

【完全版】FC 本部構築の手引き

目次

1.	FC 展開をはじめる前に準備すべきことを知る	5
(1)	FC システムを正しく理解する	5
(2)	FC 展開の目的を確認する	9
(3)	FC 展開可能性を検証する	9
(4)	FC 本部立ち上げプロジェクトの体制を整える	11
(5)	FC 展開計画を策定する	13
	まとめ	15
2.	FC 展開する標準店舗モデルを確立する	16
(1)	事業ドメインを明確化する	16
(2)	基準となるマーケティング戦略を策定する	18
(3)	投資・収益モデルを設定する	22
	まとめ	24
3.	加盟店に提供する FC パッケージを作り込む	25
(1)	商標	25
(2)	開業準備支援	26
(3)	マニュアル	27
(4)	教育研修システム	29
(5)	SV システム	33
(6)	商材提供	34
(7)	物流システム	35

(8) 情報システム	35
まとめ	36
4. 本部が受け取る加盟金やロイヤリティを設定する	37
(1) 対価の種類	37
(2) 加盟金やロイヤリティの決め方	39
(3) ロイヤリティは固定額 or 対売上比率?	41
まとめ	43
5. FC 契約書類を整備する	44
(1) 契約プロセスと必要書類一式の洗い出し	44
(2) FC 契約書の作成方法	49
まとめ	73
6. 加盟店開発戦略を策定する	74
(1) 加盟ターゲットの明確化	74
(2) 加盟店開発業務の実施主体	75
(3) 加盟店開拓の流れ	77
(4) 開拓手法	79
(5) ツール整備	82
(6) 加盟審査基準	85
まとめ	88
7. FC 本部のスタッフを育成する	89
(1) FC 本部の人材に求められる要件	89

(2) FC 本部人材育成の考え方.....	91
まとめ.....	92
8. FC 本部立ち上げを成功させるためのポイント	93
(1) 店舗ビジネスを取り巻く環境の変化.....	93
(2) 従来型 FC システムの非効率性.....	94
(3) のれん分けシステムを活用した段階的 FC 展開	95
まとめ	96

1. FC 展開をはじめる前に準備すべきことを知る

「FC 展開を開始しよう！」と決めたとしても、焦りは禁物です。

FC 本部立ち上げプロジェクトが上手く進まないケースは思いのほか多いものです。

そして、その原因の大半は“事前準備が不十分”であることです。

本章では、FC 本部立ち上げプロジェクトを始動する前に、最低限準備しておくことを紹介します。

(1) FC システムを正しく理解する

FC 展開をすすめるにあたり、まずは FC システムを正しく理解しておく必要があります。

当たり前のことなのですが、FC システムは専門的な内容であることもあり、意外と正しい理解がなされていないようです。

そこで、まずは FC 展開を進める前に最低限知っておくべき事項をまとめておきたいと思います。

① FC とは

「FC」という言葉は一般用語として使用されていますが、実はその定義はあいまいであり、人によってイメージしている内容が異なることもよくある話です。

FC 展開のすすめ方を論じる前に、まずは FC とはどのようなものなのか、共通認識にしておく必要があります。

FC の定義についてはいくつかありますが、最も標準的なものは、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会が定めている以下の定義です。

フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）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商標、及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及び援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいいます

（一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会（略称：J F A）の定義より）

この定義を踏まえて FC システムの特徴まとめると、以下のように整理することができます。

ア) 本部から加盟者にフランチャイズパッケージを提供

- 本部の商標、チェーン名等を使用する権利
- 本部が開発した経営上のノウハウ、システムを利用する権利
- 本部が行う継続的な指導・支援を受ける権利

イ) フランチャイズパッケージの見返りとして、加盟者は本部に一定の対価を支払う

- 加盟時に支払う加盟金
- 月々支払うロイヤルティ等

ウ) 本部と加盟者は各々独立した事業体であり契約に基づく共同事業

- 本部と加盟者それぞれに権利と義務が発生
- 継続的契約であり、関係は長期にわたる

本部と加盟店はあくまで独立した経営体であり、店舗に必要な投資やリスクは加盟者が負担します。他人資本を利用して店舗展開を進めるため、直営店舗による展開と比較してスピーディーに店舗展開を進めることが可能となります。

近年、FC業界の市場規模は年々右肩上がりで見渡してみると、コンビニを代表としてFCシステム抜きでは成り立たないほどにFCチェーンが普及していることがわかります。

一般消費者に対してはもちろんのこと、雇用創出という観点でも、FCチェーンは社会になくなくてはならない存在となっています。

② FCのメリット・デメリット

FC展開には様々なメリットがありますが、一方で、デメリットがあることも事実です。一般論としては以下のような内容が挙げられます。FC本部立ち上げに着手する前に、FC展開のメリット・デメリットを踏まえ、自社にとって本当にFC展開が必要かどうか、検証してみましょう。

ア) メリット

- 加盟者の資金や人材を活用して事業展開することができるため、直営展開と比べて急速な企業成長実現が可能。
- 上記により短期間で一定シェアを確保することで、競合企業に対する優位性を築くことができる。
- 加盟金やロイヤリティを得ることにより安定した経営基盤を実現できる。
- 規模のメリットを享受できる。仕入、店舗工事、システム導入などで取引先との交渉力が高まる。

- 加盟店の収益責任は加盟者が負うため、直営チェーンに比較して環境変化への対応力が高い。

イ) デメリット

- FC システムづくりや加盟者開拓に一定の投資が必要となる。数店舗程度の展開では採算が合わないケースが多い。
- 直営店と比べて店舗のコントロールが難しい。FC 契約書も万能ではないため、本部の考えを十分に説明し、理解・行動してもらうことが必要になる。
- 問題店舗が出てきたとき、放置するとチェーン全体のイメージダウンにつながることから、その対応に多大な手間と労力が発生する。
- 加盟店の経営資源を使って事業展開をするため、本部の情報開示責任が増す。
- FC には専門的な知識が不可欠であり、担当者（加盟店営業、教育指導など）の育成・確保に時間と費用がかかる。

③ FC システムにおける理念の重要性

FC チェーンは、経営に対するさまざまな経験や考え方をを持った事業者が、一つの FC システムに従って事業を行う組織体といえます。そのため、各事業者が自由に事業活動を行ってしまうと、事業者によって経営方針や店舗運営方法にばらつきが生じ、チェーン店としての統一性を保つことができません。

したがって、本部は自社の理念や経営方針、経営ビジョン等を明確化するとともに、それを加盟希望者に対して共有していくことはもちろんのこと、自社の理念や経営方針、経営ビジョン等に共感してくれた加盟希望者を見極めて加盟させていくことが求められます。

仮に、本部と加盟者が価値観や理念を共有できていない場合、その関係は「儲かる・儲からない」だけのものとなってしまいます。どんなに素晴らしい FC チェーンであったとしても、すべての店舗が黒字になるわけではありません。赤字の加盟店舗が生じた場合、本部と加盟者

が価値観や理念を共有できていなければ、トラブルになる確率が飛躍的に高まることになり
ます。

(2) FC 展開の目的を確認する

FC 展開を進めていく上で、はじめに明らかにすべきことが“FC 展開の目的”です。

店舗展開方式には大きく分けて直営展開と FC 展開の 2 パターンがありますが、どちらか一方が最適ということではなく、それぞれ特徴があり、メリット・デメリットが存在します。そのため、企業の経営方針によって、直営向きか、FC 展開向きかも変わってきます。

例えば、FC 展開のデメリットに「初期段階においては投資がかさみ、複数店舗展開程度だと投資回収が難しい」「加盟店の運営をコントロールすることが難しい」というものがあります。

仮に、FC 展開の目的が「複数店舗展開したい」程度のものだとすると、上記デメリットを考えると、FC 展開よりも直営展開で進めていった方がよいかもしれません。

せっかく手間とコストをかけて FC 展開を開始したにもかかわらず、自社が実現したいことから遠ざかってしまうのでは目も当てられません。ですから、**まずは自社が FC 展開する目的を明らかにし、直営・FC それぞれの特徴を踏まえて、FC 展開という選択肢が自社にとって望ましいものであるかを検証する必要があります。**

(3) FC 展開可能性を検証する

自社にとって FC 展開が望ましい手法であることが確認出来たら、続いて FC 展開が可能かどうか、FC 展開可能性の検証に入ります。

FCとは、FC本部のビジネスモデルを加盟者に販売するものです。加盟者から加盟金やロイヤリティ等の対価を受け取る以上、販売するビジネスモデルがしっかりしたものでなければなりません。FCでトラブルが生じる最大の原因は、加盟店が儲かっていないことに起因します。ですから、高い確率で加盟店が収益を上げられるようビジネスモデルを磨き込む必要があるのです。

FC展開可能性を検証するにあたっては、以下の要素から自社ビジネスモデルを検証してみることをおすすめします。

① 収益性

- ロイヤリティ等、FC加盟後に生じるコストを差し引いても加盟者が投資に見合う収益性を確保できること。
- 目安としては、ロイヤリティ等のFC加盟後に生じるコストを差し引いた営業利益率で10%前後。投資回収期間で3年以内。ただし、これが必須ではない。

② 成長性

- 展開しているビジネスの市場に将来性があること。ブームを対象にした商売や斜陽産業ではないこと。

③ 独創性

- 第三者が容易に模倣できるビジネスモデルでないこと。
- 模倣が容易なビジネスモデルの場合、過去の例からも短期間で衰退に向かう可能性が高い。

④ 運営難易度

- 当該ビジネスの素人でも早期にノウハウを習得でき、一定品質の運営が可能であること。
- 職人技が必要なビジネスモデルの場合、運営品質にばらつきが出やすく、結果的にFCチェーンの競争力を維持しにくい。

⑤ 成功の再現性

- 成功に再現性がある（成功がまぐれではない）こと。
- FC業界では、3店舗の直営店を2年間継続した実績が目安と言われている。

⑥ 店舗展開可能性

- 最低50店舗程度は展開可能な市場があること。
- 主要都市でしか成立しない、地域の嗜好に特化したビジネスモデル（地域グルメ等）はFC展開に向いていない。

なお、上記について現段階で不十分な点があるのであれば、ビジネスモデルの見直しやブラッシュアップが必要です。FC本部づくりと並行して、ビジネスモデルの磨き込みを進めていくのもよいでしょう。

(4) FC本部立ち上げプロジェクトの体制を整える

FC本部の立ち上げ初期段階でプロジェクトが頓挫するケースがありますが、その要因の大半は、FC本部立ち上げプロジェクトを進める人員体制が不十分であることです。

プロジェクトを円滑に進めることができるよう、プロジェクトの正式稼働前に、体制を明らかにしておきましょう。

弊社の経験則で申し上げますと、FC本部立ち上げプロジェクトには、最低限、以下の役割を果たす人材が必要となります。社長も含めて最低3~4名の人員を確保したいところです。

① プロジェクトリーダー

- プロジェクトを統括する。
- 基本的には社長が担当することが望ましいが、それができない場合は、経営レベルの意思決定を下すことができる幹部が担当すること。

② 店舗運営担当

- 加盟店の店舗運営指導に必要な仕組みづくり（加盟店に提供するマニュアルの整備、研修プログラムの作成等）を担当する。
- 店舗運営に精通していることはもちろんのこと、それを素人にもわかる形にまとめ上げる論理的思考力、パソコンスキルがあることが望ましい。

③ 加盟開発担当

- 加盟店営業に必要な仕組み作り（加盟店向け営業資料作成、本部事業説明会企画・資料作り等）を担当する。
- 本部のビジネスモデルやFCシステムを深く理解していることに加え、経営者と対等に渡り合える経営知識やコミュニケーション能力も求められる。
- このような人材は希少であるため、最も成長しそうな人材を選定し、FC本部立ち上げプロジェクトを通じて育成していくことが望ましい。

④ 事務担当

- FC本部立ち上げプロジェクトの開始に伴って生じる事務作業を担当する。

- FC本部立ち上げでは、多くの資料を作成することになるため、資料作成や事務作業等を補助する要因を確保しておくことが望ましい。
- また、加盟店が生れた後には、売上管理、情報共有等も担当してもらうこととなる。

(5) FC 展開計画を策定する

FC 展開の目的整理と可能性検証、プロジェクト体制整備が完了したら、FC 展開に向けた計画を策定していきます。

計画というと、収支計画、投資計画、資金調達計画などが思い浮かぶかもしれませんが、これから FC 展開を始める企業が細かい計画を立てたとしても、それほど意味がありません。したがって、この段階ではあまり細かいことには踏み込まず、最低限、以下の方針を決めておくといよいでしょう。

① 目標店舗数

- 将来的に何店舗程度のチェーン展開を目指すか。
- また、直営店と FC 店の比率はどの程度か。
- 想定している FC 店の規模によって、FC システムをどの程度整備するかが決まってきます。

② 展開エリア

- 店舗展開するエリアと進出の流れ。
- 初期段階では地域を絞って集中的に出店し、一定規模まで成長した段階で展開エリアを拡大していく流れになることが一般的です。

- 全国展開を目指す場合には、エリアフランチャイズ制度※の導入可能性も検討しておくといよいでしょう。

※エリアフランチャイズ制度とは

特定地域において、FC本部の一部機能（加盟店開発、経営指導等）をパートナー企業に委託する制度。

パートナー企業として、本部と信頼関係があり、かつ当該地域内で一定の力を有する企業を選定することにより、本部がすべてを自力で進めるのと比べて、円滑かつ迅速にFC展開を進めていくことが可能です。

③ 加盟対象

- どのような人を加盟対象とするのか。
- 一般的に加盟者の対象は第三者となりますが、最近では、本部社員の働きがいの創出等の観点から、社員を加盟対象としている本部もあります。いわゆる社内FC制度、のれん分け制度等と言われるものです。
- 第三者と社員、両方を加盟対象とする場合には、社員の加盟に加盟金やロイヤリティ等の優遇措置を設けている本部もあります。

④ 加盟形態

- 基本的には、加盟者の自己投資で新規店舗をつくることとなりますが、最近では、本部の既存店舗を加盟者に貸し出す形態（委託モデル）、本部の既存店舗を加盟者に売却する形態（事業譲渡モデル）等、加盟形態も多様化してきています。
- 先に検討したFC展開の目的を踏まえて、自社に最適な形態を選択します。加盟者の希望に応じて対応できるよう、複数の選択肢を用意するケースもあります。

まとめ

第1章では、FCシステムの仕組みや特徴、FC本部立ち上げ前に最低限準備すべき事項を解説しました。

これからFC展開を始める方、すでにFC展開を行っている人にとっても、絶対に知っておかなければならない核の内容となります。

次章からは、いよいよFC本部立ち上げの具体的な方法に踏み込んで紹介をしていきます。第2章では、FC展開する業態の標準モデルについて解説します。

2. FC 展開する標準店舗モデルを確立する

事前準備が完了したら、いよいよ FC 本部立ち上げプロジェクトがスタートします。

最初に取り組むことは FC 展開する標準店舗モデル＝プロトタイプモデルを明らかにすることとなります。

プロトタイプモデルとは、FC 展開を開始する際の“原型”を意味します。

自社の標準店舗モデル、ビジネスモデルをプロトタイプモデルとしてまとめ上げておくことにより、加盟店の成功の再現性を確保できるとともに、FC 展開時の出店スピードを高めていくことができます。このプロトタイプモデルの品質が、FC 展開の成功を左右することは言うまでもありません。

本章では、FC 展開前に確立すべきプロトタイプモデルの各要素を紹介します。

(1) 事業ドメインを明確化する

事業ドメインとは、自社が勝負する事業領域のことで、コンセプトともいわれます。

成長経済時代には、幅広い顧客ニーズに対応（例えば居酒屋事業であれば総合居酒屋）した企業が顧客から選ばれる傾向にありましたが、経済が成熟し、激しい競争環境にある現代においては、特定のニーズに事業範囲を絞り込み、自社の経営資源を集中的に投下していくことが求められています。

