

한국 텍스타일 산업에 대한 공급자와 수요자의 인식 격차 - 포터의 다이아몬드 모델을 중심으로 -

배효민 · 이규혜[†]

한양대학교 의류학과 휴먼테크융합전공

Perception Gaps Between Suppliers and Buyers in the Korean Textile Industry - An Application of Porter's Diamond Model -

Hyo-Min Bae and Kyu-Hye Lee[†]

Human-Tech Convergence Program, Department of Clothing and Textiles, Hanyang University; Seoul, Korea

Abstract: Despite its historical role in driving Korea's export-led industrialization, the domestic textile manufacturing sector has faced continuous decline, which can be interpreted as arising partly from a deficit of social capital and information sharing among supply chain members. This study examines perception gaps between textile manufacturers (suppliers) and fashion brands and wholesale buyers in South Korea's apparel value chain, using Porter's diamond model as an analytical framework. Fourteen industry professionals (seven textile manufacturers and seven fashion brand or wholesale buyers with over five years of relevant experience) were recruited through purposive and snowball sampling, and their in-depth interviews were examined using cross-case analysis. The analysis revealed both shared concerns and divergent views across the four competitive dimensions of Porter's diamond model. Gaps were most pronounced in factor conditions, demand conditions, and firm strategy, structure and rivalry, whereas related and supporting industries showed largely shared perceptions. This study proposes actionable strategies for three key stakeholders: manufacturers should shift from a production-centered mindset toward market-responsive innovation; fashion brands must rebuild domestic sourcing partnerships through information sharing; and the government should act as an integrated control tower of the apparel industry, as well as establish national branding campaigns and financial incentives to bridge the two industries. Given the current boom in Korea's fashion industry, this momentum offers an opportunity to strengthen industrial competitiveness and revitalize Korea's textile manufacturing sector.

Key words: supplier-buyer relationship(공급자-수요자 관계), perception gap(인식 격차), fashion-textile supply chain(패션-텍스타일 공급망), Porter's diamond model(포터의 다이아몬드 모델), industrial competitiveness(산업 경쟁력)

1. 서 론

최근 디지털 중심의 소비 패러다임과 글로벌 콘텐츠 시장에서의 성과를 바탕으로 한국 패션은 역동성과 다양성이라는 고유한 이미지를 형성하며 글로벌 트렌드 확산의 선두 주자로 자리잡았다(Yoo & Ha, 2023). 특히 라이브 커머스를 포함한 이커머스의 진화(Xu et al., 2025), 온라인 커뮤니티를 매개로 한 K-브랜드 이미지의 확산(Chen et al., 2025), 그리고 한국 문화 브랜딩의 세계적 성공(Oh et al., 2026)은 국내 패션 시장의 저변을 넓혀 왔다. 한국섬유산업연합회의 패션 소비 실태 조사에

따르면 국내 패션 소비 시장은 연간 82조 8,828억 원 규모이며, 골프웨어 등 일부 복종이 위축되는 가운데 캐주얼과 유아동복, 신발의 구매액이 늘어나는 등 수요의 구성이 빠르게 재편되고 있다(Hong, 2026).

한편, 한국 패션산업의 표면적 성장과 달리, 의류 산업의 근간이자 1970년대 수출을 주도하며 한국 경제를 이끌던 텍스타일 산업은 쇠퇴의 위기를 맞이하였다. 많은 경우, 한국 텍스타일 산업의 침체 원인을 정부의 사량 산업 지정과 생산 기지의 해외 이전, 신제품 생산 및 설비 투자 부진, 고임금 전환과 같은 상황적 요인과 구조적 결함으로 규정해 왔다(Park, 2022). 사실상 텍스타일 산업은 전 세계적인 패스트 패션의 확산과 의류 제품에 대한 수요 확대로 성장세를 보이고 있을 뿐만 아니라(World Trade Organization [WTO], 2025), 국내에서도 PIS(Preview in Seoul), NID(Now in Daegu) 등의 전시회나 상담회를 통해 국내 기반 텍스타일 제조업체의 발굴과 신규 거래를 추구하고자 하는 바이어의 탐색적 노력이 확인되고 있다. 자국 생산을 추구하는 현상은 현대 패션 시장을 이끄는 소규모 패션

[†]Corresponding author: Kyu-Hye Lee

Tel. +82-2-2220-1191

E-mail: khlee@hanyang.ac.kr

©2026 The Korean Fashion and Textile Research Journal(KFTRJ). 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.

브랜드의 주도 아래 세계적으로 확인되는 흐름으로(e.g., Ashby, 2016) 국내에서도 유사한 현상이 이미 보고된 바 있다(e.g., Kim et al., 2016). 자국 기반 제조는 소량 생산 및 신속한 출고는 물론, 원부자재의 안정적 공급과 원활한 소재 개발의 이점이 있어, 브랜드의 경쟁력 확보와 차별화 전략을 구축하는 데에 효과적이다(Fernández-Stark et al., 2022). 특히 한국의 대대문이라는 텍스타일 허브와, 국내를 거점으로 둔 텍스타일 기업 및 지역별 생산 클러스터를 고려할 때, 앞서 언급된 표면적 현황만으로 산업 침체를 설명하기에는 한계가 있다(Jin & Moon, 2006).

국내 텍스타일에 대한 잠재적 수요와 생산 인프라에도 불구하고 산업이 위기를 겪는 것은, 의류 산업이라는 큰 틀을 이루는 여러 구성원 사이의 관계적 측면(Dyer & Singh, 1998)에서 해석될 수 있다. 거래 주체 간의 상호 신뢰 및 정보 공유 등 사회적 자본의 결핍(Uzzi, 1999)은 인식 격차를 유발할 뿐만 아니라, 요소 조건의 저평가, 수요 조건의 불일치, 지원 산업의 비효율, 전략 방향성의 상충이라는 산업 구조 전반의 경쟁력 저하로 이어진다. 따라서 본 연구는 미시적 차원에 해당하는 사회적 자본의 결핍이 거시적 차원의 산업 경쟁력에 미치는 영향을 진단하기 위해, 산업 경쟁력의 복합적 결정 요인을 체계적으로 포착할 수 있는 Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 분석 프레임으로 채택하였다.

의류 산업의 가치사슬 내에서 구매자에 해당하는 패션 기업과 공급자에 해당하는 텍스타일 업체는 각자의 역량이 결합되어야만 최종 가치가 완성되는 전략적 상호 의존적 관계(Gereffi, 1999)로 특히나 긴밀한 협업이 요구된다. 또한, 수명 주기가 짧고 수요의 변동성이 크며 예측이 어려운 의류 시장에 신속하게 대응하기 위해서는, 가치사슬을 이루는 모든 구성원의 실시간 정보 공유와 협력 관계 구축이 필수적이다(Bruce et al., 2004). 최근 동향을 살펴보면, 텍스타일 제조 산업의 경쟁력 강화를 위해 지속적으로 다루어지는 신소재 개발 분야나 디지털 전환(Jeong & Lim, 2025), 지속 가능한 제품 판매를 위한 생산자 책임 강화 규제(Roh, 2026) 등 미래지향적 연구는 활발히 진행되고 있다. 그러나 국내 텍스타일 산업이 당면한 과제나 직접적인 해결 방안에 대한 연구는 부족한 실정이며, 산업 활성화 전략을 다룬다 하더라도 섬유 산업 자체의 공급망 안정화나 제품 차별화를 주요 논점으로 다루는 것에 그쳤다(Park, 2022; Shim, 2024). 본 연구는 의류 산업 내 공급자와 수요자 관계에 있는 두 주체의 인식 차이가 국내 텍스타일 산업 발전을 저해하는 요인으로 보고, 실제 이해관계자의 입장이 반영된 활성화 전략을 제시하고자 한다. 도출된 결과는 독립적으로 운영됐던 두 산업의 효과적인 소통과 협업 활성화는 물론, 현업에 실질적으로 반영될 수 있는 섬유-패션의 국내외 경쟁력 강화 정책 및 전략 수립에 도움이 될 것으로 기대된다.

본 연구는 주관적 인식의 차이를 유기적이고 구조적으로 분석하기 위해 다이아몬드 모델을 구성하는 요소 조건(factor conditions), 수요 조건(demand conditions), 관련 및 지원 산업

(related & supporting industries), 기업 전략, 구조 및 경쟁(strategy, structure, & rivalry)을 틀로 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다. 첫째, 공급자의 관점에서 국내 텍스타일 제조업체의 자원, 시장, 네트워크, 경영 전략에 대한 내적 인식을 분석하여 위기와 기회 상황을 포착한다. 둘째, 수요자의 관점에서 국내 텍스타일 제조업체의 자원, 시장, 네트워크, 경영 전략에 대한 외적 인식을 분석하고 산업의 위기와 기회 상황을 포착한다. 셋째, 두 주체 간의 인식 격차를 도출하고, 국내 텍스타일 제조업체의 경쟁력 강화를 위해 공급자, 수요자 그리고 정부에 주어진 과제와 전략 방향성을 제시한다.

2. 이론적 배경

2.1. 의류 산업 내 패션과 텍스타일의 가치사슬

국내 텍스타일 산업의 위축은 무역 지표에서 뚜렷하게 확인된다. 섬유 분야의 무역수지는 2016년 적자로 전환된 이후 회복되지 못하고 있으며, 수출은 2022년부터 감소세가 이어져 2025년에는 전년 대비 7.5% 줄어든 96억 8,100만 달러에 그쳤다(Ministry of Trade, Industry and Energy [MOTIE], 2026). 연간 섬유류 수출이 100억 달러에 미치지 못한 것은 1987년 이후 38년 만이며, 세계 수출 시장에서 한국 섬유가 차지하는 비중도 2018년 1.5%에서 2022년 1.1%로 하락하는 흐름이 이어지고 있다(Park, 2024). 이러한 침체의 원인으로는 생산 기지 해외 이전에 따른 국내 생산 기반의 약화(Park, 2024), 혁신 역량 정체로 인한 기술 및 신제품 경쟁력 저하와 중국 등 경쟁국 대비 가격 경쟁력 열세(Rhee, 2024), 업계의 고령화와 인력 부족(Rhee & Gil, 2025)이 지속적으로 언급되어 왔다. Rhee (2024)의 연구에서는 텍스타일 산업을 이끄는 주요 국가의 디자인, 생산, 유통, 수요 등을 포함한 종합 경쟁력을 분석하였는데, 한국은 6개국 중 5위에 머물러 산업의 침체된 분위기를 객관적인 지표로 보여주었다. 현재 산업의 재활성화를 위한 대부분의 정책과 전략은 글로벌 트렌드에 따라 섬유 산업 자체의 친환경 전환, 디지털화, AI 기술 도입에 집중되어 있으며(Shim, 2024), 시장 원리를 고려한 실질적 수요 파악이나, 공급자와 수요자 간의 관계 개선을 통한 경쟁력 강화를 다룬 연구는 미미하다.

