

## 국내 의류업체의 해외생산 현황에 대한 연구

이 현 아 · 천 종 숙<sup>†</sup>

연세대학교 생활과학대학 의류환경학과

### Global Sourcing of Korean Apparel Firms

Hyun-Ah Lee and Jong-Suk Chun<sup>†</sup>

Dept. of Clothing and Textiles, Yonsei University

(2007. 1. 29. 접수 : 2007. 6. 27. 채택)

#### Abstract

Many Korean apparel firms have been adopting the global sourcing to enhance their competitive advantages. The purposes of this study were to identify the current status of global sourcing adopted by Korean apparel firms and to provide useful information for the other apparel firms planning the global sourcing.

The questionnaire survey was conducted to 65 Korean apparel firms. The firms selected for this study were women's, men's, unisex casual wear manufacturers which made their products at offshore factories. The results show that about half of them started global sourcing before 2000. Unisex casual wear firms were already doing the global sourcing very actively and women's wear firms were followers. The major benefit of the global sourcing was the cost reduction. The firms that had made inroads into the global market find much satisfaction in global sourcing. These early adopters expected their sourcing countries as a future consumer market. The threatening elements of the global sourcing were the difficulties of quality control and labor cost rising. Cost and technical ability were considered importantly in selecting the global sourcing partners. The firms started the global sourcing before 2000 were greatly depended on offshore production. They concerned for the problems related to the global sourcing.

*Key words:* global sourcing(글로벌소싱), offshore production(해외생산), apparel firm(의류업체).

#### I. 서 론

과학 기술 및 정보 산업의 발달로 국가 간, 지역 간 산업 활동의 교류가 활발히 진행됨에 따라 전 세계 의류 기업들은 국제적인 경쟁에 직면하게 되었으며, 기업 내 혹은 자국 내 경영 활동만으로는 경쟁 우위를 확보하고 이익을 극대화하는데 한계를 갖게

되었다. 따라서 생산 거점을 국제적으로 네트워크화하여 원재료, 부품, 완제품 등의 흐름을 합리화시키고 생산 거점간의 유기적인 관련성을 높이는 것이 기업의 경쟁력 확보에 있어 중요한 과제로 인식되고 있다. 국내 의류 기업들도 이러한 환경에서 경쟁력을 갖추기 위한 방안으로 해외 투자와 해외 시장 진출을 활성화시키고 있으며 생산 구조를 국제화시키는 글로벌소싱을 실시하고 있다<sup>1)</sup>. 글로벌소싱을 통

<sup>†</sup> 교신저자 E-mail : jschun@yonsei.ac.kr

1) 손미영, 이은영, 김하나, "패션산업에서의 해외직접투자-무역과의 관계를 중심으로-" *한국 의류학회지* 28권 9호 (2004), pp. 1341-1342.

해 성공한 대표적인 기업으로는 트렌드의 분석과 상품 기획을 국제적으로 실시한 후 세계 각국의 협력 업체에서 생산하여 전 세계의 소비자를 대상으로 상품을 판매하는 나이키사와 디자인은 본사에서 관리하나 생산과 판매 업무를 각각 아웃 소싱하여 경쟁력을 유지하고 있는 베네통사가 있다. 우리나라의 의류업체들은 해외 유통업체나 의류업체들로부터 주문을 수주하여 국내외 공장에서 생산하여 공급하는 수출 업체와 국내 소비자를 위한 상품을 기획 공급하는 내수 중심 의류업체로 분류할 수 있다.

한국의 섬유 및 의류산업은 1960년대에는 경제발전의 기초를 제공하는 역할을 담당하여 왔으나, 1980년대 후반부터 상대적으로 임금 수준 및 작업 환경이 우수한 전자 및 자동차 산업으로 노동 인력의 이동이 발생하였다. 즉, 섬유 및 의류 산업의 제조 인력 이탈이 두드러지게 나타났다<sup>2)</sup>. 대외적으로는 선진국들을 중심으로 보호 무역주의와 경제 블록화가 심화되고 있으며, 저임금 노동력 제공 국가의 수가 증가하고 있다. 따라서 의류 수출 기업들은 국내 공장보다는 노동 임금 비용이 낮은 해외 공장으로서 생산 기지를 옮겼으며<sup>3)</sup> 내수 중심의 의류업체들도 1990년대부터 국내 생산 규모를 축소하고, 저렴한 노동력을 제공하는 해외생산을 추진하고 있다<sup>4)</sup>. 우리나라는 1970년대부터 홍콩, 대만, 싱가포르와 함께 미국 대형 의류업체들의 주요 소싱 파트너로 활동하였으나, 최근에는 생산 임금 수준이 저렴한 중국 및 인도네시아, 필리핀, 태국 등 ASEAN 국가로 생산 기지를 이동하는 현상을 보이고 있다<sup>5)</sup>.

선행 연구 자료들은 대부분 해외 의류업체와 해외 시장에 수출하는 의류 기업들의 글로벌소싱 현황을 연구하는데 초점이 맞추어져 있으며, 국내에서 유통시킬 상품을 제조하는 의류업체의 글로벌소싱 현황에 대한 연구는 매우 미진하다. 따라서 본 연구에서는 해외에서 제품을 생산하여 국내에 공급하는

국내 의류업체를 대상으로 해외생산에 대한 현황과 문제점을 연구하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 의류 제조 방식

