

글로벌 패션 기업의 해외 소싱 프로세스에서 나타난 지속 가능성 기준

이지연[†]

연성대학교 패션디자인비즈니스학과

Sustainability Criteria Identified in the Global Sourcing Practices of Global Fashion Retailers

Ji Yeon Lee[†]

Dept. of Fashion Design Business, Yeonsung University; Anyang, Korea

Abstract: This study sought to examine the sustainability criteria found in the global sourcing practices of global fashion retailers. Sustainable supply chain management, with a particular focus on the sustainability criteria of global sourcing, was analyzed. This qualitative study was based on a focus group interview and corporate social responsibility (CSR) annual reports. Eight master categories, 18 middle categories, and 37 bottom categories were extracted. The key categories and their middle categories were as follows: (1) Social compliance (working conditions, employment, safety); (2) Environment concerns (environmental pollution management, eco-friendly production, supply chain environment); (3) Energy efficiency (energy saving program, store environment); (4) Consumer protection (restricted substances management, consumer product safety improvement); (5) Management system (code of conduct, triangle audit system); (6) Community social activities (local community service, voluntary activities, charitable activities); (7) External stakeholder engagement (media & non-governmental organization management, maintenance of relationship with local authority); (8) Brand protection (respect for companies' intellectual property). The findings of this study offer academically significant insights into the sustainability criteria that can be encountered by companies under diverse global sourcing scenarios, revealing that global sourcing by fashion retailers is not merely a means of reducing costs, but a way of generating new jobs and making a social contribution to developing countries. The study's findings also have practical significance, offering guidelines for general CSR activities in the global sourcing process.

Key words: sustainability criteria (지속가능성 기준), global sourcing (글로벌 소싱), supply chain management (공급사슬망 관리), corporate social responsibility (기업의 사회적 책임), social capital of fashion firms (패션기업의 사회적 자본)

1. 서 론

사회적 책임의 인식은 브랜드와 회사의 이미지, 소비자들의 특정 브랜드 구매 경험 및 회사의 재정적 성과에 영향을 미치며(Luo & Bhattachary, 2008), 지속가능성(sustainability)에 대한 관심의 증대는 리테일러가 소비자들에 사회적으로 좋은 가치를 지닌 제품과 서비스를 제공하고자 하는 동기를 부여한다(Colvin, 2007; Mui, 2008). 리테일러들은 공급업자들에게 사회적 책임을 실행하도록 독려하고 소비자들에게 그들의 CSR 활동을 알리는 마케팅을 실행하여 브랜드 이미지를 향상시켜 판매 이익의 증대를 달성하고자 노력한다(Shankar et al., 2009).

2004년, 68%의 글로벌 기업이 별도의 지속가능성 실행 보고

서를 발행하였고, 이 중 80%의 리포트에서 기업의 공급사슬(supply chain)을 다루고 있다(Carter & Rogers, 2008). 환경에 대한 관심의 증가와 함께 커뮤니케이션 기술의 발달로 특히 글로벌 공급사슬에 대한 투명성 요구가 높아지고 있으며, 기업의 비윤리적 관행을 은폐하거나 숨기려는 노력은 점차 어려워지고 있다(Carter & Rogers, 2008). 소비자들은 제품의 제조 공정에 대한 정보를 지속적이고 적극적으로 제공하는 기업들이 시장에서 우위를 차지해야 하며, 무엇보다 투명한 공급사슬을 유지하는 것이 고객 충성도와 브랜드 이미지에 중요하다고 생각하고 있다(Strumin, 2008). 많은 패션 리테일러들이 해외생산업자들에게 윤리적 행동규범을 강조하지만 생산업자들이 지리적, 경제적, 문화적으로 다양한 분포 양상을 나타내기 때문에, 이러한 글로벌 소싱 패션상품들의 생산과정 중에 발생할 수 있는 위반 상황을 감시하며 이를 제지하는 데에는 현실적 어려움이 따르는 것이 사실이다.

이에 본 연구는 실제 패션기업의 공급사슬 내에서 실행되고 있는 글로벌 소싱 프로세스에 나타난 지속가능성 요인들에 대해 살펴보고자 한다. 패션기업이 지속가능성에 대해 갖는 견해는 그 기업이 소비자들에게 윤리적 측면에서 어떻게 인식되는

[†]Corresponding author; Ji Yeon Lee

Tel. +82-31-441-1381

E-mail: spitfire@yeonsung.ac.kr

©2022 Fashion and Textile Research Journal (FTRJ). This is an open access journal. Articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

지에 큰 영향을 미친다. 실제로 소비자들이 기업에 대해 우호적, 비우호적 태도를 형성하게 되는 기업의 지속가능성 이슈 중 상당 수가 생산 과정 중에 일어나고 있다. 1990년대 저임금, 초과근무, 아동노동 등의 노동착취 이슈로 불매운동까지 벌어졌던 미국의 Nike와 Gap이 그 대표적인 예이다. 패션 기업의 지속가능성, 사회적 책임(CSR) 관련한 기존의 연구는 소비자들이 인식하는 기업의 윤리에만 그 초점이 맞추어져 있다(Berens et al., 2005). Park and Lennon(2006)은 그의 연구에서 기업의 공급사슬 내의 지속가능성 요소들과 그 영향에 대한 연구는 매우 미비하다고 언급하며 패션 기업의 지속가능성과 사회적 책임 관련한 연구들이 의류 생산 및 유통 과정 등 보다 다양한 영역에 접근하고 있지 못하는 점을 지적하였다.

본 연구는 패션기업의 공급사슬관리 중 지속가능성 요인, 그 중에서도 글로벌 소싱 과정에서 실행되고 있는 지속가능성 요인들을 분석하는 연구이다. 글로벌 패션 기업들의 제 3국가를 통한 글로벌 소싱 활동은 비용 절감 차원에서 필수 불가결한 선택으로 자리잡았으나, 앞서 언급하였듯이 글로벌 소싱이 이루어지는 해외 생산 국가들의 지리적, 경제적, 문화적 다양성 때문에 생산 과정 중에 일어날 수 있는 예측 불가능한 소싱 시나리오 하에서의 기업의 사회적 책임 실행에 대한 세부적인 감사는 현실적으로 쉽지 않은 것이 사실이다. 따라서 기존 의류생산기업들이 실행하고 있는 프로덕션 과정 중의 지속가능성 달성을 위한 기준들을 살펴봄으로써, 추후 글로벌 의류기업들의 지속가능성 확립에 대한 장기적 전략 수립에의 체계적 기준을 제시할 필요성이 요구되어진다. 따라서 본 연구는 미 의류 브랜드들의 글로벌 소싱 업무를 맡고 있는 한국의 생산 파트너 기업의 CSR(Corporate Social Responsibility) 리포트 분석과 함께 기업 내 실무자를 대상으로 한 포커스 그룹 면접을 시행하여, 글로벌 패션 기업들이 해외 소싱 과정 중 고려해야 하는 지속가능성 기준에 대한 체계적인 접근을 통해 학문적인 의의를 지니고자 한다. 또한 의류 생산 현장의 ESG(Environmental Social and Governance), CSR 담당자들에게 글로벌 소싱 과정에서 의류 기업이 실행하고 있는 지속가능성 활동에 대한 보다 구체적인 가이드라인을 제시함으로써 의류생산기업들에 실무적인 통찰을 수행하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 패션 산업의 지속가능성

