

Issue Brief on Foreign Laws
최신외국법제정보

협력이익배분제 해외사례에 관한 연구

▶ 조혜신 한동대학교 법학부 교수

Issue Brief on Foreign Laws
최신외국법제정보

협력이익배분제 해외사례에 관한 연구

▶ 신청기관 중소벤처기업부

Korea Legislation Research Institute

2017

Global Issue Paper

※ 최신외국법제정보는 정부기관 등으로부터 외국의 입법례 조사를 의뢰받아 한국법제연구원 글로벌법제연구실에서 발간합니다.
※ 게재된 내용은 필자의 개인적인 견해이며, 한국법제연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다.

Contents:

04	I 서론
05	II 협력이익배분제의 의의
11	III 하도급거래에 있어서 협력이익배분제의 예
21	IV 가맹사업분야에 있어서 협력이익배분제의 예
26	V 공공부문에 있어서 협력이익배분제의 예
28	VI 결론

I. 서론

- ▶ 대기업과 중소기업간의 양극화 문제는 오래 전부터 제기되어 온 것이고, 이를 시정하기 위한 각종 제도들이 논의되어 왔으나, 근본적으로 대기업과 중소기업이 협력관계에서 상생할 수 있는 여건이 여전히 마련되지 못하고 있는 것으로 보임
- ▶ 특히 판매 혹은 연구개발로 인한 이익과 손실을 중소기업이 떠안을 수밖에 없도록 만드는 거래조건은 중소기업 협력사들의 생존기반을 잠식하는 것이라 할 수 있음. 장기적으로 보았을 때 이러한 결과는 대기업에게도 결코 바람직한 것이라 할 수 없음
 - 일반적으로 우리나라에서 대기업과 중소기업협력사간 납품가격 결정은 ‘원가연동가격제(Cost-Plus Pricing)’를 통하여 이루어지는데,¹⁾ 이에 따르면 납품가격이 계약기간 중 실제 원가에 연동하여 변경되고, 이익마진은 원가의 일정 %로 고정됨
 - 특히, 계약기간 중 단가인하(Cost Reduction)은 계약기간 중 납품단가를 인하하여 대기업이 시장에서 직면하는 불확실성과 위험을 협력사에 분담시키고 협력사의 원가절감활동을 촉구하는 것인데, 대기업은 협력사에 대해 일정한 기간을 정하여 단가인하율 목표를 정해 납품단가를 인하하여 단기 원가경쟁력을 확보하고자 함
 - 이 경우 협력사업 성공시 혁신이익은 대기업에 귀속되고, 중소기업 협력사에게는 기본적인 이익마진만 제공되기 때문에, 중소기업 협력사 측면에서는 기술개발 투자에 대한 보상이 미흡하고 투자 유인도 부족하다고 할 수 있음
 - 실제로, 매출 신장세 둔화, 영업이익 감소 등 대기업의 부담을 협력사에 부당하게 전가시키거나, 협력사 영업이익율을 기준으로 원가절감의 목표치를 할당한 사례들이 존재함
- ▶ 이와 같은 배경에서, 근본적으로 ‘산출연동보상(Output-based Reward)’ 방식으로의 전환 필요성이 제기되고 있는 것이며, 그 구체적 방법으로서 ‘협력이익배분제’가 논의되고 있는 것임
- ▶ 이에 본고에서는 협력이익배분제가 실제로 어떻게 시행되고 있는지를 사례를 통하여 살펴보고자 하는데, 특히 해외사례를 중심으로 정리해 보고자 함

1) 이하의 관련 내용은, 홍장표, “대·중소기업 동반성장을 위한 성과배분제도 개선방안”, 『왜 ‘협력이익배분제’인가? - 협력이익 배분제 법제화의 필요성』, 대·중소기업 「상생의 경제구조」 만들기 프로젝트 토론회 (국회의원 조배숙, 국민의당 정책위원회), 2016. 7. 25.

II. 협력이익배분제의 의의

● 협력이익배분제의 정의

- ▶ 협력이익배분제란 대기업이 거두고 있는 초과이익의 일정 부분을 협력중소기업의 성장기반을 강화하는데 활용하자는 취지에서,²⁾ 2013년부터 동반성장위원회가 추진해 온 것임. 이는 ‘이익공유제’와 비슷한 의미를 갖는 것으로 이해되기도 하지만, ‘성과공유제’와는 엄밀히 구별될 필요가 있음
- ▶ 일반적으로 ‘이익공유(Profit-Sharing)’는 기업이 수익의 일부를 그 종업원에게 배분하는 제도를 일컫는 것으로 이해되는데, 본고에서 검토하고자 하는 이익공유제도는 이를 사업자와 사업자 사이의 관계에까지 확장한 것임³⁾
- ▶ 협력이익배분제는 ‘판매수입공유제, 순이익공유제, 목표초과이익공유제 등 다양한 양상으로 나타남. 이에 대해서는 이하에서 상세하게 살펴봄

● 성과공유제(Benefit Sharing)의 의의 및 시행 과정

- ▶ 한편 협력이익배분제와 비교할 개념으로서, 성과공유제란 협력사가 대기업의 지원으로 달성한 원가절감 등의 성과를 사전에 정해진 배분규칙에 따라 대기업과 공유하는 제도를 말함⁴⁾
- ▶ 성과공유제는 일본의 도요타 자동차가 1960년대 초부터 시행한 것으로 알려져 있는데, 협력사들의 제안을 반영하여 달성한 성과를 50:50으로 공유하였음. 이는 도요타가 세계 일류의 자동차 회사로 성장하는데 기여하였다고 평가되며, 그 후 크라이슬러와 롤스로이스도 도입하면서 널리 확대되었음
- ▶ 우리나라에서는 POSCO사가 2004년 7월에 중소 협력사와의 상생과 상호경쟁력 강화를 위하여 최초로 성과공유제와 유사한 BS(Benefit Sharing) 프로그램을 도입하였음⁵⁾
 - 포스코사와 협력사가 합의한 프로젝트에 대해 협력사가 신제품 개발, 공정개선 등의 과제를 수행한 후 그에 따른 성과는 사전에 합의된 방식에 따라 배분됨
 - 배분 방법으로는 현금으로 보상하는 방식, 단가에 보상분을 반영하는 방식, 3년간 장기공급권을 부여하는 방식이 있음
 - 이 중 협력사들이 가장 선호하는 방식은 현금보상방식이었다고 함
- ▶ 그 후 성과공유제는 다음과 같이 법제도적으로 수용되는 과정을 밟게 되었음
 - 먼저 2006년 상생협력법에 그 근거를 마련하고, 성과공유제확산추진본부를 설치하였음. 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」(이하 ‘상생협력법’이라 함)에서는 이를 ‘수탁기업이 원가절감 등 수탁·위탁기업 간에 합의한 공동목표를 달성할 수 있도록 위탁기업이 지원하고 그 성과를 수탁·위탁기업이 공유하는 계약모델’로 정의하고 있음(제8조 제1항)

2) 정운찬, 『미래를 위한 선택, 동반 성장』, 21세기북스, 2013.

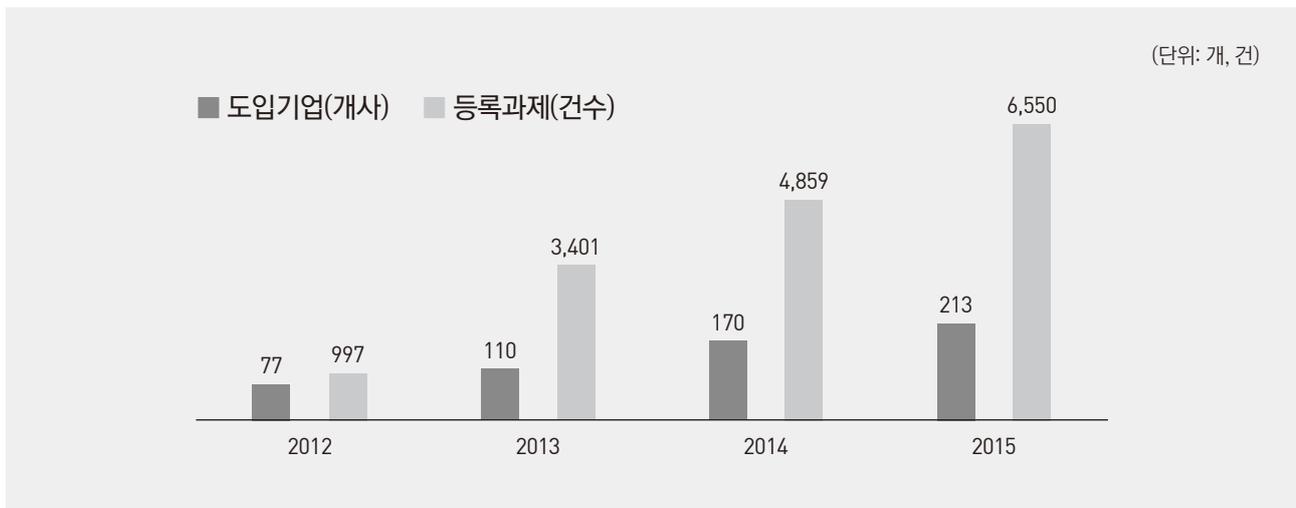
3) 한편 이와 관련해서는 다음과 같은 부연설명을 참고할 필요가 있음. 기업 내 이익공유와 기업 간 이익공유에는 근본적인 차이점이 존재한다는 것인데, 기업 내 이익공유는 지배주주 혹은 경영지능 구성원의 기여에 관한 정보를 부분적으로나마 가지고 있으며, 이익의 구체적인 배분 방식은 경영진의 재량적인 판단에 따르게 됨. 여기에는 외부에서의 관여가 없고, 법적 구속력도 없음. 따라서 경영성과 여하에 따라서 구성원에 대한 기여보상을 줄이거나 없앨 수도 있음. 반면, 기업 간 이익공유는 재무자로 및 이익기여에 대한 정보의 공유가 어렵고, 협력업체에 제공하는 배분율에 대한 합의가 쉽지 않음. 또한 이익을 나누어야 하는 대기업로서는 이익공유가 법에 의해 강제되거나 계약에 의해 구속력을 갖게 되는 것을 원하지 않는 것이 일반적임. 이러한 점에서 협력이익배분제를 단순히 기업 내 구성원간 이익공유를 기업 간 이익공유로 확장한 것이라고 말하기는 어려운 측면이 있다는 것임. 윤형호·이지연, 『서울시 공기업 성과공유제 도입방안』, 서울연구원 2016-OR-07, 2016, 33-4면.

4) 홍장표, 앞의 글, 8면.

5) 윤형호·이지연, 앞의 글, 6면.

- 2010년 12월 동반성장위원회 발족 이후 성과공유제를 동반성장 정책의 구체적 실현 모델로 인식하고, 2012년 3월 대통령 주재 위기관리대책회의에서 '성과공유제 확산방안'을 마련하였음. 그 결과 2012년 성과공유제 도입이 시작된 것임
- ▶ 2012년 성과공유제 확인제 시행 이후 여기에 참여하는 기업은 지속적으로 증가하고 있음⁶⁾
- 성과공유제를 도입한 기업은 2012년 77개사에서 2015년 213개사로 크게 증가하였고, 등록된 과제 수도 2012년 997건에서 2015년 6,550건으로 약 6.5배 증가하였음

[그림 1] 성과공유제 도입기업 및 등록과제 현황



자료 대·중소기업협력재단(2015)

- 양적인 측면에서도 개선이 이루어진 것으로 평가되는데, 제도 도입 초기에는 원가개선을 목적으로 하는 과제가 많았으나, 그 후 연구개발형과 생산성 향상형 과제가 크게 늘어났음

[표 1] 성과공유 확인제 도입 전후의 과제유형 비교

구분	원가개선형	생산성 향상형	연구개발형	해외동반진출 및 국내판로개척
도입 전	73.0%	22.5%	4.5%	0.0%
도입 후	13.3%	33.6%	45.1%	11.0%

- 민간부문 보다는 공공부문의 참여가 두드러지는데, 대상기업 50개사 중 45개사가 참여하였음. 이는 공공기관 평가라는 강력한 인센티브 때문인 것으로 보기도 함
- ▶ 성과공유제의 대상이 되는 활동으로는 원가절감을 목표로 하는 과제가 가장 높은 비중을 차지하고 있으나, 점차 연구개발, 생산성 향상, 해외동반진출, 기술이전, 공정·성능 개선, 서비스용역 개선 등 다양한 분야로 확대되고 있음⁷⁾

6) 윤형호·이지연, 위의 글.

