

외식 프랜차이즈 거래에서 지역제한(Territorial Restraint)이 가맹본사의 브랜드 확장에 미치는 영향

임채운*
이수**
이호택***

프랜차이즈 산업에서 지역제한(territorial restraint, 가맹점 상권보호조건)은 가맹본부가 가맹점에 대해 일정한 지역 내 영업권리를 보장하여 가맹점주들의 안정적인 영업활동을 보장해 주는 제도이다. 이러한 지역제한의 의미는 가맹점주의 초기 투자에 대한 지역 내 독점이윤을 보장하고 차후에 가맹본부는 기존 가맹점의 상권을 보호하여 동일 브랜드를 출점시키지 않겠다는 약속을 담고 있다. 지역제한은 이와 같이 가맹본부의 사후 기회주의(postcontractual opportunism)를 사전에 방지할 수 있는 제도이다.

본 연구는 실제 외식프랜차이즈 기업들을 대상으로 지역제한의 여부에 따른 브랜드 수와 계약해지정도를 살펴보고자 한다. 우선 브랜드 수를 분석하는 목적은 브랜드 수에 따른 프랜차이즈 본사의 기회주의를 살펴볼 수 있기 때문이다. 지역제한이 계약서에 반영된 상태에서는 가맹본사가 동일한 이름의 브랜드 입점이 불가능하기 때문에 새로운 브랜드를 만들고자 할 것이다. 즉 계약서에서 언급한 동일한 브랜드 조건을 피해야 하면서 해당 상권에 또 다른 가맹점을 출점시키려고 할 것이다. 따라서 가맹본사의 기회주의가 존재한다면 계약서의 지역제한 명기에 따라서 보유하는 브랜드수가 달라질 것이다.

또한 지역제한이 계약서에 명기된 경우, 기존 가맹점들에 대한 계약해지 사유 발생 시 즉각적인 실행에 대한 동기가 높아질 것이다. 가맹본사는 새로운 점포를 개설할 때마다 추가비용(인테리어비용, 개설비, 초기 집기 비용 등)을 매출로 인식하기 때문에 지역제한 때문에 출점에 제한을 받아오던 본사입장에서 가맹점의 계약해지 상황에 대해서 적극적으로 실행할 수밖에 없다. 따라서 지역제한이 존재할 경우, 기존 가맹점에 대한 계약해지 가능성이 그 만큼 높아지는 것이다.

분석 결과, 브랜드 숫자와 계약해지 정도는 지역제한에 따라서 차이가 있어 가맹본사는 지역제한이 있는 경우, 더 적극적으로 새로운 브랜드를 시장에 출시하려고 하며 계약해지 사유에 대해서도 적극적으로 반응하는 것을 알 수 있었다.

주제어: 기타 외식산업 프랜차이즈, 지역제한, 기회주의, 유사 브랜드 확장

* 서강대학교 경영전문대학원 정교수 (chaelim@sogang.ac.kr)
** 서강대학교 경영전문대학원 박사과정 (freepack@empal.com)
*** 서강대학교 경영전문대학원 박사과정 (hotaekyi@sogang.ac.kr)

I. 서론

본 연구에서는 가맹 거래과정에서 지역 제한에 따른 기회주의 속성의 차이를 분석하고자 한다. 프랜차이즈 산업에서 지역제한(territorial restraint)¹⁾이란, 독과점에서 흔히 언급하는 수직적 제한의 하나로서 프랜차이즈 거래 시 가맹본사가 가맹점에게 영업지역을 제한하는 규정이다(장범진 등 2003). 흔히 이러한 상권을 제한할 때는 가구수, 또는 행정구역을 중심으로 그 범위를 결정한다. 많은 경제학자들이 일반적인 불공정 관행 중, 수평적인 제한(horizontal restraints)에 대해서는 반대하지만 지역제한을 포함한 재판매가격유지, 고객제한 등 수직적 제한(vertical restraints)에 대해서는 긍정적인 의견을 갖기도 한다(장범진 등 2003, 이승철 1999). 경제학자들이 긍정적으로 보는 이유는 ‘특별서비스 무임승차이론’과 같은 소비자 행동에 기초한 것도 있지만 산업적 특성에 기인한 상황적 이해도 중요한 원인이 되었다. 프랜차이즈 산업은²⁾, 일반적인 공정거래법에서 예외로 하는 대표적 산업으로 지역제한, 가격유지정책 등을 인정해주고 있다. 특히, 지역제한은 ‘브랜드 내의 경쟁’을 사전에 방지하지 하기 위한 제도적 장치이며 초기 투자비에 대한 최소한의 독점이윤을 보장해주는 제도로서 인정해주고 있다. 여기에서 ‘브랜드 내 경쟁’이란, 동일한 가맹점들 간의 경쟁을 의미하며

초기 투자비란, 가맹비, 인테리어 비용, 교육훈련비와 같이 처음에 사업을 시작하기 위해서 필요한 최소한의 비용을 말한다.

프랜차이즈 산업은 기업과 고객으로 구성되는 다른 산업의 구조와 달리 가맹본사, 가맹점, 고객 3자간의 함수 관계를 통해서 성립한다(강병오 등 2009). 따라서 성공적인 프랜차이즈 본사가 되기 위해서는 고객과 가맹점 모두를 고려해야 한다. 특히 고객만을 대상으로 영업하는 일반기업과는 달리 고객과 예비 가맹점주를 모두 영업대상으로 고려해야 하기 때문에 이해관계의 충돌이 발생할 수 있다. 특히 과도한 예비 가맹점주의 모집은 기존 가맹점들 간의 경쟁을 초래하여 전체적인 가치를 저하시킬 수 있다. 그러나 가맹본사 입장에서는 가맹점들이 많을수록 초기 투자비를 빠르게 회수할 수 있으며 규모의 경제(economy of scale)로 간접비용을 절감시킬 수 있기 때문에 선호된다.

최근에는 이러한 가맹본사의 무리한 가맹점 모집이 사회적 문제로 부각되어 공정거래위원회가 지정한 인터넷 사이트에 지역제한과 가맹점 수 등을 필히 표기하여 예비 가맹점들이 계약 이전에 참고하도록 강제하고 있다. 그러나 이러한 제도적 뒷받침에도 불구하고 매출 수수료 개념의 로열티 문화가 빠르게 정착되지 못해 가맹본사가 가맹점 개설수익에 의존하는 구조는 개선되지 않고 있다. 즉 고객을 통한 매출증대보다는 예비가맹점 모집에 본사의 영업력을 집중하고 있는 것이다(강병오 등 2009). 구체적으로

1) 프랜차이즈 실무에서는 상권제한 또는 영업지역 제한이라는 용어를 많이 사용하지만 관련 유명 외국연구 자료는 대부분 Territorial Restraint'라는 표현을 주로 사용하여 '지역제한'이라는 표현이 더 적절할 것으로 보인다(이승철 1999).

2) 프랜차이즈 산업 이외에 출판산업에서도 도서정가제와 같은 재판매유지 정책을 허용하고 있다.

로 가맹본사는 새로운 가맹점들이 생길 때마다 가맹비, 인테리어비, 설치비 등을 추가로 받을 수 있기 때문에 가맹점 모집만으로도 충분한 부가수익을 얻을 수 있고 이러한 부가수익이 소비자 매출로 인한 영업이익보다 크기 때문에 가맹본사의 역할이 시장 확대가 아닌 거래선 확보로 변질된 것이다.

