특산물인 은갈치와 옥돔, 제주절물 휴향림, 제주시 공동브랜드 해올렛, 제주마쌈 등의 홍보를 하는 보조상표를 제작하여 이를 부착한 제품을 생산하였다(시사제주, 2012). 이 외에도 제주세무서, 국정원, 소방방재청 등 기관의 캠페인 홍보에도 적극 동참하고 있다. 또한 한라산소주의 보조상표는 제주의 관광 홍보나 출산장려, 및 축제 등 공익적인 내용을 담고 무료 홍보를 하는 제주의 홍보도우미로 좋은 반응을 보이고 있으며, 공연이나 유명가수의 콘서트를 보조상표로 광고해 주고 여기서 발생하는 수익금 전액을 문화 소외계층에 있는 청소년들을 초청하여 무료로 콘서트를 관람시켜 주는 행사를 하고 있다(제주일보, 2013). 특히 제주특별자치도와 공동으로 도정사업을 홍보함으로써 도정사업을 도민들에게 자세히 알리고 더 나아가 제주관광의 활성화를 도모하게 되었다. ㈜한라산소주는 이처럼 제주 도청과 시청의 홍보도우미를 자청하면서 모든 보조상표 제작비용을 부담하며 다른 방식으로 일종의 사회환원사업을 전개해 나가고 있다.

이러한 홍보방식은 서민들이 즐겨 찾는 소주의 친숙함을 활용해 자연스럽게 홍보내용이 소비자들의 생활 깊숙이 알려지는 효과로 이어지고 있다. 특히 일방적인 홍보 방식보다 비용이나 광고 노출효과 등 효율성 면에서 긍정적인 효과를 기대하고 있다.

### 2.3 제주 지역경제의 주요 버팀목이 된 경영성과

현승탁 회장은 ㈜한라산소주의 대표이사 취임과 동시에 일본 등 선진국의 주류 기업을 벤치마킹하기 위해 해외 박람회를 자주 다니면서 신제품 연구개발을 추진하였다. 그는 대기업과 같은 거대조직은 기획이나 디자인 등 각 기능이 세분화되어 있어 신제품

품 출시가 최소 6개월 이상이 소요되는 것에 주목하였다. 따라서 직접 외국을 다니면서 연구개발의 속도를 높이고자 하였다. 이와 같이 제품경쟁력을 높이기 위한 연구개발에 집중한 결과, 현회장의 취임 직후인 1993년 '한라산 소주'를 출시한 데 이어 1997년 '한라산물 순한소주', 1998년 과실주용 소주 등 신제품이 잇따라 출시되었다. 이 같은 신제품 개발의 효과로 1993년 일본과 1994년 미국으로 한라산소주가 수출되는 성과를 올리게 되었다. 이후 1995년에는 콜롬비아와 브라질시장, 동남아시아의 인도네시아 시장까지 수출 지역을 넓히며 글로벌 기업으로서의 입지를 다진 결과 2005년 7월에는 광주 전남 지역의 수출유망 중소기업으로 선정되기에 이르렀다. 이어 1999년에는 회사명을 지금의 ㈜한라산소주로 변경하여, 청정지역의 제주도 지역 이미지와 더불어 주류시장에서의 회사 이미지 제고에 나섰다. 이는 ㈜한라산소주가 제주지역 대표 소주로서 국내외 시장의 애주가들로부터 호평을 받는 큰 힘이 되었다.

이러한 제품 연구개발의 성과와 함께 ㈜한라산소주는 주류 대기업의 물량 공세 속에서도 연간 380억 원 안팎의 매출을 올리며 지역 고용창출과 지역 경제에 일익을 담당하는 제주의 대표 향토기업으로 성장했다. 이렇게 창립 이래 60여 년 동안 제주지역을 대표하는 기업으로서 안정적인 경영 성과를 인정받아 ㈜한라산소주는 모범납세자 표창, 새마을운동 대통령 표창, 저축유공 국무총리 표창, 제주상공대상, 중소기업 대상, 산업포장 2011동탄산업훈장 등의 많은 표창과 감사장을 받은 바 있다. 또한 지역경제와 지역사회 기여도 등의 공로를 인정받아 제주경실련이 선정하는 제2회 제주경제정의기업상에서 모범기업으로 뽑히는 영예를 안기도 했다. 2006년 3월에는 제주도 경제발전에 이바지하고 최고의 경영인으로서 공로를 인정받아 현승택 대표가 제주대학교로부터 명예 경영학 박사학위를 받았다.

특히 지난 2004년에 서울경제연구원에서 발간한 '우리나라 소주산업의 비전과 장기발전 방안'이라는 연구보고서에 따르면 ㈜한라산소주는 2002년 조세수입을 바탕으로 추산한 제조업 부문 지역 내 총생산액 중 소주산업의 비중 추정치가 6.68%로 전국 최상위를 기록했다. 한라산 소주의 비중 추정치 6.68%는 지역 내 총생산액(GRDP)에 대비시킨 소주산업의 지역 경제 내에서 차지하는 비율이다. 전국 평균이 0.48%인 점을 감안할 때 ㈜한라산소주는 6.68%로 14배 가량 높아 지역경제에 미치는 기여도가 타 지역보다 월등히 높은 것으로 나타났다. 이는 ㈜한라산소주의 지역경제에 대한 기여도가 다른 지역 소주업체보다 월등히 높다는 것을 의미한다.

2011년에는 제주도 기업으로는 최초로 일과 가정의 양립문화 확산에 힘쓴 기업으로서 보건복지부 장관상을 받았다. 또한 같은 2011년에 지식경제부로부터 '우리 지역 일하기 좋은 기업'에 선정되는가 하면 지역발전기금 및 인재 양성 지원 등 기업 이익의 사회 환원에도 남다른 노력을 기울이는 도민 친화 경영으로 대표 향토기업으로서의 신뢰감을 견고히 하고 있다.

㈜한라산소주의 제주지역 시장점유율은 약 80%에 달하고 있다. 또한 현승택 회장이 취임한 1992년 이래 ㈜한라산소주의 매출은 연평균성장율 6.4%의 성장율을 보이며 지속적으로 증가하여 2010년 기준 연간 매출액 381억 원의 제주지역 대표적인 우량기업으로 성장하였다. 이를 대변하듯 한라산의 연간 주세 납부액은 1995년 약 30억 원이었으나, 2010년에는 매출액 증가와 세율 인상 등으로 181억 원으로 약 6배 이상 증가를 하였다. 이렇듯 ㈜한라산소주는 순수 향토자본으로 설립된 제주의 향토기업으로 도내 기업 중 최초라는 수식어를 가장 많이 달고 현재까지 제주도 경제의 든든한 버팀목이 되고 있다.

### III. 새로운 혁신을 통한 제 2의 도약

#### 3.1 성장의 한계를 넘어 지속성장의 길로

제주도는 도서지역이라는 지리적 환경으로 인하여 내륙의 기업에 비해 물류비용이 매우 높은 특징을 가지고 있다. 이로 인해 제주도의 제조업체는 원료를 구매할 경우뿐 아니라 제주지역 외의 국내 지역으로 제품을 판매할 시에 해외 수출 시와 유사한 높은 비용이 수반되는 시장구조에 놓여 있다. 국내외 시장 모두 물류와 유통비용이 너무 많이 소요되는 이러한 특징은 제주도 내 제조업체의 성공 사례를 찾아보기 힘들게 한 원인이 되고 있으며, 이를 잘 극복해 온 ㈜한라산소주에게도 여전히 위협요인으로 영향을 미치고 있다. 즉 지속 성장을 추구하는 기업 목표에 반해 제주도내의 제한적인 시장에 기반할 수밖에 없는 물리적 구조가 한계로 작용하고 있는 것이다. 특히 이러한 지리적 환경은 공병의 회수율에도 큰 영향을 미치게 된다. ㈜한라산소주에 의하면 소주 판매 후 공병을 4번 정도 회전해야 원가 보존이 가능하다고 하는데 제주도 지역을 벗어난 소주 제품의 경우 공병 회수가 어렵고, 이를 위한 별도 채널을 두게 되면 공병 수집을 위한 추가적인 비용이 발생하게 되는 구조인 것이다. 더불어 지리적 한계를 벗어나기 위하여 제주 지역 외의 유통채널을 확보할 경우 생산 설비를 확장하는 등의 투자가 수반되어야 하는데 제주 지역 내에서의 경쟁환경도 치열해져 가는 상황에서 선불리 투자를 결정하기가 쉽지 않은 상황이다.

또한 자도주 의무구입제 폐지로 대기업의 지배구조에 기반한 이해관계 채널을 활용한 영업 뿐 아니라 소매점에 대한 물량공세 마케팅을 펼치면서 제주도 내에서의 젊은 층의 한라산소주에 대한 로열티가 점차 감소하고 있다는 점도 감지되고 있다. 여기에

펜션에 숙박하는 관광객이 증가하면서 식음료를 대형마트에서 구매하는 여행 패턴의 변화는 제주도 관광 활성화에 따른 그만큼의 반사이익을 기대하기가 어려워졌다.

한편 유통망의 변화는 시장점유율에 영향을 미치게 되는데 중소기업중앙회 제주지역본부의 2013년 ‘제주 소상공인 포럼’에 따르면 제주 지역의 편의점 증가율은 전국 평균을 웃돌아 2004년부터 2011년까지 도내 연평균 증가율은 19.3%로 전국 평균 15.2%를 상회하였다. 2010년 346곳이었던 도내 편의점은 2011년 한 해에만 205곳이 출점하면서 집중적으로 증가하여 2012년 말 총 615곳의 편의점이 운영되고 있는 것이다(국민일보, 2013). 편의점 내 소주라인의 제품 배치 상 대기업 소주의 구성 비율은 어느 정도 고정되어 있어 이러한 유통구조의 변화는 대기업 제품이 자동적으로 시장에 진입할 수 있는 채널 역할이 되는 것이다.

실제로 경쟁 환경이 치열해진 2000년대 들어 ㈜한라산소주의 거침없던 성장세가 주춤해지고 있다. 2005년부터 2012년까지의 매출액 연평균성장율이 0.38%에 그쳐 정체되고 있으며, 2005년 이후 영업이익과 당기순이익은 인건비, 영업비, 포장 등 일반경비의 지속적인 증가로 각각 -15.6%, -22.9%의 감소추세를 보이고 있어 도내 내수시장에 대한 ㈜한라산소주의 고민은 깊어지고 있다.

한편 이렇게 악화된 내수시장과 달리 ㈜한라산소주의 수출실적은 점차 증가세를 보이고 있다. 이미 ㈜한라산소주는 지속적인 신상품 개발을 통해 현지 진출해 있는 한국인을 대상으로 1993년 일본과 1994년 미국으로 ‘한라산 소주’를 수출하는 실적을 올린 바 있다. 이어 1995년에는 콜롬비아와 브라질시장, 동남아시아의 인도네시아로 수출 지역을 넓히며 글로벌 기업으로서의 입지를 다지기 시작하였다. 하지만 수출실적보다 현지에서의 마케팅 비용이 커지면서 수익성을 우려하여 당시 사실상 해외 수출을 정

리하게 되었다. 하지만 ㈜한라산소주는 과거 경험을 교훈으로 2008년부터 다시 해외 수출을 추진하였고, 현재 중국과 일본에 유통망 확대를 추진해 오고 있다. 특히 중소기업의 경우 선부른 해외 진출은 기업 경영에 리스크 요인으로 작용할 수 있기 때문에 ㈜한라산소주는 현지 시장상황에 전문적이면서도 신뢰할 수 있는 유통채널을 확보하는데 가장 큰 노력과 관심을 쏟았다. 예컨대 현재 중국 유통망인 '상하이 카르마'와 손을 잡게 된 배경에는 대표가 같은 제주도 출신이라는 지연이 작용하기도 하였다.

