우리나라 호텔기업의 공항 컨세션 계약과 중재판정 사례연구

김 기 홍* · 변 준 영**

〈목 차〉

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 공항 컨세션의 의의
Ⅲ. 공항 컨세션 관리방식의 유형 및 비교
Ⅳ. 중재판정 사례연구
Ⅵ. 결 론

* WM CONVENTION INC, 상임고문, 중재인
** 대한상사중재원 기획홍보팀 과장, 경제학 박사

Ⅰ. 서론

IMF 이후 급격히 변화하는 경영환경과 치열한 세계화경쟁에 대처하기 위하여 우리나라 Hotel들도 기업경영의 다각화와 고도화를 추구하고 있다. 21세기 Hotel 경영전략의 가장 핵심적 부분은 업무의 Outsourcing과 Hotel Outside Restaurent의 활성화이다.

그동안 Hotel 기업들은 전략적 제휴(Strategic Alliance), 프랜차이징(Franchising), 시장세분화(Market Segmentation), 경영관리계약(Management Contract), 합작투자(Jointventure), 기업인수합병(M&A) 등의 경영전략을 구사하면서 다각화하였다.

우리나라 특1급 Hotel들도 시장에서의 경쟁이 치열해지면서 Hotel 내부에서의 수익극대화에 한계가 있음을 인지하고 외부의 주요시설, 예를 들면 국제공항, 백화점, 컨벤션센터, 골프장 등으로 경쟁적으로 진출하기에 이르렀다.

본고는 공항 컨세션의 의의와 관리방식의 유형 및 비교를 설명한 부분과 이와 밀접하게 관련된 하나의 중재판정사례를 연구한 부분으로 구성되어 있으며, 사례연구를 통하여 계약의 중요성과 상사중재의 성공사례를 다루고자 한다.

Ⅱ. 공항 컨세션의 의의

1. 공항 컨세션의 정의

컨세션(concession)의 원래의 의미는 상업시설의 임대 운영시 영업주로부터 공항측이 징수하는 영업권료를 말하며, 임대료(rent 또는 lease)

와는 구별되는 개념이다. 그러나 일반적으로 공항의 컨세션 시설이라 함은 공항 이용객이 비용을 지불하고 구매하는 상품 및 서비스를 판매하는 모든 상업시설들을 통칭하며, 공항측의 직영이나 임대를 구별하지 않고 사용되고 있다. 여기서 컨세션의 의미는 상업시설의 임대운영시 공항측이 징수하는 영업권료를 말하며 임대료와는 구별되는 개념으로 사용될 수 있다.[1)]

일반적으로 컨세션 시설의 종류와 규모 및 배치는 공항 이용객의 통행특성에 따라 달라질 수 있는데, 이와 같은 이용객의 통행 특성에는 전체 통행자수와 피크시 통행자수, 이용객 중 여객의 구성비, 여객의 외유시간, 여객의 여행목적(비지니스 또는 레저), 여객 중 국제선 승객의 구성비, 국제선 승객 중 국적별 구성비, 여객 중 환승 여객의 구성비 등이 포함된다.

2. 공항 컨세션의 분류

Syper사에서는 공항 컨세션을 다음과 같이 분류하였다.[2)]

① 편의점, 신문 판매대, 약국이나 소형 여행장구, 간이매점

② 전문점, 서점, 선물 및 기념품점, 대형매점, 선물용 음식점, 의복 및 치장용품점, 꽃가게, 공예품점, 스포츠용품점, 음반점, 전자용품점, 장식용품점 등

③ 면세점(대·소면세점, 공항 외 면세점, 입국 면세점 및 출국 인도장 등에서 나오는 수익 포함)

④ 음식점(모든 레스토랑과 바, 음식자판기, 패스트푸드, 스낵 등 포함)

⑤ 여객서비스점(구두 수선소, 이발소, 미장원, 수화물 포장점, 선물

1) ICAO, Development of Non-aeronautical Revenue, 1979.

2) Syper Maller International Inc. Marketing and Finance Planning 1996.

포장점, 어린이 놀이장, 탁아시설, 통과여객 샤워 및 수면장, 여행보험, 복사 등)

⑥ 위락시설(가상체험장, 시뮬레이터, 오락장, 미니골프시설, 골프연습장, 카지노 등)

⑦ 각종 광고나 전화 서비스 등으로부터 나오는 수익

공항내의 컨세션은 크게 상업시설 컨세션과 서비스 컨세션으로 나뉜다. 상업시설 컨세션의 경우, 공항의 상업활동이 증가함에 따라 쇼핑활동을 위해 점점 더 다양한 종류를 다루고 있다. 상업시설 컨세션은 다시 면세점, 전문점 및 편의용품, 식음료점의 3가지로 분류한다.

이 분류를 요약, 정리하여 나타내면 다음과 같다.

<표 1> 상업시설 컨세션

구 분	업 종	항 목
1> 면세점	① 주류, 와인, 연초 ② 향수, 화장품 ③ 패션의류, 잡화 ④ 귀금속, 고급시계 ⑤ 기타	패션의류, 잡화
2> 전문점 및 편의품점	① 전문점 ② 신문, 잡지 판매소 ③ 소형용품점 ④ 간이매점	약국, 서점, 음반점, 전자제품점, 스포츠용품, 팬시용품점, 브랜드상점, 백화점 등 사진현상소, 필름판매소, 여행용품점, 소규모 선물점, 과자류, 캔음료 취급
3> 식음료점	① 전문 레스토랑 ② 패스트푸드, 스낵 ③ 커피, 레스토랑 ④ 칵테일바	양식당, 한식당, 일식당, 중식당 패밀리 레스토랑 커피전문점, 과일전문점, 아이스크림전문점

