

국내 의류봉제 산업의 글로벌소싱 의향 고려요인 연구: 여성니트복종(women's knit wear) 생산을 중심으로

유다빈
서강대학교 경영학과 대학원

정선욱
서강대학교 경영학과 교수

An Exploratory Study of the Determinants of Global Sourcing Intention in Korean Clothing Sewing Industry: Focusing on Women's Knit Wear Production

Dabin Yoo^a, Sunwook Chung^b

^aSogang Business School(SBS), Sogang University, Seoul, South Korea

^bSogang Business School(SBS), Sogang University, Seoul, South Korea

Received 30 November 2023, Revised 15 December 2023, Accepted 22 December 2023

Abstract

Purpose - This study seeks to investigate the determinants of global sourcing intention in clothing sewing industry, in particular with its focus on women's knit wear production.

Design/methodology/approach - This study collected a unique set of qualitative data through 31 in-depth interviews with fashion brands, promotion agencies, and sewing factories between July 2023 and October 2023. In addition, it analyzed the dataset using the MAXQDA to complement the research findings.

Findings - We have two findings. First, the interviewees commonly mentioned the following factors as reasons for considering global sourcing: the human factors(aging of skilled technicians and labor shortages), the financial factors(gap in production unit prices at home and abroad), the relational factors(lack of novelty), and the physical factors(loss of production infrastructure and network), while the human factors(skilled workforce), the production factors(delivery date and product quality), and the relational factors(timely communication and mutual trust) as reasons for continuing domestic sourcing. Additional code analysis of interview also supports this finding. On the other hand, there was also a subtle difference between buyers(brands) and suppliers(promotion agencies and processing plants), and buyers consider the exact delivery date critical so that they could see trend-sensitive women's knit wear on time, and suppliers took production costs, labor costs, and labor shortages, which are financial factors, more seriously.

Research implications or Originality - This study provides a richer and more balanced view of existing literature, which has generally tended to introduce global sourcing across the clothing industry despite the existence of various diversity within the industry. In addition, through qualitative research, we introduce that the sewing industry is carried out according to complex factors, and by revealing and categorizing the determinants of global sourcing, we supplement the existing research on the clothing sewing industry centered on survey. On a practical note, this study introduces that there is a difference in view of domestic sourcing and global sourcing between buyers(brands) and suppliers(promotion agencies and sewing factories), suggesting practical implications for revitalizing networks and deriving win-win cooperation network models among members in the future.

Keywords: Clothing sewing industry, women's knit wear, Global sourcing intention

JEL Classifications: M11, M16, R10

^a First Author, E-mail: ekqlwkd123@sogang.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: sssj@sogang.ac.kr

© 2023 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

I. 서론

글로벌 소싱은 기업이 소싱 활동을 국제적으로 효율적으로 조정함으로써 저비용 구조를 확보하면서 고품질의 제품을 생산하는 행위를 말한다. 글로벌 조달 혹은 국제 소싱으로도 사용되는 글로벌 소싱은 현재 많은 산업에서 활용되고 있으며, 소싱의 범위도 생산 부문을 넘어서 관리, 마케팅, 유통에 이르는 다양한 분야로 확대되었다.

의류산업도 예외가 아니다. 1990년대 이후 대내외 경영환경의 급격한 변화, 즉, 국내 인건비와 기타 제반 비용의 상승, 국내 생산 기반의 약화, 인력 부족 및 고령화 등을 계기로 국내 의류산업은 글로벌 소싱에 좀 더 적극적인 태도를 갖게 되었다(안영실·김희선, 2018). 현재 국내 의류산업은 생산 부문을 중심으로 우수하고 저렴한 원부자재를 발굴하고 생산능력이 검증된 공급자를 찾기 위해 글로벌 소싱을 진행하고 있다. 지역적으로 초창기에는 주로 중국 소싱이 주를 이뤘다면 이후 베트남을 비롯한 동남아시아, 중남미 등으로 소싱 지역을 확대하고 있으며, 2010년 이후로는 큰 규모의 기업들이 해외에 자가 생산라인을 구축하였다(박훈·이자연, 2018).

이러한 산업 변화를 반영하면서 현재까지 의류산업의 글로벌 소싱에 대한 많은 연구가 진행되어 왔지만 기존 연구는 두 가지 측면에서 미흡한 면이 있다. 첫째, 대부분의 연구가 의류산업 전체 흐름과 변화에 초점을 두면서 진행되었기 때문에 의류산업 내부의 다양한 현실과 그에 따른 글로벌 소싱의 다양성에 대해서는 알려진 것이 많지 않다. 즉, 의류산업 내부에서도 생산 품목 특성에 따라 글로벌 소싱 현황과 결정요인이 다를 수밖에 없음에도 불구하고 산업 내의 상이한 전략 요인이나 상황에 대해서는 아직 충분히 알려지지 않았다. 둘째, 최근 글로벌 환경변화, 즉, 최저임금 상승, 주52시간제도, 쿼터제, 코로나 팬데믹 등이 의류산업에 큰 영향을 미치고 있음에도 불구하고 이러한 대내외적인 환경변화에 따른 의류산업 현장의 변화를 분석하는 기초연구가 부족한 실정이다. 이러한 배경하에 본 연구는 의류봉제산업의 니트 복종에 초점을 두고 이 분야 행위자들의 글로벌 소싱 의향 결정요인을 살펴보면서 최근 변화양상을 담아내고자 한다.

본 연구가 주목하는 여성 니트(knit) 품목은 의류봉제산업 내에서 중요하면서도 독특한 특징을 지닌다. 패션의류시장에서 큰 규모를 차지하는 여성 니트는 생산 공정이 까다롭고 디테일이 복잡하여 숙련노동이 요구되며 다품종 소량생산이 주를 이룬다. 또한, 다양한 소비자 욕구를 반영하여 실시간으로 패션브랜드와 프로모션업체, 임가공 공장간 긴밀한 소통이 필수적이다. 이러한 이유로 여성 니트 업종은 글로벌 소싱의 필요성과 방향성을 공감하면서도 의류산업의 전반적인 경향과는 달리 국내 소싱 비율이 높은 편이다. 하지만 이와 동시에 여성 니트 업종은 국내 생산 인프라의 쇠퇴, 인력난 및 숙련기술자의 고령화, 높은 생산비용 등의 이유로 글로벌 소싱을 진지하게 검토 중이거나 이미 진행하고 있다.

이러한 배경하에 본 연구는 여성 니트 생산에 관여하는 다양한 실무자(패션브랜드, 프로모션업체, 봉제 가공공장)를 심층 인터뷰하여 여성 니트 복종의 글로벌 소싱 의향의 고려요인에 대해 살펴보고자 한다. 이하 본문에서는 먼저 글로벌 소싱과 국내 의류봉제산업에 대한 문헌을 리뷰하고 기존 연구의 미흡한 점을 서술한다. 이를 바탕으로 본 연구의 인터뷰 분석 결과를 소개하고 결론 부분에서는 본 연구의 시사점 및 한계, 그리고 추후 연구 방향에 대해 논의하기로 한다.

II. 문헌고찰

1. 글로벌 소싱

1.1. 글로벌 소싱

글로벌 소싱(Global Sourcing)이란 지리적 입지와 상관없이 전 세계적으로 펼쳐져 있는 인적, 물적,

에너지 및 자본 자원들을 효율적으로 활용하여 저비용 구조를 확보하고 고품질의 제품을 생산하는 전략을 의미한다(Spekman, 1991; Hodgetts and Luthans, 2000). 글로벌 소싱이라는 용어는 Davis and Mattsson(1974)에 의해 처음 사용되었으며, 이후 ‘글로벌 조달’, ‘국제 소싱’등의 용어로도 사용된다(Holweg, 2011). 넓은 의미로 글로벌 소싱은 기업이 필요한 제품을 생산하는데 필요한 모든 과정에서 최적의 분배 시스템을 활용하고 효율성을 증대시키는 과정으로 정의되며, 좁은 의미로는 생산 단계의 일부를 자회사나 계열사가 아닌 제3 기업에 위탁하는 것(external sourcing)을 의미한다(한혜정 외, 2007). 현재 글로벌 소싱의 범위는 생산 부문을 넘어 관리, 마케팅, 유통에 이르는 모든 부문을 포괄하는데(이윤숙 외, 2002), 본 연구에서는 의류 봉제 산업의 글로벌 소싱 연구라는 점을 고려하여 생산 단계의 일부를 제3 기업에 위탁하는 것으로 한정하여 살펴본다.

1.2. 글로벌 소싱 관련 선행 연구

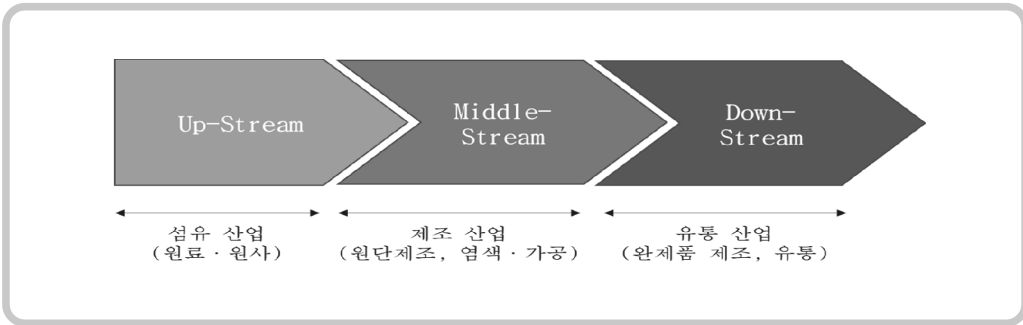
다수의 연구에서 글로벌 소싱이 기업의 경쟁력을 높이는데 매우 강력하고 효과적으로 작용한다고 주장하였으며(Poter, 1990; Monczka and Trent, 1991; Kotabe, 1992; Samli, 1998), 기업의 전략적 도구로서 그 의미와 중요성을 강조하며 효율적인 글로벌 소싱의 발전 단계를 제시하였다. 먼저, Birou and Fawcett(1993)에 따르면, 글로벌 소싱은 단순히 비용을 줄이기 위한 목적에서 시작되어 장기적으로 진행되는 글로벌 소싱 계획이 아닌 생존의 전략이라 기술하였다. Swamidass(1993)은 글로벌 소싱의 발전 단계를 3단계로 제시하였는데, 1단계는 비용 최소화, 2단계는 경쟁력 강화, 3단계는 전략적 자산의 단계로 3단계에 걸쳐 신중하게 계획되고 이행되어야 함을 제시하였다. Samli, Browning and Busbia(1998)의 연구에서는 글로벌 소싱의 발전 단계를 다섯 가지 단계로 나누어 제시하였는데, 1단계로 경쟁력을 제고하기 위한 조달의 중요성을 강조하였고 2단계로 단순 기회주의적인 방식이 아닌 전략적 방식으로 글로벌 소싱을 활용해야 한다고 강조하고 있다. 3단계는 전 세계적 규모로 소싱을 확대하는 단계로 중요한 소스를 구별해냄으로써 기업 활동의 결정적 요소로 작용한다고 강조한다(Carter and Narasimhan, 1990). 4단계는 글로벌 소싱의 전략의 진화 및 발전 강조함에 따라 전략의 복잡성과 이익에 대해서 설명하는데, 효율적인 글로벌 기업체계를 요구하며 전체 비용을 최소화하는 것을 강조한다(Kotabe, 1990). 마지막으로 5단계는 통합된 전략적 도구로서의 글로벌 소싱을 강조하고 있다.