의류 산업은 텍스타일 제조부터 리테일에 이르기까지 복잡한 구조의 가치사슬과 이해관계로 이루어져 있으며, 패션 브랜드가 공급망 전반을 이끄는 구매자 주도형 특성을 보인다(Gereffi, 1999). 전통적으로도 패션 브랜드는 가치사슬 내 모든 제조 시설을 소유하지 않고 완제품에 도달하기까지의 공급망 전체를 통제하는 지배적 위치에 있었다. 시장 반응과 디자인 트렌드 등의 정보도 패션 브랜드가 독점하는 구조로, 실제 수요에 대한 접근성이 낮은 제조업체는 고질적인 정보 불균형을 겪게 된다(Humphrey & Schmitz, 2002). 한편, 브랜드와 제조업체 간의 수직적 위계 관계는 공급자의 학습 역량 및 기술 수준에 따라 상호 호혜적인 협력 관계로 전환될 수 있다(Gereffi

et al., 2011). 지속적인 거래가 성사되고 공급업체의 역량이 증명한 이후부터는 브랜드의 기획 파트너로서 초기 디자인 단계에 능동적으로 참여할 수 있으며, 결과적으로 가치사슬 내에서 더욱 강력한 협상력을 확보하게 된다(Gereffi et al., 2011).

패션 산업과 텍스타일 산업은 동일 공급망 내에 속해 있다는 점에서 상호 밀접하게 연결되어 있지만(Fernández-Stark et al., 2022), 구조적 특성에서 뚜렷한 차이를 보인다. 자본 및 기술 집약적인 텍스타일 산업은 비용 절감을 위해 수요 예측이 가능한 표준화 제품을 긴 리드타임에 걸쳐 대량 생산하는 반면, 노동 및 지식 집약적인 패션 산업은 트렌드 변화에 빠른 대응과 짧은 리드타임 내 다품종 소량 생산을 추구한다(Bruce et al., 2004). 각 산업이 추구하는 전문성 또한 상이하다. 제조업체는 기술적 성능, 품질, 생산 효율에 중점을 둔다면, 패션 디자이너와 브랜드 기획자들은 주로 창의성, 트렌드, 소비자 경험에 집중한다(Caniato et al., 2011). 안정성과 기술적 관점을 보유한 텍스타일 제조업과 미적 가치 및 시장성을 우선시하는 패션 업계 사이에 분명한 인식 격차는 존재하지만, 모두의 지속적 성장과 발전을 위해서는 서로 화합하고자 하는 노력이 요구된다(Bruce et al., 2004).

세계 섬유·패션 강국들은 이러한 구조적 차이를 넘어 두 산업의 전략적 협업으로 경쟁력을 유지해 왔다. 밀라노 패션 기업들과 지역 클러스터를 형성한 이탈리아의 소재 산업이나 유니클로(Uniqlo)와 도레이(Toray)의 장기 파트너십이 대표적인 사례로, 한국 텍스타일 제조업의 제도약에도 공급망 구성원 간 소통과 상호작용을 이끌어낼 공생 전략이 필요함을 시사한다.

2.2. 의류 산업의 포터의 다이아몬드 모델 적용

Porter(1990)의 다이아몬드 모델은 산업 경쟁력을 결정짓는 네 가지 핵심 요소 간의 유기적 상호작용을 체계적으로 진단할 수 있는 통합적 프레임워크를 제공한다(Smit, 2010). 산업의 정체나 침체는 단일 요인이 아닌 가치사슬 전반의 복합적 원인에서 기인하는데(Adner & Kapoor, 2010), 포터의 모델은 각 요소가 상호 영향을 주고받는 동태적 체계로서, 특정 요소의 결핍이 여타 요소의 발전을 저해하며 산업 전체의 쇠퇴로 이어지는 악순환의 연결고리를 실증적으로 입증할 수 있는 분석적 유용성을 지닌다(Cho & Moon, 2005). 한편, 산업 경쟁력은 가치사슬을 이끄는 핵심 주체들의 주관적 판단과 전략적 의사결정에 의해 구체화된다는 점에서(Teece, 2007), 구성원의 인식을 다이아몬드 모델을 기반으로 분석하는 것은 경쟁력 점검에 중요한 지표로 작용할 수 있다.

본 연구는 한국 섬유·패션 산업 구성원의 관점에서 국내 텍스타일 산업의 경쟁력을 Porter의 다이아몬드 모델을 중심으로 비교 분석하고자 한다. 모델의 네 가지 요소는 다음과 같이 정의한다.

요소 조건은 특정 산업의 경쟁 우위를 창출하는 데 필요한 생산 조건으로, 인적, 물적, 지식, 자본 자원 및 인프라 등의 보유 수준에 따라 기본적인 단계 또는 고도화 단계로 구분할

수 있다(Porter, 1990). 텍스타일의 경우 산업이 점차 발달함에 따라 새로운 소재 개발을 위한 R&D 역량, 고사양 설비, 소재 전문가의 숙련도와 같은 전문성과 차별성이 핵심적 요소 조건이 되었다(Jin & Moon, 2006; Parrish et al., 2006). 선행 연구에서는 섬유·패션 산업의 요소 조건을 인프라 및 전문 기술 또는 글로벌 소싱과 관리 능력, 창의적 디자인과 같은 인적 자원의 보유 여부(Jin & Moon, 2006)로 보았다. 본 연구에서는 각 주체가 인식하는 텍스타일 산업의 전문 설비 수준, 신소재 개발 역량 및 인적 자원의 전문성을 요소 조건으로 정의한다.

수요 조건은 제품이나 서비스에 대한 국내 시장의 수요를 의미한다(Porter, 1990). 패션 산업은 트렌드 변화에 민감하고 시장이 초세분화되어 있으며, 기업의 혁신과 품질 향상을 견인하는 까다로운 구매자를 고객 특성으로 지닌다(Bruce et al., 2004; Porter, 1990). 한편, 텍스타일 산업의 경우 제품의 최종 소비자보다는 패션 브랜드가 요구하는 소재의 차별성, 품질 기준, 단가 및 리드타임 대응력이 수요 조건으로 여겨져 왔다(Gereffi, 1999). 텍스타일과 패션 산업의 최종 수요자와 수요 조건에는 차이를 보이나, 산업이 발전할수록 단순한 기능을 넘어 고차원적인 디자인 혹은 상징적 의미를 요구(Jin & Moon, 2006)하는 것은 개인 소비자나 기업의 구매자 모두에게 동일하게 작용한다. 따라서 본 연구는 수요 조건을 고도화된 수요에 대한 공급자의 대응 전략과 수요자의 실제 요구 수준으로 정의한다.

관련 및 지원 산업은 국가 내 세계적 위상을 갖춘 협력업체나 관련 산업의 존재 여부를 의미한다(Porter, 1990). 글로벌 경쟁력이 있는 주변 산업과의 협력은 유용한 정보 교환과 혁신적 제품 개발을 촉진하며, 이는 곧 기업 가치 향상으로 이어진다(Gereffi et al., 2011; Porter, 1990). 텍스타일 산업은 염색, 가공, 봉제 클러스터 및 디지털 원단 플랫폼 등 각 공정 간의 유기적 협업 인프라가 필수적이고, 정부나 연구소 등 외부 네트워크와의 활발한 교류가 산업 발전과 혁신에 핵심적 역할을 한다(Belussi et al., 2010). 따라서 협력업체의 경쟁력이 텍스타일 산업의 경쟁력으로 발현될 수 있다. 본 연구에서는 관련 및 지원 산업을 두 주체가 평가하는 국내 생산 클러스터, 상·하류 협력 산업, 정부 지원 인프라로 정의한다.

기업의 전략, 구조 및 경쟁은 산업 특성에 맞는 경영 방식 형성에 영향을 주는 국가적 특징과 산업 발전을 이끄는 치열한 국내 경쟁을 의미한다(Porter, 1990). 섬유·패션 산업은 고품질 디자인과 시장 수요에 대한 민첩한 반응이 경쟁적 우위 확보에 중요한 요소로 작용한다(Jin & Moon, 2006). 특히 연관 산업 간의 지리적 밀집과 긴밀한 협업은 시장에 빠르게 대응하는 반응형 생산 체계를 구축하여, 가치사슬 전반의 유연성과 민감도를 향상한다(Bruce et al., 2004). 지역 간 거리가 비교적 가깝고 일의 신속성을 추구하는 국내 기업 간의 협업은 의류 산업에 필수적인 민첩성을 극대화할 수 있다. 그러나 공급망 글로벌화로 수요자의 선택지가 대폭 증가한 현시점에서는, 국가적 특성에서 파생된 경쟁력 외, 해당 기업만이 보유한 차별점을 적

극적으로 드러낼 수 있는 마케팅 전략이 필수적이다(Parrish et al., 2006). 따라서 본 연구에서는 기업의 전략, 구조 및 경쟁을 국내 텍스타일 업체의 시장 대응 전략과 B2B 커뮤니케이션 방식에 대해 공급자가 스스로 평가하는 전략적 역량과 수요자가 거래 파트너로서 평가하는 신뢰성 및 대응력으로 정의한다.

3. 연구 방법

3.1. 연구 설계

본 연구의 목적은 Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 활용하여 국내 패션 산업(수요자)과 텍스타일 산업(공급자) 간의 인식 격차를 구조적으로 규명하는 데 있다. 이를 바탕으로 상호 협력 체계를 구축하고 산업 재황성화로 이끌 수 있는 방안을 제안하고자 한다. 통계적 수치만으로 파악하기 어려운 주체 간의 인식 격차와 심리적 거리감은 사회적 맥락과 직접적 경험을 포함하는 질적 접근을 통해서 구체화할 수 있다. 특히 사례 연구는 특정 현상이 발생하는 복잡한 인과관계와 그 이유를 탐색하는 데 탁월하며(Yin, 2015), 대면 인터뷰는 연구 대상자의 이해 관계를 심층적이고 실질적으로 이해하는 데에 효과적이다. 따라서 본 연구는 다중 사례 연구 설계에 기반한 심층 인터뷰를 연구 방법으로 채택하였다. 또한 공급자와 수요자의 인식을 교차 분석하여 단일 사례가 가질 수 있는 편향성을 극복하고자 하였다(Eisenhardt, 1989).

