

패션 기업 지배구조의 향후 방향 및 과제

정성조
SD 프론티어

Directions and tasks of fashion corporate governance

Seongjo Jung
SD frontier

1. 서론

1950년대 전쟁이후 정부의 전후 복구와 업체지원, 미국과 유럽의 경제지원, 기업의 부에 대한 의지 등이 국내 패션 산업을 태동하게 하였다. 1980년대에는 내수의 양적 팽창시기를 거치면서 논노, 나산 등의 중소 브랜드와 한섬, 데코, 에스콰이어 등의 의류 전문 브랜드들이 등장하였다.¹⁾ 이후 1997년 IMF를 거치면서 지금까지 지켜온 창업자 중심의 기업경영 브랜드들이 부도를 맞게 되어 그 지배구조가 변화하기 시작한다. 논노, 나산, 거평 등 많은 기업들이 다른 회사로 인수·합병되는 과정을 거치면서 여러 형태의 지배구조가 나타나게 된다. 이런 흐름은 2000년대 경제위기를 거치면서 더욱 가속화되었다. 이에 따라 본고에서는 2012년 신세계 강남점 입점 여성복 브랜드의 지배구조를 분석하고 2000년 이후 복종별 브랜드의 지배구조 변화 사례를 살펴봄으로써 현재 한국 패션 기업의 지배구조 유형을 정리한 후 지배구조의 변화 방향을 반영한 패션 기업의 모델과 미래의 과제를 제안하고자 한다.

2. 기업 지배구조의 일반적 형태

기업의 지배구조란 기업에 관련된 이해 당사자들의 역학관계를 총칭하는 말로 즉, 기업을 다스리는 구

조이다. 좁은 의미로는 기업의 경영자가 주주의 이익을 위해 역할을 다할 수 있도록 감시 통제하는 체계를 말한다. 미국 등의 선진국에서는 우수한 기업지배구조가 기업경쟁력의 원천이며 장기적인 안정성장의 기본요건이라고 인식한다.²⁾

일반적으로 선진국에서는 창업하고 사업의 기반을 구축한 후 사업을 확장하는 시기에 자금에 대한 수요가 증대한다. 이때 기업은 주식시장을 통하여 그 자금을 충당하면서 자연스럽게 소유권이 분산된다. 이러한 과정들을 거치면서 건전한 지배구조가 갖추어지고, 그 시스템을 통해 소유와 경영이 분리되면서 전문경영인 체제가 이루어진다.

한국은 창업하여 사업의 기반을 구축한 후 사업을 확장하면서 필요한 자금의 확충이 관계사 상호 지급보증을 통한 금융권차입이나 특수 관계인을 통해 이루어짐으로써 기업의 지배구조가 가족중심으로 집중되는 소유경영체제를 이루게 되는 것이 일반적이다. 한국에서는 다음과 같이 직접 소유 형태, 간접 소유 형태, 혼합 소유 형태의 3가지 유형으로 기업의 지배구조가 나타난다.³⁾

2-1. 직접 소유 형태

개인이나 가족 및 특수 관계인들이 직접 회사를 소유하는 가장 기본적인 형태이다(그림 1). 그 사례로 KCC를 들 수 있다(그림 2).

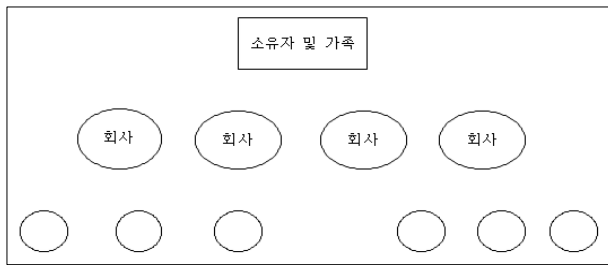


그림 1. 직접 소유 형태의 모식도.

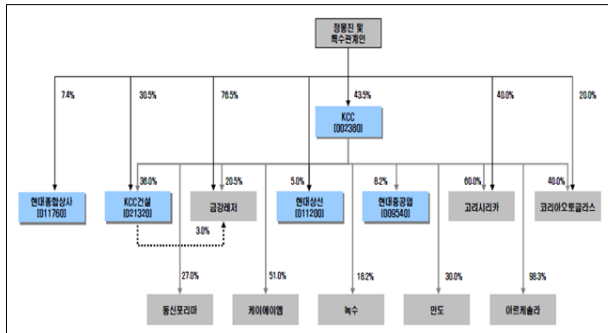


그림 2. KCC의 기업 지배구조 형태.

2-2. 간접 소유 형태

개인 또는 가족이나 특수 관계인들이 사업의 핵심 기업을 지배하고 그 핵심기업으로 다른 회사들을 간접 지배하는 구조이다(그림 3). 그 사례로 동화홀딩스를 들 수 있다(그림 4).

