

# 프랜차이즈 거래관계 실태 연구: 편의점을 중심으로\*

김철식\*\*

## I. 들어가며

프랜차이즈(franchise)란 가맹본부(franchisor)와 가맹점(franchisee) 간 계약에 기반해 형성된 사업거래관계를 말한다. 「가맹사업거래의 공정화에 관한 법률」(약칭 ‘가맹사업법’)에 따르면 프랜차이즈란 “가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며, 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계”를 지칭한다(「가맹사업거래의 공정화에 관한 법률」 제2조 제1호).

한국에서 프랜차이즈 사업은 1977년 치킨 업체인 립스치킨이 가맹점 1호를 개점한 것에서 시작되었다. 초창기인 1980년대에는 본부가 점포를 직영하는 형태가 대부분이었다. 1990년대를 거치면서 가맹본부와 가맹점의 계약관계가 주를 이루는 도약기를 경험하게 되고, 2000년대 들어서면 관련 제도가 정비되고 프랜차이즈 사업이 폭발적으로 증가하는 본격적인 확장기에 접어들게 된다(이종태·성민, 2005). KB금융지주경영연구소(2012)에 따르면, 국내 프랜차이즈 사업 규모는 2013년 기준 매출액 약 150조 원에 이르며, 3,800개 가맹본부 50만개 가맹점에 상시노동자 140만 명이 종사할 것으로 추정되고 있다.

이 글에서는 가맹본부-가맹점주 관계를 중심으로 프랜차이즈 사업거래의 속성과 운영 실태를 파악하고자 한다. 구체적으로 편의점을 사례로 해서 가맹점주가 가맹본부와

\* 이 글은 김철식(2015), 「표준화에 근거한 사업모델과 저영업자의 자본-노동관계로의 포섭: 프랜차이즈 편의점을 중심으로」, 『경제와사회』 제105호의 내용을 요약·정리한 것이다.

\*\* 연세대학교 동서문제연구원 전문연구원(chulsk1@naver.com).

어떤 관계를 맺으면서 가맹점을 운영하고 있는지, 여기에서 가맹본부의 가맹점에 대한 통제가 어떤 기제를 통해 관철되고 있는지를 검토하고자 한다. 편의점을 대상으로 삼은 것은 다음과 같은 2가지 이유에서이다.

첫째, 편의점은 소매업 프랜차이즈의 대표적 사례로서, 자영업자들이 가장 많이, 그리고 적은 비용으로 가장 쉽게 접근할 수 있는 프랜차이즈 사업이다. 또한 편의점은 청년 아르바이트생들이 가장 많이 종사하고 있는 업종 중의 하나이다. 따라서 편의점은 오늘날 프랜차이즈에 종속된 자영업자의 조건과 특성, 청년 아르바이트생들의 노동실태를 드러내 줄 수 있는 대표적 사례라고 할 수 있다.

둘째, 편의점은 여러 프랜차이즈 사업들 중에서도 가장 표준화가 많이 진전된 사업이다. 표준화는 프랜차이즈 사업의 기본 토대가 되는 경쟁력 자산일 뿐만 아니라 표준화를 통한 통제라는 가맹점에 대한 새로운 통제양식을 등장시켰다. 편의점은 프랜차이즈의 고유한 양식인 표준화된 사업양식, 표준화된 통제가 어떤 방식으로 관철되는지를 ‘전형적으로’ 보여줄 수 있는 사례라고 생각된다.

편의점의 운영 및 노동실태를 파악하기 위해 주로 심층면접이라는 질적 조사방법을 활용했다. 2014년 6월~9월 약 4개월 간 편의점주와 편의점 본부 직원, 편의점주 협의회 관계자, 온라인 편의점주 카페 운영자, 편의점 아르바이트 종사자들을 대상으로 심층면접을 통해 편의점 운영의 구체적 실태와 본부와의 관계, 이들의 노동실태 등을 파악하고자 했다. 더불어 프랜차이즈 인테리어 사업가, 타 프랜차이즈 가맹점주들, 타 프랜차이즈 및 독립 자영사업에서의 아르바이트 경험자들에 대한 인터뷰를 실시함으로써, 편의점의 사례를 보다 객관화하고자 했다.

## II. 편의점 산업의 현황과 추이

### 1. 편의점 산업 현황

편의점(Convenience Store : CVS)이란 말 그대로 고객에게 편의(convenience)를 제공함을 목적으로 하는 소형 소매점을 의미한다. 한국편의점협회에 따르면, 편의점은 “단일 경영주체가 일정한 시설을 갖춘 매장에서 종합상품 공급업자와 체인 계약을 체결하고 편의점 운영에 필요한 식료품 및 담배 등의 각종 상품을 지속적으로 공급받아 24시간 판매하는 산업활동”으로 정의할 수 있다. 여기에서 편의란 기존의 소매업체에서는 제공할 수 없는 편리함, 즉 영업시간·거리상의 편의성, 윈스톱 편의성, 킥 쇼핑, 상품구색의 편의성

을 의미한다(한국편의점협회, <http://www.cvs.or.kr>).