3.2. 연구 대상

본 연구는 대한민국 텍스타일 및 패션 기업에 종사하는 현직자를 연구 대상으로 설정하였다. 표본 추출 방법으로 연구 참여자의 자발적 동의와 심층적 진술을 확보할 수 있는 목적 표집을 채택하였다. 초기 표본의 경우 연구자의 인적 네트워크를 활용하였고 이를 기점으로 눈덩이 표집도 함께 실시하였다. 인

터뷰를 진행하기에 앞서 모든 참여자로부터 연구 참여 및 녹음에 대한 서면 동의를 구하였다. 표본은 각 산업체에서 5년 이상의 실무 경력을 보유하고, 소재 채택 및 생산 전략에 실질적인 의사결정 권한을 행사하는 전문가 집단으로 구성하였다. 최종 샘플 크기는 14명으로, 연구 대상에 대한 요약을 Table 1과 같이 정리하였다.

3.2.1. 국내 텍스타일 제조업체

공급자에 해당하는 국내 텍스타일 제조업체를 대상으로 심층 인터뷰를 시행하였다. 표본 선정 기준은 국내에서 5년 이상 텍스타일 제조 업계에서 개발이나 영업, 생산을 담당하며 국내 패션 브랜드와 직접 거래 경험이 있는 전문 인력으로 한정하였다. 국내 텍스타일 제조 생태계의 다양성을 반영하기 위해 생산 인프라의 형태와 주력 품목을 고려하여 최종 7인을 선정하였다. 첫째, 자체 생산 공장을 보유한 생산 기반형(vertical-oriented) 업체 5곳(공급자 A~E)으로, 숙녀복 또는 고기능성 스포츠/아웃도어 원단을 주력으로 하며, 자산 특수성이 높은 설비 기반의 경쟁력을 보유한 집단이다. 둘째, 자체 공장 없이 아웃소싱 네트워크를 통해 제품을 생산하며, 소재 기획과 개발에 집중하는 기획 기반형(design-oriented) 업체 2곳(공급자 F~G)으로, 숙녀복, 신사복, 캐주얼 등 주력 복종별 트렌드 대응력이 높은 집단이다.

3.2.2. 패션 브랜드 바이어 및 도매 바이어

수요자에 해당하는 국내 주요 패션 기업 및 동대문 상권의 도매 바이어를 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 대상자 선정 기준은 국내 텍스타일 제조업체와 직접적인 거래 경험이 있고, 국내 원단 소싱 실무 경력 5년 이상의 전문가로 한정하여 총 7인을 선정하였다. 첫째, 국내 패션 브랜드 소속 소싱팀에서 국내 원단 소싱을 담당한 실무자 5인으로, 숙녀복 4인(바이어 A~D), 남성복 1인(바이어 E)을 인터뷰하였다. 둘째,

Table 1. List of expert interviewees

Sample group	Sample division	Volume	Category	Work experience	Tag	
Supplier	Vertical-oriented	100M – <1B KRW	Womenswear	20+	A	
				5+	B	
		1B – <10B KRW	Womenswear	20+	C	
				5+	D	
	Design-oriented			Womenswear, casual & sportswear	10+	E
		100M – <1B KRW	Womenswear, casual, home textiles	5+	F	
		1B – <10B KRW	Womenswear, menswear	5+	G	
Buyer	Brand sourcing	≥ 100B KRW	Womenswear, casual	10+	A	
			Womenswear	10+	B	
		10B – <100B KRW	Womenswear, menswear	10+	C	
			Womenswear	10+	D	
			Menswear	5+	E	
	Converter	100M – <1B KRW	Womenswear, casual	20+	F	
				20+	G	

Table 2. Questionnaire composition based on Porter's diamond model

Dimension	Target group	Interview questions	Theoretical basis
Factor conditions	Supplier	1. How do you perceive your company's core competitiveness? 2. What is the biggest obstacle to business growth and competitiveness enhancement?	Parrish et al. (2006); Porter (1990)
	Buyer	1. Are you satisfied with the technical expertise and product quality of domestic textile suppliers? 2. What are the primary barriers to sourcing from domestic textile manufacturers?	
Demand conditions	Supplier	1. How would you rate the difficulty of material specifications requested by brands? 2. Do you feel that the brand's requirements and strategic directions are clearly communicated?	Gereffi (1999); Porter (1990)
	Buyer	1. What are your most critical criteria when selecting a textile supplier? 2. Do domestic suppliers understand and propose materials that fit your target market and trends?	
Related & supporting industries	Supplier	1. How effective is the collaboration with your pre- and post-processing production cluster? 2. Are government or institutional support programs practically beneficial to your field operations?	Belussi et al. (2010)
	Buyer	1. How do you evaluate the level of collaborative synergy and communication efficiency within the domestic textile production network? 2. Do government or institutional support programs encourage the use of the domestic production network?	
Strategy, structure, & rivalry	Supplier	1. What strategic efforts do you make to build long-term partnerships with fashion brands? 2. Are your production strategy and brand strategic goals aligned?	Cao & Zhang (2011); Lee (2002)
	Buyer	1. What can be done to build long-term partnerships with suppliers? 2. Do you believe that supplier's strategic goal is aligned with yours?	

텍스타일 제조 기업과 패션 브랜드를 잇는 가교로, 공급자와 수요자 양측의 입장을 가진 컨버터(converter) 2인(바이어 F~G)을 포함하였다.

컨버터는 패션 브랜드와 텍스타일 제조업체를 연결하는 중간상으로, 제조업체에는 바이어, 브랜드에는 공급자에 해당하는 양면적 위치에 있으며, 본 연구에서는 거래 규모와 특성이 패션 브랜드와 다른 점을 고려하여 도매 바이어로 명명하였다. 이중 후가공을 통해 원단을 고부가가치화하는 생산 컨버터(바이어 F)의 인터뷰는 공급자 관점의 생산 클러스터 현황 분석에도 함께 활용되었다.

3.3. 자료 수집

본 연구는 반구조화된 질문을 토대로 심층 인터뷰를 시행하였으며, 현장의 분위기에 따라 질문을 변형, 심화, 추가하였다(Table 2). Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 기반으로 구성된 질문지는 텍스타일 산업의 특수성을 반영함과 동시에 공급망 구성 주체 간 인식 격차를 도출하기 위해 다음과 같이 설계되었다. 첫째, 요소 조건 문항은 텍스타일 산업 전반의 현황을 파악하기 위해 Parrish et al.(2006)과 Porter(1990)를, 수요 조건 문항은 Gereffi(1999)와 Porter(1990)의 고도화된 수요 개념을 결합해 구성하였다. 둘째, 관련 및 지원 산업에 관한 문항은 Belussi et al.(2010)의 연구에서 정의된 텍스타일 산업 클러스터의 유기적 관계와 외부 기관의 역할을 반영하였다. 셋째, 기업

의 전략 및 구조에 대한 구성원 간 인식 격차를 측정하기 위해 Cao and Zhang(2011)이 제시한 목표 일치성의 개념을 활용하였으며, 취급 제품의 성격에 따른 운영 전략 차이를 함께 고려하였다(Lee, 2002). 완성된 질문지 및 연구 문제와 연구 방법은 본 조사 전 의류학 전문가 1명과 업계 관계자 1명의 검토를 통해 적합성을 확보하였다. 인터뷰는 2025년 8월 한 달 간 대면으로 진행되었으며, 1인당 평균 60~90분 소요되었다. 모든 인터뷰는 참여자의 동의하에 녹음되었고, 수집된 음성 자료는 전사 과정을 거쳐 텍스트 데이터로 변환하였다. 참여자의 익명성 보장을 위해 개인 식별 정보는 모두 코드화하여 처리하였다.

3.4. 데이터 분석

본 연구는 수집된 심층 인터뷰 데이터를 체계적으로 해석하기 위해 Hsieh and Shannon(2005)의 직접 내용 분석법(directed content analysis)을 사용하였다. Porter(1990)의 다이아몬드 모델 4대 요소로부터 도출된 초기 코드를 사용하여 분석을 시작하는 연역적 접근 방식으로, 이론적 틀에 근거한 요소별 조작적 정의에 따라 순차적 코딩을 수행하였다. 구체적으로는, 전사된 인터뷰 텍스트를 반복적으로 읽으며 의미 있는 진술문을 추출하고, 이를 상위 개념으로 통합 및 분류하는 과정을 거쳐 핵심 주제를 도출하였다. 공급자와 수요자 그룹 간의 진술 비교 대조를 위해 Miles et al.(2013)이 제안한 매트릭스 분석 기법

을 활용하여 정제 데이터를 분류하였다. 데이터 분석 및 해석의 타당성과 적절성을 검증하기 위해 의류학 전문가 2명의 추가적 검토를 거쳤으며, 다른 의견이 제시된 부분은 후속 논의를 통해 조율하였다.

4. 연구 결과 및 논의

4.1. 요소 조건

4.1.1. 공급자 관점 - 인지된 기업 경쟁력 및 위기

국내 텍스타일 제조사들은 자체 경쟁력 제고를 위해 주로 신제품 연구개발에 상당한 자원과 시간을 투자하였다. 다만, 자본 집약적인 대규모 설비 혁신보다는 기존 생산 인프라에 소재 전문 지식을 결합한 공정 고도화를 통해, 차별화된 신제품을 지속적으로 출시하며 시장 대응력을 강화해 왔다. 이와 함께 철저한 생산 관리로 고품질 유지 및 신속한 납기라는 국내 제조의 이점을 극대화하고자 노력하였다.

“개발 엄청하죠 개발로 오더 엄청 했어요. 저희는 패션 대기업이랑 거래 많이 해요, 개발로 출발한 업체니까.” (공급자 A)

“지금 가지고 있는 설비로 트렌드에 맞게 원단 빠르게 생산하고 대용할 수 있게 체계를 만들고 있죠” (공급자 F)

그러나 전문 인력의 고령화와 신규 인력 유입 단절로 내부 혁신이 더디고, 전통적인 관행이 그대로 유지되고 있어 업무 효율성에 대한 문제가 심각한 우려 요인으로 부상하였다. 이에 따라 조직 내 직무 분업화와 업무 프로세스의 디지털 전환에 대한 필요성이 강력히 제기되었다.

