



のれん分け制度構築の手引き

経営者と独立者が Win-Win の関係
となるための制度構築の考え方

目次

1.	まえがき	2
2.	のれん分けとは	3
3.	のれん分けとフランチャイズの違い	4
4.	のれん分け制度導入のメリット	7
5.	のれん分けのトラブル事例	9
6.	のれん分け制度導入が向いている事業の特徴	12
7.	のれん分け制度を導入するきっかけ	16
8.	本部の理念を明確化する	21
9.	のれん分けの目的を明確化する	23
10.	独立者の見極め	28
11.	独立者に必要知識・スキル・資質を習得させる	31
12.	のれん分けする前に独立者に伝えるべきこと	37
13.	のれん分けパッケージを検討する	40
14.	のれん分けフランチャイズパッケージの代表例	44
15.	のれん分けとマニュアル	48
16.	FCパッケージに商材提供を含める場合の留意点	54
17.	のれん分けにおける経営指導の考え方	58
18.	加盟金やロイヤルティの考え方	62
19.	独立形態を検討する	67
20.	既存店舗譲渡時の留意点	70
21.	既存店譲渡における譲渡価額の考え方	73
22.	独立者への資金調達支援の考え方	77
23.	契約書類を作成する	82
24.	のれん分け制度でトラブルを防止するポイント	87
25.	人手不足問題に対するのれん分け制度の可能性	91
26.	人材確保を目的としたのれん分け制度導入時の留意点	95
27.	のれん分け制度に唯一最適解はあるか	99
28.	あとがき	102

1. まえがき

人手不足問題が深刻さを増す中、のれん分け制度への注目が高まっています。ここ数年で当社へののれん分け制度導入に関わる相談は急増しています。

のれん分け制度を適切に運用することができれば、「優秀な社員採用促進・人材の流出防止」「迅速な多店舗展開の実現」「本部収益性の向上」などといった様々な利点があります。しかしながら、安易な制度導入は不要なトラブルを生むリスクを内包しています。実際、当社にご相談に来られる経営者の半数以上は安易な制度導入によってトラブルに発展した経験をお持ちになっています。

多くの経営者が自社に貢献してくれた従業員を支援する目的で制度導入しているにもかかわらず、結果的にトラブルに陥ってしまうのでは本末転倒の状態といえます。

そこで、本書では当社がこれまで培ってきた「トラブルを回避し、経営者と独立者が Win-Win の関係となるための のれん分け制度」を構築するためのポイントをまとめました。本書が、自社にあったのれん分け制度構築の一助となれば幸いです。

株式会社常進パートナーズ

代表取締役 高木 悠

2. のれん分けとは

「のれん」とは飲食店等のお店の入り口に掲げられているもので、家紋や屋号が書かれていることが多く、そのお店を象徴する存在です。日本では、古くから飲食店などで、長年働いてくれた奉公人や家人に同じのれん＝家紋や屋号を使ってお店を出すことを認めるのれん分けという取り組みが行われてきました。

のれん分けの目的は、長年勤めてきた弟子の働きに対する恩返しや、のれんの格式、伝統を守ること等にあります。この文化は現代にも引き継がれており、従業員の独立志向が旺盛な飲食店や美容院などにおいてフランチャイズシステムを活用した発展形として取り入れられています。

3. のれん分けとフランチャイズの違い

実は「フランチャイズ」という言葉に明確な定義は存在しませんが、日本国内においては、日本フランチャイズチェーン協会が公表している定義が一般的です。

(社)日本フランチャイズチェーン協会（J F A）の定義

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

この定義をかみ砕くと、以下の3つのポイントに整理できます。

- ① 本部から加盟者にフランチャイズパッケージ（商標、経営ノウハウ、継続的指導等）を提供する
- ② ①の見返りとして、加盟者は本部に一定の対価（加盟金、ロイヤルティ等）を支払う
- ③ 本部と加盟者は各々独立した事業体であり、契約に基づき共同事業を行う

このポイントをよく見てみると、一般的なのれん分け制度はほとんどの場合、この3つの要件を満たしており、のれん分けはフランチャイズの一種であるといえます。実際、のれん分け制度は「のれん分けフランチャイズ」等と呼ばれることもあります。

では、のれん分けとフランチャイズの違いは何かというと、シンプルに言えば「加盟者が第三者か、従業員（もしくは知人）か」という点につきるといえます。

加盟者が第三者の場合、相手との信頼関係がない状態からのスタートです。相手が本部の理念や方針に共感しているかどうかはわかりませんから、それなりにきっちりとした制度設計が不可欠です。一方、従業員や知人であれば、すでに一定程度の信頼関係が構築されているはずですから、第三者が加盟するフランチャイズよりはゆるやかな制度設計で事足りるかもしれません。例えば、はじめてお店を運営する加盟者には長期間に

わたる研修が必要となりますが、元従業員であればすでに必要な知識やスキルは見についているでしょうから、そのような研修は必要ない、といったことが考えられます。

ただし、いくら従業員や知人だからといっても、相手を全面的に信頼し、口約束だけで独立を認めるような行為は慎むべきです。悲しいことですが、このような行為により不幸になった人は数えきれないほど存在します。「当社は違う」などと考えず、最低限の制度設計は行うべきでしょう。

4. のれん分け制度導入のメリット

のれん分けには様々なメリットがあります。代表的なものとしては以下のようなものがあげられます。

(1) ブランド価値の維持

優秀な従業員に対してのれん分けを行うことで、高いレベルを維持したまま多店舗展開を行うことが可能となります。これは、第三者を加盟させる一般的なフランチャイズシステムではなかなか難しいことです。また、従業員に「のれん分けによる独立」といったチャンスを提供することとなりますから、優秀な人材の囲い込みにもつながり、ブランド価値の維持、向上に貢献するものといえます。

(2) 従業員のモチベーションアップ

独立志向を持つ従業員にとっては、のれん分け制度があることは大きな動機付けとなります。独立志向があつたとしても、自分一人で独立することは容易ではありません。実際、「独立する」といいながらいつまでたっても独立しない従業員も多いものと思います。このような従業員にとっては、支援を受けながら独立できるのれん分け制度の存在は仕事をする上での大きなモチベーションの源となるはずです。

(3) 働く場としての魅力向上

(2)に関連することですが、のれん分け制度があることで、独立志向を持つ従業員にとって、働く場としての魅力アップにもつながります。人手不足問題が深刻化しており、企業間で人材を奪い合う時代になっていますが、のれん分け制度の存在は、人材採用の大きな武器となります。

(4) 労務関連のリスク低減

のれん分けをした場合、その従業員は店舗の経営者となり、自ら必要な人員を雇用し、店舗を運営していくこととなります。そのため、本部はのれん分けの店舗に対する労務関連のリスクから解放されることとなります。人員不足が深刻化する現代においては、とても大きなメリットといえます。

このように、のれん分け制度には非常に多くのメリットが存在します。店舗ビジネスで多店舗展開を進めていく上での有効な選択肢の一つといえるでしょう。ただし、フランチャイズシステム特有の複雑さもありますから、上記のようなメリットを得るためにはしっかりとした制度設計及び契約書等の準備が必要となります。

5. のれん分けのトラブル事例

前述のとおり、のれん分け制度には様々なメリットが存在する一方、安易な制度導入はトラブル発生の要因ともなりえます。参考までに、私がこれまで出会ってきたトラブル事例を紹介します。

(1) ブランドイメージの低下

人気蕎麦店が、従業員に対してのれん分けをした事例です。本部としては、長年にわたり自社に勤務した従業員であり、「十分に信用できる人材である」との理由から、契約書を結ばずに、当該ブランドによる独立を許可しました。

ところが、実際に独立してみると、元従業員はお店の利益を追求して人員削減を進め、店舗の運営状態は本部直営店よりも明らかに劣るものとなってしまいました。そして、徐々に独立店舗の悪評が本部店舗にも悪影響を及ぼすようになってきたのです。会社務めの時には、「店舗収益≠自分の所得」だったものが、独立後は「店舗収益＝自分の所得」となった結果、会社務め時よりも店舗収益を優先する姿勢となってしまったのです。もちろん、本部から元従業員に対して再三の改善指導を行いました。が、元従業員からは本部指導の受け入れを拒否されてしまったのです。

当然、そのような運営状態では本部としては「看板を下ろしてくれ」という話になりますが、契約書も存在しない上に、なんとその企業はブランドの商標登録すらしていな

かったため、独立者に看板を下ろさせることさえできなかったのです。結局、その本部は加盟店によるブランドイメージの低下を危惧し、自らが当該ブランド名を変更することとなりました。

本来であれば、仮に信頼できる人材であろうとも、契約書上で一定の運営レベルを担保できるよう制約する必要があったのです。

(2) 予期せぬ独立者による多店舗展開

ラーメンチェーンが、従業員に対してのれん分けをした事例です。本部は、元従業員に対して、特定地域内における出店を許可し、元従業員とのれん分け契約を締結しました。元従業員は契約通り、定められた地域内で店舗を開業し、順調に経営していきます。

ところが、ここから問題が生じます。店舗を繁盛店にした元従業員が、その地域内で第三者に対して当該ブランドでの店舗展開を許可し、本部から見て孫加盟店の開発を始めてしまったのです。

このような事態が生じた原因は、本部と元従業員の間で、のれん分け付与により生じる権利について認識の相違が生じていたことです。本部の意図としては、元従業員に対して「特定地域内での排他的な権利＝テリトリー権」を付与したつもりでした。ところが、元従業員は自分が持つ権利を「特定地域内において第三者とのライセンス契約を結べる権利＝サブライセンス権」を付与されたと認識していたのです。

このケースにおける問題は、契約書上で元従業員に付与する権利を「エリア権」などと曖昧にしか定義していなかったことです。その結果、契約内容に疑義が生じ、このようなトラブルに発展する結果となりました。このラーメン店は、最終的には元従業員側が屋号の使用を停止することで和解しましたが、屋号はつかわずともお店の雰囲気は全く一緒の状態です。本部としては負の遺産が残る結果となってしまいました。

このように、のれん分け制度にはトラブル発生の原因となりえる要素が多く存在します。このような不幸な結果にならないためにも、のれん分け制度導入には細心の注意を払い、入念な準備を行うべきでしょう。

6. のれん分け制度導入が向いている事業の特徴

のれん分け制度というと飲食店や美容院の仕組みといった印象が強いですが、特定の業種にしか当てはめられないものではなく、幅広い業種への応用が可能な仕組みです。実際、当社には飲食店や美容院以外にも、トレーニングジム、整体院、エステ等のサロン、学習塾、土業等、実に多種多様な事業の経営者からご相談をいただいております。これらの事業者は事業内容こそ千差万別ですが、実際にのれん分け制度の導入に至った事業者の事業特徴を整理してみると、のれん分け制度の導入が向いている事業の特徴が見えてきます。具体的には、以下のような事業特徴のある事業者においてのれん分け制度を導入することが多いようです。

(1) 労働集約性が高い

労働集約性とは、事業展開をしていくうえで人の労働力に頼る割合をいいます。その割合が高い産業を労働集約型産業といいます。例えば、マッサージ事業は対応するスタッフに提供サービスのほぼ100%を依存しますから、労働集約性の高い事業の典型といえます。逆に労働集約性の低い産業を資本集約型産業といいます。

労働集約型産業は、労働者一人が時間当たりにも生み出せる価値が資本集約型産業と比較してどうしても少なくなってしまう。例えば、資本集約型産業の代表格である製造業の場合、機械を導入することによって少ない労働力で大きな価値を生み出すことが

できますが、労働集約型産業の代表格であるマッサージ事業の場合には、スタッフ一人が一度に相手できるお客様は1名だけですから、生み出せる価値に自ずと限界が生じてしまうのです。

一人の労働力で生み出せる価値が少ないということは、その分だけスタッフに対して支払う給与の原資も少なくなってしまう。また会社の利益を大きく増やしていくためには働くスタッフを増やしていくことしかありませんが、人材の確保・育成には時間がかかりますから、どうしても売上成長のスピードも遅くなってしまうのです。このような背景から、労働集約型産業では、資本集約型産業と比較して働くスタッフに対して待遇面で報いることは困難となります。

待遇アップがそれほど期待できない環境で働くスタッフの立場から見れば、その会社で長期にわたって働くメリットがありませんから、労働集約型産業で働く従業員は、独立志向が高くなりがちです。このような人材を社内に引き留めることは困難ですから、独立するにしてものれん分けという形でグループ内にとどまってもらう、と考える経営者が多いのです。

(2) ノウハウ習得に一定時間が必要

会社の仕組みの整備状況にもよりますが、基本的には事業内容によって新人スタッフが戦力となる（必要なノウハウを習得する）期間は大きく異なります。1か月間である

程度戦力とする事業もあれば、本格寿司店のように数年～数十年の経験を経なければ戦力とはならない事業もあります。

ノウハウ習得に時間がかかる事業の場合、仮に熟練スタッフが退職してしまったときにその穴を補うことができるスタッフがいなければサービス品質が大きく低下することとなります。また、前述の通り人材の確保・育成には時間がかかりますから、その間ずっとサービス品質が落ちたまま事業展開をせざるを得なくなります。したがって、育成したスタッフをいかに定着化させるかが企業の競争力を維持していくうえで極めて重要なポイントとなります。このようなケースにおいて、のれん分け制度により当該スタッフをグループ内にとどまってもらうことも有効な方策の一つです。