7) 윤형호·이지연, 위의 글, 7면.

- ▶ 성과공유의 방법도 현금보상, 단가보상, 장기계약, 물량확대, 공동특허, 판매수입 공유, 가산점·임차기회·구매우선권 등 다양함⁸⁾

● 협력이익배분제로의 확대

- ▶ 주지하다시피 현재 대기업과 중소기업 협력사간 납품가격이 결정되는 방식은 원가연동제(Cost-plus Pricing)인데, 이러한 방식 하에서는 혁신으로 인한 이익을 대기업이 가져가는 반면, 협력사에게는 고정적 이익마진만이 주어지기 때문에, 기업간 양극화를 극복하기도 어려울 뿐 아니라 협력사들이 기술개발의 유인을 갖기도 어려움
- ▶ 실제로 제조업 분야의 대기업 연구개발비는 2014년 매출액의 2.25%를 차지하지만, 중소기업의 연구개발비는 매출액의 1.2% 수준에 머물렀음. 현재의 구조에서는 대기업과의 연구개발을 추진하더라도 그 이익의 상당 부분이 대기업에 귀속되어, 중소기업이 연구개발에 투자할 유인이 부족하다는 지적이 있어 왔음⁹⁾
- ▶ 이러한 배경 하에서 종래의 성과공유제 이외에도 협력이익배분제의 도입이 주장되어 온 것으로 이해할 수 있음
 - 참고로, 성과공유제, 판매수입공유제, 이익공유제를 비교분석한 연구에 따르면,¹⁰⁾ 세 계약모델의 효율성과 이익배분의 형평성을 비교 분석한 결과, 성과공유제는 공급업체의 비용과 성과를 조립업체가 측정하는데 동의한다는 전제조건이 충족되어야 할뿐더러, 조립업체와 공급업체간 이익배분의 불균등성 문제로부터 자유롭지 않다는 한계가 있음. 그리고 세 계약모델 가운데 이익공유제가 자원배분의 효율성과 이익배분의 형평성에서 가장 우월한 것으로 나타나 이익공유제가 성과공유제의 문제점을 완화시키는 대안이 될 수 있다고 보고 있음
- ▶ 실제로 초과이익공유제는 2011년 2월 동반성장위원회에서 처음 제기되어 같은 해에만도 7차례에 걸쳐 실무위원회 회의가 개최되었으나, 대기업의 반대로 논의가 진척되지 못하였음
 - 당시 대기업과 일부 언론에서 제기한 초과이익공유제의 문제점은 다음의 두 가지임¹¹⁾
 - 첫째, 개별 협력업체별로 기여분을 계산하여 배분하는 것은 현실적으로 불가능함
 - 둘째, 해외 협력사를 제외하고 국내 협력사들만을 대상으로 초과이익을 배분하는 것은 형평성에 어긋남
 - 결국 2012년 2월 제13차 회의에서 초과이익공유제의 명칭을 ‘협력이익배분제’로 변경하고, 대기업의 자율적인 도입으로 합의에 도달하였음
- ▶ 협력이익배분제는 2013년부터 동반성장체감도 평가시 가점요소로 반영되어 왔으며, 2015년부터는 협력이익배분제와 성과공유제를 통합하여 운용해 오고 있음
- ▶ 국내에서 협력이익배분제의 사례로는 다음의 인천공항공사 사례를 들 수 있음¹²⁾
 - 인천공항공사는 협력사와 협약을 체결하고, 서비스 레벨 평가를 통하여 영업이익을 분배하기로 합의하고, 협력사의 기여분을 감안하여 협력사와 영업이익을 공유하고 있음
 - 즉, 서비스 향상 과제를 설정하고 서비스 향상에 대한 객관적 기준을 정한 후 이를 평가하여 서비스 향상 목표를 달성하면, 인천공항공사가 협력업체에게 현금보상을 하는 것임

8) 윤형호·이지연, 위의 글, 7면.

9) 홍장표, “대중소기업 이익공유제 법제화 방안”, 『초과이익공유제 법제화 방안 토론회』 자료, 2012.

10) 홍장표, “공급사슬에서의 이해 조정과 인센티브 계약: 성과공유제, 판매수입공유제, 이익공유제의 비교 분석”, 사회과학연구 55(2), 강원대학교 사회과학연구원, 2016. 12, 119~145면.

11) 윤형호·이지연, 앞의 글, 40면.

12) 윤형호·이지연, 위의 글, 41~2면.

- 2014년 인천공항공사가 ‘서비스 향상 협약(Service Performance Agreement, SPA)’을 체결한 43개 협약사와 이익을 공유한 실적을 살펴보면, 공사의 2013년 영업이익 8,200억원 가운데 0.6%에 해당하는 60억원을 협력사에 배분하였고, 이 금액은 모두 임금으로 6,700여 명의 협력사 직원에게 지급되었음

● 협력이익배분제와 성과공유제의 비교

- ▶ 개념적으로 보았을 때, 협력이익배분제 혹은 이익공유제(Profit Sharing)은 대기업이 협력사와 협력하여 달성한 ‘이익’ 혹은 판매수입이나 ‘손실’ 혹은 이익감소분을 사전에 정해진 배분규칙에 따라 협력사와 공유하는 계약을 말함
- ▶ 반면, 성과공유제(Benefit Sharing)은 협력사가 대기업의 지원을 달성한 ‘성과’ 혹은 원가절감 등을 사전에 정해진 배분규칙에 따라 대기업과 공유하는 계약을 말함
- ▶ 아래의 표는 협력이익배분제와 성과공유제를 비교한 것임

[표 2] 협력이익배분제와 성과공유제의 비교¹³⁾

	협력이익배분제	성과공유제
목적	대기업과 협력사의 재무적 이익 증진과 위험공유	협력사의 성과 개선
공유대상	대기업의 실현이익 혹은 판매수입	협력사의 성과 (원가절감분 등)
공유정보	대기업의 재무적 이익 정보	협력사의 성과정보
시행단위	대기업 조직단위 (프로젝트, 사업부, 기업 등)	협력사 단위
협력사의 주요 동기부여 활동	신제품/서비스개발 등 제품혁신 활동	원가절감, VE 제안, 공정개선, 국산화 등 공정혁신 활동

▶ 본고에서는 협력이익배분제 혹은 이익공유제와 성과공유제를 두루 아울러서 다양한 국내외의 사례를 살펴보고자 함

● 협력이익배분제의 유형¹⁴⁾

- ▶ 협력이익배분제에는, 대기업과 협력사가 이익과 위험을 공유하는 세 가지 유형이 존재하는데, 이하에서 살펴볼 ‘판매수입공유제’, ‘순이익공유제’, ‘판매수입공유제’가 그것임
- ▶ 먼저 ‘판매수입공유제(Revenue Sharing)’는 이익공유와 위험공유의 수준이 가장 높은 모델로서, 판매수익의 일정 몫을 협력사에 배분하는 것임
 - 미국에서는 방송사와 스포츠 리그간 계약, 비디오 공급자와 대여업체간 계약, 그리고 인터넷 마케팅 사업 등에서 이용됨
 - 영국 롤스로이스사의 이익공유제도 여기에 해당하며, 이에 대해서는 이하에서 자세히 살펴 봄
 - 우리나라에서도 예스24와 두타몰 같은 온라인쇼핑몰에서 제휴마케팅 형식으로 이루어지고 있다고 함
 - 이 모델에서는 협력사의 위험부담이 큰 만큼 이익배분 몫도 큼

13) 홍장표, 앞의 글, 10면.

14) 정운찬, 위의 책.

- ▶ ‘순이익공유제(Net Profit Sharing)’는 이익공유와 위험공유의 수준이 그 다음으로 높은 모델인데, 총수입에서 총비용을 뺀 순이익을 협력기업들 사이에 공유함
 - 미국에서는 할리우드 영화산업과 패스트푸드 가맹사업에서, 오스트레일리아, 뉴질랜드, 네덜란드에서는 사회간접 자본(Social Overhead Capital, SOC) 건설사업과 국제항공사간 전략적 제휴협약에서 이용되고 있음
- ▶ ‘목표초과이익공유제(Target Profit Sharing)’는 앞서의 두 모델보다 이익공유와 위험공유의 수준이 낮은 제도로서, 대기업과 협력사들이 연초 목표이익을 설정해 놓고 이를 초과하는 이익만큼 배분하는 것을 말함
 - 미국 크라이슬러사와 캐리어사는 고객서비스, 품질, 원가의 목표를 정해 두고, 목표초과분에 대해서는 협력사들에게 보너스를 지급하는 ‘수익공유계획(Gain Sharing Plan, GSP)’을 운영하고 있음
 - 이 모델에서는 협력사의 위험부담이 적고 이익배분 몫도 작음
- ▶ 이처럼 협력이익배분제를 시행할 경우에는 대기업이 이익이 실현된 이후 납품대금이 사후정산 방식으로 지급됨
 - 반면 현재의 원가연동제에서는 협력사의 납품일에 대금이 지급됨

[표 3] 협력사 보상 시점 비교¹⁵⁾

	현행 원가연동제	협력이익배분제		
		목표초과이익공유제	순이익공유제	판매수입공유제
대기업 매출(혹은 이익) 실현 이전	협력사원가 이익마진	협력사원가 이익마진	협력사원가	
대기업 매출(혹은 이익) 실현 이후		목표초과(미달) 이익배분몫	이익마진	협력사원가 이익마진

● 협력이익배분제의 국내외 활용 사례

- ▶ 아래의 표는 협력이익배분제의 국내외 활용 사례를 정리한 것임

15) 홍장표, 앞의 글, 11면.

[표 4] 협력이익배분제의 활용 사례¹⁶⁾

실행모델	공유이익	사 례
판매수입 공유제	판매수입	<ul style="list-style-type: none"> • 영국 항공기 산업: 영국 롤스로이스사와 협력사간 판매수입·위험공유 협약 • IT 클라우드 서비스 사업에서의 판매수입공유협약 Apple사의 i-Cloud 서비스 사업 • IT 서비스 산업의 위험·보수 공유모델 (Risk-reward Sharing Model): 모토로라사, IBM사, Cisco사, Fujitsu사 등 글로벌 선도기업과 인도의 IT 서비스업체간 아웃소싱 계약 • 바이오 제약산업의 전략적 연구개발·제조 아웃소싱 • 미국 인터넷 제휴 마케팅 산업: 아마존사, 구글사 등 • 미국 비디오·DVD 대여산업: Blockbuster사 등 대여 사업자와 공급사업자간 판매수입공유협약 • 미국 방송사와 스포츠리그: 광고수입공유계약
순이익 공유제	순이익 (판매수입-비용)	<ul style="list-style-type: none"> • 삼성, 현대, SK, GS 등 국내 대기업의 인터넷 제휴마케팅 사업 • 미국 할리우드 영화사업: 영화배급사와 제작사·배우간 순이익 공유계약 • 미국 패스트푸드 가맹사업: 도미노피자사와 가맹점의 순이익 공유협약 • 네덜란드, 호주, 뉴질랜드 건설산업: 정보 SOC 및 민간건설 사업의 프로젝트 제휴 계약
목표초과 이익공유제	목표초과이익 (실현이익-목표이익)	<ul style="list-style-type: none"> • 미국 할리우드 영화산업 초기 스튜디오 시대: 영화배급사, 제작사, 배우간 목표초과이익공유계약 • 미국 종업원 목표초과협력이익배분제: AT&T, IBM, Brigg & Stratton, Eli Lilly사 등의 경제적 부가가치 인센티브제와 EVA Bank

- ▶ 살피건대, 협력이익배분제는 미국, 영국, 이탈리아, 일본, 우리나라 등 주요 국가들에서 행해지고 있을 뿐 아니라, 시간적으로도 미국 할리우드 영화산업 초기에까지 거슬러 올라가는 관행으로서 그 운용 경험이 어느 정도 축적되어 있다고 할 수 있음
- ▶ 또한 분야에 있어서도, 항공기, 자동차 등과 같은 전통적인 제조업 분야 뿐 아니라, 영화산업, 첨단 IT 서비스 산업, 인터넷 마케팅에서도 널리 행해지고 있음
- ▶ 이하에서는 하도급거래, 가맹거래, 공공부문 등으로 나누어 협력이익배분제의 예를 살펴보고자 함

16) 홍장표, 앞의 글, 9면.

