

第 11 回インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティション問題

(11月7日版)

削除: 10

削除: 26

1. ネゴランド国は、人口約 1 億人の先進国である。国土の総面積は約 100 万平方キロメートルであり、国土の約 50%は山岳地帯である。気候は温暖であり、四季がある。2011 年時点での GDP は 4 兆 3000 億米ドルである。GDP に占める主要産業の割合は、サービス業が 25%、製造業が 20%、卸売・小売業が 15%、不動産業が 10%であり、農林水産業の割合は 2%である。産業別の就労者は、1 次産業が約 5%、2 次産業が約 25%、3 次産業が約 70%となっている。首都はネゴタウンであり、通貨はネゴリラである。
2. アービトリア国は、人口約 5000 万人の先進国である。国土の総面積は約 500 万平方キロメートルである。国土の北部は寒冷な気候であるが、南部は温暖な気候である。アービトリア国は治安の良さと美しい自然で知られている。2011 年時点での GDP は、2 兆米ドルである。経済の中心はサービス業であり、GDP の 75%を占めている。また、鉱工業や林業も盛んである。首都はアブアブであり、通貨はアブドルである。
3. ネゴランド国とアービトリア国は、ともに太平洋に面した国であり、友好的関係を築いてきた。両国の物価水準はほぼ同程度である。ネゴランドの人々のアービトリアの人々に対する好感度は高く、また、アービトリアの人々のネゴランドの人々に対する好感度も高い。両国間の人の行き来も多く、両国間の貿易も活発に行われている。但し、現在のところ、ネゴランド国とアービトリア国との間には、自由貿易協定や経済連携協定は締結されていない。ネゴランド国もアービトリア国も WTO の加盟国である。
4. レッド社は、1990 年に先代の社長であるジョン・ノムラが設立した。レッド社の概要は別添 1 のとおりである。ジョン・ノムラは、15 年間銀行に勤めたあと、1985 年、農家を営んでいた父親が亡くなったのを機に、農業に転身した。父親の代には、3 ヘクタールの土地で人参やじゃがいもなどの野菜を個人で生産していたが、ジョンは品種改良を重ねて、市場が求める野菜作りを目指してきた。ジョンの努力が効を奏し、ジョンの作る野菜にはネゴランドのデパートや食料卸売店から多くの注文が入るようになった。そこで、ジョンは 1990 年にレッド社を立ち上げて、より規模を拡大して農業ビジネスに取り組むこととした。土地を新たに購入し、従業員も雇用した。ネゴランドの様々な地域に土地を購入したり、品種改良を行うことにより、年間を通じてより多くの種類の野菜を提供できるような体制を整えた。また、健康や環境にも配慮し、使用する農薬の量を最小限にとどめるなど、努力を重ねてきた。
5. 1990 年代後半には、レッド社の野菜は、ネゴランド国で多くの人を知る、安全で美味しい野菜のブランドとして確立した。レッド社の野菜は、主に、デパートやスーパーが直接にレッド社から買い付けたり、食品卸売店を通じて各地の小売店で販売されたりしていた。値段は、標準的な野菜・鶏肉よりも、やや高めといった設定である。2000 年に入ると、ジョンは鶏肉の生産にも参入した。ジョンは鶏肉についても成功を収めた。2002 年には、ネゴランド国の学者が、レッド社の野菜と鶏肉に含まれている成分はダイエットと長寿に効果的であり、また、脳を活性化する、といったレポートを公表した。このレポートの効果もあり、2003 年には、レッド社は野菜と鶏肉の生産で年商 5000 万ネゴリラを上げるようになった。

6. レッド社は、2004年、首都ネゴタウンにレストラン「Smart Choice」を開業した。Smart Choiceの理念は、レッド社の生産する野菜と鶏肉を使い、頭と体に良い料理を提供するというものである。Smart Choiceという名前には、顧客が良い選択をしたと思ってもらえるような料理、食べることでスマートになれるような料理を提供したいというジョンの思いが込められている。Smart Choiceの店舗では、レッド社の赤を基調にしたマークが用いられることになっているとともに、外装もワインレッドを基調とすることになっている。2003年頃よりネゴランド国では健康と食に対する関心が高まっていたこともあって、Smart Choiceは開業直後から好調であり、翌年にはネゴランド第二の都市であるネゴサカに2号店を開店した。やはり2号店も成功したことから、ジョンはSmart Choiceを全国的に展開することとし、フランチャイズ形態で新規店舗を開設していった。
7. レッド社がネゴランド国内で締結しているフランチャイズ契約では、加盟店から契約時点に加盟金として5万ネゴリラ、その後、ロイヤリティとして毎月の売上高の3%を受け取ることとされている。また、Smart Choiceのビジネス・モデルの根幹はレッド社が生産する野菜と鶏肉を利用した料理であることから、加盟店各店には、主要な食材として、レッド社が生産する野菜と鶏肉を利用することを義務付けている。
8. ネゴランド国におけるSmart Choiceの店舗数の推移は以下のとおりである。2006年には、Smart Choiceがネゴランド国の人気テレビ番組で好意的に取り上げられたこともあって、加盟店数は順調に増加しており、各加盟店の売り上げも順調に伸びてきている。

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 直営店 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| フランチャイズ | 0 | 0 | 5 | 20 | 35 | 70 | 90 | 120 | 145 |
| 合計 | 1 | 2 | 7 | 24 | 40 | 75 | 95 | 125 | 150 |

9. ブルー社は、アービトリア国の小売業者であり、1980年に先代の社長であるヒロミ・オータが設立した。ブルー社の概要は別添2のとおりである。ヒロミは、1975年にアービトリア国の首都であるアブアブで食品のスーパー「AOZORA」を開業した。この名前には、青空のもとで生き生きと育てられた食材を提供したい、全従業員が澄んだ青空のような心をもってお客様第一で仕事をしたい、というヒロミの思いが込められている。AOZORAでは、ブルーを基調にしたマークが用いられることになっている。ヒロミは、既存の卸売店経由での仕入れに頼ることなく、美味しいものをできるだけ低コストで仕入れるためにアービトリア国内を奔走した。こうしたヒロミの姿勢に共感した農家や生産者が、AOZORAに良い品物を直接納品してくれるようになった。また、アービトリア国内に限らず、海外からの輸入についても、信頼できる業者を選定して、安全で良い品物の輸入に努めた。こうした努力の結果、AOZORAの人気は高まり、1980年にはブルー社を設立してAOZORAをブルー社の事業とした。
10. AOZORAは順調に売り上げを伸ばし、1995年までにアービトリア国内に直営店100店舗を展開するようになった。AOZORAの店舗数の推移は以下のとおりである。

| | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| 3 | 20 | 50 | 100 | 150 | 200 | 201 | 203 | 204 | 206 | 207 | 209 |

*店舗は全て直営店である。2005年にはほぼアービトリア国の主要地域への必要な展開を終えたため、店舗数の増加は一段落している。

AOZORAは、店舗によって規模に違いがあるものの、中規模の食料品や日常生活用品を主体としたスーパーとして、アービトリア国民の日々の生活に密着したスーパーとしての地位を確立した。しかし、2000年末にヒロミは急逝した。ヒロミの肉親は一人娘のトモミ・オータだけであった。トモミ・オータはヒロミの生前から、ブルー社の企画部長としてブルー社の経営に携わっていたが、ヒロミが急逝したことにより、トモミがブルー社の社長に就任した。また、ヒロミが有していたブルー社の株式も全てトモミが相続した。

- 1 1. トモミは、就任後2年はヒロミの路線を継承し、AOZORAの経営に集中していたが、AOZORAの店舗数を増加させていくという戦略には限界があり、ブルー社をより発展させるためには多角化が必要であると考えた。そこで、日本のブラウン社と50:50の出資比率で合弁会社であるイエロー社を設立し、2003年に日本食であるおにぎりのファストフード・チェーンを開店した。ブラウン社は、日本でもおにぎりのファストフード店のチェーン「おにぎりくん」をフランチャイズ形態で展開し、大成功を収めており、アービトリア国に進出してきた。ブラウン社はアービトリア国でのビジネスが初めてであったことから、ブルー社と協力するかたちを選択したものである。イエロー社は、おにぎりくんをフランチャイズ形態で展開することとした。
- 1 2. おにぎりくんの店舗には、日本でも用いられているおにぎりをモチーフとしたマスコットが描かれることとされ、加盟店からは、契約時点で加盟金として3万アブドル、ロイヤリティとして毎月の売上高の5%を受け取ることにした。おにぎりの主な材料であるお米については、必ずしも日本米の利用を義務付けず、アービトリア国産の米の利用も認め、アービトリア国に根差したおにぎりの在り方を工夫することを勧奨した。日本米の利用を希望する加盟店に対しては、できるだけ安価で良質の米が利用できるよう、日本のブラウン社が米の調達の支援をしてくれることとなっていた。その際、ブラウン社やイエロー社が自社の利益分を乗せるようなことは行わなかった。アービトリア国では、2003年頃から日本食ブームが発生しており、この日本食ブームに乗るかたちでおにぎりくんは業績を伸ばし、加盟店の数も順調に増加した。おにぎりくんの加盟店数の推移は以下のとおりである。

| | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 年 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| 加盟店数 | 5 | 20 | 35 | 45 | 55 | 65 | 75 | 85 | 95 |

- 1 3. 2007年、レッド社の社長であったジョン・ノムラが亡くなった。ジョンの後任の社長となったのは、レッド社の設立初期のころからジョンの右腕として働いてきたパット・タイガーである。パット・タイガーは、社長に就任すると、レッド社の海外進出を方針として打ち出した。具体的に考えられたのは、レッド社産の野菜や鶏肉の海外輸出、及び、Smart Choiceの海外展開である。タイガーがこのように海外進出を打ち出したのは、ネゴランド国市場の

停滞が理由である。ネゴランド国では、人口の高齢化が進み、また、少子化が継続しており、2005年から人口が減少傾向に転じている。また、景気も低迷しており、ネゴランド国内市場だけに限っていたのでは、これ以上の成長は見込めない、とタイガーは考えた。このタイガーの方針は、レッド社の取締役会でも支持された。レッド社は海外進出の最初のターゲット国として、アービトリア国を選択した。なぜなら、アービトリア国はネゴランド国との関係も良好であるし、良質の食材や健康への関心も高く、多少価格が高くても良いものを買いたい、健康に良いものを食べたいという顧客層が相当程度期待できるという調査結果が得られたからである。また、同様の理由から、日本もターゲット国として挙げられた。海外展開に際しては、野菜や鶏肉はアービトリア国と日本の優良なデパートかスーパーで取り扱ってもらうこととした。また、海外でのレストラン経営には現地の業者のノウハウやリソースが必要であると考えられたことから、Smart Choice については直営店ではなく、現地で適切なマスター・フランチャイジーを選任することとされた。

- 1 4. レッド社の海外進出のうさを聞きつけて、最初にレッド社にアプローチしてきたのは日本のブラック社であった。ブラック社は日本とアービトリア国でデパートを経営しており、日本の主要都市 10 都市に 10 店舗、アービトリアの主要都市に 10 店舗を有しているが、近年、食料品、特に、健康に良い食材の品ぞろえに注力しており、健康と脳に良いと評判のレッド社産の野菜と鶏肉はブラック社のデパートの食品売り場にうってつけと考えられたからである。ブラック社は、レッド社産の野菜と鶏肉の調達については、レッド社がネゴランド国内で販売しているよりも相当の高値で、かつ、一定数量の購入を約束してくれた。但し、ブラック社からは、ブラック社の同意がない限り、日本とアービトリア国内の他の卸売・小売業者にはレッド社産の野菜・鶏肉を販売しないことが条件として提示された。その理由は、ブラック社としては、レッド社の野菜・鶏肉を希少な高級品として売り出したいと考えていたからであるとのことであった。他方、ブラック社はデパートの経営に事業を絞るという経営方針を採用しており、Smart Choice のフランチャイズには関心を示さなかった。
- 1 5. ブラック社と同様、レッド社のアービトリア国への進出に関心を示したのがブルー社であった。ブルー社はかねてからネゴランド国からも食材を輸入していたが、ブルー社の調達部長であるルビーがネゴランド国の生産者との打ち合わせのためにネゴランド国を訪れていた際に、ネゴランド国の業者からレッド社がアービトリア国への進出を検討しているらしいとの噂を聞きつけた。ルビーは、至急、本国のトモミと連絡をとり、レッド社にアプローチするかどうかの判断を求めた。当時、ブルー社では、多角化によりブルー社のより一層の発展を図るというトモミの経営方針のもと、おにぎりくんチェーンを展開していたが、AOZORA やおにぎりくんに来店する顧客の声から、ブルー社では、アービトリア国民には良質の外食へのニーズがあることを以前から掴んでおり、より本格的なレストランの展開についても関心を持っていた。ただ、ブルー社単体でレストランを立ち上げるだけの余裕と能力はなかった。また、AOZORA では各国からの輸入食材の仕入れも行っているが、レッド社の良質の野菜や鶏肉を輸入して扱うことができれば、AOZORA の目玉商品の一つになるとも考えられた。レッド社の野菜・鶏肉の品質についての高評価はトモミも聞いたことがあったし、トモミ自身、ネゴランドを訪問した際に Smart Choice に何度か行ったことがあり、料理を気に入っていた。そこで、トモミはルビーに対して、「至急、レッド社とアポイントメントを

