

한국의류산업의 범세계적 조달전략 결정요인에 관한 연구

김 용 주

한성대학교 의생활학부 의상학과

A Study on the Determinants of Global Sourcing Strategies in Korean Apparel Industry

Yongju Kim

Dept. of Fashion Design, Hansung University

(1998. 8. 20 접수)

Abstract

Global sourcing strategy is the one that apparel firms adopt in order to improve efficiency. Sourcing strategies are not limited to the decision of sourcing country or vertical integration of sewing process. Sourcing strategies include all the decision of marketing process from the acquisition of fabric to distribution of products. The present study aims to analyze the sourcing strategies of Korean apparel industry in global perspectives by applying transaction cost approach and aims to provide the implications for the future.

The results are as follows; (1) sourcing strategies in the dimension of domestic versus offshore sourcing are determined by the experience in foreign business and the degree of fashionability of the product. (2) Firms tend to increase offshore sourcing as they accumulate the experience in foreign business because they can decrease transaction costs as the perceived risks decrease. (3) Also firms tend to source their products in foreign countries when the products are more fashionable. Brand loyalty of the product is a additional factor that increases the proportion of domestic sourcing. (4) Degree of vertical integration of sourcing is determined by the fashionability, brand loyalty, and the experience in foreign business. That is, firms decrease the transaction costs by avoiding the investment to short life fashion products. However, firms increase the control over the high reputation product by in house production.

As the apparel firms tend to more marketing oriented and the national boundaries of business environment becomes permeable, more efficient global sourcing strategies should be established. Besides the production costs, nonproduction costs should be equally considered in order to analyze the total costs.

Key words: global sourcing strategies, outsourcing, transaction costs, vertical integration, efficiency;
범세계적조달전략, 외주조달, 거래비용, 수직적통합, 효율성

*본 논문은 1996학년도 학술진흥재단 연구비지원으로 수행되었음.

I. 서 론

지난 30여 년간 우리 경제발전의 주도적인 역할을 해 온 의류산업은 국내의 환경의 급격한 변화로 세계시장에서뿐만 아니라 국내시장에서도 경쟁력을 잃게 되었다. 국내 인건비의 상승과 선진국의 수입규제, 그리고 중국, 아세안국가등과 같은 저개발국의 등장으로 세계 시장에서 한국 의류제품은 급격히 가격경쟁력을 잃게 되었다. 국내시장에서도 국내브랜드간의 과당경쟁과 수입의류의 급증, 유통시장의 개방등으로 그 어려움이 가중되고 있다. 더욱이 최근 계속되는 불황과 환율상승, 그리고 국제통화기금(IMF)체제 등의 급격한 환경변화로 의류기업의 환경은 더욱 악화되어 가고 있다.

한국 의류기업은 이러한 환경하에서 국내의 시장에서의 경쟁력 회복을 위한 방안을 다각도로 모색하고 있는데 그중 개별 기업의 차원에서 기업의 효율성 제고를 위한 전략의 하나로 논의된 것이 범세계적 조달전략¹⁾ (global sourcing strategy)이다. 이는 본 연구가 진행중인 1997년 후반의 급작스런 환율상승에 의해 일시적으로 그 실효성이 재평가되고 있기는 하나 세계화(globalization)라는 산업전반에 걸친 국제경제환경의 변화에 맞추어 모색된 전략이다.

조달(sourcing)전략이란 기업이 마케팅 목적을 달성하기 위해 어떠한 제품/부품 또는 공정을 어디서, 어떻게 조달하여야 하느냐에 관한 결정을 말하는데 이는 의류기업의 경우 소매점과 의류제조업의 모든 활동을 포함한다. 과거 한국 의류제조업의 제품조달(sourcing)전략이란 주로 생산방법 결정에 관한 것으로 국내의 자사공장을 통한 직접생산방식과 국내 하청/협력업체 생산의 선택에 관한 것이었다. 한국 의류유통업체 또한 주로 국내 의류제조업체로부터

제품을 구매할 것인지 또는 제조업체로부터 위탁판매를 할 것인지의 선택에 관한 것이었다.

그러나 우리 경제환경이 세계화되고 개방화됨에 따라 국가간의 경제적 경계(economic boundaries)가 모호해지고 이에 따라 제품조달(sourcing)은 그 범위가 확장되고 형태는 다양화되었으므로 그 개념 또한 새롭게 정의될 필요가 있다. 더욱이 국내 의류제조업체들은 제품 또는 생산 지향적인 방식에서 탈피하여 마케팅 지향적이며 소비자 지향적인 전략으로의 전환을 시도하고 있으며 이에 따라 다양화된 조달전략은 의류제조업의 역할을 새롭게 정의하게 한다. 즉, 기업의 자원을 제품의 생산에 맞추기보다는 다양한 소비자의 욕구를 만족시킬 수 있는 제품의 공급과 판매에 치중하게 되었다. 따라서 조달전략은 과거의 생산형태의 결정에 제한하지 않고 기업의 효율성(efficiency)제고를 위해 원단생산부터 기획, 생산 그리고 판매형태에 이르기까지의 모든 요소의 조달방법까지 결정하게 되었다. 의류 소매점 또한 개방화에 따라 제품의 구입(buying) 또는 자체 브랜드(private brand) 제품의 생산을 위해 공급원을 국내에서 세계시장으로 확대하게 되었고 이는 외국 유통업체의 진출에 대응하기 위해 더욱 활발히 이용되리라 본다.

이와 같은 의류 제조업체 또는 소매점의 조달(sourcing)방법은 지리적 위치와 자원의 투자면에서 다양하며 각각 장단점을 갖고 있다. 우선 지리적 위치에 있어 국내 조달(domestic sourcing)과 해외 조달(offshore sourcing)로 나눌 수 있고 자원의 투자면에서는 수직적 통합에 의한 자체 공장에서의 직접생산(in-house production) 형태와 협력업체를 통한 구매형태(outsourcing), 그리고 중간 형태인 임가공 생산형태(contracting)로 나누어 볼 수 있다(Kim, 1993). 현재 우리 의류산업은 1990년대 들어 중국 및 동남아 등지로 저임금의 풍부한 노동력을 위한 해외기지 생산이 급격히 증가하였고 일부 중저가 의류제조업체를 중심으로 가격의 경쟁력을 위한 동남아국가로 부터의 OEM(orderly equipment manufacturing)생산이 활발히 진행되고 있다. 의류 소매점들도 다양한 제품의 구비(product mix)를 위해 세계 각지로부터 제품을 구매하거나 자체브랜드

¹⁾ Sourcing이란 용어에 대하여는 그 개념이 원래 외국에서 도입된 것이어서 의류산업 관련 대중 매체에서는 영문 그대로 '소싱'을 사용하는 편이고 global sourcing도 '글로벌소싱'을 사용하나 본 연구에서는 조동성의 「국제마케팅원론」에서 사용한 '조달'과 '범세계적 조달'이라는 용어를 사용하기로 한다.

