

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

内容

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 1. | まえがき | 2 |
| 2. | 店舗展開が上手く進まない理由 | 4 |
| (1) | 直営展開が抱える限界 | 4 |
| (2) | FC 展開が抱える課題 | 6 |
| 3. | のれん分け制度導入によって会社が得られること | 8 |
| (1) | 店舗業績アップ | 8 |
| (2) | マネジメント負担減 | 8 |
| (3) | 人材採用 | 9 |
| (4) | 人材育成・定着 | 9 |
| (5) | 資金調達 | 10 |
| (6) | 本格 FC 展開 | 10 |
| 4. | のれん分け制度の成功事例 | 11 |
| (1) | 30 店舗超展開を実現した美容チェーン | 11 |
| (2) | 優秀な人材の安定確保&定着化を実現した鍼灸整骨院チェーン | 13 |
| (3) | のれん分けにより資金調達に成功した飲食チェーン | 15 |
| 5. | のれん分け制度導入で成功するためのポイント | 17 |
| 6. | 8割の社長が知らない！のれん分け制度の落とし穴 | 18 |
| (1) | のれん分けすればするだけ本部が赤字に… | 18 |
| (2) | 本部が独立者に代わって投資した資金が回収不能に… | 18 |
| (3) | 本部、独立者共に多額の税金を支払う羽目に… | 19 |
| (4) | ノウハウや顧客基盤を盗まれた… | 20 |
| (5) | 独立者が本部方針に従わず、ブランドイメージが悪化… | 20 |
| 7. | のれん分け制度でトラブルを防止するためのポイント | 22 |
| (1) | のれん分け契約書の限界 | 22 |
| (2) | トラブルを防止する最大のポイント | 24 |
| 8. | のれん分けから本格 FC 展開への発展 | 26 |
| (1) | 加盟店が1社いるかいないかは、天と地ほどの差があること | 27 |
| (2) | 投資リスクが圧倒的に低いこと | 28 |
| 9. | あとがき | 30 |

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。

なお、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より詳しいことを学びたいと感じられた方は、是非一度ご参加いただければと思います。

URL : johshin.co.jp/norenwake-seminar



株式会社常進パートナーズ

代表取締役 高木 悠

2. 店舗展開が上手く進まない理由

当社は“店舗ビジネスが多店舗展開を進めていく際の課題解決コンサルティング”を事業領域としています。業務範囲は経営計画策定から人事評価制度・FCシステム構築、社員研修など多岐にわたりますが、その中でも、現在は“のれん分け制度を普及させること”に最も力を入れています。その理由は、現代の店舗ビジネスが抱える限界を克服するためには、のれん分け制度の導入が不可欠である、と考えているからです。おそらく、これから数年でのれん分け制度を導入していることが当たり前の時代が訪れるでしょう。

のれん分け制度の導入を検討されている方には、まずその点をご理解いただきたいと思います。そこで、まずは現代の店舗ビジネスが抱えている課題を整理してみます。

(1) 直営展開が抱える限界

① 処遇やキャリアアップの限界

店舗ビジネスでは、人を通じてサービスを提供しますが、一人の人材が生み出せる価値には限りがあります。例えば、飲食店でいえばスタッフ一人が1時間で生み出せる売上は5000円程度が目安となります。整体やエステ等でいえば、スタッフ一人当たり月100万円売り上げられれば御の字でしょう。

生み出せる価値に限りがあるということは、使用できる人件費も限られることとなり

ますから、社員の処遇やキャリアアップにも限界が生じてしまうのです。

結果、働き手から「給料が安い」「将来が見通せない」等の不満が出るようになり、人材の採用や定着化を上手く進めることができません。

人を通じてサービスを提供するにもかかわらず、人を採用、定着化することができないわけですから、これは店舗ビジネスにとっては事業の存続を左右する重要な問題といえるでしょう。

② マネジメントの限界

店舗ビジネスが事業拡大をしていくためには、店舗数を拡大していくことが不可欠です。ところが、店舗数が拡大していくと、店舗マネジメントの難易度が高まり、運営品質を担保することが難しくなります。特に、人の個性が多様化する現代において、マネジメントで複数店舗の運営品質を担保することは並大抵のことではありません。多くの企業が店舗展開で失敗するのは、店舗数の増加とともに運営レベルにばらつきが生じ、チェーンの魅力が失われていくことに原因があります。