取るように。私も行くから。」と伝えた。他方、レッド社も、アービトリア国においてブルー社が AOZORA というスーパーを展開していること、AOZORA は食品に力を入れていることを知っており、アービトリア国における食品小売業の中核をなす会社であると理解していた。また、日本のブラウン社と合弁会社を作り、おにぎりくんというファストフード・チェーンを展開して成功していることも知っていた。このため、ブルー社からコンタクトがあったとき、ちょうど、レッド社としても、アービトリア国への進出について、ブルー社をパートナーとする可能性がないかを検討していたところであった。

16. 2007年9月15日、ブルー社のトモミとルビー、そして、企画部長のパールがレッド社を訪問し、レッド社とブルー社との間でミーティングが開催された。レッド社側の出席者は社長のタイガー、企画部長でジョン・ノムラの長男であるトム・ノムラ、外食事業部長のボブ・オレンジであった。ミーティングでは、以下のような会話が交わされた。

トモミ「貴社がアービトリア国への進出を検討されていると伺いました。ぜひ当社としてもお手伝いしたいと考えています。」

タイガー「本日は、わざわざお越しいただき、有難うございます。確かに、当社ではアービトリア国への進出に向けて具体的な検討を開始しています。アービトリア国への進出は当社にとって初めての海外進出であり、絶対に成功させたいと考えています。」

トモミ「すでにアービトリア国でのパートナーは選定されたのですか。」

タイガー「いいえ。まだです。信頼できる一流のパートナーを見つけられればと考えています。」

トモミ「当社は、かねてから貴社の野菜や鶏肉の品質に注目し、いずれは当社の AOZORA でも扱わせて頂きたいと考えてきました。また、Smart Choice には私も何度か行きましたが、素晴らしい料理だと思います。ぜひ、アービトリア国への進出については、当社をパートナーとして選んで頂きたい。貴社の野菜や鶏肉は当社の AOZORA の主力商品となると思います。また、Smart Choice については、当社がマスター・フランチャイジーとなって、アービトリア国内でフランチャイズ店を展開させたいと考えています。」

タイガー「当社としても、貴社の AOZORA やおにぎりくんについては、かねてから注目してきました。貴社に、今回のアービトリア国への進出にあたってのパートナーとなって頂ける可能性があるかどうかについては、社内でも検討をしていたところです。」

トモミ「それはちょうど良かったです。ぜひ細かな条件について議論し、前向きに話を進めたいと思います。」

タイガー「当社としてもそう思います。ただ、野菜と鶏肉の輸出については、既に日本のブラック社から御提案を頂いています。御存じの通り、ブラック社さんは、日本とアービトリアの双方にデパートを展開されていて、ブラック社のデパートで当社の野菜と鶏肉を取り扱いたいと仰っています。当社の商品を高く評価していただいております。当社としては野菜と鶏肉の小売についてはブラック社さんをお願いしたいと考えています。」

トモミ「それはもう決まったことなのですか。」

タイガー「はい。そうお考えいただいて結構です。」

トモミ「Smart Choice についてはいかがですか。」

タイガー「Smart Choice については、まだ何も決まっています。」

トモミ「野菜と鶏肉の小売については残念ですが、**Smart Choice**についてはぜひ当社との提携を考えて頂きたいと思います。」

タイガー「当社としても、ぜひ具体的なお話を進めたいと考えています。」

トモミ「アービトリア国での **Smart Choice** の展開にあたり、何か特に考えておられることはありますか。」

オレンジ「担当の私から御説明させていただきます。御案内のとおり、**Smart Choice** は、レッド社の野菜と鶏肉を使った料理を売りにしています。この基本は、アービトリア国においても維持したいと思います。ただ、アービトリア国にはアービトリア国なりの良い食材があると思います。特に、貴社はアービトリア国内から良質の食材を調達されて **AOZORA** で販売されていると理解しています。アービトリア国なりの食材を使って健康に良いメニューを加えていくことは、ぜひやりたいと考えています。ポイントは、健康に良い、脳に良いという点です。当社の野菜や鶏肉については、貴社から必要量を注文していただき、当社が貴社に販売します。また、国内のフランチャイズでは、フランチャイズ契約時に加盟金を頂き、ロイヤリティを 3%頂いていますが、今回のマスター・フランチャイズにおいても、同様のスキームとさせていただきたいと考えています。具体的な条件については、改めて書面でお伝えします。なお、マスター・フランチャイズというかたちでアービトリア国における展開をお任せする以上、一定の店舗展開のスケジュールをお約束していただきたいと考えています。」

トモミ「分かりました。いずれにしても、書面を拝見させて頂いてから検討させて頂きたいと思います。ただ、**Smart Choice** のセールスポイントが、貴社の野菜と鶏肉を利用した料理、健康に良い料理という点であることは、十分理解しています。また、おにぎりくんの際の経験からすると、やはり国によって多少好みが変わりますので、味付けやメニュー、内装等については、**Smart Choice** の個性を失わないようにしながらも、アービトリア国に合致したかたちでの改良を柔軟に行っていくということが大切だと思います。」

タイガー「それは当社も理解しています。しっかりと話し合いながら、進めていきたいと思っています。マスター・フランチャイジーには、そのような建設的な話し合いを重ねながら、お互いの強みを活かしていけるパートナーであって欲しいと考えています。当社も柔軟に対応したいと考えています。」

トモミ「もちろんです。あと、一点、当社としてお願いですが、**Smart Choice** の売りがレッド社の野菜と鶏肉を利用した料理である以上、加盟店には十分な野菜と鶏肉を届ける必要があります。アービトリア国内の加盟店の分は、当社がまとめて注文し、それを当社で各加盟店に届けるようにしたいと思っています。できるだけ早めに注文するようにしますが、しっかりと安定した良質の食材を提供していただくことをお約束していただきたいと思っています。」

タイガー「もちろんです。それが **Smart Choice** の基本ですから。」

トモミ「それでは、具体的な御提案についてのご連絡をお待ちしています。」

17. 2007年9月30日、レッド社からブルー社にあてて、別添3のレターが送付されてきた。ブルー社では早速その中身を検討し、別添4のレターを返信した。この別添4のレターに対しては、再度、レッド社からブルー社に宛てて別添5のレターが送付された。さらに、別添5のレターに対して、ブルー社からレッド社に対して、別添6のレターが送付された。こうしたレターのやりとりを経て、未だ解決していない論点等について話し合うため、2007年11

月 10 日、今度はアービトリア国のブルー社の本店において、レッド社とブルー社が面談することとなった。

18. 2007 年 11 月 10 日の面談では、以下のようなやりとりがなされた。レッド社側の参加者は副社長のベアーとトム・ノムラ、ブルー社側の参加者はトモミ、副社長のダイヤモンド、パールであった。

トモミ「わざわざお越しいただき、有難うございます。」

ベアー「どういたしまして。交渉も大詰めですね。あと残っている大きな論点は 2 つですね。」
ダイヤモンド「はい。契約に関する手数料の点と、開店数の目標の点で合意に至っていません。手数料については、改めて検討しましたが、やはり、当社としても、サブ・フランチャイジーの開拓やサブ・フランチャイジーの教育・開店支援、**Smart Choice** の宣伝等に相当の費用がかかることに加え、**Smart Choice** がどれだけ成功するかが不確実であることを考えますと、契約当初に 50 万ネゴリラもの加盟金を支払わなければならないというのは、リスクが高すぎます。また、ロイヤリティについても、当社が御社に支払うロイヤリティが 3%であったならば、当社の利益が上がりません。貴社は、野菜や鶏肉の販売によっても利益を上げられるのですし、フランチャイザーとしての仕事の大半は当社が担当するので、ロイヤリティは 1%として頂きたいと思います。」

ノムラ「それは大胆な御提案ですね。ただ、加盟金も引き下げ、ロイヤリティについても引き下げということでは、当社としてもビジネスにはなりません。そのような条件では、貴社にお願いすることはできません。」

ダイヤモンド「加盟金を引き下げると、ロイヤリティを引き下げるのでは、どちらの方が対応可能でしょうか。」

ベアー「それは、店舗数をどれだけお約束して頂けるかにもよります。この点は当社としては、とても重要であると考えています。限られた店舗しか展開しないのであれば、直営で十分です。そうではなく、マスター・フランチャイズで行きたいと考えているのは、多くの店舗を展開することで、当社の野菜や鶏肉、そして、**Smart Choice** の良さをアービトリア国に広く知っていただきたいと考えているからです。外食産業にとっては、知名度を高めることが非常に重要であると考えています。知名度が高まれば、自然と顧客が足を運んでくれるようになります。一度来店してもらえれば、**Smart Choice** の質の高さには満足して頂けるという自信があります。」

ダイヤモンド「ということは、店舗数の開店目標の設定次第では、加盟金やロイヤリティの引き下げも可能ということでしょうか。」

ベアー「そう考えて頂いて結構です。なお、当社としては、貴社がおにぎりくんのフランチャイズ展開での経験も評価していますが、他方で、おにぎりくんを優先して、**Smart Choice** をおろそかにして頂いても困ります。その意味でも、やはり数値目標は必要です。」

トモミ「そのような御心配は無用です。当社としても **Smart Choice** の成功に全力を注ぐことは勿論です。分かりました。店舗数の目標を決めることについては同意します。その代わりに、もう少し数字を引き下げること、及び、加盟金とロイヤリティを引き下げて頂くことをお願いします。また、これは言うまでもないことだと思いますが、**Smart Choice** の最大の売りは、貴社の野菜と鶏肉を利用した料理にあります。従って、貴社が野菜と鶏肉をしか

りと供給してくれることが大前提です。」

ノムラ「それでは、店舗数については、3年目以降を各10店舗とすることではどうでしょうか。但し、目標を下回った場合には、各年について、目標を下回った店舗1店舗につき5万アブドルの違約金を支払うことではいかがでしょうか。これは、ロイヤリティで得られるはずの額を補うものです。また、加盟金については、40万ネゴリラ、ロイヤリティについては1.5%ではいかがでしょうか。これがギリギリの線です。」

トモミ「分かりました。それで結構です。野菜と鶏肉の供給についても宜しく願います。」
ベアー「勿論、凶作の場合など、思うようにならない場合もあることは御理解いただきたいですが、最大限努力するつもりです。」

この話し合いの結果を踏まえて、別添7の契約が締結された。別添7はレッド社がドラフトを起草し、ブルー社に提示した。ブルー社からは、形式的な修正の要求があっただけであり、本問題との関係で考慮すべき修正の要求はなされなかった。

19. ブルー社はアーボトリア国における Smart Choice の出店の準備を進め、フランチャイジーを募った。予想以上に多くの応募の中から、ブルー社は最も信頼できると考えたサブ・フランチャイジーを選定し、最初の3店舗を任せることにした。この3店舗の選定にあたっては、レッド社の同意も得た。1号店は2008年2月1日に首都アブアブに、2号店は2008年4月1日にアーボトリア第二の都市アブシティに、3号店は2008年5月1日にアーボトリア第三の都市アブタウンに開店された。ブルー社とサブ・フランチャイジーとの間のフランチャイズ契約では、加盟金が5万アブドル、ロイヤリティが3%とされているが、これは、ネゴランド国内においてレッド社がフランチャイジーと締結している契約条件に倣ったものである。サブ・フランチャイジーから受け取ったロイヤリティの半額、1.5%相当分をブルー社はレッド社に支払う。3つの店舗とも、開店当初から大盛況であり、連日、長蛇の列をなした。このため、ブルー社は首都アブアブに更に4号店、5号店を、それぞれ、2008年8月、9月に開店し、4号店、5号店も盛況であった。こうして、最初の3年間は、契約で定められた計画を上回るペースで出店が進んだ。Smart Choice の出店及び売上げの状況は以下の通りである。

削除: 3

| | 新規加盟店数 | 累計 | 売上高(万アブドル) |
|------------------|--------|----|------------|
| 2008 | 5 | 5 | 500 |
| 2009 | 7 | 12 | 1500 |
| 2010 | 12 | 24 | 2800 |
| 2011 | 5 | 29 | 2500 |
| 2012(11月 末現在) | 20 | 49 | 5200 |

20. なお、各店舗の開設の前には、各店舗のサブ・フランチャイジーや調理責任者に対して、アーボトリア国において、ブルー社による研修が行われた。ブルー社とサブ・フランチャイジーとの間のフランチャイズ契約では、サブ・フランチャイジーの経営者と調理責任者は、ブルー社が主催する研修を受けなければならない旨が規定されていた。この研修では、サブ・フランチャイジー向けのマニュアルについての説明がなされるとともに、基本メニューについての調理実習なども行われた。ブルー社がこの研修で配布していたサブ・フランチャイジー向けのマニュアル(レッド社とブルー社が共同で作成した)には、次のような文言が記載