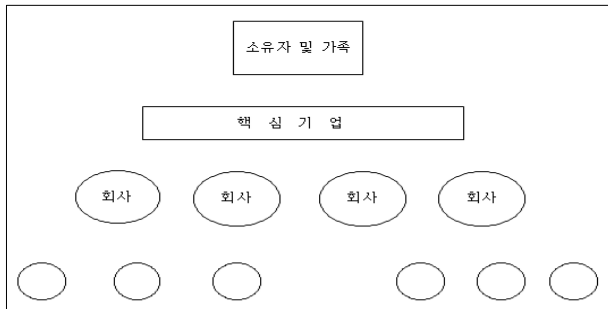


그림 3. 간접 소유 형태의 모식도.

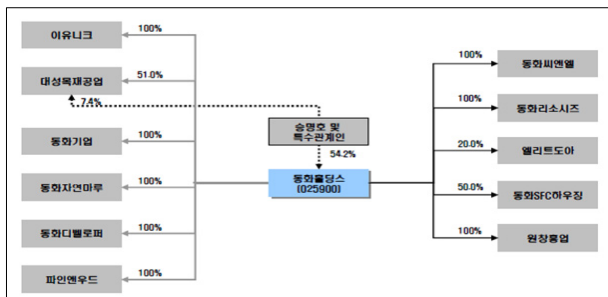


그림 4. 동화홀딩스의 기업 지배구조 형태.

2-3. 혼합 소유 형태

개인 또는 가족이나 특수 관계인들이 직접 소유하는 비영리단체와 다른 회사를 지배하는 핵심기업을 혼합하여 소유하는 형태이다(그림 5). 그 사례로 S&T를 들 수 있다(그림 6).

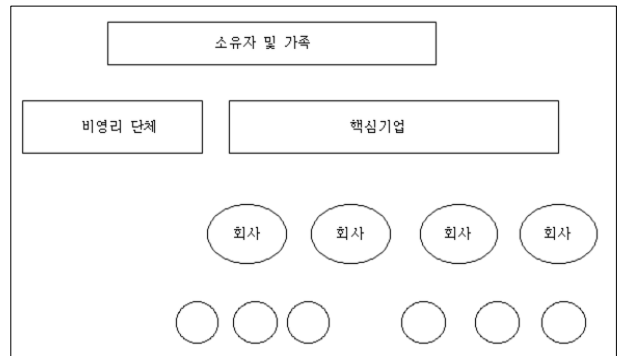


그림 5. 혼합 소유 형태의 모식도.

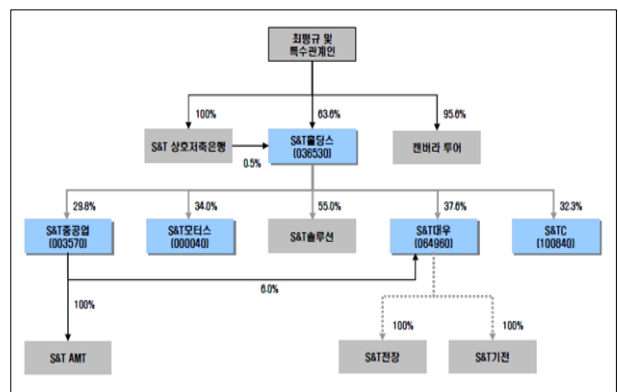


그림 6. S&T의 기업 지배구조 형태.

3. 2012년 신세계 강남점 입점 여성복 기업의 지배구조 분석

어패럴뉴스가 발간한 2012-2013년 브랜드 연감을 보면 2012년 5월 기준 한국의 기업단위 브랜드 수는 1916개로 집계되었으며, 그중 여성복과 여성 캐주얼의 비중이 25%에 달한다고 한다.⁴⁾ 이에 2012년 10월 현재 신세계백화점 강남점에 입점한 여성 브랜드를 현장 방문하여 조사하고 각 브랜드의 지배구조를 연구하여, 지배구조 변화의 흐름을 분석하였다.

3-1. 브랜드별 조사

브랜드 조사 자료는 브랜드, 복종구분, 회사, 지배구조 형태로 정리하였다<표 1>.

표 1. 신세계 강남점 여성복 브랜드 지배구조 조사

브랜드명	구분	회사명	지배구조
듀얼	여성캐주얼	대현	개인
모조에스핀	여성캐릭터		
주크	여성캐주얼		
CC콜렉트	여성캐주얼		
96NY	여성캐주얼	데코네이션	이랜드
데코	여성캐릭터		
ENC	여성캐주얼		
랄프로렌	여성트래디셔널	랄프로렌코리아	
나이스클럽	여성캐주얼	롯데쇼핑	롯데
미니멈	여성캐릭터	미니멈	개인
미샤	여성캐릭터	미샤	개인
커밍스텝	여성캐주얼		
아이잘파바	여성정장	바바패션	개인
지고트	여성캐릭터		
시슬리	여성캐주얼	베네통코리아	
온앤온	여성캐주얼	보그레머천다이징	개인
올리브데올리브	여성캐주얼		
앵클라인	여성정장	성장인터패션	2세경영
손정완	여성정장	손정완	개인
블루핏	여성캐릭터	신세계	신세계
바나나리퍼블릭	여성트래디셔널	신세계인터내셔널	
보브	여성캐주얼		
G-CUT	여성캐주얼		
툼보이	여성캐주얼		
아디다스 우먼	여성스포츠	아디다스코리아	
레니본	여성캐릭터	아이디룩	개인
키이스	여성트래디셔널		
매긴나잇브릿지	여성캐주얼	아이올리	개인
에고이스트	여성캐주얼		
플라스틱아일랜드	여성캐주얼		
LAP	여성캐주얼		
앤디앤뎀	여성정장	앤디앤뎀	개인
오브제	여성캐릭터	에스케이네트웍스	SK 네트워크
오즈세컨	여성캐주얼		
타미힐피거	여성트래디셔널		
ST.A	여성캐주얼	에이어컴	개인
모그	여성캐릭터	엘지패션	LG패션
카살	여성스포츠	엠아이인터내셔널	개인
탑걸	여성캐주얼	연승어패럴	개인
GGPX	여성캐주얼		
로즈블릿	여성캐주얼	온워드카시아마코리아	
ICB	여성정장		
워드베이스	여성캐주얼	워드베이스	개인

