

# AHP를 이용한 봉제·의류제조업의 해외입지선정 모형 및 적용 사례

김주인\* · 백낙기\*\* · 이재광\*\*

\*(주)시즈 글로벌 · \*\*한국산업기술대학교 경영학부

## AHP Model and a Case Study for Determinants of Overseas Factory Location for Sewing and Apparel Products Industry

Joo-In Kim\* · Nakki Baek\*\* · Jae Kwang Lee\*\*

\*CEO, SEES Global Inc.

\*\*Dept. of Business Administration, Korea Polytechnic University

### Abstract

There have been a lot of studies about overseas factory location in order to meet various needs of industries according to the international economic developments. However, most of the studies were written about generic theory for general industries or mainly concerned to high capital industries.

This study is focusing on the sewing and apparel industries which represent labor intensive and small-medium type of enterprises. For this study, AHP(Analytic Hierarchy Process) methods were applied to make proper analysis after wide range of survey to clarify determinants which provide a guidance for overseas factory location. As a result of the analytical researches done in the thesis the most important which should be taken consideration while determining of overseas factory location for sewing and apparel products industry are as follows - economic factors(0.569), geographic factors(0.171), social and cultural factors(0.157), regulations and institutional factors(0.103). In the last, S company is examined for example to show how this determinants have practically been applied.

**Keywords : Determinants of overseas factory location, AHP, Multi criteria decision making**

### 1. 서론

최근 봉제·의류 제조업은 해외진출문제가 중요하게 대두되고 있다. 봉제·의류 제조업은 대표적인 노동집약적 산업으로 어느 국가에서나 산업화 초기단계에서 출발점이 되는 산업이다. 그러나 산업이 성숙화 단계를 거치면서 자국 내에서 경쟁력을 상실하고 사양 산업으로 전락하는 경향을 보인다. 우리나라의 경우도 1960년대 국민소득 80달러의 최빈국 대열에서 우리나라는

산업화가 시작되면서 의류·신발·가발 등 봉제 산업은 농촌사회의 유희노동력을 재빠르게 흡수하여 산업자본의 불씨를 당겼음은 물론, 외자도입을 통한 섬유원사공장의 설립과 함께 우리나라 수출업의 대종을 이루었고, 부족한 외화는 벌어들이는 견인차 노릇을 했다[8]. 그러나 이러한 봉제·의류산업은 1970년대 중반을 거치면서 그 중심이 중화학공업으로 넘어가면서 점차 사양 산업으로 치부되어 국가적 관심 밖으로 밀려나게 되었다.

† Corresponding Author: Jae Kwang Lee,

Dept. of Business Administration, Korea Polytechnic University,  
M · P : 010-9134-5292, E-mail: jkleee@kpu.ac.kr

Received July 20, 2014 Revision Received September 15, 2014; Accepted September 11, 2014.

1980대 이후 국민소득향상으로 인한 임금상승과 노동력부족으로 국내에서 경쟁력을 상실하게 되면서 봉제·의류 제조업은 해외생산이라는 새로운 활로를 개척하게 되었다[2]. 중국의 개방화가 본격적으로 이루어지고, 1992년 한국과 중국 간에 국교가 수립되자, 저임금에 노동력이 풍부하고, 지리적으로 가까우며, 문화적 친근감이 높은 중국으로의 공장 이전은 가속화되었다[8]. 그러나 중국의 급격한 경제성장으로 인한 임금상승과 노동력부족은 중국내 봉제·의류 제조 기업의 경쟁력 저하를 가져왔으며, 기업들은 새로운 공장입지를 찾아야 하는 상황을 맞이하게 되었다[11].

봉제·의류 제조업의 해외 생산 공장입지 선정 문제는 노동력, 임금수준, 향만의 인접성, 외국기업에 대한 정책 및 문화 등 다양한 요인을 고려하여야 하는 다기준 의사결정문제이다. 본 연구에서는 다기준의사결정문제인 봉제·의류 제조업의 해외입지 선정을 위하여 계층적 분석 과정(Analytic Hierarchy Process: AHP)을 이용하였다. 일반적으로 AHP는 의사결정을 요구하는 많은 분야 [7, 13], 입지 선정 문제 [4, 6, 9], 특히 그룹의사결정[18]방법으로 폭 넓게 사용되어져 왔다[17]. 그러나 봉제·의류 제조업의 해외 생산 공장입지 선정 문제이라는 특수한 문제를 다룬 연구는 아직 없었다. 본 연구는 봉제·의류 제조업의 해외입지 선정 결정에 영향을 미치는 주요 요인들을 정의하고 AHP를 이용하여 각 요인들의 중요도를 도출하는데 목적이 있다. 그리고 연구결과로 도출된 요인들의 중요도를 적용한 S사의 해외입지 선정 사례를 분석하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 봉제·의류제조업의 특징

본 연구는 주제인 입지선정을 연구하기 위해서는 먼저 봉제·의류제조업의 특징을 살펴보는 것이 필요하다. 봉제·의류제조업은 몇 가지 특징을 갖는데 그 대표적인 것은 다음과 같다. 첫 번째로 노동집약산업이란 것이다. 의류제조는 규격품을 만드는 것이 아니기 때문에 자동화가 전면적으로 일어나기 힘들고, 부분적으로 공정에 따라 이루어진다는 한계성을 지닌다. 그래서 생산원가에서 노임이 차지하는 비율이 30%이상 매우 높고 따라서 입지선정에도 노임수준이 요인 중 가장 큰 항목을 차지하게 된다[8]. 두 번째로 고용흡수력이 매우 높다는 점이다. 산업연구원의 조사에 따르면 부가가치 10억 원 당 고용유발 인원은 의류가 24명으로 제조업의 평균 11명보다 2배 이상 많고 자동차의 경우 4명

인 것과 비교하면 무려 6배나 많다고 한다[8]. 이점 해외공장입지선정에서도 노임수준이나 일인당 GDP 수준 뿐만 아니라 노동력이 얼마나 풍부하냐가 매우 중요한 요인임을 말해주고 있다할 것이다. 세 번째로 봉제·의류제조업은 중소기업 적합업종이라는 점이다. 봉제·의류제조업은 섬유산업을 일관 스트림(stream)으로 볼 때 업 스트림(up stream)인 섬유원료, 원사제조로부터 내려와 직조·염색의 미들 스트림(middle stream)을 거쳐 마지막에 위치한 다운 스트림(down stream)업종이지만, 업 스트림의 섬유원료, 원사제조가 대기업·자본구조형 산업인데 비하여, 봉제·의류제조업은 전형적인 중소기업적합업종이다. 네 번째로 봉제·의류제조업은 OEM (Original Equipment Manufacturing) 즉 주문자 상표생산 또는 ODM (Original Development Manufacturing, 설계·개발의 생산)의 성격을 띠고 B2B영업인 경우가 많다는 점이다[2]. 물론 부가가치를 높이고, 마케팅 능력을 지속적으로 키워나가기 위해서는 자가 브랜드를 가지고 소비자와 상대해야 하는 것이 원칙이지만, 봉제·의류제조업은 워낙 노동집약도가 높은 산업이기 때문에 대량생산의 경우 제조와 마케팅의 분리가 일어날 수밖에 없는 속성을 지니고 있다. 이러한 점은 자동차 제조업의 경우에 제조사가 직접 소비자를 상대(B2C)로 자기 브랜드를 판매하는 형태를 취하는 경우와 대별된다. 봉제·의류제조업의 OEM적 성격 때문에 공장입지선정에서 그 당해국가의 시장의 크기나 구매력의 크기나 시장근접성 등은 직접 자기브랜드로 소비자에게 판매하는 중화학이나 가전업체들의 입지선정과 달리 별로 중요한 요소가 아니란 점에 주목할 필요가 있다.

