

자활 소셜 프랜차이즈 개발 방안

정찬희*

국문요약

자활사업은 국민기초생활보장법 시행 초기부터 청소, 간병, 집수리, 폐자원재활용, 음식물 재활용 등 5대 표준화사업을 중심으로 성장하였지만, 지금은 더 이상의 성장을 기대하기에는 어려운 상황이다. 5대 표준화사업의 한계를 넘어서고 사회문화적 환경 변화에 맞춘 새로운 자활사업을 개발하기 위한 방안으로 소셜 프랜차이즈가 필요하다.

소셜 프랜차이즈는 사회적경제 기업들이 성공한 사례의 복제를 통해 사업적가치를 창출하는 사업형태로, 사회적경제 기업 개별이 가진 자본의 한계를 극복하고 규모의 경제를 실현하며, 작은 기업들이 제휴 연결망으로서 네트워크를 구성하여 기업 자체의 성장과 함께 사회적 문제 해결을 통한 사회적 목적을 달성하기에 적합하다.

본 연구에서는 소셜 프랜차이즈가 활성화되기 위한 몇 가지의 정책적 제안과 함께, 자활과 프랜차이즈 대기업이 서로 협력하여 운영하는 기업연계형 자활사업의 성과와 한계를 참고로 하여, 자활 자체 능력으로 체인본부를 설립하는 자활 소셜 프랜차이즈 운영 방안과 프랜차이즈를 운영하는 사회적경제 기업과 자활이 협력하는 방안을 제시하였다.

주제어 : 자활사업, 소셜프랜차이즈, 자활 소셜 프랜차이즈, 기업연계형 자활사업

* 사회적협동조합 인천부평남부지역자활센터, 본부장, sasimi91@hanmail.net

Developing Self-Sufficiency Social Franchising Model

Jung, Chan-hwi^{***}

| Abstract |

Since the National Basic Living Security Act was enacted, businesses as parts of self-sufficiency programs grew in 5 areas including cleaning, nursing care, housing repair, waste and food recycling. The businesses have slowed down and it is hard to expect them to grow any longer. In order to overcome such slowdown and to adopt the current business environments, it is necessary to review new ways of doing businesses such as franchising. Social franchising could also help to expand the types of businesses for self-sufficient programs.

Social franchising lets successful social enterprises to reproduce their business model and create the economy of scale by building the network of small social enterprises. Such network could contribute to solve the social problems in more effective ways.

This study proposes a few policy suggestions to vitalize social franchising and reviews the merits and limitations of the franchise corporate associated self-sufficiency business model. Based on the review, a new model is suggested to build franchise chain with self-sufficiency businesses without connecting with the outside franchise channels. The new model includes different ways for the proposed franchises to cooperate with other social businesses that operate social franchises.

Key words : Self-Sufficiency Program, Social Franchising, Self-Sufficiency Social Franchising, Corporate associated self-sufficiency franchise model

^{***} Social Cooperative Incheon Bupyeong Nambu Self-Sufficiency Promotion Center, General Manager, Incheon, Korea, sasimi91@hanmail.net

I. 서론

1. 왜 프랜차이즈 사업인가?

2000년 10월에 시행된 「국민기초생활보장법」은 시행 이전과 비교했을 때 크게 두 가지 의미가 있다고 할 수 있다. 첫 번째는 생활유지능력이 없거나 생활이 어려운 국민에게 필요한 급여를 행하여 이들의 최저생활을 보장하는 사회안전망으로서의 국가의 책임을 법으로 정한 것이고, 두 번째는 1996년 시범사업으로 시작한 자활사업이 조건부수급자 제도를 통한 자활사업 참여의무 부과, 가구별 종합자활지원계획 수립을 통한 체계적인 자활지원이 가능하도록 된 것이다.

자활사업은 초기 시행 이후 지금까지 간병, 집수리, 청소, 폐자원재활용, 음식물재활용 등 5대 표준화사업을 중심으로 성장하였다. 5대 표준화 사업은 상대적으로 근로능력이 미약한 자활참여자들이 접근하기 쉬운 분야였으며 특별히 기술력이 요구되지 않는 노동집약적 사업이다. 이러한 5대 표준화사업은 초기 자활사업이 성장하는데 중심이 되었으나, 시간이 지나면서 성장의 한계치에 도달하였고, 저소득층이 중심이 되어 이미 창업한 자활기업과 자활근로사업단이 제한된 시장에서 서로 출혈 경쟁을 하는 처지에 놓이게 되었다. 2018년 12월 현재 운영 중인 전체 자활기업 중 5대 표준화사업 업종의 자활기업은 635개로 전체 1,173개의 54.1%를 차지하고 있다.

〈표1〉 자활기업 업종별 현황(2018. 12월 말 현재)

업종	전체	청소	집수리	폐자원 재활용	음식물 재활용	사회 서비스	외식	기타
기업수	1,173	277	200	52	2	104	142	396
비율	100%	23.6%	17.1%	4.4%	0.2%	8.9%	12.1%	33.8%

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

2019년 3월 현재 운영 중인 전체 2,407개의 자활근로사업단 중 5대 표준화사업에 해당되는 청소, 집수리, 폐자원재활용, 음식물재활용, 사회서비스 사업은 571개 사업으로 전체의 23.7%로 자활기업에 비하면 그 수가 줄어들고 있으며, 더 이상 자활기업을 창업하기에는 어려운 현실을 보이고 있다.

〈표2〉 자활근로사업단의 업종별 현황(2019. 3월 말 현재)

업종	전체	청소	집수리	폐자원 재활용	음식물 재활용	사회 서비스	외식	기타
사업단수	2,407	261	34	105	1	170	278	1,558
비율	100%	10.8%	1.4%	4.4%	0.0%	7.1%	11.5%	64.7%

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

보건복지부에서는 5대 표준화사업의 한계를 극복하고자 하는 목적과 동시에 변화하는 시장 환경 등을 반영한 도시지역의 전략사업으로 도시락, 요식업, 카페 등의 외식사업과 농·어촌지역의 특성을 반영한 지역 특화사업을 발굴하기 위한 노력을 하였다. 그 결과 2019년 3월 현재 전국에 278개의 외식 자활근로사업단과 142개의 외식 관련 자활기업이 운영되고 있다.

〈표3〉 자활근로사업단 외식업 세부 현황(2019. 3월 말 현재)

업태	전체	고기	카페	구내식당	한식·일식·중식 등	기타
사업단수	278	0	127	13	18	79
업태	분식	뷔페	빵스낵	급식	피자치킨	
사업단수	17	0	3	2	19	

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

외식 자활근로사업단의 경우는 278개로 전체 사업단 중 11.5%를 차지하고 있으며, 현재 운영 중인 5대 표준화사업단 중 제일 규모가 큰 청소사업단보다도 많은 수를 차지하고 있다. 자활기업의 경우에도 외식 자활기업이 142개로 전체 자활기업 1,173개 중 12.1%를 차지하고 있다.

〈표4〉 자활기업 외식업 세부 현황(2018. 12월 말 현재)

업태	전체	고기	카페	구내식당	한식·일식·중식 등	기타
기업수	142	1	50	3	5	67
업태	분식	뷔페	빵스낵	급식	피자치킨	
기업수	5	2	1	3	5	

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

자활근로사업단을 구성·운영하고 나아가 이를 자활기업으로 창업하고 지원하는 업무를 수행하는 지역자활센터의 종사자는 기업 경영능력이 없는 사회복지사로 구성되어 있으며, 개별 자활근로사업단 및 자활기업은 지역자활센터 종사자의 능력에 기대어 성장하다 보니 제대로 된 경쟁력을 갖추기 어려운 상황이다. 또한, 개별 사업단의 경쟁력을 갖추기 위한 규모화를 위한 정책은 그동안 배송과 간병, 주거복지 등 5대 표준화 사업에 집중¹⁾되어 있었기 때문에, 상대적으로 외식 관련 업종을 규모화하지는 못하였다. 개별 단위로 성장한 외식 자활기업 및 사업단은 그 생존 자체로도 저소득층의 자활이라는 사회적 의미를 가질 수는 있지만, 늘어나는 자활사업 대상자를 포용하기에는 한계를 드러내고 있다.

이에 「2019년 자활사업 활성화방안」에 따라 새롭게 유입 예정인 자활사업 참여자 10,000명을

1) 자활기업의 경쟁력 강화를 위해 보건복지부가 인정·지원하는 전국자활기업이 있으며, 현재 3개소가 인정 운영되고 있다.(희망나르미사회적협동조합, 한국주거복지사회적협동조합, 한국돌봄사회적협동조합)

위한 규모 있는 일자리 창출과 외식 자활사업의 경쟁력 확보를 위해서는 프랜차이즈 사업과의 연계 가능성 검토가 필요하다. 프랜차이즈 사업은 본사의 검증된 경영시스템과 노하우를 전수받을 수 있고, 비전문가인 지역자활센터의 종사자가 메뉴 개발 및 상권분석 등에 소모되는 비용을 줄일 수 있다. 또한 본사의 도움을 통한 홍보 및 시장경쟁력을 확보할 수 있는 장점과 확보된 브랜드의 인지도를 통해 영업에 도움을 받을 수 있는 장점이 있다. 그래서 자활사업단을 구성할 때부터 사업 아이템 선정의 어려움과 경영 능력의 부족 등으로 인해 사업의 지속 가능성을 확보하기가 어려운 지역자활센터에게 프랜차이즈 사업은 유리한 사업 방식이라고 할 수 있다.

다만, 가맹점에 대한 본사의 갑질, 종속적 가맹체계 등 기존의 프랜차이즈가 보여주었던 부정적인 요인들에 대한 제거가 필요하다. 프랜차이즈는 표준화된 서비스와 레시피의 복제를 전제로 한다는 점에서 업무효율성이 높으나, 단순화된 업무과정으로 인해 노동의 대가가 상대적으로 낮아, 저임금 노동자를 양산할 수 있다는 우려를 가지고 있다. 프랜차이즈가 가지고 있는 장점을 활용하여 상대적으로 근로능력이 미약한 자활참여자의 사업 참여율을 높이고, 자활기업의 생존가능성을 확대함과 동시에 프랜차이즈의 부정적 요소들을 해소하기 위한 방안으로 자활 소셜 프랜차이즈를 검토하고자 한다.

가맹점이 프랜차이즈 사업 추진의 중심이 되는 자활 소셜 프랜차이즈는 소셜 프랜차이즈 체인 본부의 법인격을 사회적협동조합으로 하여 비영리성을 강화하면서, 향후 이를 보건복지부의 전국 자활기업으로 인정받아 초기 운영의 안정성을 확보하는 것까지 검토할 수 있을 것이다. 또한, 자활의 소셜 프랜차이즈 본부 설립을 위해 기존에 운영하던 기업연계형 자활사업의 사례를 참고하고자 한다.

보건복지부에서는 2017년부터 기업사회공헌(CSR)과 자활사업의 효과적인 연계를 통하여 자활 근로사업의 시장참여 기회를 확보하고, 성공적인 자활기업 창업모델을 개발·확산하기 위한 사업으로 기업연계형 자활사업을 추진하고 있다. 기업연계형 자활사업은 독자적인 경영능력이 부족하고 투자여력이 부족한 자활근로사업단에게 점포개설이나 경영을 지원할 수 있는 기업을 개발하고 연계하여, 자활기업 창업 성공을 지원하고 자활참여자의 경제적 자립성공률을 높이는 것에 의의가 있다. 기업연계형 자활사업에 참여하는 기업은 가맹조건 완화, 초기투자비 절감, 기술전수 및 영업지도 등을 통해 자활근로사업단의 초기 도산위험을 낮추는 역할을 하고 있으며, 또한 취약계층이 운영하는 자활사업단 및 자활기업의 생존력을 강화하는데 기여하고 있다. 기업연계형 자활사업에 참여하는 기업 내부의 입장에서라도 자기 가맹점을 확보하고, 시장경쟁력을 높일 수 있어 기업과 자활이 서로 상생하는 효과를 보고 있다.

또한, 지역자활센터는 높아진 참여자의 욕구를 수용하고 초기 창업이 가능한 사업의 개발과 적극적인 참여자 사례관리를 통해 자활성공률을 높이는 것을 기대하고 있다. 현재 기업연계형 자활 근로사업을 지원하는 기업은 도드람 양돈농협과 GS리테일이 있다. 도드람 양돈농협과 GS리테일은 '본래순대'라는 순대전문점과 'GS25' 편의점의 개점과 운영을 지원하고 있다. '19년 8월 기준으로 본래순대는 12개소에 91명이 참여하고 있으며, GS25 편의점은 42개가 운영되고 있는데, 그 수는 더 늘어날 것으로 전망하고 있다.

기업연계형 자활근로사업은 기존 자활사업이 보여주었던 아이템 발굴의 어려움을 해결하거나, 초기 사업 추진을 위한 투자비 마련 등에 어려움을 겪고 있는 자활사업의 현실을 개선을 하는데 그 성과가 있다. 기업연계형 자활사업을 수행하는 지역자활센터들은 사업별로 네트워크를 구성하여 도드람 양돈농협과 GS리테일에 사업수행 과정에서 발생하는 문제들에 대한 개선사항을 요청하는 등 긍정적인 가맹점의 모습을 보여주고는 있으나 가맹점 전체에 영향을 미치지지는 못하고 있다. 기업연계형 자활사업의 성과가 자활 소셜 프랜차이즈를 개발하는데 도움이 되리라 생각한다.

이에 기업연계형 자활사업에서 한발 더 나아가 기존 프랜차이즈의 갑을 관계의 종속성을 탈피하고, 참여자의 적정 노동과 고객 친화적인 상품의 개발, 이익의 체인본부 독점이 아닌 가맹점과 이익을 공유할 수 있는 자활 소셜 프랜차이즈를 카페나 외식 등 성공 가능성이 높은 업종 중심으로 개발하고자 한다. 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부는 본사 운영중심의 기형적인 프랜차이즈가 아닌 가맹점의 성장을 통해 체인본부도 함께 성장하는 소셜 프랜차이즈 방식으로 운영되어야 한다. 이를 위해서는 소셜 프랜차이즈에 대한 이해가 바탕이 되어야 할 것이다.

II. 자활사업의 목적과 현황

1. 자활사업의 현황과 한계

자활사업의 목적은 근로능력자의 기초생활을 보장하는 「국민기초생활보장제도」를 도입하면서 근로역량 배양 및 일자리 제공을 통한 탈빈곤 지원, 자활사업을 통해 근로능력 있는 저소득층이 스스로 자활할 수 있도록 자활능력 배양, 기능습득 지원 및 근로기회 제공이라고 한다.(보건복지부, 2019). 보건복지부는 중앙부처, 시·도, 시·군·구 등 행정체계에 맞추어 한국자활복지개발원, 광역자활센터, 지역자활센터의 추진체계를 구성하였다. 한국자활복지개발원은 전국에 1개이며, 2008년에 설치된 중앙자활센터가 2019년 국민기초생활보장법 개정에 따라 조직을 변경하였다. 광역자활센터는 지역자활센터를 지원하기 위한 조직으로 2004년 대구, 인천, 경기도 시범적으로 설치된 이후 2019년 10월 현재 전국에 15개가 설치되어 있다. 전국 17개 시·도 중 제주특별자치도와 세종특별자치시를 제외하고는 모두 설치되어 있다. 자활사업의 주요 대상자인 수급자와 차상위자에게 직접 자활 서비스를 제공하는 지역자활센터는 전국에 249개가 설치되어 있다.