리스트	여성캐릭터	인동에프엔	개인
리스트	여성트래디셔널		
엠씨	여성정장	인원어패럴	개인
구호	여성캐릭터	제일모직	삼성
빈플레이디스	여성트래디셔널		
스테파넬	여성캐주얼	지현통상	개인
G.보티첼리	여성정장	진서	개인
보티첼리	여성정장		
럭키 슈에프	여성캐주얼	코오롱에프엔씨	코오롱
쿠아	여성캐주얼		
크레송	여성정장	크레송	개인
랑방컬렉션	여성정장	한섬	현대
마인	여성캐릭터		
시스템	여성캐주얼		
타임	여성캐릭터		
SJSJ	여성캐주얼		
르샵	여성캐주얼	현우인터내셔널	개인

3-2. 지배구조별 구분

창업자나 개인 중심의 지배구조의 회사는 회사비 중에서는 63%를 차지하나 브랜드 수에서는 55%의 비중을 차지하고 있다(표 2). 이는 4개뿐인 유통회사가 23%의 브랜드 비중을 차지하는 데 따른 것이다.

표 2. 신세계 강남점 여성복 브랜드 지배구조별 구분

	개인	유통회사	대기업	기타	계
브랜드 수	33	14	8	5	60
비중	55%	23%	13%	8%	
회사 수	20	4	4	4	32
비중	63%	13%	13%	13%	

3-3. 2000년 이후 지배구조 변화

2000년 이후 개인 중심의 지배구조에서 유통기업의 인수합병을 통해 그 지배구조가 변화된 브랜드 수가 11개, 대기업으로 변화된 브랜드 수가 2개, 합 13개로 <표 3> 브랜드 비중 20%가 개인 중심의 지배구조에서 변화된 것이다. 이는 경제위기로 인한 회사의 경영상태 악화로 재무구조가 취약한 개인들과 전략적 브랜드 인수합병을 목적을 가진 유통기업들 간의 이해관계가 결합하여 일어난 결과이다. 이랜드가 유통을 확대하면서 자사 브랜드 외 여성 브랜드의 M&A를

공격적으로 진행하여 데코와 네티션닷컴을 인수하면서 촉발된 유통업체의 M&A는 롯데의 나이스크랩, 신세계의 톱보이, 현대의 한섬 인수로 이어졌다. 이는 PB중심의 백화점 브랜드 전략이 크게 변화된 것이다.

표 3. 신세계 강남점 입점 여성복 중 2000년 이후 지배구조 변화 사례

브랜드	회사명	브랜드	회사명
ENC	이랜드	오즈세컨	SK네트웍스
96NY	이랜드	마인	현대홈쇼핑
데코	이랜드	타임	현대홈쇼핑
톱보이	신세계	사시스템	현대홈쇼핑
G-cut	신세계	SJ	현대홈쇼핑
나이스크랩	롯데	랑방컬렉션	현대홈쇼핑
오브제	SK네트웍스		

4. 2000년 이후 기업 인수 · 합병을 통한 패션 기업 지배구조 변화 사례

2000년 이후 각 복종별 기업의 인수 · 합병이나 상표권 인수 등 여러 가지 방법을 통해 브랜드의 지배구조가 바뀐 68개의 사례를 복종별로 <표 4>~<표 9>에 정리하였다.

4-1. 캐주얼

표 4. 2000년 이후 캐주얼 의류 지배구조 변화

브랜드	인수법인	변화형태	비고
SG위카스	고려		2005년
티피코시	아성인터텍스		2005년
제이코시	아성인터텍스		2005년
룩스	이랜드	유통	2006년
라틀레틱	이랜드	유통	2006년
옴파로스	신화인터크루		2007년
스팩스	SHNC	IT	2007년
브이네스	오렌지카운티	유통	2007년
쿨하스(신원)	오렌지카운티	유통	2007년
유나이티드위커스	요세프컴퍼니		2007년
AMH	요세프컴퍼니		2007년
코너스	SK네트웍스	패션 대기업	2007년
갯유스드	k-beands	유통/지주	
멤버스할리데이	리트머스		2007년
스푼(대현)	자오무역		2007년
닉스	k-beands	유통/지주	