Ⅲ. 하도급거래에 있어서 협력이익배분제의 예

1. 크라이슬러의 협력사 비용절감 제안 제도¹⁷⁾

- ▶ 미국 크라이슬러사는 1989년 이른바 ‘SCORE(Supplier Cost Reduction Effort)’ 제도를 도입한바 있음. 이는 크라이슬러와 협력사들이 공동으로 혁신을 하고, 그 성과를 기여도에 따라 나누는 제도라 할 수 있음
- ▶ SCORE는 협력사로부터 개선 제안을 받고, 그 제안을 분석 및 평가하여, 이를 실행에 옮기는 것을 주요 내용으로 함
- ▶ 구체적으로, 크라이슬러는 협력사들로 하여금 제품 디자인 변경, 자재 관리, 배송 비용 절감, 원가 절감, 생산 공정 재설계, 운영 관행 재설계 등의 영역에서 개선안을 제시할 수 있도록 하였음
- ▶ 그러한 개선안을 통하여 성과가 날 경우, 그 성과에 기여한 협력사에게 SCORE 크레디트가 부여되는 것임

[표 5] 크라이슬러 SCORE에 따른 협력사의 제안¹⁸⁾

- ① 설계 관련 제안: 설계 단계에서 비용을 줄이거나 같은 비용에 가치를 더 높일 수 있을 때
- ② 자재 관리와 배송: 수송비용이 줄어들거나 포장에 개량될 때
- ③ 부품 조달: 협력사가 자사의 하위 공급사들과 공동으로 일하거나, 단수 조달, 물량 증가 혹은 기타 혁신을 통하여 원가를 절감할 때
- ④ 국제 경영: 크라이슬러가 수출선을 확보하거나 국제 물류 개선을 통해 이익을 얻을 수 있을 때
- ⑤ 생산 공정: 재고 절감, 공정 개선 등 생산 비용 절감과 관련된 제안
- ⑥ 경영 관행: 협력사의 최상의 관행(best practice)을 공유하거나 훈련 또는 좋은 결제 조건을 제고함으로써 비용이 절감될 때
- ⑦ 품질 개선: 불량품, 반품률 등을 줄이는 활동
- ⑧ 기타: 부품 수의 감소, 린 생산 기법 등 신기법의 도입으로 인한 노무비 감소, 서비스 부품의 절감, 장치 및 공구비 절감, 보증료 절감 등

- ▶ 크라이슬러사는 협력사가 제안을 빨리 수행에 옮기도록 하기 위하여, 승인된 제안이 있을 경우 바로 자신의 몫을 가져갔음. 즉, 크라이슬러사는 바로 자신의 몫을 납품단계에 반영함으로써 인하된 가격으로 부품을 구매하였음

17) 주현·홍지승·지민웅·김경목, 『성과공유제 실태분석 및 확산방안』, 산업연구원 연구보고서 2012-629, 2012.11, 160면 이하를 기초로 작성되었음.

18) Nelson, Moody and Stregner, The Purchasing Machine, Free Press, 2001; 주 현·홍지승·지민웅·김경목, 위의 책, 161면에서 재인용.

- ▶ 한편 크라이슬러 협력사는 자신의 몫을 다음의 두 가지 방법을 통하여 가져감
 - 첫째, 성과의 50%를 부품 단가에 반영하여 현금으로 가져가는 것임
 - 둘째, 자신의 몫을 크라이슬러에 넘기는 대신, 납품 물량을 확대하는 것임
- ▶ 크라이슬러사는 매년 SCORE 목표를 설정하도록 독려하였음. 즉, 2002년까지 모든 협력사들은 매년 매출액의 5% 이상에 해당하는 비용을 절감하도록 하였으며, 2002년 이후에는 10% 이상으로 상향 조정하였음. 절감목표를 초과한 부분은 공유하였음
- ▶ 또한 크라이슬러사는 이 제도에의 참여를 유도하기 위하여 협력사들의 제안 실적을 평가에 반영하였음. 크라이슬러사는 매년 협력사들을 평가하고, 그 평가점수를 2년마다 이루어지는 재계약에 반영한 것임
- ▶ 협력사들의 제안 실적은, 즉 제안 건수 및 절감 금액은 협력사 평가에 있어서 8~15%를 차지하는데, 이 점수는 재계약 여부와 신규 사업 참여에 결정적인 것이었음
- ▶ 크라이슬러사는 평가가 좋은 협력사에게는 납품 물량을 늘리거나, 신규 사업에 참여할 수 있는 기회를 주었음
- ▶ 제도 도입 첫 해인 1990년에 1차 공급사 150개에 의한 875개의 제안을 통하여 1억 7,000만 달러를 절감하였음. 1994년에는 3,786개의 제안을 통하여 5억 400만 달러, 1995년에는 5,300개 제안을 통하여 17억 달러를 절감하였음
- ▶ SCORE 제안 제도가 정착된 1995년 이하 2006년까지 크라이슬러는 연 평균 1만 500여건의 제안을 받았으며, 특히 1998년에는 1차 공급사의 90%가 참여하여 무려 1만 3,000개의 제안이 이루어졌음
- ▶ 한편 크라이슬러사는 자신의 SCORE 담당자와 협력사의 SCORE 책임자가 정기적으로 의견을 교환할 수 있는 체계를 구축하였으며, 협력사가 제안한 아이디어의 실행을 위하여 협력사에 엔지니어를 파견하여 생산 공정 개선을 도와주거나 아이디어 실행 상황을 점검하는 등의 조치를 취하였음
- ▶ 이밖에도 협력사의 생산 공정 개선을 위하여 공정 경진 대회를 개최하거나, 성과를 거둔 직원들에게 보너스나 포상을 제공하기도 하였음

2. 존 디어사의 성과공유제¹⁹⁾

- ▶ 미국에서 성과공유제를 가장 체계적으로 운영하는 기업으로 알려진 존 디어사의 성과공유제는 협력사의 제안과 관련된 ‘CROP’과 협력사에 의한 개발과 관련된 부분으로 이루어짐
- 협력사의 제안: CROP(Cost Reduction Opportunities Process)
 - ▶ 존 디어사의 협력사 제안 제도는 협력사가 품질 개선, 원가 절감 등에 대한 혁신적인 아이디어를 제안하고, 이 아이디어를 존 디어사가 평가하여 실행에 옮겨서 성과가 발생할 경우, 1년 동안 기여도에 따라서(보통은 50:50) 나누는 제도임
 - ▶ 존 디어사의 협력사 제안 제도가 갖는 특징은 다음과 같음
 - 첫째, 제안의 빠른 처리를 위해서 이를 전담하는 기구가 있음
 - 둘째, 목표 설정, 성과 평가, 분배 금액 결정 등에서 협력사가 존 디어사와 동등한 권한을 가짐
 - 셋째, 성과공유와 관련된 계약서를 작성함

19) 주현·홍지승·지민웅·김경목, 앞의 책, 166면 이하; 김경목, “상생협력의 문화 정착성에 관한 연구 □ 한, 미, 일 성과공유(Benefit Sharing) 관행 비교를 중심으로”, 경영학연구 38(1), 2009. 2, 147면 이하를 기초로 작성되었음.

- ▶ 존 디어사의 협력사 제안 제도는 다음과 같은 절차에 따라 이루어짐
 - 먼저 협력사들이 자사의 부품이나 서비스를 구매하는 각 부서에 비용절감에 관한 제안을 제출함
 - 존 디어사의 성과공유 담당자는 해당 부서에 타당성 검토를 의뢰하고, 경리 부서에 예상 성과 금액을 산출하도록 함
 - 이러한 검토 과정을 거쳐서 협력사의 제안이 받아들여지면, 협력사는 크레디트를 얻게 됨
 - 존 디어사는 그러한 협력사의 제안을 통하여 성과가 날 경우에 그 성과를 해당 협력사와 공유할 뿐 아니라, 납품 물량 확대, 신규 사업 참여 기회 부여, 협력사 평가시 가점 부여 등의 혜택을 제공함

● 협력사에 의한 개발

- ▶ 존 디어사는 자사의 판단과 협력사의 요청에 의해 협력사의 생산 공정과 관리 시스템을 개발함
- ▶ 협력사에 의한 개발시에 존 디어사는 자사의 엔지니어를 파견하는데, 경우에 따라서 외부 전문가의 도움을 받기도 함
- ▶ 협력사의 개발로 인하여 발생하는 성과는 존 디어사와 협력사가 사전에 정한 방법에 따라서 분배함
- ▶ 협력사가 개발을 하는 과정에서 존 디어사는 다수의 엔지니어를 상당 기간 동안 파견해야 하며, 또한 많은 자원의 투입이 필요하기도 함
 - 사실 이 제도의 도입 초기에 존디어의 협력사들은 존디어의 엔지니어가 자사에 상주하면서 제품개발 과정, 생산 공정, 관리 체계 등을 개혁하는 작업을 하기 때문에, 이 제도를 매우 부담스러워 했다고 함
 - 즉, 협력사 개발이 자사의 경쟁력을 높이는 장점이 있지만, 자사의 치부를 드러낸다는 점에서 자존심이 상하고, 제품, 생산 공정 등과 관련된 핵심 노하우가 노출될 위험도 있기 때문임
- ▶ 이러한 부담을 감안하여, 존 디어사는 기술 수준, 거래 기간, 위험 정도, 사업 의존도, 도전 정신, 기대 거래 기간 등의 요소를 감안하여 협력사를 분류하고, 그 중요도에 따라서 개발 목표를 달리 설정함
- ▶ 존 디어사는 협력사를 ‘동반자적 관계’, ‘이해와 협조 관계’, ‘편의적 관계’ 등으로 분류함²⁰⁾
 - 이 중 첫 번째인 ‘동반자적 관계’에 있는 협력사는 생산부품의 기술수준이 높고 최종제품에 큰 가치를 부가하는 부품을 공급하고, 향후에도 장기적으로 거래하게 될 협력사임
 - 이들에 대해서는 세계 최고 수준에 도달하는데 장애가 되는 모든 제약 요인을 제거하는 것을 목표로 삼고, 현재 영위하고 있는 사업 뿐만 아니라 새로운 사업을 개척하는 것까지 개발을 지원함
 - 다음으로, ‘이해와 협조 관계’에 있는 협력사들은 비교적 긴 기간 동안 거래를 하고 부품의 가치도 어느 정도 높으며, 조달의 유연성, 품질, 배송 등에서 위험수위가 높은 협력사를 말함
 - 이들에 대해서는 자사에 공급하는 부품생산에 한정하여 개발을 지원함
 - 이들에 대한 개발 목표는 ‘유연성 제고에 방해되는 요인’을 제거하는데 있음. 즉, 이들 협력사의 유연성 제고에 방해가 되는 요인을 파악하고, 공정 계획을 개선하며, 계획이 제대로 실행되고 있는지에 대한 점검 체계를 확립함으로써 협력사의 생산역량을 존 디어사의 요구와 일치시키는 것임
 - 마지막으로 ‘편의적 관계’에 있는 협력사는 중요도가 가장 떨어지는 협력사로서, 부품공급의 장애 요인 제거라는 현안을 해결하는데 그 목표를 두며, 거래도 단기간으로 함
 - 이들에 대해서는 자사에 공급하는 부품생산에 한정하여 개발을 지원함
 - 이들에 대한 개발 목표는 ‘차질 없는 부품 공급’임. 즉, 구매한 부품의 부족으로 인해 생길 수 있는 공정 지연을 막고, 가동 중단시간을 줄이는 것이 개발의 최대 목표가 됨

20) 이종광·유일한·박승국, 『건설산업 상생협력 해외사례 분석』, 대한건설정책연구원, 2012. 9, 34면.

