

대구지역 섬유산업 스트림 공급망 협력체계 구축과 국제경쟁력 강화 방안

International Competitive Improvement through Stream Supply Chain Cooperative System
Building of Textile Industry in the Daegu District

류건우(Geun-Woo Ryu)
계명대학교 전자무역학과 교수(주저자)

김승호(Seung-Ho Kim)
한국산업평가연구원 부원장(공동저자)

목 차

- | | |
|-------------------------|----------|
| I. 서론 | IV. 결론 |
| II. 섬유산업의 현황과 기업간 협력 모델 | 참고문헌 |
| III. 사례연구 | Abstract |

Abstract

This paper covers a plan to build supply chain cooperation systems among stream of the textile industry to strengthen international competitiveness. To obtain the study objective, it has been reviewed the theoretical rationale relating to organizational cooperation model and discussion and performed the case study that analyzed stream group and participated firms to the textile stream policy project.

The analyzed stream cooperative types that measured configuration of cooperative degree and productive type are new market creation, technology improvement, relation maintenance, and relation cease. Two types - new market creation and technology improvement - have significant effect of the textile stream cooperation. Key successful factors of these two effective types are the external intervention of specialized consulting organization and build internal coordination and integrated mechanism to the cooperative stream group and participated firms.

Key Words : Textile Industry Stream, Supply Chain Cooperation, Stream Cooperative Strategy

I. 서론

협력이 지니고 있는 여러 이점과 기업들이 협력의 필요성을 인식하고 있음에도 불구하고, 산업현장에서는 기업 간 협력이 제대로 이루어지지 않고 있다. 그 이유에 대해서는 다양한 원인이 제시되고 있지만, 정책적으로 적절한 대안을 마련하는데 많은 어려움을 겪고 있다.

그동안 기업간 협력에 관한 학술적 연구는 대기업과 중소기업 간의 협력과 중소기업간 협력으로 크게 구분되어 진행되어 오고 있다. 이들 연구들은 기업 간 협력에 영향을 미치는 요인을 밝히거나, 협력성과 또는 협력의 선행변수와 결과변수에 관한 관계를 규명하는데 초점을 두어 왔다.¹⁾ 이들 기업 간 협력에 대한 연구들은 대부분 기업측면에서 두 기업 간의 협력을 결정하는 요인 또는 동기와 그 성과를 밝히는데 주력해오고 있다. 따라서 당사자 간의 협력이 어떤 계기로 이루어지고 그를 통한 성과는 어떠한 것인가를 규명하는 것이다. 그러나 이들 연구들은 셋 이상의 기업들이 하나의 공통된 목적을 위해 협력관계를 형성하거나 제도적으로 이러한 협력을 만들어지는 과정에 대한 내용을 구체적으로 기술하는데 한계가 있었다. 또한 두 기업 간의 협력을 위한 내용에 초점을 두고 있기 때문에 산업수준에서 이러한 협력이 유효하게 확산될 수 있는가에 대한 설명력이 부족하다. 본 연구는 대구지역 섬유산업을 대상으로 기업 간 협력을 위한 방안을 모색해보고자 한다.

대구지역 섬유산업은 1980년대의 호황을 바탕으로 지역 핵심 주력산업으로 자리매김 이후 협력보다는 네거티브(negative) 경쟁에 치중하고 있는 실정이다. 즉 밖에 존재하는 경쟁보다 ‘내부의 적’이 지역섬유 산업 발전을 저해하는 가장 큰 문젯거리로 자리해온 지가 오래되었다. 이미 제품 बे끼기, 가격 덤핑, 바이어 새치기 등이 지역 섬유산업의 오랜 관행으로 깊숙이 자리매김해 있다. 따라서 협력은 고사하고 자신의 정보가 지역 업체에게 빠져나가게 되는 경우에 대한 염려와 불신이 팽배해 있는 상황이라 할 수 있다.

섬유산업의 글로벌경쟁력 확보에 있어서 섬유산업이 지니고 있는 생산 중심의 산업구조적인 한계와 대외적인 경쟁 환경 변화보다도 더 큰 문제는 지역 섬유산업 내부에 있음을 업계 종사자를 비롯한 전문가들이 지적하고 있다. 이는 ‘제살 깎아먹기식’의 지역 기업 간 가격경쟁과 모방이 섬유산업의 지속적인 경쟁력을 가로막고 있음을 의미한다. 이로 인해 해외에서의 지역 섬유제품의 판로 개척은 매우 은밀히 상호배타적으로 전개되고 있다. 이러한 네거티브 내부 경쟁을 극복하고 지역 섬유제품의 해외공동마케팅 사업 등 포지티브(positive) 협력을

1) 이장우·강용운, “대-중소기업간 협력이 기술혁신 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 『중소기업연구』, 28권 3호, 한국중소기업학회, 2006, pp.243-267. 이경탁·김종용, “중소기업간 협력활동이 협력성과에 미치는 영향”, 『경제연구』, 26권 4호, 한국경제통상학회, 2008, pp.209-233

위한 정책적 노력이 최근에 전개되고 있다. 그러나 이들 해외공동마케팅 사업에서도 불신의 잔재는 존재하고 있어서²⁾ 보다 긴밀한 기업 간 협력이 필요한 실정이다.³⁾

최근 대구지역 섬유기업의 차별화되고 특화될 수 있는 제품을 개발할 수 있는 방안을 모색하고, 기존에 보유한 생산기능에 마케팅 기능과 연구개발 기능을 보완하는 등 자립경쟁력 강화 방안으로 기업 간 협력을 통한 산업혁신 방안을 시도하고 있다. 즉, 섬유산업의 스트림 간 연계 강화를 목적으로 2006년부터 전개된 섬유직물구조고도화의 섬유스트림(stream) 협력 사업이 대표적인 사례로 들 수 있다.

섬유산업인 대구의 수출중심의 국제경쟁력 강화를 위해서는 단편적인 스트림 내의 협력뿐만 아니라, 섬유산업 전반을 아우르는 스트림 간 공급망 협력체계의 구축이 필수적이다. 특히 글로벌 시장에서 글로벌 수요변화에 빠르게 대응하기 위해서 스트림 간 협력을 통해 신제품을 개발하고 고부가가치 상품을 생산하여 수출경쟁력을 강화할 필요성이 대두하고 있다.⁴⁾

본 연구는 지역 섬유산업수준의 스트림 간 공급망 협력이라는 관점에서, 대구지역 섬유산업의 스트림 협력구조와 사례분석을 통해 효과적인 섬유산업의 스트림 간 공급 협력체계 구축 방향과 핵심성공요인을 도출하여 국제경쟁력 강화를 위한 스트림 협력 발전모델을 제시하는데 목적을 두고자 한다.

II. 섬유산업의 현황과 기업간 협력 모델

1. 섬유산업의 현황 및 산업구조

섬유산업을 둘러싼 국가수준에서의 경쟁 환경을 살펴보면, 개도국에 대한 선진국의 투자확대로 중저가 섬유제품에 대한 경쟁이 치열하고, 자유무역협정(Free Trade Agreement, FTA)를 비롯한 특혜무역협정의 확산으로 국제적으로 경쟁상황 및 분업구조의 변화와 함께 환경규제가 EU 등 선진국의 새로운 무역장벽으로 등장하고 있다. 분업구조와중에 국내 섬유산업@새로운 의존적인 수출주도형 산업구조를 가지며, 다단계 생산구조를 가지는 전후방 파급효과가 큰 가공 산업으로 2008년 기준으로 국가 전체 수출의 3.2%인 133.2억 달러, 생산 출하 액의

2) 류건우·김승호, “협력과 통합메커니즘: 섬유산업의 스트림을 통한 관계마케팅적 접근”, 한국전략마케팅학회 춘계학술 발표대회 논문, 2006.p.1

3) 류건우·권중숙, “대구경북지역 섬유마케팅 지원사업의 효율성 증대방안”, 대구경북섬유산업협회, 2008. 2, pp.115-128

4) 대구경북섬유산업협회, 직물업체 구조고도화 사업에 관한 보고서, 2009. 7, pp.10-11

3.5%, 전 업체수의 14.1%, 고용의 8.6%의 차지하고 있다.

본 연구의 대상이 되는 대구지역 섬유산업은 최근 세계경기 침체와 경쟁국의 급부상과 함께 중국의 섬유쿼터제 폐지에 따른 시장 확대 등으로 어려움을 겪고 있으며 기업 간, 업종 간 교류를 통한 기술적 갈등 해소와 품질 향상 등이 필요한데, 이를 보완하는 상호협력을 통한 Win-Win체제가 미흡한 형편이다.

대구지역의 섬유산업은 <표 1>에서와 같이 중소제조업체를 중심으로 구성되어 있다. 즉, 제직준비 및 제직공정을 포함한 제직업종의 지역 구성비는 49.7%가 된다.

