

## 국내 프랜차이즈 기업의 가맹점 폐점을 분석

임 영 균\*

임 복 순\*\*

최 필 호\*\*\*

### 1. 분석의 의의

미국에서 시작되어 일본, 유럽, 중국 등 전 세계로 확산되고 있는 프랜차이즈는 소매업에 있어 지배적인 사업방식으로 자리 잡고 있다. 우리나라의 경우에도 최근 3년간 급성장하여 2005년 현재 프랜차이즈산업은 시장규모가 61조원을 넘는 것으로 파악되고 있고 이는 2002년 41조 6,900억 원보다 47.1% 증가한 수치이다.

수년간 지속된 경기불황에도 불구하고 프랜차이즈산업이 지속적으로 성장한 것은 취업이 어려운 현실에서 창업 붐이 다시 일어났고, 창업수단으로 프랜차이즈를 활용하는 것이 실패의 위험을 낮출 수 있을 것이라는 믿음이 작용하고 있기 때문이다.

그러나 모든 사업에는 위험이 따르듯이 프랜차이즈의 경우에도 이러한 위험이 적지 않다.

미국의 경우 신생 프랜차이즈시스템의 3/4이 평균 계약기간인 14년을 채우지 못하고 12년 이내에 실패한다는 매우 비관적인 연구보고도 있었다. 매년 수 백개 (미국의 경우 200개) 이상의 프랜차이즈시스템이 생겨나고 있지만 이 중 성공하는 것보다는 실패하는 것이 훨씬 더 많다고 할 수 있다.

프랜차이즈시스템이 실패하는 경우 발생하는 가장 큰 문제는 가맹점사업자가 가맹사업에 투자한 비용을 회수하기가 어렵다는 점을 들 수 있다. 가맹본부가 도산하는 경우, 시스템에 의존하여 사업을 하던 가맹점사업자가 독립적으로 점포를 운영하는 것은 거의 불가능하기 때문이다. 창업붐을 타고 프랜차이즈산업이 급성장하기는 하였으나 우후죽순처럼 생긴 가맹본부 중 잘못된 가맹본부를 택할 가능성은 오히려 더 높아졌으며 수많은 가맹점사업자와 가맹사업희망자가 이러한 위험에 직면하고 있다. 잘못된 투자의 피해자는 비단 가맹점사업자만이 아니라 납품업체, 금융기관, 정부기관, 나아가 소비자의 피해도 우려된다.

우리나라의 경우, 가맹점사업자의 평균 초기투자는 1억1,650만원에 달한다. 초기투자 이외에도 지속적인 사업을 위해서는 장비, 교육, 매뉴 등에 추가적인 투자가 이루어져야 한다. 대부분 소액자본으로 사업을 시작하는 가맹점주의 입장에서 관심을 가지는 것은 과연 자신이 어디에 투자하는 것이 사업가로서의 포부도 가지면서 투자위험을 줄일 수 있는가라고 할 수 있다. 다시 말해 어떤 프랜차이즈시스템에 투자하는 것이 기대만큼의 성과를 가져올 수 있는가라고 할 수 있다.

\* 광운대학교 경영학과 교수

\*\* 대한상공회의소 감사팀장

\*\*\* 광운대학교 경영학과 박사과정

본 연구는 가맹본부의 폐점율에 영향을 미치는 요인을 분석하여 가맹점사업자와 가맹사업 희망자의 현명한 투자를 돕고, 금융기관의 사업타당성 평가, 정부기관의 규제 및 지원정책 입안 등 이해당사자의 합리적인 의사결정을 돕는데 그 목적이 있다.

## 2. 분석내용

본 연구는 국내 프랜차이즈 기업(가맹본부)의 실패요인을 분석하고 있다. 기존 문헌을 통해 프랜차이즈 성공 및 실패와 관련된 주요 변수를 도출하고 이들 변수와 실패의 잦아들 폐점율 간의 관계를 분석하고 있다. 또한 분석결과를 프랜차이즈 선진국이라 할 수 있는 미국의 실태조사 자료와 비교검토하고 있다.

본 연구에서 다루고 있는 연구문제는 다음과 같다.

- 국내 프랜차이즈 기업의 폐점율은 얼마인가.
- 어떤 업종이 안전한가. 업종별로 프랜차이즈 기업의 폐점율에 있어 차이가 있는가.
- 프랜차이즈시스템이 안정된 사업을 유지하기 위해 필요한 최소한의 규모는 얼마인가.
- 가맹점 혹은 직영점이 많을수록 폐점율이 낮아지는가.
- 빠른 성장이 바람직한 것인가. 다시 말해 가맹점 성장률이 높으면 폐점율이 낮아지는가.
- 신생 프랜차이즈 기업과 오래된 프랜차이즈 기업 중 어디에 투자하는 것이 안전한가.
- 초기투자비용을 많이 요구하는 프랜차이즈 기업과 적게 요구하는 프랜차이즈 기업 중 어디에 투자하는 것이 안전한가.

## 3. 분석방법

본 연구는 프랜차이즈 기업의 생존과 관련된 문헌조사를 통해, 위 연구문제에서 제기한 주요변수와 폐점율 간의 관계를 설정하고, 분석결과에 대한 해석의 근거를 마련하였다.

