

# SWOT/AHP분석을 통한 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전전략과 우선순위분석

## Development Strategy and Priority Analysis of Korean Fabric Mills in Indonesia Using SWOT/AHP Analysis Theory

조명래, 이민정

세종사이버대학원 MBA학과

Myoung Rae Jo(whoisjmr@gmail.com), Min Jung Lee(mjlee@sjcu.ac.kr)

### 요약

한국섬유산업은 위기에 직면하고 있으며, 해외진출이 증가하고 있다. 한국 섬유산업이 세 번째로 많이 진출하고 있는 인도네시아는 세계4위 인구라는 거대내수시장과 낮은 임금으로 생산직인력채용이 용이하여 외국인 직접투자가 섬유분야에서 가장 활발히 진행되고 있으며 이중 한국의 직접투자액이 5위이다. 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전 전략을 수립하기 위하여 먼저, 문헌연구를 통하여 국내외 섬유업체의 SWOT 대표요인들을 도출하였고, 인도네시아에 진출한 한국 섬유산업 중, 원단생산업체 내 전문가들을 대상으로 FGI방식을 통해 2차 SWOT 대표요인들을 도출하였다. AHP 분석기법에 따라, SWOT 대표요인들로 계층모형을 만들고, 설문을 실시하여 의사결정요인들의 최종가중치와 우선순위를 도출하였다. 이를 통해 인도네시아에 기존에 진출한 기업과 향후 진출을 목표로 하고 있는 기업에게 도움이 될 수 있는 경영전략을 제시하고자 한다.

■ 중심어 : | SWOT | AHP(Analytic Hierarchy Process) | 인도네시아 | 섬유원단업체 | 발전전략 |

### Abstract

The Korean textile industry faces a crisis, and overseas expansion is increasing. Indonesia, the third trading partner in the Korean textile industry, is the fifth largest country in terms of Korea's direct investment. This study intends to suggest a development strategy for Korean fabric mills to advance into Indonesia. First, the SWOT representative factors of the fabric mills considering the circumstances of Indonesia were derived through literature research and expert meeting. In order to derive the priority among these, AHP analysis was performed to derive the final weight and priority of the SWOT factors. Through this, I would like to suggest a management strategy that can be helpful to companies that have already entered Indonesia and are planning to enter the country in the future.

■ keyword : | SWOT | AHP(Analytic Hierarchy Process) | Indonesia | Fabric Mills | Development Strategy |

## I. 서론

한국의 섬유산업은 임가공업체가 가지고 있는 전문화된 강점을 통합하지 못하는 구조적인 한계가 있다.

최근 한국섬유산업의 위상은 흔들리고 있고 후발개도국들의 기술개발 및 품질향상으로 국제경쟁력이 점점 약화되어가고 있는 실정이다. 봉제업체가 가장 먼저 떠난 국내섬유산업은 공동화 현상을 보이고 있다. 가장

전성기였던 1990년 세계 2위의 섬유수출국에서 2015년 9위로 추락하였다[1]. 하지만 이에 따른 최근 5년간 중국과 베트남으로 진출한 한국 섬유업체에 대한 연구 [2-4]는 있으나, 인도네시아에 진출한 한국 섬유업체의 현지상황을 반영한 연구는 부족하다.

2018년 인도네시아의 인구는 약 2억 6060만 명이고, 종교는 세계 최대 이슬람(87%) 국가이다. 1인당 국민소득은 3,883달러, 경제성장률은 5.1%이다[5][6]. 한국은 인도네시아의 제8위 교역국, 인도네시아는 한국의 제6위 교역국이다. 인도네시아 진출 한국 섬유산업은 1987년 최초 투자를 시작으로 2016년 투자액이 10.6억 달러로 전체 국가 중 9위를 차지하고 있다[7]. 봉제업체가 223개 진출하여 있고, 비봉제 업체(원단, 부자재, 기타)가 91개 진출하고 있다. 이 중 봉제 업체의 총 수출액 약 50억 달러이다[8]. 근래 한국 섬유산업이 세 번째로 많이 진출하고 있다. 인도네시아는 세계4위 인구라는 거대내수시장과 낮은 임금으로 생산직인력채용이 용이하여 외국인 직접투자가 섬유분야에서 가장 활발히 진행되고 있다. 이 중 한국의 직접투자액이 5위이다[9][10].

섬유산업 전체와 봉제업체에 대한 연구[11]는 있으나, 섬유원단업체에 대한 구체적인 발전전략수립은 거의 부재한 실정이다. 모든 의류의 원료가 되는 원단을 제조하는 업체를 중심으로 발전전략을 제안하고자 한다[12]. 섬유원단업체는 섬유산업 구조 중 미들 스트림에 해당한다. 섬유원단업체와 노동집약산업인 봉제업체는 사슬 구조를 가지고 있으며, 원단의 칼라와 기능 부여는 완성 의류와 관계된다. 따라서 봉제의 납기 준수를 위해서는 원단 입고 관리가 중요하며, 모든 의류의 원료가 되는 원단을 제조하는 업체를 중심으로 하는 연구가 필요하다.

