

実践

米国フランチャイズ(FC)ビジネス契約の手引き

全企業売上の6分の1を占めるビッグビジネスに参入するには

2014年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

本報告書に関する問合せ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
サービス産業課
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL: 03-3582-5238
E-mail: CIE@jetro.go.jp

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

発行：日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査企画：ジェトロ サービス産業課・ロサンゼルス事務所

制作協力：MS Research Inc.

本報告書に関する問合せ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）

サービス産業課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL: 03-3582-5238

E-mail: CIE@jetro.go.jp

The copyright and all other materials included in this catalog are either owned by JETRO or are permitted by the owners to be included in this catalog. Usage of the materials is not permitted without prior notice. This material is distributed by JETRO Los Angeles on behalf of Japan External Trade Organization, Tokyo, Japan. Additional information is available at the Department of Justice, Washington, D.C.

目次

本レポートの目的	1
1. フランチャイズ・ビジネス立ち上げフローチャート.....	1
2. フランチャイズ・ビジネスの概要.....	3
(1) フランチャイズの定義.....	3
① 日本の定義	3
② 米国の定義	3
(2) フランチャイズの種類.....	4
① シングルユニットフランチャイジー (Single Unit Franchisee)	5
② マルチユニットフランチャイジー (Multi Unit Franchisee)	5
③ エリアディベロッパー (Area Developer)	6
④ マスターフランチャイジー (Master Franchise)	6
⑤ 地域リプレゼンタティブ (Area Representative)	7
(3) 米国のフランチャイズ業界の概況.....	7
(4) 業界トップ企業	13
(5) 業界のトレンド	15
① Entrepreneur 誌から.....	16
② franchising.com から.....	17
③ Blue Mauma (フランチャイズ情報サイト)	18
3. フランチャイズ・ビジネスに対する米国の政策動向.....	19
(1) 連邦のフランチャイズビジネス規定.....	20
① 連邦取引委員 FTC 法のフランチャイズビジネスの定義.....	20
② 連邦取引委員 FTC 法の規制 16 C.F.R. Part 436	20
(2) 州のフランチャイズビジネス規定.....	22
① 州によって異なるフランチャイズの定義.....	22
② 州の法律	23
③ 州のビジネスオポチュニティ法.....	24
④ 50州のフランチャイズビジネス規定およびビジネスオポチュニティ法.....	24

(3) 開示文書	28
① カバーページ (Cover Page)	29
② Franchise Disclosure Document (全 23 項目)	29
4. フランチャイズ・ビジネス展開手順.....	37
(1) ビジネスモデル	37
① 直営店モデル	37
② フランチャイジー展開モデル.....	37
③ マスターフランチャイジーモデル.....	37
④ ライセンシングモデル.....	38
(2) フランチャイズビジネス立ち上げ費用一覧.....	38
5. フランチャイズ・ビジネスにかかわる関連機関.....	40
(1) 連邦機関	40
(2) 州の機関	40
(3) 業界団体	47
① 国際フランチャイズ協会 (IFA International Franchise Association)	47
② アメリカン・アソシーション・フランチャイジ・アンド・ディーラー.....	47
③ アメリカン・フランチャイジー・アソシエーション.....	48
④ コーリション・オブ・フランチャイジー・アソシエーション.....	48
⑤ ナショナル・フランチャイジー協会.....	49
6. フランチャイズ・ビジネスにかかわる留意事項.....	50
(1) 契約先選定に当たっての留意事項.....	50
① フランチャイジーのリクルート.....	50
② フランチャイジー募集から契約締結までの流れ.....	51
③ フランチャイジー選考方法.....	52
④ 候補者からの想定質問リスト.....	55
⑤ マルチユニットフランチャイジー.....	57
(2) 契約書作成時の留意事項.....	57
① フランチャイズ契約書とは.....	57
(3) フランチャイズ契約に関する紛争.....	72

ケース① 収入予測に関する誇大・不当説明.....	72
ケース② 収入予測に関する誇大・不当説明.....	73
ケース③ 収入予測に関する誇大・不当説明.....	73
ケース④ FDD	74
ケース⑤ フランチャイジー従業員の行為に対するフランチャイザーの責任.....	75
ケース⑥ フランチャイジー従業員の行為に対するフランチャイザーの責任.....	75
ケース⑦ 価格設定	76
ケース⑧ テリトリー権侵害.....	77
ケース⑨ 不当競争契約違反.....	77
ケース⑩ 契約終了後の商標（トレードマーク）使用.....	78
ケース⑪ フランチャイジーがフランチャイザービジネスをコピー.....	79
ケース⑫ トレードマーク虚偽登録.....	80
7. 事例紹介	81
(1) フランチャイズ・ビジネスモデル.....	81
① マスターフランチャイジー：Zero's Sub（外食：サンドウィッチ）	81
② シングルユニットフランチャイジー：Penguin Yogurt（外食：フローズンヨーグルト）	83
③ マルチユニットフランチャイジー：Cimms Inc/Berger King（外食：ファーストフード）	84
④ フランチャイザー：Jake's Wayback Burgers（外食：カジュアルダイニング）	86
⑤ ABC Company〔匿名〕（外食：カフェ）	87
(2) 米国のフランチャイズブランドの紹介.....	89
① Dunkin' Donuts（外食：ドーナッツ）	90
② Krispy Kreme Doughnuts（外食：ドーナッツ）	91
③ Five Guys Burgers & Fries（外食：高級ハンバーガー）	92
④ Freshii（外食：ファーストカジュアル）	93
⑤ IHOP（外食：レストラン）	94
⑥ Jamba Juice（外食：スムージー）	95
⑦ Philly's Best（外食：高級サンドウィッチ）	96
⑧ Which Wich Superior Sandwiches（外食：高級サンドウィッチ）	97
⑨ Qdoba（外食：ファーストカジュアル）	98

⑩ Jackson Hewitt (サービス：税金申告)	99
⑪ Radio Shack (小売：家電販売)	100
⑫ Edible Arrangements (小売：フルーツスナック配達)	101
⑬ Fantastic Sams (サービス：ヘアサロン)	102
⑭ Regal Nails Salon & Spa (サービス：マニキュア・サロン)	103
⑮ Mathnasium Learning Centers (教育：塾)	104
⑯ The UPS Store (サービス：私書箱・ビジネスサービス)	105
⑰ Weight Watchers (販売：健康食品)	106
⑱ Curves International (健康：フィットネス)	107
⑲ Senior Helpers (サービス：シニアケア)	108
⑳ Guava Health Care (サービス：シニアケア)	109
(3) 日本から進出しているフランチャイズ	110
① 7-Eleven (小売：コンビニエンスストア)	110
② Kumon Math and Reading Centers (教育：塾)	111
(4) 韓国から進出しているフランチャイズ	112
① Bibigo (外食：韓国料理ファーストカジュアル)	112
② Tom N Tom's Coffee (外食：カフェ)	114
③ Tours les Jours (外食：ベーカリー)	115
④ Smoothie King (外食：スムージー)	116
⑤ Eyelevel (教育：塾)	117
(5) フィリピンから進出しているフランチャイズ	118
① Jollibee (外食：カジュアルダイニング)	118
(6) 英国から進出しているフランチャイズ	119
① Wagamama (外食：ファーストカジュアル)	119
② Yo-Sushi (外食：回転寿司)	120
(7) ライセンシング	121
① IHOP	121
② JAVA DAVE's Coffee	122

本レポートの目的

我が国サービス産業のグローバル化が拡大している中、フランチャイズ展開は海外事業展開のリスク軽減および店舗拡大にかかわる迅速さなどのさまざまな理由から、企業が海外展開する際の有力な手段の一つとなっている。しかし、フランチャイズ展開に関する規制ならびにライセンス取得の要否および取得手順など、当該分野に関する情報は必ずしも十分に認識されてはいない。本調査により、海外進出を検討する企業の情報収集にかかる時間的・金銭的負担やリスクの軽減を図る。

1. フランチャイズ・ビジネス立ち上げフローチャート

フランチャイズを米国で展開する際のステップ及び選択肢を図式化した。ステップ 1 は、市場参入可能性の調査である。米国では商品販売で成功する要因を 4 つの P (Product : 商品力、Price : 価格、Place : 販売チャネル・販売地域、Promotion : 販売促進) と定義している。自社商品をこの 4P および以下のチャートに記載した確認事項と照らし合わせて可能性を見ることが必要である。その一つの方法として、トレードショーに出品して反応を見る、競合他社の商品を特定し比較する、業界関係者からの情報収集などの活動が有効である。

〔図1〕 ステップ1：市場調査と仮想モデル作成



ステップ 1 で市場参入可能性があると確認されたら、ステップ 2 は FC のビジネスモデルの検討と選択である。スタート時点の選択肢には、直営店経営およびフランチャイズ展開、ライセンスがある。フランチャイズ展開には、単一ユニットフランチャイズ、マルチユニットフランチャイズ、マスターフランチャイズなどのパターンがある。本稿は、フランチャイズのビジネスモデルを中心に解説する。

〔図2〕 ステップ2：進出モデルの検討と計画



ステップ3では、法人設立、商標登録、フランチャイズ登録などを行う。本稿では、FCモデル、マスターFCモデルを中心に、ビジネス推進に関わるFC登録、FDD登録、FC契約書について述べる。

〔図3〕 ステップ3：ビジネスの立ち上げ



2. フランチャイズ・ビジネスの概要

フランチャイズは、「Freedom」「Liberty」を意味する Frachir というフランス語が語源である。中世ヨーロッパの領主が、狩りや市場に供する土地使用権を領民に与えたのが始まりだとされている。今日のフランチャイズビジネスのモデルは 19 世紀に米国で生まれている。1850 年代、シンガーミシンの創業者シンガー氏は、ミシンの使い方を教えながら販売ができるセールスマンを、費用をかけずに全米に配置する工夫を行った。販売店を募集し、ミシンの使い方と売り方をトレーニングし、指定した地域内の販売権を与え、売上から一定の割合のフィーを徴収する方式である。この方式は、その後コカコーラ、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキンなどが活用することで広く普及した。1960 年代からは、事業の運営よりフランチャイズそのものを販売する企業が増え、平行してフランチャイズの誇大宣伝による被害が続出し、1979 年に連邦取引委員会がフランチャイズビジネスの内容開示を義務づけることとなった。

(1) フランチャイズの定義

フランチャイズの定義に日米で大きな違いは見られない。以下に、日本フランチャイズチェーン協会による定義、そして米国の国際フランチャイズ協会の定義をそれぞれ示す。

① 日本の定義

以下は、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会によるフランチャイズビジネスの定義である。

「フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる商標、及び経営のノウハウを用いて同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導及び援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。」

② 米国の定義

以下は国際フランチャイズ協会（International Franchise Association 略称：IFA）のウェブサイトに掲げられている定義である。英語原文と日本語訳を併記した。

WHAT IS A FRANCHISE?

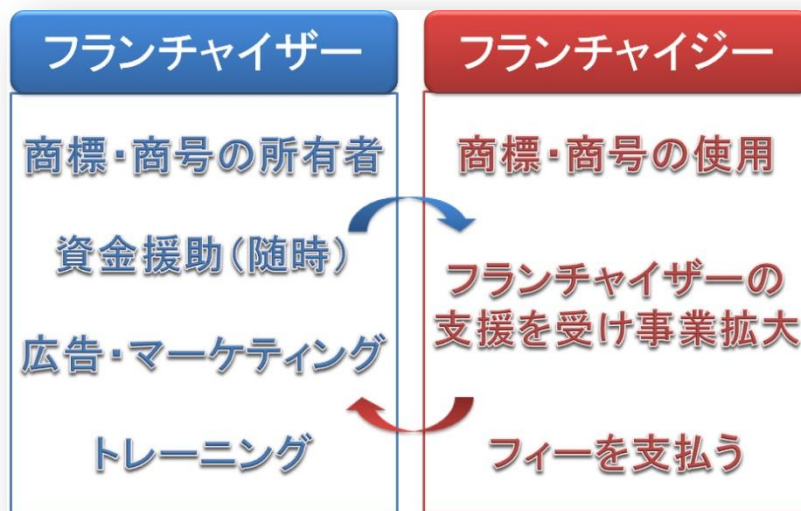
A franchise is the agreement or license between two legally independent parties which gives:

- a person or group of people (franchisee) the right to market a product or service using the trademark or trade name of another business (franchisor)
- the franchisee the right to market a product or service using the operating methods of the franchisor
- the franchisee the obligation to pay the franchisor fees for these rights
- the franchisor the obligation to provide rights and support to franchisees

フランチャイズは2つの独立したグループの間で交わす契約またはライセンスである。

- フランチャイジーである個人またはグループは、フランチャイザーであるもう一方のグループから、商品（またはサービス）を販売したり、商標を使ったりする権利を得る。
- フランチャイジーは、フランチャイザーが提供する事業の方法に従って商品（サービス）を販売する。
- フランチャイジーは、フランチャイザーにその対価としてフィーを支払う。
- フランチャイザーはフランチャイジーに対して販売の権利を与え、支援を行う。

〔図4〕フランチャイズの定義



(2) フランチャイズの種類

フランチャイズのビジネスモデルには大きく2つの種類がある。

- 商品ディストリビューション型フランチャイズ
 - フランチャイザーが商品と商標を提供し、フランチャイジーが販売する伝統的なタイプのビジネスモデルで、経営ノウハウの提供は行わない。
 - 元祖のシガーマシン、コカコーラ、自動車、ガソリンスタンドなどが該当する。
- ビジネスフォーマット型フランチャイズ
 - フランチャイザーは、商品（サービス）商標に加えて、事業をするフォーマット、店舗デザイン、システム、広告宣伝方法を一体化して提供する。
 - ファーストフード、レストラン、スポーツクラブ、ホテル、小売、理美容サービスなどで活用されているモデルである。

フランチャイズを展開する形態として 国内外を問わず、次のような選択肢がある。

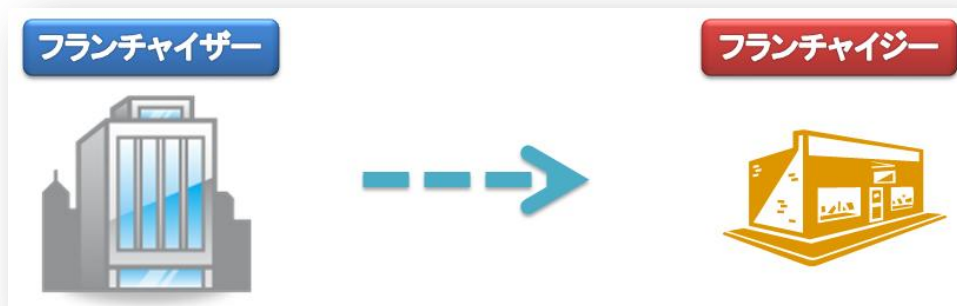
複数の形態がクロスオーバーしている例も多く見受けられる。例えば、複数店舗を所有・経営し

ているマルチユニットフランチャイジーが、エリアデベロッパー又はマスターフランチャイジーを兼ねているケースがある。

① シングルユニットフランチャイジー (Single Unit Franchisee)

- シングルユニット（1 軒）を開設するフランチャイジー。最も多いフランチャイズ関係である。
- 一軒目の店舗が成功し、フランチャイジーが二軒目、三軒目の店舗を開くと、所有店舗は複数となるが、以下に述べるマルチユニットフランチャイジーとは区別される。

〔図 5〕 単一ユニットフランチャイジー



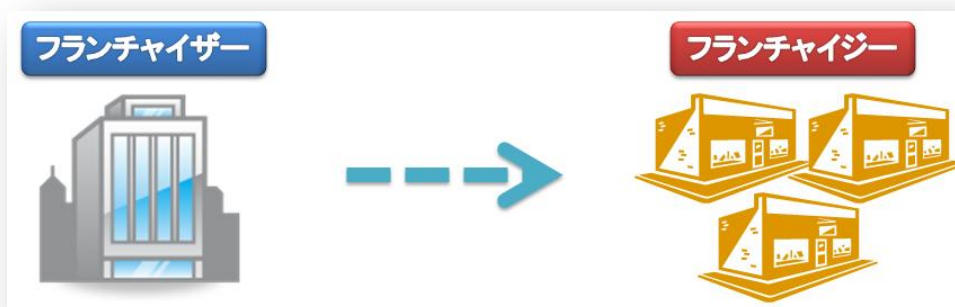
Microsoft Clipart 使用

② マルチユニットフランチャイジー (Multi Unit Franchisee)

- 複数店舗の展開を一括して手がけるフランチャイジー。フランチャイザーとマルチユニット契約を締結する。量によるフランチャイズ・フィー、その他フィーのディスカウントなどの特典があるが、投資額もリスクも大きい。 富裕なフランチャイジーの大半はこうした複数ユニットの経営会社であるとされている。
- 多くのマルチユニットフランチャイジーは、 個々の店舗運営はマネージャーに管理させる他フランチャイズ事業、 財務、 経営の経験豊かなスタッフを抱えている。

【注】マルチユニットフランチャイジーは、複数店舗を展開することを前提条件として契約を締結する。

〔図 6〕 マルチユニットフランチャイジー

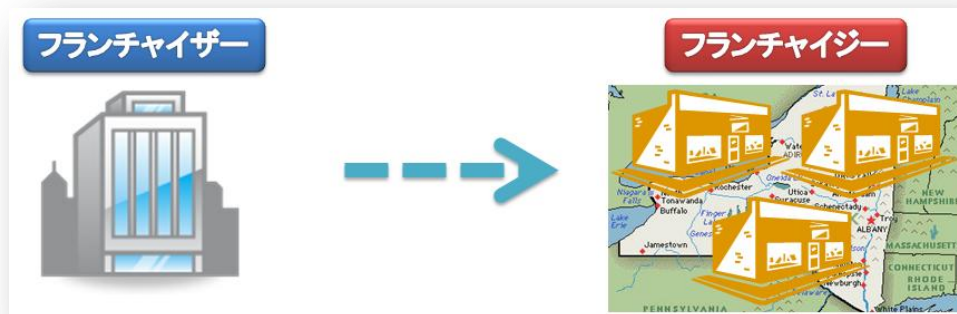


Microsoft Clipart 使用

③ エリアディベロッパー (Area Developer)

- フランチャイザーと特定地域についてエリアデベロップメント契約を交わして店舗を展開する業者。例えば「ニューヨーク州のロングアイランド地域に、5年以内に10店舗を開設する」という内容の契約を結ぶ。期間内は、指定地域の活動に排他的な権利を持つ。

〔図7〕 エリアデベロッパー



Microsoft Clipart 使用

④ マスターフランチャイジー (Master Franchise)

- エリアデベロップメント契約より強い権利が付与される。特定地域（州、郡、市など）に一定期間内に約束した数の店舗展開をする活動は、エリアデベロッパーと同格だが、担当域内で自分が、フランチャイジーをリクルートし契約できる権利を持つことがエリアデベロッパーとの違いである。
- マスターフランチャイジーがリクルートしたフランチャイジーをサブ・フランチャイジーと呼ぶ。サブ・フランチャイジーに対しては、開設までの支援、トレーニング、その後のアドバイスの提供など、フランチャイザーの代行的機能を果たすこともある。イニシャル・フランチャイズフィー、ロイヤルティ、その他フィーの一部をフランチャイザーから受け取る。また担当地域内の店舗での共同仕入れによるコストダウン、地域内広告宣伝も実施する。

〔図8〕 マスターフランチャイジー

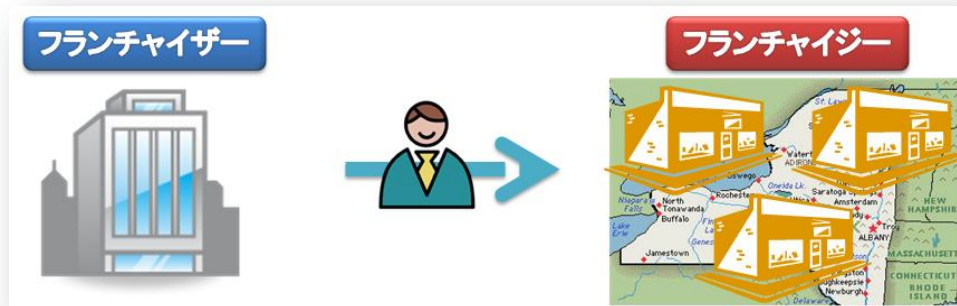


Microsoft Clipart 使用

⑤ 地域リプレゼンタティブ (Area Representative)

- 米国で「レップ」と呼ばれる外部セールスマンと同様の機能を果たす。担当地域内でフランチャイジーのリクルートを行い、新規フランチャイジー成約につき、イニシャル・フランチャイズフィーの一部をコミッションとして受け取る。(ロイヤルティなどの一部を受け取ることもある。) 主たる業務は、新規フランチャイジーを開拓する営業活動だが、トレーニングや店舗開設指導を行うこともある。

〔図 9〕 地域リプレゼンタティブ



Microsoft Clipart 使用

(3) 米国のフランチャイズ業界の概況

1) 米国センサスビューロー (国勢調査局) 統計

米国のセンサスビューロー (国勢調査局) は 2007 年、始めてフランチャイズ業界調査を行い、その集計結果が 2010 年に公表された。2012 年調査は現在、集計中である。

- フランチャイズ事業所数は全米で 45 万 3326 件、企業総数 430 万社の 10.5% を占めているとしている。
- フランチャイジー所有の事業所数が 4 分の 3 以上で 77.4% の 35 万 947 件、フランチャイザー所有は 22.5% の 10 万 2,379 件となっている。
- 業界売上合計は 1 兆 2280 億ドルに達している。
- フランチャイズ業界雇用者数は 788 万人である
- フランチャイズ業界の業種別内訳は、ホテル・外食 (レストランとファーストフードを含む) が最も多く 19 万 7,806 件、43% を占める。

次に多い小売業は 12 万 4,952 件、不動産業 2 万 9,596 件、その他サービス 2 万 8,572 件、管理サービス等 2 万 5,404 件となっている。以下、表および内訳を示した円グラフを記載する。

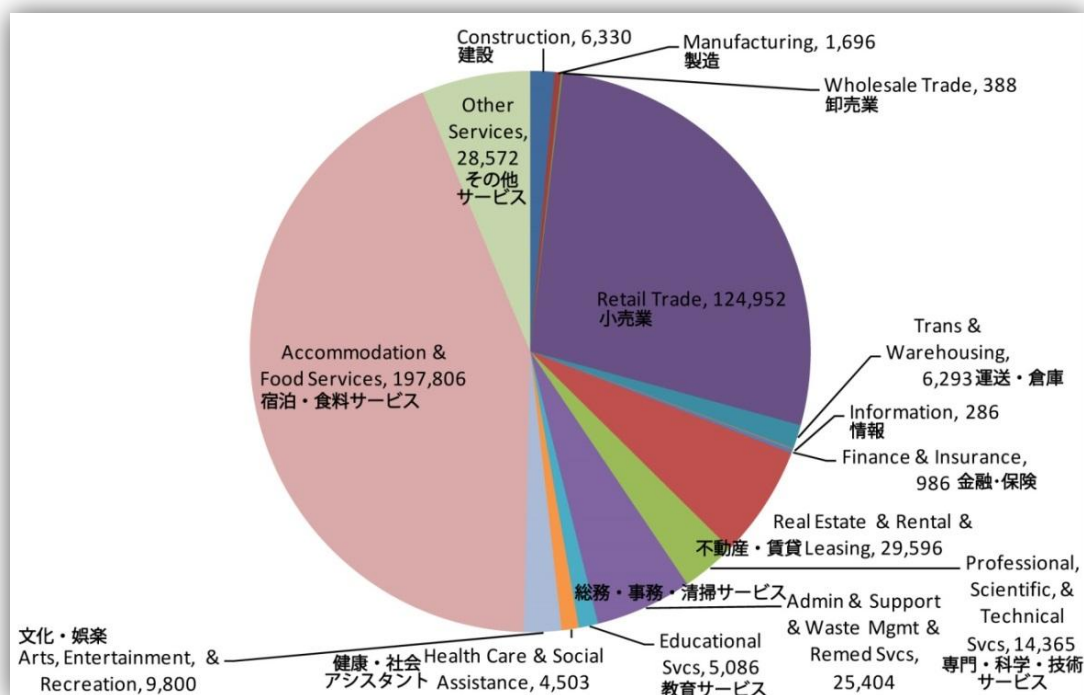
〔表 1〕 フランチャイズ業界企業数と売上

業態	企業数	売上 (\$M)	雇用者数 (人)
全企業	4,336,046	7,658,447	58,438,776
フランチャイズ企業	453,326	1,228,178	7,882,048
フランチャイジー所有店舗数	350,947	1,077,778	6,260,892
フランチャイザー 所有店舗数	102,379	210,400	1,621,156

出典：Census

<http://www.census.gov/newsroom/releases/pdf/franchiseflyer.pdf>

〔表 2〕 フランチャイズの業種別内訳



出典：Census

<http://www.census.gov/newsroom/releases/pdf/franchiseflyer.pdf>

2) 国際フランチャイズ協会 (International Franchise Association) 統計

国際フランチャイズ協会 (International Franchise Association 略称：IFA) もフランチャイズ業界の統計をまとめている。IFA 統計の最新データは 2013 年で 2014 年予測も併せて公表している。なお、前出のセンサスビューローの統計では 2007 年のフランチャイズ事業所数を 45 万 3,326 件としているが、IFA の統計では同年の同事業所数は 77 万 835 件となっており、数字に開きがある。

【注】センサスビューローの回収した調査票数が少ないまま集計したため差異が生じたとし、現在行っている 2012 年版調査は両機関が協力し、回収調査票数を増やすとしている。

以下に要点を示す。(関連表：表 3-1・3-2・3-3 IFA 統計：米国の FC 業界の規模)

- フランチャイズ産業の売上は、2013年に8,000億ドル、2014年には4.7%増の8,390億ドルに達するとの予測だ。

対GDPシェアは2007年から2013年までの7年を見るとわずかであるが毎年高くなって来ている。

- フランチャイズ業界の雇用者数は831万人で、全労働人口の5.4%を占めている。
- 事業所数については、2008年77万4,016件をピークに減少に転じ、2011年の73万6,114件で底を打ってから微増、2013年には75万7,453件に達したが、2008年のレベルには戻っていない。IFA予測では2014年末に77万0,367件となり2007年のレベルまで回復するとされている。
- 直接雇用者数は2008年の802万人から下降したが、2011年には上昇に転じ、2012年には812万人に達し復活を見せた。
- 売上は、2007年から2013年までの7年を見ると、2009年だけ前年比マイナス3.2%で後退したが、他の年度はすべて増加を見ており、フランチャイズは不況に強い産業であることがうかがえる。2012年には大台の8,000億ドルを越してから、2013年は2.3%増加の8,318億ドルの売り上げを達成した。
- フランチャイズ業界のGDPは、4,720億ドル（2013年）で、米国GDPの3.4%に当たる。2014年予測値は、同GDPは4,930億ドルと推定され、米国GDPの3.5%に当たる。

〔表3-1〕 IFA 統計：米国フランチャイズ業界の規模

年	FC 店舗数	売上高	GDP に占める割合	雇用者数	労働人口占める割合
2013	757,453	8,010 億ドル	3.4%	831.8 万人	5.4%
2014 (IHS 予測)	770,368	8,390 億ドル	3.5%	851.0 万人	5.5%

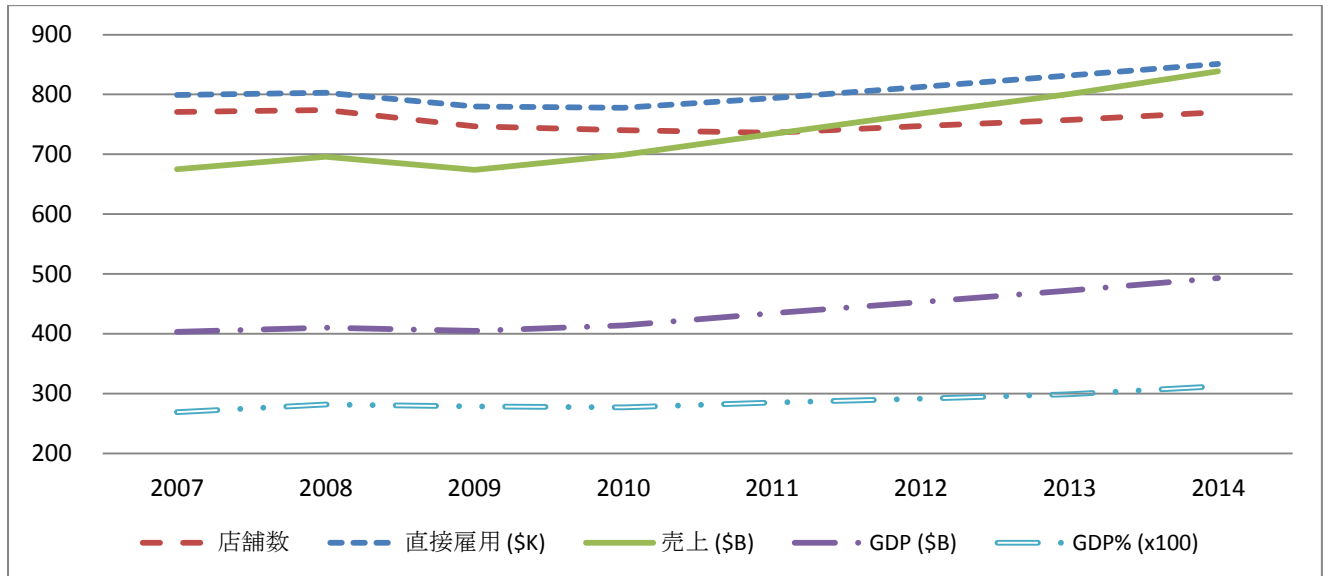
出典：International Franchise Association / IHS Global Insight / Bureau of Labor Statistics

〔表3-2〕 IFA 統計：米国のFC業界の規模

Item	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
店舗数 Establishment	770,835	774,016	746,646	740,098	736,114	747,359	757,453	770,368
直接雇用 Direct Employment (\$K)	7,994	8,028	7,800	7,780	7,940	8,127	8,318	8,510
売上 Output (\$B)	675	696	674	699	734	768	801	839
GDP (\$B)	403	410	405	414	434	453	472	493

出典：International Franchise Association / IHS Global Insight

〔表 3-3〕 IFA 統計：米国の FC 業界の規模



出典：International Franchise Association / IHS Global Insight / multpl.com (US GDP)

http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/EconomicOutlookInfographic_2014.pdf

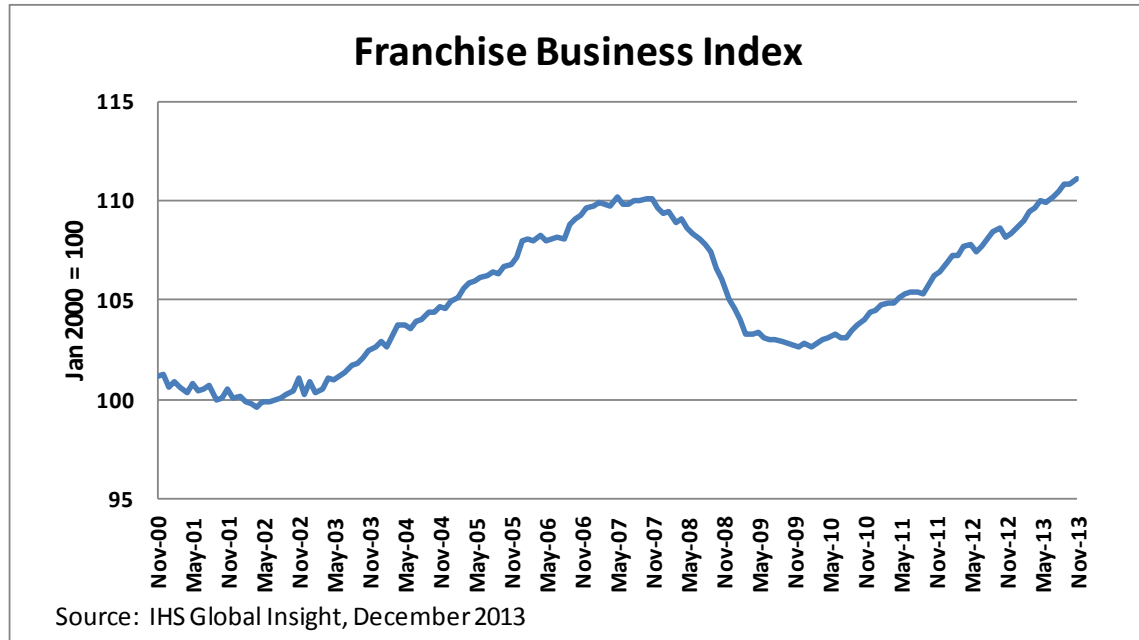
国際フランチャイズ協会のフランチャイズビジネスインデックスによれば、本業界は不況から回復し、新たなピークに向かって上昇基調にあるとしている。

このインデックスは、業界動向を可視化できるよう同協会が独自に開発した。複数の統計データと既存インデックスを計量分析したもので、フランチャイズ 業界就労者数、自営業業者数、失業率、小売業売上（フランチャイズが多い分野を抽出）、中小企業オプティズムインデックス、中小企業与信インデックスをベースとしている。

以下に要点を示す。（関連表：表 4 IFA 統計フランチャイズビジネスインデックス）

- フランチャイズビジネスインデックスは、2000 年を 100 としている。毎月数値が発表されるが、以下表は 毎年 2 回（5 月と 11 月）の数値をグラフ化している。
- インデックスは、2003 年のから上昇し 2007 年にピークの 110 を付けた。2008 年、2009 年には急降下したが 100 までは落ちず踏み留まった。
- 2010 年から回復基調が継続し、2013 年には、2007 年ピーク時の 110 を突破している。