특히 본사가 시장성장속도에 관계없이 가맹점 모집에만 치중할 경우 기존 가맹점들은 피해를 볼 수 있다. 프랜차이즈 기업들도 다른 기업들과 마찬가지로 생애주기가 존재하기 때문에 각 단계별 적절한 가맹점수를 모집하지 않고 초과될 경우, 브랜드 내 경쟁이 심화될 수 있다(임영균 등 2006). 예를 들어 초기 진입단계(도입기)에서 가맹본사의 마케팅, 물류 등 전반적인 지원능력이 제한되어 있는데도 불구하고 본사가 무리하게 가맹점 모집에만 주력한다면 제한된 시장의 이익을 가맹점들끼리 배분해야 하는 상황이 될 수 있다. 즉 기존 가맹점들은 신규 가맹점들이 생길 때마다 이익을 나누어주는 일종의 제로섬 게임(zero sum game)의 상황으로 비유될 수 있고 이러한 상황에서는 가맹본사를 제외한 대다수의 시장참여자들이 손해를 볼 수밖에 없다. 일반 가맹점들은 본사의 브랜드에 대한 의존도가 높고 브랜드 내 경쟁에는 특별한 대책이 없기 때문에³⁾ 본사와의 계약이후 예비 가맹점 모집노력에 대해서 적절한 통제수단을 갖고 있지 못하다.

일부 가맹본사들은 기존 가맹점주들의

반발을 의식해 동일한 원료, 물류시스템을 활용 할 수 있는 비슷한 업종으로 다른 브랜드를 만들어 가맹점을 중복 모집하기도 한다⁴⁾. 이러한 가맹본사들의 행위는 일종의 ‘기회주의’라고 볼 수 있다. 기회주의(opportunism)는 “기만을 통한 자기이익의 추구(self-interest seeking with guile), 특히 “불완전하고 왜곡된 정보의 제공 및 상대방을 오도하고 속이고 혼돈 시키려는 의도된 노력”으로 정의된다(Williamson, 1985, 1986, 1996). 본 연구는 프랜차이즈 산업에서 ‘브랜드 내 경쟁’을 가맹본사의 기회주의 관점에서 접근하고자 한다. 2007년부터 2008년까지 가맹사업법에 대한 개정시기에 관련 데이터를 통해서 지역제한 조건이 있는 경우, 가맹본사들의 기회주의 행동의 하나로서 유사 브랜드 확장의지를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 기회주의에 대한 일반적인 연구

Williamson에 의해서 제안된 기회주의(opportunism)의 정의는 “기만을 통한 자기이익의 추구(self-interest seeking with guile), 특히 “불완전하고 왜곡된 정보의 제공 및 상대방을 오도하고 속이고 혼돈 시키려는 의도된 노력”이다. 이러한 정의에 대

3) 프랜차이즈는 기본적으로 동일한 상품을 동일한 서비스로 판매해야 때문에 가맹점별로 차별성이 없는 상태에서 브랜드 내 경쟁이 심화될 경우, 가맹점 입장에서는 특별한 마케팅 전략을 구사할 수가 없다.

4) 2008년 초 개정된 가맹사업법에 의거하여 계약서상에서 지역제한이 명기된 경우, 유사한 업종이나 원료를 사용하는 브랜드의 신규입점은 원천적으로 불가능하다.

해서 실증연구에서는 이를 측정하는 개념요소로서 과장된 정보(masking information), 감시가 있을 때만 복종(compliance only in the face of audit), 과장된 어려움 표현(overstatement of difficulties), 신뢰성 없는 약속(empty promise), 거짓된 데이터 제공(data falsification), 형식적인 업무처리(perfunctory role performance)를 주로 사용하였다. 이러한 요소들은 Williamson이 일련의 연구(Williamson, 1985, 1986, 1996)와 저서에 언급한 기회주의에 대한 정의를 바탕으로 John(1984)이 측정을 위한 질문내용으로 전환한 것이다. John(1984)의 연구에서 사용된 기회주의의 개념은 Dwyer and Oh(1987), Anderson(1988)에서 활용되어 다양한 산업에서 적용되었다. Shane and Foo(1999)의 경우, 가맹본사의 특성에 초점을 맞춰 규모(매출)가 크고 존속기간이 길고 사회적 인정을 받을수록 사회적 정당성이 높아진다고 주장하였다. 이를 일반적인 시장상황에서 살펴보면 매출이 크고 성장이 안정적인 가맹본사일수록 기회주의 성향이 감소한다고 볼 수 있다. 또한 Shane and Shankar(2006)와 Shane(2005)는 가맹비가 클 경우 가맹본사는 새로운 가맹점 모집을 더 중요하게 생각하여 기존 가맹점에 대해서는 기회주의가 발생한다고 주장하였다.

이러한 일련의 연구들은 단지 개념제시에만 머무를 수 있었던 기회주의에 대해서 실증적으로 측정 가능한 대안을 제시하였다는데 큰 의의가 있다. 그러나 이러한 설문지를 통해서 측정된 기회주의의 개념들이 항상 유용한 것은 아니다. 예를 들어 개인별 지식정도와 환경에 따라서 상이한 이해 수준이나 사람마다 가지고 있는 척도에 대

한 기준의 차이를 기회주의의 측정에 적절하게 반영하는 것이 보다 더 중요하다(Shelby 1982).

본 연구는 이러한 관점에서 기존 기회주의 연구들과 달리 실제 거래를 바탕으로 제도의 변화에 따른 기회주의 전략의 하나로써 가맹본사의 유사 브랜드 확장 의지를 살펴보고자 한다.

2. 프랜차이즈 산업의 계약에 대한 연구

프랜차이즈란, “가맹본사가 가맹 사업자로 하여금 자기의 상표 등 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품·용역을 판매하도록 하고 이에 따른 경영활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며, 가맹점사업자는 그 대가로 가맹금을 지급하는 계속적 거래관계 (가맹사업법 제2조 제1호)”라고 정의를 내리고 있다. 학문적으로 Bradach(1998)는 프랜차이즈체도를 직영과 가맹의 두 가지 형태로 구성된 복합형태(plural form)라고 설명하였다. 가맹점들은 법적으로 독립된 사업으로 개별 사업등록증이 있으며 영업노력에 따라서 이익점유가 가능하기 때문에 사업적 파트너로 볼 수도 있다. 그러나 다른 한편으로는 본사의 통제와 간섭을 받아야 하며 의무적으로 본사의 마케팅 활동에 참여해야 하기 때문에 가맹본사의 통제권 안에 있는 수직적인 고용관계로도 접근이 가능하다. Williamson(1987)도 이러한 프랜차이즈 시스템을 기존 내부조직(Vertical Integrated Organization)과 시장(Market)의 중간적인 형태로 보고 이를 상호간의 발생 가능한 기회주의를 감소

시키는 측면에서 연구하였다.

