

## 외식프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁해결 사례연구

Case Study of Settlement of Disputes and Complications  
of Dinning-out Franchise Affiliates

김 기 홍\* Ki-Hong Kim  
정 웅 용\*\* Ung-Yong Chung  
변 준 영\*\*\* Joon-Young Byun

### 〈 목 차 〉

- I. 서 론
- II. 프랜차이즈 시스템과 유통경로
- III. Franchisor와 Franchisee 갈등이론
- IV. 상사중재에 의한 분쟁해결 사례연구
- V. 시사점 및 결론

주제어 : 프랜차이즈 시스템, 외식경영전략, 계약과 분쟁해결

\* 평택대학교 경상정보학부 전임강사, 호텔관광경영학 박사.

\*\* 극동대 호텔외식경영학과 겸임교수, 호텔관광경영학 박사.

\*\*\* 대한상사중재원 과장, 경제학 박사.

## I. 서론

한국 프랜차이즈협회의 자료에 따르면 총 1466개의 업체 중 외식업체 수가 686개이며 서비스업체는 498개이고 소매업체는 282개인 것으로 나타났다. 비율로 보면 외식업 47%, 서비스업 34%, 소매업 19% 순이다. 그 중 외식업을 세분하면 가장 많은 수인 124개 업체가 한식 부문에 종사하고 있는 것으로 나타났다.

외환위기 시대의 소비감소로 어려움을 겪던 외식업체들이 외환위기를 빠져나오면서 어느 정도 안정을 찾아가는 듯 했으나 최근의 경기 전망 불투명으로 인해 또다시 어려움이 예상된다. 또한 앞으로의 국내 외식산업의 패턴은 신감각 산업태의 출현과 기존의 일반 음식점의 현대화가 서서히 가속화되면서 복잡·다양하게 전개될 뿐 아니라 외식 전 부문별 창의적인 아이디어가 가미된 차별화 브랜드가 주도하게 될 것이다. 또한 민속형 요리점, 절충형 요리점, 감각형 요리점의 등장이 예견되면서 현대화와 동시에 고감도 산업으로 진입하게 될 것으로 판단된다.

특히 국민소득 1만 달러가 넘어서던 '97년과는 달리 외환위기시기를 지나면서 자금력, 조직력, 전문성과 노하우 구축업체를 중심으로 외식 산업은 점진적 변혁을 모색하면서 고객가치와 고객만족지향으로 전개되면서 프랜차이즈 산업도 활성화될 것으로 예견된다.

본 연구는 프랜차이즈 가맹점의 영역문제 갈등으로 야기된 분쟁사례로서 최근 상거래에서 급속하게 확대되고 있는 프랜차이즈 계약에 있어서의 상사중재의 중요성을 인식시키고 중재를 통한 해결방안과 시사점을 제시하고자 함이 본 연구의 목적이다.

## II. 프랜차이즈 시스템과 유통경로

### 1. 국내 외식 시장의 실태

국내 외식산업의 첫 번째 흐름은 고감도의 감각형 음식점의 태동이다. 이와 같이 변화와 발전이 예견되고 있는 외식산업은 선진국에 비해 성장템포가 크면서 빠르게 진행되고 있는 것이 국내 산업의 실상이다. 따라서 21세기 국내 외식산업의 미래 구도는 전문외식그룹의 성장이 예상된다.

두 번째 흐름은 이 문화와 이민족간의 절충이나 한식에 일식이나 양식의 감각을 도입하거나 역으로 양식에 한식이나 일식 혹은 중국요리의 기법을 도입하여 종래에 없었던 절충요리점의 출현이다.

세 번째는 새로운 미각, 식사형태, 감각을 연출하면서 차별화된 공간에서 지적인 자극을 받거나 이제까지의 식상한 맛과 분위기에서 새로운 민속, 민족 음식점의 출현을 요구하게 된다. 전통적인 것을 현대에 끌어들이 새로운 감각을 표출한다든지 혹은 복고풍을 반영한 현대적인 점포로 전통음식, 건축양식, 분위기 등을 종합하여 우리 옛것의 정감 어린 향수를 현대 속에서 새로운 가치로 되살리는 웰빙형 전통 재개발형 민속음식점이 탄생하고 있다.

### 2. 프랜차이즈 시스템의 정의

어원적으로는 프랑스 문화에서 유래한 프랜차이즈(Franchise)란 용어는 본래 다양한 의미를 가지고 있다. 가장 넓게는 자유라는 의미로 사용되기도 하나 통상적으로는 권리, 권한, 면책, 특권 등의 의미로 사용되었는데 또한 이들 모두를 포함하는 복합적, 포괄적인 의미로 사용되기도 한다. 일반적으로 프랜차이즈는 모든 형태의 상품과 서비스를 분

배하는 가장 일반화된 방법 중의 하나로 알려져 왔다.<sup>1)</sup>

프랜차이즈 시스템이란 일정한 상권 내에서 일정기간 동안 모기업이 개인기업에게 자신의 상품, 서비스, 상표, 상호, 노하우 및 기타 기업운영방식을 계약을 통해 사용, 영업할 수 있는 권한이나 특권을 허가해주는 유통 형태를 말한다. 모기업을 프랜차이저(franchisor), 권한을 받는 기업을 프랜차이지(franchisee)라고 한다.

스턴과 앤서리(Stern and El-Ansary)<sup>2)</sup>에 의하면 프랜차이즈 시스템은 프랜차이저가 프랜차이지에게 프랜차이저의 상호, 상표, 서비스, 마크, 노하우(know-how), 그리고 기타의 기업운영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적인 기업 방식을 허가하는 것을 말한다.

또한 바운(Vaughn)<sup>3)</sup>은 프랜차이즈 시스템을 “특정지역 내에서 일정기간 이상 모기업이 개인이나 혹은 비교적 작은 기업에게 규정된 방식대로 사업을 할 수 있는 권한이나 특권을 허가해 주는 마케팅 혹은 분배의 형태”라고 정의를 내리고 있다.

셀쯔(Seltz)<sup>4)</sup>는 광의의 개념으로 프랜차이징을 “상표가 있는 제품이나 서비스의 독점판매업자 혹은 생산자가 독립소매업자들로부터 로열티의 지불대가를 받고 그들에게 표준화된 영업 절차와 지역분배를 할 수 있는 독점권을 주는 협정”이라고 정의하였다.