### 2.2 해외입지관련 선행연구

#### 2.2.1 해외 투자발생 원인

왜 해외로 공장을 이전하는가에 대한 연구는 산업구조에 기반 한 이론으로 Burnon의 제품주기론[15]과 Hymer의 독점우위론[16]이 있다. 전자는 제품의 주기를 신제품단계, 성숙제조단계 그리고 표준화제품단계의 3단계로 나누고 해외직접투자는 제품의 성숙후기와 제품의 표준화단계에서 시장을 확대 내지 방어하기 위해서 이루어진다고 보는 반면, 후자의 이론은 제조능력이나 경영능력에서 우위에 선 과점적 대기업이 범세계적 국민의 수직적·수평적 통합을 통하여 이윤극대화를 추구하기 위해서 해외투자가 이루어진다고 보았다. 그러나 이러한 이론은 한국봉제·의류업종처럼 중소기업형 해외투자에는 맞지 않는 이론이다. 왜냐하면 중소기업

업의 해외투자는 무슨 제품주거나 독점적 우위를 가지고 시장 확대를 위주로 해외 진출하는 것이 아니라 비용측면에서 가격경쟁력을 유지, 확보함으로써 지속적으로 생존, 발전하고자 하는데 주목적이 있기 때문이다. 다시 말하면 중소기업의 경우는 기업의 우위성 때문이 아니라 오히려 부족한 우위요소를 보충하여 장기적인 생존에 필요한 전략적 자원(예컨대, 기술, 노동, 천연자원 등)을 확보하는데 주안점이 있다는 것이다.

따라서 해외입지 선정에도 이러한 요소를 고려하여 결정하여야 한다. 본 연구에서 생산입지의 선정항목을 결정함에 있어서는 비용측면의 노임수준 즉 경제적 측면뿐만 아니라 지리적 측면에서 집적도를 고려한다든지 문화적 측면에서 네트워크 환경을 고려하는 것도 이러한 배경에서이다.

### 2.2.2 루이스 전환점

봉제·의류업의 해외입지론과 관련하여 주목되는 이론이 「루이스 전환점」이다. Arthur Lewis의 경제발전이론에 따르면 전통경제부문인 농업부문과 현대경제부문인 도시공업으로 이루어진 이원경제(dual economy)구조에서 경제발전은 생산성이 낮은 농업부문의 잉여 노동력이 생산성이 높은 공업부문에 이동함에 따라 이루어지는데, 이러한 이동으로 이루어진 급격한 경제성장은 어느 순간 즉, 양자가 통합되는 일원화를 맞아 임금이 급증하고 성장이 둔화되는 전환점을 맞게 된다[11]. 이 점을 바로 루이스 전환점(Lewis Turning Point)이라 부른다.

따라서 루이스 전환점을 통과한 국가는 봉제·의류제조와 같은 저 기술의 노동집약산업에서 탈피하여 고부가 가치 첨단기술 위주의 산업으로 나가 지속적인 경제성장을 이룰 수 있다고 보았다. 루이스 전환점 이론은 한국봉제의류업의 해외 이전 대상국을 선정함에 있어서 많은 시사점을 준다. 예컨대 태국이나 말레이시아처럼 지속적인 경제발전과 GDP상승으로 농촌인구의 대도시 유입이 중단된 나라는 해외입지선정대상에서 제외되어야 한다. 또 중국과 같이 정부가 정책적으로 서부지역의 농민공의 동부지역으로 이전하는 것을 금지하는 경우에 동부해안지역에 주로 진출한 한국의 봉제의류업체는 노동력의 부족에 직면하여 부득이 동남아의 다른 국가들로 공장 재 이전을 고려할 수밖에 없다는 현실에도 부합하는 중요한 이론이다.

### 2.2.3 공업입지론 및 해외 입지선정

전통적 공업입지론으로 가장 주목받는 이론은 Weber의 공업입지론이다. 그의 입지 개념은 “일정장소에서

경제활동이 영입될 때 발생하는 비용의 절감”이라 정의하고, 그 비용이 큰 항목일수록 중요한 입지선정의 인자라고 보았는데, 운송비와 노동비 그리고 집적이익 세 가지를 가장 중요한 인자로 보았다[14]. 물론 Weber의 이론은 현대 세계화·정보화의 시대에 들어와 운송수단의 발달과 정보기술의 발달로 현실과 맞지 않는 부분도 많지만, 그러나 그가 제시한 비용최소화의 지점이 최적의 입지라고 본 핵심은 아직도 매우 유용한 이론이며, 특히 본 논문의 주제인 중소기업의 입지선정에 시사점을 준다. 봉제·의류제조업의 경우는 OEM형태의 중소기업이 대부분이기 때문에 Weber의 비용최소화론과 글로벌 시대의 국제적 환경을 감안할 때, 딱 어느 국가가 아니면 안 된다는 식이 아니라 여러 나라에 공장입지를 선택할 수 있다는 실용적 타당성을 띄고 있다 할 것이다.

이인식(2005)은 한국의 중소기업의 입지선정은 대기업과 달리 모방적모형이론에 따라 비슷한 내적·외적 환경에 처한 기업의 해외진출을 관찰하고 긍정적 평가를 하는 경우에 따라가는 경향이 높다고 설명하고 있으며, 자신의 부족한 우위요소를 해외투자자로 보완해 나가는 네트워크 접근법도 유용한 이론으로 설명한다[10].

김석수(2011) 기존 해외 입지선정 결정요인 중 시장의 크기와 임금수준, 법적유사성이 중요한 것으로 제시하였으며, 반면 시장의 풍부성이나 GDP수준과 사회적 기반시설(도로) 등은 물론 정치적 위험성, 문화적 거리는 상대적으로 중요도가 떨어진다고 하였다[1]. 그러나 봉제·의류제조업의 특성에는 맞지 않는 부분도 있다. 왜냐하면 봉제·의류제조업은 OEM생산이 주종을 이루기 때문에 해외생산입지선정에 있어서 시장의 크기나 도로망 등 큰 영향을 미치지 않는다는 점을 유의해야 한다.

문남철(2003)은 생산입지를 동태적으로 파악하여 기업이 처한 국내·국제적인 환경변화에 따라 변하고 있다는 것과 또 섬유·의류업의 스트립별 업종에 따라 봉제·의류업종이 먼저 진출한 후, 수직적 생산 공정의 일관성을 위해 업 스트립인 섬유원료·원사가 따라가고 직물·염색의 미들스트립이 움직이는 진출확대의 현상으로 설명하였다[3]. 따라서 봉제의류 제조업에서도 선도기업의 집적도가 해외입지 선정 요인으로 고려할 필요가 있을 것이다.

이상 여러 논문들 외에도 많은 공장입지에 관한 논문이 많이 있으나 대부분의 논문이 일반적인 공장입지 요인에 관해서 기술하거나, 또는 국내산업 또는 중국내 입지에 관한 연구여서, 본 논문의 주제인 봉제·의류제조업의 해외입지 선정에 관한 논문을 발견할 수 없었다.

