

北米フランチャイズ10店の出店戦略

2015年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 北米課

本レポートに関する問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 北米課

〒107-6006

東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル

TEL : 03-3582-5545

E-mail : ORB@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。

禁無断転載

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORB@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 北米課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：北米フランチャイズ 10 店の出店戦略

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問 1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？
(○をひとつ)

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問 2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問 3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針

(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)に基づき、適正に管理運用させていただきます。
また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

～目 次～

はじめに	1
積極的な国際展開など事業戦略の多様化進む	2
セルフサービスで成長したフロズンヨーグルト店	4
レゴを使った幼児・児童向け教育を 33 カ国・地域で展開	6
ニューヨークの有機ハンバーガー店、規模の経済を追求	9
トランポリンを活用した遊戯施設ビジネスを拡大	12
スムージーの「ジャンバジュース」、加盟店へ手厚いサポート	15
食品の量り売り専門店、世帯人数の減少も追い風に	19
デジタル機器を活用したフィットネスクラブを展開	21
居心地の良いベーカリーカフェで人気	24
世界の麺類を取りそろえ成長するダイニング	26
テキサス発、急成長中の男性向け美容院	28

はじめに

米国ではフランチャイズによる小売売上高は全体の17%を占め、1兆3,000億ドル規模にのぼる。また、フランチャイズ展開に関する法整備が進み投資環境が整っていることも、企業による事業参入を容易にしている。日本でも米国に進出を志すフランチャイズ企業が多く存在する。

北米でフランチャイズ展開をする上では、様々な戦略が考えられるが、最近の特徴的な動きでは、積極的な国際展開や複数店舗を持つフランチャイジーと組むなど、各企業の事業内容に即した適切な戦略が取られ始めている。

最近の北米のフランチャイズ業界の事情を探るため、特徴あるフランチャイズ企業10社に焦点をあてて、事業展開について探った。本報告書は、2015年2月にジェトロの通商弘報に掲載された原稿を取りまとめたものである。それぞれの事例が北米での事業展開に取り組む日本企業にとって参考となれば幸いである。

2015年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ニューヨーク事務所

サンフランシスコ事務所

ロサンゼルス事務所

シカゴ事務所

アトランタ事務所

トロント事務所

積極的な国際展開など事業戦略の多様化進む

2015年02月02日 ニューヨーク事務所発

長いフランチャイズの歴史を持つ北米では、積極的な国際展開や複数店舗を持つフランチャイジーと組むなど、それぞれの事業に即した最適な戦略が取られた。最近の北米のフランチャイズ業界の事情を探るため、特徴あるフランチャイズ10社に焦点を当て、11回にわたって報告する。1回目は総論。

<北米以外への進出拡大のホテルチェーンが1位に>

2014年12月16日、米起業情報サイト「アントレプレナー」は、フランチャイズの経営力ランキング「フランチャイズ500」を発表した。同ランキングは「アントレプレナー」が毎年行っているもので、今回で36回目。2012年7月から2014年7月までのデータを基に選んでいる。

選考の対象となるフランチャイズは、少なくとも1事業所は米国内にあることなどといった条件を満たしたもので、フランチャイズチェーンの規模、財務内容、成長速度などを基準に選定される。

2015年ランキングをみると、1位はハンプトンホテル（ホテル）、2位はエニタイムフィットネス（フィットネスクラブ）、3位はサブウェイ（サンドイッチ）、4位はジャックインザボックス（ハンバーガー）、5位はスーパーカット（美容院）となった（表参照）。なお、同ランキングのトップ50にランクインした日系フランチャイズは、セブン-イレブン（10位）と日本公文教育研究会（公文式、20位）だ。

1位となったハンプトンホテルは、ヒルトン・ワールドワイドの傘下にある中価格帯ホテルのフランチャイズチェーン。米国内を中心に展開しているが、1997年に国外（カナダ）に初進出。2009年には英国に展開し、北米以外への進出を開始した。現在も北米以外の事業を拡大している。

米国内が飽和状態になったためフランチャイズを展開する上で、国境を越えて展開するのか、国内のみで展開するのか、国内でもより狭いエリアに展開するのかなどといった戦略を検討する必要がある。ランキング上位3社の店舗展開をみると、米国外への積極的な展開がみられる。1位のハンプトンホテルは北米外への展開を開始後、ランキングが4位から1位に上昇しており、大西洋を越えた展開がフランチャイズの経営強化に貢献したことがうかがえる。他方、ファストフードを扱うジャックインザボックスのフランチャイズ展開は米国内に限られているが米国内でも西海岸に多く展開している。

「フランチャイズ500」(2015)トップ10企業の事業所数

順位	フランチャイジー	事業内容	事業所数	フランチャイズ			直営
				米国	カナダ	その他	
1	ハンプトンホテル	ホテル	1,964	1,872	40	51	1
2	エニタイムフィットネス	フィットネスクラブ	2,499	1,849	85	529	36
3	サブウェイ	サンドイッチ	42,227	26,617	3,117	12,493	0
4	ジャックインザボックス	ハンバーガー	2,251	1,786	0	0	465
5	スーパーカット	美容院	2,427	1,268	19	0	1,140
6	ジミージョンズ・グルメ サンドイッチ	サンドイッチ	2,081	2,043	0	0	38
7	サーブプロ	修理・災害復旧	1,664	1,656	8	0	0
8	デニーズ	レストラン	1,692	1,429	65	38	160
9	ピザハット	ピザ	14,967	7,355	0	5,601	2,011
10	セブン-イレブン	コンビニエンスストア	53,516	8,170	0	44,857	489
20	日本公文教育研究会 (公文式)	教育	25,384	1,451	330	23,575	28

(出所) 起業情報サイト「アントレプレナー」を基に作成

<複数店舗のフランチャイジーが著く成長>

フランチャイズで成功するには、商品・サービス内容もさることながら、事業内容に即した展開の戦略が重要だ。

店舗の経営形態に注目すると、本部の直営事業所が全くないフランチャイズ（サブウェイ、サーブプロ）、ある程度の直営事業所を保持しているフランチャイズ（ハンプトンホテル、エニタイムフィットネスなど）、全事業所数のうち半数を直営事業所が占めるフランチャイズ（スーパーカット）と、それぞれ差異がみられる。マーケティングや実験的な取り組みを行うための直営店を持つなど、事業内容や事業戦略を反映した経営の違いが表れてきたと考えられる。

そのほかにも、フランチャイズ展開を考える戦略上で重要な点の1つとして、どのようなフランチャイジー（フランチャイズ加盟店側）と組むかがある。近年、フランチャイジーの中でも複数の店舗を有する「マルチユニットフランチャイジー」の成長が著しい。フランチャイザー（フランチャイズ本部側）にとっては交渉相手の数が少なくて済む。成功店と不採算店の併存を一定期間許すマルチユニットオーナーとの提携メリットは大きい。一方、強力なフランチャイジーであればあるほど交渉力などが強まり、フランチャイザーによる必要なコントロールが難しくなるデメリットもあり得る。

フランチャイズ専門サイト「フランチャイジング・ドットコム」調べによると、ジャックインザボックスの全フランチャイジーに占めるマルチユニットフランチャイジーの割合は91%に上る。一方、ピザハットは54%、サブウェイは50%、エニタイムフィットネスは17%にとどまっており、各チェーンの選択においても差異がみられる。

セルフサービスで成長したフローズンヨーグルト店

2015年02月03日 ニューヨーク事務所発

健康意識の高まりから米国でフローズンヨーグルト人気が続く中、ニューヨーク発のフローズンヨーグルトのフランチャイズ、16 ハンドルズが成長している。2008年の参入だがセルフサービス方式が支持されるとともに、入念なマーケティングで短期間にチェーンは拡大した。店舗は米国東部を中心に展開しているが、海外では中東進出も開始している。

