

# 국내의류업체의 글로벌 소싱 현황과 경쟁력 강화방안 Exploratory Analysis on the Global Sourcing and Implications for Competitiveness of the Korean Apparel Firms

연세대학교 생활과학대학 의류환경학과  
이윤숙·육심현·최원경·이수경·진병호

Dept. of Clothing and Textiles, Yonsei University  
Yun Sook Lee · Shim Hyun Yuk · Won Kyung Choi · Soo Gyoung Lee · Byoung Ho Jin  
(2001. 8. 23 접수)

## Abstract

Korean apparel industry is facing critical moment due to shortage of labor, wage increases and intensive competition among domestic manufacturers. In addition, international production has been shifting to China and the other low-wage countries from established locations such as Korea, Hong Kong and Taiwan. Global sourcing has been received considerable attention since firms can enhance their competitive advantage as well as comparative advantage by coordinating their sourcing activities globally. This study regarded global sourcing as one of the strategic tools to achieve competitive advantage of Korean apparel firms, and explored the current status by literature reviews and series of in-depth interviews with managers of Korean apparel firms. The findings of this study were as follows: 1) Due to geographical advantage, China was the most favored nation for outsourcing for domestic markets. However, exporting firms preferred Latin America (including Mexico) to take advantage of duties, quotas and geographical proximity to the US market. 2) In selecting the global sourcing country, productivity, technical ability, local government regulation, and culture were considered important. 3) Most Korean apparel firms sourced production globally, and followed by raw materials and trims. 4) Cost and quality were the most important factors in deciding subcontractors, and experience, productivity, equipment and finances were the next concerns. Academic implications and future directions were suggested based on findings.

**Key words:** global sourcing, competitiveness, offshore production, China;  
글로벌 소싱, 경쟁력, 해외생산, 중국

## I. 서론

최근 IT 및 벤처산업의 등장으로 우리나라 의류산업은 사양산업, 노동산업으로 간주되고 있다. 그러나, 의류산업은 우리나라가 중진국 대열에 오르게 한 효자산업이며, 현재에도 우리나라의 무역흑자에 크게 이바지하고 있다. 2000년 현재 우리나라 전체의 무역흑자는 122억불이며, 섬유 및 의류 부문의 무역수지가 약 131억

불 흑자를 발생하여, 섬유/의류부문을 제외하면 우리나라 전체 무역은 적자이다(한국섬유신문, 2001. 2. 7). 의류산업은 또한 부가가치가 높은 산업이며, 풍부한 자본력과 고도의 기술, 최고수준의 시설 및 합리적인 경영전략 등을 필요로 하는 지식집약형 산업으로 앞으로도 전통첨단산업으로서 무궁한 발전 가능성을 지니고 있다.

그러나 국내의류산업은 노동력 감소와 임금상승에 따라 경쟁력이 낮아지고 있으며, 전 세계적인 생산기지도 기존의 홍콩, 대만, 한국에서 중국을 비롯한 저임

금국가들로 이동되고 있다. 2020년까지의 세계생산점유율에 대한 예측자료에 의하면 현재 55%의 세계경제를 점유하고 있는 선진국들의 점유율은 38%로 떨어지게 되는 반면, 개발도상국들이 60%를 차지함으로써 (World Bank, World Development Report, 2000) 미래의 경쟁상대가 될 것임을 암시하고 있다. 실제 동·남대문 시장 전체물량의 30%가 동남아에서 생산되고 있으며, 수입국가도 중국을 비롯한 저임금국가 즉, 베트남, 인도네시아, 인도, 스리랑카 등지로 꾸준히 확대되고 있다(국제섬유신문, 2001. 3. 5).

또한 삼성테스코, 이마트, 롯데 마그넷 등 대형할인점업체에서도 경쟁심화로 가격경쟁력 확보에 총력을 기울이고 있으며, 세계각지에서 상품을 조달 받는 글로벌 소싱은 우수한 상품을 낮은 가격으로 공급받을 수 있어 가격경쟁력의 필수조건으로 지적되고 있다 ([http://www.hankooki.com/sed\\_current](http://www.hankooki.com/sed_current) 2001. 2. 13).

구체적으로 중국과 베트남의 임가공비는 한국의 7~9% 수준에 불과하며(국제섬유신문, 2001. 3. 5), 국내 임금상승의 요인을 고려할 때 국내생산에 대한 위기 의식과 함께 이에 대한 중·장기적 전략이 절실하게 요구되고 있다.

글로벌 소싱(global sourcing)은 아웃소싱의 한 형태로 제품생산에 필요한 원자재, 부품, 자본, 인적자원 및 기술 등을 전 세계에 걸쳐 최적지로부터 구입하는 방안이다(강대경, 윤강술, 최영만, 2000). 대표적인 예로 자동차산업에서는 이미 설계, 부품조달, 조립 등에서 글로벌 팀워크를 구축하는 등 범세계적인 소싱전략을 통해 경쟁력을 확보하고 있다. 전 세계적인 의류브랜드인 미국의 Gap, 스웨덴의 H&M를 비롯하여 일본의 UNIQLO와 국내의 Who.A.U도 자국내의 생산기반없이 글로벌 소싱을 통하여 성공한 대표적인 경우이다. 이제 글로벌 소싱은 글로벌 시대의 기업 경쟁력 확보에 필수적인 것으로 기업의 비교우위 뿐만 아니라 경쟁우위를 강화시킬 수 있으며, 이러한 경쟁력 향상은 경영전략의 중요한 한 부분으로 인식되고 있다(Fagan, 1991; Murry, Kotabe, & Wildt, 1995).

이와 같이 글로벌 소싱에 대한 인식이 증가하고, 실제 국내 의류수출 및 내수 시장에서도 많은 부분이 해외에서 소싱되고 있음에도 불구하고, 의류학 분야에서는

이 부분에 대한 연구 및 인식이 상당히 미미한 편이다.

본 연구는 글로벌 소싱을 국내 의류산업의 경쟁력 확보 방안으로 보고, 국내의류산업의 글로벌 소싱현황을 밝히는데 그 목적이 있다. 이를 위하여 문헌연구와 함께 글로벌 소싱을 하는 의류업체를 대상으로 면접을 실시하였으며, 그 결과를 토대로 국내의류산업의 경쟁력 강화를 위한 방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 조사문제는 다음과 같다.

1. 국내의류업체는 주로 어느 나라에서 글로벌 소싱하는가?
2. 글로벌 소싱하는 국가의 장단점은 무엇인가?
3. 글로벌 소싱 분야 및 비율은 어느 정도인가?
4. 글로벌 소싱시 해외업체의 선정기준은 무엇인가?

