

속지 않고 창업 잘 하는 법, 예비창업자를 위한 필독서!

창업하지 마라, 인수하라

상상이 아니라 현상을 사라

15년 프랜차이즈 양도양수 전문가의
매장 인수 계산법

권리금 ?
근거는 무엇입니까.

이 책은 매물을 소개하지 않는다.
창업해도 되는 매장인지 계산하는 법을 다룬다.

이 책 한 권으로
창업을 마스터하자!

대구상가맨 창업연구소

소장 오석민

M&A Transaction Specialist



일러두기

이 책의 모든 통계는 가장 최근 공표된 공식 자료를 우선한다. 1순위는 2026년 발표분, 2순위는 2025년 발표분이며, 각 수치에는 발표 기관과 발표일을 병기했다.

본문에 예시로 표기된 수치는 구조를 설명하기 위한 가상 값이며, 실제 값은 매장마다 다르다.

본문에 수록된 계산 방식과 판정 기준은 일반적인 검토 절차를 설명한 것으로, 개별 매물의 조건과 업종과 지역과 계약 형태에 따라 결과가 달라질 수 있다.

세무 처리는 관련 규정과 세무 전문가의 확인이 필요하며, 계약 및 법률 관계는 변호사 등 전문가의 검토를 권한다.

본서는 특정 브랜드나 매물의 수익을 보장하지 않는다. 언급된 브랜드명은 공표된 공식 통계를 인용하는 과정에서 사용된 것으로, 해당 브랜드에 대한 권유나 평가를 의미하지 않는다.

투자 판단의 최종 책임은 투자자 본인에게 있다.

PROLOGUE

먹기 위해 살고, 살기 위해 먹는다

사람은 먹기 위해 산다. 그리고 살기 위해 먹는다.

말장난처럼 들리지만 뜻은 하나다. 어느 쪽이든 사람은 먹는다.

눈을 뜬 순간부터 눈을 감는 순간까지 사람은 먹는다. 물을 마시고, 커피를 마시고, 밥을 먹고, 간식을 먹는다. 그리고 하루가 끝났다 싶으면 야식을 먹는다.

하루에 몇 번인지 세어 본 적도 없을 것이다. 그만큼 당연해서 의식조차 하지 않는다.

먹는 시간이 하루의 끝까지 늘어난 것이 지금의 시장이다. 예전에는 문을 닫았을 시간에 지금은 주문이 들어온다.

먹는 즐거움이 주는 기대감과 만족감은 바뀌지 않는다.

고대에도 그랬고 지금도 그렇고 먼 미래에도 그럴 것이다. 나는 이것을 소비 불변의 법칙이라고 부른다.

경기가 나빠도 먹고, 좋아도 먹는다. 유행이 바뀌면 먹는 것이 바뀔 뿐, 먹는 행위 자체는 바뀌지 않는다.

그래서 나는 이렇게 말한다.

입으로 들어가는 장사는 수요가 없어서 망하는 일이 없다.

이 문장이 이 책의 출발점이다.

우리는 세상을 바꾸려고 창업하는 것이 아니다

창업으로 돈을 벌 수 있는 구조는 사실 단순하다.

먹는다는 행위 안에 거의 모든 것이 들어 있다. 우리가 다룰 시장의 경계는 거기까지다. 그리고 그 경계 안이 충분히 넓다.

가끔 창업을 무슨 대단한 혁신처럼 말하는 사람들이 있다. 세상을 바꾸겠다고 한다.

나는 그렇게 생각하지 않는다.

우리는 사람을 만족시켜 주기 위해 창업한다. 그것이 전부다.

그리고 그 만족감 안에 무엇이 들어 있는지는 우리가 누구보다 잘 안다.

여러분은 이미 소비자였다

여기가 안타까운 지점이다.

우리 모두 소비자로 살다가 창업을 시작한다. 어떤 가게에 왜 다시 갔는지, 어떤 집은 왜 한 번 가고 말았는지 몸으로 알고 있다.

줄을 서서 기다린 집이 있고, 값이 올라도 계속 간 집이 있고, 옆에 새로 생겼는데도 굳이 원래 가던 곳으로 간 적이 있을 것이다.

그 경험이 전부 데이터다.

그런데 창업자가 되는 순간 그것을 잊는다. 소비자였던 자신을 지우고, 갑자기 남의 말을 듣기 시작한다. 요즘 저게 뜬다더라, 저 브랜드가 좋다더라.

자기 안에 답이 있는데 밖에서 찾는다.

나는 그 모습을 15년 동안 봤다. 그래서 이 책을 쓴다.

우리가 원하는 것은 하나다

거창하게 말할 필요 없다.

수요를 이용한 수익 창출.

이미 존재하는 수요 위에 자리를 잡고, 그 자리에서 돈이 나오게 만들고,
나올 때 그 자리를 다시 값으로 바꾸는 것.

이 책은 그 세 가지를 다룬다.

그런데 왜 그렇게 많이 사라지는가

수요가 사라지지 않는데도 통계는 정반대를 가리킨다.

국가데이터처가 2025년 10월 23일 발표한 2024년 기업생멸행정통계 잠정 결과를 보면, 새로 생긴 사업체 중 1년 뒤까지 살아남은 비율은 64.4퍼센트다. 여기서 사업체는 사업자등록 단위이니, 동네 매장 한 곳이 곧 하나다. 5년으로 늘리면 36.4퍼센트로 떨어진다.

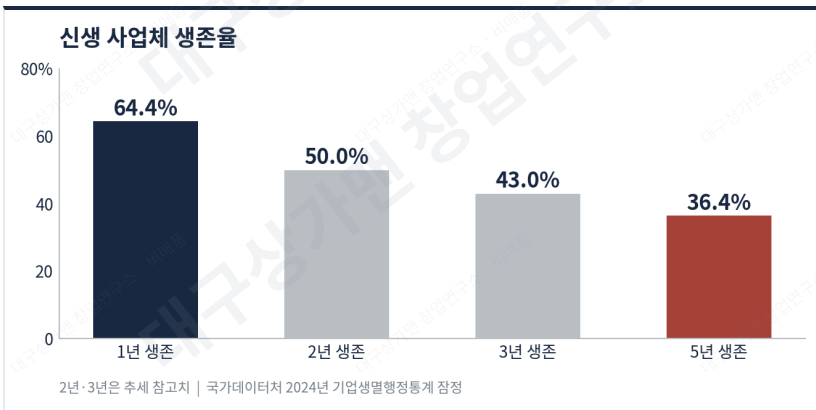


도표 1 신생 사업체 생존율 국가데이터처 2024년 기업생멸행정통계 잠정

더 뼈아픈 숫자가 있다. 2023년 업종별 소멸률 1위는 음식점업으로 14.7퍼센트였다. 전체 평균이 10.5퍼센트이니 한참 웃돈다. 매년 가장 많이 사라지는 업종이, 사람이 먹고 사는 데 필요한 그 업종이다.

여기서 질문이 갈라진다.

수요는 영원한데 매장은 사라진다. 그러면 원인은 수요가 아니다.

무엇이 원인인가.

원인은 수요가 아니라 구조다

같은 브랜드, 같은 메뉴, 같은 가격인데 어떤 매장은 남고 어떤 매장은 사라진다. 손님들 모두가 식음전폐(食飲全廢) 해서도, 주머니에 사 먹을 돈이 없어서도 아니다.

2026년 3월 발표된 2024년 기준 소상공인실태조사에서 소상공인들이 직접 꼽은 경영 애로사항은 경쟁 심화 61.0퍼센트, 원재료비 49.6퍼센트, 상권 쇠퇴 33.5퍼센트, 보증금과 월세 28.6퍼센트, 최저임금 17.5퍼센트 순이었다.

이 목록에 수요 부족은 없다.

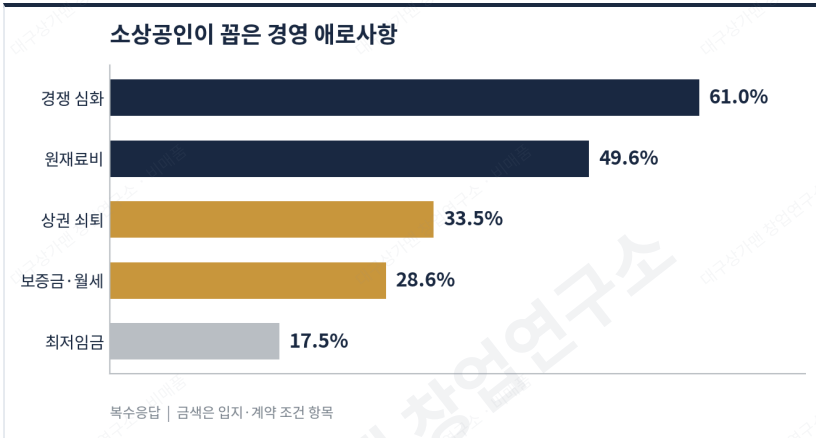


도표 2 소상공인 경영 애로사항 중소벤처기업부·소상공인시장진흥공단 2024년 기준
소상공인실태조사

1위와 3위와 4위는 입지와 계약 조건의 문제다. 2위와 5위는 비용 구조의 문제다.

즉 매장을 무너뜨리는 것은 손님이 안 오는 것이 아니라, 손님이 와도 남지 않는 구조다.

임대료가 매출을 다 먹거나, 인건비가 마진을 다 먹거나, 계약 기간이 짧아 회수하기 전에 나가야 하거나.

그리고 그 구조는 계약하는 순간 정해진다

여기가 핵심이다.

매장을 시작하는 방법은 두 가지다. 빈 자리에 새로 차리거나, 이미 돌아가는 매장을 넘겨받거나.

어느 쪽이든 마찬가지다.

새로 차리는 경우, 임대차계약서에 도장을 찍는 순간 임대료와 계약 기간과 자리가 확정된다. 넘겨받는 경우도 인수 계약을 체결하는 순간 같은 것들이

확정된다.

임대료가 그렇고, 상권의 유동인구가 그렇고, 객단가가 그렇고, 인건비 수준이 그렇다. 문을 열고 난 뒤에 바꿀 수 있는 것은 이 중 극히 일부다.

메뉴는 바꿀 수 있다. 인테리어도 손볼 수 있다. 서비스도 개선할 수 있다.

그런데 임대료는 못 바꾼다. 계약 기간도 못 늘린다. 그 자리 앞을 지나가는 사람 수도 못 늘린다.

그러니 성패의 대부분은 문을 연 이후의 노력이 아니라, 계약서에 서명하기 전의 판단에서 결정된다.

구조가 노력을 이긴다.

노력하지 말라는 뜻이 아니다. 노력이 결과로 이어지는 자리를 먼저 골라야 한다는 뜻이다.

망할 이유가 없는데 망하는 진짜 이유

여기서 한 발 더 들어가야 한다.

구조가 원인이라고 했다. 그렇다면 그 구조를 계약 전에 확인할 수 있는가.

여기서 신규창업과 인수가 갈린다.

새로 차리는 경우, 볼 수 있는 서류는 두 가지뿐이다. 임대차계약서와 정보공개서다.

계약서에서는 임대료와 계약 기간을 알 수 있다. 정보공개서에서는 그 브랜드 가맹점의 평균 매출을 알 수 있다.

그런데 평균은 내 매장이 아니다. 그 자리에서 그 임대료로 그 인건비로 얼마가 나올지는 어디에도 적혀 있지 않다. 아직 일어나지 않은 일이기 때문이다.

즉 신규창업은 구조를 확인할 서류 자체가 없다.

반면 이미 돌아가는 매장은 다르다.

임대차계약서가 있다. 부가세 신고서가 있다. POS 기록이 있다. 카드 매출 승인 내역이 있다. 4대보험 가입자 명부가 있다.

그 자리에서 실제로 얼마가 팔렸고, 얼마가 나갔고, 얼마가 남았는지가 종이에 남아 있다.

마음만 먹으면 확인되는 것들이다.

그런데 여기서 이상한 일이 벌어진다.

보이는 곳에 다 적혀 있는데, 왜 못 보는가.

분간할 줄 모르기 때문이다.

- 월매출 4천만원이 좋은 숫자인지 나쁜 숫자인지 분간하지 못한다.
- 권리금 1억이 비싼 값인지 싼 값인지 분간하지 못한다.
- 계약 잔여기간 2년이 무엇을 뜻하는지 분간하지 못한다.
- 사장이 직접 일하는 매장의 이익 1천만원과 점장을 쓰는 매장의 이익 700만원, 어느 쪽이 나은지 분간하지 못한다.

그래서 종이를 손에 쥐고도 못 읽는다.

못 읽으니 감으로 결정한다. 감으로 결정하면 확률이 지배한다.

그 확률의 결과가 다섯 곳 중 세 곳이다.

그런데 왜 아무도 이 이야기를 하지 않는가

여기서 당연한 의문이 생긴다.

분간할 줄 아는 눈만 있다면 인수는 세상에서 가장 편하고 안전한 창업이다. 이미 매출이 나오고 있고, 그 매출이 서류로 확인되고, 첫날부터 손님이 들어온다.

그런데 왜 아무도 이 방법을 권하지 않는가.

강의도 없고, 책도 없고, 유튜브에도 신규창업 이야기뿐이다. 창업 박람회에 가면 부스가 수백 개인데 인수를 다루는 곳은 없다.

이상하지 않은가.

답은 하나다. 정보의 비대칭.

누가 이 시장을 말하지 않는가

먼저 본사다.

본사의 수익은 신규 출점에서 나온다. 가맹비와 교육비와 인테리어 공사, 초도 물품. 이 돈은 새 매장이 열릴 때만 발생한다.

기존 매장이 손바뀜하는 것은 본사에 아무 이익이 없다. 오히려 심사하고 교육하고 명의를 바꿔 주는 행정 비용만 든다.

그러니 본사가 인수를 권할 이유가 없다. 나쁜 뜻이 아니라 구조가 그렇다.

다음은 중개인이다.

매물을 아는 사람은 그 정보를 공개하지 않는다. 정보가 곧 수수료이기 때문이다. 어디에 무엇이 얼마에 나와 있는지는 시장에 공표되지 않고 사람 사이로만 흐른다.

부동산에는 실거래가 공개 시스템이 있고 주식에는 공시가 있다. 매장 거래에는 그런 것이 없다.

마지막으로 매도자다.

잘 되는 매장을 판다는 사실 자체를 숨기고 싶어 한다. 직원이 알면 동요하고 손님이 알면 발길이 준다. 그래서 조용히, 아는 사람을 통해서만 내놓는다.

세 축이 전부 공개할 이유가 없다. 그 결과가 지금의 시장이다.

그래서 남는 것이 따라 하는 창업이다

정보가 없으면 사람은 보이는 것을 따라 한다.

요즘 저게 잘된다더라. 저 브랜드가 뜬다더라. 아는 사람이 저걸로 재미를 봤다더라.

이것이 지금 대부분의 창업이 결정되는 방식이다. 분석이 아니라 전언이고, 판단이 아니라 모방이다.

따라 하는 창업의 문제는 늦다는 데 있다. 남들이 다 아는 시점에는 이미 좋은 자리가 없다. 그 브랜드가 뜬다는 이야기를 들었을 때는, 그 브랜드로 돈을 번 사람들이 이미 자리를 잡은 뒤다.

이것이 창업으로 돈을 떨어먹는 이유 중 가장 큰 부분이다.

능력이 부족해서가 아니다. 노력이 모자라서도 아니다.

제대로 된 정보를 접할 기회가 없었고, 분석하는 법을 배울 자리가 없었을 뿐이다. 그래서 남의 말을 근거로 자기 돈을 건다.

이 책은 그 비대칭을 한쪽에서 걷어내려는 시도다.

아무도 가르쳐 준 적이 없다

분명히 해 두자. 이걸 머리가 나빠서가 아니다.

부동산을 살 때는 실거래가 확인하는 법을 배운다. 주식을 살 때는 재무제표 읽는 법을 가르치는 책이 수백 권이다.

그런데 자영업 매장을 판단하는 일에는 기준이 없었다.

무엇 하나 정리되어 있지 않았다.

신규창업과 양도양수 중에 어느 쪽이 나에게 유리한지 판단하는 기준이 없다. 그래서 대부분 비교조차 하지 않고 신규창업으로 간다. 그 길밖에 안 보이기 때문이다.

양도양수를 택했다고 해도 그다음이 없다. 무슨 자료를 요구해야 하는지, 그 자료가 진짜인지 어떻게 확인하는지, 얼마가 적절한 값인지, 어느 선을 넘으면 위험한지, 어디서 배워야 하는지.

아무 데도 없다. 각자 알아서 눈치껏 해 왔다.

그 공백에서 같은 실수가 반복된다.

비교하지 않고 결정한다. 검증 없이 계약한다. 근거 없이 값을 치른다. 그리고 나올 때를 계산하지 않는다.

세상은 변했는데 바뀌지 않은 것

세상은 정말 좋아졌다. 손안의 전화기로 뭐든 검색되고, 강의는 넘쳐나고, 성공했다는 사람들의 이야기는 어디에나 있다. 몰라서 못 한다는 말이 통하지 않는 시대다.

그런데 딱 하나, 바뀌지 않는 게 있다.

예비창업자는 언제나 똑같은 실수를 한다.

수많은 창업자들이 15년 전에도 하던 그 실수를, 어제 내 앞에 앉았던 사람이 똑같이 하려고 한다. 이름이 다르고 업종이 다르고 나이가 다른데 실수의 모양은 똑같다.

처음에는 답답했다. 몇 년쯤 지나서는 화가 났다. 지금은 좀 무섭다.

사람들은 왜 의사 말을 듣는가

몸이 아프면 병원에 간다. 그리고 의사 말을 듣는다. 담배 끊으라면 끊어 보려 애쓰고, 수술해야 한다면 받는다. 자기 판단을 접고 전문가 판단을 따른다.

그런데 창업 앞에서는 안 그렇다.

왜 그럴까. 오래 생각해 봤는데, 아마 이런 마음인 것 같다.

장사하다 망한다고 죽는 건 아니잖아.

맞다. 안 죽는다.

그런데 나는 그다음을 매일 본다.

10년 20년 모은 돈이, 퇴직금이, 전세금이 눈앞에서 녹아내리는 걸. 몇 달 전에 웃으면서 괜찮을 거라고 하던 사람이 반년 만에 완전히 다른 얼굴로 다시 찾아오는 걸.

그럴 때 다들 비슷한 말을 한다. 그때 대표님 말을 들었어야 했는데.

나는 그 말이 제일 싫다.

이미 돈은 지불되었고, 계약으로 묶여 있어 움직이지도 못한다. 그렇기에 이미 써 버린 기회비용은 돌아오지 않는다. 그 자리에서 내가 해 줄 수 있는 게 없다.

위로도 소용없다. 위로로 투자원금이 돌아오지 않으니까.

그래서 이 책을 쓴다

늦기 전에 반드시 읽게 하려고.

내가 이 책을 통해서 하려는 일은, 예비창업자 여러분에게 분간할 수 있는 지식을 넘겨주는 것이다.

같은 서류를 보고도 다르게 읽는 사람. 같은 숫자를 보고도 뒤에 숨은 구조를 읽어 내는 사람.

그렇게 만드는 것이 이 책의 목적이다.

보고, 듣고, 확인하고, 판단하는 능력이 생기면 결과가 바뀐다. 순서는 언제나 그렇다.

신규창업은 그 구조를 검증할 수 없다

문제는 신규창업이 바로 그 검증을 원천적으로 못 한다는 데 있다.

예상 손익표의 매출은 추정이다. 도면 속 매장은 아직 없다. 그 자리에서 그 임대료로 그 인건비로 얼마가 남는지는 아무도 모른다. 열어봐야 안다.

그런데 사람들은 그 두 장의 종이를 근거로 평균 8,300만원을 쓴다. 2024년 기준 소상공인실태조사의 평균 창업비용이고, 이 중 본인부담금이 5,900만원이다. 나머지는 빌린 돈이다.

검증할 방법이 없는 곳에 평생 모은 돈을 넣는 것이다.

이미 돌아가는 매장은 검증할 수 있다

반대편에 답이 있다.

지금 이 순간에도 손님이 매장에 들어가고, 매출이 발생되고 있는 매장들이 수두룩하다. 그 매장의 지난 13개월 치 숫자는 추정이 아니라 이미 일어난

현상이다. 임대료도, 인건비도, 원가율도, 계약 잔여기간도 전부 서류로 확인된다.

구조가 눈에 보인다는 뜻이다.

검증할 수 있는 것에만 자기 돈을 거는 것, 그것이 현명한 창업 방법의 기본이다.

그래서 이 책의 제목은 창업하지 마라, 인수하라다.

한 가지 오해는 먼저 풀고 가자

이 책은 인수가 무조건 안전하다고 말하지 않는다.

잘못 산 매장은 새로 차린 매장보다 빨리 망한다. 검증 없이 인수하는 것은 신규창업보다 훨씬 더 위험하다. 이미 무너진 구조를 넘겨받으면 그 무너진 구조까지 함께 산 것이 되기 때문이다.

그래서 이 책의 대부분은 어떻게 사는가가 아니라 어떻게 걸러내는가에 할애되어 있다.

본사의 목적함수와 당신의 목적함수는 다르다

여기서 하나 더 짚고 넘어가야 할 것이 있다.

프랜차이즈 본사의 사업 모델을 한 문장으로 정리하면 이렇다.

검증된 맛과 운영을 표준화해서, 최대한 많은 곳으로 확산시키는 것.

이건 나쁜 일이 아니다. 오히려 대단한 일이다. 브랜드 개발, 메뉴 표준화, 물류 시스템, 마케팅. 개인이 절대 만들 수 없는 것을 본사가 만들어 준다.

다만 본사의 목적함수는 확산이다. 점포 수가 늘어나야 수익이 되고, 브랜드 노출이 커져야 더 많은 수익이 된다.

공정거래위원회가 2026년 4월 12일 발표한 2025년 가맹사업 현황 통계를 보자. 2025년 말 기준 브랜드는 13,725개로 전년 대비 10.9퍼센트, 가맹본부는 9,960개로 13.2퍼센트 늘었다. 그런데 가맹점 수 증가율은 4.0퍼센트에 그쳤다.

브랜드는 폭발적으로 늘어나는데 매장은 그만큼 안 늘다. 확산 경쟁이 과열되어 있다는 뜻이다.

그 경쟁의 비용은 누가 부담하는가.



도표 3 창업자의 목적함수 개념도

당신의 목적함수는 셋이다

당신이 매장을 여는 이유는 확산이 아니다.

냉정하게 말하자. 당신은 돈을 벌려고 그 자리에 선다. 부끄러운 동기가 아니라 정확한 동기다.

그렇다면 세 가지만 보면 된다.

하나 수익. 매달 통장에 실제로 남는 돈.

매출이 아니라 순현금이다. 월매출 4천만원 매장과 3천만원 매장 중 어느 쪽이 나은지는 아무도 모른다. 남는 돈을 봐야 안다.

둘 지속. 그 수익이 언제까지 유지될 것인가.

임대차 계약은 몇 년이 남았는가. 옆 블록에 같은 브랜드가 들어오면 어떻게 되는가. 평균 매출이 10퍼센트 빠져도 버티는가.

6개월짜리 최고 매출이 낸 수익은 수익이 아니다. 착시고 기망이다.

셋 환금. 나갈 때 얼마를 들고 나오는가.

이것이 가장 많이 빠뜨리는 항목이다.

들어갈 때 계산하는 사람은 많다. 나올 때를 계산하는 사람은 드물다. 그런데 자영업의 손익은 나오는 순간에 확정된다.

3년간 매달 300만원을 벌었어도, 나올 때 권리금 1억을 날리면 그 3년은 적자다.

수익, 지속, 환금. 이 셋이 이 책의 전부다.

환금은 아무도 대신 계산해 주지 않는다

가맹계약서 어디에도 당신의 매장이 5년 뒤 권리금 얼마에 팔릴 것을 보장하는 조항은 없다.

정보공개서에는 평균 매출액이 있고, 창업비용이 있고, 계약 기간이 있다. 환금성 항목은 없다.

없는 것이 잘못이라는 말이 아니다. 본사가 그것을 보장할 방법도 없다.

다만 이 사실만은 분명히 하자.

환금성은 아무도 대신 계산해 주지 않는다. 창업자 본인이 계산해야 한다.

그리고 대부분의 사람은 그 계산법을 배운 적이 없다.

그래서 이 책은

이 책은 어떤 메뉴가 뜰지, 어떤 브랜드가 유망한지 예측하지 않는다. 그건 수요의 영역이고, 수요는 애초에 문제가 아니었다.

대신 분간하는 기준을 준다. 무엇을 보고, 어떤 순서로 계산하고, 어느 선에서 물러설지를 정하는 기준이다.

이 책은 수익과 지속과 현금, 세 가지만 다룬다.

2부에서는 수익을 다룬다. 매출이 아니라 진짜 남는 돈을 복원하는 법. 손익계산서에 숨은 왜곡을 걷어내고, 권리금이 무엇으로 구성되는지 분해한다.

3부에서는 지속을 다룬다. 그 수익이 유지되는 구조인지 판별하는 법. 회수기간이라는 하나의 잣대로 서로 다른 매장을 비교하고, 매출이 빠졌을 때 버티는지 시험한다.

4부에서는 현금을 다룬다. 계약과 법으로 내 자산을 지키는 법. 그리고 언젠가 이 매장을 넘길 때 제값을 받는 법.

마지막으로, 뼈아픈 이야기 하나

상담을 하다 보면 이런 말을 자주 듣는다.

"이 브랜드 요즘 잘 나가잖아요."

그 말이 사실이라고 치자. 그래서 어떻게 되는가?

브랜드가 잘 나가는 것과 내 매장이 잘 되는 것은 다른 문제다. 그리고 내 매장이 잘 되는 것과 내가 돈을 버는 것도 다른 문제다. 매출이 좋아도 임대료와 인건비가 그것을 다 먹으면 남는 게 없다.

한 걸음 더 들어가자. 내가 돈을 잘 버는 것과 그 가치를 인정받고 나오는 것 역시 다른 문제다. 매달 잘 벌어도 나갈 때 권리금을 못 받으면 그동안 번 돈이 사라진다.

네 단계를 모두 통과해야 성공이다.

① 브랜드가 잘 나간다 → ② 내 매장도 잘 나간다 → ③ 내가 돈을 잘 번다 → ④ 내가 그 가치를 인정받고 투자금을 회수해서 나온다

대부분의 예비창업자는 첫 번째 단계만 보고 결정한다.

그래서 다섯 곳 중 세 곳이 사라진다.



도표 4 네 단계 통과 사슬 개념도

이 책에서 하고 싶은 말을 한 문장으로 줄이면 이거다.

말 좀 들어라.

무례하게 들렸다면 미안하다. 그런데 정말이지 이 말밖에 안 나오는 순간이 있다.

물론 자기 주관대로 하셔도 된다. 대신 제대로 알고 하시라. 숫자를 읽고, 계약서를 따지고, 회수기간을 계산해보고, 그러고도 이 매장이 맞다 싶으면 그때는 내가 뜯어말려도 하시라. 그건 결정이지 도박이 아니니까. 나는 그런 사람 응원한다.

다만 아직 뭘 봐야 할지 모르겠다면, 그 상태로는 하지 마시라.

이 책이 그 기준이다. 여기까지 오는 데 15년 걸렸다.

사람은 먹기 위해 살고, 살기 위해 먹는다. 그러니 먹는 장사는 수요가 없어서 망하지 않는다.

망하는 것은 구조다. 그리고 그 구조를 분간하지 못하는 눈이다.

구조는 계약하기 전에 확인할 수 있다. 분간하는 눈은 배워서 가질 수 있다. 이 책은 그 눈을 만드는 책이다.

수익과 지속과 환금. 이 셋을 숫자로 확인할 수 있는 매장만 사라. 그 확인하는 방법을 이제부터 알려주겠다.

상상이 아니라, 현상을 사라.

PART 1

왜 창업이 아니라 인수인가

수익 · 지속 · 현금의 출발점

데이터 기준 원칙

상상이 아니라 현상을 사라

창업을 준비하는 사람의 책상 위에는 대개 두 가지가 놓여 있다. 브랜드 본사에서 받은 예상 손익표, 그리고 아직 존재하지 않는 매장의 도면이다.

두 문서의 공통점이 있다. 둘 다 아직 일어나지 않은 일이라는 것.

예상 손익표의 매출은 추정이다. 도면 속 매장은 아직 없다. 그런데 그 두 장의 종이를 근거로 사람들은 평균 8,300만원을 쓴다. 중소벤처기업부와 소상공인시장진흥공단이 2026년 3월 13일 발표한 2024년 기준 소상공인실태조사에 따르면 소상공인의 평균 창업비용은 8,300만원, 이 중 본인부담금은 5,900만원이다. 나머지는 빌린 돈이다. 규모 있는 프랜차이즈라면 이 숫자는 훨씬 커진다.

그렇게 만들어진 결과는 통계로 남아 있다.

국가데이터처가 2025년 10월 23일 발표한 2024년 기업생멸행정통계 잠정 결과를 보면, 2022년에 새로 생긴 기업 중 1년 뒤까지 살아남은 비율은 64.4퍼센트다. 열 곳 중 세 곳 이상이 첫 1년을 넘기지 못한다. 5년으로 늘리면 36.4퍼센트로 떨어진다.

여기서 기업이라는 말에 오해가 없어야 한다. 이 통계는 사업자등록 단위로 센다. 즉 동네 카페 한 곳도, 고깃집 한 곳도 여기서는 기업 하나다. 우리가 말하는 매장이 곧 이 숫자의 단위다.

같은 자료에서 더 뼈아픈 숫자가 하나 있다. 2023년 업종별 소멸률 1위는 음식점업으로 14.7퍼센트였다. 전체 평균 10.5퍼센트를 크게 웃돈다.

예비창업자가 가장 많이 뛰어드는 바로 그 업종에서, 매년 가장 많은 매장이 사라지고 있다는 뜻이다.

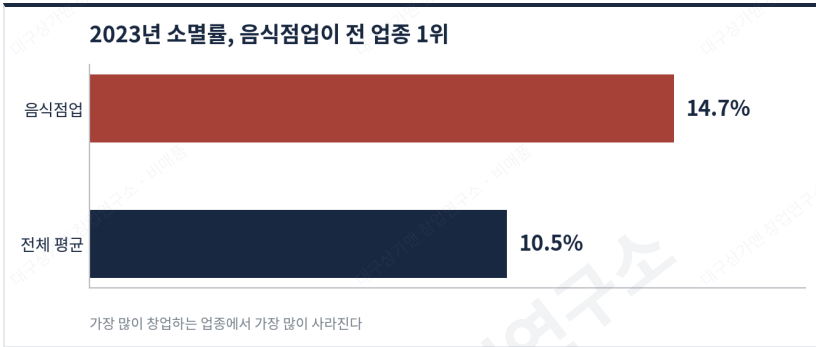


도표 5 2023년 소멸률 비교 국가데이터처 2024년 기업생멸행정통계 잠정

여기서 이 책이 다루는 범위를 분명히 해 두자.

프랜차이즈 창업은 사실상 두 가지뿐이다. 휴게음식점과 일반음식점이다.

휴게음식점은 음주가 허용되지 않는 영업이다. 대형 카페, 테이크아웃 커피 전문점, 디저트, 패스트푸드, 분식이 여기 들어간다.

일반음식점은 식사와 함께 음주가 허용되는 영업이다. 전문식당과 일반식당, 그리고 주점이 여기 들어간다.

이 책은 이 둘만 다룬다. 그리고 결론부터 말하면, 인수 대상으로서의 성적표는 두 쪽이 완전히 다르다.

여기서 한 가지 질문을 던지고 싶다.

왜 우리는 매출이 발생할지 아닐지 모르는 상태에서 돈을 쓰는가?

이 책은 그 질문 하나에서 출발한다. 그리고 답은 단순하다.

이미 매출이 발생하고 있는 매장을 사면 된다.

지금 이 순간에도 손님이 들어가고, 카드가 긁히고, 매출이 국세청에 신고되고 있는 매장. 그 매장의 지난 13개월 치 숫자는 상상이 아니다. 이미 일어난 현상이다.

신규창업은 상상과 기대를 파는 시장이고, 양도양수는 현상을 사는 시장이다.

상상은 검증할 수 없다. 현상은 검증할 수 있다. 그리고 검증할 수 있는 것에만 자기 돈을 거는 것이 투자의 기본이다. 우리는 아파트를 살 때 실거래가를 확인하고, 주식을 살 때 재무제표를 본다. 그런데 유독 자영업 앞에서는 아무 기록도 없는 빈 공간에 1억을 넣는다.

이상한 일이다.

이 책은 그 이상함을 바로잡는 법을 다룬다. 화려한 성공담은 없다. 대신 숫자를 읽는 순서, 가격을 분해하는 방법, 사면 안 되는 신호를 판별하는 기준이 있다.

한 가지만 먼저 약속하겠다. 이 책은 인수가 무조건 안전하다고 말하지 않는다. 잘못 산 매장은 새로 차린 매장보다 빨리 망한다. 검증 없이 인수하는 것은 신규창업보다 훨씬 더 위험하다. 그래서 이 책의 대부분은 어떻게 사는가가 아니라, 어떻게 걸러내고 어떻게 좋은 매장을 내가 가져올 수 있는가에 할애되어 있다.