FC 本部は、その性質上、ビジネスモデルをブラッシュアップし続ける義務があり、その際の基準になるものが事業ドメインです。

ビジネスモデルの軸がぶれてしまっているのは、今の時代、競争に勝ち残ることが難しいことは明らかです。ですから、FC 展開を開始する前に、自社の事業ドメインを明確化し、以降の事業展開の道しるべとしていく必要があります。

事業ドメインを整理するにあたっては、以下の3つの観点から整理をしてみるとよいでしょう。

① ターゲットとする顧客のニーズ

「どのような顧客のニーズを対象にするか」を明らかにします。

以前は「40代の主婦層」等といったように、顧客の性別や年齢、職業等でターゲットを絞る風潮がありましたが、現代では、同じ性別・年齢・職業であっても、ニーズは様々ですし、同じ人でも状況によってニーズが変化します。

例えば、「お酒を飲む」といっても、自分一人で軽く飲むのか、交際相手と飲むのか、友人と飲むのか、家族と飲むのか等によってニーズが変わり、選択するお店も変わるはずです。

ですから、顧客の性別や年齢、職業等でターゲットを絞ることは、現代においてはあまり意味がありません。あくまでも、顧客のどのようなニーズを対象とするのかを明らかにする必要があります。

前の「お酒を飲む」例でいえば、「落ち着いた雰囲気でお酒を楽しみたい」「センスの良いお店を知っていることを交際相手にアピールしたい」「できるだけ安価に、それなりに美味しい料理やお酒を楽しみたい」等のイメージです。

ニーズで考えるのが難しければ、顧客が感じている悩みや不満から想像してみるとよいでしょう。

② 顧客に提供する価値

ターゲットとする顧客ニーズに対して、自社が提供する価値を明らかにします。

具体的な商品やサービスではなく、あくまで価値ベースで捉えることが大切です。

現代はモノ消費ではなく、コト消費が求められている時代です。飲食店で言えば、美味しい料理を提供することは当然のことで、飲食店として顧客にどのような食体験を提供するかを明らかにする必要があります。

例えば、スターバックスのコンセプトの中には「お客様のサードプレイスとしてより豊かで潤いのある時間を提供する」という文言があります。まさに、顧客に提供するものをモノではなく、価値で捉えている典型例といえます。

スターバックスのお店の在り方を見れば、すべてがこのコンセプトに基づいて設計されていることが読み取れるはずです。

このように、自社が顧客に提供するものを価値ベースで捉え、何をするにも、それを基準に考えていくことで、魅力的で一貫性のあるチェーンを構築することができるのです。

③ 競合企業に対する差別化要素

競合企業に対する自社の差別化ポイント＝絶対に負けないポイントを明らかにします。

飲食店でいえば、接客の品質に設定する企業もあれば、提供メニューのコストパフォーマンスに設定する企業もあります。

基本的には、顧客に提供する価値を高めていく上で最も重要なポイントを差別化要素として設定し、それが継続的に実現できるよう、必要な仕組みを整備していくことになります。例えば、接客品質を差別化要素とするのであれば、それを実現するためにどのような教育研修システムやマニュアルを整備するか、等となります。

単純に今の強みを上げるのではなく、顧客ニーズや提供価値を踏まえて、今後長期的に磨いていくべきポイントを明らかにするとよいでしょう。

(2) 基準となるマーケティング戦略を策定する

設定した事業ドメインに基づき、自社が展開する業態の基本となるマーケティング戦略を整理していきます。

業種業態によって切り口は若干異なりますが、おおむね以下のような視点を整理しておくといよいでしょう。

① 商品・サービス

FC 展開を志向するほどですから、提供する商品やサービスはおおむね固まっていることでしょうが、商品・サービスによっては FC 展開に向かないものもあります。

例えば、提供するのに高い技術が必要で、技術を習得するまでにそれなりに時間がかかるようなものを加盟店に提供させてしまうと、店舗によって提供品質にばらつきが生じ、結果的にチェーン全体の競争力を引き下げることになりかねません。

また、一般的に、本部よりもノウハウや経験が少ない FC 店では、直営店に比べて収益性が低くなる傾向にあります。FC 店の場合、ロイヤリティ等の追加コストがかかることを考えると、現状の直営店では十分に収益を確保することができていたとしても、加盟店はそういうわけにはいかないかもしれません。そうすると、より収益性を高めるための商品・サービス導入が必要かもしれません。

以上のような観点から既存の商品・サービスを見直し、FC 店に導入する商品・サービスを固めていきます。

② 立地条件

事業が成立する立地条件を明らかにします。

店舗ビジネスでは、「成功するかしないかの 7 割は立地で決まる」といわれるほど、出店立地は重要な要素となります。

ですから、立地条件については妥協することなく、成立する条件を細かく洗い出していく必要があります。

基本的には、現在展開している直営店のうち、モデルとなる店舗を選出し、そのモデル店舗を基準に設定していきます。

切り口としては、最低限、以下内容は整理しておくべきでしょう。

ア) 立地タイプ

- 駅前、繁華街、住宅地、商店街、オフィス街、郊外ロードサイド、ショッピングセンター内など、展開する業態が成立する立地タイプ。

イ) 商圏の範囲と規模

- 店舗の商圏範囲はどの程度の広さになるか、またその商圏内にどの程度の市場規模が必要か。
- 商圏範囲は、既存顧客の情報があれば、地図にプロットしていくとよい。
- 市場規模は、「商圏内のターゲット顧客の人口・世帯数×家計調査の品目別支出金額」にて算出可能。

ウ) 主要導線との関係性

- 近隣主要導線からどの程度の距離である必要があるか
- 近隣にあった方がよいものとその条件（駅から徒歩●分以内、大学と駅の導線上にある等）

エ) 建物の条件

- 適正な面積、視認性の条件、ビルイン店舗の場合は階層、坪あたり賃料の目安、駐車場の有無 等

③ 店舗内外装

店舗内外装のイメージを統一することは、チェーン店にとって非常に重要な要素となりますので、店舗内外装の標準形を明確化し、加盟店にも遵守してもらう必要があります。

店舗内外装のデザイン、看板のイメージ、使用する什器備品や機械設備など、細かく設定していきます。

なお、店舗内外装の設計については、FC店舗にまかせず、本部が実施することが一般的です。

④ 販売促進

店舗が独自で実施でき、かつ効果が見込める販売促進活動を明らかにします。

どのようなビジネスモデルにもライフサイクルがあり、好調な時もあれば、不調な時もあります。

また、店舗展開の進展に伴い、思った通りに売上を上げられない店舗はどのような好調なチェーンでも必ず現れてきます。

そのようなときに、加盟店の自助努力によって業績を立て直せるよう、FC本部はノウハウを蓄積しておくことはもちろんのこと、それを整理して加盟店に示せる必要があります。

⑤ その他

営業時間、スタッフの体制、店舗運営の方法など、本部が展開するビジネスで一定の成果を出すために必要な項目を洗い出し、基準を明確にしておくことが必要です。

(3) 投資・収益モデルを設定する

最後に、FC 展開する業態の投資・収益モデルを設定します。

投資・収益モデルは加盟店が加盟検討する際に最も重要な要素となります。

安易な設定は不要なトラブルを生むリスクを内包します。

不要なトラブルを回避するためにも、既存店舗を徹底的に分析し、根拠を持って設定することが大切です。

① 初期投資

標準的な店舗を出店する際に必要となる初期投資資金を明らかにします。

どのようなものに投資が必要かは業種業態によって異なるかと思いますが、一般的には、店舗内外装工事、機械設備、什器備品、人材採用費、宣伝広告費、物件取得費、加盟金などの加盟コスト等が該当します。

加盟者の加盟判断を左右する重要な要素となりますから、漏れなく正確に洗い出すことが大切です。

物件取得費等のように、ケースによって大きく変動するものは、標準値を盛り込み、ケースによって変動する可能性があることを資料に明記しておくといでしょう。

② 収益モデル

標準的な店舗における月の売上、主要経費、営業利益の額と率を設定します。

ここで設定する収益モデルは、FC 展開時の基準となります。

いい加減に設定してしまうと、FC 展開後にトラブルの原因となる可能性があります。

例えば、実態よりも高い収益モデルを設定した場合、それを実現できなかった加盟店から訴訟を起こされる等が考えられます。実際、FC関連のトラブルの大半は、想定通りの収益が上げられないことに起因します。ですから、チェーン内で収益性が標準的な既存店舗をモデル店舗として設定し、そこに、前項のマーケティング戦略を踏まえて微調整する流れで進めていくとよいでしょう。

また、加盟店が正しい経営判断が下せるよう、ビジネスモデルに応じて必要なデータを用意することもFC本部の役割といえます。

例えば、学習塾等の会員制サービス業は、立ち上げから黒字化までに一定の期間を要します。この赤字は、実質的には投資額となりますから、黒字化までに要する標準的な期間や黒字化するまでに見込まれる赤字累計額を明示しておいた方がよいでしょう。このようなイメージで、自社のビジネスモデル上、開示すべきデータを用意します。

なお、収益モデルを加盟者に提示する際には、不要なトラブルを避けるためにも「当該収益モデルは、本部が運営する標準的な直営店舗の実績をモデル化したものであり、本部が当該収支を保証するものではありません。」等のように、収益モデルの性質を明示しておくといよいでしょう。

③ 投資回収

設定した初期投資と収益モデルから、加盟者の投資回収期間（初期投資÷償却前営業利益）を逆算します。

投資回収期間とは、加盟者が投下した資金がどの程度の期間で回収できるかというもので、投資回収期間を3年以下で設定できると、他のFCと比較しても見劣りしないでしょう。

これが、3年以上になる場合には、マーケティング戦略を見直して収益性を高める、投資内容を見直して初期投資金額を引き下げる、などを検討してみるといいでしょう。

とはいえ、投資回収期間は短ければいい、ということではありません。

一般的に、個人を加盟対象にするような小規模型の FC は投資回収ができる限り早い方が好まれますが、法人を加盟対象とする大型 FC の場合には、投資回収期間が多少長くとも、長期間にわたり安定した需要が見込まれるのであれば、それほど問題にはなりません。

自社が展開するビジネスモデルの特徴や加盟ターゲットを踏まえて、適切な設定をすることが大切です。

まとめ

第 2 章では、FC 展開する標準店舗モデル＝プロトタイプモデルの考え方を解説しました。

プロトタイプモデルの品質は、FC 展開の成否を左右します。確立せずとも形上は FC 展開を進めることができますが、プロトタイプモデルの確立が不十分な状態で、その FC チェーンが長期にわたり反映することはありません。

FC 展開ははじめることがゴールではなく、長期にわたりチェーンとして反映することがゴールです。それを実現するためにも、プロトタイプモデルの確立には力を入れており組んでおくべきでしょう。

第 3 章では、FC 本部から加盟者に提供するサービスの設計方法について解説します。

3. 加盟店に提供する FC パッケージを作り込む

プロトタイプモデルが完成したら、FC パッケージを検討し、必要な仕組みを整備していきます。FC パッケージとは、FC 本部から加盟者に対して提供するサービスを総称したものをいいます。

FC パッケージの内容は、「こういうもの」という決まりがあるわけではなく、展開する業態のビジネスモデルや FC 本部の経営方針等によって千差万別となります。

実際にコンサルティングで検討とつくりこみを進めていく際には、第 1 章、第 2 章で紹介した FC 展開計画やプロトタイプモデルなどに基づき、本部が加盟者に提供すべきサービスや仕組みを、こと細かく洗い出していきます。

ここでは、一般的な FC システムに必要な FC パッケージの基本型をご紹介します。

(1) 商標

商標とは、事業者が展開する店舗や取り扱う商品、サービスを他社のものと区別するために使用する名前やマークです。商標を特許庁に登録することで、当該商標を独占的に使用することができるようになります。

特許庁に商標登録をすることで、初めて FC 本部は当該商標を独占的に使用する権利を得ることになりますから、加盟店に対して本部が展開する業態のブランド名称や商品・サービス名称を使用させる場合には、当該商標を特許庁に登録しておく必要があります。過去には、商標登録をせずに FC 展開していた本部が、加盟者に先に商標登録をされてしまい、加盟者から利用料を請求されるようなケースもありました。

このような事態に陥らぬよう、ブランド名称を統一して展開していく場合には、FC 展開前に必ず商標登録を行っておきましょう。

なお、商標登録は事業の区分ごとに登録する必要があります（例えば、飲食店であれば第 43 類で登録）が、その際、自社が展開する業態の事業区分に加えて、経営指導の区分である 35

類も取得しておきましょう。これは、FCシステムには本部が経営指導を行い、その対価としてロイヤリティ等の対価を得る性質があるからです。仮に悪意を持った第三者に先に取得されてしまった場合、利用料を請求される、買取を求められる等のリスクが考えられます。

(2) 開業準備支援

FC本部は、自らが展開するビジネスについてのプロフェッショナルですが、加盟店は当該ビジネスの素人であることが一般的です。そのため、加盟店の開業に際し、本部は加盟店を積極的にサポートする必要があります。

開業準備支援をするべき内容は、本部が展開するビジネスモデルによって変わってきますが、一般的な項目としては、立地診断・選定、店舗設計及び施工、教育研修、開業手続き、経営会計業務、各種情報提供、その他開業全般のアドバイスとなります。自社のビジネスモデルにあわせて、加盟店のサポートが必要な項目を洗い出し、必要なツールを整備していきます。

未経験者でもスムーズに事業を立ち上げられる仕組みを整えておくことがFC展開をスピーディーに進めるポイントです。特に、運営品質を高い水準に保つために最も重要となる開業前研修については、マニュアルに基づき、内容、期間、習熟度のチェック方法、求めるレベルに達しなかったときの対応方法等まで決めておくといよいでしょう。

なお、加盟開発のためには、加盟交渉時に売上や収益の予測値を提示したいところですが、本部が加盟者に対して売上予測値などを提示する場合には、その数字が客観的、合理的根拠に基づいている必要があります。根拠のない数値を出して、開業後、その数値を大きく下回るようなことがあった場合、本部が責任を問われるリスクもあります。

客観的、合理的根拠に基づいた予測値を算出することはプロでも簡単なことではありません。FC展開の初期段階においては、予測値は提示せず、既存店舗の実績や平均値等、本部が意図的に操作できない数値の開示にとどめておくことが無難でしょう。

(3) マニュアル

FCシステムにとって、マニュアルは要ともいえる存在です。人材教育の基準となることはもちろんですが、FCシステムにおけるマニュアルは、それ以外にも重要な役割を果たします。

① マニュアルが果たす役割

ア) 加盟金等の対価としてのノウハウの見える化

FCシステムとは、成功するノウハウを加盟者に提供し、その対価として加盟金やロイヤリティを得るシステムですが、ノウハウには形が無いこともあり、ノウハウが提供されたかどうかはトラブルの要因になりやすいポイントです。例えば、赤字の加盟店が、その理由を「本部から十分なノウハウの提供を受けていないこと」として訴訟を起こすなどが、典型的なトラブルのパターンです。

その点、ノウハウをマニュアルという形で見える化しておけば、マニュアルの品質は別にしても、本部から加盟者に対して何らかのノウハウが提供されていることは客観的な事実となります。ノウハウをマニュアルに落とし込み、加盟者に提供することは、不要なトラブルの発生を未然に防ぐ、またはトラブルが生じたときに本部を守る役割を果たすのです。

イ) 本部指導事実の証明

加盟店がトラブルを起こした際に、本部も責任を問われることがあります。例えば、数年前にはSNSに不適切な動画を投稿するバイトテロが大手チェーン店で多発し、本部が責任を問われることもありました。

このようなことが発生した際、マニュアルに当該問題行為を禁止するような決まりが盛り込まれていれば、FC本部として加盟店に対して指導をした証拠となり、その決まりを破った加盟店に当該問題の責任があることが証明されます。

このようにマニュアルの存在は、本部が加盟店に対して十分な指導をしていることを証明する役割も果たすのです。

ウ) 作成を通じた業務標準化

加盟店が活用できるようなマニュアルを作るためには、現在の本部の業務の流れを分解して、素人でもすぐに理解できるように整理をしていく必要があります。このようなプロセスを経てマニュアルを作成していくと、自動的に、従来よりもより高いレベルで業務が標準化されていき、結果として、直営店も含めたチェーン全体の運営品質や業務効率を高めるマニュアルが出来上がっていきます。