- ▶ 이 밖에도 존디어사는 협력사들을 안심시키기 위하여 협력사 개발을 할 때에는 반드시 계약서를 작성하고 있으며, 개발 프로젝트의 관리책임자, 공정관리자, 팀원 등을 존디어사와 협력사가 공동으로 임명하도록 하고 있음
- ▶ 존 디어사는 이러한 협력사 개발을 통하여 창출된 성과를 ‘비용을 공제한 후’에 협력사와 나누는데, 원칙적으로는 50:50을 적용하지만, 개발에 대한 기여도나 협력사의 유형에 따라 달라짐
- ▶ 이러한 성과공유제를 통하여 존 디어사는 협력사 제품의 품질 효율을 60%, 운송 효율을 96% 향상시켰으며, 존 디어사의 생산성은 25% 증가하고 재고 비율은 67% 감축함으로써, 연간 25%의 비용 절감 효과를 거둠
- ▶ 이 외에도 협력사와의 원활한 커뮤니케이션을 통하여 강한 유대관계를 구축하였으며, 한 가지 방식의 일률적인 지원보다는 협력사에게 실질적으로 필요한 맞춤형 지원을 실현하였음
- ▶ 다만, 위와 같은 제안 제도나 협력사 개발과는 달리, 신제품 공동개발에서는 큰 성과를 거두지 못하였는데, 이는 협력사들이 존디어사를 충분히 신뢰하지 못하였기 때문이라고 보기도 함²¹⁾
 - 즉 신제품 공동개발이 성공하기 위해서는 제품기술과 원가에 대한 세부 정보를 공유하여야 하는데, 존디어사의 경우에는 이러한 신뢰관계가 존재하지 않았던 것임

3. 델파이(Delphi)의 성과공유제²²⁾

- ▶ 델파이는 GM에서 분리된 세계 최대의 자동차 부품회사로서, 제안 제도와 협력사 개발을 병행하여 운영하고 있음
- ▶ 델파이는 협력사의 제안을 ‘비용회피 제안’과 ‘비용절감 제안’으로 구분함
 - 비용회피 제안은 제품생산 이전 단계, 즉 제품의 구상, 설계, 공정 엔지니어링 등 계획 및 개발 단계에서 이루어지는 제안을 말함
 - 비용절감 제안은 제품생산 이후 단계, 즉 공정, 배송, 관리상의 낭비요소 제거 등과 관련된 제안을 말함
 - 델파이는 협력사들이 이들 두 제안 중에서 비용회피 제안을 많이 해 주기를 기대한다고 함. 하지만 실제로는 비용절감 제안이 압도적으로 많았음
- ▶ 델파이도 존디어와 마찬가지로 전체 협력사를 전략적인 중요성을 기준으로 ‘핵심(core)’, ‘준 핵심(near core)’, ‘소수 세분(small nich)’, ‘일상품(commodities)’ 등 4가지 집단으로 분류함
 - 델파이는 협력사가 비용회피 제안을 하도록 유도하기 위해서는 협력사 직원들이 자사의 구매, 제품 엔지니어링, 공정 엔지니어링, 품질 엔지니어링 등을 담당하는 직원들과 긴밀한 관계를 유지하는 것이 중요하다고 판단하였기 때문에, 핵심 및 준 핵심 협력사들을 대상으로 의사소통체계를 구축하거나 유대감 형성을 위한 여러 가지 노력을 기울였음
 - 하지만 그 성과는 그리 긍정적이지 않았다고 함
- ▶ 델파이는 제안 제도 이외에도 협력사 개발을 도입하였는데, 이에 따라 델파이는 협력사에게 동기를 부여하기 위하여 성과의 분배율(50:50)을 사전에 제안하였음. 또한 양 당사자의 기회주의적 행동을 방지하기 위하여 계약서를 작성하였음. 그 밖에도 협력사 개발을 책임지는 엔지니어, 지원 및 보조 팀원을 델파이와 협력사가 동시에 임명하였음

21) 김경목, 앞의 글, 148면.

22) 김경목, 위의 글, 149면 이하.

- 하지만 그다지 큰 성과를 거두지는 못하였다고 하는데, 이는 델파이와 협력사간에 상당히 높은 수준의 신뢰관계를 구축하는데 실패하였기 때문이라고 보기도 함

4. 조지아퍼시픽(Georgia-Pacific)의 성과공유제²³⁾

- ▶ 조지아퍼시픽은 건축자재, 화학제품, 섬유, 의료용품, 농자재, 인쇄용지, 목재, 생활용품 등을 생산하는 회사임
- ▶ 조지아퍼시픽이 성과공유제를 적용한 분야는, 상세 설계, 주문 처리, 인바운드 물류, 재고 관리, 성능 개선 등임
- ▶ 또한 성과공유제의 시행을 위하여 성과공유 계약서를 작성하였는데, 여기에는 기간과 조건, 그리고 조지아퍼시픽과 협력사가 부담하는 역할과 책임을 명시하였음
- ▶ 성과의 측정은 사전에 계약서에 작성한 절차에 의하여 이루어졌으며, 측정 결과 양(+)의 성과가 났을 경우에만 성과를 공유하였음
- ▶ 성과배분율은 다양한 요소를 고려하여 결정하였으나, 대부분은 50:50으로 정하였음

5. 롤스로이스의 위험/수익 공유파트너십(Risk and Revenue Sharing Partnership)²⁴⁾

- ▶ 영국 롤스로이스 유한회사(Rolls-Royce Public Limited Company)는 1907년 설립된 이래 항공기 엔진과 자동차를 생산하던 중, 1971년 심각한 경영난을 맞아 두 부문을 분리하였으며, 그 후 자동차 부문은 Volkswagen에게 매각되었음
- ▶ 1970년대 롤스로이스는 민간항공기 시장에 있어서 10퍼센트 미만의 시장점유율을 보유하고 있었음. 이 시장에서는 미국의 General Electric이나 Pratt & Whitney와 같은 기업들간의 경쟁이 심화되고 있었음
- ▶ 이러한 상황에서 롤스로이스는 새로운 엔진 개발에 막대한 투자를 감행하지 않으면 안 되었던 것임. 여기에 소요될 것으로 예상되는 비용은 10억 달러에 달했음
- ▶ 이에 롤스로이스사는 다른 세계적 기업들과 위험/수익 공유파트너십을 구축하기로 하는 전략적 결정을 내리게 된 것임
- ▶ 만약 롤스로이스의 엔진개발이 성공하게 된다면, 그 엔진의 부품을 공급하는 사업자들에게도 상당한 수익의 증가를 가져오게 될 것임
 - 엔진을 개발하는 데에는 3년 내지 5년이 소요되지만, 엔진은 사용연한은 30년에 달함. 이 기간 동안 엔진의 유지에 필요한 수리 및 점검이 이루어져야 하기 때문에, 이것이 가져올 잠재적 이익을 고려한다면, 연구개발을 위한 투자에 따르는 위험과 비용을 공유함으로써, 향후에 발생할 이익을 공유하는 것에 대한 정당성을 확보하게 된다고 할 수 있을 것임
- ▶ 이 파트너십은 매출액을 투자액에 비례해 나누어 주는 것을 핵심으로 하며, 연관성 있는 각각의 분야에서 전문성을 가지고 있는 이탈리아, 스페인, 네덜란드, 영국, 일본, 미국 등 6개 사업자들이 참여하였음

23) 주현·홍지승·지민웅·김경목, 앞의 책, 170면 이하를 기초로 작성되었음.

24) Business Case Studies, "The Power of Partnership - A Rolls-Royce Case Study".
(<http://businesscasestudies.co.uk/rolls-royce/the-power-of-partnerships/introduction.html>)

- ▶ 기본적으로 투자에 참여하여 비용과 위험을 공유하는 만큼, 이 프로젝트가 성공하였을 경우 그에 상응하는 수익을 차지하게 됨을 전제로 하는 것이라 할 수 있음
- ▶ 또한 이러한 위험공유 파트너십은 롤스로이스와 그 공급자들간의 신뢰에 바탕을 둔 장기적 관계를 발전시키게 됨
 - 구체적으로, 파트너들로 하여금 투자와 수익의 연관성에 집중하도록 하며, 전반적인 목표를 달성하도록 유도함
 - 또한 공급자들이 전통적인 계약상 세부조건이나 절차에 구속됨 없이 더 많은 자유를 누리도록 함
 - 그 밖에도 각종 권리 혹은 권한의 남용을 방지하고, 기업문화와 기술의 통합을 장려할 뿐 아니라, 모든 파트너들이 목표 달성에 참여하도록 함
- ▶ 결국 롤스로이스사는 새로운 엔진 ‘Trent 500’의 개발에 성공하였고, 그 후 민간항공기 시장에 있어서 33~34%의 시장점유율을 확보하였으며, 세계 제2위의 항공기 엔진 제조자가 되었음

6. Alstom Power UK Ltd.의 성과공유제²⁵⁾

- ▶ Alstom Power UK Ltd.는 고효율 가스터빈을 생산하여 전 세계의 오일 혹은 가스업체들에게 판매함. 한편 항공·우주, 원자력 엔지니어링 산업에 정밀기계를 제조하는 Steelcraft는 Alstom의 핵심공급사로서 20년 동안 납품을 해 왔음
- ▶ Alstom과 Steelcraft가 성과공유계약을 체결할 당시 Steelcraft는 Alstom의 총매출액 중 35%에 해당하는 500만 파운드 상당을 공급하였음
- ▶ 1990년대 후반 전력시장의 과잉투자에 따른 경쟁과결과 파운드화의 강세로 인하여 Alstom은 원가 경쟁력을 제고할 필요성을 인식하였음. 이에 Steelcraft와 함께 원가절감을 위한 프로그램을 도입한 것임
- ▶ Alstom과 Steelcraft는 국제전력시장의 경쟁상황을 감안할 때 15% 이상의 원가절감이 필요하다는 점에 인식을 함께 하고, 이를 목표로 설정하였음
- ▶ 이를 위하여 양사는 다양한 노력을 경주하였는데, 특히 Alstom은 Steelcraft에 고위 기술자들을 파견하였음. 또한 설비를 제공하고 원재료 구매 자금을 지원하기도 하였음
- ▶ Alstom과 Steelcraft의 고위 경영자, 중간 관리자, 현장 기술자 등은 한 달에 한 번 모여 현안을 해결했을 뿐 아니라, 각자의 노하우를 교환하였음
- ▶ 결국 Alstom과 Steelcraft는 기존 부품의 원가를 15% 이상 절감하는데 성공하였음
- ▶ 이에 Alstom은 Steelcraft의 기여도를 인정하여, 향후 5년 간 부품을 납품할 수 있도록 하였음

25) 주현·홍지승·지민웅·김경묵, 앞의 책, 176면 이하.