본 연구에서 밝혀진 정보는 국내 의류학계 및 업체에 글로벌 소싱 현황에 대한 기초자료를 제시해 줄 뿐 아니라, 향후 글로벌 소싱하고자 하는 업체에 도움이 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 글로벌 소싱의 의미와 중요성

글로벌 소싱이란 지리적 입지와 상관없이 필요한 자원이나 산출물을 가장 효과적으로 제공할 수 있는 공급업자를 전 세계적으로 활용하는 것으로 (Hodgetts & Luthans, 2000), 주문자 생산 등 간접판매를 위한 완제품의 구매뿐만 아니라 직접판매를 위한 완제품 생산에 필요하게 되는 원자재, 부품, 자본, 인적자원 및 기술 등을 전 세계에 걸쳐 최적지로부터 구입하는 방안이라 할 수 있다(강대경 등, 2000). 이와 같이 글로벌 소싱은 조달, 생산 및 판매가 보다 효율적으로 통합되어져야 함을 의미하고 있으며, 본 연구에서는 의류업체의 현 글로벌 소싱 상황을 고려하여 해외에서의 원자재 조달 및 생산 부문으로 한정하였다.

글로벌 경쟁의 시대, 저 성장의 시대, 다품종 소량의 시대, 고객요구의 소프트화 등에 적극적으로 대처하기 위해서 기업들은 핵심역량을 강화하고 효율경영을 추구하며 외부의 지적자산을 활용하기 위하여 글로벌 소싱을 도입하고 있다. 1997년말, 미국의 대표적 고성장기업을 대상으로 한 쿠퍼스(Coopers & Lybrand)사의

연구에 의하면 조사대상 기업 중 53%가 글로벌소송을 통해 상당한 정도의 비용절감효과를 거둔 것으로 나타나고 있다. 이러한 비용절감효과 이외에도 글로벌 소송은 전략적으로도 중요한 의미를 지닌다. 글로벌 소송을 도입한 1,200개 미국기업들을 대상으로 조사한 아웃스탠딩연구소(Outstanding Institute)의 분석에 의하면 비용절감효과 이외에도 핵심분야에 모든 역량을 집중하는 단순한 조직구조의 설계가 가능하다는 점, 해당분야에서 최고수준에 있는 외부기업의 역량을 활용함으로써 대외경쟁력을 높일 수 있다는 점이 아웃소싱의 효과로 지적되고 있다(이광현, 1999).

Porter(1990)는 글로벌 소송과 관련해 다음과 같이 설명하고 있다. “해외에서 원자재와 부품을 조달하는 경우의 가장 큰 이점은 혁신과정의 전개와 품질향상을 기대할 수 있다는 점이다. 기업의 경쟁우위는 세계적 수준의 납품업체와 긴밀한 관계를 유지함으로써 발생한다. 이런 상호과정을 통해 혁신이 산업전반에 전파되게 된다”. 또한 Monzka & Guinipero(1984, 1992), Monzka & Trent(1991)은 글로벌 소송이 기업조직의 가장 높은 수준에서 계획되어야 하며, 기업의 경쟁력을 높이는데 사용되어야 한다고 하였다.

결국, 글로벌한 경쟁력을 키우는데 있어서 글로벌 소송은 매우 강력하고도 결정적인 요인이라 할 수 있으며, Kotabe & Omura(1989), Kotabe(1992)와 Newman(1989)은 이러한 핵심전략의 수단인 글로벌 소송이 신중하게 계획되지 않으면 그것이 주는 효익은 상당히 미미해 질 것이라고 하였다. 그리고, 글로벌 소송은 하나의 전략으로서 기업의 이익이 되어야하며, 이를 통하여 기업의 역량을 강화시켜야 한다는 연구는 글로벌 소송이 갖는 의미를 강조하고 있다(Kotabe, 1992; Monzka 등, 1984; Monzka 등, 1991).

## 2. 글로벌 소송 발전단계

Samli, Browning & Busbia(1998)는 글로벌 소송과 관련한 주요 연구를 정리하여 글로벌 소송 활동이 중요한 전략적 도구로서 발전해 나가는 5단계를 제시하였다. 1단계는 기업 경쟁력을 유지하기 위하여 조달의 중요성이 강조되는 단계이다. Birou와 Fawcett(1993)에 따르면 글로벌 소송은 단순히 비용을 줄이기 위해 시작

된 것으로 기회주의적인 것이었다. 즉, 장기적으로 진행되는 글로벌 소송계획이 아니라 글로벌한 기업전략의 일부부분으로 고려되는 것이다. 2단계는 소송을 단순히 기회주의적인 방식으로 이해하는데 반하여 전략적인 방식으로 강조하고 있다. 이 단계에서는 소송전략을 전략적으로 개발시키는 것이 비계획적으로 진행하는 것에 비해 더 효율적이라고 본다(Kotabe & Murray, 1990). 3단계는 소송을 글로벌한 규모로 확대하는 단계로, 중요한 소스를 구별해 내는 것이 중요한 문제가 되며, 글로벌 소송이 전체 기업활동의 결정적인 구성요소로 작용한다(Carter & Narasimhan, 1990; Curtain, 1987; Fagan, 1991). 4단계에서는 글로벌 소송 전략의 발전을 강조하고 있으며 이에 대한 전략의 복잡성과 이익을 설명하고 있다. Kotabe 등(1990)에 의하면 국제적인 소송전략은 전체적으로 잘 통합된 효율적인 글로벌 기업체계를 요구한다고 지적하고 있다. 이는 원자재 가격에서부터 조달, 획득, 사용, 유지, 수리 및 대체 비용에 이르는 전체비용을 최소화하는 것을 의미한다. 결과적으로, Kotabe(1992)는 국제적 소송 전략이 기업의 제품결정에 직접적인 영향을 준다고 하였다. 5단계에서는 글로벌 소송을 단순한 소송전략보다는 통합된 전략적 도구로 강조하고 있다.

이외에도 Swamidass(1993)는 글로벌 소송의 발전과정을 3단계로 나누어 제시하고 있는데 1단계는 비용최소화 단계, 2단계는 경쟁력 강화, 3단계는 전략적 자산의 단계로서 이 세 가지 단계 모두에 걸쳐서 글로벌 소송은 매우 신중하게 계획되고 진행되어야 한다고 하였다. 이상과 같이 글로벌 소송은 직·간접적으로 기업의 경쟁력과 입지를 향상시키는 중요한 요인으로 지적하고 있으나, 이 부분과 관련된 연구가 매우 미흡하다(Samli 등, 1998).

## 3. 글로벌 소송 분야

글로벌 소송은 비용을 절감하고 핵심 사업에 기업의 자원을 집중시킴으로써 글로벌 경쟁력 우위를 창출할 수 있는 중요한 전략이다. 기업의 이익 실현 가능성을 높여주고 전문성을 확대하며 시장 환경에 신속히 대응하기 위한 전략으로서(홍성도, 1998), 생산부문에서 시작된 글로벌 아웃소싱은 경영의 다른 부문으

로 넓혀 나가 관리부문, 마케팅, 유통·정보시스템뿐만 아니라 인적자원, 경영컨설팅, 연구개발 분야까지 활발히 진행되고 있다. 단순관리가 아닌 전문 교육분야를 의뢰하거나 선진 디자인을 외국에서 발주하는 사례도 증가하고 있다. 기술 선도국인 미국도 이제는 생산뿐 아니라 연구개발 분야까지도 자국 내보다는 일본이나 유럽 등지로 최첨단 연구가 이뤄지는 곳이라면 어디든지 나아가 투자하고 있다(강태구, 2000).

