

 <http://dx.doi.org/10.20878/cshr.2018.24.1.014>

## ROIC(영업투자자본율) Tree와 ROA, ROE를 활용한 커피프랜차이즈 기업의 수익성에 관한 연구

김태호 · 김학선<sup>†</sup>

경성대학교 호텔관광외식경영학과

## A Study on the Profitability of Coffee Franchise Firms using ROIC Tree, ROA & ROE

Tae-Ho Kim & Hak-Seon Kim<sup>†</sup>

School of Hospitality & Tourism Management, Kyung Sung University

### KEYWORDS

ROIC Tree(Return On Invested Capital Tree), ROA(Return On Assets), ROE(Return On Equity), Coffee franchise.

### ABSTRACT

The purpose of this study was to grasp the profitability of coffee franchise companies using ROIC tree, ROA and ROE. As a result, ROA was using assets efficiently, and some companies are in desperate need to improve their management based on past brand recognition, and a new paradigm management strategy is urgently required. In particular, the franchise company's current cost burden is greater than comparable firms. In ROE, the capital was operating efficiently. Since ROIC is very difficult to classify business related and operating related amounts accurately based on financial statement information, there is a limit to accurate ROIC calculation. Therefore, ROIC is estimated to be 7.6~38.29% as of 2016 based on ROIC calculation. In the case of continuous growth companies, investments are made to improve steady sales, but some companies seem to be unable to escape from past paradigm. In order to continue the growth of the company beyond the accounting profit in the future, the ROIC Tree can be used to measure the subdivided management performance and propose efficiency plan.

## 1. 서 론

최근 커피수입에 따른 관세청의 자료에 의하면 2014년도 13만 9천 톤, 2015년도 14만 4천 톤, 2016년도 15만 9천 톤으로 전년 대비 10.7% 증가하여 사상 최대치의 수입량을 기록하였다. 2017년도 1분기 수입량도 4만 톤으로 전년 동기 3만 7천 톤 대비 7.0% 증가하여 올해에도 증가추세가 이어지고 있다(Korea Customs Service, 2017). 농림축산식품부와 한국

농수산식품유통공사(aT)의 '2016년 국내의 디저트 외식시장 조사결과'의 커피류 시장보고서에 따르면 2014년 국내 커피 전문점이 2조 5,000억 원 매출에 인스턴트 커피와 RTD(Ready To Drink) 등 완제품 커피 매출까지 더하면 국내 커피시장 규모는 5조 4,000억 원에 달한다(Korea Ministry of Agriculture, Forestry and Livestock · Korea Agricultural & Fish Food Distribution Corporation, 2017).

또한, 우리나라 1인당 연간 커피 소비량은 2014년에 341잔

<sup>†</sup> Corresponding author: 김학선, [kims@ks.ac.kr](mailto:kims@ks.ac.kr), 부산 남구 수영로 309(대연동), 경성대학교 호텔관광외식경영학과

에서 2015년 349잔을 소비했고, 2016년도에는 428잔을 기록했다. 소비량 증가의 주된 이유는 바쁜 라이프스타일과 커피에 대한 습관적 소비와 커피전문점의 공간 활용도 증가에 기인한다. 또한, 국내커피시장은 매년 가맹점수가 꾸준히 늘고 있지만, 이미 포화상태가 돼 폐점이 늘고 있는 것으로 나타났다(Lee, 2016; Jo & Kim, 2017). 한편, 소상공인시장진흥공단(Seobang)의 상권분석 자료에 따르면 2017년 7월 현재 전국의 커피전문점은 93,495개로 229가구당 1개소이며, 558명당 1개소이다(Small Business Owner Market Promotion Corporation, 2017).

또한, 디지털 시장과 고급화된 맛과 향의 스페셜티 커피의 성장 또한 지속돼 더욱 고급화된 품질과 맛으로 소비자들의 입맛을 충족시키고 있다(Jo, Choi & Kim, 2016). 그러나 국내 경제상황은 계속되는 경기침체와 수출 및 내수 부진에 대기업의 유동성 문제로 큰 위기에 봉착해 있다. 고도의 경제 성장과정에서 외형을 중시한 경영패러다임으로 발생한 고비용 저효율의 취약한 경제구조의 결과로 경쟁력이 약화되었기 때문이며, 금융기관의 과도한 차입에 의한 사업 확장 및 중복 투자의 과잉 투자로 기업 채산성이 약화되고 있다. 또한, 커피프랜차이즈의 가맹점 해지 또는 폐점의 경우 2015년 1,098개로 폐점을 8.5%로 나타냈다(Media Daejeon, 2017). 따라서 기업은 자기자본의 중요성과 수익성 측정 평가에 있어서 매출이익이나 자본의 효율성을 추구하는 내실 위주의 가치창조경영의 패러다임으로 전환해야 할 것이다. 기존의 수익성 측정지표로 ROA(Return On Assets), ROE(Return On equity)를 활용한 경영성과를 반영하는 것과 ROIC(Return On Invested Capital)를 통한 영업활동에 투자자본 대비에 대한 수익률이 보다 경쟁력, 성장성 등 이익의 질을 평가를 반영할 수 있을 것으로 판단하였다(Jeong & Gu, 2004). 또한, 조직의 운영성과를 평가하는 방법으로 ROIC Tree(Return On Invested Capital Tree; 영업투자자본 수익률 나무)를 제안하였다.