또한 크니게(Knigge)<sup>5)</sup>는 “프랜차이즈는 프랜차이저에 의한 판매조직을 형성하기 위한 독립당사자 간에 계속적 채무계산의 법적 형태로 수직적 기업협동제도의 적용이며, 프랜차이저는 유상으로 프랜차이지에

- 
- 1) P. Kotler and P. L. Bloom(1984), Marketing Professional Services, Englewood Cliffs, New Jersey : Trentice-Hall Inc., p.451.
  - 2) L. W. Stern and A. I. El-Ansary(1988), Marketing Channels, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., pp.407-408.
  - 3) C. L. Vaughn(1979), Franchising : It's Nature, Scope, Advantages and Development, Lexington, Massachusetts Toronto : D.C.health and Co.,pp. 1-2.
  - 4) D. D. Seltz(1982), The Complete Handbook of Franchising, New York : Addison-Wesley Publishing Co., p.1.
  - 5) J. Knigge(1973), Franchise-System im Disenleistungssektor, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 63, zit. bei Schulthess, a. a. o., ss.29-30.

게 계속적으로 적용할 수 있는 경영관리초안과 마케팅초안에 관한 지식을 전달하며, 그리고 프랜차이지에게 자기의 상호, 상표, 기타 보호권을 이용할 수 있는 권리를 인정하고, 프랜차이지는 자기에게 인정된 권리의 이용과 프랜차이지에 의하여 발전된 경영 경제적, 조직체적 계획을 고려하여 자기의 명의, 자기의 계산으로 제3자에게 계약 재화를 판매할 의무를 부담한다"라고 정의하고 있다.

### 3. 프랜차이즈 시스템의 형태

유통 경로의 계열화라는 면에서 볼 때 수직적 마케팅 시스템과 수평적 마케팅 시스템, 그리고 복수경로 마케팅 시스템으로 대별해 볼 수 있다. 수평적 마케팅 시스템은 둘 이상의 기업이 새로운 마케팅 찬스를 찾아서 유통 경로의 동일한 수준에서 결합하는 유통 방식을 말한다. 이러한 결합은 주로 다른 조직을 구매하거나 합병하는 방식으로 이루어진다. 수평적 마케팅 시스템은 그러한 결과로써 공동 작업을 할 수 있게 되므로 자본, 생산설비 그리고 기타 마케팅 자원을 결합하여 개별 기업들이 달성할 수 있는 수준 이상으로 목표 달성이 가능하다.

유통경로의 환경 변화와 상황에 효과적으로 대처하기 위한 경로로서 나타난 수직적 마케팅 시스템(VMS : vertical marketing systems)은 통합의 정도가 낮은 형태 순으로 보면 관리형 VMS, 계약형 VMS, 기업형 VMS 등이 있다. 통합의 수준이 강해질수록 시스템을 유지하는데 많은 투자와 인원이 필요하게 되고 결과적으로 구성원들의 자율성과 유연성이 떨어지게 된다. 수직적 마케팅 시스템의 경로 구성원들은 자신들의 상호연관성을 잘 인식하는 조직들로 구성되어 있어 철저하게 계획을 수립하고 전반적인 프로그램을 만들어서 마케팅 흐름이 수행되는 과정을 조정할 수 있다.<sup>6)</sup>

6) 이종호·신종국(1999), 「유통관리」, 법문사, p.224.

또한 복수경로 마케팅 시스템은 고객 시장과 유통의 기회가 점차 세분화됨에 따라 많은 기업들이 구축하기 시작한 시스템으로서 하나 혹은 그 이상의 고객 시장에 접근하기 위해 둘 혹은 그 이상의 유통경로를 구축하는 것을 의미한다. 예를 들어 가전제품을 생산하는 제조업자가 독립 소매상(백화점, 할인점 등)을 통해 판매하는 한편으로 건설업자에게 직접 판매하는 경우이다. 이렇게 되면 자사의 직판이 소매상들과 경쟁하는 양상이 된다.<sup>7)</sup>

프랜차이즈 시스템은 강한 수직적 마케팅 경로의 특성을 지니고 있기 때문에 본부가 가맹점에 비해 월등한 힘의 우위에서 권력관계가 형성되고 있다. 따라서 권력의 사용결과 갈등이 빚어지면 경로의 만족과 성과에 악영향을 미치는 행동과정이 나타나기 쉬운 구조적 형태를 그 특징으로 한다.

수직적 마케팅 시스템은 전문적인 경영과 중앙집권적으로 기획된 유통조직망의 제조업자, 판매업자, 소매업자 등을 통하여 유통에 있어서 규모의 경제와 시장효과를 극대화하려는 하나의 통일된 시스템에서 운영되는 경영시스템을 말한다. 그렇기 때문에 수직적 마케팅 시스템은 운영상의 경제적 효과와 최대의 시장효과를 얻기 위해 구성원들이 마케팅 경로 흐름상의 최적 결합 상태를 구성한다. 그리고 전문적으로 운영되며, 전체적 프로그램에 의해 네트워크가 형성되므로 생산에서부터 소비자에 이르기까지 유통을 통합, 조정, 일치시킴으로서 시스템 내에서는 리더십과 역할전문화, 갈등조정, 협동, 통제 등이 효과적으로 이루어지며 통제를 위한 권한이 존재한다.

수직적 마케팅 시스템을 채택함으로써 부가적으로 얻는 이익은 경영의 안정성, 상품 공급의 확실성, 효율적 유통 통제, 품질 관리 보장 및 유통 정책의 신속한 수정, 보다 나은 재고 관리, 상표의 유명화, 상표명에 따른 이익의 활용능력, 정보의 효율적 이용, 판매력 증대 등 제조

7) 이종호·신종국(1999), 상계서, p.227.

업자 또는 공급업자, 유통업자 등의 이점이 있으며, 소비자들이 얻을 수 있는 이점은 저렴한 가격, 품질유지, 제품에 대한 좋은 서비스 등이 있다.