<手軽なデザートで人気の新興フランチャイズ>

健康意識が高まっている米国では、低脂肪でヘルシー、アイスクリーム感覚で食べることができるフローズンヨーグルトは手軽に楽しめるデザートとして人気だ。事業者側からみても、原材料であるヨーグルトの原価が安く、「10 オンス（約 283.5 グラム）で 500%」（「ウォールストリート・ジャーナル」紙電子版 2013 年 6 月 7 日）という利益率の高さや、セルフサービスによって労働コストも低く抑えられることなどが魅力となっている。

フローズンヨーグルトのチェーンといえば、韓国発の「レッドマンゴー」や、韓国系米国人がカリフォルニア州で創業した「ピンクベリー」が有名だ。そうした中で、ニューヨーク発のフローズンヨーグルトのフランチャイズ「16 ハンドルズ」が成長している。ニューヨークに数あるフローズンヨーグルト店の中でも、ヨーグルトやトッピングを豊富な種類の中から顧客が自由に選ぶことのできる、セルフサービス方式をニューヨークに本格的に持ち込んだ先駆的存在だ。

16 ハンドルズは、韓国系米国人のソロモン・チョイ氏が始めたフローズンヨーグルトのフランチャイズだ。同氏の父親は、カリフォルニア州で日本食のフランチャイズレストランのフランチャイジーとして複数店舗を経営していた事業家だ。学生時代は父親の店で働き、卒業後はレストラン経営とともに、ジェラート店のフランチャイザーとなった。

レストラン経営、そしてフランチャイジーとフランチャイザーとしての経験を積んだチョイ氏は、友人がカリフォルニア州で経営するセルフサービス方式のフローズンヨーグルト店に注目した。レストラン経営でシェフなどの労務管理に苦労していたが、多くの人手を必要とせず、従業員に熟練の技術も要求せずに済むビジネスモデルに関心を持った。

<流行の中心地でスタート、中東への海外進出も開始>

チョイ氏は流行はニューヨークとロサンゼルスから生まれるという考えを持っていたが、セルフサービス方式のフローズンヨーグルト店のノウハウを伝授してくれた友人に対して競合しないと約束していたので、出発の地をニューヨークに決めた。2008年にニューヨ

ク市マンハッタンのイーストビレッジに 1 号店を開店。ニューヨーク大学があり、学生も多いイーストビレッジは、ニューヨークでも若者文化の中心地の 1 つだ。既に同業のライバル店が多い激戦区であったためアドバイザーには反対されたが、競争の厳しいマーケットに立地することでこの事業の成否を見極めたい、との思いで決めたという。

フランチャイズの立ち上げに要した期間は半年から 1 年、初期費用は約 8 万ドル（「ブルームバーグ・ビジネスウィーク」誌 2010 年 8 月 3 日）。特に、マーケティングや広報の専門家も雇い、自社のブランド構築に注力した。その結果、マスコミ関係者やフードブローガーなどを獲得。セルフサービス方式で顧客が自由にトッピングや味の組み合わせを選べるスタイルも支持され、競争を制した。

また、ソーシャルメディアを活用したマーケティングを重視しており、最近では、利用が広がっているスマートフォン向け写真共有アプリ「スナップチャット」を用いたキャンペーンを実験的に行うなど、意欲的な取り組みを続けている。

現在、16 ハンドルズはニューヨーク州などの東部やフロリダ州に 44 店舗を展開している（表参照）。フランチャイジーは店舗立地、内装、研修などの開店準備、材料の一括調達といったサポートを受ける。米国外でも積極的な展開を進めており、2014 年 6 月にはカタールのアブ・イサ・マーケティング・ディストリビューションにマスターフランチャイズ権を与え、今後 10 年で中東に 150 店舗を展開すると発表。チョイ氏は、中東の気候がフローズンヨーグルト事業にとって商機があると語っている（「レストランマガジン」2014 年 6 月 11 日）。

なお、16 ハンドルズのフランチャイズ加盟の際に求められる条件は、ロイヤルティーは総売上高の 6%、マーケティングなどの手数料が総売上高の 2%。加盟できる店側の条件として流動資産 30 万ドル、最低自己資本 50 万ドルが求められる。

16ハンドルズの州別店舗展開状況

州	店舗数
ニューヨーク	27
フロリダ	2
ニュージャージー	9
コネティカット	2
マサチューセッツ	2
メリーランド	2
合計	44

（出所）16ハンドルズウェブサイト
（2015年1月7日現在）

レゴを使った幼児・児童向け教育を 33 カ国・地域で展開

2015 年 02 月 04 日 アトランタ事務所発

クリエイティブ・ラーニングは、レゴを使った独自の幼児・児童向けの教室「Bricks 4 Kidz (ブリックス・フォー・キッズ: BFK)」をフランチャイズ展開する。BFK は 2008 年にミッシェル・コート氏によって、フロリダ州セントオーガスチン市に創設された。その後、クリエイティブ・ラーニングが親会社となり、そのフランチャイズ・マーケティング・ツール (FMT) を導入してまたたく間に広がり、33 カ国・地域で展開するまでに成長した。

<今後 3 年間で北米 1,000 教室展開が目標>

クリエイティブ・ラーニングがフランチャイズ展開する [BFK](#) は、フロリダ州で建築事務所に勤務した経験のあるコート氏が、天候を問わず室内で教育できる方法としてレゴを使うことが有用かつ喜ばれると考えたのが始まりで、理数系の思考を育てるプログラムとしてスタートした。創業翌年の 2009 年にクリエイティブ・ラーニングの傘下に入り、その FMT を導入した。当時はリーマン・ショック後の景気低迷の中、投資資金が少なく気軽に始められる同社のシステムが人気を集めた。2012 年にはアトランタを本拠とする教育プログラム企業を買収するなど、教育ネットワークを持つ企業を買収で教室数を増やしている。

現在は香港、東南アジア (シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、ブルネイ)、欧州、中東、アフリカ、中南米など、米国以外の 32 カ国・地域にも展開、フランチャイズ教室数は 550 以上に達している (2014 年 7 月発表)。国内外の内訳は明らかでないが、2014 年初時点での米国内の教室数は 440 で、40 州とワシントン DC で展開している。米国外では「マスターフランチャイジー」と呼ばれるパートナーと統括フランチャイズ契約を締結した上で統括会社とし、親会社へフランチャイズ料を支払わせる仕組み。統括会社は当該国内のフランチャイジー契約や研修などを任される。2013 年に参入したシンガポール、2014 年に参入したオーストラリアでも同様の仕組みで展開している。今後の目標教室数は 3 年間で北米 1,000、5 年間で全世界 2,000~4,000 としている。

<2014 年のフランチャイズ企業「ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」受賞>

教室当たりのスタートアップ額は約 3 万~5 万ドルとなっている。売上高の 7% がロイヤルティーで、別途 2% が FMT などを含むマーケティング料とされており、フランチャイズ料は合計 9% だ (2013 年 9 月末時点の同社有価証券報告書による)。フランチャイズ期間は 10 年単位だが、フランチャイジーの倒産など不測の事態が起きた際は契約期間中でも BFK 側が契約を破棄できる。

フランチャイジーに対しては、教室顧客圏の分析や公立・私立学校との契約締結ガイドンスを提供するほか、1 週間の現地研修、営業マニュアルの提供、効率的な経営方法・マー

ケティングの指導に加えて、フランチャイジーからの相談に乗ったり、指導員による訪問をしたりする。また随時カンファレンスなどを実施し、市場情報などを提供している。

なお、デンマークの玩具大手レゴとの関係については、「レゴは商標登録されているが、BFK とはスポンサー関係になく、プログラムやウェブサイト掲載の情報につき公認・承認されているものではない」との記載が BFK ウェブサイトにあり、同報告書を見る限り、特段権利関係にないようだ。同報告書によると、米国内にはレゴを使用した類似の子供向けサービスを提供している企業がほかに 2 社あるという。