〔表 4〕 IFA 統計：米国のフランチャイズビジネスインデックス

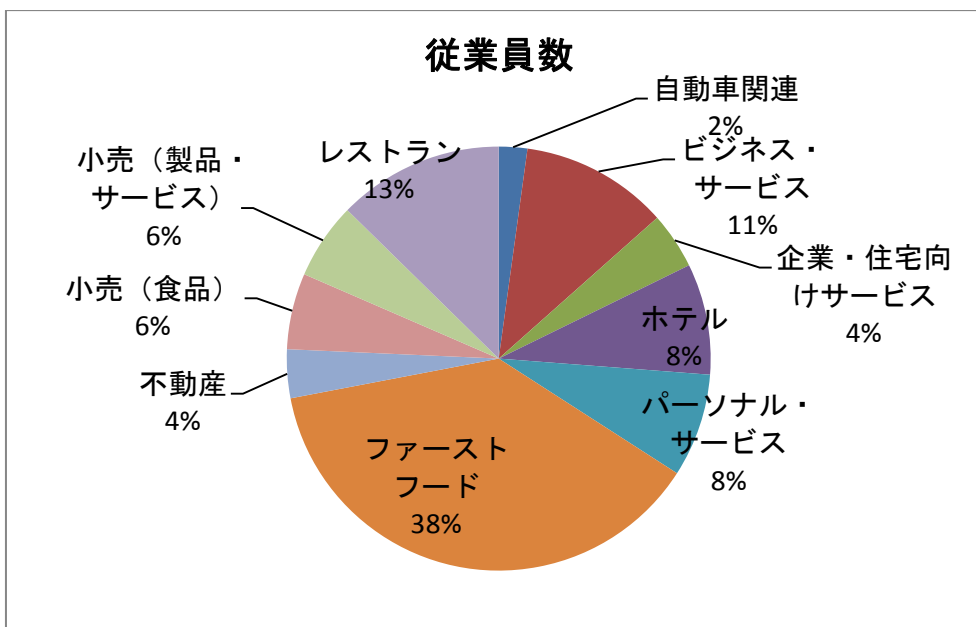
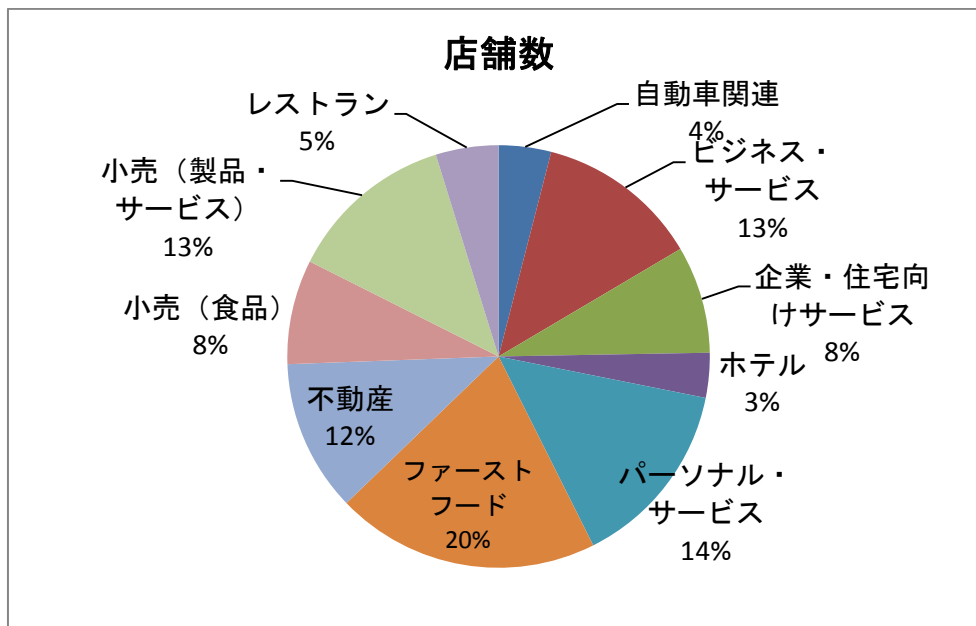
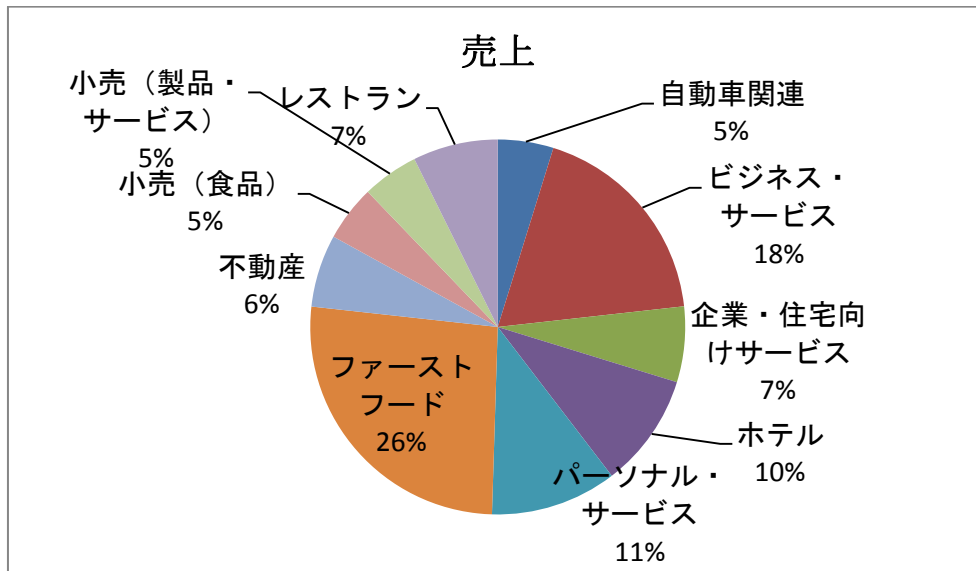


出典：International Franchise Association / IHS Global Insight

IFA によるフランチャイズ業界の業種別内訳で最も多いのはファーストフードレストラン（Quick Service Restaurant）155,571 軒である。次いでパーソナルサービス（Personal Service：一般サービス、理美容、教育など）111,370 軒 ビジネスサービス 96,201 軒、小売 89,528 軒の順である。

〔表 5〕 IFA 統計：フランチャイズの業種別内訳

産業	店舗数	従業員数	売上 (\$B)
自動車関連 Automotive	30,923	184,731	40.23
ビジネス・サービス Business Services	96,201	959,024	154.67
企業・住宅向けサービス Commercial & Residential Services	63,287	366,523	54.67
ホテル Lodging	26,403	720,560	82.47
パーソナル・サービス Personal Services	111,370	670,908	91.41
ファーストフード Quick Service Restaurants	155,571	3,225,448	220.14
不動産販売 Real Estate	89,528	315,796	52.49
小売(食品) Retail Food	61,629	493,965	40.32
小売(製品・サービス) Retail Products & Services	98,475	496,673	40.72
レストラン Table/Full Service Restaurants	36,981	1,076,835	61.53
合計	770,368	8,510,463	838.65



出典：International Franchise Association / IHS Global Insight

http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/EconomicOutlookInfographic_2014.pdf

フランチャイズの経済効果では、フランチャイズ事業所1軒当たり10人分の直接雇用を創出しているという。110万ドル相当の直接経済効果を、間接効果では170万ドルを生み出しているという。雇用効果が一番高い業種は、レストラン（Table/Full service Restaurant）で1軒当たり29人、ホテル（Lodging）は同27人である。直接的な経済効果はホテルが300万ドル、レストランは164万ドルにのぼっている。ファーストフード（Quick Service Restaurant）は4位である。

〔表6〕フランチャイズ産業の経済効果

産業	一店舗当り雇用数		一店舗当り経済効果	
	直接	間接	直接	間接
自動車関連 Automotive	6	5	\$1,252,375	\$2,003,800
ビジネス・サービス Business Services	10	9	\$1,590,921	\$2,545,474
企業・住宅向けサービス Commercial & Residential Services	6	5	\$861,835	\$1,378,936
ホテル Lodging	27	25	\$3,078,229	\$4,925,167
パーソナル・サービス Personal Services	6	5	\$805,838	\$1,289,341
ファーストフード Quick Service Restaurants	20	18	\$1,345,934	\$2,153,495
不動産販売 Real Estate	3	3	\$564,720	\$903,551
小売（食品） Retail Food	8	7	\$631,550	\$1,010,480
小売（製品・サービス） Retail Products & Services	5	5	\$407,469	\$651,951
レストラン Table/Full Service Restaurants	29	26	\$1,644,802	\$2,631,683
平均	11	10	\$1,059,870	\$1,695,792

出典：International Franchise Association / IHS Global

http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/SBLM_Vol5.pdf

（4）業界トップ企業

2013年に281億ドルを売り上げたMcDonald'sをトップに、売上順に50社をリストアップした。50社中38%に当たる19社がニューヨーク証券取引所またはナスダックに上場している。業種別ではフードサービスが最も多く約半分の24社（内訳はファーストフード17、ファーストカジュアル：4、レストラン：3）次いでホテル10、不動産3、コンビニエンスストア3、小売3となっている。ファーストフードチェーンはいずれも1,500～40,000店（一部全世界を含む）を展開している。

フランチャイズ企業ランキングは「Franchise Times」誌、「Entrepreneur」誌が、毎年実施しており、どちらも売上成長率、店舗数増加数・率などさまざまな角度からみたランキングをまとめている。「Franchise Times」誌2013年版ランキングでは、売上増と店舗数増で日本企業が所有する7-ElevenがMcDonald'sやKFCを押さえて首位に立った。このほか成長率が高かった

のは、不動産（RE/MAX、Coldwell Banker Real Estate、Keller Williams Realty、Sotheby's International Realty Affiliates）、フィットネスクラブ（Anytime Fitness、Planet Fitness）などが挙げられた。

〔表7〕フランチャイズ・トップ50企業

#	社名	億ドル	業種	店舗数
1	McDonald's (NYSE:MCD)	\$28.11	ファーストフード	13,000
2	Circle K	28.0	コンビニエンスストア	3,000
3	Doctor's Associates, Inc. Subway Sandwich	18.1	ファーストフード	40,000 (全世界)
4	YUM Brand (NYSE:YUM) KFC, Pizza Hut, Taco Bell 含む	13.0	ファーストフード	40,000 (全世界)
5	Marriott International (NASDAQ:MAR)	11.8	ホテル	350
6	Hertz (NYSE:HTZ)	10.5	レンタカー	1,600
6	Hilton Hotels (NYSE:HLT)	9.7	ホテル	250
7	Holiday Inn Hotels & Resorts (NYSE:IHG) Holiday Inn/Express, Inter Continental 含む	5.5	ホテル	4,700 (全世界)
8	Sotheby's International Realty Affiliates (NASDAQ: RLGY)	5.2	不動産	13,700 (全世界)
9	Sheraton	5.2	ホテル	230
10	Hampton Inn & Suites	4.9	ホテル	1,800 (全世界)
11	Chick-Fil-A	4.6	ファーストフード	1,700
12	Applebee's	4.5	ファーストカジュアル	2,000
13	Coldwell Banker Real Estate	4.4	不動産	700
14	7-Eleven	4.2	コンビニエンスストア	8,200
15	Ace Hardware	4.1	ハードウェアストア	4,700
16	Sonic, America's Drive-In	3.8	フファーストフード	3,561
17	Dairy Queen	3.5	ファーストフード	4,500
18	Westin	3.4	ホテル	170 (全世界)
19	Keller Williams Realty	3.2	不動産	650
20	Chiopotle Mexican Grill (NYSE:CMG)	3.2	ファーストカジュアル	1500
21	Snap On Tool (NYSE:SNA)	3.2	プロ用工具製造含む	3,000
22	Aarons (NYSE:AAN)	3.1	家具家電小売	2,000
23	Jack in the Box (NASDAQ:JACK)	3.0	ファーストフード	2,500
24	Arby's	2.9	ファーストフード	3,600
25	Crown Plaza Hotel	2.9	ホテル	180

26	GNC (NYSE:GNC)	2.9	ビタミン小売り	8,500
27	Little Caesar's	2.9	ファーストフード	2,500
28	Radisson Hotels	2.9	ホテル	425 (全世界)
29	Papa John's (NASDAQ:PZZA)	2.8	ファーストフード	4,428
30	Prudential Real Estate	2.7	不動産	1,400
31	T.G.I. Friday's	2.7	カジュアルレストラン	550
32	IHOP Restaurant	2.6	ファミリーレストラン	1,500
33	H&R Block Tax Services (NYSE:HRB)	2.6	パーソナルサービス	11,000
34	Hyatt Hotels (NYSRE:H)	2.5	ホテル	548 (全世界)
35	Wendy's (NYSE:WEN)	2.4	ファーストフード	5,900
36	Panera Bread (NASDAQ:PNRA)	2.3	ファーストカジュアル	1,777
37	Express Employment Professionals	2.3	人材派遣	600
38	Baskin Robbins	1.9	ファーストフード	7,000 (全世界)
39	Jiffy Jube	1.4	自動車メンテナンス	2,000
40	Church's Chicken	1.3	ファーストフード	1,200
41	Hardee's	1.3	ファーストフード	3,100
42	Whataburger	1.3	ファーストフード	1,500
43	La Quinta Inn & Suites	1.3	ホテル	800
44	Buffalo Wild Wings Grill & Bar (NASDAQ:BWLD)	1.2	ファーストカジュアル	1,000
45	Jimmy Johns	1.2	ファーストフード	1,500
46	SERVPRO	1.2	住宅メンテナンス	1,600
47	Burger King (NYSE:BKW)	1.15	ファーストフード	7,800
48	Midas	1.1	自動車メンテナンス	1,200
49	Red Robin (NASDAQ:PRGB)	1.0	ファミリーレストラン	490
50	AMPM Stores	1.0	コンビニエンスストア	950

(5) 業界のトレンド

フランチャイズ業界には、マネジメントのスタイル、人気の業種などにトレンドがある。以下、Entrepreneur 誌、フランチャイズのポータルサイト franchising.com と Blue Maumau の特集記事を参考にここ 1~2 年のトレンドと傾向をまとめた。「ヘルシー」「子供」「シニア」がキー

ワードであるようだ。フランチャイズビジネス形態のトレンドとして「マルチユニットフランチャイジー」と「リフランチャイジイング」を *Entrepreneur* 誌、Blue MauMau の2社が指摘している。

① *Entrepreneur* 誌から

1) エリアデベロッパー (Area Developer)

フランチャイズ展開に当たり「エリアデベロッパー：Area developer」が有効な手段だとして見直されている。海外展開に真剣に取り組んだフランチャイザーが逆輸入したものだ。米国フランチャイズが海外展開時に、個々のフランチャイジーと一つ一つ交渉せず資金力とビジネス推進力があるエリアデベロッパーに一元化して依頼し効果が上がった経験に基づく考え方である。

2) マルチユニットフランチャイジー (Multi-Unit Franchisee)

マルチユニットフランチャイジーが新たに脚光を浴びている。フランチャイズのデータ管理をしている Frandata 社によれば米国のフランチャイズの 50%はマルチユニットフランチャイジーが運営しているという。

3) リフランチャイズ (Refranchising)

リフランチャイズとは、フランチャイザー所有店舗をフランチャイジーに売却することである。最近 Taco Bell が 400 店舗のリフランチャイズを手がけると宣言しており、Burger King、Pizza Hut、KFC などの大手も同様アクションを取るとしている。

4) ファーストフードもヘルシー化 (Fast Food Gets Healthy)

安くておいしいものの高カロリーで不健康という固定観念を持たれているファーストフードだが一部のチェーンは、ヘルシー志向の消費者にアピールする商品を発売している。その例として、McDonald発売のマックリーンサンドイッチ (McLean burger : Leanとは余分な脂肪分がないという意味)、Burger Kingのキッズメニューの、従来商品より40%カロリー減のポテトフライがある。

5) デジタルエイド (Digital Aid)

フランチャイズビジネスでのデジタル活用がいっそう普及してきている。出店場所を決定するためのマッピングソフトウェアは、人種、年齢、収入、学歴等複数の国勢調査データを入れた特定地域の地図上に競合店の位置、トラフィックのデータなどを重ねて表示し、出店可能性の分析と判断に使うというもの。また多数発売されているソーシャルメディア分析ツールを使えば、自社ブランドに関するコメントが、ソーシャルメディアに書き込まれた回数、時間帯、地域などをトレースしたり、競合ブランドと比較することができる。

簡単にメニューの入れ替えができる デジタルサイネージは、朝は朝食メニュー、昼はランチセット、また子供連れが多く来店する時間帯にはキッズメニュー、アイスクリームを

表示することが可能である。

ガソリンスタンドとの組み合わせで展開するコンビニエンスストアのフランチャイズ、エーエムピーエムストアは、各ガソリン給油ユニットに デジタルサイネージ用モニターを埋め込んでニュース、CM などの動画を流している。1～2 分のセルフサービスの給油時間にコンビニエンスストアのセールと目玉商品の CM を見てもらうのがねらいで、購入に興味があれば割引クーポンをプリントすることができる。

市場分析、ソーシャルメディアのモニタリング、販売促進に活用できるデジタルツールがフランチャイズビジネスにより活用されるようになるだろう。

出典：<http://www.entrepreneur.com/article/225024#>

② franchising.com から

1) デモグラフィックシフティング (Demographic Shifting)

フランチャイズ産業は、人口が変化する「デモグラフィックシフティング」を強く意識しなくてはならない。フランチャイズ産業が今後、ターゲットとすべき主な米国の人口グループは次である。

[Millennials (ミレニアム世代) 1980 年～2000 年生まれ]

総人口約 7,000 万人。これから家庭を作り子育てする人が多く、消費を担う世代でもある。

[Baby Boomers (ベビーブーム世代) 1945～1964 年生まれ]

「フォーエバーヤング」を目指す世代。総人口約 7,600 万人。アンチエイジング、健康、フィットネス、フィナンシャルプランニングなどへのニーズが高い。また老齢の両親の介護、子供・孫の支援の両方へのニーズも高い。

[Seniors (シニア) 65 歳以上]

富裕な人が多く、健康、ヘルスケア、介護へのニーズが高い。

[Minorities (少数民族グループ)]

少数というより「新しい多数派」という呼び名のほうがふさわしい。ヒスパニック、アジアとアフリカ系アメリカ人の人口が増加しており、こうした人たちが好む食品、外食、サービスへのニーズが高まる。

2) 成長業種

不況の時代を経て、不況に強いことが証明された業種をリストアップしている。美容・理容、税務・会計サービス、宅配、子供とペットのケア、車の維持修理サービス、家の維持・修理サービス、コンピューター関連サービス、人材派遣・斡旋、グリーン・環境、住宅とオフィスの新エネルギー、省エネルギー、リサイクルなど。フィットネスセンター、日焼けサロン、スパ、ビタミンショップ、減量サービスなど。

出典：http://www.franchising.com/howtofranchiseguide/current_trends_in_franchising.html

③ Blue Mauma (フランチャイズ情報サイト)

1) リフランチャイズ

リフランチャイズは、フランチャイザーが、自社所有の店舗をフランチャイジーに売却することである。パイロット店舗、トレーニング用店舗、本社周辺の店舗などをマルチユニットフランチャイジーなどに売却する動きが活発化している。負債を減らす、キャッシュフローをよくする、不採算店の処理、など理由はいくつかある。リフランチャイズを手がけている企業は次の通りだ。

Applebee's, Neighborhood Bar & Grill, IHOP, Denny's, Taco Bell, KFC, Pizza Hut, YUM! Brands, Arby's, Sizzler, Jamba Juice, Burger King

この動きは、資本市場が、リーマンショック前の 2007 年レベルに戻るまで継続すると予測されている。

2) ベテランへのインセンティブ (Incentive for Veterans)

International Franchise Association (略称: IFA) のメンバー中 534 社のフランチャイザーは、ロイヤルティ、フィーの割引特典を退役軍人に与えているという。同協会によれば、フランチャイズビジネスを始めた退役軍人は、2011 年以降 1 万 5,000 人にのぼっているという。同協会は、今後も、退役軍人のフランチャイズ参加は増加すると見込んでおり、インセンティブ提供を促進するとしている。

【注】徴兵制を廃止した米国は、CM の制作放送、福利厚生・特典提供で軍の応募者確保に努めている。退役後の特典として低金利住宅ローンや大学奨学金の支給、ビジネス上での優遇などがある。退役軍人優遇を企業方針として打ち出すことは社会貢献の企業イメージを訴求する効果もあるという。

3) フランチャイズの資金援助

大手フランチャイザーは、新規フランチャイジーに対し、フィーの割引や資金融資などの援助に踏み切るようになった。2012 年 10 月にレストランチェーン Hurricane Grill & Wings (フロリダ州、店舗数 48) は、投資会社から 1,000 万ドルの資金を調達し、新規および既存店舗の支援に当たると発表した。イタリア料理の Papa John's は 25,000 ドルのフランチャイズフィーを撤回、最初の 18 カ月間はロイヤルティも無料にすると発表した。Dunkin Donuts、Fazoli も同様の支援をなしている。同様の支援は、マルチユニットフランチャイジーにも提供するという。

4) マルチユニットフランチャイジー (Multi Unit Franchisee)

複数の店舗を経営するマルチユニットフランチャイジーは、フランチャイズ産業の中で最も成長を見せている形態で、FranData によれば全店舗の 50% を所有しているという。フランチャイザーにとっては交渉相手の数が少なくすみ、成功店と不採算店をヘッジしてくれるマルチユニットオーナーとの展開はメリットが大きい。

出典 http://www.blumaumau.org/top_trends_franchising

3. フランチャイズ・ビジネスに対する米国の政策動向

社員 20 人以下の企業が全企業の 89.7%を占める米国で、独立を望む個人が、投資額、適性、地域性に依じて選択でき、事業主として活躍できるフランチャイズは第二次大戦後、広く普及した。同時に、予測収益の誇大広告などで、購入した消費者が被害者になったケースが増え、消費者保護の面で政府は法規制を敷いている。

フランチャイズ販売に対する法規制を敷いたのはカリフォルニアが最初で 1970 年に遡る。複数の州がこれに続いて法規制を設け、1979 年には連邦取引委員会 連邦取引委員会 (U.S. Federal Trade Commission: FTC) が、販売に先がけてフランチャイズ内容公開を義務づける規制を設けた。

この他、州レベルのフランチャイズにかかわる規定には、フランチャイズの登録を義務づけた Registration Law、ビジネスノウハウの販売を規定するビジネス・オポチュニティ法 (Business Opportunity Law)、契約更新とキャンセルなどのフランチャイジーとフランチャイザーの関係に踏み込んだビジネスリレーションシップ法 (Business Relationship Law)、大手フランチャイズビジネスをこうした規定の例外にするエクゼンプション法 (Exemption Law) がある。

米国のフランチャイズビジネスに関する法律は連邦法と州法の 2 種がある。連邦法は、連邦取引委員会 (略称: FTC) が規定し、50 州すべてに適用される。連邦取引委員会 (FTC) の規定をそのまま採用しているだけの州もあるが、いくつかの州では、連邦法よりさらに詳しく厳しい規定を敷いている。市場規模が大きく、多数の企業が集中しているニューヨーク州、カリフォルニア州、イリノイ州などは 連邦より厳しい規定を設置している。市場として魅力のある大経済圏を擁している大半は規定が厳しいと考えてもよい。州規定については後述する。

〔図 10〕 連邦法と州法の関係



Microsoft Cliart 使用

日本でいう「フランチャイズ本部が加盟店を募る」ことを、米国では、「フランチャイズを

売る (Sell Franchise)」と呼ぶ。フランチャイズという商品の買い手側の消費者保護策が必須という考え方の元で、「米国の消費者を守る」をモットーとする連邦機関の FTC (連邦取引委員会) は 1979 年から法律の整備に取り組んで来た。事前開示について複数の改訂が加えられた後、2008 年、フランチャイズビジネスの事前開示規定が定められた。

(1) 連邦のフランチャイズビジネス規定

連邦レベルでフランチャイズビジネスを管轄する連邦取引委員会 (U.S. Federal Trade Commission: FTC) は、日本の公正取引委員会に該当し、本部は首都ワシントンに置き、全米各地 9 ヶ所に事務局を設置、1,000 人を越える職員が公正取引、不当競争防止、消費者保護のための活動を行っている。

① 連邦取引委員 FTC 法のフランチャイズビジネスの定義

FTC はフランチャイズビジネスの 3 つの要素を次のように定めている。

1) トレードマーク (Trademark)

商品またはサービスを販売し、トレードマーク、サービスマーク、ロゴ、シンボルなどを使用する権利が、フランチャイザーからフランチャイジーに与えられていること。

2) 大きな統制または支援 (Significant Control)

フランチャイジーの経営について、フランチャイザーが大きな統制または支援を行っていること。統制・支援例は次のような行為が該当する。

- 店舗の立地を認可する
- 店舗の外観、レイアウトなどに要求をつける
- 営業時間を指定する
- 商品の売り方を指定する
- 会計方法を指定する
- トレーニングを提供する
- 運営・経営マニュアルを提供する

3) フィー課金

店舗を開店時または開店から 6 カ月以内に、フランチャイザーがフランチャイジーに \$500 以上のフィーを課金すること。

課金名目に、フランチャイズフィー、ロイヤルティ、トレーニングフィー、サービスフィー、商品仕入のうちいずれか 3 つが含まれていればフランチャイズと見なす。

② 連邦取引委員 FTC 法の規制 16 C.F.R. Part 436

FTC の規制は フランチャイザーがフランチャイズシステムを販売する際のルールを定めており「16 C.F.R. Part 436」 (C.F.R: Code of Federal Regulation) と呼ばれている。内容は、

フランチャイズの定義、フランチャイザーの義務、FDD 記載事項、禁止事項、適用除外をカバーしている。A から G までの 7 つの条項から構成されており、以下に目次を示す。

〔図 11〕 FTC 法律目次

Title 16: Commercial Practices
PART 436—DISCLOSURE REQUIREMENTS AND PROHIBITIONS CONCERNING FRANCHISING
Contents
Subpart A—Definitions
§436.1 Definitions.
Subpart B—Franchisors' Obligations
§436.2 Obligation to furnish documents.
Subpart C—Contents of a Disclosure Document
§436.3 Cover page.
§436.4 Table of contents.
§436.5 Disclosure items.
Subpart D—Instructions
§436.6 Instructions for preparing disclosure documents.
§436.7 Instructions for updating disclosures.
Subpart E—Exemptions
§436.8 Exemptions.
Subpart F—Prohibitions
§436.9 Additional prohibitions.
Subpart G—Other Provisions
§436.10 Other laws and rules.
§436.11 Severability.
Appendix A to Part 436—Sample Item 10 Table—Summary of Financing Offered
Appendix B to Part 436—Sample Item 20(1) Table—Systemwide Outlet Summary
Appendix C to Part 436—Sample Item 20(2) Table—Transfers of Franchised Outlets
Appendix D to Part 436—Sample Item 20(3) Table—Status of Franchise Outlets
Appendix E to Part 436—Sample Item 20(4) Table—Status of Company-Owned Outlets
Appendix F to Part 436—Sample Item 20(5) Table—Projected New Franchised Outlets

出典: <http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?rgn=div5&node=16:1.0.1.4.55>

FTC 規定で、これから米国展開するフランチャイザーにとって最も重要なのは次の 2 点である。

- フランチャイザーは、フランチャイジー候補者に対し、ビジネス内容を網羅した「フランチャイズ・ディスクロージャー・ドキュメント (Franchise Disclosure Document : FDD)」を開示しなければならない。FDD の記載事項は、FTC が定める 23 項目を含む内容とし、契約書を締結する 14 日より前に候補者に渡さなければならない。

- フランチャイザーは、最新の更新を加えた完全な契約書を、契約締結の7日前までに候補者に渡さなければならない。

なお、FTCは、Franchise Disclosure Document (FDD) に含まなくてはならない23の項目、契約書、財務諸表などの添付資料を細かく定めており、本稿中でもFDDの作成方法の説明をしている。FDDは、規定の23項目と添付資料が一体になった書類セットで、紙コピーまたはデジタルフォーマットで候補者に手交される。FDD書類セットは、FTCに届け出や登録義務はないが、違反疑惑が発生すればFTCの査察の対象となり提出が求められる。FDD書類セットの届け出または登録を義務づけている州でフランチャイズを販売するのであれば別途州政府への提出が必要である。

(2) 州のフランチャイズビジネス規定

州法は、その州でフランチャイズを販売し加盟者を募る場合、その州にフランチャイズの事業所(店舗等)が所在する、またはフランチャイジーがその州の在住者である場合に適用される。

① 州によって異なるフランチャイズの定義

フランチャイズの定義は州によって異なる。フランチャイズ展開にFTCより詳細な規定を敷いている以下の14州を含む各州はフランチャイズの要件を次のように定義している。

カリフォルニア、イリノイ、インディアナ、アイオワ、メリーランド、ミシガン、ノースダコタ、オレゴン、ロードアイランド、バージニア、ワシントン、ウィスコンシン州では以下のとおりである。

1. マーケティングプラン：フランチャイザーが提供するマーケティングプランまたはシステムに従ってフランチャイジーが商品・サービスの販売、流通を行う。
2. トレードマーク：フランチャイジーのビジネスが、フランチャイザーもトレードマーク、商号、サービスマークと連動している。
3. フィーの請求：フランチャイジーは直接、間接的にフィーをフランチャイザーに支払う。

またコネチカット、ミズーリ、ニューヨーク、ニュージャージーの4州は以下のように定義している。

1. トレードマークライセンス：フランチャイジーは、フランチャイザーのトレードマーク、トレードネーム(企業名、会社名、法人の名称のこと)を使って、商品・サービスを販売・流通を行う。
2. 共通の利益：フランチャイザーとフランチャイジーは、商品・サービスの販売にかかわる共通の利益を持つ。
3. フィーの請求：フランチャイジーは、直接・間接的にフィーの支払いを請求される。

② 州の法律

州のフランチャイズビジネスを規定する法律の内容は、1) 事前開示、2) 登録制度、3) フランチャイジーとフランチャイザーの関係、4) トラブル処理、5) 罰則の 5 分野に大別できる。現在、フランチャイズビジネスの登録と年次更新を義務化している州は 14 州である。

1) 事前開示にかかわる規定内容

- フランチャイジー候補に対し売る前に情報開示を行うこと。
- フランチャイズを売る際の禁止事項
- フランチャイズを売る前の「クーリングオフ期間」のに関する規定

2) 登録制度の規定内容

- フランチャイズの登録
- フランチャイズを販売する担当者の登録
- フランチャイズ広告の登録

3) フランチャイジーとフランチャイザーの関係の規定内容

- フランチャイズ契約の終了規定
- 契約終了前の通告規定
- 契約を更新しない場合の規定
- フランチャイジーとフランチャイザーの同格関係規定

4) フランチャイズに関するトラブル処理規定内容

- 未登録フランチャイズの販売禁止と罰則
- FDD 開示不履行への対応
- FDD の開示書類不備への対応
- フランチャイズ販売時の誇大広告・説明
- フランチャイズ契約の不当破棄または更新拒否

5) フランチャイズにかかわる法律違反の場合内容

政府機関は違反行為に対して次のような処置を行う。

- 罰金支払い請求
- フランチャイズビジネス営業禁止
- 資産凍結
- 被害者への慰謝料支払い
- 禁固、懲役

③ 州のビジネスオポチュニティ法

フランチャイズを規定する法律がない州に「ビジネスオポチュニティ法（Business Opportunity Law）」がある場合、その規定がフランチャイズビジネスに適用されることがある。消費者が、商品・サービスのセールスキットを購入しマニュアルをベースにノウハウを学び、仕入れた商品を販売するビジネス行為などに適用されるのがビジネスオポチュニティ法である。ショッピングモール内キオスクでの商品販売、自宅から行う商品・サービスの販売活動などが例として挙げられる。

ビジネスオポチュニティはフランチャイズより拘束力が少なく、低いフィーで着手できるが、商標使用权、自分だけのテリトリーなどは付与されないことが多い。またフランチャイズと異なって、毎月のフィー、ロイヤルティ支払いはないが、本部からの継続的な支援とノウハウなどの提供はない。なおカリフォルニア、インディアナ、メリーランド、ワシントン各州は、フランチャイズとビジネスオポチュニティ法の両方の規定があり両方が適用される。フランチャイズ法が規定していない項目をビジネスオポチュニティ法がカバーする形で適用される。

④ 50州のフランチャイズビジネス規定およびビジネスオポチュニティ法

50州におけるフランチャイズビジネス規定およびビジネスオポチュニティ法の実態をまとめた。フランチャイズビジネスは、50州すべてで連邦の連邦取引委員会のFTC規定に従って開業することができる。連邦規定に加えて追加規定を設けている州がある。フランチャイズの登録を求めている州は14州で、初回登録費用とその後は毎年更新費用を支払う必要がある。次表「50州のフランチャイズ制度」で「登録制度」項目に登録料と年次更新料が記載されているのがその14州である。

ビジネスオポチュニティ法が適用される州の多くはフランチャイズ登録は不要としている。テキサス州はフランチャイズの適用除外の手続申請をするよう求められている。また登録、届け出が不要でも、フランチャイズビジネスを進める段階で起きたトラブルなどの対応はビジネスオポチュニティ法に沿って判断される例が多い。

〔表 8〕 50 州のフランチャイズ制度

State 州名		登録制度 Registration 上：登録費 下：更新費	Business Opportunity 上：登録費 下：更新費	制度の概要
Alabama	アラバマ	なし	なし	Deceptive Trade Act によりフランチャイズ勧誘時の誇大広告は禁止されている。
Alaska	アラスカ	なし	なし	
Arizona	アリゾナ	なし	なし	
Arkansas	アーカンソー	なし	なし	Franchise Practice Act により、正当な理由なくして契約更新拒否の禁止、広告費用乱用禁止でフランチャイジーを保護している。
California	カリフォルニア	○\$675 ○\$450	○\$100 ○\$100	登録義務付け、事前開示など複数の法律があり、連邦より厳しい規定となっている。
Colorado	コロラド	なし	なし	
Connecticut	コネチカット	なし	○\$400 ○\$100	Business Opportunity Act により届け出義務がある。正当な理由がない契約更新拒否の禁止。
Delaware	デラウェア	なし	なし	Franchise Security Law により正当な理由がない契約更新拒否の禁止。
Florida	フロリダ	なし	○\$300 ○\$300	フランチャイジーは Florida Business Opportunity Act に登録不要だが、その旨適用除外 (Exemption) 申請書を提出する必要がある。
Georgia	ジョージア	なし	なし	Business Opportunity Statute により ビジネスを売る際の過大広告、虚偽表示が禁止されている。
Hawaii	ハワイ	○\$250 ○\$250	なし	Franchise Investment Law、Franchise Right and Prohibition Act により登録制度、事前開示などの規定がある。
Idaho	アイダホ	なし	なし	
Illinois	イリノイ	○\$500 ○\$100	なし	Franchise Disclosure Act により登録制度、事前開示などが義務づけられている。
Indiana	インディアナ	○\$500 ○\$250	○\$50 ○\$10	Registration Disclosure Statute、Deceptive Franchise Practice Act により登録制度、正当な理由なくして契約更新拒否の禁止、契約終了 90 日の事前通告義務などを規定している。

State 州名		登録制度 Registration 上：登録費 下：更新費	Business Opportunity 上：登録費 下：更新費	制度の概要
Iowa	アイオワ		○\$500 ○\$250	Franchise Act 1992 年と 2000 年の 2 つがある。
Kansas	カンザス	なし	なし	
Kentucky	ケンタッキー	なし	なし	
Louisiana	ルイジアナ	なし	なし	Business Opportunity Registration Act あり。届け出は不要。
Maine	メイン	なし	○\$25 ○\$10	Business Opportunity Registration Act あり。届け出必要。
Maryland	メリーランド	○\$500 ○\$250	○\$250 ○\$100	Franchise Registration and Disclosure Law により登録が義務づけられている。
Massachusetts	マサチューセッツ	なし	なし	
Michigan	ミシガン	○\$250 ○\$0	なし	Franchise Investment Law あり。
Minnesota	ミネソタ	○\$400 ○\$200	なし	Franchise Registration and Full Disclosure Act あり。契約終了は当たっては 90 日事前通告と 60 日の調整期間を取るよう規定している。
Mississippi	ミシシッピ	なし	なし	Franchise Termination Statute で、売上・利益予測の過大宣伝を禁止。
Missouri	ミズーリ	なし	なし	フランチャイズ契約終了は 90 日の事前通告が必要。
Montana	モンタナ	なし	なし	
Nebraska	ネブラスカ	なし	○\$100 ○\$50	フランチャイジーは Business Opportunity Act に登録不要だが、その旨適用除外 (Exemption) 申請書を提出する必要がある。 Franchise Practice Act により契約終了は 60 日前の事前通告が必要。
Nevada	ネバダ	なし	なし	
New Hampshire	ニューハンプシャー	なし	なし	
New Jersey	ニュージャージー	なし	なし	Franchise Practice Act により契約終了は 60 日前の事前通告が必要。
New Mexico	ニューメキシコ	なし	なし	
New York	ニューヨーク	○\$750 ○\$150	なし	Franchise Registration Disclosure Law あり。

State 州名		登録制度 Registration 上：登録費 下：更新費	Business Opportunity 上：登録費 下：更新費	制度の概要
North Carolina	ノースカロライナ		○\$10	州政府に Franchise Disclosure Document 2 通を届け出る。
North Dakota	ノースダコタ	○\$250 ○\$100	なし	Franchise Investment Law あり。
Ohio	オハイオ	なし	なし	Business Opportunity Law によりプロスペクトに契約更新・終了の条件開示することを規定。
Oklahoma	オクラホマ	なし	○\$250 ○\$150	Business Opportunity Law あり。
Oregon	オレゴン	なし	なし	Franchise Transaction Statute あり。登録は不要。
Pennsylvania	ペンシルバニア	なし	なし	
Rhode Island	ロードアイランド	○\$600 ○\$300	なし	Franchise Distributor Investment Regulation Act により登録、完全な情報開示が義務づけられている。
South Carolina	サウスカロライナ	なし	○\$100	Business Opportunity Law により届け出が必要。
South Dakota	サウスダコタ	○\$250 ○\$150	○\$100 ○\$50	Franchises for Brand Name Goods and Service Law により登録、完全な情報開示が義務づけられている。
Tennessee	テネシー	なし	なし	
Texas	テキサス	なし	○\$195 ○\$25	Business Opportunity Act によりフランチャイズビジネスは適用除外。その旨適用除外届け提出が必要。
Utah	ユタ	なし	なし	Business Opportunity Disclosure Act によりフランチャイザーがサポートするマーケティングプランは届け出が必要。
Vermont	バーモント	なし	なし	
Virginia	バージニア	○\$500 ○\$250	なし	Retail Franchise Act により登録と情報開示が義務づけられている。
Washington	ワシントン	○\$600 ○\$100	○\$200 ○\$125	Franchise Investment Protection Act により登録、完全な情報開示が義務づけられている。
West Virginia	ウェストバージニア	なし	なし	
Wisconsin	ウィスコンシン	○\$400 ○\$0	なし	Franchise Investment Law により登録、完全な情報開示が義務づけられている。
Wyoming	ワイオミング	なし	なし	