의류산업은 복잡한 공급사슬들과 그 각각의 채널들 내의 다양한 멤버들이 얽혀있는 산업의 특성 상, 하나의 의사결정과 그것의 실행으로 인한 사회적 영향이 모든 공급사슬 내 구성원들의 공동 책임으로 간주된다(Park & Lennon, 2006). 특히 최근 십여 년 사이 전세계 패션업체에 유럽발 SPA 브랜드의 붐이 일어나며, 신상품 주기와 상품의 수명 주기가 짧아, 소비자들의 브랜드 충성도가 낮고 짧은 기간 내에 빠른 회전율로 저가의 신상품이 공급되는 현상이 정착되었다. 이러한 브랜드들은 유

행 타는 옷을싼 값에 사서 입고 금방 버리는 소비풍조를 창출해내게 되었고 이는 곧 환경과 사회적 책임에 대한 문제와 연관되는 윤리적인 패션에 대한 관심의 증대로 이어지게 되었다. 또한 이러한 브랜드들이 글로벌 시장을 기반으로 거대 기업으로 성장하며 기업활동을 감시하는 주요 NGO 단체에서는 이들의 글로벌 공급 사슬망 내의 모든 관련 기업들에 대한 감시활동을 강화하고 이들 기업의 책임 있는 비즈니스 활동을 촉구해 오고 있기도 하다.

‘지속가능성’은 다음 세대의 희생이 없는 발전을 의미하며, 기업이 사회에 미칠 수 있는 좋지 않은 영향을 최소화하고 장기적으로 유익한 영향을 극대화하는 것을 그 목표로 한다(Bhaduri & Ha-Brookshire, 2011). 환경론자와 NGO들의 자문고갈에 대한 인식이 높아짐에 따라, 기업들도 지속가능한, 윤리적인, 사회적 책임을 다할 수 있는 의류생산과정에 대한 압박을 받게 되며, 이에 따라 지속가능한 공급사슬 관리(sustainable supply chain management)에 대한 관심 또한 증대되고 있다. 그러나 패션 산업에서의 기업의 사회적 책임, 지속가능성, 기업 윤리에 관한 기존의 연구들은 기업 내 마케팅 전문가들의 윤리적 판단에 의한 기업의 의사결정 과정에 초점을 맞추고 있다(Nill & Schibrowsky, 2007). Park and Lennon (2006) 또한 그의 연구에서 기존의 패션기업의 지속가능성에 대한 연구들이 비즈니스 전체를 하나의 단위로 보고 그 영향력에만 초점을 맞추어 공급 사슬내의 각각의 요인들과 그 영향에 대한 연구가 미비함을 지적하고 있다.

2.2. 패션 산업의 글로벌 소싱

글로벌 소싱이란 지리적인 위치와 관계없이 기업이 원하는 품질과 서비스 수준의 원부자재, 의류 완제품, 또는 가공능력을 가장 효과적으로 제공하는 활동, 또는 공급업자/하청업자를 전 세계적으로 활용하는 활동을 말한다(Jin, 2004). 1970년대 이후 한국은 의류 제조 산업 인프라의 핵심 거점 지역으로 아시아에서는 홍콩 다음으로 가장 많은 글로벌 소싱 업체가 위치해 있는 국가이다. 1980년대까지 미국의 주요 패션 리테일러들이 소싱을 담당하는 에이전시를 서울에 설치하면서 한국 시장은 대표적인 의류 소싱 센터가 되었다. 이러한 에이전시들은 미 리테일러들이 의류의 대량 생산처를 찾을때, 그들과 해외 생산업체들을 이어주는 중계 역할을 수행하였다. 생산업체에게는 리테일 브랜드에 대한 정보와 상품의 구성에 대한 아이디어를 제공하고, 리테일러에게는 보다 경쟁력 있는 가격과 품질의 제품을 구매할 수 있는 현지 생산업체들을 찾아서 연결해 주는 것이다. 한국의 패션생산업체들은 1980년대부터 미국, 유럽 패션 리테일러들의 생산기지 역할을 수행하였으며, 현재까지도 세계 탑 3 미 의류 유통업체의 생산기지의 헤드오피스가 서울에 위치해 있다.

글로벌 SPA 브랜드들의 경우 특히나, 저가 생산을 위해 대부분 임금이 낮은 국가의 공장에 수주를 주는 글로벌 소싱 전략을 시행하고 있다. 이는 후진국에서 가난을 구제하고 기술교

육을 시켜주는 산업으로 인식되어, 노동집약적 산업 구조를 가지고 있는 저개발 국가들이 성장할 수 있는 계기를 마련하는 틀이 되어 왔지만, 이와 동시에 대부분의 지역 공급자들이 생산 비용을 낮추기 위해 열악한 작업장, 낮은 임금, 긴 작업 시간 등을 강요하는 경우가 발생하기도 한다.

그간 글로벌 패션 기업의 글로벌 소싱에 관한 연구는 주로 생산단가와 운송시간에 따른 기업의 경쟁우위와 경영성과, 의류제품의 원산지에 대한 소비자의 태도 및 구매의도(Samiee et al., 2005), 또는 민첩성과 생산단가 사이에서 최적의 이익을 창출할 수 있는 접점을 찾는 연구에 집중되어 왔다(Bhaduri & Ha-Brookshire, 2011). 그러나 패션 공급사슬 내의 각각의 요인들과 그 영향, 특히나 패션 상품의 글로벌 소싱 과정에서 실행되고 있는 지속가능성 요인에 대한 연구는 미비한 실정이다. 글로벌 패션 리테일러의 브랜드 이미지에 영향을 미치는 소싱 활동(Shankar, 2009), 의류 기업에 대한 소비자의 태도와 구매의도에 영향을 미치는 공급사슬의 투명성(Carter & Rogers, 2008), 소비자들이 인식하는 기업의 비즈니스 윤리(Berens et al., 2005) 등의 선행 연구들이 있었으나, 기업의 CSR, ESG 목표 달성을 위해 의류 생산 과정 중에서 실행되고 있는 지속가능성 요인에 대한 직접적인 연구는, 의류의 생산과정에서 쓰이는 소재와 그 공정에 따라 에너지 사용과 수질, 온실가스 방출 등, 환경에 직접적으로 끼치는 영향의 정도가 달라짐을 데이터화한 연구(Munasinghe et al., 2021)를 제외하고는 쉽게 찾아볼 수가 없었다.

2.3. 패션 글로벌 소싱 과정에서의 지속가능성

앞서 언급하였듯이 패션 공급사슬 내의 각각의 요인들과 그 영향, 특히나 패션상품의 글로벌 소싱 과정에서 실행되고 있는 지속가능성 요인에 대한 연구는 매우 미비한 실정이다. 해외 생산업체에 대한 국내 의류업체의 생산환경 및 근로기준 인식(Hong et al., 2010)에 대한 선행 연구는 의류기업의 생산환경에서의 노동자 인권 문제를, 의류업체의 행동강령(Lee & Park, 2017)에 대한 선행 연구는 의류기업의 문서화된 행동규범 준수를 통한 준법 경영 등의 지속가능성 요인들을 다루고 있지만, 의류 기업의 지속가능성 목표 달성을 위해 의류 생산 과정 중에서 실행되고 있는 지속가능성 요인이나 기준을 체계적으로 정리한 통합 연구는 미비함을 확인할 수 있었다. 의류제조업체의 생산전략 및 생산 시스템(Kim, 1998), 봉제 니트 제품의 글로벌 소싱 현황(Eum & Kim, 2015) 등, 패션 프로덕션 과정에서의 시스템 및 전략, 문제점에 관한 보다 포괄적인 연구들이 존재하였으나 이 중 지속가능성 요인이나 기준에 포커스를 맞춘 선행 연구들은 부족하였다.