ROIC은 생산 및 영업활동에 투자한 자본(IC: Invested Capital) 대비 이를 통해 거두어들인 순수익(R: Return)의 비율을 의미하여, 기업의 수익성을 평가하는 재무지표 중의 하나이다. ROIC는 수익성뿐만 아니라 경쟁력, 성장성 등 이익의 질을 평가할 수 있는 대표적인 경영성과 지표로 알려져 있다. ROIC Tree를 만드는 기본적인 개념은 높은 수준의 재무적 측도를 그것과 연관된 낮은 수준의 운영적 요소로 세분화하여 나열함으로써 관리자가 ROIC를 개선하는데 이용할 통제 수단을 드러내는 데 있다(Min, & Jan, 2014). 이런 관점에서 재무 분야에서 창출된 경제적 가치는 ROIC는 자본의 가중평균비용(WACC; weighted average cost of capital)을 초과할 때마다 창출된다고 본다. 따라서 ROIC을 높이고 WACC(가중평균자본비용)을 낮추는 것이 경제적 가치를 높이는 방법으로 기업의 투자자본에 따른 순수한 영업성과를 나타

내는 ROIC를 활용할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 타 업종에 비하여 진입장벽이 낮은 업종인 커피프랜차이즈 산업의 영업전략 변화에 따른 성과를 ROIC로 측정하고 재무성과에 대한 수익률에 미치는 영향관계를 파악하고자 수행되었다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 커피프랜차이즈

국내의 커피산업이 호스피탈리티 산업에서 더이상 소규모 산업이 아니라, 주된 산업으로 자리매김함에 따라 커피 산업에 대한 다양한 연구의 필요성이 대두되었다(Kim, Kim & Lee, 2015). 프랜차이즈(franchise)는 가맹본부(franchisor)가 가맹점(franchisee)에게 상호, 상표, 서비스표 등 영업표지 사용 및 경영 노하우 등을 제공하고, 가맹점을 통해 상품 및 서비스를 판매하는 사업형태를 말한다. IFA(International Franchise Association; 국제프랜차이즈협회)의 정의는 프랜차이즈 본부가 가맹점의 영업에 대하여 노하우나 연구 등의 분야에서 계속적으로 이익을 제공하기로 약정하고 가맹점은 자기자본으로 프랜차이즈본부가 보유 또는 통제하는 상호양식 기타절차에 따라 영업하기로 약정함으로써 성립하는 계약관계를 말한다(Lim, Byeon & Oh, 2011).

국내 커피프랜차이즈는 1979년 서울 동숭동의 ‘난다랑’이 원두커피 전문 프랜차이즈의 효시이다. 인스턴트커피에 대항하여 출현한 이후 1988년에 ‘자땀’과 함께 새로운 커피문화를 주도하였으며, 1999년 스타벅스가 이대 앞 1호점을 개점하면서 성장하는 계기가 되었다(Lee & Lee, 2015). 우리나라의 커피문화는 에스프레소(espresso)와 테이크아웃(take-out)이라는 새로운 문화로 탄생하면서, 미국 시애틀에서 상륙한 스타벅스를 시작으로 커피빈 & 티리프, 파스쿠치 등 외국계 브랜드와 투썸플레이스(2002년), 탐앤탐스(2004년), 할리스커피(2005년), 엔젤리너스(2000년, ‘자바’ 브랜드에서 2006년 브랜드명칭 변경), 이디야커피(2011) 등이 개점하면서 소규모 개인 창업자들의 커피전문점들과 함께 원두커피산업의 새로운 시대를 열었다. 커피전문점의 창업형태를 살펴보면 프랜차이즈 본사와의 계약에 의한 창업형태(franchise)와 외부 기업에 대한 의존 없이 개인 창업의 형태로 운영되는 경우(personal stores) 두 가지로 나누어 볼 수 있다(Jeong & Kim, 2015).

또한, 커피전문점에 대한 소비자의 태도는 커피전문점은 ‘즐겁다’, ‘특별한 이미지가 있다’ 등 고객이 가지는 이미지는 커피전문점에서의 경험이 즐거움으로 많이 나타났다(Kim & LEE, 2014). 브랜드별 할인 정책으로는 스타벅스는 골드 멤버십 카드와 커피빈의 경우 12번 이상 이용 시 음료 한잔 스타벅스 쿠폰을 사용하고 있으며, 엔젤리너스의 경우 롯데 멤버십 통합 카드를 사용하여 구매 금액의 1%를 적립하여 주며, 카베베네는 멤버십 카드를 사용하여 구매금액의 2~

5%를 적립해 주는 다양한 가격 할인 정책을 사용하고 있다 (Byun, Kim, & Kim, 2013).

공정거래위원회의 가맹사업정보공개시스템(2017)에 따르면, 커피 가맹본부는 306개의 324개 브랜드로 직영점 878개 소와 가맹점수 11,637개로 나타났으며, 통계청의 2014년 기준 서비스업부문 조사 결과에 따르면, 프랜차이즈 커피전문점 가맹점수는 1만 2,022개로 2013년(8,456개)에 비해 42.2% 증가하였으며, 2014년 주민등록 인구 기준으로 5,151만 명에 4,284명당 1개이다. 또한, 본 연구의 커피전문점 매출액과 영업이익은 Table 1과 같다.