MS Research Inc.作成

(書籍 Franchise Bible、<http://www.frandocs.co>、<http://www.fransource.com> のデータを元に編集)

(3) 開示文書

連邦取引委員会 FTC 法が開示義務を課している Franchise Disclosure Document (FDD) は全体で 100 ページを越す文書が多い。前述のとおりフランチャイズビジネスを購入に興味がある候補者には FDD を開示しなくてはならない。FDD 文書の構成は、サマリーに当たる冒頭のカバーレター、必要事項 23 項目に従ったフランチャイズ詳細説明、添付資料の 3 部構成となっている。

FDD の添付書類には、フランチャイズ契約書、マニュアル目次が含まれるので、FDD 準備をする時点で、こうした書類がそろっていることが必要である。

以下に、FTC がサンプルとして公開している目次を記載する。また各項目に記載すべき内容、一部は記載例を示して説明する。

[図 12] FDD 目次サンプル

Sample Table of Contents:

TABLE OF CONTENTS	
Item	Page
1. The Franchisor and any Parents, Predecessors, and Affiliates.	1
2. Business Experience.....	3
3. Litigation.	4
4. Bankruptcy.	6
5. Initial Fees.....	7
6. Other Fees.	10
7. Estimated Initial Investment.	11
8. Restrictions on Sources of Products and Services.....	12
9. Franchisee's Obligations.	15
10. Financing.....	17
11. Franchisor's Assistance, Advertising, Computer Systems, and Training.	19
12. Territory.....	25
13. Trademarks.....	27
14. Patents, Copyrights, and Proprietary Information.....	29
15. Obligation to Participate in the Actual Operation of the Franchise Business.....	30
16. Restrictions on What the Franchisee May Sell.....	32
17. Renewal, Termination, Transfer, and Dispute Resolution.....	36
18. Public Figures.	40
19. Financial Performance Representations.....	40
20. Outlets and Franchisee Information.	44
21. Financial Statements.....	47
22. Contracts.....	52
23. Receipts.	54
Exhibits	
A. Belmont Franchise Agreement.....	55
B. Belmont Lease of Premises.	70
C. USA Credit Corp. Equipment Lease.	75
D. Belmont Equipment Purchase Note.	77
E. Belmont Initial Fee Loan Agreement.....	80
F. Belmont Operating Manual Table of Contents.	83
G. Belmont Confidentiality and Non-Compete Agreement for Outlet Managers.	93
H. Belmont Non-Compete Agreement for Franchisee Shareholders.	95
I. Belmont Guarantee of Performance for Franchisee Shareholders.....	97
J. Belmont Mufflers Audited Financial Statements for 2005, 2006, and 2007.	100
K. Richard McDonald Audited Financial Statements for 2005, 2006, and 2007.	130
L. CTF International Audited Financial Statements for 2005, 2006, and 2007.....	145
M. CTF International Guarantee of Performance.....	175
N. Receipt.	176

出典 : <http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?rgn=div5&node=16:1.0.1.4.55>

① カバーページ (Cover Page)

全体のカバーページは1～2ページの簡潔な内容。会社のレターヘッドに、フランチャイズで販売する商品、サービス、店舗開設費用、初回フランチャイズフィーを簡潔に記載する。フランチャイズを展開する州名をリストし、各州で必要な登録、届け出があればその要件を満たしていることを明記する。

② Franchise Disclosure Document (全 23 項目)

1) 項目1 : フランチャイザー (The Franchisor, and any Parents, Predecessors, and Affiliates. Disclose)

親会社（もしあれば）前身となる会社、子会社・関連会社について、フランチャイズを推進する企業とフランチャイズ事業を簡潔に説明する項目、以下の内容を盛り込む。長さは3ページ程度。

- 法人格のある州
- 設立年度
- 親会社、前身となる会社、子会社・関連会社があれば説明と沿革
- 事業の説明
- 商品説明（テクノロジー上の特徴、パテント所有の有無など）
- 展開している州
- フランチャイズ・商品にかかわる法規制について（例：食品であれば米国食品医薬品局による規制。店舗の立地／建築にかかわる自治体のゾーニング規制など）
- トレードマークの保有状況
- 競合状況

2) 項目2 : ビジネス経験 (Business Experience of Key Persons)

フランチャイザーの経営スタッフが、ビジネス推進に経験があり信頼できることを示すため各について役職名、氏名、職歴、フランチャイズビジネス歴を記載する。

3) 項目3 : 過去の訴訟歴 (Litigation History)

フランチャイズビジネス上の訴訟があればリストする。経営スタッフに訴訟歴があれば記載する。

4) 項目4 : 破産歴 (Bankruptcy)

フランチャイザーと経営スタッフが過去に破産・更正法適用があれば記載する。

5) 項目5 : イニシャル・フランチャイズフィー (Initial Franchise Fee)

フランチャイズ開始時のフィーについて金額、支払い方法などを記載する。

- 金額

- このフィーに含まれるサービスがあれば記載（例：トレーニング、最初の商品・材料供給など）
- 支払い方法（一括か、分割か）
- 解約時に返却されるかどうか

6) 項目 6：その他のフィーと経費 (Other Fees and Expenses)

開始時のフィー以外にフランチャイジーがフランチャイザーに支払うフィーの額、支払い時期をリストする。ロイヤルティ、広告宣伝、更新費用のように必ず課金されるフィーと、検査費用、会計管理費用のようにフランチャイジーにオンデマンドで提供するものと2種類がある。それぞれのフィーがカバーする内容説明も必要である。

- ロイヤルティ
- システムアドバタイズフィー
- アドバタイズローカルフィー
- インベントリー
- トレーニング
- 追加トレーニング
- 監査
- トランスファーフィー
- 弁護士費用
- 仲裁費用
- 商品の検査・テスト費用
- 新規機器・ベンダー評価費用
- 会計簿管理費用
- 検査費用
- 契約更新費用
- 会議費用
- 継続教育費用
- マニュアルの更新費用

[各種のフィー記入フォーマット例]

Column 1 Type of fee フィーの種類	Column 2 Amount フィー金額	Column 3 Due Date 支払い期日	Column 4 Remarks その他
例：ロイヤルティ	例：6%	例：翌月 15 日	

出典：<http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?rgn=div5&node=16:1.0.1.4.55#16:1.0.1.4.55.3>

7) 項目 7：フランチャイジーの投資見積額 (Franchisee's Estimated Initial Investment)

フランチャイジーが、ビジネスを開始する際にかかる見積額を示す。以下に示すのはハ

イエンドのハンバーガーチェーンと住宅サービス業の 2 例で、低コスト地域（人口が少ない地域）と高コスト地域（経済など）大都市圏と分けて見積額が示されている。

〔表 9〕ハンバーガースタアのケース

項目	低コスト地域	高コスト地域	支払方法	支払時期	支払相手
Initial License Fee フランチャイズライセンス料	\$4,000	\$4,000	トレーニング費用込、返還なし	フランチャイズ契約締結時	フランチャイザー
Kiosk or Modular Unit キオスクまたは簡易ユニット	\$44,000	\$100,000	キオスク： 100-180ft ² ユニット： 500-900 ft ²	事業開始前	工事業者
Delivery 配達費用	\$2,000	\$4,000	キオスク、ユニットの搬送費	事業開始前	運送業者
Computer, Software, POS system コンピューター、ソフト、POS システム	\$2,500	\$3,500	個別アレンジ	事業開始前	コンピューター業者
Security and camera system セキュリティシステムとカメラ	\$500	\$1,000	個別アレンジ	個別アレンジ	業者
Leasehold Improvement, Fixture and Equipment 店舗内装	\$8,000	\$15,000	個別アレンジ	事業開始前	内装業者など
Rent Payment 賃貸料	\$5,000	\$11,000	個別アレンジ	事業開始前	建物オーナー
Utility 光熱費	\$500	\$1,000	個別アレンジ	事業開始前	電力会社
Furniture and Fixtures 家具、備品	\$10,000	\$20,000	個別アレンジ	事業開始前	業者
Signage 看板	\$2,000	\$5,000	個別アレンジ	事業開始前	看板業者
Graphic and Menu Boards メニューボード	\$3,000	\$8,000	個別アレンジ	事業開始前	看板業者
Equipment キッチン機材	\$18,000	\$23,000	個別アレンジ	事業開始前	承認されたサプライヤー
Startup Inventory and Supplies 開始時の在庫、サプライ	\$4,000	\$8,000	食材、調味料、飲料等	事業開始前	業者
Marketing マーケティング	\$2,500	\$5,000	オープン時に \$2,500 が必要	事業開始前	業者
Staffing スタッフ	\$2,500	\$6,000	店舗によっては不要	事業開始前	給料
Uniform ユニフォーム	\$250	\$400	個別アレンジ	事業開始前	業者
Insurance 保険	\$4,000	\$6,000	個別アレンジ	事業開始前	保険会社
Travel, Lodging, Meals for Initial Training Program 本部トレーニング参加	\$2,500	\$4,000	本部までの旅費、滞在費	事業開始前	航空会社、ホテル、レストラン等
Business Licenses, Permits, Certificates ライセンス、免許など	\$800	\$2,500		事業開始前	政府、各機関等

Operating Expense and Additional Funds 運転資金と3ヵ月予備費	\$5,000	\$15,000		開始から3ヵ月	
合計	\$111,050	\$224,400			

MS Research Inc.作成
(ハンバーガーチェーン2社の資料をベースに作成)

〔表 10〕 サービス業（住宅関連サービス）フランチャイズのケース

項目	低コスト地域	高コスト地域	支払方法	支払時期	支払相手
Initial License Fee フランチャイズライセンス料	\$29,500	\$29,500	1回払い フランチャイジーが個人の場合は分割払いも可	フランチャイズ契約締結時。 個人の場合は分割払いも可	フランチャイザー
Rent and Related Real Estate Charges 賃貸料と関連費用	\$0	\$3,000	個別アレンジ	個別アレンジ	建物所有者
Utility and Security Deposit 光熱費	\$100	\$3,000	個別アレンジ	個別アレンジ	電力会社
Other Prepaid Expenses and License その他の事前費用、免許等	\$150	\$250	個別アレンジ	事業開始前	政府機関等
Leasehold Improvement Fixture and Equipment 事務所内装	\$500	\$5,000	個別アレンジ	事業開始前	内装業者など
Insurance 保険	\$1,000	\$1,000	個別アレンジ	事業開始前	保険会社
Training トレーニング	\$250	\$500	個別アレンジ	事業開始前	航空会社、ホテル、レストラン等
Pre-opening Advertising 開始前広告	\$500	\$1,500	個別アレンジ	事業開始前	フランチャイジーが判断
Printing 印刷	\$500	\$500	個別アレンジ	個別アレンジ	承認したサプライヤー
Opening Inventory Supplies 開始時サプライ在庫	\$200	\$500	個別アレンジ	個別アレンジ	承認したサプライヤー
Legal/Professional Fee 弁護士費用	\$250	\$1,000	個別アレンジ	個別アレンジ	フランチャイジーが判断
Additional Funds (for First 6 Months) 初期6ヵ月の運用資金	\$12,000	\$25,900			
合計	\$44,950	\$71,650			

MS Research Inc.作成
(住宅サービスチェーン2社の資料をベースに作成)

8) 項目 8 : 店舗の管理、仕入れの制限 (Restrictions on Sources of Products and Services)

仕入れ、購入に関するフランチャイザーのコントロール度合いの内容を示す。商品の仕入れ、材料の調達だけでなく、店内のインテリア、看板、家具の選択なども含めて記載す

る。以下はそのリストの例である。

[Restrictions on Sources of Products and Services]

1. The good or service required to be purchased or leased.

フランチャイザーから購入・仕入・リースしなければならない商品・備品があれば記載する。

2. Whether the franchisor or its affiliates are approved suppliers or the only approved suppliers of that good or service.

サプライの仕入元：フランチャイザーまたはフランチャイザーが指定した業者であれば記載

3. Any supplier in which an officer of the franchisor owns an interest

フランチャイザーまたはその役員が経営に関与するサプライ

4. How the franchisor grants and revokes approval of alternative suppliers

その他のサプライヤーを承認または不許可にする条件

5. Whether the franchisor issues specifications and standards to franchisees.

サブフランチャイジーを設置することについてのフランチャイザーの姿勢

6. Whether the franchisor or its affiliates will or may derive revenue or other material consideration from required purchases or leases by franchisees. If so, describe the precise basis by which the franchisor or its affiliates will or may derive that consideration by stating:

フランチャイザーまたは関連会社が商品の供給で収入を得る場合はその詳細を記載

7. The estimated proportion of these required purchases and leases by the franchisee to all purchases and leases by the franchisee of goods and services in establishing and operating the franchised businesses.

フランチャイザーがフランチャイジーに購入を義務づける商品などが全体の購入に占める割合

8. If a designated supplier will make payments to the franchisor from franchisee purchases, disclose the basis for the payment (for example, specify a percentage or a flat amount). For purposes of this disclosure, a “payment” includes the sale of similar goods or services to the franchisor at a lower price than to franchisees.

フランチャイザー指定のサプライヤーが、フランチャイジーへの販売の収入の一部をフランチャイザーに支払う場合はその詳細を記載

9. The existence of purchasing or distribution cooperatives.

共同仕入れ、共同ディストリビューションの有無

10. Whether the franchisor negotiates purchase arrangements with suppliers, including price terms, for the benefit of franchisees.

フランチャイザーは商品購入について価格などの交渉がサプライヤーとできるかどうかを記載。

11. Whether the franchisor provides material benefits (for example, renewal or granting additional franchises) to a franchisee based on a franchisee's purchase of particular products or services or use of particular suppliers.

フランチャイジーが指定のサプライヤーから仕入れをすることが、フランチャイズ契約更新や新規店開設などに有利に働くのであるかどうかを記載。

出典：<http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?rgn=div5&node=16:1.0.1.4.55#16:1.0.1.4.55.3>

9) 項目9：フランチャイジーの義務 (Obligations of the Franchisee)

店舗の運営についてフランチャイジーに守ってほしい事項を記載する。詳細はフランチャイズ契約書で述べているのでここでは要点のみとする。

- Obligation フランチャイジーの義務 (Section in agreement)
- 契約書記載条項 (Disclosure document item)
- FDD 記載事項
 - a. Site selection and acquisition/lease (店舗立地場所の選定 賃貸契約)
 - b. Pre-opening purchase/leases (開店前の仕入れ)
 - c. Site development and other pre-opening requirements (店舗建設)
 - d. Initial and ongoing training (初回トレーニング、その後のトレーニング)
 - e. Opening (開店)
 - f. Fees (フィー支払い)
 - g. Compliance with standards and policies/operating manual (オペレーションマニュアルの実行)
 - h. Trademarks and proprietary information (商標・専有情報の使用と保護)
 - i. Restrictions on products/services offered (商品・サービスの取り扱い制限)
 - j. Warranty and customer service requirements (ワランティとカスタマーサービス)
 - k. Territorial development and sales quotas (ビジネスのテリトリー)
 - l. Ongoing product/service purchases (継続的な商品・サービスの仕入れ)
 - m. Maintenance, appearance, and remodeling requirements (店舗のメンテナンスと改装)
 - n. Insurance (必要な保険の加入)
 - o. Advertising (広告)
 - p. Indemnification (商品の 保障)
 - q. Owner's participation/management/staffing (経営への関与責任)
 - r. Records and reports (経営資料の管理保管)
 - s. Inspections and audits (監査)
 - t. Transfer (権利の委譲)
 - u. Renewal (契約更新)
 - v. Post-termination obligations (契約終了後の義務)
 - w. Non-competition covenants (競争)
 - x. Dispute resolution (トラブルの仲裁による解決)
 - y. Others (その他)

出典：<http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?rgn=div5&node=16:1.0.1.4.55#16:1.0.1.4.55.3>

10) 項目 10 : 資金提供 (Financing Arrangements)

フランチャイズの開始資金をフランチャイザーが提供・支援するのであれば詳細を記載

11) 項目 11 : フランチャイザーによる広告宣伝、コンピューターシステムの補助 (Franchisor's assistance, advertising, computer systems and training)

フランチャイザーがフランチャイジーに提供する数々のサポートについて記載。開始時およびその後のトレーニングプログラム実施、フランチャイザーが、データ集計のためのコンピューターシステムへのアクセス、地域を越えた広告宣伝費の使い方、などが含まれる。

12) 項目 12 : テリトリー (Territory)

域内での競合について明確にする。域内で競合する相手は誰か、他社かまたは同じブランドのフランチャイズかを明記する。また各フランチャイジーが営業活動を行える地域を定義する。

13) 項目 13 : トレードマーク (Trademarks)

フランチャイズのトレードマークが米国特許庁 (USPTO) に登録されているならば明記する。トレードマークの取り扱いについて注意事項を記載する。

14) 項目 14 : 特許、著作権について (Patents, Copyrights, and Proprietary Information)

保有特許や著作権や専有情報のついて扱い方を明記し、それらをベースにした新特許、新規デザインは、フランチャイザーに帰属することを明確にする。

15) 項目 15 : ビジネス運営上の事項 (Obligation of the Franchisee to Participate in the Actual Operation of the Franchise Business)

日々のビジネス運営上で守ってほしい事項を記載。日々のビジネス運営はフランチャイジー自身またはトレーニングを受けた責任者が直接携わる事、運営マニュアルを社員や取引業者に開示する際には守秘義務を課すなどを記載する。

16) 項目 16 : フランチャイジーが販売できる商品・サービス (Restrictions on Goods and Services Offered by the Franchisee)

店舗で、フランチャイザーが供給する商品以外の品物の販売を禁止し、購入する材料の品質が保てるよう一定の基準を設定する。

17) 項目 17 : 契約の更新、終了、再購入、改訂、権利譲渡および紛争の解決 (Renewal, Termination, Transfer and Dispute Resolution)

契約期間 (例 : 10~20 年) 更新期間と更新料、契約終了の仕方、紛争が起きた場合の解決方法を記載。

18) 項目 18 : パブリックフィギュア (Public Figures)

フランチャイズビジネスのプロモーションする有名人、タレント等がいればその取り扱い

いに付いて記載する。

19) 項目 19 : 財務情報 (Financial Performance Representations)

収入と収益予測の開示は義務づけられていない。フランチャイザーが収益予測を記載する場合はその予測が妥当な試算に基づく数値であることが求められている。

20) 項目 20 : フランチャイズのリスト (List of Franchise Outlets)

現在と過去のフランチャイジーのリストである。契約更新がなかった、キャンセルされたフランチャイジーが多いことは、ビジネス上の問題点の存在を示唆する。不調なフランチャイジーの店舗をフランチャイザーが買収し直営店にすることもある。フランチャイズ候補者は リストに記載された元フランチャイジーに連絡することがある。

フランチャイザーとフランチャイジーが守秘契約 (Non-Disclosure Agreement) を交わしていれば、元フランチャイジーがビジネスの内情を第三者に開示する行為は契約違反となる。

21) 項目 21 : 財務諸表 (Financial Statements)

フランチャイジー候補者は、財務諸表をみて会社が安定成長をしているか、主な収入がフランチャイズビジネスから上がっているかを確認する。フランチャイズシステムを支える資金があるかどうかも大切なポイントとなる。

22) 項目 22 : 契約書 (Contracts)

フランチャイザーが交わした契約書をリストし、コピーを添付資料 (Exhibit) に収録する。現存の FDD に収録されている契約書例には、フランチャイズ契約書、リース賃貸契約書などが含まれる。

23) 項目 23 : 受領書 (Receipt)

フランチャイジー候補者が FDD 書類セットを受け取ったときにサインする領収書。

24) 添付資料例 (Exhibits)

1. フランチャイズ契約書 (Franchise Agreement)
2. リース賃貸契約書 (Lease of Premises)
3. 機材リース契約書 (Equipment Lease)
4. 初回フィーローン契約書 (Initial Loan Agreement)
5. マニュアル目次 (Operating Manual Table of Content)
6. 地域マネージャー競業避止義務契約 (Non-complete Agreement for Outlet Manager)
7. フランチャイジー競業避止義務契約 (Non-complete Agreement for Franchise Shareholders)
8. フランチャイジーギャランティーオブパフォーマンス (Guarantee of Performance for Franchisee Shareholders)
9. 3年分監査人署名入りの財務諸表 (Audited Financial Statement)

4. フランチャイズ・ビジネス展開手順

本レポートでここまで述べてきたとおり、フランチャイジーを募集する前に、FDD を完成させ開示可能な状態に持ってくる必要がある。FDD の内容および添付資料のフランチャイズ契約書、店舗開設費用見積も同時にそろえておく必要がある。

登録制度、FDD の提出を求めている州で展開するのであれば、州への手続きも必要となる。米国でフランチャイズ展開するには現地法人の設立が、最も普及しているパターンである。法人を設立せずビジネスをすると、FDD で開示する財務諸表が日本の親会社との連結決算となること、米国の訴訟の責任が親会社に及ぶ、などのデメリットがある。なお、現地法人、外国企業ともに同一の規定がフランチャイズ展開には適用される。

(1) ビジネスモデル

進出のビジネスモデルには以下の 5 種類が考えられる。複数のモデルを組み合わせると相乗効果を高めることもできるという。

① 直営店モデル

フランチャイザーが直営店を開設し経営する。通常は第 1 号店を開始の翌年に 2 号店、3 年目に 3 号店を展開する。3~4 年経過し、ブランドが知られ、直営店が利益を出す頃にフランチャイズ化するというビジネスモデルだ。

直営店経営は自社商品のテストマーケットの機会である。地元の消費者の嗜好に合うよう商品の開発、既存商品の変更ができる。材料仕入れについてもディストリビューターの選択、素材の入れ替えなど試行錯誤をすることができる。直営店モデルの採用したのは、韓国から進出している「bibigo」である。2010 年から 3 年間でロサンゼルス周辺に、レストランとテークアウトショップの 2 種類 3 店舗を開設、4 年後の 2014 年からフランチャイジーの募集を開始する計画であるという。Bibigo の親会社は韓国最大の息品メーカー CJ Foods で、世界ブランドにするため bibigo を企画した。直営店はブランド認知度を上げ、経営ノウハウを蓄積するために建てた、としている。

② フランチャイジー展開モデル

フランチャイジーをリクルートし、フランチャイジーが店を開設する。知名度が高いフランチャイズブランドまたはトレンドに乗っている注目商品を扱う場合なら募集しやすいが、未知数ブランドであれば始めはフランチャイジー募集に大きなエネルギーを費やす必要がある。

③ マスターフランチャイジーモデル

米国のフランチャイジー展開をマスターフランチャイジーに任せるモデル。フランチャイジーのリクルート、監督はマスターフランチャイジーが行う。資金、業界内での経験、経営

スキル、市場知識があり、過去にフランチャイジーチェーン展開を成功させた実績があるマスターフランチャイジー経由での展開にいくつかのメリットがある。マスターフランチャイジー自体が複数の店舗展開を行う場合もある。

マスターフランチャイジー経由でビジネス展開する場合のコストは、イニシャル・フランチャイジーフィーおよびロイヤルティの 50%を渡すケースが多いとされている。マスターフランチャイジーの探し方は、トレードショー、フランチャイズ業界誌／オンラインポータルサイトに「マスターフランチャイジー募集」の告知、広告を掲載する方法などがある。

カリフォルニア州展開を試みたが撤退を余儀なくされた東部のサンドイッチチェーン Zero's のマスターフランチャイジーは「ネットワーク拡大にはフランチャイザーが資金援助をすることが肝要である」と資金力の重要性を語っている。

④ ライセンシングモデル

認知度が高いブランドについては効果があるモデル。ブランド使用とレシピなどの基本的なノウハウ相手に提供しフィーを受け取るというもの。店舗運営は相手方に任せ、コントロールは行わない。

International House of Pancake (IHOP) の例では、空港、大学、大手企業の大規模食堂の運営代行をする ARAMARK とライセンスし、テネシーの大学、フロリダ州の駅構内に International House of Pancake のロゴを掲げる店舗を開設した。同社のレストランの人気メニューについては同じ味・盛付けをするためのレシピの提供とトレーニングを実施する。日々のレストラン運営、サービスマニュアルは相手方に任せ、コントロールはしない。IHOP 社のライセンスフィーは開始時\$15,000～\$25,000 である。

⑤ ハイブリッドモデル

上記の 4 つのモデルをいくつか組み合わせる。直営店とフランチャイジー店舗を同時期に展開するモデルなどが挙げられる。前出の Zero's のマスターフランチャイジーは「進出に当たってはフランチャイジーを募集し 5 店舗を開設したが、直営のデモ店を持つべきだった。直営店はフランチャイジー募集時のショーケース、トレーニング施設にも使える。利益を出す店なら後で高い値段でフランチャイジーに売却すればよい」と話している。同マスターフランチャイジーは、仕入れ、調達上でもトラブルに直面した。直営店で経験を積みあげた問題は未然に防げたはず、フランチャイジーに迷惑をかけた、としている。

(2) フランチャイズビジネス立ち上げ費用一覧

以下に、市場調査から始まり、現時法人設立、法人・FC 登録（連邦・州）、フランチャイズ本部設立、FDD やオペレーションマニュアルの作成、更に、FC 募集（マーケティングなど）、人材確保に至るまでの主要項目のコストをリストした。

【注】FDD には添付文書として、契約書、マニュアル目次、財務諸表の添付が必須で、FDD23 項目の記入事項を整えるベースは契約書である。また現地法人を設立すれば連邦、州への企業設立手続きをし

なければならない。フランチャイズ展開を複数州、全米に伸ばすのであれば商標登録をしたほうがよい。同じ商標が使用されているかまたは使用されていなくても登録されているれば、商標侵害の問題発生可能性がある。自社ブランドの広告宣伝、普及に予算と労力を注ぐ前に調べておくほうがよい。米国特許庁 US Patent and Trademark Office サイトで無料検索できる。

出所：<http://tmsearch.uspto.gov/bin/gate.exe?f=tess&state=4809:393qwu.1.1>

〔表 11〕 米国フランチャイズビジネス展開費用一覧

【注】 本表はフランチャイザーが米国で FC ビジネスを立ち上げ展開するための費用
(前出表 9、10 はフランチャイジーが 1 軒の店舗・サービスを開店する費用)

支出項目と内容	費用
<ul style="list-style-type: none"> ● 市場フィージビリティ調査 <ul style="list-style-type: none"> ○ 市場規模 ○ 消費動向・産業動向 ○ 競合他社商品との比較 	\$20,000～\$40,000
<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者及び B2B 意識調査 <ul style="list-style-type: none"> ○ フォーカスグループ (グループインタビュー) ○ CLT ○ オンラインサーベイ 	\$30,000～\$70,000
<ul style="list-style-type: none"> ● 米国現地法人設立 	\$5,000～\$10,000
<ul style="list-style-type: none"> ● 14 州への登録書類準備と手続き <ul style="list-style-type: none"> ○ 登録費用\$250～\$750 	\$10,000～\$25,000
<ul style="list-style-type: none"> ● 商標、サービスマークの登録 	\$3,000～\$10,000
<ul style="list-style-type: none"> ● FC 本部施設 <ul style="list-style-type: none"> ○ デモルーム ○ トレーニング施設 ○ バックオフィス 	\$150,000～\$300,000
<ul style="list-style-type: none"> ● システム導入・開発 <ul style="list-style-type: none"> ○ POS、会計システム ○ コンピューター・通信システム 	\$100,000～\$200,000
<ul style="list-style-type: none"> ● FDD 作成 ● FDD 申請書類記入 ● 添付資料 ● フランチャイズ契約書作成 	\$20,000～\$50,000
<ul style="list-style-type: none"> ● トレーニングマニュアル作成 	\$20,000～\$50,000
<ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイズマーケティングプランの作成 	\$10,000～\$20,000
<ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイズセールスマン ● トレーニング用マニュアル・資料作成 	\$10,000～\$20,000
<ul style="list-style-type: none"> ● FDD 用 財務諸表作成 (監査人署名必要) 	\$3,000～\$10,000
<ul style="list-style-type: none"> ● 広告宣伝 ● ウェブサイト構築 	\$30,000 以上
<ul style="list-style-type: none"> ● 専門スタッフ (年収、福利厚生費は年収の 25～35%程度) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイズセールスマネージャー ○ フランチャイズビジネスデベロッパー 	\$75,000 \$150,000

MS Research Inc.作成

5. フランチャイズ・ビジネスにかかわる関連機関

(1) 連邦機関

 <p>連邦取引委員会 U.S. Federal Trade Commission: FTC</p>	
連絡先・ウェブサイトなど	概要
<p>Address: 600 Pennsylvania Ave, NW, Washington DC 20580 Tel: (202) 326-2222 Website: ホームページ: http://www.ftc.gov フランチャイズ法規ページ http://www.ftc.gov/enforcement/rules/rule-making-regulatory-reform-proceedings/franchise-rule http://business.ftc.gov/selected-industries/franchises-and-business-opportunities</p>	<p>連邦レベルでフランチャイズビジネスを管轄する連邦取引委員会（U.S. Federal Trade Commission : FTC）は、日本の公正取引委員会に該当する。本部は首都ワシントン、全米各地9カ所に事務局を置き、1,000人を越える職員が公正取引、不当競争防止、消費者保護のための活動を行っている。活動ミッションは「Protecting American Consumers」（米国の消費者保護）で、フランチャイズへの取り組みは、フランチャイジー（購入し運営する消費者）側を保護するスタンスをとっている。FTCは強制執行権を持ち管轄する法律は70件に及ぶ。</p>
フランチャイズビジネス注目事項	
<p>FTC フランチャイズ「事前開示」のルールガイドライン http://business.ftc.gov/documents/franchise-rule-compliance-guide (右のリンクで閲覧できる) ガイドラインは154ページにのぼっており、24ページから119ページで「事前開示」の23項目の解説を行っている。</p>	

(2) 州の機関

フランチャイズ登録制度がある州についてフランチャイズビジネス規定、窓口を記載した。オレゴン州は登録を求めているが、フランチャイジー候補者へのFDD開示と一定期間の会計書類保存を義務づけているので、以下表に収録した。登録制度がある州には登録適用除外（Exemption）ルールがあり、長年全米展開している有名大手チェーンには登録・書類提出義務が課せられない。ニューヨーク州は同州内で開催されるトレードショー出展企業にショー期間中だけ登録適用除外を認めている。

California 州カリフォルニア	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Franchise Division Department of Corporations 1515 K Street, Suite 200 Sacramento, CA 95814</p> <p>ウェブサイト： http://www.dbo.ca.gov/Licensees/franchise_investment_law/Default.asp</p>	<p>\$675 \$450</p>	<p>カリフォルニア州は、1970年に米国で初めてフランチャイズ登録制度を設けた。</p> <p>関連法： Franchise Investment Law California Franchise Relations Act</p> <p>登録時提出書類： FDD 書類</p>

<p>Tel: (916) 445-7205 (866) 275-2677 Email:</p>		<p>郵送先： Department of Corporations 320 WEST 4th STREET, SUITE 750 LOS ANGELES, CA 90013-2344</p> <p>Department of Corporations 71 STEVENSON STREET, SUITE 2100 SAN FRANCISCO, CA 94105-2908</p> <p>Department of Corporations 1515 K STREET, SUITE 200 SACRAMENTO, CA 95814-4052</p> <p>登録手続きインストラクション http://www.dbo.ca.gov/Licensees/franchise_investment_law/pdf/ufoc.pdf</p>
--	--	--

ハワイ州 Hawaii	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Commissioner of Securities Department of Commerce and Consumer Affairs Business Registration Division Securities Compliance Branch 335 Merchant Street, Room 203, Honolulu, HA 96813</p> <p>ウェブサイト： http://cca.hawaii.gov/sec/registration_forms/franchise_filings/</p> <p>Tel: 808-586-2744</p>	<p>\$250 \$250</p>	<p>関連法： Franchise Investment Law Franchise Right and Prohibition Act Chapter 482E, Hawaii Revised Statutes</p> <p>登録時提出書類： ハワイ州はフランチャイジー募集のカバーページの提出を求めている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Application for Filing of Franchise Offering Circular 2. Attachment to Application for Filing of Franchise Offering Circular 3. Consent to Service of Process (Franchise) 4. Sample Copy of Offering Circular Cover Page 5. Uniform Franchise Registration Application <p>郵送先： 335 Merchant Street, Room 203, Honolulu, Hawaii 96813 (808) 586-2722</p>

イリノイ州 Illinois	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Franchise Division Office of Attorney General 500 South Second Street Springfield, IL 62706</p> <p>ウェブサイト： http://www.illinoisattorneygeneral.gov/consumers/franchise_forms.html</p> <p>Tel: 217-782-4465 質問サイト： http://www.illinoisattorneygeneral.gov/about/email_ag.jsp</p>	<p>\$500 \$250</p>	<p>関連法： ILLINOIS FRANCHISE DISCLOSURE ACT</p> <p>登録時提出書類：以下のイリノイ州のフォーム(A-H)に記入して提出する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. フランチャイズ申込書 Notification 2. Franchisor's Cost and Sources of Fund 3. Uniform Franchise Consent to Service of Process 4. Franchise Seller Disclosure Form 5. Guaranty of Performance 6. Consent of Accountant 7. Cover page 8. Receipt <p>郵送先： 500 South Second Street, Springfield, IL 62706</p>

インディアナ州 Indiana	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Franchise Division Office of Secretary of State 302 W. Washington St., Rm. E111 Indianapolis, IN 46204 ウェブサイト： http://www.in.gov/sos/securities/2806.htm</p> <p>Tel: 317-232-6681 Email: Patrick Sanders psanders@sos.in.gov</p>	<p>\$500 \$250</p>	<p>関連法： Registration Disclosure Statue, Deceptive Franchise Practice Act</p> <p>登録時提出書類： FDD、フランチャイズ売り手情報は CDROM で提出する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uniform Franchise Registration application 2. Consent to Service of Process 3. One copy of the Franchise Disclosure Document (FDD) which must be submitted on CD-Rom 4. Franchise Seller Disclosure forms which must be submitted on CD-Rom <p>郵送先： 302 W. Washington St., Rm. E111 Indianapolis, IN 46204</p>

メリーランド州 Michigan	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Maryland Attorney General Division of Securities Franchise Office 200 St. Paul Place - 20th Floor Baltimore, MD 21202 Tel: 410.576.6360 : (410) 576-7786. ウェブサイト： http://www.oag.state.md.us/Securities/info_for_franchisors5.pdf</p> <p>COMAR: 各種申請書類 http://www.dsd.state.md.us/SubscriptionInfo.aspx Tel Email: N/A</p>	<p>\$500 \$250</p>	<p>関連法： The Maryland Franchise Law</p> <p>登録時提出書類： メリーランド州はフランチャイジー募集広告のサンプルを CDROM 又は pdf で提出するよう求めている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uniform Franchise Registration Application 2. Franchisor's Costs and Sources of Funds 3. Uniform Consent to Service of Process 4. Franchise Seller Disclosure Form, 5. Guarantee of Performance (if required) 6. Consent of Accountants 7. Advertising or promotional materials directed to prospective franchisees. 8. (These documents must also be included as PDFs on a CD) <p>郵送先： 200 St. Paul Place - 20th Floor, Baltimore, MD 21202</p>

ミシガン州 Michigan	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Consumer Protection Division Franchise Section PO Box 30213 Lansing MI 48909 ウェブサイト： https://www.michigan.gov/ag/0,4534,7-164-48127-198444--F,00.html Tel: (517) 373-7117. Email:</p>	<p>\$250 \$0</p>	<p>関連法： The Michigan Franchise Investment Law</p> <p>登録時提出書類： ミシガン州は、通達のみ (notice only) で FDD の開示は求めている。以下を記載したレターに登録費用チェックを添えて郵送で申し込む。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Name of franchisor 2. Franchisor's business name 3. Franchisor's principal business address.