(3) スタッフに顧客が付く

「スタッフに顧客が付く」特性のある事業の場合、スタッフの退職とともに顧客をごっそり持っていかれるような事態に陥ることが往々にしてあります。例えば、美容院における美容師の退職、フィットネスジムにおけるインストラクターの退職、等があげられます。

このような事業特性がある場合、スタッフの退職が当該企業に与える影響は「労働力が失われる」ということに加えて「顧客基盤が失われる」というダブルパンチとなりますから、スタッフの退職に対してはできる限りの予防策を講じることが望ましいものと

いえます。美容業界においてのれん分けが発展している要因はここにあるものと思われ
ます。スタッフの退職とともに顧客も失われてしまうような事業特性がある場合には、
のれん分け制度によってスタッフと顧客、両方をグループ内にとどめる方策は極めて有
効な手段といえます。

上記のような特徴のある事業を展開されている場合には、のれん分けによって問題
が解決できないか、検討してみるのも一つの考えではないでしょうか。

7. のれん分け制度を導入するきっかけ

当社では、飲食店、美容院、整体院、トレーニングジム、エステなど、多くの経営者の方々からのれん分け制度についてのご相談を受けています。その中で、のれん分け制度を導入したいと考えてはいるものの、現状の従業員の意識や本部経営方針との整合性、本部・店舗の収益性などの観点から「このタイミングで制度構築を進めていくべきなのか」といったお悩みや相談を受けるケースが増えています。そこで、当社がこれまでサポートさせていただいた企業経営者からのお声を通じて、のれん分け制度を導入することに至った背景や目的を紹介します。

(1) 夢と希望をもって働ける環境の整備（整体院 5店舗経営）

整体院を5店舗経営しており、従業員数も20名近くまで増えてきました。最も古い従業員は8年以上勤務していて、店舗責任者としてすべての仕事を任せられるレベルにあります。ところが、現状の収益状況では30万円を超える給料を支払うことは難しく、このままの状態では従業員のモチベーションを維持できるのか、不安を感じていました。当社の売上も上がり、従業員の収入も増やすためにどのようにしていけばよいのかを悩んでいました。

そのようなときに、のれん分け制度という仕組みが存在することを知り、その特徴を知れば知るほどまさに当社の悩みを解決するのに最適な仕組みであるように感じ、導入

することを決めました。

従業員がのれん分けをして一経営者となれば、私と同じ視点で物事を捉えることができるようになります。当然、店舗の業績アップに対して従来以上努力するようになり、結果として売上が上がって利益が増え、従業員（独立者）の収入も増えることとなります。また、そのように活躍する元従業員の姿を見て、その他の従業員も独立を目指して努力をするようになり、会社全体としての売上・利益アップが期待できます。店舗数が増えてくれば、スケールメリットや地域における知名度向上などのプラス効果もあり、多店舗展開を加速することができます。

このような正のサイクルが回りだせば、従業員が夢と希望を持って働ける環境ができるのではないかと感じました。このような考えからのれん分け制度を導入することを決めました。

（２） 多店舗展開の加速（音楽教室 6 店舗経営）

音楽教室を 6 教室経営しています。5 教室を超えたあたりから以下のような悩みが生じ、直営方式による店舗展開に限界を感じるようになりました。

- ① 各教室に経営者の目が届かなくなり、従業員に対しての経営理念や方針の共有が難しくなっている

- ② 人手不足が深刻さを増す中で、働き手の確保が年々難しくなっている
- ③ 店舗が増える中で、新規出店の投資資金をねん出することが難しくなりつつある

当社では、これらの悩みを解決するために、のれん分け制度を導入することを決めました。従業員にのれん分けをして、経営者として自立してもらうことで、経営者の管理領域を縮小することができます。人材確保についても独立者が責任をもって行うこととなりますから、本部は人員確保のリスクから解放されます（もちろん全く無関係、というわけにはいきませんが…）。また、当社では既存店舗を譲渡する形でのれん分けを行う方針としました。独立者から店舗譲渡資金を受け取ることになり、新規店舗への投資資金をねん出することも可能となりました。

のれん分け制度を導入することで、多店舗展開を進めていくうえで問題となっていた事項をほぼすべて解消することができたのです。

（3） 顧客基盤の確保（美容院 3店舗経営）

美容院は、働き手に顧客がつく特性があり、従業員が退職して他の美容院に転職もしくは独立開業してしまうと、その従業員についていた顧客の大半が、従業員と一緒に流出してしまう特性があります。美容院は離職率が高いうえに、働き手の独立志向が高く、人材の退職に伴う顧客の流出は経営上の大きな問題となっていました。

せっかく育てた従業員が、顧客をもって出て行ってしまいうのでは、何のために教育をしてきたのかわかりません。そこで、他所に出て行ってしまいうくらいであれば、当社の利益率が多少下がろうともグループ内に残ってもらいたいと考え、のれん分け制度を導入することにしました。

のれん分け制度導入後も、自分で独立開業するために退職していく人材がいることも事実ですが、その何割かは当社のグループ内での独立を目指し、努力をしてくれています。自分で独立できる人は、のれん分け制度などなくても独立してしまいますが、自分だけでは独立への一歩を踏み出せない人材も少なからず存在します。のれん分け制度では、そのような人材を囲い込み、Win - Win の関係を構築することができるものと感じます。

(4) 事業パートナーの育成（飲食店 6 店舗経営）

のれん分け制度を導入した最大の理由は、対等に付き合える事業パートナーが欲しい、ということに尽きます。経営目標の達成に向けて、会社一体となって取り組む体制を目指して日々試行錯誤を繰り返していますが、経営者と従業員では視点が全く異なりますから、どうしてもパートナーというまでには至りません。従業員を経営者のパートナーにまで引き上げるためには、同じ立場を経験してもらう以外にないと思います。そのように考えたときに、従業員の独立を支援するのれん分け制度の導入は、事業パートナー

の育成に最適な手段であると感じました。

以上は、当社でのれん分け制度導入をサポートさせていただいた企業経営者様のお声の一例です。ご自身の置かれている状況や悩みと照らし合わせ、のれん分け制度導入判断の一助となれば幸いです。

8. 本部の理念を明確化する

のれん分け FC 制度によるトラブルを防ぐ方策は様々ありますが、最も重要なポイントは「本部経営者と元従業員との間で価値観や志を共有すること」といえます。それは、価値観や志を共有することができていれば、多少のトラブルが生じようとも、お互いの信頼関係をベースに前向きな解決策を見つけることができるはずだからです。

すでにのれん分け FC 制度と一般的なフランチャイズの最も大きな違いは、「加盟者が、第三者か、従業員（もしくは知人）か」という点であることを述べました。のれん分け制度においては、すでに加盟者と一定の信頼関係がある点で、通常のフランチャイズシステムに比べるとトラブルになるリスクは低いといえます。しかしながら、独立後、元従業員的环境は激変することとなります。独立時にいただいていた気持ちが徐々に変化してしまうことは往々にしてあることです。あたりまえのことですが、独立後、店舗経営が上手く行かなければいけないほど、その傾向は顕著になりますので、トラブルになる確率も当然に高まります。

このような事態を防止するためにも、本部の価値観や志（＝理念）を明文化するとともに、理念の内容を定期的、継続的に元従業員と確認することが不可欠なのです。

価値観や志を明文化するにあたっては、以下の視点で検討を進めるとよいでしょう。

のれん分け の目的	<ul style="list-style-type: none"> • なぜのれん分けという選択肢を選んだのか • 社会や独立者に対してどのような価値を提供するか
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> • 本部としての方針や姿勢 • チェーン関係者の行動規範
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> • のれん分けにより3・5・10年後に実現したい姿や目標 • 年商、収益、店舗数、展開エリア、従業員・加盟者数等
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> • どういった分野で事業を行っていくか • 対象とする“顧客ニーズ・提供価値・差別化要素”

上記の内容を整理、明文化するとともに、それらを会議時や店舗訪問時など、事あるごとに確認、共有していくことが大切です。

9. のれん分けの目的を明確化する

のれん分け制度と一言で言っても、その制度設計の在り方は、事業者のビジネスモデルやのれん分け制度を導入する目的、経営のビジョン等によって大きく変化します。よく、「成功している本部の事例を教えてください」という要望をいただきますが、そもそも「成功」という定義が本部によって異なる（例えば順調に店舗数を増やしていくことが成功と考える本部もあれば、トラブルなくのれん分け制度を運用することを成功と捉える本部もあります）上、のれん分けする目的や目標、ビジネスモデルの特徴も全く異なるのですから、仮に成功している本部の事例を知ったとして、それを別の会社が全く同じ形で導入しても上手くいくことが保証されるわけではありません。むしろ「成功している＝自社も同じにすべきだ」といった固定観念が生まれる可能性もあるため、成功事例を学ぶことにはデメリットも存在します。のれん分け制度の設計に当たっては、他社事例などの調査・分析はほどほどにして、自社にとっての最適解はどのようなものか、という点を探求していくことが最も重要なことといえます。

とはいえ、のれん分け制度導入の目的によって、どの程度の仕組みを構築しておくべきかという点はある程度決まってくるのも事実です。当社に相談に訪れる方ののれん分けの目的を分類すると概ね以下の3つにカテゴライズすることができます。のれん分け制度の導入を検討するにあたっては、まず自社の導入目的がどれに該当するかを明確化することが大切です。

(1) 伝統モデル

日本では、古くから飲食店などで、長年働いてくれた奉公人や家人に同じのれん＝家紋や屋号を使ってお店を出すことを認めるのれん分けという取り組みが行われてきました。伝統モデルとは、いわゆる昔ながらののれん分け制度で、その目的は、長年勤めてきた弟子の働きに対する恩返しを主とするものです。のれん分け制度を用いて多店舗展開を進めていくといったものではなく、あくまで特定の従業員に対してのれん分けを行うイメージです。

この場合、構築しておくべき仕組みはそれほど複雑なものはありません。なぜならば、このような進め方であれば、本部と独立者の信頼関係は盤石なものとなっているはずですから、そもそもトラブルに発展するリスクが非常に低くなるためです。また、のれん分けをしていく対象者自体もそれほど多くないでしょうから、リスクが低く、かつそれほど使用しない仕組みに対して時間とコストをかけて複雑な仕組みを構築することはナンセンスです。ですから、目的が伝統モデルに該当するケースでは、一定水準ののれん分け契約書・付属契約書があれば十分でしょう。

(2) キャリア形成モデル

キャリア形成モデルとは、本部が従業員の将来の選択肢として、のれん分けによる独

立というチャンスを提供する仕組みです。人手不足問題が深刻さを増す中で、優秀な人材を確保するためにキャリア形成を目的としたのれん分け制度を導入するケースが増えているようです。

伝統モデルとの違いは、伝統モデルは従業員が長年会社に貢献してくれた結果として独立のチャンスが与えられることに対して、キャリア形成モデルの場合は、入社からキャリアパスの最終地点に独立という選択肢があることが示されている点です。

入社から独立という選択肢を示す以上、入社から独立に至るまでの一連の流れ、例えば標準的な独立までの期間はどの程度で、入社してからどのような経験を、どのような流れで、どのくらいの時間をかけて経験していくのか等を仕組み化しておくことが求められます。もちろん、前述の伝統モデル程度の仕組みであっても「のれん分け制度による独立が可能です」程度のことは言えますが、それを目指して入社してきたにもかかわらず、いつ独立できるかもわからない状態では、すぐに会社を去ることになるのは明白です。また、のれん分け制度を武器にして従業員採用を強化する場合、どれだけ具体的な情報を示せるか（独立までの期間、流れ、独立後のサポート内容等）が勝負となります。ただ「のれん分け制度があります」といった抽象的な表現では、その制度に魅力を感じることはないからです。ですから、キャリア形成を目的にのれん分け制度を導入する場合には、伝統モデルと比較して入社から独立までの標準モデルの明確化、必要な知識・技術等を最短で身に着けるためのマニュアル整備など、少々複雑な制度設計

が求められることとなります。

(3) 適性診断モデル

適性診断モデルとは、第三者加盟を対象にフランチャイズ展開をしている本部が、加盟希望者の FC への適性や経営者としての資質を診断するために、加盟前に一度本部の従業員として一定期間働いてもらい、従業員としての体験を経て、正式に当該フランチャイズ本部に加盟をしてもらう仕組みです。

キャリア形成モデルの場合、キャリアパスの最終地点にのれん分けによる独立という背選択肢はありますが、従業員として残る選択肢も用意されています。一方、適性診断モデルの場合、一定期間経過後、加盟者が本部の基準を満たしていれば正式に加盟、本部の基準を満たせなければ加盟せず退職することになります。本モデルに従業員に対しての恩返しという要素はありませんから、厳密にはのれん分けシステムではなく、加盟希望者の適性を評価する仕組みと言えます。