상상이 아니라 현상을 사라. 단, 그 현상이 진짜인지 확인하는 법을 배운 다음에.

출 처

중소벤처기업부·소상공인시장진흥공단, 2024년 기준 소상공인실태조사 (2026.3.13 발표)
국가데이터처, 2024년 기업생멸행정통계 잠정 (2025.10.23 발표)

신규창업이 실패하는 진짜 이유는 아이템이 아니다

실패한 사장님들에게 이유를 물으면 대개 이렇게 답한다.

"아이템을 잘못 골랐어요."

틀렸다. 정확히 말하면, 아이템은 실패 원인 목록의 아래쪽에 있다.

2026년 3월 발표된 2024년 기준 소상공인실태조사에서 소상공인들이 직접 꼽은 경영 애로사항은 다음과 같다. 복수응답 기준이다.

- 1위 경쟁 심화 61.0퍼센트
- 2위 원재료비 49.6퍼센트
- 3위 상권 쇠퇴 33.5퍼센트
- 4위 보증금과 월세 28.6퍼센트
- 5위 최저임금 17.5퍼센트

이 목록을 다시 보자. 1위 경쟁 심화, 3위 상권 쇠퇴, 4위 보증금과 월세. 이 셋은 전부 입지와 계약 조건의 문제다. 2위 원재료비와 5위 최저임금은 비용 구조의 문제다.

메뉴가 별로였다, 브랜드가 약했다 같은 항목은 상위권에 없다.

순위	애로사항	응답률
1	경쟁 심화	61.0%
2	원재료비	49.6%
3	상권 쇠퇴	33.5%
4	보증금과 월세	28.6%
5	최저임금	17.5%

즉 자영업의 실패는 대부분 무엇을 파느냐가 아니라 어디서, 얼마의 고정비로, 어떤 경쟁 환경에서 파느냐에서 결정된다.

생존율을 봐도 같은 방향을 가리킨다.

국세청이 2025년 발표한 100대 생활업종 분석에서, 1년 생존율이 90퍼센트를 넘는 업종들이 있다. 편의점이 90.3퍼센트다.

편의점은 마진율이 높지도 않고 차별화된 상품이 있는 것도 아니다. 그런데 생존율은 최상위권이다.

왜인가?

입지 심사를 본사가 대신 해주고, 상품 구성과 운영 매뉴얼이 표준화되어 있으며, 매출 데이터가 실시간으로 관리되기 때문이다. 개인의 감각이 개입할 여지가 적다. 구조가 사람을 대신한다.

같은 원리가 음식점 안에서도 작동한다.

휴게음식점은 조리 난이도가 낮고 메뉴 수가 적다. 커피 한 잔, 샌드위치 하나를 만드는 데 필요한 숙련도가 낮다. 사람이 바뀌어도 결과물이 유지된다.

일반음식점은 반대다. 조리 난이도가 높고 메뉴 수가 많다. 주방 인력 한 명의 숙련도가 매출을 좌우한다. 그 사람이 나가면 맛이 바뀌고, 맛이 바뀌면 손님이 빠진다.

같은 음식업인데 한쪽은 구조가 사람을 대신하고, 다른 한쪽은 사람이 구조를 대신한다.

같은 음식업, 다른 구조		
	휴게음식점	일반음식점
원가율	예측 가능	계절·작황에 변동
인건비	매출에 비례	계단식으로 점프
매출 상한	회전율로 확장	좌석 수에 고정
인력 대체	가능	주방 숙련도 종속
광고 의존	낮음	높음

도표 6 휴게음식점과 일반음식점의 구조 차이 개념도

정리하면 이렇다.

생존율을 결정하는 것은 아이템의 매력도가 아니라 구조의 견고함이다.

그렇다면 예비창업자가 던져야 할 질문도 바뀌어야 한다.

틀린 질문. "요즘 뭐가 잘 되나요?"

옳은 질문. "이 자리에서, 이 임대료를 내고, 이 인건비를 쓰면서, 지난 1년 동안 얼마가 남았습니까? 그 기록을 보여 주십시오."

앞의 질문은 남들이 무엇을 하는지를 묻는다. 뒤의 질문은 이 매장이 무엇을 했는지를 묻는다.

앞의 질문은 상상을 묻고, 뒤의 질문은 현상을 묻는다.

그리고 뒤의 질문에 답할 수 있는 매장은 세상에 이미 존재한다. 지금 영업 중인 매장들이다.

출처

중소벤처기업부·소상공인시장진흥공단, 2024년 기준 소상공인실태조사 (2026.3.13 발표)

국가데이터처, 2024년 기업생멸행정통계 잠정 (2025.10.23 발표)

국세청, 100대 생활업종 생존율 분석 2019~2023년 (2025년 발표)

매출은 만드는 것이 아니라 승계하는 것이다

이야기를 시작하기 전에, 왜 이 시대에 현금흐름 자산이 필요한지부터 짚고 가야겠다.

우리는 100세 시대에 산다. 그런데 월급이 나오는 기간은 그대로다. 아니, 오히려 짧아졌다.

수명은 늘었는데 소득 기간은 늘지 않았다. 그 사이의 간극을 각자 메워야 한다.

숫자를 보자. 국가데이터처가 2025년 12월 발표한 가계금융복지조사에서, 66세 이상 은퇴연령층의 상대적 빈곤율은 37.7퍼센트였다.

열 명 중 네 명이다. 평생 일했는데 은퇴하고 나면 열 명 중 네 명이 빈곤선 아래로 내려간다.

같은 조사에서 가구 평균 부채는 9,534만원이었다. 자산은 있는데 그 자산이 현금을 낳지 않는 형태로 묶여 있고, 부채는 매달 이자를 요구한다.

그리고 인생의 변수는 예고 없이 온다.

같은 기관의 2025년 혼인 이혼 통계를 보면 평균 이혼 연령은 남자 51.0세, 여자 47.7세다. 매년 오르고 있다. 혼인지속기간 30년 이상인 이혼이 전체의 17.7퍼센트로 가장 많다.

이혼이 늘고 줄고를 말하려는 게 아니다. 이혼이 일어나는 시점이 인생의 후반부로 옮겨 갔다는 것이다.

가장의 유고도 마찬가지다. 실직도, 질병도, 사업 실패도 그렇다. 이런 일들은 대개 40대 후반에서 50대에 찾아온다. 재취업이 가장 어렵고, 아이 교육비가 가장 많이 들고, 노후 준비는 아직 안 된 시점이다.

그때 무엇이 남아 있는가.

매달 현금이 들어오는 자산이 하나라도 있는 사람과, 근로소득이 전부였던 사람의 차이는 그 순간에 벌어진다.

그래서 나는 이렇게 생각한다. 현금흐름을 낚는 자산 하나는 이제 선택이 아니라 보험이다.

다만 오해는 말자.

창업이 보험이라는 뜻이 아니다. 검증된 현금흐름이 보험이다.

검증되지 않은 창업은 보험이 아니라 도박이다. 보험을 들려다 원금을 태우는 일이 매일 일어난다. 앞 장에서 본 생존율이 그 증거다.

그러니 질문은 이렇게 바뀌어야 한다. 창업을 할 것인가 말 것인가가 아니라, 어떻게 하면 검증된 현금흐름을 손에 넣을 것인가.

이 장은 그 답을 다룬다.

새 매장의 매출은 0원에서 시작한다.

이 문장이 얼마나 무거운지 대부분 실감하지 못한다. 오픈 첫날 매출은 지인 방문과 오픈 이벤트로 부풀려진다. 그리고 3개월쯤 지나 진짜 매출이 드러난다. 그때는 이미 인테리어비도, 가맹비도, 보증금도 다 나간 뒤다.

반면 영업 중인 매장을 인수하면, 인수 첫날 매출은 전날 매출과 거의 같다.

이 차이가 만들어내는 격차는 생각보다 크다. 매출이 안정화되기까지 걸리는 시간을 6개월로만 잡아도, 그 기간 동안 월세와 인건비와 관리비는 그대로 나간다. 월 고정비가 700만원인 매장이라면 6개월이면 4,200만원이다. 평균 창업비용 8,300만원에 견주면 절반이다.

그리고 지금, 시장 자체가 인수 쪽으로 기울고 있다.

중소벤처기업부가 2026년 2월 26일 발표한 2025년 연간 창업기업동향을 보자. 2025년 창업기업 수는 113만 5,561개로 전년 대비 4.0퍼센트, 47,344개 감소했다. 최근 5년 추이는 이렇다.

- 2021년 1,417,973개
- 2022년 1,317,479개
- 2023년 1,238,617개
- 2024년 1,182,905개
- 2025년 1,135,561개

4년 만에 약 28만개가 줄었다. 그리고 감소폭이 가장 큰 쪽에 음식점업이 있다. 마이너스 11.8퍼센트다.

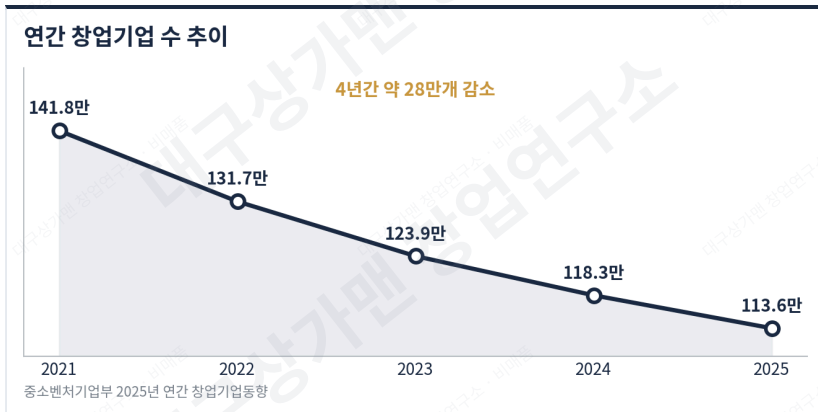


도표 7 연간 창업기업 수 추이 중소기업부 2025년 연간 창업기업동향

이 데이터가 말하는 바는 분명하다.

오프라인 매장 창업은 축소되고 있다. 이 사실이 인수를 검토하는 사람에게 뜻하는 바는 두 가지다.

하나 좋은 자리는 더 이상 새로 생기지 않는다.

신규 공급이 줄어든다는 것은 이미 자리를 잡고 매출이 검증된 매장의
희소성이 올라간다는 뜻이다.

둘 창업 시장이 위축될수록 매장을 넘기려는 사람은 늘어난다.

살 사람은 줄고 팔 사람은 늘는 국면이다.

이런 시장에서 협상의 우위는 사는 쪽에 있다. 준비된 인수자에게는 지금이
나쁘지 않은 시점이라는 뜻이다.

가맹 시장에서도 같은 신호가 나온다.

공정거래위원회가 2026년 4월 12일 발표한 2025년 가맹사업 현황 통계에
따르면, 2025년 말 기준 가맹본부는 9,960개, 브랜드는 13,725개, 가맹점은
379,739개다. 전년 대비 각각 13.2퍼센트, 10.9퍼센트, 4.0퍼센트 증가했다.

여기서 결정적인 비대칭이 보인다.

구분	2025년	전년 대비
가맹본부 수	9,960개	+13.2%
브랜드 수	13,725개	+10.9%
가맹점 수	379,739개	+4.0%

브랜드는 폭발적으로 늘어나는데, 실제 매장 수는 그만큼 늘지 않는다. 무슨
뜻인가. 좋은 자리는 이미 다 찼다는 뜻이다. 신규 브랜드가 쏟아져 들어와도
A급 상권의 목 좋은 자리는 나오지 않는다. 그 자리는 이미 누군가가 몇 년
전에 잡았다.

그렇다면 지금 그 자리를 얻는 방법은 하나뿐이다. 거기 있는 사람에게서
넘겨받는 것.

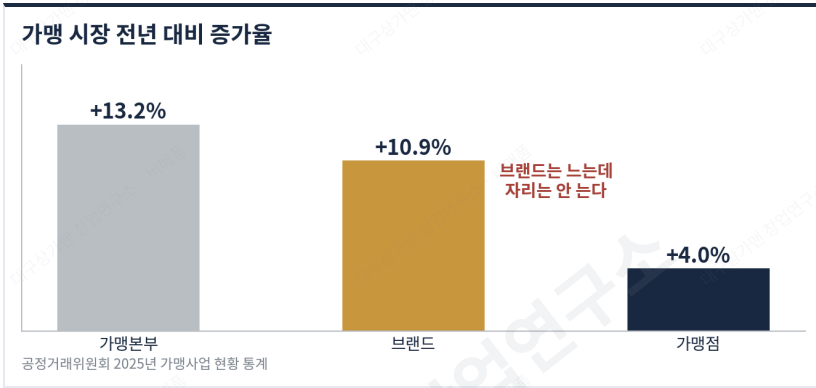


도표 8 가맹 시장 증가율 비대칭 공정거래위원회 2025년 가맹사업 현황 통계

매출 자체도 나쁘지 않다. 같은 통계에서 2024년 전체 가맹점 평균 매출액은 3.7억원으로 전년 3.5억원 대비 4.3퍼센트 증가했다. 외식 업종만 보면 6.1퍼센트로 증가폭이 더 크다.

물론 평균은 평균일 뿐이다. 공정위 스스로도 업종별, 가맹점별 매출 격차 확대를 지적하고 있다. 같은 브랜드 안에서도 잘 되는 매장과 안 되는 매장의 차이가 벌어지고 있다는 뜻이다.

그런데 이 격차야말로 인수자에게 기회다.

새로 차리면 내가 어느 쪽에 속할지 알 수 없다. 인수하면 이미 어느 쪽에 속해 있는지 확인하고 살 수 있다.

매출은 만드는 것이 아니라 승계하는 것이다. 이미 만들어진 매출을 넘겨받는 일에 위험이 없다는 뜻이 아니다. 위험이 측정 가능하다는 뜻이다. 그것만으로도 게임의 성격이 달라진다.

출처

중소벤처기업부, 2025년 연간 창업기업동향 (2026.2.26 발표)

공정거래위원회, 2025년 가맹사업 현황 통계 (2026.4.12 발표)

중소벤처기업부·소상공인시장진흥공단, 2024년 기준 소상공인실태조사 (2026.3.13 발표)

확정된 미래를 산다, 검증된 매장의 정의

"매출 잘 나옵니다"라는 말은 정보가 아니다.

인수 검토에서 유일하게 의미 있는 것은 제3자가 검증할 수 있는 기록이다.
그래서 우리는 검증된 매장을 다음 네 가지 조건으로 정의한다.

첫째 13개월 이상의 연속된 매출 기록이 있을 것.

왜 12개월이 아니라 13개월인가. 12개월은 계절성을 한 바퀴 돌 뿐이다.
13개월째 숫자가 있어야 작년 같은 달과 올해 같은 달을 비교할 수 있다.
작년 7월과 올해 7월을 나란히 놓아야, 이 매장이 성장 중인지 하락 중인지
판별된다. 12개월 치만 보면 계절 변동과 추세 하락을 구분할 수 없다.

이 원리는 2부에서 13개월 매출 추세선으로 자세히 다룬다.

둘째 매출이 공적 자료로 교차 확인될 것.

확인해야 할 자료는 최소 세 종류다. POS 매출 내역, 카드사 매출 승인 내역
또는 결제대행사 정산 자료, 그리고 부가가치세 신고서 홈택스 출력본이다.

이 세 가지가 서로 맞아떨어져야 한다. 하나라도 어긋나면 그 차이의 이유를
설명받아야 한다. 설명이 안 되면 그 매장은 후보에서 제외한다.

셋째 임대차 계약이 승계 가능하고, 남은 기간이 충분할 것.

아무리 매출이 좋아도 계약 잔여기간이 1년이면 그 매출은 내 것이 아니다.
여기서 반드시 확인할 것이 상가건물임대차보호법상 계약갱신요구권이다.
현행법상 임차인은 최초 임대차기간을 포함해 10년까지 갱신을 요구할 수
있다. 2018년 10월 16일 개정된 법률 제15791호 기준이며, 개정 이후
최초로 체결되거나 갱신된 계약에 적용된다. 이미 8년을 쓴 매장이자 내게
남는 보장 기간은 2년이다.

이 계산을 빼놓고 권리금을 지불하면, 산 것은 매장이 아니라 시한부 영업권이다.

넷째 본사 양수도 승인이 가능한 상태일 것.

프랜차이즈 매장은 매도자와 합의했다고 끝나지 않는다. 본사의 가맹점주 변경 심사를 통과해야 한다. 브랜드에 따라 재계약 조건, 리뉴얼 의무, 교육 이수가 붙는다. 이 비용은 인수 총투자금에 반드시 포함해야 한다.

이 네 가지를 통과한 매장을 우리는 확정된 미래라고 부른다.

확정이라는 말이 100퍼센트 보장을 뜻하지는 않는다. 상권은 변하고, 경쟁자는 들어오고, 임대료는 오른다. 하지만 출발점의 매출이 확정되어 있다는 것은 창업과 근본적으로 다른 조건이다.

창업은 0에서 시작해 목표까지 올라가야 한다. 인수는 이미 목표 지점에서 시작해 그것을 지키는 게임이다.

올라가는 것보다 지키는 것이 쉽다. 이 책의 3부와 4부는 그 지키는 법을 다룬다.

출 처

상가건물 임대차보호법 제10조 계약갱신 요구 등, 법률 제15791호 2018.10.16 개정

인테리어 1억과 권리금 1억, 무엇이 자산인가

같은 1억이라도 성격이 완전히 다르다.

신규창업으로 인테리어에 1억을 쓴 경우를 보자.

오픈 첫날부터 감가상각이 시작된다. 회계상 인테리어와 시설장치의 내용연수는 통상 5년 안팎으로 잡힌다. 1년만 지나도 장부가는 8,000만원 수준이 된다.

문제는 여기서 끝이 아니다. 사업이 잘 안 돼 정리할 때, 그 인테리어를 얼마에 팔 수 있는가? 거의 못 판다. 브랜드 특화 인테리어일수록 다음 사람이 쓸 수 없다. 오히려 원상복구 의무 때문에 철거비를 내야 한다.

즉 신규 인테리어 1억은 회수 불가능한 매몰비용에 가깝다.

기존 매장을 인수하며 권리금 1억을 지불한 경우는 어떤가.

권리금은 성격이 다르다. 권리금은 세 덩어리로 분해된다. 이미 설치된 설비와 집기의 잔존가치인 시설권리금, 이 매장이 벌어들이는 이익에 붙는 값인 영업권리금, 입지 자체가 가진 값인 바닥권리금이다.

이 중 영업권리금과 바닥권리금은 감가되지 않는다. 매출이 유지되면 영업권리금은 유지된다. 상권이 살아 있으면 바닥권리금도 유지된다. 오히려 매출을 올리면 내가 나갈 때 받을 권리금은 커진다.

그리고 결정적으로, 권리금은 법이 인정하는 재산적 가치다.

상가건물임대차보호법 제10조의4는 임대인이 임차인의 권리금 회수를 방해하지 못하도록 규정한다. 임대차 종료 6개월 전부터 종료 시까지, 임대인은 임차인이 주선한 신규임차인이 되려는 자로부터 권리금 받는 것을

방해해서는 안 된다. 방해로 손해가 발생하면 손해배상 책임이 발생하며, 이 청구권은 임대차 종료일부터 3년 내에 행사해야 한다. 같은 조 제4항이다.

더 나아가 대법원은 2019년 5월 16일 선고 2017다225312, 225329 판결에서, 전체 임대차기간이 10년을 넘겨 계약갱신요구권을 행사할 수 없게 된 경우에도 임대인은 권리금 회수기회 보호의무를 진다고 판시했다. 갱신요구권과 권리금 보호는 별개의 제도라는 것이다. 이 법리는 대법원 2019년 7월 10일 선고 2018다273417 판결에서도 확인됐다.

여기서 오해가 하나 있어 짚고 간다.

법이 신규창업자를 보호하지 않는 것이 아니다. 제10조의4는 임차인이면 누구에게나 적용된다. 인테리어에 1억을 쓴 사람도 나갈 때 권리금을 받을 권리가 있다.

차이는 다른 데 있다.

내가 인테리어에 쓴 1억은 그 자체로는 권리금이 아니다. 그 매장이 몇 년 영업하면서 매출을 만들고 자리를 잡아야, 비로소 영업권리금과 바닥권리금이 형성된다. 그때부터가 보호 대상이다. 즉 지출과 자산 사이에 시간과 불확실성이 놓여 있다.

반면 인수로 지급한 권리금 1억은 지급하는 순간 이미 형성된 값을 산 것이다. 시간을 기다릴 필요가 없다.

여기에 시간까지 더해진다. 신규는 오픈 후 매출이 안정화되기까지 수개월이 걸리지만, 인수는 첫날부터 전날과 같은 매출이 나온다.

즉 같은 1억이라도, 하나는 쓰는 순간 사라지고 하나는 자산으로 남는다.

구분	신규 인테리어 1억	인수 권리금 1억
성격	지출한 순간 매물비용	지급 즉시 회수 대상 자산
감가	개점일부터 시작	영업·바닥은 감가 없음
회수 가능성	사실상 0, 철거비 추가 발생	다음 인수자에게 회수
매출 발생	오픈 후 안정화까지 수개월	인수 즉시
법적 지위	나중에 형성된 권리금만 보호	지급한 권리금이 곧 보호 대상

같은 금액을 쓰는데, 한쪽은 사라지는 돈이고 한쪽은 남는 돈이다.

물론 전제가 있다. 권리금이 적정 가격일 때만 그렇다. 매출에 비해 과도한 권리금은 회수 불가능한 손실로 바뀐다. 그 적정선을 계산하는 법이 이 책 2부와 3부의 핵심이다.

출처

상가건물 임대차보호법 제10조의3부터 제10조의7

대법원 2019. 5. 16. 선고 2017다225312, 225329 판결

대법원 2019. 7. 10. 선고 2018다273417 판결

"장사가 안 돼서 파는 것 아니냐"는 오해의 해부

인수를 검토한다고 하면 반드시 듣는 말이 있다.

"잘 되는 가게를 왜 팔겠어요?"

합리적인 의심이다. 그리고 이 의심을 해소하지 못하면 인수는 시작되지 않는다. 그래서 정면으로 다루겠다.

첫째 실제로 상당수는 안 되는 매장이 맞다.

이 점을 부인하지 않겠다. 시장에 나온 매물 중 상당수는 매출이 하락 중이거나, 고정비 구조가 무너졌거나, 상권이 쇠퇴하는 자리다. 이 책이 2부와 3부에서 검증 절차를 그렇게 길게 다루는 이유가 바로 이것이다.

핵심은 왜 파는가를 믿는 것이 아니라 숫자가 무엇을 말하는가를 확인하는 것이다.

매도 사유는 말로 확인하는 것이 아니다. 13개월 매출 추세선이 우하향이면, 사장님이 무슨 사정을 이야기하든 그 매장은 하락 매장이다. 반대로 추세선이 평탄하거나 우상향이면, 매도 사유가 무엇이든 그 매출은 실재한다.

둘째 매도는 실패와 동의어가 아니다.

부동산을 파는 사람이 전부 실패한 사람인가? 주식을 파는 사람이 전부 손실을 본 사람인가? 아니다. 자산에는 매도 시점이 있다.

자영업만 유독 매도를 실패로 읽는 이유는, 그동안 이 시장에 자산으로서의 거래 문법이 없었기 때문이다. 가격 산정 기준도, 실사 절차도, 표준

계약서도 없었다. 그래서 매도가 항상 급하게, 몰래, 헐값에 이루어졌고, 그 인상이 굳어졌다.

셋째 지금은 매도 자체가 구조적으로 늘어나는 국면이다.

국가데이터처 자료에 따르면 2023년 소멸기업은 79만 1천개로 전년 대비 4만개, 5.3퍼센트 증가했고, 소멸률은 10.5퍼센트로 0.3퍼센트포인트 상승했다. 반면 신생기업은 4년 연속 감소해 2024년 92만 2천개까지 내려왔다.

그리고 자영업자의 연령대는 50대가 228만 2천명, 60대가 181만 6천명으로 가장 많다. 이 인구 구조가 뜻하는 바는 명확하다. 앞으로 은퇴와 승계 사유의 매도가 계속 늘어난다.

즉 지금은 팔려는 사람은 늘고, 새로 만들려는 사람은 줄어드는 시기다. 사는 쪽에 유리한 국면이라는 뜻이다. 단, 고를 줄 아는 사람에게만 그렇다.

넷째 정상적인 매도 사유는 생각보다 많다.

다음 꼭지에서 이를 일곱 가지로 정리한다.

한 가지만 덧붙이겠다.

"잘 되는 가게를 왜 파느냐"는 질문은, 사실 인수자가 검증 능력이 없을 때 나오는 질문이다. 검증할 수 있으면 물어볼 필요가 없다. 숫자를 열어보면 되기 때문이다.

이 책이 하려는 일이 정확히 그것이다. 질문을 검증으로 바꾸는 것.

출처

국가데이터처, 2024년 기업생멸행정통계 잠정 (2025.10.23 발표)

매도가 발생하는 일곱 가지 정상적 이유

매도 사유는 두 갈래로 나뉜다. 매장에 문제가 없는 정상 사유와, 매장에 문제가 있어 나온 위험 신호다. 먼저 정상 사유부터 본다.

정상적인 매도 사유 일곱 가지

현장에서 반복적으로 확인되는 매도 사유를 유형화하면 다음 일곱 가지다.

하나 건강 문제.

가장 흔하다. 특히 직접 주방에 서는 업종에서 허리와 무릎과 손목 질환은 직업병에 가깝다. 매출과 무관하게 몸이 버티지 못하면 팔아야 한다. 이 경우 매장 자체는 멀쩡하다.

둘 다점포 전략의 재편.

2호점, 3호점을 낸 사업자가 관리 범위를 조정하기 위해 한 곳을 정리하는 경우다. 오히려 잘 되는 매장을 파는 일이 여기서 발생한다. 현금을 확보해 더 큰 매장으로 이동하려는 것이다.

셋 이주와 가족 사정.

자녀 교육, 배우자 직장 이동, 부모 간병 등으로 물리적으로 운영이 불가능해지는 경우다.

넷 업종 전환.

현 업종의 수익성에 불만이 있어서가 아니라, 본인이 하고 싶은 다른 사업이 생긴 경우다. 이 경우 매장의 숫자는 정상이다.

다섯 은퇴 및 승계 실패.

60대 이상 사업자가 정리하는 경우다. 자녀가 물려받지 않겠다고 하면 매도 외에 선택지가 없다. 앞서 본 대로 자영업자 중 60대가 181만 6천명에 이르는 만큼, 이 유형은 앞으로 계속 늘어난다. 이런 매장은 오래 운영되어 고객 기반이 안정적인 경우가 많다.

여섯 임대차 만기에 따른 판단.

계약 만기가 다가올 때, 재계약해서 몇 년을 더 할지 지금 권리금을 회수할지 결정해야 한다. 여기서 회수를 택하면 매물로 나온다. 이 경우 인수자는 잔여 계약 조건과 갱신요구권 잔여 기간을 반드시 확인해야 한다.

일곱 자금 필요.

다른 투자, 부채 상환, 주택 구입 등으로 목돈이 필요한 경우다. 매장은 정상 운영되지만 현금화가 급한 상황이다. 이 유형에서 협상 여지가 가장 크다.

일곱 가지 모두 매장 자체에는 문제가 없다. 사람의 사정이 바뀐 것이지 매장의 숫자가 바뀐 것이 아니다.

#	정상적인 매도 사유	내용
1	건강 문제	몸이 버티지 못해서. 매장은 멀쩡하다
2	다점포 재편	관리 범위 조정. 잘 되는 매장이 나오기도 한다
3	이주와 가족 사정	교육·직장 이동·간병으로 운영 불가
4	업종 전환	하고 싶은 다른 사업이 생긴 경우
5	은퇴와 승계 실패	자녀가 물려받지 않으면 매도뿐
6	임대차 만기 판단	재계약 대신 지금 권리금 회수를 택한 경우
7	자금 필요	목돈이 급한 상황. 협상 여지가 가장 크다

문제는 반대쪽이다.

재검토가 필요한 위험 신호 일곱 가지

다음 신호가 하나라도 보이면, 매도자가 무슨 사유를 말하든 처음부터 다시 검토한다.

#	위험 신호	무엇을 뜻하는가
1	최근 3개월 매출이 직전 12개월 평균보다 낮다	하락 진행 중
2	인근에 동일·대체 브랜드 출점 예정	매출 하락이 예고된 것
3	잔여기간 짧고 임대인이 갱신에 부정적	회수 전에 나가야 할 수 있다
4	본사 리뉴얼 의무 시점 임박	수천만원 추가 지출 확정
5	재계약 임대료 인상이 이미 통보됨	고정비 상승 확정
6	매출 자료를 미루거나 일부만 제공	검증 불가
7	인근에 개발·철거·도로 변경 계획	잔여 영업기간이 정해짐

이 신호들은 매도 사유를 묻지 않아도 드러난다. 숫자와 서류에 남기 때문이다.

그래서 다시 강조한다. 매도 사유를 믿지 마라. 확인하라.

구조가 노력을 이긴다

마지막으로 1부 전체를 관통하는 원리를 정리한다.

같은 브랜드, 같은 메뉴, 같은 가격인데 매장마다 매출이 다르다. 왜인가?

사장님의 노력 차이? 일부는 그렇다. 하지만 데이터를 보면 노력으로 설명되지 않는 격차가 훨씬 크다.

공정거래위원회 2025년 가맹사업 현황 통계에서 커피 업종을 보자. 가맹점 수 상위 브랜드는 메가MGC커피 3,325개, 컴포즈커피 2,649개, 이디야커피 2,562개, 뽕다방 1,712개, 투썸플레이스 1,510개다. 그런데 연평균 매출액은 투썸플레이스가 5억 7,100만원으로 가장 높다.

여기서 흔히 하는 오해를 먼저 걷어내야 한다.

매출이 높은 브랜드가 더 좋은 브랜드라는 생각이다. 그렇지 않다.

투썸플레이스 같은 대형 카페와 메가커피 같은 테이크아웃 매장은 애초에 다른 구조다. 전자는 넓은 면적과 좌석과 인력이 필요하니 임대료와 인건비가 크다. 후자는 작은 면적에 회전으로 파니 고정비가 작다.

그래서 매출 4,500만원짜리 대형 카페와 매출 3,000만원짜리 테이크아웃 매장이 남기는 돈은 비슷할 수 있다. 오히려 후자가 더 남는 경우도 흔하다.

매출 규모로 브랜드를 줄 세우는 것은 의미가 없다는 뜻이다.

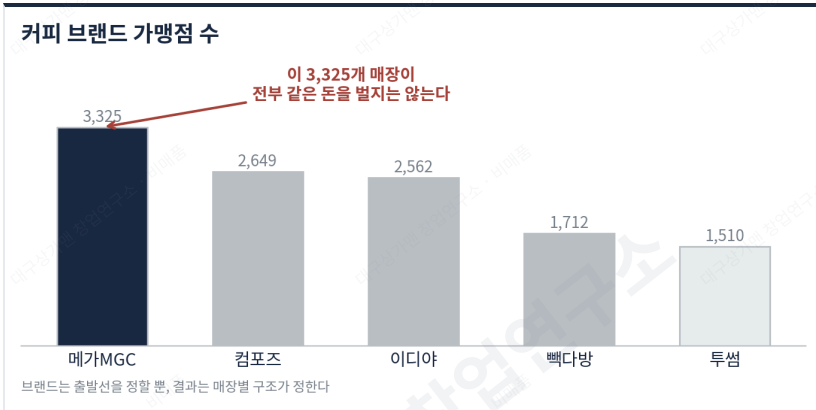


도표 9 커피 브랜드 가맹점 수 공정거래위원회 2025년 가맹사업 현황 통계

그렇다면 무엇을 봐야 하는가.

같은 브랜드 안에서의 격차다.

메가커피 3,325개 매장이 전부 같은 돈을 벌지 않는다. 어떤 매장은 월 1,500만원을 남기고 어떤 매장은 적자다. 같은 간판, 같은 메뉴, 같은 가격인데 그렇다.

그 차이를 만드는 것이 구조다. 입지와 임대료와 인건비와 회전율과 운영 방식이다.

브랜드는 출발선을 정해 줄 뿐, 결과를 정해 주지 않는다.

그리고 이 구조는 시작하는 시점에 이미 결정되어 있다.

임대료는 계약서에 적혀 있다. 상권의 유동인구는 이미 형성되어 있다. 객단가는 브랜드 정책이 정한다. 인건비는 근무 시간과 최저임금이 정한다.

인수자가 나중에 바꿀 수 있는 것은 이 중 극히 일부다. 그래서 인수 후의 노력보다 인수 전의 선택이 결과의 대부분을 결정한다.

구조가 노력을 이긴다.