BFK によるプログラムの対象年齢は 3 歳から 12 歳程度。幼児用プログラム、就学児向け放課後プログラムに加えて、学校の夏休み期間のサマーキャンプや誕生会などのプログラムを作り、これまで 200 万人の子供が同社のサービスを利用したという。

「フランチャイズ起業」誌によるランキングでは、2014 年も全米フランチャイズ 8,725 ブランド中の 500 位以内のリストに掲載されている。また、世界にフランチャイズを展開する「グローバル・フランチャイズ」部門で、2013 年の 152 位から 2014 年は 111 位に上昇した。サブウェイ、セブン-イレブン、ダンキンドーナツ、ピザハット、タコベルなどが上位に並ぶ 2014 年の「急成長フランチャイズ」部門では 12 位、そして全部門で注目されるフランチャイズ企業に与えられる 2014 年の「ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」を受賞している。

<放課後クラスやキャンプなど多様なプログラム>

BFK による幼児・児童教育の目標は、工学・建築学といった 3 次元の考えや数学・科学の概念の発達、チームで行うプログラムを実施することにより、忍耐、チームワーク、コミュニケーションを学ぶことだという。小さなレゴを組み立てることで手先の器用さを養い、さまざまな課題を解決していくことが自信にもつながるといふ。

例えば、放課後のクラスは 1 時間で実施できるプログラムが用意され、毎週楽しみながら通える仕組みとなっており、幼児用クラスではレゴに書かれたアルファベットを順に組み立てていく。学校向けには課外活動でクラスのチーム別に取り組むプログラムを用意し、夏季期間中はインストラクター付きで、宇宙冒険やロボット制作、映画のシーンやスポーツ選手、マンガキャラクターをレゴで再現するなどのプログラムを実施している。中にはピザやその他のゲーム付きのお泊まりコースや、チームに分かれて課題テーマを制作する競争を組み入れたキャンプもある。

展開する国・地域によって特色を持たせており、米国では天地創造やノアの箱舟など旧約聖書に基づく宗教的な教育を行う「Bricks 4 God」（ブリックス・フォー・ゴッド）などのプログラムもある。



レゴを使った幼児・児童向けの教育を行うBFK

ニューヨークの有機ハンバーガー店、規模の経済を追求

2015年02月05日 ニューヨーク事務所発

米国では消費者の健康志向の高まりから、オーガニック食品の市場が大きく成長している。ニューヨークで創業したオーガニック・レストラン「ベアバーガー」は、こうしたトレンドもあって順調に事業を拡大している。オーガニック・レストランはコストの効率向上を図るのが難しいが、同社は事業理念を守ることに腐心しながら、フランチャイズ展開で規模の経済を追求する戦略を採用している。

＜バー経営の失敗を経て出身地で開業＞

有機取引協会によると、米国のオーガニック食品の市場規模は 300 億ドルを超えるとされる。こうしたオーガニック志向のうねりは、フランチャイズ業界にも及んでいる。

2009 年にニューヨークで創業した「ベアバーガー」は、オーガニック・ハンバーガーを主力商品として提供している。飲食業専門誌「レストラン・ビジネス」誌によると、「最も成長が速い小規模チェーン店」のランキング（2014 年）で 6 位にランクインしたオーガニック・レストランだ。

同社の創業者ユリピディーズ・ペレカノス最高経営責任者（CEO）は、ベアバーガーを設立する前にはニューヨークのブルックリンでバーを共同経営していたが、不景気のあおりを受けて閉店せざるを得なかった。しかし、バーで提供したオーガニック・メニュー、特にオーガニック・ハンバーガーが好評だった経験を踏まえ、2009 年にオーガニック・レストラン「ベアバーガー」の 1 号店をクイーンズ区に開店した。店名の「ベア (bare)」は、「本来の素材」という意味で、オーガニック食材を使用している専門店であることを表している。

自分の地元の人々が和気あいあいと楽しめる場をつくり、ファストフード店のハンバーガーとは違う楽しみ方を提供したいと考えたペレカノス CEO は 2009 年 6 月、同氏が生まれ育ったクイーンズに 1 号店を構えた（表 1 参照）。当時この地域には、まだオーガニック・メニューを専門的に提供している店舗が少なかったことが決断を後押しした。

表1 ベアバーガーの沿革

時期	出店場所
2009年6月	ニューヨーク市クイーンズ区に1号店開店
2009年後半	ニューヨーク市マンハッタン区に初店舗を開店
2011年3月	フランチャイズ化開始
2011年7月	ニューヨーク市ブルックリン区に初店舗を開店
2013年3月	コネティカット州に初店舗を開店
2013年6月	オハイオ州に初店舗を開店(中西部初進出)
2013年10月	ニュージャージー州に初店舗を開店
2014年9月	ペンシルベニア州に初店舗を開店

(出所)ベアバーガーのウェブサイト

<食材から内装までオーガニックにこだわる>

ベアバーガーは、セルフサービスではなく、フルサービス（従業員がサービスする形式）のレストランだ。メニューから内装まで、オーガニック志向を貫いている。通常の牛肉以外に、野牛、羊、ヘラジカ、ダチョウなどの肉を使ったユニークなハンバーガーを提供していることで有名だ。さまざまな顧客層に対応できるように、ハンバーガー以外にも主菜となるサラダやサンドイッチなども用意している。菜食主義者向けのメニューもあり、黒豆やキノコのハンバーガー、キヌアと野菜のバーガーまで提供している。オーガニックの酒も楽しめるバーも、店内に併設されている。

ベアバーガーが提供する全ての肉類は、抗生物質やホルモン、ステロイドなどを使用しておらず、質を保証するために、主な供給者を2社に絞っている。店内のテーブルには、会社のオーガニック精神に関する概念やベアバーガーが行っている地方のオーガニック・ビジネスへの支援サービスを説明したパンフレットが置いてある。

内装は、全て再利用された材料で構成されている。照明設備には古い銀製食器やガラスの水差しが使われ、壁には納屋で使われていたれんがや木材を使用、テーブルは再生された木材で作るなど、オーガニック志向を貫いている。

<事業理念を守るため急拡大は目指さず>

オーガニック食品の人気は高いものの、オーガニック食材は高価で、通常の食材に比べて採算性の向上を望むのは難しい。そのため、同社はフランチャイズ展開することで、規模の経済を追求する戦略を採用した。ペレカノス CEO は「フランチャイズ化、ベンダーとの関係強化などによるコスト低下を狙っている」と語る。

ベアバーガーは現在、米国で21店舗を構えている（表2参照）。ニューヨーク州を拠点に東海岸に集中しているが、徐々に西海岸へ拡大する予定がある。拡大する際には、オーガニック食品を求める大卒者や若い家族が多い地域をターゲットにする。店舗自体は年齢層を問わないつくりとなっているが、実際に来店する顧客層は20～40歳代が多い。

表2 2014年12月時点の
店舗展開(州別)

州名	店舗数
ニューヨーク	16
ペンシルベニア	1
ニュージャージー	2
コネティカット	1
オハイオ	1

(出所)表1に同じ

今後は、イリノイ州、カリフォルニア州、ワシントン州、オレゴン州に進出する計画だ。起業情報を専門とする「アップスタート・ビジネス・ジャーナル」(2013年10月23日)によると、オーガニック食品の市場拡大も受け、ペレカノス CEO は「将来的に全米で200店舗構える可能性はある」と強気の見方を示している。