この場合、当然第三者を対象としたフランチャイズレベルの仕組みが必要となります。素人が入ってきて、数年程度で技術を習得できるようなシステムを整備することはもちろんのこと、加盟希望者を評価する基準の整備、評価の結果本部基準を満たせなかった場合の対応フロー、またその際の本部防衛策の整備等、この3つの中では最も複雑な制度設計となります。

このように、のれん分け制度の具体的な設計方法は事業者のビジネスモデル等によって大きく変化するため一概には言えませんが、構築すべき仕組みの程度は導入する目的によって大きく変動します。外部の専門家に制度構築の依頼をする場合、制度が複雑であればあるほど料金も高くなるはずですから、ご自身がのれん分け制度を導入する目的を明確に意識したうえで、どこまで仕組みを構築すべきなのかを判断する必要があるのです。

10. 独立者の見極め

のれん分けをするということは、独立者に対して、経営者がこれまで培ってきた当該ブランドの屋号やノウハウの使用権を認めることとなります。万が一、独立者が食中毒などの問題を引き起こした場合、その影響は独立者の店舗だけではなく、当該ブランドの店舗全体に悪影響を及ぼしてしまうことになります。最悪の場合、これまで培ってきた消費者からの信頼を一瞬で失ってしまうことさえあるのです。

このようなリスクがありますので、長年勤めてくれたから、または店舗の運営能力が高いからといって、のれん分けをしていいということにはなりません。たとえ親しい知人であったとしても、その人がのれん分けするにふさわしい人物であるかどうかを冷静かつ客観的に判断することが求められます。

のれん分けを認める人材には、運営能力はもちろんのこと、経営者としての資質や人間性、本部経営理念への共感度、最低限の自己資金を持っていることなど、多面的な要素が求められます。のれん分け後、店舗経営が上手くいかずに閉店してしまうようなことが無いよう、事前にその人材が営者としてやっていけるかどうかを厳正に見極めることが大切です。

のれん分けをするにあたり、特に観察していただきたい点は以下の2点です。

(1) 経営者としての資質

のれん分け制度を利用して独立した元従業員は、本部の従業員ではなく、独立した経営者となります。立場的には、本部の経営者と元従業員は対等な関係となり、従来のように会社に守られる立場ではなくなります。

のれん分け制度やフランチャイズビジネスで独立したにもかかわらず、経営が上手くない人は、独立の前提である経営者としての資質が不十分であることが多い印象を受けます。のれん分けやフランチャイズを利用するということは、何もないところからビジネスを立ち上げることよりもどうしても受け身となりやすいデメリットがあります。本部の為にも、独立を希望する従業員の為にも、その人が経営者に向いているのかどうかを本部に勤めている間に見極め、経営者に向いていないと判断できる従業員には、いかに相手が独立を希望しようとも、のれん分けをするべきではないでしょう。

(2) 本部の価値観や志に対する理解度

のれん分け FC 制度によるトラブルを防ぐ方策は様々ありますが、最も重要なポイントは「本部経営者と元従業員との間で価値観や志を共有すること」といえます。それは、価値観や志を共有することができていれば、多少の問題が生じようとも、お互いの信頼関係をベースに前向きな解決策を見つけることができるはずであるからです。

本部の価値観や志を理解できない人にのれん分けを認めてしまうと、特に独立後に店

舗経営が上手くいかなかった場合に本部の方針に従わずに勝手な取り組みをしてしま
うなど、後々トラブル発生の原因になる可能性がありますので注意が必要です。

のれん分け制度の導入にあたっては、独立者として認める明確な基準を予め整理して
おき、希望者が現れた場合には基準に従って厳正に評価を行うべきでしょう。

1 1. 独立者に必要知識・スキル・資質を習得させる

前項で述べた通り、長年勤めてくれたから、または店舗の運営能力が高いからといって、のれん分け後に経営が上手くいくわけではありません。のれん分けをして独立し、成功するためには、少なくとも①店舗運営に関するスキル、②経営に関する知識、③人間性（経営者としての資質）の3つの知識・スキル・資質が不可欠となります。安定したのれん分け制度・社員独立制度運営のためには、独立者にこれらの知識・スキル・資質を習得させることが求められます。

(1) 店舗運営スキル

あたりまえのことですが、店舗の経営者になるからには、現場のオペレーションはもちろんのこと、その他にも店舗を適切にマネジメントする能力が必要となります。「マネジメントする」の意味は、店舗の目標に対して、人、モノ、金、情報を適切にコントロールしていくことです。

これらの能力を身に着けるためにも、独立を希望する従業員には最低2年程度は店長経験を積ませておくべきでしょう。また、現場での経験だけでなく、研修等を通じて自らの体験以外の考えを習得させておくことも重要なポイントといえます。

店舗運営スキルに関して特に重要なポイントは以下の3点です。

① オペレーション

いうまでもないことですが、独立者がオペレーションに精通していることは、独立の必須条件といえます。オペレーションがしっかりできない状態では、従業員教育もできませんから、店舗運営レベルが低下することは避けられません。逆に、独立者のオペレーションレベルが高ければ、独立後も早期に一定の店舗運営レベルに到達することが期待できます。

余談ですが、店長のオペレーション能力が圧倒的に高いと、店舗スタッフが自然と店長を尊敬し、人材のマネジメントが容易になる、という副産物が生まれることも期待できます（もちろん、オペレーションができるからといって人材マネジメントができる、ということにはなりません）。

② 人材管理

近年の働き手不足問題の深刻化により人材管理の重要性は増し続けています。経営者、店長の管理能力により、人を確保できる企業とできない企業の二極化が進んでいます。最近では、人が確保できずにやむを得ず休業、最悪の場合閉店するようなお店も出てきていますので、一定レベル以上の人材管理能力は独立者に不可欠な要素といえます。

人材教育やモチベーションに関連するセミナーや書籍は多数存在しますが、実

際のところ、研修受講や読書などによる勉強だけでは、現場で活用できるスキルまではなかなか身につけません。店長経験の中で、スタッフとのコミュニケーションの取り方や教育の方法を指導し、身に着けさせることが必要です。

③ 業績管理

のれん分けをする場合、制度設計にもよりますが、多くの場合、本部はロイヤルティやのれん代などの名目で独立者から一定の金額を徴収することとなります。本部直営店では生じないコストが発生するわけですから、のれん分けした店舗で利益を出すことは、直営店舗で利益を出すことよりも難易度が高くなります。

あたりまえのことですが、利益が出なければ、会社やお店は継続することができません。独立直後の資金的な余裕が少ない状態で赤字が続けば、お店を1年と継続することはできないでしょう。ですから独立者には、お店の業績（売上、原価、人件費、その他販売管理費）を適切にコントロールし、利益を確保するノウハウ習得が求められます。

これら店舗運営スキルについては、本部としてのあるべき姿にマニュアルなどの形で整理、明文化しておき、独立までに漏れなく体系的に指導することが大切です。

(2) 経営に関する知識

のれん分けした従業員は、独立した経営者となりますから、店舗運営だけでなく、店舗経営に関する幅広い知識が求められるようになります。以下は、店舗経営に必要な知識の一例です。

- ◇ 個人事業開業や会社設立
- ◇ 飲食店営業許可手続き
- ◇ 経理手続き
- ◇ 事業計画作成
- ◇ 資金調達方法
- ◇ 税務手続き
- ◇ 雇用（保険含む）手続き
- ◇ 不動産関連
- ◇ 各種契約関連
- ◇ etc…

たとえ店舗の運営能力が高くとも、経営に関する知識が不十分な状態では、安定した店舗経営は不可能でしょう。独立者が社内にいるうちから基本的な経営知識を習得させ

ておくことが大切といえます。

習得方法としては、研修受講や読書等が考えられますが、経営を体系的に学ぶという意味では、商工会・商工会議所等の公的支援機関等が開催している創業塾に参加することが効果的です。開催する公的支援機関によって内容に多少のばらつきはありますが、基本事項は国が定めていますので、事業計画、資金、雇用、税務など、経営に関する基本的な内容はたいてい網羅されています。また、公的な事業であるため、講義自体は1回2~3時間が4~12回と充実している一方、費用は無料~高くても1万円程度と格安なことが多いです。このような創業塾に参加して、基本を体系的に学んだうえ、不足している点や飲食店特有のポイントを書籍や社内・社外研修で補填していくとよいでしょう。

(3) 人間性（経営者としての資質）

最後に、最も重要な人間性について触れておきます。独立後、経営が上手くいくかどうかは、結局は独立者の人間性に左右されます。他人から慕われる人は成功するでしょうし、他人から嫌われたり避けられたりする人が上手くいくことはないでしょう。これはのれん分けに限らず、人が関わることすべてに言えることだと思います。

このような資質は先天性（生まれながらに持っている）の要素もあるようですが、個人としては、後天的に身に着けることができるものだと考えています。人間性を先天

性のもので考えてしまうと、のれん分け制度成功の可否は人材選定がすべてとなってしまうから、本部経営者としては後天的に身に着けられることを信じ、そのための対応策に取り組んでいくことが望ましいといえます。

これを身に着ける方法も、読書や研修受講などの方法が考えられます。私個人のおすすめは、名著と呼ばれる書籍を読むきっかけを提供する（例えば課題図書等の形式が考えられます）とともに、その書籍を読んで自分に不足していると感じたこと、取り入れていきたいこと、すぐに行動に移すことなどをアウトプットしてもらい、その内容を本部経営者と一緒に振り返る機会を定期的に設ける方法です。

過去に成功している方が書いた書籍は気づきの宝庫です。一方、書籍を読むだけでは「良い話だったな」で終わってしまうことが多く、書いている内容の習得には至りません。読書後に学んだことや気づいたことをアウトプットし、それを経営者と一緒に振り返り、実際の行動にまでつなげていくことで、徐々に人間性が磨かれていくことが期待できます。

1 2. のれん分けする前に独立者に伝えるべきこと

のれん分け FC 制度というのは、経営者にとって経験やスキルはもちろん、人間性においても信頼が持てる従業員に対して、成功する仕組みを提供するものです。基本的には一般的な FC システムと同じですが、のれん分けの場合、加盟者は経営者が信頼のおける間違いのない人材であるはずですから、一般的な FC システムと比べて成功確率は高いものといえます。さらに言うと、のれん分け FC 制度の場合、多くのケースではすでに実績のある既存店舗を引き継ぐこととなりますから、経営する人材・店舗の両面で一定の基準がクリアされており、普通に考えればその成功は約束されているようにも感じられます。ましてや、独立者は従業員から一事業者に変わるわけですから、モチベーションも従来よりも格段に高まるはずです。

上記のような条件にもかかわらず、のれん分け実施後に独立者の経営が上手くいかない、といった事例は少なくありません。その根底には、のれん分け FC 制度の制度設計上の問題もあるかもしれませんが、それに加えて、本部経営者が独立者に対して、一事業者として持つべき当然の意識を伝えきれていないケースが多いことは見逃せない事実です。

のれん分け後、独立者は一事業者となり本部とは別の事業体となります。本部からのサポートは受けることができますが、経営についての責任を負うのは独立者自身です。厳しい言い方をすれば、独立後に生じたすべてのことは独立者の責任となります。極端

な例を出すと、のれん分けを受けた翌日に災害が起きて、店舗が営業できない事態に追い込まれたとしても、その責任は全て独立者が負うのです。

独立するということは上記のようなことで、実際、本部の経営者はそういった責任を負っているはずですが、にもかかわらず、「それを従業員に伝える必要がありますよ」とお伝えすると、「そんな厳しいことは従業員には言えない」などと言ったりします。この背景には、自分が大切に思っている従業員に対する優しさや愛情があるのだと思います。認識すべき点は、この優しさや愛情は、必ずしも独立者のためにはならない、という事です。

たとえのれん分けする店舗の業績が現在は良かったとしても、将来にわたってその業績が続くことはありません。独立後には、いつか必ず業績が落ち込む時がくるでしょう。そのようなことが起きたとしても独立者は前を向いて、業績を立て直すために行動し続けなければなりません。そしてその活動に終わりはありません。この苦しさは本部の経営者が一番知っていることでしょう。

経営する、ということは、これまでの従業員の立場とは全くもって環境が変わります。この事実を伝えないままに独立させてしまうと、様々な面で独立者に甘えが生じ、店舗業績の低下や本部とのトラブル等の弊害を引き起こすこととなるのです。

このような事態に陥らないためにも、本部経営者は、のれん分けをする前に、独立者に対して経営者になることの意味や経営の厳しさ、大変さを伝えなければならないので

す（もちろん、経営者になることの夢や希望も）。これが、のれん分けFC制度の運用で成功するための前提条件といえるでしょう。独立者への不用意な優しさや愛情は、決して独立者のためにならないことに注意しなければなりません。