반면 글로벌 패션 기업의 글로벌 소싱 업무를 담당하는 파트너 의류 생산업체들의 경우 정기적인 CSR 리포트 발간을 통해, 의류 생산 과정 중 엄수하고 있는 지속가능성 기준을 체계화하여 통합적으로 정리하고 있었다. HANSAE의 2019년 CSR 리포트는 “환경적 지속가능성”, “기업의 사회적 책임”, “커뮤니

티 프로그램”, “스마트 팩토리”의 범주로 생산 과정의 친환경, 작업노동자 인권, 생산 커뮤니티 복지, 에너지 절약 분야에서의 지속가능성 기준을 정립하고 있었으며(HANSAE Ltd, 2019), SAEA의 2019년 CSR 리포트 또한 “커뮤니티 복지”, “노동자 보호”, “환경적 지속가능성”의 범주로 생산 커뮤니티 복지, 작업노동자 인권, 생산 과정의 친환경 분야에서 지속가능성 기준을 정립하여(SAEA Ltd, 2019) HANSAE의 지속가능성 기준과 가장 유사한 요인들을 나타내었다. HANSOLL의 2019년 CSR 리포트는 “지속가능한 제품”, “지속가능한 공정”, “노동자 커뮤니케이션”, “커뮤니티 공헌”의 범주로 친환경 제품, 친환경 공정, 작업노동자 인권, 생산 커뮤니티 복지 분야에서의 지속가능성 기준을 정립하고 있었으며(HANSOLL Ltd, 2019), 이는 앞선 두 기업의 지속가능성 기준들에 비해 좀더 세분화된 범주로 나타났으나 세부 내용에는 차이가 없음을 확인할 수 있었다. PANPACIFIC의 2019년 CSR 리포트는 “관리 시스템”, “외부 관계자 관리”, “소비자, 브랜드 보호”의 범주로, 앞선 세 기업의 지속가능성 기준이 환경, 인권, 복지 부분에 집중된 것에 반해, 기업 관리 시스템, 외부 이해관계자 관리, 소비자 및 바이어 브랜드 보호 등의 내외부 이해관계자와의 관계 및 기업 윤리에 보다 세분화된 것을 확인할 수 있었다(PANPACIFIC Ltd, 2019). 대상 기업들의 경우 모두 미국 의류 리테일러들의 글로벌 소싱 파트너로 미국기업의 노동강령 및 환경 기준을 따르는 바, 각 기업의 CSR, ESG 목표 달성을 위한 세부적인 지속가능성 기준 및 요인에 있어 기업 간 주목할 만한 큰 차이는 발견되지 않았다.

3. 연구 방법

3.1. 연구대상 및 자료수집

연구 대상 기업은 2019년 Fortune지가 리스팅한 상위 500개의 글로벌 기업 중에서 한국 생산업체를 통해 글로벌 소싱을 진행하는 패션기업, 그 중에서도 중저가 캐주얼 의류를 대량 생산하는 글로벌 패션 유통기업과 SPA 브랜드 네 곳을 선정하였다. 인터뷰 대상자는 글로벌 패션 기업의 글로벌 소싱 업무를 진행하는 한국의 파트너 의류 생산 기업들로 종업원수가 500명 이상인 대형 기업들을 선정하였으며, 글로벌 공급사슬관리 부서의 임원급과 실무자급 담당자들을 하나의 그룹으로 묶어 동시에 인터뷰를 수행하였다. 연구대상 기업 및 인터뷰 대상자에 대한 정보는 아래 Table 1에 제시하였다.

인터뷰는 포커스 그룹 면접법을 차용하였는데, 이는 특정한 주제에 대해 면접자의 질문에 따라 면접 대상자의 생각, 의견, 사실 등을 자유롭게 이야기하는 방식으로 진행되는 면접방식으로, 면접 대상자의 반응에 따라 질문 내용을 조정할 수 있다(Lee & Jung, 2002). 본 연구에서는 실제 기업 내에서 실행되고 있는 프랙티스를 살펴보고자 했기 때문에 실무자들의 현장 경험과 지식에 대한 보다 심층적인 접근이 필요하였고, 이와 관련된 선행연구가 전무한 상황이므로 포커스 그룹 면접법을 시

Table 1. Profiles of the interviewees and the respondent firms(vendors of global fashion retailers)

Name of interviewees	Retailer	Vendor	Job position and career period of interviewees
Lee*	GAP	SAE-A	Director of global supply chain management with 19 years career
Hur*	GAP	SAE-A	Manager of global supply chain management with 8 years career
Kim*	GAP	SAE-A	Manager of global supply chain management with 7 years career
Jeong*	GAP	SAE-A	Assistant manager of global supply chain management with 2.5 years career
Park*	TARGET	HANSOL	Director of global supply chain management with 16 years career
Lee*	TARGET	HANSOL	Manager of global supply chain management with 5 years career
Ahn*	UNIQLO	HANSAE	Director of global supply chain management with 17 years career
Seo*	UNIQLO	HANSAE	Manager of global supply chain management with 6 years career
Choi*	UNIQLO	HANSAE	Assistant manager of global supply chain management with 3 years career
Park*	WALMART	PANPACIFIC	Director of global supply chain management with 9 years career
Lee *	WALMART	PANPACIFIC	Manager of global supply chain management with 5 years career
Kim*	WALMART	PANPACIFIC	Assistant manager of global supply chain management with 2 years career

행하는 것이 효과적이라고 판단하였다. 연구 대상자 선정에 있어서는 목적 표집법(purposive sampling)과 눈덩이 표집법(snowball sampling)을 차용하였다 (Lee & Jung, 2002). 목적 표집법에 의거하여 각 대상 기업에서 한 명씩 연구의 의도에 적합한 대상자를 임의로 선정한 후, 면접 대상자에게 연구의 목적에 부합하는 면접 대상자를 제안받는 눈덩이 표집을 병행하여 총 4개의 대상 기업에서 각각 3-4명, 총 12명의 면접 대상자를 선정하였다.

인터뷰 문항은 Brunk(2010)의 Exploring origins of ethical company/brand perceptions 연구의 Consumer perceived ethicality 와 인터뷰 대상 패션 리테일러들의 CSR 연간 보고서를 분석하여 작성하였다. 질적 연구에서 반 구조화된 설문지를 이용한 인터뷰는 ‘surface appearances’ 보다 ‘depth realities’ 찾아내는데에 더 유용하므로(Bhaduri & Ha-Brookshire, 2011), 인터뷰 대상자의 관점 및 태도에 영향을 미치는 요소들을 찾아내기 위해 반 구조화된 설문지를 이용하였다. 설문지는 아래 Table 2에 제시하였다. 글로벌 패션 리테일러의 생산파트너인 한국 생산기업들의 CSR 연간 보고서 내용분석과 Brunk(2010)의 논문을 참고해 구성된 인터뷰 문항으로 2019년 11월부터 2020년 1월에 걸쳐 각 그룹 별 인터뷰가 실시되었다. 면접의 효과를 극대화하기 위해 각 그룹별 두 번의 인터뷰가 시행되었으며, 면접 전에 연구목적과 취지에 대해 설명하고 녹음에 대한 동의를 얻어, 비밀 유지 및 신상자료 보호에 대한 내용을 전달하였다. 면접 시간은 1, 2차 각각 평균 2시간 가량이 소요되었고 면접 장소는 각 대상 기업의 회의실이었으며, 인터뷰 녹음 이외에도 인터뷰 중 비언어적 커뮤니케이션 요소들을 잡아내기 위한 노트 테이킹을 함께 하였다.

