

국내 외식 프랜차이즈 기업의 중국 시장진출 리스크와 회피전략 연구

장광희

대전보건대학교 산학협력단 초빙조교수

A Study on the Risks and Avoidance Strategies of Franchise Food Companies to Entry Chinese Market

Kwang-Hee Jang^a

^aIndustry-Academic Cooperation Foundation, Daejeon Health Institute of Technology, South Korea

Received 30 May 2019, Revised 10 June 2019, Accepted 18 June 2019

Abstract

The after China's reform and opening up, the country has been facing the era of material abundance based on its economic power. The Chinese food industry has been growing along with economic growth, high quality, and diversified customer needs. Also, as Chinese people have strong attachment to food, many food franchise companies have been also growing rapidly.

As the Chinese government encourages and supports the field of food franchises, so that the quality and quantity of the Chinese restaurant industry have been improved largely. Meanwhile with the support of the Korean government to enter the overseas market, the number of Korean franchise companies are increasing to operate their business in China. Under the influence of Chinese food industrial climate, Korean companies are also in search of global market advancement to China. However, the risks in China are unexpected, which means that the recent move of China is literally showing rugby action, criticism of operating businesses in China has been climbed up and the domestic SMEs are seriously considering whether to stay or leave.

This study investigates the environmental risks of Chinese enterprises, in which the food franchise companies could experience, to manage any risks from entering the Chinese market with uncertainty. Through SWOT analysis and cases, strategies to avoid the risks are suggested for Korean companies to enter the Chinese markets.

Therefore, this study researches in the current status of Chinese and Korean restaurants, explores any risks in China in terms of exports to China and market advance, develops strategies to avoid those risks, and provides essential suggestions for entering into Chinese market.

Keywords: Chinese Market, Chinese Risk, Domestic Food Franchise, Risks Avoidance Strategies

JEL Classifications: F01, F40

^a First Author, E-mail: khjang@hit.ac.kr

© 2019 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

1. 연구의 배경

중국은 개혁개방 이후 경제력을 바탕으로 물질적 풍요의 시대를 맞고 있으며 중국의 음식 산업은 경제성장과 더불어 고급화, 고품질, 다양화의 고객 Needs가 형성되어 있고, 음식에 대한 애착이 강한 만큼 요식업 프랜차이즈 기업들도 빠르게 성장하고 있다. 중국의 외식 산업 발달은 미국, 유럽, 한국 등 선진국의 음식문화가 중국 개방과 함께 중국에 진출하고, 반대로 중국의 음식 문화가 이들 나라에 뿌리를 내리고 있어, 문화를 앞세운 음식 산업이 발달하고 있다. 이러한 상승세에 한국 기업들도 중국의 진출을 모색하고 있지만 중국은 정치적 다양성과 공산국 특유의 불안정성으로 한국기업들의 대중 리스크를 가중 시키고 있다.

한국경제의 무역구조에서 대중국 무역의존도는 날이 갈수록 증가하고 있는데 중국의 경제, 정치, 문화, 국방 분야에서 엄청난 질적 양적 성장을 이어 가고 있지만 경제 분야에서 GDP증가율이 하락하다 2019년 증가율 하락세가 멈춰서 안정적으로 자리 잡고 있다. 중국 국가통계국이 2019년 4월 발표한 2019년 1분기 국내총생산(GDP) 증가율을 6.4%로 발표했다. 줄곧 하락세를 보였던 경제성장률이 작년 4분기의 6.4%에서 멈췄고 경기 회복의 낙관적 전망도 나오고 있으나 여전히 중국 경제의 불확실성에 대한 우려를 가지고 있다. 이에 국내 기업들의 중국 진출 시 미·중 간의 무역분쟁에 따른 경제적 리스크, 복핵을 중심으로 한 정치적 리스크 속에서 대중국 진출에 대한 고민은 깊어가고 있다.

본 연구는 이러한 불확실성에 있는 대중국 시장진출을 위한 기업들의 리스크 관리를 위해 외식 프랜차이즈 기업이 겪을 수 있는 대중국 기업환경 리스크를 연구하고,

이를 회피 할 수 있는 전략을 SWOT분석과 사례 분석을 통해 연구하여 국내 기업들의 해외 시장진출에 도움이 될 수 있도록 실무적 시사점을 도출하였다.

2. 연구의 목적 및 방법

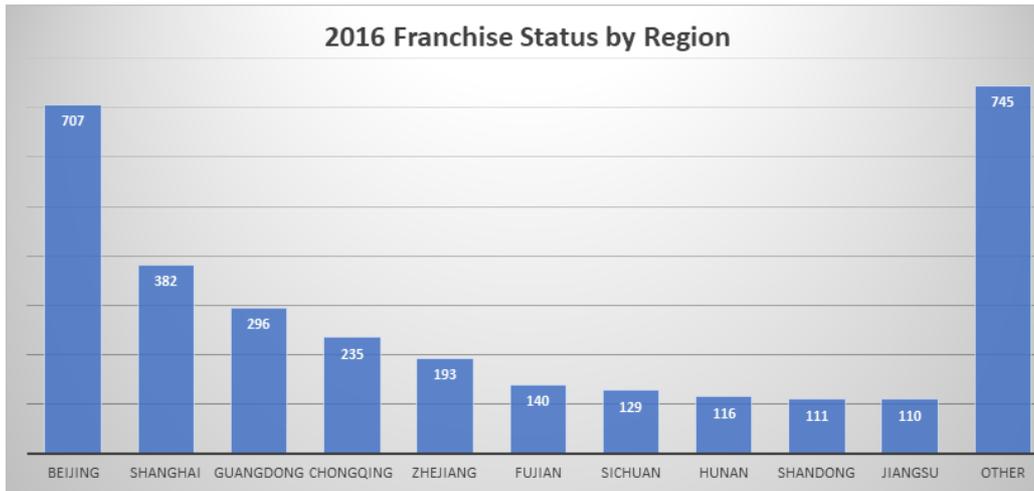
1990년 이후 한국 기업들이 해외직접투자를 나서면서 외식 사업도 급속히 해외 진출을 꾀하고 있다. 1979년 롯데리아의 개점 이래 한국의 외식 산업이 급격한 호황을 맞이한 것처럼 중국도 해외 브랜드의 유입이 외식사업 전체 발전에 기여하고 있다. 한국의 외식기업 중 BBQ가 선진경영기법을 중시해 2003년 3월 상해에 첫 번째 가맹점을 개설한 이래 약 3,000여개의 가맹점을 운영하고 있다. 이에 대중국 진출에 관심 있는 (주)놀부 NBG(놀부부대찌개), (주)대호가(죽이야기), (주)이바둑감자탕, (주)장충동왕족발 등 14개 국내 프랜차이즈 업체들이 중국 북경에서 2014년 공동 박람회를 개최하기도 하였다.