이 문장은 노력하지 말라는 뜻이 아니다. 노력이 결과로 이어지는 구조를 먼저 확보하라는 뜻이다. 무너지는 구조 위에서의 노력은 손실을 늦출 뿐이다.

양도양수는 구조를 사는 일이다

여기서 신규창업과 인수의 구조적 차이를 정리해야 한다.

신규창업은 구조를 만드는 일이다. 자리를 고르고, 계약하고, 공사하고, 사람을 뽑고, 문을 열고, 손님이 오기를 기다린다. 그 매장의 구조는 문을 연 다음에 만들어진다.

인수는 구조를 사는 일이다. 이미 만들어진 것을 값을 치르고 넘겨받는다.

이 차이가 세 곳에서 갈린다.

첫째 실패가 결정되는 시점이 다르다.

이것이 가장 큰 차이다.

신규창업에서 이 자리가 안 된다는 사실은 언제 알게 되는가. 문을 열고 3개월쯤 지나서다. 오픈 효과가 빠지고 진짜 매출이 드러날 때다.

그때는 이미 인테리어비가 나갔고, 가맹비가 나갔고, 보증금이 묶였고, 계약이 걸려 있다. 알았을 때는 되돌릴 방법이 없다.

인수는 반대다. 이 매장이 안 된다는 사실을 계약 전에 알 수 있다. 13개월 치 매출이 이미 종이에 남아 있기 때문이다.

계약 전에 알면 안 사면 그만이다. 손해는 검토에 쓴 며칠뿐이다.

즉 신규창업은 실패가 사후에 확정되고, 인수는 실패가 사전에 걸러진다.

둘째 노력이 투입되는 지점이 다르다.

신규창업에서 노력은 매출을 만드는 데부터 들어간다. 손님을 모으고, 자리를 잡고, 매출을 올린다. 그런데 그 노력이 성과로 이어질지는 자리와 브랜드 네임밸류가 정한다. 앞에서 본 그대로다.

인수에서 노력은 매장을 고르는 데 들어간다. 자료를 요구하고, 대조하고, 계산하고, 걸러낸다.

앞의 노력은 결과가 불확실하고, 뒤의 노력은 결과가 확실하다. 계산은 틀리지 않기 때문이다.

셋째 시간이 다르게 쓰인다.

신규창업은 매출이 안정화되기까지 수개월이 걸린다. 그동안에도 임대료와 인건비는 매달 나간다.

월 고정비가 700만원인 매장이라면 6개월이면 4,200만원이다. 이건 아무것도 얻지 못하고 나가는 돈이다.

인수는 첫날부터 전날과 같은 매출이 나온다. 그 4,200만원이 처음부터 회수 계산에 들어간다.

그래서 이렇게 정리된다

신규창업은 기대와 상상에 돈을 걸고, 결과를 나중에 확인한다. 도박과 같다.

인수는 현상에 돈을 걸고, 결과를 미리 확인한다. 이걸 투자라고 하는 것이다.

같은 1억을 쓰더라도 이 둘은 완전히 다른 행위다.

그리고 이 차이 때문에, 인수에서는 노력보다 판단이 앞선다. 무엇을 살지 정하는 순간 이미 절반이 끝나 있기 때문이다.

다 차린 밥상에 숟가락을 얹어라

그렇다면 그 구조는 어떻게 확보하는가. 길은 둘뿐이다. 직접 만들거나, 만들어진 것을 사거나.

구조를 직접 만드는 일이 신규창업이다. 밥상을 처음부터 차리는 일이라고 생각하면 된다. 장을 보고, 재료를 다듬고, 간을 맞춘다. 문제는 두 가지다. 밥상이 완성되기 전까지는 맛을 검증할 방법이 없고, 다 차려도 손님이 앉는다는 보장이 없다. 그 확인 불가능한 밥상에 평균 8,300만원이 들어간다.

더 나쁜 경우가 있다. 차리다 만 밥상이다.

구조가 완성되지 않은 매장은 그 빈자리를 사장의 몸이 메운다. 사장이 주방에 서야 돌아가고, 사장이 쉬면 매출이 멈춘다. 나는 이런 상태를 상담에서 이렇게 부른다.

애써서 노력해야만 굴러가는 창업은 창업이 아니다. 극한의 노동이다.

상담에서 가장 많이 듣는 말이 있다. 열심히 하겠습니다.

그러면 나는 이렇게 답한다. 열심히 하실 거면 프랜차이즈 본사로 가시라고. 신규창업을 하시라고. 거기는 노력한 만큼, 스스로를 갈아 넣는 만큼 매출을 만들 수도 있는 곳이다.

인수는 다르다. 인수는 이미 만들어진 것을 사는 일이지, 만드는 일이 아니다.

노력이 구조 위에 얹히면 성과가 되지만, 구조의 빈자리를 채우는 데 쓰이면 그것은 그냥 노동이다. 남의 매장에서 하면 월급이라도 받는 노동을, 자기 돈

1억을 넣고 하는 셈이다.

인수는 반대편이다. 만들어진 구조를 사는 일, 즉 다 차려진 밥상을 사는 일이다.

밥상은 이미 차려져 있다. 지금 손님이 앉아서 먹고 있다.

그리고 그 손님들이 지난 13개월 동안 얼마를 내고 갔는지가 기록에 남아 있다. 몇 명이 왔는지, 무엇을 시켰는지, 얼마를 냈는지가 전부 남아 있다.

내가 상을 차릴 필요가 없다는 뜻이다.

그래서 내 노력은 없던 것을 만드는 데 쓰이지 않는다. 이미 돌아가는 것을 지키는 데 쓰인다. 훨씬 적은 힘으로 같은 결과를 얻는다.

내가 추구하는 창업이 이것이다. 다 차린 밥상에 숟가락을 얹는 구조.

그런데 여기서 오해가 하나 생긴다

숟가락만 얹으면 되니 쉽겠다는 생각이다.

그렇지 않다. 두 가지를 짚어야 한다.

첫째 밥상에는 값이 있다.

공짜로 앉는 게 아니라 값을 치르고 앉는 것이다. 그리고 그 값이 적정한지는 아무도 알려 주지 않는다. 계산할 줄 모르면 제값보다 비싸게 치른다.

밥상값을 계산하는 법, 그것이 2부다.

둘째 남이 차린 밥상에는 상한 반찬이 섞여 있을 수 있다.

겉보기에 잘 차려진 상이라도 안을 들춰 보면 다르다. 계약이 곧 끝나는 자리일 수도 있고, 매출이 사장 한 사람에게 붙어 있을 수도 있고, 곧 큰돈이 나갈 일이 예정되어 있을 수도 있다.

상을 통째로 사기 전에 반찬을 하나씩 들춰봐야 한다. 그 검사법이 3부와 4부다.

즉 손가락을 얹는 일은 쉬운 게 아니다. 힘든 지점이 다를 뿐이다.

차리는 수고 대신 고르는 수고가 든다.

그리고 이 둘에는 결정적인 차이가 있다.

차리는 수고는 끝이 없다. 문을 여는 날부터 닫는 날까지 계속된다. 반면 고르는 수고는 계약 전에 끝난다. 며칠에서 몇 주다.

한 번 제대로 고르면 그 뒤로는 지키기만 하면 된다.

그렇다면 좋은 구조는 어떻게 알아보는가?

숫자를 읽으면 된다.

임대료가 매출에서 차지하는 비율, 인건비 비율, 원가율, 그리고 이 모든 것을 통과한 뒤 남는 실제 현금.

이 숫자들이 매장의 구조를 말해 준다.

그리고 이 숫자를 투자금 대비 몇 개월 만에 회수되는가로 환산하면, 서로 다른 업종과 브랜드와 지역의 매장을 하나의 잣대로 비교할 수 있다.

그 잣대가 회수기간이다. 이 책의 3부 전체가 이 개념 하나를 다룬다.

그래서 나는 항상 이렇게 말한다.

힘겹게 구조를 만들려고 애쓰지 마라. 이미 만들어진 구조에 올라타라.

구조를 만드는 데는 몇 년이 걸리고, 그 몇 년이 성공한다는 보장도 없다. 반면 이미 돌아가는 구조는 오늘 계산해서 내일 계약할 수 있다.

만드는 사람과 올라타는 사람. 같은 시장에서 완전히 다른 시간을 산다.

정리하자. 1부에서 말한 것은 단 하나다.

매출이 발생할지 모르는 곳에 돈을 쓰지 말고, 이미 매출이 발생하는 곳을
사라. 단, 그 매출이 진짜인지 검증하고, 그 구조가 유지될 수 있는지 확인한
다음에.

검증하는 법은 2부에서, 판단하는 기준은 3부에서, 실행하는 절차는 4부에서
다룬다.

이제 숫자를 열어볼 차례다.

출처

공정거래위원회, 2025년 가맹사업 현황 통계 (2026.4.12 발표)

그렇다면 어떤 구조를 고를 것인가

앞서 프랜차이즈 창업은 휴게음식점과 일반음식점 두 가지뿐이라고 했다.

나는 이 중 휴게음식점만 권한다. 그것도 네 가지로 좁혀서 권한다.

대형카페, 테이크아웃커피, 디저트, 패스트푸드.

분명히 해 두겠다. 일반음식점은 나의 취향이 아니다. 그리고 예비창업자의 취향도 아니어야 한다.

취향의 문제가 아니라는 뜻이다. 앞 장에서 말한 구조라는 기준을 그대로 적용한 결과다. 이 넷은 구조가 사람을 대신해 주는 정도가 다른 업종보다 높다.

기준은 다섯 가지다.

첫째 업무가 표준화되어 있고 인력이 대체 가능하다.

레시피가 정해져 있고 조리 난이도가 낮다. 사람이 바뀌어도 결과물이 크게 흔들리지 않는다. 반대로 조리 난이도가 높은 업종은 주방 인력 한 명이 곧 리스크다. 그 사람이 나가면 맛이 바뀌고 맛이 바뀌면 매출이 빠진다.

앞서 본 편의점의 1년 생존율 90.3퍼센트가 이 원리를 보여준다. 마진이 높아서가 아니라 개인의 감각이 개입할 여지가 적어서다.

둘째 이익이 사장 개인에게 묶이지 않는다.

이 조건은 2부에서 다룰 영업권리금과 직결된다. 단골이 사장의 얼굴을 보고 오는 업종은 사장이 바뀌면 매출도 함께 나간다. 그런 매장은 인수해도 이익이 이전되지 않고, 내가 팔 때도 제값을 못 받는다.

커피와 디저트와 패스트푸드는 상품이 곧 브랜드다. 사람이 바뀌어도 사는 이유가 그대로 남는다.

셋째 매출 변동성이 작다.

객단가가 낮고 회전이 빠르다. 손님 수가 많으니 하루 이들의 편차가 전체를 흔들지 않는다. 반대로 객단가가 높고 예약에 의존하는 업종은 단체 한 팀이 빠지면 그달 손익이 뒤집힌다.

3부에서 다룰 스트레스 테스트를 통과할 확률이 이 지점에서 갈린다.

넷째 원가 구조가 단순하고 예측된다.

품목 수가 적고 본사 공급 비중이 높아 원가율이 일정하다. 재료 손실과 폐기 관리도 상대적으로 쉽다. 원가가 예측되면 조정 영업이익 계산이 정확해지고, 계산이 정확해지면 회수기간 판단도 정확해진다.

다섯째 현금 시장이 두껍다.

이것이 가장 중요하다.

앞 장에서 본 커피 업종의 브랜드별 가맹점 수를 떠올려 보자. 상위 다섯 브랜드만 해도 각각 1,500개에서 3,300개 규모다. 이 정도 모수가 있으면 매출도 나오고 인수자도 있다.

시장이 두꺼우면 살 때 비교할 대상이 많고, 팔 때 사 줄 사람이 많다. 현금성은 결국 다음 사람의 수로 결정된다.

반대로 내가 권하지 않는 유형

첫째 조리 난이도가 높아 인력에 종속되는 업종이다.

사람이 곧 매출인 구조는 풀오토가 불가능하고, 풀오토가 불가능하면 다음 인수자가 계산기를 두드렸을 때 값이 안 나온다.

둘째 심야와 주류 중심 업종이다.

근로시간 관리가 어렵고 인건비 변동이 크며 민원과 단속 리스크가 붙는다.

셋째 유행 주기가 짧은 단일 아이템 업종이다.

지금 잘 되는 것이 문제가 아니라, 내가 회수를 마치기 전에 유행이 끝나면 현금 자체가 사라진다.

이 항목은 따로 떼어 설명할 필요가 있다. 가장 많이 속는 지점이기 때문이다.

유행과 문화는 다르다

문화가 시장에 자리 잡는 데는 시간이 걸린다.

커피를 생각해 보자. 다방에서 인스턴트로, 인스턴트에서 테이크아웃으로, 테이크아웃에서 스페셜티로 넘어오는 데 40년 넘게 걸렸다. 그 긴 축적 위에 지금의 시장이 서 있다. 2025년 말 기준 커피 브랜드는 921개, 가맹점은 29,101개다.

반대 사례도 있다. 흑당 밀크티다.

한때 평일에도 줄을 서던 아이템이었다. 열풍을 이끌던 대만 브랜드 타이거슈가는 국내에서 가맹사업을 접고 직영점만 남았다. 진입부터 철수까지 걸린 시간은 커피가 자리 잡는 데 걸린 시간의 십분의 일도 안 된다.

차이가 어디서 왔는가. 맛의 문제가 아니었다. 시간을 건너뛴 것이 문제였다.

문화가 앉을 자리를 만드는 데 걸리는 시간을 무시하고 점포부터 늘리면, 수요가 형성되기 전에 공급이 먼저 포화된다. 그러면 차별화가 사라지고 가격 경쟁만 남는다. 하향평준화는 그렇게 온다.

인수자에게 이것이 왜 치명적인가. 유행 주기가 회수기간보다 짧으면, 원금을 다 회수하기 전에 시장이 먼저 사라지기 때문이다. 매장이 망하는 것이 아니라 업종이 사라진다. 그때는 팔 수도 없다.

세 가지로 판별한다

첫째 이 상품이 차지하려는 자리에 이미 주인이 있는가.

커피가 안착한 것은 그 자리가 비어 있었기 때문이다. 카페인이라는 반복 소비와 앓을 공간을 동시에 가져갔고, 경쟁자가 없었다. 밀크티는 그 자리를 커피가 이미 점유한 뒤에 들어왔다. 자리를 뺏는 싸움은 자리를 만드는 싸움보다 훨씬 어렵다.

둘째 매일 반복 소비가 가능한가.

매일 마실 수 있는 것과 매일 먹을 수 있는 것은, 가끔 마시는 것과 가끔 먹는 것과 사업 모델이 다르다. 당도가 높거나 칼로리가 크거나 객단가가 높으면 반복 소비가 안 된다. 반복 소비가 안 되면 신규 고객 유입에만 의존하게 되고, 신규 유입은 유행이 끝나는 순간 멈춘다.

셋째 모방당한 뒤에도 남는 것이 있는가.

이 항목은 오해하기 쉬우니 정확히 짚겠다.

흔히 따라 하기 어려운 것을 골라야 한다고 말한다. 나는 그렇게 보지 않는다. 음식 장사에서 못 따라 할 것은 거의 없다.

메가커피 아메리카노를 예로 들어 보자. 레시피는 단순하다. 원두를 구하고 기계를 놓으면 3개월 안에 비슷한 맛을 낼 수 있다. 옆집이 못 따라 할 이유가 없다.

그런데도 메가커피는 무너지지 않는다.

왜 그런가. 레시피를 베낀 사람이 베낄 수 없는 것들이 남아 있기 때문이다.

- 간판을 보고 들어오는 손님, 즉 브랜드 인지도.
- 3,300개 매장이 함께 사들이는 데서 나오는 원재료 구매력.
- 그 물량을 감당하는 공급망과 배송 단가.
- 이미 선점해 놓은 목 좋은 자리들.

뒤에 들어온 개인 카페는 이 넷을 이길 수 없다. 같은 커피를 팔아도 원가가 다르고, 같은 거리에 있어도 들어오는 사람 수가 다르다.

반대편에 흑당 밀크티가 있었다.

그 시장에서 팔린 것은 브랜드가 아니라 메뉴 자체였다. 손님은 특정 상호를 찾아온 게 아니라 흑당이라는 유행을 찾아왔다. 그래서 아무나 그 메뉴를 팔 수 있게 된 순간, 남는 것이 없었다.

정리하면 이렇다.

모방 가능성 자체는 문제가 아니다. 모방당한 뒤에 무엇이 남느냐가 문제다.

판별 기준	통과	탈락
자리의 주인	비어 있는 자리를 차지	이미 점유된 자리를 뺏어야
반복 소비	매일 먹고 마실 수 있다	가끔 사 먹는다
모방 후 잔존	브랜드·원가·자리가 남음	메뉴 하나뿐

브랜드와 원가 구조와 자리가 남으면 버틴다. 메뉴 하나만 있었다면 무너진다.

세 가지를 종합하면

자리에 이미 주인이 있는가. 매일 반복 소비가 가능한가. 모방당한 뒤에도 남는 것이 있는가.

앞의 둘에 걸리고 마지막에서 남는 것이 없다면, 그 업종은 피한다. 지금 매출이 아무리 좋아도 마찬가지다.

내가 사려는 것은 지금의 매출이 아니라 회수기간 동안의 매출이기 때문이다.

그러니 물어야 할 것은 하나다.

이것은 유행인가, 문화인가.

그러면 주점은 어떤가

일반음식점 중에서도 특히 이야기해야 할 것이 술을 파는 매장이다.

결론부터 말하면 나는 권하지 않는다.

술자리 문화가 바뀌었다

예전에는 술로 시작해서 술로 끝나는 관계가 있었다. 회식이 그랬고 접대가 그랬다. 술을 못 마시면 사회생활이 어렵다는 말이 통하던 시절이다.

지금은 아니다.

회식이 줄었고, 줄어든 회식도 일찍 끝난다. 술을 강권하는 것 자체가 문제가 되는 시대다. 젊은 세대일수록 술자리를 부담으로 여긴다.

여기에 하나가 더 있다.

커피를 마시고 사고가 나는 경우는 없다. 밥을 먹고 사고가 나는 경우도 없다.

그런데 술은 다르다. 술을 마시고 벌어지는 사고는 비일비재하다. 뉴스에서 매일 보는 그대로다.

그래서 술에 대한 사회의 시선 자체가 달라졌다. 규제는 강해지고 있고, 그 방향이 완화될 조짐은 보이지 않는다.

사회적 인식 안에서 술은 이미 부정적 키워드에 들어간 요소가 되어 버렸다.

커피나 디저트는 그렇지 않다. 아무도 커피를 문제 삼지 않는다.

이건 유행이 아니라 인식의 변화다. 그리고 인식은 유행처럼 되돌아오지 않는다.

지금은 반주 시대다

술이 완전히 사라진 것은 아니다. 다만 형태가 바뀌었다.

밥을 먹으며 곁들이는 한두 잔. 집에서 마시는 한 캔. 이것이 지금의 음주다.

술 자체가 목적이던 자리에서, 밥이 목적이고 술은 곁들이미 되는 자리로 옮겨 갔다. 나는 이것을 반주 시대라고 부른다.

이 변화가 매장에 어떻게 나타나는가

주점은 저녁 늦은 시간에 매출이 몰린다. 하루 중 영업 가능한 시간이 짧고, 그 짧은 시간에 인력을 집중 투입해야 한다.

그런데 그 시간대의 수요가 줄고 있다. 매출 상한이 좌석 수에 묶여 있는데, 그 좌석을 채울 시간마저 짧아지는 것이다.

앞에서 본 일반음식점의 문제에 시간 제약이 하나 더 얹힌 구조다.

그래서 이렇게 정리한다

지금 잘 되는 주점이 없다는 말이 아니다. 있다.

다만 인수는 지금 이 순간이 아니라 회수기간 전체를 사는 일이다. 3년 뒤, 5년 뒤에도 이 수요가 유지될 것인가를 물어야 한다.

앞에서 던진 질문을 다시 가져오면 이렇다.

이것은 유행인가, 문화인가.

술 문화는 사라지지 않는다. 그러나 술을 마시는 방식은 이미 바뀌었고, 그 방향은 되돌아오지 않는다. 나는 그 흐름을 거슬러 돈을 걸지 않는다.

업종을 정했다면, 다음은 브랜드다

업종을 좁혔다고 끝이 아니다. 같은 테이크아웃 커피 안에도 브랜드가 수십 개다. 그중 무엇을 고를 것인가.

여기서 대부분이 창업설명회를 찾아간다.

그리고 가서 무엇을 듣는가. 우리 브랜드가 좋다는 말을 듣는다. 물류가 안정적이고, 마진이 높고, 본사 지원이 두텁고, 앞으로 더 클 것이라는 말이다.

당연한 일이다. 본사가 남의 브랜드를 좋다고 할 리 없다. 백 군대를 다녀도 백 군대가 전부 자기 것이 제일 낫다고 한다.

문제는 그 말들이 거짓이 아니라는 데 있다.

물류가 안정적인 것도 사실이고 지원이 두터운 것도 사실이다. 다만 그건 그 브랜드의 장점이지, 다른 브랜드와 비교한 결과가 아니다. 비교 대상이 없는 자랑은 정보가 아니다.

그래서 설명회를 백 번 다녀도 순위가 안 나온다. 각각 다른 기준으로 자기가 1등이라고 말하기 때문이다.

비교 기준은 스스로 들고 가야 한다.

내가 쓰는 기준은 하나다. 그리고 그 기준은 프랜차이즈 밖에서 가져온 것이다.

에어컨은 LG, TV는 삼성

에어컨을 사려는 사람에게 어느 회사 제품을 살 거냐고 물으면 LG가 먼저 나온다. TV를 사려는 사람에게 물으면 삼성이 먼저 나온다.

이상한 일이다. 두 회사 모두 에어컨을 만들고 TV도 만든다. 성능 차이가 그렇게 크지도 않다.

그런데도 사람들의 머릿속에는 순서가 정해져 있다.

이것이 독보성이다.

독보성은 품질이 아니다. 그 카테고리를 떠올릴 때 첫 번째로 나오는 이름이라는 뜻이다. 두 번째와 세 번째도 좋은 물건을 만들지만, 첫 번째가 아니라는 이유만으로 다른 게임을 한다.

이 차이는 매장 운영에서 그대로 나타난다.

첫 번째 이름은 손님이 찾아온다. 두 번째 이름은 손님을 찾아가야 한다.

찾아오는 매장은 광고비가 적게 든다. 찾아가야 하는 매장은 계속 마케팅 비용을 태워야 한다. 앞서 일반음식점 대목에서 본 그 구조가 여기서도 반복된다.

그리고 이 차이는 매출이 아니라 이익에서 벌어진다. 같은 3,000만원을 팔아도 하나는 광고비 없이 팔고 하나는 300만원을 쓰고 판다. 12개월이면

3,600만원 차이다.

그래서 브랜드를 고를 때 물어야 할 것은 이 브랜드가 좋은가가 아니다.

이 브랜드가 그 카테고리에서 몇 번째로 떠오르는가.

브랜드에 물어야 할 첫 번째 질문

따라 할 수 있습니까.

이 질문을 던지는 이유가 있다. 앞 장에서 모방 가능성 자체는 문제가 아니라고 했다. 모방당한 뒤에 무엇이 남느냐가 문제였다.

브랜드에도 같은 잣대를 댄다.

옆집이 비슷한 메뉴를 내고 비슷한 인테리어를 하고 비슷한 가격을 붙였다고 하자. 그래도 손님이 이쪽을 찾아올 이유가 남아 있는가.

남아 있다면 그건 브랜드다. 남아 있지 않다면 그건 브랜드가 아니라 그냥 간판이다.

무엇이 남는가를 구체적으로 보자.

간판을 보고 들어오는 손님. 이걸 본사가 수년간 쌓은 인지도다. 개인이 흉내 낼 수 없다.

원재료 구매력. 수천 개 매장이 함께 사들이는 단가는 개인 매장이 못 따라간다. 같은 메뉴를 팔아도 원가가 다르다.

표준화된 운영 매뉴얼. 사람이 바뀌어도 결과물이 유지되는 힘이다. 개인 매장은 이걸 만드는 데 몇 년이 걸린다.

이미 선점한 자리. 좋은 목은 한 번 잡히면 안 나온다.

이 넷이 남는 브랜드는 옆집이 뭘 하든 버틴다.

반대로 이 넷 중 아무것도 없다면 다시 생각해 봐야 한다. 우리는 가맹비를 내고, 로열티를 내고, 필수품목을 본사 단가로 산다. 그 돈을 내는 이유가 위의 넷을 받기 위해서다.

받는 것이 없는데 내고만 있다면, 그건 간판을 빌리는 값을 치르면서 정작 간판의 힘은 못 쓰고 있다는 뜻이다.

독보적인 것이 돈이고, 자산이다.

브랜드에 물어야 할 두 번째 질문

브랜드를 고를 때 대부분 여기서 판단을 끝낸다. 지금 손님이 오는 브랜드면 됐다고 생각한다.

그런데 인수자에게는 질문이 하나 더 남아 있다.

나는 이 자리에 값을 치르고 들어왔다. 권리금을 냈다는 뜻이다.

그 돈은 어디로 갔는가. 사라진 것이 아니라 이 매장에 얹혀 있다. 그리고 내가 나가는 날 그 값을 돌려받아야 본전이다.

돌려주는 사람은 누구인가. 다음 인수자다.

그러니 지금 이 브랜드가 잘 되는가만 봐서는 부족하다. 3년 뒤에 이 간판을 사고 싶어 할 사람이 있겠는가까지 봐야 한다.

남들도 갖고 싶어 하는 것이어야 한다.

이것이 환금성이다.

내가 지금 이 브랜드를 좋아하는 것과, 3년 뒤에 다른 사람이 이 브랜드를 갖고 싶어 하는 것은 완전히 다른 문제다.

앞의 것은 내 취향이고, 뒤의 것은 시장의 판단이다. 그리고 내가 나갈 때 값을 정하는 것은 시장이다.

그래서 확인할 것이 세 가지 있다.

첫째 이 브랜드의 가맹점 수가 늘고 있는가 줄고 있는가.

늘고 있다면 다음 사람이 이 간판을 원한다는 뜻이다. 줄고 있다면 반대다. 정보공개서에 연도별 가맹점 수와 개점 수, 폐점 수가 나온다. 3년치를 이어 보면 방향이 보인다.

둘째 이 브랜드 매물이 시장에 나오면 얼마 만에 팔리는가.

거래가 활발한 브랜드는 값이 형성되어 있고, 거래가 없는 브랜드는 값을 매길 근거조차 없다. 후자는 팔 때 부르는 사람이 값을 정한다.

셋째 본사가 지금 무엇을 하고 있는가.

신규 출점에만 집중하는 본사와 기존 매장의 매출을 관리하는 본사는 다르다. 앞의 경우 내 옆에 같은 간판이 생길 확률이 높다.

그러니 브랜드를 볼 때는 두 번 물어야 한다.

- 지금 손님이 이 간판을 보고 들어오는가.
- 3년 뒤에도 누군가 이 간판을 사고 싶어 할 것인가.

앞의 질문에만 답할 수 있는 브랜드는 사업으로는 되지만 자산으로는 약하다. 열심히 벌다가 나갈 때 전부 두고 나오는 구조다.

두 질문 모두에 답할 수 있어야 인수 대상이다.

그렇다면 일반음식점은 왜 목록에서 빠지는가

반론이 나올 대목이다. 먼저 인정하고 시작하자.

공정거래위원회 2025년 가맹사업 현황 통계에서 외식 프랜차이즈 가맹점은 183,714개로 전체의 절반 가까이를 차지한다. 그중 한식은 세부 업종 가운데

가맹점 수가 가장 많고 증가율도 가장 높다. 소비 빈도가 높고 점심과 저녁 수요를 동시에 잡을 수 있으며 홀과 포장과 배달을 함께 돌릴 수 있기 때문이다.

즉 일반음식점이 안 되는 사업이라는 말이 아니다. 지금도 가장 크고 가장 빠르게 크는 시장이다.

그런데도 내 목록에는 없다. 이유는 하나다. 사업으로 좋은 것과 인수 자산으로 좋은 것은 다르기 때문이다.

세 가지를 보면 된다.

첫째 원가율이 고정되지 않는다.

채소와 육류와 수산물물은 계절과 작황에 따라 시세가 움직인다. 메뉴 수가 많으면 재고와 폐기까지 얹힌다. 그래서 이번 달 원가율과 다음 달 원가율이 다르다.

정률 마진이 성립하지 않는다는 말이 이것이다. 매출의 몇 퍼센트가 남는다고 말할 수 없는 구조다.

둘째 인건비가 매출에 비례하지 않고 계단식으로 된다.

주방은 손님이 적어도 최소 인원이 있어야 돌아간다. 매출이 20퍼센트 빠져도 그 인원은 못 줄인다. 반대로 매출이 늘면 어느 지점에서 한 명을 통째로 더 써야 한다. 조금씩 조절되지 않고 계단으로 움직인다.

셋째 매출 상한이 좌석에 묶여 있다.

좌석 수 곱하기 회전율 곱하기 객단가. 이 곱을 넘을 수 없다. 아무리 잘해도 물리적 천장이 있다.

광고를 끄면 매출이 꺼진다

여기에 하나를 더 없어야 한다. 현장에서 가장 자주 보는 장면이다.

고깃집이나 밥집으로 프랜차이즈 창업을 한 사람들 중, 처음 매출을 그대로 유지한 채 3년을 넘기는 경우를 나는 많이 보지 못했다. 오픈 효과가 빠지고 나면 대부분 한 가지 방법에 기대게 된다.

광고다.

배달앱 상단 노출을 산다. 쿠폰을 건다. 지역 광고를 돌린다. 그러면 매출이 오른다. 실제로 오른다.

그래서 계속 태운다.

문제는 그 매출의 성격이다.

광고를 켜면 올라가고 끄면 내려간다. 그렇다면 그 매출은 매장이 만든 것이 아니라 광고비가 만든 것이다. 내 자산이 만든 매출이 아니라 빌려 온 매출이다.

앞으로 벌고 뒤로 밀지는 장사가 여기서 시작된다.

매출 4,000만원을 만들려고 광고비 400만원을 쓴다. 배달 수수료가 붙는다. 쿠폰 할인분이 빠진다. 그렇게 남는 돈을 계산해 보면, 광고를 끄고 매출 3,200만원만 하던 때와 별 차이가 없거나 오히려 적다.

숫자는 커졌는데 통장은 그대로다. 아니 더 얇아졌다.

항목	광고 꿈	광고 켜
월매출	3,200만원	4,000만원
광고비	0원	400만원
배달 수수료·할인	적음	큼
남는 돈	800만원	700만원

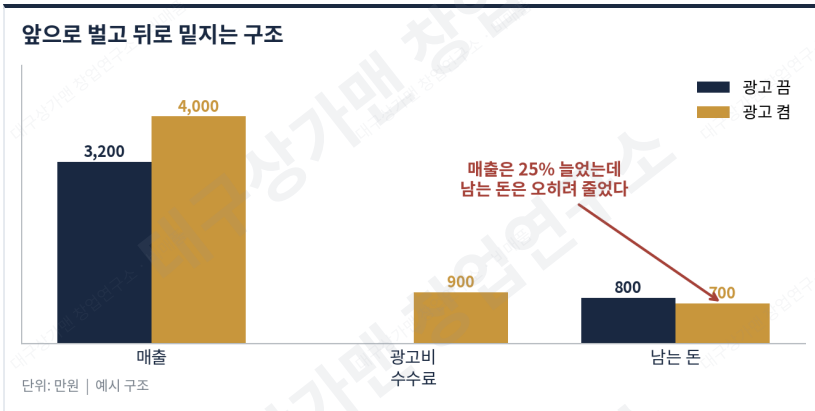


도표 10 앞으로 벌고 뒤로 밀지는 구조 개념도 | 예시 구조

여기에 본사로 나가는 돈도 늘고 있다. 공정거래위원회 2025년 가맹사업 현황 통계에서 외식 업종의 가맹점 평균 차액가맹금은 2,600만원으로 전년 2,300만원 대비 13.0퍼센트 늘었다. 매출액 대비 비율도 4.4퍼센트로 올랐다.

매출을 키우면 이 금액도 함께 커진다. 매출에 비례해 나가는 돈이기 때문이다.

인수자에게 이것이 왜 결정적인가

매도자가 보여주는 매출은 광고를 켜 상태의 매출이다.

내가 인수해서 같은 매출을 유지하려면 같은 광고비를 계속 태워야 한다.
그런데 그 광고비는 손익표에 제대로 잡혀 있지 않은 경우가 많다. 판촉비로,
지급수수료로, 잡비로 흩어져 있다.

즉 매출은 부풀려져 있고 비용은 숨어 있다.

이런 매장의 진짜 실력을 알려면 광고를 켜고 있을 때 남는 매출을 봐야 하는데,
인수 전에 그것을 확인할 방법이 없다. 매도자가 광고를 꺼 줄 리 없기
때문이다.

검증할 수 없는 매출. 이 책이 처음부터 사지 말라고 한 바로 그것이다.