연구자와 피 면접자간의 라포 형성을 위하여 1, 2차에 걸쳐 인터뷰를 수행하였으며, 본격적인 인터뷰 전에 신변과 공통 관심사에 대한 가벼운 대화를 주고받음으로써 연구자와 대상자간의 원활한 상호작용을 형성하고자 하였다. 또한 Merriam (2009)이 제시한 연구자로서의 객관적 위치 확립을 위해 연구

진행 중 연구과제의 insider(내부자)와 outsider(외부자)로서의 입장을 균형 있게 견지하고자 하였다. 이를 위해 기업의 지속가능성 실행 방침에 대해 다소 방어적인 입장을 취하는, 연구 대상자 입장에서의 내부자적 관점(Emic)과 기업간 정확한 팩트를 비교 분석하고자 하는, 연구자 입장에서의 해석적 관점(Etic) 사이에서 균형적 입장을 취하고자 하였다.

3.2. 자료의 분석

신뢰성 있는 자료 획득을 위해 녹음내용을 면접 당사자의 표현양식 그대로 필사해 분석에 사용하는 분석 방법을 취하였고 (Silverman, 2013), 연구 결과의 타당성 확보를 위해 다원화(data triangulation) 방법을 차용하였다. 질적 연구에서는 어떠한 단일 방법도 연구에서 발생하는 모든 문제를 적절하게 설명할 수 없으므로 방법, 출처, 분석, 관점의 다원화를 통해 연구의 신뢰성 및 타당성을 획득할 수 있다(Silverman, 2013). 본 연구에서는 출처의 다원화와 분석의 다원화 방법을 차용하였는데, 출처의 다원화를 위해 연구자가 코딩한 내용을 질적 연구의 경험이 있는 연구자와 공유하고 수정하는 과정을 거쳤다. 분석의 다원화를 위해서는 연구대상자에게 연구의 결과를 재검토하도록 하여 최종적으로 동의한 내용을 기반으로 최종적으로 코딩을 마침으로써 연구의 편향성을 최대한 배제시키고자 하였다.

자료의 분석은 Strauss and Corbin(1990)이 제시한 근거이론적 접근법을 이용하였다. 근거이론적 접근 방법은 일련의 체계적인 분석 과정을 거쳐서 관심 있는 현상에 대해 귀납적으로 이해의 틀과 이론을 유도하는 질적 연구 방법으로(Strauss & Corbin, 1990), 근거 이론에서의 자료 분석은 개방코딩(open coding), 축코딩(axial coding), 선택코딩(selective coding) 단계로 이루어진다(Strauss & Corbin, 1990). 정보의 범주를 만들어 내고(개방코딩), 범주들을 서로 연결시키고(축코딩), 범주들을 연결하는 이야기를 구성하고(선택코딩), 광범위한 이론적 명제(propositions)로 끝내는 절차로 이루어지는데 본 연구에서는

Table 2. Interview questionnaires on sustainable sourcing practices of global fashion retailers

Preliminary questionnaires	Please tell us your sustainable sourcing practices.
Introductory questionnaires	Please tell us your sustainable sourcing practices getting the support from the top management or peer.
	Please tell us if you have any training programs for employees on your sustainable sourcing practices.
	Please tell us your sustainable sourcing practices that have the biggest effect on operating profit.
Transition questionnaires	Please tell us if you have any reward or punishment system for the sustainable sourcing practices.
	Please tell us if you have any code of conduct for the sustainable sourcing practices.
	Please tell us if you have any task force for the sustainable sourcing practices.
Main questionnaires	Please tell us your sustainable sourcing practices related to consumers. (ex: pricing, labelling, advertising, targeting, product quality&customer service)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to employees. (e.g. health safety protection, working hours, benefits&compensation, self-righteous management behavior, discrimination&intergration, care respect motivation)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to environment. (e.g. pollution, corporate travel policies, organic farming, animal protection, recycling, proactive search for alternatives)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to overseas community. (e.g. exploration of labor like sweatshops and child labor, exploitation of natural resources, violations of basic human rights, human trafficking, supporting questionable political regimes, illegal trade like arms dealing)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to local community and economy. (e.g. location of head office or place of production like employment and corp.taxes, community support, involvement with dubious organization, charities foundations, importing like sourcing from abroad)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to business community. (e.g. fair trade&sourcing, pushing competitors out of business, mergers&acquisitions, intellectual rights, accounting&reporting practices, corruption like bribery)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to energy saving. (e.g. water, oil)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to product. (e.g. product recycling)
	Please tell us your sustainable sourcing practices related to logistic. (e.g. out-bound&in-house logistic operation)

그 1단계인 개방코딩을 실시하였다. 개방코딩은 자료 검토를 통해 현상을 이해하는데 필요한 개념들을 분리해내고, 이름을 붙이고, 이들을 범주화 시키는 분석 작업이다(Kim, 2013). 본 연구에서는 개방코딩 기법을 통해 면접에서 도출된 관련 자료를 범주화시켜 글로벌 패션 리테일 기업의 지속가능성 기준들을 1차적으로 도출하였다.

4. 연구 결과 및 논의

개방 코딩을 통해 전문가 인터뷰와 각 기업의 CSR 리포트 자료를 해체, 검사 비교, 개념화, 범주화하는 과정을 거쳐(Kim, 2013), 최종적으로 글로벌 패션 리테일 기업의 지속가능성 기준에 대한 8개의 상위 핵심 범주, 20개의 중위 범주를 도출하였다. 최종 핵심 범주는 작업장 환경관리, 노동자 고용 관리, 작업자 안전 관리의 중위범주로 구성된 사회적 준수, 환경오염 관리, 환경친화적 생산 관리, 공급사슬 환경 관리의 중위범주로 구성된 환경 문제, 에너지 절약 프로그램과 매장 환경 관리의 중위범주로 구성된 에너지 효율, 유독성 물질 관리와 소비자 안

전 강화의 중위범주로 구성된 소비자 보호, 문서화된 행동규범과 균형 감사 시스템의 중위범주로 구성된 관리 시스템, 공장 지역 커뮤니티 서비스, 자원봉사, 자선 활동의 중위범주로 구성된 커뮤니티 활동, 공급사슬 외부의 이해 관계자들로 대표되는 생산지역 관계 당국과의 관계 형성 및 미디어와 시민단체 관리의 중위범주로 구성된 외부 이해관계자 관리, 브랜드 지적 재산권 보호로 대표되는 브랜드 보호로 정리되었다. 위의 글로벌 패션 리테일 기업의 지속가능성 기준에 대한 상위 핵심 범주 및 중위 범주 포함, 이들에 대한 나머지 하위 범주의 세부 결과와 해석은 아래에 설명하였고, 이를 Table 3에 다시 한번 요약하는 형태로 제시하였다.