그동안 전개되어 왔던 글로벌 소싱의 흐름을 살펴보면 Kotabe 등(1990)은 경쟁이 세계적으로 증가함에 따라 부품, 부분, 원자재, 완제품의 글로벌 소싱이 증가할 것이라고 하였으며, Fagan(1991)은 더 많은 회사들이 전 세계로부터 자재, 재고량, 부품, 서비스 등을 구매하고 있다고 하였다.

패션기업에서도 마찬가지로 글로벌 소싱분야가 확대되고 있다. 브랜드 컨셉을 정립하기 위한 정보수집 및 조사, 트렌드 분석을 위한 정보수집, 브랜드명을 만드는 작업, 브랜드 CI작업, 매체광고, 상품기획, 프로모션, 판촉활동을 위한 이벤트 행사, 생산, 유통 전문회사를 통한 판매대행, 창고보관 및 배송 등의 운송업무, 백화점 행사, 재고 처분 등 거의 모든 분야가 아웃소싱의 대상이다(최채한, 1999; 홍성도, 1998). 패션분야의 물류에 대한 글로벌 소싱의 한 사례로, 영국의 패션 및 홈퍼니싱 업체인 Laura Ashley는 90년대 초반 복잡한 재고관리와 공급시스템의 지연에 대한 해결책으로 재고관리와 물류기능을 10년 동안 FedEx를 통해 진행하기로 계약하였으며, 이를 통하여 그들의 힘으로 얻을 수 없었던 세계적인 물류 인프라스트럭처를 얻을 수 있게 되었다(Wong, 2000).

이와 같이 글로벌 소싱 대상 업무가 다양화되고 소싱 대상업체가 글로벌화되는 경향은 가속될 전망이다. 그러나 앞서 언급했듯이 글로벌 아웃소싱은 생산분야에서 시작되었고, 현 국내의류업체들의 글로벌 소싱도 주로 원부자재 공급과 생산부문을 중심으로 가장 활발하게 이루어지고 있는 상황이다.

#### 4. 글로벌 소싱시 국가선정과 해외업체 선정기준

생산입지의 결정은 바로 제조공정의 일부 또는 전체가 가장 유리하게 이루어질 수 있는 지역을 선택하는

것이다. 예로 독일에서 남성용 바지 제작시, 원단 및 재단은 독일, 봉제는 튀니지, 완제품이 독일로 들어오게 되는 경우를 들 수 있다(박기안과 김찬경, 2001). 생산입지를 어디로 정하느냐에 따라서 생산원가가 크게 달라지게 되고 이것은 제품의 국제경쟁력을 좌우한다. 따라서 비교우위와 경쟁적 우위를 살릴 수 있는 최적 입지를 선정하는 것이 무엇보다도 중요하다(강태구, 2000). 이와 관련하여 소싱 국가 선정기준(강대경 등, 2000)은 다음과 같다. 첫째, 현지국의 정책·제도에 관한 것으로서 해외 생산활동시 대부분 현지국의 경제, 사회, 문화적 환경, 정부의 정책 및 규제 등을 고려해야 한다. 둘째, 현지국의 관련산업을 고려해야 한다. 선진국의 경우는 관련 업체로부터 원자재, 부품 등을 원활하게 공급받을 수 있고, 제품설계 및 생산기법 등에 대한 기술정보와 조언을 얻을 수 있다. 그러나 개발도상국은 관련산업이 미약하여 원자재 및 부품 등을 원활하게 공급받기가 힘들고 품질이 낮아 대부분 본국이나 제3국으로부터 소싱하고 있다. 셋째, 현지국의 기술요인과 생산인력이다. 기업의 해외 생산은 현지 공장의 규모, 기계, 공정, 제품 설계 등에 의해 영향을 받는다. 또한, 인적자원 활용에 있어서 체계적인 모집, 선발, 훈련, 동기 부여, 감독을 통한 능률적인 작업집단을 구성하는 것은 매우 어렵다. 개발도상국에서는 생산 계획, 통제, 생산관리 요원 채용, 올바른 생산기술 및 교육 등이 더 힘들다. 따라서 적절한 교육과 훈련과정을 통해 생산인력의 문제를 극복하기 위한 방안을 모색해야 한다.

국가선정 이후, 업체선정시에도 다음과 같은 사항을 고려해야 한다. 최종적인 생산전문업체를 선정하는 경우 임금이나 품질수준과 아울러 기술수준, 노조, 안전수준 등의 환경수준, 재무구조 등도 함께 고려되어야 한다(김영수, 김종인, 남기찬, 안준모, 박광태, 함유근, 1999). Newman(1988)은 CAD, 봉제기기 등 설비 능력, 제품의 품질, 재무 상태, 단가, 기술적 수행능력, 납기 준수 능력 등 8가지를 지적하였다. 처음부터 자격을 갖춘 업체를 선정하고 생산기지를 설립하는 데는 비용이 많이 들지만 나중에 자격조건 미비점으로 인해 더 큰 손해를 입는 것보다 처음부터 신중한 결정이 필요하다. 또한 Zeng(2000)의 연구에 의하면 검사 절차, 회사의 성실, 품질 인증, 서류 작업의 용이, 계약 조건

등을 결정적인 업체선정요인으로 언급하였다.

### 5. 글로벌 소싱시 문제점

의류산업의 글로벌 경쟁시대에 탁월한 경영전략으로서 글로벌 소싱을 강구하고 있는 것이 현실이지만 글로벌 소싱시 문제점이나 실패의 사례가 없는 것은 아니다. 의류산업에서의 글로벌 소싱과정에서 겪게 되는 여러 가지 문제점과 주의점에 대하여, 선행연구(임송규, 1999; 홍성도, 1998)를 요약정리하면 다음과 같다.

첫째, 통제의 상실로 이는 기업이 다른 조직에게 생산시스템의 운영과 개발에 대한 책임을 맡기게 되면 회사의 생산시스템 기능에 대한 통제를 상실하게 된다. 의류산업은 특히 생산과정에서 생기는 기술적 오류나 작업지시상의 문제로 제품불량과 같은 결정적인 문제를 야기할 수 있다.

둘째, 의존성으로 기업이 생산시스템 기능을 글로벌 소싱업체에게 의존하게 되므로 재무구조가 취약하거나 낮은 질의 제품을 제공하는 공급업체는 고객에게 장기적으로 심각한 문제를 야기할 수 있다.

셋째, 전략정보 노출로 기업의 생산·정보시스템이 외부 소싱업체에 의해 개발, 운영됨으로써 기업의 중요한 정보가 경쟁자들에게 쉽게 노출될 수 있다.