봉제가 가장 먼저 떠난 국내섬유산업은 공동화 현상을 보이고 있다. 저렴한 인건비를 찾아 해외로 진출한 봉제산업의 지속 성장에 원단생산(염색, 가공) 업체와의 연계 필요성이 확대되고 있다.

물류비용, 수출입 업무부담, 생산시간 절약의 이유로 국가별 일괄생산 선호 현상 등과 더불어, 포스트 차이나(POST CHINA)로서의 인도네시아가 주목받고 있다. 따라서 본 연구에서는 인도네시아 섬유산업의 특징과

구조를 파악하고, 선행연구를 통한 SWOT 분석을 종합 도출한다.

인도네시아 진출 한국 섬유산업 중에서 특히, 원단생산업체의 임원들을 대상으로 FGI (Focus Group Interview)방식으로 수집한 자료를 근거로 하였다. 이를 위해 내부와 외부의 환경 분석 자료를 취합해 대표적인 SWOT속성을 파악하여 AHP 모형을 설계하여 연구하였다. SWOT/AHP분석은 SWOT 분석기법과 AHP 분석기법을 결합한 의사결정기법으로서, 의사결정에 있어, 각 요인들의 정량적 측정이 어렵고, 요인발굴의 객관성결여 문제를 해결하기 어려운 SWOT 분석기법의 한계를 극복하고 유용성을 개선하기 위해 AHP 분석기법을 결합한 분석기법이다[17]. SWOT/AHP 분석법을 동시에 사용한다면 SWOT분석으로 도출된 요인들의 우선순위를 정할 수 있고, 정책적 순서 및 전략 대안의 순위를 도출할 수 있다. 이를 바탕으로 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전전략을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 섬유산업과 원단

섬유, 의류산업은 분류 기준에 따라서 다양한 하부구조를 가지며, 크게 UP, MIDDLE, DOWN STREAM으로 나눈다[표 1].

표 1. 섬유산업 공정 및 스트림 구분

공정순서	공정설명	스트림 구분
원재료	- 면화재배 - 화학 원료 생산	없음
원사	- 면 방적공정 - 합성원료 방사공정	업 스트림 (대기업, 자본구조형정차산업)
원단	- 편직, 염색, 가공	미들 스트림 (중견기업)
봉제	- 패턴 재단 - 봉제	다운 스트림 (중소기업, 노동집약산업)

원사생산은 면 방적을 통한 면사와 합성원료의 방사공정을 통한 화섬사가 있으며, 자본구조형 장치산업으로 대기업이 담당하는 업 스트림이다. 이러한 원단생산공정은 원사공정에는 비하지 못하지만, 투자 회수기간

이 긴 장치산업이며 노동집약산업인 봉제공정을 뒷받침하는 중요 공정이다. 중견기업 또는 중소기업이 담당하고 있으며, 섬유산업 구조 중 미들 스트림에 해당한다. 업체비중은 40%를 차지한다[8]. 섬유원단업체와 노동집약산업인 봉제업체는 사슬 구조를 가지고 있으며, 저렴한 인건비를 찾아 해외로 진출한 봉제업체의 지속 성장에 원단생산업체와의 연계 필요성이 확대되고 있다[13].

봉제공정은 주로 중소기업이 담당하며, 원단을 재단하고, 봉제하여 의류를 완성하는 공정으로 섬유산업 구조 중 다운 스트림에 해당한다. 대표적인 노동집약산업으로 인건비에 가장 민감하다[14].

## 2. 국내외 섬유산업

문헌연구를 통하여 국내섬유산업 SWOT분석 6건과, 해외섬유산업 SWOT분석 3건을 종합하여, 1차 SWOT 대표요인 도출하였다.

강마리[2]는 한국섬유산업연합회의 자료를 인용하여 한국 섬유산업을 SWOT 분석 후, 한국산업은행자료를 인용한 중국 섬유산업 SWOT 분석과 비교하여 한국 섬유 산업의 경쟁력 강화 방안으로 양국의 산업 협력 확충을 제시하였다.

차순자[12]는 대구경북 섬유산업에 대한 SWOT 분석 및 원단생산업체의 발전 방안을 제시하였다.

양금승 외[3]는 한국과 중국 그리고 일본의 섬유산업에 대하여 분석하고, 산업연구원의 자료를 바탕으로 한국 섬유산업을 SWOT 분석 후 한국 섬유산업 발전을 위한 발전과제와 정책과제를 제안하였다.

유수[12]는 한국 섬유산업을 SWOT 분석하고, 대 중국 섬유산업 진출의 문제점과 개선방안으로 다섯 가지를 제안하였다. 첫째, 한국 내 업무자들을 교육하고 기술적으로 발전한다. 둘째, 중국 지역에 따라 기술 투자 차별화를 시행한다. 셋째, “對중국 섬유특별세이프가드(S/G)”를 해제하는 것을 검토한다. 넷째, 수출마케팅 강화 전략을 추진과 내수시장 점유율 확대를 위한 새로운 현지 생산전략을 마련한다. 다섯째, 한국섬유산업은 한류를 활용해야 된다.