분석 자료로는 산업자원부, 유통물류진흥원, 대한상공회의소가 발간한 2005년 “전국중소유통업실태조사”에서 활용한 자료를 활용하였다.

분석에 활용된 표본의 수는 폐점율의 경우 2005년 서베이 대상 기업 310개 기업으로 이 중 분석대상 변수에 대해 무응답한 표본을 제외한 최종표본 수는 288개이다.

실패의 지표인 폐점율은 중위수와 평균을 사용하고자 한다. 별도의 설명이 없는 경우 중위수를 기준으로 기술하고자 한다. 이는 특정 가맹본부의 폐점율이 너무 높거나 낮은 경우(정규분포가 아닌 경우) 전체 표본의 폐점율이 왜곡되기 때문이다.

폐점율과 밀접한 관련을 맺을 것으로 기대되는 변수로는 다음을 선정하였다.

- 업종

- 가맹점수
- 직영점수
- 가맹점증가율
- 프랜차이즈 사업기간
- 초기투자비용(부동산 임대료 제외)

#### 4. 분석결과

##### 1) 업종과 가맹점 폐점율과의 관계

###### <논리적/경험적 근거>

산업에 따라 가맹점 폐점율이 다르게 나타날 수 있는 이유는 비즈니스사이클이나 산업라이프사이클, 기타 환경요인이 업종에 따라 다르게 영향을 미치고 (Castrogiovanni 1991; Castrogiovanni et al,1993), 산업에 따라 다점포 가맹점사업자(multiunit franchisee) 혹은 마스터 프랜차이즈(master franchisee)를 허용하는 정도가 다르기 때문이다 (Stanworth and Curran 1999). 예를 들어, 레스토랑산업의 경우 다점포 가맹점사업자 비중이 높은 대표적 산업에 속한다.

Shane and Spell(1998)의 연구에 의하면, 외식, 소매, 서비스의 세 업종 중 외식 프랜차이즈의 초기 실패율이 소매나 서비스에 비해 다소 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 외식 프랜차이즈의 실패율은 소매나 서비스에 비해 빠르게 감소하는 것으로 나타났다. 12년간의 생존률 역시 외식 프랜차이즈가 높은 것으로 나타나고 있다.

서비스 프랜차이즈는 외식 프랜차이즈와 비슷한 초기 실패율을 보이고 있으나 7년이 지난 시점부터는 외식 프랜차이즈보다 실패율이 빠르게 증가하는 것으로 나타나고 있다. 소매 프랜차이즈는 서비스나 외식 프랜차이즈 보다 초기 실패율은 낮으나 시간이 지날수록 실패율의 감소정도는 낮은 것으로 나타나고 있다.

###### <분석결과>

- 2004년 업종별 폐점율에 차이가 있음 (<표 1> 참조).

<표1>업종별가맹점성장률및폐점율

| 업종             | 폐점율 (%) (a)             |       |                                  |
|----------------|-------------------------|-------|----------------------------------|
|                | 국내 (2004년)<br>N=288 (b) |       | 미국 (1997년)<br>N=834 (c)<br>(중위수) |
|                | 중위수                     | 평균    |                                  |
| 자동차수리관련        | 0.0                     | 0.0   | 6.8                              |
| 제과·제빵          | 11.63                   | 11.55 | 4.6                              |
| 빌딩 및 건축        | 0.0                     | 0.0   | 6.3                              |
| 비즈니스 서비스       | 21.59                   | 27.46 | 7.8                              |
| 유아관련           | 0.0                     | 2.88  | 4.9                              |
| 교육관련           | 3.09                    | 6.57  | 8.8                              |
| 패스트푸드          | 1.51                    | 9.08  | 3.9                              |
| 숙박             | N/A (d)                 | N/A   | 3.3                              |
| 유지관리서비스        | 0.0                     | 13.62 | 7.1                              |
| 개인서비스          | N/A                     | N/A   | 6.8                              |
| 인쇄관련           | 37.50                   | 37.50 | 6.2                              |
| 부동산            | 0.0                     | 0.0   | 7.9                              |
| 레스토랑(패스트푸드 제외) | 0.0                     | 11.40 | 3.6                              |
| 식품소매           | 5.62                    | 13.70 | 6.0                              |
| 소매             | 4.76                    | 10.91 | 4.9                              |
| 서비스사업          | 0.0                     | 2.96  | 6.7                              |
| 스포츠/레크레이션      | N/A                     | N/A   | 6.6                              |
| 여행             | 5.77                    | 5.77  | 10.6                             |
| 전체 표본          | 1.86                    | 10.51 | 5.54                             |