넷째, 조화와 상호발전으로 협력회사와 같이 발전한다는 동반자적인 신뢰관계를 구축하고 협력회사의 정상경영이 이뤄지도록 지원해야 하며, 전문화되도록 지속적으로 가이드를 해줘야 한다는 불편함이 있다.

다섯째, 교체비용·용역비용의 발생으로 계약중단이나 파기, 그리고 공급업체의 변경이 어려워지며 변경하려 할 때 높은 교체비용과 시간이 소요되고, 경영진의 간섭도 발생한다.

여섯째, 문화적·정치적 차이에 의한 것으로 소싱업체국의 국민성이나 언어의 제약을 극복해야 하는 문제점과 정치적 차이에 의한 생산국의 법적 규제를 숙지하여야 한다.

이외에도 의류산업의 고유 특성으로 인해 글로벌 소싱시 철저한 납기가 문제점으로 지적된다. 의류제품은 유행과 시즌상품으로서 소비자 지향적이므로, 상품의 가치가 납기에 의해 결정된다고 볼 수 있으며 생산과정의 신속한 대응이 필요하기 때문이다.

### 6. 의류분야의 글로벌 소싱에 관한 연구

의류분야의 글로벌 소싱은 선진국의 많은 의류제조업자들이 임금이 낮은 국가에서 생산하기 시작하면서 비롯되었다. 이러한 과정에서 선진국 기업들은 개발도상국의 의류산업을 발달시키고 제품의 질을 향상시키기 위하여 자본투자, 생산기술, 마케팅 지식을 제공하여왔다(Dickerson, 1999).

의류분야의 대표적인 글로벌 소싱 사례를 살펴보면 다음과 같다. NIKE브랜드는 대표적인 글로벌 소싱 생산업체로서 본사는 에어졸(Airso)과 같은 핵심기술과 디자인 개발에 역점을 두면서 아시아와 남미 및 유럽에 이르는 생산파트너와 다국적 생산네트워크를 구축해 놓고 있다(김영연, 1998). 특히 주목해야 할 점은 풍부하고 값싼 노동력을 지닌 생산파트너들을 생산기지로서의 잇점 뿐만 아니라 미래 판매시장으로서의 성장가능성과 함께 고려하고 있다는 것이다. 스웨덴 브랜드 H&M은 20개(유럽 8개, 아시아권 12개)의 생산오피스, 총 900개의 생산업체 채널을 통해 소재 및 완제품 등을 글로벌 소싱하고 있으며 유럽에서 50%, 아시아권에서 43%를 소싱하고 있다(패션비즈 2001.4).

일본의 UNIQLO는 모든 제품을 사입하는 'SPA(제조소매업체)'형 캐주얼 브랜드로, 글로벌 네트워크 구축을 목표로 정보의 네트워크를 공유하고 있으며, 전체 상품의 80%를 중국에서 소싱하고 나머지는 인도네시아, 베트남, 태국 등 동남아시아 지역에서 해외생산함으로써 일본내에는 생산공장이 없다(패션비즈 2000.7).

의류분야에서 이태리, 미국, 홍콩 및 국내의 글로벌 소싱현황에 대한 선행연구는 다음과 같다. Bolisani와 Scarso(1996)의 연구에 의하면, 이태리 의류업체는 대부분 비용절감을 위해 인건비가 낮은 곳에서 해외생산하고 있으며, 품질이 덜 중요시되는 스포츠웨어 및 캐주얼 제품을 중심으로 이뤄지고 있었다. 이태리 글로벌 소싱의 특이한 점은 재단 및 디자인과 같은 핵심역량을 자사에서 보유하여 정보의 유출을 철저히 방지한다는 것이다. 그 예로 베네통은 CAD, 자동재단, 컴퓨터화된 니팅머신, 염색장비 등 핵심 기술분야가 내부화되어 있다. 그리고 이태리는 낮은 임금을 통한 해외생산과 더불어 현지국가의 브랜드 인수를 통한 해

외시장 진출도 고려하고 있다.

미국 의류업체의 해외생산에 관한 연구에서는 (Fomey, Rosen & Orzechowski, 1990) 미국내에서 생산하는 업체들은 리드 타임을, 해외에서 생산하는 업체들은 비용을 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났으며, 그 외에도 품질 관리와 소싱능력을 중요하게 생각하였다.

홍콩은 아시아에서 의류부문 해외직접투자의 선두 주자로 선진국 시장에 대한 수출의 양적 제한을 피하기 위해 1950년대 말부터 해외직접투자(foreign direct investment)를 시작하였고, 지금은 전 세계에 지사를 두고 있을 정도이다. 쿼타 유용성, 시장 접근성, 낮은 생산비용 등 글로벌 소싱의 경쟁력을 지닌 국가는 대부분 진출하여 선점하고 있으며, 문화적 동일권이라는 잇점을 이용해 중국에서도 성공적인 소싱을 하고 있다. 전 세계시장을 대상으로 전 세계에서 글로벌 소싱을 하는 홍콩은 쿼타와 상관없이 앞으로도 계속 성장할 것으로 예측되고 있다(Au & Yeung, 1999).

국내 의류분야의 글로벌 소싱에 관한 연구는 주로 해외생산(offshore production)에 맞추어져 있으며, 특히 인건비 절감이라는 측면에 초점이 맞추어져 왔다. 그러나 의류기업의 해외소싱 전략결정에 있어서는 비생산비용에 해당하는 거래비용(인적요소와 거래요소)이 동시에 고려되어야 한다고 지적하고 있다. 그리고, 외주의 전문화와 마케팅력의 강화로 변화하는 환경에 긴밀히 대처하는 유연성을 갖출 것을 제안하였

다(Kim, 1993; 김용주, 1998; 강대경 등 재인용, 2000).

### III. 연구방법

본 연구에서는 국내 의류업체의 글로벌 소싱 현황을 조사하기 위하여 심층면접법을 사용하여 국내의 내수업체 및 수출업체를 대상으로 자사의 주요 글로벌 소싱국, 글로벌 소싱국가의 장단점, 글로벌 소싱 분야 및 비율, 글로벌 소싱시 선정기준을 조사, 분석하였다.

#### 1. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 대상은 국내 의류업체로 글로벌 소싱국가가 1개 이상인 경우로 최종 완성품이 내수시장을 위한 내수업체와 해외에 수출하는 수출업체 각각 6개 업체를 선정하였다. 내수업체로는 국내에서 가장 활발한 글로벌 소싱 개발을 진행하고 있는 캐주얼분야를 선정하였으며, 수출업체는 해외소싱을 통하여 바이어에게 상품을 조달하는 경우로서 해외생산처가 가능한 겹치지 않도록 균형 있게 선정하였다.