이외에도 글로벌 소싱의 동기와 기업 성과를 다룬 연구에서 또한 글로벌 소싱의 중요성을 나타냈는데, 글로벌 소싱의 동기로 Monczka and Giunipero(1984)은 비용을, Carter and Narasimhan(1990)은 저비용, 고품질, 유연성 증대 및 신기술 도입을, Alguire, Frear and Metcalf(1994)는 국가 간의 차이에서 오는 비교우위, 품질 및 유용성 등에 따른 경쟁 우위, 무역 장벽의 회피 수단으로 기술하였다. 권영철(2001)은 글로벌 소싱의 동기를 여섯 가지로 분류하였는데, 첫째, 투입 자원이 다양한 경우, 둘째, 국내에서 원·부자재 구입이 곤란한 경우, 셋째, 외국의 원·부자재가 가격이나 품질 면에서 유리한 경우, 넷째, 외국의 신제조 기술에 의존해야 하는 경우, 다섯째, 다품종 소량생산에 따라 신속하고 유연하게 대처해야 하는 경우, 여섯째, 현지국에서 제조/생산시 현지 원료 및 제품 사용을 요구할 경우 등이 있다. 다음으로 글로벌 소싱 성과 측면에서 Quinn and Hilmer(1994)는 기업은 내부적으로는 핵심역량에 집중하고 다른 모든 활동은 아웃소싱을 해야 함을 주장한다. Hunt and Morgan(1995) 또한 동일한 관점에서 글로벌 아웃소싱의 필요성을 주장한다. 이는 글로벌 소싱을 통해 외부 기업의 역량을 최대도 활용함으로써 기업의 이익 실현 가능성 그리고 전문성 확대와 동시에 이들 간의 상호작용을 통해 혁신 또한 전개할 수 있다고 본다. 전반적으로 볼 때, 글로벌 소싱의 주요 동기와 성과는 생산 원가를 절감하는 것임을 알 수 있는데 그렇다고 해서 총 해외 구매 금액이나 해외 구매 비율의 숫자 목표가 글로벌 소싱의 성과 여부를 가늠하는 잣대가 되어서는 안 되며, 전체 최적화 및 효율성 증대 노력이 필요하다(홍은아, 2003). 즉, 현재 세계적으로 분산된 생산 거점을 어떻게 네트워크화하여 원자재, 부품, 자본, 기술, 완제품 등의 흐름을 합리화시키고 어떻게 외부로부터 구입할 생산자원을 결정하고 필요한 생산자원을 공급할 최적의 공급지를 발굴하여 생산 거점 간의 유기적인 관련성을 높일 것인가가 기업에 있어 중요한 과제이다(이현아, 2007).

2. 의류봉제산업

의류산업은 <Fig. 1>과 같이 의류제품 생산에 필요한 원료와 원사를 공급하는 업스트림(upstream) 산업, 의류제품의 전반적 제조를 맡고 있는 미드스트림(middle stream) 산업, 생산된 제품의 유통과 판매를 담당하는 다운스트림(down-stream) 산업으로 구성된다(한국섬유산업연합회, 1989). 이와 같은 분류 구조 아래에서 봉제 산업은 학술적으로 통일 또는 합의된 정의 없이 다양한 용어로 사용되고 있다. 본 연구를 이해하기 위해서는 다양한 용어로 활용되는 봉제 산업의 범위와 특징에 대해서 정확히 규명할 필요가 있다. 따라서 본 절에서는 봉제 산업의 범위와 특징 그리고 관련 선행 연구를 살펴보면서 그 중요성에 대해 고찰하고자 한다.

Fig. 1. 의류산업의 스트림 구조



2.1. 의류봉제산업 범위

의류봉제산업은 인간 생활에 가장 필수적인 의식주의 하나인 의(依)와 관련한 산업이며(김주인, 2014), 다운스트림(down-stream) 단계에 해당한다. 의류 산업 내에서 각종 직물 및 가죽을 재단 재봉하여 의복 및 의복 액세서리를 제조하는 산업으로 정의되며(한국표준산업분류, 2019), 의류 생산과 관련 있는 업태 전체를 포함하는 것으로 규정한다. 의류 산업은 다양한 유형의 기업들과 밀접한 관계를 맺어 제품을 생산하는데, 최근 시장의 변화가 두드러진다. 즉, 과거의 시장이 업계 주도형이라면 현재는 소비자 주도형 시장으로 변화하였다. 따라서, 패션 시장에서 변화하는 트렌드에 빠르게 대응하여 제품을 생산해야 하기 때문에 의류 제품을 실질적으로 제조하는 봉제 산업의 역할이 더욱 중요해지는 추세이다(강죽형, 2003; 권기용, 2020).

2.2. 의류봉제산업 특징

의류봉제산업은 다음과 같은 주목할 만한 특징을 지니고 있다. 첫째, 노동집약적 산업이다. 이는 기술력은 부족하나 값싼 노동력을 공급하는 개발도상국들이 산업화를 시도하고자 할 때 가장 쉽게 진입할 수 있는 산업이다(Dickerson, 1999). 국내 봉제 산업은 봉제 미싱 한대당 한사람이 작동을 주관하며 공정 단계가 길고 다수의 전문 인력을 필요로 하기 때문에 노동집약적 특성이 강하다. 또, 국민 소득 향상과 고학력화로 인해 사무직과 서비스직을 선호하는 경향은 상대적으로 작업환경이 열악한 제조업에 종사하지 않으려는 현상을 더욱 심화시켜 인력난과 인력의 고령화를 동시에 발생하였다. 게다가 국내 고부가가치 산업의 발달로 인건비가 상승함에 따라 원가 절감에 대한 압력이 높아졌다. 이에 따라 노동집약적 산업 특성을 지니는 국내 봉제 산업은 국내 생산을 축소하고 인건비가 저렴한 중국과 동남아 등의 나라로 생산기지를 이동하게 되면서 글로벌 소싱에 적극적이다(홍경희, 2010).

둘째, 중소기업 적합업종이다. 국내 높은 인건비와 인력난의 문제로 영세한 사업장이 많아진 이유도 있지만, 생산 기술 자체가 고난도 기술을 요하지 않기 때문에 숙련 기간이 길지 않다. 이에 따라 봉제·의류 산업은 고용 흡수력이 높으며, 산업화 초기의 침병 산업으로 매우 중요한 역할을 하고 있다(김주인, 2014). 글로벌 소싱에 있어서 봉제·의류 산업은 특히 노동력에 의존하고 있어 생산 환경 변화에 매우 민감하게 영향을 받을 수 있다. 이러한 상황에서 글로벌 소싱은 더욱 중요해졌으며, 기존 연구에서 진행되었던 대기업 즉, 전체 의류 산업, 다국적 기업 관점이 아닌 봉제 산업 특정한 관점에 초점을 맞춰 글로벌 소싱을 검토할 필요가 있다.

셋째, OEM(Original Equipment Manufacturing) 또는 ODM(Original Development Manufacturing)의 성격을 띠고 B2B(Business-to-Business) 영업인 경우가 많다(김주인, 2014). 타 산업 대비 의류 산업은 공진화(co-evolution) 현상이 매우 높게 나타나기 때문에 유기적인 생산 체계 구축이 매우 중요하다. 즉, 봉제·의류 산업은 글로벌 소싱이 필수 불가결한 상황에서 공급업자와 패션 브랜드의 네트워크를 형성하는 것이 매우 중요한데, 앞서 언급했듯이 패션 브랜드(바이어 업체)가 대부분 대기업이고 봉제업체(공급업체)는 대부분 중소기업이라는 점에서 글로벌 소싱 시 공급사슬망 내 대기업과 중소기업의 양극화를 줄이고 상호 호혜적인 관계로 발전시켜 나갈 수 있는 상생 협력 네트워크 모델을 구축하는 것은 현시점에서 매우 중요하다(지경진, 2021).