2.2. ROIC Tree(Return On Invested Capital Tree; 영업 투자자본이익률)

일반적으로 기업의 수익성을 평가하는 지표로 사용되는 재무지표로는 ROA 및 ROE이다. ROA는 당기순이익을 총자산으로 나눈 비율로 기업이 자산을 얼마나 효율적으로 활용되고 있는지를 나타내며, ROE는 당기순이익을 자기자본으로 나눈 것으로 자기자본이 얼마나 효율적으로 사용되었는가를 나타낸다. 그러나 기업의 수익성 지표로 널리 사용되고 있으나 몇 가지 문제점을 내포하고 있다. ROA는 분자와 분모에 포함되는 요소간의 불일치에 의해 일관성이 결여되고 있다(Copeland, Koller, & Murrin, 1994). ROIC는 영업활동에 투입된 자본 대비 어느 정도의 영업이익이 발생했는지를 보여주며, ROIC는 영업활동을 위한 자산과 영업활동으로 인한 이익을 가지고 해당 기업의 영업활동 수익성을 나타내는 지표이다. 즉, ROIC는 NOPAT(Net Operating Profit Tax; 세후순영업이익)을 IC(Invested Capital; 평균투자자본)으로 나눈 값으로 NOPAT은 영업활동에서 발생한 영업이익에서 현금으로 지불되는 세금을 차감하여 산출한다. 본 연구에서는 IC는 재무상태표상의 유·무형 고정자산에 유동자산과 비이자부담부채의 차액을 가산하여 계산한다. 계산식은 유동자산 + 순유형 자산 + 기타 사업용 자산 - 비이자 발생부

채로 한다. 계산식은 다음과 같다.

$$ROIC = \frac{NOPAT(\text{세후영업이익})}{IC(\text{평균 영업투자자본})}$$

$$NOPAT(\text{세후영업이익}) = \text{영업이익} + \text{기타 영업관련수익} - \text{기타영업관련비용} - \text{실효법인세}$$

$$IC(\text{평균영업투자자본}) = (\text{유동자산} + \text{순유형자산} + \text{기타사업용자산} - \text{비이자발생부채}) \times (\text{기초} + \text{기말}) / 2$$

ROIC를 분해하면 아래와 같이 나타낼 수 있으며 높은 ROIC를 달성하기 위해서는 영업수익성과 영업활동성을 동시에 제고하여야 한다.

$$ROIC = \text{매출액 세후 순영업이익률} \times \text{영업투자자본회전율} \\ = \frac{\text{세후순영업이익}}{\text{매출액}} \times \frac{\text{매출액}}{\text{영업투자자본}} \\ = \text{영업수익성} \times \text{영업활동성}$$

수익성 분석을 조직적으로 이해하기 쉽게 하는 방법으로 ROIC Tree를 만드는 것으로 Tree는 ROIC를 주요 핵심구성요소로 분해함으로써 ROIC를 만들어내는 핵심 가치창출요소를 이해하기 쉽게 나타낸다(Min & Jan, 2014). 본 연구의 커피프랜차이즈 운영에 대한 ROIC Tree는 운영지표들을 통해 재무지표인 ROIC를 도출하는 것으로 Tree 형태를 통해 운영지표와 재무지표 간 상관관계를 확인하고, 운영효율을 측정할 수 있는 것이 ROIC Tree라고 할 수 있다. ROIC 구성요소는 각 산업 및 기업에 따라 다른 성향을 나타내며 도매업체는 소매업체에 비하여 매출액 영업이익률이 낮은 반면 높은 자본회전율을 나타낸다. 본 연구는 ROIC Tree를 활용하여 커피프랜차이즈의 수익성을 분석하였다. Fig. 1은

Table 1. Coffee shop sales and operating profit (Unit: one million won, %)

Division	The total sales			Operating profit		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Starbucks	1,002,814	773,900	617,094	85,263	47,141	40,215
Ediya	153,544	135,521	116,229	15,785	16,333	13,008
Caffebene	76,579	110,110	128,958	▲554,827	▲4,381,991	4,945,647
Coffeebean	146,020	138,938	128,958	6,415	3,912	4,945
Tomntoms	86,904	88,763	146,267	2,361	4,399	12,362
Hollys	128,620	108,584	88,604	12,733	6,856	6,532

\*Source: Reorganization of researchers in the Financial Supervisory Service Disclosure System (DART).

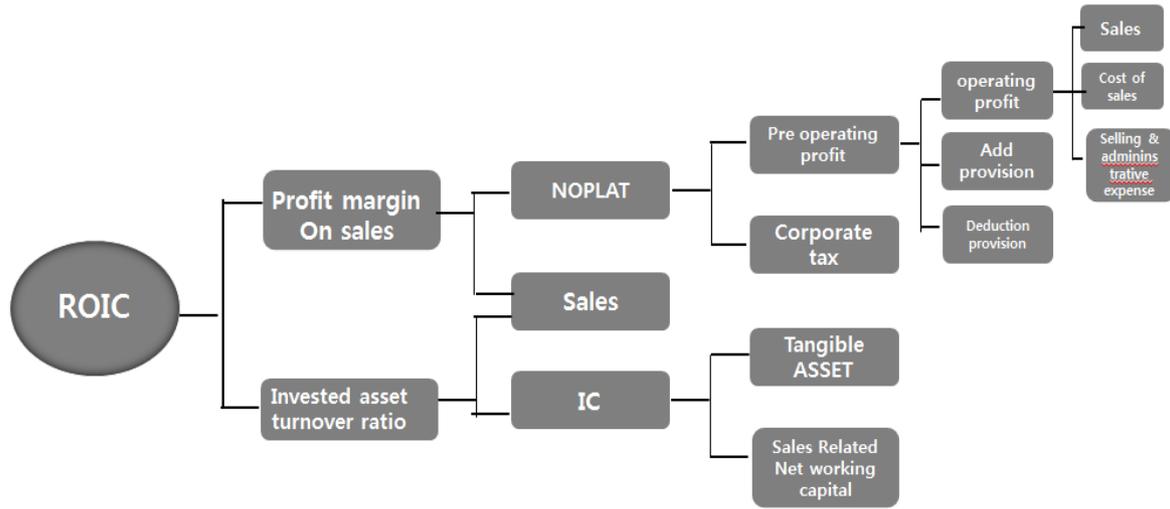


Fig. 1. ROIC Tree basic structure.