## 2.3 AHP 방법론

입지선정요인을 검증함에 있어서는 본 연구에서는 다기준의사결정방법으로 많이 활용되는 계층적분석과정(AHP)을 이용하였다. AHP기법은 Satty에 의해 개발되었는데, 의사결정에 필요한 요소를 계층구조의 모형으로 설계한 다음, 그 각 항목의 상대적 중요도를 결정하기 위하여 설문조사로 평가지표에 대한 가중치를 구한 후 개별 평가지표별로 각 요소간의 쌍대비교로 가중치를 계산하고 우선순위를 도출하는 의사결정방법론이다[17, 18]. AHP를 활용한 의사결정의 최대장점은 전문가의 평가를 활용하여 최종적인 대안을 설정하는데 있어 종합적인 사고절차를 단계별로 체계화하여 간과하거나 고려하지 못한 부분을 채워주는 매우 합리적인 구조에 있다고 볼 수 있다.

## 3. 해외입지 선정요인

### 3.1 선정요인 도출 및 계층도

#### 3.1.1 도출과정

입지선정 요인 도출은 2장에서 기술한 문헌연구로부터 도출된 해외입지선정 요인들과 이미 해외 진출 경험이 있는 봉제·의류관계 기업 경영자 3명, 해외입지선정 문제에 관심이 있는 학자 2명의 의견을 자문하여 최종 해외입지 선정요인과 세부항목을 도출하였다.

먼저 평가항목을 도출함에 있어 본 논문의 주제가 봉제·의류제조업을 대상으로 한 입지선정임을 감안할 때, 앞에서 그 특성을 논한 바와 같이 봉제·의류업종의 노동집약적, 중소기업적, OEM(ODM)적 특성에 맞지 않는 평가항목은 과감히 선별하여 제거하였다. 예컨대, 시장접근성은 과거 여러 학자들이 매우 중요시 했음에도 불구하고 봉제·의류제조업에도 해당이 없다고 보았다. 왜냐하면 봉제·의류제조업의 주 수출대상인 미국이나 EU는 요즈음 해운이 잘 발달되어 동남아에서 그곳까지 2주 내지 3주밖에 걸리지 않고 운송비용도 제품가격의 1.0%미만이기 때문에 시장에 대한 지리적 접근성은 큰 의미가 없기 때문이다. 원재료 공급자와의 거리문제 역시 마찬가지로 이유로 주요 입지선정요인이 될 수 없다고 본다. 내륙운송의 교통인프라나 항만만 잘 발달되어 있는 이상 글로벌 환경에서 큰 장애요소가 아니다. 또 전력수급문제도 봉제·의류제조업이 장치산업이 아니어서 발전기에 의한 자가발전이 의존한다 해도 전력요금이 차지하는 제조원가상 비율이 미미하므로 고려대상에서 제외된다. 그 외에도 세제상 인

센티브가 과거 초기의 해외공장 이주 시에는 상당한 관심을 끌고 있으나 요즈음에 와서는 대다수의 국가에서 비슷비슷한 내용의 외자유치 인센티브를 내놓고 있어서 큰 입지선정의 요인이 되지 못한다고 판단된다. 기후문제는 어느 정도 문제가 될 수 있으나, 이전대상 후보국의 대부분이 동남아에 위치하고 기후가 정도의 차이에 불과하기 때문에 독립적 평가항목으로 하기보다, 오히려 대상국을 선별함에 있어서 사이클론이나 태풍으로 인한 작업손실이 어느 정도이나 하는 노동생산성이나 노동법규 등의 문제에 포함시킬 수 있다.

#### 3.1.2 선정요인의 타당성과 정당성

먼저 경제적 요인의 중요성에 관해서는 그 타당성에 이론의 여지가 없다. 특히 봉제, 의류업의 특성상 그 노동집약적 특성 때문에 제조공장의 해외이전동인 중 가장 중요요인이 노동비용이나 물류비용의 절감인 점을 고려하면 경제적 요인은 그 으뜸이 될 것이다.

다음 지리적 요인에 대해서는 현대에 와서 교통수단의 발달로 지리적 거리문제의 중요성은 공장입지선정에서 그 중요도가 떨어졌지만 그래도 항만 인프라와 접근성을 비롯한 지리적 요인은 그 중요성을 무시할 수 없다. 왜냐하면 항만 인프라가 남기를 좌우하기 때문이다.

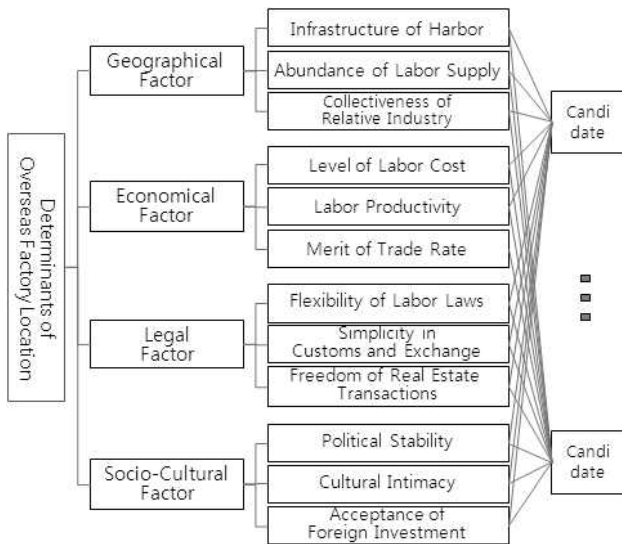
또 법규·제도적 요인의 타당성도 매우 중요한데 현재 각 나라의 침해한 노사관계를 감안할 때 노동집약산업인 봉제의류업에 있어서 그 나라가 어떤 법제를 가지는냐는 해외공장입지선정에 매우 중요한 고려대상이다.

끝으로 사회·문화적요인도 별도의 대분류로 뽑아내는 것이 타당하다는 결론에 도달하였다.

왜냐하면 전 세계가 하나의 시장으로 통합되는 세계화(globalization)와 반대로 국지적인 시각에서는 각 나라별로 정치적, 문화적으로 다양한 문화로 분화되는 지역화(localization)의 경향이 뚜렷하기 때문이다.

#### 3.1.3 계층도

이러한 과정을 거쳐 최종적으로 12개의 해외 입지선정요인이 선정되었으며, 이를 [Figure 1]과 같이 계층화하였다. 첫 번째 계층에는 지리적요인, 경제적 요인, 법규·제도적 요인, 사회·문화적 요인으로 총 4개의 대항목이 구성되었으며, 대항목 아래에는 12개의 소항목의 입지선정요인들이 구성되었다. 마지막 계층에는 평가대안으로 해외입지 후보 국가들을 나타낸다.



[Figure 1] Hierarchy of Determinants Factors

### 3.2. 선정요인

#### 3.2.1 지리적 요인

지리적 요인(Geographical Factors)은 대상국의 지리적 특성을 평가하기 위한 기준이다. 본 연구에서는 봉제·의류제조업과 연관성이 높은 항만의 풍부성 (Infrastructure of Harbor: IH), 노동력의 풍부성 (Abundance of Labor Supply: LS), 선도기업의 집적도 (Collectiveness of Relative Industry: RI)를 고려하였다.

##### (1) 항만의 풍부성과 접근성

봉제·의류제품이 부피가 크기 때문에 주로 컨테이너, 해상운송이 주된 운송선적수단이므로 대상국의 항만이 어느 정도 발달되어 있는지가 고려요소가 된다[1]. 국제정기선과 컨테이너 야드가 있으며 정박시설이 잘 된 국제항구가 적어도 하나이상 있는지를 기준으로 평가한다. 또한 내륙교통의 인프라가 잘 발달되어있고 항만과 접한 것도 중요하다.