こうした拡大戦略をとる一方で、急速な拡大には慎重だ。ペレカノス CEO は、拡大することで、顧客とのコミュニケーションを大切にする精神が置き去りになるのは避けたい考えで、健康食関連の情報を専門とする「クリーン・プレート」(2012年3月2日)でのインタビューでペレカノス氏は、「われわれは拡大願望はあるが、ふさわしいパートナーを探し、時間をかけて正当な進歩を大事にしたい」と述べている。また、従業員と顧客一人一人のコミュニケーションを重視しており、フランチャイズ店の個々の従業員にも事業理念を共有させたいと考えているという。

また本社は、覆面調査による営業状況のチェックのほか、インターネットでの評価や消費者コメントを定期的にモニタリングしており、フランチャイズチェーンとして成長する中で、事業理念・サービスの一貫性を維持に努めている。

ベアバーガーのフランチャイズ契約は、基本は10年契約(更新可能)となっている。また、フランチャイズ加盟の条件として、フランチャイズ手数料は5万ドルに設定されており、ロイヤルティー料は週間売上高の5%だ。さらに、フランチャイジーに求められる流動資産は75万ドル、自己資本は125万ドル。なお、フランチャイジーの経営陣のうち、最低1人はベアバーガーの本部が指定するエリア内または近くに居住することも求められている。

トランポリンを活用した遊戯施設ビジネスを拡大

2015年2月6日 ニューヨーク事務所発

カリフォルニア州ロサンゼルスに本社のあるスカイゾーンは、周囲をトランポリンで囲んだ遊戯施設を運営する。2004年に第1号店をネバダ州ラスベガスに設立し、2008年以降フランチャイズ方式を導入した結果、全米35州のほか、カナダ、メキシコ、オーストラリア、ニュージーランドに店舗を広げている。

<施設は建設中を含め130ヵ所以上>

スカイゾーンは2004年の創業以来、世界初だという周囲360度をトランポリンで囲んだ遊戯施設を運営している。利用者はトランポリンを利用して、ジャンプ、ドッジボール、スカイロビクス（エアロビクス的一种）などを楽しむことができる。広さは、1万5,000平方フィート（1,394平方メートル）から4万平方フィート（3,716平方メートル）までさまざま。

同社によると、2004年にネバダ州ラスベガスに第1号店を開店した当時、米国内に同様のビジネスモデルはなかったという。その後2008年にフランチャイズビジネスの展開を目的に新たな事業会社としてスカイゾーン・フランチャイズグループをミズーリ州に設立。フランチャイズ方式を活用して事業を拡大し、2014年12月時点で米国のほか、カナダ、メキシコ、オーストラリアで、建設中のものを含めると130ヵ所以上の施設を展開している。2013年に同社は世界全体で8,800万ドルの収益を記録している（ブルームバーグ2014年8月8日）。

成長企業を扱う「インク」誌の2014年度ランキングで152位に入賞したほか、ラスベガス地域の「ベガス・セブン」誌で「最も優れたアスレチックジムの代替施設」に選ばれるなど、近年、メディアで注目度を増している。人気の秘密として、提供するサービスを工夫し、年齢、体型、身体能力を問わず、利用者がそれぞれ楽しめる施設づくりを進めていることが挙げられる。一般の利用に加えて、誕生会や会社の行事などのグループ利用、3次元ドッジボールなどの大会の主催など、多くの利用方法を提示している。

<フランチャイズ契約は10年単位で更新>

フランチャイジーとの基本契約期間は10年間で、オプションとして契約延長を可能にしている。フランチャイジーは売上高の6%をロイヤルティーとしてスカイゾーンに支払う必要がある。同社は、新規にフランチャイジーになるための費用として6万ドルのほか、初期投資額として、施設規模に応じて81万1,288ドルから240万8,640ドル程度が必要になると公表している。この金額には、初年度の広告宣伝費として1万5,000~2万ドルを含んでいるが、2年目以降、フランチャイジーは売上高の最低5%程度を広告宣伝費として、1%

をスカイゾーン全体のマーケティング基金として支出することが求められる。

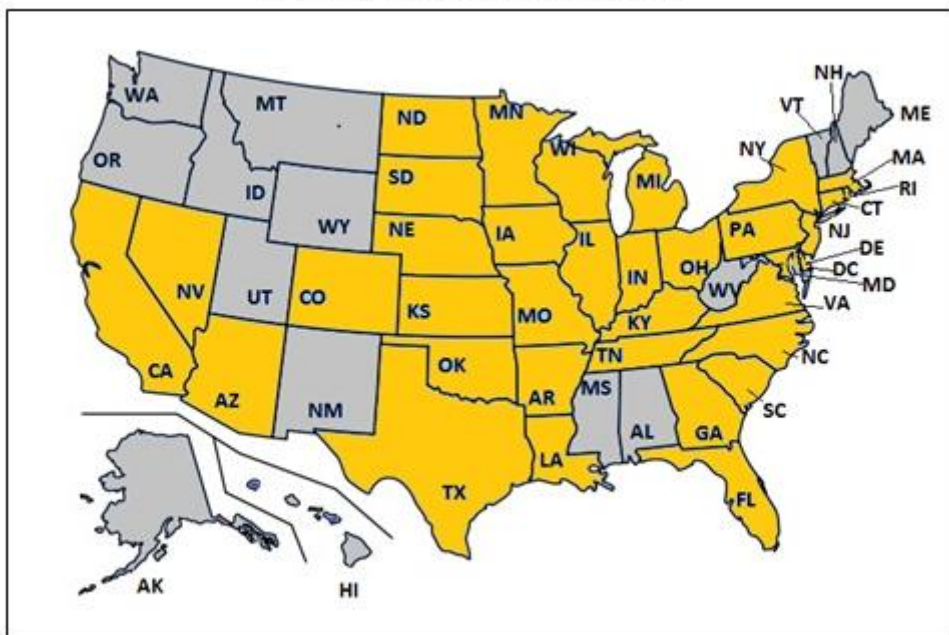
フランチャイズビジネスの初期投資額としては比較的多額なことから、同社は投資資金の融資方法に関する各種ガイダンスを通じて支援している。その際、30以上の施設への融資ガイダンスを通じて得た経験を基に、事業可能性についても参考情報を提供する。

金融面での支援に加えて、同社は新規フランチャイジーに対して、マネジメント研修、不動産取得、遊戯施設の設置、運営マニュアルや必要なソフトウェアなど [包括的な支援](#)を展開している。例えば、不動産の取得については、同社の不動産担当が大手不動産会社 CBRE と提携して、物件情報や契約時に必要な支援策を提供する。遊戯施設の設置についても、同社の担当チームが調達から施工に至るまで全般的な支援を約束している。

<米国では中西部中心に 35 州で展開>

米国内では、中西部を中心に 35 州でビジネスを展開している。フランチャイジーは、単一施設を運営するシングルユニットフランチャイジー、複数施設を運営するマルチユニットフランチャイジーのいずれかを選択できる。

米国内のフランチャイジーの分布



(出所) 同社ウェブサイトを基に作成(オレンジ色が進出州、2014年12月時点)

ビジネス拡大の経緯をみると、起業直後から順調だったとは必ずしもいえない(表参照)。2004年に創業者のリック・プラット氏がラスベガスに1号店を開設、その後、2号店をミズーリ州セントルイスに設立したのは2006年だった。当初はスポーツ用施設として運営していたため、客数が伸びなかったという。その後、同氏の息子のジェフ・プラット氏が施

設の目的を遊戯に変更した上で、フランチャイズビジネスの導入を決断、2008年にスカイゾーン・フランチャイズグループを設立した。2011年にはフランチャイズビジネスの強化を目的に著名な経営コンサルタントを採用するなど（「PR アーエージェント」2011年11月10日）、フランチャイズビジネスを強化した。

