

# 일본 프랜차이즈사업 구조 분석을 통한 한국기업의 해외진출 전략에 관한 연구

조혜덕\* · 이상윤\*\*

\*\*\*\*\*

프랜차이즈 산업은 우수한 경영 노하우와 기업의 경영자원을 유기적으로 통합하는 지식 산업이다. 또한 프랜차이즈 산업은 국가의 경제성장에 지속적으로 기여하는 바가 크고, 기업의 성장에도 영향을 미치고 있다. 이러한 프랜차이즈 산업 부문에서 일본 프랜차이즈 산업은 여타 산업에 비해 꾸준한 성장률을 보이고 있으며 장기간 경기 침체에도 불구하고 최근 회복세를 보이는 경향을 나타내고 있다. 따라서 일본 프랜차이즈 산업의 구조분석을 통하여 한국 기업의 프랜차이즈 산업의 해외진출에 대한 전략을 알아보고자 한다.

따라서 본 연구에서는 일본의 정체기를 벗어나는데 시발점을 제시한 2009년부터 2010년의 일본 프랜차이즈 체인협회 통계 조사와 각국 프랜차이즈 시스템의 비교 분석을 통하여 일본 프랜차이즈 사업구조와 해외진출 전략을 파악하고, 그 연구 결과를 토대로 하여 한국 기업의 해외 진출 전략을 수립하는데 목적을 두고 있다.

이러한 목적을 위하여 문헌고찰과 통계분석 결과 업종별 체인수와 점포수, 매출액의 추이를 통해 다음과 같은 4가지 결과를 도출 하였다. 1)서비스를 중점으로 한 프랜차이즈 활성화 방안 마련 2)서비스 프랜차이즈의 흐름으로 고령화, 간병, 건강지향, 유아교육, 미용과 관련된 사업 성장 기대 3)일본의 문화와 인식의 차이를 고려한 서비스 업종 파악의 중요성 4)서비스 사업의 생산성을 높이는 노력에 대한 필요성으로 정리하였다.

본 연구의 결과를 바탕으로 한국기업은 프랜차이즈 산업의 해외진출 전략 수립에 있어서 일본 프랜차이즈 산업의 제도적 환경과 문화 인식의 차이를 고려하여 전략을 수립해야 한다.

주제어 : 일본, 프랜차이즈 산업, 프랜차이즈, 프랜차이즈 시스템, 해외진출

\*\*\*\*\*

\* 세종대학교 대학원 경영학과 박사과정(주저자, vipmkt@naver.com )

\*\* 세종대학교 경영학과 교수(교신저자, rmi21lee@hanmail.net )

## I. 서론

### 1.1. 연구의 배경 및 목적

격변하는 국내 정세와 경영 환경 아래 국가 간이나 민족 간의 시간과 공간 차이가 하루가 다르게 좁혀지고 있다. 이러한 국제 환경의 변화들은 우리의 시각을 끊임없이 외부로 돌리게 하고 스스로를 의식과 행동 면에서 국제화시켜 소비 형태의 변화를 가져오게 되었다.

범세계적으로 가맹본부의 해외진출이 활발히 이루어지고 있는 배경은 무엇보다도 각국의 경제 및 인구 통계적 환경이 프랜차이징에 적합한 환경으로 변화하고 있기 때문이다. 문화의 범세계화 추세, 국제 수송 및 의사소통의 발전, 도시로의 인구집중, 고령화, 여성 사회 진출 등 프랜차이즈 해외진출을 촉진하는 환경변화가 이루어지고 있다.

프랜차이즈 사업을 선도하고 있는 미국에 이어 일본은 국내 경제가 어렵고 경기 회복이 더디 되고 있는 상황이지만 프랜차이즈 사업은 업종별로 성장 차이를 보이면서 꾸준히 회복 증세를 보이고 있다. 「2010년 J F A:일본 프랜차이즈 체인 협회 통계조사」가 2011년 10월 20일 발표되었다. 점포매출액은 전년도 대비+2.8% (5,782억 엔) 으로 회복했다고 선언했다. 또한 프랜차이즈 체인 수는 1,233체인으로 전년대비 +2.2%(27체인증가)로, 이것은 3년만의 증가이다. 일본 국내의 총점포수(직영과 가맹점의 합계)는 23만4,146점포로서 전년대비 +1.1%증가(2,480점포의 증가)를 나타내고 있다. 점포수는 전년대비 플러스 성장을 기록했다.

본 연구는 2010년도 통계조사를 바탕으로 정체기에 접어든 일본 프랜차이즈의 현황과 소매업, 음식업, 서비스업에 대한 프랜차이즈의 점유율과 각국 프랜차이즈 시스템 비교를 통해 일본 프랜차이즈 사업구조와 해외진출 전략을 파악하는데 목적이 있다. 이를 위해 2009년과 2010년도 일본 프랜차이즈 통계를 검토하여 변화 추이를 알아보고, 일본 프랜차이즈 비즈니스 특성을 분석하여 진출 전망을 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 프랜차이즈 해외진출의 의의

#### 2.1.1. 프랜차이즈 해외진출의 개념과 의의

프랜차이즈 해외진출은 “진입자가 개발하고 소유한 사업 패키지를 계약에 의해 현지 주

체에게 제공하는 관계를 포함한 해외시장 진입 양식”으로 정의한다(Burton & Cross, 1995). 현지 주체의 의미는 국내 가맹점, 현지국 가맹점, 프랜차이즈 총판, 합작 투자에 의한 현지 기업 등이 모두 포함된다. 프랜차이즈 해외 진출이 가지는 의미는 개별 기업차원에서의 의미와 국가차원에서의 의미로 나누어 볼 수 있다. 개별 차원에서 프랜차이즈의 해외진출은 기업이 자신의 성장에 필요한 자원과 정보를 해외시장에서 획득하는 수단이 된다. 이런 점에서 프랜차이즈는 수출, 라이선싱, 직접투자와 같은 해외 진출 전략의 대안 중 하나로 볼 수 있다(최용식, 2002).

