

쇠퇴하는 산업에서의 사업기회 모색: 면방직산업 D방직의 사례

이 남 석*

면방직 산업은 산업의 발전 단계에 따른 분류상 사양산업에 속한다고 할 수 있다. 따라서, 성장성과 수익성 측면에서 매력력이 없기 때문에 많은 사람들의 주목을 끌지 못하는 것이 사실이다. 실제로 면방직 산업에 속해 있는 기업들의 현재 모습은 과거 1970~1980년대 전성기와 비교하면 초라하기 짝이 없고, 미래 생존 여부도 극히 불투명한 실정이다. 본 사례연구는 D방직(주)을 통해 사양산업 내에서 일어나는 현상과 함께, 경쟁기업별로 상이한 경로를 통해 생존을 모색하는 전략을 집중 조명하였다. 마이클 포터의 이론을 통해 면방직 산업의 기회와 위협 요인을 알아보고, 사양산업의 기회 요인인 리더십 및 틈새(Niche), 추수(Harvest), 철수(Divestment) 전략 등이 해외 진출과 사업 다각화 수행과정에서 어떻게 나타나는지 살펴보았다. 또한, 동일한 산업 내에서도 기업별 성과에 차이점이 발생하는 이유는 자원기반이론(Resource-Based View)이 주장하는 바와 같이 기업의 무형 자원과 내부 역량의 차이에 기인한다는 사실을 확인할 수 있었다.

주제어: 사양산업, 면방직산업, 사업다각화 전략, 해외진출전략, 사업기회, 조직역량

1. 쇠퇴하는 한국의 방직산업, 그 활로는?

스마트폰, 자동차, 조선, 철강, 디스플레이, 반도체 산업 등을 보면 2000년대로 접어들면서 한국 기업의 조립, 완성품 제조 경쟁력이 세계적인 수준에 이르렀음을 알 수 있다. 삼성전자, 현대자동차, POSCO, 현대중공업, LG전자, 하이닉스 등 한국 대표 기업들은 이러한 주력 산업 분야에서 수출 및 해외생산을 주도하는 한편, 국가 경제의 대들보 역할을 하고 있다. 하지만, 주변을 살펴보면 이러한 산업, 또는 기업들이 앞으로 얼마나 오래 더 현재의 경쟁력을 유지할 수 있을지 의문이 든다. 스마트폰, 자동차, 조선, 철강, 디스플레이, 반도체 산업은 한중일 삼국의 생산량이 전세계 생산량의 55~90%를 차지하고 있고, 동시에 세 나라의 주력 산업으로서

기업간 경쟁이 치열하게 전개되고 있다. 더욱이, 2000년대에 접어들면서 중국은 TV, 에어컨, PC, 냉장고, 통신기기, 반도체, 석유화학, 조선(벌크선) 등의 순서로 한국을 이미 추월했고, 자동차, 철강, 디스플레이에 이어 스마트폰 분야에서 한국의 턱 밑까지 추격해 오고 있다.

하지만 지금으로부터 불과 20여년전 1991년으로 돌아가 보면, 우리나라 최대의 수출 분야는 여전히 전자, 전기(가전, 반도체, 컴퓨터 등 28%)였지만, 2등은 조선, 철강, 자동차가 아닌 섬유/방직(21%) 산업이었다는 사실이 새삼스럽다(김인호, 1993). 일반적으로 제조산업의 주도권이 유럽 및 미국에서 생겨나 일본에서 한국을 거쳐 중국으로 이동한다고 할 때, 도대체 방직산업에서는 어떤 일이 일어났고, 앞으로 일어날 것인가? 2000년 섬유(사), 2003년 직물의 생산 주도권이 한국에서 중국으로 넘어간

논문접수일: 2013. 05. 16.

1차 수정본 접수일: 2013. 05. 24.

게재확정일: 2013. 7. 23.

* 중앙대학교 경영학부 조교수(namlee@cau.ac.kr)

상황에서, 과거 1960~1970년대 국내 10대 기업에 선정될 만큼 전성기를 구가했던 방직회사들의 현재 모습과 미래는 어떻게 전개될 것인가? 어제의 성장, 성숙산업이 사양산업화 되어 갈 때 기업의 활로는 어디에서 찾을 수 있는 것일까? 이에 대한 단서를 한국의 면방직 산업과 그 기업들에서 찾아보기로 하자.

II. 면방직 산업

2.1 면방직 산업의 특징

2.1.1 면방직 산업의 범위 및 특징

면방직 산업은 원면, 폴리에스터, 아크릴 등 천연 또는 합성 단섬유를 원료로 방직사를 생산하며, 이를 편직 또는 제직한 직물에 염색가공을 하여 각종 의류 등을 제조하기 전 단계까지 섬유제품 업계에 중간 원자재를 공급하는 산업이다. 전체 섬유산업을 놓고 볼 때, 면화를 재배하여 원면을 생산하는

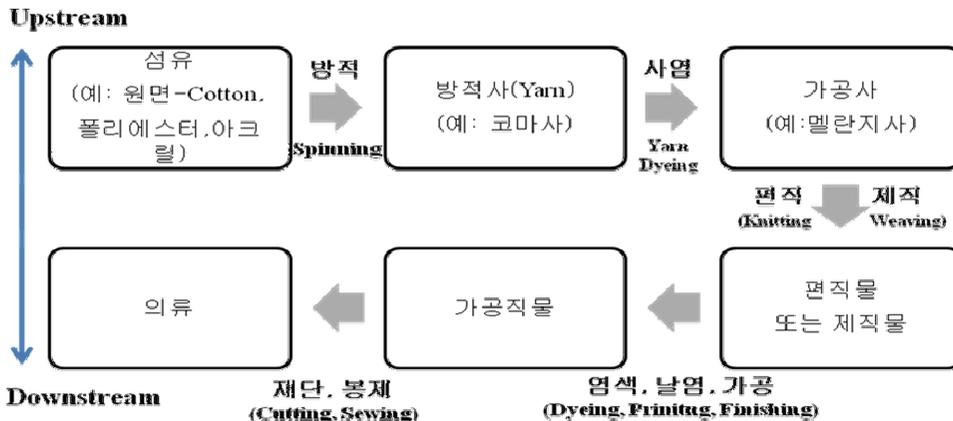
면화재배업은 Upstream 사업에 속하는 반면, 디자인, 원단의 아웃소싱 및 봉제 등 의류 생산의 전 과정은 물론 유통 및 판매까지 통합한 사업형태가 Downstream 사업의 대표적인 SPA 브랜드 사업이다.

면방직산업은 최근 설비자동화 및 기술혁신에 힘입어 과거 노동집약 산업에서 자본 및 기술 집약 산업으로 그 성격이 전환되고 있다. 고급화, 다양화된 면방직 소재의 개발에 따라 과거와는 달리 고부가가치 창출도 가능한 산업으로, 전체 섬유산업 내에서 수출을 주도하는 기간 산업이며, 인류가 생활을 영위하는 한 수요가 반영구적이라고 할 수 있다.

2.1.2 면섬유의 특징

면(cotton) 섬유는 약 5,000년 전부터 이용되었고, 마(linen), 양모(wool), 견(silk) 섬유와 함께 천연섬유로 분류된다. 섬유 원료는 천연섬유 이외에도, 석면을 원료로 한 광물성 섬유, 1884년 질산셀룰로오스 제조 방법이 개발된 이래 비스코스 레이온(1892년)과 아세테이트 섬유(1921년) 등을 포함하는 인조섬유, 나일론(1938년) 등의 합성섬유가

〈표 1〉 방직산업의 가치사슬



(출처: 방직협회 자료를 기초로 작성)

있다. 섬유의 품질은 길이(스테인플), 색상, 강성 등에 따라 결정되는데 순백색일수록 등급은 올라간다. 실을 만드는 방직공장은 생산코자 하는 실의 성격에 따라 적합한 면을 구입하게 되는데, 가벼운 중량의 옷감에는 긴 스테이플이, 청바지의 원료로 사용되는 데넬과 같이 무거운 옷감에는 짧은 스테이플이 사용되어 옷감으로 만들어 지는 방직과정을 거치게 된다. 면섬유의 품질은 기후나 토양에 의해 좌우되며 원산지에 따라 미국, 이집트, 남미, 인도, 중국면 등으로 분류된다. 면섬유는 가늘고 긴 단세포로 이루어져 있는데, 성장하는 동안에는 속이 빈 원기둥 모양을 하고 있으나 성숙된 세포는 수축하여 납작한 리본 모양으로 되고 천연꼬임을 나타낸다. 꼬임수는 종류에 따라 다른데 대략 1Cm당 80내지 120번 정도이다. 이 꼬임은 면섬유만의 특징으로 섬유끼리 서로 엉키어 방직(실로 만드는 작업)을 가능하게 해준다. 면섬유는 강도가 큰 편이고, 습기를 띤 상태에서 강도가 늘어나는 특성이 있다. 또한, 알칼리 성분에 대한 저항력이 크므로 세탁에 문제가 없으나 산성 성분에는 약하고 햇빛을 쬐이면 누런 색깔로 변하는 식물성 친환경 섬유이다.

2.2 우리나라 면방직 산업의 역사 및 현황

면방직 산업은 해방 이후 별다른 산업 기반이 없던 대한민국 최초의 근대산업으로 국가 기간산업으로서의 중추 역할을 하면서 1960~1990년대 초까지 경제발전을 선도하는 역할을 해 왔다. 제1차 경제개발 5개년 계획이 시작된 1962년 제조업의 핵심 산업으로, 섬유는 1987년까지 수출비중 1위를 차지하였고 1988년 이후 최근까지 매년 100억불 내외의 무역수지 흑자를 달성하였다. 하지만, 방직설비의 경우, 1991년 약 370만추¹⁾를 정점으로 2008년

에는 113만추까지 감소하였고, 이후 후발 진입 업체 및 기존 업체의 자동화 설비 증설을 통해 2012년 말 현재 131만추의 방직설비를 보유, 세계 18위권을 유지하고 있다.

