

2020년 한국프랜차이즈학회 동계학술대회

(제21회)

- 미래를 준비하는 프랜차이즈 산업 -

주최 : (사)한국프랜차이즈학회, 대한상공회의소
후원 : 세븐일레븐, SPC
일시 : 2021년 2월 19일
장소 : 대한상공회의소 소회의실 2, 4

모시는 글

안녕하십니까?

소띠해에 복 많이 받으시고, 댁내 모두 건강하시길 다시 한번 기원합니다.

이번 동계학회는 “미래를 준비하는 프랜차이즈 산업”이란 주제로 하게 될 것입니다. 기조강연은 한국편의점산업협회 회장이신, 최경호 세븐일레븐 대표님이 “Next Franchising 2021: 코로나, 뉴노멀 시대를 지나는 2021 프랜차이즈 산업의 전망 및 전략”이란 제목으로 발표해주실 것입니다.

정규세션들로는 업계와 관련된 세션으로 정책세션과 전략세션, 그리고 학계의 이론연구 2개 세션 등 총 4개 세션을 준비하고 있습니다. 정책세션에서는 분쟁조정 관련하여 사례분석과 최근 공정거래위원회가 제안한 내부자율분쟁조정기구 설치운영가이드 관련한 발표와 토론이 진행될 예정입니다. 전략세션에서는 최근 진행되고 있는 업계의 전략과 관련된 발표를 해주시면 감사하겠습니다.

코로나로 인하여 1년 동안 거의 모든 활동이 활발하지 않아서, 심적으로도 많이 위축되어 있어서 새해를 맞이해서 의도적으로라도 활기를 불려 일으켜야 할 것 같습니다. 회원님들 많은 참여 부탁드립니다.

동계학술대회 조직위원장 성백순

한국프랜차이즈학회장 김주영

2021년 2월 19일

2020년 한국프랜차이즈학회 동계학술대회

- 미래를 준비하는 프랜차이즈 산업 -

진행일정

시 간	세 부 내 용
12:00~ 13:30	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 참석자 등록 ▶ 이사회 및 Reception
13:00~ 14:20	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기조연설 <p style="text-align: center;">“Next Franchising 2021 : 코로나, 뉴노멀 시대를 지나는 2021 프랜차이즈 산업의 전망 및 전략” 코리아세븐 최경호 대표이사</p>
14:20~ 14:30	Coffee Break
14:30~ 15:50	<ul style="list-style-type: none"> - 세션 1 가맹사업자의 분쟁조정 이슈들 [좌장: 이승창] <p>발표 1: “분쟁조정 사례 분석” 최지호(전남대), 이혁(강원대)</p> <p>발표 2: “가맹사업거래에서의 사내 자율제도 정착을 위한 제언” 임영균(광운대), 최필호(광운대)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - 세션 2 프랜차이즈 교육과 산업 [좌장: 김태희] <p>발표 1: “가맹금 수취구조와 필수품목 구매강제가 가맹시스템의 성과에 미치는 효과” 박주영(송실대), 김현순(송실대), 김주현(송실대), 이혁(강원대)</p> <p>발표 2: “프랜차이즈 교육콘텐츠 특성이 교육전이와 추천의도에 미치는 영향에 관한 연구: 몰입수준에 따른 비교” 주성희(한성대)</p>
15:50~ 16:00	Coffee Break
16:00~ 17:30	<ul style="list-style-type: none"> - 세션 3 프랜차이즈 산업발전 [좌장: 이수동] <p>발표 1: “가맹사업 진흥기본계획 수립연구” 정연승(단국대), 박진용(건국대), 이호택(계명대)</p> <p>발표 2: “수준평가 제도의 현황과 문제점” 성백순(장안대), 신봉섭(경희사이버대)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - 세션 4 가맹시스템 경쟁력 [좌장: 조춘한] <p>발표 1: “프랜차이즈 기업의 위기상황에서 소비자의 부정적 감정과 신뢰, 불신, 부정적 행동의도 간 영향관계에 관한 연구 : 신뢰와 불신의 전이를 중심으로” 문성식(장안대)</p> <p>발표 2: “프랜차이즈 가맹본부 정책에 따른 가맹점의 경쟁력” 조춘한(경기과기대)</p>
17:30~	- 폐회 및 토론회

2020년 한국프랜차이즈학회 동계학술대회 - 미래를 준비하는 프랜차이즈 산업 -

목 차

기조연설

발표 : “Next Franchising2021 : 코로나, 뉴노멀 시대를 지나는 2021 프랜차이즈 산업의 전망 및 전략” 최경호(세븐일레븐) 9
---	---------

세션 1 가맹사업자의 분쟁조정 이슈들

좌장: 한국항공대 이승창

발표 1: “분쟁조정 사례 분석” 최지호(전남대), 이혁(강원대) 23
발표 2: “가맹사업거래에서의 사내 자율제도정착을 위한 제언” 임영균(광운대), 최필호(광운대) 24

세션 2 프랜차이즈 교육과 산업

좌장: 경희대 김태희

발표 1: “가맹금 수취구조와 필수품목 구매강제가 가맹시스템의 성과에 미치는 효과” 박주영(송실대), 김현순(송실대), 김주현(송실대), 이혁(강원대) 45
발표 2: “프랜차이즈 교육콘텐츠 특성이 교육전이와 추천의도에 미치는 영향에 관한 연구: 몰입수준에 따른 비교” 주성희(한성대) 51

세션 3 프랜차이즈 산업발전

좌장: 국민대 이수동

발표 1: “가맹사업 진흥기본계획 수립연구” 정연승(단국대), 박진용(건국대), 이호택(계명대) 63
발표 2: “수준평가 제도의 현황과 문제점” 성백순(장안대), 신봉섭(경희사이버대) 81

세션 4 가맹시스템 경쟁력

좌장: 경기과기대 조춘한

발표 1: “프랜차이즈 기업의 위기 상황에서 소비자의 부정적감정과 신뢰, 불신, 부정적 행동의도 간 영향관계에 관한 연구 : 신뢰와 불신의 전이를 중심으로” 문성식(장안대) 95
발표 2: “프랜차이즈 가맹본부 정책에 따른 가맹점의 경쟁력” 조춘한(경기과기대) 107

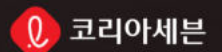
기조연설

**“Next Franchising 2021 :
코로나, 뉴노멀 시대를 지나는 2021
프랜차이즈 산업의 전망 및 전략”**

최경호(코리아세븐)

2021 Next Franchising

코로나 시대를 지나는 2021 프랜차이즈 전망 및 전략



Speaker Profile (연사 소개)

최 경 호 *Choi, Kyoung Ho*

(주)코리아세븐 대표이사



1992
코리아세븐 입사

2002 ~ 2007
영업 대전 지점장

2010 ~ 2013
영업 지방 지역장

2013 ~ 2017
상품, 영업수도권부문장

2017 ~ 2018
영업 · 개발 본부장

2018 ~ 2019
상품 본부장

2020 ~ 現
한국편의점산업협회장 (제14대)

2020 ~ 現
코리아세븐 대표이사

7-ELEVEN®



세계 1927년 '세계' 최초로
미국 텍사스주 달라스에서 시작



세계 1등,
세계 최초 편의점



전 세계 18개국
점포 수 73,386개



매일 하루 방문 고객
6천만명 이상



하루 3.5시간마다
하나의 매장 오픈

코리아세븐 개요 (20년 12월 기준)

- 매출: 5조원
- 점포 수: 10,500여점
- 직원 수: 1,400여명

주요 연혁

1989. 5월



한국 최초 편의점
세븐일레븐 올림픽점
오픈

2000. 1월 업계 최초 1,000점 달성

2010. 4월 바이더웨이 인수

7월 업계 최초 제주도 출점(전국제일망)

2017. 5월



세계 최초
핸드페이 결제
무인 편의점
'시그니처' 오픈

2019. 7월



신개념 프리미엄
푸드스토어
'푸드드림' 오픈

(20년 12월 기준)



목차

1. NOW 20년 프랜차이즈 산업 현황

- 20년 산업 규모 및 매출 추이, 소비트렌드 변화, With Corona

2. NEW 21년 환경

- 21년 환경 전망(PEST 분석), 소비트렌드 전망

3. NEXT 대응 방안

- ① Corona Virus 대응, ② Digital Transformation, ③ ESG 경영, ④ 현장 경영

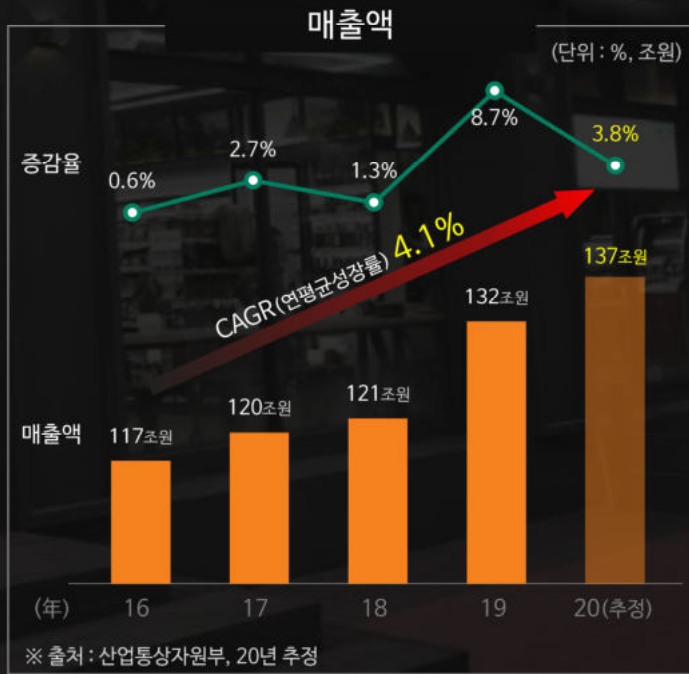
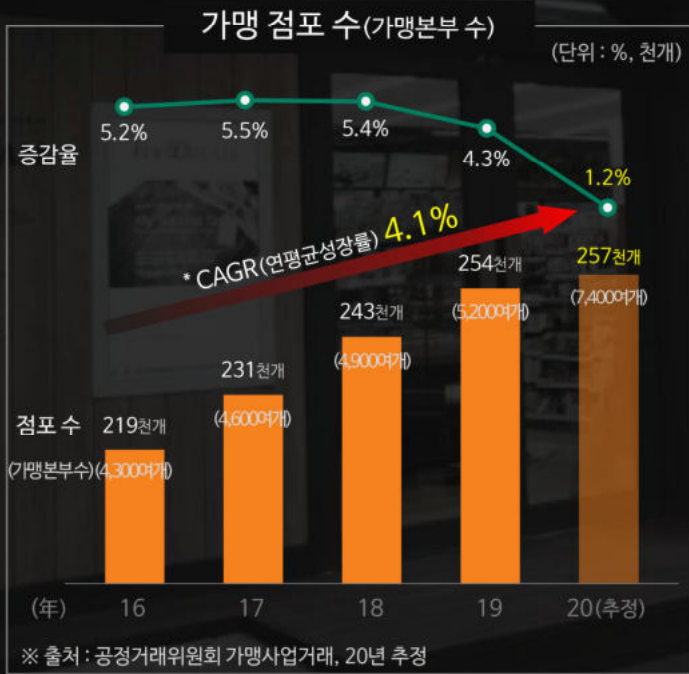


1. Now

20년 프랜차이즈 산업 현황

20년 산업 규모 및 매출 추이 (추정)

- 20년 프랜차이즈 산업 가맹본부 수 7,400여개, 가맹점 수 257천개 (+1.2%), 매출 137조원 (+3.8%) 추정
- 코로나 타격, 비용 부담 (인건비, 플랫폼 수수료 등) 증가, 가맹사업법 규제 강화 등으로 인한 성장률 둔화



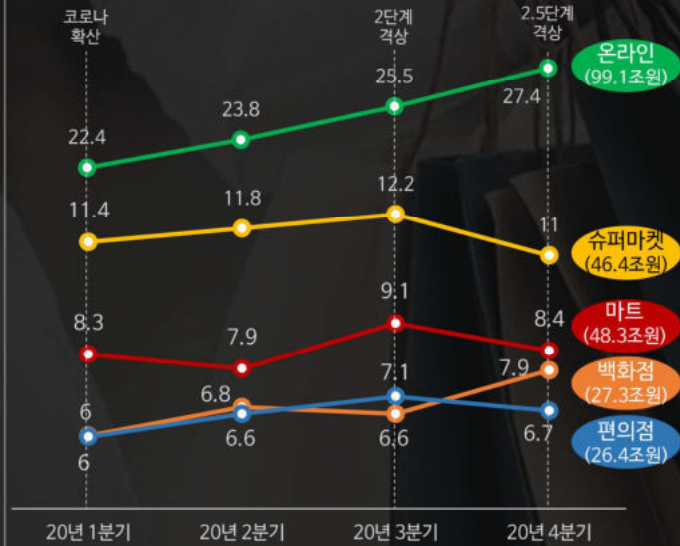
* CAGR : Compound Annual Growth Rate (연평균성장률)

20년 소비트렌드 변화

- 20년 온라인 매출 **99.1조원**, 매출 지속 상승 → 거리두기 단계 격상에 따른 오프라인 채널 매출 감소
- **가구(23.8%), 가전(18.5%), 식음료품(9.1%)** 매출 증가 → 실내 생활 위주 소비 증가

업체별 매출액

(단위: 조원, 20년 분기별)



※ 출처: 통계청

상품군별 매출 증감

(단위: 조원, %)

구분	19년	20년	증감율
가구	8.2	10.2	+23.8 ▲
가전	24.9	29.5	+18.5 ▲
오락 및 취미	11.3	12.9	+14.2 ▲
식음료품	111.4	121.6	+9.1 ▲
의약품	21.7	23.0	+6.0 ▲
서적 및 문구	6.8	6.8	+0.5 ▲
의류	60.0	50.5	▲15.9 ▼
화장품	34.7	28.5	▲17.8 ▼
신발 및 가방	16.3	12.5	▲23.2 ▼

※ 출처: 통계청

20년 코로나 충격

- 20년 코로나 충격(Corona Pandemic), 피해 기업 **75.8%**, 비상 경영 회사 **39.7%** → 매출 급감, 확산 억제 정책
- 21년 코로나 일상(With Corona), 국민 **51.6%** 21년 코로나 종식 예상 → 변화 대응, 제한 정책 완화
→ 불안정, 불확실한 코로나 일상(With Corona) 지속 예상

20년 코로나 충격
(Corona Pandemic)

기업 대상 코로나 영향 설문 조사

※ 출처: 대한상공회의소, 302개사 대상

피해를 보고 있다 **75.8%** 비상경영을 하고 있다 **39.7%**

21년 코로나 일상
(With Corona)

국민 대상 코로나 종식 예상 시기 설문 조사

※ 출처: 국회미래연구원, 1.4만명 대상

21년상반기	21년하반기	22년상반기	22년하반기	23년이후	기타
18.7%	32.9%	13.4%	16.0%	9.2%	9.8%

※ 기타: 20년말, 종식불가능

- 오프라인(외식, 여행 등), 자영업 매출 급감
 - 거리두기 정책 강화, 온라인 매출, 배달 급증 등 (20년 133조원+19.8%) (20년 배달 시장규모 20조원)
- 코로나 확산 억제 중심 정책
 - 국내·외 봉쇄, 업종 제한, 과태료·의무화 등

- 오프라인, 자영업 변화 대응
 - 비대면 서비스, 혁신기술 도입, 포장·예약제 확대 (키오스크, 무인점포, 로봇 등)
- 코로나 지속 관련 제한 정책 완화 예상
 - 업종제한완화, 손실보상, 방역일상화, 백신보급 등

2. New 21년 환경

21년 환경 전망 : *PEST 예측

* Political, Economic, Social and Technological analysis : 전략관리구성요소중환경파악에 사용되는 거시적 환경요소

코로나 영향이 일상이 되고 이에 대응하는 사회 경제 환경 변화 지속

주요 변화

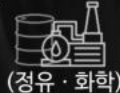
주요 지표 추이

	주요 변화	주요 지표 추이			
「POLICY」	<ul style="list-style-type: none"> · 최저 임금 인상('21년 8,720원/+1.5%) <small>※ 출처: 고용노동부</small> · 공정위, 프랜차이즈 정책 강화 * 음식점 위생관리 강화, 정보공개서 의무 강화 등 	[연도별 최저 임금]			
		'18년 7,530원	'19년 8,350원	'20년 8,590원	'21년 8,720원
「ECONOMY」	<ul style="list-style-type: none"> · '21년 경제성장률 3.0% 전망('20년 -1.1%) · '21년 민간소비 +3.1% 전망('20년 ▲2.1%) <small>※ 출처: 기획재정부</small> 	[경제 성장률]			
		'18년 2.9%	'19년 2.0%	'20년 -1.1%	'21년(e) 3.0%
「SOCIAL」	<ul style="list-style-type: none"> · 1인 가구 증가('21년 40.7%/+1.5%) · 인구 감소 지속('19년 대비 '20년 ▲2.1만명 감소) <small>※ 출처: 행정안전부</small> 	[1인 가구 비중]			
		'18년 36.7%	'19년 37.8%	'20년 39.2%	'21년(e) 40.7%
「TECHNOLOGY」	<ul style="list-style-type: none"> · 온라인, 모바일 시장 성장('21년 159조원/19.5%) · 기술혁신 통한 업종 경계 붕괴(무한, 무경계 경쟁) (ex 카카오뱅크, 택시) 	[이커머스 시장 규모]			
		'18년 93조원	'19년 111조원	'20년 133조원	'21년(e) 159조원

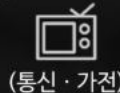
업종별
정상화 시기 전망

※ 출처: 대한상공회의소

2분기



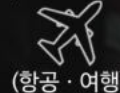
3분기



4분기



22년 이후



22년 이후

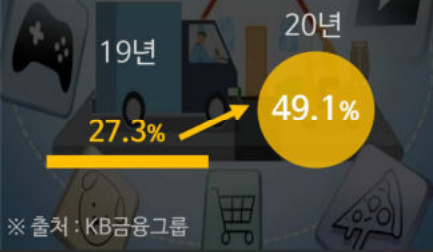


21년 환경 전망 : 소비트렌드 전망 - With Corona, HUG Changes

H

「홈코노미」
Homeconomy

‘퇴근 후엔 바로 집으로’
(평일 일과 후 바로 귀가하는 경우)



실내 생활 중심 (재택근무, 온라인 교육 등)
밀키트와 배달시장의 성장
라스트마일

U

「언택트」
Untact

‘비대면 결제 선호’

비대면 소비 경험 (코로나 증식 후에도) 비대면 소비 지속 의사

74.7% 80.1%

※ 출처 : 서울연구원 (서울시민 1,200명 대상)

드라이브스루
키오스크
무인 매장

G

「좋은 가치」
Good Value

‘착한 기업, 소비 선호’

상품 구매 시, 기업의 사회적 평판 영향



향후 ESG 경영의 중요성



※ 출처 : 매일경제, 한국경제

가치 소비 (친환경, 가성비 등)
프리미엄 상품 전략 (보복적 소비)
기업의 사회적 책임 요구

* 홈 (Home) + 경제 (Economy) : 집에서 이루어지는 경제활동
* 상품이 최종 고객까지 전달되는 과정과 요소

코로나 변화에 적응하는 소비트렌드 변화 예상

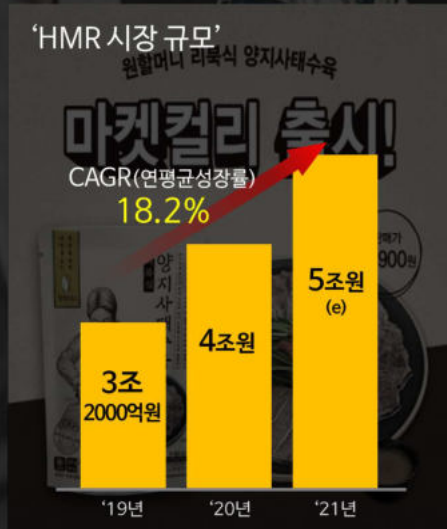
10/20



3. Next
대응 방안

21년 대응 전략 : ① Corona Virus 상품 · 서비스 전략

- 국내 HMR '21년 시장규모 **5조원(+25%)** 전망('20년 4조 원)
→ 프랜차이즈 업체 대표 메뉴들의 간편식(HMR, 밀키트) 상품 확대
- 20년 국내 음식 배달 시장 규모 **20조원**, 프랜차이즈 업계 배달앱 이용률 **53.7%**(19년 기준)
→ 포장, 배달 서비스 확대 및 배달 수수료 절감 개선 노력(자체 APP 출시, 지자체 배달 APP 이용 등)

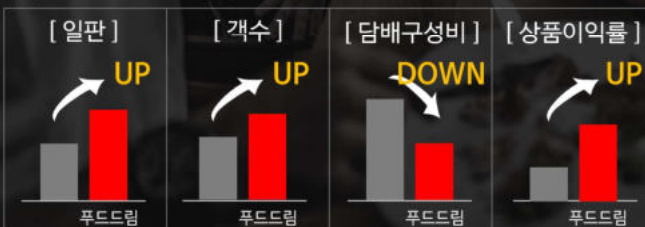


21년 대응 전략 : ① Corona Virus 상품 · 서비스 전략_세븐일레븐

푸드드림 : 프리미엄 푸드 스토어



- 점포 수 : 500점 (21년 전망 추정)
- 차별화 Point
 - 푸드, 음료, 서비스 플랫폼 구축 통한 차별화
 - 점포 면적(시식 · 휴게 공간) 확대(25평 이상), 셀프 계산 도입
- 푸드드림 점포 성장 지수



온라인 주문 배송, 배달 강화



- 운영 점포 수 : 전국 6,000점 (21년 전망 추정)
- 차별화 Point
 - POS / 모바일 연동 주문 접수 동시 알림
 - 플랫폼 제휴 확대 통한 배달 불가 지역 최소화
- 기대 효과



21년 대응 전략 : ① Corona Virus 회복적 소비

포스트 코로나, ***회복적 소비**에 대한 대응 전략 필요

* 외부적 요인으로 억눌렸던 소비가 회복하듯 한꺼번에 분출되는 현상

국내 회복적 소비 사례

MZ세대 '나위한 사치' 회복소비 ... 코로나이후 트렌드

중앙일보 / 2020.01.30

설선물도 회복소비? 250만원 한우 3900만원 와인 등
고가선물 열풍

이투데이 / 2020.01.25

'집콕'이 지긋지긋해 질렀다... 회복소비 덕에 잘나가는
名品시장

한국경제 / 2020.02.01



프랜차이즈 업계별 대응 전략

도/소매

- **프리미엄, 차별화 상품 및 마케팅** (할인, 방문유도) 강화
- 온라인, 배달 등 차별화 서비스, 객단가 제고 모색

외식/패스트푸드

- 차별화 메뉴, **HMR 상품 강화**
- 배달, 포장, 비대면 서비스 유지, 확대

숙박/여행

- 포스트코로나 대비 **사전 예약 확대** (선고객유치)
- 시설 방역 및 위생 관리 최우선 차별화, 일상화

기타
(교육, 서비스 등)

- **소규모, 개인 맞춤 프로그램 강화**
- 온라인 · 모바일 콘텐츠 개발
- MZ세대 중심 가치소비 타겟 상품 강화

14/20

21년 대응 전략 : ② Digital Transformation

· 편의점 무인 점포 수 **557개**, 지난해 대비 **167.8%** 증가('20년 12월 기준)

→ 비대면, 무인 서비스 제공 위한 **혁신 기술 도입** (드라이브스루, 무인점포, 드론 배달 등)

· 푸드테크(Food + Technology) 성장 글로벌 푸드테크 시장 **272조원**

→ 음식 제조, 서빙 등 **매장 운영 효율 증대** 및 AI · 빅데이터 분석 기반 **고객 맞춤(CRM) 상품 · 서비스 강화**

무인편의점 점포 현황

+ 349점 (167.8%)

557점
('20년)

208점
('19년)

드라이브스루

주요 패스트푸드, 카페

(스타벅스 투썸플레이스, 커피빈, 할리스, 맥도날드, 롯데리아, 버거킹)

드라이브스루 매장 11.7% 차지

(전체 5,575점 중 655점)

드라이브스루점
655점
(11.7%)

전체 매장수
5,575점

※ 20년 9월 기준

푸드테크(Food + Technology) 성장
(음식료 제조, 서빙 로봇 등)

국내 로봇 시장 전망

6조원 → **20조원**
(20년) (25년)

글로벌 푸드테크 시장 전망

272조원 → **350조원**
(20년) (25년)

21년 대응 전략 : ② Digital Transformation_업계 사례

세븐일레븐 시그니처 : 무인편의점



- 점포 수 : 전국 200점 (21년 전망 추정)
- 차별화 Point
 - 출입 인증 수단 확대 : 신용카드(삼성페이 등), L.point, 카카오페이
 - 결제 수단 확대 : 신용카드, 교통카드, L.pay, 핸드페이(정맥), 카카오페이(예정), 제로페이(예정)
- 21년 시그니처 점포 150점 확대 예정

배스킨라빈스 : NEW BR 점포 오픈



- 즐겁고 스마트한 배스킨라빈스 컨셉
- 디지털 디스플레이 적용(종이없는매장)
 - 가격표, 포스터, 메뉴판 등

카페 달콤 : 로봇카페 비트 (b:eat)



- 로봇 바리스타 50가지 메뉴 제조
- 언택트 문화 확산 무인 로봇 매장 확대
 - 21년 2월 100호점 오픈(서울 중로구)

도미노피자 : 드론, 로봇 배송 TEST



- 드론(도미에어), 자율주행로봇(도미러)
- 21년 상용화 목표 TEST 진행
 - 성균관대(드론), LG사이언스파크(로봇)

21년 대응 전략 : ③ ESG 경영

ESG 란 ?

- 환경 (Environment) · 사회 (Social) · 지배구조 (Governance)의 머리 글자를 딴 단어로 기업 경영에 친환경, 사회적 책임, 지배구조(투명, 준법 경영) 개선 등을 적용, 기업이 지속 가능한 발전을 가능하게 하는 핵심 경영 가치

* ESG는 '19년 UN 기후 행동 정상회의에서 그레타 툰베리의 발언이 이슈되어 성장 국가들이 주변 환경을 돌아보게 하는 계기가 됨



헨리 페르난데스 Henry Fernandez
MSCI 회장(모건스탠리캐피털인터네셔널)

“코로나 이후,
ESG는 모든 부분에서 기준이 되었다.”

- 정부, 기업 등은 모두 새로운 관점에 따라 평가될 것
- 이제 선도하느냐, 끌려가느냐 선택의 문제밖에 없다
- 우리는 더 회복력 있는 미래를 만들어야 한다

「 국내 · 외 주요 기업 ESG 활동 」

- 「 롯데그룹 」 : ESG 경영 전략 집중 강조
 - ESG는 기업 가치와 직결, 생존과 성패의 핵심 요소
 - 기업의 비전, 전략 수립 시 ESG 고려 필수



- 「 롯데칠성음료 」 : 친환경 상품 개발
 - 무라벨 생수(아이시스ECO) 출시
 - 지역사회공헌, 환경보호 캠페인 실시



- 「 SK그룹 」 : ESG 경영 강조 (RE100 선언)
 - 친환경 오피스 구축, 재생 에너지 공급 강화
 - 청년 장애인 취업 지원 등 일자리 확대



- 「 애플 」 : 2030년까지 탄소 배출 Zero化
 - 21년 임원 성과에 ESG 경영 성과 반영



21년 대응 전략 : ③ ESG 경영_세븐일레븐

「Environment : 환경」

- **환경과 지구를 위한 노력**
 - 친환경 원재료(비닐봉투, 포장용기 등)의 사용
 - 친환경 상품의 개발
 - ※ 업계 최초 빨대 없는 컵커피 출시(21.1월)
 - 친환경 캠페인 전개
 - ※ 페트병 회수 로봇 설치(20.11월), 임직원 페트병 분리배출 챌린지 전개(20.8월)



['빨대 없는 컵커피' 출시]

「Social : 사회」

- **사회적 책임을 다하는 기업**
 - 아동학대 예방 안전 지킴이 점포 참여(8,100점)
 - 전국, 지역별 사회공헌 및 지역상생활동 참여
 - ※ 쪽방촌 나눔 봉사 활동(20.7월, 9월)
 - 세브히어로 활동(20.6월, 12월)
 - (경영주, 메이트 대상 이웃사랑 실천 영웅 선정)
 - 조손가정 주거 환경 개선 참여 계획 등



[아동지킴이 점포 8,100점 참여]

「Governance : 지배구조」

- **투명한 기업 경영을 위한 노력**
 - 준법경영 모니터링, 일상적 준법 지원 강화
 - 반부패경영 도입, 인증, 유지 노력 지속
 - **수 임직원 교육을 통한 법률 리스크 예방**
 - ※ 고용·노동, 식품안전, 소비자보호, 공정거래 등



[코리아세븐 업계 최초 반부패경영 시스템 도입, 인증]

21년 대응 전략 : ④ 기본에 충실한 현장 경영 강화

- 코로나 이후(Post Corona) 회복적 소비 대응 : 기본 충실, 역량 강화의 시기
- 현장 경영 강화 : 모든 문제 해결은 현장의 평범하고 일상적인 기본 업무에서 시작

“기상천외한 일을 강구하기보다는,
평범하고 일상적인 일을
하나하나 쌓아 올려가는 것만이
성공의 기반이다.”