편의점은 가맹형태에 따라 가맹본부가 직접 경영하는 직영점, 가맹본부가 점포에 투자(임대료와 권리금 지불)한 후 가맹점주에게 경영을 위탁하는 운영형태인 위탁가맹점, 그리고 가맹점주가 점포에 대한 투자와 경영을 모두 책임지는 순수가맹점(완전가맹점) 등으로 구분할 수 있다.

1989년 5월 프랜차이즈 편의점 1호점이 개점한 이후 한국에서 편의점 프랜차이즈는 초고속으로 성장해왔다. 편의점 등장 4년이 지난 1993년 1,000호점, 8년 만에 2,000호점, 12년 만인 2001년에 3,000호점을 돌파하게 된다<sup>1)</sup>. 2000년대 들어서는 양적 팽창의 속도가 더욱 빨라져 1호점 개점 17년 후인 2007년에 10,000호점을 돌파하고 다시 4년 후인 2011년에는 20,000호점을 돌파하는 등 초고속 성장을 하고 있다. 2012년 12월 기준 전국 프랜차이즈 편의점은 24,559개에 이르며, 편의점 1점포당 인구 수는 2,075명이다(한국편의점협회, 2013).

## 2. 독과점의 형성과 독립 자영업자들의 하청계열화

편의점 프랜차이즈의 성장과정은 유통대기업의 골목상권 진출을 통한 독과점 형성과정이라고 할 수 있다. 한국편의점협회에 의하면, 2012년 말 현재 국내 편의점 최대 브랜드인 CU가 국내 전체 편의점 수의 32.3%(7,945개)를 차지하고 있으며, GS25가 29.1%(7,138개), 세븐일레븐이 24.3%(5,978개)를 차지하고 있다(한국편의점협회, 2013: p.47). 3개 메이저 브랜드가 국내 편의점 수의 85% 이상을 차지하고 있는 독과점 구조가 형성되어 있는 것이다.

이렇게 소수 대기업이 소매업 시장을 장악하고 골목상권을 파고들어 자신의 규모를 확대해 나감에 따라 자영업자들이 독자적으로 경영하는 소위 ‘구멍가게’, ‘동네슈퍼’의 입지는 축소될 수밖에 없다. 그에 따라 자영업자들이 독자적 사업을 포기하고, 편의점 프랜차이즈의 가맹점 형식으로 가맹본부에 종속되는 과정이 진행되었다. 실제로 통계청 조사에 따르면 2001년 이후 4년 동안 전국의 구멍가게 1만 1,000곳이 문을 닫았으며, 2008년에는 전년도에 비해 구멍가게 수가 5,500곳이나 줄었다고 한다. 나아가 구멍가게의 편의점 가맹점으로서의 전환 비율도 크게 늘어나 2010년에는 8.1%, 2011년에는 9.8%에 이르렀다고 한다(뉴시스, 2012.10.22.). 이는 한국의 산업화 과정에서 중화학공업 제조업 대기업들이 1980년대에 독립 중소기업들을 자신의 하위로 편입해 하청계열화하는 과정을 연상시킨

1) 이와 같은 양적 팽창 속도는 우리나라보다 각각 20년과 10년 먼저 프랜차이즈 편의점이 생긴 일본과 대만에 비해서도 매우 급속한 것이다. 일본과 대만의 경우 프랜차이즈 편의점 사업이 시작된 후 1,000호점이 생기기까지 걸린 시간은 각각 6년과 10년이였다(전상인, 2014: p.43).

다(홍장표, 1993). 소매업에서 대기업 브랜드에 의한 독립 자영업자들의 하청계열화가 진행된 것이다.

### 3. 양적 성장 위주의 경쟁전략

편의점의 급속한 성장은 그 자체로 주목할 만한 현상이긴 하지만, 한편으로는 편의점 업체들의 양적 성장 위주 경쟁전략의 산물이기도 하다. 한국에서 편의점 프랜차이즈들은 ‘개별 편의점의 수익성보다 점포 수 확대라는 양적 성장에 초점을 맞춘 경쟁전략’을 주요 성장전략으로 활용해왔다(신용보증기금 조사연구부, 2012).

편의점이 일상화되어있고, 또한 브랜드별 차이도 그렇게 크지 않은 상황에서 가맹본부가 개별 가맹점의 수익을 확대하는 것은 쉽지 않은 일이다. 실제로 개별 편의점의 매출이나 수익은 점포가 입지한 권역의 상권구조 특성에 의해 대부분 결정된다. 그런데 상권구조의 변동은 가맹본부나 가맹점주가 통제할 수 있는 요인이 아니다. 따라서 가맹본부나 가맹점주가 개별 편의점의 매출이나 수익 확대를 위해 할 수 있는 노력이나 시도는 제한적일 수밖에 없다.

이와는 대조적으로 양적 확대, 즉 개별 가맹점 점포 수의 확대는 가맹본부의 매출액 및 영업이익과 직결된다. 왜냐하면 가맹점의 확대는 가맹본부의 주요 수입원인 로열티 수입을 높일 수 있기 때문이다. 따라서 가맹본부들은 불확실한 시장상황에도 불구하고 다소 무리하더라도 점포 수 확대를 추진하는 경향이 있다. 더욱이 점포 수 확대는 메이저 브랜드들 간의 시장장악을 위한 과열경쟁으로 더 심화되는 경향이 있다<sup>2)</sup>.