2008년 '카나내셔널'을 통해 4만병을 수출하며 시작된 중국 진출은 2010년 현재의 유통망인 '상하이 카르마'와 손을 잡고 매년 물량을 확대하고 있다. 2010년 '한라산물 순환소주' 4만2,000병 상당이 중국 시장에 유통된 데 이어 2011년에는 '한라산 소주' 1만3,200병, '한라산물 순환소주' 5만2,200병, '한라산 허벅술' 480병 등으로 제품이 다변화되었다. 여기에 지난 2012년에는 다섯 차례 수출을 통해 23만1,000병 2억 원 상당의 실적을 올리는 등 시장 가능성을 높였다. 현재 제주도에 대한 청정이미지에 청정제주 화산암반수로 만들어진 한라산소주 특성으로 인해 현지인과 교포사회에 인기를 끌고 있어, 2012년 한해 다섯 차례 수출에 비해 2013년에는 매달 1차례씩 이뤄질 정도로 활기를 띠고 있다.

한편 일본 시장에 2008년부터 2010년 동안 ㈜한라를 통해 8만 병을 수출한 후 2010년부터는 일본 현지 유통업체를 통해 꾸준히 시장을 공략하고 있다. 지난 2012년 일본 내 체인스토어를 가지고 있는 켄키쥬를 통해 다섯 차례 수출을 하여 11만 9,000병에 약 9,000만원 상당의 '한라산 소주'를 유통시키는 등 내수 부진을 만회하는 데 적지 않은 도움을 받고 있다. 특히 일본 바이어들의 국내 향토소주에 대한 관심이 급격히 높아지고 있고, 제주도와 한라산의 청정 이미지를 앞세워 현지 소비자에게 좋은 반응을 얻고 있어 일본 시장 공략에 가속도가 나고

있다(메디컬투데이, 2012). 하지만 이러한 실적은 90년대 초반과 마찬가지로 현지 소비자들의 입맛을 사로잡은 성과라기보다 해외에 진출해 있는 한국인을 주로 타겟으로 하고 있어 여전히 한계는 존재하고 있다.

이렇게 치열한 대내외 경영환경의 변화 속에서 ㈜한라산소주는 전통과 미래가 공존하는 제주도 대표 기업으로 성장하려는 비전을 꾸준히 실행하고 있다. 비전을 현실화하기 위하여 위상이 높아진 제주도 지역 브랜드에 연동하여 제주도 대표브랜드로 자리매김하는 전략을 추진하고 있는 것이다(㈜한라산소주 비전 및 주요전략, 2013). 사실 제주도라는 물류와 유통비용이 높은 지역적 한계가 시장 개척에 장애가 되는 것은 극복하기 쉽지 않은 현실이다. 하지만 바로 이러한 환경 요인으로 인해 ㈜한라산소주는 기존 일반적인 소주로는 승산이 적다고 판단하여 고급화에 주력해 왔던 것이다.

현승탁 회장의 지휘 아래 ㈜한라산소주는 30년, 60년, 100년 묵은 술을 만들기 위해 15년 전부터 오크통에 보관중인 자체 생산한 증류주 원액으로 세계적인 명주를 만들 준비를 하고 있다. 수 년 전 미국의 오크통 제작사를 찾았을 때 7대째 경영하고 있다는 이야기를 들었다는 현승탁 회장은 "손자, 그리고 증손자, 또 그 뒤를 생각하며 술을 만든다"고 한다. 지금 이 순간에도 ㈜한라산소주의 오크통에서는 수십 년, 혹은 100년 넘어 세상에 나올 술들이 익어가고 있다.

### 3.2 제 4세대 경영체제 구축과 제 2의 도약

지난 2013년 3월 20일 ㈜한라산소주는 국내 주류업계 최초로 제 4세대 경영체제를 구축했다. 그동안 전무이사로서 경영관리, 영업, 연구개발 등 경영에 필요한 핵심분야를 두루 경험하며 경영수업을 받아온 현승탁 회장의 장남 현재용 전무가 ㈜한라산소

주의 대표이사로 취임한 것이다. 취임식에서 현재웅 사장은 “도민의 향토기업으로서 글로벌 기업으로 성장하기 위해 항상 고객을 감동시킬 수 있도록 고객을 존중하고 제품서비스, 기업이미지 등 고객의 욕구를 충족시키며, 품질제일주의와 소비자 보호에 앞장섬은 물론 다양한 사회환원을 통해 지역경제의 버팀목이 되겠다”고 포부를 밝혔다. 또한 “전통경영과 현대경영을 접목해 도민에게 더욱 사랑받는 기업으로서 생명체의 근원인 물을 지키고 자연을 보호하는 친환경 기업으로 제2도약을 이뤄나가겠다”고 다짐했다(시사제주, 2013).

(주)한라산소주는 지난 60여 년 동안 제주도민의 회로애락과 함께 해오면서 많은 역경을 극복하고 변화에 적응하며 제주 지역경제의 버팀목이 되어 왔다. 금번 대표이사로 취임한 현재웅 대표까지 4대를 이어 오며 창업정신과 장인정신, 전통과 현대경영의 접목으로 대변되는 (주)한라산소주의 성장사는 이제 새로운 역사가 쓰여지는 시점에 서 있다. 제주도라는 지리적 구속력과 날로 치열해지는 내수 시장에서의 경쟁환경은 (주)한라산소주에게 과거의 성공전략과는 또 다른 혁신적인 전략을 고안해 내고, 이를 효과적으로 추진해 나갈 것을 요구하고 있다. 만약 (주)한라산소주가 과거의 영광에 취하여 주춤거린다면 곧바로 위협적인 경영환경은 기업의 위기로 바뀌게 되는 상황에 처해 있다.

이제 막 취임한 현재웅 사장에게는 그가 취임사에서 밝힌 대로 도민의 향토기업이라는 정체성과 글로벌 기업으로 도약이라는 상반되는 비전을 실현해 나가며 창립 100년을 기약하는 지혜가 필요한 시점인 것이다.

## 참고문헌

### 1. 문헌자료

- 고광명(2008), “제주지역 토착기업의 성장과정 연구,” **제주도연구**, 31.
- 고세훈·유왕진·이윤보(2013), “중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 구조적 관계에 관한 실증연구,” **생산성논집**, 27.
- 박영배(2006), “벤처기업이 경쟁전략과 산업환경특성이 경영성과에 미치는 영향,” **벤처경영연구**, 9.
- 박종훈·성연달·이흥기(2013), “윤리경영의 범위: 애플과 폭스콘,” **KBR**, 17(4), 183-217.
- 윤현덕·성종수(2012), “사회적책임경영(CSR) 인증이 벤처기업의 조직신뢰 형성에 미치는 영향,” **품질경영학회지**, 40.
- 전무경·이기은(2010), “벤처기업 최고경영자의 변혁적 거래적 리더십이 조직만족에 미치는 영향,” **기업경영연구**, 17, 159-171.
- 제주발전연구원(2010), 물류비 절감 정책이 제주지역 경제에 미치는 영향 분석.
- 조한국·원성수(2009), “지역 중소·벤처기업의 성공요인에 관한 실증분석,” **지역발전연구**, 제 9권 제 1호, 162-187.
- 한국신용평가(2013), KIS Industry Outlook: 주류 Alcoholic Beverage.
- 한정화(2003), 벤처창업과 경영전략, 홍문사
- Baum, J. R.(1995), “The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 547-561.
- Carroll, A. B. (1979). “A three-dimensional conceptual model of corporate performance,” *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cooper, A. C., Willard, G. E. and C. Y. Woo. (1986), “Strategies of High Performance

New and Small Firms, A Reexamination of the Niche Concept," *Journal of Business Venturing*, 3, 247-260.

Cooper, A. C., F. J. Gimeno-Gascon, and C. Y. Woo(1994), "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.

Covin, J. G. and D. P. Slevin.(1991). "New Venture Strategic Posture, Structure and Performance: An Industry Life Cycle Analysis," *Journal of Business Venturing*, 5, 123-135.

Eggers, J. H. and K. T. Leahy(1996), "Leadership, Management, and Culture in High Performance Entrepreneurial Companies," *Frontiers of Entrepreneurial Research*, 509-523.

Phillip Kolter(2007), CSR Marketing (남문희 역), 리더스북.

Richard L. Daft(2010), Understanding the theory and Design of Organization (김광집 외 역), 한경사.

Sandberg, W. R. and C. W. Hofer.(1987), "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry, and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, 2, 5-28.

Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C. and Low, M. B. (1991). "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets," *Journal of Business Venturing*, 6, 9-28.

## 2. 기업자료

(주)한라산소주 2013년 비전 및 주요전략 자료  
 (주)한라산소주 2011년 회사소개서  
 (주)한라산소주 60주년 기업홍보 자료 (2011)  
 (주)한라산소주 조직문화 활용 및 성과 자료 (2013)  
 (주)한라산소주 주요 공적조서 (2010)

(주)한라산소주 현승탁 회장, 현재웅 사장 인터뷰 2013. 2.22(1차)/2013.8.30(2차)  
 한국주류산업협회 연도 및 주류별 출고동향

## 3. 언론자료

국민일보, "제주지역 편의점 전국 평균 증가율 웃돌아," 2013.5.29.

메디컬투데이, "한국의 국민 술 '소주, 일본에서도 통했다' 주류 한류 열풍," 2012.7.2.

시사제주, "62년 전통 (주)한라산 마침내 '글로벌 명주' 등극," 2012.8.30.

시사제주, "버려지는 병뚜껑으로 이웃사랑을 실천해요," 2012.11.28.

시사제주, "한라산 소주, 제주 홍보도우미 자처...100만병에 홍보라벨," 2012.5.1.

시사제주, "(주) 한라산 현재웅 사장 취임... 4대째 가업승계 눈길", 2013.3.20.

연합뉴스, "제주 제 2소주 공장 착공 2014년 출시," 2012.9.28.

제민일보, "올해 국제주류품평회서 금·은상 석권...제주 술 우수성 알려," 2012.11.8.

제민일보, "한라산소주, 올해 중국어 일본어로," 2012. 6.14.

제민일보, "한라산소주, 중국·일본서 순풍," 2012.10.25.

제민일보, "한라산소주 제주 물맛 효과 특특," 2012.8.9.

제민일보, "한라산소주, '해양구조·사고 122' 홍보," 2012. 4.3.

제주의 소리, "제주도민 85%, 한라산소주에 애착," 2011. 12.21.

제주의 소리, "(주)한라산, 구업 지역아동센터와 아름다운 동행," 2012.12.30.