중국 정부가 중국 외식 프랜차이즈를 장려하고 지원하면서 외식산업 규모가 양적 질적 성장을 하고 있고, 중국 정부의 해외진출 지원으로 외식 프랜차이즈들이 한국 진출이 이루어지고 있는 상황에서 국내 기업들도 중국 외식시장의 분석을 통한 해외진출을 모색하고 있지만 중국이 가진 특유의 리스크는 중국의 최근행보는 말 그대로 럭비공 행보를 보이고 있어서 중국사업의 비관론이 일어나고 있으며 국내 중소기업은 남을 것인지, 떠날 것 인지를 심각하게 고민하고 있는 시점이다.

따라서 본 연구에서는 중국과 한국의 외식프랜차이즈의 현황을 알아보고 대중 수출 및 시장진출에 있어서 중국 리스크에 대한 연구와 이를 회피 진출할 수 있는 전략을 마련하고 중국 진출 시 필요한 시사점을 제시 해 주기 위해 연구를 하였다.

본 연구는 문헌 연구를 기반으로 이론적

Fig. 1. Franchise Companies by Region in China



Resource: Current Status and Advancement Plan of Chinese Franchise Market (KOTRA 2016)

연구와 사례 연구 등 선행연구를 통한 이론적 근거를 마련하였고, 중국의 프랜차이즈 시장의 현황 분석, 국내 프랜차이즈 업체의 진출 현황을 이론적 배경에 제시하였고 시장 진출 시 중국 리스크에 대해 선행연구를 통해서 연구하였고, 본 연구는 사례분석 중심으로 중국에 진출한 외식 프랜차이즈의 사례를 연구하고 이에 성공적인 진출을 가능하게 하는 전략들을 제시하도록 한다. 마지막으로 중국 리스크를 회피하면서 중국에 진출 할 수 있는 전략을 제시하여 대중국 비즈니스를 진행하고자 하는 기업들에게 시사점을 줄 수 있도록 구성하였다.

II. 중국 프랜차이즈 시장환경 분석

1. 중국 시장 현황

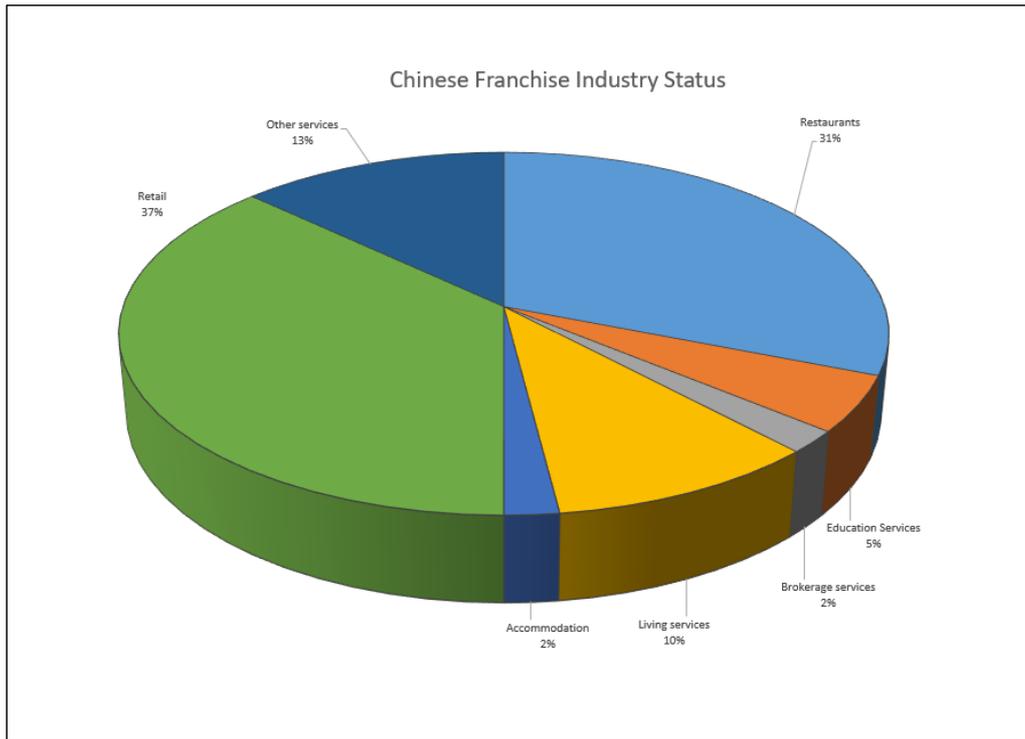
1) 정치적 환경

중국을 시진핑 주석의 집권으로 정치적 으로는 안정적 정치구조를 확립하고 대외 영향력을 확대하려고 노력하고 있다. 시진핑 주석은 임기 5년의 국가 주석과 중앙군사위원회 주석으로 재 선출 되면서 시진핑 2기의 추진력을 바탕으로 안정적인 정치적 입지를 다졌다. 또한 중국의 글로벌 영향력 확대와 무역·투자 자유화 증진으로 중국의 위상을 높이려고 하고 있으나 미중분쟁으로 무역·기술 분야의 갈등으로 중국의 불확실성은 커지고 있다.