##### (2) 노동력의 풍부성

봉제·의류제조업이 노동집약적 산업이므로 대상국의 노동력이 풍부한지는 고려요소가 된다[5]. 노동력의 풍부성은 대상국의 인구밀도와 총 인구수로 가늠할 수 있으며, 단순히 인구가 많은 것이 중요한 것이 아니라 인력 확보가 수월한가를 평가한다. 예컨대 어떤 나라는 인구는 많지만 여기저기 소도시가 흩어진 경우 출퇴근이 불편하여 별도의 출퇴근 통근버스를 동원하는 일이 있는 경우 그것이 추가비용을 발생하기 때문에 이런 점도 노동력의 풍부성 여부에 고려대상이 된다.

##### (3) 선도기업의 집적도

선도기업의 성공사례는 후발기업의 입지선정을 위한 의사결정에 큰 영향을 끼친다[10]. 이는 일종의 모방효과라고 할 수 있다. 선도기업의 존재는 그 주위에 많은 협력업체가 생겨나기 마련인데, 이러한 선도기업과 협력업체의 집적도는 후발 중소기업·의류업체의 입지선정에 영향을 미칠 수 있다[3]. 여기서 유의할 점은 협력업체의 집적도가 생산원가에 미치는 효과도 크다는 점이다. 왜냐하면 봉제·의류제조에는 그 종류와 디자인이 다양하고, 부속작업을 필요로 하는 경우가 많은데 생산효율성 측면에서 많은 부속작업을 한 공장에서 일관작업을 하는 것은 어려운 경우가 있기 때문이다. 따라서 원가절감을 위해서는 분업의 원리에 따라 인쇄, 로고작업이나 안감작업등을 외주에 의존하는 경우가 많고, 그런 것을 전문적으로 작업하는 협력공장이 주변에 많이 있을수록 가격경쟁력이 유리해진다. 물론 원자재 공급체가 당해 공장에서 가까운 거리에 있으면 더욱 좋겠으나, 원자재의 경우 대부분 장치산업이어서 공장자체의 이전이 용이치 않다는 것과 대비되는 점이다. 뿐만 아니라 근처에 협력공장이 많이 분포되어 있는 경우에는 대량주문이 쏟아지는 경우에 신속성 있게 납기를 맞출 수 있는 이점이 있고 이 역시 간접적으로 가격경쟁력에 플러스 요인이 될 수 있다는 점도 간과해서는 안 될 '집적도'가 주는 이점이다. 다만 한 가지 유의점은 이 집적도가 너무 높아지면 역내경쟁이 치열해지고, 생산요소비용(예, 노임)이 오히려 상승하는 역기능도 있으므로 집적도가 높으면 무조건 좋은 것이 아니라 너무 과도하지 않는 곳을 선택하는 것도 중요한 판단기준이다.

#### 3.2.2 경제적 요인

경제적 요인(Economical Factor)은 제품의 경쟁력을 좌우하는 생산원가요소에 직접 영향을 미치는 요인을 의미한다. 본 연구에서는 임금수준의 저렴도(Level of Labor Cost: LC), 노동생산성과 숙련도(Labor Productivity: LP), 대(對)통상국 특혜도(Merit of Trade Rate: TR)를 고려하였다.

##### (1) 임금수준의 저렴도

경제적 요인은 제품의 경쟁력을 좌우하는 생산원가요소에 직접 영향을 미치는 요인을 말하는데, Weber의 최소비용론에서 입지선정의 가장 중요한 요인으로 입증된 바 있다. 봉제·의류제조업은 노동집약적 산업이기 때문에 제조원가에서 노임이 차지하는 비율이 30% 이상 점함으로써 자재비에 버금가는 원가요인이기 때

문이다[8, 12]. 따라서 봉제·의류제조업에서 매출액 대비 노임이 차지하는 비중이 얼마나 되느냐를 기준으로 평가한다.

### (2) 노동 생산성과 숙련도

일반적으로 노동생산성이란 노동의 능률 즉, 투하된 노동의 총량과 그 결과로 얻어지는 생산량의 비율을 말하는 개념이지만, 봉제의류의 특성상 경험적 노동생산성이 판단의 근거가 된다[3, 12]. 예컨대 손놀림이 빠르다면, 숙련의 소요되는 기간이 짧다는 등의 평판으로 평가한다. 개인에 따라 기능의 차이가 있듯이 나라마다 인종에 따라 봉제기술의 숙련기간이나 기능에 차이가 있다. 일반적으로 체구가 큰 서양 사람에 비해서 체구가 작은 동남아 여성들은 봉제 미싱에 대한 숙련도가 뛰어나다는 것이 정설이고, 구체적인 통계는 구할 수 없지만 동남아에서도 나라마다 근면도나 기능도에 차이가 있는 것이 현실이다.

### (3) 대(對)통상국 특혜도

대상국가가 제품의 수출대상인 선진국에 대해서 어느 정도의 통상지위를 누리느냐하는 문제이다[3]. OECD국가들은 개발도상국의 산업을 지원하기 위해서 차별적으로 수입물량을 조절하거나 관세특례 등을 부여하는 경우가 많은데, Quota문제와 GSP(Generalized System of Preferences)협정, 다자간 FTA(Free Trade Agreement)협정 등이 그 예이다. 이중 Quota제는 섬유·의복의 경우에 과거 후진국에 상대적으로 많은 QUOTA를 배정함으로써 QUOTA부족에 시달리던 한국이나 대만의 기업이 방글라데시, 중남미 등 Quota free 내지 풍부한 지역으로 그 생산기지를 옮기기도 했으나, 요즘은 WTO체제하에서 QUOTA제가 점진적으로 소멸되고 대신 FTA이나 GSP협정 등으로 그 모습이 바뀌었다. 이러한 통상지위에 따라 제품원가가 영향을 받으므로 대(對)통상국 특혜도를 경제적 요인으로 분류하였다.

## 3.2.3 법규·제도적 요인

법규·제도적 요인(Legal Factor)은 대상국의 기업환경 중 정책과 제도적인 측면을 고려하는 것이다. 본 연구에서는 노동법규의 유연성(Flexibility of Labor Laws: LL), 통관·외환절차의 간편성(Simplicity in Customs and Exchange: CE), 토지·재산거래의 편리성(Freedom of Real Estate Transactions: RE)을 고려하였다.

### (1) 노동법규의 유연성

봉제·의류업종은 수천 명 내지 수만 명의 생산직 노

동자를 고용하는 경우가 많다. 근로기준이나 노동조합법 등이 너무 경직되어 노동 유연성이 낮거나, 공휴일이 지나치게 많거나 연장근로에 대한 제약 그리고 노조의 권한이 너무 큰 경우 등은 해외투자의 걸림돌이 될 수 있다[5]. 따라서 노동법규의 유연성을 선정 평가항목으로 고려하였다.

