편의점 업계 상생사례발표

가맹본부-가맹점 간 갈등관리

2019.05.09

갈등관리에 대한 연구 논문

논문



- **제목:** 자율조정을 통한 가맹본부-가맹점 간 분쟁해결
- **저자:** 임영균 교수 (광운대), 박주영 교수 (숭실대)
- **발행기관:** 사단법인 한국유통학회
- **발간:** 2019.1月
- **주요 내용**
  - 자율조정제도 추진배경
  - 도입 목적 및 경과
  - 코리아세븐 사례
    - 운영 방식
    - 운영 성과
    - 핵심 성공 요인
  - 결론 및 시사점



가맹본부-가맹점 간 갈등 사회적 문제

경향신문

2019년 4월 9일 화요일 021면 경제 기획

프랜차이즈 점주 15% "가맹본부의 갑질 경험"

'본사 신뢰'도 33% 불과… 과포화 상태로 산업 성장세는 '주춤'

프랜차이즈매장을 낸 가맹점주 가운데 15%는 본사의 '갑질'을 경험해 본 것으로 나타났다.

8일 산업통상자원부가 내놓은 '2018년 프랜차이즈 산업 실태조사' 결과를 보면 조사대상 가맹점 1200곳 중 15.3%는 가맹본부(프랜차이즈 본사)와의 불공정거래를 경험한 일이 있다고 응답했다. 11.4%는 가맹본부로부터 필수품목을 강매당한 경험이 있었으며 5.3%는 필요 이상의 제품을 공급받는 일명 '밀어넣기'로 어려움을 겪었다고 응답했다. 본사와 신뢰관계가 강하다는 응답은 33.7%, 소통이 원활하다는 응답은 39.8%에 불과했다. 반면 조사대상 가맹본부 800곳 중에서는 8.8%만이 결제대금 지연 등 가맹점과의 갈등을 겪어봤다고 답했다. 가맹본부들은 가맹점과 신뢰관계가 강하게 형성됐다(68.6%)거나 소통이 원활하다(77.3%)는 응답도 과반수를 넘어 점주들과 본사의 인식차가 컸다.

가맹본부 수만 일본의 3.5배에 달할 정도로 과포화 상태인 프랜차이즈 산업의 성장세는 주춤해졌다. 2017년 프랜차이즈 산업 전체의 매출액은 전년 대비 2.7% 증가한 119조7000억원으로 집계됐다. 매출액 증가율은 2014년 7.9%, 2015년 17.1%까지 치솟았지만 2016년 0.6%으로 내려앉았고 2017년에도 소폭 증가에 그쳤다. 가맹본부당 평균 매출액은 144억원으로 전년보다 11억원(7.1%) 줄었고, 가맹점당 매출액은 전년과 같은 2억8000만원이었다.

가맹점주들은 인건비 가중(22.9%), 경쟁점포 증가(19.8%) 등을 어려움으로 들었고 출점제한 등 영업권 보호(29.3%), 가맹본부와의 불공정거래 개선(26%) 등을 당국에 요구했다.

남지원 기자 somnia@kyunghyang.com

분쟁 조정 제도

구분	공적분쟁조정제도	자율분쟁조정제도 (코리아세븐 사례)
운영	법률에 의해 운영	기업 내부기준에 의해 자체적으로 운영
구성	• 공익위원 3명 • 가맹점사업자위원 3명 • 가맹본부위원 3명 – 가맹점사업자위원은 조정원 장이 추천하고, 공정거래위원회 위원장이 임명 또는 위촉	• 위원장 1명 (대학교수) • 가맹점사업자위원 2명 • 가맹본부위원 2명 – 위원장: 프랜차이즈에 대한 전문적 지식 有 가맹점사업자위원:장기 운영, 성공한 가맹점사업자
조정대상	법률에 명시, 불공정거래행위의 위반 혐의가 있는 행위	불공정거래행위 등 법률 위반 外 상생차원 검토 사안

자율분쟁조정제도는 법에 국한되어 있지 않고, 경영주의 경제적 어려움 등 상생차원의 문제를 적극적으로 해결

편의점 업계의 분쟁 해소를 위한 노력



세계일보 2013년 4월 18일 목요일 015면 경제

편의점 점주 불이익 줄인다

자율분쟁조정센터 설치키로

중도해지금 등을 둘러싸고 사회적 논란이 된 편의점 업계가 '자율분쟁조정센터'를 도입하는 등 가맹점주의 피해를 줄이는 방안을 추진한다.

17일 편의점 업계에 따르면 씨유, GS25, 세븐일레븐, 미니스톱을 회원사로 둔 한국편의점협회는 시민단체와 '공정거래 준수를 위한 협약'을 금명간 맺고 자율운영 방안을 마련키로 했다.

협회는 시민단체와 '자율분쟁조정센터'를 운영해 편의점 24시간 자율영업 등 현안에 대한 조정안을 도출한다. 편의점 간 동선거리 250m 내에는 신규 출점을 내지 않는다는 방침이다. 점포 개설 공사 이전에 정보공개서 및 가맹계약서와 다른 점을 이유로 계약해지를 요구할 경우에도 위약금 없이 해지하기로 했다.