면접 대상자는 의류업체에서 현재 해외소싱업무를 직접 담당하거나 해외생산과 관련되는 업무를 총괄하는 간부 및 대리급 이상의 전문가로 총 14명이였다. 면접대상자의 경력은 5년 이상으로 정하였는데, 이는 현행 국내·외 아웃소싱의 제반 상황에 대한 경험과 지식을 보유하고 있어야만 글로벌 소싱의 문제점을 제시

〈표 1〉 내수업체의 응답회사 및 응답자의 특성

업체	내용	매출액	설립 연도	해외소싱 시작시기	해외소싱지역	응답자 현직위	응답자 경력
내수업체	L사	2,000억 ('00)	'86	'98	중국(70)/ 베트남(20)/ 홍콩(5)/ 스리랑카·인도·파키스탄(5)	해외생산부서장	12년
	J사	800억 ('00)	'85	'00	중국/ 북한(생산) 대만/ 홍콩/ 인도/ 일본 /인도네시아(원단)	상품기획부 본부장	11년
	K사	700억 ('00)	'81	'92	중국/ 베트남/ 북한	캐주얼사업부 부장	28년 산자부/기술표준원 /생기원 전문위원
	F사	200억 ('00) 400억 ('01목표)	'99	'00	홍콩/ 중국	대리	9년
	N사	65억 ('00) 650억 ('01목표)	'98	'99	중국(70)/ 베트남(25)/ 인도네시아·북한(5)	상품기획부 과장	7년
	G사	20억(6개월간)	'00	'00	인도네시아/ 필리핀/ 베트남/ 중국/ 인도	과장	10년

\* 모든 업체의 브랜드는 증거가 캐주얼이며, G사의 경우 글로벌 소싱 대행업체이다.

할 수 있고 신뢰성을 얻을 수 있기 때문이다. 면접은 2001.4.24 ~ 2001.6.22에 걸쳐서 이루어졌다. 면접 대상 업체와 응답자의 일반적 특성은 <표 1>, <표 2>와 같다.

2. 측정 도구 및 면접내용

심층면접조사 방법으로 응답자에게는 3~4일전 면접과 관련한 질문사항을 이메일로 보내고 직접 전화통화로 약속일자와 시간을 미리 정하였으며, 60분에서 90분간에 걸쳐 면접을 실시하였다. 면접시에는 기록과 함께 인터뷰내용을 녹취한 후 추후 분석에 사용하였다.

면접시 조사 항목과 내용은 다음과 같다. 주요 글로벌 소싱국은 조사대상 업체에서 가장 많이 진출하고 있는 아시아지역 및 러시아와 중남미 국가로 구성되었으며, 글로벌 소싱국가의 장단점은 소싱국가의 문화적 차이/ 정부규제/ 정치적 안정도/ 타사와의 경쟁력(현지공장의 생산규모, 임가공비등)/ 운송여건/ 환율/ 언어등에 관한 전반적인 사항과 관련하여 조사하였다. 글로벌 소싱 분야로는 기획/ 생산(임가공)/ 물류/ 원단/ 부자재/ 마케팅등에 대하여 조사하였으며 이 중에서 전체 생산부문에 대한 해외생산비율을 글로벌소싱비

율로 나타내었고, 글로벌 소싱시 업체의 선정기준은 크게 생산기술력과 생산설비 및 경영자의 마인드와 신용도 및 단가로 구성되었다. 이외에 응답회사와 응답자의 일반사항은 기초적인 기업 환경 및 면접내용의 신뢰성을 높이기 위하여 추가로 질문하였다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 국내의류업체의 주요 글로벌 소싱국

조사 대상 업체의 대부분이 지리적 잇점이 큰 중국을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 내수업체의 경우 납기와 긴급생산(스팟오더)에 적절히 대응하기 위하여 대부분 중국 생산을 선호하고 있으며, 그 다음으로 저임금·높은 기술력을 가진 베트남 진출을 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 수출업체는 소싱국과 수출대상국과의 지리적 여건, 관세 및 쿼타 등을 우선시하기 때문에 중국보다는 중남미진출이 많았고, 바이어의 요구에 따라 소싱국을 선정하기도 하였다. 단지, Y사의 경우 특정국가인 방글라데시에 대한 선점요인을 이용하여 생산환경의 차이점을 극복함으로써 글로벌

<표 2> 수출업체의 응답회사 및 응답자의 특성

업체	내용	매출액	설립연도	해외소싱 시작시기	해외소싱지역	브랜드 및 바이어	응답자 현직위	응답자 경력
수출업체	Y사	\$3억6,300만('00) \$4억1,600만('01목표)	'74	'88	방글라데시	*북미지역: 나이키/ Burton/ Timberland/Lands'End/Sanmar 등 *유럽지역: Fila/ Polo Sport/ Aigle / Belfe & Belfe 등 *국내지역: The North Face/ Fischer/ Volki 등	차장1, 차장2, 이사	차장1: 14년 차장2: 인적 자원관리 이사:회계사 출신
	S사	\$1억5,500만 순이익80억('00)	'82	'88(사이판) '98(니카라과)	*생산: 사이판/ 니카라과(80:20)/ 베트남(예정) *원단: 홍콩/ 대만(80:20)	Brooks Brothers/ Liz Claiborne/ J.C.Penny/ A&F/Wall-Mart/ K-mart/ A/O/ Limited/ Express/ Target/ Jones.N.Y./ Goodies	수출부장	10년
	E사	\$8,000만('00)	'93	'96(필리핀) '99(러시아)	러시아(60)/ 필리핀(40)	GAP (OLD NAVY만 거래)	영업부 부장	13년
	O사	\$5,000만('00) \$7,500만('01목표)	'95	'00	과테말라/ 사이판/ 베트남(예정)	미주지역 50개 브랜드 DKNY / Ann Taylor / Banana Republic...	영업부 차장	14년
	A사	\$5,000만('00)	'90	'93(중국)	필리핀/중국	미주지역 브랜드 10개 / Gap이 주/ Liz Claiborne은 직접 거래	과장	10년
	H사	\$2,000만('00)	'95	'98	*생산: 과테말라 *원사: 인도/파키스탄/인도네시아	Gap/ Liz Claiborne/ A.E.O./ Federated/ Regent/ Kids "R" Us	이사	

소싱의 성공적인 사례를 보여주고 있었다. 스리랑카, 인도, 인도네시아, 파키스탄 등지에서는 대부분 원단/원사를 소싱하였으며, 홍콩, 일본도 발전된 소싱국으로 꼽고 있다. 내수업체와 수출업체는 각기 목표시장을 달리함으로써 이에따른 소싱국의 지역적인 차이를 보여주고 있는데, 이는 강태구(2000)에 의한 생산입지 선정시 비교우위와 경쟁적 우위를 가장 잘 살릴 수 있는 유리한 입지를 선정해야 한다는 이론과 일치하는 것을 볼 수 있다. 국내 의류업체의 주요 소싱국을 표로 정리하면 <표 3>과 같다.