반면 휴게음식점은 이 구조에서 상대적으로 자유롭다. 손님이 광고를 보고
오는 게 아니라 지나가다 들어오거나 습관으로 들어온다. 광고를 끊어도
매출이 크게 흔들리지 않는다.

같은 외식업인데 매출의 출처가 다른 것이다.

이 셋이 겹치면 무슨 일이 생기는가

규모를 키우지 않으면 손익분기를 넘기기 어려워진다. 그래서 대형화 압박이
생긴다.

인수자에게는 여기서부터가 문제다.

대형 식당은 총투자금이 크다. 총투자금이 크면 회수기간이 길어진다.
그리고 그만한 자본을 동원할 수 있는 인수자는 소수다. 팔 때 사 줄 사람이
적다는 뜻이다.

더 근본적인 문제가 있다. 원가율이 예측되지 않으면 조정 영업이익을
신뢰할 수 없고, 신뢰할 수 없으면 회수기간이 계산되지 않는다. 계산할 수
없는 자산에는 값을 매길 수 없다.

값을 매길 수 없는 자산은 팔리지 않는다.

살아남는 것과 사고파는 것은 다른 문제다. 일반음식점은 전자에서 강할 수 있지만 후자에서 약하다.

예외는 분명히 있다

메뉴가 단순하고 조리가 표준화된 소형 매장은 이야기가 다르다.

국밥, 덮밥, 분식처럼 품목이 적고 레시피가 고정되어 있으면 원가율이 안정된다. 조리 난이도가 낮아 인력 대체도 가능하다. 이런 매장은 허가만 일반음식점일 뿐 구조는 휴게음식점에 가깝다.

그러니 갈라지는 기준은 허가 종류 자체가 아니다.

- 원가율이 예측되는가.
- 인건비가 계단식으로 뛰는가.
- 매출 상한이 좌석에 묶여 있는가.

셋 중 둘 이상에 해당하면 목록에서 뺀다. 간판에 무엇이라고 적혀 있든, 허가증에 무엇이라고 적혀 있든 상관없다.

한 가지는 분명히 해 두자

이 네 업종을 고르면 성공한다는 뜻이 아니다.

공정거래위원회도 같은 통계에서 업종별, 가맹점별 매출 격차가 확대되고 있다고 지적한다. 같은 브랜드 안에서도 잘 되는 매장과 안 되는 매장의 차이가 벌어지고 있다.

업종은 출발선을 좁혀 줄 뿐이다. 이 넷 안에서도 사면 안 되는 매장이 훨씬 많다.

그래서 업종을 정한 다음에 할 일이 남는다. 숫자를 읽고, 회수기간을 계산하고, 계약을 확인하는 일이다.

업종 선택은 확률을 높이는 작업이고, 매물 검증은 확률을 확정으로 바꾸는 작업이다. 순서를 바꾸면 안 된다.

이 장은 수익과 지속과 현금의 함께 성립하는 구조를 고르는 문제였다.
다음 장부터는 그 구조를 숫자로 확인하는 방법을 다룬다.

1부 인용 출처 일람, 발표일 최신순

- 2026.4.12 공정거래위원회, 2025년 가맹사업 현황 통계
- 2026.3.13 중소벤처기업부·소상공인시장진흥공단, 2024년 기준 소상공인실태조사
- 2026.2.26 중소벤처기업부, 2025년 연간 창업기업동향
- 2026.3.19 국가데이터처, 2025년 혼인 이혼 통계
- 2025.12.4 국가데이터처·한국은행·금융감독원, 2025년 가계금융복지조사
- 2025.10.23 국가데이터처, 2024년 기업생멸행정통계 잠정
- 2025년 국세청, 100대 생활업종 생존율 분석 2019~2023년

보도 자료

뉴스1, 대만 타이거슈가 국내 가맹사업 철수 관련 보도 (2026.6)

법령 및 판례

상가건물 임대차보호법 제10조, 제10조의3부터 제10조의7

대법원 2019. 5. 16. 선고 2017다225312, 225329 판결

대법원 2019. 7. 10. 선고 2018다273417 판결

통계는 매년 갱신된다. 개정판 작업 시 위 다섯 개 자료를 발표일 기준으로 재확인할 것.

숫자를 읽는 법

수익

2부가 답하는 질문은 하나다. 이 매장에서 진짜로 남는 돈은 얼마인가. 매출이 아니다. 손익계산서상 이익도 아니다. 내 통장에 실제로 들어오는 현금이다.

계산에 들어가기 전에 먼저 보는 다섯 가지

매물을 받으면 나는 손익표부터 열지 않는다. 다섯 가지를 먼저 본다.

브랜드. 그 카테고리에서 몇 번째로 떠오르는 이름인가.

상권과 입지. 어떤 상권의 어떤 자리인가. 그 자리가 다시 나올 자리인가.

매출 수준. 이 업종, 이 면적에서 나올 법한 수준인가. 지나치게 높으면 이유를 물어야 하고, 지나치게 낮으면 구조를 봐야 한다.

운영 방식. 사장이 상근하는 매장인가, 점장이 도는 매장인가. 이것이 이익의 성격을 결정한다.

배달 비중. 홀과 배달의 비율이 얼마인가. 배달 비중이 높으면 수수료와 할인 부담이 커지고, 매출이 플랫폼 정책에 흔들린다.

이 다섯 가지가 머릿속에 그려져야 손익표의 숫자가 의미를 갖는다.

같은 월매출 3,000만원이라도 이 다섯이 다르면 완전히 다른 매장이다. 그리고 손익검증은 여기서부터 시작된다.

손익계산서를 믿지 마라, 통장을 보라

매도자가 건네는 손익표는 대부분 정확하지 않다. 거짓말이라는 뜻이 아니다. 목적이 다른 문서라는 뜻이다.

자영업 손익표는 보통 두 가지 목적으로 만들어진다. 세무 신고용과 매도 설명용이다. 앞의 것은 이익을 낮게, 뒤의 것은 이익을 높게 그리려는 힘이 작용한다. 같은 매장의 두 문서가 다른 숫자를 가리키는 일이 흔하다.

그래서 인수 검토의 첫 원칙은 이것이다.

누가 만든 문서가 아니라, 돈이 지나가며 남긴 기록을 보라.

손익표는 사람이 만든다. 만드는 사람의 목적이 숫자에 들어간다. 반면 POS 기록과 카드 승인 내역과 부가세 신고서와 통장 거래 내역은 만든 것이 아니라 남은 것이다. 거래가 일어날 때 자동으로 찍힌 흔적이다.

그러니 돈이 들어오는 경로와 나가는 경로를 각각 원자료로 확인한다.

들어오는 돈은 세 가지로 확인한다.

자료	확인 내용	입수처
POS 매출 내역	일별·시간대별 매출, 객수, 객단가	매도자 출력
카드 매출 승인 내역	실제 결제 금액	카드사·VAN사
부가가치세 신고서	국세청 신고 과세 매출	홈택스

- POS 매출 내역에서 일별과 시간대별 매출, 객수, 객단가를 본다. 매도자가 출력해 준다.
- 카드 매출 승인 내역에서 실제 결제 금액을 본다. 카드사나 VAN사에서 조회한다.

- 부가가치세 신고서에서 국세청에 신고된 과세 매출을 본다. 홈택스 출력본이다.

세 숫자는 완전히 일치하지 않는다. 현금 매출, 배달업 정산 주기, 부가세 과세와 면세 구분 때문에 차이가 난다. 중요한 것은 일치가 아니라 차이의 설명 가능성이다.

차이가 5퍼센트 이내이고 이유가 설명되면 정상이다. 차이가 크고 설명이 안 되면, 그 매장은 후보에서 뺀다.

나가는 돈은 통장 기준으로 본다.

임대료, 관리비, 인건비, 로열티, 재료비, 공과금. 이것들은 손익표가 아니라 사업용 계좌 이체 내역으로 확인한다. 실제로 매달 얼마가 어디로 빠져나갔는지가 유일한 사실이다.

특히 주의할 항목이 있다.

항목	대조 대상	이상 신호
인건비	4대보험 가입자 명부	미신고 인력 존재
재료비	본사 발주 내역	매출 대비 발주가 이례적으로 낮음
월세	임대차계약서	계약서 금액과 실제 이체액 불일치

- 인건비는 4대보험 가입자 명부와 대조한다. 미신고 인력이 있으면 손익표의 인건비는 실제보다 작다.
- 재료비는 본사 발주 내역과 대조한다. 발주 금액이 매출 대비 이례적으로 낮으면 재고를 소진 중이라는 뜻이다.
- 월세는 계약서상 금액과 실제 이체액이 다른 경우가 있다. 이면 합의가 있는지 확인한다.

인수 검토에서 요구할 최소 자료는 다음 다섯 가지다.

하나 POS 매출 내역.

최근 13개월분을 받는다.

둘 카드 매출 승인 내역.

같은 기간 13개월분이다.

셋 부가가치세 신고서.

확보 가능한 최근 기수를 전부 받는다. 일반과세자는 1년에 두 번 신고하므로 5기면 약 2년 6개월분이다. 다만 개업한 지 얼마 안 된 매장은 신고 기수 자체가 적을 수 있다. 그럴 때는 있는 만큼만 받되, 신고 기수가 몇 번인지를 반드시 확인한다. 그 숫자가 곧 이 매장의 업력이다.

넷 사업용 계좌 거래 내역.

최근 13개월분이다.

다섯 4대보험 가입자 명부.

현재 시점 기준으로 받는다.

이 중 하나라도 제공을 거부한다면 이유를 반드시 들어야 한다. 개인정보 문제로 일부 마스킹은 가능하지만, 금액 자체를 못 보여줄 이유는 없다.

자료를 안 주는 매장은 좋은 매장이 아니다. 좋은 매장의 매도자는 자료를 먼저 내민다.

이 장은 수익의 출발점이었다. 다음 장에서는 그 수익이 어느 방향으로 움직이고 있는지를 본다.

13개월 매출 추세선, 왜 12개월이 아니라 13개월인가

매출 자료를 받으면 가장 먼저 하는 일은 계산이 아니라 그리기다.

가로축에 13개월, 세로축에 월매출. 점을 찍고 선으로 잇는다. 이것이 13개월 매출 추세선이다.

왜 13개월인가.

12개월은 계절을 한 바퀴 돌 뿐이다. 그것만으로는 계절 변동과 추세 하락을 구분할 수 없다.

예를 들어 이런 자료가 있다고 하자. 작년 8월 4,200만원, 여러 달을 건너뛰어 올해 6월 3,800만원, 올해 7월 3,600만원, 올해 8월 3,700만원.

12개월 치, 즉 작년 9월부터 올해 8월까지만 보면 여름에 좀 빠지는구나 정도로 읽힌다. 그런데 13개월째인 작년 8월 4,200만원을 붙이는 순간 이야기가 달라진다.

작년 8월 4,200만원에서 올해 8월 3,700만원. 동월 대비 마이너스 11.9퍼센트다.

계절 변동이 아니라 구조적 하락이다. 이 한 칸이 판정을 뒤집는다.

읽는 순서는 이렇다.

첫째 동월 대비 증감률을 계산한다.

겹치는 달, 즉 작년 같은 달과 올해 같은 달을 비교한다. 13개월 자료면 최소 1개 이상 비교 쌍이 나온다. 24개월 자료를 받을 수 있으면 12개 쌍이 나오므로 훨씬 정확하다. 가능하면 25개월을 요구하라.

둘째 최근 3개월 평균과 직전 12개월 평균을 비교한다.

계산식은 최근 3개월 평균을 직전 12개월 평균으로 나누는 것이다.

- 1.0 이상이면 상승 또는 유지다.
- 0.95에서 1.0 사이면 관찰이 필요하다.
- 0.95 미만이면 하락이 진행 중이다.

이 계산 하나로 대부분의 매물이 걸러진다.

비율 구간	판정
1.0 이상	상승 또는 유지
0.95 ~ 1.0	관찰 필요
0.95 미만	하락 진행 중

셋째 변동폭을 본다.

평균이 같아도 월별 편차가 크면 위험하다. 최고월과 최저월의 차이가 평균의 30퍼센트를 넘으면, 그 매장은 특정 요인에 의존하고 있을 가능성이 크다. 행사, 단체, 계절 같은 것들이다. 그 요인이 사라지면 매출은 최저월 수준으로 수렴한다.

넷째 꺾인 지점의 이유를 찾는다.

선이 꺾인 달이 있으면 그 달에 무슨 일이 있었는지 반드시 확인한다. 인근 경쟁 매장 오픈, 도로 공사나 건물 공사, 배달앱 정책 변경, 본사 가격 인상, 인근 대형 사무실 이전 같은 것들이다.

꺾인 이유가 일시적이면 회복 가능성이 있다. 구조적이면 회복하지 않는다.

주의할 것이 있다. 추세선은 매도자의 설명보다 강하다. 매도자가 요즘 잠깐 비수기라서요 라고 말해도, 동월 대비가 두 자릿수로 빠져 있으면 그런

비수기가 아니다.

말은 해석이고, 선은 사실이다.

이 장은 지속 가능성을 미리 점검한 것이었다. 다음 장에서는 그 매출 자체가 진짜인지 검증한다.

매출 부풀리기의 다섯 가지 흔적

매출을 부풀리는 방법은 생각보다 단순하고, 그래서 흔적도 단순하다.

첫째 매도 직전 매출 급등.

가장 흔하다. 매물로 내놓기 3개월에서 4개월 전부터 매출이 갑자기 오르는 패턴이다.

원인은 대개 이렇다. 할인 프로모션을 걸거나, 배달앱 광고비를 대폭 늘리거나, 지인 결제를 동원한다. 이렇게 만든 매출은 인수 직후 원래 수준으로 돌아간다.

확인법은 이렇다. 같은 기간의 재료 발주 금액과 광고비를 대조한다. 매출은 20퍼센트 올랐는데 발주가 안 늘었다면 실물 판매가 아니다. 광고비가 급증했다면 그 매출은 광고비를 계속 태워야 유지되는 매출이다.

둘째 현금 매출 과다 주장.

"카드 말고 현금이 더 있어요"라는 설명이다. 검증이 불가능하다는 점을 이용한 주장이다.

원칙은 하나다. 증빙할 수 없는 매출은 0으로 계산한다. 현금 매출이 실제로 있더라도, 그것은 매도자의 이익이지 인수자가 돈을 지불할 근거가 아니다. 이 원칙에서 물러나는 순간 협상은 무너진다.

셋째 배달 매출의 총액 표시.

배달 매출을 정산 전 총액으로 제시하는 경우다. 실제로 손에 들어오는 돈은 여기서 배달앱 중개수수료, 결제수수료, 배달비 부담분, 광고비를 뺀 금액이다. 업종과 플랫폼에 따라 총액의 상당 부분이 빠져나간다.

확인법은 배달앱 정산 내역서를 입금 기준으로 요구하는 것이다. 주문 금액이 아니라 실입금액을 본다.

넷째 일회성 매출의 상시화.

단체 주문, 기업 납품, 행사 판매 등 일회성 매출이 월매출에 섞여 있는 경우다.

확인법은 일별 매출 그래프에서 튀는 날을 찾는 것이다. 특정 며칠이 평균의 3배 이상이면 그 매출의 성격을 물어야 한다. 계약 기반이면 계약서를 확인하고, 계약이 인수자에게 승계되는지 확인한다. 승계 안 되는 매출은 없는 매출이다.

다섯째 부가세 신고와의 괴리.

가장 강력한 검증 도구다. 부가세 신고서는 국세청에 제출된 공적 문서다. 여기 적힌 과세 매출보다 매도자가 주장하는 매출이 크다면, 둘 중 하나다. 신고를 축소했거나, 지금 부풀리고 있거나.

어느 쪽이든 인수자에게는 위험이다. 전자라면 세무 리스크를 안은 매장이고, 후자라면 거짓 자료다.

최종 원칙은 이것이다.

검증되지 않은 매출은 계산에서 뺀다. 예외는 없다.

이 원칙을 적용하면 어떤 일이 벌어지는가.

검증 안 되는 매출을 빼고 나면 그 매장의 이익이 작아진다. 이익이 작아지면 내가 낼 수 있는 권리금도 낮아진다. 매도자가 그 가격에 응하지 않으면

거래는 그대로 무산된다.

그렇게 놓친 매장 중에는, 사실 그 매출이 진짜였던 곳도 있었을 것이다.
현금 매출이 많았지만 정직하게 신고만 안 했을 뿐인 매장 말이다.

그러니 이 원칙은 가끔 멀쩡한 매물을 놓치게 만든다. 그건 인정한다.

그런데 반대쪽을 보자.

원칙을 어기면 어떻게 되는가. 검증 안 된 매출을 그대로 믿고 값을 치른다.
그 매출이 진짜면 다행이고, 가짜면 인수 다음 달부터 숫자가 무너진다.
그리고 그 확률은 결코 낮지 않다.

두 손실의 무게가 다르다.

**놓친 매물은 다음 매물로 회복된다. 매물은 계속 나온다. 그러나 잘못된
산 매장은 회복되지 않는다. 돈은 나갔고 계약은 묶였다.**

**회복 가능한 실수와 회복 불가능한 실수 사이에서는, 언제나 회복
가능한 쪽을 택해야 한다.**

이 장은 수익의 진위를 가린 것이었다. 다음 장부터는 그 매출에서 진짜
이익을 뽑아낸다.

총매출에 숨은 할인, 점주가 부담하는 몫

매출을 볼 때 우리는 총매출을 본다. POS에 찍힌 숫자고, 부가세 신고서에 올라가는 숫자다.

그런데 총매출만 봐서는 보이지 않는 것이 있다.

할인이다.

메이저 프랜차이즈는 할인 행사가 끊이지 않는다

월간 행사가 있고, 분기 행사가 있고, 시즌 행사가 있다. 여기에 배달앱 자체 프로모션과 제휴 카드 할인이 겹친다.

1년 열두 달 중에 아무 행사도 없는 달을 찾기가 더 어렵다.

문제는 그 할인을 누가 부담하느냐다.

본사가 전액 부담하는 행사도 있고, 본사와 가맹점이 나눠 부담하는 행사도 있고, 가맹점이 전액 부담하는 행사도 있다. 배달앱 프로모션도 마찬가지다. 앱이 일부를 대고 나머지를 매장이 낸다.

그리고 이 부담분은 총매출 어디에도 표시되지 않는다.

왜 이것이 배달앱 수수료만큼 중요한가

배달앱 수수료는 다들 신경 쓴다. 몇 퍼센트인지 알고, 계산에 넣는다.

그런데 할인 부담분은 놓친다. 매출에서 빠져나가는 방식이 다르기 때문이다.

수수료는 정산할 때 명시적으로 차감된다. 눈에 보인다. 반면 할인 부담분은 처음부터 덜 받는 형태라, 그런 돈이 있었다는 사실 자체를 모르고 지나간다.

규모는 결코 작지 않다.

행사가 몰린 달에는 할인 부담분이 배달앱 수수료에 맞먹거나 그 이상이 되는 경우가 있다. 그런데 손익표에는 그 항목이 아예 없다.

그래서 이익이 실제보다 크게 보인다.

인수 검토에서 반드시 확인할 것

매도자가 보여주는 매출은 할인 전 총매출이다. 그 매출을 만들기 위해 얼마를 부담했는지는 따로 물어야 나온다.

확인할 자료는 셋이다.

하나 본사 월 정산서. 판촉 부담금 항목이 있다. 본사가 청구했는지, 익월 공급가에서 차감했는지 형태가 다르므로 두 가지를 다 본다.

둘 배달앱 정산 내역. 프로모션 부담 내역이 별도 항목으로 나온다. 앱 부담분과 매장 부담분이 나뉘어 있다.

셋 최근 13개월 치를 월별로 이어 본다. 행사가 몰린 달과 없는 달의 차이를 보면 연간 부담 규모가 잡힌다.

나는 반드시 비율로 환산한다

금액만 보면 감이 안 온다. 그래서 나는 할인 부담분이 총매출에서 몇 퍼센트를 차지하는지 반드시 확인한다.

점주 부담 할인분을 총매출로 나누면 된다. 이것을 할인 부담률이라고 부르자.

월별로 계산해서 13개월 치를 나란히 놓으면 두 가지가 보인다.

평균이 몇 퍼센트인가. 그리고 가장 높았던 달이 몇 퍼센트인가.

평균은 이 매장이 상시적으로 부담하는 수준이고, 최고치는 행사가 겹쳤을 때 감당해야 하는 수준이다. 인수 후에도 같은 행사는 반복된다.

이 비율을 왜 봐야 하는가

배달앱 수수료율과 나란히 놓고 보기 위해서다.

수수료율은 계약서에 적혀 있어서 누구나 안다. 그런데 할인 부담률은 계산하지 않으면 모른다.

돈을 더한 값이, 이 매장이 매출을 만들기 위해 매출에서 떼어 주는 총비율이다. 그 숫자를 봐야 실제 마진 구조가 보인다.

같은 매출이라도 이 비율이 낮은 매장과 높은 매장은 완전히 다른 매장이다.

계산에 넣는 방법

할인 부담분은 매출에서 빠지 않는다. 변동비로 잡는다.

매출에서 미리 빼 버리면 그 금액이 얼마인지 안 보이기 때문이다. 비용 항목으로 세워야 매달 얼마가 나가는지 드러나고, 다음 달에 줄일 수 있는지도 판단할 수 있다.

그리고 본사나 플랫폼이 부담하는 몫은 빠지 않는다. 내 돈이 나간 것이 아니기 때문이다. 오직 점주 부담분만 계산에 넣는다.

정리하면 이렇다.

총매출은 판매가 기준이다. 거기서 점주가 부담한 할인분과 배달앱 수수료와 결제 수수료를 나란히 변동비로 놓는다. 이 셋을 함께 봐야 이 매장이 매출을

만들기 위해 얼마를 쓰고 있는지가 보인다.

앞서 일반음식점 대목에서 광고를 끄면 매출이 꺼진다고 했다. 할인도 같은 성격이다. 할인을 멈추면 매출이 빠지는 매장이라면, 그 매출은 매장이 만든 것이 아니라 할인이 만든 것이다.

이 장은 매출에서 빠져나가는 첫 번째 항목을 다뤘다. 다음 장에서는 장부 이익 자체를 인수자 기준으로 다시 계산한다.

Add-back의 원리, 무엇을 더하고 무엇을 빼는가

Add-back은 M&A에서 쓰는 개념이다. 우리말로 옮기면 되더하기다.

원리는 이렇다.

장부상 이익은 현 소유자의 사정이 반영된 숫자다. 인수자 기준으로 다시 계산해야 한다.

같은 매장이라도 누가 운영하느냐에 따라 비용이 달라진다. 사장이 직접 일하면 인건비가 안 들고, 직원을 쓰면 든다. 사장 개인 차량 유지비를 매장 비용으로 처리했을 수도 있다.

이런 항목들을 걷어내고, 표준적인 운영자가 이 매장을 운영할 때의 이익을 복원하는 작업이 Add-back이다.

되더할 항목, 즉 장부 비용에서 빼서 이익을 늘리는 것은 다음과 같다.

- 사업주 개인 경비. 개인 차량, 개인 통신비, 가족 식대 등 매장 운영과 무관한 비용이다.
- 일회성 비용. 소송비, 일회성 수리비, 초기 오픈 비용 잔여분이다.
- 감가상각비. 현금이 나가지 않는 비용이다. 단, 재투자 필요액은 별도로 반영한다.
- 전 소유자 특유의 비용. 특정 개인 사유의 보험료, 학회비 등이다.

되빼야 할 항목, 즉 장부에 없지만 실제로 들어갈 비용은 다음과 같다.

- 점주 인건비. 사장이 직접 근무 중이라면 그 노동의 시장가치를 비용으로 반영한다.

- 미신고 인력 인건비. 4대보험 미가입 인력을 정식 고용할 경우의 추가 비용이다.
- 향후 임대료 인상분. 재계약 시 인상이 예정되었거나 통보된 경우다.
- 리뉴얼과 설비 교체 예정액. 본사 리뉴얼 의무, 노후 설비 교체 비용이다.
- 4대보험과 퇴직금 충당. 정상 고용 시 발생하는 법정 비용이다.

핵심은 방향이다.

Add-back은 이익을 키우는 기술이 아니다. 인수자의 조건으로 갈아 끼우는 작업이다.

매도자는 되더할 항목만 강조하고, 인수자는 되빠야 할 항목만 강조한다. 그래서 이 계산은 반드시 양방향으로 해야 한다. 한쪽만 하면 그건 계산이 아니라 주장이다.

계산 순서는 이렇다.

- 장부상 영업이익에서 시작한다.
- 되더할 항목 합계를 더한다.
- 되빠야 할 항목 합계를 뺀다.
- 그 결과가 조정 영업이익이다.

이 조정 영업이익이 매장의 진짜 수익력이고, 이후 모든 판단의 기준이 된다.

이 장은 수익 복원의 원리였다. 다음 세 장에서 개별 항목을 하나씩 다룬다.

점주 인건비, 가장 흔한 왜곡

자영업 손익표에서 가장 자주 빠지는 항목이 사장 본인의 인건비다.

이유는 단순하다. 사장은 자기에게 월급을 주지 않는다. 남는 돈을 가져갈 뿐이다. 그래서 장부에는 인건비가 없다.

문제는 여기서 발생한다.

한 매장의 손익표가 이렇게 되어 있다고 하자.

- 월매출 4,000만원
- 재료비 1,400만원
- 임대료와 관리비 400만원
- 직원 인건비 800만원
- 기타 운영비 400만원
- 영업이익 1,000만원

"한 달에 1,000만원 남습니다."

그런데 이 매장에서 사장은 주 6일, 하루 10시간 근무 중이다. 사장이 하는 일을 직원으로 대체하면 얼마가 드는가? 주 6일 10시간이면 월 260시간 안팎이다. 이를 시장 임금으로 환산하면 인건비가 추가로 발생한다.

그 금액을 반영하면 영업이익은 1,000만원이 아니다.

이것이 왜 중요한가. 두 가지 이유다.

첫째 매장 간 비교가 불가능해진다.

A매장은 사장이 직접 근무하고 장부상 이익이 1,000만원이다. B매장은 점장을 고용하고 장부상 이익이 700만원이다.

숫자만 보면 A가 낫다. 그러나 A의 1,000만원에는 사장 노동의 대가가 섞여 있다. 점주 인건비를 반영하면 두 매장의 실제 수익력은 비슷하거나 B가 나을 수 있다.

둘째 인수 후 운영 계획이 바뀐다.

직접 운영할 생각이라면 점주 인건비를 빼고 봐도 된다. 다만 그때 인식해야 한다. 그 돈은 이익이 아니라 내 급여다.

풀오토로 운영할 계획이라면 반드시 반영해야 한다. 반영 안 하고 계산하면, 인수 후 사람을 쓰는 순간 이익이 사라진다.

실무 처리 기준은 이렇다.

- 매도자의 실제 근무시간을 확인한다. 주 몇 일, 하루 몇 시간, 어떤 업무인지 본다.
- 그 업무를 대체할 인력의 시장 임금을 산정한다.
- 4대보험 사업주 부담분과 퇴직금 총당액을 더한다.
- 이 금액을 조정 영업이익에서 차감한다.

그리고 최종 판단은 두 가지 숫자를 나란히 놓고 한다. 직접 운영 시 수익, 즉 점주 인건비를 반영하지 않은 숫자와, 위탁 운영 시 수익, 즉 점주 인건비를 반영한 숫자다.

두 숫자를 다 보면, 이 매장이 나에게 직업인지 자산인지 알 수 있다.

이 장은 수익의 정직한 정의에 관한 것이었다.

부가세와 감가상각 처리 기준

두 항목은 성격이 완전히 다른데, 자영업 손익표에서 자주 뒤섞인다.

먼저 부가가치세다. 여기서 대부분이 헷갈린다.

부가세는 매장의 돈이 아니다. 소비자에게 받아서 국가에 내는 돈이다. 잠시 통장을 거쳐 갈 뿐이다.

그런데 POS 매출은 보통 부가세 포함 금액으로 표시된다.

공급가액에 10퍼센트가 붙은 금액이라는 뜻이다. 그래서 원래 금액으로 되돌리려면 1.1로 나눈다. 총매출 1,100만원이면 공급가액은 1,000만원이고, 나머지 100만원은 내 돈이 아니라 맡아 둔 세금이다.

이것을 그대로 매출로 쓰면 실제보다 약 9퍼센트 부족해진다.

여기까지는 대부분 안다. 문제는 그다음이다.

매출에서만 부가세를 빼면 계산이 틀어진다

매출을 1.1로 나눠 공급가액으로 바꿨다고 하자. 그런데 비용은 그대로 두면 어떻게 되는가.

재료비도, 임대료도, 전기요금도 전부 부가세가 붙은 금액으로 지불한다. 매출 쪽에서만 부가세를 걷어내고 비용은 세금 포함 금액으로 두면, 이익이 실제보다 작게 나온다.

여기에 마지막에 부가세 납부액까지 또 빼면 같은 세금을 두 번 차감하는 셈이 된다.

기준을 하나로 통일하면 된다

방법은 간단하다. 매출과 비용을 같은 기준으로 맞추면 된다.

이 책은 공급가액 기준으로 통일한다. 즉 부가세를 손익에서 아예 빼고 본다.

- 매출은 POS 총매출을 1.1로 나눈다.
- 재료비와 임대료처럼 세금계산서를 받는 지출도 각각 1.1로 나눈다.
- 배달앱 수수료, 본사 로열티, 판촉 분담금도 세금계산서를 받으므로 1.1로 나눈다.
- 인건비, 4대보험, 손해보험료처럼 부가세가 없는 항목은 그대로 쓴다.
- 카드 결제 수수료도 그대로 쓴다. 금융용역이라 부가세가 붙지 않는다.

이렇게 하면 매출도 비용도 세금이 빠진 순수한 금액이 된다. 그리고 부가세는 손익에서 다루지 않는다.

왜 그런가. 내가 받은 부가세에서 내가 낸 부가세를 빼고 남은 차액만 국가에 내기 때문이다. 이걸 내 돈이 들어왔다 나가는 것이 아니라, 남의 돈이 통과하는 것이다.

정리하면 이렇다. 매출에서 부가세를 뺐다면, 비용에서도 부가세를 뺐다. 그리고 마지막에 부가세 납부액을 따로 빼지 않는다.

예외가 넷 있다

첫째 간이과세자다.

부가세 구조가 다르므로 1.1로 나누지 말고 부가세 신고서의 금액을 그대로 확인한다.

둘째 면세 품목이다.

신선식품처럼 부가세가 붙지 않는 매출이 섞여 있으면 과세분과 면세분을 나눠 계산한다.

셋째 매입세액을 공제받지 못하는 지출이다.

접대비, 비영업용 승용차 관련 비용, 간이과세 거래처에서 세금계산서 없이 산 물건 등이다. 이런 항목은 부가세를 포함한 금액이 곧 비용이므로 1.1로 나누지 않는다.

넷째 애초에 부가세가 붙지 않는 항목이다.

인건비와 4대보험이 여기 해당한다. 카드 결제 수수료도 마찬가지다. 금융용역은 부가세 면세이므로 청구액이 곧 비용이다.

배달앱 수수료와 헛갈리기 쉬운데 둘은 다르다. 배달앱 수수료는 세금계산서를 받는 과세 거래라 1.1로 나누고, 카드 결제 수수료는 면세라 그대로 넣는다.

부가세를 매출의 10퍼센트로 아는 사람이 많다

여기서 흔한 오해를 하나 풀어야겠다.

매출의 10퍼센트를 세금으로 낸다고 알고 있는 분들이 있다. 월매출 3,000만원이면 300만원을 낸다는 식이다.

그렇지 않다.

부가세는 내가 받은 세액에서 내가 낸 세액을 뺀 차액만 낸다. 이것을 매입세액 공제라고 한다.

재료를 사면서 세금을 냈고, 임대료를 내면서 세금을 냈고, 전기요금과 통신비에도 세금이 붙어 있다. 그 금액은 내가 낼 세금에서 빠진다.

그래서 실제 납부액은 매출의 10퍼센트가 아니라 그보다 훨씬 적다. 매입 비중이 큰 업종일수록 더 적어진다.

▶ 줄이는 것도 실력이다

여기서 중요한 것은 빠뜨리지 않는 일이다.

사업을 하면서 쓰는 돈 중에 매입세액 공제가 되는 항목은 생각보다 많다. 재료비, 임대료, 관리비, 공과금, 통신비, 소모품, 포장재, 청소용역, 설비 수리, 광고비, 배달업 수수료까지 세금계산서나 카드 매출전표가 있으면 대부분 공제 대상이다.

그런데 현장에서는 이걸 놓친다. 현금으로 사고 영수증을 안 챙기거나, 개인 카드로 결제해 사업용 지출로 잡히지 않는 경우다.

사업용 카드를 여러 장 등록해 두는 것을 권한다.

국세청 홈택스에 사업용 신용카드를 등록해 두면 그 카드로 쓴 내역이 자동으로 집계된다. 등록 장수에는 제한이 없다. 용도별로 나눠 두면 관리도 쉽고 누락도 줄어든다.