의류를 제조하여 공급하는 기업들은 산업통계적인 분류상 제조업(manufacturing)에 속하며, 생산 기능에 따라 다시 의류업체(manufacturer)와 계약에 따라 의류업체의 생산 업무를 전문적으로 위탁받아 의류를 생산하는 협력 업체(contractor)로 분류된다. 우리나라에서는 이와 같은 협력 업체를 하청 업체, 협력 업체, 프로모션(promotion) 업체 등 다양한 명칭으로 호칭하고 있다. 의류업체들은 기획한 의류를 자체적으로 생산하지 않고, 프로모션 업체를 활발하게 이용하고 있다. 프로모션 업체의 기능은 초기에는 단순 인가공 생산에 제한되었으나, 최근에는 디자인 설계 영역까지 확대되고 있다. 이들은 노동력과 장비를 보유하여 주문 업체와 체결한 품질기준, 가격, 기한에 맞추어 상품을 생산하여 제공한다. 제공하는 서비스에 따라 디자인을 제공하는 업체, 패턴을 제작해 주는 업체 등으로 전문화되어 있다. 특히 재단, 봉제, 마무리 가공의 생산 공정을 전문으로 담당하는 생산 업체를 인가공업체 CMT(Cut, Make, Trim) 업체라고 하며, 소재의 구매부터 생산 가공까지의 업무를 총괄하여 위탁 받는 방식을 풀 패키지(full package)방식이라고 한다<sup>6)</sup>. 국내 의류업체들이 생산을 아웃소싱하는 경우 디자인 및 기획의 기능을 포함하지 않는 주문 생산 방식(OEM, Original Equipment Manufacturing; 주문자 상표에 의한 생산)을 사용하였다. 그러나 최근에는 프로모션업체가 제품 생산을 주문하는 의류업체의 수요 특성에 맞추어 자체적으로 디자인한 샘플을 의류업체에 먼저 제시하여 주문을 받는 방식으로 제품을

2) M. J. Johnson and E. O. Moore, *Apparel Product Development*, 2nd ed. (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001), pp. 314-315.

3) 문남철, "한국 섬유·의류산업의 해외생산업지의 동태성," *한국지리학회지* 37권 4호 (2003), pp. 409-410.

4) 이윤숙, 육신현, 최원경, 이수경, 진병호, "국내 의류업체의 글로벌소싱 현황과 경쟁력 강화 방안," *한국 의류학회지* 26권 6호 (2002), pp. 751-752.

5) K. Dickerson, *Textiles and Apparel in the International Economy*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1999), pp. 204-219.

6) P. Brown and J. Rice, *Ready-to-wear Apparel analysis*, 3th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2001).

생산, 납품하는 디자인 제안 능력을 갖춘 프로모션 업체들도 증가하고 있다<sup>7)</sup>.

소싱은 기업이 재료를 구매하거나 제조 공정 또는 서비스 업무 등을 기업 내 부서에서 처리하지 않고 외부로부터 조달하는 것이다. 의류업체에서 일반적으로 사용하고 있는 하청 생산도 소싱의 일부이다. 글로벌소싱의 범위는 매우 넓다. 해외 공장에서 제품을 제조 생산하는 활동 외에도 완제품을 수입하여 유통시키는 비즈니스를 포함하여 제품 생산에 필요한 원자재 부품, 자본, 인적 자원, 기술 등을 전 세계에 걸쳐 최적지로부터 구매하는 활동도 글로벌소싱에 포함된다<sup>8)</sup>.

의류 산업에서는 품질과 가격 경쟁력을 갖춘 소재와 부자재의 구매 및 생산 가공 능력을 갖춘 공급자를 찾아 글로벌소싱이 이루어지고 있다<sup>9)</sup>. 따라서 필요한 재료나 서비스를 가장 효과적으로 제공할 수 있는 능력을 갖춘 공급업자와의 네트워크 형성이 기업 성공의 중요한 요소로 인식되고 있다<sup>10)</sup>. 따라서 어디에서 어떻게 완제품 또는 재료를 구매하거나<sup>11)</sup> 생산을 하는 것이 가장 효율적인지를 결정하는 것이 글로벌소싱의 성공을 결정한다<sup>12)</sup>.

## 2. 의류업체의 글로벌소싱

통신 기술과 운송 수단의 발달로 말미암아 기업들은 협력 업체의 범위를 세계 각처로 넓히기 시작하였다<sup>13)</sup>. 글로벌소싱과 국내 소싱의 일차적인 차이점은 활동 영역이다. 글로벌소싱은 국경을 넘어 경제 행위를 하는 것이므로 국내 소싱보다 더 많은 문제점을 가지고 있다. 예를 들어 문화적 차이, 환율 변동, 관세 등의 문제 외에 해당 국가의 정치적 불안정 요인은 개별 기업의 노력으로는 극복하기 어려운 문제점

이다. 글로벌소싱은 다양한 목적으로 추진된다. 일반적으로 생산비용을 낮추고, 공급원을 다양화하여 생산 관리 리스크를 낮추는 목적 외에도 품질의 우수성을 확보하기 위한 방안으로도 사용되고 있다. 따라서 효과적인 글로벌소싱을 이루기 위해서는 필요한 생산 자원과 기술을 최적의 조건으로 구매할 수 있는 공급지 발굴 등이 이루어져야 한다. 예를 들어 미국의 의류업체들은 효율적인 글로벌소싱을 추진하는 방식으로 시장의 반응을 살펴야 하는 초기 제품은 6개월 이상의 리드 타임이 소요되는 아시아 지역에서 생산하고, 시장의 수요를 반영하여 생산하는 재 주문(reorder) 상품은 지리적으로 가까운 멕시코 및 국내 공장에서 생산하는 방식을 사용하고 있다<sup>14)</sup>.