③ 投資資金ねん出の限界

直営店で店舗数を増やしていく場合、店舗投資が先行して生じることとなります。投資した資金を複数年かけて回収していくモデルとなりますから、どこかのタイミングで

資金繰りが苦しくなる時期がやってきます。これにより店舗展開の速度にも制約が生じます。複雑さを増す現代では、環境変化が急速に起きることもしばしばあります。従来のように資金繰りがギリギリの状態店舗展開を進めていくことは、企業にとって大きなリスク要因となる時代となっています。

(2) FC 展開が抱える課題

① 導入ハードル

直営展開が抱える資金繰りやマネジメントの限界を解消する手法として、FC 展開が考えられますが、現代においてはその有効性も低下しつつあります。

そもそも、FC システムを構築するには人件費や情報システム費、コンサルティング費等で 1000 万円超のコストがかかります。これを回収するには 100 店舗超の展開が必要となりますが、現代において、100 店舗超のビッグチェーンを育てることは簡単なことではありません。画一的なサービスが避けられる現代では、店舗が多いことがデメリットとなることさえあります。このように考えると、FC 展開に取り組むには相応の覚悟が求められます。

② 運営品質担保

FC の加盟者は、基本的に、自らが保有していないノウハウを FC 本部から購入し、

利益を得ることを目的に加盟します。経験やノウハウを有していないことが前提となりますから、運営品質を店舗することは直営展開と比べても難易度が高くなります。中には、利益を得ることばかりを優先して運営をないがしろにするような加盟者もいます。運営品質にばらつきが生じれば、当然チェーンの競争力は低下することになります。

③ 加盟店開拓

FC チェーンの数、長期的に増加し続けており、FC 本部間での加盟者開拓競争は年々厳しさを増しています。FC 展開における最大の壁は、いかにして加盟者を開拓していくのか、という点に尽きるとも言えます。

その点、これから FC 展開を開始する場合は、FC 本部としての実績が無いところからのスタートとなりますから、実績が無い中で最初の加盟者を開拓できるかどうか、という問題が残ります。この壁を突破できずに FC 展開を断念する企業は多くあるのが現実です。

以上が、現代の店舗ビジネスが抱えている課題の代表例です。本書をお読みになっている方も、上記いずれかについての悩みや不安を抱えているのではないのでしょうか。

上記の悩みは、のれん分け制度により解消することが可能であり、当社がのれん分け制度の導入を推奨する理由とも言えます。

3. のれん分け制度導入によって会社を得られること

それでは、のれん分け制度を導入することによって、会社にはどのようなメリットが得られるのでしょうか。企業を得られる代表的なメリットとしては、以下のような内容が挙げられます。

(1) 店舗業績アップ

雇われ店長と独立店長では、基本的に運営にかかる本気度が異なります。これは、本部企業を経営している社長であれば直感的に理解できるはずです。例え同じ店舗であったとしても、のれん分けにより独立すると、店舗運営にかかる本気度の変化により店舗運営品質が高まり、業績は急上昇します。独立店舗の業績が上がれば、当然に本部が得られる収入も増加することとなります。

(2) マネジメント負担減

(1)に記した本気度の違いにより、のれん分けによる独立後は、従来よりもマネジメントの必要性が低くなる点も大きな魅力となります。店舗運営に独立者自身の人生がかかっているわけですから、放っておいても本気で店舗運営に取り組むのです。本部としては、手の空いた分を残った店舗のマネジメントに注力できることとなり、経営効率が向上します。

(3) 人材採用

先にも述べましたが、店舗ビジネスでは、社員一人あたりが生み出す付加価値に限りがあり、その分、社員の昇給やキャリアアップにも限界があります。人手不足が深刻化し、業種を超えて人材獲得競争が激化している中、これは致命傷ともいえます。

一方、のれん分け制度により独立をすると、社員はキャリアアップの最終ゴールである経営者となり、自らの努力で収入はいくらにでも増やしていくことができます。このような夢のある環境があることは、仕事を探す人にとって魅力となり、激しさを増す人材獲得競争競争でも優位に立つことができるのです。

(4) 人材育成・定着

人材の定着率を高めることは、人手不足が深刻化する現代において重要な課題となります。人を育成できない会社、人が定着しない会社の売上は必ず低下していきます。

その点先にも述べた通り、のれん分けによって雇われ店長から経営者になると、人材育成や定着化に対しても本気度が変わります。自らの人生をかけて人材育成、定着化に取り組むわけですから、のれん分けによる独立後は、人材成長の速度や人材定着率が驚くほど向上することになります。