Panasonic, National 창업주
「경영의 신」 마쓰시타 고노스케



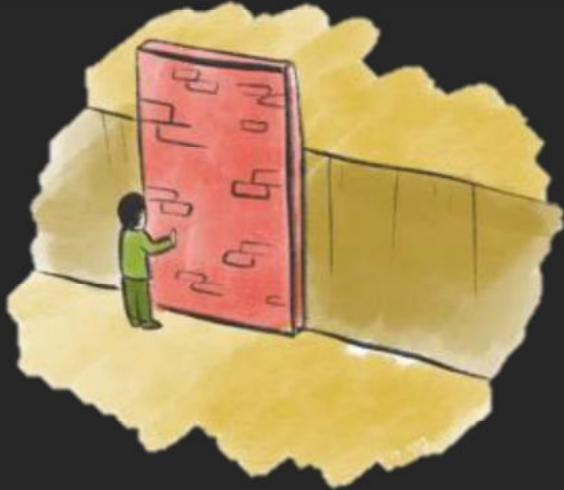
Think Big, Act in Detail

새로운 위기와 변화의 시대를 맞이한 지금,
**프랜차이즈의 업의 본질은 가맹본부, 경영주, 고객이
함께 성장해야 한다는 것입니다.**

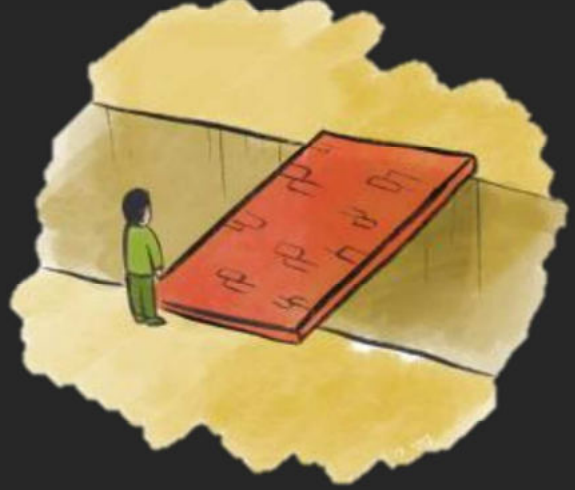
작은 한 걸음이라도
끊임없는 소통과 만족, 변화에 대응하고 도전하다보면
우리는 지금의 위기도 충분히 극복 할 수 있습니다.

미래 가치를 창조하는 프랜차이즈 산업,
뉴노멀 시대를 선도하는 한국프랜차이즈학회를
진심으로 응원합니다.

“ 벽을 눕히면 다리가 된다 ”
위기를 기회로 만드는 프랜차이즈 산업



Corona, DT, ESG



Next Franchising

세션 1

가맹사업자의 분쟁조정 이슈들

좌장: 한국항공대 이승창

발표 1: “분쟁조정 사례 분석”

최지호(전남대), 이혁(강원대)

**발표 2: “가맹사업거래에서의 사내
자율제도정착을 위한 제언”**

임영균(광운대), 최필호(광운대)

분쟁조정 사례 분석

전남대학교 최지호 교수
강원대학교 이혁 교수

2021. 02.

(발표원고는 첨부하지 않았습니다)

가맹사업거래에서의 사내 자율분쟁제도 정착을 위한 제언

2021. 02. 19.

임영균 (광운대 경영대 교수)
최필호 (광운대 대학원 박사과정)

1

발표내용

- 연구의 목적 및 방향
- 연구 내용
 1. 사내 자율분쟁조정제도의 의의
 2. 사내 자율분쟁조정제도의 정착을 위한 몇 가지 제언
- 맺음말

연구의 목적 및 방향

- 공정거래위원회의 “가맹본부의 내부자율분쟁조정기구 설치·운영을 위한 가이드라인” 제정을 계기로 사내 자율분쟁조정제도의 성공적 정착을 위한 몇 가지 요건을 제언하고자 함.
- 공정위 가이드라인이 담고 있는 형식적 요건 이외의 실질적 요건을 경험에 근거하여 제시함.
- 법/경제 논리로 해결이 어려운 문제일수록 도덕/윤리적 접근에 의해 해결하여야 함을 강조함. 특히 신의성실(good faith), 공감(empathy), 동정(sympathy)의 중요성을 강조함.
- 관계의 지속이 어렵다면 ‘아름다운 이별’ 을 모색하여야 함.(위로와 감사를 표하는 이별의식(dissolution rituals)이 필요.)

가맹사업에서의 분쟁 현실

<표 1> 최근 7년간 분쟁조정 사건 신청취지별 처리현황

분쟁조정 신청유형	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
가맹금 예치의무	3	2	4	4	17	19	18
정보공개서 사전제공 의무	147	110	104	109	124	183	120
허위, 과장 정보제공 금지의무	145	95	100	82	105	120	126
불공정 거래행위							
	거래거절	39	9	8	4	7	19
	구속조건부거래	19	28	17	2	4	14
	거래상지위남용	26	7	15	-	31	77
	부당한 손해배상 의무 부담	0	0	1	0	38	60
영업지역 침해	30	26	57	22	23	47	24
부당한 계약 종료	13	12	3	11	7	25	21
부당한 계약 변경	16	30	10	0	0	0	0
부당한 계약 해지	29	16	32	35	33	42	40
상표 및 의장권 침해	0	0	0	0	0	0	0
기타	140	194	199	254	361	242	153
계	607	529	550	523	750	848	656

자료: 공정위 홈페이지, <https://franchise.ftc.go.kr/mn0500028/html/00011/view.do>

가맹사업에서의 분쟁조정

<표 1> 최근 7년간 공적 분쟁조정 성립률*

분쟁조정 신청유형	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	
가맹금 예치 의무	66.7%	100.0%	50.0%	50.0%	58.8%	57.9%	55.6%	
정보공개서 사전제공 의무	61.9%	47.3%	51.0%	42.2%	64.5%	41.0%	37.5%	
허위, 과장 정보제공 금지 의무	62.8%	48.4%	39.0%	32.9%	79.0%	50.8%	42.9%	
불공정 거래행위	거래거절	71.8%	44.4%	62.5%	50.0%	28.6%	31.6%	33.3%
	구속조건부 거래	52.6%	67.9%	52.9%	0.0%	75.0%	78.6%	75.0%
	거래상지위 남용	34.6%	57.1%	33.3%	-	54.8%	51.9%	43.8%
	부당한 손해배상 의무 부담	-	-	0.0%	-	68.4%	55.0%	61.5%
영업지역 침해	60.0%	53.8%	26.3%	31.8%	56.5%	59.6%	33.3%	
부당한 계약 종료	38.5%	41.7%	100.0%	36.4%	71.4%	64.0%	38.1%	
부당한 계약 변경	87.5%	20.0%	40.0%	-	-	-	-	
부당한 계약 해지	62.1%	25.0%	31.3%	25.7%	57.6%	64.3%	37.5%	
기타	60.7%	47.9%	39.7%	48.8%	57.3%	60.3%	42.5%	
계	62.8%	47.1%	40.7%	42.4%	62.0%	53.5%	43.3%	

* 성립률은 성립건수/조정신청 건수로 계산하였으며, 이는 조정원의 성립률 계산방식인 성립건수/(성립건수+불성립건수)와는 차이가 있음.

5

[표 1-4] 조정절차 종료사유 구분

구분	정의	
성립	조정안 수락	• 당사자가 협의회가 제시한 조정안에 대하여 수락하고 조정조서 작성을 필요로 하는 경우
	당사자 합의	• 당사자가 스스로 합의하여 조정조서 작성이 필요하거나 합의를 이유로 조정조서 작성 없이 조정절차 종료를 원하는 경우
불성립	조정안 불수락	• 협의회가 제시한 조정안에 대하여 당사자가 수락을 거부한 경우
	조정거부	• 당사자가 조정절차를 거부한 경우 등 조정이 성립되지 아니한 경우
	신청서 미보완	• 신청인이 신청서 보완요구에 정당한 사유 없이 2회 이상 기한 내에 보완을 하지 아니한 경우
	답변서 미제출	• 피신청인이 답변서 제출요구에 정당한 사유 없이 2회 이상 따르지 아니한 경우
	출석불응	• 당사자가 출석요구에 정당한 사유 없이 2회 이상 불응하는 경우
종결	각하	• 분쟁사건의 내용이 관련 법령에서 정한 각하의 사유에 해당하는 경우
	소제기	• 조정신청 전이나 조정절차 진행 중 당사자 일방이 소를 제기하는 경우
	신청취하	• 조정절차 개시 이후 신청인이 조정신청을 취하한 경우
	당사자 폐업 등	• 당사자의 사망, 폐업, 해산 또는 이에 준하는 사유가 발생하여 분쟁조정 절차를 진행하기가 사실상 불가능한 경우
	당사자 회생절차 등	• 당사자가 회생절차 개시신청이나 파산신청을 하여 분쟁조정 절차를 진행하기가 사실상 불가능한 경우
	기타	• 조정신청 전 또는 절차 진행 중에 민사조정 신청(중재법)에 따른 중재신청, 타 분쟁조정 기관 분쟁조정 신청을 한 당사자가 조정원의 조정을 원하지 않거나 분쟁조정절차를 진행할 협의회를 선택하지 않는 경우
		• 신청인이 이미 종료 처리된 분쟁사건에 대하여 다시 신청을 한 경우 (협의회에 제출되기 전에 다시 신청한 경우와 협의회 판단의 중대한 사실 오인, 법리오해 등을 이유로 다시 신청하는 경우는 제외)
		• 사실관계 확인에 법원 등 제3자의 판단이 필요한 경우 등 확인이 곤란하거나 손해의 입증되지 아니한 경우
		• 당사자가 부당한 이익을 얻을 목적으로 조정을 신청한 것으로 인정되는 경우
	조정안 미제시	• 사무처리지침 제12조 제4항 제1호부터 제11호까지의 사유에 준하는 시안으로서 분쟁의 성격 상 조정을 하는 것이 적당하지 아니하다고 인정되는 경우
• 협의회가 조정절차를 진행할 실익이 없다고 보아 조정안을 제시하지 않기로 협의회가 심의하여 결정된 경우		

* 한국공정거래조정원 분쟁조정 사무처리지침(2019. 12. 30. 개정) 제20조 및 [별표 1]

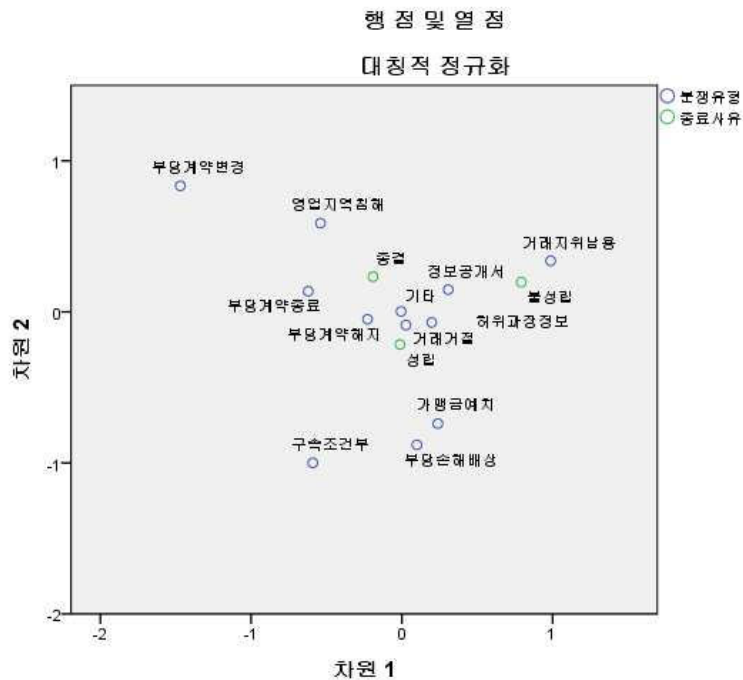
6

분쟁조정 유형별 종료사유

분쟁조정 신청유형	총계 (2013년-2019년)						
	성립	불성립	종결	신청건수	성립률1	성립률2	
	[A]	[B]	[C]	(D=A+B+C)	(A/D)	(A/(A+B))	
가맹금 예치의무	39	7	20	66	59.1%	84.8%	
정보공개서 사전제공 의무	442	116	339	897	49.3%	79.2%	
허위, 과장 정보제공 금지의무	401	90	284	775	51.7%	81.7%	
불공정 거래행위	거래거절	51	10	37	98	52.0%	83.6%
	구속조건 부거래	55	3	30	88	62.5%	94.8%
	거래상지 위남용	107	43	79	229	46.7%	71.3%
	부당한 손해배상 의무 부담	99	15	49	163	60.7%	86.8%
영업지역 침해	103	16	110	229	45.0%	86.6%	
부당한 계약 종료	46	5	41	92	50.0%	90.2%	
부당한 계약 변경	24	0	32	56	42.9%	100.0%	
부당한 계약 해지	102	23	102	227	44.9%	81.6%	
기타	799	127	617	1543	51.8%	86.3%	
계	2279	452	1732	4463	51.1%	83.4%	

7

분쟁조정 유형과 종료사유 간의 관계



- 대응분석(correspondence analysis) 결과, 분쟁유형과 종료사유 간 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나오긴 하나(카이자승=73.482, df=22, p=.000), 그 패턴은 분명하지 않음.
- 분쟁유형보다는 다른 변수(예: 금전 v. 비금전 해결 등)에 의해 종료사유를 분석함으로써 조정 성립률을 높이기 위한 방안 모색이 필요함을 시사.
- 특히 분쟁해결 메커니즘의 선택에 영향을 미치는 요인과 관련한 이론 체계(예: Dant and Schul 1992) 등을 활용할 필요가 있음.

가맹사업에서의 분쟁조정

- 한국공정거래조정원은 2017년 1월경 온라인분쟁조정시스템 (Fair-net, 이하 '페어넷')을 구축하고, 이후 6개 분야(공정, 가맹, 하도급, 유통, 약관, 대리점)의 분쟁조정 사건을 접수하고 처리하는 과정에서 발생한 분쟁조정 관련 정보를 페어넷의 Database에 축적
- 2019 분쟁조정 데이터 분석보고서(한국공정거래조정원 2020.06)의 가맹사업거래 분쟁조정 관련 주요 내용:
 - 전년(2018년) 대비 접수건수 감소(-21%), 처리건수 감소(-23%) (2019년 1월 1일부터 시도분쟁조정협의회 설치운영에 의한 분쟁조정 신청 감소)
 - 신청인 소재지 수도권 집중(50.5%)
 - 편의점 가맹본부의 조정 접수 건수가 많음.
 - 조정성립 건의 경우 전년 대비 10만원 미만 소액합의 건이 크게 증가하였으며, 비금전적 합의 건수(전체의 47%)가 타분쟁조정협의회에 비해 많음. (비금전적 합의: 계약해지, 매장 양도 승인 등 금전 지급의 합의 이외의 합의)
 - 피신청인이 조정참여 기피 건수가 전년대비 크게 증가(57건->124건)
 - 대기업보다 중소기업 피신청이 조정참여 기피 성향(접수 건수의 약 76%)

9

자율조정제도의 의의

- 정의: 대안적 분쟁해결(Alternative Dispute Resolution, ADR)의 한 형태로 분쟁 당사자 간의 자율적인 합의를 기초로 분쟁을 해결하는 방식
- 효과: 다른 갈등해결방식에 비해 ① 높은 갈등 해결률(성립률), ② 적은 비용, ③ 적은 시간, ④ 전체적인 해결의 결과에 대한 만족도 향상, ⑤ 갈등당사자 간 참여와 의사소통 강화, ⑥ 당사자 간의 신뢰 및 협력적인 분위기의 확산(Carnevale 1993).
- 피신청인이 패소할 경우 발생할 수 있는 위험의 회피수단
- 공정거래 관련 사건의 분쟁해결에 널리 활용(Adler and Chernick 2003).
 - ❖ 미국의 경우, 95% 이상의 공정거래 사건이 사적 소송(private litigation)에 의하여 해결되고 있음. 그러나 소송제기 이후 90%이상의 사건이 조정이나 중재 등 대안적 분쟁해결방법(ADR)에 의해 해결되고 있음
 - ❖ 미국의 경우, 자율분쟁조정은 비영리기관인 International Institute for Conflict Prevention and Resolution(CPR), 2005년 개명 전의 The CPR Institute for Dispute Resolution)에 의해 운영. (이하 CPR 홈페이지 <https://www.cpradr.org/> 참조)
 - ❖ 매년 2천5백만 달러가 조정에 의해 절감되는 것으로 추정. 또한 소송의 경우 재판이 시작된 후 평결이 나오기까지 평균 18개월이 걸리지만 조정은 심의에 들어가 불과 하루 만에 결론이 나오기도 함. 조정은 성공확률(성립률)도 높음 (성립률 80%).

자율조정제도의 의의

자율분쟁조정제도 vs. 공적분쟁조정제도

- 자율분쟁조정제도는 기업이 사규에 의해 자체적으로 운영하는 반면, 공적분쟁조정제도는 규제당국이 법률에 의해 운영
- ❖ 우리나라의 경우, 공적분쟁조정제도는 2008년 공정거래위원회가 공정거래 및 가맹사업거래 관련 분쟁조정에 이를 도입하면서 시작. 지금은 하도급거래, 대규모유통업거래, 약관거래, 대리점거래로까지 확대운영되고 있으며, 관련 업무는 법률에 의해 한국공정거래조정원이 수행
- 자율분쟁조정제도는 조정대상을 기업이 자율적으로 정할 수 있다는 점에서 탄력적인 제도 운영이 가능. 비록 제3자가 개입하고는 있으나 기업 내부적으로 분쟁해결이 이루어지고, 조정과정에서 분쟁당사자가 인지하지 못한 새로운 방안이 모색될 수 있다는 점에서 공적분쟁조정제도에 비해 위험이 적은 조정방식(low risk coordinative mechanism) (Dant and Schul 1992)
- 공적분쟁조정제도에 비해 자율분쟁조정제도는 아직 활성화되어 있지 않음

11

프랜차이즈에서의 자율분쟁조정제도

- 사내 자율분쟁조정제도의 경우 조정 후 적대적 관계에 놓일 위험이 낮음. 분쟁이 해결된 후에도 가맹본부와 가맹점간 지속적인 관계유지가 필요한 프랜차이즈에 있어 매우 유용한 분쟁해결 수단.
- 내부적으로 해결됨으로써 브랜드 평판의 손실을 방지할 수 있음.
- ❖ 프랜차이즈에서의 자율분쟁조정제도는 IFA(International Franchise Association, 이하 IFA)가 1993년 자율규제프로그램의 일환으로 NFMP(National Franchise Mediation Program)라는 자율분쟁조정제도를 도입하면서 시작됨. 도입 당시 Burger King, Dunkin' Donuts, Hardee's, Holiday Inn Worldwide, Jiffy Lube, McDonald's, Pizza Hut, Southland, Wendy's, KFC, Taco Bell 등 유수의 가맹본부가 참여하였으며, 이후 호텔 가맹점사업자로 구성된 AAHOA(Asian American Hotel Owners Association)도 참여.
- ❖ AAFD(American Association of Franchisees and Dealers), IFA(international Franchise Association), NFC(National Franchise Council) 등 대다수 프랜차이즈 업계는 NFMP를 지지하였으나 일부 가맹점사업자단체는 이에 반대.

프랜차이징에서의 자율분쟁조정제도

[국내 도입 과정]

2010년과 2011년 사이 업체간 과도한 경쟁으로 편의점 수 급성장

- > 과다 출점으로 점포운영이 어려운 가맹점이 다수 발생
- > 가맹점 및 가맹점단체와의 갈등 심화
- > 사회적 문제로 부상
- > 일반대중 및 언론의 부정적 인식 확산
- > 업계의 대국민 사과성명 및 개선방안 발표 (자율분쟁해결센터 도입)

- ❖ 2013년 7월 CU의 '자율분쟁조정센터'를 시작으로 같은 해 10월 미니스톱이 '자율분쟁조정협의회', 2014년 3월 세븐일레븐이 '자율조정위원회'를 구성하였으며, GS는 자율조정위원회를 대신하여 '상생발전위원회'를 구성
- ❖ 한국프랜차이즈산업협회도 민간차원의 자율적인 분쟁해결방안을 모색하고자 2013년 '가맹사업 분쟁조정센터' 도입

13

코리아세븐의 자율조정제도

[자율조정제도 운영성과]

카테고리	코리아세븐의 운영 성과
효율적 분쟁해결	<ul style="list-style-type: none"> • 시간 및 비용의 절약 - 신속한 분쟁해결 (최장 2개월 원칙)/가맹점 피해구제액 등 12억원 이상 절감 • 예측가능성과 자기결정권 - 합의가능한 대안의 발굴/ 패소의 위험이 큰 소송에 비해 실질적 이익 확보 가능 • 창의적이고 유연한 대안의 모색 - 다양한 금전적·금전외적 대안에 의한 분쟁해결/ 복잡한 분쟁의 유연한 해결 • 학습기회 습득 - 전례에 의해 유사분쟁의 빠른 처리 및 사전 예방
가맹본부-가맹점간 관계 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 적대적 관계의 개선 - 역지사지 관점에서의 의사소통 도모/ win-win 방식의 협력적 갈등해결 • 만족도 제고 - 조정결과에 대한 높은 만족도/ 가맹점사업자단체와의 관계 개선
기업평판 및 이미지 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 상생기업으로서의 이미지 제고 - 공정위 등 외부기관의 개입 가능성 차단/ 우호적 언론보도에 의한 기업평판 제고
협력적 관계 형성을 위한 조직 정렬	<ul style="list-style-type: none"> • 상생협력의 조직문화 구현 - 기업의 상생협력, 동반성장 문화 실천/ 윤리경영,준법경영 의식 제고
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 기밀유지 - 가맹점사업자의 사생활 보호, 협상과정 및 내용에 대한 비밀 유지

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (선행연구)

KSF 1. 본사 및 그룹차원의 상생협력의 기업문화와 윤리경영

KSF 2. 최고경영자의 몰입/지원

- 자율조정제도의 중요성에 대한 확신
- 위원회의 독립성 강조 (위원회 권고안에 대한 CEO의 임의반복 불가 제도화)
- 전담부서 설치
- 권고안의 실천과정 모니터링 및 차기 위원회 보고 등 사후조치

KSF 3. 위원회의 대표성/독립성/전문성

- 분쟁조정 경험을 지닌 외부인사를 위원장으로 위촉
- 가맹본부와 가맹점을 대표할 수 있는 인사를 동수로 임명

KSF 4. 가맹점 위원의 성실한 조정활동

- 신의성실(good faith)의 원칙에 입각한 조정 활동

KSF 5. 적극적인 대내외 제도 홍보 및 교육

- 대내외적으로 자율분쟁조정제도를 적극 홍보하고 이를 적극 활용할 것을 권유
- 임원회의나 사내 교육과정을 통해 가맹점주와의 협력적 관계구축에 있어 자율조정제도의 중요성을 모든 임직원에게 교육

(이상 임영균, 박주영(2019)“자율조정을 통한 가맹본부-가맹점 간 분쟁해결: 코리아세븐 사례 분석”, **유통연구**, 24(1). 119-150.)

15

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

- 모든 분쟁이 조정으로 해결될 수 있는 것은 아님. 형식적 요건 이외에도 실질적 요건을 갖추어야 함.

1. 형식적 요건

(1) 공식화(공정위 가이드라인 참조, 내부품의, 주기적 평가 등)

① 제도설치와 운영을 위해 공정위의 가이드라인을 참조함.

- 공정위 가이드라인(2020. 12. 24. 가맹거래과)의 주요 내용:
- 가맹본부가 가맹점사업자와의 상생협력을 바탕으로 자율적인 분쟁조정기구를 설치·운영함에 있어 필요한 사항에 대해 도움을 주기 위해 마련
- 가이드라인에 없는 세부적인 사항은 가이드라인의 기본원칙에 어긋나지 않는 범위 내에서 자율적으로 정하여 운영
- 조정신청 중이라도 공적분쟁조정절차를 진행하거나 소제기 가능
- 가맹점사업자가 대표위원으로 활동하였다거나 분쟁조정을 신청을 하였다는 이유로 불이익을 주는 등의 보복조치 금지
- 제1장 총칙, 제2장 내부자율분쟁조정기구의 구성 및 운영, 제3장 분쟁조정 3개 장으로 구성.

② 제도/기구 운영관련 규정을 담당부서장, 최고경영자, 이사회 등 내부품의과정을 거쳐 확정하여 제도적 정당성을 확보함

③ 정기적으로 이사회에 운영성과를 보고함. (내용 및 절차는 Compliance Program에서의 요구사항을 준용함).

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

1. 형식적 요건

(2) 제도운영의 대내외 공개 (정보공개서 기재, 사례보고 등)

① 정보공개서 및 계약서에 자율분쟁조정제도를 운영하고 있음을 기재.

- ❖ 공정위의 현행 '가맹사업거래 정보공개서 표준양식에 관한 고시'는 가맹본부와 가맹점사업자 간의 분쟁 해결 절차로 공정거래조정원의 가맹사업거래분쟁조정협의회와 시도 분쟁조정협의회 등을 통한 조정 신청을 안내하고 있음. 여기에 추가로 사내 자율분쟁조정제도를 통한 분쟁 해결도 함께 안내하도록 함.
- ❖ FTC의 경우에도 FDD의 Item 17의 일부로 기재가 요구되고 있음 (A Consumer's Guide to Buying a Franchise) <https://www.ftc.gov/system/files/documents/plain-language/bus70-franchise-rule-compliance-guide.pdf>
- 추가로 가맹계약서에도 분쟁해결을 위해 사내자율분쟁조정제도의 활용이 가능함을 기술.

② 가맹본부의 임직원, 가맹점사업자를 대상으로 성공적인 분쟁조정사례를 교육·홍보 함.

- 연례보고회를 통해 분쟁의 원인, 해결과정, 성과를 공유하고, 유사한 유형의 분쟁 사전예방 및 사후대처의 합리적 방안을 교육시킴. 분쟁당사자 관련 구체적 정보는 비밀 준수

17

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

1. 형식적 요건

(3) 제도운영 성과에 근거한 인센티브 제공(공정거래협약평가, 우수프랜차이즈인증 시 평가항목으로의 활용 등)

- ❖ 공정위는 자율분쟁조정제도를 운영하는 가맹본부에 대해 공정거래협약평가지 가산점을 부여하고 있음. (가맹본부·가맹점사업자간 공정거래 및 상생협력 협약 절차·지원 등에 관한 기준, 2019.05.16., 별표1 참조) 계약내용의 공정성(0.2점) 계약이행과정의 공정성(2점)
- 형식적 운영이 아닌 실질적 운영이 이루어지고 있는가를 합리적 기준에 의해 평가하고 이를 근거로 평점을 부여할 것임.
- ❖ 중기부/소상공인시장진흥공단의 우수프랜차이즈 인증 평가항목에 운영여부와 실태를 긍정적으로 반영함. (2020년 상생협력 프랜차이즈 수준평가 모집공고 참조)
- 현행 수준평가에서는 조정이 진행 중인 것을 부정적으로 평가하고 있음. 가맹본부와 가맹점사업자간 조정절차가 진행 중인가를 기재하도록 하고 있으며 이를 숨기고 수준평가를 신청하는 경우 수준평가 비용을 반환하지 않도록 하고 있음.
- 법위반 사실 및 조정절차 진행 중에 있는 사실을 숨기고 수준평가를 신청하였거나, 수준평가 현장실사 완료 후 법위반 및 조정절차 진행 중인 경우 발생 시 수준평가 비용은 반환되지 않음. 법위반 사실이 확인 된 경우에는 평가결과가 취소되며, 조정절차 진행 시에는 결과 확정시까지 평가결과 통보 보류(조정절차가 진행 중이라고 불이익을 주어도 되는가??)

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

2. 실질적 요건

- 조정을 통한 분쟁해결의 당위성에 관한 통합적/이론적 근거 마련
- 분쟁의 구조적/과정적 원인분석에 따른 선택적 해결방안의 제시
- 여타 거래와 다른 가맹사업거래 고유의 특성을 고려한 조정
- 조정대상 쟁점의 합리적 검토
- 당사자에게 발생하는 비용, 조정 결과의 수용의지, 조정과정에서의 당사자간 상호작용, 조정후 여파 등의 고려

❖ 갈등해결메커니즘의 선택 관련 기존 연구(Dant and Schul 1992):

- 갈등해결방법의 선택에 영향을 미치는 요인은 크게 (1) 갈등이슈의 성격(issue characteristics), (2) 관계특성(relationship characteristics), (3) 개성특성(personality characteristics), (4) 환경특성(environmental characteristics), (5) 구조적 특성(structural characteristics)의 다섯 가지 범주로 구분할 수 있음
- 조정이나 중재 등 정치술(politics)은 갈등해결방법의 선택능력을 가진 당사자가 인식하는 상황이 1)가맹점사업자의 가맹본부에 대한 의존도가 높은 경우, 2)갈등이슈가 중요한 정책이슈이거나, 이해관계가 크고, 복잡한 경우, 3)가맹점사업자의 자율성 추구 성향이 높은 경우, 4)가맹본부-가맹점 간 신뢰가 높은 경우, 5)환경이 불확실한 경우에 선호됨

19

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

- 관계종식의 이론적 모형을 제시하고 실증분석을 통해 이를 검증함.
 - 관계종식 관련 이론
 - ① 조직간 차원에서의 이론
 - ② 개인간 차원에서의 이론
 - ③ 조직간 차원에서의 이론과 개인간 차원에서의 이론의 통합 가능성
 - 관계종식의 이론적 토대를 제공하고 있는 학문 분야
 - ① 경제학 이론: 거래비용이론, 대리이론 등
 - ② 사회학/사회심리학 이론: 사회교환이론, 네트워크이론, 결혼이론, 애착이론 등
 - ③ 조직이론: 자원의존이론, 힘-통제 이론, 발언-이탈 이론 등
 - ④ 관계마케팅 연구
- 관계종식의 촉진요인(switching motivators)과 억제요인(switching deterrents)의 규명에 집중하여 조정후 관계지속을 도모함.

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

가맹계약의 특성:

1)부합계약성: 가맹본부가 일방적으로 계약내용을 미리 정한 상태에서 이를 포괄적으로 수용하는데 동의하는 다수의 가맹희망자가 동일한 계약을 체결하는 방식. 브랜드와 영업정책을 모든 가맹점사업자가 공유함으로써 높은 수준의 무임승차 가능성 잠재

-> 조정결과의 파급력이 크고 긍정적이건 부정적이건 '전례로 남을 가능성'이 크며, 전체 네트워크에 미치는 파급력이 큼. 다수의 가맹본부가 이를 우려하여 조정에 회의적이거나 소극적인 경우가 많음.

2)장기성: 가맹점사업자에 대해 일정한 규모의 투자를 장기간 지속할 것을 요구함. 따라서 한번 체결된 계약이 상당기간 당사자를 구속함.