- 주: (a) 미국의 경우 폐점율은 평균에 관한 자료가 없어 중위수를 활용함.  
 폐점수를 산정함에 있어 국내 자료와 미국 자료 간에 약간의 차이가 있음.  
 우리나라 의 경우, 폐업 또는 재계약포기 점포를, 미국의 경우 폐업, 재계약포기, 계약취소, 본부인수 점포를 활용하였음.
- (b) 2004년도에 폐점한 가맹점 수/ 2004년 초 가맹점 수.  
 2004년 초 가맹점 수는 자료가 없어 다음과 같이 추정함.  
 $2004년\ 초\ 가맹점\ 수 = 2005년\ 조사시점\ 가맹점\ 수 - 2004년도에\ 개점한\ 가맹점\ 수 + 2004년도에\ 폐점한\ 가맹점\ 수.$   
 이 경우, 2005년 초부터 조사시점 사이에 신규로 개점하거나 폐점한 가맹점은 0인 것으로 가정함 .
- (c) Holmberg and Morgan(2003)의 자료임. 폐점율은 1996년에 활동하였으나 1997년에 폐점한 가맹점의 비율.
- (d) N/A: 자료입수불가

<표 1>에 나타난 바와 같이 중위수를 기준으로 인쇄관련업의 폐점율이 37.50%로 가장 높은 것으로 나타났다. 비즈니스서비스업이 21.59%로 그 다음으로 높고, 자동차수리관련업, 빌딩 및 건축업, 유아관련업, 부동산업, 레스토랑업, 서비스업은 0%로 가장 낮은 것으로 나타났다. 중위수 0%의 의미는 100개 가맹본부 최소한 50개는 폐점율이 0%임을 의미한다. 중위수는 표본의 분포가 정규분포에서 크게 어긋나는 경우, 평균보다 중심성향을 더 잘 대표하기 때문이다.

업종별로 중위수와 평균의 차이가 너무 큰 이유는 동일업종 내 가맹본부의 폐점율에 있어 차이가 크다는 것을 암시한다. 따라서, 비록 중위수는 낮지만 평균이 높은 업종의 경우에는 가맹본부의 선택에 있어 신중을 기할 필요가 있다. 레스토랑업, 패스트푸드업, 식품소매업, 소매업, 유지관리 서비스업이 이에 해당됨을 알 수 있다.

미국의 경우, 중위수 기준 여행 산업의 가맹점 폐점율이 10.6%로 가장 높으며 숙박업과 레스토랑의 경우 각각 3.3%와 3.6%로 가장 낮다. 18개 업종 중 6개 업종(숙박업, 레스토랑, 패스트푸드, 유아관련사업, 제과·제빵업, 소매업)만이 전체 업종 폐점율 5.54% 보다 낮은 폐점율을 보이고 있다.

미국과 비교하여 볼 때, 제과·제빵업, 비즈니스 서비스업, 인쇄관련업을 제외한 나머지 업종에서 국내 가맹점 폐점율이 미국보다 낮은 것으로 나타나고 있다. 그러나 미국과 비교하여 국내 가맹점 폐점율이 낮다는 것이 국내 프랜차이즈 투자환경이 미국보다 좋다고 결론을 내리기는 어렵다. 그 이유로는

첫째, 미국의 경우에는 주정부에 등록된 UFOC자료를 활용하였기에 거짓자료가 거의 없을 것으로 추정된다. 그러나 우리나라의 경우에는 가맹본부를 대상으로 한 서베이 자료이기 때문에 가맹본부가 폐점수를 축소하여 응답하였을 가능성이 크다. 폐점수가 많다는 것을 공개하고자 하는 가맹본부는 거의 없기 때문이다.

둘째, 미국과 우리나라의 프랜차이즈산업의 발전단계에 차이가 있다. 미국은 조사시점인 90년대 중반 이미 프랜차이즈산업이 성숙기에 들어선 반면, 우리나라는 조사시점이 2005년 현재 성장기에 있어 성숙기 미국은 이미 상당수 가맹본부가 도태되어 국내 경제상황이 안정된 반면, 성장기인 우리나라는 여전히 많은 가맹본부가 도산의 위협에 노출되어 있다.

셋째, 중위수를 비교하고 있으나 평균을 비교하였을 때는 결과가 다르게 나타날 수 있다. 미국의 경우 평균을 입수할 수 없었기에 이에 대한 비교는 어려우나 대체로 평균이 중위수의 1.5배에서 2배에 달하는 것으로 추정되고 있다. 추정된 평균을 기준으로 활용하였을 때, 제과·제빵업, 패스트푸드업, 비즈니스서비스업, 인쇄관련업, 레스토랑업, 식품소매업, 소매업의 경우에는 미국보다 폐점율이 높은 것으로 추정된다.

넷째, 미국의 경제 환경과 국내 경제 환경에 따라 업종별 폐점율에 미치는 영향이 다를 수 있다. 예를 들어 제과제빵업의 경우 미국은 경기변동에 덜 민감한 반면 우리나라는 매우 민감할 수 있다.

비록 업종 간에 폐점율에 있어 차이가 있는 것으로 나타나고 있지만 어떤 업종에 투자하는 것이 바람직하다는 결론을 폐점율만으로 내리기는 힘들다. 그러나 중위수와 평균이 전체업종에 비해 상대적으로 낮은 경우에는 위험이 높다고 할 수 있다. 전체 업종의 중위수(1.86%)와 평균(10.51%)을 기준으로 업종을 구분하고 이에 대한 투자제언을 하면 <그림 1>과 같음.

