

On: 31 January 2019

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors
and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“Resolving Franchise Disputes Through Corporate In-House Mediation” _정책논문

* Young Kyun Lim^{a*}, Ju-Young Park^{b**}

a. Professor of marketing, Kwangwoon University

b. Professor of marketing, Soongsil University

Online publication date: 31 January 2019

To cite this Article: Lim Young Kyun and Ju-Young Park (2019) ‘Resolving Franchise Disputes Through Corporate In-House Mediation’, Journal of Channel and Retailing, 24(1): 119-150. To link to this Article: 10.17657/jcr.2019.1.31.6

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.



자율조정을 통한 가맹본부-가맹점 간 분쟁해결*

임영균**, 박주영***

프랜차이징은 가맹본부와 가맹점간 상호의존도가 높고 따라서 갈등이 크게 잠재하고 있다. 따라서 갈등관리는 프랜차이징의 성공에 있어 가장 중요한 과제 중 하나라 할 수 있다. 프랜차이징에 있어 갈등은 피할 수 없는 것이지만 원만한 해결은 가능하다. 대안적 분쟁해결(Alternative Dispute Resolution)의 한 형태인 조정(mediation)은 프랜차이징에 있어 바람직한 분쟁해결방식이다. 조정은 소송보다 절차진행이 신속하고 경제적이며, 복잡한 갈등상황에서 다양한 관점에서의 탄력적 운영이 가능하고 당사자의 기밀이나 사익 보호에 충실할 수 있는 장점이 있다. 특히 분쟁을 해결한 후에도 당사자 간 우호적인 관계를 지속할 수 있기에 지속적 거래관계를 특징으로 하는 프랜차이징에서의 분쟁해결에 매우 유용한 수단으로 평가된다.

우리나라의 경우 공적 차원의 분쟁조정제도가 관련 법률에 의해 운영되고 있기는 하지만 기업 혹은 민간 차원에서 자율분쟁조정제도를 운영하고 있는 사례는 흔치 않다. 본 연구는 분쟁조정제도에 관한 기존 이론 및 기업실제를 소개하고 있으며, 이에 근거해 세븐일레븐 편의점의 국내 가맹본부인 코리아세븐의 자율분쟁조정제도가 도입되어 정착되기까지의 과정과 운영성과, 핵심성공요인을 제시하고 있다. 아울러 향후 갈등관리의 수단으로 자율분쟁조정제도를 정착시키는데 유용한 몇 가지 정책적 시사점을 제공하고 있다.

주제어 : 프랜차이즈, 대안적 분쟁해결(ADR), 조정, 자율분쟁조정, 코리아세븐, 세븐일레븐

I. 서론

19세기말 미국에서 시작된 프랜차이징(franchising, 이하 가맹사업과 혼용하기로 한다)은 2000년대 들어 가장 각광받는 비즈니스 형태가 되었다(Beshel 2010). 전세계적으로 프랜차이징은 다양한 업종에 걸쳐 많은 종사자가 참여하고 있다(Grünhagen, Zheng, and Wang 2017). 우리나라의 경우도 예외는 아니다. 2017년 통계청 자료에 의하면 2015년 기준 프랜차이즈산업 매출은 약 103.3조원, 종사자 수 약 92.4만명에 이른다(임영균, 김주영 2018).

그러나 프랜차이징에 대한 정부당국이나 정치권, 일반대중의 시선은 다소 부정적이다. 그 이유는 무

엇보다 가맹본부와 가맹점 간 갈등이 끊이지 않고 있기 때문이다. 최근 수년간 국내 프랜차이즈산업에서의 분쟁은 크게 증가하고 있다. 2017년 말 기준 공정거래조정원에 접수된 분쟁 건수는 800 건에 육박한다. 더구나 2018년 3월 개정되어 2019년 2월 시행예정인 가맹사업법에 의해 지자체(시·도)에 분쟁조정협의회가 설치되면 향후 프랜차이즈 관련 분쟁은 크게 증가할 것으로 예상된다. 이제까지의 분쟁조정실적을 보면 허위과장정보 제공, 영업지역침해, 부당한 공급가격, 부실한 가맹점 지원 등 가맹본부의 불공정거래행위와 관련된 분쟁이 주를 이룰 것으로 예상된다(한국공정거래조정원 2018).

프랜차이징은 가맹본부와 가맹점간 상호의존도

* 이 논문은 2017년도 광운대학교 연구년에 의하여 연구되었음.

** 광운대학교 경영대학 경영학부 교수(lyk5316@kw.ac.kr)

*** 숭실대학교 경영대학 벤처중소기업학과 교수(jpark@ssu.ac.kr)

가 높고 따라서 갈등이 크게 잠재하고 있다(Shane 2005). 갈등은 적절히 해결하지 못할 경우 순기능보다는 역기능을 초래한다. 따라서 갈등관리는 프랜차이즈의 성공에 있어 가장 중요한 과제라 할 수 있다. 프랜차이즈에 있어 갈등은 피할 수 없는 것이지만 원만한 해결은 가능하다. 갈등이 소송으로 이어지면 가맹본부와 해당 가맹점은 물론 선의의 가맹점도 피해를 볼 수 있다. 좋은 갈등해결시스템은 쌍방간 적대적 대치가 빨리 안정화되게 하고, 갈등당사자들이 결과에 만족하게 하며, 장기적으로는 당사자 간 의사소통이나 문제해결능력을 향상시킨다(Ury, Brett, and Goldberg 1988). 하지만 이처럼 바람직한 결과를 얻기 위해서는 당사자 간 원활한 의사소통, 합리적 대안 모색, 책임있는 의사결정 등 갈등해결의 과정과 구조가 제도화되어 있어야 한다(임동진 2013a).

대안적 분쟁해결(Alternative Dispute Resolution, 이하 ADR)의 한 형태인 조정(mediation)은 프랜차이즈에 있어 바람직한 분쟁해결 대안이다. 조정은 소송보다 절차진행이 신속하고 경제적이어서 시간과 비용을 절약할 수 있으며, 엄격한 소송절차법규가 적용되지 않으므로 절차진행이 탄력적으로 운영될 수 있다. 또한 절차진행이 비공개이기 때문에 기업의 비밀이나 사익 보호에 충실할 수 있는 장점이 있다. 특히 분쟁을 해결한 후에도 당사자 간에는 적대적 관계가 아닌 우호적 관계가 지속될 수 있기에 프랜차이즈와 같은 지속적 거래관계에서의 분쟁해결에 있어 매우 유용한 수단이 된다(신영수 2010). 소송(litigation)이나 중재(arbitration)는 사실관계에 대한 흑백논리적 결론 도출 방식이지만, 조정은 미래의 지속적 관계를 염두에 둔 이익 조정에 높은 비중을 둔다는 점에서 합리적인 분쟁해결 수단으로 평가되고 있다. 따라서 선진국에서는 제3자에 의한 분쟁해결, 그 중에서도 조정이 활발히 활용되고 있다(Grünhagen et al. 2017).

특히 조정은 가맹점사업자와 같은 소상공인의 입장에서 실익이 크다. 재판절차에 따른 입증 및 비용에 상당한 시간과 비용이 투입되에도 불구하고 확실한 승소 가능성을 장담할 수 없는 경우, 분쟁해결 후에도 당사자 간 거래관계를 유지하고 싶고 관계악화를 바라지 않을 경우, 또는 단순한 사적분쟁의 성격에 해당되는 경우 조정은 그 효율성이 두드러진다. 따라서 가맹본부의 불공정거래행위에 의해 가맹점사업자가 피해를 입은 경우, 이들의 피해를 실질적으로 구제하기 위해서는 소송보다는 조정이 보다 저렴하고 접근성이 용이하며 현실적 분쟁해결 대안이라고 할 수 있다(김건식 2014). 이러한 이유로 우리나라의 경우 가맹점사업자를 보호하고 이들의 피해를 실질적으로 구제하기 위한 제도로 가맹사업분쟁조정협의회를 설치하고 한국공정거래조정원으로 하여금 관련 업무를 수행하도록 하고 있다. 나아가 2018년 3월 개정된 가맹사업법은 조정업무를 시·도지사에 위임하여 시·도에 분쟁조정협의회를 둘 수 있도록 하고 있다.

공적 차원의 분쟁조정제도가 정착되어가고 있기는 하지만, 선진국과 달리 우리나라에서는 민간 차원에서 기업이 자율적으로 분쟁조정제도를 운영하고 있는 사례는 흔치 않다. 특히 가맹사업에 있어 자율분쟁조정제도가 중요함에도 불구하고 이와 관련하여 학계에 보고된 사례는 전무한 실정이다. 예외적으로 국내 편의점은 민간 차원의 자율분쟁조정제도가 성공적으로 운영되고 있는 산업이다. 예를 들어, 세븐일레븐 편의점의 국내 가맹본부인 코리아세븐은 이를 선도하고 있는 기업 중 하나다.

본 연구는 코리아세븐의 자율분쟁조정제도가 도입되어 정착되기까지의 과정과 운영성과, 성공요인을 분석함으로써 효율적인 갈등해결 수단으로서 자율분쟁조정제도의 의의를 확인하고, 향후 더 많은 가맹본부가 분쟁해결 내지는 갈등관리의 수단으로 이를 적극 활용하는데 유용한 시사점을 제공하는데

있다. 본 연구는 분쟁조정제도에 대한 기존 문헌에서의 논의를 검토하는 한편 코리아세븐의 사례 분석을 통해 민간차원의 자율분쟁조정제도가 정착되기 위한 몇 가지 정책적 시사점을 제시하고 있다. 특히 본 연구는 공적 분쟁조정제도와 달리 민간기업 차원의 자율분쟁조정제도가 성공하기 위해서는 기업 내부적으로 상생협력의 문화와 최고경영자의 몰입, 그리고 가맹점사업자를 대표하는 조정위원의 헌신적 노력이 뒷받침되어야 한다는 점을 강조하고 있다.

II. 이론적 고찰

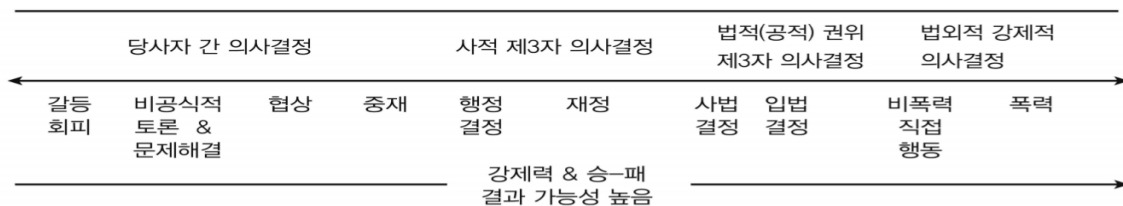
1. 조정의 의의

조정제도는 거래관계에서 발생하는 분쟁의 신속한 해결과 실질적인 피해구제를 목적으로 하는 ADR의 하나로, 분쟁 당사자 간의 자율적인 합의를 기초로 분쟁을 해결하는 방식이다(김건식 2017). 조정은 중립적 지위에 있는 제3자가 분쟁당사자들의 신청에 의하여 협상을 통하여 분쟁을 해결하는 절차로서, 재판과는 달리 당사자의 자주적 분쟁해결의 측면이 강조된다(김상식, 김유정 2015; Davis 2001). 다시 말해, 조정은 당사자들이 제3자의 도움으로 갈등을 해결하는 방법으로, 소송 등 법률적 절차 이외의 갈등해결방식과 기법을 통칭한다고 할 수 있다(임동진 2012). 이는 서로 다른 목표를 지닌

갈등당사자 중 어느 일방의 승리를 추구하지 않으며 상생을 위해 상호 수용가능한 갈등해결을 추구한다(Bowers 1980).

<그림 1>에서 보는 바와 같이 갈등해결방식은 ① 갈등회피, ② 비공식적 토론, ③ 협상, ④ 중재, ⑤ 행정결정, ⑥ 재정, ⑦ 사법결정, ⑧ 입법결정, ⑨ 비폭력적 직접행동, ⑩ 폭력 등이 제시될 수 있다(Moore 2003). 갈등해결방법의 스펙트럼에서 오른쪽으로 갈수록 외부의 개입이 늘어나게 됨에 따라 적대적 대치가 길어지고, 갈등당사자 쌍방이 결과물에 만족할 가능성이 줄어들며, 당사자 간 의사소통이나 문제해결 능력이 향상될 기회가 적어진다고 볼 수 있다. 자율분쟁조정은 당사자 간 의사결정과 사적 제3자 의사결정의 중간단계에 걸쳐 있다고 할 수 있다.

대부분의 분쟁은 내부적으로(in house) 당사자 간의 대화를 통해 해결이 모색되며 제3자가 개입하는 조정은 분쟁 당사자 간 관계가 상당수준 악화된 다음에야 모색된다(Dant and Schul 1992). 일반적으로 갈등해결방식으로 갈등회피와 폭력 등의 극단적인 방법은 거의 활용되지 않으며, 사법결정(재판)보다는 협상, 조정, 중재 등과 같은 ADR이 주로 활용된다(임동진 2013a). 미국은 95% 이상의 공정거래 사건이 사적 소송(private litigation)에 의하여 해결되고 있으나 소송제기 이후 90%이상의 사건(공정거래 관련 사건을 포함한 일반 사건의 총합)이 최종 심리를 거치지 않고 종국적으로 조정이나 중재 등 ADR에 의해 해결되고 있다(최승재 2009).



자료: 임동진(2013a), p.4

<그림 1> 갈등해결방법의 스펙트럼

ADR은 1990년대부터 건설업, 보험업과 같은 특정산업은 물론 다양한 산업에서 그 활용도가 크게 증가하고 있다(American Arbitration Association 1996). 그 이유는 ADR이 다른 갈등해결방식에 비해 ① 높은 갈등 해결률, ② 적은 비용, ③ 적은 시간, ④ 전체적인 해결의 결과에 대한 만족도 향상, ⑤ 갈등당사자 간 참여와 의사소통 강화, ⑥ 기타 영역에서의 당사자 간의 신뢰 및 협력적인 분위기의 확산 등의 긍정적 효과를 지니는 것으로 평가받고 있기 때문이다(Carnevale 1993). 특히 조정은 피신청인이 패소할 경우 발생할 수 있는 징벌적 손해배상의 위험을 피할 수 있고, 신청인이 피신청인에 비해 상대적으로 약자인 경우 배심원단의 감정적인 평결의 위험으로부터 벗어날 수 있기 때문에 공정거래 관련 사건의 분쟁해결에 널리 활용되고 있다(Adler and Chernick 2003).