(private brand)의류의 조달을 위해 국외의 다양한 공급원을 이용하고 있다(Dickerson, 1995).

이와 같이 우리 의류산업에의 조달 전략은 다양화되어 있으나 현재 이에 대한 연구는 주로 해외기지생산에 맞추어져 있고 의류산업에서의 세계화(globalization)란 해외기지 생산(offshore production)을 의미하는 것처럼 인식되어 오고 있다. 더욱이 이러한 해외기지 생산은 의류기업의 총체적인 마케팅 목표 달성을 위한 전략으로 인식되기보다는 단순히 생산비용 특히 인건비의 절감이라는 측면에 그 초점이 맞추어져 왔다. 그러나 의류기업의 조달전략 결정에 있어서는 생산비용이외에 비생산비용 즉 불확실한 환경에서의 거래(transaction)에 관련되는 비용이 고려되어야 하며 이러한 거래비용은 의류제품의 특성 및 기업의 특성 그리고 환경적 요인에 의해 결정된다고 할 수 있다(Kim, 1993).

본 연구는 Williamson(1979)에 의한 거래비용 분석을 이용하여 한국의류산업의 범세계적 조달(global sourcing)전략을 결정하는 요소를 개별 기업 수준에서 실증적으로 분석하고자 한다. 조달의 여러 형태를 자원의 투입(resource commitment) 정도와 통제 수준(level of control)의 결정이라 간주하고 각 기업이 갖고 있는 자산(assets)의 형태에 따라 가장 적합한 통제수준과 자원투입의 결정이 조달형태를 결정한다고 본다.

거래비용분석은 거래가 충분히 자주 일어나는 경우 기업은 제품(commodity)보다는 거래(transaction)를 분석의 기본 단위로 보고 주어진 상황에서 최적의 통제수준을 결정하는 것으로 본다. 의류산업의 조달전략의 경우 각 조달 형태가 허용하는 통제의 정도에 따라 어떤 비용이 수반되는 지를 비교분석하며 생산비용 또는 구매비용과 거래비용의 상대적 중요성이 어떻게 제품과 기업의 특성에 의해 결정되는지를 분석하고자 한다.

본 연구 결과는 우리 섬유산업의 경쟁력 회복을 위해 다각도로 그 대책을 모색하고 있는 정부나 관련단체에 조달에 관련된 정책설정에 기본 방향을 제시할 수 있으리라 본다. 또한 본 연구는 개별 의류기업의 수준에서 조달 전략을 결정함에 있어 기업이나 제품의 특성에 맞는 조달 전략의 전개를 위

한 방향을 제시할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 생산지 결정 : 국내조달(domestic sourcing)과 해외조달(offshore sourcing)

조달전략의 결정을 생산지와 수직적 통합 수준의 조합결정이라고 본다면 생산지 결정의 첫 단계는 국내생산이외에 해외생산을 개시할 것인 지의 결정이 될 것이다. 왜냐하면 타국에서의 생산은 자국에서보다 더 높은 수준의 위험(risk)이 수반되고 가능한 통제(control)의 수준이 떨어지기 때문이다. 그러므로 각 기업은 국내조달과 해외조달의 장단점을 비교하여 각 기업이 처한 환경에 적합한 형태를 선택하게 된다(Anderson et al., 1983).

국내조달의 가장 큰 장점은 의류제조업체와 시장에 지리적, 심리적으로 가장 가깝게 있다는 점이다. 그러므로 기획으로부터 판매에 이르기까지의 일련의 과정이 지속적으로 통제하기에 용이하고 납기(lead time)가 단축될 수 있다는 점이다. 이는 제품의 기획 및 마케팅 계획 수립이 판매 시점에 좀더 근접할 수 있으므로 소비자의 수요예측이 좀 더 용이할 수 있다. 또한 의류업체의 소비자가 국내 소비자인 경우 소비자와 가까이 있으므로 소비자와 소비자의 수요에 영향을 미치는 각종 거시적 그리고 미시적 환경을 이해하기가 쉬우므로 제품의 기획 수립이 용이하다. 또한 모든 단계에 종사하는 사람들이 같은 언어를 사용하므로 의사소통이 용이할 수 있다. 점차 세계의 경제가 개방화됨에 따라 제품의 수입에 부과되는 관세 및 각종규제가 폐지되고 있기는 하나 아직 유지되고 있는 각종 관세부과를 피할 수 있다. 또한 노동의 질적인 측면에서 한국은 오랜 수출로 경험을 쌓아 많은 의류 봉제국가 특히 아세안 저개발국에 비해 우수하다고 할 수 있다. 그러나 이러한 많은 장점에도 불구하고 국내 생산은 또한 많은 해외국가에 비해 단점을 갖고 있다. 가장 큰 단점은 지난 80년대 후반 이후 급격히 상승한 인건비의 상승이다. 이는 노동생산성의 상승률을 초과한 연평균 14.9% 상승으로 노동생산성보다 3.9배정도 빠르게 증가하였다(섬유산업연합회, 1993).

특히 의류 제조국으로 급부상하고 있는 중국 및 아세안국가들에 비해 10배 이상의 높은 인건비를 보이는데 이는 가격경쟁력을 약화시키는 원인이 된다. 그러나 가격경쟁력 이외에 비가격경쟁력에서도 국내생산은 단점을 갖고 있다. 해외바이어의 평가에 의하면 국내생산은 소량주문의 용이성, 납기일의 엄수, 클레임의 신속처리, 거래신용도, 자금결제조건, 신상품개발, 견본제공의 탁월성, 애프터서비스 등에 있어 문제점이 지적되고 있다(섬유산업연합회, 1987). 이는 제품의 가격과는 직접적인 관계는 없지만 바이어의 의사결정에 중요한 영향을 미치는 요소로 궁극적으로는 바이어의 이윤창출에 영향을 미치는 거래비용(transaction costs)이라 할 수 있다.