2.3. 의류봉제산업의 글로벌 소싱

의류산업에서 글로벌 소싱이 활발해짐에 따라 관련 연구가 진행되어 왔다. 기존 연구는 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 하나는 의류 산업의 글로벌 소싱 현황에 대한 연구이다(이윤숙 외, 2002; 이현아·천종숙, 2007; 장성환, 2010; 김세희, 2012; 음찬미·김소라, 2015; 김세훈, 2018). 이 연구들은 국내 의류업체들의 글로벌 소싱 현황을 소개하고 있는데, 중국, 베트남, 인도네시아 등 주요 소싱 지역의 현지 상황에 중점을 두거나 글로벌 소싱 경쟁력 강화방안 등을 제시하기도 하였다. 또한, 다수의 연구는 설문조사를 바탕으로 진행되었다. 또 하나의 연구는 의류 산업 내부의 다양성 및 글로벌 소싱의 영향 요인에 대한 연구이다. 이현아(2007)에 따르면, 주요 생산 지역 복종에 따라 글로벌 소싱의 업무의 특성이 다르게 나타나며 해외 생산 지역 선정 기준에서도 차이가 있음을 확인했다. 조영인(2016)의 연구에서 또한 같은 봉제 의류인 우븐과 니트 사이에서도 상이한 전략 요인을 가지는 것으로 나타났으며, 김세희(2012)에 따르면 여성복은 남성복 캐주얼 웨어에 비해 생산량이 적고 정교한 디자인으로 기술 기준이 까다로우 소싱 정도의 차이가 있는 것으로 나타났다. 김세희(2012)의 연구에서 또한 소싱 위치가 생산 품목과 관련이 있다고 제안하고 있다. 용유진·황진숙(2010)은 서울지역 의류업체를 대상으로 설문조사를 실시하여 소싱업체의 선정 기준에서는 제안단가와 제품의 품질수준, 상황대처 능력이 중요하였고, 소싱국의 선정 기준에서는 지리적 환경과 정치적 환경을 중요하게 고려하는 것을 밝혔다. 또한, 해외소싱의 결정 동기 요인과 파트너십 요인이 인지된 성과와 만족도에 유의한 영향을 준다는 것을 소개하였다. 한편, 조영인(2016)은 해외진출요인을 음찬미(2012)등의 선행연구를 바탕으로 비용, 생산, 현지국가, 자사 관련으로 나눠서 설문조사를 실시하였고, 권기용(2020)은 한국의 봉제산업에 영향을 미치면서 해외 소싱을 고려하게 만드는 요인을 물리적 자원, 인적 자원, 조직 자원으로 나눠서 국내 봉제산업 기반을 분석하였다. 본 연구의 저자들은 의류산업 전반을 살펴보는 연구는 어느 정도 충분히 축적되어 왔다고 판단하고 의류산업 내부의 다양성 및 상이한 소싱 전략과 영향 요인을 살펴보는 최근 연구 흐름에 좀 더 중점을 두고자 한다.

한편, 지난 10여 년의 급격한 대내외적인 환경변화도 주목할 만하다. 의류봉제산업이 당면한 어려운 과제 중 하나가 환경의 변화이다(이현아, 2007). 현재 최저임금 상승, 주52시간제, 쿼터(quota) 문제와 같은 법·제도적 요인, 코로나 팬데믹과 같은 예기치 못한 환경 변화는 봉제 생산 네트워크에 큰 변화를 주고 있다(조은혜, 2020). 즉, 공진화(co-evolution) 양상을 띠고 있는 봉제 산업의 국내 소싱과 글로벌 소싱은 빠르게 변화하는 환경에 맞춰 대응하는 것이 중요한데, 현 연구는 최근 급격한 대내외적인 환경변화를 아직 반영하고 있지 못하는 점을 고려하여 봉제산업 현장의 종사자들의 목소리를 담고자 한다. 본 연구의 이러한 초점은 현시점에서 매우 시의적절하고 중요하다고 할 수 있다.

3. 여성 니트(knit wear)

본 연구가 주목하는 여성 니트 복종은 몇 가지 점에서 흥미로운 연구 대상인데, 먼저 니트에 대해 간략히 설명하면 다음과 같다. 니트(knit)란 편물의 총칭으로 씨실 또는 날실 1계 열의 실에 의해서 형성된 루프(loop: 코)를 연결하여 면 상태로 구성하는 제품을 의미한다(이순홍, 1996). 즉, 직물 형태로 편직된 것을 재단하거나 또는 형태를 만들면서 편직하여 봉제한 편성물 전체를 가리킨다(윤혜준, 2012). 구조와 편성 방법에 따라서는 위편(weft knit)과 경편(warp knit)으로 나눌 수 있으며, 제조 방식에 따라서는 풀 패션(full fashion) 편 제품, 재단 및 봉제 편 제품(cut and sew)으로 나눌 수 있다(윤혜준, 2012). 니트는 유연성, 신축성 등의 특성과 활동적이고 편안하며 고급스러운 이미지, 디자인 등의 탁월한 장점을 지니고 있어 국내 패션 시장에서 가장 큰 규모를 가지고 있으며, 니트 제품에 대한 수요는 꾸준히 증가할 것으로 전망된다(ECO융합섬유연구원, 2015).

본 연구의 대상인 여성 니트는 생산 측면에서 독특한 위치를 차지한다. 첫째, 여성 니트는 디자인 공정이 까다롭고 복잡하여 원하는 퀄리티의 제품을 만들기 위해서는 숙련된 노동이 필수적이고 브랜드와 프로모션, 가공공장 간의 원활한 소통이 매우 중요하다. 둘째, 여성 니트는 다품종 소량생산 품목으로서 트렌드에 민감하다. 의류 시장은 현재 소비자 주도적 시장인데, 그중에서도 여성 니트는 소비자들의 욕구가 높아지면서 다양한 트렌드가 실시간 생성되고 있다. 이런 상황 하에 브랜드는 소량을 생산한 뒤 소비자 반응을 확인하면서 추후 생산 물량을 결정하고 있다. 이러한 전략은 짧은 유행 주기와 빠르게 변화하는 소비자 욕구에 브랜드사가 효과적으로 대응하기 위한 합리적인 전략이지만 제품 생산에는 큰 영향을 미치고 있다. 가령, 프로모션과 가공공장은 브랜드가 원하는 양질의 제품을 짧은 시간에 최소 수량을 제때 전달해야 하고 추가 주문을 받게 되면 이 수량 역시 원하는 시간대에 정확히 납기를 준수해서 전달해야 한다. 넷째, 상품의 품질과 납기가 중요하면서도 생산단가 인하 압력이 거세다. 이는 여성니트를 포함한 의류 산업 전반에 걸쳐 나타나는 현상으로 생산의 국제화로 인해 한국의 국내 생산단가는 중국은 물론 베트남, 인도네시아 등 기타 국가에서의 생산단가에 계속해서 비교당하고 있다.

이러한 품목의 특성으로 인해 여타 의류제품과 달리 여성 니트는 국내 소싱이 여전히 많이 진행되고 있는 것도 사실이다. 하지만 최근 국내 생산 기반의 쇠퇴와 생산단가 차이로 인해 여성 니트 업종 종사자들 다수는 글로벌 소싱을 진지하게 고민 중이거나 이미 부분적으로 실행하고 있다. 따라서, 다음 장에서는 여성 니트 복종 종사자들을 대상으로 진행한 심층 인터뷰 내용 분석을 통해 글로벌 소싱 의향 결정요인에 대해 살펴보기로 한다.

III. 연구방법

본 연구는 여성 니트 품목의 글로벌 소싱 의향 결정요인을 살펴보기 위해 2023년 7월부터 10월까지 의류봉제산업의 니트 업종 종사자 총 31명을 심층 인터뷰하였다. 본 연구에서 사용한 질적연구는 선행연구가 부족한 특정 주제에 대해 새로운 관점에서 탐색하거나 새로운 현상을 소개할 때 주로 사용하는 연구 방법이다. 따라서 동일한 질문 내용으로 니트 업종의 글로벌 소싱 의향의 결정요인을 살펴보고자 해당 업종의 다양한 구성원들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다.

심층 면접 연구법은 연구자와 연구 참여자가 일대일로 만나 소주제를 토대로 적어도 30분 이상의 대화를 통해 질문에 대한 답을 찾아가는 과정이다(최종렬 외, 2018). 이를 통해 양적 연구에서 드러나기 어려운 연구 참여자의 주관적 견해와 행위에 대한 동기나 의도에 대해 구체적인 답변을 구할 수 있다는 점에서 타당한 연구 방법으로 볼 수 있다. 인터뷰는 참여자가 최대한 자연스러운 분위기 속에서 말할 수 있도록 각 회사 내 미팅룸에서 진행되었다. 인터뷰 시작 전 참여자는 연구 목적과 녹음 및 개인정보 이용에 관한 연구 참여 동의서를 확인한 뒤 자발적으로 서명하였다. 인터뷰는 생산에 관련된 전반적인 이야기부터 시작하여 구체적인 질문으로 진행되었다. 심층 면접 시 연구자는 구체적 상황과 인터뷰 내용을 요약하여

기억하기 쉽도록 메모하였으며, 사전동의에 따라 녹음한 내용을 풀어서 현장 메모와 비교하며 면접 기술지를 제작하였다. 총인터뷰 시간은 1인당 30분에서 1시간 정도 소요되었다.

Table 1. 인터뷰 참여자 정보

순서	성별	연령	경력	직무/직급	소속
1	남	46세	6년	개발·생산	패션 브랜드
2	여	39세	4년	디자이너	패션 브랜드
3	여	34세	5년	디자이너	패션 브랜드
4	여	33세	5년	디자이너	패션 브랜드
5	여	36세	3년	디자이너	패션 브랜드
6	여	43세	18년	팀장	프로모션 업체
7	여	67세	25년	사원	프로모션 업체
8	남	65세	35년	CEO	가공업체
9	남	55세	23년	CEO	편직업체
10	여	53세	23년	과장	편직업체
11	여	40세	16년	프로그래머 팀장	편직업체
12	여	25세	3년	프로그래머	편직업체
13	여	23세	8개월	프로그래머	편직업체
14	여	25세	3년	프로그래머	편직업체
15	남	48세	20년	CEO	편직업체
16	여	43세	10년	프로그래머	편직업체
17	남	29세	5년	프로그래머	편직업체
18	여	33세	7년	프로그래머	편직업체
19	남	61세	19년	CEO	편직업체
20	여	28세	5년	프로그래머	편직업체
21	여	33세	6년	프로그래머	편직업체
22	남	33세	5년	프로그래머	편직업체
23	남	66세	24년	CEO	편직업체
24	여	67세	24년	과장	편직업체
25	남	51세	20년	CEO	편직업체
26	여	32세	10년	프로그래머	편직업체
27	남	30세	7년	프로그래머	편직업체
28	여	24세	1년	인턴	니트웨어 전공
29	여	30세	7년	생산MD	패션 브랜드
30	여	40세	12년	생산MD	패션 브랜드
31	여	31세	14년	디자이너	패션 브랜드

인터뷰 대상자는 크게 바이어(브랜드)와 공급업체(프로모션업체와 같은 중간자와 임가공공장) 두 그룹으로 나누었다. 바이어 업체에서는 국내 패션 브랜드 업체의 디자이너, MD 또는 생산 관리 담당자를, 공급업체에서는 가공업체, 편직업체의 공장 경영자, 프로그래머, 중간자 그룹에서는 프로모션업체 등 총 31명을 선정하여 심층 면접을 실시하였다. 심층 면접에 참여한 대상자들의 분포 및 정보는 <Table 1>에 정리되어 있다.

