Journal of the Korean Society
of Clothing and Textiles
Vol. 34, No. 4 (2010) p.703~714

국내 의류업체의 해외소싱에 대한 질적 연구

홍경희 · 김영미*† · 양진옥* · 이지수* · 이윤정
고려대학교 가정교육과, *고려대학교 대학원 가정학과

A Qualitative Study of Offshore Outsourcing by Korean Clothing Companies

Kyung-Hee Hong · Young Mi Kim*† · Jinok Yang* · Ji-Soo Lee* · Yoon-Jung Lee
Dept. of Home Economics, Education, Korea University
*Dept. of Home Economics, Graduate School, Korea University
접수일(2010년 3월 11일), 수정일(2010년 4월 2일), 게재확정일(2010년 4월 13일)

Abstract

This study assumes that Korea's offshore outsourcing is used for diverse purposes such as designing, the supply of raw and subsidiary materials, production, and manufacturing. The purpose for production exists in the beginning stages of development, because it would have grown in scope since the 1990s when offshore outsourcing began in earnest. In this study, in-depth interviews were conducted with 24 firms with an annual production capacity of more than 200,000 pieces among clothing brands for the domestic market, clothing exporters, and promotion agencies. The interviews took place from December 18, 2008 to January 30, 2009. The interviewees were limited to the officers who had the authority to select manufacturers and decide on production volumes. Responses from the in-depth interviews were recorded, transcribed, and analyzed. The study results are summarized as follows: First, Korean clothing companies were found to rely on offshore outsourcing (China, North Korea, Vietnam, and Indonesia). Second, offshore outsourcing focused on the purposes for production; however, even fabrics were often outsourced in the case of production in China. Third, the interviewed firms mentioned cost savings, production cost reduction, and labor cost reduction most frequently as the main reasons for offshore outsourcing. Fourth, customs duties were considered most important in offshore outsourcing. Finally, when deciding on foreign manufacturers for offshore outsourcing, the surveyed clothing companies were found to: select manufacturers after market research in their outsourced countries, maintain existing contracts, or consider design capabilities and price quotations of candidate manufacturers.

Key Words: Offshore outsourcing, Clothing company, Foreign manufacturer, Production; 해외소싱, 의류업체, 해외봉제업체, 생산

I. 서 론

수출지향적인 산업화 정책과 맞물려 급속히 성장해 온 우리나라 섬유 및 의류산업은 1980년대 후반부터 국내 산업의 고임금추세 확산 및 선진국의 수입규제 강화, 보호주의정책 등으로 인해 대 · 내외적인 생산환경개선과 가격경쟁력 확보를 위해 의류생산부분에서 해외소싱이 본격화되었다. 90년대 중반 IMF 이후에 내수시장은 원가절감에 대한 압력이 높아지면서 전반적인 의류산업의 위기인식은 확산되었고 중국과 동남아 등지로 저임금의 풍부한 노동력을 위한 해외생산이 급격히 증가하였다. 특히 중저가 의류브랜드

†Corresponding author
E-mail: 8204ym@hanmail.net

를 중심으로 가격경쟁력을 위해 동남아 국가로부터의 OEM(Orderly Equipment Manufacturing)생산이 활발히 진행되었다. 의류유통업체들도 다양한 제품의 구비를 위해 세계 각지로부터 제품을 구매하거나 자체브랜드의류의 조달을 위해 해외의 다양한 공급원을 이용하고 있다(Dickerson, 1999).

이러한 배경에서 성장한 해외소싱은 의류업체로서는 기업의 생존과 관련된 문제로, 해외소싱을 통해 원가절감효과와 합리적인 경영전략을 추구하기 위한 방안이었다(이병주, 2000). 현재 기업의 형태가 과거 노동집약적인 산업에서 기술집약적인 산업으로 급속히 변모하고 있지만, 노동집약적 산업을 고수할 수밖에 없는 섬유 및 의류산업으로서는 해외소싱에 대한 관심이 점점 높아질 수밖에 없다.

하지만 해외소싱 의류가 의류업체들의 가격경쟁력 및 임·가공비 절감이 가장 크지만, 기존 의류봉제업체들의 자체 디자인 및 제품개발능력의 부족으로 시장대처능력도 떨어지는 것도 문제로 대두되고 있다. 이러한 부족한 부분을 보완하고자 이미 선진국의 의류생산으로 디자인과 기술수준이 일정수준까지 축적된 중국 및 주변국을 대상으로 한 해외소싱은 당연한 결과일 것이다. 이에 따라 중국을 비롯한 아시아 개발도상국들이 해외소싱의 거점 역할을 하고 있다.

이후 현재까지 국내 의류산업은 열악한 생산환경, 인력부족, 인건비 상승은 해외소싱 이전과 비교해서 개선되지 않고 있고, 변화하는 글로벌 환경에서 국내유통시장 개방, 국내 업체 간 과다경쟁 등으로 또 다른 어려움에 직면하고 있다. 그러나 저가의 대량생산방식의 해외소싱이 양적인 것뿐만 아니라 질적으로도 발전하고 있다.

이러한 변화 속에서 우리나라의 주요 해외소싱 거점인 중국은 지속적인 임금 및 기타제반 비용의 상승과 환경오염의 피해를 기업에 전가하기 위한 제도적 장치를 마련하고 있는 것으로 알려지고 있다. 이에 중국으로 진출했던 의류업체들은 임금상승과 중국 정부의 규제가 심해지자 주변국, 특히 베트남, 캄보디아, 인도, 북한 등에 대해 깊은 관심을 갖게 되었다. 이 국가들은 아직 개발도상국들로써, 자국의 이익을 위해 외국기업의 진출을 선호하고 있고 소싱을 목적으로 진출하는 기업들에게 다양한 혜택을 주고 있기 때문이다. 그러나 이들 국가들도 어느 정도 경제발전을 이루면 자국민의 권리와 이익을 위해 중국과 같은 전철을 밟을 것으로 판단된다. 따라서 의류업체에서는 장기적인 측면으로 급변하는 상황에 대처할 수 있는 능력을 갖춰야 할 것이다.

의류분야의 해외소싱에 관한 연구를 살펴보면 강대경 외(2000)의 연구에서는 의류기업의 해외소싱 전략결정은 임금이 낮은 국가에서의 생산을 전제로 한다고 하였고, 선진국 기업들은 개발도상국의 의류산업을 발달시키고 제품의 질을 향상시키기 위하여 자본투자, 생산기술, 마케팅 지식을 제공함과 동시에 마케팅의 강화로 변화하는 환경에 긴밀히 대처하는 유연성을 갖출 것을 제안하였다. 홍은아(2004)의 연구에서는 해외소싱시 고려사항으로 고용 인력의 규모, 일일생산량, 생산설비의 적합성 등이 높은 비율로 나타났고, 안전성은 낮은 비율을 보였다. 육심현 외(2003)의 연구에 따르면 해외소싱 생산업체와 의사소통이 원활하고 업무 이해도가 높을수록 신뢰도가 높게 나타났다. 신뢰를 구축하기 위해서는 서로의 양보와 이해를 바탕으로 하는 효율적인 의사소통의 방법, 채널의 확보를 통해 주기적인 의사소통이 필요하며, 특히 상호업무에 대한 이해를 높이기 위한 노력이 필요하다고 하였다. 이와 같이 해외소싱에 대해 선행연구들은 한국의 의류업체들에게는 유용한 전략이고 지속될 것이라 전망하고 있다.

그러나 본 연구에서는 각 의류업체의 입장이 다르고 글로벌 시장을 판단하는 기준도 다를 수 있기 때문에 각 의류업체들의 해외소싱에 따른 실질적인 문제점을 알아보기 위하여 대표성을 갖는 업체를 선정하여 각 업체에 해외소싱의 목적과 글로벌 환경의 변화에 따른 의류업체의 문제점을 살펴보고자 한다. 구체적으로 해외소싱이 초기의 '생산'을 목적으로 시행되었다면 현재는 '디자인, 원·부자재 공급, 생산, 제조 및 가공'이 이루지고 있다고 판단되어, 해외소싱의 현황과 해외소싱 생산현황, 해외소싱 이유, 해외소싱 시 고려사항 및 생산업체 선정기준 등을 중심으로 살펴보고자 한다. 본 연구의 결과는 변화하는 글로벌 시장에서 국내 의류업체들의 신중하고 체계적인 해외소싱 결정을 위한 기초적인 정보를 제공하는 데 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 우리나라의 섬유 및 의류업체의 해외소싱 현황

우리나라의 섬유 및 의류산업의 해외이전은 1980년

대 초 선진국의 무역장벽을 우회하기 위한 수단으로 시작되었고, 1990년대 초반부터 대·내외적인 생산환경악화를 극복하기 위한 수단으로 생산기지의 해외이전이 본격화되었다(주종국, 2006). 이는 의류업체들이 IMF 이후 내수시장에서 원가절감의 압력이 높아지면서 전반적인 제조업의 위기인식이 확산되었기 때문이다. 특히 우리나라의 의류산업은 공급사슬에 있는 대부분의 업체들이 투자규모가 적은 중소업체들로 노동력에 의존하고 있어 생산환경 변화에 민감하게 영향을 받을 수 있다는 단점을 가지고 있다. 이러한 상황을 극복하고자 2001년 이후 중국을 비롯한 여러 국가들에 해외투자가 크게 증가하였다. 특히 중국은 WTO 가입에 따른 투자환경 개선으로 인해 자국에 들어오는 업체들에게 다양한 혜택을 주고 있다(이현아, 2005).