## 2. 글로벌 소싱국가의 장단점

강대경 등(2000)이 지적했듯이 국가별 생산력과 기술력에서 오는 차이뿐 아니라 각국의 정부규제와 고유한 문화적 특징들이 글로벌 소싱에 많은 영향을 미치고 있었다. 러시아의 경우 저임금·풍부한 생산력을 가지고 있지만, 정치적인 불안과 규제로 인해 진출하기 힘들다고 평가하고 있다. 또한 중국의 관시(關係) 문화와 사회주의 체제, 중남미 지역의 언어·국민성의 차이, 각국의 노동법 등도 글로벌 소싱시 힘든 점들이라고 말하고 있다. 사회주의 제도나 지리적인 문제는 통제 불가능한 측면의 단점으로서, 이는 임송규(1999)의 연구와 일치한다.

소싱국의 이러한 문제점들을 이해하고 극복해야 글

로벌 소싱을 성공적으로 수행할 수 있다. 그 대표적인 예가 Y사이다. “하탈(스트라이크가 일어나면 정부에서 낮시간동안 모든 차량통행을 금지하도록 선포하는 것)과 같은 정치적인 문제가 발생했을 경우, 저희는 직접 나서서 직원들의 출퇴근을 도왔습니다....그런 적극적인 자세로 어려움을 극복했습니다. 또한 그들의 문화를 존중하여 근무시간 중에도 종교의식이나 행사를 모두 할 수 있게 배려했습니다.”

소싱국으로서 중국은 지리적 근접성, 동일 문화권, 중국교포(조선족 활용), 풍부한 노동력 등 소싱국으로서 많은 장점을 지니고 있다. 또한, 중국의 WTO가입 예정과 쿼타(quota)가 폐지되는 2005년 이후에는 더 많은 국가·업체들이 중국에 투자할 것으로 예상된다. 그러나, 이미 많은 국가들이 진출해 있는 소싱국들은 기술적인 면에서 안정적이지만 계속되는 임금상승으로 더 낮은 임금의 새로운 생산지를 찾아야 할 것이다.

수출업체는 특히 바이어의 브랜드 이미지 손상을 방지하기 위한 소싱국의 인권, 환경문제에 대한 제재가 엄격하여 소싱국 선정에 어려움을 겪기도 한다. 이상의 각국가별 장단점 및 특징을 살펴보면 <표 4>와 같다.

## 3. 글로벌 소싱 분야 및 비율

본 연구의 결과에 의하면 의류분야에서 글로벌 소싱은 대부분의 업체가 생산(임가공), 원자재, 부자재, 물

<표 3> 국내의류업체의 주요 글로벌 소싱국

		내수업체						수출업체					
		L사	J사	N사	K사	F사	G사	O사	H사	S사	E사	A사	Y사
아시아	중국	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
	베트남	✓		✓	✓		✓	✓		✓			
	방글라데시												✓
	인도	✓	✓				✓		✓				
	인도네시아		✓	✓			✓		✓		✓	✓	
	필리핀						✓						
	홍콩	✓	✓			✓				✓			
	북한		✓	✓	✓						✓		
	대만		✓							✓			
	사이판							✓		✓			
중남미	파키스탄	✓							✓				
	일본		✓										
	스리랑카	✓											
	러시아											✓	
중남미	과테말라							✓	✓				
	니카라과									✓			



류 분야에서 활용하고 있었으며, 특히 생산에 집중되어 있었다. 원부자재의 경우는 바이어 요구에 의해 특정 소싱업체를 이용해야 하는 수출업체도 있지만, 대부분 브랜드의 이미지, 품질, 운송비, 관세 등을 고려하여 유리한 곳에서 소싱을 하게 된다. 이는 해외에서 원부자재의 생산비용이 국내에 비하여 크게 경쟁적 우위에 있지 않은 경우 관세나 운송비에 의한 손실이 더 클 수 있기 때문이다. 따라서 강대경 등(2000)이 언급하였듯이 글로벌 소싱이 비용 효과적인 측면에서 이뤄지기 위해서는 원가절감을 비롯하여 발주, 재고관리, 물류 등을 포함한 총비용효과를 절감해야 할 것이다. 전반

적으로 내수업체보다 수출업체가 글로벌 소싱 비율이 높다. 이는 내수에 비하여 수출업체의 글로벌 소싱 진출시기가 빠르고 생산량이 크며 바이어가 제시하는 생산단가에 매우 민감하기 때문이다. 특히, H사의 경우 3년전 글로벌 소싱비율이 85%에서 현재 100%로 급격하게 증가한 것은 이를 뒷받침하는 결과라 할 수 있다. 반면, 고가의 캐주얼 브랜드를 가진 내수업체는 아직 브랜드의 이미지 관리나 국내 소비자의 인식에 대한 우려 때문에 제3국의 해외생산을 기피하는 것으로 나타났다. 그러나, 미국의 경우 폴로(Polo)와 같은 해외의 고가 유명브랜드도 활발한 글로벌 소싱을 진행하고

〈표 4〉 글로벌 소싱의 국가별 장단점

해외소싱국가	장단점	장점	단점	업체 종류
아시아	중국	-언어소통 원활(조선족) -지리적 근접성(납기양호) -정부의 무역제재 완화 -기술력(봉제수준 우수) -생산력(풍부한 capacity)	-원단 공급시 관세 -관시 문화 -기술력 유출 -직원복리후생 감안 -자본주의 사고결여(출퇴근시간, 휴일업수) -대미 quota 제한	내수/수출
	북한	-무관세 -지리적 근접 -원산지표기 불필요 -저임금 -동일언어	-직접관리, 통제 불가능 -정치적 불안정	내수
	베트남	-지리적 근접성 -중남미보다 저렴한 임금 -기술력(봉제수준 높음)	-정치적 불안	내수/수출
	홍콩	-우수한 기술력 -원단, 자재등 우수한 소싱	-높은 임금	내수
	인도네시아	-기술력/생산력 풍부	-정치적 불안정(치안문제)	수출
	방글라데시	-기술력 안정(선진국의 품질, 관리 기술고용 및 전수) -한국업체의 독점적 생산	-종교적 차이(모슬렘, 힌두교, 불교, 카톨릭등) -정치적 스트라이크(하탈) -서류작업의 긴 리드타임	수출
	필리핀	-기술력(위크맨십) 우수 -정치적 안정 -정부의 지원(관세환급/공단 지원)	-임금상승 -대미 quota규제 -서류작업의 긴 리드타임 -인권문제, 환경문제 규제	수출
	사이판	-기술력 및 언어소통(조선족) -작업환경 우수함; 화장실, 작업공간, 노동시간	-미국바이어 사이판 생산기피 -노동법 규제엄격(미국령); 인권문제, 환경문제 규제	수출
러시아	-저렴한 임금/ 풍부한 노동력 -대미 non-quota지역	-언어문제(고려족) -외국인 사업자에 대한 정부의 규제 심함. -노동자의 자본주의 개념 약함	수출	
중남미	과테말라	-대미 non-quota지역 -NAFTA무관세 혜택 -높고 풍부한 노동력 -대미 수출 리드타임 단축	-물가, 임금상승 -국민성(진취적 관념 결여) -원단 공급시 물류비용 -노동법 규제	수출
	니카라과	-대미 수출시 리드타임 단축 -중미 타지역보다 저렴한 임금 -중미주변국의 원단소싱가능	-언어소통의 문제(스페인어 사용) -기후와 국민성(계으름)	수출

있으므로, 우리나라도 곧 인식의 변화와 함께 소싱의 비율이 증가할 것이라 예상된다. 생산부문과 관련된 국내 의류업체의 글로벌 소싱 비율은 <표 5>와 같다.