인터뷰 내용 구성은 반구조화 기법을 활용하였는데, 이 기법은 질문의 목록과 순서는 정해져 있으나 답변의 정도에는 제한을 두지 않아 응답에 따라 융통성 있게 사용하거나 수정할 수 있는 방식이다(최종렬 외, 2018). 글로벌 소싱의 동기와 결정요인에 대해 집중하고 다양한 사례를 수집하고자 하였으나 화제에서

지나치게 멀어지는 응답을 최소화하기 위해 반구조화된 기법을 활용하였다. 이에 따라 연구 문제에 기반한 질문지를 가이드라인으로 삼아 인터뷰를 진행하였고, 필요시 하부 질문을 추가적으로 질문하는 식으로 진행하였다. 위와 같은 인터뷰 과정에서 집중했던 질문은 다음과 같다 (1. 의류 봉제산업의 글로벌 소싱 생산 현황 및 문제점은 무엇인가? 2. 현재 혹은 향후 글로벌 소싱 결정 시 동기 및 고려요인은 무엇인가?).

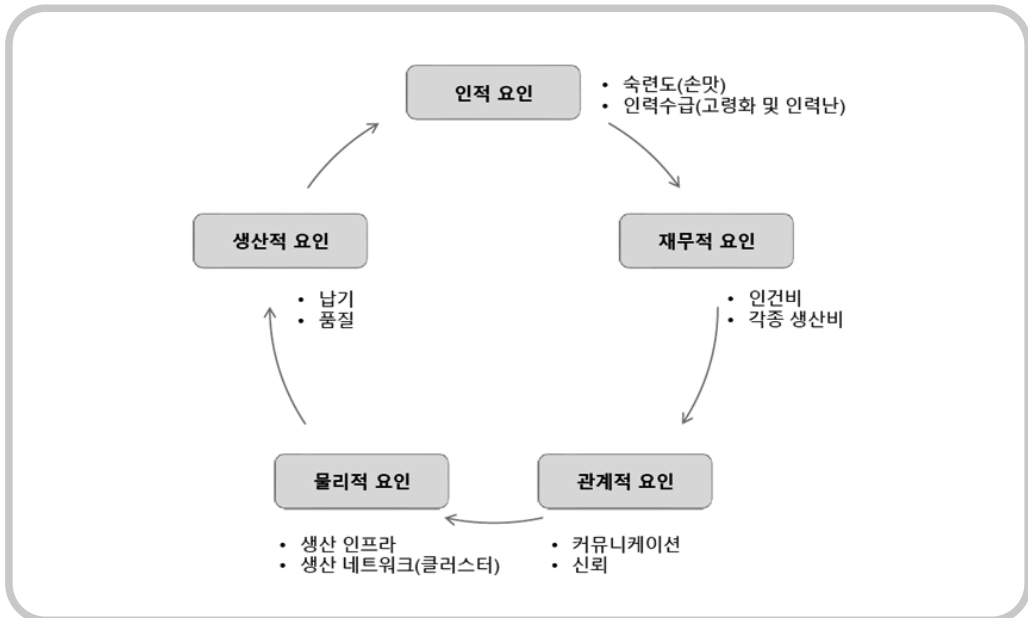
자료 분석 시 편향을 피하고자 'MAXQDA 24'라는 질적 분석 프로그램을 활용하여 코딩 작업을 진행하였다. MAXQDA 프로그램에서 코딩 작업은 인터뷰 자료를 한곳에 모아 확인하고 분류하여 일목요연하게 정리하는 방식으로 이루어진다(김영천·김진희, 2008). 질적 분석 소프트웨어 MAXQDA를 활용함으로써 전사한 자료를 한 프로젝트 안에서 비교하고, 다른 참여자의 인터뷰 내용을 함께 한 범주로 엮는 코딩 기능을 통해 자료를 한눈에 살펴볼 수 있다는 장점을 가진다. 또한 시각화 작업을 통해 인터뷰 내용에 지나치게 이입되었을 때 즉각적인 판단을 멈추고 메모 기능을 활용하여 이후 다시 참고하여 작업함으로써 객관적으로 작업하는 데 도움을 받을 수 있다.

IV. 분석 결과

1. 글로벌 소싱 의향에 대한 다섯 가지 주요 고려요인

본 연구는 인터뷰 내용을 바탕으로 글로벌 소싱 고려요인을 크게 다섯 가지로 구분하고 하위 범주로 나누었다. 다섯 가지의 범주는 인적 요인, 재무적 요인, 관계적 요인, 물리적 요인, 생산적 요인이다. 다섯 요인은 각각 하위 범주를 포괄하는데, 인적 요인은 숙련도(손맛)와 인력수급(고령화 및 인력난), 재무적 요인(인건비와 각종 생산비용), 관계적 요인(커뮤니케이션과 신뢰), 물리적 요인(생산 인프라와 생산 네트워크), 생산적 요인(납기와 품질)이다. 이하 <Fig. 2>에서는 각각의 고려요인 및 하위 범주를 소개한다.

Fig. 2. 다섯 가지 주요 고려요인



1.1. 인적 요인

의류봉제산업의 숙련노동 이슈는 브랜드, 프로모션, 임가공 관계자들에게 주요 화두였다. 심층 인터뷰 내용을 바탕으로 본 연구는 인적 요인을 두 가지 하위 범주(숙련도와 인력수급)로 구분하여 서술하기로 한다.

1.1. 숙련도(손맛)

니트 업종은 공정이 까다롭고 디테일이 복잡하여 숙련도가 매우 중요하다. 아직도 많은 니트 생산이 국내에서 이뤄지고 있는 주요 이유이다. 숙련 혹은 손맛의 중요성을 나타내는 인터뷰 내용을 브랜드사와 공급사에서 각각 소개하면 다음과 같다.

“니트는 해외 생산이 조금 힘든 복종의 특성을 가지고 있어요. 사실 다른 복종들은 해외 생산이 더 유리한 부분도 있어요. 그런데 니트는 해외 생산이 아직 국내의 노하우가 조금 못 따라가는 부분들이 있어요. 예를 들어, 니트 중에서도 골프니트는 예민하게 봐야되는 부분이 많아요”(브랜드)

“퀄리티 면에서도 절대 무시할 수가 없는 섬세한 손맛이라고 해야 될까요?”(브랜드)

“니트는 정말 사람이 한 땀 한 땀 하는 부분이 아직은 있어서 글로벌 소싱에 대한 필요성과 효율성은 아직 잘 모르겠어요”(공급업체)

1.2. 인력수급 (숙련기술자 고령화 및 인력난)

하지만 인력 수급 면에서 국내 소싱이 점점 더 어려워지고 있는 것이 현실이다. 2000년대 중반부터 회자되어온 인력 부족은 이제는 니트 생산에 관여하는 브랜드업체와 프로모션업체가 글로벌 소싱을 진지하게 고민하게 하는 주요 고려요인으로 작용하고 있다. 인력 수급의 가장 큰 이슈는 숙련기술자의 고령화이다. 인터뷰 참여자 31명 전원이 고령화 문제를 심각하게 바라보고 있다. 하단의 인터뷰 내용은 고령화와 이로 인한 어려움 및 차선택 모색을 잘 보여주고 있다.

“젊어야 50살이야. 새로 배우는 사람이 없어. 50대 후반에서 60대 중반이 많고 50대 전은 별로 없어”(공급업체)

“규모를 축소하려고 합니다. 왜냐하면 일하시는 종사자분들이 나이들어 이제 새로 배우는 사람은 없고 기존 사람들은 나이가 70살이 넘어가니까 이제 규모를 조금 더 줄이려고 합니다”(공급업체)

“국내에서 생산을 하는 게 퀄리티적으로 높다고 판단하지만 지금 시장을 보면 일하시는 분들이 연로해지시니 이제 어쩔 수 없이라도 해외를 찾을 수밖에 없는 상황이고요. 그래서 저희 회사도 꾸준히 해외 쪽을 발굴하고 있습니다. 출장도 나가시고 현장도 보시고 그다음에 그걸로 연결해서 하는 프로모션도 찾고 그렇게 하고 있습니다”(브랜드)

숙련 기술자 그룹이 고령화되어도 새로운 인력 수급이 원활하다면 큰 문제가 없겠지만 젊은 층의 신규 유입이 거의 없기 때문에 봉제 산업 전반적으로 인력수급난이 심각하다. 또한, 인력이 점점 더 부족해지면서 국내 소싱의 장점 중 하나인 반응 생산(QR, quick response)도 점점 어려워지고 있으며 생산 가능한 디자인도 점점 제한되어 가는 추세이다.

“봉제 같은 경우는 한 사람 한 사람이 경험으로 쌓아야 되는 부분이 굉장히 많다 보니까 인력 수급이 가장 좀 큰 문제더라고요. 거기가 안 돼버리면 의류 생산 기반이 흔들리는 거니까”(브랜드)

“일할 수 있는 사람이 부족하다 보니까 공장들이 좀 없어지는 추세예요. 그래서 작업을 대량으로 빨리빨리 못 돌려요”(공급업체)

“국내에는 작업하시는 분이 많이 없는 상황이다 보니까 공장들도 점점 줄어드는 상황이고 그러다 보니 디자인에 대해서 매우 한정적인 작업만 할 수 있는 것 같습니다”(브랜드)

한편, 인터뷰에서는 현 상황에 대해 좀 더 구조적 접근이 필요하다는 의견들도 제기되었다. 즉, 젊은 사람들이 봉제 산업으로 유입되지 않는 이유는 근무 여건과 급여 등이 매력적이지 않기 때문이라는 지적이다. 또한, 젊은 사람들에게 봉제 가공을 알리고 배울 수 있는 기회를 제공해야 한다는 의견도 제시되었다.