この点も、FCシステムにおけるマニュアルが果たす役割といえるでしょう。

② 必要となるマニュアル

マニュアルというと、一般的には運営（オペレーション）マニュアルを想像されるかと思いますが、もちろん運営マニュアルは必須ではありますが、FCシステムでは、それ以外の手続マニュアルも必要となります。一般的には、以下のようなマニュアルが必要となります。

ア) 理念・コンセプトBOOK

- FCに関係する人全員が知っておくべき内容をまとめたマニュアル。
- 具体的な内容としては、チェーン理念・行動指針、ブランドコンセプト、ハウスルールなど。

イ) 運営マニュアル

- 店舗運営に関係する人が知っておくべき内容をまとめたマニュアル。

- 具体的な内容としては、一日の流れ、接客手法、サービス提供方法、製造（調理）方法、オープン作業、クローズ作業など。

ウ) 管理マニュアル

- マネージャー、店長などの店舗管理者が知っておくべき内容をまとめたマニュアル。
- 具体的な内容としては、管理者の役割・求められる資質、売上・経費・利益管理、人材採用・育成・管理、安全管理、危機管理など。

また、ある程度 FC 展開が進んでくると、加盟店向けだけではなく、本部担当者向けのマニュアルも必要になっていきます。開業手順マニュアル、SV マニュアル、加盟店開発マニュアル等、FC 展開の進展と併せて、必要なマニュアルを整備していくとよいでしょう。

(4) 教育研修システム

FC では、一般的に当該業種業態の素人が加盟者となります。もちろん、経験者だけを対象としている FC 本部もありますが、その場合、加盟対象者が自ずと限られてしまうこととなります。

FC 展開をスムーズに進めていくことを考えるのであれば、未経験者でも、早期に、一定水準の運営や管理が出来るよう、教育研修システムを整備しておく必要があります。

FC 展開が上手くいかない原因の 1 つに“加盟店の運営品質が低い”ということがあります。加盟店とはいえ、顧客から見れば同じチェーンです。加盟店の運営品質の悪さは、チェーン全体のイメージ悪化につながってしまうのです。

そして、その加盟店の運営品質を大きく左右するのが教育研修システムです。すなわち、教育研修システムは、FCチェーンの競争力を決定づけるものといえます。妥協せずに、あるべきシステムを構築していくことをおすすめします。

教育研修システムを大きく分類すると、開業前に実施するものと、開業後に実施するものの2種類に分けることができます。

① 開業前の教育研修

どのようなFCシステムであれ、大なり小なり、何らかの開業前教育研修を行うはずで
す。そこで、開業前研修の概要を決定し、必要なシステムを整備していきます。概ね、以
下のような内容を検討しておくといよいでしょう。

ア) 研修内容

研修で取り扱う内容を整理します。

一般的には、以下のような内容が対象となります。

- 展開するブランドの理念・コンセプト・創業の想い等の基礎知識
- オペレーションに関する基礎知識（実地指導含む）
- 店舗の販売促進活動についての基礎知識
- 店舗管理についての基礎知識
- 従業員の教育や雇用についての基礎知識

イ) 研修日数・スケジュール

前項の研修内容を標準的なスケジュールに落とし込み、研修日数を設定します。

尚、加盟者から見れば、研修の期間は収入がなく、人件費だけが発生する赤字期間となりますから、研修期間はできる限り短くしてほしいものです。とはいえ、研修期間を短くしすぎて必要な知識や能力を習得することが出来なければ、研修の意味がありません。

ですから、加盟者の負担と習得しなければならない能力・知識のバランスをとり、自社にとって最適な期間を設定しましょう。

尚、弊社がコンサルティングをさせていただく際に設定する研修日数は、営業日で10～30日間程度が目安となります。実際には、そこに休日日数が加わる分、研修期間は長期化します。

ウ) 対象者と参加人数

開業前に必ず受講しなければならない対象者及び参加人数を設定します。

オーナー又は店長に加えて、予備人員1～2名に参加してもらうことが一般的です。エステやマッサージのようなサービス業の場合には、施術者全員を対象とするようなケースもあります。

自社が展開する業種業態の運営品質を担保するうえで参加すべき対象者は誰か、何名程度受けておくべきか、という観点で設定するとよいでしょう。

エ) 料金

開業前研修に対して加盟者が負担する研修費を設定します。

金額は本部によってまちまちですが、おおむね1日単価を1～2万円程度で設定しているFC本部が多いようです。

また、開業前研修を重ねていくと、研修期間内に必要な能力や知識を習得できない受講者が現れ、追加の研修が必要になることもあります。その場合の費用も設定しておくといよいでしょう。

一般的に、追加研修費用は、前述した1日単価の2倍程度となることが多いようです。これは、加盟者にとっては厳しいようにも感じますが、研修受講者の意識を高めることを狙ってのものともいえます。

オ) 検定

開業前研修受講後には、研修内容の習得度を測るためにも、検定を実施することを推奨します。検定に合格することを開業前研修卒業の条件とすることで、受講者の意識が高まり、最終的には店舗運営品質の安定化につながります。

② 開業後の教育研修

FCチェーン全体の運営品質を担保していくためには、開業後も継続的に教育研修を実施していくことが望ましいものといえます。特に、以下の点は事前に定めておくといでしょう。

ア) 加盟店が新しい社員を採用したケース

- 当該社員を開業前研修受講の対象とするかどうか。
- FCチェーンの店舗運営品質を安定化させるためには、加盟店で働く社員全員を開業前研修の対象とすることが望ましい。

イ) 店長が交代になったケース

- 新任店長に対して、店長研修等を実施するかどうか。または、開業前研修受講の対象とするかどうか。
- 店長は加盟店舗の運営品質を決定づける重要な役割を果たすため、店長に就任するためには何らかの教育研修受講を義務付けることが望ましい。

ウ) 定期的・継続的な教育研修の必要性

- 例えば、トレンドの変化が早い美容業などにおいて、半期に1回最新トレンドについての勉強会を開催する等、展開するビジネスモデル上、定期的・継続的に必要な教育研修があるかどうか。

(5) SV システム

FCシステムにおけるSV（スーパーバイザーの略称）とは、加盟店のサポートや管理を担当する本部スタッフで、主に以下の役割を果たします。

① 経営指導

仮説・実践・検証サイクルを通じて、加盟店の業績拡大をサポートします。

経営指導の範囲は、本部が展開するビジネスモデルの範囲に限りません。人材の採用・育成・定着化、資金繰り対応など、その範囲は経営全般にわたります。

② 本部・加盟者間のコミュニケーション

本部と加盟店の間に立ち必要に応じて本部の各部門とも連携しながら、双方の考えや意見、想い等のバランスをとり、本部と加盟店との信頼関係を築き上げていきます。

SVの役割の中でも最も難易度の高いものといえるでしょう。

③ 加盟店統制

FC本部が定めたルールに基づいて加盟店の行動を統制します。

とはいえ、「FC 契約書に〇〇と書いてあります」といったような指導では、加盟店の反発を招きかねません。加盟店との信頼関係を損ねないように、相手にあわせて対応しつつも、結果的には加盟店を統制することが求められます。

加盟店の経営者を相手にする SV という職務は、一般社員が担当するには難易度の高い仕事です。本部ビジネスモデルについての深い理解はもちろんのこと、FC システムや経営についての幅広い知識、高いコミュニケーション能力等が求められますから、担当する社員に対する十分な教育が必要です。

また、SV の店舗訪問時に使用する分析資料フォーマット、店舗診断チェックシート、臨店報告書等、必要なシステムを整備していくことが求められます。

なお、FC 本部によっては SV 派遣を定期的には実施しないことがあります。本部と加盟者が長期にわたり信頼関係を持って事業展開に取り組んでいくためには、最低でも月 1 回程度は顔を合わせてコミュニケーションをとる機会が必要です。加盟者との信頼関係を保ちたいと考えるのであれば、SV 派遣の頻度を契約書に明記するくらいの覚悟を持つことをおすすめします。

(6) 商材提供

FC 本部の中には、「商品・サービス品質の担保」「大量一括購入による仕入れ単価の低減」等を目的に、加盟店で提供する商品・サービスの原材料や資材等を本部もしくは本部指定業者経由で提供することがあります。

原材料等の仕入れ先を不当に強制することは、独占禁止法に定められた優越的地位の濫用に該当するリスクがありますが、FC システムにおいては「発注作業負担や仕入れコストの低減といった加盟店にとってのメリットがある」「本部が提供する商品やサービス品質を担保するためには、当該原材料等の使用が必要不可欠である」などのように、一定条件を満たすのであれば、仕入れ先を本部または指定業者に強制することも認められます。

本部からの購入を義務付けることにより、本部はロイヤリティに継ぐ収益の柱を得ることができます。本部から購入する商材や原材料等の販売価格には、当然、本部の利益が含まれますが、加盟者からはその金額が見えないため、ロイヤリティに比べると加盟者の負担感が少なくなります。商材提供によって利益を得る分、ロイヤリティを標準より引き下げることができれば、他のFC本部との加盟者開拓競争を優位に進めることも可能です。

また、最近では、FC展開と併せて、商材販売事業を新規事業として立ち上げるケース（例えば、美容チェーンが美容商材販売事業を開始する、など）もあります。

上記を考えると、チェーンにとって核となる商材や原材料等（例えば、ラーメンチェーンでいう自社製造の麺やスープ）については、本部からの購入を義務付けておくといよいでしょう。

(7) 物流システム

本部から加盟店に対して商材や原材料などを提供する、または本部を経由して提供する場
合、物流システムをどうするか、という点についても検討しておく必要があります。

ただし、FC展開の初期段階においては、仕入れ先の物流システムや一般的な運送サービスを活用することが現実的といえます。30店舗、50店舗と展開を進める中で、物流システムの
内製化を検討するとよいでしょう。

なお、本部から加盟店に対して、頻度高く、商材や原材料などを提供する必要がある場合には、FC展開を進めるエリアには十分に留意しましょう。商材や原材料などの供給体制が追い
付くよう、計画的にエリアを拡大していくことが大切です。

(8) 情報システム

チェーンを効果的かつ効率的に運営していくためには、様々な情報システムが必要とな
ることがあります。例えば、販売管理システム、顧客管理システム、受発注システム、労

務管理システム、会計管理システム等が上げられます。最近では FC 本部と加盟者または加盟者同士での情報共有を促進するコミュニケーションシステム、SV の経営指導効率向上や店舗での不正防止等を目的とした WEB カメラシステムなどを導入する本部も増えてきています。

自社のビジネスモデルを改めて見直し、将来的に必要となりそうな情報システムを特定して、本格的に FC 展開をはじめの前に整備をしておくといよいでしょう。

なお、自社のために一からシステム開発をすると、多大なコストがかかってしまいます。既存の IT サービスやパッケージソフトを上手く活用し、それに本部の業務手順を合わせていくことが、情報投資効率を高めるポイントとなります。

まとめ

第 3 章では、FC 本部から加盟者に対して提供するサービス＝FC パッケージの考え方を解説しました。

今回は多くの本部に共通する FC パッケージの代表的な要素を紹介しましたが、FC パッケージの内容は、「こういうもの」という決まりがあるわけではなく、展開する業態のビジネスモデルや FC 本部の経営方針等によって千差万別となります。

今回ご紹介したもの以外にも、自社の経営方針やビジネスモデルを考えたときに、加盟店に提供すべきものは、FC パッケージに含めるようにしましょう。

第 4 章では、FC パッケージの対価として、本部が加盟社から受け取る加盟金やロイヤリティの考え方を解説します。

4. 本部が受け取る加盟金やロイヤリティを設定する

加盟者に対して提供するサービス（FCパッケージ）が決まったら、その対価として本部が受け取る加盟金やロイヤリティを検討します。

FC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のですから、それに見合った対価を得ることは当然です。

とはいえ、加盟者の収益性や投資回収といった観点もありますから、本部、加盟者双方にとって妥当な水準に設定することが必要です。

本章では、加盟金やロイヤリティといったFC本部が加盟者から受け取る対価の基本的な考え方をご紹介します。

(1) 対価の種類

FC本部が加盟者に対してFCパッケージを提供することの見返りとして、加盟者がFC本部に支払う対価は、大きく分けて以下の2種類に分類することができます。

① イニシャルフィー

加盟者が、FCに加盟する際に本部に対して支払う初期費用です。

加盟時に1回支払うだけの初期費用ですから、FC本部が加盟者に対して提供する初期サービス（ブランド使用許諾、マニュアル貸与、開業指導、開業研修など、加盟時にのみ提供されるサービス）に対する対価となります。

一般的には加盟金を指しますが、その他の名目としては、研修費、開業支援費、開業前研修費等があげられます。

尚、中小小売商業振興法や独占禁止法のフランチャイズガイドラインでは、加盟金やロイヤリティ等、FC本部が加盟者から受け取る金銭は、本部が提供するサービスのうち、どれに対する対価であるのかを明示するようFC本部に求めています。

ですから、加盟者からいただく金銭については、その性質（加盟時に1回払って終わりか、継続的に払うものか）を踏まえて、何の対価であるのかを事前に明らかにし、法定開示書面やFC契約書に明記しなければなりません。

② ランニングフィー

加盟後に加盟者がFC本部に対して継続的に支払うこととなる費用です。

継続的に支払っていく費用ですから、本部が加盟者に対して加盟後継続的に提供するサービス（経営・運営指導、ブランド使用許諾、情報システム使用など）に対する対価となります。一般的にはロイヤリティを指しますが、その他の名目としては、ブランド使用料、情報システム使用料、共通販促費用などがあげられます。

また、FCシステムでは本部から加盟者に対して商材や原材料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いえるでしょう。

このようにFCシステムには性格の異なる2種類の対価が存在しますが、どちらにも共通していえることは、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、加盟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、そういった側面があることを否定はしません）、あくまで本部が加盟者に対して提供するサービスの内容を基準に決定することになります。

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、金額の算定に根拠が無いケースも同様です。しっかりとした根拠がな

いのかかわらず、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を引き起こすリスクがありますので注意が必要です。

(2) 加盟金やロイヤリティの決め方

加盟金やロイヤリティをどのように決めるのか。これは、弊社にご相談に訪れる相談様からいただく質問の中でも、最も多い内容です。

前提として、加盟金やロイヤリティの決め方にルールはありません。前述した金銭の性質と、FC本部が加盟者に対して提供するサービス内容とのバランスで決定していくことになります。

弊社では、加盟金やロイヤリティの性質を踏まえ、最低限、以下の4つの視点から検討することを推奨しています。



① 対価としての妥当性

先にも述べた通り、本部が加盟者から徴収する加盟金やロイヤリティは、本部が加盟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=>加盟者が支払う金額」が原理原則となります。

とはいえ、「FC本部が提供するサービスにどの程度の価値があるのか」ということは非常に難しい問題です。ですから、それほど神経質には考えず、その他の要素を踏まえて加盟金やロイヤリティを仮設定した後に、施呈した金額が、一般常識で考えて本部が提供するサービスと比較して乖離しすぎていないかを検証するとよいでしょう。

② 加盟者の収益性

FC展開で成功する最大のポイントは、加盟者の店舗を繁盛させることです。

本部の利益を追求し、加盟金やロイヤリティを高く設定した結果、加盟者の経営が上手くないのでは、そもそもFCシステムが成り立ちません。

加盟者が加盟金やロイヤリティを支払ったとしても、一定の収益性を実現できることがFC展開の前提です。

③ 本部の収益性

FC展開を進めていくと、加盟者に対する経営指導やマニュアル・情報システムの整備など、本部には従来には必要のなかったコスト負担が一定程度生じることとなります。

加盟者が高い収益性を実現する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自体の発展が望めません。

ですから、本部の機能を果たすために必要となるコストは、加盟金やロイヤリティからまかなえなければなりません。また、FC展開も事業の一つですから、加盟金やロイヤリティから本部の利益を確保することは当然といえるでしょう。