店舗展開の歴史

年	展開の内容
2004年	ネバダ州ラスベガスに第1号店を開設
2006年	ミズーリ州に第2号店を開設
2008年	フランチャイズ事業会社であるスカイゾーン・フランチャイズグループをミズーリ州に設立
2009年	フランチャイズ事業を開始
2010年	マサチューセッツ州、オハイオ州、ミネソタ州にフランチャイズ方式による施設を初開設
2011年	ニューヨーク州、テキサス州、ジョージア州、テネシー州などにフランチャイズ方式による施設を初開設 カナダで初の国外フランチャイズ展開
2013年	オーストラリアとニュージーランドにフランチャイズ展開
2014年	メキシコにフランチャイズ展開 ルイジアナ州に35州目の施設を開設

（出所）同社ウェブサイト、各種報道を基に作成

米国外へは、2011年に隣国カナダにまず進出、その後2013年6月、オーストラリアの大手フランチャイジーのストライク・フランチャイズに、オーストラリアとニュージーランドでのマスターフランチャイズ権を与えた。同社は今後10店舗以上の店舗戦略を発表している。さらに、2014年4月にはメキシコの首都メキシコ市へ進出。ビジネス形態をまねた同業他社に先んじた進出で、メキシコで初となるトランポリン遊戯施設を開設した。ジェフ・プラット氏は、次なる進出先として英国の可能性を明らかにしている。

スムージーの「ジャンバジュース」、加盟店へ手厚いサポート

2015年02月09日 サンフランシスコ事務所発

カリフォルニア発のスムージーチェーン「ジャンバジュース」が人気だ。同社は、健康的でおいしいスムージーを提供していることで注目を集めているほか、フランチャイジーへの手厚いサポートが評価されており、著名なアスリートがフランチャイズ経営に乗り出していることでも知られている。今後は国内のフランチャイズ店の新規展開に加えて、国外への進出も加速させることにしており、日本市場へも熱い視線を向ける。

<スムージー普及の功労者として有名に>

スムージーとは、果汁や野菜、果物、またはギリシャヨーグルトやほかのシャーベットとともにミキサーで攪拌（かくはん）したシェーク状のドリンクだ。ケール（注1）やホウレンソウなど癖のある野菜でも、果物と一緒に細かく攪拌することでおいしく摂取できることから、日本でも注目されている。

スムージーは米国で健康志向の高まりに後押しされ、特に2000年代に入ってから広く普及し始めた。バターをたっぷり塗ったトーストにベーコンと卵といった高脂肪な朝食に代わり、食事代わりのドリンクとして人気を博している。近年、問題視されている子供の肥満を懸念する親の間で、アイスクリームやジュースに代わるおやつとしても市民権を得ている。そんなスムージーを全米に普及させた功労者といっても過言ではない、最も有名なスムージーチェーンが、ジャンバジュースだ。



ジャンバジュースのスムージー（ジャンバジュース提供）

店舗では、29 種類の通常メニューに加え、季節によって期間限定のスムージーを提供している。スムージーは客の好みに合わせて、オリジナルの味に仕立てることができる。注文を受けてから野菜や果物をピッチャーに入れ、ミキサーにかける。同社のスムージーの特色は、トランス脂肪酸や高果糖シロップ、人工保存料、香料を原材料に含ませず、より自然な原材料にこだわっている点だ。また、ビタミンやプロテインなどの粉末サプリメントも多種類を常備しており、スムージーに追加することで手軽にサプリメントを摂取できる。



ジャンバジュースの店舗の様子(ジャンバジュース提供)

<米国と5カ国で862店舗を展開>

ジャンバジュースは、サンフランシスコとロサンゼルスの中に位置するサンルイスオビスポで、自転車愛好家のカーク・ペロン氏とその仲間によって1990年に設立された。サイクリングや運動の後に飲むための、健康的なドリンクを提供することを目的に、同地にスムージーの専門店を開いたのが始まりだという（「オレンジカウンティ・レジスター」紙電子版2014年6月5日）。現在はNASDAQに上場しており、「健康的な生活をより刺激的に、シンプルに」をモットーに、スムージーだけでなく、生絞りジュースやサラダ、サンドイッチなどに加え、より幅広く健康的でおいしい飲料や軽食を提供している。

サンフランシスコ近郊のエメリービルに本社を置く同社は、全米807店舗、世界5カ国に55店舗の計862店舗を抱える（2014年9月30日現在）。国内店舗のうち、フランチャイズ店が535店を占める。同社はフランチャイジーに対し、スムージーを安定した品質と価格で提供できるように原材料の調達を行うほか、開店に向けたトレーニングや定期的な監査も行っている。また、開店で最も重要な要素の1つである店舗物件についても、自社ガイドラインを基に細かい指導を行っている。フランチャイジーの発掘は、全米の主要都市

での啓発イベントや、食品関係の展示会でのブース出展などを通じてしている。

こういった企業努力に加えて、主要商品であるスムージーは加熱調理しないため、多くの機材を必要としないことや、調理が比較的簡単であることも手伝って、同社のフランチャイジーとして加盟したいとする人は多い。同社は、雑誌「フォーブス」(2014年5月27日)がフランチャイジーへのサポートや市場での需要などの指標を基に選ぶ、米国ベストフランチャイズチェーンランキングで9位に入賞したほか、フランチャイズビジネスの調査会社フランチャイズビジネス・レビューが、フランチャイジーを対象にしたアンケート結果を基に毎年発表する、フランチャイズチェーントップ50にも選ばれている(フランチャイズビジネス・レビュー2014年1月10日)。

また、テニスのビーナス・ウィリアムズ選手や、アメリカンフットボールのバーノン・デービス選手、バスケットボールのラフォンゾ・エリス元選手などのプロスポーツ選手が、同社のフランチャイズ経営に乗り出していることも、フランチャイズチェーンとしての知名度を上げる要因となっている(「ブルームバーグ・ビジネスウィーク」誌2013年3月25日)。

<直営店を減らしフランチャイズ店として売却へ>

フランチャイズ店のほかに、272店の直営店を展開するジャンバジュースだが、今後はフランチャイズ店の新規展開と運営に注力する予定だ。同社の国際事業開発部でディレクターを務めるエンリケ・コーファー氏は「向こう5年間は、国内店舗を毎年70~80店舗増やし、国外展開も進める予定」と語る。また、同社は2014年第3四半期の収益報告で、将来的にフランチャイズ店と直営店の割合を8対2にする目標を掲げた。その手始めとして、2015年の上半期にカリフォルニア州の114の直営店をフランチャイズ店として売却する予定だ。これは、アセットライトビジネスモデル(注2)への転換を図る経営戦略の一環で、経費を抑えながら、利益を安定させることを目的としている(「ネーションズ・レストラン・ニュース」2014年11月5日)。直営店の運営には、店長や副店長に加え、地域を管理するエリアマネジャーなどを雇用する必要があると、労力やコストがかかっていた。フランチャイズ店としてそれらを売却すれば、社員の雇用や管理の必要がなく、より身軽に経営することができるようになり、ロイヤルティービジネスとしても将来性が見込めるといふ。

さらに国外進出にも意欲的だ。現在はカナダ、メキシコ、フィリピン、韓国、アラブ首長国連邦の5カ国に55店舗を構える。コーファー氏によると、その店舗数を2015年には2倍に増やし、さらに台湾市場への参入も計画しているという。日本への進出については、同氏は「健康志向でフルーツが好きな国民が多く、非常に魅力的な市場」とし、「出店に向けてビジネスパートナーを探している段階だ」と語った。