-> 조정은 관계를 종식시키는 데 목적이 있는 것이 아니라, 당사자가 손실을 보상받고 상대방에게 계약이행을 강제하는 데 있음. 조정권고시 '관계의 지속가능성'을 중요하게 고려하여야 함.

3)높은 상호의존성: 이중대리관계(double agency relationship)임. 가맹점의 성공이 가맹점사업자의 노력 이외에도 가맹본부의 지원과 노력에 크게 의존함. 상호협력이 없는 경우 저조한 성과가 불만족을 낳고 이로 인해 분쟁이 발생

->엄격한 사실관계의 조사 등 '신중하고 균형된 조정'이 필요.

21

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

제언1. 조정시, 조정후 관계종식 가능성을 고려함. 가맹점사업자가 조정후 관계지속을 추구하는 경우, 장기적 관계지대를 고려하여 보다 관대한 합의안을 권고함

- 분쟁원인이 1)가맹본부의 수동적 도덕적 해이(의무불이행)와 가맹점사업자의 능동적 도덕적 해이(특정행위 수행), 2)가맹점사업자 역선택보다는 가맹본부 역선택에 의한 소송의 경우 소송후 관계종식 가능성이 높아짐.(Grünhagen, Marko, Xu Zhengb, and Jeff Jianfeng Wang(2017), "When the Music Stops Playing: Post-litigation Relationship Dissolution in Franchising," Journal of Retailing, 93(2), 138-153.)
- ❖ 능동적 도덕적 해이(active moral hazard): 어느 일방이 상대방의 희생을 초래하며 자신의 이익을 얻기 위해 능동적으로 특정한 행위를 수행
- ❖ 수동적 도덕적 해이(passive moral hazard): 어느 일방이 상대방의 희생을 초래하며 자신의 이익을 얻기 위해 의무를 이행하지 가맹본부 역선택(franchisor adverse selection): 가맹본부에 대한 정보부족으로 인해 가맹점사업자가 가맹본부를 잘못 선택
- ❖ 가맹점사업자 역선택(franchisee adverse selection): 가맹점사업자에 대한 정보부족으로 인해 가맹본부가 가맹점사업자를 잘못 선택
- 관계지속을 저해하는 요인들을 근본적으로 해결하고자 노력함. 가맹본부는 약속한 의무를 이행하고, 가맹점사업자는 가맹본부의 이익을 침해하는 행위를 삼가고, 가맹점사업자는 계약전 가맹본부 관련 정보탐색을 강화하여야 함.

**사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건
(제언 및 후속연구 과제)**

제언2. 관계종식이 불가피하다면, ‘아름다운 이탈(bautiful exit)’을 모색함.

- ❖ ‘아름다운 이탈’은 이탈자와 그 상대방, 그리고 연계된 네트워크에 발생하는 피해를 최소화시키는 관계종식 전략(Alajoutsijärvi, Kimmo, Kristian Möller, and Jaana Tähtinen(2000), “Beautiful Exit: How to Leave Your Business Partner”, European Journal of Marketing, 34(11), 1270–1289.)
- 관계종식의 맥락 및 당사자 간 상호작용의 복잡성과 역동성의 결과로 이탈의 질이 결정됨.
- 조정자는 당사자의 관계개시부터 관계종식에 이르기까지의 전 과정을 이해하고 상황별로 합리적인 권고안 제시할 수 있어야 함.
- 아름다운 이탈은 타인지향적(other-oriented)임. 상대방의 비용부담(손실 혹은 상처)을 최소화함.

**사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건
(제언 및 후속연구 과제)**

• 이탈전략의 유형

	직접적(direct) - 이탈자가 이탈의도를 알림	간접적(indirect) -이탈자가 이탈의도를 숨김
자기지향적 (self-oriented) ☞ 상대방의 비용부담(상처) 초래	<ul style="list-style-type: none"> • 상대방을 해침 • 빠른 종식이 가능함 • 이탈자의 이익을 확보 • 이탈자의 네트워크 정체성을 손상시킬 수 있음 • 관계지속에 대한 의문의 여지가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 상대방을 해칠 수 있음 • 종식에 시간이 걸림 • 충분한 조정 시간을 제공함 • 이탈자의 이익을 확보 • 이탈자의 네트워크 정체성을 손상시킬 수 있음 • 상대방의 관계지속의 불확실성을 증가시킴
타인지향적 (other-oriented) -상대방의 비용부담(상처) 억제	<ul style="list-style-type: none"> • 상대방을 해치지 않음 • 빠른 종식이 가능함 • 이탈자가 자신의 이익 일부를 포기 • 이탈자의 네트워크 정체성 손상을 방지할 수 있음 • 관계지속에 대한 의문의 여지가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 상대방을 해치지 않음 • 종식에 시간이 걸림 • 충분한 조정 시간을 제공함 • 이탈자가 자신의 일부 이익을 포기 • 이탈자의 네트워크 정체성 손상을 방지할 수 있음 • 상대방의 관계지속의 불확실성을 증가시킴

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

‘아름다운 이탈’은 어떤 경우 중요한가(Alajoutsijärvi, Möller, and Tähtinen 2000)

• 파트너 관련 가설

P1: 대안적 파트너가 적을 때, 아름다운 이탈이 중요함. 이탈자에게는 이탈 후 상황이 변화할 때 관계의 재활성화를 가능하게 하는 것이 중요함. 나아가 네트워크가 너무 작은 경우에는 특정 행위자와의 문제가 전체 네트워크에서 이탈자의 평판을 심각하게 훼손할 수 있음.

P2: 상대방이 연계된 네트워크에서 영향력을 지니고 있을 때, 아름다운 이탈이 중요함. 종전 파트너가 이탈자의 네트워크 이미지를 손상시킬 수 있는 부정적이고 일방적인 사후 스토리를 생성하고 퍼뜨릴 수 있음.

• 쌍방 관련 가설

P3: 관계가 공개적이었던 경우, 아름다운 이탈이 중요함. 부정적 홍보는 당사자들의 네트워크 이미지를 손상시킬 수 있음.

P4: 관계가 강력한 개인적 결합을 발전시켰을 때, 아름다운 이별이 중요함. 사업관계는 개인에 의해 수행되기 때문에 개인을 해치지 않은 것이 상대기업을 해치지 않는 것만큼 중요함.

25

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

‘아름다운 이탈’은 어떤 경우 중요한가(Alajoutsijärvi, Möller, and Tähtinen 2000)

• 연계된 네트워크 관련 가설

P5: 연계된 네트워크가 긴밀하게 구조화되었을 때 아름다운 이별이 중요함. 하나의 관계종식은 다른 관계에 영향을 미침.

P6: 연계된 네트워크가 몰입, 신뢰, 타인지향적 행위를 중시할 때, 아름다운 이별이 중요함. 관계규범의 파괴는 핵심기업의 네트워크 이미지를 손상시킬 수 있음.

- 다수의 가맹점사업자는 관계종식 관련 자기지향적-간접적 이탈전략을 구사함. 자신의 이익을 추구하고 본심(혹은 진실)을 숨기는 경우가 많음. 이 경우 본심 파악, 지속가능성의 파악 등 조정에 많은 시간이 소요됨.

- ‘양들의 침묵’, 즉 유사한 불만을 가지고 있으나 침묵하고 있는 다수의 가맹점 사업자의 생각이 무엇이고 조정결과가 이들에 미칠 영향이 무엇인가를 이해하고 있어야 함.

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

제언3. 전례로 남을 가능성과 파급가능성을 고려함. 불만을 가지고 있음에도 조정신청을 주저하며 어정쩡한 관계를 유지하고 있는 가맹점사업자의 생각과 행동을 파악하고자 노력하여 함.

- 결혼이론에 의하면 이혼 혹은 화해의 과정은 시간(time), 공간(space), 논리(logic), 대화(dialogue)의 네 가지 가닥에서 변증법적 접근에 의해 이해되어야 한다고 주장함.(Allen, Sarah and Alan J. Hawkins(2017), "Theorizing the Decision-Making Process for Divorce or Reconciliation", Journal of Family Theory & Review, 9(March), 50-68.)
- 시간: 이혼의 관념화는 오랜 시간을 두고 형성된 관계에서 이루어진 사건이나 행위, 혹은 그 결과를 반영하고 있음. 이혼의 의사결정은 한순간에 이루어지는 것이 아니라 점진적으로 이루어지며, 어느 한 방향(이혼)으로만 향하는 것이 아니라 다른 방향(현상 유지)으로 향할 수도 있고, 과거의 생각과 현재의 생각이 달라질 수 있고, 과거로 회귀할 수 있음
- 공간: 사회적 물리적 환경과 맥락은 이혼의 의사결정에 근본적인 영향을 미침. 거주공간은 더 좋은 곳, '힘든 곳', '기존 틀을 벗어난 곳' 등 감정적으로 묘사되기도 함. (emotional geography of marriage)
- 논리: 의사결정은 이성적 혹은 감정적 논리를 포함함. 부정적 감정의 경험과 인식은 미래 관계에 대한 이성적 검토를 유발하기도 함. 보상, 비용, 대안, 공정성, 관계투자 등 사회교환이론에서의 핵심 요인 등을 따지는 이성적 논리와 사랑, 행복, 거절, 배신 등에 기반한 감정적 논리가 교차함.
- 대화: 이혼에 대한 생각을 내밀하게 하느냐 공개적으로 하느냐에 따라 그 결과가 달라짐. 물입의 확신 혹은 의심, 불만족 영역의 파악, 향후 가능한 시나리오의 반복적 연습, 관계의 평가, 자기반성(self-reflection), 개인의 정체성과 가치의 검토, 다른 사람과의 상상적 대화 등이 이루어짐. 가맹점사업자가 조정후 관계지속을 추구하는 경우,

27

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

제언4. 계약체결에서 분쟁조정에 이르기까지의 전과정을 이해하고자 함.

이혼 단계 (Kessler, S. (1975). The American way of divorce: Prescriptions for change. Chicago: Nelson Hall.)

- 1단계: **환멸(disillusionment)**: 환상이 깨짐. 어느 일방이 관계에서의 유사성이나 공유된 경험보다는 상대방과의 주요 차이에 집중하기 시작함, 실망을 초래하며 부정적 생각을 가짐.
- 2단계: **침식(erosion)**: 누적된 분개 혹은 배신에 기반한 불만의 막연한 느낌을 가짐. 부정적 의사소통이 이루어지고 관계로부터 나오는 감정적 에너지를 유보함. 이혼의 장단점을 고려하며 전략을 마련함. 공포, 부정(denial), 긴장, 죄의식, 분노, 슬픔 등의 감정이 혼합됨.
- 3단계: **분리(detachment)**: 중요 쟁점이 성공적으로 해결되지 않을 때 발생함. 피상적 의사소통, 갈등의 증폭, 공유된 경험과 친밀감이 급격히 감소함. 별거와 이혼의 생각이 커지며, 감정적 분리가 이루어지기 때문에 과거로 돌아가기 쉽지 않음. 전형적인 감정은 분노, 분개, 슬픔, 죄의식, 가족에 대한 걱정, 조바심 등임.
- 4단계: **신체적 결별(physical separation)**: 법적, 재정적, 양육관련 문제가 해결됨에 따라 혼란, 불확실성, 탈조직에 따른 긴장과 많은 라이프스타일 조정이 이루어지는 단계. 슬픔, 분노, 외로움, 긴장, 실패, 죄의식, 때론 안도의 감정과 같은 스트레스가 많은 시기
- 5단계: **애도(mourning)**: 이혼을 주도하지 않은 배우자에게 가장 힘든 단계. 배우자에 대한 이중감정
- 6단계: **2차 사춘기(second adolescence)**: 인생의 모든 면에서 자율적이며 정체성을 중시함.
- 7단계: **노력(hard work)**: 무엇 때문에 이혼에 이르게 되었는지 알게 됨. 결혼이 행복하지 않았다는 것을 받아들이고, 새로운 정체성으로 미래를 다시 설계함. 6단계와 7단계는 일반적으로 동시에 발생함.

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건
(제언 및 후속연구 과제)

제언5. 기존에 형성된 관계에너지(relationship energy)의 활용가능성을 고려함.

- 비록 거래가 중단되더라도 관계를 완전히 종식시키는 것은 바람직하지 않음. 그 이유는 기존 거래를 통해 형성된 관계에너지가 존재하고 이러한 에너지가 새로운 관계에 전이되어 활용될 수 있기 때문임.
- 거래가 중단되더라도 관계에너지가 존재하는 경우(실패나 불만이 원인이 아니라 환경변화에 기인한 경우), 관계에너지를 보전하고 활용할 수 있는 권고안을 모색하는 것이 바람직함. (Havila, Virpi and Ian F. Wilkinson(2002), "The principle of the conservation of business relationship energy: or many kinds of new beginnings", Industrial Marketing Management, 31, 191 – 203.)

29

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건
(제언 및 후속연구 과제)

제언6. 법/경제적 접근보다 도덕/윤리적 접근에 의해 문제해결을 모색함.

- 상당수 분쟁은 법과 도덕, 현실과 이상, 절대악과 절대선의 사이에 모호하게 존재함.
- 가맹본부의 합법적 통제를 '갑질'로 왜곡하고 도덕적 잣대로 여론몰이를 하는 태도는 경계되어야 함. 반면에 법적으로 문제가 없다고 가맹점사업자의 고통을 외면하고 강압적 태도를 견지하는 것도 배척되어야 함. (임영균(2020), 법과 도덕 사이 - 두 피자브랜드 이야기, 아시아경제, 2. 11.)
<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2018042509290736771>

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

- 위법성만을 따지는 것은 문제해결(조정성립)에 도움이 되지 않음. 조정자와 당사자 모두 '신의성실의 원칙'에 입각해 조정에 임해야 함.
- ❖ 신의성실(good faith)의 의미 (Terry, Andrew and Cary Di Lernia (2009), "Franchising and the Quest for Holy Grail: Good Faith or Good Intention," *Melbourne University Law Journal*, 33, 542-578.)
 - ① 악의(bad faith)의 반대개념(A Good Faith as the Antithesis of Bad Faith):
 - ② 정직(Good Faith as Honesty)
 - ③ 공정성(Good Faith as Fairness)
 - ④ 기회주의적 행위와 외부 혹은 은폐된 목적의 결여(Good Faith as the Absence of Opportunistic Conduct and Extraneous or Ulterior Purposes)
 - ⑤ 정당한 이익(Good Faith as Legitimate Interests)
 - ⑥ 합리적 기대의 존중(Good Faith as Regard for Reasonable Expectations)
 - ⑦ 공동체 기준(Good Faith as Community Standards)
 - ⑧ 합리성(Good Faith as Reasonableness)
- '신의성실 및 공정거래의 묵시적 특약'(implied covenant of good faith and fair dealing)은 어느 일방이 계약조항을 이행하고자 할 때 임의로, 변심하여, 혹은 상대방의 합리적 기대에 벗어나는 어떤 방식으로 행동하지 않아야 하며, 계약의 불완전성을 상대방의 착취수단으로 활용하지 말 것을 요구(임영균, 김경운(2016), '가맹본부의 윤리경영에 관한 소고 - 신의성실의 원칙과 윤리강령의 준수를 중심으로', *프랜차이즈저널*, 2(1), 68-102.)

31

사내 자율분쟁조정제도의 정착 요건 (제언 및 후속연구 과제)

- 가맹점사업자에 대해 **역지사지(易地思之, 공감)와 측은지심(惻隱之心, 동정)**의 접근을 꾀하는 것이 중요. 가맹점사업자가 어떻게 생각하고 느끼는가를 이해하고 이들의 고통에 반응하여 어떻게 도울 수 있는가를 찾아야 함.
- ❖ 공감(empathy)은 '앎'의 방식이며, 동정(sympathy)은 '관계'의 방식(박지희(2015), '공감과 동정', *수사학*, 24, 91-116.)
- 의사소통 과정에서 공감과 동정을 중시하되, 이를 혼동하여서는 안 됨. 공감받기를 원하는 사람에게 동정을 한다면, 오히려 상대방에게 모멸감을 주어 서로 간에 감정을 상하는 결과를 초래할 수 있다. 역으로 동정받기를 원하는 사람에게 공감한다면, 상대의 냉담함에 좌절하고 상호간에 감정의 골이 깊어지는 역효과를 낼 수 있음.
- 향후 유통, 마케팅, 프랜차이즈분야에 학제-변환적(transdisciplinary) 연구가 필요. (장혜원,나준희,최지호(2017) CSR 활동의 동정과 공감의 영향력, 발표논문집, 107-112, 한국유통학회.)

맺음말

It was the best of times, it was the worst of times,
it was the age of wisdom, it was the age of foolishness
it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity,
it was the season of Light, it was the season of Darkness,
it was the spring of hope, it was the winter of despair,
we had everything before us, we had nothing before us,
we were all going direct to Heaven, we were all going direct the other way
- Charles Dickens (1967), A Tale of Two Cities

(Baxter, Leslie A.(2004), "A Tale of Two Voices: Relational Dialectics Theory", *Journal of Family Communication*, 4(3&4), 181-192에서 재인용.)

- 사회적 삶은 모순된 두 개의 담론, (1)구심적(centripital), 즉 통합 혹은 확실성의 담론과 (2)원심적(centrifugal), 즉 차별과 이탈의 담론이 교차하는 과정임. -가맹본부와 가맹점사업자 간 관계에서도 이러한 담론이 공존함.
- 개점 당시 가맹점사업자는 새로운 삶의 출발에 의미를 부여하고 이러한 기회를 준 가맹본부를 신뢰하고 감사해 함. 하지만 사업이 저조하고 불만이 쌓여 분쟁에 휘말리는 시점에 이르러서는 가맹본부를 불신하고 이들의 태도와 행위에 분개하며 이탈을 꾀함.

33

맺음말

- 이 글은 사내 자율분쟁조정제도의 성공적 정착을 위한 제언 및 이와 관련된 연구문제와 방향을 제시하고 있음.
- 가맹사업은 본질적으로 상당히 높은 수준의 갈등이 잠재함. 갈등은 어떻게 해결되는가에 역기능과 순기능을 가짐. ADR의 한 형태로서 조정은 여러 장점을 지니고 있으며, 사내 자율분쟁조정의 제도화는 갈등의 순기능을 극대화할 수 있음.
- 제도를 정착시키기 위해서는 형식적 요건 이외에도 여러 실질적 요건을 갖추어야 함. 특히 사실관계의 파악 등 관계의 형성에서부터 종식에 이르기까지의 전 과정을 이해할 필요가 있음.
- 법/경제 논리로 해결이 어려운 문제일수록 도덕/윤리적 접근에 의해 해결되어야 함. 분쟁 조정자와 당사자는 신의성실(good faith), 공감(empathy), 동정(sympathy)의 자세로 조정에 임하여 함.
- 조정의 목적을 관계의 지속에 두고 조정후 여파(aftermath)를 검토함.
- 관계의 지속이 어렵다면 '아름다운 이별' 을 모색하여야 함. 조정을 위로와 감사를 표하는 일종의 '이별의식'(dissolution rituals)으로 삼음.

Q & A

세션 2

프랜차이즈 교육과 산업

좌장: 경희대 김태희

**발표 1: “가맹금 수취구조와 필수품목
구매강제가 가맹시스템의 성과에 미치는
효과”**

**박주영(송실대), 김현순(송실대),
김주현(송실대), 이혁(강원대)**

**발표 2: “프랜차이즈 교육콘텐츠 특성이 교육전이와
추천의도에 미치는 영향에 관한 연구: 몰입수준에
따른 비교”**

주성희(한성대)

가맹금 수취구조와 필수품목 구매강제가 가맹시스템의성과에 미치는 효과

2021.02.19

송실대학교 박주영, 김현순, 김주현

강원대학교 이혁

연구의 배경

- 가맹사업법에서는 가맹금을 가맹점사업자가 가맹본부의 가맹사업과 관련하여 가맹점을 운영할 수 있는 계약상의 권리를 취득하고 이를 유지하기 위해 가맹본부에 지급하는 대가로 정의하면서 이에 해당되는 것을 열거방식으로 규정
- 그러나 실무적으로 사용되는 세부 가맹금에 대한 명칭이나 분류체계가 법률적인 정의나 분류와 정확히 일치하지 않음
- 실무적으로 가맹금은 가맹본부와 가맹점사업자 간에 개별적으로 체결하는 계약에서 정하게 되므로 그 종류와 명칭, 조건이 매우 다양
- 가맹금은 지급시기에 따라 초도가맹금과 계속가맹금으로 구분(최영홍, 2010; Vazquez, 2005).
- 초도가맹금은 가맹시스템에 대한 가입비의 성질을 가짐과 동시에 가맹점의 영업 준비와 관련하여 가맹점사업자가 가맹본부에 지급하는 영업 준비 비용의 성격(임영균, 윤희근, 2012)
- 초도가맹금에는 가맹계약과 관련한 계약금, 가맹점포의 상권 및 입지 적정성 분석 등 현장 컨설팅 비용, 점포 인테리어 비용, 장비 및 설비 관련 비용, 훈련, 교육비, 초도상품 대금 등 가맹점 영업개시 전에 가맹점사업자가 가맹본부에 지급하는 모든 금액이 포함.
- 초도가맹금의 대부분은 가맹사업법 사업초기에 일시적으로 발생하는 비용이고 특별한 예외조건에 해당하지 않는 일정기간 동안 금융기관에 예치한 후 수취하도록 하여 가맹점사업자를 보호하고 있으므로 비교적 가맹본부와 가맹점사업자 간의 갈등을 야기하는 빈도가 낮은 편.
- 계속가맹금이란 가맹점 개점 후 운영과정에서 가맹계약에 의거 가맹점사업자가 가맹본부에게 정기적 혹은 비정기적으로 지급하는 금액.
- 계속가맹금은 가맹본부가 가맹시스템을 유지시키는데 소요되는 비용을 충당하는 주 수익원(김주영, 임영균, 2019; Vazquez, 2005).
- 계속가맹금은 가맹점의 영업기간 중 지속적으로 발생하는 것이기 때문에 형태와 조건 등의 적정성을 둘러싸고 가맹본부와 가맹점사업자 간에 분쟁이 많이 발생.
- 계속가맹금에는 여러 종류가 존재하고 있지만 대표적인 것이 로열티와 차액가맹금.

연구의 목적

- 계속가맹금의 형태로 로열티방식이 대부분을 차지하는 해외시장과 달리 국내 가맹사업분야에서 대표적인 형태는 차액가맹금(김선진 등, 2020).
- 차액가맹금은 합법적인 가맹금의 한 종류이나 최근에 차액가맹금 규모의 투명한 공개 및 과도한 차액가맹금의 설정 및 강제 등과 관련 논란
- 가맹점사업자는 적정수익 확보가 어려운데, 가맹본부에서는 위해 불필요한 물품까지 과도하게 필수품목에 포함시켜 고가에 판매한다는 비판(강민철, 2019)
- 또한 우리나라에서는 많은 가맹본부에서 차액가맹금 방식을 채용하고 있음에도 불구하고 가맹본부에서 수취하는 차액가맹금의 규모가 투명하게 공개되고 있지 않기 때문에 대부분의 가맹점사업자는 가맹본부가 불공정하게 이익을 취하고 있으며 가맹점만 피해를 보고 있다고 의심(진문근, 박주영, 2017).
- 불합리한 차액가맹금 제도의 보완과 함께 가맹금 방식의 공정성 강화를 위해 최근 논의되고 있는 주제가 로열티 방식으로의 전환(식품외식경제, 2019).
- 차액가맹금 방식을 채용하고 있는 가맹본부는 자신의 수익제고를 위해 가맹점의 확대를 추구함과 동시에 가맹점에 대한 공급단가 인상을 피하기 쉽다(Hunt and Nevin, 1975).
- 가맹본부의 매입단가 노력이 있긴 하지만 매입단가 인하의 효과는 가맹점에는 미치지 않고 매입단가 인하로 인한 이익은 가맹본부에게 돌아가게 되며, 차액가맹금 방식은 실제 거래 전에 가맹점사업자가 지급하여야 하는 가맹금의 정확한 규모를 추정하기 어렵다는 단점.
- 반면 로열티 방식을 채용할 경우 가맹점의 확대를 추구하는 것은 동일하지만 가맹점의 매출제고 노력과 함께 상품공급단가 인하노력을 기울임. 가맹점에서 지급하는 로열티의 대가로 시중가보다 낮은 상품매입을 요구하기 때문. 또한 로열티 방식은 상대적으로 거래조건이 단순하고 투명하기 때문에 가맹점사업자가 이를 가맹계약의 체결의 판단기준으로 활용 가능.
- 로열티 방식이 갖고 있는 여러 장점에도 불구하고 국내에서 완전한 형태의 정률 로열티 방식을 취하고 있는 기업의 비중이 높지 않기 때문에 로열티 방식을 채용하고 있는 기업과 차액가맹금 방식을 채용하고 있는 기업의 가맹시스템 성과비교에 대한 연구가 매우 미흡
- 본 연구는 가맹금으로 가맹금 방식과 차액가맹금 방식을 채용하고 있는 가맹브랜드의 시스템 성과를 비교분석하여 향후 정책수립의 기초 자료로 제공하고자 함

1. 로열티와 차액가맹금

- 차액가맹금이 가맹본부와 가맹점사업자에게 상호 이익이 되기 위해서는 투명성을 갖추어야 함.
- 가맹금은 가맹사업거래의 대가로 가맹점사업자가 가맹본부에 지급하는 비용 중 가장 비중이 크고 중요한 비용. 당연히 가맹점사업자가 가맹계약을 체결할지 혹은 가맹계약을 지속할지를 결정하는데 있어서 매우 중요한 의사결정 기준.
- 따라서 공정한 가맹계약의 체결을 위해서는 가맹금과 관련한 규모, 조건 등이 가맹점사업자에게 사전에 충분히 고지되어야 할 필요
- 하지만 앞서 살펴보았듯이 차액가맹금을 계약시에 확정하여 계약에 반영하기는 어려움
- 따라서 계약 이후라도 가맹점사업자가 일정기간동안 지급하는 차액가맹금의 규모를 판단할 수 있도록 관련정보를 제공하는 것이 바람직
- 하지만 차액가맹금 방식을 취하고 있는 대부분의 국내 가맹본부는 상품매입단가, 마진율, 마진금액 등에 대한 정보를 기업의 영업과 관련된 비밀이라는 이유로 가맹점사업자에게 거의 제공하고 있지 않고 있고 이러한 정보의 공개에 강하게 반발(매일경제, 2019).
- 최근에는 많은 상품의 도매가격이나 원가 등이 인터넷 등을 통해 공개되고 있고 이를 통해 가격비교가 가능해지면서 가맹점사업자는 가맹본부의 공급단가와 시중 거래가격을 비교하고 있다. 실제로 가맹본부에서 수취하는 차액가맹금의 규모가 공개되지 않는 상황에서 거래가격과 시중가격과의 차이가 크게 나타게 되면 가맹본부가 가맹점에 비해 과도하게 이익을 취하고 있다고 불만을 가지게 되고 불공정시비가 일어나게 된다(김선진 등, 2020).
- [가설 1] 로열티 방식을 적용한 경우가 차액가맹금을 적용한 경우보다 가맹사업 성과가 더 높을 것이다.
- [가설 1-1] 로열티 방식을 적용할 경우가 차액가맹금을 적용한 경우보다 가맹본부의 성과가 더 높을 것이다.
- [가설 1-2] 로열티 방식을 적용할 경우가 차액가맹금을 적용한 경우보다 가맹점사업자의 성과가 더 높을 것이다.

2. 필수물품 구매강제

- 진문근, 박주영(2017, p.88)은 우리나라의 가맹사업거래에 있어서 과도한 필수물품 구매 강요에 대한 가맹점사업자가 가지고 있는 불만을 3가지로 제시
 - 첫째, 가맹본부가 필수품목 리스트를 정해놓고 이의 구매를 강제하여 가맹점사업자가 특정 물품을 오픈마켓에서 더 낮은 가격과 좋은 조건에 구매할 수 있는 기회를 차단하고 가맹점사업자의 이익을 저해
 - 둘째, 가맹점 모집을 위해 초기 가맹금을 낮추거나 없애는 방식으로 가맹점 모집을 확대한 이후 필수품목의 고가판매를 통해 숨겨져 있는 수익을 만들어서 자신의 수익 확대만을 꾀하는 기회주의적 행동
 - 셋째, 가맹본부는 핵심 가맹사업의 실행과 직접적 연관성이 없는 소모품까지 연계 판매함으로써 수익극대화를 기도.
- 필수품목의 지정 및 이에 대한 통제 자체는 큰 문제가 없지만 가맹본부의 이익을 극대화 하는 방향으로 부당하게 이용할 경우 가맹본부와 가맹점사업자 간의 갈등이 심화되고 가맹사업 성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상.
 - [가설2]. 필수품목 구매강제는 가맹사업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
 - [가설2-1]. 필수품목 구매강제를 적용할 경우 적용하지 않는 경우보다 가맹본부의 성과는 더 낮을 것이다.
 - [가설2-2]. 필수품목 구매강제를 적용할 경우 적용하지 않는 경우보다 가맹점사업자의 성과는 더 낮을 것이다.
- 그러나 필수품목 구매강제는 가맹점사업자가 판매하는 상품의 품질을 일관성 있게 유지하는데 필요한 측면도 존재.
 - 김선진 등(2020)은 가맹본부 입장에서 필수품목에 대한 통제가 브랜드가치 제고나 상품이나 서비스의 통일성, 일관성을 위해 필요한 측면이 있다고 하면서 이외에도 필수품목에 대한 통제가 필요한 이유로 가맹점사업자의 기회주의 행동과 이로 인한 브랜드의 훼손을 방지, 규모의 경제를 통한 구매단가 인하효과 등을 들고 있음.
 - 앞서 지적하였듯이 필수품목 구매강제가 특히 문제가 되는 경우는 가맹본부가 불필요한 품목까지 필수품목으로 지정하고 가격을 지나치게 높게 설정하여 자신의 수익을 극대화하려는 경우 발생
 - 이러한 시도는 로열티 등 안정적인 수익원천이 존재하는 경우에도 발생할 수 있지만 대부분 차액가맹금을 주요 수익원천으로 활용하는 경우 발생 가능성이 더 높아짐.
 - 따라서 동일한 필수품목에 대한 규제하고 하더라도 가맹금 방식으로 로열티 방식을 적용하고 있는지 차액가맹금 방식을 적용하고 있는지에 따라 효과가 차등적으로 발생하는 것을 예상.
 - 가설 3. 필수품목 구매강제는 로열티·차액가맹금 방식의 가맹사업성과에 대한 영향효과를 조절할 것이다.