ROIC Tree의 기본구조이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 연구 대상기업의 표본선정

본 연구의 표본 선정은 2016년 기준으로 커피프랜차이즈를 영위하는 공시기업 12개 기업 중에서 다음의 4가지 조건을 충족하는 곳을 대상으로 연구하였다. 첫째, 커피프랜차이즈 기업의 규모가 일정수준 이상이어서 산업에 미치는 영향력이 큰 기업을 대상으로 하였다. 둘째, 외부감사기관에 의해 검증된 기업공시자료를 발표하는 기업을 한정하였다. 셋째, 12월 말을 결산기준으로 하는 기업을 선정하였다. 넷째, 한국공정거래조정원의 프랜차이즈 비교정보인 커피업종연구에 바탕을 두고 표본 기업으로 선정하여 재무제표 자료를 확보하여 진행하였다(Korea Fair Trade Commission, 2016). 최종적인 선정기업은 스타벅스, 이디야, 할리스, 카페베네, 탐앤탐스, 커피빈코리아의 6개 기업이며, 카페베네의 경우 적자기업이나 타사와의 수익성 비교가 필요한 것으로 사료되어 포함하였으며, 스타벅스의 경우 프랜차이즈 기업은 아니지만 비교대상이 될 수 있는 기업으로 선정하였다. 특히, 투썸플러스는 CJ푸드빌의 경우는 존속기업이며, 엔젤리너스는 롯데리아의 존속기업으로 커피부문에 대한 재무제표 자료 분석이 어려운 까닭과 코코브루니의 경우는 적자지속 기업으로 제외하였다. 파리바게트의 파스쿠치, 더본코리아의 빼다방, 사과나무(주)의 커피베이, (주)현진푸드빌의 요거프레소의 경우 공시된 재무제표 분석이 없는 기업으로 분석자료 선별이 어려운 탓에 제외하였으며, 커피빈의 경우 2016년도 재무제표가 없는 관계로 제외하였다. 엠즈씨의 폴바셋의 경우 가맹점 수가 100개 이하로 제외하였다. 스타

벅스의 경우 프랜차이즈 기업은 아니지만 커피업종에 대한 영향력 지배가 월등한 관계로 포함하여 비교하기 위하여 포함하였다. 선정된 연구기업은 2014년부터 2016년까지의 3개년 간의 재무제표자료를 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>)에서 발췌하여 연구하였다. Table 2에 연구대상 선정기업을 정리하였다.

Table 2. Selected companies for analysis

NO	Company	Business sign		Number of shops (As of the end of December 2016)
		Brand title	Logo	
1	EDIYA COFFEE Company	EDIYA COFFEE		1,577
2	Starbucks Korea Company	Starbucks		1,000
3	Caffe Bene Company	Caffe Bene		821
4	HOLLYS F&B Company	HOLLYS COFFEE		361
5	TOM N TOMS COFFEE Company	TOM N TOMS COFFEE		357
6	Coffee Bean Korea Company	Coffee Bean		241

3.2. IC(투하자본)의 산출

본 연구에서는 ROIC 수익성을 분석하기 위하여 IC 산정을 위해서는 기업의 영업활동에 실제로 투입된 자본으로 순운전자본과 순고정자산 및 기타순자산을 합하여 산출한다. 영업활동에 투입된 자본규모를 측정하기 위해서는 영업활동과 재무활동 관련 항목을 구분하여 순운전자본은 영업 관련 유동자산에서 비이자 발생 유동부채와 기타순자산은 기타 사업용 자산에서 비영업자산을 차감하여 산정하였다. 영업자산이란 영업이익에 영향을 주는 자산으로 재무활동에 관련된 재무자산이 아닌 것은 모두 영업자산에 속하며 영업자산의 항목으로는 외상매출, 재고자산과 같은 운전자산 등을 말하며, 기계·건물과 같은 유형자산과 연구개발비, 창업비와 같은 무형자산이 있다. 재무자산은 영업활동에 필요치 않은 여유현금을 시장이자율이 적용되는 금융기관 예금이나 채무증권 등에 단기금융상품으로 예치한 것을 말한다.

$$\begin{aligned}
 \text{IC(투하자본)} &= \text{영업 관련 순운전자본} + \text{영업 관련 순고정 자산} + \text{기타순자산} \\
 &= \text{영업관련 유동자산} - \text{비이자발생부채} + \text{영업관련 순고정자산} + \text{기타사업용자산} - \text{비사업용자산}
 \end{aligned}$$

본 연구에서는 재무상태표를 기준으로 IC를 산출하였으며, 커피 프랜차이즈 기업의 IC 산출절차는 Table 3과 같다. 재무제표상 각 항목이 영업을 위해 필수적이냐 아니냐의

판단은 각 기업체의 회계담당자들만이 알고 있는 사항이므로 본 연구에서 IC 계산에서는 모든 항목이 필요한 부문으로 간주하여 연구하였다. 또한, 조정 시 고려해야 할 사항으로는 주관성의 개입을 최소화하면서 가장 근사한 IC를 산출할 때에는 고정자산에 관한 처분손익을 조정해 주어야 하며, 처분손익이 당기의 영업성과에 영향을 미치는 것은 당기의 영업 고유활동에서 발생된 손익이 아니므로 IC에 환원시키고 세후순영업이익 계산 시에는 포함시키지 않는다(허인한, 2003). 커피프랜차이즈 IC의 산출은 영업활동을 위해 투자된 자본만을 산출하고자 연구기업의 재무상태표를 이용하여 총자산 중 비영업자산(투자자산+금융자산)을 차감하였고, 부채에서는 비이자발생부채를 계산하여 추가적으로 차감하는 방법으로 산출하였다. 커피프랜차이즈 IC 산출과정은 Table 4와 같다.