<표 1> 지역 섬유산업 및 제직업 스트림 구조 현황

(단위: 개, %)

구 분	업체수	제 직	제직준비	염색가공	사가공	봉제패션	기 타
대 구	1,844 (100.0)	643 (34.9)	158 (8.6)	290 (15.7)	79 (4.3)	270 (14.6)	404 (21.9)
경 북	875 (100.0)	384 (43.9)	193 (22.1)	14 (1.6)	52 (5.9)	39 (4.5)	193 (22.1)
전 체	2,719 (100.0)	1,027 (37.8)	351 (11.9)	304 (11.2)	131 (4.8)	309 (11.4)	597 (22.0)

자료 : 대구경북 섬유산업협회 통계, 2009.

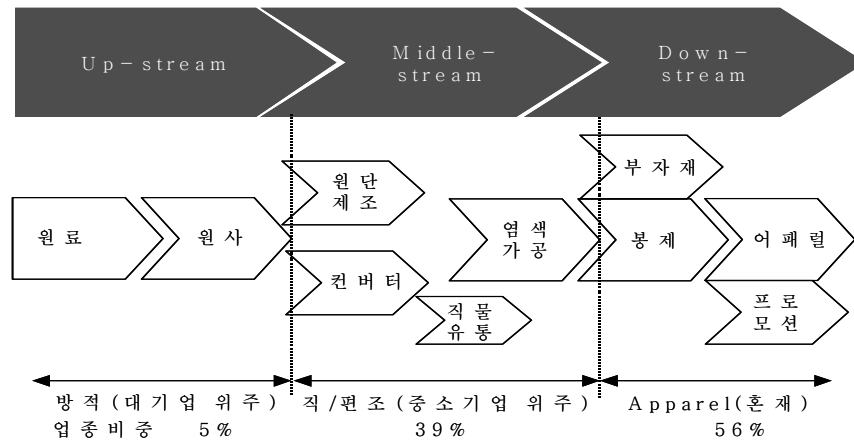
특히 제직업종은 일반적으로 경사와 위사로 사용되는 원사소재를 직기로서 서로 교차시켜 2차원적인 형태의 원단을 제조하는 것과 관련되며, 섬유제조업종에 있어 업스트림인 원료, 화섬, 방직업종과 다운스트림인 봉제패션 등 섬유제품업종의 중간에 위치하며, 직물업종은 거의 대부분이 중소기업형태로 운영되고 있는 것이 특징이다. 제직업종의 국가경제상 비중은 섬유류 생산의 약 17.9%, 고용의 17.3%, 섬유류 수출의 약 57.8%를 점하고 있는 비중이 매우 큰 업종이다.

대구지역 섬유산업은 1990년 이전까지만 해도 생산기능을 중심으로 그 역할 및 기능을 보완하더라도 경쟁력이 유지될 수 있는 상황이었다. 그러나 종합무역상사의 기능의 급격한 퇴조로 OEM에 의존하여 왔었던 마케팅 기능을 상실하였고, 원사 메이커의 새로운 소재 개발 빈도가 급격한 감소로 인해 그동안 확보한 사업영역으로서는 새로운 대외 경쟁 환경에 대응할 수 있는 기반이 매우 미흡한 상황에 처하게 되었다. 그 결과 지역 직물업계 중심의 섬유산업은 개발하는 제품들이 감성이나 기능적인 면에서 업체별로 차별성을 찾아보기 어려운 상황에 직면하게 되어 부가가치가 급격하게 감소되었다. 이러한 지역 섬유산업 전반의 위기의 극복을 위한 일환으로 1차 및 2차 밀라노프로젝트를 통해 연구개발 인프라를 구축하고

기술상용화에 노력을 기울여오고 있다. 지역 섬유산업 전반에 걸친 노력에도 불구하고, 여전히 기존 대기업과 종합무역상사가 수행해오던 마케팅 능력은 개별 중소기업 차원에서 가장 큰 난관으로 남아 있는 실정이다. 이러한 마케팅 능력을 비롯한 신제품 및 신공정 개발과 같은 연구개발 분야와 생산능력의 강화 등을 위해서 지역 섬유산업의 기업의 실질적인 협력이 필수적이라고 할 수 있다.

섬유산업은 업체 수 기준으로 2008년 종업원 300인 이상의 대기업의 비중이 0.3%에 불과한 반면, 50인 미만의 업체 비중은 96.1%로 대부분을 차지하는 등 중소기업 위주로 구성되어 있다. 고용자 수 기준으로 종업원 300인 이상의 대기업의 비중이 13.0%로 낮은 반면, 50인 미만의 업체 비중은 61.6%로 높은 수준을 나타내고 있다. 이들 섬유산업은 업스트림인 원료 조달부터 다운스트림인 의류 및 섬유제품 생산에 이르기까지 세분화되어 있는 다단계의 생산구조를 나타내고 있다. 이러한 섬유산업은 원사(방사/화섬), 제직(직물/편물), 염색가공, 제품제조(의류/비의류), 유통(소비) 등 다단계로서 독립적이면서도 공급체인 측면에서 밀접하게 연계된 가공산업이다(<그림 1>참조).

<그림 1> 섬유산업의 스트림 구조



자료 : 산업연구원(2003), p.100

가치사슬별로 살펴보면 업스트림은 대기업 위주로 되어 있는 반면, 다운스트림은 중소기업 위주로 구성되어 있고, 미들스트림은 중견기업과 중소기업 위주로 구성되어 있다. 고용자 수 기준으로 업스트림인 화학섬유제조업은 종업원 50인 미만의 업체비중이 7.4%에 불과한 반면, 300인 이상의 대기업 비중이 83.3%에 달하고 있다. 다운스트림인 의복제조업은 50인 미만의 업체비중이 72.3%에 달한 반면, 300인 이상의 대기업 비중이 7.1%에 불과하다. 미들스트림인

섬유제조업은 중소기업인 50인 미만의 업체 비중이 49.2%이고, 중견기업인 50~299인의 업종 비중이 35.6%인 반면, 300인 이상의 대기업 비중이 15.2%를 기록하고 있다.

2. 섬유산업 스트림 협력과 기업간 협력 모델

섬유산업의 스트림(stream)은 산업 실무적으로 완성된 제품이 만들어지기까지의 유기적으로 연계된 일련의 생산 공정을 의미한다. 조립생산을 통해 완제품이 완료되는 타 산업과는 달리 섬유산업의 생산 공정은 원료 유기적공을 통해 완성된 제품이 완료되기까지 각 공정마다 독자 공정제품으로 거래가 이루어지며, 또한 다음 생산단계 유기부가적인 가공을 통해 새로운 추가제품으로 다시 생산되는 구조를 취하고 있다.

섬유산업은 Up-stream(원료, 섬유사), Middle-stream(직물, 염색가공), Down-stream(의류, 기타 섬유제품)에 이르기까지 세분화되어 있는 다단계 생산 공정(stream)을 근간으로 하는 산업구조를 취하고 있다. 따라서 산업 스트림간의 유기적 연계를 통해 생활 활동이 이루어지고 있다.⁵⁾ 이러한 스트림간의 유기적인 연계가 곧 섬유산업 내 공급망 협력을 의미한다. 따라서 섬유산업 스트림 공급망 협력의 핵심은 유기적으로 연계된 독립적 생산 공정을 갖춘 기업간 협력이라 할 수 있다. 이러한 맥락에서 섬유관련 정부의 주요 정책들이 섬유산업 스트림간 협력을 통한 기술개발사업과 시장개척 사업에 초점을 두고 있다.

따라서 본 연구는 기업 간 협력에 관한 기존 연구를 검토함으로써 섬유산업의 스트림 공급망 협력체제에 관한 이론적 기반을 마련하고자 한다.

협력은 신뢰를 토대로 형성되는 경제행위자간 상호협력을 의미한다. 이와 관련하여 Mohr and Speckman은 협력을 ‘두 개 이상 독립적인 조직들이 상호혜택을 기대하면서 공동의 목적을 위해 수행하는 공동 활동’이라고 정의하였다.⁶⁾ Smith, Carrol, and Ashford는 ‘개인 또는 조직이 상호작용 속에서 상호적인 이익을 얻기 위해 심리적 관계를 형성하는 과정’으로 협력을 정의하였다.⁷⁾ 따라서 기업 간 협력은 ‘협력 당사자 들이 공동의 목표를 달성하기 위해 상호간에 지속적인 노력을 기울이거나 기업간 정신적 교류를 활성화하는 것’이라고 할 수 있다.