재료 발주용, 공과금 자동이체용, 소모품 구매용으로 나누는 식이다.

물론 실제로 사업에 쓴 지출만 해당한다. 없는 매입을 만드는 것은 다른 이야기이고, 그건 이 책이 다루는 영역이 아니다.

정리하면 이렇다. 부가세는 무섭게 나가는 세금이 아니라, 증빙을 얼마나 챙겼느냐에 따라 크기가 달라지는 세금이다.

▶ 인수 검토에서는 이렇게 본다

매도자의 부가세 신고서를 볼 때 납부세액만 보지 않는다.

매출세액과 매입세액을 함께 본다. 매입세액이 지나치게 적다면 두 가지 중 하나다. 현금으로 사들이면서 증빙을 안 챙겼거나, 애초에 매입이 적은 구조이거나.

앞의 경우라면 내가 인수한 뒤에 증빙을 제대로 챙기는 것만으로 납부세액이 줄어든다. 이걸 인수자에게 유리한 조건이다.

뒤의 경우라면 원가 구조 자체를 다시 봐야 한다.

현금흐름에서는 다르게 본다

손익에서는 부가세를 빼고 보지만, 통장 관리에서는 반대다.

매일 들어오는 카드 매출에는 부가세가 섞여 있다. 그걸 내 돈으로 착각하고 다 써 버리면, 신고 때 목돈이 한꺼번에 나간다. 그래서 무너지는 매장이 실제로 많다.

인수 후에는 매달 부가세 예상액을 따로 떼어 두는 것을 권한다. 손익상 이익과 통장 잔고를 혼동하지 않기 위해서다.

인수 검토에서 확인할 것은 하나 더 있다. 매도자의 부가세 체납 여부다. 국세는 사업 양수도 시 승계 문제가 생길 수 있으므로, 국세와 지방세 완납증명서를 반드시 받는다.

다음은 감가상각비다. 되더하되, 재투자액은 반드시 빼라.

감가상각비는 현금이 나가지 않는 비용이다. 이미 과거에 지출한 설비 대금을 회계적으로 나눠 인식하는 것이다.

따라서 현금흐름을 볼 때는 되더한다. 이것이 EBITDA, 즉 이자와 세금과 감가상각 차감 전 이익을 쓰는 이유다.

되더할 항목	내용
사업주 개인 경비	개인 차량, 개인 통신비, 가족 식대
일회성 비용	소송비, 일회성 수리비, 초기 오픈 비용 잔여분
감가상각비	현금이 나가지 않는 비용
전 소유자 특유의 비용	특정 개인 사유의 보험료, 학회비

그런데 여기서 대부분이 실수한다.

감가상각비를 되더하고 끝내면, 마치 설비가 영원히 공짜로 유지되는 것처럼 계산된다. 실제로는 그렇지 않다.

에어컨은 고장 난다. 냉장과 냉동 설비는 수명이 있다. 커피 머신은 교체 주기가 있다. 본사는 몇 년마다 리뉴얼을 요구한다.

처리 기준은 이렇다. 조정 영업이익은 영업이익에 감가상각비를 더하고, 연간 예상 채투자액을 월할로 나눈 금액을 뺀 값이다.

연간 예상 채투자액은 다음으로 추정한다.

- 주요 설비 목록과 각각의 설치 연도, 예상 잔여 수명을 파악한다.
- 교체 비용을 잔여 수명으로 나눠 연간 적립액을 산출한다.
- 본사 리뉴얼 주기와 예상 비용을 확인해 별도 반영한다.

노후 설비가 많은 매장은 권리금이 싸 보이지만 싼 게 아니다. 인수 직후 수천만원이 나갈 수 있다. 이 금액은 권리금 협상에서 감액 근거가 된다.

이 장은 수익을 현금 기준으로 정리한 것이었다.

진짜 영업이익을 복원하는 절차

앞의 일곱 장을 하나의 절차로 묶는다. 순서대로 하면 된다.

시작 전에 하나만 정해 두자. 모든 금액은 공급가액 기준으로 통일한다. 즉 매출도 비용도 부가세를 뺀 금액으로 넣는다.

1단계 매출 확정

POS 총매출을 13개월에서 25개월 치 확보한다.

총매출을 1.1로 나눠 공급가액을 구한다. 부가세가 10퍼센트 붙어 있으므로 나누는 것이다. 총매출 1,100만원이면 공급가액은 1,000만원이다.

- 검증 불가 매출을 뺀다. 현금 주장분과 승계 불가 단체 매출이다.
- 배달 매출 총액과 실입금액의 차이를 뺀다.

= 확정 매출

2단계 변동비 차감

- 확정 매출에서 재료비를 뺀다. 본사 발주 내역 기준이며, 세금계산서 금액을 1.1로 나눈다.
- 점주 부담 할인분을 뺀다. 본사 판촉 부담금과 배달앱 프로모션 매장 부담분이며, 둘 다 1.1로 나눈다.
- 배달앱 수수료를 뺀다. 세금계산서를 받으므로 1.1로 나눈다.
- 카드 결제 수수료를 뺀다. 이것은 부가세가 없으므로 그대로 넣는다.

- 로열티와 차액가맹금을 뺀다. 세금계산서 기준이며 1.1로 나눈다.

= 공헌이익

공헌이익이라는 말이 어렵지만 뜻은 단순하다. 영수증 한 건이 찍힐 때마다 실제로 남는 돈이다. 매출에서, 매출에 따라 같이 늘어나는 비용만 뺀 금액이다. 이 돈으로 임대료 같은 고정비를 감당하고도 남아야 비로소 이익이 된다.

3단계 고정비 차감

- 공헌이익에서 임대료와 관리비를 뺀다. 계약서 금액을 1.1로 나누고, 인상 예정분을 반영한다.
- 인건비를 뺀다. 부가세가 없으므로 그대로 넣는다. 4대보험 명부 기준에 미신고 인력 정상화분을 더한다.
- 공과금과 통신비는 공급가액으로, 손해보험료는 부가세가 없으므로 그대로 넣는다.
- 기타 운영비를 뺀다.

= 장부상 영업이익

4단계 Add-back 조정

- 장부상 영업이익에 사업주 개인 경비를 더한다.
- 일회성 비용을 더한다.
- 감가상각비를 더한다.
- 점주 인건비를 뺀다. 위탁 운영을 전제할 때다.

- 연간 재투자 적립액을 월할로 뺀다.
- 4대보험과 퇴직금 충당을 뺀다.

= 조정 영업이익 · 이 숫자가 모든 판단의 기준이다

5단계 세후 현금 확인

- 조정 영업이익에서 소득세 예상액을 뺀다.
- 차입금이 있다면 월 원리금 상환액을 뺀다.

= 월 순현금

여기서 부가세를 다시 빼지 않는다. 1단계부터 모든 금액을 공급가액 기준으로 맞췄으므로 부가세는 이미 계산에서 빠져 있다. 여기서 또 빼면 같은 세금을 두 번 차감하게 된다.

검산 방법이 있다. 계산이 끝나면 반드시 검산한다.

사업용 계좌의 13개월 순증감액과 비교하라.

계좌 잔액 증가분에 인출액을 더하면 대략의 실제 현금 창출액이 나온다.

내가 계산한 조정 영업이익과 크게 어긋나면, 어딘가에서 놓친 항목이 있다는 뜻이다.

둘의 차이가 10퍼센트 이내면 계산이 맞은 것이다.

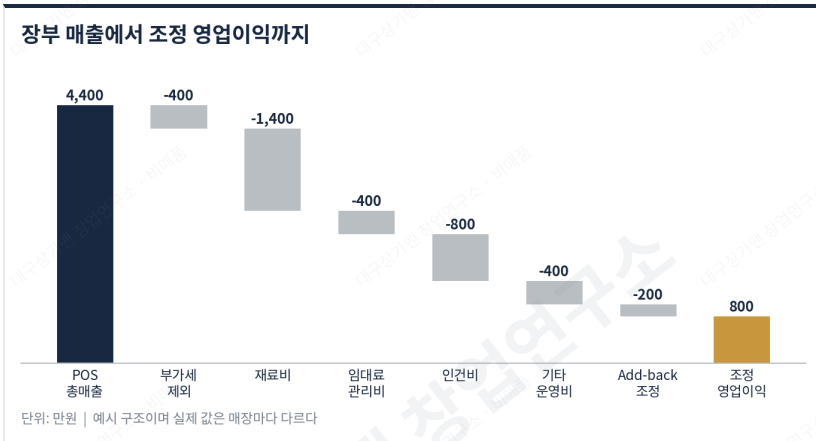


도표 11 조정 영업이익 복원 과정 개념도 | 예시 구조, 단위 만원

흔한 실수 세 가지가 있다.

- 부가세를 두 번 빼거나 한 번도 안 뺀다. 매출에서 뺐는지 비용에서 뺐는지 명확히 표시해야 한다.
- 점주 인건비를 넣었다 뺐다 한다. 운영 형태를 먼저 정하고 일관되게 적용해야 한다.
- 재투자액을 무시한다. 노후 매장일수록 이 항목이 결과를 뒤집는다.

여기까지가 수익이다. 이제 이 수익에 얼마를 지불할지를 본다.

권리금 3분해 하나, 시설권리금의 잔존가치 계산법

권리금은 하나의 덩어리가 아니다. 성격이 다른 세 가지가 합쳐진 금액이다.

권리금은 시설권리금과 영업권리금과 바닥권리금의 합이다.

이 분해를 못 하면 협상이 불가능하다. 권리금 1억은 협상할 수 없지만, 시설 3천에 영업 5천에 바닥 2천은 각각 따질 수 있다.



도표 12 권리금 3분해 개념도

시설권리금이란 매장에 설치된 인테리어와 설비와 집기의 잔존가치다. 물건 값이다.

계산 원칙은 품목별 취득가에 잔존율을 곱해 모두 합하는 것이다.

잔존율은 다음 두 가지를 곱해서 본다.

첫째 물리적 잔존율이다.

얼마나 남았는가.

계산식은 내용연수에서 경과연수를 뺀 값을 내용연수로 나누는 것이다.

일반적인 내용연수 기준은 회계와 실무에서 다음과 같이 통용된다.

품목	통상 내용연수
인테리어·내장공사	5년
주방설비 (가스·후드·싱크)	5~7년
냉장·냉동 설비	5~7년
커피머신·제빙기 등 기기	3~5년
가구·집기	3~5년
전기·소방·간판	5년

- 인테리어와 내장공사 5년
- 주방설비, 가스와 후드와 싱크 5년에서 7년
- 냉장고와 냉동 설비 5년에서 7년
- 커피머신과 제빙기 등 기기 3년에서 5년
- 가구와 집기 3년에서 5년
- 전기와 소방과 간판 5년

둘째 사용 가능성 계수다.

내가 쓸 수 있는가.

물리적으로 남아 있어도 내가 못 쓰면 가치는 0이다.

승계 형태	계수	설명
동일 브랜드 승계	1.0	대부분 그대로 사용
동종 업종 다른 브랜드	0.3 ~ 0.6	골조와 설비 일부만 활용
이종 업종 전환	0.1 이하	철거 대상. 오히려 마이너스

- 동일 브랜드로 승계하면 계수는 1.0이다. 대부분 그대로 사용한다.
- 동종 업종의 다른 브랜드면 계수는 0.3에서 0.6이다. 골조와 설비 일부만 활용한다.
- 이종 업종으로 전환하면 계수는 0.1 이하다. 철거 대상이며 오히려 마이너스다.

실무 절차는 이렇다.

- 시설물 목록표를 요구한다. 품목, 설치 연월, 취득가, 상태가 들어가야 한다.
- 현장에서 실물을 확인한다. 목록에만 있고 없는 물건이 있다.
- 작동 여부를 직접 테스트한다. 특히 냉장과 냉동, 공조, 온수다.
- 하자 항목을 사진으로 남긴다. 감액 협상 근거이자 계약서 별지가 된다.
- 잔여 수명이 1년 미만인 품목은 잔존가치 0으로 계산한다.

협상에서의 활용을 보자.

시설권리금은 가장 객관적으로 반박 가능한 항목이다. 영수증과 연식이 남아 있기 때문이다.

- "이 에어컨은 설치 6년차입니다. 내용연수를 지났습니다."
- "제빙기가 작동은 하지만 소음이 있습니다. 교체 견적을 받아보겠습니다."

이런 지적은 감정이 아니라 사실이므로 매도자도 받아들일 수밖에 없다.
권리금 협상은 시설권리금에서 시작하는 것이 정석이다.

이 장은 환금의 기초였다. 시설은 감가하지만, 다음 두 항목은 다르다.

권리금 3분해 둘, 영업권리금은 이익의 몇 배가 정당한가

영업권리금은 이 매장이 만들어내는 이익에 붙는 값이다. 고객, 매출 습관, 운영 노하우, 배달앱 리뷰와 평점 같은 무형의 자산에 대한 대가다.

시설권리금이 물건 값이라면 영업권리금은 현금흐름 값이다.

계산의 기본 형태는 월 조정 영업이익에 배수를 곱하는 것이다. 배수의 단위는 개월이다.

여기서 배수가 전부다. 몇 개월치 이익을 미리 지불하느냐의 문제다.

이 배수를 정하는 논리는 3부에서 회수기간으로 본격적으로 다룬다.

여기서는 배수를 키우는 요인과 깎는 요인만 정리한다.

되빼야 할 항목	내용
점주 인건비	사장 노동의 시장가치
미신고 인력 인건비	정식 고용 시의 추가 비용
향후 임대료 인상분	재계약 인상이 예정·통보된 경우
리뉴얼·설비 교체 예정액	본사 리뉴얼 의무, 노후 설비 교체
4대보험·퇴직금 총당	정상 고용 시 법정 비용

배수를 키우는 요인은 다음과 같다.

배수를 키우는 요인	이유
임대차 잔여 보장기간이 길다	수익을 오래 누린다
매출 추세가 상승·안정	미래 이익이 유지된다
고정 고객·정기 계약 비중이 높다	매출 변동성이 낮다
배달앱 평점과 리뷰가 우수	승계되는 무형자산이 크다
인력이 함께 승계된다	운영 리스크가 낮다
상권이 확장 국면	재매도 시 유리

- 임대차 잔여 보장기간이 길다. 수익을 오래 누린다.
- 매출 추세가 상승하거나 안정적이다. 미래 이익이 유지된다.
- 고정 고객과 정기 계약 비중이 높다. 매출 변동성이 낮다.
- 배달앱 평점과 리뷰 수가 우수하다. 승계되는 무형자산이 크다.
- 인력이 함께 승계된다. 운영 리스크가 낮다.
- 상권이 확장 국면이다. 향후 재매도 시 유리하다.

배수를 깎는 요인은 다음과 같다.

배수를 깎는 요인	이유
임대차 잔여기간이 짧다	회수 전에 나가야 할 수 있다
매출 추세가 하락 중	미래 이익이 줄어든다
이익이 사장 개인 역량에 의존	승계되지 않는다
인근 경쟁 출점 예정	매출 하락이 예고된 것
본사 리뉴얼 의무 임박	추가 지출이 확정
매출이 특정 요인에 편중	그 요인이 사라지면 붕괴

- 임대차 잔여기간이 짧다. 회수 전에 나가야 할 수 있다.
- 매출 추세가 하락 중이다. 미래 이익이 줄어든다.
- 이익이 사장 개인 역량에 의존한다. 승계되지 않는다.
- 인근 경쟁 출점이 예정되어 있다. 매출 하락이 예고된 것이다.
- 본사 리뉴얼 의무가 임박했다. 추가 지출이 확정되어 있다.
- 매출이 특정 요인에 편중되어 있다. 그 요인이 사라지면 붕괴한다.

반드시 확인할 것은 이익의 이전 가능성이다.

영업권리금을 지불한다는 것은 그 이익이 나에게도 발생한다는 전제 위에 있다. 그런데 이익이 전 사장 개인에게 묶여 있으면 이전되지 않는다.

이전되지 않는 이익의 신호는 이렇다.

- 단골이 사장 개인을 보고 온다. 미용과 전문 서비스업에서 흔하다.
- 사장이 인근 기관이나 기업과 개인적 관계로 납품 중이다.
- 사장의 SNS 개인 계정이 매출의 주요 유입 경로다.
- 핵심 직원 한 명에게 운영이 전적으로 의존한다.

이런 요소가 확인되면 영업권리금을 큰 폭으로 감액하거나, 인수 후 일정 기간 매도자의 인수인계 협조를 계약서에 명시해야 한다.

협상 문법도 중요하다.

영업권리금은 감정이 개입하기 쉬운 항목이다. 매도자에게는 자기가 몇 년간 쌓은 노력의 값이기 때문이다.

그래서 이렇게 접근한다.

"사장님이 만드신 가치를 부정하는 게 아닙니다. 다만 제가 지불하는 금액은 제게 이전되는 부분까지입니다. 이전되지 않는 부분은 사장님의 것이니 제가

살 수 있는 게 아닙니다."

이 문장은 상대를 깎아내리지 않으면서 논점을 정확히 짚는다.

이 장은 수익과 환금이 만나는 지점이었다.

권리금 3분해 셋, 바닥권리금은 입지가 만든 값

바닥권리금은 자리 자체의 값이다. 그 위치에 매장을 열 수 있다는 권리에 붙는 프리미엄이다.

이 항목은 매장 운영과 무관하다. 장사가 안 되는 매장이라도 자리가 좋으면 바닥권리금은 살아 있다.

바닥권리금이 형성되는 조건은 네 가지다.

- 대체 불가능성. 그 상권에 빈 자리가 거의 없다.
- 유동인구의 안정성. 역세권, 대단지 배후, 대형 시설 인접이다.
- 업종 적합성. 그 자리가 특정 업종에 특히 유리하다.
- 가시성. 코너, 1층, 정면 노출이다.

검증 방법은 이렇다. 바닥권리금은 매도자가 주장하는 대로 믿으면 안 된다. 비교 사례로 검증한다.

첫째 인근 동종 규모 매물의 권리금 시세를 조사한다.

같은 상권, 비슷한 평수, 비슷한 임대료 조건의 매물을 3건 이상 확보해 비교한다.

둘째 공실률을 확인한다.

그 블록에 공실이 여러 개면 바닥권리금은 낮아진다. 대체 가능한 자리가 있다는 뜻이기 때문이다. 반대로 공실이 없고 대기 수요가 있으면 바닥권리금은 정당화된다.

셋째 상권의 방향성을 확인한다.

- 대규모 개발과 재건축 계획은 시청과 구청 도시계획 공고에서 본다.
- 도로 확장, 폐쇄, 일방통행 전환은 관할 구청 교통과에서 확인한다.
- 인근 대형 시설의 이전이나 폐쇄는 현장 탐문으로 파악한다.
- 신규 상업시설 공급은 인허가 정보로 확인한다.

상권이 축소 국면이면 바닥권리금은 사라진다. 그리고 바닥권리금이 사라지면 내가 나갈 때 회수할 금액도 사라진다.

바닥권리금이 무서운 이유

여기서 분명히 해 둘 것이 있다.

세 가지 권리금 중에서 내가 손을 쓸 수 없는 유일한 항목이 바닥권리금이다.

시설권리금은 예측이 된다. 시간이 지나면 감가하고, 그 속도도 계산할 수 있다.

영업권리금은 내가 지킬 수 있다. 매출을 유지하면 유지되고, 올리면 오른다. 내 손에 달려 있다.

바닥권리금은 다르다.

상권이 살아 있으면 유지되고, 죽으면 사라진다. 그리고 상권이 사는지 죽는지는 내가 아무리 열심히 해도 바뀌지 않는다.

도로 하나가 새로 뚫려도 사라지고, 대형 시설이 이전해도 사라지고, 옆 동네에 큰 상업시설이 들어와도 사라진다. 전부 내가 관여할 수 없는 일이다.

사라질 때는 한꺼번에 사라진다

더 무서운 것은 사라지는 방식이다.

시설권리금은 매년 조금씩 줄어든다. 예상할 수 있고 대비할 수 있다.

바닥권리금은 그렇지 않다. 몇 년간 멀쩡하다가 어느 시점에 통째로 없어진다. 상권이 꺾이는 순간 그 자리를 원하는 사람이 사라지기 때문이다.

권리금 1억 중에 바닥권리금이 5천만원이었다면, 그 5천만원이 어느 날 0이 된다.

내가 잘못된 것이 하나도 없는데 그렇게 된다.

그래서 반드시 물어야 한다

바닥권리금이 높은 자리를 살 때는 이 질문을 피할 수 없다.

이 상권은 5년 뒤에도 지금 같을 것인가.

말장난처럼 들릴 수 있으니 다르게 물어보겠다.

5년 뒤에 내가 이 자리를 팔려고 내놔을 때, 지금 내가 내는 이 바닥권리금을 그대로 내겠다는 사람이 나타나겠는가.

그 사람이 안 보인다면, 지금 내가 내는 돈은 값이 아니라 손실이다.

확인할 방법은 하나뿐이다

앞서 말한 자료를 전부 뒤진다.

- 도시계획 공고를 본다. 5년 안에 이 일대에 무엇이 예정되어 있는지 확인한다.
- 교통 계획을 본다. 도로가 바뀌면 사람의 동선이 바뀐다.
- 인근 대형 시설의 존속 여부를 확인한다. 회사가 이전하면 그 앞 상권은 함께 무너진다.

- 신규 상업시설 인허가를 확인한다. 큰 것이 하나 들어오면 주변이 빨리 들어간다.

이걸 다 보고도 확신이 안 서면, 그건 확신이 없는 것이다.

자신 있게 답할 수 없다면 답은 하나다

바닥권리금 비중이 높은 매물은 피한다.

싸게 사는 것으로 해결되지 않는다. 0이 될 수 있는 항목은 얼마에 사든 0이 되기 때문이다.

5천만원짜리를 3천만원에 깎아 샀다고 하자. 상권이 꺾이면 그 3천만원도 그대로 사라진다. 2천만원을 아낀 것이 아니라 3천만원을 잃은 것이다.

깎는 것으로 막을 수 없는 위험이 있다. 이것이 그중 하나다.

이 장은 환금의 핵심이었다.

임대료와 관리비와 본사 로열티, 고정비 재구성

고정비는 매출과 무관하게 나간다. 그래서 매출이 흔들릴 때 매장을 무너뜨리는 것은 언제나 고정비다.

인수 전에 고정비를 미래 기준으로 재구성해야 한다. 현재 금액이 아니라, 내가 운영할 기간 동안의 금액이다.

첫째 임대료는 계약을 직접 본다.

매도자의 말이 아니라 계약서 원본을 확인한다. 확인 항목은 다음과 같다.

- 보증금과 월차임. 실제 이체액과 일치하는지 본다.
- 계약 시작일과 종료일. 갱신요구권 잔여 기간 계산의 기준이다.
- 차임 인상 조항. 인상률과 주기가 명시되어 있는지 본다.
- 관리비 산정 방식. 정액인지 실비인지, 포함 항목은 무엇인지 본다.
- 원상복구 범위. 퇴거 시 비용 규모를 좌우한다.
- 전대와 양도 조항. 임대인 동의 요건을 본다.
- 제소전화해 조서 유무. 있으면 임차인에게 불리하게 작용할 수 있다.

제소전화해가 낫선 말일 것이다. 임대인과 임차인이 법원에서 미리 받아 두는 합의 조서인데, 통상 차임을 연체하면 재판 절차 없이 바로 매장을 비워 주기로 하는 내용이 담긴다. 이 조서가 있는 계약은 연체 한 번의 무계가 완전히 다르다.

갱신요구권 잔여 기간을 계산한다.

현행 상가건물임대차보호법상 임차인은 최초 임대차기간을 포함해 10년까지 갱신을 요구할 수 있다. 2018년 10월 16일 개정 법률 제15791호 기준이며,

개정 이후 최초 체결되거나 갱신된 계약에 적용된다.

보증 잔여기간은 10년에서 최초 계약일부터 경과한 기간을 뺀 값이다.

이 숫자가 인수 판단의 상한선이다. 보증 잔여기간이 3년인 매장에서 회수에 4년이 걸리는 가격을 지불하면, 산술적으로 손실이 확정된다.

둘째 임대료 비율을 점검한다.

임대료 부담률은 월 임대료와 관리비의 합을 월 확정매출로 나눈 값이다.

이 비율이 높을수록 매출 하락에 취약하다. 업종과 상권마다 통상 범위가 다르므로 동일 상권 동종 매물과 비교해서 판단한다. 비율이 인근 대비 뚜렷이 높다면, 그것은 임대료가 비싼 것이거나 매출이 낮은 것이다. 어느 쪽이든 문제다.

셋째 본사 로열티와 차액가맹금이다.

프랜차이즈는 본사에 지불하는 금액이 별도로 있다. 매출의 일정 비율인 정률 로열티, 월 고정 금액인 정액 로열티, 그리고 본사 공급 필수품목 가격에 포함된 마진인 차액가맹금이다.

공정거래위원회 2025년 가맹사업 현황 통계에 따르면, 가맹점이 본사에 지급하는 평균 차액가맹금은 전년 대비 6.4퍼센트 증가했다. 계약서에 로열티가 0원이라고 적혀 있어도 실제로는 이 금액이 매달 나가고 있다는 뜻이다.

확인 방법은 정보공개서를 직접 열람하는 것이다. 가맹본부는 정보공개서를 제공할 법적 의무가 있고, 여기에 로열티 구조와 필수품목 정보가 기재된다. 매도자에게 듣지 말고 원문을 보라.

넷째 미래 고정비를 반영한다.

다음 항목은 현재 손익표에 없지만 곧 발생한다. 재계약 시 임대료 인상
예정액, 최저임금 인상에 따른 인건비 증가분, 본사 리뉴얼 의무 비용, 노후
설비 교체 비용이다.

이것들을 반영하지 않은 계산은 현재의 사진일 뿐, 미래의 예측이 아니다.

이 장은 지속 가능성의 토대였다.

인수 총투자금 산정표 만들기

2부의 마지막이다. 지금까지의 모든 계산을 하나의 표로 모은다.

대부분의 인수 실패는 여기서 시작된다. 권리금만 계산하고 나머지를 빠뜨리기 때문이다.

A 항목, 인수 대금.

- 시설권리금. 잔존가치 기준이다.
- 영업권리금. 조정 영업이익 기준이다.
- 바닥권리금. 비교 사례 기준이다.
- 이상 셋의 합이 권리금 소계다.
- 임대 보증금. 임대인에게 지급한다.
- 재고 인수 대금. 실사 후 확정한다.
- 이상이 A 합계다.

B 항목, 본사 관련 비용.

- 가맹비. 신규 계약 시 발생하며 승계 조건을 확인한다.
- 교육비.
- 보증금과 이행보증.
- 리뉴얼 의무 비용. 시점과 금액을 확인한다.
- 이상이 B 합계다.

C 항목, 인수 부대비용.

- 중개와 자문 수수료.

- 법무와 계약 비용.
- 사업자 등록과 인허가 변경. 영업신고, 위생교육 등이다.
- 설비 교체와 수리비. 실사에서 확인된 하자에 대한 것이다.
- 초기 재료와 소모품 구매.
- 간판과 POP 교체.
- 이상이 C 합계다.

D 항목, 운전자금.

- 최소 3개월분 고정비. 매출 변동에 대비한다.
- 초기 마케팅비. 승계 알림과 재개점 홍보다.
- 예비비. A와 B와 C를 합한 금액의 10퍼센트를 권장한다.
- 이상이 D 합계다.

예비비 기준을 명확히 해 둔다. 권리금과 보증금과 본사 비용과 부대비용, 즉 A부터 C까지의 합계를 기준으로 잡는다. D 안의 다른 항목은 포함하지 않는다.

총투자금이 아니라 A부터 C까지를 기준으로 하는 이유가 있다. 예비비 자체가 총투자금에 들어가므로, 총투자금 기준으로 잡으면 계산이 돌고 돈다.

예를 들어 A부터 C까지가 1억 5천만원이라면 예비비는 1,500만원이다.

인수 총투자금은 A와 B와 C와 D의 합이다.

이 숫자가 왜 중요한가.

권리금 1억짜리 매장의 실제 투자금은 1억이 아니다. 보증금, 본사 비용, 부대비용, 운전자금을 더하면 1.5배에서 2배가 되는 경우가 많다.

그리고 회수기간은 권리금이 아니라 이 총투자금 기준으로 계산해야 한다.

권리금 기준으로 계산하면 회수기간이 짧아 보인다. 총투자금 기준으로 계산하면 진실이 나온다.

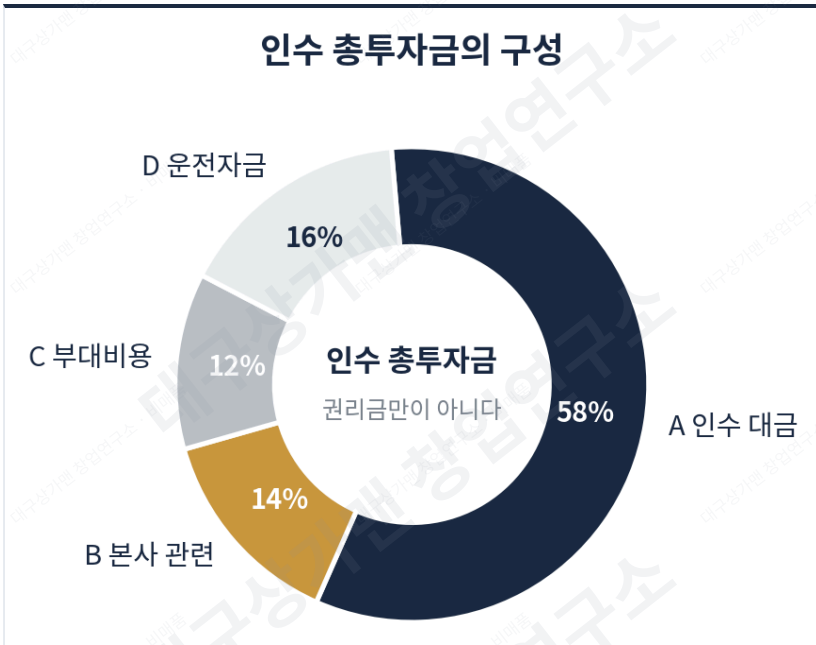


도표 13 인수 총투자금의 구성 개념도

마지막으로 자기자본과 차입금을 구분해 한 칸을 더 만든다.

- 자기자본 금액과 비율.
- 차입금 금액과 비율.
- 합계는 총투자금이며 100퍼센트다.

차입금이 있으면 매월 원리금 상환액이 고정비에 추가된다. 이 금액을 조정 영업이익에서 뺀 것이 진짜 내 손에 남는 돈이다.

월 순현금은 조정 영업이익에서 월 원리금 상환액과 소득세 예상액을 뺀 값이다.

여기까지 오면 두 개의 숫자를 갖게 된다. 인수 총투자금, 즉 내가 넣는 돈. 그리고 월 순현금, 즉 매달 돌아오는 돈이다.

이 두 숫자만 있으면 다음 질문에 답할 수 있다.

몇 개월 만에 원금이 돌아오는가.

그것이 3부의 주제다.

2부는 수익에 관한 것이었다. 3부에서는 그 수익이 언제까지, 얼마나 견고하게 유지되는지, 즉 지속을 본다.

2부 인용 출처

2026.4.12 공정거래위원회, 2025년 가맹사업 현황 통계

법령

상가건물 임대차보호법 제10조 계약갱신 요구 등, 법률 제15791호 2018.10.16 개정
가맹사업거래의 공정화에 관한 법률, 정보공개서 제공 의무

내용연수는 회계와 실무에서 통용되는 범위를 제시한 것으로, 실제 세무 처리 시에는 관련 규정과 세무 전문가의 확인이 필요하다.

PART 3

판단의 기준

지속

3부가 답하는 질문은 하나다. 이 수익은 언제까지, 얼마나 견고하게 유지되는가. 그리고 이 질문을 하나의 숫자로 환산하는 도구가 회수기간이다.

회수기간이 모든 것을 결정한다

서로 다른 매장을 어떻게 비교하는가.

수성구의 커피 매장과 부산의 분식 매장. 권리금 8천만원짜리와 2억짜리.
월매출 3천만원짜리와 8천만원짜리. 업종도 지역도 규모도 다르다.

이 모든 것을 하나의 잣대로 세우는 숫자가 있다.

회수기간은 인수 총투자금을 월 순현금으로 나눈 값이며, 단위는 개월이다.

이 숫자 하나면 세상의 모든 매장을 한 줄로 세울 수 있다.