2) 경제적 환경

경기 둔화 속에서도 안정적으로 경제정책을 수행하고 있어 질적 성장이 예상된다. 중국의 정책 기조는 안정적 성장과 성장의 질적 향상으로 정하고 6.5% 대의 성장을 목표로 하고 있다. 미국의 통상 분쟁 장기화로 경제적 환경이 불안한 상태에서 중국내 리스크가 증가하고 있고 주요 수출은 2017년 상반기 대비 2018년 상반기는 1조 1,728억 달러로 12.8% 증가했고 품목은 의류, 방직

Fig. 2. Chinese Franchise Industry Status



Resource: China Franchise Management Network (2016)

물, 무선전화기, 전기 제품, 농산물이며, 수입은 1조 332억 달러로 2017년 상반기 대비 19.9% 증가했고 주요 수출품목으로 전기 제품, 원유, 농산물, 반도체, 첨단기술 제품 등이 있어 수출과 수입 모두 증가세를 보이고 있다.

중국은 또 신에너지 자동차, 인공지능(AI) 산업, 블록체인 산업, 환경산업 등의 시장에 직간접 투자규모를 늘리고 있어 4차 산업과 환경 관련 산업의 시장 확대가 기대된다.

2. 중국 프랜차이즈 시장 현황

중국의 프랜차이즈 시장은 2000년대 초반

중국 내수시장을 중심으로 확대되기 시작하면서 대도시로 확산되기 시작했다. 프랜차이즈에 대한 정의는 미국 프랜차이즈협회(International Franchise Association)의 정의에 따라 프랜차이즈는 가맹본사와 가맹점간에 지적재산, 영업권, 영업 노하우, 제조 비법 등을 전수하고 사용 권리에 대한 수수료로 로열티를 받는 사업으로 정의할 수 있는데 Lee Jin-Ah (2012)의 연구에 따르면 중국은 1997년 최초로 관련 법규인 상업 프랜차이즈관리시범방법(商業特許經營管理辦法)을 발표하면서 프랜차이즈 산업이 시작되었고, 해외 진출은 관련 법규가 완비된 2000년대에 이루어지기 시작해 2003년 세계 최다 프랜차이즈 기업 보유국으로 성장하였다. 2016년 9월 기준 중국 상무부에

등록된 프랜차이즈 기업 수는 3,162개사로 지역별로 베이징707개 사, 상하이382개 사로 각각 22.4%, 12.1%의 비중을 차지하여 이 두 개 도시가 전체의 1/3을 차지하고 있다. 광동 282개사, 충칭 235개 등이 분포 되어 있고 (Fig. 1)과 같다.

Lee Jin-Ah (2016)의 연구에서 중국프랜차이즈 업체를 업종별로 조사하였는데 (Fig. 2)과 같다. 외식업이 전체 31% 수준이고, 소매업 37%, 기타 서비스업 13%, 생활서비스업이 10%, 교육서비스업 5% 등으로 구성되었고 나머지는 중개서비스업, 숙박업, 기타로 이루어 졌다. 이 자료에서 시사 하듯 중국의 프랜차이즈도 외식업 비중이 상당히 높은 것을 알 수 있다.

반대로 한국의 요식업도 중국에 진출해 있는데 나인로드 피제리아는 미국의 고속도로를 컨셉으로 해 고속도로를 타고 여행하는 중국 젊은이들에게 핫플레이스로 자리 잡았다. 피자마루는 2017년 7월 충칭에 1호점을 오픈한 이래 2개 점포가 운영되고 있으며 서래갈매기는 특수부위와 숯불구이를 특화시켜 갈매기살에 대한 중국 내 반응이 뜨겁다. 한국의 요식업 프랜차이즈가 성행하고 있는 이유는 한류문화와 맞물리고 한국의 다양한 고기 구이 문화에 매료되어 중국인들에게 많은 사랑을 받고 있다고 할 수 있다.

3. 프랜차이즈 관련 정책 및 규제

1) 프랜차이즈 등록

중국에서는 상업 프랜차이즈 관리조례 (商業特許經營管理條例)에 따르면 법인만이 프랜차이즈 사업을 할 수 있어 개인 사업자나 비법인 조직은 매장 운영은 가능하나 프랜차이즈 사업은 할 수 없다. 외국 기업이 프랜차이즈 사업하기 위해서는 독자 법인

또는 합자 법인 기업을 설립하고 프랜차이즈 상표를 등록해야 가맹점을 모집할 수 있고, 최소 2개의 직영점을 운영하고 있어야 가능하다. 또한 2개의 직영점을 1년 이상 운영하고 있어야 프랜차이즈 등록이 가능하다. 이는 취약한 자본력을 가지고 영업하는 부실기업에 대한 견제 정책으로 볼 수 있다.

2) 프랜차이즈 등록 갱신

프랜차이즈의 갱신은 상업 프랜차이즈 관리조례 제8조는 또한 프랜차이즈 기업이 매년 3월 31일 전에 등록 기관에 그 전년도 의 체결, 취소, 연장 체결 또는 변경된 특허 경영의 계약 상황을 보고해야 할 것을 명시해야 하며, 만약 규정을 위반했을 경우 등록 기관은 시정을 명하고 1만 위안 이하의 벌금을 부과 받을 수 있으며 시정하지 않을 시 1만 위안 이상 5만 위안 이하의 벌금을 부과 받을 수 있음을 공시하고 있어 강력한 처벌 규정도 제시하고 있다.