4-2. 여성복

표 5. 2000년 이후 여성복 의류 지배구조 변화

브랜드	인수법인	변화형태	비고
나이스클럽	롯데쇼핑	유통	2010년
나산	세아상역	패션	2006년
데코	이랜드월드	유통	2003년
ENC	이랜드월드	유통	
96NY	이랜드월드	유통	2006년
타임	현대홈쇼핑	유통	2012년
마인	현대홈쇼핑	유통	
시스템	현대홈쇼핑	유통	
SJ	현대홈쇼핑	유통	
구호(F&F)	제일모직	패션 대기업	2006년
진도에프앤	임오파트너스	부동산	2009년
툼보이	신세계인터셔널	유통	2011년
지컷	신세계인터셔널	유통	2007년
까스텔바작	EXR코리아		2012년
바닐라비(F&F)	k-beands	유통/지주	2012년
오브제	SK네트웍스	패션 대기업	2007년
주디첼리	철성어패럴		2012년
리우베	리우베에프앤씨		2011년
이템	예올디자인		2011년
차텀드슈에프	코오롱	패션 대기업	2012년
인터웨이브	LG패션	패션 대기업	2009년
머스트비	k-beands	유통/지주	2011년

4-3. 남성복

표 6. 2000년 이후 남성복 의류 지배구조 변화

브랜드	인수법인	변화형태	비고
본	우성아이앤씨		2004년
신성통상	가나안		2002년
우성아이앤씨	형지어패럴		2012년
프라이언	굿컴퍼니		2005년
트래드클럽	유엔드림		2006년
캠브리지	코오롱	패션 대기업	2007년
멤버스할리데이	리트머스		2007년

4-4. 스포츠

표 7. 2000년 이후 스포츠 의류 지배구조 변화

브랜드	인수법인	변화형태	비고
밀레	밀레		2009년 상표권인수
아이더	케이투코리아		2009년 상표권인수
라푸마	LG패션	패션 대기업	2009년 상표권인수
휠라	휠라코리아		2007년
몽벨(오디캠프)	LS네트웍스	패션 대기업	2011년/ 흡수합병

4-5. 유·아동

표 8. 2000년 이후 유·아동 의류 지배구조 변화

브랜드	인수법인	변화형태	비고
캡스	이랜드	유통	2003년
뉴골든	이랜드	유통	2003년
엘렌	이랜드	유통	2004년
앙페페	이랜드	유통	2004년
루니튼	이랜드	유통	2004년
캔키즈	LG패션	패션 대기업	2005년

4-6. 잡화

표 9. 2000년 이후 잡화 지배구조 변화

브랜드	인수법인	변화형태	비고
엘칸토	이랜드	유통	2011년
쌈지	나알		2011년
쌍방울	대한전선		2004년
비아니	이랜드	유통	2006년
클루	이랜드	유통	2006년

5. 지배구조의 변화 유형

지금까지 2012년 신세계백화점 강남점 입점 여성 북브랜드의 지배구조 변화와 2000년 이후 기업 인

수·합병으로 이루어진 복중별 지배구조의 변화에 대해서 조사하고 분석한 자료에 기초하여 그 변화의 큰 흐름을 정리해보자.

5-1. 유통기업 중심 유형

롯데, 현대, 신세계 등 백화점 업계가 최근 패션사업을 두고 한창 기싸움이다. 신세계는 일찍부터 신세계 인터내셔널을 통해 브랜드사업을 키워왔고, 롯데 또한 GE 사업부문을 통해 다수의 패션브랜드를 운영하고 있었다. 이런 상황에서 이랜드가 NC백화점으로 백화점 시장에 진출하면서 브랜드 인수를 공격적으로 진행하여 데코, 네티션닷컴은 물론 엘칸토에 이르기까지 성공적으로 기업합병을 이루자 기존 빅3는 자극을 받아 백화점 매출의 70%를 차지하는 패션 MD의 우위를 잡기 위해 공격적으로 브랜드 인수시장에 진출하였다. 롯데는 나이스클럽, 신세계는 톰보이와 한섬이 진행하던 지방시 등 수입명품의 라이선스를 진행하였고 롯데와 신세계에 비하면 백화점 내부조직도 약하고 전담 법인도 없었던 현대는 2012년에 현대 홈쇼핑을 통해 시가총액 8000억 원의 패션전문기업 한섬을 전격 인수한다.⁵⁾ 4200억이라는 금액도 파격적이지만 인수결정의 속도가 전격적이어서 다급했던 현대의 인식을 보여주었다. 이는 유통이 다점포화되면서 유통이 주도하는 시장 환경에서 브랜드가 주도하는 시장으로 점점 변화가는 상황에 대처하기 위한 대응 전략이었다. <표 10>은 2000년 이후 유통기업으로 지배구조가 변화된 사례들이다.