ADR의 한 형태로서 조정의 가장 큰 장점은 시간과 비용이 적게 든다는 점이다. 조정은 재판절차에 따른 손해 입증 및 손해액 산정이 어려운 소송제도에 비해 신속하고 경제적이다. 이는 경제적 약자인 가맹점사업자의 입장에서는 큰 혜택이라 할 수 있다. 미국의 분쟁해결기구인 The CPR Institute for Dispute Resolution(이하 CPR)은 매년 2천5백만 달러가 조정에 의해 절감되는 것으로 추정하고 있다. 조정은 시간도 적게 걸린다. 소송의 경우 재판이 시작된 후 평결이 나오기까지 평균 18개월이 걸리지만 조정은 심의에 들어가 불과 하루 만에 결론이 나오기도 한다. 조정은 성공확률(성립률)도 높다. CPR에 의하면 조정의 성립률은 80%를 넘는다(McLester 2005). 우리나라의 경우 가맹사업 관련 분쟁은 1,000만원 미만의 조정신청이 70% 이상을 차지하고 있으며, 소액이기 때문에 정식재판으로 해결하는 경우는 1.4% 정도에 그치고 있다(공정거래위원회 2014, p.500). 따라서 분쟁을 저렴한 비용으로 신속하게 해결할 필요가 있으며, 이러한 이유

로 조정제도는 가장 적합한 대안의 하나로 평가받고 있다(김상식, 김유정 2015). 조정이 합의에 이르지 않는 경우도 있지만 시간과 비용, 위험을 고려하면 소송이나 중재 등 다른 갈등해결방식보다 효율적이라 할 수 있다(Holmes 2005).

조정은 시간과 비용 효율성 이외에도 시정조치나 과징금 등의 행정제재와의 조화를 통해 피해구제의 실효성을 높일 수 있고 조정이 성립되고 이행되는 경우 재판상 화해와 동일한 효력을 갖는다는 점에서 법집행의 효율성을 높일 수 있다. 또한 조정 권고안을 분쟁당사자가 거절하거나 수용할 수 있으며, 중재나 소송과 달리 법원이 한 번 재판한 것을 스스로 취소·변경할 수 없는 기속력이나 확정력이 없고, 집단중재나 집단소송으로 이어지지 않는다는 점에서 보다 유연하다고 할 수 있다. 분쟁당사자는 자율적 합의를 통해 지속적인 계약관계를 유지하면서 분쟁을 해결할 수 있으며(Adler and Chernick 2003), 조정과정에서 사적인 정보교환을 통해 상호신뢰를 구축하여 관계를 성숙시킬 수 있다(Goldberg 1989). 특히, 가맹사업은 지속적인 거래관계를 전제로 한다는 점에서 분쟁 이후 원만한 관계를 유지하기 위해서는 조정이 보다 바람직한 제도라 할 수 있다.

2. 공적분쟁조정제도 vs 자율분쟁조정제도

분쟁조정제도는 규제당국이 법률에 의해 운영하는 공적분쟁조정제도와 기업이 사규에 의해 운영하는 자율분쟁조정제도로 구분할 수 있다. 우리나라에서의 공적분쟁조정제도는 2008년 공정거래위원회가 공정거래 및 가맹사업거래 관련 분쟁조정을 도입하면서 시작되었으며, 지금은 하도급거래, 대규모유통업거래, 약관거래, 대리점거래로까지 확대되어 운영되고 있으며, 관련 업무는 법률에 의해 한국공정거래조정원(이하 조정원)이 수행하고 있다. 공적분쟁조정제도가 도입된 배경에는 불

공정거래행위에 대한 행정제재만으로는 실질적인 피해구제에 미흡한 것으로 판단되었기 때문이다(김건식 2014). 2008년 이후 2016년까지 한국공정거래조정원이 수행한 분쟁조정 건수는 1만 3천여 건으로 최근 들어 그 수가 크게 증가하여 2012년부터 2016년 사이에 1만여 건이 접수되고 이 중 89%가 조정성립되어 매년 수백억 원의 피해구제가 이루어지고 소송비용이 절감되는 등 큰 성과를 거둔 것으로 평가되고 있다(김건식 2017).

가맹사업거래의 경우 2013년부터 2017년까지 최근 5년 간 총 2,959건의 분쟁사건이 분쟁조정협의회에 접수되었다. 이 중 정보공개서 제공의무 위반과 관련한 분쟁과 허위·과장정보 제공 관련 분쟁이 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로 영업지역 관련 분쟁이 뒤를 잇고 있다. 최근에는 경기 불황 및 최저임금 상승 등의 가맹점 경영 환경의 악화로 인하여 가맹점사업자들이 가맹본부를 상대로 로열티나 광고비 등의 가맹금 조정이나 위약금 감면을 요구하는 분쟁조정 사건이 증가하고 있다. 또한 가맹점사업자가 가맹본부에 대한 협상력을 강화하기 위하여 단체로 동일한 취지의 분쟁조정을 신청하는 사례도 증가하고 있다. 반면 정보공개서 사전 제공 의무 및 허위과장 정보 제공 금지 위반을 이유로 하는 분쟁조정 사건은 감소하는 추세다. 이는 공정위의 가맹본부 대상 교육 강화와 조정원의 주요 분쟁조정 사례 확산을 통하여 주요 법 위반 유형에 대한 가맹본부의 경각심이 고취된 데 그 이유가 있는 것으로 추정된다(이윤기 2018).

자율분쟁조정제도는 공적분쟁조정제도와 달리 분쟁당사자인 기업이 상대방과의 합의를 모색하여 자율적으로 분쟁을 해결하는 방식을 취한다. 공적분쟁조정제도의 경우에는 공정거래위원회가 임명 혹은 위촉한 위원으로 구성된 분쟁조정협의회가 심의의결하고 한국공정거래조정원이 관련 업무를 지원하는 반면, 자율분쟁조정제도는 기업이 임명한

위원으로 구성된 자율조정위원회가 심의의결하고 사내 특정부서(예를 들어, 법무팀)가 관련업무를 지원한다는 점에서 차이가 있다. 공적분쟁조정제도에 있어 조정대상은 법률에 의해 명시되어 있다. 따라서 모든 분쟁이 조정 대상이 되지 않을 수 있다. 이와 달리 자율분쟁조정제도의 경우에는 조정대상을 기업이 자율적으로 정할 수 있다는 점에서 탄력적인 제도 운영이 가능하다. 공적분쟁조정과 달리 자율분쟁조정은 비록 제3자가 개입하더라도 기업 내부적으로 분쟁해결이 이루어지고, 조정과정에서 분쟁당사자가 인지하지 못하는 새로운 방안이 모색될 수 있다는 점에서 공적분쟁조정에 비해 ‘위험이 적은 조정방식’(low risk coordinative mechanism)이라고 할 수 있다(Dant and Schul 1992).

III. 프랜차이즈에서의 자율분쟁조정제도

프랜차이즈의 경우 상호의존도가 높은 사업특성상 가맹본부와 가맹점사업자간 분쟁은 피할 수 없다. 가맹사업에서의 조정은 가맹관계를 유지하면서 분쟁을 해결하는 것을 목적으로 해야 한다. 또한 프랜차이즈 공동체의 조화(harmony)를 보전하면서 분쟁당사자와 함께 문제의 본질을 파악하고 각각의 사례에 적합한 효율적 해결방안을 모색하여야 한다(Trocchio 1993; Trocchio 1994). 이하에서는 프랜차이즈에서의 자율분쟁조정제도의 의의와 운영실태를 기술하기로 한다.

1. 자율분쟁조정 의의

아무리 훌륭하게 관리되고 있는 프랜차이즈 시스템이라 하더라도 가맹본부와 가맹점 간 갈등은 없을 수 없다. 프랜차이즈는 일반적인 거래방식과는 여러 가맹점이 동일한 브랜드를 공유하고 있다. 따

라서 브랜드 가치의 손상은 모든 가맹점의 경영성과에 영향을 미친다. 만약 가맹본부와 가맹점 간 갈등이 소송으로 이어지는 경우에는 누구의 잘못이건 해당 브랜드에 대한 부정적 인식이 일반 대중에게 확대되고 그 결과 분쟁당사자만이 아닌 브랜드를 공유하는 모든 가맹점이 손실을 볼 수 있다. 소송이 아닌 조정의 경우에도 공적분쟁조정기관인 한국공정거래조정원이나 지방자치단체의 분쟁조정협의회에 조정을 신청하는 순간 가맹본부와 가맹점사업자는 적대적 관계에 놓이게 되며, 타협의 여지가 있음에도 불구하고 밀리면 안 된다는 생각 때문에 조정이 성립되지 못하는 경우가 종종 발생한다.

반면, 민간차원의 자율분쟁조정제도를 가맹본부가 도입하고 이를 통해 가맹본부와 가맹점간 분쟁이 자율적으로 조정된다면 외부에 분쟁사실이 유포될 가능성은 낮아진다. 설령 여기서 만족할만한 타협점이 나오지 않을 경우에도 여전히 조정원이나 지자체에 분쟁조정을 신청하거나 소송을 제기하는 것도 가능하기 때문에 민간차원의 자율분쟁조정제도를 가맹본부나 가맹점사업자가 반대할 이유는 없다 할 것이다. 분쟁이 해결된 후에도 가맹본부와 가맹점간 지속적인 관계유지가 필요한 프랜차이징에 있어 민간차원의 자율분쟁조정제도는 ADR의 본래 취지에 부합할 뿐만 아니라 비용, 시간, 관리적 측면에서 매우 효율적인 분쟁해결 수단이라 할 수 있다. 앞서 기술하였듯이 미국의 경우에는 사소한 것에서부터 심각한 것에 이르기까지 프랜차이징에서의 대부분의 갈등을 소송이 아닌 ADR, 특히 조정에 의해 해결하고 있다(Holmes 2005).

2. 국내외 자율분쟁조정제도의 운영 실태

2.1 미국의 자율분쟁조정제도

미국은 민간차원에서의 자율분쟁조정제도를 가

장 먼저 도입한 국가다. 1960년에 설립된 IFA(International Franchise Association)는 1993년에 가맹점사업자를 회원으로 받아들이면서 자율규제프로그램을 확산시켰고 그 일환으로 NFMP라고 하는 자율분쟁조정제도를 도입하였다. NFMP(National Franchise Mediation Program)는 1993년에 IFA의 가맹본부를 중심으로 시작되었으며, 도입 당시 Burger King, Dunkin' Donuts, Hardee's, Holiday Inn Worldwide, Jiffy Lube, McDonald's, Pizza Hut, Southland, Wendy's, KFC, Taco Bell 등 유수의 가맹본부가 참여하였다. IFA는 모든 프랜차이즈 업체가 참여하도록 활동범위를 넓히고 있다(Larson 2003). 호텔 가맹점사업자로 구성된 AAHOA(Asian American Hotel Owners Association)도 조정제도를 적극 활용하고 있다. NFMP와 AAHOA는 공동으로 호텔업에 특화된 조정프로그램을 운영하고 있으며(McLester 2005), AAFD(American Association of Franchisees and Dealers), NFC(National Franchise Council) 등 대다수 프랜차이즈 업체가 NFMP를 지지하고 있다.

NFMP는 가맹본부-가맹점 간 효과적인 의사소통, 신뢰가 필수적인 가맹사업의 고유 특성을 살리면서 지속적인 관계를 안정되게 유지하는 방향으로 분쟁을 보다 빠르고 비용효율적으로, 또한 우호적으로 해결하는 것을 목적으로 하고 있다(Allbery 1993). NFMP에서 다루는 분쟁은 기업이 협상을 통해 자체적으로 해결하지 못한 사례가 대상이 된다. 여타 조정제도와 마찬가지로 조정자는 조정위원회의 결론을 강제할 수는 없으나 분쟁당사자의 이해관계나 목표에 부합하는 방향으로 해결방법을 제시하는 역할을 수행한다.

NFMP는 뉴욕에 위치한 비영리기관인 International Institute for Conflict Prevention and Resolution(2005년 개명 전의 CPR)에 의해 운영되고 있다. 1977년 설립된 이래 CPR은 여러 분야의 분쟁조정을 주도하고

있다. 조정 대상 쟁점은 크게 가맹본부의 영업지역침해, 가맹점사업자의 매출허위 보고, 가맹점사업자의 점포 개발 권리, 계약해지 혹은 계약갱신, 경미한 계약 위반사항, 임대차 관련사항, 고객센터 등이 차지하고 있다. 조정절차는 (1) 분쟁당사자 각자의 입장 개진, (2) 이해관계의 파악, (3) 분쟁해결 대안의 제시와 평가, (4) 분쟁해결을 위한 대안의 축약, (5) 합의 문서의 실행의 다섯 단계를 거쳐 이루어지며 조정에 소요되는 기일은 약 2개월이다(Reno 1995). NFMP의 성과를 보면, 개설 초기에는 일부 가맹점사업자단체의 반대나 홍보 부족 등 어려움이 있었으나, 제도 시행 후 10년간 조정이 성립된 비율이 약 90%에 이를 정도로 성공적인 분쟁해결제도로 평가받고 있다(Aronson 2001; Klarfeld, Lewis, and Silverman 2009; Larson 2003).

한편, IFA는 NFMP와는 별개로 옴부즈맨(Ombudsman) 프로그램을 통해 가맹본부와 가맹점이 적은 비용으로 영업지역침해를 포함한 분쟁 해결을 모색하고 있다. IFA는 자율규제 차원에서 이를 운영하고 있는 바, 그 주요 목적은 (1) 가맹본부와 가맹점으로 하여금 조기에 분쟁을 파악하고 이들로 하여금 예방수단을 강구하도록 지원하며, (2) 분쟁 해결을 촉진하고 법률이 아닌 방법을 추천함으로써 가맹본부와 가맹점을 지원하며, (3) 가맹본부와 가맹점이 협력하여 분쟁을 해결하도록 권장하고, (4) 분쟁해결 과정에서 비밀유지를 하며, (5) 모든 당사자에게 객관적이 편향되지 않은 조언과 안내를 제공하는데 있다. 2001년 도입된 Ombudsman 프로그램은 분쟁의 초기 단계에서 핵심쟁점을 명확히 밝히고 당사자 모두에게 도움이 되는 해결방안을 모색하여 가맹본부-가맹점 간 관계 발전에 큰 기여를 한 것으로 평가되고 있다(Vanditelli 2011).