효율적인 소싱은 기업 특유의 요인과 환경 요인들이 복합적으로 작용하여 결정되어진다. 예를 들어 소싱 업체를 선택할 때 노동 비용 측면만 고려하여 결정할 경우, 도로나 전력 공급 등의 사회 간접 자본 인프라가 구축되지 않은 지역을 선택함으로써 숨어 있는 비용을 지불할 가능성을 갖게 된다. 따라서 최적의 업무 활동 조건을 조성하기 위하여 제품에 대한 원자재나 부품의 조달, 부품 생산과 제조, 판매 네트워크를 구성에 대한 고려가 필요하며, 네트워크에 포함되는 협력 업체들의 생산 능력과 재무 능력도 중요한 고려사항이다. 그러나 글로벌소싱을 추진하는데 있어 기업들이 당면하는 가장 어려운 과제 중의 하나는 각 지역의 경제 여건이 계속적으로 변화하고 있다는 것이다. 따라서 변화하는 세계 경제 환경에서 글로벌소싱을 추구하기 위해서는 활동 대상 지역의 선정과 소싱 활동의 구체적인 방안에 대한 연구가 끊임없이 이루어져야 한다.

선행 연구들은 국내 의류업체들의 해외생산의 비

7) 이병주, “의류업체의 OUTSOURCING 실태에 관한 연구-여성복 프로모션용 중심으로-” (이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2000), pp. 17-21.

8) 권영철, *국제경영*, (서울: 무역경영사, 2001).

9) R. Glock and G. Kunz, *Apparel Manufacturing*, 2nd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1995), pp. 251-275.

10) R. M. Hodgetts and F. Luthans, *International Management*, 4th ed. (New York, McGraw-Hill, 2000).

11) K. Dickerson, *Textiles and Apparel in the International Economy*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1999).

12) P. M. Swamidass, “Import Sourcing Dynamics: An Integrative Perspective,” *Journal of International Business Studies* Vol. 24 No. 4 (1993), pp. 672-690.

13) 김민규, “한국 제조기업의 국제 소싱 전략 유형과 성과에 관한 연구” (서강대학교 대학원 석사학위 논문, 1997).

14) J. A. Rosenau and D. Wilson, *Apparel Merchandising: The line starts here*, (New York: Fairchild Publication, Inc. 2001), pp. 315-358.

약적인 증가는 의류 수출 업체를 중심으로 시작되었으며, 중국의 산업화가 가속적으로 이루어짐에 따라 내수 브랜드들의 중국 생산이 크게 증가하고 있음을 보여주고 있다.

국내 의류 산업의 해외생산은 선진국의 무역장벽을 우회하기 위해 1970년대 말 온두라스에 재킷과 블라우스 생산 공장을 설립함으로써 시작되었으며, 국내외적인 환경의 변화에 따라 1980년부터 증가하고 있다. 국제적으로 한국 의류산업은 후발 개도국보다 가격 경쟁력이 약하며, 선진국과의 경쟁에서는 경제 블록의 형성에 따른 제한을 받고 있다. 국내의 환경 변화로는 기능 인력 부족 및 인건비와 비즈니스 활동 비용 증가 등의 제한을 받고 있다. 최근에는 국제 무역장벽을 피하고 해외의 저임금의 노동력을 확보하기 위해 해외생산 시설에 대한 투자가 시도되고 있다. 예를 들어, WTO 가입에 따른 투자 환경 개선으로 인해 중국에 대한 투자가 급증하고 있으며, 2000년 10월에 발효된 미무역발전법에 따라 대미 수출 시 무역터 및 무관세의 혜택을 얻기 위해 중남미 지역에 대한 투자도 활발히 이루어지고 있다<sup>15,16)</sup>.

수출 업체가 소싱 지역을 선정할 때 노동 임금의 경쟁력 외에도 소싱국과 수출 대상국과의 지리적 거리, 관세 및 쿼타 등을 우선적으로 고려하므로 대미 수출 의존도가 높은 국내 의류 수출 업체들은 중남미에 활발하게 진출하였다. 반면, 내수 업체들은

납기와 반응 생산에 적절히 대응하기 위해 우리나라와 근접한 중국을 선호한다<sup>17)</sup>. 중국은 세계에서 가장 큰 의류 생산 국가이며<sup>18)</sup>, 2003년도에는 중국으로부터의 수입 품목들 중에 의류 수입이 19.07억 달러로 가장 높은 비중을 차지하였다<sup>19)</sup>. 중국은 지속적으로 추진하고 있는 개혁 개방 정책, 베이징 올림픽의 성공적 개최 등을 통한 경제 발전 기대치가 높다. 따라서 중국은 의류 제품의 생산지로 유력한 뿐만 아니라, 의류 제품의 소비 시장으로서의 중요도가 높으므로, 많은 기업들이 중국에 법인이나 합작 공장을 설립하는 경향도 보인다<sup>20)</sup>.

본 연구에서는 국내 공급용 의류 상품을 해외 공장에서 생산하는 의류업체들을 대상으로 글로벌소싱의 특징과 기대 효과 및 문제점을 파악하였다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 조사 대상 및 자료 수집 방법

본 연구에서는 국내 시장에 제품을 공급하는 의류업체들을 대상으로 조사하였으며, 조사 대상 업체는 2004/2005 패션브랜드연감(어패럴 뉴스, 2004)에서 연간 매출 규모 200억 이상인 기업들을 중심으로 선정하였다. 2004년 10월 18일부터 11월 15일까지 여성복(n=30), 남성복(n=30), 유니섹스 캐주얼웨어(n=40)를 대상으로 총 100개의 설문지를 배포하여 이 중 65

<표 1> 조사 참여 업체

복종	브랜드 명
여성복	ON&ON, 올리브 데 올리브, BNX, 코데스 컴바인, 씨씨클럽, Lynn, A6, ENC, 테코, W, 씨, 비지트 인 뉴욕, 비키, SOUP, 더 데이, 라인, 96NY, 시슬리, 크로커다일, 엘트 스포츠
남성복	맨스타 캐주얼, 지이크, 엠비오, 솔젠, 캠프리지 맨버스 캐주얼, ZIOZIA, 맨스타, 빈폴, 갤럭시 캐주얼, 트루젠, 마에스트로 캐주얼, 타운젠트, 바쏘, 오스틴 리드, 인터베조
유니섹스 캐주얼웨어	Thursday Island, 1492miles, 마루, ONG, 이랜드, 티니위니, 웨인, 엔진, CASH, 노튼, 카스피, 언더우드, 헌트, 브렌파노, 스코필드, 안트벨트, 영원, 제이플라, TANKUS, 코오롱 스포츠, 프로스펙스, 지오다노, 유니온 베이, UCLA, 폴드윈, 잭 니클라우스, FILA, 엠브로, The North Face

15) 문남철, “한국 섬유·의류산업의 해외생산입지의 동태성,” *한국지리학회지* 37권 4호 (2003), pp. 409-426.