されていた。

「3. 食材について

(1) 全てのサブ・フランチャイジーとその従業員は、レッド社の野菜と鶏肉については、健康と脳に良いことが科学的にも証明されており、優れた食材の選定が **Smart Choice** の生命線であることを認識しなければならない。

(2) メニューのうち、レッド社の野菜・鶏肉の利用が義務付けられているものについては、必ずレッド社の野菜・鶏肉を利用しなければならない。レッド社の野菜・鶏肉については、必要量をブルー社に対して注文し、ブルー社から配達を受けるものとする。ブルー社は、原則として、注文を受けた翌日に野菜・鶏肉を配達する。特に急ぐ場合には、その旨、ブルー社に対して連絡すること。

(3) 他の食材についても、現地において健康によく、高品質として認められている食材を利用しなければならない。用いられている食材については、予告なく、レッド社又はブルー社による検査が行われる。

(4) 食材の賞味期限には特に注意を払わなければならない。賞味期限切れの食材を使用することは決して許されない。また、食材の保管にも厳正な注意を払わなければならない。食材の保管方法については、別途定めるガイドラインを参照のこと。

(以下略)」

- 2 1. ブルー社では、半年に1回(3月と9月)、全ての加盟店の店長を集めて、打ち合わせ会議を行っていた。その場には、レッド社からも人を招いて、**Smart Choice** の経営に関する指導を行ってもらった。2008年9月、2009年3月、2009年9月、2010年3月に行われた会議には、レッド社からボブ・オレンジ部長が参加した。この4回の会議において、オレンジ部長は参加者に対して、以下のような説明を行った。

オレンジ「マニュアルにも規定されていますが、食材の選定や管理には十分すぎるぐらい気を使ってください。レッド社産の野菜・鶏肉については、ブルー社への注文の翌日に届けられることになっています。レッド社産の野菜・鶏肉を使った料理は **Smart Choice** のセールスポイントですので、食材の手配・保管には十分に気を使ってください。余った食材は転用しないで処分すること。特に、勿体ないからといって、消費期限切れの食材を利用するようなことがあってはなりません。」

こうしたオレンジの説明に対して、4回の会議で、いずれも参加者との質疑応答の中で、次のようなやりとりがなされた。

参加者「レッド社産の食材が足りなくなるということはないのですか。」

オレンジ「ブルー社には余裕をもって当社の食材を提供しており、ブルー社の倉庫で保管してもらっていますので、御安心ください。」

参加者「レッド社産の食材を利用したメニューは当店でも売上の上位を占めているので、食材が足りないということは、絶対に避けなければなりません。足りなくて配達できない、ということの絶対ないようにしてください。」

オレンジ「大丈夫です。アービトリア国の **Smart Choice** は当社にとって、非常に重要です。他のどこにも優先して食材を届けます。」

参加者「レッド社の食材が、ブラック社のデパートで売っているのに、**Smart Choice** に届か

ない、などということはありませんと聞いてよかったですね。」

オレンジ「ありません」

なお、このやりとりを聞いていた司会者役のブルー社の担当者も、

「当社としても十分な食材を確保するようにしていますので、御安心ください」

と述べた。

- 2.2. 2010年になると、アービトリアにおける Smart Choice の展開に幾つかの大きな問題が生じた。第一が、23号店の店舗の外観に関する問題である。23号店は、アービトリア国で最も歴史ある都市であるアブネア市に開店することとなった。サブ・フランチャイジーであるアップル産業とのフランチャイズ契約の締結が完了した。アップル産業は、店舗に用いる土地を購入し、店舗の建設に着手した (なお、アービトリアにおける Smart Choice は全て独立の建物として建設されている)。土地については、ブルー社がレッド社の承諾を得ている。しかし、建設作業が外装の塗装や内装の整備のみを残す段階に至った2010年8月10日、この店舗の外装について、アブネア市からアップル産業に対して、「赤を基調とした外装は周辺の景観を損なうので、このままでは営業許可を与えることはできない」との連絡があった。アブネア市には以前から、景観を損なう建築物については、そうした建築物の建築を許可しなかったり、商業施設としての営業の許可を与えなかったりすることができるという条例が存在したが、この条例に基づき、市が飲食店としての営業許可を与えないこととしたものである。ただ、過去の適用例は、高層ビルや大型商業施設に対するものであり、Smart Choice のような飲食店に適用された例はほとんどなかった (このため、ブルー社はレッド社にその存在を知らせておらず、レッド社もその存在を知らなかった)。また、建物の建築許可を得る段階では、外壁の色を届け出る必要はなかったため、外壁の色が問題となることはなかった。アップル産業はアブネア市の担当者に再考を求めたが、アブネア市の担当者は、「現在の色では許可はできない。」との立場を崩さなかった。
- 2.3. アップル産業から報告を受けたブルー社は、レッド社と対応を協議した。2010年8月15日、ブルー社のパールは、オレンジに電話し、以下のような会話が行われた。
- パール「アブネア市の条例により、23号店の外装を赤から変更しない限り、営業を許可しないとの連絡がアブネア市からあった。サブ・フランチャイジーのアップル産業と相談したが、既に建築も最終段階であるので、至急、外装の色を変更することで対応したい。」
- オレンジ「それは困る。外装のワインレッドは、Smart Choice の心を表すものであり、他の色に変更することは考えられない。そのような規制があるならば、他の箇所に店出すべきであった。事前にわからなかったのか。」
- パール「この条例の存在は知ってはいたが、まさか適用されるとは思っていなかった。」
- オレンジ「それは、貴社のミスである。」
- パール「いや。いずれにしても、アブネア市は我が国の主要都市の一つであり、ここに店出しないことは考えられない。23号店の外装の色については、市当局が受け入れ可能な外装について至急、市当局と詰めるので、当社に一任して欲しい。」
- オレンジ「いえ。それはできません。」
- パール「契約では、外装までは規制されていないのではないかと。また、サブ・フランチャイジーは既に30万アブドルで用地を取得し、20万アブドルの建築費用を投じている。年末に

向けて客足が伸びる時期でもあり、速やかに問題を解決し、開店しないと、サブ・フランチャイジーの損害も甚大なものとなる。アブネア市では、地元住民からの強い要請があって開店するので、開店しさえすれば、1カ月あたり10万アブドルの売上げが見込まれている。」
オレンジ「それでは、当局とよく相談してほしい。進捗については、また報告してほしい。ただ、まずは、当局にワインレッドでの開店を認めてくれるように、改めて交渉してほしい。」
パール「了解した。」

この電話の後、オレンジからパールに宛てて、以下の内容の電子メールが送付された。

「先ほどは電話有難うございました。電話でもお話したように、Smart Choiceの外壁の色はワインレッドと決まっていますので、ぜひ頑張ってアブネア市を説得してください。」

これに対するパールからの返事は、以下のようなものであった。

「最大限努力します。また御連絡します。」

それまでにネゴランド国及びアビトリア国で開店していた全てのSmart Choiceの外壁はワインレッドであり、そのことはブルー社も知っていた。また、レッド社がブルー社に渡したマスター・フランチャイジー向けのマニュアルにも、レッド社とブルー社が作成したサブ・フランチャイジー向けのマニュアルにも外壁の色に関する記載はなかった。

24. ブルー社はアブネア市と交渉したが、アブネア市は態度を変えなかった。他方、アップル産業のアップル社長からは、9月5日、ブルー社に対して迅速な問題解決を求める要求があった。

アップル「迅速に解決しないと、建築コストの増加、人件費負担、売上げの減少等により、一か月あたり5万アブドルの損害が生じる。市の方針なのだから仕方ないのではないか。色はブルー社にちなんでライト・ブルーではどうか。市の担当者に内々に聞いたところ、ライト・ブルーならば良いと言っている。」

パール「分かった。仕方ない。そうしよう。」

23号店は、外装をライト・ブルーとして、10月1日に開店した。23号店は開店直後から好調で、10月には25万アブドル、11月には25万アブドル、12月には30万アブドルの売上げを挙げた（アップル産業の収益率は10%と仮定せよ）。

25. ブルー社は、2010末のレッド社との打ち合わせにおいて、23号店についてレッド社に報告した。

パール「23号店については、結局、外装をライト・ブルーとすることでアブネア市の許可が得られ、10月1日に開店したが、大変好調であり、10月から12月の3か月で80万アブドルの売上げを挙げている。」

オレンジ「えっ。ライト・ブルーの外装とはどういうことだ。外装については、アブネア市と相談のうえ、状況を報告してほしいと言っていたではないか。報告がないので、ワインレッドの外壁を認めてもらったのだと思っていた。勝手にライト・ブルーにするとはどういうことだ。」

パール「当社に一任してくれると言ったではないか」

オレンジ「そのようなことは言っていない。進捗については改めて報告してほしいと言った」

パール「いずれにせよ、既に開店して、営業しているので、どうしようもない。」

オレンジ「どうしようもない、で済む問題ではない。至急、色を塗り替えてほしい。そうで

なければ、Smart Choice として認めるわけにはいかない。」

パール「それは無理だ。色の塗り替え等の作業には 2 万アブドルほどかかるし、塗り替え作業をすると、1 か月ほど営業できなくなるので、少なくとも 20 万アブドルの売上げ減となる。サブ・フランチャイジーは、決して同意しないだろう。」

オレンジ「契約を守ってもらえないならば、当社としても対応を検討せざるを得ない。」

パール「現地の法令や状況に応じて柔軟に対応することについては、貴社も了解していたではないか」

オレンジ「外装の色は別問題である。もし、貴社が塗り替えについて消極的なようであれば、当社が直接サブ・フランチャイジーとコンタクトして、塗り替えを指示しなければならない。外装の色が重要であることは理解していたはずである。」

パール「繰り返しになるが、当社としては、貴社が一任したので、サブ・フランチャイジーや市当局と相談して進めただけである。今回については、塗り替えは不要であるし、現状のまま営業を継続すべきである。」

オレンジ「残念ながら、そうはいかない。それでは、当社の方で、サブ・フランチャイジーとコンタクトさせて頂く。」

パール「そこまで言うならば、当社としては何も言うことはないが、貴社の責任でやってほしい。」

オレンジ「貴社が責任を果たされないので、当社がやむなく乗り出さざるを得ないのであり、当社の責任でどうこうするという話ではない。」

オレンジとパールの話は平行線をたどった。

2 6. 結局、2011 年 1 月、オレンジはアップル産業のアップルにコンタクトした。

オレンジ「Smart Choice の外壁はワインレッドと決まっていることは、分かっていると思う。レッド社の方針として、ライト・ブルーの外壁のまま Smart Choice の営業を継続することは認められない。従って、大変申し訳ないが、外壁の塗り替え等、必要な作業を行う必要がある。塗り替える色については、当社の方で、市当局と改めて交渉する予定である。」

アップル「ブルー社と打ち合わせながらやってきたことであり、今さら塗り替えるなどとはおかしい。塗り替え費用や休業による損失も甚大である。」

オレンジ「その点では、ブルー社の判断にミスがあったと言わざるを得ない。しかし、このままでの営業継続を認めることはできない。塗り替え費用は当社の方で何とかするし、休業分の補償として 5 万アブドル、さらに、迷惑料として 5 万アブドル、合計 10 万アブドルを支払う。Smart Choice のイメージを守るという問題なので、ぜひ協力してほしい。」

アップル「そこまで言うのであれば、分かった。」

その後、レッド社はアブネア市と交渉した。アブネア市との交渉の結果、ワインレッドの外壁としつつ、周囲に生垣を作ることで許可が得られることとなった。レッド社は、アップル産業に対して休業補償と迷惑料の合計 10 万アブドルを支払った後、塗り替え作業に着手した。塗り替えその他の作業については、休業期間を可能な限り短くするように手配した結果、休業期間は 2 週間に止まり、塗り替え費用 (生垣費用を含む) は 2 万アブドルであった。なお、この直後、レッド社は、アブネア市の景観の維持に関して、10 万アブドルを寄付することを発表した。なお、迷惑料を支払うことがアービトリア国の事情に照らして、著しく異常である

ということはない。

27. レッド社はブルー社に対して、レッド社がアップル産業に対して支払った10万アブドル及び塗替え費用2万アブドルは、ブルー社が契約上の義務やレッド社からの指示に違反してライト・ブルーの外壁を認めたことにより生じた費用であるとして、ブルー社に対して支払を求めた。これに対してブルー社は、これらの金銭は、レッド社が独自の判断により支出したものであり、ブルー社は全く関係ないこと、契約では、外壁の色は必ずしもレッド社の承諾を得る必要はないと考えられるし、ライト・ブルーとすることはアービトリア国の規制に従うために必要な措置であったこと、また、10月から12月に開店したことによって、アップル産業への補償も高額なものとならずに済んだこと（仮に、ブルー社が従来のスタンスでの交渉を継続した場合には、アブネア市の態度は変わらず、12月まで23号店を開店できない状態が継続した可能性が高いこと、その場合には、10月から12月の売上高である80万アブドルの売上げが全く見込めなかったこと、仮にレッド社が交渉したとしてもこの時点でアブネア市の態度が変わったかどうかは定かではないこと、について、当事者間に争いが無い）等を挙げ、レッド社の請求は不当であると主張している。