3) 프랜차이즈 가맹

중국의 요식업 식당들은 단순히 식사를 하는 공간을 넘어서 '감정과 휴식'을 넣은 문화공간으로 변화하고 있음. 고객들이 편안한 분위기에서 식사를 하고 휴식을 취할 수 있도록 인테리어와 소품, 서비스 품질 관리를 철저히 해야 할 필요성을 가지고 있다.

많은 중국 진출 프랜차이즈 기업이 컨설팅 계약, 라이선스 계약 등으로 등록 절차를 피하고자 하나 이는 편법이기 때문에 장기적으로 봤을 때 문제 발생의 소지가 많으니 프랜차이즈 등록 절차는 꼭 필요하다. 중국인 가맹자 또한 프랜차이즈 상담 시 상무부에 프랜차이즈 등록이 돼있는지 물어볼 만큼 중국인들 또한 이러한 법률문제에 관심이 많고 향후 문제가 생기는 것을 피하기 위해 관련 절차에 대한 숙지가 필요하다.

4. 중국외식 프랜차이즈의 특징

1) 발전 속도가 빠르고 자본 확장의지가 강함

중국의 외식업은 발전 속도와 규모가 급격히 확대되고 있고 중국인에게 요식 산업은 생활 수준의 향상과 생활방식의 개선 등에 따라 빠르게 성장하고 있다. 중국의 요식산업은 양적 성장 뿐 아니라 질적 성장에서도 경영기법, 대 고객서비스, 위생, 가맹점 관리 등 중국인 특유의 비즈니스 근성을 가지고 외식산업의 규모를 확장하고 있다. 중국 요식업은 식재료의 조리에서 조리식품 제품 개발로 확장되고 있고, 국내의 간편식 시장의 확장처럼 중국도 간편식 시장으로 확대가 빠르게 이루어지고 있다.

최근 3년간 매출액 매년 증가 추세에 있다. '13년 120대 프랜차이즈 기업 매출액은 4,367억 위안에서 '15년 100대 프랜차이즈 기업의 매출액은 4,345위안으로 전년대비 1.52% 증가했다. 가맹점의 점포수도 지속적으로 증가하고 있다. '13년 100대 프랜차이즈는 1,39,701개에서 '15년 128,000개로 증가하여 매년 증가세를 보이고 있다.

2) 허례허식의 외식소비가 줄어들고 실속 있는 외식 소비문화 확산

중국은 시진핑 주석이 2013년부터 정부 주도하에 절약 캠페인을 벌이고 부패 척결을 내세우면서 중국 전국에서 고급 소비품, 고급 선물, 양주, 고급 음식 등이 소비가 줄어들었다. 부패척결을 중심으로 과소비에 대한 국가 지도자들의 생각이 바뀌면서 중국의 외식 산업도 변화하기 시작했다. 허례허식의 외식소비가 줄어들고 실속 있는 소비문화가 확산되면서 외식프랜차이즈 기업들도 이러한 기조에 맞춰 변화하기 시작하였다.

3) 중국식 프랜차이즈 등장

중국은 최근 몇 년간 요식업계의 프랜차이즈 도입으로 시장규모가 늘어나고 프랜차이즈 기업들의 사세가 확장되고 있고 중국인의 생활패턴도 도시화 및 서구화로 패스트푸드 프랜차이즈 방식이 성행하고 있다. 생활과 업무 리듬이 빨라지면서 간편식 시장이 늘고 위생을 중시하고 식사 환경 등의 개선이 이루어지자 소비자들의 Needs가 더욱 프랜차이즈 시장으로 옮겨가기 시작하였음. 이러한 성공적인 기업들은 기업의 브랜드 이미지가 좋아지고, 대형 프랜차이즈로 성장하였다. 이 과정에서 서구화된 프랜차이즈 형태를 그대로 따르기 보다는 중국의 특징을 살린 프랜차이즈 가맹점들이 등장하고 음식의 맛과 형태, 식재료 활용 등에서 특징을 가진 중국 현지화 프랜차이즈들이 나타나기 시작하고 있다. 이러한 중국식 프랜차이즈로 성장한 기업들이 서방세계와 한국, 일본 등에 진출하기도 하였다.

중국의 프랜차이즈 방식은 시장 맞춤형 가맹 모델이라고 할 수 있다. 치열한 경쟁시장에서 업종의 가맹 모델을 가변적이고 융통성 있는 모델을 개발해 운영하고 있다. 예를 들어 바이성(百性)그룹은 2014년부터 피자헛의 중국내 프랜차이즈 가맹업무를 실시하고 있다. 이는 피자헛의 융통성 있는 가맹모델을 채택해 중국식 프랜차이즈로 변화 시킨 사례라고 볼 수 있다. 피자헛이 종전 직영방식을 고수하다가 가맹방식으로 전환한 이유는 중국 프랜차이즈 시장 발전에 점차 체계화 되고 전문 인력이 성숙되었기 때문에 중국식 프랜차이즈로 전환한 것으로 판단한다.

4) O2O 마케팅 방식의 업종 확산

중국의 O2O 마케팅 방식으로 인터넷을 점포 매장에 적용해 확산 되고 있다. CCFA 조사에 따르면 현재 대부분의 전통업계에서 O2O 방식이 강세를 보이고 있으며, 중국 100대 프랜차이즈 기업 97%가 O2O 마케팅

방식을 사용하고 있는 것으로 나타났다. O2O 마케팅은 고객의 욕구를 파악하고 이에 대해 적극 대응하기 위한 시의 적절한 대응을 하고 있다고 볼 수 있다. 모바일 결제 분야에서 O2O를 활용하면서 IT를 접목해 경쟁적 역량을 강화하고 있다.