한국 면방직 산업의 효시는 한국산 면화와 저렴한 노동력을 활용하기 위해 1917년 일본이 설립한 조선방직이며, 1919년 순수 국내 자본으로 설립된 경성방직(현재의 경방)은 해방 전까지 유일한 국내 면방직 회사이었다. 1947년경 총 10개의 국내 면방직 회사가 생겨났으나 한국전쟁으로 보유설비의 70퍼센트가 소실되었다. 종전 후 1950년대에는 정부의 경제 부흥 계획의 일환으로 면방직 설비의 복구 및 증설이 활발하게 이루어졌고, 그 결과 면사의 생산량은 5만여톤, 면직물 생산은 145,000평방미터로 늘어나 수입을 대체할 수 있었다. 1960년대 들어 정부는 면방직 산업을 수출 유망 업종으로 중점 육성하여 1969년도 기준 면정방기는 86만추, 면직기는 1만대 가량을 보유하게 됐고 면사 및 면직물 수출액은 2천만 달러 수준을 기록, 한국 섬유산업의 핵심 역할을 하였다. 탄력이 붙은 면방직산업은 1970년대 국가 수출을 주도하며 고도 성장기를 맞았다. 규모 측면에서, 1979년 면방적용 설비는 310만추, 면직기는 2만5천대에 육박하여 1970년대에만 설비 및 생산량이 3배 이상 급속히 늘어났다. 이후 1980년대에 접어들면서 면방직 산업은 규모의 확장보다는 국제 경쟁력을 높이기 위해 생산성 향상에 주력함으로써 설비의 증가 추세는 둔화되었으나 생산량은 대폭 증가하여 면제품 수출액의 규모는 20억불에 육박, 면제품 생산의 전성기를 맞았다. 하지만, 1990년대 들어 면방직 산업은 쇠퇴기에 접어들게 되는데, 국내적으로는 1987년 민주화로 인해 1988년부터 1995년 사이 근로자의 임금이 3배 상승하였고, 근로 인력이 3D 업종을 기피함으로써 기능인력

1) 실을 필요한 굵기로 늘리고 꼬임을 주어 일정한 강력을 가진 최종 제품으로 만들어 콘 모양으로 감아주는 정방(spinning) 설비로써 방직 설비의 규모를 나타내는 단위로 사용된다.

이 부족해지는 현상이 심화된 것이 표면적인 원인이었다. 국외적으로는, 아시아 국가들이 면방직산업을 육성함으로써 기술적으로 차별화되지 않은 국내의 대량생산체제가 가격 경쟁력을 잃었고, 고부가가치 품목은 이태리, 일본 등 선진국과 비교할 때 품질 및 상품성에서 뒤떨어졌기 때문이다. 이에 따라, 1990년대 말에는 면방적설비가 30퍼센트 이상 감소하여 1975년 수준으로 떨어졌다. 한편 면방직 기업들은 고임금을 해결하기 위한 방안으로 1990년대 들면서 해외진출을 서둘렀고 중국, 베트남 등지로 생산 설비를 이전하기 시작했다.

설비 규모의 감소뿐만 아니라, 우리나라 면방직 기업들의 이익률 역시 쇠퇴기에 접어든 산업의 특성상 낮은 편이며, 특히 주원료인 원면의 작황 및 수급 상황에 따라 직접적인 영향을 받는다. D방직(89.7~97.9%)을 포함하여 일신방직(72.7~87.5%), 동일방직(75.9~76.9%), 경방(68.7~78.1%) 등 전통적인 주요 방직회사 모두 매출액 대비 매출원가의 비중이 높은 편이고, 특히 매출원가에서 주 원료인 원면이 차지하는 비중은 절대적으로 높다. 실제로, 2010년 기업들이 저가로 구입한 원면을 재고로 보유하고 있던 중 원면 가격이 급등하자 예외 없이 모든 기업이 흑자를 기록한 것이나, 반대로 고가로 구

입했던 원면 재고로 인해 원면 가격이 급락하자 일신방직을 제외한 모든 기업들이 2012년 적자를 기록한 것은 우리나라 방직회사가 주 원료인 원면에 의존하는 정도가 매우 높다는 것을 말해 준다. 한편, 방직산업 내 기업들의 제품을 구입하여 섬유 및 의류 제품을 생산, 판매하는 업체들 중 GAP, UNIQLO, ZARA, H&M, 포에버21 등 세계적인 SPA 브랜드들은 물론 WalMart나 Target과 같은 대규모 소매 업체들은 규모나 실적 측면에서 방직회사들을 압도하고 있다(박영은 and 이동기, 2012). 또한, 전통적 방직 기업들은 낮은 이익률로 인한 요인도 무시할 수 없으나, 과거부터 연구개발에 대한 투자가 낮았다. 이러한 가운데에서도, 국일방직과 같이 자동화를 통한 생산 효율성을 강점으로 뒀게 방직산업에 뛰어든 후발 기업들도 있고, 기존 업체 중에서도 삼일방직과 같이 수익성이 떨어지는 기존 제품의 생산은 중단하고, 수익성과 성장성이 높은 제품으로 과감하게 전환한 경우도 나타나고 있다. 기존 업체들의 경쟁 역시 본업인 방직사업을 비롯하여 사업다각화를 포함한 다양한 측면에서 일어나고 있다. 업계 선두 기업인 일신방직의 경우, 방직 및 방직 사업 이외에도 주류, 벤처투자, 부동산산업, 브랜드 의류(예: 지오다노), 화장품(예: 보디샴) 등의 사업에

〈표 2〉 주요 방직회사 최근 3개년 재무제표 요약

(단위:억원) (년도)	D방직			일신방직			동일방직			경방		
	'12	'11	'10	'12	'11	'10	'12	'11	'10	'12	'11	'10
자산	2,412	2,723	2,609	7,373	7,535	7,517	9,200	9,769	9,478	13,350	13,523	13,289
부채	1,709	1,857	1,602	1,254	1,501	1,485	3,589	3,905	3,600	7,143	7,226	6,961
자본	703	866	1,007	6,119	6,034	6,032	5,611	5,864	5,878	6,207	6,297	6,328
매출액	2,751	2,917	3,077	4,391	4,819	4,713	7,523	7,762	7,045	3,336	3,481	3,394
매출원가	2,679	2,857	2,759	3,745	4,215	3,428	5,788	5,890	5,382	2,608	2,588	2,332
영업이익	(102)	(94)	141	74	153	780	(12)	288	364	73	221	445
영업이익률(%)	(3.7)	(3.2)	4.6	1.7	3.2	16.5	(0.2)	3.7	5.2	2.2	6.3	13.1
당기순이익	(169)	(146)	36	123	278	619	(53)	174	246	(79)	(11)	201

(출처: 금융감독원 기업공시자료)

※ 1. 영업이익률=(영업이익/매출액)*100

진출해 있고, 동일방직은 브랜드 의류 (예: 아놀드 파머), 알루미늄 가공 사업에, 경방은 대규모 부동산 임대업 (예: 타임스퀘어)을 추진해 왔으며, 방직 부문에서의 저조한 실적을 상당부분 보완하고 있다.

III. D방직의 역사 및 현황

3.1 D 방직의 역사

1953년 설립된 D방직은 D전선, D제당 및 D산업과 함께 D그룹의 주력기업으로, 이후 창업 2세대에 접어들면서 D방직 그룹으로 분리되어 독립경영을 해오던 중, 1998년 IMF 외환위기의 여파로 계열사인 A종합금융이 파산하면서 절체절명의 위기 상황을 맞게 된다. 1920년대에 시작된 창업주 시대에는 무역업을 필두로 면방직, 가전, 제당 사업 등으로 진출하면서 사세가 급속하게 확장되었다. 1960년 시작된 2대 회장 시대에 접어들어서는 사업의 다각화를 활발하게 추진하여 기존의 면방직 및 방직사업과 관련된 폴리에스터, 니트 사업 등을 신규로 추진함은 물론, 1994년에는 중국 현지 방직 공장을 인수하면서 해외에 진출하였다. 또한, A종합금융과 건설, 생명보험 등 본업과는 무관한 건설, 금융 등의 비관련 사업분야로도 활발하게 진출하였고, 이외에도 레스토랑(칠리스) 및 화장품(이본느) 등의 사업에도 뛰어들었다. 신규사업에서 뚜렷한 성과를 내지 못하고 IMF 외환위기를 겪으면서 방직 및 방직 사업을 제외한 대부분의 사업분야에서 철수하였고 사세가 급속도로 위축되었다. 1999년 경영권을 물려받은 3세 회장은 기존 D방직이 보유하고 있던 대구, 월배, 전주 공장 등의 부지 전체 또는 일부를 잇따라 매각하여 자금을 보전하고 있으나, 기존 주력사업인 섬유 부문의 성장 한계에 따른 수익성 및 재무건전

성 악화에 직면하여 기업의 지속적인 생존이 위협받는 상황에 처해 있다.

창업주는 1921년 운송, 곡물위탁판매 등을 통해 사업을 시작했으며, 초창기 일본인과 두 번의 동업 실패 경험 때문에 이후 동업은 가급적 하지 않는 기업문화를 D방직에 남겼다. 1936년에는 동해수산물 공회사를 설립하여 선박 120척을 보유한 당시로서는 최대의 기업을 만들었고 1940년대초 사업근거지를 서울로 이전하고 토지를 대량 매입함으로써 한국 전쟁 이후에도 남한에서 안정적인 사업기반을 유지할 수 있었다. 1953년 D방직을 수원과 대구에 설립한 후, D전선('55), D제당('56)을 설립하였다. 철저하게 본인의 경험과 사업감각을 바탕으로 새로운 사업에 과감하게 도전하였고 현장을 중시하였다. 이승만 정권 말기, 정치참여 실패를 계기로 경영 일선에서 퇴진하고 장남에게 경영권을 물려주었다.

