

## 첨단산업과 패션산업의 경쟁전략적 유사성에 관한 연구 : 일본 Y사의 사례 연구

김양희\*

---

### Abstract

The study examines the similarities of competitive strategy between fashion industry and high-tech industry through a case study of a Japanese maker. From the study, some implications are drawn for the Korean fashion industry. It is hoped that this will help towards establishing a suitable competitive strategy for firms in this industry.

In the fashion industry, the product life cycle is so short as to prompt a new product obsolete too quickly, and the extent of product differentiation is remarkably extensive compared to any other industry. Generally speaking, firms in this industry focus more of their resources on product development and marketing rather than on production and they attempt to maneuver the speed when they are required to enhance their competitive edge. This is enabled through being, as one might expect, information- and technology- intensive as are high-tech industries. In this sense, that of the competitive strategy of a firm in fashion industry to be similar to high-tech industry.

The Japanese firm Y has transformed itself a leading firm in fashion uniform segment. The firm could achieve this status by integrating each function needed for creating customer's value, that is, product development, production and

marketing within one Quick Response System. For this purpose, Y introduced a bundle of high-tech communication systems such as SPD, SDS, ATOM, NICS and so on. In this sense it can be said that Y was aware of what sort of competitive strategy was required in the industry.

Implications for Korean firms is that , first, the magnitude of understanding the industry specific factors in establishing competitive strategy in the fashion industry, are speed, flexibility and systematic integration supported by high technology which are characteristic of high-tech industries. Secondly, as can be seen in the fact that Y emphasized logistics in its technological transformation, the significance of logistics control is a key to manipulating speed and flexibility in the industry. To sum up, those who have insight into above findings will be likely to keep their competitiveness in the industry not only in the Korean market but also in global market in the near future.

## 1. 문제제기

본 글에서는 패션산업이 갖는 첨단산업과의 유사성에 주목해 일본의 패션의류기업 Y사의 사례를 통해 양산업에서의 경쟁전략의 유사성을 도출해 내고 이 사례가 패션산업에서 경쟁하는 기업에게 함의하는 바를 고찰하고자 한다. Y사는 일본 의류산업의 성숙이라고 하는 외적환경의 변화를 맞이하여 새롭게 패션산업에 진출해 첨단기술의 도입 및 혁신을 통해 스스로를 전환시킨 기업이다. 결론부터 말하자면 Y사의 사례는 기존의 표준품시장과는 다른 경쟁원리가 작용하는 패션부문에 진출하면서 패션산업이 가지는 첨단산업으로서의 특성을 충분히 숙지하고 그에 적합한 경쟁전략을 수립 실행함으로써 성공을 거둔 기업의 경우라 할수있다. 본 글의 구성은 다음과 같다. 먼저 패션산업의 특성이 무엇인지를 첨단산업과의 비교의 관점에서 생각해 보기로 한다. 그리고 나서 Y사의 경쟁전략을 패션산업의 첨단화전략이라는 관점에서 각 기능별로 나누어 구체적으로 논하고 난 후 본 사례가 국내기업에게 제공하는 시사점이 무엇인지를 고찰해 보려한다.

## 2. 패션산업의 특징 -첨단산업과의 비교의 관점에서-

### 1) 패션산업의 특징

의류산업에서는 시장이 극단적으로 세분화되어 있어 어떤 산업보다도 가장 다품종화가 진전된 산업이다. 동산업의 분류방법은 여러 가지 있으나 일본에서는 용도별로 의의, (중의,)내의, 제복, 스포츠웨어등등으로 나뉘고 이는 또다시 각각 8개정도의 아이템으로 분류된다<sup>1)</sup>. 성별로는 남성복, 여성복, 아동복등으로 세분화되어 있다. 또다른 중요한 분류방법으로는 패션의류와 표준화 의류로 나눌수 있다. 이와 같은 분류는 용도별이나 성별이라는 외형적 분류보다는 제품시장의 특성과 그에 따른 경쟁원리의 상이함에 의한 것이라 할수있다. 이러한 분류방법을 종합해서 볼때 의류산업은 무수히 많은 세그먼트로 나뉘어져 있음을 쉽게 알 수 있다. 그러므로 그 전체구조를 한눈에 파악한다는 것이 무척이나 어려운 산업이다. 본 글에서는 의류산업을 크게 패션의류와 표준품 의류로 분류해 이중 패션의류만에 국한 시켜 이를 협의의 한 산업으로 정의하여 논의를 전개해 가고자 한다.

패션산업은 패션성과 라이프 사이클등에 의해 분류할 때 다시 가장 유행의 첨단을 리드하는 오투끄쥬르(haute-couture, 최고급 주문복)와, 이를 양산하여 보다 다수의 고객을 대상으로 하는 프레타 포르테(pret-a-porte, 고급 기성복), 그 다음으로 상대적으로 가격경쟁력에 의 의존도가 높은 중저가 브랜드 의류로 나뉘어 진다. 그러나 이러한 분류는 업계에서 일반적으로 쓰여지는 분류일 뿐 엄밀한 정의에 입각해서 분류하기는 힘들다<sup>2)</sup>.

일반적으로 패션의류는 제품의 라이프 사이클이 무척 짧아 한 제품의 진부화가 급속히 진행된다. 또한 소비자의 니즈는 동일한 용도나 동일한 성을 타겟으로 한다해도 연령, 수입, 사회적 지위 및 의식구조, 가치관등에 따라 천차만별이라 그 어떤 산업보다도 다품종화가 진전된 산업이다. 시장에서는 수시로 새로운 브랜드의 상품이 런칭되며 또 그만큼 많은 브랜드가 짧은 수명을 마치고 사라지기도 한다. 동일한 브랜드라 하더라도 적어도 일년에 2회 시즌별로 새상품이 쏟아져 나온다. 그러므로 기업에

1) 「纖維ファッション年鑑 1996」日本纖維新聞社

2) 일본의류산업에 관한 최근의 입문서로는 福永成明 境野美津子(1991), 松尾武幸(1996)등을 참조바람

따라서 1년에 2회에서 많은 경우는 6회까지 기획을 하는 경우가 있으며 시즌 중의 추가생산 또한 일상적으로 이루어진다.