5. 한국 프랜차이즈 시장 현황

1) 한국 외식프랜차이즈 현황

한국의 외식프랜차이즈 시장은 약 3,900개의 가맹사업 본부, 20 여만 개의 가맹점이 있다. 2010년부터 급격한 증가세를 보이는 외식프랜차이즈 비즈니스는 한국시장에서 포화상태가 됨에 따라, 새로운 비즈니스를 창출하고자 해외시장 진출하고 있다. 2015년 말을 기준으로 해외에 진출한 한국 외식프랜차이즈기업은 138개이며, 해외 매장 수는 4,656개로 나타났다. 해외진출 업체 수는 전년 대비 15% 증가되었고, 매장 수는 전년대비 25% 증가하였다. 해외진출 업체 중 약 70%가 중국 시장에 진출하였으며 업체 수는 96개로, 2014년도 대비 약 20% 증가되었고, 매장 수는 1,814개로 2014년도 대비 약 20% 이상으로 증가되었다(한국농수산식품유통공사, 2015).

2) 한국의 해외 직접투자 현황

매일경제신문의 신문 기사에서 국내 기업의 해외직접 투자는 늘고 있지만 진출국에서 존재하는 다양한 리스크로 인해 수출효과는 오히려 줄고 있다고 하였다. 국회에 산정정책처의 '우리나라의 '우리나라의 해외 직접투자 추이와 행태 변화 분석'이라는 보고서를 보면 한국의 연평균 해외직접투자는 2001~2009년 121억1000만 달러에서 2013~2017년 344억7000만 달러로 늘었다. 특히 최근 들어 점점 불어나 2016년엔 391억

달러, 2017년에는 437억 달러를 기록했다. 전년대비 11.8%가 증가한 수치라고 할 수 있다.

대 중국 해외직접투자는 중국 정부의 통제가 있었던 2003년을 시작으로 매년 증가세에 있었다. 하지만 2017년 1월 도널드 트럼프 미국 대통령이 취임한 뒤 중국의 첨단 기술 기업 인수에 급제동을 걸면서 대중국 직접투자가 줄기 시작했고 국내 기업들의 해외직접투자도 중기 시작했다.

한국수출입은행(2016)의 '2014년 회계연도 해외직접투자 경영분석'에 따르면 해외진출한 국내 기업의 해외진출 시 문제점은 인력에 대한 문제(20.0%), 재무(17.3%), 생산(15.1%) 마케팅(12.2%), 현지정부의 리스크(10.9%), 기타(24.5%)로 조사되었으며 가장 큰 어려움을 인력채용으로 들었다. 중국 등 아시아권에 대해서는 전체 평균에서 현지정부의 리스크가 10.9%에서 12.8%로 증가해 중국정부의 해외직접투자 정책의 변화에 따라 투자기업에게 어려움을 주는 것으로 나타났다.

3) 한국 외식프랜차이즈 중국 진출 현황

한국 외식프랜차이즈 기업들이 중국시장의 발전 가능성을 보고, 2010년을 전후하여 본격적으로 중국에 진출하고 있으나 기업마다 경영성과는 천차만별이다. 중국내 매장 수가 수백 개에 달하여 성업 중인 진출 사례가 있는 반면, 한때 중국에 6백 개 이상의 매장을 보유하였으나 진출한지 3년 만에 부도 처리된 기업도 있다 (Wang Chao and Dong-Han Zhang, 2016)

2018년까지 국내 외식기업의 해외진출이 꾸준히 증가하고 있지만 국내 유사업종의 해외 진출과 중국 내 기업과의 경쟁에서 수익성이 대폭 약화 되고 있다. 식품회식경제(2019) 기사에 따르면 해외진출 기업의 매출 감소 원인은 경쟁심화(23.5%) 이어 '현지 경제 상황 악화'(17.6%), '현지 유사 업종 발생

으로 인한 경쟁심화'(11.8%) 등이 뒤를 이었다. 이외에도 사드영향으로 인한 '반한 감정 심화'(11.8%)로 분석했다.

국내 외식브랜드 진출 사례를 보면 '15년~'16년 기준 기업 중 미스터피자(MPK)는 중국 내 합자법인을 설립해 '15년 100호점 달성, 파리바게트(SPC)는 '04년 상하이 진출해 134개 매장으로 성장하였고, 죽이자기(데호가)는 '07년 진출해 30개 매장으로 확대하였고, 서래갈매기(서래스타)는 30개 매장, 롯데리아는 16개 매장, 할리스커피는 31개 매장으로 확대하였다. 이들 외식 기업의 업종별로 분석하면 한식 육류구이류(신마포갈매기 등 4개 브랜드), 한식 찌개류(놀부부대찌개 등 4개 브랜드), 한식(기타) 투다리, 본죽 등이며, 비한식(커피, 디저트)은 카페베네(538개 매장)의 7개 브랜드, 패스트푸드는 미스터피자 등 7개, 제과로 파리바게트, 뚜레쥬르가 진출해 있다.

III. 대중국 리스크와 리스크 회피전략

1. 대중국 리스크

대중국 리스크는 중국의 급격한 성장과 더불어 이를 경쟁관계에서 경쟁상대로 성장하게 못하기 위한 주변국들의 정치적, 경제적 변화들에서 기인하고, 중국 내부에서 중국인의 성향, 중국정부의 정책변화 등 거시적 환경변화에서 나타나는 경우가 많다. 우리는 흔히 해외직접투자의 실패 사례로 중국진출 기업들의 부도사례를 어렵지 않게 접할 수 있다. 이는 사드분쟁의 최대 피해기업인 롯데마트 등 국내 기업이 공산국가의 정치적 폐쇄성과 미국과 유럽과의 관계 등 분쟁국가의 이해관계와 맞물려 국내 기업들이 어려움을 당하고 있어 선행연구 등을 통해 리스크를 관리하기 위한 기업의 경영전략을 통해서 불확실성의 해외직접투자

리스크를 커버 할 수 있는 전략을 제시한다.