2대 회장은 창업주인 부친의 교육에 대한 남다른 관심 속에 함경북도 나진에 있던 일본 장교들의 자제들이 다니는 초등학교로 유학하였고, 당시로는 드물게 미국 컬럼비아대로 유학을 가 석사학위를 받고 국내에 돌아와 교수로 3~4년 재직한 후 D방직을 본격적으로 경영하였다. 국내기업의 저변이 빈약한 현실에서 D방직은 미국에서 배워온 경영기법을 최초로 적용, 경영의 근대화에 앞장섰는데, 공채제도, 기획관리실, 통계적 품질관리 기법 등을 도입했다. 1962년부터 1998년까지 D방직은 비관련 다각화(제철, 합섬, 건설, 금융, 보험, 유통, 화장품, 외식업 등) 및 관련 다각화(전주, 월배 공장 설립 및 중국, 인도네시아 해외진출)를 적극적으로 추진하였으나 결과적으로 방직 이외의 다각화를 통해 성공한 사업은 거의 없었다. 후일 금융 및 보험업은 과도한 부채로 IMF 외환위기 때 퇴출되었고, 부채를 상환하는 과정에서 방직업의 경쟁력에도 부정적인 영향을 주었다. 현장을 중시하고, 카리스마 넘치는 리더쉽 스타일을 바탕으로 “경영은 사상, 의지, 행동이

〈표 3〉 D방직 연대표

초대 창업주 시대 (1921~1959)	
연도	주요 사업 내용
1921	삼광상회 (운수, 위탁판매업) 설립 (청진)
1936	동해수산공업 설립
1946	D산업 (무역, 운송, 어업, 수산가공) 설립: 국내 최대 수출 실적('53, 3백만불)
1953	D방직 설립 (수원, 대구)
1955	D전선 설립
1956	D제당 설립
2대 회장 시대 (1960~1998)	
1962	한국종합제철 발족 투자
1966	폴리에스터 사업 추진 (기술선: 영 ICI)
1971	홍콩 지사 개설
1973	증권거래소 상장
1974	D니트공업 합작 (구라레이, 이토추), 인도네시아 현지 합작 투자, 밀라노 지사 개설
1975	전주 공장 조업 개시
1976	달라스, 제다, LA 지사 개설
1977	월배 공장 조업 개시, 청해건설 인수, A종합금융 설립, 뉴욕 지사 개설
1980	A투자자문 설립
1988	J생명(K생명) 설립
1990	본사 사옥 준공 (여의도)
1993	중국 청도 D방직 유한공사 설립
3대 회장 시대 (1999~ 현재)	
2002	대구 스펙트럼 시티 쇼핑몰 완공
2005	중국 청도 D인업 설립
2007	대구 공장 조업 개시 (구 갑을방직 본사)
2007	Charles Nolan Apparel, LLC 투자 - 투자비: 총 600만불 - 파트너 별 지분율 2007년: D방직 40%, Charles Nolan 30%, Helen 25%, CFO 5% 2009년: D방직 72.5%, Charles Nolan 15%, Helen 12.5% 2010년: D방직 85%, Charles Nolan 15% - D방직 과 Charles Nolan간 법정 분쟁 및 사업철수

(출처: D방직 社史, 내부자료)

다"라는 신념 하에, 적극적으로 새로운 사업을 시도했으나, A종합금융의 퇴출을 계기로 경영일선에서 퇴진하였다.

3대 회장은 1988년 전통적인 한국 기업의 경영권 승계 방식대로 2대 회장의 외아들로서 경영에 입문하였고, 어려운 시기에 부친으로부터 경영권을 물려

받았다. A종금의 부도로 인한 후유증이 극심한 가운데 수원 공장 매각을 통해 위기로부터 일단 벗어났으나, 대구 공장 부지를 매각하고 잔여 부지 일부를 활용하여 추진한 쇼핑몰 사업과 침장류 사업이 부진하였다. 월배공장을 매각하고 대구 염색공단으로 방직의 염색 및 가공 생산기반을 이전하는 한편, 중국

〈표 4〉 D방직 주요 설비 및 시설 현황

공장	주요내용
전주 공장 (방직, 직포)	- 1975년 설립. 국내 최초로 자동화 설비를 도입, 면사 및 슬러브사 등 특수사와 고부가가치의 직포를 생산 - 설비: 36,000추 (Slub 7,680 추), 생산량: 800,000kg/월
대구 공장 (포염, 날염, 가공)	- 2007년 비산 염색공단으로 이전 - 설비: 연속 염색 1Line, flat printer 10대, rotary printer 2대 - 생산량: 전처리 5백만 yd/월 (포염 150만, 나염 350만)
중국 D방직 (방직, 멜란지사 ²⁾ , MVS)	- 1994년 설립된 청도대원방직은 멜란지사 전용 공장 - 2007년 MVS설비를 도입하여 세계 최초로 MVS멜란지사 상품화 - 방직에서 니트, 염색, 가공까지 원스톱 생산라인 구비 - 설비 : 35,000추, 생산량 : 45만 kg/월.
중국 D인염 (포염, 날염, 가공)	- 2007년 생산 개시. 포염 및 날염, 세계 각지로 수출 - 설비: 연속 염색 1Line, flat printer 4대, rotary printer 1대 - 생산량: 전처리 120만 yd/월, 포염 150만, 나염 130만.

(출처: D 방직 社史, 내부자료)

청도에 해외생산시설을 건설하였다. 여성용 의류브랜드 Charles Nolan 합작투자사업도 파트너와의 경영권 분쟁으로 이어져 2010년 결국 사업에서 철수하였다.

3.2 D방직의 현황

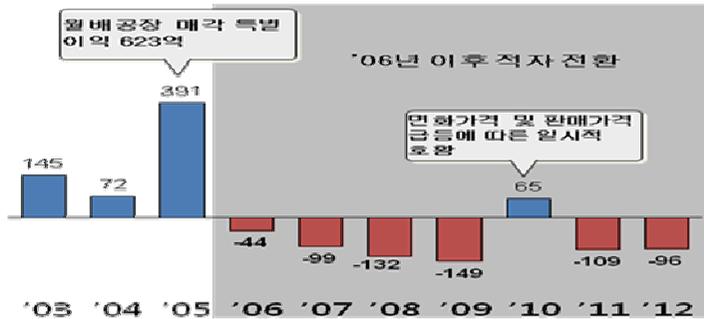
최근 10년간 성과를 살펴보면, 2005년 월배공장을 매각하여 발생한 600억원이 넘는 특별이익을 마지막으로 2006년 이후 매년, 면화 원료 가격 및 판매가격 급등에 따른 일시적 호황으로 65억원의 흑자를 기록한 2010년을 제외하고, 지속적으로 100~150억 원의 적자를 기록하고 있으며 누적 적자의 규모는 2006년 이후 총 900억원에 이르고 있다. 경영정상화를 위한 지속적인 유형자산의 매각에도 불구하고 최근 사업 손실로 인해 재무건전성은 계속 악화되고 있다. 부채비율을 보더라도, 2007년 91%에서 2012년말 200%를 상회하는 수준으로 2배 이

상 급등했으며, 면방직업계 평균 부채비율인 72%를 3배 가까이 상회하는 심각한 수준이다.

현재와 같은 사업구조 및 경영방식이 유지될 경우 D방직은 만성적인 적자로 인해 수년 내로 회사의 존망이 심각하게 위협을 받을 것으로 보인다. D방직의 이러한 만성적인 적자 및 위기의 주요원인은 몇 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 방직부문의 지속적인 적자이다. D방직은 노후화된 방직설비를 중국 현지 공장으로 이전한 1994년 이후 현재까지 방직설비에 대한 대규모 신규투자 없이 최소한의 유지, 보수만을 하고 있다. 이에 따라, 설비의 생산성이 경쟁사에 비해 현저하게 떨어지기 때문에 제품의 고급화 및 차별화를 시도하기 어려운 상황이 되어 경쟁력 저하로 이어졌다. D방직의 방직 부문 추정 영업이익률은 -2.1%로 일신방직, 동일방직 등 경쟁사의 3.4%와 비교시 큰 차이가 있다. 둘째, 방직부문 중국 현지 공장의 조기 안정화 실패이다. 조직력이 뒷받침되지 않고 현지 공장의 입지에 대한 면밀한 판단이 결여

2) 여러 가지 다양한 색상으로 염색된 섬유를 사용하여 방직한 실.

〈표 5〉 D방직의 당기순이익 추이 (단위: 억원)



(출처: 연도별 사업보고서)

〈표 6〉 D방직의 자산 매각 현황

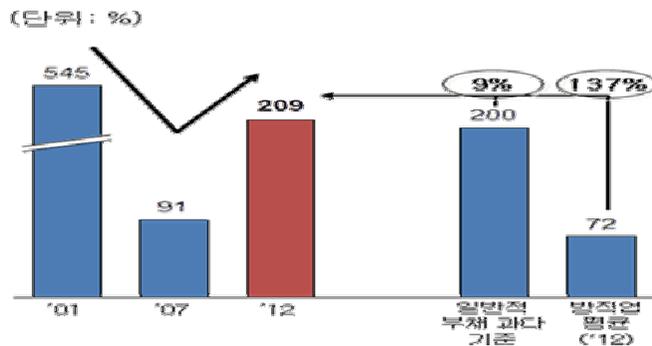
연도	주요내용 (매각금액)
2001	전주공장 토지 일부 매각(149억원)
2002	본사 사옥 매각(229억원)
	대구(칠성동) 공장 토지 매각(371억원)
2005	월배공장 매각 (1,020억원)
2008	대구사무소 매각 (151억원)
2000년 이후 유형자산 매각으로 총 1,920억원의 현금 유입	

(출처: 연도별 사업보고서, 내부자료)

된 상태에서 무리하게 중국 현지 공장 설립을 추진한 결과 경험과 기술 수준이 떨어지는 현지 인력의 낮은 생산성 및 높은 불량률로 인해 현지공장 설립을 통한 효과를 전혀 기대하지 못하는 상황이다. 현

지 공장 생산이 시작된 2007이후 2012년까지 누적 적자는 240억원에 이르고 있는 실정이다. 셋째, 체계적인 신규 사업의 발굴 부족이다. 방직 및 방직 등 D방직의 주력 사업 부문이 적자를 계속 이어가는 상

〈표 7〉 D방직의 부채비율



(출처: 연도별 사업보고서, 내부자료)

황에서 새로운 성장 동력이 될 신규사업을 발굴하고 추진하는 것은 회사의 존립을 위해 절대적으로 시급한 과제이다. 하지만, 명확한 방향성이나 전략의 수립 없이 기존 사업의 인력을 중심으로 즉흥적인 신규사업을 추진함으로써 가시적인 성과를 올리지 못했다. D방직의 기존 방직 및 방직 사업 비중이 전체 매출의 99.5%에 달하는 반면, 경쟁사인 일신방직은 77%, 동일방직은 44%, 경방은 54%에 불과한 실정으로, D방직은 그만큼 경쟁업체들에 비해 경쟁력이 떨어지는 섬유사업의 비중이 압도적으로 높은 형편이다. 넷째, 조직내 위기의식의 결여이다. 경쟁업체보다도 방직 및 방직 사업의 비중이 높은 반면, 이에 대한 적극적인 투자나 연구개발 없이 보유자산의 매각과 전주공장 부지의 개발에 대한 기대에만 의존하여 왔다.