제주의 소리, "(주)한라산, 서귀포 동홍 청소년 3명 장학금 전달," 2012.10.23.

제주의 소리, "제주 '한라산소주' 또 현해탄 건너 OEM수출," 2012.10.11.

제주의 소리, "제주 한라산 소주에 '주취폭력! 이제 그만마 썸~'," 2012.7.31.

제주의 소리, "한라산 소주' 중국서 축구대회 열었다고?,"

2012.4.25.

제주의 소리, “향토술 빛는 한라산소주, 11월 3일 창립 62주년,” 2012.10.30.

제주일보, “경찰-한라산 음주운전 근절 손잡아,” 2012.8.8.

제주일보, “(주)한라산, 애월읍 지역 학생에 장학금 전달,” 2012.12.25.

제주일보, “제주시, 한라산 병뚜껑에 사랑을 싣고....” 2012.3.20.

제주일보, “한라산소주, 기업 이익 사회 환원 ‘따뜻,’” 2011.12.16.

제주일보, “한라산소주 문화 나눔 추위 녹이다,” 2012.12.30.

중앙일보, “한라산 허벅술, 주류 올림픽 금메달,” 2012.9.3.

한국일보, “제주 ‘한라산 허벅술’ 국제주류품평회 금상 수상,” 2012.11.19.

Economy Insight, “순한 소주로 살아나는 지방소주,” 2013.8.1.

〈참고자료〉



〈그림 1〉 한라산 본사 및 공장 전경

〈표 1〉 (주)한라산소주 연혁

1950. 11. 03	호남양조장 창업 (탁주. 제제주) 代表 : 玄晟好 翁 (作故)
1955. 01. 01	소주 제조 면허 취득 한일 양조장으로 상호 변경(탁주, 제제주 소주) 代表 : 玄正國  상표명 : 한 주
1955. 03. 01	상표명 : 한일로 변경
1970. 11. 03	정부시책에 의해 도내 군소 6개 소주업체 통합 제주소주합동 제조 주식회사 설립
1976. 11. 03	주식회사 한일로 상호 변경
1985. 08. 30	유망 중소기업으로 지정(제주은행)
1985. 09. 28	본사·공장 신축이전(현대식 자동시설로 한림읍 옹포리 이전)
1985. 12. 10	무역업 허가 취득
1986. 03. 25	한일소주 일본으로 수출 개시
1992. 11. 01	주총 결의에 의해 경영진 교체 선임 회장 : 현 정 국, 대표이사 : 현 승 탁
1993. 04. 10	0.36L 한라산 출시
1993. 11. 29	한라산소주 일본으로 수출 개시
1994. 07. 15	한라산소주 미국으로 수출 개시
1995. 01. 03	0.72L 허벅술 출시
1995. 07. 28	한라산소주 브라질로 수출 개시
1996. 08. 01	0.375L 백록담 출시
1996. 12. 10	김포, 부산국제공항 면세점 판매 개시
1997. 10. 06	0.30L 순환소주 출시
1998. 03. 20	2.7L 과일주용 소주 출시
1999. 01. 01	주식회사 한라산으로 상호변경

〈표 1〉 (주)한라산소주 연혁 (계속)

2000. 04. 01	최신식 세병기 설치
2001. 01. 01	주총결의에 의해 대표이사 사장 현승탁 선임
2002. 07. 05	증류식 소주공장 준공
2003. 08. 25	0.64L 허벅술 출시
2005. 08. 01	수출유망증소기업지정
2006. 03. 01	5L 과실주용 소주 출시
2006. 08. 30	허벅술 2006년 대한민국 우수특산품대상수상
2006. 11. 01	제주도기업 최초로 사회복지 공동모금회 와 협약식 체결 (상표에 사랑의 열매 사용)
2007. 04. 01	0.70L 허벅술 純 출시
2007. 07. 16	허벅술 2007년 대한민국 우수특산품대상수상
2007. 10	프리미엄 한라산 水 출시
2008. 07. 15	세계주류품평회(IWSC)은상 수상
2009. 05. 11	제주지역 최초 「명문장수기업상」 수상
2009. 05. 20	한아세안 특별정상회담 공식만찬주로 허벅술(18도)지정
2009. 08. 20	한라산소주 전국이마트 공급
2009. 09. 15	0.36L (18도) 허벅술 만찬주 출시
2010. 01. 25	0.36L 한라산 純 출시
2010. 05. 10	진생영농법인과 협약체결 제주발버를 이용한 허벅술 개발을 위한 계약재배
2010. 08. 23	세계주류품평회(IWSC) 허벅술 실버베스트인 클래스상 수상
2010. 10. 15	한라산 純 소주 인도네시아 수출시작
2010. 03. 16	동탑산업훈장 수상
2012. 11. 13	세계주류품평회(IWSC)허벅술 금상 수상
	한라산소주 순한소주 은상수상
2013. 03. 20	주총 결의에 의해 경영진 선임 회장 : 현승탁 / 대표이사 현재웅

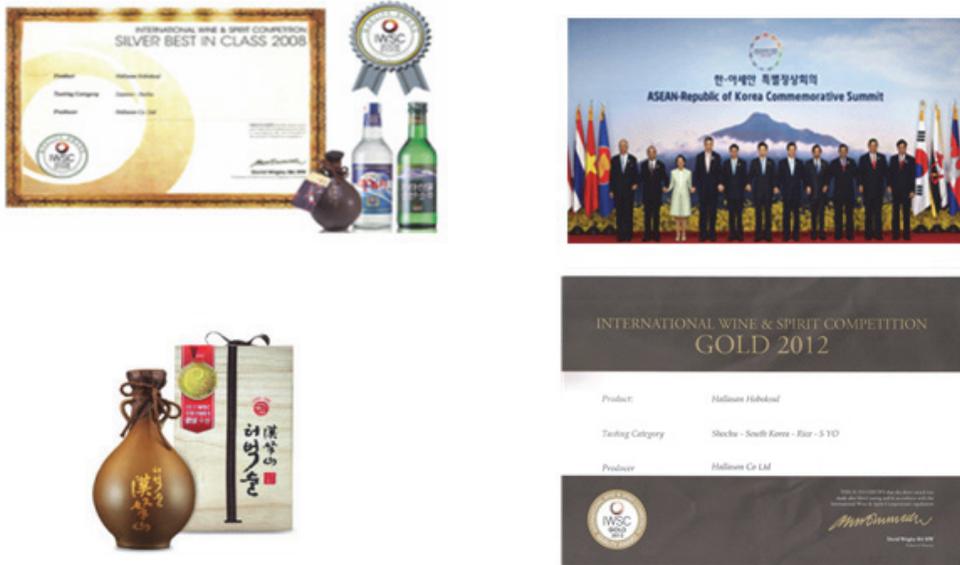
〈표 2〉 년도별 재무성과

년도	총 자산 (억원)	총 부채 (억원)	총 자본 (억원)	매출액 (억원)	영업 이익 (억원)	영업외 비용 (억원)	매출 채권 (억원)	당기 순이익 (억원)	유동 비율 (%)	부채 비율 (%)
1995	60	56	4	121	5	4	10	1	81	1100
1996	58	54	4	141	9	4	10	1	100	1100
1997	105	69	36	167	30	4	24	25	122	186
1998	102	74	28	195	27	4	11	12	50	263
1999	159	128	31	230	33	3	22	22	54	406
2000	161	128	33	250	19	4	19	15	75	385
2001	171	137	34	280	22	3	34	14	78	403
2002	170	126	44	297	17	3	32	10	62	283
2003	188	125	63	328	22	3	29	18	98	200
2004	162	114	48	350	31	3	21	21	79	232
2005	154	101	53	356	31	3	20	24	63	192
2006	173	132	41	354	15	3	25	12	55	326
2007	177	134	43	369	18	4	21	12	49	358
2008	194	150	44	388	25	4	24	17	44	339
2009	204	163	41	387	23	4	20	14	34	401
2010	208	174	34	381	8	4	21	8	39	517
2011	166	129	37	362	6	3	21	3	48	344
2012	183	142	41	367	8	2	20	3	50	350

〈표 3〉 자도 소주구입제도 사건 주요판례 (출처: 헌법재판소)