또한 기업간 협력은 경제 행위자간의 장기적 반복적 상호작용,⁸⁾ 상호의존성,⁹⁾ 자산특유

5) 박훈. “섬유산업의 기초분석”, 산업연구원, http://www.kiet.re.kr/kiet/portal/portal04_06.jsp, 2010. 6

6) Mohr, J. and Speckman, R., "Characteristics of Partnership Success" Partnership Attitudes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", Strategic Management Journal, 15(2), 1994, pp. 135-152

7) Smith, K. G., Carrol, S. J., and Ashford, S. J., "Intra and Intergovernmental Cooperation: Toward A Research Agenda", Academy of Management Journal, 38(1), 1995, pp. 7-23

8) Aulakh, P. S., Kotabe, M., and Sahay, A., "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: behavioral approach", Journal of International Business Studie, 27(5), 1996, pp.1005-1032

9) Dyer, J. H. and Singh, H., "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", Academy of Management Review, 23(4), 1998 pp.660-679

성¹⁰), 생산규모와 기술의 불확실성¹¹), 암묵적 지식획득에 필요한 지리적 근접성¹²), 기업 문화와 규범¹³), 계열기업 등 기업간 공식적 제도¹⁴) 등에 의해서 형성된다. 따라서 협력은 개인 또는 개별 기업이 홀로 달성하기 어려운 목표를 위해 필요한 자질 또는 능력을 갖춘 파트너십을 형성하는 것이다. 이러한 관점에서 오늘날 중소기업의 상황에서 긴밀한 기업간 협력은 경쟁력 강화차원에서 필수적으로 요청되고 있다. 중소기업은 규모의 비경제, 대외 명성 부족 등으로 시장 경쟁에서 대기업에 비해 상대적으로 경쟁기업에 경쟁열위에 있기 때문에 자신에게 필요한 자질과 역량을 갖춘 파트너와의 협력을 통해 지속적인 경쟁력 강화를 용이하게 달성할 수 있다. 이는 협력의 속성에 포함되어 있는 자질의 보완, 거래비용의 감소, 공용장비 활용, 다양한 기술혁신 등으로 인해 새로운 시너지를 창출하여 규모의 경제와 범위의 경제를 실현할 수 있기 때문이다.¹⁵)

기업 간 협력의 형태는 일반적으로 전략적 제휴, 협력적 벤처, 부가가치적 협력 관계, 네트워크 형성 등으로 구분할 수 있다¹⁶). 오늘날 대표적인 기업간 협력 형태로 논의되고 있는 전략적 제휴(Strategic Alliance)는 둘 이상의 조직이 경쟁력 제고를 목표로 경영자원을 공유하거나 업무를 일정기간 동안 지속하는 것을 의미한다. 이러한 전략적 제휴를 통해 기업들 간에 제품, 기술 및 서비스의 공동개발, 공유, 교환에 관련된 자발적인 조직간 관계가 형성된다. 협력적 벤처(cooperative venture)는 서로 관련성 있는 두 기업이 모두 부분적인 소유권과 부분적인 통제권을 갖는 모든 형태의 협력방식을 말한다. 여기에는 투자와 관계없는 기술이전, 경영관리 서비스, 장기공급계약 등이 해당된다. 부가가치적 협력관계(value-added partnership)는 독립적인 기업들이 가치사슬 상에서 긴밀한 관계를 유지하면서 제품과 서비스의 흐름을 관리하는 관계를 의미한다.

기업 간 협력에 관한 이론적 접근은 다양한 분야에서 다양한 각도로 논의되고 있다. 일례로 기업 비즈니스에 초점을 둔 네트워크 관계 협력, 마케팅 관점에서 가치 활동 간의 제도적 조정, 기업 간 기능 통합을 통한 협업 측면 등을 들 수 있다. 본 연구에서는 비즈니스 네트

10) Morgan, R. M. and Hunt, S. D., "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp. 20-38

11) Walker, G. and D. Weber, "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions," *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, 1984, pp. 373-391

12) MacKinnon, D., Cumbers, A., Chapman, K., "Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent", *Progress in Human Geography* 26.3., 2002, pp. 293-311

13) Sako, M., *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relation in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992

14) Gerlach, M., *Alliance Capitalism: Social Organization of Japanese Business*, University of California Press, Berkeley, 1992

15) Williamson, O. E., "Calculativeness, trust, and economic-organization", *Journal of Law and Economics*, 36(2), 1993, pp. 453-486

16) 이경탁·김종웅, 전계논문, pp.209-233

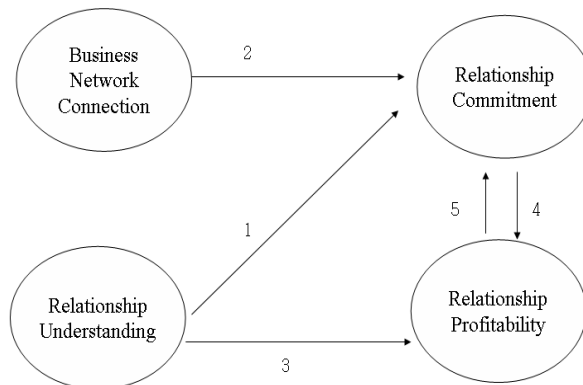
워크 연결모델(BNC), 마케팅 가치시스템 통합모델(MVS), 그리고 중소기업간 기능연계 협업 모델(ICMS)를 중심으로 그 내용을 간략히 살펴보고자 한다.

글로벌 경쟁력 확보를 위한 협력과 통합에 대한 논의가 기업간 비즈니스 관계 측면에서 접근이 이루어져오고 있다. 대표적인 사례로 1996년 Journal of International Business Studies에서 협력과 통합의 주제로 발행된 특별호(Special Issue)에 게재된 Holm 등이 제시한 비즈니스 네트워크 연결(Business Network Connected business relation, BNC) 모델¹⁷⁾을 들 수 있다.

BNC 모델은 <그림 2>에 제시된 바와 같이 당사자 간의 관계이해(relationship understanding)와 BNC를 통해 관계 몰입(relationship commitment)을 형성하고 이를 통해 관계이익(relationship profitability) 창출할 수 있는 메커니즘을 설명하고 있으며, 이러한 모델은 유럽의 연구자 집단을 중심으로 형성된 International/Industrial Marketing and Purchasing(IMP) 그룹¹⁸⁾의 기업간 관계 및 네트워크에 관한 이론 및 실증분석에 의해 도출된 과제를 실증연구를 통해 증명해주고 있다.

BNC 모델은 비즈니스 네트워크로 연결된 기업 간 관계를 중심으로 협력과 통합의 접근에 관한 이해를 얻기 위해서는 비즈니스 관계에서 BNC 구축이 선행과제임을 강조하고 있다. 이를 통해 관계몰입과 이익창출이 선순환 적으로 전개되어 산업전반에 기업간 협력이 강화될 수 있음을 논의하고 있다.

<그림 2> BNC 모델



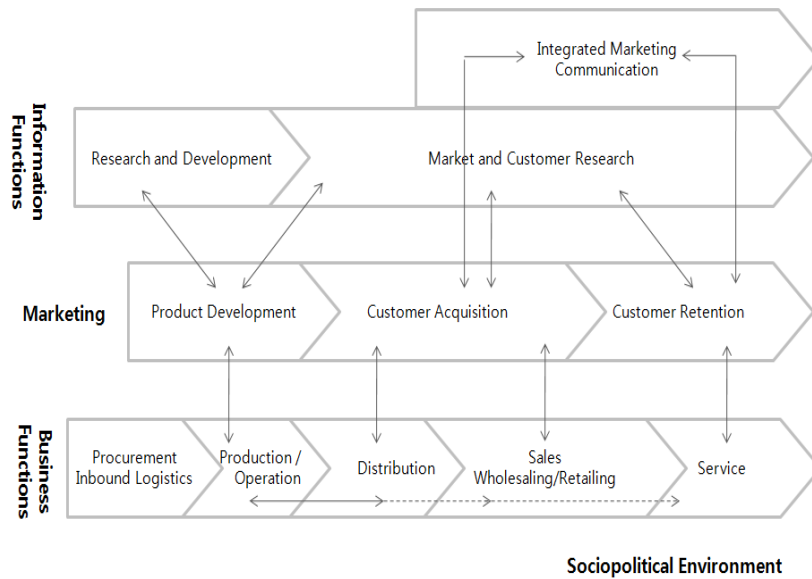
자료 : Holm et al.(1996), p.1039.

17) Holm, D. B., Eriksson, K., Johanson, J., Business Networks and Cooperation in International Business Relationships, Special Issue, Vol. 27, 1996, pp. 1033-1053

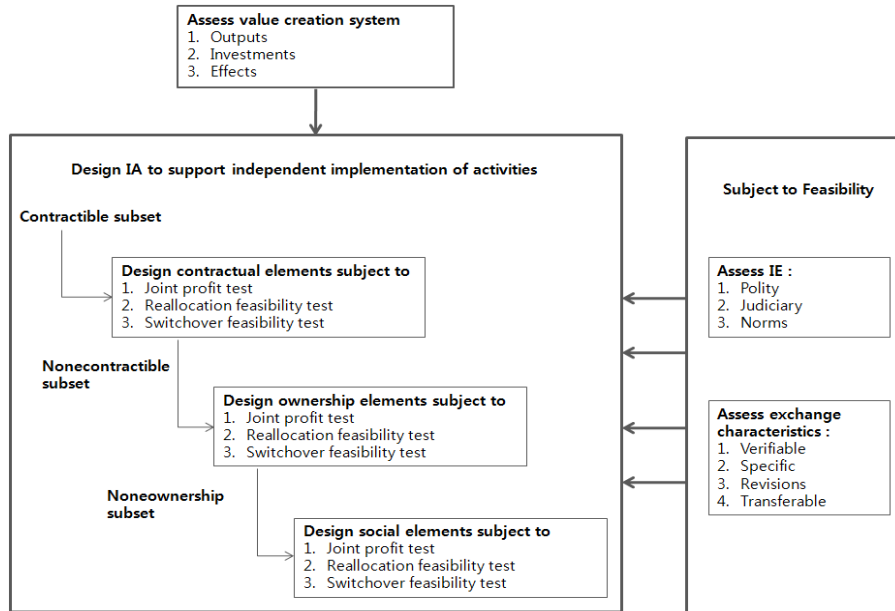
18) IMP그룹은 1984년 국제적인 비즈니스 관계 및 네트워크에 관심을 둔 영국, 스웨덴, 미국 등 13개국 연구자 주도로 마케팅 연구 분야에서 기업간 상호작용, 관계패러다임, 조직간 네트워크에 관해 방법론적, 실증적인 면에서 체계적으로 연구하기 위하여 만들어진 그룹으로 출발이후 기업간 관계 및 조직간 네트워크 연구에 큰 영향을 미치고 있다. Gemünden, H.G., "The Development of IMP-an Analysis of the Conference Proceedings 1984-96", Relationships and Networks in International Markets, Gemünden, H.G. et al eds. PERGAMON, 1997, pp.3-12