<표 2> 서비스 컨세션

구 분	업 종	항 목
1> 편의시설	① 개인편의시설	구두수선소, 세탁소, 이.미용실, 포토샵
	② 교통관련시설	환전소, 주차장, 렌터카 프론트, 택시데스크
2> 업무시설	① 재무관련시설	은행, 보험사
	② 통신관련시설	우체국, 비지니스센터
3> 위락시설	① 오락관련시설	극장, 놀이방, 오락실, 비디오방, 슬롯머신
	② 의료/위생관련시설	의료센터, 샤워룸, 수유실, 응급실 등
4> 라운지시설	① 라운지 시설	VIP라운지, CIP라운지, T/S라운지 등
	② 예약관리시설	호텔예약데스크, 엔터테인먼트, 예약데스크
		우체국, 포터이용, 물품 보관소, 분실물센터
5> 기타시설	① 기타 서비스시설	전망대, 관광, 망원경, 라디오 등 대여소
		항공기연료, 항공기 기내식, 육상수송시설,
	② 방문객 관련시설	유료대리주차, 버스터미널 등

3. 공항 컨세션의 역할

공항에서 컨세션의 역할은 일반적으로 공항 이미지화, 공공편의성과 수익성으로 나눌 수 있다. 우수한 컨세션 시설은 공항의 이미지를 향상시키고 이용객에게는 편리한 만족감을, 공항 당국에게는 수익증대의 결과를 가져다 준다.[3] 또한 공항을 좋은 쇼핑의 장소로서 이미지화에 기여한다. 이러한 이미지는 효과적인 마케팅 도구로서 사용된다.[4]

상업시설이 위치하는 곳은 Landside와 Airside 두 곳인데, Landside에 있는 쇼핑센터는 여권심사 이전에 이용객들이 사용할 수 있는 장

3) 신지혜, 마케팅을 통한 공항 컨세션 수입극대화 방안 연구, 세종대학교 대학원, 1999.

4) Rigas Doganis, The Airport Business, Routledge, 1999.

소로서 체크인 데스크와 연결되어 탑승객, 공항직원, 방문객, 환송객 등 모두 이용할 수 있다. Airside는 탑승객만이 이용할 수 있는 장소로써 일반환송객들의 출입이 통제되는 곳이다.

컨세션의 위치와 노출은 공항의 상업성 기능의 극대화를 위해 적절히 활용되어야 한다. 일반적으로 공항 전체 면적에서 컨세션 비율은 그다지 크지 않지만 그에 비해 컨세션 수입이 차지하는 비율은 상당히 크므로 여기에 공항에서 컨세션의 중요성이 나타난다고 하겠다.

세계 주요 공항의 경우 컨세션의 면적 비율은 일반적으로 공항 전체의 8% 정도를 차지하고 있다.

<표 3> 공항 내 컨세션 면적 비교[5)]

공 항	컨세션 면적 (%)
앵커리지	8%
샌프란시스코	8%
스키폴	8%
히드로	8%
올란도	8%
애틀랜타	4%
벤쿠버	5%
인천 영종도	8%

또한 미국과 유럽의 공항의 수입 구조는 다르다. 미국 공항의 경우 이용객 대부분이 내국인인 관계로 공항규모에 비해 컨세션 수익에서 면세점 수익 비중이 크다. 중간 규모나 대규모의 미국공항에서는 수입의 75-80%가 비항공 관련 수입에서 발생하고 항공관련 수입은 30% 미만이며 어떤 미국 공항에서는 항공관련수입이 10%를 차지한다. 서

5) 1. 위 자료는 Pearson Development사를 위해 스키폴 공항이 분석한 자료임.
2. 스키폴 공항의 경우 '95년 랜드사이드에 오픈한 스키폴 플라는 예외.
3. 밴쿠버 공항의 경우 '96년 오픈한 신청사 지역 예외.

유럽의 공항들은 평균적으로 총수입의 56%가 항공관련수입, 44%가 비항공관련 수입이다.

<표 4> 유럽과 미국의 공항 수입 비교

	유럽의 공항	미국의 공항
항공관련수입	56%	23%
임대료	8%	23%
컨세션 수입	36%	54%

Ⅲ. 공항 컨세션 관리방식의 유형 및 비교

1. 공항 컨세션 관리방식의 유형

(1) 개별 임대에 의한 방법

개별임대 방식은 규모에 관계없이 세계의 많은 공항에서 컨세션 계약을 위해서 자주 선택되어 왔다.

이것은 공항당국에서 직접 컨세션을 임대하고, 이를 공항당국이 직접 관리하는 방식이다.[6]

(2) 전문경영인에 의한 방법

전문경영인에 의한 관리방법은 "고용경영체제"라고도 불리우는 방법이다. 이 경우, 전문경영인은 특정 컨세션을 직접 운영치 않고 공항당국을 대신하여 입주업체와 운영당국간에 발생하는 임대관련 제반 사항들에 관해 대행자로서의 역할을 수행하는 것이다. 전문경영인은

6) 이종철, 공항 컨세션의 효율적인 배치방안에 관한 연구, 세종대학교 대학원, 2000.

시설에 어떤 투자도 하지 않기에 공항당국이나 입주업체가 사업을 실패할 시 감당해야 하는 위험과는 큰 상관이 없다. 따라서 공공면적을 증대시키는 것은 공항당국이나 입주업체가 직접 하여야 하며, 마찬가지 이유로 전문경영인은 입주업체로부터 임대료를 수령치도 않는다. 이 경우, 임대료는 직접 공항당국에 지불되는 것이 보통이며, 전문경영인은 이에 따른 적절한 보수를 수령하게 된다. 이러한 보수는 총매출액 또는 전체 임대료에 대한 비율로 정해질 수 있으며, 경우에 따라서는 고정급이 될 수도 있고, 이런 방법들의 혼합형으로 채택될 수도 있다. 일반적으로, 이와 같은 전문경영인은 일정액 이상의 판매나 임대료에 대한 정해진 비율의 금액과 함께 최소보장금액을 받을 수 있게 된다.