この事件を「23号店事件」という。

28. 第二のトラブルは、2011年度のアービトリア国における出店数が、契約で定められた目標に到達しなかったことである。マスター・フランチャイズ契約によれば、2011年度は10店舗を開設することになっていたが、実際に開設されたのは5店舗に過ぎなかった。そこで、2012年1月、レッド社はブルー社に対して、「契約書2.2条に基づき、5万アブドルに、2011年に開設すべき店舗数として契約に定められた10と実際に開設された店舗数である5の差である5を乗じた25万アブドルを、直ちにお支払ください」と記載した書面を送付した。これに対して、ブルー社は、最初の3年間で目標を上回る数を開店しているので、4年間の累計では28店舗という目標を達成していると主張したが、レッド社は、目標は単年度ごとに達成すべきものであって、過去の開店数を繰り越すことはできない、と主張している。また、ブルー社は、仮に単年ごとに達成すべきであっても、2011年度の出店数が目標を下回ったのは、2011年初頭における2つのトラブルが原因であり、ブルー社に責任がないと主張し、この支払いを拒否した。
29. 第一に、2011年1月、アービトリア国のテレビ番組において、レッド社の野菜と鶏肉が健康と脳に良いかどうかの検証番組が放映され、そこでは、レッド社の野菜と鶏肉の健康と脳に良いというネゴランド国の学者の分析は誤りである、との見解が示されたことである（レッド社とブルー社には直前に取材があったが、このような内容になるとは放送されるまで分からなかった）。これを受け、アービトリア国の消費者団体が、Smart Choiceの宣伝は不実広告であるとのキャンペーンを張り、この影響を受けて、Smart Choiceの来店数は大幅に減少するとともに、フランチャイジーの希望者も皆無となった。この事態に対し、レッド社とブルー社は協力して、反論データを集め、アービトリア人との関係であっても、やはり、レッド社の野菜と鶏肉は健康と脳に良いということを、アービトリア国を代表する科学者たちに検証してもらうという反証番組を作成し、放映してもらった。この検証作業と反証番組の作成には時間を要し、反証番組が放映されたのは2011年6月であった。反証番組の放映後、Smart Choiceの客足は以前にもまして回復し、フランチャイジーの希望者も増加したが、こ

削除: 契約に基づき、2012年1月、目標に到達しなかった店舗数5店舗に5万アブドルを乗じた25万アブドルの支払いを求める

の間、新規開店に向けた作業は停止せざるを得なかった（この点について当事者間に争いはない）。なお、ブルー社では、番組を放送したテレビ局への賠償も検討したが、学問的な見解を明らかにしたものであって、法的に損害賠償請求をすることは難しいというのがアービトリア国の弁護士的一致した見解であった。

30. このテレビ番組事件が一段落した2011年8月、ネゴランド国における Smart Choice のフランチャイズ店において、食中毒事件が発生した。この食中毒事件の際には、偶然、アービトリア国からネゴランド国を観光で訪れていた前アービトリア国首相夫妻が巻き込まれ、1週間近く入院するという事態になった。前アービトリア国首相夫妻が巻き込まれたということもあって、この事件を重く見たネゴランド国政府は Smart Choice の全店を1週間の営業停止とし、原因を調査した。結局、原因は、当該店舗の調理責任者が食材の保管庫を清掃した際に、本来であれば動かす必要のない温度設定装置を誤って操作し、通常よりも高い温度としてしまっていたことが原因であると判明した。アービトリア国では食中毒は発生しなかったため、営業停止処分が取られることはなかったが、この事件は、前アービトリア国首相夫妻に対する食中毒事件としてアービトリア国においても報道され、高い関心を集めた。この事件の報道を受け、テレビ番組事件の影響から回復しかけていた Smart Choice の客足は一時、激減した。また、この食中毒事件が報道されたことを受け、新規のフランチャイジーの募集や新規開店は到底できないような環境となった。この事件を機に、レッド社は保管庫の取り扱いについてのマニュアルを改訂するとともに、衛生管理態勢のより一層の強化策をまとめて、2011年9月初めに公表したが、アービトリア国において客足が戻ったのは2011年11月に至ってであった。やはりこの間、新規開店に向けた作業は停止せざるを得なかった（この点について当事者間に争いはない）。なお、従来のマニュアルには、保管庫は定期的に清掃しなければならないとの規定や、保管庫内は何度に設定しなければならないかに関する規定はあったものの、保管庫の清掃後に温度設定装置を誤って操作するリスクに備えた規定はなかった。そこで、新しいマニュアルには、保管庫を清掃した後は温度設定を確認しなければならないとの規定を設けた。なお、レッド社とブルー社が作成したアービトリア国のサブ・フランチャイジー向けのマニュアルについても同様の改訂が行われた。このような2つの事件のため、2011年の新規開店数は5店舗に止まった。もし、テレビ番組事件がなければ更に10店舗、もし、食中毒事件がなければ更に5店舗、2011年中に開店できたであろうことについては、当事者間に争いはない。なお、いずれの事件についても、ブルー社はレッド社に対して適時に、これらの事件の結果として新規開店に向けた作業を停止せざるを得なくなった旨を通知している。

31. このように2011年中の開店数が目標を大きく下回った半面、2012年度には、2011年度中の開店がなかった分、開店に適した地域や適格あるフランチャイジーが多く、契約で定められた10店舗を上回る20店舗の開設が確実に見込まれる状態となっていた（この点についても、当事者間に争いはない）。実際、2012年1月から11月までに20店舗が開店し、12月にも2店舗の開店が予定されている。

なお、2012年1月のアブドルとネゴリラの交換レートは1アブドル=1ネゴリラであったが、その後、急激なネゴリラ高が進み、現在では、1.4アブドル=1ネゴリラとなっている。別添7の契約では、レッド社はアブドルあるいはネゴリラのいずれかでの支払いを請求でき

削除: 18

ることとされている。もし、現在、レッド社が 25 万アブドルを受領すると、現在の相場では、18 万ネゴリラに満たない額しか受領することができないことになる。そこで、現在、レッド社は、ブルー社は 2012 年 1 月時点における 25 万アブドルの価値に相当する額でのネゴリラを支払うべきであると主張し、25 万ネゴリラの支払いを求めている。この事件を「違約金事件」という。なお、アブドル、ネゴリラ、米ドルの為替相場の推移は以下のとおりである。

| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012.1 | 12.3 | 12.5 | 12.7 | 12.9 | 12.11 | 現在 |
|------------|------|------|------|------|------|------|--------|------|------|------|------|-------|------|
| 1 ネゴ リラ | アブドル | 1.10 | 1.10 | 1.00 | 0.90 | 0.90 | 1.00 | 1.10 | 1.20 | 1.30 | 1.40 | 1.40 | 1.40 |
| | 米ドル | 1.10 | 1.10 | 1.00 | 0.90 | 0.90 | 1.00 | 1.10 | 1.20 | 1.30 | 1.40 | 1.40 | 1.40 |
| 1 アブ ドル | ネゴリラ | 0.91 | 0.91 | 1.00 | 1.11 | 1.11 | 1.00 | 0.91 | 0.83 | 0.77 | 0.71 | 0.71 | 0.71 |
| | 米ドル | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

この間、アブドル相場は米ドル相場とほぼ連動している。なお、レッド社はネゴリラ、ブルー社はアブドルが決算のための通貨であり、レッド社はアブドルを受け取った場合には受領時点での為替相場でアブドルをネゴリラに交換し、ブルー社がネゴドルを支払う場合には支払時点での為替相場でネゴドルを購入することとしている。支払うべき額の算出に際しては、利息については考える必要はない。

- 3 2. 第三のトラブルは、ブラック社のデパートにおけるレッド社産食材を用いた料理店開店の件である。2012 年 1 月から、ブラック社のデパートでは、単に食材を販売するだけでなく、来店客により良く食材の魅力を知らせてもらおうという販売戦略を採用し、幾つかの食材納入業者に対して、デパート内に料理店を開業することを依頼した。レッド社に対しても依頼がなされた。なお、ブラック社からの依頼では、あくまで、ブラック社のデパートでレッド社の野菜や鶏肉を購入する消費者が家庭でも自分で作れるような料理を紹介するのが目的であったとのことであった。レッド社内では、Smart Choice との関係を検討したが、Smart Choice で出されているメニューとは異なり、家庭でも比較的簡単に作れるような料理に絞った料理店であれば、Smart Choice との差別化が可能であり、また、レッド社にとっても、新たなビジネス・モデルの可能性を探る一歩となるのではないかと、ということから、2012 年 4 月 1 日、レッド社はアブアブにあるブラック社のデパート内に、家庭料理店ヘルシー・チョイスを開店した。メニューは Smart Choice とは異なり、Smart Choice で出されている料理はヘルシー・チョイスでは提供されていない。価格帯は、ヘルシー・チョイスの方が 2 割程度安い。ヘルシー・チョイスでは、メニューを家庭で作りたいと考える顧客向けのクッキング・カードを販売するとともに、クッキング・カードを持参した顧客については、デパートの食材売り場での野菜・鶏肉の販売価格を 10%割引くというサービスを実施した。また、一週間に 3 回、料理教室を開催し、ヘルシー・チョイスの調理師が来客にヘルシー・チョイスで出している料理を教えるという企画も実施された。
- 3 3. このヘルシー・チョイスは、ブラック社の来店客に好評を博した。ブラック社の依頼を受け、2012 年 5 月には、レッド社はブラック社の他のデパート 2 店舗にもヘルシー・チョイスを開店した。やはり、このヘルシー・チョイスも大変な好評を博した。なお、いずれのヘルシー・チョイスも、ブラック社の依頼に基づき開店したものであり、開店から間もないこと、値段を抑え、料理教室も行ったりして経費も嵩むことから、今のところ利益は殆どあがっておらず、代わりに、ブラック社から毎月 1 万アブドルが運営協力費として支払われている。

る。ヘルシー・チョイスの座席数は50席程度であり（アービトリアのSmart Choiceは平均で150席程度である）、デパートの通路に面した壁はワインレッドに塗装されている。

34. これに対して、ブルー社から、ヘルシー・チョイスの開店は、レッド社自身もSmart Choiceを開店してはならないとするマスター・フランチャイズ契約の条項に違反するものであるとの申出がなされた。ヘルシー・チョイスが開店したブラック社のデパート3店舗のある都市では、開店後と開店前で、Smart Choiceの売り上げが5%減少しているが、ブルー社によれば、ヘルシー・チョイスの新設以外に売上減少の要因となるものは考えられないとのことである。また、アービトリアの外食産業に関して、実際にそこに行ってみた者が体験談と評価を書きこめるインターネット・サイト（このサイトは、アービトリア国では大変有名なサイトであり、外食をしようとする人たちが店を選ぶためにしばしば参考にしてしているものである）でもヘルシー・チョイスが取り上げられ、「なかなか良い。Smart Choiceと同じく、レッド社の野菜・鶏肉を堪能できる。」「料理教室というアイデアが良い。」「健康と脳に良いというレッド社の野菜・鶏肉を食べたい方向け。」等のコメントが数多く書き込まれている。
35. これに対して、レッド社では、Smart Choiceとヘルシー・チョイスは扱っている料理が異なり、また、コンセプトも異なるので、マスター・フランチャイズ契約には違反しない、ヘルシー・チョイスはブラック社の販売促進活動に協力しているに過ぎない、仮に、Smart Choiceとヘルシー・チョイスに重なる部分があるとしても、少なくとも、ブルー社が契約で定められた店舗数の店舗を開設していない状況では、レッド社自身が店舗を開店することは許される、と主張している。レッド社では、現在、ヘルシー・チョイスをブラック社のアービトリア国における全店舗に開店する準備をしているところであるが、ブルー社はこれはフランチャイズ契約違反であり、許されない行為であると主張している。ヘルシー・チョイスを直ちに閉店する場合、レッド社は1店舗あたり1万アブドル程度の費用がかかると試算している。

この事件を「ヘルシー・チョイス事件」という。

36. また、2012年秋にネゴランド国を襲った天候不順の結果、2013年のレッド社産の野菜の収穫量は例年の3分の2に落ち込むことが予想されている。これを受けて、レッド社からブルー社に対して、2013年前半にかけてのレッド社産の野菜の納品について、という別添8の通知がなされた。これまでは、ブルー社は必要な都度、必要量をレッド社に注文してきており、割当制がとられたことはない（レッド社、ブルー社間の野菜・鶏肉の売買に関する基本契約も存在しない）。また、レッド社がブルー社の注文を断ったり、注文された野菜を納品できなかったこともない。
37. この通知に対して、ブルー社では、2013年には漸くテレビ番組事件や食中毒事件の影響もなくなって客足が回復しているのに加え、大幅な新規開店が見込まれることから、アービトリア国内のSmart Choice各店舗の割り当てを増やすよう求めたが、レッド社が難色を示したため、ブルー社の外食事業部長のサファイアがレッド社を訪問し、割当増を求めた。サファイア「割当制の通知を受領したが、当社としては納得できない。2012年終りからはSmart Choiceの客足は回復しており、2013年には新規の出店も続く予定である。少なくとも、2012年の実績と同じだけの量が調達できるようにお願いしたい。」
- オレンジ「それは難しい。他のいずれの割り当てでも相当減らしている。また、これは、限られ