한편 Carson 등은 1999년 Journal of Marketing의 특별호에 마케팅가치시스템(Marketing Value System, MVS)을 통해 기업간 협력모델 구축을 위한 제도적 설계(Institutional Design) 방향을 제시하였다.¹⁹⁾ MVS 모델은 <그림 3>에 나타난 바와 같이 마케팅 가치시스템을 전통적인 Porter의 모형과 마케팅 활동, 그리고 정보의 기능관점에서 관계성을 중심으로 설계하고 있다. Carson et al.(1999)은 MVS 모델을 토대로 가치창출시스템의 분석과 제도적 환경과 교환 특성을 고려한 제도적 조정 메커니즘 모델(design framework)을 설계하여 협력과 통합을 위한 절차적인 조건과 전개방향을 제시해주고 있다. 즉 협력과 통합을 위해서 제도적으로 이루어져야 할 내부 요건을 계약, 소유권, 공동이익, 자원의 재분배, 전환 등에 대한 내용을 제시하고 있다.

<그림 3> Marketing Value System(MVS) 모델



19) Carson, S. J., Devinney, T. M., Dowling, G. R., John, G., Understanding Institutional Designs Within Marketing Value Systems," Journal of Marketing, Special Issue, Vol. 63, 1999, pp.115-130

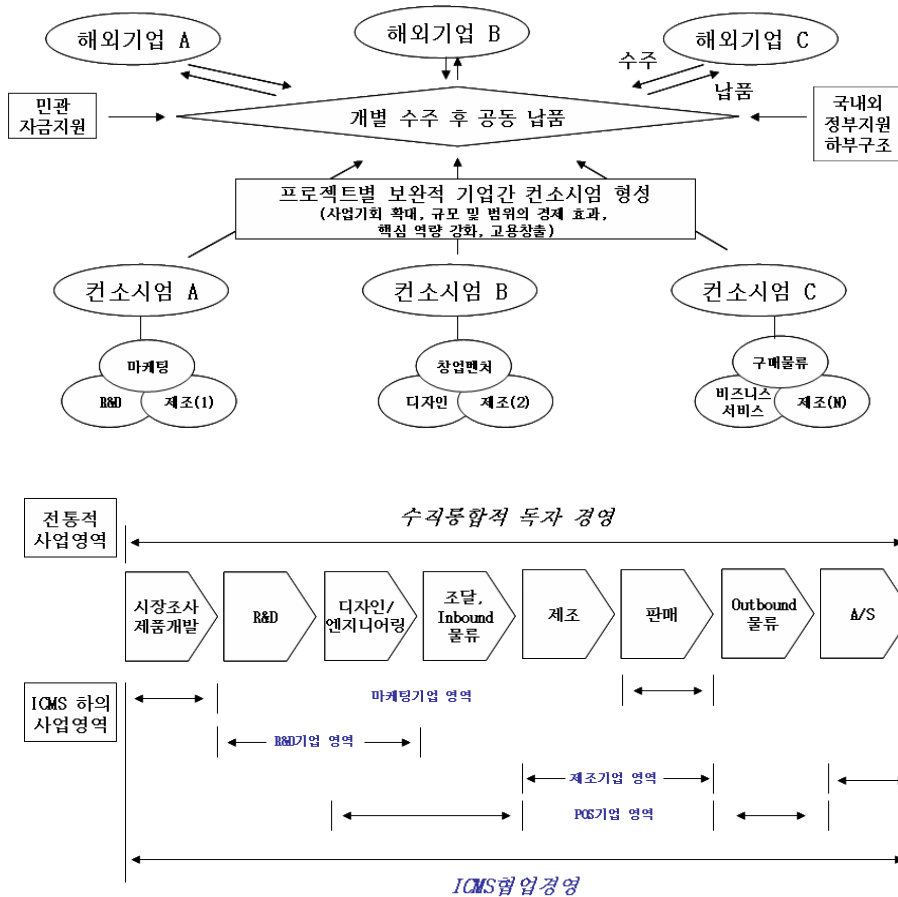


자료 : Carson, S. J. et al.(1999), pp.121.

한편 국내에서는 산업연구원 등이 중소기업 경쟁력 강화를 위해 설계된 중소기업 전문기능 연계 협업 모델인 ICMS (Integrated Contract Manufacturing & Service) 모델을 <그림 4>와 같이 3제시하였다.²⁰⁾ ICMS 모델은 기존의 아웃소싱모델, EMS(Electronic Manufacturing System) 기반의 계약서비스(Contract Service)모델, 전략적 제휴모델, 네트워크 모델, 가상기업 모델, SCM 모델 등을 통합 및 연계한 중소기업 전문기능 연계 협업 모델이다. 이는 전문기능을 갖춘 기업 간의 협업을 통해 컨소시엄을 형성하여 개별 수주 및 공동납품 형태의 협력과 통합 메커니즘이다.

20) 임준·정진한·김민식·이은민, 중소벤처기업간 공동협업 실효성분석 및 정책방향 연구, 정보통신정책연구원, 2007. 3, pp. 39-70

〈그림 4〉 Integrated Contract Manufacturing & Service(ICMS) 모델



자료 : 임준 외(2007), p.43.

ICMS 모델에서는 대기업 중심의 수직계열 구조와 계약생산 모델을 각 기능별 기업군을 형성하여 기능 간 컨소시엄을 구성하는 기능연계형 네트워크 모델로, 전통적인 사업영역이 무너지고 새로운 전문화된 협업경영을 통해 가치사슬의 재설계를 가능하게 해준다. 즉, 개별 기업의 전통적 영역을 포괄하면서, 산업구조 및 기업역량에 따라 사업영역을 확대할 수 있는 방향으로 다양한 형태의 협업 대체 구성이 가능한 모델이다. 이러한 기업 간 협력을 통해 비용 및 위험을 분산시키고, 각 분야별로 참여한 전문기업이 핵심부서 기능을 수행하고, 투입 자원 기여도에 따른 이익을 공유하는 시스템을 의미한다. ICMS 모델은 효율성이 떨어지는 생산기능을 분사하거나 매각한 후 생산을 위탁하는 기업이 증가함에 따라서 생산을 전문으로 하는 전자제조서비스(EMS)기업이라는 새로운 기능을 보유한 전문기업이 계약생산을 기반

으로 기업 간 협력관계를 구축하고 있다.

이상에서 살펴 본 BNC 모델, MVS 모델, ICMS 모델 등 세 가지 기업 간 협력모델은 결국 섬유산업과 같이 개별적으로 분리된 전문화된 생산기능의 유기적 연계와 시장 수요 중심의 가치창출을 위한 소유권과 공동이익을 위한 제도적 조정, 기업간 전문기능의 연계 협업을 통해 경쟁력이 강화될 수 있음을 시사한다. 그러나 이러한 모델들을 어떻게 적용하여 섬유산업 스트림 공급망 협력구조를 형성시키는 것이 경쟁력 강화를 가져올 것인가와 같은 실무적인 방법론상의 과제는 여전히 남아 있다. 따라서 본 연구는 실제 섬유산업 스트림 협력사업의 사례분석을 통해 효과적인 협력 실행모델을 도출하고자 한다.

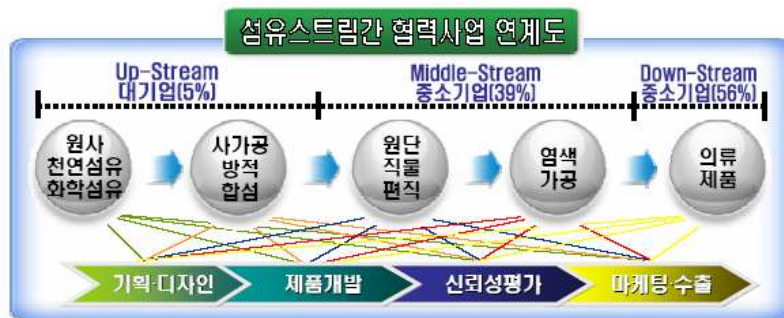
Ⅲ. 사례연구

1. 섬유산업의 스트림 협력사업 개요

대구지역 섬유산업 스트림 협력 사업은 2005년 6월에 직물업체구조고도화 사업의 일환으로 2009년 6월까지 4차년도 사업으로 추진되었다. 이 사업은 산지의 시장대응 능력 향상을 위해 섬유산업의 스트림 간 협력 연계지원과 강화를 통해 섬유산업 전반에 확산을 목적으로 추진되었다.