김미아 외[15]는 중국 섬유 산업의 경쟁력을 분석하였다. 중국은 품질 수준 및 제조 규모의 성장과 같은 기

술 경쟁력 분야에서 괄목한 성장을 보였고, 가격 경쟁력은 선진국보다 높다. 그러나 후발 개발 국가의 섬유 산업이 빠르게 성장하고 중국의 가격 경쟁력 중국 화폐의 가치 상승으로 인해 감소한다. 미래의 중국 섬유 산업의 주요 임무는 기술 혁신을 위한 노력, 브랜드 전략의 시행 및 국내 시장의 개방을 제시하고, 중국 섬유산업을 SWOT 분석하였다.

Zhao Yi-zu 외[16]는 중국 양쯔강 지역의 섬유산업을 SWOT 분석하였다. 중국에서 섬유 산업이 국가 경제에 지속적으로 기여하게 하기 위해서는 정부, 산업 협회, 연구 기관, 회사 및 개인을 포함하는 5 개 부문의 협력을 제안하였다.

김은[4]은 베트남의 섬유산업을 SWOT 분석하였다. 베트남 섬유·의류산업의 대 한국 수출증가를 시키기 위하여 세 가지 시사점과 대응방안을 제시하였다. 첫째, 베트남의 섬유·의류산업의 원사, 원단과 원자재의 취약한 생산력이다. 둘째, 베트남의 섬유·의류산업의 브랜드 이미지가 취약한 점이다. 셋째, 베트남의 섬유·의류산업의 부족한 인프라와 고급인력을 확충해야 한다. 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체 임원대상으로 FGI를 실시하여, 2차 SWOT 대표요인 도출하였으며, 1,2차 대표요인들을 취합하여 최종적인 평가 항목으로 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 SWOT Matrix를 종합 도출 하였다[표 2].

표 2. 인도네시아진출 한국 섬유원단업체의 SWOT

강점(Strength)	약점(Weakness)
1. 풍부한 노동력과 저임금[12] 2. 정부의 섬유산업 우대정책[12] 3. 에너지비용 및 임대료 저렴(FGI) 4. 루피아 약세(FGI)	1. 원자재 공급기반 취약[14] 2. 사회간접시설의 부족[12] 3. 이슬람 종교 휴일 및 기도시간 보장(FGI) 4. 최저임금(인건비) 상승[11]
기회(Opportunity)	위험(Threat)
1. 중국의 인건비 상승[5] 2. 한국봉제업체와의 연계 강화(FGI) 3. 한국 기업선호(한류)[9] 4. 의류 소비 증가[12]	1. 중국, 베트남의 섬유 산업 발전[10] 2. 베트남의 TPP성사 기대(FGI) 3. OEM위주의 수출[13] 4. 날기 단축 압박(FGI)

## 3. SWOT /AHP 분석이론

SWOT 분석기법과 AHP 분석기법을 결합한 의사결정기법으로서, 의사결정에 있어, 각 요인들의 정량적 측

정이 어렵고, 요인발굴의 객관성결여 문제를 해결하기 어려운 SWOT 분석기법의 한계를 극복하고 유용성을 개선하기 위해 AHP 분석기법을 결합한 분석기법이다 [17]. SWOT/AHP 분석법을 동시에 사용한다면 SWOT분석으로 도출된 요인들의 우선순위를 정할 수 있고, 정책적 순서 및 전략대안의 순위를 도출할 수 있다. 대다수의 SWOT/AHP 분석법을 이용한 선행연구들도 정성적인 요인들을 계량화하여 정책의 순서를 도출하는 연구들이다. 따라서 본 논문에서는 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전전략을 도출하기 위한 중요도와 우선순위를 알아보기 위해서 SWOT/AHP 분석방법을 사용하였다.

인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전을 위한 선행연구에서 내부 환경과 외부 환경적 요인들을 추출하여 SWOT 분석을 하고, 최근의 인도네시아 현황과 전문가의 의견을 반영하여 SWOT Matrix를 재구성한다. 구성된 요인들을 바탕으로 전문가들의 평가에 근거하여 계량화를 실시하고 이를 바탕으로 중요도와 우선순위에 따른 전략수립의 방향을 SWOT/AHP 전략을 제시하고 실현할 수 있는 연구결과를 제시하는 것을 목적으로 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료수집

SWOT 분석기법과 AHP 본 연구의 진행절차는 2000년 이후 급속히 증가하고 있는 섬유원단업체의 해외 이전 생산 중에서 인도네시아의 한국 섬유원단업체의 내·외부 환경을 알아보고 전문가의 조언과 평가를 바탕으로 발전전략을 도출하고자 한다(그림 1).