“근속 연수도 길고 연령대가 높은 직원이 많아서 여전히 옛날 방식으로 오더받고 생산을 수기로 관리하고 있어요. 그러면 불필요한 시간 낭비가 발생하고 업무 효율성이 떨어질 수밖에 없거든요. 회사 내부 디지털 시스템도 도입하고 새로운 인력도 채용하고 효율을 높일 수 있는 환경을 만들어야 하는데, 회사 성장에 집중할 수 있도록.” (공급자 E)

요소 조건에서 공급자는 소재 지식과 공정 노하우에 기반한 개발-품질 관리 역량을 강점으로 꼽는 한편, 설비 투자 여력과 관리 시스템, 인적 자원의 한계를 성장을 제약하는 요인으로 인식하였다.

4.1.2. 수요자 관점 - 인지된 국내 텍스타일 기업 경쟁력 및 거래 방해 요소

수요자 관점에서 국내 텍스타일 제조업체는 가격 협상력이 높으며, 특히 브랜드와의 직거래 시에는 가격적으로 유리한 중국 원단보다도 우위에 있는 것으로 나타났다. 여전히 국내 제조업체만이 생산 가능한 기술력 또한 보유하고 있는 것으로 인식되었다. 소통의 측면이나 생산 대응에서도 다른 경쟁국 대비 확실한 이점이 있고, 지속적이고 규모 있는 거래에서 안정적인 파트너십을 보여주는 것으로 평가되었다.

“지금도 저는 같은 원단이라면, 국내 업체를 우선적으로 볼 수밖에 없어요. 단돈 500원이라도 저렴하게 주시는 분들이라는 것을 아니까. 그리고 중국 업체에서 아직 못하는 소재들이 있어요. 국내에서만 할 수 있는 우븐 원단.” (바이어 B)

“국내 업체들은 저희가 상품을 만드는 과정에서 일을 원활하게 핸들링해 주는 것이 가장 큰 장점이지요, 커뮤니케이션도 용이하고.” (바이어 A)

다만, 경쟁국 대비 기업 규모가 작고 보유 설비의 노후화 및 수량 제한으로 수주에 제약이 있음을 지적하였다. 또한, 과거에는 생산 전문성을 가진 텍스타일 제조업체와 혁신적인 패션 브랜드 내 소재 디자이너의 적극적 교류로 활발한 개발이 이루어졌으나, 최근 소재 디자이너 직무 감축과 신규 인력의 전문성 저하로 제조업체의 소재 개발 방향성이 모호해지는 현상을 지적하였다. 현재 바이어는 브랜드를 리드할 수 있는 공급업체를 요구하고 있으며, 이에 따라 시장 트렌드와 최종 소비자를 이해하고 제품 기획이 가능한 자체 소재 디자이너의 보유 및 육성이 공급업체의 당면 과제로 확인되었다.

“이것도 설비 싸움인데, 기계 자체가 우리나라에는 없는 경우가 있어요. 그리고 한국에 총 10대밖에 없는 게 중국에는 한 공장이 몇십대씩 갖고 있고” (바이어 G)

“요즘 디자이너들은 업체들이 제안해 주는 것 중에 예쁜 걸 골라요. 옛날 디자이너는 샘플을 많이 볼 수 없는 상태에서 스스로 개발을 많이 했는데, 이제 그게 끊긴 거죠. 예전에는 디자이너들이 업체에 샘플 제안을 해서 업체는 그걸 기반으로 개발에 대한 의욕을 불태웠었는데, 지금은 그런 거 왜 안 주냐 기다리고 있는 것 같아요.” (바이어 D)

수요자는 단가와 생산 관리, 소통에서 국내 업체의 이점을 인정하면서도, 설비의 한계와 생산 전문성에 머무는 수동적 태도를 개선 과제로 지적하였다.

4.1.3. 논의 - 요소 조건에 대한 양 주체 인식 분석

요소 조건을 중심으로 국내 텍스타일 공급업체와 패션 브랜드의 인식을 분석한 결과, 양 주체 간 명확한 공통점과 차이점이 도출되었다. 첫째, 공급자와 수요자 모두 한국 섬유 산업이 축적한 생산 기술력과 지리적, 문화적 인접성에 따른 원활한 커뮤니케이션 및 납기 대응력을 높이 평가하였다. 그러나 공급업체의 생산 수량의 제한, 설비의 노후화, 그리고 인적 자원의 부족은 산업의 도약을 방해하는 요소로 인식되었다. 둘째, 두 주체가 주장하는 공급자의 역할과 국내 텍스타일 산업이 당면한 과제에 대한 인식의 차이가 확인되었다. 공급업체는 내부 운영 시스템의 미비로 인한 비효율성을 핵심 위기로 인식하고, 이를 해결하기 위한 직무 분업화 및 디지털 전환을 당면 과제로 제시하였다. 한편, 수요자 측은 설비 부족에 따른 생산 규모 및 개발의 한계를 지적하였다. 특히 R&D 영역에서 공급자는 신제품 개발 노력을 강조했지만, 수요자는 공급자의 시장 수요를

반영한 자체 소재 디자인 능력의 부재를 언급하였다. 패션 브랜드 내 소재 디자이너의 인력 감축과 전문성 저하가 심화되는 현시점에서, 수요자는 공급자에게 시장 트렌드를 선제적으로 제안하는 능동적인 파트너의 역할을 기대하고 있었다. 공급자가 추구하는 요소 조건의 방향성과 수요자가 공급자로부터 요구하는 역량 사이의 간극으로 발생한 인식의 차이는 두 주체 간 소통의 단절을 심화한 것으로 평가된다.

4.2. 수요 조건

4.2.1. 공급자 관점 - 수요 대응 전략과 소통 구조의 한계

시장의 수요를 파악하고 트렌드 변화에 적절히 대응하기 위해 국내 제조업체들은 전시회 참가, 시즌별 바이어 미팅 등 고객과의 접점을 확대할 수 있는 영업 전략을 전개하였다. 특히 시장의 세분화된 요구에 부응하기 위해 제품군 확대와 친환경 및 기후 대응형 기능성 소재를 지속적으로 출시하며 경쟁력을 확보하고자 하였다.

“저희는 사실 바이어 만날 곳이 전시회나 상담회밖에 없었니까 열심히 참여하죠. 시즌별로 새로 개발한 소재가 나오면 기존 거래 바이어들한테 보내고, 연락도 많이 하고, 원사도 다양하게 섞어서 냉감같은 새로운 소재도 제시하려고 하고요.” (공급자 C)

“이제는 한 카테고리만 해서는 힘들어요. 고양이용 패브릭도 개발해서 라이프스타일 쪽으로 확장하고 있어요. 친환경 소재나 기능성 원단도 계속하고.” (공급자 F)

다만, 상담회 및 전시회를 통해 일차적 접점이 형성되었음에도 불구하고, 개발 제품이 수주로 이어지는 경우가 적고, 바이어의 추가적인 요구사항을 실제 소재 사양으로 전환하는 과정에서 상당한 어려움이 확인되었다. 특히, 추상적이고 감성적인 언어로 소통하는 디자이너와 중량·촉감 등 정량적·기능적 지표를 다루는 제조 현장의 설계자 사이에는 명확한 인식의 간극이 존재했다. 또한 공급업체는 신규 바이어 발굴을 희망하면서도, 적극적이고 새로운 영업을 시도하기보다는 기존의 전통적 방식을 고수하는 경향을 보였다.

“제품이랑 기업 소개하면 한 번씩 연락은 오세요. 근데 또 억울하다고 하면, 시즌이 지나서 없는 걸 계속 찾으세요. 그리고 국내 업체 한계가, 이런 공상적이고 무언가 디자이너만 알 수 있는 단어들, 저희는 이런 대응은 못 하거든요.” (공급자 B)

“개발을 하는데, 메인으로 진행되는 게 별로 없는 게 진짜 안타까워요.” (공급자 G)

“저희는 어떻게 보면 약간 소극적인 것 같긴 해요. 직접 처음 브랜드한테 컨택하는게. 그래서 전시회나 상담회에 적극적으로 참여하는 거고. 하루를 썼을 때 10개의 팀을 동시에 만날 수 있는 게 저희가 출장을 가지 않는 이상 없거든요.” (공급자 B)

공급자의 수요 대응은 전통 채널 중심의 영업과 기술 중심

의 개발에 머물러 있으며, 바이어와 지속적인 관계 구축에 어려움이 있는 것으로 확인되었다. 무엇보다 수요 파악에 난항을 겪고 있어, 패션 산업에 대한 이해에 기반한 시장 접근이 시급하다.

4.2.2. 수요자 관점 - 소재 선정 기준과 국내 텍스타일 업체의 대응 한계

패션 브랜드의 소재 선정에 있어 가격 및 퀄리티는 여전히 중요한 고려 요소로 인식되었다. 그 외 자사 및 경쟁사 베스트 판매 아이템의 소재를 참고하거나 브랜드 정체성 및 시즌 방향성, 그리고 정해진 예산에 적합한 소재를 수배하고자 하였다.

“구매 입장에서는 첫 번째는 가격. 저희가 시즌별로 생산 금액이 잡혀요. 그럼 소재 디자이너가 거기에 맞는 소재를 소싱하는 부분이 많은 편이에요.” (바이어 A)

“제일 첫 번째는 백화점 시장 조사를 통해서 베스트 상품을 분석해서 스타일 맵을 구성하고, 그다음에 소재팀에서 그에 맞는 소재를 선정하기 위해서 그동안 상담해 왔던 데이터를 가지고 샘플을 가지고 계속 투입하죠.” (바이어 B)

소재 트렌드 역시 반영되었는데, 특히나 기후 변화에 큰 영향을 받는 특성을 보였다. 최근 지속적인 기온 상승으로 냉감 및 기능성이 주요 키워드로 등장하였으며, 기존의 2대 시즌(S/S, F/W) 체제를 벗어나 5~6개로 세분화되는 양상을 띠었다. 결과적으로는 다품종 소량 생산 대응력과 중량 조절 능력이 소재 경쟁력의 핵심 요소로 부각되었다. 계속되는 기후 위기에 대한 우려로 일부 패션 브랜드에서는 친환경 소재에 대한 수요가 증가하였으며, 이에 따라 GRS(Global Recycled Standard) 인증 여부가 구매 결정에 중요한 기준이 되었다.