16) 한국섬유산업연합회, “산업 현황: 해외 투자 및 전망” [www.kofoti.or.kr/info/index04.php](http://www.kofoti.or.kr/info/index04.php)

17) 이윤숙, 육심현, 최원경, 이수경, 진병호, *Op. cit.*

18) 이유순, “중국 신사복 생산지의 위상과 한국 패션 기업의 대응전략,” *한국의류산업학회지* 6권 3호 (2004), pp. 261-265.

19) 주요무역동향지표, (한국무역협회 무역연구소, 2004) p. 48.

20) 섬유산업연합회. *Op. cit.*

개(여성부: n=20, 남성부:n=16, 유니섹스 캐주얼웨어: n=29)를 회수하여 분석하였다(표 1).

**2. 측정 도구 및 분석 방법**

설문 문항은 글로벌소싱의 현황(9문항), 효과 및 문제점(18문항), 소싱 기지 선정 기준(8문항), 응답 업체 및 응답자의 특성(4문항)으로 구성하였다. 글로벌소싱을 통한 효과 및 문제점, 글로벌소싱 기지 선정 기준에 대한 의견은 5점 Likert 척도로 측정하였다. 수집된 자료는 SPSS 12.0을 이용하여 t-test와 일원분산분석(ANOVA) 방법으로 분석하였다.

**IV. 결과 및 논의**

**1. 글로벌소싱 현황**

조사 대상 업체의 글로벌소싱 현황을 파악하기 위하여 해외생산을 본격적으로 시작한 시기와 생산 비율과 관리 방법 등을 조사한 결과, 전체 제조 물량 중 해외생산이 이루어지고 있는 비율은 평균 37%이었으며, 해외생산이 전체 생산 물량의 40% 이상을 차지하는 업체는 41.6%(n=27)이었다. 2000년 이전에 해외생산을 시작한 기업은 47.7%(n=31)이었다.

해외생산 방식은 많은 기업들이 다양한 방법을 혼용하는 경향을 보이므로 복수 응답하도록 하였다. 해외생산 방식으로는 프로모션 업체를 통해 제품을 생산하는 업체가 가장 많았으며(75.4%; n=49), 해외 공장에 위탁생산하는 업체도 많았다(53.8%; n=35). 그러나 직접 자본을 투자하여 해외에 공장을 설립하여 생산하는 경우는 미약하였다(10.7%; n=7).

안정적인 품질 관리를 위해 생산 관리 인력을 현지에 파견하는 업체는 38.5%(n=25)이었다. 이는 많은 업체가 프로모션을 업체를 통해 제품을 생산하면서 품질 관리를 본사가 관여하지 않는 경향을 보이는 것이라고 해석할 수 있다. 시장의 반응에 따라 단기간에 생산을 하는 리오더 생산을 해외 공장에서 처리하는 업체도 많았다(50.8%; n=33)(표 2). 이러한 결과는 많은 기업들이 해외생산 물량을 크게 증가시키고 있으나 품질 관리에 대한 대비가 비교적 철저하게 이루어지지 못하고 있음을 시사한다.

프로모션 업체를 사용하고 있는 응답 기업들(n=49)을 대상으로 본사에서 관여하는 업무의 비율을

조사한 결과, 디자인은 100% 제공하고 있으며, 샘플(55.1%) 및 패턴(69.4%)제작, 검사(63.3%) 업무는 본사에서 담당하는 비율이 높았다(표 3). 그러나 생산 및 생산 준비 공정에 대한 관여는 낮았다. 특히 재단(8.2%), 봉제(0%), 포장(0%) 작업에 대한 관여도는 매우 낮았다. 이러한 조사 결과는 우리나라 의류업체들이 노동 임금의 저렴함을 취하기 위하여 해외 프로모션 업체를 주로 CMT 가공 업무 중심으로 활용하고 있음을 보여준다. 또한 해외 프로모션 업체들의 역량이 아직 디자인 및 기획 단계 업무의 파트너로서 역할을 담당하지는 못하고 단순 하청 생산의 단계에 머무르고 있음도 의미한다.

<표 2> 조사 업체의 해외생산 현황 (n=65)

특성	항목	빈도(%)
해외생산 시작시기	2000년 이전	47.7
	2001년 이후	52.3
해외생산 비율	20% 미만	20.0
	20~40% 미만	38.5
	40~60% 미만	10.8
	60~80% 미만	26.2
	80% 이상	4.6
생산관리 인력 파견	한다	38.5
	안 한다	61.5
해외 리오더 생산	한다	50.8
	안 한다	49.2
해외생산 형태 (복수 응답)	프로모션 업체	75.4
	위탁생산 공장	53.8
	자사 공장	10.7

<표 3> 해외 프로모션 업체 이용 기업들의 본사 수행 업무 비율 (n=49)

업무	업체 수 (%)
디자인 개발	49(100.0)
샘플 제작	27( 55.1)
패턴 제작	34( 69.4)
재단	4( 8.2)
봉제	0( 0.0)
검사	31( 63.3)
포장	0( 0.0)

해외생산 비율에 따른 생산 관리 업무의 특징을 비교한 결과, 전체 물량의 40% 이상을 해외에서 생산하는 기업은 해외생산 현장에 본사의 생산 관리 전문 인력을 파견하는 경향을 보였으며( $p < .01$ ), 리오더 생산도 해외 공장에서 이루어지는 경향을 나타냈다( $p < .01$ )(표 4). 이러한 결과는 생산 기반의 중심을 해외로 옮긴 기업은 철저한 품질 관리를 위해 전문 생산 관리 인력을 파견하는 경향이 있으며, 해외에서도 생산이 신속하게 이루어질 수 있는 시스템으로 운영해 나가는 노하우가 구축되어 리오더 생산도 실시하는 것으로 해석된다.