지역자활센터는 자활근로사업과 자활기업, 두 가지 분야에 가장 큰 비중을 두고 운영하고 있다. 자활기업은 지역자활센터에서 수급자 및 차상위자로 구성된 자활근로사업단을 약 3년간 운영한 후에 공동창업의 형태로 만들어내는 사업체로, 자활사업에 있어서 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 그래서 자활근로사업단 구성 시 어떤 사업 아이템을 선택하는가에 따라 향후 그 사업이 자활기업으로의 창업을 할 수 있는지와 자활기업으로서 지속가능성을 가질 수 있는지가 좌우될 수 있다.

자활사업의 종착지이면서 빈곤의 탈출구로 인식되어지는 자활기업은 ‘자활사업의 꽃’이라고도 한다. 하지만 자활사업의 꽃이면서 열매인 자활기업은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 자활기업의 한계점을 제도적 한계점, 자활기업 규모의 영세성과 참여자의 특성에 따른 특징으로 나누어 살펴보고자 한다. 자활기업의 제도적 한계점을 우선 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째로는 자활기업에 대한 자활센터의 역할의 모호성이다. 지역자활센터 평가지표로 자활기업이 중요한 비중을 차지함에 따라 자활기업에 대한 지역자활센터의 관리 및 지원은 강조되고 있다. 하지만 그에 반해 지역자활센터의 종사자의 경우 사회복지사들로 구성되어 있어, 기업운영을 위한 전문적 경영 지원역량은 부족하며, 주 업무를 자활근로사업단 운영에 두다 보니 상대적으로 자활기업에 대한 지원은 체계적이나 전문적으로 이루어지고 있지 않다.

두 번째로는 자활기업 참여자의 자기책임성 및 성공확신 부족이다. 자활기업 참여자의 주인의식은 자활기업 경쟁력의 중요요인이다. 하지만 자활센터에서 자활기업 ‘창업’은 중요하나, 창업주체인 참여자에게는 관심이 낮다. 참여자에 대한 창업을 위한 동기 유발기회가 미약한 상태에서 사업운영에 대한 자기책임성과 성공확신성을 요구하기에는 곤란하다.

세 번째로는 자활기업 참여자간 갈등해소를 위한 수단의 부재이다. 서로 다른 참여자가 자활기업 창업과정에서 인위적으로 참여하기 때문에 참여자간 갈등과 충돌이 일상적으로 발생한다. 하지만 갈등치유 과정이 없어 창업실패 또는 기업해체 요인으로 작용하고 있다.

네 번째로는 자활기업에 대한 행정, 재정의 실질적 지원의 미흡이다. 자활기업에 대해서는 ‘국공유지 우선임대’, ‘국가 또는 지자체가 실시하는 사업의 우선 위탁’, ‘자활을 위한 사업자금 융자’ 등이 있으나 명목상 지원에 그치고 실질적 지원으로 이행되기에는 미흡한 면이 있다(보건복지부, 2019).

지금까지는 자활기업의 제도적 한계점을 살펴보았고, 다음으로는 자활기업의 규모의 영세성과 참여자의 특성에 따른 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째로 자활기업의 규모가 영세하고 사유화되고 있다는 것이다. 한국자활복지개발원이 발간한 ‘2016 자활기업백서’에 따르면 자활기업의 구성원의 규모가 2인~3인이 48.1%, 개인사업자가 64.1%를 차지하고 있어, 3년 이상 정부재정이 투입되어 설립되었으나 조직의 공공성은 미약하다고 할 수 있다.

두 번째로는 자활사업의 성공모델, 탈빈곤의 자립경로 역할이 미흡하다는 것이다. ‘16년 자활기업 당 평균 연매출액은 169,563천원으로 동종 업종 전사업체 평균 연매출액 1,371,000천원보다 88% 낮은 수준이다(중앙자활센터, 2017).

세 번째로는 참여자의 낮은 기술수준과 자활기업 업종 선택의 실패이다. 참여자의 저학력 및 고연령, 낮은 취업경험 등에 바탕한 기술수준으로는 고부가가치 상품 개발의 한계를 가질 수밖에 없고, 이는 수익성 악화의 위험을 내포하고 있다. 또한 빈곤층이 일반적으로 가질 수 있는 기술과 경험을 우선 고려하다보니 대부분 단순 노무 성격의 업종을 선택할 수밖에 없고, 이는 시장 생존력의 저하와 성공확률을 근본적으로 제한하고 있다.

네 번째로는 참여자의 경영능력부족과 허술한 경영관리 시스템이다. 참여자들은 회계, 세무, 영

업, 홍보 등 기업경영에 필요한 경영노하우를 사전에 사업단 단계에서 습득할 기회가 부족하였다. 또한 자활기업 창업 이후에도 지역자활센터의 실무자들이 행정지원, 회의주재 등 기업경영의 주된 역할을 하는 경우가 많아, 자활센터 실무자의 능력과 열의에 따라 자활기업의 성패가 좌우되는 경우가 있기도 하였다. 그리고 공동창업의 경우 기업운영의 민주성이 강조되어 생산력 향상에 필요한 책임자의 주도적 리더십이 발휘되기에는 어려움이 있다. 경영관리를 담당하는 참여자가 없을 경우 작업의 태만을 방지하기 어렵고, 구성원 전체의 책임과 역할을 명확히 하는 시스템이 없는 자활기업이 대부분이다.

노연정(2014)은 ‘자활기업의 창업성공요인에 관한 연구’에서 자활기업의 실패요인을 다음과 같이 정리하였다.

〈표5〉 자활기업 실패요인

항목	세부내용
주먹구구 창업	상권, 입지조사 미흡, 본사 신뢰도 미흡, 미신의존, 막연한 기대, 홍보/판촉 전략 미흡, 고객분석 미흡, 엉성한 시장조사
경영자질 부족	전문성 부족, 종업원 관리 실패, 홍보전략 부재, 판촉마케팅 부족, 상품 구성 및 MD문제, 고객관리 및 사업전개방식 문제
상권, 입지, 점포요인	도시계획, 업종입지 궁합, 건물부도, 잘못된 점포인수, 상권변화, 점포 법적문제, 점포계약 인허가 문제
경쟁점포 난립	업종 수명이 성숙기 진입, 대형 경쟁점, 과다 경쟁으로 매출 하락, 경쟁점포와의 불화, 출혈경쟁
자금력	무리한 차입, 과소/과잉 투자로 인한 투자 수익 감소, 운영자금 부족, 자금관리 미숙, 재투자비 부족
경기변동	경기침체, 불황
업종선택 부실본사 선택	잘못된 사업 모델, 현실 여건에 맞지않는 업종, 부적절한 창업시점, 적성과 맞지않는 업종, 부실 체인 본사 선택
기업가 정신	미신의존, 인내심부족, 나태함, 과욕, 과대의존, 조급함
기타	법률문제, 사회적이슈, 사기, 화재 등 각종 안전사고, 천재지변

자료 : 노연정, 2014, 자활기업의 창업성공요인에 관한 연구

2. 새로운 시도로서의 기업연계형 자활사업

자활사업은 대한민국의 대표적 저소득층인 수급자와 차상위자가 참여하는 공공부조사업이다. 자활사업은 사업에 참여하는 참여자에게 무조건적인 시혜를 제공하는 것이 아니라, 일을 통해 자기의 살길을 스스로 찾도록 지원하는 방식이다. 이를 위해 다양한 사업 아이템을 발굴하고, 기술 교육을 하며, 자원을 동원하여 사업단을 운영하거나 자활기업을 창업하게끔 하고 있다.

자활사업 초기 5대 표준화사업으로는 더 이상 자활기업을 창업하는 것과 새롭게 유입되는 참여자들의 요구에 부응하기도 어려운 상황이다. 기업연계형 자활사업은 이러한 상황에서 새로운 자활사업의 돌파구를 마련하기 위한 시작점이 되었다. 앞으로의 자활사업은 성장과 생존을 위해 규모화 되어야 하고, 참여자의 요구를 수용할 수 있는 다양성을 확보하여야 한다. 그러면서도 누구나 쉽게 접근할 수 있으면서 시장 경쟁력을 갖춘 양질의 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

그 방법 중 하나가 기업연계형 자활사업이다. 앞서 서론에서 언급하였듯이 기업연계형 자활사업은 독자적인 경영능력이 부족하고 투자여력이 약한 지역자활센터가 근로능력 및 창업능력이 미약한 자활참여자와 함께 사업단을 구성하고, 자활기업의 창업 성공가능성 확보와 경제적 자립 성공률을 높이기 위하여, 점포개설이나 경영을 지원할 수 있는 기업을 개발하고 연계하는데 그 의의가 있다.

기업연계형 자활사업이 시작된 것은 한국자활복지개발원과 도드람양돈농협이 2017년 1월에 “저소득층 자활 지원사업 활성화를 위한 업무협약”을 체결하고, 보령지역자활센터가 도드람양돈농협 프랜차이즈 위탁 1호점을 개설하면서부터이다. 그리고 2017년 6월에 보건복지부와 GS리테일이 “저소득층 자활 지원사업 활성화를 위한 업무협약”을 체결하면서 본격화 되었다. 이어서 한국자활복지개발원은 SK네트웍스와 “자활기업에 자동차 무상렌탈 지원 협약”을 2018년 10월에, 코리아센터닷컴과 “자활생산물 소호몰 지원 협약”을 2018년 12월에 체결하는 등 기업연계형 자활사업의 확장을 추진하였다.

중앙 단위에서 민간기업과 연계하는 사업을 발굴하고 전국으로 확산하는 기업연계형 자활사업은 2017년에 시작하여 2018년과 2019년을 거쳐 성장하였다. 기업연계형 자활사업이 현재에 이르기까지에는, 중앙 단위 발굴 후 전국 확산이라는 현재의 구조를 갖지는 못하였지만 광역 및 지역 자활센터에서 민간기업과 연계하여 자활사업을 수행한 경험이 바탕이 되었다. 대표적인 사례로 인천지역에서는 2006년부터 배송사업을 운영하는 지역자활센터 6개소가 연합하여 ‘서해특송’이라는 공동사업단을 구성하여, “벨릭스프레스”, “DDTO”, “현대택배” 등과 소화물 택배사업을 기업연계형으로 진행하였다. 인천에서 진행한 기업연계형 자활사업은 택배라는 사업영역에서 인천지역 영업소를 운영하는 일종의 프랜차이즈 방식이었다. 하지만 당시에는 현재의 ‘기업연계형 자활사업’이라는 개념보다는, 민간기업을 영업 대상으로 인식하는 경향이 더 강하였기 때문에 이를 기반으로 전국으로 확산하겠다는 계획을 갖지는 못하였다. 인천의 서해특송과 연계하여 사업을 수행하는 민간기업들도 자활을 지원하고 함께 성장하겠다는 목적보다는 기업의 사업영역을 확장하거나, 자활의 저렴한 인력을 활용한다는 목적이 더 강했다고 할 수 있다. 이는 각 택배사가 배

송위탁계약을 서해특송과 체결하면서, 위탁수수료, 창업지원, CS 교육지원 등을 일반 영업소와 큰 차이를 두지 않았다는 점에서 확인할 수 있다.

인천의 사례가 기업연계형 자활사업으로 확장되지 못한 원인을 자활외부와 자활내부에서 찾아볼 수 있는데 자활외부의 원인을 협력기업에서 찾아보면 다음과 같다. “벨익스프레스”와 “DDTO”는 당시 한진택배, 대한통운 등 메이저 택배사와 비교했을 때 기업규모가 작은 소규모 택배사이기 때문에 자활의 성장을 지원하는 것보다는 택배 물동량을 높이는 등 기업의 규모를 키우는 것이 주요 목적이었다. “현대택배”는 본사의 사회공헌사업을 통해 추진된 사업이 아니라 현대택배 인천지역본부와 업무협약이 이루어져 추진되었기 때문에 확장성을 가질 수 없었다. 기업들의 태도와 관심에도 그 원인이 있을 수 있지만 가장 중요한 원인은 자활 내부에 있다고 할 수 있다.

첫 번째로는 2006년, 2007년 당시에는 전국 단위 사업을 수행하는 전국자활기업 또는 광역자활근로사업단에 대한 개념 자체도 없었고, 나아가 기업연계형 자활사업에 대한 개념 및 고민 자체가 없었다.

두 번째로는 5대 표준화사업 중심으로 수행되었던 자활사업의 한계점이다. 각 지역자활센터는 5대 표준화사업에 기초한 사업단을 운영하였고, 이를 기반으로 자활기업(당시에는 자활공동체)을 창업하였다. 즉, 5대 표준화사업 이외에 민간기업과 연계하는 등 새로운 사업을 시도하는 것에 대해서 지역자활센터는 거부감을 가지고 있었다.

세 번째로는 지역자활센터의 관망적인 태도이다. 지역자활센터들은 한정된 자원을 가지고 사업을 하였고, 그 사업의 결과를 가지고 성과평가를 받다 보니 모험을 회피하는 경향을 가지고 있었고, 다른 지역자활센터가 성공하면 따라한다는 경향성을 가지고 있었다.

네 번째로는 민간기업의 사회공헌사업을 소극적으로 활용하였다. 자활과 민간기업과의 협력사업은 주로 자활생산품의 납품이나 민간기업의 생산라인에 자활참여자를 파견하는 정도로 한정되어 있었다. 인천에서도 추가적인 연계사업을 개발하기 보다는 인천지역 영업소 운영에 그쳤던 사례가 있다.

그럼에도 불구하고 인천에서의 기업과 연계한 사업 추진 과정은 이후 자활과 민간기업이 연계하여 협력사업을 진행하는데 소중한 경험이 되었고, 전국 단위로 수급자 및 차상위계층에게 정부양곡을 배달하는 전국자활기업인 “희망나르미 사회적협동조합”의 설립에 토대가 되었다.

자활에서 의미있는 기업연계형 자활사업의 시작이라고 할 수 있는 도드람양돈농협과의 연계사업(이하 본래순대)은 2017년 1월 보령점을 시작으로 하여 2019년 8월 현재 전국에 12개 점포로 확대되었다.

