

18 フランチャイジーに 開かれた未来

19 第1部 基調講演

「経営は人づくり～フランチャイジーの挑戦～」田所定敏・田所商事会長

22 第2部 パネルディスカッション

「FC徹底活用術～フランチャイジーに開かれた可能性～」

パネラー

三浦洋人氏 (エムシーエムコーポレーション副社長) / 増田恭章氏 (CSリレーションズ社長)
谷澤公彦氏 (タニザワフーズ専務) コーディネーター=本誌編集長・波多野陽子

27 **コメント** 「あの後パネラーは何してる？」～3人のパネラーの近況報告付～

81 **新連載** チェーン・業態研究

第1回 高齢者向け配食サービス

82 **マーケットスコープ** 商品・資金・営業の三本柱が決め手! ●アール・アンド・シー代表 西野公晴

85 **本部概要一覧表** まごころ弁当/ニコニコキッチン/
ディナーサービス・ぴあらいぶ/宅配クックワン・ツウ・スリー

FRANJA リポート

10 ■ 元加盟店のワンダーコーポとの裁判で原告のハードオフが第一審で勝訴

12 ■ 第4陣まで出た「まいどおおきに食堂裁判」の“なぜ”

FRANJA EYE

14 ■ JFA新会長の櫻田・モスフード社長が背負う十字架

15 ■ 東日本大震災!被災地支援に乗り出したFC産業界

16 ■ 外食向け人材支援のリンク・ワンが経営破綻

17 ■ 高裁で争われる「宅配クック123裁判」の行方

新連載

FC本部徹底解剖シリーズ

第1回 日本サブウェイ

- 64 再成長までの日本サブウェイの軌跡
 67 「ヘルシーで野菜がとれる」が最大の強み
 68 ミニインタビュー／伊藤彰・日本サブウェイ社長に聞く
 71 フランチャイズ支援の現場とFCパッケージ
 76 「伸びしろがある飲食チェーン」の魅力／倉田裕二・サブウェイオーナー

研究

- 49 **新連載** ■ 知らなきゃ損するフランチャイズ本部評価
 ●帝国データバンク情報部取材課 車 克成
 中古車『ガリバー』のガリバーインターナショナル
- 52 **新連載** ■ コンビニはどこを向いている ●コンビニウォッチャー 大内琢磨
 「コンビニはライフライン」を印象づけた東日本大震災
- 60 **連載第4回** **経営の真髓** ～中国古典から学ぶ～ ●タビオ会長 越智 直正
- 09 **新連載** **THE BOSS** さわやか社長 中川達司
- 39 **ニューフェイスFC** ■ 本誌初登場ニューフェイスFCの可能性を探る
 『コメダ珈琲店』……………40
 アミューズメント施設『タイトーフステーション』……………43
 靴とバッグのリペア&クリーニング『コンシェルジュ』……………46
- 55 **新連載** **女性のチカラ**、
 料理投稿サイト「クックパッド」の威力 ●流通ライター 橋本 伊津美
- 58 **エッセイ** ■ 「聞いときなはれや」～薬師寺・高田好胤の言葉より～
 「嫁入り文庫」 ●エッセイスト 高田 都耶子
- 78 **実践講座** ■ 弁護士・金井高志が贈るフランチャイジーのための実践法律セミナー
 裁判の手続きを知ろう
- 表2 **現地報告** **ガンバレ につぼん!**～食のプロが支える東日本大震災～
- 89 ■ 「FRANJA」を活用するためのフランチャイズ用語集
- 98 ■ FRANJAのWEBサイトが全面リニューアル!!

■FRANJAニュースカプセル

『大阪王将』のイトアンドがJASDAQに株式上場／ジー・コムが杉本社長が退任し、さかい社長に就任／吉野家HDが牛繁ドリーム株を売却し、焼肉事業から撤退／フローズンヨーグルトの『軽井沢フローズンベリー』がFC展開／モスフードが『モスカフェ』を本格展開／ジー・フードが大むらやグループに『信天翁』などを譲渡／レックスHDが成城石井を三菱系ファンドに売却／ヒガ・インタストリーズが『ウェンディーズ』の日本展開権を取得／道とん堀がピュッフスタイルの『道とん堀農園』をオープン／『ほっかほっか亭』の鹿児島食品が一審判決を不服として控訴／リンガーハットが女性層を狙い『リンガール』を開発／カルチュア・コンビニエンス・クラブの増田社長がMBO／キャンドゥの新社長に前社長の長男・城戸一弥氏が就任／スリーエフが『グーツエクスプレス』を出店／個別指導学習塾のジー・エデュケーションが社名変更／中小企業診断士のFC研究会が『店舗経営 震災対応ハンドブック』第2版を完成 ほか