1 3. のれん分けパッケージを検討する

のれん分けにより独立した従業員は、一人の独立した経営者となり、多くの場合、本部に対してブランド使用料やロイヤルティなどを支払うこととなります。経営者である以上、のれん分けした店舗で生み出した収益が独立者の給料となるわけですから、従来よりもストイックに利益を追求していくことは、経営者として当然のことといえます。仮に本部の提供機能があいまいな状態で、独立者の独立後の店舗収益が赤字に陥ってしまった場合、どうなるのでしょうか。おそらく、多くのケースで独立者は本部に対して不信感を抱くことになるのではないのでしょうか。こういったことが積み重なって大きなトラブルにつながっていきます。ですから、このようなトラブルが生じぬよう、事前に独立者に対して本部が提供する機能＝のれん分けパッケージを明確化しておくことが求められます。

現代ののれん分け制度は、導入している企業によって多様な進化を遂げており、決まった形はありませんが、代表的な機能としては、①商標使用許諾、②経営ノウハウ、③商品・物品の供給・仕入れ、④開業指導、⑤経営指導の4つに分類することができます。

(1) 商標使用許諾

独立者に対して屋号やブランド名、商標等を使用して店舗を経営すること認めることを意味します。「のれん分け」というくらいですから、独立者に当該ブランドの使用権

を認めることは当然のことといえます。ただし、チェーン全体のブランドイメージに関わることで、独立者の好き勝手に使用させるわけにはいきません。過去には、のれん分けで独立した元従業員が自分で開始した本部に関係のないビジネスにおいても当該ブランドロゴを使用してトラブルになったケースもあります。また、悪気は無くブランドロゴを改変して使用してしまうことなどは往々にしてあることです。ブランドイメージを保つためにも、商標使用にあたって必要なルールを定めておくことが大切です。

(2) 経営ノウハウ

のれん分けを含むフランチャイズシステムでは、独立者（加盟者）に対して本部がこれまで培ってきた「事業成功するための仕組み＝経営ノウハウ」を提供します。ただし、経営ノウハウは形がありませんから、これをマニュアルに落とし込み、形あるものとして提供することが必要です。

のれん分けの場合、経験のある従業員による独立ですから「マニュアルなど必要ないのでは？」と感じるかもしれません。その考えも一理ありますが、独立後、経営が5年、10年と続く中、本当に本部で働いていた時の運営品質を維持できるのかという問題があります。また、独立店舗で雇用する従業員教育を本部の狙い通りに進めていくためには、本部の考えやノウハウを可視化したマニュアルの存在が不可欠となります。こういった観点からも、のれん分けを実施するにあたってはマニュアルの整備し、提供するこ

とが求められます。

(3) 商品・物品の供給・仕入れ

商品、原材料、設備、備品等の仕入先の指定等に関する内容です。特に、飲食店においては商品や原材料は顧客満足度に直結する内容ですから、ある程度明確化しておくことが大切です。主要な商品や原材料においては本部もしくは本部指定業者からの購入を原則にすることが望ましいでしょう。ただし、過度な制限には注意が必要です。例えば、独立者から見て他所から仕入れることに合理的な理由があり、かつ本部から仕入れなければならない明確な理由がない存在しない状況下で本部からの仕入れを強制することは、独占禁止法に定められた優越的地位の濫用に当たる恐れがあります。

(4) 開業指導

店舗を開業するまでの一連の準備作業(開業手続き、店舗の物件選定から設計・施工、事業計画作成、資金調達、人材の採用、育成等)に対して本部が指導する内容です。元従業員であっても、開業手続きや新規店舗の立ち上げについての知識・経験は十分でないことが一般的です。飲食店経営等で成功するためには、業種・業態にあった立地を選定することが不可欠です。当該業態が成功するための最重要要件である立地・物件選定等については、手厚いサポートを行うべきでしょう。

(5) 経営指導

開業した後の店舗経営やオペレーション等について指導体制を明らかにします。前にも述べた通り、のれん分けをするということは独立者に対して経営者がこれまで培ってきたブランドやノウハウの使用権を認めることとなります。仮に、独立者が本部の定める運営レベルを満たすことができなかつた場合に、それを放置してしまうと、そのことによる悪影響はブランド全体に及ぶこととなります。ですから、そのようなことが無いよう、独立者に対し指導・助言する内容や頻度を明確にしておくべきでしょう。

以上が、のれん分けの際に本部が独立者に対して提供する基本的な機能となります。5つの基本機能を基準に、自社のビジネスモデルの特徴や目指すべき方向性に応じて設計するとよいでしょう。

1 4. のれん分けフランチャイズパッケージの代表例

本部が提供する代表的な機能として 5 つを紹介しましたが、現代ののれん分け制度は、導入している企業によって多様な進化を遂げており、決まった形があるわけではありません。多くの場合、5 つの基本機能を基準に、自社の特徴や目指すべき方向性に応じて設計されています。ここでは、実務においてよく見られるのれん分けフランチャイズパッケージ=本部提供機能の組み合わせを紹介します。

(1) フルパッケージ型

フルパッケージ型とは、いわゆるフランチャイズモデルを意味します。具体的には、商標使用許諾、開業サポート、開業後の継続的な経営指導、の 3 つが揃っているモデルです。本部はただ屋号とノウハウを提供するだけでなく、事業計画作成や立地選定、資金調達等の開業サポートから開業後の経営サポートまで幅広く支援を行います。きめ細かいサポートを行うため、本部視点ではチェーン店としての一定水準の品質を担保しやすいメリットがあり、独立者視点では開業リスクを抑制できるメリットがあります。ただし、支援が手厚い分、本部の人的・金銭的な負担が大きくなりますから、フルパッケージ型ののれん分け制度を導入する場合は、本部にもそれなりの体制整備（例えば、開業支援や経営指導を行う人材の確保、本部機能運営に必要な資金力の確保等）が求められます。多少のコストがかかろうともチェーン店として一定品質を保ちたい本部に向

いているモデルといえます。

(2) 商材提供型

商材提供型とは、独立店舗に対して食材などを供給するモデルを意味します。他の本部機能は提供せずに商材のみ提供するパターンもあれば、他の本部機能と組み合わせて提供するパターン(例えば、「プルパッケージ型+商材提供」「商標使用許諾+商材提供」「開業コンサルティング型+商材提供」など)もあります。

商材提供機能を持つことにより、本部は商標使用や経営指導の対価となるロイヤルティに加え、商材販売による利益を得ることができます。また、独立店舗が増えていけばスケールメリットの発揮による仕入れ価格低減が実現できるなどの利点もあります。ただし、独立者からみて本部から仕入れることに客観的合理性のない商材の仕入れを強制することはできません(独占禁止法に定められた優越的地位の濫用に当たる恐れがあります)し、そのようなことが仮にできたとしても、本部と独立者がWIN-WINにならないような制度設計で上手くいくはずもありません。商材提供機能を導入する際には、独立者からみても客観的合理性がある(例えば、その商材をつかわなければチェーン店の強みが発揮できない、チェーン全体で商材を一括仕入れすることにより仕入れ価格を低減できる等)ものに限定すべきでしょう。

(3) 開業コンサルティング型

開業コンサルティング型とは、独立開業時のサポートだけを行い、その後の経営は独立者に委ねる（商標使用許諾や開業後の経営指導は行わない）モデルです。独立者が開業した時点でサポートが終了となりますから、ロイヤルティは徴収せず、独立後、本部と独立者はそれぞれ独立した事業主となります。飲食業界等では、商材提供型と組み合わせられて用いられるケースが多い印象です。

開業コンサルティング型は、本部視点で見ると「手離れがよい」「独立者の店舗運営の影響を受けない」等のメリットがありますが、手間がかからない分、ロイヤルティ等として本部が受け取る収入も減ることとなります。

開業コンサルティング型では商標使用許諾を行わないため、厳密にはのれん分け制度とはいえ、あくまで従業員独立支援制度の一類型といえます。そのため、開業コンサルティング型は、企業が人材募集を円滑に進めるための一つ的手段として多く採用されています。

(4) 旧来のれん分け型

旧来のれん分け型とは、昔ながらののれん分け制度のことで、商標使用許諾は行うものの、開業後の経営指導は行わないモデルをいいます。ただし、商品・物品の供給・仕入れや開業指導が組み合わせられるケースもあります。

旧来のれん分け型では、独立後の経営指導がないため、本部視点では開業コンサルティング型と同様に手離れがよい利点があります。また、商標を使用させるため、商標使用の対価としてロイヤルティを徴収することもできます(ただし、ロイヤルティの額は、経営指導がある場合等と比較して一般的に低額になります)。一方、独立者にブランドを使用させるわけですから、本部は独立者の店舗運営の影響を大きく受けることとなりますが、経営指導を行わないため、独立後の店舗運営品質を担保するためには独立者選定が極めて重要な要素となります。したがって、旧来のれん分け型を導入する際には、独立者選定についてしっかりとした仕組みを構築することが不可欠といえます。「本当に信頼できる従業員にのみのれん分けを認める」といった方針の本部に向いているモデルといえます。

以上、代表的なれん分けフランチャイズパッケージを紹介しました。どのモデルにも一長一短がありますので、自社の特徴や目指すべき方向性に応じて必要な機能を組み合わせることが重要です。

15. のれん分けとマニュアル

マニュアルが必要な理由は、一般的には「①サービスレベルの担保」となりますが、のれん分けやフランチャイズ展開を行う場合、もう一つ重要な理由として「②ノウハウ提供の根拠」となることがあげられます。

(1) サービスレベルの担保

一般的に、マニュアルを整備する最大の目的は、サービスレベルを担保することにあります。特にチェーン店の場合、「どこのお店にいても同じレベルのサービスを受けられること」がお客様の信頼を得るうえでは極めて重要な要素となりますので、各店舗のサービスレベルを担保するためにも最低限のマニュアル整備が不可欠です。

のれん分けの場合、信頼できる元従業員が店舗運営の責任者になりますから、のれん分け直後はマニュアルが無くてもサービスレベルを保つことができるかもしれませんが、しかしながら、店舗経営を続ける中で、店長を雇ってお店を任せることもあるでしょうし、別事業を開始してのれん分け店舗への関与が少なくなることもあるかもしれません。このような場合に、たとえ元従業員が本部のマニュアルを完璧に理解していたとしても、それを現場で実践することは極めて難しいこととなります。ですから、元従業員以外の第三者が店舗運営を行ってもサービスレベルが担保できるよう最低限のマニュアルを整備することが必要となるのです。

(2) ノウハウ提供の根拠

次に、フランチャイズ特有の目的として、マニュアルが「②ノウハウ提供の根拠」となることがあげられます。フランチャイズシステムでは、本部が加盟者に対してフランチャイズパッケージ（商標使用許諾、経営ノウハウ、経営指導など）を提供し、その対価として加盟者から加盟金やロイヤルティを受け取ります。

ここで問題となるのが“経営ノウハウの内容”です。本部がいかに優れた経営ノウハウを保有していたとしても、その経営ノウハウがマニュアル等の形で見える化されていないければ、客観的に見て経営ノウハウが提供されているのかどうか、判断することができません。また、マニュアルが見える化されていたとしても、その内容があまりにもお粗末なものであれば、「本部は経営ノウハウを持っているのか？」という疑念が生じることとなります。実際に、非常に薄っぺらいマニュアルしか用意をしていなかった本部が、加盟店から「提供されたノウハウに対して加盟金が高すぎる」との内容で訴えられ、裁判で加盟金の一部返金が認められたケースもあります。

逆に、経営ノウハウがきちんとしたマニュアルの形で見える化されていれば、経営ノウハウが提供されていることを客観的に判断することができます。特に、マニュアルの分量については、マニュアルの質と違って客観的な事実となります。のれん分けもフランチャイズの一種ですから、最低限のマニュアルは整備しておくべきといえます。

(3) のれん分けに必要なマニュアルの種類

第三者を対象としたフランチャイズ展開を行う場合には、様々なマニュアルが必要となりますが、のれん分け制度の導入にあたっては以下のマニュアルを整備しておけば十分でしょう。

① ブランドブック

本部の経営理念や経営方針、ブランドの歴史・こだわり、経営者の想いなどを整理します。チェーン全体のサービスレベルを担保する上では、これらの内容を店舗のスタッフレベルまで共有・浸透させることが重要です。

② オペレーションマニュアル

接客、調理など、店舗の運営方法を整理します。一般的には、オペレーションマニュアルのことをマニュアルと呼びますので、この部分は整備されている本部が多い印象です。

③ マネジメントマニュアル

店長等の店舗責任者がマネジメントすべき内容を整理します。整理する内容は

業種業態によって異なりますが、一般的には「売上・利益管理」「金銭管理」「労務管理」「危機管理」「顧客管理」等の内容が該当します。

(4) マニュアル作成時の注意点

上記の通り、のれん分け制度を運用する上で、マニュアルの整備は必要不可欠といえます。マニュアル作成にあたっては以下の点に注意をするべきでしょう。

① 秘密情報としての管理

マニュアルは、チェーンのノウハウを整理・明文化したものであり、本部の経営ノウハウの塊といえます。したがって、マニュアルは本部の重要な秘密情報として適切に管理を行う必要があります。第三者への開示を禁止することはもちろんですが、外部への持ち出し、コピーなどによる複写も禁止事項とすべきでしょう。

② 特に重要なノウハウはブラックボックス化する

どんなに秘密情報として管理したとしても、100%流出を防止することは不可能です。ですから、万が一、マニュアルが流出してしまったことを想定し、特に重要なノウハウについてはマニュアルには記載しない（ブラックボックス化）こ