협회 관계자는 "편의점 운영을 둘러싼 각종 불미스러운 일들이 업계의 자정 노력으로 해소될 것으로 기대한다"며 "가맹점주를 대변하는 '가맹점주 자문단'도 구성해 운영할 계획"이라고 말했다.

한편 국회 정무위원회는 이날 법안심사소위를 열어 편의점 등 프랜차이즈 본부의 불공정 거래행위를 규제하기 위한 가맹사업법 개정안을 논의했으나 이견이 많아 심의를 보류했다. 김기환 기자 kkh@segye.com

편의점 업계,

『자율분쟁조정제도』 도입

· 업계 자율분쟁조정제도 현황

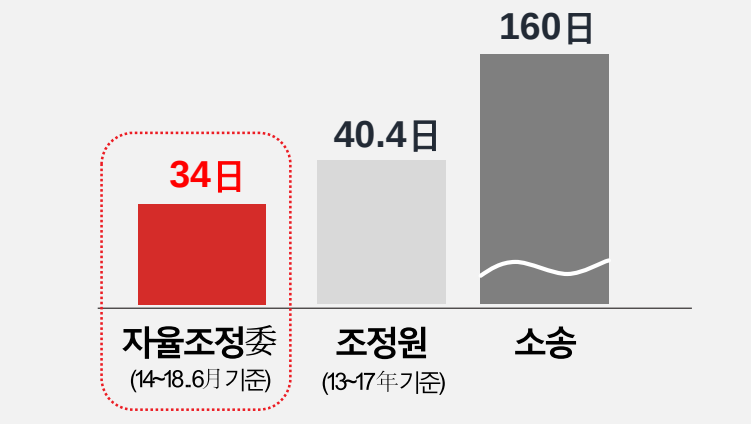
구분	7-ELEVEN	GS25	CU	MINI STOP
도입 시기	'14年	'14年	'13年	'13年
명칭	자율조정위원회	자율분쟁조정위원회	자율분쟁조정센터	자율분쟁조정협의회

자율조정위원회 운영성과 (코리아세븐 사례)

1 효율적인 분쟁 해결

①시간 및 비용의 절약

■ 신속한 분쟁 해결



■ 비용 절감 효과 (14.3月~18.6月 기준)

사전조정 (80件) | 회의 개회 (45件)

- 분쟁 조정 경제적 효과 12억
  → 피해구제액 약 7억 6천 + 소송비용 약 4억 5천만
- 사전합의에 의한 해결 포함 시 12억 이상 추정

② 유연한 대안의 모색

■ 다양한 금전외적 방안 활용

금전적 방안 해결

금전외적 방안 해결 ✓

예시 저매출 점포 폐점 요구 → 유지, 회생

저매출 발생 원인
→ 경쟁점 출점

점포 CARE
→ 판촉행사, 집중관리 등 통한 점포 회생





[점포 회생 사례]

2 가맹본부-가맹점 간 관계개선

① 관계 개선 향상

▪ 경영주 입장에서 소통

"경영주 위원님께서
본인 일처럼 공감해주셔서
상담만으로도 문제가
해결된 기분이었습니다."

태안A점포 경영주님



② 유연한 대안의 모색

▪ 조정결과의 높은 만족도

자율조정회의
조정안 합의율
(14.3月~18.6月 기준)

95.6%

③ 만족도 제고

▪ 유사분쟁의 빠른 처리

신청서 접수

유사사례 확인

유사사례 바탕
사전 협의 모색

회의 조정 건수 ↓

사전조정 건수 ↑

핵심성공요인 Key Success Factor

1 위원회의 공정한 조정


자율조정위원회 회의

가맹본부와 가맹점 대표 각 2人 조정 위원 임명

분쟁조정 경험을 지닌 외부인사 위원장 위촉

효과

- ✓ 대표성
- ✓ 독립성
- ✓ 전문성 확보

2 경영주위원의 헌신적인 노력

(경영주 위원: 10년 이상 장기운영, 성공한 가맹점 사업자)

공감, 소통 + 열정, 헌신 = 가맹본부-가맹점 간 신뢰 제고

"…(생략) A점주를 만나러 고속버스를 타고 전주로 내려가 그 분과 직접 대화를 했습니다. 저의 설득으로 A점주께서 자율조정위원회에 조정신청을 하고 위원회가 권고안을 제시하자 이를 수용하면서 분쟁은 잘 마무리 되었습니다. 이후 A점주는 본사에 대한 적개심도 누그러졌습니다. 이런 좋은 제도가 있는줄 몰랐다며 저에게 누차 감사하다는 말을 하였습니다."

자율조정위원회 경영주 위원 인터뷰 中

적대적 관계 ➡ 협력적 관계로 전환하는데 큰 기여함

세븐일레븐의 가치관 경영



- **정정당당한 실행**

  실패를 숨기기보다 솔직히 인정하고 다시 도전하는 자세를 갖는다

- **신나는 동반성장**

  사회적 약자를 배려하고 모든 이해관계자와 공존공영한다

감사합니다