“요즘 시즌 특징이 봄, 초여름, 한여름 또 여름, 그다음에 간절기, 겨울. 이렇게 5개, 6개예요. 거기서 원단 중량을 두껍게 얇게 막 이런 식으로 가고 있고.” (바이어 F)

“국내 제조업체들이 다품종 소량 생산에 대한 마인드를 분명히 갖고 있어야 해요. 그거 없으면 앞으로 절대 살아남지 못해, 어떤 기업이든. 제조 원사 제작을 하는 업체든 염색을 하는 업체든, 심지어 중국도 이제는 소량 생산하거든요.” (바이어 G)

“아무래도 GRS 인증 받았던 소재는 2년 전까지는 쓰지 않았어요. 저희는 작년부터 본격적으로 인증 과정을 전반적으로 다 검토하고 확실하게 받을 수 있는지까지 확인을 하고서 오더를 하고. 그리고 그걸 바탕으로 인증 업체에 오더를 더 늘렸어요.” (바이어 B)

국내 텍스타일 업체는 신소재 개발 역량 및 제품 다양성 측면에서 바이어의 소재 선정 기준을 충족하는 데 한계를 보였다. 바이어 평가에 따르면, 국내 원단 산업의 호황기 대비 현재 신규 개발 진행 건수가 약 10분의 1 수준으로 급격히 감소하였으며, 출시되는 제품 또한 기존 사양과 유사하여 차별성이 저

하되고 있는 것으로 확인되었다.

“공장 가면 맨날 똑같은 것만 있어요 저 같은 경우도 우리 디자이너들 자주 데려가서 소개도 해주고 제 관심사이기 때문에 많이 보고 싶은데, 위치 상 너무 자주 갈 수도 없고, 가도 새로운 개발이 별로 없어요” (바이어 D)

“개발하는 자체가 비용 부담으로 다가오는 거예요. 그전에는 업체가 10개 20개씩 기본으로 했는데, 이제는 개발하는 것도 힘들어하는 거예요. 시간도 문제고 개발 비용을 뽑아내야 하는데, 그전에는 10개를 했으면 그 중에 3개는 히트를 쳐서 돌아갔는데, 이제는 1개만 하면, 적중률이 떨어지잖아요.” (바이어 F)

수요 조건 측면에서 친환경 인증과 소량 생산 대응이 소재 선정의 기준으로 새롭게 자리 잡았으나, 개발 축소와 생산 전략의 한계로 공급자는 이러한 요구를 충족하지 못하고 있었다.

4.2.3. 논의 - 수요 조건에 대한 양 주체 인식 분석

수요 조건을 중심으로 국내 텍스타일 공급업체와 패션 브랜드의 인식을 비교 분석한 결과, 시장 트렌드의 거시적 흐름에 대해서는 공통된 인식이 확인되었다. 양 주체는 친환경 및 기후 대응형 기능성 소재가 현대 섬유 패션 시장의 필수적인 수요 조건으로 부상했음을 명확히 인지하였다. 그러나 소통 방식이나 R&D 역량, 그리고 생산 패러다임의 방향성에서 시각차가 두드러지게 나타났다. 첫째, 공급자는 카테고리 확장 및 다변화된 신소재 제안 등 적극적인 R&D를 시도하고 있다고 인식하는 반면, 수요자는 과거 호황기 대비 신규 개발 건수가 급감했음을 지적하며, 시장 적중률이 현저히 저하되었다고 평가하였다. 또한 디자이너와 개발 담당자 간 사용 언어의 불일치로 공급업체는 제대로 된 수요 파악에 어려움을 겪고 있었다. 둘째, 수요자는 세분화된 시즌에 민첩하게 대응할 수 있는 다품종 소량 생산 체제로의 전환을 강력히 요구하였으나, 공급자는 생산 체제보다는 신규 바이어 발굴에 집중하였다. 공급업체의 궁극적인 목표 달성을 위해서라도 패션 브랜드의 요구 조건을 반영한 기업 운영 및 생산 전략 수립이 선행되어야 할 것으로 판단된다.

4.3. 관련 및 지원 산업

4.3.1. 공급자 관점 - 생산 클러스터 축소와 공급자-수요자 간 연결 구조의 한계

원단을 생산하기 위해서는 원사 수급부터 방사, 직조, 염색, 후가공에 이르기까지 여러 단계의 공정을 필요로 한다. 국내 텍스타일의 경우, 산업 쇠퇴와 코로나 시기의 수출 감소가 맞물리면서, 생산 클러스터가 급격히 축소되었다. 가장 먼저 국내 원사 생산 업체의 철수로 원자재 수급이 정체되었고 이후 염색, 가공 등 후공정 공장들이 사업을 정리하면서 자국 생산 연결성의 위협과 새로운 원단 개발의 한계로 이어졌다.

“원사 생산하는 곳을 국내에서 찾기 힘들니까, 원자재 수급이 어렵

죠.” (공급자 F)

“국내 여기저기 염색 공장이나 가공 공장이 많았는데, 지금은 그 공장들이 거의 다 없어지고 있어요. 프린트, 염색 공장 다 사라지고, 이제 뭘 하려고 해도 못해요. 지금 남아 있는 업체들이 별로 없단 말이에요.” (바이어 F)

패션 산업과의 관계에서도, 인플루언서 공동 구매, 신진 디자이너 등 새로운 마켓과 브랜드가 활발히 생성되는 현황에 비해, 원부자재 공급자와 신규 바이어가 직접적으로 접촉할 기회는 적었다. 또한 거래가 성사된다고 하더라도 수주 수량이 적고 거래 지속성이 짧아 공급자로서는 바잉 오피스나 동대문과 같은 도매 기업과의 거래를 여전히 선호하였다. 한편, 패션 산업의 성장세를 고려하여 장기 협업 관계로 이어질 수 있는 신규 바이어와의 거래에 대한 기대감을 보이기도 하였다.

“인플루언서도 있고 스트리트 웨어도 있고 온라인 브랜드 요즘 많아요, 그런 바이어들이랑 연결되면 좋을 텐데 사실상 만나기 어려운 문제가 있고...” (공급자 E)

“브랜드 거래를 하고 있긴 한데, 생각만큼 수량이 많지 않아요. 영업이익의 생각하면 도매 바이어나 프로모션 업체가 낫긴 하죠” (공급자 C)

“개별 디자이너 브랜드도 좋고, 근데 너무 유명해서 경쟁 치열한 곳보다는 성장 가능성 있는, 그런 트렌드에 맞는 브랜드를 만나면 좋겠어요.” (공급자 E)

공급 측에서는 생산 클러스터의 재구축과 두 산업을 잇는 기업 간 연계가 최우선 과제로 나타났다.

4.3.2. 수요자 관점 - 가치사슬 내 정보 공유 실태와 협력 기반의 필요성

앞서 공급자 측에서 확인된 생산 기반 약화에 대해 수요자 역시 유사한 관점을 공유했다. 원사 생산 시설 이전으로 인한 개발의 한계를 시작으로, 생산 시설 붕괴, 나이가 국내 의류 섬유 경쟁력 상실로 이어지는 현상에 우려를 표했다.

“섬유 제조 공장들이 원단의 한 부분만 하지 염색 가공 토탈로 하는 곳은 현재 없는 걸로 알고 있어서, 브랜드가 공장하고 직접적으로 개발하기도 어려워요.” (바이어 A)

“전에는 한국에 레이온 원사를 뽑는 공장이 있어서 그 공장이 있을 때까지만 해도 레이온을 혼합시켜서 TR이라든지 TR 울을 국내에서 만들었는데, 그 공장 자체가 없어지고 난 다음부터는 그거에 관련된 공장들이 다 무너진 거예요.” (바이어 G)

한편, 브랜드는 공급자와의 협력과 정보 교류에 있어 우호적 태도를 보였다. 신뢰 관계가 공고한 협력사의 생산 클러스터를 직접 방문하여 직거래를 추진하거나 신규 공급원을 소개받기도 하였다. 또한 타 경쟁 브랜드가 수주한 원단과 같이 공급자가 제공할 수 있는 정보도 바이어 측에 유용하게 활용되었다. 수

요자와 공급자의 눈높이를 맞추기 위해 지속적인 정보 공유와 소통의 중요성도 강조되었다.

“상품 매출 정보에 대해 질문이 오거나 요청 사항이 있으면 다 드립니다. 왜냐하면 정보 공유를 했을 때 업체가 가격 메리트를 줄 수 있으면 서로 좋은 거니까” (바이어 A)

“뭔가 제안을 계속해 주시고 다른 브랜드에서 이런 소재를 많이 썼는데 왜 여기는 안 쓰냐는 얘기를 하시면 사실 아무래도 좀 더 집중해서 보는 것도 있죠.” (바이어 B)

“디자인하고 공장하고 만나는 자체는 일단은 공장 사장님들이나 영업하는 사람들이 패션 쪽 정보를 받는다는 거예요. 개발도 되고 공장은 솔직히 정보가 없으면 개발이 안 되거든요. 그거 아니면 쓸데없는 것만 개발하고 있는 거예요.” (바이어 G)

국내 텍스타일 산업의 제도약을 위해서는 생산 클러스터의 정비가 우선시되어야 하며, 현재 성장세를 보이는 패션 산업을 기반으로 텍스타일 산업과의 활발한 소통 및 정보 교류의 장이 마련되어야 함이 강조되었다.

4.3.3. 논의 - 섬유-패션 산업 생태계 재건을 위한 정책적 지원 방향

공급자와 수요자 두 주체 모두 텍스타일 제조업이 고부가가치 산업임을 강조하며, 한국 패션이 호황기를 맞이한 만큼 한국 텍스타일 제조 산업도 활성화되기 위한 정부의 관심이 절실히 함을 피력하였다. 공급자 측에서는 개발 및 시장조사를 위한 금전적 보조의 필요성이 가장 먼저 대두되었다. 이와 함께 국가 인증 제도 확립, 국산 소재 사용 장려 캠페인, 수입 물량을 제한하는 쿼터제 시행 등 다각적인 제도적 지원을 요구하였다. 수요자 측에서도 국내 원단이나 국내 생산 기반을 활용할 경우 정책적 지원 또는 세제 혜택이 산업 생태계 활성화에 실질적으로 이바지할 수 있음을 강조하였다.

“오더 안 될 걸 걱정해서 바이어한테 개발비가 얼마다 이런 이야기 하기 싫죠, 우리가 그냥 끌어안고 가고 싶는데 또 우리 비용이고, 오더 안 되면 버리는 돈이고. 그러니까 오더랑 직결된 지원이 필요한 것 같아요.” (공급자 C)

“근본적으로 쿼터제, 메이드 인 코리아 만들어서 국내 원단을 썼을 때 어떤 브랜드 혜택이 있으면 좋겠어요 K 패션 이런 것도 좋지만 원단도 같이 살려야 해요. 그리고 중국 업체 이런 업체들은 지금 정부에서 지원을 엄청나게 해주고 있어요 원단이 얼마나 고부가가치 산업인지, 원가 1만 원 가지고 200만 원, 천 만 원 하잖아요.” (공급자 A)

“예전에는 국내 원단을 수출할 때는 혜택이 있었잖아요. 수출 장려 정책으로 국내 원단 산업을 활성화하기 위해서는 그런 혜택이 있으면 좋은데” (바이어 C)

더불어, 바이어들이 국내 제조업체에 대해 갖고 있는 '보수적

이고 소통이 어렵다'라는 부정적 인식을 전환하기 위한 산업 이미지 개선 캠페인과 커뮤니케이션 역량 강화 교육 프로그램의 필요성이 대두되었다. 동시에 패션과 제조 두 산업의 연속적 및 유기적 협력 관계에 도움을 줄 수 있는 통합 시스템이 마련되어야 함을 강조하였다.