3. 분석자료

- 본 연구는 2009년부터 2018년까지 공정위 등록 정보공개서의 데이터를 분석에 활용. 매년 등록하는 정보공개서는 2직전 년도의 정보를 담고 있기 때문에 실제 데이터는 2008년부터 2017년까지의 정보. 계약서 분석을 통해 파악된 가맹계약상의 로열티 징수여부와 필수품목 리스트 구매강제 여부를 앞서 구축된 각 브랜드별 정보공개서 정보와 연결. 확보한 가맹본부의 가맹계약서상 가맹금 관련 내용과 기존 데이터 셋을 연결한 결과 총 629개의 표본을 확보.

정보공개서를 등록한 가맹본부 및 가맹브랜드 수(2007-2017)

가맹계약서 분석 표본 특성

연도	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	구분	가맹본부 수	브랜드 수		업력 평균(년)	
										직영점유			폐업 수			
연도별 등록 브랜드	1,901	2,550	2,947	2,976	3,691	4,284	4,844	5,273	5,741	6,052	전체	576 (100.0%)	629 (100.0%)	339 (53.9%)	42 (6.7%)	9.6
연도별 신규 등록브랜드	-	898	867	149	1,640	1,315	1,344	1,325	1,574	1,461	외식업	334 (58.0%)	354 (56.3%)	191 (54.0%)	19 (5.4%)	8.3
2017년 생존률		22.5 %	23.8 %	27.5 %	34.7 %	35.3 %	44.9 %	54.9 %	74.2 %	100%	서비스업	222 (38.5%)	255 (40.5%)	134 (52.5%)	20 (7.8%)	11.2
전체 표본	12,393										도소매업	20 (3.5%)	20 (3.2%)	14 (70.0%)	3 (15.0%)	12.8

4. 로열티 징수 여부에 따른 가맹시스템 성과차이 분석

- [가설 1-1] 로열티를 적용한 경우 가맹본부의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것 → 기각
 - 가맹본부 측면에서는 임직원당 가맹점수에서만 유의한 차이($t=2.120$). 차액가맹금을 적용한 경우의 임직원당 가맹점수(9,410개)가 로열티를 적용한 경우의 임직원당 가맹점수(7,370개)보다 크게 나타남.
 - 이는 점포수가 로열티·차액가맹금 방식의 적용 효과가 반영된 결과라기보다는 단순히 차액가맹금 방식이 많은 국내 가맹사업 현실이 반영된 결과. 앞서 살펴보았듯이 국내 가맹사업은 로열티 방식보다는 차액가맹금 방식이 주를 이루고 있음.
 - 오랜 연혁과 규모를 보유하는 가맹본부는 차액가맹금 방식을 적용하고 있는 경우가 대부분이기 때문에 이러한 현실이 반영된 것으로 판단.
- [가설 1-2] 로열티 방식이 가맹점 성과에 긍정적인 성과를 미칠 것 → 지지
 - 가맹점성과 측면에서는 가맹점의 평균매출액만 유의한 차이($t=-5.464$)를 보이고 있다. 로열티를 적용한 경우의 가맹점 평균매출액(225,599)이 차액가맹금을 적용한 가맹점 평균매출액(145,811)보다 높게 나타남.

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01		가맹시스템 성과	가맹금방식	N	평균	표준 편차	t
가맹 본부 성과	임직원당 매출	차액가맹금	286	334,336	490,378	1.335	
		로열티	333	281,632	488,879		
	가맹본부 매출 증가율	차액가맹금	271	1.503	1.2244	-1.189	
		로열티	304	1.521	1.0011		
	임직원당 가맹점수	차액가맹금	286	9,410	11,4890	2.120*	
		로열티	333	7,370	12,2300		
가맹점 성과	가맹점 매출액	차액가맹금	253	145,811	110,266	-5.464***	
		로열티	268	225,599	210,391		
	가맹점 매출액 증가율	차액가맹금	226	1.026	0.2830	-1.035	
		로열티	220	1.066	0.5162		
	평균 가맹점 유지율	차액가맹금	229	0.820	0.1421	-1.475	
		로열티	265	0.837	0.1142		

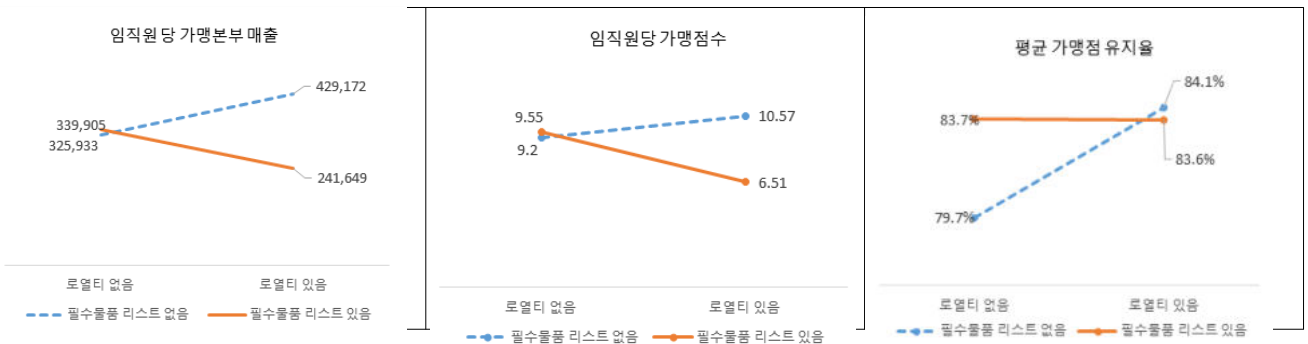
5. 필수물품 구매강제 여부에 따른 가맹시스템 성과차이 분석

- [가설 2-1] 필수물품 구매강제를 적용할 경우 적용하지 않는 경우보다 가맹본부의 성과는 더 낮을 것 → 지지
 - 필수물품 구매강제 여부에 따른 주요 가맹시스템 성과차이를 분석하였으며, 분석결과 <표 4>에 정리. 분석결과 가맹본부 성과에서는 임직원당 매출만 유의한 평균 차이를 보였으나($t=1.980$), 필수물품을 구매 강제하는 경우의 임직원당 본부매출(280,590)이 강제하지 않는 경우(365,555)보다 더 낮게 나타남
- [가설 2-2] 필수물품 구매강제 적용 경우 적용하지 않는 경우보다 가맹점사업자의 성과는 더 낮을 것 → 기각
 - 가맹점사업자 측면에서는 필수물품 구매강제 여부에 따라 평균차이가 있는 변수가 없음.

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001		가맹시스템 성과	필수물품 구매강제	N	평균	표준편차	t
가맹 본부 성과	임직원당 매출	없음	185	365,555	482,205	1.980*	
		있음	434	280,590	491,475		
	가맹본부 매출증가율	없음	169	1.5570	1.1971	0.617	
		있음	406	1.4942	1.0741		
	임직원당 가맹점수	없음	185	9.7300	16.7780	1.539	
		있음	434	7.7100	9.0670		
가맹점 성과	가맹점 평균매출액	없음	162	203,151	190,487	1.439	
		있음	359	179,499	165,508		
	가맹점 매출 증가율	없음	142	1.0389	0.4809	-0.235	
		있음	304	1.0488	0.3808		
	평균 가맹점유지율	없음	154	0.8137	0.1223	-1.812*	
		있음	340	0.8362	0.1301		

6. 로열티부과여부 및 필수물품리스트에 따른 가맹시스템 성과차이

- 임직원당 본부매출의 경우 로열티적용과 필수물품 구매강제를 동시 투입할 경우 필수품목 구매강제 여부의 주효과(F=3.908)와 교차효과(F=5.268)가 존재. 필수품목 구매강제를 적용한 경우보다 구매강제를 적용하지 않은 경우 평균 매출이 더 높게 나타남. 또한 로열티를 적용하지 않은 경우, 즉 차액가맹금 방식의 경우에는 필수품목 구매강제가 있는 경우가 본부매출이 더 높게 나타났지만 로열티 방식을 적용한 경우에는 필수품목 구매강제를 하지 않는 경우가 더 높게 나타남. 즉, 가맹본부의 매출 측면에서 차액가맹금 방식을 적용한 경우 필수품목 지정 및 구매강제가 다소 효과가 있지만 로열티 방식을 채용하고 있는 경우에는 필수품목의 구매강제는 오히려 역효과
- 가맹본부의 임직원당 가맹점수에서 로열티 적용과 필수품목 구매강제를 동시에 투입할 경우 필수품목 구매강제 여부의 주효과(F=3.029)와 교차효과(F=4.271)가 존재. 필수품목 구매강제를 적용한 경우보다 구매강제가 없는 경우 평균 가맹점수가 더 많은 것으로 나타남. 또한 로열티를 적용하지 않은 경우, 즉 차액가맹금 방식의 경우에는 필수품목 구매강제가 있는 경우가 임직원당 가맹점수가 더 높게 나타났지만 로열티 방식을 적용한 경우에는 필수품목 구매강제를 하지 않는 경우가 더 높게 나타남.
- 가맹점 유지율의 경우 로열티 적용과 필수품목 구매강제를 동시에 투입할 경우 로열티 적용의 주효과(F=2.888)와 교차효과(F=3.062)가 존재. 로열티를 적용한 경우가 적용하지 않은 경우, 즉 차액가맹금을 적용한 경우보다 유지율이 높음. 또한 차액가맹금을 적용할 때는 필수품목 구매강제가 없는 경우보다 구매강제가 있는 경우에 가맹점 유지율이 높게 나타났으며 로열티를 적용할 때는 필수품목 구매강제가 없는 경우가 더 높은 가맹점유지율. 따라서 [가설3]은 부분적으로 지지.



필수물품 구매강제 및 로열티 여부에 따른 가맹시스템 성과 차이

종속변수	독립변수	유형III제곱합	df	평균제곱	F
임직원당 본부매출	로열티 징수	764,110,102	1	764,110,102	0.03
	필수물품 강제	927,126,680,227	1	927,126,680,227	3.908**
	로열티*필수물품	1,249,728,409,597	1	1,249,728,409,597	5.268**
본부매출 증가율	로열티 징수	.002	1	.002	.001
	필수물품 강제	.436	1	.436	.352
	로열티*필수물품	.415	1	.415	.335
임직원당 가맹점수	로열티 징수	85	1	85	.607
	필수물품 강제	425	1	425	3.029*
	로열티*필수물품	599	1	599	4.271**
가맹점 매출	로열티 징수	1,000,112,957,426	1	1,000,112,957,426	35.344***
	필수물품 강제	208,142,729,069	1	208,142,729,069	7.356***
	로열티*필수물품	71,748,913,825	1	71,748,913,825	2.536
가맹점 매출증가율	로열티 징수	.052	1	.052	.304
	필수물품 강제	.006	1	.006	.034
	로열티*필수물품	.141	1	.141	.819
가맹점 평균 유지율	로열티 징수	.047	1	.047	2.888*
	필수물품 강제	.029	1	.029	1.806
	로열티*필수물품	.050	1	.050	3.062*

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

7. 결론 및 제언

- 최근 외식업 가맹사업에서 차액가맹금의 문제가 대두되면서 로열티제도로 전환하는 것이 바람직하다는 의견이 강하게 대두.
- 로열티 방식이 가맹본부나 가맹사업에 있어 양호한 상호 관계 형성이나 사업성과 제고에 더 유리하다는 연구가 많으나, 국내 로열티연구에서는 로열티 도입여부와 가맹사업의 성과 간의 관계가 명확하게 드러나지 않거나 일부 결과는 오히려 가맹시스템 성과와 로열티 적용 간에 부의 상관성을 보이는 결과
- 이러한 현상은 현실적으로 로열티 방식을 적용한 비율이 적고, 계약서에 로열티를 도입하고 있다고 명시하고 있다고 하더라도 형식적인 정액로열티를 적용하거나 차액가맹금 형태로 숨겨진 가맹금을 수취하는 비율이 높는데 기인(김주영, 임영균, 2019; 진문근, 박주영, 2018; 임영균, 김주영, 2018).
- 분석결과 로열티를 적용한 경우 가맹점 평균매출액이 차액가맹금을 적용한 경우보다 더 높게 나타남
- 필수품목 구매강제를 적용한 경우 가맹본부의 임직원당 평균매출액이 구매강제를 하지 않는 경우보다 낮은 것으로 나타남
- 로열티·차액가맹금 적용여부와 필수품목 구매강제 여부를 동시에 고려할 경우 교차효과가 존재하는 것으로 나타남
- 차액가맹금 방식의 경우에는 필수품목 구매강제가 있는 경우가 임직원당 본부매출, 임직원당 가맹점 수가 더 높게 나타났지만 로열티 방식을 적용한 경우에는 필수품목 구매강제를 하지 않는 경우가 더 높게 나타남.
- 또한 차액가맹금적용 경우 구매강제가 있는 경우에 가맹점 유지율이 높게 나타났으며 로열티적용 경우에는 필수품목 구매강제가 없는 경우가 더 높은 가맹점유지율
- 로열티를 형식적으로 도입하거나 실질적으로 로열티를 받지않는 가맹본부의 경우 영업기간 동안의 대체수익이 필요하며 결국 차액가맹금을 중시
- 그러나 차액가맹금의 경우 가맹점사업자가 자신이 지급하는 실질적인 가맹금의 규모를 명확하게 알기 어렵기 때문에 가맹본부의 기회주의적 행동이 증가할 가능성이 존재
- 따라서 국내 가맹금의 구조를 매출 등 가맹점사업자의 성과에 연동하여 수취하는 로열티 중심으로 변경하는 노력이 필요.
- 전면적인 로열티 방식으로의 전환이 어렵다면 차액가맹금의 규모를 투명하게 공개하거나 차액가맹금의 규모에 따라 로열티를 차등적용하여 받는 방안 등을 고려

**프랜차이즈 교육콘텐츠 특성이 교육전이와
추천의도에 미치는 영향에 관한 연구:
몰입수준에 따른 비교**

발표: 주성희(한성대)
연구: 주성희, 서민교, 김문명

CONTANTS

I. 서론

연구배경 및 목적

II. 이론적 배경

프랜차이즈 교육콘텐츠 특성/교육전이/교육추천의도/몰입수준

III. 연구방법

연구모형/변수의 조작적 정의/자료수집 및 분석방법

IV. 실증분석

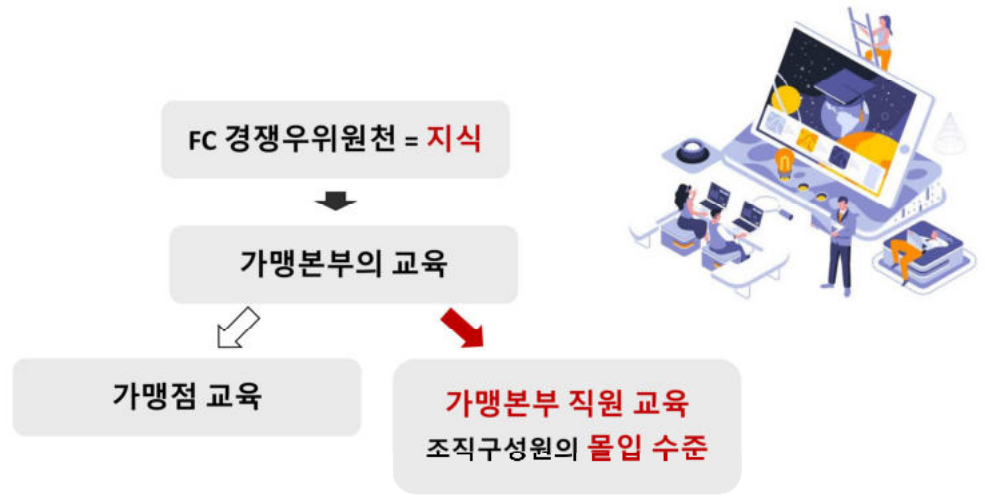
인구통계학적 특성/구성개념의 신뢰성 및 타당성 분석/연구가설검증

V. 결론

시사점 및 제언

I. 서론

연구배경



I. 서론

연구의 목적

- 프랜차이즈 본부직원을 대상으로 **교육콘텐츠 특성이 교육전이를 통해 교육추천의도로** 이어지는 연구모형 검증
- 조직구성원의 **몰입수준이** 높고 낮음에 따라 교육의 효과와 교육 추천의도에 미치는 영향의 차이 확인
- 학문적·실무적으로 기여 할 수 있는 **시사점** 제시

II. 이론적 배경

교육 컨텐츠 특성

직무연관성

교육내용 → 직무에 직접적으로 **연관** (Bramely, 1991)
직무연관성 높은 교육프로그램 → **교육전이가 높음** (Holton, 1996)
 ← → **높지 않으면 교육전이가 낮음** (임효창·박경규, 1999)

교육방법

다양한 교육방법 사용 → 사람들이 쉽게 이해하는데 **도움**이 됨
 (Goldstein & Ford, 2002)
 교육 특성에 따라 **적합한 방법**을 활용 → 내용을 전달에 **긍정적 영향**
 (이희옥·정동섭, 2012)

강사전문성

강사 역량(능력과 자질) → 교육의 성공여부, 교육 진행방법, 지식과 기술에
영향을 줌 (Harris & Desimone, 1994)

II. 이론적 배경

교육전이

교육의 전이 효과 → 긍정적인 반응 & 업무 수행 **능력 향상** 확인 (Pstroff, 1991; 전연수, 2013)
직원교육 → 업무 환경에서 교육전이로 이어짐 (Wexley & Latham, 1991; Broad & Newstrom, 1992)
 교육컨텐츠 → 교육 만족 → **교육전이**에 영향 (주성희·서민교, 2020)
 교육컨텐츠 → **교육전이** (성은경·김문명·서민교, 2019)

교육추천의도

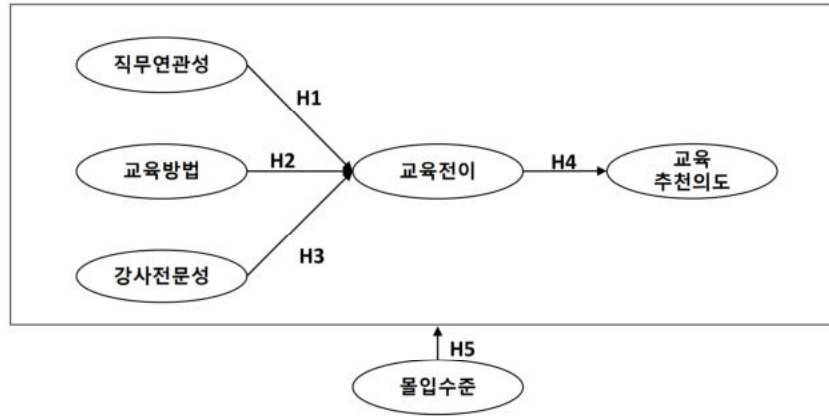
교육서비스 **만족**한 정도의 차이 → **추천**하고자 하는 의지가 다름 (김미진·이승희, 2009)
추천 → 고객들에게 그 원천을 두고 있기 때문에 더욱 **신뢰** 가능 (최정란, 2012)

몰입수준 (Commitment Level of Employees)

직원의 **몰입 수준 증가** → 더 **좋은 서비스**를 제공 (Likert, 1967)
 직원의 **몰입정도가 높을 때** → 일에 대해 더 **열정적이고 동기부여** (Meyer & Allen, 1997)
 직원의 **몰입 수준**은 종업원이 “원하는 것 (want to)”, “할 필요가 있는 것 (need to)”, “해야 하는 것 (ought to)”에 대한 원인 → 몰입수준에 따라 **태도가 다르게 나타남** (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008)

III. 연구방법

연구모형
가설설정



- H1. 직무연관성은 교육전이에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H2. 교육방법은 교육전이에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H3. 강사전문성은 교육전이에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H4. 교육전이는 교육추천의도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H5. 교육콘텐츠 특성이 교육전이를 통해 추천의도에 미치는 영향은 프랜차이즈 조직구성원의 몰입 수준에 따라 집단 간 차이가 있을 것이다.

III. 연구방법

변수의 조작적 정의

교육콘텐츠특성

프랜차이즈 본사 직원이 교육을 받은 후 직무와 직접적으로 연관이 있는 교육내용을 전문강사를 통해 교육생들에게 효과적인 교육방법으로 전달하였는지에 대한 지각된 교육콘텐츠특성

교육전이

교육전과 비교해 교육 후 실제 업무수행 능력이 향상되었는지 확인

교육추천의도

교육을 받은 수강생이 교육에 대한 긍정적인 경험을 통해 자발적으로 외부에 권유하는 행동

몰입수준

프랜차이즈 조직구성원의 몰입은 한 조직 내에서 구성원의 조직과 경력, 직무에 대한 몰입을 통합하여 자신의 일에 대한 개인의 규범, 태도, 및 가치에 영향을 미치는 심리적 유대관계: 조직몰입, 경력몰입, 직무몰입

III. 연구방법

자료수집 및 분석방법

- 2018. 10. 15 – 2018. 10. 30
- 프랜차이즈 실무교육을 받고 있는 본사 소속의 실무자 및 CEO대상
- 설문지: 자기기입식
- 총 207부

- **SPSS 21 + AMOS 21**
 빈도분석, 기술통계분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석
 확인적 요인분석, 구조방정식 모형분석(SEM: Structural Equation Modeling)

IV. 실증분석

인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)	구분		빈도(명)	백분율(%)			
성별	남자	177	85.5	1년 미만				14	6.8	
	여자	30	14.5	1~2년 미만				12	5.8	
연령	20대	14	6.8	근속 연수	2~3년 미만				19	9.2
	30대	63	30.4		3~5년 미만				26	12.6
	40대	97	46.9		5~7년 미만				21	10.1
	50대 이상	31	15		7~10년 미만				27	13
					10년 이상				88	42.5
직급	사원	13	6.3	업종	외식업				108	52.2
	대리급	17	8.2		도소매				35	16.9
	과장급	26	12.6		서비스업				35	16.9
	차장급	26	12.6		제조업				15	7.2
	임원급	45	21.7		기타				14	6.8
	대표(CEO)	80	38.6							

IV. 실증분석

구성개념의 신뢰성 확인적 요인분석

요인	측정변수	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CR
직무연관성	JR1	0.832				0.839	0.940
	JR2	0.891	0.072	15.568	***		
	JR3	0.867	0.078	15.021	***		
교육방법	EM1	0.766				0.754	0.902
	EM2	0.867	0.079	12.97	***		
	EM3	0.862	0.086	12.895	***		
강사전문성	EE1	0.842				0.835	0.938
	EE2	0.895	0.062	16.327	***		
	EE3	0.885	0.063	16.064	***		
교육전이	ET1	0.882				0.835	0.938
	ET2	0.9	0.059	18.07	***		
	ET3	0.875	0.058	17.224	***		
교육추천의도	IR1	0.958				0.947	0.973
	IR2	0.954	0.039	26.353	***		

$\chi^2=135.62$, $df=67$, $p=0.000$, $\chi^2/df=2.024$, $CFI=.973$, $TLI=.964$, $IFI=.974$, $GFI=.915$, $NFI=.949$, $RMR=.021$, $RMSEA=.071$

IV. 실증분석

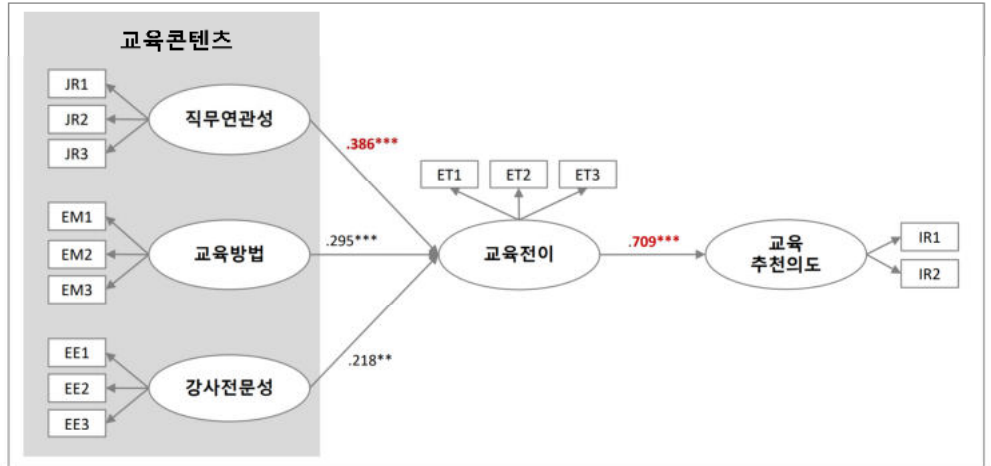
구성개념의 타당성 분석 판별타당성분석

	직무연관성	교육방법	강사전문성	교육전이	추천의도
직무연관성	0.839	<u>0.496</u>	<u>0.521</u>	<u>0.516</u>	<u>0.524</u>
교육방법	0.704	0.754	<u>0.634</u>	<u>0.493</u>	<u>0.591</u>
강사전문성	0.722	0.796	0.835	<u>0.490</u>	<u>0.513</u>
교육전이	0.718	0.702	0.7	0.835	<u>0.428</u>
교육추천의도	0.724	0.769	0.716	0.654	0.947

주: 대각선 진한 부분은 AVE 값

IV. 실증분석

연구가설 검증



가설	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	채택여부
H1 직무연관성 → 교육전이	0.386	0.106	4.516	***	채택
H2 교육방법 → 교육전이	0.295	0.111	2.866	***	채택
H3 강사전문성 → 교육전이	0.218	0.109	2.112	**	채택
H4 교육전이 → 교육추천의도	0.709	0.062	11.312	***	채택

$\chi^2=209.912$, $df=70$, $p=0.000$, $\chi^2/df=2.999$, CFI=.946, TLI=.929, IFI=.946, GFI=.876, NFI=.921, RMR=.050, RMSEA=.099

IV. 실증분석

몰입수준에 따른
그룹간 차이 분석

$$\bar{x}_k = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ik}}{n_k}, \quad \text{각각의 몰입의 평균을 구하는 공식} \quad (1)$$

$$SD_{x_k} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ik} - \bar{x}_k)^2}{n_k}}, \quad \text{각각의 몰입의 표준편차를 구하는 공식} \quad (2)$$

여기서 k는 조직몰입, 경력몰입, 그리고 직무몰입을 말한다.

$$ZScore_{ik} = \frac{(x_{ik} - \bar{x}_k)}{SD_{x_k}}, \quad \text{각각의 몰입의 z점수를 구하는 공식} \quad (3)$$

$$TotalEnvol_i = \sum_{k=(조직, 경력, 직무)} ZScore_{ik} \quad (4)$$

$$TotalEnvoGroup_i = \begin{cases} 1, & TotalEnvol_i > \frac{\sum TotalEnvol_i}{n} \\ 0, & TotalEnvol_i \leq \frac{\sum TotalEnvol_i}{n} \end{cases} \quad (5)$$

몰입: 조직몰입, 경력몰입, 직무몰입 But, 종사원의 몰입의 정도를 단순 비교하는 것은 불가능

→ 평균과 표준편차를 이용하여 비교가능한 표준 점수인 z점수를 활용 (1,2, & 3)

각각의 응답자의 몰입이 전체 샘플의 총몰입 평균을 기준으로

몰입수준이 높은 그룹과 낮은 그룹으로 구분 (4 & 5)

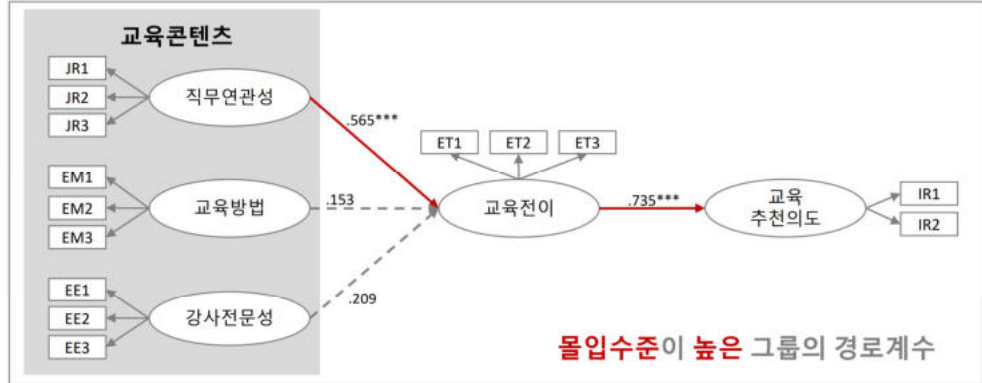
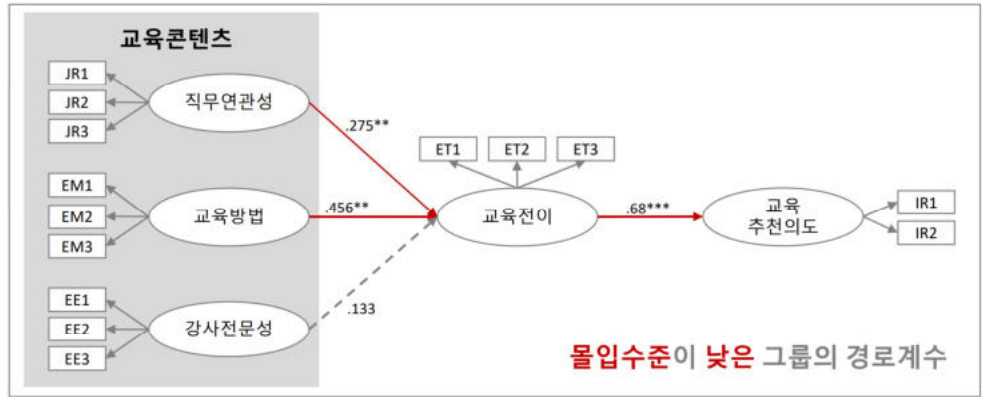
총 207개의 샘플 중 111개가 몰입수준이 높은 그룹 (53.62%)으로 조사됨