(3) 전체임대에 의한 방법

전체임대에 의한 컨세션 관리방법은 오늘날 북미지역의 공항에서 가장 보편적으로 사용되고 있는 방식이라고 볼 수 있다. 공항당국은 공한 전체의 임대계획을 관리하는 하나의 주관리업체(master concessionnaire)를 유치할 수도 있으며, 경우에 따라서는 소매나 식음료 등 분야별로 별도의 주관리업체들을 둘 수 있다. 이 때, 해당되는 주관리업체는 계약한 컨세션의 형태를 운영하는데 있어 독점적 권한을 행사하는 것이 일반적이다. 전형적으로 컨세션의 일정 비율을 국내업체에 재임되도록 하기 위해서는, 반드시 이를 계약서에 명시하여야 하며 그렇지 않을 경우 컨세션업체가 자기 뜻대로 이를 운영할 수도 있다. 일반적으로, 공항당국은 재임대를 검토하고 승인하는 권한을 갖고 있다.

(4) 사업개발자에 의한 방법

사업개발자에 의한 방법은 컨세션을 위한 자금이나 개발, 임대와

관리를 담당하는 소매 사업개발자와 공항당국이 계약하는 방식을 의미한다. 개별 입주업체의 임대료를 공항당국에 고정비율이나 일정비율의 총매출액과 이익에 대한 분배액을 지불키로 협정 맺은 해당 사업개발자에게 지불되게 된다. 이 같은 방식은 주로 북미에서 쇼핑몰을 운영하는 방식과 매우 유사하다고 볼 수 있다.

(5) 공항직영

이 방법은 판매나 직원배치 및 제반 관리사항들을 공항당국이 직접 담당하는 컨세션 운영방법을 말한다. 이 경우 공항당국은 컨세션 업체 및 개발자의 역할을 함께 수행하게 되며, 간혹 음식점과 같은 일부 컨세션들에 대해 다른 운영자에게 재임대할 수도 있지만 대부분은 자체적으로 운영되게 된다.

(6) 경영 관리 계약

경영 관리계약은 공항직영에 의한 방법과 전문경영인에 의한 방법을 절충한 것이다. 이것은 공항의 모든 컨세션의 공항당국이 직접 운영하지 않고 일부 혹은 전체를 외부업체가 운영토록 계약을 체결하는 프로그램이다. 이러한 방법과 전문경영인에 의한 방법간의 차이는 관리계약자가 실제로 상점을 운영하는 반면 전문경영인은 임대업체를 관리한다는데 있다. 관리를 담당한 회사는 또한 사전에 합의한 매출목표의 달성에 대해 추가적인 보수를 보장받게 되며, 일반적으로, 상점의 일상적인 관리에 관여하는 양측의 대표로 구성된 이사회가 구성된다.

(7) 합작투자

합작투자는 공항당국과 운영자가 투자 및 운영 책임의 분담에 대하여 합의하고, 컨세션의 관리의 '동반자'가 되는 관리계약의 형태이다.

이 방법은 사업개발자에 의한 관리방법과 많은 유사점이 있으나, 양측간의 합의에 따라서는 합작사가 전문 관리자를 제공하는 한편 공항당국은 이와 관련되는 모든 자본을 제공하게 할 수도 있다. 이 경우, 공항은 엄청난 자금상의 위험을 감수하면서도 운영면에서는 수익률이 낮을 수 있다.

<표 5> 관리방법별 주요특징 비교[7]

구 분	개별임대	전문경영인	전체임대	사업개발자
관리의 전문성	공항당국	경영자	임차자	개발자
운영의 전문성	공동	경영자	공동	개발자
위험 부담	공항당국	공항당국	공동	개발자
자본 부담	공동	공항당국	공동	개발자

2. 공항 컨세션 관리방식의 비교

위와 같은 여러 관리방식 중 세계적으로 공항에서 실제 많이 사용하고 있는 개별임대와 주계약자방식을 여러 측면에서 비교하면 다음과 같다.[8]

(1) 관리·운영의 전문성

공항당국이 전 컨세션 시설을 직접 통제하고 관리 하는 데에는 개별임대의 방법이 좋다. 그러나 관리/통제를 효율적으로 하기 위해서는 공항당국 자체가 시설관리자로서의 역할을 수행할 수 있는 능력 즉 전담 부서와 전문 인력을 충분히 갖고 있어야 한다. 그렇게 될 경우 대규모의 상업 담당 부서가 필요하다. 이에 반해 주계약자방식은 전문업체에게 위탁하는 방법이므로 컨세션 시설을 관리하고 운영하는 데

7) 인천국제공항 운영요율과 방안 세미나 자료, 교통개발연구원, 1998.
8) 오승철. "인천국제공항 컨세션 관리방안", 공항뉴스, 1997. 통권 제 146호.

에는 나름대로의 노하우와 전문성을 띄고 있어 수준 높은 운영을 할 수 있다. 주계약자방식을 취할 경우 공항당국은 개별업소 관리력은 약화되지만 소규모의 상업 부서만이 필요하며 시설관리가 간편해진다.

(2) 수익성 · 서비스 만족도

주계약자방식은 공항과 개별업체 사이에 전문 업체가 있으므로 공항과 직접 계약을 하는 개별임대 방식보다 공항이 가지는 영업료 수익은 떨어지지만 매출액이 훨씬 크므로 그만큼 공항이 갖는 실수입금액은 더 높다. 실제로 개별임대를 통하여 수익을 극대화시키려면 공항당국의 높은 판매증진을 꾀할 적극적인 마케팅노력이 요구된다.

(3) 공항 이미지 제고

주계약자방식은 세계적으로 유명한 브랜드유치, 공항의 최신 경향과 국제화에 알맞은 환경을 조성한다. 이 방식은 국내의 환경, 지역적 특성을 간과할 수 있는 약점을 가지므로 전문 업체와의 계약 시 이점을 미리 언급해야 한다. 개별 임대의 경우는 이와는 반대로 공항이 원하는 환경 조성은 가능하나 유명 브랜드 유치, 국제적 이미지제고를 위해 나름대로의 노력이 강구된다.