### (2) 통관·외환절차의 간편성

일반적으로 후진국일수록 인허가 행정절차에 소위 레드 테이프(Red tape)라고 하는 여러 가지 복잡한 행정절차를 규정하고 있는 경우가 많다. 공장설립이나 투자승인에 시일이 많이 걸리는 경우는 물론이고 통관절차가 복잡한 경우 심각한 문제를 발생할 수 있다[5]. 왜냐하면 수출경쟁력의 큰 요소 중 하나가 납기준수인데 통관절차 때문에 납기가 외면되고, 견본을 제대로 보제지 못하는 경우가 종종 발생하기 때문이다. 뿐만 아니라 외환절차의 복잡성도 문제가 되는 경우가 많다. 후진국의 경우 외환보유고를 지키는 것이 국가재정운용의 큰 목표이기 때문에 투자업체의 외환거래에 대해서 매우 엄격한 절차를 요하는 경우가 많다. 그러나 이는 자금력이 취약한 중소기업의 외국투자에 큰 장애요소가 되기도 한다. 따라서 입지선정에서 통관·외환절차의 간편성을 평가항목으로 고려하였다.

### (3) 토지·재산거래의 편리성

흔히 저개발국에서는 해외투자는 환영하지만, 외국인에 대해서 토지나 공장의 재산거래에는 상당한 제약을 두는 경우가 있다. 이는 해외투자업체가 사정이 생겨서 해외생산을 접고 철수하는 경우에 투자자금 회수가 자유롭지 못해서 큰 낭패를 겪은 경우가 발생하고 심지어 투자자금을 몽땅 날리는 경우도 많다. 그러므로 해외투자를 결정함에 있어서는 이러한 재산권 회수 가능성 등 토지·재산거래의 편리성을 고려하는 것이 필요하다.

## 3.2.4 사회·문화적 요인

사회·문화적 요인(Socio-Cultural Factor)은 대상국의 사회적 안정성과 문화적 특성을 고려하는 것이다. 본 연구에서는 정치적 안정성(Political Stability: PS), 문화적 친근성(Cultural Intimacy: CI), 외국기업 수용정서(Acceptance of Foreign Investment: FI)를 고려하였다.

### (1) 정치적 안정성

정치적 안정이 기업경영에 영향을 미칠 뿐 아니라

외국인 투자업체에게는 존립자체를 위태롭게 하기도 한다. 후진국의 경우 정치 불안은 종종 대형폭력 소요 사태로 벌어져서 내란으로 번지는 경우도 있으며, 이 경우 외국인 투자업체는 경영을 지속하기 어렵게 되기도 한다. 따라서 대상국의 정치적 안정성을 해외입지선정 평가항목으로 고려하였다.

(2) 문화적 친근성

문화적 친근성은 외국기업이 대상국에서 정착하는데 중요한 요소이다[5]. 이를 가늠하는 척도는 종교, 언어와 풍습이며 문맹률 등도 고려대상이 될 수 있다. 한국과 문화적 친밀감이 높은 국가로는 유교권 국가인 중국과 베트남을 예로 들 수 있고, 특히 베트남은 문맹률이 거의 0%로 알려져 있으며 교육습득이 빠르다고 알려져 있다. 언어는 우리와 비슷한 국가가 없지만 현지 언어습득에 비교적 시간이 덜 걸리는 국가도 친밀감에서도 도움이 된다. 따라서 본 연구에서는 문화적 친근성을 해외입지선정 평가항목으로 고려하였다.

(3) 외국기업 수용정서

외국기업에 대한 배타적 정서는 외국인 투자업체에게는 기업 경영에서 여러 가지 문제를 야기할 수 있다. 개발도상의 후진국은 대개 식민지경험이 많기 때문에 외국기업에 대한 배타적정서가 깔려있는 경우가 많다. 외국기업에 대한 배타적정서가 큰 경우에는 조그만 실수도 큰 사회문제로 번질 수가 있으므로 그런 위험성을 사전에 해외진출 시 감안하는 것이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 외국기업 수용정서를 해외입지선정 평가요인으로 고려하였다.

4. 해외입지선정요인의 중요도 분석

4.1 AHP 설문 및 분석

봉제의류 제조업의 최종 해외입지선정요인을 바탕으로 입지선정요인들 간의 중요도를 분석하기 위해서 AHP 설문지를 구성하여 봉제의류 제조업체 중 해외 공장을 보유하고 있거나 해외 진출 계획이 있는 기업의 경영자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 결과, 150개 기업의 경영자를 접촉하여 82명의 경영자로부터 응답을 받았다.

응답을 받은 설문지에 대해 일관성 검증을 실시하여 대항목과 소항목 모두의 쌍대비교에서 일관성 비율(CR : Consistency Ratio)이 0.1 이상의 값을 갖는 것 22부를 제외한 총 60부 유효 데이터로 판단하였다. 설문분

석은 Expert Choice 11.5를 사용하였다. 응답자 기업의 특성을 분석한 결과는 <Table1>과 같다. 종업원 규모는 각 항목별로 고르게 분포됨을 보이고 주로 공장이 해외지역으로 입지되어 있는 경우의 국가로는 베트남이 9개 기업으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 인도네시아가 6개, 중국이 5개로 그 뒤를 이었다. 공장을 2개 이상을 가지고 있는 기업은 6개로 조사되었다.

<Table 1> Attributes of the Samples

Attributes		Samples	
Size of Employee	below 100	9	
	101 ~ 500	8	
	501 ~ 1000	7	
	1001 ~ 2000	9	
	2001 ~ 3000	5	
	more than 3001	11	
	No response	11	
Total		60	
Existence of Overseas Factories	Location	China	5
		Vietnam	9
		Indonesia	6
		Philippines	0
		Cambodia	1
		Myanmar	1
		Bangladesh	2
		Others	0
	more than 2	6	
	No overseas factories		18
No response		12	
Total		60	

또한 해외 공장을 가진 회사의 평균 운영 기간으로는 중국이 15.3년으로 1위, 인도네시아, 방글라데시, 베트남이 그 뒤를 이었다.

<Table 2> Average Term of Operating

	Country	operating period
Average Term of Operating	China	15.3 year
	Indonesia	14.9 year
	Bangladesh	10.6 year
	Vietnam	6.3 year

### 4.2 대항목 평가요인의 상대적 중요도

봉제의류 제조업의 최종 해외입지선정요인들의 첫 번째 계층을 이루는 대항목은 지리적요인, 경제적으로인, 법규 제도적 요인, 사회문화적 요인으로 4개의 평가요인으로 구성되어 있다. 대항목 평가요인들 간의 쌍대 비교 응답결과들을 기하평균 한 것은 <Table 3>과 같다. <Table 3>의 쌍대비교 행렬을 이용하여 각 평가요인의 상대적 중요도(priority weight)를 구한 결과는 <Table 4>와 같다.

<Table 3> Pairwise Comparison of the Factors

Factors	Geographical Factor	Economical Factor	Legal Factor	Socio-Cultural Factor
Geographical Factor	1	0.258	2.087	0.984
Economical Factor	3.871	1	4.967	3.497
Legal Factor	0.479	0.201	1	0.743
Socio-Cultural Factor	1.016	0.286	1.346	1

<Table 4> Weight of the Factors

Factors	Geographical Factor	Economical Factor	Legal Factor	Socio-Cultural Factor	Total
Weight	0.171	0.569	0.103	0.157	1.000

위의 표에 따른 결과를 보면 대항목의 평가요인들 간의 상대적 중요도는 경제적 요인(0.569), 지리적 요인(0.171), 사회·문화적요인(0.157), 법규·제도적요인(0.103) 순으로 나타났다. CR값은 0.01로 유의수준 0.1보다 작으므로 각 평가 요인별 중요도는 일관성이 있는 것으로 판단된다.