7. 피아트(Fiat)의 성과공유제²⁶⁾

- ▶ 이탈리아 자동차 제조업자인 피아트는 글로벌 경쟁 과열, 재무구조 악화 등의 문제를 해결하기 위하여, 협력사와의 관계를 새롭게 정립하기로 함
- ▶ 피아트와 협력사들은 협상을 통하여 부품의 목표원가를 설정하였음
- ▶ 피아트는 협력사가 제안을 하여 성과가 나면 그 성과를 50:50으로 배분하였으며, 협력사의 몫은 현금으로 일시에 지급하였음
- ▶ 그러나, 피아트는 자사가 부품 개선 또는 원가 절감을 가져오는 제안을 한 경우에는 성과가 나더라도 협력사에게 배분을 하지 않음

8. 도요타의 성과공유제²⁷⁾

- ▶ 일본 도요타는 협력사들이 가지고 있는 여러 가지 혁신적 아이디어를 체계적으로 발굴하기 위하여, 혁신 성과를 공유하는 체계인 성과공유제를 1959년부터 도입하였음. 이는 세계에서 최초로 성과공유제를 시행한 예라 할 수 있을 것임
- ▶ 그 내용은 부품의 국산화, 협력사 제안 등을 통하여 이익이 날 경우, 이를 협력사와 50:50으로 나누는 것임
- ▶ 도요타사는 협력사의 제안을 보다 체계적으로 관리하기 위하여 협력사의 제안을 전담하는 기구를 만들었음
- ▶ 또한 성과측정에 대한 불만을 해소하고 내부 부서간의 원활한 의사소통을 통하여 제안이 빠르게 처리되도록 제안평가위원회도 설치하였음
- ▶ 도요타사는 제안 제도, 부품 국산화, 협력사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등의 성과공유제를 1~2년의 시차를 두고 순차적으로 도입하였음
- ▶ 도요타의 이러한 성과공유제 도입과정은 혁신의 효과, 공동작업·평가·성과배분 등의 용이성에 기반을 둔 것으로서, 쉬운 것으로부터 점차 심화시킨 것이라 할 수 있음
- ▶ 도요타는 이러한 과정에서 별다른 어려움을 겪지 않았다고 하는데, 그 이유는 일본 공급망의 일반적인 특성인 수요 대기업과 공급사(중소 협력사)간의 깊은 신뢰 위에 이 제도를 도입했기 때문임
- ▶ 도요타는 공급사를 장기적 동반자로서 돌보아야 한다는 신념을, 도요타의 공급사는 도요타를 주인으로 섬겨야 한다는 신념을 가지고 있었다고 함
 - 이러한 주중의식에 기반을 둔 신뢰는 도요타에 시트와 도어트림을 공급하는 마루타카(Marutaka)의 사례에서 확인할 수 있음.²⁸⁾ 이 회사는 30년 이상 도요타의 성과공유제에 참여하고 있음

26) 주현·홍지승·지민웅·김경묵, 위의 책, 179면 이하.

27) Jeffery H. Dyer & Kentaro Nobeoka, "Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 3, Mar., 2000, pp. 345~367; 주 현·홍지승·지민웅·김경묵, 앞의 책, 173면 이하; 김경묵, 앞의 글, 144면.

28) 김경묵, 위의 글, 145면.

“당초 우리 회사는 원가 구성상(인건비 비중이 높음)의 이유를 들어서 도요타에게 더 이상의 혁신은 어렵다고 했습니다. 도요타는 우리의 의견을 일부 들어 총원가 절감보다는 가공비를 중심으로 목표원가를 정하였습니다. 이러한 조정에도 불구하고 대부분의 목표는 우리에게 상당히 곤란한 것이었습니다. 하지만 우리는 강한 불만을 제기하지 않았습니다. 그것은 도요타의 요구는 의문의 여지 없이 당연히 받아들여야 하는 것으로 생각하기 때문입니다. 그리고 우리는 도요타가 우리의 문제점을 잘 알고 있기 때문에 때로는 불합리하다고 판단되는 목표도 믿고 따르면 해결책이 나올 것으로 믿고 있습니다. 우리 회사가 세계 최고의 품질과 최저의 원가로 시트를 생산하게 되면 도요타가 세계 최고의 위치에 올라서게 되고, 덩달아서 우리 회사도 세계 최고 반열에 올라서게 된다고 생각합니다.”

(Marutaka Motojima Shinji 공장장의 말)

- ▶ 1990년대 중반 이후에는 목표원가법을 시행해 왔는데, 신제품 개발 초기에 도요타사와 협력사가 공동으로 목표원가를 결정하고, 서로의 정보와 지식을 교환하여 제품의 품질과 안전성을 높이면서 원가를 절감하는 방법을 모색해 나감
- ▶ 이러한 방법을 통하여 도요타는 2002년에 3,000억엔, 2003년에 2,300억엔, 2004년에 1,600억엔으로, 3년 간 총 6,900억엔을 절감할 수 있었음

9. 닛산자동차의 성과공유제²⁹⁾

- ▶ 닛산자동차도 도요타자동차와 마찬가지로 제안 제도, 공급사 개발, 신제품 공동개발(목표원가) 등을 1964년부터 1966에 걸쳐 순차적으로 도입하였음
- ▶ 특히 신제품 공동개발에 의한 성과공유를 위하여 EDP 시스템과 전사적 원가관리 시스템을 갖추었음. 이를 통하여 원가표를 작성하여 각 협력사와 협의를 하였고, 목표원가 달성을 위한 공동의 노력을 경주하였으며, 성과가 날 경우 50:50으로 배분하였음

29) 김경목, 위의 글, 145면.

10. 가와사키중공업의 성과공유제³⁰⁾

- ▶ 가와사키중공업은 1987년 가치분석(value analysis)과 가치공학(value engineering)을 근간으로 하는 제안 제도를 도입하였음
- ▶ 그 후 협력사의 아이디어가 소진되어 제안에 의한 개선의 여지가 별로 없어지게 되자, 신제품 공동개발(목표원가)을 도입하였음
- ▶ 가와사키중공업은 모든 신제품에 대해서 10%의 원가절감 목표를 세움. 이를 위하여 가와사키중공업은 협력사가 요청하거나 필요하다고 판단하는 경우 자사의 엔지니어를 파견하여 협력사를 지원함
- ▶ 하지만 이 10%라는 원가절감 목표가 달성되지 않는 경우가 많은데, 이는 기본적으로 협력사에게 분배되는 혁신의 성과가 크지 않고, 업종의 특성상 목표달성이 어렵기 때문임
- ▶ 그럼에도 불구하고 가와사키중공업의 협력사들은 이 성과공유제에 참여하고 있음. 이는 일본의 기업문화와 관련하여 이해될 수 있는 부분인 것으로 보임
 - 협력사 입장에서는 5% 정도의 절감만 가능할 것으로 판단함에도 불구하고, 가와사키중공업이 10% 절감 목표를 강제할 경우 어떻게 하느냐는 질문에 대해서 다음과 같이 답했다고 함³¹⁾

“양사가 원가 내역을 완전히 공개하여 원 단위까지 대조하여 개선 분야를 찾습니다. 우리가 수공하지 못하는 부분이나 해결을 하지 못하는 부분은 가와사키중공업이 엔지니어를 보내 해결해 줍니다. 그보다 중요한 것은 우리는 가와사키중공업의 요구는 들어줘야 한다는 생각을 갖고 있습니다. 그 이유는 첫째, 가와사키중공업의 요구를 들어 주면 우리 회사 자사 전체의 원가 경쟁력이 높아져서 가와사키중공업 이외의 회사에게 판매할 수 있고, 덩달아서 전반적으로 수익성이 개선되기 때문입니다. 둘째는, 우리와 가와사키중공업은 공동운명체입니다. 우리는 가와사키중공업이 우리를 위해하지 않을 줄 압니다. 그렇기 때문에 불가능해 보이는 것도 최선을 다해 노력해 봅니다.”

(Mitsubishi 전기 원가기획부장인 Numada Kenzo의 말)

30) 김경목, 위의 글, 145면.

31) 김경목, 위의 글, 146면.

11. 후지타건설의 성과공유제³²⁾

- ▶ 일본 후지타건설은 제안 제도와 목표원가법을 통하여 성과공유제를 시행하였음
- ▶ 먼저, 제안 제도와 관련해서는 ‘공사개시 전 제안’과 ‘공사개시 후 제안’이 있었음
 - 공사개시 전 제안은 주로 입찰시에 응찰 건설업체들로부터 받음. 이들은 설계에 따른 공사 금액을 제시하는 것과 별도로, 주어진 설계를 개선하는 방법과 그에 따른 예상 공사 금액을 제시하도록 함
 - 후지타건설은 이렇게 제안된 아이디어가 타당한지를 면밀히 검토한 후에, 원래의 설계에 따른 공사와 변경된 설계에 따른 공사를 비교하여 가장 적합한 건설업체를 낙찰자로 선정함
 - 예컨대, 일정한 공사에 대해 설계도를 제시하고 입찰을 했을 때, A사는 공사가격으로 1,000억엔을 제시하고, B사는 1,300억엔을 제시하였으나, B사는 별도로 설계도 변경을 통하여 공사를 할 경우 품질이 하향되지 않으면서도 800억엔에 공사를 할 수 있는 아이디어를 제시했다면, A사 대신 B사가 낙찰자가 됨³³⁾
 - 공사시작 후 제안은 공사를 시작한 후 하청 건설업체가 시공법, 안전, 사양, 환경, 공정 등의 분야에서 품질을 높이거나 공사기간을 단축하거나 원가를 줄이는 아이디어를 제시하도록 하고, 이를 실행에 옮겨 성과가 날 경우 공유하는 것임
 - 후지타건설은 ‘공사개시 전 제안’을 ‘공사개시 후 제안’보다 더 중요시한다고 함
 - 왜냐하면 사업 및 설계 개념, 배치계획, 환경, 행정, 입지, 건축방법, 사양, 시공법, 품질, 공사 기간 등을 검토하는 설계 단계에서 총원가의 75% 이상이 결정되기 때문임³⁴⁾

32) 주현·홍지승·지민웅·김경목, 앞의 책, 174면 이하; 김경목, 앞의 글, 144면.

33) 이종광·유일한·박승국, 앞의 글, 30면.

34) 이종광·유일한·박승국, 위의 글, 30면.

IV. 가맹사업분야에 있어서 협력이익배분제의 예

- ▶ 최근 가맹사업 분야에서 매출액이 저하되는 경향이 나타나고 있는데, 이는 국내 가맹사업이 성숙기에 접어들었음을 보여주는 것이라 할 수 있을 것임. 이처럼 시장이 성숙기에 접어들어 따라, 경쟁은 매우 치열해지고 있으며, 원부자재의 물가상승까지 더해지면서, 업계가 체감하는 어려움은 상당히 커지고 있는 것으로 분석되고 있음³⁵⁾
- ▶ 그러한 상황 가운데 가맹본부와 가맹점사업자 사이에서 다양한 유형의 부당한 행위들이 이루어지고 있음이 보도되고 있으며, 관련 규제의 강화를 요구하는 목소리도 높아지고 있음
- ▶ 하지만 근본적으로 법적 수단을 통한 규율 방식보다는 가맹본부와 가맹점사업자 사이에 상생·협력의 관계가 정착되는 것이 가장 바람직하다는 점에서, 자발적으로 이익공유 혹은 성과공유를 시도한 국내외의 사례를 살펴보는 것은 상당히 중요한 의미가 있을 것으로 생각됨
- ▶ 이하에서는 먼저 던킨 도너츠와 도미노 피자에서 이루어진 성과공유의 사례를 살펴보고, 최근 주목할만한 국내 가맹사업 분야에서의 성과공유 사례도 함께 살펴보고자 함

1. 던킨 도너츠의 이익공유 프로그램(Profit-Sharing Program)