섬유산업의 스트림 간 협력 사업은 섬유산업 내 각 스트림별로 하나의 기업을 선택하여 스트림 연계그룹을 형성하여, 각 그룹별로 협력을 통해 필요한 기술개발이나 마케팅 활동을 전문가 그룹을 통해 멘토링 및 지원을 주요 내용으로 하고 있다.

〈그림 5〉 섬유산업 스트림간 협력사업 개념도





이는 개별 기업의 여건상 완제품으로 개발하기에 한계가 있기 때문에 스트립 전반에 걸쳐 협력을 통해 개별 기업이 지니고 있는 기술 및 설비를 공유함으로써 신제품을 개발하고, 실용화를 위한 생산체제와 시장을 창출하는 것을 목적으로 하고 있다. 이러한 섬유산업 스트립 간 협력사업의 개념과 내용은 <그림 5>와 같다. 즉 기획, 디자인, 개발, 생산, 마케팅 등에 이르는 섬유업체간 다양한 형태의 협력 컨소시엄 구축을 유도하여 공동 기술개발을 지원함으로써 신기술 및 차별화제품 등 고부가가치 섬유제품 개발 촉진하기 위한 것이다.

섬유산업 스트립 간 협력사업의 연차별 추진 내용을 요약하면 <표 3>과 같다. 1차 년도는 섬유산업 스트립 협력을 위한 연계 강화 기반 구축, 2차-3차 년도는 이러한 스트립 연계를 활성화하는데 주력을 두고 4차 년도에 성공사례 확산을 목적으로 하고 있다. 본 연구는 성공 사례에 초점을 두고, 사례 분석을 통해 스트립 협력의 확산 방안을 모색하고자 한다.

〈표 3〉 섬유산업 스트림 간 협력사업 연차별 사업내용

구 분	연차별 중점목표	주요 사업내용
1차 년도	연계강화 기반구축	CEO 및 실무전문가 워크숍 개최 스트림연계 현황조사와 Action plan 제시 스트림 연계 그룹 선정 및 전문가 풀맵 구축 스트림 연계그룹 멘터링과 스트림 연계 성공사례 확산
2-3차 년도	스트림연계 활성화지원	CEO 및 실무 전문가 워크숍 개최 스트림연계 현황조사와 Action plan 제시 스트림 연계 그룹 선정 및 전문가 풀맵 구축, 버전 업 스트림 연계그룹 멘터링 및 아이디어 제공 스트림 연계 성공사례 확산
4차 년도	성공사례 발굴확산	CEO 및 실무 전문가 워크숍 개최 스트림연계 현황조사와 Action plan 제시 스트림 연계 그룹 선정 및 전문가 풀맵 구축, 버전 업 스트림 연계그룹 멘터링 스트림 연계 성공사례 확산 보급

다음 <표 4>는 섬유산업에서 업 스트림(원사)-미들 스트림(원단, 염색가공)-다운 스트림(봉제, 디자인, 마케팅)으로 이어지는 스트림 간 협력을 통하여 신제품개발에서부터 해당 제품의 마케팅까지 연계되는 구체적인 협력 예시를 보여주고 있다.

〈표 4〉 섬유산업 스트림 간 협력 예시

	원사	원단	염색가공	봉제(접합)	디자인(설계)	마케팅
개발 기술	차 별 화 원 사	차 별 화 복합원단	특수 기능 가 공	제품화 기 술	시장 주도 디자인 개발	시장 트렌드 파악 주도
개발 대상 소재	-고신축사	-고신축직물	-고감성 염색	-특수 접합	-소재특성별 디자인	-스포츠용
	-이형단면사 -잠재권축사 -CD사 -초극세사 등	-다축직물 -신편물 -복합원단 -고기능부직 포 등	-항공가공 -방취가공 -방수가공 -투습방수 등	-방수 봉제 -무봉제 -3차원봉제 제품화 등	-디자인용 소재요구 -산업용 기능 설계	-캐주얼용 -정장용 -의의류 -산업용소재

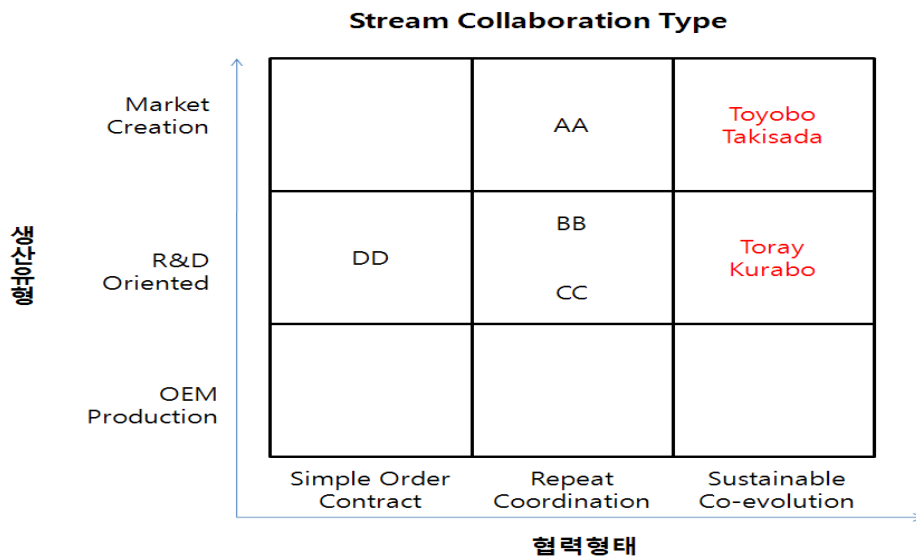
2. 사례연구 방법 및 결과

섬유산업 스트림 협력사업의 사례연구는 대구 섬유산업 스트림 협력 사업에 대한 사례와 일본의 4개사의 스트림협력 사례를 대상으로 전개하였다. 국내 사례연구는 4개 스트림 협력

그룹에 참여한 11개 기업을 대상으로 사업제안서, 사업추진경과, 사업성과 등에 대한 객관적인 자료 분석과 대상기업의 경영자 및 책임자를 대상으로 심층인터뷰를 2개월(2009. 2월-2009. 3월)에 걸쳐 실시하였다. 인터뷰 절차는 각 스트림 그룹별 주도업체를 통해 전반적인 상황을 검토하고, 참여기업체 경영자 또는 책임자와 그룹 미팅을 통해 협력 전개과정, 문제점, 성공요인, 개선방향에 대해서 3차에 걸쳐 논의하였다.

일본 사례의 경우 2주(2009. 4. 3-2009.4.17)에 걸쳐 일본 오사카 등 현지를 방문하여 토레이, 토요보, 타키사다, 쿠라보 등 스트림 주도 기업 4개사를 대상으로 현장 시찰과 스트림 추진현황에 대한 설명을 듣고, 심층 인터뷰를 실시하였다. 그 결과로 최종 스트림 유형은 생산 유형과 협력형태 두 가지 차원을 기준으로 <그림 6>과 같이 4가지 형태로 도출하였다.

<그림 6> 사례분석 결과



스트림 협력 유형의 도출은 생산유형에 따라서 협력형태를 분류하여 각 사례별로 포지셔닝 하였다. <그림 6>에서 중축인 생산유형은 단순 OEM 생산(OEM), R&D 중심 생산(R&D), 시장수요 기반 시장창출형 생산(Market Creation)으로 구분하였다. 횡축으로 표시된 협력형태는 전통적인 단순 주문계약에 의한 협력(Sample Order Contract), 현재 시장 트렌드 및 수요에 기반으로 하여 신제품 개발을 위한 지속적 상호조정을 통한 협력(Repeat Coordination), 기술로드맵과 미래 시장 수요에 입각한 융복합형 제품 중심의 지속적인 상호 진화적 협력 형태

(Sustainable Co-evolution)로 구분하였다.

먼저, 국내 사례를 분석한 결과, 단순 주문 계약에 의한 R&D 중심 생산형과 지속적 상호 조정에 의한 협력형태에서 시장창출형과 R&D 중심 생산형 세 가지로 구분되었다. 일본사례의 경우 지속적 상호진화형 협력형태에서 시장창출형과 R&D 중심형 생산형태 두 가지로 구분되었다. 또한 국내 사례를 통해 협력결과를 중심으로 세분화 한 결과 신규 시장창출형(AA), 기술개선형(BB), 관계유지형(CC), 관계중단형(DD) 네 가지로 구분되었다.

<표 5>는 국내 스트림협력 사례분석 결과를 스트림 협력과정, 문제점, 성공요인, 개선사항, 그리고 시사점을 요약 정리한 것이다.