- 97 ■ 定期購読&バックナンバーのご案内
- 96 ■ 編集後記

フランチャイズ本部徹底解剖シリーズ

日本サブウェイ

ブレッド切り替え(ニュージールランド生産から国産へ)
植物工場併設型店舗出店「野菜ラボ丸ビル店」出店



「野菜のサブウェイ」へブランディング変更

一五秒でトーストできるコンベクションオープン導入
ナンバーワン人気商品「スビーアボカド」(日本独自開発商品)誕生

直営・赤坂見附店改装、小規模ハッターで加盟開発を再開

日本独自開発大ヒット商品「チーズローストチキン」発売

ポテトフレーバースタート

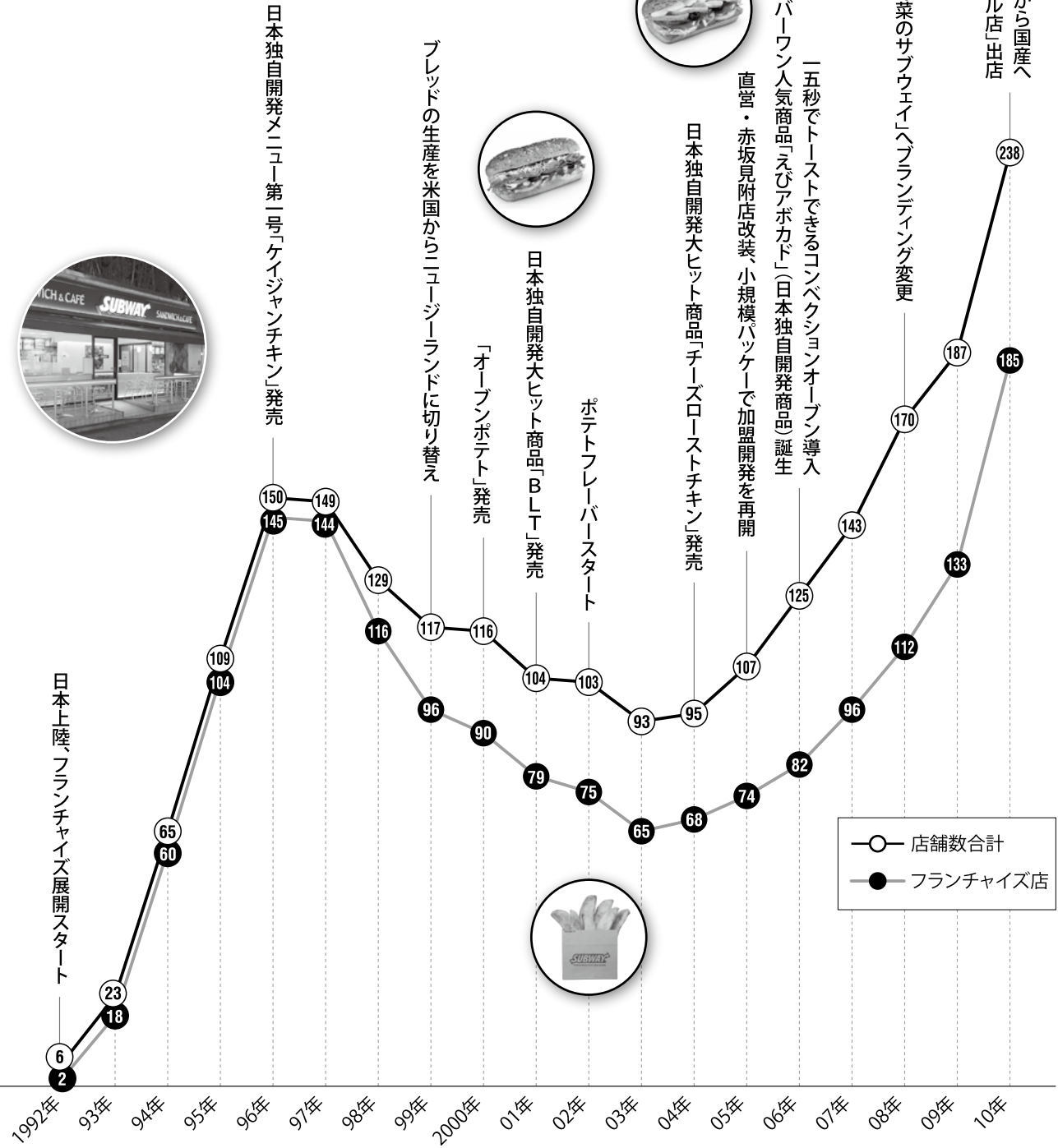
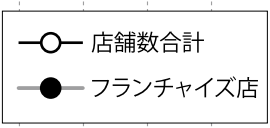
日本独自開発大ヒット商品「BLT」発売