<p>사건번호 : 96헌가18  사건명 : 주세법 제38조의7 등에 대한 위헌제청  선고날짜 : 1996/12/26</p> <p>가. 사건의 배경  이 사건은 소주판매업자에 대하여 강제로 자도소주를 구입토록하고 있는 주세법의 규정이 소주판매업자의 직업의 자유는 물론 소주 제조업자의 경쟁 및 기업의 자유 등을 지나치게 침해하여 헌법에 위반된다고 결정한 사건이다.  정부가 1970년대 초부터 전국에 400여개의 소주업체가 난립한 소주시장을 1도(道) 1사(社)의 원칙을 최종목표로 하여 통폐합정책을 추진한 결과 소주제조업자의 수는 1981년에 현재의 10개 업체로 통합·축소되었다. 아울러 특정업체의 독과점방지와 지방산업의 균형발전을 위하여 1976년부터는 자도소주구입제도(1976. 6. 24. 국세청훈령 제534호)를 시행하였다. 일정한 경과기간을 거쳐 자도소주구입제도는 1991년말에 폐지되었으나 1995년 10월 1일부터 주세법 제38조의7 규정에서 다시 되살아났다.  주세법(1995. 12. 29. 법률 제5036호로 개정된 것) 제38조의7 제1항은 주류판매업자에 대하여 매월 회석식소주의 총구입액의 100분의 50 이상을 당해 주류판매업자의 판매장이 소재하는 시·도지역과 같은 지역에 소재하는 소주제조업으로부터 구입하도록 명령하는 내용 등을 규정하였고 동법 제18조 제1항 제9호는 주류판매업자가 동법 제38조의7의 규정에 의한 구입명령을 위반한 때에는 관할 세무서장이 그 판매업을 정지처분하거나 그 면허를 취소토록 규정하였다.  제청신청인은 관할 세무서장이 제청신청인의 주세법 제38조의7 위반을 이유로 주세법 제18조 제1항 제9호에 근거한 주류판매업정지처분에 대하여 그 취소를 구하는 행정소송을 제기하면서 위 법률조항에 대하여 위헌법률심판제청을 신청하자 법원이 이를 받아들여 위헌법률심판을 제청하였다.</p> <p>나. 결정의 주요내용  헌법재판소는 다음과 같이 6인 재판관의 다수의견으로 주세법 제38조의7 및 제18조 제1항 제9호는 헌법에 위반된다는 결정을 내렸다.  독과점규제와 관련하여 보면 헌법 제119조 제2항은 독과점규제의 목적이 경쟁의 회복에 있다면 이 목적을 실현하는 수단 또한 자유롭고 공정한 경쟁을 가능하게 하는 방법이어야 하는데 구입명령제도는 전국적으로 자유경쟁을 배제한 채 지역 나누어먹기식의 지역할거주의를 자리잡게 함으로써 지방소주업체들이 각 도마다 최소한 50%의 지역시장 점유율을 보유하게 하여 지역 독과점 현상의 고착화를 초래하므로 독과점규제라는 공익을 달성하기 위한 적절한 조치로 보기 어렵다.  지역경제의 육성과 관련하여 보면 헌법 제123조가 규정하는 지역경제육성의 목적은 일차적으로 지역간의 경제적 불균형의 축소에 있는데 전국 각도에 균등하게 하나씩의 소주제조기업을 존속케 하려는 주세법에서는 수정되어야 할 구체적인 지역간의 차이를 확인할 수 없어서 1도1소주제조업체의 존속유지와 지역경제의 육성간에 상관관계를 찾아볼 수 없으므로 지역경제의 육성은 기본권의 침해를 정당화할 수 있는 공익으로 고려하기 어렵다. 중소기업의 보호와 관련하여 보면 헌법 제123조 제3항에서 중소기업의 보호를 국가경제정책적 목표로 명문화하고 있는데 중소기업의 보호는 원칙적으로 경쟁질서의 범주내에서 경쟁질서의 확립을 통하여 이루어져야 하며 자유경쟁질서 안에서 발생하는 불리함을 국가의 지원으로 보완하여 경쟁을 유지하고 촉진시키려는데 그 목적이 있으므로 구입명령제도는 이러한 공익을 실현하기에 적합한 수단으로 보기 어렵다. 결국 구입명령제도를 규정한 주세법 제38조의7 및 제18조 제1항 제9호는 소주판매업자의 직업의 자유는 물론 소주제조업자의 경쟁 및 기업의 자유 즉 직업의 자유와 소비자의 행복추구권에서 파생된 자기결정권을 지나치게 침해하는 위헌적인 규정이라 할 것이다.  평등권의 침해여부에 관하여 보면 구입명령제도가 독과점규제와 중소기업의 보호란 입법목적을 실현하기 위한 수단이라고 한다면 소주판매업자에 대하여만 구입의무를 부과함으로써 소주판매업자와 다른 상품의 판매업자를 서로 달리 취급하는 것을 정당화할 수 있는 합리적인 이유가 존재하지 않으며 생산자와 소비자 사이의 상품이동으로 말미암아 물류비 증가와 교통량의 체증이 발생하는 것은 소주뿐이 아니라 다른 모든 다른 상품의 경우도 마찬가지이므로 입법목적은 물류비 증가와 교통량체증의 방지로 본다고 하여도 소주와 다른 상품, 다시 말해서 소주판매업자와 다른 상품의 판매업자, 소주제조업자와 다른 상품의 제조업자를 구분하여 달리 규율할 합리적인 이유도 찾아 볼 수 없으므로 위 법률조항은 평등원칙에도 위반된다.  이에 대하여 조승형, 정경식, 고중석재판관은 자도소주구입 명령제도는 대기업 제조업자의 독과점을 막고 지역소주제조업자를 보호함으로써 독과점규제와 지역경제육성이라는 헌법상의 경제목표를 구체화하고자 하는 제도이므로 이 제도로 인하여 약간의 차별이 생긴다고 하여도 그 차별에는 합리적인 이유가 있으며 구입명령제도는 여러 가지 사정을 입법정책적으로 고려하여 입법형성권의 범위내에서 입법한 것으로서 헌법 제37조 제2항이 정한 한계내에서 행한 필요하고 합리적인 기본권제한이라고 할 것이므로 헌법에 위반되지 아니한다는 반대의견을 제시하였다.</p> <p>다. 사후경과  자도소주 의무구입제도는 '진로'라는 거대 회사의 위세에 눌려 있던 지방의 토착 소주회사들의 경영난을 타개하기 위하여 도입하여 시행한 것으로 실제로 지방소주사들의 판매고가 증가하는 효과를 낳기도 하였으나 경쟁을 논리로 하는 자본주의 경제체제하에서 국가적으로 보호육성해야 할 타당성이나 근거도 없이 정부가 특정산업의 지방업체들만을 보호하기 위해서 경쟁을 제한하고 있어 제도 도입과정부터 위헌적 요소라는 파장을 낳았기 때문에 헌법재판소의 위 결정은 적절했다는 평가가 있었다(서울경제신문 1996. 12. 27.).</p>
---

- 좌측부터, IWSC국제주류품평회(International Wine and Spirit Competition) 은상수상, 한·아세안 특별정상회의(Official Banquet Liquor for the ASEAN- Republic) 공식만찬주, 2012 IWSC국제주류품평회 허벅술 금상수상



〈그림 2〉 허벅술 (알콜도수35%, 용량720ml)

〈표 4〉 허벅술 연혁

- 1995년 허벅술 출시
- 1996년 6월 제주에서 개최된 한·일 정상회담시 건배주로 사용. 하시모토 총리의 극찬을 받아 일명 하시모토 술이라는 명성을 얻음.
- 2000년 9월 24일 남북국방장관회담, 남북장관급회담, 김용순 비서 일행이 제주 방문 시 만찬주로 사용. 특히 남북 화합을 염원 하는 의미에서 북한 들쭉술과 한라산 허벅술로 칵테일 만들어 마시기도 함.
- 2003년 3월 중국 군사대표단 제주방문 시 제주의 전통명주 한라산 허벅 술이 소개 되었고 만찬주로 사용되어 명성을 얻음.
- 2003년 제주에서 열린 민족통일 평화 체육 축전 시 만찬주
- 2005년 12월 남북장관급회담 시 건배주
- 2006년, 2007년 연속 대한민국 우수 특산품 대상 수상
- 2008년 세계주류품평회(IWSC:International Wine and Spirit Competition) 은상 수상
- 2009년 한·아세안 특별정상회의 공식 만찬주
- 2010년 세계주류품평회(IWSC) Best In Silver 수상
- 2012년 세계주류품평회(IWSC) 금상 수상



〈그림 3〉 한라산 소주(알콜도수 21%, 용량 360ml, 200ml, 640ml, 1800ml)



〈그림 4〉 한라산물 순한소주(용량 360ml, 도수 19%)



〈그림 5〉 한라산 순(용량 360ml, 도수 19.3%) 아래



〈그림 6〉 2007년 4월 1일부터 한정판으로 판매되기 시작한 허벅술 순(용량:700ml, 25%)-좌측, 프리미엄소주시장을 공략하기 위한 한라산 水-우측



〈그림 7〉 향후 50년, 100년산 허벅술의 개발을 위한 원액을 저장중인 오크통



〈그림 8〉 증류식 공장 전경, 저장탱크, 증류기

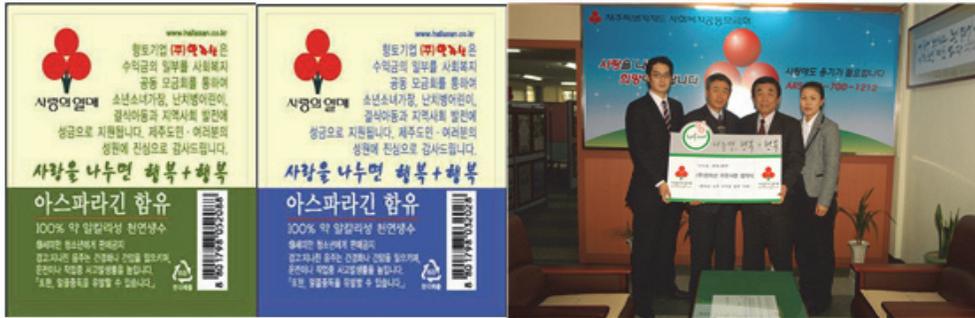


〈그림 9〉 제품 검사 현장



〈그림 10〉 제품 자동생산라인

2007년 1월부터 한라산 소주 뒷병에 부착되기 시작한 '사랑의 열매' 로고, 우측은 협약식 기념촬영



〈그림 11〉 공동마케팅



〈그림 12〉 보조상표를 활용한 각종 문화 공연 홍보- 문화소의 청소년들 초청 관람

## The Jeju-do’s Local Company Combining ‘Tradition’ and ‘Modern Management’ for 62 Years, Hallasan Soju

Young-Hee Ko\* · Su-Min Jo\*\* · Jung-Ok Hur\*\*\*

### Abstract

*Hallasan Soju*, the representative local company of Jeju-do, has grown uniquely in the domestic liquor business over 4 generations. Hallasan Soju had received the benefit of system of obligation to purchase a soju at the local area and managed steadily for about 20 years thanks to that. But the purchase system was abolished in 1996 and since then on competition has become fierce in the Soju market. In that market situation president Hyeon seung-tak was appointed as the third CEO of Hallasan Soju and he concentrated the resources to the R&D for the product competitiveness. As a result, Hallasan Heobeoksul won the gold prize award in the spirituous liquor section in 2012 IWSC(International Wine and Spirit Competition), which is for the first time in Korea.

The competitive advantages of Hallasan Soju are caused by the facility investment, premium brand strategy and high quality use of the materials. Finally Hallasan Soju has grown as a sustainable company contributing to the local job creation and local economy. In addition, president Hyeon seung-tak has had the management principle that considers the faith of the region as the most valuable asset. So Hallasan Soju has maintained continuously the various CSR activities to local communities. In this growth process, the management philosophy combining tradition and modern management has been becoming the competitiveness. But because of the limited geographical situations as the island area which the high logistic cost required and the intensifying competitive environment, Hallasan Soju is asked to push ahead the past success strategy and another innovative strategy.

Key Words: local company, Hallasan Soju, Product differentiation, Social Responsibility

---

\* Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, Corresponding author.

\*\* Adjunct Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies.

\*\*\* Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies.

## 〈Teaching Note〉

# ‘전통’과 ‘현대경영’을 접목하고 있는 62년 전통의 제주 향토기업, (주)한라산소주

### I. Synopsis

지난 2102년 창립 62주년을 맞은 (주)한라산소주가 제주지역 대표 제조업체로 성장해 온 역사를 통해 지역 중소기업의 전략적 혁신과 핵심역량 축적의 변화를 확인할 수 있다. 특히 제주지역 토착기업을 연구한 고광명(2008)은 (주)한라산소주의 성장과정상의 특징으로 현(玄)씨 가문의 기업경영관과 노사협력, 제주지역 경제발전 기여, 사회 환원의 4가지를 요약하였다. 더불어 본 사례에서는 (주)한라산소주의 발전과정에서의 주요한 성공요인을 경영자특성과 조직특성, 전략특성의 관점으로 분석하고, 지역향토기업으로서의 의미있는 발전전략을 살펴보고자 한다.

