

## 프랜차이즈 가맹사업에서 점포확장구조가 성과에 미치는 영향: 가맹점 안정성을 중점으로

김민정\*, 길석준\*\*, 김건민\*\*\*, 유혜림\*\*\*\*

본 연구는 프랜차이즈 가맹사업에서 나타나는 점포 확장 양상을 재해석하여, 단순한 점포 수 확대나 외형적 성장 지표가 아닌 확장과 안정성이 결합된 구조적 관점에서 재조명하고자 한다. 기존 프랜차이즈 연구에서는 가맹본부의 성장 전략을 주로 신규 개점 수 증가로 측정해 왔으나, 이러한 접근은 신규 출점과 점포 폐점이 동시에 발생하는 현실을 충분히 반영하지 못하며, 과잉 출점과 채널 불안정성의 위험이 있다. 이에 본 연구는 프랜차이즈 유통채널에서 신규 개점률과 점포 폐점률로 나타나는 확장 및 안정성의 구조적 상태인 점포확장구조(SES: store expansion structure) 지표 개념을 도입하고, 해당 구조가 가맹점과 가맹본부 간 성과 분배의 비대칭성과 어떻게 연관되는지를 실증적으로 검토하였다. 분석을 위해 본 연구는 2016년부터 2018년까지 3개 연도에 걸친 공정거래위원회 가맹사업정보공개서와 재무자료를 통합하여 구축한 150개 프랜차이즈 가맹본부 표본을 활용하였다. 이때 확장 구조는 신규 개점률과 점포 유지율의 결합을 통해 측정하였으며, 측정의 강건성을 확보하기 위해 성장조정지수를 활용한 추가 분석을 병행하였다. 또한 프랜차이즈 비용 구조의 한 요소인 교육비를 채널 조정 비용으로 설정하여, 확장 구조와 성과 간의 관계에서 어떠한 역할을 하는지를 함께 분석하였다. 본 분석 결과, 확장과 안정성이 결합된 구조적 상태는 가맹점 매출과 유의한 정(+)의 연관성을 보인 반면, 가맹본부 매출과는 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다. 이는 프랜차이즈 유통채널에서 확장 구조의 효과가 단기적으로는 본부보다 가맹점 성과에 우선적으로 귀속될 수 있음을 시사한다. 또한 교육비는 확장 구조와 가맹점 매출 간의 긍정적 관계를 약화시키는 요인으로 나타나, 채널 확장 구조의 성과 전이가 비용 부담 수준에 따라 제약될 수 있음을 보여준다. 본 연구는 프랜차이즈 성과 분석의 초점을 확장의 규모가 아닌 유통채널 내 확장과 안정성이 결합된 구조적 특성과 성과 분배로 전환함으로써, 프랜차이즈 채널 관리와 확장 전략에 대한 새로운 시사점을 제공한다.

주제어 : 프랜차이즈 유통채널, 점포확장 구조, 가맹점 안정성, 성과 비대칭성, 교육비

### I. 서론

오늘날 프랜차이즈는 대표적인 유통채널 형태로서 표준화된 운영 시스템과 브랜드 자산을 기반으로 빠른 확장이 가능한 네트워크 구조를 특징으로 한다. 이미 구축된 브랜드 인지도, 표준화된 운영 프로세스, 본부의 교육 및 지원 체계는 프랜차이즈 유통채널이 개별 점포 간 운영 일관

성을 유지하면서 시장 범위를 확대할 수 있도록 하는 핵심 요소로 작용해 왔다(Anderson & Narus, 1999; Kaufmann & Dant, 1999). 이러한 특성으로 인해 프랜차이즈는 국내 유통 및 서비스 산업 전반에서 중요한 유통채널로서 역할을 하고 있고 지속적으로 확장되어 왔다.

그러나 프랜차이즈 유통채널의 외형적 성장과는 달리, 채널 내부에서는 가맹본부와 가맹점 간

\* 조선대학교 경영학부 조교수(mkim@chosun.ac.kr), 교신저자

\*\* 조선대학교 경영학부 학부과정(g8400@naver.com), 공동저자

\*\*\* 조선대학교 경영학부 학부과정(hwanhee2018@naver.com), 공동저자

\*\*\*\* 조선대학교 경영학부 졸업(dbfla11000@naver.com), 공동저자

의 이해관계 불일치와 구조적 긴장이 지속적으로 제기되고 있다(서교원, 고사랑, 2023). 프랜차이즈 채널에서 본부의 성과가 주로 신규 가맹점 수 증가를 중심으로 평가되는 환경에서는 시장 포화 상태에서도 신규 출점이 지속적으로 확대되는 경향이 나타난다(Blair & Lafontaine, 2005; Dant et al., 2011). 이러한 확장 방식은 동일 브랜드 내 점포 간 경쟁을 심화시키는 시장 잠식(cannibalization)을 유발할 수 있으며, 결과적으로 개별 가맹점의 매출 감소와 점포 폐점 증가로 이어질 가능성이 있다(Perrigot et al., 2012; Zhang & Arora, 2021). 실제로 동일 상권 내 근접 출점이나 과잉 출점으로 인해 유통채널 내 점포의 영업 환경이 악화되는 사례는 현장에서 반복적으로 보고되고 있다(박해나, 2025; 안태호, 2024).

이와 같은 구조에서 프랜차이즈 유통채널의 확장은 가맹본부와 가맹점 간에 상이한 성과 구조를 형성할 가능성이 크다. 만약 신규 출점이 이루어질 경우, 가맹점은 동일 채널 내 경쟁 심화로 인해 매출 변동성과 위험에 직접적으로 노출될 것이다. 반면, 가맹본부는 가맹비, 로열티, 교육비 등의 수익을 통해 단기적인 채널 수익을 확보할 수 있다. 특히 프랜차이즈 운영 과정에서 가맹점주에게 부과되는 교육비(training fee)는 채널 내부의 비용 부담 구조를 부각시키는 요소로 작용한다. 교육비는 명목상 가맹점 운영 역량 강화를 위한 지원 항목으로 분류되지만, 실제로는 계약 체결 시점에 필수적으로 부과되는 비용이다. 또한 해당 항목은 점포 폐점 시 회수 불가능하다는 점에서 가맹점주에게 상당한 부담으로 인식될 수 있다(Chiou & Droge, 2015). 이러한 비용 구조는 프랜차이즈 유통채널 내에서 본부와 가맹점 간의 관계적 긴장과 성과 인식의 차이를 심화시킬 수 있을 것이다.

기존 프랜차이즈 연구들은 채널 성과를 주로 점

포 수 증가율, 총매출 규모, 또는 본부 중심의 재무성과를 기준으로 평가해 왔다(김창일 외, 2022; 심지은, 김주영, 2020). 이러한 접근은 프랜차이즈 유통채널이 얼마나 안정적으로 유지되고 있는지, 즉 신규 출점이 기존 가맹점의 이탈을 동반하지 않고 흡수되는 구조로 이루어지고 있는지를 충분히 설명하지 못한다. 특히 신규 개점과 점포 폐점이 동시에 발생하는 현실을 고려할 때, 단순한 확장 규모 중심의 성과 평가는 채널 구조의 성장과 지속가능성을 과대평가할 위험이 존재한다.

더 나아가 기존 지표들은 신규 개점과 폐점이 결합되어 나타나는 채널의 구조적 상태를 반영하지 못함으로써, 동일한 점포 수 증가가 서로 다른 확장 양상(예: 고개점·고폐점 vs. 저개점·저폐점)에서 발생할 수 있음에도 이를 구분하지 못하는 한계를 가진다. 이로 인해 단순 확장과 안정성을 동반한 확장을 구분하기 어렵고, 시장 잠식이나 채널 불안정성과 같은 구조적 문제를 체계적으로 포착하는 데 제약이 존재한다.

이에 본 연구는 프랜차이즈 성과를 명확하게 이해하기 위해, 확장과 안정성이 결합된 유통채널의 구조적 상태에 주목하였다. 구체적으로 본 연구는 프랜차이즈 유통채널에서 신규 개점률과 점포 폐점률의 결합을 통해 나타나는 확장 구조를 ‘점포확장구조(SES: store expansion structure)’ 지표라 개념화하고, 해당 확장 구조가 가맹점과 가맹본부 간 성과 분배와 어떠한 구조적 연관성을 가지는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 이때 점포확장구조 지표는 확장과 안정성이 결합된 채널의 상태를 설명하기 위한 분석적 지표로 정의된다. 더 나아가 프랜차이즈 운영 과정에서 발생하는 교육비를 채널 비용 구조의 한 요소로 설정하여, 확장 구조와 성과 간의 관계에서 어떠한 역할을 수행하는지 함께 살펴보고자 한다.

본 연구 목적은 다음과 같다. 첫째, 확장과 안정

성이 결합된 구조적 상태가 프랜차이즈 유통채널 내에서 가맹점과 가맹본부의 매출 성과와 어떠한 관계를 보이는지를 분석함으로써, 채널 확장 방식에 따른 성과 분배의 특성을 규명한다. 이를 통해 프랜차이즈 성과 분석의 초점을 단순한 양적 성장에서 채널 구조적 관점으로 확장하고자 한다. 둘째, 교육비라는 비용 항목이 확장 구조와 성과 간의 관계에서 어떠한 역할을 수행하는지 실증적으로 검토함으로써, 프랜차이즈 유통채널 내 비용 구조의 의미를 재해석하고자 한다.

학문적으로 본 연구는 프랜차이즈 확장 연구의 관점을 ‘점포 수 중심 성장’에서 ‘유통채널 내 확장 구조와 성과 분배’로 전환함으로써 기존 연구의 한계를 보완하고자 하였다. 또한 가맹본부와 가맹점 간 성과 분배의 비대칭성을 계량적으로 검증함으로써, 프랜차이즈 유통채널 연구의 논의를 확장할 수 있을 것으로 기대된다. 실무적으로는 프랜차이즈 본부에게 무분별한 출점 확대의 위험을 알리고, 가맹점 유지율을 고려한 채널 확장 전략의 필요성을 제시하고자 한다. 더불어 교육비를 포함한 채널 비용 구조에 대한 재검토를 통해, 프랜차이즈 유통채널의 지속가능한 관리와 성과 평가에 대한 현실적인 기준을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 고찰 및 가설

### 1. 프랜차이즈 유통채널 구조와 성과 분배의 비대칭성

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점 간 계약을 기반으로 다수의 점포를 연결하는 유통채널 네트워크이다. 이에 표준화된 운영 시스템과 브랜드 자

산을 공유함으로써 비교적 빠른 확장이 가능하다는 장점을 지닌다. 그러나 이러한 네트워크 구조는 동시에 채널 구성원 간 성과와 위험 부담의 분배가 비대칭적으로 나타날 가능성을 내포한다(Blair & Lafontaine, 2005; Brickley & Dark, 1987). 예를 들어, 신규 점포가 개설될 경우 가맹본부는 가맹비, 로열티, 교육비, 물품 공급 마진 등 다양한 수익원을 통해 단기적으로 수익을 창출할 수 있을 것이다. 그러나, 가맹점주는 동일 브랜드 내 경쟁 증가 및 수요 잠식 가능성에 직접 노출되며 운영 성과의 변동성과 위험을 부담할 수 있다(Blair & Lafontaine, 2005; Brickley & Dark, 1987).

이러한 비대칭적인 구조는 프랜차이즈 채널 확장의 동기와 방식에 영향을 미칠 수 있다. 즉 가맹본부의 성과가 전통적으로 가맹점 수 증가나 네트워크 규모 확대를 중심으로 평가되는 환경에서는 신규 가맹점 개설이 주요 목표로 작용할 것이다(Blair & Lafontaine, 2005; Dant et al., 2011). 그러나 신규 개점 중심의 확장 전략은 동일 브랜드 내 점포 간 경쟁을 심화시킬 수 있으며, 이는 향후 개별 가맹점의 매출 감소 및 점포 폐점 증가로 연결될 가능성이 높다(Kalnins, 2004). 즉 프랜차이즈 네트워크가 일정 수준 이상의 밀도를 초과할 경우 신규 점포 개설은 기존 점포의 수요를 잠식하는 결과로 이어질 수 있으며, 결과적으로 출점 밀도 증가가 가맹점 매출 성과 저하 및 갈등 심화와 관련될 수 있음을 밝혀왔다(Perrigot et al., 2012; Zhang & Arora, 2021).