4.1. 사회적 준수

마이어와 벤티 양측 모두 의복의 글로벌 소싱의 실행에 있어 전체 공급사슬관리에 가장 큰 효과를 가진 지속가능성 기준 중의 하나로 사회적 준수(social compliance)를 꼽았다. 사회적 준수는 근로자의 인권보장과 사회적 책임 준수에 대한 기업의 행동강령(Isidro & Sobral, 2015)으로, 의류산업은 매우 노동

Table 3. Sustainability Criteria Identified in Global Sourcing Practices

Theme category	Sub category	Code - evolved theme
Social compliance	Working condition	Violation of child labor, prison or forced labor
		Overtime work
	Employment	Violations of basic human rights
		Freedom of association
		Benefits & welfare
Safety	Wage& compensation discrimination	
	Health & safety protection	
Environment concern	Environmental pollution management	Care respect motivation
		Exploitation of natural resources
		Input(Water/Pesticides/Fertilizers/Dyes) → Output(Emission/Waste/Water)
		Input(Fuel/Water/Chemicals) → Output(Emission/Waste/Water)
	Eco-friendly production	Input(Fuel/Plastic) → Output(Emission/Waste/Water)
		Input(plastic/packaging) → Output(Emission/Waste/Water)
Supply chain environment	Use of new organic and recycled raw materials and dyes	
Energy efficiency	Energy saving program	Execution of new eco-friendly process
		LED lightning
		Left fabric heating system
	Store environment	Water cooling system,
Solar water heating system		
Consumer protection	Restricted substances management	steam ironing
	Consumer product safety improvement	Annual utility consumption
Community social activities	Local community service	Energy consumption management
	Voluntary activity	Chemicals test
	Charity activity	Consumer product safety commission Act
Management system	Code of conduct	Personal advanced career enhancement
	Triangle audit system	Habitat program
External stakeholder engagement	Media & NGO management	Scholarship
	Maintain relationship w/local authority	Better work program + buyer code of ethics + local law + international standard
Brand protection	Respect buyer's intellectual property	3rd party audit + internal assessment + buyer audit
		Avoid snowballed any possible sustainability issue
		Quick fix to any possible sustainability issue
		Production inventory summary
		De-labelling
		Destruction tech-pack and pattern

집약적이며 프로덕션 과정에서 최대한의 생산비용 절감을 추구하는 산업이다. 1990년대 낮은 임금, 초과 근무, 아동노동 등으로 나이키 브랜드의 노동 착취 문제가 불거지며, 제 3세계 국가의 값싼 노동력을 이용해 상품의 단가를 맞추어 오던 미 의류 브랜드들은 급격한 이미지 하락과 이에 따른 소비자들의 불매운동으로 인한 판매율 급감의 위기를 맞게 되었다. 이에 1990년대 중반 미국 노동성에서 제 3세계 국가에 위치한 미 의류 브랜드 공장을 대상으로 한 노동 인권 강령인 ‘Apparel

Industry Partnership Code of Conduct’를 제정하기에 이르렀고, 이후 의류 브랜드들은 미디어와 시민단체의 지속적인 감시를 받으며 작업장의 환경 개선 및 고용자의 권리 보호, 노동자의 안전 확보 등을 글로벌 소싱 과정에서의 지속가능성 실행의 최우선 과제로 삼고 있음을 알 수 있었다.

4.1.1. 작업장 환경 관리

작업장 환경의 하위 범주는 크게 아동 노동, 강제 노동, 초

과 근무, 노동자 인권 침해로 이루어져 있었다. 의류의 경우 재고 회전율이 빠른 상품으로 빠듯한 납기일을 맞추기 위해 법으로 금지된 노동 인력(아동)을 이용하거나, 노동자가 원하지 않는 작업을 강제로 할당하거나, 수당을 지급하지 않는 초과근무를 시켜 이로 인해 작업자의 인권을 침해할 수 있다는 점이 가장 우선적으로 우려하는 부분이었다. 실제 인터뷰 대상 기업 모두에서 정기적으로 내부 직원들을 대상으로한 CSR 시행에 대한 개별 인터뷰를 실시해 노동법 위반 사항 및 근로자 불만사항을 수시로 접수해 해결하고 있음을 확인할 수 있었다.

4.1.2. 고용 관리

노동자 고용 및 관리의 하위 범주는 크게 노동조합 결성 자유, 복지 체계 확립, 최저 임금 보장, 보상 차별 금지로 이루어져 있었다. 제 3세계 국가의 노동력에 전적으로 의존하게 되는 의류업계의 생산 시스템의 경우, 노조와 공장 경영진 간의 마찰이 있을 경우, 납기에 차질을 빚을 수 있고 이에 따라 발생하는 판매 손실이 크기 때문에 미 의류 기업들을 그간 공장 내 노조의 설립을 불허하여 왔다. 그러나 1990년대 미국 노동성의 “Apparel Industry Partnership Code of Conduct” 제정 이후, 모든 생산공장 내의 노조 설립이 합법화 되었으며(Emmelhainz & Adams, 2006), 이와 함께 노동시간에 따른 최저 임금 보장, 보상 차별 금지, 적절한 복지 체계의 구축 또한 법으로 함께 제정되었다. 실제 인터뷰 기업의 생산기지들은 모두 개발도상국에 위치해 있었기 때문에 모든 공장에서 노동자 교육 및 훈련 프로그램을 통해 생산 작업자들에게 봉제기술 및 언어 교육이 이루어지고 있었고, 또한 각 생산기지 별 최저 임금 보장 및 분기별 야유회, 명절 보너스, 직원 선물 등의 직원들을 위한 물질적인 보상도 주어지고 있음을 확인할 수 있었다.

4.1.3. 안전 관리

작업자 안전 확보의 하위 범주는 크게 작업자 안전과 건강 보호, 작업자 케어 및 존중으로 이루어져 있었다. 작업장의 환경 관리 만큼이나 작업장 노동자의 신체적, 정신적 안전 확보 또한 기업의 지속가능성 달성을 위한 기준 중의 하나로, 실제 인터뷰 대상 기업의 CSR 팀에서는 사회 감사와 함께 공장 설비 및 기계 시스템에 대한 정기적인 기술 감사를 함께 실시, 작업자들의 안전성을 모니터링하고 있었다. 또한 이러한 모니터링 결과를 바탕으로 공장 내의 안전 역량 강화 팀에서는 안전교육 매뉴얼 작업과 함께 공장직원들을 위한 정기적인 안전교육을 제공하고 있었으며, 매주 노동협회 미팅을 통해 공인들의 신체적, 정신적 안전에 대한 감사가 시행되고 있었다.

4.2. 환경 문제

의류 산업은 생산 과정에서 미치는 환경적 영향이 매우 큰 산업 중 하나로, 생산 과정 뿐 아니라 유통과 소비자의 사용 과정 중에서도 환경적 책임의 중요성이 대두되고 있다(Carter & Rogers, 2008). 인터뷰 대상 기업들의 경우, 모두 공급사슬

전체를 아우르는 환경 보호 매뉴얼 및 인증 개발에 노력을 기울이고 있었다. 원부자재 생산 단계에서 유기농 면화의 사용 또는 재활용 원부자재를 활용하는 방안이나, 화학물질 배출을 최소화한 생산 과정의 개발에 집중하며 생산 과정에서의 환경 친화적인 발전을 추구하고 있었다. 또한 그동안 의류업계에 대해서는 생산기지에서의 노동 인권 문제에 주로 집중해오던 미국 내 시민단체와 미디어들이 최근 들어 의류 생산 및 유통 과정에서 발생하는 환경 오염 및 에너지 사용 문제에 눈을 돌리기 시작하면서, 글로벌 소싱 과정에서의 환경 보호 이슈가 더욱 크게 부각되고 있음을 알 수 있었다.

4.2.1 환경 오염 관리

환경 오염 관리의 하위 범주는 크게 생산 및 유통, 판매 과정의 단계별로 나뉘어지고 있었다. 특히 원부자재 생산과 같은 의류 생산 초기 단계에서 발생할 수 있는 자연 자원의 훼손 및 무분별한 착취와 원사의 생산 시기에 투입되는 비료와 농약의 사용부터 원단 생산 단계에서 투입되는 염료, 봉제 과정에서 투입되는 각종 연료 및 화학약품으로 발생하는 수질오염, 배기가스 및 쓰레기 배출 관리에 집중하고 있었다. 또한 생산 과정 이후에도 완제품의 유통 과정, 즉 선박 및 항공 운반 과정에서 발생하는 연료 및 플라스틱 폐기물로 인한 환경 오염과 매장 운영 중 배출되는 플라스틱, 패키징 쓰레기 배출에 대한 관리도 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다.