		郵送先： Kathryn Barron, Franchise Administrator Consumer Protection Division, Franchise Unit Michigan Department of Attorney General 525 W. Ottawa Street G. Mennen Williams Building, Sixth Floor P.O. Box 30212 Lansing, Michigan 48913 (517) 373-7117
--	--	---

ミネソタ州 Minnesota	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
管轄と連絡先： Minnesota Department of Commerce 85 7th Place East, Suite 500 St. Paul, MN 55101-2198 ウェブサイト： http://mn.gov/commerce/licenses/ Register-a-Franchise/ Tel: (651)296-2211 bette.peterson@state.mn.us	\$400 \$200	関連法： Minnesota Franchise Act Minnesota Franchise Rules Franchise Registration and Full Disclosure Act 登録時提出書類： フランチャイジー募集広告サンプル提出が必要。 <ol style="list-style-type: none"> 1. Uniform Franchise Registration Application (includes Certification Statement that must be notarized) 2. Franchisor's Costs and Sources of Funds 3. Uniform Consent to Service of Process (notarized, naming Minnesota Commissioner of Commerce) 4. Franchise Seller Disclosure Form 5. Consent of accountant 6. Franchise Disclosure Document (an audited financial statement is required for all initial and renewal applications) 7. Guarantee of Performance (if required by examiner) 8. Advertising or promotional materials 郵送先： Minnesota Department of Commerce. 85 7th Place East, Suite 500 St. Paul, MN 55101 Tel: (651)539-1500 Fax: (651)539-1547

ニューヨーク州 New York	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
管轄と連絡先： Franchise & Securities Division State Department of Law 120 Broadway 23rd Floor New York NY 10271 ウェブサイト： http://www.ag.ny.gov/investor-protection/ franchisors-franchisees http://www.ag.ny.gov/investor-protection/ franchisors-franchisees#for ms Tel: (212) 416-8224 Email: N/A	\$750 \$150	関連法： New York Code - Laws: General Business (680 - 695) Franchises 登録時提出書類： <ol style="list-style-type: none"> 1. Uniform Franchise Registration Application with Certification form 2. Franchisor's Costs and Source of Funds form 3. Consent to Service of Process form 4. Sales Agent Disclosure form 5. Guarantee of Performance form. This form should be completed only when the financial statements included are pursuant to Item 21 (B) of New York's Franchise Regulations, i.e., when

		<p>the franchisor includes financial statements of its affiliated company, and the affiliated company absolutely and unconditionally guarantees to assume the duties and obligations of the franchisor under the franchise agreement.</p> <p>6. Franchise Disclosure Document:</p> <p>A. i. One complete hard copy of the franchise disclosure document and one read-only CD containing another copy;</p> <p>OR</p> <p>ii. Two hard copies of the franchise disclosure document.</p> <p>B. A start-up franchisor must provide an audited opening balance sheet dated within 90 days of filing</p> <p>郵送先： Office of Attorney general State of New York Department of Law Investor Protection Bureau 120 Broadway, New York, NY 102</p> <p>ニューヨーク州は、フランチャイズエキスポに出展する場合、国内外の企業とも上記の登録がなくてもトレードショー会場でフランチャイジー募集活動することを認めるとしている。州のExempt「適用除外」申請フォームで申し込む。費用は3日間で\$450。</p> <p>Exempt form: http://www.ag.ny.gov/sites/default/files/pdfs/bureaus/investor_protection/franchise/International-NY-Franchise-Trade-Show-Application-For-International-Franchisors.pdf</p>
--	--	---

ノースダコタ州 North Dakota	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Franchise Division Office of Securities Commission 600 East Boulevard - 5th Floor Bismarck, ND 58505 ウェブサイト： http://www.nd.gov/securities/franchise-registration Tel: (701)328-2910 (800)297-5124 ndsecurities@nd.gov</p>	<p>\$250 \$100</p>	<p>関連法： North Dakota Century Code North Dakota Franchise Investment Law</p> <p>登録時提出書類： これから使おうとするフランチャイジー募集広告案、フランチャイジー営業担当者の氏名開示が必要。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cover Letter 2. Application Page 3. Franchisor's Costs and Sources of Funds Form 4. Auditor's Consent Form 5. Uniform Consent to Service of Process 6. Certification Page 7. Salesman Disclosure Forms 8. Proposed unbound FDD or CD-ROM 9. Advertising Proposed for use in North Dakota <p>郵送先： ND Securities Department 600 East Boulevard Avenue State Capitol, 5th Floor Bismarck, ND 58505-0510</p>

オレゴン州 Oregon	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Corporate Securities Section Dept. of Insurance & Finance Labor & Industries Bldg. Salem, OR 97310</p> <p>ウェブサイト： http://www.cbs.state.or.us/external/dfcs/franchises/franchises_faq.html Tel: (503) 986-2200</p>		<p>DEPARTMENT OF CONSUMER AND BUSINESS SERVICES, DIVISION OF FINANCE AND CORPORATE SECURITIES DIVISION 325 FRANCHISES OREGON STATUTES AND CODES ORS Chapter 650</p> <p>必要書類： 登録は不要だが、州内でフランチャイズを売るためには以下のどちらかをプロスペクトの買い手に開示することを義務づけている。 The Uniform Franchise Offering Circular (UFOC) または Federal Trade Commission Trade Regulation のルール 16 CFR 436.に従った開示文書 フランチャイザーは、会計書類その他販売記録等全部保管しておかなければならない。</p>

ロードアイランド州 Rhode Island	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Department of Business Regulations 1511 Pontiac Ave. Cranston RI 02920</p> <p>ウェブサイト： http://www.dbr.state.ri.us/divisions/securities/franchising.php Tel: (401) 462-9500 Email: 質問フォーム http://www.dbr.ri.gov/questioncomplaints/</p>	<p>\$600 \$300</p>	<p>関連法： Franchise Investment Act</p> <p>登録時提出書類： Application for Franchise Registration Franchise Supplemental Forms 必要書類は CD に格納して提出する。 郵送先： Department of Business Regulations 1511 Pontiac Ave. Cranston RI 02920</p>

サウスダコタ州 South Dakota	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Department of Revenue and Regulation Division of Securities 445 East Capitol Ave. Pierre, SD 57501</p> <p>ウェブサイト： http://dlr.sd.gov/securities/franchise_registration.aspx Tel: (605)773-4823</p>	<p>\$250 \$150</p>	<p>関連法： South Dakota Codified Law (SDCL) 37-5B.</p> <p>登録時提出書類：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clean copy of the franchise disclosure document (“FDD”) 1 COPY 2. A notice filing application 3. A uniform consent to service of process <p>必要書類送付と登録費の支払いを以て登録手続きは完了する。 郵送先： Division of Securities 445 East Capitol Avenue, Pierre, SD 57501-3185</p>

バージニア州 Virginia	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄部門と連絡先 State Corporation Commission,</p>	<p>\$500 \$250</p>	<p>関連法： Virginia Retail Franchising Act</p>

<p>Division of Securities and Retail Franchising 1300 E. Main St. 9th Floor Richmond, VA 23219</p> <p>ウェブサイト： http://www.dfi.wa.gov/sd/franchise.htm</p> <p>Tel: (804) 371-9051 Email SRF_General@scc.virginia.gov</p>		<p>登録時提出書類：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uniform Franchise Registration Application (Form A) 2. Franchisor's Costs and Sources of Funds (Form B) 3. Uniform Franchise Consent to Service of Process (Form C) <p>1. Copy of Auditor's Consent Letter：起業したばかりのフランチャイザーに対して必要があれば州政府は監査済のバランスシート提出を求めることがある。</p> <p>2. FDD - Clean Copy</p> <p>郵送先： 電子登録の受付のみ。サイト URL は以下。 https://fortress.wa.gov/dfi/elicensing/dfi/elicensing/Default.aspx</p>
---	--	---

ワシントン州 Washington	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Department of Financial Institutions, Securities Division P.O. Box 9033 Olympia, WA 98507-9033</p> <p>ウェブサイト： http://www.dfi.wa.gov/sd/franchise.htm</p> <p>Tel: (360)902-8760 Email: CherylPearson Cheryl.Pearson@dfi.wa.gov CarolKelsey Carol.Kelsey@dfi.wa.gov</p>	<p>\$600 \$100</p>	<p>関連法： RCW 19.100 - Washington Franchise Investment Protection Act WAC 460-80 - Franchise Rules WAC 460-82 - Franchise Broker Rule</p> <p>登録時提出書類：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Franchise Registration Application 2. Franchise Disclosure Document (FDD) (2 通) 3. Salesman Disclosure Form 4. Consent of Accountants 5. Advertising (all advertising must be filed with the Division at least seven days prior to use) フランチャイジー募集に使う広告を全て提出。 6. Franchise Impound Agreement <p>フランチャイザーの財務内容を見た上で、必要であれば、州政府が提出を求めることがある。</p> <p>電子ファイルシステム： https://fortress.wa.gov/dfi/elicensing/dfi/elicensing/Default.aspx</p>

ウィスコンシン州 Wisconsin	登録費 更新費	フランチャイズの規定等
<p>管轄と連絡先： Department of Financial Institutions Division of Securities 345 West Washington Ave., 4th Floor Madison, WI 53703</p> <p>ウェブサイト： http://www.wdfi.org/fi/securities/franchise/default.htm</p> <p>Tel: (608) 266-1064</p>	<p>\$400 \$0</p>	<p>関連法： The Wisconsin Franchise Investment Law</p> <p>登録時提出書類：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Franchise Disclosure Document FDD- 1 COPY 2. Uniform Franchise Registration Application Cover Page- 1 COPY 3. Uniform Consent to Service of Process and Corporate Acknowledgment-1 COPY <p>電子ファイルシステム https://www.wdfi.org/apps/franchiseefiling/</p>

(3) 業界団体

米国には複数のフランチャイズビジネスの業界団体がある。冒頭に挙げた国際フランチャイズ協会 以外はフランチャイジー主体の団体で、関連法案のモニタリング、会員への教育、情報提供活動を行っている。

① 国際フランチャイズ協会 (IFA International Franchise Association)

IFA International Franchise Association 国際フランチャイズ協会	
連絡先・ウェブサイトなど	概要
<p>1501 K Street, N.W., Suite 350 Washington, D.C. 20005 Tel: (202) 628-8000 Fax: (202) 628-0812</p> <p>http://www.franchise.org</p>	<p>1960年創立。非営利団体。フランチャイズビジネス業界拡大、トレードショー主催、業界データ/レポート作成、政界への働きかけ等を展開している。</p> <p>会員数：フランチャイザー1,000社、フランチャイジー10,000社、その他フランチャイズビジネスへのサプライヤー350社から構成される。</p> <p>主催するトレードショー等：</p> <ul style="list-style-type: none"> International Franchise Expo Franchise Expo South West Coast Franchise Expo Fran Tech Digital Marketing & Technology Best Practice Conference Annual Convention
フランチャイズビジネス注目事項	
<p>IFAが掲げる業界課題・目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 中小規模ビジネスの資金調達の円滑化 2) ヘルスケア：IFAは、オバマ大統領が提案したヘルスケア改革「Affordable Care Act : ACA」の、フルタイム労働時間の定義を「週30時間」から「40時間」に戻す改訂案のサポート。 3) 外国人労働者労働資格認証システム強化 4) 労働組合結成手続きの簡素化を提案する労働省対策 5) フランチャイジー（個人事業主）の所得税優遇制度後押し 6) 退役軍人（ベテラン）の雇用拡大。2014年のベテラン雇用目標は7万5,000人 	

② アメリカン・アソシエーション・フランチャイジ・アンド・ディーラー

<p>American Association of Franchisee and Dealers (AAFD) アメリカン・アソシエーション・フランチャイジ・アンド・ディーラー</p>
--

連絡先・ウェブサイトなど	概要
P.O. Box 10158, Palm Desert, CA 92255-1058 Tel: (619) 209-3775 http://www.aafd.org/	1992年創立。非営利団体。フランチャイジーを代表する団体。地域は50州、100業種のフランチャイジーをカバーしており、5万件の事業所が含まれるとされている。 フランチャイジーへの情報提供、共同購入、ロビイングなどのサービスを提供している。
フランチャイズビジネス注目事項	
“Total Quality Franchising”（クオリティーに溢れたフランチャイズ）を目指す。	

③ アメリカン・フランチャイジー・アソシエーション

<h2>American Franchisee Association (AFA)</h2> <p>アメリカン・フランチャイジー・アソシエーション</p>	
連絡先・ウェブサイトなど	概要
53 W Jackson Blvd Suite 1256 - Chicago, IL 60604 Tel: (312) 431-0545 http://www.franchisee.org/	1993年創立のフランチャイジーが構成する非営利団体。フランチャイズビジネス業界の拡大とフランチャイジーの利益を守ることを活動目的としている。
フランチャイズビジネス注目事項	
フランチャイズビジネスに影響する法案モニタリングとロビイング活動を展開。会員は、個人フランチャイジーだけでなく大手フランチャイズチェーンのフランチャイジー団体も名をつらねている。マルチユニットフランチャイジー対象のプログラムもある。	

③ コーリション・オブ・フランチャイジー・アソシエーション

<h2>The Coalition of Franchisee Associations (CFA)</h2> <p>コーリション・オブ・フランチャイジー・アソシエーション</p>	
連絡先・ウェブサイトなど	概要
1750 K Street NW, Suite 200 Washington, D.C. 20006 Tel: (202) 416-0277 1701 Barrett Lakes Blvd. NW, Suite 180 Kennesaw, GA 30144 http://www.thecfainc.com/	2007 創立、フランチャイジーのためのロビイング組織
フランチャイズビジネス注目事項	
大手フランチャイズチェーンのフランチャイジーが組織する団体が加盟している。 例 Buffalo Wings National Franchisee Association, Dunkin' Donuts Independent Franchise Owners, Independent Hardee's Franchisee Association など	

⑤ ナショナル・フランチャイジー協会

National Franchisee Association (NFA)

ナショナル・フランチャイジー協会

連絡先・ウェブサイトなど	概要
1701 Barrett Lakes Blvd. NW, Suite 180 Kennesaw, GA 30144 Tel: (678) 797-5160 fax: (678) 797-5170 https://www.nfabk.org/	1988年創立。バーガーキング（Burger King）のフランチャイジーが組織する団体で、全米各地に合計20を越す支部を設けている。
フランチャイズビジネス注目事項	
バーガーキングのフランチャイジー間の連携、協力を促進し、年次カンファレンスを開催している。独自に政界対策も行っている。	

6. フランチャイズ・ビジネスにかかわる留意事項

(1) 契約先選定に当たっての留意事項

① フランチャイジーのリクルート

フランチャイジーを探す事を「リクルート」と呼ぶ。フランチャイズを売る行為ながらフランチャイザーにとっては適任者を選ぶことが大切だという意味が込められている。フランチャイズビジネスの販売、リクルートに使ったコストは平均で年間\$197,044 であることが分かった。また、フランチャイジー成約 1 件当たりの費用は\$9,452 である。これは Franchise Update Media Group が「2013 Franchise Leadership & Development Conference」に参加した既存フランチャイザー対象に実施したアンケート調査で 106 社からの回答を集計した。リクルート費用の内訳と割合は以下の通り。

媒体	%
プリント広告	17.05%
インターネット	39.90%
パブリックリレーション	15.11%
トレードショー	14.10%
その他（ブローカー含まない）	13.84%

また、最も予算を使っているインターネット上の広告費の内訳は、オンラインポータルサイト広告 50.04%、検索エンジン最適化 21.33%、検索エンジンのペイパークリック 19.4%、ソーシャルネットワーク 9.29%となっている。また FDD を含めてリクルートのための印刷物などに費やしたコストの平均は\$17,500 であるという。

【表 12】リクルートのマーケティングミックス

広告	
電子・プリント	<ul style="list-style-type: none"> ● テレビ ● ラジオ
	<ul style="list-style-type: none"> ● 雑誌：Entrepreneur, Franchise Times, Multi-Unit Franchise の 3 誌 ● 新聞
インターネット	<ul style="list-style-type: none"> ● ペイパークリック広告 ● クレイグリスト広告（地域別クラシファイド） ● フェースブック広告 ● オンラインローカルリスティング
トレードショー	
	<ul style="list-style-type: none"> ● トレードショー（Franchise Expo 等）
パブリックリレーション	
	<ul style="list-style-type: none"> ● e ニュースレター ● プレスリリース
その他	
ダイレクトメール	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイレクト e メール：一定期間内に複数のメールをシリーズで送付する Drip 方式が注目されている。
営業活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人／法人営業

紹介

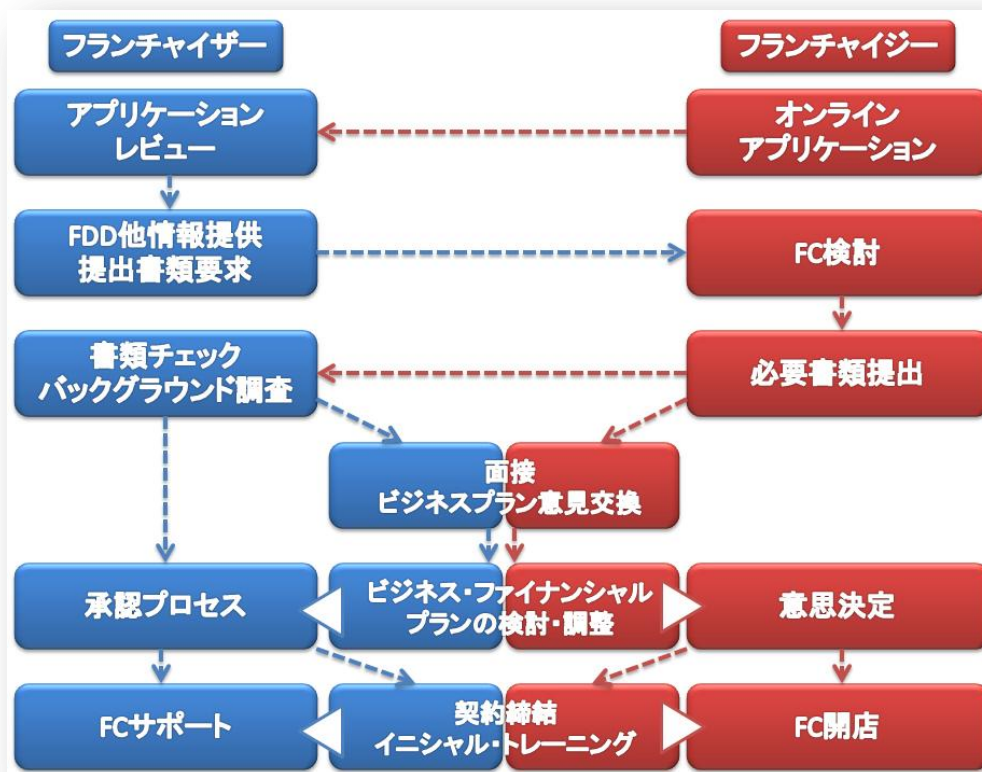
- リファラルに謝金・ギフト提供

上記のマーケティング活動に加え、フランチャイジーのリクルートを専門とするブローカー（Franchisee Broker、Consultant）に依頼する企業も多い。ブローカーは、エグゼクティブサーチ企業に似て、成功報酬またはリティナーベース（月額契約）で動くが、フランチャイジー成約 1 件当りの費用は\$15,000 から\$50,000 とされている。またフランチャイジーの売上のパーセンテージを支払う方法もとられておりこの場合は 6~9%の範囲だと言われている。

② フランチャイジー募集から契約締結までの流れ

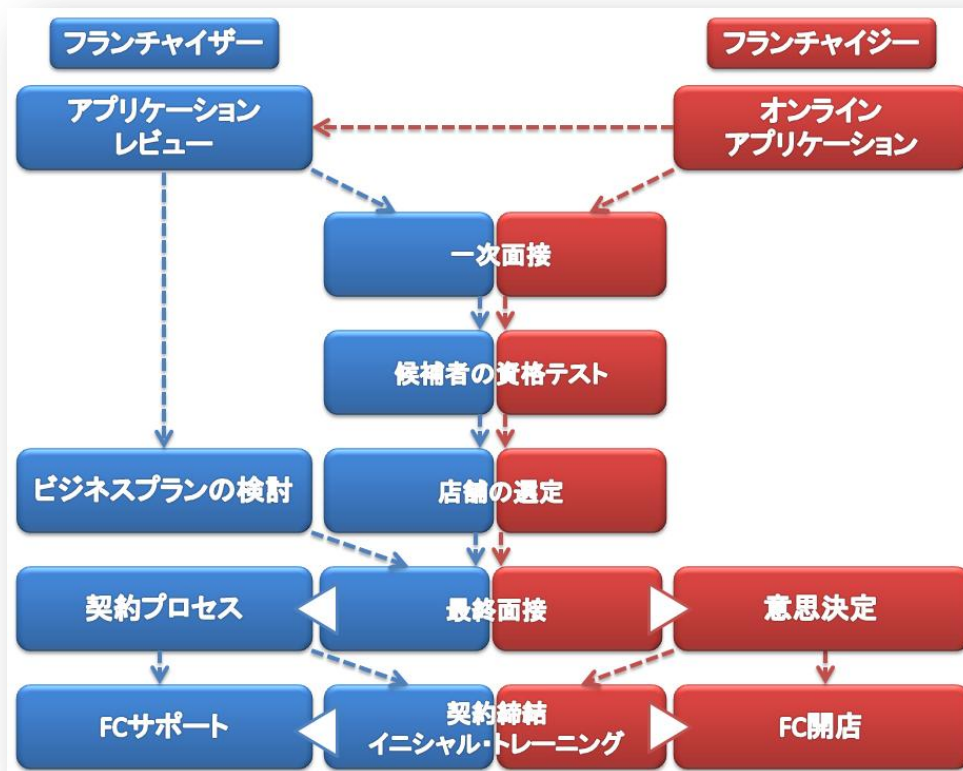
フランチャイズ購入に興味を持った候補者がアプリケーションフォームに記入、提出することで、スクリーニングから成約に至るプロセスが始まる。有名フランチャイズは、候補者の資格と要件をウェブサイトに掲げ、オンラインでアプリケーションフォームの記入、受け付けのシステムを取っているが、紙のアプリケーションフォームも広く使われている。成約までのプロセスはフランチャイズにより小異はあるものの次のようなフローチャートをたどるのが一般的だ。

〔図13〕 募集から契約締結まで（1）



同社のプロセス期間は 60 ~120 日、ウェブサイト上でフランチャイジーに期待する事、資格が明確に定義されている。

〔図表 14〕 募集から契約締結まで（2）



③ フランチャイジー選考方法

フランチャイジーを選ぶには、アプリケーションフォーム、面接での対話、バックグラウンドチェックの3つを行うのが一般的である。候補者選出上、知っておきたいことがすべて記入してもらえるアプリケーションを作成することが大切である。面接については想定問答集を以下に挙げる。アプリケーションの内容、面接が満足できる結果であっても、申告した資産を本当に持っているか、米国の就労資格があるか、犯罪歴がないか、などの確認をするバックグラウンドチェックも必須である。

1. アプリケーションフォーム記載内容
 - a. 候補者について基本的な情報を得る。職歴、経験を聞く。
 - b. フランチャイズを運営する十分な能力と資金があるかを聞く。
2. 面接
 - a. 候補者の性格、行動、考え方、価値観などを知り、ビジネスへの熱意を測定する。
 - b. アプリケーション記入事項を確認する。
3. バックグラウンドチェック
 - a. アプリケーションフォーム記載事項、面接で述べた経験、資産、就労資格、犯罪歴、破産歴について確認するためのチェック。
 - b. 候補者の承諾を得て行う。チェック業務は専門企業に依頼する。

1) バックグラウンドチェック方法

候補者のバックグラウンドチェックをするには、オンラインの情報検索サイトを利用するとよい。以下は米国で利用度の高いサイトである。検索できる情報は、氏名、住所、電話番号、不動産所有状況、犯罪歴、破産歴、裁判記録などでニーズに応じて選択できるようになっている。

〔表 13〕 バックグラウンドチェックサイト例

サイト名	URL	料金
US Search	http://www.ussearch.com	バックググラウンド調査 \$19.95～99.95
Intelius	http://www.intelius.com	バックググラウンド調査 \$49.95
Peoples finder	http://www.peoplefinders.com	バックググラウンド調査 \$39.95
Abika	http://www.abika.com	詳細バックググラウンド調査 \$98.98
KnowX.com	https://www.knowx.com	ビジネスバックググラウンド調査 \$24.95
Find out Truth	http://www.findoutthetruth.com	バックググラウンド調査 \$9.95～399.95
Private Eye	http://www.privateeye.com	バックググラウンド調査 \$39.95
Background Check	http://www.backgroundchecks.com	詳細バックググラウンド調査 \$64.95
Record Register	http://www.recordsregistryusa.com	バックググラウンド調査 \$39.95
Public Background Check	http://www.publicbackgroundchecks.com	バックググラウンド調査 \$39.95

2) 面接で聞きたい質問

フランチャイジー候補者は、複数のフランチャイズビジネスに応募しているとされている。適任者を選ぶには、価値観や目標の一致、そしてビジネスを推進する意欲と経験が必要であり、候補者が条件を満たしているかは面接での聞き取りがキーとなる。以下に判断の一助になる質問とその意図—聞き取りたいことをリストする。

質問 ビジネスのゴール	あなたのビジネスのゴールは何ですか？ What are your goals?
聞き取りたいこと	フランチャイザーのゴールと候補者の掲げるゴールが一致していることが大切。つまり店舗の営業成績を上げ、候補者は収益を、フランチャイザーはロイヤルティを受け取る。両者の強固な協力関係を保ちながらそれを達成していきたいことを確認する。
質問 ビジネス経験	フランチャイズビジネスの経験はありますか？ Do you have experience in franchising?
聞き取りたいこと	フランチャイズはビジネスモデルなので、ビジネス経験がある人がのぞましい。起業家タイプは、自己のアイデアで経営しようとしフランチャイズマニュアル通りにビジネスを行わないリスクがある。

質問 このフランチャイズの選択理由	この分野のフランチャイズを選んだ理由は何ですか？ Why this business/industry/sector? この分野でのビジネス経験はありますか？ Do you have experience in this industry?
聞き取りたいこと	この分野が好きである、経験がある、情熱を持って対処できるかなどが大切な要素となる。
質問 このフランチャイズの選択理由	我が社のフランチャイズが自分に合うと感じたのは何故ですか？ Why do you consider us a good fit?
聞き取りたいこと	フランチャイズを推進する双方が、価値観を共有し、良好な関係を構築できるか可能性を見極める。
質問 勤勉か	長時間、ハードな仕事を続けることができますか？ How hard/long are you willing to work?
聞き取りたいこと	すべてのアメリカ人が勤勉を美德と考えているわけではない。多くのフランチャイジーが1年目に収益を上げることが難しいとされている。その上、労働時間は長く、週60~70時間働くことはまれではない。こうした犠牲を払える候補者かどうかを見極めることが大切である。
質問 家族のサポート	あなたのご家族（配偶者）は協力してくれますか？ How does your spouse or partner feel about this?
聞き取りたいこと	家族のサポートの可否は成功を左右する。配偶者や家族と一緒に面接、ミーティング参加を義務づけるフランチャイザーも多くいる。
質問 マーケティングのセンス	顧客をつかむためにどのような努力をしたらいいと思いますか？ How do you expect to build a customer base?
聞き取りたいこと	営業、マーケティングのセンスのない人はダメ。 顧客、リピーターの確保について真剣に取り組む姿勢があるかどうかを見極める。
質問 資金調達	資金はどうやって調達しますか？ How will you finance this?
聞き取りたいこと	開店資金に加えて、初年度から利益を上げることは困難なので、その間の運転資金と生活費が必要である。その自覚があり、十分な資産があるかどうかを確認しておく。
質問 スケジュール	いつ、開業できますか？ When are you looking to open?
聞き取りたいこと	いつから開業できるかの確認は大切。運転資金が集まってから、勤務先に区切りをつけて辞職してから、開業準備に着手できるタイミングはきちんと把握しておきたい。
質問 テリトリー	どの地域で開業したいですか？ What territories or areas are you looking at?
聞き取りたいこと	候補者が熟知している地域での開業は土地勘や人脈の活用ができるが、フランチャイジー間の不要な競争を避けるよう立地の決定は慎重に行いたい。
質問 出口戦略	あなたの出口戦略は何ですか？ What is your exit strategy?
聞き取りたいこと	フランチャイズの契約期間は5~20年だ。成功した場合、自分の子供に継がせる、第三者に売却する、またはフランチャイザーに買い戻してもらい、などの選択肢があるが、候補者がどのような期待感を持っているかを確認する。

④ 候補者からの想定質問リスト

候補者は複数のフランチャイザーにアプリケーションを出し、それらを比較しながら投資先を選ぶ。互いに対等な立場で選ぶことが基本で、フランチャイジーが必ず聞いてくる質問については万全の準備をすることが大切である。以下に面接時に候補者が必ず聞くとされている質問例とその解説をする。

1) 金銭に関すること

候補者からの質問 投資額	どのぐらいの投資額が必要ですか？ How much total investment will this franchise require?
聞き取りたいこと	FDD の項目 7 で記載している事項で、投資額は候補者にとっては最も重要なことだ。根拠のない楽観的な見積数字は示さないこと。
候補者からの質問 収入見込み	私の収入はいくらになりますか？ How much can I make?
聞き取りたいこと	候補者が最も知りたいのは売上予測だ。FDD の項目 19 は、フランチャイザーに、妥当な試算に基づく収益予測数値があれば記載するよう求めている。収益予測を記載するフランチャイザーは 30%程度だとされている。一般的に、1 年以内に利益を出すフランチャイジーは少ないのが実情だ。また立地や経営者によって収益は異なる。ここでは具体的な数値を挙げてビジネスプランを話し合う姿勢が大切となろう。
候補者からの質問 資金調達	フランチャイザーは、資金調達について協力をしてくれますか？ Do you help with financing?
聞き取りたいこと	融資機関の紹介、中小企業庁（SBA）ローンへのアクセスなどについても聞かれる可能性がある。
候補者からの質問 その他の特典	金銭的なインセンティブはありますか？ Are you offering any financial incentives or deals?
聞き取りたいこと	ベテラン（退役軍人）、少数民族、女性対象のフランチャイズフィーやロイヤルティの減額、特定地域への出店優遇、複数店舗契約のディスカウント、プロモーション期間限定のディスカウントは米国フランチャイズ業界で頻繁に行われている。
候補者からの質問 グランドオープニング	グランドオープニングのサポートはしますか？ Do you provide grand opening support?
聞き取りたいこと	開店日にフランチャイザーからスタッフ派遣、事前広告・キャンペーン展開、ギブアウェイ商品の提供、また開店日割引料金提供、資金援助などがあるかどうか。
候補者からの質問 トレーニング	トレーニング内容を教えてください。 Describe your training program.
聞き取りたいこと	商品づくり、日々の店舗運営、スタッフ育成などのノウハウの指導伝達が効率的に行われるかどうか。本部まで出張して数週間トレーニングを受けることもあるので、フランチャイジーにとっては大きな負担になる。
候補者からの質問 フィー	ロイヤルティ、マーケティングフィーはいくらですか？ How do your royalties and marketing fees work?
聞き取りたいこと	一般的には毎月のロイヤルティは売上の 4~8%、売上に連動させず定額を課金するフランチャイザーもある。ブランド全体の広告宣伝に使

	うマーケティングフィーは売上の1~3%を課金する。候補者には全体のマーケティング活動の推進方法を説明する必要がある。
--	--

2) 経営について

候補者からの質問 コンセプト	このフランチャイズコンセプトで成功できますか？ Can I achieve my goals with your concept?
聞き取りたいこと	候補者は、フランチャイズを買って経営することで経済と自己の両方の目標達成を目指している。候補者が自分で経営と運営を手がけるのか、誰かを雇って管理させるのかを見極めることが必須である。
候補者からの質問 価値観	貴社の価値観と企業文化は共有できますか？ Do our values and culture align?
聞き取りたいこと	国内外を問わず、各フランチャイズビジネスには独自の価値観と企業文化がある。多種多様な考え方がある米国だけに、同じような価値観を持っているかどうかの確認は大切である。
候補者からの質問 トラブル解決	問題や争議が起きた時はどう解決しますか？ How do you resolve disagreements or disputes?
聞き取りたいこと	候補者はフランチャイザーが真摯に問題解決に向き合うかどうかを知りたがっている。弁護士に一任という態度は歓迎されない。
候補者からの質問 フランチャイジーの 団体	Franchise Advisory Committee FAC がありますか？ Is there a Franchise Advisory Committee (FAC)?
聞き取りたいこと	FAC はフランチャイジーが集まって組織する委員会。フランチャイザーにとっても、フランチャイジーとの関係を良好に保ち、意見やアドバイスを吸い上げる機関として役立つ。
候補者からの質問 テリトリー	私のテリトリー はどこですか？ What territories are open in my area?
聞き取りたいこと	候補者が在住または勤務経験がある地域、その近隣地域に出店すれば、その人脈や地域事情に関する知識が活用できる。
候補者からの質問 店舗探し	出店場所を探すサポートはしますか？ Will you help me find the best site? 賃貸契約交渉を手伝ってくれますか？ Will you help me negotiate a lease?
聞き取りたいこと	小売り・外食にとって立地選定は成功の可否を決める要因の一つだ。立地選択には、専用ソフトウェア、不動産業者との連携で決定するが、フランチャイザーがこうしたサポートをすることが多い。
候補者からの質問 スケジュール	開店までどのくらいの日数がかかりますか？ How long before I can open?
聞き取りたいこと	契約締結から開店までの期間を 120~240 日の間にしているケースが多いが、店舗の規模、設計により異なる。契約締結から開店までの時間が長くなるとフランチャイジーに金銭的な負担がかかる。
候補者からの質問 日常の運営	日々の運営について担当するのは誰ですか？ Who will I deal with on an everyday basis?
聞き取りたいこと	開店当初は、フランチャイザー側からの日々の指導、アドバイスが必要となるので支援体制を組むことが必要だ。

候補者からの質問 出口戦略	出口戦略はありますか？ Is there an exit strategy?
聞き取りたいこと	フランチャイザーから候補者への質問リストにも掲載したが、出口についても話し合うことは必要だ。
候補者からの質問 失敗例	フランチャイジーの入れ替わりはどのくらいありますか？ What's the turnover rate? 失敗したフランチャイジーは何件ですか？ What's the failure rate?
聞き取りたいこと	失敗例が多いフランチャイザーは当然だが歓迎されない。

⑤ マルチユニットフランチャイジー

ここまでは、フランチャイジーを募集し選考する方法について説明したが、これとは別にマルチユニットフランチャイジーに一括して展開を依頼する方法がある。

マルチユニットフランチャイジーとは、複数店舗を展開するフランチャイジーである。米国でのフランチャイズビジネス展開の担い手として選択肢の一つになろう。会社組織で運営されており所有店舗はマネージャーに管理させている。複数展開には資金がかかるものの、成功店が出てくる確率が高まることで、リスクが少ない経営方法とされている。

最大規模は、NPC International で1,000店を越える Pizza Hat を経営し、AAFES は Burger King, Subway, Dairy Queen など複数ブランド1,000店のフランチャイズを経営している。マルチユニットフランチャイジーが運営する店舗は Apple bee と Panera Bread の例では90%以上、マクドナルドの78%、サブウェイの47%を占めているとされている。マルチユニットフランチャイジーへのアプローチは業界誌、業界のカンファレンスなどで行うとよい。

業界誌：Multi Unit Franchise Magazine (<http://www.franchising.com/multiunitfranchisees/magazine.html>)

業界カンファレンス：Multi Unit Franchise Conference (<http://www.multiunitfranchisingconference.com>)

(2) 契約書作成時の留意事項

① フランチャイズ契約書とは

フランチャイズ契約は、フランチャイズシステム展開上最も大切な文書で、FDD に必ず添付すべき資料である。フランチャイズ契約や紛争処理経験のある弁護士に作成依頼するのが通常だが、内容はフランチャイザーが主体的に取り組んで作成すべきである。

以下の表は、2件の契約書（米国企業、日本からの進出企業のケース）をレビューし、双方に共通した条項と記載事項を抽出し日本語要約したものをまとめたものである。また各項目の記載例を次のページから紹介する。契約上のキーワードとなる英語はそのまま記載した。契約書が規定する特定の期間、金額などの具体的な数値は、両社の例を併記または一般的な例に置き換えた。契約書記載事項は大別すると以下表のような構成になっている。