결과적으로, 프랜차이즈 유통채널은 빠른 확장과 네트워크의 안정적 유지라는 상충된 목적 하에서 운영될 수 있을 것이다. 그러므로 단순한 점포 수 증가가 채널 성과를 충분히 대표하는지에 대한 재검토가 필요하다. 특히 신규 개점과 점포

폐점이 동시에 발생하는 현실을 고려하면 본부의 확장 전략은 가맹점과 본부의 성과에 동일하게 연관되지 않을 것이다. 실제로 잦은 폐점은 네트워크 평균 존속 기간을 단축시키고 장기적으로 브랜드 신뢰도 및 관계적 신뢰(*relational credibility*)를 약화시킬 수 있다(허은정, 이견희, 2016; Grünhagen & Mittelstaedt, 2005).

더 나아가 기존 연구에서 활용되어 온 점포 수 증가율이나 신규 개점 수와 같은 지표들은 여러 가맹점의 확장과 폐점이 결합되어 나타나는 채널의 구조적 상태를 충분히 반영하지 못하고 있다. 만약 동일한 점포 수 증가가 나타나더라도, 그 배경에는 ‘높은 개점과 높은 폐점이 동시에 발생한 경우’와 ‘낮은 폐점 상태에서 점진적으로 확장된 경우’가 구분되지 않은 채 동일하게 해석될 수 있다. 이처럼 기존 지표는 확장 과정에서 발생하는 안정성의 차이를 반영하지 못하며, 결과적으로 채널 내 경쟁 강도나 시장 잠식 가능성과 같은 구조적 문제를 체계적으로 포착하는 데 한계를 가진다.

이러한 문제점은 프랜차이즈 성과를 단순한 확장 규모가 아니라 ‘확장과 안정성이 결합된 구조적 상태’의 관점에서 접근할 필요성을 갖는다. 그래서 본 연구는 신규 개점률과 점포 폐점률의 결합을 통해 나타나는 확장 구조에 주목하고자 한다. 이때 해당 구조는 특정 전략의 바람직성이나 효율성을 평가하기 위한 것이 아니다. 이보다는 프랜차이즈 유통채널이 어떠한 방식으로 확장되고 유지되고 있는지를 설명하는 분석적 틀로 기능하고자 한다.

따라서 본 연구는 이러한 구조적 관점을 반영한 지표로서 점포확장구조(*SES: store expansion structure*) 지표를 제안하고자 한다. 이를 통해 프랜차이즈 유통채널 내 확장 방식이 가맹점과 가맹본부의 성과 분배에 어떠한 차이를 발생시키는지를 실증적으로 분석하고자 한다.

## 2. 가맹점 유지 기반 확장 구조

프랜차이즈 네트워크의 성장과 성과를 나타내기 위해 가장 일반적으로 활용되어 온 지표는 연도 또는 분기별 점포 수 증가, 신규 개점 수 등 외형적 성장 지표이다(전덕영, 윤병섭, 2021). 이러한 지표는 확장의 양적 측면을 파악하는 데 유용할 수 있으나, 신규 출점이나 폐점이 동시에 발생하는 프랜차이즈 유통채널의 구조적 상태를 충분히 반영하지 못한다(Blair & Lafontaine, 2005; Dant et al., 2011). 더 나아가 외형적 성장 지표가 성과 목표로 설정된다면, 가맹본부는 성과 극대화를 위해 무분별한 신규 출점을 선택할 유인이 커지고, 이는 동일 브랜드 내 경쟁 심화 및 시장 잠식 효과로 이어질 가능성이 있다(Perrigot et al., 2012; Zhang & Arora, 2021). 그러나 단순한 점포 수 증가만으로는 이러한 부정적 효과를 식별하기 어려울 것이다(Kalnins, 2004).

특히 기존 지표로는 동일한 점포 수 증가가 나타나더라도, 그것이 높은 신규 개점과 높은 폐점이 동시에 발생한 결과로 인한 것인지, 반대로 낮은 폐점 상태에서 안정적으로 확장이 이루어진 결과인지는 구분하기 어렵다. 따라서 외형적 성장 지표는 단순한 확장과 안정성을 동반한 확장을 구분하지 못하는 실정이며, 그 결과 시장 잠식이나 내부 경쟁 심화, 채널 불안정성 등과 같은 구조적 문제를 충분히 포착할 수 없다는 한계점이 있다.

이러한 한계를 보완하기 위해 본 연구는 ‘점포 확장구조(*SES: store expansion structure*)’ 지표를 프랜차이즈 유통채널의 ‘확장과 안정성이 결합된 구조적 상태’를 나타내는 지표로 제안하고자 한다. 본 연구에서 제안하는 점포확장구조 지표는 프랜차이즈 유통채널의 확장을 점포 수의 증가가 아니라, 신규 개점률과 점포 유지율의 결합을 통

해 나타나는 구조적 관계로 파악하고자 한다. 즉 점포확장구조 지표는 기존 성장 속도(신규 개점률)와 네트워크의 안정성(점포 유지율=1-폐점률)을 동시에 고려함으로써, 외형적 성장 지표가 포착하지 못하는 채널 확장 구조의 상대적 특성을 파악하고자 한다.

구체적으로 동일한 신규 개점률을 달성하더라도 폐점률이 높다면 이는 채널 내부에서 수요 잠식, 내부 경쟁, 운영 부담 증가 등이 발생할 수 있을 것이다. 이 경우 새 점포의 유입이 기존 점포의 이탈과 상쇄되는 방식으로 나타날 수 있다. 반대로 신규 출점이 이루어지면서도 폐점률이 낮게 유지된다면, 이는 신규 점포의 유입이 기존 점포의 존속과 양립할 수 있는 방식으로 이루어졌을 가능성을 의미한다. 즉 두 지표를 결합함으로써 단순한 외형적 확장과 안정성을 동반한 확장을 구분할 수 있는 해석적 가능성을 제공한다.

이때 점포확장구조 지표는 특정 전략의 우수성이나 바람직성을 직접 평가하는 규범적 지표가 아님을 명확히 하고자 한다. 이보다는 프랜차이즈 유통채널이 확장과 유지(또는 축소)를 어떠한 방식으로 결합하여 나타내는지를 설명하기 위한 분석적 지표의 개념이다. 즉 점포확장구조 지표가 높다는 것이 우수하다는 것을 의미하는 것이 아니며, 확장과 안정성이 결합된 구조적 상태가 상대적으로 강하게 나타남을 뜻한다. 따라서 본 연구는 점포확장구조 지표가 프랜차이즈 유통채널 내 확장 구조의 상대적 특성을 파악하기 위한 구조 변수로 활용하고자 한다.

이와 같은 점포확장구조 지표는 가맹점 성과와 관련될 수 있다. 이미 동일 브랜드 내 출점 밀도가 높아질수록 기존 가맹점의 매출이 감소하고 점포 간 갈등이 심화될 수 있다는 점은 다수 연구에서 지적해 왔다(Kalnins, 2004; Perrigot et al., 2012). 그래서 반대로 신규 출점이 기존 점포의

이탈을 최소화하면서 이루어진다면, 점포 간 과도한 경쟁이 완화되고 네트워크 전반의 시장 커버리지가 확대될 수 있을 것이다. 이는 브랜드의 공간적 접근성을 높여 소비자 수요 유입을 촉진할 수 있으며(Drèze et al., 1994), 적절한 점포 수 증가가 브랜드 노출로 인한 인지 형성에도 긍정적인 역할을 할 수 있다. 따라서 확장 구조가 단순한 수요 재분배에 그치지 않고 시장 접근성과 브랜드 노출을 확대하는 방향으로 작동할 경우, 가맹점 매출과 정(+)의 관련성을 가질 가능성이 있다.

한편 점포확장구조 지표는 가맹본부 성과와도 관련될 수 있으나, 그 경로는 가맹점과 동일하지 않을 수 있다. 즉 점포확장구조 지표는 폐점률을 반영하므로 잦은 폐점으로 인한 관리 비용, 계약 종료 비용, 브랜드 관리 리스크를 낮추는 데 기여할 수 있다(Grünhagen & Mittelstaedt, 2005). 또한 이러한 구조적 특성이 외부 이해관계자에게는 안정적 성장 신호(signal)로 해석될 가능성도 있다(이상석, 2019). 이는 신규 가맹계약 유입 및 계약 유지에 유리하게 작용할 수 있을 것이며(Blair & Lafontaine, 2005; Zhang & Arora, 2021), 본부의 매출 강화로 연결될 수 있을 것이다(이상석, 2019). 그러나 본부 성과는 로열티 구조, 물품공급 방식, 계약 조건 등 다양한 요인의 영향을 함께 받기 때문에, 그 관련성은 가맹점 성과에 비해 보다 간접적일 수 있다.

따라서 본 연구는 확장 구조와 성과 간 관계를 ‘구조적 연관성’으로 검토하고, 가맹점과 본부 성과를 구분하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 1. 점포확장구조 지표는 가맹점 매출과 정(+)의 관련성을 가질 것이다.

가설 2. 점포확장구조 지표는 가맹본부 매출과 정(+)의 관련성을 가질 것이다.

### 3. 교육비(Training Fees)와 채널 비용 구조

프랜차이즈 유통채널에서 교육은 가맹점 운영의 표준화와 서비스 품질의 일관성을 확보하기 위한 핵심적인 관리 수단으로 기능한다. 가맹본부는 교육을 통해 운영 매뉴얼, 서비스 프로세스, 브랜드 기준을 전달함으로써 채널 전반의 조정(coordination)과 통제 활동을 할 수 있다(Chiou & Droge, 2015). 이에 교육은 네트워크 효율성과 브랜드 가치 유지를 위한 필수적 요소로 간주되어 왔다(Chiou & Droge, 2015). 이러한 관점에서 교육비는 가맹본부가 채널 관리를 위해 투입하는 비용이자, 가맹점 운영에 필요한 필수적 투입 요소일 것이다.

그러나 교육비는 동시에 프랜차이즈 유통채널 내에서 비용 부담의 귀속 구조를 드러내는 항목이기도 하다. 프랜차이즈 시스템에서 가맹점주는 법적으로 독립된 사업자이며, 운영 성과에 대한 재무적 위험을 직접 부담한다(Dant & Gundlach, 1999). 이와 같은 구조에서 교육비는 본부의 표준화 전략을 구현하기 위한 수단인 동시에, 가맹점주가 계약 체결 시점에 부담해야 하는 비용 항목으로 작동한다(Blair & Lafontaine, 2005). 특히 교육비는 계약 초기 단계에서 일괄적으로 부과되는 경우가 많고, 점포 폐점 시 회수가 어렵다는 점에서 가맹점주에게는 투자의 목적보다 점포 운영비용의 일부로 인식될 가능성이 존재한다(전덕영, 윤병섭, 2021; Dnes, 1992).

이러한 교육비의 비용 특성은 본 연구에서 다루는 점포확장구조(SES) 지표와 성과 간 관계가 실제 성과로 전이되는 과정에 영향을 미칠 수 있는 중요한 조건으로 작용할 수 있을 것이다. 앞서 제시한 바대로 점포확장구조 지표는 확장과 안정성이 결합된 채널의 구조적 상태를 나타내는 지표이며, 해당 구조는 가맹점 간 경쟁 완화, 시장

커버리지 확대 등을 통해 성과와의 연관성을 가질 수 있다. 그러나 이러한 구조적 특성이 실제 매출 성과로 연결되기 위해서는, 가맹점이 해당 구조로부터 발생하는 이익을 충분히 흡수할 수 있는 재무적 여건이 필요할 것이다.

이때 만약 교육비 부담이 높은 경우, 가맹점은 초기 비용 회수 압박과 고정비 부담으로 인해 동일한 구조적 조건하에서 성과 개선 효과를 그대로 반영하기에 어려움이 존재할 수 있다(전덕영, 윤병섭, 2021). 즉 점포확장구조 지표가 나타내는 확장 구조가 잠재적으로 긍정적인 시장 환경을 제공한다 하더라도, 높은 교육비의 항목은 가맹점의 순이익 또는 현금흐름을 제약할 것이다. 결과적으로 그 효과가 매출 성과로 연결 및 전이되는 경로를 약화시키는 메커니즘 역할로 작용할 수 있다.