4.2.2. 환경 친화적 생산 관리

환경 친화적 생산 관리는 전체 의류 생산 과정에 걸쳐 큰 관심을 기울이는 부분으로, 이것의 하위 범주는 앞서 언급했듯 유기농 면화를 사용하거나 재활용 원단을 활용하는 원부자재 단계에서의 친환경과, 전체 프로덕션 과정에서의 화학물질 배출을 최소화하는 방법을 연구하는 친환경, 두 가지로 나뉘어지고 있었다. 리테일러들은 생산공장의 친환경 프로그램을 tier 1, tier 2, tier 3의 세 가지 단계로 나누어 자사 브랜드의 친환경 라인 인증을 실시하고 있었는데, 1단계는 친환경 원사를 사용한 의류생산, 2단계는 친환경 원사와 독성 없는 친환경 염료를 사용한 염색의 과정을 거친 의류생산, 3단계는 봉제 공장 자체가 친환경 생산 공정을 인증 받아 친환경 공장 인증을 받은 경우이다. 또한 공장에서 주문하고 남은 행어와 라벨은 100% 재활용 과정을 거쳐 재사용 되고 있었다.

4.2.3. 공급 사슬 환경

앞서 언급했듯이 공급 사슬망 전체를 아우르는 친환경 매뉴얼 및 친환경 인증 프로세스(environmental manual & certificate) 개발을 위한 새로운 시도와 노력을 관찰할 수 있었다. 면화 농장에서부터 원단 공장, 염색 공장, 봉제 공장까지 이어지는 전체 공급사슬에 해당하는 탄소 발자국(carbon footprint)이 그 대표적인 예이다. 또한 브랜드의 유기농 라인 제품이 생산되는 공장의 경우는 필수적으로 GOTS(Global Organic Textile Standard),

OE(Organic Exchange), ISO14001(Environmental Management Standard) 등 과 같은 친환경 인증(Alberti et al., 2010)을 받도록 엄격하게 관리하고 있었다.

4.3. 에너지 효율

생산 과정에서의 에너지 효율성 정비는 초기 자본의 투입이라는 위험 부담을 감수하고서라도 결과적으로 작업의 효율성 및 생산성의 향상, 장기적 원가 절감의 효과를 가져온다(Alberti et al., 2010)는 점에서 중요한 지속가능성 기준으로 나타났다. 폐수처리 시설의 완비, 물 절약을 위한 수도꼭지 교체 등의 물 관리 시스템과, 공장에서 발생하는 쓰레기를 줄임으로써 프로덕션에 재투입되는 자원을 경감시키고 이에 해당하는 관리 비용을 감소시키는 폐기물 관리 시스템은 결과적으로 환경 친화적 생산 공정과 연계되는 효과를 가져오게 됨을 알 수 있었다. 또한 매년 연계공장 자체적으로 에너지 소비량 목표치를 정하여 공장의 전기, 물 사용량과 운송 시 사용되는 기름과 이산화탄소 배출량을 면밀히 체크하는 등의 지속 가능성 기준이 시행되고 있기도 하였다.

4.3.1. 에너지 절약 프로그램

생산 과정에서의 에너지 절약 프로그램의 하위 범주로는 LED 조명 교체, 잔여 원단 가열 시스템, 물 냉각 시스템, 태양열 에너지 이용, 스팀 다리미 사용 등이 언급되었다. 물 절약을 위한 물 냉각 시스템의 개발, 전기 절약을 위해 공장의 조명을 LED로 교체, 봉제 기계에 각각 조명을 장착하고, 가스비 절약을 위해서 생산 후 남은 잔여 원단을 태워 난방을 돌리는 시스템 개발, 태양열 발전 시스템의 가동, 물을 데워서 스팀 다리미에 사용하는 등의 노력을 기울이고 있었다.

4.3.2. 매장 환경

소비자와의 접점인 매장 환경에서의 에너지 절약에도 그 중요성이 대두되고 있었다. 매장 운영상 가동되는 전기와 난방, 물 뿐 아니라 직원들에 의해 사용되는 설비 사용량을 체크하고 줄여나가는 등의 에너지 절약에의 노력도 관찰되었다.

4.4. 소비자 보호

소비자 보호는 크게 유해물질 관리와 제품 안전성 향상의 두 가지 범주로 나뉘어지고 있었다. 최근 인터뷰 대상 기업의 의류 제품에서 유독 화학 물질이 검출되어 Green peace 에서 제소를 당했던 케이스가 있어 테스트 미니멈 수치를 더욱 강화하였다고 한다. 또한, 생산제품에 유독성, 안전성 이슈가 발생할 경우 라벨과 행택 상의 바코드 표식에 따라 어느 생산업체가 어느 공장에서 생산했는지 추적 가능한 시스템을 대폭 강화하여 소비자와의 소송 이슈가 발생시 100% 생산자 책임이라는 강수를 두게 됨에 따라, 파트너 생산업체의 경우 원부자재 및 완성품에 대한 유독성 및 안전성 테스트를 공장 자체적으로 시행할 뿐 아니라 외부 전문 기관을 이용하며 여러 차례의 안

전장치를 시행해오고 있었다. 또한 원부자재 및 생산 공장 뿐 아니라, 지수 공장, 프린트 공장, 워싱 공장 등에 대해서도 공인된 기관을 통해 이화학 검사 및 물성 테스트를 진행함으로써, 소비자와 제품 보호라는 지속가능성 기준 달성에 만전을 기하고 있음을 확인할 수 있었다.

4.4.1. 유독성 물질 관리

미국 소비자안전위원회(CPSC)에서 미국 내 판매되는 모든 의류제품에 대해 Federal Trade Commission Act(FTC)를 발현(Posner, 1969)한 이후, 해외 프로덕션에서 생산되는 제품의 경우에도 유독성 이슈가 될 만한 원단이나 부자재의 유통 전 테스트를 의무화하게 되었으며, 관련 화학 물질에 대한 구체적인 설명을 라벨이나 행택에 반드시 명시하도록 하고 이를 위반하거나 테스트에 합격하지 못할 경우 해당 물량을 전량 폐기하도록 조치하고 있었다.

4.4.2. 소비자 안전 강화

미국에서 판매하게 되는 상품의 경우 워싱턴 주의 어린이 안전상품 조약 (Children's Safe Product Act)의 필요조건을 충족해야 하며(Smith et al., 2016), 또한 아동용 의류의 경우에는 제품의 안전성을 테스트하는 가연성 테스트, 분리 테스트(detach test) 등이 시행되어야 하고 이를 통과하지 못할 경우 물건의 배송이 금지되도록 정해져 있었다. 최근 Reebok 브랜드에서 제품 구매 시 무상 제공하는 사은품인 아동용 팔찌로 인해 아동이 사망하는 사건이 발생해 미디어 상에 크게 이슈화가 되며 아동용 제품에 대한 테스트는 더욱 강화되어 가는 추세이다.