3.2.1 D방직 방직부문의 경쟁력

D방직의 방직 설비는 경쟁사와 비교하여 노후화 되어 생산성이 떨어지는데, 이러한 결과로 주로 변수³⁾ 평균 23인 제품을 생산하는 반면, 일신방직, 동일방직, 국일방직 등 경쟁업체의 평균 변수는 34에 이른다. 또한, 설비 노후화로 동일 변수의 제품에 대해서도 경쟁사 대비 품질의 격차가 발생하고 있다. 결과적으로, D방직의 방직 제품 판매가격은 변수 및 품질 격차로 인해 경쟁사 대비 10% 낮은 편이다. 반면 1톤 생산당 제조원가는 경쟁사와 비교시 18% 정도 높은 상황이다. 결과적으로, 매출이익률을 비교해 보면 D방직은 3.8%에 불과한 반면, 면방직 선도 기업은 9.8%, 특수 제품을 위주로 생산하는 삼일방직 등은 10.7%를 기록하고 있다. D방

직의 방직제품은 국내 경쟁 업체와 비교시 판매가격 경쟁력이 떨어지고, 원가는 상대적으로 높아 낮은 수익성을 올릴 수 밖에 없는 상황이다.

방직사업은 설비투자를 통해 생산성을 향상시키고 기능성 제품의 개발을 통한 경쟁사와의 차별화를 통해 경쟁력을 확보하는 것이 필수적인 상황임에도 불구하고 D방직은 이에 대한 적절한 대응이 이루어지지 못하였다. 설비투자를 통해 생산성 향상과 규모의 증가를 통해 경쟁력을 높인 대표적인 사례는 일신방직과 국일방직이다. 일신방직은 2000년 이후 약 10만추의 설비를 증설하여 150% 생산능력이 향상되었고, 국일방직의 경우, 방직업계 후발주자임에도 불구하고 2007년 이후 약 8만추의 설비를 증설했고, 7만추 규모의 증설을 추가로 진행하고 있다. 한편, 제품차별화를 통한 경쟁력 강화의 사례는 삼일방직이 대표적이다. 삼일방직은 특수 용도의 실을 집중적으로 개발하여 차별적인 경쟁력을 확보하였는데, 경쟁사가 생산하는 일반제품의 생산을 중단하고 모달⁴⁾ 등 수익성이 높은 제품의 생산을 통해 차별화에 성공하고 있다. 이에 반해, D방직은 기존 설비 중심의 저품질, 고원가 일반 제품의 생산으로 인해 경쟁력이 하락하였는데, 예를 들어 2003년 7만6천추의 생산능력이 2012년에는 3만5천추로 감소하여 오히려 고정비의 부담은 증가하였다. 또한, 제품차별화에 있어서도 D방직은 2000년 멜란지사, 2010년 모달의 생산을 시작하였으나 진입 시기가 경쟁사에 비해 늦었고, 설비에 대한 적절한 투자가 병행되지 않아 가시적인 성과가 크게 나타나지 않고 있다. 일신방직의 경우, D방직의 전략과는 상이하게, 신규 투자를 통해 설비를 증설하고 생산성을 높여 왔다. 2000년 3만6천추를 늘렸고, 2007년 7만추를 추가

3) 실의 굵기를 나타내는 용어으로써 단위길이당 무게 또는 무게당 길이로 나타낸다. 숫자가 커질수록 가는 실을 의미한다. 면방직사는 주로 영국식 변수를 사용하며 Ne 1 = 840 yard/1 lb이다.

4) 오스트리아 Lenzing社에서 생산하는 제생섬유로써 펄프로부터 추출된다. 광택, 부드러운 촉감, 세탁 후에도 변형이 없는 점, 다양한 색상 및 통기성, 흡수성 등이 강점이며, 최고급 면섬유와 유사한 품질을 가지고 있다.

로 투자하여 노후 설비를 교체함으로써, 생산성이 증가하여 원가경쟁력이 확보됨에 따라 2011년 수출 비중이 66%에 달했다. 일신방직은 2006년과 2010년 사이의 기간 동안, 대규모 신규 설비 투자(52% 증가)를 통해 원가(평균 제조원가 7.6% 감소) 및 품질(매출이익률 11.6% 증가)이라는 두가지 목표를 달성하여 수익성이 17.4%(매출이익률)에 달하였다.

3.2.2 업계의 리더십 전략: 일신방직

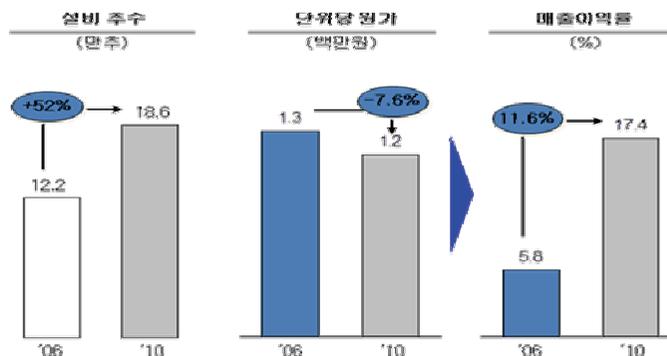
1951년 전남방직으로 출발, 1961년 현재의 일신방직이 되었으며 1984년 반월공장, 1987년 광주방직공장, 1991년 청원공장 등을 잇따라 준공하며 국내에서 1위의 지위를 확고히 하는 전략을 일관되게 추진하고 있다. 1990년 이후 경쟁적으로 해외에 진출하였던 경쟁업체들과의 전략과는 다르게 일신방직은 해외 진출을 자제하는 대신, 국내 설비의 개선 및 증설을 통해 업계 리더로서의 지위를 지키는 전략을 추진하고 있다. 국내 업체가 생산하는 거의 모든 일반, 기능성 방직사를 생산하고 있으며, 염색 및 가공을 통해 면직물의 생산도 하고 있다. 2010년 주 원료인 면화가격의 급등으로 인한 업계 전체의

호황에 따른 반사이익으로 업계 최고 수준인 780억 원의 영업이익을 기록한 이후, 2012년 매출액은 4,391억원으로 2011년보다 9% 정도 감소하였고, 당기순이익도 2012년 123억원을 기록하며 전년도 대비 56% 감소하였다.

3.2.3 제품차별화를 통한 경쟁력 확보 사례: 삼일방직

삼일방직은 D방직, 일신방직, 경방, 동일방직, 전방 등 기존 5대 면방직업체와 비교하면 역사나 규모 측면에서 비교가 되지 않을 정도의 소규모 후발기업으로 1979년에 설립되었다. 당초 기존 업체들과 비슷한 제품을 생산했으나 1997년 이후 일반 순면사 제품의 생산을 전면 중단하고 고강력 레이온계 원사 등의 특수사 생산으로 100% 전환하였고, R&D를 기반으로 지속적인 신제품 개발을 통해 세계 2위가 되었다. 자체 개발한 Ecosil이라는 친환경 제품의 경우, 내구성, 수축 안정성, 수분 흡수력 및 건조 능력이 일반 제품에 비해 월등하여 반복 세탁이 요구되고 피부 접촉이 쉬운 속옷류와 잠옷류, 남여용 내의의, 인테리어, 자동차시트 등 부분의 수요가 증가하고 있다. 1996년 473억원 수준이었던 매출액은

〈표 8〉 일신방직의 설비, 원가, 매출이익률



(출처: 연도별 사업보고서, 내부자료)

일반 면제품 생산을 중단하고 모달 등 특수 제품에 특화하면서 증가하기 시작해 2009년 1,500억원 수준으로 증가하였고, 영업이익률도 1996년 -16.1%에서 2008년 11.4%, 2011년 9.4% 수준으로 향상되었다. 삼일방직은 일반 실 제품을 과감하게 포기하고, 기능성 신제품인 Ecosil 등의 친환경 모달 제품을 개발하여 차별적인 입지를 구축하여 적자였던 사업을 turn-around시키는데 성공하였다.

3.2.4 후발주자로 사업기회를 포착, 진입에 성공한 사례: 국일방직

국일방직은 가장 최근인 1986년 면방직산업에 진입하여 성공적으로 사업을 영위하고 있는 대표적 사례이다. 설립자 김형상 대표는 1970년대 말 외국산 섬유기계를 수입하는 대리점 사업을 하면서 방직산업계의 기술과 시장동향을 파악하고, 국일방직이란 명칭으로 기계 두 대를 구입해 직접 방직산업에 뛰어들었다. 1989년에서 2008년까지 69%의 급격한 생산량 감소를 보이면서 사양길로 접어든 면방직산업에 후발주자로 진입을 결정한다는 것은 자칫 무모

한 결정으로 보이기 쉽다. 하지만 김대표는 오히려 이 위기를 기회라고 판단했다. 당시만 해도 방직사업은 소품종 대량생산위주로 대량생산에 따른 품질이 효율적으로 관리되지 못했고, 다품종 소량생산의 수요가 생겨나기 시작하던 시기였다. 이를 감안한 김대표는 아예 처음부터 현대화, 자동화된 효율적 생산시설에 경영초점을 맞추고, 1991년부터 지속적으로 자동화된 방직설비를 증설하면서 품질과 생산성을 높였다. 한편, 1996년부터는 기존 업체들이 등한시하던 연구개발에 관심을 갖고 고부가가치 특수사를 생산하기 위한 연구전담 부서를 설치했다. 이러한 노력의 결과, 국일방직은 국내 최고 품질의 면방사와 혼방사를 생산하는 전문업체로 자리매김했고, 끊임없는 기술개발과 증설로 국제 경쟁력을 확보하고 있다. 창업자의 이러한 사업기회에 대한 비전은 실제 경영실적으로 증명되었는데, 일례로 국일방직은 IMF 외환위기로 인해 동종업체가 신음하는 중에서도 보기 드물게 흑자를 기록했다. 1999년 당시 매출액은 463억원에 불과했으나, 특히 1998년과 1999년 2년 연속 3억원 이상의 업계 최고 1인당 순이익을 올린 것이 국일방직의 높은 경영 효율

〈표 9〉 삼일방직의 매출액, 영업이익률 연도별 추이 및 주요 추진 사업



(출처: 웹사이트, 사업보고서)

성을 말해준다. 국일방직의 2012년매출은 1,571억 원으로 2011년 1,777억 원보다 206억 원 줄었고, 영업손실은 46억 원에서 57억 원으로 11억 원 늘어났다. 인터뷰를 통해 김대표는 자신의 사업에 대한 비전을 “R&D와 설비에 적극적인 투자를 하는 기업만이 살아남을 수 있다고 봤다”(전자신문, 2011.9.7)고 밝혔다. 최근의 설비 투자를 보면, 2007년 전북 정읍에 261억 원을 투자해 4만800추의 공장을 증설했고, 2010년에는 추가로 270억 원을 투자해 3만 1200추의 공장을 늘리는 등 총 531억 원을 투자했으며, 추가로 7만추 증설을 진행 중이다. 또한, 친환경 제품을 사용한 차별화된 방직사 제품의 개발을 서두르고 있다.