た食材を最も効果的に配分するために、やむを得ない選択である。当社にとっては、野菜と鶏肉の販売が本業である。また、Smart Choice では、他の食材を使うことも可能であることを考えると、ブラック社宛での割当てと御社宛での割当てでは、ブラック社宛での割当てを多めに維持せざるを得ない。御社の事情も分かるが、ここは他のメニューを充実させることで対応してほしい。」

サファイア「他のメニューについても検討したが、Smart Choice はレッド社の野菜・鶏肉を使った料理を看板商品としており、売り上げの約 50% を占めている。いくら他の食材を使ったり、他のメニューを充実させたとしても、客足の低下は否めず、御社の通知通りの割当てによったとしたならば、各加盟店の売上高は最低でも平均で約 20% は減少するだろうというのが当社内で検討した結果である。」

オレンジ「御社の事情は分かるが、限られた食材をどこに販売するかは当社の自由である。」
サファイア「あなたは、サブ・フランチャイジー宛の説明会で、アービトリア国での Smart Choice への供給を最優先すると約束したのではないか。そもそも、フランチャイズ契約の性格上、契約に明記しているか否かにかかわらず、フランチャイザーはフランチャイジーによるフランチャイズ・ビジネスを阻害してはならず、フランチャイジーに協力する義務を負うと考えるべきである。従って、レッド社には、ブルー社からの注文を満たすべく最大限の努力を行う義務がある。」

オレンジ「あれは、サブ・フランチャイジーに宛てた、しかも、口頭での説明であって、ブルー社に対してなんらの法的義務を発生させるものではないし、フランチャイズ契約からも野菜の優先的な納入義務は発生しない。」

レッド社とブルー社の話し合いは平行線をたどった。なお、レッド社が野菜を卸売・直販した場合には、同じ量の野菜について、ブラック社、ブルー社や Smart Choice に販売する際の約 1 割増しの利益が得られる。

この事件を「割当制事件」という。

削除: 35

ラウンド A (仲裁)

38. 「23 号店事件」「違約金事件」「ヘルシー・チョイス事件」「割当制事件」のいずれについても、レッド社とブルー社の交渉は難航し、レッド社とブルー社は、このいずれの事件についても、仲裁で解決することについて合意した。

各事件についての各当事者の請求内容は別添 9 のとおりである。仲裁人からは、12 月 1 日の期日には、特に、別添 9 に記載の論点について双方の当事者の主張を聞く予定であるので準備しておくこと、また、所定の期日までに主張の概要をまとめた準備書面を提出すべきことについて指示があった（なお、準備書面においては、本問題文にあらわれている各当事者の主張については、主張立証責任がいずれの当事者にあるかにかかわらず、必要な検討を行うこと）。

ラウンド B (交渉)

39. 仲裁に委ねられていた Smart Choice を巡る「23 号店事件」と「違約金事件」は、いずれも折半の負担により和解することが合意された。「ヘルシー・チョイス事件」については、後述のブラック社の倒産をうけ、両者間で話し合いを行うことが合意された (合意に至らない場合、改めて、仲裁に委ねることは妨げられない)。また、「割当制事件」については、その後の状況の変化により、当初の予想に反し、例年並みの収穫量が確保できることとなった。これにより、レッド社の野菜の生産量を気にする必要はなくなった。こうした状況において、2012 年末、レッド社とブルー社は、これらのトラブルを踏まえ、今後のアービトリアにおける Smart Choice の展開について、必要な見直しも含めて、議論することとなった。なお、つい最近、ネゴランド、アービトリアの両国が、現在行われている TPP(Trans-Pacific Partnership)交渉への参加方針を表明した。

40. 現状、議論の論点として示されているのは、以下の 3 点である。

(1) 今後のアービトリア国における店舗展開のあり方

2012 年度までの目標店舗数については契約で定められていたが、2013 年度以降については改めて協議することとなっていた。レッド社としては、2012 年度末での店舗数が未だ 51 店舗にとどまっていることから、今後も、積極的な店舗展開を約束してもらう必要があると主張している。レッド社では、Smart Choice の知名度をより一層高める必要があると考えており、ネゴランド国での店舗数を近い将来に 250 店規模にすることを計画している。レッド社としては、人口でネゴランド国の約半分というアービトリア国の市場規模を考えるならば、100 店舗くらいまでには早めに達成させたいと考えている、とのことであり、2013 年度と 2014 年度に各 20 店舗の開設を目標としてはどうかと提案している。これに対して、ブルー社としては、将来的に 100 店舗以上を目指すことには同意しつつも、トラブルなどもあって経営が安定しない加盟店もあることから、まずは各加盟店の収益力を高めることに注力することが重要であり、新規開店数に拘るべきではないと主張している。具体的には、2013 年は 5 店舗程度を新規に開店するが、2014 年以降については特に新規開店目標を設けずに、加盟店の収益力が期待できる場所を慎重に選定しながら随時出店していくべきであると主張している。

(2) メニューと食材について

レッド社は、2012 年後半の天候不順の際の混乱や、店舗数の増加を考えるならば、引き続きレッド社の野菜・鶏肉を使った料理が柱であることは維持しつつも、必ずしもレッド社の野菜・鶏肉に食材を限定しない料理の開発をブルー社に求めている。ブルー社は、メニューや食材の多角化を求めるならば、現在、レッド社が握っているメニューと食材についての決定権をブルー社に譲ってほしいと主張している。

(3) ロイヤリティについて

これまで、ネゴランド国とアービトリア国の間の租税条約では、ロイヤリティの支払いには源泉地国における源泉課税が課されてこなかったが、2013 年 1 月より、5%の源泉課税がなされることとなった (両国とも外国税額控除制度を有している)。従来、源泉課税がなされていなかったこともあって、現在の契約書には源泉課税の取扱いについて規定がないが、

削除: 60

削除: 弱

レッド社は、源泉課税導入後は、ブルー社は源泉課税分を上乗せしてロイヤリティを支払う必要がある、と主張している（いわゆる、**tax-gross-up**）。これに対して、ブルー社は、納税義務を負うのはレッド社であるので、レッド社が負担すべきであり、**tax-gross-up** には応じられないと主張している。なお、今回の交渉の直前、レッド社からブルー社に対して、経費上昇をカバーするため、ロイヤリティを 1.5%から 3%にアップしたいとの申し入れもなされている。

4 1. 加えて、最近、両社にとって、重要な出来事が発生した。それは、ブラック社の破産である。ブラック社については、デパートにおける食品部門は好調であったが、2009 年以降、他の部門の売上げが低下してきており、経営の不安定さが指摘されていた。そこに加え、ブラック社では取引金融機関の勧めに応じて**日本円と米ドルに関する**為替デリバティブ商品を購入していたが（契約時にブラック社がプレミアムと呼ばれる現金を受け取る代わりに、**円高**になった場合、金融機関がブラック社に対して実勢相場よりもブラック社にとって不利な相場で、毎月一定量の米ドルを購入することを求めることができるという通貨オプション）、**近年の円高**をうけ、このデリバティブ商品による損失が急激に拡大したこともあって破産した（アービトリア国では、本問題との関係で考慮する必要があるデリバティブ取引の開示に関する制度はない）。なお、ブラック社については、日本で破産手続が行われているのに加え、アービトリア国でも並行して倒産手続が開始している。ネゴランド国とアービトリア国は、いずれも、UNCITRAL 国際倒産モデル法と同内容の法令を有している。ブラック社の業務を承継する企業は現れる見込みはなく、ブラック社は清算されることが確実である。

4 2. ブラック社が破産したことから、レッド社では至急、日本とアービトリア国においてブラック社が担当していた事業をどうするかを検討を迫られることとなった。ブルー社では、当初から野菜・鶏肉の販売についても関心があったことから、今回、ぜひ、ブラック社の後を受けて、AOZORA でレッド社の野菜・鶏肉を扱いたいと考えている。そこで、ブルー社がレッド社に対して、意向を確認したところ、レッド社としても、ぜひブルー社との間で協議したいとのことであった。現状、主要な協議項目として挙げられているのは、以下の点である。

(1) 排他的な契約とするかどうか。

レッド社としては、自分自身が通信販売したりする可能性を残すこと、また、今回のブラック社の破綻のように、一社のみ任せでその相手が破綻した際には、リスクが高いことから、排他的契約ではないこととしたいと主張している。これに対してブルー社は、AOZORA は全国的な店舗網を有しており、他の販売チャネルは不要であること、および、ブルー社としてもレッド社の野菜・鶏肉の販売に力を入れていく以上排他的契約として欲しいと主張している。

(2) 販売戦略

ブラック社では、比較的高級な食材というイメージで販売してきた。AOZORA はブラック社のデパートと比べると、より身近なスーパーという存在である。そうした AOZORA のネットワークを持つブルー社が、どのようなかたちでレッド社の野菜・鶏肉を扱うのが良いか、お互いにアイデアを出し合う必要がある。

(3) ヘルシー・チョイス

削除: 1 米ドルあたり 1.15 アドルより アドル

削除: (1 米ドルあたり 1.15 アドル)

削除: 2012 年に入ってからのも為替相場の急激な変動

好評を博していたヘルシー・チョイスをどうするかも問題である。ヘルシー・チョイスは、ブラック社が破産し、ブラック・デパートが全て閉店したことにより、営業を停止している。レッド社は、ヘルシー・チョイスで行った料理教室が成功したことを受けて、料理教室事業にも力を入れていきたいと考えている。まずは、ネゴタウンにある Smart Choice の直営店を改装し、「Smart Choice 料理教室」と題して、Smart Choice やヘルシー・チョイスで出されている料理を教える。料理教室を専門的に行うようにしたところ、大ヒットし、さらにネゴランドで 5 店舗ほど、新規に直営店として開設することを予定している。アービトリア国については、直営店として料理教室を開店するか、ヘルシー・チョイスをそのまま直営のかたちで営業するかは検討中とのことである。これに対してブルー社は、ヘルシー・チョイスを併存させるのではなく、ヘルシー・チョイスの良いところは Smart Choice に取り込み、レストランは Smart Choice に一本化していくべきであると主張しており、レッド社が直営店としてヘルシー・チョイスや Smart Choice 料理教室を開店することにも反対している。

削除: 行った

削除: 継続

- 4 3. 12 月 2 日の交渉では、以上のほか、両者のビジネスに資するような論点、たとえば、フランチャイズ契約に関する他の改善点等について、議論することは排除されていないが、少なくとも上記の論点については十分に議論し、合意が纏まるか交渉が決裂するかのいかんにかかわらず、一定の方向性を出すことが求められている。なお、アービトリア国の外食産業の動向については、最近、アービトリア国の一流銀行であるアービトリア産業銀行の調査部が別添 10 のようなレポートを公表している。アービトリア産業銀行のレポートは、非常に信頼性が高いレポートとして知られている。また、今回の協議の資料とすべく、11 月上旬から中旬にかけて、ブルー社が実施した来店客向けのアンケート調査の結果としては、別添 11 がある。
- 4 4. 12 月 2 日の交渉には、レッド社からは、ベアー副社長、ノムラ企画部長、オレンジ外食事業部長らが、ブルー社からは、ダイヤモンド副社長、パール企画部長、サファイア外食事業部長らが参加の予定である。

(別添1)

レッド社の概要

社名：レッド社
 本店所在地：ネゴランド国ネゴタウン
 社長：パット・タイガー
 資本金：1000万ネゴリラ
 株式：非公開（株式はノムラー族が保有）
 事業：農産物生産・販売、レストラン経営等
 売上高の推移

| | | (万ネゴリラ) | | | | | | | | | |
|----------|-----------------|------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 年 | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | |
| 農業部門 | 農業部門売上合計 | 5,000 | 5,500 | 7,000 | 8,000 | 9,000 | 12,400 | 13,800 | 16,000 | 15,000 | |
| | (販売先内訳) | ネゴランド他 | 5,000 | 5,500 | 7,000 | 8,000 | 9,000 | 9,500 | 10,500 | 11,500 | 10,000 |
| | | ブラック社(アービトリア) | | | | | | 400 | 500 | 700 | 1,000 |
| | | ブラック社(日本) | | | | | | 400 | 500 | 800 | 1,000 |
| | | スマートチョイス(ネゴランド) | | | | | | 1,500 | 1,600 | 2,100 | 2,000 |
| | | スマートチョイス(アービトリア) | | | | | | 300 | 700 | 900 | 1,000 |
| | 経常利益 | 500 | 550 | 680 | 790 | 850 | 1,050 | 1,350 | 1,500 | 1,200 | |
| スマートチョイス | 直営店 | 店舗数 | | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | | 売上げ | | 150 | 300 | 300 | 600 | 750 | 750 | 750 | 700 |
| | | 経常利益 | | 7 | 15 | 15 | 30 | 35 | 35 | 35 | 28 |
| | フランチャイズ(ネゴランド) | 店舗数 | | | | 5 | 20 | 35 | 70 | 90 | 120 |
| | | 加盟金収入 | | | | 25 | 65 | 65 | 175 | 100 | 150 |
| | | ロイヤリティ収入 | | | | 15 | 55 | 100 | 205 | 275 | 300 |
| | フランチャイズ(アービトリア) | 店舗数 | | | | | | 5 | 12 | 24 | 29 |
| | | 売上高 | | | | | | 500 | 1,500 | 2,800 | 2,500 |
| | | 加盟金収入 | | | | | 40 | | | | |
| | | ロイヤリティ収入 | | | | | | 7 | 22 | 42 | 37 |
| ヘルシーチョイス | 店舗数 | | | | | | | | | | |
| | 経常利益 | | | | | | | | | | |
| 利益額合計 | | 500 | 557 | 695 | 845 | 1,040 | 1,257 | 1,787 | 1,952 | 1,715 | |