そのためには、FC 展開後に新たに発生するコストを、加盟金やロイヤリティでまかなえるかどうかを検証しておく必要があります。

④ 同業他社とのバランス

近年、FC 展開を進めている企業は増加傾向にあります。当然、加盟希望者もそれらの情報収集を行っているはずで

す。今の時代、どのようなチェーンにも比較対象が存在するわけですから、設定した加盟金やロイヤリティが同業他社と比較してあまりにも高額な場合は、高額なだけの十分な理由が無ければ加盟者獲得競争に打ち勝つことができません。

現状の FC 業界を見渡してみると、ある程度業種業態によって加盟金やロイヤリティの相場が決まってきていますので、4つの視点の中でも最も影響力のある要素といえるでしょう。

上記4つの視点からバランスよく検討することによって、はじめて、本部、加盟者双方から見て、納得性のある金額に落ち着かせることができます。

実務的には、ロイヤリティを含むランニングコストで、モデル店舗の営業利益率の半分程度、加盟金を含むイニシャルコストは初期投資とあわせて3年以内に回収できる程度で検討を開始し、上記4つの視点を踏まえて微調整していきます。

(3) ロイヤリティは固定額 OR 対売上比率？

ロイヤリティを検討するにあたって、ロイヤリティを固定額にするか、対売上比率にするかを検討する必要があります。固定額・対売上比率における本部・加盟者のメリット・デメリットは以下の通りです。

		メリット	デメリット
固定額	本部	<ul style="list-style-type: none"> 加盟者の売上を把握する必要がなく、管理が楽 加盟店舗の業績に関わらず安定収入が得られる 	<ul style="list-style-type: none"> 本部や加盟者の努力によって加盟店舗の業績が上がっても、本部の利益は増えない。 チェーンの売上が落ち込むと加盟店の収益性が急速に悪化し、結果としてチェーンの魅力低下につながるリスクがある
	加盟者	<ul style="list-style-type: none"> 努力をして売上を伸ばせば伸ばすほど、加速度的に収入が増える 	<ul style="list-style-type: none"> チェーンや店舗の売上が落ち込むと収益性が急速に悪化する
対売上比率	本部	<ul style="list-style-type: none"> 本部や加盟者の努力によって加盟店舗の業績が上がると、本部の利益も増える チェーンの売上が落ち込んだ時には加盟店のロイヤリティ負担も減少する 	<ul style="list-style-type: none"> 加盟者の売上を正確に把握する必要があり、管理が煩雑となる 加盟者の売上補足に限界があり、不正が発生するリスクもある 加盟者の原因で加盟店の売上が低迷した場合に、本部のロイヤリティ収入も減少する
	加盟者	<ul style="list-style-type: none"> 売上不振の場合にロイヤリティ負担が減少する 	<ul style="list-style-type: none"> 努力して売上を伸ばせば伸ばすほどロイヤリティ負担が増加する

本部と加盟者の公平性を考えれば、対売上比率が望ましいものといえます。これは、加盟店舗の売上が上がれば上がるほど、本部・加盟者共に利益が増え、逆に加盟店舗の売上が下がれば下がるほど、本部・加盟者共に利益が減ることとなるからです。

しかしながら、対売上比率の場合「加盟者の売上を正確に補足できるかどうか」という点がしばしば問題となります。仮に加盟者が売上をごまかして本部に実際よりも低く申告した場合、本部が得るロイヤリティも減少することとなります。このような事態が発生すると、本部と加盟者の信頼関係が破綻することになりますから、対売上比率方式を採用する場合には、できる限り加盟者がそのような不正行為を行うことができないよう仕組みを整えておくことが求められます。

以上を踏まえると、原則的には対売上比率で考え、どうしても加盟者の売上補足に限界があり、かつ不正発生によるリスクを避けたい場合には固定額で設定するとよいでしょう。

まとめ

第4章では、FC本部が加盟者から受け取る加盟金やロイヤリティの考え方を解説しました。

加盟金やロイヤリティは、本部にとってはもちろんのこと、加盟者にとっても非常に重要な要素となります。本部と加盟者がWin-Winの関係となれるよう、多様な視点から金額を設定していくべきでしょう。

第5章では、FC契約締結の流れや契約書作成の考え方やポイントを解説します。

5. FC 契約書類を整備する

これまで、FC 本部立ち上げに取りかかる前の事前準備から、ビジネスモデルの整理とブラッシュアップ、加盟者に提供するサービスと加盟条件の設計等、FC 本部をつくるために検討が必要となる項目を多岐にわたって紹介してきました。

ここまでの取り組みを経て、ようやく FC 契約書類の整備に取りかかっています。

弊社にご相談に来られる方で「FC 契約書だけすぐにつくってほしい」とおっしゃる方もいらっしゃいます。たしかに、FC 契約書だけあれば形的には FC 展開を開始することができるかもしれませんが。

しかしながら、「FC 展開を開始すること」と「FC 展開で成功すること」は全く異なる次元のお話です。FC 契約書は FC 展開に必要な不可欠なツールではあるものの、FC 契約書があることが成功要因とはなりません。

また、自社のビジネスモデル等について十分な検討を進めてこなければ、自社に最適化された FC 契約書を作成することは不可能です。どの企業にも当てはまるような一般的な FC 契約書では、FC 契約書に期待される機能を十分に果たせない可能性もあります。これでは本末転倒です。

ですから、弊社がコンサルティングのご依頼を受ける場合には、これまでご紹介したプロセスを経たうえで、FC 契約書の作成に取りかかるようにしています。

FC 展開を開始することではなく、成功することを目指して、十分な準備を経て、FC 契約書の作成に取り掛かっていただきたいと思います。

ここでは FC 契約書類作成の考え方をご紹介します。

(1) 契約プロセスと必要書類一式の洗い出し

契約書類というと、FC 契約書だけをイメージするかもしれませんが、加盟者希望者が現れてから FC 契約を締結するまでには、実に様々な書面が必要となります。

FC 契約締結までのプロセスは企業によってまちまちとなりますので、まずはこのプロセスを明確化し、必要な契約書類一式を明らかにする必要があります。

一般的な FC 契約締結までの流れとしては、以下のような形になります。こちらを参考に、自社にあわせたプロセスを確立し、必要な書面を整備していくとよいでしょう。

① 加盟希望者が出現

本部の事業説明会や個別相談を経て、具体的に加盟を検討している人が現れます。

② 秘密保持契約書の締結

加盟希望者に対してより詳細な情報を開示する前に、秘密保持契約を結びます。

既存店舗の収益情報など、重要な情報は秘密保持契約締結後に開示するとよいでしょう。

③ 法定開示書面の説明

法定開示書面とは、契約前に FC 本部が加盟希望者に対して交付・説明することが求められている情報をまとめた書面です。

飲食・小売業は、「中小小売商業振興法」により、契約前に指定事項を記載した書面を交付し、その記載事項について説明をすることが義務付けられています。

また、「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法上の考え方」でも同様の情報開示が FC 本部に求めており、こちらはサービス業も対象となります。

以上から「法定開示書面を提示しない本部＝情報開示がしっかりとできていない本部」といえます。法定開示書面の説明は、FC 本部の義務と心得ましょう。

なお、法定開示書面やFCを規制する法律の詳細についてお知りになりたい方は、以下を参照いただければと思います。

フランチャイズを規制する法律①中小小売商業振興法 <https://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 <https://johshin.co.jp/blog/1440>

また、FC本部の中には法定開示書面をインターネット上で公開している本部もあります。

日本フランチャイズチェーン協会が運営するJFAフランチャイズガイドには、複数社の法定開示書面が公開されていますので、参考までに確認してみるとよいでしょう。

④ 加盟申込

加盟希望者の加盟意思が固まったら、加盟申込書を提出してもらいます。

その際、加盟審査やその後の手続きに必要な情報もあわせて提出していただくとよいでしょう。

一般的には以下のような内容が考えられます。

ア) 加盟希望者が個人の場合

- 印鑑証明書（3ヵ月以内）
- 住民票（3ヵ月以内）
- 預金残高証明
- 履歴書、職務経歴書

- 確定申告書 等

イ) 加盟希望者が法人の場合

- 履歴事項証明書 (3 ヶ月以内)
- 印鑑証明書 (3 ヶ月以内)
- 直近決算書 (貸借対照表、損益計算書) 3 期分程度
- 代表者の履歴書、職務経歴書 等

⑤ 加盟審査

加盟希望者から受領した書類及び面談時の対応等の結果を踏まえて、加盟可否を審査します。

FC 展開の成功を左右する最大のポイントは、加盟審査といっても過言ではありません。同じ船に乗せてはいけない人に乗せることがないように、多面的な視点から十分に審査をした上で意思決定をしましょう。

⑥ 審査結果の通知

加盟審査の結果を加盟希望者に対して通知します。

審査に合格した場合には、その後の手続きの流れを書面にまとめて渡すとよいでしょう。

⑦ 加盟申込金の徴収

FC 本部によっては加盟申込金を徴収するケースがあります。

FC 契約前にも、FC 本部には物件探索のサポートや立地評価など、一定の負荷が生じます。

それらの負担を負ったにも関わらず、FC 契約締結前に、加盟希望者に加盟意思が無くな、加盟するのを取りやめた場合、本部は一方的な損失を受けることになります。

このような事態を避けるためにも、加盟審査後、加盟申込金を徴収するのです。

加盟申込金は、覚書等で「いかなる理由があっても返金しない」旨を確認しておくことで、仮に加盟希望者が、加盟申込金の支払い後に加盟することを取りやめたとしても、返金する必要は無くなります（ただし、その金額が、本部が負担する業務に対して相応のものである必要はあります）。

FC 契約締結前に本部に一定程度の負担が生じる場合には、加盟申込金を設定しておくよいでしょう。その場合、加盟申込金の取り扱いなどを規定する覚書が必要となります。

⑧ 店舗物件の探索・選定・評価

店舗物件を加盟希望者に探索してもらう場合には、出店立地の基準をまとめた基準書を用意する必要があります。

⑨ 店舗物件の決定

公募復権の審査を行い、店舗物件を確定させます。

⑩ FC 契約書の読み合わせ

FC 契約書の条項は数十項目にわたることが一般的です。

記載されている内容も専門的なものが多いため、加盟希望者が単独で読むだけですべてを理解することは難しいものといえます。

ですから、FC 契約書は本部と加盟者で必ず読み合わせを行い、FC 契約書の各条項が意味する内容を十分に理解してもらいましょう。

万が一、後からトラブルが生じた場合にも、この読み合わせを行っていることが、FC 本部の立場を守ることに繋がっていきます。

⑪ FC 契約書の預託

FC 契約書を読み合わせただけで FC 契約書の内容すべてを正確に理解することは不可能ですから、FC 契約書の読み合わせ後は、1 週間から 2 週間程度、加盟希望者の検討時間を設けましょう。

これも、前項と同様、不測の事態が発生した際に本部の立場を守ることに繋がります。

尚、FC 契約書を加盟希望者に預託するにあたっては、期間満了後に返還することを一筆交わしておくことをおすすめします。

⑫ 加盟金等の加盟費用の徴収

加盟金は、FC 契約締結日までに振り込んでもらうことが一般的です。

FC 契約書の預託と併せて加盟金等の請求書を渡し、加盟金等の支払いを確認したうえで、FC 契約締結日を迎えるとよいでしょう。

⑬ FC 契約の締結

(2) FC 契約書の作成方法

質の高いFC契約書を整えることは、FC展開の成功要因にはなりませんが、成功するための重要な要素であることは間違いありません。

たとえば、穴だらけの契約書では、加盟店とのトラブルになった際に本部に大きな損害が発生し、結果としてチェーンの競争力が失われてしまう、といった事態が起きかねません。

これまで取り組んできたことの集大成として、自社に最適化されたFC契約書を整備していきましょう。

① FC契約書を作成する際の基本的な考え方

FC契約書の作成方法の説明に入る前に、FC契約書を作成する上での基本的な考え方と言いますか、心構えを確認しておきましょう。

ア) 経営理念、ビジネスモデル、FCパッケージを踏まえてFC契約書を作成する

これまでFC本部立ち上げ時に検討すべきことを多岐にわたりご紹介してきました。

FC契約書の作成にあたっては、これらの要素すべてを契約書に盛り込んでいく必要があります。

ですから、本部によってFC契約書の内容は千差万別です。

例えば、販売促進策一つをとっても、

- すべて本部でやるのか
- 本部と加盟者それぞれで取り組む範囲が決められているのか。その場合、加盟者が取り組む範囲はどこからどこまでか
- すべてが加盟者にゆだねられているのか。禁止事項はないのか

など、多様なパターンが考えられます。

これを検討せずに契約書のテンプレートをそのまま使ってしまったとしたら、自社のモデルと FC 契約書に不整合が生じ、後々困ることになりかねません。

FC 契約書の内容は、その企業の経営理念やビジネスモデル、FC パッケージによって決まることになります。

良い FC 契約書とは、企業の経営理念やビジネスモデル、FC パッケージに基づき、一貫性を持って漏れなく必要な要素が盛り込まれている契約書といえます。

サンプルや他社契約書の流用等は絶対に避けましょう。

イ) FC にとって最も重要なブランド・ノウハウ・顧客基盤の保護規定を厳格にする

FC 本部にとって最も大切なものは、本部が加盟者に対して提供するブランドやノウハウ、顧客基盤となります。ブランド価値の毀損やノウハウ・顧客基盤の流出は、本部に多大なる損害を与えることになるからです。

ですから、その点を意識して、FC 契約書を作り込む必要があります。

具体的には、以下の点について、念には念を入れて契約書を作り込むことが求められます。

- ブランドの価値が毀損しないよう、商標の取り扱いや運営品質を一定水準に保つために守らなければならないことを漏れなく明確に盛り込む
- ノウハウや顧客基盤の流出が起きないよう、加盟者が FC 契約の有効期間中はもちろんのこと、FC 契約終了後もノウハウや顧客基盤を自社 FC 事業以外に使用することができないよう規制する。

② FC 契約書の検討事項

ここからは、FC 契約書に記載すべき要素のポイントをご紹介します。

なお、ここで紹介する内容は一般的な FC 契約書に盛り込まれる要素であるものの、これがすべてというわけではありません。

以下の要素に加えて、自社のビジネスモデルや FC パッケージ踏まえ、必要な要素を漏れなく盛り込んでいきましょう。

ア) 契約の性質

フランチャイズ契約とは、本部が加盟者に対して FC パッケージ（商標、ノウハウ、開業サポート、継続的な経営指導、情報システム等）を提供し、その対価として加盟者が本部に対して対価（加盟金、ロイヤリティ等）を支払うものです。

本部が自社のビジネスモデルや FC パッケージのブラッシュアップをし続ける一方、加盟者は本部の定めた一定のルールに従い、店舗運営を行う義務があります。

FC 契約書のはじめでも、この契約の性質を確認しておきましょう。

イ) 加盟者の独立性の確認

加盟者と FC 本部はそれぞれ独立した事業体であること、FC 本部は加盟者の成功を保証しないこと、加盟後に生じる全ての責任は加盟者が負うものであることなど、加盟者が FC 本部から独立した事業者であることを確認します。

独立事業者にとっては当然のことなのですが、加盟希望者の中には「FC に加盟すればすべてうまくいく」等と安易な考えをしている方もいますので、加盟者の独立性を明文化して、加盟希望者と読み合わせをすることが、後々に本部を守ることに繋がります。

ウ) 加盟金

加盟金の金額と支払期日に加えて、加盟金は何の対価であるのかを明記しましょう。

加盟金の性質を明示することは、中小小売商業振興法や独占禁止法の「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法上の考え方」でも本部の義務として定められています。

また、加盟金には「いかなる理由があっても加盟者に返還されない」旨の定め（加盟金不返還特約）があることが一般的です。過去の判例でも、加盟金を返還しない相応の理由があれば、加盟金不返還特約は有効と判断されています。