판정 구간	기준	결론
1/3 이내	회수기간 ÷ 보장 잔여기간	안전
1/3 ~ 1/2		허용
1/2 초과		위험
잔여기간 초과		금지

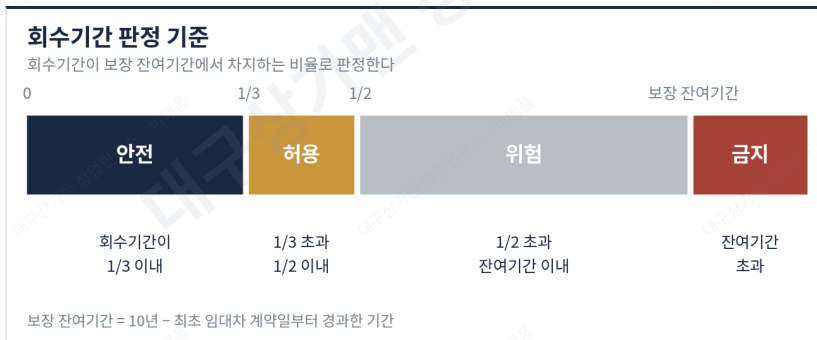


도표 14 회수기간 판정 기준 개념도 | 상가건물 임대차보호법 제10조 기준

왜 회수기간인가.

첫째 수익률과 위험을 동시에 담는다.

회수기간이 짧다는 것은 두 가지를 동시에 뜻한다. 수익률이 높다는 것, 그리고 원금이 위험에 노출되는 시간이 짧다는 것이다.

투자에서 시간은 위험이다. 3년 동안 아무 일도 안 일어날 확률보다 5년 동안 아무 일도 안 일어날 확률이 낮다. 그 사이에 경쟁자가 들어오고, 임대료가 오르고, 상권이 변한다.

둘째 임대차 기간과 직접 비교된다.

이것이 결정적이다.

상가건물임대차보호법상 계약갱신요구권으로 보장되는 기간은 최초 계약일로부터 최대 10년이다. 2018년 10월 16일 개정 법률 제15791호 기준이다. 즉 내가 이 자리에서 영업할 수 있는 시간에는 상한이 있다.

보장 잔여기간은 앞서 2부에서 정리한 대로, 10년에서 이미 지난 기간을 뺀 나머지가다.

회수기간이 보장 잔여기간을 넘어서면, 원금을 다 회수하기 전에 자리를 비워야 할 수 있다. 산술적으로 손실이 확정되는 구조다.

셋째 대안과 비교할 수 있다.

회수기간을 연 환산 수익률로 바꾸면 예금, 채권, 부동산 임대수익과 비교가 된다. 연 환산 수익률은 대략 12를 회수기간 개월 수로 나눈 값이다.

회수기간 30개월이면 연 40퍼센트 수준, 60개월이면 연 20퍼센트 수준이다. 물론 자영업에는 노동과 위험이 들어가므로 단순 비교는 아니지만, 최소한 기준선은 생긴다.

계산에서 반드시 지킬 것이 있다.

- 분자는 총투자금이다. 권리금이 아니다. 권리금만 쓰면 회수기간이 과소평가된다.
- 분모는 월 순현금이다. 영업이익이 아니다. 세금과 원리금 상환을 반영한 후의 금액이다.
- 점주 인건비 처리를 일관되게 한다. 직접 운영과 위탁 운영을 섞지 말아야 한다.
- 재투자 적립액을 반영한다. 노후 매장일수록 결과가 뒤집힌다.

두 가지 회수기간을 나란히 계산하라.

- 직접 운영 기준은 점주 인건비를 비용에 넣지 않는다. 대신 이 매장은 나의 직업이다.
- 위탁 운영 기준은 점주 인건비를 비용에 넣는다. 이 매장은 나의 자산이다.

두 숫자의 차이가 크다면, 그 매장의 수익은 대부분 당신의 노동에서 나오는 것이다. 그것이 나쁘다는 뜻은 아니다. 다만 알고 사야 한다.

| 이 장은 지속을 측정하는 도구를 세운 것이었다.

얼마 만에 회수돼야 사는가, 판정의 기준선

절대적인 정답은 없다. 업종, 운영 형태, 자본 조달 방식에 따라 다르다.

그러나 누구에게나 적용되는 상대 기준은 있다. 그것도 법이 정해준 기준이다.

기준 하나 보장 잔여기간의 3분의 1 이내면 안전하다.

이 조건을 만족하면, 원금을 회수하고도 두 배의 시간이 남는다. 즉 회수 이후 순수익 구간이 회수 구간의 두 배다.

예를 들어 보장 잔여기간이 7년, 즉 84개월인 매장이라면 회수기간 28개월 이내가 여기 해당한다.

기준 둘 보장 잔여기간의 2분의 1 이내면 허용 범위다.

원금 회수 후 같은 길이의 수익 구간이 남는다. 조건이 좋다면 검토 가능하다. 단, 매출 하락 여지가 없어야 한다.

기준 셋 보장 잔여기간의 2분의 1을 초과하면 위험하다.

회수 후 남는 시간이 회수 기간보다 짧다. 이 경우 투자의 성패가 재계약 성사 여부에 달리게 된다. 즉 통제 불가능한 변수에 원금이 걸린다.

기준 넷 보장 잔여기간을 초과하면 금지다.

계산상 원금 회수가 불가능하다. 어떤 이유로도 사지 않는다.

내가 실제로 쓰는 기준

숫자를 하나 말해 두겠다.

나는 보통 18개월을 최적의 원금 회수기간으로 본다. 이 정도면 어떤 조건에서도 무리가 없다.

그런데 이 숫자를 모든 매물에 똑같이 들이대지는 않는다.

상권과 입지와 브랜드 네임밸류에 따라 36개월에서 50개월까지 계산하는 경우도 있다. 회수가 두세 배 길어지는데도 사는 것이다.

왜 그런가.

모든 판단은 회소성에 기반한 환금성이다

다시 나오지 않을 자리가 있다.

그 상권에서 그 브랜드로, 그만한 면적에, 그 조건으로 나온 매물이 앞으로 몇 년간 다시 안 나올 것 같은 자리. 이런 매물은 회수기간이 길어도 검토한다.

이유는 하나다. 나갈 때 사 줄 사람이 줄을 서기 때문이다.

회소한 자리는 값이 잘 유지된다. 매도 시점에 권리금이 지켜지고, 오히려 오르기도 한다. 그러면 회수기간이 길어도 총 손익은 맞는다.

반대로 흔한 자리는 회수기간이 짧아도 위험하다. 나갈 때 같은 매물이 시장에 여럿 나와 있으면 값이 깎이기 때문이다.

그러니 회수기간만 보고 판단하면 안 된다.

회수기간은 얼마나 빨리 원금이 돌아오는가를 말하고, 회소성은 나갈 때 그 자리가 얼마를 받아 주는가를 말한다. 둘을 함께 봐야 한다.

18개월은 기본값이지, 절대값이 아니다.

왜 절대 개월 수가 아니라 상대 기준인가.

절대 개월 수는 조건에 따라 달라진다. 같은 24개월이라도 잔여 보장기간이 9년인 매장과 3년인 매장은 완전히 다른 투자다.

그러나 내가 이 자리에 있을 수 있는 시간 대비 원금 회수에 얼마를 쓰는가는 어떤 매장에도 적용된다.

기준선은 다음 요인에 따라 조정한다.

더 짧은 회수기간을 요구해야 하는 경우, 즉 기준을 엄격하게 잡아야 하는 경우는 이렇다.

- 매출 추세가 하락 중이다.
- 인근 경쟁 출점이 예정되어 있다.
- 임대인이 재계약에 소극적이다.
- 상권이 축소 국면이다.
- 차입 비중이 높아 원리금 상환 부담이 크다.
- 이익이 개인 역량에 의존한다.

다소 긴 회수기간도 수용 가능한 경우, 즉 기준을 완화할 수 있는 경우는 이렇다.

- 임대차 계약을 새로 체결해 보장기간이 길다.
- 매출 추세가 상승 중이다.
- 상권이 확장 국면이다.
- 바닥권리금이 안정적으로 형성되어 있어 재매도 시 회수 가능성이 높다.
- 자기자본 비중이 높다.

한 가지 경고가 있다.

회수기간이 지나치게 짧은 매물도 의심해야 한다.

시장은 완전히 비효율적이지 않다. 회수기간이 비정상적으로 짧다면,
매도자가 급하거나, 우리가 모르는 정보가 있거나 둘 중 하나다.

급한 사정이면 기회다. 숨은 정보면 함정이다.

이 둘을 구분하려면 앞서 다룬 실사 절차를 예외 없이 밟아야 한다. 싸
보이는 매물일수록 더 오래 들여다보라.

이 장은 지속의 판정 기준이었다. 다음 세 장에서 이를 티어로 분류한다.

3티어 분류 하나, 1티어 즉시 인수 대상의 조건

매물을 셋으로 나눈다. 판단을 빠르게 하기 위해서다.

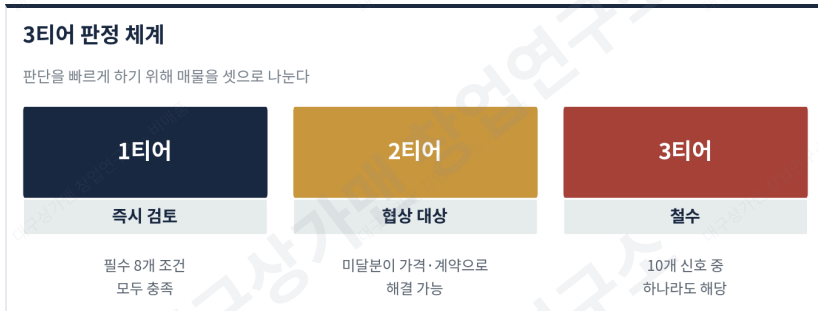


도표 15 3티어 판정 체계 개념도

1티어는 다음 조건을 모두 만족하는 매물이다. 필수 조건 중 하나라도 미달이면 1티어가 아니다.

#	1티어 필수 조건
1	13개월 이상 매출 자료가 있고 3중 검증이 일치한다
2	최근 3개월 평균이 직전 12개월 평균의 100% 이상이다
3	동월 대비 매출이 전년 수준 이상이다
4	회수기간이 보장 잔여기간의 3분의 1 이내다
5	임대차 승계가 확정적이고 임대인이 협조적이다
6	본사 양수도 승인에 장애 요인이 없다
7	리뉴얼 의무 시점이 최소 2년 이상 남았다
8	주요 설비의 잔여 수명이 충분하다

- 13개월 이상 매출 자료가 있고, POS와 카드와 부가세 3중 검증이 일치한다.
- 최근 3개월 평균이 직전 12개월 평균의 100퍼센트 이상이다.
- 동월 대비 매출이 전년 수준 이상이다.
- 회수기간이 보장 잔여기간의 3분의 1 이내다.
- 임대차 승계가 확정적이고, 임대인이 협조적이다.
- 본사 양수도 승인에 장애 요인이 없다.
- 리뉴얼 의무 시점이 최소 2년 이상 남았다.
- 주요 설비의 잔여 수명이 충분하다.

가점 조건은 다음과 같다.

- 인력이 함께 승계된다.
- 정기 고객과 계약 매출 비중이 있다.
- 배달앱 평점과 리뷰 수가 상위권이다.
- 상권에 신규 개발 호재가 있다.
- 동일 상권 내 공실이 거의 없다.

1티어를 만났을 때의 행동을 보자.

1티어는 흔하지 않다. 그리고 오래 시장에 남아 있지 않는다.

그래서 1티어를 만났을 때의 실패 패턴은 하나다. 망설이다 놓친다.

이를 막으려면 준비가 먼저 되어 있어야 한다.

- 자금 조달을 미리 확정한다. 대출 한도와 실행 가능 시점을 사전에 확인한다.
- 실사 체크리스트를 손에 들고 다닌다. 4부 33장을 참조하면 된다.

- 의사결정 기준을 미리 문서화한다. 현장에서 감정으로 결정하지 않기 위해서다.
- 가계약 조건을 미리 정해둔다. 얼마를, 어떤 조건으로 걸 것인지 정해야 한다.

1티어에서 필요한 것은 판단력이 아니라 준비다. 판단은 이미 기준표가 대신해 준다.

1티어에서도 협상은 한다.

좋은 매물이라고 부르는 값을 다 주는 것이 아니다. 시설권리금의 잔존가치 계산, 하자 항목 감액, 재투자 필요액 반영은 1티어에서도 동일하게 적용한다.

다만 협상의 태도가 다르다. 1티어에서는 가격보다 속도와 확실성이 무기다. 매도자에게 빠르고 확실하게 마무리할 인수자라는 신뢰를 주는 것이, 몇백만원 깎는 것보다 가치 있는 경우가 많다.

이 장은 지속이 확보된 자산의 모습이었다.

3티어 분류 둘, 2티어 협상으로 살릴 수 있는 매장

2티어는 조건 일부가 미달이지만, 그 미달이 가격이나 계약으로 해결 가능한 매물이다.

시장에 나온 매물의 대다수가 여기 속한다. 그리고 실력 차이가 가장 크게 드러나는 구간이기도 하다.

2티어의 전형적인 상황과 해결 수단은 이렇다.

- 회수기간이 기준을 조금 초과하면 권리금 감액을 협상한다.
- 설비가 노후해 교체가 필요하면 교체 견적만큼 감액하거나 매도자 부담을 명시한다.
- 임대차 잔여기간이 짧으면 계약 전에 임대인과 신규 계약을 협의한다.
- 리뉴얼 의무가 임박했으면 비용 분담을 협의하거나 감액한다.
- 매출이 소폭 하락 중이면 하락 원인을 규명한 뒤 회복 가능성을 평가한다.
- 미신고 인력이 있으면 정상화 비용을 반영해 감액한다.
- 매도자가 급하면 잔금 일정 단축을 대가로 가격을 조정한다.

2티어 협상의 세 가지 원칙이 있다.

첫째 감액 근거를 문서로 만든다.

비싸요는 협상이 아니다. 다음처럼 말해야 협상이다.

"에어컨 3대가 설치 7년차입니다. 교체 견적 900만원을 받았습니다. 시설권리금에서 이 금액을 반영해 주십시오."

견적서, 사진, 계약서 조항. 종이가 있어야 협상이 된다.

둘째 가격이 아니라 조건으로도 해결한다.

가격을 못 깎을 때 쓸 수 있는 카드가 있다.

- 잔금 일정 조정.
- 인수인계 기간 연장. 매도자가 1개월 함께 근무하는 것이다.
- 하자보수 책임 기간 설정.
- 매출 보증 조항. 일정 기간 매출이 기준에 미달하면 정산하는 것이다.
- 재고 인수 범위 조정.
- 경업금지 조항 강화. 인근 동종업 재창업을 금지하는 것이다.

특히 매출 보증 조항은 강력하다. 매도자가 자기 매출에 확신이 있다면 받아들일 수 있는 조건이고, 거부한다면 그 자체가 정보다.

셋째 물러설 선을 미리 정한다.

협상 전에 종이에 적어둔다. 목표 가격, 수용 가능 최대 금액, 그리고 그 금액을 초과하면 철수한다는 원칙이다.

이 선을 적어두지 않으면, 현장에서 감정이 판단을 대신한다. 몇 번 발품을 팔았다는 사실이 판단에 개입하기 시작하면 이미 진 협상이다.

여기에 협상의 본질이 있다.

가격을 깎는 힘은 말쑥씨에서 나오지 않는다. 이 거래를 안 해도 된다는 사실에서 나온다.

매도자가 가장 정확하게 읽는 것이 이것이다. 이 사람이 정말 물러설 수 있는가, 아니면 이미 마음을 정하고 왔는가. 물러설 수 없는 사람은 아무리 논리가 좋아도 결국 상대가 부르는 값을 치른다. 반대로 언제든 일어설 수 있는 사람 앞에서는 매도자가 먼저 조건을 조정한다.

그리고 물러설 수 있으려면 대안이 있어야 한다. 검토 중인 매물이 이것 하나뿐이면 그 순간 협상력은 사라진다. 항상 두세 건을 나란히 놓고 비교해야 하는 이유다.

과감하게 포기할 수 있는 사람만이 협상할 수 있다.

| 이 장은 지속을 협상으로 확보하는 법이었다.

3티어 분류 셋, 3티어 절대 사면 안 되는 신호

3티어는 가격을 아무리 깎아도 사면 안 되는 매물이다.

싸게 사면 되지 않느냐고 물을 수 있다. 아니다. 구조가 무너진 매장은 0원에 받아도 손실이다. 월세와 인건비가 계속 나가기 때문이다.

즉시 철수해야 하는 신호는 다음 열 가지다.

#	즉시 철수 신호	이유
1	매출 자료 제공 거부 또는 일부만 제공	검증 불가
2	POS·카드·부가세 자료가 크게 어긋남	어느 숫자도 믿을 수 없음
3	동월 대비 매출이 두 자릿수 하락	구조적 하락
4	잔여기간 짧고 임대인이 갱신 거부	회수 불가능
5	임대료 연체 이력과 미납액 존재	계약 해지 사유
6	본사가 양수도를 승인하지 않음	거래 성립 불가
7	상권에 철거·재개발 확정	잔여 영업기간이 정해짐
8	건물에 경매 개사·가압류	보증금 회수 위험
9	무허가·불법 증축·용도 위반	행정처분 위험
10	매도자가 계약을 비정상적으로 서두름	숨긴 사유 가능성

- 매출 자료 제공을 거부하거나 일부만 제공한다. 검증이 불가능하다. 그 자체가 답이다.
- POS와 카드와 부가세 자료가 서로 크게 어긋나고 설명이 안 된다. 어느 숫자도 믿을 수 없다.

- 동월 대비 매출이 두 자릿수로 하락 중이다. 구조적 하락이며 회복 근거가 없다.
- 임대차 계약 잔여기간이 짧고 임대인이 갱신 거부 의사를 밝힌다. 회수가 불가능하다.
- 임대료 연체 이력이 있고 미납액이 존재한다. 계약 해지 사유이며 승계 자체가 불가할 수 있다.

본사가 해당 매장의 양수도를 승인하지 않는다. 거래 성립이 불가능하다.

- 상권에 철거나 재개발이 확정되어 있다. 잔여 영업기간이 정해져 있다.
- 건물에 경매 개시, 가압류 등 권리관계 문제가 있다. 보증금 회수 위험이 있다.
- 무허가, 불법 증축, 용도 위반 상태다. 행정처분 위험이 있고 인수자가 책임진다.
- 매도자가 계약을 비정상적으로 서두른다. 숨긴 사유가 있을 가능성이 높다.

특히 놓치기 쉬운 두 가지가 있다.

첫째 건물 권리관계다.

매장이 아무리 좋아도 건물에 문제가 있으면 보증금을 잃는다.

반드시 확인할 서류는 등기사항전부증명서 건물과 토지분이다. 근저당, 가압류, 경매 개시 여부를 본다. 그리고 건축물대장에서 용도와 위반건축물 표기 여부를 본다.

대항력과 우선변제권 확보 절차도 반드시 밟는다. 사업자등록 신청과 확정일자 부여는 인수 직후 최우선으로 처리한다.

둘째 행정 처분 이력이다.

식품위생법 위반, 소방 점검 미비, 원산지 표시 위반 등의 이력이 있으면, 누적 처분으로 인수 후 영업정지를 당할 수 있다.

관할 구청 위생과에서 행정처분 이력을 확인한다.

3티어를 만났을 때는 설명하지 말고 나온다.

매도자를 설득하거나 조건을 재구성하려 하지 않는다. 3티어의 문제는 협상으로 해결되지 않는 종류의 문제다.

그리고 하나 더. 3티어 매물을 소개하는 중개인은 다음에도 3티어를 가져온다. 매물을 거르지 않는다는 뜻이기 때문이다.

이 장은 지속이 불가능한 구조를 걸러내는 것이었다.

운영 매트릭스, 직접과 반오토와 풀오토의 손익 차이

같은 매장이라도 어떻게 운영하느냐에 따라 완전히 다른 사업이 된다.

세 가지 운영 형태가 있다.

- 직접 운영은 점주가 상근하며 주요 업무를 수행하는 형태다. 점주는 근무자이자 경영자다.
- 반오토는 점주가 부분 근무하고 나머지는 고용 인력이 담당하는 형태다. 점주는 관리자다.
- 풀오토는 점장 체제로 운영되고 점주는 관리와 감독만 하는 형태다. 점주는 자산 소유자다.

손익 구조의 차이를 보자. 핵심은 점주 인건비를 비용으로 인식하느냐다.

- 점주 인건비는 직접 운영에서 계상되지 않고, 반오토에서 일부 계상되며, 풀오토에서 전액 계상된다.
- 장부상 이익은 직접 운영에서 가장 크게 보이고, 반오토가 중간이며, 풀오토에서 가장 작게 보인다.
- 시간 투입은 직접 운영이 최대, 반오토가 중간, 풀오토가 최소다.
- 확장 가능성은 직접 운영이 낮고, 반오토가 중간이며, 풀오토가 높다.
- 운영 리스크는 직접 운영이 낮고, 풀오토가 인력 의존으로 높다.
- 자산 성격은 직접 운영이 직업, 반오토가 혼합, 풀오토가 자산이다.

어느 쪽이 옳은가. 답은 목적에 있다.

구분	직접 운영	반오토	풀오토
점주 인건비	미계상	일부 계상	전액 계상
장부상 이익	가장 크게 보임	중간	가장 작게 보임
시간 투입	최대	중간	최소
확장 가능성	낮음	중간	높음
운영 리스크	낮음	중간	높음
자산 성격	직업	혼합	자산

직접 운영이 맞는 경우는 자본이 제한적일 때, 해당 업종의 실무 경험이 있을 때, 첫 매장이자 구조를 익혀야 할 때, 급여 수준의 안정적 소득이 목표일 때다.

풀오토가 맞는 경우는 본업이 따로 있을 때, 다점포 확장이 목표일 때, 자본이 충분해 회수기간에 여유가 있을 때, 매장을 자산으로 보유하고 매각할 계획일 때다.

반오토는 과도기다. 대부분은 직접 운영으로 시작해 반오토를 거쳐 풀오토로 간다.

여기에 결정적 원칙이 하나 있다.

판단은 반드시 풀오토 기준으로 하고, 운영은 형편대로 한다.

이유는 이렇다.

풀오토 기준으로 계산해서 회수기간이 성립하는 매장은, 직접 운영하면 더 좋다. 남는 게 더 크기 때문이다.

반대로 직접 운영 기준으로만 계산해서 겨우 성립하는 매장은, 당신이 아프거나 사정이 생기는 순간 무너진다. 그리고 매도할 때도 문제가 된다. 다음 인수자가 풀오토 기준으로 계산하면 값이 안 나오기 때문이다.

즉 풀오토 기준으로 성립하지 않는 매장은 환금성이 없다.

이것이 세 축 중 환금과 연결되는 지점이다. 매장의 가격은 결국 다음 사람이 계산했을 때 성립하는가로 결정된다.

| 이 장은 지속과 환금을 함께 다뤘다.

풀오토 매장의 조건과 함정

풀오토는 이상적으로 들린다. 매장이 알아서 돌고, 나는 관리만 한다.

현실은 다르다. 풀오토는 조건이 갖춰진 매장에서만 성립한다.

풀오토가 성립하는 조건은 여섯 가지다.

- 업무가 표준화되어 있다. 본사 매뉴얼이 있고 조리 난이도가 낮은지 확인한다.
- 인력 대체가 가능하다. 특수 기술이 불필요하고 채용 난이도가 낮은지 본다.
- 점장 인건비를 감당하고도 이익이 남는다. 풀오토 기준 회수기간으로 계산한다.
- 매출 규모가 충분하다. 인건비 비중이 감당 가능한 수준인지 본다.
- 원격 관리 수단이 있다. POS 실시간 조회, CCTV, 재고 시스템이다.
- 현금 취급 비중이 낮다. 카드와 간편결제 비중이 높을수록 안전하다.

앞서 1부에서 권한 휴게음식점 네 업종, 즉 대형카페와 테이크아웃커피와 디저트와 패스트푸드다 풀오토에 유리한 이유가 여기에 있다. 표준화 수준이 높고 인력 대체가 가능하기 때문이다. 반대로 조리 난이도가 높은 업종은 불리하다. 앞서 본 편의점의 높은 생존율도 이 표준화와 무관하지 않다.

풀오토에는 세 가지 함정이 있다.

첫째 인력 리스크다.

점장이 그만두는 순간 매장이 멈춘다. 특히 점장 한 명에게 모든 운영이 집중되어 있으면 그 사람이 곧 리스크다.

대비책은 이렇다. 부점장 또는 대체 가능 인력을 항상 확보한다. 매뉴얼과 레시피와 거래처 정보를 점주가 직접 보유한다. 핵심 계정, 즉 POS와 배달앱과 본사 시스템의 관리자 권한은 점주가 보유한다. 급여와 근무 조건을 시장 수준 이상으로 유지한다.

둘째 통제 이완이다.

점주가 안 나가면 매장은 서서히 느슨해진다. 청결도, 응대 품질, 재고 관리, 폐기율. 이것들은 천천히 나빠지므로 알아채기 어렵다. 그리고 알아챘을 때는 이미 매출이 빠져 있다.

대비책은 이렇다. 주간 단위로 지표를 점검한다. 매출, 객수, 객단가, 폐기율, 원가율이다. 불시 방문을 원칙으로 한다. 정기 방문은 대비된다. 리뷰와 평점을 모니터링한다. 미스터리 쇼퍼를 활용한다.

셋째 현금 유출이다.

가장 예민한 문제다. 현금 매출 비중이 높은 업종에서 특히 그렇다.

대비책은 이렇다. POS와 카드 매출과 실입금액을 매일 대조한다. 재고 실사를 정기적으로 실시해 발주량 대비 판매량을 검증한다. 현금 취급을 최소화하고 카드와 간편결제를 유도한다. CCTV와 POS 로그를 연동한다.

결론은 이렇다.

풀오토는 신경 안 써도 되는 상태가 아니라 신경 쓰는 방식이 다른 상태다.

몸이 아니라 시스템으로 관리한다. 시스템을 만들 준비가 안 되어 있으면 풀오토는 그냥 방치가 되고, 방치된 매장은 반드시 무너진다.

구조가 노력을 이긴다는 말은, 구조를 만드는 노력까지 면제된다는 뜻이 아니다.

이 장은 지속을 유지하는 운영 조건이었다.

스트레스 테스트 하나, 평균 매출 10퍼센트 하락 시 남는 돈

지금까지의 계산은 현재 매출이 유지된다는 전제 위에 있었다.

그 전제가 깨지면 어떻게 되는가. 그것을 미리 계산해 두는 것이 스트레스 테스트다.

왜 10퍼센트인가.

이 숫자는 임의로 정한 것이 아니다. 인수 후 실제로 가장 흔하게 겪는 하락폭이다.

인근에 유사 업종 매장 한 곳이 신규 오픈하면 10퍼센트 안팎이 빠진다. 배달앱 정책이 바뀌어 노출 순위가 밀려도, 인근 사무실이나 학교가 이전해도 그 정도가 움직인다. 매도자가 관리하던 단골 일부가 이탈하는 것만으로도 이 폭에 닿는다.

즉 10퍼센트는 재난이 아니라 통상적으로 일어나는 일이다. 통상적으로 일어나는 일에서 무너지는 구조라면, 그것은 애초에 살 수 없는 매장이다.

왜 20퍼센트로 시험하지 않는가

교과서적으로는 10퍼센트와 20퍼센트, 두 단계로 시험하는 것이 보통이다. 나는 20퍼센트를 쓰지 않는다.

이유는 단순하다. 20퍼센트가 빠져도 견뎌야 하는 가격이라면, 그 매물은 굳이 인수할 이유가 없다.

인수의 전제는 이미 만들어진 구조를 값을 치르고 사는 것이다. 그런데 20퍼센트 하락을 감수하고 사야 할 만큼 값이 높거나 구조가 얇다면, 그 돈으로 새로 차리는 편이 낫다. 권리금을 얹어 살 이유가 사라진다.

그러니 20퍼센트는 판정 기준이 아니라 이미 탈락의 신호다.

10퍼센트를 기준으로 삼는 데는 현장에서 얻은 근거가 있다.

인수 직후에는 어떤 매장이든 흔들린다. 사장이 바뀌고, 직원이 긴장하고, 손님이 낮설어한다. 이 초기 구조적 리스크로 발생하는 하락이 대체로 10퍼센트 안쪽이다. 시간이 지나면 회복된다.

문제는 10퍼센트를 넘어설 때다.

그건 자연스러운 승계 마찰이 아니다. 반드시 원인이 있고, 그 원인은 대개 양도인 쪽에 있다. 매출이 사장 개인에게 붙어 있었거나, 매도 직전에 매출을 인위적으로 끌어올렸거나, 숨긴 악재가 있었다는 뜻이다.

즉 10퍼센트는 정상과 비정상을 가르는 선이다.

단골 기반 매장은 다르게 본다

한 가지 예외를 말해 두어야겠다.

단골 비중이 높은 매장은 승계 하락폭이 20퍼센트를 넘는 경우를 여러 번 봤다. 사장이 이름을 부르며 맞아 주던 손님들이, 사장이 바뀌자 그대로 발길을 끊은 것이다.

이런 매장은 숫자만 보면 훌륭해 보인다. 매출이 안정적이고 재방문율이 높고 리뷰가 좋다. 그런데 그 안정성의 뿌리가 사람이면, 그 사람이 나가는 순간 함께 나간다.

그래서 스트레스 테스트보다 먼저 해야 할 일이 있다.

이 매출이 어떤 성격인지 파악하는 것이다.

자리가 만든 매출인가. 브랜드가 만든 매출인가. 상품이 만든 매출인가.
아니면 사람이 만든 매출인가.

앞의 셋은 승계된다. 마지막 하나는 승계되지 않는다.

매출의 구조적 성격을 먼저 규정하고, 그다음에 하락폭을 시험한다. 순서가 바뀌면 계산은 정확한데 결론이 틀린다.

문제는 매출이 10퍼센트 빠질 때 이익은 10퍼센트만 빠지지 않는다는 데 있다.

이유는 고정비 때문이다.

매출이 줄어도 임대료, 관리비, 기본 인건비, 공과금은 그대로 나간다. 줄어드는 것은 재료비 같은 변동비뿐이다. 그래서 매출 감소분의 대부분이 그대로 이익 감소로 이어진다.

이것을 영업 레버리지라고 한다.

계산 방법은 이렇다.

- 조정 후 매출은 현재 확정매출에 0.9를 곱한 값이다.
- 변동비는 조정 후 매출에 변동비율을 곱한 값이다. 변동비율은 재료비와 배달수수료와 정률 로열티의 매출 대비 비율이다.
- 고정비는 변동이 없다.
- 조정 후 영업이익은 조정 후 매출에서 변동비와 고정비를 뺀 값이다.
- 이익 감소율은 기존 이익에서 조정 후 이익을 뺀 값을 기존 이익으로 나눈 것이다.

숫자로 보면 체감이 다르다.

월매출 4,000만원, 재료비 1,400만원, 인건비 800만원, 임대료와 관리비 400만원, 기타 400만원인 매장을 보자. 영업이익은 1,000만원이다.

매출이 10퍼센트 빠지면 3,600만원이 된다. 재료비는 매출을 따라 1,260만원으로 줄지만, 고정비 1,600만원은 그대로다. 남는 돈은

740만원이다.

매출은 10퍼센트 빠졌는데 이익은 26퍼센트 빠졌다.

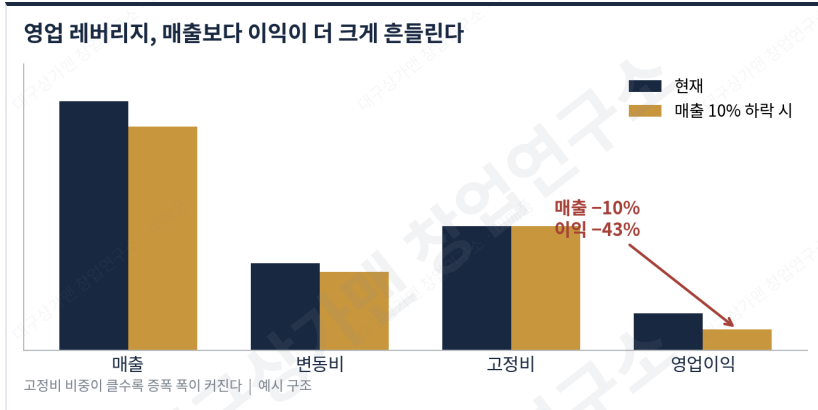


도표 16 영업 레버리지 개념도 | 예시 구조

핵심 지표는 영업 레버리지 계수다. 이익 감소율을 매출 감소율로 나눈 값이다. 위 매장은 26을 10으로 나눈 2.6이다.

이 계수가 클수록 매출 변동에 취약한 매장이다.

영업 레버리지 계수	판정
3 이하	안정적
3 ~ 5	보통
5 초과	취약. 고정비 구조 재검토

- 계수 3 이하는 안정적이다.
- 계수 3에서 5 사이는 보통이다.
- 계수 5 초과는 취약하다. 고정비 구조를 재검토해야 한다.

계수가 5라면 무슨 뜻인가. 매출이 10퍼센트 빠질 때 이익이 절반으로 준다는 뜻이다. 그런 매장은 경쟁 매장 하나만 들어와도 손익이 뒤집힌다.

판정 기준은 두 가지다. 평균 매출 10퍼센트 하락 상황에서도 다음이 유지되어야 한다.

- 월 순현금이 흑자를 유지할 것.
- 차입금 원리금 상환이 가능할 것.