(5) 資金調達

のれん分けでは独立者の資本を活用することが前提となります。そのため、本部にとっては資金調達の一つの手段としても活用することができます。例えば、既存店舗を独立者に売却して、売却資金を元手に新規店舗を出店すれば、本部の資金負担なく店舗を増やすこともできます。少ない資金で多くの店舗を展開できるようになり、その意味でも経営の効率を高めることができます。

(6) 本格 FC 展開

先に、FC 展開は導入ハードルが高いと申し上げました。FC 展開における最大の壁は、実績が無い中で最初の加盟者をどう開拓するかということであり、この壁を突破できずに FC 展開を断念する企業も多くあります。

その点、のれん分け制度は実質的に FC システムとなりますから、のれん分け制度の運用により FC 加盟店の実績ができることとなり、FC 展開の最大の壁を突破することができます。のれん分け制度導入後、段階的に本格 FC 展開に発展させていくことは、一般的な FC 展開と比較してリスクが低く、成功確率を格段に高めることができます。

以上の通り、のれん分け制度の導入で、現代の店舗ビジネスが抱えている問題、課題の多くを克服することができるのです。

4. のれん分け制度の成功事例

前項では、のれん分け制度を適正に運用することで本部企業が得られるメリットをご紹介しました。本章では、弊社がのれん分け制度構築をサポートさせていただいた企業の事例をご紹介します。

(1) 30店舗超展開を実現した美容チェーン

(制度導入前の状況)

美容サービス事業を営むA社は、のれん分け制度を導入する以前、以下のような悩みを抱えていました。

- 店舗が増えるにつれて現場の指導が追いつかなくなり、サービスレベルが低下。
結果、不採算店舗が生じはじめ、企業全体としても収益性が低下。
- 店長のマネジメント力にもばらつきが生じ、一部店舗ではスタッフの集団辞職が発生するなど、離職率が上昇。

上記により、経営者としても現状のまま店舗展開を進めていくことにリスクを感じるようになり、弊社にご相談にいられたのです。

(制度導入による効果)

A社経営者からお話を伺い、弊社としては以下のご提案をさせていただき、制度構築をサポートさせていただきました。

- 一部店舗の収益性悪化、離職率上昇等が生じている状況では店舗展開を進めていくことはリスクが高い。まずは、既存店舗の立て直しに注力をすべき。
- とはいえ、現状の体制で既存店舗の運営力を高めていくことは難しい。そこで、のれん分け制度を導入し、希望する店舗責任者を独立させることで、当該人材の仕事に対する本気度を高め、店舗の運営品質を短期間で高めるとともに、直営店が減った分、マネージャーに生まれる余力を残った直営店舗の改善に集中投下。店舗運営力向上に全力を尽くす。
- 新たに出店する店舗は当面のれん分け店舗とすることで、本部のマネジメント工数を増やさずに店舗展開を進めていく。

上記を踏まえてのれん分け制度を導入したところ、狙い通り、のれん分けした店舗は軒並み業績が急回復。本部は、直営店が減少した分、管理工数が減少。生まれた余力で教育システムを抜本的に見直すことができました。その結果、店舗間の業績ばらつきが縮小することはもちろん、離職率も大幅に低減する結果となりました。現在

は、チェーン全体で30店舗を超える規模にまで多店舗展開を加速させることに成功しました。

(2) 優秀な人材の安定確保&定着化を実現した鍼灸整骨院チェーン

(制度導入前の状況)

鍼灸整骨院は「国家資格を有する人材を確保しなければならない」ことに加え、「一定程度の経験を積むと独立してしまう人材が多い」という特徴があり、人材を安定確保&定着化することが極めて難しい業界です。人手不足問題が深刻化する中、鍼灸整骨院チェーンを展開するB社も人材確保がボトルネックとなり、店舗展開に制約が生じてる状況でした。

B社が人手不足問題を克服し、多店舗展開を進めていくためには、採用競争に打ち勝つこと、一度採用した人に長く働いてもらうこと、の2つの課題を乗り越える必要があったのです。

(制度導入による効果)

B社経営者の悩みや状況を踏まえ、当社からはキャリアプラン型ののれん分け制度を導入することを提案しました。キャリアプラン型ののれん分け制度とは、会社が社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労務管

理上の仕組みです。具体的には、入社してから最短3年間で独立できる制度を社内に構築し、社内外に情報発信していきました。その狙いは以下の通りです。

- 入社してから独立するまでの期間や流れを求職者に対して具体的に示し、B社で働くことにより働き手が実現できる将来像を明瞭にイメージしてもらうことで、採用競争に打ち勝つこと。
- 独立する人材に対して、のれん分け制度による独立を提案することで、これまで流出してしまっていた人材をチェーン内に囲い込み、長期的にチェーン内で活躍してもらうこと。