해외생산의 현황을 복종별로 비교한 결과, 복종에 따른 차이가 뚜렷하였다(표 5). 단순한 디자인의 중저가 의류를 대량으로 생산하는 경향이 강한 유니섹스 캐주얼웨어 업체들은 2000년 이전부터 해외생산을 시작하였으며, 해외생산 비율도 높았으며( $p < .01$ ), 남성복과 여성복 업체들은 유니섹스 캐주얼웨어 업체보다 비교적 최근에 해외생산을 시작하였다( $p < .01$ ). 본사 소속의 생산관리 인력을 해외에 파견하는 경향

은 여성복과 유니섹스 캐주얼웨어가 높았다. 남성복 업체는 6.3%의 업체만 해외에 관리 인력을 파견하였다. 이와 같은 결과는 유니섹스 캐주얼웨어는 해외생산 비중이 높고, 여성복은 디자인 디테일이 복잡하여 기술 지도가 중요하기 때문에 품질 관리를 위한 인력 파견이 필요함을 시사한다. 해외생산을 통해 리오더 생산하는 경향은 여성복 업체에서 두드러지게 높게 나타났다( $p < .01$ ). 이와 같은 연구 결과를 종합하면, 해외생산에 집중하는 경향은 유니섹스 캐주얼웨어 업체가 높고, 여성복 업체들도 본격적으로 해외생산에 의존하기 시작하였음을 보여준다.

2. 글로벌소싱 지역 선정 조건

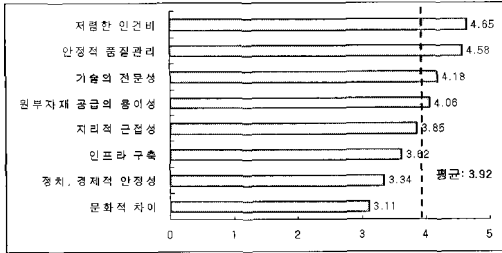
글로벌소싱 지역 선정 시 기업들이 중요하게 평가하는 항목을 5점 척도로 조사한 결과, 저렴한 인건비(4.65), 안정적 품질 관리(4.58), 기술의 전문성(4.18), 원부자재 공급의 용이성(4.06)을 중요한 기준으로 삼고 있으며, 자리적 근접성(3.85)과 인프라 구축(3.62) 등도 중요시 하였다. 그러나 정치 경제적인

<표 4> 해외 생산 비율에 따른 해외 생산 관리 특성 (n=65)

특성		해외 생산 비율	40% 미만 (n=38)	40% 이상 (n= 27)	$\chi^2$	df	p 값
품질 관리 인력 파견	있다		8(32.0%)	17(68.0%)	11.714	1	.001
	없다		30(75.0%)	10(25.0%)			
해외 리오더 생산	한다		14(42.4%)	19(57.6%)	7.099	1	.008
	안한다		24(75.0%)	8(25.0%)			

<표 5> 복종에 따른 해외생산 특성 (n=65)

특성		복종	여성복 (n=20)	남성복 (n=16)	유니섹스 캐주얼웨어 (n=29)	$\chi^2$	df	p 값
해외생산 시작시기	2000년 이전		7(35.0%)	4(25.0%)	20(69.0%)	9.855	2	.007
	2001년 이후		13(65.0%)	12(75.0%)	9(31.0%)			
해외생산 비율	40% 미만		13(65.0%)	14(87.5%)	11(37.9%)	10.941	2	.004
	40% 이상		7(35.0%)	2(12.5%)	18(62.1%)			
해외 리오더 생산	한다		14(70.0%)	2(12.5%)	17(58.6%)	13.05	2	.001
	안 한다		6(30.0%)	14(87.5%)	12(41.4%)			
관리인력 파견	있다		10(50.0%)	1( 6.3%)	14(48.3%)	9.319	2	.009
	없다		10(50.0%)	15(93.8%)	15(51.7%)			



<그림 1> 해외 생산지 선정기준의 중요도.

안정성(3.34)이나 국민성, 종교, 언어와 같은 문화적 환경의 차이(3.11)는 비교적 덜 중요하게 평가하였다(그림 1).

글로벌소싱 기지 선정에서 중요하게 고려하는 요소를 해외생산 시작 시기와 관련하여 분석한 결과, 2000년 이전에 해외생산을 시작한 기업들에 비해 2001년 이후 해외생산을 시작한 업체들은 안정적 품질 관리, 원부자재 공급의 용이성, 기술의 전문성을 더 중요시 하는 것으로 나타났다( $p<.05$ )(표 6). 이와 같은 결과는 해외생산을 늦게 시작한 기업들이 안정적 품질, 원부자재 공급, 기술의 전문성을 염려하였기 때문에 해외생산을 늦게 시작하였음을 시사한다.

해외생산 지역 선정 기준의 중요도를 해외생산 비율에 따라 비교한 결과, 해외생산 비율이 높은 업체들이 안정적 품질 관리( $p<.01$ ), 기술의 전문성( $p<.05$ ) 항목을 더 중요시 하는 것으로 나타났다(표 6).