#### 2. SWOT/AHP Matrix

AHP 분석기법을 위해서 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 SWOT Matrix[그림 1]을 이용하여 AHP모형을 Table을 구성했다. 최상위 계층은 본 연구의 목적인 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 전략적 발전 방안 수립이라는 최종목표가 위치하고, 제 2계층은 SWOT Matrix의 그룹요인 강점(S), 약점(W), 기회(O),

위협(T)의 4개 그룹요인으로 구성했다. 계층구조의 최하위 수준인 제 3계층에는 평가대상인 대안들이 위치함으로, 위의 제 2계층에 있는 4가지 그룹요인의 하부요인들로서, 강점요인(S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>), 약점요인(W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>, W<sub>3</sub>, W<sub>4</sub>), 기회요인(O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>), 위협요인(T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>)등 각 그룹별로 4개씩 총 16개의 하부요인들로 AHP모형을 구성했다.

연구목표 설정	
문헌연구 고찰	
FGI 분석	대상 : 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체 임원 3명
SWOT MATRIX 구축	
SWOT/AHP MATRIX 구축	
AHP 방식 설문 구성	
설문 수행	대상 : 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체 임원 20명
결과 분석	
전략 도출	

그림 1. 연구조사 과정

#### 3. 설문조사

설문조사는 인도네시아에 있는 한국 섬유원단업체 6개 기업의 20명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 응답대상의 직위는 고위관리자(법인장, 임원)18명과 부장 1명, 대리1명이다. 근무부서는 총괄경영 13명, 영업 3명, 기타 4명이다. 인도네시아 근무연수는 5년이상 8명, 2년~5년 5명, 2년 이하 7명이다. 조사방법은 본인이 직접 현장을 방문하여 먼저 설문 배경과 AHP 분석방법을 설명하고 설문을 배포했다. 이러한 과정을 통해 20명의 응답자의 CR값(Consistency Ratio) 0.10 미만으로 허용 가능한 수준의 일관성이 확보되어 본 분석에 활용하여 설문 내용에 대한 신뢰성에는 문제가 없는

표 3. SWOT그룹별 평가요인들의 최종 중요도 종합순위 결과

평가요인(1계층)				평가요인(2계층)				종합평가	
속성	그룹 가중치	CI	순위	평가요인	CI	그룹 가중치	순위	최종 가중치	순위
S	0.278	0.004	2	S1 풍부한 노동력과 저임금	0.004	0.271	1	0.075	5
				S2 정부의 섬유산업 우대정책		0.248	3	0.069	7
				S3 에너지 비용 및 임대료 저렴		0.250	2	0.070	6
				S4 루피아 약세 (수출 이익)		0.231	4	0.064	8
W	0.314		1	W1 원자재 공급기반 취약	0.004	0.251	3	0.079	4
				W2 사회간접시설의 부족		0.281	2	0.088	2
				W3 이슬람 종교 휴일 및 기도시간 보장		0.132	4	0.041	12
				W4 최저임금(인건비) 상승		0.337	1	0.106	1
O	0.142		4	O1 중국의 인건비 상승	0.009	0.227	3	0.032	15
				O2 한국봉제업체와의 연계 강화		0.285	1	0.040	13
				O3 한국 기업 선호 (한류)		0.205	4	0.029	16
				O4 의류 소비 증가 (소득 증가)		0.283	2	0.040	14
T	0.266		3	T1 중국, 베트남의 섬유산업발전	0.005	0.231	2	0.062	9
				T2 베트남의 TPP성사 기대		0.224	3	0.060	10
				T3 OEM위주의 수출		0.218	4	0.058	11
				T4 납기단축압박		0.326	1	0.087	3

것으로 판단했다.

IV. 연구결과

[표 3]에서와 같이, SWOT그룹별 평가요인들의 최종 중요도 종합순위 결과를 보면, 약점속성의 'W4최저임금(인건비) 상승' 요인의 최종 가중치가 0.1056로서 가장 높게 나왔다. 이어서 역시 약점속성의 'W2 사회간접 시설의 부족' 요인의 최종 가중치가 0.0880, 그리고 위협속성의 'T4 납기단축압박' 요인의 최종 가중치가 0.0868, 다음으로 약점속성의 'W1 원자재 공급 기반 취약' 요인의 최종 가중치가 0.0787, 순서로, 높은 가중치를 보였다.

[표 2]에 SWOT그룹별 하부요인들의 최종 가중치 및 우선순위 결과를 반영하여 인도네시아 진출 한국섬유 원단업체의 발전전략을 도출하려고 한다. 발전전략은 아래와 같은 기본방향을 전제로 도출하고자 한다.

첫째, 내부 환경의 약점요인을 보완하고 강점요인은 강화한다.

둘째, 외부환경의 위협요인은 최소화하거나 제거하고, 기회요인은 최대화 한다.

셋째, 위의 기본 방향을 바탕으로, 전략 조합에서 각 그룹별로 요인가중치 또는 우선순위가 가장 높은 하부 요인들을 1개씩 도출해 전략조합을 구성한다. 이를 정

리하면 [표 4]와 같다.