参考にした契約書は、いずれもシングルユニットフランチャイジー、マルチユニットフランチャイジー、エリアディペロッパーを対象にした契約内容である。

マスターフランチャイジーと交わすには、コミットメントはじめマスターフランチャイジーの代行義務、代行責任など明確にした別な契約書が必要である。

【注】 マスターフランチャイジーは、フランチャイザーの代理人として、フランチャイズ全体の事業を推進するので責任範囲、イニシャルフィー、ローヤルティの率も異なる。マスターフランチャイジーがフランチャイジーをリクルートし契約する際は、以下の契約書を使用するかこれをベースにしたサブ・フランチャイズ契約が必要となる。

〔契約書の目次例〕

#	英語表記	和訳	P
1	Recitals (Franchise Business)	冒頭：当該フランチャイズビジネスの概要	69
2	Definitions	契約書に使う単語・表現の定義	69
3	Relationships of Franchisor and Franchisee	フランチャイザーとフランチャイジーの関係	70
4	Grant of Franchisee	フランチャイジーの承認とビジネスの開始	70
5	Territory	商圏・地域	70
6	Fees and Payments	フィーの種類と支払い	71
7	Term and Renewal	契約期間、更新について	72
8	Training	トレーニング	73
9	Opening Store	店舗開店時の規定	73
10	Accounting and Records	会計と記録管理	74
11	Obligations of Franchisor	フランチャイザーの義務	74
12	Obligations of Franchisee	フランチャイジーの義務	75
13	Operation of Franchise Business	FC ビジネスの運営	77
14	Trademarks, Proprietary Marks/Names	商標、専有名称	78
15	Confidentiality of Proprietary Information	専有情報の機密保持	79
16	Assignment, Transfer, Sale of Franchise	FC ビジネスの委任、譲渡、売却	80
17	Non-Competition Covenants	競争防止	81
18	Indemnification	免責	81
19	Dispute Resolution	紛争解決	81
20	Termination	契約終了	82
21	General Terms and Provisions	一般条項	82
22	Exhibits	添付資料	83

1	Recitals (Franchise Business)	冒頭：当該 FC ビジネスの概要
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> フランチャイザーは当該 FC ビジネスに関する商標、ロゴ、暖簾、名称、マーケティング手法、専有知識、ノウハウ、製造・管理・店舗運営システムを独占的に保有（継続的に開発・発展）し、それらをライセンスする。 フランチャイジーは当該ライセンスを取得し FC ビジネスを独自の投資を以って店舗運営を展開する。 		

2 Definitions	契約書に使う単語・表現の定義
<ul style="list-style-type: none"> ● 用語例 <ul style="list-style-type: none"> ○ Anniversary (年ごとの契約調印日) ○ Consumer Price Index or CPI (US Department of Labor 発行消費者物価指数-CPI) ○ Default (不履行) ○ Effective Date (有効日) ○ Franchise or Business (フランチャイズ・ビジネス) ○ Franchisee (フランチャイジー) ○ Franchisor (フランチャイザー) ○ Gross Revenue (総収入) ○ Location (立地場所) ○ Manager (管理者) ○ Names and Marks (商標などの名称) ○ Operation Manual or Manual (オペレーションマニュアル) ○ Opening Date (開店日) ○ Outlet or Store (店舗) ○ Product or Service (製品・食品、サービス) ○ Proprietary Information (専有情報) ○ Proprietary Products (専有製品) ○ System (管理用システム) ○ Territory (商圏) ○ Transfer (移管、譲渡) 	

3 Relationships of Franchisor and Franchisee	フランチャイザーとフランチャイジーの関係
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイザーは、当該ビジネスの成功を保証するものではない。 ● フランチャイザーは、本契約書の付属文書に記載されている営業・売上げ及び利益の予測を保証するものではない。 ● フランチャイザーとフランチャイジーの関係は、委託信認関係 (Fiduciary Relationship: 自分の利益より委託者の利益を優先させねばならないという義務) ではない。 ● フランチャイジーは独立した契約者であり、自身のビジネスリスクを認識している。 ● フランチャイジーは、必要な資金繰りは自らの責任で行う。フランチャイザーは、フランチャイジーの資金繰りの責任や保証を有しない。 ● フランチャイジーは本契約に記載されている条文及び付属文書を十分理解したものとする。 ● フランチャイジーの初期投資は、地域、店舗数、取扱商品・サービス数、FC ビジネス経験、経済状況、契約時期、同地域での競合などの条件によって異なる。 ● フランチャイジーが法人格 (C-Corporation, LLC, Partnership など) の場合は以下が必要となる。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 法人設立定款 (Articles of Incorporation)、定款 (Bylaws)、経営に関する契約書 (Operating Agreement)、パートナーシップ契約 (Partnership Agreement)、株主契約 (Shareholders Agreement) などの法人格を証明する書類を提出する。 ○ 株主リスト、株式の種類 (普通・優先、採決権の有無-Class A/Bなど) と株式比率。株式の売却・譲渡をする場合、フランチャイザーの同意が必要となる。 ○ フランチャイジーの株主は、同FCの経営を保証することを本契約の追加条項とする。但し、同法人が上場会社の場合はその条件は不要となる。 ○ フランチャイジーがパートナーシップPartnership (法人格の一種) である場合は、Partnership契約を提出する。 ○ 役員リスト、パートナーリスト、各種株主 (株式の種類併記) の株主リストなど必要な法人格のリストを適時にアップデートし提出する。 ○ ■% (例: 8~10%) 以上の株式比率を所有する株主は、追加の保証契約に同意する。 ● フランチャイジーの主要人物 (Franchisee's Principals) とは、個人の場合は配偶者、法人の場合は株主・役員・パートナー、主要役職者・責任者、代理人を含む。 	

4	Grant of Franchise	フランチャイジーの承認とビジネスの開始
---	--------------------	---------------------

【本項目の記載内容例】

- フランチャイザーは、フランチャイジーに対しこの契約書に則した本フランチャイズ（ライセンス）を与える。
- フランチャイジーは、この契約書に則した権利を自由に行使しビジネスを営む。

5	Territory	商圈・地域
---	-----------	-------

【本項目の記載内容例】

- フランチャイジーは、本項目に記載された地域のみでFC店を営む。
- フランチャイジーは、他の地域でも当該ビジネスへの集客呼び込みをすることはできる。
- フランチャイジーのウェブサイト運営にはフランチャイザーの許可が必要である。
- 同地域について、フランチャイザーは以下の権利を保有する。
 - 同じビジネス（直営・FC）を行うことができる。
 - 同じFC商品を別の流通で販売することができる。
 - 他のFCコンセプトを運営することができる。
 - 他のFC及びビジネスと合併することができる。
 - フランチャイザーはインターネットを通じて自由にビジネスを行える。
 - フランチャイザーはフランチャイジーのウェブサイトやソーシャルメディア、BLOGの内容を変更・削除を求めることができる。
- フランチャイジーは、フランチャイザーの同地域での活動に対し、優先権（First Refusal）のオプションを持つことができる。
- フランチャイジーは、店舗運営方法取得やトレーニングなど条件を満たせば、同地域内で他のFC店舗を開くか他のフランチャイジーを購入することができる。その場合、フランチャイザーがフィーの価格（ディスカウント可）などを最終的に決定する。

6	Fees and Payments	フィーの種類と支払い
---	-------------------	------------

【本項目の記載内容例】

- フランチャイジーは、イニシャル・フランチャイズフィーとして■ドル（例：8,000～45,000ドル）のFCパッケージを購入する。このパッケージには、ローカルウェブサイト（ナショナルサイトのホスティング内）の設定などが含まれている。
- フランチャイジーはイニシャル・フランチャイズフィーを全額米ドルで支払う。フィーの返金はない。
- ロイヤルティ（Royalty）
 - フランチャイジーは、月額売上げの■%（例：3～6%）をロイヤルティとして翌月■日（例：10～15日）までに支払う。
 - ロイヤルティは、毎年契約締結日にCPIの上昇に合わせて最高■%（例1.5～2%）上がる。
 - フランチャイザーがロイヤルティを上げる場合は、締結日の■日間（例：60～75日）前にその旨通達する。
 - フランチャイザーからのクーポン収入は売上げに含む。
 - ロイヤルティ支払いの遅延金には、年率■%（例：15～18%）もしくは法定最大年利の利息がかかる。
- FC広告費（Franchise Advertising Fee）
 - フランチャイジーは月額売上げの■%（例：0.75～1.25%）をFC広告費として翌月■日（例：10～15日）までに支払う。
 - FCはCPIに準じて最高■%（例：2.5～3%）上昇する。
 - フランチャイザーは、このFC広告費をファンドとして保存し、テクノロジー・システム開発、メディア広告、プロモーションに費やす。
 - フランチャイザーは、ベンダー（飲料水メーカーなど）から集めた協賛広告費をこのファンドにプールしている。
 - フランチャイザーは、このファンド以上に広告等に費やす義務は持たない。

- 地域広告費 (Local Advertising)
 - フランチャイジーは、月額売上げの■% (例：0.75～1.25%) を地域広告に費やさなくてはならない。
 - 広告は、フランチャイザーの承認が必要となる。
 - 他のビジネスと混載する広告宣伝をしてはいけない。
 - グランドオープニングから■日 (例：60～90日) 以内に■ドル (例：5,000～8,000ドル) のローカルの開店広告を出さなければならない。
 - ローカルのYellow PageとWhite Pageにリストする。
 - 従業員やエージェントのインセンティブ、リサーチ、チャリティー・政治家への寄付、店内内装品、セミナーなどは地域広告とみなさない。
- フランチャイザーはフランチャイジーに開店準備前の地域広告方法をアドバイスする。
- 支払い方法 (Method of Payment)
 - ロイヤルティや他の支払いは、現金、小切手、マネーオーダー、クレジットカード、自動引き落としのいずれかを、フランチャイザーが示した方法で行う。
 - 原則、支払いはUSドルで支払われ、フランチャイジーが外国貨幣で支払う場合は、支払い時の為替でUSドルに交換して支払う。
- 支払い時に発生する費用は、フランチャイジーが持つ。

7	Term and Renewal	契約期間、更新について
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 初期契約期間 (Initial Term) は、締結日から■年 (例：5～10年) とする。 ● 契約更新は以下の条項が適用される。 (Renewal) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、契約期限終了の■ヵ月から■ヵ月 (例：6ヵ月から9ヵ月) 以内に更新したい旨を書面で知らせる。 ○ 契約更新は、フランチャイジーが本契約書及び追加条項に違反していないことが条件となる。 ○ フランチャイジーは、契約期間内に以下の問題があれば、契約更新できない。 <ul style="list-style-type: none"> ■ FCビジネスに最大限の努力 (Best Effort) していなかった場合。 ■ 店舗検査に■回 (例：3～5回) 以上パスしなかった場合。 ■ 法律・規格に違反した場合。 ■ 書面での契約更新の通知をしなかった場合。 ■ フランチャイザーが同地域から撤退する場合。 ■ フランチャイジーがフランチャイザーの定める基準から外れていた場合。 ○ フランチャイジーは、店舗の保守及び改装を行う必要がある。改装が不必要な場合は、その理由を提示する。 ○ フランチャイジーは、フィーなどの支払い義務を果たす。 ○ フランチャイジーは、契約更新費用として■ドル (例：1,000～3,000ドル) 支払う。 ○ フランチャイジーは、更新時に定める従業員教育を行う。 ○ フランチャイジーは、フランチャイザーに対し法的義務・問題を免責する (問題がある場合)。 		

8	Training	トレーニング
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 初期トレーニング (Initial Training) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーのオーナー及びマネージャーは、店舗開設の前に4日間のトレーニングを受ける。費用はフランチャイジー持ちで返金はない。 ○ トレーニングを受けた後に行うテストに■% (例：85～90%) の得点でパスしなければならない。 ○ パスしない場合は、更に追加4日間のテストを自らの費用で受ける。 ○ トレーニング期間中、フランチャイザーはフランチャイジーにFC運営が困難であることを通達することがある。その場合は、フランチャイジーは契約を破棄することができる。 ● 開店後のトレーニングとサポート (Training and Support after Opening) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、契約期間中、電話やEメールでトレーナーからのサポートを受けられる。 		

- マネージャーを採用する場合は、フランチャイザーのトレーニング（有料）を受け、取得した手法で店舗運営を行う。フランチャイザーは、フランチャイジーが採用したマネージャーを否認することができ、その場合、直ちに、そのマネージャーを替える必要がある。

9	Opening Store	店舗開店時の規定
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 店舗の選択（Site Selection） <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、店舗を選択する際にリース物件か購入物件にするかなど、運営にかかるコストや責務を事前に調査し、運営可能であることを認識する。 ○ 店舗の内装・外装は事前にフランチャイザーの承認を得る。 ○ 店舗にあるすべての機材や設備が機能するように保守を怠らない。 ○ オペレーションマニュアル記載通り適切な保険に加入する。 ○ 店舗は常に清潔で機能的に保ち、プロモーションが常時可能なスペースを設ける。 ○ オペレーションマニュアルが示すように、家具、機材、設備が入るようなスペースを設ける。 ○ POSやコンピューターシステムや製造機器（キッチン設備）のアップグレード可能なように店舗を常に保守・改善する。 ○ 安全と衛生には最善のレベルで店舗運営を行う。 ○ 自治体などから店舗のレーティング（評価）された場合、直ちにフランチャイザーに報告する。 ○ 家具、機材、設備、サイネージの修理が必要となった場合は、直ちに行う。 ○ 店舗賃貸リースする場合は、事前に契約書をフランチャイザーに提出し承認を得る。リース契約には以下の条件が最低限必要とする。 <ul style="list-style-type: none"> ■ 同フランチャイズビジネスが出来る店舗である。 ■ 他のビジネスを（将来も）行うようなリース変更項目はない。 ■ FC契約が破棄された場合、家主とフランチャイザーが直接交渉できる。 ■ フランチャイザーがリース権を継承することが可能。その場合、負債があればそれは精算する。 ■ フランチャイザーのトレードマークなど仕様をリース契約上認め、フランチャイザーがビジネス時間内にその店舗や敷地に入ることができる。 ● 店舗の工事（Development and Construction of Store） <ul style="list-style-type: none"> ○ 店舗の内装・外装の設計・施工はライセンス（建設業免許）を持つ業者が行う。 ○ 施工は、フランチャイザーがその設計・計画を認めた後で行う。 ○ 店舗の施工に必要な許可や地方自治体のライセンスを得る。 ○ 店舗開店は、フランチャイザーの認可を受けた後で行う。 ● フランチャイジーは契約締結後■日以内（例：150～180日）に必要なライセンスを取得し店舗を開設しビジネスを開始する。遅延が生じた場合は、必要に応じて■日間（例：90～120日）延長できる。 ● フランチャイジーは、契約締結後180日以内に基準に則したウェブサイトを立ち上げる。 ● フランチャイジーは、店舗運営に必要な設備、保険などは独自で支払う。 ● 開店準備前に火災や盗難があった場合は、フランチャイジーが■日（例：60～90日）以内に自らの費用で再開する。 ● フランチャイザーとフランチャイジーは共に開店に向けて協力する。 		

10	Accounting and Records	会計と記録
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイジーは、フランチャイザーが用意するPOSシステムと会計システムを使用する。（Bookkeeping and Accounting） <ul style="list-style-type: none"> ○ 月額費用は約■ドル（例：150～250ドル）。 ○ フランチャイザーが認めれば独自のシステムを使用できる。 ○ 月次報告を翌■日（例：10～15日）までに提出する。 ○ 決算期は米国の会計基準（Generally Accepted Accounting Principal－GAAP）に則した財務諸表を提出する。 		

- 売上げデータは、日報、週報、月報とする。
- 請求書、契約書、発注書を提出する。
- 銀行が発行する入出金明細書を提出する。
- フランチャイザーは監査権をもつ。(Franchisor's Right to Audit)
 - フランチャイジーが売上げの報告を怠ったり、■% (例：2～3%) 以上の売上げを下げた報告したりした場合、監査は随時入る。その場合、フランチャイジーが監査の費用及び■% (例：1.5～2%) の利息を支払う。検査が必要な場合はその費用も支払う。
 - ■%以上 (例：4～5%) の売上げを下げた報告した場合、契約違反と見なし契約破棄となる。
- 期末決算報告 (Submission of Financial Statements)
 - フランチャイジーの決算日から■日 (例：60～90日) 以内に、米国の会計基準 (GAAP) に則った財務諸表 (損益計算書と貸借対照表) と必要な付帯書類をフランチャイザーに提出する。
 - フランチャイジーは、資金調達を受けている機関・個人に、フランチャイザーの財務諸表を照会することを認める。
- POSやコンピューターシステムの導入 (Install POS, Computer, and Network Systems)
 - フランチャイジーは、フランチャイザーが開発したPOSやコンピューターシステム、通信、インターネット (アクセス方法含む) を導入する。
 - 適切なメンテナンスを随時行い、システムが正常に稼動するように努める。
 - フランチャイジーは、フランチャイザーあるいは関連業者がPOSやコンピューターシステムに随時入りデータチェックすることを同意する。
 - フランチャイジーは、システムのエラーが起こった場合、フランチャイザーにそのクレームは行わない。
 - フランチャイザーはシステム稼動および関連する損害・問題を補償しない。
 - POSやコンピューターに保存されているデータは、フランチャイザーのデータとして取り扱われ、機密保持の対象となる。

11	Obligations of Franchisor	フランチャイザーの義務
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● イニシャル・トレーニングの提供。イニシャル・フランチャイズフィーを受け取った後、店舗開設前■日 (例：30～40日) までに行う。 ● トレーニング開催日にかかわる規定、例として場所、期間、参加人数の制限を明記する。会場までの旅費・宿泊費はフランチャイジーが負担することを記載する。 ● トレーニング時に商品に関するプロシユア、パンフレットを手交する。 ● トレーニングに合格しなかった場合は再トレーニングをフランチャイジー負担で1日当たり■ドル (例：450～750ドル) で行う。 ● イニシャル・トレーニング以降に行うトレーニングの種類を列記。 例：開店直前トレーニング、経理・人事実務トレーニング等。参加費はフランチャイジーが負担。 ● アドバイス、電話、オンライン経由での情報提供と相談対応。 ● 本部ウェブサイト、新店舗の住所、電話番号を掲載する。 ● 窓口担当者の配置。 ● POS またはコンピューターシステムの会計、コストマネジメント、在庫管理についてスペックとアップデートの提供。 ● 会計管理事務と POS システム導入のサポートを最初の■年間提供する。(例：1年) サポートに関わる費用はフランチャイジーが負担する。 ● 店舗立地候補地をレビューし、承諾、不承諾の判断をするが、最終的な選択責任はフランチャイジーにあるものとする。 ● 賃貸契約締結前に、店舗のレイアウト、デザインについて必要なアドバイスとサポートを行う。連邦身体障害法律 (American Disanility Act：車椅子アクセス措置) と州、地域の法律に従った設計をする責任はフランチャイジーが負うものとする。 ● マニュアルの提供。マニュアルは貸与とし、紛失した場合は、■ドル (例：800～1,000ドル) でマニュアルを手交する。 ● サプライヤー、ベンダーリストの提供。 ● 広告宣伝用の素材提供。 ● メニューの価格設定についてのガイダンス提供および最低価格の設定。 		

- 新メニュー、商品、調理機器、サービスにかかわる継続的なリサーチ活動。
- ビジネスプラン作成のサポート。

12	Obligations of Franchisee	フランチャイジーの義務
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイジーは、トレードマーク、サービスマークを使用する以上、他のビジネスとの提携はしない。 ● 同類・類似と見なせる店舗経営を行っている場合は、フランチャイザーにその事実を明確に提示する。 ● フランチャイジーが独自で行う広告やプロモーションは、オペレーションマニュアルに準拠し質を保持する。 ● フランチャイザーが行うマーケティング・リサーチやテストに参加する。参加費用が必要な場合は、フランチャイジーが支払う。 ● フランチャイジーは、公共やNPOなどの地域団体に、製品・食品の寄付、従業員のボランティア参加を行い地域社会と良い関係を保つよう努力する。 ● フランチャイジーは、フランチャイザーが開示する企業の専有情報について守秘義務をもつ。 ● 店舗運営に適応される連邦・州・郡・市の法律、規格、条令に準拠する。 <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、連邦、州、郡、市の法律、規格、条令で定める基準を上回る運営をする。 ○ U.S Food and Drug Administration (FDA) が定める食品の安全を準拠し、従業員にその情報を教え徹底する。 ○ 他の連邦政府が定めるEqual Employment Opportunity Law、American Disability Actなどの規格も厳守する。 ○ 郡や市が定めている店舗運営・販売に必要なライセンスは取得・維持する。 ○ フランチャイジーの義務である納税、源泉徴収は的確に支払い、滞納しない。 ● 認定された店頭サインやデザインの使用 (Use Approved Design and Signage) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、フランチャイザーが認めた店頭サインを最大限見えるように掲示する。 ○ フランチャイジーは、店舗を賃貸リースあるいは購入する際、必要があれば店頭サインを掲げる場所を別途に賃貸または購入する。 ○ FC契約を更新する際、同店頭サインも継続する。 ○ 店頭サインは、別のサインや物体・機材などと併設せず、独立させる。 ● フランチャイザーは、素材・食材、プリパッケージ (Pre-package)、ブランド製品・食品、関連製品および 機材 (キッチン備品など)、ユニフォーム、印刷物、ベンダー協賛品など様々な物品・サービス提供について指定を行う。 <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイザーは、フランチャイジーに対し製品を直接 (あるいは関連会社または認定ベンダー経由) 購入することを求める場合がある。その場合、フランチャイザーはそこから得られる利益の一部をFC全体の広告や地域広告ファンドに投入する。 ○ フランチャイジーは、フランチャイザーが長い時間をかけて、上記製品を開発してきたことを認知する。 ○ フランチャイザーが認定するベンダーは、フランチャイザーが品質管理、製造工程・管理、技術力、生産力、搬送、持続性、安全性、サービス、維持体制、顧客サービス、財務体制などを鑑みて選定した業者である。 ○ フランチャイジーが、上記の認定 (直接・関連) 業者以外から素材・製品を購入したい場合は、フランチャイザーに依頼し事前調査を行う。調査費はフランチャイジーあるいは同指定ベンダーが支払う。認定後も、その指定ベンダーに対し継続的にテストを行う。同指定ベンダーから生じた損害や問題には、フランチャイザーはその責任を負わない。 ○ フランチャイザーは、フランチャイザー認定業者提供の製品を保証するものでなく、フランチャイジーとその認定業者間で起こった損害と各種問題は当事者同士で解決する。フランチャイザーは、その問題に対しフランチャイジーに解決への協力は行う。 ○ フランチャイジーは、フランチャイザーのブランド製品は、フランチャイザーから直接 (あるいは関連、認定ベンダーから) 購入し販売する。 ○ フランチャイザーの非ブランドで専有製品 (Proprietary Products) についても、品質管理上、フランチャイザーから購入することが第一条件だが、フランチャイジーが別の指定業者を選択する場合は書面での承認が必要となる。テストの費用は、フランチャイジーかその指定ベンダー 		

ーが支払う。承認した場合、フランチャイザーとその指定業者間で、機密契約を締結しフランチャイジーに供給する。

- フランチャイジーは、フランチャイザーの独自製品の内容・中身、パッケージ、ラベル、名称、プロモーション・マテリアルを変えることはできない。
- フランチャイジーは、フランチャイザーまたは認定・指定ベンダーから製品・食品を受け取った際、直ちに、全品受け取り検査を行い、仕様と異なる場合は■時間（例：48～72時間）以内にその旨を通達し、■日（例：3～4日）以内に返送する。
- フランチャイザーは、認定ベンダーを替えることがあり、その場合、フランチャイジーはその変更を受け入れる。
- フランチャイザーが自らの製品を独占的に製造・流通を売却・譲渡・委託した場合、フランチャイジーはその変更を受け入れる。
- フランチャイザーが、リース契約、不動産、内装、機材（キッチン備品など）、広告等の標準を変更した場合、フランチャイジーはその変更を受け入れる。
- 製品、機材、ベンダーの査定とテスト（Product, Equipment and Vendor Assessment/Testing）
 - フランチャイジーは、店内で使用する機械類を査定する費用として、1品目に対し■ドル（例：100～150ドル）を費やし品質管理に努めなければならない。
 - フランチャイザーは、使用する機材がフランチャイザーの基準に合っている場合は、この査定費を免除する場合がある。
 - フランチャイザーは査定調査依頼を受けた後■日（例：20～30日）以内に承認の有無をフランチャイジーに連絡する。
 - フランチャイジーは、販売する製品がフランチャイザーが示すスペックに合っていない場合は、品質管理上、販売する製品の検査（Inspect）テスト（Testing）を受けなければならない。
 - フランチャイジーが、■日（15～30日）以内に■回（1～2回）テストにパスしない場合は、査定費として■ドル（300～500ドル）支払わなくてはならない。
- 保険の加入義務（Insurance Coverage）
 - フランチャイジーは、1件の事故について最大■ドル（例：1,000,000～1,500,000ドル）総合■ドル（例：3,000,000～4,000,000）以上をカバーする保険を購入し維持する。
 - 加入する保険は、不法行為、建築物破損、傷害、プロダクトライアビリティ等をカバーする。
 - フランチャイジーが車を保有する場合は、■ドル（1,000,000～2,000,000ドル）以上の人身・対物保険に入る。
 - 店舗建築・改装などを行う場合、フランチャイジーはその建築業者に■ドル（1,000,000～1,500,000）以上の損害保険に入っていることを条件とする。
 - 加入する保険には、フランチャイジーの起しうる問題についてフランチャイザーが責任を負わないという条件を入れる。
 - フランチャイザーあるいは同FCビジネスに影響すると思われる事件が起きた場合、フランチャイジーは即時フランチャイザーに書面で連絡する。
- 移転（Relocation）
 - フランチャイジーが移転を希望する場合、フランチャイザーに書面で通達し承認をとる。
 - フランチャイザーは、FCビジネスの視点で移転を判断する。
 - フランチャイジーは、必要な負担額をすべて支払う。
- 納税、免許／許可、訴訟についての義務（Franchisee's Obligation to Taxes, Permits and Lawsuits）
 - フランチャイジーは、米国連邦、州、郡、市の法律、条令、規格を常に守り、FCビジネスに障害がないようにする。
 - フランチャイザーは、どの法律が適用されるかをフランチャイジーに報告する義務はなく、自らその適用を調査し必要な免許／許可を取得する。
 - フランチャイジーは、消費税徴収や源泉徴収を期日どおりに支払う。
 - フランチャイザーが、フランチャイジーにかかわる税金を納めた場合、フランチャイジーはその金額をフランチャイザーに払い戻しをする。
 - フランチャイジーが納税について所管の機関と交渉する際、FCビジネスに影響を及ぼしてはならない。
 - フランチャイジーは、自らがかわる訴訟、裁判所の命令、事故などでFCビジネスに影響を与える可能性がある場合、そのアクションから5日以内にフランチャイザーに報告する。
 - フランチャイジーがフランチャイザーを訴訟する（可能性がある）場合はそのアクションから■日（例：30～45日）前に通達し、フランチャイザーが解決策があるか否かを検討する。

【本項目の記載内容例】

- フランチャイザーが作成したオペレーションマニュアルに則った店舗経営、製品・食品製造と陳列方法を行う。(Follow Operation Manual)
 - 適正な量の原材料、飲料、サプライ品などの在庫を常時保持する。
 - 製品・素材在庫を格納する棚やキオスクを整備する。
 - フランチャイザーが作成したメニューにある製品・食品はすべて販売し、メニューにないものは販売しない。
 - フランチャイザーが製品・食品販売中止を決定した商品は販売しない。フランチャイザーは店舗で販売されている製品・食品を時よりチェックすることがあり、その結果基準に合わないものの販売を中止する。
 - フランチャイザーが承認・提示した以外のサインやサンプルは使用しない。
 - フランチャイジーの従業員は、フランチャイザーが提示したユニフォームを着用し、ドレスコードを厳守し、身だしなみを常時整え、清潔感をもち積極的に接客する。
 - 従業員の採用は、オペレーションマニュアルに示してある基準に準拠し合法的に行う。
 - フランチャイジーが発行する請求書や注文書は、フランチャイジーが独立した法人であることを明確にする。
 - 各フランチャイジーで使用されるギフトカード（システム共）や商品券を採用する。
 - クレジットカード、デビットカードなど電子決済システムを導入する。
- フランチャイジーは、客に対し清潔・安全に対応する。食中毒などを起こした場合は、直ちに対処し、フランチャイザーに費用負担を掛けた場合は、その費用分を支払う。
- フランチャイザーが行うクーポンは積極的に来客に紹介し配布する。
- フランチャイザーが提示する最低価格は厳守し、フランチャイザーが価格変更を申し出た場合、対応を検討する。
- フランチャイジーは、常時店舗を清潔に保ち、必要な修理・修繕を行う。フランチャイザーが修理必要と判断した場合、書面で通達し、その■ヵ月（例：60～90日）以内に修理を行う。
- フランチャイジーは、日々店舗において従業員を監督し、製品・食品販売の品質を保つ。
 - 従業員の採用・維持・教育に関する必要経費は、すべてフランチャイジーが持つ。
- 営業時間の維持（Maintain Regular Business Hours）
 - フランチャイジーは、最低週■時間（例：60～84時間）、店舗を開け営業する。営業時間は、週■日（例：6～7日）■～■時間（例：10～12時間）とする。
 - 休業日は、フランチャイザーが定めた日、および契約に基づく日とする。
 - 店舗がショッピングモール内にある場合は、ショッピングモールが営業している時間は、その通常営業時間として営業する。
 - 閉店時間は、留守電を用意し、営業時間の情報をアナウンスする。
- 店舗運営の参加（Participation in Daily Operation）
 - フランチャイジーは、店舗において日々のオペレーション（Day-to-Day Operation）を行うマネージャー（あるいはオーナー自身）をおき、店舗の運営・営業に従事する。
 - マネージャーはフルタイムの従業員で直接的・間接的にも他の仕事をしない。
- フランチャイジーの統一性（Uniform Operating Standards）
 - フランチャイジーは、フランチャイザーが定めた基準を厳守し、他のフランチャイジーと差異なく営業に従事する。
 - フランチャイザーは、随時、製品・食品製造、店舗装備、POSシステム、従業員管理などの基準を確認（変更もあり得る）する書面をフランチャイジーに通達し、フランチャイジーはその基準を常時確認し維持する。
 - フランチャイジーのオペレーションに変更が必要な場合は、フランチャイザーが書面通達する。フランチャイジーがその通達を受けた場合は、■日（例：90～120日）以内にその旨の変更を行う。
- 電話番号とウェブサイト（Telephone Number and Website）
 - フランチャイジーは、店舗に電話を設置し、電話帳（Yellow PageとWhite Page）などのディレクトリーに登録する。同様に、インターネットのURLを必要なディレクトリーに登録し、パブリシティを上げる。
 - 契約期間中、電話番号やURLの変更はしない。契約終了後は、同電話番号、URLはフランチャ

イザーのものとなる。

- フランチャイザーのFC訪問 (Permit Franchisor to Enter Business)
 - フランチャイジーは、フランチャイザーあるいは代理人の営業時間内の店舗への入店を常に受け入れる。
 - フランチャイザーが検査目的でサンプル要求した場合、あるいは営業状態について質問した場合、直ちに対応する。
 - フランチャイザーが指摘した点は、直ちに修正する。

14	Trademarks, Proprietary Marks/Names	商標、専有名称
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● トレードマーク (フランチャイザー企業名、ロゴ、サービスマークなど含む、以下同様) 使用に関して (Use of Names and Marks) ● FCビジネスで使用するトレードマークなどは、フランチャイザーが所有している。 (Names and Marks are Owned by Franchisor) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイザーあるいはフランチャイジーが、第三者が類似のトレードマークを使用していることを認識した場合、フランチャイザーは直ちにその第三者に取り下げを要求し必要に応じて法廷係争を行う。裁判所が当方にトレードマーク使用を中止した場合、フランチャイジーはその命令に従わなくてはならない。その場合、フランチャイザーはその損失の責任を負わない。 ○ 同トレードマークは、フランチャイザーの独占的な知的所有権で、いかなる場合でも、フランチャイジーに帰属しない。 ● フランチャイザーはフランチャイジーに本契約に則りトレードマークの使用をライセンスする。 (Franchisee is Licensed to Use Names and Marks) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、本FCビジネスの使用目的のみで同トレードマークを使用する。 ○ フランチャイジーは、同トレードマークを使用するが、店舗はフランチャイジーが独立して保有し運営している旨を第三者に明確にする。 ○ フランチャイジーは、同トレードマークを広告に使用できる。 ○ 同トレードマークの不適切な使用は、本契約の違反となる。 ○ 同トレードマークを印刷物を使用する場合、フランチャイザーの事前承認が必要となり、同トレードマークの所有者 (フランチャイザー) や著作権を明確に記載する。 ○ フランチャイジーは、同トレードマーク使用が、フランチャイザーの損害や義務が発生する可能性があるものには使用しない。 ○ フランチャイジーは、同トレードマークをインターネット (サイト、URL、SEOなど) 上で勝手に使用しない。使用方法はフランチャイザーのみが決定する。 ○ フランチャイジーが同トレードマークを自身の登録 (法人登録など) に使用する場合は、事前にフランチャイザーに承認を得る。 ○ フランチャイジーが同トレードマークに関連する事件で法廷係争に入った場合、直ちにフランチャイザーに通達する。その場合、フランチャイザーが係争をコントロールし、フランチャイジーは万全をもって協力する。 ○ 請求書や発注書に同トレードマークを使用する場合、オペレーションマニュアルに示されている範疇で使用する。 ○ フランチャイジーは、同トレードマークを使用する際、フランチャイジーの品質・品格のレベルを落とさないよう配慮する。 ● フランチャイジーは、同トレードマーク使用について、フランチャイザーの指示に従う。 <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、フランチャイザーに対し同トレードマークの変更や使用中止を申し出しない。 ○ フランチャイザーは、同トレードマークの変更が必要となった場合、その変更時期や変更そのものを保証しない。 ○ フランチャイジーがトレードマークを使用することで得た信用や認知度はすべてフランチャイザーに帰属し、フランチャイジーに対する金銭的なりべートは行わない。 ○ フランチャイザーは、別のトレードマークを使用することができる。 ○ フランチャイジーは、同トレードマークを独自で登録しない。 ○ 同トレードマークの使用は非独占である。 ● フランチャイジーは、同トレードマークを使用して、卸売りや再販業者への販売を行わない。 		

15	Confidentiality of Proprietary Information	専有情報の機密保持
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイジーは、同フランチャイズビジネスから得たフランチャイザー専有の情報について流布しない。(Franchisee Will Not Disclose Proprietary Information) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーのオーナー、株主、従業員にもこの条項は適用する。 ○ 専有情報とは、製品知識、製品スペック、製造(料理)方法、機材(キッチン用)、店舗運営方法、ウェブサイトの仕様・メンテナンス、管理方法、帳簿付け、会計システム、財務状況、広告・プロモーション、マーケティング、労務管理、従業員採用・維持、トレーニング、製品メーカー・ベンダー名などが含まれる。 ○ オペレーションマニュアルなどすべての書類は、契約期間中及び契約終了後■年間(例:3~5年)は他の目的で使わず、外部にも見せない。 ○ フランチャイジーは、従業員に対し、同機密情報保持条項を徹底し、同じ条件が各従業員にも適用されることを告知する。 ○ フランチャイジーには、各マニュアルを一部ずつ供給し、内部で共用して使用する。 ○ フランチャイジーは、ここに記す条項に違反した場合、法的処置の対象となり、それにかかわる費用はすべてフランチャイジーが支払う。 ○ 契約が終了した時に、すべての専有情報はフランチャイザーに返還する。 ● フランチャイザーが保有する特許(将来的にも)は厳守する。(Franchisor's Patents and Copyrights) <ul style="list-style-type: none"> ○ オペレーションマニュアルや他の書類には、フランチャイザーが著作権を有し、複製及び全面・部分的にも使用しない。 ○ フランチャイジーは、フランチャイザーの所有する機密情報、トレードシークレット、特許、コピーライトに対し、いかなるクレームや反論をしない。 ● 発見とアイデアの帰属 (Disclose Discoveries and Ideas) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーは、本FCビジネスで得た知識・ノウハウ・発見(店舗運営、製造方法、テクニックなど)は直ちにフランチャイザーに伝える。 ○ その結果得た知識・ノウハウ・発見はフランチャイザーの知的所有となり、他のフランチャイジーとも共用する。 		