그러나 최근 중국에 진출한 의류봉제업체의 상황은 국내 경기침체로 인한 브랜드의 매출부진이 중국에 직접 진출한 의류봉제업체의 생산성에 영향을 미치면서, 2007년에는 중국에 진출한 의류봉제업체의 가동률이 30% 이상 감소되었으며 중국의 인건비도 25% 이상 상승한 것으로 나타났다("中 진출 봉제기업", 2007). 또한 인력수급 및 노무관리의 어려움과 중국 정부의 외자기업 특혜 감소정책 등의 경영환경 변화와 외자기업에 대한 여러 가지 준·조세부과 등으로 이미 진출한 의류봉제업체의 어려움이 가중되고 있으며, 신규 투자처로서의 이점이 점차 사라지고 있는 실정이다(박홍식, 2008).

베트남은 중국의 30%의 규모로 진출하고 있고, 앞으로 중국의 대안으로 각광받고 있다. 특히 하노이를 중심으로 활성화 되고 있다. 베트남의 큰 장점은 중국에 비하여 인건비가 50% 정도의 수준이라는 점이다("봉제업계 새기지, 하노이", 2007). 그러나 베트남 역시 시장경제에 익숙하지 못한 제도 및 환경과 열악한 사회간접자본시설과 공부원의 부정부패 등 투자에 많은 어려움이 존재한다.

중국에서 섬유 및 의류업계가 서서히 동남아지역으로 빠져나오는 상황에서 인도네시아 정부가 섬유산업 중·장기발전 전략까지 구축하여 적극적으로 섬유 및 의류산업 부흥을 도모하고 있어 향후 해외소싱 기지로서 뜨고 있다. 이 같은 배경에는 인도네시아 정부가 풍부한 노동력을 효과적으로 흡수할 수 있는 섬유산업을 핵심 산업으로 선정하고, 지난 2006년부터는 생산성과 품질향상을 위한 중고 섬유설비 교체자금의 대출 이자를 무상 지원하는 재정지원정책을 적극적으로 수행한 결과이다("인도네시아, 미래성장동력", 2008). 따라서 풍부한 인적자원과 인프라가 의류봉제산업에 적합하다 평가되어 베트남보다 더 선호되고 있는 것으로 나타났다("인니에서 날개 짓", 2008).

또한 중국으로 진출했던 의류업체들은 임금상승과 중국 정부의 규제가 심해지자 개성공단에 대해 깊은 관심을 갖게 되었다. 개성공단은 서울에서 60km, 평양으로부터 160km 거리에 위치해 있어 남북한을 연결하는 수송·유통망의 중심인 경의선이 통과하는 교통의 요지이다. 철도, 도로, 해로를 통한 남북한 대규모 물자 및 인원의 왕래가 용이하며 또한 인천공항 및 인천항의 물류 수송망을 활용하여 동북아지역으로 수출이 가능한 지리적 유리한 공동경제개발을 위한 최적의 입지조건이라 할 수 있다(이은미, 2008). 하지만 북한과 정치적 마찰이 끊임없이 일어나고 있어 다른 해외국가와 비교해서 그 위험도가 낮다고 평가될 수은 없다.

2. 해외소싱의 이유

해외소싱이란 기업의 전략 중 하나로써, 기업의 이익이 되어야 하며 이를 통한 기업의 경쟁력 우위를 강화시켜야 한다는 의미다(Kotabe, 1992; Monzka & Trent, 1991). 완제품과 주문자 생산 등을 위해 필요한 자원과 기술, 노동력들을 구입하는 방법이라 할 수 있으며, 상품 생산과 판매가 효율적인 통합으로 기업의 역량을 강화하기 위한 외부의 지적 자산의 도입이라 할 수 있다(이윤숙 외, 2002). 최근 급격히 변화하는 글로벌 환경은 유연한 경영 전략적 측면에서 해외소싱은 필수조건이 되었으며, 국내 의류업체에서도 해외소싱의 선택에서 해외소싱의 위험보다는 그 효과가 크다는 전략적 가치를 인정하고 있다. 해외소싱을 통한 비용절감효과는 관련 분야의 국내 기술이나 인적자원에서 부족한 부분을 국외 기업의 역량을 활용함으로써 경쟁력을 강화 시킬 수 있으며(Porter, 1990) 기업의 경쟁력을 강화하는데 핵심 전략적인 요인이라 할 수 있다. 현재 국내 의류봉제부문에서 해외소싱은 많은 비중을 차지하고 있다. 국내 봉제기술은 특히 아시아 개발도상국들에 비해 우수하다. 이러한 우수한 기술을 장점으로 보유하고 있음에도 불구하고 해외소싱을 하는 이유는 80년대 후반 이후 인건비의 상승 때문이다. 이와 같이 의류업체의 해외소싱 전략에 있어 비용절감은 자사의 이익을 극대화 할 수 있는 방안이고, 소싱업체

선정에 중요한 요인이며, 기업의 경영적인 면에서의 최상의 전략구축을 위한 필요 과정이라고 볼 수 있다.

국내 시장에서도 해외수입의류의 증가와 유통시장의 개방, 원·부자재 등 각종 비용의 상승으로 의류업체들이 어려움을 겪었기 때문이다(이은주, 권경난, 2001). 또한 장기적인 경기불황과 업체 간 과열경쟁은 의류업체의 경쟁력을 더욱 악화시켰고 소비자들도 저렴한 가격에 우수한 품질을 갖춘 합리적인 제품을 요구하기에 이르렀다. 따라서 국내 · 외적의 기업경쟁환경이 더욱 치열해짐에 따라 이러한 상황을 극복하기 위해 의류업체는 가격경쟁력 우위 뿐 아니라 핵심 분야에 대한 집중과 경영효율성을 위해 소싱에 대한 필요성이 증가하게 되었다(육심현 외, 2003).

그러나 초기 비용절감에서 시작된 해외소싱은 해당국가의 임금상승이 계속되고 있어 저임금에 대한 장점은 사라질 것으로 보인다. 기업들이 생산에 투입되는 자원의 유효성과 특유성, 우수한 기술습득의 가능성이 또 다른 동기가 되고 있다(이규옥, 1994).

3. 해외소싱시 고려사항

해외소싱은 각 국가마다 생산력과 기술력에서 차이가 나고 정부규제가 다르기 때문에 여러 가지가 고려되어야 한다. 특히 사회 · 문화적인 이질감과 의사소통의 어려움은 생산기획과 관리의 비용이 더 소요될 수 있으며, 원 · 부자재 공급이 어렵거나 또는 가격이 비싸 생산비의 상승을 가져올 수 있다(이윤숙 외, 2002). 또한 국내 업체의 글로벌 소싱분야는 대부분이 임 · 가공에 의한 생산분야에 집중되었고 비용절감과 기업의 경쟁력 확보를 위한 방안으로, 대부분의 업체에서는 그동안 경험했던 시행착오와 노하우를 바탕으로 해외소싱의 비율을 조심스럽게 확대하였다(백영하, 박재옥, 2008).

Hines(1998)는 해외소싱을 결정하는데 있어 가격이 가장 중요한 요소라고 밝혔다. 특히 의류상품은 가격이 민감한 품목으로, 의류시장에서 가격이 중요성을 가진다고 하였다(백영하, 박재옥, 2008). 또한 고품질, 저가격, 자국에서 획득할 수 없는 제품을 들기도 하였다(박혜정 외, 2003; Min & Galle, 1991). 그러나 최근 더욱 심각한 문제로 부상한 환율 변동에 의한 비용 상승은 예측할 수 없는 요소이며, 원산지 규정에 따라 해외소싱으로 생산한 제품은 관세 부과 등에 의한 비용상승을 초래한다(홍은아, 2004). 기업이 해외소싱을 할 경우 고려사항에 대한 연구에서는 고용 인력의 규모, 일일 생산량, 생산설비의 적합성이 중요한 항목으로 조사되었고 작업여건, 근무시간 및 복지, 후생 정도도 고려사항에 측정되는 부분이지만 안전성의 여부는 낮게 평가되었다. 이는 생산능력이나 품질관리에 해외소싱시 많은 부분을 고려한다는 것을 알 수 있다(홍은아, 2004).