エ) 保証金

FC本部によっては、加盟者が本部に対して負う債務を担保するため、加盟保証金を徴収することがあります。

保証金は預託金となりますので、FC契約終了後、加盟者が本部に対して負う債務を清算した後に、残額が加盟者に返還されます。

加盟者が本部に対して一定程度の債権を有する仕組みとなっている場合には保証金を設定しておくといよいでしょう。金額は本部によってまちまちですが、加盟者が本部に対して負う債務の1~2ヵ月程度が目安となります。

なお、加盟者の立場で見れば、保証金も初期コストの一つとなります。個人や小規模事業者を加盟対象とした場合、初期コストを低く抑えることが加盟者開拓において極めて重要な要素となります。その点も考慮して、金額を設定するとよいでしょう。

オ) 開業前研修費

開業前研修費を加盟金とは別枠で設定する場合には、その金額や支払い方法、支払期限を明記します。

なお、加盟金とは別に研修費を徴収する場合、研修費が加盟金に含まれる場合と比較して、当該費用が何の対価であるかがより一目瞭然になります（研修費が加盟金に含まれる場合は、研修費が占める割合がどの程度かは不明瞭）。そのため、例えば、研修費を支払

ってもらった後に、加盟者が研修を受講せずに加盟を取りやめた場合、当該研修費は原則返還しなければなりません。

公平な決め方ではありますが、本部が一方的に損害を被らないよう、その取り扱いには十分に検討して決める必要があるでしょう。

カ) ロイヤリティ

ロイヤリティについても、加盟金と同様、何の対価であるのか、その性質を明示する必要があります。

加えて、ロイヤリティの算定基準についても、明確に定義しておく必要があります。

例えば、「売上高に対する 10%」と一言でいっても、その売上高とは税抜きなのか、税込みなのか、また、値引き前なのか、値引き後なのか等、様々な解釈が可能です。

コンビニ本部では、粗利益にロスが含まれるかどうかで本部と加盟者間に認識の相違が生じ、大きなトラブルに発展しました。

このような事態が生じぬよう、疑義が生じない算定基準を設定しておきましょう。

キ) 売上予測の取り扱い

売上予測の有無を定めます。最近では、特に FC 展開初期段階の本部においては、売上予測を実施しないことが多いようです。売上予測を実施しない場合には、その旨を明確化しておくといよいでしょう。

FC パッケージのところでも解説しましたが、本部が加盟者に対して売上予測値などを提示する場合には、その数字が客観的、かつ合理的根拠に基づいている必要があります。

根拠のない数値を出して、開業後、加盟者の実績が当該予測数値を大きく下回るようなことがあった場合、本部が責任を問われるリスクがありますので売上予測の取り扱いには十分に注意しましょう。

また、売上予測を実施しないにしても、加盟交渉を進める中で本部から加盟者に対して収支に関する何らかの資料が提示されることがあります。そのような資料を加盟者に予測値として捉えられてしまうと、それを下回った際に問題になりかねません。ですから、本部が提示したあらゆる資料について、それらを本部が保証するものではないことをFC契約書上でも確認しておくといよいでしょう。

ク) 店舗立地の選定

店舗立地については、加盟者の判断と責任のもとで決定してもらうものです。

本部によっては物件紹介をするケースもありますが、あくまで紹介であって、意思決定するのは加盟者です。当然、加盟者が決めた立地を本部は評価こそしますが、その立地で事業が成り立つことを保証するわけではありません。その点を明確にしておくといよいでしょう。

ケ) 店舗移転や店舗外販売等の取り扱い

開業後、想定よりも業績が下回っている場合、加盟者が店舗の移転、または店舗外やインターネット上での販売などを希望することがあるかもしれません。

加盟店独自の判断で自由に店舗の移転や店舗外で販売することを認めてしまうと、チェーン店として収拾がつかない事態となりかねません。

仮に認めるにしても、事前許可制にする、認める範囲を制限する等、経営方針やビジネスモデルに応じて適切な定めをしておくといよいでしょう。

コ) 店舗新設の取り扱い

2 店舗目以降を出店する際の取り扱いを定めます。

FC本部によって、店舗出店のたびに同じFC契約を締結していく本部もあれば、店舗が増えるにつれて加盟金やロイヤリティが減額されていく本部もあります。自社のFC展開方針に基づき、ふさわしい取り扱いを定めるとよいでしょう。

最近のトレンドとしては、1人の加盟者に複数店舗を展開してもらいたいと考える本部が多いようです。その背景には、優秀な加盟者に複数店舗経営してもらうことで、チェーン全体の競争力が高まることはもちろん、経営指導やコミュニケーションに必要な工数も減少するメリットがあるからです。このような本部では、店舗新設に対して加盟金やロイヤリティの減額規定が設けられているケースが多いです。

サ) テリトリー権の取り扱い

テリトリー権とは、FC本部が加盟店に対して、特定の地域において与える独占的な販売権等を言います。加盟店に対してテリトリー権を認めるのかどうか、認めるとしたらどの程度の権利を与えるのかを契約書に定めておく必要があります。

テリトリー権を認める場合、実際の運用に際して様々な問題が生じることが予想されます。例えば、加盟店間での権利侵害はその典型例です。この場合、本部は仲裁に入ることとなりますが、どの程度権利を保障するのか、ルール違反者に対してどのような対応をするのか等は非常に難しい問題です。そのため、最近ではテリトリー権を認めないケースが多いようです。

シ) 店舗の設計及び施工の取り扱い

店舗ビジネスにおいて、店舗の内外装の構造やイメージは、成功する上で非常に重要な要素であり、本部のノウハウに該当します。

FCシステムにおいては、チェーン全体で統一的なイメージを保つことが重要ですから、本部の定める基準に従って設計や施工をすることを義務付けることが一般的です。

設計や施工を担当する業者を本部が指定することも可能です。ただし、本部の利益のためなど、不当な理由で加盟者の取引先を制限することは、独占禁止法違反となる可能性があります。

「チェーン全体で統一的なイメージを保つ」という目的の枠内で必要な制約を課すべきでしょう。

実務上では、ブランドイメージに大きな影響を及ぼす設計業務については本部もしくは指定する業者が実施し、施工については本部が業者を推奨するものの、必要な能力を有している業者であれば加盟者が選定してもかまわない、などとなっていることが一般的です。

ス) 指定する物品の有無及びその購入先

店舗の設計や施工と同様、チェーンの統一性を保つうえで必要不可欠な物品がある場合には、購入する物品やその仕入れ先を指定することができます。

例えば、ラーメンチェーンで、FC本部の定める味品質や効率性を担保するためには一定水準の機能を満たす厨房機器が必要であるならば、特定の厨房機器の購入を義務付けることには正当性があるものといえます。

ただし、その厨房機器がメーカー品であり、他の業者からより良い条件で仕入れることが可能であるとするならば、機器の指定はできたとしても、購入先まで指定するのは難しいものといえるでしょう。

仕入れ先を指定できるのは、その仕入れ先から購入しなければチェーンの統一性を保つことが出来ない等の条件が必要です。

セ) 開業前研修の取り扱い

一般的なFCシステムであれば、開業前になんらかの研修を実施するはずですから、研修の内容や期間、受講対象者、費用などをFC契約書上で明示しておく必要があります。

研修実施後にテストなどを行う場合には、テストに合格することを研修終了の要件としている本部もあります。一定水準の運営品質を保つためには、何らかのテストは実施しておきたいところです。その場合、テスト不合格時には追加研修が発生することになりますので、その際の費用負担（例えば1日●万円など）もあらかじめ決めておくといよいでしょう。これは、研修受講者の意識の向上にもつながります。

ソ) 開業時における指導

FC本部は、加盟者の開業に際して様々なサポートを行います。これは、加盟金を徴収する一つの根拠となりますから、サポートする内容は具体的に示しておくといよいでしょう。

一般的には、立地診断・選定、店舗設計及び施工、教育研修、開業手続き、経営会計業務、各種情報提供、その他開業全般のアドバイスなどが対象となります。

また、加盟店の開業日前後に本部スタッフを派遣して実地指導を行う場合には、実施限度日数を定めておくべきでしょう。これは加盟店からの要請により際限なく本部スタッフが現地に行かなければならなくなる事態が発生するのを予防するためです。加盟店の要請により、あらかじめ定めた日数を超えて本部スタッフが現地で実地指導する場合には、その際の費用負担も決めておくべきです。

タ) 必要な許認可

FC本部が展開する事業内容によっては、何らかの許認可を取得する必要があるケースがあります。万が一、加盟店が許認可を取得せずに営業するようなことがあった場合、本部の信頼に関わる問題となります。ですから、必要な許認可があればそれをFC契約書上で明示するとともに、加盟者が許認可を取得していることを本部が確認できるよう、証明書などの提出義務を課しておくといよいでしょう。

チ) 開店前の本部検査

FC チェーン全体のブランドイメージを保つ上で、各加盟店が本部基準を遵守することは極めて重要な要素となります。ですから、店舗の開店前には、本部が定めた基準を加盟店が遵守しているかどうか、検査しておくべきでしょう。

また、仮に本部の基準を守っていない場合には、開業を認めず、是正をさせるべきです。そのような内容を FC 契約書に盛り込んでおくといよいでしょう。

ツ) 店舗の運営方法

チェーンシステムでは、各店舗で統一した運営を行うことが大切ですから、店舗の運営方法についても本部の定める基準を明らかにしなければなりません。

ただし、このような内容は多岐にわたるうえ、時の流れとともに変化していくものです。

ですから、それらの内容を FC 契約書に盛り込むよりも、マニュアルとして基準をまとめ、FC 契約書には「マニュアルを遵守すること」を義務として課すことが一般的です。

その場合、当然に店舗の運営方法を明確に示したマニュアルを整備し、日々ブラッシュアップしていくことが求められます。

テ) 従業員の雇用

社員の雇用は、加盟店の責任の下でおこなってもらいます。

とはいえ、人件費削減のために過小人員で運営されるようなことがあると、本部としては困りますので、本部の定める人員数を加盟店の責任の下で確保してもらうよう FC 契約書に明示すべきです。

また、最近では長時間労働、セクハラ、パワハラ、モラハラなど、企業の人事労務管理に対する世間の目が厳しくなっています。仮に加盟店が前述のような問題を引き起こした場合、本部や他の加盟店にもマイナスの影響を起しかねません。ですから、加盟店の責任のもとで労働関係法規を遵守することを FC 契約書に明記しておくといよいでしょう。

FC 契約書に記載するだけでなく、加盟店に対して十分な指導を行わなければならないことは言うまでもありません。

ト) 商材等の調達について

店舗で使用する商材や原材料等について、本部もしくは指定業者からの仕入れを義務付ける場合は、その旨を FC 契約書に明記します。

FC パッケージのところでも説明したとおり、原材料等の仕入れ先を不当に強制することは、独占禁止法に定められた優越的地位の濫用に該当するリスクがありますが、FC システムにおいては「発注作業負担や仕入れコストの低減といった加盟店にとってのメリットがある」「本部が提供する商品やサービス品質を担保するためには、当該原材料の使用が必要不可欠」などのように、一定条件を満たすのであれば仕入れ先を本部または指定業者に強制することも認められます。

ですから、FC 契約書には、本部・指定業者からの仕入れを義務付ける記載だけではなく、仕入れを義務づける理由まで確認しておくとい良いでしょう。

なお、世の中の FC 契約書を見ていると、おおざっぱな規定（例えば、店舗で使用する全ての原材料等を本部から仕入れるものとする、など）がなされていることがあります。本部からの仕入れを義務付けるもの、推奨にとどまるもの、加盟店にまかせるものなど、一つの FC システムの中にも様々な商材、原材料、消耗品等があるはずです。一つ一つ、その性質を明らかにして、切り分けて記載をしていくことをおすすめします。

ナ) 店舗や設備等の更新について

店舗ビジネスで競争力を維持していくためには、一定頻度でリニューアルや設備更新を行っていく必要がありますが、FC システムでは、加盟店舗の設備老朽化がしばしば問題となります。

店舗の維持、管理は加盟店の責任となりますが、加盟店の経営方針や資金事情の問題により、店舗のリニューアルや設備更新が実施されないケースはよくあることですので、そのようなことが発生しないよう「一定頻度でリニューアルや設備更新を行うこと」、「本部が必要と判断した場合には必要な処置を行う義務があること」を FC 契約書に明記しておくとい良いでしょう。

なお、上記のような定めがあるとはいえ、FC 本部が加盟店に対してリニューアルや設備更新を強制することは実質的には困難です。ですから、FC 本部のリニューアルや設備更新の考え方について、加盟前に十分な説明を行い、方針を共有できた加盟希望者だけを加盟させる必要があるでしょう。

二) 店舗の営業時間・営業日

店舗の営業時間や営業日について、チェーンで統一する場合には、営業時間や営業日を明記しましょう。

ただし、最近ではコンビニの 24 時間営業が世間から批判をされたように、加盟店の労働環境に対する世間の目が厳しくなっています。従来はビジネスモデルの視点から営業時間や営業日を設定することがほとんどでしたが、今後は加盟店の労働環境についても配慮して、営業時間や営業日を設定する必要があるでしょう。

ヌ) 情報システム

加盟者に使用を義務付ける情報システムがある場合には、その内容を定めます。その際、通信や保守の取り扱いについても定めておくとい良いでしょう。通常、通信や保守については、加盟者の費用負担で対応してもらいます。

また、本部が用意した情報システムを使用する場合には、情報システム使用料を徴収することも可能です。その場合はロイヤリティ等と同様に、情報システム使用料の計算方法まで定義しておく必要があります。

ネ) 販売する商品・サービスや販売方法について

チェーンシステムにおいては、各店舗で取り扱う商品・サービスや販売方法が統一されていることが大切ですから、取り扱う商品やサービス、販売方法についても統一的なルールを定めておく必要があります。

ただし、店舗運営方法と同様、これらの内容は多岐にわたるうえ、時の流れとともに変化していくものですから、それらの内容を FC 契約書に盛り込むよりも、マニュアルとして基準をまとめ、FC 契約書には「マニュアルを遵守すること」を義務として課すことが一般的です。

ノ) 販売価格

販売する商品・サービスや販売方法と同様、チェーンシステムでは販売価格を統一することも重要な要素となります。商品卸先や協力先など、取引先の販売価格を不当に制限することは独占禁止法違反となりますが、FC システムにおいては、各店舗で販売価格が統一されていることが、顧客が当該チェーンを安心して利用できる一つの理由となりますから、チェーンとしての統一性を担保する範囲内であれば、販売価格を指定することも認められます。

実務上では、本部は販売価格を指定するものの、加盟店の希望があれば、競争環境や地域性などを踏まえて販売価格の変更を認める可能性がある、といった規定がなされていることが多いようです。

ハ) 法令の順守

法令を順守することは当たり前のことですが、ビジネスモデルによって、特に注意を払うべき法律（例えば、飲食業でいう食品衛生法など）があるはずです。

仮に、加盟店で法令違反に当たる行為が発生した場合、チェーン全体を揺るがす事態に発展する可能性があります。

ですから、その様な事態を予防するためにも、特に注意を払うべき法令については具体的に示すことにより、加盟者の法令順守に対する意識を高めておく必要があります。

ヒ) 反社会的勢力の排除

どのような契約書にも、反社会的勢力の排除については記載があると思いますが、FC 契約書にも必ず入れておくべきでしょう。

フ) マニュアルの貸与

FC 本部にとって、マニュアルは最も重要な資産です。重要な資産が外部に流出することが無いよう、その取り扱いルールを厳格に定める必要があります。秘密保持義務の対象となる資産であることも明確にしておくべきでしょう。

マニュアルのポイントとしては、加盟店に“差し上げる”ものではなく、あくまで“貸し出す”ものであるということです。そのため、加盟契約終了後には、マニュアルを返却してもらうこととなります。この原則を FC 契約書には明記しておくべきでしょう。

貸し出すわけですから、加盟者に渡すマニュアルは、データではなく、冊子等の現物でなければなりません。また、現代では冊子等でも容易に電子データに変換することができますから、マニュアルの全ページに加盟店毎に割り当てたシリアルナンバーを振るなどして、できる限り、複製などができないように努めるべきでしょう。