とも一つの選択肢といえます。飲食店においては、店舗を象徴する商品の調理方法（例えばラーメンのタレの仕込み方など）をブラックボックス化するケースが多くみられます。

③ 完璧を目指さない

よく「マニュアルを作成しても意味がない」という意見を聞くことがあります。マニュアル不要論を唱える方の多くは、マニュアルがあることで、スタッフがマニュアルにとらわれてしまい、形式的・機械的な対応になってしまうことを懸念しています。それはそれでもっともな考えであり、マニュアルに限界があることも事実です。しかしながら、マニュアルが全くなければ、すべての業務を遂行するスタッフの能力や考えにゆだねてしまうこととなります。このような状態で、一定品質のサービスを長期継続的に提供することは不可能です。

すべてをマニュアル化する、という考えではなく、マニュアル化しておくべきことに焦点を絞ってマニュアルを作成する、という考え方が望ましいでしょう。ちなみに、多くのチェーンを見てきた経験からいうと、業務の7～9割程度はマニュアル化すべきだと感じています。マニュアル化すべきこと、さらにその上に積み上げるべきもの、それぞれを明確に区分けして、仕組みとしていくことが大切です。

以上、のれん分け制度の導入・運用にあたっては、マニュアルの整備が不可欠です。

のれん分け制度をこれから導入する、もしくはすでに導入していてまだマニュアルを整備していないのであれば、早急にマニュアル整備に着手することをおすすめします。

16. FCパッケージに商材提供を含める場合の留意点

FC 展開やのれん分け制度構築を進めていく中で、FC パッケージの内容を検討していくことが必要ですが、この際、商材提供（本部を経由して店舗運営に必要な商材を供給する）の有無についても検討していくこととなります。チェーン店にとって、全店で同じ品質のサービスを提供することは極めて重要な要素となることに加え、本部から商材提供することにより本部は卸売りによる利益を確保することもできるようになります。当社としては、FC システムの性質上、商材提供機能はできる限り盛り込むべきと考えています。ただし、商材提供機能を盛り込むには以下のような注意すべき点があることを認識しておく必要があります。

(1) 独占禁止法との関係

フランチャイズシステムは主に中小小売商業振興法や独占禁止法の影響を受けますが、加盟店に対して本部からの商材提供を義務付けることは、独占禁止法が定める優越的地位の濫用との関係性に注意する必要があります。

優越的地位の濫用とは、自己の取引上の地位が相手方に優越していることを利用して、取引先に対して正常な商慣習に照らして不当に不利益を与える行為をいいます。独占禁止法の定めるフランチャイズガイドラインでは、優越的地位の濫用に該当する具体的な例を5つ紹介していますが、その一つに“取引先の制限”があります。

◇ 取引先の制限

本部が加盟者に対して、商品、原材料等の注文先や加盟者の店舗の清掃、内外装工事等の依頼先について、正当な理由がないのに、本部又は本部の指定する事業者とのみ取引させることにより、良質廉価で商品又は役務を提供する他の事業者と取引させないようにすること。

したがって、正当な理由が無いのにもかかわらず、本部が加盟店に対して本部からの商材仕入れを義務付けることは、独占禁止法上の優越的地位の濫用に該当し、無効と判断される恐れがあります。

例えば、ビールは同じメーカーであればどこで購入しようと品質は一定です。仮に同じビールを本部で買うよりも隣の酒屋で買った方が安く購入できるのであれば、普通であれば隣の酒屋で購入するでしょう。にもかかわらず、本部からの購入を義務付けることは、独占禁止法に定められた「優越的地位の濫用」に該当する可能性があります。

このように根拠がなく本部からの購入を義務付けることは、独占禁止法上の問題となるリスクがあります。したがって、FC パッケージに商材提供を含めるのであれば、なぜ本部から購入しなければならないのか、その根拠を明らかにし、契約書などでも明確

にしておくことが求められます。

(2) 商材販売事業者としての仕組みの整備

加盟店に対して商材提供をすることとなった場合、その商材を加盟店に対して販売することになりますから、直営展開だけの時とは異なり、当該本部は商材販売事業者という側面を持つこととなります。そして、加盟店に対して商材を販売する以上、商材販売事業者としての責任を果たすことが必要となります。

例えば、焼肉チェーンの本部が牛を一頭買いして、セントラルキッチンで加工し、加盟店に加工した商材を販売するケースを考えてみます。この場合、商材を販売する立場としては、販売する各商材の規格がどのようなものか、加盟店に対して明確に示す必要があるでしょう。お肉で言えば、分量、色味、脂身の割合、筋の量などでしょうか。これらの規格を基に、加盟店は購入した商材の検品を行い、万が一規格外の商材が納品された場合には返品をすることとなります。仮に本部が商材の規格を示していなかったとすると、加盟店から見れば各商材の良・不良を見極めることができません。このような状況下で本部が販売した商材に不良品があり、加盟店がそれを顧客に提供した結果食中毒事故等が発生してしまった場合には、商材提供元の本部にも責任の一端があることは明白であり、相応の対応が求められることとなります。

このようなリスクを回避するためにも、商材販売事業者としての一定の仕組みを整備

することが求められるのです。

以上、FC パッケージに商材提供機能を盛り込むことは FC 本部にとって重要な要素となりますが、同時にチェーンや本部を守るための仕組みもしっかりと整備することが求められます。

17. のれん分けにおける経営指導の考え方

フランチャイズシステムでは、商標使用許諾、ノウハウ（マニュアル）提供、経営指導の3つが本部から加盟者に対して提供するFCパッケージの主要な構成要素とされています。のれん分けシステムにおいても、商標使用許諾やノウハウ（マニュアル）はたいていの本部のパッケージに含まれています。ところが、経営指導においては「加盟者が信頼関係のある元従業員である」という理由から、提供されないケースが多いようです。この点について、私としてはたとえ信頼関係のある元従業員であったとしても、以下の理由から経営指導は原則実施すべきと考えています。

(1) 独立者には経営の経験が無いこと

本部店舗で経験を積み、かつ本部との信頼関係が十分に構築されていたとしても、独立者には経営の経験は無いことがほとんどでしょう。経営者の方であれば、一店長やマネージャーが担うべき業務と経営者が担うべき業務には質、量ともに大きな差があることは十分に認識していることと思います。どんなに優秀な人材であったとしても、この環境の変化には少なからずストレスを感じるはずで、初めは小さなストレスであったとしても、これが積み重なっていくことで、本部で働いていた時とは考え方や姿勢が変化していくことは往々にしてあることです。

このようなことにならないためにも、少なくとも独立してから1年程度は、定期的に

顔を合わせて、独立者が一従業員から経営者に成長していく過程をサポートしてあげるべきでしょう。もちろん、経営指導のルールが無くても、独立者と密にコミュニケーションを取ろうと考えている経営者が多いことは重々承知のうえですが、新しい店舗の出店が重なったり、急に人が辞めて人材不足に陥ってしまったりすることにより、一時的に独立者を放置する結果になるということは考えられないでしょうか。ルールが無ければ「できる範囲で支援する」という考え方になりがちですが、本部、経営者双方が Win-Win となるためには、本部も一定のリスクをとって、定期的にサポートをしていくことにコミットするべきだと考えます。

(2) 独立者が雇用する従業員の問題

次に、独立者の経営管理やオペレーション能力には問題が無かったとしても、独立者が雇用する従業員が本部の求める水準に到達しているのか、という問題があります。本部としては、従業員に対してしっかりとした指導ができる人材を独立者として選定することは当然ですが、前にも述べた通り、一従業員から経営者になり、業務量が増加する中で、独立者が従業員に対して従来レベルの指導ができるかどうか、という点には疑問が残ります。また、独立して時間が経過していく中で、独立者が本部勤務時代に培ってきた技術や経験も徐々に自己流に変化していくことは当然に考えられることです。これが行き過ぎてしまうと、チェーンとしての統一性が失われ、ブランドイメージが低下す

る等の結果になる可能性があります。このようなことにならないためにも、チェーン店として守っていきたいことを明確化した上で、定期的な経営指導を通じてズレの小さいうちに是正していくことが大切です。

(3) ロイヤルティに対する提供価値

独立者からロイヤルティを徴収する場合、そのロイヤルティに対する主な提供価値が経営指導になりがちであることも理由の一つといえます。独立者からロイヤルティを払ってもらう以上、本部としてはそれに見合うサービスを提供する必要があります。ロイヤルティは継続的に生じるものですから、それに対して本部が提供するサービスも継続的なものである必要があります。経営指導以外に本部から独立者に対して継続的に提供するサービス、例えば商標使用許諾や業態のブラッシュアップ（新商品・メニュー開発等）、研修会の開催などがあり、かつ独立者から支払ってもらうロイヤルティとのバランスがとれていれば問題ありませんが、多くの場合、ロイヤルティに対する主な提供サービスは商標使用許諾と経営指導になります。そういった意味でも、のれん分けパッケージに経営指導を含めておきたいところです。

もちろん、どのようなケースであっても経営指導を必ず実施すべき、ということではありません。弊社が制度作りをサポートさせていただく際にも、経営指導をパッケージ

から外すことはあります。ただし、その際には経営指導を行わない理由やメリット、デメリットなどを整理した上で総合的に判断しています。「信頼関係のある元従業員だから…」といった根拠のない理由だけで経営指導をのれん分けパッケージから外すことは避けるべきでしょう。

18. 加盟金やロイヤルティの考え方

のれん分けは「自社へ貢献してくれた従業員への恩返し」という側面もありますが、本部がこれまで時間と労力、コストをかけて開発してきたブランドやノウハウを提供するものですから、最低限の対価を得ることは当然のことといえます。しかしながら、その対価である加盟金やロイヤルティの決め方に決まったルールはありません。そのため、のれん分けを行う場合、のれん分けを行うことに対して独立者が支払う対価を、本部の状況に応じて設定していく必要があります。

(1) 対価の種類

本部が独立者にのれん分けを行うことの見返りとして、独立者が本部に支払う対価は、大きく分けて以下の2つの種類に分類することができます。

① イニシャルフィー

のれん分けを実施する際に、独立者が本部に対して支払う初期費用です。のれん分けを行う際に本部が独立者に対して提供するサービス（ブランド使用許諾、マニュアル提供など）に対しての対価となります。具体的な例としては、加盟金、研修費、開業コンサルティング料等があげられます。のれん分けを実施する際に、本部が独立者に対して提供するサービスの種類や内容から費目と金額を検討し

ます。

② ランニングフィー

のれん分けを実施後、独立者が本部に対して継続的に支払うこととなる費用です。独立後に本部が独立者に対して提供するサービス（継続的な経営・運営指導、継続的なブランド使用など）に対する対価となります。具体的な例としては、ロイヤリティ、ブランド使用料、共通販促費用などがあります。また、のれん分けでは本部から独立者に対して食材等を販売するケースがありますが、その取引から本部が得る利益もランニングフィーの一種と捉えられます。

このようにのれん分けには性格の異なる2種類の対価が存在するのですが、どちらにも共通して言えることは、いずれの対価も「本部が加盟者へ提供するサービスに対する対価である」ということです。ですから、独立者から徴収する対価は、本部が欲しい金額を基準に決めるのではなく（もちろん、そういった観点もあることは否定しませんが）、あくまで独立者に対して提供するサービスの内容を基準に決定しなければなりません。サービスの提供がないのに対価だけを徴収することは、一般的な商売を考えてみれば成り立たないことは明白ですし、金額の算定根拠がよい加減なケースも同様です。しっかりとした根拠がないにもかかわらずあまりにも高額な対価を設定することは、

後々大きなトラブルに発展するリスクを孕みますので注意が必要です。

(2) 加盟金やロイヤルティの算定方法

それでは、加盟金やロイヤルティはどのように決めるべきでしょうか。前にも述べた通り決められた手法はありませんが、加盟金やロイヤルティの性質を考えると、最低限、以下の4つの視点から検討することが望ましいといえます。

① 対価としての妥当性

既にお伝えした通り、独立者から徴収する加盟金やロイヤルティは、本部が独立者に提供するサービスへの対価となりますから、「提供するサービスの価値＝独立者が支払う金額」が原理原則となります。

② 独立者の収益性

のれん分けで成功する最大のポイントは、独立者の店舗が繁盛することとなります。本部の利益を追求し、加盟金やロイヤルティを高く設定した結果、独立者の経営が上手くいかないのでは本末転倒です。独立者が加盟金やロイヤルティを支払ったとしても、一定の収益を確保することができるようにならなければなりません。

③ 本部の収益性

のれん分け制度を導入すると、独立者に対する経営指導やマニュアルの整備など、従来よりも一定のコスト負担が生じることとなります。独立者の店舗が収益を生み出すことは非常に大切である一方、本部が儲からなければチェーンの発展は望めません。ですから、加盟金やロイヤルティから、本部の機能を果たすために必要となるコストは最低限まかなえなければなりません。