“해외로 많이 빠져나갈 것 같아요. 왜냐하면 국내는 막말로다가 할 수 있는 사람이 없어요, 사람이. 그러면 정부에서 그걸 젊은 사람들을 양성을 시켜줘야 되는데 젊은 사람들이 그걸 안 배우려고 그래. 왜 안 배우려고 그러냐면 모든 조건이 안 좋거든. 조건이 안 좋잖아”(공급업체)

“젊은 인원이 니트의 가공이 뭔가 어디서 배울 수가 없는 부분이다 보니까 만약에 배울 수 있고 이게 진짜 메리트가 있는 거를 조금 알려나간다면 젊은 사람들이 좀 공정에 참여를 해서 한다면 메리트가 있을거 같아요”(브랜드)

1.2. 재무적 고려요인

여성 니트 분야에서 글로벌 소싱을 고려하는 근본적인 이유는 국내 소싱의 높은 비용 때문이다. 본 연구는 재무적 요인을 인건비와 인건비 제외 각종 생산비용으로 나눠 인터뷰 내용을 분석하기로 한다.

2.1. 인건비

노동 인건비 측면에서 국내와 국외는 비교가 어려울 정도로 큰 격차가 발생한다. 예전에 한국기업이 많이 진출했거나 소싱했던 중국과의 격차도 여전히 존재하는데, 베트남과 인도네시아의 경우 이 격차는 더욱 커지게 된다. 이러한 인건비 격차는 니트 업종에서도 글로벌 소싱을 진지하게 고려하게 되는 주요 원인이 되고 있다.

“해외의 이점은 그냥 가격이지...예를 들자면, 중국은 5000원 정도 되고, 베트남의 경우에는 3000원 정도예요”(공급업체)

“웃은 니트지만 갑자기 손 자수가 들어갈 수도 있고 뭔가 손뜨개로 이렇게 만들어질 수도 있는데, 우리나라는 단가가 너무 비싸요. 중국에서 진행을 하면 솔직히 퀄리티를 맞추는 데까지 시간도 걸리고 마찰이 생길 수도 있지만 확실히 단가는 전적으로 확 좋으니까 그런 메리트가 있는 거죠”(브랜드)

2.2. 생산비(인건비 제외 각종 생산비용)

인건비 제외 생산비용도 큰 틀에서 인건비와 연동되어 있어서 생산비용 전반에 걸쳐 연쇄효과를 발생시킨다. 따라서, 국내 소싱을 계속 유지할 경우 비용을 줄이기 위해 숙련 노동의 손맛보다는 기계에 대한 의존도가 커지고 있는 실정이다.

“우리나라는 점점 인건비가 높아지다 보니 원사도 오르고 가공과 편직료도 계속 오르고 있는 거죠. 우리는 그거에 맞춘 단가를 이렇게 따라가기가 버겁죠”(브랜드)

“기계를 쓰는 게 단가를 줄이는 방법이에요. 수공이 아닌 기계를 쓰려고 노력을 많이 해요. 그래야 가격이 어느 정도 맞춰지기 때문에 노력을 하는 거고 그런데 본사는 기계 쓰지 말고 수공으로 하기를 원하죠”(공급업체)

한편, 글로벌 소싱이 생산비용 측면에서 무조건 저렴한 것은 아니다. 글로벌 소싱을 하게 되면 기본 최소 주문량이 필요하기 때문에 소량 생산일 경우 비용과 규모 측면에서 더 큰 생산비용을 유발하게 된다. 이로 인해 아직 많은 수의 업체들이 소량 주문일 경우 글로벌 소싱을 주저하고 국내 소싱을 유지하고 있다.

“만약에 해외에서 생산한다고 하면 한 500장은 해야 된다고 생각을 해요. 500장 정도는 해야 어디라도 가서 조금 괜찮은 퀄리티로 갖고 오죠. 그런데 그런 거 본 적이 없는 것 같습니다”(브랜드)

“국내 여성복의 경우 수량이 적다 보니까 고민이 되는 것 같아요. 사실 수량이 많으면 중국 등에서 해외 소싱해서 작업할 수 있는데 수량이 적으면 일단 안 받으세요”(브랜드)

1.3 생산적 고려요인

브랜드, 프로모션, 가공공장 구성원 모두에게 납기와 품질은 가장 중요한 이슈이다. 여성 니트 품목에서 국내 소싱은 납기와 품질 측면에서 여전히 확실한 경쟁우위를 보이고 있다.

3.1. 납기

여성 니트 품목은 다른 의류와 비슷하게 유행에 민감하기 때문에 본사의 계획과 스케줄에 따라 생산이 이뤄지는 것이 중요하다. 그런 면에서 브랜드사가 원하는 납기를 준수하는 것은 국내외 소싱을 불문하고 가장 중요한 원칙 중 하나이고 국내 소싱은 여전히 확실한 장점을 지니고 있다.

“중요하게 생각하는 거는 우리가 생각하는 수량만큼 그 기한 안에 나오느냐”(공급업체)

“빨리빨리하는 거. 여기 사장님은 오늘 들어온 것들은 오늘 만들러 가야 돼. 그러기 때문에 살아남는 거야”(공급업체)

“납기 문제가 없게 하려고 생산팀의 프로님들이 굉장히 노력을 많이 하시는 걸로 저는 알고 있어요. 왜냐하면 이제 저희는 제때 나가서 그 제품이 제때 팔리는 게 중요하니까 그 납기를 지키기 위해서 엄청 노력하시죠”(브랜드)

하지만 국내 소싱의 최대 장점 중 하나인 납기 준수도 이제는 조금씩 약해지고 있기 때문에 변화가 진행 중이다. 향후 인건비 등의 국내 소싱 비매력 요인이 더욱 커지면 납기 준수의 장점도 작아질 것으로 예상된다.

“처음에는 해외 생산이 납기기간 잘 못 맞췄는데 지금은 많이 안정화가 돼서 사실 해외 생산도 납기가 좀 빨리해 줄 수 있나 했을 때도 다 약간 맞춰주실 수 있는 방향으로 진행하고 있어요”(브랜드)

3.2. 품질

인터뷰 참여자들이 공통적으로 거론한 국내 소싱의 장점은 우수한 숙련노동 인력으로부터 생산된 우수하고 멋스러운 고사양의 여성 니트의 품질이다. 남성복에 비해 여성복은 좀 더 복잡하고 까다로우며 그중에서도 니트 품목은 숙련인력의 손맛이 제품의 품질을 좌우한다. 하단의 인터뷰 내용은 숙련의 중요성을 잘 보여주고 있다.

“여성복이 까다롭죠. 디자인이 다양한 만큼 성형도 다양하고 또 사용되는 원사도 다양해서 여성복이 좀 까다로운 편이고, 남성복은 어느 정도 이제 유행을 덜 타서 이렇게 고정된 스펙이나 이제 디자인이 있어서 조금 덜 어렵고 그래요”(공급업체)

“봉제 퀄리티나 편직 퀄리티나 그 원사 퀄리티도 너무 중요하지만 옷을 만들었을 때 간지라고 표현해도 되나? 딱 모델을 입었을 때 그 모양새를 이쁘게 만들어 주는 업체가 있고 퀄리티는 너무 좋지만 입었을 때 뭔가 이쁘게 핏이 떨어지지 않게 만드는 업체가 있거든요. 그런 한 곳 차이가 되게 중요한 것 같아요”(브랜드)

“니트에서 제일 중요한 게 세탁하고 아이롱이지. 니트는 신축성이 많잖아요. 어떻게 예쁘게 아이롱을 잡아주냐에 따라서 간지가 잘 나온다 보면 되요”(공급업체)

한편, 브랜드 입장에서는 국내 소싱의 이러한 장점에도 불구하고 좀 더 새로운 것을 추구하고자 하는 시도가 본격화되고 있는 것도 사실이다.

“디자이너 입장이다 보니까 해외 생산을 늘려가야 맞는 것 같아요. 국내에서 기존 방식에만 너무 안일하면 안 될 것 같다는 생각이 들어요”(브랜드)

1.4. 관계적 고려요인

인터뷰 결과, 여성 니트 복종의 주요 행위자 간 관계는 국내 소싱이 글로벌 소싱에 대해 여전히 경쟁우위를 지니는 부분이다. 서로 오랜 기간 거래를 지속한 장기 신뢰관계인 데다가 지근 거리에서 한국말로 빈번하게 소통을 하는 점은 모든 인터뷰 대상자들이 국내 소싱의 장점이라고 동의하는 부분이기도 하다. 관계적 고려요인을 크게 소통과 신뢰로 나뉘어 살펴보기로 한다.

4.1. 소통

지근 거리에서 빈번하게 소통하는 것은 브랜드사가 명확히 선호하는 방식이다. 유선상으로 소통하고 필요할 경우 직접 공장을 방문해서 의견을 교환함으로써 생산 공정에 대해 합의점을 모색해 가는 방식이다.

“자주가 아니라 하루에 100번은 (소통)해야되요. 정말 많이 해야 되죠”(공급업체)

“국내에 내가 바로 오늘 말하면 오늘 뭔가 적용이 된다거나 아니면 한국 사람들이 느끼는 수정을 할 때 보는 그런 포인트들에 대한 걸 좀 잘 잡아주는데요. 중국에서 할 때는 뭐라고 해야 되지? 약간 소통의 부재가 있구요. 그러니까 국내에서는 충분히 가능한 수정인데도 예를 들어 중국일 때는 그냥 이거는 수정이 안 되는 부분인데 좀 많기는 하더라고요”(브랜드)

“어쨌든 국내 공장은 문제가 생기면 그래도 바로 갈 수 있고 눈앞에서 뭔가 어떤 상황인지를 알 수 있는데 이제 해외 생산 같은 경우는 그것을 바로 못 하다 보니까”(브랜드)

“안에서 전화만 붙잡고 있는 거랑 가서 눈으로 보고 ‘이건 이래서 내가 요청을 해도 안 되는구나’라고 이해를 하는거랑은 크게 다르죠. 직접 확인을 하면 훨씬 더 빠르고 핸들링이 쉬워지니까”(브랜드)

4.2. 신뢰

오랜 거래관계를 통해 쌓인 상호 신뢰는 국내 소싱이 갖는 확실한 장점 중의 하나이다. 이러한 신뢰는 브랜드, 프로모션, 가공공장의 거래를 지속시키는 구심력으로 작용하면서 점점 더 필요성이 커지는 글로벌 소싱을 지연시키는 방어기제로 작용하고 있다.