“선입견이 있단니까요. 국내 원단은 거래하기 힘들고 국내 원단은 믿을 수가 없어 하는 이미지를 빨리 쇠신해야, 선입견을 깨야 해요. 사실 브랜드들이 사용하는 원단 중에 국내 원단도 많거든요. 모르고 쓰는 경우가 많아요.” (바이어 D)

“정부에서 나서지 않으면 수가 없어요. 정부에서 누구 하나 총대 잡고 디자이너 출신 실장도 공장에 데려다 놓고 웃도 만들고, 다 연결돼 있다 보니까. 원단만 있다고 할 수 없고, 원단, 디자인 다 합쳐져서 하 나가 되니까.” (바이어 G)

또한 서울·수도권에 집중된 바이어 집단과 전국에 분산된 제조업체 간 지리적, 심리적 접근성을 향상시키기 위한 인프라 구축의 필요성도 대두되었다. 두 산업 간 접점이 확대되어야 활발한 소통과 정보 교류가 가능하기 때문이다.

“제일 중요한 접근성도 있거든요. 왜냐하면 사람들이 자주 봐야지, 괜찮네, 우리 해도 되겠구나라고 하는데 그거를 느낄 수가 없잖아요. 동대문도 좋고, 사람들이 모이는 곳에 공간을 만들어서, 액기스만 뿜아서 전시하는 공간이 필요해요.” (바이어 D)

바이어들은 공급업체와의 정보 공유에는 적극적이거나, 거래 과정에서 업체들의 보수적 태도와 소통의 비효율성에 대해 반복적으로 언급하였다. 특히, 서울 중심의 바이어와 지역 기반의 제조업체 간의 격차를 해소하기 위한 점점 공간의 구축과 시각적 마케팅 도구의 도입은 산업 이미지 쇠신을 위한 필수 과제로 도출되었다. 또한, 원단-디자인-제조를 아우르는 통합적 컨트롤 타워로서의 정부 역할이 강조되며, R&D 지원과 제도적 유인책이 결합한 실질적 지원 체계가 요구되었다.

4.4. 기업 전략, 구조 및 경쟁

4.4.1. 공급자 관점 - 정밀 커뮤니케이션 전략

국내 텍스타일 제조 산업은 성실한 생산 문화와 시장 변화에 따른 신속한 대응력을 기반으로 성장했다. 특히 개인적 네트워크를 적극적으로 활용하여 생산 일정을 관리하고 제품의 출시 시점을 원활하게 조정하는 전략적 민첩성과 유연함을 보유하고 있다(Jin & Moon, 2006). 이러한 장점과 함께 공급업체는 기업 경쟁력 제고를 위해 바이어와의 원활한 소통 체계 구축의 필요성을 강조하였으며, 공급업체별 주력 카테고리 및 소재 특성을 고려하여 바이어의 수요와 정밀하게 연계하는 매칭 프로그램 도입의 중요성을 제기하였다. 더불어, 수요자의 직접적인 평가를 받을 수 있는 컨설팅 체계 구축을 통해 적중률 및 수주 가능성을 향상하고자 하는 강한 의지가 포착되었다.

“프라이빗하게 저희랑 맞는 브랜드를 연결해 줄 수 있는 게 필요한 것 같아요. 그러면 저희도 학습도 되고 피드백을 바로바로 반영할 수 있고.” (공급자 C)

“컨설팅은 우리가 뭐 방향성을 잘못 잡거나 하면 어디로 가라 얘기를 해 주잖아요. 그쪽에서 해 주는 말이 사실 제일 와닿기도 하고 또 성과가 나오거든요.” (공급자 B)

이와 함께, 서울에 집중되어 있는 수요자와 전국에 흩어져 있는 공급자 간의 물리적·심리적 거리감을 해소하고 제품을 효과적으로 제시할 수 있는 기업 마케팅 홍보에 대한 필요성이 언급되었다.

“생생 업체가 다 지방에 있다 보니까 브랜드를 만나기가 쉽지 않아요. 그리고 원단 개발이나 하지 마케팅 홍보는 너무 부족하죠. 뭐라도 있어야 보여줄 텐데.” (공급자 F)

공급자는 정밀 매칭에 기반한 소통 체계와 기업 차원의 마케팅 활성화를 전략적 과제로 제시하였다.

4.4.2. 수요자 관점 - 협력 기대 요건과 공급자 경쟁력 강화 방향 커뮤니케이션 역량은 수요자 관점에서도 거래 파트너 선정의 핵심으로 인지되었다. 다만, 현재 국내 텍스타일 공급업체와의 거래 과정에서 서로 상이한 기업 문화와 의사소통 방식으로 인해 합의점 도출에 어려움을 겪는 사례가 확인되었다. 주로 기술적 실현 가능성을 우선시하는 공급자의 특성과 디자이너의 감성적 성향이 충돌하면서, 바이어는 공급업체의 태도가 다소 보수적이고 경직되어 있다고 인식하였다.

“공장 사람들이 보수적이기 때문에 저기 앉아 있는 디자이너를 이해하지 못해요. 어떻게 그렇게 해야 하는지 이해를 못하는 거예요.” (바이어 F)

“소통에 있어 비협조적이라는 건 아니지만 좀 막혀 있다? 디자이너 들하고 소통하기가 좀 불편한 것 같아요. 딱딱해, 너무 딱 잘라서 이야기하는 게.” (바이어 A)

또한 패션 바이어의 의사결정 과정에서 시각적 정보가 큰 영향을 미치는 점을 고려하여, 전통적인 원단 스와치 외에, 실제 의류 샘플이나 디지털 기술을 도입한 커뮤니케이션 방식도 장려하였다. 이는 바이어가 원단의 실제 활용 가능성을 직관적으로 판단할 수 있도록 돕는 효과적인 마케팅 도구로 인식되었다.

“행거에 사진도 도움이 되고, 옷걸이에 어깨처럼 잡아 주는 것도 좋고.” (바이어 C)

“샘플이 있어야 해요. 요즘 디자이너들은 샘플이 있으면 저게 이거구나 하면서 매칭하는 것 같아요.” (바이어 D)

국내 텍스타일 업체와 장기적인 거래 관계를 유지해 온 바이어들은 양사 간의 관계가 전략적 파트너십으로 고도화되기 위해 혁신적 독점 기술의 확보를 피력하였다. 또한, 불확실성이

높은 원단 제조의 특성을 고려하여 복합적인 이해충돌 상황에 유연하게 대응할 수 있는 위기관리 역량을 필요로 하였다. 단기적 손실 회피보다는 상호 호혜적 관점에서의 배려와 조정을 통해 신뢰가 형성되었을 때, 지속 가능한 관계로 발전될 수 있음을 강조하였다.

“원단 업체도 패션 회사를 좀 이해하고, 브랜드를 리딩 할 수 있는 업체가 나왔으면 좋겠어요. 이 업체가 독점을 한다든지 라이선스를 가지고 있다든지. 그러면 그 업체랑 2년 동안 3년 동안 장기 계약을 할 수 있으니까.” (바이어 A)

“원단 자체가 이게 완벽하지 않으니까 항상 사건 사고가 항상 많잖아요. 그러니까 그것을 다 원만하게, 기획팀이나 구매부나 봉제 업체의 관계가 유연하게 잘 풀려나갈 수 있도록 하는 업체가 필요하지.” (바이어 C)

“어떨 때는 업체들도 손해 보지만 다음 오더를 위해서 참고, 저희도 이만큼 업체에서 해 주셨으니까 다른 건 우리가 조금 포기를 하자, 이런 게 생기는 것 같아요.” (바이어 B)

더불어, 외부로 노출되는 홍보 채널의 부재로 시장 접근성이 현저히 낮고, 신규 거래처 발굴이 대부분 업계 지인이나 기존 거래 업체의 소개를 통해 이루어지는 관행은 개선되어야 함을 강조하였다. 이러한 폐쇄적 거래 구조는 공급업체 입장에서도 신규 바이어의 진입 장벽을 높이고 고객 확장을 제약하는 구조적 한계로 작용한다.

“공장 발굴은 경험치예요, 그건 누가 가르쳐 주는 게 아니고 그동안에 쫓아다니면서 시행착오도 하고 알음알음 물어도 보고 찾아다니면서 공장을 발굴하는 거죠. 그게 사실 완전히 폐쇄적인 거라 누가 심도 있게 파고들지 않으면 몰라.” (바이어 G)

“기본적으로 국내 원단들이 다 좋아요. 좋을 수밖에 없죠. 우리가 일반적으로 쓰는 원단이 다 국내에서 나와요. 사람들이 근데 그걸 몰라요.” (바이어 D)

종합적으로, 수요자가 요구하는 공급자의 경쟁력은 유연한 소통 역량, 독자적 기술의 확보, 접근성 개선으로 수렴된다.

4.4.3. 논의 - 전략적 지향점의 비대칭성과 신뢰 기반 파트너십의 필요성

기업 전략, 구조 및 경쟁 요소에서도 상호 인식의 공통점과 차이점이 공존하였다. 먼저 양 주체는 국내 섬유 산업 내 마케팅 및 홍보 채널의 부재로 인해 정보 비대칭성이 발생하고 있다는 점에 동시에 주목하였다. 공급자는 제품 역량을 대외적으로 노출할 플랫폼과 자원이 부족함을 인정하였고, 수요자 역시 우수한 국내 원단이 홍보 부족으로 시장에서 인지되지 못함을 지적하였다. 또한 시각화 도구를 활용한 쌍방향 컨설팅 및 피드백 체계가 구축되어야 한다는 점에 전적으로 동의하였다. 반면 거래 및 소통 장벽의 근본 원인을 바라보는 시각과 기업의

미래 전략적 지향점에서 확연한 괴리가 존재하였다. 상호 간 거리를 가로막는 장벽의 원인에 대해 공급자는 물리적·지리적 거리감을 강조하였으나, 수요자는 심리적·인지적 장벽을 본질적인 원인으로 지적하였다. 기업의 전략적 지향점에 있어 공급자는 상호 수요가 적합한 바이어와의 매칭을 언급한 한편, 수요자는 공급자의 확실한 독자성과 함께 문제 상황에 유연하게 대응할 수 있는 위기관리 역량을 강조하였다. 종합적으로 산업의 폐쇄성과 마케팅 한계에 대해서는 양 주체가 공감하고 있으나, 소통의 어려움이 발생하는 원인에 대한 진단과 향후 지향해야 할 전략적 방향성의 시각차가 신뢰 형성 및 장기 파트너십을 방해하는 요인으로 확인되었다.