이에 비해 해외조달 또한 장단점을 갖고 있다. 우선 생산비용에서 중요한 요인인 인건비가 저렴하여 노동집약적인 의류산업 특히 봉제분야에서 이점을 누릴 수 있다. 비생산비용에서는 대량생산 지향적인 국내생산에 비해 해외생산은 소량생산이 가능한데 이는 점차 의류제품의 수명이 단축되는 환경에서는 기업에 재고의 위험을 감소시키고 이윤을 창출하는 중요한 요소가 될 수 있다. 또한 소비자의 수요가 다양화됨에 따라 해외조달을 통해 국내조달에서 얻을 수 없는 다양한 제품을 공급함으로써 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있다(Fickes, 1993). 저임금국가의 경우 환경오염 또는 근로조건 등에 관한 각종 규제의 완화로 인한 비생산비용의 절감 효과를 줄 수 있다. 또한 원료를 수입에 의존하는 천연섬유의 경우 원산지에서 국내보다 저렴한 가격으로 원자재를 공급할 수 있고 이들 지역에서 이후의 생산도 할 수 있다.

그러나 해외조달은 생산기획과 제품품질관리의 부족에서 여러 문제점을 야기한다. 시장과의 거리가 멀고 특히 저개발국가인 경우 교통 통신등 인프라 구조의 미비로 긴 납기기간(lead time) 등의 단점이 있다. 실제로 미국 의류산업의 실증적 연구에 따르면 긴 납기기간(lead time)이 패션제품의 해외조달에서의 가장 큰 문제점으로 지적되며 저품질과 불량품의 반환의 어려움 또한 중요한 문제점으로 지적되었다(Dickerson, 1995; Forney et al., 1990). 또한 사회 문화적인 이질감과 의사소통의 어려움으로

생산기획과 관리의 비용이 더 소요될 수 있다. 그 외 원부자재공급이 어렵거나 또는 가격이 비싸 생산비의 상승을 가져올 수 있다. 또한 최근 더욱 심각한 문제로 부상한 환율변동에 의한 비용상승은 예측할 수 없는 요소이다. 이와 더불어 원산지규정(Rules of country of origin)에 따라 해외조달 제품은 관세부과 등에 의한 비용상승을 초래하고 최근 IMF 등의 환경변화에 따른 소비자들의 의식변화에 부정적 영향을 받게 된다. 물론 어떤 것을 외래품으로 간주하느냐에 대하여는 논쟁의 여지가 있으나 PC통신 나누누리가 3514명을 대상으로 어떤 것을 국산품으로 여기느냐에 관한 설문조사 결과에 따르면 일반 소비자들은 법적인 원산지 규정과는 별도로 해외에서 생산된 국내상표제품과 국내에서 생산된 해외상표 모두를 외래품으로 간주한다고 하였다(동아일보, 1998. 2. 6). 그러나 실제로 소비자들이 제품의 원산지를 구매시의 정보로 이용하는 지 그리고 설문조사의 결과가 구매의사결정에 그대로 반영하는 지에 대하여는 확실치 않다.

한국 의류산업의 조달전략 중 해외조달을 결정하는 요소에 대한 연구는 주로 해외생산의 한 형태인 해외투자에 제한되어 있다. 한국은행자료에 의하면 1996년 섬유산업의 해외투자는 허가기준 건수로는 전체해외투자 대비 12.0%를 차지했고 제조업 대비 21.5%를 차지했으나 금액별로는 5.3%를 차지해 타업종에 비해 소액투자가 대부분임을 알 수 있다(한국은행, 1997). 매년 수행하는 섬유산업연합회(1997)의 해외투자 실태 조사에 따르면 섬유류의 해외투자는 투자시기에 따라 그 대상국가 및 업종 그리고 투자목적의 차이를 보인다. 섬유류 해외투자의 초기였던 1980년대 후반에는 중남미 및 카리브해 주변국가들을 대미 수출전진기지로 쿼타 규제의 회피가 주목적이었고 주로 봉제분야로 투자되었다. 1992년 한중수교 이후에는 동남아시아 국가들 특히 대중국 투자가 급격히 증가하였고 그 투자목적은 노동력의 확보와 단순저임금을 위한 투자였다. 그러나 1995년 이후 그 증가속도가 둔화되었고 해외투자의 목적 또한 변화하여 일괄공정체제를 확립하는 대형투자 즉 원사, 직물등의 생산을 담당하는 섬유산업의 업스트림(up-stream)에서 의류제조, 봉제, 유통까지

를 일컫는 다운스트림(down-stream)까지의 동반 진출과 해외시장 기반구축, 거시적 안목에서의 현지화를 통해 국제화에 대비하는 움직임으로 변화되고 있다. 이 조사에서는 투자 동기와 규모, 대상국가 그리고 각 대상국에 따른 문제점등이 분석되고 있다. 그러나 섬유류 해외투자에 의해 역수입되는 제품은 불과 섬유류 총 수입의 3.7%를 차지해 조달의 부분만을 설명한다.

해외조달은 해외직접투자이외에 자본투자의 정도와 이에 의해 허용되는 통제수준의 정도에 따라 여러 형태를 갖는다. Root(1987)는 해외 진출의 형태를 허용되는 통제의 수준이 가장 높고 또한 가장 많은 자원의 투입이 요구되는 해외단독투자로부터 점차 투자와 통제의 수준이 낮아지는 합작투자, 직접수출, 간접수출, 그리고 라이선싱으로 분류했다. 이외에 의류산업에서 이용되는 임가공생산²⁾ CMT(cut, make, trim), package생산(완사입)은 가장 자본의 투자도 적고 통제의 수준도 낮은 것으로 분류된다. 해외진출은 해외시장에서의 경험이 축적되고 이에 따라 불확실성이 감소됨에 따라 점차 자원의 투자를 확대하고 통제수준을 높게 된다.

조달 전략에 관한 선행 연구는 조달 전략 전체를 하나의 틀로서 분석하기보다는 그 중 부분적인 단계에 초점이 맞추어져 왔다. 미국의 경우 수입의류의 시장점유율이 급격히 증가함에 따라 이에 대응하기 위해 해외생산을 채택하게 되었고 이에 따라 해외생산에 있어서의 문제점 분석과 해외 생산을 결정하는 요소에 대한 연구가 이루어 졌다. Forney등(1990)의 연구에 따르면 해외 생산에 있어서의 문제점은 생산일정과 품질의 통제부족에 관련된 것이라고 분석하였다. 미국내의 생산은 이에 반해 노동력이 부족하고 비싸며 또한 대량생산 지향방식에 의해

²⁾ 미국에서 이용되는 임가공의 한 예로 Tariff schedule 807 또는 HTS 9802생산을 들 수 있다. 즉 미국이 커리비안 해안국들에게 관세 특혜를 주어 미국의 원단을 커리비안 해안국이나 멕시코 등으로 보내서 봉제만 그곳의 인력을 이용하여 역수입하게 되는 경우 관세는 임가공료에만 부과하는 형태이다. 현재 우리나라도 원단과 부자재를 보내 노동력만을 이용하는 외주생산도 비슷한 형태로 생각할 수 있다.