개별기업차원에서 프랜차이즈 해외진출은 수출이나 기술 공여, 직접 투자와 구분되는 특성을 지니고 있기 때문에 별도의 대안으로 다루어져야 한다. 프랜차이즈 해외진출에서는 소유주가 다르더라도 사업특성이 변하지 않고, 사업이 개시된 이후에도 소유주를 쉽게 바꿀 수 있다는 특징이 있다(Shane, 1996).

국가차원에서의 프랜차이즈의 해외진출이 가지는 의미는 경제적 의미와 상징적 의미로 구분할 수 있다. 국내 가맹본부의 해외 진출은 초기 가맹비와 로열티, 기타 자금의 국내 유입 등 외화획득의 효과 이외에도 원부자재 또는 상품의 수출 증대 및 국내 고용 창출과 같은 경제적 효과를 지니고 있다(최종, 2002). 또한 프랜차이즈의 성공적인 해외 진출은 개별 기업은 물론이고 국가 전체의 이미지를 높이는데 상징적인 의미를 지닌다.

### 2.1.2. 해외 시장에서의 프랜차이즈 진출 배경

프랜차이즈는 전 세계적으로 가장 빠르게 성장하고 있는 사업으로 국내뿐만 아니라 해외 시장을 겨냥한 프랜차이즈 해외진출이 주요한 흐름으로 자리를 잡아가고 있다. 이렇게 프랜차이즈 가맹본부의 해외진출이 활발히 이루어지고 있는 배경은 다양하다. 프랜차이즈 시장 규모에 영향을 미치는 중요한 경제 및 인구 통계적 변화로 문화의 범세계화 추세, 가처분소득의 증가, 국제 수송 및 의사소통 발달, 교육수준의 상승 표준생활양식의 향상, 여성 노동력 증가, 가계소득원의 다원화와 핵가족화, 노동일수의 단축, 젊은 층의 신제품 구매 욕구, 도시 지역에서의 인구 집중을 들고 있다(Chan & Justis, 1990).

그 밖에도 프랜차이즈가 상징하고 있는 배경에는 범세계적으로 소비자가 유명 브랜드를 품질, 일관성, 서비스 가치의 심별로 인식하고 있기 때문이기도 하며 국가 간의 교역 장벽이 낮아졌기 때문이기도 하다. 많은 선진국에서는 과거 미국에서 프랜차이즈를 성공적으로 이끈 경제 추세로 내수 증가, 도시화 확대, 이동성 증가, 여성 노동력 증대, 가처분 소득의 증가, 서비스 지배형 경제로의 전환 등의 변화가 유사하게 진행되고 있다(Preble & Hoffman, 1995). 국제적으로 프랜차이즈가 보편화되어 있고, 다수의 국가에서 기업의 해외진출이 성공적으로 이루어지고 있지만 해외에 진출한 기업이 모두 성공하는 것은 아니다. 프랜차이즈가 가지는 몇 가지 위험 요인들이 있기 때문이다(Konisberg, 2001). 대표적인 실패 원인으로

잘못된 사유에 의한 의사 결정, 잘못된 사업 수단의 선택, 비용의 과소평가, 적절한 게임 플랜의 부재, 본국과 현지국간의 차이, 잘못된 파트너 선택 등을 들 수 있다.

## 2.2. 프랜차이즈 해외진출의 동기

프랜차이즈의 해외진출은 기업성장의 중요한 방안 중 하나다. 프랜차이즈 해외진출에 관한 초기 연구에서는 위험과 감시감독에 관한 이론적인 관점은 제시하고 있지 않다. 프랜차이즈 해외진출의 이슈도 문화적 차이와 규제적 차이보다는 현지국 정부의 정책과 로열티 송금과 같은 금융상의 불확실성이 기업의 가장 중요한 관심사였다(Hackett, 1976). 그러나 최근에는 국제 벤처가 성행하면서 자신의 국내시장에서 특별한 성장 배경을 지니고 있더라도 해외 시장에 진출하는 기업이 늘고 있는 추세다. 또한 국제적으로 활동하는 기업들이 글로벌화 하고자 하는 욕구와 현지 시장에 대한 반응이 있어 다양한 형태를 지니는 것으로 나타나고 있다. 해외진출 동기는 이제까지의 연구에서 밝히고 있는 3가지 요소로 분류할 수 있으며 외부환경 요인, 기업요인, 경영자요인이 있다.

### 2.2.1. 외부환경요인

프랜차이즈 해외진출은 1950년대 미국 기업에 의해 주도되었으며 그 이유는 미국 내 프랜차이즈 시장이 포화기에 도달하였기 때문이었다(Aydin & Kacker, 1990). 국내 시장이 포화에 이르러 가맹점의 신설이 어렵게 되면 가맹본부에게 주어진 전략대안은 경쟁사의 시장을 빼앗아오는 시장침투전략을 택하거나 이것이 여의치 않으면 해외로 진출하는 방안을 선택했다. 그와 반대로 가맹본부가 해외로 진출하지 않는 이유를 환경요인으로 분석해보면 미국 내 시장기회로 충분하여 프랜차이즈 해외진출의 필요성을 느끼지 못하고 있는 것으로 보고 있다. 해외 현지국 시장에서의 시장 증가도 가맹본부의 해외진출을 촉진하는 또 다른 환경 요인이다. 국내 시장에서의 가맹본부간의 경쟁이 치열해지고 있는 반면 국제 시장에서의 시장 기회가 증가하고 있어 국제화가 적극 모색되고 있는 것으로 보고 있다(Welch, 1991).

### 2.2.2. 기업요인

기업의 경쟁력을 높이는 가치 있는 새로운 아이디어와 전략적 자산의 원천으로서 해외지역이 가지는 중요성을 강조하고 있다(Dunning, 1998). 가맹본부는 국제적인 시장기회를 활용하는 것뿐만 아니라 자사의 지식기반을 넓히고자 해외에 진출한다. 국제적 확장에 가장 핵심적인 능력으로는 경험이나 규모가 중요한 것으로 보고 가맹본부의 입지 선정, 운영 절차, 점포 설계, 훌륭한 노하우로 보고 있다. 이로 인해 해외 진출이 용이해진다는 것을 발견하였으며 기업의 규모가 국제화 의사결정의 중요한 변수이고 가맹점 수가 많을수록 국제화

의 가능성이 높아지고 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 프랜차이즈 해외진출에서 주의할 것은 본국에서의 문제 즉 시장포화의 문제를 해결하기 위해 해외로 진출하거나 로열티와 같은 수익을 얻기 위해 진출했다가는 실패하는 경우가 쉽다는 것이다(Larson, 2002).