〈표6〉 본래순대 운영 현황(2019. 8월 말 현재)

기관명	가맹점명	상권분석	점포계약	위탁계약	영업시작	참여자
충남보령	보령점	17.01.10	기존점포	17.03.24	17.03.29	6
서울광진	군자점	17.03.02	17.03.21	17.04.25	17.05.31	6
인천남동	만수점	17.02.22	17.04.24	17.05.16	17.06.08	10
경남창원	창원상남점	17.03.13	17.03.17	17.04.24	17.05.25	8
포항나눔	죽도점	17.05.11	17.06.15	17.06.15	17.08.02	9
부평남부	부평점	17.10.23	18.05.03	18.05.06	18.06.26	9
영월	영월점	17.05.19	17.07.28	17.07.30	17.09.05	6
경기이천	이천터미널	양도양수	17.06.11	17.06.11	18.06.25	8
경기여주	여주프리미엄 아울렛점	16.12.15	기존점포	16.12.15	17.01.19	8
경기여주	명성황후점	17.04.24	기존점포	17.5.23	17.06.01	4
강원철원	철원점	18.11.07	18.11.09	18.11.09	19.02.14	8
서울구로	구로점	19.04.16	19.04.25	19.04.28	19.06.24	9

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

본래순대의 개설조건은 도드람FC에서 점포개설 초기 임대보증금, 초기 시설비, 권리금 등을 선 투자하고, 자활사업단이 사업운영을 통해 발생하는 매출로 연이자 4%를 포함하여 투자금을 매월 분할납부하는 방식이다. 또한 본래순대는 점포 개설을 위한 상권분석, 조리 및 CS교육, 매장 전담 담당자 지정 및 모니터링, 식자재 일부 지원, 프로모션 비용 등을 지원하고 있다.

본래순대는 중앙자활센터와 도드람FC가 10개의 매장을 개점하는 것을 1기 사업 목표로 설정하였기 때문에 12개만 신규 개점되었고, 2기 사업 추진을 위한 세부방안은 논의 중간에 도드람양돈 농협 내부사정으로 중단된 상태이다.

〈표7〉 GS내일스토어 운영현황(2019. 8월 말 현재)

지역자활센터	구분	점포명	계약기간	내일스토어 최초개점일	자활기업 시작일
시흥작은자리	자활기업	시흥행복	2년	2017-04-27	2018-03-31
시흥작은자리	자활기업	시흥삼성	2년	-	2018-04-20
시흥일꾼	자활기업	정왕케이	2년	-	2018-10-31
시흥일꾼	자활기업	시흥정왕	2년	2017-04-28	2018-11-30
부평남부	내일스토어	만수향촌	2년	2017-07-27	
마산희망	내일스토어	마산서성	2년	2017-09-05	
서울광진	내일스토어	구의강변	2년	2018-01-18	
서울용산	내일스토어	용산전자타운	2년	2018-02-01	
양천	내일스토어	신정사랑	2년	2018-04-12	
금천	내일스토어	금천삼익	2년	2018-04-19	
시흥작은자리	내일스토어	시흥대우	2년	2018-06-01	
서울강동	내일스토어	강동암사	2년	2018-06-15	

구로	내일스토어	S온수역	2년	2018-06-29	
종로	내일스토어	S6동묘앞역	2년	2018-07-04	
시흥일꾼	내일스토어	정왕타운	1년	2018-07-20	
구로샐터	내일스토어	드림타워2	2년	2018-07-20	
서울강서	내일스토어	강서메트로칸	1년	2018-07-21	
관악봉천	내일스토어	인현마루	2년	2018-08-17	
진주	내일스토어	진주성창	1년	2018-08-25	
중구	내일스토어	송인필	2년	2018-08-29	
시흥작은자리	내일스토어	목감푸르지오	2년	2018-09-29	
서초	내일스토어	서초팰리스	2년	2018-10-02	
노원	내일스토어	노원두산	2년	2018-11-29	
서울용산	내일스토어	효창리하우스	2년	2018-12-28	
서울광진	내일스토어	광장오솔길	2년	2019-01-12	
양천	내일스토어	목동13단지	2년	2019-01-25	
성북	내일스토어	S6돌곶이역	2년	2019-02-08	
강서	내일스토어	화곡송화점	2년	2019-02-18	
도봉	내일스토어	도봉신동아	2년	2019-02-20	
영등포	내일스토어	선유도타워	2년	2019-03-05	
부평남부	내일스토어	부평남부	1년	2019-03-29	
서초	내일스토어	서초포레	2년	2019-05-03	
부평남부	내일스토어	갈산역	2년	2019-05-24	
남양주	내일스토어	진건사랑	2년	2019-05-28	
종로	내일스토어	삼청제일	2년	2019-06-04	
인천남동	내일스토어	구월신세계	2년	2019-06-08	
대전유성	내일스토어	유성반석	2년	2019-06-14	

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

CS리테일과 자활이 함께 추진하고 있는 편의점 사업인 'CS25 내일스토어'는 2017년 시흥행복점을 1호점으로 시작으로 2019년 8월 현재는 전국 37개 점포로 확대되었다. 내일스토어의 개점조건은 개점지원 가맹비 및 예치보증금 면제, 점포임차보증금의 본부부담, 자활기업 창업 시 가맹비 면제 등으로 일반 가맹점의 개점조건과는 일부 조건이 차별화 되어 있다. 내일스토어는 사업 초기인 2017년에 6개, 2018년에 18개, 2019년에는 8월 현재까지 13개가 개점하였다. 사업 초기와 비교하여 2018년과 2019년에 가맹점포가 늘어난 것은 아마도 사업 초기 CS내일스토어 개점에 소극적이었던 지역자활센터들이 타 센터에서의 성공 가능성을 확인한 후 적극적으로 참여한 것으로 추정할 수 있다.

기업연계형 자활사업은 자활이 기존에 추진하였던 5대 표준화사업 중심의 사업적 한계성과 초기 자본 조달의 어려움을 극복하는데 도움을 주었다. 뿐만 아니라 다양한 분야로 확대되고 있는 참여자들의 자활의지를 담아내는 사업적 그릇으로서의 역할을 수행한 점을 높게 평가할 수 있다. 기업연계형 자활사업은 기존의 자활사업이 가졌던 한계점 등을 극복하는데 큰 도움을 주었으며, 자활에서 소셜 프랜차이즈를 검토하는데 동기를 부여한 것은 확실하다.

다만, 기업연계형 자활사업이 보다 성장하기 위해서 보완하여야 할 과제 몇 가지를 박동현, 전

영민(2018)의 연구를 참고하여 제안하고자 한다.

첫 번째로는 제도의 개선이다. 현재의 자활제도는 현장의 실행능력을 제대로 따라가지 못하고 있다. 자활사업은 “자활사업안내” 일명 지침이라는 복지부의 방침에 따라 운영되고 있다. 자활사업에 참여하는 수급자 및 차상위자는 자활사업에 참여하고 받는 노임이 생계급여의 성격을 가지고 있다는 2006년 법제처 해석에 의해 근로자성을 인정받지 못해 근로기준법의 적용을 받지 못하고 있다. 그러다보니 자활 참여자들이 주40시간 근무 이외에 시간외근무를 할 경우 보조금으로 시간외근무수당을 받는 것이 아니라 자활사업을 통해 발생한 매출에서만 시간외근무수당 등을 지급받을 수 있다. 이런 상황에서 편의점이나 본래순대처럼 시간의 근무가 필연적인 사업단의 경우 그 수당을 받는 것이 여의치 않은 것이 현실이다. 즉, 현장의 사업은 시장의 상황에 따라 빠르게 변화하고 있는데 정부의 제도는 이를 제대로 뒷받침하지 못하고 있는 것이다.

두 번째로는 제대로 된 참여자 인센티브 지급 제도의 시행이다. 시간외근무수당 뿐만 아니라 참여자들이 매출 증대 또는 사업안정화를 위해 기여하는 것에 대한 인센티브를 기대하기 어려운 것이 현실이다. 현재 자활에서도 자립성과금이나 내일키움수익금 등의 인센티브 제도가 있기는 하다. 하지만 두 가지 인센티브 모두 참여자 개별의 기여도를 근태만으로 측정하기 때문에 실질적인 공헌 여부를 판단하기 어려운 면이 있다. 또한 해당 인센티브의 재원 역시 해당 사업단의 매출액에서 사업비 등을 제외한 금액으로 하고 있기 때문에, 아무리 참여자가 노력을 하더라도 인센티브를 받지 못하는 경우가 발생하기도 한다. 참여자의 적극적 참여를 유도하기 위해서는 제대로 된 인센티브 제도의 시행이 필요하다.

세 번째로는 가맹점간의 협의체 구성이다. 기업연계형 자활사업이 대기업의 사회공헌사업에 기대어 초기 자본 조달, 경영 노하우 전수 등의 도움을 받고 있지만, 계약관계에서는 여전히 ‘갑’과 ‘을’이 존재하는 대기업의 프랜차이즈 중 하나일 뿐이다. 종속적 관계의 갑을 관계의 해결을 위해서는 기업연계형 자활사업에 참여하는 자활사업단 또는 자활기업의 협의체 구성을 통해 본사에 대한 대응력을 높이는 방안이 필요할 것이다.

네 번째로는 기업연계형 사업에 참여하는 기업의 확대이다. 현재까지 기업연계형 자활사업을 보면 대기업 및 중앙차원에서 개발된 사업 중심으로 운영되고 있다. 한국자활복지개발원이 한국지역자활센터협회, 해피브릿지와 연계한 국수나무그린의 가맹사업을 전국적으로 추진하고 있지만, 현재까지 점포를 개설한 곳은 부산북구, 서울중로, 서울관악에 불과하여 그 성과가 미비하다고 할 수 있다. 그에 반하여 대기업이라고 할 수 있는 ‘본래순대’, ‘GS25내일스토어’ 등은 가맹점수와 성과 측면에서 앞서고 있다. 해피브릿지 협동조합 이외에도 자활과 연계할 수 있는 다양한 사회적경제 기업을 발굴하는 노력이 있을 때 대기업 중심의 기업연계형 자활사업에서 한층 더 성장할 수 있을 것이다.

III. 새로운 대안으로서의 소셜 프랜차이즈

1. 프랜차이즈의 개념과 특성

일반적으로 우리는 일상생활 속에서 소비자로서 편의점, 영화, 대형마트 등 프랜차이즈 점포를 아마도 하루에 최소 1곳 이상 이용하고 있을 것이다. 프랜차이즈는 우리 주변에 매우 가까운 곳에 있으나 그 개념을 정확히 알고 있지는 못하고 있다. 프랜차이즈에 대해서 갖는 일반적인 인식은 부정적인 것일 것이다. 이는 아마도 방송 등 언론을 통해서 접한 가맹본부의 갑질 등에 의한 것일 것이다. 하지만 프랜차이즈는 경영적인 측면에서는 매우 유리한 사업구조이다. 우선 프랜차이즈에 대해서는 최대한 간략하게 소개하고, 이후 소셜 프랜차이즈에 대한 내용을 중심으로 소개하고자 한다.

국제프랜차이즈협회(International Franchise Association)는 프랜차이즈를 ‘가맹본부가 가맹점의 영업에 대해 노하우와 연구 등의 분야에서 계속적으로 이익을 제공하기로 약정하고, 가맹점은 자기자본으로 가맹본부가 보유 또는 통제하는 상호, 양식, 기타 절차에 따라 영업하기로 약정함으로써 성립하는 계약 관계’로 정의하고 있다(장종익, 2016). 그렇게 우리 생활에 밀접한 프랜차이즈는 역사적으로 1860년대 미국에서 재봉틀 제조회사인 싱거컴퍼니(Singer Company)가 이를 판매하는 점포의 네트워크를 구축하면서 시작되었다고 알려져 있는데, 특히 1960년대 널리 확산되기 시작했고, 한국에서는 1990년대에 급속히 퍼지기 시작했다(장종익, 2016).

김윤권(2016)은 프랜차이즈의 장점으로 가맹본부와 가맹사업자가 안정적인 협력시스템을 통해 최대한의 이익과 최소한의 리스크라는 공통의 목적을 실현할 수 있고, 가맹본부와 가맹사업자간의 명확한 역할 분담을 통해 시너지 효과를 극대화할 수 있다고 하였다. 또한 프랜차이즈 시스템은 그 자체로 강력한 상호협력시스템이며 효과적이고 효율적인 발전과 확장을 위한 전략이라고 할 수 있다(김윤권, 2016). 이렇듯 프랜차이즈는 개별 사업자들이 갖는 한계를 극복하고, 상업적 이익을 극대화하기에 적합한 모델이기에, 프랜차이즈가 처음 시작된 미국에서 뿐만 아니라 국내에서도 발전할 수 있었다.

2. 국내 프랜차이즈 사업의 현황과 과제²⁾

2) 본 연구에서는 국내 프랜차이즈 산업의 규모 및 특성 등을 파악하기 위하여, 2015년과 2016년말 기준 공정거래위원회에 등록된 정보공개서에 수록된 정보를 종합적으로 분석 및 작성한 한국공정거래조정원의 「가맹본부 정보공개서 등록현황(2016년 기준)」을 참조하였다.

한국공정거래조정원의 「가맹본부 정보공개서 등록현황(2016년 기준)」에는 가맹본부의 매출액이 5천만 원(직영점을 1년 이상 운영하는 경우에는 2억원) 미만인면서 가맹점 개수가 5개 미만인 경우는 정보공개서 등록 의무가 없기 때문에 포함되지 않을 수 있다.

또한, 통계청 경제총조사 확정결과(2017. 6. 23 발표)와는 조사시점과 대상 등이 상이하여 통계 수치가 일치하지 않을 수 있으며, 업종은 총 43개로서, 프랜차이즈 산업 특성에 맞게 자체적으로 분류한 것으로 ‘한국표준산업분

1) 국내 프랜차이즈 사업의 현황

국내 프랜차이즈 사업의 일반 현황을 한국공정거래조정원의 「가맹본부 정보공개서 등록현황(2016년 기준)」을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 영업브랜드 현황

2016년 기준 영업브랜드 수는 총 5,273개로, 2015년 4,844개에서 429개가(8.9%) 증가하였고, 업종별로는 외식업이 4,017개(76.2%)로 가장 많고, 서비스업 944개(17.9%), 도소매업 312개(5.9%)의 순이다. 2015년과 2016년만을 비교했을 때 전체 영업 브랜드 수는 약 8.9% 증가하였다. 그중에서도 외식사업이 9.4%로 가장 큰 폭으로 증가하였다.

〈표8〉 업종별 영업브랜드 수 현황(2016년 현재)

(단위: 개, %)

업종(대분류)	영업브랜드 수				증감률
	2016년		2015년		
	개수	비율	개수	비율	
합 계	5,273	100.0	4,844	100.0	8.9
외 식	4,017	76.2	3,672	75.8	9.4
도소매	312	5.9	305	6.3	2.3
서비스	944	17.9	867	17.9	8.9

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부업종별로 보면 한식이 1,261개로 가장 많고, 치킨(392개), 분식(354개), 주점(339개), 커피(325개) 순으로, 외식업 업종의 영업브랜드가 상위 10개 중 8개로 타 업종에 비해 많은 것을 알 수 있다. 이는 아마도 외식문화가 발달한 사회적 문화가 반영된 것이라고 할 수 있다.