(別添2)

ブルー社の概要

社名：ブルー社
本店所在地：アービトリア国アブアブ
社長：トモミ・オータ
資本金：1,000 万アブドル
株式：非公開（株式はオーター族が保有）
事業：スーパー経営、レストラン経営等

| | | 万アブドル | | | | | | |
|----------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 年 | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| AOZORA | 店舗数 | 200 | 201 | 203 | 204 | 206 | 207 | 209 |
| | 売上げ | 120,000 | 119,000 | 120,000 | 125,000 | 130,000 | 140,000 | 150,000 |
| | 経常利益 | 2,400 | 2,380 | 2,400 | 2,500 | 2,600 | 2,800 | 3,000 |
| おにぎりくん | 店舗数 | 35 | 45 | 55 | 65 | 75 | 85 | 95 |
| | イエロー社加盟金収入 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | イエロー社ロイヤリティ収入 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 |
| | イエロー社収入合計 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 |
| | ブルー社への配当金 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| スマートチョイス | 店舗数 | | | | 5 | 12 | 24 | 29 |
| | 売上高 | | | | 500 | 1,500 | 2,800 | 2,500 |
| | 加盟金収入 | | | | 25 | 35 | 60 | 25 |
| | ロイヤリティ収入 | | | | 7 | 22 | 42 | 37 |
| | 利益額合計 | 2,406 | 2,387 | 2,408 | 2,541 | 2,667 | 2,913 | 3,074 |

(別添 3)

2007 年 9 月 30 日

ブルー社
企画部長リサ・パール様

レッド社
外食事業部長 ボブ・オレンジ

先日は当社までお運びくださり有難うございました。

Smart Choice のアービトリア国における貴社とのマスター・フランチャイズ契約に関し、当社として、契約に規定すべきと考えている主な事項を以下の通りご連絡申し上げます。

以下につき、御意見がある場合には、15 日以内に書面にてご連絡ください。

- ① レッド社は、ブルー社をアービトリア国における Smart Choice のマスター・フランチャイジーに指名し、アービトリア国において、サブ・フランチャイジーを起用することにより、Smart Choice の店舗を経営する権限を与える。
- ② レッド社は、アービトリア国において、自ら Smart Choice を経営することができる。
- ③ ブルー社は、フランチャイズ契約の期間中およびフランチャイズ契約が終了してから 3 年の間、Smart Choice と競合する事業を行ってはならない。
- ④ ブルー社はレッド社に対して、加盟金として、契約締結後 10 日以内に、50 万ネゴリラを支払う。また、アービトリア国における Smart Choice の売上高の 3% を、毎月 1 回、ロイヤリティとして支払う。支払いはアブドルで行う。
- ⑤ ブルー社は、各年に、少なくとも以下の数の Smart Choice を開店しなければならない。6 年目以降については、店舗展開の状況を踏まえ、レッド社とブルー社が改めて協議する。店舗はレッド社の定める様式を満たすものでなければならない。
 - 1 年目：3 店舗
 - 2 年目：5 店舗
 - 3 年目：12 店舗
 - 4 年目：15 店舗
 - 5 年目：15 店舗
- ⑥ 契約期間は 10 年間とし、一方当事者から契約期間満了の 6 か月前までに書面で通知のない限り、自動的に 5 年間更新される。
- ⑦ レッド社は、Smart Choice の経営にあたっての規則、マニュアル等を整備し、ブルー社に提供する。
- ⑧ レッド社は、ブルー社ならびにサブ・フランチャイジーに対して、Smart Choice の経営に必要なノウハウを提供し、必要な指導を行う。
- ⑨ ブルー社は、Smart Choice の各加盟店のメニューについて、事前にレッド社の承認を得

なければならない。レッド社は、**Smart Choice**において利用される食材を指定することができ、ブルー社は**Smart Choice**がその指定された食材を用いることを確保しなければならない。

- ⑩ ブルー社は、サブ・フランチャイジーが規則・マニュアル等に従って**Smart Choice**を経営するよう監督しなければならない。
- ⑪ ブルー社は、サブ・フランチャイジーを継続的に監督し、また、適切に**Smart Choice**を運営するよう、サブ・フランチャイジーの業務に携わる者を継続的に教育・訓練しなければならない。
- ⑫ ブルー社は、サブ・フランチャイジーが**Smart Choice**の適切な運営を怠り、あるいは、サブ・フランチャイジーが規則・マニュアル等に違反した場合には、速やかにそれを是正させる義務を負う。
- ⑬ ブルー社はレッド社に対して、アービトリアにおける**Smart Choice**のより良い経営のために、**Smart Choice**に関して提案をすることができる。
- ⑭ レッド社は、**Smart Choice**の経営に関して、いつでもブルー社の相談に応じる。
- ⑮ ブルー社が本契約に違反した場合には、レッド社は本契約に基づく自身の義務の履行を停止し、または、ブルー社が新たにサブ・フランチャイジーを選任する権利を停止することができる。
- ⑯ フランチャイズ契約に関する紛争については、ネゴランド国の裁判所が専属的裁判管轄権を有する。
- ⑰ 本フランチャイズ契約に関するあらゆる問題については、ネゴランド国法を準拠法とする。

(別添 4)

2007年10月15日

レッド社
外食事業部長
ボブ・オレンジ様

ブルー社
企画部長 リサ・パール

9月30日付けの貴社からのご連絡を確かに受領しました。御提案頂いた内容を慎重に検討しましたが、残念ながら、当社としては受入れ難い内容が少なからず含まれています。具体的には、以下の点について、当社は貴社に再考を求めたいと考えています。お返事をお待ちしています。

具体的には、以下の点です。

(1) ②では貴社がアービトリア国において **Smart Choice** を経営できるとされていますが、アービトリア国における **Smart Choice** の経営は当社に任せて頂きたいと思えます。

(2) 競合する事業を行わない期間は、フランチャイズ契約の期間に限定していただきたいと思えます。

(3) 加盟金としての50万ネゴリラ、及び、ロイヤリティ3%は高額に過ぎます。このように高額な加盟金の支払いが必要な理由を教えてください。

(4) **Smart Choice** を何店舗展開するのが適切か、また、可能かは、当社だけの事情で決めることができるものではなく、貴社の協力やアービトリア国の顧客ニーズにうまく対応できるか等、様々な要因によって左右されます。従って、現時点で当社としては、**Smart Choice** の店舗数をお約束することはできません。

(5) アービトリア国の **Smart Choice** でどのような食材を利用するかは、当社が調達できる食材やアービトリア国の顧客の嗜好等を考えながら、貴社と当社が相談しながら決定すべきもので、メニューについても貴社が一方的に決定することは適切ではありません。

(6) 当社がサブ・フランチャイジーを監督する義務を負うことは当然ですが、その前提として、貴社が当社に対して十分なノウハウや情報等を提供することが大前提であり、この前提を欠いた場合に、当社のみがサブ・フランチャイジーの行為に責任を負うことはできません。

(7) 紛争解決については、アービトリア国における事業である以上、アービトリア国の裁判所とすることを求めます。

(8) 準拠法についても、同様にアービトリア国法とすることを求めます。

(別添 5)

2007年10月25日

ブルー社
企画部長 リサ・パール様

レッド社
外食事業部長 ボブ・オレンジ

10月15日付の貴社からのコメントを当社において慎重に検討致しました結果、以下のとおりご返答申し上げます。

(1) 当社がアービトリア国における **Smart Choice** の経営権を留保する必要があると考えた理由は、直営店を経営することによって当社がより良くアービトリア国の事情を知ることができること、また、何らかの理由で貴社による **Smart Choice** の経営がうまくいかない場合に備えてのことですが、貴社からのお申し出を受け、貴社がフランチャイズ契約に違反していない限りにおいては、当社は **Smart Choice** をアービトリア国に出店することはありません。但し、当社の職員がいつでも貴社の **Smart Choice** を訪問し、経営の状態等について確認、質問等ができるようにしていただくことが条件です。

(2) 競業禁止の期間を1年間に短縮することではいかがでしょうか。

(3) 契約後、当社は貴社に対して当社の培ってきたノウハウやスキルを提供し、必要なトレーニングを実施します。そのためには、応分の対価を頂く必要があります。当社が考えるスケジュールで店舗展開した場合には、5年目には50店舗を展開することになりますが、我が国では、各店舗は平均して150万ネゴリラを売り上げており、当社の **Smart Choice** 部門では利益率も毎年5%前後を実現しています。従って、この程度の投資は、すぐに回収できるはずで、それだけの価値のある投資だとお考えください。御社にはそれだけの資力もあるはずで。

(4) アービトリア国という可能性のある市場を御社にお任せする以上、一定の成果を実現していただくなくてはなりません。呈示した数字に問題があるのであれば、その理由をお示しく下さい。

(5) 食材の件については、了解しましたが、**Smart Choice** のコアの部分であるレッド社産の野菜と鶏肉を使った料理については、当社の指示に従っていただきます。また、メニューは **Smart Choice** のコンセプトを示すものであり、勝手にメニューを設定することを認めることはできません。アービトリア国での営業に応じたメニューを揃えることが必要であることには同意しますし、不合理に貴社からのご提案を拒否することはしませんが、最終的な決定権は当社が持ち続ける必要があると考えています。

(6) 当社が十分なノウハウ提供と必要な指導を行うことは契約でお約束します。当社の義務違反が原因で貴社のサブ・フランチャイジーの監督が適切に行われない場合には、当社にも責任があるのは当然です。

(7) 紛争解決については、仲裁とすることではどうでしょうか。

(8) 準拠法については、中立的な法規範として、UNIDROIT 国際商事契約原則を用いることではいかがでしょうか。

(別添 6)

2007年11月3日

レッド社
外食事業部長 ボブ・オレンジ様

ブルー社
企画部長 リサ・パール

早速のお返事有難うございました。貴社からのお返事のうち、(1)(2)(5)(6)(7)(8)については、同意しました。しかしながら、(3)(4)については同意することができません。ぜひ一度お会いして、交渉する機会を設けたいと思います。

(別添7)

MASTER FRANCHISE AGREEMENT

THIS MASTER FRANCHISE AGREEMENT (the “Agreement”) is made and entered into this the 1st day of December, 2007, by and between Red Corporation, a Negoland corporation (“Red”), and Blue Corporation, an Arbitrian corporation (“Blue”).

WHEREAS, Red operates and franchises others to operate restaurants under the trade name and service mark “Smart Choice” (the “Franchised Restaurants”);

WHEREAS, Red is the owner of certain proprietary rights and interests in and to the “Smart Choice” name and logo and such other related trademarks, service marks, designs and goodwill (the “Trademarks”) and the processes, trade secrets and procedures for the operation of the Franchised Restaurants, including advertising, sales techniques, materials, signs, exterior decoration, personnel management, bookkeeping and accounting methods and other system and method of business operation developed through and by reason of its prior business experience (the “System”) in connection with the Franchised Restaurants;

WHEREAS, Red desires to expand and develop the Franchised Restaurants, and seeks Blue who will build, open, and/or operate or procure and assist subfranchisees (“Subfranchisee”) to build, open and/or operate numerous restaurants conducting business under the Trademarks and System within the development area, defined herein; and

WHEREAS, Blue desires to build, open, and/or operate Franchised Restaurants, and assist Subfranchisees to build, open, and/or operate Franchised Restaurants;

WHEREAS Red desires to grant to Blue the right to build, open and/or operate, and assist the Subfranchisee to build open, and/or operate Franchised Restaurants in accordance with the terms and upon the conditions contained in this Agreement.

NOW, THEREFORE, the parties mutually agree as follows:

1. GRANT

1.1 Red grants to Blue the exclusive right in the country of Arbitria (the “Territory”) and Blue accepts the obligations, pursuant to the terms and conditions of this Agreement in complete compliance with applicable laws, rules, and regulations and in accordance with the development schedule described in Section 2.3 hereof. The right of Blue includes the right:

- (a) To use the Trademarks in connection with the Franchised Restaurants to be conducted by Blue pursuant to the provisions of this Agreement;
- (b) To sub-license and assist Subfranchisees to establish and operate Franchised Restaurants pursuant to a separate Franchise Agreement by and between Blue and the Subfranchisee for

each such Franchised Restaurant unit as described in Section 2 hereof (Master Franchised Restaurants and Franchised Restaurants shall be referred to collectively in this Agreement as “Subfranchises” or “Franchised Restaurants”); and

(c) To enforce the Franchise Agreements.