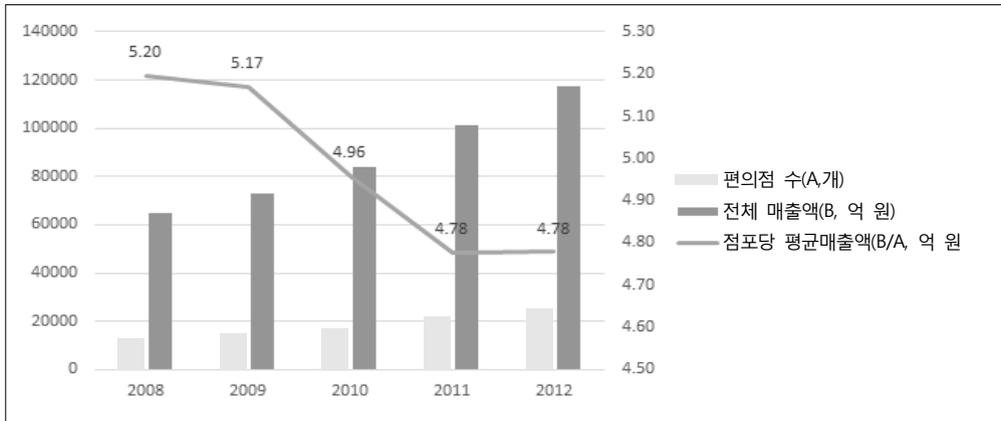
### 4. 개별 가맹점의 영세화, 부실화

편의점 사업의 고속성장에도 불구하고 실제 개별 가맹점들은 영세화, 부실화되는 경향을 보인다. 개별 점포의 수익보다는 점포 수 확대에 초점을 둔 양적 성장 전략, ‘방어출점’이라는 신조어를 만들어 내는 무리한 출점경쟁이 낳는 모순이 가맹점주들에게 집중되는 경향이 있는 것이다.

다수업종에 걸쳐 위험산업 리포트를 발간해 온 신용보증기금에서는 2012년 리포트를 통해 편의점 업종의 부실률이 급격히 증가하고 있다고 지적했다(신용보증기금 조사연구부, 2012). 이에 따르면 2012년부터 프랜차이즈 편의점 업종의 금액 및 업체 수 부실률이

2) 편의점 업계에서는 ‘방어출점’이라는 용어를 사용한다. 경쟁 브랜드의 편의점이 들어서기 이전에 미리 자기 브랜드의 점포를 개설함으로써 경쟁 브랜드의 출점을 막는 것을 지칭하는 용어이다. 편의점 브랜드들의 양적 성장 위주의 경쟁전략, 무분별한 혹은 출혈적 출점경쟁의 실상을 잘 보여 준다.

[그림 1] 편의점 수, 전체매출액, 점포당 평균매출액 추이



자료 : 한국편의점협회(2013).

상승하여 전체 부실률을 상회하기 시작했으며, 부실률이 지속적으로 증가하고 있다는 것이다.

실제로 편의점 사업의 전체매출은 최근에도 여전히 급증하고 있지만, 가맹점 수가 확대되는 속도가 더욱 빨라지면서 개별 가맹점의 매출은 지속적으로 하락하는 경향을 보여 왔다(그림 1 참조). 그 결과 가맹점의 지속적인 영세화가 진행되고 있다. 독립 자영업자들이 프랜차이즈 가맹점주로 흡수됨에도 불구하고 이들의 존재조건은 오히려 주변화되고 있는 것이다.

### Ⅲ. 표준화에 근거한 사업모델 : 구상과 실행의 분리와 가맹점 통제

급속한 편의점 산업의 성장에도 불구하고 개별 가맹점의 영세화가 진행되는 이유는 무엇일까? 가맹점의 부실화는 무엇으로 설명할 수 있을까? 이 글에서는 그 원인을 프랜차이즈라는 사업모델의 고유한 성격, 그로부터 발생하는 가맹본부와 가맹점주의 역할분업 및 양자 간 관계 특성으로부터 도출할 수 있다고 본다.

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점 간의 철저한 분업을 기반으로 하는 사업모델이다. 프랜차이즈를 운영하기 위해서는 가맹본부가 원재료, 상품의 공급 및 물류지원, 가맹점 선정방법, 가맹점의 교육과 지도, 감시, 금융지원, 연구개발 등과 관련해 표준화된 운영 및 관리시스템을 구축하는 것이 필요하다(Khan, 1992). 실제로 프랜차이즈 가맹본부는

고유한 브랜드를 지니고 있으며, 독자적인 노하우와 경영기술, 독점적 상품개발 및 공급, 품질관리, 판촉 및 광고 등에 대해 자신만의 역량을 지니고 있다. 이와 같은 자신만의 고유한 경쟁자산을 가지고 가맹본부는 가맹점주에게 그것을 제공하고, 그것이 실행될 수 있도록 가맹점주를 지원·지도하며, 나아가 가맹점주가 그것을 잘 실행하고 있는지를 감시한다. 한편, 가맹점주의 경우 본부로부터 브랜드, 제품공급 및 품질관리, 판촉광고 및 경영지원 등 이른바 구상(concept)기능을 제공받아 실제 고객과의 접점에서 상품판매활동을 실행(execution)한다. 개별 가맹점의 운영은 독자성이 최대한 배제된 채, 가맹본부의 구상에 따라 철저히 표준화되어 있다. 이렇게 사업 전 과정이 표준화되어 철저한 구상과 실행의 분리 원칙 속에서 사업이 수행되는 가운데, 가맹점주의 구상기능과 자유재량은 최소화된다.