* z점수화를 하지 않은 상태의 총몰입을 계산했을 때도 동일한 결과 도출 됨

IV. 실증분석

연구가설 검증

몰입수준에 따른 그룹간 차이 분석



V. 결론 및 제언

학문적·실무적 시사점

1. 본사 조직구성원의 교육이 실무에 영향을 미치기 위해서는 **교육프로그램의 직무연관성, 교육방법, 강사의 전문성** 필요
 2. 교육효과를 높이기 위해서는 **조직구성원의 몰입수준에 따른 특성을 파악**이 필요
→ 교육대상을 구분하고 그 특성에 따라 교육 프로그램 개발
 - 조직구성원의 **몰입수준이 높은 경우:**
직무연관성이 높은 교육콘텐츠 특성 필요
 - 조직구성원의 **몰입수준이 낮은 경우:**
직무연관성과 교육방법이 교육의 효과를 높이지만
교육내용 보다도 **다양한 교육방법** 필요
 3. 교육효과는 교육추천의도에 상당히 높은 영향을 미침
but, **조직구성원의 몰입 수준이 높은 경우** 낮은 그룹보다 **추천의도가 높게** 나타남
- 지속적인 가맹본부의 경쟁력 확보를 위해 우수한 **인적 자원관리 시스템**이 필요

V. 결론 및 제언

한계점 및 연구제언

1. 본 연구에 사용된 인구통계학적 특성:
CEO/임원: ≥ 60.3%, 10년 이상 근무: 42.5%

FC 외식업 기준 평균 존속 년 수: 5.92년, 브랜드 존속 년 수: 4.5년
- 2019프랜차이즈 산업통계 보고서-

→ 일반화 한계

2. 교육전이에 영향을 주는 다양한 선행요인 추가 연구 & 비교연구 필요

Q&A
THANK YOU

JOOPRO@HOTMAIL.COM

세션 3

프랜차이즈 산업발전

좌장: 국민대 이수동

발표 1: “가맹사업 진흥기본계획 수립연구”

정연승(단국대), 박진용(건국대),
이호택(계명대)

발표 2: “수준평가 제도의 현황과 문제점”

성백순(장안대), 신봉섭(경희사이버대)

가맹사업 진흥 기본계획 수립연구(5개년)

요약본

2021. 2

정연승(단국대), 박진용(건국대), 이호택(계명대)

Contents

I. 과업 개요	...	3
II. 제2차 기본계획 추진성과	...	7
III. 가맹산업 현황 및 한계점	...	12
IV. 대내외 환경변화 및 당면과제	...	21
V. 제3차 기본계획(안)	...	35

I. 과업 개요

1. 과업 개요

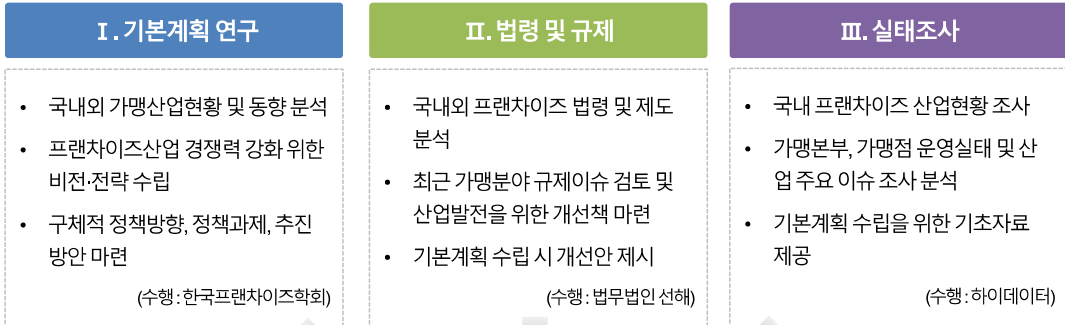
과업명

- 가맹사업 진흥 기본계획 수립(2021~2025) 연구 및 프랜차이즈 실태조사
- *근거: 가맹가맹사업 진흥에 관한 법률 제7조, 가맹사업 진흥에 관한 법률 시행령 제4조 등

과업기간

- 2020. 6. 29. ~ 2021. 1. 25. (7개월 간)

과업범위



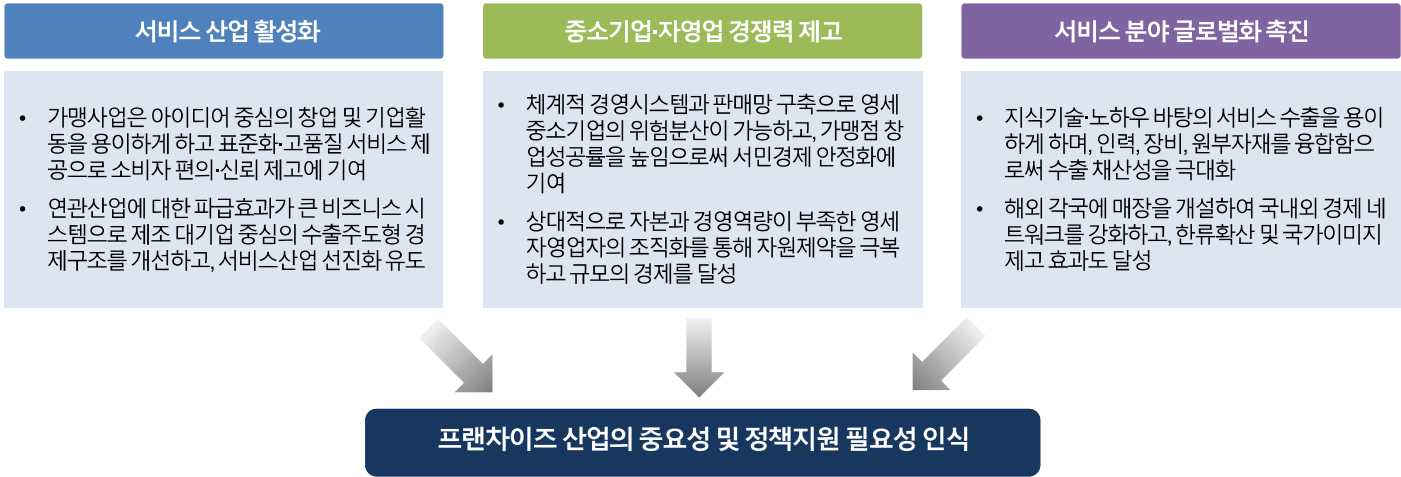
제3차 가맹사업 진흥 기본계획(2021~2025)(안)




연구방법

- 문헌연구, 전문가 인터뷰, 정보공개서 데이터분석, 현장조사연구 등

Ⅱ. 2차 기본계획 추진성과

1. 가맹사업 진흥기본계획 수립배경



주요국 프랜차이즈 산업 동향	미국	중국	일본
	<ul style="list-style-type: none"> - 프랜차이즈 산업이 가장 활성화된 국가 중 하나로, 전체 시장규모는 약 7,875억 달러로 추정 - '19년 기준으로 약 77만개 가맹점들이 867만 여 개의 일자리를 창출하는 것으로 분석 		<ul style="list-style-type: none"> - 중국 상무부에 등록된 가맹본부 수는 6,369개(20.12월) - 전역에 걸쳐 최소 40만개 이상의 가맹점이 운영되는 것으로 추정
	<ul style="list-style-type: none"> - 일본 프랜차이즈협회에서 파악하는 전체 가맹본부 수는 1,324개, 매장수는 총 26만 3천 여 개 - 2019년 기준 전체 매출규모는 약 26조 6천억 엔으로 추정 		

1) 추진근거 및 경과

법적 근거

- 「가맹사업 진흥에 관한 법률」(이하 가맹사업진흥법) 제4조
: 산업통상자원부장관은 가맹사업 진흥을 위해 5년마다 관계 중앙행정기관의 장과 협의하여 「가맹사업 진흥 기본계획」을 수립·시행
: 가맹사업 진흥 시행계획은 동법 제5조에 의거 매년 수립·시행

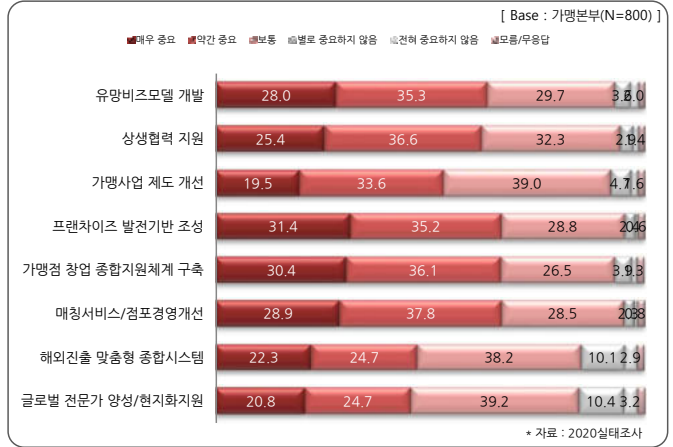
추진 경과

- 2007년 「가맹사업진흥법」 제정 이후 산업발전을 위한 기본계획(2회)과 시행계획(매년)을 지속 수립하고 관련정책 발굴·추진 중
- <1차 계획> 프랜차이즈 고부가가치화, 자영업 생계안정 위한 가맹점 창업, 산업인프라 확충, 글로벌브랜드 육성(10년~15년) 양적 성장
- <2차 계획> 비즈니스모델 선진화, 성장기반 확충, 가맹점 지원 강화, 해외진출 기반구축 집중 추진(16년~20년) 산업기반 강화에 중점

제2차 기본계획 주요 정책과제

<p style="text-align: center;">1 유망 비즈니스모델 및 우수프랜차이즈 육성</p>	<p style="text-align: center;">2 가맹사업 상생협력 지원</p>
<p style="text-align: center;">3 가맹사업 관련 제도 개선</p>	<p style="text-align: center;">4 프랜차이즈 발전기반 조성</p>
<p style="text-align: center;">5 가맹점 창업 종합 지원체계 구축</p>	<p style="text-align: center;">6 가맹사업 매칭서비스 및 점포 경영개선</p>
<p style="text-align: center;">7 해외진출 맞춤형 종합지원시스템 구축</p>	<p style="text-align: center;">8 글로벌 전문가 양성 및 현지화 지원</p>

제2차 기본계획 정책과제에 대한 기업의 중요도 인식(%)



2) 2차 기본계획 주요 성과

- (성과)매년 체계적인 시행계획 수립과 부처 간 유기적인 정책시행으로 산업규모의 지속적 성장, 시장 영향력 확대, 거래질서 개선 등 산업체질 강화에 기여
- (한계)수익성 높은 비즈니스 모델확산 미흡, 해외 신규시장 개척 한계, 관련 전문성 향상 미흡 등 일부 문제점도 노출

1 산업규모 성장

- 산업 전반의 발전기반 강화 속에 가맹본부, 브랜드, 매장수 등 산업규모 지속 확대
- 매출액도 계속 증가하여, 명목 GDP의 약 64%를 차지

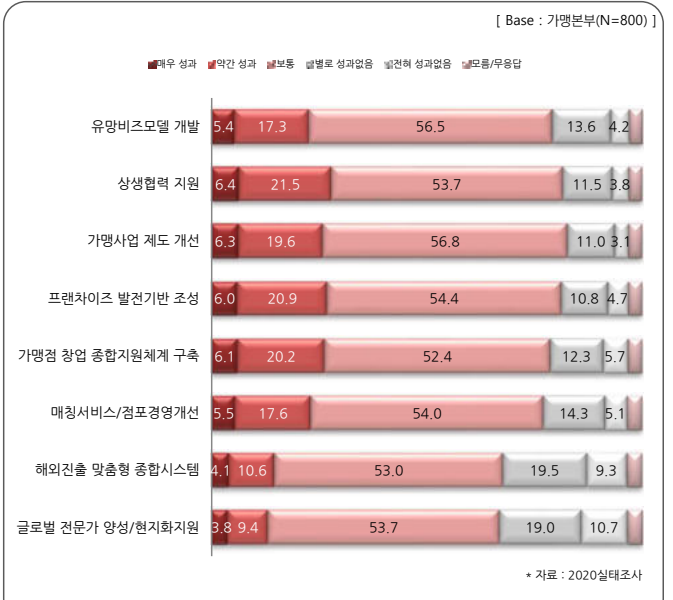
2 시장영향력 확대

- 소비트렌드 변화에 부응하는 신제품·서비스 지속 개발
 - 해외시장 개척 및 한류 브랜드 확산에도 일정부분 기여
- *해외진출기업 : 280(15) → 325(16) → 339(17) → 352(18) → 361개 기업(19)

3 거래질서 개선

- 가맹분야 거래질서 확립을 위한 법·제도 지속 강화
 - 가맹사업자 간 자발적 상생협력 문화조성 노력
- *불공정 거래관행 개선 평가: 64.4%(16) → 86.3%(19)

주요 정책과제 추진성과 평가(%)



국내 프랜차이즈 산업은 그 간 추진된 1,2차 기본계획을 기초로 지속 발전해 왔으나, 동시에 대내외적으로 다양한 문제점과 위험에 직면
 본 과업에서는 지금까지의 프랜차이즈 **산업현황 및 한계점을 객관적으로 살펴보고,**
 가맹시스템 본연의 **작동원리, 사회경제적 변화 양상, 지속가능성장, 사업자 관계개선 등을 종합적으로 고려,**
 향후 지향해야 하는 프랜차이즈 산업 미래비전, 목표, 과제를 도출



가맹사업 진흥 제3차 기본계획 비전, 목표, 정책방향, 정책과제 도출

한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

Ⅲ. 가맹산업 현황 및 한계점

전체 규모

2010년대 이후 기업체 수, 매출, 고용 등 주요 지표들이 급성장한 가운데, 최근 성장세가 안정되며 산업성숙기에 접어드는 양상

- 가맹본부(14년 3,482개 → '19년 5,175개), 브랜드(14년 4,288개 → '19년 6,353개), 가맹점(14년 194,199개 → '19년 254,040개) 등 가맹사업체 지속 증가
- '19년 기준 가맹분야 전체 매출액은 총 122조원 규모로 '14년 98.9조원에 비해 약 23% 정도 성장
- 기업규모를 고려할 때, 사업체 수는 중소기업 비중이 매우 높지만, 경제 전반에 미치는 영향력에서는 대·중견기업이 큰 역할을 담당

업종별 특성

외식업 비중이 매우 높은 가운데, 매출액이나 평균매장 수 등 운영규모는 도소매업 분야가 강세

- 외식업 가맹본부, 브랜드가 전체의 75% 안팎을 차지하며, 가맹점 수는 외식업(48.2%), 서비스업(29.5%), 도소매업(22.2%) 순
- 세부업종별 가맹점: 편의점(4.6만개), 교육(3.7만), 치킨(2.6만), 한식(2.4만) 등
- 매출액은 도소매업(59.6조원), 외식업(49.1조원), 서비스업(13.4조원) 순이며, 세부업종별로는 편의점 매출액(45조원)이 두드러짐

해외진출

'19년 기준 총 361개 가맹본부의 392개 브랜드가 전 세계 58개 국에 진출하여 가맹사업을 진행 중

- 해외에 진출한 가맹본부 수는 지난 5년 간 30% 가까이 증가했으며, 교역량이 많은 중국과 미국 진출이 많음
- *중국(198개 브랜드), 미국(107개), 베트남(62개), 싱가포르(67), 일본(60), 필리핀(49), 인도(46), 태국(42) 등
- 외식프랜차이즈 해외진출 급성장('14년 3,726매장 → '19년 4,319매장)
- 부처 및 관계기관의 적극 지원 속에 신남방 지역에서 한류 브랜드 확산 가시화
- *신남방 6개국(말레이시아, 베트남, 싱가포르, 인도, 인도네시아, 태국) 진출 브랜드: '17년 191 → '18년 213 → '19년 245

상생협력

제도적 차원에서 상생협력 여건을 지속 강화하고 있으며, 업계 자체적인 실천안 마련 및 추진

- 가맹사업법 개정, 공정거래협약 이행평가기준 개정('19.4), 가맹사업 종합지원센터 지정('20.9) 등 관련 법령의 지속적 보완과 제도 마련
- *'18년 기준 총 17개 기업(49천개 가맹점)이 공정거래협약(상생협약) 체결
- 프랜차이즈 업계-브랜드의 자발적 상생협력 제도 마련
- *편의점 업계 자율규약안 마련('18.12), 프랜차이즈 업계 자정실천안 마련('17.10), 브랜드별 자체 상생협약 체결 및 협력제도 마련
- 실태조사 결과 가맹사업자 간 신뢰소통, 상생협력 인식의 점진적 개선 확인

한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

2. 주요 한계점

1) 산업구조 불균형

- 대·중견기업이 산업 전반을 이끄는 가운데, 다수를 차지하는 중소기업은 매출이나 점포 확대 등 경영성과가 저조, 기업 간 양극화가 유지
- 외식업 편중현상이 계속해서 심화하면서 서비스 분야나 도소매 가맹사업의 균형 있는 발전을 저해할 우려 증가
- *일본의 경우 외식업 비중은 가맹본부 43%, 가맹점 22%에 불과하며, 미국의 경우에는 최근 교육·건강·엔터 등 개인서비스업 성장이 부각(7%, 전체 62%)

외식업 비중 증대

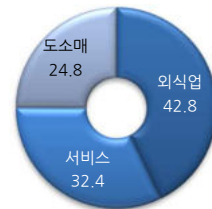
업종별 가맹본부 비중(%)



* 자료 : 가맹사업거래 사이트

<참고> 해외 프랜차이즈 산업구조

일본 업종별 가맹본부 수(%)



* 자료 : 일본프랜차이즈협회

미국 업종별 매출액 비중(%)



* 자료 : 미국프랜차이즈협회

2) 질적성장 및 상생협력 미흡

- 전반적인 수익률 개선이 부진하며, 로열티 수입보다 물류수입에 의존하면서 비즈니스 모델이 기대하는 시너지효과를 감소시키고 투명성 문제도 야기
- 프랜차이즈 비즈니스모델이 전제하는 협력관계에 대한 인식·관리가 부족, 불필요한 감시비용이 발생하고 분쟁도 지속 발생
- 일부 기업의 불공정거래, 갑질, 오너리스크 등이 크게 이슈화되면서 소비자들의 산업 전체에 대한 이미지 훼손 우려

가맹본부 수익구조 및 수익률 수준

가맹본부 수익구조(%)

* 자료 : 2020실태조사



외식업 영업이익률/매출액

구분	매출액대비 영업이익률(%)		평당 매출액(만원)	
	프랜차이즈	비프랜차이즈	프랜차이즈	비프랜차이즈
2018년	182	177	1,016.8	697.8
2019년	110	115	1,084.1	760.4

* 자료 : 통계청

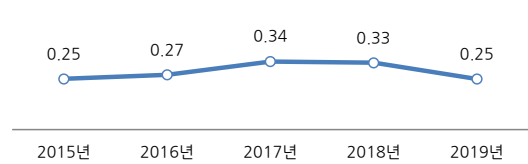
분쟁현황

분쟁접수 건수(건)



* '19년 처리내용 : 허위·과장 정보 제공(19.2%), 정보공개서 사전제공 의무(18.3%), 거래상 지위남용(11.1%), 기타(51.4%)(공정거래조정원)

가맹점당 분쟁발생비율(%)

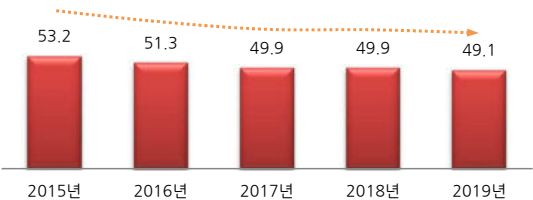


3) 혁신성장 역량 및 여건 미흡

- 가맹본부가 운영하는 평균 가맹점 수가 줄고('15년 53개 → '19년 49개) 직영점 운영도 감소하는 등('15년 4.0개 → '19년 3.1개) 경쟁력 기반 약화
- 생산성 향상을 위한 신기술 도입이나 연구개발(R&D), 중장기 투자가 미흡하고, 보호무역·자국우선주의 기조 속에 중소기업 해외투자 감소 추세
- 가맹점 보호를 위한 규제가 강화되면서 가맹본부의 적극적 경영활동 및 혁신성장을 저해하는 부작용도 우려

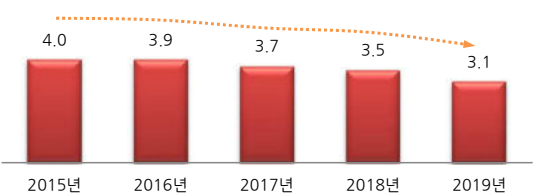
가맹본부당 운영매장 수(개)

가맹본부당 가맹점수(개)



가맹본부당 직영점수(개)

* '19년 유효브랜드 중 직영점 운영 : 45.3%



국내외 프랜차이즈 혁신성장 사례

국내 사례



(비트커피) 음료제조부터 보관, 픽업, 폐기 등전반적인 서비스 운영을자동화



(스트라이크존) 시기술을접목해 인공지능과의플레이를 진행하는 신규게임모드 개발



(세븐일레븐 시그니처) 핸드페이·스피드 게이트 등 무인계산 시스템, 전자가격표, 스마트자판기 설치



(야놀자) 전용앱을 활용해 객실을 편리하게 이용하는스마트키 시스템 키리스(keyless) 도입

국외 사례



(도미노피자) 무인 피자 배달 자동차 'R2' 의상용화 추진



(맥도날드) 드라이브 스루매장(Drive-Through) 중심,다이내믹로드의 AI 기능 적용



(하이디라오) 메뉴주문 시 무인기기가 조리하고배송로봇이 직접 손님테이블로 운반

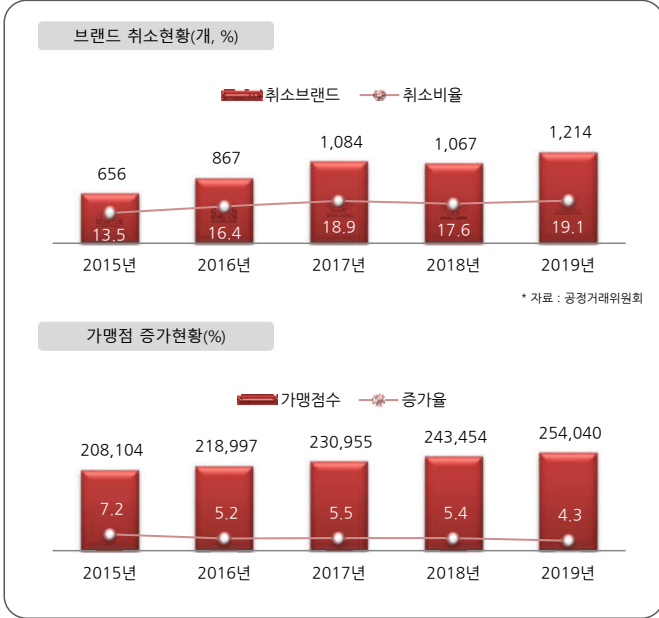


(Cafe-X) 키오스크와 앱 등으로 주문하고 기계팔을 이용해 음료를 제조하고 제공

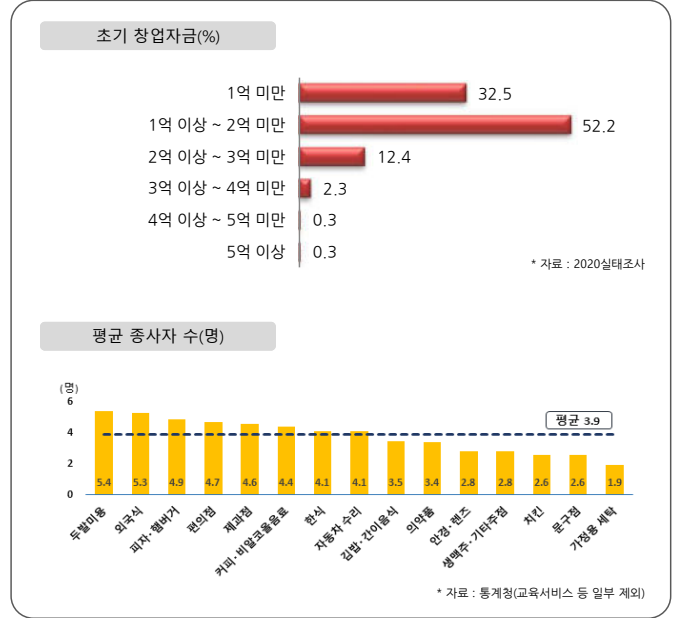
4) 과당경쟁과 영세성

- 가맹분야 전반의 과당경쟁 평가 속에 브랜드 취소건수 증가, 신규점포 증가율 감소 등은 지속가능 발전에 대한 우려를 가중
- 가맹사업에 대한 최소한의 진입장벽이 부재하여, 가맹점과 소비자 피해가 우려되는 부실 브랜드가 증가하는 추세
- 가맹점이 소자본으로 창업되면서 산업 전반의 영세성을 고착화하며, 사회경제적 외부요인(COVID-19 등)에 대한 회복탄력성 약화 초래

브랜드 취소와 가맹점 증가



가맹점 영세성



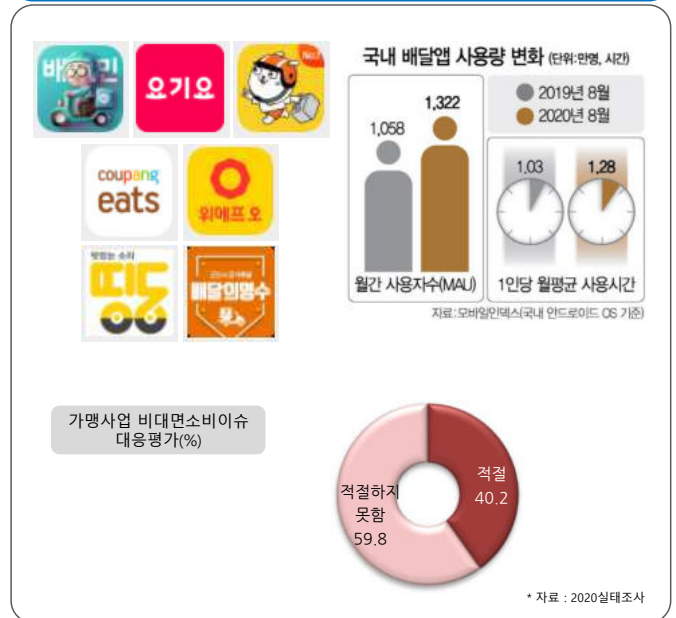
5) 유통시장 변화 대응 지연

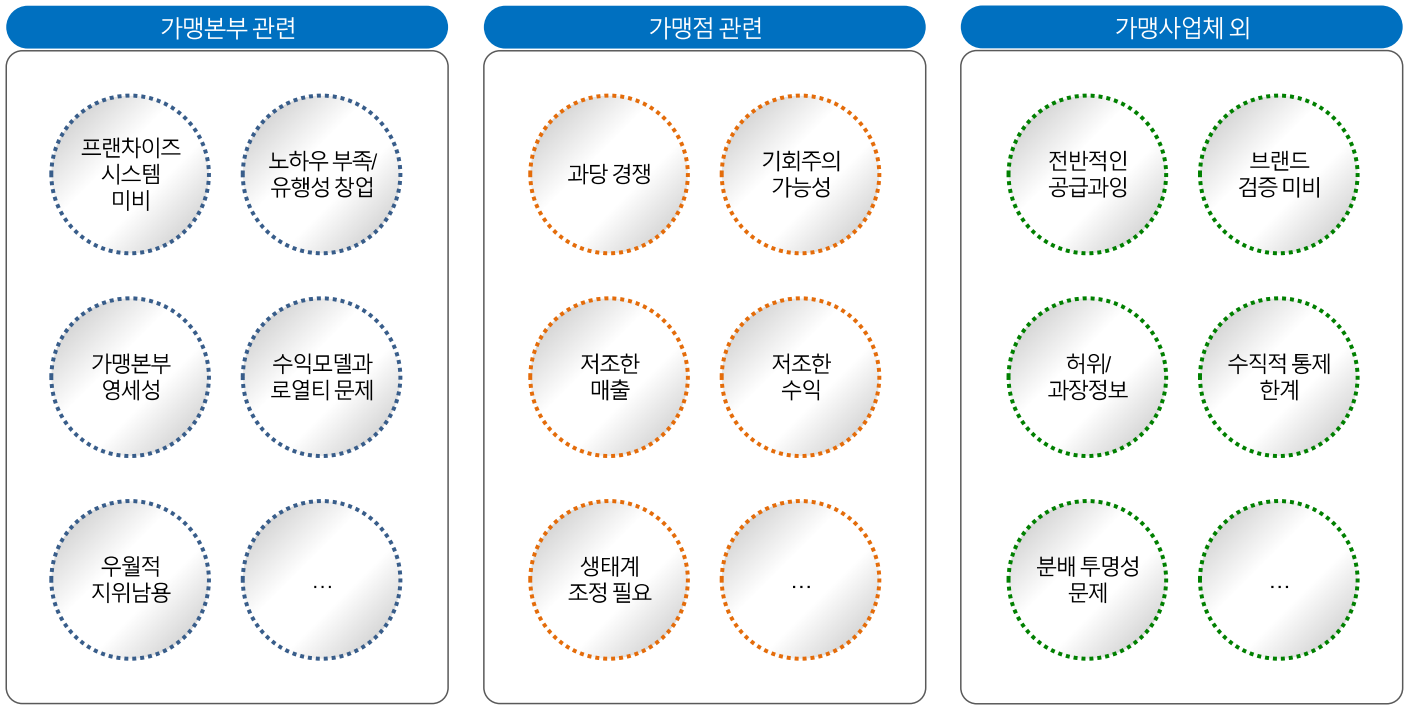
- 1인가구 증가, 온라인 유통 확대 등 시장변화가 가속화하는 가운데, 주로 점포영업 및 완전서비스에 의존하는 가맹분야의 적응능력 부족
- 가맹본부의 경우 매장형태, 인테리어 컨셉, 판매방식 변화, 신메뉴 출시 등에 집중하고 있으나, 디지털 전환이나 비대면서비스 구축 등은 미비
- 온라인플랫폼 사업(예: 배달앱) 등 신산업영역과 이해충돌 가능성이 증가하는 상황에서 선제적인 제도 마련도 미흡