2.2 우리나라의 자율분쟁조정제도

우리나라의 가맹사업에 있어 민간차원의 자율분쟁조정제도가 도입된 사례는 흔치 않다. 편의점은 예외적으로 자율조정제도가 활성화되어 있는 업종이다. 그 배경에는 편의점 산업의 지나치게 높은 성장률이 자리잡고 있다. 높은 성장률은 신규점포 개설에 의한 시스템의 확장을 의미하며 이는 필연적으로 기존 가맹점과의 분쟁을 촉발한다(Kaufmann and Rangan 1990). 가맹사업법이 개정되기 전인 2006년부터 2012년까지 편의점산업은 두 자리 수의 높은 성장률을 보였다. 특히 2010년과 2011년에 편의점 업체 수는 20% 내외의 높은 성장률을 보였다. 이와 함께 편의점산업의 총매출액도 2010년을 제외하고는 두 자릿 수의 성장률을 보였다. 가맹사업법이 개정된 2013년과 2014년의 경우에도 매출은 계속 증가하였으며, 담배 가격이 인상된 2015년에는 전년대비 40%에 가까운 높은 성장률을 보였다.

하지만 가맹점의 수익성을 대변하는 지표라고 할 수 있는 업체당 영업이익률은 2010년을 제외하고는 지속적으로 감소하였다(통계청 2018). 특히 전년대비 영업이익증가율이 2011년 -25.6%, 2012년 -23.1%를 기록하면서 가맹점과 가맹본부 간의 갈등이 심각한 상황에 이르렀으며 일부 가맹점사업자는 극단적인 선택을 하기도 하였다. 이에 가맹사업법 개정이 있기 바로 전인 2013년 5월 전국편의점가맹점사업자단체 협의회는 기자회견을 통해 편의점 가맹본부가 유족과 국민에게 사과하고 충분한 보상을 제공할 것과 가맹점사업자의 최저생계비 보장대책을 제시할 것을 요구하였으며 더 이상 편의점 수를 확대하지 말고 불공정한 계약을 개선하고 상생방안을 촉구하기도 하였다(강구귀 2013). 심지어 편의점 산업을 표적으로 하는 가맹사업법 개정이 여타 프랜차이즈 업종에 부정적 영향을 미칠 것으로 우려

한 한국프랜차이즈산업협회는 편의점협회와 자신을 구별하고자 편의점산업의 규제를 위한 별도의 법률을 제정해야 한다고 주장하기도 하였다.

언론보도를 통해 많은 소비자가 편의점업계에 부정적 인식을 가지게 되면서 급기야 편의점업계는 대국민 사과성명을 발표하고 가맹계약 관행을 개선하는 한편 재발방지책을 마련하고, ‘자율분쟁해결센터’의 도입과 ‘가맹점주 상생협력펀드’를 조성하는 방안을 발표하였다. 2013년 7월 CU의 ‘자율분쟁조정센터’를 시작으로 같은 해 10월 미니스톱이 ‘자율분쟁조정협의회’, 2014년 3월 세븐일레븐이 ‘자율조정위원회’를 구성하였으며, GS는 자율조정위원회를 대신하여 ‘상생발전위원회’를 구성했다.

편의점업계가 자율분쟁조정제도를 도입하면서 조정원 등 외부기관에 접수되는 분쟁조정신청이 감소하기 시작하였다. 2015년 6월까지 4개 가맹본부의 자율분쟁조정기구에 접수된 편의점 관련 분쟁은 총 67건이며 이 중 48건이 자율분쟁조정을 통해 합의가 이뤄졌다. 그리고 2015년 11월 현재 공정거래조정원에 접수된 분쟁조정은 44건으로 2014년 105건에 비해 절반 이상 감소하였다(강동완 2016). 2016년 이후의 통계는 보고되고 있지 않지만, 편의점 업계에서는 최근 들어 출점경쟁과 가맹점사업자 단체의 협상요구 증가, 최저임금 인상 등에 따른 수익성 악화 등으로 분쟁이 증가하면서 조정신청이 다시 증가하고 있는 것으로 추정하고 있다.

한편 미국의 IFA와 유사하게 한국프랜차이즈산업협회(이하 협회)도 민간차원의 자율적인 분쟁해결방안을 모색하고자 2013년 ‘가맹사업 분쟁조정센터’를 도입하였다. 동 센터는 가맹본부의 불법, 비윤리적 행위로부터 가맹점사업자의 피해를 구제하고 가맹본부의 횡포를 근절하고자 마련되었으나, 그 성과는 매우 미흡한 것으로 평가되고 있다. 2017년 10월 발표된 협회의 자정실천안에도 ‘불공정거래 예방센터’를 새롭게 설치해 계약 갱신과 관련한

분쟁을 조정하고, ‘계약갱신 분쟁 조정 가이드라인’을 마련하는 등 분쟁을 사전에 예방하기 노력을 강화하기로 하였으나 아직 구체적 성과는 나타나고 있지 않다.

IV. 코리아세븐의 자율분쟁조정 사례

1. 코리아세븐의 사업 역사 및 현황

(주)코리아세븐(이하 코리아세븐)은 일본의 Seven & I Holdings가 운영 중인 세븐일레븐(7-Eleven Inc.)의 편의점 브랜드인 세븐일레븐의 한국 내 주가맹점(masterfranchise)이다. 주가맹점은 가맹본부를 대신하여 자신이 가맹점 모집과 관리 업무를 수행하는 가맹점사업자를 말하며, 이는 가맹본부가 해외에 진출할 때 주로 활용한다.

세븐일레븐은 세계 최초의 편의점으로 1927년 미국의 사우스랜드(Southland Ice Company) 얼음가게로부터 시작하였다. 이후 편의품 위주의 다양한 제품을 취급하면서 계속 성장하여 2017년 말 현재 전 세계 18개국에 약 6만 여개의 점포가 영업 중이다. 3.5시간 마다 하나의 세븐일레븐 점포가 문을 열고 있으며, 매일 5,500만 명의 고객이 세븐일레븐 점포를 방문하고 있을 정도로 편의점 업계에서는 세계 최대의 글로벌 브랜드다. 세븐일레븐이 국내 시장에 진출한 것은 1988년 5월 21일 코리아세븐이 설립되고 7월 미국 사우스랜드와 주가맹계약을 체결하면서부터다. 그로부터 1년 뒤인 1989년 5월 서울 올림픽선수촌아파트 내에 세븐일레븐 1호점이 개점되었으며 이때부터 우리나라의 편의점사업이 시작되었다.

코리아세븐은 1994년 8월 롯데쇼핑(주)에 인수되면서 백화점 CVS사업부로 자리잡고 이후 점포 수가 급증하기 시작하여 1995년 4월 100호점(연산점)

이 개점되었다. 1997년 6월에는 (주)롯데리아로 합병되면서 편의점 사업본부가 되었고, 1999년 4월에는 (주)롯데리아로부터 분리되어 코리아세븐으로 재설립되었다. 2000년 1월 코오롱마트(주)의 편의점 사업부문인 로손(Lawson)의 248개 점을 인수하여 점포가 총 500개를 넘어섰고, 2001년 12월에는 업계 최초로 1,000번째 점포(포이 5호점)를 개점하였다. 2006년 9월에는 카페형 점포를 출점하였고, 2007년 8월 지하철 5~8호선을 시작으로 역사내 편의점 사업에 적극 진출하였다. 2010년 4월에는 바이더웨이를 2,740억원에 인수하여 총 점포 수가 3,720개(세븐일레븐 2,220개, 바이더웨이 1,500개)로 증가함으로써 편의점 업계 빅3의 위상을 확고히 다지게 된다. 2014년 11월에는 도시락카페 1호점인 ‘KT 강남점’을 오픈하였으며, 2015년 7월에 2호점인 ‘중국대사관점’을 개점하였다. 2017년 5월에는 최첨단 무인 스마트 편의점인 ‘시그니처 1호점’을 롯데타워에 개점하였으며, 2018년 2월에 ‘시그니처 2호점’을 개점하였다. 2018년 5월말 현재 코리아세븐의 세븐일레븐 점포 수는 총 9,450개에 이르며, 2017년 말 기준 코리아세븐의 매출은 3조 8,426억 원, 영업이익은 429억 원에 달한다. 코리아세븐은 롯데그룹의 계열사 중 하나로 2018년 현재 롯데지주가 79.66%의 지분을 갖고 있다.

2. 코리아세븐의 자율분쟁조정제도

2.1 도입 목적

코리아세븐의 자율분쟁조정제도는 2014년 3월 도입되었다. 코리아세븐은 경쟁심화 등 시장 환경의 변화로 인해 가맹점 운영이 어려워지고 이로 인해 가맹본부인 코리아세븐과 가맹점 간 다양한 형태의 분쟁이 발생하고 있는 상황에서 분쟁을 신속하고 원만히 해결함으로써 가맹본부와 가맹점간 신

뢰 구축과 동반성장을 모색하고자 동 제도를 도입하였다.

당시의 국내 편의점산업은 규제 강화의 주요 대상이 되었는데, 그 이유는 앞서 지적하였듯이 가맹본부 간 과도한 출점 경쟁에 의해 내부적으로 가맹점과의 갈등이 심화되고 외부적으로 일반대중과 언론, 정치권의 비난이 매우 컸기 때문이다. 코리아세븐은 가맹점과의 분쟁을 자율분쟁조정제도를 통해 해결하는 것이 이러한 부정적 인식을 극복하는데 기여할 뿐만 아니라 외부기관이 개입하는 분쟁해결제도, 예를 들어 공정거래조정원의 조정이나 법원의 판결에 비해 비용과 시간이 적게 들고, 나아가 분쟁사실이 외부에 공개됨으로써 발생할 수 있는 기업 이미지 손상을 선제적으로 방지할 수 있는 것으로 기대하고 있었다.

2.2 운영방식

2.2.1 위원 구성

위원회는 위원장을 포함 5인의 위원으로 구성되어 있으며 이들의 임기는 2년이다. 위원장은 가맹사업에 대한 전문지식과 조정 경험이 있는 중립적이고 공정한 외부인사를 가맹본부와 가맹점주가 합의하여 위촉하는 것으로 결정하였다. 위원장은 편파성이 의심받을 정도로 조정당사자(가맹본부 및 가맹점주)와 경제적 이해관계나 친분관계가 있는 경우 선임하지 않는 것으로 하였다.

위원은 가맹본부와 가맹점의 이익을 대변할 수 있는 자로 가맹본부 위원 2인, 가맹점 위원 2인으로 구성하였다. 위원의 대표성을 확보하기 위해 가맹본부 대표는 1기(2014년 3월~2016년 2월)와 2기(2016년 3월~2018년 2월)의 경우에는 가맹점에 대한 경영지원부서와 대외협력을 담당하는 CSR부서의 책임자를 위원으로 임명하였으며, 3기(2018년 3월부터 현

재)의 경우에는 임원급 이상인 자 중 내부 추천에 의한 자로 임명하였다. 가맹점 위원은 1기와 2기(1기 위원 연임)의 경우 후보등록 후 전국의 가맹점사업자를 대상으로 직접선거를 실시해 최다득표자 2인을 선출하였다. 이러한 선출방식은 직접선거에 의한 대표성 확보에는 도움이 되지만 후보등록에서 임명까지 3개월의 기간이 소요되는 문제가 있어, 이후 3기 가맹점 위원은 점포 운영기간이 5년 이상인 자 중 가맹점사업자단체를 대표하는 단체에서 추천한 자를 임명하고, 가맹본부 위원과 가맹점 위원의 임명은 양측의 동의 하에 이루어지는 것으로 바뀌었다.

1기 및 2기 위원장으로는 외부인사로 공정거래위원회 가맹사업 분쟁조정위원으로 활동한 경력이 있는 모 대학 교수를 위촉하였으며, 가맹본부 위원으로는 경영지원부장 안규동 상무와 CSR부부장 이종현 이사, 가맹점사업자 위원으로는 유정례 경영주와 이현우 경영주가 위촉되었다. 유정례 경영주는 2008년 종로2호점을 시작으로 위원 선출 당시 5개 점포를, 이현우 경영주는 2012년 안양 관양점 포함 2개 점포를 성공적으로 운영하고 있었다. 2인의 가맹점 위원은 조정회의뿐만 아니라 평소 가맹점사업자의 애로사항과 건의사항을 청취하여 가맹본부에 개진하는 경계인(boundary personnel)으로 활동하였으며, 조정회의가 열리기 전후에 조정신청을 한 가맹점주의 애로사항을 전화 혹은 면담을 통해 수렴하여 조정회의에 전달하는 역할도 수행하였다. 가맹점주 위원의 이러한 노력은 위원회가 성공적으로 운영되고 자율분쟁조정제도가 정착되는 과정에서 가장 핵심적인 성공요인이자 장점이었던 것으로 평가되고 있다.

2.2.2 조정 절차

코리아세븐의 분쟁조정 절차는 <그림 2>에서 보는 바와 같이 ①신청서 제출, ②운영팀 사전협의, ③

분쟁접수 및 사실관계 기초조사, ④접수 통지, ⑤ 심의 진행 및 조정 권고, ⑥ 합의서 작성의 순으로 이루어진다. 가맹점 운영과 관련한 민원 등에 관한 사항(의견 충돌, 클레임 등)을 제기하고자 하는 가맹점사업자는 주어진 양식에 의해 신청서를 작성하여 근거 자료와 함께 위원회 사무국으로 제출하여야 한다. 사무국은 분쟁조정 신청서 접수 시 가맹점사업자와 운영팀과의 사전 협의 여부를 확인한다. 사전 협의를 거치지 않은 분쟁건의 경우 사무국에서 신청인의 동의를 구해 운영팀과의 사전 협의를 중개할 수 있다. 사전 협의를 통해 합의가 이루어지지 않을 경우 신청서를 접수하여 관련 부서의 의견을 듣고 사실관계에 대한 기초조사를 실시하여 그 결과를 위원회에 보고한다. 다만 급박한 사안이거나 위원장이 필요하다고 인정하는 경우에는 기초조사 절차를 생략하고 위원회에서 바로 심의할 수 있다.

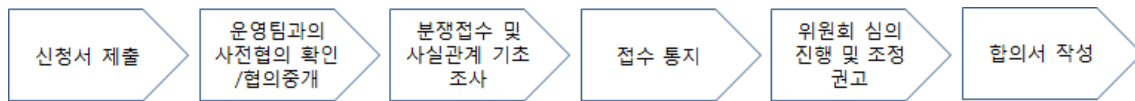
사무국은 신청서 접수 후 15일 이내에 위원회를 소집하여야 한다. 단 신청인과 피신청인 등 관련 당사자가 출석할 수 있도록 충분한 여유를 두되, 가능한 빠른 일정을 잡아서 당사자에게 통지한다. 위원회는 위원 전체 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수 찬성으로 결정한다. 심의 시 당사자 또는 대리인이 참석하여 자신의 입장을 설명하고 위원이 이에 대하여 질의 응답하는 방식으로 진행한다. 위원장은 각 당사자에게 충분히 자신의 입장을 제시할 수 있는 기회를 부여하여야 하며, 위원들은 심의 중 혹은 심의 후 당사자에게 유·불리에 관한 자신의 의견을 표명해서는 안 된다. 심의는 건당 휴식시간을 제외한 시간이 원칙적으로 4시간을 초과하지 않도록 한다.