복층에 따라 글로벌소싱 지역 선정의 중요도에 차

이가 있는지 분석한 결과, 안정적 품질 관리, 원부자재 공급의 용이성, 기술의 전문성에서 유의한 차이가 나타났다( $p<.05$ ). 기술의 전문성과 안정적 품질 관리는 여성복>남성복>유니섹스 캐주얼웨어 업체의 순서로 중요시 하였으며 원부자재 공급의 용이성은 여성복>유니섹스 캐주얼웨어>남성복 업체의 순으로 나타났다. 특히, 여성복 업체들은 안정적 품질 관리(4.80)를 저렴한 인건비(4.60)보다 중요시하였고, 기술의 전문성(4.55)과 원부자재 공급의 용이성(4.45)도 중요시 하였다(표 7).

이와 같은 분석 결과는 저렴한 인건비가 가장 중요한 해외생산 지역 선정 조건임을 보여주며, 해외생산의 시작 시기가 비교적 최근에 이루어진 업체, 해외생산 비용이 비교적 높지 않은 업체, 세심한 제조 기술을 필요로 하는 업체들이 특히 기술 전문성과 안정적 품질 관리를 중요한 선정 기준으로 사용하고 있음을 보여준다.

해외 소싱 국가 분포를 복수 응답으로 분석한 결과, 모든 조사 대상 업체들이 중국을 해외생산 기지로 이용하고 있었으며 여성복과 유니섹스 캐주얼웨어 업체들은 북한 생산도 추진하는 경향을 나타내었다(표 8). 유니섹스 캐주얼웨어 업체는 저렴한 생산단가에서 경쟁력을 추구하여 노동 임금이 저렴한 해외 생산 지역으로 지속적으로 옮겨가는 경향이 있으므로 다양한 국가에 생산 기지를 두고 있는 것으로 나타났다. 반면, 여성복의 경우 북한, 베트남, 홍콩 등 제한

<표 6> 해외생산 특성에 따른 생산지역 선정기준의 중요도

(n=65)

해외생산 특성	해외생산 시작 시기			해외생산 비율		
	2000년 이전 (n=31)	2001년 이후 (n=34)	t 값	40% 미만 (n=38)	40% 이상 (n=27)	t 값
생산 지역 선정 기준						
저렴한 인건비	4.58	4.71	-1.047	4.68	4.59	0.753
안정적 품질관리	4.45	4.71	-0.770*	4.74	4.37	2.806**
기술의 전문성	4.00	4.35	-2.068*	4.34	3.96	2.201*
원부자재 공급의 용이성	3.87	4.24	-1.805*	4.08	4.04	0.200
지리적 근접성	3.84	3.85	-1.968	43.76	3.93	-0.736
인프라 구축	3.58	3.65	-0.392	33.50	3.78	-1.764
정치, 경제적 안정성	3.26	3.41	-0.828	3.34	3.33	0.046
문화적 차이	3.00	3.21	-1.171	3.11	3.11	-0.032

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ .

〈표 7〉 해외생산 지역 선정 기준의 중요도: 복종

(n=65)

생산지역 선정 기준	복종	여성복 (n=20)	남성복 (n=16)	유니섹스 캐주얼웨어 (n=29)	F 값
저렴한 인건비		4.60	4.88	4.65	2.573
지리적 인접성		4.05	3.75	3.76	1.120
안정적 품질관리		4.80 B	4.69 AB	4.38 A	4.65*
원부자재 공급의 용이성		4.45 B	3.81 A	3.93 AB	3.558*
기술의 전문성		4.55 B	4.13 AB	3.97 A	4.616*
정치, 경제적 안정성		3.55	3.11	3.31	2.383
문화적 차이		3.35	2.81	3.10	2.684
인프라 구축		3.60	3.44	3.72	.928

A, B는 Scheffe test 결과 A&lt;B, \*p&lt;.05.

〈표 8〉 복종에 따른 해외생산 기지 분포(복수 응답)

(n=65)

해외생산지역	복종	여성복 (n=20)	남성복 (n=16)	유니섹스 캐주얼웨어 (n=29)	계
중국		20(100.0%)	16(100.0%)	29(100.0%)	65(100.0%)
북한		4( 20.0%)	3( 18.8%)	7( 24.7%)	14( 21.5%)
베트남		2( 10.0%)	0	6( 20.7%)	8( 12.3%)
홍콩		3( 15.0%)	0	3( 10.3%)	6( 9.2%)
인도		1( 5.0%)	0	4( 13.8%)	5( 7.7%)
미얀마		0	0	5( 17.2%)	5( 7.7%)
방글라데시		0	0	4( 13.8%)	4( 6.2%)
이탈리아		0	3( 18.8%)	1( 3.4%)	4( 6.2%)
스리랑카		0	0	1( 3.4%)	1( 1.5%)

된 지역에서 생산되고 있었다. 남성복의 해외 생산은 중국에 집중되어 있으며, 북한을 생산 기지로 사용하는 경향도 나타나기 시작하였다. 고가 제품을 중심으로 이태리 생산도 이루어지는 특징을 나타내었다. 새로운 해외생산 지역에 대한 지속적인 개발은 글로벌 소싱이 불가피한 업체들에게는 중요한 업무이다<sup>21)</sup>. 따라서 본 연구에서는 향후 해외생산 지역으로 관심을 가지고 있는 국가를 조사한 결과, 북한(65.5%)에

대한 관심이 높았으며, 이외에도 베트남(24.5%), 인도네시아(14.2%), 인도(9.4%), 홍콩(7.5%)을 고려하는 것으로 나타났다(표 9).

위에서 살펴본 바와 같이 중국에 대한 의존도가 높으나, 해외생산 지역이 점차 다각화되어가는 경향을 나타내고, 특히 북한에서의 생산을 고려하는 기업의 수가 많으므로, 조사 업체들을 중국에서만 생산하는 업체, 중국과 북한에서 생산하는 업체, 북한

21) J. A. Rosenau and D. Wilson, *Apparel Merchandising: The line status here*, (Fairchild Publication, INC. New York. 2001), pp. 315-358.