표 10. 2000년 이후 유통기업 중심의 지배구조 변화

브랜드	인수법인	브랜드	인수법인
룩스	이랜드	SJ	현대홈쇼핑
라틀레틱	이랜드	톰보이	신세계 인터셔널
브이네스	오렌지카운티	지컷	신세계 인터셔널
켓유스드	k-beands	마닐라비(F&F)	k-beands
쿨하스(신원)	오렌지카운티	머스트비	k-beands
닉스	k-beands	트래드클럽	유엔드립
나이스클럽(대현)	롯데쇼핑	캡스	이랜드
데코	이랜드월드	뉴골든	이랜드
ENC	이랜드월드	엘텐	이랜드
96NY	이랜드월드	앙페페	이랜드
타임	현대홈쇼핑	루니튼	이랜드
마인	현대홈쇼핑	엘칸토	이랜드
시스템	현대홈쇼핑	비아니	이랜드
클루	이랜드		

5-2. 패션대기업 및 패션기업 중심 유형

기업성장을 위해 공격적으로 인수·합병을 추진하는 패션기업을 중심으로도 지배구조 변화가 진행되고 있다. SK네트웍스는 오브제, 오즈세컨을 인수하였으며, 최근에는 우성I&C를 인수한 형지가 가장 주목받고 있다. 아직 상장사가 아닌 형지는 공격적인 브랜드 인수·합병과 기존 브랜드의 확장을 통해 패션그룹으로의 성장을 목표로 하고 있다. 또한 엘르골프를 인수하면서 엘르아웃도어도 런칭하는 평안섬유는 PAT, 네파의 성공을 발판으로 엘르골프를 조기에 안착시키고자 노력하고 있다. 그러나 패션기업 경영 상태의 전반적인 악화로 지속적인 인수·합병은 소수의 패션기업과 대기업 중심으로 이루어질 것이다.⁶⁾ <표 11>은 2000년 이후 패션대기업으로, <표 12>는 2000년 이후 패션기업으로 지배구조가 변화된 사례들이다.

표 11. 2000년 이후 패션대기업 중심의 지배구조 변화

브랜드	인수법인	브랜드	인수법인
코너스	SK네트웍스	인터웨이브	LG패션
구호(F&F)	제일모직	캠브리지	코오롱
오브제	SK네트웍스	라푸마	LG패션
오즈세컨	SK네트웍스	몽벨(오디캠프)	LS네트웍스
차탕드슈에뜨	코오롱	켄키즈	LG패션

표 12. 2000년 이후 패션기업 중심의 지배구조 변화

브랜드	인수법인	브랜드	인수법인
SG위카스	고려	리우베	리우베 에프앤씨
티피코시 (LG상사)	아성인터텍스	이템	예올디자인
제이코시 (LG상사)	아성인터텍스	본	우성 아이앤씨
옵파로스	신화인터크루	신성통상	가나안
스맥스	SHNC	우성아이앤씨	형지어패럴
유나이티드 워커스	요세프컴퍼니	프라이언	굿컴퍼니
AMH	요세프컴퍼니	멤버스 할리데이	리트머스
멤버스 할리데이	리트머스	밀레	밀레
스푼(대현)	자오무역	아이더	케이투 코리아
나산	세아상역	휠라	휠라코리아
까스텔바작	EXR코리아	삼지	나알
주디첼리	칠성어패럴		

5-3. 비패션기업 중심 유형

비패션기업이 패션시장에 진출하는 가장 쉬운 방식은 기업 인수·합병이다. 산업전반에 기업 인수·합병이 기업성장의 원동력으로 인식되는 상황에서 패션회사의 인수가 주목을 받고 있는 상황이다. 패션 회사에 전혀 경험이 없는 비패션회사들의 경우 인수·합병을 통해 시너지효과 및 시간과 투자를 절약하는 효과를 도모한다. 브랜드의 인지도와 동시에 숙련된 직원들을 가질 수 있다는 점과 적은 투자로 유통망의 확보와 MKT을 진행할 수 있다는 것이 큰 장점이다. 그와 더불어 자기 회사와 고부가산업인 패션산업과의 관계를 홍보하여 회사의 가치를 키우는 것으로 이용하기도 한다. 코엘패션을 시작으로 겿유스드, 닉스, 머스트비, 바닐라비를 비롯하여 모다, 자루아울렛, 패션플러스를 인수한 KGI홀딩스가 대표적인 사례다.⁷⁾ <표 13>은 2000년 이후 유통기업으로 지배구조가 변화된 사례들이다.

표 13. 2000년 이후 비패션기업 중심의 지배구조 변화

브랜드	인수법인	변화형태
겿유스드	k-brands	지주회사
스맥스	SHNC	IT
닉스	k-brands	지주회사
진도에프앤(C&그룹)	임오파트너스	부동산
바닐라비(F&F)	k-brands	지주회사
머스트비	k-brands	지주회사
쌍방울	대한전선	전기