류(KSIC)상의 업종 구분보다 세분화 되어 있다.

〈표9〉 영업브랜드 수 상위 10개 업종 현황(2016년 현재)

(단위 : 개)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	영업브랜드수	업종분포
1	외식	한식	1,261	외식 8개 서비스 2개
2	외식	치킨	392	
3	외식	분식	354	
4	외식	주점	339	
5	외식	커피	325	
6	외식	제과제빵	185	
7	서비스	이미용	149	
8	서비스	교육 (기타)	137	
9	외식	일식	120	
10	외식	서양식	120	

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

(2) 가맹본부 현황

가맹본부 수는 4,268개로, 다수의 영업브랜드로 가맹사업을 영위하는 가맹본부로 인하여 영업 브랜드 수보다는 적다. 2016년말 기준 가장 많은 브랜드를 보유한 가맹본부는 (주)더본코리아로서 19개의 브랜드, (주)놀부가 13개, (주)소프트플레이코리아가 12개, (주)한국창업경제연구소가 10개, (주)이랜드파크, (주)이바둑, (주)리치푸드가 8개의 브랜드를 보유하고 있다.

〈표10〉 다수 영업브랜드 보유 가맹본부 현황

(2016년말 기준, 단위 : 개)

순번	상호	영업 브랜드수*	영업브랜드
1	(주)더본코리아	19 (20)	백스비빔밥, 백철판0410, 본가, 마카오반점0410, 미정국수0410, 백다방, 성성식당, 대한국밥, 절구미집, 백스비어, 백종원의원조쌈밥집, 해물떡집0410, 새마을식당, 한신포차, 죽채통닭, 역전우동0410, 홍마반점0410, 돌배기집, 홍콩반점0410, 원치킨(2017년 신규등록)
2	(주)놀부	13	차롱반점, 놀부대찌개&철판구이, 놀부유황오리진흙구이, 공수간, 놀부맑은설렁탕담다, 놀부숯불애장담, 놀부화덕족발, 벨라빈스커피, 놀부옛날통닭, 놀부보쌈, 엔테이블, 레드머그커피, 놀부향아리갈비
3	(주)소프트 플레이코리아	12	상상노리, 키즈사이언스, 구름빵플레이타임, 플레이타임, 애플트리, 해피타임, 키즈스포츠클럽챔피언, 블록&퍼즐애플,

			상상블럭, 상상스케치, 똑똑블럭, 베이비엔젤스
4	(주)한국창업 경제연구소	10	몽미, 사나포차, 섬마을치킨, 두루애, 마파치킨, 고기왕유상실, 고기굽는짬장, 아마떼, LA김밥, 엄빠분식
5	(주)이랜드파크	8 (6)	루고, 피자몰, 후원, 보썸, 더카페, 포인포카페, 뱅크프랑(2017년 등록취소), 애슬리투고(2017년 등록취소)
	(주)이바둑	8	이바둑감자탕, 이바둑제주도야지판, 이바둑외식패밀리, 스토리판삼겹이 이야기, 이바둑강촌닭갈비, 이바둑옥아리, 스토리판, 이바둑해물아구찜과쭈꾸미
	(주)리치푸드	8 (5)	뉴욕야시장, 피쉬앤그릴&치르치르, 치르치르, 피쉬앤그릴too, 질동가리생주, 치르비어369(2017년 등록취소), 크레이지페퍼(2017년 등록취소), 히토기라쿠(2017년 등록취소)

※ 괄호안은 2017년 6월말 기준 영업브랜드 수

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

(3) 가맹점 현황

가맹점 수는 2015년 기준으로 218,997개로 2014년 208,104개에서 10,893개(5.2%) 증가하였다. 업종별로는 외식업이 106,890개(48.8%)로 가장 많고, 서비스업이 67,200개(30.7%), 도소매업이 44,907개(20.5%)로 그 뒤를 잇고 있다. 영업브랜드, 가맹본부, 가맹점 등에서 외식업이 다수를 차지하면서 그에 따라 외식업 가맹점의 수도 함께 많은 것을 알 수 있다.

〈표11〉 업종별 가맹점 수 현황(2015년 현재)

(단위: 개, %)

업종(대분류)	가맹점 수				가맹점 증가율
	2015년		2014년		
	개수	비율	개수	비율	
합 계	218,997	100.0	208,104	100.0	5.2
외 식	106,890	48.8	100,861	48.5	6.0
도소매	44,907	20.5	10,735	19.6	10.2
서비스	67,200	30.7	66,508	32.0	1.0

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

〈표12〉 가맹점 수 상위 10개 업종 현황(2015년 현재)

(단위 : 개)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	가맹점수	업종분포
1	도소매	편의점	30,846	외식 6개 도소매 1개 서비스 3개
2	외식	치킨	24,678	
3	외식	한식	19,313	
4	서비스	교육 (외국어)	17,183	
5	서비스	교육 (교과)	14,769	
6	외식	커피	11,872	
7	외식	주점	10,477	
8	외식	분식	10,043	
9	서비스	자동차 관련	7,805	
10	외식	제과제빵	7,280	

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부 업종별로는 편의점이 30,846개로 가장 많고, 치킨(24,678개), 한식(19,313개), 교육(외국어)(17,183개), 교육(교과)(14,769개)순으로 나타나고 있다.

(4) 가맹점 신규개점 현황

2015년 한 해 동안 신규 개점한 가맹점 수는 41,851개로, 2014년 신규개점 가맹점 수인 43,009개 보다 1,158개 감소하였다. 업종별로는 외식업이 22,666개(54.2%)로 가장 많으며, 서비스업 11,523개(27.5%), 도소매업 7,673개(18.3%) 순으로 나타났다.

도소매업은 2015년에 전년 대비 842개 증가한 7,673개의 가맹점이 신규로 개점하였으나, 외식업과 서비스업은 신규개점수가 감소하여 가맹점 신규개점이 둔화되는 추세를 보이고 있다.

〈표13〉 업종별 가맹점 신규개점 현황(2015년 현재)

(단위: 개, %)

업종(대분류)	가맹점 신규개점수				증감률
	2015년		2014년		
	개수	비율	개수	비율	
합 계	41,851		43,009		△2.7
외 식	22,666	54.2	24,295	56.5	△6.7
도소매	7,673	18.3	6,831	15.9	12.3
서비스	11,512	27.5	11,883	27.6	△3.1

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부업종별로 보면 편의점이 5,755개의 가맹점이 신규 개점하여 2015년 전체 신규개점 가맹점의 13.8%로서 가장 많고, 한식 4,552개(10.9%), 치킨 3,988개(9.5%), 교육(외국어) 3,301개(7.9%), 커피 3,253(7.8%) 순으로 나타나고 있다.

〈표14〉 가맹점 신규개점수 상위 10개 업종 현황(2015년 현재)

(단위 : 개)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	가맹점 신규개점수	업종분포
1	도소매	편의점	5,755	외식 6개 도소매 1개 서비스 3개
2	외식	한식	4,552	
3	외식	치킨	3,988	
4	서비스	교육 (외국어)	3,301	
5	외식	커피	3,253	
6	서비스	교육 (교과)	2,993	
7	외식	분식	2,315	
8	외식	주점	2,094	
9	서비스	교육 (기타)	1,332	
10	외식	패스트푸드	1,017	

※ 기타 외식(1,836개)는 목록에서 제외

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

(5) 가맹점 매출액 현황

가맹점 매출액을 산정하는 가맹본부 및 영업브랜드만을 대상으로 산출했을 때 2015년 가맹점 연평균매출액³⁾은 약 3억 825만 원이며, 업종별로는 도소매업이 약 4억 6,337만 원으로 가장 높고, 외식업이 3억 315만원, 서비스업이 2억 7,295만 원 순으로 나타나고 있다.

〈표15〉 업종별 가맹점사업자 연평균매출액 현황(2015년 현재)

(단위 : 천 원)

구분	전체 업종	외식	도소매	서비스
연평균매출액	308,246	303,151	463,366	272,947

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

3) 가맹점 연평균매출액은 가맹점에서 발생한 매출 금액을 단순히 평균 계산한 금액으로서 가맹점의 면적 또는 가맹점 운영 비용 등을 고려하지 않았으며 가맹점 수익과는 다름

세부 업종별로는 숙박 업종이 약 17억 3천만 원으로 가장 높고, 종합 소매점(약 14억 1천만 원), 오락(약 5억 4천만 원), 편의점(약 4억 5천만 원), 서양식 외식업(약 4억 4천만 원) 순으로 나타났다.

〈표16〉 가맹점 연평균매출액 상위 10개 업종 현황(2015년 현재)

(단위 : 천 원)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	가맹점 연평균매출액	업종분포
1	서비스	숙박	1,733,999	외식 5개 도소매 3개 서비스 2개
2	도소매	종합 소매점	1,412,420	
3	서비스	오락	539,266	
4	도소매	편의점	451,000	
5	외식	서양식	444,189	
6	외식	일식	431,733	
7	외식	중식	421,059	
8	외식	한식	401,767	
9	외식	기타 외국식	398,100	
10	도소매	식품	390,001	

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

(6) 가맹본부 가맹사업기간

2016년 말 기준 가맹본부의 평균 가맹사업기간⁴⁾은 4년 8개월이며, 업종별로는 도소매업이 6년 3개월로 가장 길고, 서비스업(5년 10개월), 외식업(4년 3개월)순으로 나타나고 있다.

〈표17〉 가맹본부 평균 가맹사업기간(2016. 12월 말 현재)

구분	전체	외식	도소매	서비스
평균 가맹사업기간	4년 8개월	4년 3개월	6년 3개월	5년 10개월

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부 업종별로는 외식업에서는 패스트푸드(6년 5개월), 도소매업에서는 편의점(11년 9개월), 서비스업에서는 약국(13년 10개월)이 가장 오래 가맹사업을 영위한 것으로 나타났다. 평균 가맹사업기간을 기간별로 보면 5년 미만의 가맹사업기간을 영위한 영업브랜드 수의 비율이 전체의 67.5%로 가장 높고, 5년 이상 10년 미만은 19.9%, 10년 이상은 12.6%로 나타났다.

4) 가맹본부가 가맹사업을 영위하고 있는 기간으로서, 가맹사업개시일로부터 2016년 말까지의 기간임. 가맹본부가 여러 가맹사업을 하는 경우에는 각각 별개로 기간을 산정함

〈표18〉 가맹사업기간별 영업브랜드 현황(2016. 12월 말 현재)

(단위: 개, %)

구 분	2016년 가맹사업기간별 영업브랜드수 및 비율				
	5년 미만	5년 ~ 10년 미만	10년 ~ 15년 미만	15년 ~ 20년 미만	20년 이상
합 계	3,560(67.5)	1,050(19.9)	439(8.3)	134(2.5)	90(1.7)
외 식	2,852(54.1)	754(14.3)	282(5.3)	83(1.6)	46(0.9)
도소매	180(3.4)	69(1.3)	33(0.6)	12(0.2)	18(0.3)
서비스	528(10.0)	227(4.3)	124(2.4)	39(0.7)	26(0.5)

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

지금까지, 국내 프랜차이즈사업의 영업브랜드, 업종별, 가맹점, 직영점, 신규개점, 가맹점매출, 가맹본부 사업영위 현황 등을 살펴보았다.

자활사업 영역에서 사회적 프랜차이즈에 대한 논의가 시작되었던 외식업은 업종으로는 76%를 차지하고 있으며, 다수 영업브랜드를 보유한 가맹본부 역시 외식업이 상위 7개 중 6개를 차지하고 있었다. 가맹점 수에 있어서도 2015년 기준으로 218,997개 중 외식업이 106,890개(48.8%)로 가장 많았다. 직영점 수도 외식업이 5,506개(32.7%)로 전체 16,854개 중 두 번째로 많은 수를 차지하고 있으나, 도소매업중 대다수를 차지하는 편의점을 제외하면 실질적으로는 가장 많다고 볼 수 있다.

이에 반해 외식업의 연평균 매출액은 3억 315만원으로 2015년 가맹점 연평균매출액 약 3억 825만원, 도소매업 4억 6,337만보다 낮았다. 또한 가맹본부 가맹사업기간은 4년 3개월로 전체의 4년 8개월보다 짧았으며 도소매 6년 3개월, 서비스 5년 10개월보다 현저히 낮은 수치를 보였다.

전체적으로 요약하면 외식업은 많은 가맹본부가 있고, 한 개의 회사에서 다양한 영업브랜드를 소유하고 있어 가맹점 입장에서 가맹사업에 진입하는 것이 쉬울 수 있다. 그러나, 가맹본부간의 경쟁이 치열해지고 가맹본부의 사업영위기간이 짧다는 것은 가맹점주 입장에서 사업의 지속성 측면에서는 불리하게 작용하고 있다. 그렇기 때문에 자활에서 외식업 중심의 소셜 프랜차이즈 사업을 운영하고자 한다면 가맹본부의 사업영위기간 확대, 가맹점의 매출확대와 생존력 확보를 위해서 가맹본부와 가맹점 사이의 협력이 더욱 필요할 것이다. 아마도 이점이 소셜 프랜차이즈가 자활을 포함한 사회적경제 조직에 필요한 이유가 될 수 있을 것이다.

3) 상업적 프랜차이즈의 한계

앞서 살펴본 바와 같이 프랜차이즈는 상호협력시스템을 가지고 가맹본부와 가맹사업자가 최대한의 이익과 최소한의 리스크라는 공통의 목적을 실현할 수 있다는 장점 등을 통해 성장하여왔다. 그럼에도 불구하고 대중들의 일반적인 인식은 프랜차이즈에 대해서 왜 부정적일까? 앞서 얘기한 것처럼 최근 언론을 통해서 다양한 가맹본부의 갑질에 대한 기사를 접할 수 있다.

대표적인 예가 모 피자 프랜차이즈업체의 회장이 가맹점에 치즈를 공급하면서 친척 명의 납품

업체를 끼워 넣어 부당 이익을 챙겼다는 소위 ‘치즈 통행세’와 50대 경비원 폭행사건 등이다(잡스엔, 2017). 그러한 부정적인 뉴스를 접할 때 마다 소비자들은 해당 가맹본부 회장에 대한 비난과 함께 불매운동을 벌이지만, 이는 고스란히 가맹사업자의 몫으로 돌아간다.