16	Assignment, Transfer, Sale of Franchise	FC ビジネスの委任、譲渡、売却
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 契約の諸条件に則って、第三者へ委任・譲渡する場合は、フランチャイザーに報告し、フランチャイザーが決定する。以下がその条件となる。(Assignment by Franchisee) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーがロイヤルティはじめ支払い義務を果たしている。 ○ 委任・譲渡先の個人・法人(新フランチャイジー)が本契約書で定めた業務を十分果たせる。 ○ 新フランチャイジーが本契約書及び追加条項を受け入れる。 ○ フランチャイジーが委任・譲渡の手続き費用として、フランチャイザーに■ドル(例:2,000~3,000ドル)を支払う。 ○ 新フランチャイジーが、適切なトレーニング(有料)を受ける。 ○ フランチャイジーと新フランチャイジーが委任・譲渡契約を締結する。 ○ 新フランチャイジーは現行の契約・付加条項をすべて受け入れる。更に、フランチャイザーが追加条項を要求する場合がある。 ○ 新フランチャイジーは、現行のFCビジネスを向上するよう努力する。 ○ フランチャイジーは、現行の負債や責務(潜在分も)に対して責任を持つ。 ○ 新フランチャイジーは、競合するビジネスを行わない。 ○ 新フランチャイジーは、リース(サブリース)契約、規格等のライセンスをすべて移管する。 ○ 新フランチャイジーのオーナー(株主)が本契約・ビジネスの個人保証をする。 ○ フランチャイジーと新フランチャイジーは委任・譲渡の理由を明確にフランチャイザーに説明する。 ○ FCビジネスの委任・譲渡は、本契約の条件がクリアになっていない場合、不可となる。 ● フランチャイザーは、フランチャイジーのビジネスを購入、他に委任・譲渡する権利を有する。(Franchisor's Right of First Refusal) <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイジーが提案する委任・譲渡に関しては、フランチャイザーが拒否権を有する。 ○ フランチャイジーは委任・譲渡の話が持ち上がってから■日(例:15~30日)以内に、委任・ 		

譲渡（売却）や売却額などを明確にフランチャイザーに報告し、■日（例：45～60日）ごとにその進捗状況を伝える。

- フランチャイザーが拒否権を行使しない場合のみ、同委任・譲渡が可能となる。
- フランチャイジーの死亡や身体・知能障害が原因で譲渡する場合は、その旨、フランチャイザーに通達し、相続人あるいは譲受人が同じ条件で委任・譲受するものとする。（Transfer Upon Death or Incapacity）
- フランチャイズの売却（Sale of Franchise）
 - フランチャイジーが同FCビジネスを売却する場合、売却先から受けたオファーを■日（例：10～15日）以内にフランチャイザーに提出する。
 - フランチャイザーが拒否権（First Refusal）を行使し、同条件でその購買を受け入れる場合がある。その場合は■日（例：30～45日）以内にフランチャイジーに通達する。調査活動（Due Diligence）が必要な場合は、更に■日（60～90日）以内の時間を有する場合がある。
 - フランチャイザーが同条件でフランチャイジーを購入する場合は以下の点をベースとする。
 - 購入は現金だけでなく株式交換や約束手形を用いる場合がある。
 - 購入まで、更に■日（例：30～45日）間の時間を有する。
 - フランチャイジーは、オーナーシップの証明、資金担保、負債、機材・在庫の価値・状態、訴訟、政府からの通知、オーナーシップのリスト（役員、株主など）などの証明書を提出する。
 - フランチャイジーが売却する場合は、
 - 適用される法律に基づく。
 - 売却オファーを開示する。
 - フランチャイザーにオファーを審査する十分な時間を与える。
 - フランチャイザーが審査に必要なコスト（弁護士費用など）を払う。
 - フランチャイザーに免責を与える（別途、契約書が必要となる）。
 - フランチャイザーのトレードマーク、特許、著作権など売却先に明示する。
 - フランチャイジーは、随時、フランチャイザーに売却先の候補調査を依頼することができる。
 - その場合、フランチャイジーが必要な調査費用を支払う。
- フランチャイザーは、会社組織の変更の可能性がある場合はフランチャイジーの買い戻しをすることが出来る。（Repurchase of Franchise）
 - 以下がその条件となる。
 - 株式公開する場合（Federal Security Exchange Act of 1934のSection 12と15に基づく）
 - 全部あるいは一部（子会社など）を売却・合併する場合。
 - フランチャイザーの過半数の株式を売却する場合。
 - フランチャイジーは、フランチャイザーの会社組織の変更の可能性を認める。
 - フランチャイザーがフランチャイジーを買い戻す場合は、
 - 双方でインベストメント・バンカーを雇い、フランチャイジーの公平な市場価格（Fair Market Value）を査定する。
 - 双方のインベストメント・バンカーのFair Market Valueに■%（例：10～15%）以上の相違がある場合、第三者のインベストメント・バンカーを入れ決定する。
 - フランチャイジーは、直近の財務諸表（監査の有無なし）を提出する。
 - フランチャイザーが買い戻しする場合は、書面通達した後■日（例：120～180日）以内に行う。以下が最終売却の手順となる。
 - フランチャイザーがフランチャイジーの各々のオーナーにUSドルで振り込む。
 - フランチャイジーのオーナーは、フランチャイジーのビジネス譲渡の証明書をフランチャイザーに提出する。

17	Non-Competition Covenants	競争防止
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●フランチャイジーは、この契約執行の上で得るトレーニング、機密・専有情報を取得している。よってこの契約履行中および終了後3年は、フランチャイザーと直接的・間接的に競合してはならず、FC店から半径25マイル以内で競合しない。 ●フランチャイザーや他のフランチャイジーからの人材は採用しない。 ●フランチャイジーは、契約履行中及び終了3年間は、競合他社にビジネスの売却、サービスの提供、顧客の誘導、また、トレードマークの不適切な使用をしない。 		

18	Indemnification	免責
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイジーは、いかなる場合でも、フランチャイザーの名を使って契約、保証、代理行為、借金をしない。 ● フランチャイジーの行為により発生したフランチャイザーへの訴訟、罰金、クレームなどすべてに関し、フランチャイジーはフランチャイザーに免責（Indemnification）を与える。 ● フランチャイザーに対する訴訟が起こった場合は、自らを損害から守るため、その裁判に対し全てをコントロールする。フランチャイジーも同様に自らの保護は独自の責任を持って対処する。 		

19	Dispute Resolution	紛争解決
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本契約及び追加条項の執行に紛争が生じた場合、仲裁解決（Arbitration）を実行する前に、双方は調停（Mediation）を行うこととする。調停に敗訴した側が費やした双方の費用を支払う。 ● 本契約及び追加条項の執行に紛争が生じた場合、American Arbitration Association（AAA）のルールに則り、管轄下の地域で仲裁を実行する。 ● フランチャイザーは契約異議（Dispute）の調整プログラムを管理し、各フランチャイザーとの調整を図り、規約やルールを随時必要に応じて修正する。フランチャイジーはこのプログラムに参加する。 		

20	Termination	契約終了
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 契約終了時の■日前（例：6ヵ月から9ヵ月）までに、更新通知をしない場合、契約は終了する。（No Renewal Notice） ● 義務不履行と契約終了（Default and Termination） <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイザーがフランチャイジーの契約違反に対し書面通達した■日（例：30～45日）以内に、改善が無い場合、契約終了できる。 ○ フランチャイザーがフランチャイジーからの契約違反の通達を受け、改善しない場合は、フランチャイジーが契約終了できる。 ○ フランチャイジーが期間以降に改善した場合、フランチャイザーが終了の有無を決める。 ○ 上記の場合も含め、契約終了時・終了時・後の義務はすべて適用される。 ● 契約終了時・後のフランチャイジーの義務（Franchisee's Obligations Upon Termination） <ul style="list-style-type: none"> ○ トレードマーク、企業機密・専有情報、フランチャイザー企業名、広告、店舗内ディスプレイ、請求書、発注書など使用していた名称は直ちにまた永久的に停止する。 ○ 店舗運営を直ちに停止し、在庫を指定場所に送るか処分をする。 ○ 類似したトレードマークの名称、デザイン、色合いなどを使用しない。 ○ トレードマークやフランチャイザー企業名（の一部）を使用して登録した名称、電話番号、住所、インターネットのリスティングなど名称に関するものの停止あるいは変更。 ○ すべてのオペレーションマニュアル、トレーニング教材などフランチャイザーから貸与しているものの返却。 ○ フランチャイザーはフランチャイジーの資産を買うオプションを持つ。資産には、店舗、機材、家具、在庫、製品などが含まれる。 ○ ロイヤルティ、広告協賛費、在庫購入などフランチャイザーに支払う義務がある金額を契約終了後15日まで支払う。 ○ 契約が満了せず終了した場合は、満了時までの推定ロイヤルティを支払う。 ● 州法が定める以下のようなフランチャイズ契約終了法規に順ずる。（Impact of Statues） <ul style="list-style-type: none"> ○ フランチャイザーの正当な理由無きの契約終了の限定 ○ フランチャイザーの契約終了及び更新の拒否権の限定 ○ 法規違反による契約終了時のフランチャイザーの在庫買戻しの有無 ○ 仲裁（Arbitration）の規定適用 		

21	General Terms and Provisions	一般条項
<p>【本項目の記載内容例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 契約条項は分離取扱可能（Severability）であり、法の下で部分的な条項も履行・不履行の対象となる。 ● 本契約書に記載されているフランチャイザーあるいはフランチャイジーの権利は累積（Cumulative）する。 ● 管轄下の州法（Jurisdiction Law）が適用される。 ● 本契約に関しフランチャイザーに弁護士費用（Attorney Fees）が必要となった場合、フランチャイジーがその費用を支払う。裁判で敗訴した場合は、勝訴側の弁護士費用の支払い負担をする。 ● 本契約の拘束力（Binding Effect）をここに示す。 ● 口頭約束（No Verbal Agreement）や本契約書に記載されてこと（No Unwritten Agreement）には契約の執行力がない。 ● オペレーションマニュアルは随時更新されるものが基準となる。 ● 本契約及び添付資料（Exhibit）に記載されているのがすべての契約条項となる。 ● 事故、災害、天災、戦争、紛争、暴動などの不可抗力（Force Majeure）で契約履行が出来ない場合、適正な遅延は最大90日まで認める。 ● フランチャイザーは、フランチャイジーの契約に示す条項に不正・不適正があれば、差止請求権（Injunctive Relief）を持つ。 ● フランチャイジーは、本契約条項でフランチャイザーとの問題が生じた場合、フランチャイザーが起こすアクションを受け入れ（No Right of Set-Off）、損害が訴訟にかかわる費用を支払う。 		

22	Exhibits	添付資料
<ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイジーに記入、署名してもらうフォーム、追加契約書を添付する。署名したフォーム類は契約書と一体として保管する。添付する書類例を以下にリストする。末尾にリストした米国法規（FDA、ADA、EEO）は、これを守ることをフランチャイジーに確認する目的で通知する。フランチャイジーがこうした法規違反をした場合、フランチャイザーの免責のためにも手交したほうがよい。以下に添付資料例をあげる。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 商圏（Territory） ○ FC店舗の住所（Location of Franchise Business） ○ フランチャイジーの主要人物（Franchisee's Principals） <ul style="list-style-type: none"> ▪ 個人の場合は配偶者、法人の場合は株主・役員・パートナー、主要役職者・責任者、代理人などのリスト ○ 支払い方法（Payment Method） ○ 取扱製品（Products or Services） ○ 現行ビジネス（Pre-existing Business） ○ ビジネス経歴（Business History） ○ クレジット紹介（Credit Information） ○ 銀行口座残高（Bank Account Balance） ○ 信用状、担保（Letter of Credit, Collateral） ○ 財務諸表（Financial Statements） ○ 追加契約 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 機密保持契約（Non-Disclosure Agreement） ▪ 不当競争防止契約（Non-Compete Agreement） ▪ 個人補償（Personal Guaranty） ○ 通知（Notice） <ul style="list-style-type: none"> ▪ FDA（Food and Drug Administration）法規 ▪ ADA（Americans with Disabilities Act）法規 ▪ EEO（Equal Employment Opportunity）法規 		

(3) フランチャイズ契約に関する紛争

米国ではフランチャイズビジネスは 訴訟が多い分野だとされている。訴訟検索サイト Lexis Nexis には、MacDonald 908 件、7-Eleven 570 件、Dunkin' Donuts 327 件の訴訟が収録されている。フランチャイズ訴訟が起きやすいのは、開店後 1~2 年にフランチャイジーが予測通りの利益を挙げられない時だ。「フランチャイザーから誇大な収入予測を伝えられた」という不満が訴訟に直結するようだ。フランチャイジーの中には、FDD や契約書の免責記載をよく読まずに提訴をする例も見られた。

フランチャイズ経営中は、価格設定、テリトリー権問題（近接した他のフランチャイジーとの商圏線引き）、フランチャイジー従業員行為の責任問題などが紛争の火種になりやすい。契約終了後または契約をキャンセルした後のフランチャイザーの商標、ノウハウの無断使用も係争化している。またブランドを象徴する商標、ロゴに関わる訴訟も多く、フランチャイジーによる不当使用だけでなく、類似した商標を使っている第 3 者からの提訴も頻繁に起きている。

本稿ではフランチャイズビジネス展開の初期段階に発生すると想定される契約時の「誇大な収入予測」と「FDD」関連訴訟を中心に、訴訟件数が多い価格設定、テリトリー権問題、商標、不当競争などの例を挙げる。

ケース① 収入予測に関する誇大・不当説明

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイジー	Case No. 04-CV-3394 (PJS/RLE)	US DISTRICT COURT FOR THE DISTRICT OF MINNESOTA
Randall v Lady of America 532 F. Supp. 2d 1071; 2007 U.S. Dist. LEXIS 53606 July 24, 2007, Decided				

Lady of America（女性向会員制フィットネスチェーン）の 8 人のフランチャイジー（現存のフランチャイジー及びキャンセルしたフランチャイジー）が原告となり起こした訴訟。

原告らは、同社のマーケティングディレクターから勧誘を受けたとき「開店 6 ヶ月後に利益が出る」、「開店時の会員数は 150-200 人、その後は毎週 15~20 人が入会する」、「将来は毎月 2 万 2,000 ドルの利益はが出る」と説明を受けていた。しかし原告らは、開店後 1~2 年以上経過しても利益を出せず、収入予測に虚偽があったとし提訴した。

フランチャイザーは、自らが収入予測について述べた内容の責任をとらない旨、契約書、FDD 等の文書に記載されているとし、免責を主張した。さらにフランチャイザーは、この訴訟が、他のフランチャイジーに影響し、ロイヤルティーの支払いが滞る、新規フランチャイジーの獲得の障害になるとして逆提訴を行った。

担当したミネソタ州裁判所は、次の理由で原告の申し立てを認めた。

「契約前に交わした収支予測に関する口頭・メールのやり取り内容は、フランチャイズ契約に署名した時点で排除され契約書と FDD に記載された免責事項が効力を持つ。だが詐

欺の疑いがある場合は、契約前のやり取り「排除」の原則を緩和し、そのやり取り内容を審議に含めるべきである。その結果、フランチャイザーは、虚偽かつ誇大な収入予測を、フランチャイジー候補者に伝えていたと判断する。」

同時に裁判所は、フランチャイザーの逆提訴を却下している。本ケースが、フランチャイジー業界で注目されたのは、収入予測に虚偽があると確認されれば、契約書および FDD 免責事項が無効になることである。なお賠償額については公表されていない。

【注】審議が進む過程で、フランチャイザーがサプライヤーからリポートを受け取っていたことが発覚し、フランチャイジーの備品仕入れが高値だったことが判明した。

ケース② 収入予測に関する誇大・不当説明

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイザー	CASE NO. CV 97-8863 MMM (MANx)	US DISTRICT COURT FOR THE THE CENTRAL DISTRICT OF CALIFORNIA
CALIFORNIA BAGEL COMPANY, 18 LLC, a California limited liability company, RONALD B. JOHNSON, an individual and KATHLEEN LAMASTER-JOHNSON, an individual, Plaintiffs, vs. AMERICAN BAGEL COMPANY ("ABC"), a Maryland corporation, ALAN MANSTOF, an individual; MICHAEL ROBINSON, an individual; MARK BUCHER, an individual; RESTAURANT DEVELOPMENT COMPANY ("RDC"), a corporation and DOES 1 through 50, Defendants 2000 U.S. Dist. LEXIS 22898 June 2, 2000, Decided, June 7, 2000, Filed; June 9, 2000, Entered				

南カリフォルニア地域マスターフランチャイジーの California Bagel Company (CBC 社) がフランチャイザーの American Bagel Company (ABC 社) を「収入予測を誇大に伝えられた。詐欺または不当説明に該当する」として提訴したケース。

3 年間店舗展開に努力したが、CBC 社は利益を出せなかったもの。被告は、収入予測は、既存の他店の実績を例として挙げ、それに自分の意見を述べただけで、詐欺、不当説明には当たらないと反論した。また ABC 社は契約書中に記載事項「ABC does not furnish or authorize others to furnish information concerning actual or potential sales」(ABC 社とその関係者は、実際または潜在の売上について一切情報を提供しない) とした。

加えて、「They received no warranty or guarantee concerning the future profitability of their stores. (将来の利益の保証はしない) が記載されていると主張した。裁判所は、収入予測について ABC 社には不法行為はないと判断した。

ケース③ 収入予測に関する誇大・不当説明

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイザー	C.A. No. 94-15140	US COURT OF APPEALS FOR THE NINTH CIRCUIT
WINFIELD W. SCOTT; PATRICIA D. SCOTT; CLINTON GRAHAM; RONALD J. SVOBODA; THELMA SVOBODA; DAVID A. FARIA; BRENDA F. FARIA, individually and dba Minuteman Press, Plaintiffs-Appellants, vs. MINUTEMAN PRESS INTERNATIONAL, INC.; ROY W. TITUS; JEFFREY A. HABER, et al., Defendants-Appellees 1995 U.S. App. LEXIS 30130				

September 11, 1995, Argued and Submitted, San Francisco, California
October 13, 1995, FILED

フランチャイジーの Scott 夫妻を含む 6 人が、契約前に伝えられた収入予測が誇大で不当だったとしてフランチャイザーの MINUTEMAN PRESS INTERNATIONAL (印刷・オフィスサポート) を提訴したケース。フランチャイジーが署名した契約書には収入予測に関する免責事項が記載されているとして被告側は反論した。争点をなしたのは「約束」と「事実に基づく発言」の線引きである。裁判所は、この 2 つが明白に定義、判断できないとして、フランチャイジーの申し立てを退けた。以下が「約束 (Promise)」と「事実に基づく発言 (Factual Representation)」の表現の違いの例を挙げる。事実発言は、誇大・不当な収入予測ではない、と裁判所は見解を述べている。

- 約束：「You will earn \$10,000 per month (フランチャイジーは\$10,000 の月収を稼げます)」
- 事実発言：「Others have earned \$10,000 per month. (他のフランチャイジーは\$10,000 の月収を稼ぎました)」

ケース④ FDD

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイザー	N/A	N/A
Mr. Hailemariam vs Big O Tires franchisee August, 2009				

2008 年に Big O's Tire のフランチャイジーになった Hailemariams 氏は、コロラド州に店舗を開いたが 1 年後に経営不振に陥った。契約前のフランチャイザーの説明に、誇張・不当な内容があったこと理由にて 2009 年 8 月、Big O's Tire を提訴した。

1. 店の経営には経験不要と伝えられた。
2. 収入がすぐ上がると誇大な予測値を伝えられた
3. 失敗したフランチャイジーが多数いることを隠していた。
4. 卸値が高く、より安い値段でタイヤ販売をしている競合他店に太刀打ちできなかった。
5. 新製品が発売されると説明があったが新製品は出なかった
6. 店舗立地場所の選定が悪かった

こうした理由に応え、被告は、収入予測、経験、店舗場所の選択責任については、契約書に記載されている「Big O does not guarantee success or profitability of your store in any manner (Big O はフランチャイジーの店の成功または利益が上がることを保証するものではない)」が免責となるとしており、卸売価格は「Not obligating Big O to supply tires to franchisees at competitive prices (フランチャイジーにタイヤを競争力のある価格で提供する義務を負わない)」と記載されていると反論した。

さらに、過去にキャンセルしたフランチャイジーのリストは FDD に記載してあるとした。

本ケースは、FDD 及び開示書類をきちんと読まなかった原告側の落ち度が明確になった。またフランチャイザー側にとっては万全の契約書と FDD を持つことが重要であることを再認識されるケース。

ケース⑤ フランチャイジー従業員の行為に対するフランチャイザーの責任

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイザー	Case No. 09-03495 SC	US DISTRICT COURT FOR THE NORTHERN DISTRICT OF CALIFORNIA
Juarez v. Jani-King, Inc, ALEJANDRO JUAREZ, et al., Plaintiffs, v. JANI-KING OF CALIFORNIA, INC., et al., Defendants 2012 U.S. Dist. LEXIS 19766 February 16, 2012, Decided, February 16, 2012, Filed				

Alejandro Juarez 氏ら 3 人は、カリフォルニア州で、清掃サービス Jani-King of California, Inc のフランチャイズを購入した。Jani-King は商業施設の清掃サービスでは世界最大で 12,000 件のフランチャイジーを 20 ヶ国で展開している。しかし、Alejandro Juarez 氏ら 3 人利益を挙げることができなかつたため、フランチャイザーを提訴することになった。複数の提訴理由が挙げられたが、その中の 1 つがフランチャイザーとの間に雇用関係ある、という申し立てがあった。原告は、本部によりフランチャイジーは就業形態を厳しくコントロールされており、この点では、フランチャイジーは本部の従業員と見なされるべき、と主張した。従業員であれば、長い労働時間も含め処遇がカリフォルニア州の労働基準法 (the California Labor Code) へ違反しているとした。

一方、Jani-King は、フランチャイジーを請け負い業者 (Independent Contractor) と見なしていると反論。清掃サービスは、他の業種よりも、フランチャイザーのコントロールが強い分野だと主張。同社のサービス商標と信用を守り、維持するため、ある程度のコントロールは必要であるとした。

これを受けて裁判所は、本部のコントロールがカリフォルニアの California Franchise Investment Law に違反していることを裏付ける証拠が提出されていないこと、Jani-King のコントロールは、商標と信用を守るための必要な限度内で行われたとし、雇用関係について原告の申し立てを却下した。

ケース⑥ フランチャイジー従業員の行為に対するフランチャイザーの責任

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイザー	2012-40	Boise
LESHA KETTERLING v. BURGER KING CORPORATION, dba BURGER KING, HB BOYS, a Utah based company, Defendants Respondents Boise, January 2012 Term 2012 Opinion No. 40 Filed: March 2, 2012 Stephen W. Kenyon, Clerk				

フランチャイジーの過失に対するフランチャイザーの責任を問う訴訟。アイダホ州の Burger King を訪れた客が、同店の駐車場に残っていた氷雪のため転倒し怪我をした。客は怪我の賠償責任を、フランチャイザーの Burger King に求めた。理由は、Burger King がフランチャイジーをコントロールしており、最終責任はフランチャイザーにあるからだという。1 審裁判所は Burger King は事故が発生した店舗のフランチャイジーの身代わりとして責任をとる必要はないとした。

客が控訴した上級裁判所では、事故があった店舗の日常のビジネスにフランチャイザーが及ぼす影響力の度合いが審議の中心となった。

Burger King は、事故が発生した店舗不動産を所有していないことを理由に反論、一方原告の客は、マニュアルには「フランチャイジーは店舗周辺の雪氷を除去する義務がある」と記載しており、それを管理しなかった本部に責任があるとした。

裁判所は「もし、フランチャイザーが 氷雪除去の 1 日当たりの回数を定義しており、除去に用いる器具や方法を指定していれば、責任を問われるべきだ。現在のマニュアルに記載内容では責任は問えない」とし、原告の申し立てを却下した。

ケース⑦ 価格設定

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイザー	No. 11-2656 695 F.3d 676 (2012)	US Court of Appeals, Seventh Circuit
STULLER, INC., Plaintiff-Appellee, v. STEAK N SHAKE ENTERPRISES, INC. and Steak N Shake Operations, Inc., Defendants-Appellants Argued May 23, 2012, Decided August 24, 2012				

In Stuller, Inc は 1939 年からイリノイ州で Steak N Shake レストランのフランチャイジーを努めて来た老舗である。Steak N Shake は、直営店 400、フランチャイジー 80 店を全米展開している。

これまではフランチャイジーに任せてきたレストランのメニュー価格の設定を、2010 年にフランチャイザーが設定する旨、全フランチャイジーに通達をしたところ、In Stuller, Inc が反論、価格設定は契約違反だとして提訴した。

In Stuller, Inc の主張は、フランチャイジー開示文書 FDD 記載事項に「フランチャイジーは、直営店のメニュー価格設定に拘束されず 自由な価格設定ができ、複数のフランチャイジーが自社で価格を設定している例がある」とあり、2010 年の新方針は FDD 違反であると主張した。

裁判所は、「直すべきは、FDD と契約書で、方針変更をすぐ盛り込み、その旨をフランチャイジーに通達すべきである」とし、フランチャイザーは 価格設定を変更できるが、変更について速やかな告知をすべきであるとした。

ケース⑧ テリトリー権侵害

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー Ford	フランチャイジー Middleton	フランチャイジー Ford	Case No. CAL08-01849	Circuit Court for Montgomery County Maryland
Ford v. Middleton July 2011				

シニア向け自宅介護サービス Comfort Keepers（米国で 700 件を展開）のフランチャイジー同士が、テリトリー権で争った訴訟。

メリーランド州でフランチャイジを購入した Ford 夫妻の隣接テリトリーには Middleton 夫妻が同サービスのフランチャイジー展開をしていた。

Comfort Keepers はフランチャイジーのテリトリーを設定しており、域内では他のフランチャイジーの営業を許可していない。地域の指定は、1 件のフランチャイジーに複数の郵便番号を割り当てる形で行われている。Ford 夫妻は、指定されたテリトリーを越えて暫定的に担当地域を拡大したいと文書で Comfort Keeper に申し出て許可を取り付けた。Comfort Keeper の契約書によれば、サービスを拡張したい地域に他のフランチャイジーまたは本部直営センターがないことを条件に、拡大希望を認めていた。

Ford 夫妻の新テリトリーではすでに Middleton 夫妻がサービス展開を手がけていた。Middleton はこのテリトリーからの収入が大きなシェアを占めており絶対に他フランチャイジー参入は認められない立場にあった。Middleton は、テリトリーに関して、Ford 夫妻と Comfort Keepers から連絡を受けていないとし、Ford 夫妻の行為をテリトリー侵害として提訴した。Ford 夫妻は、事前に許可申請をした際、その地域には直営店、フランチャイジーがないとされており、Comfort Keepers から止めるような指示はなかったと主張し反論した。この裁判は Ford 夫妻の勝訴で終る。

【注】Ford 夫妻側の弁護士は、テリトリー拡大については、契約書とマニュアル内容に従った手続き、文書でフランチャイザーへの連絡することが大切だと話している。他のテリトリーの客からの依頼があっても手続きを踏まないでサービスを提供しないよう勧めている。

ケース⑨ 不当競争契約違反

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイジー	Civil No. 09-3503 (DSD/JSM)	US DISTRICT COURT FOR THE DISTRICT OF MINNESOTA
Anytime Fitness, Inc., a Minnesota corporation, Plaintiff, v. Family Fitness of Royal, LLC, a California company, Anytime Fitness-Tehachapi, a California company, and Terry Delamater, an individual, Defendants 2010 U.S. Dist. LEXIS 1583 January 8, 2010, Decided, January 8, 2010, Filed				

Anytime Fitness（フィットネスチェーン）が原告となり、カリフォルニア州 Kern 郡（ロサンゼルスから北 200 キロの地域）エリアデベロッパー兼フランチャイジーの Terry Delamater 氏（4 軒の FC 店所有）を提訴したケース。提訴理由はフランチャイジーの「不当競争条項の

契約違反」、そしてこれに対して「差し押さえ仮処分（Temporary Restrain Order - TRO）」を求める内容。

2004年12月に Delamater 氏（被告）は、Anytime Fitness（原告）とエリアデベロップメントと呼ばれる地域 FC 開発契約（Area Development Agreement）を締結し、4軒のフィットネスセンターを5年で出店する約束をした。出店計画は、Kern 郡内に2004年12月 Oildale 店、2005年10月 Tehachapi 店、2007年12月 Westchester 店、2009年4月未定地としていた。

この訴訟の一つの特徴は、Delamater 氏が所有する4軒の FC 契約のうち、Oildale 店だけが、管轄州法の選択（Choice-of-law）がカリフォルニア州、他の3件が（出店場所はカリフォルニア州 Kern 郡）ミネソタ州になっていることだ。裁判はミネソタ州で行われたが、同裁判所はカリフォルニア州の判例も引用しながら裁判を進めた。

2009年10月19日 Delamater 氏が Anytime Fitness に「不当競争条項の取り下げ（変更）」を要求した。不当競争条項とは「契約期間内に類似の店を作ってはいけない」という内容で（契約終了後の不当競争についての条項は無かった）同11月5日 Anytime Fitness はこの要求を拒否した。両者は調停処理を模索したが、同11月18日 Delamater 氏がカリフォルニア州地方裁判所に「差し止め救済措置」を求め提訴した。Delamater 氏は、11月30日 Oildale 店を Oildale Fitness に名称変更し、後に Anytime Fitness の会員を Oildale Fitness に移動した。同12月8日同店の FC 契約終了と共に、Anytime Fitness が Delamater 氏 をミネソタ州地方裁判所に提訴した。

本裁判の争点は、(1) Delamater 氏の経営する Oildale Fitness (元 Anytime Fitness 店)を仮処分で閉店させたら原告の損害の軽減・削除ができるか、(2) Anytime Fitness と Delamater 氏の損害のバランス、(3) 仮処分による原告の利益、の3つとされた。(1) は原告の立証不十分、(2) は被告側がやや有利とし、(3) は Delamater 氏が経営している同地域の Oildale Fitness は、同じ郡内の他の3店の Anytime Fitness とは地理的に離れており競合しない、と判断され、結末は Anytime Fitness の敗訴となった。

ケース⑩ 契約終了後の商標（トレードマーク）使用

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイジー	フランチャイザー	フランチャイザー	No. 12-CV-02276 -KJM-GGH	U.S. District Court for the Eastern District of California
7-ELEVEN, INC. and TSC LENDING GROUP, INC., Plaintiffs, vs. BRINDERJIT DHALIWAL, Defendant. 2012 U.S. Dist. LEXIS 166691 November 20, 2012, Decided, November 21, 2012, Filed				

7-Eleven が原告として、契約終了（停止）後にフランチャイジーが継続してトレードマークを使用したため損害を受けたとして、Brinderjit Dhaliwal（被告）を提訴した裁判。

1997年3月17日、7-Eleven（原告）と Dharliwal 氏（被告）はカリフォルニア州 Roseville 市で FC 店を設立する契約を締結、順調に店舗経営を行っていた。しかし、7-Eleven と Dharliwal

が別途行っていた店舗リースが2010年2月に契約満期より早く終了したことに起因するケース。

【注】7-Eleven は一部の店舗の土地／家屋不動産を所有しており、フランチャイジー加盟が、フランチャイジー契約とリース賃貸契約の2本立てとなっている。

Dharliwal 氏は契約終了・停止に際し、フランチャイズ・フィーの返金或いは移転（向こう12ヶ月フランチャイズ・フィー無の条件）のオプションがあり、Dharliwal 氏は移転を希望したが、新設店舗が難航したことや直営店との商圈調整などの問題が発生し移転先はなかなか決まらず、2010年12月3日ようやく Rocklin 市の店舗契約を行った。

同店舗は新設で完全装備されていたので、Dharmiwal 氏は新たに219,400ドルのフランチャイズ・フィーを支払った。その契約の際、年間売上予測は130万ドルとされていたが、実際には55万ドルに止まり赤字経営となった。定期的に7-Elevenが行った店舗検査（衛生・在庫管理・接客）結果は常に優良であったが、赤字経営のため、契約で定められていた最低資本（バランスシート上）15,000ドルを保持できず（一度は資本金注入し回復）、7-Elevenから契約違反の警告をされ、2012年9月4日に同契約違反、トレードマークの継続使用、不公平な競争で訴訟された。そして、逆に同9月25日 Dharmiwal 氏は7-Elevenを契約違反、故意・怠慢の不当表示・説明として逆訴訟した。審議の結果、裁判所は同10月26日7-Elevenに暫定差止め権（Preliminary Injunction）を与えた。

ケース⑩ フランチャイジーがフランチャイザービジネスをコピー

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイザー	フランチャイジー	裁判進行中	No. 1:12-cv-4031	U.S. District Court for the Northern District of Georgia
American Deli International, Inc. et al v. Jay & Young Group, LLC et al Georgia Northern District Court , July 10, 2013				

ジョージア州でフランチャイズビジネスを営む America Deli（原告）がフランチャイジー Boa Cho Corporation（被告）に対し、フランチャイズ契約が終了・停止後に America Deli の商標を継続して使用していたことに対しその使用停止を差し止める提訴を行ったケース。

【注】American Deli は、ロゴは1989年2月使用開始し2010年3月登録、商標は1989年12月に使用開始し2010年1月登録、商号は2009年9月使用開始、2010年3月登録していた。

Boa Cho Corporation と America Deli は、2011年4月14日にフランチャイズ契約を締結した。その際、Boa Cho Corporation はフランチャイザーが求めた個人補償、機密保持契約は応じられないとした。フランチャイジー契約期間中に、Boa Cho Corporation が以下のような契約違反があった。(1) 契約期間中の不当競争、(2) トレードマークの不当使用、(3) 売上過少報告・過少ロイヤルティ支払い。こうした理由で America Deli は契約を終了・停止した。

契約終了後、Boa Cho Corporation は America Deli トレードマーク使用を継続し、その後、America Deli の専有情報（メニューや価格体系）と類似した World Deli という店舗をジョージア、アラバマ、サウスカロライナ州に展開した。また、American Deli が持つディストリビュー

ーター大手 US Foods から特別価格で材料を仕入れており、原告の持つ特典を利用したとするケース。

ケース⑫ トレドマーク虚偽登録

原告	被告	勝訴	審査番号	裁判所所在地
フランチャイザー	競合他社	競合他社	C/A No. 4:09-cv-00618-RB H	U.S. District Court for the District of South Carolina, Florence Division
Firehouse Restaurant Group, Inc., a Florida corporation, Three Alarm Subs, Inc., a South Carolina corporation, and Fireside Restaurant Company, Inc., a South Carolina corporation, Plaintiffs, v. Scurmont LLC, d/b/a Callie Baker's Firehouse Bar & Grill, and Heath Scurfield, an individual, Defendants 2011 U.S. Dist. LEXIS 119610 October 17, 2011, Decided, October 17, 2011, Filed				

サンドイッチレストランを全米で 600 店展開する Firehouse Restaurant Group (FRG) が、2011 年に起こした商標登録訴訟。米国特許庁 (USPTO) 商標登録申請時に FRG が虚偽記載をしていたことが発覚し敗訴した。FRG の違反に対して、裁判所は、被告らの弁護士費用 25 万ドルを原告が支払うことを命じた。

自社が持つ登録商標「 FIREHOUSE 」を侵害しているとして、FRG は。サウスカロライナ州にある Callie Baker's Firehouse Bar & Grill , フロリダ州の The Firehouse Grill & Pub など複数のレストランを提訴した。

Callie Baker 氏をはじめとする被告らは、FRG の「FIREHOUSE」は、商標登録申請に虚偽記載があり、FRG のほうこそ商標使用を取り消すべきだと反論した。FRG は「FIREHOUSE」登録申請書類に「申請者 FRG の知る限りでは、この商標は、いかなる個人、企業、団体も使用していない」と記載しており、これが虚偽に当たると Callie Baker 氏らは主張する。さらに、登録申請の数日前、FRG の社長が 被告のレストラン The Firehouse Grill & Pub (フロリダ州) を訪れて「FIREHOUSE の商標を共同使用する契約書に同意してくれれば \$5,000 を払う」と話を持ちかけたことが判明した。この共同使用契約書は、FRG の提訴 3 週間後に、The Firehouse Grill & Pub の元に届けられたという。