리스크란 불확실성에 노출(Exposure to Uncertainty)된 정도를 하는 부정적 상황 외에 긍정적 가능성도 내포하게 된다 (Funston and Wagner, 2010; Dong-Han Zhang, 2014). 다변화하고 있는 최근 경영 환경에서 수많은 리스크 발생 요소가 존재하고 기업 성장을 위해서는 리스크 관리가 중요하다. 리스크 관리는 기업의 내외부에서 발생하는 환경 변화에 기인한다. 이러한 환경변화가 기업에 긍정적 영향을 미칠 수도 있고 부정적 영향을 미칠 수 있다. 우리가 일반적으로 이야기 하는 리스크는 부정적 의미를 크게 내포하고 있다.

Yoon Hyun-Bin (2016)의 연구에서는 기업의 목표 달성에 부정적 영향을 미칠 수 있는 일이 발생할 수 있는 불확실성(Uncertainty)을 리스크(Risk)라고 하여 위험보다는 포괄적인 개념이다. 리스크는 불확실한 상황이지만 그 불확실성의 정도에 따른 보상이 제공되는 상황을 의미하는데 반하여, 위험은 적절한 보상이 제공되지 않는 상황을 의미한다(강형중, 2007). F.Knight는 리스크를 “측정가능한 불확실성(Measurable Uncertainty)”라고 정의하였고 (Park Mi-Jung, 2006), 리스크는 기업에게 “상해 혹은 손해에 대한 가능성의 노출”이라고 정의하였고 (Mayers and Holusha, 1996; Walk, 1989), Rowe (1994)는 리스크를 “확률로 표현되는 모험 투자의 불리한 면”으로 정의하였다.

Wang Chao (2017)의 연구에서는 대중국 리스크는 외국계 외식프랜차이즈의 마케팅 리스크 요인이 내생변수인 리스크의 평가를 통해 리스크의 결과(고객의 행동의도)에 미치는 영향을 점포환경 관점 등 고객 중심의 리스크 분석하였다. 왕차오의 연구에서는 식음료, 서비스, 디자인, 문화마케팅 활동 등을 내생변수로 소비자의 종속적 채택의 가치, 실용적 가치를 종속변수로 사용하였으며, 소비자의 인기가치와 만족가치 매개 변수로 사용하였다.

Table 2. China Risks SWOT Strategy

	Opportunity	Threat
S t r e n g t h	<ul style="list-style-type: none"> □ SO Strategy • Positive response to Korean brands such as fast food, sashimi, Korean food, and coffee along with the Korean Wave craze • Benchmarking is needed as the number of cases of domestic dining brand expansion in China increases • Learning Effect on Chinese Risk • Cooperation of count trade concept according to advancement of domestic restaurants • Willingness and ability to localize local restaurants 	<ul style="list-style-type: none"> □ ST Strategy • The corporate image of Korean companies and the atmosphere of homelessness due to the Korean Wave are coexisting simultaneously • It is expected that there will be difficulties for certain brands to enter into China due to the atmosphere of US-China trade disputes. • We need a customer relationship strategy that attracts consumers in China from a mid- to long-term perspective.
W e a k n e s s	<ul style="list-style-type: none"> □ WO Strategy • There is a certain area that competes with domestic restaurants such as Beijing Wang Jing and Shanghai Korean Town, so it is necessary to sort out restaurants industry items • It is necessary to find strategies that can complement weaknesses such as market information exchange, legal franchise legal information exchange, joint food purchase, • Identify the needs of Chinese consumers and establish strategies from a macro- and long-term perspective to realize customer value 	<ul style="list-style-type: none"> □ WT Strategy • If market conditions such as China's failure to advance into China due to lack of localization preparation for Korean restaurants and the political uncertainty in China are adversely affected, it is expected that it will be difficult to enter the market and expand its market share. • Exit strategies need to be considered at entry • Joint venture requires preparation of ownership of assets and guarantees of ownership upon withdrawal • Quick withdrawal is needed when negative indicators such as sales drop, yield decline, and market share decline occur

Yoon Hyun-Bin (2016) 중국진출 한국기업의 경영 리스크로 그 범위를 넓혀 연구하여 경영 성과 결정요인, 리스크 관리, 성과 측정, 리스크 결정요인을 규명하는 연구를 진행했고 중국 리스크를 현지문화, 언어, 법규, 정책의 변화 등으로 설명하였다.

Wang Gun-Gang (2013)의 연구는 중국진출 한국기업의 해외직접투자 성과 결정요인에 대해 연구한 결과 모기업의 규모가 클수록, 독점적 우위가 높을수록, 생산 및 시장관련 입지우위가 높을수록 경영성과에 리스크가 영향을 덜 미치는 것으로 나타났으며 Han Chung-Min(2000)은 한국기업의 중

국 직접투자의 성과를 결정하는 요인을 실증분석 한 결과 기술의 노동 집약도와 현지 적합 정도와 투자기업의 국제화 경험이 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 연구했다.

2. 중국 리스크 SWOT 전략

1) 강점기회(SO)전략

한국 문화의 해외 수출은 세계가 주목하는 한류라는 트렌드를 만들어 냈다. 한류의

다양한 콘텐츠가 중국, 베트남 등 아시아권의 국가 뿐 아니라 미국, 유럽 국가까지 확대 재생산 되면서 장기적인 트렌드로 자리 잡고 있다. 이에 국내 기업들의 해외 진출에 있어서 심리적 진입장벽이 낮아 진 것이 사실이다. 중국도 한류에 합류해 음악, 영화, 음식, 관광 등 문화 콘텐츠와 전자제품, 농산물, 자동차 등 다양한 소비재들이 중국 소비자의 마음을 사로잡고 있다.