<그림 1> 업종별 폐점율의 중위수와 평균에 의한 상대비교

| 중위수 \ 평균 | 낮 음   | 높 음  |
|----------|---|--|
| 높 음      | <b>선별적 투자가 요구됨</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>교육관련업</li> <li>여행업</li> </ul>   | <b>타업종에 비해 투자 위험 높음</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>제과제빵업</li> <li>비즈니스서비스업</li> <li>인쇄관련업</li> <li>식품소매업</li> <li>소매업</li> </ul> |
| 낮 음      | <b>타업종에 비해 투자위험 낮음</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>자동차수리관련업</li> <li>빌딩 및 건축업</li> <li>유아관련업</li> <li>패스트푸드업</li> <li>부동산업</li> <li>서비스사업</li> </ul> | <b>선별적 투자가 요구됨</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>유지관리서비스업</li> <li>레스토랑업</li> </ul>   |

2) 가맹점 수 대 가맹점 폐점율

<논리적/경험적 근거>

가맹점 수가 많을수록 가맹점 폐점율은 감소하는 것으로 알려져 있는데 그 이유는 다음과 같다(Mitenko 1991; Fulop and Forward 1997).

- 점포가 늘어날수록 학습곡선 효과가 커짐.
- 표준화된 운영이 가능함.
- 바람직한 수준의 품질유지가 가능함.
- 구매력이 증가하여 가맹본부와 가맹점의 비용이 절감됨.
- 브랜드 인지도가 증가함.
- 광고효과가 증가함.

브랜드의 광고 등 촉진활동에서 규모의 경제를 활용하기 위해서는 보다 많은 점포를 운영하는 것이 바람직하다. Shane and Foo(1999)는 기업의 규모가 클수록 인지적 정당성이 높아지는 것으로 보고 있다. '인지적 정당성'이란 하나의 조직 활동이 사람들에게 당연한 것으로 받아들여지는 정도를 말한다. '인지적 정당성'이 높을수록 기업의 생존가능성은 높다.

하나의 기업이 새로운 활동을 시작하는 경우에는 내부 및 외부 규범, 조직구성원의 역할, 표준 운용 절차, 상호작용 패턴 등을 마련하여야 하는 바, 이들 활동이 정당성을 지니는 것으로 받아들여지지 않는 경우 소위 '신생의 불리함(liability of newness)'이 발생한다. 반면에 신생기업의 활동이 당연한 것으로 받아들여지는 경우 기업은 시간과 자원을 절약할 수 있으며 지속적인 생존이 가능하다. 규모가 큰 기업 일수록 자본 조성이 쉽고 장기간 안정되며 노동력이 우수하다.

Castrogiovanni et al.(1993)은 가맹점 수가 증가한다고 폐점율이 감소하는 것은 아니라고

보고 있다. 가맹본부의 가맹점 지원 네트워크 형성에 필요한 최소한의 점포 수(손익분기점)는 21개에서 50개이며, 가맹사업 개시 3~5년간은 점포수 증가에 따른 이점이 발생 하지만 이후에는 점포의 진부화에 의해 그 효과가 감소하는 것으로 보고 있다.

<분석결과>

<표 2>에서 보는바와 같이 우리나라의 경우, 가맹점 수와 폐점율 간에 일관된 패턴이 나타나고 있지 않음을 알 수 있다. 중위수 기준으로 가맹점 수가 50개 이하인 가맹본부의 폐점율은 0인 반면, 51개에서 100개 사이의 가맹점을 가진 가맹본부의 폐점율이 4.69%로 가장 높고, 501개가 넘는 가맹본부의 경우에도 폐점율도 4.58%로 상대적으로 높다. 그러나 평균을 기준으로 하였을 때 가맹점 수와 폐점율 간의 관계는 10개미만의 가맹본부의 폐점율이 13.84%로 가장 높은 것으로 나타나고 있는 반면 가맹본부가 501개보다 큰 가맹본부의 경우 폐점율은 5.54%로 가장 낮다. 또한 평균과 중위수가 근사하여 폐점율이 정규분포에 가깝고 가맹본부간 큰 차이가 없음을 암시하고 있다. 가맹점수가 11개에서 50개 사이인 경우 중위수와 평균이 전체표본보다 모두 낮은 것으로 나타나고 있다. 미국의 경우, 우리나라와 마찬가지로 소규모 가맹본부의 폐점율이 낮은 것으로 나타나고 있다. 또한 가맹점수가 500개에 이르기까지는 가맹점이 증가함에 따라 폐점율이 증가하다가 500개를 정점으로 감소하는 것으로 나타나고 있다.

이상의 결과를 종합할 때, 가맹점수가 많다고 폐점율이 감소하는 것은 아니라 오히려 증가한다 할 수 있다. 가맹점수가 100개에 이를 때까지는 폐점율이 증가한다. 비록 101개에서 500개 사이일 때 폐점율이 2.93%로 낮아지긴 하지만, 500개 이상으로 늘어나는 경우에는 폐점율이 다시 4.58%로 올라간다. 그러나 가맹점 수가 500개 이상인 가맹본부간의 폐점율에 있어 큰 차이는 없으며 따라서 투자위험에 대한 예측이 어느 정도 가능하다.