〈표 9〉 진출을 고려하는 해외생산지역(복수응답)  
(n=65)

진출 고려 지역	업체 수	비율(%)
북한	40	61.5
베트남	26	24.5
인도네시아	15	14.2
인도	10	9.4
홍콩	8	7.5
방글라데시	5	4.7
대만	3	2.8
필리핀	2	1.9
이탈리아	2	1.9
러시아	1	0.9

을 제외한 다른 나라와 중국에서 생산하는 업체로 3 개 그룹으로 나누어 선호하는 해외생산 형태를 비교 하였다. 분석 결과, 중국에서만 생산하는 업체는 현지 프로모션 업체나 공장에 위탁하는 경향이 높게 나타났다. 해외에 공장을 설립하여 직접 생산하려는 기업의 비율은 전반적으로 낮았으나 베트남이나 인도네시아 등을 제 2의 소싱 국가로 이용하는 업체들은 해

외 공장 설립을 긍정적으로 고려(16.7%)하는 업체도 있었다(표 10).

3. 글로벌소싱의 문제점

글로벌소싱에 따른 문제점의 경험이 해당 업체의 특성과 어떤 관계가 있는지 분석한 결과, 해외생산 시작 시기 측면에서는 2000년 이전 진출한 업체들이 2001년 이후에 진출한 업체들보다 글로벌소싱에 따른 문제점을 더 심각하게 인식하는 것으로 나타났다. 이들은 특히 환율 변동 및 관세 부과에 따른 비용 상승에 따른 문제점을 심각하게 평가하였다( $p < .05$ )(표 11).

해외생산 비율에 따른 글로벌소싱에 대한 문제점을 비교해 본 결과, 전체 생산 물량의 40% 이상을 해외에서 생산하고 있는 업체들이 관세 부과에 따른 비용 상승이 최종 가격 산출에 영향을 미치기 때문에 생산 원가 이외에 부가적인 비용 상승( $p < .01$ )을 해외생산의 문제점으로 지적하였으며, 이외에도 문화적 이질감( $p < .05$ )을 심각하게 받아들이고 있다(표 11).

북한에서 생산하는 기업들은 핵심 기술이나 정보

〈표 10〉 생산 지역에 따른 해외생산 형태(복수응답)

해외생산지역	중국 (n=33)	중국+북한 (n=14)	중국+제3국(북한 제외) (n=18)
생산 형태			
자사 소유 해외 공장 생산	2( 6.0%)	0( 0.0%)	3(16.7%)
현지 공장에 위탁 생산	18(54.5%)	8( 57.0%)	9(50.0%)
현지 프로모션에 위탁	22(66.7%)	14(100.0%)	13(72.2%)

〈표 11〉 해외생산 특성에 따른 해외생산에 대한 애로사항 인식 (n=65)

해외생산 특성	해외생산 시작 시기			해외생산 비율			t 값
	2000년 이전 (n=31)	2001년 이후 (n=34)	t 값	40% 미만 (n=38)	40% 이상 (n=27)	t 값	
통제/관리 어려움	3.77	3.38	1.809	3.61	3.52	.380	1.809
추가 비용 발생 (환율 변동, 관세)	3.68	3.18	2.669*	3.18	3.74	-2.889**	2.669*
생산 기지와 문화적 이질감	3.06	2.85	1.157	2.79	3.19	-2.193*	1.157
핵심 기술이나 정보 노출	3.03	2.85	0.994	2.87	3.04	-.921	.994

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

〈표 12〉 생산 기지에 따른 해외생산의 애로사항

(n=65)

애로사항	생산 기지	중국 (n=33)	중국+북한 (n=14)	중국+제3국 (n=18)	F 값
통제/관리 어려움		3.55	3.79	3.44	.581
추가 비용 발생(환율 변동, 관세)		3.42	3.29	3.50	.275
생산 기지와 문화적 이질감		3.09	2.79	2.83	1.179
핵심 기술이나 정보 노출		2.73 A	3.29 B	3.06 A B	3.480*

A, B는 Scheffe test 결과, \* $p < .05$ .

노출 부분을 임려하는 것으로 평가되었다( $p < .05$ )(표 12).

## V. 결론 및 제언

본 연구는 의류 제품을 해외에서 생산하는 내수 의류업체들을 대상으로 글로벌소싱 현황과 문제점을 분석하였다. 분석 결과, 해외생산 시작 시기와 주요 생산 지역 복종에 따라 해외생산 업무의 특성이 다르게 나타났으며, 해외생산 지역 선정 기준에서도 차이가 있음을 파악하였다.

해외생산을 시작한 시기는 복종별로는 유니섹스 캐주얼웨어 업체가 해외생산을 시작한 시기가 빨랐으며, 해외생산의 의존도도 높았다. 여성복 업체들은 비교적 최근에 해외생산을 시작하였으나 해외생산에 본격적으로 집중하는 경향을 나타냈다. 이와 같은 결과는 과거에는 대량으로 생산되는 품목들과 기술 요구 수준이 낮은 품목이나 중저가의 캐주얼 의류를 중심으로 해외생산이 이루어져 왔으나, 근래에는 비교적 높은 제조 기술이 필요한 품목도 해외생산이 이루어지기 시작하였음을 시사한다. 또한 해외생산의 비중이 높은 업체들은 기술 관리 인력을 파견하는 경향이 높고, 여성복 업체들은 리오더 상품도 해외에서 신속하게 생산하여 공급하고 있음을 보여주었다. 생산 방식으로는 해외 프로모션 업체를 사용하거나 위탁 생산을 하는 경향이 높게 나타났으나 디자인, 샘플 제작, 패턴 제작, 검사와 같은 기술력을 필요로 하는 작업은 국내 본사에서 직접 수행하였다. 제단과 봉제, 포장의 단순한 기계적 작업에는 자사의 관여 비율이 매우 낮게 나타났다. 이러한 조사 결과는 우리나라 의류업체는 주로 봉제 임금의 저렴함을 취

하기 위하여 해외생산을 추진하고 있으며, 프로모션 업체들이 단순 하청 생산의 단계에 머무르고 있음을 보여준다.