가맹본부의 갑질은 가맹본부가 가맹점과의 시스템을 통한 상생의 대상이 아닌 이윤의 수단으로 가맹점을 바라보기 때문에 발생하는 것이다. 가맹본부가 자신의 이윤 극대화에만 혈안이 되어 상호협력을 거부하고, 가맹사업자들을 착취·수탈하기 위한 방편으로 프랜차이즈 시스템을 악용하고 있다는 견해도 있다(김운권, 2016). 하지만 이러한 가맹본부의 문제보다는 가맹본부와 가맹사업자, 프랜차이저와 프랜차이지 간의 협력적 관계가 제대로 정립되지 않았기 때문에 발생하는 문제일 수도 있다. 프랜차이저의 권리와 권한이 프랜차이지와 공유될 때 제대로 된 프랜차이즈 시스템이 구축될 것이며, 이를 위한 것이 소셜 프랜차이즈일 것이다.

3. 소셜 프랜차이즈의 이해

1) 소셜 프랜차이즈의 정의

소셜 프랜차이즈는 한국에 있어서 아직은 생소한 개념이다. 상업적 프랜차이즈에 대비되는 용어로서 소셜 프랜차이즈와 사회적 프랜차이즈 등을 사용하고 있지만 명확히 정의되지 않았다고 볼 수 있다. 소셜 프랜차이즈에 대한 논의가 시작된 것은 얼마 되지 않았다. 사회적경제에 대한 역사가 깊은 유럽에서도 1990년대 중반 이후에서야 소셜 프랜차이즈에 대한 이야기가 시작되었다. 하지만 시작이 늦은 것에 비하여 비교적 빠른 속도로 소셜 프랜차이즈에 대한 관심이 증가하여 사회적경제에 대한 조직화 방법으로 향후 큰 주목을 끌 것으로 예상된다(김정원·이성조, 2013).

소셜 프랜차이즈에 대한 정의를 내리기 위한 다양한 시도는 유럽을 중심으로 이루어졌다. 그 중 몇 가지 정의를 김정원, 이성조(2013)의 저서를 재인용하여 소개하면 다음과 같다.

- 사회적 프랜차이징은 사회적변화를 이끌어내려고 만들어진 조직들이 프랜차이징 원리를 적용한 것이다(McBride & Ahmed, 2001).
- 사회적 프랜차이즈는 성공적으로 검증된 사회적 컨셉의 개발자가 자신 이외 다른 이들이 자신의 검증된 시스템과 브랜드 네임을 이용하는 모델을 상업적 프랜차이즈 방식을 채택해 이용해서 사회적 편익을 달성하도록 하는 것이다(Koehlmoos et al., 2009).
- 사회적 프랜차이징은 “사회적 목적을 달성하기 위해 상업적 프랜차이즈의 구조”를 활용하는 것으로 정의될 수 있으며, 비영리 프랜차이지(franchisee)는 조직의 사명을 달성하기 위한 활동을 위해 프랜차이즈 수익에 집중하며 수혜자들에게 기여하려고 비즈니스를 이용한다(Bleyer et al., 2009).
- 사회적 프랜차이징은 사회적으로 유익한 목적을 달성하기 위해 상업적 프랜차이징의 방식과 개념을 적용한 것으로, 다른 방식으로 말하자면 상업적 프랜차이징의 접근 방식을 사용하여

더 큰 사회적 영향력(social impact)을 목적으로 이미 검증된 조직적 모델들을 복제하고 공유하는 것이다(Temple, 2011).

· 사회적 프랜차이즈는 이미 창업을 한 어떤 사회적기업이 동일한 사회적·재무적 목적을 달성하고자 하는 다른 사회적기업들에게 자신들이 가지고 있는 사업적 총체를 전해주기 위한 방법이다(Bartilsson, 2012).

김정원은 그의 저서에서 유럽의 소셜 프랜차이즈의 정의를 위와 같이 소개하면서 다음과 같이 정의를 내렸다. 소셜 프랜차이즈를 좁은 의미에서는 사회적경제 조직이 주로 상업적 영역의 성공적인 조직 방식인 프랜차이즈 방식을 도입해 조직하는 것을 소셜 프랜차이즈라 할 수 있을 것이며, 좀 더 넓은 의미에서는 기업 사회공헌활동의 일환으로 상업적 프랜차이즈 기업이 사회적경제 조직과 협력해서 조직하는 프랜차이즈까지 포함할 수 있을 것이다(김정원·이성조, 2013).

이용탁은 소셜 프랜차이즈는 프랜차이즈 시스템을 갖춘 사회적 경제조직으로서 단순히 영리추구만을 목적으로 하지 않고 소셜 프랜차이즈를 통한 사회적 경제조직이 지속가능한 경영을 통해 수익과 더불어 사회적 가치창출과 양질의 일자리 창출을 도모하기 위한 방법이라고 하였다(이용탁, 2019).

이강원은 소셜 프랜차이즈는 비영리 부문에서 사회적 목적을 달성하기 위하여, 영리적 프랜차이즈의 테크닉을 응용한 것이라고 정의하였다(이강원 외, 2012).

성동지역자활센터 외식사업단에 대한 2차레 컨설팅을 진행한 경험이 있는 해피브릿지는 소셜 프랜차이즈를 ‘각 기업(중간지원 조직)의 미션을 해결하기 위한 복제 가능한 도구’라고 정의하면서, 프랜차이즈 시스템의 핵심은 ‘성공 사례의 복제’라고 하였다(윤천, 2016).

위의 정의들을 종합하면 소셜 프랜차이즈는 ‘사회적경제 기업들이 성공한 사례의 복제를 통해 사업적 가치를 창출하는 사업형태’라고 정의할 수 있다. 김정원의 소셜 프랜차이즈 정의에 따르면 현재 자활사업의 일환으로 추진하고 있는 기업연계형 자활사업도 넓은 의미에서의 소셜 프랜차이즈라고 할 수 있다. 하지만 기업연계형 자활사업은 가맹점으로 참여하고 있는 자활사업단 또는 자활기업이 여전히 프랜차이즈 가맹본부에 종속되어 있다는 측면에서는 아쉬운 면이 있다. 특히 한국사회에서 프랜차이즈가 갖는 기존의 부정적인 요소들을 감안한다면 대기업의 프랜차이즈로 활동하는 기업연계형 자활사업은 향후 사회적경제 조직이 추구해야하는 소셜 프랜차이즈의 방향하고는 다를 수 있고, 종착점이라고 얘기하기에는 부족하다고 할 수 있다.

2) 상업적 프랜차이즈와의 공통점과 차이점

소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈에는 공통점과 함께 차이점이 있다. 김정원은 프랜차이즈이라는 점에서는 같은 형식이지만 사회적 가치를 추구하는 조직적인 활동으로서 소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈는 뚜렷한 경계가 존재한다고 하였다(김정원·이성조, 2013). 그러면서 영국 사회적기업연합회의 프로젝트로 만들어진 소셜 프랜차이즈 매뉴얼의 예를 들어 공통점을

제시하였다.

- 프랜차이저와 프랜차이지 간의 법적 계약
- 프랜차이저와 프랜차이지 간의 지속적인 의무
- 동일한 브랜드를 포함한 전체적으로 복제된 비즈니스 구성방식(format)의 존재
- 사업을 할 수 있는 특정 지역을 승인 받은 프랜차이지
- 프랜차이지로부터 프랜차이저에게 지급되는 비용

또한, Fleisch(2008)를 인용하여 소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈 간에 중요한 차이가 있지만 몇 가지 핵심 요소에서 공통적인 점이 있음을 지적하였다.

- 원형(prototype)이 있으며, 다른 지역에 그것을 복제
- 숙달된 반복 작업을 가능케 하는 매뉴얼
- 전체 프로그램에 사용할 브랜드
- 관계와 책임의 분담을 규정하는 협약내용
- 표준화된 교육훈련 시스템
- 평가와 품질 관리방안에 관한 체계적이고 표준화된 방법

상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 공통점은 사업의 운영방식, 계약관계, 프랜차이저와 프랜차이지와의 관계 등에서 찾아볼 수 있었다. 그렇다면 차이점은 어떤 것이 있을까? 무엇이 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈를 구분하게 할 수 있을까?

소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈는 목표가 다르다고 할 수 있다. 상업적 프랜차이즈의 목표는 기업 활동의 목표가 그러하듯이 기업 이익의 극대화이다. 여기서 기업은 프랜차이저와 프랜차이지 모두를 얘기할 수 있지만 일반적으로는 체인본부를 이야기한다고 할 수 있다. 하지만 소셜 프랜차이즈는 사회적인 가치의 추구를 목표로 한다(김정원·이성조, 2013).

다음은 김정원이 그의 저서 2곳에서 인용한 Richardson & Berelowitz(2012)가 정리한 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 차이점이다.

〈표19〉 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 차이점

	상업적 프랜차이즈	소셜 프랜차이즈
운영	규칙에 기반	가치에 기반
관계성	상업적 책무에 기반	사회적 영향력 책무에 기반
재정	부채나 자기자본 또는 수익금에서 조달	보조금에 대한 추가 의존 종종 부채에 대한 기피
위험에 대한	재무 수익의 안정	수혜자의 위험과 재무 수익의 균형

태도		
시장	재화와 서비스에 대한 소비자들의 비용 지불	종종 서비스 이용자들(또는 수혜자들)이 아닌 대리인(소비자 또는 후원자)이 지불 또는 시장 주도적이 될 수도 있음
성공측정	재무적 실적, 성장, 개선된 이윤 가능성, 경쟁력을 갖춘 장벽의 증가	사회적 영향력의 성장, 사회적 영향력의 전파와 재무적 독립, 그리고 생존 능력에서 더 큰 효율성/효과성
가맹점	일반적으로 개인	일반적으로 자선단체 또는 기타 제3섹터 조직

자료 : Richardson & Berelowitz, 2012, 김정원,이성조, 2013, 재인용.

프랜차이즈의 선택 관점에서는 상업적인 프랜차이즈들은 하나의 조직이기 보다는 대체로 개별적인 행위자들로 이루어지지만, 소셜 프랜차이즈에서 프랜차이즈는 조직의 사명에서 나오는 사회적 목적을 포함해서 프랜차이즈의 목적을 모두 공유해야만 프랜차이즈를 선택하는 차이점이 있다(이용탁, 2015).

지금까지 살펴본 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 차이점들을 종합해 볼 때 가장 큰 차이점은 가치창출에 있다고 할 수 있다. 김정은은 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 목표가 다르다고 하면서 소셜 프랜차이즈의 목표는 이윤보다는 사회적인 가치 추구라고 하였다(김정원·이성조, 2013).

하지만 소셜 프랜차이즈도 기업의 이윤을 전혀 고려하지 않을 수 없다. 경제적 이윤이 있어야지만 기업의 생존이 가능하고, 시장에서의 경쟁에서 우위를 점할 수 있기 때문이다. 다만, 그렇게 발생한 이윤을 어떻게 사용하는가와 기업활동을 통해 사회적 가치를 어떻게 창출하는가가 다른 점이라고 할 수 있다. 프랜차이즈와 프랜차이즈의 이윤과 함께 사회에 긍정적인 영향력을 행사하는 것, 그를 통해 사회적 가치를 창출하고 실현하는 것이 소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈의 가장 큰 차이점이라고 할 수 있다. 사회적 가치는 사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치이다(행정안전부, 2018). 문재인 대통령은 '18. 1. 16 국무회의 모두발언에서 사회적 가치는 '인권, 안전, 고용 등 모든 영역에서 공공 이익과 공동체의 발전에 기여하는 가치'라고 하였다(행정안전부, 2018).

각각의 소셜 프랜차이즈 체인본부가 추구하는 사회적 가치를 하나로 정의하는 것은 매우 어려운 일이다. 사람은 누구나 추구하는 가치가 다르듯이 소셜 프랜차이즈 체인본부도 구성원의 구성 형태, 목적, 지향점 등에 따라 기업의 미션과 추구하는 사회적 가치는 다를 것이다. 그리고 그 사회적 가치에 따라 업종, 사업형태, 고용방식 등이 다르게 나타날 수 있다. 하지만 사회적 가치를 창출하는 방식이나 방법 등은 다를 수 있지만 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여하는 가치를 창출한다는 측면에서 소셜 프랜차이즈는 존재 의미를 찾을 수 있을 것이다.

3) 소셜 프랜차이즈의 핵심요소

소셜 프랜차이즈가 상업적 프랜차이즈와의 차별성을 가지면서 작동하기 위해서는 핵심요인들이 필요하다. Temple(2011)은 소셜 프랜차이즈의 핵심요소에 대해서 아래와 같이 제시하였다.

- 성문화된 운영매뉴얼을 갖고 시스템과 과정이 결합된 비즈니스 모델
- 구속력 있는 프랜차이즈 계약
- 공동의 브랜드 : 종종 중앙에서 관리하는 마케팅 예산
- 중앙으로부터 제공되는 훈련과 지원
- 잠재적인 가맹점, 투자자 또는 최종 수요자들에게서 어디에서나 복제될 수 있는 모델에 대한 요구
- 품질보증시스템
- 투명한 프랜차이즈 비용 구조
- 학습문화

김정원은 Temple(2011)이 제시한 핵심요소에 대한 견해를 분석하면서 템플의 주장 중 투명한 프랜차이즈 비용구조와 학습문화에 주목하였다(김정원·김병인, 2013). 프랜차이즈의 투명한 비용구조는 프랜차이즈의 신뢰도를 높이는 중요한 요소이다. 프랜차이즈의 비용을 통해 운영되는 체인본부가 그 비용을 프랜차이즈를 위해서 사용되고 그 사용된 재원을 통해 사회적 가치를 창출하는데 기여하는 것이 확인된다면 프랜차이즈와 프랜차이즈의 관계는 신뢰의 관계로 발전할 수 있을 것이다. 그리고 그 가치를 실현하고 유지하는 중요한 수단 중 하나인 학습문화가 소셜 프랜차이즈의 중요한 핵심요소로 보았다.

소셜 프랜차이즈의 재무적 성공과 사회적 가치 창출이라는 두 가지 성과를 달성하기 위해서는 체인본부를 운영하는 경영인이 매우 중요하다. 김정원도 가치의 추구를 운영 기반으로 하는 소셜 프랜차이즈의 특성 상 그것을 가능하게 하는 사회적기업가의 존재를 소셜 프랜차이즈의 주요 요소로 보았다(김정원·이성조, 2013).

사회적기업가의 중요성은 체인본부에게만 요구되어지는 것은 아니라 가맹점에게도 필요한 것이다. 프랜차이즈가 체인본부와 가맹점간의 계약에 의해 조직되어진다는 특성에 비추어 봤을 때 프랜차이즈의 성과에 영향을 미치는 가맹점주에게도 기업가 정신이 요구되어진다. 기업가 정신은 기업가에게 요구되는 능력 그 자체, 혹은 행동을 말한다(김현순·박주영, 2012).