<표2> 가맹점수대 가맹점 폐점율

| 가맹점 수      | 폐점율 (%) (a)             |       |                         |
|------------|-------------------------|-------|-------------------------|
|            | 국내 (2004년)<br>N=283 (b) |       | 미국 (1997년)<br>N=834 (c) |
|            | 중위수                     | 평균    | (중위수)                   |
| 0개         | N/A                     | N/A   | 0.0                     |
| 1 - 10개    | 0.0                     | 13.84 | 0.0                     |
| 11 - 50개   | 0.0                     | 10.90 | 5.0                     |
| 51 - 100개  | 4.69                    | 11.70 | 6.8                     |
| 101 - 500개 | 2.93                    | 7.77  | 7.3                     |
| 501개 이상    | 4.58                    | 5.54  | 5.2                     |
| 전체 표본      | 2.34                    | 10.69 | N/A                     |

### 3) 직영점 수 대 가맹점 폐점율

#### <논리적/경험적 근거>

직영점 수가 증가 할수록 가맹점 폐점율이 감소할 수 있다. 그 이유는 다음과 같다 (Mitenko 1991; Fulop and Forward 1997).

- 가맹점 성공에 필요한 가치 있는 경험을 제공함
- 신제품/서비스의 시험마케팅 장소로 활용함
- 신규가맹점의 교육훈련 장소로 활용함
- 시장동향을 파악하는 수단으로 활용함

#### <분석결과>

<표 3>에서 보는 바와 같이 중위수 기준으로 직영점 수와 폐점율 간에 일관된 패턴을 보이고 있지 않음을 알 수 있다. 가맹점 폐점율은 직영점이 없는 경우 3.92%에서 직영점이 50개까지 증가하면 0.66%로 감소하지만 51개에서 100개 사이인 경우 폐점율이 4.58%로 다시 증가한다. 직영점 수가 101개에서 500개 사이일 경우 폐점율 6%로 가장 높다.

미국의 경우에는 11~50개까지 직영점이 증가하는 경우 폐점율은 약간 감소하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 51개 이상으로 증가하는 경우 폐점율이 반드시 감소하는 것은 아닌 것으로 나타난다. 미국의 경우에도 직영점 수가 101개에서 500개 사이일 경우 폐점율 7%로 가장 높음을 알 수 있다.

이상의 결과를 종합할 때, 직영점이 없는 것보다 있는 것이 바람직하지만 직영점이 많다고 반드시 바람직한 것은 아니라고 할 수 있다. 직영점이 일정수준(100개)을 넘는 경우 폐점율이 다시 증가하기 때문이다. 직영점수는 11개에서 50개 사이가 적절한 것으로 보인다.

<표 3> 직영점 수 대 가맹점 폐점율

| 직영점 수      | 폐점율 (%) (a)             |       |                         |
|------------|-------------------------|-------|-------------------------|
|            | 국내 (2004년)<br>N=284 (b) |       | 미국 (1997년)<br>N=834 (c) |
|            | 중위수                     | 평균    | (중위수)                   |
| 0개         | 3.92                    | 11.89 | 6.0                     |
| 1 - 10개    | 0.0                     | 9.82  | 6.0                     |
| 11 - 50개   | 0.66                    | 8.13  | 5.0                     |
| 51 - 100개  | 4.58                    | 4.38  | 5.0                     |
| 101 - 500개 | 6.00                    | 11.62 | 7.0                     |
| 501개 이상    | N/A                     | N/A   | 5.0                     |
| 전체 표본      | 2.24                    | 10.66 | N/A                     |



#### 4) 가맹점 성장률 대 가맹점 폐점율

##### <논리적/경험적 근거>

가맹점 성장률이 높을수록 폐점율은 낮아질 수 있다. 그 이유는 가맹점이 빨리 증가 할수록 다음과 같은 효과가 있기 때문이다(Shane and Spell 1997, 1998).

- 브랜드 인지도가 높아짐
- 가맹점당 수익이 높아짐
- 규모의 경제에 의해 점포당 광고비용과 운영비용이 감소함

시스템의 성장은 신규 가맹본부의 브랜드 형성에 있어 매우 중요하기 때문에 성장률이 낮은 프랜차이즈 시스템은 브랜드를 촉진함에 있어 경쟁사보다 비용 효율적이지 못하다. 성장률이 높을수록 최소 규모를 확보하였을 가능성이 높고 따라서 생존 가능성이 높다(Shane and Spell 1998). 그러나 일정비율 이상으로 가맹점 성장률이 높은 경우에는 가맹점 사업자를 선정하는데 있어 문제가 발생할 수 있다. 빠르게 가맹점을 확대시켜 나갈 경우, 가맹점 사업자의 선정과정에서 가맹점 사업자의 능력이나 동기에 대한 검토가 충분히 이루어지지 못해 부적격의 가맹점 사업자를 선택하는 '역선택'(adverse selection)의 문제가 발생할 수 있기 때문이다(Cross 1994).