(注1) ケールは、ビタミンやカルシウムを豊富に含む緑色野菜で、苦味が強いのが特徴。

青汁の原材料として知られる。

(注2) 企業が保有する資産（アセット）を減らし、身軽（ライト）な状態で経営を行う事業戦略。

食品の量り売り専門店、世帯人数の減少も追い風に

2015年02月10日 トロント事務所発

オンタリオ州オーロラ市に本部のあるバルク・バーンフーズは、食品を量り売りする小売店「バルク・バーン」をフランチャイズ展開している。クレイグ・オフィールド氏が1982年に創業し、カナダ全域で237店舗を展開している。古いビジネスモデルに見える量り売りが、カナダの消費者のライフスタイルとニーズの変化から受け入れられているようだ。

＜栄養補助食品やペットフードも品ぞろえ＞

バルク・バーンは、典型的な店舗（約465平方メートル）に4,000種類以上の量り売り商品をそろえている。スープ、ナッツ、キャンディー、スパイス、シリアル、粉類、ドライフルーツ、菓子、パン・菓子作り用材料などの食品、ビタミン剤や栄養補助食品、ペットフードに至るまでさまざまな商品が並んでいる。

店内は、コーポレートカラーの黄色と赤を基調とした内装が施され、陳列棚には商品の入った透明なケースが置かれ、商品の中身が見やすくなっている。顧客が商品を店のビニール袋にスプーンで欲しい量だけすくい入れ、タグに商品番号を記入、重さに応じて代金を支払う仕組みになっている。

バルク・バーンの掲げるコンセプトは「明るく清潔な店舗と親しみやすく礼儀正しいスタッフ」だ。店舗では、常時、店員が商品を清潔に保つよう容器を拭いたり、床にこぼれた商品を掃除したりして、顧客が気持ちよく買い物できる環境を整えている。

同社のウェブサイトでは、取り扱っている食材を使った料理のレシピを多数掲載したり、季節ごとのイベントに合わせた食材や菓子類を取りそろえ、顧客に店舗を訪れる楽しみを提供している。

＜環境意識の高まりも成功の要因＞

同社はカナダ国内のみで店舗を展開しており、店舗数は2013年で190店舗、2014年で237店舗と拡大し、2015年には255店舗になると見込んでいる。創業当初は都心部の大型ショッピングモールで営業していたが、現在では地方都市の複合商業施設や路面店、さらには高級スーパーマーケットの近くにも出店している。

アナリストによると、同社が成功している要因は3つあるという。第1にカナダでも環境に対する意識が少しずつ高まっていることが挙げられる。バルク・バーンでは環境保護活動の一環として最低限の包装しかしない。ほとんどの商品は個別包装をしておらず、使用するのの商品をすくい入れる小さなビニール袋だけだ。

第2は、世帯人数が減少傾向にあることだ。2011年に行われたカナダ政府の人口調査では、一人暮らしの世帯数が子供のいる世帯数を上回り、全世帯に対する子供のいる世帯の割合も26.5%と、2006年の28.5%から減少している。こうした世帯人数の減少が、必要な量だけ購入できるというビジネスにマッチしているとみている。

第3は、競合相手が少ないことだ。量り売り店の多くは、1カ所で複数店が独立営業しているか、小さなチェーンしかない。バルク・バーンのようにフランチャイズ展開する競合他社がほとんどないことが追い風となっているようだ。

<フランチャイジーへの手厚いサポート体制>

同社がフランチャイジーに行っているサポートは、一般的なフランチャイズ展開で行われる支援だけではない。多くのフランチャイジーが指摘するのが、本部の手厚い協力体制と、社長との距離の近さだ。店舗運営に関わる疑問や相談はどんな内容であろうと24時間体制で対応し、担当者が不在の場合でも別の部門が的確に対応してくれることが、フランチャイジーの安心感につながっているという。また、社長が年に2回、全店舗を訪問しフランチャイジーと対話する機会があり、また、いつでも社長に電話できる仕組みを備えていることも、フランチャイジーの信頼を高めているようだ。

複数のフランチャイジーが指摘するもう1つが、店舗運営における厳しいガイドラインやルールだ。バルク・バーンでは幾つものガイドラインがあり、それを忠実に実行すればフランチャイジーとして成功でき、それらは誰もが倣うことができる内容だ。

デジタル機器を活用したフィットネスクラブを展開

2015年02月12日 ニューヨーク事務所発

ココ・フィットクラブ（マサチューセッツ州ロックランド）は、全米28州に事業展開するフィットネスクラブの運営企業だ。デジタル技術を活用した自社開発のトレーニング機器で、利用者に適した運動プログラムを提供している。同社は当初、機器の販売を目指したが、フィットネスクラブの運営へとビジネスモデルを転換した。2009年にフランチャイズ1号店を開店して以来、急速に店舗数を拡大している。

<トレーニング機器を自社で開発>

市場調査会社IBISワールドによると、健康意識の高まりや活動的な高齢者人口の増加を背景に、米国のスポーツクラブ（ジム、フィットネス、プール、テニスコートなど）の市場は拡大傾向にある。2014年の市場規模は265億ドルと見込まれており、過去5年間の成長率は年率2.3%だ。特に近年では、設備を抑えた低コストのフィットネスクラブや短時間の運動で成果が出せるというトレーニング方法が人気だ。

ココ・フィットクラブは、マイク・ランノン氏とメアリー・オバナ氏の夫妻が2008年にマサチューセッツ州に設立したフィットネスクラブのフランチャイズ運営企業だ。企業名の「ココ」は、日本語の「個々」に由来している。利用者個々人の目標に適した運動プログラムを提案し、無駄なく目標達成まで導くことをセールスポイントにしている。

同社がサービスの中核に据えるのが、自社開発のトレーニング機器だ。ITスタートアップ企業の経営経験を持つランノン氏は、マサチューセッツ工科大学の技術者やソフトウェア開発者、運動生理学者などと共に、デジタル技術を活用したトレーニング機器を開発した。同機器は、利用者の身体組成を計測した上で、各人の目標に沿った運動プログラムを提案する。加えて、「バーチャルなパーソナルトレーナー」とランノン氏が表現するように、運動時にはペース管理やプログラム達成状況のモニタリングまで行う。それぞれのトレーニング結果は専用のUSBに保存され、利用者はそれをトレーニング機器に差し込むことで、自身のトレーニングプログラムを継続して利用できる仕組みだ。トレーニング結果はウェブサイト上にも保存されるため、スマートフォンなどでも確認することができる。

<機器販売からビジネスモデルを転換>

ランノン氏は当初、開発したトレーニング機器をフィットネスクラブに販売しようと考えていた。2004年3月には、機器の開発・販売を手掛ける会社として「ココ・フィットネス」を設立し、営業を開始した。しかし、フィットネスクラブの多くは、新たなコンセプトのトレーニング機器の導入には及び腰だった。そこで同氏は、当初のビジネスモデルを変更し、自社開発の機器を使用したフィットネスクラブの運営に乗り出した。

2007年にココ・フィットネスは、マサチューセッツ州に直営の「ココ・フィットクラブ」の1号店を開店した。2008年には同店舗のフランチャイズ展開を担う会社として店舗と同名の「ココ・フィットクラブ」を設立。以来、利用者のニーズを上手に捉えた同社は、店舗数を急速に増やしている。現在、全米28州に116店舗を展開している（表参照）。起業情報サイトのアントレプレナーによると、そのほとんどがフランチャイズ店だ（注1）。

州別の店舗数をみると、本社を置くマサチューセッツ州のほか、テキサス州の店舗数が多い。同社はテキサス州などでは、特定地域での店舗展開をフランチャイジー1社に限定する地域開発契約を結び、フランチャイズ展開を進めている。