심의가 종결되면, 분쟁해결 권고안을 작성하기 위한 회의를 개최한다. 권고안은 위원들의 만장일치로 권고 내용을 결정하는 것을 원칙으로 한다. 위원회는 위원이 서명날인한 권고안을 신청인과 피신청인에게 통지하며, 각 당사자는 권고안을 수령한 날로부터 1주일 이내에 수용여부를 통지하여야 한

다. 만일 당사자가 기간 이내에 답변서를 제출하지 않은 경우에는 권고안을 거부한 것으로 본다. 쌍방이 서면 권고를 수용한 경우에는 각 당사자가 기명 날인 한 합의서를 2부 작성하여, 각 당사자 및 사무국에 1부씩 보관한다. 신청인과 피신청인은 합의에 의해 합의서를 공증할 수 있다.

분쟁조정처리의 모든 기간은 신청서 접수일로부터

30일을 초과하지 않도록 하되 쌍방이 동의한 경우 접수일로부터 45일까지로 연장할 수 있다. 단 신청서 접수 후 어느 일방이 해당 사안에 대하여 소를 제기하거나 외부기관에 분쟁조정을 신청한 경우 지체 없이 그 사실을 운영위원회와 상대방에게 알려야 하며, 그 즉시 조정은 자동 종료된다.



<그림 2> 코리아세븐의 분쟁조정절차

2.2.3 조정 대상

조정 대상은 가맹사업법상 정보공개서 미제공, 허위·과장 정보 제공, 가맹본부의 불공정거래행위로 인한 계약해지와 피해보상 문제, 편의점산업에 대한 공정거래위원회의 모범거래기준 위배행위에 의한 피해보상 문제, 기타 가맹본부의 부당한 행위로 인해 발생한 가맹점주의 피해보상 문제가 포함된다. 다만 공정거래조정원에 의해 조정이 이루어진 사안이나 소송 중인 사안에 대해서는 원칙적으로 조정 신청을 받지 않는 것으로 하였다. 이는 자율분쟁조정제도의 취지가 외부기관에 의한 조정이나 소송 전에 원만한 합의를 유도하는데 목적이 있기 때문이다. 가맹점사업자나 고객이 제기한 단순 클레임 역시 조정대상이 아니며, 영업지원팀이나 관련부서에서 자체 해결을 모색하도록 하고 있다. 분쟁사례가 조정 대상에 포함되는지 여부는 사내 법무팀의 검토를 거쳐 사무국에서 최종적으로 판단하고 있다.

2.2.4 조정 기준 및 권고안

분쟁해결에 있어 조정이 가지는 장점 중 하나는

소송절차법규가 적용되지 않으므로 절차나 기준을 사안에 따라 탄력적으로 운영할 수 있다는 점이다 (김건식 2014). 코리아세븐의 자율조정위원회는 모든 사안에 적용되는 몇 가지 공통원칙을 설정하고 있으나 사안에 따라 조정 기준을 달리 적용하고 있다. 자율조정위원회는 신청인의 신청사유와 법무팀의 사실관계 기초조사 보고서, 담당 영업팀과의 사전협의 결과 등을 토대로 몇 가지 활용가능한 대안을 검토한 후 전원합의에 의해 최종 권고안을 분쟁 당사자인 신청인(가맹점사업자)과 피신청인(가맹본부)에게 제시하고 있다. 권고안은 ① 분쟁의 원인, ② 계약체결 경위, ③ 당사자에게 귀속되는 법적 책임의 유무와 정도, ④ 신청인의 계약이행 기간, ⑤ 신청인에게 발생한 손해의 규모, ⑥ 위협의 사전통제 가능성(불가항력의 정도), ⑦ 지원시 점포 성과의 개선가능성, ⑧ 신청인의 개인적 특성(건강, 점포 운영 의지 등), ⑨ 권고안의 수용가능성 등을 종합적으로 고려하여 합리적인 방향으로 결정하고 있다.

권고안은 크게 두 가지 내용으로 구성되어 있다. 하나는 가맹본부의 법적 책임에 대한 판단이며, 다른 하나는 가맹본부가 취해야 할 조치에 관한 것이다. 첫째, 가맹본부의 법적 책임에 대한 판단은 신청인과 피신청인의 주장에 대한 객관적 증거에 의한

타당성 검증은 근거로 하고 있다. 둘째, 가맹본부가 취해야 할 조치와 관련하여 권고안은 (1)가맹점사업자가 계약해지를 원하는 경우, 가맹점사업자와의 계약을 해지하고, 이에 따른 위약금, 인테리어비용 지원금, 상품대금 미수금, 특별지원금, 철거비 등 가

맹점사업자가 부담해야 할 비용 중 일부를 경감하여 주거나 면제하도록 하고, (2)가맹점사업자가 점포를 계속 운영하고자 하는 경우에는 가맹점의 정상적인 운영이 이루어질 수 있도록 합리적인 범위에서 추가적인 지원을 제공하도록 하였다.

<표 1> 분쟁유형별 신청 사유와 권고안의 주요 내용

분쟁유형	신청 사유(가맹점주의 주장)	권고안의 주요 내용
가맹계약해지 및 가맹금 반환 신청	<ul style="list-style-type: none"> 가맹본부의 정보공개서 미제공 가맹본부의 허위과장정보 제공 계약체결 전 가맹본부의 지역상권정보 부실 제공 주변 상권 변화에 의한 매출감소 지속 저매출로 인한 가맹점주 생활고 가맹점주 건강 악화 건물주, 임대차 종료에 따른 점포 폐점 요청 계약해지에 따른 위약금 및 폐점비용 감면 저매출 점포 인수 및 권리금 요구 	<ul style="list-style-type: none"> 폐점비용 추가 공제 위로금 추가 지급 경영주 배분을 상향조정 월고정 지원금 지급 저매출점포 특별지원 경영주 부담 권리금 중 일부 반환 추가 지원/추가 비용감면 없이 폐점 점포 인수, 위탁형으로의 전환 혹은 제3자 양도
계약이행의 청구	<ul style="list-style-type: none"> 계약당시 본사가 구두약속한 점포 환경 개선 처리 약속 이행 본사의 저매출 점포 인수 구두약속 이행 요구 계약미이행에 따른 손해배상 청구 	<ul style="list-style-type: none"> 폐기 지원 소급적용 위로금 추가 지급
영업지역 보장	영업지역 외 인근지역에 가맹본부 혹은 경쟁사의 신규점포 개점	<ul style="list-style-type: none"> 판촉 지원 한시적 특별지원금 제공 점포 인수, 위탁형으로의 전환 혹은 제3자 양도
기타	<ul style="list-style-type: none"> 점포 내부시설물 수선 요청 담당 팀장 및 슈퍼바이저(FC) 소통 불만 	담당부서와의 추가 협의 진행

권고안은 자율조정제도의 취지에 부합하도록 가맹점사업자에게 조정 신청에 의해 추가적인 비용 부과 등 불이익이 발생하지 않는 방향으로 마련하였다. 또한 객관적으로 입증가능한 법적 책임이 가맹본부에 없다하더라도 윤리적 측면에서 문제가 제기될 수 있는 사안이나 사업 환경의 예측불가능한 변화나 불가항력에 의해 가맹점사업자가 피해를 본 사안에 대해서는 가맹본부로 하여금 가맹점사업자에게 도움이 되는 방향으로 권고안을 마련하였다. 그 이유는 조정제도가 분쟁당사자로 하여금 합의에 이르게 하는 분쟁해결방식이고 이를 가맹점사업자가 최대한 수용하게 하기 위해서는 가맹점사업자에

게 유리한 방향으로 규칙을 정하는 것이 중요하기 때문이다(Aronson 2001). 아울러 위원회는 가급적 계약해지 보다는 계약유지를 권고하였다. 매출감소에 따른 불만이 계약해지 요청의 가장 큰 사유라는 점에서 매출감소의 원인을 파악하고 이를 개선하기 위한 방안으로 판촉행사를 기획하거나 한시적 특별 지원금을 제공하는 것을 제시하였다. 전략적으로 중요한 점포의 경우에는 계약해지와 동시에 가맹본부가 직영점으로 인수하는 방안, 위탁형으로 전환하는 방안, 제3자에게 양도하는 방안도 제시하였다. 분쟁유형별 가맹점의 신청 사유와 위원회가 제시한 권고안의 주요 내용은 <표 1>과 같다.

3. 자율분쟁조정제도 운영성과

3.1 분쟁조정 실적

<표 2>에서 보는 바와 같이, 자율분쟁조정제도의 도입 이후 2018년 6월까지 코리아세븐의 자율조정 위원회 사무국에 접수된 조정신청 건수는 125건으로 이 중 조정위에 상정되기 전 사전협의를 통해 해결된 건수는 80건, 상정되어 조정이 성립된 건수는

43건, 조정이 성립되지 않은 건수는 2건이다. 접수된 조정 신청건 중 상당수(약 65%)는 관련 부서와 가맹점주 간의 사전협의를 의해 해결되고 있으며, 나머지(35%) 협의되지 않은 안건만 조정위에 상정되고 있다. 조정위에서 심의된 안건 중 거의 대부분(96%)이 권고안의 내용대로 해결되고 있다. 조정 신청 건 중 2건은 가맹점사업자가 조정위의 권고안이 자신의 기대에 미치지 않는다며 합의를 거부하여 조정이 성립되지 않았다.

<표 2> 코리아세븐의 자율분쟁조정 실적(2014년3월~2018년 6월 현재)

연도	접수	자율조정위 조정전 협의	자율조정위 조정 성립	자율조정위 조정불성립
2014	16	4	12	0
2015	10	1	9	0
2016	15	10	5	0
2017	32	22	9	1
2018	52	43	8	1
계	125	80	43	2

조정위에 상정되어 조정된 분쟁의 유형은 <표 3>과 같이 공정거래조정원의 분류체계를 따르고 있으며, 복수의 원인에 의해 발생한 분쟁의 경우에는 가장 핵심적인 원인에 의해 분류하였다. 분쟁유형별 건수를 보면, 중대한 정보의 미제공 등 허위과장 정보제공을 이유로 한 가맹계약 해지 및 가맹금 반환 신청 사례가 33건(73%)으로 가장 많고, 그 다음으

로 영업지역 보장 사례가 7건, 가맹본부의 가맹계약 체결 전 구두약속 사항 불이행에 의한 손해배상 청구 사례가 3건, 기타 가맹점의 저매출, 건강 악화 등 가맹점주의 개인 사정으로 계약해지를 요구한 사례가 2건을 차지하고 있다. 일방적 계약변경의 철회, 부당한 갹신거절의 철회, 상표 및 의장권 침해, 부당이득 반환 등의 분쟁은 접수되고 있지 않다.

<표 3> 코리아세븐의 연도별 자율조정 분쟁유형 (건)

분쟁유형	2014.03	2015	2016	2017	2018.06	계
가맹계약해지 및 가맹금 반환 신청	11	6	3	5	8	33
계약이행의 청구	0	0	2	1	0	3
영업지역 보장	1	1	0	4	1	7
일방적 계약변경의 철회	0	0	0	0	0	0
부당한 갹신거절의 철회	0	0	0	0	0	0
상표 및 의장권 침해	0	0	0	0	0	0
부당이득 반환	0	0	0	0	0	0
기타	0	2	0	0	0	2
계	12	9	5	10	9	45

신청인이 주장하는 구체적인 조정신청 사유는 매우 다양하다. 여기에는 가맹계약 체결 전 가맹본부의 허위과장 및 부실 정보 제공(17건), 경쟁점포 출점, 지역인구 감소, 도로구획 변경 등 주변상권 변화에 의한 매출 감소(11건), 저매출로 인한 가맹점주의 생활고(7건), 본사의 구두 지원 약속 불이행(2건), 가맹점주의 건강 악화(1건), 임대차 계약 종료에 따른 폐점 요청(1건), 기타(6건) 등이 포함되어 있다.

3.2 조정의 효과

조정은 소송이나 중재에 비해 비용이 적게 들며, 분쟁당사자가 소송이나 중재에서 실패할 위험을 감소시키고, 소송이나 중재 이후 당사자 간의 관계를 바람직한 방향으로 유지하게 하는데 기여한다(임동진 2012; McLester 2005). 이러한 효과에 비추어 코리아세븐의 자율조정위원회의 운영성과를 요약하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 코리아세븐의 자율분쟁조정제도 운영 성과

구분	코리아세븐의 운영 성과
효율적 분쟁해결	<ul style="list-style-type: none"> • 시간 및 비용의 절약 <ul style="list-style-type: none"> - 소송 대비 신속한 분쟁해결 (조정신청후 최장 2개월) - 가맹점 피해구제액, 소송비용 등 12억원 이상 절감 • 예측가능성과 자기결정권 <ul style="list-style-type: none"> - 상대방의 입장을 사전에 파악하여 합의가능한 대안을 발굴 - 패소의 위험이 큰 소송에 비해 실질적 이익 확보 가능 • 창의적이고 유연한 대안의 모색 <ul style="list-style-type: none"> - 다양한 금전적·금전외적 대안에 의해 분쟁해결 가능 - 세밀하고 사적인 정보의 교환에 의해 복잡한 분쟁을 유연하게 해결 • 학습기회 습득 <ul style="list-style-type: none"> - 전례에 의해 유사분쟁의 빠른 처리 및 사전 예방
가맹본부-가맹점간 관계 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 적대적 관계의 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 조정과정에서 역지사지 관점에서의 의사소통 도모 - win-win 방식의 협력적 갈등해결 • 만족도 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 조정결과에 대한 당사자의 높은 만족도 - 가맹점사업자단체와의 관계 개선
기업평판 및 이미지 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 상생기업으로서의 이미지 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 공정위, 정치권 등 외부기관의 개입 가능성 차단 - 우호적 언론보도에 의한 기업평판 제고
협력적 관계 형성을 위한 조직 정렬	<ul style="list-style-type: none"> • 상생협력의 조직문화 구현 <ul style="list-style-type: none"> - 롯데그룹 및 코리아세븐의 상생협력/동반성장 문화 실천 - 조직내 임직원의 윤리경영/준법경영 의식 제고
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 기밀유지 <ul style="list-style-type: none"> - 사무국 운영방침에 의해 가맹점사업자의 사생활 보호, 협상과정 및 내용에 대한 비밀 유지

3.2.1 분쟁의 효율적 해결

조정위가 지난 5년간 조정권고한 45 건의 경제적 효과는 계약해지에 따른 위약금 면제, 폐점비용 감

면, 위로금 지급 등 피해구제액 약 7억6천만 원에 소송비용 약 4억5천만 원을 포함하여 총 12억 원을 상회하는 것으로 추정된다(<표 5> 참조). 또한 접수된 분쟁 중 상당수(64%)는 자율조정위원회에 상정되

기 전 당사자 간의 사전합의에 의해 해결되고 있다는 점에서 실제로 가맹점사업자의 피해구제액은 12억 원을 훨씬 상회하는 것으로 추정할 수 있다.