3.3 D방직의 해외 진출 전략

D방직은 40여년의 국내 경험을 바탕으로 중국과의 국교가 정상화된 직후인 1994년 청도시 인근에 위치한 방직공장을 인수하여 해외 현지 생산을 시작하였다. 당시 국내 방직산업의 상황은 급격한 임금 상승 및 기존 설비의 노후화, 생산성 저하 및 전문인력 감소 등으로 인해 경쟁력이 급속하게 감소하던 시기였으므로 비록 해외 생산 경험은 없었지만 대부분의 방직회사들은 낮은 인건비를 바탕으로 한 중국으로의 진출을 통해 활로를 찾고자 하였다. 이에 따라, D방직과 경방은 중국과 베트남으로, 동일방직은 이집트와 인도네시아로 각각 진출하였고, 일신방직만이 예외적으로 해외진출 보다는 국내 설비 증설 및 자동화 시설로의 교체를 통해 경쟁력 향상을 도모하였다. D방직의 경우 greenfield investment가 아닌 현지 업체를 인수하여 합작투자의 형태로 진출하는 경우였으므로 외국비용 등 해외사업에 대한 부담은 그리 크지 않았다.

직물 염색 및 가공사업의 경우, D방직은 2005년 대구 인근의 월배 공장을 매각하여 자금을 확보하

고, 기존의 생산 설비를 대구 염색공단으로 이전하는 한편, 중국 청도시 외곽 농촌 지역에 2만평의 부지를 확보하고 총 250억 원을 투자하여 100% 해외 현지 법인인 ‘D인염’을 설립하였다. 이로써, D방직은 방직 및 염색, 가공 부문에 걸쳐 각각 전주 및 대구에 국내 생산 기반을 두고, 중국 현지 생산법인 두 곳을 확보함으로써 고부가, 고품질 제품의 생산은 국내에서, 저렴한 인건비를 바탕으로 하는 일반 제품은 중국에서 생산할 수 있는 발판을 마련하였다. 이와 같은 해외 전략은 고비용 구조로 열악한 국내 사업 여건을 회피하고, 세계 섬유 산업의 중심지로 부상한 중국에서 원료를 조달, 생산하여 중국 내수 판매 및 제3국으로 수출을 도모할 수 있다는 점을 고려할 때 적절한 전략으로 볼 수 있다. 하지만, D인염에 대한 직접투자는 여러 가지 예상치 못한 이유로 공사가 지연되었고, D방직의 본래 의도와는 다르게 골칫거리로 전략하고 말았다. 가장 큰 이유는 입지의 선정이 잘못 되었다는 점이다. 당초 D방직은 중국과 베트남 두 곳을 해외투자 후보지로 압축하고 현지 실사 과정과 최종적인 내부 결정을 통해 D방직과 인접하여 시너지 효과를 낼 수 있다는 판단 하에 중국을 최종적으로 선택했다. 이러한 결정 배경에는 당시 중국 지방자치단체의 적극적인 외국기업 투자 유치 계획에 따라 방직사업의 약점인 폐수처리를 위한 시설을 별도로 건설하지 않아도 된다는 점이 큰 영향을 미쳤다. 하지만, 중국 중앙정부의 정책 변화에 따라 결국 자체 폐수처리장을 뒤늦게 건설하게 되어 준공이 당초 예상했던 2006년말 보다 1년반 가량 늦어진 2007년 중반까지 연기됨은 물론, 40억 원 이상의 투자비가 추가로 발생하는 결과가 초래되었다. 또한, 공장이 위치한 곳은 농촌지역으로 공장에서 근무할 인력의 조달 및 교육에 많은 어려움이 있었다. 이외에도, 도로, 전력, 스팀 등 기본적인 산업 인프라가 열악한 상황에서, 항만을 통한 원료의 조달 및 제품 출하에 소요되는 운송 및 물류 비용도

증가했다.

이러한 주변 환경 요인뿐만 아니라, D방직의 입장에서 D인연을 지원하여 사업을 안정화 시키는 데 투입할 기술인력이 한정돼 있었고, 제한된 숫자의 숙련된 기술인력이 중국 현지로 대거 파견될 경우, 오히려 대구 공장에 품질 및 기술상의 문제가 발생하는 경우도 우려되었기 때문에 효율적인 기술인력의 배분에 어려움을 겪었다. 또한, 중국에 파견된 간부 및 기능공들의 경우 중국어를 구사할 수 있는 인력은 거의 전무한 상황이었기 때문에 현지 직원들을 교육하고 관리하는 데 있어 비효율적인 측면이 많았다. 따라서, 작업 태도 및 문화의 차이로 인한 다양한 문제가 꾸준히 발생하는 가운데, 조기에 공장 가동률을 높이고 불량률을 낮추는 일은 D방직의 경영 정상화에 매우 중요한 일이었으나 전사 차원의 인식은 매우 낮은 수준에 머물러 있었다. 결국, 조직 관리에 대한 역량의 부재로 인해 D인연은 2012년 현재 334억원의 미수금을 기록하며 D방직 전체의 문제아로 머물러 있는 실정이다.

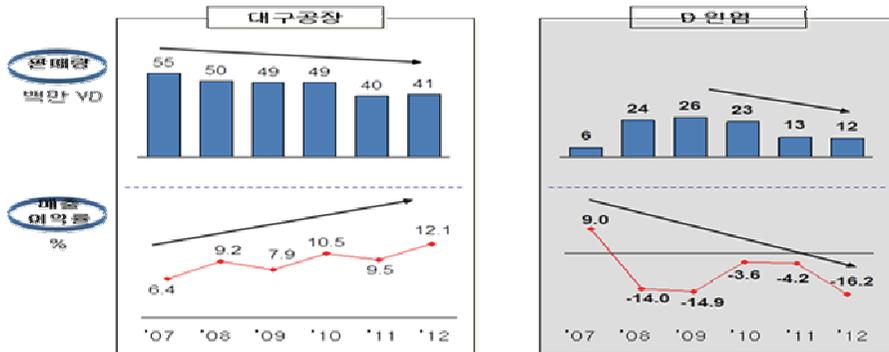
이처럼 D인연이 당초 D방직의 기대와는 달리 천덕꾸러기로 전락하게 된 이유는 무엇일까? 첫째, 보수적인 관점에서 해외진출에 따르는 여러 위험요소들을 감안했어야 함에도 불구하고 회장을 비롯한 소

수 경영진의 단일한 주관적 판단에만 의존한 채 무리한 투자를 강행했고, 또 프로젝트를 제대로 관리할 수 있는 내부 조직 역량이 부족했기 때문이다. 전사 차원의 해외 투자를 추진하면서도 제대로 작성된 사업계획서조차 없이 주먹구구 식으로 일을 처리했기 때문에 전사적 역량을 모으는데 실패했다. 또한, 낙관적인 시장 전망 하에 무려 40%가 넘는 설비능력이 증가했음에도 불구하고, 생산 주문 물량을 제대로 확보하지 못해 공장가동률이 급격히 감소하는 상황이 발생하여, 국내외 염색 및 가공 공장의 평균 가동률은 2007년 이후 51% 수준에 머물렀고, 중국 현지 공장의 가동률은 2008년 당시 77% 수준에서 2012년 34%로 급감하였다. D인연의 조기 정상화가 실패함에 따라 2011년 D인연의 불량률은 대구 공장과 비교할 때 5배 이상 높은 수준이고, 품질 문제가 계속 발생함에 따라 고객 불만이 커지고 클레임 처리에는 많은 비용이 수반되므로 본사 영업부문은 D인연을 대상으로 하는 고객들의 주문을 오히려 기피하는 악순환이 이어지고 있다.