소량주문에의 어려움이 유연성(flexibility)을 저해하는 요소로서 작용한다고 하였다. 미국 의류 소매점의 해외 조달분석에 있어 Dickerson(1995)은 해외조달이 제품의 비용은 절감할 수 있어 초기 마진율(initial markup)은 높으나 긴 납기와 저품질에 의해 최종 이윤은 미국내의 구매보다 오히려 작아질 수 있다고 하였다. 조달의 또 다른 결정요소인 직접생산과 하청생산(또는 구매)에 관하여는 분석적인 연구가 이루어지지 않았으나 Morawetz(1980)에 의하면 하청생산에 의한 구매형태는 소비자의 기호가 다양화에 됨에 따라 다품종 소량생산을 해야하는 미국 의류 제조업체에 의해 더욱 많이 이용될 것이라고 하였다. Dickerson(1995)에 의하면 현재 미국의류생산의 약 10%가 하청 생산에 의한 것이며 이는 산업구조면에서 제품 생산은 직접하지 않고 기획과 유통에 역점을 두는 기업이 늘어남에 따라 더욱 증가될 것이라 예측하였다. Murray등(1995)은 환경적응 모델을 이용하여 미국에 진출한 다국적 기업의 경우 법적계적 조달 전략은 제품 또는 공정의 혁신성과 특유자산에 의해 결정된다고 분석하였다.

2. 수직적 통합수준의 결정: 자체생산(In-house production, "making")과 협력생산³⁾/구매(Contracting, outsourcing, "buying")

자체생산과 협력/하청업체 생산 또는 구매는 수직적 통합수준에 따라 통제의 수준과 자원의 투입 정도에 따라 다르다. 자체생산은 직접 공장설비와 노동력에 자본을 투자하여 생산하므로써 어느 정도 이상의 생산량을 통해 생산비용을 절감하고 모든 공정을 직접 계획하고 관리할 수 있다. 이에 비해 협력업체를 통한 생산 또는 구매는 기계, 설비에 직접 투자할 필요 없이 필요한 때, 필요한 만큼을 주문 또는 구입하여 자체생산 보다는 조달비용이 높으나 고정비용의 손실 없이 소비자 수요에 따라 구

³⁾ 과거 '협력생산'이라는 용어 대신 '하청생산'이라는 용어가 사용되었으나 최근 하청업체보다는 지속적인 거래가 유지되는 업체에게는 협력생산이라는 용어가 쓰이고 있다.

매량 또는 생산량을 조절할 수 있으므로 유연성이 증가 될 수 있다(Anderson 등, 1983). 특히 패션 상품은 소비자의 수요예측이 어려울 뿐 아니라 상품 수명이 매우 짧고 소비자의 수요가 다양화됨에 따라 하청생산 또는 구매는 재고의 비용을 절감할 수 있게 한다. 또한 여러 곳에서 전문화된 제품 또는 공정을 구매하는 것이 가능하므로 의류제조업체는 주력제품에 집중 투자할 수 있다. 과거 한국 의류산업 또는 신발산업은 수출기간산업으로 육성되어 외화획득과 경제발전에 크게 이바지하였으나 그 경쟁력이란 대량생산에 의한 규모의 경제(economies of scale)이점에서 오는 가격경쟁력에 기인하는 것으로 수직적 통합구조가 적합한 형태였다. 그러나 이후 국내외 환경의 변화로 한국의류산업은 타 산업에 비해 수직적 비통합적 구조로의 변화가 빠르게 진행되었다. 왜냐하면 의류제품의 생산은 각 공정에 필요한 기계 및 설비 그리고 기술이 모두 다르므로 원단의 생산 즉, 제직,염색,가공 등의 과정과 제품기획 및 디자인 그리고 대량생산을 위한 봉제 등의 공정이 쉽게 분리되고 독립적으로 유지될 수 있기 때문이다. 섬유산업은 다운스트림(down stream) 즉, 봉제 및 유통의 단계로 갈수록 노동집약적이므로 인건비가 차지하는 비중이 커지며 업스트림(up stream) 즉, 원단 생산 및 가공 단계에서는 기술 집약적 구조를 갖는다. 그러므로 의류산업의 노동집약적인 특성으로 과거에는 외주생산(outsourcing)이란 원단조달과 봉제공정에 제한되어왔다. 또한 그 지리적 범위가 국내로 제한되었으나 프리랜서 또는 파트타임 인력이 확대됨에 따라 점차 외주의 범위가 기획, 디자인, 패턴, 샘플, 등 모든 영역으로 확대되거나 아예 패키지 생산으로 구매하는 경우도 생겨 각 공정의 구매가 급속히 증가하고 있다. 이에 따라 의류제조업체는 하청 또는 협력업체와의 구분이 모호해지고 하청업체도 의류제조업체의 주문에 의해

생산하다가 자체상표를 개발하게 되어 의류제조업체가 되기도 한다.

Jernigan과 Eastering(1990)은 미국 의류기업은 점차 자체생산의 비중이 줄어들고 더 좋은 공급원을 찾기 위해 범세계적인 시각(global perspectives)을 갖게 된다고 하였다. 미국 의류기업의 소매업자, 제조업자 그리고 'jobber'는 모두 하청/협력업체를 찾게 되는 데 그 이유는 작은 의류제조업체의 경우 제한된 자본으로 많은 양을 생산할 때, 또는 어느 정도 규모의 업체도 주문량이 많은 시기에 또 특별한 새로운 기계에 투자하지 않고 제품믹스를 다양화할 때 하청업체를 이용하게 된다. 그중 'jobber'와 하청업체를 연결하는 체제가 중요해지는데 그 이유는 'jobber'와 하청봉제업체는 각각 상품기획력과 생산에 전문화(specialization)를 이룰 수 있고 이러한 'jobber'와 하청업체와의 관계는 자원투자에서 오는 위험을 감소시켜 유연성의 증대를 가져올 수 있기 때문이다. 이러한 유연성이란 패션기업의 환경이 불확실해지고 이에 따라 소비자의 수요예측이 어렵게 됨에 따라 중요한 전략적 요소로 대두되고 있다.