김현순은 그의 논문에서 기업이 영리 외에 사회적 목적을 동시에 추구할 경우 프랜차이즈 방식 기업의 성장 및 지속가능성 확보에 도움이 된다는 것과 기업이 사회적 목적을 추구할 경우, 특히 가맹점주의 역량이 부족할 경우에는 지속적인 모니터링과 지원, 교육 등이 필요하다고 정의하였다(김현순·박주영, 2012).

프랜차이즈의 투명한 비용구조, 학습문화, 재무적인 측면과 사회적인 측면을 동시에 사업의 동

력으로 삼고 있는 사회적기업가는 향후 기업경영 역량이 부족한 저소득층이 가맹점주로 사업에 참여하는 자활 소셜 프랜차이즈에서 기업의 이윤이라는 영리적 목적과 사회적 목적을 동시에 달성하는데 필요한 핵심요소라고 할 수 있다.

4) 소셜 프랜차이즈 국내 사례

해피브릿지 협동조합을(이하 해피브릿지) 포함한 한국의 사회적경제 기업 중에는 나름 소셜 프랜차이즈 모델이 되고 있는 기업들이 있다. 해피브릿지는 최근 협동조합 간 협동이라는 측면에서 자활과 연계한 새로운 사업모델을 만들기 위한 노력을 하고 있다. 전국에 3개소가 개점 운영 중인 ‘면사무소’와 6개소가 개점을 준비하고 있는 ‘국수나무 그린’이 그 시작이라고 할 수 있다. 아직까지는 그 성과를 드러내기에는 미미한 숫자이지만 노동자 협동조합인 ‘해피브릿지’와 저소득 빈곤계층이 직접 당사자로 사업을 수행하는 ‘자활’이 함께 사업을 한다는 측면에서 의미가 있을 수 있다. 특히 메뉴 개발 및 품질관리에 있어 어려움을 겪고 있는 자활사업의 한계를 보완하기 위하여 프랜차이즈 방식을 적용했다는 면에서 향후 발전 가능성에 대한 기대가 크다고 할 수 있다.

해피브릿지와 한국지역자활센터협회(이하 자활협회), 한국자활복지개발원은 2018년 10월 자활 외식사업 활성화를 위한 3자 협약을 체결한 바 있다. 세 기관은 협약을 통해 자활외식사업 활성화를 위한 공동 브랜드를 개발 공유하기로 하였다.

구체적으로 한국자활복지개발원은 ‘기관간 협력사업’의 자활사업 개발·점점, 사업설명과 교육 및 컨설팅, 사업모니터링 등 협력사업의 확산과 홍보를 위해 노력하기로 하였다. 해피브릿지는 ‘자활외식사업’을 추진하기 위해 자활협회로부터 추천받은 지역자활센터 및 자활기업의 업종변경, 메뉴 리뉴얼, 시설개선, 점포 경영컨설팅, 식재료 공급 등에 대한 정보와 자료를 제공하기로 하였다. 자활협회는 사업 참여를 희망하는 지역자활센터와 자활기업의 발굴, 외식공동브랜드 사업참여 지역자활센터의 네트워크 구축, 사업모니터링 등을 지원하기로 하였다. 세 기관은 협약의 추진을 위하여 각각 전담자를 지정하고 실무협의회를 구성하여 운영하였고, 그 결과로 부산북구, 서울관악봉천, 서울종로, 충북옥천, 경남마산희망, 서울서초지역자활센터의 국수나무그린의 개점을 위한 상권분석 등의 업무를 수행하였다.

해피브릿지와 자활과의 협업이 쉽게 진행된 것만은 아니었다. 해피브릿지는 기존 프랜차이즈 브랜드인 국수나무와의 차별화와 상권의 중복을 피하기 위하여 자활만을 위한 ‘국수나무그린’이라는 브랜드를 개발하였다. 국수나무그린은 기존 국수나무에서 자활의 업무능력을 감안하여 몇 가지 메뉴를 제외하였고, 매장 판매중심이 아닌 매장판매와 배달판매를 지역적 상황에 맞게 적절히 조정할 수 있게 구성하였다. 하지만 국수나무그린의 개점을 위한 상권분석 과정에서 기존 국수나무 가맹점과의 상권이 중복되는 상황들이 발생하였다. 이는 ‘국수나무’라는 브랜드와 ‘국수나무그린’이라는 브랜드가 서로 다른 브랜드라는 차별성을 갖지 못하고, 하나의 브랜드로 인식되는 현상에서 기인하였다. 이에 해피브릿지와 자활은 기존의 브랜드와 상권이 겹치지 않는 새로운 브랜드 개발이라는 과제를 갖게 되었다.

두레마을은 일본에서 독점계약 후 에어세차 기술을 도입하여 ‘회오리세차’라는 브랜드로 프랜차이즈를 조직한 자활기업이다. 두레마을은 연기지역자활센터(현 세종지역자활센터)의 청소사업단에서 시작하여, 지금은 사회적기업으로 성장하였다. 두레마을은 현재까지도 프랜차이지에게 가맹비, 교육비, 장비구입 등을 요구하지 않고 있다. 두레마을의 김영도 대표는 그 이유를 가맹비, 교육비, 장비구입 요구 등으로 인한 부담감을 자활사업단과 자활기업에게 주고 싶지 않으며, 저소득 계층이 두레마을의 기술을 자유롭게 이용하여 자립하기를 희망하기 때문이라고 설명하였다. 또한 두레마을로부터 교육을 받은 후 회오리 세차 기술을 사용한다면 가맹의 부담 없이 ‘회오리세차’라는 명칭을 사용하는 것에 대한 제한이 없다고 하였다. 두레마을은 가맹점 가입과 장비판매에 대한 고정적인 수익보다는 교육과 컨설팅을 통한 수익을 발생시키고 있다. 두레마을의 이러한 프랜차이징 방식은 자활 세차사업단 및 자활기업이 생겨나고 성장하는데 많은 도움이 되었다. 자활은 이를 토대로 SOCAR 등 공유차량의 세차사업 및 코레일 철도역 주차장 내 출장세차 등의 사업에 참여할 수 있게 되었다.

김정원은 자활근로사업단에서 출발해서 프랜차이즈 기업으로 성장한 두레마을의 사례가 크게 네 가지 특성을 갖는다고 정의하였다. 첫째, 정부의 조직적 지원 없이 자생적으로 성장한 사례이다. 둘째, 지역사회에서 성공적인 모델을 만들면서 이를 전국적으로 전파해 나갔다. 셋째, 경쟁력을 갖춘 독창적인 기술력과 노하우를 확보했다. 넷째, 잠재적 가맹 대상인 자활근로사업단과 자활기업에게 무료교육을 실시하고, 사회적기업에 대한 사업개발비를 활용하는 등 자원과 기회의 활용에 적극적이었다(김정원·김병인, 2013). 그러면서 두레마을의 가맹점들이 상업적으로 성공하지 못하고, 자활사업단이 가맹 후 사업을 중도에 포기하거나, 프랜차이지의 관리를 회피하는 경향이 발견되는 점도 과제로 제시하였다(김정원·김병인, 2013).

이는 두레마을의 가맹비와 브랜드 사용에 대한 로열티(royalty)를 받지 않는 등 느슨한 프랜차이지 조직화로 인한 통제력의 상실 때문에 기인하였다고 볼 수 있다. 두레마을의 프랜차이지는 프랜차이지인 두레마을로부터 자유로운 조직이었다. 두레마을로부터 교육을 받으면 ‘회오리세차’라는 브랜드를 사용할 수 있었고, 가맹비와 로열비를 지불할 필요도 없었다. 그리고 초기 교육 이후 보수교육에 대한 의무를 강제하지 않았기 때문에 프랜차이지들은 두레마을로부터 필요한 것들을 얻고 난 이후에는 프랜차이지에 대한 충성심을 다할 의무가 없었다.

두레마을의 사례는 향후 소셜 프랜차이즈를 조직화하는데 있어서 시사하는 바가 있다. 프랜차이지는 프랜차이지의 상업적 성공이 가능하도록 함과 동시에 프랜차이지는 프랜차이지의 경제적 부담을 가중시키는 방법이 아니면서도 통제력을 가질 수 있는 방법을 찾아, 그 결속력을 강화하여야 한다는 과제를 갖게 하였다.

4. 사회적경제에서의 소셜 프랜차이즈의 필요성

자활기업, 협동조합, 사회적기업 등 개별 사회적경제 기업들이 각자의 역량만으로 시장경쟁에서 그 규모를 확대하기는 어려운 상황이다. 이를 해결하기 위한 방안이 ‘사회적경제 영역의 규모

화를 통한 경쟁력 확보이다(윤천, 2016). 규모화란 어떤 단체나 프로젝트의 범위를 한층 더 넓혀서 많은 사람들에게 혜택을 제공하고, 특정 문제에 대한 인지도를 높이고자 하는 것을 말하며, 방법적으로는 단순히 작은 기업의 몸집을 키우는 성장만이 아니라 동종기업 간 또는 이종 기업 간 네트워크 구축을 통한 협력, 프랜차이즈와 프랜차이지의 협력도 가능할 것이다(이용탁, 2015; Ahlert et al., 2008).

사회적경제 기업은 사회적경제 분야에서 이미 제도화되어 있지만 보다 효과적으로 사회적 가치를 창출하기 위해서는 소셜 프랜차이즈를 활용한 필요성이 있다. 소셜 프랜차이즈는 사회적경제 기업 등 개별 기업들의 규모화로써도 적합하지만 기업간의 연계를 통한 규모화에도 적합하다.

사회적경제에 있어서의 소셜 프랜차이즈의 필요성에 대해서 이용탁은 Zafeiropoulou & Koufopoulos(2014)을 인용하여 다음과 같이 소개하였다.

첫 번째로 소셜 프랜차이즈는 자본을 확보하고, 규모의 경제를 실현하고, 빠른 성장을 도모하고, 네트워크를 넓히기 위해 요구되어지는 대규모의 조직을 갖추기 위해 작은 사회적기업들간의 제휴 연결망 구조로서 출현할 수 있다.

두 번째로 사회적기업 자체적인 성장전략과는 별개로 소셜 프랜차이즈는 조직간의 협력의 상태로 나타날 수 있는데 상업적 목적을 달성할 뿐만 아니라 사회적 문제들을 해결할 수 있는 두 가지 목적을 달성할 수 있다.

세 번째로 공공기관의 재정적 적자나 규모를 축소시켜야 할 필요성을 지닌 개발도상국의 정부에서는 소셜 프랜차이즈를 공공기관의 민영화와 성장을 위한 도구로 활용할 수 있다.

네 번째로 소셜 프랜차이즈는 대규모 조직에 있어서는 기업의 사회적 책임을 수행하기 위한 전략의 형태로 보여 질 수 있는데, 프랜차이징은 넓은 지역의 네트워크를 통해 빠른 시장침투를 할 수 있기 때문이다(이용탁, 2015).

다시 정리하면 소셜 프랜차이즈는 사회적경제 기업 개별이 가진 자본의 한계를 극복하고 규모의 경제를 실현하기에 적합하며, 작은 기업들이 제휴 연결망으로서 네트워크를 구성하여 기업 자체의 성장과 함께 사회적 문제해결을 통한 사회적 목적을 달성하기에 적합하다는 것이다. 그리고 이를 통해 정부 재정의 효율성을 가져올 수 있으며 공공기관의 성장을 촉진할 수 있고, 규모화를 통해 기업의 사회적 책임을 수행하기 위한 전략으로 활용할 수 있다는 것이다.

IV. 자활 소셜 프랜차이즈 개발 방안

규모의 영세성과 참여자의 특성, 제도적 측면에서의 자활사업의 한계점 등을 살펴보았다. 그리고 그 한계를 극복하기 위한 방안으로 시도되고 있는 기업연계형 자활사업에 대해서도 알아보았다.

기업연계형 자활사업은 독자적인 경영능력과 투자여력이 부족한 자활사업단과 자활기업의 성공 가능성을 확보하기 위하여 대기업의 사회공헌사업의 일환으로 추진되었고, 성공모델의 복제라

는 프랜차이즈의 특성도 가지고 있다. 하지만 기업연계형 자활사업은 소셜 프랜차이즈가 아닌 기업과 연계하는 자활사업이다. 기업연계형 자활사업에 참여하는 기업들의 주된 목적이 기업연계형 자활사업을 통해 사회적 가치를 창출하는 것에 있지 않기 때문에 소셜 프랜차이즈가 될 수 없다.

기업이 자활사업단을 위해 가맹점 개설을 지원을 하고, 자활은 이를 이용하고 있으나 프랜차이저와 프랜차이지의 관계가 상호 대등한 입장으로 바뀌는 것은 아니며, 여전히 갑과 을이라는 종속적 관계는 유지된다. 자활 가맹점은 체인본부의 수많은 가맹점 중 일부일 뿐이다. 전체 GS25 편의점 13,594개 중 자활 가맹점은 37개로 1%에도 현저히 미치지 못하고 있다. 전체의 1%에도 미치지 못하는 자활 가맹점에 대한 지원을 가지고 GS리테일이 사회적 가치를 창출하고 있다고 얘기하기는 힘들 것이다. 그래서, 기업연계형 자활사업은 사회적 가치를 창출하는 소셜 프랜차이즈의 목적을 충족하지 못하고 있다(GS리테일, 2019).

기업연계형 자활사업은 기업의 사회공헌사업의 정책방향에 따라 성장 여부가 좌우될 수 있다. 본래순대는 1차 사업 마감 이후 2기 사업을 추진하기로 하였으나, 도드람양돈농협의 이사장 교체 등 본래순대의 내부 사정으로 인해 추가 논의가 현재는 중단된 상태이다. 기업연계형 자활사업의 성공을 결정짓는 중요한 요인이 자활 내부에 있는 것이 아니라 외부 지원기업에 있다는 점이 기업연계형 자활사업의 한계로 작용하고 있다.

김정원이 Temple(2011)의 소셜 프랜차이즈의 핵심요소 중 주목하였던 투명한 프랜차이즈 비용 구조와 학습문화를 보아도, 기업연계형 자활사업에서는 가맹점이 체인본부의 비용구조를 확인할 수가 없다. 또한 체인본부에서 시행하는 교육은 가맹점 운영을 위한 교육에 그치고 있다. 체인본부와 가맹점이 함께 사회적 가치를 실현하기 위한 교육이라고 보기 어렵다는 것이다. 기업연계형 자활사업이 보여준 성과를 부정하는 것이 아니라 보다 규모화되고, 성공적인 사업 모델의 복제를 통해 저소득 취약계층의 안정적인 일자리 창출과 함께 사회적 가치를 창출하기 위해서는 가맹점 중심으로 체인본부를 운영할 수 있는 자활 소셜 프랜차이즈가 필요하다. 자활 소셜 프랜차이즈가 추구하는 사회적 가치는 가맹점 중심의 소셜 프랜차이즈이다. 보다 구체적으로 얘기하면 수급자와 차상위자가 함께 참여하여 공동 창업한 자활기업이 체인본부의 가맹점으로 참여하고, 체인본부의 운영 목적, 미션과 운영원칙 등을 조합원이자 가맹점인 자활기업이 함께 결정하며, 본사의 수익이 자연스럽게 가맹점으로 흘러가고, 가맹점은 그 수익을 활용하여 지역 내에서 일자리를 만드는 것 등이 자활 소셜 프랜차이즈가 창출하고자 하는 사회적 가치이다.