또 다른 연구에서 소싱 국가 결정요인은 의류회사가 내수업체인지 수출업체인지에 따라 다르게 나타났으며, 소싱국의 정치 및 문화적 상황에서 비롯되는 정부규제와 고유한 문화적 차이 등을 해외소싱시 고려할 문제점이라 지적하였다(이윤숙 외, 2002). 내수업체의 경우 납기와 긴급생산에 적절히 대응하기 위하여 대부분 중국 생산을 선호하고 그 다음으로 저임금 및 높은 기술력을 가진 베트남 진출을 선호하지만, 수출업체는 소싱국과 수출대상국과의 지리적 여건 때문에 중국보다는 중남미 진출이 많다고 하였다(이윤숙 외, 2002). 선행연구를 살펴볼 때 해외소싱시 고려사항은 해당국가의 정치 · 경제 · 사회적 및 문화적 요인은 물론 국민성, 언어 등도 고려되어야 할 사항인 것으로 나타났다. 특히 경제적 부분은 초기 진입을 할 때는 문제가 크지 않으나, 해당국가의 경제발전에 따른 생활수준 향상은 소싱 전략을 재검토를 해야 할 부분이라고 할 수 있다.

4. 해외소싱시 업체선정

해외소싱에 있어 업체선정은 제품의 품질은 물론이고, 업체의 생존과도 관련되어 있다. Birou and Fawcett (1993)은 가격, 품질, 생산성이 가장 근본적 결정요소라고 하였고, Newman(1989)은 공급업체선정시 처음부터 생산 · 공급자격을 갖춘 업체를 선정하는 것이 중요한 결정이라 하였으며, 특히 CAD, 봉제기기 등의 설비능력, 제품의 품질, 재무상태, 단가, 기술적 수행능력, 납기준수능력 등 8가지를 꼽았다. Zeng(2000)는 공급업체가 생산 · 공급시설의 완비뿐만 아니라 검사절차, 회사의 성실성과 품질인증, 계약조건 등을 업체선정요인으로 고려해야 한다고 언급하였다. 또한 수출업체의 경우는 바이어의 브랜드 이미지 손상을 방지하기 위한 소싱국의 인권, 환경문제에 대한 제재가 엄격하여 소싱국 선정에 어려움에 직면하고 있다고 하였다(이윤숙 외, 2002).

그리고 에이전시를 통해서 해외소싱을 하는 경우에

는 생산 기지를 선택·통제하는 과정에서 생기는 리스크를 줄이기 위해서 현지업체선택 문제가 중요하다고 하였다(홍은아, 2004). 실제로 많은 의류업체들이 직접 생산기지와 생산업체를 선택하는 것이 아니라 적절한 생산기지 및 업체와 연결되어 있는 에이전시를 선정하여 거래하기 때문에 적절한 에이전시를 고르면 좋은 생산기지의 선택과 직결될 수 있을 것이다.

좀 더 실질적인 업체선정을 위해 지리적 거리 등을 고려한 후 소싱장소와 방법을 결정하여 다양한 해외 공급업자들을 분석·평가함과 동시에 그들의 쿼터를 분석해야 하며, 공급계약체결을 위한 협상과 바이어 공급업자 커뮤니케이션의 유지, 디자인과 기술상의 지원도 고려해야 할 사항이라고 하였다(박혜정 외, 2003; Carter & Narasimhan, 1990; Davis et al., 1974). Swamidass(1993)는 미국 시장을 표적으로 한 다국적 기업의 해외소싱 의사결정과 관련된 연구에서 관세 및 비관세 장벽, 기업의 국적, 제품 라이프사이클, 환율, 수송비용, 생산비용, 미국 제품 매상고의 성장, 미국 당기이윤 등이 주요한 요인이라고 하였다.

이처럼 해외소싱 업체선정시 QR이나 리드타임을 고려한 지리적 문제인 국가와 지역, 생산성에 해당되는 봉제업체의 생산과 관리능력, 정보활동에 해당되는 디자인, 마케팅 활용 등 다양한 측면을 고려해야 하는 것을 알 수 있다. 그러나 이러한 결과들은 오랜 기간 해외소싱에 주력했던 미국이나 유럽의 예가 대부분이며, 우리나라의 해외소싱은 임금이 최우선시 되어왔고 미래에도 큰 비중을 차지할 것으로 보여 진다. 따라서 본 연구에서는 현재 변화하는 글로벌 환경에서 의류업체들의 의류봉제업체 선정기준을 살펴보고자 한다.

III. 연구방법

1. 자료수집

본 연구는 국내 의류업체의 해외소싱에 따른 해외소싱의 현황과 해외소싱 생산현황, 해외소싱 아유, 해외소싱시 고려사항 및 생산업체 선정기준 등을 살펴보고자 '의류제조업' 또는 '의류 도·소매'로 분류되고 연간 '20만pcs 이상'을 생산하며 해외소싱 경력 '3년 이상'인 국내 내수브랜드, 수출업체 및 프로모션업체 총 27개 업체를 대상으로 심층면접을 실시하였다. 이중 본 연구의 의도와 맞지 않은 3개 업체를 제외한 24개 업체를 분석에 사용하였다.

면접에 앞서 응답자들에게 본 연구의 목적과 의의를 설명하고 정보제공 및 녹취동의서에 서명을 받았다. 면접대상이 되는 업체의 사업시작년도, 연간생산량 및 타겟 소비자층에 대해 질문과 응답자의 성별, 연령, 직위, 세부업무 및 근무연한은 응답자가 미리 준비한 반구조적 질문지에 직접 기술하도록 하였다. 질문지 구성은 첫째, 의류업체에 따른 해외소싱의 현황은 어떠한지, 구체적으로 '국가 및 지역', '품목', '수출/내수여부' 및 '소싱형태'를 질문하였다. 둘째, 해외소싱의 생산현황은 어떠한가에 대해 '원단공급지역', '생산지역' 및 '패키징 지역'으로 분류하여 질문하였다. 셋째, 해외소싱의 이유는 무엇인가, 넷째, 해외소싱시 고려사항은 어떠한가, 다섯째, 해외소싱시 인건비 감소효과는 어떠한가, 여섯째, 해외소싱시 생산업체 선정기준은 어떠한가에 대해 질문하였다.

면접조사원은 박사학위 소지자 또는 박사 과정생으로 구성되었고 면접 전 사전교육을 받았다. 2008년 12월 20일부터 2009년 2월 4일까지 해당업체를 개별 방문하여 면접조사를 실시하였다. 면접시간은 1명당 1시간~1시간 30분이었으며 면접진행시 질문의 순서와 용어표현 등에 원활한 진행을 위해 면접 전 질문지의 내용을 읽어 본 뒤 적절한 응답을 하도록 유도하였다.

면접내용은 녹음되었고 면접대상자마다 별도의 면접질문지를 사용하여 면접시 발생되는 문제들과 용어에 대한 설명을 기술하도록 하였다. 각 면접조사원들의 녹음된 면접내용은 녹취록으로 작성하여 분석에 사용되었다.

2. 조사대상 의류업체의 특성

본 연구의 조사대상 의류업체를 살펴보면 연간생산량은 '50만pcs 미만'(n=9, 37.5%), '50만~100만pcs'(n=6, 25.0%), '100만~150만pcs'(n=2, 8.3%), '150만~200pcs'(n=2, 8.3%), '200만pcs 이상'(n=5, 20.8%)으로 나타났다. 직원 수는 '50명 미만'(n=5, 20.8%), '50명~100명'(n=2, 8.3%), '100명~200명'(n=6, 25.0%), '200명~300명'(n=4, 16.7%), '300명~400명'(n=3, 12.4%), '500명 이상'(n=4, 16.7%)으로 나타났다. 소비대상에 따른 분류로 '남녀'(n=12, 30.0%), '여성'(n=9, 37.5%), '유·아동'(n=1, 4.2%), '여성 및 아동'(n=1, 4.2%), '남녀 및 아동'(n=1, 4.2%)로 나타났다. 타겟 소비자층은 '20대~

30대'(n=12, 50.0%), '30대~40대'(n=6, 25.0%), '10대 이상'(n=3, 12.4%), '40대~60대'(n=1, 4.2%), '유・아동'(n=1, 4.2%), '20대-30대 및 아동'(n=1, 4.2%)로 나타났다. 이중 스포츠웨어 의류업체에서는 소비자의 연령을 중요하게 생각하지 않았는데, 회사에서 타깃으로 정한 연령대의 소비자층보다 연령대가 높은 노년층이나 연령대와 상관없이 다양한 연령층에서의 소비자층을 흡수할 수 있는 의류를 생산하는 것으로 나타났다. 스타일별 분류를 보면 '스포츠웨어'(n=6, 25.0%), '정장 및 캐주얼'(n=6, 25.0%), '캐주얼'(n=5, 20.8%), '정장류'(n=4, 16.7%), '골프웨어 및 캐주얼'(n=3, 12.5%)로 나타났다.