### 1. 표준화에 근거한 자원과 정보의 일방적 집중

가맹점은 편의점 가맹본부의 독점적인 상표와 브랜드를 사용하며, 본부로부터 영업활동을 하기 위한 지원과 지도를 받고, 판매를 위한 물품을 본부로부터만 제공받으며, 또한 각종 인테리어와 설비 등도 본부에게서만 제공받는다. 본부 이외의 다른 독자적인 공급처를 마련하거나, 인테리어나 장비 등을 독자적으로 마련하는 것은 현실적으로 불가능하다. 이렇게 독자적인 영업활동이 불가능한 구조에서는 가맹점주가 가맹본부에게 일방적으로 의존하는 비대칭적 의존관계(asymmetric dependence)가 형성된다.

“제일 큰 거는 그런 건데. 반쯤의 문제. 슈퍼를 운영하는 사람들은 공급업체가 반품을 잘 받아 줘요. 왜냐하면 그래야 꾸준히 거래를 할 수가 있으니까. 안 그러면 ‘나 공급업체 바꿀래.’ 하면 되거든요. 근데 여기 프랜차이즈 편의점은 공급업체가 딱 하나밖에 없어요. 본사. 물론 업체는 많지만 그거는 물류센터에 갖다 놓는 업체고. 물류센터가 갖다 놓은 것을 나한테 갖다 주는 업체는 딱 하나밖에 없어요. 본사밖에 없어요.” (A 편의점주)

정보 또한 가맹본부로 일방적으로 집중된다. 편의점의 경우 본부로부터 제공받아 판매하는 상품들은 모두 완제품 포장이 되어있고 바코드가 찍혀 있는 완제품들이다. 이는 가령, 외식업 프랜차이즈와 같이 본부로부터 제공받는 원재료들이 가맹점에서 재가공되어 판매되는 경우와 대조된다. 다시 말해 편의점의 경우 규격화와 수량화가 보다 많이 진전되어 있는 것이다. 이런 조건에서 편의점에서 포스기로 바코드를 찍는 순간 가맹점에서 판매되는 상품에 대한 정보는 그대로 투명하게 본부로 집중된다. 그 결과 본부에서는 가맹점에서 언제 어떤 상품을 얼마나 판매했는지, 현금판매인지 카드판매인지, 그로부터 발생하는 매출은 얼마인지, 가맹점의 해당 제품의 재고상황은 어떠한지 등등을 실시간으로

파악할 수 있다. 이렇게 가맹점의 모든 정보를 본부가 세세하게 파악할 수 있는 시스템 하에서 가맹점주가 자율적으로 자신의 재량을 발휘할 여지는 거의 없다.

“고용노동부 쪽이 편의점 쪽하고 간담회할 때 가장 문제 제기했던 것이 뭐냐면 저희 편의점 업계는 굉장히 투명해요. 매출이 백프로(100%) 노출입니다. 찍으면 바로 본부 전산망에서 국제청 전산망으로 바로 들어갑니다. 커피전문점, 베이커리 등..., 그 사람들은 뭘 얘기하냐면, 공정위 간담 위 때 요구하던 내용이 가맹본부 전산망하교의 전산망을 끊어 달라. 우리 데이터를 왜 개들이 관리하느냐. 발주하고 그런 것들을 다 전산망으로 이루어지지 않습니까. 저희 편의점은 백프로 (100%)거든요, 이게 안 연결되면 시스템이 안 돌아가는데 개들은 이것이 연결되어서 불이익이라고 끊어달라는 거예요.” (D 편의점주)

## 2. 관료적 통제의 확장: 표준화된 규칙의 정교한 적용

표준화에 근거한 사업모델이 보다 용이하게 가맹점에 관철되고 운영되기 위해 가맹본부는 보다 정교한 규칙과 기준, 가이드라인을 구축하게 된다. 조직 내 위계구조와 규칙에 근거한 통제를 내용으로 하는 ‘관료적 통제’(bureaucratical control)가 세심하게 확장되는 것이다(Edwards, 1979). 이는 다소 정교한 룰과 기준, 가이드라인을 구축한다는 점에서 ‘규칙 통제’(premise control)로 지칭될 수도 있는데(Prechel, 2002), 그 속에서 이제 세세한 부분까지 규칙이 설정되고 그것이 가맹점에 강제로 적용된다. 편의점의 경우 365일 무휴, 24시간 영업이라는 영업시간 규칙의 강제적 적용뿐만 아니라 재고관리와 청결유지 등의 운영에서의 세세한 규칙, 계약해지와 폐점에 대한 규정까지 무수히 많은 다양한 영역들에서 세밀한 규정들이 마련되어 있다. 이는 가장 낮은 수준의 의사결정까지 사전 결정함과 동시에 변이에 대한 책임소재를 명확히 하여 해당 책임자에게 비용에 대한 책임을 부여하는 데 활용된다.