④ 同業他社とのバランス

近年、のれん分け制度を導入している企業は増加しています。当然、独立希望者もそれらの情報収集を行っているはずで、設定した加盟金やロイヤルティが同業他社と比較してあまりにも高い場合は、独立希望者のモチベーション低下につながることはもちろん、最悪の場合は他社に移籍してしまうことも考えられます。前述の3つの視点に加え、他社の水準も意識して決定することが必要です。

これら4つの視点から検討することによって、本部、独立者双方から見て、納得性のある金額に落ち着かせることができるのです。

なお、ロイヤルティを定額にするか、対売上比率にするかという問題もありますが、

これは本部の手間を基準に考えると合理的です。具体的には、独立者店舗の売上が増えるにつれて本部の手間が増えるサービス（経営指導など）がある場合は対売上比率、本部の手間が独立者店舗の売上に左右されない場合は定額で設定するとよいでしょう。

19. 独立形態を検討する

のれん分けといっても、独立者の独立形態には様々なものがあります。代表的な独立形態としては、①新規店舗による出店、②既存の直営店舗の譲渡、③運営や管理等一部業務の委託、の3つの形態があります。

① 新規店舗による出店

元従業員が本部ブランドの店舗を新規に出店する方式です。一般的なフランチャイズと同じ形態であり、最も基本的な方式といえます。

これまで頑張ってきた従業員とのフランチャイズ契約となるため、通常のフランチャイズの条件よりも加盟金やロイヤルティ等の面で元従業員に有利な内容とすることが一般的です。

② 既存の直営店舗の譲渡

元従業員に対して既存の直営店舗を譲渡する方式です。従業員視点では、すでに実績のある店舗を引き受けることができるため、独立後の事業リスクを抑制できるメリットがあります。

一方、既存店舗を譲渡する場合、元従業員との間に、フランチャイズ契約に加えて、譲渡契約を結ぶこととなるため、その分、慎重な制度設計が求められるこ

とになります。例えば「どの店舗を対象とするか」「店舗の譲渡価格をいくらにするか」、「瑕疵担保責任の取り扱いをどうするか」等は極めて重要な検討事項といえます。

③ 運営や管理等一部業務の委託

店舗資産は本部保有とし、運営や管理等の一部業務を元従業員に委託する方式です。元従業員との間に、フランチャイズ契約に加えて、〇〇委託契約を結ぶこととなります。

先に紹介した「①新規店舗による出店」「②既存の直営店舗の譲渡」の方法では、従業員が店舗出店に必要な費用、もしくは既存店舗の譲渡費用を自分自身で用意することが前提となります。しかしながら、これらの資金を用意できる人材はそれほど多くないのが現実です。そこで、資金面での問題から①②による独立が難しい場合に採用されることが多い方式です。

委託方式の代表的なものは、経営委託と運営委託となります。

経営委託とは、元従業員に対して店舗の経営を委託する方式です。元従業員は、本部が保有する店舗を借り受けて店舗経営を行い、その対価として本部に対して店舗・設備利用料やロイヤルティを支払います。経営自体は元従業員が行うこととなりますので、店舗の売上は元従業員に上がることとなります。システムの

は、店舗の又貸しに近い方法といえます。一方、運営委託とは、元従業員に対して店舗の運営だけを委託する方式です。経営委託との違いは、委託範囲が店舗運営に限られている点です。経営自体は本部が行っていますので、店舗の売上は本部に上がることとなり、本部から店舗運営費等の名目で売上の○%が元従業員に支払われることとなります。実態としては、業績連動型給与をもらう雇われ店長といったイメージであり、元従業員の独立性が問題となります。

どの方式を選ぶべきか、という点は本部や従業員の状況により変動しますが、本部のトラブルリスクを抑制する、という観点では、①→②→③の順番で導入検討を進めていくのが基本となります。

20. 既存店舗譲渡時の留意点

前項では、既存の直営店舗を譲渡する手法は、新規店舗によるのれん分け出店と比較して慎重な制度設計が求められることを指摘しましたので、ここでは具体的に留意すべき点を紹介します。

(1) 適正な譲渡価格を設定する

既存店舗の譲渡を行う場合、「店舗の譲渡金額をいくりに設定するか」という点が非常に重要な問題となります。店舗の譲渡にあたっては、店舗の時価で取引を行うことが原則となります。仮に、時価よりも高い金額で譲渡をした場合、「実際の販売額－時価」の差額は譲渡による利益とみなされ、本部の課税所得として取り扱われます。利益が出た分、本部は税金を払わなければなりません。一方、実際の販売金額が時価よりも低い場合、その差額は寄附とみなされ、寄附金課税の適用を受けることとなります。いい加減な値付けをすると税務上のリスクを抱えることとなりますので譲渡価格の設定には細心の注意が必要です。

店舗譲渡を行う場合、譲渡価格（時価）算定の方法には、大きく分けて「資産評価額を基準に算定する方法」と「当該店舗が将来にわたり生み出す利益を基準に営業権を算定する方法」があります。のれん分けでは、両方を踏まえて価額を設定することが一般的です。なお、適正な譲渡金額の算定には専門的な知識が不可欠となります。既存店舗

譲渡を行う場合の価額設定は、税理士や中小企業診断士等の専門家と相談しながら進めるべきでしょう。

(2) 瑕疵担保責任の取り扱いを確認する

瑕疵担保責任とは、売買される物に瑕疵（その物に対して一般的に要求される品質が欠けているなど、欠陥がある状態）があり、それが一般的な取引に求められる通常の注意では気が付かないものである場合に、売主が買主に対して負う責任をいいます。既存店舗を譲渡するケースでは、譲渡する店舗に契約した時点では明らかになっていない欠陥（設備不良等）があった場合に、本部は元従業員に対して修繕や損害賠償などの責任を負うこととなります。

既存店舗の譲渡を行う場合、現状有姿で引き渡すことが一般的です。その場合、店舗を譲渡した後に設備故障などのことでトラブルとならないよう、譲渡時点での店舗や設備の状態がどのようなものであるか、本部と元従業員とで一つ一つ確認しておくことが大切です。譲渡時点で確認しておかなければ、後から設備故障が生じた場合にいつ、誰の責任下で故障したのか判断できないため、トラブル発生の要因となりえるのです。

(3) のれん分け契約に加えて、譲渡契約を締結する

のれん分けする店舗と候補者が確定したら正式に契約を結ぶこととなります。既存店

舗を譲渡する場合、のれん分け契約に加え、譲渡契約を締結することとなります。トラブルを防止するためにも、前述の譲渡金額や瑕疵担保責任の取り扱いも含めた譲渡契約を作成、締結することが大切です。

いかに自社の店長経験があったとしても、のれん分け制度についての知識がある方はほとんどいないと思います。ですから、契約書の各条項が意味する内容を丁寧に説明し、十分に納得を得たうえで契約を締結しましょう。「従業員との間に信頼関係がある」などの理由から契約書を用意せず、口約束だけで制度運用しているケースも見受けられますが、あいまいな契約はトラブルの発生原因となりますので注意が必要です。

2 1. 既存店譲渡における譲渡価額の考え方

譲渡価格をいくらにするかという問題は、本部と加盟者、双方にとって重要な問題である一方、適正な価額を算定することは極めて難しい問題でもあります。その理由は、適正な譲渡価格を算定するルールが存在しないことにあります。

通常の事業譲渡では、売り手と買い手が交渉をして譲渡価額を決定します。売り手はできるだけ高い価額で販売したいと考えますし、買い手はできるだけ低い価額で買いたいと考えます。双方がそれぞれの考えをぶつけ合い、その交渉の結果として譲渡価額が決定するのです。売り手と買い手、双方が合意した価額はすなわち市場価額となりますから、売り手と買い手双方が交渉の上に合意したものであれば基本的にはどのような価額でもかまわない、というのが基本的な考え方となります。

ただし、上記の考えが当てはまるのは、あくまで“売り手と買い手に利害関係がない”場合に限られます。仮に利害関係がある場合にも自由な価額設定が認められてしまうと、例えば、親が子供に1千万の資産価値がある不動産を渡す際に、贈与するのではなく、交渉の結果1円で販売する立付けとすることで贈与税を免れる、などの行為が認められてしまうことになるためです。

のれん分け制度において譲渡価額が問題となるのは、売り手と買い手に利害関係がないとは言いきれない点にあります。のれん分け制度には、従業員がこれまで会社に貢献してくれたことへの恩返しの側面があり、実際に、従業員の独立時にはお祝い金を支

給している本部もあります。売り手視点からは、「できるだけ高い価額で販売したい」という原則が必ずしも当てはまるとはいえないのです。仮に、のれん分け制度において自由な価額設定が認められてしまうとすると、例えば税金の対象となるお祝い金を払う代わりに、譲渡金額を引き下げる、などの行為が認められてしまうことになります。このように実際の価値よりも不当に低い金額で譲渡をすると、税務調査が入った場合に贈与税等の支払を求められる危険性があります。こういったリスクを避けるためにも、のれん分け制度では、適正な譲渡価格を算定することが不可欠といえます。

(1) 譲渡価額を算定時の留意点

のれん分け・社員独立制度において、譲渡価額を算定する際の留意点は、大きく以下の2点があげられます。

① 適正な資産価値に基づいて価額を設定する

前述の通り、不当に低い金額を設定することは、後から税金を支払わなければならないリスクを抱えることとなります。税務リスクを回避するためにも、適正な資産価値を算定し、その資産価値に基づいて譲渡価額を設定するべきでしょう

資産価値の考え方は後述しますが、重要なポイントは、第三者に対して譲渡価額算定の根拠を客観的に説明できるかどうかにあります。例えば、資産価値より

も低い譲渡価額を設定する場合には、そこに対する明確な理由付けを行っておくべきでしょう。のれん分け制度を継続的に運用していくのであれば、譲渡価額算定のルールを事前に決めておき、譲渡対象店舗の諸事情に応じて価額を調整する、という考え方をするとよいでしょう。

② 独立者が適正な期間で投資資金を回収できる水準とする

次に、独立者の投資回収期間がどれくらいになるか、という問題があります。適正な資産価値に基づいて算定すれば問題ないと考えがちですが、ロイヤルティ等を徴収する場合には、その分直営店時代と比較して店舗の利益率は低くなり、投資資金の回収までにかかる期間は長期化することになります。また、加盟金をとる場合には、投資金額自体が増加することとなります。したがって、適正な資産価値に基づいて譲渡金額を算定した後は、ロイヤルティや加盟金額を踏まえ、独立者の投資回収期間がどれくらいになるかを確認し、必要に応じて譲渡価額の見直しを行うべきといえます。

一般的なフランチャイズシステムの場合、業態のライフサイクルが短い飲食業では、投資回収期間は長くても5年程度です。独立者への恩返しの側面の強いのれん分け制度では、3年以内が望ましいでしょう。

(2) 資産価値の考え方

資産価値の一般的な考え方は、譲渡資産の簿価＋営業権 となります。譲渡資産の簿価については、決算書を見ればわかること（店舗資産の未償却残高）ですから、それほど難しいことはありません。

問題は営業権の取り扱いです。営業権を簡単に説明すると、その店舗が持つ「ノウハウ」「顧客との関係」「従業員の能力」等、営業活動に必要な形の無い資産といえます。

営業権の価値は、店舗が生み出す利益を基準に算定します。業種業態にもよりますが、実務では1～3年分の利益を基準に算定することが多いようです。ある程度正確に計算する場合には、DCF法をつかって将来生じる利益を現在価値に割り戻して算定することもあります。このレベルまでやる場合には税理士や会計士など、専門家に相談をして進めるべきでしょう。

2.2. 独立者への資金調達支援の考え方

のれん分け制度を運用するにあたりよく問題となるのが「独立資金をどうするか」という点です。独立者は一経営者として起業するわけですから、独立資金は独立者自身が用意することが原則です。ただし、事業を始めるためには一定規模の資金が必要で、その資金を自己資金で調達できる人はそれほど多くありません。実際には、本部が独立者の資金調達のサポートを行うことが多くみられます。そこで、のれん分け制度における資金調達支援の種類と基本的な考え方をご紹介します。

(1) 資金調達支援の選択肢

のれん分け・独立に必要な資金を独立者の自己資金でまかなえない場合、どこかから資金を調達しなければなりません。これまで従業員として働いていた独立者が、自らの力で第三者から資金を調達することは容易なことではありません。したがって、本部としては何かしらのサポートを行うことが必要となるケースが多くあります。基本的な支援方法としては以下があげられます。

① 事業計画作成などの間接的な支援

金融機関等から借入（または第三者からの出資）を受ける場合、「その事業が儲かること」を相手に伝わるように事業計画書として整理することが求められま

す。経営者であれば、すでに事業計画書を作成した経験があるでしょうからそれほど難しいことではありませんが、独立者からすればはじめて取り組むことですので、この作業は容易なことではありません。また金融機関等とのコミュニケーションを取ることも同様といえます。そこで、本部としては、資金調達に必要な事業計画書の作成や、金融機関等との交渉をサポートすることが考えられます。最も基本的な支援方法といえるでしょう。