### Ⅲ. Franchisor와 Franchisee 갈등이론

#### 1. 유통 경로 갈등의 의미

갈등이란 “기대되어지는 제반 반응들의 비양립성으로부터 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체들(개인, 집단)간의 긴장상태”라고 정의할 수 있다.<sup>8)</sup> 이와 유사한 관점에서 “유통경로의 갈등은 하나의 경로 구성원이 자기 목표들을 달성하려는데 있어 다른 경로 구성원이 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하고 있는 상태이다”라고 정할 수 있다.<sup>9)</sup> 즉 갈등은 유통경로 구성원들이 상호배타적이고 양립 불가능한 목표, 가치, 이해들을 지니고 있을 때 발생할 수 있는 것이다.<sup>10)</sup> 유통경로는 서로 다른 목표를 가진 경로구성원들로 구성되어 있으며, 개별 구성원들은 서로 다른 목표를 가진 경로구성원들로 구성되어 있고, 개별 구성원들은 자신의 목표를 달성하기 위해 다른 경로구성원들의 노력을 필요로 한다. 이와 같이 경로구성원들은 상호 의존적 관계이지만 실제에 있어서는 자신의 경영에 다른 경로구성원들이 간섭하는 것을 배제하려고 한다. 즉, 경로구성원은 자신의 이익을 극대화하고자 하며, 경로상에서 자신과 직접 거래되는 경로구성원들과

8) Bertram H. Raven, and Arie W. Kruglanski(1970), “Conflict and Power,” in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed(New York : Academic Press), pp.69-109.

9) Louis W. Stern and Adel El-Ansary(1992), *Marketing Channels*(Engelwood Cliffs, NJ : Prentic-hall), p.289.

10) J. R. Brown and R. L. Day(1981), “Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels.”, *Journal of Marketing Research*, 18(Aug), pp. 263-274.

의 관계에만 주로 관심을 가진다. 경로구성원들은 경로전체의 효율성과 구성원들 간의 협조의 필요성을 인정하지만 이와 함께 자신의 개인적 목표의 달성과 자율적 점포경영의 추구를 보다 원하는 것이다.

유통경로는 둘 이상의 구성원으로 이루어지며 이들이 서로 상호작용을 통해 유통경로내 시스템을 형성하고 각 유통경로구성원은 자신의 목표를 달성하고자 다른 구성과 상호의존적으로 협력관계를 가진다.

이러한 유통경로 시스템 내에서 각 경로구성원들간의 상호작용은 갈등(conflict)을 유발시키게 되는데 스텐과 엘-안사리(Stern & El Ansary)는 “한 경로구성원이 다른 경로구성원의 행동이 자신의 목표달성이나 혹은 행동패턴의 효과적인 수행을 방해하고 있다고 지각하는 상황”이 유통경로에서의 갈등이라고 정의하였다.<sup>11)</sup>

또한 라벤과 그루갈란스키(Raven & Kruglanski)는 갈등을 “실질적 혹은 바람직한 반응들의 비양립성으로 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체인 즉 개인, 집단, 또는 대규모 조직사이의 긴장”이라고 정의<sup>12)</sup>하고 있으며, 스텐과 고만(Stern & Goman), 그리고 에드가(Etgar)는 “다른 경로구성원의 행위가 자기의 목표달성이나 행동패턴의 효율적인 수행을 방해하고 있다고 생각될 때 갈등이 존재한다”고 주장하였다.<sup>13)</sup>

한편 스미스와 콕한(Schmitt & Kochan, 1972)은 경쟁과 갈등의 차이를 설명해 주고 있는데, 경쟁과 갈등의 차이는 어떠한 간섭이나 방해 활동이 존재하느냐의 여부와 경쟁은 목표 지향적이며, 간접적·인적요소를 목표로 하지 않는데 반하여 갈등은 직접적이며, 반대지향적인 행동 및 인적요소 중심적 특징을 지니고 있다고 주장하였다.<sup>14)</sup>

11) Louis W., Stern, & Brian Sternthal and C. Samuel Craig, “Managing Conflict in Distribution Channels : A Laboratory Study”, *Journal of Marketing Research*, Vol.10, (May 1982), pp.169-179.

12) Betram H. Raven, and Arice W. Kruglanski, “Conflict and Power”, in Paul Swingle ed., *The Structure of Conflict*, (New York : Academic Press(1970), pp.66-109.

13) Machael. Etgar, “Souces and Types of Intrachannel Conflict”, *Journal of Retailing*, Vol.55(Spring 1979), pp.61-78.

14) Stuart M. Schmidt, and Thamos A. Kochan, “Conflict : Toward Conceptual Clarity”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, (September 1972), pp.359-370.



스턴(Stern)은 갈등과 경쟁의 차이점에 대하여 “갈등은 경로 내에서 어떠한 반대나 의견의 불일치를 나타내는 것인데 반하여 경쟁은 제품의 교환에 근거를 둔 특수유형”이라고 정의하고 경쟁은 독립적이고 목표에 대한 평행관계에 있는 반면 갈등은 상호간섭적인 특징을 지니고 있다고 하였다.<sup>15)</sup>

## 2. 갈등의 원인

유통 경로 갈등의 원인은 경로구성원간의 목표불일치, 역할불일치, 그리고 지각불일치로 구분하여 생각해 볼 수 있다. 나아가 정보구성원간의 상호의존성이 커지면 커질수록 사소한 목표물불일치나 역할불일치, 그리고 지각불일치에 의해서도 갈등이 심화될 수 있다. 따라서 갈등의 정도는 위와 같은 불일치의 심각성과 빈도 및 지속기간으로써 설명될 수 있다.<sup>16)</sup>

경로갈등이 경로성과에 순기능(functional)이든, 역기능적(dysfunctional)이든 간에 유통경로 갈등의 원인을 유형화하고 갈등수준과의 관계를 파악하는 것은 유통경로를 관리하는 마케팅 관리자에게 중요한 정보를 제공해 주며 특히 유통경로갈등의 원인을 유형화하여 이를 해결하려는 노력은 마케팅 성과를 증진시키는데 매우 중요하다.

이러한 갈등의 원인을 규명해 보려는 연구는 여러 연구자들에 의해 수행되었는데, 유통경로갈등에 대한 기존의 연구는 유통관리방안 및 갈등과 경로성과와의 관계, 갈등과 권력과의 관계 등을 밝히는데 주력하였다.