그 결과 규칙 통제는 가맹점주의 자율성을 극도로 제한하면서, 의사결정의 중앙집중을 강화한다. 나아가 그것은 가맹점 주를 길들이거나 교묘한 방식으로 가맹점 주에게 책임을 전가하는 데 활용되기도 한다.

“계약 기간 동안은 패널티를 못 줘요. 근데 만약 패널티를 주고 싶으면 계약서를 뒤지기 시작하죠. 이 사람이 계약 위반 사항이 뭐가 있는가. 그랬을 때 계약 위반 사항은 없을 수가 없어요. 계약서를 보면 계약서가 책자거든요. (주로 계약 위반 사항으로 많이 거는 게 어떤 건가요?) 주로 많이 거는 게 고객 클레임. 이런 거죠. 그다음에 매장 관리 안 하는 거 사진 찍어서 내용증명 보낼 수도 있고 만약 이 사람이 본사하고 관계가 좋으면 문제가 생겨도 구두로만 이런 것 좀 해 주세요 하고 넘어가는데 만약 이게 누적이 되고 관계가 안 좋다 하면 와서 말도 안 하고 사진만 찍고 내용증명

서류로 보내는 거죠. 똑같은 사항을 3회 이상 보내면 해지 사유 조건이 될 수 있거든요.” (A 편의점주)

### 3. 표준화, 통일성 유지를 위한 현장 지도와 감시

프랜차이즈에서 표준화는 사업 영위를 위한 가장 기본적인 요건이다. 따라서 프랜차이즈가 안정적으로 운영되기 위해서는 가맹점들 간의 변이를 최소화하고 프랜차이즈의 일관성과 통일성을 유지하는 것이 무엇보다도 중요하다. 표준화된 사업양식의 일관성, 통일성을 유지하기 위해 가맹본부의 가맹점에 대한 영업지도와 감시는 필수적인 요소이다. 가맹점주의 입장에서도 본부의 영업지도는 자영업자로 출발한 가맹점주들이 사업의 노하우를 획득하고 안정적으로 점포를 운영하기 위해 매우 중요하다.

가맹본부의 영업지도는 가맹점주의 입장에서는 점포 운영을 위한 자원이기도 하지만, 동시에 그것은 자신의 일거수일투족에 대한 감시와 통제기제로 작동하기도 한다. 때로는 그것이 가맹본부로부터 가맹점주에게 가해지는 일방적인 비용 및 모순전가 구조를 만들어 내기도 한다.

“감시하는 것은 일단 매주 일주일에 한 번 이상은 슈퍼바이저들이 오니까. 그 사람들이 점포를 체크하는 역할이죠. 원래 역할은 점포를 도와주는 역할인데 현장에서 보면 점포를 체크하고 관리 한다는 느낌이 크게 가죠. 이런 게 안됐네요? 이런 식으로. 이렇게 하면 매출이 오를 것 같습니다, 이런 식이 아니라. 뭐가 안됐네요? 매장이 왜 이렇게 지저분해요? 이런 식으로 나오면 순간순간 반감이 들죠.” (A 편의점주)

가맹본부는 표준화 및 일관성 유지 여부를 감시하기 위해 가맹점들에 대한 다양한 감시기제를 가동한다. 본부 슈퍼바이저들의 일상적인 영업지도와 감시가 진행되며, 또 다른 형식의 현장감사, 소위 ‘미스터리 쇼핑’ 이라고 불리는 외부평가제도, 그리고 고객불만 평가 등 다양한 평가시스템이 운영되고 있다. 가맹점의 판매현황이 실시간으로 파악되는 전자감시시스템과 더불어 이와 같은 다양한 평가제도로 인해 가맹점은 일거수일투족이 감시에 노출될 수밖에 없다. 이와 같은 시스템에서 가맹점이 자율적으로 자신의 재량을 발휘할 수 있는 여지는 거의 없다.

### 4. 표준화에 근거한 일일송금제도

편의점의 경우 ‘일일송금제도’라는 것이 있다. 즉 가맹점에서 발생한 매출액 전액을 매일 가맹본부로 송금한 다음, 1개월 후 정산해서 본부로부터 가맹점주의 수익분배 몫을

다시 돌려받는 방식으로 수익분배가 이루어지는 것이다<sup>3)</sup>.

이와 같은 제도가 성립할 수 있는 이유는 제품의 표준화가 극단적으로 진전되어 있어서 편의의 여지가 없으며 그로 인해 매출과 수익을 쉽게 수량화해서 파악할 수 있기 때문이다. 표준화된 조건에 정보기술을 적용해 현장에서 발생하는 판매상황을 실시간으로 감시하는 것이 가능해졌고, 따라서 판매가 이루어지는 순간 실제 발생 소득과 비용을 투명하게 비교·파악할 수 있다.

이렇게 일단 모든 매출을 가맹본부로 집중한 다음 본부가 수익을 사후제공하는 형식이기 때문에, 수익제공을 근거로 한 가맹점 주에 대한 통제가 가능해진다.