하나의 기업이 직영대리점이나 본사조직을 통해 유통채널을 관리할 경우, 전체가 하나의 기업조직 내 포함되기 때문에 수직적 통제가 가능하지만 하부유통단계를 무리하게 수직 결합할 경우, 비효율성이 발생할 수 있다(이승철 1999). 이러한 단일기업 내 하부 조직들의 비효율성을 효과적으로 극복하는 제도가 바로 프랜차이즈 제도이다. 실증적으로 Brickley and Dark(1987)는 환경 불확실성이 높고 제조업체가 개별 직영점포의 행위를 감시하기 어려운 경우에는 프랜차이즈 경로가 수직적 기업형 경로보다 효율적임을 밝히고 있다. 또한 Norton(1998)은 산업간 비교를 통해 자사소유 점포와 비교하여 프랜차이즈 점포의 비율이 높은 산업일수록 경로구성원에 대한 감시비용이 적게 들고 있음을 밝히고 있다. 결국 정상적인 프랜차이즈 시스템에서 가맹본사는 판매권한을 가맹계약자에게 위임하고 적절한 이윤동기를 보장하여 기업 전체의 생산성을

높일 수 있다. 또한 가맹계약자를 모집하면서 투자비용을 외부에서 손쉽게 조달하여 가맹본사는 브랜드 투자 등 본사로서 투자가 필요한 곳에 지속적으로 투자를 할 수 있다. 실제 패스트푸드 산업에 대한 Banerji and Simon(1992)의 분석결과에 따르면 프랜차이즈 본사가 투자하는 등록상표 가치, 즉 명성이 높을수록 자사소유점포보다 프랜차이즈 점포의 비율이 높은 것으로 나타났다.

이와 같은 Williamson의 거래비용관점에서 살펴본 기존 프랜차이즈 계약의 특성을 요약하면 다음과 같다. 프랜차이즈 계약은 첫째, 여러 가지 계약이 혼합된 복합적 계약이다. 즉 제품 공급에서부터 영업권, 상표권의 활용 등 계약서에 포함된 내용만으로도 하나의 비즈니스 모델을 만들 수 있을 정도로 상당히 복잡하고 혼합된 형태를 취하고 있다. <표1>은 현재 프랜차이즈 계약에서 최소한으로 포함시켜야 할 내용들이며 이 중 하나가 바로 ‘영업지역의 설정 등에 관한 사항’이다. 영업지역 설정에 관한 사항

<표 1> 가맹계약서 주요 내용

가맹사업법	적용내용
가맹계약서의 필수 기재사항	영업표지의 사용권 부여에 관한 사항/가맹점사업자의 영업활동 조건에 관한 사항 가맹점사업자의 교육·훈련, 경영지도에 관한 사항 가맹금 등의 지급에 관한 사항/ “ <u>영업지역의 설정 등에 관한 사항</u> ” 계약기간에 관한 사항/영업의 양도에 관한 사항 계약해지의 사유에 관한 사항/예치가맹금의 예치에 관한 사항 가맹희망자가 정보공개서에 대해 전문가 자문을 받은 경우 이에 관한 사항 그밖에 가맹사업당사자의 권리·의무에 관한 사항 가맹금 등의 반환조건 영업설비·집기 등의 설치·유지·보수 및 비용부담 관련사항 가맹계약 종료·해지에 따른 조치사항 가맹본사가 계약갱신을 거절할 수 있는 정당한 사유에 관한 사항 가맹본사의 영업비밀에 관한 사항/ 계약위반으로 인한 손해배상에 관한 사항 가맹본사와 가맹점사업자간 분쟁해결절차에 관한 사항

은 2008년 이전 본격적으로 가맹사업법이 변경되기 전에는 판례를 통해서 영업지역이 설정되었다면 동일 브랜드의 입점은 불가능하였지만 문제는 유사 브랜드와 동일 브랜드를 구분하는 명확한 기준이 없었다. 이에 가맹본사는 배달형, 내점형 매장 브랜드로 구분하기도 하고 또는 상품이 차별화되어 있다는 점을 강조하여 유사브랜드가 아니라고 주장하였다. 이와 같이 프랜차이즈 계약은 상당히 다양한 조건과 내용이 포함되어 있는 복합적인 계약으로 단일 해석이나 적용 쉽지 않은 문제점이 있었다.

둘째, 프랜차이즈 계약은 대표적인 불완전 계약으로 서로간의 신뢰 또는 브랜드에 대한 영속성이 신뢰에 큰 영향을 미친다. Williamson(1987)에 의하면 불완전 계약은 사전(ex-ante)과 사후(ex-post)에 기회주의를 유발시킬 수 있다. 특히 내용이 복잡하고 불확실성이 높은 계약일수록 불완전한 계약의 문제는 심화된다(Milgrom and Robert 1992). 내용이 단순하고 불확실성이 낮은 관계계약(relation contract)이나 기간이 짧은 현장 계약(spot contract)의 경우 기회주의의 발생 가능성이 낮아 추가적인 거래비용이 발생하지 않지만 프랜차이즈 계약과 같이 기간이 긴 불완전한 계약의 경우 감시비용, 평가비용 등이 존재할 수밖에 없다. 특히 프랜차이즈 계약의 복잡성은 서로 간의 협상력을 증대시키기 위한 불필요한 협상비용을 유발시킬 수도 있다. 예를 들어 사회적 약자로 인식되는 가맹점들이 TV나 언론기관을 통해서 가맹본사를 압박하는 경우, 전체 브랜드 가치가 저하되어 이해당사자들의 부를 감소시키기도 한다.

셋째, 가맹본사는 계약자에 비해 우월한

정보로 갖고 있기 때문에 정보비대칭 현상이 존재한다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994). 지역매장 정보 및 예상매출액 등 가맹점 개설희망자와 본부 사이에는 커다란 정보의 격차가 존재한다. 이러한 정보 비대칭은 인과관계에 혼선을 주어 기존 가맹점의 낮은 매출에 대해서는 가맹점주의 영업 노력부족으로 치부하고 높은 성과에 대해서는 프랜차이즈 본사의 브랜드 파워로 평가하는 등 정보를 왜곡하여 전달하기도 한다. 또한 가맹사업을 희망하는 사람들에게 단적으로 성공한 사례만을 공개하고 본사의 물류, 마케팅 지원 능력을 과대 포장하는 등 계약관계에서 왜곡된 정보를 제공하여 문제를 발생시킬 수도 있다.

이러한 프랜차이즈 계약의 특성으로 말미암아 가맹본사와 가맹점 양측의 기회주의 행동이 발생될 가능성이 매우 높으며 서로간의 이해충돌 시 적절한 합의점을 찾는 것이 쉽지 않다.

3. 지역제한에 대한 연구

프랜차이즈 관계자인 본사, 가맹점, 고객 3자 관계 속에서 가맹본사의 기회주의는 여러가지 형태로 나타날 수 있다. 가장 대표적인 문제가 가맹점들의 과도한 초기 투자비용 문제이다. 국내 프랜차이즈 산업은 불명확한 거래실적과 영업자료의 부족으로 매출에 따른 로열티를 받을 수 없는 산업구조를 가지고 있다(김경민 2007). 이러한 산업 특성으로 대부분 가맹본사들은 가맹점의 매출기여에 따른 이익발생보다는 가맹사업 시작준비 단계에서 발생하는 가맹비, 인테리

어비, 교육/훈련비를 중요 수익원으로 인식하고 있다. 그래서 가맹본사는 최대한 많은 가맹점들을 모집하려고 노력할 뿐 비즈니스 모델의 내실화로 매출증가에 따른 영업이익을 공유하려는 노력은 덜하게 된다. 이러한 구조 내에서 가맹본사의 기회주의가 심화되면 가맹점들의 브랜드 내 경쟁은 더욱 심화되는 결과를 가져올 것이다.