조정제도의 도입으로 인해 분쟁의 신속한 해결도 가능해졌다. 신청서 접수에서부터 조정이 이루어지기까지는 평균 34일이 소요되었으며, 이는 평균 160일이 걸리는 소송은 물론(임동진 2012), 공정거래조정원의 조정 소요기간(2013년~2017년 평균 40.4일)에 비해서도(이윤기 2018)) 매우 짧은 것으로 평가되고 있다. 특히 조정 신청사례 중 상당수는 조정위안건으로 상정되기 전에 본사 운영본부와 해당 지역 본부의 협의에 의해 즉각적으로 조정이 이루어졌다.

다양한 분쟁사례를 처리하면서 학습기회가 쌓이고 이를 활용해 당사자 간 보다 효율적인 합의 유도가 가능해졌다. 신청서가 접수되면 이와 유사한 사례에 대한 조정위의 권고안을 지침으로 삼아 당사자 간 사전협의를 먼저 모색되었으며 위원회의 조정과정을 거치지 않고 신속하게 해결할 수 있게 되었다.

이 앞서 <표 2>에서 보는 바와 같이 최근 들어 자율조정위원회의 조정 건수가 감소하는 반면 사전협의를 의한 조정 건수가 대폭 증가하고 있음을 통해서도 알 수 있다.

조정위는 분쟁 조정에 있어 금전적 방안 이외에도 다양한 금전외적 방안을 활용하였다(<표 1> 참조). 금전외적 방안의 활용은 사내 자율조정제도가 가지는 가장 큰 장점이라고 할 수 있다. 예를 들어, 저매출 점포의 계약해지 요구 건의 경우, 저매출 발생의 원인이 무엇인가에 따라 조정위는 권고안을 달리 하였다. 경쟁점포의 인접 출점에 의한 매출 감소의 경우에는 매출 향상을 위한 집중관리와 판촉행사 등 특별지원을 대안으로 제시하고 계약을 유지할 것을 권고하기도 하였으며, 폐점이 불가피한 점포의 경우에는 재고상품의 점포간 이전을 통해 가맹점사업자의 재고부담을 절감시키는 방안을 권고하기도 하였다. 또한 본사가 해당 점포를 인수하거나 위탁점포로 전환하는 방안도 권고하였다.

<표 5> 코리아세븐 자율조정제도의 경제적 성과 (단위: 건, 천원)

연도	자율조정위 조정 건수	피해구제액(A)	절약된 소송비용(B)*	총액(A+B)
2014.03	12	101,319	120,000	221,319
2015	9	174,107	90,000	264,107
2016	5	19,000	50,000	69,000
2017	10	246,538	100,000	346,538
2018.06	9	217,889	90,000	307,889
합계	45	758,853	450,000	1,208,853

*: 소송비용은 소송 건당 1,000만원(착수비용 5백만원+성공보수금 5백만원)으로 추정하였다. 이는 소송비용을 보수적으로(피해구제액의 약 10%로) 추정하는 한국공정거래조정원의 추정치와는 차이가 있다.

3.2.2 가맹점사업자의 인식 변화 및 관계 개선

다른 사업방식과 달리 가맹사업에 있어 조정이 추구하는 중요한 목표는 조정 후 가맹본부-가맹점 간 우호적 관계를 지속하는 것이다. 분쟁당사자가 조

정 전에는 적대적 감정으로 상대방을 대하였지만 조정이 끝난 후 조정 결과에 만족하고 긍정적 관계가 형성되었다면 이는 매우 성공적인 조정이라고 평가할 수 있다(Moserowitz and Keeble 2004).

코리아세븐의 자율조정제도는 가맹점사업자의

인식을 크게 변화시켰다. 가맹점사업자는 불만이 있거나 분쟁이 발생하면 종전에는 이를 사내에서 해결하지 않고 을지로위원회나 공정거래위원회에 신고하거나 공정거래조정원에 조정 신청을 하는 등 외부기관에 의존하여 해결하고자 하였으나, 조정제도 도입 후에는 일차적으로 자율조정위원회에 분쟁 조정 신청을 하고 사전협의에 의한 조정이나 자율조정위의 권고에 의해 조정을 모색하는 가맹점사업자가 크게 늘었다.

자율조정제도의 도입은 가맹점사업자와의 관계를 적대적인 것에서 협력적인 것으로 전환시키는 데도 큰 기여를 하였다. 가맹본부와 가맹점사업자 간 분쟁을 해결하는 과정에서 활발한 의사소통이 이루어짐에 따라 상대방을 이해할 수 있는 기회가 증가하였으며, 합의에 의한 분쟁 해결이 이루어지면서 당사자는 물론 이를 곁에서 주시하고 있는 다른 가맹점사업자로 하여금 가맹본부를 신뢰하게 하는 효과도 발생하였다. 그 결과, 가맹점사업자의 편익점 사업에 대한 자부심과 코리아세븐에 대한 충성도도 제고되었다.

3.2.3 기업 평판 및 이미지 개선

자율조정제도가 정착되면서 코리아세븐에 대한 기업이미지도 크게 개선되었다. 소송에 휘말리거나 을지로위원회나 공정거래위원회, 공정거래조정원에 분쟁이 접수되는 것만으로도 기업의 대외이미지는 크게 손상될 수 있다. 나아가 분쟁사실이 언론에 의해 알려지면 그 진위 여부를 떠나 ‘갑질’ 기업이라는 부정적 인식이 더해지고 경우에 따라 외부기관의 조사도 감수해야 하는 상황이 발생하기도 한다.

코리아세븐의 경우 자율조정제도가 운영됨으로써 이러한 위협이 줄어들었다. 실제로 공정거래조정원에 접수된 편익점 업계의 분쟁조정 건수는 업계 3사(세븐일레븐, CU, 미니스톱)가 자율조정제도

를 도입하기 전인 2013년에는 151건까지 증가하였으나 2014년 105건, 2015년 11월에는 44건으로 크게 감소하였다(강동완 2016).

코리아세븐은 자율조정제도 이외에도 윤리경영과 준법경영을 적극 실천함으로써 공정거래 실천기업이라는 대외이미지를 심는데 성공한 것으로 평가된다. 가맹사업에서의 분쟁은 주로 가맹본부의 행위가 ‘불법적인 것은 아니지만 비윤리적’이라는 가맹점의 인식으로부터 발생한다(임영균, 김경운 2015). 따라서 자율조정제도는 윤리의식을 강조하는 윤리경영과 합법성을 강조하는 준법경영이 공존할 때 ‘합법적이고 윤리적인’ 기업이라는 이미지를 심는데 효과를 발휘한다. 대외 이미지가 개선되면서 을지로위원회나 조정원 등에 접수된 분쟁사례의 경우에도 가맹점사업자의 일방적 주장에 대한 사실관계에 대한 확인 요청과 이에 대한 코리아세븐의 자율조정 노력을 피력할 수 있는 기회를 가질 수 있게 되었다.

3.2.4 가맹본부의 관계 개선을 위한 조직정렬

자율조정제도의 도입은 코리아세븐의 기업문화를 일신하는데도 기여하였다. 제도 도입 후 코리아세븐은 가맹점사업자와의 관계 개선을 목표로 조직을 정렬하였다. 가맹점사업자의 만족을 제고하기 위해 점포 모집을 담당하는 개발부서와 점포운영을 지원하는 영업부서를 중심으로 점포 모집에서부터 운영까지 전 과정에 모든 조직구성원이 몰입하였다. 2018년에는 사내에 ‘사회가치창출팀’을 신설하여 가맹점과의 상생관련 업무를 최우선으로 수행하도록 하였다. 새로운 최고경영자의 부임과 함께 윤리강령이 제정되고 준법프로그램이 도입되면서 이러한 조직문화의 개선은 힘을 얻게 되었다.

나아가 과거에는 분쟁 사후 해결방안을 모색하던 풍토에서 분쟁을 야기할 수 있는 행위를 사전에 차

단하고 역지사지의 관점에서 가맹점사업자의 어려운 사정을 이해하고자 노력하는 분위기가 형성되었다. 매주 열리는 임원회의에서는 가맹점과의 분쟁 사례에 대한 보고를 통해 임원이 이를 공유하고 함께 개선안을 모색하였으며, 모든 임원이 가맹점주 위원회 전화번호를 공유하여 수시로 가맹점주 위원회와 함께 논의하는 것이 일상화되었다. 이러한 변화는 자율조정위원회의 위상을 높이는데도 크게 기여하였다.

4. 코리아세븐 자율분쟁조정제도의 핵심성 공요인

자율분쟁조정제도는 바람직한 제도이긴 하지만 이를 효율적으로 운영하는 데는 많은 어려움이 따른다. 일반적으로 조정제도의 효율적 운영을 방해하는 장애요인으로는 사후통제력 부족, 담당조직의 부족, 관련 법 제도의 미비, 총괄조정체계의 미흡, 제도 홍보 및 정보 부족, 오랜 처리기간, 담당자의 비전문성 및 공정성 부족, 사후 당사자 간 관계악화, 높은 처리비용과 예산부족 등이 지적되고 있다(김상식, 김유정 2015; 임동진 2013b). 코리아세븐의 자율분쟁조정제도가 이러한 장애요인을 극복하고 성공적으로 운영되는 데는 다음과 같은 요인이 작용한 것으로 평가된다.

4.1 상생협력의 기업문화와 윤리경영

자율분쟁조정제도는 기업 내부에 상생협력의 문화가 깊게 자리잡고 있지 않으면 성공하기 힘들다. 자율분쟁조정은 문제해결(problem solving)에 의한 갈등해결방식이라는 점에서 본질적으로 분쟁당사자 간의 상생을 도모하고 있으며 이는 상생협력을 중시하는 기업문화를 필요로 한다. 조직규범(organizational norms)으로서 기업문화는 조직 구성

원의 문제의 인식에서부터 전략적 대안의 모색, 성과에 대한 평가에 이르기까지 모든 의사결정에 영향을 미친다(Hunt and Vitell 1986). 이는 기업의 경영이념이나 가치체계에 천명되어 있어야 하며 이를 구현하기 위한 구체적 실천계획에 반영되어 있어야 한다.

코리아세븐의 기업문화는 기업 내부 및 외부 이해관계자와의 상생협력과 동반성장을 추구하고 있다. <그림 3>에서 보듯이 코리아세븐은 기업의 사회적 책임을 중시하고 고객 및 이해관계자와의 동반성장을 도모하고 있으며, 이를 위해 윤리강령을 제정·운용하는 한편 다양한 사회공헌활동과 상생협력 프로그램을 수행하고 있다. 특히 가맹점사업자를 지원하기 위한 프로그램으로 (1) 경영주를 위한 1천억원 규모의 동반성장펀드 조성 및 운용, 매출부진 점포 지원, 보험료/전기료 지원, 상품폐기 및 폐점 지원 등 가맹점사업자 보호, (2) 경영주상생협의체 운영, 통합콜센터 운영 등 경영주와의 소통강화, (3) 법인 콘도 이용, 행복충전콘서트 등 한가족 복지프로그램, (4) 등록금 지원 등 경영주 자녀지원, (5) 우수점포 시상, 해외점포 탐방 등을 운영하고 있다.

4.2 최고경영자의 몰입/지원

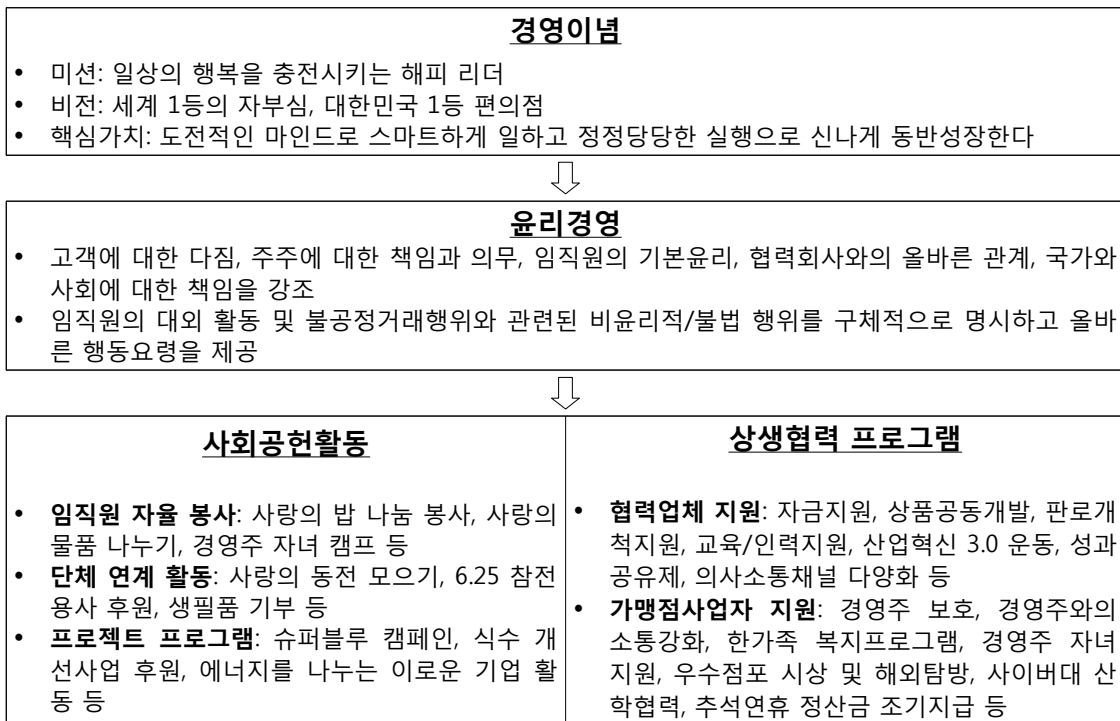
기업의 모든 제도가 성공하기 위해서는 이에 대한 최고경영자의 몰입(commitment)과 지원이 필수적이다(Rodgers, Hunter, and Rodgers 1993). 코리아세븐의 자율분쟁조정제도가 정착될 수 있었던 가장 중요한 요인은 2014년 부임과 동시에 이를 적극 도입하였던 정승인 사장의 자율분쟁조정제도에 대한 지속적인 몰입과 지원이 뒷받침되었다고 할 수 있다. 정사장은 제도의 도입 당시부터 가맹점과의 분쟁해결에 있어 자율조정제도가 중요하다는 확신을 가지고 있었으며, 위원회의 독립성을 강조하기 위해 위원회의 결정을 사장이 임의로 번복할 수 없도록 제도화하였다. 실제로 거의 대부분의 위원회 권

고안은 별다른 수정 없이 그대로 수용되었으며 이로 인해 분쟁이 보다 신속하게 해결되고 가맹점으로 하여금 위원회의 결정을 신뢰하게 함으로써 위원회의 대내외 위상을 높이는 데 크게 기여하였다.