“정말 중국 공장 업체의 사람과 그분의 말만 믿고 해야 되는데, 사람인지라 뭔가 본인의 잘못을 조금 이렇게 숨기고 그렇게 했을 때 뭔가 딱 결과물이 그 말로 들었을 때랑 또 다르게 나왔던 부분도 있었죠. 그런 부분을 봤을 때는 내가 직접적으로 보지 못한다는 것과 거기 업체를 정말 믿고 해야 되는데 그게 보이지가 않으니깐 그런 어려움이 있는 것 같아요”(브랜드)

“보통 고정거래처가 있지. 나도 거의 한 19년 정도 고정거래처랑 하고 있어. 그러니까 거래처랑 저거 해서 이번은 좀 싸게 좀 해주시면 안 돼요? 그래 그럼 싸게 해줄게. 그리고 다음번에 그 가게랑 또 연결되서 하는 거지”(공급업체)

1.5. 물리적 고려요인

물리적 고려요인은 크게 생산인프라와 생산네트워크로 나뉘볼 수 있다. 생산인프라 측면에서 글로벌 소싱은 점점 더 큰 장점을 보이고 있다.

5.1. 생산인프라

“일단 중국은 가공하는 기계부터가 달라요. 한국은 뭔가 사람이 일일이 손으로 하나씩 하나씩 해야 된다면 중국은 조금 그 기계 방식이 자동으로 해가지고 좀 더 빠르고 손쉽게 되는 부분이 있다고 들었습니다”(브랜드)

“일본 같은 경우는 세탁으로 인해서 이 실에 가공을 할 수 있는 공장 같은 것도 잘 발달이 되어져 있는데 우리나라는 그냥 한정적으로 우리가 일상적으로 아는 세탁법.. 뭔가 좀 디자인에 차별을 주기 어려워서 약간 그런 거에 있어서의 어떤 다양성이 좀 있으면 좋겠다라고 생각해요”(브랜드)

“우리나라 기계는 없어요. 거의 다 해외에서 있는 기계를 우리나라에 가지고 와서 하는 건데 이제 아무래도 컴퓨터 기계다 보니까 많은 기술을 다 익혀서 하시는 분들은 별로 없기 때문에 그 기계가 있는 만약에 이태리다 그러면 그 이태리 분들은 그걸 이제 대부분 익혀서 어려운 것도 하시고 하는데 그걸 우리나라에서 왔을 때 그 기술자들이 다 익히지 못하기 때문에 아무래도 외국에서 하는 게 유리한 건 있죠”(공급업체)

규모의 차이는 생산 속도의 차이를 만들고 있다. 글로벌 소싱의 경우 좀 더 큰 규모의 노동력이 투입되어 업무 분담과 분화가 이뤄지면서 국내 소싱보다 생산 속도가 빨리 진행되고 있다.

“옷이 만들어지는 속도를 보면 해외가 만들어지는 속도는 빠를 때도 있죠. 왜냐하면 30명에서 같은 옷을 만드는 것과 100명에서 다 분업을 해가지고 만드는 것과는 나오는 속도는 다를 수가 있으니까요”(브랜드)

“저기 아이롱 하신 분이 있잖아. 그러면 저분이 다른 거를 또 해야 되잖아. 또 미싱하신 분이 여기도 있단 말이예요. 근데 미싱하신 분이 또 다른 일도 해야 된단 말이야. 이게 여기는 이게 구분이 안 되니까 그 단합이 거기서 안 되는 거야. 근데 해외에서는 이제 부분 작업이라고 그래. 근데 국내는 이제 꼬매는 사람이 또 다른 일도 한단 말이예요. 기계도 하고. 왜냐하면 사람이 없다 보니 이제 한 가지만 하는 게 아니고 근데 해외에는 예를 들어 바느질만 하면 계속 바느질만 하고 단추 만나는 거 계속 단추 한 가지 일을 계속하지”(공급업체)

5.2. 생산네트워크

2000년대 중반까지 국내 봉제산업은 밀도 높은 생산네트워크를 통해 빠른 속도로 우수한 품질의 제품을 생산할 수 있었다. 하지만 글로벌 소싱의 저렴한 생산비용과 국내 인력의 고령화 등으로 인해 완성도 높은 국내 생산네트워크가 서서히 와해되고 있는 실정이다. 인터뷰 참여자들도 이러한 네트워크의 와해 및 약화에 대해 큰 아쉬움을 드러내었다. 하지만 여성 니트의 경우 선뜻 글로벌 소싱으로 전환하기에는 여전히 편직 부문이 국내에 위치하고 있는 부분이 크기 때문에 편직과 가공의 장소 불일치로 인한 비효율성으로 인해 선뜻 글로벌 소싱에 나서지 못하는 것도 사실이다.

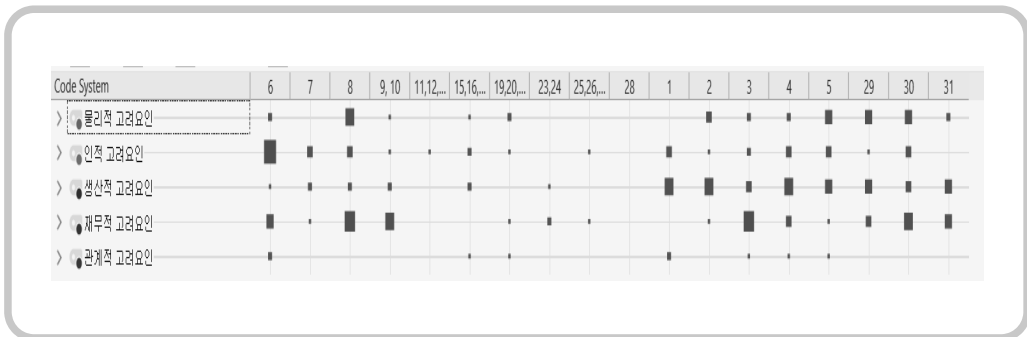
“국내에서 어떤 부분을 생산하고 해외에서 또 다른 부분을 생산을 한다고 할 때, 그 옷의 특성상 또 진행상 그래도 국내에서 모든 게 딱 이렇게 마무리가 돼야 더 이제 효과적이지 않을까 생각해요. 그러니까 편직이 추구하는 거랑 해외에서 가공이 추구하는 바가 달라지면 그 옷 자체의 이제 성격이 달라지는 거니까...어차피 봉제나 편직이나 서로 이제 상관관계가 있기 때문에 이제 봉제가 줄어드는 만큼 편직 쪽에서 오더가 줄어드니까 비슷한 영향을 받아요”(공급업체)

“해외 생산을 할 때 가공만 하는 게 의미가 없어요. 해외 원사를 바로 소싱을 해서 거기서 만들어야 좀 더 메리트가 있는데 원사를 우리한테 제사를 못해주면 한국에서 원사를 다시 싣고 나가서 베트남에서 짜고 만들어서 다시 들어와야 되는 거예요. 그러니까 이게 효율성이 하나도 없는 거죠”(공급업체)

2. 인터뷰 자료 추가 분석

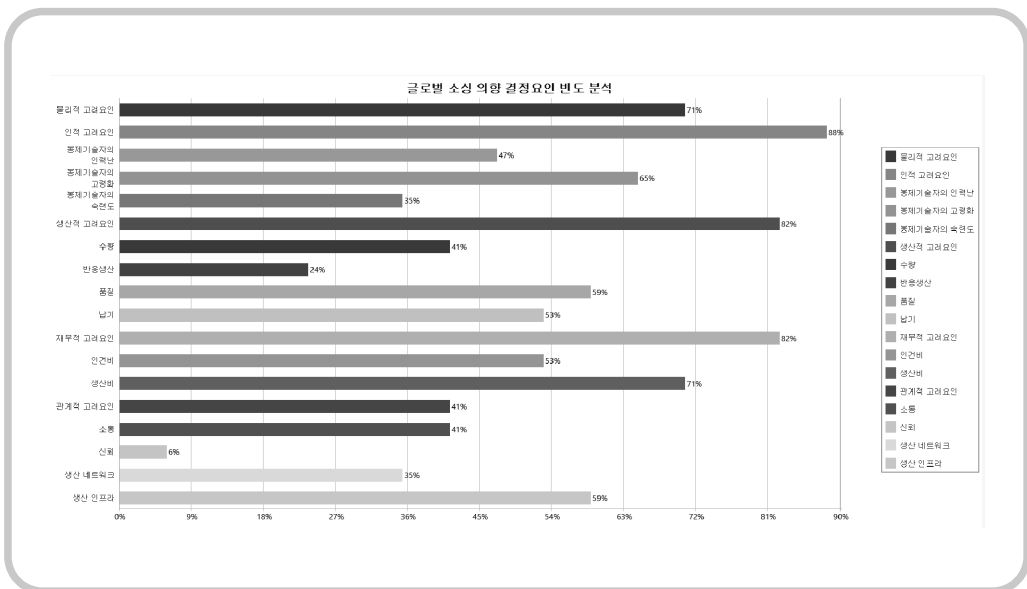
의류 봉제 산업과 관련한 이해관계자들의 글로벌 소싱의 의향 결정요인에 관한 인터뷰로 얻어진 비구조화된 자료에 대해 코드 체계로 분석하여 파악한 결과 총 352개의 코드로 분류되었으며, 수차례의 코딩을 실시한 결과, 인적 고려요인(36), 재무적 고려요인(47), 관계적 고려요인(9), 물리적 고려요인(33), 생산적 고려요인(45) 5개의 구성요인으로 분류되었다. 이중 상위 3개는 재무적 고려요인, 생산적 고려요인, 인적 고려요인으로 나타났다.