ココ・フィットクラブ 州別店舗数

州名	店舗数	州名	店舗数
マサチューセッツ	22	オクラホマ	3
テキサス	20	フロリダ	2
コロラド	7	アイオワ	2
ニュージャージー	6	インディアナ	2
カリフォルニア	5	ケンタッキー	2
テネシー	5	ニューヨーク	2
アリゾナ	4	ワシントン	2
アイダホ	4	ミシガン	1
ルイジアナ	4	ネブラスカ	1
ノースカロライナ	4	ニューハンプシャー	1
バージニア	4	オハイオ	1
コネティカット	3	ペンシルベニア	1
ミネソタ	3	サウスダコタ	1
ネバダ	3	ユタ	1
合計店舗数			116

（出所）ココ・フィットクラブのウェブサイトを基に作成（2014年12月25日時点）

地域開発契約の利点の1つは、契約地域を熟知するフランチャイジーと契約することで、地域に根差した店舗展開が行えることだ。例えば、ヒューストンでココ・フィットクラブのフランチャイズ展開を担うデンソン夫妻は、同地域の高校の卒業生だ。現在、夫妻は6店舗を運営しているが、店舗運営は夫妻の親戚や同じ高校の卒業生で支えられている。夫妻はココ・フィットクラブとの契約上、23店舗までの運営が可能で、今後も地域のニーズをみながら、店舗数を拡大する意向だ（「ヒューストン・クロニクル」紙2014年1月17日）。

<独自の機器がフランチャイズ展開の軸>

ココ・フィットクラブによると、フランチャイジーになる上で必要な先行投資額は20万3,286ドルから34万1,082ドル程度だ。この中には、フランチャイズ料（3万9,000ドル）

(注2)のほか、マーケティング費用(4万ドル)、機器・技術・コンピュータシステム導入費(リースの場合:1万3,396ドル、購入した場合:13万3,960ドル)なども含まれる。なお、ロイヤルティーは月額395ドル。

ココ・フィットクラブは、同社ブランドのフランチャイズ展開の利点として、デジタル技術を導入した自社開発のトレーニング機器により、(1)他社と差別化したサービスの提供が可能、(2)運営コストを低く抑えられる、などの点を挙げる。

フランチャイズ展開においては、成功したサービスを模倣する競合他社の出現が、ビジネス上のリスクとなることも多い。この点、ココ・フィットクラブのサービスは特許で保護されたトレーニング機器により提供される。このため、他社が同様のサービスを提供することは難しく、フランチャイジーは模倣業者との競争を心配することなく、事業展開に打ち込むことができるという。

さらに、ココ・フィットクラブが提供するトレーニングは、デジタル技術を導入した同機器の利用により、高度に自動化されている。店舗は、パートタイムの従業員1人で営業することが可能だ(スタッフがいない時間帯もある)。経験豊富なスタッフやトレーナーなどを雇う必要もなく、他のフィットネスクラブと比較して人件費を抑制できることも利点だ。

ココ・フィットクラブはフランチャイジーに対して、本社でのトレーニングのほか、フランチャイジー店舗の監督・運営補助などを行っている。店舗を開設する土地がまだ決まっていない場合は、土地決定に係る相談やリース契約交渉における支援も行っている(注3)。

(注1)アントレプレナーのウェブサイトによると、全119店舗のうち、115店舗がフランチャイズでの経営だ(同サイトの店舗総数は調査時点の違いなどから、ココ・フィットクラブのウェブサイト上の店舗数とは一致しない)。

(注2)地域開発契約のフランチャイズフィーは、最初の1店舗に対しては3万9,000ドル、2店舗以降は1万ドル。

(注3)地域開発契約に関しては、ココ・フィットクラブはフランチャイジーに対してここで挙げた支援を行う義務は負っていない。

居心地の良いベーカリーカフェで人気

2015年02月13日 シカゴ事務所発

米国を中心にサンドイッチやスープなどのファストフードを提供するベーカリーカフェを展開、ケータリングも行うパネラブレッド（本社：ミズーリ州セントルイス）は、手ごろで米国人に親しまれる、質の高い味を追求してきた。同社の店舗の半数近くがフランチャイズ契約店だ。全米各地に展開できた成功の秘訣（ひけつ）として、フランチャイズ経営を組み込んでいることが理由の1つに挙げられるだろう。

<米国とカナダの店舗の半数近くがフランチャイズ経営>

[パネラブレッド](#)はサンドイッチやスープなどを気軽に楽しめる、米国で有名なファストフード店だ。内装は暖色・緑色などで統一され、カジュアルでおしゃれな店舗が多い。1981年に設立され、2014年9月30日時点で、全米45州とカナダのオンタリオ州に計1,845店を展開している。

そのうちほぼ半数の919店舗はフランチャイズ経営だ。フランチャイズ専門ウェブサイトによると、今後4～5年でフランチャイズ店が110店舗以上増加するとみられている。フランチャイジーは、例えば6年で15店舗に拡大するといった複数店舗経営を求められており、これが店舗数の拡大を後押ししている。フランチャイズ展開をすることで、3万5,000ドル程度といわれる最初のフランチャイズ登録費用に加えて、各店舗に卸すパンの原料費などが同社の資金源になっているとの見方もある。

<フランチャイジーに求められる資金力>

パネラブレッドのフランチャイズ契約の具体的な要件は、公表資料で示されているだけでも、レストランでのオペレーターの経験、店舗展開する地域での不動産保有などがある。

その上に、純資産として750万ドル、流動資産として300万ドルが必要とされるなど、同社とのフランチャイズ契約後、複数店舗を展開するのに十分な資金力が契約締結前から求められる。こうした資金力はないが、パネラブレッドに興味のある人に対しては、まずは投資家として同社の経営に参画してほしい、と提案している。

パネラブレッドのフランチャイズ経営を行おうとすれば、不動産取得関連費用などを除いても初期投資額は90万～200万ドルとみられ、相当の費用がかかる。契約前に保有している店舗数、建物の内装工事の必要性などによって初期投資費用は異なる。

これだけの投資費用がかかってもフランチャイズ経営に参画したい人がいる理由には、「パネラブレッド」というブランド力と、同社が提供する商品・サービスの質の高さなど

が挙げられそうだ。

米国人の日常食ともいえるサンドイッチ、スープなどを中心に、手ごろな価格帯でありながら満足のいく味を楽しめるのは、同社の強みだ。また、店内の明るい内装やゆったりとした雰囲気が好きで、パネラブレッドのカフェで長居する客も多い。

パネラブレッドの場合、フランチャイズ経営に参画する人に資金力やマネジメント能力などで厳しい要件を課しながらも、それによって同社のブランド力、質の高さを維持し、かえってフランチャイズとしての魅力を高め、店舗数の拡大を実現しているといえるだろう。

世界の麺類を取りそろえ成長するダイニング

2015年02月16日 ロサンゼルス事務所発

コロラド州デンバーに本社を置くヌードルズ・アンド・カンパニーは、25種類の世界の麺類を取りそろえ急成長している。1995年の1号店開店以降、フランチャイズの活用で着実に店舗数を増やし、全米31州に425店舗を展開する規模に成長している。

<多様で手軽な麺類を提供>

米国でパスタ料理といえば、週に1回は食べられるといわれるほどなじみ深い料理だ。ヌードルズ・アンド・カンパニーはパスタ料理に加えて、タイ風焼きそばのパッタイやしょうゆを使った日本風焼きそばなど、アジア風の麺類メニューをそろえる。多国籍文化のニューヨークに住んでいた創業者のアロン・ケネディ氏は「グローバルな麺類」を提供するレストランにビジネスの機会を感じていた。家族や友人から資金を集め、1995年にコロラド州デンバーに1号店をオープンした。米国の食卓でなじみ深いマカロニ・アンド・チーズから、地中海風のパスタ、アジア風麺類まで多様で手軽なメニューを当初は5ドルで提供した。