キャリアプラン型ののれん分け制度の導入により、働き手視点では、自らの明るい未来を明瞭にイメージすることができるようになりました。結果的に制度導入後の離職率は、導入前と比較してなんと30%弱にまで低減。求職者に対してはのれん分け制度の具体的な内容を積極的に情報発信することで、これまで採用できなかった新卒社員の採用も実現（2019年4月には9名の新卒採用に成功！）することができました。

今では人手不足に悩むこともなくなり、店舗展開を加速させることに成功しています。

(3) のれん分けにより資金調達に成功した飲食チェーン

(制度導入前の状況)

飲食チェーンを展開する C 社は、過去に積極的に直営店舗を展開して店舗数を拡大したものの、その後収益性が悪化。借入金返済負担に耐え切れず、借入金返済の条件変更（返済期間の長期化）を行っていました。条件変更を行ってしまうと、返済条件を正常化させるまで追加借り入れができなくなります。追加資金調達が出来ない状況でしたので、長期間にわたり、店舗展開を進めることができなくなっていました。

(制度導入による効果)

C 社の状況を踏まえ、当社からは既存店譲渡型ののれん分け制度を導入することを提案し、制度構築をサポートさせていただきました。

既存店譲渡型ののれん分け制度とは、本部が保有する店舗を独立希望者に売却し、本部はその対価として独立希望者から譲渡対価を得る方法です。C 社では、譲渡対価を平均的な 1 か月の利益の 36 か月分として設定しました。1 か月の平均利益が 100 万円の店舗であれば、譲渡対価は 3,600 万円となります。独立者は、一定の自己資金を基に金融機関からの借り入れを行い、その 36,00 万円を本部に支払うことで、当該店

舗のオーナーとなります。これは、言い換えれば、借り入れのできない本部の代わりに、独立者が借り入れを行い、それを本部に支払っている、ということになります。

この手法により、本部は金融機関に頼らずに多額の現金を得ることができ、この資金を元手に久しぶりの新規店舗を出店することができました。しばらく金融機関からの借り入れはできませんが、のれん分け制度の活用により、再び店舗展開を進めていくことができるようになったのです。

上記の成功事例はほんの一例ですが、これだけを見ても、現代において店舗展開を進めていく上で、のれん分け制度がいかに有効であるかがお分かりいただけたのではないかと思います。当社が多くの企業にのれん分け制度を導入して欲しいと考えるゆえんでもあります。

5. のれん分け制度導入で成功するためのポイント

のれん分け・社員独立 FC 制度を成功させる絶対条件は、本部企業と独立社員との対等な関係性を築くことです。極めてシンプルな理屈ですが、現実には、この関係性を築くことが思いのほか難しいことが判明しています。

多くの場合、社員への恩返しや意欲向上を目的としてのれん分け制度を導入する企業が多いですが、そのような企業の経営者とお話をさせていただくと、社員に対する強い思いやりをお持ちであることを感じます。このこと自体は素晴らしいことだと思いますが、そのような社員に対して思いやりのある経営者の場合、無意識のうちに、社員にとって一方的に有利な制度設計をしてしまう傾向があります。その結果、社員の自己実現は果たせても、本部にとってメリットはない、それどころかデメリットが生じるようなケースが多くあります。これでは、いくら社員の意欲や会社への帰属意識が高まろうとも、本部と独立者で Lose-Win の関係となってしまうのですから、このような制度を継続することは困難です。逆に、本部有利な制度設計を行った結果、独立社員の経営が立ちかなければ、そもそも独立希望者が現れません。

本部企業と独立社員が対等な関係でない制度は、遅かれ早かれ破綻することになります。このバランスを保つことは一見簡単なように見えますが、当社のこれまでの経験では、当事者が独自に制度構築をする際には最も難しいポイントとなっているように感じます。

6. 8割の社長が知らない！のれん分け制度の落とし穴

本部企業にとってメリットの多いのれん分け制度ですが、正しい運用がなされないがためにトラブルに発展しているケースがあることも事実です。そこで、私がこれまで見てきたトラブルのうち代表的なものをご紹介します。