갈등과 역할불일치 및 역할모호성에 대하여 올리버와 브리프(Oliver & Brief)는 다른 경로구성원에 의해서 기대되는 역할이나 기대하는 역

15) Louis W. Stern, & Brian Sternthal and C. Samuel Craig, "Managing Conflict in Distribution Channels : A Laboratory Study", *Journal of Marketing Research*, Vol.10, (May 1973), pp.169-179.

16) 오세조, 시장지향적 유통관리, 박영사(1997), p.295.

할규정이 불확실 할 때 역할모호성이 발생하고, 이러한 역할모호성은 갈등을 유발시킨다<sup>17)</sup>고 하였으며, 이러한 역할불일치는 역할수행과 역할규정과의 차이 및 역할모호성에 기인된다고 로비체우스와 안사리(Robicheaus & Ansary, 1976)는 다음과 같은 4가지 요인을 들어 설명하고 있다.<sup>18)</sup>

- (1) 경로구성원들 사이에서의 상호작용을 둘러싼 통제불능 상황
- (2) 서로 양립할 수 없는 경로구성원이 목표
- (3) 경로구성원들간의 잘못된 의사소통
- (4) 경로구성원들의 개인적 기대들의 차이

또한 경로구성원의 역할불일치는 유통경로갈등을 유발시키는 요인으로써 스텐 & 앤서리(Stern & El-Ansary, 1982), 로비쇼(Robicheaux, 1976) 등과 같은 학자들에 의해서 밝혀졌다.<sup>19)</sup>

이와 함께, 갈등과 의사소통(communication)간의 관계에 대하여 스텐과 엘-앤사리(Stern & El-Ansary)는 부적절한 의사소통은 자원의 낭비를 초래하고 구성원간의 갈등을 유발시킨다고 하였다.<sup>20)</sup>

또한 스텐과 고만(Stern & Gorman)은 목표의 불일치, 희소자원에 대한 경쟁, 역할불일치, 의사결정 영역의 불일치, 지각의 차이, 기대의 차이, 의사소통 장애로 유통경로 갈등의 원인을 유형화하였다.<sup>21)</sup>

이들의 연구를 이어받은 미첼과 에트가(Michael Etgar)는 갈등의 원인을 크게 경로구성원의 태도적 원인(attitudinal sources)과 구성기관의

---

17) Richard L. Oliver, and Arthur P. Brief, "Determinans and Consequences of Role Conflict and Ambiguity among Retail Sales Managers", Journal of Retailing, Vol.53, (Winter 1977-1978), pp.45-48.

18) Robert A. Robicheaux, and Adel I. El-Ansary, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior", Journal of Retailing, Vol.52, (Winter 1975-1976), pp.13-30.

19) Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, Marketing Channels, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc., 1982), pp.45-48.

20) Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary, Ibid(1977).

21) Stern, Louis W. and Ronald H. Gorman, op,cit(1969), p.45.

구조적 원인(structural sources)으로 구분하였다<sup>22)</sup>. 첫째, 태도적 원인은 경로구성원이 그들의 경로와 환경에 관한 정보의 수신 및 처리과정 방법의 차이에서 비롯된 것으로 역할, 기대, 지각, 의사소통을 들고 들쭉, 구조적 원인은 상대방의 이익과의 충돌을 반영하는 것으로 목표불일치, 자율에 대한 욕구, 최소자원에 대한 경쟁을 들고 있다.

### (1) 목표의 불일치(goal divergence)

목표의 불일치는 특정의 공동의 활동에 협력해야 하는 두 경로구성원들이 어떤 행동에 합의를 보지 못했을 때나 또는 비록 상반되지는 않을지라도 서로가 상이한 목표를 추구하려고 시도할 때 발생하는 갈등의 원인으로 유통경로에서 기업의 목표가 일치하더라도, 그 목표를 달성하기 위한 방법이 서로 일치하지 않아서 발생할 수 있다고 볼 수 있다.<sup>23)</sup>

### (2) 자율에 대한 욕구(drive for autonomy)

자율에 대한 욕구는 특정경로구성원이 자신의 영역으로 생각하는 특정행동에 대해 지배를 수행하거나 그러한 지배로부터 탈피하려고 할 때 나타나며, 이것은 갈등을 유발시키는 주요한 원인이 된다.

### (3) 최소자원에 대한 경쟁(competition for scare resources)

최소자원에 대한 경쟁은 경로 내에 존재하는 자원에 대한 수요가 이용 가능한 자원의 공급을 초과할 때 발생하게 된다. 따라서 판매상과 도매상처럼 서로 다른 경로구성원들은 특정시장에 대한 독점권의 취득을 위해 경쟁하게 된다.

22) Machael, Etgar, (1979), op, cit, pp.61-78.

23) Louis R. Pondy, "Organizational Conflict : Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol.12(September 1967), pp.296-320.

#### (4) 역할(roles)

역할이란 경로구성원이 마땅히 취해야 할 행동을 결정 지워주는 일련의 행동 규범으로 자신이 타구성원에게 기대하는 권리(성과) 뿐만 아니라 타구성원에 의해 기대되는 자신의 의무를 결정 지워준다.<sup>24)</sup> 즉 경로갈등은 각 경로기관이 해야 할 권리와 의무가 불균형하다고 인식될 때 발생하는 것으로 경로구성원이 자신의 확립된 역할로부터 이탈하여 다른 구성원이 기대하는 데로 수행하지 못하는 경우와 모든 경로참가자들 사이에 그들의 역할이 명확하게 정의되어 있지 못할 때 출현하게 된다.

#### (5) 기대(expectation)

다수의 경로구성원들은 유통경로상에 있는 다른 구성원의 행동에 대하여 어떤 기대를 갖는다. 즉 경로구성원들은 다른 경로구성원들이 특정한 방향으로 행동해 주기를 기대한다는 것이다. 실제로 이러한 기대는 인식과 비슷하지만 인식은 현재의 현실에 관심이 있지만 기대는 미래의 예측된 사건에 관심을 둔다. 실제로 이러한 기대는 다른 마케팅 구성원의 잠재행동에 대한 예측이 될 수 있으나, 불확실한 결과를 가져올 경우가 많다. 결국 정보이용가능성, 정보처리능력, 경험에 있어서의 차이는 잠재적인 자연 상태 및 발생가능성, 특정한 전략이 수반하는 산출결과에 대하여 경로구성원들간에 다양한 기대를 야기시킨다. 이러한 다양한 기대는 갈등 발생의 원인으로 작용한다.