패션산업에서 경쟁하는 기업은 시시각각 패션동향을 예의주시하여 차시즌의 유행을 예측하고 즉각적으로 대응하지 않으면 안된다. 만일 다음의 유행의 동향을 파악하지 못하여 현재의 트렌드와 맞지않는 제품을 생산하게 되면 그 제품은 그대로 재고로 되어버린다. 역으로 트렌드를 제대로 파악하여 상품을 생산했다라도 소비자의 반응을 과소평가하여 충분한 물량을 예측하지 못해 적시판매의 기회를 잃고 그 다음에 추가공급이 적시에 이루어지지 못하면 이후에는 생산을 한다고 해도 이미 판매기회는 상실하고 만다. 이러므로 동산업은 자연히 다품종 소량생산체제에 의존하는 산업이 될 수 밖에 없고 그만큼 생산자와 판매자의 재고부담율이 크다. 이 산업에서는 이러한 제품의 특성상 패션 트렌드, 소재의 유행경향, 유행색, 타겟시장 소비자에 관해 끊임 없이 정보를 수집, 분석하고 있어야 한다. 다시 말하자면 패션 산업은 비록 생산기능은 노동집약적이나 기획기능은 고도의 정보를 기반으로 해야 하는 지식 집약적 정보 집약적 산업이며 전체적으로 볼 때 리스크가 높은 산업이다. 이 때문에 생산보다는 기획과 판매기능의 존재양식이 기업의 핵심역량을 결정한다 (Gereffi et al., 1994a; 1994b).

패션산업에서 경쟁하는 기업의 조직형태에는 연구개발(기획)과 생산 판매의 유기적 연관성을 살린 시스템의 구축이 요구된다. 최근 논의되고 있는 製販동맹이라는 것은 바로 이러한 패션산업의 특성을 배경으로 하고있다고 할 수 있다. 시장에서 지금 무엇을 필요로 하는가를 알기 위해서는 기획과 판매와의 연계가 절대불가결하고 기획된 그대로의 제품이 입을 수 있는 제품으로서 경쟁력있게 생산되기 위해서는 기획과 생산간의 유기적 연계또한 간과할 수 없다. 그 뿐 아니라 필요로 하는 제품을 적시에 신속히 공급하기 위해서는 생산과 판매의 연계, 이를 중계하는 물류가 동산업에 있어서의 경쟁우위를 좌우하는 요소이다. 그렇기 때문에 패션산업에서는 적시에 적량을 적지에 공급하기 위해 위와같은 기능의 시스템적 상호작용을 통괄하는 MD(Merchandising) 기능이 막중하고 이 기능의 담당자인 MD(Merchandiser)가 브랜드의 사장으로서 군림한다(金 良姬, 1996a). 이 때문에 의사결정의 신속함과 유연성을 갖는 조직이 절실히 요구된다. 종전의 대량생산 방식하에 만들어진 계층구조속에서 top down식으로 이루어 지는 의사결정과정과 이에 의해 개개인이 관리되어 움직여지는 것보다는 조직원의

창조성과 개성 및 아이디어가 충분히 발휘되는 조직문화가 필요한 것이다(週刊ダイヤモンド編集部 외, 1997).

지금까지 언급한 패션산업의 특징을 요약해 보면 제품의 빠른 라이프 사이클, 다양한 니즈로 대표되는 시장의 특징이 기업의 경쟁원리를 규정하고 있다고 말할 수 있다. 즉 다품종 소량 생산체제, 각 기능의 시스템속으로의 통합, 시장의 니즈변화에 즉자적으로 대응할 수 있는 유연한 조직과 그를 지탱하는 조직문화가 바로 패션산업을 지배하는 경쟁원리라고 말할 수 있다. 이렇게 봤을 때 여기서 우리는 패션산업이 첨단산업의 특성과 매우 유사함을 발견하게 된다.

<표 1> 패션산업과 첨단산업의 비교

	패션산업	첨단산업
제품의 라이프 사이클	지극히 빠름	빠름
제품의 다양성	지극히 다양함	다양하나 패션산업보다는 적음
생산요소의 집약도	지식집약적 정보집약적	지식집약적 정보집약적
생산방식	다품종 소량생산	다품종 소량생산
경쟁우위의 주요원천	비가격경쟁력	비가격경쟁력
주요 기능	기획(연구개발), 판매 및 MD	연구개발, 생산 판매
기업조직의 존재양식	유연성, 통합성, 신속한 의사결정	유연성, 통합성, 신속한 의사결정
기업조직의 문화 혹은 풍토	창의적, 자율적, 개방적	창의적, 자율적, 개방적

### 3. 사례연구 : 산업의 성숙에 대한 Y사의 대응과 경쟁전략

기술한 바와 같이 여기에서는 먼저 일본의류산업이 성숙기를 맞이했을 때 Y사가 어떻게 패션산업에 진출하게 되었는가를 논할 것이다<sup>3)</sup>. 그 다음으로는 패션산업에 진출한 Y사가 어떠한 경쟁전략을 수립하고 추진하여 왔는가를 각 기능의 첨단화라는 맥락에서 분석하고 마지막으로 동사의 과제와 향후전망을 논하기로 한다.

3) Y사에 관한 보다 자세한 내용은 金 良姬(1997a)를 참조바람.

1) Y사의 개요

Y사는 1948년 스포츠웨어 임가공업체로 출발하였으나 현재의 사장이 1967년 취임한 이후 지금과 같은 유니폼 전문 메이커로서의 면모를 갖추게 되었다. 1994년 현재 전종업원은 163명의 소기업이나 자산총액용 154억엔에 이르고 매출액 또한 77억엔 상당의 규모를 가지는 기업으로 성장하였다.