<표 5> 생산부문의 글로벌 소싱 비율

업체	내용	생산(임가공)부문의 글로벌 소싱 비율
내수 업체	L사	30%
	N사	50%
	K사	브랜드 M: 30% / 브랜드 K: 50% (고가의 캐주얼 브랜드: 해외생산 기피)
	F사	5%
	G사	100%
수출 업체	O사	90%
	H사	100% (3년전 85%)
	S사	97%
	E사	70%
	A사	95%
	Y사	95%

\*G사: 글로벌 소싱 전문 대행업체이므로 100%로 표기함

4. 글로벌 소싱시 업체선정기준

해외에서 아웃소싱 업체를 선정할 때 중요하게 생각하는 선정기준을 알아본 결과는 <표 6>과 같다. 제품의 단가와 품질은 내수 및 수출업체 모두에게 있어 국가 선정시부터 가장 기본적으로 중요시하는 선정기준이다. 이는 강태구(2000)에 의하면 생산입지를 어디로 정하느냐에 따라서 생산원가가 크게 달라지게 되고 이것은 제품의 국제경쟁력을 좌우하게 된다는 주장과도 일치하는 것이다.

업체의 품질을 예측·평가하는 기준에 있어서는 대

부분 대상업체가 생산했던 제품의 품질을 자체적으로 평가한다. 내수업체의 경우 인지도가 높은 브랜드 제품에 대한 생산경험을 토대로, 수출업체의 경우 내수업체와 달리 최종적으로 심사하는 바이어의 선정기준을 토대로 평가하기도 한다. 이러한 품질요인은 Newman(1988)이 제시한 8가지 업체선정기준에 포함되는 것이다. 특히 개발도상국에서는 올바른 생산기술 및 지도가 더 힘들기 때문에 신중하게 생산업체의 품질을 예측·평가하는 것으로 생각된다. 다음으로는 생산능력, 경험, 기계설비 및 재무상태가 선정기준으로 많이 고려되고 있다. 이는 김영수 등(1999)의 글로벌 소싱업체 선정기준에서도 언급된 바가 있다.

V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 글로벌 경영환경의 변화에 대응하여 의류기업의 경쟁력 강화를 높이기 위한 방안으로 국내외의류기업의 글로벌 소싱에 관한 전반적인 현황을 조사하는 데 있다. 국내 의류업체들이 진출하고 있는 해외국가들은 최근 불어닥친 아시아 경제위기에 도 불구하고 값싼 노동력으로 생산기지의 호환을 누리는 중국을 비롯하여 동남아 등지의 개발도상국가들이었다. 소싱국가 결정요인은 의류회사가 내수업체인가 수출업체인가에 따라 다르게 나타났으며, 소싱국의 정치·문화적 상황에서 비롯되는 정부규제와 고유한 문화적 차이 등이 문제점으로 지적되고 있었다. 또한, 국내업체의 글로벌 소싱분야는 대부분이 임가공

<표 6> 글로벌 소싱업체의 선정기준

업체	선정기준	단가	품질	경험	생산능력	기계설비	재무상태	기술력	납기	바이어의 기준	경영자 마인드	관리의 용이성	신용도
내수 업체	L사	✓	✓	✓									
	J사	✓		✓	✓	✓	✓	✓					
	N사	✓	✓						✓		✓		
	K사	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
	F사	✓	✓	✓								✓	
수출 업체	G사			✓									
	O사	✓	✓				✓		✓	✓			✓
	H사				✓	✓							
	S사									✓			
	E사									✓			
	A사	✓	✓		✓			✓				✓	
	Y사		✓		✓	✓	✓						✓

에 의한 생산분야에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 비용절감과 기업의 경쟁력 확보를 위한 방안으로 대부분의 업체에서는 그동안 경험했던 시행착오와 노하우를 바탕으로 해외소싱의 비율을 조심스럽게 확대하고자 하였으며, 실제로 A사는 “현재 저희가 진출해 있는 중국의 현지생산규모를 10개 라인에서 60개 규모로 확대할 예정입니다” 라고 하였다.

이에 비하여 고가의 캐주얼브랜드 업체일수록 브랜드 이미지 및 국내 소비자의 인식 때문에 개발도상국에서의 해외생산을 기피하고 있었다. 그러나 의류산업에서의 글로벌 소싱이란 결국 핵심적인 역할을 강화하고, 그 밖의 경쟁적 요인을 글로벌하게 적극 활용해야 하는 것이므로 보다 포괄적이고 전략적인 마케팅 능력이 요구된다고 하겠다.

해외에서 아웃소싱 업체를 선정하는 요인에 있어서는 생산단가와 품질이 가장 우선시되고 있었으며 이와 관련하여 생산능력, 경험, 기계설비 및 재무상태도 중요한 고려사항이었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 글로벌 소싱업체의 경쟁력 향상을 위한 제언을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 면접결과 국내 대부분의 글로벌 소싱업체들은 단순히 생산비용만 보고 해외로 진출하는 경우가 많았다. 그러나 Samli 등(1998)의 연구에서 언급하였듯이 좀 더 계획적인 준비를 통하여 글로벌 소싱을 전략적 도구로서 활용해야 하며, Swamidass(1993)가 제시한 글로벌 소싱의 발전 3단계인 전략적 자산의 단계로 신중하게 나아가야 할 것이다. 앞서 이태리의 글로벌 소싱은 이러한 예로서 단순히 생산비용 절감만을 고려하는 것이 아니라 현지생산국의 브랜드 인수 및 새로운 시장 확보와 향후 진출 등 전략적인 글로벌 소싱 계획을 보여주고 있다(Bolisani 와 Scarso, 1996).

둘째, 이러한 전략적 도구로서 글로벌 소싱을 발전시키기 위해서는 범 세계적으로 의류비즈니스와 관련된 소싱을 통합하고 이를 잘 코디네이트시켜야 한다. 그 예로서, Gap은 세계 40여개 국가에서 아웃소싱을 적극 활용하고 있으며, 상품기획의 과학화, 인터넷 판매의 활성화, 카타로그 기획, 판매사원의 교육 등을 통해 전 세계에 퍼져있는 2,130개의 매장(최채환, 1999)을 네트워크화하고 있다.

셋째, 글로벌 소싱을 추진하는데는 무엇보다 글로벌 소싱을 주체하고 결정하는 경영자의 의지가 필수적이라 할 수 있겠다. 본 연구에 의하면 Y사의 경우 경영자의 마인드가 글로벌 소싱을 이루기 위한 네트워크화 과정에서 매우 적극적인 경우로서, 영업사원까지 직접 해외사정에 밝은 현지인을 영입하는 국제적인 마인드를 보여주는 사례가 있었다.