5. 결 론

본 연구는 한국 패션 시장의 급격한 패러다임 변화와 생산 인프라의 위기 가운데, 국내 텍스타일 제조업에 대한 내적 및 외적 인식을 포터의 다이아몬드 모델을 통해 다각도로 분석하였다. 연구 결과, 거시적인 시장 흐름에 대한 공감대와 각 산업 특성에 따른 미시적 측면의 인식 차이가 동시에 관찰되었다. 특히 한국 문화의 세계화와 기술의 비약적 발전이 글로벌 시장에서 국내 의류 산업의 지속 가능한 경쟁 우위 확보로 이어질 수 있는 기회라는 점을 양측 모두 인지하였다. 다만 이 가능성을 현실화하기 위해서는, 섬유-패션 기업 간 협업을 가로막는 소통의 단절과 인식 격차를 해소하려는 노력과 함께 국가 차원의 적절한 지원 및 개입이 동시에 이루어져야 한다.

본 연구는 질적 인식 분석에 다이아몬드 모델의 개념을 적용함으로써 객관적 거시 지표의 활용 방안을 넓혔다는 학술적 의의를 지닌다. 또한 산업 경쟁력 강화를 위해 인프라 확충뿐만 아니라 가치사슬 구성 주체 간 인식 격차의 완화가 함께 이루어져야 함을 실무 데이터를 기반으로 규명하였다. 이러한 맥락에서 의류 산업의 연속성 및 전반적 활성화를 위해 공급자, 수요자, 정부 각각의 주체별 당면 과제와 구체적인 해결 전략을 다음과 같이 제시한다.

5.1. 국내 텍스타일 제조업체(공급자)의 내부 혁신과 인식 전환

국내 텍스타일 제조업체의 가장 핵심적인 당면 과제는 생산 및 기술적 측면에 매몰된 시야에서 벗어나 시장의 가장 중요한 축인 수요의 방향성을 따르는 것이다. 또한 인력의 고령화로 빠르게 변화하는 시장 환경과 패션 산업의 특성을 반영하지 못한 채 과거의 운영 방식으로 유지되고 있는 내부 시스템의 개선도 함께 이루어져야 한다.

최근 기술의 비약적인 발전으로 휴먼 에러 발생 가능성이 높은 반복적 업무의 상당 부분이 대체되었다(Jeong & Lim, 2025). 디지털 시스템 개발 전문가의 진단을 바탕으로 수주 및 관리, 재고 현황 등 전반적인 데이터의 디지털화를 추진하고, 병목현상 해소를 위한 시스템을 도입한다면, 제한된 인원으로도 효율적 기업 운영이 가능하다. 특히 현재 가장 많은 시간과 자

본이 투입되는 신제품 개발에 앞서, 자사의 핵심 기술력과 자산이 현대 의류 시장에 어떻게 접목될 수 있는지, 그리고 어떠한 카테고리의 바이어와 전략적 정렬을 이룰 수 있는지에 대한 객관적인 분석이 선행되어야 한다.

앞으로는 일방적인 제품 개발 및 우수성 홍보가 아닌 수요자의 선호와 시장 트렌드를 고려한 제품 기획이 절실하다. 이를 위해 패션 브랜드의 기획이 시작되는 소재 디자인실과 정밀한 소통이 가능한 전문 인력을 배치하거나, 패션 산업 전반에 대한 이해도 향상을 위한 임직원 교육 실시 및 다품종 소량 생산 시스템의 도입이 함께 고려되어야 한다. 더불어 기존의 보수적이고 소극적인 태도에서 벗어나 디자이너의 미적·감성적 영역을 자극할 수 있는 온·오프라인 마케팅 도구를 적극 개발해야 한다. 이러한 다각적인 브랜딩 활동을 통해 침체된 전통 제조업의 이미지를 탈피한다면, 수요자 측에서 먼저 국내 텍스타일 제품에 대한 매력을 느끼고 접근하는 선순환 구조가 형성될 수 있다. 결과적으로 텍스타일 제조업체의 인적·구조적 내부 혁신은 바이어와 원활한 소통에 직결되며, 섬유-패션 산업 간 긴밀한 협업을 이끄는 핵심 동력이 될 것이다.

5.2. 패션 브랜드(수요자)의 동반 성장 파트너십 구축

의류 산업의 글로벌화로 패션 브랜드들이 국내 텍스타일 기업의 가치를 간과하는 경향은 두 주체의 협력을 방해하는 요인으로 작용한다. 바이어는 국내 생산의 신속성과 유연성이라는 경쟁력을 재인식하고, 국내 원단에 대한 부정적 고정관념에서 벗어나 객관적 평가의 노력이 필요하다.

패션 브랜드는 국내 공급업체에 대한 지속적인 관심과 활발한 정보 공유를 통해 초기 파트너십 형성을 시도할 수 있다. 여기서 정보란 거시적 시장 트렌드 맵, 시즌별 주력 판매 제품 데이터, 그리고 개발 소재의 참고 스와치 등을 의미한다. 또한 패션 디자이너의 추상적인 감성 언어에 익숙하지 않은 생산 현장 기술자들의 관점을 고려하여 수치화된 사양 가이드를 제공함으로써 소통의 오류를 최소화할 수 있다. 자국 원단 직거래의 가장 큰 장점인 실시간 커뮤니케이션, 짧은 납기 대응력, 그리고 유연한 공급 단가 협상 가능성을 적극적으로 활용한다면 제품의 품질 향상과 원가 절감이라는 두 가지 목표를 동시에 달성할 수 있을 것으로 기대된다.

이러한 상호 교류를 통해 공고한 신뢰 관계가 형성된 협력사를 확보하게 된다면, 이는 장기적으로 해당 브랜드만의 독창적이고 차별화된 소재 개발 및 브랜드 자산으로 이어질 것이다. 결과적으로 패션 브랜드는 공급업체를 단순한 원자재 조달처로 바라보지 않고, 가치 창출을 공유하는 진정한 동반 성장 파트너로 바라보는 인식의 전환이 필요하다.

5.3. 정부의 유기적·제도적 인프라 및 정책 지원

개별 기업의 자발적인 내부 혁신과 인식 변화 유도에는 분명한 한계가 존재한다. 따라서 변화의 동기를 부여하고 이를 실현할 수 있는 거시적 환경을 조성하는 정부의 역할은 매우 막

중하다. 그간 정부는 섬유 산업을 사양 산업으로 정의하고 금전적·제도적 지원을 지속적으로 축소해 왔다(Shim, 2024). 유관 연구 기관을 통한 R&D 지원 역시 패션 의류보다는 산업용 섬유에 치우쳐 있으며, 일부 의류용으로 개발된 섬유도 패션 시장의 실질적인 유행 주기와 맞지 않거나 영세 공급업체의 설비 인프라로는 생산이 불가능한 원단이 대다수였다. 이와 같은 문제점을 해결하고 국내 의류 산업이 글로벌 무대에서 차별화된 경쟁력을 확보하기 위해 정부 차원의 강력하고 실효성 있는 정책적 지원이 절실하다.

첫째, 원사부터 봉제까지 여러 이해관계와 산업이 얽혀 있는 의류 산업 전반을 활성화하기 위해서는 각기 다른 특성을 가진 산업을 하나로 모으는 중재자 역할이 필수적이다. 공동의 목표 아래 각자의 분야에서 전문성이 발휘될 때 더욱 큰 시너지 효과가 나타나기 마련이다. 따라서 정부가 산업의 중심점이 되어 적절한 지원과 규제로 기업 간 협업을 장려하고 자국 생산의 이점이 극대화될 수 있는 인프라를 구축한다면, 의류 산업을 국가 경쟁력으로도 발전시킬 수 있다.

둘째, 서울 중심부에 통합 쇼룸과 거점 공간을 운영하면 전국의 생산 클러스터를 개별 방문해야 하는 부담을 낮추는 동시에, 공급업체에게는 경쟁사 벤치마킹과 시장 피드백 수집의 통로가 된다. 이와 함께 국내 텍스타일 제조업의 이미지를 고품질과 자국 생산의 차별성으로 전환하는 범국가적 캠페인을 병

행할 수 있다. 폭염의 대표적 도시이자 화학 섬유 중심지인 대구의 냉감 원단, 세계 5대 실크 생산 중심지인 진주 등 생산 클러스터의 지역적 특색을 품질 인증과 결합한 홍보가 그 예이며, 이는 기업 바이어와 최종 소비자 모두에게 국산 소재의 가치를 인지시키는 효과를 가진다.

셋째, 두 산업의 실질적 협업을 유도하기 위한 재정적·정책적 인센티브 제도의 확립이 필요하다. 단순 R&D 개발비 지원을 넘어, 영세 제조업체의 자립을 돕는 디지털 시스템 도입 비용 보조, 경영 전략 컨설팅, 전문 인적 자원 고용에 대한 인센티브 등 기업 운영 전반에 정부의 개입이 필요하다. 지역 텍스타일 산업의 활성화는 양질의 지역 일자리 창출로 직결되며, 신규 청년 인재의 유입은 숙련된 제조 지식의 연속적인 계승과 발전으로 이어진다. 나아가 패션 브랜드의 국산 소재 선호도를 정착시키기 위해, 국내 텍스타일을 일정 비율 이상 사용하는 기업에 실질적인 세제 혜택을 부여하거나, 제조업체와 브랜드가 공동 개발한 혁신 소재를 실제 제품화할 경우 관련 생산 규제를 완화해 주는 등 제도적인 지원을 고려할 수 있다.

공급자, 수요자, 정부라는 세 주체의 긴밀한 삼각 협력 체계가 작동할 때, 일본, 이탈리아 등 세계적인 섬유·패션 선진국들처럼 한국 패션 시장 고유의 정체성에 부합하는 차별화된 섬유 생태계를 구축할 수 있다. 본 연구의 결론에서 다루어진 주요 관점은 Fig. 1과 같이 시각적으로 구조화하였다.