#### (6) 지각(perceptions)

지각이란 개인의 환경적 자극을 선택하고 이해하는 과정으로 각 경로구성원들은 그들의 역할, 개성, 그리고 그들이 접하고 있는 환경적

24) Gill, Lynn and Louis W. Stern, "Roles and Role Theory in Distribution Channel System", in Louis W. Stern ed., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions* (New York: Houghton Mifflin Co., 1969), pp.22-47.

요인으로 현실에 대해 서로 특이한 방향으로 지각할 수 있다. 즉 각 경로구성원은 자신의 경로와 그 환경의 지각에서 차이가 나타나게 된다. 이러한 지각의 차이가 갈등을 초래하는데, 예를 들면 중간상은 그들이 활동하지 않는 타 시장의 조건에 관심을 두지 않으며 국지적 관점에서의 시장수요와 경로간 경쟁에 치중한다. 그러나 제조업자는 광범위한 시장수요와 경로간 경쟁을 강조하여 중간상과의 경로관계에 대한 상충된 의견을 나타나게 된다.

#### (7) 의사소통(communications)

유통경로사이에는 끊임없는 의사소통이 존재하는데, 제조업자는 신제품기획, 판매촉진캠페인, 기술혁신 등에 관한 정보를 전달해야 한다. 재 판매업자는 다시 제조업자에게 시장상황, 경쟁전략 및 캠페인, 그리고 제조업자의 제품, 판매촉진 캠페인 및 가격계획에 대한 소비자의 반응을 전달해야 한다. 그러나 쓸모없는 의사소통은 구성원 간에 오해, 잘못된 전략, 상호간의 욕구불만을 이끌어내며, 모호한 상징(symbol), 개념 그리고 아이디어의 사용, 비밀주의를 바라는 욕망, 정보전달에 대한 동기부족과 표준화된 정보처리절차의 부족 등은 쓸모 없는 의사소통을 불러일으킬 수 있다.

## IV. 상사중재에 의한 분쟁해결 사례연구

### 1. 사례의 의의

본 사례는 외식업 프랜차이즈 사업자인 프랜차이저와 가맹점주인 프랜차이지의 영업구역 문제로 발생된 사건으로 프랜차이즈 계약 당시 대형외식업체에서는 일반적으로 사용하고 있는 행정 구역상의 지도에

서 영업 구역권을 정확하게 명기하지 않아서 발생한 것으로 최근 급증하고 있는 외식 프랜차이즈 계약의 문제점을 잘 내포하고 있다.

## 2. 사건개요

- 신청인(반대피신청인) : 갑사
- 피신청인(반대신청인) : 을사
- 본신청금액 : 6,800,000원 및 간판철거일까지 매일 당 340,000원
- 반대신청금액 : 226,000,000원

신청인은 광역시에 본사를 두고 주로 분식류를 취급하는 외식업 프랜차이즈 사업자이며 피신청인은 신청인의 가맹점주중 1인으로서 △△시에서 점포를 운영하고 있다.

피신청인이 점포를 확장하는 과정에서 내·외부 인테리어의 변경이 있었고 신청인이 이의 시정을 요구하였으나 피신청인이 이를 거부하였다. 이에 신청인은 계약을 해지하고 계약위반에 따른 손해배상을 청구하였으며 피신청인은 신청인의 부적법한 계약해지에 따른 손해배상 및 독점적 영업권 침해에 따른 손해배상 등을 역시 청구하는 사건이다.

## 3. 양 당사자의 주장요지

### (1) 신청인

신청인과 피신청인이 맺은 가맹계약서상에 따르면 피신청인은 신청인이 지정하는 ○○○점포의 레이아웃과 인테리어를 유지·관리하고 임의로 변경하여서는 안되며, 피신청인이 이를 위반하는 경우에는 신청인은 그 시정을 최고하고, 만일 피신청인이 최고의 통지를 받은 날로부터 15일 이내에 이를 시정 또는 이행하지 아니하는 경우에는 본

계약을 신청인이 해지할 수 있기로 하였다. 또한 계약이 해지될 경우 피신청인은 가맹점운영권을 상실하고 신청인의 노하우, 영업교범 등의 사용을 중단하기로 하였고, 계약이 해지되었음에도 불구하고 피신청인이 즉시 가맹점을 폐점하지 않거나 신청인의 영업표지 등의 사용을 중단하지 않는 경우에는 계약서상의 매장평수에 금 20,000원을 곱한 금액을 손해배상의 예정으로 하였다.

위와 같은 가맹계약서상의 인테리어 및 레이아웃을 임의로 변경하여서는 아니 됨에도 불구하고 피신청인은 신청인에게 사전에 어떠한 통보 없이 점포의 레이아웃과 인테리어를 임의로 변경하였고, 원점포에 인접한 점포에 임의로 점포확장공사를 실시하였다. 이에 신청인은 계약서상의 조항을 근거로 시정통고를 하였으나 시정이 이루어지지 않자 계약서에 정한 대로 계약관계를 해지하였고 상호 및 로고의 철거를 요청하였다. 그러나 피신청인은 상당한 기간이 지나도록 자진하여 철거하지 않으므로 피신청인의 계약위반에 대한 손해배상을 청구하는 것이다.

또한 피신청인은 △△시 지역에서 독점적 영업권을 부여받았다고 주장하나 신청인은 피신청인에게 이와 같은 독점적 영업권을 부여한 사실이 없고 △△시의 일부 지역인 △△중앙역 인근의 상권에 대하여만 영업권을 부여하였다. 이는 동종업체인 중재외 ◇◇◇의 △△시 지역의 가맹점이 8개인 것만 보더라도 명확하다 할 것이다.

## (2) 피신청인

신청인과 피신청인이 가맹계약을 맺을 당시 △△시는 상권이 미개발된 곳이었으나 피신청인은 향후 발전가능성을 보고 △△시에 ○○○점포를 개설하였다. 또한 계약서에 신청인은 피신청인이 영업지역인 △△시에서 우선적으로 영업활동을 할 수 있도록 보장하고 있다. 이는 그 명칭을 ○○○ △△점이라고 표기한 것에서도 알 수 있다.