当然、加盟店に貸し出したマニュアルの冊数、加盟店毎に割り当てたシリアルナンバー、返却の有無など、本部の管理業務は増えることとなりますが、自社の重要なノウハウを秘匿するためには不可欠な業務といえます。

ヘ) 経営指導

本部と加盟者間でトラブルになる最大の要因は“加盟店の業績不振”ですが、その際に、次に問題になりやすいのが経営指導についてです。「加盟者の店舗業績が悪いのは、本部の経営指導が不十分だからだ」等と主張されることが多いようです。

経営指導の品質は、外から判断することができませんから、経営指導の定めが曖昧だと問題が生じやすくなります。経営指導の頻度や支援の内容は具体的に定めておくといよいでしょう。

なお、FC本部によっては臨店指導（店舗に訪問して指導すること）を実施しないところもありますが、弊社では最低でも月1回は臨店して、加盟店オーナーや店舗責任者と話をする時間を設けることを推奨しています。

その背景には、FCシステムといっても、最終的には人と人との関係でしかないわけですから、月1回も会っていないのに信頼関係など築けるわけがない、という考えがあります。FC展開を志向するのであれば、その程度の努力は実施するべきではないでしょうか。

ホ) 開業後の研修会等

開業前研修についてはすでに触れましたが、FCシステムを展開していくと、その時々に応じて、研修を実施する必要性が生れてきます。

例えば、飲食チェーンで食中毒やアルコール誤飲等の事故が発生したときには、そのようなことを二度と発生させぬよう、再発防止研修を実施するかもしれません。

また、加盟店の店舗責任者が成長していけるよう、本部が実施する勉強会や店舗責任者会議に一定頻度で参加することを義務付けている本部もあります。

加盟店によっては、自社の経営方針や業務を優先して、本部が実施する研修会等に参加しない、といったことが生じる可能性もありますから、このような内容はあらかじめFC契約書で参加する義務があるものとして定めておくといよいでしょう。

マ) 商標の使用許諾

本部が所有する商標を加盟店に使用させる場合には、そのルールを明確化します。

商標は、本部にとってノウハウと同様、重要な資産ですから、加盟店が使用できる商標の種類と使用ルール（例えば、目的、使用範囲、使用方法、本部の事前許可の必要性等）は厳格にしておくべきでしょう。

なお、商標使用に加えて後述する秘密保持義務、競業避止義務については、加盟者による違反が発生した場合、FCシステムの根幹を揺るがしかねません。そのため、これらについて加盟店の違反行為が生じた場合には、違約金が発生する定めが設けられていることが一般的です。違約金の金額は、平均ロイヤリティの30か月前後が基準となります。

ミ) 秘密保持義務

FCシステムでは、本部が保有するノウハウがビジネスの核となりますから、そのノウハウ流出が発生しないよう、加盟者には秘密保持義務を課す必要があります。

また、ビジネスモデル上、加盟店が社員やアルバイトスタッフを雇用する必要がある場合には、それらのスタッフに対しての管理監督の義務も課しておくべきでしょう。

ム) 契約期間中の競業避止義務

競業避止義務とは、加盟店に対して、当該FCシステムと同種または類似の業務をおこなうことを禁止することをいいます。FCシステムでは、**競業避止義務は絶対に定めなければならない条項の一つといえます。**

仮に、加盟者による競業が認められてしまうと、本部から得たノウハウが別事業に流用される（秘密保持義務を課しているにしても、本部のノウハウを流用しているかどうかは外部からは判断できない）可能性があるからです。加盟者の中には、FC本部のノウハウを盗むことを目的にFC加盟する者もいますので注意が必要です。

競業避止義務を課すにあたっては、禁止の対象者と対象業種を明確化することが大切です。

禁止の対象者としては、加盟店の経営者はもちろんのこと、その親族や実質的に加盟店経営者が支配している第三者も対象にしておくといよいでしょう。また、対象業種についても、ノウハウ流用が可能な業種を幅広く指定しておくといよいでしょう。

メ) 顧客情報の取り扱い

FC本部にとって、顧客情報も重要な資産の一つです。その取り扱いも明確に規定します。

まずは、顧客情報の帰属がFC本部になるのか、加盟者になるのかを明らかにします。

顧客情報の帰属をFC本部とする場合には、FC契約期間中は顧客情報の使用を認め、FC契約終了時には顧客情報をFC本部に返却してもらうことになります。

一方、顧客情報の帰属を加盟者とする場合には、FC契約終了後には当該顧客情報を抹消してもらう必要があるでしょう。

取得した顧客情報をFC契約終了後にも加盟者が使える状態にしてしまうと、別事業の宣伝をされてしまうなど、本部の顧客基盤にマイナスの影響を与える取り組みを実施されてしまう可能性があります。ですから、FC契約終了後には加盟者が顧客情報を保有できない状態にするとともに、FC契約以外の目的に使用することを明確に禁止しておくといよいでしょう。

なお、顧客情報の帰属がいずれにせよ、顧客情報の取り扱いについて、厳格な管理規定を定めておく必要があります。

モ) 本部が実施する宣伝広告活動

本部がチェーン全体の宣伝広告活動を実施する場合には、その旨をFC契約書に定めま

す。

初期段階では、チェーン全体を対象とした宣伝広告活動は実施しないかもしれませんが、店舗が増えてくると、TVCMやインターネット広告などを展開する可能性もあります。そのような点も考慮して、必要に応じてFC本部の判断でチェーン全体を対象とした宣伝広告活動を実施できるよう定めておくことが無難です。

FC本部によっては、チェーン全体の宣伝広告活動にかかる経費の一部を加盟店に負担してもらうこともあります。後付けになると加盟者の理解を得にくいいため、経費負担をしてもらう可能性があるのであれば、経費負担の考え方についても規定も盛り込んでおく为好いでしょう。

ヤ) 加盟者が実施する宣伝広告活動

加盟者が実施する宣伝広告活動についてのルールを定めます。

- 加盟者が独自の宣伝広告活動を実施することはできない
- 事前に本部の許可を得れば、認められた範囲内で実施できる
- 特定範囲内においては加盟店の判断で実施できる
- 本部の用意したツールを使用すれば手段は問わない
- すべて加盟者にゆだねられている

など、本部の方針によってルールの在り方は大きく変わってきますから、自社の方針やビジネスモデルを踏まえて、あるべき姿を規定します。

なお、インターネットによる情報発信の取り扱いは明確に定めておくべきでしょう。本部が当該ブランドのホームページやSNSを一元管理する場合、加盟店がFC事業について独自のホームページやSNS等を立ち上げるのは禁止するケースが多いようです。

ユ) 営業停止命令

これまでFC契約書に定めておくべき事項を多岐にわたりご紹介してきました。これまで確認してきた事項をFC契約書に盛り込んだとしても、加盟者がルール違反をする可能性はあります。

FC本部が定めたルールを守らずに営業を継続されてしまうと、チェーンにとってマイナスになることもありますので、FC契約書の定め違反し、かつ本部の注意にも従わな

い場合には、本部は加盟店の営業停止を命じることができるよう定めておくといいでしょう。

ヨ) 会計書類の取り扱い

FC本部にとって、加盟店の収益状況は是非とも把握しておきたいところです。

加盟店が高い収益性を上げているのであれば、自信を持ってFC展開を進めていくことができる一方、加盟店の収益性が低ければ、FCパッケージの見直しやビジネスモデルのブラッシュアップが必要ということになります。

加盟店の収益状況をタイムリーに把握し、必要な対策を講じられるようにするためにも、加盟店には本部に対して定期的に会計書類を提出する義務を課しておくといいでしょう。

ヲ) 保険への加入

いかなる業種業態であれ、加入すべき保険があるものと思います。

そのような保険への加入は加盟店まかせにせず、FC契約書で加盟すべき保険を指定するとともに、保険証券の写しを本部に提出してもらい、間違いなく必要な保険に加入している状態を整えるべきです。

なお、本部の指定する保険代理店を通じて保険に加入することを義務付けている本部もあります。そのことが加盟店にとってメリットがあるのであれば、そのような定めをしておくのもよいでしょう。

リ) 加盟者の地位の移転

事業譲渡や経営委託などにより、加盟者の地位が他者に譲渡されるケースがあります。

従来の加盟者とは良好な関係が保てていたとしても、その後、加盟店の経営者になるものと良好な関係を築ける保証はありません。ですから、加盟者の地位の移転が生じる場合には、新たな経営者と面談を行い、信頼関係を築くことが出来そうな場合に限り、移転を認めるべきです。

FC 契約書でも、本部の事前の承諾がある場合に限り、加盟者の地位の移転を認める定めとしておくことが望ましいものといえます。

ル) 本部の地位の移転

前項とは逆に、FC 事業の売却などにより本部の地位が他者に移転するケースも考えられます。その場合に、加盟店一社一社の承諾を得なければ本部の地位移転ができない、ということになると、事業譲渡等に多大な手間がかかることになり、実質的に譲渡をすることが不可能という事態になりかねません。ですから、本部の地位の移転については、本部の判断で実施できるように定めておくことが一般的です。

このような定めを設けておけば、将来的にエリアフランチャイズ制度を導入することになった場合にも、スムーズにエリア FC 本部に本部の地位を移転することができます。

レ) 契約期間

FC 契約の期間は本部によってまちまちですが、基本的には、加盟店が十分に投資回収できる期間で定めておくといよいでしょう。一般的には、サービス業で3~5年、飲食業で5~7年が目安になるかと思います。もっともよくある契約期間は5年程度です。

FC 本部としては、契約期間が長い方がよいと感じるかもしれませんが、環境変化が急速に進む現代において、長い契約期間は大きなリスクとなります。そのため、契約期間があまりにも長いと、FC システムの魅力が失われる可能性がありますので注意が必要です。

契約更新については、初期に設定した契約期間を繰り返すパターンと、1~2年程度で小刻みに更新していくパターンがあります。後述しますが、加盟店からの中途解約には違約金が発生

することが一般的であり、これも契約期間と同様、更新期間が長ければ長いほど、加盟店にとってリスクが大きくなります。最近では、1～2年程度で小刻みに更新していくパターンが多いように感じます。

ロ) 加盟店からの中途解約

加盟店が想定していた通りの収益性を上げられない場合、中途解約を希望することも考えられますので、そのルールを定めます。一般的には解約希望日の3～6ヵ月前までに本部に対して通知してもらいます。

ただし、FC契約の中途解約は、本部にとってデメリットが大きく、安易な中途解約は防ぎたいところです。そこで、中途解約に対する違約金の定めを設けて、中途解約のハードルを高めている本部もあります。

違約金の定めについては、初期契約期間満了前の中途解約に対してのみ違約金が発生するケース、更新後の中途解約も違約金が発生するケースなど様々です。

なお、FCシステムでは、加盟店からの契約解除は比較的行いやすいのですが、本部からの契約解除は、相応の理由（本部・加盟者間の信頼関係を破壊するような行為）が無ければ、契約期間中はもちろんのこと、契約更新のタイミングであっても一方的に解約することはできないものとされていますので注意が必要です。

ワ) 本部による契約の解除

前述の通り、FC契約では、FC本部からの解約が認められるのは、加盟者に本部・加盟者間の信頼関係を破壊するような行為があった場合に限られます。そこで、どのような行為が信頼関係の破壊に該当するのか、その具体的な内容を定めます。

FC契約における解約条項としては、一般的な内容（例えば、倒産したとき、犯罪を犯したとき、契約締結にあたり虚偽の申告があったとき、など）に加えて、商標使用規定、秘密保持

義務規定、顧客情報管理規定、競業避止義務規定など、FCシステムにとって特に重要な条項に違反した場合を設定します。

ただし、解除規定に定めている事柄が発生したからといって、必ずしも契約解除が有効となるわけではありませんので、その点ご注意ください。

ヲ) 契約終了後の措置

FC契約終了後には、加盟者は本部から与えられていた全ての権利を失うこととなりますので、まずはその点を確認します。

また、契約終了後、店舗をそのまま残されたり、看板だけ変えて営業を継続されたりしてしまうと、お客様から見れば同じチェーンの店舗のように感じられてしまい、結果としてチェーンに悪影響を及ぼす可能性があります。そこで、契約終了後に加盟者に行ってもらうことを、予めFC契約書にまとめておきます。

具体的な事項としては、以下のような内容が考えられます。

- ・ 商標使用の中止、看板等の撤去
- ・ チェーンを象徴する内外装の撤去
- ・ 本部に対する債務の弁済
- ・ マニュアルなどのノウハウの返還

なお、加盟者が費用負担を嫌って上記事項の実施を拒むケースも考えられます。そのようなときには、本部が加盟者に代わって、加盟者の負担で上記事項を実施できる権利を有することも確認しておくといよいでしょう。

ン) 契約終了後の競業避止義務

先に、契約期間中の競業避止義務を説明しましたが、ここで説明するのは、契約期間後の競業避止義務についてです。

例え契約終了後であっても、FC事業と同種ないし類似の事業をおこなわれてしまっ
ては、本部ノウハウの流出、顧客基盤の侵害などが発生することは免れません。そこで、FC
契約期間後についても、一定の条件下で競業避止義務を課すことが原則的に認められてい
ます。

契約期間後の競業避止義務を有効にするためには、一般的に、対象となる事業、エリ
ア、期間の3つを限定することが望ましいとされています。

あまりにも制限を強くすることは、加盟者の権利を不当に制限することになり、認めら
れないケースもあります。本部ノウハウの流出や顧客基盤の侵害を防止できる程度の制限
に留めておくことが無難です。

なお、対象期間でいえば、2年程度であれば問題なく認められる傾向にあるようです。

ア) 集約の確認

FC契約を締結するまでには、本部と加盟者との間で様々なやりとりがなされます。

FC本部としては、加盟者開拓のために多少過剰な営業トークをすることがあるでしょう
し、加盟者は自分にとって利益があることは、口頭説明を受けただけの内容でも覚えているこ
とでしょう。結果として、FC契約でトラブルになると、多くの場合、本部と加盟者間で“言っ
た、言わない”の争いが始まります。

ですから、そのようなことが無いよう、FC契約書の最後で、FC契約書や付属資料等に定め
られていることがすべてで、それ以外のいかなるやりとりも効力を有しないことを確認してお
くとよいでしょう。

なお、本条項があるからといって本部と加盟者間でのやりとりがすべて無効になるというわ
けではありません。本部として、加盟者が自社のFCシステムを正しく理解し、適正な判断を
下せるよう十分な説明を行うことに注力するべきでしょう。

まとめ

第5章では、FC契約締結までのプロセスから必要となる書類一式、及びFC契約書作成の重要ポイントを解説しました。

FC契約書はFC展開の成功要因とはなりませんが、成功のための重要な要素であることは間違いありません。第1章から4章まで紹介してきた内容の集大成として、十分な準備を経て、FC契約書の作成に取り掛かっていただきたいと思います。

第6章では、加盟店開発の考え方や具体的な方法を解説します。

6. 加盟店開発戦略を策定する

FC 契約書をつくり終えたところで、ようやく加盟者を受け入れるための最低限の体制が整ったこととなります。これで「FC システムの構築」が一区切りついたこととなります。

とはいえ、FC 展開は「FC システムの構築」が終わったところが本当のスタートとなります。FC 契約書までつくったのに“加盟店が一社も集まらない”なんてことになれば、笑い話にもなりません。

ここからは、加盟店開発戦略の考え方についてご紹介していきます。

(1) 加盟ターゲットの明確化

ターゲットを明確に設定することは、マーケティングの基本です。

事実、FC 展開を検討しているビジネスモデルでは、対象とする顧客像を明確化しているかと思います。加盟開発においても、まずはじめに行うべきことは、加盟対象とするターゲットを明らかにすることです。

とはいえ、これから FC 展開を開始する本部が加盟ターゲットを考えるのは難しいことも事実です。そこで、最低限、以下の内容程度は、事前に明らかにしておくといでしょう。

① 個人 OR 法人

加盟対象は個人事業主なのか、法人なのかを明らかにします。

個人事業主を対象とする場合、初期投資に必要となる資金の大小が非常に重要な要素となります。

一般的に、個人加盟者は法人加盟者よりも資金的な余力が少ないため、初期投資資金は 1,000 万円以下に抑制したいところです。当社の経験則で申し上げますと、業種業態にもよるま