Fig. 3. 글로벌 소싱 의향 결정요인 코딩 분석결과



다음으로 전체 코드 빈도를 계산하여 시각화한 결과, 13개의 코드 중 노드(node)가 컸던 코드는 ‘생산비’, ‘봉제 기술자의 고령화’, ‘품질’, ‘생산 인프라’였다. 노드 크기가 상위 4개보다 작았지만 ‘봉제 기술자의 인력난’, ‘수량’, ‘납기’ 등이 글로벌 소싱 의향 고려요인으로 나타났다.

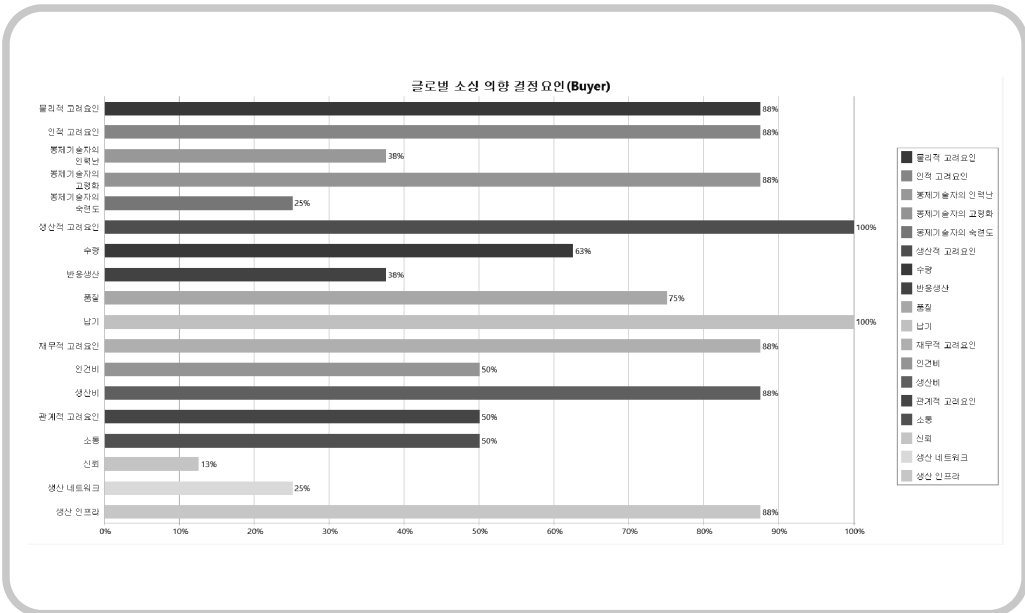
Fig. 4. 글로벌 소싱 의향 결정요인 코드 빈도 분석 결과



2.1. 바이어(buyers)

바이어 업체만의 코드 빈도를 계산하여 시각화한 결과, 13개의 코드 중 노드(node)가 컷던 코드는 ‘납기’, ‘봉제 기술자의 고령화’, ‘생산비’, ‘생산인프라’였다. 이를 통해 바이어 업체는 트렌드에 민감한 여성복에서 제때 판매할 수 있는 정확한 납기가 매우 중요함에 따라 아직까지 국내 소싱이 더욱 적합하다는 것을 볼 수 있다. 하지만 봉제 기술자의 고령화에 따라 옷의 퀄리티가 저하되고 있어 글로벌 소싱이 불가피하게 고려되고 있는 실정을 볼 수 있다. 글로벌 소싱 시 바이어 업체에서 가장 중요한 요인은 국내 소싱의 단점을 보완하는 것으로 봉제 전문 인력이 풍부하고 납기뿐만 아니라 반응 생산까지 맞출 수 있는 생산인프라를 매우 중요하게 고려한다는 것을 나타낸다.

Fig. 5. 바이어의 글로벌 소싱 의향 결정요인 코드 빈도 분석결과

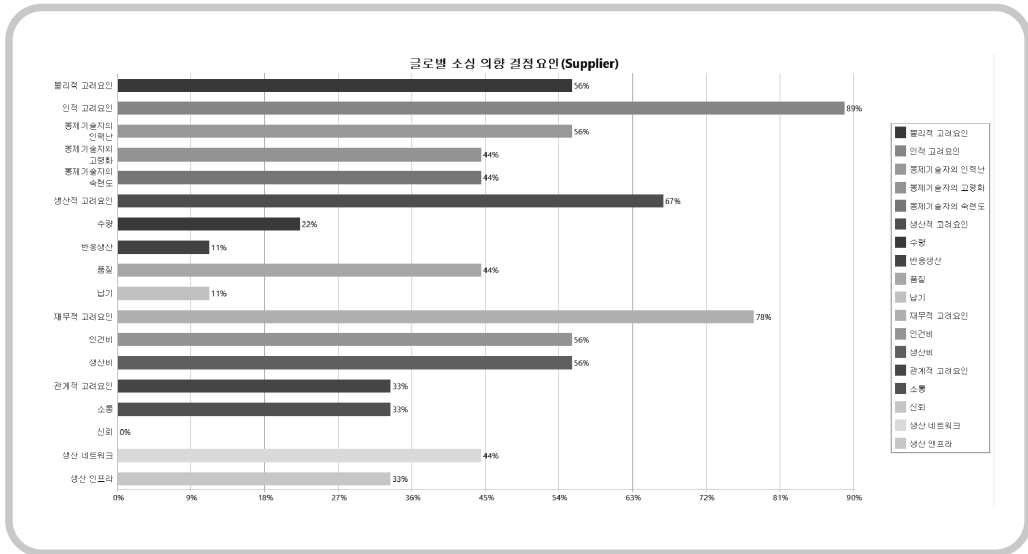


2.2. 공급업체(suppliers)

공급업체만의 코드 빈도를 계산하여 시각화한 결과, 13개의 코드 중 노드(node)가 컷던 코드는 ‘봉제 기술자의 인력난’, ‘생산비’, ‘인건비’로 나타났다.

바이어 업체 보다는 공급업체 쪽이 옷을 직접 생산하는 일과 관련이 있기 때문에 글로벌 소싱 의향 요인 중 재무적 요인에 매우 크게 작용했으며, 공급업체 간의 가격경쟁은 또한 공급업체 생산비의 부정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이에 대한 영향은 증가하는 인건비와 공임비에서 저렴하게 옷을 생산하기 위해 기계를 많이 활용하게 되는데, 이는 손기술이 많이 들어가고 중요한 여성 니트 의류에서 디자인의 한계와 품질 저하로 이어지게 된다. 또한 국내 공급업체의 기술자의 인력난은 공급업체가 글로벌 소싱의 동기로 작용하게 되었는데, 이는 숙련도 부분에서도 국내 공급업체의 가장 큰 매리트였던 손기술 또한 인력이 계속해서 줄면서 점점 쇠퇴하고 있다. 따라서 공급업체의 이러한 이슈들은 바이어 업체 입장에서 글로벌 소싱의 필요성을 더욱 고려하는데 크게 작용하였다고 볼 수 있다.

Fig. 6. 공급업체의 글로벌 소싱 의향 결정요인 코드 빈도 분석결과



V. 토의 및 결론

본 연구는 여성 니트 품목 종사자들을 심층 인터뷰하여 글로벌 소싱 의향 결정요인들을 살펴보았다. 먼저 기존 연구자료와 심층 인터뷰 내용을 바탕으로 분석 내용을 크게 다섯 가지 측면(인적 고려요인, 재무적 고려요인, 관계적 고려요인, 물리적 고려요인, 생산적 고려요인)으로 나누고 각각의 하위 범주를 구체화하였다. 즉, 인적 요인은 숙련도(손맛)와 인력수급(고령화 및 인력난), 재무적 요인은 인건비와 각종 생산비용, 관계적 요인은 커뮤니케이션과 신뢰, 물리적 요인은 생산인프라와 생산네트워크, 생산적 요인은 납기와 품질로 구체화하였다.

몇 가지 주요 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 여성 니트 품목 종사자들은 국내 소싱을 지속하는 이유로 인적 요인(숙련도), 생산적 요인(납기, 품질), 관계적 요인(커뮤니케이션과 상호신뢰)을 언급하였다. 공정이 까다롭고 섬세한 손맛이 중요한 여성 니트 특성상 숙련된 기술자가 중요한데 아직 해외 기술자 수준이 국내 수준을 못 미친다는 것이다. 또한, 디자이너의 계획이 공장에서 제품으로 만들어지기까지 수많은 수정작업이 필요할 수도 있는데 오랜 거래관계로 인한 상호신뢰를 기반으로 한 즉각적 소통 및 지근거리 상호 방문이 제품의 품질 수준을 높이는 데 필수적이라는 공통된 의견이다.

둘째, 이러한 국내 소싱 결정요인에도 불구하고 지난 10여 년간 국내 의류 생산 생태계는 큰 변화를 맞이하였다. 공통적으로 거론되는 요인으로는 인적 요인(숙련기술자의 고령화와 인력난), 재무적 요인(국내와 해외의 생산단가 격차), 관계적 요인(새로움의 부족), 물리적 요인(생산인프라와 네트워크 쇠퇴)이었다. 국내소싱과 글로벌 소싱을 구분 짓는 가장 큰 차이 중 하나였던 국내 숙련기술자의 손맛은 인력의 고령화로 인해 점점 사라져가고 있고 젊은 신규 인력이 턱없이 부족하여 브랜드사의 납기 요구를 맞추기 힘든 수준으로 빠른 대응의 장점이 퇴색되고 있으며 베트남과 인도네시아 등의 생산단가는 국내 소싱의 장점을 압도할 만큼 생산비용 차이가 벌어지고 있다. 이러한 악순환은 지난 10년 사이 자연스럽게 국내 생산인프라와 생산네트워크의 쇠퇴로 귀결되었으며 특히 지난 코로나 팬데믹 상황은 이 악순환 고리를 가속화시키는데 기여하였다. 한편, 브랜드와 임가공공장 구성원 간의 세대 차이는 국내 소싱의 장점인 긴밀한 소통과 상호신뢰도 약화시키고 있다.