Dickerson(1991)은 미국 의류제조업체는 제품믹스를 다양화하기 위해 또는 설비에 대한 투자를 피하기 위해 협력생산을 이용한다고 지적하였다. 미국 OTEXA(Office of Textiles and Apparel)의 보고에 의하면 미국 의류산업 총 부가가치의 약 10%가 협력업체에 의해 형성된다고 하였다(AAMA, 1986). 미국 의류기업을 대상으로 분석한 Kim(1993)의 연구에 따르면 의류기업의 수직적 통합의 정도는 조달하는 제품의 유행성의 정도에 따라 결정된다고 하였다. 즉, 제품의 유행성이 크면 제품의 수명이 짧으며 수요예측에서 오는 불확실성이 커져 위험성(risk)이 커지며 필요한 설비의 사용수명 내지는 가치가 떨어지므로 이런 불확실성과 위험성에서 오는 비용을 협력업체에게 전가시키려고 한다고 하였다. 예를 들어 자수제품이 유행하는 경우 의류제조업체는 자수기계를 직접 구입하여 생산하기보다는 단기적으로는 생산원가가 비싸더라도 하청생산을 이용하여 비생산비용을 낮추어 총비용을 절감하려고 한다(Shea, 1993). 다른 산업에 있어서의 수직적 통합에 관한 연구(Walker Weber, 1984)에서는 기술적

⁴¹ 미국의류업체의 한 형태로 직접생산은 하지 않고 제품의 기획과 디자인만 직접 수행하고 생산은 하청업체에 위탁하는 마케팅 중심의 의류기업을 일컫는 데 한국의류산업에서 정확히 동일한 역할의 기업은 없으나 비슷한 형태로 기획회사 또는 '프로모션업체'를 들 수 있다.

진보 또는 공정의 혁신성이 중요한 인자로 분석되었는데 이는 의류산업에는 적용되기 힘들다. 왜냐하면 의류제품의 경우 타산업의 경우와 달리 신제품이란 대부분의 경우 기술의 혁신성에서 오는 것이라기 보다는 제품의 디자인, 색상, 소재등의 새로운 구성에서 오는 감성적 요소를 소비자가 새롭다고 인지하는 제품의 감성적 요소를 말하기 때문이다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구문제 및 용어정의

(1) 연구문제

1) 기업의 거래특유자산이 더 가치가 있다고 평가될 때 더 높은 통제수준의 조달형태를 채택하는 지를 밝힌다.

2) 기업의 거래환경이 더 불확실하고 위험성이 있다고 인지될 때 더 높은 통제 수준의 조달형태를 채택하는 지를 밝힌다.

(2) 용어 정의

1) 기업의 거래특유자산(transaction firm-specific assets)

① 기업의 경험: 기업의 특정산업에서의 축적된 경험은 매우 가치있는 재산으로서 불확실성이 감소되어 거래비용이 감소될 수 있다. 이는 기업의 연령으로 측정될 수 있다.

② 상표명성도: 소비자에 의해 이해된 상표의 긍정적 평가는 오랜 기간동안 기업의 꾸준한 노력에 의한 재산이다. 이는 의사결정자의 주관적 평가에 의한다.

③ 제품의 가격: 제품의 가격은 그 기업이 제품에 창출한 부가가치의 평가로 이는 여러 요인에 의한다고 할 수 있으나 고가격의 제품은 저가격에 비해 더 높은 가치의 자산이라 할 수 있다. 의류제품의 가격은 의사결정자의 평가로 측정될 수 있다.

④ 해외사업의 경험: 해외사업은 국내사업에 비해 불확실성의 요인이 많이 존재하고 있으나 축적된 경험은 불확실성을 감소시키는 기업의 자산이다. 이는 해외사업에 참여한 기간으로 측정될 수 있다.

2) 거래의 불확실성/위험성 인자

① 제품의 패션성: 패션성은 제품의 수명과 관련되는 인자로 짧은 제품의 수명은 예측의 부정확함으로 인한 재고부담, 적시납기 등의 위험성을 증가시킨다. 제품의 패션성은 의사결정자의 주관적 평가에 의해 측정될 수 있다.

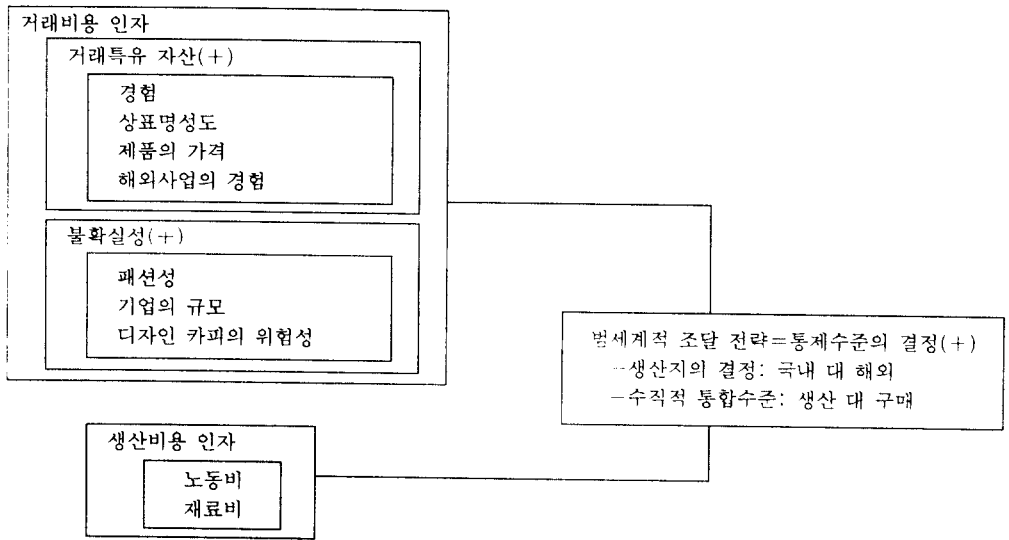
② 기업의 규모: 기업의 규모는 거래량의 크기와 비례한다고 가정할 수 있으며 거래량의 증가는 거래의 위험성과 비용을 증대시킨다고 볼 수 있다. 기업의 규모는 연간매출액으로 측정될 수 있다.

③ 디자인 카피의 위험성: 패션제품의 부가가치는 주로 디자인 개발에 의해 창출될 수 있는데 디자인 복제의 용이성은 그 제품의 가치를 떨어뜨리는 위험인자이다. 이것은 의사결정자의 자사제품의 평가에 의한다.