“아 (미)송금이요. 저야 아직 그런 적 없는데 본사에서 경험해 본 바로는 제일 큰 것은 매출이 너무 낮아서예요. 처음 운영하는 가맹점을 오픈했을 때 사람들 마음은 미송금할 마음을 안 먹죠. 장사 잘 해서 돈 벌 생각 하는데 장사를 하다 보니까 아까 말한 완전가맹 같은 경우는 매출은 얼마 안 되는데 매달 꼬박꼬박 월세는 내야 하고, 당장 현금이 없는데 월세 내는 날이 오늘이야. 근데 현금이 눈앞에 보여. 그러면 일단 집어서 건물주한테 먼저 주고서..., 건물주한테 잘 보여야 하니까. 그러다가 다음 날 돈이 생기면 한꺼번에 그거까지 보내야 하는데 돈이 잘 안 생기죠. 그러니까 계속 쌓이고. 그렇게까지 하는 사람들은 대부분 생활비도 부족하게 되고. 그러면 또 빼서 쓰고. 악순환이 되죠. (A 편의점주)

사실 일일 송금제도는 가맹점주의 사업자로서의 독립성을 부정하는 것이다. 가맹본부와 가맹점주가 독립사업자로서 거래를 한다면, 가맹점주가 물품을 공급받아 스스로 판매하고, 나중에 그 결과를 정산하는 방식이어야 한다. 그와는 달리 실제 편의점 가맹본부와 가맹점주 사이에서는 발생하는 매출을 무조건 다 입금하고 사후에 수익금을 정산받는 방식이 관철되고 있다. 이는 사업자 간의 거래관계라기보다는 단일조직 내 조직중앙과 하위 구성원 간의 수직적 위계관계에서 나타날 수 있는 현상이다.

“이건 점주 돈이거든요. 점주의 상품을 팔아서 점주가 그 돈을 보관하던 이용하던 어쨌든 본사 하고의 월말 계산에서 틀리지만 았으면 되는 거거든요. 근데 매일 송금을 하게 해 놓고, 하루 송금 안 하면 이자가 xxx입니다.”라고 하거든요. (E 편의점주 카페 운영자)

3) 매일 정해진 시간 내에 송금하지 못하는 경우 미송금에 대한 이자가 부과되는데 이는 편의점과 관련되어 중요한 사회적 쟁점이 되었던 문제들 중의 하나이다. 이에 대해서는 시사ON(2013.4.13) 참조.

## IV. 표준화 정도에 따른 가맹점 통제방식의 차이

### 1. 표준화와 가맹점주의 자율성

표준화의 정도와 방식은 가맹본부의 가맹점주 통제방식, 가맹점주의 자율성 수준에 중요한 영향을 미친다. 프랜차이즈는 기본적으로 표준화에 근거하고 있지만 업종별로 보면 표준화 정도와 방식에서 차이가 있음을 알 수 있는데, 이는 다시 가맹본부의 가맹점주에 대한 통제방식에서 업종별 차이를 만들어 낸다.

표준화가 극대화되어 세세한 부분까지 일일이 제품과 절차가 사전결정 되어있는 상황에서는 가맹점주가 구상기능에 참여하여 자유재량을 발휘할 여지가 최소화된다. 이런 조건에서는 현장 역량의 중요성이 낮을 수밖에 없고, 따라서 가맹본부와의 관계에서 가맹점주가 가질 수 있는 교섭력의 토대가 심각히 제약될 수밖에 없다.

편의점의 사례가 바로 이에 해당된다. 편의점의 경우 포장된 완제품이 그대로 규정된 정가로 바코드에 스캔되어 판매된다. 가격도 정가로 사전결정되어 있어 변동이 불가능하다. 가맹점에 공급되는 상품은 각각의 수량과 종류, 유통기한, 가격 등이 세세하게 지정된 채 제공되며, 매출의 발생과 재고상황에 대한 정보가 코드화되어 실시간으로 본부에 전달된다. 종업원의 복장과 서비스 태도가 규정되고 감시되며, 가맹점의 운영시간과 운영규정도 이미 본부에 의해 세세하게 사전결정 되어 있다.

구상과 실행의 극단적 분리 속에서 가맹점주가 구상기능에 참여할 수 있는 여지는 거의 없다. 나아가 점포매출과 수익을 높이기 위해, 자신과 직원의 노동조건 개선을 위해 가맹점주가 재량을 발휘할 수 있는 여지 또한 거의 없다. 가맹점주에게, 가맹점 직원에게 요구되는 것은 표준화된 규칙과 절차를 성실히 이행하는 것뿐이다. 가맹점의 현장 역량이 별로 중요하지 않은 것이다. 이렇게 모든 정보가 코드화되어 본부에 집중되고, 가맹점의 현장 역량이 그다지 요구되지 않으며, 현장의 자율성이 극도로 제약되는 조건에서는 가맹본부의 가맹점주에 대한 일방적이고 전면적인 통제가 어느 업종에서보다 강하게 관철될 수밖에 없다.