3.4 D방직의 사업다각화 전략

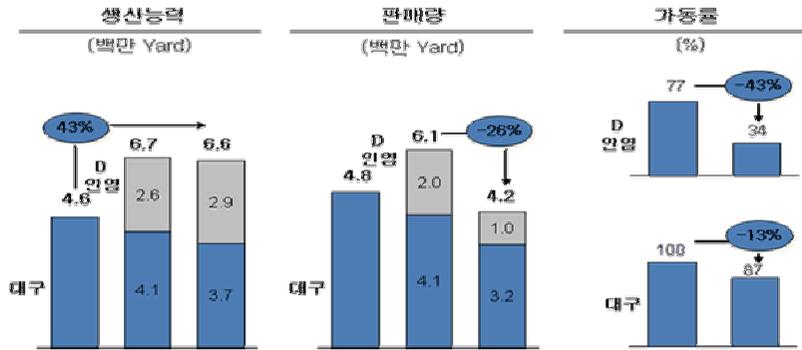
방직산업 내 기업들은 본업인 방직, 직물 염색 및

〈표 10〉 대구공장과 D인연의 판매실적 및 매출이익률 추이



(출처: 연도별 사업보고서, 내부자료)

〈표 11〉 D방직 대구공장과 D인염의 생산능력, 판매량, 가동률 추이 비교

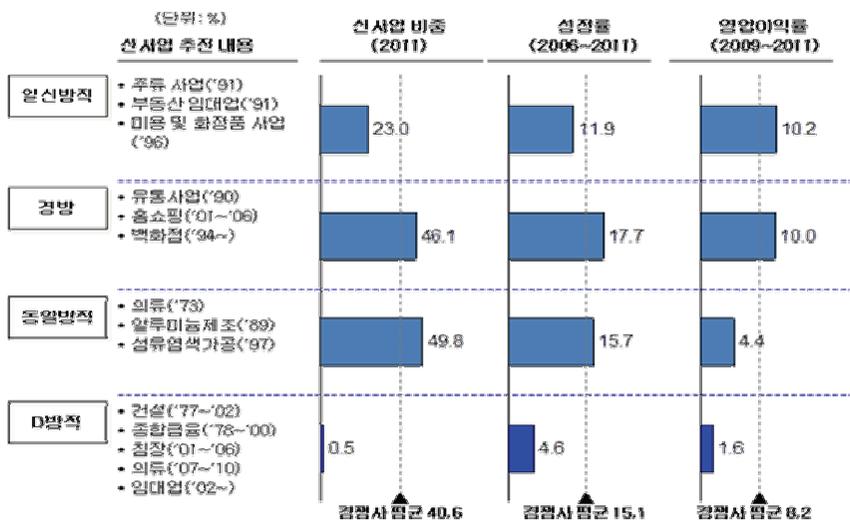


(출처: 연도별 사업보고서, 내부자료)

가공사업 외에도 다양한 신규사업을 추진해 왔으나, 진출 분야 및 성공 여부는 기업별로 크게 차이가 나고 있다. D방직은 건설, 종합금융, 침장, 의류 및 임대업 등 다양한 분야로 사업다각화를 추진해 왔으나 현재는 모두 철수한 상황인 반면, 경쟁업체들의 경우 신규사업을 통한 사업다각화가 상당 부분 진행된 상황이다. 일신방직의 경우, 주류(신동와인) 및 화장품(바디샴), 벤처투자(일신창투), 부동산 임대업

(한남동 일신빌딩) 등으로 진출하여 흑자 행진을 이어가고 있다. 경방의 경우, 홈쇼핑과 백화점 사업을 통해 자금 및 역량을 축적한 후, 영등포 공장 부지를 철거하고 그 자리에 타임스퀘어와 같은 대규모 복합 유통 물을 건설하여 성공적으로 운영하고 있다. 동일방직의 경우도, 1973년 일찌감치 동일레나운이라는 의류사업을 시작하여 성공적으로 운영해 왔고, 알루미늄 제조 및 섬유염색가공 분야에도 진

〈표 12〉 방직업계 주요 기업별 신규사업 추진 내용 및 결과



(출처: 사업보고서, 내부자료)

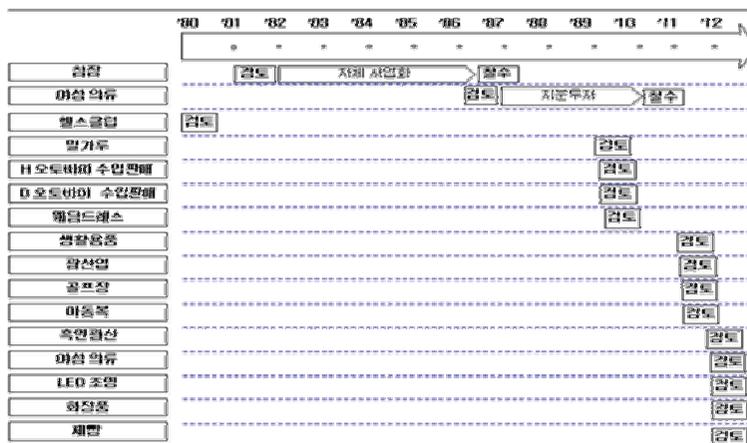
출하여 운영 중이다. 결과적으로, 경쟁업체들은 신규사업이 전체 사업에서 차지하는 비중 측면에서도 평균 41%에 육박하여 본업의 침체를 보완해 주고 있으나 D방직의 경우 신규사업의 비중이 0.5%에 불과한 실정이다. 이들 신규사업의 성장률 평균도 경쟁업체들이 15%를 상회하는 반면, D방직은 4.6%에 불과하고, 신규사업의 이익률이 경쟁업체들의 경우 8.2%에 이르고 있으나 D방직은 1.6%에 머무르고 있다.

D방직의 경우, 염색 및 프린트 등 직물가공 사업을 국내에서 가장 큰 규모로 해왔으므로 침장류 사업을 자체적으로 추진하였으나, 체계적인 기획 및 관리를 할 수 있는 인력, 자본과 전사차원의 지원 역량이 부족하여 4년여 만에 철수했다. 또한, 여성복 브랜드 사업을 위해 해외 지분투자를 하였으나 이 역시 미국 합작파트너와 지분율을 둘러싼 불협화음과 2008년 미국 금융위기에 따른 경기 침체로 3년여 만에 철수하였다. 오토바이, 골프장, 아동복 및 여성복, 웨딩드레스, LED 조명, 화장품 및 제빵 등 회장의 취미나 개인적인 관심사업 및 외부에서 추천한 분야를 중심으로 사업을 검토하였으나 결실을 맺

지 못했다.

이와 같이 수 많은 신규사업을 검토했지만 실질적인 결실을 맺지 못한 이유는 무엇일까? D방직의 신규 사업은 기획실 경영기획팀 1명의 인력이 기존의 다른 업무와 병행하여 검토하고 있다. 주로 회장을 통해 외부로부터 소개받은 사업을 위주로 검토하다 보니 자체적인 기준과 필요에 의해 발굴해 내는 사업과 비교하여 매력이 낮음은 물론, 회장으로부터 지시를 받은 사업에 대해 검토를 하기 때문에 담당자가 객관적인 입장에서 사업을 검토하는 것이 어렵다. 또한, 내부 인력의 신규 사업에 대한 전문성이 부족하기 때문에 사업성을 제대로 판단하는 것이 어렵고, 한정된 자원의 집중적인 투자 역시 미흡한 실정이다. 해외 진출 실패 사례가 보여주듯이 사업의 검토 및 관리가 면밀하게 이루어지지 못하는 것도 한가지 이유이며, 신규 사업의 특수성을 반영한 보상 및 평가제도 또한 갖추어 지지 않은 상태에서 단기적으로 폭발적인 실적만을 기대하는 회장의 리더십 스타일과 기업문화도 원인으로 작용하고 있다 (이장우 and 허재원, 2013).

〈표 13〉 D방직 신규사업 검토 및 추진 추이 (2000~2012)



(출처: 社史, 사업보고서, 내부자료)

IV. D방식의 미래

D방식은 방직 사업 부문의 적자가 지속되고 있고 D인협의 조기 안정화에도 실패하는 등 방직 및 염색 가공과 같은 기존 사업 부문의 경쟁력이 지속적으로 악화되고 있는 실정이다. 이에 따라, 자금조달 비용도 지속적으로 증가하면서 재무건전성이 극도로 악화되고 있으며, 과거와 같이 공장 부지 등 보유 자산을 매각하여 추가적인 자금을 창출할 수 있는 여력도 거의 한계에 부딪혀 있다. 이러한 상황을 돌파하고 새로운 기회를 창출할 수 있는 가시적인 신규 사업의 성과 역시 기대할 수 없는 상황임을 고려할 때 D방식은 회사의 생존이 위태로운 절체절명의 위기 상황에 직면해 있다. 이러한 회사의 상황과는 다르게 직원들의 인식은 만성적인 적자로 인한 패배주의, 무사안일주의 및 막연한 낙관주의 등이 혼재되어 있다. 즉, 경영실적 부진이 최근에 새롭게 발생한 문제도 아닐뿐더러 경영진의 잘못 때문이라는 생각과, 문제는 있지만 월급은 제 때 나오고, 전주 공장 부지가 개발되면 다시 사정이 나아질 것이라는 생각들이 저변에 집단적으로 깔려 있다. 이러한 분위기 및 정서가 오랜 기간 지속되었기 때문에 D방직 직원 모두가 공유하고 있는 D방직의 기업 문화가 되어 버렸다. 이러한 상황에서 과연 D방직이 생존할 수 있는 전략은 무엇일까? 주어진 시간은 많지 않다.

참고문헌

김인호. (1993) 세계 산업의 주도권 이동원리. 한국경제신문사.
 박영은, 이동기. (2012) “글로벌화에 대한 철학을 옷에 담다, 유니클로,” **경영교육연구**, 제16권, 제4호.

이장우, 허재원 (2013) “리더십과 조직역량이 해외진출 전략에 미치는 영향: 한류 음악시장에서 SM엔터테인먼트의 사례,” **경영교육연구**, 제17권, 제1호.
 장세진 (2012) **경영전략**, 7판. 박영사.
 Barney, J. B. and W. S. Hesterley. (2012) **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Fourth Edition, Pearson.
 Ball, D. A., J. M. Geringer, M. S. Minor and J. M. McNett. (2010) **International Business**, Twelfth Edition, McGraw-Hill/Irwin.
 Chandler, A. D. (1962) **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press.
 Mayer, C. (2013) **Firm Commitment**. Oxford: Oxford University Press.
 McGahan, A. M. and M. E. Porter. (1997) How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, 18, 15-30.
 Porter, M. E. (1980) **Competitive Strategy**. New York: Free Press.
 D방직 社史 (1997)
 ㈜경방 사업보고서 (2007~2012)
 D방직 사업보고서 (2007~2012)
 동일방직㈜ 사업보고서 (2007~2012)
 삼일방직㈜ 감사보고서 (2012)
 일신방직㈜ 사업보고서 (2007~2012)
 ㈜국일방직, <http://www.kukil.spin.com>.
 ㈜경방, <http://www.kyungbang.co.kr>.
 금융감독원 전자공시 시스템, <http://dart.fss.or.kr>.
 D방직㈜, <http://www.thtc.co.kr>.
 D방직협회, <http://www.swak.org>.
 동일방직㈜, <http://www.dong-il.com>.
 삼일방직㈜, <http://www.samil-sp.co.kr>.
 일신방직㈜, <http://www.ilshin.co.kr>.
 섬유뉴스, 방직회사 신규 설비 투자 기사, 2012. 3.29.
 조선일보, Weekly BIZ, 한중일 3국간 제조업 총력전쟁 기사, 2012. 9.22.
 전자신문, 김형상 국일방직 대표 인터뷰 기사, 2011. 9. 7.