코리아세븐은 가맹점주 및 협력사와의 동반성장을 중요한 가치로 삼고 있다. 정승인 대표이사를 비롯한 모든 임직원은 가맹점주(경영주) 및 협력사와의 동반성장을 추구함에 있어 ‘공정거래’를 가장 중요한 규범으로 삼았으며, 이를 위해 ‘공정거래 자율 준수 프로그램’(Compliance Program, 이하 CP)을 강력하게 추진하였다. 정사장은 롯데백화점에서의 CP업무 경험을 바탕으로 CP에 대해 확고한 소신을 가지고 있었으며 이를 2014년 7월 코리아세븐에도

입함으로써 기업의 투명성과 공정성을 제고하고자 노력하였다.

CP의 정착 이외에도 코리아세븐은 정사장의 취임 이후, 가맹점과의 지속가능한 관계형성을 위해 다양한 활동을 전개하였다. 우선 브랜드 경쟁력을 강화하기 위해 문화, 감성경영을 추구하는 한편, 젊은 소비자 중심에서 모든 세대를 아우르는 유통채널로 편의점이 확고한 위상을 가지도록 노력하고 있다. 또한 내실경영을 강화하고 가맹점사업자를 배려하기 위해 점포당 수익성을 더 중시하는 전략을 추진하였다. 또한 업무효율성을 강화하기 위해 설정발주시스템을 업그레이드하고 스마트폰 발주 서비스를 개시하였다.



<그림 3> 코리아세븐의 경영이념, 윤리경영 및 상생협력 프로그램

4.3 위원회의 대표성/독립성/전문성

조정자가 성공하기 위해서는 조정자의 자질이 중요

하다. 조정은 설득의 예술이다(Holmes 2005). 조정자가 분쟁의 형태, 사업 맥락, 분쟁당사자 혹은 그 법률대리인에 대해 해박한 지식을 지니고 있을 때

설득이 보다 효과적으로 이루어질 수 있다. 조정자의 역할은 중립적인 위치에서 감정을 배제한 채 분쟁당사자로 하여금 쟁점을 보다 명확히 이해하도록 돕는데 있다. 소송에 의해 분쟁해결이 어려운 이유는 소송이 진행되는 과정에서 감정이 개입되기 때문이다. 조정자는 일정기간 조정 훈련을 받은 자로 조정분야와 관련된 법률, 경영학 등의 지식과 경험을 갖추고 있고, 중립성 유지, 기밀 유지 등 조정 과정이나 조정 이후에 조정자에게 요구되는 일반적인 윤리의식을 지니고 있어야 한다(Trocchio 1993)

위원회는 분쟁조정 경험을 지닌 외부인사를 위원장으로 위촉하는 한편 가맹본부와 가맹점 각각을 대표하는 2인의 위원을 임명하여 수적 균형을 꾀하였다. 특히 가맹점 위원의 경우에는 경험이 풍부하고 성공적으로 점포를 운영하고 있는 가맹점사업자 중 2인을 직접선거를 통해 선출함으로써 공정성, 투명성, 대표성을 지니도록 하였다. 특히 분쟁 경위와 사실관계의 파악에 있어 가장 중요한 기초조사를 지원부서인 법무팀이 전담함으로써 가맹본부의 위법성 판단에 있어 공정성을 지니게 하였다. 위원회는 사내 어느 부서에도 속하지 않는 독립된 기구로 위원회의 결정은 바로 대표이사에게 보고되어 승인을 구하는 의사결정체계를 따르고 있다. 이러한 위원회의 대표성, 독립성, 전문성은 분쟁 당사자인 가맹점으로 하여금 위원회의 권고안을 수용하게 하는데 크게 기여하였다. 그동안의 분쟁 조정과정에서 코리아세븐은 위원회의 권고안을 별다른 이의 없이 전폭 수용하였다. 또한 커뮤니케이션부와 법무팀이 공조하여 권고안의 실천과정을 모니터링하고 그 결과를 차기 위원회에 보고하는 등 사후조치에 완벽을 기하고자 노력하였다.

위원회는 가맹점이 제출한 조정신청 사유서와 계약서, 계약기간 중 월매출 현황, 계약해지 시 예상되는 정산금 등 각종 서류에 대한 검토 이외에도 분쟁 당사자와의 면담을 통해 사실관계를 추가로 확인하

였다. 예를 들어 예상매출액 등 허위과장정보의 제공에 의해 계약해지를 요구하는 안건의 경우, 신청인인 가맹점의 주장과 피신청인인 가맹본부 개발담당자의 주장을 면담을 통해 확인하는 절차를 거침으로써 판단의 근거가 되는 정황 자료를 확보하고자 하였다. 면담과정에서 당사자의 서류상의 주장이 번복되거나 새로운 근거가 제시되는 경우는 없었지만 당사자, 특히 신청인인 가맹점의 경우 면담을 통해 자신의 억울함을 토로할 수 있는 기회를 가지게 된 것에 대해 위원회에 고마움을 표시하는 사례도 있었다.

4.4 가맹점 위원의 성실한 조정활동

조정은 신의성실(good faith)의 원칙에 입각해 이루어져야 한다(Pressman and Block 2007). 조정은 성공률이 높은 분쟁해결 방식인 이유는 무엇보다 분쟁당사자가 자발적으로 참여하기 때문이며 신의성실에 의해 쌍방이 공동으로 분쟁을 해결하고자 하는 의지를 지니고 있기 때문이다(Trocchio 1994). 조정에 임하는 분쟁당사자가 자율분쟁조정제도에 믿음을 가지고 있지 않거나 상대방을 적대시하면 합의에 이르기 어렵다. 실제로 일부 악의적인 가맹본부는 소송을 연기하거나 유리하게 이끌기 위한 전단계 수단으로 조정을 활용하고자 의도하기도 한다(Holmes 2005).

분쟁당사자가 서로 상반된 가치나 관점을 고집한다면 조정을 통해 합의에 이르는 것은 매우 어렵다. 조정이 성공하기 위해서는 권고안이 분쟁 당사자, 특히 신청인인 가맹점 입장을 충분히 고려하여야 한다. 2인의 가맹점 위원은 법무팀과는 별도로 분쟁 당사자인 가맹점과의 전화 혹은 대면 면담을 통해 분쟁이 발생한 경위와 사실관계를 보다 명확히 밝히고 가맹점이 원하는 것이 무엇인가를 사전에 파악하여 가맹점이 수용가능한 권고안을 마련하는데

큰 기여를 하였다. 또한 이들 가맹점 위원은 위원회가 확정한 권고안이 신청인인 가맹점사업자의 기대에 못 미치는 경우 이들을 설득하는 한편, 권고안에 담긴 조치를 피신청인인 가맹본부가 제대로 이행하는가를 모니터링하여 즉각적인 시정요구를 하는 등 많은 노력을 기울였다.

유능한 조정자는 분쟁당사자 간 다툼을 조장하지 않고 이들로 하여금 자신의 입장에서 한걸음 물러나 상대방의 관점에서 문제를 바라보고 상대방의 입장을 이해하도록 한다. 사후조정 및 통제과정에서 2인의 가맹점 위원은 지대한 역할을 수행하였다. 이들 가맹점 위원은 조정 신청인인 가맹점사업자를 자신의 동료로 생각하고 역지사지의 관점에서 이들의 고민을 진정성 있게 이해하고자 노력하였다. 이는 위원회에 대한 가맹점사업자의 신뢰를 쌓고 대내외적으로 위원회의 위상을 높이는 한편 가맹본부에 대한 적대적 인식을 개선하는데 크게 기여하였다.

2인의 가맹점 위원은 임기가 끝난 후에도 가맹본부의 요청에 의해 수시로 주요 의사결정에 조언하고 있으며 역량과 경험이 부족하여 영업실적이 저조한 가맹점에 대해 멘토로서 조언하고 있다. 코리아세븐은 미국 IFA의 FRANSHIP 프로그램을 벤치마킹하여 멘토링 제도를 도입하고 이들 위원을 활용하는 것을 고려하고 있다. 나아가 IFA와 CFA(Canadian Franchise Association)의 프랜차이즈 옴부즈맨 제도(Franchise Ombudsman Program)를 도입하여 사전에 가맹점사업자의 불만을 수렴하고 이를 원만히 해결할 것을 검토하고 있다.

4.5 적극적인 대내외 홍보

좋은 제도는 널리 알리는 것이 제도의 정착과 발전에 도움이 된다. 코리아세븐의 자율분쟁조정제도는 도입 초기에는 제도 자체의 존재를 모르는 가맹점사업자가 다수였다. 그 이유 중의 하나는 가맹본

부가 이를 적극 홍보하는데 주저하였고 가맹점사업자 역시 조정제도에 대해 생소하고 그 결과에 대해 회의적이었기 때문이다. 가맹본부가 제도의 홍보에 적극적이지 않았던 이유는 명백히 가맹본부의 귀책사유가 없는 사안임에도 불구하고 가맹점사업자가 억지를 부려 이득을 얻기 위한 수단으로 조정신청을 하고 이로 인해 조정사례가 나쁜 전례로 남을 것을 우려하였기 때문이다. 더구나 가맹본부에 대해 적대적이고 불만이 많던 일부 가맹점사업자는 조정제도를 가맹본부가 자신을 회유하기 위한 수단인 것으로 인식하고 이를 평가절하하는 태도를 취하기도 하였다.

2014년 이후 코리아세븐은 창립행사, 신상품 프로모션행사 등 기회가 있을 때마다 자율분쟁조정제도를 가맹점사업자에게 홍보하고 이를 가맹점사업자가 적극 활용할 것을 권유하였다. 또한 임원회의나 사내 교육과정을 통해 가맹점사업자와의 협력적 관계구축에 있어 자율조정제도가 얼마나 중요한가를 모든 임직원에게 교육시키기도 하였다. 특히 분쟁이 발생하기 이전에 역지사지의 관점에서 가맹점사업자를 이해하도록 하고, 가맹점사업자의 입장에서 수용가능한 대안을 적극 모색하도록 한편, 합의가 이루어지지 않은 경우 자율조정위원회를 통해 분쟁을 해결할 것을 촉구하였다. 이러한 노력은 관계지향적 조직문화를 형성하고 자율조정제도를 정착시키는데 기여한 것으로 평가된다.

V. 결론 및 시사점

1. 연구의 요약

가맹사업은 가맹본부와 가맹점사업자가 협력하며 공동의 이익을 추구하는 공동운명체적 사업방식이라는 점에서 가맹점과의 협력적 관계 형성과 유

지가 매우 중요하다. 또한 가맹사업은 가맹본부와 가맹점사업자간 상호의존도가 매우 높아 많은 갈등이 잠재하고 있다는 문제를 태생적으로 안고 있다. 따라서 가맹본부는 가맹점사업자와 갈등이 발생하면 무관심이나 대립보다는 대화와 타협을 통해 자발적으로 합의를 도출하여 원만한 거래관계를 유지할 수 있는 분쟁해결방안을 추구해야 한다.

대안적 분쟁해결방안(ADR)의 하나인 조정제도는 다양한 거래형태 중 프랜차이즈에 적합한 분쟁해결방안이다(American Arbitration Association 1996). 조정제도는 소송보다 절차진행이 신속하고 경제적이어서 시간과 비용을 절약할 수 있다. 또한 엄격한 소송절차 법규가 적용되지 않으므로 절차진행이 탄력적으로 운영될 수 있으며, 절차진행이 비공개이기 때문에 기업의 비밀이나 사익 보호에 충실할 수 있다. 무엇보다도 소송과 달리 분쟁을 해결한 후에도 당사자 간에 적대적인 것이 아닌 우호적 관계를 지속할 수 있다는 장점이 있다.

본 연구는 코리아세븐이 가맹점사업자와의 분쟁을 어떻게 해결하고자 노력하고 있는가를 보여주고 있다. 2014년 도입되어 지금까지 5년 간 운영되고 있는 코리아세븐의 자율분쟁조정제도는 성공적으로 정착한 것으로 평가된다. 코리아세븐의 분쟁조정기구인 자율조정위원회는 외부기관의 조정이나 소송이 아닌 방식에 비해 갈등을 보다 효율적이고 유연하게 해결한 것은 물론 가맹본부-가맹점사업자 간 관계발전 및 기업 이미지 개선에 크게 기여한 것으로 평가되고 있다. 코리아세븐의 자율분쟁조정제도가 성공한 요인으로는 무엇보다 롯데그룹의 경영이념이 크게 작용한 것으로 판단된다. 공적분쟁조정제도와 달리 개별기업 차원에서 이루어지는 자율분쟁조정제도는 기업의 상생협력과 동반성장을 지향하는 경영철학이 확고하지 않으면 성공하기 힘들다. 롯데그룹의 계열사로서 코리아세븐은 윤리경영 및 준법경영, 그리고 다양한 사회공헌활동과 함

께 가맹점사업자 등 이해관계자와의 동반성장을 추구하고 있다. 다른 성공요인으로는 최고경영자의 자율조정제도에 대한 확신과 몰입, 지원을 들 수 있다. 코리아세븐의 경우 2014년 자율조정제도의 도입 당시 최고경영자의 전폭적인 지지와 이후 지속적인 몰입과 지원이 이루어졌다. 그밖에 코리아세븐의 자율분쟁조정제도가 성공하기까지에는 분쟁조정 수행기구인 자율조정위원회의 전문성과 대표성, 독립성과 함께, 9,000개 가맹점을 대표하여 선출된 가맹점 위원의 헌신적 노력, 커뮤니케이션팀과 법무팀을 중심으로 한 적극적인 제도 개선 및 대내외 홍보 노력이 크게 작용한 것으로 판단된다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 몇 가지 정책적 시사점을 지니고 있다. 첫째, 민간차원의 자율분쟁조정이 보다 확산될 필요가 있음을 시사하고 있다. 조정제도는 공적분쟁조정제도와 자율분쟁조정제도로 구분된다. 한국공정거래조정원과 같은 공적분쟁조정기구는 가맹점사업자를 보호하고 분쟁에 따른 사회적 비용을 줄이는 제도로 정착되어 가고 있다. 하지만 민간차원에서 개별 기업이 자율분쟁조정제도를 운영한다면 이는 공적분쟁조정제도의 한계를 보완하는데 크게 기여할 것으로 기대된다. 특히 모든 가맹점사업자가 동일브랜드로 정체성을 공유하고 있는 가맹사업의 경우에는 잘못된 분쟁해결에 의해 다수의 가맹점사업자가 피해를 볼 수 있다는 점에서 합리적 분쟁해결방안의 모색이 중요하다. 나아가 자율분쟁조정제도가 정착되어 가는 과정에서 가맹본부와 가맹점사업자 모두 상대방에 대한 이해를 하게 되고 원만한 분쟁해결의 경험은 신뢰를 쌓게 함으로써 강력한 경쟁우위의 원천이 될 수 있다.