따라서 교육비는 점포확장구조 지표와 가맹점 매출 간의 관계에서, 해당 구조적 특성이 성과로 연결되는 강도를 조절하는 조절 변수로 기능할 수 있을 것이다. 이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 교육비는 점포확장구조 지표와 가맹점 매출 간의 관계를 조절할 것이며, 교육비 수준이 높을수록 그 관계는 약화될 것이다.

한편 가맹본부 매출은 가맹점 매출과 달리 다른 요소들로 영향을 받는다. 예를 들어, 로열티 구조, 물품 공급 마진, 계약 조건 등 여러 요소들을 주요 요인으로 살펴볼 수 있다(Blair & Lafontaine, 2005). 따라서 점포확장구조 지표가 본부 매출과 어떠한 관계를 가지는지, 그리고 교육비가 그 관계를 어떻게 조정하는지는 가맹점 성과와 동일한 방식으로 나타나지 않을 가능성이 존재한다.

특히 교육비는 가맹본부 입장에서는 채널 운영과 표준화를 위한 수익 항목이자 관리 수단으로

가능할 수 있다(전덕영, 윤병섭, 2021). 즉 가맹점과 달리 비용 부담 요인으로 직접 작용하지 않을 것이다. 이로 인해 교육비가 점포확장구조 지표와 가맹본부 매출 간의 관계에 미치는 영향은 가맹점 성과에서와 같이 일관된 방향성을 갖지 않을 것이다. 예를 들어, 계약 구조, 수익 배분 방식, 채널 전략 등에 따라 상이하게 나타날 가능성이 존재한다.

또한 점포확장구조 지표가 반영하는 확장 구조는 본부 매출에 간접적으로 작용할 가능성이 높기 때문에, 교육비 역시 해당 관계를 직접적으로 강화하거나 약화시키기는 역할을 하지 않을 수 있다. 대신에 교육비는 특정 조건하에서 관계의 강도나 방향을 변화시키는 조정 변수로 기능할 수 있을 것이다.

이러한 점을 고려하여 본 연구는 교육비의 조절 효과를 실증적으로 검증해 볼 필요성을 제기하고자 한다. 결과적으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 4: 교육비는 점포확장구조 지표와 가맹본부 매출 간의 관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 분석 데이터

본 연구는 프랜차이즈 유통채널에서 확장과 안정성이 결합된 구조적 특성이 성과 분배와 어떠한 관련성을 가지는지를 실증적으로 검증하기 위해, 국내 프랜차이즈 가맹본부를 대상으로 한 공개 2차 자료를 활용하였다. 프랜차이즈는 다수의 점포가 본부를 중심으로 연결된 대표적인 유통채널 형태이며, 본 연구는 이러한 채널 구조의 확장 방식과 성과 간의 관계를 분석하는 데 초점을 두

었다. 이에 본 연구는 프랜차이즈 네트워크의 구조적 특성과 성과 지표를 동시에 관찰할 수 있는 자료원을 중심으로 분석 데이터를 구성하였다.

분석에 사용된 자료는 공정거래위원회가 공개하는 「가맹사업정보공개서」와 가맹본부의 재무자료를 통합하여 구축하였다. 가맹사업정보공개서는 가맹본부별 가맹점 수 변동, 신규 개점 및 폐점 현황, 가맹점 및 직영점 구성, 창업 및 운영 관련 비용 항목을 체계적으로 제공하고 있다. 이에 해당 데이터는 프랜차이즈 유통채널의 확장 및 유지 구조를 분석하는 데 적합한 자료이다.

특히 본 연구에서 제안하는 점포확장구조(SES) 지표는 신규 개점률과 폐점률의 결합을 통해 나타나는 확장 구조를 반영하는 지표이다. 그러므로 연도별 신규 개점 수와 폐점 수가 동시에 기록된 자료가 필요할 것이다. 이에 가맹사업정보공개서는 이러한 정보를 동일 기준으로 제공하고 있어, 확장과 안정성이 결합된 구조적 상태를 계량적으로 포착하는 데 적합한 자료원이라고 판단하였다. 또한 가맹사업정보공개서는 점포 수의 수준(level)이 아니라 점포 수의 증감과 그 구성 변화를 연도별로 관찰할 수 있도록 설계되어 있다. 결과적으로 신규 개점과 폐점이 결합된 구조적 특성을 분석하고자 하는 본 연구의 목적과 높은 정합성을 가진다.

그리고 본 연구는 프랜차이즈 성과를 가맹점과 가맹본부의 관점에서 구분하여 분석하고자 하였다. 이를 위해 가맹점 매출 정보와 가맹본부의 재무성과를 동시에 확보할 필요가 있었으며, 이에 가맹사업정보공개서와 CEO스코어의 재무자료를 연계하여 분석에 사용하였다. 이러한 데이터 결합은 프랜차이즈 네트워크의 구조적 특성과 성과 지표를 동일한 분석 단위에서 연결하여 살펴볼 수 있게 할 것이다. 즉 점포확장구조 지표가 나타내는 확장 양상이 가맹점 성과와 가맹본부 성과

에 서로 다르게 관련될 수 있다는 본 연구의 문제 의식을 실증적으로 검토할 수 있다.

본 연구의 분석 단위는 개별 가맹점이 아닌 전체 가맹점과 가맹본부 수준이다. 이는 본 연구가 가맹본부의 확장 및 유지 전략이라는 채널 수준의 구조적 특성이 성과와 어떠한 관계를 가지는지를 분석하고자 하기 위함이다. 습득 가능한 데이터 구조 아래에서 최종 분석 기간은 2016년부터 2018년까지의 3개 연도로 설정하였으며, 해당 기간 동안 공시된 가맹사업정보공개서를 수집하여 가맹본부 단위로 연도별 매칭을 수행하였다.

분석 기간 동안 가맹사업정보공개서에 등재된 가맹본부는 총 340개였으나, 이 중 가맹점 매출 정보와 재무자료가 동시에 확보 가능한 가맹본부만을 분석 대상으로 선정하였다. 또한 점포확장구조 지표 산출에 필요한 신규 개점 수, 폐점 수, 교육비 정보가 결측된 표본은 분석의 정확성을 저해할 수 있으므로 제외하였다. 이러한 절차를 거쳐 최종적으로 150개 가맹본부가 분석에 포함되었다.

즉 본 연구에서 활용한 자료는 3개 연도에 걸쳐 수집되었으나, 분석 목적상 장기적인 시계열 분석이나 동태적 성장 경로를 검증하기에는 관측 기간이 충분하지 않았다. 이에 본 연구는 연도별 변동성을 평균화하여 횡단면(cross-sectional) 형태의 자료로 구성하였다. 이를 통해 일시적인 경기 변동이나 특정 연도의 특수 요인이 분석 결과에 과도하게 반영되는 것을 완화할 수 있을 것이다. 다만 확장 전략의 장기적 효과나 누적적 영향에 대한 분석은 향후 연구에서 더 많은 관측치 확보 및 패널 자료를 활용하여 보완될 필요가 있다.

결과적으로 본 연구에서 사용한 데이터는 프랜차이즈 유통채널의 확장 및 유지 구조를 계량적으로 포착하고, 해당 구조가 가맹점과 가맹본부의 성과와 어떻게 연결되는지를 실증적으로 분석할

것으로 판단하였다. 즉 본 연구에서 습득한 데이터는 방법론적으로 적합한 자료 구조를 갖춘 것으로 판단하였다.

## 2. 변수 측정

### 2.1 점포확장구조(SES: Store Expansion Structure)

본 연구는 프랜차이즈 유통채널의 확장 전략을 신규 개점과 점포 유지가 결합되어 나타나는 구조적 특성의 관점에서 평가하고자 하였다. 기존 연구에서 널리 활용되어 온 점포 수 증가율이나 신규 개점 수는 프랜차이즈 네트워크의 외형적 성장 수준을 파악하는 데에는 유용하나, 해당 확장이 기존 점포의 안정성과 조화를 이루며 이루어졌는지를 충분히 반영하지 못하는 한계를 지닌다. 특히 신규 출점과 점포 폐점이 동시에 발생하는 프랜차이즈 산업의 현실을 고려할 때, 확장의 규모만으로는 네트워크 운영의 구조적 특성을 적절히 평가하기 어렵다.

이러한 한계를 보완하기 위해 본 연구는 신규 출점과 점포 유지 간의 관계를 동시에 반영하는 지표로서 점포확장구조(SES: store expansion structure) 지표를 제시한다. 점포확장구조 지표는 일정 기간 동안의 신규 개점률을 점포 유지 수준으로 조정함으로써, 확장과 폐점이 결합되어 나타나는 채널의 구조적 상태를 계량적으로 포착하고자 하는 지표이다. 본 연구에서 점포확장구조 지표는 신규개점률을 점포 유지율( $=1 - \text{폐점률}$ )로 조정한 값으로 측정하였다(식 (1)).

$$\text{점포확장구조 (SES)} = \frac{\text{신규개점률}}{1 - \text{폐점률}} \quad \text{식 (1)}$$

식 (1)에서 분자인 신규 개점률은 특정 기간 동안 가맹본부가 신규 점포를 얼마나 확장하였는지를 나타내는 구성요소로 볼 수 있다. 이에 네트워크의 성장 속도와 외형적 확장 수준을 반영한다. 반면 분모인 점포 유지율은 기존 가맹점이 해당 기간 동안 얼마나 유지되고 있는지를 나타낸다. 이때 폐점률이 낮을수록 상대적으로 높은 값을 갖는다. 따라서 점포확장구조 지표는 동일한 확장 수준하에서 점포 유지 수준에 따라 값이 달라지는 구조적 지수로 해석할 수 있다.

이와 같이 점포확장구조 지표는 신규 출점이라는 성장 요소를 점포 유지라는 안정성 요소로 조정한 지표로서, 확장의 양을 유지 수준으로 보정한 값이라 할 수 있다. 예를 들어 동일한 신규개점률을 보이더라도 폐점률이 낮은 가맹본부일수록 점포확장구조 지수는 상대적으로 높게 나타날 것이다. 그리고 이러한 결과는 확장이 기존 점포의 존속과 양립하는 방식으로 이루어졌을 가능성을 암시한다. 반대로 신규 개점이 이루어지는 동시에 폐점률이 높게 나타나는 경우, 점포확장구조 지표는 낮아지며 이는 확장 과정에서 점포 이탈이 함께 발생하는 구조적 특성을 나타낼 것이다.

다만 점포확장구조 지표는 신규 개점률과 폐점률이라는 두 구성요소를 결합한 지수이다. 이에 서로 다른 확장 또는 폐점 조합이 유사한 값으로 나타날 가능성이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 점포확장구조 지표의 특정 전략이 뛰어남을 검증하기 위한 지표보다는 확장과 유지가 결합된 채널 구조의 상대적 상태를 나타내는 지표로 한정하여 해석하고자 한다. 즉 점포확장구조 지표는 프랜차이즈 유통채널이 확장을 순증가(net growth)에 가까운 형태로 실현하고 있는 정도를 간접적으로 포착하는 구조 변수로 이해될 수 있다. 즉 해당 값이 개별 점포 수준의 직접적인 비용 투입 대비 운영 효율성이나 성과를 의미하는 것이 아

니다.

결과적으로 본 연구의 점포확장구조 지표는 프랜차이즈 가맹본부의 확장 과정에서 나타나는 확장과 점포 유지 간의 결합 구조를 계량적으로 포착하는 변수이다. 즉 프랜차이즈 성과와의 관계를 분석하기 위한 핵심 독립변수로 활용된다.

한편 본 연구는 점포확장구조(SES)가 새로운 측정 지표라는 점을 고려하여, 분석 결과의 강건성(robustness)을 추가적으로 검증하고자 대체 지표를 함께 활용하였다. 구체적으로 본 연구는 성장조정지수(GAI: growth adjustment index)을 추가적으로 산출하여 분석에 포함하였다. 성장조정지수는 신규 출점과 점포 폐점 간의 상대적 균형을 반영하고자 하였다. 성장조정지수는 신규 출점과 점포 폐점 간의 상대적 균형을 반영함으로써, 확장의 순증가 구조를 보다 직접적으로 포착하고자 하는 지표이다. 성장조정지수는 식 (2)와 같이 측정하였다.

$$\text{성장조정지수 (GAI)} = \frac{\text{신규개점률}}{\text{신규개점률} - \text{폐점률}} \quad \text{식 (2)}$$

식 (2)에서 분자는 신규 개점률로 네트워크의 확장 수준을 나타낸다. 그리고 식 (2)의 분모는 신규 개점과 폐점 간의 차이를 반영하여 순확장 정도를 나타낸다. 따라서 성장조정지수는 확장과 유지의 결합을 간접적으로 반영하는 점포확장구조 지표와 달리, 순성장 관점에서 확장 구조를 해석하는 대체 지표로 이해할 수 있다.