3.3. ROIC Tree를 이용한 계산

커피프랜차이즈의 고유한 경쟁력은 브랜드에 대한 고가의 인지, 고급화된 품질과 맛, 고객의 편의성, 가성비 등으로 저비용 고효율의 운영체제 구축에서 비롯된다. 규모의 경제에 의한 매입원가 절감, 효율중심의 인력운용이 주요 요소라 할 수 있다. ROIC Tree를 활용하여 2014년도부터 2016년까지 3년간 분석한 결과, ROIC은 NOPAT을 IC으로 나눈 값으로 NOPAT은 영업활동에서 발생한 영업이익에서 현금으로 지불되는 세금을 차감하여 산출하였다. 산출 결과는 Table 5에 나타냈었다.

Table 3. Procedures for calculating the paid-in capital of a coffee franchise enterprise

Division		Contents
Current assets	Quick assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sales-related cash. Regular deposits: Ordinary, checking, deposits, securities, accounts receivable, short-term loans (shareholders and executives, employee loans)</li> <li>▶ Receivables, accrued income (income from business related deposits, loans, etc.)</li> <li>▶ Advance payments, prepaid expenses, and other current assets</li> <li>▶ Borrowing deposit, payment guarantee, deferred tax</li> </ul>
	Inventory asset	▶ Inventories of raw materials, stocks and other items
Fixed assets	Investment assets	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Long-term loans (shareholders and executives, employee loans)</li> <li>▶ Long-term receivables, deposits, long-term advance payments, long-term prepaid expenses, deposits, business related Investment securities</li> </ul>
	Tangible assets	▶ Land, buildings, constructions, machinery, etc. (excluding construction assets)
	Intangible assets	▶ Industrial property rights (utility model rights, trademark rights, design rights), software, goodwill, membership rights, R & D expenses, group retirement insurance deposits, patent rights, and other business
Balance	Current liability	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Trade payables and other liabilities, accounts payable, advances, deposits, liquidity lease deposits.</li> <li>▶ Accrued expenses (excluding borrowings), unearned income taxes, unpaid dividends.</li> <li>▶ Player income, other current liabilities (non-payment of sales tax, accounts receivable, etc.)</li> </ul>
	Non-current liabilities	▶ Long-term debt obligations (retirement allowance, sales guarantee, goldfish)

\*Source: Jo, Kim & Seol(2015), Min & Jang(2014), Seo & Park(2004), Lim(2002).

Table 4. IC output of coffee franchise companies

(Unit: one million won)

Division	Starbucks			Ediya		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
IC amount	245,594	136,291	68,803	17,401	23,301	33,546
Asset deduction items	Long-term financial instruments			Depreciation,(buildings, vehicles, fixtures, facilities, research equipment)		
Debt deduction item	Term borrowings, long-term borrowings, provisions, short - term borrowings. Other financial liabilities					
Division	Caffe bene			Hollys		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
IC amount	116,235	70,877	51,629	51,600	55,706	59,049
Asset deduction items	Subsidiary and related investments			Investment assets, depreciation (buildings, fixtures, facilities, vehicles), assets under construction		
Debt deduction item	Short-term borrowings, other financial liabilities, financial guarantee liabilities, long-term borrowings,			Long-term borrowings		
Division	Tom n toms			Coffee bean		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
IC amount	6,678	7,906	16,484	94,550	53,556	56,185
Asset deduction items	Investment assets, depreciation (construction, vehicles, facilities, finance lease assets), impairment losses, assets under construction			Loss on valuation of inventories, investment assets		
Debt deduction item	Conditional investments, long-term borrowings, bonds, conditional investments, finance lease liabilities			Short-term borrowings, long-term borrowings, restructuring liabilities, long-term debt		

\* The IC output is calculated by subtracting the deduction of assets from total assets and the deduction of debt among debt items.

Table 5. ROIC output of coffee franchise companies

(Unit: one million won, %)

Division	Starbucks			Ediya		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
NOPAT	27,002	22,026	26,347	11,288	13,085	11,157
IC	245,594	136,291	68,803	17,401	23,301	33,546
ROIC(%)	10.99	16.16	38.29	64.78	56.16	33.26
Division	Caffe bene			Hollys		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
NOPAT	7,493	33,998	24,199	4,970	4,603	9,112
IC	116,235	70,877	51,629	51,600	55,706	59,049
ROIC(%)	6.45	47.97	46.87	9.63	8.26	15.43
Division	Tom n toms			Coffee bean		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
NOPAT	3,002	1,006	2,700	7,799	2,543	4,274
IC	6,678	7,906	16,484	94,550	53,556	56,185
ROIC(%)	44.95	12.72	16.83	8.25	4.75	7.61

## 4. 수익성 분석

### 4.1. 주요 재무비율 분석

본 연구에서는 이디야, 카페베네, 할리스, 탐앤탐스, 커피빈에 대하여 수익성 분석을 실시하며, 프랜차이즈 업종은 아니지만 비교목적으로 스타벅스를 포함하여 연구하였다. Table 6은 커피프랜차이즈의 주요 재무비율을 분석하였다.