Finding Business Opportunity in Declining Industry: The Case of D Textile Co., Ltd. in the Korean Cotton Spinning and Weaving Industry

Nam S. Lee*

Abstract

Korean cotton spinning and weaving industry is classified into declining industry according to the lifecycle of industry. Thus, in general, it is not attractive in terms of growth rate and profitability. Unlike the era in the 1970s and 1980s when the firms within the industry prospered, those firms shrank and are not guaranteed for their survival. However, as an industry that produces basic materials for cotton-based diverse products, cotton spinning and weaving industry will last forever as long as human wears clothes. Further, the characteristics of cotton products are both environment-friendly and advantageous to human body compared with synthetic textiles so that it should not be given up. This case study demonstrates the industrial phenomena taking place at D Textile Co., Ltd. In addition, this case closely illustrates both similarities and dissimilarities existing among firms within the same industry while pursuing their survival adopting distinctive strategies, respectively. Michael Porter's five forces theory provides a useful lens in analyzing opportunities and threats implied in this industry. Diverse strategies to realize opportunities in this industry such as, leadership, niche, harvest and divestment, will be viewed from the perspective of internationalization and diversification strategies. At the same rate, differences in performance between the firms within the same declining industry will be explained using the resource-based view that assumes the firm-level heterogeneity and immobility of intangible resources and organizational capabilities, in particular.

Key Words: declining industry, cotton spinning and weaving industry, diversification, internationalization, business opportunity, organizational capability

* Assistant Professor, College of Business & Economics, Chung-Ang University, Seoul, Korea.

〈Teaching Note〉

쇠퇴하는 산업에서의 사업기회 모색: 면방직산업 D방직의 사례

1. Synopsis

한국 섬유, 방직산업(특히, 면방직)은 오늘날 소위 사양산업(declining industry)에 속한다고 볼 수 있다. 1980년대까지만 해도 국가 수출 주도 산업으로서의 역할은 물론 대규모 장치 산업의 특성상 자본과 기술, 인력의 측면에서 자원을 선점하였고 다양한 관련, 비관련 사업다각화를 통해 새로운 산업이나 사업에 진출하려는 시도 또한 적극적이었다.

사양산업에서 일어나는 일반적인 현상은 매출액 및 수익률 감소, 산업 내 해당 기업들 중 일부가 업종 전환 내지는 폐업을 통해 산업을 이탈하는 것이다. 하지만, 산업 자체가 영원히 사라지지 않는 이상, 사양산업 내에서 업계 1위의 지위를 유지하거나, 틈새 제품이나 시장을 개척하고, 연구개발을 통해 새로운 신규 성장 동력을 찾음으로써 성장세를 이어가는 기업도 있다.

D방직 사례를 통해 소위 사양산업에서 발견되는 일반적인 특징은 무엇인지를 알아 보고, 그러한 산업에 속해 있는 개별 기업들의 입장에서 생존과 번영을 위해 해야 할 일이 무엇인지를 살펴본다. 비록 사양산업에 속해 있다 할지라도 올바른 전략의 수립과 실행에 따라 기업별로 여전히 사업의 기회가 존재할 수 있다는 것을 보여주고자 한다.

2. Teaching Point

1) 방직산업의 구조

사양산업에서는 매출액과 이익률이 지속적으로 감소하는 현상이 나타난다. 기존 업체간의 경쟁은 더욱 심화되고, 구매자 및 공급자, 그리고 대체재의 위협도 증가하게 된다. <표 1>에서 보여주듯이 방직산업은 장치산업의 성격이 강하며 가치사슬 측면에서 볼 때 중간 원료의 공급을 담당하고 있다.

2) 사양산업에서의 다양한 사업기회 창출방안

한편, 쇠퇴하는 산업에서 새로운 사업 기회는 시장리더십, 틈새시장, 수확, 철수 등으로 압축된다(Barney and Hesterley, 2012). 일신방직의 경우, 다른 경쟁업체와는 달리 해외 진출보다는 국내에서의 경쟁력을 높이는 전략을 선택함으로써 생산성이 높은 새로운 설비를 지속적으로 도입하고 규모를 확충하여 왔다. 다른 경쟁업체와 비교시 생산성 측면에서 확실한 경쟁우위를 차지 함으로써 비록 쇠퇴하는 산업이지만 시장리더십 기반을 확고하게 다져 놓음으로써 최소한 생존권을 확보하는데 성공하였다. 또한, 경쟁업체들이 새로운 국내 설비 투자를 멈춘 것과 대조적으로 국일방직은 후발주자로 방직

업계에 진입하여 효율적으로 새로운 설비에 투자를 한 결과 자동화를 통한 생산성의 우위를 확보하여 성공적으로 사업을 확대하고 있다. 한편, 틈새시장 전략의 사례는 삼일방직이 대표적이다. 당초 기존 경쟁업체와 비교하여 규모나 설비 측면에서 전혀 위협적인 존재가 아니었으나, 차별화를 통한 사업의 전개로 방향을 전환하여 모달과 같은 특수 기능성 섬유를 개발, 생산함으로써 확실하게 틈새시장을 만들어 낸 사례이다. 수확(Harvest) 전략은 쇠퇴하는 산업 내에서 새로운 대규모 설비 투자 대신 현재 상태를 유지하기 위한 최소한의 투자만을 하면서 지금 당장 산업에서 퇴거(exit)할 계획은 없는 경우이다. 새로운 대규모 국내 설비 투자를 하지 않는 경방, 동일방직, D방직 등이 해당된다. 철수(Divestment) 역시 쇠퇴하는 산업 내에서 볼 수 있는 현상이다. 방직산업의 경우 경방이 영등포 방직 공장 부지를 타임스퀘어 복합쇼핑몰로 개발한 것, 충남방직이 조치원 공장 부지에 대규모 주상복합 주거 단지를 건설한 것, D방직이 수원, 대구 공장 부지를 매각하고, 대구공장 부지에 스펙트럼이라는 쇼핑몰을 건설한 것 등이 대표적인 사례이다.

3) 사업확장시 (사업다각화, 해외진출, 전략적 제휴) 성공요인

일신방직을 제외한 대부분의 기존 방직업체들은 국내 산업의 경쟁력이 저하되자 원가절감 차원에서 인건비가 저렴한 중국 및 동남아 등지로 생산기반을 이전하였다. 하지만, 단순한 인건비 절감 차원의 이점은 그리 오래 지속되지 못했다. 오히려, D방직이 2005년 Greenfield Investment를 통해 직접 입지 선정부터 관여하여 설립한 D인연의 사례를 보면 해외 사업을 통해 현지 생산 및 판매를 추진한다는 것은 수출이나 라이선싱을 통해 간접적으로 해외 사업에 진출하는 것과는 차원이 다르게 어렵고 복잡하

다는 것을 알 수 있다. 생산 및 판매의 현지화를 추진하기 위해 요구되는 조건이란 자본력의 문제만이 아니라 현지 생산 및 판매를 뒷받침할 수 있는 인적 자원의 확보와 함께 현지 자회사를 종합적으로 관리할 수 있는 본사 차원의 능력과 역량이 필요한 것이다(Ball, Geringer, and McNett, 2010). 구체적으로, 현지 생산에 가장 적합한 입지를 선정하는 능력, 고용된 현지인력을 교육, 훈련시켜 조기에 생산을 안정화시킬 수 있는 능력, 본사에서 파견된 주재원들의 기술 수준과 외국어 구사 능력, 국내와 해외 생산 기지의 효율적 운영을 위한 계획 수립 및 실행 능력 등 본사의 조직적 역량이 충분히 갖춰지지 않은 상태에서 의욕만 앞세우고 해외에 진출하는 경우, 해외 자회사는 물론 본사에까지 악영향을 미치게 된다(장세진, 2012).

3. Assignment Questions

- 1) 방직산업의 매력도를 포터의 5 forces model을 이용하여 분석하시오.
- 2) 국내 주요 방직기업들이 쇠퇴하고 있는 방직산업에서 사업기회를 창출하기 위해 어떠한 전략을 추진하였는지 비교 분석한 후, D 방직이 어떤 방안을 사용하는 것이 좋을지 설명하시오.
- 3) D방직이 사업기회를 창출하기 위하여 사용한 방법들은 무엇이었는지, 그러한 방법들이 별다른 성과를 거두지 못한 이유나 실패원인은 무엇인지 분석하시오.