1. 약점(W)-위협(T)전략

WT전략은 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체 내부의 약점을 보완하고, 외부의 위협을 줄이는 방어적인 전략이다. 이번 연구 조사를 통하여, 염색공정 단축으로 생산회전율을 높일 것을 제시한다. 이러한 WT전략은 정부기관에게 인도네시아 내 섬유산업 경쟁력 강화를 위한 지원방법 제시하였다. 이번 연구 조사를 통한 WT 전략의 결과는 W4(최저임금(인건비) 상승)과 T4(납기 단축압박)을 고려한 W4T4전략으로 중요도가 0.00916

표 4. SWOT/AHP 전략조합

		S	W
외부환경	내부환경	S1(0.08),S2(0.07) S3(0.07),S4(0.06)	W1(0.08),W2(0.09) W3(0.04),W4(0.11)
	O	SO전략(0.00304)	WO전략(0.00426)
O	O1(0.03) O2(0.04) O3(0.03) O4(0.04)	S1 풍부한 노동력과 저임금 O2 한국봉제업체와의 연계강화 ▷한국봉제업체가 만족하는 제품과 서비스 제공.	W4 최저임금(인건비) 상승 O2 한국봉제업체와의 연계강화 ▷인건비에 민감한 봉제업체와 협력을 공고히 함.
	T	ST전략(0.00654)	WT전략(0.00916)
T	T1(0.06) T2(0.06) T3(0.06) T4(0.09)	S1 풍부한 노동력과 저임금 T4 납기단축압박 ▷연중무휴 생산.	W4 최저임금(인건비) 상승 T4 납기단축압박 ▷ 염색공정 현대화를 통한 염색시간단축

으로 가장 높게 나타나, 우선적으로 고려해야 하는 전략으로 도출되었다. 인도네시아 진출 한국 섬유업체는 인건비 상승을 고려한 근로자 관리가 필요하며, 바이어의 납기 압박에 대응해야 하는 전략이다.

대한무역투자진흥공사(KOTRA)의 인도네시아 노동부 최저임금(UMP) 발표 인용 자료에 따르면 2018년 법정 근로 주당 40시간 기준으로 인도네시아 자카르타의 1달(4주) 최저임금은 약 미화 260달러로, 최근 5년간 매년 8%인상 보이고 있다[10][24].

이는 인도네시아 진출을 희망하는 경영자에게 유용하다. 인도네시아 진출 시, 상대적으로 낮은 1인당 인건비가 최근 급상승하고 있음을 감안하여 신규 또는 증설 투자 시, 자동화 연동에 대하여 살펴보고 구매 선택을 제한한다. 인도네시아의 최저임금은 주·시·군별 주요 산업 및 공단 형성 여부, 지리적 위치에 따른 물류비 발생여부 등 현지 사정 및 환경적 요소의 영향을 받아 다르게 형성되어 있으므로, 현지 진출 시 최저임금 및 해당 지역의 주변 환경을 필수적으로 고려한 후 기업 및 공장 진출 후보지를 선정하기를 추천한다. 물류시간을 단축하기 위하여 봉제업 지역을 고려한 입지선정도 필요하다. 투자 개발, 특정 산업군 형성 및 발달 정도에 따라 동일 주 내의 다른 시(市)와 군(郡) 간에도 편차가 심한 편임을 감안해야 한다. 최저임금이 가장 높은 까라왕 군이 391만9291루피아(=\$266)이다. 한국의 섬유 분야 진출 2위 국가인 베트남과 인도네시아의 진출을 비교하고 있는 기업의 경영자에게는 인도네시아와 베트남 양국이 원자재인 원단 수요의 대부분을 수입에 의존하고 있어 미들 스트림 분야의 진출이 유리하며, 국가발전 잠재력에서는 베트남이 인도네시아보다 구인난과 인건비상승이 예상됨으로 투자 회수기간이 긴 장치 산업라고 할 수 있는 미들 스트림인 원단생산의 경우 인도네시아 진출이 보다 경쟁력이 높은 것으로 판단된다.

## 2. 강점(S)-위협(T)전략

ST전략은 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 내부 강점을 강화하여 인도네시아 외부로부터 오는 위협을 줄이는 다각화전략이다. 노동력을 활용하여 납기 압박 감소를 위한 연중무휴 생산을 제안한다. 이러한 ST

전략은 섬유기업 경영자에게 인도네시아 원단생산업체 경영 시, 발전 방향과 유의 요소 제시할 것으로 예상하였다. 이번 연구 조사를 통한 ST전략의 결과는 S1(풍부한 노동력과 저임금)과 T4(납기단축압박)를 고려한 S1T4전략으로 중요도가 0.00654로서 두 번째로 높게 나타나 상당히 중요한 전략으로 평가된다. 구체적인 전략으로는 인도네시아의 노동력을 활용하여 납기 압박 감소를 위한 연중무휴 생산하는 것이다. 인도네시아는 \$260의 최저임금, 2.6억 명의 풍부한 인구는 매우 우수한 경영환경 요소이다. 다만 "임금"이라는 동일 요인을 약점이자 강점이라고 조사되었다. 우선순위 종합평가순위(최종가중치)로는 약점 가중치가 1위로 나타났다. 섬유기업 경영자는 인도네시아 노동법 상의 3교대 또는 4교대 연중무휴 작업이 가능하고, 지역세관의 토요일 근무를 적극적으로 활용할 것을 제시한다[8].