すが、初期投資が1,000万円を超えたあたりから加盟店開発の難易度が急速に上がりだし、2,000万円を超えてくると、個人加盟主体では加盟店を開拓するのがとても難しくなります。

一方、法人加盟を対象とする場合、対象とする法人の規模、本業の経営状態や取り巻く経営環境、従業員数等により、FCに期待するものが変わってきます。

ターゲット法人の業種まで特定する必要はありませんが、会社規模（売上高、資本金、従業員数等）や本業の経営状態（本業の収益状況、市場環境の動向等）、FC加盟の目的、FC加盟経験の有無などを明らかにしておくこと、具体的な開発手法を検討しやすくなります。

② 開拓するエリア

初期段階において、どのエリアで加盟開発を進めていくのかを明らかにします。これは、FC本部の経営方針にも大きくかかわる内容です。

将来的に全国展開を目指すにしても、初期段階においては、できる限り展開するエリアを一定範囲内に特定しておきたいところです。展開エリアが広がれば広がるほど、本部の業務の効率性が低下していくからです。

加盟店開発の難易度が高いFC展開の初期段階においては、加盟希望者が現れれば、遠方であろうとも何とか加盟を実現させたいと思うことが自然ですが、そのことには少なからずリスクがあることも事実です。メリット、デメリットを踏まえて、初期の段階で展開するエリアを定めておくといよいでしょう。

(2) 加盟店開発業務の実施主体

続いて、加盟店開発業務の実施主体を検討します。具体的には、自社で実施するのか、開発代行会社に委託するのか、の大きく分けて2択となります。それぞれメリット、デメリットがありますので、FC本部の経営方針や店舗展開計画に基づいて、ふさわしい選択肢を選ぶこととなります。

① 自社で加盟開発を実施する

加盟店開発業務を自力で実施していきます。

FC本部自らが開発業務全体をコントロールすることができますので、本部担当者に対する教育次第とも言えますが、FC本部が加盟させたい加盟希望者だけを加盟対象とすることができる、過剰な営業トークを防止しやすい等のメリットがあります。

初期段階では開発に苦勞することが多く、開発代行会社を活用する場合と比較して加盟店開発に必要な時間・金銭的コストが多くなる傾向にあります。その結果として徐々にFC本部に加盟開発のノウハウが蓄積されていく点は、FC本部の競争力という観点では見逃せないポイントです。

② 開発代行会社に委託する

加盟店の開発を専門に扱う開発代行会社に加盟開発業務の全部または一部を委託する方式です。

選定する開発代行会社によってサービス内容はまちまちですが、基本的には、自社で実施する場合と比較してスピーディーにFC展開を進めていくことができる点がメリットとなります。

また、開発代行会社は、他のFCチェーンに加盟している企業等とのネットワークを有しているはずですので、FC加盟経験のある企業と接点を持つ点もFC展開の初期段階にあるFC本部としてはうれしいポイントでしょう。

一方、デメリットとしては、比較的高額な業務委託料が発生すること、営業トークが過剰になりがち（開発代行会社への報酬は成功報酬の割合が高いため、ビジネスモデル上、営業トークは過剰にならざるを得ない）であること、自社で行う場合と比較して加盟者の適正を見極めにくいこと、などが挙げられます。

また、開発代行会社に委託する場合、FC本部に開発業務のノウハウが蓄積されていない点にも注意が必要です。信頼できる開発代行会社を選定し、パートナーシップを持って取り組んでいく覚悟があればOKですが、そうでない場合には、どこかのタイミングで、開発業務の内製化に着手していく必要があるでしょう。

③ 自社で行うべきか、開発代行会社に委託するべきか

上記のメリット、デメリットを踏まえて、加盟店開発業務を自社で行うか、開発代行会社に委託するかを検討していくわけですが、弊社としては、原則、自社で開発業務をおこなう（もしくはFC本部の経営理念や方針を心の底から共有できる開発代行会社に委託する）ことを推奨しています。

やはり、苦勞してでも自力で開発した加盟店に対する想いは、開発代行会社に委託して連れてきてもらったときとは異なる格別なものがあります。本部の社員視点で考えても、自分が苦勞して加盟してもらった加盟店には、何としても成功してもらいたいと考えますし、そのための努力を行うことでしょう。

FCシステムといっても、結局は会社の中にいる社員の働きがすべてですから、本部社員が働きがいを持って仕事に取り組めるよう、原則は自社で実施する（または、同じ想いを共感できる代行会社を選ぶ）ことが望ましいでしょう。

楽をして加盟開発を進めるために、開発代行会社に開発業務を丸投げするなどは絶対に避けるべきです。

(3) 加盟店開拓の流れ

加盟店開拓の具体的な手段や必要なツールを検討する前に、加盟店開拓までの流れを確認しておきます。一般的には以下のような流れになります。以下をベースとして、自社における加盟開拓の流れを想定しておきましょう。

① 見込み加盟希望者の発掘

まずはじめに、見込み加盟希望者を発掘する必要があります。

具体的な手段は後述しますが、加盟者募集専門サイトへの掲載、フランチャイズ展示会への出展、インターネット広告、店舗での情報発信など、様々な方法がありますので、自社のターゲットを踏まえて適切な手法を組み合わせ、見込み加盟希望者を発掘していきます。

② 問い合わせ対応

見込み加盟希望者から問い合わせがきたら、加盟案内など、加盟検討に必要な加盟案内資料をお渡しします。

その際、ただ資料をお渡しして終了するのではなく、一定期間経過後、電話フォローを行って興味の有無やわからない点を確認する等、FC本部から積極的に行動していく姿勢が必要です。少しでも興味をお持ちの方には、より詳しいお話をする事業説明会へ参加するよう促していきます。

③ 事業説明会

一定程度、自社のFC事業に興味をお持ちの方々を招いて、事業説明会を実施します。

事業説明会といっても、初期段階ではそれほど加盟希望者が参加することはないと思います。場合によっては1対1になることもありえますが、個別相談よりも説明会形式としておいの方が、加盟者視点では気楽に参加申し込みすることができます。

事業説明会では、資料では伝えきれないFCシステムやビジネスモデルの魅力についてプレゼンテーションするとよいでしょう。

④ 個別面談

事業説明会に参加していただいた加盟希望者を個別面談に誘導していきます。

事業説明会後にその場で実施する方法もありますが、後日実施する場合には、問い合わせ対応と同様、FC本部から積極的にフォローアップをしていきます。

個別面談までたどりついた方は、有力な見込み顧客となります。開示する資料も、事業説明会のものよりもより具体的なもの（例えば、既存店の収益実績など）にすると、加盟に対する意欲がより増していくことが期待できます。そのような資料を渡す際には、秘密保持誓約書も用意しておくといでしょう。

⑤ 加盟審査

加盟希望者の加盟意思が固まり、加盟審査に必要な書類一式を提出してもらったら、加盟審査を行います。

初期段階においては、申し込みのあった全ての加盟希望者を加盟させたいと考えるかもしれませんが、加盟審査は厳正に行うべきです。この点は後述しますが、加盟審査をきっちりとおこなうことが、FC展開でトラブルを生じさせない最大のポイントとなります。

⑥ FC 契約締結

加盟審査を通過した加盟希望者と加盟契約を締結します。

詳細は、「第5章 FC 契約書類を整備する」をご参照ください。

(4) 開拓手法

加盟店開拓の流れのイメージが固まったら、見込み加盟希望者を開拓するための具体的な手法（見込み加盟希望者を発掘し、事業説明会へ誘導する）を検討します。見込み加盟希望者を

開拓するための方法は様々ありますので、自社のターゲットを踏まえて、適切な手法を組み合わせ、見込み加盟希望者を発掘していきます。

複数の手法を組み合わせる、という点がポイントです。すべてのビジネスに通じることかもしれませんが、顧客が自社 FC システムの存在を知ってから、実際に加盟の意思決定をするまでの心の動きを想像し、そのために必要な手法を漏れなく組み合わせていくことが大切です。

ここでは代表的な手法をご紹介します。

① 加盟者募集専門サイトへの掲載

加盟者を募集する FC 本部情報を多く取り扱う専門サイトへ情報を掲載してもらう方法です。インターネットが普及した現代において、多くの FC 本部が採用しています。

加盟者を募集する FC 本部の情報が多く掲載されており、かつ業種業態や投資資金、加盟者の属性等によって該当する FC 本部を検索することができるため、加盟希望者視点でも使い勝手がよく、専門会社が検索エンジン対策を施していることもあって、加盟希望者が加盟候補とする FC 本部を探す際に最も活用されている媒体といえるでしょう。早期に加盟希望者を発掘したいのであれば、何らかの媒体への掲載を検討したいところです。

掲載するには費用がかかりますが、課金形態は、資料請求される毎に一定金額が課金される形態、一定期間の掲載に対して固定金額が発生する形態の 2 パターンに分けられます。

課金形態はもちろんのこと、媒体の特徴によってメリット・デメリットがありますので、自社の経営方針やターゲットを踏まえて、最適な媒体を選定する必要があります。

② フランチャイズ関連フェア・展示会への出展

フランチャイズ加盟希望者を対象としたフェアや展示会に出展する方法です。

インターネットを通じた加盟者募集が発展する中、フランチャイズ加盟を希望する多くの方々と直接接点を持つことができる点は、他の方法にはないメリットといえます。

FC市場が拡大を続ける中、フランチャイズ関連フェアや展示会も増加しており、盛況なものと同様に閑散としているものとの優劣が明確化している印象があります。出展費用もばかにならないため、事前調査をした上で参加するフェア・展示会を決定するとよいでしょう。

③ パブリシティの活用

各種メディアに対してプレスリリースを行い、自社のFCシステムの内容についてメディアの報道として取り上げもらう方法です。費用はそれほどかかりませんが、上手くメディアに取り上げてもらうことができれば、多大なる効果が生れる可能性があります。

もちろん、プレスリリースを行ったからといっても、何も取り上げてもらえない可能性の方が高いため、メインの手段として考えるものではありません。

プレスリリースをおこなうこと自体にはそれほどリスクはありませんので、FC展開開始時にはダメもとでもプレスリリースを行っておくべきでしょう。

④ 直営店舗でのPR

展開している直営店舗に加盟者募集のチラシやポスターを設置するなどして、PRする方法です。弊社の経験則では、FC展開の初期段階においては、最も簡単に実施でき、かつ、高い効果を生む手法です。

考えれば当たり前のことですが、実際に自分が行って気に入ったお店が加盟店を募集しているのですから、これからFC加盟しようと考えている人であれば、高い確率で興味を持つことになります。

これもそれほどコストを掛けずに実施できる手法ですので、立ち上げ段階においては必ず実施したいところです。

⑤ ホームページの整備

ホームページに加盟希望者向けのページを設けて、自社の FC システムやビジネスモデル等についての情報を掲載します。これは、FC 展開を目指すのであれば必ず実施すべきでしょう。

なお、ホームページ上に情報を掲載する際の注意点は「できる限り具体的な情報を発信する」ことです。例えば、「短期間で投資回収できます」といわれても、短期間という言葉の捉え方は人によってまちまちであり、言葉に力がありません。その点、「基本的な収支は●●、投資は●●ですので、投資回収は3年間でできます。」と言われると、言葉に力があり、信頼性も感じられます。このような観点で、発信する情報を具体的に記していきます。

これには労力がかかりますし、ホームページの情報量も増えていきますが、そのようなサイトを構築している本部は、何もせずとも定期的に加盟希望者からホームページで問い合わせを受けている傾向にあります。

ホームページは一度構築してしまえばあとはメンテナンス程度でいいわけですから、こんなに楽な方法はありません。ホームページは立ち上げの段階で力を入れて整備をしたいところです。

⑥ その他

上記以外の方法としては、保有する見込み加盟者に対してダイレクトメールを送る方法、インターネット広告を活用する方法、メディア広告を実施する方法など千差万別です。

積極的に情報を収集し、自社に適した方法があれば、前述の方法と組み合わせて展開していくとよいでしょう。

(5) ツール整備

加盟開発を進めていくためには、加盟希望者に提示するツールが必要です。具体的には、加盟案内書、パンフレット、ホームページ、名刺等様々なものがありますが、その中核となるの

は加盟案内書です。実務では、はじめに加盟案内書をつくり、その情報を踏まえてその他のツールを作成していきます。

加盟案内書に掲載する情報としては、以下に紹介する情報をベースに、自社の特徴的な点やアピールしたい点を追加してまとめればよいでしょう。

なお、加盟希望者に提示する資料は、加盟希望者の意思決定を左右する重要な情報です。この情報が不正確だと FC 本部の信頼性に関わりますし、仮にトラブルが発生した場合、本部の立場を悪くします。したがって、加盟希望者に開示する情報は細部にまでこだわって作り込む必要があります。

① 会社概要

- FC 本部の売上、従業員数、資本金、設立年度、事業内容、関連会社、沿革など、会社の基本的な情報。

② FC 展開の目的や理念

- FC 事業を通じて実現したいこと、FC 展開を進める目的など。

③ 市場環境

- 当該業種業態の市場規模推移、競争環境、他業種業態と比較した際の優位性など。

④ 事業の特徴、強み

- 加盟希望者にアピールできる事業の特徴や強み、お客様の声など。

⑤ FC パッケージの内容

- 本部が提供するサービス（商標、開業準備支援、提供するマニュアル、教育研修システム、SV システム、商材提供、物流システム、情報システムなど）の内容。

⑥ 加盟条件概要

- 加盟金、保証金、研修費などのイニシャルコストやロイヤリティ、システム使用料等のランニングコスト、契約期間など

⑦ 収益モデル（初期投資含む）

- 標準店舗の収益モデル、初期投資金額、投資回収期間など。

⑧ 契約から開店までの流れ

- 契約締結までの流れや期間、契約から開業まで（物件選定、立地診断、店舗設計・施工など）の流れや期間など。

⑨ 研修内容

- 研修カリキュラム、標準スケジュール、参加人数、費用など。

⑩ 既存加盟者の声

- 加盟時の心境や加盟後の状況、今後の目標などといった既存加盟者の声。

⑪ 店舗イメージがわかるもの

- 店舗内外装やメニュー、メニュー表、チラシなどの画像。

⑫ メディア取り扱い実績等紹介

- メディア取り扱い、書籍出版など、特筆すべき実績。

(6) 加盟審査基準

① 加盟審査の重要性

加盟希望者より正式な加盟申込を受けた後は本部による審査を行います。

初期段階においては、申し込みのあった全ての加盟希望者を加盟させたいと考えるかもしれませんが、加盟審査は厳正に行うべきです。

弊社によくある要望で「トラブルになっても絶対に裁判で負けないFCシステムや契約書をつくってください」というものがあります。

当然、FCチェーンが発展していくためには、本部が一定の力を有している必要がありますので、これを目指すこと自体に問題はありません。しかしながら、そのような仕組みが構築されているからといってトラブルがなくなるかというと、そういうわけではありません。

この代表例は、2019年に発生したコンビニFCの24時間営業問題です。FCシステムや契約書を根拠として、加盟店に対して24時間営業を求めるFC本部の姿勢は、FCを専門とする弊社からみても至極まっとうな対応です。

24時間営業について弊社がとやかくいう立場にはありませんが、少なくとも、コンビニが24時間営業を廃止するということは、従来のビジネスモデルを抜本的に見直すということです。その影響がどうなるかはやってみなければわかりません。仮に24時間営業を廃止したことで、コンビニの競争力が失われた場合、そこに関わる多くの方々に影響を及ぼします。何万店舗も展開し、多くの経営者とそこで働くスタッフ、関係者の人生を預かっている本部として、24時間営業モデルはそうやすやすと変更できるものではないのです。実際、コンビニ加盟

店をメインにコンサルティングをされている仲間のお話では、24時間営業廃止に反対しているオーナーの方が多数派ということです。

24時間営業問題でコンビニが窮地に立たされた理由にはいくつかのポイントがありますが、その大きな要因の一つに、本部の理念や経営方針を十分に理解されていない人を加盟させてしまったことがあるといえるでしょう。