1.2 Blue agrees that it shall not open or approve for opening any Franchised Restaurant or operating a territory or area without first receiving Red’s written consent to the identity of the Subfranchisee and Franchised Restaurant location and/or territory or area.

1.3 Red shall not own, acquire, establish, operate, and/or license others to establish and operate businesses using the Trademarks, or other trademarks, and ~~the~~ System within the Territory; provided, however, that, in case Blue breaches any obligation under this Agreement and such breach continues for more than three months, Red is entitled to own, acquire, establish, operate, and/or license others to establish and operate businesses using the Trademarks, or other trademarks, and System within the Territory.

2. TERM, RENEWAL AND DEVELOPMENT OF THE TERRITORY

2.1 Except as otherwise provided herein, the term of this Agreement shall commence on December 1, 2007 and shall expire ten (10) years from the date of its execution. This Agreement shall automatically renew for an additional term of five (5) years unless either party notifies its intention to terminate this Agreement in writing at latest six (6) months prior to the end of the current term.

2.2 Blue expressly acknowledges and agrees to open and/or operate a minimum number of Franchised Restaurants each year in the Territory either by itself or through Subfranchisees as set forth on Exhibit A hereto (“Minimum Development Obligation”). In case Blue fails to open and/or operate the minimum number of Subfranchisees as described in the previous subparagraph, upon Red’s written demand, Blue shall pay to Red the amount of Abu Dollar 50,000 multiplied by the difference between the minimum number and the actually opened number of the Subfranchisee, either in Abu Dollar or Nego Lira as designated by Red.

2.3 Each Subfranchise shall be established and operated pursuant to a unit franchise agreement (“Franchise Agreement”) prepared by Blue and approved by Red.

3. FEES

3.1 Blue shall pay to Red an initial master franchise fee of Four Hundred Thousand

删除: 2.4 . Blue shall provide Red with the date of opening of each Subfranchise at least thirty (30) days prior to opening.

Nego Lira (NL400,000.00) (the “Fee”) upon the execution of this Agreement. Blue acknowledges and agrees that the Fee is fully earned and non-refundable upon execution of this Agreement.

3.2 In addition to the Fee, Blue shall also pay to Red by the tenth (10th) of each month during the term hereof an ongoing royalty fee in the amount of one point five Percent (1.5%) of the Gross Revenues of all Franchised Restaurants operated by the Subfranchisees. The Gross Revenue is the amount which each Subfranchisee is paid by customers of its Franchised Restaurant. ▼

削除: Blue

3.3 Blue agrees that all payments under this Agreement shall be made to Red with funds transfer to the bank account as specified in Exhibit B of this Agreement.

削除: Blue will submit to Red by the tenth (10th) of each month on the appropriate report forms approved by Red a correct statement signed by Blue of monthly gross sales for the preceding month from all Franchised Restaurants operated by Blue and by the fifteenth (15th) of each month for all Subfranchisees.

4. DUTIES OF RED

4.1 Red shall offer an initial training program, in Negoland, to such individuals described in Section 5.1 hereof. Such training shall consist of a minimum of two (2) weeks, at Red’s sole and absolute discretion, in the areas of franchise sales and marketing, site selection, store layout and design, store development, coordination of products and services, franchisee training and support, and on-going marketing, merchandising and product development. In addition, Red shall, at Blue’s own cost and expense, provide on-site training of not more than ten (10) days within the Territory. Such training will consist of equipment operations, marketing, store policies and daily operation.

4.2 Red shall loan to Blue for the duration of this Agreement one copy of Red’s Operating Manual for Master Franchisee, and such other manuals as Red may develop and issue (the “Master-Manual”).

4.3 Red shall cooperate with Blue to make the manual for Subfranchisees in Arbitria (the “Sub-Manual”).

4.4 Blue acknowledges and agrees that Red is authorized to conduct, when and as frequently as it deems advisable, inspections of the business premises of Subfranchisees in the Territory and evaluations of Blue’s operations, in order to: (a) assist Blue and to maintain the System’s standards of quality appearance and service; (b) determine whether Blue is in compliance with this Agreement and any other agreement between the parties; and (c) enforce, if it deems necessary, the terms of this or any other agreements between the parties and/or Subfranchisees.

4.5 Blue shall as necessary submit for review by Red any modifications which it proposes are necessary to comply with applicable laws, ordinances, rules, regulations, administrative orders, decrees and policies of any government authority within the Territory. Red agrees to consider and incorporate all such modifications it deems necessary to the Manual in order to reflect each such modification to the System.

4.6 In addition, Blue may, from time to time, submit for review and approval by Red any modifications which it proposes to make to the System to the extent such modifications it deems may be necessary to comply with current commercial usage, custom, practice and market characteristics within the Territory. Red agrees to consider each such proposed modification within a reasonable time after there is a submission to Red. However, Blue acknowledges the importance of maintaining, to the extent possible, the uniformity of the System. Accordingly, Red shall have sole and absolute discretion in approving or disapproving such proposed modification. No such proposed modifications shall be effective without the prior written consent of Red. Red agrees to make all changes to the Manual in order to reflect modifications to the System that it has so approved.

5. DUTIES OF BLUE

5.1 Up to two individuals designated by Blue shall attend and complete, to Red's sole satisfaction, the initial training program offered by Red in Negoland.

5.2 Blue shall cause each Subfranchisee to among other things:

- a. use and occupy the premises of each Franchised Restaurant solely for the operation of the business franchised hereunder;
- b. be open and in normal operation for at least such minimum hours and days as Red may specify in the Sub-Manual or otherwise in writing; and
- c. timely comply with all terms and conditions of the Franchise Agreement.

5.3 To insure that the highest degree of quality and service is maintained, Blue shall cause each Subfranchisee to operate its Franchised Restaurant(s) in strict conformity with such methods, standards and specifications as may from time to time be prescribed in the Manual or otherwise in writing. Blue shall cause the Subfranchisees to refrain from:

- a. deviating from such standards, specifications, and procedures without Red's prior written consent; and,
- b. otherwise operating in any manner which reflects adversely on the Trademarks or the System.

5.4 Blue shall cause each Subfranchisee to sell or offer for sale only such products and

services as have been expressly approved for sale in the Manual and the menu approved by Red, or otherwise in writing. Blue shall require Subfranchisees to discontinue selling any products or services which are not provided for in the Sub-Manual and shall require Subfranchisee to refrain, from offering any unapproved products or services.

5.5 Blue shall cause each Subfranchisee to purchase all products, equipment, supplies and materials used or sold from Red, if required, and/or suppliers (including manufacturers, wholesalers and distributors) who have the ability to meet Red's reasonable standards and specifications for such items; who possess adequate quality controls and capacity to supply Blue's needs promptly and reliably; whose approval would enable the System, in Red's reasonable opinion, to take advantage of marketplace efficiencies; and who have been approved by Red in the Manual or otherwise in writing or otherwise not thereafter disapproved.

5.6 Blue shall protect the integrity of the System and Trademarks in the Territory, including, without limitation, by fulfilling all of its obligations imposed on it by this Agreement and each Franchise Agreement, by supervising the manner in which the Trademarks are used and the System is implemented and otherwise shall take all such steps, including, where reasonable and appropriate, the commencement and diligent prosecution of legal proceedings, as may be necessary to cause each Subfranchisee in the Territory to observe and perform in a timely fashion all of its obligations under each relevant Franchise Agreement.

5.7 Blue shall at all times comply with all applicable laws and regulations in the Territory, including those applicable to the solicitation of prospective franchisees and the offering and granting of franchises by Blue.

5.8 Red shall have the right at all reasonable times to inspect the premises from which Blue conducts its business. Furthermore, Red shall have the right to inspect Franchised Restaurants and the equipment and fixtures therein and the products and services being sold and generally to investigate the manner in which Subfranchisees are conducting their business; in the event of any such inspections, Blue and its employees shall cooperate fully and use its best efforts to cause Subfranchisees and their employees to cooperate fully with Red.

5.9 In dealing with prospective Subfranchisees, Blue shall carefully screen and evaluate prospective Subfranchisees pursuant to the standards prescribed by Red.

5.10 Blue shall provide necessary advice and instruction to, and supervise each

删除: .
(a) C
删除: ;
删除: (b)P

Subfranchisee to ensure the Subfranchisee complies with the Sub-Manual and maintains the integrity of the System and the Trademark.

删除: to

删除:

5.11 For each Subfranchisee, Blue shall, at its sole expense, fulfill all its duties, and enforce all the terms and conditions under each Franchise Agreement, including, without limiting the foregoing, to:

删除: ; and

删除: (c)

(i) Provide site selection counseling and assistance, onsite inspections, site evaluations, and site recommendations, without guaranteeing that any Franchised Restaurant will be profitable or successful;

(ii) Provide initial training required and optional training programs, seminars and workshops;

(iii) Provide to Subfranchisees standard plans (in the form of “blue-line drawings”) and specifications for the construction of the interior design and layout of the Franchised Restaurants adapted by Blue for the use in the Territory, advise and consult with the Subfranchisee regarding the construction and/or renovation of the Franchised Restaurants, conduct on-site inspections during construction and/or renovation, and ensure upon completion of construction and/or renovation that construction and/or renovation has been completed in accordance with the plans and specifications;

(iv) Upon completion of construction and/or renovation, inspect the Franchised Restaurants to confirm that it has been equipped in accordance with approved plans and specifications;

(v) Provide the Sub-Manual and all updates thereto;

(vi) Visit each Franchised Restaurant in the Territory at least once each quarter during the term of the relevant Franchise Agreement and any renewals thereof, in order to provide continuing assistance as reasonably determined by Blue and/or Red, inspect the premises of such Subfranchisee to determine whether Subfranchisee’s continued operation is in conformity with Red’s procedures, standards and specifications, and verify compliance by Subfranchisee and Subfranchisee’s employees with all applicable laws, rules, regulations, and procedures, and prepare a report thereon in such form as Red shall designate, which completed form shall be submitted to Red within five (5) days after such visit.

6. TRADEMARKS

6.1 Blue acknowledges and agrees that Red owns all right, title, and interest to the Trademarks, and to all applications, registrations, and other filings or notices which may be made with respect thereto in any jurisdiction.

. . .

7. CONFIDENTIAL MANUALS AND INFORMATION

7.1 In order to protect the reputation and goodwill of Red, and to maintain high standards of operation under the Trademarks and the System, Blue shall conduct its business in accordance with the Manual and all other directives of Red. Blue shall treat the Manual, and the information contained therein, as confidential, and shall use all reasonable efforts to maintain such information as secret and confidential.

. . .

8. ACCOUNTING AND RECORDS

8.1 Blue shall maintain during the term of this Agreement and shall preserve for at least five (5) years from the dates of their preparation full, complete, and accurate books, records, and accounts in accordance with generally accepted accounting principles as well as in the form and manner reasonably prescribed by Red from time to time in the Manual or otherwise.

. . .

9. TRANSFER OF INTEREST

9.1 Red shall have the right to transfer or assign all or any part of its rights or obligations under this Agreement to any person or legal entity.

9.2 Blue shall not, without the prior written consent of Red, which consent may be withheld in Red's sole discretion, sell, assign, transfer, convey, give away, pledge, mortgage, or otherwise encumber, voluntarily or involuntarily, in whole or in part, by operation of law or otherwise, in any manner (a) any direct or indirect interest in the rights granted in this Agreement; (b) any shares of Blue which would effect a change of control of Blue; or (c) all or substantially all of the assets of Blue.

10. DEFAULT AND TERMINATION

10.1 Blue shall be deemed to be in default hereunder, and all rights granted herein shall automatically terminate without notice to Blue, if Blue shall become insolvent or make a general assignment for the benefit of creditors; or, if a petition in bankruptcy is filed by Blue or such a petition is filed against and not opposed by Blue or, if Blue is adjudicated as bankrupt or insolvent.