Williamson(1981)은 자산 특유성으로 기회주의가 발생할 때 이를 완화시키는 다양한 방법으로 인질(hostage)의 개념을 제안하고 있다. 예를 들어 계약 당사자 양측간의 공동지분 투자로 기회주의를 일으킨 사람도 손해가 발생할 수 있도록 사업구조를 만들면 기회주의는 감소될 수 있다. 프랜차이즈 산업 내에서 지역제한이 이러한 역할을 할 수 있다. 지역제한이란 가맹본사가 가맹점들로 하여금 한정된 지역에서만 재화와 용역을 판매하도록 제한하는 계약조건이다. 겉으로는 지역제한은 판매지역을 제한한다는 측면에서 가맹점들에게 불리한 계약조건처럼 보이지만 종속적인 가맹점들의 영업기반을 보호해 가맹본사의 기회주의를 완화시킨다는 측면이 더 중요하다. 즉 초기 가맹점들은 인테리어 비용과 교육비용, 가맹비 등을 본사에게 지급하는 대신 가맹본사로부터 지역제한을 인정받아서 가맹본사의 기회주의를 사전에 방지한다. 현행 2008년 수정된 가맹사업법에 의하면 계약서에 표기된 지역제한이 있을 경우, 가맹점은 해당지역에서 배타적인 영업권을 갖게 되고 본사는 동일 지역 내에 계열사를 포함하여 유사한 제품, 서비스를 제공하는 어떠한 업체도 입점 시킬 수 없다. 만약 이러한 조건을 지키지 않는다면 가맹점은 정당하게 해

당 계약을 파기할 수 있고 이에 따른 손해배상을 본사에게 청구할 수 있도록 되어 있다. 결국 가맹점들은 초기 사업비용을 보전받기 위해서 지역제한 조건을 인질로 활용할 수 있는 것이다.

본 연구는 이러한 상반된 관점에서 ‘지역제한(territorial restraint)’의 기회주의 통제 효과에 대해서 살펴 보고자 한다. 기회주의를 통제하여 거래특유자산을 보호할 수 있는 기제들에 대해서는 이미 많은 연구가 되어 있다. 예를 들어 명시적 계약의 이행(Lusch and Brown 1996), 관계규범(Heide and John 1992, Macneil 1980), 입증절차(Heide and John 1990, Stump & Heide 1996), 상호거래특유투자(Anderson and Weitz 1996), 감시(Lal 1990) 등이 대표적인 통제기제로 볼 수 있다. 그러나 본 연구는 이러한 행동규범이나 상쇄 투자관점이 아닌 계약조건으로써 지역제한이 가맹본사의 기회주의를 통제할 수 있는지 살펴보고자 한다.

III. 가설 설정

프랜차이즈 산업 내에서 기회주의의 변수는 기존 거래비용이론을 활용하여 기업규모변수(매출규모, 존속기간 등)와 거래이전 수익관련 변수(가맹비용, 교육비용, 초기 인테리어비용)로 구분이 가능하다. 이러한 변수들은 프랜차이즈에 관련된 기존연구들(Dwyer, Schurr, and Oh 1987)에서 사용한 변수를 변화시킨 것으로서 거래빈도, 환경 불확실성, 자산특이성을 프랜차이즈 산업 특성에 맞게 변화시켰다. 본 연구는 이러한

구조적인 변수들을 제외하고 지역제한이라는 조건이 있을 때 가맹본사와 가맹점들의 기회주의가 어떻게 새로운 전략으로 구체화되는지 살펴보고자 한다.

지역제한은 기본적으로 수직적 제한(vertical restraints)의 하나로서 많은 연구들이 경제학적 관점에서 불공정 거래와 효율성 측면에서 연구되었다. Mathewson and Winter(1983, 1984)는 제조업체가 소매상을 통제하여 이익추구를 하는 것을 가정으로 이익극대화를 위해서 점포수를 통제하거나 가격을 통제할 때 발생할 수 있는 문제점들을 수리적 모형으로 정리하였다. 즉 한 가맹점에게 지역제한을 줄 경우, 동일 브랜드 내 경쟁은 일어날 수가 없다(Benjamin and Murphy 1988)는 사실을 토대로 제조업체가 소매상 개수를 자기에게 유리하게 제한할 것이라고 가정하였다.

이러한 경제학 연구방법은 수직적 통합이 제조업체와 소매상 모두의 부를 극대화할 수 있다고도 주장하지만 실제로 국내 프랜차이즈 경쟁환경에서는 가맹본사와 가맹점간의 기회주의가 다른 결과를 가져올 수 있다. 즉 매출에 따른 수수료를 수취할 수 없는 한국 내 프랜차이즈 산업 특성 때문에 가맹점 개설이익에 의존하는 본사는 최대한 많은 가맹점을 한정된 지역에서 출점하려고 할 것이며 이는 경제적 접근에서 가정한 소매상의 개수를 통제(제한)하는 것이 아닌 반대로 보다 많은 소매상을 출점시키려는 의도로 나타날 것이다. 이러한 상황에서 지역제한은 한 지역의 상권을 보호해주기 때문에 신규점포 출점을 불가능하게 만든다.

그러나 이에 대해서 가맹본사가 동일 브랜드가 아닌 유사 브랜드를 출시하거나 기

존 경쟁 브랜드를 인수하여 새로운 가맹점을 동일지역 내 출점시킨다면 기회주의 전략으로 볼 수 있다. 즉 동일 브랜드는 안 되지만 기존의 물류시스템이나 마케팅 역량을 이용할 수 있는 다른 브랜드를 시장에 출시시켜 가맹점 개설이익을 확보하려는 것이다.

2008년 가맹사업법 개정으로 이후 이러한 동일 가맹본사에 의한 유사 브랜드 업종 진출은 금지되어 왔다. 본 연구는 법 개정 직후인 2008년을 기준으로 지역제한이 있는 경우 가맹본사의 브랜드 수 변화를 살펴보고자 한다. 즉 지역제한여부에 따른 브랜드 수의 유의미한 차이가 존재하는지 살펴보고자 한다. 따라서 가설1은 다음과 같이 정의할 수 있다.

가설1: 지역 제한에 따라서 가맹본사 브랜드 수의 차이가 존재할 것이다.

또한 계약해지 측면에서도 가맹본사는 지역제한권이 있는 경우, 좀 더 적극적으로 행사할 가능성이 있다. 기존 연구들은 가맹본사의 과위를 강압적, 보상적 권력 기반과 전문적, 준거적으로 구분하여 그 성과를 평가하였다(김선경 등 2010). 그 결과 가맹본사는 가맹점을 상대할 때, 강압적, 보상적 권력을 사용하기 보다는 전문적, 준거적 권력을 토대로 관리하는 것이 더 효과적이라는 사실을 보여주었다. 이러한 전문적/준거적 기반 관리의 대표적인 사례가 바로 계약종료, 해지, 연장에 대한 가맹본사의 판단과정이다.