(주)한라산소주는 제 1대 대표인 故 현성호 대표에 의해 1950년 11월 3일, 제주시 삼도2동에서 탁주, 제제주 생산업체인 호남양조장으로 설립되었다. 이후 2대 대표를 맡은 故 현정국 회장이 본사와 공장을 현재 (주)한라산소주의 위치인 한림읍 옹포리로 이전해 본격적인 신제품 개발에 주력하면서 회사발전의 새로운 전기를 마련했다. 1992년에는 자도주의 무구입제가 완전히 폐지되면서 본격적인 무한경쟁체제로 돌입한 경영환경 속에서 현승탁 회장이 제 3대 대표이사로 취임하면서 ‘제2의 창업기’를 맞게 되었다. 이후 현승탁 회장은 ‘전통과 현대 경영의 접목’이라는 경영철학을 기반으로 3대에 걸쳐 숙성된 장인

정신과 오직 좋은 술을 만들기 위한 일념의 경영활동을 통하여 제조업 기반이 약한 산업기반을 가진 제주지역에서 제조업체로서의 지속적인 성장을 이루어 왔다. 현승탁 회장은 취임 직후인 1993년 ‘한라산 소주’를 출시한 데 이어 1995년 ‘한라산물 순한 소주’, 1998년 과실주용 소주 등 신제품을 잇따라 출시하며 제품경쟁력을 높이기 위한 연구개발에 자원을 집중하였다. 이 같은 끊임없는 연구의 결과로 (주)한라산의 대표적인 명주인 ‘한라산 허벅술’은 2006년, 2007년 ‘대한민국 우수특산품’ 대상을 2년 연속 수상했다. 2012년에는 우리나라 증류식 소주 최초로 세계3대 주류품평회로 꼽히는 ‘국제주류품평회(IWSC)’에서 엄격한 블라인드 테스트와 성분분석을 통해 금상을 차지했다. 또한 최근에는 해외시장 진출에서도 주목할 만한 성과를 거두고 있으며, 특히 중국과 일본 시장에 대한 수출 물량을 확대해 2012년 3억 원 이상의 수출 실적을 올렸다. 한편 (주)한라산소주는 제주 도민의 신뢰를 가장 소중한 자산으로 여기는 경영 이념을 가지고 향토기업으로서 지역사회에 대한 환원사업을 꾸준히 추진해 오고 있다. (주)한라산소주가 도내 각종 기부금들로 제주 사회에 환원한 금액만 약 35여 억 원에 이른다. 이 밖에 보조상표를 통해 도내 각종 문화공연을 홍보해주고, 여기서 나오는 수익금 전액을 제주도내 문화소의 청소년들의 공연관람에 사용하는 등의 문화지원 사업도 펼치고 있다.

㈜한라산소주의 지속적인 제품연구와 지역밀착경영은 제주지역 시장점유율 86% 가량을 차지하는 경영성과로 이어지고 있다. 지난 2010년에는 연간 매출액이 380억 원을 넘는 제주의 대표적 우량기업으로 성장하였고, 연간 주세 납부액은 1995년 약 30억 원 대비 2010년에는 법인세와 부가세를 포함하여 연간 200억 원에 이른다. ㈜한라산소주는 국내 주류업계 가운데 유일하게 3대에 걸친 CEO체제를 견고하게 이어오면서 한 우물을 파는 장인정신과 제주지역 소비자의 사랑을 바탕으로 오늘의 자리까지 이룰 수 있었다.

이렇게 ㈜한라산소주는 62년이라는 오랜 기간 혁신과 지속경영을 실천한 대표적인 지역 중소기업으로서 본 사례를 통해 이를 깊이 있게 살펴보고자 한다.

## II. Teaching Point

1. 지역향토기업으로서 (주)한라산소주 발전과정의 성공요인
2. 지역향토기업의 환경변화 대응 전략과 발전전략
3. 지역향토기업의 사회적 책임활동의 의의
4. (주)한라산 소주의 제품차별화 전략의 성공요인

## III. Assignment Questions

1. 지역 중심의 향토기업으로서 한라산 소주의 성장요인을 분석하라.

2. 대내외 환경변화를 분석하고 한라산 소주의 향후 발전전략을 논의하라.
3. 지역 기업으로서 한라산 소주의 비전과 사회적 책임 활동의 의의를 분석하라.
4. 한라산 소주의 제품 차별화전략의 성공 요인을 분석하고 향후 개발 방향을 제시하라.

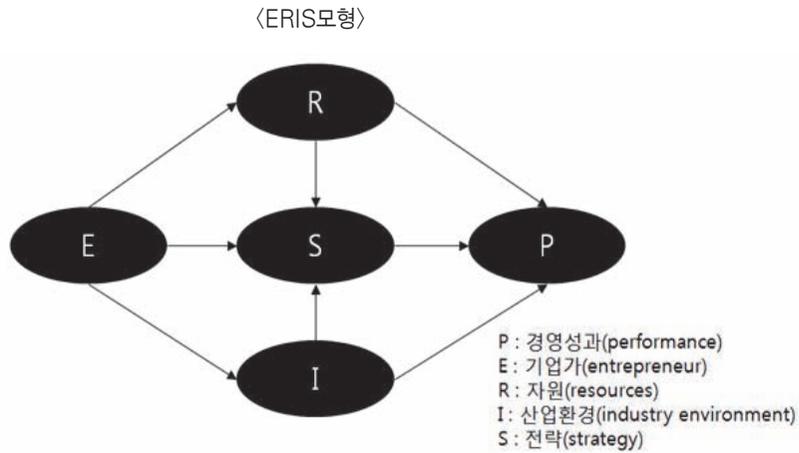
## IV. Analysis

1. 지역 중심의 향토기업으로서 한라산 소주의 성장요인을 분석하라.

중소기업의 성공에 영향을 미치는 선행연구에서 주요 요인을 찾아보면 경영자의 특성, 조직특성, 환경특성, 전략특성 등으로 요약될 수 있다. 이를 공식화한 것이 ERIS모형으로 일반적으로 중소기업의 경영성과 및 성공요인을 분석하는 데 유용한 모형이다(한정화, 2003).

### 1) 경영자 특성(Entrepreneur)

중소기업의 성과에는 조직 구성원을 잘 이끄는 리더십이 가장 주요한 요인으로 나타나고 있으며(Cooper et al, 1994), 최고경영자의 리더십과 경영스타일 등은 조직유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 연구되고 있다(Eggers and Leahy, 1996). 또한 최고경영자의 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등의 리더십은 직무만족과 리더만족에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 작용한다(전무경·이기은, 2010). Baum(1995)에 따르면 경영자의 동기적 특성은 기업의 성과에 유의한 영향을 미치며, 리더로서의 역



할수행에 따라 재무적 성과에도 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다.

실제로 ㈜한라산소주가 제주지역의 대표적인 향토 기업으로 제주도민의 신뢰를 기반으로 성장해 온 배경에는 현승탁 회장의 고유한 경영철학과 경영이념이 바탕이 되어 왔다. 현승탁 회장의 경영철학은 전통과 현대경영의 접목, 한 우물 경영, 제주 도민의 신뢰를 자산으로 여기는 3개의 키워드로 다음과 같이 요약될 수 있다.

전통과 현대경영의 접목은 지난 2대의 장인정신을 계승하는 한편 적극적인 설비 투자와 신제품 개발을 추진하는 기업경영관이라고 할 수 있다. 제 2의 창업기를 이끌었던 현승탁 회장이 취임했던 1992년 당시만 해도 ㈜한라산소주는 이미 제주도 내에서 약 42여 년 간 경영활동을 이어 온 중견기업으로서 2대에 걸친 장인정신이 조직 내에 체화되어 있었다고 할 수 있다. 현승탁 회장은 이러한 전통에 현대경영의 요소를 접목하였고, 이는 '전통과 현대 경영의 접목'이라는 경영철학이 탄생한 배경이 되었다.

한 우물 경영은 지역 경제기반이 미비한 제주지역, 특히 제조업 부문에 대한 관심도가 다른 지방에 비해 떨어지는 전국 1% 시장에서 다른 곳에 한눈 팔지 않고 오로지 63년간 한 분야에만 집중한 향토

기업으로서의 한라산을 있게 한 견인차 역할을 하였다. 이러한 '한 우물 경영'으로 ㈜한라산소주는 현재 제주를 대표하는 기업으로 성장했다. ㈜한라산소주는 3대에 걸쳐 숙성된 장인정신을 기반으로 오직 좋은 술을 만들기 위한 일념의 경영활동에 기업 자원을 집중하며, 창업 이래 약 60여 년의 역사 동안 제주도민과 희로애락을 함께하며 제주지역의 대표적인 향토기업으로 자리매김해 왔다.

더불어 현승탁 회장은 제주 도민의 신뢰를 가장 소중한 자산으로 여기는 경영 이념을 가지고 있으며, ㈜한라산소주는 지역사회에 대한 다양한 환원사업에 지속적으로 추진함으로써 이를 실현해 오고 있다. ㈜한라산소주가 그간 교육 발전과 지역사회 발전을 위한 각종 기부금은 약 32여 억 원에 이른다. 또한 제주의 축제, 명소, 특산물 등을 보조상표를 이용하여 홍보하는 공동마케팅도 제작비용 전액을 ㈜한라산소주에서 부담해 진행하고 있으며, 이는 서민의 술인 소주의 친숙함을 활용해 홍보하는 만큼 고객에게 호응이 높다. 이 밖에 도내 각종 문화공연도 보조상표를 통해 홍보해주고, 여기서 나오는 수익금 전액을 제주도내 문화 소외 청소년들의 공연관람에 사용하는 등의 문화지원사업도 펼치고 있다. 이러한 지역밀착경영 활동은 ㈜한라산소주가 지역

경제기반이 미비하고 특히 제조업 관심도가 다른 지방에 비해 떨어지는 제주지역의 대표적인 제조업체로 성장할 수 있었던 배경이 되고 있다.

또한 현승탁 회장의 리더십은 개별적 배려와 지적 자극의 특성이 나타난다고 할 수 있다. 예컨대 조직 구성원들의 고충에 관심을 갖고 구성원들의 개별적 배려 차원의 각종 복지 프로그램을 개발 운영함으로써 신뢰를 바탕으로 한 협력적 노사관계를 형성할 수 있었다. 특히 매년 하절기에 모든 근로자들에게 해외 및 국내 산업시찰을 실시하는 등의 지적 자극을 통해 전문을 넓히고 사기를 진작시키고 있다.

## 2) 조직특성(Resources)

중소기업의 성장에 있어 조직구조와 기업의 문화적 특성 등의 조직특성은 중요한 요인이 되며, 조직의 분위기는 주로 경영자에 의하여 결정된다(Cooper et al., 1986). 대부분의 중소기업은 자원과 경험이 부족한 상태에서 구성원간의 신뢰와 애정, 그리고 일에 대한 열정으로 시작하기에 특유의 가족적이고 공동체적 분위기가 구축된다. 이 같은 조직특성을 정서적 유대감이라고 할 수 있으며 이는 조직이 구성원의 복지증진에 관심을 갖고 배려하는 수직적 유형의 유대감과 구성원이 조직 내 타인에게 느끼는 감정적 우호감을 의미하는 수평적 유대감의 두 가지로 분류된다(조한국·원성수, 2009).

전형적인 가족기업의 지배구조를 보이고 있는 한라산소주는 이 덕분에 신뢰에 기반하여 흔들림없이 경영을 해 올 수 있었다. ㈜한라산소주의 회장직을 맡고 있는 현승탁 회장의 장남 현재웅 대표는 지난 3월 대표이사직을 승계받았다. 그리고 막내할아버지가 부사장직을 1999년부터 지금까지 맡고 있으며, 진로 영업담당 출신인 삼촌이 영업본부장을 맡고 있다. 즉 주요 직무가 가족 구성원으로 구성되어 있어 각 직무를 맡은 가족 구성원들이 책임감 있게 역할

을 수행해 오고 있다. 최근 대표이사가 된 현재웅 대표와 기존 구조와의 호흡은 중요한 변수로 인식할 필요가 있다. 하지만 현재웅 대표이사는 대학시절부터 방학 등 틈틈이 영업 현장을 경험했을 뿐 아니라 2006년부터 영업, 경영관리, 연구개발 등 경영에 필요한 핵심분야에 두루 참여해 왔기 때문에 이는 큰 변수가 되지는 않을 것으로 전망된다. 또한 현재웅 대표는 경영자로서의 역량을 갖추기 위하여 경영학을 전공하고 제주대학교 경영대학원 석사를 마친 후에는 미국 펜실베이니아대학교 워튼스쿨(Wharton School)에서 최고경영자과정을 수료했다.