정부정책 입안자에게는 인도네시아 진출 기업의 노동관리 안내를 지원하는 창구와 인력을 확대하고, 한국 섬유소재연구원(KOTITI)의 인도네시아 사무소를 생산성 연구소로 격상하여 인도네시아 진출 한국 섬유기업의 기술지원과 섬유소재검사를 보다 빠르고 적극적으로 지원한다면 염색공정시간단축 기술 전수가 용이할 것이다. 생산 원단 품질을 확인이 정확하고 빨라져서 불량원단 개선이 용이해질 것으로 기대된다.

## 3. 약점(W)-기회(O)전략

WO전략은 산업단지 외부로부터의 기회를 살려 내부의 약점을 보완하는 일종의 만회전략이다. 본 연구를 통하여, 인건비에 더욱 민감한 봉제업체와의 협업을 공고히 할 것을 제안한다. 이러한 WO전략은 취업 희망자에게 인도네시아 진출 한국 섬유업체의 발전전략을 바탕으로 적합한 관리자임을 취업 전 자가 점검하여 개인의 특장점 개발을 제시할 것으로 예상하였다. 본 연구의 WO전략의 결과는 W4(최저임금(인건비) 상승)와 O2(한국봉제업체와의 연계 강화)를 고려한 W4O2전략으로 중요도가 0.00426로 전체 4개의 전략조합 가운데 중요도가 세 번째로 높은 전략조합이다.

이 전략은 인건비에 더욱 민감한 봉제업체와 어려움을 공유하여 한국 업체와 협력을 공고히 하는 것이다. 인도네시아의 한국봉제업체 200여개의 수출액은 50억

달려규모이며, 현지 직접 고용 인원은 50만 명이다. 제 인도네시아 한국봉제협회(KOGA)의 정보 교환이 필요하며, 인건비 상승으로 인한 봉제업체의 '중부자바'로 이동 시, 운송트럭 확보를 제안한다[8]. 인도네시아 봉제업체와의 상호연계강화를 위하여 원단 불량 검사 결과 리포트를 공유하는 방법을 제안한다. 또한 인도네시아에 진출할 경영자에게는 불류시간 절약을 위하여 봉제업 지역을 고려한 입지 선정을 제안 한다. 최근 인도네시아의 인건비 상승의 지역차로 인하여 인도네시아에서 면적과 인구수에서 가장 큰 섬인 자바섬(수도 자카르타가 있는 섬)에서 인건비가 가장 저렴한 '중부자바'지역으로의 봉제업체 이동 현상이 두드러지고 있다. 인도네시아에는 총 34개주가 있으며, 중부자바는 33위(\$98)의 최저임금 순위이다. 1위인 수도인 자카르타는 \$243이다. 이를 감안하여 '중부자바'지역으로 진출 한다면 최저임금에 대한 우려가 줄어들고, 봉제업체와의 지리적 접근성이 용이하여 이동이 빠르고 정보 교환이 원활해 질 것으로 기대된다.

#### 4. 강점(S)-기회(O)전략

SO전략은 인도네시아 진출 한국섬유원단업체의 내부의 강점을 강화하고 외부의 기회를 살리는 공격적 전략이다. 본 연구를 통하여, 인도네시아의 풍부한 노동력을 활용하기 위하여 진출한 한국봉제업체가 만족하는 제품과 서비스제공을 제안한다.

이러한 SO전략은 섬유기업 경영자에게 인도네시아 원단생산업체 경영 시, 발전 방향과 유의 요소 제시할 것으로 예상하였다. 본 연구의 SO전략의 결과는 S1(풍부한 노동력과 저임금)과 O2(한국봉제업체와의 연계 강화)를 고려한 S1O2전략으로서 중요도가 0.00304로 전략의 가중치가 가장 낮은 전략조합으로 평가된다. 포스트 차이나(Post China)로서의 인도네시아의 국제적 경쟁우위가 저평가되고 있으며, 노동집약적 산업에 대한 투자비중 감소 및 인건비 상승 요인에서 기인한다. 하지만 여전히 저임금의 풍부한 노동력이 투자 매력을 작용한다. 구체적으로 봉제업체의 인건비 상승 현황 계속 모니터링할 것을 제안한다.

인도네시아에 진출 할 경영자에게는 포스트 차이나로서의 인도네시아가 가진 인구구조와 발전 가능성이

있다는 점을 제안한다. 인도네시아 진출 한국섬유업체의 발전전략을 바탕으로 인도네시아의 잠재력을 고려하여, 인도네시아 진출 한국봉제업체에 좋은 제품과 서비스를 제공해야 한다는 목적을 이해하고, 인도네시아 원단생산업체에 투자할 것을 제안한다.

정부 정책 입안자에게는 인도네시아의 산업에 대한 정책 연구 지원과 한국에서 인도네시아로 구직을 희망하는 섬유 기술자의 송출 지원을 위하여 인도네시아 문화와 언어를 교육할 수 있는 프로그램 개발하여 진출한다면 초기 섬유기술자의 적응속도가 빠르고, 업무 중 이 문화에 대한 오해에서 비롯된 이탈이 줄어들 것으로 기대된다.