최종적으로 본 연구는 점포확장구조와 성장조정지수를 함께 분석함으로써, 확장과 유지가 결합된 구조적 특성과 성과 간의 관계가 특정 지표 정의에 종속되지 않는지를 확인하고자 한다. 만약 두 지표를 통해 일관된 결과가 도출될 경우, 본

연구의 실증 결과는 프랜차이즈 유통채널의 구조적 특성에 대한 해석의 신뢰성을 보다 강화할 수 있을 것으로 판단된다.

## 2.2 교육비(Training Fee)

본 연구에서 다루는 교육비는 프랜차이즈 가맹 계약 체결 및 운영 과정에서 가맹점주가 부담하는 비용 항목 중 하나이다. 교육비는 가맹본부가 제공하는 교육 서비스에 대한 대가로 지불되는 금액을 의미한다. 교육은 프랜차이즈 운영의 표준화와 서비스 품질의 일관성을 확보하기 위한 핵심 수단으로서, 가맹본부의 채널 관리 전략을 구현하는 중요한 요소로 기능한다. 그러나 동시에 가맹점주 입장에서 교육비는 창업 초기 단계에서 부담해야 하는 비용 구조의 일부로 작용하게 된다.

이러한 특성을 고려하여 본 연구는 교육비를 절대 금액이 아닌 가맹점주가 부담하는 전체 창업비용 대비 교육비의 비중으로 측정하였다. 구체적으로 교육비는 가맹사업정보공개서에 공시된 교육비 항목을 기준으로 하여, 가맹점주가 부담하는 총 창업비용 대비 교육비의 비율로 산출하였다. 이와 같은 측정 방식은 동일한 교육비 금액이라 하더라도, 전체 비용 구조 내에서 차지하는 비중에 따라 가맹점주가 체감하는 비용 부담의 정도가 달라질 수 있다는 점을 반영하기 위함이다. 즉 이러한 측정은 교육비의 절대 수준보다 비용 구조 내 상대적 비중을 반영하기 위함이다.

프랜차이즈 시스템에서 교육비는 대체로 계약 초기 단계에서 일시적으로 부과된다. 그리고 이후 점포 운영 과정이나 폐점 시 회수가 불가하다는 특성을 지닌다. 이러한 특성으로 인해 교육비는 가맹점주의 비용 구조 내에서 차지하는 비중이 클수록, 운영 과정에서 상대적으로 투자보다는 매물 비용 항목으로 인식될 가능성이 존재한다. 본

연구는 이러한 비용 구조적 특성에 주목하여, 교육비를 가맹점주가 부담하는 비용 구조의 상대적 구성 비율을 반영하는 지표로 활용하였다.

이와 같은 측정 방식은 교육비를 프랜차이즈 유통채널에서 발생하는 채널 조정 비용의 한 요소로 해석할 수 있는 가능성을 의미한다. 교육비는 가맹본부의 표준화 전략을 실행하기 위한 필수적 비용인 동시에 가맹점주가 부담하는 비용 구조의 일부로서 역할을 한다. 즉 교육비는 확장 구조와 성과 간의 관계가 형성되는 과정에서 그 연결 강도를 조정하는 조건으로 작용할 가능성이 있다.

따라서 본 연구에서 교육비는 점포확장구조 지표와 프랜차이즈 성과간의 관계를 직접적으로 설명하는 독립변수가 아니라, 해당 관계가 어떠한 비용 구조하에서 강화되거나 약화되는지를 검토하기 위한 조절 변수로 설정되었다. 즉 교육비는 점포확장구조와 프랜차이즈 성과 간의 관계 강도가 비용 구조에 따라 어떻게 달라지는지를 검토하기 위한 변수이다. 이를 통해 본 연구는 교육비가 프랜차이즈 유통채널의 확장 구조와 성과 간의 관계에서 어떠한 조건적 역할을 수행하는지를 분석하고자 한다.

## 2.3 가맹점 및 가맹본부 매출

본 연구는 점포확장구조와 프랜차이즈 성과간의 관계를 보다 정교하게 분석하기 위해, 성과 변수를 가맹점 성과와 가맹본부 성과로 구분하여 설정하였다. 프랜차이즈 유통채널은 가맹본부와 가맹점이라는 상이한 경제적 주체로 구성되어 있기 때문에, 전략의 효과가 두 구성원에게 동일한 방식으로 작용하지 않을 것이다. 이에 본 연구는 동일한 확장 구조가 네트워크 내부에서 어떠한 성과 분배 양상을 보이는지를 검증하고자, 두 수준의 성과를 구분하여 분석하였다.

먼저 가맹점 성과는 프랜차이즈 네트워크 내 개별 점포의 영업 성과로 보았다. 그래서 전체 가맹점 매출을 활용하였다. 가맹점 매출은 가맹사업 정보공개서에 공시된 가맹점 전체 매출액을 기준으로 하였으며, 3년 평균값을 사용하였다. 이때 본포의 왜도와 극단값의 영향을 완화하기 위해 자연로그를 취하여 측정하였다. 가맹점 매출은 본부의 확장 전략, 점포 간 경쟁 수준, 브랜드 접근성 등 네트워크 구조적 요인의 영향을 비교적 직접적으로 받을 가능성이 높아, 점포확장구조 지표의 효과를 검증하기에 적합한 변수라 할 수 있다.

다음으로 가맹본부 성과는 프랜차이즈 본부 차원의 재무적 성과를 나타내는 지표라 보았다. 그래서 가맹점과 마찬가지로 가맹본부 매출액을 사용하였다. 가맹본부 매출은 CEO스코어에서 제공하는 재무자료를 활용하였으며, 이 역시 자연로그를 취하여 측정하였다. 가맹본부 매출은 가맹점 수 확대, 계약 유지, 브랜드 운영 전략 등 네트워크 전반의 성과와 밀접하게 연관되어 있으나, 그 형성 경로는 가맹점 성과와 상이할 수 있다. 특히 가맹본부 매출은 로열티 구조, 물품 공급 방식, 계약 조건 등 본부의 수익모델에 의해 영향을 받는 특성이 있어, 점포확장구조와의 관계가 가맹점 매출과 동일하게 나타나지 않을 가능성이 존재한다.

## 2.4 통제변수

본 연구는 점포확장구조와 프랜차이즈 성과 간의 관계를 보다 명확하게 검증하기 위하여, 선행 연구에서 프랜차이즈 성과에 영향을 미칠 수 있다고 제시된 구조 및 재무적 요인들을 통제변수로 포함하였다. 이를 통해 주요 독립변수의 효과가 다른 요인에 의해 왜곡되는 가능성을 최소화하고자 하였다.

첫째, 업종 특성을 통제하기 위해 가맹사업정보

공개서의 업종 분류 기준에 따라 총 10개 업종을 구분하고, 9개의 업종 더미 변수를 포함하였다. 프랜차이즈 산업은 외식, 도소매, 서비스업 등 업종에 따라 평균 매출 수준, 점포 밀도, 확장 방식이 상이하게 나타날 수 있으므로, 업종별 고정 효과를 통제하는 것이 필요하다.

둘째, 가맹본부의 종업원 수를 통제변수로 포함하였다. 종업원 수는 가맹본부의 운영 규모와 조직 역량을 반영하는 지표로, 네트워크 관리 능력, 지원 수준, 확장 전략의 실행 가능성과 관련될 수 있다. 이에 본 연구에서는 통제변수로 이를 통제하였다.

셋째, 직영점 수를 통제변수로 고려하였다. 직영점은 가맹본부가 직접 운영하는 점포로서, 본부의 통제 수준과 운영 전략의 성격을 반영하는 지표이다. 직영점 비중이 높은 가맹본부는 가맹점 중심의 본부와 상이한 확장 및 성과 구조를 가질 수 있으므로, 본부의 운영 방식 차이를 반영하기 위해 이를 통제하였다.

마지막으로 가맹본부의 재무적 특성을 고려하여 자산 규모, 부채비율, 순이익을 통제변수로 포함하였다. 자산 규모는 가맹본부의 재무적 여력과 투자 능력을 나타내는 지표로 확장 전략의 실행 가능성과 성과 수준에 영향을 미칠 수 있다. 부채비율은 재무적 위험 수준을 반영하는 변수로 공격적인 확장 전략이나 단기 성과 추구하고 연관될 가능성이 있다. 또한 순이익은 가맹본부의 단기적 재무 성과를 나타내는 지표로서, 매출 성과와의 관계를 보다 명확히 식별하기 위해 함께 통제하였다. 최종적으로 분석에 사용된 변수의 정의와 측정 방식은 <표 1>에 요약하여 제시하였다.

## 3. 분석 모형

본 연구는 점포확장구조와 프랜차이즈 성과 간

&lt;표 1&gt; 변수의 측정

| 구분        | 변수명                        | 정의         | 측정방법                                                          |
|-----------|----------------------------|------------|---------------------------------------------------------------|
| DV        | $\ln(\text{SalesStore}_i)$ | 가맹점의 매출    | 전체 가맹점포의 3년간 평균매출의 자연로그                                       |
|           | $\ln(\text{SalesHQ}_i)$    | 가맹본부의 매출   | 가맹본부 i의 3년간 전체 매출의 자연로그                                       |
| IV        | $\text{SES}_i$             | 점포확장 구조 지표 | 신규개점률/(1-폐점률)                                                 |
| Moderator | $\text{TraningFee}_i$      | 교육비        | 교육비/총 비용<br>총비용=가입비, 교육비, 보증금, 기타 비용                          |
| Controls  | d1~d9                      | 업종 더미      | 커피 및 음료, 치킨, 외식 모음, 제과제빵, 자동차 관련, 패스트 푸드, 피자, 화장품, 종합소매점, 편의점 |
|           | $\text{Asset}_i$           | 자산규모       | 3년간 자산규모 평균                                                   |
|           | $\text{DebtRatio}_i$       | 부채비율       | 3년간 부채비율 평균                                                   |
|           | $\text{NetProfit}_i$       | 순이익        | 3년간 순이익 평균                                                    |
|           | $\text{Nworkers}_i$        | 종업원 수      | 재직 중인 임직원 수 3년 평균                                             |
|           | $\text{Ndirect}_i$         | 직영점 수      | 직영점 수 3년 평균                                                   |

의 관계를 검증하기 위하여 횡단면 회귀분석을 사용하였다. 본 연구의 분석 목적은 프랜차이즈 유통채널에서 가맹본부별 확장과 점포 유지가 결합된 구조적 특성의 차이가 성과 분배와 어떠한 관련성을 가지는지를 비교 및 검증하는 데 있다. 그러므로 횡단면 분석은 가맹본부 간 구조적 이질성을 식별하는 데 적합한 방법론이다.

이에 본 연구는 가맹점 성과와 가맹본부 성과를 각각 종속변수로 설정하고, 점포확장구조와 교육비를 주요 설명 변수로 포함한 분석 모형을 구성하였다. 구체적인 분석 모형은 가맹점 매출을 종속변수로 하는 식 (3)과 가맹본부 매출을 종속변수로 하는 식 (4)로 설정하였다.

$$\begin{aligned} \ln(\text{SalesStore}_i) = & \beta_0 + \beta_1 \text{SES}_i + \beta_2 \text{TrainingFee}_i + \\ & \beta_3 (\text{SES}_i \times \text{TrainingFee}_i) + \sum \beta_k \text{Controls}_{ki} + \epsilon_i \end{aligned} \quad \text{식 (3)}$$

$$\begin{aligned} \ln(\text{SalesHQ}_i) = & \gamma_0 + \gamma_1 \text{SES}_i + \gamma_2 \text{TrainingFee}_i + \\ & \gamma_3 (\text{SES}_i \times \text{TrainingFee}_i) + \sum \gamma_k \text{Controls}_{ki} + \mu_i \end{aligned} \quad \text{식 (4)}$$

식 (3)의 회귀모형은 점포확장구조 지표가 가맹점 매출에 어떠한 관련성을 가지는지를 검증하기 위한 것이며 가설 1과 가설 3을 동시에 검토한다. 이 모형에서 점포확장구조의 회귀계수는 확장과 점포 유지가 결합된 구조적 특성이 가맹점 매출과 어떠한 관련성을 가지는지를 나타낸다. 만약  $\beta_1$ 이 양(+)의 값을 가질 경우, 가맹점 유지에 기반한 확장 구조가 가맹점 매출과 정(+)의 관련성을 가진다는 가설 1을 지지하는 결과로 해석할 수 있다.