### 4.2. 수익성지표(ROIC, ROA, ROE) 분석

기업 가치를 정확히 평가하기 위해서는 비영업적 요소와 재무구조 효과가 제거된 상태로 도출된 지표인 ROIC를 사용하는 것이 유리하다. ROIC는 재무지표 중 하나로 회계결산 후에 계산할 수 있으나, 운용성과의 변화를 기업의 순수

Table 6. Analysis of major financial ratios of coffee franchise Unit: %

Company	Year	Net sales growth rate (%)	Debt ratio (%)	Total assets return	Inventory turnover
Starbucks	2014	27.98	130.05	7.92	10.68
	2015	25.41	133.35	6.30	12.07
	2016	25.98	105.08	12.87	150.06
Ediya	2014	47.93	104.00	31.43	58.52
	2015	16.60	270.72	16.62	43.20
	2016	13.30	236.14	12.70	32.90
Caffe bene	2014	▲26.83	711.08	▲4.59	11.70
	2015	▲14.62	1,158.69	▲30.83	8.05
	2016	▲30.45	8,021.61	▲27.90	6.80
Hollys	2014	17.08	20.99	6.69	26.93
	2015	35.20	36.85	5.09	30.24
	2016	18.45	39.94	8.67	26.71
Tom n toms	2014	17.03	321.64	4.82	57.21
	2015	0.18	274.49	1.62	36.45
	2016	▲2.09	262.48	▲3.95	25.40
Coffee bean	2014	2.11	194.63	5.20	9.58
	2015	▲5.01	183.95	1.68	9.37
	2016	5.10	171.88	2.72	9.93

\*Net sales growth rate(%)=(Current sales - The previous year sales) / the previous year sales × 100.

\*Debt ratio(%)=Debt(borrowed capital) / Equity capital × 100.

\*Total asset return(%)=Current net income/Total assets × 100.

\*Inventory turnover(회)=Cost of sale / Inventory asset.

이익률에 미치는 영향을 파악하는 것은 현실적으로 용이하지 않다. 수익성 분석을 조직적으로 하는 가장 좋은 방법이 ROIC Tree가 이런 목적으로 활용된다.

Table 7은 커피프랜차이즈의 수익성 지표인 ROIC, ROA(Return On Assets), ROE(Return On Equity)의 재무비율을 분석하였다.

ROA는 기업이 자산을 얼마나 효율적으로 운용하는가를 나타낸 지표로써, 하락하는 원인으로는 기업의 쇠퇴나 매출 둔화, 자산의 효율성 하락, 부적절한 경영전략 등으로 나타난다. 개선시키는 방법으로는 매출액 증가나 불필요한 자산을 처분 및 부채 상환이나 원가절감 등 다양한 경영전략을 수립하는 것이다(Kim & Kim, 2017). 매출액 대비 매출원가는 스타벅스의 경우 직영시스템에 따라 커피프랜차이즈 기업보다 2014년 44.11%, 2015년 45.32%, 2016년 44.36%이며, 커피빈의 경우 스타벅스와 가장 가까운 2014년 40.23%, 2015년 41.09%, 2016년 41.29%로 근접하였다. 카페베네의 경우 2014년 66.97%, 2015년 66.30%, 2016년 64.98%이다. 또한, 탐앤탐스의 경우 커피프랜차이즈 기업 중 가장 높은 2014년 77.12%, 2015년 77.23%, 2016년 80.63%로 점점 매출원가가 올라가고 있는 실정으로 향후 원가절감의 경영개선이 요망된다고 할 수 있다. 이디야의 경우는 2014년 62.47%, 2015년 59.88%, 2016년 60.87%이며, 할리스는 2014년 70.97%, 2015년 73.50%, 2016년 71.78% 두 기업의 경우도 향후 경영개선이 요망된다고 할 수 있다. ROA의 경우는 카페베네의 경우 매출액이 2016년 30.45%, 2015년 14.62%, 2014년 26.83% 감소로 가장 시급한 경영개선으로 매출액 증가와 불필요한 자산 처분이나 새로운 경영전략으로 브랜드 인지도 확보가 시급한 경영의 과제라 할 수 있다. 탐앤탐스의 경우에도 2016년에는 3.95%의 감소를 나타내고 있는바 경영의 문제점을 해결해야 할 것으로 사료된다. 스타벅스나 이디야, 할리스의 경우 자산을 효율적으로 사용하고 있는 것으로 나타났으며, 커피빈의 경우 매출액이 2014년과 비슷한 구조를 나타내는 있으므로 향후 가맹사업 확대 등으로 자산효율성에 대한 ROA에 노력해야 할 것으로 나타났다. ROE는 기업이 자본을 얼마나 효율적으로 운용하여 많은 이익을 창출했는가를 나타낸 지표로써, 자본이 적을수록 이익이 클수록 ROE값이 크다. 스타벅스와 이디야, 할리스의 경우는 적정하게 운용되고 있으나 카페베네, 탐앤탐스의 경우 경영효율성 점검이 사료되며 커피빈의 경우는 조금 미흡하게 나타났다.