##### <분석결과>

<표 4>에서 보는 바와 같이 중위수 기준, 가맹점 성장률이 0%에서 10%인 경우와 50% 이상인 경우 폐점율이 0%이고 마이너스 성장의 경우 폐점율이 가장 높다. 대체로 성장률이 높을수록 폐점율은 낮음을 알 수 있다. 그러나 평균을 기준으로 할 경우, 가맹점 성장률 50% 이상인 경우 폐점율이 22.96%로 가장 높다. 이는 성장률이 높은 기업 중 일부에서 폐점율이 매우 높음을 암시하며, 따라서 성장률이 높은 가맹본부에 대한 투자에 있어서도 신중을 기할 필요가 있다.

미국의 경우, 가맹점 성장률이 (-)인 경우 폐점율은 매우 높은 반면 가맹점 성장률이 증가할수록 폐점율이 감소하는 것으로 나타나고 있다.

이상의 결과를 종합할 때, 대체로 성장률이 높을수록 폐점율이 낮다고 할 수 있다. 가맹점 성장률이 마이너스인 가맹본부는 피하는 것이 현명하다. 그러나 가맹점 성장률이 낮다고 폐점율이 반드시 높은 것은 아니며, 성장률이 10% 미만인 경우 오히려 급성장하는 가맹본부보다 폐점율이 낮게 나타나고 있다.

<표 4> 가맹점 성장률 대 가맹점 폐점율

| 가맹점 성장률  | 폐점율 (%) (a)             |       |                                  |
|----------|-------------------------|-------|----------------------------------|
|          | 국내 (2004년)<br>N=286 (b) |       | 미국 (1997년)<br>N=834 (c)<br>(중위수) |
|          | 중위수                     | 평균    |                                  |
| 0% 미만    | 11.36                   | 15.09 | 11.0                             |
| 0 - 10%  | 0.0                     | 5.79  | 5.0                              |
| 11 - 25% | 2.82                    | 6.32  | 4.0                              |
| 26 - 50% | 1.77                    | 9.64  | 2.0                              |
| 50% 이상   | 0.0                     | 22.96 | 0.0                              |
| 전체 표본    | 2.01                    | 10.58 | N/A                              |

5) 가맹사업기간대 가맹점 폐점율

<논리적/경험적 근거>

기존 연구는 가맹본부의 가맹사업기간이 길수록 폐점율은 낮아지는 것으로 보고 있다 (Stanworth and Curran 1999; Lafontaine and Shaw 1998). Shane and Foo(1999)는 사업기간이 길수록 인지적 정당성이 높아지는 것으로 보고하고 있다. ‘인지적 정당성’이란 하나의 조직 활동이 사람들에게 당연한 것으로 받아들여지는 정도를 말하며, ‘인지적 정당성’이 높을수록 기업의 생존가능성은 높다.

<분석결과>

<표 5>에서 보는 바와 같이 중위수 기준, 가맹사업기간 3년까지는 폐점율이 낮다. 그러나 4년이 지나면서부터는 가맹사업기간이 오래될수록 폐점율이 높아지고 있음을 알 수 있다. 그러나 평균 기준으로 보면, 가맹사업기간이 4년에서 5년일 때 폐점율이 가장 높다가 6년이 지나면 감소하기 시작한다. 그러나 가맹사업기간이 12년을 넘으면 폐점율이 다시 높아짐을 알 수 있다.

미국의 경우, 2년에서 5년 사이의 가맹사업경험이 있는 가맹본부의 폐점율이 가맹사업경험이 전혀 없거나 6년 이상인 가맹본부의 폐점율보다 낮은 것으로 나타난다.

이상의 결과를 종합할 때, 가맹사업기간과 폐점율간의 관계는 설정하기 어려움. 단지, 가맹사업경험이 1년 이하인 가맹본부는 투자에 신중을 기할 필요가 있다. 그렇다고 가맹사업경험이 10년 이상일 필요는 없다.

<표5>가맹사업기간대가맹점 폐점율

| 가맹사업기간  | 폐점율 (%) (a)             |       |                                  |
|---------|-------------------------|-------|----------------------------------|
|         | 국내 (2004년)<br>N=287 (b) |       | 미국 (1997년)<br>N=834 (c)<br>(중위수) |
|         | 중위수                     | 평균    |                                  |
| 1년 이하   | 0.0                     | 10.96 | 7.0                              |
| 2 - 3년  | 0.0                     | 10.69 | 0.0                              |
| 4 - 5년  | 3.13                    | 14.06 | 2.0                              |
| 6 - 8년  | 3.45                    | 8.21  | 6.0                              |
| 9 - 11년 | 3.79                    | 4.57  | 6.0                              |
| 12년 이상  | 4.89                    | 10.10 | 6.0                              |
| 전체 표본   | 1.82                    | 10.53 | N/A                              |

6) 초기투자규모 대 가맹점 폐점율

<논리적/경험적 근거>

초기 투자규모가 클수록 폐업률이 낮아질 수 있다. 그러나 성장률에는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 초기 투자규모가 클수록 폐업률이 낮아지는 것으로 주장되고 있다. 그 이유는 다음과 같다(Castrogiovanni et al.1995).

- 초기 투자규모가 클수록 이해관계가 크므로 최선의 노력을 다함.
- 초기 투자규모가 클수록 사업에서 손을 떼기가 쉽지 않음.