(4) Localization

주계약자방식은 주로 북미지역과 유럽을 중심으로 많이 행해지고 있다. 현재 우리나라 국제공항의 경우 개별임대의 방법을 취하고 있다. 개별임대방식이 성공을 거두려면 공항당국이 관리운영의 노하우와 조직 · 인력의 전문화가 뒷받침되어야 하는데 우리나라 공항도 수익성을 높이기 위해 선진국의 노하우와 유명브랜드 인지도의 힘을 빌어 이 분야의 전문가들이 관리 운영하는 주계약방식을 취하고 공항당국의 슬림화(slim)를 도모하는 것이 바람직하다고 사료된다.

(5) 계약의 편의성

개별임대를 할 경우는 계약에 대한 전문가를 따로 둘 필요가 있다. 또 개별업장마다 계약을 해야 하므로 계약절차와 유치가 복잡하다.

(6) 위험·자본부담

개별임대를 할 경우 공항당국의 초기 투자비도 많이 들고 또 계약 후의 공항의 행정·관리 유지비도 크다. 주계약자방식은 이들을 전문업체가 책임을 지므로 공항 측 부담은 상대적으로 적다.

(7) 유연성

개별임대를 할 경우 공항이 업체선정이나 브랜드, 상품구성, 직원배치 등에 유연성을 가진다. 주계약자방식을 택할 경우 공항당국이 가지는 개별업체 선정력은 부족하나 업체의 빠른 재배치 및 교체가 가능하다.

Ⅳ. 중재판정 사례연구

1. 사례의 특성

이 사건은 공항 컨세션 중 상업시설 컨세션의 분쟁으로서 식음료점 계약상에서 발생한 것이며, 역할로는 공공편의성과 수익성이라는 일치할 수 없는 목적의 갈등에서 발생한 내용에 해당한다. 또한 관리방식의 유형 중에서는 개별 임대의 문제점을 잘 내포하고 있다.

2. 사건개요

신청인은 피신청인과의 ○○공항 여객터미널 환승호텔 식음료사업 운영계약을 체결한 후 2001. 7. 9.부터 일반구역 양측면(중앙부분은 C 호텔이 이미 식당가를 운영중임)에 한식당(A, B)과 카페(C, D)를 개점 운영하였다.

계약조건은 2001. 7.9. 개점하고 기본 4년에 협의 2년(1회)으로 하였으며 사용료에 관하여는 한식당(A, B)은 월간영업료율을 월순 매출액의 13%, 카페(C, D)는 월간영업료율을 월순매출액의 16%로 한 후 최소보장액과 영업료율 중 높은 금액을 월단위 정산하기로 하였고 최소보장액은 제1기는 년 최소보장액을 1,742,890,00원, 제2기는 1,829,860,000원, 제3기는 1,921,536,000원, 제4기는 2,017,569,000원으로 하였다.

신청인은 위 계약 조건에 따라 ○○공항에 입점하였으나 초기의 개항거품이 빠지면서 이용수요가 예상에 훨씬 미치지 못하였고, 개점 이래 2003. 9.말까지 총 1,499,000,000원의 적자를 기록하자 최소보장액이 C호텔이 운영하는 식당가와 동일한 영업환경을 가정하여 결정된 것은 부당하고, 신청인이 ○○공항 진출시 피신청인의 대표이사가 적자보전 및 수익보장에 관한 개별약정을 하였기 때문에 피신청인은 신청인의 식음료 사업장 발생적자를 보전해 줄 의무가 있다며 이 사건의 중재를 신청하였다.

3. 양당사자의 주장

(1) 신청인

신청인의 최소보장액이 C호텔이 2001.3.부터 입정하여 영업을 하고 있던 일반지역 중앙부분의 계약내용과 동일하게 결정된 것은 C호텔이 운영하는 식당가와 동일한 영업환경을 가정하여 결정된 것으로 매우 부당하다.

신청인이 ○○공항 진출시 피신청인의 대표이사가 신청인의 식음료

사업장 영업이 여의치 않을 경우 사용료 감액 등의 조치를 취하여 주기로 하였고 또한 식음료사업장 운영의 모든 손해와 환승호텔사업에서 발생한 적자까지 보전해 주기로 약정하였기 때문에 피신청인은 신청인의 식음료사업장의 발생적자를 보전해 줄 의무가 있다.

신청인은 식음료장 입점당시, 경쟁사인 C호텔과 동등한 경쟁조건 보장을 전제로 식음업장을 개설하였는데, 피신청인측이 C호텔에 대해서만 18.85%의 사용료감액 조치를 단행하여 신청인으로서는 더 이상의 경쟁이 곤란한 처지에 놓이게 되었고, 신청인의 당초 약속과는 달리 공항이용객수는 점차 감소하여 신청인의 누적적자폭이 날로 커지고 있는 바, 설사 신청인과 피신청인 사이의 개별약정을 인정할 수 없다 하더라도 신청인에게는 민법 628조 소정의 차임감액청구권이 발생함은 분명하다.

(2) 피신청인

신청인의 식음료점 위치는 계약당시부터 중앙이 아닌 양측면 부분이었음을 전제한 것이었고, 신청인도 이를 명확히 인식한 상태에서 계약한 것이므로 신청인의 사용료 감액청구에는 아무런 법적근거가 없으며 신청인과 C호텔은 계약체결의 과정과 상황이 다른 것으로 사용료 감액 주장은 타당하지 않다.

신청인은 영업적자라는 사정변경을 이유로 사용료 감액을 주장하나 신청인의 임대료 수준은 C호텔의 사용료의 약 70%선에서 결정되었으며, 신청인 운영의 식음료점이 적자상태라 하더라도 이는 신청인 스스로 타개하고 감수해야 하는 것이지 임대인인 피신청인이 입점업체의 흑자를 보장해 줄 수는 없으므로 신청인의 주장은 억지이고 무책임한 주장이며 아무런 법적 근거가 없다.