특히, 한국의 한식, 패스트푸드, 퓨전한식, 분식, 식음료 등 다양한 기업들이 진출하고 시장 진입 후 안정적으로 시장을 확대해 나가고 있어 새롭게 시장 진출하는 국내 외식 기업은 시장을 선점하고 사세를 확장하고 있는 선 진출기업들을 벤치마킹해 리스크를 줄일 수 있는 전략이 필요하다.

최근 중국 외식기업들이 한국 진출이 늘어나고 있어, 카운터트레이드의 개념의 정부, 민간 협회 차원에서의 협력이 필요하고, 이업종 간의 정보 교류로 후발 진입 업체의 소프트랜딩을 도울 수 있는 전략들이 실행되어야 한다.

2) 약점기회(WO)전략

한국기업의 시장 진입 지역은 여전히 북경 왕징지역, 상해 코리안타운 지역을 중심으로 시장진입을 시도하고 있다. 한국 문화가 익숙한 코리안타운 지역을 교두보로 하다 보니 동종 및 유사업종의 국내 기업 간 경쟁이 불가피해 진다. 후발업체들은 경쟁지역 보다는 좀 더 장기적 관점에서의 준비를 통해 경쟁지역의 입점 보다는 비 과열지역의 고객 특성을 파악하고 현지화 전략을 통해 시장 확대를 모색해야 한다.

중국 진출 외식 프랜차이즈 기업 간 협의체를 구성해 시장정보 교류, 외식 프랜차이즈 법률 정보 교류, 공동 식자재 구매, 공동 마케팅 등 약점을 보완하고 기회 요인을 살릴 수 있는 전략을 찾아 기업이 가지고 있는 리스크를 줄일 수 있도록 해야 한다.

3) 강점위협(ST)전략

한류 문화 콘텐츠의 확대는 확실한 위협 요인이지만 이에 따른 험한 분위기도 갈수록 고조되는 현상을 보이고 있는 것도 사실이다. 이는 분명한 위협요인으로 국내 외식 기업에게 리스크로 작용할 수 있다. 또한, 미중 간의 무역 분쟁과 필리핀, 베트남을 중심으로 한 남중국해의 분쟁, 홍콩 소요와 대만의 민중시위도 대중 리스크의 새로운 위협요인으로 자리하고 있다.

미중 간의 다양한 분쟁 속에 한국은 미국과 중국 사이에서 사업의 방향성에 대한 오류를 보이면 특정 브랜드의 중국 진출이 어려움이 있을 것으로 예상되어 시장점유율 중심의 외형확대 보다는 수익률 향상 중심의 내실 경영이 필요하다. 단기적인 수익향상과 수익향상 보다는 중장기적인 관점에서 중국 내 소비자의 마음을 사로잡는 고객관계전략이 필요하다.

4) 약점위협(WT)전략

한국 기업의 중국 진출 시 정보, 경험, 자금, 노하우, 소비자 Needs 파악 부족 등 다양한 약점을 가지고 있다. 이러한 약점이 존재하는 상황에서 다양한 위협 요인은 진출 기업으로서는 피할 수 없는 대내외적인 리스크로 다가 올 것이다. 특히, 진출 기업의 현지화 준비 부족으로 인한 중국 진출 실패 가능성과 중국의 정치적 불확실성 등의 시장 상황이 불리하게 적용되면 시장 진입과 점유율 확장에 어려움이 있을 것으로 예상된다.

진출 기업은 합작투자 시 자산의 소유권 여부, 철수 시 소유권의 보장 등 준비 등 시장 진입단계에서의 리스크 회피 전략이 필요하고, 매출 하락, 수익률 하락, 시장 점유율 하락 등 부정적 지표 발생 시 빠른 철수 등을 고려하는 출구전략을 고려할 필요가 있다.

3. 대중국 리스크 회피전략

1) 식품의 안정성 등 법적 범위 내에서 법률 구조의 이해

국내 프랜차이즈 기업이 중국 진출 시 외상투자 관련규정과 삼자기업법 및 세칙, 지식재산권, 프랜차이즈 경영관리 조례(국무원), 프랜차이즈 경영등록관리법(상무부), 프랜차이즈 경영공시관리방법(상무부) 등의 규정을 준수해야 한다.

중국에서는 식품안정성을 중요시하기 때문에 식품안전, 인증, 조리과정 오픈, 식재료 이력 등의 방법 등 법적 요건을 갖춰야 한다. 요식업이 중국 내 투자는 반드시 환경영향 평가를 받아야 하고, 식품 허가증도 받아야 한다. 두 개의 직영점을 1년 이상 운영해야 하는 규정도 있고, 외환 반출입시의 심사 관리 감독에 관한 규정도 있다. 현지화 전략과 더불어 준법 경영 강화로 경영 리스크를 관리해야 하는 이유이다.

법률 뿐 아니라 가맹계약 시에도 너무 높은 수익률을 제시하거나 낙관적인 미래를 이야기해 분쟁의 소지를 없애고, 계약 조건 등에서도 가맹점이 불리하지 않도록 가맹점주의 수익 발생을 목적으로 한 가맹계약이 이루어져야 한다. 소비자에게는 식품 위생, 제품과 서비스 품질 등에 대한 신뢰를 얻어야 한다.

2) 철저한 경영 환경 조사

중국 시장은 한국과 다른 시장 환경을 가지고 있다. 정치적인 변수, 법규, 문화 등 한국과 다른 경영환경에 직면하게 되기 때문에 중국진출 시 철저한 경영환경 조사가 선행되어야 한다. 파riba게트는 6년의 환경조사를 거쳐 중국에 진출해 성공한 사례에서 보듯 중장기적인 안목을 가지고 철저한 환경조사가 필요하다. 또한, 중국 시장의 험한 분위기, 미국과의 갈등 속에 한국에 대한 제재 등 예측하지 못하는 리스크를 파악해야

한다.