피신청인의 노력에 의하여 ○○○ △△점이 고객들에게 인기를 끌고 높은 판매수익을 올리게 되자 신청인은 피신청인과 한마디 상의 없이

△△시 지역 내에 추가로 체인점을 개설하였다. 이 같은 추가점포개설에 따라 피신청인의 수익은 급감하였고, 이는 △△시 지역 내에 피신청인 이외의 다른 점포를 개설하도록 허용하여서는 안 된다는 가맹계약서의 의무를 불이행하는 행위로서 피신청인의 독점적 영업권을 침해하는 불법행위이므로 신청인은 당연히 손해배상책임이 있다 할 것이다.

또한 신청인이 주장하는 것처럼 ‘○○○점포의 레이아웃과 인테리어를 유지·관리하고 임의로 변경하지 아니한다’고 규정하는 것은 점포의 레이아웃과 인테리어를 조금이라도 변경하면 안 된다는 절대적 의무를 부과하는 것이 아니다. 즉 위 조항은 피신청인이 점포의 레이아웃이나 인테리어에 합리적인 범위를 넘어서는 정도의 변경을 가함으로써 통일적 영업이미지를 훼손하는 행위만을 금지하는 것이다. 피신청인의 인테리어공사는 기존점포의 인테리어의 연장선상에서 추가로 공사를 하였을 뿐이므로 ○○○의 통일적 영업이미지가 훼손된 바 없으므로 가맹계약을 위반한 사실이 없다.

이처럼 피신청인에게 계약위반 사실이 없음에도 불구하고 신청인이 일방적으로 계약을 해지하고 재료공급을 중단함으로써 재료조달을 위하여 추가로 2인의 직원을 고용하였고 전과 같은 맛을 내지 못하므로 판매수익이 급감하였다. 따라서 이와 같은 일방적 재료공급중단에 의한 피신청인의 수익감소에 대해 손해를 배상하여야 할 것이다.

마지막으로 피신청인은 이 사건 가맹계약에 따라 신청인에게 가맹금 명목으로 금 1,000만원을 지급하였다. 위 가맹금은 신청인과 피신청인 사이에 가맹계약이 적법하게 존속할 것을 전제로 하는 것이므로 가맹계약이 해지됨과 동시에 피신청인은 신청인에게 신청인으로부터 지급 받은 위 가맹금을 반환할 의무가 있다 할 것이다.



## 4. 판정내용

### (1) 판정주문

- 1) 피신청인(반대신청인)은 신청인(반대피신청인)에게 손해배상금으로 2002년 5월 12일부터 피신청인이 ○○○의 상호 및 로고를 철폐하는 날까지 계산하여 1일당 34,000원을 지급하라.
- 2) 반대피신청인은 반대신청인에게 금 1,350,000원을 지급하라.
- 3) 신청인과 반대신청인의 나머지 청구는 기각한다.
- 4) 본신청 중재비용은 신청인과 피신청인이 균등 부담하고, 반대신청 중재비용은 반대신청인이 부담한다.

### (2) 신청취지

#### [본신청]

- 1) 피신청인은 손해배상금으로 신청인에게 금 6,800,000원 및 이에 대하여 중재판정이 확정된 날로부터 완제일까지 연 25%의 비율에 의한 금원을 지급하고, 2002년 6월 1일부터 피신청인이 별지의 장소 건물의 내·외부에 부착되어 있는 ‘○○○’ 상호를 자진 철폐할 때까지의 일수에 금 34만원을 곱한 금액을 지급하라.
- 2) 중재비용은 피신청인의 부담으로 한다.

#### [반대신청]

- 1) 신청인(반대피신청인)은 피신청인(반대신청인)에게 금 226,000,000원 및 이에 대하여 이 사건 반대신청서 부분 송달일 다음날부터 완제일까지 연 25%의 비율에 의한 금원을 지급하라.
- 2) 반대신청비용은 신청인(반대피신청인)의 부담으로 한다.
- 3) 판정이유

### [본신청에 대한 판단]

신청인은 피신청인이 ○○○점포의 레이아웃과 인테리어를 유지·관리하고 임의로 변경하여서는 안 된다는 가맹계약서 제19조 2항을 위반하였다고 주장하였다. 제출된 증거를 검토하고 현장검증을 하였던 바 ○○○ △△점의 레이아웃과 인테리어가 여타 ○○○점포의 통일된 형태와 부분적으로 경미한 정도로 다름이 인정된다(주방, 벽면 등). 신청인이 주장한 간판 및 메뉴에 대하여는 제출된 증거에서는 신청인의 주장이 인정되나 사후 조치되어 현장검증시 계약위반으로 보기는 어려웠고 낙서는 지역의 특성상 자연발생적으로 봄이 타당할 것이다.

신청인이 발송한 우편물은 제출된 배달증명서를 볼 때 피신청인이 그 내용을 인지한 것으로 간주된다. 또한 피신청인이 우편물 수취 후 신청인에게 설명이나 협의 등 아무런 조치를 취하지 않은 사실이 인정된다.

위에 근거하여 신청인의 청구를 일부(10%) 받아들여기로 한다. 그렇다면 피신청인은 신청인에게 2002. 5. 12.부터 피신청인이 ○○○의 상호 및 로고를 철거하는 날까지 1일당 금 34,000원(신청인의 청구금액 340,000원 × 10%)을 지급할 의무가 있다할 것이므로 위 인정범위 내에서 신청인의 청구를 인용하고 신청인의 나머지 청구는 이유 없어 기각하며 중재비용은 신청인과 피신청인의 균등 부담으로 하여 주문과 같이 판정한다.

### [반대신청에 대한 판단]

1) 반대신청인의 독점적 영업권 침해로 인한 손해배상의 청구에 대하여는 다음의 이유로 독점적 영업권이 인정되지 아니한다고 판정한다.