의류기업의 범세계적 조달전략은 적절한 통제 수준의 결정이라고 볼 수 있으며 이는 생산비용과 거래비용에 의해 결정된다고 할 수 있다. 본 연구에서는 의류산업의 조달 전략(sourcing strategy)을 연구함에 있어 [그림 1]과 같은 가설적 모델을 제안하였다. 한국의류산업의 조달 전략을 결정하는 독립변수로서 생산비용과 거래비용을 설정하고 다시 거래비용을 거래 특유 자산(transaction specific assets)과 불확실성(uncertainty)인자로 분류할 수 있다. 거래특유 자산인자와 불확실성 인자는 선행연구(Kim, 1993; Walker Weber, 1984)에서 제시된 인자들이 가설적으로 포함되었다. 이 모델에서 거래특유 자산과 불확실성이 커지면 거래에 관련된 비용이 크므로 조달(sourcing) 전략은 통제를 크게 할 수 있는 국내조달 또는 직접생산조달의 방향으로 전개된다고 할 수 있다.

2. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 대상은 조달전략(sourcing strategy)의 주체가 될 수 있는 한국 의류제조업체로 제한하였다. 즉, 단순하청업체는 독립적으로 조달전략을 결정하기보다는 의류제조업체의 조달전략에 의존하므로 제외시키고 의류 제품을 생산 또는 구매하여 자체 브랜드 또는 타사 브랜드로 제품을 최종 소비자 또



[그림 1] 분석 모델

는 유통업자에게 판매하는 업체를 포함하였다.

자료는 1997년 11월부터 한 달간 팩스와 전화조사를 통하여 수집하였다. 조사대상은 1996년 미국 면화협회의 용역으로 한국섬유산업 데이터베이스구축을 위해 본 조사자가 수행하였던 선행연구(김용주, 1997)에 응답한 수출 및 532개업체중, 단순하청업체 108개 업체를 제외하고 조사결과자료를 요구하였던 172개업체와 선행연구에서 부족하였던 내수업체 252개를 포함하였다. 내수업체는 한국패션협회에서 발간한 한국패션브랜드총람에서 직수입브랜드를 제외한 총 브랜드중 1260개브랜드를 여성복, 남성복, 캐주얼, 스포츠웨어, 아동복, 이너웨어로 나누어 매 5번째 브랜드를 체계적 표본 추출방법으로 선택하여 본 연구에는 총 424개업체를 포함하였다. 조사는 기업의 조달에 관련되는 업무를 담당하고 있는 대기업의 경우 기획실, 중소기업의 경우 상품기획을 담당하는 사람들을 대상으로 하였다.

3. 측정도구

자료측정은 기업의 인구통계적 요인과 조달형태, 그리고 거래비용인자에 관한 총 24문항으로 구성되어 있는 설문지를 이용하였다. 기업의 인구통계자료중 기업의 설립년도와 연간 매출액은 선행연구(김

용주, 1997)자료와 패션브랜드총람의 자료를 토대로 확인, 보충하였고 조달형태에 관한 자료는 조달지역별로 직접조달하는 지 또는 외주조달을 하는 지를 조사하였다. 거래비용인자는 의사결정자(decision maker)의 인지(perception)에 따라 달라지는 질적인 자료로 이의 수량화를 위해 Likert의 5점 척도로 측정하였다. 즉, 불확실성인자(패션성, 규모, 디자인카피의 위험성)와 기업거래특유자산인자(경험, 해외사업의 경험, 상표명성도, 가격)로 나누어 '매우 그렇지 않다'의 1에서 '매우 그렇다'의 5까지의 척도로 측정하였다.

4. 분석방법 및 제한점

조사대상 424개업체중 73개 업체가 응답하여 약 17.5%의 매우 낮은 응답률을 보이므로 본 연구결과 의 확대 해석에는 유의해야 할 것이다. 그러나 본 연구의 응답률이 낮은 이유중의 하나는 시기적으로 의류기업이 지속되는 불황과 IMF영향으로 인원 감축 등의 기업의 구조가 변화하는 시기였으므로 기업의 분위기가 응답자의 업무가 아닌 설문조사 응답할 여유를 갖지 못하였기 때문이라 생각된다.

설문자료는 응답업체의 인구 통계적 자료에 대한 기초통계치와 의류 제조의 각 단계별 조달전략 결

〈표 1〉 조달지역에 관한 로지스틱 분석

조달지역	상수	경험	시장 비중	규모 명성도	패션성 위험성	상표 경험	커피	해외	가격
국내조달	1.974 (0.344)	0.0025 (0.004)	0.0095 (0.442)	0.00009 (0.248)	-1.111** (-7.119)	0.632 (2.440)	-0.508 (-1.041)	-1.456** (-11.243)	-0.377 (-0.749)
국내, 해외조달	0	0	0	0	0	0	0	0	0

우도함수의 로그값(log of likelihood function)=-53.69

$\chi^2=32.35(p<0.005)$, $N=63$

정을 로지스틱분석과 회귀분석을 하였다.

자료분석은 기초통계분석, 회귀분석 그리고 로지스틱분석을 이용하였다.

IV. 연구결과 및 분석

응답업체의 81%는 자체상표나 라이선스상표로 내수시장에 주력하는 업체들이었고 나머지 16%의 업체는 아직 주문자상표로 전량을 해외에 수출하고 있었다. 응답업체의 평균연령은 10년이었는데 이는 타 산업에 비해 매우 젊음을 알 수 있다. 그 이유는 의류산업의 진입장벽이 타 산업에 비해 낮기 때문이다.

조달전략에 있어서는 국내와 해외조달을 병행하는 업체가 56%였고 원단 조달단계에서는 구매의 비중이 높고 디자인과 패턴제작 그리고 샘플제작 단계에서는 생산과 구매가 비슷한 비중을 보인다.

1. 생산지 조달결정 모델

조달전략을 다단계 결정으로 간주하여 첫 번째 결정과정은 해외조달의 채택여부에 관한 것이고 두 번째 단계는 국내 또는 해외조달의 비중의 결정으로 보았다. 그러므로 첫 번째 단계의 해외조달 채택여부는 로지스틱분석으로, 둘째 단계인 국내 또는 해외조달의 비중결정은 회귀분석을 이용하여 분석하였다.

〈표 1〉의 로지스틱분석결과 해외조달의 채택여부는 해외사업의 경험 정도와 제품의 패션성에 의해 결정되는 것으로 분석되었다. 즉, 해외 사업에서의 경험이 축적되면 해외조달에서 인지되는 리스크가 감소되고 이에 따라 해외조달시 거래비용이 감소된다. 그러므로 해외조달에 쉽게 참여할 수 있고 해외

조달의 비중 또한 증가시킬 수 있다. 이와 반대로 해외사업의 경험이 적으면 해외조달시의 거래비용이 크므로 국내조달의 비중이 증가한다. 제품의 패션성은 재고비용등을 증가시키는 중요한 위험인자로 제품의 수명을 단축시키고 시기의 적절함이 매우 중요해 구매시기와 소비자수요의 예측이 매우 중요해지는 위험인자인데 국내 패션기업은 패션성이 큰 제품을 해외에서 더 많이 조달하는 것으로 보인다. 이는 미국의류업체를 대상으로한 선행연구(Kim, 1993)결과와 일치하는 것으로 패션성이 통제수준을 높히는 국내생산을 채택하게 하기보다는 해외 여러 지역에서의 다양한 제품의 조달이 더 패션성이 강한 제품을 가능하게 하는 것으로 보이며 이는 단지 조달지역의 결정뿐만 아니라 수직적통합과도 같이 논의되어야 할 것이다.