두 번째가 특히 중요하다. 이익이 나도 상환액을 못 채우면 자금이 마른다. 자영업이 무너지는 순간은 적자가 났을 때가 아니라 현금이 떨어졌을 때다.

10퍼센트에서 무너진다면 그 매장은 사면 안 되는 것이 아니라, 가격이 틀린 것이다.

권리금을 낮춰 총투자금을 줄이거나, 차입 비중을 낮춰 상환 부담을 줄이거나, 고정비를 낮출 수 있는지 확인한다. 임대료 재협상 여지 같은 것이다.

세 가지 모두 불가능하면, 그때 철수한다.

이 장은 지속의 하방을 측정한 것이었다.

스트레스 테스트 둘, 매출 10퍼센트 하락과 비용 인상의 동시 충격

현실에서 악재는 하나씩 오지 않는다. 매출이 빠지는 해에 최저임금도 오른다.

그래서 두 번째 테스트는 복합 충격으로 한다.

시나리오 설정은 이렇다.

- 매출 마이너스 10퍼센트.
- 인건비 플러스 5퍼센트.
- 임대료 플러스 3퍼센트. 재계약 인상을 가정한다.
- 재료비 단가 플러스 3퍼센트.

이 정도의 동시 충격은 드물지 않다. 실제로 소상공인들이 꼽은 경영 애로사항 상위권이 정확히 이 항목들이다. 중소벤처기업부와 소상공인시장진흥공단의 2024년 기준 소상공인실태조사에서 경쟁 심화 61.0퍼센트, 원재료비 49.6퍼센트, 상권 쇠퇴 33.5퍼센트, 보증금과 월세 28.6퍼센트, 최저임금 17.5퍼센트가 나란히 지목됐다. 2026년 3월 13일 발표 자료다.

즉 이 시나리오는 가정이 아니라 현장의 평균적 서술이다.

계산 절차는 이렇다.

- 조정 매출은 확정매출에 0.9를 곱한 값이다.
- 조정 재료비는 조정 매출에 원가율을 곱한 뒤 1.03을 곱한 값이다.
- 조정 인건비는 현재 인건비에 1.05를 곱한 값이다.

- 조정 임대료는 현재 임대료에 1.03을 곱한 값이다.
- 기타 고정비는 변동이 없다.
- 조정 영업이익은 조정 매출에서 위 항목들을 모두 뺀 값이다.
- 조정 월 순현금은 조정 영업이익에서 원리금 상환액과 세금을 뺀 값이다.
- 조정 회수기간은 총투자금을 조정 월 순현금으로 나눈 값이다.

판정은 이렇게 한다.

결과	판정
조정 회수기간이 보장 잔여기간의 1/2 이내	견고. 1티어 자격
조정 회수기간이 보장 잔여기간 이내	수용 가능. 가격 조정 필요
조정 회수기간이 보장 잔여기간 초과	위험. 재검토
조정 월 순현금이 적자	철수

**조정 회수기간이 여전히 보장 잔여기간의 2분의 1 이내면 견고하다.
1티어 자격이 있다.**

- 조정 회수기간이 보장 잔여기간 이내면 수용 가능하다. 단 가격 조정이 필요하다.
- 조정 회수기간이 보장 잔여기간을 초과하면 위험하다. 재검토해야 한다.
- 조정 월 순현금이 적자면 철수한다.

이 테스트가 알려주는 것이 두 가지 있다.

첫째 어느 변수가 가장 치명적인지 알 수 있다.

네 변수를 하나씩만 움직여 보면, 이 매장이 무엇에 가장 취약한지 드러난다.

- 인건비에 취약하면 인력 의존도가 높은 구조다. 자동화와 시간 조정 여지를 본다.
- 임대료에 취약하면 임대료 비율이 높은 구조다. 재계약 조건이 결정적이다.
- 매출에 취약하면 고정비 비중이 높은 구조다. 손익분기 매출을 확인한다.
- 원가에 취약하면 마진이 얇은 구조다. 가격 결정권이 있는지 본다.

둘째 손익분기 매출을 알 수 있다.

손익분기 매출은 고정비를 1에서 변동비율을 뺀 값으로 나눈 것이다.

현재 매출이 손익분기 매출보다 얼마나 위에 있는가. 이 여유폭이 안전마진이다.

안전마진율은 현재 매출에서 손익분기 매출을 뺀 값을 현재 매출로 나눈 것이다.

이 비율이 클수록 건디는 매장이자.

정직하게 말한다. 모든 매장이 이 테스트를 통과하지는 않는다. 통과하지 못하는 매장이 훨씬 많다.

그러나 통과하지 못한다는 사실을 인수 전에 아는 것과 인수 후에 아는 것은 완전히 다르다.

전자는 협상 카드가 되고, 후자는 손실이 된다.

이 장은 지속의 한계를 확인한 것이었다.

현금흐름 채굴기, 버티는 매장의 공통 구조

3부를 마무리하며, 스트레스 테스트를 통과한 매장들의 공통점을 정리한다.

우리는 이런 매장을 현금흐름 채굴기라고 부른다. 화려하지 않지만, 매달 일정한 현금을 꾸준히 캐내는 구조다.

공통 구조는 일곱 가지다.

첫째 고정비 비율이 낮다.

임대료와 기본 인건비의 합이 매출에서 차지하는 비중이 동일 상권 평균보다 낮다. 이 하나가 스트레스 저항력의 절반을 결정한다.

둘째 매출 변동성이 작다.

월별 편차가 작고, 특정 요인에 의존하지 않는다. 최고월과 최저월의 차이가 평균 대비 20퍼센트 이내면 우수하다.

셋째 매출원이 분산되어 있다.

홀과 포장과 배달, 또는 개인 고객과 단체와 정기 계약이 고루 섞여 있다. 한 채널이 무너져도 전체가 무너지지 않는다.

넷째 인력이 대체 가능하다.

특정 개인이 없으면 안 되는 구조가 아니다. 채용과 교육이 표준화되어 있다.

다섯째 임대차 보장기간이 충분히 남아 있다.

회수기간 대비 넉넉한 시간이 확보되어 있고, 임대인과의 관계가 안정적이다.

여섯째 설비가 건강하다.

주요 설비의 잔여 수명이 충분하고, 리뉴얼 의무 시점이 멀다. 예상치 못한 목돈이 나갈 일이 적다.

일곱째 다음 인수자에게도 계산이 맞는다.

풀오토 기준으로 계산해도 회수기간이 성립한다. 즉 환금성이 확보되어 있다.

반대로, 무너지는 매장의 공통점은 이렇다.

- 고정비 비율이 높아 작은 매출 하락에도 적자로 전환된다.
- 매출이 사장 개인에 의존해 승계 시 붕괴한다.
- 단일 채널이나 단일 고객에 편중되어 그 하나가 사라지면 끝난다.
- 임대차 잔여기간이 짧아 회수 전 퇴거 위험이 있다.
- 차입 비중이 과도해 이익이 나도 현금이 마른다.
- 설비가 노후해 예기치 못한 목돈 지출이 발생한다.

3부의 결론은 이것이다

좋은 매장은 많이 버는 매장이 아니라, 흔들려도 계속 버는 매장이다.

이 한 줄에 3부 전체가 들어 있다.

큰 매출에 속지 마라

매출이 큰 매장은 눈에 띈다. 그래서 사람들이 몰린다.

그런데 매출이 크다는 것은 그만큼 큰 그릇으로 돌아간다는 뜻이다. 넓은 면적, 많은 인력, 높은 임대료.

매출 6천만원에 고정비 4천만원인 매장과, 매출 3천만원에 고정비 1천5백만원인 매장이 있다고 하자. 남는 돈은 각각 2천만원과 1천5백만원이다.

앞의 매장이 좋아 보인다. 그런데 매출이 20퍼센트 빠지면 어떻게 되는가.

앞은 1,200만원이 빠져 800만원이 남고, 뒤는 600만원이 빠져 900만원이 남는다. 순식간에 뒤집힌다.

30퍼센트가 빠지면 앞은 적자다. 뒤는 여전히 남는다.

이것이 앞에서 스트레스 테스트를 한 이유다. 평상시 숫자는 누구나 볼 수 있지만, 흔들렸을 때의 숫자는 계산해야 보인다.

우리가 찾는 것

최대 수익이 아니라 최대 확률의 수익이다.

한 번 크게 버는 매장이 아니라, 회수기간 내내 꾸준히 버는 매장이다.

경기가 좋을 때 잘 되는 매장은 많다. 경기가 나쁠 때도 버티는 매장이 드물다. 그리고 회수기간 동안 경기가 계속 좋으리라는 보장은 어디에도 없다.

그래서 나는 매출이 아니라 구조를 본다. 최고치가 아니라 최저치를 본다.

최저치가 버티면 그 매장은 산다.

이제 마지막 질문이 남았다

여기까지 왔다면 좋은 매장을 알아보는 눈은 생겼다.

그런데 알아보는 것과 내 것으로 만드는 것은 다른 문제다. 그리고 내 것으로 만드는 것과 제값에 넘기고 나오는 것도 다른 문제다.

이 좋은 구조를 어떻게 안전하게 내 것으로 만들고, 나중에 어떻게 제값에 넘길 것인가.

그것이 4부의 주제다.

3부는 지속에 관한 것이었다. 4부에서는 환금, 즉 계약으로 지키고 나갈 때 들고 나오는 법을 다룬다.

3부 인용 출처

2026.3.13 중소벤처기업부·소상공인시장진흥공단, 2024년 기준
소상공인실태조사

법령

상가건물 임대차보호법 제10조 계약갱신 요구 등, 법률 제15791호 2018.10.16 개정
회수기간 기준선은 임대차 보장기간에 대한 상대 비율로 제시했다. 업종과
운영 형태와 자본 조달 구조에 따라 절대 개월 수는 달라지므로, 개별 매물의
정밀 산정은 조건을 특정해 별도로 계산해야 한다.

PART 4

실행과 리스크

환금

4부가 답하는 질문은 하나다. 나갈 때 얼마를 들고 나오는가. 자영업의 손익은 들어갈 때가 아니라 나올 때 확정된다.

인수자 트랙

매물 정보를 요청하는 올바른 순서

매물을 처음 접했을 때 무엇부터 물어야 하는가.

순서가 틀리면 시간을 낭비하고, 좋은 매물을 놓치고, 매도자의 신뢰도 잃는다.

1단계 · 전화 한 통으로 끝나는 것

서면 없이 확인 가능한 것들이다. 5분이면 된다.

- 업종과 브랜드로 표준화 수준과 풀오토 가능성을 본다.
- 위치는 구와 동 단위로 확인해 상권 유형을 파악한다.
- 전용 면적으로 규모 대비 인건비 구조를 본다.
- 보증금과 월세와 관리비로 고정비 규모를 본다.
- 희망 권리금으로 대략적 총투자금을 가늠한다.
- 최초 임대차 계약일로 보장 잔여기간을 계산한다.
- 매도 사유는 참고용으로 들되 검증 대상으로 둔다.

여기서 최초 임대차 계약일을 꼭 묻는다. 이 하나로 회수 가능 기간의 상한이 나온다. 잔여기간이 지나치게 짧으면 이 단계에서 종료다.

세 가지 등급을 매긴다

1단계에서 나는 세 가지에 등급을 매긴다. 상권, 입지, 브랜드다.

각각 상중하 세 단계로 나누고 3점, 2점, 1점을 준다. 합이 9점 만점이다.

상권 등급. 유동인구가 늘고 배후 수요가 안정적이면 상이다. 현상 유지면 중이고, 축소 국면이거나 공실이 늘고 있으면 하다.

입지 등급. 주동선 코너에 가시성이 확보되면 상이다. 주동선에 인접하면 중이고, 이면 도로에 가시성이 약하면 하다.

브랜드 등급. 그 카테고리에서 1순위로 떠오르고 출점이 늘고 있으면 상이다. 인지도가 있고 점포 수가 유지되면 중이고, 인지도가 약하거나 출점이 감소 중이면 하다.

이 점수를 어디에 쓰는가

합계 점수가 회수기간 기준을 조정한다.

7점 이상이면 희소성이 높은 자리다. 앞서 말한 대로 회수기간을 길게 잡아도 검토할 수 있다.

5점에서 6점이면 기본 기준을 그대로 적용한다.

4점 이하면 회수기간을 더 짧게 요구한다. 나갈 때 값을 받기 어려운 자리이기 때문이다.

점수 자체가 판정은 아니다. 다만 이 세 가지가 낮으면 회수기간까지 긴 매물은 그 자리에서 종료한다.

이 단계의 판정은 하나다. 대략적 회수기간을 추정하는 것.

여기서 이미 기준을 크게 벗어나면 다음으로 넘어가지 않는다. 5분 만에 걸러내는 것이 이 단계의 목적이다.

2단계 · 종이로 확인하는 것

서면 자료를 요청한다. 1일에서 2일이 걸린다.

- 최근 13개월 POS 매출 내역, 월별로 받는다.
- 부가가치세 신고서. 확보 가능한 기수를 전부 요청한다. 통상 최근 5기다.
- 최근 13개월 손익 요약.
- 임대차계약서 사본.
- 시설물 목록표.

이 다섯 가지는 정상적인 매도자라면 제공하는 자료다. 거부하면 이유를 묻고, 이유가 납득되지 않으면 종료한다.

#	2단계에서 요청할 자료
1	최근 13개월 POS 매출 내역, 월별
2	부가가치세 신고서, 확보 가능한 기수 전부
3	최근 13개월 손익 요약
4	임대차계약서 사본
5	시설물 목록표

이 단계의 판정은 둘이다. 13개월 추세선을 그리고, 조정 영업이익을 개략 계산한다.

회수기간이 기준 안에 들어오면 3단계로 간다. 여기서 벗어나면 종료다.

3단계 · 내 눈으로 확인하는 것

현장에 간다. 다만 이 단계에서는 관찰만 한다.

매도자에게 알리지 않고 먼저 방문한다. 손님으로 간다.

- 시간대별 객수로 실제 회전율을 본다.

- 결제 금액을 관찰해 객단가를 파악한다.
- 직원 수와 숙련도로 인건비 구조를 추정한다.
- 청결과 설비 상태로 재투자 필요성을 본다.
- 주변 경쟁 매장으로 경쟁 강도를 본다.
- 유동인구로 상권 활력을 본다.

서로 다른 요일, 서로 다른 시간대로 최소 3회 방문한다. 평일 점심, 주말 오후, 평일 저녁을 권한다.

관찰한 객수와 객단가로 매출을 역산해서, 서면 자료와 맞는지 대조한다. 이 대조가 3중 검증보다 강력할 때가 있다.

4단계 · 정식으로 열어 보는 것

여기서부터는 매도자와 합의하고 진행한다.

관심을 밝히고 자료 열람과 현장 실사를 진행한다. 이때부터는 32장의 체크리스트로 움직인다.

5단계 · 매물을 잡아 두는 것

조건 합의 후 가계약금을 걸어 매물을 확보한다.

가계약서에 반드시 넣을 조항이 있다.

- 본계약 체결 예정일.
- 본사 양수도 승인 불가 시 가계약금 전액 반환.
- 임대인의 임대차 승계 동의 불가 시 가계약금 전액 반환.
- 실사 과정에서 중대한 하자 발견 시 조건 재협의를 또는 해제.

이 조항 없이 가계약금을 걸면, 내가 통제할 수 없는 사유로 거래가 깨져도 돈을 잃는다.

이 장은 환금의 시작, 즉 안전한 진입 절차였다.

실사 체크리스트, 3일 안에 확인할 열한 가지

정식 실사는 길게 끌면 안 된다. 좋은 매물은 기다려 주지 않는다. 3일 안에 끝내는 것을 목표로 한다.

첫째 날은 서류 검증이다.

하나 매출 3중 검증.

POS와 카드 승인과 부가세 신고서를 대조한다. 차이가 5퍼센트를 초과하면 설명을 요구한다.

둘 사업용 계좌 거래 내역.

13개월 치를 본다. 입금과 출금의 실제 흐름을 확인하고, 계산한 조정 영업이익과 검산한다.

셋 임대차계약서 전문.

보증금, 차임, 계약 기간, 인상 조항, 원상복구 범위, 양도 조항, 제소전화해 유무를 본다.

넷 등기사항전부증명서와 건축물대장.

근저당과 가압류와 경매 개시 여부, 용도와 위반건축물 표기 여부를 본다.

다섯 가맹계약서와 정보공개서.

로열티 구조, 필수품목, 계약 잔여기간, 리뉴얼 의무 조항, 양수도 조건을 본다.

둘째 날은 현장 실사다.

여섯 시설물 실물 대조.

목록표와 현물을 대조한다. 없는 물건, 작동 안 하는 물건을 확인한다.

일곱 설비 작동 테스트.

냉장과 냉동, 공조, 온수, 가스, 후드, 주요 기기를 확인한다. 소음과 온도를 본다. 이상 항목은 사진을 촬영한다.

여덟 인력 확인.

4대보험 가입자 명부와 실제 근무 인원을 대조한다. 미신고 인력 유무와 승계 의사를 확인한다.

셋째 날은 외부 확인이다.

아홉 임대차 조건 확인.

계약서 사본으로 보증금과 월차임, 최초 계약일, 인상 조항, 원상복구 범위, 전대와 양도 조항을 확인한다.

임대인을 직접 만날 수 있으면 가장 좋다. 다만 계약 전 단계에서 임대인 면담이 성사되지 않는 경우가 많다. 매도자가 꺼리기도 하고, 임대인이 응하지 않기도 한다.

만나지 못한다면 매도자를 통해 확인하되, 반드시 서면으로 남긴다. 승계 동의 의사, 재계약 조건, 인상 계획, 건물 매각이나 재건축 계획이다.

그리고 임대인의 승계 동의를 계약서에 조건으로 넣는다. 동의를 받지 못하면 계약금을 전액 반환한다는 조항이다. 이렇게 하면 면담 없이도 위험을 차단할 수 있다.

열 본사 확인.

양수도 승인 절차와 소요 기간, 승인 요건인 교육 이수와 자격, 리뉴얼 의무 시점과 예상 비용, 인근 신규 출점 계획을 확인한다.

열하나 행정 확인.

관할 구청 위생과에서 행정처분 이력을, 시청과 구청 도시계획에서 개발과 재건축과 도로 계획을, 인허가 정보에서 경쟁 매장 출점 예정을 확인한다.

재고는 실사 단계에서 세지 않는다. 잔금일에 최종 수량을 확인해 정산하는 것이 실무다. 실사 단계에서는 유통기한 임박 재고나 과다 재고가 눈에 띄는지만 본다.

실사 결과는 다음 항목으로 정리한다.

- 매물명과 실사일.
- 확정 매출 월평균.
- 조정 영업이익.
- 인수 총투자금.
- 월 순현금.
- 회수기간.
- 보장 잔여기간.
- 회수기간을 보장 잔여기간으로 나눈 값.
- 매출 5퍼센트 복합 스트레스 테스트 통과 여부.
- 티어 판정. 1티어인지 2티어인지 3티어인지.
- 감액 요구 근거와 금액, 그리고 사유.
- 결론. 진행인지 조건부 진행인지 철수인지.

이 양식을 채우지 못한 상태로 계약하지 않는다. 빈칸이 있다면 아직 모르는
것이 있다는 뜻이다.

이 장은 환금을 위한 위험 확인이었다.

임대차 승계, 계약 잔여기간과 갱신요구권

매장 인수의 절반은 임대차다. 아무리 좋은 매장도 자리를 못 쓰면 의미가 없다.

핵심 법 조항을 정리한다.

첫째 계약갱신요구권이다.

상가건물 임대차보호법 제10조다.

임차인은 임대차기간 만료 6개월 전부터 1개월 전까지 사이에 계약갱신을 요구할 수 있고, 임대인은 정당한 사유 없이 거절하지 못한다. 이 갱신요구권은 최초의 임대차기간을 포함한 전체 임대차기간이 10년을 초과하지 않는 범위에서 행사할 수 있다. 2018년 10월 16일 개정 법률 제15791호 기준이며, 개정 이후 최초로 체결되거나 갱신된 계약에 적용된다.

둘째 갱신 거절 사유다.

법은 임대인이 갱신을 거절할 수 있는 사유를 한정적으로 열거하고 있다. 대표적으로 차임 연체, 임차인의 부정한 방법에 의한 임차, 임대인 동의 없는 전대, 건물의 전부 또는 대부분 철거와 재건축 등이다.

여기서 인수자가 반드시 확인할 것은 차임 연체 이력이다. 연체 이력이 있으면 승계 후 갱신 거절 사유가 될 수 있다.

셋째 권리금 회수기회 보호다.

제10조의4다.

임대인은 임대차기간이 끝나기 6개월 전부터 임대차 종료 시까지, 임차인이 주선한 신규임차인이 되려는 자로부터 권리금을 받는 것을 방해해서는 안

된다. 방해로 손해가 발생하면 손해배상 책임이 있으며, 이 청구권은 임대차 종료일부터 3년 내에 행사해야 한다. 같은 조 제4항이다.

넷째 10년 경과 후에도 권리금은 보호된다.

대법원은 2019년 5월 16일 선고 2017다225312, 225329 판결에서, 전체 임대차기간이 10년을 초과해 계약갱신요구권을 행사할 수 없는 경우에도 임대인은 권리금 회수기회 보호의무를 부담한다고 판시했다. 계약갱신과 권리금 보호는 별개의 제도라는 취지다. 이 법리는 대법원 2019년 7월 10일 선고 2018다273417 판결에서도 재확인됐다.

즉 갱신요구권이 끝났다고 권리금을 포기할 필요는 없다.

실무 절차는 다섯 가지다.

첫째 보장 잔여기간을 계산한다.

10년에서 최초 계약일부터 경과한 기간을 뺀다.

둘째 임대인의 승계 동의를 서면으로 받는다.

구두 동의는 증거가 되지 않는다.

셋째 가능하면 신규 계약을 체결한다.

승계보다 신규 계약이 유리한 경우가 많다. 신규 계약이면 기간이 새로 시작되므로 보장기간을 다시 확보할 수 있다. 다만 임대인이 이 기회에 임대료를 올리려 할 수 있으므로, 인상폭과 보장기간을 함께 협상한다.

"임대료를 올려드리는 대신 계약기간을 5년으로 해 주십시오"는 양쪽 모두에게 합리적인 제안이다.

넷째 대항력과 우선변제권을 즉시 확보한다.

쉽게 말해 건물 주인이 바뀌어도 내 계약이 유지되고, 건물이 경매로 넘어가도 보증금을 우선 돌려받을 수 있는 법적 지위다. 방법은 두 가지, 사업자등록 신청과 임대차계약서 확정일자 부여다. 이 두 가지를 인수 직후 최우선으로 처리한다. 건물이 경매로 넘어가는 상황에서 보증금을 지키는 최소한의 장치다.

다섯째 원상복구 범위를 명확히 한다.

계약서에 원상복구 범위가 모호하게 적혀 있으면, 퇴거 시 수천만원의 분쟁이 발생한다. 인수 시점의 현황을 사진으로 남기고, 가능하면 인수 당시 상태로의 복구로 범위를 특정한다.

이 장은 환금의 법적 토대였다.

본사 양수도 심사, 통과 요건과 소요기간

프랜차이즈 매장은 매도자와 합의해도 끝이 아니다. 본사 승인이 나와 거래가 완성된다.

본사가 보는 것은 네 가지다.

- 자격 요건. 동종 경쟁업 운영 같은 결격 사유가 있는지 본다.
- 자금 능력. 운영 가능한 자본을 보유했는지 본다.
- 운영 의지. 직접 운영 여부와 교육 참여를 본다.
- 기존 채무. 매도자의 본사 미납금이 정산되었는지 본다.

가장 흔한 장애 요인은 매도자의 미납금이다. 본사에 로열티나 물품대금이 밀려 있으면 승인이 나지 않는다. 이것은 반드시 계약 전에 확인한다.

소요 기간과 절차를 보자. 브랜드마다 다르지만 통상 다음 절차를 밟는다.

- 양수도 신청서 제출.
- 본사 서류 심사.
- 인수자 면접 또는 상담.
- 가맹교육 이수.
- 신규 가맹계약 체결 또는 계약 승계.
- 매장 점검 및 인수인계.

소요 기간은 브랜드에 따라 편차가 크다. 이 기간 동안 임대차 일정과 잔금 일정이 어긋나지 않도록 조율해야 한다.

실무 원칙은 이렇다. 본사 승인 예상 기간을 먼저 확인하고, 그에 맞춰 계약 일정을 짠다. 순서가 반대면 반드시 사고가 난다.

추가 비용 확인 목록도 있다. 양수도 과정에서 발생하는 비용을 빠짐없이 확인한다.

- 가맹비. 신규 계약 시 발생하는지 확인한다.
- 교육비.
- 계약이행보증금.
- 간판과 POP 교체비.
- 리뉴얼 의무 비용. 시점과 금액을 확인한다.
- POS와 시스템 변경비.
- 초도 물품 대금.

이 금액들은 2부 21장의 인수 총투자금 산정표 B 항목에 그대로 들어간다.

정보공개서를 반드시 직접 본다.

가맹본부는 정보공개서를 제공할 법적 의무가 있다. 여기에 가맹본부의 재무 상황, 가맹점 수 변동인 신규와 계약종료와 해지, 가맹점 평균 매출액, 가맹금 및 필수품목, 영업지역 설정 방식이 기재된다.

특히 봐야 할 것은 가맹점 수 변동이다. 신규 개점보다 계약 종료와 해지가 많은 브랜드라면, 그 브랜드 자체가 축소 국면이라는 뜻이다. 그런 브랜드의 매장은 환금성이 급격히 나빠진다.

이 장은 환금의 승인 관문이었다.

양수도 계약서의 독소조항 여섯 개

계약서는 분쟁이 생겼을 때만 읽힌다. 그리고 그때는 늦다.

여섯 개를 먼저 표로 정리한다. 각 항목의 수정 문안은 그 아래에 있다.

#	독소조항	방치하면 생기는 일
1	현 상태 그대로 인수한다	인수 후 모든 하자가 내 책임
2	매출 자료 책임 배제	검증 근거가 무력화
3	경업금지 조항 없음	매도자가 옆에 다시 열면 껍데기
4	조건 불성취 시 반환 규정 없음	승인 거부해도 계약금 손실
5	인수인계 의무 없음	거래처·계정·노하우 단절
6	미정산 채무 소재 불명확	전 주인 빚을 떠안음

하나 현 상태 그대로 인수한다.

가장 위험한 문구다. 이 한 줄이 들어가면 인수 후 발견된 모든 하자가 인수자 책임이 된다.

매도인은 인수 후 몇 개월 이내에 발견된 설비의 중대한 하자에 대하여 수리 또는 그에 상당하는 금액을 부담한다.

둘 매출 자료에 대한 책임 배제.

제시한 매출 자료는 참고용이며 매도인은 이에 대해 책임지지 않는다는 취지의 조항이다. 검증의 근거가 통째로 무력화된다.

매도인이 제공한 매출 자료가 사실과 다를 경우, 매수인은 계약을 해제하거나 그 차이에 상응하는 대금 감액을 청구할 수 있다.

셋 경업금지 조항의 부재 또는 약화.

매도자가 인근에 같은 업종으로 다시 열면, 산 것은 껍데기가 된다. 특히 단골이 사장을 따라 움직이는 업종에서 치명적이다.

매도인은 계약일로부터 몇 년간 본 매장 반경 몇 킬로미터 이내에서 동종 또는 유사 업종을 직접 또는 제3자 명의로 영위하지 아니한다. 위반 시 위약금 얼마를 지급한다.

기간과 범위는 합리적이어야 한다. 과도하면 무효가 될 수 있다.

넷 조건 불성취 시 계약금 반환 규정의 부재.

본사 승인이 안 나거나 임대인이 동의하지 않으면, 인수자 잘못이 아닌데도 계약금을 잃는다.

다음 각 호의 사유가 발생한 경우 본 계약은 자동 해제되며, 매도인은 수령한 금원 전액을 즉시 반환한다. 첫째 가맹본부의 양수도 승인이 거부된 경우. 둘째 임대인이 임대차 승계에 동의하지 않는 경우. 셋째 매도인의 임대료나 본사 채무 미정산으로 승계가 불가능한 경우.

다섯 인수인계 의무의 부재.

계약 후 매도자가 즉시 사라지면, 거래처 정보도 운영 노하우도 직원 관계도 전달받지 못한다.

매도인은 잔금일로부터 며칠간 매장에 상주하여 운영 전반을 인계한다. 인계 대상에는 거래처 정보, 운영 노하우, 각종 계정 및 관리자 권한, 고객 관리 자료를 포함한다.

배달앱 계정, 본사 시스템 계정, SNS 계정의 이전은 반드시 명시한다. 실무에서 가장 자주 누락되고, 가장 자주 분쟁이 된다.

여섯 미정산 채무의 책임 소재 불명확.

공과금, 4대보험, 직원 임금, 퇴직금, 본사 미납금, 거래처 외상. 이것들의 귀속 시점이 명확하지 않으면 인수자가 떠안는다.

잔금일 이전에 발생한 모든 채무는 매도인이 부담하고, 잔금일 이후 발생분은 매수인이 부담한다. 잔금일 기준으로 미확정된 채무가 사후 발견될 경우 매도인이 책임진다.

특히 직원 퇴직금은 근속기간이 승계되는지 여부에 따라 부담 주체가 달라진다. 승계 조건을 계약서에 명시하고, 필요하면 정산 후 재고용 형태로 정리한다.

공통 원칙이 하나 있다

계약서는 매도자가 준 양식을 그대로 쓰지 않는다.

한 줄이라도 내 조건을 반영해 수정한다. 그리고 금액이 큰 거래라면 반드시 전문가의 검토를 거친다. 검토 비용은 총투자금의 극히 일부지만, 막아 주는 손실은 그보다 훨씬 크다.

이 장은 환금을 계약으로 지킨 것이었다. 다음 장에서는 실제로 돈이 오가는 절차를 다룬다.

잔금과 인수인계와 직원 승계 실무

계약서에 서명했다고 끝이 아니다. 실제로 돈이 오가고 사람이 바뀌는 국면이 남았다.

잔금 지급 구조를 보자. 한 번에 다 주지 않는다. 조건 성취에 맞춰 나눈다. 아래는 예시 비율이다.

시점	비율	조건
가계약금	5 ~ 10%	매물 확보
계약금	10 ~ 20%	본계약 체결
중도금	30 ~ 40%	본사 승인 + 임대인 동의 완료
잔금	나머지	인수인계·명의 이전 완료
유보금	5 ~ 10%	하자보수 기간 경과 후

- 가계약금 5에서 10퍼센트. 매물을 확보한다.
- 계약금 10에서 20퍼센트. 본계약을 체결한다.
- 중도금 30에서 40퍼센트. 본사 승인과 임대인 동의가 완료된 시점이다.
- 잔금은 나머지다. 인수인계와 명의 이전이 완료된 시점이다.
- 유보금 5에서 10퍼센트. 하자보수 기간 경과 후 지급한다.

유보금 설정을 권한다. 인수 후 일정 기간, 예를 들어 1개월 뒤에 지급하는 금액을 남겨두면, 하자나 미정산 채무가 발견됐을 때 정산 수단이 된다.

잔금일 당일에 확인할 것은 다음과 같다.

- 임대차 명의 변경 완료.

- 사업자등록 신청. 당일 처리한다.
- 확정일자 부여.
- 가맹계약 체결 완료.
- 공과금 정산. 전기와 수도와 가스와 통신을 검침일 기준으로 정산한다.
- 카드 단말기 명의 변경.
- 배달앱 계정 이전.
- POS 관리자 권한 이전.
- 재고 최종 실사 및 정산.
- 시설물 최종 확인 및 사진 촬영.
- 열쇠와 비밀번호와 보안 시스템 인수.
- 거래처 명단 및 연락처 인수.
- 직원 명부 및 근로계약서 인수.

직원 승계는 가장 예민한 부분이다.

첫째 승계 여부를 먼저 정한다.

기존 직원을 그대로 쓸 것인가, 새로 뽑을 것인가.

대부분의 경우 승계가 유리하다. 그들이 이 매장의 운영 노하우를 갖고 있고, 인수 직후 매출을 유지하는 데 결정적이기 때문이다. 인력을 한꺼번에 교체하면 그 자체가 매출 하락 요인이 된다.

둘째 근속기간 승계 여부를 명확히 한다.

근속기간을 승계하면 퇴직금 부담이 인수자에게 넘어온다. 승계하지 않으려면 매도자가 잔금일 기준으로 퇴직 정산을 완료하고, 인수자가 신규 고용하는 형태로 처리한다.

어느 쪽이든 계약서에 명시하고, 직원 본인의 동의를 받는다.

셋째 인수 전에 직접 만난다.

계약 전에 직원들과 면담하는 것이 좋다. 확인할 것은 두 가지다. 계속 근무 의사가 있는가, 그리고 이 매장에 대해 사장이 말하지 않은 것이 있는가.

직원은 가장 정직한 정보원이다. 매출 흐름, 손님 변화, 설비 문제, 인근 경쟁 상황을 사장보다 정확히 아는 경우가 많다.