가맹계약서에서 △△점이라고 하였으나 그 명칭만으로 △△지역의 독점적 영업권을 부여받았다고 볼 수 없으며 계약에서도 반대신청인의 독점적 영업권이 명시되지 아니하였다. 반대피신청인이 △△지역에 다른 점포를 개설하였을 때 양 당사자간의 본 판정 관련 분쟁 발생 이전

에 반대신청인은 독점적 영업권을 주장하여 항변하지 아니하였다. △△지역의 인구 및 소비 규모와 ○○○점포의 매출을 비교할 때 일개의 점포가 △△시 전역에서 독점적 영업권을 갖는다고 보기 어렵다. ○○○△△점과 △△지역에 여타 점포와의 거리 및 상권구조를 고려할 때 반대신청인의 독점적 영업권이 침해되었다고 보기 어렵다.

2) 부당한 계약해지 및 일방적 재료공급 중단으로 인한 손해배상에 대하여는 반대신청인이 신청한 2002년 4월 1일부터 반대피신청인이 계약해지를 통보한 2002년 4월 10일 직전일(4월 9일)까지의 기간(9일)만 인정한다. 반대신청인이 주장한 월별 금 900만원의 손해에 대하여는 반대신청인이 경영합리화, 대체재료 사용, 신축적 인력운용 등을 통하여 노력하였다면 상당히 줄어들었을 것이므로 그 손해배상액은 위 금액의 50%인 매월당 금 450만원(1일 금 150,000원)으로 감축될 것이다. 또한 위에서 언급한 것처럼 손해배상의 책임이 있는 기간은 2002년 4월 1일부터 2002년 4월 9일까지이므로 손해배상액으로서 금 1,350,000원(금 150,000원 × 9일)을 인정한다.

### 3) 가맹금 반환

사업 가맹자가 상호 등을 사용하고 사업에 관련된 기술지원 등을 받는 대가로 지급하는 가맹금은 계약서에 명백히 반환을 규정하고 있거나 사업 시작 전에 해약, 사업자의 귀책사유로 인한 계약해지 등의 경우에는 가맹금이 반환되어야 하지만 일반적으로는 가맹금은 반환되지 않는다고 본다. ○○○△△점의 경우 계약에서 가맹금 반환을 명백히 규정하지 않았고 사업을 시작한지 수년이 경과되었으며 신청인(반대피신청인)이 가맹금 수취 후 월별 또는 사업연도별로 상호사용 등에 대하여 가맹점에 별도로 부담을 시키지 않고 있는 점 및 가맹금 규모와 가맹점의 매출을 고려할 때 가맹금은 반환되지 않는 것이 타당하다.

### 4) 소결론

그렇다면 반대피신청인은 반대신청인에게 금 1,350,000원(금 150,000원 × 9일)을 지급할 의무가 있다 할 것이므로 위 인정범위 내에서 반

대신청인의 청구를 인용하고 반대신청인의 나머지 청구는 이유 없어 기각하며, 중재비용은 반대신청인의 부담으로 하여 주문과 같이 판정한다.

## V. 시사점 및 결론

프랜차이징은 이미 선진국에서는 상품이나 서비스의 유통수단으로서 가장 중요한 위치를 점하고 있고 우리나라에서도 이러한 추세는 마찬가지이다. 미국의 경우 프랜차이징에 의한 거래량은 총 소매 매출액의 약 32%를 점하고 있으며, 우리나라의 경우 2004. 6. 30. 현재 가맹본부 가 약 1,800개, 가맹점이 약 13만개 이며, 가맹사업에 종사하는 자가 약 60만 명으로 추산되고 있다.

이와 같이 상거래 계약에서 프랜차이즈 계약이 중요시되고 있으며 프랜차이즈 시스템은 외식업계의 대표적 성장 경영전략으로서 자리하고 있다.

위 중재사례에서 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이저는 프랜차이지와의 계약시 가격, 메뉴, 인테리어, 물품공급, 대금결제 등 제반사항보다 행정구역상의 지도에 프랜차이지의 영업권역을 명시하여야 함을 보여주고 있다.

둘째, 프랜차이저는 계약 이후에도 꾸준한 교육과 지도, 감독으로 프랜차이지의 권한과 책임에 대해 주지시켜야 한다.

셋째, 프랜차이지는 프랜차이저와 계약 전에 계약서의 면밀한 검토와 점검으로 사후 발생할 수 있는 제반 경영상의 문제를 사전에 예방하여야 한다.

넷째, 정부는 가맹사업 거래의 공정화에 관한 법률의 제정으로 프랜

차이즈 산업에 대한 법률 정비를 하였으나, 좀 더 현실적으로 프랜차이즈 산업 당사자들의 권익보호와 분쟁방지를 위하여 노력하여야 한다.

본 연구는 우리나라 외식 프랜차이즈 기업의 상사중재사례로서 현재 프랜차이즈 시스템은 국내거래를 넘어 국제거래로 발전·확대되고 있다. 이처럼 프랜차이즈 시스템이 세계적으로 확산되고 있는 것은 프랜차이즈가 기존의 거래에 비하여 여러 가지 장점이 있기 때문이다.

우리나라 외식 기업들은 지난 20년간 많은 성장을 하였으나 아직까지 국제수준(global standard)에 도달한 기업을 찾아보기 힘들며, 이는 기업이 양적인 성장과 질적인 성장을 동반하여야 하기 때문이다. 우리나라 외식기업의 성장 전략 중 라이선싱(licensing), 조인트 벤처(joint venture) 등도 있으나 현재 구사할 수 있는 전략 중 프랜차이즈 시스템은 외식기업을 발전시킬 수 있는 대표적 경영전략으로 자리잡고 있다.

우리나라 외식 프랜차이즈 기업의 역사가 일천한 관계로 최고 경영자나 담당 관리자들의 인식 부족과 경험의 부족, 단기간 내에 점포확장 위주 전략으로 프랜차이즈와의 동반 성장이라는 경영철학이 부족한 것이 현실이다.

이에 외식 프랜차이즈 업계의 비약적인 성장에 대응하여 각종 분쟁 발생시 중재를 통한 분쟁 해결이 그 해법으로 제시될 수 있다. 그 이유는 프랜차이즈 업계가 거래가 빈번한 분야, 전문가적 식견이 요구되는 분야, 비공개 심리가 선호되는 분야, 신속한 해결이 요구되는 분야이기 때문이다. 또한 프랜차이즈 산업은 전세계적으로 급격히 성장하고 있어 그만큼 분쟁이 발생할 가능성이 크며, 다양하고 복합적인 전문법분야가 관련되기 때문에 그 분쟁해결에 일반 법관보다 훨씬 전문적인 식견이 요구되는 분야이다. 그러므로 가맹본부들은 그들의 분쟁이 비공개로 해결되기를 선호하고, 가맹점사업자의 이익을 위해서도 분쟁이 간이·신속하게 해결될 필요가 크다.