「オープンポテト」発売

ブレッドの生産を米国からニュージールランドに切り替え

日本独自開発メニュー第一号「ケイジャンチキン」発売

日本上陸、フランチャイズ展開スタート



日本サブウェイの創業以来の店舗数の推移と主だった動き

1

再成長までの
日本サブウェイの軌跡

テム」を採用し、「フレッシュユでおいしい」と評判を高めた。八年後の七四年には同州で一六店舗を展開する。

その後、フランチャイズ（FC）展開を採用し、急速に出店を拡大。低カロリーのサブウェイのサンドイッチを毎日食べ続け、一年間に一二キログラムの減量に成功したジャレド・フォーグル氏がコマースに登場して話題を呼んだこともあり、店舗網は急拡大する。海外にも店舗網を広げ、二〇一〇年には『マクドナルド』を抜き、店舗数で世界トップの飲食チェーンに。一年五月時点で世界九八カ国に三万四六〇〇店舗超を構えるまでに成長している。

日本上陸は九二年三月。九一年一月、サントリー（現サントリーホールディングス）が米サブウェイとマスターFC契約を締結し、一〇〇%出資で設立した日本サブウェイ（本社・東京都港区）が直営の一号店を赤坂見附にオープンしたのである。

日本サブウェイ設立前から関わってきた営業開発本部長の宮野信一氏は、同じくサントリー傘下のハンバーガーチェーン『ファーストキッチン』出身。宮野氏は「当初はファーストキッチン

が自前でサンドイッチ店を開発することを考え、九一年、渋谷にあったファーストキッチンの店舗の一角でサブマリンスンドイッチを販売した」と当時を振り返る。周辺のOL層を中心に反響は高く、一定の市場性があることを確認するも、パンやハム・ソーセージ類の仕入値が高くて儲からない。グローバルな調達網を利用して低価格で食材を調達する必要性を感じ、米サブウェイとの契約に至った。

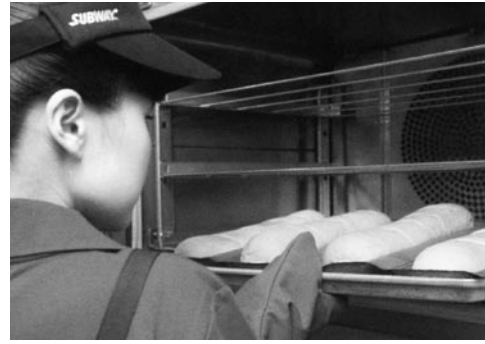
その後、数年間の店舗展開は順調そのもので、一号店に続き九二年四月に直営で銀座松屋通り店、八月に赤坂アークヒルズ店をオープン。FCの加盟募集も進め、早くも一二月にはFC

店舗数で世界トップの
飲食チェーンへ

潜水艦型のパンにハムやトマト、レタスなどたっぷりの野菜をはさんだ「サブマリンスンドイッチ」を提供する『サブウェイ』は一九六五年、米コネチカット州で生まれた。創業者は一七歳だったフレッド・デルーカ。お客様の目の前で注文を聞きながらサンドイッチを作る「オーダーメイドシス



「個店が確実に利益が出せる」商品改革・店舗の小型化・サンドイッチ専門店への回帰で、再成長軌道に乗っている『サブウェイ』



オープンで毎日、店で自家製パンを焼いているサブウェイは2006年からトーストもできる設備を導入し、あたたかいパンも提供できるようになった

店二店がオープンした。米国発祥でマクドナルドと肩を並べるほどの店舗数があるグローバルな飲食チェーン、しかもFC本部はサントリーの100%子会社という安心感からFC加盟を希望するオーナーが続出。四年後の九六年末には全国に直営五店舗、FC一四五店舗の計一五〇店舗を擁するまでになった。