한편 ㈜한라산소주의 직원들은 대부분 제주도 도민들로 구성되어 있어, 그만큼 지역주민이라는 유대감에서 가족 같은 조직문화가 형성될 수 있었다. 이는 자연스럽게 조직 내에 구성원 간에 감정적 우호감을 느끼게 되어 수평적 유대감을 형성하는 중요한 요인이 되고 있다. 또한 ㈜한라산소주는 제도적으로 선도적인 기업문화와 가족문화를 개선시키기 위하여 기업의 경영여건과 직원들의 요구사항이 조화될 수 있는 실천적 과제를 도출하여 조직에 적용해 왔다. 이는 수직적 유대감을 형성하는 것으로 특히 일과 가정 양립을 목적으로 시행하고 있는 ‘예고 없는 회식안하기’와 ‘패밀리데이’ 제도가 이에 해당한다. 더불어 즐거운 직장과 행복한 가정을 만들기 위한 직원행복 한라산 플랜을 실시하고 있으며, 2011년 5월 30일 보건복지부-제주특별자치도와 일-가정 양립을 위한 기업문화 조성을 위한 업무 협약서를 체결하는 등 ㈜한라산소주는 일과 가정의 균형을 지향하는 기업문화 조성을 위하여 노력하고 있다. 이 외에도 주 5일 정시 출퇴근제 운영, 하계 휴가 시 임직원 가족의 국내외 여행경비 50% 지원, 년2회 가족과 함께하는 어울림마당, 임직원 합동 생일 축하회 등을 운영하고 있다. 특히 지역사회 환원에 공을 쏟고 있는 경영 방침에 임직원들을 동참시키기 위해 복지시설을 방문하여 봉사활동을 하는 ‘가족과 함께

하는 나눔의 시간'을 운영하여 조직 구성원들이 지역 사회와 함께 행복한 세상을 만들어야 하겠다는 긍정적인 문화를 축적해 나가고 있다. 이러한 (주)한라산 소주의 노력이 지속되면서 임직원들의 문화적 경험이 축적되어 자연스럽게 경영자와 근로자 간 소통이 이루어져 서로의 어려운 사정을 충분히 공감하고, 근로자가 자발적인 참여를 통하여 조직문화를 변화해나가는 선순환 구도가 정착되었다. 이와 같이 노사간계를 상생의 노사관계로 바꾸기 위하여 신뢰를 바탕으로 한 협력적 노사관계를 유지하려는 노력의 결과 (주)한라산소주는 참여, 책임, 협력적 노사공동체로 변화되어 왔으며, 최근 15년간 노사분규가 전혀 발생하지 않는 사업장을 실현하였을 뿐 아니라 경영실적 향상 등 일하기 좋은 사업장으로 변화되었다.

### 3) 산업환경 특성(Industry)

중소기업의 성과에 영향을 미치는 산업환경에 관한 선행연구는 산업의 성장성에 관한 연구로 Porter (1980), McDougall et al(1994) 등이 있고, 산업

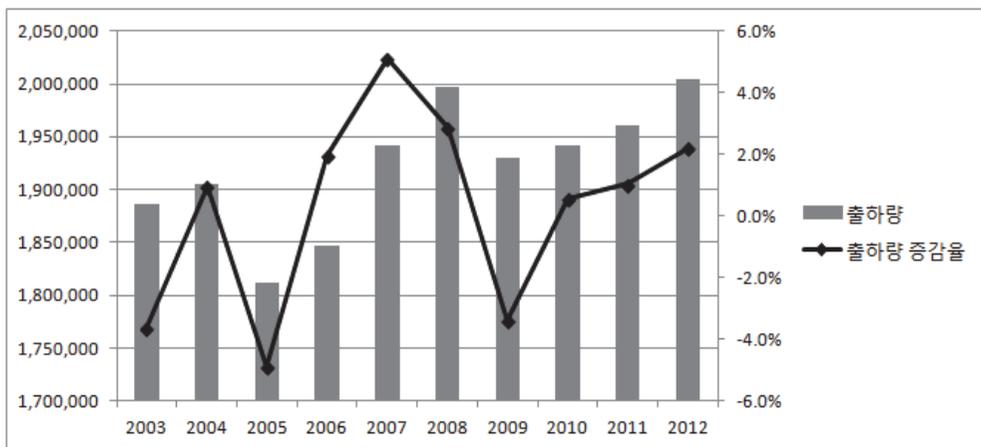
의 불확실성에 대한 연구는 Miller(1988), Dodge & Robbins(1992) 등이 있다. 고세훈 외(2013)는 이러한 선행연구를 반영하여 산업환경 특성을 산업의 성장성과 불확실성으로 구분하여 중소벤처기업의 경영성과 요인으로 고려하였다.

(주)한라산소주가 진입해 있는 국내 소주시장은 맥주보다 상대적으로 저렴한 가격적 특성으로 경기 침체에 대한 민감도가 낮아 비교적 안정적인 시장 규모를 보이고 있다.

한국주류산업협회의 연도별 소주 출하량을 참고하면 2011년까지 소주 출하량이 감소하였는데 이는 글로벌 금융위기 이후 소비수준 회복이 소주보다는 다른 주종의 성장으로 나타났고 막걸리 시장의 성장이 원인으로 볼 수 있다. 하지만 2012년에는 전년 대비 약 2.6%의 성장으로 전환되면서 시장규모가 다시 회복되었다. 한국신용평가의 주류산업분석(2013)에 따르면 이는 경기침체와 소득수준 감소 등으로 저가주인 소주 소비가 증가하였고 막걸리 시장은 상대적인 성장 둔화와 젊은 세대의 저도 소주 선호 등이 소주시장 확대에 기여한 것으로 분석되고 있다.

〈소주 출하량 및 증감율 추이 (단위: kl,%)〉

※ 출하량은 희석식 소주와 증류식 소주의 합을 산정하였음  
출처 : 한국주류산업협회 연도 및 주류별 출고동향



2013년에도 국내 경제의 저성장 기조가 전망되고 있어 대중주로서의 소주의 입지는 강화될 것으로 예측되고 있다.

한편 시장 내 판매경쟁은 2009년 롯데그룹이 진출한 이후 더욱 치열해지고 있다. 지난 2012년 업체별 전국 점유율은 1강 2중 7약의 구도를 보였다. 하이트진로가 48.3%의 전체 시장 절반에 가까운 점유율로 1인자 자리를 견고히 하고 있으며, 롯데주류 13.9%와 무학이 12.9%로 그 뒤를 따르고 있다. 그리고 금복주 7.6%, 보해 5.5%, 선양 3.5%, 대선주조 3.4%, 충북소주 1.4%, 한라산소주 1.2%, 보배 0.9% 등의 지역 소주가 나머지 4분의 1이 채 안 되는 시장을 조금씩 나눠 점유하고 있다. 그러나 지역별로 보면 각 지역의 자도주 업체의 영향력은 여전히 막강하다. 한국주류산업협회에서는 지역별로 점유율 차이에 민감한 소주업체 간의 분위기 때문에 지역별 점유율은 공개하고 있지 않지만, 제주도를 포함한 지역색이 강한 부산·경남, 대구·경북, 광주·전남 등에서는 자도주가 여전히 80%를 넘는 지배력을 지니고 있는 것으로 파악하고 있다. 지금까지 지역 소주업체들은 수도권에서 하이트진로, 롯데주류 등 대기업의 물량 공세에 밀려 시장을 확보하기 쉽지 않았다. 하지만 최근 들어 광주·전남에 기반을 둔 보해와 부산·경남의 무학 등 지방 소주업체들이 수도권 공략에 적극적으로 나서고 있다. 특히 보해의 월은 수도권에서만 2012년 매달 평균 20%가 넘는 성장세를 보였다. 이러한 소주시장의 환경변화 속에서 ㈜한라산소주 역시 전략적 대안이 고민되는 시점이 아닐 수 없다.

한편 한국주류산업협회에 따르면 2012년 국내 주류 출고량 2,987,435kl 기준 맥주와 소주가 각각 67.1%와 31.7%를 차지하고 있어 맥주시장은 소주시장의 불확실성 요인으로 인식할 수 있다. 국내 맥주시장은 현재 하이트진로(하이트맥주)와 오비맥주 양사의 북점시장으로 형성되어 있어 시장 변동성은

낮은 편이다. 2012년 국내 맥주시장(출하량 기준)은 무더위의 계절적 요인과 마케팅 강화, 올림픽 특수 등에 힘입어 전년 대비 약 2.2%의 성장을 보였다. 2013년은 점진적인 글로벌 경기의 회복 속도로 내수 소비심리도 둔화될 것으로 예상되는 바, 국내 맥주시장은 2012년 대비 출하량이 큰 폭으로 확대되는 것을 기대하기는 어려울 것으로 보인다. 다만 시장점유율 수성 및 회복을 위한 양사의 마케팅 강화 등의 효과로 인해 소포의 성장세는 유지할 것으로 전망되며, 수입맥주의 성장세도 지속될 것으로 보인다. 반면 2010년까지 전통주에 대한 정부의 지원과 저렴한 가격, 홍보 효과에 힘입어 고성장세를 나타나며 소주시장의 불확실성 요인으로 인식되었던 막걸리의 출하는 2011년부터 성장세가 점차 둔화되었으며 이는 2012년 소주 출고량 확대의 원인이 된 바 있다.

#### 4) 전략특성(Stratgy)

중소기업의 성과는 기업이 추진하는 전략의 방향에 따라 큰 영향을 받게 된다. Sandberg 와 Hofer (1987)는 벤처기업의 전략유형이 성과에 미치는 영향을 분석한 연구에서 차별화 전략, 무차별 전략, 집중화 전략의 세 가지 전략 유형 중에 차별화 전략을 선택한 벤처기업의 성과가 가장 높게 나타난다고 하였다. 또한 Covin과 Slevin(1991)은 경쟁기업에 비해 상대적으로 높은 가격과 서비스 전략을 추진한 기업의 경우 더 큰 성과를 달성한다고 하였다. Cooper et al.(1986)과 Tsai et al.(1991)는 공격적 전략을 사용하는 벤처기업이 경영성과가 성공적이거나 투자 회수율이 높아진다고 하였고, 고세훈(2013)의 중소벤처기업의 경쟁전략에 대한 연구에서는 제품의 특성 등의 제품차별화와 관련된 자원역량요인이 경쟁전략에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

(주)한라산소주의 주요 전략방향은 제품차별화와 지

역밀착경영이라고 할 수 있다. 먼저 제품차별화와 관련되어 (주)한라산소주가 추진해 온 전략은 신제품 연구와 개발을 위한 설비투자, 패키징 전략, 고품질의 원료 사용의 세 가지로 요약된다. (주)한라산소주는 2002년에 전국 5번째로 부지 1000㎡, 연건평 500㎡ 규모의 최첨단 증류식 공장을 준공하였고, 연간 1만본 가량을 생산할 수 있는 시설을 확보하였다. 이후에도 지속적인 투자로 자동제어 시스템을 갖춘 설비 보강과 인-라인 브랜딩 공법 등을 도입하여 더욱 확실한 품질 경쟁력을 확보하고 있다. 또한 고가 및 고품질을 통한 제품 차별화를 위해 고급 크리스탈 병을 사용하여 한라산 소주를 출시하였고, 전국 유일하게 무색 병에 소주를 담아 독특한 제품 이미지의 차별화를 형성할 수 있었다. 특히 청정제주의 이미지에 걸맞는 국내 유일의 화산지하암반수를 원료로 사용하여 기존에 생산되고 있는 술과 차별화되는 고품질의 술을 만들 수 있게 되었다.