FRG は、第 3 者が「FIREHOUSE」を使用している事実を隠蔽して商標申請した上、その後も使用実態にかかわる情報修正届を出していない。米国特許庁 (USPTO) は、虚偽申請された商標登録は無効とする方針をとっている。

【注】登録商標は FDD 記載事項で、登録自体が無効であれば FDD に虚偽を記載したことになる。

7. 事例紹介

本章では、具体的な事例をビジネスモデル、米国の成長フランチャイズ、外国からの進出例などいくつかの分野に分けて記載する。

ビジネスモデルは、日本からの進出時に選択しうるマスターフランチャイジ、シングルユニットフランチャイジー、マルチユニットフランチャイジー、米国のフランチャイザー、そして直営店モデルで撤退した日本のベーカリー、それぞれの体験談とアドバイスを聞くインタビューを記載する。

米国フランチャイズについては、ここ 1~2 年の成長企業を中心とした。外国については、日本、韓国、英国からの日本食フランチャイジ進出を中心に紹介する。

(1) フランチャイズ・ビジネスモデル

フランチャイズ展開には複数のビジネスモデルがある。モデル別に米国でフランチャイズ展開の経験者 5 人をインタビューした。インタビュー先は次のとおりである。

- マスターフランチャイジー：Zero's Sub（米国東海岸のフランチャイズ企業のカリフォルニア州内での展開例）
- シングルユニットフランチャイジー：Penguin（フローズンヨーグルト老舗例）
- マルチユニットフランチャイジー：Cimms Inc/Berger King（大手ブランド 130 店舗を運営するマルチユニットフランチャイジー例）
- フランチャイザー：Jake's Wayback Burgers（専門家を経営チームに入れ、フランチャイズ展開を図った例）
- フランチャイザー：日本のベーカリーの直営店。1 年半で撤退。

① マスターフランチャイジー：Zero's Sub（外食：サンドウィッチ）

〔Elizabeth F さんのインタビュー〕

米国内で地域を越えたフランチャイズ展開の失敗例。Elizabeth F さんは、マスターフランチャイジーとして米国東海岸のサンドイッチチェーン Zero's Sub を、米国西海岸のカリフォルニア州に展開しようとしたが失敗。

【焼きたてパンのサンドウィッチで人気】

- Zero's Sub は、焼きたてパンのサンドウィッチ、サラダ、チキンウィングを提供するファーストフードチェーンである。
- 1960 年代開設当初は家族経営で、手作り感のある高品質の食材をセールスポイントとしていた。熱対流オーブンを活用し 料理を短時間で作れるように工夫した。1994 年にフランチャイズを開始。イニシャルフランチャイズフィーは\$20,000、ロイヤルティ 6%、店舗開設費用、マーケティングフィーは徴収していない。

【カリフォルニア州進出】

- マスター・フランチャイジーへ：バージニア州旅行中に訪問した Zero's Sub のコンセプトがカリフォルニア州で受け入れられると考えた Elizabeth F 氏は、2008 年 Zero's と交渉しカリフォルニア州のマスター・フランチャイジーの権利を得た。
- カリフォルニア風にアップグレード：Zero's Sub は、アメリカ式のボリュームたっぷりのサンドウィッチで、量重視の消費者に向く。ロサンゼルス特有の嗜好に合わせ、サンドウィッチの質を少しアップグレードした。
- 当初の計画：ロサンゼルス東、リバーサイド郡を中心に 5 店舗を開設した。当初の計画は、当初は年間 2~3 店舗を開設し、その後は年間 5~6 店舗のペースに持っていくプランを持っていた。
- フランチャイジー募集：開設した 5 店舗についてはそれぞれフランチャイジーを募集した。募集は、トレードショー、広告、フランチャイズブローカーを使ったが、ブローカー経由の候補者が最も確実（必要な資産、経験、熱意がある候補者を発掘）であった。
- 理想的なフランチャイジーとは、資金があること、ゴールに向かって勤勉に働けること、フランチャイザーに依存せずにビジネス運営ができること、フランチャイズのルールとシステムを外れないこと、などの要素を持った人だと考える。

【失敗の原因】

- 食材コスト、調達上の問題。
- フランチャイジーの問題：ビジネスを推進する意欲、スキルに欠けていた。地域社会に働きかけ客を動員するプロモーション活動が不十分だった。フランチャイジーは、店舗を開いて待っていれば自然に客が動員できる、フランチャイザーがそこまでサポートしてくれると誤解していた。勝手にメニューを変更し、フライヤーも独自で作成するフランチャイジーもいた。ロゴ、インテリアも勝手に変更されたことがあり、Zero's Sub としての統一ブランドが失われた。フランチャイザーのポリシーが守られず、コントロールが効かなくなった。
- 資金調達：ネットワーク拡大にはフランチャイザーが資金援助をすることが肝要であるが、その資金がなかった。
- 2008 年の不況で 経済環境、金融市場がタイトだった。

【成功へのヒント】

- **デモストア**：ロサンゼルス周辺にデモストアを作るべきだった。食材コスト・調達問題、メニュー更新などをここで手がければそのノウハウをフランチャイジーにアドバイスできた。またデモストアがあれば、それがモデルになりフランチャイジー募集にも有利に活用できたと思う。
- **融資**：フランチャイジーに融資ができなければビジネスの拡大はない。
- **食材コスト**：最初の 1 年は、食材コスト、在庫のコントロール（十分な 在庫を保つ）に

苦労した。

- ロサンゼルスは、本社のあるバージニア州と物理的な距離の隔たりがある。東部のフランチャイジーは食材の共同仕入れでコストダウンを図っているが、ロサンゼルスではそれができない。大手ディストリビューターの Sysco や US Foods から購入したが、サプライは地域単位であり、少数のフランチャイジーでは割引がきかない。またメニューの一部の食材はロサンゼルスではニーズないため、入手できなかった。食材コストが引き下げられなかったことがフランチャイジーには厳しい環境となった。
- 2010年にロサンゼルス近郊の店舗を閉鎖、カリフォルニア州からの撤退となった。

Zero's Sub情報	
URL	http://www.zeros.com/customer-home.aspx
住所	632 Virginia Beach Blvd, Virginia Beach, VA 23451
電話	(757) 233-3355
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	1967年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	25カ所（バージニア、ノースカロライナ、テネシー州など、カリフォルニア州進出は不成功で撤退）
海外進出実態	中国、ニュージーランド

② シングルユニットフランチャイジー：Penguin Yogurt (外食：フローズンヨーグルト)

[Loretta Chicone さんのインタビュー]

Loretta Chicone さんは、Penguin Yogurt のシングルフランチャイジーとして2カ所で店舗を経営。フランチャイザーが逃亡し、一時は破綻の危機に直面したが所有店舗を復活させた。同上ヨーグルトのフランチャイジーとして2店舗を経営していた Loretta Chicone 氏のインタビュー内容を以下に記す。

- Penguin Yogurt は、フローズンヨーグルトの老舗で1980～1990年代には約120店舗を南カリフォルニアで運営していた。アイスクリームの代用品としておいしく食べることができ、低カロリー、ノンファット、ノンデイリー、ノンシュガーである。新鮮なフルーツをトッピングすれば昼食の代用品ともなる。この他アイスクリーム、パフェ、ケーキ、コーヒーを提供。
- 1990年代にフランチャイザーでオーナーが資金を持ち出し外国に逃亡したため、本部が経営できなくなり破産法を申請した。フランチャイザーがいなくなり、システムも無くなった。
- インタビュー相手のロレッタ・チコーネ氏は、裁判所に通い権利を主張、そのままテリトリーを受け継ぎブランドを使用しながら営業する許可を獲得し、独自で店舗を運営する。多くのフランチャイジーは同様な方法で営業を継続させたが、廃業に追い込まれたフランチャイジーもいたという。

【フランチャイジーの見解】

- 家族経営のレストランで働いた経験を持つ Loretta Chicone さんは、客として立ち寄った Penguin Yogurt の商品とインテリアに興味を持ち、フランチャイザーと面談し、最初の店舗をロサンゼルス郊外の La Canada に開設した。
- フランチャイジーになる決断をする前に、複数の既存フランチャイジーに意見を聞いた。アイスクリーム代用品で味がよい商品、充実したトレーニングプログラム、テレビでの CM など好条件が整っていた。ただし、後日、既存ビジネスを売却しようとし、資金を持ち逃げしたフランチャイザー（オーナー）の性格、価値観については調査不足であったという反省は否めない。フランチャイジーがフランチャイザーをあらゆる角度から見極めることが必須であると考えている。
- フランチャイザーが逃亡し、システムそのものが崩壊に直面した危機から脱したことについて、同氏は「自分所有店舗については、周辺コミュニティーとの関係構築がしっかりしていたのでサバイブできた」と振り返る。フランチャイザーが崩壊したが、地元のフランチャイジー店舗が存続できたのは、コミュニティーとの信頼関係があったからだとしている。
- 地域のイベント、ボランティア活動に参加したことが信頼関係構築に功を奏したと同氏は確信している。

Penguin Yogurt情報	
URL	http://www.penguinsyogurt.com/
住所	711 Foothill Blvd, #A La Canada, CA 91011
電話	(818) 790-0298
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	1982年。1990年代に破産法適用。それ以降は各フランチャイジーが店舗を独自運営している。
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	2カ所
海外進出実態	なし

③ マルチユニットフランチャイジー：Cimms Inc/Berger King (外食：ファーストフード)

〔Larry Cimmarusti さんのインタビュー〕

1980年代に波に乗るバーガーキング経営に参入、130店舗展開。

【デリ店経営からマルチユニットフランチャイジーへ】

- Larry Cimmarusti 氏は、ハンバーガーチェーン Burger King 130店舗、レストラン Tony Roma 9店舗を展開するマルチユニットフランチャイジーである。1980年代～1990年代時点のニーズに合った外食チェーンを選んで経営してきた。しかし現在の環境からみてトレンドにマッチしないと判断し、両チェーンとも売却する形での出口戦略をとった。

- 前身のビジネスは、イタリア風デリで、同氏は、小さな野菜店を\$5,000 で買い取ってデリに改造したと話している。このデリはハリウッドの芸能人が多数利用、人気店となっていた。
- 1970 年代に **Burger King** が初めてロサンゼルス地域に進出し、**Larry Cimmarusti** 氏のデルリの近くにも店舗が開設された。**Burger King** の店舗を見て、同氏はビジネスを拡大するにはこうしたシステムが必要だと実感した。フランチャイジーに応募したが、本部が決定してくれず、当時 **Burger King** 本社があったマイアミに毎日電話して自分の希望を伝えたと **Cimmarusti** 氏は話している。その努力が実り、ロサンゼルス郊外北部の **Simi Valley** の不採算店でもよければフランチャイジーを任せるとの回答を得ることができた。
- 結果的に **Cimmarusti** 氏は、第 1 号の不採算店をスタート地点に 130 店舗の **Burger King** をロサンゼルス周辺地域、テキサス州、ハワイ州に拡大。大型マルチユニットフランチャイジーとなり、ロサンゼルス郊外の **Glendale** 市に運営会社 **Cimms Inc.** を設立した。

【フランチャイジーとして成功するには】

- 成功の 3 大理由を、同氏は「プロモーション、プロモーション、プロモーション」と語る。飲食店にとって、地域の一員としてのプレゼンスを高めるため、警察、消防署、教会、学校、商工会議所、市民団体などのイベントを支援し参加することが大切だとしている。**Simi Valley** 店のフランチャイジーになり、家族全員で地域社会に向けたプロモーションを行ったという。
- **Cimmarusti** 氏は大手マルチユニットフランチャイジーでも「地域での位置づけはパパママストア」という基本姿勢を保つべきだとしている。1999 年には、100 万ドルを地元の **Glendale Community College** に寄付している。
- フランチャイザーとの関係はいつもうまくいってない。新製品発売は困難にぶつかる時だ。本部が開発した新商品がフランチャイジーの地域にはフィットしないことがある。フランチャイザーとフランチャイジーの関係が最も緊張する時だ。広告宣伝は、人気映画のイメージを使う事が多いが、その映画が地元で不人気な事も多々ある。無料の景品もふるわないことがある。
- **Burger King** のフランチャイジーになったばかりの時は、ファーストフード市場が成長しており波に乗った。フランチャイザーは、どの商品が残り、どれが飽きられるかを判断しなければならない。トレンドに合った消費者のニーズに関係ある商品やプロモーションを開発しなければならない。
- 上記の理由もあり、**Cimmarusti** 氏は自社が運営していた **Burger King** の店舗をすべて売却している。

Cimms Inc.情報	
URL	N/A
住所	620 North Brand Boulevard 6th Floor, Glendale, CA 91203-4208
電話	(818) 244-8237
Email	N/A

従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	1976年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	Burger King 130店舗（カリフォルニア、テキサス、ハワイ州） Tony Roma 9店舗（カリフォルニア州） 上記店舗は2008年から本日までの間に売却
海外進出実態	なし

④ フランチャイザー：Jake's Wayback Burgers（外食：カジュアルダイニング）

〔John Eucalitto さんのインタビュー〕

フランチャイズ経験者を経営チームに迎えて域内チェーンを複数州に展開

【レトロなハンバーガーショップ】

- 1991年設立、2003年フランチャイズ開始。ローカルなカジュアルダイニングハンバーガーショップが次第に店舗を増やし、全米展開するチェーンにまで成長した。店舗拡大のきっかけは、フランチャイズ展開専門家を経営チームに入れたことにある。
- 商標を Jake's Hamburger から Jake's Wayback Burgers に変更し、食品ディストリビューターとの関係構築等フランチャイジーが運営しやすいシステムを作り上げた。急成長でなく、スローな成長を目指すためマルチユニットフランチャイジーは採用しない方針を貫いている。
- John Carter 氏が、デラウェア州で1店開設したハンバーガー専門店は、伝統的な手作りハンバーガー、ポテトフライ、本物のシェイクをフレンドリーな接客態度で提供するアットホームな店である。内装は1920～30年代の雰囲気、ブルーカラーもホワイトカラーも、大人も子供も楽しく外食が出来る当時のレストランを再現している。同店のメニューにはアルコール飲料もあり、ゆっくりと食事ができる空間を提供している。
- ビジネスモデルは、新鮮な素材、伝統的だが変化のあるメニュー（月代りのハンバーガー、シェイク）である。ハンバーガー価格は、\$8.95前後である。
- 2003年からフランチャイズでの店舗展開に踏み切った。

【フランチャイズ戦略】

- 2003年、フランチャイズ展開のために、Edible Arrangement（生け花風のフレッシュフルーツギフト）のフランチャイズ展開で功績を持つ2人の専門家 John Eucalitto と Bill Chemero を経営チームに入れ、Jake's Franchising LLC を設立した。
- 当初は、2013年末までに300店舗展開を目標にしていたが、昨年末に76店舗、建設中11店舗、提携先200（Jake商品の販売をする店）店舗に達している。
- 商標の更新：2009年、27店舗の展開をしていた際、「Jake's」という商標名では、同じ名前の店が多数有るため全米規模での営業が難しいことに気づいた。そこでブランドの変

更をすることになり、約 2,000 件の候補名の中から選んだのが現在の「Jake's Wayback Burgers」である。

- フランチャイズ展開に不可欠な食材の供給の確保に注力した。必要な量が、一定の価格で購入でき、それが継続できることが外食ビジネスには不可欠である。
- 冷凍ポテトの Lamb Weston、ハンバーガー肉の Wolverine Packing Company、パンの East Baking Co、アイスクリームの Well's Dairy から仕入れの確保、流通は Sysco に依頼した。
- フランチャイズ展開は急激に拡張しないことが Jake's Wayback Burgers の方針である。
- 複数店舗を一挙に開設するマルチユニットフランチャイズは募集しない。シングルユニットのフランチャイズが成功して順次にひとつずつ店舗を増やしていく形がよいと同社は考えている。
- フランチャイズの選抜についても Jake's Wayback Burger には独自の基準がある。
- 「ピープルスキル (People Skills)」があるかないかが合否の鍵となる。ピープルスキルとは、リーダーシップ、人とのコミュニケーション力があること、人との繋がりが築ける能力を指す。レストラン経営や調理の経験は重要ではないと、Chemero 氏は話している。外食産業での経験が「悪しき習慣」を身につけることとなりそれを矯正するより、白紙の人のほうが良いという。成功率が高まり、紹介で新規フランチャイズが開拓できる、と同社は話している。
- 開設費用：\$172,000～\$381,500
- イニシャルフランチャイズフィー：\$35,000
- ロイヤルティ：5%

Jake's Wayback Burgers 情報	
URL	http://www.waybackburgers.com/
住所	1157 Highland Ave, Cheshire, Connecticut 06410
電話	(203) 439-7997
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	1,200～2,400 平方フィート(120-240 m ²)
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	1991年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	80カ所、米国東部（コネチカット、デラウェア、ノースカロライナ、フロリダ、メリーランド、ニューヨーク）、オハイオ、インディアナ、コロラド、カリフォルニア州
海外進出実態	サウジアラビア、アラブ首長国連邦

⑤ ABC Company [匿名] (外食：カフェ)

[関連会社担当者インタビュー]

日本の人気ベーカリーレストラン、米国進出で直営店を経営、1年半で閉鎖し撤退

【直営店モデルで米国進出】

- 同社は 東証 1 部上場企業。日本国内で直営店、フランチャイズ店を展開している。

- 米国進出は 2006 年。取引先の現地法人内にオフィスを設置。日本国外でのビジネスの強化の為にまずは米国内に直営店で店舗展開を計画したもの。市場調査を経て、小売スペースを探し、2007 年 7 月に直営店開始、2008 年に撤退。
- 店舗の立地場所はロサンゼルス郊外の Topanga Canyon にあるショッピングモールの 1 階。日本人、アジア系ではなく白人の高所得者層をターゲットにしたいのでこの場所を選んだ。（所得、人種、年齢による分布実態は国勢調査データから検索し、分析した上で地域を特定した。
- 店舗面積は 1,500 平方フィート（150 m²程度）。メニューはコーヒーなどのドリンク、クロワッサン、ペストリー等で価格帯はスターバックスとほぼ同等。テイクアウトおよび店舗内に座ってくつろぐスペースがある。チョコレート入りクロワッサンはおいしいと好評で、外食の情報シェアサイト「Yelp」に 85 件のレーティング、9 人の書き込みがあった。9 人中 6 人は、同サイトに投稿したレストランレビュー数が 100～500 件にのぼるグルメ消費者である。
- 直営店を経営しながら平行してフランチャイジーを探すビジネスモデル。リクルート先は小規模マルチユニットフランチャイジー。ロサンゼルス周辺で McDonald、Subway をはじめとする外食チェーンを 5～6 店舗運営している個人または企業リストアップを行った。
- トレーニングは、日本から技術指導マネージャを招聘し、パンの焼き方や強みのある商品の説明を含めて数週間実施する内容である。

【パンが小さすぎ、認知度が上がらなくて直営店閉鎖】

- 本直営店は開店から 1 年半後の 2008 年 12 月に閉鎖した。閉鎖理由を以下に列記する。
- 売上不振：認知度が上がらない。パンのサイズが日本的で小さい。価格が高い。
- 赤字経営で、フランチャイジーを募集する条件が整わない。
- 店がモールの人の流れから死角の位置にありトラフィックが増えない。
- モール内、近接場所に、競合店「Aunt Annie's」（店頭で焼くプレッツェル）があり、直営店が目立たなかった。
- 直営店閉鎖にともない店舗従業員は解雇した。成約したフランチャイジーはいないので対応は不要であった。

情報	
URL	N/A
住所	Los Angeles
電話	N/A
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	1,500 平方フィート（150m ² 、店舗、キッチン含まない）
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2006年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	撤退
海外進出実態	N/A

(2) 米国のフランチャイズブランドの紹介

米国で急成長しているフランチャイズおよび成長分野の代表格とされているフランチャイズを20社挙げた。選択に当たっては、フランチャイズ業界誌、オンラインポータルサイト等が、行っている「年次ランキングリスト」で急成長、注目新規企業などのカテゴリー上位入賞企業である。(こうしたランキングは、フランチャイズビジネスを購入しようとする企業と消費者の視点に立っているものが多い)

各種ランキング資料を比較検討し、以下のトレンドを反映するフランチャイズを選択した。

- 大手チェーンの優位：100～1,000店舗単位で運営するマルチユニットフランチャイジーを多数擁しているチェーンは売上を伸ばしており、McDonald、Subwayなどの上位企業の地位は不動であるようだ。ここでは、Dunkin's Donuts (マルチユニットフランチャイジー開拓にシフト) と Krispy Donuts (複数の収入ビジネスモデル提供) を取り上げる。
- ハイエンドのサンドウィッチ：「クラフトバーガー」「デザインバーガー」と呼ばれるハンバーガーのフランチャイズが台頭してきている。同様にハイエンドのサンドウィッチを提供するチェーンも成長している。
- 価格帯は、単品\$9～\$12でMcDonaldやSubwayと比べると2～3倍で、多くは、外食産業内で「ファーストカジュアル」ある。「ファーストカジュアル」は、ファースト・フードとカジュアルダイニングの中間に位置するハイブリッド型レストランである。健康志向、食材へのこだわり、洗練された店舗設計などの特徴がある。本稿では、Five Guys Burgers & Fries、Freshii、Philly's Best、Which Wich Superior Sandwich、Qdobaを紹介する。
- 朝食：不況のため外食の頻度は減り、利用するレストランの質を下げているのが実情で、その中で低予算で外食気分が味わえる「朝食」が人気だ。朝食では伝統的な強さを持つ IHOP、2010年からライセンスングで大学、駅構内の食堂展開も手がけるようになっている。
- 介護サービス：米国でも突出した人口を持つベビーブーム世代が高齢化し、介護サービスは有望分野であるとされている。アルツハイマーの介護に特化しているSenior Helpers、子供から老人まで幅広い介護やケアを提供するGuava Health Careを選んだ。
- 教育サービス：14歳以下の子供の人口は6,200万人で潜在性が高い市場である。放課後の「塾」フランチャイズのコンセプトは日本のKumonが定着させたが、後続フランチャイジーが多数市場に参入している。独自の「算数メソッド」を開発し展開している中堅のMathnasium Learning Centersを選んだ。
- フィットネス・理美容サービス：急成長しているのはフランチャイズ系ばかり、といわれているのがフィットネス業界、ここでは日本にも進出している Curves Internationalを挙げる。理美容サービスではFantastic Sams、Regal Nails Salon & Spa、減量教室を展開しているWeight Watchersを紹介する。
- 上記のカテゴリーからは逸脱するが、新鮮なフルーツのアレンジメントの小売 Edible、税

務申告書作成サービスJackson Hewitt、私書箱・自営業サポートThe UPS Storeも成長しているフランチャイズである。

- 最後に、上記の急成長、注目企業とは反対に、凋落するフランチャイズの例としてRadio Shackを挙げた。2014年3月には4,000店舗中1,100店舗を閉鎖すると発表したばかりである。

① Dunkin' Donuts (外食：ドーナツ)

成長を続ける老舗ブランド

フランチャイズコンセプト	
Dunkin' Donuts	
フランチャイザー情報	
URL	www.dunkindonuts.com
住所	130 Royall Street, Canton, MA 02021
電話	(800) 859-5339
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	800-1,500 平方フィート(80-150㎡)
年間売上	\$6.9 Billion
設立年・米国進出年	1950年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	15,000カ所 (50州)
海外進出実態	日本、韓国、台湾、タイ、フィリピン、シンガポール、パキスタン、オーストラリア、スペイン、ブルガリア、ドイツ、カタール、アラブ首長国連邦、バハマ、パナマなど30カ国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • Dunkin' Donuts は、1950年、William Rosenberg氏がマサチューセッツ州で起業した世界ブランドのドーナツショップ。 • 起業以来、ドーナツ、ベーグル、ドリンク等1,000以上のメニューを開発している。 • 同社のロゴ（二つのDの中）が示すように、主力製品はコーヒーとドーナツであり、競争相手としては、ドーナツではKrispy Kreme、コーヒーはStarbucksと位置づけている。 • Entrepreneur Magazineの2011～2014年「コーヒーとベーク商品カテゴリー(Coffee and Baked Goods)」で成長ブランドの第1位となっている。Airport Franchisor Magazine(2012年2月)のランキングで第1位、ブランドキーと顧客信頼度インデックス(Brand Keys Customer Loyalty Index 2006-2013)で顧客信頼度の第1位に選ばれている。 • フランチャイジーのトレーニングのためオンラインユニバーシティがあり、商品と経営に関する学習ビデオ、情報にアクセスできる。 • フランチャイジーになるには厳しい条件がある。年間5店舗のペースで拡張できる能力、経験、資産が要求される。マルチユニットフランチャイジーまたは投資ファンドの支援を受けたフランチャイジー向けだとされている。 • 開設費用：\$294,000～\$1,523,100 • イニシャルフランチャイズフィー：\$40,000～\$90,000 • ロイヤルティ：5.9% 	

② Krispy Kreme Doughnuts (外食：ドーナツ)

複数の収入モデル、ギフトカード、コーヒーパッケージも販売

フランチャイズコンセプト	
Krispy Kreme Doughnuts	
フランチャイザー情報	
URL	www.krispykreme.com
住所	Post Office Box 83, Winston-Salem, NC 27102
電話	(336)725-2981
Email	investorrelations@krispykreme.com
従業員数	4,300人
店舗・施設の大きさ	4,000 平方フィート (400㎡)
年間売上	\$362Million
設立年・米国進出年	1937年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	418カ所
海外進出実態	日本、韓国、タイ、フィリピン、インドネシア、アラブ首長国連邦、カタール、ロシア、トルコなど
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● Krispy Kreme Doughnuts は、1937年 Vernon Rudolph 氏があるシェフの秘伝レシピを買って始めたドーナツ店。同社のドーナツは、店舗以外にも、コンビニ、ガソリンスタンド、Walmart、Target でも販売されている。また、海外でも店舗外販売を行っている。 ● 2013年のコーポレートガバナンスアワード (Corporate Governance Awards) を獲得している。 ● ドーナツができる工程、オープンキッチンスペースが店の半分を占める。ドーナツを焼く時刻が決まっていて、その時の来店客に無料で1個ドーナツを進呈する。 ● 店の収入のビジネスモデルは、ドーナツ販売だけでなく、BoGoカード (購入1個につき無料商品1個提供)、ギフトカード、コーヒーパッケージの販売を行っている。 ● 開設費用：\$933,000～\$1,888,250 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$25,000～\$50,000 ● ロイヤルティ：4.5% 	

③ Five Guys Burgers & Fries (外食：高級ハンバーガー)

究極のクラフトバーガーで急成長

フランチャイズコンセプト	
Five Guys Burgers & Fries	
フランチャイザー情報	
URL	www.fiveguys.com
住所	10718 Richmond Highway, Lorton, VA 22079
電話	(703)339-9500
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$716Million
設立年・米国進出年	1986年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	1,000カ所 (48州)
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • Five Guys はハイエンドのハンバーガーショップ。バーガーは\$8 (マクドナルドのハンバーガーは\$2~3)。高価なハンバーガーは、クラフトバーガーとも呼ばれ、外食チェーンで最も成長が顕著な分野である。この他ホットドック (Kosher スタイル)、フレンチフライ (Cajun スタイル)、卵味の効いたバーンが特徴のカジュアル・ダイニングのレストラン。また、ピーナッツが食べ放題も特徴の一つ。 • 配達サービスは一切しないのが特徴。2009年にオバマ大統領が Five Guys までハンバーガーを買いに行ったことが報道され話題になった。 • 最初の店が 1986年にオープンし 2011年までバージニア、ワシントン DC 中心に 5 件の店しかなかった。 • 2003年から始まったフランチャイズで 2005年には 300 店舗まで拡大し、現在ではカナダと米国に 1,000 店舗の FC 店をもつ。 • 2010年から 2011年の売上の伸び率は 32.8%を記録した。 • 開設費用：\$152,600~\$360,300 • イニシャルフランチャイズフィー：\$25,000 • ロイヤルティ： 6% (ニューヨーク州は 7.5%) 	

④ Freshii (外食：ファーストカジュアル)

ファーストカジュアルからヘルスカジュアルへ

フランチャイズコンセプト	
Freshii	
フランチャイザー情報	
URL	www.freshii.com
住所	One North Franklin, Suite 2750, Chicago, IL 60606
電話	(888)682-3514
Email	info@freshii.com
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2005年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	41 カ所
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • 「食べよう、エネルギーをつけよう (Eat. Energize) をモットーに、「ヘルスカジュアル Health-Casual」 (ヘルス、ウェルネス、ファーストカジュアルをミックスしたコンセプト：Health Wellness + Fast Casual) という新ジャンル・ターゲットでフレッシュかつ栄養素が高いサラダ、メキシコ料理のブリトー、ラップ、ライスボール (どんぶり)、スープ を健康志向の人に提供するフランチャイズ。 • 「環境に優しい」パッケージ、調理方法、店内高熱手法などもアピールしている。 • 開設費用：N/A • イニシャルフランチャイズフィー：\$30,000 • ロイヤルティ：6% 	

⑤ IHOP (外食：レストラン)

不況で高まる朝食のダイナアウト

フランチャイズコンセプト	
IHOP	
フランチャイザー情報	
URL	www.ihop.com
住所	50 North Brand Boulevard, 3rd Floor, Glendale, CA 91203
電話	(818) 240-6055
Email	N/A
従業員数	32,300人
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$349.6 Million
設立年・米国進出年	1958年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	1,500カ所 (50州)
海外進出実態	メキシコ、カナダ、アラブ首長国連邦
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● IHOP (International House of Pancakes) は DineEquity 社がフランチャイザーの持ち主で 99% を個々のフランチャイジーが経営している。主力は「朝食」でパンケーキ、フレンチトースト、オムレツ である。昼食・夕食も提供している。 ● 全米レストラン協会 (National Restaurant Association) から 2012 年にパンケーキレストラン アワード (Restaurant Neighbor Award for National Pancake) を受賞しており、強いブランド力と顧客のロイヤルティがある。 ● 日本には 1978 年、長崎屋 と提携し 「アイホップ」を 関東地方とび九州地方に展開した。2000 年に長崎屋が倒産したためアイホップ店舗は閉店された。 ● 開設費用：\$639,000～\$2,834,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$50,000 ● ロケーションフィー：\$15,000 ● ロイヤルティ：4.5% 	

⑥ Jamba Juice (外食：スムージー)

健康ドリンク、スムージーで急成長

フランチャイズコンセプト	
Jamba Juice	
フランチャイザー情報	
URL	www.jambajuice.com
住所	6475 Christie Avenue, Suite 150, Emeryville, CA 94608
電話	(866) 473-7848
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$228.8Million
設立年・米国進出年	1990年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	800カ所 (26州)
海外進出実態	バハマ国、カナダ、フィリピン、韓国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • Jamba Juice は、米国と海外店舗を合わせると 800 店舗あり、その内、336 店が直営となっている。新しいラインアップとして、ラップ、サンドウィッチ、サラダ、フラットブレッドなどを提供している。 • 主力商品のスムージーはヘルシーなドリンクとして最も成長している分野である。 • Franchise Business Review 2012 年のフランチャイズサティスファクションフードアンド米国ビバレッジアワード (franchisee Satisfaction Food and Beverage Winner) を獲得している。 • 開設費用：\$175,165～\$287,210 • イニシャルフランチャイズフィー：\$25,000 • ロイヤルティ：6% 	

⑦ Philly's Best (外食：高級サンドウィッチ)

カリフォルニア発、フィラデルフィア風サンドウィッチ

フランチャイズコンセプト	
Philly's Best	
フランチャイザー情報	
URL	www.eatphillysbest.com
住所	13805 Alton Parkway, Suite A, Irvine, CA 92618
電話	(858)799-4583
Email	yo@eatphillysbest.com
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	1992年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	22カ所 (カリフォルニア州)
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● Philly's Best は、「フィラデルフィア風薄切りビーフステーキ」(Philadelphia Cheesesteak and Hoagie) のコンセプトで展開しているサンドウィッチ・フランチャイズ。店舗内の壁にフィラデルフィア市内の写真やプロ野球、フットボールなどのスポーツチームのポスターが貼ってありフィラデルフィアの雰囲気を醸し出している。 ● アメリカン・チーズ、オニオン、薄切りステーキ炒めた具をはさんだ大型サンドウィッチが特徴だ。 ● Los Angeles Magazine でロサンゼルスでトップフィラデルフィアサンドウィッチレストラン (Best Cheesesteak in Los Angeles for 2008) を得ている。 ● 開設費用：\$203,100～\$418,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$30,000 ● ロイヤルティ：N/A 	

⑧ Which Wich Superior Sandwiches (外食：高級サンドウィッチ)

カスタムメイドサンドウィッチで急成長

フランチャイズコンセプト	
Which Wich Superior Sandwiches	
フランチャイザー情報	
URL	www.whichwichfranchising.com
住所	1310 Elm Street, Suite 180LL, Dallas, TX 75202
電話	(619)887-9424
Email	info@whichwich.net
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	2,000 平方フィート (200㎡)
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2003年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	256カ所 (37州)
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 選択肢方式のメニュー用紙に客が赤ペンで好みの食材・ブレッドを選択するシステムで、カスタマイズしたサンドウィッチを提供する。 ● 来店客にサンドウィッチの入ったバッグに赤ペンで「アートワーク」として壁 (Community Wall と呼んでいる) に飾ることを推奨している。 ● Chain Store Guide 誌が、2010 年急成長レストラン 1 位 (#1 Fastest Growing Restaurant Chain for 2010) に選んでいる。 ● 開設費用：\$195,000～\$488,750 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$30,000 ● ロイヤルティ：6% 	

⑨ Qdoba (外食：ファーストカジュアル)

大手ハンバーガーチェーンが展開するメキシカングリル

フランチャイズコンセプト	
Qdoba	
フランチャイザー情報	
URL	www.qdoba.com
住所	4865 Ward Road, Suite 500, Wheat Ridge, CO 80033
電話	(720) 898-2300
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	1,300 平方フィート(130m ²)
年間売上	\$480.8Million
設立年・米国進出年	1995年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	600カ所 (50州)
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● Jack in the Box (ハンバーガー・フランチャイズ) が展開する「ファーストカジュアルで新鮮な料理の提供」がコンセプトのフランチャイズ。 ● Nations Restaurant News で「公正な雇用と人材開発をする企業」として 2008 年に表彰されている。 ● 開設費用：\$594,000～\$795,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$30,000 ● ロイヤルティ：5% 	

⑩ Jackson Hewitt (サービス：税金申告)

税務申告代行サービスで 6,800 店を展開

フランチャイズコンセプト	
Jackson Hewitt	
フランチャイザー情報	
URL	www.jacksonhewitt.com
住所	3 Sylvan Way, Parsippany, NJ 07054
電話	(800) 234-1040
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$229Million
設立年・米国進出年	1982年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	6,800カ所 (26州)
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 米国は国民全員が税務申告書を作成し、内国歳入庁（米国国税庁）に提出することを求められており、税務サービスへのニーズが高い。 ● Jackson Hewitt Tax Service は年間 220 万件の電子納税サービスを提供する全米第 2 位の会計フランチャイズ。フランチャイジーと直営を合わせ 6,800 の店舗をもつ。特に、スーパーストア Walmart の中に 2,800 店舗、Sears の中に 400 店舗を保有しており、両量販店とのパートナーシップで展開していることが特徴である。 ● 納税のトレーニングや監査代理のサービスも提供している。 ● 開設費用：\$49,995～\$96,035 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$10,000～\$25,000 ● ロイヤルティ：N/A 	

⑪ Radio Shack (小売：家電販売)