<표 2> Y사의 개요(1996년8월)

설립년도	사업내용	업 태	사업내용 (%)	자본금 (백만円)	자산총액 (백만円)	매출액 <sup>2)</sup> (백만円)	종업원 (명)
1963	유니폼의 일관생산	어패럴 메이커 <sup>1)</sup>	직물제:90 편물제:10	2641	15416	7758	163

주: 1) 일본에서 일반적으로 쓰여지는 어패럴 메이커라는 용어는 제조업자의 의미가 아니라 기획과 도매를 주로 하는 소위 “제조도매업자(製造おろし)” 를 의미하는데 이는 미국의 Jobber에 가까운 성격을 가지고 있다 하겠다.  
따라서 일본에서는 기획업자가 제조기능을 담당하는가의 여부는 사실상 중요하지 않고 구분조차 하기 어렵다.

2) 1996년3월

2) 산업의 성숙에 대응한 Y사의 경쟁전략

현 사장은 취임직후 가격경쟁력에 의존하는 임가공의 경우 임가공량의 수주가 기복이 심해 늘 불안정하며 수익률은 낮은 취약점을 탈피하지 않으면 안된다고 생각하게 되었다. 그러던 중 우연히 1970년 일본에서 개최된 만국박람회장에 가게되어 그곳에서 참신한 유니폼을 입은 판촉사원을 보게되어 유니폼에 대해 그 때까지 지니고 있었던 시각을 새롭게 교정하게 되면서 패션유니폼 시장의 유망성을 내다보고 진출을 결심하게 되었다. 이윽고 1973년 처음으로 자사 브랜드의 유니폼을 발표하고 이듬해인 1974년에는 그때까지 이어지던 임가공 생산에 중지부를 찍게된다. 즉 중소기업 Y사는 하청생산자(생산기능 중심)에서 MD(기획과 판매기능 중심,전기능의 연계주도)로 전환하여 패션 유니폼 시장에 진출하게 된 것이다.

처음 Y사가 유니폼 시장에 진출하였을 때에는 이미 대형의류메이커가 선발기업으

로 존재하고 있었기 때문에 후발자로서의 차별화 전략을 모색하지 않을 수 없었다. 이러한 방향하에 1983년 동종업계에서는 최초로 디자이너즈 브랜드를 런칭하게 된다. 이는 1980년도 후반부터 일기 시작한 CI(Corporate Identity) 붐을 타고 많은 기업들이 그의 일환으로 유니폼도 새롭게 바꾸게 되어 Y사의 디자이너즈 브랜드는 활황을 거듭하였다.

한편 1990년대 초반 거품경제의 붕괴와 더불어 성숙 제2기를 맞게 되어 Y사는 94년 Corporate Fashion을 리드하는 기업이 되겠다는 미션하에 "Nice Vision 2005"라고 하는 중장기 종합경쟁전략을 제창하였다. 이에 따르면 Y사는 2005년까지 매출 3백억을 목표로 하여 현재 중점을 두고있는 규격품중에서 office wear의 비중을 점차 낮추는 반면 service wear의 비중을 높이려 하고있다. 한편 주문복의 비율은 계속적으로 증가시켜 2005년까지는 매출액의 구성을 각각 1/3씩 고르게 하려 하고있다. 두번째로는 중국시장으로의 진출이다. 세번째는 종합 물류센터 SPD의 구축, 마지막은 주문복제의 도입이다.

Y사의 경쟁전략을 한마디로 집약해서 표현하면 이전부터 서서히 추진해 오던 QRS (Quick Response System, 신속대응시스템)을 더욱 강화하는 전략이라고 할 수 있다. 즉 기획 생산 판매라고 하는 소위 가치창출 시스템(Value Creative System)의 각 구성요소간의 유기적 상호작용을 용이하게 하여 시스템속에 통합시켜 이에 스피드개념을 부여한 QRS 를 도입하는 것이다. Y사의 QRS는 동업계 뿐 만 아니라 일본 의류업계 전체에서도 획기적인 도입사례로서 회자에 오르내리는 정도이다. 이렇게 산업의 성숙에 대한 Y사의 대응양식의 근간을 이루는 것은 패션 유니폼 시장으로의 진출과 그에 따른 생산,경영방식의 대대적인 재조정이었다. 다음에서는 Y사의 경쟁전략의 개요를 기획, 생산, 판매기능별로 나누어 각 기능간의 유기적 상호작용을 도모하여 시스템적으로 통합하는 노력이 어떻게 전개되고 있는지 검토해 보기로 하자.

#### (1) 기 획

##### 〈기획과 생산 판매의 연계〉

Y사는 연 2회 기획을 실시하고 있으며 기획상품이 매장에 놓여지기까지의 소요시간은 14개월 걸린다. Y사가 신상품기획을 위해 정보를 얻는 가장 중요한 소오스는 남

입처와 전시회이다.

Y사의 기획과 관련해 특기할 사항은 기획관련 의사결정 과정에 생산영역과 판매영역의 의견이 반영되어 진다는 점이다. 어느 브랜드의 목표로 하는 타겟을 결정하고 이에 따라 추구하는 기본적인 방향성을 구체화하는 과정인 ‘상품의 컨셉’ 결정은 톱경영자와 디자이너만이 각각 반반씩의 의사결정권을 행사한다. 그러나 ‘디자인, 소재, 칼라 결정’에 있어서는 톱경영자가 70%, 디자이너가 20%, 그리고 나머지 10%는 생산담당자의 의견에 의해 결정된다. 여기서 말하는 생산담당자란 생산담당관리자와 샘플메이커를 의미한다. ‘상품구성’에 있어서는 톱경영자의 결정권이 30%로 줄어드는 반면 디자이너의 결정권이 60%로 대폭 강화되고 생산자의 의견또한 10% 반영된다. ‘가격, 수량 결정’에서는 톱경영자가 50%의 결정권을 가지며, 디자이너는 10%의 영향력만을 행사하는 대신 기획에서의 藝를 생산에서의 技로 원활히 이어가도록 하는 데 결정적인 역할을 수행하는 패턴사가 30%를 가지며 생산담당자가 10%를 가진다. 마지막으로 ‘판매예산 책정에서는 톱경영자 30%, 관련스텝(영업 포함) 30%, 패턴사 30%, 생산담당자 10%의 영향력 행사가 이루어 진다. 이처럼 Y사의 기획은 톱경영자의 영향력이 크데 작용함과 동시에 생산, 판매와의 연계도 꺾하고 있는 점이 중요한 특색으로 되어있다.