## 참 고 문 헌

- 고경찬(1997), '담배산업의 유통경로상 갈등원인에 관한 비교', 충남대학교 경영대학원, 석사학위 논문.
- 공정거래위원회 정책자료(1997), '프랜차이즈 시스템 및 전속대리점과 공정거래법'.
- 김기홍·정용용 외(2005), 「외식 서비스 경영」, 한울출판사
- 김기홍·정용용·최상수·전혜진(2005), 「외식사업창업론」, 대왕사.
- 김종길(2003), 'Franchisor와 Franchisee의 갈등원인이 성과에 미치는 영향', 동아대학교, 석사학위논문.
- 류경민(2001), '분쟁사례를 통해본 국내 프랜차이즈 시스템 계약에 관한 연구', 외식경영연구.
- 박은전(1991), '프랜차이징 산업에 있어서 유통경로 갈등 및 문제점에 관한 연구', 이화여자대학교, 석사학위 논문.
- 산업자원부·한국프랜차이즈협회(2002), 「한국프랜차이즈 총람」.
- 오세조(1997), 시장지향적 유통관리, 박영사
- 오세조·임병수·김성일(1993), "산업재 구매자-판매자 관계에서 규범과 관료화가 갈등에 미치는 영향," 마케팅연구, 제8권 제1호, 한국마케팅학회, 3월, pp.296-320.
- 이종덕(1994), '한국내 다국적 반도체 제조업체와 대리점간의 수직경로 갈등에 관한 연구', 서강대학교 경영대학원, 석사학위 논문.
- 이종호·신종국(1999), 「유통관리」, 법문사, p.224.
- 최영홍(2004), "프랜차이즈와 중재", 314호, 중재지.
- 허태정(2002), '외식산업 프랜차이즈의 가맹점 성과에 관한 연구', 경기대학교 서비스경영전문대학원, 석사학위논문.
- Betram H. Raven, and Arice W. Kruglanski, "Conflict and Power", in Paul Swingleed., The Structure of Conflict, (New York : Academic Press(1970), pp.66-109.

- C. L. Vaughn(1979), Franchising : It's Nature, Scope, Advantages and Development, Lexington, Massachusetts Toronto : D.C. health and Co., pp.1-2.
- D. D. Seltz(1982), The Complete Handbook of Franchising, New York : Addison-Wesley Publishing Co., p.1.
- Dehra Burke & E.Malcolm Abell II (2003,winter ; 40,2), Franchising fraud; The Continuning Need for Reform, American Business Law Journal
- J. Knigge(1973), Franchise-System im Disenstleistungssektor, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 63, zit. bei Schulthess, a. a. o., ss.29-30.
- J. R. Brown and R. L. Day(1981), "Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels", Journal of Marketing Research, 18(Aug), pp.263-274.
- Lorelle Frazer (2001) Why Franchisors Discontinuce Franchising but continue Operating, International small Business Journal, Apr-Jun , 19(3)
- Louis W. Stern and Adel El-Ansary(1992), Marketing Channels(Engelwood Cliffs, NJ : Prentic-hall), p.289.
- Louis W., Stern, & Brian Sternthal and C. Samuel Craig, "Managing Conflict in Distribution Channels : A Laboratory Stuty", Journal of Marketing Research, Vol.10, (May 1982), pp.169-179.
- L. W. Stern and A. I. El-Ansary(1988), Marketing Channels, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., pp.407-408
- M. Mendelsohn(1985), The Guide to Franchising, 4th.ed., Pergamon Press : Oxford, New York, pp.5-6.
- P. Kotler and P. L. Bloom(1984), Marketing Professional Services, Englewood Cliffs, New Jersey : Trentice-Hall Inc., p.451.
- Richard L. Oliver, and Arthur P. Brief, "Determinans and Consequences of Role Conflict and Ambiguity among Retail Sales Managers", Journal of Retailing, Vol.53, (Winter 1977-1978), pp.45-48.

Robert A. Robicheaux, and Adel I. El-Ansary, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior", *Journal of Retailing*, Vol.52, (Winter 1975-1976), pp.13-30.

Robert F., Lusch, "Sources of Power : Their Impact on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing Research*, Vol.13, (November 1976), pp.382-390.

Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary,, *Ibid*(1977)

Stuart M. Schmidt, and Thamos A. Kochan, "Conflict : Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, (September 1972), pp.359-370.

Vera Hoover, David J.Ketchen, Jr and James G.combs,(2003 ; 44,1) why  
Restaurabt Firms Franchise Cornell H.R.A Quaterly



## ABSTRACT

### Case Study of Settlement of Disputes and Complications of Dinning-out Franchise Affiliates

Ki-Hong Kim

Ung-Yong Chung

Joon-Young Byun

This study is for an example of arbitration of a dining out franchise company in Korea and franchise system currently is expanding and developing to international trade. The main reason for that is franchising has some benefits compared to the existing trades.

Korean dining-out industry has largely developed for the past 20 years, but there are little world-class company of the industry, because dining-out industry should go for qualitative as well as quantitative growth at the same time. Korean dining-out industry has adopted licensing and joint-venture among growth strategies, but the franchise system among them seems to have taken its place as a representative strategy for management to develop dining-out industry.

The history of Korean dining-out franchise industry is very short and it is true that we have no a management philosophy of accompanying growth with franchise due to a short experiences and recognition of top management or managers and short-term strategy for branch expansion.

For a brilliant growth of dining-out franchise industry, to settle disputes through arbitration, in case of disputes taking place, is very important,

because the franchise industry is a frequent-trading sector, requires expert-level knowledge, favors a closed examination and also needs a fast solution. As the franchise industry has been sharply growing around the world, there is more possibility of disputes, and various and complicated laws of the industry are related to disputes as well, so much more expert-level knowledge is required to solve disputes. Therefore, affiliated headquarters hope a disclosed settlement of their disputes and their any disputes should be fast settled for the benefits of affiliated members.

**Key Words :** Franchise, dining-out franchise industry, settlement of disputes