コンビニFC本部が主張していることは正しいことですし、FCシステムや契約書も万全です。にもかかわらず24時間営業のことがあのような問題に発展してしまったのは、本部と加盟者の関係性に最大の問題があるのです。逆に言えば、本部と加盟者間に信頼関係が構築されていれば、どんな困難も力をあわせて乗り越えていくことができるはずです。

以上のように考えると、加盟審査をきっちりと行い、信頼関係を構築できる加盟者だけを加盟させていくことが、FC展開でトラブルを生じさせない最大のポイントとなるのです。

② 加盟審査の着眼点

加盟審査を行うにあたっては、審査視点の偏り、抜け漏れなどが生じぬよう、あらかじめ加盟審査の着眼点を整理しておくといよいでしょう。

加盟審査の着眼点は、FC本部によって千差万別です。自社が望む加盟店の姿を想定し、期待するポイントをまとめていきます。初期段階においては、以下の切り口で整理をしていくといよいでしょう。

ア) 経営者としての資質

加盟者は本部に雇用される、もしくは本部の子会社になるのではなく、本部と対等な独立事業体として事業に取り組んでいくこととなります。ですから、他責思考や依存思考があるなど、経営者としての資質に欠けているようであれば、成功することはありえません。特に、個人や小規模企業を加盟ターゲットとする場合には、重点的にチェックする必要があるでしょう。

イ) 本部の経営理念やビジョンに対する理解・共感

本部の経営理念やビジョンを共有できていれば、事業を進めていく中で多少の問題が生じようとも、信頼関係をベースに乗り切ることができます。逆に、経営理念やビジョンを共有できていないと、FC事業が儲かるか、儲からないかだけの関係となりますから、儲かっていればよいのですが、儲からなかった場合にほぼ確実にトラブルが生じます。加盟審査において最も重要なポイントです。

ウ) 本部事業に対する理解

加盟者に対しては、本部が展開するFC事業のビジネスモデルについて十分な説明を行うとともに、その理解度を確認しておく必要があるでしょう。

例えば、コンビニでいえば、24時間営業やロスを恐れない品ぞろえ等はビジネスモデルの核というべきものです。

このようなビジネスモデルの核について、加盟者が正しい理解を持っているのか、厳正に見極める必要があります。

エ) FCシステムについての理解

一般的なFCシステムについての理解はもちろんのこと、自社のFCシステムについても適正な理解がなされているかを確認しておく必要があります。

特に、本部と加盟者の役割は重要なポイントです。加盟店によっては、本部がすべてやってくれると勘違いしている人もいますが、そのような方は絶対に加盟させるべきではありません。

オ) 加盟の実現可能性

前述の内容とは多少切り口が異なりますが、実際に加盟し、店舗を運営できるのかどうかを審査する必要があります。

具体的な項目としては、資金調達可能性、人材確保可能性、重要な関係者（法人であれば代表を含めた役員、個人であれば家族等）の同意などが挙げられます。

カ) 事業や経営の経験

事業や経営についての経験は必須ではありませんが、事業や経営の経験があれば、FC本部の立場も一定程度理解できるはずですから、経験がある場合にはプラス要素となるでしょう。

ただし、自分の価値観ややり方を貫きたい、という方もいらっしゃると思います。そのような方は、統一性が求められるFC加盟には向いていませんので、避けた方がよいでしょう。

まとめ

第6章では、加盟店開発の考え方や具体的な方法、加盟審査のポイントを解説しました。

FC展開は「FCシステムの構築」が終わり、加盟開発を開始するところが本当のスタートとなります。これまで取り組んできた仕組み作りが無駄にならないよう、実現性のある戦略や計画を策定するとともに、1つ1つ着実に遂行していく必要があるでしょう。

第7章では、FC本部スタッフに求められる役割や育成方法を解説します。

7. FC本部のスタッフを育成する

これまで、FC本部を立ち上げるために取り組むべきことを、事前準備からFCシステム構築、加盟店開発の進め方まで時系列でご紹介してきました。ここまでの内容を確実に遂行してきたのであれば、今すぐにもFC展開を進めることができる状態になっているはずです。

しかしながら、実際にFC展開を進めていくのはFC本部のスタッフです。どんなに素晴らしい戦略や仕組みが作られていたとしても、実行する人に問題があれば、絵にかいた餅で終わってしまいます。最終的には、FC本部の担当スタッフの資質や能力がFC展開の成否を左右するのです。

そこで、第7章ではFC担当者を育成する際のポイントをご紹介します。

(1) FC本部の人材に求められる要件

FC本部には、直営展開時には存在しない機能がいくつかありますが、**人材という観点から考えたときの最大の違いは、加盟店の経営者を相手に仕事をすることが求められる点**です。

当該FC事業に人生をかけた加盟店の経営者を相手にするのは並大抵のことではありません。FC本部の経営者であれば対等なコミュニケーションがとれるでしょうが、一社員がそれらの経営者と対等にやりとりするためには、相応の準備をしておかなければまず不可能です。

加盟店経営者と本部スタッフとの間に信頼関係が無い本部が上手くいくことはありえません。ですから、自社のスタッフが加盟店の経営者と対等にわたりあえるよう、必要な教育を行っていく必要があります。教育の対象としては、以下の切り口があげられます。

① FCシステムについての理解

FC本部のスタッフがFCシステムについて理解していなければならないことは当たり前ののですが、弊社の経験則では、FC展開を開始して間もない本部のスタッフは、驚くほどFCシス

テムについて無知であるケースが多いです。ひどい場合には、FC 担当者が FC 契約書を見たことが無いケースもありました。

加盟者と FC 契約を締結している以上、FC 本部スタッフが加盟者とコミュニケーションをとる際には、すべての内容が自社の FC システムに基づいている必要があります、そのためには、FC システムを正しく理解していることが前提となります。

FC システムは専門性の高い内容であり、書籍を読むだけなどで習得できるものではありません。FC 本部が率先的に学びの場を提供していく必要があるでしょう。

② FC 本部の経営方針やビジネスモデルについての理解

FC 本部のスタッフは、FC 本部の経営方針やビジネスモデルを誰よりも理解していなければなりません。

例えば、加盟店の経営指導を担当する SV（スーパーバイザー）は、加盟店の売上・利益を増やすために、FC 本部のビジネスモデルを基準とした指導を行わなければなりません。また、加盟店開発の担当者は、FC 本部の経営方針やビジネスモデルの特徴、魅力を加盟希望者に対して適切に伝えていくことが求められます。

この前提として、FC 本部の経営方針やビジネスモデルについての深い理解が必要となりますのです。

③ 経営者と対等な関係を気づくための資質

前述の通り、FC 本部スタッフは、加盟店の経営者を相手に仕事をすることが求められます。当該 FC 事業に人生をかけた加盟店の経営者を相手にするのは並大抵のことではありません。中途半端な気持ちで加盟店の経営者と接してしまえば、信頼関係など構築できるはずがありません。加盟店経営者と向き合う FC 本部スタッフには、経営者と対等にわたり合うための相応の資質が求められるのです。

例えば、以下のような点が挙げられるでしょう。

- 加盟店経営者と本気で向き合う姿勢
- チェーン全体や加盟店のためであれば、厳しいことでも率直に伝える覚悟
- 目の前に生じた問題は、自らの責任において解決しようとする姿勢
- 常に向上心を持ち、学ぼうとする姿勢

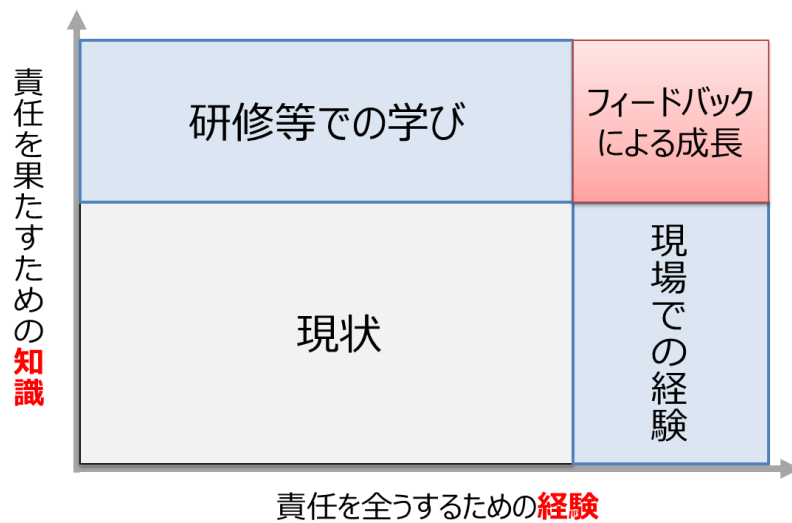
これらの資質は、一度研修等を実施したからといって身につくものではありません。会社の仕組みとして、繰り返し指導していくことが求められます。

(2) FC 本部人材育成の考え方

このように、FC 本部の人材には、多様な知識やスキル、資質が求められます。このような知識やスキル、資質をはじめから兼ね備えている人材は極めて稀な存在であり、外部からの採用は実質的に不可能と考えた方がよいでしょう。このような人材を社内でいかに育成できるかが、FC 本部の競争力を大きく左右することになるのです。

FC 本部人材育成の方法に唯一無二の正解はありませんが、ただ研修を実施する、業務の経験を積む、等の考え方で身につくものではないことは明らかです。

このような人材を育成していく最大のポイントは、3つの要素「責任を果たすための知識×責任を全うするための経験×フィードバック」を、会社内の仕組みとして繰り返し回し続けていくことでしょう



3つの要素のうち、いずれか1つでも不足するものがあれば、人材育成の効果は見込めません。ただ研修を実施する、ただ現場で経験を積む、といった考え方ではなく、学んだ知識を現場で実践し、それを振り返って次につなげる、という至ってシンプルな流れを繰り返し繰り返し行っていくことが、優秀な人材を育てる唯一の道といえるでしょう。

まとめ

第7章では、FC本部スタッフに求められる役割や育成方法を解説しました。

どんなに素晴らしい戦略や仕組みが作られていたとしても、実行する人に問題があれば、絵にかいた餅で終わってしまいます。最終的には、FC本部の担当スタッフの資質や能力がFC展開の成否を左右することになります。

FC本部スタッフに求められる資質やスキルは多岐にわたるため、そう簡単に育つことはありません。焦らず、じっくりと、人材育成に取り組んでいきましょう。

最終章である第8章では、現代におけるFC本部立ち上げを成功させるためのポイントを解説します。

8. FC本部立ち上げを成功させるためのポイント

ここまで、FC本部を立ち上げるためのポイントをすべてご紹介してきました。

最後に、現在の店舗ビジネスを取り巻く環境を踏まえ、弊社が考える“FC本部立ち上げで成功確率を高めるためのポイント”をご紹介したいと思います。

(1) 店舗ビジネスを取り巻く環境の変化

1900年代から2000年代に入り、日本は成長経済から成熟経済に移行しました。

経済が成熟化し、顧客の嗜好が多様化する現代では、用途に応じて、チェーン店ではなく個性ある店舗を選択する傾向が強まっているように感じます。

例えば、一消費者のお酒を飲む需要といっても、一人で飲むのか、仲間と飲むのか、交際相手と飲むのか、家族で飲むのか、取引先と飲むのか等のように様々な用途があり、それぞれの用途に最適化した店舗を選ぶ傾向が強くなってきています。

十数年前までは、上記のような様々な需要をすべて満たせる総合居酒屋が選ばれていましたが、現代において総合居酒屋がかつての輝きを失っているのは周知のとおりです。

そこで、最近では個性豊かなチェーン店が増えているのですが、店舗数が一定規模、具体的には100~200店舗を超えてくると、消費者視点から見たときに、チェーン店の印象が強くなり、従来の個性が感じられなくなるリスクがあります。もちろん例外もありますし、業種業態によって規模の程度も変わってくるのですが、飲食業でここ最近増えている料理の専門性を打ち出した業態は、やはり100~200店舗程度が、消費者視点から見た“魅力ある個性”を維持できる限界のように感じます。

上記の傾向を裏付けるように、2019年には日経MJで「ステルスFC」という用語が取り扱われていました。ステルスFCとは、消費者視点から見たときには個性的な個人店のように見えて、仕組みはフランチャイズシステムというモデルです。

この代表例が、横浜家系ラーメン店「町田商店」を展開する株式会社ギフトです。同社のFCシステムでは、屋号や内装等を加盟オーナーが自由に決め、メニューでも一定程度の自性を出すことができる点に特徴があります。チェーン店感を出さずにチェーン展開を進めるといって、従来のチェーンシステムを根本的に覆す新たな形態といえます。

このような流れは、飲食業だけではなく、サービス業にも見られます。店舗ビジネスを取り巻く環境変化の中で、今後のFC展開の在り方についても変化が求められています。

(2) 従来型 FC システムの非効率性

FCシステムは、短期間で100、500、1,000店超といった多店舗展開を実現することで、一定のシェアを獲得し、ブランド浸透、規模の経済の実現等といった便益を得るために導入されたシステムです。目標は1,000店舗超、最低でも100店舗は展開することを前提として発展してきた歴史があります。

そのため、FC本部を立ち上げるといって、情報システムの整備、物流体制の構築など、幅広い対応が必要となり、結果としてFCシステムを整備するのに数千万円のコストが生じることが当たり前と考えられていました。

ところが、前述の通り、現代の店舗ビジネス業界では、単一業態で100店舗を超えられればたいしたもの、1,000店舗を超えるような新興チェーンはごく少数しか生まれていません。

昔は店舗数を拡大することが1店舗当たりの売上向上にもつながる時代でしたが、現代は店舗数が増えるとともに1店舗当たりの売上高が低下する傾向にある時代です。昔と比べて100、500、1,000店舗超といった多店舗展開を実現することは極めて難しい時代ともいえるのです。

このように考えると、従来型のFCシステムのように、立ち上げ段階から100店舗超を想定してシステム作りに投資をすることは、極めてリスクの高い行為といえます。これからFC展開をはじめるのであれば、最低限必要な仕組みから整備をはじめることによって初期投資をできる限

り節約し、店舗展開の進展と並行して段階的に投資をしていくことが、適切な考え方といえるのです。

(3) のれん分けシステムを活用した段階的 FC 展開

このような時代において、弊社が考える最も理想的な FC 展開の在り方は、自社の従業員を加盟対象とするのれん分け FC システムを活用することです。

のれん分け FC システムの場合、加盟対象者が FC 本部と信頼関係があり、かつ必要な資質やスキルを身に着けている自社の従業員となるため、最小規模の投資で FC 展開をスタートできるメリットがあります。

例えば、店舗運営に必要な知識やスキルはすでに身に着けているはずですから開業前研修を実施する必要はありませんし、加盟店開発に必要な手間やコストも必要ありません。

また、加盟店開発のところでもご説明しましたが、FC 本部として展開をスタートするときの最大の壁は、FC 加盟の第一号を開拓することですが、のれん分け FC システムを運用していれば、すでに加盟者の実績もあることになるため、本格 FC 展開開始時にも有利になります。加盟店開発への投資も、すでに実績があるのと無いのとでは、雲泥の差が出るはずですよ。

最小規模の投資で FC 展開をスタートし、加盟者が 3 店舗、5 店舗と増えていく中で、FC パッケージや本部組織体制の整備を進めていき、「これはいける！」と考えたときに、一気に大規模な投資を行うのです。

この「小さくはじめて、大きく育てる」という考え方こそ、成熟経済時代における FC 展開の理想的な在り方といえるのではないのでしょうか。

まとめ

最後までお読みいただきありがとうございました。

弊社が考える「FC 本部になるためにやるべきこととそのステップ」はいかがでしたでしょうか。

内容について疑問に感じた点、もっと詳しく知りたい点などありましたら、是非ご連絡をいただければと思います。

本書をお読みになった方々が、素晴らしい FC 本部を立ち上げ、たくさんの幸せの連鎖を生み出すことを願ってやみません。

発行日

2020年2月8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