● 가맹점사업자 구매협동조합³⁶⁾

- ▶ 본고의 검토대상인 협력이익배분제와 직접적으로 관련된 것은 아니지만, 던킨 도너츠의 구매협동조합의 예는 가맹사업분야에 있어서 협력이익배분제가 정착하고 성공할 수 있기 위한 ‘토대’가 되는 가맹본부와 가맹점사업자간의 ‘신뢰’가 구축되는 과정을 잘 보여준다는 점에서, 살펴볼 필요가 있음
- ▶ 1946년 창업자 빌 로젠버그가 영업을 시작한 이래, 오늘날 던킨 도너츠는 세계에서 가장 큰 프랜차이즈 사업체 중 하나임. 또한 던킨 도너츠는 패스트푸드 산업으로는 처음으로 지역 협동조합 프로그램을 개발하였고, 20년 이상 지속적으로 운영되는 성공적인 모델로 여겨지고 있음
- ▶ 1970년대 중반부터 던킨 도너츠 가맹점은 심각한 상황에 직면하였는데, 밀가루, 식용유, 설탕 등과 같은 기본적인 필수품의 가격은 빠르게 증가하고 있었지만, 시장상황상 제품가격을 충분히 올리지 못하였던 것임
- ▶ 이에 던킨 도너츠는 가맹점이 물가폭등에서 살아남을 수 있기 위한 방안을 마련하고자 하였음. 특히 오일쇼크로 인한 주요 원재료의 급등에 대응하기 위하여, 프랜차이즈 구매협동조합을 설립한 것임
- ▶ 이 구매협동조합을 통한 ‘유통실행프로그램(Distribution Commitment Program, DCP)’을 바탕으로 다양한 단기선물거래, 그리고 제조업체와 가맹점 사이의 장기계약을 추진하였음. 즉, DCP 협동조합의 세 가지 목표는, 가격변화의 충격과 범위의 최소화, 가맹점사업자의 순이익 보호, 제품부족의 방지로 설정되었음

35) 서민교·박종혁, “프랜차이즈 산업 균형발전의 의미와 방안 - 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 성과의 공유사례를 중심으로”, 프랜차이즈경영연구 4(2), 2014. 6, 65면 이하.

36) 최인식·이상윤, “프랜차이즈산업의 협동조합에 관한 연구 - 미국 던킨 도너츠를 중심으로”, 프랜차이즈경영연구 3(2), 2012. 12, 1~19면.

- ▶ 그리고 DCP 협동조합은 북동북 지역, 중부 대서양 지역, 동남아시아 지역, 중서부 지역, 서쪽 지역의 5개 지역으로 나누고, 각 지역에 자문위원회를 두었음. 지역 자문위원회는 가맹점사업자 선정 및 자금조성, 그리고 유통업자와 제조업자의 입찰에 관여하였음. 또한 제조업자, 유통업자, 그리고 가맹점사업자를 감시하기 위하여 감사위원회를 설립하고, 상품가격 변동사항을 모니터링하고 예측하기 위하여 여러 상품위원회를 구성하였음
- ▶ 가맹점사업자는 각 지역의 자문위원회가 유통업체와 협상한 가격으로, 일 년 동안 소요량의 70%를 구매하여야 함
- ▶ 1983년까지 DCP 협동조합 시스템은 매우 성공적으로 발전하여, 수백만 달러를 절약할 수 있었으며, 가맹점사업자들을 상품부족으로부터 보호하고 구매비용을 혁신적으로 절감시켰음. 그 후 지역 협동조합의 회원들이 직접 소유하는 지역 유통센터를 만들었음
- ▶ 각 지역의 유통센터에서는 자체 저장고, 냉동고, 사무, 차량 등을 관리하였고, 협동조합 회원들은 센터에서 모든 필요 물품을 구매하기로 합의하였음. 또한 회원들은 이사회를 선출하고, 선출된 이사회에서 센터와 협동조합을 감독하였음
- ▶ 그 후 던킨 도너츠의 구매협동조합 모델은 버거킹, 맥도널드, 케이에프시, 타코벨, 피자헛 등에서도 그대로 채택되었음
 - 대표적으로 버거킹의 경우를 살펴보면, 1980년대 이익배분을 둘러싸고 가맹점주와 가맹본부가 격렬한 분쟁을 경험한 후 그 대안으로서 1991년 구매협동조합 RSI(Restaurant Services Inc.)을 설립함³⁷⁾
 - 이 RSI에서는 메뉴구성, 식자재조달, 포장지, 인테리어 공사 등 모든 구매업무를 수행하였음
 - 1991년부터 1997년까지 약 3억 달러의 비용을 절감하였으며, 가맹점주들은 연평균 7000달러의 소득증대를 이룸. 결국 가맹점이 증가함으로써 가맹본부의 로열티 수익도 증가하는 상생모델을 이루게 된 것으로 평가됨
- ▶ 사실 경기불황 상황에서는, 가맹본부와 가맹점사업자의 관계와 같이 기본적으로 이익상충 관계에 놓일 수밖에 없는 거래관계에 있어서, 좀 더 많은 이익을 가져가기 위한 갈등과 분쟁이 일어나기 쉬움. 1970년대 미국 프랜차이즈 업계의 상황이 그러했던 것처럼 현재 우리나라 프랜차이즈 업계의 상황도 그러한 것으로 보임
- ▶ 만약 던킨 도너츠도 당시에 가맹점사업자 각각의 순수익을 개선하기 위한 노력보다 가맹점을 양적으로 늘임으로써 매출액을 지키는데 주력했다면, 가맹점사업자들이 당시의 위기를 더 이상 견디기 어려웠을 것이고, 결국 던킨 도너츠도 마찬가지로 상당한 어려움을 겪었을 것임
- ▶ 하지만 가맹점사업자의 순수익을 보전하는 것을 목표로 삼기로 하는 선택은 초유의 위기상황을 잘 모면하도록 했을 뿐 아니라, 향후 가맹본부와 가맹점사업자간 신뢰관계를 형성하는데 크게 기여하였음
- ▶ 현재 경기침체로 영업상 어려움을 겪고 있는 가맹사업 분야에서도 미국 던킨 도너츠의 사례는 여러 가지로 많은 시사점을 주고 있는 것으로 생각됨

● K-Cups 프로그램³⁸⁾

- ▶ 2007년 던킨사는 K-Cups와 포장커피의 판매에서 발생하는 순수익을 일정한 자격을 갖춘 가맹점사업자와 동등하게 나누는 프로그램을 개시하였음
- ▶ 이러한 프로그램은 던킨 도너츠가 던킨 K-Cups를 자신의 가맹점사업자가 아닌 식료품점, 소매점, 그리고 온라인 상점에서도 판매하기 시작한 시점에 동시에 도입된 것임

37) 이하 버거킹의 사례는, 『가맹점·대리점 불공정피해 사례발표 및 제도개선에 관한 토론회』 (더불어민주당 을지로위원회, 경제민주화실현 전국네트워크, 참여연대, 민변민생경제위원회, 전국을살리기국민운동본부 주최, 2016. 10. 26) 자료집, 20면 이하 참조.

38) Kate Taylor, "Dunkin' Donuts Unveils Profit-Sharing Program for Franchisees" (<https://www.entrepreneur.com/article/243370>); Matt Ellis, "Franchisees Celebrate K-Cup Deal" (<https://ddifo.org/franchisees-celebrate-k-cup-deal/>).

- ▶ 종래 던킨의 K-Cups는 미국의 던킨 도너츠 매장에서만 판매되었으나, 던킨은 Smucker 및 Keurig와의 협력관계를 구축함으로써, K-Cups를 수천 개의 새로운 소매점에서 판매할 수 있게 된 것이었음
- ▶ 즉, 그러한 협력관계에 따라 Smucker사와 Keurig사는 던킨사의 K-Cups를 식료품점 체인, 대형 소매점, 전문점 등에서 독점적으로 유통하고 판매할 수 있게 되었음
- ▶ 사실 던킨 도너츠 매장의 99% 이상을 차지하는 가맹점사업자들 입장에서 볼 때, 자신들의 주요 상품이 매장 바로 밖에서 포장상품으로 판매된다는 것은 마치 ‘등 뒤에 칼을 꽂는 것’과 같은 것일 수 있었음
- ▶ 또한 당시 던킨 도너츠 매장에서 K-Cups의 판매는 감소하고 있었으며, 던킨사 역시 시장점유율의 감소에 직면하고 있었음
- ▶ 이에 던킨사는 ‘브랜드자문위원회(Brand Advisory Council, BAC)’를 통하여 가맹점사업자들과의 상생의 길을 모색한 끝에, ‘20년간 수익공유’이라는 유례 없는 합의에 도달하게 된 것임
- ▶ 던킨의 CEO인 Nigel Travis에 따르면, 자사와 가맹점사업자들 모두에게 이익이 되는 방식으로 던킨의 K-Cups를 가맹점 이외의 소매점에서 판매할 것이라고 말한바 있으며, 이러한 약속을 지키기 위하여 이러한 이익공유 협약을 체결하게 되었다는 것임. 이를 통하여 던킨사와 던킨의 가맹점사업자들 모두의 지속적인 성장을 이끌어낼 수 있을 것이라고 함
- ▶ 가맹점사업자들의 반응도 상당히 긍정적인 것이어서, 가맹본부인 던킨사가 가맹점사업자들의 수익성을 배려했으며, 그 모든 과정에 있어서 자신들을 파트너로서 존중해 주었다고 평가하기도 하였음
- ▶ 오히려 가맹점사업자들은 Smucker와 Keurig가 선도적인 유통업자들이기 때문에, 그들의 광고 및 마케팅을 통하여 자신들도 이익을 얻을 수 있다고 보고 있음. 반대로 식료품 소비자들로 하여금 커피, 빵, 샌드위치 등을 구매하도록 함으로써 던킨 도너츠 매장으로 이끌 수 있을 것이라고 예상하였음
- ▶ K-Cups의 판매로 인한 수익배분 이외에도, 던킨의 새로운 포장상품(Consumer Package Goods, CPG) 관련 협약에는 커피크림과 자루커피(bagged coffee) 판매에서 발생하는 수익의 배분에 관한 것도 포함되어 있음
- ▶ 이로써, 다른 던킨도너츠의 상품들도 다른 유통망으로 확장함과 동시에, 가맹점사업자들에게 추가적인 수익을 가져올 수 있는 기회가 열리게 되었다고 할 수 있음
- ▶ K-Cups 프로그램의 발표로 주가도 상승하였으며, 단기적인 이익 이외에도, 던킨 브랜드뿐 아니라 던킨 가맹점사업자들 모두에게 장기적인 이익을 가져다 줄 것으로 전망됨

2. 도미노 피자의 이익공유협정(Profit-Sharing Arrangement)³⁹⁾

- ▶ 미국 도미노 피자의 공급 부문은 도우 제조사와 ‘공급망 센터(supply chain center)’로 이루어져 있는데, 이들을 통하여 매일 도우를 제조하며, 피자과 관련된 재료들과 부수적인 물품들을 구매, 수령, 보관하고, 모든 직영점과 99% 이상의 가맹점에 배송함
- ▶ 도미노 피자의 가맹점 사업자들은 본사로부터 재료나 장비를 구매할 것인지 여부를 자발적으로 선택할 수 있음
- ▶ 다만, 본사의 도우 제조사와 공급망 센터에서 모든 재료를 구입하는 매장에 대해서는 ‘이익공유협정’을 제공함

39) [http://www.wikinvest.com/stock/Domino's_Pizza_\(DPZ\)/Domestic_Supply_Chain](http://www.wikinvest.com/stock/Domino's_Pizza_(DPZ)/Domestic_Supply_Chain).