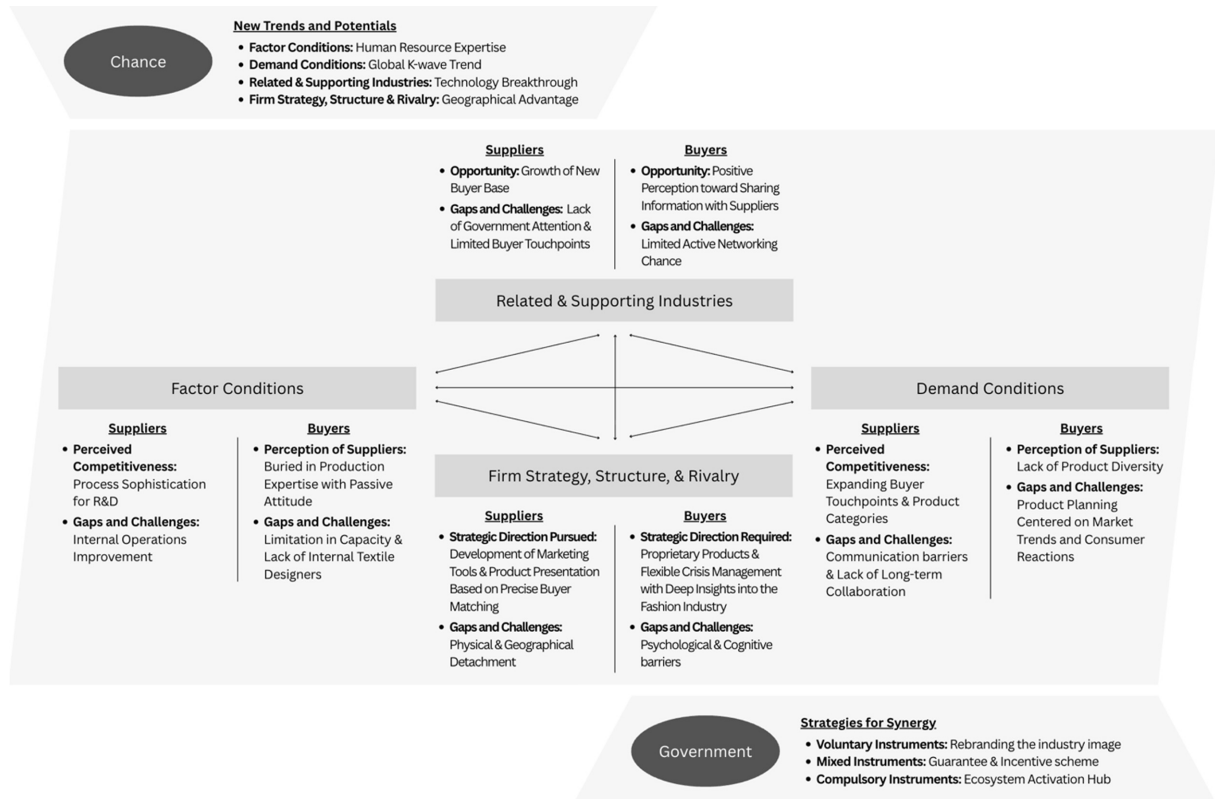


Fig. 1. Comparative analysis of perception gap based on Porter's diamond model.

5.4. 연구의 한계점 및 향후 연구 과제

본 연구는 국내 의류 가치사슬을 구성하는 주체들의 인식 격차를 다각도로 도출하고 상생 전략을 제안하였다. 다만 표본이 숙녀복 중심의 한정된 사례로 구성되어 복종 유형이나 기업 규모에 따른 수요 조건과 구매 전략의 차이는 포함되지 않았다. 분석의 범위도 국내 공급자와 수요자의 관계에 맞추어져 중국, 베트남 등 해외 소싱 대체재와의 경쟁 구도는 고려되지 않았다. 추후 복종과 기업 규모를 확장하고 글로벌 가치사슬의 관점을 더한 후속 연구는 국내 제조업체의 해외 바이어 개척 전략을 포함해 한국 섬유-패션 가치사슬의 세계화 방향을 제시할 수 있을 것이다.

텍스타일 제조업은 역사적 및 경제적 관점에서 국가가 최후까지 견지해야 할 전략적 기간 산업이다(Dickerson, 1995). 본 연구를 통해 도출된 공급자-수요자 간 인식 격차 지점과 향후 과제, 그리고 제안된 정부 지원 방향성이 국내 텍스타일 산업의 지속 가능한 경쟁력 확보를 위한 기초 자료로 활용되기를 기대한다.

References

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333. doi:10.1002/smj.821
- Ashby, A. (2016). From global to local: Reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9(3-4), 75-88. doi:10.1007/s12063-016-0117-9
- Belussi, F., Sammarra, A., & Sedita, S. R. (2010). Learning at the boundaries in an "Open Regional Innovation System": A focus on firms' innovation strategies in the Emilia Romagna life science industry. *Research Policy*, 39(6), 710-721. doi:10.1016/j.respol.2010.01.014
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 151-170. doi:10.1108/01443570410514867
- Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., & Golini, R. (2011). Supply chain management in the luxury industry: A first classification of companies and their strategies. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 622-633. doi:10.1016/j.ijpe.2011.04.030
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. doi:10.1016/j.jom.2010.12.008
- Chen, D. D., Yoo, J.-W., & Roh, S. (2025). Hallyu marketing in Japan: A configuration approach to K-brand image. *Asia Pacific Business Review*, 32(3), 548-568. doi:10.1080/13602381.2025.2478144
- Cho, D.-S., & Moon, H.-C. (2005). National competitiveness: Implications for different groups and strategies. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 1(1), 1-11.
- Dickerson, K. G. (1995). *Textiles and apparel in the global economy* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi:10.2307/259056
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557
- Fernández-Stark, K., Bamber, P., & Couto, V. (2022). *Analysis of the textile and clothing industry global value chains*. Washington: Inter-American Development Bank. doi:10.18235/0004638
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70. doi:10.1016/S0022-1996(98)00075-0
- Gereffi, G., Fernández-Stark, K., & Psilos, P. (2011). *Skills for upgrading: Workforce development and global value chains in developing countries*. Durham: Duke Center on Globalization, Governance and Competitiveness.
- Hong, Y. S. (2026, April 2). 섬 산련, 2025년 국내 패션 소비 시장 62조7844억 규모 [KOFOTI: Korea's fashion consumption market reaches 62.78 trillion won in 2025]. *Fashionbiz*. Retrieved August 17, 2026, from <https://fashionbiz.co.kr/article/225041>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. doi:10.1080/0034340022000022198
- Jeong, W., & Lim, D. (2025). On-demand manufacturing technology in textile and fashion industry. *The Korean Fashion and Textile Research Journal*, 27(6), 646-662. doi:10.5805/SFTI.2025.27.6.646
- Jin, B., & Moon, H.-C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry: Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(2), 195-208. doi:10.1108/13612020610667504
- Kim, M.-O., Lee, Y. H., Martins, L. P., & Wen, Y. (2016). Comparisons: Women's garments manufacturing cost survey between Korea and China. *Fashion and Textiles*, 3, 7. doi:10.1186/s40691-016-0059-8
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105-119. doi:10.2307/41166135
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). New York: SAGE Publications.
- Ministry of Trade, Industry and Energy. (2026, January 1). 2025년 연간 및 12월 수출입 동향 [Annual and December 2025 export and import trends]. *KDI Economic Information and Education Center*. Retrieved March 4, 2026, from <https://eiec.kdi.re.kr/policy/materialView.do?num=275598>
- Oh, I., Jung, Y. S., Hur, W.-M., & Park, H. (2026). Hallyu marketing: The global success of the Korean-style cultural branding. *Asia Pacific Business Review*, 32(3), 457-474. doi:10.1080/13602381.2026.2673682
- Park, H. (2022). The current state of the Korean technical textile industry and tasks for policy. *KIET Industrial Economic Review*, 27(2), 19-29. doi:10.2139/ssrn.4190717

- Park, H. (2024, June 10). 벼랑끝 섬유산업, 그래도 비상구는 있다 [Textile industry on the brink, yet exits remain]. *International Textile News in Korea*. Retrieved August 17, 2026, from <https://www.itnk.co.kr/news/articleView.html?idxno=73838>
- Parrish, E. D., Cassill, N. L., & Oxenham, W. (2006). Niche market strategy in the textile and apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(4), 420-432. doi:10.1108/13612020610701956
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Rhee, I.-J. (2024). 섬유산업의 가치사슬별 경쟁력 진단과 정책 방향 [Competitiveness diagnosis and policy directions by value chain in the textile industry]. *KIET Monthly Industrial Economics*, 312, 24-37. Retrieved March 4, 2026, from <https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE11939566>
- Rhee, I.-J., & Gil, E.-S. (2025). 인구구조 변화에 따른 섬유패션 산업의 직무별 고용 변화 및 정책적 시사점 [Changes in employment by job type in the textile and fashion industry due to demographic structural changes and policy implications]. Sejong: Korea Institute for Industrial Economics & Trade. https://www.kiet.re.kr/research/podataView?podata_no=382
- Roh, E. K. (2026). Developing a Korean extended producer responsibility (EPR) framework through comparative analysis of domestic and international textile waste recycling systems. *The Korean Fashion and Textile Research Journal*, 28(1), 102-113. doi:10.5805/SFTL.2026.28.1.102
- Shim, M.-H. (2024). 섬유패션산업의 현황 및 제도약을 위한 방향 [Current status and directions for a leap forward in the textile and fashion industry]. *KIET Monthly Industrial Economics*, 311, 68-71. <https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE11922399>
- Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: Is Porter's diamond framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *Southern African Business Review*, 14(1), 105-130. <https://hdl.handle.net/10520/EJC92900>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505. doi:10.2307/2657252
- World Trade Organization. (2025, April 16). Global trade outlook and statistics. *World Trade Organization*. Retrieved August 19, 2026, from https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook25_e.pdf
- Xu, X., Sun, H., & Jia, Q. (2025). A meta-analytic review of live streaming commerce research through the lens of means-end-chain. *Journal of Business Research*, 195, 115405. doi:10.1016/j.jbusres.2025.115405
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York: Guilford Publications.
- Yoo, H. B., & Ha, J.-S. (2023). What is K-Fashion? Understanding thematic components of the idea of K-fashion. *Asian Culture and History*, 15(2), 21-30. doi:10.5539/ach.v15n2p21

(Received March 30, 2026; 1st Revised April 23, 2026;
2nd Revised June 17, 2026, Accepted August 20, 2026)