지역밀착경영은 (주)한라산소주가 주류 대기업의 물량 공세 속에서도 연간 400억 원 안팎의 매출을 올리며 지역 고용창출과 지역경제에 일익을 담당하는 제주의 대표 향토기업으로 성장한 주요한 전략이라고 할 수 있다. (주)한라산소주는 현승탁 대표가 취임한 이후로 지역발전기금 및 인재 양성 지원 등 기업 이익의 사회 환원에 남다른 노력을 기울이는 도민친화 경영으로 제주도 대표 향토기업으로서의 신뢰감을 견고히 할 수 있었다.

## 2. 대내외 환경변화를 분석하고 한라산 소주의 향후 발전전략을 논의하라.

중소기업은 제품과 서비스가 한정되어 있고 시장의 영역과 고용자원이 부족하여 기술혁신전략을 채택하고 있는 기업은 중소기업의 한계를 인식하고 현재 속한 산업에 대한 성장성과 경쟁상황을 분석하여 적절한 전략적 대안을 모색해야 한다(박영배, 2006).

이렇듯 중소기업이 직면한 환경은 조직론 및 전략론의 연구에서 중소기업의 성공에 중요한 영향을 주는 것으로 인식되어 왔다. 환경의 가장 기본적인 대 표적인 분류방식은 환경이 조직에 대해 미치는 영향력과 조직의 환경에 대한 관리가능성을 동시에 고려하여 과업환경과 일반환경으로 분류하는 것이다. 과업환경은 특정 조직의 목표에 직접적으로 영향을 미치는 산업구조, 시장환경, 원재료, 진입 장벽 등을 말하는데 비해, 일반환경은 기업의 일상적인 활동에 직접 영향을 미치지 않고 사회 내 모든 조직에 공통적으로 간접적인 영향을 미치는 환경 영역으로서 미치는 정치·법률, 경제, 사회문화, 기술 등의 환경을 말한다(Richard, 2010).

### 1) 과업환경

(주)한라산소주에 가장 큰 영향을 미치는 과업환경은 자도주 의무구입제도 시행 및 폐지에 따른 정부정책의 영향이라고 할 수 있다. 정부는 소주 시장의 과당경쟁과 품질저하를 막는다는 명목 아래 1973년 '1도(道)1사(社)' 원칙을 만든 데 이어, 1976년에는 지방산업 보호를 이유로 주류도매상들이 소주 구입액의 50% 이상을 자기 지역 소주회사에서 구매하도록 하는 '자도주 의무구입제도'를 마련하여 시행했다. 자도주 의무구입제도는 지역 소주회사가 안정적인 경영을 할 수 있는 발판이 되어 (주)한라산소주를 포함한 지역 소주회사들은 제도가 폐지된 1996년까지 정부의 보호 아래 약 20년간 기업 성장의 주요한 요인이 되었다. 하지만 자도주 의무구입제도는 1981년부터 서울, 경기, 광주, 전남, 대구, 경북 등에서만 시행되는 등 점차 축소되다 현승탁 회장이 (주)한라산소주의 대표이사로 취임했던 1992년 완전히 폐지되었다. 이후 자도주 의무구입제도는 수도권과 지방 소주업체 간의 갈등으로 1995년 잠시 부활하였으나 결국 1996년 12월 헌법재판소의 위헌 판결로

자도주 의무구입제가 완전히 폐지되면서 소주시장도 본격적인 무한경쟁체제로 돌입하게 되었다. 이로써 지역 소주회사가 주요 마케팅 전략으로 활용했던 지역 소비자의 애향심에 호소하는 것으로는 대기업의 전국구 소주 브랜드의 인지도, 품질, 마케팅과 영업 능력을 막아내는 것이 역부족인 상황으로 변화하게 되었다. 실제 국내 소주시장은 1강 2중 7약 체제로 요약될 수 있다. 2012년 12월 기준 하이트진로가 국내 시장의 절반 가까운 49.8%의 점유율을 보이고 있으며, 롯데주류와 무학이 각각 13.9%, 12.9%의 점유율로 엇치락뒤치락하며 뒤따르고 있다. ㈜한라산소주를 비롯한 금복주, 보해양조, 대선주조, 선양, 충북소주, 보배 등은 4분의 1이 채 안 되는 점유율을 나누가지고 있다.

## 2) 일반환경

㈜한라산소주의 일반환경 주요 요인은 제주도 도서지역에 위치하고 있다는 것이다. 물류비용의 절감은 기업의 경쟁력 강화 및 지역경제 성장의 중요한 요인으로 인식되고 있다. 이는 기업 차원에서 원자재, 중간제품 조달 및 완제품 수송 관련 물류비용은 제조원가와 직결되고, 이러한 물류비용의 상승은 기업 경쟁력에 부정적인 영향을 미치기 때문이다. 결국 물류비용의 상승은 타 지역 상품과의 가격경쟁력 약화의 원인을 제공하게 된다.

제주지역의 경우, 제주도는 도서지역이라는 지리적 환경으로 인하여 내륙의 기업에 비해 물류비용이 매우 높은 특징을 가지고 있다. 일반적으로 도서지역 유통체계는 일반적으로 육지부와 유사하지만 생산품을 시장으로 운송할 경우 육지부에 비해 해상운송이라는 물류기능이 추가된다. 즉 도서 지역의 물류 흐름에서 해상운송이라는 물류기능과 이 기능을 수행하는 물류주체가 추가되어 육지부에 비해 상대적으로 복잡하게 된다. 따라서 동일 품목의 육지 생

산자에 비해 추가적인 해상운송비는 시장경쟁력 저하요인으로 작용하고 있다. 이로 인해 제주도의 제조업체는 원료를 구매할 경우뿐 아니라 제주지역 외의 국내 지역으로 제품을 판매할 시에 해외 수출 시와 유사한 높은 비용이 수반되는 시장구조에 놓여 있다. 특히 제주발전연구원(2010)에 따르면 제주지역 공산물 유통은 대체로 기업 자체적으로 해결하고 있으며, 공산물의 물류비용이 매출액에서 차지하는 비중은 평균 14.9%에 달하고 있다. 이러한 지리적 환경요인은 제주도 내 제조업체의 경영 성공 사례를 찾아보기 힘들게 하는 원인이 되고 있으며, 비교적 이를 잘 극복해 온 ㈜한라산소주에게 여전히 위협요인으로 영향을 미치고 있다.

## 3) 경영환경에 의한 영향

자도주 의무구입제 폐지, 고물류비용의 지리적 환경 등이 ㈜한라산소주에게는 제한적인 환경요인으로 작용하는 반면 하이트진로와 같은 대기업에게는 제주도 지역에 진출할 수 있는 기회요인으로 작용하였다. 전국구의 유통망을 확보하고 있는 대기업들은 물량공세에 기반한 마케팅을 펼치고 있으며 이에 따라 상대적으로 가용자원이 취약한 ㈜한라산소주가 시장을 수성하기에는 역부족인 상황이 발생하고 있다. 실제 ㈜한라산소주에 따르면 제주도 내에서의 젊은 층의 로열티가 점차 감소하고 있다는 점이 감지되고 있다. 여기에 식음료를 직접 구매해서 가지고 오는 여행 패턴의 변화로 제주도에 유입되는 관광객 증가 추세 대비 한라산소주의 구매가 활성화되지 않아 제주도 관광 활성화에 따른 반사이익도 크지 않은 실정이다. 실제로 ㈜한라산소주는 2005년부터 2012년까지의 매출액 연평균성장률이 0.38%에 그쳐 정체되어 있으며, 2005년 이후 영업이익과 당기순이익은 각각 -15.6%, -22.9%의 감소추세를 보이는 등 경쟁 환경이 치열해진 2000년대 들어 ㈜

한라산소주의 성장세가 주춤해지고 있다.

한편 이렇게 악화된 내수시장과 달리 (주)한라산소주의 수출실적은 점차 증가세를 보이고 있다. (주)한라산소주는 2008년부터 해외 수출을 재개하여 현재 중국과 일본에 유통망 확대를 추진해 오고 있다. 2008년 '카나내셔널'을 통해 4만병을 수출하며 시작된 중국 진출은 2010년 현재의 유통망인 '상하이 카르마'와 손을 잡고 매년 물량을 확대하고 있다. 2010년 '한라산물 순환소주' 4만 2000병 상당이 중국 시장에 유통된 데 이어 2011년에는 '한라산 소주' 1만 3,200병, '한라산물 순환소주' 5만 2,200병, '한라산 허벅술' 480병 등으로 제품이 다변화되었다. 여기에 지난 2012년에는 다섯 차례 수출을 통해 23만 1,000병 2억 원 상당의 실적을 올리는 등 시장 가능성을 높였고, 2013년에는 매달 한 차례씩 수출 실적을 올리고 있다.

한편 일본 시장에 2008년부터 2010년 동안 (주)한라산을 통해 8만 병을 수출한 후 2010년부터는 일본 현지 유통업체를 통해 꾸준히 시장을 공략하고 있다. 지난 2012년 일본 내 체인스토어를 가지고 있는 겐키쥬를 통해 다섯 차례 수출을 하여 11만 9,000병에 약 9,000만원 상당의 '한라산 소주'를 유통시키는 등 내수 부진을 만회하는 데 적지 않은 도움을 받고 있다. 특히 일본 바이어들의 국내 향토소주에 대한 관심이 급격히 높아지고 있고, 제주도와 한라산의 청정 이미지를 앞세워 현지 소비자에게 좋은 반응을 얻고 있어 일본 시장 공략에 가속도가 나고 있다. 하지만 이러한 실적은 현지 소비자들의 입맛을 사로잡은 성과라기보다 해외에 진출해 있는 한국인을 주로 타겟으로 하고 있다는 한계가 존재하고 있다.