사례분석 결과, 시장 수요에 부합하는 제품중심의 지속적인 상호작용과 조정과정을 거치는 협력형태에서 신상품 연구개발 또는 시장개척 유형이 유효한 스트림 유형임을 보여주고 있다. 특히, 컨버터 중심의 다운 스트림 주도형인 신규 시장창출형(AA)이 가장 높은 스트림 협력 성과를 창출하고 있음을 보여주고 있다. 신규 시장창출형에서는 스트림 협력과정에서 외부 컨설팅 전문 업체의 멘토링과 스트림 참여업체의 조정 메커니즘, 마케팅 중심으로 참여업체의 원활한 협력을 주도하는 통합과정이 핵심 성공요인으로 나타났다. 그러나 이러한 유형에서 소규모의 다운 스트림업체에서 나타나는 자본의 한계로 인해 수요가 있지만, 생산으로 이어지지 못하는 문제점이 발견되었다. 따라서 이러한 문제점을 보완하기 위해서는 자본참여 또는 사업화에 대한 정책 자금지원의 필요성이 대두되었다.

한편 R&D에 초점을 둔 기술개선형(BB)과 관계유지형(CC)의 경우 모두 외부 전문기관의 컨설팅 자문이 주요한 성공요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 특히 기술개선형의 경우 신규아이템 발굴을 위한 외부 전시회 등 시장 조사가 유효한 성공요인으로 나타난 반면에, 관계유지형의 경우 컨설팅 기관의 개입과정에서 타이밍의 실패로 신규 상품개발이 지연이 문제점으로 나타나 성과 창출이 지체됨을 보여주고 있다.

마지막으로 연계중단형(DD)의 경우, 주도업체 담당자의 이직, 조정메커니즘의 부족, 협력 목적의 미흡, 커뮤니케이션의 부족으로 사업이 중도에 중단되는 실패유형으로 구분되었다.

〈표 5〉 국내 사례 분석 결과 요약

유형	신시장창출형	기술개선형
스트림그룹 주도 업체	AA	BB
스트림유형	Down(컨버터)	Middle(제작)
스트림 협력 구조	원사(Aa)→제작, 염가공(Ab) → 제품(Ac) → AA(기획, 컨버터)←컨설팅(외부)	원사(Ba)→기획 제작(Bb) → BB (기획, 컨버터 추가 참여)← 컨설팅(외부)
개요	<ul style="list-style-type: none"> ·스트림 협력 사업을 통해 성공한 기업으로 ‘창조형 기업’으로 인증 받음. ·컨버터가 주도가 되어 컨설팅을 통해 시장 정보와 제품 아이템 정보를 통해 신제품 개발을 통해 5-6가지 제품 성공 ·컨버터에서 원사, 제작 및 염가공 조정 	<ul style="list-style-type: none"> ·원사기술협력을 통해 기술개선 달성하여, 컨설팅을 통한 시장창출 기회모색 중 ·초기 스트림 구조 : In-Group (원사, 제작)에서 유통 및 기획(Out-Group)
스트림협력 전개과정	<ul style="list-style-type: none"> ·컨설팅을 통해 제품 아이템이 선정되면, 스트림 내 참여 협력기업과 아이템개발 착수 ·후방 컨버터에서 대부분 업과 미들 조정 및 일괄관리를 통해 전개 ·매달 4-5개 아이템 개발 전개 	<ul style="list-style-type: none"> ·스트림 전체 정기 미팅 보다 사안 발생 시 업체간 상호 방문을 통한 협력 전개 ·실질적인 협력은 사후에 협회를 통해 형성된 기획 및 유통업체와 전개 ·원사 업체와는 관계 유대 강화
문제점	<ul style="list-style-type: none"> ·신규 아이템 개발에 스트림 참여 기업의 공동 개발 부재 ·자본한계로 규모가 큰 아이템 개발은 추진하지 못함 ·신규 아이템 개발을 위한 자본 한계 ·주문량의 한계로 다운스트림과 협력 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ·초기 적정 원사 선택 지연으로 문제점 발생 ·잠재적 경쟁 ·실질적 협력 부족 ·자체 시장 조사능력 부족 ·참여업체간의 응집성 부족
성공요인	<ul style="list-style-type: none"> ·컨설팅 정보를 제품화할 수 있는 능력 ·컨설팅을 통한 정확한 정보 캐칭 능력 발휘 ·스트림 전과정에 대한 정확한 기술적 이해와 전 개발과정 주도 ·후방컨버터를 통해 스트림 참여기업 조정 ·스트림간 원활한 협력 과정 	<ul style="list-style-type: none"> ·상하이 전시회 등 협력업체 및 기관과 공동 참여를 통한 신제품 개발 및 시장 정보 획득 ·컨설팅을 통한 기술개선
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> ·스트림 내 기업간 공동 개발의 필요성 ·사전스트림 참여기업 선정보다 참여의사가 있는 기업 Pool을 통해 사후적 전개 ·시장수요 발생 시 신규아이템개발에 대한 자본지원 ·참여업체 확대 ·마케팅 중심의 세미나 전개 ·마케팅 활동에 참여업체 직접 참여 필요 (동반 시장 조사 참여) 	<ul style="list-style-type: none"> ·섬유협회의 스트림 협력과정 전반에 대한 조정과 통제 필요 ·경쟁관계가 아닌 협력관계 구조 형성 필요 ·사전적 협력 파트너 결정보다는 참여업체 Pool을 통한 사후적 스트림 형성을 통해 유연한 공동 개발 및 생산체제 확립
시사점	<ul style="list-style-type: none"> ·컨버터, 다운 스트림의 제품 주도로 전개 시 스트림 협력이 원활하게 추진 ·시장 수요 기반 제품 개발 및 생산협력체제 형성 ·마케팅 중심의 스트림 협력이 필요 ·컨설팅을 통한 신제품 개발에 대한 정보 획득 필요 ·정책자금 지원, 투자자본 참여 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ·단기적 시장성과는 미흡하나 기술 개선을 통해 신제품 개발 등으로 장기적으로 기대 효과 큼 ·컨설팅 참여로 시장 수요 중심의 새로운 제품 기술 개선(인테리어 소재) ·개별 제품 개발보다 스트림 협력 사업 과정 중에서 기관 및 컨설팅을 통해 신제품 기술 개발 정보 및 유통 경로 확보

유형	관계유지형	연계중단형
스트림그룹 주도 업체	CC	DD
스트림유형	Middle(염색)	Middle(제직)
스트림 협력 구조	원사(Ca)→제직(Cb) → 염가공(CC) ← 컨설팅(외부)	원사(Da)→제직(DD) →염가공(DD) → 제품(Db) ← 컨설팅(외부)
개요	·기존 거래업체 스트림 협력 사업화 전개 ·스트림협력 사업을 통한 특별한 변화 없음	·스트림 협력사업 책임자 및 담당자 이직으로 관계 중단 ·회사 내 사업에 대한 커뮤니케이션 부재 ·R&D를 토대로 한 신제품 개발 중심의 스트림 협력사업 전개로 시장 수요 창출 실패
스트림협력 전개과정	·기존 거래 관행에 따라 전개 ·컨설팅을 통한 시장 정보 획득과 아이템 개발 전개 ·염가공에서 아이템 선정 후 원사업체와 제직업체에 협의를 통해 적정 제품 주문 ·사안 발생 시 미팅	·미들스트림의 연구개발 중심에서 원사업체와 협력 전개 ·원사와 제직 및 염가공 모두 연구개발에 집중함에 따라 담당자 이직으로 관계 중단
문제점	·아이템 개발상에 있어서 컨설팅 일정에서 나타나는 Time Lag 문제 ·원사나 제직에서 아이템 개발 관련 새로운 정보 부재 ·신규 아이템 정보에 대한 실질적 협력 부재 ·자체 시장 조사력 부족	·사업에 대한 회사 내 커뮤니케이션 부족 ·기업 간보다는 부서 간 협력 전개로 사업에 대한 지식공유가 전사적으로 진행되지 못함 ·시장수요에 대한 정확한 인식 없이 연구개발에 초점을 두어 생산과 무관하게 전개 ·생산과 연구개발의 분리 운영에 따른 조직 구조적 문제 ·회사 간의 공식적 관계 미형성 ·컨설팅 초기 거부
성공요인	·장기 관계 유지 및 의존으로 상호협력관계 유지 ·기업간 신뢰 및 파트너십 형성 ·시장 및 제품에 대한 컨설팅을 통한 아이템 개발 및 착수	·스트림 협력 사업 중도 중단으로 실패
개선사항	·컨설팅 일정 관리 ·협회의 강력한 조정과 개입 ·신규 파트너 형성을 위한 협회의 다양한 참여업체 구성 ·시장 및 제품 개발에 대한 전문가 pool 강화 ·마케팅 중심의 스트림 협력체제 전환 ·다운스트림의 시제품 개발관련 봉제 및 패션 연계 강화	·협회의 강력한 통제 필요 ·생산 또는 CEO 중심으로 협력사업 전개 필요 ·진행일정에 대한 지식공유 ·마케팅 수요가 없어서 연구개발 부문에서 무관심이 발생하기 때문에 생산과 시장수요와 관련된 스트림 협력 필요 ·사업범위에 대한 구체화 ·바이어 및 시장 정보 확대
시사점	·마케팅 중심의 스트림 전개 ·봉제 및 패션 등의 다운스트림 참여 강화 ·시장 수요에 대한 적정시기의 정보 확보 ·생산보다는 마케팅 중심의 스트림 협력 전개	·다운스트림 또는 유통의 마케팅 참여가 없기 때문에 상호 연계를 통한 거래 형성되지 못함. ·사업화 일정의 부재로 사업 전개에 대한 정확한 일정 관리가 진행되지 못함. ·업이나 미들 중심의 연구개발 보다는 시장 수요 중심의 제품 생산과 수요창출 필요

IV. 결론

1. 토의

본 논문은 섬유산업의 스트립 간 공급망 협력을 통한 대구지역 섬유산업의 국제경쟁력 강화 방안을 모색하고자 하였다. 이를 위해 어떠한 스트립 협력 유형이 유효한가를 파악하고, 이들 협력유형의 성공을 이끄는 요인을 도출하기 위해 국내외 사례연구를 시도하였다.