4.5. 커뮤니티 활동

미국 의류 기업들은 대부분 원가절감으로 위해 개발 도상국에 공장을 짓고 그들의 자연 자원과 노동력을 이용해 생산 과정을 진행하고 있다. 의류 산업의 이러한 특성상, 해외 공장 지역 커뮤니티에 대한 보상은 글로벌 소싱 과정 중의 지속가능성 달성에 있어 가장 의미 있고 이해 당사자에게 실질적인 도움이 되는 시행 기준이다. 인터뷰 대상 기업들의 커뮤니티 활동의 하위 범주는 크게 지역 커뮤니티 서비스, 봉사 활동, 자선 활동으로 나뉘어졌다. 지역 커뮤니티 서비스는 공장지대 열악한 식수환경 개선을 위한 우물 만들기, 쓰나미와 같은 자연 재해로 파괴된 지역 기반 시설 복구, 봉제 공장에서 일하는 저소득층 여성들을 위한 기술 및 언어교육 등의 커리어 독려 프로그램 등을 들 수 있었다. 봉사 활동으로는 집 없는 지역 커뮤니티 주민들을 위한 해비타트 프로그램, 청소년 교육 봉사 등이 있었고, 자선 활동에는 지역 커뮤니티 학생들을 위한 장학금 증정 등의 활동이 시행되고 있었다.

4.6. 관리 시스템

기업의 지속가능성 목표를 위한 관리 시스템은 사회적, 경제적, 환경적인 측면에서의 여러 지속가능성 요소들이 통합되어

하나의 총괄 시스템으로 작용할 때 효과적으로 달성된다 (Esquer-Peralta et al, 2008). 인터뷰 대상 기업들의 지속가능성 관리 시스템은 기업 내외부의 문서화된 기준인 기업 내부의 윤리강령, 노동 인권 행동강령 및 생산기지의 지역법 등을 포함한 행동 규범과 실제 생산 공정에서 기업 내외부의 감사를 통해 실행되는 균형 감사 시스템, 두 가지 범주로 확인되었다.

4.6.1. 문서화된 행동규범

공급사슬의 지속가능성 실행을 위해서는 공급체인의 투명성 (Park & Lennon, 2006)과 글로벌 소싱 담당자, 원부자재 공급업자들, 생산공장들의 관리능력을 검토할 감사 기준이 필요하며, 생산 및 유통 과정 전체를 관장하는 글로벌 소싱 과정 진행 중에 예상치 못했던 지속가능성 관련 이슈가 발생할 경우 문제가 발생한 생산 로트(lot) 추적과 이에 따른 상품 회수 절차의 진행을 위한 문서화된 기준이 필요하다. 현재 시점에서 인터뷰 대상 기업에 존재하고 있는 문서화된 기준은 오로지 사회적 준수에 대한 문서화된 행동 규범이었다. 자체 기업 내부 윤리 강령과 2001년 ILO와 IFC의 조인트로 만들어진 노동 인권 행동강령인 'Better Work Program'(International Labour Organization, 2007)을 생산 공장의 표준 강령으로 지정해 매년 지정항목을 모니터링한 감사 자료를 소비자에게 공개하고, 또한 공장이 위치한 생산기지의 현지법을 모두 적용해 가장 엄격한 기준을 따르도록 제시하고 있었다.

4.6.2. 균형 감사 시스템

감사 시스템의 경우, 인터뷰 대상 기업들은 모두 자체적으로 일 년에 두 번 사전 공지 없이 공장을 방문해 감사를 실시하고 있었다. 실질적으로 공장을 운영하고 생산 공정을 관리하는 생산기업의 경우는 이러한 감사와 함께 생산기업 자체의 주기적 내부 사정의 시행, 외부 기관의 감사, 원부자재의 경우는 외부 전문 기관을 통해 별도의 감사를 한 번 더 실시하는 균형 감사 시스템을 갖추고 있었다.

4.7. 외부 이해관계자 관리

앞서 언급하였듯이 해외 공장을 통한 글로벌 프로덕션이 수행되는 의류생산의 특성상, 이러한 과정 중에 발생할 수 있는 예측 불가능한 지속가능성 이슈들의 신속한 해결 및 대응을 위해서는 공급사슬 외부의 이해관계자들과의 관계 형성이 무엇보다 중요하다. 특히 미디어와 시민단체 관리와 생산 공정 및 테스트, 운송을 관장하는 생산지의 관계 당국들과의 원활한 관계 형성 등이 중요한 외부 이해관계자 관리로 추출되었다.

4.8. 브랜드 보호

자국 내 위치한 본사 및 매장과 멀리 떨어져 있는 해외 공장지대에서 대부분의 제품 생산 및 운송이 이루어지는 의류의 특성상, 브랜드 보호는 곧 패션기업의 지적 재산을 보호하고자 하는 노력을 의미하며(Wilson & Grammich, 2020), 이는

곧 글로벌 소싱 담당자들이 지켜주어야 할 지속가능성의 일부 분이라 할 수 있을 것이다. 브랜드 별 지적 재산권 보호를 위해 각 공장에서는 매달 생산 재고 보고서를 작성해 브랜드 본사에 리포팅 해야 하며, 프로덕션이 마무리됨과 동시에 라벨 제거 및 관련 스타일의 패턴 정보는 폐기되도록 요구되고 있었다.

5. 결론 및 제언

본 연구에서는 의류산업 내 공급사슬관리의 지속가능성, 그 중에서도 실제 의류기업의 공급사슬 내에서 실행되고 있는 글로벌 소싱 실행에 나타난 지속가능성 기준을 분석하였다. 실제 소비자들이 특정 의류 브랜드에 대해 우호적, 비우호적 태도를 형성하게 되는 지속가능성 이슈 중 상당수가 프로덕션 과정 중에 일어나고 있다는 선행연구의 결과를 근거로, 기존 의류 기업들이 글로벌 소싱 과정에서 어떤 식으로 지속가능성이라는 사회적 자본을 형성해 나가는지 분석하였다. 연구의 결과로 글로벌 패션 리테일 기업의 지속가능성 기준에 대한 최종 핵심 범주는 작업장 환경관리, 노동자 고용 관리, 작업자 안전 관리로 구성된 사회적 준수, 환경오염 관리, 환경친화적 생산 관리, 공급사슬 환경 관리로 구성된 환경 문제, 에너지 절약 프로그램과 매장 환경 관리로 구성된 에너지 효율 유독성 물질 관리와 소비자 안전 강화로 구성된 소비자 보호, 문서화된 행동규범과 균형 감사 시스템으로 구성된 관리 시스템, 공장 지역 커뮤니티 서비스, 자원봉사, 자선 활동으로 구성된 커뮤니티 활동, 공급사슬 외부의 이해 관계자들로 대표되는 생산지역 관계 당국과의 관계 형성 및 미디어와 시민단체 관리로 구성된 외부 이해관계자 관리, 브랜드의 지적 재산권보호로 대표되는 브랜드 보호가 도출되었다.

연구의 결과를 통해 다양한 소싱 시나리오 하에서 기업들이 맞닥뜨릴 수 있는 지속가능성 실행에 대한 의미 있는 통찰이 이루어졌으며, 의류 기업의 글로벌 소싱 활동이 단순히 비용 절감 차원이 아닌 개발 도상국의 일자리 창출 및 커뮤니티에 대한 사회공헌 활동으로 이어질 수 있음을 일 수 있었다. 또한 에너지 절약 프로그램과 같이, 지속가능성에 대한 패션 기업의 투자가 장기적으로는 기업의 원가절감으로도 이어질 수 있음을 확인함으로써 의류 생산 과정의 지속가능성 확립에 대한 장기적 전략 수립과 투자의 필요성을 제시하였다. 또한 현장에서 일하는 글로벌 소싱 전문가 및 CSR 담당자들에게 글로벌 소싱 과정에서 의류 기업이 실행하고 있는 CSR 활동에 대한 가이드라인을 제시했다는 데에 실무적 의의를 지닌다.