프랜차이즈의 확장 전략과 네트워크 구조는 일정 기간 동안 누적된 운영 결과와 전략적 선택의 반영으로 나타나는 경우가 많다. 이에 본 연구는 단일 연도의 변동에 초점을 맞추기보다 일정 기간 동안 형성된 가맹본부의 확장 및 점포 유지가 결합된 구조적 특성을 대표할 수 있도록 자료를 구성하였다. 이를 기반으로 가맹본부 간의 구조적 차이를 비교하는 분석 설계를 채택하였다. 이러한 접근은 점포확장구조와 같은 구조적 지표가 성과와 어떠한 관련성을 가지는지를 탐색하는 데 적합하다.

또한 본 연구의 회귀분석 모형에는 업종 특성, 가맹본부의 규모, 운영 방식, 재무적 특성 등 다양한 통제변수를 포함함으로써, 점포확장구조와 교육비의 효과를 다른 요인으로부터 상대적으로 분리하여 식별하고자 하였다. 이를 통해 프랜차이즈 성과에 영향을 미칠 수 있는 주요 구조적·재무적 요인을 고려한 상태에서, 확장 구조와 성과 간의 관계를 검토하고자 하였다.

또한 식 (3)에는 점포확장구조와 교육비 간의 상호작용항이 포함되어 있으며, 이는 교육비가 점포확장구조와 가맹점 매출 간의 관계를 조절하는지를 검증하기 위한 것이다. 상호작용항의 계수인  $\beta_3$  음(-)의 방향을 가질 경우, 교육비 수준이 높아질수록 점포확장구조와 가맹점 매출 간의 정(+)의 관계가 상대적으로 약화됨을 나타낼 것이다. 이는 가설 3을 지지하는 결과로 해석된다.

식 (4)의 회귀모형은 점포확장구조가 가맹본부 매출에 어떠한 관련성을 가지는지를 검증하기 위한 것으로, 가설 2와 가설 4를 검토한다. 이 모형에서 점포확장구조의 회귀계수  $\gamma_1$ 은 확장 구조가 가맹본부 성과와 어떠한 관련성을 가지는지를 나타내며 이를 통해 가설 2를 검증할 수 있다. 한편 식 (4)에 포함된 상호작용항  $\gamma_3$ 은 교육비가 점포확장구조와 가맹본부 매출 간의 관계를 조절하는지를 나타낸다. 이로써  $\gamma_3$ 의 유의성과 방향성을 통해 가설 4를 검증할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 회귀모형의 적합성과 추정 결과의 신뢰성을 확보하기 위하여 잔차 진단 및 다중공선성(multicollinearity) 검토를 실시하였다. 그 결과, 기본적인 회귀분석 가정이 심각하게 위배되는 문제는 발견되지 않아 본 연구의 분석 결과는 통계적으로 해석 가능한 수준으로 판단하였다(VIF<15).

그러나 점포확장구조의 대체 지표로 성장조정지수(GAI: growth adjustment index)를 활용한 추

가 분석에서는 상호작용항을 포함한 일부 모형에서 분산팽창지수(VIF)가 상대적으로 높게 나타났다. 이에 독립변수와 조절변수는 평균중심화(mean-centering)를 통해 처리하여 다중공선성 문제를 해결하였다. 이러한 처리 이후 회귀계수의 해석에는 실질적인 변화가 없음을 확인하였다.

마지막으로 본 연구는 교육비의 조절효과가 프랜차이즈 비용 구조 전반에서 일반적으로 관찰되는 현상인지, 혹은 교육비 항목의 특수성에 기인한 결과인지를 추가적으로 확인하고자 하였다. 이를 위해 교육비 대신 가맹계약 체결 시 가맹점주가 일회적으로 부담하는 가입비(entry fee)를 조절변수로 포함한 추가 분석을 실시하였다. 즉 가입비는 프랜차이즈 진입을 위한 필수적 비용으로서, 계약 체결 이후의 운영 효율성이나 점포 유지와는 상대적으로 직접적인 연계성이 낮은 항목이다. 따라서 동일한 회귀모형에 가입비를 조절변수로 적용함으로써, 교육비의 조절효과가 특정 비용 항목의 특성에 기인한 것인지 여부를 비교 검증하고자 하였다. 이는 교육비의 조절효과가 특정 비용 항목의 구조적 특성과 관련된 결과인지 여부를 확인하기 위한 것이다.

## IV. 분석결과

### 1. 기술통계량

본격적인 회귀분석에 앞서, 본 연구는 주요 변수들의 분포와 기초적 특성을 파악하기 위해 기술통계량을 산출하였다. 분석 결과, 가맹본부 간 점포확장구조는 비교적 넓은 범위의 분포를 보였으며, 이는 프랜차이즈별로 신규 출점과 점포 유지의 결합 방식이 다양하게 나타날 수 있음을 보여준다. 이러한 특성은 점포확장구조 지표가 가맹

본부 간 구조적 차이를 반영하는 변수로 활용될 수 있음을 보여준다.

또한 가맹점 매출과 가맹본부 매출 역시 가맹본부 간 이질적인 분포를 나타내었으며, 이는 프랜차이즈 성과가 단일한 성과 지표로 설명되기보다 가맹점과 가맹본부 수준에서 상이한 분포 특성을 가질 수 있음을 보여준다. 이러한 결과는 본 연구에서 성과 변수를 가맹점 수준과 가맹본부 수준으로 구분하여 분석할 필요성을 뒷받침한다.

아울러 주요 변수들 간의 상관관계를 검토한 결과, 회귀분석을 수행하는 데 있어 심각한 수준의 단순 상관 관계는 관찰되지 않았다. 이는 이후 회귀분석에서 각 변수의 효과를 비교적 독립적으로 검증할 수 있는 분석 환경이 마련되었음을 의미한다. 주요 변수들의 기술통계량과 상관관계는 각각 <표 2> 및 <표 3>에 제시하였다.

## 2. 가설 1과 가설 2의 검증

점포확장구조 지표가 프랜차이즈 성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <그림 1>과 <표 4>에 제시하였다. 먼저 가설 1은 점포확장구조 지표가 가맹점 매출과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 가정하였다. 분석 결과, 점포확장구조의 회귀계수는

<표 2> 기술통계량

| 변수                            | 평균          | 표준편차       |
|-------------------------------|-------------|------------|
| $\ln(\text{SalesStore}_i)$    | 287,179     | 196,251    |
| $\ln(\text{SalesHQ}_i)$       | 233,884     | 1,255,974  |
| $\text{SES}_i$                | .177        | .158       |
| $\text{GAI}_i$                | 1.719       | 14.574     |
| $\text{Total\_Cost}_i$        | 100,858.901 | 70,207.228 |
| $\text{Total\_TrainingFee}_i$ | 2,597.453   | 1,933.833  |
| $\text{Total\_EntryFee}_i$    | 8,111.274   | 7,347.344  |
| $\text{Asset}_i$              | 137,076     | 652,056    |
| $\text{DebtRatio}_i$          | .569        | .381       |
| $\text{NetProfit}_i$          | 2,021.190   | 13,631.959 |
| $\text{Nworkers}_i$           | 354.540     | 1,401.720  |
| $\text{Ndirect}_i$            | 25.742      | 99.112     |

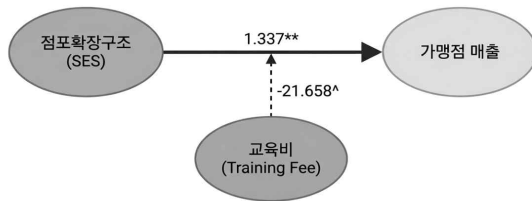
통계적으로 유의한 정(+)의 값을 보였다( $\beta_1=1.337$ ,  $p<.01$ ). 이러한 결과는 점포확장구조 지표가 높을수록 가맹점 평균 매출이 상대적으로 높게 나타날 수 있음을 의미한다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

이러한 결과는 프랜차이즈 유통채널의 확장 방식이 단순한 점포 수 증가 여부를 넘어, 기존 점포와의 관계 속에서 형성되는 구조적 특성과 가맹점 성과 간의 유의한 관련성이 존재함을 의미

<표 3> 주요 변수의 상관관계

|                               | 1     | 2     | 3     | 4     | 5      | 6    | 7 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|------|---|
| 1. $\ln(\text{SalesStore}_i)$ | 1     |       |       |       |        |      |   |
| 2. $\ln(\text{SalesHQ}_i)$    | -.040 | 1     |       |       |        |      |   |
| 3. $\text{SES}_i$             | .048  | .062  | 1     |       |        |      |   |
| 4. $\text{GAI}_i$             | .045  | .018  | -.030 | 1     |        |      |   |
| 5. $\text{Total Fee}_i$       | .033  | .033  | -.130 | -.020 | 1      |      |   |
| 6. $\text{Entry Fee}_i$       | -.050 | .041  | -.120 | -.060 | .593** | 1    |   |
| 7. $\text{Training Fee}_i$    | .025  | -.030 | -.030 | -.020 | .211** | .106 | 1 |

\*\* <.01.



&lt;그림 1&gt; 연구모형 및 결과(가맹점)

&lt;표 4&gt; 점포확장구조(SES) 지표 분석결과

| 변수                                    | Model 1<br>가맹점 매출<br>$\ln(\text{SalesStore}_i)$ | Model 2<br>가맹본부 매출<br>$\ln(\text{SalesHQ}_i)$ |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| $\text{SES}_i$                        | 1.337**                                         | .045                                          |
| $\text{TrainingFee}_i$                | .000                                            | -.000                                         |
| $\text{SES}_i * \text{TrainingFee}_i$ | -21.658^                                        | 9.874                                         |
| $\text{Asset}_i$                      | -.000                                           | -.000                                         |
| $\text{DebtRatio}_i$                  | .270                                            | -1.024*                                       |
| $\text{NetProfit}_i$                  | .000*                                           | -.000                                         |
| $\text{Nworkers}_i$                   | .000*                                           | .000                                          |
| $\text{Ndirect}_i$                    | .000                                            | .003                                          |
| d1                                    | .150                                            | 2.294*                                        |
| d2                                    | .361                                            | -1.230                                        |
| d3                                    | .745^                                           | -1.414                                        |
| d4                                    | .622**                                          | .129                                          |
| d5                                    | .221                                            | .279                                          |
| d6                                    | -.635                                           | 2.290                                         |
| d7                                    | .650^                                           | -.058                                         |
| d8                                    | .551*                                           | -1.172                                        |
| d9                                    | -.801                                           | 2.400                                         |
| Adjust $R^2$                          | .244**                                          | .019                                          |

^&lt;.10 \* &lt;.05, \*\* &lt;.01.

한다. 즉 신규 출점이 기존 점포의 이탈이나 과도한 내부 경쟁을 동반하지 않는 구조로 이루어질 경우, 네트워크 전반의 시장 커버리지와 브랜드 접근성이 확장되면서 개별 가맹점의 영업 성과와

정(+)의 관련성을 가질 가능성이 있음을 의미한다.

한편 가설 2는 점포확장구조 지표가 가맹본부 매출과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 가정하였으나, 분석 결과 점포확장구조의 회귀계수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $\gamma_1=.045$ ,  $p=n.s.$ ). 이에 따라 가설 2는 지지되지 않았다.

이러한 결과는 점포확장구조 지표가 가맹점 성과와 가맹본부 성과에 동일한 방식으로 관련되지 않을 가능성을 보여준다. 즉 프랜차이즈 유통채널에서 가맹본부 매출은 로열티 구조, 물품 공급 방식, 계약 조건 등 다양한 수익 메커니즘에 의해 형성되기 때문에, 확장 구조의 차이가 재무성과에 직접적으로 반영되지 않을 가능성이 있다. 따라서 확장 구조가 가맹점 매출과는 유의한 관련성을 보였음에도 불구하고, 동일한 효과가 가맹본부 매출에서는 관찰되지 않았다. 이러한 결과는 프랜차이즈 유통채널 내 성과 귀속 구조가 비대칭적으로 작동할 가능성을 의미한다.