② 本部による直接貸付

店舗開業時に必要となる資金の全額または一部を、本部が独立者に対して直接貸し付ける方法です。独立者からすれば、これまで働いていた会社から融資を受けられるのですから、第三者から調達するのと比べて、手軽に資金を調達することができます。独立者への支援の一環として、貸し付ける金利を低利に設定している本部もあります。

このように本部からの直接貸付は独立者にとってのメリットが大きい反面、本部にとっては「独立者店舗の経営不振時に債権の回収ができなくなる」「手元資金が減少するため、不測の事態が発生した際等に資金繰りが厳しくなる」等のリスクを負うこととなります。したがって、店舗資産を担保にとるなど、リスク回避策とあわせて導入することが望ましいでしょう。

③ 本部による保証

本部による直接貸付とは異なり、本部が金融機関等からの借り入れの保証人となることで、独立者の資金調達を間接的にサポートする方法です。保証するとは、借入の主体は独立者となりますから、開業初期段階で経営者としての経験を積むという意味では、本部による直接貸付よりも望ましい方法といえます。ただし、本部による直接貸付と同様、本部が一定のリスクを負うこととなりますので、導入には慎重な判断が求められます。最近では国が創業者に対する支援を積極的に行っており、第三者保証を不要とする融資制度も多くありますので、基本的にはそれらの制度を活用し、本部としての支援は保証ではなく、事業計画作成などをサポートする方向で進めるべきでしょう。

④ サブリース方式の活用

サブリース方式とは、本部が保有する店舗資産を独立者に貸し付け、独立者からは施設使用料として家賃 + α の代金を回収する方法です。独立者にとっては、店舗資産に対する初期投資が不要となりますから、少ない自己資金でも開業することができるメリットがあります。

サブリース方式では、独立者が本来であれば開業時に支払っておくべき投資を、

施設使用料などの名目で分割して本部に支払っていくこととなります。したがって、独立者が日々支払う固定費は一般的な独立時と比べて高額になることとなります。少し複雑な話をすると、開業時に店舗資産に対して初期投資をした場合、初期投資金額は減価償却費として開業後の経費にはなりますが、実際には開業時に支出していますので、開業後の資金繰りには影響しません。一方、サブリース方式の場合、本来であれば初期投資しておくべき分を後から分割して支払っていくこととなりますから、開業後には前に述べた減価償却費と同等額がそのままキャッシュアウトしていくこととなります。初期投資が無い分、開業後の支払額が非常に大きな金額となってしまうのです。売上好調時は支払えるかもしれませんが、売上が少しでも落ち込むと瞬く間に資金繰りに窮することとなります。この恐ろしさは、経営経験のある方であれば容易にイメージできるはずです。

このように、サブリース方式は一見大きなメリットがあるように見えますが、実はとても重大なリスクを内包しています。サブリース方式を導入する際はこのリスクを理解したうえで実施すべきでしょう。

(2) 資金調達支援に対する基本的な考え方

このように、のれん分け制度の運用にあたり、様々な資金調達方法が存在します。本部や独立者の置かれている状況に応じて、いずれかの方法を利用することは一つの選択

肢といえます。ただし、資金管理（資金調達、資金繰りなど）は経営における最重要課題といえますから、本部が資金調達のすべてを面倒見ってしまうことは、本質から考えると望ましい方法とはいえません。独立者の経営者としての自覚や能力を育てるためにも、安易に直接的な支援は行わず、事業計画の作成支援などの間接的なサポートにとどめるべきでしょう。

2.3. 契約書類を作成する

当社では、今年4月よりのれん分け制度構築やフランチャイズ展開の進め方をテーマにしたセミナーを開催しています。当初はこれからのれん分け制度の導入やフランチャイズ展開を目指す企業を対象者と想定しておりましたが、実際にご参加いただいた企業の約半数はすでにフランチャイズ展開やのれん分け制度運用を開始している企業です。そういった企業の方になぜ当セミナーにご参加いただいたかを尋ねると、ほとんどの方が現状展開しているのれん分け制度（またはフランチャイズシステム）、特に契約書に問題がないか不安を感じており、このままでいいのか、契約書やシステムを見直すべきか、という点で悩みをお持ちであるようでした。実際、当社にご相談に来られた企業に現在の契約書をお持ちいただくと、驚くほど内容の薄い契約書が出てくることも珍しいことではありません。

のれん分けシステムの構築に当たっては、契約書の重要性を認識したうえで、自社システムに合致した契約書を整備することが求められます。

(1) のれん分け契約書の重要性

のれん分け制度により元従業員が独立すると、本部と独立者との関係は雇用関係（企業と労働者の関係）から、対等な企業間の変化します。具体的には、本部（フランチャイザー）と元従業員（フランチャイジー）とは各々が独立した事業体となり、基

本的には契約書に規定されている内容に基づいて各々の義務を履行していく関係性となります。雇用関係の時とは異なり、元従業員に対して本部が指揮命令を行う権利はなくなりますので、原則としては契約書に記載のない事項を元従業員に対して求めることはできなくなります。ですから、本部として独立者に遵守してほしい事項は、すべて契約書に明記しておく必要があります。これが、のれん分け契約書（フランチャイズ契約書）＝ビジネスモデルのすべて等といわれるゆえんです。

もちろん第三者を加盟対象とするフランチャイズシステムと比較すれば、のれん分けはすでに一定の信頼関係を築きあげている元従業員との関係性となりますので、契約書に規定されていないことでも信頼関係をベースに事業展開していけるケースがあることも事実です。ただし、現在信頼関係があるからといってその信頼関係を未来永劫維持できるわけではありませんから、当社としては信頼関係に依存する進め方は避けるべきと考えております。実際、のれん分け制度によるトラブルは、ほぼ100%、当初の信頼関係が失われてきたことで勃発しています（信頼関係があれば、トラブルになる前に事前の話し合いなどで解決できるはずです）。いかに信頼のおける元従業員に対してのれん分けであったとしても、のれん分け契約書は後々トラブルが生じぬよう（または発生してもいいよう）細心の注意を払って作成しておくべきでしょう。

(2) のれん分け契約書作成時の留意点

以上の通り、のれん分け制度の導入・運用に当たっては完成度の高いのれん分け契約書を作成することが極めて重要な要素となります。契約書を作成する際のポイントは様々ありますが、最低でも以下を抑えた計画書の作成が求められます。

① ビジネスモデルを踏まえた内容とすること

前述の通り、本部として独立者や加盟者に遵守してほしい事項はすべて契約書に明記しておく必要があり、そのためしっかりとしたのれん分け契約書（フランチャイズ契約書）には当該本部のビジネスモデルのすべてが集約されています。逆に、ビジネスモデルの内容が反映されていない契約書は、本部として独立者や加盟者に遵守してほしい事項が曖昧であったり、または漏れがあったりします。このような契約書では、仮に独立者・加盟者の経営がうまくいっていない場合などにトラブルに発展する可能性が高くなります。

例えば、のれん分け契約書に定められる事項の一つに「販売促進活動」があります。フランチャイズシステムでは、チェーンとしての統一性を維持することを目的に独立者・加盟者による販売促進活動は禁止されるケースが多いですが、例えば、独立者・加盟者の主体的な活動を促すことを目的に一定の範囲内で販売促進活動を認めるような事例もあります。その場合、販売促進活動を認める範囲と

認めない範囲を契約書に明記しておく必要があります。このように販売促進一つとっても、本部の考えやビジネスモデルにより定められる事項が大きく変化します。完成度の高い契約書とは、すべての条項が「当本部としてどうあるべきか」という点から詳細な規定が定められています。このような契約書であれば、本部や独立者・加盟者の義務が明確となりますから、後からトラブルになるリスクを低減することができます。

インターネットで公開されている、または販売されているような契約書をそのまま使用している企業の多くは、このビジネスモデルの反映が不十分なケースが多いです。また、法律の専門家に依頼しているケースであっても当該専門家のビジネスモデルの理解が不十分な場合には同様の問題が生じる可能性がある点には注意が必要です。

② 中小小売商業振興法、フランチャイズガイドラインを踏まえた内容とすること

フランチャイズシステムに関連する重要な法律として、中小小売商業振興法、独占禁止法があります。のれん分けシステムもフランチャイズシステムの1類型となりますから、当該法律による規制を踏まえて契約書を作成していく必要があります。詳細は以下リンクをご確認ください。

☆ フランチャイズを規制する法律①中小小売商業振興法

<http://johshin.co.jp/blog/1418>

◇ フランチャイズを規制する法律②独占禁止法

<http://johshin.co.jp/blog/1440>

以上のとおり、のれん分け契約書（フランチャイズ契約書）は、後々のトラブルを予防する上で極めて重要な役割を果たします。一度契約してしまった後に契約書を修正することは実質不可能（たいてい独立者・加盟者が不利となるため）ですから、十分に検討を重ねて契約書の完成度を高めておくことをおすすめします。

2 4. のれん分け制度でトラブルを防止するポイント

弊社にてのれん分け制度の構築をサポートさせていただく際、制度運用後にトラブルが生じることを懸念するクライアント様から「独立者に対して●●といった制約をかけることはできないか」といったご要望を頂くことが多くあります。弊社ではそういったご要望にできる限り対応するように努めていますが、のれん分けにおいて契約書による制約には限界があることも事実であることから、できる限り契約書上にクライアント様が懸念されていることを盛り込むと同時に、トラブルを防止する以下のポイントについてもお伝えしていますので、そのポイントを紹介します。

(1) のれん分け契約書の限界

① 独立者の問題

フランチャイズシステムにおいては、契約後に生じることが想定されるトラブル内容を洗い出し、それらすべての内容を契約書に盛り込むこと基本です。フランチャイズ契約後にトラブルが生じた際にも、そのトラブルの取り扱いがフランチャイズ契約書に明記されている状態を目指します。このことは、のれん分け制度においても同様です。

しかしながら、そのようなのれん分け契約書を用意しようとも、トラブルが無くなることは決してありません。その理由は、いかに契約書の中に問題の取り扱い

いが明記されていたとしても、独立者がその取り扱いに納得せず、従わなければトラブルを回避することはできないからです。

もちろん、問題の取り扱いを裁判所に委ねることもできますが、元従業員である独立者とのトラブル発生を懸念している経営者は、そもそも問題が裁判にまで発展すること自体を望んでいないでしょうから、問題を裁判所にゆだねることになった時点で、当初の目標を達成することができなかつたと言わざるをえません。このように、いくら契約書上で独立者を厳しく制約しようとも、最終的にトラブルを防止できるかどうかは独立者次第になることを理解しておかなければなりません。

② 法律上の問題

また、独立者の制約には、法律上の限界もあります。

のれん分けやフランチャイズの規制を目的とした法律はありませんが、中小小売業振興法や独占禁止法には、フランチャイズについて重要な規定が置かれています。このうち「独立者に制約をかけること」については、独占禁止法で規定された「優越的地位の濫用」がしばしば問題となります。

優越的地位の濫用とは、自己の取引上の地位が相手方に優越している一方の当事者（本部）が、取引の相手方（独立者）に対し、その地位を利用して、正常な

商慣習に照らし不当に不利益を与える行為のことをいい、この行為は、独占禁止法により、不公正な取引方法の一類型として禁止されています。

チェーン店にとって、ブランドイメージを守るために独立者に対して一定の制約をかけることは当然のことであり、独立者に不利益がある制約すべてが優越的地位の濫用に該当するわけではありませんが、チェーン店として営業を適正に実施する目的を超えた制約は前述の優越的地位の濫用に該当し、無効となる恐れがあります。例えば、本部からの食材購入を義務付ける場合に、本部から仕入れることがチェーンとして不可欠である明確な理由があるとするればその制約は有効と考えられますが、特に理由もなく、他で買った方が同じ品質の商品を安価に仕入れられる、といった状況での制約は無効となる恐れがあります。契約書で制約をかければすべて有効となるわけではないのです。

(2) トラブルを防止する最大のポイント

そもそも「のれん分け」とは、一定程度の信頼関係が構築されている従業員に対して、長年、会社や店舗のために尽くしてきたことへの恩返しの要素が含まれているものであり、その点が、加盟者が信頼関係の無い第三者であるフランチャイズとは明確に異なります。加盟者がまったくの第三者であれば、契約前に相手がどのような人物であるかを正確に把握することには限界がありますから、トラブルが生じることを懸念す

るのは当然のことといえます。一方、のれん分けの場合には、独立前に相手がどのような人物であるかを正確に把握しているはずですから、裏を返せば、将来トラブルになりそうな人物にはのれん分けをしなければいいのです。この見極めこそが、のれん分け制度においてトラブルを防止する最大のポイントといえます。のれん分けに限らず、成功しているフランチャイズ本部であればあるほど、加盟者選定が厳しいことから、独立対象者の見極めがいかに重要であるかが読み取れます。ですから、のれん分け制度におけるトラブルを抑制するためには、独立候補者を客観的視点から適正に評価することが求められるのです。