### 4.3 소항목 평가요인의 상대적 중요도

봉제 의류업의 해외입지 선정요인 계층구조에서 첫 번째 계층을 이루고 있는 4개의 대항목 아래 두 번째 계층을 이루고 있는 소항목들의 상대적 중요도는 다음과 같다.

#### (1) 지리적요인의 세부평가

지리적요인의 세부평가요인들 간의 상대적 중요도는 노동력의 풍부성(0.582), 선도기업의 집적도(0.255), 항만의 풍부성(0.162) 순으로 나타났다. 그리고 CR 값은 0.00032로 일관성이 있는 것으로 판단하였다. 노동력의 풍부성이 반 이상의 비중을 차지하는 것으로 볼 때 가장 높게 고려되어야 하는 요인이라고 볼 수 있다. 그리고 선도기업의 집적도와 항만의 풍부성 또한 어느 정도의 차이를 보이는 것으로 도출되었다.

<Table 5> Weight for Geographical Factor

Factors	Infrastructure of Harbor	Abundance of Labor Supply	Collectiveness of Relative Industry	Total
Weight	0.162	0.582	0.255	1.000

#### (2) 경제적으로인의 세부평가

경제적으로인의 세부평가요인들 간의 상대적 중요도는 임금수준의 저렴도(0.580), 노동생산성의 우수성(0.254), 대통상국 특혜도(0.166) 순으로 나타났다. CR값은 0.00789로 0.1이하로 나타나 일관성이 있는 것으로 나타났다. 경제적 요인에서도 세부평가요인 3가지 중 임금수준의 저렴도가 가장 높은 비중을 차지한다. 이것으로 보아 기업들은 해외에 공장을 세우고자 할 때 비용을 어떤 요인들보다 중요시 한다는 것을 알 수 있다. 그리고 대통상국 특혜도는 상대적으로 덜 고려된다는 것을 알 수 있다.

<Table 6> Weight for Economical Factor

Factors	Level of Labor Cost	Labor Productivity	Merit of Trade Rate	Total
Weight	0.580	0.254	0.166	1.000

#### (3) 법규·제도적요인의 세부평가

법규·제도적 요인의 세부평가요인들 간의 상대적 중요도는 노동법규의 유연성(0.606)이 1위를 보였고, 통관 외환절차의 간편성(0.226), 토지재산거래의 자유도(0.169)로 그 뒤를 이었다. CR값은 0.01로 일관성이 있는 것으로 판단된다. 이러한 결과로 보았을 때 경제적 요인에서 비용부분 중 노동이 관련된 임금의 저렴도가 중요시 나타난 것의 연장으로 법규·제도적 요인에서도 노동법규의 유연성이 그와 함께 중요시 여겨지는 것으로 판단된다. 따라서 기업들은 주로 해외에 공장을 세



우고자 할 경우 노동과 관련된 부분이 더 효율적이라고 생각하기 때문인 것으로 예상된다.

<Table 7> Weight for Legal Factor

Factor	Flexibility of Labor Laws	Simplicity in Customs and Exchange	Freedom of Real Estate Transactions	Total
Weight	0.606	0.226	0.169	1.000

(4) 사회·문화적요인의 세부평가

사회·문화적 요인의 세부평가요인들 간의 상대적 중요도는 정치적 안정성(0.510), 외국기업 수용정서(0.339), 문화적 친근성(0.152) 순으로 나타났다. CR 값은 0.00024로 일관성이 있는 것으로 판단된다. 정치적 안정성이 절반 이상의 중요도를 차지하는 것을 알 수 있는데, 해외에 입지하는 경우 사회적으로나 문화적으로나 국내와는 다른 경우 발생할 수 있는 문제점들 중 정치적인 차이를 가장 우선적으로 고려하기 때문에 가장 중요한 요인이라고 판단된다.

<Table 8> Weight for Socio-Cultural Factor

Factors	Political Stability	Cultural Intimacy	Acceptance of Foreign Investment	Total
Weight	0.510	0.152	0.338	1.000

4.4 해외 입지선정요인별 최종 중요도

해외 입지선정요인별 최종 중요도는 각 기준에 의해 도출된 가중치에서 곱셈식으로 나타내는 방식이다. 즉 앞의 절에서 구한 대항목별 상대적 가중치와 대항목을 구성하는 소항목별 상대적 가중치를 곱한 것으로 세부평가요인의 종합적인 가중치를 나타낸다. 이는 <Table 9>과 같다.

해외 입지선정요인의 최종 중요도 분석결과, 임금수준의 저렴도(0.330)이 다른 요인들에 비해 월등히 높은 가중치를 얻으면서 가장 중요하게 고려해야할 요인으로 나타났다. 이어서 노동생산성의 우수성(0.145)과 노동력의 풍부성(0.100)이 두 번째와 세 번째로 중요한 요인으로 나타났는데, 이는 봉제의류 제조업이 노동집약산업임을 확인할 수 있는 결과이다. 그리고 대통상국 특혜도(0.094), 정치적 안정성(0.080), 노동법규의 유연성(0.062) 등의 순으로 중요한 것으로 나타났다. 반면 토지재산거래의 자유도(0.017)는 가장 낮은 가중치를

얻었다. 생각건대 이는 투자자의 입장에서 볼 때, 어차피 개발도상국의 경우 외국인에 대한 재산권보호는 불충분할 수밖에 없다는 것을 감수한 결과라고 생각한다.

<Table 9> Final Weight of the Factors

Factor	Weight	Sub factors	Weight	Final Weight	Rank
Geographical Factor	0.171	Infrastructure of Harbor	0.162	0.028	9
		Abundance of Labor Supply	0.582	0.100	3
		Collectiveness of Relative Industry	0.255	0.043	8
Economic Factor	0.569	Level of Labor Cost	0.580	0.330	1
		Labor Productivity	0.254	0.145	2
		Merit of Trade Rate	0.166	0.094	4
Legal Factor	0.103	Flexibility of Labor Laws	0.606	0.062	6
		Simplicity in Customs and Exchange	0.226	0.023	11
		Freedom of Real Estate Transactions	0.169	0.017	12
Socio-Cultural Factor	0.157	Political Stability	0.510	0.080	5
		Cultural Intimacy	0.152	0.024	10
		Acceptance of Foreign Investment	0.338	0.053	7
Total	1.000	-	4.000	1.000	-

5. S사의 해외입지 선정 사례

5.1 S사의 현황

S사는 1970년 가발제조업을 시작으로 1980년부터 스키, 모터사이클, 스노우보드 등 운동용 장갑수출전문회사로 성장해왔고, 근래에는 프리미엄 안전장갑도 생산하고 있는 전형적인 중소기업제조회사이다. 성남본사에 60여 명의 임직원이 근무하고 있고, 1989년부터 스텔라카에 현지공장을 운영하여 현재 베트남에 2000명, 중국 광둥성에 300명 인원을 고용하고 있다. 본 연구의 공동저자인 김주인은 이 회사의 창업자이자 현재 대표이다. 따라서 본 연구는 S사의 해외진출경험에 바탕을 두고 진행되어온 것임을 밝혀둔다.