(1) のれん分けすればするだけ本部が赤字に…

のれん分け後、本部は独立者にサービス（例えば、経営指導、新入社員の研修、メニュー開発、経理代行等）を提供し、独立者はその対価としてロイヤリティ等を支払います。

本部がサービスを提供するのにもコストが生じるため、制度をつくる際、本部の利益及び提供サービスにかかるコストと対価のバランスをとることが大切です。

この例では、独立者が支払うロイヤリティと比べて本部の提供サービスが過大（1店舗あたり数万円しかもらっていないのに、経営面の指導や新入社員に対する研修などを本部で実施）であったことから、独立者が店舗を出せば出すほど、本部の赤字が膨らむ仕組みとなっていました。

(2) 本部が独立者に代わって投資した資金が回収不能に…

のれん分けでは、出店費用を捻出できない独立者に対して、本部が資金を貸したり、

代わりに出資する（本部が店舗をつくり、経営や運営を独立者に委託する）形態がとられることがあります。

本部の資金の出し方によりメリット、デメリットがあり、それらを認識したうえで最適な選択をする必要があります。

この例では、それらを考慮せず、本部が700万円の店舗投資をし、それを独立者に委託する方式としました。が、数か月後に、独立者がやっぱりやめると言い出してしまいました。独立者にやめられても、店舗は本部のものなので、閉店する場合のコストはすべて本部持ちとなり、大きな損失が生まれました（貸し付けていれば、店舗は独立者のものなので、閉店費用は独立者持ちとなり、独立者に対する本部の貸付金も残っていました。）

（3） 本部、独立者共に多額の税金を支払う羽目に…

本部の既存店舗を独立者に売る方法もありますが、その場合、売る金額をどのように設定するかが重要な問題となります。不当に安い金額を設定してしまうと、本部視点では安くした分は税務上寄付金となり、本部は寄付金課税をうけます。一方、独立者にとっては税務上贈与となるため、贈与税が課せられます。このようなことにならないよう、税務的にも説明のつく譲渡金額の設定が必要です。

この事例では、時価よりも安く価格を設定した結果、本部、独立者ともに予期せぬ課

税を受けることになりました。

(4) ノウハウや顧客基盤を盗まれた…

のれん分けの際、本部は独立者に対して保有するノウハウ（既存店舗を売ったり貸したりする場合は顧客基盤も）を提供します。のれん分け契約終了後、ノウハウや顧客基盤の流出が起きると、本部にとっては大きな痛手となりますから、そのようなことが起きないように、通常であれば、契約終了後のノウハウや顧客基盤の取り扱いを契約書に明記します。また、同じ場所で同じ事業を看板を変えてやられた場合、結果的にはノウハウや顧客基盤の流出につながることから、契約終了後、一定期間は独立者が同種の事業をやることを契約書で禁止（競業避止）します。

本事例では、そのような定めを一切行っていなかったため、のれん分け契約終了後に、看板を変えて別のラーメン屋（実態は同じ）をやり始めることを防止することができませんでした。本部にとってはノウハウや顧客基盤が盗まれた状態となり、大きな打撃となりました。

(5) 独立者が本部方針に従わず、ブランドイメージが悪化…

のれん分けするような本部が運営する店舗は繁盛しており、そこには明確な理由、ビジネスモデルの特徴（商品、販売方法、サービス提供方法、プロモーション方法等）が

あります。のれん分けでは、基本、独立者も同じ屋号を使用します。そのため、本部のブランドイメージを維持するためには、前述した本部が繁盛している理由を独立者にも徹底的に守らせる必要があります。したがって、のれん分け制度を設計する際には、ビジネスモデルの洗い出しから行い、抽出した重要事項はルール化して徹底することを契約書にも盛り込みます。

この例では、そのようなことをせず、金銭面のことについての契約しかなされていなかったため、独立者が本部の言うことを無視して自分のやりたいようにやりはじめたとしても、それを本部が強制的に差し止めることができませんでした。結果、同じブランド内で提供商品やサービスにばらつきが生じ、本部ブランドイメージの低下につながってしまいました。

本部企業、独立者双方にとってメリットの大きい仕組みであるにもかかわらず、適正な運用がなされないためにトラブルに陥ることは残念でなりません。このような事態に陥らぬよう、正しい知識を身に付けて制度設計していくことが求められます。

7. のれん分け制度でトラブルを防止するためのポイント

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っ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。