5-4. 2세 경영

패션 1세대들이 점점 여러 가지 이유로 패션산업에서 은퇴하면서 2세 경영을 도모하였으나 쉽지 않았다. 대표적으로 톰보이나 한섬은 이에 실패하여 기업 인수·합병을 택하였다. 오너십이 강한 특성과 사람 중심 경영의 패션회사 특성상 2세 경영이 쉽지 않지만 정영훈 K2코리아 대표, 박준호 성장인터 대표, 김정훈 스프리스 대표, 현지호 화승부회장, 박세광 세라제화 대표 등이 잘하고 있다고 평가받고 있다. 그리고 아직은 젊지만 슈퍼리어 김대환 상무, 신운황 대현이사, 박이라 세정과 미래 대표, 김명일 잠뱅이 대표 등도 점차 주목을 받고 있다. 앞의 3가지 지배구조의 변화 유형과 같이 소유와 경영이 분리되는 성격의 지배구조의 변화는 아니지만 주목해야 할 회사 내 최고 결정자의 변화이다.⁸⁾

6. 지배구조의 모델 제안-KGI홀딩스 사례

신세계 강남점의 2012년 현재 여성복 브랜드의 지배구조 조사를 통해서 유통 중심의 브랜드비중이 20%이상 상승하였으며, 2000년 이후에 진행된 지배구조의 변화 조사에서는 변화된 총 68개 중 유통 중심의 기업들로 변화된 비중이 40%가 넘는 비율로 그 변화를 주도하고, 자본력을 가진 유통회사와 패션대기업, 비패션회사의 비중이 65%를 차지하고 있다(표 14). 이 결과로 볼 때 패션기업의 지배구조는 점점 소유와 경영이 분리되는 형태로 옮겨지고 있음을 알 수 있다. 이처럼 소유와 경영이 분리되는 선진국형 지배구조로 변화하는 과도기적 시점에서 그러한 지배구조를 실행하고 있는 KGI홀딩스의 사례를 살펴보자.

표 14. 2000년 이후 각 주체별 지배구조 변화

유통 중심	패션대기업	패션기업	비패션기업
27	10	24	7
40%	15%	35%	10%

KGI홀딩스는 지주회사와 전문경영인의 신뢰 기반 관계를 통한 사업 확장을 신념으로 가지고 있다. KGI홀딩스는 코엘패션을 인수·합병하면서 패션산업에 진출하였고, 이후 2년 내에 닉스, 겿유스드, 머스트비, 바닐라비 등의 브랜드를 인수하였으며, 모다아울렛과 자루아울렛을 인수·합병하면서 오프라인 시장에 진출하고, 패션플러스 온라인몰을 인수하면서 온라인에도 진출하였다⁹⁾. 향후 패션 브랜드를 20여개 인수하여 패션기업의 면모를 갖추고, 현재 3개점인 오프라인 유통점을 1조 매출목표로 10호점까지 오픈하여 오프라인 시장의 안정을 도모하며, 패션플러스 온라인몰을 통하여 향후 유통채널의 다변화를 준비하고 있다. 향후 봉제 생산 공장을 인수하고 원부자재 공장 등으로까지 사업영역을 확대할 계획이다. 이순섭 대표를 중심으로 한 코엘패션은 홈쇼핑 전문 패션회사로 지속적인 성장을 하고 있다. 엄진현 대표중심의 패션 회사는 향후 20-30개 더 인수할 계획으로 더 많은 패션 전문 경영인이 필요한 상황으로 지속적으로 인재를 찾고 있다. 박철봉 대표는 온라인과 오프라인 유통을 총괄하고 있으며, 오프라인 10개점을 진행하면서 유통관련 전문 경영인을 물색 중이다. 3명이 대표 모두 책임경영을 통해 높은 실적을 올리고 있다(그림 7).