글로벌소싱 기지의 선정에 있어 중요시하는 점은 저렴한 인건비, 안정적 품질 관리, 기술의 전문성, 원부자재 공급의 용이성 등이었다. 글로벌소싱을 통한 문제점으로는 통제, 관리의 어려움, 환율 변동, 관세 부과에 따른 비용 상승, 생산 기지와 문화적 이질감 등을 지적하였다. 특히 해외생산 비율이 40%가 넘는 업체는 환율 변동 및 관세 부과에 따른 비용 상승과 문화적 이질감에 대한 애로점을 더 민감하게 느끼고 있었다.

생산지역의 다양성을 분석한 결과 유니섹스 캐주얼웨어의 경우 여러 나라에 생산 기지를 두고 있었으며, 여성복과 남성복 업체들은 중국, 북한, 베트남에 집중되어 있었다. 북한에서 생산하는 경우에는 프로모션을 통해 완사입하거나 현지 공장에 위탁 생산을 실시하고 있었으며, 중국에서만 생산하는 업체는 프로모션과 위탁 생산의 경향이 높게 나타났다. 추후 생산 지역으로 북한에 대해 관심이 비교적 높았으나 단기적으로는 정치적인 불안정성 때문에 북한에 대한 투자에 대한 불안감이 있는 것으로 조사되었다. 따라서 이에 대한 제도적인 준비가 필요함을 시사한다.

본 연구의 결과는 다수의 의류업체들이 노동비용 절감을 위해 글로벌소싱을 활발하게 활용하고 있음을 보여준다. 그러나 우수한 소싱력을 전략적 사용을 위해서는 향후 해외 시장 진출 계획과 연관된 전략의 수립이 필요하다. 본 연구는 국내 내수 의류업체를 중심으로 글로벌소싱 현황과 그에 따른 성과를 고찰하였다.

후속 연구에서는 의류 수출 업체와 국내 내수 업체 간의 해외생산에서의 차이점 비교가 필요하다. 또한, 해외생산을 전혀 하지 않는 업체도 조사하여 글로벌소싱의 장단점을 비교하는 연구도 필요하다. 이외에도 추후 북한에 대한 투자 진출이 활성화될 경우에 대비하여 북한 진출에 대한 연구도 필요하다.

### 참고문헌

- 강대경, 윤강술, 최영만 (2000). *국제 경영*. 서울: 효 일.
- 권영철 (2001). *국제 경영*. 서울: 무역 경영사.
- 이승종외 4 (2004). *글로벌 경영*. 서울: 민영사.
- 홍성도 (1998). *아웃소싱 전략과 사례*. 서울: 학문사.
- 김민규 (1997). “한국 제조기업의 국제 소싱 전략 유형과 성과에 관한 연구.” 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 김용주 (1999). “한국 의류산업의 범세계적 조달 전략 결정 요인에 관한 연구.” *한국의류학회지* 23 권 1호.
- 문남철 (2003). “한국 섬유 의류산업의 해외생산업자의 동태성.” *한국지리교육학회지* 37권 4호.
- 손미영, 이은영, 김하나 (2004). “패션산업에서의 해외직접투자-무역과의 관계를 중심으로-.” *한국의류학회지* 28권 9호.
- 육심현 (2001). “기업 특성과 파트너십이 해외 소싱 성과에 미치는 영향 연구.” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 이병주 (2000). “의류업계의 OUTSOURCING 실태에 관한 연구-여성복 프로모션을 중심으로-.” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이유순 (2004). “중국 신사복 생산지의 위상과 한국 패션 기업의 대응전략.” *한국의류산업학회지* 6 권 3호.
- 이운숙, 육심현, 최원경, 이수경, 진병호 (2002). “국내 의류업체의 글로벌소싱 현황과 경쟁력 강화 방안.” *한국의류학회지* 26권 6호.
- 이현아 (2005). “국내 의류업체의 글로벌소싱 현황에 대한 연구-생산 부분을 중심으로-.” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 홍은아 (2004). “캐주얼 브랜드의 Global Sourcing 생산 현황에 대한 연구.” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- “산업현황: 해외 투자 및 전망” (2004년 8월 25일 검색). *섬유산업연합회*; available from World Wide Web @<http://www.kofoti.or.kr/info/index04.php>
- 섬유산업연합회 (2004. 3. 4), 산업 동향; 한국 의류 기업의 중국 진출 현황.
- 한국 수출입은행, 해외투자 홈페이지 (2004년 9월 1일 검색); available from World Wide Web @<http://www.koreaexim.go.kr/kr/oecis/m03/s01.jsp>
- 전국경제인연합회 (2003. 6. 20), 우리나라 제조업의 해외이전 동향과 대응과제.
- 주요무역동향지표 (2004). 한국무역협회 무역연구소.
- Dickerson, K. (1999). *Textiles and Apparel in the International Economy*. 3rd ed. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Gereffi, G. (1999). “International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain.” *Journal of International Economics* Vol. 48.
- Glock, R. and G. Kunz (1995). *Apparel Manufacturing*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hodggets, R. M. and F. Luthans (2000). *International Management*. 4th ed. McGraw-Hill.
- Rosenau Jeremy A. and David Wilson (2001). *Apparel Merchandising*. Fairchild Publications, Inc.
- Johnson, M. J. and E. O. Moore (2001). *Apparel Product Development*. 2nd ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Swamidass, P. M. (1993). “Import Sourcing Dynamics : An Integrative Perspective.” *Journal of International Business Studies* Vol. 24 No. 4.