일반적으로 프랜차이즈 산업에서는 가맹본사와 가맹사업자 간의 계약종료시기에 서

로 조건이 맞지 않아 상호협약 하에 계약을 종료시키는 것이 가능하다. 그러나 ‘계약해지’는 일반적으로 가맹본사의 의사가 더 많이 반영되어 계약을 종료시키는 것이다. 가맹사업자는 초기 투자한 비용 때문에 중간에 계약을 해지하는 것을 원하지 않지만 가맹본사는 새로운 가맹점의 입점으로 초과이윤확보가 가능하기 때문에 계약해지를 선호할 수 있다. 특히 가맹점들이 지역독점권을 가지고 있다면 가맹본사의 지시나 계약을 따르지 않을 경우, 계약해지에 대한 인센티브가 더욱 더 높아진다. 만약 가맹사업자가 지역제한을 가지고 있지 않다면 가맹본사는 지역 내 신규 가맹점들의 개설 가능성을 노출시켜 기존 가맹점을 통제(압박)할 수 있지만 지역제한이 있는 경우, 중복 출점이 불가능하기 때문에 가맹본사는 좀 더 적극적으로 가맹계약 해지 의사를 가지게 될 것이다. 또한 계약해지 이후에만 신규 가맹사업자를 모집하여 개설이익을 확보하는 것이 가능하기 때문에 계약사항에 대해서 보다 적극적으로 관리하려고 할 것이다.

가설2: 지역 제한에 따라서 가맹본사와 가맹점간의 계약해지정도에서 차이가 존재할 것이다.

위의 두 가설은 상권구성이나 브랜드 매출이 안정화된 상태를 가정하기 때문에 샘플 구성에 몇 가지 제한사항이 필요하다. 예를 들어 지역제한이 강제판매할당제도와 같은 보완책과 함께 실시되어 그 효과를 구

분하기 어렵거나⁵⁾(이승철, 1999). 또는 가맹본사의 매장인 직영점의 투자성격이 명확한 경우(예: 플래그쉽 스토어)에만 지역제한을 실시하는 경우에는 정확한 분석이 어렵다. 그러나 국내의 경우, 우선 연구 샘플을 통제하여 직영점 비율(직영점 비율이 높은 샘플 제외)과 가맹점 숫자(가맹점 숫자가 적은 경우 제외)를 제한하여 안정화된 프랜차이즈 본사를 연구대상으로 할 경우 문제점을 최소화할 수 있다. 특히 현행법상으로 판매목표제도를 강제할 수 없기 때문에 지역제한의 효과와 본사의 브랜드 확장 의지와 계약해지 비율을 살펴보는 것이 가능할 것이다.

IV. 실증분석

1. 조사대상의 선정

본 연구에서는 프랜차이즈 관련 데이터는 공정거래위원회 프랜차이즈 정보공개서의 주요 내용과 한국전자공시시스템의 재무제표를 기준으로 작성하였다.

국내 프랜차이즈의 산업 특성 상 업종에 따라서 거래 참여자들의 거래방식과 매출수준이 너무나 다양해서 하나의 샘플을 구성하기에는 산업 내부적 요인이 매우 크다. 예를 들어, 도매업의 프랜차이즈 거래에서는 가맹점이 일반 기업단위로 구성되어 가맹본사와 대등한 관계를 형성하기도 하고

5) 지역제한과 강제판매할당 제도가 동시에 실시되는 경우, 해당 지역 내 본사가 원하는 매출규모를 달성하지 못할 경우, 직접적인 계약 해지사유/경영 지도사유가 되기 때문에 가맹 본사가 굳이 유사 브랜드를 출점하거나 다른 이유로 계약해지를 추진할 인센티브가 없어진다.

일부 서비스 산업에서는 제조업체가 고정된 매출수수료를 지불하는 곳도 있다. 이러한 특수성으로 하나의 이론으로 접근하기 위해서는 다양한 산업을 포괄하는 전체샘플보다 특화된 산업으로 분석수준을 하향조정 할 필요가 있다.

본 연구에서 프랜차이즈 내 기타외식업종을 분석대상으로 하였다. 그 이유는 우선 가맹본부 당 가맹점의 숫자가 많아 일반화된 계약조건 연구에 타당하다. 기타외식업종 중 가맹점이 많은 가맹본사는 거의 2,000개에 육박하며, 특수하고 예외적인 계약들보다 일반적이고 보편화된 프랜차이즈 계약을 중심으로 표준화된 경우가 많다. 또한 다른 사업에 비해서 업태 내 이슈(외생, 품질, 상권 보호 등)가 많아서 계약연장, 유지, 해지 등 계약관련 분쟁에 따른 이해관계를 압축적으로 살펴볼 수 있다.

공정거래위원회에 등록된 800개 이상의 외식관련 프랜차이즈에 대해서 다음의 기준을 적용하여 분석대상을 선별하였다. 우선 1) 경영의 연속성을 보장하기 위해서 2007, 2008년 적어도 2년간 실적이 있는 기업, 2) 앞에서 언급한 문제점들과 가맹점당 매출

비교를 위해서 직영점 비율이 10%를 넘지 않는 가맹점 중심의 가맹본사, 3) 보편화되고 안정화된 프랜차이즈 거래를 연구대상으로 분석하기 위해서 2008년 기준으로 가맹점의 수가 50개 이상인 기업, 4) 프랜차이즈 정보공개서 및 정보공시 사이트에 등록이 필요한 기업으로 분석의 범위를 한정하였다. 그 결과 120개의 업체가 선정되었다.

2. 분석 기업의 특성

분석기업의 특성은 <표 2>에 나타나 있듯이 전체 120개의 분석 기업 중에서 지역 제한이 있는 경우는 33개로 27%정도이며 지역제한을 하지 않는 경우는 87개로 73% 정도이다.

전체 평균 매출은 약 150억 원 정도이며 운영 중인 브랜드 평균개수는 약 2개로 보인다. 특히 사업을 위해서 가맹점들이 초기 지불해야 하는 초기투자 금액의 평균은 약 8천만원정도로 적지 않은 금액이 소요되는 것을 알 수 있다. 계약에 대해서는 1년 동안 평균 명의 변경 회수는 약 10건 정도이

<표2> 분석기업의 특성

구분	지역제한有	지역제한無	총합계
개수	33	87	120
매출액(천원)	17,907,247	13,751,711	14,894,483
브랜드수	2.48	1.68	1.90
초기 투자비(천원)	55,662	87,869	79,012
명의변경	11.52	9.32	9.93
계약해지	8.24	4.14	5.27
계약종료	5.48	9.33	8.28
가맹점당 매출액(천원)	105,941	88,277	93,134

며 계약종료는 8건, 계약해지는 5건 정도이다. 가맹점당 매출액은 약 9천만 원 정도로 보인다. 이 밖에 연구 샘플을 제한한 결과, 120개 기업의 평균 가맹점의 수는 약 145개로 적절한 규모의 프랜차이즈 기업들을 대상으로 분석한 것으로 보인다.

본 연구의 목적은 지역제한 여부에 따라서 가맹본사와 가맹점들의 대응전략이 기회주의 측면에서 어떻게 달라지는지 분석하는

데 있다. 따라서 지역제한의 여부(지역제한 有/無)에 따른 브랜드수, 계약과기 정도, 가맹점 당 본사 매출기여수준을 One Way ANOVA를 통해서 분석하였다. 분석통계 패키지는 SPSS15.0을 활용하였다.