본 연구와 관련된 조사대상 의류업체에 근무하는 응답자의 특성으로 성별은 남자 14개(58.3%) 업체, 여자 10개(41.7%) 업체로 나타났다. 부서는 기획실, 디자인실 및 MD로 생산 및 관리와 관련된 업무에 종사하고, 직위도 응답자가 생산업체선정 및 생산과 관련해서 생산량을 결정할 수 있는 권한 갖는 사람들로 한정하였다. 의류업체 근무연한은 평균 14.79년으로 의류생산과 관련해서 근무경력이 많았다. 특히 15년 이상 근무한 사람이 11명(45.8%)으로 비교적 연구와 관련해서 폭 넓은 자료를 얻을 수 있었다. 업무는 기획, 생산 및 생산관리에 대한 전반적인 업무를 하는 것으로 나타났다.

IV. 결과 및 논의

1. 해외소싱 현황

조사대상 의류업체의 해외소싱 현황을 살펴보면 <표 1>과 같다. 의류업체들은 부분 소싱이나 품목별 소싱이 있었으나 많은 부분을 해외소싱에 의존하고 있는 것으로 나타났다. 해외소싱 국가를 살펴보면 '중국'(n=22)에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 그 다음으로 '북한'(n=9), '베트남'(n=7), '인도네시아'(n=4) 순으로 나타났다. 일반적으로 해외생산의 범위는 본국으로 부품 등의 중간재를 조달받아 해당국가에서 단순조립・가공하는 단순조립생산(off-shore manufacturing)에서부터 현지국의 원자재, 부품, 기술 등의 생산자원을 이용하여 완제품을 생산해내는 완전 현지생산이 있다(권영철, 2001). 현재 우리나라의 해외소싱 형태는 단순조립생산에서 디자인을 포함하는 완제품 생산형태로 변모하고 있다. 완제품 생산은 중국에서 생산비중이 높으나 품질저하, 인건비 상승 및 환율 변화로 이전에 단순조립생산에 치중하던 베트남, 인도네시아, 인도 등의 완제품 생산의 비중이 점점 높아질 것으로 많은 의류업체들은 예상하고 있었다.

품목은 직물류 및 외의류 등 비교적 수량이 많은 품목에서 해외소싱을 하는 것으로 나타났다. 이것은 작업의 효율성과 대량생산이 가능한 생산기반시설 및 인건비 고려에 따른 결과로 보여 진다. 19개(79.2%) 업체는 '내수용'을 위해 해외소싱을 하는 것으로 나타났다. 이 같은 현상은 현재 원・부자재 값 상승, 유가의 불안정 및 가격경쟁력 저하 등으로 국내 생산기반의 붕괴에 따른 것으로 보여 진다.

해외소싱의 형태는 생산을 주목적으로 하고 있으나, 중국 생산의 경우 원단까지 소싱하는 것으로 나타났다. 이것은 중국에서 생산되는 원단의 품질이 국내에서 판매될 수 있을 정도로 우수하다는 측면과 국내용 원단을 사용할 경우 원가상승의 요인이 될 수 있다는 두 가지를 꼽을 수 있을 것이다. 하지만 중국도 갈수록 인건비가 상승하는 추세로 의류업체들은 생산기지를 제3국으로 이전시키고 있다고 응답한 업체들도 있었다.

2. 해외소싱 생산현황

조사대상 의류업체에 따른 해외소싱 생산현황을 '원단공급지역', '생산지역' 및 '패키징 지역'으로 분류하여 조사하였다.

<표 1> 해외소싱 현황 (n=24/복수응답)

업체 수	소싱국가	지 역
22	중 국	대련, 위해, 상해, 청도, 심천, 연변, 광저우, 홍콩 등
9	북 한	개성공단
7	베트남	호치민, 하노이 등
4	인도네시아	자카르타
5	기 타	미얀마, 방글라데시, 인도, 이태리, 모로코, 기타 유럽

1) 원단 공급처

원단 공급지역은 우리나라에 구입하여 생산업체로 보낸다는 응답이 많았다. 그러나 중국 생산일 경우 중국산 원단을 공급받아 생산도 하였는데, 그것은 중국 생산 원단의 품질이 좋아지는 측면도 있고 관세나 비관세에 중요성이 커지면서 비용적인 측면에서 우리나라에서의 공급이 감소하는 것으로 보여 진다. 하지만 고가의 브랜드들은 품질저하에 대한 우려로 국내 원단을 선호한다고 답하였고, 일부 고가 제품의 경우는 일본, 유럽 및 이태리 직수입 원단을 사용한다고 응답하였다. 중국 생산 원단은 직물류나 기획용 원단의 비중이 높았다.

"국내 원·부자재를 패킹을 해서 생산지로 보내요. 일부 기획상품은 중국생산 원단 사용했는데 처음에 중국 원단 사용에서 문제가 많았습니다. 소재의 특성이 검증이 안 되는 부분에서 중국 원단은 소비자의 클레임이 많았고 이후로는 검증된 소재를 중심으로 공급하고 있어요." (N사)

"좀 다양한데요. 일본 쪽 원단 수입도 있구요. 유럽 쪽도 있고 국내 생산분도 있구요. 중국은 자체 생산분이 있기는 한데 국내 원단의 비중이 높아요." (T사)

"지금... 우븐 원단은 거의 다 한국에서 다 해서 중국이나 뭐 베트남 생산할 때는 다 내보내고 있고요. 그 다음에 다이마루 같은 경우에는 중국에서 원단을 생산하고 한국에서도 원단을 들고 나가는 형태도 있구요." (R사)

2) 생산지역 및 패키징 업체

생산지역은 '중국', '북한' 및 '베트남'이라고 응답하는 업체가 많았다. 또한 패키징 업체는 주로 생산업체에서 생산과 동시 시행하여 우리나라로 보내지는 것을 알 수 있었다. 이들 국가들의 생산업체들은 지리적 이점과 낮은 인건비 등을 이유로 선호되는 것으로 보여 진다.

"중국과 베트남에서 이뤄지고 있어요. 호치민은 이제 잘 안 하려고 하고, 스키복과 특수복은 하노이에서 이뤄지고 있고, 베트남도 공장이 있는 업체를 접촉해서 생산하게 되고 한국 사람이 운영하는 공장도 있고 이쪽 프로모션 회사에서 그 쪽 공장과 연결하는 경우도 있습니다." (R사)

"개성공단은 지리적 이점에서 육로를 통해서 3시간이며 남한의 물류창고에 입고되어 당일에 매장에서 판매가 가능한 지리적 이점을 가지는데 중국의 경우는 입고까지 3일 정도 걸려요." (A사)

"원·부자재에 대한 부분에서는 국내에서 토탈로 진행했지만 기획 상품인 경우 중국 패키징 회사를 이용하거나, 국내 지사 패키징 회사를 활용해서 진행합니다."