“베이커리 같은 경우 빵 원재료를 받아서 해야 하는데 매장 재량이 많더라고요. 원재료 받아서 천 원씩에 일반적으로 팔다가 저녁 때 되면 떨이식으로 한다든지 그래서 원가 이하로 처리하기도 하니까. 거기에 대해 가격에 대한 것을 자유롭게 해서 매장 수익구조를 자기가 맞춰 가는데 이게 판매 데이터로는 정상가로 등록해서 전산망에 입력은 되더라도 이분들은 손실되거나 플러스되는

부분 같은 것을 숫자를 조정해서 전체적으로 한다고 하더라고요. 편의점은 매가 조정을 할 수 있는 시스템이 아니잖아요. 근데 그분들은 그렇게 한다는 거죠.” (D 편의점주)

“편의점은 전문성이라는 게 없죠. 기술이라는 것도 없고요. 딱 하나죠, 이 사람이 점포관리 잘 하는 사람이라는 기준 하나밖에 없어요, 본사에서는. 이 사람이 아르바이트 관리도 잘하고, 매장관리도 잘하고 고객한테도 잘하는 사람이라고 하면 이 사람이 그만 둔다고 하면 이쉽죠. 아쉬운 게 다인거죠” (A 편의점주)

## 2. 투자 비용 통제

가맹점이 프랜차이즈 고유의 외관을 갖추고 표준화된 방식으로 영업활동을 수행하기 위해서는 그에 적합한 가맹점에 대한 투자가 요구된다. 그런데 그 투자 비용을 가맹본부와 가맹점주 중에서 누가 부담하는가에 따라 통제방식이 달라진다. 편의점 프랜차이즈와 외식업 등의 타 프랜차이즈를 비교해 보면 점포의 인테리어, 설비 비용을 가맹본부와 가맹점주 중 누가 부담하는가에 차이가 존재한다. 그에 따른 통제방식의 차이가 발생한다.

편의점 프랜차이즈의 경우 가맹점에 설치되는 인테리어와 장비 비용을 가맹본부가 부담한다. 이는 가맹점 초기투자비용 부담을 줄임으로써 가맹점주가 비교적 쉽게 창업할 수 있도록 해 주는 중요 요인이 된다. 반대로 그것은 계약중도해지에 대한 가맹점주의 부담을 가중시킨다. 왜냐하면 계약기간을 지키지 못할 경우 영업위약금과 더불어 가맹본부가 투자한 설비 비용을 가맹점주가 부담해야 하기 때문이다. 따라서 편의점 프랜차이즈의 경우 타 프랜차이즈에 비해 가맹본부의 영향력이 상대적으로 크고 가맹점주가 가맹본부에 보다 깊이 예측된다.

반면, 커피전문점이나 제과점, 음식점 등의 외식업 프랜차이즈들의 경우 가맹점의 인테리어와 설비 비용을 주로 가맹점주가 부담한다. 이 경우 편의점과 비교해 볼 때, 중도해지의 부담은 상대적으로 덜하다. 그러나 이 경우에는 재계약이 다가오면서 계약해지의 부담이 가중된다. 재계약의 부담이 본부에 대한 종속을 가져오는 중요 요인으로 작용하는 것이다. 또한 주로 재계약 시점에서 발생하는 본부의 인테리어 변경 요구가 가맹점주에게 매우 큰 부담으로 작용하게 된다.

편의점에서와 같이 인테리어와 설비를 본부가 부담하는 경우 계약기간이 상대적으로 길어지는 경향이 있다. 따라서 가맹점이 중도계약해지의 어려움을 크게 호소한다. 반대로 인테리어와 설비를 가맹점이 부담하는 프랜차이즈의 경우 대체로 계약기간이 상대적으로 짧고 따라서 가맹점주가 재계약 불발의 부담을 크게 느끼는 것으로 생각된다.

“일반 커피나 이런 데와 제일 다른 게 초기에 오픈할 때 본사에서 인테리어하고 장비를 지원해 준다고 했잖아요. 대신 내 마음대로 문을 닫을 권리가 없어요. 완전가맹은 임차권이 나한테 있고 그러면 내가 주인이잖아요. (그런데) 내가 문 닫으려면 회사에서 이미 투자한 인테리어 장비의 잔존가를 위약금으로 (부과해요). 계약서에 그렇게 되어 있어요. 잔존가로 위약금을 물거고, (거기에) 영업 손실에 대한 위약금이 플러스돼요. 그렇기 때문에 위약금만 몇 천만 원이 될 수 있어요.” (A 편의점주)

“(외식업 프랜차이즈의 경우) 아시다시피 간판 2년 지나면 또 바뀌, 인테리어 바뀌, 2년 동안 죽어라고 벌었던 돈, 그거 본사에서 지원 안 해줘요. 안하겠다 싶으면 주인 바뀌는 거죠. 점주가 바뀌어요. 계약이 있잖아요. 연장계약을 안 해주면 끝나는 거죠.”

“근데 한달에 300, 400만 원 버는 사람이 그 간판 비용, 인테리어 비용을 따로 모아서 하겠습니까? 근데 그 간판이 바뀌면 간판만 바뀌는 게 아니에요. 저희가 표현할 때, 파샤드라고 해서 전면 뷰가 있어요. 간판하고 몇 개 뷰를 바꾸는 건데 그 비용이 너무 만만치가 않아요.” (G 프랜차이즈 인테리어 사업자)

## V. 맺음말 : 자영업자의 자본-노동관계로의 포섭

프랜차이즈는 ‘표준화에 근거한 사업모델’ 이라는 새로운 사업모델을 등장시켰다. 프랜차이즈 사업에서는 해당 브랜드만의 표준화된 품질과 영업방식이 있으며, 가맹본부가가맹점에 그것의 실행을 지원·감시하는 과정에서 가맹점주를 전적으로 통제할 수 있는 고유한 통제구조가 존재한다.