가설검정을 위해서 먼저 지역제한 자체가 기업들의 내생적 요인에 의해서 결정되는지를 판단할 필요가 있다. 예를 들어서 지역제한을 계약서에 명기하는 기업들의 매

〈표 3〉지역제한에 따른 내생적 변수

구분	구분	Sum of Squares	자유도	Mean Square	F	Sig.
계열사수	Between Groups	0.28	1	0.28	1.08	0.30
	Within Groups	30.92	118	0.26		
	Total	31.20	119			
매출액	Between Groups	4.13148E+14	1	4.13148E+14	0.18	0.67
	Within Groups	2.65089E+17	118	2.24652E+15		
	Total	2.65502E+17	119			
매장개수	Between Groups	22675.27	1	22675.27	0.46	0.50
	Within Groups	5826192.69	118	49374.51		
	Total	5848867.97	119			
초기 투자비	Between Groups	24817486309	1	24817486309	0.69	0.41
	Within Groups	4.24687E+12	118	35990385135		
	Total	4.27168E+12	119			
명의변경	Between Groups	115.09	1	115.09	0.17	0.68
	Within Groups	79725.23	118	675.64		
	Total	79840.33	119			
계약종료	Between Groups	354.35	1	354.35	0.54	0.46
	Within Groups	77799.58	118	659.32		
	Total	78153.93	119			
매장 증가율	Between Groups	0.85	1	0.85	0.93	0.34
	Within Groups	107.72	118	0.91		
	Total	108.57	119			
가맹점 비율	Between Groups	0.00	1	0.00	0.04	0.84
	Within Groups	0.01	118	0.00		
	Total	0.01	119			

출이나 투자 등에서 다른 기업과 차이점이 존재하는지 살펴보고 이러한 관련변수들의 내생성(endogenous) 정도도 함께 분석할 필요가 있다. 만약 지역제한여부가 기업의 매출이나 투자성향에 따라서 사전에 자체적으로 결정되는 요인이라면 내생적 요인과 지역제한여부가 혼재되어 연구에서 목표로 한 적절한 가설검증이 불가능할 수 있다. 이에 가설에서 제시한 변수들을 제외하고 다양한 내생변수들과 지역제한 여부와의 관련성을 분석하였다. 이에 가설선정과 관련된 변수들을 제외하고 고려된 내생변수로는 계열사 개수, 매출액, 매장개수, 초기 투자비(가맹비+초기투자비용), 명의변경, 계약종료, 매장 증가율 등이다.

그 결과 <표 3> 분산분석결과표에 의하면 지역제한 여부에 따라서 계열사 개수, 매출액, 매장개수, 초기 투자비(가맹비+초기 투자비용), 명의변경, 계약종료, 매장 증가율 등의 차이는 지역제한 여부에 따라서 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이는 분석 대상이 되는 120개의 샘플에서 지역제한여부 따라서 내생적 요인들의 차이는 존재하지 않는 것으로 볼 수 있다.

3. 가설검증

지역제한에 대한 일원변량분석(One Way ANOVA) 결과는 <표 4>와 같다. 그 결과 지역제한여부에 따라서 ‘브랜드 수’와 ‘계약해지’가 유의미한 차이로 보이고 있다.

우선 <가설 1>은 p값 0.04로 채택되어 지역제한에 따른 브랜드의 수는 유의미한 차이를 보이고 있으며 신규 브랜드 출점 여부에 지역제한이 중요한 영향을 미쳤다는 사실을 알 수 있다. 이승철(1992, 1999)은 지역제한이 근본적으로 경쟁을 제한하기 위한 것이 아니라, 브랜드 내 또는 브랜드 간의 경쟁을 촉진시켜 생산량을 증가시키는 것이라고 주장하였다. 특히 지역제한은 프랜차이즈 거래에서는 상호간의 기회주의를 사전에 방지하는 역할을 수행하여 최종적으로 소비자후생 증대에도 크게 기여한다고 주장하였다. 이러한 경제학적 관점은 Mathewson and Winter(1983)의 연구에서도 볼 수 있는 주장으로 지역제한은 불공정 관행이 아니며 특히 프랜차이즈 산업 내에서는 오히려 효율성을 증대시킨다는 결과로도 볼 수 있다.

<표 4> 지역제한에 따른 브랜드수, 계약해지, 가맹점 당 매출액의 차이

구분		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
브랜드수 (가설1)	Between Groups	15.57	1	15.57	4.22	0.04**
	Within Groups	435.23	118	3.69		
	Total	450.80	119			
계약해지 (가설2)	Between Groups	403.06	1	403.06	7.22	0.01**
	Within Groups	6584.41	118	55.80		
	Total	6987.47	119			

*p<.1, **p<.05, ***<.01

1:지역제한 실시; 0: 지역제한 미실시

그러나 이러한 지역제한의 경쟁효과가 국내의 프랜차이즈 경쟁 환경에서는 변질될 수 있다는 사실을 위의 연구결과가 보여주고 있다. 이는 과도한 초기 투자비용 문제와 매출관련 수수료 수취의 어려움으로 인해서 가맹본사가 가맹점 개설수익에 의존한 결과이다. 즉 지역제한의 효과가 전체 시장의 매출확대 또는 고객 서비스 개선이 아니라 초기 가맹점 확보 차원에서 실행 후 성공적인 브랜드 정착된다면 유사브랜드 확장이라는 전략적 과정을 변질될 수 있다는 사실을 보여준다. 경제학자들은 지역제한이 가맹본사의 기회주의적 행동을 방지한다는 주장하였지만 실제로 이러한 효과는 가맹본사의 다른 전략(유사 브랜드 출점전략)에 의해서 상쇄될 수도 있다.

<가설 2>도 p 값 0.01로 채택되어, 계약해지 정도는 유의미한 차이를 보여 지역제한 여부가 어느 정도 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 계약서에 명기된 조건들을 통한 가맹점 관리방식은 공식화되고 준거적 방식의 하나로써 기존 연구에서는 서로 간 신뢰가 쌓여있다면 이러한 방식에 의한 가맹점 관리방식이 효율적이라고 설명하고 있다(오세조 등 2003). 그러나 실제 이러한 조건들을 이행하는데 있어서는 지역제한이라는 조건이 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 즉 동일한 계약해지 사유라고 하여도 가맹본사의 이해관계에 따라서 실제 계약해지 여부는 달라질 수 있다. 지역제한 상황에서는 기존 가맹점의 계약해지 사유에 대해서 좀 더 적극적으로 반응하여 통제하려는 의지가 높다는 사실을 알 수 있다.

V. 결론

1. 연구결과

거래비용과 관련된 많은 경제학 연구들은 자산특이성이 높을수록 수직적 통제가 더 효율적이라고 설명하였다(Joskow 1988). 이는 프랜차이즈 산업에서도 동일하게 적용되어 지역제한, 재판매가격유지 등 자산 특이성에 따른 수직적 제한으로 효율성을 높일 수 있다(Minkler and Timothy 1994). 구체적으로 프랜차이즈 계약에서 가맹점들이 초기 투자하는 인테리어 비용을 포함해서 모든 시설들은 특이성이 매우 높은 자산으로 가맹본사의 수직적 제한(혜택)이 필요하다. 예를 들어 가맹본사는 재판매가격유지 정책과 지역제한을 병행하여 가맹점들이 경쟁 없이 초과이윤을 확보할 수 있도록 보호해야 한다. 이는 초기 소요되는 설비 투자에 대한 대가로 가맹점들은 정상이윤을 초과하는 이윤(지대)이 있을 때만 장기적인 수익을 달성할 수 있다. 이러한 의미에서 지역제한과 초기 투자비는 쌍방 도덕적 해이(two way moral hazard)를 방지하기 위한 안전장치로 사용될 수 있다.