넷째 인수 첫날의 메시지가 중요하다.

직원들이 가장 걱정하는 것은 고용 불안이다. 첫날 명확히 말한다.

"근무 조건은 그대로 유지합니다. 바뀌는 게 있으면 미리 상의하겠습니다."

이 한마디가 인수 후 3개월의 안정성을 좌우한다.

이 장은 현금 가치를 지키는 인계 절차였다.

인수 후 90일, 매출을 지키는 안정화 플랜

인수 직후는 매출이 흔들리기 가장 쉬운 시기다. 사장이 바뀐 것을 고객이 알아채고, 직원이 불안해하고, 운영 리듬이 깨진다.

첫 90일의 목표는 성장이 아니라 유지다.

기간	해야 할 일
1~30일	아무것도 바꾸지 않는다. 관찰하고 기록한다
31~60일	새는 곳을 막는다. 폐기율·원가율·인력 배치
61~90일	하나씩 바꾼다. 변경 전후 2주씩 측정한다

인수 후 90일 안정화 플랜

첫 90일의 목표는 성장이 아니라 유지다

1~30일

아무것도 바꾸지 않는다

31~60일

새는 곳을 막는다

61~90일

하나씩 바꾼다

도표 17 인수 후 90일 안정화 플랜 개념도

열심히 하지 마십시오

이 말부터 하고 시작해야겠다.

인수하고 나서 대부분의 창업자는 열심히 하려고 한다. 의욕이 넘친다. 새 주인이 됐으니 뭐라도 보여주고 싶다.

그러지 마시라.

인수창업에서 해야 할 일은 열심히 노력하는 것이 아니라, 빨리 적응하는 것이다.

매출을 더 올려 보겠다고 손을 대는 것, 그게 이 시기에 가장 위험한 행동이다.

생각해 보자. 우리가 왜 양도양수를 택했는가. 이미 안착된 구조, 이미 검증된 매출을 사기 위해서다. 안전한 창업을 하려고 온 것이다.

그런데 인수하자마자 그 구조에 손을 대면, 안전하려고 치른 값이 무의미해진다.

그러니 매출을 유지하는 데만 신경 쓰면 된다. 그 이상은 할 필요가 없다.

구조를 그대로 유지하는 것. 그게 첫 90일의 전부다.

열심히 노력하는 창업이 하고 싶다면, 그건 신규창업으로 하시면 된다. 빈 자리에서 밥상을 차리는 일이니 노력한 만큼 결과가 나온다. 인수는 그런 게임이 아니다.

최적화된 매장을 과부하로 만들지 마십시오

내가 추구하는 창업이 무엇인지 다시 말해 두겠다.

편리하고 편안하게 매출과 수익 구조를 넘겨받아, 그것을 쓰면서 수익을 얻는 것이다. 그리고 언젠가 되팔 때 원금이 회수되는 것, 즉 환금성에 목적이 있다.

매출을 왕창 올려서 권리금을 더 받고 팔아야지. 이런 마음으로 양도양수에 발을 들이는 사람이 있다.

그건 견고하게 다져진 성을 자기 손으로 허무는 일과 다르지 않다.

인수한 매장은 대개 이미 최적화되어 있다. 그 자리에서 그 인력으로 그 동선으로 낼 수 있는 최대치에 가깝게 돌아가고 있다. 그래서 매출이 안정적이었던 것이다.

거기에 무리하게 매출을 얹으면 어떻게 되는가.

주방이 밀린다. 대기가 길어진다. 서비스 품질이 떨어진다. 직원이 지쳐 나간다. 그리고 그 결과로 원래 있던 매출까지 빠진다.

최적화된 매장을 과부하 상태로 만들어 스스로 무너뜨리는 것이다.

나는 그런 예비창업자를 더는 보고 싶지 않다.

성장은 구조를 완전히 이해한 다음에 하는 것이다. 그 전까지는 지키기만 하면 된다.

1일 ~ 30일 · 아무것도 바꾸지 않는다

첫 달의 원칙은 하나다. 손대지 않는다.

가장 흔한 실패가 인수하자마자 뜯어고치는 것이다.

메뉴를 바꾸고, 인테리어를 손보고, 직원을 교체하고, 가격을 조정한다. 그리고 매출이 빠진다.

내가 산 것은 지금 이 상태에서 나오는 매출이다. 상태를 바꾸면 매출도 바뀐다. 좋은 쪽으로 바뀐다는 보장은 없다.

이 기간에 할 일은 이렇다.

- 매일 매장에 나가 관찰한다. 직접 운영이 아니어도 그렇게 한다.
- 시간대별 객수와 객단가를 기록한다.

- 단골을 파악한다. 누가, 언제, 무엇을 사는지 본다.
- 직원의 업무 분담과 숙련도를 파악한다.
- 발주와 재고와 폐기 흐름을 익힌다.
- 인근 경쟁 매장을 관찰한다.

바꾸지 않되, 전부 기록한다. 이 30일의 기록이 이후 모든 개선의 기준선이 된다.

31일 ~ 60일 · 새는 곳을 막는다

둘째 달에는 매출을 올리려 하지 않는다. 손실을 줄인다.

이쪽이 훨씬 빠르고 확실하다.

- 폐기율을 점검해 발주량을 조정한다.
- 원가율을 점검한다. 레시피 준수 여부와 과잉 제공 여부를 본다.
- 인건비 배치를 점검한다. 한산한 시간대의 과잉 인력을 확인한다.
- 공과금을 점검한다. 불필요하게 상시 가동되는 설비를 찾는다.
- 배달앱 수수료와 광고비를 점검한다. 효율 대비 지출을 본다.
- 미사용 구독과 서비스를 정리한다.

매출 100만원 올리는 것보다 비용 30만원 줄이는 것이 쉽고 확실하다.
그리고 비용 절감은 그대로 이익이 된다.

61일 ~ 90일 · 하나씩 바꾼다

이제 개선을 시작한다.

다만 한 번에 하나씩이다. 동시에 여러 개를 바꾸면 무엇이 효과가 있었는지 알 수 없다.

- 변경 항목을 정한다.
- 변경 전 2주 지표를 기록한다.
- 변경한다.
- 변경 후 2주 지표를 측정한다.
- 효과가 있으면 유지하고, 없으면 원래대로 돌린다.

우선순위는 이렇다. 진열과 동선 조정은 비용이 들지 않는다. 운영 시간 조정으로 한산한 시간대를 축소한다. 배달앱 노출을 최적화한다. 본사 정책 범위 내에서 신메뉴와 세트를 구성한다. 인근 사무실과 기관을 대상으로 영업한다.

90일 후 · 계산과 현실을 대조한다

석 달이 지나면 반드시 점검한다.

- 매출이 인수 전 수준을 유지했는가.
- 조정 영업이익이 계산대로 나왔는가.
- 실제 회수기간이 예상 회수기간과 일치하는가.
- 이탈한 직원이 있는가.
- 예상치 못한 비용이 발생했는가.

계산과 현실이 어긋났다면, 그 원인을 반드시 규명한다. 다음 매장을 볼 때의 정확도가 여기서 결정된다.

이 장은 수익과 지속과 현금 세 축을 현실에서 지키는 일이었다.

매도자 트랙

대구상가맨 창업연구소

내 매장은 지금 얼마인가, 셀프 가치 산정

이제 반대편이다. 지금까지 인수자의 시선으로 봤다면, 이번엔 파는 쪽이다.

그런데 계산법은 똑같다. 사는 사람이 계산하는 방식으로 계산해야 팔린다.

셀프 산정은 5단계다.

1단계 조정 영업이익을 계산한다

2부의 절차를 그대로 적용한다. 단, 매수자 기준으로 정직하게 한다. 점주 인건비를 비용에 넣고, 미신고 인력을 정상화하고, 재투자 필요액을 반영한다.

이렇게 계산한 숫자가 낮게 나온다고 실망할 필요 없다. 어차피 매수자는 이렇게 계산한다. 미리 알고 대비하는 것이 낫다.

2단계 시설권리금을 산정한다

품목별 취득가에 잔존율을 곱한다. 영수증과 설치 시기 자료를 정리해 둔다. 자료가 있는 시설과 없는 시설은 값이 다르다.

3단계 바닥권리금을 확인한다

인근 동종 동규모 매물 시세를 3건 이상 조사한다. 부동산과 중개 플랫폼의 현재 매물가를 참고하되, 성사가가 아니라 호가라는 점을 감안한다.

4단계 보장 잔여기간을 계산한다

10년에서 최초 계약일부터 경과한 기간을 뺀다. 이 숫자가 짧을수록 매수자가 지불할 수 있는 영업권리금이 줄어든다.

5단계 매수자 관점에서 회수기간을 계산한다

내가 받고 싶은 권리금에 보증금과 매수자 부대비용을 더한 뒤, 월 순현금으로 나눈다.

이 회수기간이 보장 잔여기간 대비 합리적인 범위에 들어오는가.

들어오지 않으면 그 가격에는 팔리지 않는다. 시장에 오래 남아 결국 더 깎여 팔린다.

정직하게 말하는 부분이 있다.

많은 사장님이 이렇게 생각한다. 내가 인테리어에만 1억 5천을 썼는데.

안타깝지만, 투입한 금액은 가격의 근거가 아니다. 매수자가 지불하는 것은 과거의 지출이 아니라 미래의 현금흐름이다.

이 사실을 빨리 받아들일수록 유리하다. 받아들이지 못하면 시장에서 시간만 흘러가고, 그 사이 매출과 설비 상태가 더 나빠져서 결국 더 낮은 가격에 팔게 된다.

자산 가격은 내가 넣은 돈이 아니라, 다음 사람이 벌 수 있는 돈으로 정해진다.

이 장은 현금의 정직한 출발점이었다.

팔리는 매장으로 만드는 6개월 준비

현장에서 가장 안타까운 장면이 있다.

좋은 매장인데 헐값에 넘기는 경우다. 이유를 물어보면 대개 비슷하다.
질병이나 사고로 운영 자체가 불가능해진 것이다.

그런 상황에서는 권리금이고 뭐고 없다. 가게만 빨리 넘겨 달라고 한다.
그리고 급하게 넘긴 값은 두 번 다시 회복되지 않는다.

그래서 나는 이렇게 말한다. 미리 준비해 두시라고.

매장을 지금 팔라는 뜻이 아니다. 언제든 팔 수 있는 상태로 만들어 두라는 뜻이다. 자료가 정리되어 있고, 계약이 정돈되어 있고, 값을 아는 사람이 옆에 있으면, 어느 날 갑자기 정리해야 할 상황이 와도 제값에 정리할 수 있다.

단, 전제가 있다. 매출과 수익 수준, 그리고 브랜드 가치가 받쳐 줘야 한다.
그건 하루아침에 만들어지지 않는다.

준비는 팔기로 마음먹은 다음이 아니라, 그 훨씬 전부터 하는 것이다.

매도를 결정했다면, 바로 내놓지 말고 6개월을 준비하라. 이 6개월이 최종 가격의 상당 부분을 결정한다.

6개월 전에는 자료를 정비한다.

매수자가 요구할 자료를 미리 만들어 둔다.

- 최근 25개월 월별 매출표. POS 기준이다.
- 부가세 신고서 5기분 정리.
- 월별 손익 요약표.

- 시설물 목록표. 품목과 설치일과 취득가와 상태를 적는다.
- 시설 관련 영수증과 계약서 모음.
- 임대차계약서 사본.
- 직원 명부 및 근로계약서.
- 거래처 목록.

자료가 정리된 매장은 값이 다르게 매겨진다. 매수자가 검증에 드는 시간과 불안이 줄어들기 때문이다. 반대로 자료를 못 내놓는 매장은, 실제로 좋아도 의심받는다.

6개월 전부터 3개월 전까지는 숫자를 정상화한다.

첫째 미신고 인력을 정리한다.

4대보험 미가입 인력이 있으면 매수자가 반드시 감액한다. 미리 정상화하면 손익표상 이익은 줄지만, 매수자가 신뢰하는 숫자가 된다. 결과적으로 가격은 더 잘 나온다.

둘째 불필요한 개인 경비를 분리한다.

매장 계좌에서 나가는 개인 지출을 정리한다. 손익이 깨끗해진다.

셋째 매출을 인위적으로 부풀리지 않는다.

3개월에서 4개월간의 급등은 매수자가 가장 먼저 의심하는 패턴이다. 오히려 감점 요인이 된다.

3개월 전부터 1개월 전까지는 상태를 정비한다.

첫째 눈에 보이는 하자를 고친다.

깨진 타일, 작동 안 되는 조명, 얼룩진 벽면. 수십만원이면 고칠 수 있는 것들이 수백만원의 감액 사유가 된다.

둘째 노후 설비를 점검한다.

교체가 임박한 설비는 미리 정비하거나, 최소한 상태를 정확히 파악해 둔다. 매수자가 지적하기 전에 먼저 밝히면 오히려 신뢰를 얻는다.

셋째 청결과 정돈을 유지한다.

매수자는 반드시 현장을 본다. 첫인상이 협상 태도를 결정한다.

1개월 전에는 임대인과 정리한다.

첫째 차임 연체가 있으면 완납한다.

연체 이력은 승계 협상에서 결정적 약점이 된다.

둘째 임대인에게 매도 의사를 미리 알린다.

기습적으로 통보하면 임대인이 방어적으로 나온다. 미리 상의하면 협조적일 가능성이 높다.

셋째 권리금 회수기회 보호 기간을 확인한다.

상가건물임대차보호법 제10조의4에 따라, 임대인의 방해금지 의무는 임대차기간이 끝나기 6개월 전부터 종료 시까지 적용된다. 이 기간에 신규임차인을 주선해야 법적 보호를 받는다.

계약 만기 6개월 전부터가 골든타임이다. 이 시기를 놓치면 협상력이 크게 떨어진다.

이 장은 환금을 극대화하는 준비였다.

제값 받는 매도 협상과 흔한 혈값 매도 패턴

마지막 장이다.

혈값 매도에는 네 가지 패턴이 있다.

첫째 급하게 판다.

가장 큰 손실 요인이다. 시간에 쫓기면 협상력이 0이 된다.

매수자는 급한 매도자를 금방 알아본다. 잦은 연락, 빠른 잔금 요구, 조건 양보. 이런 신호가 보이면 가격은 내려간다.

대비책은 매도를 결정한 시점과 실제 마감 시점 사이에 최소 6개월의 여유를 두는 것이다.

둘째 계약 만기 직전에 내놓는다.

잔여기간이 짧으면 매수자가 지불할 수 있는 금액이 줄어든다. 회수기간을 확보할 수 없기 때문이다.

대비책은 만기 1년에서 2년 전에 움직이는 것이다. 필요하다면 먼저 임대인과 재계약을 해서 기간을 확보한 뒤 매물로 내놓는다. 기간이 늘어난 만큼 가격이 올라간다.

셋째 매출이 하락하기 시작한 뒤에 내놓는다.

하락 추세선은 숨길 수 없다. 그리고 하락 중인 매장은 값이 급격히 떨어진다.

대비책은 매출이 정점이거나 안정적일 때 파는 것이다. 더 벌 수 있는데 왜 팔아 라는 생각이 결국 손실을 만든다. 자산에는 매도 시점이 있다.

넷째 자료 없이 말로만 설명한다.

매출 잘 나와요는 값을 만들지 못한다. 검증 가능한 자료만이 값을 만든다.

대비책은 40장의 자료 목록을 준비하는 것이다.

제값 받는 협상 원칙은 네 가지다.

첫째 가격을 3분해해서 제시한다.

권리금 1억이 아니라 이렇게 제시한다.

- 시설권리금 3,000만원. 시설물 목록 및 잔존가치 산정표를 첨부한다.
- 영업권리금 5,000만원. 조정 영업이익 기준임을 밝힌다.
- 바닥권리금 2,000만원. 인근 시세 비교 자료를 첨부한다.

근거가 있는 가격은 깎기 어렵다. 반대로 근거 없는 총액은 통째로 흥정 대상이 된다.

둘째 불리한 정보를 먼저 밝힌다.

노후 설비, 임대료 인상 예정, 인근 경쟁 출점. 어차피 실사에서 다 드러난다.

먼저 밝히면 신뢰가 되고, 나중에 발견되면 감액 사유이자 불신이 된다.

"에어컨 2대는 7년차라 2년에서 3년 내 교체가 필요합니다. 그 부분을 감안해서 시설권리금을 산정했습니다."

이런 설명은 오히려 다른 항목의 가격을 지켜 준다.

셋째 조건으로 가격을 방어한다.

가격을 못 지킬 것 같으면 조건을 준다. 인수인계 기간 연장으로 1개월 상주 지원, 거래처와 노하우 전수, 일정 기간 자문 제공, 잔금 일정 유연화 같은 것들이다.

이것들은 나에게서는 비용이 적고, 매수자에게는 가치가 크다. 가격을 지키는 가장 효율적인 카드다.

넷째 최저선을 정하고 지킨다.

목표가와 최저 수용가를 정하고, 그 아래로는 철수하고 계속 운영한다.

계속 운영한다는 선택지가 있는 매도자가 가장 강하다. 팔 수밖에 없는 상황을 만들지 않는 것이 협상의 시작이다.

상상이 아니라 현상을 사라

이 책은 하나의 문장에서 시작했다.

사람은 먹기 위해 살고, 살기 위해 먹는다. 어느 쪽이든 사람은 먹는다.

그러니 입으로 들어가는 장사는 수요가 없어서 망하지 않는다. 망하는 것은 언제나 구조였다.

확산은 본사의 목적함수다. 당신의 것은 수익과 지속과 환금이다.

- 수익은 진짜 남는 돈이 얼마인가다. 2부에서 다뤘다.
- 지속은 그 돈이 언제까지 나오는가다. 3부에서 다뤘다.
- 환금은 나갈 때 얼마를 들고 나오는가다. 4부에서 다뤘다.

이 셋을 숫자로 확인할 수 있는 매장만 사라. 그리고 이 셋을 지킬 수 있는 계약만 체결하라.

마지막으로 한 번 더 말하겠다.

브랜드가 잘 나가는 것과 내 매장이 잘 되는 것은 다른 문제다. 내 매장이 잘 되는 것과 내가 돈을 버는 것도 다른 문제다. 내가 돈을 잘 버는 것과 그 가치를 인정받고 투자금을 회수해서 나오는 것 역시 다른 문제다.

네 단계를 모두 통과해야 성공이다.

그리고 이 네 단계는 감각이 아니라 계산으로 통과한다.

망할 이유가 없는 장사가 망하는 이유는 하나였다. 분간할 줄 몰랐기 때문이다.

자영업이 무엇인지 한 문장으로 말해 달라면 나는 이렇게 답한다.

신규창업을 권하지 않게 된 이유

처음부터 그랬던 것은 아니다.

이 일을 시작할 때만 해도 나는 신규창업 이야기를 많이 했다. 그게 이 업계의 기본이었다.

몇 년을 그렇게 일을 하다 보니 생각이 바뀌었다. 같은 장면을 너무 많이 봤기 때문이다.

시장에는 만용에 가까운 기망이 있다. 될 것처럼 말하고, 남는 것처럼 보여 주고, 안 될 이유는 말하지 않는다. 그 말을 믿고 들어온 사람이 손해를 본다.

신규창업을 통한 실패 경험은 인생에 한 번이면 족하다.

돈을 버는 것은 결국 본사다

냉정하게 말하겠다.

프랜차이즈 구조에서 확실하게 돈을 버는 쪽은 본사다. 가맹비를 받고, 교육비를 받고, 인테리어에서 남기고, 필수품목에서 남기고, 로열티도 받는다. 매장이 문을 여는 순간 본사의 수익은 확정된다.

가맹점주는 다르다. 문을 연 뒤에 벌어야 하고, 그 결과는 확정되어 있지 않다.

돈을 버는 가맹점주는 분명히 있다. 다만 전체 중 일부다. 앞에서 본 통계가 그 이야기다.

그래서 나는 그 일부를 찾는다

내가 하는 일은 새 매장을 만드는 일이 아니다.

이미 그 일부에 들어가 있는 매장, 즉 실제로 돈을 벌고 있다는 것이 기록으로 확인되는 매장을 찾아내는 일이다.

그 매장은 이미 검증을 통과했다. 상상이 아니라 현상이다.

나는 그 자리를 여러분께 연결해 드릴 뿐이다. 없는 것을 만들어 드리는 것이 아니라, 이미 있는 것 중에서 골라 드리는 것이다.

한 분씩 본다

그래서 나는 많은 사람을 한꺼번에 상대하지 않는다.

예비창업자 한 분 한 분의 자금과 시간, 체력과 성향을 보고 창업 지향점을 기준해서, 거기에 맞는 매장 하나하나를 찾아 내보여 드리고 있다.

같은 매물이라도 어떤 사람에게는 맞고 어떤 사람에게는 안 맞는다. 풀오도로 돌려야 하는 사람과 매일 나갈 수 있는 사람은 애초에 봐야 할 매물이 다르다.

이 일은 대량으로 처리할 수 없다.

그런데 이 시장에는 대량으로 처리하는 방식이 자리를 잡았다.

매물을 목록으로 늘어놓는 방식이다. 한 화면에 수십 건이 올라와 있고, 사진과 매출과 권리금이 나란히 적혀 있다. 도떼기시장을 옮겨 놓은 것 같다.

그리고 이렇게 말한다. 이 중에서 고르세요.

나는 이 방식이 잘못됐다고 생각한다

이유는 단순하다.

고르는 사람이 고를 줄 모르기 때문이다.

이 책을 여기까지 읽으신 분은 아실 것이다. 매출 숫자 하나만 보고 판단할 수 있는 게 아무것도 없다는 것을. 회수기간을 계산해야 하고, 스트레스 테스트를 걸어야 하고, 잔여기간을 봐야 하고, 그 사람의 자금과 시간에 맞는지까지 봐야 한다.

그걸 하지 않고 목록만 던져 주는 것은 안내가 아니다.

그건 판매다.

그래서 나는 핀셋 창업컨설팅을 지향한다

한 사람 한 사람에게 최선을 다해서, 그분이 만족할 수 있는 창업으로 안내하는 것. 그게 이 일의 본래 모습이라고 생각한다.

목록을 늘어놓고 고르라고 하는 것과, 그 사람에게 맞는 하나를 찾아 주는 것. 이 둘은 같은 일처럼 보이지만 완전히 다른 일이다.

앞의 것은 매물을 파는 일이고, 뒤의 것은 사람을 살피는 일이다.

나는 뒤쪽을 한다.

한 푼도 못 버는 상담

그러다 보니 이런 말을 자주 하게 된다.

그 매물은 사지 마십시오. 지금은 아무것도 하지 마십시오. 그 돈으로는 아직 이 시장에 들어오지 마십시오.

이런 말을 한 날, 나는 한 푼도 벌지 못한다. 오히려 시간을 쓰고 기름값을 쓴다.

그런데 몇 달이 지나면 연락이 온다. 그때 안 하길 잘했다고. 그 자리 매출이 많이 떨어진 것 같더라고.

그 전화 한 통이 계약 한 건보다 낫다. 겸손이 아니라 사실이다.

■ 아무도 아까워하지 않는 돈

예비창업자가 처음 쓰는 돈에는 이상한 특징이 있다.

아무도 그 돈을 아까워하지 않는다.

컨설팅비, 상권분석비, 교육비, 이런저런 명목의 선금금. 창업을 준비하는 과정이니 당연히 드는 비용이라고 여긴다. 아직 시작도 안 했는데 이미 수백만원이 나가 있는 경우를 자주 본다.

그런데 그중 상당 부분은 쓰지 않아도 되는 돈이다.

- 정보공개서는 공정거래위원회 홈페이지에서 무료로 본다.
- 상권 정보는 소상공인시장진흥공단에서 무료로 받는다.
- 등기부등본은 몇 백원이면 댈다.
- 도시계획은 구청에 물으면 알려 준다.

돈을 내야 알 수 있다고 믿었던 것들이, 사실은 누구에게나 열려 있다.

나는 상담에서 이 이야기부터 한다. 그러면 대부분 잠깐 말이 없어진다. 이미 그런 데 돈을 쓰고 온 경우가 많기 때문이다.

■ 창업으로 사람을 살린다

거창하게 들릴까 봐 뜻을 정확히 적는다.

매장 하나가 무너지는 것은 가게 하나가 문을 닫는 일이 아니다.

10년, 20년 모은 돈이 사라진다. 대출이 남는다. 부부가 다툰다. 아이 학원을 끊는다. 부모에게 손을 벌린다.

그리고 그 사람은 다시 일어서는 데 몇 년을 쓴다. 어떤 사람은 끝내 일어서지 못한다.

나는 그 장면을 15년 동안 봤다.

반대편도 봤다.

제대로 고른 매장 하나가 매달 같은 날 같은 돈을 만들어 낸다. 그 돈으로 아이를 키우고, 빚을 갚고, 몇 년 뒤에 두 번째 자리를 본다.

같은 사람이다. 다른 것은 하나뿐이다.

무엇을 골랐는가.

그래서 나는 이 일을 사명이라고 부른다. 거래를 붙이는 일이 아니라, 무너질 뻔한 사람을 그 자리에서 붙잡는 일이기 때문이다.

■ 막은 거래가 더 많다

내 일에는 이상한 통계가 하나 있다.

성사시킨 거래보다 말린 거래가 훨씬 많다. 수수료로 따지면 손해다.

그런데 나는 그 숫자가 자랑스럽다.

내가 막은 계약들이 그대로 진행됐다면, 지금쯤 몇 사람이 무너져 있었을 것이다. 그 사람들은 자기가 무엇을 피했는지 모른다. 앞으로도 모를 것이다.

그래도 괜찮다. 모르는 편이 좋은 일이다. 피한 위험은 원래 이름이 없다.

■ 이 책도 같은 일이다

이 책은 매물을 소개하지 않는다. 나를 찾아오라고도 하지 않는다.

혼자서도 판단할 수 있게 만드는 것이 목적이다.

이 책을 읽고 스스로 계산해서 좋은 자리를 잡는 분이 나오면, 나는 그분에게서 한 푼도 벌지 못한다.

그런데 그게 이 책을 쓴 이유다.

한 사람이라도 덜 무너지면 된다. 그거면 충분하다.

안정된 수익 구조를 만들어 내는 시스템 설계자가 되지 못하면, 자영업자는 그냥 매출의 노예다.

매일 문을 열고 닫으면서 숫자에 끌려다니는 사람과, 구조를 설계해 놓고 그 구조가 일하게 만드는 사람. 같은 매장을 하고 있어도 이 둘은 다른 일을 하는 것이다.

이 책을 다 읽고도 신규창업을 택하는 분이 있을 것이다. 말리지 않겠다. 다만 한 가지는 알고 가시라.

열심히 해도 안 되는 것이 있다는 사실을, 열심히 해 본 뒤에 알게 되면 그때는 이미 늦다.

그리고 마지막으로.

시대가 아무리 변해도 사람의 위장과 뇌는 변하지 않는다. 먹는 즐거움은 상상을 초월하는 돈벌이다. 이 시장은 사라지지 않는다.

사라지는 것은 시장이 아니라, 구조를 못 읽은 매장이다.

이 책이 드린 건 매물이 아니라 기준이다. 기준이 생기면 판단이 달라지고, 판단이 달라지면 결과가 달라진다. 순서는 언제나 그랬다.

부디 이 책을 읽은 분들 중에는, 반년 뒤에 다른 얼굴로 찾아오는 사람이 없기를 바란다.

그게 내가 이 책을 쓴 이유의 전부다.

구조가 노력을 이긴다.

당신의 노력이 결과로 이어지는 구조를 먼저 확보하라. 그 구조는 이미 어딘가에서 돌아가고 있다. 만들 필요가 없다. 찾아서, 검증하고, 넘겨받으면 된다.

상상이 아니라, 현상을 사라.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

비매품 노출 불가

이 페이지는 실무 서식으로 무료 배포본에서 제외되었습니다.

정식본에서 확인하실 수 있습니다.

전체 인용 출처

- 2026.4.12 공정거래위원회, 2025년 가맹사업 현황 통계
- 2026.3.13 중소벤처기업부·소상공인시장진흥공단, 2024년 기준 소상공인실태조사
- 2026.2.26 중소벤처기업부, 2025년 연간 창업기업동향
- 2025.10.23 국가데이터처, 2024년 기업생멸행정통계 잠정
- 2025년 국세청, 100대 생활업종 생존율 분석 2019~2023년

법령

상가건물 임대차보호법 제10조, 제10조의3부터 제10조의7
가맹사업거래의 공정화에 관한 법률

판례

대법원 2019. 5. 16. 선고 2017다225312, 225329 판결
대법원 2019. 7. 10. 선고 2018다273417 판결

상담 안내

혼자 판단하지 마십시오.

이 책의 계산법을 적용해 보다가 막히는 지점이 있다면 연락 주십시오. 세 가지 형태로 도와드리고 있습니다.

010-4570-8889

대구상가맨 창업연구소 소장 오석민

하나, 매물 감정

이미 보고 계신 매물이 있는 경우입니다.

자료를 함께 놓고 계산합니다. 조정 영업이익을 복원하고, 회수기간을 뽑고, 스트레스 테스트를 걸어 티어를 판정합니다. 권리가금이 적정한지, 얼마를 깎아야 하는지까지 나옵니다.

전국 어디든지, 권리금 계약 전에 불러 주십시오.

둘, 창업 상담

아직 무엇을 할지 정하지 못한 경우입니다.

신규창업과 인수 중 어느 쪽이 맞는지, 어떤 업종과 브랜드를 봐야 하는지, 가진 자금으로 어느 규모까지 가능한지를 함께 정리합니다.

자금과 시간과 체력과 성향을 보고 방향부터 잡습니다. 매물을 보는 것은 그다음입니다.

셋, 출장 상담

직접 와 달라는 경우입니다.

현장을 봐야 판단이 서는 매물이 있습니다. 상권을 걸어 보고, 동선을 확인하고, 경쟁 매장을 봐야 알 수 있는 것들입니다.

영남권은 물론이고 필요하면 전국 어디든 갑니다.

이 다섯 가지만 준비해 주십시오

감정의 정확도는 자료에서 갈립니다. 아래 서류만 미리 갖춰 두시면 판단이 정확해지고, 검토에 걸리는 시간도 크게 줄어듭니다.

- POS 매출 내역. 최근 13개월 이상, 월별로 받습니다.
- 부가가치세 신고서. 확보 가능한 기수를 전부 받습니다.
- 월별 손익 요약. 최근 13개월분입니다.
- 임대차계약서 사본. 최초 계약일과 특약을 포함합니다.
- 시설물 목록표. 품목과 설치 연월과 상태를 적습니다.

자료가 모두 갖춰지지 않았어도 괜찮습니다. 있는 것만으로 1차 판단은 가능합니다.

창업 상담은 자료가 없어도 됩니다. 무엇을 할지 정하는 단계이므로 이야기부터 나누면 됩니다.

판권

이 책의 서지 정보는 다음과 같다.

구분	내용
서명	창업하지 마라, 인수하라
부제	상상이 아니라 현상을 사라
지은이	오석민 (대구상가맨 창업연구소 소장)
펴낸곳	대구상가맨 홀딩스
ISBN	
정가	비매품 (무료 배포)

저작권 안내

이 책의 저작권은 지은이 오석민에게 있습니다.

본서에 담긴 매물 판정 체계, 권리금 분해 방식, 조정 영업이익의 복원 절차, 회수기간 판정 기준, 3티어 분류 체계, 스트레스 테스트 시나리오, 운영 매트릭스와 각종 서식은 지은이가 15년간의 현장 거래를 통해 직접 정립한 고유의 분석 방법론입니다.

이 방법론과 본문, 도표, 표, 서식, 체크리스트는 저작권법의 보호를 받습니다. 지은이의 사전 서면 동의 없이 전부 또는 일부를 복제, 배포, 전송, 전시, 공연, 2차적 저작물 작성, 강의 및 교육 자료로의 사용, 상업적 이용, 인공지능 모델의 학습 데이터로 활용하는 행위를 금합니다.

인용은 출처를 명확히 밝히는 조건에서만 허용합니다.

개인이 자신의 매물을 검토하기 위해 본서의 서식을 활용하는 것은 자유롭게 하셔도 됩니다. 애초에 그러라고 만든 책입니다.

구조가 노력을 이긴다.

면책 및 안내

본서에 수록된 계산 방식과 판정 기준은 일반적인 검토 절차를 설명한 것으로, 개별 매물의 조건과 업종과 지역과 계약 형태에 따라 결과가 달라질 수 있다.

- 세무 처리는 관련 규정과 세무 전문가의 확인이 필요하다.
- 계약 및 법률 관계는 변호사 등 전문가의 검토를 권한다.
- 통계 수치는 각 기관의 발표 시점 기준이며, 최신 자료는 해당 기관에서 확인할 수 있다.

본서는 특정 브랜드나 매물의 수익을 보장하지 않는다. 언급된 브랜드명은 공표된 공식 통계를 인용하는 과정에서 사용된 것으로, 해당 브랜드에 대한 권유나 평가를 의미하지 않는다.

투자 판단의 최종 책임은 투자자 본인에게 있다.