신청인의 적자보전 약정에 대하여 임대사업자가 임차인의 사업상 적자를 보전해 주겠다고 약속한다는 것은 있을 수 없는 것이며, 더군다나 당사자간의 커다란 이해관계가 걸린 계약이 구두로 이루어 졌다

는 것은 사리에 맞지 않는 억지 주장이다.

따라서 신청인의 신청은 기각되어야 한다.

4. 판정내용

(1) 판정주문

1) 신청인과 피신청인 사이에 2001. 7. 9. 체결된 [00공한 여객터미널 환승호텔 식음료 사업운영] 계약에 의하여 약정된 최소보장액 중 2003. 11. 1.부터 2004. 6. 30.까지 금235.067.904원을 2004. 7. 1.부터 2005. 6. 30.까지 금 370.223.911원을 각 감액한다.

2) 신청인의 나머지 신청을 기각한다.

3) 중재비용은 3등분하여 그 중 2는 신청인의, 나머지는 피신청인의 부담으로 한다.

(2) 신청취지

1) 신청인과 피신청인 사이에서 2001. 7. 9. 체결된 [00공항 여객터미널 환승호텔 식음료 사업운영]계약에 의하여 약정된 최소보장액 중,

2001. 7. 9.부터 2002. 6. 30.까지는 금 639.640.629원을,

2002. 7. 1.부터 2003. 6. 30.까지는 금 671.558.619원을,

2003. 7. 1.부터 2004. 6. 30.까지는 금 705.203.712원을,

2004. 7. 1.부터 2005. 6. 30.까지는 금 740.447.823원을 각 감액하라.

2) 중재비용은 피신청인의 부담으로 한다.

(3) 판정이유

1) 사실인정

신청인과 피신청인은 2001. 7. 9. 피신청인이 건설, 운영하는 00공항 여객터미널 지상4층의 Land Side(일반지역)에 신청인이 한식당 'A'와 'B', 카페 'C'와 'D'등 4개 식음료 점포를 개점 운영하기로 하는 [00공항 여객터미널 환승호텔 식음료 사업운영] 계약(이하 이 사건 계약이라 함)을 체결한 사실, 위 점포의 임대 사용가간은 2001. 7. 9. 개점하여 2005. 6. 30.까지 4년간이며 협의에 의해 2년간 1회에 한하여 연장할 수 있고 그 사용료는 다음과 같다.

<표 6> 사용료 산정방식

영업장	월간영업료율	사용료지불액	비고
한식당(A,B)	월순매출액의 13%	(나)항 기재 최소보장액과 영업료율 중 높은 금액	월단위 정산
카페(C,D)	월순매출액의 16%		

<표 7> 최소보장액

구	분	연최소보장액	월최소보장액	적용기간
제1기	1개월 - 12개월	1,742,890,000	145,240,833	01.7 - 02.6
제2기	13개월 - 24개월	1,829,860,000	152,488,333	02.7 - 03.6
제3기	25개월 - 36개월	1,921,536,000	160,128,000	03.7 - 04.6
제4기	37개월 - 48개월	2,017,569,000	168,130,750	04.7 - 05.6

· 사건 계약 체결의 경위

피신청인은 2001. 3. 29. 00공항을 개항하며 장차 동북아 Hub 공항을 지향하며 00공항 Air Side(면세구역)내에 환승호텔[9]을 유치하고,

9) 해외여행객의 편의를 위하여 공항내부에 위치하고 있는 호텔을 의미한다.

여객터미널 Land Side(일반지역)에는 식음료점과 면세점 등을 임대운영하는 방침아래 국제 입찰을 통해 여객터미널 4층에 신청외 C호텔과 2000. 4. 28. 식음료사업 운영계약을 체결하고 한. 중. 일. 양식당과 커피숍 등을 운영케 하였다.

그러나 C호텔이 처음 식당가를 개업할 때에는 공항개항 초기로서 출입국 승객 및 송영객 등의 폭주로 기존 영업장으로는 수요를 충족할 수 없게 되었다. 이에 피신청인은 신속하게 식음료 점포를 확대할 필요에 따라 업자선정에 들어 갔으며 종래의 경쟁입찰 방법이 아니라 수의계약 방법으로 2001. 5.말경 구두로 피신청인 대표자와 신청인 대표자 사이에 신청인에게 식음료사업을 하도록 합의하고 여름철 성수기전에 영업이 가능하도록 하기위해 정식계약 체결에 앞서 내부시설 공사를 허가하여 같은 해 6. 신청인은 공사를 마치고 비로고 같은 해 7. 9. 앞서 본 식음료 사업운영계약서를 작성하고 동시에 영업을 개시하였다.

그리고 신청인에게 수의계약으로 식음료점을 임대 운영케 한 이유는, 첫째, 8월의 연중 최고 성수기에 대비하여 입찰공고 등 시간을 단축하여 개점이 필요하고, 둘째, 신청인은 환승호텔 입점결정과 시내호텔의 운영평가로 보아 격조 높은 서비스 경쟁이 가능하고, 셋째, 환승호텔은 수익성이 매우 낮아 2차례의 입찰결정과 임대운영 운영자가 전무한 실정에서 00공항의 Hub 공항화를 위해서는 필수적인 시설인바, 신청외 S, L, P호텔 등 일류호텔에 입점을 권유하였으나 수익성이 없음을 이유로 모두 거절한 상태에서 피신청인의 권유를 받아들인 신청인에게 위 환승호텔의 적자운영으로 입은 손해를 보전할 수 있게 하려는 데 있었다.

· 신청인의 식음료사업의 적자요인과 규모

○○공항은 2001. 3. 29. 개항 후 얼마 안되어 발생한 2001. 9. 11. 뉴욕 항공기 테러사건, 2002년 여름의 SARS의 충격 등으로 인한 항

공수요 격감 등으로 입주상업시설 업체나 이용항공사 등이 경영상 큰 어려움을 겪고 있으며, 특히 환승호텔의 경우, 당초 00공사가 목표로 한 여객환승율과 이용률이 저조하게 됨으로써 신청인은 경영상 큰 타격을 받게 되었다.