"중국은 안하고 있고, 퀄리티가 떨어지기 때문에 국내 이런 고가존에서는 (잠시 만요.) 중국은 퀄리티 문제로 해서 일부 브랜드에서는 안할 거에요. 00이나 어떤 000이든지 이런 00에서는 중국 소싱을 해서 국내 판매를 하는데 특히 아웃도어 같은 점퍼 그런 것을 하는데 내수는 안 해요. 우리는 안합니다. (소싱을 안한다고요.?) OO브랜드만 해요. 등산복 (여기다 하면 되죠) 은 베트남이구, 약자로 쓸게요. 점퍼류라고 하죠. 0000점퍼류는 봉제가 많기 때문에 공임이 많이 들어갑니다. 그래서 원가가 비교적 싼 베트남에서 웨딩 수밖에 없어요. 그리고 기술은 국내 기술로 해서 생산관리는 그쪽에서 되면 생산을 해서 오죠." (I사)

3. 해외소싱의 이유

의류업체의 해외소싱 이유에 대한 결과는 <표 2>와 같다. 의류업체들은 '원가절감'(n=19), '인건비 절감'(n=4), '생산비용-절감'(n=3) 등 비용절감을 가장 큰 이유로 꼽았다. 이것은 판매가를 낮추기 위한 가장 중요한 요인이기 때문으로 보여 진다. 선행연구(Hines, 1998)도 해외소싱을 결정하는데 있어 가격이 중요한 변수하고 밝혔다. 그러나 품질에 중점을 두고 있는 의류업체들은 인건비 감소효과가 없다고 응답하였다. 즉, 고품질을 유지하기 위해서는 국내에서 생산을 하는 것이나 중국에서 생산하는 것이나 비용 면에서 차이가 나지 않는다는 것이다. 그것은 국내에서는 우수한 인력은 있으나 시설의 노후화로 품질의 한계가 있고, 해외생산은 우수한 인력은 부족하지만 생산기반시설이 우월하기 때문에 결국은 고품질을 위해서는 해외생산부분도 인력의 고급화를 꾀할 수밖에 없고 그것을 위해서는 일정부분 시간과 비용이 투자되어야 하기 때문이다. 또한 환율의 변동으로 인하여 소싱의 비용감소효과 줄어들고 있다고 응답한 경우도 있었다. 일부 회사에서 단순인 인건비 절감측면이 아닌 소싱지역의 이미지를 디자인과 품질에 활용하기 위해서 소싱을 한다고 응답하기 하였다.

"가장 큰 원인은 원가죠. 그거는 택(tag)가 대비 당사손익창출이라고 보고 영업의 기본 아닙니까? 저가에, 비싼 가격으로 팔면 되는 거죠." (I사)

<표 2> 해외소싱의 이유 (n=24/복수응답)

	원가절감	생산비 절감	지리적 이점	인건비 절감	생산기간 단축	세제이점	차별화된 소재 및 제품발굴	국내 생산기반 축소
업체 수	19	3	1	4	2	1	1	1

"처음에는 가격적인 면이 컸구요. 국내 인건비도 올라가고 그럼에 따라서 국내 생산기반도 줄고 하기 때문에 해외소싱은 많이 합니다." (W사)

"아무래도 가격합리화 때문에 하는 경우가 많죠. 품질대비 가격에 오리엔트 되어 있는 고객들이 점점 증가하기 때문에 비용, 고스트절감은 위해서 소싱을 찾는 경우가 많구요. 고가인 경우는 오히려 현지에서 생산을 해서 현지의 디자인 이미지를 찾기 위해서 하는 경우가 많은데 대표적인 것이 이태리와 인도 소싱이에요. 이태리 소싱 같은 경우는 고급의 이미지와 그리고 품질 때문에 이태리 소싱을 하는 경우가 많고 '메이드 인 이태리'라는 것이 중요한, 원산지가 소싱하는 경우인데, 반면에 인도 현지에서만 날 수 있는 소재나 색감 같은 기타 부자재에서 나오는 것들 때문에 디자인 가능성을 위해서 인도에서 소싱하는 경우가 많아요. 이것은 우리나라뿐만 아니라 유럽이나 해외에서도 그런 관계 때문에 소싱을 해요." (D사)

"원가절감이죠. 현재는 환율 때문에 메리트가 떨어져 국내 비중이 늘고 있어요. 해외소싱을 줄이고 국내 생산처를 개발해서 국내로 대처하고 있습니다." (V사)

"원가절감 때문이죠. 사입형태는 본사에서는 관리측면에서 체크항목도 복잡하고 많고 로스도 많아서 사입을 주는 거죠. 다른 브랜드들은 프로모션에서 시즌기획 들어가면 시장조사를 통해서 이런 아이템으로 제시하는 편이 많지만 저희 브랜드는 시장조사, 기타 등 자료를 통해서 디자인을 주고 생산만 하는 형태로 이뤄지죠." (R사)

"아무래도 원가 때문이죠. 원가 때문이고, 사입형태를 이루는 형태는 본사에서 이제 여성복 쪽이나 이런 것에는 임가공 형태도 많이 하는데 관리적인 측면에서 저희가 워낙 체크해야 하는 것들이 복잡하고 어렵다보니까 로스되는 것이 너무 많아서 사입 형태로 다 주는 거죠. (완사입 형태는 사실 샘플 갖고 와서 컨택하는 경우도 많잖아요?) 근데 저희 회사 같은 경우에는 다른 브랜드 같은 경우에는 프로모션 업체가 시즌기획에 들어가면 자기들이 시장조사를 통해서 내년도 트렌드를 이런 이런 아이템이다. 이런류의... 디자인이 어떻겠냐, 제시하는 경우가 있는데 저희 브랜드 같은 경우에는 그런 경우는 좀 적고 거의 대부분 저희가 시장조사나 기타 등등의 자료를 통해 가지고 디자인을 주고 생산만 하는 형태로 가는 거죠." (Q사)

4. 해외소싱시 고려사항

의류업체의 해외소싱시 고려사항에 대한 결과는 <표 3>과 같다. 의류업체들은 해외소싱시 '관세'(n=10) 부분을 가장 중요하게 고려하는 것으로 응답하였다. 즉, 의류업체들은 비교적 관세가 낮은 중국을 선호하였는데 이것은 관세뿐만 아니라 '니드타임'(n=8)을 확보하기 위해 원하는 시간에 생산 및 배송이 용이한 해외생산기지 중 중국을 선택하는 또 다른 요인인 것으로 보여 진다. 또한 생산시 제품사고가 발생할 경우 빠른 해결을 위해서도 필요할 것이다. 최근에는 베트남에 대한 관심이 점점 높아지고 있는데, 제품별로 관세율이 다르다. 즉, 세계표준인 HS(Harmonized Tariff System)에 의해 생산수량, 과세금액, 적용세율에 대해 규정하면서 적용되는 의류에 다양한 혜택을 주기 때문에 선호하는 것으로 나타났다. 선행연구인 이현아, 천종숙(2007)의 연구에서도 2000년 이전 보다 2001년 이후에 해외진출한 업체들이 환율 변동, 관세 부과에 따른 비용을 고려하는 나타나 본 연구의 결과를 일부 지지하였다.

"제품당 가격이 중요하지만 그 제품이 국내까지 들어오는 시간적 고려, 관세, 배송비, 시간 다음에 리스크를 많이 따지지요. 위험부담 같은 경우는 굉장히 고민을 하는게 개성공단 쪽이에요. 시간비용이라는 것은 거리적인 문제가 많이 생기는 거죠. 인도라든지, 과테말라든지 이런 것들은 다 좋은데 시간이 많이 걸려요. 배송비도 많이 들구요. 메이드 인 코리아냐, 메이드 인 차이나냐 원산지에 소비자가 생각할 때 가치 지불, 그 다음에 시간적인 지불, QR을 못하거나 리퍼트를 절대 못하거나 이런 것에 대한 위험부담을 따졌을 때 과연 18~20%를 줄 필요가 있느냐 그런 고민을 많이 했다는 거죠." (D사)

"..... 우리가 베트남에서 하는 이유도 물론 공임도 싸고 인건비도 싸고 그런 것도 있지만 원단 소싱에 따른 관세 여부, 제반 거리상으로 봤을 때 할 경우에 오션을 했을 때 오션 비용, 그 다음에 에어로 했을 때 비행기로 수출입을 할 경우에는 킬로 당 들어가는 어떤 레이트죠. 물류단가가 배로 할 때와 비행기로 할 때는 엄청난 차이가 나죠..... 원가요소적인 것을 분석을 해서 수입을 할 건지, OEM을 해서 해외생산을 할 건지 완제품을 해서 매입을 할 건지 이런 것을 정하죠. 그때 비교우위에 있는 것을 우리가 하겠다는 거죠." (I사)

"크게 고려하지 않아요. 품질이 중요하기 때문에 크게 문제가 되지 않고 관세나 배송 등을 전담하는 부서가 있기 때문에 ..... 문제가 되고 있지 않아요. 우리 회사는 우리나라처럼 생산관리팀이 생산부터 배송까지 관리하지 않고 철저하게 분업되어 있기 때문에....." (F사)

"저희들도 중국이라는 나라는 일반화 되어 있고 어느 업체가 하든지 관세나 그런 문제들은 드러나 있기 때문에 큰 차이가 없어요. 그 외 국가들 베트남 같은 경우는 품목에 따라 관세가 다른 것들이 있습니다. 그런 것들을 고려해서 업체를 선정하고 생산기업 등을 파악하고 있습니다." (U사)