<표 3> Y사의 기획관련 의사결정과정에 있어서의 관련담당자의 영향력

(단위 : %)

관련담당자	인원(명)	기획관련 의사결정 사항				
		상품컨셉트	디자인, 소재, 색	상품구성	가격, 수량	판매예산
최고 경영자	1	50	70	30	50	30
관 련 스 텝	35					30
디 자 이 너	7	50	20	60	10	
M D						
패턴메이커	16				30	30
생산담당자	5				10	10
기 타						
계(%)		100	100	100	100	100



Y사가 자사 브랜드 개발시 가장 의존하고 있는 것은 사내의 관련스텝진보다 외부의 유명 디자이너나 기획전문 컨설팅 회사이다. 이렇게 해서 지금까지 만들어진 브랜드는 약 50여개에 달한다. 이들에 대한 Y사의 평가를 보면 가장 성공한 브랜드가 30%, 보통이 20%, 실패했다고 판단하는 게 20%이다. 실패이유로 Y사는 브랜드와 패턴트렌드와의 미스매칭에 있다고 지적하였다.

#### 〈주문복 제작시스템 "CUOS"〉

1995년 이후 Y사의 주력 제품은 서서히 주문유니폼으로 이행하고 있다. 소위 CUOS(Creative Uniform Order System)로 불리우는 이 시스템은 고객의 주문사항을 즉자적으로 상품기획에 피드백시켜 제품을 생산할수 있도록 첨단 기술을 적극 도입하고 있다. 이 시스템하에서는 먼저 고객이 CG(Color Graphic)에 입력되어 있는 1670만종의 색중에서 특정색을 택하면 다음으로 1600여종의 패턴이 있는 CAD를 통해 소재와 디자인을 선택한다. 주문복은 고가고급품이기 때문에 주고객이 대기업으로 그 시장규모는 천 수백억 규모로 추산되어 규모의 경제를 실현할 수 있는 이점이 있다. 반면 규격품은 주로 중소기업을 상대로 하기 때문에 약 5백억 규모에 지나지 않고 단위당ロット가 작아 생산 코스트면에서 불리하다. 현재 Y사의 전생산에서 주문복이 차지하는 비율은 7%에 불과하나 2005년까지는 규격품과 대등한 비율로 높일 계획으로 있다.

## (2) 생 산

#### 〈전사적 품질관리(TQC)〉

먼저 TQC를 검토해 보기로 하자. TQC는 첨단기술 도입의 맥락에서 논할 수 있는 것은 아니나 기획과 생산간의 유기적 연계관계를 가지고 생산 내부에서는 각 공정간의 간절한 관계를 유지할 때 비로소 가능한 것임을 감안하여 이를 통해 가치창출 시스템의 존재여부를 확인하고자 한다.

전술한 바와 같이 Y사는 기획단계에서부터 생산 담당자의 의견을 반영하여 기획품이 제품으로 만들어 지기 위한 봉제 가능성 및 봉제 용이성을 체크하는 방식을 취하고 있다.

<표 4> Y사의 전사적 품질관리의 개요

	관 리 방 식
납품검사	일반작업자가 전수거맛
원부자재	일반작업자가 샘플링
공정내검사	일반작업자가 샘플링
출하전 검사	일반작업자가 전수검사
QCC활동	실시않음
품질관리 지시서	생산직에서 작성하여 일반작업자 사용
외부기관의 품질공인	제품품질에 관해 IWO로부터 WOOL 마크 획득

한편 샘플링 방식의 원부자재검사를 통해 원부자재의 품질을 관리하고 있으며 외주 생산품의 사입시 전품 검사를 실시하고 있다. 이 뿐 아니라 공정내검사(샘플링)와 마지막 출하검사(전품검사)도 하고 있다. 이러한 검사의 두드러진 특징은 별도의 검사요원이 존재하지 않고 이 모두를 일반 작업자가 담당하고 있다는 점에 있다. 일반 작업자는 이 뿐 아니라 생산용 위한 품질관리 지시서도 작성하고 있다. 그러나 일반작업자의 QCC 활동은 없다. 그 이유로써 Y사는 품질이 충분히 향상되었기 때문이라고 하나 그럼에도 불구하고 향상적인 품질개선의 제도화는 필요하지 않을까 여겨진다. 이렇게 Y사의 품질관리는 기획단계에서부터 시작되어지고 있으며 생산과정에서도 준비공정과 본공정의 처음과 마지막 그리고 중간과정을 통해 전과정을 품질관리의 대상으로 다루고 있다. 또한 품질관리는 일부 전문요원이나 관리자만의 역할이 일반 작업자도 폭넓게 관여하는 전사적 품질관리가 이루어 짐을 엿볼 수 있다.

현재의 출하전 불량률은 5-6%로 약간 높은 편이다. 최근의 신합섬 소재는 대부분 개발된 지 얼마 안 되어 기술적으로 불안정하여 미미한 외부적 변화에 의해서도 쉽게 손상이 가 재봉시에 무척 취급이 까다롭기 때문이다. 이러한 소재의 기술적 불안정성을 충분히 고려한 봉제기술의 개선이 앞으로의 과제라 하겠다.

#### <CAM 및 유연한 생산체제>

생산영역 내에서는 생산비용의 절감을 목적으로 수요예측에서 생산계획까지를 지동적으로 입안하는 “전략정보 시스템(SIS, Strategic Information System)”을 구축하고 있다.

Y사의 전 생산품목은 생산공장별로 자가생산 70%, 국내하청생산 15%, 중국 현지생산 15%로 구성되어 있는데 각생산공장 간에는 제품의 표준화 정도에 따라 분업화가 되어있다. 즉 자가생산 품목은 로트수가 적고 납기가 짧으며 생산기술수준이 높은 패션제품이다. 반면 중국 현지법인의 생산 품목은 가장 표준화된 제품으로 대부분 계획생산품이며 국내에 비해 상대적으로 낮은 생산기술로 대량생산되는 계절품이다. 이러한 국내 자가생산품과 해외생산품의 중간쯤에 위치하는 것이 국내 하청생산품이다.