본 연구에서 나타난 결과에 의하면, 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전전략으로 외부의 위협을 줄여 단지 내부의 약점을 보완하는 WT 방어적 전략의 상대적 중요도가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 내부의 강점을 강화해 단지 외부로부터 오는 위협을 줄이는 ST 다각화전략과 외부 환경의 기회를 이용해 내부의 약점을 보완하는 WO 만회전략의 순서로 가중치가 나타났으며, 마지막으로 내부의 강점을 강화하고, 외부의 기회를 살리는 공격적인 SO전략의 가중치가 가장 낮은 것으로 평가되고 있다.

#### V. 결론 및 제언

본 연구는 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전하기 위한 핵심역량에 대한 중요도를 인도네시아의 외부환경과 내부환경의 요인별로 조사하여 우선적으로 추진해야 할 방향성을 제시하였다. 특히, 인도네시아에 진출한 한국 원단생산업체의 임원들을 대상으로 수집한 자료를 근거로 우선순위분석을 하였다.

인도네시아에 진출한 한국 원단생산업체의 임원들은 최저임금 인상이 가장 약점으로 보완해야 하는 속성으로 인지하고 있는 것으로 조사되었는데 이는 최근 경쟁 국가에 비하여 빠르고 크게 그리고 지속적으로 인상되고 있다는 많은 선행연구[8][10][24]와 일치한다. 최저임금 인상이 사슬구조를 가진 봉제업체의 발전에 직접적인 저해요인으로 인지하고 있는 것으로 판단된다. 두

번째 중요한 요인으로는 사회간접자본의 부족으로 나타났다는데 이는 섬유산업이 진출하고 있는 개발도상국과 비교하여도 부족하며 원단업체의 발전에 있어서도 사회간접자본의 중요성을 인지하고 있는 것으로 판단된다. SWOT그룹별 평가요인들의 최종 중요도 종합순위 결과를 살펴보면, 내부 환경의 약점요인 가운데 '최저임금(인건비)상승'요인이 인도네시아 진출 한국 섬유원단업체의 발전전략에 있어 가중치나 우선순위가 가장 높은 것으로 나왔다. 다음으로 역시 약점요인 가운데 '사회간접 시설의 부족'요인과 '원자재 공급기반 취약'요인의 가중치가 높은 것으로 나왔다. 외부 환경의 위협요인 가운데 '납기단축압박'요인 높은 것으로 나왔다. 반면에 내부 환경의 강점요인으로 '풍부한 노동력과 저임금'으로 나왔다. 이러한 결과의 특이점은 인도네시아가 가지고 있는 내부 장점인 싼 값싼 노동력이 양날의 검처럼 내부 약점으로 인식된다는 것을 보여주며, 최저임금인상을 조정이 인도네시아에 진출한 섬유산업의 지속적인 성장에 매우 중요한 것으로 평가된다. 본 연구결과에 따라 인도네시아 진출 업체 경영자 또는 진출 희망 업체 경영자를 비롯한 관련 종사자들에게 실질적인 기여 및 시사점을 아래와 같이 제언하고자 한다.

첫 번째로는 염색공정 현대화를 통한 염색시간을 단축하는 것이다.

두 번째로는 한국봉제업체가 만족하는 제품과 서비스 제공하는 것이다.

세 번째로는 섬유산업 관련 산업정책을 발의하거나 산업 진출 전략을 연구하는 주체들에게 인도네시아 섬유산업의 경영전략 수립을 위한 가이드를 제시하는 것이다.

마지막으로는 섬유산업 연구자에게는 인도네시아 섬유산업 및 한국 원단생산업체의 SWOT 분석 자료를 제시함으로써 학문적으로 관련 발전 연구에 기여하였다.

그러나 본 연구의 범위가 광범위한 관계로 결과의 해석에 있어 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구는 인도네시아만을 대상으로 하였지만 동남아 또는 다른 나라로 진출한 섬유원단업체에 대해서도 발전전략을 수립할 수 있기 위한 연구가 필요하다. 둘째, 섬유산업의 스트림별 해외진출업체의 발전전략을 보완하는 중 단적 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구는 가중치가 가장

높은 대표요인 하나씩만을 추출해 SO, ST, WO, WT전략조합을 구성하였다. 최종 가중치가 매우 높은 요인들이 전략조합 구성에서 제외되는 경우가 있었고, 같은 그룹 내에서 가중치의 미미한 차이로 전략조합 구성에서 제외되는 요인들도 있었다. 이들 모두 인도네시아 진출 한국 섬유산업 수요자들이 매우 중요하게 평가한 요인들이라는 점을 고려하면, 이런 요인들까지 포함한다면 보다 포괄적인 발전전략 도출을 위한 추가적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

\* This study is an extension of the "A Study on Development Strategy of South Korea Textile Industry in Indonesia Using SWOT Analysis" of the 2018 (58th) Korea Society of Computer and Information Summer Conference.