온라인 유통시장 확대



플랫폼 비즈니스 확산





프랜차이즈 도입 이후 급격한 성장 속에 체계적 발전과정이 생략되면서, 비즈니스 모델이 지향하는 기본원리에 대한 고려나 특징점이 극대화되지 못한 상황



미래지향적 산업표준 마련, 시스템 이해도 증진 시급

..... 한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

IV. 대내외 환경변화 및 당면과제

1) 유통소비시장 변화

인구구조 변화

인구구성 변화

- 피라미드 형태에서 노인 세대가 많은 종모양으로 변화 중
- 1965년 23세였던 평균 연령은 2019년 42.6세를 기록했고, 2050년엔 54.4세가 될 전망

1인가구 확대

- 관심분야에 투자하는 가치소비 성향
- 소비의 개인화 부상
- 제품/서비스 커스터마이제이션 중요

소비 트렌드 급변

비대면 소비의 일상화

- 초연결사회에 대한 거부심리도 반영
- 4차 산업혁명을 기반으로 전 연령이 비대면 소비를 경험

가심비 소비

- 고가 제품일지라도 사용자 본인의 만족도를 높이는 데 중점을 둔 소비형태 등장(나심비)

홈코노미 대두

- Home + Economy
- 1인가구, 디지털 기술을 바탕으로 한 밀레니얼 세대의 가치관 투영

커스터마이징 소비

- 주문 제작을 의미하는 단어인 커스터마이징(Customize)에서 나온 용어로 소비자 취향의 적극적 반영 경험

프랜차이즈 산업 대응방안

개인화 대응

- 온라인 데이터뿐만 아니라, 생활패턴 및 취향 정보를 바탕으로 적절한 상황과 타이밍에 소비경험 가이드 필요
- 4차 산업기술을 활용한 고객데이터 수집·분석 중요
- 구매내역, 구매상품에 대해 실시간으로 분석, 세분화·개인화된 서비스 제공 노력 요망

비대면 대응

- 소비 데이터 수집과 활용을 보편화할 필요가 있음
- 가맹점의 경우 점포/상권단위로 SNS, 위치 기반 서비스 등을 활용한 디지털 마케팅 강화 필요
- 비접촉 주문/결제 수단(매장추적주문/결제 앱 등), 온-오프라인 연계사업모델(멀티채널, 옴니채널 등) 도입 필요

2) 디지털전환으로의 경제 패러다임 변화

4차 산업혁명 관련 기술

정의

- 정보통신기술(ICT)의 융합으로 이뤄지는 차세대 산업혁명
- 빅데이터 분석, 인공지능(AI), 로봇, 사물인터넷, 무인운송수단, 3D인쇄 등과 같은 기술혁신을 기반으로 함

가맹분야 도입 상황

가맹본부 도입현황 저조

- 아직까지 상당수 기업들이 관련 기술 미도입 상태이며, 필요성 인식도 부족
- 최근 조사결과 도입기술 중에서는 빅데이터 분석 도입경험이 상대적으로 높음

글로벌기업 도입 상황

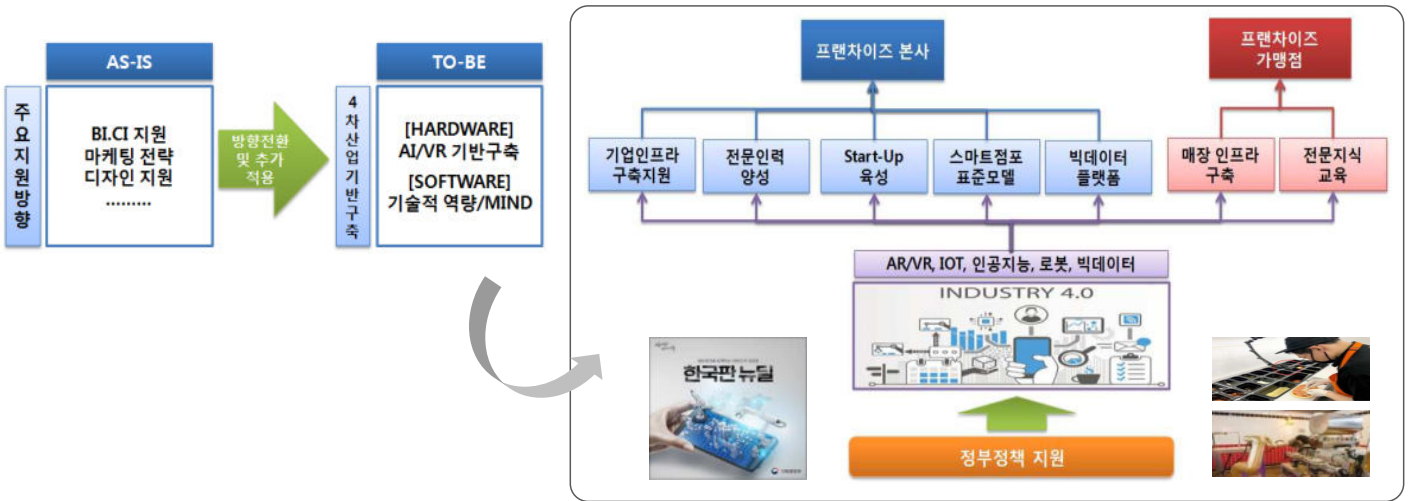
- 다수의 글로벌기업의 경우 적극적으로 관련 기술을 도입하고 강화하는 상황

국가	기업	적용기술
미국	아마존 고	컴퓨터비전, 딥러닝, 인공지능, 센서, 생체인식, QR코드
	월마트 '샘스클럽나우'	중량감지센서, 컴퓨터비전, RFID
중국	알리바바 타오카페	컴퓨터비전, 딥러닝, 인공지능, 센서, 생체인식, QR코드
	징둥	인공지능, IoT, 안면인식, QR코드
	빙고박스	RFID
	샤오마이푸	인공지능, 빅데이터

3) 혁신성장 방향 및 필요과제

- (기업 인프라 구축) 프랜차이즈 기업 서비스 운영 등 개선을 위한 디지털 솔루션 구축 지원 : R&D, 산학연계, 기술개발비용 지원 등
- (전문인력 양성) 프랜차이즈 기업이 필요로 하는 4차 산업 혁명 관련 기술·서비스 관련 사내 전문인력 양성 : 기술교육 분야 협업 프로그램
- (기술스타트업 육성) 프랜차이즈 산업에 적용될 수 있는 미래기술 개발에 특화된 기술 스타트업 육성 : 투자연계 협력, 기술판로 확보 지원, 기술이전 활성화
- (스마트 점포 표준모델 보급) 점포에 필요한 IOT·보안시스템·빅데이터 분석·AI 등이 적용기술이 표준화된 점포모델 개발·보급
- (가맹사업 빅데이터 플랫폼 구축) 가맹본부 경영활동 지원 위한 판로망, 소비 트렌드, 신기술 등의 다양한 데이터 축적·활용 가능한 빅데이터 플랫폼 구축
- (매장 인프라 구축) 가맹점에 IoT, AR·VR, AI 등 4차 산업혁명 기술 인프라 구축 지원 : 가맹점 업종 특성별 인프라 구축 지원, 본사와의 협력강화 지원
- (전문지식교육) 프랜차이즈 가맹점주 및 직원들의 4차 산업 이해를 위한 교육 프로그램 운영 : 최신 기술트렌드 교육, 가맹점에서의 활용방식 교육 등

프랜차이즈 혁신성장 기반 확충



..... 한국프랜차이즈학회·법무법인신해·하이데이터

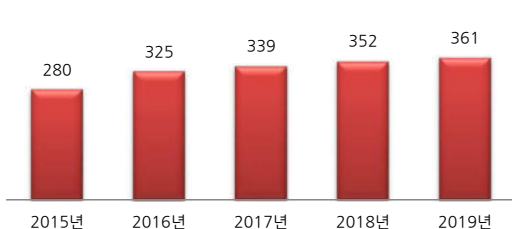
2. 내수한계 속 신규시장 개척 중요

1) 해외진출 현황

가맹분야 해외진출 현황

진출현황

- 2019년 기준 361개 가맹본부가 해외진출
- 계속 증가하고는 있으나 최근 들어 다소 주춤한 양상
- 기업규모를 고려하면 중소기업들의 해외진출도 비교적 활발히 이뤄지는 상황이나, COVID-19, 글로벌 경제환경 변화 등으로 당분간 위축 가능성



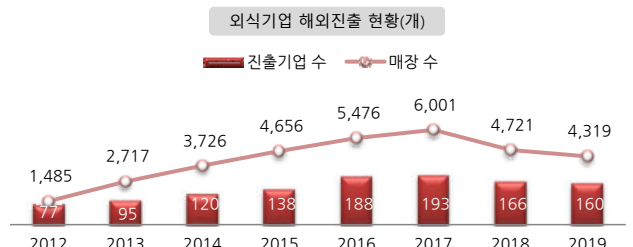
구분	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
합계	280	325	339	352	361
대기업	6	6	6	6	8
중견기업	29	37	40	41	38
중소기업	245	282	293	305	315

* 자료 : 한국프랜차이즈산업협회

외식업 해외진출 현황

외식업 진출현황

- 외식업 분야 해외진출은 계속해서 증가하다 2018년 이후 다소 감소
- 국가별로는 중국 진출실적이 많지만, 최근에는 매장을 철수하는 브랜드도 많은 것으로 확인



국가별 운영매장 수(개)



* 자료 : 2019 외식기업해외진출실태조사


..... 한국프랜차이즈학회·법무법인신해·하이데이터

2) 해외진출 지원확대 필요

해외진출 성공조건

정형화된 방식 부재

- 성공적 해외시장 진출을 위한 표준화된 진출방식은 존재하지 않음
- 진출기업 특성, 진출지역, 진출방식 등에 융통성있는 대처노력이 중요
- 성공브랜드의 경우 현지화, 표준화, 고급화 등이 큰 역할



시사점

현지화

표준화

고급화

산업계 필요분야

관련정보 공유

- 해외진출 희망기업을 적극 관리하고 해외사업 지원설명회 시 정보제공
- 해외진출 준비, 확정, 현지개업준비, 사업관리 등 진출단계 고려한 지원

전문화된 인력지원

- 다수의 기업들이 해외진출 및 매장운영 시 전문인력 확보에 어려움을 겪고 있음
- 기업내부의 인력양성, 외부로부터의 인력 지원 등 필요

멘토멘티 제도

- 해외진출에 성공한 기업(멘토)과 진출 희망기업(멘티)을 국가별로 매칭/지원
- 해당 국가 시장의 법률 및 규제, 인허가 관련 실질적인 정보교환 유도


시장성 평가지원

- 해외진출 전 사업타당성 검토 지원
- 현지에서의 시장성을 측정할 수 있는 프로그램을 도입하고 현지화 지원

정책방향


수출 생태계 조성

- 해외진출 세부단계별 종합 지원체계 구축
- 주요국 프랜차이즈 지원센터 설치
- 프랜차이즈 동반진출 지원**
- 글로벌프랜차이즈 펀드조성



글로벌 전문가 양성

- 네트워킹을 위한 글로벌 프랜차이즈 포럼 지원
- 글로벌 전문가 양성을 위한 대학원 과정 신설
- GFEP 글로벌 프랜차이즈 전문가 양성사업 신설



- 현재 국내산업의 해외진출을 위해 다양한 정책방안들이 마련되어 있음(KOTRA, aT, 프랜차이즈협회, 중소벤처기업시장진흥공단, 소상공인시장진흥공단, 특허청, 지식재산보호협회 등)
- 그러나, 상품수출 중심 지원체계에 의해 서비스업 수출정책 지원제도는 다소 미흡. 또한 프랜차이즈 산업은 다른 산업에 비해 경쟁력이 낮다고 평가되어 정부의 해외진출지원 우선대상에서 소외(6대 K-서비스 육성대상(문화컨텐츠, 의료·헬스케어, 에듀테크, 디지털서비스, 핀테크, 엔지니어링 등)에서도 제외된 상황)

한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

3. 가맹사업자 상생 및 관계개선

1) 가맹사업자 갈등 및 분쟁

가맹사업자 간 주요 갈등요소

불공정 거래행위

- 가맹본부의 불투명한 필수품목 강제와 불공정거래행위 등으로 인한 가맹점 피해 확산(2018년 기준 가맹점 15.4%가 불공정 거래를 경험)
- 기타 통행세 논란, 부당한 계약해지, 가맹점의 영업지역 침해 및 판촉비용 강요 등 불공정 거래 행위가 지속적으로 발생

대·중소 가맹본부 경쟁

- 관련 법령에 의한 대기업 규제에도 불구하고 대·중소기업 간 성장 불균형이 심화
- 대결적인 경쟁구도를 완화하고 대기업과 중소기업이 상호 협력/공존할 수 있는 기반을 조성하는데에도 집중할 필요

계약 및 거래상 이슈

- 가맹본부가 우월적 지위를 활용하여 가맹점을 구속하는 사례가 자주 발생
- 가맹점의 기회주의적 행위나, 가맹본부 영업비밀 침해행위 등도 발생

부당한 계약해지

- 공정위 서울사무소의 부당한 가맹계약해지 관련 신고 및 제재 현황에 따르면 2015년부터 2019년 8월까지 총 29건의 부당 계약해지 신고가 접수됐지만, 본사가 과징금 이상 제재를 받은 사건은 없음

분쟁발생에 대한 현장의 우려

- 모집·운영·종료 각 단계별 분쟁발생 우려가 높은 부분과 관련해서는 가맹본부와 가맹점의 인식이 상이
- 가맹본부는 마진공개 문제에 대한 우려가 큰 반면, 가맹점은 정보공개에 대한 불만이 큰 것으로 조사

분쟁발생 우려요소-본부 입장(%) * 자료: 2020실태조사

항목	우려율(%)
(운영) 영업지역 보장	19.5
(운영) 마진공개	16.6
(종료) 계약해지	12.2
(운영) 불공정거래	10.6
(모집) 정보공개	10.2
(운영) 점포개선 규제	9.8
(운영) 광고판촉	8.0

분쟁발생 우려요소-가맹점 입장(%) * 자료: 2020실태조사

항목	우려율(%)
(모집) 정보공개	21.6
(운영) 영업지역 보장	20.9
(모집) 가맹금	16.6
(운영) 예치 불공정 거래	10.0
(운영) 마진공개	8.5
(운영) 심야영업	7.1
(운영) 점포개선 규제	6.3

가맹본부

- 시장포화, 가맹본부 영세성, 노하우부족/유형성 창업, 시스템 미비, 우월적 지위에 의한 갑질, 수익모델 부적절 등

가맹점

- 과당경쟁, 저조한 매출, 저조한 수익률, 기회주의 등

한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

2) 그 간의 대응방식과 향후 과제

그 간의 상생협력 추진 내용

- 가맹사업자 간 자율적 상생협력 확산 촉진 및 상생협력 정책공조 강화를 위해, 정부, 사업자 단체 등에서 다양한 상생협력 활동들을 전개하고 있음

주요기관 상생협력 정책

구분	내용
공정거래위원회	상생협력 지원, 착한프랜차이즈 경제적지원 등
중소벤처기업부	피해상담센터, 실태조사, 이익공유 지원 등
소상공인시장진흥공단	상생협력 프랜차이즈 육성사업 등



가맹사업자 간 상생협력 방식

- 현재 기업현장에서의 상생협력은 크게 점포 가맹점의 운영지원, 안정적 수익창출 지원, 가맹점주 및 직원의 복지지원 등의 관점으로 구분
- 운영지원: 구입강제품목(필수물품)의 비중 축소, 가격 인하, 전기료 지원 등
- 안정적 수익창출: 대출지원, 저매출 가맹점 지원
- 직원 복지지원: 가맹점주 자녀 장학금 지원, 경조사 비용 지원, 해외연수 지원 등



당면과제

1 가맹본부 애로사항 해소

- 열악한 경영환경을 감안, 초기 성장단계의 지원정책이 필요(신규 브랜드 개발, 해외진출, 시스템 구축 등)
- 상생 가맹본부 지원 확대 및 전체 가맹본부에 대한 부정적 인식 해소도 중요

2 가맹점 애로사항 해소

- 영업권 보장, 창업초기 자금지원, 입지 및 상권분석 지원, 사업성 분석 지원, 인력확보 지원
- 출점제한 등 영업권 보장, 지속적인 불공정 거래 개선 등 필요
- IT 시스템을 활용한 실시간 정보공개로 가맹점 및 예비창업자 정보보호(전자정보공개시스템 도입)

3 상생 프랜차이즈 시스템 도입

- 한국형 상생프랜차이즈시스템 모델을 만들어 확산시킬 필요성이 제기
- 가맹본부의 불공정 거래 이슈를 해소하고 투명하고 합리적 운영을 통한 가맹본부와 가맹점의 동반성장 추구

4 상생협력 제도 보완

- 힘의 불균형, 정보비대칭, 수직적 계열화에 기초한 가맹본부 통제의 합리성 유지를 위한 가이드라인 제시 (단, 가맹점에 대한 과도한 권한부여는 산업발전에 역효과감안)
- 불공정거래행위의 유형을 보다 구체화하여 관리

한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

3) 상생협력 추진전략 제안

산업발전 측면에서의 협력체계 마련 필요

상생협력 시스템

- 구매협동조합을 설립 물류·유통의 효율 운영을 통한 상생협력 구축체계 개선 필요
- 상생프랜차이즈시스템 인증제 도입 검토

상생문화 조성 캠페인

- 적극적인 상생협력 이슈 및 사례 홍보로 기업체의 자율적인 상생협력 유도 및 예비 창업자들에게 상생협력에 대한 인식, 지속적인 협력체계 구축을 위한 기반 마련

상생협력 효과성전파

- 가맹본부와 가맹점 간 상생협력 사례에 대한 효과 분석하고 이에 대한 결과를 공유(정기 세미나, 포럼)

상생협력 교육프로그램

- 정부 지원 정책과 더불어 프랜차이즈 업체 자체 교육프로그램 운영을 통해 실질적으로 가맹점의 운영을 지원
- 동반성장 지원을 위한 통합지원센터 설립 필요

자율 상생확산을 위한 동반성장가이드라인

인센티브

- 로열티 도입, 구입강제품목 완화 등 상생을 실천한 가맹본부 직권조사 면제, 정부평가 가점 부여 등 실효적 인센티브 방안 마련(현자상한기업 선정사례 보완)

공정거래 환경조성

- 프랜차이즈 상생협력 평가체계를 활용한 상생협력 가맹사업체 인증제도 등 도입

상생협력 노하우 공유

- 상생협력 이슈 및 사례 공유를 위한 플랫폼 개발
- 공동기술개발 지원, 정보시스템 구축지원 물류 인프라 지원 등의 종합적인 지원체계와 구체적인 실행 로드맵 수립

협업시스템

- 기술기업, 공급업체 등과 협력체계를 구축, 혁신적 아이디어를 공유하고 투자유치 등 추진(공동기술플랫폼 구축)

대·중소 격차 완화를 위한 생태계 조성

기술 및 노하우 교류

- 대·중소기업 간 격차가 커지는 상황에서 기술기반 스타트업 및 벤처기업 발굴과 노하우 교류를 통한 중소 가맹본부 경쟁력 강화 추진

중소본부 플랫폼 구축

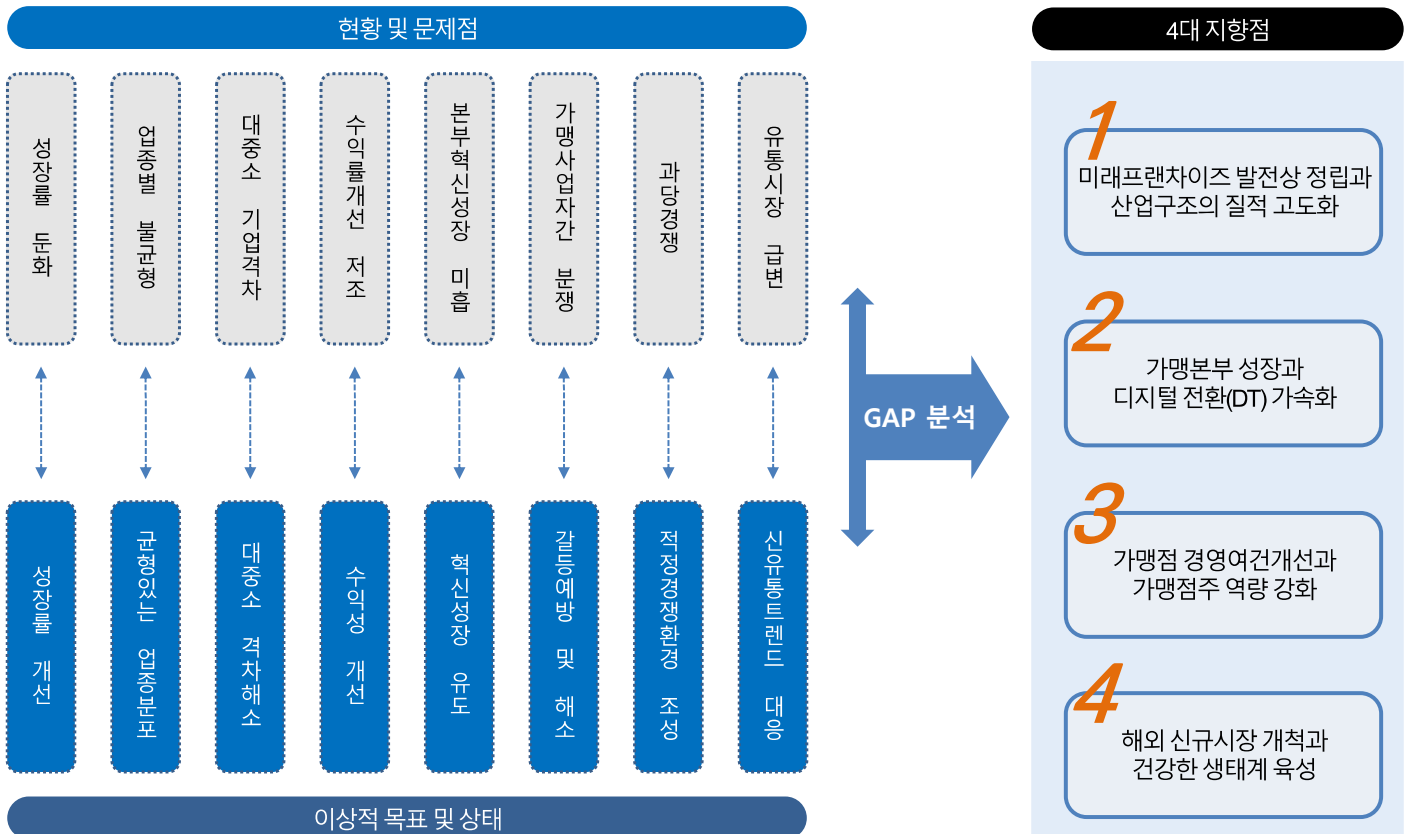
- 중소 프랜차이즈 전용 플랫폼 구축을 통한 브랜드 홍보 시스템을 구축하여 대형 프랜차이즈와의 격차를 완화하고, 대·중소 본부 간 R&D, 마케팅, 운영 등의 네트워크 협력체계 구축 필요(프랜차이즈협회 KFA 브랜드뉴스룸 참고)

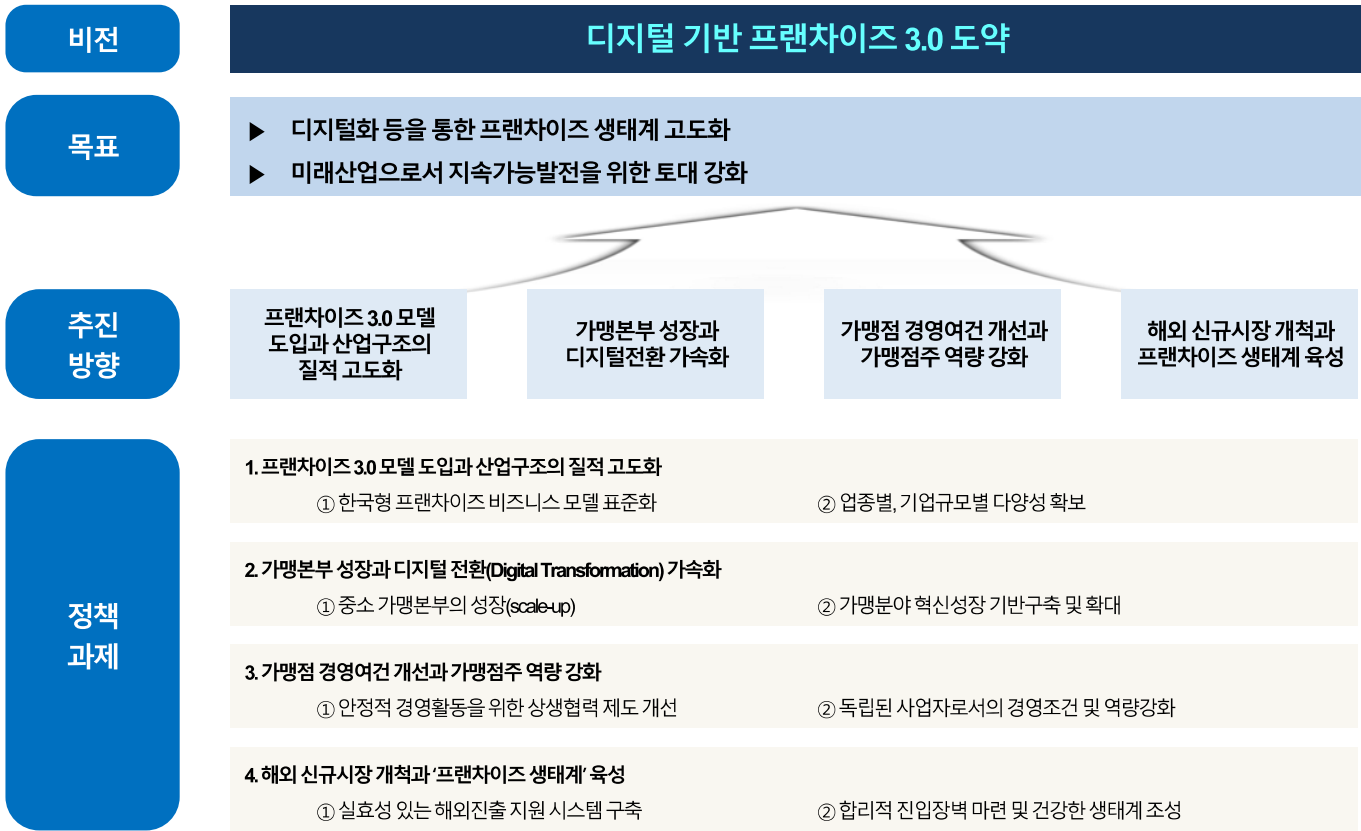
해외진출선진 모델 활성화

- 대형 프랜차이즈의 해외진출 성공전략을 공유, 중소 프랜차이즈의 해외진출 모델 구축을 통해 프랜차이즈 산업의 질적 성장과 대·중소 프랜차이즈 간 격차 완화

V. 제3차 기본계획(안)

1. 향후 추진방향





한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

3. 추진방향 상세

① 프랜차이즈 3.0 모델 도입과 산업구조의 질적 고도화

- 프랜차이즈 비즈니스모델이 지향하는 작동원리를 보편화·내실화하고, 한국 현실에 부합하는 미래지향적 프랜차이즈 표준모델 개발·확산
* 프랜차이즈 1.0은 양적확산, 프랜차이즈 2.0은 시스템의 질적성장을 지칭할 수 있으며, 프랜차이즈 3.0은 산업 내실화와 디지털 전환에 기반한 혁신성장을 의미
** 유통1.0(물물교환)→유통2.0(오프라인)→유통3.0(온라인)→유통4.0(플랫폼 중심)
- 영세 외식업 중심에서 탈피하여 업종별로 다양한 발전기회를 창출하고, 선진기업의 우수 비즈모델이 후발기업의 연쇄성장을 견인토록 지원

② 가맹본부 성장과 디지털 전환(DT) 가속화

- 중소 가맹본부의 중견기업 성장(scale-up)을 촉진하여 생산, 고용 등에서 다양한 경제적 파급효과를 유도, 국가경제 발전에 기여
- 4차 산업혁명 기술 도입 등 생산성·수익성 향상을 위한 디지털 트랜스포메이션(DT)을 가속화하고 미래산업으로서의 입지 구축

③ 가맹점 경영여건 개선과 가맹점주 역량 강화

- 가맹점의 안정적 경영활동을 위해 가맹점 모집, 운영, 종료 단계별 불합리한 제도를 지속 개선하고 협력모델을 확대(상생협력 강화)
- 가맹본부와 대등한 관계에서 독립된 사업자로서 적극적 경영활동을 전개할 수 있도록 가맹점주의 인식과 역량을 지속적으로 강화

④ 해외 신규시장 개척과 '프랜차이즈 생태계' 육성

- 해외 신규시장 개척을 위한 정책지원 시스템 체계화 및 해외사업 성과제고를 위한 현지지원책 강화
- 프랜차이즈 전반의 품질제고를 위해 합리적인 진입장벽을 마련하고, 경제위기 등 외부요인에 대처할 수 있도록 건강한 생태계 조성
* 프랜차이즈 생태계: 가맹본부, 가맹점, 협력업체가 공동 이익을 위해 협력하며, 공정한 경쟁과 질서가 유지되도록 하는 법·제도가 운영되는 생산적·합리적인 시스템