<フランチャイジーとの良好な関係がカギ>

同社は2003年までにミネソタ州、ウィスコンシン州、イリノイ州、テキサス州、ミシガン州など9州にわたり、直営で約60店舗にまで拡大した。ファストカジュアルレストランの競争が激しい中、フランチャイズ方式の活用でより速く店舗数を増やすことを望み、2003年、南カリフォルニアでクリスピー・クリーム・ドーナツのフランチャイズ経営で成功経験を持つグレートサークルファミリーフードと提携した。その後、カリフォルニア州のロサンゼルス、オレンジ郡やサンディエゴ郡を中心にフランチャイズ展開を開始した。

ヌードルズ・アンド・カンパニーのフランチャイジーになるには、3万5,000ドルのフランチャイズ料に加えて初期投資として48万~119万ドル、ロイヤルティーとして売り上げの5%が必要となる。フランチャイジーに対してオペレーションマニュアルやトレーニングが施されるが、レストランの調理方法といった技術的な面だけでなく、同社のブランドをどのように提供していくかといったビジネス面に重点を置いて指導が行われる。

フランチャイズ方式の導入に当たって、同社は本社とフランチャイジーとが良い関係を築けることを何より重視している。店舗の設置場所の選択や施設の買収、店のデザインや工事など、本社はあらゆる面でサポートするため、両者の関係を「ヌードル・バディ（同士）」とも呼んでいる。フランチャイジーを選ぶときに考慮している要素は3つあり、それは(1)料理に対する感謝の気持ちを持っているか、(2)もてなしの心があるか、(3)人と接することが好きかだ。これらの要素を基に的確なフランチャイジー選びを心掛けている。

取締役のケビン・レイディ氏はビジネス誌「インク」（電子版 2012 年 9 月）のインタビューで「一般的に、フランチャイズを活用することで資金や経営に必要なものを集められ、ビジネスをより急速に成長させることができる」と述べ、フランチャイズ展開を図るメリットを指摘する。

<目標は全米で 2,500 店舗展開>

同社の業務拡大の動きは活発で、2011 年にノースダコタ州のフランチャイズグループとパートナーシップを組み、8 店舗のフランチャイズ契約を締結（表参照）。2014 年 5 月にはインディアナ州のレストラングループからフランチャイズ 16 店舗を買収した。2014 年 10 月 1 日時点で直営 370 店舗、フランチャイズ 55 店舗の全 425 店舗を展開しており、今後 10～15 年間で 2,500 店舗の展開を目標としている。

ヌードルズ・アンド・カンパニーの歴史

年	店舗展開の歴史
1995年	コロラド州デンバーに1号店をオープン
1996年	ウィスコンシン州マディソンに2号店をオープン
2001年	36店舗展開
2003年	9州にわたり約60店舗を展開。「ザヌードルショップカンパニー」から「ヌードルズ・アンド・カンパニー」へ改称 フランチャイズ展開開始、パートナーとともに南カリフォルニアを中心に新たに56店の展開を発表
2011年	パートナーとともにノースダコタ州に8店舗を展開
2012年	300店を超える
2014年	インディアナ州のフランチャイズ16店舗を買収 全425店を展開

（出所）ヌードルズ・アンド・カンパニーオフィシャルサイトを基に作成

テキサス発、急成長中の男性向け美容院

2015年02月17日 ニューヨーク事務所発

テキサス州ジョージタウンに本部を置く、ヘアサロンのフランチャイズ企業「スポーツクリップス (SportClips)」が急成長している。同社の特色としては、男性や少年専用の美容院であること、内装や提供サービスについて「スポーツ」をキーワードに統一していることなどが挙げられ、ターゲットとする顧客層を明確にした戦略が功を奏している。特集の最終回。

<内装や提供サービスは「スポーツ」がキーコンセプト>

スポーツクリップスは、ゴードン・ローガン最高経営責任者 (CEO) が 1993 年に創業したヘアサロンのフランチャイズチェーン。テキサス州ジョージタウンに本部を置き、1995 年 11 月からフランチャイズ展開を開始した。現在は、米国とカナダで 1,200 を超える店舗を展開している。起業情報サイト「アントレプレナー」がまとめた、「成長が早いフランチャイズ・ランキング」(2014 年) では 16 位にランクインした。

同社の特色は、第 1 に男性や少年専用の美容院であること、第 2 には内装や従業員の制服、備え付けのテレビが流している番組など、提供しているサービスや店舗の環境が「スポーツ」をキーワードに統一されている点だ。スタイリスト (美容師) もスポーツに関する知識を持ち、スポーツ好きな男性や少年がスタイリストたちとスポーツに関する会話を楽しむことができる。

また、スポーツ番組を流しているテレビを顧客 2 人で 1 台をシェアするかたちで設置するなどして、スポーツに関する会話などを通じて顧客同士でも楽しめる工夫をこらしている。

<理容室の減少で行き場を失った男性客に着目>

同社創業者のローガン氏は、マサチューセッツ工科大学を卒業後、技術者として化学メーカーのダウ・ケミカルに勤務。ベトナム戦争時には軍に志願し、空軍で働いた経験もある。その後、ペンシルベニア大学のビジネススクールを経てプライスウォーターハウスクーパーズで財務コンサルタントとなり、その後は 1979 年からテキサス州で美容院を営んでいた。

美容院を営みながらニッチ市場を長年探してきた同氏が現在のスポーツクリップスにつながるコンセプトの着想を得たきっかけは、昔ながらの理容室の減少だった。これまで理容室に通っていた男性は、美容院に通わざるを得なくなっていったが、美容院は決して「男性向け」ではなかった。そうした状況を見て、「男性や少年向けの美容院」というコン

セプトを思いつくに至った。

テキサス州オースティンに1号店を開店したのは1993年6月。そこで2年間営業し、フランチャイズ展開する前に基本方針や手続きなどを検討した。また、男性に照準を絞った市場調査を行った。そうした中で、男性顧客は手早く信頼できるサービスを期待していることを確認した。同社は、手早いサービスとともに、スタイリストたちとスポーツのような「男性向けの話題」を楽しむことができる環境を提供するスタイルを固めていった。

男性向けの理容サービスは3~4週間に1回必要とされ、女性客に比べ頻度が高い。また、女性客をターゲットにした場合と比べて、スタイリストに必要な技術が少ない（女性相手ならカラーリングやパーマなどの技術も必要）といった点も、男性向け美容院ビジネスのメリットとして同社は挙げている。

同社のフランチャイズ店は、2014年で米国内に1,252店舗、カナダに17店舗となっているが、それ以外に直営店を31店有する（起業情報サイト「アントレプレナー」2015年2月2日）。同社はこれらの直営店において、新しい企画やサービスのテストを行っている。

<フランチャイジーとの「相性」を重視>

同社がフランチャイジーを選ぶ際は、他社に比べて慎重に進めているという。同社は、カナダのマクウェイグ・インスティテュートが提供する「マクウェイグ・システム」といわれるフランチャイジー選考用の心理テストを活用するとともに、各フランチャイジー候補者に面接を行い、適性の確認を行っている。フランチャイジーは設立場所や店舗設営などに関してサポートを受けることができるほか、ビジネスの基礎やチーム開発などに関する研修も受ける。

なお、同社がウェブサイトにおいて「典型的なフランチャイジー像」を紹介している中で、「10万ドルの現金または流動資産を持つマルチユニット・フランチャイジー（注）」との記載があり、マルチユニット・フランチャイジーが同社のチェーンに占める重要性がうかがえる。

（注）複数店舗の展開を一括して手掛けるフランチャイジー。複数のフランチャイズ事業を営むことも多い。

2015年3月作成

作成者 日本貿易振興機構（ジェトロ）
ニューヨーク事務所
サンフランシスコ事務所
ロサンゼルス事務所
シカゴ事務所
アトランタ事務所
トロント事務所
海外調査部北米課

<問い合わせ先>

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

Tel. 03-3582-5545

(海外調査部 北米課)