본 연구의 결과 섬유산업의 스트립 공급망 협력은 지역 섬유산업의 국제경쟁력 강화의 대안이 될 수 있음을 발견할 수 있다. 즉, 기존 아웃소싱 중심의 단순 수직계열 협력은 신제품 개발이 어려우며, 협력이 쉽게 중단될 수 있는 반면에, 유기적인 지속적인 상호협력을 통한 신시장 개척이나 신상품 연구개발의 경우 협력시너지가 발생할 수 있음을 보여준다.

특히, 시장 수요 중심의 스트립 협력인 신시장창출형이 시장수요 변화에 신속한 대응으로 제품개발과 생산이 원활하게 이루어고, 스트립 참여기업의 몰입도가 높아져, 수출향상으로 바로 이어지게 되어 가장 효과적임을 협력유형임을 알 수 있었다. 이러한 신시장창출형의 성공요인에는 외부 전문컨설팅 기관의 멘토와 지원이 핵심적으로 작용했으며, 주도기업인 패션 컨버터업체의 참여기업에 대한 지속적인 조정 메커니즘이 필수적인 요인이라는 것을 보여주고 있다. 또한 기존의 대기업 중심의 업스트림 주도형 스트립 협력구조보다 작지만 시장 수요에 민첩하게 대응하는 다운스트림의 중소기업이 협력구조 전반을 유기적으로 조정 통합할 때 성과창출이 용이함을 알 수 있다.

한편 지속적인 상호작용에 의한 협력에서 연구개발 중심의 유형에서는 기존 제품 또는 공정개선을 통한 협력유형의 경우 신시장창출형보다 상대적으로 느슨한 협력이 진행되며, 시장 성과 창출까지 많은 시간이 소요되고 있음을 보여준다. 이로 인해 실질적인 협력을 위한 스트립 그룹 참여업체의 긴밀한 조정과 통제가 어려운 것이 현실적인 문제로 존재하고 있다. 그러나 신상품 연구개발 중심 형에서도 외부 전문 컨설팅 기관의 개입은 필수적인 성공요인으로 나타났다. 이는 결국 섬유산업의 중소기업이 대부분 지니고 있는 한계인 시장조사 및 마케팅 능력 부족을 스트립 협력 사업을 통해 풀어가야 할 과제를 시사하고 있다.

마지막으로 전형적인 단순 수직계열구조에 의한 계약 중심의 스트립 협력 형태에서는 신상품개발과정에서 기업 간 협력이 매우 어렵다는 것을 보여주고 있다. 즉, 시장수요에 대한 정확한 인식의 부재로 어떠한 형태의 협력이 필요한지와 외부 전문기관의 컨설팅 자체가 무의미하여 초기 컨설팅 기관의 참여가 이루어지지 않게 되고, 참여업체간의 커뮤니케이션이

거의 발생하지 않으며, 적절한 조정 및 통제 장치가 마련되지 않게 된다. 이로 인해 연구개발 그 자체에 대한 전사적인 공감대가 형성되지 않아 사업 책임자 및 참여업체의 몰입도가 상실되는 결과를 초래하여 협력이 중단되는 현상이 발견되었다.

또한 일본의 스트림 협력 성공사례는 단순 반복적인 상호조정 단계를 넘어, 스트림 참여업체 전체가 상생하여 지속적으로 공진화하는 발전단계를 보여주고 있다. 이 단계에서는 시장 개척이나 연구개발 모두 실질적인 협력성과를 창출하여 장단기적인 성과 모두 추구할 수 있음을 시사하고 있다.

결론적으로 본 연구의 결과는 지역섬유산업의 국제경쟁력 강화를 위해서 스트림 간 공급망 협력이 필요하며, 단기적인 수출성과 제고를 위해서는 신시장창출 중심의 다운스트림 업체 주도의 스트림 협력이 효과적이며, 장기적인 제품경쟁력 강화를 위한 연구개발에서는 미들스트림 중 제직분야 주도의 스트림 협력이 필요하다는 것을 제시하고 있다. 또한 이러한 스트림 협력이 성공적으로 이루어지기 위해서는 중소기업 중심인 지역 섬유산업의 한계인 마케팅 및 시장정보 전문 컨설팅기관의 참여가 핵심 성공요인임을 알 수 있다. 또한 기업 간 협력에 관한 이론 모델에서 제시된 바와 같이 BNC모델에서 강조하는 스트림 네트워크의 유기적인 관계형성 및 관계몰입을 위한 협력체제 구축, MVS 모델에서 강조하는 시장수요에 입각한 가치창출 중심의 제도적 조정메커니즘, ICMS 모델에서 제시하는 전문기능의 통합과 조정장치가 마련되어야 스트림 협력이 제대로 이루어져 경쟁력을 강화할 수 있음을 시사하고 있다. 일본의 선진사례에서는 현재 지역단위의 스트림 협력단계를 넘어 지속적인 공진화하는 제품 또는 협력사업 단위 중심의 새로운 비즈니스 구조 형성이 요구되고 있음을 반영하고 있다.

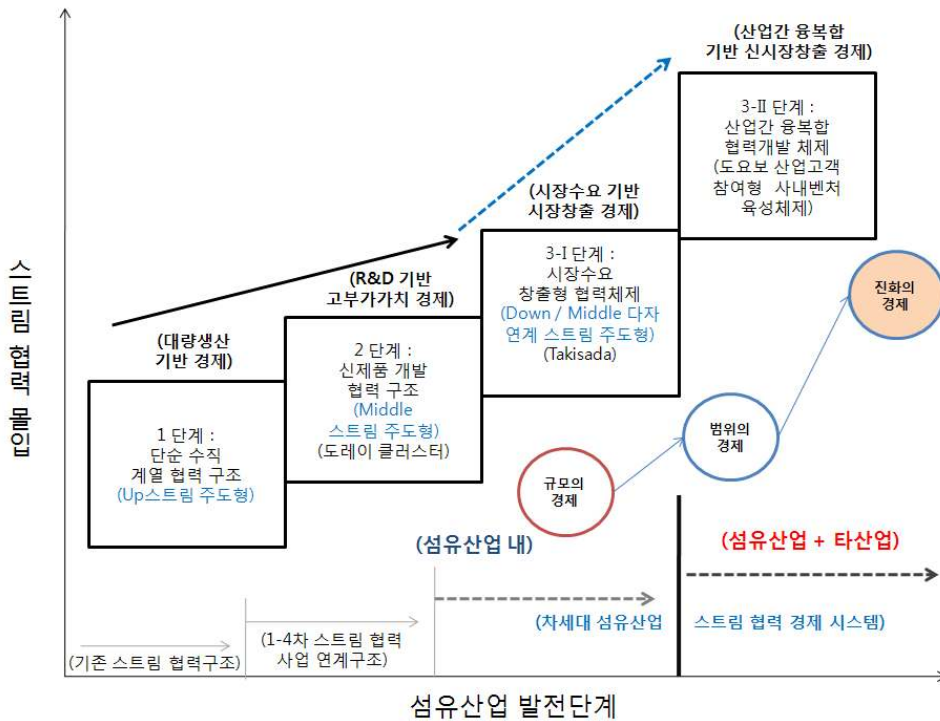
2. 국제경쟁력 강화를 위한 스트림 협력에 대한 전략적 제의

마지막으로 본 연구에서는 섬유산업의 국제경쟁력 강화를 위한 스트림 협력에 대한 전략적 방향을 사례연구와 최근 섬유산업을 둘러싼 환경변화를 중심으로 <그림 7>과 <표 6>과 같이 제시하고자 한다.

섬유산지인 대구지역 섬유산업의 발전단계 측면에서 접근하면, 섬유산업의 스트림 협력사업은 업스트림의 대기업이 주도하에 기존 아웃소싱 중심의 대량생산 중심체제인 1단계에서 미들스트림 주도하의 스트림 협력이 진행되는 2단계로 진입되고 있다. 이러한 2단계는 연구개발과 생산중심의 구조로 장기적인 경쟁력에 필요하나, 이러한 장기적인 연구개발 추구 목

표로 인해 시장 수요 변화에 민첩하게 부응하기 힘들고, 참여업체의 원활한 협력 몰입이 용이하지 않은 상태이다. 따라서 국제경쟁력 강화를 위해서는 시장수요 중심의 신시장창출 중심의 3단계로 스트림 협력을 전환해야 할 것이다. 또한 이 단계에서 스트림 협력을 주도하는 다운스트림 업체의 영세성을 극복하기 위해서 단일 기업 주도에서 다운스트림의 여러 업체가 함께 참여하는 규모의 경제를 창출해야 할 것이다.