둘째, 본 연구는 기업 내부적으로 자율조정제도의 정착을 촉진하는 여건이 마련되어 있어야 제도

가 성공할 수 있음을 시사하고 있다. 코리아세븐의 사례는 여러 이해관계자, 특히 가맹점사업자와의 상생협력과 동반성장을 추구하는 기업문화와 윤리 경영, 준법경영의 경영철학이 사내에 뿌리깊게 자리잡고 있었던 것이 중요한 성공요인의 하나로 지적되고 있다. 나아가 자율조정제도에 대한 최고경영자의 확신과 몰입, 지원도 중요한 성공요인으로 꼽히고 있다. 이러한 기업문화와 최고경영자의 몰입은 사내 구성원으로 하여금 점포 모집에서부터 운영까지 전 과정에 걸쳐 가맹점사업자와의 관계 개선을 목표로 조직을 재정렬하는데 기여한 것으로 평가된다. 또한 자율조정기구에 최대한의 권한을 부여하여 독립성을 확보하는 한편, 가맹본부측 위원으로 최고위급 임원을 선임하고 가맹점사업자의 직접투표나 가맹점사업자단체의 추천에 의해 가맹점 위원을 선임함으로써 자율조정기구의 대표성을 확보한 것도 중요한 성공요인으로 평가되고 있다.

셋째, 본 연구는 강제조정(compulsory mediation) 보다는 자율조정이 바람직함을 시사하고 있다. Levingstone(2008)은 조정이 생산적인 결과를 낳기 위해서는 분쟁당사자가 조정과정을 충분히 이해하고 준비하는 한편, 힘의 우위에 있는 가맹본부가 신의성실에 의해 조정에 임하고 타협하는 자세가 요구되며 이를 위반할 경우 처벌이 주어지는 방향으로 강제조정이 필요한 것으로 보고 있다. 하지만 강제적 조정은 위험이 낮고 협력적인 갈등해결수단으로 여겨지고 있으나, 실제로 갈등은 분쟁당사자의 잘못된 선택이나 비현실적인 기대, 교육훈련의 부족, 의사소통 역량의 미흡, 기회주의적 행위 등 다양한 원인에 의해 발생하며 따라서 이러한 현실을 충분히 고려하지 못한 강제적 조정은 분쟁당사자인 가맹본부나 가맹점사업자가 수용하지 않는 바람직하지 않은 결과를 초래할 수 있다(Giddings et al. 2009; McLester 2005). 따라서 정책당국자는 법에 이를 강제하기 보다는 기업이 자율분쟁조정제도를

도입하도록 성공사례를 전파하고 이를 성실히 운영하는 가맹본부에 대해 더 많은 유인(incentives)을 제공하여야 할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있으며 이는 후속연구를 통해 극복되어야 할 것이다. 첫째, 향후에는 관계종식에 관한 연구의 중요성이 최근 들어 크게 부각되고 있음을 고려하여 (Payan et al. 2010), 조정 후 프랜차이즈 관계의 지속 혹은 종식이 어떤 요인에 의해 결정되는가를 연구할 필요가 있다. 조정이 목적하는 효과 중의 하나는 지속적인 관계의 유지다. 특히 가맹사업의 경우에는 조정 후 당사자 간 관계 지속이 중요하다. 소송이 곧 관계종식을 의미하지 않듯이 조정이 반드시 관계의 지속을 의미하는 것은 아니다. 실제로 많은 사례에서 보듯이 조정 후 계약해지나 갱신거절과 같은 관계종식으로 이어지기도 한다. 분쟁이 발생한 후 관계가 종식되는 이유는 다양하다. Grünhagen et al.(2017)은 20년 간의 소송 기록을 분석한 결과, 소송후 관계종식(post-litigation relationship dissolution)이 쌍방 혹은 일방의 도덕적 해이(active moral hazard)와 역선택(adverse selection)에 의해 발생하고 있음을 밝히고 있다. 향후에는 관계종식에 관한 연구의 중요성이 최근 들어 크게 부각되고 있음을 고려하여 (Payan et al. 2010), 조정 후 프랜차이즈 관계의 지속 혹은 종식이 어떤 요인에 의해 결정되는가를 연구할 필요가 있다. 이는 조정의 효과를 제고하기 위해 어떤 추가적인 노력이 필요한가를 밝히는데 기여할 것으로 기대된다.

둘째, 분쟁해결방식에 있어 어떤 쟁점이 조정대상으로 적합한지에 대한 이론적 검토가 필요하다. 이와 관련 모든 쟁점이 조정의 대상이 되는 것은 아니라는 점을 분명히 인식할 필요가 있다. 분쟁당사

자에게 지나치게 적은 비용이나 많은 비용을 초래하는 쟁점은 조정보다는 중재나 소송이 더 적절할 수 있다(McLester 2005). 중재나 소송도 조정과 마찬가지로 관계를 종식시키는 데 목적이 있는 것이 아니라, 손실을 보상받고 계약이행을 강제하는 데 있다(Grünhagen et al. 2017). 실제로 가맹본부나 가맹점사업자 모두 그다지 중요하지 않은 쟁점에 대해서는 관계의 지속이 가능한 타협방식으로 조정을 활용하지만 중요한 쟁점에 대해서는 중재나 소송을 선택한다. 또한 전례가 될 수 있는 새로운 사례나 이미 존재하는 사례를 뒤집는 사례의 경우에는 조정이 적합하지 않을 수 있다. 가맹사업의 특성상 조정 대상이 되지 않는 사례도 있다. 예를 들어, 계약종료 후 가맹점사업자가 가맹본부의 영업표지를 동의없이 사용한다거나 가맹점사업자가 영업 중 가맹본부가 요구하는 품질 기준을 위배하는 것과 같은 사례는 조정의 대상이 될 수 없다(Goldman 2016).

셋째, 조정이 효과적으로 이루어지기 위해서는 분쟁당사자가 조정안을 수용하고자 하는 의지를 보여야 한다. 이와 관련 분쟁당사자의 문화적 가치는 분쟁해결, 특히 제3자가 개입하는 조정이나 중재의 결과를 수용하는데 큰 영향을 미친다(Tyler, Lind, and Ho 2000). 예를 들어, 높은 수준의 권력거리(power distance)를 지닌, 즉 권위에 대한 복종을 중요시하는 분쟁당사자의 경우에는 조정결과에 관심을 가지지만 낮은 수준의 권력거리를 지닌 분쟁당사자의 경우에는 조정결과보다는 조정과정에서의 공정성이나 중립성에 관심을 가진다. 갑을관계의 개선이 화두가 되고 있는 작금의 상황에 비추어 향후에는 분쟁당사자가 지닌 문화적 가치가 조정제도의 성과에 미치는 영향을 이론적으로 체계화하고 검증할 필요가 있다.

마지막으로, 조정 결과 및 제도에 대한 분쟁당사자의 만족도를 측정하여 제도 개선에 반영하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 일반적으로 조정은

어느 일방에만 유리한 방향으로 결정되지 않는다. 따라서 비록 합의에 의해 조정이 이루어졌다하여도 그 결과에 대해 가맹점사업자나 가맹본부 모두 불만을 가질 수 있다. 이는 자율분쟁조정제도 자체의 한계이기도 하다. 하지만 자율분쟁조정제도를 포함한 모든 제도가 평가를 통해 개선이 가능하다는 점에서 향후에는 조정 결과에 대한 분쟁당사자의 만족도를 측정하고 불만 요인을 파악함으로써 제도 보완 및 확산에 필요한 정보를 수집·분석하는 것이 바람직할 것이다.

논문접수일: 2018. 08. 31.

1차 수정본 접수일: 2018. 12. 24.

게재확정일: 2018. 12. 26.

참고문헌

- Adler, Howard Jr. and Richard Chernick(2003), "The Expanding Role of ADR in Antitrust Cases," *Dispute Resolution Magazine*, 9(2), 34.
- Allbery, John(1993), "CFS Now 200+ Strong Announces Big Plans for '93," *Franchising World*, (March/April), 24.
- American Arbitration Association(1996), "ADR in the New Century," *Dispute Resolution Journal*, (April), 10-15, 120-129.
- Aronson, Morton(2001), "Mediation in Franchising: A Sleeping Giant," *Franchising World*, (September), 37-38.
- Beshel, Barbara(2010), *An Introduction to*

- Franchising*, Washington, DC: IFA Educational Foundation.
- Bowers, Mollie H.(1980). "Grievance Mediation: Another Route to Resolution," *Personnel Journal*, 59(2), 132-139.
- Carnevale, David G.(1993). "Root Dynamics of Alternative Dispute Resolution: An Illustrative Case in the U.S. Postal Service," *Public Administration Review*, 53(5), 455-461.
- Choi, Sung Jai(2009), "Analysis of Resolving Antitrust Cases Through Mediation from Law and Economics Perspective," *Yeungnam Law Journal*, 29(October), 89-128.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(1), 38-53.
- Davis, Barbara D. and Michael Netzley(2001). "Alternative Dispute Resolution: A Business and Communication Strategy," *Business Communication Quarterly*. 64(4), 83-89.
- Giddings, Jeff, Lorelle Frazer, Scott Weaven and Anthony Grace(2009), "Understanding the Dynamics of Conflict Within Business Franchise Systems," *Australasian Dispute Resolution Journal*, 20(1), 24-32.
- Goldberg, Stephen B.(1989), "Grievance Mediation: A Successful Alternative to Labor Arbitration," *Negotiation Journal*, 5(1), 9-15.
- Goldman, Steven H.(2016), "Mediation and Arbitration of Franchise Legal Disputes," Paper Presented at Canadian Franchise Association, Franchise Legal Day, Jan. 27. available at http://www.goldmanhine.com/wp-content/uploads/2016/06/LAWDAY16_HANDOUT_MediationandArbitration.pdf.
- Grünhagen, Marko, Xu Zheng, and Jeff Jianfeng Wang(2017), "When the Music Stops Playing: Post-litigation Relationship Dissolution in Franchising," *Journal of Retailing*, 93(2), 138-153.
- Holmes, David E.(2005), "Mediation and Arbitration Myths," *Franchising World*, 37(9), 33-35.
- Hunt, Shelby D. and Scott Vitell(1986), "A General Theory of Marketing Ethics," *Journal of Macromarketing*, 8(Spring), 5-16.
- Kang, Gu Gwi(2013), "Angry Convenience Franchisees 'Do Not Increase the Number of Franchisees'," *e-Today*, May 30, Seoul, Korea.
- Kang, Dong Wan(2016), "Convenience Stores, 'Collaboration Through In-House Dispute Mediation'...Number of Mediation Application Decreased Up to the Half," *Money S*, January 1.
- Kaufmann, Patrick J. and V. Kasturi Rangan(1990), "A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion," *Journal of Retailing*, 66(2), 155-173.

- Kim, Keon Sik(2014), *Remedies Through Fair Trade Related Dispute Mediation*, Research Report, Korea Fair Trade Mediation Agency, September.
- _____ (2017), *How to Utilize ADR of Fair Trade Related Disputes – Adjustment of Mediation System and the Introduction of Arbitration System*, KOFAIR Research Paper, September.
- Kim, Sang-Sik and Yu-Jung Kim(2015), “Effective Solution to Franchise Transactional Dispute,” *Law and Policy*, 21(2), 143-165.
- Klarfeld, Peter, Michael Lewis, and Peter Silverman(2009), “Mediating Franchise Dispute,” Paper Presented at the 32nd Annual Forum on Franchising, American Bar Association, October 14-16.
- Korea Fair Trade Commission(2014), *White Paper*, August.
- Korea Fair Trade Mediation Agency(2018), *Cases of Franchise Disputes in Korea*, <https://fairnet.kofair.or.kr/user/exam/case/403/163/list.do>
- Korea Seven(2015), *Seven Way*.
- Larson, Larry(2003), “Self-Regulation: A Fresh Approach to Franchise Relations,” *Franchising World*, (July/August), 7-10.
- Lee, Yun-Ki(2018), “Current State and Change in Recent Franchise Dispute Mediation,” *Proceedings of Spring Conference*, Korean Academic Society of Franchising, June 15, 37-48.
- Levingston, John(2008), “Franchise Mediations: Experience, Problems and Solutions (Reflections of a Franchise Mediator),” *Australasian Dispute Resolution Journal*, 19, 83-94.
- Lim, Dong-Jin(2012), *Operation and Improvement ADR System*, KIPA Research Paper 2012-39, Korea Institute of Public Administration.
- _____ (2013a). “A Study on the Enhancement of Dispute Resolution in ADR Agencies in Korea: Focused on the FGI of ADR Experts,” *Korean Policy Sciences Review*, 17(3), 189-218.
- _____ (2013b). “A Study on the Operation and Improvement of Administrative ADR Agencies in South Korea,” *Korean Public Administration Review*, 47(3), 129-155.
- Lim, Young Kyun and Kyung Woon Kim(2016), “An Essay on the Franchisor’s Ethical Management - Acting in Good Faith and Enforcing the Code of Ethics,” *Journal of Franchising*, 2(1), 68-102.
- _____ and Juyoung Kim(2018), “Improving the Franchisor Revenue Structure Through the Settlement of Royalty System,” *Journal of Channel and Retailing*, 23(3), 53-79.
- McLester, Scott G.(2005), “Mediating Franchise Disputes: An Alternative to Litigation or Arbitration,” *Franchising World*, (July), 30-32

- Moore, Christopher W.(2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, (3rd). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Moserowitz, Russ and Bill Keeble(2004), “Disputes... They Need Not End in Divorce,” *Franchising World*, (March), 48-49.
- Payan, Janice M., Claude Obadia, James Reardon and Irena Vida(2010), “Survival and Dissolution of Exporter Relationships with Importers: A Longitudinal Analysis,” *Industrial Marketing Management*, 39 (7), 1198 – 206.
- Pressman, Arthur L. and Bradley S. Block(2007), “Mediation Ethics for the Franchise Lawyer and Business Executive,” *Franchising World*, (July), 32, 34-35.
- Reno, Barbara M.(1995), “Resolving Conflicts Through Mediation,” *Franchising World*, (January/February), 25-26.
- Rodgers, Robert, John E. Hunter, and Deborah L. Rogers(1993), “Influence of Top Management Commitment on Management Program Success,” *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 151-155.
- Shane, Scott A.(2005), *From Ice Cream to the Internet*, Pearson Education Inc. Prentice Hall.
- Shin, Young-Su(2010), “An Analysis on the Current Korean Fair Trade Mediation System and Some Supplementary Suggestions for Activation of It”, *Chung-Ang Law Review*, 12(2), 403-438.
- Statistics Korea(2018), *Results of Wholesale and Retail Trade Survey*, 9th revision.
- Trocchio, Carole M.(1993), “Franchise Mediation - The New Frontier,” *Franchising World*, (September/October), 42.
- _____ (1994), “The Changing Face of ADR,” *Franchising World*, (September/October), 57.
- Tyler, Tom R., E. Allan Lind, and Yuen J. Huo(2000), “Cultural Values and Authority Relations: The Psychology of Conflict Resolution Across Cultures,” *Psychology, Public Policy, and Law*, 6(4), 1138-1163.
- Ury, William L., Jeanne M. Brett, and Stephen B. Goldberg(1988), *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflicts*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vandittelli, Sue(2011), “IFA Marks Its Ombudsman Program’s 10th Anniversary,” *Franchising World*, (May), <https://www.franchise.org/ifa-marks-its-ombudsman-program%E2%80%99s-10th-anniversary>.