패션 기업 지배구조의 향후 방향 및 과제

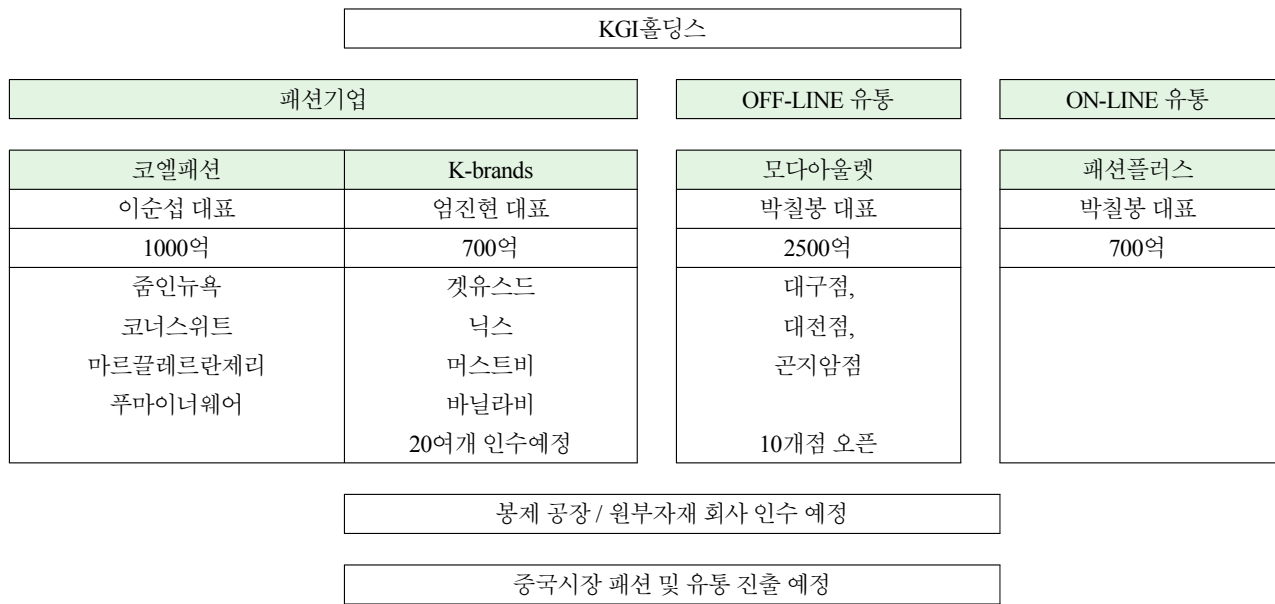


그림 7. KGI홀딩스의 지배구조

KGI홀딩스에서 주목할 점은 소유와 경영의 분리이다. 각 영역의 전문경영인이 회사의 인사 및 자금과 기타 모든 의사결정권을 가지고 회사를 경영한다. 단 대신 지주회사와 약속된 경영목표 달성에 평가 받는 선진국형 지배구조의 성격이다. 이런 모델은 신성통상에서 박재홍 대표를 (주)에이션패션의 대표로 세우면서 시작되었다. 전체 지분의 4%만을 가진 박재홍 대표가 인사 및 모든 브랜드 영업 전반에 대한 책임경영을 맡은 바 있다.

KGI홀딩스는 향후 20여개 패션브랜드를 추가 인수·합병하고, 준비 중인 사업으로의 확장을 통해 소유와 경영 분리라는 패션기업의 올바른 지배구조의 방향을 제시해줄 것이다.

결론적으로 패션기업의 지배구조의 변화는 패션기업중심의 변화, 유통기업중심의 변화, KGI홀딩스와 같은 비패션 지주회사를 중심으로 이루어질 것이다. 이 3가지 모두가 소유와 경영의 어느 정도의 분리라는 성격이 강하다. 기존에 창업주나 개인중심의 회사 경영에서 회사의 투명성과 시스템에 의한 회사경영의 성격으로의 지배구조 변화가 이루어져야한다.

7. 전문 경영인 양성을 위한 과제

소유와 경영 분리라는 지배구조의 변화에서 가장 중요한 기반은 전문 경영인의 양성이다. 기획과 생산

및 영업, 마케팅 등 패션브랜드의 운영의 기본적인 능력을 모두 갖춘 전문 경영인이 현재로서는 절대적으로 부족한 상황이다.

7-1. 패션브랜드 임원들의 역량 조사

패션 브랜드 임원들의 역량 조사를 위해 패션회사 임원 20명에게 전화 설문조사를 실시해보았다.

1) 대상자

바바패션	조영준 부사장	F&F	김충선 이사	한섬	김석주 전무
게스코리아	김상오 상무	YK038	김홍선 전무	폴햄	박재홍 대표
제시뉴욕	윤세한 상무	아이올리	김기택 상무	K2	지철중 상무
나알	이화주 대표	MK트렌드	김영운 이사	미센스	김승곤 상무
탠디	최창엽 이사	에폴드파리	홍순학 이사	아니베F	강석주 부사장
테이트	임오수 상무	동광	이상정 이사	이랜드	박순규 브랜드
발렌시아	손승모 이사	인터메조	빙준섭 이사		

2) 질문내용

<질문1> 패션CEO가 기획, 생산, 영업 능력 중 가져야할 가장 중요한 것은?

<질문2> 당신이 가장 갖춘 능력은?

<질문3> 당신이 가장 부족한 능력은?

3) 전화 설문 조사 결과

	질문1	질문2	질문3
○○○부사장	기획	영업	기획
○○○부사장	영업	영업	기획
○○○부사장	생산	영업	기획
○○○부사장	기획	기획	생산
○○○상무	기획	기획	영업
○○○상무	기획	기획	영업
○○○상무	기획	기획	영업
○○○상무	영업	영업	기획
○○○상무	기획	기획	영업
○○○상무	기획	영업	생산
○○○이사	기획	영업	기획
○○○이사	영업	영업	기획
○○○이사	기획	기획	생산
○○○전무	기획	영업	기획
○○○전무	기획	영업	기획
○○○전무	기획	영업	생산
○○○전무	기획	영업	생산
○○○전무	기획	영업	기획
○○○전무	기획	영업	기획

4) <질문1>에 대한 결과

기획	영업	생산
16명	3명	1명
80%	15%	5%

5) <질문2>에 대한 결과

기획	영업	생산
6명	14명	0
30%	70%	0

6) <질문3>에 대한 결과

기획	영업	생산
11명	4명	5명
55%	15%	25%

7-2. 패션브랜드 임원들의 역량조사에 대한 평가

브랜드의 사업부장이나 임원들에 대한 설문조사 결과, 앞으로 소유와 경영이 분리되었을 때 패션 CEO가 갖추어야 할 가장 중요한 능력에 대해 80%가 기획 능력이라고 응답하였지만, 정작 설문 대상자들은

15%만이 중요하다고 응답한 영업능력을 70%정도 자신의 경쟁력으로 생각하는 결과를 보여, 패션 전문 경영인의 경쟁력 불균형이 심각한 상황이다. 더 큰 문제는 각자가 부족하다고 인식하지만 역량이 키워지지 않는 회사의 문화나 경영관리시스템이다.