자활 소셜 프랜차이즈를 활성화하기 위한 사전 과정으로 소셜 프랜차이즈가 가지고 있는 특성과 사회적경제 속에서 소셜 프랜차이즈의 필요성 등을 살펴보았을 때 자활 소셜 프랜차이즈를 통하여 저소득 취약계층을 위한 괜찮은 일자리와 사회적 가치를 창출할 수 있다는 결론을 얻을 수 있었다. 이에 소셜 프랜차이즈 활성화를 위한 정책적 제안과 자활 소셜 프랜차이즈 체인 본부의 운영 방안, 그리고 자활과 사회적경제 기업이 연계협력한 체인본부 운영 방안을 제안하고자 한다.

1. 소셜 프랜차이즈 활성화를 위한 정책적 제언

소셜 프랜차이즈에 대한 국내 연구에서는 다음과 같은 정책적 제언을 하였다. 전인, 김기근, 이윤재(2018)는 사회적기업의 규모화 전략 중 소셜 프랜차이즈 전략을 두 가지 관점에서 제시하였다. 첫 번째는 기다림_민간중심의 성공 모델과 간접지원이다. 성공한 모델이 나올 때까지 기다리고, 성공모델이 나타나면 간접적 지원을 통해 사회적기업의 성공모델을 확장하도록 하는 것이다. 두 번째는 정책개입을 통한 전략적 소셜 프랜차이즈 육성전략이다. 지역별로 사회적기업 민관 협력 거버넌스를 활용하거나 정부주도성의 장점을 활용하는 방안이다.

이용탁은(2015, 2019)에서 사회적 가치창출을 위한 소셜 프랜차이즈의 정책적 방향으로 세 가지를 제안하였다. 첫 번째는 소셜 프랜차이즈의 필요성 및 정확한 인식의 제고이다. 현재 나타나고 있는 상업적 프랜차이즈의 사회적 폐해들과 다르다는 관점에서의 대안적인 방법으로서만 접근해서는 사회적경제 활성화에 기여하지 못하고 시장질서와 충돌할 가능성이 높다는 점을 경계해야 할 것이다. 소셜 프랜차이즈 정책 지원하는 부처나 지자체에서도 소셜 프랜차이즈를 통한 추가적인 고용창출과 사회적 서비스의 확대 등 본질적인 이해가 선행되어야 할 것이다.

두 번째로 소셜 프랜차이즈의 활성화를 위한 제도적인 지원책의 강구이다. 소셜 프랜차이즈를 도입한 국내 사회적기업이 재정적 지출로 인해 일정기간이 지난 이후 더 이상 가맹점을 발굴하지 않거나 지원을 중단했던 사례를 참고하여, 소셜 프랜차이즈를 시도하는 체인본부 및 가맹점에 대한 행정적, 재정적 지원을 하여야 할 것이다.

세 번째는 소셜 프랜차이즈의 협력적 공유시스템의 구축이다. 아무리 성공적인 사회적 경제 조직이라 하더라도 소셜 프랜차이즈를 도입, 운용하기 위한 실무적인 지식체계를 지니고 실행한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 사회적 경제조직이 소셜 프랜차이즈를 도입, 운용하기 위해 요구되어지는 절차나 방법 및 재정적인 지원 분야에서 시스템적으로 지원하기 위하여, 관련 실무자, 학계, 연구소, 지자체, 정부, 사회적 투자업체 등이 참여하는 국가 차원의 컨트롤 타워 역할을 수행할 수 있는 협력적 시스템의 구축이 필요하다.

이용탁(2015, 2019)의 정책적 제안은 소셜 프랜차이즈가 사회적 가치 창출을 하기 위해서 소셜 프랜차이즈에 대한 정부 및 지자체의 정확한 이해와 확산을 위한 노력, 체인본부 및 가맹점에 대한 행정적·재정적 지원, 원활한 지원을 위한 국가차원의 협력적 시스템의 구축으로 요약할 수 있다. 이에 반해 전인 외(2018)의 소셜 프랜차이즈 전략은 이용탁의 제안을 어떤 방법으로 추진할 것인가에 대한 선택적 제안이라고 해석할 수 있다.

이용탁의 세 가지 제안에 추가로 보완하는 형태로 몇 가지를 제안하고자 한다. 첫 번째로는 실질적 재정적 지원을 위한 정책기금의 조성이다. 은행, 신용보증기금, 중소기업진흥청 등 민과 관이 협력하여 소셜 프랜차이즈를 위한 용도로 사용할 수 있는 기금을 조성하고, 이를 사용하고자 하는 기업에 대한 심사를 통해 지원할 수 있도록 하여야 한다. 기금의 조성 및 운용을 위한 세부적인 방안 수립을 위한 정부차원의 연구용역, 공청회 등을 진행하여 현장의 의견을 적극적으로 수렴하여야 하며, 이 과정에 전문가, 학계 등 다양한 이해관계자가 참여할 수 있도록 기회를 제공

하여야 할 것이다.

두 번째는 협력적 시스템의 구축 시 실무를 담당할 수 있는 조직의 구성이다. 별도의 조직을 구성할 수도 있으며 사회적경제 지원을 담당하는 중간지원조직을 실무 기관으로 지정할 수도 있을 것이다.

세 번째는 사회적경제 기업들간의 자발적인 네트워크의 구성이다. 이는 정부에서 강제할 수 없을 것이고 강제해서도 안되는 것이다. 소셜 프랜차이즈가 사회적 가치창출이라는 목적을 달성에 기여한다는 신뢰를 바탕으로 각 조직별 이익을 공유하며, 협동조합 간 협동이라는 원칙에 따라 상생할 수 있는 기회로 다가가야 할 것이다.

2. 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부 운영 방안

1) 목적 및 운영전략

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부를 설립하고 운영하는 목적은 자활근로사업단 및 자활기업의 성공 가능성을 확대하고 규모화된 일자리를 창출하는데 있다. 자활에는 앞서 얘기한 것처럼 5대 표준화사업에서 시작한 다양한 업종들의 자활근로사업단과 자활기업이 있다. 하지만 그 모든 사업을 모두 프랜차이즈를 하기에는 어려움이 있을 수 있다. 그래서, 현재 우리나라에서 프랜차이즈 산업이 가장 발달한 외식 분야에서부터 프랜차이즈 체인본부를 설립하는 방안을 검토하였다. 혼밥, 혼술 등 외식문화의 변화 및 배달시장의 성장 등의 영향으로 소자본 외식창업 시장이 확대되고 있으며, 그 영향으로 자활에서도 카페를 포함한 외식 자활사업단 및 자활기업이 다수 운영되고 있다. 한국자활복지개발원에서 관리하고 있는 자활정보시스템에 따르면 2019년 3월 현재 151의 음식점과 127개의 카페가 자활사업단 및 자활기업 형태로 운영되고 있다.

현재 자활에서 카페 및 외식사업은 소규모이면서 개별 브랜드를 가지고 운영되고 있어, 자체 경쟁력을 확보하기에는 어려운 상황이 계속되고 있다. 이전에도 기존 카페사업단 및 자활기업을 대상으로 한국지역자활센터협회에서 전국화 사업을 추진하였으나, 각 사업단 및 자활기업의 이해관계가 달라 구체적인 사업으로 진행되지는 못하였다. 외식 프랜차이즈 사업은 사업 아이템 발굴에 대한 비용이 절감되고, 참여자 교육 및 매장 개설 등에 대한 본사의 지원이 가능한 장점을 가지고 있어, 소규모 자활기업 및 사업단이 경쟁력을 갖기에는 적합하다.

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부의 운영목표는 다음과 같다.

첫 번째는 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부 운영을 통한 전국자활기업 설립이다. 전국자활기업으로 인정될 경우 전문가 인건비, 수급자에 대한 한시적인건비, 사업개발비 등의 지원을 받을 수 있기 때문에 초기 운영비 확보에 유리할 것으로 보여진다. 전국자활기업의 법인격은 다수의 사업자가 참여하는 사회적협동조합으로 하여 비영리성을 확보함과 동시에 체인본부의 운영에 조합원이 참여할 수 있는 기회를 열어두도록 한다.

두 번째는 체인본부 내에 두 개의 브랜드(외식, 카페)를 동시에 추진하여, 체인점의 안정적인 운영을 위한 가맹점 확대를 촉진하는 것이다. 일반적으로 프랜차이즈 본사가 구매력을 갖기 위해

서는 50여개 정도의 가맹점이 필요하지만, 자활에서 외식 또는 카페 단일 업종만으로 단기간에 충분한 가맹점을 확보하는 것이 어려울 수 있어, 2개의 브랜드를 동시에 추진하여 가맹점 확대를 위한 노력을 하는 것이 유리할 수 있다.

2) 체인본부 시스템

일반적인 프랜차이즈 체인본부는 가맹사업, 상권분석, 체인본부 운영, 슈퍼바이징, 물류 등에 대한 시스템 전략과 브랜드 및 디자인 마케팅 전략, 메뉴 및 상품 전략, 매장전개 전략, 매장운영 전략을 자체적으로 가지고 있어야 한다. 체인본부 시스템을 구축하고 운영하기 위해서는 대표를 포함하여 인사·노무, 재무·회계, 총무, 행정지원, 홍보·광고, 디자인 등의 업무를 담당하는 직원이 필요하다. 각 담당 직원의 역할로는 체인본부 운영, 경영전략 수립, 브랜드 마케팅, 본부 내 인사 및 노무 관리, 재무 및 회계 운영, 각종 행정 지원, 브랜드 홍보 및 광고, BI 및 상품(메뉴) 디자인, 구매, 물류사업, 가맹점 교육, 가맹사업, 개설사업, 오픈사업, 매장 운영 슈퍼바이징, 전산시스템 운영 등이 있다.

이를 자활과 연관지어 살펴보면 다음과 같다. 먼저 가맹전문가가 지역자활센터 등을 대상으로 가맹 상담 및 세부내용을 안내하게 된다. 지역자활센터는 해당 사업단의 사업비 규모 등을 검토하여 가맹 여부를 결정하게 된다. 가맹이 결정되면 본부는 매장 개설을 위한 표준시방서 제작 및 적용, 전적서 제공 등의 업무를 담당하게 되는데, 대부분 실제 시공은 협력업체를 활용하게 된다. 자활에서는 주거복지 전국자활기업인 한국주거복지사회적협동조합과 연계하여 개설을 지원하면 자원이 자활 내부에서 선순환되는 효과를 부가적으로 얻을 수 있다. 오픈사업은 상권분석부터 신규 가맹점의 오픈 및 매장운영 등을 매장운영 전문가가 지원하게 된다. 이후 오픈한 매장에게는 매장전문가가 매장운영 효율성 강화, 매출증대 계획, 사후관리 등의 슈퍼바이징을 제공한다.

본부에서는 매장 개설을 위한 기본적인 시스템 이외에 물류센터를 포함한 물류체계를 갖추어야 한다. 물류센터에서는 식자재 구매, 제품 및 상품 입고 검수, 재고관리, 반출 등의 업무를 담당하는 직원이 필요하고, 주요 업무로는 제조공장 및 협력사로부터의 상품 구매와 재고관리 등이 있다. 제조공장은 토지매입, 설비, 인허가 등이 필요하며 지역과 규모에 따라 많은 예산이 소요될 수 있다. 자활에서는 사업의 규모에 따라 향후 제조공장을 설립할 수 있겠으나 사업 초기에는 제조공장을 외주화 하는 방안을 검토할 수 있다. 가맹점의 매입 및 매출 관리, 수익관리, 원가분석 등을 위해 전산시스템 및 공급망 관리를 위한 전산시스템도 구축하여야 한다.

3) 단계적 추진 전략

일반적인 체인본부 운영시스템을 자활에 바로 적용하는 것은 어려움이 수 있어 전략적으로 단계별 추진을 하는 것이 필요하다.

김정원(2013)은 ‘사회적프랜차이즈를 통한 자활기업의 규모화전략에 관한 연구’에서 자활기업의 조직화경로를 1단계, 프랜차이즈로서의 가능성 진단, 2단계, 본사 및 직영점 운영, 3단계, 프랜

차이징 적용을 제시하였다. 그리고 각각의 과정에 중앙자활센터(현, 한국자활복지개발원)와 광역자활센터의 역할, 정부의 재정지원이 필요하다고 하였다.

본 연구에서는 자활 소셜 프랜차이즈의 대상을 자활기업으로 한정짓지 않으면서, 보다 구체적인 내용으로의 체인본부 설립 및 운영을 위한 단계적 추진 전략을 제시하고자 한다.

1단계는 기술교육과 품질관리, 레시피 및 메뉴 매뉴얼 표준화 등을 주요사업으로 정하고, 체인본부 시스템을 구축하는데 집중한다. 체인본부의 인력은 대표 1명, 인사·노무·재무·회계·총무 1명, 행정지원 1명, 구매·납품관리 1명, 슈퍼바이저4명, 홍보·마케팅 1명, 디자인 1명 등 1단계 운영을 위한 최소 인원 10명으로 구성한다. 생산공장 운영, 창고 및 물류센터 운영, 신메뉴개발은 외주화하여 설치 및 운영에 대한 부담을 줄이도록 한다. 체인본부의 1단계 핵심 사업은 기술교육, 품질관리, 교육장 운영, 브랜드 개발로 정한다. 기술교육은 가맹점 교육과 체인본부의 핵심인력 양성을 위한 교육과정으로 수행한다. 품질관리는 원자재의 품질관리, 매장상태, CS 등 매장의 전반적인 운영수준을 점검하고 개선을 지도하는 역할을 한다. 가맹점 중 한 곳을 본사 교육장으로 지정·운영하여 효율성을 높인다. 브랜드 개발은 CI개발, 브랜드 네이밍, 간판 디자인, 매장인테리어 디자인 등의 업무를 담당한다. 우선 사업대상은 자활프랜차이즈 가맹을 희망하는 자활기업 또는 사업단으로 하고, 가맹을 촉진하기 위한 프로모션을 진행한다. 전국의 자활기업 및 사업단을 대상으로 자활 소셜 프랜차이즈 사업을 설명하고, 리모델링 후에 매출의 향상이 가능한 매장을 공모를 통해 선정하여 리모델링 비용을 지원한다. 그리고 그 결과물을 프랜차이즈 브랜드 홍보 및 가맹 촉진에 활용하도록 한다.