그러나 연구결과 실제로 많은 가맹본사들은 지역제한에도 불구하고 유사한 업종의 다른 브랜드들을 출시하여 가맹점들과 브랜드 내 경쟁을 유발 시키는 것으로 보인다. 즉 기본 물류 시스템이나 마케팅 조직을 활용하면서 브랜드만 추가했을 때 발생할 수 있는 규모의 이익이 더 크기 때문에 브랜드 내 경쟁을 선호할 수밖에 없다. 또한 새로운 가맹점들의 초기 투자비는 가맹본사 매

출이나 이익으로 인식되기 때문에 장사가 잘되는 지역에 유사업종의 프랜차이즈를 집중적으로 출점하면서 가맹점들의 이익을 간접적으로 회수할 수도 있다.

또한 이러한 지역제한에 따른 유사 브랜드 출점과 더불어 기존 가맹점들의 시장철 수요인도 정도 차이가 발생하고 있다. 계약해지는 계약기간동안 양방간의 계약조건에 대한 불이행 때문에 거래가 단절되는 것이며 계약종료는 해당기간동안 계약을 이행하고 신규계약조건이 맞지 않아서 추가계약을 이행하지 않고 계약을 종료시키는 것을 말한다. 정상적인 거래 내에서 가맹계약종료의 사는 가맹점에 의해서 표현되고 계약해지는 가맹본사가 먼저 제기하는 경우가 많다. 연구 결과 가맹점들에게 지역제한이라는 권한이 있다면 가맹본사는 계약해지라는 통제수단으로 더 자주 이용하는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점

프랜차이즈의 장기성과평가에 대해서 많은 연구들은 규모, 재정능력, 경영의 전문성, 통제욕구 등을 주요 변수로 하였다. 특히 거래비용관련 논문 (Anderson and Weitz, 1986)들은 제조업체의 자산특유성과 잠재거래규모를 통해서 수직적 통합여부를 평가하였다. 본 연구는 이러한 가맹본사의 기회주의적 상황에 대해서 지역제한을 통해서 실제 사례에 적용시켜 통계적인 차이를 보여주었다는데 연구의의가 있다. 특히 지역제한이 본사의 도덕적 해이를 방지하는데 그 역할이 부족하다는 결론을 제시하고자 한다. 이러한 결과를 근거로 지역제한제도가 실제

로 가맹본사의 기회주의를 방지하기 위해서는 유사 브랜드 런칭과 계약해지 사유에 대한 명문화와 유예기간의 장기화 산정이 동시에 추진되어야 하며 동시에 가맹점들에 대한 체계적인 판매/영업지원이 필요하다는 사실을 알 수 있었다.

일반적인 상거래 관계에서 제조업자나 유통업자가 자신의 대리점 또는 소매점에 일정한 지역 또는 특정 상대방에게만 판매를 하도록 조건을 붙이는 것은 공정거래법상 불공정거래행위 유형 중 '거래지역 또는 거래상대방 제한 행위'로 금지된다. 지역제한(territorial restraint)에 대한 기존 구조주의적 관점은 이는 자유경쟁을 제한하고 소비자가격에 영향을 미치는 결과를 초래하기 때문에 법적으로 단속해야 하는 비경쟁적인 행위이라는 것이다. 그러나 프랜차이즈 거래는 일반적인 상거래와 달리 지역적 제한에 대해서 예외적으로 인정하고 있다. 오히려 최근 개정된 가맹사업법에서는 프랜차이즈 지역제한은 강화되어 해당 지역 내에는 가맹본사가 동일매장은 물론 계열사가 운영하는 다른 유사 브랜드의 매장도 운영할 수 없도록 금지하고 있다. 이러한 제도적 장치가 제대로 작동하기 위해서는 본사의 브랜드 확장을 제도적으로 감시하는 것도 중요하지만 그 전에 시장 전체적으로 매출 이익을 공유할 수 있는 매출 기반의 수수료 제도를 정착시켜야 한다. 과도한 개설이익에 치중한 프랜차이즈 산업구조를 변화시켜 기존 가맹점과 영업이익을 정당하게 공유하는 시스템을 정착시켜야 한다. 현재와 같이 가맹점을 개설할 때 마다 큰 이익이 발생하는 구조라면 지역제한이라는 규정이 있더라도 가맹본사는 새로운 기회주의 전략으로 계속

매장을 확대할 것이고 이러한 구조에서 정보의 비대칭적 열위에 있는 가맹점들은 손해를 볼 수밖에 없다.

결론적으로 본 연구에서는 다음과 같은 정책적 시사점을 제시하고 한다. 첫째, 가맹점 개설 시 가맹본사가 수취하는 초기이익(인테리어 마진, 가맹비, 교육비 등)을 매출대비 수수료 이익(로열티)으로 전환하는 지원책이 필요하다. 일단 초기 가맹점을 개설만 하면 큰 이익이 발생하는 구조 내에서는 지역제한을 통해서 가맹점들의 상권을 보호하는 것이 어려울 것이다. 만약 계약서 내에서 명기되지 않아도 가맹점 개설이익보다 매출대비 수수료이익이 더 크다면 가맹본사는 가맹점들과 동반 성장하려는 인센티브가 생길 수 있다. 이를 위해서는 가맹본사는 물론 가맹점들도 ‘내 장사’라는 잘못된 의식보다는 서로 매출정보를 공유하고 마케팅 전략에 적극적으로 동참하는 등 협력의 토대를 자발적으로 만들어야 한다.

둘째, 국내 협소한 상권을 극복하기 위해서는 가맹본사의 초기 적극적인 해외진출에 대한 지원이 필요하다. 가맹본사 입장에서 사업 다각화에 대한 필요성은 항상 느끼고 있는 매력적인 대안이다. 특히 제한된 국내 상권만을 대상으로 할 경우, 매출정체는 피할 수 없는 상황이 되며 이에 유사 브랜드 런칭에 대한 유혹은 버릴 수 없을 것이다. 이를 극복하기 위해서는 국내시장이 포화된 상태에서 해외 진출하는 전략보다는 초기 상품기획에서부터 글로벌 소싱을 고려한 비즈니스 모델을 제시해야 한다. 그 동안 많은 프랜차이즈 가맹 본사들이 해외진출에 도전한 것이 사실이지만 대부분 한인들의 집단지주(한인타운)를 중심으로 단순 홍보

목적으로 진출한 것이 사실이다. 간혹 가맹본사가 해외시장에 적극적으로 진출하려고 하여도 전반적인 상품기획 능력이 부족하여 글로벌 소싱에 대한 어려움을 겪었던 것도 사실이다. 이를 극복하는 방안으로 해외 프랜차이즈 인큐베이터 개념의 현지 지원프로그램이나 성공과 실패사례에 대한 체계화된 매뉴얼을 제공하는 것도 정책적으로 검토할 만한 내용이다.