〈표 2〉에서 국내조달의 비중 분석 결과를 보면 자사 상표의 명성과 해외사업의 경험, 그리고 상표형태가 유의한 인자로 나타났다. 해외사업의 경험은 조달지역 결정에서와 같이 해외조달의 불확실성을 줄여주므로 거래비용이 감소되어 해외조달의 비중을 증가시키는 것이 가능한 것으로 보인다. 상표명성도란 오랜 시간에 걸쳐 기업의 노력으로 소비자에게 인지된 귀중한 자산(asset)으로 만일 해외조달시 수반되는 각종 리스크가 이 자산에 부정적인 영향을 미칠 경우 이는 매우 큰 비용을 치르게 된다.

그러므로 좀더 통제가 가능한 국내생산의 비중을 증가시키게 된다. 또다른 유의한 인자로 상표의 형태를 들 수 있는데 이는 거래비용인자는 아니나 현재 패션제품의 구매에는 중요한 영향을 미치게 되며 또한 조달지역에 따라 원산지가 달라지므로 상표형태에 따라 조달지역이 달라짐을 알 수 있다. 즉, 자사자체 상표인 경우 국내시장이 주소비시장인 경

〈표 2〉 국내생산 비중의 회귀분석

coefficient	변인	Estimated coefficient	t-value	p-value
b1	상표형태 ^a	16.66**	3.90	0.000
b2	상품기획빈도(회/년)	0.88	0.83	0.413
b3	제품의 패션성	-4.69	-1.56	0.127
b4	상표명성도	6.99*	2.60	0.012
b5	해외사업의 경험	-13.26**	-5.00	0.000
b6	가격수준	0.96	0.35	0.728
b7	매출액(년)	0.000022	0.53	0.602

1. R2=0.699, 유의수준 0.01에서 유의함.

2. a: 의류제조업체의 역할이 가장 축소되는 주문자상표를 1, 해외제조업체에서 빌려오는 라이선스상표를 2, 모든 것을 통제해야하는 자체상표를 3으로 하였다.

〈표 3〉 국내생산의 수직적 통합모델

coefficient	변인	Estimated coefficient	t-value	p-value
b1	매출액	-0.00067	-1.41	0.165
b2	제품의 패션성	-8.35*	-2.60	0.012
b3	상표명성도	6.74*	2.30	0.026
b4	디자인카피의 위험성	4.75	1.31	0.196
b5	해외사업의 경험	-5.22*	-2.03	0.048
b6	가격수준	0.68	0.22	0.827
b7	경험	-0.50	-1.36	0.181
b8	상표의 형태 ^a	-4.22	-0.94	0.350

1. R2=0.326, 유의수준 0.05에서 유의함.

2. a: 의류제조업체의 역할이 가장 축소되는 주문자상표를 1, 해외제조업체에서 빌려오는 라이선스상표를 2, 모든 것을 통제 해야하는 자체상표를 3으로 하였다.

우가 많고 이에 따라 국내조달의 비중을 크게하고 주문자 상표의 경우 수출상품의 비중이 높은 데 이 때 여러 이유로 해외조달의 비중을 증가하는 것으로 보인다.

기타 해외조달과 국내조달의 동기를 조사한 결과 해외조달은 저가품일 경우가 많았고 디자인이 복잡해 국내 인건비가 비싸거나 국내생산이 불가능할 경우 그리고 원단을 해외에서 조달해야할 경우 생산까지도 해외에서 조달하는 경우도 있었다. 이는 의류제조업체와 원단제조업체가 서로 협력해야함을 암시한다. 국내조달의 경우 고가품이거나 납기의 단축을 필요로하는 경우 그리고 스포츠생산인 경우가 주된 이유인 것으로 밝혀졌다.

2. 수직적 통합의 결정모델(make-or-buy model)

조달에 있어 수직적 통합수준은 국내의 자체생산과 국외의 자체생산 비율로 나누어 살펴보았으나 해외에서의 수직적 통합수준의 결정모델은 자료의 부족으로 유의한 모델이 성립되지 못하여 토론에서 제외시켰다. 국내에서의 자체공장 생산비율을 종속 변수로 하고 거래비용인자를 독립변수로 하여 회귀 분석하였다. <표 3>의 분석결과 제품의 패션성, 상표명성도, 그리고 해외사업의 경험이 유의한 인자로 분석되었다. 즉, 제품의 패션성이 작을수록, 상표명성도가 높을수록, 그리고 해외사업의 경험이 적을수

록 자체생산의 비중이 증가하게 된다. 패션성이 큰 제품은 조달지역모델에서 논의된 바와 같이 제품수명의 단축을 의미하며 이에 따라 시기와 수요량의 예측등이 중요해지고 재고의 위험성이 증가된다. 이에 대한 위험비용을 감소하기 위해 자본의 투자에서 오는 비용을 줄이고 외주생산을 하여, 직접생산 비용보다는 구매비용이 높다 하더라도 협력업체에게 이러한 비용을 전가시켜 비용을 낮추려하게 된다. 또한 여러 거래자로부터의 외주 조달을 통해 제품의 종류를 증가시켜 다품종 소량조달이 가능하게 된다. 이는 수요량의 불확실성(volume uncertainty)이 증가하면 구매의 비중이 커진다는 Walker와 Weber(1984)의 거래비용분석 연구결과와 일치한다. 상표명성도는 기업이 장기간에 걸친 노력에 의해 형성된 귀중한 자산이므로 이러한 패션상품의 명성을 유지하기 위해 제품의 품질, 상표, 이미지, 유통 경로 등에 대한 통제가 철저히 요구되는 데 자체생산이 이러한 기업 자산의 통제를 용이하게 하고 이에 따라 거래비용을 낮출 수 있다.