넷째, 장기적인 안목을 가진 해외투자가 필요하다. 국내업체의 경우 글로벌 소싱을 통한 현지 생산기반을 더욱 확고히 하고 축적된 정보와 노하우를 생산업체와 긴밀히 유지해야만이 장기적인 효율화를 가져올 수 있다. 면접결과 생산처에 대한 임금경쟁으로 한국업체끼리 해외에서 경쟁하는 경우도 발생한다는 사실이 그 예이다. 그러므로, 근시안적인 해외진출의 차원을 벗어나 해외소싱지를 다각화 할 필요가 있다.

다섯째, 2005년 섬유쿼터(Multi-Fibre Arrangement, 다자간 섬유협정)가 사라지고 자유경쟁시대가 도래하면 국가간의 경쟁이 더욱 치열해 질 것이며, 글로벌 소싱의 기준으로 생산업체의 수준 및 기술력이 더욱 중요한 변수가 될 것이다. 국내의류업체들은 이에 대한 빠른 대응노력이 필요하다.

여섯째, 글로벌 경쟁시대속에서 경쟁력 강화를 위한 소싱비율이 증가하고 있음을 감안하여 볼 때, 글로벌 소싱 능력을 갖춘 전문가 육성이 시급하다.

이제 글로벌 소싱은 선택이 아닌 필수이다. 향후 내수 시장뿐 아니라 전 세계 시장으로 진출하기 위해서 국내 의류업체는 한층 더 장기적인 안목을 가지고 글로벌 소싱을 통한 지식과 경험을 축적해야 할 것으로 보인다.

본 연구는 처음으로 국내의류업체의 글로벌 소싱 현황을 밝히고, 국내 의류산업의 경쟁력 강화를 위한 방향을 제시하였다는데 학문적인 의의가 있으며, 실질적으로 면접과 문헌고찰을 통한 구체적인 자료를 통하여 향후 글로벌 소싱을 원하는 업체들에게 실제적인 정보를 제공하는 데 그 의의가 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 면접대상의 한정으로 연구결과를 일반화하는데 무리가 있다. 따라서 앞으로 더 많은 업체를 대상으로 한 구체적인 서베이 연구가 요구된다.

## 참 고 문 헌

- 강대경 · 윤강술 · 최영만(2000). 국제경영, 서울: 효일.
- 강태구(2000). 글로벌기업경영론, 서울: 무역경영사.
- 김영수 · 김종인 · 남기찬 · 안준모 · 박광태 · 함유근(1999). 핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라, 삼성경제연구소.
- 김영연(1998). 경영효율화를 위한 아웃소싱 활용방안. 서강대학교경제대학원 석사학위논문.
- 김용주(1999). 한국의류산업의 범세계적 조달전략 결정요인에 관한 연구, 한국의류학회지, 23(1), 42-53.
- 박기안 · 감찬경(2001). 국제경영론, 서울: 무역경영사.
- 이광현(1999). 아웃소싱, 서울: 한국능률협회.
- 임승규(1999). Fashion산업 Outsourcing에 관한 연구 -국내의 류산업을 중심으로-, 홍익대학교 산업디자인대학원 석사학위논문.
- 홍성도(1998). 아웃소싱의 전략과 사례, 서울: 학문사.
- 국제섬유신문, 2001. 3. 5.
- 한국섬유신문, 2001. 2. 7.
- 패션비즈, 2001. 4., 2000. 7.
- [http://www.hankooki.com/sed\\_current](http://www.hankooki.com/sed_current) 2001. 2. 13.
- Au, K. F., & Yeung, K. W. (1999). Production Shift for the Hong Kong Clothing Industry, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3(2), 166-178.
- Birou, L. M., & Fawcett, S. E. (1993). International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(Spring), 28-37.
- Bolisani, E., & Scarso, E. (1996). International Manufacturing Strategies: Experience from the Clothing Industry, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(11), 71-84.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1990). Purchasing in the International Marketplace, *Journal of International Business Studies*, 26(Summer), 2-11.
- Curtain, F. T. (1987). Global Sourcing, Is It Right for Your Company?, *Management Review*, 76(August), 47-49.
- Dickerson, K. (1999). *Textiles and Apparel in the International Economy*(3rd ed.), Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Fagan, M. L. (1991). A Guide to Global Sourcing, *Journal of Business Strategy*, 12(March/April), 21-25.
- Forney, J. C., Rosen, D. M., & Orzechowski, J. M. (1990). Domestic Versus Overseas Apparel Production: Dialogue with San Francisco-Based Manufacturers, *Clothing and Textiles Research Journal*, 8(3), 39-44.
- Kim, Y. (1993). A Transaction Cost Approach to Manufacturing Option Decision: Analysis of the U.S. Apparel and Footwear Industries, Ph.D. Dissertation, University of California, Davis.
- Kotabe, M. (1992). *Global Sourcing Strategy*, Quorum Books, Westport, CT.
- \_\_\_\_\_. M. & Murry, J. Y. (1990). Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A case of Foreign Multinational Firms, *Journal of International Business Studies*, 21(Nov.), 383-408.
- \_\_\_\_\_. M. & Omura, G. S. (1989). Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison, *Journal of International Business Studies*, 20(Spring), 113-130.
- Monzka, R. M., & Guinipero, L. C. (1984). International Purchasing Characteristics and Implementation, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(Fall), 2-9.
- \_\_\_\_\_. R. M., & \_\_\_\_\_. L. C. (1992). Worldwide Sourcing: Assessment Approach, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28(Fall), 9-19.
- \_\_\_\_\_. R. M., & Trent, R. J. (1991). Global Sourcing: A Development Approach, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(Spring), 2-8.
- Murry, J. Y., Kotabe, M., & Wildt, A. R. (1995). Strategic and Financial Performance Implication of Global Sourcing Strategy: A Contingency Analysis, *Journal of International Business Studies*, 26(January), 181-204.
- Newman, R. G. (1989). Single Sourcing: Short-Term Savings versus Long-Term Problems, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(Summer), 20-25.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2000). *International Management*(4th ed.), McGraw-Hill.
- Samli A. C., Browning, J. M., & Busbia, C. (1998). The Status of Global Sourcing as a Critical Tool of Strategic Planning: Opportunistic versus Strategic Dichotomy, *Journal of Business Research*, 43, 177-187.
- Swamidass, P. M. (1993). Import Sourcing Dynamics: An Integrative Perspective, *Journal of International Business Studies*, 24(4), 672-690.
- Wong, Y. Y., Maher, T. E., Nicholson, J. D., & Gurney, N. P. (2000). Strategic Alliance in Logistics Outsourcing, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 3-21.
- Zeng, A. Z. (2000). A Synthetic Study of Sourcing Strategies, *Industrial Management & Data Systems*, 100(5), 219-226.
- The World Bank Group (2000). *World Development Report 1999/2000 - Entering the 21st century*.