Resolving Franchise Disputes Through Corporate In-House Mediation*

Young Kyun Lim**, Ju-Young Park***

ABSTRACT

Franchising is a highly interdependent business between franchisor and its franchisees, and conflicts are therefore highly likely. Thus, conflict management is one of the most important tasks in the success of franchising. Conflict is inevitable in franchising, but it is possible to resolve it in a satisfactory manner.

Mediation, a form of Alternative Dispute Resolution(ADR), is a desirable alternative for resolving disputes. Mediation is faster and more cost-saving than lawsuit, which saves time and money, has the advantage of being able to operate flexibly and to protect the confidentiality of the enterprise and protect the interests of the enterprise. In particular, since the friendly relationship between the parties can be maintained even after resolving the dispute, it is considered to be a very useful mean for resolving the disputes in franchising characterized by the interdependent ongoing relationship.

There are several dispute settlement systems operating at public level in Korea. But, unlike in developed countries, there are few companies operating their own dispute settlement system at private level. In spite of the fact that the in-house dispute settlement system is important in the affiliated business, there have been no cases reported to the academic community in this regard. Exceptionally, some leading companies in domestic convenience store industry are operating in-house dispute mediation system successfully. Korea Seven, a masterfranchisee of Seven Eleven Convenience Stores, is the case. The purpose of this study is to identify the meaning of the in-house dispute mediation system as an effective mean of conflict resolution by analyzing the process, performance and the success factors of Korea Seven's dispute mediation system. The present study also attempts to provide several useful implications for utilizing it as a means of conflict management. This study examines the existing literature on the dispute settlement system and suggests some policy implications for the establishment of the in-house dispute settlement system at the private level through the case analysis of Korea Seven. In particular, this study suggests that, in contrast to the public dispute settlement system, the success of the in-house dispute settlement system at the private level requires the culture of win-win cooperation within the

* The work reported in this paper was conducted during the sabbatical year of Kwangwoon University in 2017.

** Professor of marketing, Kwangwoon University(lyk5316@kw.ac.kr)

*** Professor of marketing, Soongsil University(jpark@ssu.ac.kr)

company, the commitment of top management, and the dedicated efforts of the mediation committee members.

Korea Seven's in-house mediation system introduced in March 2014 is regarded as a successful and efficient dispute resolution mechanism in various aspects. The Mediation Committee, whose role is to resolve the disputes by clarifying and coordinating the conflicting party's business interests, governs the whole mediation process as a neutral third party.

The committee consists of five members, including the chairperson, whose term of office is two years. The chairperson is a neutral and impartial external person with expertise and coordination experience in the affiliated business, in agreement with the franchise headquarters and the franchisee. Korea Seven's dispute settlement procedures consist of ① submission of applications, ② prior consultation of the operation team, ③ receipt of disputes and basic investigation of facts, ④ notice of acceptance, ⑤ deliberation proceeding and adjustment recommendation, and ⑥ preparation of agreement. The franchisees who wish to submit complaints regarding the operation of the franchisee (such as conflicts or claims) must complete the application form and submit it to the Commission Secretariat together with supporting data. The secretariat confirms whether or not it has consulted with the operation team before submitting the application for dispute settlement. In the event of a dispute not preceded by consultation, the Secretariat may obtain the consent of the applicant and mediate prior consultation with the operation team. If no agreement is reached through preliminary consultation, the applicant will receive the application form, hear the opinions of relevant departments, conduct a basic investigation on the facts, and report the results to the committee. However, if it is an urgent matter or it is deemed necessary by the chairman, the basic investigation procedure may be omitted and the committee may consider it immediately.

The committee prepared a recommendation to the franchisee so as not to incur any additional costs such as an additional fee by the application for adjustment, in accordance with the purpose of the self-regulation system. Even if there is no objectively substantiated legal liability in the franchise headquarters, the franchise headquarters will ask the franchisees for issues that may raise issues from an ethical point of view or that the franchisees have suffered due to unforeseeable changes or unforeseen changes in the business environment. The reason for this is that it is important for the arbitration system to set rules in favor of the franchisee in order for the franchisee to accept the dispute resolution. In addition, the committee recommended that contracts be maintained rather than terminated as much as possible. As the complaints related to the decrease in sales are the biggest cause of the cancellation of the contract, it was suggested to plan the promotion event or to provide the temporary special subsidy as a measure to improve the cause of the decrease in sales. In the case of strategically important stores, it is suggested that the franchise headquarters take over as a direct store at the same time as termination of the contract, a method of transferring to entrusted type, and a transfer method to a third party.

As summarized in <Table 1>, Korea Seven's in-house mediation system is considered advantageous to both parties in resolving the franchise disputes, especially in terms of relative costs and burdens compared to litigation and arbitration. The success rate in mediations of the disputes where franchisees agreed to participate is far higher than 90 percent. It also helped the parties focus their interests, facilitate communication with and understanding

of the other party, explore a creative and flexible ways of dispute settlement, and preserve a more favorable relationship between the parties. More over, it also encouraged the collaborative and customer-centric mind of the employees and mitigated the tension between the company and its franchisees.

<Table 1> Key Benefits of Korea Seven’s In-House Dispute Mediation System

Category	Key Benefits
Efficient Dispute Resolution	<ul style="list-style-type: none"> • cost and time saving - fast settlement (within 2 months) - saving 1.2 billion KRW • predictability and self-determination - identification of agreeable alternatives, low risk of failure • creative and flexible alternatives - suggestion of monetary and non-monetary alternatives - private and intimate information sharing • learning opportunity - faster resolution and prevention of similar cases
Improvement of Franchisor-Franchisee Relationship	<ul style="list-style-type: none"> • from enemy to friend - understanding the issue from the other’s perspective - collaborative(win-win) conflict resolution • increase in franchisee satisfaction - favorable relationship with the franchisee association
Improvement of Company Reputation and Images	<ul style="list-style-type: none"> • brand image as win-win seeking company - preemptive exclusion of regulative agencies and politicians - favorable news scripts
Organizational Alignment for Collaborative Relationship	<ul style="list-style-type: none"> • realization of collaborative corporate culture - strong leadership in implementing Lotte Group’s management philosophy (ethical management and compliance program)

The core success factors of Korea Seven’s in-house mediation system can be summarized as follows: corporate culture of win-win cooperation, commitment and support of top management, sincere commitment of the franchisee representatives, independence and professionalism of the committee, and active internal and external public relations.

First, the in-house dispute mediation system is not successful if the culture of win-win cooperation is deeply embedded within the enterprise. The corporate culture of win-win cooperation can be properly formed when the ethical management is manifested in the management ideology or the value system and specific practical efforts to implement it are made. Korea Seven’s corporate culture is pursuing win-win cooperation and mutual growth with internal and external stakeholders. Korea Seven’s management philosophy is to be a ‘Happy Leader to Fulfill the Happiness of Everyday Life’ and to fulfill the mission of ‘Providing convenient joy with valuable products and services to devote to the happiness of the people’, which is based on the vision of “one of Korea’s top convenience stores”, “smart work with a challenging mind, and co-growth with fair execution”. In addition, Korea Seven emphasizes corporate social responsibility and promotes mutual growth with its customers and

stakeholders including its franchisees. Korea Seven is carrying out various social contribution activities to realize ethical management. These activities are largely divided into (1) self-service by employees, (2) group-linked activities, and (3) project programs. In addition to its social contribution activities, Korea Seven operates a variety of programs for mutual growth with its partners and franchisees. Support programs for partner companies include: (1) funding for the creation of a joint development fund of KRW 23 billion, (2) joint product development and marketing consulting, (3) support for market exploration using the Lotte Group distribution network, (4) education and manpower support such as the operation of the joint growth academy, (5) small and medium-sized partners' productivity enhancement program, Industry Innovation 3.0, (6) identification of various performance sharing models, (7) strengthening communication channels with partner companies such as joint trips and surveys. The franchise business support programs include (1) the establishment and operation of a mutual growth fund for the management company worth KRW 100 billion, (2) the management of win-win partnership with the management, such as support for insolvent stores, (3) the use of corporate condominiums, and a happy family concert, (4) support for the children of business owners such as tuition fees, and (5) excellent store awards and visits to overseas stores.

The second factor is CEO commitment and support. One of the most important success reasons for Korea Seven's in-house dispute settlement system is that the in-house dispute mediation system is supported by CEO's sustained commitment and support. Korea Seven's CEO, Mr. Chung, Seung In has been convinced that the in-house dispute mediation system is important for resolving disputes with franchisees from the time of the introduction of the system, and has instituted a system in which the president can not arbitrarily overturn the decision of the committee to emphasize the independence of the committee. In fact, most of the Commission's recommendations were accepted without any modification, which contributed greatly to resolving disputes more quickly and allowing the franchisee to trust the committee's decisions. Korea Seven values mutual growth with franchise partners and partners. All executives and employees, including CEO Chung Seung-in, are using fair trade as the most important norm in pursuing mutual growth with franchisees (business owners) and partner companies. These include the following: the prevention of unfair trade practices through transparent and fair work, establishing a fair trade order by mutual consultation, and establishing a fair trade culture. These efforts have gained a strong impetus through the introduction of the Compliance Program. Korea Seven introduced the Compliance Program (CP) on July 30, 2014. CP is an 'internal compliance system' that enacts and manages educational and supervisory matters in order to comply with fair trade laws by companies themselves. CP's main content is that (1) it does not abuse its superior position with franchisees or partners, (2) does not discriminate against or provides disadvantage to its partner or its counterpart, (3) without requiring unfair economic benefits from suppliers or suppliers, (4) to be familiar with fair trade rules and action guidelines, and to actively cooperate with CP operations by department.

The third factor is the representation, independence and professionalism of the committee. The committee appointed external members with experience of dispute settlement as the chairman, while appointing two

members representing each of the franchise headquarters and the franchisees to achieve a numerical balance. In particular, in the case of franchisees, two of the franchisees that have experienced and successfully operate stores have been elected through elections to ensure fairness, transparency, and representation. In particular, the legal investigation team, which is the most important element in the investigation of the dispute and the factual relationship, was responsible for fairness in judging illegality of the franchise headquarters. The committee is an independent body that does not belong to any department in the company. The decision of the committee follows the decision-making system that is reported to the CEO. The representativeness, independence and professionalism of these committees contributed greatly to the acceptance of the committee's recommendations by the franchisee, the party to the dispute.

The fourth factor is the enormous coordination efforts of the franchisee representatives in the Committee. In order for the mediation to be successful, the recommendation must take into account the position of the parties to the dispute, particularly the franchisee, who is the applicant. For example, dismissing a complaint because it is difficult to prove the affiliation headquarters's misconduct, and because the headquarters of the franchise headquarters does not exist, there is a concern that the franchisee may distrust the committee. In fact, if it is possible to prove the illegal act, it is advantageous for the franchisee to solve the problem through the arbitration or litigation of the fair trade arbitrator without having to apply to the committee. In addition to the legal team, the two members of the franchisees should clarify the facts of the dispute by phone or face-to-face interview with the franchisee, which is a party to the dispute, and identify what the franchisor wants. Also, if the recommendation does not meet the expectation of the franchisee, he or she persuaded the franchisee to make a dedicated effort to accept it. A competent coordinator does not encourage disputes between the parties to the dispute, but rather encourages them to step back from their standpoint and look at the problem from the perspective of the other party and understand the other party's position. In the process of post-adjustment and control, the two members of the franchise have played a major role. The members of these franchisees tried to understand the troubles of their fellow franchisees as their colleagues.

Lastly, there are active internal and external public relations. Good publicity of the system is helpful to the establishment and development of the system. When Korea Seven's in-house dispute mediation system was introduced, many franchisees did not know the existence of the system itself because the franchisee was also unfamiliar with the adjustment system and was skeptical about the result. Also, several company executives were reluctant in promoting the system because they worried some franchisees may use the system opportunistically by means of compelling the company to accept their requests. In addition, some hostile and dissatisfied franchisees have taken an attitude of perceiving the mediation system as a means by which the franchise headquarters conciliate them and devaluing it. Since 2014, however, Korea Seven has consistently promoted an in-house mediation system to all departments and franchisees whenever there was an opportunity, and urged franchisees to take advantage of them. Korea Seven also educated employees on the importance of self-regulation. It is considered to have contributed to the formation of a relationship-oriented organizational culture while

recognizing the importance of building relationships with franchisees in franchising.

In Korea, dispute settlement system has been set up mostly at public level, however, there are few cases in which an arbitration dispute settlement system is operated at the company or private level. This study introduces the process and performances of the in-house dispute mediation system of Korea Seven which is the masterfranchisee of Seven Eleven Convenience Store. This study also provides several policy implications and research directions useful for utilizing the dispute mediation system in franchising industry.

Keywords: Franchise Disputes, Alternative Dispute resolution(ADR), Mediation, Korea Seven, Seven-Eleven