또한 본 연구의 분석이 횡단면 자료를 기반으로 수행되었다는 점을 고려할 때, 확장 구조와 가맹본부 성과 간의 관계는 시간 지연(time lag)을 두고 나타날 가능성도 배제하기 어렵다. 따라서 점포확장구조 지표와 가맹본부 매출 간의 비유의한 결과는 두 변수 간 관계가 존재하지 않음을 뜻하는 것이 아니라, 해당 관측 시점에서 통계적으로 유의한 수준으로 측정되지 않았음을 의미하는 것으로 해석해야 할 것이다.

결과적으로 가설 1과 2의 연구 결과는 점포확장구조 지표가 프랜차이즈 유통채널 내에서 가맹점 수준의 성과와는 유의한 관련성을 가지는 반면, 가맹본부 수준의 매출 성과와는 단기적으로 뚜렷한 관련성이 존재하지 않았다. 이러한 결과는 동일한 확장 구조가 채널 내 구성원에게 서로 다른 방식으로 반영될 수 있음을 보여주는 결과로 해석할 수 있다.

### 3. 가설 3과 가설 4의 검증

가설 3과 가설 4는 교육비가 점포확장구조와 프랜차이즈 성과 간의 관계를 조절할 것이라는 가설로 설정하였으며, 이를 검증하기 위해 점포확장구조와 교육비의 상호작용항을 포함한 회귀분석을 실시하였다. <표 4>의 분석 결과에 따르면, 교육비의 주효과는 가맹점 매출과 가맹본부 매출 모두에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 교육비 자체가 단독으로 프랜차이즈 성과를 설명하는 핵심 요인으로 작용하지는 않음을 의미한다.

먼저 가설 3의 검증 결과, 가맹점 매출을 종속 변수로 설정한 회귀모형에서 점포확장구조 지표와 교육비의 상호작용 항은 음(-)의 방향을 보였다. 그러나 해당 수치는 한계적 수준으로 유의하였다( $\beta_3 = -21.658, p < .10$ ). 이는 점포확장구조 지표가 가맹점 매출과 정(+)의 관련성을 가질 때, 교육비 수준이 높아질수록 그 관계의 강도가 약화될 가능성이 있음을 제시하는 제한적 증거의 역할을 할 수 있을 것이다. 즉 가맹점주가 부담하는 교육비 비중이 상대적으로 클 경우, 해당 구조적 특성이 가맹점 매출로 전이되는 정도는 제한될 수 있음을 뜻한다. 이에 따라 가설 3은 부분적으로 지지되었다고 해석하였다.

이러한 결과는 점포확장구조 지표가 나타내는 구조적 특성과 가맹점 성과 간의 관계가 비용 구조에 따라 동일하게 나타나지 않을 가능성을 보여준다. 다시 말해 점포확장구조 지표가 높다 하더라도 교육비 부담이 클 경우, 가맹점주는 본부의 확장 전략을 보다 비용 중심으로 인식할 가능성이 있다. 그리고 이러한 인식은 확장 구조가 가지는 긍정적 효과가 가맹점 성과로 연결되는 과정에서 제약 요인으로 작용할 수 있다. 즉 교육비는 점포확장구조 지표와 가맹점 성과 간의 관

계에서 조절적 요인으로 기능할 여지가 있음을 시사한다. 다만 해당 결과는 한계적 유의수준에 기반한 것으로, 해석에는 주의가 필요하며 추가적인 검증이 요구된다.

한편 가설 4의 검증을 위해 가맹본부 매출을 종속 변수로 설정한 회귀모형에서는 점포확장구조 지표와 교육비의 상호작용항이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $\gamma_3 = 9.874, p = n.s.$ ). 이는 교육비가 점포확장구조 지표와 가맹본부 매출 간의 관계를 조절하지 않는다는 것을 의미한다. 이로써 가설 4는 지지되지 않았다. 이러한 결과는 앞선 분석에서 점포확장구조 지표가 가맹본부 매출과 유의한 관련성을 보이지 않았던 결과와 일관된 방향성을 갖는다.

종합하면, 교육비는 점포확장구조 지표와 프랜차이즈 성과 간의 관계에서 가맹점 성과에 대해서만 제한적인 조절 역할을 수행하는 것으로 나타났다으며, 가맹본부 성과에 대해서는 유의한 조절 효과를 보이지 않았다. 이는 프랜차이즈 유통채널 내에서의 비용 구조의 영향이 성과 유형에 따라 다르게 나타날 가능성이 있음을 시사한다.

### 4. 추가분석

점포확장구조(SES) 지표를 사용한 측정 결과의 강건성을 확인하기 위하여, 본 연구는 대체 지표로서 성장조정지수(GAI)를 활용한 추가 분석을 실시하였다. 성장조정지수는 신규 출점과 점포폐점 간의 순성장 구조를 반영하는 지표로, 프랜차이즈 유통채널의 확장이 실제로 순증가(net growth)로 이어지고 있는지를 측정한다는 점에서 점포확장구조 지표와 개념적으로 유사하다. 하지만 성장조정지수는 확장을 점포 유지 수준으로 조정하는 방식이 아니라, 신규 개점과 폐점의 차이를 중심으로 순성장 구조를 반영한다는 점에서

차이가 있다.

해당 분석 결과는 <표 5>에 제시되어 있다. 먼저 가설 1의 검증을 위해 성장조정지수를 독립변수로 설정하고 가맹점 매출을 종속변수로 한 회귀분석을 실시한 결과, 성장조정지수는 가맹점 매출에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta_1=.120, p<.01$ ). 이는 신규 출점이 점포 폐점에 비해 상대적으로 우세하게 나타나는 프랜차이즈일수록, 가맹점 매출이 높게 나타나는 경향이 있음을 의미한다.

이러한 결과는 점포확장구조 지표를 활용한 기본 분석 결과와 방향성 측면에서 일관된 결과가

다. 즉 모든 측정 방식에 따라, 확장 구조가 가맹점 성과와 정(+)의 관련성을 가질 수 있음을 보여준다. 따라서 성장조정지수를 활용한 추가 분석에서도 가설 1은 지지되었다.

추가적으로 성장조정지수와 교육비 간의 상호작용이 유의하게 나타남으로써, 가설 3의 방향성이 확인되었다( $\beta_3=-.000, p<.01$ ). 이로써 가맹점주가 교육비의 비중이 커질수록, 그 구조적 특성으로 인해 가맹점 매출로의 관계가 약해짐을 살펴볼 수 있다.

한편 성장조정지수를 독립변수로 설정한 경우에도 가맹본부 매출을 종속변수로 한 회귀모형에서는 통계적으로 유의한 효과가 관찰되지 않았다. 즉 두 지표 모두 가맹점 매출에는 유의한 관련성을 보인 반면, 가맹본부 매출에는 유의하지 않았다. 이는 본 연구의 주요 결과가 확장 구조와 성과의 관계가 성과 주체별로 다르게 나타날 가능성을 보여주는 보완적 결과로 해석할 수 있다.

또한 추가적으로 본 연구에서는 교육비의 조절 효과가 단순히 가맹점주가 부담하는 비용 규모의 문제인지, 혹은 교육비 항목이 지닌 특수한 성격에 기인한 결과인지를 확인하고자 하였다. 이에 교육비 대신 가입비(entry fee)를 조절변수로 대체한 추가 분석을 실시하였다.

가입비는 계약 체결 시 가맹점주가 일회적으로 부담하는 필수 비용이다. 가입비는 계약 체결 이후의 운영 과정과 직접적으로 연결되기보다는 진입 비용의 성격을 가진다. 특히 가입비는 계약 체결 시점에서 이미 확정적으로 지불되는 비용이라는 점에서 운영 과정에서 반복적으로 발생하거나 본부의 통제와 지원 방식과 결합되는 교육비와는 비용의 성격이 상이하다.

이에 <표 6>의 분석 결과에 따르면, 가입비의 주효과는 가맹점 매출과 가맹본부 매출 모두에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한

<표 5> 성장조정지수(GAI) 분석결과

| 변수                                          | Model 1<br>가맹점 매출<br>ln(SalesStore <sub>i</sub> ) | Model 2<br>가맹본부 매출<br>ln(SalesHQ <sub>i</sub> ) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| GAI <sub>i</sub>                            | .120**                                            | -.009                                           |
| TrainingFee <sub>i</sub>                    | .000                                              | -.000                                           |
| GAI <sub>i</sub> X TrainingFee <sub>i</sub> | -.000**                                           | .000                                            |
| Asset <sub>i</sub>                          | -.000                                             | -.000                                           |
| DebtRatio <sub>i</sub>                      | .286                                              | -1.067*                                         |
| NetProfit <sub>i</sub>                      | .000**                                            | -.000                                           |
| Nworkers <sub>i</sub>                       | .000^                                             | .000                                            |
| Ndirect <sub>i</sub>                        | .000^                                             | .003                                            |
| d1                                          | .217                                              | 2.323*                                          |
| d2                                          | .729                                              | -1.085*                                         |
| d3                                          | .657^                                             | -1.513                                          |
| d4                                          | .557**                                            | .062                                            |
| d5                                          | .145                                              | .229                                            |
| d6                                          | -.751^                                            | 2.360^                                          |
| d7                                          | .788*                                             | -.058                                           |
| d8                                          | .483*                                             | -1.274^                                         |
| d9                                          | -.886                                             | 2.431                                           |
| Adjust_R <sup>2</sup>                       | .244**                                            | .019                                            |

^<.10 \* <.05, \*\* <.01

&lt;표 6&gt; 가입비 추가 분석결과

| 변수                                       | Model 1<br>가맹점 매출<br>ln(SalesStore <sub>i</sub> ) | Model 2<br>가맹본부 매출<br>ln(SalesHQ <sub>i</sub> ) |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| SES <sub>i</sub>                         | .641                                              | .449                                            |
| EntryFee <sub>i</sub>                    | -.000                                             | .000                                            |
| SES <sub>i</sub> X EntryFee <sub>i</sub> | -.000                                             | .000                                            |
| Asset <sub>i</sub>                       | .000                                              | -.000                                           |
| DebtRatio <sub>i</sub>                   | .232                                              | -.985 <sup>^</sup>                              |
| NetProfit <sub>i</sub>                   | .000*                                             | -.000                                           |
| Nworkers <sub>i</sub>                    | .000*                                             | .000                                            |
| Ndirect <sub>i</sub>                     | .000                                              | .003                                            |
| d1                                       | .396                                              | 2.036 <sup>^</sup>                              |
| d2                                       | .366                                              | -1.330                                          |
| d3                                       | .801 <sup>^</sup>                                 | -1.544                                          |
| d4                                       | .660**                                            | .055                                            |
| d5                                       | .268                                              | .180                                            |
| d6                                       | -.712                                             | 2.159                                           |
| d7                                       | .665 <sup>^</sup>                                 | .017                                            |
| d8                                       | .564*                                             | -1.202 <sup>^</sup>                             |
| d9                                       | -.647                                             | 2.186                                           |
| Adjust_R <sup>2</sup>                    | .171**                                            | .012                                            |

<sup>^</sup><.10 \* <.05, \*\* <.01.

점포확장구조 지표와 가입비의 상호작용 항 역시 두 종속변수 모두에서 유의한 효과를 보이지 않았다. 이러한 결과는 가입비가 점포확장구조 지표와 프랜차이즈 성과 간의 관계를 조절하지 않는다는 것을 의미한다.

이러한 결과는 본 연구에서 관찰된 교육비의 조절 효과가 단순히 비용 규모 자체에 의해 나타난 결과가 아닐 가능성을 내포하고 있다. 즉 가입비는 계약 체결 시점의 비용으로서 이후의 점포 운영이나 확장 구조와 직접적으로 연결되지 않는 반면, 교육비는 가맹점 운영 과정에서 본부의 표

준화 및 지원 활동과 보다 밀접하게 관련될 수 있다. 따라서 두 비용 항목은 동일한 비용이라기보다 구조적으로 서로 다른 역할을 수행하고 있음을 알 수 있다.