- ▶ 이 이익공유협정은 직영점과 참여를 원하는 가맹점사업자들에 대하여 지역 공급망 센터의 세전 이익 중 50%를 제공하는 것임. 즉, 각 가맹점사업자들의 구매량에 따라서 이익이 배분되는 것이라 할 수 있음

3. 가맹본부와 가맹점사업자간 성과공유에 관한 국내 사례⁴⁰⁾

- ▶ 본고는 협력이익배분제에 관한 해외사례에 대한 검토를 중심으로 하지만, 최근 국내 가맹사업 분야에 있어서 가맹본부와 가맹점사업자간 성과공유 사례가 다수 등장하고 있어서 함께 검토해 볼 필요가 있어 보임

● ‘맥주바켓’의 성과공유제

- ▶ 맥주바켓은 ‘WARBAR’의 성공신화를 잇는 (주)인토외식산업의 세계맥주전문점 브랜드로서, 2011년 브랜드를 런칭한 이래 대학가를 중심으로 꾸준히 성장하고 있음
- ▶ 워크인쿨러(walk-in cooler) 시스템은 주류의 냉장보관 뿐 아니라 내부의 넓은 저장 공간을 활용하여 제품정리까지 가능한 시스템인데, 맥주바켓은 주류업계 최초로 이를 도입하여 가맹점에서 효율적인 재고관리를 할 수 있도록 하였음
- ▶ 하지만 이 시스템을 도입하는 데에는 많은 비용이 소요된다는 단점이 있었는데, 매장면적 99.1㎡~191.7㎡(30~50평)를 기준으로 했을 때 창업비용인 9,191만원의 무려 20%에 가까운 비용에 해당함
- ▶ 이에 (주)인토외식산업은 창업시 소요되는 예비창업자의 금전적 부담을 줄이고자 워크인쿨러를 5년간 무상임대하고 있음. 이는 가맹점주가 지불하는 비용을 줄여 줌으로써 가맹본부와 가맹점사업자의 상생을 도모하는 예라 할 수 있을 것임
- ▶ 이 외에도, (주)인토외식산업은 이른바 ‘판매수수료 페이백(pay-back) 제도’를 운영하고 있음. 일반적으로 주류 가맹사업의 경우에는 가맹점사업자가 본사가 지정하는 주류업체에서 주류를 구매하거나 식재료 공급업체에서 식재료를 구입할 경우, 해당 주류업체 혹은 식재료 공급업체는 가맹본부에 그 매출 중 일부를 판매수수료 혹은 영업지원금으로 지급하게 되어 있는데, (주)인토외식산업의 경우에는 이러한 판매수수료 중 절반에 달하는 3.5%를 해당 맥주바켓 가맹점사업자에게 돌려주는 판매수수료 페이백 제도를 실시하고 있는 것임
 - 이는 앞서 살펴본 도미노 피자사의 이익공유제와 유사한 제도인 것으로 이해됨
- ▶ 이러한 페이백 제도는 가맹본부와 가맹점사업자간에 협력적 관계를 정착시키는데 상당히 긍정적인 기여를 하고 있다고 말할 수 있을 것임
 - 일반적으로 주류업체 혹은 식재료 공급업체가 가맹본부에 지급하는 판매수수료는 주류매출의 6~7%에 달하는데, 이는 주류 가맹본부의 지속적인 수익으로서, 대부분의 가맹본부에서 중요한 수입원으로 자리잡고 있음
 - 그러나 이러한 수익을 가맹점사업자와 공유함으로써, 가맹점사업자의 수익을 증대시키고, 양자간 협력적 관계를 구축하는데 기여하고 있는 것임
 - 또한 가맹점사업자의 주류판매가 늘어남으로써 페이백 되는 금액도 늘어나기 때문에, 이 점 역시 판매 증진의 동기로 작용할 수 있음

● ‘본죽’의 가맹점사업자 단체

- ▶ 본죽은 (주)본아이에프가 런칭한 브랜드로서 2002년 1호점이 개설된 이래 대형 프랜차이즈 브랜드로 성장하였음

40) 서민교·박종혁, 앞의 글, 70면 이하를 주로 참고하였음.

- ▶ 본족의 사례에서 주목할 것은 본족 가맹점을 운영하고 있는 가맹점 점주들이 주축이 되어 본사와의 소통을 위해 만든 ‘본사모’라 불리는 가맹점 단체의 활동임
- ▶ 본사모의 운영목적은, 본사와 가맹점간 원활한 의사소통, 가맹점간 정보 공유, 가맹점 상호 친목 도모, 본족 브랜드 이미지 향상을 통한 매출 증대 등임
- ▶ 구체적 활동으로는 2달에 1번 모이는 모임을 통하여 본족 가맹점주의 브랜드 발전에 대한 의견을 수렴하고, 자체 위생점검단을 조직하여 월 1회 구역 내 위생불량 매장 약 3개 매장을 점검함
- ▶ 또한 리뉴얼 점검단은 해당 구역의 리뉴얼 점검 대상 매장을 방문하여 점검하고, 타 점포의 점주가 리뉴얼을 실행하도록 설득하고 있음
- ▶ 일반적으로 가맹본부는 가맹점사업자들의 단체활동을 억제하려는 경향이 있는데, 본사모의 활동은 오히려 가맹점사업자들의 단체를 통하여 적극적으로 의견을 수렴하고 브랜드 이미지 관리활동에 참여하도록 하고 있음
- ▶ 이는 가맹본부가 가맹점사업자와 그들의 단체를 이익상충 관계가 아닌 협력 관계로 인식함으로써, 더욱 더 긍정적인 성과를 거둘 수 있음을 보여주는 좋은 사례라 할 수 있을 것임

● ‘크린토피아’의 사례

- ▶ 크린토피아는 정기적으로 진행되는 대리점 교육과 간담회를 통하여 매장 운영에 있어서의 애로사항 등 의견을 수렴하여 최대한 반영함으로써, 가맹점주의 편의를 제고하고 매출을 증대하고자 함
- ▶ 3개월 미만 신규 가맹점을 대상으로 한 간담회도 정기적으로 운영하고 있는데, 여기에서 신규 가맹점주들은 멘토 가맹점주, 슈퍼바이저, 본사 임직원 등과 함께 효과적인 대리점 운영, 섬유 및 세탁 상식, 고객 응대법 등을 배울 수 있도록 함
- ▶ 특히, 가맹점주에 대해서 카드수수료 50%를 지원해 주고 있다는 점에 주목할 만 함

● ‘원앤원(주)’의 사례

- ▶ 수제햄부대찌개전문점 ‘박가부대찌개/닭갈비’는 신규 출점 점포를 대상으로 100호점까지 가맹금 1,200만원을 전액 면제하고, 신규 가맹점의 홍보비 200만원도 지원함

V. 공공부문에 있어서 협력이익배분제의 예⁴¹⁾

1. 영국

- ▶ 영국의 공공사업은 ‘공공기관-민간 파트너십(Public Private Partnership, PPP)’ 관계의 구축을 통하여 추진됨. 이는 예산절감, 주민복지 증진, 민간기업의 경쟁력 강화 등의 목적을 달성하기 위한 것임
- ▶ 이를 추진함에 있어서 종래의 ‘최저가 건축’을 지양하고, ‘생애비용과 품질의 최적화’를 목표로 삼고 민간계약자와 성과공유계약을 체결함. 주로 학교, 병원 도로 등의 건설에 있어서 이러한 방식이 도입됨
- ▶ 즉, 공공기관은 공공사업을 추진함에 있어서, 민간기업과의 협의 하에 공사의 품질, 총원가, 공사기간 등의 목표를 정하고, 그 목표를 초과할 경우에 그 성과를 사전에 정한 방법에 의하여 나누는 것임
- ▶ 따라서 공공기관과 민간기업은 기본원가, 이익, 간접비를 고정한 후에, 목표원가를 정함. 그리고 공공기관과 민간기업은 품질을 높이고 생애비용을 줄이기 위한 여러 가지 혁신 활동을 공동으로 수행하게 됨
- ▶ 공공기관은 민간기업이 보다 쉽게 품질개선이나 원가절감을 달성할 수 있도록 여러 관련 기간을 앞선해 주거나, 행정적 지원, 자금 지원, 아이디어 지원 등을 하게 됨. 민간기업 또한 자사가 보유하고 있는 노하우를 총동원하여 모든 부문의 원가를 공개함
- ▶ 불확실한 상황에 대비한 총당금에 대해서도 공공기관과 민간기업이 공동으로 관리함
- ▶ 결과적으로 공공기관과 민간기업이 이러한 방식을 도입함으로써, 총공사비가 줄어드는 대신 민간기업의 이익은 늘어나게 됨
- ▶ 구체적으로 영국 Durham County의 사례를 살펴봄
 - Durham County와 Miller Construction사는 Middlestone Moor, Catchgate School 등의 학교를 건축함에 있어서, 동반자적 관계를 구축함으로써 혁신적 건물을 건축할 수 있었다고 함
 - 이에 Durham County와 Miller Construction사는 최대공사비상한보증액(Guaranteed Maximum Price), 목표가격, 품질향상을 포함하는 절감액 등에 대한 성과공유에 대해서 합의하였음
 - 당초 Durham County와 Miller Construction사가 체결한 공사금액은 Middlestone Moore가 140만 파운드, Catchgate School이 210만 파운드 등이었음. 그런데 양 당사자가 목표원가를 정하고 공동노력을 펼친 결과, Middlestone Moore에서 10만 파운드, Catchgate School에서 3만 파운드의 공사비 절감을 달성하였음
 - Durham County와 Miller Construction사는 사전에 약정한 대로 이를 50:50으로 나누었음. 다만, Durham County는 이를 다시 두 학교의 음향장치 개선, 방풍림 조성 등을 위하여 재투자하였음
 - 건축 후에도 Durham County와 Miller Construction사는 하자보수를 통하여 건축물의 품질을 꾸준히 관리하였음. Durham County는 Miller Construction사에게 공사금액 절감분의 50%를 현금으로 지급하는 이외에 추가적으로 두 개 학교의 공사를 맡겼음. 이 밖에도 양 당사자는 동반자적 관계를 맺고, 토목공사, 일반적인 건축 등에 관한 장기계약을 체결하였음

41) 이하 이 부분은 주로 주 현·홍지승·지민웅·김경목, 앞의 글, 180면 이하 참조.

2. 호주

- ▶ 호주 국립박물관(National Museum of Australia)는 최초로 민간기업과 성과공유형 계약을 체결하였음
- ▶ 만약 민간기업이 고정가격 계약을 체결하게 된다면, 목표원가보다 높은 원가를 실현했을 때 목표이익보다 낮은 이익을 얻게 되고, 목표원가보다 낮은 원가를 실현했을 때 목표이익보다 높은 이익을 실현하게 됨. 그렇다면 민간기업들은 무리한 방법으로 공사원가를 줄이거나 위험회피 성향을 보이게 됨
- ▶ 발주자인 호주 정부는 이러한 문제를 막고자 민간기업과 시공금액에 비례하여 위험과 이익을 공유하는 계약을 체결하였음
 - 이 공사의 경우에는 시공사가 다수였는데, A 시공사가 1억 5,500만 달러의 공사 중 이익/손실율을 10% 부담하기로 계약한 경우, 혁신성고가 50만 달러 발생했다면 5만 달러의 이익을 배분받고, 공사비가 20만 달러 더 소요되었다면 2만 달러의 손실을 안게 되는 것임
 - 만약 1억 5,500만 달러가 예정 공사금액이었으나 실제로 1억 5,000만 달러가 지출되었다면, 500만 달러의 50%인 250만 달러는 호주 정부가 갖고, 나머지 50%는 민간 시공사들이 갖게 됨. 또한 공사 부담율이 A사 50%, B사 30%, C사 20%였다면, A사 125만 달러, B사 75만 달러, C사 50만 달러를 가지게 되는 것임