「停滞期」の試行錯誤が現在の財産に

短期間に店舗網を急拡大したサブウェイだが、九六年頃から既存店で変調の兆しが見え始めた。来店客数、売上高が落ち、営業不振から閉店を余儀なくされる店が出てきたのだ。店舗数は九八年末に一二九店（直営一三店舗、FC一一六店舗）に落ち込んだ。

同年、閉店した元加盟店の複数の

オーナーから「本部の売り上げ予測が甘く、本部だけが利益を上げる不公正契約で、赤字経営、閉店に追い込まれた」として損害賠償を求める訴訟まで起こされた。九九年にはFC募集を凍結。裁判が終了した二〇〇三年時点で、店舗網は九三店まで縮小していた。

しかし、この「停滞期」に、日本サブウェイは再起を期して試行錯誤を繰り返していたのだ。九八年、現在の伊藤彰社長が取締役営業部長としてサントリーから入社。「全国のオーナーと直接向き合い、『解約合意書』に判を押してもらおうというつらい交渉も続ける中で、FCビジネスにとって『個店が確実に利益を出せること』が最も重要だと認識した」（伊藤氏）。以後、その仕組み作りに邁進してきたからだ。



低カロリーで野菜をふんだんととれる『サブウェイ』で、1年間に112kgの減量に成功したジャレド・フォーグルさんは、「ヘルシーなサブウェイ」の象徴になっている

「温かい食べ物がない」などの声に次々に対応。九六年に、初の日本独自開発商品の「ケイジャンチキン」を発売していたが、「たまご」「ツナ」「照り焼きチキン」など日本人の嗜好に合う独自メニューを加えていった。

九九年には、それまで使っていた米国製のパンに代わり、日本人の好みに合う、しっとりとしたニュージールランド製のパンを採用。さらに、〇六年にはそのパンを顧客の好みに応じて店でトーストすることもできるよう、設備を整えた。「トースターでパンを焼くのは一分かかるため、オペレーションに組み込むことが難しかったが、トースター機能とレンジ機能を兼ね備え、一五秒でトーストできる『コンベクションオープン』を導入することで問題を解決できた」（宮野氏）。日本人好みの温かいパンではさんだサンドイッ

1

再成長までの日本サブウェイの軌跡



トライ&エラーの後にサンドイッチ専門店へ回帰し再成長期に入った

チを提供できるようになったことで、お客様のリピート率が上がっていった。そして、個店が利益を出す仕組み作りで効果が高かったのが、○五年からの店舗の小型パッケージ化だ。

当初、サブウェイは日本でも米国同様の大きな店舗を出店していた。面積の大きな店で利益を出すには、売上高も大きくしなくてはならない。ランチタイム後の「アイドルタイム」を埋める必要に迫られ、こだわりのコーヒーを提供したり、デザートやドリンクのリエーションを増やすことに注力した時期もあった。総ステンレス張りのモダンなカフェも出店してもみた。しかし、そういう取り組みは逆に「サブウェイの特徴を分かりにくくしてし

まった」(宮野氏)。

一方、既存店で利益を出している店を検証したところ、恵比寿店(一八坪)、水道橋店(一三坪)など小型店が大半であることに気付く。そこで、標準店舗を一五〜二〇坪、月商で三〇〇万〜四〇〇万を目安とする小規模パッケージに再構築し直したのだ。

二〇〇五年に リスタートを切る

商品内容の変更で店舗の小型化、サンドイッチ専門店への回帰……。「本来のサブウェイの価値をぎゅっと凝縮できた」(宮野氏) 店として再構築した上で、○五年、FC加盟店の募集を再開。「リスタート」したのだ。

以前は、米国流の「自己責任」の下で出店を希望する加盟店自身が候補地を選定し、物件を探していたが、リスタート後は本部も積極的に出店地域選びにかかわっている。「北海道なら札幌駅、福岡県なら天神という具合に、確実に来店客が見込める地域に決め打ちで出店した」(宮野氏) ことで地域一号店の成功が次の店、その次の店の出店へと広がるようになった。

○八年一月のコンベンション(店長

・オーナー会)で、伊藤氏は「野菜の『サブウェイ』と明確なブランディングを発表し、サブウェイが野菜にこだわっていることを前面に打ち出すアピールを始めた。

九八年以降、様々な「トライ&エラー」を続けた結果、○八年以降、サブウェイは再成長軌道に乗っている。昨年はテレビで複数のバラエティ番組に取り上げられたこともあり来店客が増加。加盟店の収益も拡大し、新規加盟者が増える好循環となっている。何よりも既存オーナーが二店舗目、三店舗目を出店するケースが増えていることとで出店スピードが上がっているのだ。一〇年には一年間で五四店と過去最高の出店数となり、一一年五月末現在で直営三六店、FC店二一九店の合計二六五店を突破。年内には三〇〇店に到達する勢いだ。