### 2.2.3. 경영자 특성

가맹본부의 특성보다는 기업 확장 의욕과 수익성 제고 의욕과 같은 기업 경영자의 태도가 국제 확장에 있어 보다 설명력이 높다고 할 수 있다(Kedia, 1994). 또한 프랜차이즈 해외 진출을 운영하는 것이 대외적으로 이미지를 향상시키고 국내 시장에서의 가맹점 확장에 도움을 줄 수 있다고 믿기 때문에 해외 진출을 시도하기도 한다.

## Ⅲ. 일본 프랜차이즈 시장 분석

### 3.1. 일본 프랜차이즈 산업 분석

#### 3.1.1. 일본 프랜차이즈 산업 현황 및 특성

일본에 프랜차이즈 도입 시기는 미국의 프랜차이즈 보다 약 100년 후인 1960년대에 프랜차이즈 시스템을 도입하였다(KOTRA, 2009). 1970년대에는 식품이나 서비스업이 각광을 받았다. 1980년대에는 세븐일레븐(7-Eleven)과 패밀리마트(Family Mart) 등 유통업체들이 프랜차이즈를 통한 편의점 사업이 대대적으로 펼쳐졌으며 일본에서는 프랜차이즈 상위 20위권 중 편의점이 상당수를 차지할 정도로 편의점 프랜차이즈 산업이 매우 활발했다. 1990년대에는 장기 불황에도 불구하고 연평균 10%이상의 신장률을 기록했으며 백화점과 슈퍼마켓의 매출성장보다 편의점이 꾸준히 성장했다. 주요 업종별 프랜차이즈 특징을 살펴보면, 소매점으로는 편의점에서 가맹본부의 수가 다소 감소하여 매출은 일부 감소하고 출점 경향은 더디게 진행되었다.

과자, 빵 소매는 대규모 소매상의 점포 축소에 의해 매출이 감소하고, 가정용품 소매업의 전기 상품 판매에서는 매출이 호조된 경향을 나타냈다(한국프랜차이즈협회, 2008). 외식업계는 1970년대 패스트푸드 및 패밀리 레스토랑 분야에서 직영 또는 프랜차이즈 운영에 대거 참여하면서 확대되었으며 가업으로 이어오던 다양한 외식업계 프랜차이즈화도입 등으로 시장규모가 점차 확대되었다.

1980년대는 이자가야(일본식 주점) 붐에 의해 외식산업관련 프랜차이즈 시장이 큰 발전을 거두었으며 버블 붕괴 이후인 1990년대에도 여성의 사회 진출에 힘입어 시장에서의 입지를 서서히 회복하여 꾸준히 많은 체인점들이 늘어났다. 라면점, 햄버거 가게의 일부 가맹

본부의 업적이 부진한 경향을 보였으며 불고기 가게, 아이스크림, 커피숍에서는 대규모 소매상의 업적 호조에 의해 신장률이 크게 나타났다(이상헌, 2010). 서비스업계는 미용, 노인 복지 관련 서비스 분야에서 꾸준한 성장을 보였으며 학습 학원, 컬처 스쿨에서는 대규모상의 출점이나 신규진입에 의해 점포수나 매출이 모두 증가하였다. 디지털 카메라나 스마트폰의 보급으로 사진관이나 인쇄에서는 프랜차이즈 사업을 중단하거나 점포수의 매출이 현저하게 줄어든 경향을 나타내기도 했다.

### 3.2. 2009년도 일본 프랜차이즈 체인 통계조사의 개요

#### 3.2.1. 조사결과의 개요

〈표 1〉 2009년도 조사결과

(매출액 : 백만엔)

	체인수		점포수			매출액	
	체인수	증감	점포수	전년비증감	전년비(%)	매출액 (백만 엔)	전년비(%)
총계	1,206	▼ 25	231,666	▲ 844	100.4	20,803,124	100.0
소매업	330	▼ 3	89,680	▲ 1,306	101.5	14,467,466	100.2
(편의점비중)	27	▼ 3	45,006	▲ 615	101.4	8,119,490	100.6
외식업	512	▼ 21	54,426	▲ 110	100.2	3,932,675	99.8
서비스업	364	▼ 1	87,560	▼ 572	99.4	2,402,983	99.1

이 조사에 의하면 다음의 내용을 알 수 있다.

- ① 2009년 일본의 프랜차이즈체인 수는 1,206체인이며, 전년 대비 2.0%(25체인)의 감소로 이것은 전년에 이어 2년 연속으로 작년보다도 감소수가 증가하고 있다.
- ② 일본 국내 총 점포수(직영점과 가맹점 합계)는 23만1,666점포로서 전년대비 0.4%의 증가(844점포)이다. 점포수는 전년대비 마이너스 성장에서 플러스성장으로 회복했다.
- ③ 프랜차이즈 체인의 매출액은 20조8,031억 엔으로 전년대비 0.03%(56억엔)로 약간의 감소 경향을 나타내고 있다.

그리고 업종별 동향을 보면 다음과 같다.

#### (1) 소매업

소매업계는 약간 증가했으며 어느 의미에서는 유일하게 증가를 나타낸 분야이다. 소매업은 체인수가 3개 감소했으며, 점포수는 +1.5%, 매출액은 +0.2%가 되었다. 각종소매업에 포함되는 100엔샵의 점포수가 +12.1%증가함으로서 소매업 전체의 점포수도 증가했다. 편의점의 점포수는 +1.4%의 증가, 매출액은 0.6%의 신장을 나타냈다. 편의점은 마이너스 성

장이었지만, 점포수는 1.4%의 증가로 전체적으로는 성장했으며 프랜차이즈 업계는 플러스 요인이 되었다. 그러나 기존 편의점의 성장세는 주춤하고 있는 것이 확실하며 업태의 변혁, 혁신이 요구된다. 「택배판매·통신판매·무점포판매」 분야에서는 전체적으로 호조였는데 특히 고령자를 위한 건강식 택배가 확대되었다. 점포수는 +42.2%, 매출액은 13.4%이다. 단 규모는 여전히 작다. 의약품·서적, 스포츠용품, 중고품 소매」에 속하는 「드럭스토어」는 프랜차이즈방식에 의한 업계재편이 진행되어 점포수는 전년대비 +6.1% 매출액은+4.0%로 성장했다.