### 3. 지역 기업으로서 한라산 소주의 비전과 사회적 책임 활동의 의의를 분석하라.

최근 대기업 뿐 아니라 중소기업도 기업 경영에

있어 거시적 마케팅 개념의 하나로 지속가능경영(Sustainability Management)과 사회책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 경영에 대한 관심이 높아지고 있다. 코틀러(P. Kotler) 교수는 기업의 새로운 마케팅 이념으로 기업의 사회적 책임 경영을 강조하면서 세계적인 일류기업들은 모두 기업의 사회적 책임을 충실하게 이행하고 있으며, 앞으로 이를 제대로 수행하지 않는 기업은 더 이상 성장은 물론 생존조차도 어렵게 될 것이라고 하였다. 구글, UPS, 이베이, 아마존 등의 사례를 통해 윤리 경영이 제대로 이루어졌을 때 기업은 소비자와 종업원에게 사랑받고, 기업 생존 및 성장가능성을 제고시킬 수 있다는 것을 알 수 있다(박종훈 외, 2013). 특히 벤처중소기업의 사회적 책임 이행은 조직경쟁력 강화에 도움이 되며, 조직신뢰를 바탕으로 한 사회적 자본이 제고되어 지속적인 성장과 발전의 토대가 된다(윤현덕·성중수, 2012). 캐롤은 사회적 책임 활동이 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임의 네 단계가 있다고 보았다(Carroll, 1979). 경제적 책임은 기업이 존재하는 기본적 이유로서 고객들에게 좋은 제품과 서비스를 제공함으로써 영리를 창출해야 한다는 것을 의미한다. 법적 책임은 기업의 사회의 구성원으로서 법의 테두리 내에서 경제적 책임을 수행해야 하는 의무를 뜻하며, 윤리적 책임은 법적 강제성은 없으나 사회의 보편적 가치와 도덕에 부합할 것을 기대하는 것을 의미한다. 마지막으로 자선적 책임은 사회적 문제에 관심을 가지고, 이를 해결하기 위하여 환원 등의 적극적인 활동을 하는 것을 뜻한다. 이러한 관점에 비추어 보면 (주)한라산소주는 경제적 책임과 법적 책임 등을 준수하는 소극적 대응을 넘어 자선적 책임까지 적극적으로 대응하는 사회적 책임 활동을 하고 있다고 할 수 있다.

실제로 (주)한라산소주는 현승택 회장이 대표이사로 취임했던 이후로 기업이익의 사회 환원이라는 정신에 따라 사회복지와 교육, 지역사회 후원의 3개 부

문에서 다양한 사회환원 활동을 지속적으로 추진해 오고 있다.

먼저 사회복지 부문에서는 1991년 이후 대한적십자 제주도지사와 제주도체육회, 한라산 훼손지원금, 옹포리 발전기금, 제주지역에 있는 병원과 양로원 등의 각종 사회 복지 단체에 대한 후원에 앞장서고 있으며, 이 같은 노력의 씨앗은 후원금 35억 원이라는 열매를 맺고 있다.

또한 교육분야에서는 중학교와 고등학교의 우수학생 장학금과 장애학생 장학금 등 교육 장학금 명목으로 2010년까지 5,050만원을 후원하고 있으며, 특히 지역거점 대학인 제주대학교에 발전기금으로 1997년부터 10여 년 넘게 모두 8억4,500만원을 전달하였다. 2005년부터 시작된 제주대학교 발전기금의 경우 매년 장학금, 연구 지원금 등에 쓰도록 약정해 10억 원 이상의 발전기금이 조성될 때까지 지속적으로 기금을 출연키로 했다. 더욱이 우수교수와 우수학생 지원사업을 벌이기 위해 ‘㈜한라산 기금’의 연간 운용 수익과 별도로 지원금 2,000만원을 지원하고 있다. 또한 지난 2012년 7월부터는 ‘찾아가는 DREAM 장학금 전달 행사’를 새롭게 시작하여 매달 제주도내 3개 지역을 선정하고 그 지역의 학생들에게 장학금을 전달하는 행사를 하고 있다.

마지막으로 지역사회 환원의 경우 소년소녀가장, 결식아동, 난치병 어린이, 지역체육발전, 사회복지단체 후원금 등으로 매년 평균 2억1,000여만원을 지역사회에 환원하여 나눔 경영을 실천하고 있다. 2007년부터는 제주도 기업 최초로 사회복지공동모금회와 협약식을 맺고 1억5,000만원을 기탁하였고, 소주 판매 수익의 일부를 제주 지역의 소년·소녀가장, 결식아동, 난치병어린이 등에 지속적으로 도움을 손길을 주고 있다.

최근에는 한라산소주 보조 상표를 활용한 제주 이미지 홍보와 문화 소외계층을 위한 무료 공연 나눔 캠페인을 전개하면서 좋은 반응을 얻고 있다. 특히

제주특별자치도와 공동으로 도정사업을 홍보함으로써 도정사업을 도민들에게 자세히 알리고 더 나아가 제주관광의 활성화를 도모하게 되었다. ㈜한라산소주는 모든 보조 상표 제작비용을 부담하며 제주 도청과 시청의 홍보도우미를 자청하면서 일종의 사회환원사업을 전개해 나가고 있다. 이러한 지역밀착형 홍보방식은 서민들이 즐겨 찾는 소주의 친숙함을 활용해 자연스럽게 홍보내용이 서민생활 깊숙이 알려지는 효과로 이어질 것으로 기대되고 있다. 특히 일방적인 홍보 방식보다 비용이나 광고 노출효과 등 효율성 면에서 긍정적인 효과를 기대하고 있다. ㈜한라산소주는 지역밀착전략으로 사회적 책임을 이행하되 단순한 봉사 및 자선활동에 머물러서는 안되고, 마케팅 전략이라는 거시적 차원에서 사회적 책임을 수행해야 한다. 따라서 ㈜한라산소주의 사회공헌 목표는 활발한 사회공헌 활동을 통해 지역 밀착화(Relationship Marketing)를 도모하고 지역사회에서의 긍정적 기업 이미지를 높이는 데 있다고 할 것이다.

#### 4. 한라산 소주의 제품 차별화전략의 성공 요인을 분석하고 향후 개발 방향을 제시하라.

제주도라는 지리적 환경은 국내외 시장 모두 높은 물류 및 유통비용을 수반하여 시장 개척 노력에 장애 요인으로 작용하는 것이 현실이다. 따라서 ㈜한라산소주는 기존 일반적인 소주로는 승산이 적다고 판단하였고, 이는 고품질의 제품차별화에 주력하게 된 배경이 되었다. 제품차별화는 기업이 고객으로 하여금 자기 제품을 경쟁제품과 구별할 수 있게 함으로써, 수요를 통제하고 경쟁에서 유리한 입장에 서려는 수단이다. 제품을 차별화하는 구체적인 방법으로는 제품자체의 외관, 품질, 성능 등 물리적 특성을 변경시키는 것과 제품 자체의 물리적 특성은 거의 차별하지 않지만 제품에 대한 고객의 신뢰도, 이

미지, 제품에 대한 이해도나 호의적 태도 등 심리적 특성을 변화시키는 방법이 있다. 제품차별화 전략방향과 관련되어 ㈜한라산소주는 세 가지의 전략을 추진하였다.

첫째, 끊임없는 신제품 연구를 가능하게 한 설비 투자이다. ㈜한라산소주는 향후 프리미엄급 허벅술 개발에 사용하려고 자체 생산한 증류주 원액(原額)을 오크통에 저장, 숙성하고 있는데, 이러한 증류주 원액 보관은 ㈜한라산소주가 전국 5번째로 갖춘 자체 증류식 공장과 최첨단 시설을 활용하여 가능하게 되었다. ㈜한라산소주는 2002년 7월 부지 1,000㎡, 연건평 500㎡ 규모로 최첨단 증류식 공장을 준공한 바 있으며, 이는 연간 1만본 가량을 생산할 수 있는 시설로 시설비로만 약 20억 원이 투자되었다. 또한 10억 원을 투자해 자동제어 시스템을 갖춘 설비 보강에 나서고 있으며, 보다 부드럽고 균일한 품질로 술을 생산할 수 있는 인-라인 브랜딩 공법 등을 도입하면서 더욱 확실한 품질 경쟁력을 확보하고 있다.

둘째, 획기적인 디자인 개발을 통한 패키징 전략이다. 소주가 저가 술이라는 인식의 전환을 위하여 현승탁 회장은 프리미엄 소주라는 새로운 비전을 제시하였고, 높은 가격에 걸맞은 고급 크리스탈 병 사용으로 '한라산 소주'를 출시하였다. 특히 전국 유일하게 무색 병에 '한라산 소주'를 담고, 빨강과 파랑이 대비되는 상표와 병 머리에 한라산 문양을 넣는 등 용기 디자인을 획기적으로 바꿨다. 향후에도 현재의 용기를 좀 더 다양화 하고 지금보다 현대적이면서도 제주다운, 제주를 상징할 수 있는 디자인으로 바꾸려는 계획을 추진 중이다. '한라산 허벅술'의 경우 현재 용기에는 이천산 도자기를 사용하고 있으며, 세계적인 도자기 산지로 유명한 중국 경덕진(景德鎮)에서 향후 용기 개발을 진행 중에 있다.

셋째, 고품질의 원료사용이다. ㈜한라산소주는 이미 세계적으로 인정받은 제주의 화산 지하 암반수를 사용해 술을 제조하고 있으며 향후에는 청정 제주의

'발벼'를 이용하여 제품을 만들 계획을 추진 중이다. 이를 통해 기존의 벼가 함유하고 있는 유분과 불순물을 제거하게 되고 기존에 생산되고 있는 술과 차별화되는 고품질의 술을 만들 수 있게 되었다.

이러한 차별화 전략 결과 ㈜한라산소주의 주요 제품은 1996년에는 제주 신라호텔에서 열린 한일정상회담에서 만찬주로 채택된 이래 2000년 김용순 북한 노동당 비서일행 방문 만찬과 2003년 남북평화축전, 2005년 남북 국방장관 회담, 2009년 한-아세안 특별정상회의 등 제주도에서 개최되는 크고 작은 행사에서 만찬주로 활용되고 있다. 한편 2008년에 이어 지난 2012년 11월에는 영국 런던에서 열린 IWSC 2012 국제주류품평회 시상식에서 '한라산 허벅술'이 우리나라 증류주 부문 최초로 금상을 받는 쾌거를 이루었다. 또한 '한라산 소주'와 '한라산물 순한소주'도 은상을 나란히 수상하면서 ㈜한라산소주는 세계적인 명주 제조 브랜드로서의 진가를 공인받게 되었다.

㈜한라산소주는 고가 및 고품질의 제품차별화에 대한 성공 경험을 확장하여 향후 일본의 아와모리소주와 같이 제주도의 지역 이미지와 연계하여 제주하면 사람들이 금방 인식하게 되고, 제주도에 오면 한두병씩은 사가야 하는 명품으로 발전시키려는 계획을 가지고 있다. 실제 ㈜한라산소주는 15년 전부터 자체 생산한 증류주 원액을 오크통에 보관해 오고 있으며, 이를 원료로 50년산과 100년산 한라산 허벅술을 만들기 위한 준비를 하고 있다. 중국의 경우 오래된 술이 수천만 원의 상당한 고가에 팔리기도 하는 등 자타가 공인하는 최고의 술을 만든다면 고부가가치를 입히는 작업이 충분히 가능하다는 것이다. 지난 2012년 국제주류품평회에서 제주 술의 우수성을 알린 ㈜한라산소주는 60여 년간에 걸쳐 숙성된 장인정신과 전통을 살려 발렌타인 등과 같은 세계적인 명주로서의 소주 브랜드를 만들기 위한 야심찬 도전에 나서고 있다.