V. 결 론

1990년대 이후 본격적으로 증가하기 시작한 한국 의류산업의 해외조달은 그 형태나 대상국가에 있어 매우 다양화되었고 그 업종 또한 과거 봉제위주에서 현재 섬유산업 전반에 걸쳐 이용되기 시작하였다(전경련/섬유산업연합회, 1995). 그러나 해외생산을 포함한 의류산업의 조달전략은 많은 이점을 포함하고 있으나 또한 많은 문제점이 야기되었다. 그 이유중의 하나는 각 기업이 처한 거시적 및 미시적 환경, 그리고 자사의 자산 및 환경의 분석 없이 타 기업을 따라 유사한 전략을 채택하기 때문이다. 또한 이런 조달 전략을 결정함에 있어 총 비용보다는 의류제품의 생산이 노동집약적이라는 이유만으로 단순히 노동비만을 비교하여 대상지역을 선택하는 경향이 있기 때문이다. 그러므로 본 연구는 한국 의류기업이 조달전략을 결정함에 있어 생산비용이외에 각 기업의 환경 및 자산을 분석하여 기업의 효율성을 극대화시키는 데 도움이 되는 모델을 설정함을 그 목적으로 한다.

한국 의류제조업의 조달 전략을 실증적으로 분석한 결과 생산비용이외에 비생산 비용 즉, 거래비용이 개별기업차원에서 조달전략의 형태를 결정하는 것으로 분석되었다. 즉 거래비용이란 각 기업의 자산이 가치가 있고 이 자산이 손상될 위험이 있는 환경에서는 더 높은 수준의 통제를 필요로 하게 된다. 조달전략을 생산지의 결정과 수직적 통합수준의 결정으로 간주할 때 우선 해외조달은 국내조달에 비해 불확실성의 증가로 위험수준이 높다. 그러나 기업의 해외경험이 많이 축적될수록 해외조달의 불확실성이 감소되며, 제품의 패션성이 크고 상표인지도가 낮을수록, 그리고 제품이 가격이 낮다고 인지될수록 해외조달의 위험성은 별로 비용을 초래하지 않는 것으로 분석되었다. 수직적 통합수준의 결정에 있어서도 자체생산이 협력생산이나 완사입에 비해 더 높은 통제 수준을 허용하게 된다. 제품의 패션성이 약할수록, 상품기획의 빈도가 클수록, 제품의 인지도가 클수록 수직적 통합의 수준은 높게 된다. 그 이유는 거래비용을 낮출 수 있기 때문이다.

의류기업은 점차 생산위주에서 탈피하여 마케팅 위주로 전환하고 있으며 더욱이 IMF시대를 맞이하여 각 기업은 경쟁력을 갖추어야 생존할 수 있고 이에 따라 외주를 통한 전문화와 마케팅력의 강화로 변화하는 환경에 긴밀히 대처하는 유연성을 갖추리라 예측할 수 있다. 직접적으로 의류산업과 관련이 있는 예는 아니지만 부산 신발산업의 경우 성공적으로 구조조정을 한 예인데 이들은 과거의 주문자 상표부착방식에 의한 생산 지향적 구조에서 탈피하여 마케팅 지향적 구조로 변화하기 위하여 국내 공장을 해외로 이전하여 협력업체에서 생산하고 국내에서는 시제품(sample)만 생산하고 대신 제품개발에 집중한다. 또한 그 중에서도 자사가 전문화할 수 없는 디자인은 해외 용역을 통하여 효율적으로 환경변화에 대응하였다.

본 연구는 그 대상을 의류제조업체로 제한하였으나 의류 유통업 또한 조달 전략은 기업의 효율성에 매우 중요하므로 후속연구로 유통업을 분석하여 비교함이 타당할 것이다. 또한 본 연구는 자료의 부족으로 조달전략의 각 형태간 분석과 해외조달 지역간 비교를 할 수가 없었으므로 이에 대한 연구가 계

속되어야 할 것이다. 또한 본 연구는 양적 자료를 토대로 분석하였으므로 좀더 깊이 있는 질적 자료 수집으로 조달 전략에 대한 이해가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- American Apparel Manufacturers Association(1986), *Planning and Implementing An Apparel Sourcing Strategy*, 1986 Report of the Technical Advisory Committee.
- Anderson, E. and H. Gatignon(1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies*, 17(Fall-Winter), 1-26.
- Anderson, E. and B. Weitz(1983), "A Framework for Analyzing Vertical Integration Issues in Marketing", Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 83-110.
- Davidson, W. H.(1982), *Global Strategic Management*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Dickerson, K.(1995), *Textiles and Apparel in the International Economy*(2nd ed.), New York, NY: Macmillan Publishing Co..
- Fickes, Michael(1993), "Private Label: It's Coming Around Again", *Bobbin*, December, 50-51.
- Forney, Judith C., Rosen, Diana M., and Orzechowski, Janice M.(1990), "Domestic Versus Overseas Apparel Production: Dialogue with San Francisco-Based Manufacturers," *Clothing and Textiles Research Journal*, 8(3), 39-44.
- Kim, Yongju(1993) *A Transaction Cost Approach to Manufacturing Option Decisions: Analysis of the U.S. Apparel and Footwear Industries*, Ph.D. Dissertation, University of California, Davis.
- Morawetz, David(1980), "Why the Emperor's New Clothes are not made in Columbia: A case study in Latin America and East Asian Manufactured Exports," World Bank Staff Working Paper No. 430.
- Murray, Janet Y., Kotabe, M. and Wildt, A. R.(1995), "Strategic and Financial Performance Implications of Global Sourcing Strategy: A Contingency Analysis," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 181-202.
- Root, F. R.(1987), *Entry Strategies for International Markets*, MA: Lexington Books.
- Shea, David C.(1993), "Tracking the U.S. Contractor," *Bobbin*, December, 52-54.
- Walker, G. and D. Weber(1984), "A Transaction Cost Approach to Make-or-buy Decisions," *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391.
- Williamson, Oliver E.(1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- 김용주(1997), 한국 의류제품 수출의 유연성(flexibility)에 관한 연구, 복식, 34, 37-56
- 섬유류 해외투자 실태조사 결과보고서, 한국섬유산업연합회, 1995. 9.,
- 섬유류 해외투자 실태조사 결과보고서, 한국섬유산업연합회, 1997. 12.,
- '94년 섬유산업의 경쟁력 강화 대책, 한국섬유산업연합회, 1994. 4.
- 섬유산업연합회, 1993 섬유연감편람, p. 89.
- 섬유산업연합회, 섬유산업 구조개선 7개년 계획, 1987.
- 한국은행 해외투자통계연보, 1995-1997
- 한국섬유산업의 경쟁력 재구축전략-DRI 연구보고서 요약-, 전국경제인연합회/한국섬유산업연합회, 1995. 12. 9.,