이는 자영업자들의 존재조건과 관련해서 중요한 함의를 지닌다. 오늘날 한국사회에서 많은 자영업자들이 독자적 사업체를 운영하기보다는 프랜차이즈 가맹점주로 가맹본부와 계약하에 점포를 운영하고 있다. 여기에서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점주는 독립사업자들 간의 교환관계에 기초한 대등한 사업계약을 맺는다. 동등한 당사자들 간 관계에서 핵심은 각 당사자들이 독자적이고 자율적으로 사업을 영위한다는 점이다. 자영업자들을 자영업자라고 지칭하는 것의 핵심은 사업운영의 자율성과 독자성에 있다.

그러나 지금까지의 분석에서 알 수 있듯이 표준화를 근거로 하는 프랜차이즈 사업모델에서 가맹점주들이 자유재량을 발휘할 수 있는 여지는 극도로 제한되어 있다. 자영업자의 핵심 특징인 자율성과 독자성이 심각하게 제약받고 있는 것이다. 특히 어느 프랜차이즈보다 표준화 정도가 높은 편의점의 경우 가맹점주의 자율성 여지는 매우 낮다. 이는 사업운영의 자율성과 독자성을 핵심 특징으로 하는 자영 계급의 해체 가능성을 함의한다.

자율성을 지닌 독립적 사업자로서 자본주의적 노자관계의 외곽에 남아 있지 못하고, 프랜차이즈 가맹점주라는 형태로 자율성을 상실하게 되는, 자영업자들의 ‘자본-노동관계로의 포섭’이 진행되고 있는 것이다.

프랜차이즈 가맹점은 오늘날 청년 아르바이트들이 가장 많이 집중해 있는 영역이기도 하다. 그러나 이들 청년 아르바이트생들의 노동조건은 매우 열악한 상황이다. 실제로 청년유니온이 전국 약 427개 편의점 444명의 아르바이트생을 대상으로 노동실태를 조사한 결과에 따르면, 2010년 기준 최저임금인 4,110원을 받지 못하고 있는 아르바이트생들이 무려 66%에 이르는 것으로 나타났다(청년유니온, 2010). 이는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점주 간의 비대칭적이고 종속적인 거래관계 속성이 갖는 모순이 다시 가맹점 직원인 청년 아르바이트생들의 존재조건에도 중요한 영향을 미치고 있음을 함의한다.

프랜차이즈에서 가맹본부와 가맹점주 간의 관계는 독립적 사업자들 간의 수평적 관계라기보다는 지배와 종속을 특징으로 하는 수직적 관계에 가깝다. 이는 표준화에 근거한 사업모델로서의 프랜차이즈 사업의 내재적 속성이라고 할 수 있다. 그렇지만, 그로 인해 발생하는 거래관계의 모순이 가맹점의 존재조건을 어렵게 만드는 구조가 지속된다면 프랜차이즈 사업의 미래를 장담하기는 어렵다. 따라서 프랜차이즈의 하부구조를 이루는 가맹점주(그리고 가맹점 직원)의 열악하고 종속적인 조건을 극복할 수 있는 정책적 조치들이 고민될 필요가 있다. **[KLI]**

### <참고문헌>

- KB금융지주 경영연구소(2012), 「프랜차이즈 업계 현황 및 특성」, 『KB daily 지식 비타민』 12-20호(2012.1.23.).
- 뉴스시(2012), 「골목상권 ‘사각지대’ 속 ‘편의점’ 승승장구: 결국 구멍가게만 죽는다」, 2012. 10. 22.
- 시사ON(2013), 「‘배보다 배꼽이 더 큰’ 미송금 위약금」, 2013. 4. 13.
- 신용보증기금 조사연구부(2012), 「체인화편의점 업종(G47122)」, 『KODIT 위험산업 리포트』 2012-3호(2012년 9월).
- 이종태·성민(2005), 「한국 프랜차이즈 산업의 발전과 전망」, 『경영사학』 20권 1호, pp.55-89.
- 전상인(2014), 『편의점 사회학』, 민음사.
- 청년유니온(2010), 「전국 편의점 아르바이트생 노동 실태 조사 결과 발표」, 2010. 6. 16.
- 한국편의점협회(2013), 『2013 편의점 운영동향』.

홍장표(1993), 「한국에서의 하청계열화에 관한 연구」, 서울대학교 경제학과 박사학위논문.

Edwards, Richard C.(1979), *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York: Basic Books.

Khan, M. A.(1992), *Restaurant Franchising.*, New York: Van Nostrand Reinhold.

Prechel, Harland(2002), “The Labor Process and the Transformation of Corporate Control in the Global Economy”, In Berch Berberoglu(ed.), *Labor and Capital in the Age of Globalization: The Labor Process and the Changing Nature of Work in the Global Economy*, Lanham, Boulder, New York, and Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.