〈그림 7〉 국제경쟁력 강화를 위한 섬유산업 스트림 협력체계 전개 모델



또한 3단계에서는 단순히 기존 섬유산업 내 제품 중심에 타 산업으로 시장을 확산하기 위한 스트림 협력을 전개하는 형태로 발전해나가야 할 것이다. 즉, 슈퍼섬유, 메디섬유 등 산업재 섬유로 확산하여 타산업의 부품소재 분야로의 확산을 위한 산업간 융복합 형태로 스트림 협력을 추진해나가야 할 것이다.

〈표 6〉 섬유산업 국제경쟁력 강화를 위한 스트림 협력을 위한 추진전략

구분	1단계	2단계	3단계	
			I (산업내 시장)	II (산업간 시장)
협력유형	·대기업/종합상사 주도형 ·단순수직계열구조 상의 협력	·Middle 스트림 주도형 R&D를 통한 고부가가치 신제품 개발 협력	·Down/Middle 디자인 연계형 스트림 주도형 ·시장수요기반 협력 체제	·융복합을 통한 타 산업 신시장 창출
목표	·생산가동 극대화 ·납기준수 ·품질유지	·고성능/고기능성 고부가가치 신제품 개발	·시장수요에 따른 맞춤형 제품 개발	·수퍼섬유 등 산자중심형 섬유시장창출
대표적 사례	1990년대 생산구조	Toray 클러스터	Takasada 제품개발 체제	Toyobo형 신제품 개발 체제 신산업 창출을 위한 6대 분야 산업고객 참여형 벤처보육체제
핵심이슈	대량생산 대량주문 납기 품질	·창조형 신상품개발 R&D 투자 ·신소재/신제품발굴	·시장수요 발굴 ·지역내 마케팅 클러스터 기반 확충 ·산지형 다이렉트 마케팅	·타산업간 융합연계 ·타산업의 참여 ·수퍼섬유 개발
실패위험	·대량생산 실패 ·제품모방 ·제품수명주기	·신제품 초기 시장 런칭 실패 ·R&DB 장기화	·마케팅 기반 확충 실패	·타산업의 참여미흡 ·사업화 실패
핵심도구	대량생산설비 가격경쟁력	제품차별화 품질경쟁력	·산지 내 섬유마케팅 클러스터 구축 ·마케팅과 생산의 연계	·산자분야의 융합기술력 확보 ·신제품 시장 조기 사업화 및 런칭
추진전략	원청기업과 관계 형성	신제품 개발 및 조기 사업화	·마케팅 기반 다자형 생산협력체구축 ·산업수준에서 규모의 경제와 범위의 경제 실현	·수퍼섬유 프로젝트 기반 타 산업과 연계

이러한 섬유산업의 국제경쟁력 강화를 위해 스트림간 협력 발전모델을 현실화하기 위해서는 섬유산업 내적인 측면과 타산업과의 융복합적인 측면 두 가지 측면에서 해결해야 할 과제가 있다.

먼저 기존 섬유산업 내적인 측면에서의 추진과제는 다음과 같다. 첫째, 시장 수요창출형 다자형 미들-다운스트림 주도형 연계 사업을 추진해야 할 것이다. 이는 또한 신제품 개발에 앞서 시장 수요에 의한 맞춤형 제품 개발 추진되어야 할 것이다. 둘째, 섬유산업 마케팅클러

스터 구축을 통해 시장 수요 창출해야 할 것이다. 즉, 컨버터, 유통업체 집적과 지역 섬유산업 내 해외마케팅 전문센터 구축으로 해외시장 수요 창출과 동시에 지역 섬유업체 스트립 간 연계를 통한 제품 개발 및 생산을 전개해야 할 것이다. 이와 관련해서 지역내 섬유마케팅 센터의 스트립 연계와 관련된 운영은 일본 오사카의 직물 및 의류제품을 취급하는 섬유전문상사인 Takisada식의 독립채산제 및 경쟁체제 운영과 지원이 필요하다. 또한 지역 내 스트립 간 현재의 제품 및 개발 중인 제품 포트폴리오 구성하고 해외수요기반 제품개발 스트립 연계하는 사업을 전개해야 할 것이다. 또한 그동안 스트립 간 협력사업에서 추진해왔던 참여제한적 스트립 그룹방식을 개방적 스트립 연계 그룹으로 전환하여 스트립 참여업체 Pool List 구성과 상시적 협력 체계 구축이 필요하다. 또한 객관적인 사업 주체로써 이해관계로부터 주도적이면서 독립적 운영이 가능한 대구경북 섬유협회 주관의 스트립 연계센터(가칭)를 구축하여 스트립 연계 조정 기구로서 상시 운영할 필요가 있다.

다음으로 타 산업간 융·복합을 위한 과제이다. 먼저, 섬유산업과 관련 타산업간 연계를 통한 신시장 창출을 위한 사업 계획을 수립해야 할 것이다. 둘째, 산업간 융·복합을 통해 스트립 연계그룹과 타 산업 참여를 통한 미래 수요 기반 R&DB 사업을 전개할 필요가 있다. 셋째, Toyobo의 자동차, 환경 등의 분야의 산업고객 참여를 통한 사내 벤처보육 프로젝트 방식을 산업수준에서 섬유관련 전문기관과 산업의 스트립 연계를 통해 역량 결집을 통해 타산업과 협력 체제를 추진해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 대구경북섬유산업협회, 직물업체 구조고도화 사업에 관한 보고서, 2009. 7. 31
- 대구전략산업기획단, “대구 5대전략산업 RTRM”, 섬유전문위원회 보고서, 2005
- 류건우·김승호, “협력과 통합메커니즘: 섬유산업의 스트립을 통한 관계마케팅적 접근”, 춘계 학술발표대회 논문, 한국전략마케팅학회, 2006
- 류건우·천종숙, “대구경북지역 섬유마케팅 지원사업의 효율성 증대방안”, 대구경북섬유산업협회, 2008. 2
- 박훈, “섬유산업의 기초분석”, 산업연구원, http://www.kiet.re.kr/kiet/portal/portal04_06.jsp, 2010. 6
- 산업연구원, “글로벌화 시대의 한국 섬유산업 발전전략”, 연구보고서, 2003
- 산업자원부, “주력산업의 현황과 향후 정책방향”, 연구보고서, 2005

- 이경탁·김중웅, “중소기업간 협력활동이 협력성과에 미치는 영향”, 『경제연구』, 26권 4호, 한국경제통상학회, 2008, pp.209-233
- 이장우, 강용운, “대-중소기업간 협력이 기술혁신 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 『중소기업연구』, 28권 3호, 한국중소기업학회, 2006, pp.243-267
- 임준, 정진한, 김민식, 이은민, “중소벤처기업간 공동협업 실효성분석 및 정책방향 연구”, 정보통신정책연구원, 2007. 3
- 한국섬유산업연합회, “섬유산업 SCM(QR) 추진현황 및 과제”, 연구보고서, 2005
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., and Sahay, A., “Trust and performance in cross-border marketing partnerships: behavioral approach”, *Journal of International Business Studie*, 27(5), pp.1005-1032, 1996
- Carson, S. J., Devinney, T. M., Dowling, G. R., John, G., Understanding Institutional Designs Within Marketing Value Systems,” *Journal of Marketing, Special Issue, Vol. 63*, pp.115-130, 1999
- Dyer, J. H. and Singh, H., "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), pp.660-679, 1998
- Gemünden, H.G., "The Development of IMP-an Analysis of the Conference Proceedings 1984-96", Relationships and Networks in International Markets, Gemünden, H.G., Ritter, T., Walter, A., eds. PERGAMON, pp.3-12, 1997
- Gerlach, M., Alliance Capitalism: Social Organization of Japanese Business, University of California Press, Berkeley, 1992
- Holm, D. B., Eriksson, K., Johanson, J., Business Networks and Cooperation in International Business Relationships, Special Issue, Vol. 27, pp. 1033-1053, 1996
- MacKinnon, D., Cumbers, A., Chapman, K., "Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent", *Progress in Human Geography* 26,3, pp. 293-311, 2002
- Malecki, E. J. and Tootle, D. M., "The role of networks in small firm competitiveness", *International Journal of Technology Management*, 11(1), pp. 43-57, 1996
- Mohr. J, and Speckman, R., "Characteristics of Partnership Success" Partnership Attitudes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 135-152, 1994

-
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D., "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38, 1994
- Sako, M., *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relation in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992
- Smith, K. G., Carrol, S. J., and Ashford, S. J., "Intra and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda", *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 7-23, 1995
- Walker, G. and D. Weber, "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions," *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 373-391, 1984
- Williamson, O. E., "Calculativeness, trust, and economic-organization", *Journal of Law and Economics*, 36(2), pp. 453-486, 1993