日本サブウェイの一〇年度の全店売上高は九六億六〇〇〇万円で過去最高。特筆すべきは、既存店が好調なことだ。多くの外食産業が大打撃を受けた東日本大震災後の今年三月も、既存店ベースで来店客数は一・七%増、売上高は四・八%増を維持するなど、外食業界の数少ない「勝ち組」となっている。

「ヘルシーで野菜がとれる」 が最大の強み

カロリーでヘルシーなこと、野菜がとれること、そして自分好みのサンドイッチにカスタマイズできること」と説明するのは、日本サブウェイイマーマーケティング本部部長の今井久氏。

サブウェイはお客様の注文を聞きながら、店員が目の前でサンドイッチを作り上げる。お客は、注文する際は、

メニューの中からサンドイッチの種類を選んで、次にホワイト(ブレイン)、ハニーオーツ(オーツ)、大豆、ハチミツ)、セサミ(ゴマ)、ウイート(小麦胚芽入り)と四種類あるブレッド(パン)の中から好みを選べる。サンドイッチには基本的にレタス、トマト、オニオン、ピーマン、ピクルス、オリーブと六種類の野菜がたっぷり入るが、嫌いな野菜を抜いたり、好きな野菜を増量することが可能。好みでナチュラルスライスチーズ、アボカド、ベーコンなど七種類のトッピング(有料)を加えることができ、最後に、ドレッシングで好みの味付けができる。

「おまかせで」と伝えればサブウェイのお勧めに仕上げてもらうこともできるが、注文に慣れてくると、自分好みのオリジナルサンドイッチを作ってもらえる点が「サブウェイファン」へと



マーケティング本部 部長
商品グループグループリーダー
今井 久氏

つながっていく。

消費者のヘルシー志向を背景に、低カロリーな点も人気を集めている。サブウェイのサンドイッチはすべて四〇〇^{キロ}以内。サイドメニューとして二〇〇^{キロ}年から販売を始めた「オーブンポテト」は一六〇^{キロ}前後と通常のフライドポテトの半分ほど。サンドイッチにポテトとスープをつけてお腹いっぱい食べても摂取カロリーは六〇〇^{キロ}程度にとどまる。健康に気を使う人には格好のサンドイッチ店だ。

従来、サブウェイは若い女性客を中心に人気を集めていたが、〇八年にメタボリックシンドロームに着目した生活習慣病予防のための健診が義務づけられてからは男性客も増えた。「前の晩に飲み過ぎた」「最近、野菜が足りていない」という理由で足を運ぶお客が増え、男女比率は約三対七という。

ヘルシー志向が追い風に

不振が続く外食産業業界で『サブウェイ』が顧客から受け入れられ、上昇気流に乗っているのはなぜなのか。

「サブウェイの『コアバリュー』は低

「語れる野菜」で、健康に貢献できる飲食チェーンを目指します

—— 伊藤社長は日本サブウェイが停滞していた九八年にサントリーから出向され今の日本サブウェイを築かれました。就任当時、まず、何を考え、何に取り組みましたか。

伊藤 全国のFC店を回り、オーナー様と直接話をする中で、「FCビジネスのポイントが儲かるパッケージをつくること」を痛感しました。そこで最初に物流改善に取り組みました。原価を下げ、加盟店に確実に利益が残るインフラを整えようと考えたのです。

集中的に配送できるよう、店舗網を関東・関西地域に集約。国内・海外とも配送費用を下げる交渉を行いました。その頃、食材の四五%を輸入していましたが、FOB (Free On Board) 本船甲板渡し条件) マージンなどのコストを開示してもらいながら費用を下げたんです。当時三五% 三六%だった原価は現在三三%程度、低い店は三〇%程度に落ちていきます。

物流改善の後には「サブウェイの良さ」を改めて見直し、四つの改革を行いました。その四つとは店舗の小規模パッケージ化、日本独自メニューの開発、新たな機材の導入、「野菜の「サブウェイ」というブランド構築です。—— 「野菜のサブウェイ」を打ち出し始めたのはどういう理由からですか。