倒産の噂も、店舗数が多いが売り場が小さい

フランチャイズコンセプト	
Radio Shack	
フランチャイザー情報	
URL	www.radioshack.com
住所	300 Radioshack Circle, Fort Worth, TX 76102
電話	(817) 415-3700
Email	N/A
従業員数	34,500 人
店舗・施設の大きさ	2,500 平方フィート(250㎡)
年間売上	\$4.473Billion
設立年・米国進出年	1919年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	4,000カ所 (50州)
海外進出実態	ヨーロッパ、南米、アフリカ諸国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • 家電小売チェーンがメガ化する中で、店舗スペースの狭い Radio Shack は客のニーズについて行けないのが実情である。ケーブルや部品などを買うには店舗数が多く便利だが、TV、オーディオ、携帯電話などを求めるには商品数が少なく魅力がない。 • その上、エレクトロニクスとインターネット業界の市場変化で苦境が続いている。2012年4月に Moody's は同社を「ジャンク」として格下げした。2013年7月に株価が同社の最低価格を記録し倒産の噂も出てきており、2014年3月、4,000店舗のうち1,100店舗を閉鎖すると発表した。 • \$20前後で推移してきた株価は、1年前から\$2~4で低迷しており上場取り消しも近いとされている。(ニューヨーク証券取引所：RSH) • 開設費用：\$144,900~\$607,400 • イニシャルフランチャイズフィー：\$39,900 • ロイヤルティ：5% 	

⑫ Edible Arrangements (小売：フルーツスナック配達)

フルーツの花束、届けます。

フランチャイズコンセプト	
Edible Arrangements	
フランチャイザー情報	
URL	www.ediblearrangements.com
住所	95 Barnes Road, Wallingford, CT 06492
電話	(888)727-4258
Email	N/A
従業員数	92人
店舗・施設の大きさ	1,500 平方フィート(150㎡)
年間売上	\$480Million
設立年・米国進出年	1996年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	1,100カ所 (50州)
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● フラワーアレンジメントからヒントを得た新鮮なフルーツをアレンジしたギフト商品。 ● ハイエンド商品は、高級チョコレートでコーティングしたフルーツも提供している。 ● テイクアウト、配達などロジスティックも備えている。 ● Inc. Magazine が非上場会社の成長株として紹介している。また、Entrepreneur 誌がフランチャイズトップ企業 500 (Annual Franchise 500) でフランチャイズシステムのトップ企業にあげている。 ● 開設費用： \$154,316～ \$279,316 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$30,000 ● ロイヤルティ：5% 	

⑬ Fantastic Sams (サービス : ヘアサロン)

子供から大人まで、予約無しでヘアカット

フランチャイズコンセプト	
Fantastic Sams	
フランチャイザー情報	
URL	www.fantasticsams.com
住所	50 Dunham Road, 3rd Floor, Beverly, MA 01915
電話	(888)263-4432
Email	N/A
従業員数	170人
店舗・施設の大きさ	1,500 平方フィート(150㎡)
年間売上	\$15Million
設立年・米国進出年	1974年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	1,157カ所 (50州)
海外進出実態	カナダ
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • Fantastic Sams は Sam Ross 氏が テネシー州で 1976 年に始めた。 • 価格設定は一般ヘアサロンよりやや低い。アPOINTは不要。 • 米国とカナダに 直営とフランチャイズの両方 で 1,250 店舗を展開。 • Entrepreneur 誌の 2012 年、2013 年に急成長企業ランキング で上位に、また Franchise Times 誌、Franchising Today 誌ともに同年に急成長企業として注目すべきフランチャイズとしている。 • 開設費用 : \$116,100~\$236,100 イニシャルフランチャイズフィー : \$30,000 ロイヤルティ : \$291~452/週 	

⑭ Regal Nails Salon & Spa (サービス：マニキュア・サロン)

1,000 店舗を展開、米国最大のネイル・サロン

フランチャイズコンセプト	
Regal Nails Salon & Spa	
フランチャイザー情報	
URL	www.regalnails.com
住所	5150 Florida Boulevard, Baton Rouge, LA 70806
電話	(888) 414-6245
Email	loan@regalnails.com
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	1997年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	800カ所
海外進出実態	カナダ、プエルトリコ
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 米国最大のネイル・サロンでショッピングセンター内と目抜き通りに 1,000 店舗を展開しているのが特徴。 ● 開設費用：\$20,000～\$100,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$3,000 ● ロイヤルティ：N/A 	

⑮ Mathnasium Learning Centers (教育：塾)

独自の算数メソッド、10年で300センター開設

フランチャイズコンセプト	
Mathnasium Learning Centers	
フランチャイザー情報	
URL	www.mathnasium.com
住所	5120 West Goldleaf Circle, Suite 300, Los Angeles, CA 90056
電話	(323)421-8000
Email	info@mathnasium.com
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	1,500 平方フィート (150㎡)
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2002年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	382カ所 (50州)
海外進出実態	南米、アラブ首長国連邦、中近東、アジア諸国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● Mathnasium は、共同創立者の Lawrence Martinek 氏が 35 年間掛けて開発した「算数メソッド」で幼稚園児から高校生ままでを対象に展開している教育フランチャイズ。 ● 目下、米国、南米、アラブ首長国連邦、中近東、アジアで 400 店舗を展開している。 ● Franchise Business Review 誌の「2013 年トップ 200 フランチャイズ (Top 200 Franchises)」の中で「ベストオブベスト (Best of the Best)」を得ている。 ● 開設費用：\$82,250～\$136,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$37,000 ● ロイヤルティ：10% 	

⑩ The UPS Store (サービス：私書箱・ビジネスサービス)

4,700 カ所でホームオフィスにサービス提供

フランチャイズコンセプト	
The UPS Store	
フランチャイザー情報	
URL	www.theupsstore.com
住所	55 Glenlake Parkway NE, Atlanta, GA 30328
電話	(800) 742-5877
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$55.44 Billion (UPS全体)
設立年・米国進出年	1980年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	4,700カ所 (50州)
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 運送会社 UPS 大手の 100% 子会社である UPS Store が米国、カナダ、プエルトリコで展開するフランチャイズ (100% フランチャイジー) ● 私書箱レンタル、荷物発送、スペアキー製作など、オフィスサポートサービスを提供している。Soho、ノマドと呼ばれるホームオフィスで仕事をする人たちに利用されている。 ● ビジネスサービス分野のフランチャイズとして数々のアワードを得ている。 ● 退役軍人向けに、イニシャルフィー\$10,000 割引、アプリケーションフィー半額などの特典がある。 ● 開設費用：\$148,000～\$347,200 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$29,950 ● ロイヤルティ：8.5% 	

⑰ Weight Watchers (販売：健康食品)

リフランチャイズで店舗を買い戻し中

フランチャイズコンセプト	
Weight Watchers	
フランチャイザー情報	
URL	www.weightwatchers.com
住所	75 Avenue of the Americas, 6th Floor, New York, NY 10010
電話	(800) 859-5339
Email	N/A
従業員数	28,000人
店舗・施設の大きさ	1,500 平方フィート (150㎡)
年間売上	\$6.9Billion
設立年・米国進出年	1962年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	N/A
海外進出実態	香港、中国、イスラエル、英国、アイルランド、フランス、デンマーク、ドイツ、スイス、南アフリカブラジルなど30ヵ国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 1963年、主婦の Jean Nidetch 女史が始めた「Weight Watchers International」は現在 30カ国で展開している。 ● 特徴は、科学的なデータを元にした減量方法で、「習慣を身につける」「スマートに食べる」で、平行して減量効果のある食品販売、サービスを提供している。 ● 目下フランチャイジーから店舗を買い取り直営店にするための組織変更を手がけているためフランチャイジーは募集していない。 	

⑱ Curves International (健康：フィットネス)

女性専用の小型フィットネスセンター

フランチャイズコンセプト	
Curves	
フランチャイザー情報	
URL	www.curves.com
住所	100 Ritchie Road, Waco, TX 76712
電話	(254)399-9285
Email	N/A
従業員数	160人
店舗・施設の大きさ	2,000 平方フィート (200㎡)
年間売上	\$2.63Billion
設立年・米国進出年	1992年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	3,175カ所 (50州)
海外進出実態	日本を含む85カ国：カナダ、メキシコ、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカ、東欧諸国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • Curves は、Gary と Diane Heavin 夫妻が 1992 年テキサス州で第 1 号店を開設した。 • コンセプトは「女性に対する 30 分間フィットネス運動と減量」でたちまち普及し、1995 年にフランチャイズ展開を始め、現在、世界 85 カ国に広まりフランチャイズとして世界の 10 指に入っている。 • 12 種類のマシン、12 種類のストレッチ運動を組み合わせた女性の体重減量プログラムが特色であり、心臓病予防のトレーニングしても愛好されている。 • 不況下にあってもローコストのフィットネスクラブの台頭が目立っており、さらに売上を伸ばしている。 • 開設費用： \$31,825～\$39,100 イニシャルフランチャイズフィー：\$24,900 ロイヤルティ： 6% 	

⑱ Senior Helpers (サービス：シニアケア)

アルツハイマーに特化した介護サービス提供

フランチャイズコンセプト	
Senior Helpers	
フランチャイザー情報	
URL	http://seniorhelpersfranchise.com
住所	1966 Greenspring Drive Timonium, MD 21093-4117
電話	(800) 297-2730
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2001年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	259カ所
海外進出実態	オーストラリア、ニュージーランド、カナダなど
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 設立は 2001 年 でフランチャイズ開始は 2005 年のアルツハイマー、老人性認知症にフォーカスしたシニア向在宅介護サービス。 ● アルツハイマーについては、家族へのコンサルティングなど精神面でのサポートを提供している。アルツハイマー患者とのコミュニケーション、介護の環境づくり、日々の行動・活動と一緒にを行うプログラム「Senior Gems® program」を自社開発した。 ● アルツハイマーの専門家 Teepa Snow 氏の講演会（2014 年、全米各地で開催）のスポンサー企業となっている。 ● トレーニングは 1 週間行われるほか、開店直後、その後も専門家の派遣で継続して行うことが特徴となっている。 ● Entrepreneur 誌の急成長フランチャイズ企業 52 位（2011 年）、新規フランチャイズ 2 位（2010 年）に選ばれている。 ● 開設費用：\$79,800～\$103,800 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$44,500 ● ロイヤルティ：5% 	

⑳ **Guava Health Care** (サービス : シニアケア)

子供からシニア対象介護サービス

フランチャイズコンセプト	
Guava Health Care	
フランチャイザー情報	
URL	http://www.guavahealthcare.com
住所	407 Valley Brook Dr. Hockessin, DE 19707-9113
電話	(888)482-8224
Email	N/A
従業員数	10人
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$1.6 Million
設立年・米国進出年	2006年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	17カ所
海外進出実態	N/A
フランチャイズ展開概要	
<p>【概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 設立 2006 年、フランチャイズ開始は 2011 年の自宅介護サービス提供フランチャイズ。17 センターを展開しており、うち 12 センターは直営である。ミネソタ州、サウスカロライナ州で展開中。 ● シニア、身体障害者、病人に対する生活上のサポート、看護婦による医療ケア、子供が病気のときのケア、子供・シニア向け送迎サービスなど幅広いサービスを顧客に合わせてカスタマイズして提供する。Guava Health Care の強みは、医療外の子供のデイケア、車での送迎など幅広いサービスメニューを持っていることだとされている。 ● Entrepreneur 誌 2013 年の新規フランチャイズのトップリストで 73 位に選ばれた。 <p>【フランチャイズ化について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● もともとは 2006 年、Mary Schreiber 医師が家族とともに始めた介護スタッフ派遣サービスで、2011 年にフランチャイズ化した。 ● 2011 年のフランチャイズ化に当たり、ベンチャーキャピタル Capsalus Corp が同社を買収し、フランチャイズシステム構築のため 2 人の専門家を経営チームに入れた。Ken Caldwell 氏は、ハム製品の Heavenly Ham をフランチャイズ展開し、10 店舗から 220 店舗に増やした実績があり、後に 全店舗を Honey Baked Ham に売却する出口戦略をとった。もう一人の Kevin Pike 氏は U.S. Motor Works の店舗を 100 店舗に、パーティ用サプライの Party Land を 500 店および世界 24 カ国展開を推進した経験がある。 ● 開設費用 : \$89,950~\$121,500 ● イニシャルフランチャイズフィー : \$35,000 ● ロイヤルティ : 5~6% 	

(3) 日本から進出しているフランチャイズ

日本から進出し米国で多数の店舗展開を果たしたフランチャイズブランドはまだ少数である。日本のフランチャイジーが米国本部を買収し日本のコンセプトを取り入れて成功した7-Eleven、Kumonは米国に「教育」分野でフランチャイズ展開をするきっかけを紹介する。

① 7-Eleven (小売：コンビニエンスストア)

フランチャイズ世界の売上では McDonald に次いで 2 位

フランチャイズコンセプト	
7-Eleven	
フランチャイザー情報	
URL	https://www.7-eleven.com/
住所	One Arts Plaza, 1722 Routh St., Suite 1000, Dallas, TX 75201
電話	(972)828-7011
Email	N/A
従業員数	45,000人
店舗・施設の大きさ	2,400 - 3,000平方フィート (240-300㎡)
年間売上	\$84.8 Million
設立年・米国進出年	1927年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	7,719カ所
海外進出実態	18カ国：日本、オーストラリア、中国、香港、インドネシア、マレーシア、マカオ、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、カナダ、メキシコ
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 1927年設立、フランチャイズ開始1967年のMcDonaldと双璧をなすフランチャイズシステムで、世界中の店舗数は5万カ所を越す。(一部、フランチャイズでなくライセンス展開が含まれる) ● 米国本社は1991年に経営破綻したため、フランチャイジーのイトーヨーカ堂が買収し、再建に取り組む。2005年に日本の7-Eleven Holdingが買収、セブン&アイグループの子会社となった。 ● 米国の店舗は、最低限の日常生活グッズと食料品を販売しており、日本のような創意に満ちた新商品は少ない。1店舗の1日の売上は日本\$8,000に対し米国は\$4,500である。テイクアウトフードもホットドッグ、ハンバーガーなどで、数年前からコーヒーの販売を開始した。スターバックスより30%程度安く味が良いため、順調に売上を伸ばしているという。 ● PBブランド「7セレクト」導入。ボトルウォーター、アップルパイ、ブリトーなど。 ● コカコーラ社のダイエットコークをベースにしたドリンク「Slurpee」を販売。「Slurpee」は7-Elevenのみで取り扱う商品で他店では販売していない。 ● 今後の米国戦略は、都市部に小規模店舗を多数展開する日本式をとるという。 ● 2013年6月、不法移民を従業員として雇用し、劣悪な労働条件で働かせていたとしてニューヨーク地域の4店舗が摘発を受け、閉鎖した。不法就労者を雇用している7-Elevenは他に40店舗あるとされている。このニュースはABCなどのネットワークが報道し「現代のプランテーション」と揶揄された。 ● 2013年8月、ニュージャージー州で、複数のフランチャイジーが7-Elevenを相手取って集団訴訟を起こした。商品供給や価格の決定権がない上、週80時間の勤務を強いられたとして、フランチャイジーでなく事実上は従業員なので、必要な福利厚生費などの支払いを含む損害賠償を求めた。 ● 開設費用：\$30,800～\$1,635,200 ● イニシャルフラチャイズフィー：\$10,000 -1,000,000 ● ロイヤルティ：%は一定でない。 	

② Kumon Math and Reading Centers (教育：塾)

授業料とフランチャイズフィーを低く押さえ米国最大

フランチャイズコンセプト	
Kumon Math and Reading Centers	
フランチャイザー情報	
URL	www.kumon.com
住所	300 Frank W Burr Blvd #6, Teaneck, NJ 07666-6704
電話	(201) 928-0444
Email	N/A
従業員数	441人
店舗・施設の大きさ	1,200平方フィート(120㎡)以上
年間売上	\$143.87 Million
設立年・米国進出年	1974年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	1,492カ所
海外進出実態	中国、インド、インドネシア、韓国、マレーシア、カタール、ベルギー、フランス、英国、ケニヤ、オーストラリア、ブラジル、チリなど47カ国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネス誌「Entrepreneur Magazine」は13年間連続でKumonを教育分野のベストフランチャイズ企業の1位に挙げている。「Forbes」「All Business」などのビジネス誌の同様のランキングでも上位に挙げられている。 ● 米国におけるKumonの生徒数は、2013年は37万人、前年の35万5,000人から増加している。 ● カナダを含む北米で2000カ所の学習センターを展開し、フランチャイジーおよびセンタースタッフは2万6000人。47カ国で23,590センターを展開。世界最大かつ最も成功した教育フランチャイズとされている。 ● 米国進出当初の戦略は、日本人駐在員家庭の子女対象から、教育熱心なアジア人家庭が多い地域に的を絞ってセンターを広げる方針をとった。Kumon式を採用する公立校も出現し、現在はアジア系以外の一般アメリカ人にも普及している。 ● Kumonの強みは、世界最大規模の学習センターであること、競合他社より安い授業料、生徒に合ったペースで長期にわたり学習できるプログラムが挙げられる。一方弱みとしては、マーケティングが洗練されていない（口コミ、テレマーケティング中心）、2科目だけ、テクノロジー活用度が低いことが挙げられる。 ● 米国の14歳以下の子供の人口は6,200万人で、潜在市場は大きいとされているが、チャンスを狙って多数の競合他社が参入している。 ● 競合他社で最も規模が大きいのは、Sylvan Learning Centerで、500件の学習センターを展開しているがセンター数は横ばいである。ただしSylvan Learningは、リーディング、ライティング、数学、学習スキル、SAT/ACT受験勉強、高校単位補習と幅広い科目を提供している。またテクノロジーを駆使してオンライン学習プログラムを提供している。 ● 急成長している学習センターとしてはMathnasium Learning Centersが挙げられるがセンター数は約300カ所でKumonには及ばない。 ● Kumonのフランチャイズフィーは競合他社より低い。学習センターの平均的面積は1,200平方フィート（約120㎡）で、Kumonは、立地候補地の評価、賃貸契約の交渉を手伝うほか、家賃補助を最初の24ヵ月間、最高額\$18,000まで貸し付ける。 ● 開設費用：\$66,506～\$140,618 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$1,000 ● ロイヤルティ：生徒一人当たり \$32～36 	

(4) 韓国から進出しているフランチャイズ

本章では、韓国料理の米国展開をねらうチェーン、ベーカリーペストリー、カフェ、教育サービス等の事例を紹介する。米国南部で展開している Smoothie King は韓国のフランチャイジーが本社を買収、7-Eleven と同様のケースになっている。 外食分野では、ここ 10 年間に開店した日本食レストランの経営者の大半は韓国人だとされており、在米の日系食品ディストリビューターによれば納入先は、日本人より韓国人経営の店が多いと話している。将来、外食フランチャイズでは 韓国企業との競合が 起きる可能性がある。

① Bibigo (外食：韓国料理ファーストカジュアル)

直営店 3 店舗経営、今年からフランチャイズ展開開始

フランチャイズコンセプト	
Bibigo	
フランチャイザー情報	
URL	http://us.bibigo.com/index
住所	6834 E. Slauson Ave. Commerce, CA 90040
電話	(323)480-9100
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	2,000-3,000 平方フィート (200-300 m ²)
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2010年
本社・本国	韓国
米国内店舗・事業所数	3カ所 (カリフォルニア州)
海外進出実態	日本、韓国、香港、シンガポール、英国
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 海外に 13 店舗、東京にも 1 店舗あるヘルシーな韓国料理のフランチャイズ。 ● 親会社 CJ Foodville 社は 1994 年韓国で創立。後述する Tours les Jours も韓国および米国展開している。 ● 2014 年から米国でのフランチャイジー募集を行う。FDD は、2013 年 12 月に ファイルされている。直営の 3 店舗から始め、そこで得たノウハウを使ってフランチャイズ展開を開始する。 	
商品・サービス・店舗	

【米国展開戦略】

Bibigo は米国西海岸で韓国料理ブームの台頭、ヘルシーな食生活の定着から大きな潜在市場があるとして 進出を決めた。フランチャイズ展開の前に、直営店でテストマーケティングを行う方法を選択。店舗運営と平行して幅広いマーケティングミックスでのプロモーションに注力し ブランド知名度を高めてフランチャイズ展開の追い風になっている。

2010 年から 3 年間で開設した 3 店舗は ビバリーヒルズ (2012 年開設 70 席) センチュリーシティ (2011 年開設、テイクアウトのみ) ウェストウッド (2010 年開設 65 席) にあり、いずれもハイエンド、トレンドリーなビジネス集積地である。同社がターゲットにしている消費者は、在米韓国人、一般アメリカ人、年齢層は 25~34 歳、オフィスワーカーとなっている。直接競合するフランチャイズチェーンはメキシコ料理の Chipotle、サンドウィッチの Subway としている。

同店のコンセプト を以下に列記する。

- 新しくユニークなダイニングコンセプト・ヘルシーファーストフード
- ヘルシー、オーガニック食材
- 強いブランド価値を作る
- 差別化 (ソース、トッピングなどが自分で選べるカスタムメイド)
- カスタマーフォーカスサービス
- クレジットカード会社と提携したリワードプログラム

上記のコンセプトを達成する戦略として次のような手段をとっている。

- a) モダンでナチュラルなインテリアに韓国風のエッセンスを加味したデザイン。ヘルシーとエコを思わせるグリーンをロゴと店内に使う。
- b) プライスは\$10~\$30、ファーストカジュアル価格、アルコール飲料も提供する。
- c) 自分で選んだ具材、ソースをウェイトレスがテーブルでミックスするハイタッチなサービス。
- d) 衛生的なクリーンなオープンキッチン
- e) ローカル化されたメニュー：ロサンゼルスでは「コリアンタパス」と銘打ってグリーンラップ、ミニチキンワントンなど韓国、日本にはない小皿料理を提供。
- f) 徹底したプロモーション
 - 韓国人ラップスターPSY をキャラクターとして登用した広告キャンペーン。
 - ビデオコンテスト、人気シェフ投票コンテストをオンラインで展開 (当選者は韓国旅行招待)
 - イベント参加でブランド普及を図る (2013 年の例ではグルメが集まるイベントに参加：taste of los Angeles LA Street Food festival)

【2014 年からフランチャイジー募集開始】

Bibigo は 2013 年 12 月に FDD を完成させ、2014 年からフランチャイジーの募集に着手するとされている。イニシャルフランチャイズフィーは無料、契約期間 5 年、ロイヤルティ 3%、マーケティングフィー 2% である。又店舗開設コストは \$612,000 ~ \$767,000 となるとされている。またトレーニングは韓国で開催し全体で 160 時間ほどかかるかとされている。

韓国料理は、2009 年に Richard Choi 氏が考案した韓国風タコスフードトラックで販売、大ブレイクした。同氏は、グルメ雑誌の「Food and Wine」「Bon Appétit」からも表彰されている。また韓国料理とメキシコ料理は、唐辛子とライスを使うことで共通点があり、ラテン系住民の多いロサンゼルス周辺で普及しやすい環境があった事も指摘されている。

- 開設費用： \$612,000~\$767,000
- イニシャルフランチャイズフィー：無料
- ロイヤルティ：3%

② Tom N Tom's Coffee (外食：カフェ)

ロサンゼルス周辺でクラスター展開

フランチャイズコンセプト	
Tom N Tom's Coffee	
フランチャイザー情報	
URL	www.tomntoms.com
住所	3300 West 6 th Street, Los Angeles, CA 90017
電話	(213)327-9535
Email	franchise@tomntomsusa.com
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2010年
本社・本国	韓国
米国内店舗・事業所数	9カ所
海外進出実態	米国、オーストラリア、中国、シンガポール、タイ、ベトナム
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • Tom N Tom's は 2001 年に韓国で創立。現在は韓国と海外で 380 店舗を展開している。 • コーヒー、スムージー、プレッツェルなどの軽食を提供。 • 24 時間・週 7 日営業。 • 米国ではロサンゼルスで展開。 • コリアンタウン、リトル東京、オレンジ郡などアジア人口が多い地域を選んで展開している。 • 4~5 人でビジネスミーティングできるようなゆったりした空間を設けている。ドリンクはスターバックスより 50% 割高である（コーヒー\$2.20）。 • フランチャイジーはウェブサイトでも募集しているが、詳細は韓国語だけの表記である。 • フランチャイズ展開責任者はロサンゼルスには不在のようで、問い合わせは直接韓国本社に連絡してほしいとのことである。 	

③ Tours les Jours (外食：ベーカリー)

パンとペーストリーショップを 26 店舗展開中

フランチャイズコンセプト	
Tours les Jours	
フランチャイザー情報	
URL	http://www.touslesjoursusa.com/
住所	CJ Bakery, Inc.(Main Office) 6834 E Slauson Ave., Commerce, CA 90040
電話	(323)480-9155
Email	Jaykim@cj.net
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2004年
本社・本国	韓国
米国内店舗・事業所数	26カ所 (カリフォルニア、ニューヨークなど)
海外進出実態	中国、ベトナム、フィリピン、インドネシア、シンガポール、マレーシア
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● Tours les Jours はアジア風のフレンチベーカリー。 ● 親会社 CJ Foodville 社は 1994 年韓国で創立。 Tours les Jours に加えて VIP、Bobigo などのブランドの店舗も展開。 ● 米国ウェブサイトでフランチャイジーを募集している。 ● http://tljus.com/franchise/franchise-process/ ● 開設費用：\$412,000～\$610,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$30,000 (10 年間) ● ロイヤルティ：5% ● マーケティングフィー：なし 	

④ Smoothie King (外食：スムージー)

韓国フランチャイジーが米国本社チェーンを買収

フランチャイズコンセプト	
Smoothie King	
フランチャイザー情報	
URL	https://www.smoothieking.com/
住所	3900 North Causeway Blvd, One Lakeway Suite 1300, Metairie, LA 70002
電話	(985)635.6973
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$160Million
設立年・米国進出年	1973年
本社・本国	米国（韓国企業が買収）
米国内店舗・事業所数	650カ所
海外進出実態	韓国、シンガポール
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 韓国のフランチャイジーが、米国本部を買収した例。 ● Smoothie King は米国南部諸州を中心に 650 店舗展開する、スムージーでは最大規模のフランチャイズ。 ● スムージーはフルーツ、野菜、プロテインパウダー等をミックスするので健康的なドリンクとして注目されている。 ● 現社長の Wan Kim 氏は、2003 年に Smoothie King では初の海外店舗、韓国のフランチャイジーとして参画した。韓国内に 130 店舗を展開し 2012 年に 5,800 万ドルで Smoothie King を買収した。 ● Smoothie King のフランチャイジー数は 299 件、95%が 3 件以上を所有しているという。 ● システム全体の売上は前年比 10.8%増、同じ店舗の売上前年比は 4.2%増である。 ● 2017 年末までに、米国・海外で合計 1,000 店舗運営を目標にしている。 ● 1 週間の総売上がベースとなる。 ● 開設費用：\$139,000～\$327,000 ● ロイヤルティ：6% ● マーケティングフィー：2% 	

⑤ Eyelevel (教育：塾)

韓国式教育で全米 232 センターを展開中

フランチャイズコンセプト	
Eyelevel	
フランチャイザー情報	
URL	http://www.myeyelevel.com/America/
住所	Daekyo America, 1347 Storm Pkwy, Torrance, CA 90501
電話	(310) 530-4842
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2003 年
本社・本国	韓国
米国内店舗・事業所数	232カ所
海外進出実態	中国、香港、インドネシア、マレーシア、メキシコ、フィリピン、シンガポール、スペイン、タイ
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 米国で好調な日本の「Kumon」と同様の教育サービスを提供する 塾で韓国の DAEKYO が展開する フランチャイズ。韓国 で 1975 年に設立され、米国進出は 2003 年からで 232 件を展開中 (Kumon は 1,492 件)。 ● 「Eyelevel」 (子供の目線) に立った教育方針で、問題解決、批判の精神などを養うことをうたう韓国の Dr. Young Joong Kang が開発した学習方法。平日の放課後に英語、算数のクラスを設け各科目の授業時間は 30～45 分。 ● 開設費用：\$68,000～\$1350,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$20,000 (10 年間) ● ロイヤルティ：生徒 1 人\$36 ● マーケティングフィー：なし 	

(5) フィリピンから進出しているフランチャイズ

米国スタイルのハンバーガー、サンドウィッチでヒットしたフィリピンのフランチャイズの逆輸入の Jollibee を選んだ。

① Jollibee (外食：カジュアルダイニング)

フランチャイズコンセプト	
Jollibee	
フランチャイザー情報	
URL	www.jollibee.com.ph
住所	Jollibee Plaza, 5th Floor, Emerald Avenue. Ortigas Center, Pasig City, Philippines
電話	(02)898-777 (フィリピン本社)
Email	feedback@jollibee.com.ph
従業員数	14,635人
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	62.55Billion (フィリピン本社)
設立年・米国進出年	1978年
本社・本国	フィリピン
米国内店舗・事業所数	28カ所 (カリフォルニア、ネバダ、ニューヨーク、ワシントン、ハワイ州など)
海外進出実態	米国、サウジアラビア、カタール、香港、ベトナム、インドネシア
フランチャイズ展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> • Jollibee は、「フィリピン風アメリカスタイルのファーストフード」というコンセプトで 1978 年にフィリピンで 5 店舗から始め、現在フィリピン国内に 801 店舗と最大級のフランチャイズ、95 店舗の海外展開をしている。 • アジア地域で、フランチャイズのアワードを複数獲得している。 	

(6) 英国から進出しているフランチャイズ

最近米国に進出した英国発の和食チェーン「Wagamama」と「Yo-sushi」の米国展開事情を紹介する。

① Wagamama (外食：ファーストカジュアル)

フランチャイズコンセプト	
Wagamama	
フランチャイザー情報	
URL	http://www.wagamama.us
住所	18 tremont street suite 707 Boston MA 02108
電話	(617) 778 2440
Email	N/A
従業員数	150人
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$3.1 Million (英国本社売り上げ：\$214.42 Million)
設立年・米国進出年	2007年
本社・本国	英国
米国内店舗・事業所数	4 カ所
海外進出実態	ドイツ、オーストラリア、ドバイ、カタール、クウェート
フランチャイズ展開概要	
<p>【レストランについて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1992年にロンドンでラーメンバーを開設し、その後和食の家庭料理を追加した。英国で48店舗展開中。 ● 世界17カ国で展開。米国は2007年に進出しボストン周辺に4店舗を展開している。 <p>【メニュー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前菜：枝豆、海藻サラダ、海老カツ、サマーロール等 ● カレー：チキンカツ、野菜カツ、イタメ、ライスカレー等 ● どんぶり：チャーハン、テリヤキ、しちみチキン等 ● 麺類：うどん、そば、ラーメン、 ● チリディッシュチリメン：(チリを使ったスパイシーな料理) ファイヤクラッカー等 ● トッピング、具は客が選んでカスタマイズできグルテンフリーの希望にも対応している。 ● 価格帯：前菜\$4.40~5.50、食事が\$11.95~14.05 ● ビール、酒、ワインなどのアルコール飲料あり ● レストランは、子供/ベビー用チェア、無料WIFIアクセスがある。 <p>【米国フランチャイズについて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 米国では「クラスター」式アプローチをとる。店舗はボストン周辺に集中して開設するとしている。市場調査を含む開設準備に2年間を費したとの報道がある。 ● 投資額、各種フィーなどのフランチャイズ情報の内容は公開されていない。 	

② Yo-Sushi (外食：回転寿司)

フランチャイズコンセプト	
Yo Sushi	
フランチャイザー情報	
URL	http://www.yosushi.com/
住所	50 Massachusetts Ave NE, Washington, DC 20002
電話	(202) 408-1716
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	2011年
本社・本国	英国
米国内店舗・事業所数	1カ所
海外進出実態	アラブ首長国連邦、アイルランド、ロシア
フランチャイズ展開概要	
<p>【レストラン概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ロンドンで1997年に創業した回転寿司レストランで米国進出は2011年、首都ワシントンに2012年に第一号店を開設。 <p>【米国のフランチャイズ展開について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マルチユニットフランチャイジー経由での米国展開戦略。 ● フランチャイジーになるには、最低3店舗のレストランを開くことが条件。 ● 開設費用：\$727,000～\$1,390,000 ● イニシャルフランチャイズフィー：\$35,000 ● デベロップメントフィー：\$17,500 (2店舗目を開けばイニシャルフィーから減額される) ● ロイヤルティ：5% 	

(7) ライセンシング

大学、空港などの施設の店舗へのライセンスを行っている IHOP、フランチャイズをライセンスに切り替えた地域カフェ JAVA DAVE's Coffee の事例を記載する。

① IHOP

ビジネスパートナー向けライセンスでブランド普及

ライセンスングコンセプト	
IHOP	
フランチャイザー情報	
URL	www.ihop.com
住所	50 North Brand Boulevard, 3rd Floor, Glendale, CA 91203
電話	(818) 240-6055
Email	N/A
従業員数	32,300人
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	\$349.6 Million
設立年・米国進出年	1958年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	1,500カ所 (50州)
海外進出実態	メキシコ、カナダ、アラブ首長国連邦
ライセンスング概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● IHOP のライセンスングは、ブランド戦略の一部として企画され。2010 年から実施となった。ビジネスパートナーと連携し、大型施設内でブランドを広めていくというもの。 ● 店舗設置は、空港、大学、政府・企業のオフィス、ホテル、ショッピングモール等のフードコート等が対象。 ● ライセンスングは3種類でブランドがある。 <ul style="list-style-type: none"> ○ IHOP Express ファーストカジュアル (店舗面積は 2,000-5,000ft²=200-500m²) ○ IHOP 'N Go ファーストフード (面積は 600-3,500 ft²=60-350 m²) ○ IHOP U ファーストカジュアルとファーストフードが併設されたレストラン ● 実施例としては 2010 年、社員食堂経営大手 ARAMARK とライセンスング提携し、テネシーの大学で IHOP U を開店した。朝食が中心のメニューで 24 時間営業しているという。マイアミ駅のフードコートに 2013 年、IHOP Express が開店した。テネシー大学同様、24 時間営業しているという。 ● フィー <ul style="list-style-type: none"> ○ IHOP Restaurant (Full Service) : \$25,000 ○ IHOP Express (Fast Casual) : \$15,000 ○ IHOP n Go & IHOP U (Quick Service) : \$15,000 ● ロイヤルティ : 4.5% 	

② JAVA DAVE's Coffee

フランチャイズより容易なライセンスビジネスに転換

ライセンシングコンセプト	
JAVA DAVE's Coffee	
フランチャイザー情報	
URL	http://www.javadavescoffee.com/
住所	6239 E. 15th Street, Tulsa, OK 74112
電話	(918) 836-5570
Email	N/A
従業員数	N/A
店舗・施設の大きさ	N/A
年間売上	N/A
設立年・米国進出年	1980年
本社・本国	米国
米国内店舗・事業所数	32カ所（オクラホマ、アーカンソー、ミズーリ州）
海外進出実態	N/A
ライセンシング展開概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● Java Dave's Coffee は世界から買い付けた豆を焙煎したオリジナルコーヒー、ユニークなドリンクを提供するカフェで、オクラホマ州で創設された。 トレーニングのフレイバーシロップのディストリビューターでもある。 ● 2003年にフランチャイズシステムからライセンシングにビジネスモデルを切り替えた。切り替えた理由は、ライセンシングの方はフィーが安く、個人、既存のカフェ、既存外食店でカフェを追加したいところなどが容易に導入できると考えたからである。 ● 現在は 30カ所のカフェにライセンシングでノウハウと商品を販売、加えてオンラインで自社製品の販売を行っている。コーヒーは 43種類の商品があり、340g入りパッケージが\$8.95～\$9.95の価格設定となっている。 ● ライセンスフィーは\$499から\$3,495まで。以下に内容を記す。 <p>【パッケージ C : \$499.95】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● トレーニング CD ● ライセンスキット 1式 License Kit with official training CD ● Java Dave ロゴデザイン ● ドリンクレシピ ● オーダーシステム <p>【パッケージ B : \$2,495】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● パッケージ C に以下が追加される。 ● ロゴ入りメニューボード ● ウェルカムサイン ● ポスターセット ● ロゴ入り Tシャツ ● \$1,000相当の Java Dave 商品 <p>【パッケージ A : \$3,495】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● パッケージ B に、Java Dave サイトでの 1日 トレーニングが追加される。 	

Special Thanks

We appreciate the cooperation of International Fanchise Association for letting us use its statistical data, charts and graphs of the report of “Franchise Business Economic Outlook for 2014”

本レポートの作成につき、「Franchise Business Economic Outlook for 2014」のデータ、表、グラフを使わせて頂きました。発行者の国際フランチャイズ協会（International Fanchise Association）のご厚意に感謝申し上げます。