"관세라든지, 물류 비용, 제반 비용 다 고려합니다. 그런데 2009년도 계획으로는 해외생산은 거의 6:4 비율로 했는데 중국 생산이죠. 중국, 베트남, 개성, 2009년에는 점차 줄여서 국내 생산을 늘리고 해외생산을 40%까지 줄일 예정이에요. (이유는 무엇입니까?) 환율 때문이죠. 환율이 높게 되면 환율이 돌아오더라도 중국 생

<표 3> 해외소싱시 고려사항 (n=24/복수응답)

	관 세	니드타임 확보	배 송	위험부담	품 질	해외진출을 위한 기반 조성	환 율	기술력
업체 수	10	8	7	6	4	1	1	2

산의 메리트는 앞으로 어려워질 것 같아요. 공임이라든지, 인건비가 비싸지기 때문에 (개성공단의 위험부담은 어떠한가?) 근데 실질적으로는 근무하시는 분들은 그렇지 않다고 해요. 너무 외면적인게 많다고 말씀하시는데 스웨터 쪽은 개성에서 많이 하거든요. 괜찮습니다." (W사)

"경비 같은 것을 전혀 무시할 수는 없구요. 가장 소싱처를 정할 때를 말씀하시는 거지요. 비용도 중요하지만 위험부담, 오더를 내리잖아요. 생산했단 말이에요. 일부 사고가 많잖아요. 중국에서 작업해가지고 선적해야하는데 선적 제대로 안하고 경우가 있잖아요. 그런 위험은 감안해야 하는 것 같구요." (T사)

"해외소싱을 가격 합리화 때문이라고 생각한다면 잘못된 생각이죠. 디자이너가 디자인을 만들 때 시즌별 디자인 콘셉트이라는 것이 있는데 그 디자인 콘셉트를 가장 잘 표현할 수 있는 각 나라마다 가지고 있는 소재의 특성과 칼라의 특성, 문화의 특성들이 있거든요. 그것 때문에 소싱을 많이 해요. 우리나라는 많이 덜 한데 유럽의 유명한 디자인일수록 콘셉트이라든지 디자이너 마니아층을 위주로 하는 경우가 많아요. 인도가 갖고 있던 에스닉한 기분 같은 것을 좋아하고 콘셉트로 했던 오일러 같은 브랜드는 인도에서 많이 해요. 베네통도 인도에서 많이 해요. 반면에 갭이라든지 바나나 리퍼블릭이라든지 미국 쪽 브랜드들은 한국에서 소싱을 많이 해요. 한국이 갖고 있는 품질의 성격이나 또 여러 가지 기술적인 부분들이 맞더라는 거지요. 그렇다면 우리나라도 가격이 아니라 한국만이 갖고 있는 특화되어 있는 기술력이나 문화력을 갖고 있으면 꼭 가격 때문에 뺏긴다고 하지 않아도 되겠지요." (D사)

"평균으로 해서 한 12% 정도 해주고 있어요. 아이템에 따라 좀 틀리지만 (관세를 많이 주는 아이템은 어떤 것인가요?) 저희는 평균적으로 해서 묶어서 하고 있어요. (평균적으로 12%, 예전에 베트남에서는 관세가 없었죠?) 지금은 있는 아이템이 있구요. 없는 아이템이 있어요. 아이템마다 다 달라요....., 베트남 같은 경우에는 아태지역 관세협정에 따라서 그... 최빈국 대우를 받는 업체들 하고 그... 나눠져 있어요. 그래서 그... 하프코트, 롱코트, 롱기장, 데님 이렇게 각 HS코드에 따라서 관세율 적용이 다 다르게 되어 있어요. 남녀구분... 중국보다도 훨씬 더 디테일하게 관세가 적용 안 되는 아이템, 적용되는 아이템... 그리고 3% 되는 거 13% 되는 거 다 틀리게 되어 있어요. 2007년 일부 아이템에 대해서 5%, 7%, 3%, 13% 되는 것들이 있는데 그것들이 2009년, 2010년 점차 없어지는 것으로 되있구, 무역협정에 따라 되는 것은 정리가 되있어요. 마진 외에 17%는 인정해 주고 있어요. 관세통과 비용은 17% 주고 있어요." (R사)

5. 해외소싱시 인건비 감소효과

해외소싱에 따른 인건비 감소효과를 살펴보면 많은 의류업체에서 감소효과가 있다고 응답하였다. 특히 저가 제품인 경우는 50%까지 감소효과가 있다고 응답하였다. 그러나 일부회사는 품질에 중점을 두고 있어 인건비 감소효과는 없다고 응답하기도 하였다. 이러한 결과는 향후 해외소싱 지역으로 관심을 가지고 있는 국가로 북한, 베트남, 인도네시아, 인도, 홍콩 등을 고려한다는 연구와 같은 결과를 도출하였다(이현아, 천종숙, 2007). 또한 선행연구들은 앞으로 해외생산지역에서 생산설비와 인력의 고급화가 지속되고 있는 반면, 우리나라의 생산 및 기능인의 인력이나 시설의 감소추세는 가속화될 것으로 보아 추후 인건비 인상에 따른 가격상승에 대한 대안으로 새로운 해외소싱 기지의 발굴이 필요성을 제안하고 있다(문남철, 2003). 그러나 해외소싱에 따른 품질저하의 우려는 브랜드 이미지 실추와 소비자의 불만으로 이어지기 때문에 고가 브랜드를 중심으로 국내로 생산기지로 이전시키고자 하는 움직임을 찾아 볼 수 있었다.

"물론 국내 진행보다 인건비가 주는 효과는 있지만 퀄리티 안정에 있어서는 인건비를 증액을 하기 때문에 증액을 하면 비용에 대한 메리트가 떨어지고 증액 않고 진행을 하니 상품에 대한 퀄리터가 불안정으로 인해 소비자 크레임이 증가되죠." (E사)

"중국을 보더라도 한 국내보다는 20~30% 정도 저렴하다고 보고 진행하고 있어요." (W사)

"인건비 부분에서 국내 생산보다 5배 정도 감소효과를 가진다고 봅니다." (D사)

"인건비 감소가 있지만 현재 중국의 인건비로 높아져 큰 차이를 보이지고 있어 이전과 비교해서 큰 장점은 아니죠." (G사)

6. 해외소싱 생산업체 선정기준

의류업체의 해외소싱 생산업체 선정기준에 대한 결과는 <표 4>와 같다. 생산입지를 어디로 정하느냐에 따라서 생산원가가 크게 달라질 수 있으며 이것은 제품의 국제경쟁력을 좌우한다. 따라서 비교우위와 경쟁적 우위를 살릴 수 있는 최적 입지를 선정하는 것이 무엇보다 중요한데(강태구, 2000), 각 업체들은 해외소싱을 효과적으로 지속하기 위한 방법 중 원가비용, 상품의 품질, 납기기간, 생산업체와의 신뢰와 유연성을 통해서 기업의 목적과 경쟁적 우위를 확보할 수 있을 것이다. 조사대상 의류업체들의 해외소싱 생산업체 선정기준을 살펴보면 '기존업체 유지'(n=7), '샘플, 디자인 제시

<표 4> 해외소싱 생산업체 선정기준 (n=24/복수응답)

	해당국가의 생산업체 시장조사 후 결정	기존업체 유지	샘플단가를 고려하여 결정	안정된 생산라인을 고려하여 결정	인맥을 통하여 결정	업체의 특수성을 고려하여 결정	샘플, 디자인 제시력을 고려하여 결정
업체 수	5	7	4	2	2	1	7

력을 고려하여 결정'(n=7), '해당국가의 생산업체 시장조사 후 결정'(n=5) 등을 고려하여 선정하는 것으로 나타났다. '기존업체 유지'는 의류업체의 자회사와 같은 시스템으로 운영되는 것으로 이 업체들을 '협력업체'로 표현하였는데, 즉 의류업체와의 계약에 따라 의류업체의 생산업무를 전문적으로 위탁받아 의류제품을 생산하는 것을 말한다. 이들 협력업체들은 오랜 기간 의류업체와 우호적인 관계를 유지하는 것으로 나타났다. 이러한 정책들은 의류업체와 협력업체 간 win-win 전략을 통해 상승시키고 새로운 업체를 선정할 때 협력업체의 소개를 받아 선정할 정도로 신뢰성을 구축한다고 응답하였다. 일부 업체만이 생산라인이 안정화된 규모의 공장인지 공장을 견학한 후 결정을 한다고 하였다.