7-3. 전문 경영인 양성을 위한 해결방안

1) 회사 조직 업무체계의 변화

기존 패션회사의 조직은 기획/디자인/MD/영업/생산/마케팅 등 각각 스페셜리스트 중심의 업무 체계를 가지고 운영되어왔다. 이런 체계 속에서는 각 분야의 스페셜리스트는 양성될 수는 있어도 브랜드 전체의 운영능력을 가진 제너럴리스트는 양성되지 못한다. 그러한 시도가 이루어지는 회사로서 (주)F&F는 사업부장들이 브랜드 전체의 프로세스를 전부 경험하며 역량을 쌓아가는 회사의 업무시스템을 갖추고 있다. MLB의 서정균 상무나 퇴사한 바닐라비의 김홍선 이사가 그 대표적인 사례이다. 따라서 제너럴리스트 양성에 관한 국내 브랜드 오너들의 인식 변화가 필요하다.

2) 패션회사 종사자들의 인식 변화

패션 산업 종사자들은 지금과 같은 패션산업의 분위기가 지속될 것이라는 안일한 사고에서 빨리 벗어나야 한다. 지금 펀드나 금융권에서는 패션산업이 향후 큰 부가가치를 창출해줄 거라고 확신하고 패션산업에 대한 투자에 관심이 많으나 기존 패션회사 오너들의 폐쇄적인 경영스타일과 전문경영인을 할 수 있는 인재의 빈곤으로 그 투자를 주저하는 상황을 인식하고 자기의 역량강화에 노력해야 한다.

3) 패션 벤처 육성 등의 정부지원책 - 'Fangel'

패션 산업은 고부가가치 산업 중의 하나이다. 이제 의류나 섬유산업의 근대화적 인식에서 벗어나 패션을 통한 부가가치 창출과 고용증대 및 국가브랜드 상승을 도모해야 한다. 이에 정부는 청년패션인 벤처투자를 장려하는 사회적 분위기를 조성하며, 실제적 지원책을 제시하여야 한다. Fashion을 육성하고 장려하는 Angel같은 정부지원책을 제안한다.

4) 패션관련 대학교육의 패러다임 변화 - 패션회사 경영학

현재 패션산업에 종사하는 사람 중 패션관련학과

를 공부한 사람은 디자이너들이 다수일 것이다. 이제 패션관련학과에서 회사의 일반적인 경영 및 패션 산업 전반에 관한 학습이 필요하다. 디자이너와 같이 스페셜리스트에 대한 지속적인 교육과 함께 패션산업의 전문 경영인으로 기초적 지식을 갖춘 인재를 배출하는 교육 패러다임이 필요하다. 일종의 <패션기업 경영학> 정도의 시도가 필요하다.

이제 우리나라 패션산업도 선진국의 일반적인 산업발달에 따라 이루어지는 기업지배구조의 변화 중심에 있다는 것을 알았다. 즉, 소유와 경영의 분리라는 큰 기업 지배구조의 변화에 대응하기 위해, 패션회사에 종사하는 사람들의 인식변화는 물론 정부 주도의 분위기 전환 및 정책지원, 대학 교육의 변화를 통해 능력있는 전문 경영인이 배출되어야 한다. 이것이 패션산업이 고부가 가치 산업으로 성장하는 기반이며 동력이 될 것이다.

참고문헌

국내 패션 산업의 흐름, 패션 디자인 전문학교, 2012.07.19, <http://cafe.naver.com/sart77/1890>.
 기업지배구조, 두산 백과사전.
 IMF 전 후 한국 지배구조 문제점과 변화, 2010.12.10.
 2012 - 2013 브랜드 연감, 어패럴뉴스.
 유통 빅3, 패션 기업 氣 싸움, 2012.05.01, 어패럴뉴스.
 뉴 파워 패션기업- 인수합병, 전문성을 살려 포트폴리오 재
 구축, 2012.09.10, 어패럴뉴스.
 M&A 유형별 분석, 2010.08, 패션채널
 2030 '패션경영 2세대' 달린다, 2012.04.09, 패션비즈
 KGI, 패션.유통 몬스터로!, 2012.05.10, 패션비즈

정성조



전남대학교 경제학과 학사
 현 SD frontier 대표
 브라이트유니온 F&B사업부와 패션MD사
 업무 총괄 책임
 전 패션아이랜드 대표
 jsj001@yahoo.co.kr

□ SD프론티어

SD프론티어는 신도시 대형 복합시설 개발회사로 브라이트유니온의 계열사이다. 브라이트유니온은 국내 대표적 상업시설 developer로 쇼핑 및 레저문화 거점조성, 상업시설 운영 및 관리, 패션관련 인프라조성 사업을 수행한다. 패션분야에서는 프리미엄아울렛, 패션아일랜드 등을 개발하여 운영하고 있다.