## 5.2 S사의 해외진출과 시행착오

### 5.2.1 제 1차 시행착오-스리랑카

S사는 88올림픽을 계기로 급격히 심화된 국내의 노동력 부족과 고임금 문제를 타개하고 국제경쟁력을 확보하기 위하여 1989년 일찌감치 스리랑카에 현지법인을 설립하고 해외생산을 설립했다. 그러나 이 투자는 신중한 비교 분석 없이 감의 의해 즉흥적으로 결정하다보니 여러 가지의 시행착오가 있었다. 가장 치명적인 실수는 당시 타밀반군의 위협을 과소평가한 결과, 몇 년 후 나라전체가 내란의 위협에 직면하여 바이어들이 점차 거래를 중단하고 떠나는 사태가 발생하였다. 그리하여 부득이 2003년 많은 손실을 감수하고 현지공장을 철수할 수밖에 없었다.

여기서 중요한 것은 이전대상국의 정치적 안정이 해외 입지선정에 크게 고려되어야 하는 것을 깨우치게 되었다는 것이다.

### 5.2.2 제 2차 시행착오-중국 산둥성 위해지역

S사는 2002년에 스리랑카의 철수대안으로 이번에는 한국과 지리적으로 가장 가까운 산둥성 위해지역에 투자하기로 결정하는 한편, 바이어의 추천과 편의를 고려하여 홍콩과 가까운 중국 광둥성 강문에도 현지공장을 인수하여 가동을 시작했다. 그러나 이 역시 중국의 급격한 임금인상과 노동력 부족의 사태에 직면하여 2008년에 위해 공장을 폐쇄할 수밖에 없었다. 다만, 광둥성 강문 공장은 300여 명의 종업원과 함께 아직도 잘 운영되고 있다.

강문 공장은 광둥성의 시골오지에 위치해있고, 작업자의 대부분이 잘 숙련된 현지인이기 때문에 이직률이 낮고 생산성이 높아서 높은 임금을 커버해나가고 있으며 무엇보다도 홍콩에서 가까운 관계로 바이어의 왕래가 용이하고, 여러 가지 유용한 비즈니스정보가 풍부하다는 이점도 있다. 이 시행착오를 통해서 해외투자는 장기비전을 보고 신중하게 결정해야 되며 지리적 입지조건도 매우 중요한 입지선정요인이라는 것을 알게 되었다.

### 5.2.3 성공적 해외진출-베트남 하노이

S사는 사업 규모가 늘어나면서 2008년에 추가로 공장을 신설하였다. 공장입지 선정에 대한 두 번의 시행착오를 거울삼아 현지에서 성공한 여러 기업의 사례를 참고하여 임금수준과 노동의 질 등을 고려하여 베트남 하노이 지역을 제3 해외 공장입지로 선정하였다. 특히 바이어가 요구하는 까다로운 공장적격심사기준에 맞추어 현대적인 설비와 제도를 잘 갖춘 최신식 공장지로 지었다. 현재까지 노동자의 질도 좋고 바이어의 반응도 좋아 회사로서

만족하고 있으며 2000여 명의 노동자가 근무하고 있다.

## 5.3 제4공장 입지선정 문제

### 5.3.1 해외입지 후보국 선정

S사는 현재 안전장갑분야의 사업 확장을 염두에 두고 제 4공장 건설을 계획하고 있다. 이를 위하여 해외 공장 건립후보지로 6개 국가를 고려하고 있다. 후보지 선정 기준은 ①한국과 거리가 너무 멀지 않아야 하고, (과거 스리랑카진출의 경우 겪은 불편을 고려) ②노동력이 풍부한 나라 즉, 적어도 인구가 2000만 명이상은 되어야하고, ③항만이 잘 발달되어 해양교통이 편리하고 선진국으로의 수출이 용이한 나라, ④1인당 GDP가 5,000달러 이하인 나라로 삼았다.

이런 기준에 따라 말레이시아, 태국과 캄보디아는 제외되고 최종적으로 베트남, 인도네시아, 필리핀, 방글라데시, 미얀마가 후보국으로 선정되었다. 다만 중국은 이미 GDP수준이 7,000달러 선이지만 다른 기업들이 투자대상국으로 중국을 어떻게 생각하는지를 알아보기 위해 중국까지 포함시켜 총 6개국을 해외입지 후보국으로 선정하였다.

### 5.3.2 평가 결과

S사는 제4공장 입지후보국을 평가하기 위하여 4장에서 도출된 AHP 모형을 적용하였다. 각 선정요인에 대한 후보국별 평가는 선정요인의 중요도 도출을 위한 설문 응답자도 동일한 사람에게 의뢰하여 평가를 받았으며 5점 척도로 평가하도록 하였다. 그 결과 <Table 10>에서 나타난 것과 같이 베트남, 중국, 인도네시아 순으로 높은 점수를 받았다.

<Table 10> Evaluation Score

Factor	Sub Factor	China	Vietnam	Indonesia	Philippines	Myanmar	Bangladesh
Geographical Factor	IH	3.850	3.483	3.150	3.133	1.933	2.200
	LS	3.067	3.400	3.350	2.833	3.400	3.433
	RI	3.683	3.617	3.350	2.567	2.333	2.600
Economic Factor	LC	1.817	3.167	2.983	2.767	3.817	3.800
	LP	3.567	3.717	3.183	2.700	2.600	2.767
	TR	2.800	3.317	3.085	2.900	2.867	3.183
Legal Factor	LL	2.633	2.950	2.783	2.750	2.717	2.950
	CE	3.033	3.217	3.050	3.167	2.417	2.617
	RE	2.550	2.717	2.800	3.017	2.017	2.350
Socio-Cultural Factor	PS	3.683	3.483	3.217	2.767	2.433	2.533
	CI	3.700	3.683	3.167	3.133	2.967	2.550
	FI	3.367	3.617	3.483	3.333	3.200	3.017
Result	Sum	37.750	40.367	37.601	35.067	32.700	34.000
	Rank	2	1	3	4	6	5

여기에 선정요인들의 가중치를 고려하여 후보국별로 최종 점수를 평가한 결과, <Table 11>에서와 같이 베트남에 가장 높은 점수를 받았으며, 중국은 반대로 가장 낮은 점수를 받았다. S사는 본 연구를 수행하기 전에 최근 싼 임금 때문에 각광을 받고 있는 미얀마를 염두에 두고 해외진출 전략을 수립하고 있었다. 그러나 미얀마는 임금수준을 제외한 나머지 요인에서 대부분 낮게 평가되어 S사는 미얀마 진출을 보류하고 현 베트남 공장에서 멀지않으면서 노동력이 비교적으로 풍부한 지역을 모색하여 제4공장을 건립하는 것을 신중히 고려하게 되었다.

<Table 11> Final Weighted Score

Factor	Sub Factor	Final weight	Weighted Score					
			China	Vietnam	Indonesia	Philippines	Myanmar	Bangladesh
Geographical Factor	IH	0.028	0.107	0.096	0.087	0.087	0.054	0.061
	LS	0.100	0.305	0.338	0.333	0.282	0.338	0.342
	RI	0.043	0.161	0.158	0.146	0.112	0.102	0.113
Economic Factor	LC	0.330	0.6	1.045	0.985	0.913	1.260	1.254
	LP	0.145	0.515	0.537	0.460	0.390	0.376	0.400
	TR	0.094	0.264	0.313	0.291	0.274	0.271	0.301
Legal Factor	LL	0.062	0.164	0.184	0.174	0.172	0.170	0.184
	CE	0.023	0.071	0.075	0.071	0.074	0.056	0.061
	RE	0.017	0.044	0.047	0.049	0.053	0.035	0.041
Sociocultural Factor	PS	0.080	0.295	0.279	0.258	0.222	0.195	0.203
	CI	0.024	0.088	0.088	0.076	0.075	0.071	0.061
	FI	0.053	0.179	0.192	0.185	0.177	0.170	0.160
Evaluation Result	Sum Rank		2.793 6	3.353 1	3.114 3	2.829 5	3.096 4	3.180 2

## 6. 결론

봉제의류제조업에서 해외입지선정은 기업의 흥망을 좌우할 수 있는 매우 중요한 의사결정이다. 그럼에도 불구하고 대부분의 중소기업은 S사의 사례에서 보는 것과 같이 다분히 경영자의 즉흥적인 판단에 의존하는 경우가 많기 때문에 시행착오가 발생할 소지가 크다. 특히 업종의 성격상 해외진출이 불가피한 봉제의류산업의 경우 체계적인 입지선정기준이 절대적으로 필요함에도 불구하고 이때까지 그에 대한 특화된 연구가 별로 없었다. 이에 본 연구에서는 문헌연구와 전문가회의를 통해서 봉제의류업체의 입지선정요인 12가지 도출을 하고 요인들 간의 상대적 가중치를 구하였다.