## (2) 외식업

2009년 외식업계는 점포수가 +0.2% 매출액은 3년 연속 마이너스로서 0.2%였다. 그 가운데 비교적 순조로운 성장을 나타낸 것이 패스트푸드에 속하는 아이스크림(점포수+2.7% 매출액+3.0%)이었다. 「햄버거」 점포수는 1.8% 감소했지만, 매출액은+1.6%의 플러스 성장을 유지했다.

외식업계의 특이한 특징은 기타 패스트푸드에 속하는 「붕어빵, 타고 야키, 오코노미야키」 또는 「셀프 우동점」 등 소규모 투자, 소규모 점포의 증가이다. 「양식, 스테이크, 피자, 파스타」 분야에서는 특히, 「햄버거 레스토랑」의 급성장을 볼 수 있다. 이자가야 분야에서도 소규모 투자형 점포의 확대가 성장의 원천이 되고 있다. 서서 마시는 가게, 셀프식 이자가야 등 저가격 지향에 대응하는 점포형태라고 할 수 있다. 분야별로 매출액의 감소가 큰 것은 「일본요리·스시」의 마이너스 8.8%, 「테이크아웃 스시·도시락」의 마이너스 6.0%, 「라멘·만두」의 마이너스5.8%, 「야키니쿠·기타 일반 레스토랑」의 마이너스 5.7%가 현저하며, 거의 2008년과 같은 경향이 지속되고 있다. 외식업계에서 특히 현저한 경향은 메뉴의 저가격 지향이며, 전년도에도 동일한 경향을 보이고 있다.

## (3) 서비스업

서비스업에서 매출액이 플러스로 성장한 분야의 하나는 「클리닝, 클린서비스」이다. (+2.9 요인으로는 세탁방 및 하우스 클리닝이 순조롭게 점포수와 매출액을 증가시켰기 때문이다. 리스, 렌탈 서비스 분야에서는 약간 증가했다. (+0.3%) 이것은CD/DVD렌탈이 비교적 순조롭게 추이를 보이고 있기 때문이다.

「학원, 문화센터」 분야에서는 점포수는 조금 증가했지만, 전체적으로 매출액은 약간 감소(0.8%)했으며, 2010년에는 아동보조금의 지급으로 기대치가 높아지고 있다. 「기타 서비스업」 가운데는 양로 관련 서비스 비즈니스가 순조로워 점포수는+9.6%, 매출액은+3.5%로 전년에 이어 지속적으로 플러스 성장을 보이고 있다. 서비스업계에서 하락이 눈에 띄는 분야는 「이용·미용」의 11.8%, 「레저서비스, 호텔」의 5.0%, 「사진인화, 인쇄, 복사서비스」의 2.6%, 「주택건축, 리뉴얼, 빌딩, 메인テナンス」의 2.3%, 「자동차정비」의 1.9% 등이며,

거의 전년과 같은 경향을 지속적으로 보이고 있다.

### 3.2.2. 2009년 통계 분석

2009년 통계에서는 프랜차이즈 업계 전체의 매출액이 마이너스이며, 이는 조사를 시작한 이래 처음 있는 현상이다. 이 마이너스 성장은 2008년도 통계에서도 예측 가능 했는데, 일본 프랜차이즈 업계의 전환점으로 인식하고 있었던 것 같다. 거의 예측대로 결과가 나타났으며 이 현상은 일시적인 현상이 아니라 어느 정도 지속할 가능성이 있는 정체기의 특징을 나타내고 있다고 할 수 있다. 즉, 크게 성장할 가능성이 있는 비즈니스가 감소하고, 크게 후퇴할 업종이 많다는 것이 특징이다. 또한 디플레이션의 영향도 크고, 저가격화 현상은 외식업 뿐 만 아니라 소매업 전체에 확산되고 있다. 일본경제의 정체로 인한 영향이 강하며, 프랜차이즈업계만이 성장을 독점할 수 있는 상태는 아니라는 것이다. 2010년은 외식업, 서비스업의 매출액이 2009년보다 악화될 확률이 더욱 높고, 편의점은 상위 3사를 중심으로 점포수는 증가하겠지만 기존 점은 7월, 8월 더위효과도 그다지 크지 않고, 10월 이후 마이너스의 경향을 나타낼 수 있을 것으로 추정된다. 다시 말하면 외식업, 서비스업, 편의점도 업태의 지속적인 혁신을 도모하지 않으면 매출액의 회복도 어려울 뿐더러 이대로 정체가 지속될 가능성이 높을 것으로 예상 된다.

## 3.3. 2010년도 일본 프랜차이즈 체인 통계조사의 개요

### 3.3.1. 조사결과의 개요

일본 프랜차이즈체인협회의 조사에 의하면 2010년도 조사결과는 표2와 같다. 이 조사를 토대로 다음과 같은 내용을 파악할 수 있다.

- ① 2010년도 일본 국내의 프랜차이즈 체인 수는 1,233체인으로 전년대비 +2.2%(27체인의 증가)이며, 이것은 3년만의 증가이다.
- ② 일본 국내 총 점포수(직영점과 가맹점의 합계)는 23만4,146점포로서 전년대비 +1.1%(2,480)점포의 증가이다. 점포수는 전년에 이어 플러스 성장을 기록했다.
- ③ 프랜차이즈 체인의 매출액은 21조3,814억 엔으로 전년대비 +2.8%(5,782억 엔 증가)로 회복했다. 또한 3월11일 발생한 동일본대지진의 영향은 이번 조사에서는 거의 나타나지 않고 있다.



〈표 2〉 2010년도 조사결과

(매출액 : 백만원)

	체 인 수		점 포 수			매 출 액	
	체 인 수	증 감	점 포 수	전년비증감	전년비(%)	매 출 액	전년비(%)
총계	1,233	▲ 27	234,146	▲2,480	101.1	21,381,415	102.8
소매업	333	▲ 3	90,632	▲ 952	101.1	15,028,012	103.9
(편의점)	26	▼ 1	45,769	▲ 763	101.7	8,483,343	104.5
외식업	518	▲ 6	54,757	▲ 331	100.6	3,887,024	98.8
서비스업	382	▲ 18	88,757	▲1,197	101.4	2,466,379	102.6

그리고 업종별 동향은 다음과 같다.