또한 의류업체에서는 해외소싱의 목적이 원가절감을 위해서라고 응답하면서, 생산업체를 선정할 때 생산업체의 경쟁력이나 규모 등을 체크하고 의류업체의 요구조건을 잘 이행하는지에 중점을 두는 것으로 나타났다. 이것은 임금에 대한 부분이 어느 정도는 평준화되어있고 낮은 인건비 고품질을 유지하는 것이 어렵다는 것을 선발업체를 통해 이미 검증되었기 때문에 후발업체들은 기존에 다른 의류업체의 제품을 생산하던 업체를 선호하는 것이 이 같은 면을 반영하는 것이다.

"중국, 개성공단에서 검증된 업체를 통해서 잘하는 업체를 선정하고 업체가 많이 없기 때문에 부족한 부분이 있는 업체라도 본사의 의지를 충분히 고려하고 노력하는 업체를 선발합니다." (F사)

"먼저 샘플을 한번 보고 그 업체의 프로필을 보고 어느 정도 가능성이 있다고 생각되면 그 업체가 운영하고 있는 공장에서 가서 공장 리벨리선도 하고 괜찮으면 테스팅 오더에 들어가고 정상적으로 끝나게 되면 본격적으로 오더가 들어가게 됩니다." (W사)

"거래처와 오랜 기간 거래하는 것을 중요시하기 때문에 그래서 기존에 해왔던 업체위주로 하고요. 그 업체가 같이 규모가 커지도록 도와주는 거죠. 시설투자 같은 것을 같이 하면서 그런 식으로 같이 하죠." (V사)

"예를 들면 동일 업계 우수업체기준을 삼고 제1기준을 당사의 퀄리티에 인증되는 제품을 생산할 수 있는 업체를 우선으로 하겠죠. 일반 캐주얼의류를 생산하는 업체인데 골프의류를 투입하면 안 되겠죠.? 또는 티셔츠 페매는(봉제)업체인데 저가 제품을 생산하다고 페매다가 골프존이나 난이도가 있는 제품은 못 페매요. 거기는 늘 하던 대로 라인이 형성되어있기 때문에 공장 직원들도 거기에 익숙해져 있단 말이에요. 소량의 고가 존을 생산할 수 있는 업체는 안 된다는 거죠." (I사)

"관세는 중국이 12.9%.. 거의 13%가 되구요. 그 다음에 인도네시아나 베트남은 관세가 없구요. 무관세구요. 중국은 달러가 올라가지고 중국보다는 인도네시아나 베트남 또 브라질 지역으로 가능한 내보려고 하고 있구요. 배송비 같은 경우는 중국이 싸기는 한데 관세가 빠지니까 그 쪽 부분에서 인도네시아나 베트남 쪽으로 내보내려 하고 있구요. 배를 대부분 이용하고 있구요. 비행기도 들어보는 것은 가먼트 제품화된 것에 대해서 정말 일부에 대해서는 비행기로 선적하고 있구요. 베트남 같은 경우는 봉제에서는 퀄리티가 좀 있구, 그 다음에 인도네시아도 뭐... 괜찮은 편이고, 중국은 약간 불안하고....." (Q사)

"일단 거래업체를 확인하구요. 생산과 MD가 공장을 방문해서 뭐 잘 돌아가고 있는지 그런 것들을 확인을 하구요. 완사입 같은 경우는 샘플 제시력이 되는지 샘플 제시력이 된다는게 그들이 여러 군데 좋은 업체를 거쳐서 샘플을 많이 만들어 봤다. 그런 경력이 있거나 거래업체를 보는 거구 혹은 신규업체이긴 한데 그 사람이 어떤 잘나가는 완사입 업체에 있어서 경력이 뛰어나고 그리고 보유샘플들이 그러니까 보면은 완사입 업체들도 자기네 샘플이나 기업체 투자를 업체가 하는가를 보는 거죠." (O사)

V. 결론 및 제언

우리나라의 섬유 및 의류산업은 1960년대에는 경제발전의 기초를 제공하는 역할을 담당하였으나, 1980년대 후반부터 상대적으로 임금수준과 작업환경이 우수한 전자 및 자동차 산업으로 노동 인력의 이동이 발생하였다. 즉, 섬유 및 의류산업의 제조 인력의 이탈이 두드러지기 시작한 것이다. 또한 대외적으로는 선진국들을 중심으로 보호무역주의와 경제블록화가 심화되었으며 저임금 노동력 제공 국가의 수가 증가하였다.

현재 국내 의류업체와 생산업체들은 열악한 생산환경, 인력부족, 인건비 등 각종 비용의 상승, 국내 유통시장의 개방, 국내 업체 간 과다경쟁 등으로 변화하는 글로벌 환경에서 어려움을 겪고 있다. 그 결과 우리나라의 의류업체들은 국내 공장보다는 노동임금비율이 낮은 해외 공장으로 생산기지의 이동을 가속화시키고 있다. 따라서 본 연구에서는 1990년대부터 본격적으로 시작된 우리나라의 해외소싱이 과거보다 발전되었다고 보여 지기 때문에 해외소싱이 초기의 생산을 목적으로 하기보다, 현재는 디자인, 원・부자재 공급, 생산, 제조 및 가공이 이루지고 있다고 판단된다. 이에 따라 먼저 의류업체에 따른 해외소싱의 현황에 대해서는 '국가 및 지역', '품목', '수출/내수여부' 및 '소싱형태'를 질문하였다. 둘째, 해외소싱의 생산현황은 어떠한가에 대해 '원단공급지역', '생산지역' 및 '패키징 지역'으로 분류하여 질문하였다. 셋째, 해외소싱의 이유는 무엇인가, 넷째, 해외소싱시 고려사항은 어떠한가, 다섯째, 해외소싱시 인건비 감소효과는 어떠한가, 여섯째, 해외소싱 생산업체 선정기준은 어떠한가에 대해 질문하였다. 이를 위하여 국내 내수브랜드, 수출업체 및 프로모션 업체 중 연간 20만pcs 이상을 생산하는 24개 업체를 대상으로 심층면접을 실시

하였다. 면접대상자들은 생산업체선정 및 생산량을 결정할 수 있는 권한을 갖는 사람들로 한정하였으며 면접조사는 2008년 12월 18일~2009년 1월 30일 사이에 시행하였다. 심층면접을 통하여 얻어진 응답은 녹음되어 녹취 후 분석되었다.

연구의 사례를 살펴보면, 첫째, 조사대상 의류업체의 부분 소싱이나 품목별 소싱이 있었으나 대부분 많은 부분을 해외소싱에 의존하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 중국, 북한, 베트남, 인도네시아 순으로 나타났는데 중국의 경우 2001년 이후 WTO가입 이후 투자환경 개선으로 인한 것으로 판단되지만 최근 중국은 지속적인 임금과 기타 비용의 상승, 중국의 정부의 규제강화되고 있어 이전의 인건비 이점이 감소하고 있다. 품목은 직물류 및 외의류 등 비교적 수량이 많은 품목에서 해외소싱하며 대부분 내수용인 것으로 나타났다.

둘째, 소싱의 형태는 생산을 주목적으로 하고 있으나 중국 생산의 경우 원단까지 소싱하는 것으로 나타났다. 원단공급지역은 한국과 중국에서 공급되는 것으로 나타났다. 생산지역는 중국, 북한, 베트남 순으로 높고 패키징 업체는 주로 생산업체에서 시행하는 것으로 나타났다.

셋째, 해외소싱의 이유로 의류업체들은 원가, 생산비용 및 인건비 절감이 가장 큰 이유로 꼽았다. 그러나 이러한 비용절감을 위한 해외소싱은 각 해외국가의 문화적 차이, 환율 변동, 관세 등의 문제 이외에도 해당국가의 정치적 불안정요인 개별 생산업체의 노력으로는 극복하기 어려운 문제점이 있다. 즉, 지금은 단순히 인건비 절감측면에서 소싱을 하지만 추후에는 각 나라별 특성을 고려한 소싱을 진행해야 할 것이다.

넷째, 해외소싱시 고려사항을 살펴보면 '관세' 부분이 가장 중요하게 고려된다고 답하였다. 의류업체들은 비교적 관세가 낮은 중국을 선호하였고, 니드타임을 확보하기 위해 원하는 시간에 생산 및 배송이 용이하다는 다른 요인으로 해외생산기지 중 중국을 선택하였다.

다섯째, 해외소싱에 따른 인건비 감소효과를 살펴보면 많은 의류업체에서 감소효과가 있다고 응답하였다. 특히 저가 제품인 경우는 50%까지 감소효과가 있다고 응답하였다.