결과적으로 가입비를 활용한 추가 분석 결과, 교육비의 조절 효과가 프랜차이즈 비용 구조에서 일반적으로 나타나는 현상이 아님을 뜻한다. 교육비 항목이 갖는 운영적 특성과 관련되어 있을 수 있다. 즉 교육비를 점포확장구조 지표와 성과 간의 관계에서 조건적 역할 변수로 해석할 수 있다.

한편 점포확장구조 지표는 신규개점률과 폐점률을 결합한 복합지표이다. 그래서 동일한 지표값이라 하더라도, 서로 다른 개점 및 폐점 조합에서 도출될 가능성이 있다. 예를 들어, 높은 신규개점률과 낮은 폐점률이 결합된 경우와 낮은 신규개점률과 높은 폐점률이 결합된 경우는 서로 다른 확장 구조를 의미함에도 비슷한 지표값을 갖을 수 있다. 이에 본 연구는 개점률과 폐점률을 각각 평균 기준(mean-split)으로 고/저 집단으로 구분하여 총 4가지 유형을 구성하였다. 그리고 각 유형을 더미변수로 포함한 추가 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 각 유형 더미변수는 가맹점 매출 및 가맹본부 매출에 대해 유의한 차이를 보이지 않았다. 이러한 결과는 점포확장구조 지표가 개별 유형의 우열을 구분하는 지표가 아닌, 확장과 점포 유지가 결합된 연속적 구조 관계로 해석해야 함을 시사한다. 자세한 결과는 <부록>과 같다.

## 5. 논의

먼저 본 연구의 결과는 프랜차이즈 유통채널의 확장을 점포 수 확장과 점포 유지가 결합된 구조적 특성의 관점에서 재해석할 필요성을 제시하였다. 본 연구 결과에 따르면 점포확장구조 지표는 가맹점 매출에는 유의한 정(+)의 관련성을 나타냈

다. 반면에 가맹본부 매출에는 유의한 관련성을 보이지 않았다. 이는 프랜차이즈 채널 내에서 확장 구조의 효과가 성과 주체에 따라 상이하게 나타날 수 있음을 보여준다. 즉 점포확장구조 지표가 나타내는 구조적 특성은 가맹점 수준에서는 점포 간 경쟁 완화, 브랜드 접근성 제고 등의 경로와 관련될 가능성이 있으나, 가맹본부 수준에서는 동일한 관련성이 단기적으로 뚜렷하게 관찰되지 않을 수 있다. 이러한 결과는 프랜차이즈 유통채널이 채널 내 역할과 위치에 따라 성과 메커니즘이 다르게 작동할 수 있음을 의미한다.

또한 본 연구는 프랜차이즈 확장 전략의 효과를 이해함에 있어 확장 규모 자체와 확장 구조의 차원을 구분하여 볼 필요성을 제안한다. 기존 연구에서는 네트워크 확장이 본부 성과로 이어지는 경로에 주목해 왔으나, 본 연구의 결과는 점포확장구조 지표가 가맹본부 매출과 유의한 관련성을 보이지 않았다는 점에서 확장 구조가 곧바로 본부 성과로 연결된다고 단정하기 어렵다는 점을 보여준다. 이는 가맹본부의 성과가 점포 수, 로열티 구조, 계약 조건, 수익 배분 방식 등 다양한 제도적 요소의 영향을 함께 받을 가능성이 있기 때문이다. 반대로 가맹점 성과는 채널 내 경쟁 구조와 공간적 밀도 변화에 보다 민감하게 반응할 가능성이 크다. 이러한 점에서 본 연구는 프랜차이즈 성과를 유통채널 내부의 성과 귀속 구조를 구분하여 접근할 필요가 있음을 보여준다.

마지막으로 교육비의 조절효과에 대한 분석 결과는 프랜차이즈 비용 구조가 확장 구조와 성과 간의 관계에서 조건적 변수로 작용할 가능성을 보여준다. 교육비는 단독으로는 성과를 설명하지 않았으며, 점포확장구조 지표와 가맹점 매출 간의 관계에서도 한계적 수준으로 약화시키는 역할을 하였다. 따라서 이 결과는 교육비가 해당 관계를 약화시킬 가능성을 시사하는 제한적인 역할로 해

석해야 한다. 그럼에도 불구하고 이는 확장 구조가 가맹점 성과와 관련되더라도, 가맹점주가 부담하는 비용 구조에 따라 그 관련성의 강도가 달라질 수 있음을 보여준다. 특히 가입비를 활용한 추가 분석에서 유사한 조절효과가 관찰되지 않았다는 점은, 교육비의 역할이 단순한 비용 규모 자체보다는 운영 과정과 연결된 비용 항목의 특성과 관련될 가능성을 시사한다. 즉 이러한 결과는 프랜차이즈 유통채널에서 비용 항목을 단순한 통제변수가 아니라, 채널 구조와 성과 간 관계의 강도에 영향을 줄 수 있는 조건적 요인으로 검토할 필요가 있음을 보여준다.

## V. 결론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 프랜차이즈 유통채널의 확장 전략과 성과 간의 관계를 점포 확장과 유지가 결합된 구조적 특성의 관점에서 재해석하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 신규 출점과 점포 유지 간의 균형을 반영하는 점포확장구조 지표(SES: store expansion structure)를 설명 변수로 설정하였다. 그리고 해당 지표가 가맹점 매출과 가맹본부 매출에 어떠한 관련성을 가지는지 실증적으로 분석하였다.

분석 결과, 점포확장구조 지표는 가맹점 매출에는 유의한 정(+)의 관련성을 나타냈다. 반면에 가맹본부 매출에는 통계적으로 유의한 관련성을 보이지 않았다. 이는 프랜차이즈 유통채널에서 확장 구조의 효과가 성과 주체에 따라 상이하게 작동할 수 있음을 의미한다. 즉 점포확장구조 지표가 나타내는 구조적 특성은 가맹점 수준에서는 영업 성과와 관련될 가능성이 있으나, 가맹본부 성과는

보다 복합적인 수익 구조와 다른 요인의 영향을 함께 받을 수 있음을 시사한다.

또한 본 연구는 점포확장구조 지표의 측정 타당성을 보완하기 위해 성장조정지수(GAI)를 활용한 추가 분석을 실시하였다. 두 지표 모두 가맹점 매출에 대해서는 일관된 결과를 보였으나 가맹본부 매출에 대해서는 역시 유의한 영향을 보이지 않았다. 이는 본 연구의 주요 결과가 특정 지표의 산출 방식이 아닌, 프랜차이즈 유통채널의 확장 구조가 지니는 특성에서 비롯된 결과임을 뒷받침한다.

더 나아가 본 연구는 프랜차이즈 비용 구조 중 교육비를 조절 변수로 설정하였다. 이때 확장 구조지표와 성과 간의 관계가 비용 인식에 따라 어떻게 달라지는지를 검증하였다. 분석 결과, 교육비는 점포확장구조와 가맹점 매출 간의 관계를 한계적으로 약화시키는 방향으로 작용하였다. 그러나 가맹본부 매출에 대해서는 유의한 조절 효과를 보이지 않았다. 또한 가입비를 활용한 추가 분석에서는 동일한 조절 효과가 관찰되지 않아, 교육비의 효과가 단순한 비용 규모가 아니라 해당 항목이 지닌 운영 및 관계적 특수성으로 인함을 유추해 볼 수 있었다.

## 2. 학문적 시사점

본 연구는 유통연구 관점에서 다음과 같은 학문적 시사점을 제시한다. 첫째, 본 연구는 프랜차이즈 성과 연구에서 확장의 규모가 아닌 확장과 점포 유지가 결합된 구조적 특성에 주목하는 분석 관점을 제시하였다. 기존 연구가 점포 수 증가, 성장률, 매출 규모와 같은 외형적 지표를 중심으로 프랜차이즈 성과를 설명해 왔다(Blair & Lafontaine, 2005; Dant et al., 2011). 그러나 본 연구는 신규 출점과 점포 유지 간의 균형을 반영한

점포확장구조 지표를 통해 프랜차이즈 유통채널의 구조적 특성을 계량적으로 살펴보고자 하였다. 즉 본 연구는 기존의 외형적 성장 지표 중심 접근을 보완하고자 하였고, 확장과 안정성이 결합된 채널 구조의 상태를 함께 고려할 필요성을 제시하였다는 점에서 선행연구를 확장한다. 이는 프랜차이즈 확장을 채널 구조와 안정성의 문제로 이해할 수 있는 분석적 틀을 제공한다.

둘째, 기존 프랜차이즈 연구는 가맹본부와 가맹점 간 관계, 신뢰, 통제 및 의존성과 같은 관계적 요인을 중심으로 성과를 설명해 왔다(Dant & Gundlach, 1999; Dant et al., 2011). 그러나 본 연구는 프랜차이즈 성과를 가맹점과 가맹본부로 구분하여 분석함으로써, 성과 귀속의 구조적 비대칭성을 실증적으로 제시하였다. 동일한 확장 구조라 하더라도 그 효과가 가맹점과 가맹본부에 동일하게 나타나지 않을 수 있음을 검증하였다. 이러한 결과는 프랜차이즈를 단일한 조직체가 아닌 상이한 이해관계를 지닌 유통채널 주체들의 네트워크로 분석할 필요성을 강조한다. 또한 이러한 접근은 향후 유통 및 프랜차이즈 연구에서 성과 개념을 보다 정교하게 구분·확장할 수 있는 이론적 기반을 제공한다.

마지막으로, 기존 연구에서 교육비 항목은 주로 지원적 자원으로 논의해왔고, 특히 프랜차이즈의 운영 역량 강화 측면 또는 성과 향상과 관련된 요소로 논의되어 왔다(Chiou & Droge, 2015). 그러나 본 연구는 교육비를 확장 구조와 성과 간의 관계를 변화시키는 조절 요인으로 분석함으로써 프랜차이즈 비용 구조에 대한 기존 논의를 확장하였다. 특히 가입비와의 비교 분석을 통해 교육비의 효과가 비용 일반론이 아니라 항목 특수성에 기반함을 보여주었다. 이러한 점에서 비용의 경제적 성격(투자 vs. 비용)을 고려한 유통채널 연구의 필요성을 제기한다.

### 3. 실무적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 유통채널의 운영 및 확장 전략과 관련하여 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 가맹본부는 프랜차이즈 확장 전략을 수립함에 있어 신규 출점의 속도나 규모 뿐만 아니라, 기존 가맹점의 유지와 안정성을 함께 고려할 필요성이 있다. 무분별한 출점 확대는 단기적인 외형 성장에는 기여할 수 있으나, 가맹점 성과를 저해할 경우 장기적으로는 유통채널 전체의 지속 가능성을 약화시킬 수 있다. 따라서 가맹본부는 점포 수 중심의 성과 평가에서 벗어나, 확장 구조를 함께 추가하여 고려하는 등의 다면적 성과 지표를 활용할 필요가 있다.

둘째, 가맹점주 관점에서는 프랜차이즈 선택 시 단순한 브랜드 규모나 출점 속도보다 점포 유지율과 확장 구조의 안정성을 중요한 판단 기준으로 고려할 필요가 있음을 본 연구는 시사한다. 본 연구 결과는 폐점률이 낮고 확장 구조가 비교적 안정적으로 나타나는 프랜차이즈가 가맹점 매출과 긍정적으로 관련될 가능성을 보여주었다. 그러므로 향후 가맹사업 등의 준비에 해당 정보를 고려해 볼 필요가 있다.

셋째, 교육비와 관련하여 가맹본부는 교육의 내용과 비용 구조를 보다 신중하게 설계할 필요가 있다. 본 연구에서는 교육비가 확장 구조와 가맹점 매출 간의 관계를 한계적 수준에서 약화시키는 경향이 나타났다. 이는 교육비가 단순한 필수 비용으로 제시되기보다, 가맹점 운영 역량 강화와 실질적으로 연결될 수 있도록 설계될 필요가 있음을 의미한다. 따라서 가맹본부는 교육의 질과 실효성을 강화하고, 교육비가 가맹점 역량 강화와 성과로 연결될 수 있도록 구조적 개선을 모색할 필요가 있다. 이는 가맹점주와의 관계 안정성 및 유통채널의 장기적 성과에도 기여할 수 있을 것이다.