#### (1) 소매업

소매업은 비교적 크게 성장했다. 편의점은 상반기의 매출액은 마이너스 성장이었지만 한 여름 폭염이 있었던 7월 이후 대폭적인 성장이 있었고, 나아가 9월 담뱃값 인상에 대한 사재기 현상으로 매출액은 급 상승 했다. 이 결과 매출액은 전년대비 +4.5%라는 높은 성장률을 보였다. 또한 디지털 TV방송 전환과 환경 보호 포인트제도 정책의 확산으로 가전제품 분야가 크게 성장했다. 점포수는 전년대비 +5.7%, 매출액은 +9.3%로 프랜차이즈 업계에서 가장 높은 성장률을 보였다. 매출액 규모가 큰 만큼 편의점과 함께 프랜차이즈 업계 전체를 이끌었다고 해도 과언이 아니다. 중고품 분야는 서적, 가전, 게임기, 게임소프트, CD/DVD 렌탈, 의류품, 명품, 스포츠용품 등 폭넓은 상품 분야로 확산되고 있다. 점포수는 전년대비 +14.2%로 크게 증가했으나, 매출액은 +3.8%였다.

#### (2) 외식업

2010년도 외식업은 폭염에도 불구하고 그다지 어려웠던 상황은 아니었다. 체인 수는 6개 체인이 증가하였고, 점포수는 +0.6%로 현상 유지한 상태이며 매출액은 1.2%감소였지만, 이것 역시 4년 연속 감소를 기록한 것이다. 비교적 순조로웠던 분야는 패스트푸드에 속하는 아이스크림 (점포수+3.3% 매출액+7.0%) 과 「커피숍」 (점포수+4.2% 매출액+7.1%) 이었다. 또한 「햄버거」 분야에서는 가장 큰 기업이 점포정리를 실행한 탓에 점포수는 5.7%로 감소였지만, 매출액은 +3.2%로 전년도(+1.6%)를 상회하는 플러스 성장을 나타냈다.

외식업계에서 주목해야 할 것은 도시락 점의 플러스 전환이다. 도시락 점은 2000년 조사 이후 10년간 연속해서 마이너스 성장이었다. 그런데 플러스 성장으로 전환된 것은 최대 체인이 2개로 분리되면서 각각 적극적으로 점포 확장에 총력을 기울였기 때문으로 생각된다. 도시락 분야의 점포수는 전년대비 +4.2%, 매출액은 +4.1%의 증가였다.

### (3) 서비스업

서비스업 분야에서 플러스 성장을 한 것은 학원이다. 어린이 보호수당의 지급과 초등학교 영어교육의 본격화로 점포수와 매출액 모두 크게 성장했다. 「리스, 렌탈 서비스」는 3년 전에 참여한 저가격 렌탈 체인이 급속하게 세력을 확장했으며 이 저가격 렌탈 분야는 아직도 신규로 참여하는 업체가 이어지고 있다. 「기타 서비스업」 가운데는 노인 간병 관련 서비스 비즈니스가 순조로워 매출액은 +5.6%로 전년에 이어 연속 플러스 성장을 나타내고 있다.

#### 3.3.2. 2010년도 통계 분석

통계로 보면 2009년보다 크게 성장한 것은 편의점이다. 매출액 증가는 3,638억 엔이고, 두 번째는 가전양판점으로 매출액 증가는 2,385억 엔을 나타내며 두 업종의 증가액은 6,023억 엔이다. 이것은 전체 매출액의 증가에 접하는 비율로 104.2%이다. 극단적으로 말하면, 편의점과 양판점이 프랜차이즈를 이끌고 있다고 해도 과언이 아니며, 이를 통해 프랜차이즈 비즈니스로 인해 전체가 회복한 것처럼 보이는 것도 무리가 아닐 것이다. 분명히 편의점의 회복은 명확한 발전을 보이고 있다. 2011년도는 9월에만 전년도의 담뱃값 인상으로 전년보다 판매가 저조했지만, 9월 이후에는 순조로워서 점포수, 매출액 모두 성장하고 있다. 그러나 가전양판점 시장은 크게 축소되고 있다. 2011년 9월 각사의 매출이 크게 떨어졌던 8월에 이어 전년 동월 대비 20~30%감소가 이어지고 있다. 10월 이후도 같은 경향이 지속될 것으로 판단된다. 이렇다면 2010년에 이어 2011년도 일본 프랜차이즈 업계는 정체기에 머물고 있다고 할 수 있다. 사실, 편의점 업계는 지속적인 혁신의 결과 명확한 성과가 나타나 2011년도에도 매출이익이 나고 있지만, 다른 한편으로 가전양판점은 판매액이 크게 떨어지고 있다. 동일본대지진, 전기의 안정적인 공급에 대한 불안, 엔고, 유럽의 경제 불안, 공장의 해외이전, 정치의 불안정 등 프랜차이즈 비즈니스의 호전은 기대하기 어려운 현실이다. 소매업, 외식업, 서비스업 모든 업태의 지속적인 혁신을 도모하지 않으면 본격적인 매출액의 회복은 어렵고 이대로 정체기가 지속될 가능성이 높다.

### 3.4. 미국과 일본의 프랜차이즈 시장 비교

일본 프랜차이즈 시스템은 미국에서 들여와서 미국식 포맷을 확대해 오늘에 이르렀다. 미국의 프랜차이즈와 일본의 프랜차이즈를 비교해보면, 미국에서는 제품상표형 프랜차이즈를 포함하고 있는데 비해, 일본은 비즈니스 포맷 형만을 프랜차이즈로 규정하고 있다. 2010년 5월호 프랜차이즈 에이지에는 미국 I F A가 프라이스 워터하우스사 (PWC) 사에 위탁하여 2008~2009년 미국 비즈니스 포맷형 프랜차이즈 통계로 본 「2010년 프랜차이즈 비즈니스

경제예측」의 결과가 나와 있다. 내용을 자세히 검토해 보면, 2010년은 예상 치이며 실적은 아니다. 따라서 최신판이라고 볼 수 있는 2009년도 미국의 비즈니스 포맷형 프랜차이즈와 그리고 같은 2009년도 일본 프랜차이즈 통계를 비교해 보았다.