여섯째, 조사대상 의류업체들의 해외소싱 생산업체 선정기준을 살펴보면 '샘플, 디자인 제시력을 고려하여 결정', '기존업체유지', '해당국가의 생산업체 시장조사 후 결정' 등을 고려하여 선정하는 것으로 나타났다.

해외소싱의 입지를 선정할 때 비교우위와 전략우위를 동시에 이용하여 유리한 환경을 제공할 수 있는 지역을 선정해야 한다. 비교우위는 저렴하고 풍부한 자원이나 숙련된 노동력 등과 같은 생산요소들이며 전략우위는 값싼 노동력이나 저렴한 부존자원 등이 있다. 기업들은 요소비용이 저렴한 국가, 주요시장과 인접한 국가, 원산지 효과가 높은 국가, 경쟁사가 이미 생산시설을 가지고 있는 국가들을 해외생산입지로 선정해야 할 것이다(강대경 외, 2000). 본 연구를 바탕으로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 인건비 절감을 위해서 해외소싱을 한다는 인식의 전환이 필요하다. 연구결과에서 보면 중국을 포함한 소싱국가에서 품질문제가 대두되고 있었다. 지금의 다양한 소비자의 욕구를 충족시키는데 있어 저가의 제품은 제한적이기 때문에 소싱국가 선정시 소비자의 욕구를 반영시켜 제품의 차별화를 시도해야 할 것이다. 둘째, 해외소싱은 인구밀도가 높은 지역에 저임금으로 생산이 이루어지고 있는데 더 이상 생산이 주목적이 아닌, 소싱국가에 제품을 판매하기 위한 유통망의 교두보를 확보하려는 전략적 차원에서 현지생산이 이루어져야 할 것이다. 중국을 포함한 인도나 인도네시아, 베트남 등은 소싱국가로도 활용가치가 있지만 소비시장으로서도 매력적이라는 것을 인식해야 할 것이다. 셋째, 안정된 품질을 위한 기술자 양성이 필요하다. 오랜 해외소싱으로 소비자들은 다양한 국가에서 생산된 의류를 구매한다. 구매한 의류들이 동일한 품질을 유지하기 어렵고 같은 국가에서 생산하다고 해도 지역이나 생산공장에 따라 차이가 날 것이다. 따라서 동일한 고품질과 소비자 불만을 최소화할 수 있도록 생산관리자뿐만 아니라 기능 인력에 대한 체계적인 교육이 필요할 것이다. 넷째, 의류업체와 생산업체 간의 파트너십을 유지하기 위한 win-win 전략이 필요하다. Grover et al.(1996)의 연구에서는 아웃소싱에 있어서 파트너십의 구성요소는 커뮤니케이션, 신뢰, 협력, 만족으로 구성하고 파트너십과 아웃소싱성공 간에는 유의한 관계가 있다고 하였으나, 또 다른 연구는 파트너십의 구성요소로 신뢰, 비즈니스에 대한 이해, 이익과 위험공유, 갈등으로 제시하고 이들 변수가 아웃소싱의 성공에 유의적인 효과가 있음을 밝혔다(Lee & Kim, 1999). 파트너십의 중요성을 강조했듯이 해외소싱에 있어 파트너십은 다양한 측면에서 강조되어야 할 것이다. 연구결과에 따르면 의류업체들은 생산업체와 우호적 관계를 유지하면서 기존업체를 선호하는 것을 알 수 있었다. 이 같은 파트

너십 관계를 지속시키기 위해서는 수직적인 관계에서 수평적 관계로의 개선이 필요하며, 이를 위해서는 포괄적 의미에서 win-win 전략이 필요하다. 즉, 의류업체는 생산업체의 제품에 대한 평가뿐만 아니라 장기적으로 그 업체가 성장하도록 도움을 주는 것에 고민을 해야 할 것이다. 이 같은 정책은 일률적일 수 없기 때문에 각 국가마다 지역마다 차이가 있고 문화·사회·경제적 차이가 있어 다양한 정책들을 시도해야 할 것이다.

참고문헌

강대경, 윤강술, 최영만. (2000). *국제경영*. 서울: 무역경영사.

강태구. (2000). *글로벌기업경영론*. 서울: 무역경영사.

권영철. (2001). *국제 경영*. 서울: 무역경영사.

문남철. (2003). 한국 섬유·의류산업 해외생산입지의 동태성. *지리학연구, 37*(4), 409–426.

박혜정, 이영주, 임숙자. (2003). 글로벌 소싱기지로서의 한국 섬유-의류산업의 현황-. *한국의류학회지, 27*(7), 819–830.

박홍식. (2008). 개성공단과 국내 의류봉제산업의 나아갈 방향. *패션정보와 기술, 5*, 2–9.

백영하, 박재옥. (2008). 한국 의류산업의 대미 수출현황과 소싱특성. *한국의류학회지, 32*(3), 462–473.

봉제업계 새 기지, 하노이. (2007, 11. 20). *실크이너*. 자료검색일 2009, 6. 28, 자료출처 http://cafe.daum.net/underearpros/FIqJ/4

육심현, 고애란, 고은주. (2003). 의류기업의 해외소싱 파트너쉽과 소싱과의 관계 연구. *한국의류학회지, 27*(9/10), 1124–1133.

이규옥. (1994). *우리나라 섬유산업의 해외투자 실태에 관한 연구*. 동국대학교 경영대학원 석사학위 논문.

이병주. (2000). *의류업계의 outsourcing 실태에 관한연구*. 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.

이윤숙, 육심현, 최원경, 이수경, 진병호. (2002). 국내 의류업체의 글로벌 소싱현황과 경쟁력 강화방안. *한국의류학회지, 26*(6), 751–762.

이은미. (2008). *개성공단 의류봉제산업 실태 및 활성화 방안*. 숙명여자대학교 대학원 석사학위 논문.

이은주, 권경난. (2001). 한국 의류 및 섬유산업의 경쟁우위 향상에 관한 제언. *한국의류학회지, 25*(2), 458–569.

이현아. (2005). *국내 의류업체의 글로벌 소싱현황에 대한 연구-생산부분을 중심으로-*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.

이현아, 천종숙. (2007). 국내 의류업체의 생산현황에 대한연구. *복식문화연구, 15*(3), 461–471.

인니에서 날개 짓 하는 한국 봉제산업. (2008, 4. 15). *머니투데이*. 자료검색일 2008, 7. 9, 자료출처 http://stock.moneytoday.co.kr

인도네시아, 미래성장동력 산업을 공략하라. (2008, 1. 25). *글로벌윈도우*. 자료검색일 2009, 7. 28, 자료출처 http://www.globalwindow.org

주종국. (2006). *국내 의류기업의 중국 및 베트남 글로벌 직소싱 전략*. 건국대학교 대학원 석사학위 논문.

홍은아. (2004). *캐주얼 브랜드의 Global Sourcing 생산현황에 관한 연구*. 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.

中 진출 봉제기업 가동율 급감. (2007, 4. 2). *패션인사이트*. 자료검색일 2009, 11. 30, 자료출처 http://www.fi.co.kr/

Birou, L. M., & Fawcett, S. E. (1993). International purchasing: Benefits, requirements, and challenges. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 29*(Spring), 28–37.

Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1990). Purchasing in the international marketplace: Implications for operation. *Journal of Purchasing and Materials Management, 1*(2), 2–11.

Davis, H. L., Eppen, G. D., & Mattsson, L. (1974). Critical factors in worldwide purchasing. *Harvard Business Review, 52*(1), 81–90.

Dickerson, K. (1999). *Textiles and apparel in the international economy* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Grover, V., Cheon, M, J., & Teng, J. T. C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems function. *Journal of Management Information Systems, 12*(4), 89–116.

Hines, T. (1998). *The iceberg theory of cost comparison overseas vs. UK sourcing dilemma, drapers record/apparel challenge conference*. London: Bloomberg.

Kotabe, M. (1992). *Global sourcing strategy*. New York: Quorum Books.

Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems, 15*(4), 29–61.

Min, H., & Galle, W. P. (1991). International purchasing strategics of multinational U. S. firms. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 27*(Sum), 9–18.

Monzka, R. M., & Trent, R. J. (1991). Global sourcing: A development approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 27*(Spring), 2–8.

Newman, R. G. (1989). Single sourcing: Short-term savings versus long-term problems. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 25*(Summer), 20–25.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Swamidass, P. M. (1993). Import sourcing dynamics: An integrative perspective. *Journal of International Business Studies, 24*(4), 672–690.

Zeng, A. Z. (2000). A synthetic study of sourcing strategies. *Industrial Management & Data Systems, 100*(5), 219–226.