한국프랜차이즈학회·법무법인선해·하이데이터

1) 프랜차이즈 3.0 모델 도입과 산업구조의 질적 고도화

세부과제 1-1. 미래지향적 프랜차이즈 비즈니스 모델 표준화

- **프랜차이즈 산업의 질적 성장을 제고하기 위한 한국형 프랜차이즈 표준모델 개발·확산**
 - 디지털 중심 혁신성장 전략을 반영한 표준모델 연구·개발
 - 한국 상황에 부합하는 가맹사업 매뉴얼을 업종별, 기업 성장단계별로 체계화하여 개발·보급
 - *세부업종별 표준계약서 양식을 세분화하고 기존 양식은 지속 보완
- **프랜차이즈 비즈 모델의 효과적 구현과 성과 극대화를 위한 최적의 수익구조로 전환 지원**
 - 물류수입 편중에서 벗어나 선진 시스템으로 전환할 수 있도록 기업현장에 대한 맞춤형 컨설팅을 추진, 적정 수익모델을 제시하고 애로사항 해결
- **프랜차이즈 기업에 대한 객관적 평가를 통해 우수 비즈니스 모델을 발굴하고 신생 기업들에게 전파**
 - 현재의 수준평가제도 활성화를 위해 수행체계 개선, 실효적 인센티브 강구 등을 추진하고, 인증제 방식의 종합평가체제로 발전
- **프랜차이즈 산업 실태파악을 위한 정기적인 조사체계 구축 및 관련 데이터의 능동적 활용방안 마련**
 - 현재의 정기(3년 단위)·수시(필요시) 조사방식을 일원화하여 적시성 있는 통계를 구축하고, 관계기관 정책 개발에 적극 활용

세부과제 1-2. 프랜차이즈 다양성 확보(업종별, 기업규모별)

- **부가가치 창출 및 고용 파급 효과가 큰 서비스 분야의 가맹사업 활성화를 위한 정책지원 강화**
 - 코로나 이후 개인화·맞춤화되는 서비스 시장에 부응하기 위해 유망 신사업 재편을 활성화하는 종합 지원방안 마련
 - 영세 자영업자 사업정리·재창업을 연계한 희망리턴패키지 사업으로 경쟁력 있는 업종으로의 전환 지원
- **온라인 유통시장이 급격하게 확대되는 상황에서, 도소매 가맹사업과 융합하여 발전할 수 있는 신규 비즈모델 개발**
 - 도소매 가맹분야에서 활용할 수 있는 온라인 유통시스템 연구개발, 공동물류창고시스템 등 추진
 - 도소매 세부업종별 균형 발전을 위한 도소매 가맹산업 종합 발전대책 수립
- **중소, 대·중견기업 간 사업경험 및 역량 공유를 위한 협력모델 개발 및 확산 지원**
 - 경쟁력을 갖춘 대·중견 가맹본부가 중소 가맹본부와 사업경험 및 주요 경영역량을 공유하는 협력모델 발굴
- **가맹분야 명문장수 기업 지원제도 도입 및 성공사례 확산**
 - 가맹분야 명문장수 기업 선정기준을 수립하고, 선정 시 공공구매 가점 부여, 금융지원, 기업홍보 등 실효적 인센티브 부여

2) 가맹본부 스케일업과 디지털 전환(DT) 가속화

세부과제 2-1. 중소 가맹본부 성장을 통한 경제적 파급효과 극대화

- **중소 가맹본부 중 성장 잠재력이 있는 유망 기업을 선정하여 중견기업으로의 스케일업을 체계적으로 지원**
 - 강소(벤처) 브랜드를 선정하여 투자자 연계, 기술기업과의 R&D 협력, 경영전략 컨설팅, 해외진출 지원, **홍보 등 집중 지원**
- **지역의 역량 있는 가맹본부의 성장을 지원하여 가맹산업 활성화와 지역균형 개발을 동시에 도모**
 - 지역경제를 견인할 권역별 대표 가맹본부를 선정, 중견기업 성장을 위한 인력 충원, R&D, 해외진출 등 패키지 지원
- **가맹본부의 투자와 안정적 성장을 저해하는 불합리한 규제를 발굴하여 지속적으로 개선**
 - 글로벌 경기침체가 지속되는 가운데 기존의 '중소기업 보호, 중견기업 규제'에서 벗어나 기업활동 전반에 대한 지원 확대
 - 프랜차이즈 운영원리에서 벗어나지 않는 한, 자유로운 기업활동과 성장이 가능하도록 산업 진흥책과 규제의 균형 추구
- **자금이 부족한 기업을 대상으로 투자 및 연구개발 협업을 강화하여 새로운 성장기회 제공**
 - 아이디어와 사업 가능성은 충분하나 자금이나 역량이 부족한 가맹본부에 대한 펀드조성, 기술투자 등 지원
 - **연구개발 성과가 우수한 기업 대상 상표권, 지적재산권 등록 지원 확대**

세부과제 2-2. 가맹분야 혁신성장 기반구축 및 확대

- **프랜차이즈 유통·물류 선진화를 위해 관련 데이터베이스를 지속적으로 구축하고 수요기업에 맞춤형으로 지원**
 - 원재료, 생산, 유통, 판매 등 물류 전 부문에 대한 각종 데이터를 저장·가공·분석하여 기업 활동에 활용
 - 대·중소 유통기업이 공동활용할 수 있는 가상현실(VR) 기반 유통플랫폼, 3D 콘텐츠 제작기술, **음니채널** 등 연구개발 지원
- **상대적으로 자금, 기술, 역량이 부족한 중소 가맹본부들의 디지털 전환(Digital Transformation) 적극 지원**
 - 조직 관리, 브랜드 운영, 마케팅 등 사업 전 부문에 디지털 기술을 활용하도록 유도하고 우수사례 확산
 - 빅데이터·AI 활용 중소유통 적합형 스마트 점포 표준모델 보급
- **중견 가맹본부의 4차 산업혁명 기술 도입을 지원하고 기업활동에의 적극 활용 유도**
 - 가맹분야 산업지능화 확산기반 마련을 위해 AI, 빅데이터, 로봇 등 도입 및 활용 확대 지원
- **가맹사업 전용 빅데이터 플랫폼을 구축하여, 가맹본부 경영활동을 지원하고 미래산업으로서의 입지 강화**
 - 가맹본부 경영현황, 판로개척, 신기술투자 등 산업선진화에 필요한 요소들을 체계적으로 축적·관리하여 고부가가치 산업기반을 조성
 - 산업성숙기 거래 위축을 예방하고 전문인력의 원활한 수급을 지원

3) 가맹점 경영여건 개선과 가맹점주 역량 강화

세부과제 3-1. 안정적 경영활동을 위한 상생협력 제도 개선

- 프랜차이즈의 수직적 통제 시스템 하에서 가맹점 권익 보호를 위한 공정거래 법·제도의 지속적 보완
 - 점포 모집·운영·종료의 각 단계별로 불합리한 요소나 불공정한 이슈들을 지속 검토하고 개선
- 가맹사업 정보의 전반적인 투명성을 확보하고 가맹사업자 간 정보 불균형을 완화
 - 가맹본부·가맹점 사업자 간 주요 분쟁원인이 되고 있는 정보공개 사항의 투명성을 강화
 - 정보공개서 기재사항에 대한 사전 검증시스템 도입
- 가맹분야 분쟁발생에 대한 사전예방 시스템 및 조정제도 활성화
 - 개별 가맹시스템 내에 자체 분쟁조정기구 도입을 확산하고 실질적인 운영을 통해 사전예방 활동도 강화
 - 관계기관의 분쟁조정제도 이용절차 홍보, 접수 시 처리기간 단축, 후속조치 단속화 등 업무 효율성 증대
- 가맹사업자 간 자율적인 상생협력 협약체결 지원 및 성과공유
 - 세부 업종·기업 단위 자율규약 등 자체적인 상생방안 마련을 지원하고 상생협력의 문화를 확산
 - 「불공정피해상담센터」를 운영, 공정거래 및 상생협력 확산
 - 가맹사업자 간 상호 협의에 의한 성과공유방안 수립 및 확산

세부과제 3-2. 독립된 사업자로서의 경영조건 및 역량 강화

- 가맹점 창업 시 초기 투자지원을 확대, 영세성 극복 및 사업 지속성 확대
 - 가맹점 창업 시 자금지원, 금융지원을 확대하여 초기 투자비용을 늘리고 생존력을 강화
 - 가맹점 경영여건 개선을 위한 생애주기 통합지원센터 설립
- 가맹점 사업자의 프랜차이즈 작동원리에 대한 이해 제고
 - 가맹점 창업 전 프랜차이즈 산업의 핵심개념, 운영원리, 역할 등에 대한 교육이 수강화
 - 가맹본부에 종속된 피고용인이 아닌 독립된 사업자로서 자율성을 확보하고 적극적 경영활동을 전개하도록 경영자 마인드 고취
- 가맹사업 성과제고를 위한 가맹점주 경영역량 강화 지속
 - 가맹점주 경영역량 강화를 위한 다양한 콘텐츠를 개발하고, 온라인 교육 등을 활용한 적극적 교육 실시
 - 가맹사업 전반의 디지털 경쟁력을 향상시키기 위해 고연령 가맹점주 대상 맞춤형 디지털 교육 프로그램 개발
- 경영성과가 저조한 가맹점에 대한 현장 컨설팅을 지원하여 문제점을 파악하고 디지털 기술을 결합한 개선방안 제시
 - 가맹사업 전반에 대한 객관적 평가를 실시하고, IAR, VR, AI 등 디지털 기술을 적용·도입한 스마트 상점으로의 전환 지원
 - 판매정보데이터(POS) 집계·가공하여, 점포 맞춤형 정보를 제공하고 시장적응력 향상 및 경영성과제고를 지원

4) 해외 신규시장 개척과 프랜차이즈 생태계 육성

세부과제 4-1. 실효성 있는 해외진출 지원 시스템 구축

- 관계기관별로 분산되어 있는 해외진출 지원책들을 체계화하여 수요기업 중심의 지원시스템으로 통합 운영
 - 가맹분야 특화 해외사업 지원을 위한 통합지원센터를 설립하고 부처 및 지원기관의 성격을 고려한 전담기관 지정
 - *수출바우처 등 지원사업 시 가맹분야 쿼터제 추진
- 중견기업 수출역량 강화(글로벌 지원) 및 중소기업 수출여건 조성
 - 해외진출을 위한 금융지원, 투자자 연계, 현지매장 설립, 마케팅, 해외전문인력 교육 등 해외진출 전반에 대한 역량강화 지원
 - *해외법률정보, 시장정보, 계약절차, 업무프로세스 등 체계적 교육
 - 대기업과 인프라 부족한 중소기업 동반 해외진출 사업 추진
- 해외진출 실적에 대한 정확한 통계 구축으로 효과적인 수출 전략 수립 과 시의성 있는 정책개발 추진
 - 해외진출 현황에 대한 실시간 집계시스템을 구축하고, 정보공개서 기재사항에 추가하는 등 적극적인 현황 관리 추진
- 현지에서의 기업 지원을 강화, 해외진출 성공률 제고
 - 주요 진출국 거점도시 마련, 시장조사, 투자유치 등 종합지원
 - *KOTRA 해외지사화 사업, K-스타트업센터(KSC) 설치·활용
 - 투자자 연계, 현지 네트워크 구축, 공공·민간기관과의 협력 강화
 - *신남방국가 대상 유통물류정책회의의 구성을 통한 협력증진

세부과제 4-2. 합리적 진입장벽 마련 및 건강한 생태계 조성

- 브랜드 품질 확보 및 가맹점·소비자 피해방지를 위한 가맹사업 최소 진입조건 도입
 - 직영점을 일정기간 이상 운영한 브랜드에 한해 가맹사업을 허가하여, 소비자가 기대하는 품질을 보장하고 가맹사업 경쟁력을 강화
- 가맹본부와 가맹점의 회복 탄력성을 강화하여 산업으로부터의 퇴출가능성을 감소시키고 적절한 산업규모를 유지
 - 가맹본부의 휴·폐업 관리, 가맹점의 업종전환 지원 등을 통해 산업 종사자들의 재기를 지원
- 경제구조 변화 및 소비패턴 다양화 등에 의해 야기되는 가맹분야 주요 이슈에 대한 선제적 조치 강화
 - 가맹사업법 등에 명시되지 않은 신규 이슈, 분쟁사례 등에 대해 수시 검토하고 관련 법·제도를 선제적으로 개선
- 국내외 경제상황 변화에 대한 가맹산업의 능동적 대처를 위해 경제 산업 전반에 대한 모니터링 강화
 - 코로나 사태(COVID-19)를 계기로 비대면 서비스가 활성화되는 등 기존 시장질서가 재편에 대한 대응책 마련
 - 가맹분야 고용안정망 구축 및 중소기업본부 복지 강화



감사합니다!

프랜차이즈 수준평가 제도의 현황과 문제점

성백순 (장안대학교)

신봉섭 (경희사이버대학교)

FC수준평가 도입배경

1. 과도한 경쟁

프랜차이즈 본사가 특히 외식업에 과도하게 편중되어 있어 가맹본부는 영세하고 경쟁이 심한 특성을 보이고 있음

- 외식업 비중 : 미국 23.7%, 일본 23.4%, 한국 74.6%
- 외식업의 경우 가맹본부 수는 74.6%, 가맹점 수는 48.2%에 불과

프랜차이즈 업종별 구성비

구분		2016년	2017년	2018년	2019년
가맹본부수	외식업	3,219 (75.4%)	3,457 (74.6%)	3,617 (74.1%)	3,861 (74.6%)
	서비스업	769 (18.0%)	884 (19.1%)	964 (19.7%)	1,029 (19.8%)
	도·소매업	280 (6.6%)	290 (6.3%)	301 (6.2%)	285 (5.5%)
	전체	4,268	4,631	4,882	5,175
가맹점수	외식업	106,890 (48.8%)	112,719 (48.8%)	117,202 (48.1%)	122,574 (48.2%)
	서비스업	67,200 (30.7%)	68,762 (29.8%)	71,230 (29.3%)	75,046 (29.5%)
	도·소매업	44,907 (20.5%)	49,474 (21.4%)	55,022 (22.6%)	56,420 (22.2%)
	전체	218,997	230,955	243,454	254,040

자료 : 공정거래위원회 가맹정보제공시스템

FC수준평가 도입배경

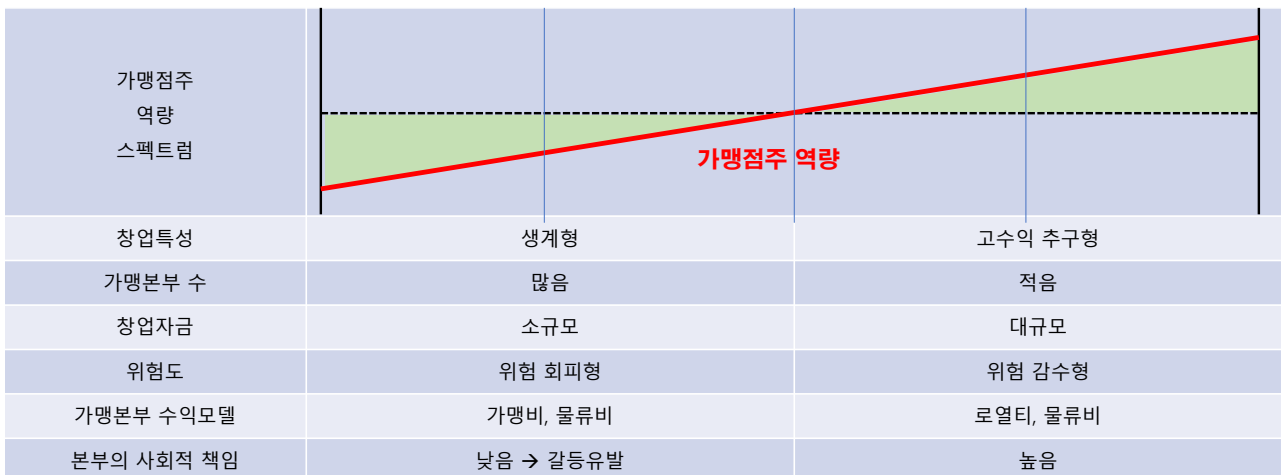
2. 가맹본부 경쟁력 취약

- 영세성으로 지속적인 연구개발 및 마케팅 투자가 어려워 지속성장에 한계
 - 국내 가맹본부의 자본금은 평균 18억원, 10억 미만인 기업이 약 85%
- 로열티 시스템 정착 미흡에 따른 수익모델 왜곡 사례 많음
 - 국내 업체 중 로열티 부과 업체는 약 35%에 불과
 - 국내 진출 외국 프랜차이즈 업체는 100% 로열티 기반 수익 모델
- 전문인력 부족 및 이에 따른 가맹점 지원능력 취약
 - 가맹본부당 슈퍼바이저 수는 평균 5명
 - 슈퍼바이저의 가맹점 방문 횟수 월 3회 이하인 경우가 약 60%
- 정보화 및 인프라 부족
 - 전체적으로 ERP, 수발주 시스템, 가맹점 POS 시스템 등 IT 정보 관리 인프라 구축·보급 부족

FC수준평가 도입배경

3. 영세한 비즈니스 모델

대부분의 가맹본부가 상대적으로 역량이 부족한 생계형 비즈니스 모델을 기반으로 사업을 전개하고 있으며, 이에 따라 경쟁력 있는 시스템으로 성장하는데 한계 존재



FC수준평가 도입배경

4. 낮은 사회적 신뢰

➢ 가맹본부의 외형 중심의 성장 추진, 가맹점의 가맹사업 특성 이해 부족 등으로 인해 가맹본부와 가맹점간 신뢰 기반 취약 (규제강화의 원인)

- 본부 측면 : 영세 가맹본부의 과장·허위광고, 무리한 가맹점 확대 등
- 가맹점 측면 : 가맹점의 본부 지침 위반, 독자적 영업 등

프랜차이즈 관련 분쟁 조정 접수 건수

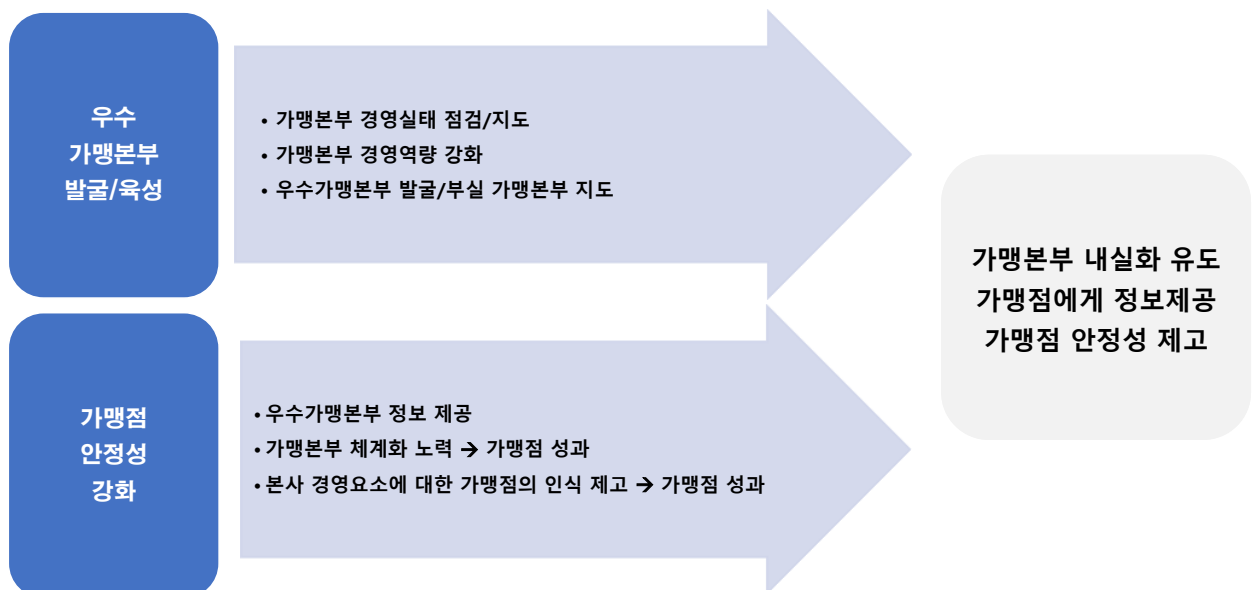
연도	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
사건수	578	554	572	522	593	779	805	638

자료 : 공정거래위원회 가맹정보제공시스템

➢ 모방창업에 따른 가맹본부 난립으로 예비 창업자의 가맹본부 신뢰도 저하

- 국내 프랜차이즈 산업의 규모는 일본의 30% 수준, 가맹본부 수는 2배
- 기업 설립과 동시에 가맹사업 시작한 기업의 비율 59%
- 낮은 진입장벽으로 인해 노하우 부족한 영세 가맹본부 난립 부작용 발생

FC수준평가의 필요성



FC수준평가제도의 기대효과

- 가맹본부에 대한 객관적이고 합리적인 평가체계를 개발하여 소상공인 및 예비창업자에게 유용한 가맹본부 관련 정보를 제공하고 이를 통해 현명한 투자가 이루어질 수 있도록 도울 수 있으며,
- 정부의 프랜차이즈산업에 대한 지원정책에서의 효과성과 효율성을 높일 수 있을 것으로 기대

미국의 프랜차이즈시스템 평가체계

IFA 명예의 전당상(Hall of Fame Awards)

- 프랜차이즈 업계에서의 성취도에 대한 객관적 증거
- 후보자의 가맹본부와 여타 가맹본부로부터 좋은 평판과 존경받는 자
- 프랜차이즈업계에 지대한 공헌을 한 자
- 성공적인 혁신프로그램을 통해 지속가능한 기업을 만든 자
- 프랜차이즈업계의 개척자 혹은 전설적 인물
- 은퇴하거나 타계한 자도 포함됨.
- 프랜차이즈사업 기간
- IFA 위원회 등에서의 활동
- 지역사회에의 공헌
- 기타 리더십 역할(종교단체, 자선단체, 정부, 재향군인회 등)
- 사업의 안정성
- 개인의 성실성
- 문제되는 소송경력 유무

미국의 프랜차이즈시스템 평가체계

IFA 올해의 기업가 상 (Entrepreneur of the Year Award)

- 가맹본부의 경영자, 가맹점사업자, 혹은 공급업자로 활동 중이어야 함.
- 능숙하고 혁신적인 경영기술을 보유하여야 함.
- 사업가로서의 위험부담을 감수하고자 하는 자
- 3년간 계속 사업을 수행한 자로 성장하고 있고 재무적으로 건실하며, 충분한 규모로 신뢰할 수 있는 사업을 수행하고 있는 자
- 프랜차이즈사업의 혜택을 잘 관리한 자
- 지역사회활동에 참여한 자
- 기업이 성장하고 있어야 함
- 충분한 매출규모를 달성하였어야 함
- 기업 외 활동에서의 리더십
- 개인의 성실성
- 프랜차이즈 업계경험(사업기간)
- 동료의 평판
- 문제되는 소송경력의 유무

Entrepreneur Franchise 500

- 재정적 강점
- 안정성
- 성장성
- 규모
- 해당사업의 수행기간
- 프랜차이즈 방식에 의한 사업기간
- 초기 개설비용
- 분쟁빈도
- 폐점율
- 가맹본부에 의한 재정지원

# 1	Taco Bell	Mexican Food Mexican food \$571K - \$2M
# 2	Dunkin'	Coffee Coffee, doughnuts, baked goods \$200K - \$1.7M
# 3	The UPS Store	Postal & Business Centers Postal & Business Centers \$128K - \$567K
# 4	Poppyes Louisiana Kitchen	Chicken Fried chicken, seafood, biscuits \$984K - \$2.6M
# 5	Culver's	Frozen Custard Frozen custard, specialty burgers \$2.2M - \$5.4M
# 6	Kumon Math & Reading Centers	Tutoring Supplemental education \$74K - \$157K
# 7	Jersey Mike's Subs	Submarine Sandwiches Subs \$149K - \$824K
# 8	Planet Fitness	Fitness Fitness clubs \$969K - \$4.1M
# 9	7-Eleven Inc.	Convenience Stores Convenience stores \$70K - \$1.2M
# 10	Servicepro	Restoration Services Fire, water, and other damage cleanup and restoration \$148K - \$221K

일본의 프랜차이즈시스템 평가체계

프랜차이즈 체인 경영품질 향상 프로그램

일본프랜차이즈협회(Japan Franchise Association, JFA)가 평가체계를 개발 및 운영
7개 항목, 60개 세부항목으로 구성

- 경영이념·경영비전과 본부체제 (경영이념의 명확화 등 9개 항목)
- 프랜차이즈 계약 (계약의 공정성 등 5개 항목)
- 프랜차이즈 구조 (프로토타입(시범점포) 등 10개 항목)
- 가맹점 만족 (가맹점 실적 파악 등 12개 항목)
- 사업 활동의 성과 (점포 수 증감 등 8개 항목)
- 고객만족·지역사회의 이해 및 대응 (고객만족도 측정 등 8개 항목)
- 고객정보의 반영과 혁신 (경영혁신을 위한 비전 책정 등 8개 항목)

현재 프랜차이즈 수준평가제도

개요

- 프랜차이즈 수준평가는 1999년 국가경쟁력강화위원회에서 마련한 "자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 활성화 방안"의 일환으로 '10년부터 실시

주관기관

- 소상공인시장진흥공단

평가대상

- 직영점 1개와 가맹점 10개 이상을 운영하거나, 직영점은 없으나 가맹점 20개 이상 운영 가맹본부
- *업력 1년 미만, 완전자본잠식 상태, 대기업 제외

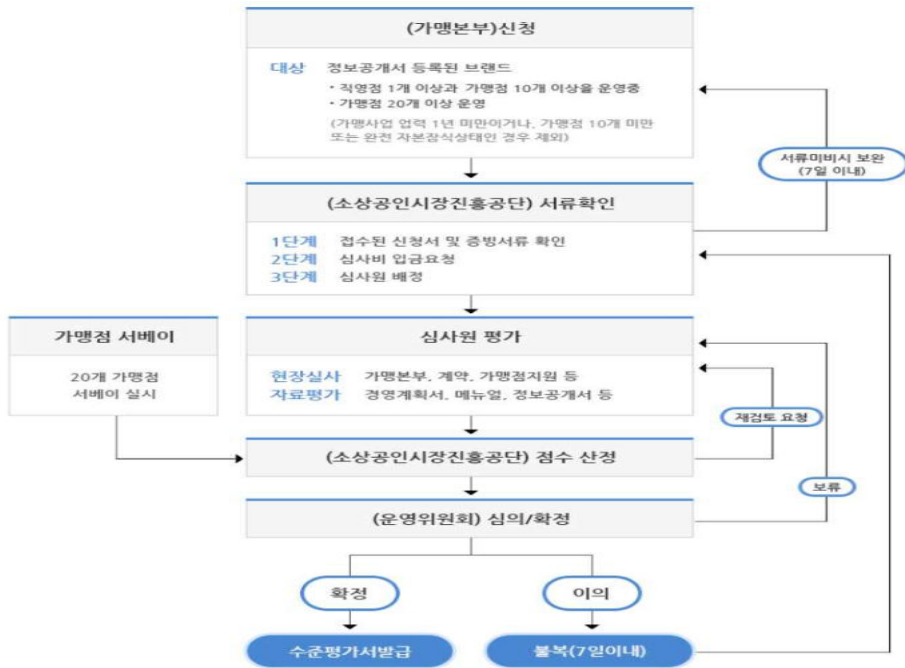
평가지표

- 5개 범주 11개 요인 평가(I~IV등급)/100점 만점
- 심사원 2인 1조로 2일간 현장실사
- 최대 20개 가맹점 대상 서베이 병행 실시

특징

- 가맹본부 대상의 전문 경영진단에 관한 평가로서, 가맹점 창업자들에게 정확한 정보 전달 가능
- 2016년 기존 평가체계에 대한 수정보완

현재 프랜차이즈 수준평가제도



현재 프랜차이즈 수준평가제도

범주(배점)	요인	평가 내용(범주)	
		소규모	중규모
A. 가맹본부 특성	리더십	경영자 지속가능리더십	경영자 지속가능리더십, 사회적 책임과 공헌
	기업특성	사업역량, 경영시스템	사업역량, 경영시스템
	자원	본부매뉴얼	본부매뉴얼, 지적자산, 인증.수상
B. 계약특성 (설문조사)	계약절차	모집광고 신뢰성, 계약과정 건전성, 계약에 대한 설명	
	계약조건	부과비용 적절성	
C. 가맹점 지원	초기지원	초기교육, 가맹점 매뉴얼, 매장개설지원	
	지속적 지원	슈퍼바이저 지도, 광고/판촉비, 보수교육	
D. 관계품질 (설문조사)	관계의 질	양방향 의사소통, 가맹본부 신뢰, 가맹본부 갈등, 거래 공정성, 가맹사업자의 몰입	
	가맹사업자의 만족	만족도	
E. 시스템 성과	가맹본부 성과	시스템 수익성, 시스템 성장성, 시스템 안정성	
	가맹점 성과	수익성, 성장성	

현재 프랜차이즈 수준평가제도

2019 명예의 전당

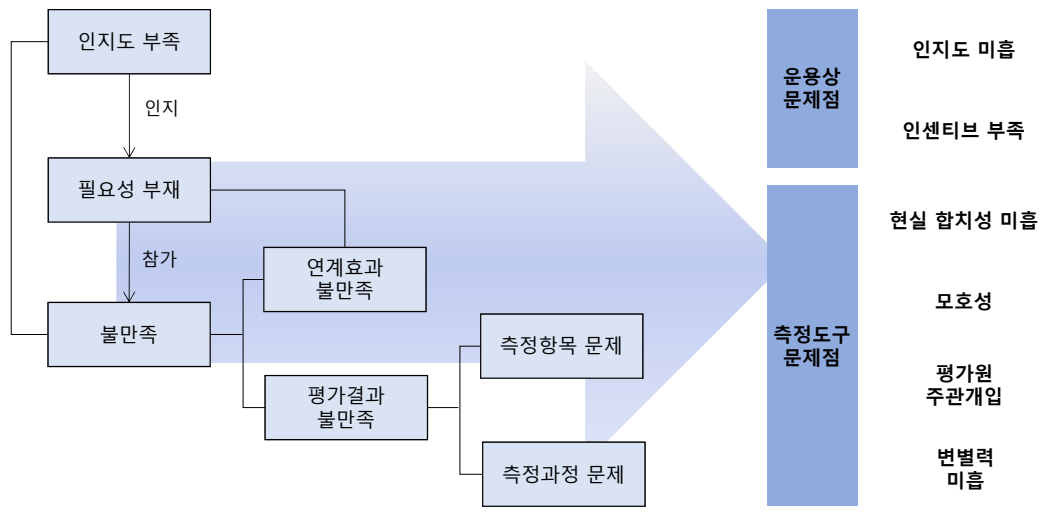


우수프랜차이즈



현재 수준평가 제도의 문제점

현재 수준평가제도는 운용상의 문제점과 측정도구의 문제점이 복합적으로 작용하여 기업의 참여율이 지속적으로 하락하고 있으므로 참여율 제고를 위해서는 종합적인 전략수립이 필요