대부분의 일본 메이커가 외주생산에 많이 의존하고 있는데 반해 Y사의 자가생산 비율이 상대적으로 높은 이유는 첫째로 사장의 생산기능 중시 성향 때문이다. 처음 하청업체로 출발해 오늘날 손꼽히는 유니폼 전문 메이커로 탈바꿈했으나 사장은 여전히 좋은 제품은 최종적으로 생산과정에서 결정되어 지는 것이므로 그만큼 생산 기능이 중요하다는 생각을 강하게 견지하고 있다. 실제로 일본의 많은 의류 메이커가 상장을 할 때 유통업체로서 상장을 하는 데 Y사는 사장의 강력한 희망에 따라서 제조업체로 등록을 한 데에도 이같은 사장의 의견이 반영되었기 때문이다. 자가생산 비율이 높은 두번째 이유는 Y사의 생산관련 경쟁우위의 주요원천이 가격경쟁력에 기반하는 것이 아니라 차별화 브랜드, 납기, 품질등의 비가격 경쟁력에 기반하고 있기 때문이다. 이러한 비가격 경쟁력을 유지 강화시키기 위해서는 자가생산이 외주생산 보다 효율적이라고 판단하고 있다.

그런데 생산기술면의 우위를 판단하는 중요한 척도가 되는 패턴제작의 경우 사장의 생산중시 경향과는 달리 Y사의 패턴제작기술은 그다지 강한 우위를 가지고 있지 못하다. 그 반면 다품종 소량 생산에 있어서는 강한 우위를 가지고 있다. Y사의 주요 아이템인 재킷의 평균 로트는 300벌이고 주문복의 경우는 최소 50벌도 있다. 앞으로도 자가생산라인은 현재의 체제를 순차적으로 10인단위의 소규모반으로 재편하고 총 9반을 15반으로 세분화하여 보다 다품종 소량 생산에 적합한 체제로 편성할 계획이다. 이로써 국내생산품의 납기와 품질, 유연한 생산체제등의 비가격 경쟁력을 강화시켜 나가는 전략을 가지고 있다.

### (3) 판 매

#### 〈물류기능의 첨단화〉

Y사의 물류기능 자동화는 강한 경쟁력을 발휘하고 있는 부분이다. 1995년 완공한

물류센터 SPD (Super Physical Distribution, 일명 스피드)는 Y사가 36억 2500만円을 투자해 독자적으로 개발한 종합물류센터이다. 이곳은 종래 3곳으로 분산되어 있던 창고를 한곳으로 통합하여 일본에서는 최초로 생산의 마지막 단계인 프레스 공정과 기타 마무리 공정을 이곳으로 이전하였다.

<표 5> Y의 물류센터(SPD)의 개요

소재지	日本 石川縣 金澤市
대지	1만 6528평방미터
건물구조	鐵骨造 準耐火建築物 (3층)
건축면적	9851평방미터
건평	2만709평방미터
최대보관량	88만4000점 (옷걸이사용품目66만1000점, 일반품22만4000점)
투자액	36억2500만円 (토지 11억원 포함)
특징	(1) 일본 최초로 프레스공장을 병설. 독일 호프만사의 프레스기 6대, 독일 카네기사의 프레스기 16대등 도입 (2) 독자개발의 店別분리시스템 SDS에 의한 476店分の 출하점별 오더 선택 가능

자료: 『纖維ニュース』 1995年8月23日付

이 물류센터에서는 출하시점에서부터 대리점별로 출하될 아이템을 자동으로 분류해주는 “대리점별 상품분류 시스템” (SDS, Sort Director System)을 도입하여, 실행하고 있다. SDS는 한번에 최대 476점분의 물량을 출하점별로 분리출하하는 것이 가능하며 출하까지의 처리능력은 일일 최대 1만점에 달한다. SPD의 건립 및 SDS의 도입에 의한 효과는 1) 관련 작업인원이 대폭 경감되어 물류비용이 절감되었고 2) 납기가 시급한 제품의 출하를 먼저 하는 등의 출하시기 조정도 가능하게 되었으며 3) 수주에서 납품까지 종전의 25일에서 15일로 단축되었고 4)품질도 크게 향상되는 등 다각적으로 나타나고 있다. 물류센터내에는 NICS(New Intelligence Computer System)라 불

리우는 종합정보 시스템이 구축되어 있다. 이 시스템은 Y사내의 기획, 생산, 판매 전 영역을 네트워크로 연결하여 시시각각으로 각 기능의 진척정도를 파악하고 통제하기 위해 만들어진 것이다.

#### 〈판매기능의 전산화〉

지금까지 Y사는 주로 규격 유니폼을 취급해 왔는데 이의 판매는 각 지역별로 배치되어 있는 약 1000여개의 대리점을 통한 대리점판매를 주축으로 하고 있다. 영업사원은 관할지역내의 대리점을 거점으로 카타로그를 가지고 개별 기업을 방문하며 영업 및 판촉 활동을 전개하는 한편 이미 거래관계에 있는 기업에게는 판매후의 수선, 명찰 새기기등의 A/S를 수행하며 그들의 니즈를 파악하는 역할 또한 중요한 임무이다. 이와 같은 대리점 판매 그 자체는 Y사만의 독창적인 것으로 볼 수 없으나 Y사의 판매상의 특색은 대리점을 지역별로 총괄하는 지역본부를 의도적으로 설치하지 않는 데에 있다. 본사와 대리점 사이에 지역본부가 있으면 그만큼 최종소비자와 Y사와의 거리가 멀어져 지금과 같이 신속하게 소비자의 니즈를 기획에 피드백 시키기 어려워 지리라고 판단했기 때문이다.

대리점과의 수발주를 On-line 으로 처리하는 대리점온라인 네트워크 "ATOM"을 96년 현재 50사의 대리점과 연계하여 시험가동하고 있으며 97년까지는 100사로 확충할 예정이다. 대리점에 설치한 PC와 본사지점에 설치한 Host Computer간을 VAN(NEC 製 업무용 온라인 network 서비스)으로 연결하여 유니폼의 재고파악, 발주등의 리얼타임 처리를 하고있고 이는 한편으로 물류센터 SPD와 연동되어 있다. 이로써 당일 오후 3시까지 대리점으로부터 수주하면 그날 발송이 가능하고 영업사원이 영업활동중에는 소지하는 휴대단말기로 ATOM에 access하는 방식을 취하고 있어 현단계에서 출하량의 약 30%를 ATOM으로 처리하고 있다.