본 연구는 기업 실무자 포커스 그룹 인터뷰 및 기업 CSR 연간 보고서 분석을 통한 질적 연구로서, 대상자 인터뷰 내용이 모든 기업 집단에 대한 대표성을 지닌다고 보기 어려우므로, 후속 연구에서는 본 논문에서 도출한 자료를 기초로 보다 확장적인 양적연구가 필요할 것이다. 연구 대상의 경우 유럽, 아시아, 미국 등 각 국가별 의류 브랜드 소싱 과정의 지속가능성 기준에 대한 비교 연구, 또는 의류 기업의 국내 소싱 과정에서

의 지속가능성 기준을 살펴보는 것 또한 흥미로운 연구주제가 될 것으로 보인다. 본 연구에서는 글로벌 패션 리테일러들의 한국 생산파트너 중 종업원 500명 이상의 대형 기업들만을 인터뷰 대상으로 하였으나 추후 연구에서는 대상을 기업의 규모를 기준으로 나누어 데이터를 수집하는 것도 흥미로운 연구 결과를 도출해 낼 수 있을 것이라 생각한다. 또한 CSR의 실행 과정에 있어 기업 내부의 행동규범을 기초로 지속가능성 기준을 정하는 리테일러와 생산 과정부터 관여하며 리테일러가 제시한 기준을 실제 생산 과정에서 적용하는 글로벌 소싱 파트너 기업들 사이의 지속가능성에 대한 다른 관점들을 비교 분석해 볼 필요가 있을 것이다.

References

- Alberti, M., Caini, L., Calabrese, A., & Rossi, D. (2010). Evaluation of the costs and benefits of an environmental management system. *International Journal of Production Research*, 38(17), 4455-4466. doi:10.1080/00207540050205226.
- Berens, G., Riel, C. B. M., & Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses - The moderating role of corporate Brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3), 35-48. doi:10.1509/jmkg.69.3.35.66357
- Bhaduri, G., & Ha-Brookshire, J. E. (2011). Do transparent business practices pay? Exploration of transparency and consumer purchase intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(2), 135-149. doi:10.1177/0887302X11407910.
- Brunk, K. H.. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions - A consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255-262. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.011
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management - Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, 360-387. doi:10.1108/09600030810882816
- Colvin, Geoff. (2007, April 30). The 500 Get Religion. *Fortune*, pp. 78-79.
- Eum, C. M., & Kim, S. R. (2015). A study on the global sourcing status for the cut-and-sew knits - Focused on the Korean casual apparel brands. *Journal of Korea Design Knowledge*, 34(1), 85-100. doi:10.17246/jkdk.2015..34.008
- Hanse Ltd. (2019, August, 30). ESG Report link with Business for Social Responsibility to commit in global supply chains. *Hanse Ltd.* Retrieved September 28, 2019, from <https://www.hansae.com/ko/esg/report.asp>
- Hansoll Ltd. (2019, August, 15). CSR Report link with Business for Social Responsibility to commit in global supply chains. *Hansoll Ltd.* Retrieved September 28, 2019, from https://www.hansoll.com/_ENG/html/csr.html
- Isidro, H., & Sobral, M. (2015). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, 132, 1-19. doi:10.1007/s10551-014-2302-9
- Hong, K. H., Yang, J. N., Lee, J. S., Kim, Y. M., & Lee, Y. J. (2010). A qualitative study of Korean clothing companies' perception of production environments and labor standards on foreign contract manufactures. *Fashion & Textile Research Journal*, 12(3), 291-301. doi:10.5805/KSCI.2010.12.3.291
- International Labour Organization. (2007, September 17). ILO, IFC link with Business for Social Responsibility(BSR) to promote Better Work in global supply chains. *ILO*. Retrieved December 15, 2021, from https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_084045/lang-en/index.htm
- Jin, B. H. (2004). Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(12), 1292-1305. doi:10.1108/01443570410569056
- Jung, E. H., & Nancy, N. H. (2009). Socially responsible consumer behavior? Exploring used clothing donation behavior. *Clothing and Textiles Research Journal*, 27, 179-196. doi:10.1177/0887302X08327199
- Kim, S. H. (1998). *A study on the manufacturing strategies and production systems of apparel manufacturers*. Unpublished doctoral dissertation, Hanyang University, Seoul, Korea.
- Kim, S. W. (2013). *A cross-cultural study of women's perception of physical beauty in Korean, Chinese, and Japanese cultures*. Unpublished doctoral dissertation, Seoul National University, Seoul
- Lee, E. Y., & Jung, I. H. (2002). *Research methodology clothing & textiles*. Seoul: gyomoonsa.
- Lee, H. J., & Park, M. J. (2017). A study on the code of conduct of clothing industry. *Korean Journal of Business Ethics*, 17(1), 39-54. doi:10.34273/kjbe.2017.17.1.003
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70, 1-18. doi:10.1509/jmkg.70.4.001
- Emmelhainz, M. A., & Adams, R. J. (2006). The apparel industry response to "sweatshop" concerns - A review and analysis of codes of conduct. *Journal of Supply Chain Management*, 35(2), 51-57. doi:10.1111/j.1745-493X.1999.tb00062.x.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research-A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Munasinghe, P., Druckman, A., & Dissanayake, D. G. K. (2021). A systematic review of the life cycle inventory of clothing. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128852. doi:10.1016/j.jclepro.2021.128852
- Nil, A., & Schibrowsky, J. A. (2007). Research on marketing ethics - A systematic review of the literature. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 256-273. doi:10.1177/0276146707304733
- Panpacific Ltd. (2019, August, 30). CSR report link with business for social responsibility to commit in global supply chains. Retrieved September 28, 2019, *Panpacific Ltd.* from <http://www.panpacific.co.kr/ko/sustain/contribution.php>
- Park, H. S. & Lennon, S. J. (2006). The organizational factors influencing socially responsible apparel buying/sourcing. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 229-247. doi:10.1177/0887302X06293070
- Peralta, J. E., Velazquez, L. & Munguia, N. (2008). Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS). *Management Decision*, 46(7), 1027-1038. doi:10.1108/00251740810890195.
- Posner, R. A. (1969). The federal trade commission. *The University of Chicago Law Review*, 37(1), 47-89. doi:10.2307/1599016

- SAEA Ltd. (2019, August, 18). CSR Report link with Business for Social Responsibility to commit in global supply chains. Retrieved September 28, 2019, *SAEA Ltd.* from <http://www.sae-a.com/eng/engage/overview#workers>
- Samiee, S., Shimp, T. A., & Sharma, S. (2005). Brand origin recognition, accuracy - Its antecedents and consumers' cognitive limitations. *Journal of International Business*, 36(4), 370-98. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400145
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: Emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94. doi:10.1016/j.jretai.2008.12.001
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Smith, M. N., Grice, J., Cullen, A., & Faustman, E. M. (2016). A toxicological framework for the prioritization of children's safe product act data. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(4), 431. doi:10.3390/ijerph13040431
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research - Grounded theory procedures and techniques* (2nd ed.). CA: Sage Publications.
- Strutnin, R. (2008). Managing brands through supply chain visibility. *China Business Review*, 35(5), 30-33.
- Wilson, J. M., & Grammich, C. A. (2020). Brand protection across the enterprise: Toward a total-business solution. *Business Horizons*, 63(3), 363-376. doi:10.1016/j.bushor.2020.02.002

(Received January 04, 2022; 1st Revised January 18, 2022;
2nd Revised April 19, 2022; 3rd Revised April 21, 2022;
Accepted April 30, 2022)