

商いの新しいものさし

第9回

(株)商い創造研究所
代表取締役

松本 大地

サーティワンにみるF・Cビジネスの成長戦略

日本のフランチャイズ・ビジネスは年々増加し、コンビニエンスストア業を筆頭に、外食産業からクリーニングなど

のサービス業まで、その数は23万店に及び、売上規模で約20兆円となっ

ている。人口も資源も経済成長も「縮みの時代」に直面する現在、全国津々浦々に出店を掲げても飽

き、本部とF・C(フランチャイジー)の間には、太い信頼の絆がつけられている。

常に質の拡充に力点を置き、本部とF・C(フランチャイジー)の間には、太い信頼の絆がつけられている。

サーティワン(以下、サティワン)は、世界42カ国で6300店を展開、日本はアメリカに次ぐ市場として1077店(8月末現在)と、国内最大規模のアイスクリーム専門店チェーンとなった。

現在、直営店は12店のみで、ほとんどがF・C店舗である。店頭小売総売上



最新のデザインを取り入れたイオン大和ショッピングセンター店

にブランド価値を上げていくといった強靱なチェーン店舗がいくつ

かある。そこにある共通点は、単なる物質的な量の拡大ではなく、

高は400億円となり、3年後には500億円の目標を掲げる。

これまで順風満帆であったかという点、実は大きな試練を乗り越えての今がある。

1973年、不二家が米国のバスキン・ロビンズ社との合併事業会社を設立、74年に目黒駅前

に第1号店をオープンした。その後、店舗展開を急速に進め、91年には444店となった。しかし、これをピークに以降32

店舗まで縮小するという事態に陥った。一番の

大きな要因は本部とF・Cとの間に生じた信頼関係

の崩壊である。

いったん下降曲線に陥ったチェーン店が難局から脱出するのは容易ではないが、サティワンはこの機に思い切った前向きな事業構造改革に挑んだ。この改革を社内では「プロジェクトX」と呼

び、本部経費の節減、直営店の整理、事務所縮小を先行し、最大の課題であるF・Cとの関係修復を試みた。そしてF・Cへの卸売価格を31%引き下げると共に、店頭小売売上高に対してロイヤルティとして5%、広告宣伝分

を徴収するロイヤルティ制度を導入した。コストを下げて、店頭の来店客数を増やし、売り上げを上昇させる戦略で、この制度の導入によって、本部も加盟店も小売売り上げが上がらなければ、お互い利益が増えない仕組みとした。さらに、コンテナポラリというアメリカナイスされた新店舗デザインを導入、2000年から再び拡大戦略に舵を切った。これにより、既存店舗の粗利益率は4%アップし、さらに改装した店舗は売上が15%以上増加するという、著しい改革の結果が表れた。

そして新しいチャンネルとして台頭してきたのが、ショッピングセンターへの出店である。02年、イオンモール高岡では、トイザラスの隣接に出店したところ大ヒットし、以降ショッピングセンターへの出店は加速度的に進み、現在では全店舗の約70%を占めるようになった。再びブランドを取り戻したサティワンでは、今もF・Cとの信頼関係の構築に最も傾注している。

チェーンオペレーションで最も難しいのが、前向きな向上心を持ち続けることである。

商いの新しいものさしで測れば、顧客とお店、顧客と従業員、お店と本部が信頼を寄せ合い、共感する関係性がある限り、「縮みの時代」であってもチェーン店には明日がある。