그러나 이는 산업에 따라 큰 차이가 있을 수 있다. 일부 산업의 경우에는 초기투자가 크게 요구되는 반면, 일부 산업의 경우에는 초기투자가 크게 요구되지 않기 때문이다.

또한 초기투자가 성장률에 부정적 영향을 미칠 수 있다. Shane and Foo (1999)에 의하면 지나치게 점포개설비용이 높은 경우에는 신규가맹점 모집이 어렵고 일부 주의 경우에는 사업에 대한 등록자체가 불가능하기 때문이다.

<분석결과>

<표 6>에서 보는 바와 같이 중위수 기준, 초기투자규모와 폐점율 간에 일관된 패턴이 없는 것으로 나타남을 알 수 있다. 7,500만원에서 5억 5,000만원 사이의 초기투자 시 폐점율은 0% 이다. 그러나 5억5,000만원을 초과하는 경우 폐점율은 급격히 상승한다. 5억5,000만원에서 7억5,000만원 사이의 초기투자를 요구하는 가맹본부는 3개로, 이들의 폐점율은 각각 28%, 50%, 8%이다. 평균 기준, 2억5,000만원에서 5억5,000만원 사이의 초기투자 시, 폐점율이 가장 낮음을 알 수 있다.

미국의 경우, 초기투자규모에 따라 폐점율에 있어 일관된 패턴이 나타나지 않고 우리나라의 경우와 같이 2억5,000만원에서 5억5,000만원사이의 폐점율이 가장 낮음을 보이고 있다.

이상의 결과를 종합할 때, 1억에서 5억5,000사이의 초기투자를 요구하는 가맹본부를 선택하는 것이 바람직하다. 초기투자를 너무 많이 요구하거나 너무 적게 요구하는 가맹본부는 바람직하지 않음을 알 수 있다.

<표6> 초기투자규모 대가맹점 폐점율

| 초기투자규모<br>(부동산제외)   | 폐점율 (%) (a)             |       |                                  |
|---------------------|-------------------------|-------|----------------------------------|
|                     | 국내 (2004년)<br>N=275 (b) |       | 미국 (1997년)<br>N=834 (c)<br>(중위수) |
|                     | 중위수                     | 평균    |                                  |
| 2,500만원 이하          | 3.36                    | 16.22 | 9.0                              |
| 2,501 - 5,000만원     | 1.89                    | 13.53 | 7.0                              |
| 5,501 - 7,500만원     | 4.61                    | 12.91 | 5.0                              |
| 7,501 - 1억원         | 0.0                     | 20.97 | 6.0                              |
| 1억1만원 - 2억5,000만원   | 0.0                     | 9.84  | 6.0                              |
| 2억5,001 - 5억5,000만원 | 0.0                     | 3.82  | 4.0                              |
| 5억5,001 - 7억5,000만원 | 28.57                   | 28.86 | 8.0                              |
| 7억5,001 - 10억원      | N/A                     | N/A   | 2.0                              |
| 10억1만원 이상           | N/A                     | N/A   | 4.0                              |
| 전체 표본               | 2.13                    | 10.83 | N/A                              |

## 5. 결론

프랜차이즈 기업의 실패는 가맹본부와 가맹점사업자는 물론 많은 가맹사업희망자, 금융기관 등 이해당사자에게 중요한 문제이다. 그럼에도 불구하고 프랜차이즈 기업이 실패하는 원인에 대한 기존 분석은 대체로 단편적인 사례분석에 머물러 있기 때문에 뚜렷한 결론을 제시하고 있지 않다. 국내 학계에서는 이를 파악하고자 하는 시도조차 없었다.

본 연구는 프랜차이즈 기업의 폐점율에 영향을 미치는 중요변수를 관련 문헌을 바탕으로 도출하였으며, 2005년 산업자원부와 유통물류진흥원, 대한상공회의소가 실시한 국내 가맹본부 실태조사 자료를 활용하여 이들 변수와 폐점율 간의 관계를 분석하였다. 또한 그 결과를 프랜차이즈 선진국인 미국의 분석결과와 비교분석하고 있다.

실증분석 결과, 프랜차이즈 성공 혹은 실패와 관련하여 기존 문헌에서 이론적으로 제시하고 있는 주요 변수(예를 들어, 업종, 가맹점수, 지역점수, 가맹점 성장률, 가맹사업기간, 초기투자규모)가 폐점율과 밀접한 관련을 맺고 있지 않은 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 Holmberg and Morgan(2003)이 실시한 미국 가맹본부 대상 실태조사 결과와도 상당

부분 일치하는 것이다.

본 연구의 주요 분석 결과는 다음과 같다.

- 국내 프랜차이즈 기업의 폐점율은 중위수 기준 1.86%, 평균 기준 10.51%이다. 이는 중위수를 기준으로 할 때 미국의 1997년 폐점율 5.54%보다 상당히 낮은 수치이나 추정평균(약 10%)과는 유사한 수치이다.