伊藤 サブウェイを利用するお客様の七〇%



サブウェイの人気トップ3の「えびアボカド」「BLT」「チーズローストチキン」(上から)はすべて日本独自開発メニューだ

事実、日本サブウェイが行ったインターネット調査では、サブウェイを利用する理由として「味がおいしい」が七六%、「野菜がとれる」が六九%に達している。お客が「おいしい」と感じる秘密は、日本サブウェイが日本人好みにメニューや食材を開発してきたことによるものといえるだろう。

人気トップ3は日本独自開発メニュー

現在、全一五種類のサンドイッチメニューのうち、日本独自開発商品が九種類。しかも、人気トップ3の「えびアボカド」「BLT」「チーズローストチキン」は、いずれも日本で開発したメニューだ。

食材も日本人が好む内容に改良して

いる。その代表がパンだ。日本人は欧米人に比べ唾液の量が少ないため、パサパサした食感を嫌う。九九年、それまでの米国製パンから少ししつとりしたニュージーランド製に切り替えた。そして、昨年三月には日本国内での生産体制が実現した。パンは毎日、店内で解凍・最終発酵させ、オーブンで焼き上げる。ニュージーランドから海をわたって冷凍ブレッドを持ち込む場合、イースト菌の量を多めにしないと十分に膨らまない。国産に切り替えたことでイーストの量やイーストフードなどの添加物を減らせるようになった。素材が良くなる上に、輸送費用も減らすことができ、原価率を下げることもつながった。製パンメーカーの協力を仰ぎ、今年五月にはさらに口溶けが



日本サブウェイ社長

伊藤 彰氏

Akira Ito

Profile

神奈川県出身。明治大学商学部卒業後サントリーに入社。1986年国際部レストラン事業部、88年副支配人としてマドリードに赴任、91年レストランサントリーマドリード総支配人などを経て98年4月日本サブウェイ取締役営業部長、99年4月取締役マーケティング部長、2000年4月常務取締役営業本部長、03年10月から現職

「野菜がとれる」ことを理由に挙げています。我々の特徴はそこにこそあると考え、野菜に徹底的にこだわったヘルシーなファストフードを目指すを決めました。「野菜のサブウェイ」と謳うからには、「語れる野菜」を提供したい。そこで、僕自身が全国の農家を回り、生産の領域にも踏み込みながら、安心・安全でおいしい野菜作りを進めています。

——消費者のヘルシー志向も追い風ですね。

伊藤 ○八年にメタボ健診が義務化されてから、胴回りを気にする中年男性の来店が増えています。マラソンブームなどを見ても、ヘルシーな食べ物へのニーズは今後、全年齢層でますます高まると思います。

高齢化が進む日本では医療費の増大が大きな社会問題となっています。野菜には「解毒性」「病気への免疫性」「抗酸化作用」があり、健康に長生きするためには野菜をたっぷりとることが不可欠です。我々は野菜にとことんこだわること、日本人の健康的な生活に貢献し、社会問題の解決にも協力できる飲食チェーンを目指します。

良く、香ばしいパンに改良している。具材も日本人の好みに合わせて進化させている。以前は米国からの輸入でまかなっていたローストビーフは現在、北海道の協力工場で製造。「日本人好みの柔らかく、レア感のあるローストビーフ」（今井氏）に仕上げた。

サブウェイは現在、お客がサブウェイを利用する理由として挙げて「野菜がとれる」ことを前面に打ち出してアピールをし始めている。○八年からは、ブランドロゴに「野菜の」という吹き出しをつけた。スポーツジャーナリストの中西哲生氏を「サブウェイサンドイッチ親善大使」に任命。サブウェイのこだわり野菜の取材や「野菜セミナー」の開催などの活動を通して、「野菜のサブウェイ」の情報を発信している。

「得サブ」で新規客獲得に注力

「おいしい」「野菜がとれる」といった理由でお客からの支持を得て好調な『サブウェイ』だが、フランチャイズ（FC）本部としての強みはどこにあるのか。「何よりもよい商品の開発、そして『サブウェイ』ブランドのイメージアップでお客様を呼び込むことがFC店への支援につながると考えている」。日本サブウェイ取締役マーケティング本部長の庵原リサ氏はこう語る。

「お客を呼び込む」上で、本部が現在最大の課題ととらえているのが「新規顧客の獲得」だ。二〇一〇年八月に行っ



「語れる野菜」を提供するために、全国の農家を回り生産の領域にも踏み込んでいる伊藤氏（左）。スポーツジャーナリストの中西哲生氏（右）は日本サブウェイの応援団長だ