4. 분석

1) 방직산업의 매력도 분석

첫째, 일반적으로 방직업계의 범위는 원면을 주 원료로 구매하여 방직 및 제직을 한 후, 염색, 프린트, 가공 등을 통해 원단을 의류제작 또는 봉제 업체에 판매하는 것이다. 본문에서도 언급했듯이, 방직회사는 매출원가의 비중이 높은 편이고 특히 그 중에서도 원면 수급 동향 및 가격 변화가 이익률에 큰 영향을 준다. 따라서, 면화를 재배하여 원면을 방직 기업에 판매하는 공급업체로부터의 잠재적인 기회 및 위협은 매우 크다고 할 수 있다(Porter, 1980). 2012년도 경영실적을 보면 일신방직을 제외한 모든 방직기업들이 적자를 기록하였으나, 2010년도의 경우, 예외 없이 모든 방직기업들이 흑자를 기록했는데 가장 직접적인 이유는 바로 원면가격의 등락에 있었다. 원면 시세가 급등할 경우, 방직회사들은 재고 원면의 원가가 낮지만 판매가격을 높일 수 있으므로 이익을 내게 되며, 반대로 원면 시세가 급락하는 경우 기존 재고 원면의 높은 원가 때문에 적자를 기록하게 되는 것이다. 따라서, 공급업체가 방직회사에 미치는 위협(또는 기회)의 정도는 매우 높다고 할 수 있다. 둘째, 방직회사가 생산한 제품을 구입하는 구매자로부터의 기회 및 위협 요인을 보면 과거와는 전혀 다른 상황임을 알게 된다. 즉, 과거에는 seller's market의 구조로 되어 있어, 방직업체가 봉제나 의류 제작업체와 비교할 때 교섭력(bargaining power) 측면에서 월등히 앞섰으나, 현재는 글로벌 SPA 브랜드는 물론 국내 브랜드의 영향력이 점점 확대되는 상황이다. 국내에 진출한 Uniqlo나 Zara의 경우, 매출액이 급증하고 있는데, Uniqlo는 2011년 매출액이 3,500억원으로 2009년에 비해 무려 3배 가까운 매출액 신장률을 보였

고, Zara역시 매출액이 799억원('09)에서 세 배 가까이 신장된 2,154억원('11)으로 급증하였다(박영은, 이동기, 2012). 따라서, 구매자의 교섭력 측면에서 볼 때, 방직산업은 매력이 떨어지는 산업으로 볼 수 있다. 셋째, 대체재와의 경쟁여부이다. 면방직 및 방직산업은 주 원료가 친환경 천연섬유라는 측면에서 강점을 가지고 있으나, 모달과 같은 천연섬유와 합성섬유가 다양하게 가미된 기능성섬유가 등장했고, 향후에도 계속 등장할 가능성이 높다. 따라서, 새로운 기능성 제품을 출시하지 못하는 경우 기존 방직업체들은 경쟁에서 불리한 여건에 놓이게 될 확률이 높다. 넷째, 잠재적 진입자로부터의 위협 수준은 비교적 낮을 것이다. 방직산업이 장치산업화 되었고, 연구개발에 지속적 투자를 해야 경쟁우위를 차지할 수 있는 상황이기 때문에 이익률이 낮고 기존 업체와의 경쟁이 치열한 여건으로 굳이 새롭게 진입할 기업은 많지 않을 것이기 때문이다. 마지막으로, 기존 업체와의 경쟁이다. 비록 방직산업이 사양산업화 되었지만, 국내에서만 여전히 16개 업체 이상이 면방직업계에 종사하고 있으며, 아직도 투자여력이 있는 업체들을 중심으로 신규 설비에 투자하면서 아무도 쉽게 이탈하려 하지 않고 있다. 산업의 집중도가 높은 편이고 제품의 차별화 정도가 전체적으로 낮은 상황에서 기존 업체간의 경쟁 정도는 높은 편이고 산업 전체적인 매력도는 낮다고 볼 수 있다.

〈표 14〉 포터의 5 Forces Model을 이용한 방직산업의 매력도 측정

위협 요인	매력도
공급업체(Supplier)	낮음
구매자(Buyer)	낮음
대체재(Substitute)	낮음
잠재적 진입자(New Entrant)	높음
기존 경쟁업체(Competitor)	낮음
종합	낮음

2) 주요 기업의 사업기회 창출 전략

사양산업에서 생존하기 위해서는 산업구조 특성을 이해하고 이를 통해 가능한 기회를 찾아내고 이를 경쟁우위로 만들 수 있는 내부 역량을 보유하고 있어야 한다. 쇠퇴하는 산업에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 업계 리더십 확보, 틈새 시장 및 제품의 개발(Niche), 수확(Harvest) 및 철수(Divestment) 전략 등이 가능한 방법이다. 방직산업에서 면방직 사업 분야의 경우, 일신방직 및 국일방직 등이 자동화된 신규 설비를 지속적으로 도입함으로써 생산성 측면에서 기존 업체들을 압도하면서 업계 리더십을 확보하고 있는 사례이며, 삼일방직은 기존 범용 면 제품 생산을 중단하고, 연구개발을 바탕으로 모달과 같은 새로운 기능성 틈새 제품 개발을 통해 경쟁력을 확보한 경우이다. 철수를 통한 새로운 사업 기회의 모색은 경방이 국내 방직사업에 대해 새로운 투자 대신 공장 부지를 활용하여 대형 복합쇼핑몰 사업을 추진한 것을 들 수 있다. 동일방직이나 일신방직 역시 사업다각화를 1980년대 이후 장기적인 차원에서 꾸준히 추진하여 동일방직은 알루미늄 제조 및 의류, 일신방직은 주류, 벤처투자, 의류, 화장품, 부동산 임대사업 분야로 진출하여 방직 이외의 분야를 통한 매출 비중이 50%를 상회하고 있다. 반면, 대한방직은 관련/비관련 사업다각화를 통한 신규 사업분야 진출 및 해외사업을 적극적으로 추진하였으나 경쟁 업체와 비교할 때 신규사업을 통한 비방직 분야의 매출액 기여 실적은 전무한 실정이다. 따라서, D 방직은 면방직 사업 등 이미 경쟁력을 상실했거나 경쟁우위를 확보하기 어려운 분야에서는 철수를 추진하는 한편, 인력 및 기술수준 등에서 경쟁 우위를 보유하고 있는 국내 염색 및 날염 프린트, 가공분야에 집중하여야만 한다. 또한, 방직산업과 같은 사양산업 이외의 성장성이 높은 산업 및 사업 분야를 발굴하여 장기적인 안목으로 미래 주력 사업

을 육성해야 한다.

3) D방직의 사업전략 및 실패원인 분석

D방직이 존망의 기로에 서있는 현재 상황은 비단 주력 사업인 방직과 방직 사업이 사양산업에 속해 있기 때문만은 아니다(McGahan and Porter, 1997). 기업 경영을 구성하는 요소 중 전략의 수립과 이를 실행하기 위한 조직구성, 그리고 이러한 조직을 통해 관리와 운영이 효율적으로 이루어지지 않았기 때문으로 볼 수 있다(Chandler, 1962). 주력 사업인 방직사업에서 지속적인 적자를 기록하고 있는 상황은 운영과 관리의 비효율성보다는 전략의 부재로 인한 문제이다. 일신방직과 국일방직처럼 적절한 시점에 신규 설비 투자가 뒷받침되었다면 자동화를 통해 생산성도 높게 유지되고, 불량률을 낮춰 높은 번수의 방직사 생산을 통해 최소한 경쟁등위 상태를 유지할 수 있었을 것이다. 한편, 중국 현지 D인협의 경우는 적절한 해외진출 전략으로 볼 수 있으나 전략 실행의 주체인 조직 구성원과 경영진의 역량 부족 및 조직 관리, 운영에 있어 미숙한 점이 많아 전략 자체의 의도가 제대로 실행되지 못한 경우로 봐야 할 것이다. 사업다각화를 통한 신규사업 전략 추진에 있어서도 면밀한 외부 환경으로부터의 기회 및 위협요인과 자체 보유 강약점의 분석이 치밀하지 못했고, 장기적인 방향과 우선순위를 정하지 않은 상태에서 이를 추진할 수 있는 조직이 구성되지 못한 채 전문성이 떨어지는 한 두명의 기존 인력이 담당한 것은 예고된 人災라고 볼 수 있다.

구체적으로, 첫째, 사업다각화의 경우, 일신방직 및 동일방직, 경방 등의 경우도 기존 사업과 관련성이 떨어지는 비관련 사업 분야로 진출했지만 D방직과는 매우 다른 결과를 가져 왔다고 할 수 있다. 이들은 사양산업 내부에 속한 기업들로서 과거 성장 및 성숙산업 단계와 달리 좋은 인재를 지속적으로

충원하지 못하고 재무적인 측면에서도 일반적으로 새로운 사업을 추진할 수 있을만한 충분한 여력을 보유하지 못했다는 공통적인 특징을 가지고 있다. 하지만, 이러한 공통적인 자원의 제약에도 불구하고 결국 조직 전체의 역량이나 경쟁력 차이가 상이한 결과를 가져왔다고 볼 수 있다. 조직역량이나 경쟁력의 차이를 가져오는 배경에는 최고경영진의 리더십 부족과 안이한 조직문화도 그 원인이라고 볼 수 있다. D방식의 경우, 핵심인재를 제대로 육성, 관리하지 못했고, 부문별 관리도 형식적이고 미흡한 수준에서 이루어지는 실정이다. 분야별 독립적인 의사결정이나 보상대신 전사차원의 성과 중심으로 보상체계가 정해져 있고, 부실이나 부정을 사전에 예방하는 기능도 미흡하여 항상 문제가 발생하면 사후적으로 처리를 하는 방식이기 때문에 전체 조직원들의 사기가 저하돼 있고 만성적인 패배주의가 만연되어 있다. 부서간 높은 장벽으로 인해 협조가 쉽지 않으며, 회사 전체가 위기 상황에 빠져 있음에도 불구하고 위기 의식을 고취하고 문제 해결을 독려하며 구성원과의 소통에 소홀한 최고경영진의 권위적인 리더십 또한 문제 해결을 더욱 어렵게 만드는 요인들이다. 결국, 사업다각화의 성공 여부는 본업과의 관련성 여부나 정도에 달려있다고 보다는 기업이 보유하고 있는 위기 극복의 자세, 조직을 술선수범하여 이끌어 나아갈 수 있는 강력한 리더십, 새로운 사업을 추진할 수 있는 인력과 자본력 등 조직의 내부 역량에 달려 있다고 봐야 할 것이다(Mayer, 2013; 이장우 외, 2013).

둘째, 해외진출의 경우, 입지 선정(인력확보, 인프라 문제), 중국의 정책변화(폐수처리장 관련), 관리력 부재(현지에 파견할 기술인력 부족, 언어 포함 현지 문화에 대한 이해부족) 등이 원인이라고 볼 수 있다(장세진, 2012; Barney et al., 2012). 결과적으로 사양산업에 속한 기업이 해외사업 진출에 성공하기 위해서는 여러가지 불리한 조건을 극복할 수

있는 강력한 조직문화와 최고경영진의 리더십이 요구된다고 할 수 있다.

셋째, 전략적 제휴의 경우, 찰스 놀란과의 의류사업 실패사례에서도 볼 수 있듯이 이익과 위험을 공유하며 서로의 상호보완적인 관계를 지향하지 않고 지분율에만 집착하면 제휴가 성공할 수 없다는 것이다.