셋째, 추가적으로 실시한 인터뷰 코드 분석 결과도 이를 뒷받침하고 있다. 빈도수로 시각화한 결과에 따르면, 가장 빈번하게 언급된 단어는 생산비, 봉제 기술자의 고령화, 품질, 생산 인프라였고, 이외에도 봉제 기술자의 인력난, 수량, 납기 등이 글로벌 소싱 의향의 고려요인으로 나타났다.

넷째, 한편, 바이어(브랜드)와 공급사(프로모션과 가공공장)간의 약간의 차이가 존재하였는데, 바이어에서 자주 언급된 단어는 '납기' '봉제 기술자의 고령화' '생산비' '생산인프라'였고, 공급사의 경우 '봉제 기술자의 인력난', '생산비', '인건비'였다. 바이어업체는 트렌드에 민감한 여성복을 제때 판매할 수 있도록 정확한 납기를 매우 중요하게 여기고 있었고, 공급사는 제품을 직접 생산하는 일을 수행하기 때문에 재무적 요인인 생산비와 인건비, 그리고 인력난을 좀 더 심각하게 고려하는 것을 알 수 있었다.

의류봉제산업의 글로벌 소싱 현황과 결정요인에 대해 살펴본 본 연구는 몇 가지 측면에서 기존 연구를 보완한다. 첫째, 여성 니트 생산 분야의 종사자들을 심층 인터뷰하여 글로벌 소싱 의향의 여러 고려요인들을 분석한 본 연구는 그동안 의류봉제산업 내 여러 다양성이 존재함에도 불구하고 의류봉제산업 전반의 글로벌 소싱을 일반적으로 소개하는 경향에 머물렀던 기존 문헌에 좀 더 풍부하고 균형 잡힌 시각을 제공한다. 둘째, 본 연구는 지난 10여 년 동안 의류산업의 대내외적인 급격한 환경변화(글로벌 무한경쟁, 국내 의류생산기반 쇠퇴, 코로나 팬데믹 등)를 경험한 의류산업 종사자들을 대상으로 연구한 본 연구는 의류산업의 글로벌 소싱과 국내 소싱에 대한 최근 상황을 생생하게 전달한다. 셋째, 질적 연구를 통해 봉제 산업이 복합적인 요인에 따라 이루어지고 있음을 소개하고 글로벌 소싱의 고려요인을 밝히고 범주화 시킴으로써 서베이 중심의 기존 의류봉제산업 연구를 보완한다.

또한, 본 연구는 바이어(브랜드)와 공급사(프로모션, 가공공장)간 국내 소싱과 글로벌 소싱을 바라보는 관점의 차이가 존재한다는 것을 소개함으로써 추후 산업 내 구성원 간의 네트워크 활성화하고 상생 협력 네트워크 모델을 도출하는 데 실무적 시사점을 제시한다. 더불어 본 연구에서 소개된 글로벌 소싱 고려요인은 국내 봉제 산업 기반과 생태계를 재구성하는 데 실질적인 정보를 제공한다.

끝으로 본 연구는 소싱 이슈를 집중적으로 살펴보기 위해 의류봉제산업의 여러 복종 중 니트(Knit)로 한정하여 제한된 숫자의 인터뷰를 실시하였다. 향후 연구에서는 봉제 산업 전체 품목별로 글로벌 소싱에 대한 고려요인을 자세히 연구하여 품목 간 어떠한 차이가 존재하는지 비교 분석할 필요가 있다.

References

<국내문헌>

- 강죽형 (2003), “한국 의류산업의 경쟁력 강화를 위한 연구”, 한국패션디자인학회지, 3(1), 25-38.
- 권기용 (2020), *한국 의류 봉제산업의 공진화* (박사학위논문), 서울: 서울대학교 대학원, 1-194. <박사학위논문>
- 권영철 (2001), *국제경영*, 서울: 무역 경영사, 128.
- 김세훈 and 박현준 (2018), “한국 중소기업의 베트남 투자 분석: T 사의 사례연구를 통하여”, *국제경영리뷰*, 22(4), 257-285.
- 김주인, 백낙기 and 이재광 (2014), “AHP를 이용한 봉제·의류제조업의 해외입지선정 모형 및 적용 사례”, *대한안경경영과학회지*, 16(3), 377-388.
- 김영천·김진희 (2008), *질적연구방법론2*, 서울: 아카데미프레스, 142.
- 박훈·이자연 (2018), *국내 섬유산업의 아세안과의 협력 및 진출 확대 방안*, 세종, 한국: 산업연구원, 1-74.
- 안영실·김희선 (2018), “K-패션 활성화를 국가 패션브랜드의 의류 생산 방식 고찰”, *한국의상디자인학회지*, 20(3), 115-128.
- 이운숙, 육심현, 최원경, 이수경 and 진병호 (2002), “국내의류업체의 글로벌 소싱 현황과 경쟁력 강화방안”, *한국의류학회지*, 26(6), 751-762.
- 이현아·천종숙 (2007), “국내 의류업체의 해외생산 현황에 대한 연구”, *복식문화연구*, 15(3), 461-471.
- 용유진·황진숙 (2010, 1월 1일). “국내 의류업체의 해외소싱 현황과 해외소싱 결정동기, 파트너쉽, 해외소싱 성과에 관한 연구”, *한국의를학회 학술발표논문집*, 서울, 105-105.

- 윤혜준 (2012), “니트 의류제품의 생산방식과 봉제”, *패션정보와 기술*, 9, 23-33.
- 음찬미 (2012), *국내 캐주얼 의류브랜드의 봉제니트제품 글로벌 소싱 현황에 관한 연구* (석사학위논문), 서울: 동덕여자대학교 패션전문대학원, 1-127. <석사학위논문>
- 음찬미·김소라 (2015), “봉제니트제품의 글로벌 소싱 현황에 관한 연구: 국내 캐주얼 의류브랜드를 중심으로”, *디자인지식저널*, 34, 85-100.
- 장성환 (2010), “패션산업의 환경변화에 따른 패션 머천다이징의 새로운 패러다임”, *한국의류학회지*, 34(1), 175-188.
- 조영인 (2016), *의류수출기업의 글로벌소싱 전략요인과 협력업체와의 파트너십이 기업성과에 미치는 영향* (석사학위논문), 서울: 이화여자대학교 대학원, 1-82. <석사학위논문>
- 조은혜 (2020, 2월 13일), “신종 코로나 여파...임가공, 원부자재 수급 차질 ‘불가피’”, *어패럴뉴스*, http://www.apparelnews.co.kr/news/news_view/?idx=180900 (accessed 9월 30일, 2023)
- 지경진·길종구 (2021), “섬유·패션산업의 공급사슬 파트너십과 SCM 성과의 관계: 협력의 매개효과”, *한국물류학회지*, 31(3), 73-93.
- 최종렬, 김성경, 김귀옥 and 김은정 (2018), *문화사회학의 관점으로 본 질적연구 방법론*, 서울: 휴머니스트, 203.
- 한국섬유산업연합회 (1989), *섬유산업 구조개선 7개년계획*, 서울: 상공부, 1-574.
- 한국표준산업분류 (2019), *한국표준분류표*, Available from https://kssc.kostat.go.kr:8443/ksscNew_web/index.jsp (accessed 9월 27일, 2023)
- 한혜정·김혁황·김민성 and 박철형 (2007), *글로벌 아웃소싱 확대에 따른 한국의 과제와 대응*, 서울: 대외경제정책연구원, 1-175.
- 홍경희·김영미·양진옥·이지수 and 이윤정 (2010), “국내 의류업체의 해외소싱에 대한 질적 연구”, *한국의류학회지*, 34(4), 703-714.
- 홍은아 (2003), *캐주얼 브랜드의 Global Sourcing 생산 현황에 대한 연구* (석사학위논문), 서울: 이화여자대학교 대학원, 1-128. <석사학위논문>
- ECO융합섬유연구원 (2015), *니트 웨어 시장 동향분석 조사*, 전라북도, 한국: 산업통상자원부 섬유패션활성화사업, 1-96.
- <외국문헌>
- Alguire, M. S., C. R. Frear, and L. E. Metcalf (1994), “An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(2), 62-74.
- Carter, J. R. and R. Narasimhan (1990), “Purchasing in the International Marketplace”, *Journal of International Business Studies*, 26(Summer), 2-11.
- Davis, H. L., G. D. Eppen, and L. G. Mattsson (1974), “Critical Factors in Worldwide Purchasing” *Harvard Business Review*, 52(6), 81-90.
- Dickerson, K. G. (1999), *Textiles and Apparel in the Global Economy* (3rd ed), New Jersey: Prentice-Hall, 606.
- Hodgetts, R. M. and F. Luthans (2000), *International Management* (4th ed), Boston: McGraw-Hill, 595.
- Holweg, M., A. Reichhart and E. Hong (2011). “On Risk and Cost in Global Sourcing”, *International journal of production economics*, 131(1), 333-341.
- Hunt, S. D. and R. M. Morgan (1995), “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, *Journal of Marketing*, Vol.60, 107-114.
- Kim, S (2012), “Global Sourcing of South Korean Apparel Industry: Sourcing Trend and Supplier Selection”, *Journal of the Textile Institute*, 103(12), 1335-1351.
- Kotabe, M. (1992), *Global Sourcing Strategy*, Pennsylvania: Bloomsbury Publishing, 256.
- Monczka, R. M, and L. C. Giunipero (1984), “International Purchasing: Characteristics and Implementation”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(3), 2-9.
- Monczka, R. M. and R. J. Trent (1991), “Global Sourcing: A Development Approach”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2), 2-8.
- Porter, M. E. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard business review*, 73, 91.

- Quinn, J. B. and F. G. Hilmer (1994), "Strategic Outsourcing", *MIT Sloan management review*, 35(4), 43.
- Spekman, R. E. (1991), "US Buyers' Relationships with Pacific Rim Sellers", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(1), 2-10.
- Samli A. C., J. M. Browning and C. Busbia (1998), "The Status of Global Sourcing as a Critical Tool of Strategic Planning: Opportunistic versus Strategic Dichotomy", *Journal of Business Research*, 43.
- Swamidass, P. M. (1993). "Import Sourcing Dynamics: An Integrative Perspective", *Journal of International Business Studies*, 24, 671-691.