미국의 통계는 주당국에 제출된 정보공개서(UFOC)를 활용하고 있기 때문에 정확성이 높으나, 국내 통계는 가맹본부에 대한 서베이를 통해 수집된 통계이므로 정확성에 문제가 있을 수 있다. 따라서 국가 간의 차이를 단순 비교하여 어느 국가가 높거나 낮다고 결론짓는 것은 무리이다.

- 업종별 폐점율에 차이가 있는 것으로 나타났다. 폐점율만으로 어떤 업종에 투자하는 것이 바람직하다는 결론을 내리기는 힘들지만 중위수와 평균이 전체업종에 비해 상대적으로 낮은 업종의 경우에는 투자에 따른 위험이 높다고 할 수 있다.

제과제빵업, 비즈니스서비스업, 인쇄관련업, 식품소매업, 소매업의 경우 폐점율의 중위수와 평균이 표본전체의 중위수나 평균보다 높은 것으로 나타나 투자위험이 높은 반면, 자동차수리관련업, 빌딩 및 건축업, 유아관련업, 패스트푸드업, 부동산업, 서비스사업의 경우에는 중위수와 평균이 산업전체보다 낮아 상대적으로 투자위험이 낮은 것으로 나타났다.

- 가맹점의 수가 증가하면(가맹본부의 규모가 커지면), 가맹점 폐점율이 높아진다. 이는 미국의 경우와 일치하는 결과이다. 그러나 일정수준(약 100개) 이상인 경우 폐점율이 감소하며 500개 이상인 경우 다시 증가한다. 비록 가맹점수가 500개 일 때 폐점율이 높긴 하지만 중간 규모(51개에서 100개)인 경우보다는 폐점율이 낮고 가맹본부간 폐점율에 있어 큰 차이가 없다. 폐점율을 놓고 볼 때 적정규모는 50개 이하이거나 101개에서 500개인 것으로 판단된다.

- 직영점이 없는 것보다 있는 것이 바람직하지만 직영점이 많다고 반드시 바람직한 것은 아니다. 직영점이 일정수준(100개)을 넘는 경우 폐점율이 다시 증가하는 것으로 나타났다.

- 대체로 성장률이 높을수록 폐점율이 낮아지고 있다. 가맹점 성장률이 마이너스인 가맹본부는 피하는 것이 현명하다. 그러나 가맹점 성장률이 낮다고 폐점율이 반드시 높은 것은 아니며, 성장률이 10% 미만인 경우 오히려 급성장하는 가맹본부보다 폐점율이 낮게 나타나고 있다.

- 신생 프랜차이즈 기업과 오래된 프랜차이즈 기업 중 어디에 투자하는 것이 안전한가에 대해서는 결론을 내리기 힘들다. 가맹사업기간과 폐점율 간의 관계가 일관된 패턴을 보이고 있지 않기 때문이다. 단지, 가맹사업경험이 1년 이하인 가맹본부는 투자에 신중을 기할 필요가 있고 그렇다고 가맹사업경험이 10년 이상일 필요는 없다.

- 초기투자규모를 많이 요구하는 프랜차이즈 기업과 적게 요구하는 프랜차이즈 기업 중 어

이에 투자하는 것이 안전한가에 대한 결론도 내리기 힘들다. 우리나라와 미국의 실태조사 결과 모두 초기투자규모와 폐점을 간에는 일관된 패턴을 보이고 있지 않는 것으로 나타났다. 단지, 초기투자를 너무 많이 요구하거나 너무 적게 요구하는 가맹본부의 폐점율이 상대적으로 높고 따라서 바람직하지 않은 것으로 판단된다.

<참고문헌>

산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소(2005), 중소기업 실태조사 - 프랜차이즈 편.

Castrogiovanni, G. J., R. Justice, and S. D. Julian (1993), "Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors," *Journal of Small Business Management*, 31, 105-14.

Castrogiovanni, G. J., N. Vennett, and J. G. Combs (1995), "Franchisor Types: Reexamination and Clarification," *Journal of Small Business Management*, (Jan.), 45-55.

Cross, J. (1994), "Franchising Failures: Definitional and Management Issues," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.

Fulop, C. and J. Forward(1997), "Insight into Franchising : A Review of Empirical and Theoretical Perspective," *The Service Industries Journal*, 14(4), 603-625.

Holmberg, S. and K. B. Morgan (2003), "Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives," *Journal of Business Venturing*, 18, 403-18.

Lafontaine, F. and K. L. Shaw (1998), "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality," *Journal of Business Venturing*, 13, 95-112.

Mitenko, G (1991), "A Methodology to Predict the Success of a Franchise," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.

Shane, Scott A. and C. Spell (1997), "Enhancing New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.

\_\_\_\_\_ and Chester Spell (1998), "Factors for New Franchise Success," *Sloan Management Review*, Spring, 39, 3, 43-9.

\_\_\_\_\_ and Maw-Der Foo(1999)," New Firm Survival : Institutional Explanations for New Franchisor Mortality," *Management Science*, 45(February), 142-59.

Stanworth, J. and J. Curran (1999), "Colas, Burgers, Shakes, and Shirkers: Towards A Sociological Model of Franchising in the Market Economy," *Journal of Business Venturing*, 14, 323-44.