2단계에서는 기존에 운영 중인 사업단에 비하여 초기 사업비 활용이 용이한 신규 자활사업단과 창업자금 지원이 가능한 자활기업을 중심으로 가맹점을 확대한다.

3단계에서는 기존 운영 중인 자활사업단과 자활기업의 매장 리뉴얼 통한 확대전략을 추진한다.

2단계와 3단계를 추진하면서 가맹점의 확대 상황을 감안하여, 체인본부 인력은 슈퍼바이저를 중심으로 증원하고 업무량에 따라 행정지원 등의 인력을 늘려나가도록 한다.

이후 외주화 하였던 생산공장 설치 및 운영, 창고 및 물류센터 운영, 신메뉴 개발 등의 사업 분야는 소요 예산비용 등을 검토하여 외주화를 유지하거나 자체 운영 여부를 판단하도록 한다.

4) 기대효과

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부의 전략적 단계별 운영을 통해 다음과 같은 효과를 기대해 볼 수 있을 것이다. 첫 번째는 가맹점은 신규 사업 아이템 개발에 들어가는 비용을 절감할 수 있고, 참여자 교육과 매장 개설 등에 대한 본사의 체계적인 지원을 받을 수 있다. 두 번째는 본사 중심의 일방적인 프랜차이즈 운영방식의 해소와 함께 가맹점 중심의 사업 운영이 가능해진다. 세 번째는 식자재 공급유통망 구축, POS 시스템 개발 등에 대한 비용절감과 사업의 초기 안정화가 가능하며, 네 번째로는 사업외적인 측면으로 현재 운영되고 있는 자활사업단 이외에 추가 사업단 구성을 통해 신규로 유입되는 참여자의 자활근로사업 참여를 촉진하고 새로운 일자리 확대를 기

대할 수 있다.

5) 예산

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부는 일반 프랜차이즈와 달리 식자재 구매와가맹점 초기의 교육 비에서만 수익을 내려고 한다. 그렇기 때문에 일정 규모 이상의 가맹점을 확보하기 전까지는 안정적인 체인본부 운영을 위한 재정적 지원이 필요하다. 체인본부가 사회적협동조합이기 때문에 정부의 소셜 프랜차이즈 활성화를 위한 정책자금만을 고집하는 것보다는 조합원(가맹점)의 출자금을 최대한 확보하여 초기에 필요한 사업자금으로 활용하도록 한다.

3. 사회적경제와 연계한 자활 소셜 프랜차이즈 운영방안

자활 소셜 프랜차이즈는 자활 내부의 역량만으로 프랜차이즈 체인본부를 설립하여 운영하는 것이다. 물론 일부 업무는 외주화하지만 대부분의 사업은 직접 수행하는 방식이다. 프랜차이즈와 관련한 전문 지식이 전무하다시피 한 상황에서 프랜차이즈 체인본부를 설립하여 운영하는 것은 매우 어려운 일이다. 그래서 프랜차이즈 체인본부를 운영하는 사회적경제 기업과 연계하여 체인본부를 설립 운영하는 방안도 검토하고자 한다.

자활은 앞서 얘기한 국수나무그린이라는 사업을 통해 사회적경제 기업과 협업한 사례를 가지고 있다. 이를 확장하는 사업모델로 프랜차이즈 운영 경험이 있는 사회적경제 기업과 연계하여 새로운 자활 외식 브랜드 개발과 이를 운영하는 프랜차이즈 체인본부를 설립하는 모델이다.

가맹점은 희망하는 자활사업단 및 자활기업, 신규 매장, 기존 매장이나 업종변경 순으로 확장하되, 반드시 우선순위를 고집할 필요는 없을 것이다. 운영 방식으로는 설립된 체인본부의 공통 브랜드만 사용하고 메뉴는 지역특성을 반영하여 구성하는 방식과 공통브랜드와 메뉴를 모두 사용하는 방식을 선택할 수 있을 것이다. 체인본부는 브랜드 개발 및 메뉴개발, 구매 및 물류, 교육 등을 사회적경제 기업과 연계하여 외주화하고, 체인본부 체계는 슈퍼바이저 중심으로 구성하여 업무인력을 최소화 할 수 있다. 구체적으로는 대표 1명, 행정지원 1명, 슈퍼바이저 4명 등 6명으로 구성할 수 있다. 대표는 신규로 채용하거나, 사회적경제 기업과의 협의를 통해 해당 사회적경제 기업의 인력을 채용할 수 있다. 브랜드 개발은 외주화하지만 체인본부의 주요 업무이기 때문에 대표가 실무 협의 등의 업무를 담당하도록 한다. 통상적으로 CI, 브랜드 네이밍, 간판디자인, 매장 인테리어 디자인 등에 약 1억 원 정도의 사업비가 필요하다. 메뉴 개발은 사회적경제 기업에 의뢰하여 기본메뉴, 계절메뉴 등을 개발하고, 구매 및 물류와 연동시킬 수 있도록 한다. 물류는 사회적경제 기업의 물류시스템이나 생협의 물류망을 이용한다면 비용 등을 절감할 수 있다. 매출량에 따라 물류시스템 사용료와 계약방식 등을 결정한다. 슈퍼바이저는 가맹점 관리 주체로 체인본부 성공의 핵심이라고 할 수 있다. 체인본부의 장기적인 관점에서 슈퍼바이저 양성이 필요하고, 그 교육을 사회적경제 기업에 위탁하여 진행한다. 교육기간은 개인 역량에 따라 3~6개월 정도 소요될 것으로 예상되며, 교육비용은 사회적경제 기업에서 지원하고 슈퍼바이저의 급여를 포함한 활

동비는 체인본부에서 부담한다. 사회적경제 기업에서는 교육받은 슈퍼바이저에 대한 사후 관리 등을 담당한다. 슈퍼바이저 활동의 초기 안정화를 위해 사회적경제 기업에서는 소속 전문 슈퍼바이저를 파견한다. 이때 파견된 슈퍼바이저의 인건비 및 활동비는 체인본부에서 부담한다. 슈퍼바이저 총괄책임자는 프랜차이즈 운영 경험이 있으면서 사회적경제에 대한 충분한 이해가 있는 전문 인력을 채용하여야 한다. 슈퍼마이션 총괄책임자는 대표와 함께 체인본부 운영의 핵심역할을 담당하여야 한다. POS 등 전산시스템은 사회적경제 기업에 이용하고 있는 업체를 함께 이용하거나 대표가 시장상황을 조사하여 선택한다. 체인본부의 초기 경영지원은 사회적경제 기업에서 지원하며, 대표와 사회적경제 기업과의 소통을 통해 경영능력의 강화를 추진한다.

V. 맺음말

자활사업은 2000년 국민기초생활보장법이 시행되면서 5대 표준화사업을 중심으로 성장하여왔다. 그 과정에 자활기업의 규모화를 위한 노력으로 한국돌봄사회적협동조합, 한국주거복지사회적협동조합, 사회적협동조합희망나르미 등 3개의 전국자활기업을 설립하였다. 간병, 청소, 집수리, 음식물재활용, 폐자원재활용 등 5대 표준화사업은 노동집약적 사업으로 자활사업 초기에 자활이 지역사회에서 수급자나 차상위 계층의 일자리 창출에 기여한 바가 크지만, 더 이상 같은 시장에서 성장하기에는 한계를 가지고 있다.

이에 보건복지부에서는 5대 표준화사업의 한계를 극복하기 위하여 도시 지역은 카페나 외식 등의 전략사업을 추진하고 있다. 하지만 자활사업의 규모의 영세성, 참여자의 낮은 기술수준과 경영능력부족 등으로 인해 자체적으로 성장하기에는 여전히 한계점을 노출하고 있다. 특히 외식사업에서 혼밥·혼술 등 사회문화적 환경 변화에 따라 급변하는 최근의 외식창업시장의 트렌드를 따라가기에는 더욱 열악한 것이 현실이다.

열악한 자활사업의 한계를 극복하기 위한 방법의 하나로 프랜차이즈 대기업과 연계하여 자활의 성공 가능성을 높이는 '기업연계형 자활사업'을 시도하여, 도드람양돈농협의 '본래순대'와 GS리테일의 편의점 사업인 'GS25 내일스토어'는 전국적으로 47개의 매장이 운영 중에 있으며, 앞으로 그 규모는 지금보다 더 확대될 것으로 기대되고 있다.

하지만, 기업연계형 자활사업도 여전히 프랜차이즈와 프랜차이지라는 종속적 관계에서 벗어나지 못하고 있으며, 대기업 가맹본부의 가맹정책 또는 기업의 사회공헌사업 방향 변화에 따라 가맹조건 등이 달라질 수 있다는 불안한 요소를 지니고 있다. 기업연계형과 같은 프랜차이즈 사업은 안정적인 협력시스템을 통해 가맹본부와 가맹사업자가 서로에게 최소한의 리스크로 최대한의 이익을 제공할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 프랜차이즈의 장점을 활용하여 사회적경제 기업들은 성공한 사례의 복제를 통해 사업적 가치를 창출하는 사업 형태인 소셜 프랜차이즈를 사회적경제 기업의 규모화 전략으로서 활용할 가치가 있다.

소셜 프랜차이즈의 활성화를 위한 정책적 제안으로 소셜 프랜차이즈에 대한 이해와 확산을 위

한 노력, 체인본부 및 가맹점에 대한 적극적 지원과 이를 위한 정책기금의 조성, 원활한 지원을 위한 국가차원의 협력적 시스템의 구축과 실무를 담당하는 조직의 구성, 사회적경제 기업들간의 자발적인 네트워크 구성이 필요하다.

또한, 자활근로사업단 및 자활기업이 가맹점으로 참여하고 체인본부의 법인격을 사회적협동조합으로 하는, 자활 자체의 소셜 프랜차이즈 체인본부를 설립하는 방안을 외식사업을 중심으로 제안하였다. 자활은 기업연계형 자활사업에 대한 경험을 가지고 있으며, 국민기초생활보장법에 의해 참여자의 인건비와 사업비를 지원받을 수 있기에 프랜차이즈를 모집하는데 상대적으로 유리한 조건을 가지고 있다.

하지만, 체인본부 설립과 운영에 있어서는 자활 내부의 역량이 부족하기 때문에 이를 보완하기 위해서는, 외식 프랜차이즈를 운영한 경험이 있는 사회적경제 기업과의 협력을 기반으로 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부를 설립 운영하는 것을 시도할 수 있을 것이다.

소셜 프랜차이즈가 궁극적으로 수급자 및 차상위자 등 저소득층의 사회적, 경제적, 문화적 자활자립을 위한 도구로 자리 잡고, 사회적경제 기업이 보다 효과적으로 사회적 가치를 창출하기 위한 방안이 될 수 있도록, 이후에도 소셜 프랜차이즈에 대한 다양한 연구들이 진행되기를 기대해 본다.

참 고 문 헌

- 김윤권(2016), [청년의 눈으로 본 협동조합] 협동조합형 소셜 프랜차이즈, 그 중요성과 성공조건, 협동조합네트워크, 72, 229-250.
- 김정원, 김병인(2013), 사회적프랜차이징을 통한 자활기업의 규모화전략에 관한 연구, 자활정책연구소.
- 김정원, 이성조(2013), 사회적 프랜차이징 입문(Social Franchising), 아르케.
- 김현순, 박주영(2012), 가맹점주 특성에 따른 Social Franchising 개념의 적용 방식에 대한 연구, 유통연구, 17(5), 25-37.
- 노연정(2014), 자활기업의 창업성공요인에 관한 연구, 한밭대학교 창업경영대학원, 석사학위 논문.
- 박동현, 전영민(2018), 기업연계형 자활근로사업 성과조사연구, 중앙자활센터.
- 보건복지부(2019), 2019 자활사업안내.
- 윤천(2016), 해피브릿지가 바라본 사회적경제 영역과 프랜차이즈, 생협평론, 24(가을호), 73-88.
- 이강원, 박상금, 최용혜(2012), 사회적 프랜차이즈 지속가능경영에 관한 연구, 한국프랜차이즈경영학회학술발표논문집, 15-26.
- 이용탁(2015), 사회적 프랜차이징을 통한 사회적 가치창출에 관한 탐색적 고찰, 인적자원관리연구, 22(4), 187-206.
- 이용탁(2019), '사회적 프랜차이징의 활성화 방안에 대한 연구', 기업경영리뷰, 10(2), 191-208.
- 이연주(2017), 본사가 안티? 프랜차이즈 황당 갑질 유형 TOP5, Chosun.com, 2017년 7월 4일 기사
https://misaeng.chosun.com/site/data/html_dir/2017/07/04/2017070400700.html.
- 장종익(2016), 협동조합은 왜 프랜차이즈에 주목하는가?, 생협평론, 24, 16-28.
- 전인, 김기근, 이운재(2018), 사회적기업 규모화를 위한 탐색적 연구:소셜 프랜차이즈 가능성 평가와 정책적 시사점, 사회적기업연구, 11(2), 3-35.
- 중앙자활센터(2017), 자활기업의 특성별 발전방안 연구.
- 한국공정거래조정원(2016), 국내 프랜차이즈 브랜드 5,000개 이상, 가맹점 20만개 이상 시대, 공정거래위원회 보도자료.
- 한국자활복지개발원(2019), '자활사업 현황' 내부자료.
- 행정안전부(2018), '국민 중심의 정부혁신을 위한 '사회적 가치'의 이해', 사회적 가치의 이해 교육자료.
- GS리테일, [웹사이트] <http://www.gsretail.com>.

- Ahlert, D., Ahlert, M., Duong Dinh, H. V., Fleisch, H., Tobias, H., Kelee, L., & Meuter, J. (2008), *Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*, Berlin, Germany, Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Bartilsson & Sven (2012), *Social franchising-Obtaining higher return from investments for jobs in social enterprise*, European Social Franchising Network.
- Bleyer Stephanie., Gwinell Daniel., Kamikawa Maki., & Maurice Emilie(2009), *International Social Franchising: A New Pathway to Independence for INGOs*, Community Wealth Ventures, Inc.
- Koehlmoos, T., Gazi, R., Hossain, S. & Zaman, K. (2009), *The effect of social franchising on access*

- to and quality of health services in low and middle-income countries (review)*, The Cochrane Collaboration.
- McBride, Julie. & Ahmed Rehana (2001), *SOCIAL FRANCHISING AS A STRATEGY FOR EXPANDING ACCESS TO REPRODUCTIVE HEALTH SERVICE: a case study of the Green Star service delivery network in Pakistan*, COMMERCIAL MARKET STRATEGIES.
- Richardson, M. & Berelowitz, D. (2012), *SOCIAL FRANCHISING*, International Center for Social Franchising.
- Temple, N (2011), *The Social Franchising Manual*, SOCIAL ENTERPRISE COALITION.

논문접수일 : 2021년 7월 28일
심사완료일 : 2021년 8월 13일
게재확정일 : 2021년 8월 19일