### 4. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니며, 이를 바탕으로 향후 연구 방향을 제시한다. 먼저 본 연구는 횡단면 자료를 활용한 분석에 기반하고 있어 확장 구조와 성과 간의 인과관계를 엄밀하게 검증하는 데에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 패널 자료를 활용하여 확장 전략의 변화가 시간에 따라 성과에 미치는 영향을 동태적으로 분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 성과 변수는 매출에 국한되어 있다. 향후 연구에서는 수익성, 생존율, 가맹점 만족도 등 비재무적 성과를 포함함으로써 확장 구조의 효과를 보다 다면적으로 검증할 수 있을 것이다.

셋째, 교육비 분석은 비용의 비중을 중심으로 이루어졌으며, 교육의 질이나 내용, 제공 방식에 대한 정보는 반영하지 못하였다. 향후 교육 프로그램의 특성이나 교육 만족도와 같은 질적 요소를 결합하여 보다 정교한 분석을 시도할 필요가 있다.

그리고 본 연구는 국내 프랜차이즈를 대상으로 분석을 수행하였기 때문에 결과의 일반화에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 국가별 제도 환경과 유통 규제 차이를 고려한 국제 비교 연구를 통해 점포확장구조 지표 개념의 외적 타당성을 확장할 수 있을 것이다.

마지막으로 향후 연구에서는 점포확장구조(SES)가 성과에 영향을 미치는 구체적 메커니즘을 규명할 필요가 있다. 예를 들어, 확장과 점포 유지의 균형은 동일 브랜드 내 경쟁을 완화하여 시장 잠식(cannibalization)을 줄일 수 있고, 또한 낮은 폐점률을 통해 관계적 안정성과 신뢰를 강화하는 경로로 작용할 수 있다(Dant et al., 2011; Kalnins, 2004; Perrigot et al., 2012). 그러므로 향후 연구에서는 이러한 경로 중 어떤 요인이 상대적으로

더 중요한 역할을 하는지를 실증적으로 검증할 필요가 있다.

논문접수일: 2026. 02. 11.

1차 수정본 접수일: 2026. 03. 30.

게재확정일: 2026. 05. 28.

### 이해 상충에 관한 보고

본 논문과 관련된 잠재적 이해 상충 관계가 없음을 보고함.

### 연구비 지원

본 논문은 어떠한 연구비 지원도 받지 않음.

### 감사의 글

본 논문은 별도의 감사의 말을 포함하지 않음.

### 연구 데이터 접근 가능성

본 연구에 사용된 데이터는 교신저자에게 합당한 요청 시 제공될 수 있음.

### 저자 기여 항목

연구개념화: 김민정, 길석준, 김건민, 유혜림.

데이터 큐레이션/조사: 길석준, 김건민, 유혜림.

데이터 분석/검증: 김민정.

방법론: 김민정.

원고 초안 작성: 김민정.

원고 검토 및 편집: 김민정, 길석준, 김건민, 유혜림.

자금 조달/자원 확보: 김민정.

### 윤리 심의 승인에 관한 보고

본 연구는 인간 및 동물 참여자가 없으므로 IRB/IACUC 심의가 필요하지 않음.

### 생성형 AI 사용에 관한 선언

본 논문의 작성 과정에서 저자(들)는 ChatGPT 을(를) 사용하여 초안 작성의 편집을 수행함. 이 도구/서비스를 사용한 후, 저자(들)는 모든 내용을 검토 및 수정하였으며, 출판된 논문의 내용에 대해 전적인 책임을 짐.

### 참고문헌

- 김창일, 나용근, 김영중 (2022). 외식 프랜차이즈 가맹본부의 계약요인이 가맹본부에 대한 신뢰 및 경영성과에 미치는 영향. *외식경영연구*, 25(4), 59-76.
- 박해나 (2025. 2. 17.). ‘점포수 1위’ CU의 출점 비결? 로드사이드 점포도 1분 거리 근접 출점 논란. *비즈한국*. <https://www.bizhankook.com/bk/article/29109>
- 서교원, 고사랑 (2023). 프랜차이즈 신규 가맹점 출점으로 인한 시장 자기 잠식 효과와 입지로 인한 조절 효과. *유통연구*, 28(3), 25-38.
- 심지은, 김주영 (2020). 외식 프랜차이즈 가맹사업의 신규 확장 결정요인과 성과에 관한 연구. *프랜차이즈저널*, 6(2), 67-93.
- 안태호 (2024. 12. 27.). 가맹점주 55% “본사 갑질 겪어”...매출 속이고 비용 떠넘기고. *한겨레*.

- [https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/1175142.html](https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/1175142.html)
- 이상석 (2019). 외식 프랜차이즈 가맹본부 지원서비스와 재계약 의도 간의 관계품질의 매개 효과에 관한 연구. *벤처창업연구*, 14(3), 141-151.
- 이지원 (2024. 8. 2.). 연돈 사태의 또다른 그림자, ‘짧은 교육기관’과 빨리빨리증후군. *더스쿠프*. <https://www.thescoop.co.kr/news/articleView.html?idxno=302755>
- 전덕영, 윤병섭 (2021). 프랜차이즈 가맹본부특성과 창업비용이 가맹점성과에 미치는 영향: 종업원 수와 교육비의 조절효과. *기업경영연구*, 28(3), 129-154.
- 허은정, 이건희 (2016). 국내 프랜차이즈 창업과 독립 창업 집단의 결정 요인에 관한 연구. *벤처창업연구*, 11(4), 247-264.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1999). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Blair, R. D. & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Brickley, J. A. & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Chiou, J. S. & Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129-144.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- Dant, R. P. & Gundlach, G. T. (1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14, 35-67.
- Dnes, A. W. (1992). “Unfair” contractual practices and hostages in franchise contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 148(3), 484-504.
- Drèze, X., Hoch, S. J., & Purk, M. E. (1994). Shelf management and space elasticity. *Journal of Retailing*, 70(4), 301-326.
- Grünhagen, M. & Mittelstaedt, R. A. (2005). Entrepreneurs or investors: Do multi-unit franchisees have different philosophical orientations? *Journal of Small Business Management*, 43(3), 207-225.
- Kalnins, A. (2004). An empirical analysis of territorial encroachment within franchised and company-owned branded chains. *Marketing Science*, 23(4), 476-489.
- Kaufmann, P. J. & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16.
- Perrigot, R., Cliquet, G., & Piot-Lepetit, I. (2012). Plural form, performance and risk in franchising networks: An empirical examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 75-82.
- Zhang, J. & Arora, N. (2021). Reducing cannibalization through optimal channel structure in franchising. *Journal of Retailing*, 97(2), 295-312.

## <부록>

점포확장구조(SES) 지표는 신규개점률과 폐점률이 결합된 복합지표이다. 이때 동일한 지표값이 상이한 확장 및 폐점 조합에서 도출될 수 있다. 그래서 본 연구는 개점률과 폐점률을 각각 평균값 기준으로 <부록 표 1>과 같이 고/저 집단으로 구분하고, 네 가지 유형을 구성하였다.

성장-안정형은 기준집단으로 설정하였으며, 나머지 유형을 더미변수로 포함하여 추가 회귀분석을 실시하였다. <부록 표 2>와 같이 분석 결과, 각 유형 더미변수는 가맹점 매출 및 가맹본부 매출에 대해 유의한 차이를 보이지 않았다. 이러한 결과는 확장 구조를 개별 유형의 우열이나 특정 경영 상태의 차이로 살펴보는 것이 아니라, 신규개점률과 폐점률이 결합된 연속적 구조 관계로 파악하는 접근이 적합함을 보여준다. 또한 추가 분석결과에서 해당 유형이 유의하지 않았다는 것은 점포확장구조 지표가 특정 유형을 판별하기 위한 지표가 아니라, 프랜차이즈 유통채널의 확장과 안정성이 결합된 구조적 상태를 나타내고 있음을 시사한다. 따라서 본 추가 분석은 점포확장구조 지표의 해석 범위를 보다 명확히 하고, 본 연구에서 제안한 구조적 접근의 필요성을 나타낸다.

<부록 표 1> 개점률/폐점률에 따른 추가분석 결과

| 개점률 \ 폐점률 | 낮음         | 높음      |
|-----------|------------|---------|
| 높음        | 성장-안정형(v1) | 변동형(v3) |
| 낮음        | 안정-정체형(v2) | 축소형(v4) |

<부록 표 2> 점포확장구조 유형을 반영한 추가 회귀분석 결과

| 변수                                    | Model 1<br>가맹점 매출<br>$\ln(\text{SalesStore}_i)$ | Model 2<br>가맹본부 매출<br>$\ln(\text{SalesHQ}_i)$ |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| $\text{SES}_i$                        | .873                                            | -.165                                         |
| $\text{TrainingFee}_i$                | .000                                            | -.000                                         |
| $\text{SES}_i * \text{TrainingFee}_i$ | .000                                            | .000                                          |
| $\text{Asset}_i$                      | -.000                                           | -.000**                                       |
| $\text{DebtRatio}_i$                  | .241                                            | .571                                          |
| $\text{NetProfit}_i$                  | .000                                            | -.000                                         |
| $\text{Nworkers}_i$                   | .000*                                           | .000                                          |
| $\text{Ndirect}_i$                    | .001                                            | .000                                          |
| d1                                    | .119                                            | -.147**                                       |
| d2                                    | .679                                            | 4.254**                                       |
| d3                                    | .836*                                           | 2.233                                         |
| d4                                    | .590**                                          | -.316                                         |
| d5                                    | .259                                            | -.422                                         |
| d6                                    | -.806                                           | .465                                          |
| d7                                    | .686^                                           | .979                                          |
| d8                                    | .366                                            | -1.079**                                      |
| d9                                    | -.752                                           | -1.460                                        |
| v2                                    | .007                                            | .170                                          |
| v3                                    | -.368                                           | -.154                                         |
| v4                                    | -.431                                           | -.623                                         |
| Adjust_ $R^2$                         | .277**                                          | .499**                                        |

^ <.10, \* <.05, \*\* <.01.

# The Impact of Expansion Structure on Performance in Franchise Systems: Focusing on Franchisee Stability

Minjeong Kim\*, Seokjun Gil\*\*, Geon-Min Kim\*\*\*, Hyerim Yu\*\*\*\*

## ABSTRACT

**Purpose:** This study aims to reexamine franchise performance from a distribution channel perspective by focusing on the structure of expansion incorporating franchisee retention, rather than simple outlet growth. Specifically, it investigates whether such expansion structures are differently associated with franchisee-level and franchisor-level sales, and whether training fees condition the relationship between expansion structure and performance.

**Research design, data, and methodology:** The study employs secondary data from 150 franchise systems in South Korea, integrating publicly disclosed franchise information reports and franchisor financial data for the period 2016–2018. Expansion structure is operationalized using store expansion structure (SES), which captures the balance between new outlet openings and outlet retention. To assess robustness, an alternative measure—growth adjustment index (GAI)—is additionally employed. Cross-sectional regression analyses are conducted to examine the associations between expansion structure and franchisee sales as well as franchisor sales. Training fees, measured as a proportion of total franchisee start-up costs, are included as a moderating variable, along with several structural and financial control variables.

**Results:** The results show that expansion structure is positively associated with franchisee sales, whereas no significant association is found with franchisor sales. This pattern is consistent across both SES and GAI measures, supporting the robustness of the findings. Moreover, the interaction analysis indicates that training fees marginally weaken the positive association between expansion structure and franchisee sales, while no moderating effect is observed for franchisor sales. Additional analyses using entry fees as an alternative moderator reveal no significant interaction effects, suggesting that the moderating role of training fees may reflect the distinctive characteristics of training-related costs rather than cost magnitude alone.

---

\* Assistant Professor, Division of Business, Chosun University, Corresponding Author

\*\* Undergraduate Student, Division of Business, Chosun University, Co-Author

\*\*\* Undergraduate Student, Division of Business, Chosun University, Co-Author

\*\*\*\* College Graduate, Division of Business, Chosun University, Co-Author

**Conclusions:** This study contributes to distribution and franchise research by highlighting the importance of expansion structure incorporating franchisee retention in shaping performance outcomes within franchise channels. The findings suggest that such structural characteristics are associated with franchisee performance but not with franchisor performance, indicating potential asymmetry in performance outcomes within franchise systems. Furthermore, the results suggest that cost structures—particularly training fees—may condition how expansion structure relates to franchisee performance. Overall, the study advances a structural perspective on franchise growth and provides insights into how expansion strategies and cost design jointly relate to channel performance.

Keywords: Franchise Distribution Channels, Expansion Structure, Franchisee Retention, Performance Asymmetry, Training Fees