(표 3) 2009년 미국과 일본의 프랜차이즈 통계비교 (매출액 : 백만엔)

	일본	미국	일미의 비율
점포수	231,666	883,292	3.81
총매출액	20조803,124	71조779,500	3.45
고용자수	231만인 (추정)	952만인	4.12

1. 미국 매출액은 8,447달러로 1달러를 85엔으로 환산
2. 일본의 고용자 통계가 없기 때문에 1점포당 10명으로 가정해서 계산 (파트타임, 아르바이트 포함)
3. 일본과 미국의 비교는 일본의 숫자를 분자, 미국의 숫자를 분모로 했음

미국과 일본의 비율은 미국이 일본의 3~4배정도라고 할 수 있다. 인구 차, 프랜차이즈의 보급 정도로 볼 때, 그 정도에 이르는 것이 대부분 일본 프랜차이즈 연구자의 견해라고 볼 수 있다. 물론 이 계산은 가설에 가설을 더한 것이므로 정확한 산출방법은 아니라는 점을 밝혀 둔다.

### 3.5. 세계 각국의 프랜차이즈 시스템의 규모

일본 프랜차이즈 체인협회가 발행하는 프랜차이즈 에이지 2006년 1월호에 발표한 세계 각국의 최신 FC통계다. FC통계 수치는 2005년도를 기준으로 삼고 있는데, 2004년도 2개국, 2002년도 1개국이며 엄밀한 의미에서의 비교는 무리가 있다. 일본 프랜차이즈체인협회가 실시하는 프랜차이즈 체인 통계는 매년 지속적으로 실시하고 있는데, 이 조사는 정확성이 뛰어나다고 평가받고 있다. 세계 각국의 데이터가 어디까지 정확한지는 알 수 없지만 점포수, 매출액, 고용자수 등은 일본이 미국에 이어 프랜차이즈가 활성화된 나라라는 점은 확인할 수 있다. 그렇지만, 세계 2위의 프랜차이즈 국가로서 일본이라는 나라는 폐쇄적인 체질이 확연히 드러난다. 매년 개최되는 프랜차이즈 쇼에 외국기업이 출전하지 않는 것도 특이사항이다. 적어도 5년 전 까지만 해도 미국의 새로운 기업들이 등장하기도 했었다. 또한 홍콩, 싱가포르, 말레이시아 등에서 개최되는 프랜차이즈 쇼에 일본에서 출점하는 회사는 현저히 줄어들고 있다. 프랜차이즈 체인협회가 발행하는 프랜차이즈 에이지에 각국의 프랜차이즈 쇼에 대한 출전권고가 게재되기는 하지만, 그다지 반응은 없는 것이 현실이다.

〈표 4〉 세계 각국의 FC 통계

(매출액 : 10억 달러)

	국가명	본부수	점포수	매출액	고용자 (천명)
북 미	미 국	1,500	760,000	1,500	9,700
남 미	브라질(04)	814	59,026	1	531
유 럽	프랑스(04)	835	62,981	113.7	400
	독 일	760	41,200	23.8	362
	영 국	718	31,300	160	32.7
	러시아	95	1,850	N / A	N / A
오세아니아	호 주	720	50,600	62	600
아 시 아	중 국	1,900	87,000	90	2,000
	일 본	1,100	220,000	170	2,000
	인 도	600	40,000	1	300
	말레이시아	N / A	N / A	62	500

### 3.6. 일본 프랜차이즈 비즈니스의 최신동향

#### 3.6.1. 프랜차이즈 시스템의 점유율

업계전체의 숫자가 명확한 업종의 FC기업이 차지하는 시장점유율이다.

##### (1) 소매업

2007년도 상업통계의 소매액은 134,705,448백만 엔으로 조사되었으며, 2007년도 프랜차이즈 통계의 소매업 13,607,958백만 엔으로 조사 되었다. 또한 전체 소매업에서 차지하는 프랜차이즈의 점유율은 10.1%로 이 보다 새로운 상업통계는 공표되지 않았다.

##### (2) 외식업

2010년도 외식사업종합조사연구센터에 의하면 외식업은 23,6450억 엔으로 조사되었으며, 2010년도 프랜차이즈통계의 외식업은 3,8870억 엔으로 조사 되었다. 또한 외식산업에서 차지하는 프랜차이즈의 점유율은 16.44%로 나타났다.

##### (3) 서비스업

총무성 통계국에 의한 서비스산업 동향조사가 있는데, 여기에는 신문, 잡지 등을 포함하고 있어서 프랜차이즈산업이라고 하는 서비스와는 의미가 달라 적절한 점유율을 산출하기 곤란하다. 소매업, 외식업 전체에서 차지하는 점유율은 10~16%의 범위이며, 일본 국내에서의 프랜차이즈 비중은 높은 편이라고 볼 수 있다.

### 3.6.2. 일본 프랜차이즈의 해외진출

일본 프랜차이즈의 폐쇄성은 앞에서 잠시 언급했지만, 이와는 반대로 실제 일본 프랜차이즈 본부의 해외진출은 급속히 확대되고 있다. 일본 프랜차이즈 체인협회가 발행하는 프랜차이즈 에이지 2011년 11월호에는 프랜차이즈협회 정회원, 준회원 기업을 대상으로 해외진출 상황에 관한 질문을 했는데, 회답한 기업이 93개사(89%)였다고 한다. 결과는 표5와 같다.