Y사는 판매와 기획과의 연계를 위해서 POS (Point Of Sales, 판매시점 정보관리)와 EDI(Electronic Data Interchange, 전자데이터 교환)와 같은 정보기술 인프라를 부분적으로만 도입하고 있다. Y사는 이와 같은 정보기술을 활용하기 보다는 인간 즉 영업사원에 의존하는 단계에 있는데 지금에 있어서는 이 방식이 오히려 효과적이라고 생

각하고 있다. 그러나 사업규모가 보다 더 확대되면 지금과 같은 체제로는 분명히 한계에 달할 수 밖에 없을 것이다.

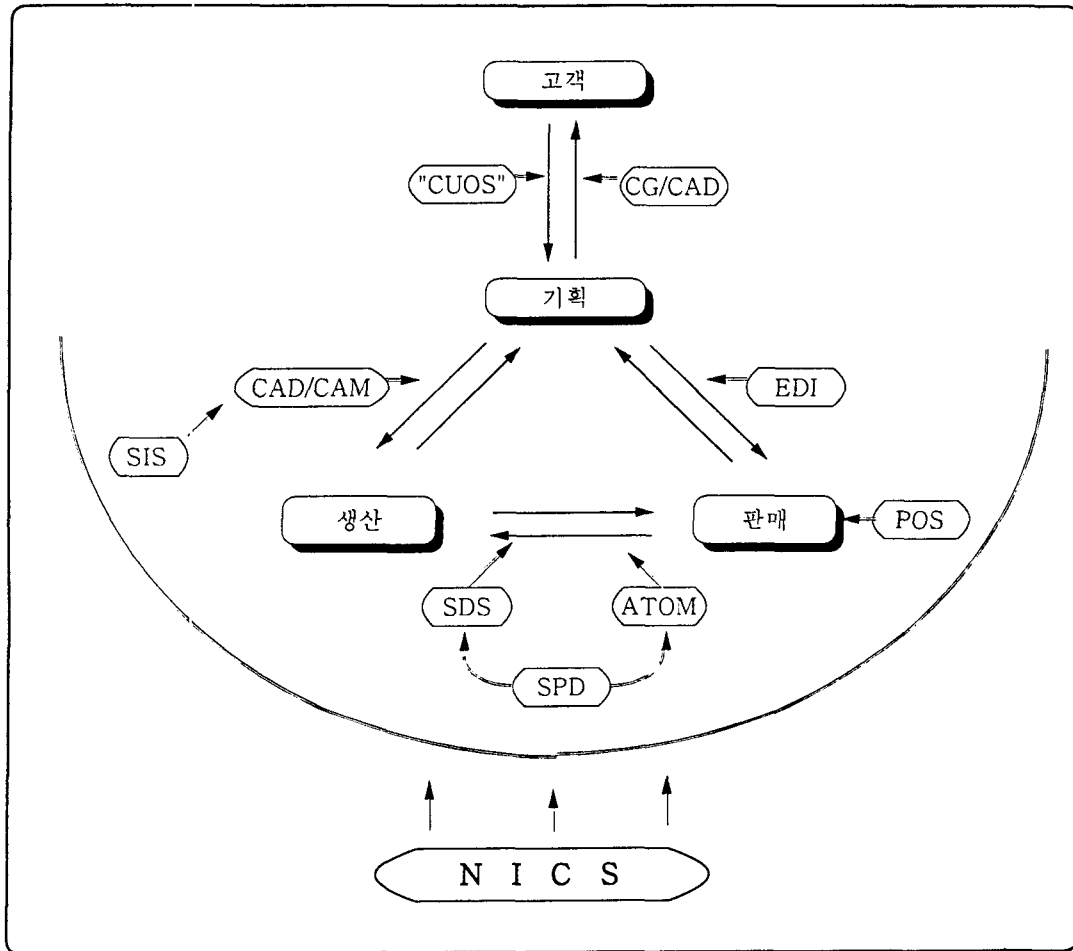
이와 같은 일련의 움직임은 한마디로 요약하면 기획, 생산, 판매에 이르는 전 기능의 흐름을 시스템적으로 통합하여 신속 정확하게 소비자의 원하는 가치를 창출하고자 하는 시도라고 할 수 있다.

그리고 지금까지의 논의를 종합해 볼 때 Y사의 경쟁우위는 기획, 생산, 판매의 개별적 기능의 발휘 보다는 이들의 긴밀한 상호작용을 유도하여 그 모든 기능을 소비자의 원하는 가치 창출을 위해 집중적으로 하나의 시스템하에 통합시키는 능력에 있다고 정리할 수 있겠다. 즉 통합자로서의 MD의 역할을 제대로 인식하고 그를 위한 정보화 자동화의 중요성을 간파하여 그를 위한 경쟁전략을 수립하고 밀도있게 추진해 온 측면은 Y사의 핵심역량이라고 할 수 있겠다. 그리고 이를 가능하게 한 중요한 요인중의 하나는 Y사가 중소기업이라서 각 기능의 흐름이 비교적 쉽게 파악되었다는 사실이다. Y사는 1995년 종업원 1인당 신고소득 수준에서 일본의 대형 의류메이커들을 제치고 제 2위를 기록하였다는 사실이 이를 입증하고 있는 것이다. 제품의 라이프 사이클이 짧고 유행에 민감할수록 이를 생산하는 입장에서 볼 때는 중소기업이 대기업보다 유리할 수 있음을 Y사는 강하게 시사한다.

규모가 작을 수록 개체에게 시스템 전체의 파악은 용이하기 때문이다.