のれん分け制度におけるトラブルを防止する最大のポイントは、契約書以外にあることを十分に認識しなければなりません。

25. 人手不足問題に対するのれん分け制度の可能性

近年、ありとあらゆる業種業界で人手不足の問題は深刻化の一途です。平成 29 年 4 月時点での有効求人倍率は 1.5 倍弱と、売り手市場の状態が継続しています。その流れを踏まえて、平均時給も高騰の一途であり、人手不足問題は事業継続可否を左右しかねない重要課題となっています。人材採用についても、企業間で競争する時代になったといえます。このような人手不足時代においていかに人材を確保していくのか、という点について考えていく必要があります。

(1) 人材確保を確保するための基本的な考え方

あたりまえのことですが、人材を確保するためには求職者に「この会社で働きたい」と感じていただくことが不可欠です。人によって会社に求めることは異なりますが、大きく分けると、求職者が会社に求めるポイントは以下の 2 点に集約できるものといえます。

① 働きやすい環境の整備

労務管理の適正化、有給休暇の利用促進、柔軟な働き方がしやすい環境整備(時短勤務、フレックス勤務等)等により、従業員にとって働きやすい=ブラックといわれない労働環境が整備されている。

② 夢を持って働ける環境整備

努力・能力・成果等に応じた評価・賃金体系の整備、経営計画の共有などにより、従業員が将来に夢と希望を持って働くことができる環境が整備されている。

人手不足時代においても求職者を惹きつけていくためには、上記2点について、高いレベルで求職者の欲求を満たしていくことが不可欠といえます。

(2) 飲食・サービス業の限界

「①働きやすい環境の整備」と「②夢を持って働ける環境整備」の2つを高いレベルで両立させることができれば、求職者を惹きつけられる可能性は大いに高まるものといえます。ところが、労働集約型のビジネスである飲食・サービス業において、「①働きやすい環境の整備」を高いレベルで実現することは容易なことではありません。例えば、フレックスタイム制を導入したとしても、営業時間が決まっているのですから、各時間帯に必要な人員数は決まっているわけで、結局誰かが対応しなければなりません。また、有給休暇の利用を促進するといっても、飲食・サービス業では、人が休んだ分、誰かが代わりに多く働かなければなりません。時短勤務も同様です。

飲食・サービス業にはこのような特性がありますから、例えばIT業などと比較する

と、どうしても「①働きやすい環境の整備」の分野では、対応できることに限界があることを認めざるを得ないのです。

(3) 人手不足問題を解決するために飲食・サービス業界が目指すべきこと

「①働きやすい環境の整備」と「②夢を持って働ける環境整備」の2つのうち、「①働きやすい環境の整備」への対応には限界があるわけですから、飲食・サービス業においては「②夢を持って働ける環境整備」の分野では、他業界に負けないよう努力をしなければなりません。

「夢」と言っても人によって千差万別であるため、一概に述べることはできませんが、飲食・サービス業界は他業界と比較して「従業員の独立志向が高い」点に特徴があるものといえます。そのため、従業員の独立を後押しするのれん分け制度の構築は、それらの人材を惹きつける一つの魅力になるものといえるでしょう。実際、ラーメン店は飲食業界において最も人材不足が深刻化している業種であるといえますが、当社クライアントではのれん分け制度の導入後、従来に比べると安定的に人材を確保できるようになっているとのうれしい声も上がってきています（ただし、のれん分け制度を整備するだけでなく、のれん分け制度に関する情報の発信方法も工夫を凝らす必要があります）。

労働集約型のビジネスである飲食・サービス業におけるのれん分け制度の導入は、人手不足問題への大きな可能性になるものといえるのです。

26. 人材確保を目的としたのれん分け制度導入時の留意点

前項では、人手不足の問題が深刻度を増す飲食・サービス業界において、のれん分け制度の導入は人手不足問題を解決できる一つの可能性であることを紹介しました。実際、人材確保を目的としたのれん分け制度導入に関連する相談は増加傾向にあり、のれん分け制度を導入することで導入前と比べて従業員を確保することができるようになった企業は多く存在します。一方、のれん分け制度を導入したものの、従業員を確保するまでには至っていない企業も事実として存在します。

のれん分け制度を導入し、人材確保を円滑に進めるためには、制度導入時にいくつかのポイントを抑えておくことが大切です。

(1) 採用ターゲットを明確化すること

前述の通り、飲食・サービス業界に限らず、すべての産業において人材不足の問題が深刻化しています。平成29年4月時点での有効求人倍率は1.5倍弱です。これは、一人の求職者に対して1.5件の求人が存在すること意味します。求職者よりも求人の方が1.5倍も多いわけです。飲食・サービス業界の場合、有効求人倍率は全産業平均よりも高くなりますから、事態はより深刻です。従来は「いかに顧客を確保するか」という点が企業間競争の中心であったわけですが、今後は「いかに人材を確保するか」という点が一つの競争になる時代といえます。

このように人材確保も企業間で競争する時代では、「採用したい人材像」を具体的にイメージして、その人材像のニーズに合わせた情報発信を行っていくことが求められます。例えば、ラーメン店がのれん分け制度を活用して人材募集を行うにしても、独立を希望する人材には、「ラーメンの味を極めたい人」「一店舗のオーナーになればいい人」「複数店舗展開を目指す人」など、同じ独立希望者といっても、そのニーズは多種多様であるはずです。このような多種多様な人材すべてに伝わるような情報を発信しているのは、結局は誰の心にも響かない情報となり、ターゲットを具体的に絞り込んだ企業との競争に敗れることとなってしまいます。

人材確保で悩んでいる企業の多くが、「採用ターゲットを明確化する」という根本的なところでつまづいていることは不思議でなりません。売上・客数アップを目指す際、顧客像を具体的にイメージすることは経営の基本であるはずです。人材採用においても企業間競争の時代であることを意識し、採用ターゲットを明確化した上で、ターゲットのニーズに合う情報を発信していく意識が求められているのです。

(2) 制度内容について具体的に示すこと

採用ターゲットを明確に設定したら、その人物像の心に響くであろう情報を想定し、発信する情報として整理していきます。この際に重要なことは、「具体的な情報」を発信することです。前にも述べた通り、従業員採用も企業間で競争する時代です。のれん

分け制度を導入することで、導入していない企業と比べて競争を一步リードすることはできますが、同様の制度を導入している企業と差別化することはできません。そのような場合に差となってあらわれるのは「どれだけ具体的な情報を発信できているか」ということなのです。

例えば、「3年で独立できます」とだけ発信している企業と、「3年で独立できます」「3年間では〇〇といったステップで必要な知識・スキル・経験を身に付けていただきます」「当社のビジネスモデルは〇〇という点に優位性があります」などのように具体的な記述をしている企業とで、独立志望者はどちらの情報に魅力を感じるでしょうか。間違いなく、具体的な情報を発信している側に魅力を感じるはずです。それは「具体的な情報を発信している＝しっかりとした制度が構築されている」と見なすことができるからです。

このように、のれん分け・従業員独立支援制度について情報を発信する際には、採用ターゲットのニーズを踏まえ、できる限り具体的な情報を発信することが、人材を惹きつけるうえでの重要なポイントとなるのです。

(3) 情報発信する媒体のクオリティを高くすること

(1) 採用ターゲットを明確化すること、(2) 制度内容について具体的に示すこと、の2点により、人材を惹きつけるうえで必要な情報は整います。しかしながら、人は記

載されている情報だけではなく、その情報が掲載されている媒体を含め、その企業に対するイメージをトータルで判断します。したがって、情報を発信する際、発信媒体のクオリティも意識することが重要です。

例えば、ホームページでのれん分け制度の情報発信を行うとしましょう。いかに素晴らしい情報を発信しようとも、ホームページ自体があまりにも古臭かったり、手作り感満載であったりすると、そのことが原因で企業イメージが低下し、採用活動を阻害する要因となりかねないのです。逆に、発信媒体のクオリティが高いことが、人材を惹きつける一つのポイントとなりうるのです。過去には、ホームページで情報発信する内容はそれほど変えず、デザインや掲載する画像を大きく変化させることで応募者が2倍に増えた、という事例もあるほどです。情報発信媒体のクオリティが問題となって人材採用が円滑に進まないと想定されるケースは非常に多く、当社がサポートさせていただいている企業様には、のれん分け制度の導入と同じタイミングでホームページや会社パンフレット等の情報発信媒体を刷新することをおすすめしています。

繰り返しになりますが、従業員の採用も企業間で競争する時代です。このような些細なポイントで勝敗が決するほどシビアな時代であることを肝に銘じる必要があります。

27. のれん分け制度に唯一最適解はあるか

のれん分け制度構築を目指す経営者からの相談を受ける中で、よく質問があるのが「他社で上手くいっているのれん分け・従業員独立支援制度の概要を教えてください」というものです。そのような質問に対しては、当社がこれまでサポートさせていただいた先の中でも特に上手くいっている企業の制度概要をお伝えさせていただいておりますが、その際必ず「同じ制度を導入したとしても、御社で上手くいく可能性は高くない」ということをお伝えしております。

のれん分け制度構築のサポートをさせていただいている立場からすると、そのような回答は一見自己矛盾しているようにも感じられるかもしれませんが、しかしながら、この点のはのれん分け制度構築に限らず、新しい仕組みを企業に導入する上で極めて重要な点とします。その重要な点とは「ありとあらゆる会社にとって、唯一最善の仕組みなど存在しえない」という点です。

例えば、日本の賃金制度の代表例として、「年功賃金」と「成果主義賃金」の2つがあります。高度経済成長期の時代には年功賃金が主流となっていましたが、経済が成熟化する中で、徐々に成果主義賃金を採用する企業が増加しており、現代では、成果主義賃金の方が賃金制度として望ましい、といった風潮があります。

ところが、すべての企業にとって成果主義賃金の方が望ましいかというと、決してそういうわけではありません。成果主義賃金を導入したことで、従業員のモチベーション

が低下してしまった事例や社内の雰囲気が悪化してしまった事例など、成果主義賃金制度の導入がマイナスに働いてしまった事例は山ほどあります。

なぜ、同じ制度を導入したにもかかわらず上手くいく企業といかない企業の2パターンが存在するのかというと、制度の運用方法の巧拙もあろうかと思いますが、その前のレベルとして、導入した制度が企業の経営理念やビジョン、組織風土などと合致していない、という点があげられます。

例えば、家族経営で経営陣を含めたチームワークの良さが強みである企業に成果主義賃金を導入したとしたらどのような事態が生じるでしょうか。成果主義とは、従業員間の競争をあおり、成果の大小に応じて従業員の処遇に差をつける制度ですから、本制度の導入により、これまでは家族のように仲の良かったスタッフの関係にヒビが入る可能性は極めて高いものといえるでしょう。逆に、チャレンジ精神の豊富な人材が集まっているベンチャー企業であれば、成果主義賃金はぴったりはまる可能性が高いといえます（もちろん、必ずそうとは言いきれませんが）。ようするに、企業にとって最適な仕組みは、その企業の経営理念やビジョン、従業員の特徴、置かれている状況などに大きく左右されるため、唯一最適な仕組みなどは存在しえないのです。

ですから、のれん分け制度構築を進めるうえでも、制度を導入する目的はもちろんこと、経営理念やビジョン、従業員の特徴などを踏まえて、当該企業にとって最適な制度のあり方を考えていかなければならないのです。これは決して楽なことではありません

が、本部はもちろん、独立する従業員の人生にも大きな影響を与えるのれん分け・従業員独立支援制度では、特に意識して取り組んでいくべきものといえます。

28. あとがき

最後までお読みいただきありがとうございます。

のれん分け制度は、これまで会社のために一生懸命貢献してくれた従業員に対する会社からの恩返しを具体化した取り組みであり、とても素晴らしい制度です。

しかしながら、当社が受ける相談の多くのケースで少なからずトラブルが生じている事実があります。

本部がのれん分け制度を導入したときには、従業員の将来の成功を心より願っていたことでしょうし、のれん分け制度により独立した従業員は、独立時点では本部に感謝をしていたことでしょう。にもかかわらず、のれん分け制度導入の結果、双方が求めているトラブルにいきついてしまうことはとても悲しいことです。

このようなトラブルに行きつく最大の原因は、のれん分けやFCについて正しい知識を持たないまま、安易に制度を導入してしまうことにあります。

ですから、本書では、本部と従業員が Win-Win の関係を築くことを最大のゴールとして、のれん分け制度を導入する上で最低限知っておいてほしいことをまとめています。また、書面でポイントを解説するには限界があることから、当社では定期的にのれん分け制度構築の具体的な進め方をお伝えするセミナーを開催しています。本書をお読みに

なって興味を持たれた方は、是非一度ご参加いただければと思います。

URL : johshin.co.jp/norenwake-seminar

決して簡単な内容ではありませんが、本部の発展とともに従業員の成功を心より願っている経営者の方にはぜひとも知ってほしい内容です。

この思いを共感できる方とお会いできることを楽しみにしております。

株式会社常進パートナーズ

代表取締役 高木 悠

発行日

2018年10月7日

発行者

株式会社常進パートナーズ

〒102-0074

東京都千代田区九段南 1-5-6 りそな九段ビル 5F

TEL 03-6869-3281

FAX 03-6869-3285

e-Mail info@johshin.co.jp

HP www.johshin.co.jp

本書の内容を無断で複写・複製・使用および引用することを禁じます