〈표 5〉 해외진출에 관하여(2011년도 조사)

회 신 내 용	기 업 수	구 성 비
해외진출 중	44 社	41.9 %
현재 검토 중이거나 3년 이내 진출	6 社	5.7 %
진출예정인 없음	37 社	35.2 %
대상 외	6 社	5.7 %
무응답	12 社	11.4 %
합 계	105 社	100 %

대상 외 : 일본 국내에서만 영업하는 마스터 프랜차이즈 계약자 등

〈표 6〉 해외진출 기업의 업종별 구분

업 종	기업수	전년도 조사비율
편의점	4	0 社
소매업	6	0 社
외식업	26	▲ 2 社
서비스업	7	0 社
외식 & 서비스	1	0 社
합 계	44	▲ 2 社

이 조사에 의하면 협회 정회원사, 준회원사의 46%가 해외진출을 실시 혹은 3년 이내에 진출할 의사가 있는 것으로 보아 해외진출에 어느 정도 의욕적이라는 것을 알 수 있다.

그러나 협회에 가맹하지 않은 프랜차이즈 본부가 약 1,100개사가 있다는 점과 일본에서는 프랜차이즈를 하지 않지만 이미 해외에서는 프랜차이즈 사업을 하고 있는 기업의 실태는 알 수 없다. 협회회원이 아닌데 성공한 사례를 들면 다음과 같은 기업이 있다. 예를 들면 패션전문점은 온워드 로라아슈레이, 도쿄브라우저 등이 있으며, 기타 전문점으로는 미즈노, 오오쿠라산업, 양품계획(良品計画) 푸란푸란 다치요시 등이 있다. 또한 서비스업에는 일

본공문교육연구회가 있으며, 외식산업으로는 비아드파파, 코코스, 켄키스시, 후레슈네스버거, 카푸리초자 등이 있는 것으로 조사 되었다.

### 3.6.3. 가치 있는 상품, 서비스의 시대

2010년 저가격 규모의 경쟁격화, 균일가격 이자 가야 경쟁 등, 디스플레이션 심화에 따른 저가격으로 경쟁격화를 이끌어낸 기업이 화제를 모았다. 그러나 저가격이 디스플레이션에 대해 유일한 방법이 아닌 것도 사실이다. 따라서 2011년에는 한 단계 위의 품질을 지향하는 도시락이 화제를 불러일으켰다. 실제, 편의점의 기간 상품인 도시락 판매의 경우 498엔, 500엔을 넘는 상품이 진열되기 시작했다. 즉, 가치 있는 것이라면 지불할 용의가 있는 여성이나 고령자에게도 판매를 확대하기 위해 품질 향상을 도모할 필요가 있다는 점이다. 도시락의 가격이 특별히 비싼 것은 아니었지만 200엔, 300엔 정도의 도시락이 주종을 이룬 것이 아니라는 점을 눈여겨 볼만 하다. 그리고 최근 1년간 추이는 “저가격 업태보다 상품, 서비스의 고부가 가치의 시대”로의 전환으로 보는 것이 바람직할 듯하다. 디스플레이션 시대라 하더라도 저가격화만이 모든 기업의 생존방법은 아니다. 상품의 향상과 서비스 업태를 발전시켜 부가가치를 높이는 경영으로 즉 어느 의미에서는 브랜드화 경영이 요구된다. 물론, 일본경제가 성장궤도에 오르고 있기는 하지만, 리먼브라더스 쇼크 후유증 이후 움직이기 시작한 구매력을 어떻게 활용할 것인가 하는 해결방안을 찾는 것이 2012년의 소매업은 물론 향후에도 프랜차이즈 외식기업의 과제일 것이다.

## IV. 결 론

### 4.1. 연구결과 요약 및 시사점

일본은 세계에서 두 번째로 큰 프랜차이즈 산업 시장 규모를 가지고 있으며 다양한 업종의 프랜차이즈가 생성 및 소멸하면서 발전을 거듭하고 있다. 그러나 2000년 이후로 일본경제가 불황을 겪으면서 프랜차이즈 산업도 성장이 둔화되고 있는 실정이며 신장률에 있어서도 정채산업의 모양을 보이고 있다. 그러나 최근에 점점 일본 경제가 살아나면서 프랜차이즈 산업도 주요 업종별로 성장의 속도 차이를 보이고 있다.

경제 불황의 어려운 여건가운데도 많은 성장을 보이고 있는 것이 소매업과 외식업 보다는 서비스업계이다. 일본에 프랜차이즈 시장 진출 전략을 모색하고 있는 기업이라면 년도별 시장 흐름의 변화를 파악하고, 현재 트렌드와 개발해야 할 업종을 파악하는 것이 프랜차이즈 경쟁에서 살아남을 수 있는 방안이라고 할 수 있다.

본 연구는 일본 프랜차이즈 사업구조와 현황을 파악하여 한국 기업의 성공적인 해외진출 전략을 모색하는데 있다. 업종별 체인수와 점포수, 매출액의 추이를 통해 동향을 분석하고, 미국과 일본의 프랜차이즈 비교와 각국의 시스템 규모 분석으로 일본 프랜차이즈의 향후 발전 방향을 예측하여 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 서비스를 중심으로 한 프랜차이즈 활성화 방안이 마련되어야 한다. 일본 경제가 꾸준히 서비스업의 시대로 전환하고 있는 추세이며 프랜차이즈 산업에서도 그 비중이 높아지고 있는 것으로 보아 활성화 할 수 있는 방법들을 프랜차이즈 업종별로 차별화하여 진출 전략을 수립해야 한다. 둘째, 고령화, 간병, 건강지향, 유아교육, 보육, 아동시설, 안전, 안심, 미용, 렌탈, 편리, 에너지절약, 어학교육, 스포츠 같은 서비스 프랜차이즈의 핵심적인 트렌드를 파악하는 것이 중요하다. 2011년 3월 니케이 프랜차이즈 쇼에 참가했던 기업의 구성을 보면, 소매업 13개사, 푸드서비스 37개사, 서비스업 64개사로 서비스업이 과반수인 것은 시대의 흐름을 반영하는 것이라 할 수 있다. 셋째, 일본 문화와 인식의 차이를 고려한 서비스 업종을 파악하여 진출하는 것이 중요하다. 고령자를 대상으로 하는 청소, 세탁 관련 서비스, 의료 서비스, 도시락 서비스, 건강, 이미용 서비스와 어린이 교육서비스 등이 유망 시장으로 각광을 받고 있는 것으로 보아 일본의 사회 환경에 따른 라이프스타일을 파악하는 것이 새로운 프랜차이즈 업종을 창출 할 수 있다. 넷째, 프랜차이즈 서비스 산업의 생산성을 높일 수 있는 제도를 마련해야 한다. 서비스산업에 종사하는 노동자의 임금은 다른 산업과 비교하면 그 수준이 낮고, 대우가 좋지 않아 서비스 산업이 발전하는 추세에 비해 환경이 열악한 상태이다.