논문접수일: 2010. 12. 6

게재확정일: 2010. 12. 9

참고문헌

- 강병오, 이정희, 김진수(2009), “프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안”, *유통연구*, 14(5), 153-179
- 김경민, 나준희, 이영찬(2007), “프랜차이즈 시스템에서 브랜드 자산, 내부브랜드 활동, 갈등 및 관계해지의 구조적 관계에 관한 탐색적 연구”, *유통연구*, 12(1), 65-84.
- 김선경, 김영국(2010), “프랜차이즈 본부의 권력 행사가 가맹점의 갈등해결유형과 성과에 미치는 영향”, *호텔경영학연구*, 19(1), 121-135
- 장범진, 박동욱, 박진우, 김원식, 권영주, 전종민, 진재영(2003), *통신시장의 수직적 산업구조와 기업형태: 이론 및 사례, 정보통신정책 연구원, 연구보고 03-14*
- 오세조, 김상덕, 오일두(2003), “관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가

- 맹점의 결속과 관계만족에 미치는 영향”,
유통연구, 8(1), 1-118
- 이상건(2002), “외식체인점의 영향전략과 관계
결속의 관계”, *관광학연구*, 26(2), 97-117
- 이승철(1999), “공정거래경제학”, 1999, 1쇄, 한
국경제연구원
- 이승철(1992), “불공정거래행위의 경쟁정책”,
한국경제연구원
- 이자형, 윤지환(2006), “가맹사업자의 통제와 지
원이 외식프랜차이즈 동일성 유지에 미
치는 영향”, *관광학연구*, 30(2), 259-277.
- 임영균, 안광호, 김상용(2006), 고객지향적 유통
관리, 학현사 1판 1쇄, p371
- Anderson, Eric and Richard L. Oliver (1987),
“Perspectives on Behavior-Based Versus
Outcome-Based Salesforce Control System,”
Journal of Marketing, 51(4), 76-88.
- Anderson, Eric and Barton Weitz (1992), “The
Use of Pledges to Build and Sustain
Commitment in Distribution Channels”,
Journal of Marketing Research, 29(1),
18-34.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1986),
“Make-or-Buy Decisions: Vertical
Intergration and Marketing Productivity,”
Sloan Management Review, 27(Spring),
3-19.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989),
“Determinants of Continuity in Conventional
Industrial Channel Dyads,” *Marketing
Science*, 8(4), 310-323.
- Banerji, S. and C. Simon (1991), “Franchising
Vs. Ownership: A Contracting Explanation”,
mimeo, University of Chicago.
- Benjamin Klein and Kevin M. Murphy(1988),
Vertical Restraints as Contract Enforcement
Mechanisms, *Journal of Law and
Economics*, 31(2), 256-297
- Bradach, J. L.(1998), “Franchise Organizations”,
Harvard Business School Press 1rd
- Brickley, James A. and Frederick H. Dark
(1987), “The choice of Organizational
Form: The Case of Franchising,” *Journal
of Financial Economics*, 18(2), 401-420.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1988), “A
Transaction Cost Perspective on Vertical
Contractual Structure and Interchannel
Competitive Strategies,” *Journal of
Marketing*, 52(2), 21-34.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo
Oh (1987), “Developing Buyer-Seller
Relationships,” *Journal of Marketing*,
51(4),11-27.
- George John(1984), “An Empirical Investigation
of Some Antecedents of Opportunism in
a Marketing Channel”, *Journal of
Marketing Research*, 21(3), 278-289
- Heide, J.B. & George J. (1992), “Do Norms
Matter in Marketing Relationships?”,
Journal of Marketing, 56(1), 32-44.
- Heide, J.B. and George J. (1990), “Alliances in
Industrial Purchasing: The Determinants
of Joint Action in Buyer-Supplier
Relationships”, *Journal of Marketing
Research*, 27(1),24-36.
- Hunt, Shelby D., Richard D. Sparkman, James
B. Wilcox(1982), “The Pretest in Survey
Research: Issues and Preliminary Findings”,
Journal of Marketing Research (May),
269-273

- Joskow, Paul L.(1988), "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence", *The Journal of Law Economics and Organization*, 4(1), 95-117
- Lal, R. (1990), "Improving Channel Coordination through Franchising", *Marketing Science*, 9(4), 299-318.
- Lusch, R.F, & James R. B. (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Mathewson, G.F. and R.A. Winter(1983), "Vertical Integration by Contractual Restraints in Spatial Market", *The Journal of Business*, 56(4), 497-517
- Mathewson, G.F. and R.A. Winter(1984), "An Economic Theory of Vertical Restraints", *The Rand Journal of Economics*, 15(1), 27-38
- MacNeil, I. R. (1980), "Power, Contract, and the Economic Model", *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923.
- Milgrom, Paul and John Roberts(1992), "Economics, Organization and Management". Prentice Hall
- Minkler, Alanson P. and Timothy A. Park(1994), "Asset specificity and vertical integration in franchising", *Review Of Industrial Organization*, 9(4), 409-423
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38
- Norton, Seth W. (1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, University of Chicago Press, 61(2), 197-218.
- OECD, *Competition Policy and Vertical Restraints : Franchising Agreements*, 1994.
- Shane, Scott (2005), "From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company", *PH Professional Business*, First edition
- Shane, Scott and Maw-Der Foo(1999), "New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality", *Management Science*, 45,(2), 42-159
- Shane, Scott and Venkatesh Shankar(2006), "The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size", *Management Science*, 52(5) 773-787
- Stump, R. L. and Jan B. Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships", *Journal of Marketing Research* 33(4), 431-441.
- Williamson, Oliver E. (1978), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, Oliver E. (1981), "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537-1568.
- Williamson, Oliver E. (1991), "Comparative Economic Organization: An analysis of discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, Oliver E. (1996), *The mechanisms of governance*(1st ed.). New York, NY: Oxford University Press.

The effect of Territorial Restraint in Food&Beverage Similar Brand Extension

Lim, Chae Un^{*}
Lee, Joseph^{**}
Yi, Ho Taek^{***}

Abstract

In franchise industry, territorial restraint is a system that imposes exclusive right to franchisers in a certain business area. To the franchisers, this system guarantees monopoly profits in a local market and exclusive rights during the contract periods. In such a way, franchisee generates a big revenue at once on the basis of franchiser's initial investment such as interior cost and franchise fee, it must have supervised franchiser's moral hazard for the territorial restraint agreement. Rather than territorial restraint can be a system to give exclusive right to franchiser's so that they neglect their own sales and too much rely on headquarter's brand and marketing activities without their own efforts.

This paper assesses the implication of territorial restraint by examining the effect on brand extension, degree of contract termination. Drawing on research in transaction cost agreement and opportunism, the authors suggest that franchisee is highly likely to launch similar brand which is not effected on previous contract when territorial restraint is set out in the contract system. Moreover, the authors find that the degree of contract termination will be high in the existence of territorial restraint due to the franchisee's opportunism. The results imply that territorial restraint induces franchisee's opportunistic strategy more aggressively so that the possibility of brand extension or new brand launching will be increased. At the same time, franchisee is aggressively seeking for the

* Professor, Department of Business Administration, Sogang University

** doctoral student , Department of Business Administration, Sogang University

*** doctoral student , Department of Business Administration, Sogang University

reason for contract termination due to the pursuit of its profit maximization. Based on some empirical findings, this paper concludes with policy implications and some necessary fields of future studies desirable.

Key Words: Food&Beverage Franchise, territorial restraint, opportunism, opportunistic strategy