3. 미국

- ▶ 미국 연방정부는 공공기관이 필요로 하는 제품 및 서비스 공급에 있어서 다양성과 탄력성을 확보하고, 공급사의 혁신을 촉진하기 위하여 성과공유형 계약시스템을 도입하였음
- ▶ 여기에는 인센티브 계약(incentive contracts), 절감액 분배계약(share-in-savings contracts), 가치공학 개선제안(value engineering change proposal), 계약기간연장 인센티브(award term incentives) 등이 있음
- ▶ 먼저 인센티브 계약은 원가, 배송, 기술 등에 대한 인센티브 공식을 미리 정해 두고, 목표를 초과할 경우 이익이나 수수료를 높여 주고, 목표에 미달하면 이익이나 수수료를 깎는 방식임
- ▶ 절감액 분배 계약은 협력사가 공공기관의 목표, 운영과정 등과 관련된 문제에 대해 해결책을 제시하거나, 공공기관의 목표를 조기에 달성하는데 도움을 주었을 때, 절감액의 일정 부분을 공공기관이 협력사에게 지불하는 것을 말함
- ▶ 가치공학 개선제안에는 제안 주체에 따라 두 가지 종류가 있는데, 하나는 협력사가 자율적으로 제안을 하여 자신의 자원을 개발을 하는 것이고, 다른 하나는 공공기관이 개발 아이템, 범위, 노력의 정도 등을 구체적으로 정하여 협력사에게 아이디어 제시 등을 독려하는 것임
 - 여기에 활용하는 계약유형에는 고정가격계약, 인센티브계약, 비용보상계약 등 세 가지가 있음
 - 또한 제안의 유형에도, 제안 성과가 공공기관과 협력사가 계약한 당해 사안에 나타나는 직접계약절감, 제안 성과가 공공기관과 협력사가 계약한 당해 사안 이외의 것에 파급되어 나타나는 연계계약절감, 현재의 사안이 아닌 미래에 나타나는 장래계약절감 등이 있음
 - 위 두 가지 유형의 조합에 따라서 성과의 분배율이 달라짐
 - 그리고 협력사의 기여도와 제안의 효과를 감안하여, 분배비율을 상향하게 됨. 예컨대, 특별히 협력사의 기여도가 높고, 해당 제안이 공공기관의 경쟁력 제고에 중요한 역할을 했다면, 협력사의 몫은 75% 혹은 85%까지 상향될 수 있음
- ▶ 계약기간연장 인센티브는 성과에 연동하여 거래기간을 연장하는 인센티브를 말함. 즉, 좋은 성과가 달성되었을 때에는 계약기간을 연장해 주고, 그러지 못했을 때에는 계약기간을 단축하는 것임

VI. 결론

● 협력이익배분제 활성화를 위한 과제

- ▶ 비록 그간에 시행된 성과공유제가 기술개발 및 서비스 제공에서 중소기업의 혁신을 촉진하는데 기여하는 부분이 분명히 존재함에도 불구하고, 중소기업의 사업환경이 실질적으로 개선되었다고 보기에는 아직 어렵다는 점에서, 종래의 성과공유제에도 여전히 한계가 존재하는 것으로 파악되고 있음
- ▶ 이러한 점에서 성과공유제는 기업의 자율적 시행에 의존할 수 밖에 없기 때문에, 그 법적 근거를 마련하고 지원수단을 보강하여야 한다는 지적이 있음
- ▶ 구체적으로 상생협력법 제8조에 성과공유제와는 별도로 협력이익배분제의 정의를 규정하고, 협력이익배분제 추진 기관, 협력이익적립금의 조성, 공공기관의 입찰제한, 임금격차 완화 등 지원시책의 수립 등에 관한 근거를 마련하여야 한다고 함⁴²⁾
- ▶ 특히, 앞서 공공부문에서의 협력이익배분제 해외사례에서 살펴본 바와 같이, 중앙정부 혹은 지방정부에 의한 성과공유제 혹은 이익공유제 시행은 여러 가지 편익을 발생시킬 수 있음
- ▶ 즉, 공공부문에서의 협력이익배분제 도입은 예산의 효율적 활용과 민간기업의 혁신 유인이라는 소기의 목적을 달성하는데 상당히 큰 효과가 있을 수 있다는 점에서, 적극적으로 고려할 필요가 있어 보임
- ▶ 그럼에도 불구하고, 현재 우리나라의 공공조달은 입찰의 ‘공정성’을 중시한 나머지, 인센티브 계약, 절감액분배계약, 가치공학 개선제안 등과 같은 유연한 형태의 계약 체결을 어렵게 만들고 있음⁴³⁾
- ▶ 이러한 관점에서 관련 법제의 체계적이고도 면밀한 검토가 이루어질 필요가 있을 것임

● 협력이익배분제의 시행 여건

- ▶ 지금까지 살펴본 협력이익배분제를 국내에 시행할 경우 고려하여야 할 여건의 차이를 살펴볼 필요가 있을 것임

42) 홍장표, 앞의 글, 17~8면.

43) 주현·홍지승·지민웅·김경목, 앞의 글, 199면.

[표 6] 협력이익배분제의 시행 여건 비교⁴⁴⁾

		시행 선진국	우리나라
위험부담 능력	협력사 규모	대규모 협력사 위주	중소규모 협력사 위주
	협력사 위험부담능력	높은 편	낮은 편
정보공유	대기업의 협력사 비용정보 파악능력	낮은 편	제조업이나 건설업의 경우 높은 편 유통업이나 서비스업의 경우 낮은 편
	협력사의 대기업 기밀유출 위험	협력사의 낮은 대기업 의존도로 위험이 큰 편	협력사의 높은 대기업 의존도로 위험이 적은 편
계약적 신뢰	계약이행에 대한 신뢰	높은 편 계약주의 전통	낮은 편 비계약주의 전통
	대기업과 협력사간 교섭력	대등함	대등하지 못함
실행방식	실행모델	판매수입공유제 < 순이익공유제 > 목표초과이익공유제	판매수입공유제 < 순이익공유제 > 목표초과이익공유제
	시행방식	1대 1 개별계약과 공동계약(협약) 체결 혼용	1대 다수 공동계약(협약) 체결 권장
	이익배분 방식	현금배분방식 위주	복합배분방식 활용 가능

- ▶ 요컨대, 판매수입공유제는 협력사의 위험부담 능력이 높고, 대기업의 협력사 비용정보 파악능력이 낮은 모델에 해당하고, 반대로 목표초과이익공유제는 협력사의 위험부담 능력이 낮고, 대기업의 협력사 비용정보 파악능력이 높은 모델에 해당함. 그리고 순이익공유제는 그 중간 정도에 해당함
- ▶ 이 점을 고려할 때, 제조업이나 건설업의 경우에는 목표초과이익공유제나 순이익공유제가 적합하다고 할 수 있으며, IT 서비스업이나 유통업의 경우에는 판매수입공유제나 순이익공유제가 적합하다고 할 수 있을 것임

● 가맹사업거래에 초과이익공유제 도입 논의

- ▶ 최근 가맹본부와 가맹사업자간 상생발전을 위하여 가맹사업 분야에 ‘초과이익공유제’를 도입하는 제도 개선안이 추진되고 있는 것으로 알려져 있음. 실제로 위와 같은 내용을 담고 있는 「가맹사업진흥법」 개정안이 발의되기도 함⁴⁵⁾
- ▶ 여기에서 초과이익공유제란 가맹본부와 가맹점사업자가 이익개선 등을 위해 함께 협력하고, 가맹본부의 이익 중 가맹본부가 설정한 목표를 초과한 이익을 가맹점사업자와 공유하는 가맹계약 모델로 이해됨

44) 홍장표, 위의 글, 13면.

45) 대표적으로, 2017. 5. 18. 시장경제신문 참조.
(<http://www.meconomynews.com/news/articleView.html?idxno=4583>)

- ▶ 더불어 가맹사업 분야에서의 초과이익공유제 확산을 위하여 산업통상자원부 장관이 ‘초과이익공유제 확산추진본부’를 설치하고, 초과이익공유제에 대한 연구·조사, 국내외 우수사례의 발굴·확산, 초과이익공유제를 도입하는 가맹본부에 대한 교육·컨설팅 등의 사업을 추진하도록 하는 내용을 담고 있음
- ▶ 또한 가맹점사업자와 공유한 성과가 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 가맹본부에 대해서는 조세특례제한법, 관세법, 지방세특례제한법 등 관계 법률에서 정하는 바에 따라 조세를 감면할 수 있도록 하고 있음
- ▶ 하지만 이러한 방안에 대해서는 우려와 반대의 목소리도 적지 않음. 그 이유로는 초과이익의 발생 여부를 판단하기가 어려울 뿐 아니라 가맹본부는 달성하기 어려운 이익을 목표로 제시하여 초과이익공유를 피할 수 있다는 점, 다수의 가맹점사업자의 기여도를 측정하기도 어렵다는 점 등이 제시되고 있음. 근본적으로는 시장경제를 훼손한다는 취지의 반론이 개진되고 있음
- ▶ 현재로서는 논의의 초기 단계이기 때문에, 향후 전개될 의견수렴과 합의의 과정을 지켜볼 필요가 있을 것임. 다만, 그간 가맹사업 분야에서 구조상 및 행태상 제기되는 많은 문제점들이 다양한 제도적 노력에도 불구하고 뚜렷한 성과를 내지 못하고 있다는 점을 고려할 때, 협력이익배분제라는 새로운 정책적 대안에 대해 관심을 가질 이유는 충분히 있는 것으로 보임
- ▶ 특히, 본고에서 살펴본 던킨도너츠나 도미노피자의 사례와 같이, 가맹본부와 가맹점사업자간에 자발적으로 시도되는 이익공유제가 양 당사자 모두에게 긍정적인 결과를 가져오는 예가 있다는 점을 고려할 필요가 있음
- ▶ 다만, 일각에서 우려하는 바와 같이, 본고에서 살펴본 다양한 협력이익배분제들은 모두 법과 제도에 의해서 강제된 것이 아니고, 대부분 거래당사자들의 자발적 합의와 협력을 그 동기로 하고 있다는 점에 유념할 필요가 있어 보임
- ▶ 만약 협력이익배분제가 거래당사자의 합의나 유인과 무관하게 외부적으로 강제될 경우에는 당사자들의 기회주의적 행동으로 인해서 소기의 성과를 달성하는데 실패하거나 악용될 여지도 없지 않기 때문임. 이러한 점에서 제도의 세부적인 사항들이 국가별로 어떻게 달라지를 면밀하게 관찰하는 비교 연구는 시사하는 바가 많을 것으로 생각됨

맞춤형 외국법제정보 신청안내

한국법제연구원 글로벌법제연구실에서 정부부처, 공공기관 및 기업을 대상으로 신청받아
외국의 법제와 관련한 정보를 무료로 제공하여 드립니다.

제공 대상 정보

- 주요 국가(미국, 영국, 캐나다, 호주, 독일, 프랑스, 일본, 중국 등) 법령 제·개정 정보, 입법적 쟁점, 제·개정 법령의 주요 내용
- 국내 현안에 대한 국가별 법제 현황 및 내용
- 정부 입법 정책 수립에 필요한 외국 법령정보
- 정부 부처 관련 업무에 대한 법령정보 제공
- 개인적인 연구(예 : 학위논문 작성) 관련 신청 및 단순 법령 번역을 제외됩니다.
※ 내용이 지나치게 광범위하거나 모호한 범위의 정보제공은 불가능할 수 있습니다.

신청방법

- 한국법제연구원 홈페이지의 「맞춤형 외국법제정보 신청하기」를 이용하여 신청하실 수 있습니다.
※ 신청 시 신청대상 국가 법령 및 제도의 명칭 등을 구체적으로 명시하셔야 합니다.

신청기한

- **수시** (신청 접수 후 정보수집, 집필, 교정 및 감수기간 약 2개월 소요)

접수 및 문의

- 한국법제연구원 글로벌법제연구실
- 전화번호 : 044-861-0482, FAX : 044-868-9919
- E-mail : hphong@klri.re.kr, <http://www.klri.re.kr/>

배 포

- 비정기간행물 형식으로 발간되고 있으며, 정부부처, 공공기관, 기업 등에 배포 중입니다.
- 신청하시는 경우 ‘최신외국법제정보’를 무상으로 보내드립니다.



ISSN 1976-0760