당초 피신청인은 2002년 여객수요를 21.700천명으로, 2003년 여객수요를 23.220천명으로 각 추정한 자료를 신청인에게 제시하였으나, 실제의 여객수요는 2002년 17.642천명, 2003년 19.672천명에 불과하였다.

위와 같은 수요예측의 불확실과 예기치 않은 사유로 인한 항공수요의 격감으로 인해 신청인의 영업손실은 개업초기인 2001년 금 596.948.000원, 2002년 금 470.089.000원, 2003년 금 513.161.000원(2003년의 경우, 11월까지의 누적액임)이 발생하였고, 2004년에는 손실액이 707.000.000원에 이른 것으로 추정되고 그것은 영업기한인 2005. 6. 30.까지 계속될 것으로 추정된다.

2003. 9. 현재 연도별 매출액, 피신청인에게 지급한 사용료(최소보장액) 대비 적자내용은 다음과 같다.

<표 8> 사용료 지급내역

단위:백만원

구 분	2001년	2002년	~2003년 9월	합 계
매 출 액	2.388	7.116	5.845	15.349
총 비 용	2.085	5.798	4.879	12.764
사용료매출액比	899 37.7%	1.788 25.1%	1.398 23.9%	4.085 26.6%
손 익	-597	-470	-410	-1.499
이자비용 (평균실질금리)	100 8.50%	231 6.70%	243 6.26%	574
경상이익	-697	-701	-676	-2.073

즉, 개점이후 총 15,349,000,000원의 순매출에 사용료 도합 4,085,000,000원을 납부하여 매출대비 26.6%로서 영업료율 13%또는

16%를 크게 초과할 뿐만 아니라, 사용료 4,085,000,000원 대비 손실액 1,499,000,000원을 보면 약 36.7%(금융비율을 포함한 손실액을 대비하면 50.7%)에 이르는 큰 손실을 보고 있다.

2) 신청인의 주장

· 손실전보의 관한 개별약정 주장

[피신청인은 ○○공항 개항 당시 동북아시아의 Hub공항[10]으로서 환승호텔이 꼭 필요하며 성장 자료까지 제시하며 참여를 강력히 요청하여 신청인은 환승호텔 사업에 진출하였으나 신청인의 수요예측은 비현실적이었고 예기치 않은 사태로 인한 수요의 격감으로 신청인의 환승호텔사업은 적자가 누적되는 형편이었고, 이러한 신청인의 어려움을 잘 알고 있던 피신청인은 환승호텔의 적자를 해소하는 방편이 될 수 있다며 신청인에게 식·음료 사업장을 개점하도록 요청하였다.

피신청인의 위 요청당시, ○○공항내에는 신청외 C호텔에서 기존의 식음료 사업장을 운영하고 있었는데, 상품의 질과 서비스에 대하여 고객들의 불만이 고조되어 있었고, 언론에까지 보도되는 상황이었으므로, 피신청인은 신청인에게 공항내 이벤트 홀과 통로에 신속히 식음료 사업장을 개점해 줄 것을 강력히 요청하였으며, 이에 따라 입찰절차도 생략하고, 수의계약에 의하여 신청인이 입점하기에 이르렀다. 특히, 2001. 5.경 식음료점의 증설이 시급했던 피신청인의 당시 사장인 신청외 G씨는 신청인 대표이사 H씨에게 조속히 식음료점 운영을 적극 요청하면서 ①신청인의 식음료 사업장 운영이 여의치 않을 경우, 사용료 감액 등의 조치를 취한다라는 점과 ②식음료 사업장 운영을 통해 환승호텔의 적자까지 보전해준다는 점을 약속한 바 있다.]

따라서 신청인은 위와 같은 손해보전의 개별약정에 따라 신청인이 입은 손해액의 전보를 구한다고 주장하고 있다.

10) 중추공항의 의미이며 각 지선으로 노선이 연결될 수 있는 전세계의 핵심공항을 의미한다.

· 판단

성립에 다툼이 없는 '식음료 사업운영계약서'에 의하면 "8. 계약변경' 제1항에서 ①계약자는 계약기간 중 영업장 주변 환경의 변화, 물가 등 경제적 여건의 변동 및 여객수요의 변동이 전년대비 20%미만의 감소 등 기타 계약체결과 다른 상황이 발생한다 하더라도 영업보증금과 최소보장액 또는 시설사용료에 대한 감액 및 영업요율에 대한 인하를 요청할 수 없다"라고 사용료(최소보장액)의 감액에 관한 규정을 명시하고 있는 반명 달리 그 감액에 관한 별도 규정이 없는 바, 신청인의 위 주장은 위 서면규정에 배치된다 할 것이다.

신청인의 주장과 같이 개별약정이 있었다면 그것은 특약사항이므로 역시 명문화되어 있어야 하는 것이 일반적인 것이며, 반면에 명문화된 규정에 반하는 구두약정이 있다는 것은 극히 예외적으로 쉽게 수긍할 수 없는 것이다. 더구나 계약 당사자가 법률에 의해 설립된 공공법인과 저명한 대기업 사이의 계약을 서면화하면서 분쟁의 소지가 있는 중요한 계약내용, 그것도 명문에 배치되는 내용을 구두로 약정한다는 것은 경험칙에 반한다 할 것이다.

또한 손해전보의 구두약정에 관하여 구체적인 전보방법이나 범위에 관하여도 전혀 언급이 없는 것 역시 그와 같은 구두약정이 있었다는 점을 의심하게 한다 할 것이다.