\* This work is a part of the dissertation for the Master's degree in the Business Administration at Sejong Cyber University.

## 참 고 문 헌

- [1] [http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=11606](http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=11606), 2019. 07. 26.
- [2] 강마리, *국내 섬유산업 국제경쟁력 강화방안:한·중 비교중심으로*, 세종대학교 대학원 경제통상학과, 석사학위논문, 2015.
- [3] 양금승, 송용주, "섬유산업의 한·중·일 국제경쟁력 비교 분석과 정책제언," 한국경제연구원 정책연구 2015-19 p1~53, 2015.
- [4] 김은, *한-베트남 FTA가 베트남 섬유·의류 산업에 미치는 영향에 관한연구*, 남서울대학교 대학원 국제통상학과 국제통상학전공, 석사학위논문, 2016.
- [5] 정은지, "한국무역협회 해외지부가 제공하는 시장정보," KITA Market Report, 2018.
- [6] KOTRA, Country Business Report Indonesia, 2017.
- [7] <http://www.kofoti.or.kr/textile/present.asp>, 2019, 07. 27.
- [8] 이경석, "인도네시아 봉제산업 현황 및 한국 기업 진출 사례," KOTRA 자카르타 무역관, 2015.
- [9] 한국섬유산업연합회 산업조사팀, 해외섬유패션산업



동향(인도네시아), 한국섬유산업연합회, pp.19-26, 2012.

- [10] KOTRA, 국가정보, 인도네시아, 투자진출형태, 2017.
- [11] 유수, *한국섬유산업의 對 중국진출 문제점 및 개선방안*, 계명대학교 대학원 무역학과, 석사학위논문, 2007.
- [12] 차순자, *제4차 산업혁명의 도래와 대구경북 섬유산업 발전전략*, 계명대학교 경영대학원 MBA학과, 석사학위논문, 2018.
- [13] 성명자, *섬유염색가공업의 발전방안과 해외진출에 관한 연구*, 부산대학교 경제통상대학원 FTA비즈니스학과, 석사학위논문, 2016.
- [14] 김주인, 백낙기, 이재광, “AHP를 이용한 봉제-의류제조업의 해외입지선정 모형 및 적용 사례,” *대한안전경영과학회지*, 제16권, 제3호, pp.377-388, 2014.
- [15] 김미아, 염미림, “중국의 섬유산업의 경쟁력 분석,” *무역연구*, 제5권, 제2호, pp.23p42, 2009.
- [16] Y. Z. Zhao, “A SWOT Analysis of Textile Industry Focused on Yangtze River in China,” *Journal of East and Central Asian Studies*, Vol.27, No.3, pp.17-36, 2016.
- [17] T. L. Saaty, “Priority Setting in Complex Problems,” 1983.
- [18] 김보석, *SWOT/AHP 분석기법을 이용한 서울디지털 산업단지의 발전 전략에 관한 연구*, 세종사이버대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2015.
- [19] 김약열, *의사결정론*, 명경사, 2008.
- [20] M. Kurttila, M. Pesonen, J. Kangas, and M. Kajanus, “Utilizing and Analytic Hierarchy Process AHP in SWOT Analysis - A Hybrid Method and It's Application to a Forest Certification Case,” *Forest Policy and Economics*, Vol.1, pp.41-52, 2000.
- [21] 윤태영, *AHP를 이용한 포스코 Quick Six Sigma Plus 개선에 관한연구*, 세종사이버대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2018.
- [22] 고현우, “SWOT/AHP분석을 이용한 민간인증제도 활성화 전략,” *한국산업경영시스템학회 추계학술대회 논문집*, pp.149-157, 2008
- [23] 강은정, 장선미, 김태수, “AHP를 이용한 고령사회 약국약사의 역할에 대한 우선순위 연구,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제19권, 제6호, pp.402-411, 2019.
- [24] <http://news.kotra.or.kr/user/globalAllBbs/kotranews/album/2/globalBbsDataAllView.do?data>

Idx=162737, 2019. 8. 11.

저 자 소 개

조 명 래(Myoung Rae Jo)

정회원



- 2011년 8월 : 송실대학교, 섬유공학과 학사 졸업
- 2017년 2월 : 송실사이버대학교, 경영학과 학사 졸업
- 2019년 2월 : 세종사이버대학교 대학원 MBA 석사 졸업
- 2011년 8월 ~ 2019년 5월 : 인도

네시아, 한국섬유원단업체 W사 근무

<관심분야> : 섬유, 원단업체, 생산관리, 품질경영, AHP

이 민 정(Min Jung Lee)

정회원



- 2008년 8월 : KAIST 산업공학과 (Ph.D)
- 2008년 4월 ~ 2009년 12월 : KIAT
- 2010년 1월 ~ 2011년 6월 : NC 소프트웨어
- 2011년 6월 ~ 2012년 4월 : 연세대학교 연구교수

▪ 2012년 6월 ~ 현재 : 세종사이버대학교 MBA학과 부교수  
<관심분야> : MIS, CRM, 전자상거래, 품질경영, 기술경영, 데이터마이닝