현재 수준평가 제도의 문제점

- 2010년부터 실시된 수준평가제도는 가맹시스템 전반의 운영수준을 객관적으로 측정하는 공식 지표로 기능(명예의 전당, 우수기업 홍보)
- 최초 29개 기업이 시범평가에 참여했으며, 2010년대 초 매년 70~80여 개 기업이 참여하다 최근 참여기업 수가 다소 감소



프랜차이즈 수준평가 제도 개선방향

☞ 운용상 개선방향

1. 수준평가 참여 가맹본부 확대 방안 강구

- 2010년 하반기부터 실시된 중소벤처기업부, 소상공인시장진흥공단의 '프랜차이즈 수준평가 제도'는 객관적 평가기준에 의해 가맹본부를 **평가하고 지원** 함으로서 프랜차이즈산업을 활성화하고 **가맹본부-가맹점의 동반성장**을 구현하는 것을 목적으로 하고 있음.
 - 가맹본부의 수준에 적합한 차별화된 지원정책 제공하여 가맹본부와 가맹점사업자의 경쟁력을 제고
 - 가맹희망자에게 가맹본부에 대한 올바른 정보를 제공하여 정보불균형에 따른 문제를 해소하고 예비창업자를 보호하는 수단으로 활용

프랜차이즈 수준평가 제도 개선방향

2. 가맹본부 입장에서는 우수 가맹본부 육성이라는 인식 제고 방안 강구

- 프랜차이즈 수준평가제도는 우수한 성과를 보이는 가맹본부에 대한 보상 및 지원을 통한 동기부여의 의미 이외에도 경영진단의 의미도 가짐
 - 가맹본부가 성장하기 위한 개선방안을 제시

3. 차별화된 정부 지원 확대검토

- 예비가맹점 창업자의 사업안정성을 제고하기 위해서는 가맹본부의 정보를 제공하여 높은 잠재력을 보유한 가맹본부를 발굴하고 제대로 성장, 발전할 수 있도록 지원하는 것이 필요하며, 이는 **가맹점사업자의 사업안정화를 통해 사회적 편익을 제고시키는 효과**가 있음
- 낮은 등급을 받은 기업에 대해서는 철저한 보안유지 등으로 브랜드 이미지 손상 등의 불이익이 전혀 없으며, 오히려 연계지원을 받음으로써 시스템 역량을 강화할 수 있다는 점을 설명할 필요가 있음.
- 일정수준 이상으로 성장하여 높은 등급을 받은 가맹본부의 경우에는 수준평가를 통해 높은 등급을 받더라도 현재 제공되는 지원에 대해 큰 매력을 느끼지 못하는 상황이므로 이들 기업에 적합한 인센티브를 제공하는 방안이 필요함
 - 예를 들어 중소벤처기업부 및 소상공인시장진흥공단의 창업교육 또는 창업 박람회 등의 자리를 활용하여 예비창업자들에게 우수 프랜차이즈 등급을 받은 기업들의 홍보기회를 제공하는 것도 하나의 방법이 될 수 있음

프랜차이즈 수준평가 제도 개선방향

4. 현 제도의 홍보 강화방안 강구

- 현재 전반적으로 수준평가제도 자체에 대한 인지도가 낮고 세부내용에 대한 이해가 부족함
 - 수준평가에 참여하지 않는 주된 이유는 제도에 대한 **이해가 부족하거나, 낮은 등급 판정 시 브랜드 이미지의 손상을 우려하거나, 필요성을 못 느끼거나, 준비과정이 어렵고 복잡하기 때문인 것으로 나타나고 있음.**
- 또한, 연계지원에 대한 상세 정보는 추후 공지로 안내되어, 제도 참여 신청 전 연계지원혜택에 대해 충분히 파악하지 못했다는 가맹본부가 다수임
 - 특히, '프랜차이즈 체계 구축 및 컨설팅', '가맹점 자금 용자지원' 등과 같은 연계지원사업에 대해 정확한 이해가 부족하였으며, 그 결과 해당 사업의 혜택에 대해서도 낮게 인지하고 있음
- 따라서 업계 전반에 걸쳐 제도의 취지 및 내용에 대해 더욱 적극적으로 홍보하는 노력이 필요함
 - PUSH 홍보전략 : 수준평가를 받을 업체를 대상으로 안내책자를 발간하여 수준평가를 받은 업체가 받을 수 있는 연계 지원을 상세히 설명.
 - PULL 홍보전략 : 가맹점사업자대상으로 수준평가 수심의 이점을 강조(가맹본부의 신뢰도 향상, 가맹점에 대한 배려 증가, 본사의 노력 증대, 매출증가, 인지도 향상의 긍정적인 효과)

프랜차이즈 수준평가 제도 개선방향

5. 현행 '프랜차이즈 수준평가 제도' 의 명칭 변경 검토

- 프랜차이즈 수준평가 제도라는 명칭에서 확인되듯이 수준을 평가한다는 의미가 강하므로 대다수의 가맹본부에서 거부감이 발생
- 또한, 우수프랜차이즈라는 등급 표시에서 주는 인상이 너무 약한 이미지

6. 향후 프랜차이즈 인증제의 검토

- 제도 정착이후 향후 프랜차이즈 인증제의 검토가 필요
- 수준평가제도의 평가결과가 시장에 직접적으로 영향을 미치고, 정부의 가맹본부 지원 예산이 투입된다는 점에서 인증 주체에 대한 검토가 필요함

프랜차이즈 수준평가 제도 개선방향

☞ 측정도구 개선방향

1. 가맹본부 성장단계별 측정 범주, 요인, 항목 가중치 검토

- 가맹본부의 업력과 규모에 따라 도입, 성장, 안정 등으로 성장함에 있어, 현행 획일적인 측정도구를 통한 평가결과는 타당성과 합리성이 결여된 측면이 존재
- 따라서 성장단계별로 측정 범주, 요인, 항목 등에 가중치를 다르게 적용할 필요성 제기

2. 소비자 대상 서베이 검토

- 국내 프랜차이즈업체의 가맹시스템을 평가하는 대표적 제도라는 관점에서 소비자 대상 설문조사 필요성 제기
- 수준평가제도의 객관성과 대중적 인지도 제고 측면에서 소비자패널을 통한 서베이 검토

3. 평가항목 확대 검토

- 4차 산업혁명과 더불어 프랜차이즈업계의 스마트화 수준이 높아지고 있으며, 수년 전부터는 상생협력이 강조되는 추세
- 따라서 기존 측정 범주 또는 요인에 평가항목 추가하거나, 새롭게 범주 및 요인을 추가함으로써 수준평가제도가 프랜차이즈업계의 현실을 반영하도록 검토가 필요함

감사합니다.



세션 4

가맹시스템 경쟁력

좌장: 경기과기대 조춘한

발표 1: “프랜차이즈 기업의 위기 상황에서 소비자의 부정적 감정과 신뢰, 불신, 부정적 행동의도 간 영향관계에 관한 연구 : 신뢰와 불신의 전이를 중심으로”

문성식(장안대)

발표 2: “프랜차이즈 가맹본부 정책에 따른 가맹점의 경쟁력”

조춘한(경기과기대)

프랜차이즈 기업의 위기상황에서 소비자의 부정적감정과 신뢰, 불신, 부정적 행동의도 간 영향관계에 관한 연구

- 신뢰와 불신의 전이를 중심으로 -

문성식

(장안대학교 프랜차이즈경영과 교수)

<외식경영연구> 2018. 12 게재된 연구를 토대로 재구성 하였음

서론

- 기업의 위기 상황에서 신뢰는 매우 중요한 역할을 하게 되는데, 신뢰는 기업에 대한 부정적 인식이 증폭되지 못하도록 막아주고 위기 정보 인식의 판단기준이 되며 향후 관계를 회복하거나 유지하는데 중요한 역할을 하게 됨
- 그러나 불신은 기업의 위기 상황에서 불신의 프레임 안에서 상황에 대한 해석을 하고 방어적으로 정보를 처리하려고 하기 때문에 신뢰보다 더욱 신중하고 주의 깊게 판단을 하게 됨
- 단순히 기업에 대한 신뢰가 낮을 때 보다는 불신이 존재할 때 부정적 사건에 대해 부정적 감정과 공격적 행동이 훨씬 더 커질 수 있기 때문에 기업의 위기상황에서는 신뢰만이 아니라 불신의 역할에도 관심을 갖어야 함(문빛·박건희, 2016)

서론

- 본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 CEO의 사회적 물의 행동에 대한 소비자들의 부정적 감정이 부정적 행동의도에 미치는 영향관계에서 신뢰와 불신의 역할을 살펴보고, 소비자들이 행동에 대한 직접적 책임이 있는 CEO에 대한 부정적 감정이 직접적인 책임이 없는 브랜드에 책임을 묻고 있는지를 신뢰의 전이라는 개념으로 살펴보고자 함
- 이를 통해 본 연구에서는 프랜차이즈 기업 CEO의 사회적 물의 행동에 대한 소비자의 부정적 감정, CEO에 대한 신뢰와 불신, 브랜드에 대한 신뢰와 불신, 부정적 행동의도 간의 인과관계를 밝히고자 하였고,
- 불신도 전이될 수 있음을 밝혀 위기상황에서 신뢰와 불신의 역할을 파악함으로써 기업의 위기 상황에서 신뢰와 불신의 역할에 따른 극복 전략을 고민해 보고자 함

부정적감정

- 부정적 감정을 가진 사람들은 부정적 후속 행동과 부정적 커뮤니케이션 등의 부정적 행동으로 연결될 가능성이 높아지고, 타인에게 보다 더욱 더 불친절하고 이기적인 행동을 보이게 됨(조진현 외, 2016; Underwood et al., 1973)
- 사람들은 환경적 변화에 대한 부정적 감정을 경험하게 되면 접근(approach)하거나 또는 회피(avoidance)하는 행동을 보이게 되는데(Mehrabian & Russell, 1974), 부정적 상황이 얼마나 불공정하는가 하는 것과 그 책임이 누구에게 있는냐를 판단하여 부정적 감정에 대한 강도와 행동을 결정하게 됨
- 소비자는 기업과의 관계에서 공정한 거래 그리고 정의로운 경영활동을 기대한다. 그러나 자신의 공정성 기준에 벗어나거나 정의롭지 못한 기업이나 브랜드에 대해서는 분노하고 공격적으로 대응함(최순화·최숙희, 2013)

부정적감정

- 귀인이론(attribution theory)에 따르면 부정적 상황의 책임소재가 자신이 아닌 기업에 있다고 생각하는 경우 선택에 대한 후회보다 부정적 상황에 대한 책임이 있는 기업에 대한 분노감이 상승하게 되고 특히 기업이 사건에 대한 통제력이 있음에도 상황을 방지하지 못했다고 인지할수록 분노감이 더욱 커지게 된다고 보았음(Gregoire et al., 2010; Weiner, 2000)
- 부정적감정을 ‘사회적 물의 행동을 한 대상(CEO)에 대한 분노’라고 정의함

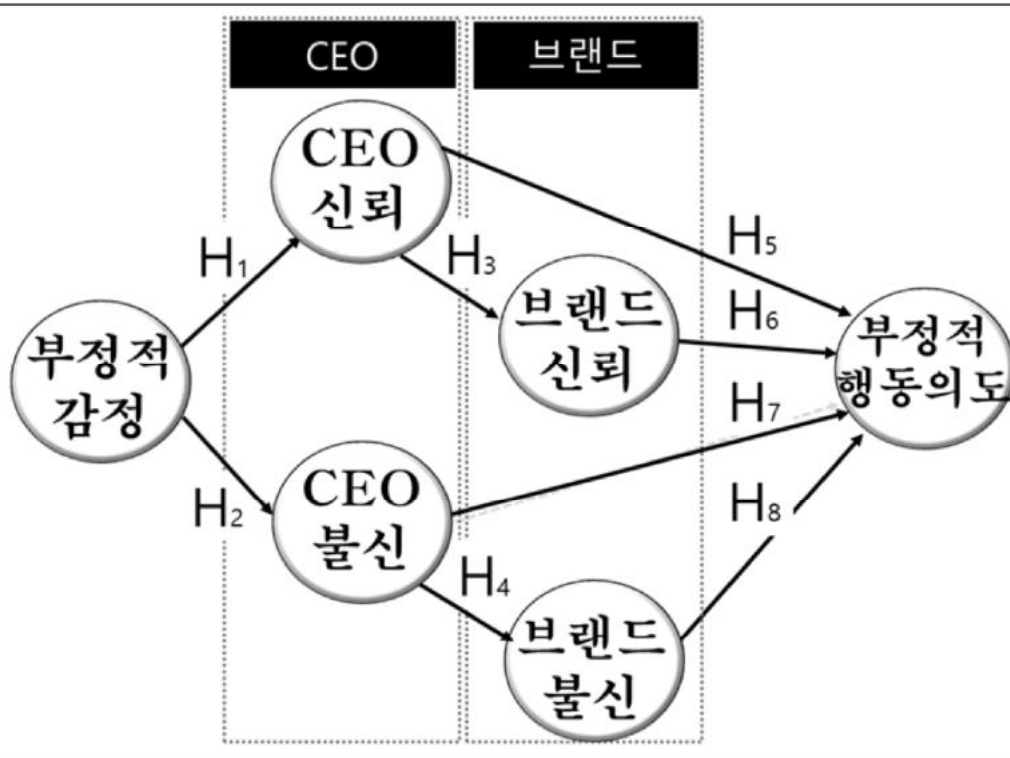
신뢰와 불신

- 많은 연구에서는 신뢰와 불신을 단일선상에 있는 개념으로 보고 신뢰가 낮다는 것을 불신이 높다는 것으로 해석하고 있지만, 불신의 원인을 신뢰의 부족함으로만 설명하다면 신뢰와 구별되는 불신의 근거를 제시할 수 없게 된다는 비판이 있음(문빛·박건희, 2016)
- 신뢰가 상대방의 긍정적 행동에 대한 기대와 확신이라면, 불신은 상대방의 부정적 행동에 대한 확신으로 상대방 행위의 결과로부터 스스로를 보호하려는 바램으로, 거래 상대방이 나의 안전과 안녕에 대해 신경쓰지 않고 무책임하거나 무능력한 행위를 할 것이라고 믿는 것(문빛·박건희, 2014; 조호현, 2002)
- 신뢰를 ‘상대가 나에게 호의적으로 행동할 것이라고 믿는 정도’
- 불신을 ‘상대가 나에게 비호의적으로 행동할 것이라고 믿는 정도’라고 정의함

부정적행동의도

- 부정적행동의도는 만족스럽지 못한 서비스에 대하여 부정적 구전을 하고, 컴플레인하고, 배상 요구 등의 법적인 조치를 취하고, 경쟁사로 전환, 거래 중단, 구매액 줄이기, 구매 연기 등의 부정적 측면의 행동을 말하는 것(Zeithaml et al., 1996),
- 특히 현재와 같은 SNS 환경에서는 기업 홈페이지에 방문하여 불평의 글을 올리거나 불특정다수에게 상품평의 댓글을 다는 등의 온라인 구전 행동 등도 포함
- 부정적행동의도란 ‘CEO의 행동에 대하여 부정적행동의지로 SNS와 온라인 커뮤니티에서 부정적 정보를 전달하고 댓글을 다는 행위에 적극적으로 참여하는 것’이라고 정의함

연구모형



자료수집

- 2018년 5월 28일부터 31일까지 예비조사와 사전조사를 실시, 6월 1일부터 6월 15일까지 15일 간 본조사를 실시함
- 성인 남녀 총 272명 표본추출, 이 중 260명(95.6%)을 분석에 사용함
- 본 조사에 앞서 응답자들에게 조사의 목적을 설명하고, 프랜차이즈 기업 CEO의 부적절한 행동으로 문제가 되었던 사건에 대한 공중파 방송(KBS)의 동영상 기사 3가지(M사, B사, H사)를 시청한 다음 자기기업식 설문지를 통해 조사를 실시함

설문지 구성

변수	문항수	척도	정의	선행연구
부정적감정	3	등간	부정적 기사를 접하고 난 후 경험하게 되는 부정적인 감정	Westbrook & Oliver(1991), 이인호·우종필(2009), 이정학 등(2014)
CEO신뢰	3	등간	CEO의 행동에 대해 긍정적으로 확신하는 정도	문빛·박건희(2016), 박상철·김용진(2007)
CEO불신	3	등간	CEO의 행동에 대해 부정적으로 확신하는 정도	문빛·박건희(2016), 박상철·김용진(2007)
브랜드신뢰	3	등간	브랜드에 대해 긍정적으로 확신하는 정도	문빛·박건희(2016), 최승연·홍완수(2015); 박상철·김용진(2007)
브랜드불신	3	등간	브랜드에 대해 부정적으로 확신하는 정도	문빛·박건희(2016), 최승연·홍완수(2015); 박상철·김용진(2007)
부정적행동의도	3	등간	SNS와 온라인 커뮤니티에서 부정적 행동을 하겠다 하는 신념	백소엽·김영현(2018), 강지원·남궁영(2017)
인구통계·이용행태	5	명목	성별, 연령, 직업 등	

<설문 척도와 측정도구>

응답자의 인구통계학적 특성

(단위 : 명)

구분		합계	%	구분		합계	%
성별	남자	120	46.2	가구 월 평균 소득	200만원 미만	142	54.6
	여자	140	53.8		200~299만원	40	15.4
	합계	260	100		300~399만원	22	8.5
연령	24세 미만	166	63.8		400만원 이상	56	21.5
	25~29세	42	16.2	직업	학생	202	77.7
	30~34세	12	4.6		회사원	11	4.2
	35~39세	7	2.7		자영업	4	1.5
	40세 이상	33	12.7		전문직	13	5.0
결혼 여부	미혼	221	81.2		전업주부	27	10.4
	기혼	49	18.8		무직	3	1.2

<응답자의 인구통계학적 특성>

구성개념의 신뢰성과 타당성 분석

구성개념	측정항목	요인 적재값	표준 오차	t값	p값	CR	AVE
부정적 감정 (0.892)	거부감이 든다.	0.851	-	-	-	0.708	0.684
	불만이 있다.	0.872	0.065	17.146	***		
	기분이 좋지 않다.	0.851	0.064	16.598	***		
CEO에 대한 신뢰 (0.887)	이 CEO를 믿을 수 있다.	0.890	-	-	-	0.910	0.645
	CEO는 약속을 잘 지킨다.	0.888	0.051	18.703	***		
	전반적 신뢰할 수 있다.	0.790	0.062	15.729	***		
CEO에 대한 불신 (0.946)	이 CEO는 고객보다 자신의 이익이 우선이다.	0.939	-	-	-	0.908	0.779
	이 CEO는 종업원보다 자신의 이익이 우선이다.	0.924	0.038	26.781	***		
	이 CEO를 전반적으로 신뢰하지 못한다.	0.910	0.037	25.631	***		
브랜드에 대한 신뢰 (0.910)	이 브랜드는 회사의 윤리적 행동표준을 잘 지킨다.	0.829	-	-	-	0.913	0.664
	사회에 유익한 혜택을 주는 브랜드이다.	0.935	0.057	18.667	***		
	우리 소비자의 이익을 고려해주는 브랜드이다.	0.878	0.058	17.444	***		
브랜드에 대한 불신 (0.880)	이 브랜드는 자사의 문제를 감추려고만 한다.	0.763	-	-	-	0.789	0.557
	소비자의 이익보다는 브랜드의 이익만을 우선시한다.	0.908	0.070	15.107	***		
	전반적으로 신뢰하기 어렵다.	0.877	0.069	14.721	***		
부정적 행동의도 (0.935)	SNS 통해 비판하는 글이나 이미지를 포스트할 것이다.	0.857	-	-	-	0.839	0.634
	비난하는 기사 등을 적극적으로 전달할 것이다.	0.949	0.049	21.755	***		
	비판 기사에 댓글을 적극적으로 달 것이다.	0.925	0.050	20.979	***		

$\chi^2=210.135$ (df=120, p=0.000), Q=1.751, GFI=0.920, AGFI =0.886,
NFI 0.948, RMSEA =0.054

<구성개념이 확인전 요인부선과 시리도부선 결과>

구성개념의 신뢰성과 타당성 분석

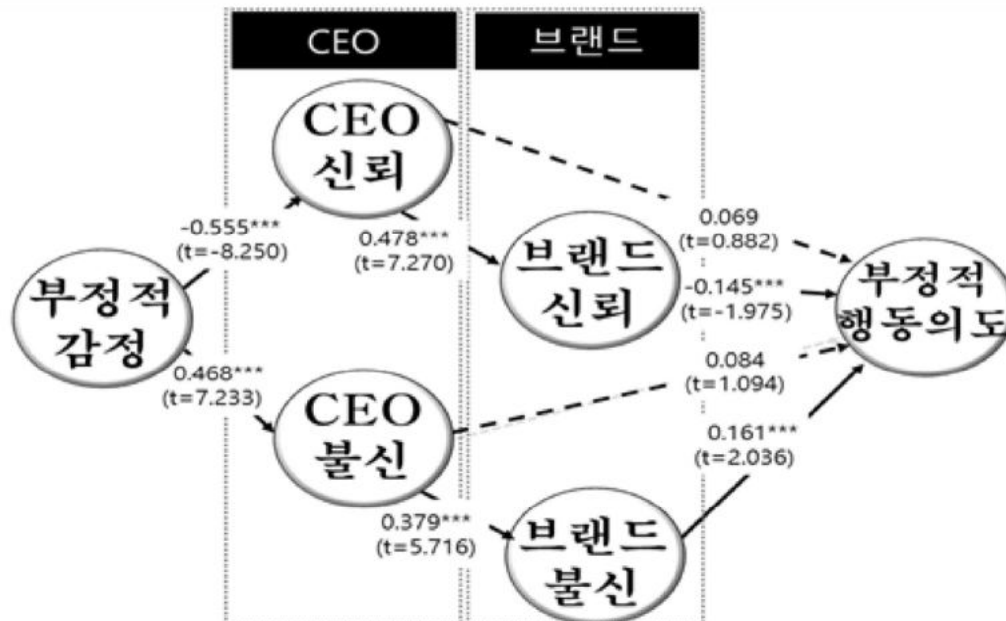
***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$

	부정적 감정	CEO 신뢰	CEO 불신	브랜드 신뢰	브랜드 불신	부정적 행동
부정적감정	0.684					
CEO신뢰	-0.485***	0.645				
CEO불신	0.412***	-0.585***	0.779			
브랜드신뢰	-0.542***	0.455***	-0.326***	0.664		
브랜드불신	0.537***	-0.554***	0.55***	-0.525***	0.557	
부정적행동	0.503***	-0.105	0.166**	-0.219**	0.211**	0.634

(: AVE)

<구성개념 간 상관관계 분석 결과>

연구가설 검증



$\chi^2 = 306.249$ (df=117, $p=0.000$), $Q=2.618$, $GFI=0.894$, $AGFI=0.845$,
 $NFI=0.923$, $RMSEA=0.079$

<가설 검증 결과>

연구가설 검증 결과

가설	경로		β	표준 추정치	t값	p값	가설검정 결과
가설1	부정적감정	→ CEO신뢰	-.484	-.555	-8.250	***	채택
가설2	부정적감정	→ CEO불신	.473	.468	7.233	***	채택
가설3	CEO신뢰	→ 브랜드신뢰	.516	.478	7.270	***	채택
가설4	CEO불신	→ 브랜드불신	.360	.379	5.716	***	채택
가설5	CEO신뢰	→ 부정적행동의도	.095	.069	.882	.378	기각
가설6	브랜드신뢰	→ 부정적행동의도	-.185	-.145	-1.975	.048	채택
가설7	CEO불신	→ 부정적행동의도	.100	.084	1.094	.274	기각
가설8	브랜드불신	→ 부정적행동의도	.202	.161	2.036	.042	채택

<가설 검증 결과>

결론

첫째, 프랜차이즈기업 CEO에 대한 부정적 감정이 CEO에 대한 신뢰를 감소시키고, CEO에 대한 불신을 증가시키는 것으로 나타남

- 특히 부정적 감정은 다른 조건이 동일하다면 불신의 증가보다 신뢰의 감소에 더 크게 영향을 미치고 있는 것으로 나타나, 이는 위기 유형과 관계없이 기업의 위기가 발생하면 신뢰의 감소가 불신의 증가보다 더 크다는 문빛과 박건희(2016)의 연구 결과를 지지하고 있음
- 소비자들은 공정성에 위배되었다고 판단되는 사건에 대하여 부당함 또는 분노 등의 부정적 감정을 느끼게 되는 경우 그동안 적극적으로 축적된 신뢰에 대한 배신이라고 인식하기 때문에 부정적감정에 대하여 신뢰가 불신보다 더 크게 반응하는 것으로 볼 수 있음

결론

둘째, CEO에 대한 신뢰와 불신이 브랜드에 대한 신뢰와 불신으로 전이되고 있음

- 이는 신뢰의 전이와 관련된 선행연구들의 결과(김용일, 2016; 박상철·김웅진, 2007)를 지지하는 결과로, 신뢰뿐만이 아니라 불신도 전이되고 있다는 것을 알 수 있음
- 즉 행동의 주체인 CEO에 대한 신뢰와 불신이 행동에 대한 직접적 책임이 없는 브랜드로 전이되고 있다는 것을 알 수 있음

결론

셋째, 브랜드에 대한 신뢰는 부정적행동의도를 감소시키고, 불신은 부정적행동의도를 증가시키지만, CEO에 대한 신뢰와 불신은 부정적행동의도에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타남

- 귀인이론에 따르면 소비자는 부정적 상황에 대한 책임이 누구에게 있느냐에 따라 분노의 대상을 결정하게 되는데,
- 현재 상황에 대한 책임을 프랜차이즈 기업의 CEO가 아니라 통제와 관리의 주체인 브랜드에게 묻고 있는 것으로
- 소비자들은 현재 경험하고 있는 부정적 감정에 대해 돌려주어야 할 대상으로 브랜드를 지목하고 있기 때문에 브랜드에 대한 신뢰와 불신만이 부정적인 행동의도에 영향을 미치고 있다고 볼 수 있음

결론

넷째, 특히 다른 조건이 동일하다면 브랜드에 대한 불신이 브랜드에 대한 신뢰보다 부정적행동의도에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타남

- 소비자의 부정적감정이 기업에 대한 공격적 행동을 하는 과정에서 불신이 신뢰보다 더 큰 영향을 미친다고 하는 문빛 & 박건희(2016)의 연구결과를 지지하는 결과
- 불신은 신뢰보다 훨씬 더 감정적으로 환기된 상태이기 때문에 상황을 더욱 방어적으로 판단하려 하고, 상대방이 나의 이익을 침해하려고 한다는 믿음이 강할수록 현재의 상황을 더욱 적극적으로 회피하려 하기 때문에 브랜드에 대해 더욱 공격적으로 대응하려고 한다고 볼 수 있음

시사점

첫째, 신뢰만이 아니라 불신도 전이되고 있음을 밝히고 있음

- 신뢰전이 관점에서 대리인(CEO)에 대한 불신이 그에 대한 통제권을 가지고 있는 주인(브랜드)에 대한 불신으로 전이되고 있다는 것으로
- 불신이 확산(전이)되는 것을 방지하기 위한 기업 위기 대응전략 수립이 필요하다는 것을 보여주고 있음
- 소비자의 분노가 행동으로 옮겨가는 것을 막는 것이 필요함

시사점

둘째, 가맹본부와 관련하여 모든 행위에 대한 책임은 결국 브랜드로 수렴되고 있다는 것을 밝히고 있음

- 가맹본부의 부도덕성, 가맹점에서 소비자들과의 문제, 오너의 물의 행동 등 다양한 원천에 의해 사회적 지탄의 대상이 되는 경우
- 그 원인이 무엇이든 궁극적으로 소비자들은 그 책임을 브랜드에게 묻고 있다는 것
- 그러므로 브랜드가 더욱 적극적으로 기업과 브랜드의 평판관리에 통제력을 발휘해야 한다는 것을 알 수 있음

시사점

셋째, 기업의 위기상황에서 신뢰의 중요성이 다시 한번 확인되었음

- 기업의 위기상황에서는 신뢰보다 불신이 즉각적으로 반응함
- 그러나 모든 상황을 염두에 두고 불신을 관리한다는 것은 불가능하기 때문에 신뢰를 더욱 적극적으로 축적하는 노력이 필요함
- 이렇게 축적된 신뢰가 위기상황에서 소비자의 부정적행동에 대한 제어장치로서 역할을 할 수 있을 것이므로 불신관리보다는 신뢰의 관리를 위한 더욱 적극적인 전략이 필요하다는 것을 알 수 있음

한계점과 제언

- 본 연구의 결과를 모든 기업의 위기상황으로 확대하여 신뢰와 불신의 역할로 일반화하기 힘들다는 한계가 있음
- 이후 연구에서는 더 폭넓은 공중을 대상으로 연구를 진행하고 장기적인 관점의 연구가 진행된다면 이러한 문제를 완화할 수 있을 것임
- 그리고 본 연구에서는 기업의 부정적 사건에 대한 신뢰와 불신의 역할을 검증하였지만 사전에 신뢰와 불신의 정도에 따라 그 역할도 차이가 있었을 것으로 판단됨
- 이후 연구에서는 신뢰와 불신의 정도를 사전에 측정하여 기업의 위기상황에서 그 역할의 변화를 확인해보는 것도 매우 의미 있을 것으로 사료됨

Thank you

감사합니다.

WE WISH YOU SUCCESS

프랜차이즈 가맹본부 정책에 따른 가맹점의 경쟁력

경기과학기술대학교 조춘한 교수

2021. 02.

(발표원고는 첨부하지 않았습니다)