그리고 신청인이 들고 있는 'G씨의 진술서'를 살펴보더라도 그것이 신청인의 식음료점을 운영으로 인한 손해를 피신청인이 전보하기로 하는 약속이었던 것이라고 보기에 부족하고 오히려 이 사건 계약 당시에는 식음료점 사업으로 인한 적자발생은 예상하지 않는 상태에서 식음료점 사업운영으로 이익을 기대하면서 그것으로 신청인이 입은 환승호텔의 손해를 전보하는 기회를 주는 것이라고 해석된다 할 것이고 이에 배치되는 신청인의 증거들은 믿기 어렵고 달리 신청인의 개별약정의 존재를 입증할 자료가 없다.

따라서 신청인의 손해전보에 관한 개별적 약정이 있음을 전제로 한

신청은 이유없다.

3) 민법 제 628조에 의한 사용료 감액

앞서 인정한 사실관계와 당사자 변론을 종합하면, ○○공항 개항 당시 기존 식당시설로써는 수요를 도저히 감당할 수 없는 상황이어서 성수기에 이르기 전에 신속한 식음료점의 신설이 필요하였으므로 피신청인은 기존 식당영업의 유치에는 국제경쟁입찰 방법을 취하였으나 이 사건 계약의 경우에는 대신 수의 계약을 통해 신청인에게 청약을 강력히 권유한 사실, 신속한 개점을 위해서 구체적인 내용에 관한 정식계약을 체결하기 전에 개략적인 구두합의만으로 신청인에게 미리 내부시설을 하도록 쌍방이 신뢰관계 아래 계약이행에 착수한 사실, 앞서 본 바와 같이 당사자 사이에 식음료점 운영으로 인한 손해를 전보한다는 약정까지는 없었다 할지라도 신청인에게 수의계약으로 식음료점 운영을 맡긴 그 계약의 동기에는 신청인이 피신청인의 요청에 의해 손해를 감수하며 환승호텔을 운영함으로 인해 입은 손해를 이 사건 식음료점의 운영을 통해 얻는 이익으로 전보 받을 수 있는 기회를 주는 의미도 있었던 점, 그런데 실제로는 계약당시 예상과는 달리 환승호텔 운영으로 인한 적자보다 오히려 식음료점 운영으로 입은 신청인의 손실이 더 큰 결과를 낸 사실, 신청인이 당초 제시한 수요예측이 잘못되었고, 이 사건 계약 후 얼마 안되어 뉴욕항공기 테러사건과 2002년 세계적인 SARS 충격으로 국제적으로 항공 수요가 격감하는 전혀 예측할 수 없는 사태의 발생으로 신청인이 앞서 본 바와 같은 손해를 입은 사실을 인정할 수 있다.

그런데, 이 사건 계약은 본질적으로 민법상 임대차계약으로 해석되는 바, 민법 제628조는 "임대물에 대한 공과부담의 증감 기타 경제사정의 변동으로 인하여 약정한 차임이 상당하지 아니하게 된 때에는 당사자는 장래에 대한 차임의 증감을 청구할 수 있다"고 규정하고, 이는 사정변경의 원칙에 따라 임대차계약상의 형평을 도모하려는 것으

로서 공과부담의 증감 기타 경제사정의 변동은 예시적인 열거로 해석되고, 따라서 이 사건에 있어서와 같이 쌍방의 계약당사자가 당초 예측하지 못하였거나 예측하기 곤란한 사정이 발생되어 약정차임이 상당하지 아니하게 된 경우에도 적용 또는 준용된다고 해석함이 상당하다 할 것이다.

나아가 신청인의 이 사건 차임(최소보장액)을 어느 정도 감액함이 합당한가를 살펴본다.

앞서 본 이 사건 계약의 체결경위와 동기, 매출액과 약정차임의 비율, 신청인의 손해정도, 손해를 입게 된 원인, 영업전망 및 동종영업자인 C호텔에 대한 차임감액 사실 등을 종합하면, 신청인에 대한 차임감액은 그 점포의 영업손실의 50%정도라고 보아 감액함이 상당하다 할 것인 바, 영업손실은 앞서 인정(1-3)한 바와 같이 차임의 약 36.7%정도 이므로 결국 감액될 차임은 약정 최소보장액(차임)의 36.7%의 1/2로 계산된다 할 것이다.

한편, 민법 제628조에 의한 차임증감청구권은 형성권이고 '장래에 대한 차임'에 한하므로 신청인이 피신청인에게 위 청구권을 행사하여 그 의사표시가 피신청인에게 도달된 날로부터 효력이 발생한다 할 것인 바, '최소보장액 조정요청 및 회신'의 기재에 의하면, 신청인은 2003. 10. 위 서면을 피신청인에게 송달하여 같은 달 29. 피신청인에게 도달되었음을 인정할 수 있다.

따라서 차임감액 청구 이후의 임료에 해당하는 2003. 11. 1.부터 임대기간 만료일인 2005. 6. 30.까지의 차임감액 금액은 다음과 같다.

<표 9> 차임감액 내역

적용기간	월최소보장액(원)	손해액(원) (월최소보장액의 36.7%×적용기간)	감면액(원) (손해액의 1/2)
2003.11 - 2004.6	160,128,000	470,135,808 (160,128,000×36.7%×8)	235,067,904
2004.7 - 2005.6	168,130,750	740,447,823 (168,130,750×36.7%×12)	370,223,911

신청인은 소급하여 개점일시인 2001. 7.부터의 차임감액청구를 구하나 소급분은 위에서 본 바와 같이 이유 없다.

4) 결론

따라서 신청인의 이 사건 신청은 차임감액 청구 부분에 한하여 위 인정범위 안에서 정당하므로 이를 인용하고, 나머지 청구는 이유 없으므로 이를 기각하며 중재비용은 이를 3등분하여 그 중 2는 신청인의, 나머지는 피신청인의 부담으로 하여 주문과 같이 판정한다.

5. 분석 및 시사점

다국적 호텔기업들의 개발활동을 살펴볼 때 가장 널리 펴져있는 일반전략은 집중성장형이라 할 수 있다.