그 결과 임금수준으로 대표되는 경제적 요인이 압도적으로 중요한 입지선정요인임을 알 수 있었고 그 다음 지리적 요인과 사회·문화적 요인이 중요한 반면 법

규·제도적 요인은 상대적으로 중요도가 낮은 요인임을 알 수 있었다. 그리고 S사의 의사결정 사례에서 본 바와 같이 중국은 더 이상 봉제의류업종의 해외공장 설립 대상지로는 매력이 낮으며, 미얀마는 낮은 임금수준에도 불구하고 정치적 안정과 법규·제도적 제약 때문에 아직은 입지선정의 후보대상에서 후순위임을 알 수 있었다.

본 연구는 봉제의류업체가 해외공장을 설립하는 경우 어떤 요인들을 중점적으로 고려해야 하는지 그 기준을 제시하는 것과 최적의 입지를 선정하는 방법을 실증적으로 설명함으로써 경영자의 즉흥적 판단에만 의존하는 경우 생길 수 있는 위험을 줄일 수 있도록 체계적이고 과학적인 방법을 제시한 것에 그 의의가 있다. 다만 기업 규모, 업력 등의 개별 기업의 특성에 따른 선정요인들간의 중요도에 차이가 존재할 수 있으므로 이러한 점을 고려한 추가 연구가 필요할 것이다. 또한 기존에 해외공장을 보유하고 있는 경우 계속 유지할 것인지 이전을 해야 할 것인지에 대한 의사결정을 위한 연구도 필요할 것이다.

## 7. References

- [1] Suk Soo Kim, Mi-ra Kim, Yeong-keun Kim(2011), "Determinants of Korean Firm's FDI Location choice." *Journal of Korea Research Association of International Commerce*, Vol.2 p45-74.
- [2] Sung Chul Kim(2010), "A Study on the Intra-Industry Trade and Implications for Korean Textile Industry," *Korea Industrial Economics Association*, Vol.23 No.6 p3075-3092.
- [3] Nam-cheoll Moon(2003), "Movement of Foreign Locations of the Korean Textile-Clothing Industry," *The Geographical Journal of Korea*, Vol.37 No.4 p409-426.
- [4] Daeho Byun, Uiho Seo(1998), "AHP Model for selecting and automobile factory site," Vol.7 No.1 p15-30.
- [5] Jang Hwan Sung, Insuk Jang, Yeonu Jeong(2010), "The Study of Evaluation Index to Choice of Nations for make oversea Industrial complex," *Proceeding of Conference on The Korean Resional Development Association*, p53-67.
- [6] Seung-beom Ahn, Uijun Kim, Uiseok Byun(2003), "Freight Terminal Site Selection Using the Analytic Hierarchy Process," *IE INTERFACES*, Vol.16(1) 34-43.

- [7] Jung-mo Yang(2007), "A study on new selection process of research proposals using AHP," KOSEF
- [8] Sangbong Oh, Hun Park(2004), "Fast rising of Chinese textile industries and counter strategies of Korean," KIET
- [9] Yeongsu Yoon(2009), "Optimal Location Selection using Multi-Criterion Decision Tools," Korea business review, Vol.2 No.2 p73-97.
- [10] Insik Lee(2005), "A Study on the Location Selection of Foreign Direct Investment for SME." Journal of Business Research, Vol.28 No.1(43)
- [11] Dong-hun Han(2013), "Wage Rise, Labor Shortage, and the Lewis Turning Point," The Journal of Northeast Asian Economic Studies, Vol.25 No.2 p121-157.
- [12] Byeong-seop Han, Min-gyo Seo(2005), "A Location Choice of Korean Manufacturing Subsidiaries in China," Korea Trade Review, Vol.25 No.2 p100-127.
- [13] Jin-su Hwang, Dong-heon Jang(2010), "Analysis on the Priority Order of the Upbringing Business of Local Industry by the AHP," Korea Industrial Economics Association, Vol.23 No.3 p1557-1569.
- [14] Gi-ju Hyung(1997), "Alfred Weber uber den Standort der Industie," Human Settlements: planning and policy, Vol.187, Korea Research Institute for Human Settlements, p88-93.
- [15] R. Burnon(1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quality Journal of Economic," Vol.80(2) p190-207.
- [16] S&R. Routhorn Hymer(1970), "Multinational corporation and international Oligopoly : The non American challenge," The MIT Press.
- [17] Saaty, T.L.(1990), "The Analytic Hierarchy Process," New York: McGraw-Hill,
- [18] Sauty. T and Vargao I(2012), "Models, Methods, Concepts & Application of the Analytic Hierarchy Process," Academic publishers Springer.

## 저자 소개

### 김주인



서울대학교 법과대학을 졸업하고 가천대학교에서 경영학 석사학위를 취득했으며, 한국산업기술대학교에서 박사과정을 수료했다. 현재 자신이 1970년 창업한 (주)시즈글로벌의 대표이사 회장으로 재직 중이며, 성남상공회의소 회장을 역임(1994~2006)했고, 수출유공으로 대통령표창과 은탑산업훈장을 수훈했다. 관심분야는 리더십과 경영전략이다.

주소 : 서울시 강남구 논현동 학동로44길 38 (논현동, 아펠바움)

### 백낙기



고려대학교 경영학과 학사, 서울대학교 대학원 경영학 석사(MBA), 태국 Thammasat 대학원(English Program) 경제학 석사, 고려대학교 대학원에서 국제경영전공으로 경영학 박사학위를 취득, 산업연구원(KIET) 중소·벤처기업실장 및 선임연구위원, 중소기업기술정보진흥원(TIPA) 원장 등을 역임했으며, 현재 한국산업기술대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 관심분야는 중소·벤처기업 정책/제도 및 경영전략, 조직/HRM, 기업 국제화 및 아웃소싱전략, Entrepreneurship 등이다.

주소 : (429-793) 경기도 시흥시 산기대학로 237(정왕동) 한국산업기술대학교 경영학부

### 이재광



KAIST에서 산업공학 학사, 경영정보학 석사, 경영공학 박사를 취득하였으며, OpenTide Korea와 SK(주)에서 근무하였다. 미국 Rutgers, The State University of New Jersey 산업시스템공학과 교환교수를 역임했으며, 현재 한국산업기술대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 관심분야는

의사결정분석 및 CRM, 스마트 비즈니스 등이다.

주소 : (429-793) 경기도 시흥시 산기대학로 237(정왕동) 한국산업기술대학교 경영학부