10.2 Upon the occurrence of any of the following events. Blue shall be deemed to be in default and Red may, at its option, terminate this Agreement and all rights granted

hereunder without affording Blue any opportunity to cure the default, effective immediately upon the provision of notice to Blue:

(a) Failure to use best efforts to enforce the terms of any Franchise Agreement or to provide services to Subfranchisees in accordance with the Franchise Agreement and such default is not remedied within ten (10) business days of written notice of termination from Red stating the nature of the default and requiring it to be remedied;

(b) If Blue does not pay any monies owing to Red or Red's affiliates, or Blue's suppliers, at the time that payment is required and payment in full is not made within ten (10) business days of written notice of termination from Red stating the nature of the default and requiring it to be remedied; and

(c) Failure of Blue to meet the Minimum Development Obligation set forth in Article 2.2 in two consecutive years;

10.3 Any other breach of this Agreement shall be an event of default hereunder. In the case of all other defaults or breaches of this Agreement (not provided for in Section 10.1 and 10.2 hereof) Blue shall have thirty (30) days after Red provides written notice of termination stating the nature of the default and requiring it to be remedied to provide evidence thereof to Red. If any such default is not cured within such time or such greater time as Red deems reasonably necessary to cure such default, this Agreement shall terminate without further notice to Blue, effective immediately upon the expiration of such period. Blue shall be in default hereunder for any failure to comply with any of the requirements imposed by this Agreement, or to carry out the terms hereof in good faith. Blue shall not be in default hereunder if a Subfranchisee fails to fulfill its obligations under the Franchise Agreement provided that Blue takes prompt and reasonable steps to enforce any and all rights and remedies to which Blue is entitled under the Franchise Agreement or at law.

11. OBLIGATIONS UPON TERMINATION OR EXPIRATION

Upon termination or expiration of this Agreement, all rights granted hereunder to Blue shall forthwith terminate and:

11.1 Blue shall immediately cease to operate the business licensed hereunder and shall not thereafter, directly or indirectly, represent to the public or hold itself out as a present or former franchisee or master-franchisee of Red.

11.2 Blue shall immediately and permanently cease to use, in any manner whatsoever, any confidential methods, procedures, and techniques associated with the System, the Trademarks, and all other Trademarks and distinctive forms, slogans, signs, symbols, and devices associated with the System.

11.3 Blue shall immediately return to Red the Master-Manual and all other documents in its possession or under its control either directly or indirectly and shall notify Red of other known whereabouts or of other documents which contain confidential information relating to the business licensed hereunder and operation of the Subfranchise.

11.4 Blue shall not conduct any business which may compete with the business of Red, including but not limited to the restaurant and food business, for one year anywhere.

12. GENERAL PROVISIONS

12.1 All questions arising out of or under the Agreement shall be governed by and construed in accordance with UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts (2010 version).

12.2 Any dispute, controversy or difference arising out of or in relation to or in connection with this Agreement or for the breach thereof, shall be settled by arbitration in Tokyo, Japan, pursuant to the UNCITRAL Arbitration Rules and by three (3) arbitrators. The arbitration award shall be final and binding on both parties.

12.3 This Agreement, and any attachments hereto, constitute the entire and complete agreement between Red and Blue concerning the subject matter hereof, and supersede any and all prior agreements. Except for those permitted hereunder to be made unilaterally by Red, no amendment, change, or variance from this Agreement shall be binding on either party unless mutually agreed to by the parties and executed by their authorized officers or agents in writing.

IN WITNESS WHEREOF, Red and Blue have executed this Agreement on the day and the year first above written.

Red Corporation

Blue Corporation

Exhibit A

| Year | Minimum number of New Subfranchisees |
|------|--------------------------------------|
| 2008 | 3 |
| 2009 | 5 |
| 2010 | 10 |
| 2011 | 10 |
| 2012 | 10 |

Exhibit B

| | |
|-----------------------|--|
| Payment in Nego Lira | Nego Bank, Head Office (in Negotown), Account No. 1234567 |
| Payment in US Dollar | Nego Bank, Head Office (in Negotown), Account No. 1231234 |
| Payment in Abu Dollar | Arbitria Bank, Head Office (in Abu Abu), Account No. 7654321 |

(別添 8)

2012 年 11 月 20 日

ブルー社
企画部長 リサ・パール様
外食事業部長 アレックス・サファイア様

レッド社
外食事業部長 ボブ・オレンジ

既に御案内のとおり、2012 年のネゴランド国の天候不順により、2013 年前半にかけては、当社の野菜の量が例年に比べて、3 分の 2 しか得られないことが明らかになりました（品質には変わりありません）。社内で、検討した結果、割当制を採用させていただくこととしました。

2010 年の野菜の生産量を 100 とすると、2010 年、2011 年、2012 年の実績は以下の通りですが、2013 年については、以下の表の通りにしたいと思います。

| | 卸売・直販 | ブラック社 | | スマートチョイス | |
|---------|-------|--------|----|----------|--------|
| | | アービトリア | 日本 | ネゴランド | アービトリア |
| 2010 | 70 | 5 | 5 | 15 | 5 |
| 2011 | 65 | 7 | 7 | 14 | 7 |
| 2012 | 65 | 7 | 6 | 15 | 9 |
| 2013 予定 | 45 | 5 | 5 | 8 | 4 |

この割当量を超えて発注頂いた場合には、原則として発注に応じることができません。このため、代替メニューの開発等に尽力してください。

仲裁における請求と論点

1. 23 号店事件

レッド社の請求内容

ブルー社はレッド社に対して、12 万アブドルを支払え、との仲裁判断を求める。

ブルー社の請求内容

レッド社の請求を棄却するとの仲裁判断を求める。

(論点)

①23 号店をライト・ブルーの外壁で建設することを容認したことについて、ブルー社はレッド社に対して法的責任を負うか。

②仮に、①についてレッド社の主張が認められる場合、ブルー社がレッド社に対して支払うべき額は、12 万アブドルか。

2. 違約金事件

レッド社の請求内容

ブルー社はレッド社に対して、25 万ネゴリラを支払え、との仲裁判断を求める。

ブルー社の請求内容

レッド社の請求を棄却するとの仲裁判断を求める。

(論点)

①別添 7 の契約に基づき、ブルー社はレッド社に対して違約金を支払う義務を負うか。

②仮に、ブルー社がネゴリラで違約金を支払うべき義務を負うとした場合、その額は幾らか。

3. ヘルシー・チョイス事件

ブルー社の請求内容

レッド社はアービトリア国内において、ヘルシー・チョイスを営業してはならないとの仲裁判断を求める。

レッド社の請求内容

ブルー社の請求を棄却するとの仲裁判断を求める。

(論点)

①レッド社によるヘルシー・チョイスの営業は別添 7 の契約に違反し、仲裁廷はヘルシー・

チョイスの営業の禁止及び将来の開店の禁止を命じるべきか。

4. 割当制事件

ブルー社の請求内容

レッド社はブルー社の需要を全て満たすことなく、レッド社産の野菜を他社に販売してはならないとの仲裁判断を求める。

レッド社の請求内容

ブルー社の請求を棄却するとの仲裁判断を求める。

(論点)

①レッド社は、ブルー社に対して、ブルー社の需要を全て満たすことなくレッド社産の野菜を他社に販売してはならないとの法的義務を負うか。

(別添 10)

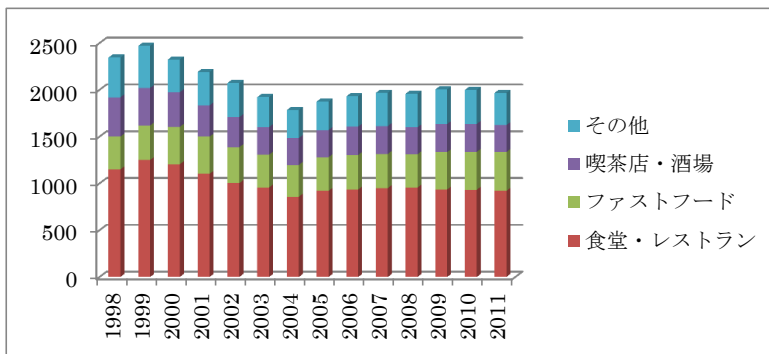
アービトリア国における外食産業の現状と展望

アービトリア産業銀行調査部

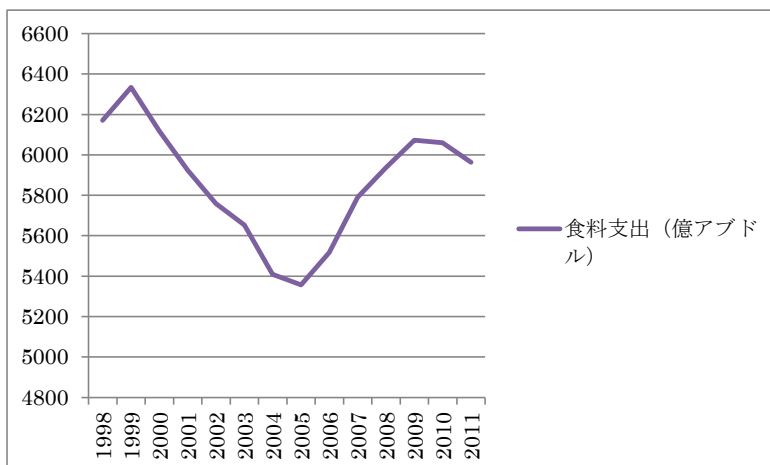
1. 外食産業の現状

我が国の外食市場は 1999 年にピークを迎えた後、アービトリア国経済の悪化のあおりをうけて、2004 年まで減少を続けたが、2004 年以降、アービトリア国経済が堅調に推移していることから、ほぼ横ばいで推移している。

(単位 億アブドル)

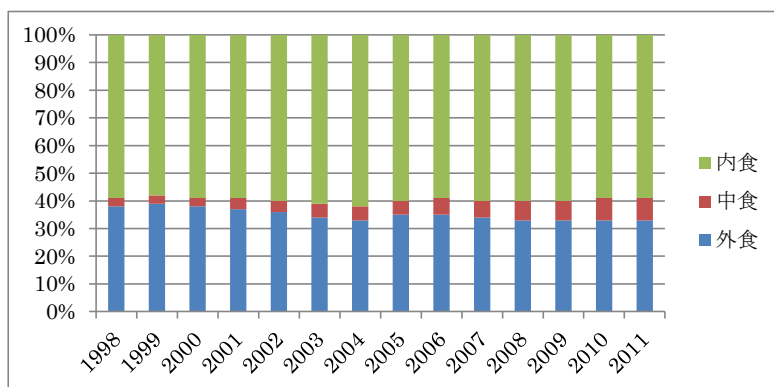


アービトリア国における食料支出の推移は以下のとおりである。



また、食料支出に占める外食、中食（スーパー等でお弁当などを買って自宅で食べるもの）、内食

(自宅で調理して食べるもの)の比率としては、外食の比率がやや減少している一方で、中食の割合が増加してきている。



2. 今後の外食産業市場の見通し

今後の外食産業市場の見通しとしては、

- ・今後、5年から10年の間は人口が横ばいで推移すると考えられること
- ・景気の大幅な上昇は期待できないこと
- ・中食の増加傾向は今後も継続すると思われること

から、全体としての外食産業の大幅な伸びは期待できないと考えられる。

他方で、消費者のニーズを的確に捉えた優れたビジネス・モデルを提示した事業者については、大きく業績を伸ばすことが可能である。実際、飲食チェーンの上位10社の飲食業に占める割合は、2000年には5%であったところ、2010年には7%に上昇している。これらの上位10社のビジネス・モデルは様々であり、一定の特色を導き出すことはできないものの、いずれも、高い知名度と消費者にとっての安心感、コスト・パフォーマンスの良さ、そして、他の競合事業者にならぬ何かの特色を武器に、消費者の支持を集めていると考えられる。また、インターネット等を通じて消費者同士が情報交換を行うことが増えた結果、ひとたび良い評判を得ると加速度的に業績が伸びるが、悪い評判がたったり、不祥事等があると一気に消費者が離れていってしまうという傾向も指摘できる。

3. コメント

外食産業に対する消費者のニーズは多様であり、また、絶えず変化し続けているが、今後、しばらく継続すると思われるのが、

- ・健康志向(健康に良い、体に優しい食事を好む傾向は引き続き堅調であり、ますます重視されていくものと思われる)
- ・コスト・パフォーマンスの良さ(必ずしも安価である必要はなく、値段に応じた満足度が得ら

れること。従って、高級店であっても、それに応じた満足度を提供している事業者は消費者を惹きつける)

の2点である。

こうした中、外食産業が目指すべき方向性としては、以下の2つが考えられる。

第一は、多様な消費者ニーズに対応するためのマルチ・ブランド化である。単体でのマルチ・ブランド化も考えられるが、他者との提携等も有効であろう。

他方で、自社の強みを見極め、経営資源を絞り込んで投資して、それを強化していくことによって、ブランド価値を高めるという戦略も考えられる。

このいずれの方向性が適しているかは、それぞれのビジネス・モデルによるといえるだろう。

(別添 11)

アンケート結果

○実施期間：2012年11月1日から11月10日

○場所：Smart Choice 各店

○回収数：2000件

Q1：Smart Choice の良い点はどこだと思いますか？（複数回答可）

- ・体に良い健康な料理 70%
- ・料理の味 70%
- ・価格 50%
- ・サービス 30%

Q2：Smart Choice が改善すべき点はどこだと思いますか？（複数回答可）

- ・サービス 30%（店員がアルバイト主体なのか、接遇が今一つ）
- ・雰囲気 30%（内装などをもう少し良いものにしてはどうか）
- ・価格 30%（もう少し安いと助かる）
- ・知名度 20%（友人には結構知らない人がある）
- ・店舗数 15%（もう少し家の近くにあると便利）

*アンケートは自由記述式で行われた。