가치창출 시스템의 각 기능은 본질적으로 시스템의 구성요소로서 존재해야 마땅하나, 일본의 의류산업은 성숙화 되어 다품종 소량생산이 주류를 이루고 패션화되어 오면서 자연 높아지는 개별 기업의 리스크 분산의 논리가 우선시 되게 되었다. 그로 인해 각 영역간의 완충역할을 수행하는 유통업자를 주축으로 지나치게 기능의 기업간 분업이 진전되어 이과정 속에서 각 기능간의 유기적 결합도는 점차로 약화되어 온 것이다. 환언하자면 대량생산 시스템하에 형성된 기능의 지나친 분업으로 인해 기획과 생산 판매의 거리는 너무도 중층적이고 기다란 구조로 되어 버렸다고도 할 수 있다. 이것이 오늘날 성숙2기에 있는 일본 의류산업이 안고 있는 커다란 걸림돌로서 이러한 구조의 재조정이 향후 일본기업의 생존경쟁에서의 승부를 가늠하는 결정적 변수라 말하지 않을 수 없다.

그림 1 Y사의 가치창출 시스템의 첨단화 구조



- 주: 1) CUOS (Creative Uniform Order System): 주문유니폼 제작 시스템  
 2) CG (Color Graphic): 주문북의 색상 선택 프로그램  
 3) SPD (Super Physical Distribution): 종합물류센터  
 4) SDS (Sort Director System): 대리점별 상품분류 시스템  
 5) ATOM: 온라인 수발주 시스템  
 6) EDI (Electronic Data Interchange): 전자데이터교환  
 7) POS (Point Of Sales): 판매시점 정보관리  
 8) NICS (New Intelligence Computer System): 종합정보 시스템

#### 4) Y사의 향후 과제와 전망

현재까지 Y사가 94년에 수립한 종합경쟁전략 "Nice Vision 2005"는 순조롭게 진척되고 있다고 말할 수 있다. 경영성과면에서 바라보면 동업계의 심각한 불황의 여파가 Y사에도 강하게 닥쳐왔음을 감지할 수 있으나 타기업에 비해서는 아직 그 절대적인 수위의 위치를 위협받을 정도는 아니다. 다시 말해서 Y사는 타사에 비해 산업의 성숙에 능동적으로 대응해 그에 걸맞는 경쟁전략을 수립하였고 그에 따른 경쟁우위 또한 지속적으로 축적해 왔음을 긍정적으로 평가할 수 있다. 그 결과 Y사의 시장점유율은 20%정도로 여전히 동업계에서 가장 높으며 경상이익률도 20%이상을 기록해 수익면에 있어서도 경쟁적임을 보여주고 있다.

<표 6> Y사의 경영성과

	'93. 3	'94. 3	'95. 3	'96. 3
매출액(백만円)	9299	8203	8013	7758
경상이익(만円)	2820	2060	1874	1671
매출액 경상이익률(%)	30.3	2.51	23.4	21.5
주당당기이익(円)	132.58	97.88	69.67	71.65
유동비율(%)	340.6	605.1	446.5	371.4
종업원 1인당 당기이익(천円)	7200	6361	5481	5838

그럼에도 불구하고 몇가지 문제점 또한 존재하고 있다. 이에 관해 지적해 보면, 먼저 하드웨어로서의 시스템 구축은 어느정도 성공했으나 아직 그에 바탕을 둔 소프트웨어로서의 실질적인 기능의 시스템화까지는 이르지 못한 단계이다. 시설만 갖추어지면 저절로 시스템이 구축되는 것이 아니기 때문이다. 더욱이 그러한 시스템이 기능적으로 원활히 움직이기 위해서는 그를 뒷받침하는 조직문화의 개조가 이루어져야 하나 아직 그 단계까지는 오지 못하고 있는 실정이다. 그것이 바로 의외의 높은 불량률로서 드러나고 있다고 하겠다. 향후 Y사는 단지 가격경쟁력만을 고려한 해외투자는 지양하려 하고 있다. 유니폼은 평균 5년 정도를 입기 때문에 고급 디자이너 브랜드 제



품이라 해도 유니폼인 이상은 내구성을 필요로 한다. 그러므로 양질의 소재와 고품질의 봉제를 하지 않으면 경쟁에서 살아남기 힘들다. 이렇게 지금과 같이 비가격 경쟁력을 강화시키고자 한다면 보다 더 철저한 노력을 경주해야 할 것이다.

두번째로, Y사는 이제까지 국내시장에서만 성장해 왔기 때문에 현재 가지고 있는 우위가 글로벌한 경쟁에서도 통용될 수 있는 것이라고 말할 수는 없다. 이 측면은 일본의 의류 메이커에게 일반적으로 적용되는 것으로 국내시장에서만 경쟁을 해 왔으므로 해외시장에 관한 이해도가 부족하여 일본의 주요 경쟁산업인 자동차 전자 반도체 산업 등과 대조를 이룬다. Y사가 시장개척의 필요성에 의해 중국에 진출하였으나 한 번도 수출을 해 본 경험이 없는 Y사로서 국제경영관리의 노우하우 부족과 수출마케팅 능력 부족을 토로하는 것은 당연한지도 모른다. 이미 세계 제3위의 수입대국으로 되어있어 앞으로 유니폼 시장의 경쟁은 결코 국내에만 한정된다는 보장이 없다.

세번째로, Y사의 취급품목이 유니폼이란 사실은 장기적인 관점에서 볼때 결코 도의 시 할 수 없는 결정적 한계이다. 의류 일반이 지니는 중요한 시장적 특성은 그 수요의 무한성에 있다. 의류산업은 인간의 의식주 중 의를 담당하는 산업이므로 가히 혁명적인 대체재가 개발되지 않는 한 시장은 사라지지 않기 때문에 기업의 영고성쇠와 부침은 있으나 산업은 없어지지 않는다는 것이다. 그러나 유니폼은 이러한 의류일반과는 사정을 달리한다. 시장의 수요가 점차 다양해지면 초기 작업복으로서의 이미지밖에 가지지 못했던 유니폼은 패션화의 대상으로 화한다. 이러한 시기의 도래를 빨리 읽어 낸 것이 Y사였다. 그러나 그 이상으로 다양화의 정도가 진전되면 이제는 인간의 다양성을 존중하기 보다는 통일성 때로는 획일성을 강요당하는 유니폼의 존재 그 자체가 부정당하는 한계에 부딪히게 된다. 일본이 서서히 그시점에 이르고 있는 것이다. Y사도 이러한 한계를 간파하고 있어 중국으로의 진출을 통한 해외시장개척을 모색하고 있다. 그러나 이또한 시기적으로 늦고 빠름은 있을지언정 또다시 그 해외시장이 성숙될 때는 다른 시장을 찾아야만 한다.