Pearce와 Harvey에 따르면 집중성장전략은 기업이 하나의 지배적 기술을 가지고 단일시장에 보유자원을 집중함으로써 가장 효율적인 단일상품의 생산을 가능하게 하는 것이다.[11]

이 중재사례 연구에서 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국제공항이 매우 중요한 시설임에는 분명하나 수익성 위주의 경영전략보다 홍보의 효과를 기대하고 경쟁호텔이 이미 입점해 있는

11) 허향진 · 조문수, 호텔경영론, 형설출판사, 2004.

것에 대한 경쟁심리 등이 강하게 작용하여 사업 타당성 분석이 미흡했다는 것이다.

둘째, 공공기관과의 계약에서는 수요와 공급이라는 시장논리도 중요하지만 공공법인으로서 국민에 대한 공공서비스성이라는 특성을 갖는 것을 간과하여 서면계약에서 다룰 수 없는 구두계약이 존재한다는 것이다.

셋째, 사용료 산정방식에서 연최소 보장액과 영업료율 중에서 높은 것을 항상 지불해야 하는 계약방식은 대부분 입점계약업체의 적정수익을 기대하기 어렵다.

넷째, 공항측에서 공항서비스의 제고측면에서 수의계약을 시행하였으나 최근의 공공계약의 추세로 보아 언론이나 외부의 여러 비판으로부터 자유로울 수 없는 계약임을 인지하고 좀 더 신중한 검토가 필요했던 것으로 사료된다.

V. 결 론

본고의 우리나라 호텔기업의 상사중재사례는 그리 흔치 않은 사례이며, 외국 항공사, 외국의 공항지상조업업체, 다국적 외식업체, 다국적 교통서비스기업들 등이 공항시설물을 사용하고 있는 현실에 비추어 볼 때, 공항시설관리 공공법인에서도 민간기업과의 시설사용계약과 관리에 많은 주의가 요구되며, 공항이라는 국가의 특수한 지역에 입점전략을 가지고 진행하는 호텔기업과 외식기업들도 수익성위주의 경영전략을 추구하여야 한다는 것을 보여준다. 또한 공공서비스시설의 특성상 배타적 독점영업권을 장기간 누리기는 어렵다는 것을 인지하고 사전 계약사항에 대한 면밀한 타당성검토가 요구되고, 국내법상 문제가 없는 범위 내에서의 서면계약이 필수라 하겠다.

참 고 문 헌

김영남, "공항컨세션의 개요 및 현황", 항공산업연구 제46집, 1998.

신지혜, "마케팅을 통한 공항컨세션 수입 극대화 방안에 관한 연구", 세종대학교 대학원, 1999.

오승철, "인천국제공항 컨벤션 관리방안, 공항뉴스 146호, 1997.

이기상,김홍범, "공항컨세션의 효율적 운영방안", 항공진흥 통권 21호, 1998.

이기상, 김홍범, 이의훈, "인천국제공항 컨세션 선정, 계약 및 영업관리 계획의 수립에 관한 연구", 세종대학교 항공우주연구소, 1998.

이종철, 공항컨세션의 효율적인 배치방안에 관한 연구, 세종대학교 대학원, 2000.

허향진 · 조문수, 호텔경영론, 형설출판사, 2004.

대한상사중재원, "상사분쟁과 중재절차 해설", 2004.

신공항건설공단 기획처경영개발부, "인천국제공항 여객터미널 컨세션 개발검토보고", 1997.

교통개발연구원, "수도권 신국제공항 이용객 편의시설의 배치방안", 한국공항공단, 1998.

신공항건설공단, "인천국제공항 여객터미널 컨세션 개발 검토", 1997.

한국공항공단 신공항운영기획단, "인천국제공항면세점 운영안", 1998.

FAA, Advisory Circular, "Planning and Design Guidelines for Airport Terminal Facilites", 1998.

Freanch Travor, "Transport: World airport development plans and constraints", EIU Travel & Tourism Analyst, No.1, 1996.

Haight Frank A, Airport Landside Planning and Operations, pergamon Press, 1992.

Hand Book of Airline Marketing, Aviation week group, 2001.

Hart Walter, The Airport Passenger Terminal, A wily-Interscience Publication, 1985.

Horonjeff, Robert and Francis X, Planning and Design of Airport, Mcgraw-hill, Inc., 1994.

Pat Hanlon, Global Airlines, University of Birmingham, 2000.

Rigas Doganis, "The Airport Business", Routledge, 1999.

Yngve Bia, "The International Duty Free Market", Travel & Tourism Analyst, No.6, 1998.

http://www.airport.or.kr

http://www.airtransport.or.kr

http://www.icao.int/

http://www.koti.re.kr

http://www.schiphol.nl

http://www.changi.airport.com.sg

http://www.hkairport.com

http://www.airport.org/Traffic data

ABSTRACT

A Case Study on Airport Concession Contract of Korean Hotels and Arbitration Award

Ki-Hong Kim
Joon-Young Byun

This study is focused on the cases that Korean hotels stepped into international airports, public facilities, and successfully solved the contract related disputes by using arbitration in accordance with arbitration law.

This case study on arbitration derives the hotel management strategy points as follow:

1. It must be a good chance for a famed hotel to step into international airports that have big publication effect. The feasibility study focused on marketing feasibility rather than finance feasibility may, however, not be good.

2. Written contract is required in entering into a contract with government organizations. However, oral contract still exists.

3. If the contract is made to always pay the higher amount between annual minimal guarantee and sales rate in expenses of store using charge, such contract shall cause very hard sales environment from the initial stage of the contract.

4. The airports have made optional contracts for national service. Such optional contracts are, however, not free from public criticism.

5. This case study is the first case study on arbitration applied to hotels. This study shall be, therefore, frequently referred to in setting a management strategy of hotels that want to run restaurants in another facility outside themselves.

Key Words : concession, international airport, hotel, contraction arbitration