본 연구는 일본의 프랜차이즈 사업구조와 현황을 파악하고 한국기업의 해외진출 전략 방안을 연구하는데 그 목적을 두고 있었다. 업종별로 주요한 흐름을 확인하고 진출 시기와 프랜차이즈 서비스 산업의 특징을 찾아내어 향후 구체적인 방향을 수립했다는 점에서는 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 그러나 본 연구는 차별화된 상품과 서비스로 성공한 사례를 통한 진출 과정과 운영방법 등 성공 요인을 분석하지 못하였고, 프랜차이즈 동향에 대한 변화를 줄 수 있는 제도적 환경과 일본 소비자의 특성 및 문화적인 인식 차이 등을 함께 다루지 못하였다는 연구의 한계를 가지고 있다. 또한 일본 기업의 특징인 장인정신을 토대로 한 장수 프랜차이즈의 조건에 대한 연구를 통해서도 보다 의미가 있는 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 사료된다.

- 논문접수일 : 2013.05.08.
- 게재확정일 : 2013.06.21.

❖ 참고문헌 ❖

- (사)일본프랜차이즈협회(1986). 프랜차이즈 비즈니스 경영. 프랜차이즈 비즈니스 경영시리즈
- 윤홍근 (2001). 국내 외식 프랜차이즈의 현황 및 세계화의 문제점, 지역발전연구
- 이상현 (2010). 프랜차이즈 창업과 브랜드 선택결정요인에 관한 연구. 배재대학교 컨설팅 대학원 컨설팅학과 석사학위논문.
- 전태유 (2012). 2012년 일본프랜차이즈산업 전망. 대한상공회의소
- 전태유, 임현철, 윤남수 (2006). 프랜차이즈 업체별 마케팅믹스 요인 활동의 차이분석. 외식 산업연구, 2(2), 121-139.
- 정현정 (2000). 국내 진출 해외프랜차이즈 가맹점의 경영성과 결정요인에 관한 연구 - 외식 산업을 중심으로. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 조대우 (2006). 한국 벤처기업과 일본기업간의 전략적 제휴에 관한 연구 : 신뢰구축 및 성과 만족도에 영향을 미치는 요인을 중심으로. 국제지역연구, 10(2), 127-148.
- 최웅식 (2003). 국내 프랜차이즈업체의 국제화에 관한 연구. 광운대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 최종원 (2003). 국내 프랜차이즈업체의 해외진출 전략에 관한 연구. 광운대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 프랜차이즈 경영가이드 총서2 (2004). 프랜차이즈 본부 창업 시스템 개발론.
- 한국프랜차이즈협회 (2008). 프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구.
- KOTRA (2009). 해외 프랜차이즈 산업동향 및 진출 전략, 52-53.
- www.jfa.jfa-fc.or.jp (일본프랜차이즈체인협회)
- Aydin, N. & Kacker, M. (1990). International Outlook of U. S.-Based Franchisers, *International Marketing Review*, 7(2), 43-53.
- Burton, F. N. & Cross, A. R. (1995), Franchising and Foreign Market Entry, in *International Marketing Reader*, E. J. Paliwoda and J. K. Ryan, eds., London : Routledge. 35-48.
- Dunning, J. H. (1998) Location and the Multinational Enterprise : A Neglected Factor, *Journal of International Business Studies*, 29(1). 45~46.
- Kedia, D. L., Ackerman, D. J., Bush, D. E., & Justis, R. T. (1994). Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U. S. Franchisers : A Study Note. *International Marketing Review*, 11(4), 56-69.
- Larson, P. (2002). International Growth Patterns Remain Strong. *News*, International Franchising Association
- Preble, J. F. & Hoffman, R. C. (1995). Franchising Systems Around the Globe : A Status



- Report. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 80-91.
- Hackett, D. W. (1976). The International Expansion of U. S. Franchise Systems : Status and Strategies. *Journal of International Business Studies*, 65-75.
- Shane, S. A. (1998). Making New Franchise Systems Work. *Strategic Management Journal*, 11(2). 73~88.
- Welch, L. S. (1989). Diffusion of Franchise System Use in International Operations, *International Marketing Review*, 6(5). 7-19.

## A study on the Korean Company's Overseas Expansion Strategy Through Japan Franchise Business Structure Analysis

Cho, Hye-Duk\* · Lee, Sang-Youn\*\*

### ABSTRACT

Franchise industry know-how and an excellent management company organically integrated knowledge management resources industry. The franchise industry in the country's economic growth continues to contribute a large bar, has had an impact on the company's growth. The franchise industry franchise industry in Japan than in other industries, and long-term steady growth rate despite the recent recession and recovery illustrates a trend. Thus, the structure of the franchise industry in Japan by analyzing the company's franchise industry in Korea for overseas expansion strategies are evaluated.

In this study, a plateau in Japan to get bigger and provide a starting point for the 2009 and 2010 Census of Japan Association of Chain and Franchise all over the franchise system through a comparative analysis of Japanese overseas franchise business structure and strategies, and identify the research Korea based on the company's overseas expansion strategy is aimed at.

For this purpose, literature review and statistical analysis of the number of chain stores industry results, sales trends over the following four results are derived. 1) services with emphasis laid plans enable one franchise 2) the flow of services to the aging franchise, nursing, health-oriented, early childhood education, beauty and related business expected to grow 3) Recognition of Japanese culture and understanding of the importance of the service sector to account for differences in 4) services business of the need for efforts to increase productivity are summarized.

Based on the results of this study, Korea Franchise companies in the industry, Japan's overseas expansion strategy franchise industry awareness of cultural differences in the institutional environment and the strategy should be considered.

Key words : Japan, Franchise Industry, International Franchising, Franchise System, Overseas Expansion Strategy

---

\* Doctoral Student, Dept. of Business Admin., Sejong University(vipmkt@naver.com)

\*\* Professor, School of Business, Sejong University, Corresponding Author(rmi21lee@hanmail.net)