8. のれん分けから本格 FC 展開への発展

「これから FC 展開を進めていきたいと考えていますが、加盟者が集まるか心配です。どのように進めていくべきでしょうか」

これは、先日当社が開催するのれん分け・社員独立 FC 制度構築セミナーにご参加いただいたスポーツジム経営者のお言葉です。

FC 展開を開始するまでには相応の金銭的・時間的なコストがかかるわけですから、この心配はごもっともなことでしょう。FC 展開を開始してから加盟店を 1 社も集められずに FC 展開を断念する企業が存在することも事実です。

FC 展開を目指すうえで、この「一社目の加盟店をどのように集めるのか」ということは、実は最も重要であり、かつ解決の難しい問題でもあるのです。成長市場である FC 業界には、非常に多くの企業が毎年新規参入を続けていますから、加盟店開発の競争環境は今後も厳しさを増していくことでしょう。

このような環境下で FC 展開を成功させるために、当社ではのれん分け制度の運用から開始して、将来的に本格 FC 展開に発展させていくことを推奨しています。

その理由として、以下の 2 点が挙げられます。

(1) 加盟店が1社いるかいないかは、天と地ほどの差があること

加盟店が1社もない状態で加盟店を開発することは、非常に解決難易度の高い問題となります。これは、加盟希望者の立場からみれば当然のことです。たくさんの人が乗船している船であれば安心して乗り込むことができますが、誰も乗っていない船に乗り込む人はそうはいないはずです。すでにFC本部として軌道に乗っている企業も、この壁を乗り越えて、現在の地位を築き上げているのです。

しかしながら、先にも述べた通り、FC市場に新規参入してくるFC本部は増加の一途であり、加盟店開発の競争環境は厳しさを増し続けています。最初のFC加盟店を開発する難易度は、その数倍の勢いで上昇し続けているものといえます。

このような環境下において、一から加盟店を開発していくことは、容易なことではありません。競合するFC本部と比べてよほど業態の魅力があれば話は別ですが、普通であれば、綿密な準備の下にFC展開をすすめていくことが求められてるでしょう。

このような環境下において、のれん分け制度からFC展開を開始することは、極めて有効な戦略といえます。

加盟する人が社員もしくは知人であれば、すでに本部との一定の信頼関係を築くことができているし、本部が経営する業態の魅力も知り尽くしているはずです。全く知

らない第三者を対象とするよりも、FC加盟してくれる可能性は格段に高いでしょう。

のれん分け制度により加盟店の実績を数社作ることができれば、全く関係のない第三者からみても、当該本部に対する信頼感は数段高まり、加盟に対する心理的ハードルは大きく引き下がるはずで

(2) 投資リスクが圧倒的に低いこと

加盟店が一社もない状態で新規加盟開発を行う場合、開発に要する営業コストは相応の金額を見込むべきです。少なくとも最初の加盟店開発には、加盟金として得られる収入以上のコストがかかることは覚悟しておくべきでしょう。

また、加盟対象者が第三者の場合、本部が経営する業態についての知識、またはオペレーションの経験はありませんから、そのような人でも店舗を運営できるよう様々な仕組み（例えば、教育システム、物流システム、情報システム等）をあらかじめ整備しておく必要があります。ここにも相応のコストが生じることになります。

これだけコストをかけたにもかかわらず、1社も加盟店を開発できなかったとしたら、それらのコストは大半が無駄なものになってしまいます。加盟店開発競争が激化する現状において、このリスクを冒すことは極めて慎重な判断が求められるものといえます。

その点、のれん分け制度から開始する場合には、初期に加盟店開発にかかるコストは第三者を対象とする場合と比較して大幅に圧縮することができますし、すでに本部が運営している業態を熟知している人材を加盟対象とするわけですから、店舗運営に必要な仕組みの整備も最低限ですみます。加盟者との信頼関係も構築されているわけですから、のれん分け制度の展開が進むにつれて、段階的に準備していけば十分でしょう。

のれん分け制度から発展的に本格 FC 展開に移行していく方法は、はじめから本格 FC 展開を開始する場合と比較して、極めて小さいリスクで進めていくことができるのです。

このように、のれん分け制度を導入し、発展的に本格 FC 展開に段階的に移行していくことで、企業としては極めて低いリスクで、大規模な店舗展開を進めていくことが可能となるのです。

9. 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で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、当社では定期的到的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

なってより詳しいことを学びたいと感じられた方は、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

2019年10月12日

発行者

株式会社常進パートナーズ

〒102-0083

東京都千代田区麹町2丁目10番3号 寺田麹町ビル2F

TEL 03-6869-3281

FAX 03-6869-3285

e-Mail info@johshin.co.jp

HP <https://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