ROIC는 생산 및 영업활동에 투자한 자본으로 영업활동에 발생한 이익률을 나타내는 지표로 실제 공시되는 재무제표 정보에서 상당히 많은 조정이 필요하며, 본 연구에서의 재무상태표에 의거한 ROIC는 재무제표상의 정보만으로 영업 관련성 여부 및 영업 관련 금액을 정확히 분류하기는 매우 곤란하므로 정확한 ROIC 산출에는 한계가 있으므로 본 연

Table 7. ROIC output of coffee franchise companies

(Unit: %)

Division	Starbucks			Ediya		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
ROA	7.92	6.30	12.87	31.43	16.62	12.70
ROE	18.22	14.82	26.39	64.29	45.00	29.98
ROIC	10.99	16.16	38.29	64.78	56.16	33.26

Division	Caffe bene			Hollys		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
ROA	▲4.59	▲30.83	▲27.90	6.69	5.09	8.67
ROE	▲37.22	▲3,888.06	▲2,265.62	8.09	6.97	12.13
ROIC(%)	▲6.45	▲47.97	▲46.87	9.63	8.26	15.43

Division	Tom n toms			Coffee bean		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
ROA	4.82	1.62	▲3.95	5.20	1.68	2.72
ROE	20.30	6.06	▲14.30	15.31	4.76	7.40
ROIC(%)	44.95	12.72	16.83	8.25	4.75	7.61

\* ROA=Net income/Total assets × 100, \* ROE=Net income/Average equity × 100, \* ROIC=After-tax operating earnings/Invest capital × 100.

구의 ROIC 산출에 대한 추정치로 사료된다. 스타벅스는 2016년 38.29%, 이디야는 2016년 33.26%로 나타났으며, 할리스 15.43%, 탐앤탐스 16.83%로 나타났다. 카페베네의 경우 3년 연속 감소로 경영에 심각한 문제가 대두되고 있는 실정이다.

### 5. 논의 및 결론

본 연구는 2014년부터 2016년 12월 31일까지의 외부감사 대상 커피프랜차이즈에 대한 공시된 재무정보를 활용하여 커피프랜차이즈 기업에 대한 수익성을 알아보기 위하여 ROA, ROE 분석하였으며 ROIC Tree를 활용하여 수익성을 분석하였다.

첫째, 커피프랜차이즈 기업에 대한 수익성을 알아보기 위하여 기업이 자산을 얼마나 효율적으로 운용하는가를 나타낸 지표인 ROA는 2016년도 경우 스타벅스 12.87%, 이디야는 12.70%, 카페베네는 ▲27.90%, 할리스는 8.67%, 탐앤탐스는 ▲3.95%, 커피빈은 2.72%로 순이익대비 총자산을 나타낸 ROA는 스타벅스와 이디야가 이익 창출 지표가 가장 좋았으며 카페베네와 탐앤탐스의 경우는 이익창출이 미흡하였다. 순이익대비 자기자본을 나타내는 ROE의 경우는 스타벅스가 26.39%, 이디야가 29.98%, 할리스가 12.13%로 양호하게 나타났다.

둘째, 기업이 영업활동에 실제 투입한 자산으로 영업이익

을 나타내는 지표인 ROIC의 경우 스타벅스가 38.29%, 이디야가 33.26%, 탐앤탐스가 16.83%, 할리스가 7.61%로 양호하게 나타났다. 특히, 탐앤탐스의 경우 ROA와 ROE가 적자인데 반하여 ROIC가 16.83%로 나타난 것으로 보아 고정자산이나 무리한 사업 확장에 기인한다고 볼 수 있다. 향후 경영 효율성 점검이 사료되며 커피빈의 경우는 조금 미흡하게 나타났다. 카페베네의 경우 3년 연속 감소로 경영에 심각한 문제가 대두되고 있는 실정으로 나타났다.

본 연구의 학문적인 시사점으로는 첫째, 수익성에 따른 ROA, ROE, ROIC를 통한 개별기업의 비교 결과, 커피업종의 특성 상 매출액 대비 매출원가 관리에 역점을 두어야 할 것이다. 둘째, 커피수요에 대한 주 고객을 분석하고 4차 산업혁명에 걸맞는 쌍방향 마케팅을 통한 전개를 위하여 각종 다양한 전략을 도입하여 고객과의 맞춤형 마케팅의 전개로 커피와 문화 그리고 스토리가 있는 환경조성에 힘써야 할 것으로 나타났다. 셋째, 일반적인 마케팅 전략이 아니라 지역별 특색에 맞는 가격할인 정책 등의 마케팅전략을 세워 고객만족과 재 구매를 높이는 방편으로 경쟁우위를 점할 수 있게 고객의 욕구를 파악해야 할 것이다.