3) 한국의 색깔을 나타내면서 강점을 살리는 현지화전략

음식은 문화의 일부이기 때문에 금기시하는 향, 색, 재료 등을 파악해 철저히 한국적이되 중국의 중국인의 니즈가 반영된 메뉴개발, 인테리어, 점포 입지, 서비스 방법 등을 개발해야 한다. 중국 현지화는 한국 특유의 자사 색을 잃어버리면 안 되기 때문에 진출 브랜드의 강점을 정확하게 찾아내는 것이 중요하다. 중국의 소득 증가와 소비 시장 활성화에 따른 외식업 성장을 기대하는 만큼 한국 외식업 특유의 강점을 나타내는 것이 중요하다.

4) 투자방식의 결정과 합자파트너 선정

중국인 외국기업 단독으로 사업하기 어렵기 때문에 투자, 생산, 유통, 물류망 구축 등이 어렵기 때문에 중국기업과 합자로 프랜차이즈 진출을 희망하는 기업이 많다. 합자 방식은 경영과정에서 발생하는 의사결정의 어려움을 항상 내재하고 있어서 파트너의 선정이 리스크를 줄이는 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 또한 중국직원 채용, 한국 관리자와의 트러블, 핵심 기술의 노출, 매출처 및 매입처의 회유, 변경, 거래 제한 등으로 인한 리스크 등을 계약 세부조항 등을 통해 예방해야 한다.

5) 프리미엄 요식업 소비시장 공략과 전자상거래를 활용한 온라인 유통 참여

중국의 다양한 소비욕구와 경제구조의 변화 빈부격차 격화, 요식산업의 수준 향상 등으로 중국 소비자의 입맛이 까다로워지고 고급화되었다. 중국의 프리미엄 요식업의 소비시장은 이러한 시장 환경의 변화에 따라 확대 개편될 것으로 예상된다. 중국의 해외 프랜차이즈에 대한 거부감이 없으며,

한류 열풍에 맞춰 브랜드 이미지가 강한 프랜차이즈의 공격적 시장진출이 기대된다. 실제 사례에서 보는 바와 같이 국내의 유명 프리미엄 브랜드가 시장공략에 나서 가맹점 확대를 거점 시장에서 성공하는 것을 확인하였다.

중국은 전자상거래를 기반으로 신 유통매장이 확대되고 있다. IT를 기반으로 한 주문, 결제 뿐 아니라 전자 상거래 O2O서비스를 기반으로 요식업에서도 가정식 간편식(HMR) 시장의 성장세를 주목해 새로운 비즈니스 모델을 개발해야 한다.

IV. 결론

한국 외식업기업은 국내 시장의 경쟁 심화와 중국 시장의 규모 확대와 맞물려 중국 진출에 공을 들이고 있다. 분명한 기회의 땅

이라 할 수 있지만 기회와 리스크에 대한 어려움이 공존해 있다. 기업은 기업을 둘러싸고 있는 경영환경의 변화에 적응하며 변화에 적극적으로 대처하면서 기업의 성장을 도모하고 있다. 한국 외식업의 중국 진출에서 예측 가능한 리스크 보다 예측 불가능한 리스크와 불가항력적인 리스크에 대해서는 마땅히 해결책이 없다고 할 수 있다. 하지만 예측 가능한 리스크에 대해 철저한 시장 환경 분석과 경영분석을 통해 시장을 만들어 나간다면 분명 사업이 기회가 있을 것으로 판단된다.

본 연구는 국내 기업이 중국진출 사례 분석을 통해 중국시장의 리스트 예측과 이를 회피 할 수 있는 회피 전략을 연구하였다. 시장의 리스크를 예측하기란 매우 어려운 일이지만 중장기적인 안목에서 철저한 시장 조사가 선행된다면 국내 외식기업의 성장과 중국 외식업계의 분야별 최강자가 국내 기업일 수 있다. 본 연구를 통해서 국내 외식기업의 시장 진출에 도움이 되었으면 한다.

References

- Go, Ja-Ham (2019), *Study on Strategies for Chinese Restaurant Franchises: Market Entry into Korea* (Master's Thesis), Chonbuk: Chonbuk National University.
- Jeong, Do-Sug (2016), *Current Status and Advancement Plan of Chinese Franchise*, KOTRA, 91.
- Jeong, Young-Min (2017), *Chinese Chongqing Food Industry Franchise Market Trend*, KOTRA Overseas Market News, Available from <https://news.kotra.or.kr/user/globalAllBbs/kotranews/album/2/globalBbsDataAllView.do?dataIdx=161409&searchNationCd=101046>
- Kim, Dong-Wan (2014), *12 Excellent Domestic Franchise Companies Settled in China*, MNB, Available from <http://mnb.moneys.mt.co.kr/mnbview.php?no=2014050818008054830> (accessed May, 08)
- Kim, Eun-Ji (2018), *2019 Global Market Entry Strategy II, China, Central and South America, Africa*, SEOUL: KOTRA, 108-109.

- OH, Seung-Ryul (2019), *China Should not Overestimate Risk*, Korea Economic Daily, Available from <https://www.hankyung.com/opinion/article/2019042170321> (accessed April, 21)
- Wang, Cha-O (2016), *A Study on Risk Management of China Marketing for Korean Food & Beverage Business* (Doctoral Dissertation), Seoul: Geonguk University.
- Wang, Ru (2016), *The Study on Advance Strategy in China of Korean Restaurant Franchise: Focus on Chinese Advance of BBQ* (Master's Thesis), Chungbuk: Cheongju University.
- Woo, Seo-Young (2019), *Numbers of Overseas Restaurants UP, Profitability Down*, Food Eating Out Economy, Available from <http://www.foodbank.co.kr/news/articleView.html?idxno=54922>
- Yun, Hyeong-Bin (2016), *An Empirical Study on the Performance Evaluation of Korean Enterprise's Risk Management in China: Focusing on the Moderating Effect* (Doctoral Dissertation), Seoul: Sungkyunkwan University.