마지막으로 위와 같은 점등을 고려할 때 Y사는 앞으로 제품다각화에 관해 신중히 재고하지 않으면 안될것이다. 아무리 패션감각을 가미한다 해도 유니폼이 오뚜끄쥬르나 프레타 포르떼를 선도하는 아니템이 될 수는 없다. 더군다나 유니폼이 가지는 한계를 인식할 때 Corporate Fashion의 추구가 언제까지 지속될 수 있을지는 의문이다.

그러므로 지금까지 투자해 온 시스템의 구축을 심분 발휘하여 보다 이의 활용도가 큰 시장을 찾아내는 노력을 서서히 하지 않으면 안된다.

#### 4. Y사의 사례가 국내 패션산업에 주는 시사점

이 사례가 국내기업에게 주는 시사점은 두가지로 요약할 수 있다.

첫째로 Y사는 유니폼을 무심히 지나쳐 버리지 않고 그의 패션화의 가능성을 가지고 유니폼을 첨단산업화 해왔다. Y사의 사례는 표준품의 노동집약성으로 인해 사양산업이란 단선적 사고속에서 방치되어 왔던 의류산업의 나아가야 할 방향을 시사하고 있다. 그것은 바로 패션산업화의 방향이며 이것이 바로 첨단산업화의 길이라 할 수 있다. 첨단산업은 반도체, 생물공학, 항공우주공학 등에만 적용되는 협소한 개념이 아니라 하는 것을 대변하고 있는 것이다. 의류산업에서 첨단산업화의 영역은 무궁하게 존재한다. 그것은 바로 지식화, 정보화의 방향이며 기술혁신의 방향인 것이다. 선진공업국의 의류산업은 표준품을 개발국으로 양보하면서 스스로는 패션산업으로 특화하여 갔다. 이는 그들이 가진 정보통신기술을 최대한 활용할 수 있는 분야이기 때문이었다. 오늘날의 의류선진국이 전부 OECD국이라는 사실은 이를 여실히 반증한다 하겠다.

둘째로, 산업의 특성이 기업의 경쟁전략 수립과 그에 따른 조직형태를 강하게 규정함을 시사한다. 위에서 언급한 우리나라 의류산업 전체의 나아가야 할 방향이 곧 개별기업 모두의 선택이 될 수는 없다. 그러한 선택에는 개별 기업의 주체적 역량과 선택의사가 고려되어야 하기 때문이다. 그러나 일단 첨단산업에서 경쟁하고자 한다면 Chandler가 말하듯이 기업의 경쟁전략은 그에 합당한 조직형태 및 문화에 의해 뒷받침될 때 성공할 수 있다.

셋째로 패션산업에서 경쟁하는 이상 이산업에서의 경쟁원리에 따르지 못하는 기업은 결국 도태될수 밖에 없다. 이렇게 볼 때 국내 패션기업이 동 산업에서 경쟁력을 갖추고 생존해 나가기 위해서는 스피드와 유연성을 수용할 수 있는 시스템이 형성하는가 아닌가가 중요한 관건이 된다. 이를 위해서는 첨단기술을 도입 개발하는 기술적 혁신이 선행되어 가치창출 시스템이 지식집약적 정보집약적 구조로 탈바꿈해야만 함을 보여준다.

넷째로 Y사가 물류센터 건립에 많은 투자를 하고 있는 사실은 스피드와 유연성의 수용에 있어서 물류방식의 개혁이 중요한 연결고리가 됨을 말해준다. 물류를 제압하면 성공한다는 말을 자주 접하게 되는데 Y사의 물류센터는 스피드하고 유연한 물류를 위해 SDS,A.TOM, NICS등과 연동시켜 명실상부한 종합물류센터를 구축하였다. 이러한 방법은 국내 패션산업에서의 경쟁전략 수립에 있어 시사하는 점이 적지 않다 하겠다.

마지막으로 이와 같은 전략에 의해 창출되는 조직형태가 생명력을 갖고 발전해 나가기 위해서는 창조성과 개방성, 능동성 및 자율성이 자연유립게 유도되는 조직문화가 뿌리내려 지지않으면 안될 것이다. 이러한 기업이 된다면 첨단산업인 패션산업에서 경쟁력 있는 기업으로 살아남을 가능성은 한층 높아질 것이다.

## 참 고 문 헌

- 金良姬 (1996a) 「韓日アパレルのグローバルMD主導商品連鎖と競争優位」 『經濟學研究』 第38號
- 金良姬 (1996b) 「韓國アパレル産業の成熟への企業の對應様式と競争優位 -2社の事例研究-」 『産業學會研究年報』 第12號
- 金良姬 (1997a) 「韓日アパレル産業の成熟への企業の對應様式と競争優位に関する比較考察」 東京大學 大學院 經濟學 研究科 博士學位 論文
- 김양희 (1997b) 「일본 의류산업의 성숙과 기업의 대응 -일본기업의 사례연구-」 한국 의류산업협회 『의류산업』 5월호
- 福永成明 境野美津子(1991) 『アパレル業界』 教育社新書
- 松尾武幸 (1996) 『圖解 アパレル業界ハンドブック』 東洋經濟新聞社
- 週刊ダイヤモンド編集部 /ダイヤモンド ハーバード ビジネス編集部(1997) 『複雜系の經濟學』
- 新宅純一郎 (1994) 「日本企業の競争戰略 -成熟産業の技術轉換と企業行動-」 有斐閣
- 恩臟直人 (1995) 『競争優位のブランド戰略』 日本經濟新聞社
- 通商産業省 生活産業局 (1995) 『新纖維ビジョン-市場創造とフロンティア擴大へ向けて』
- Gereffi, Gary & Korzeniewicz, Migue (ed.) (1994a) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, Praeger
- Gereffi, Gary & Appelbaum, Richard P (1994b) *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, Philadelphia, PA: Temple University Press