실무적인 시사점으로는 첫째, 기업고유의 특성을 고려한 고객별 맞춤형으로 자리매김할 수 있도록 커피와 관계되는 다양한 메뉴개발의 선행이 요청된다. 특히, 커피의 기본 매출에 디저트에 대한 매출 신장을 위한 다양한 제품군을 개발하여 차별화된 고유문화로 승화해야 할 것이다. 둘째, 저가

커피 시장에 대응한 차별화된 스페셜 티 시장 확대로 매출액 향상에 기여해야 하며 매출액 대비 원가관리에 역점과 브랜드 인지도 향상에 역점을 두어야 할 것이다. 셋째, 향후 종사원 임금 인상에 대비한 면대면 판매방식에서 키오스크 등을 활용한 무인 시스템 도입 등 과학적인 판매기법을 응용해야 할 것이다. 넷째, 임대료 상승으로 야기된 젠트리피케이션을 탈피하기 위한 다양한 매장개발을 위하여 중심가에서 탈피한 영업방식 제고가 요청된다. 특히, 여성의 커피 수요가 점차적으로 증가되고 있으므로 경관과 더불어 주차 관계가 원활한 매장 구성이 매출 신장에 기여할 것으로 사료된다. 다섯째, 기프트콘, 드라이브스루, 사이렌오더 등 스마트폰을 활용한 고객의 세분화로 맞춤형 마케팅 활용이 선점되어야 할 것이다. 여섯째, 지속성장을 위해 다양한 커피 문화를 창출할 수 있는 기업 고유의 특성을 빅데이터의 실시간 검색과 리뷰에 대한 고객의 지향점을 개발해야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는 재무제표상 각 항목이 영업을 위해 필수적이나 아니냐의 판단은 각 기업체의 회계 담당자들만이 알고 있는 사항으로 IC의 산출이 어려운 탓에 재무제표 상에 나타난 것으로 ROIC를 산출하였다. 이와 같은 한계에도 불구하고 커피프랜차이즈의 수익성을 파악할 수 있었다는 데 의의가 있다. 특히, 빅데이터의 키워드 분석을 통한 개별 기업에 대한 자산 운영과 수익률 향상 방안을 제시하고, 지속적인 커피 산업 발전에 도모하는데 본 연구가 활용될 수 있을 것으로 기대되는 바이다.

## REFERENCES

- Byun, G. I., Kim, J. A., & Kim, G. J. (2013). A study on the influence of price discount policy in brand coffee shops on perceived value, brand attitude, and repurchase intention. *Culinary Science & Hospitality Research*, 19(3), 274-290.
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin J. (1994), *Valuation*. McKinsey & Company.
- Gu, W. I. (2017). A study on the relation between CEO compensation and financial indicators of F & B companies. *Journal of Tourism Sciences*, 82, 224-227.
- Jeong, J. W., & Kim, S. G. (2015). Identifying differentiating attributes of local coffee shops in Daegu. *Culinary Science & Hospitality Research*, 21(6), 312-330.
- Jeong, Y. G., & Gu, W. I. (2004), A study on management analysis of unlisted family restaurant companies using economic value added. *Journal of Tourism Sciences*, 28(3), 181-202.
- Jo, A., & Kim, H. S. (2017). A comparison of Starbucks between South Korea and U.S.A. through big data analysis. *Culinary Science & Hospitality Research*, 23(8), 195-205.
- Jo, A., Choi, H. Y., & Kim, H. S. (2016). A study on selection attributes, customer satisfaction and relationship orientation in franchised coffee shop among female customers in their 20s': Focused on moderating effect of brand image. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 25(7), 1-15.
- Jo, A. J., Kim, H. J., & Seol, H. G. (2015). Study on differences in financial ratios between tourism and manufacturing. *The Korean Society of Business Administration*, 28 (12), 3155-3170.
- Kim, D. J., & LEE, S. G. (2014). The effect of the service-scape on the customers' cognitive, affective, and conative attitudes in franchise coffee shops. *Culinary Science & Hospitality Research*, 20(2), 232-245.
- Kim, J. O., & Kim, N. J. (2013a). The impact of climate change awareness on the behavior of outdoor recreation participants. *Journal of Tourism Sciences*, 37(6), 11-32.
- Kim, H. J., Kim, H. Z. & Lee, S. M. (2015). The relationships between physical environment, consumer satisfaction, and consumption behavior: Focused on college students. *Culinary Science & Hospitality Research*, 21(4), 325-338.
- Kim, T. H., & Kim, H. S. (2017). A study on the business circulation cycle by leverage effect of chicken franchise companies using time series data. *Journal of Tourism Sciences*, 41(4), 151-170.
- Korea Financial Supervisory Service. (2017). <http://dart.fss.or.kr>
- Korea Fair Trade Commission. (2016). Franchise comparison information(Coffee Industry Research).
- Korea Customs Service. (2017). <http://www.customs.go.kr>
- Korea Ministry of Agriculture, Forestry and Livestock · Korea Agricultural & Fish Food Distribution Corporation(2017). *Results of Domestic and Foreign Dessert Catering Market Research in 2016 (Coffee Market Report)*.
- Lee, S. H., & Lee, S. H. (2015). Performance analysis and prospect of franchise company utilizing leverage of franchise contract management. *Korea Franchise Management Research*, 6(2), 67-85.
- Lee, S. H. (2016). The impact of low price coffee shop service quality, brand image on revisit intention. *Culinary Science & Hospitality Research*, 22(3), 44-54.
- Lim, Y. K., Byeon S. E., & Oh, S. S. (2011). Franchise system ownership structure factor theory and evidence. *Korean Distribution Research*, 16(3), 33-75.
- Min, C. K., & Chang, B. Y. (2014). Evaluation of operations performance of agricultural products supply chain using

ROIC tree. *Journal of the Korea Society for Simulation*, 23(4), 121-129.

Media Daejeon (2017). The death of Kang-hoon, the death of a Korean coffee franchise.

Seo, Y. G., & Park, J. S. (2004). Profitability benchmarking analysis by retail type. *Korean Distribution Research*, 9(1), 47-65.

Small Business Owner Market Promotion Corporation. (2017). Small business owner trade information.

---

2017년 12월 22일	접 수
2018년 01월 09일	1차 논문수정
2018년 01월 25일	논문 게재확정