

～会社の発展と社員の自己実現を両立する～ のれん分け制度構築セミナー

株式会社常進パートナーズ 代表取締役 高木 悠（たかき ゆう）

■プロフィール

- 大学卒業後、外食大手フランチャイズ本部に入社。直営店舗にて店長経験を積んだ後、エリアマネージャー、フランチャイズ加盟店向け経営指導員などを歴任。数百の店舗支援やフランチャイズの仕組み作りに携わる。
- 「店舗ビジネスの社会的地位の向上」の実現に向け、**店舗ビジネスの多店舗展開、FC展開、のれん分け制度構築支援**を中心に活動。

□ のれん分けのサポート実績は**200社**超

□ 唯一の**のれん分けに特化したセミナー**を定期開催
(過去3年で開催実績50回超)

□ 唯一の**「のれん分け専門書籍」**を執筆



- 夢と希望を持って飲食業界での仕事をはじめたものの、
社会的な評価の低さから自分の仕事に自信や誇りが持てず、腐っている時期がありました。
- 当然、その時の売上は右肩下がり。店長就任後、**3か月間で前年比を30%落としたこと**もあります。
- 店舗ビジネスを営む多くの企業において、
社員モチベーションの低下 → 業績低迷 → 悩む経営者
という、負のスパイラルがまわっていることに気が付きました。

店舗ビジネスでは、**人を通じてサービスを提供**します。

すなわち、**サービスを提供する人こそが、
会社にとって最重要資源**ともいえます。

そのため、企業発展のためには、
働き手の意欲と能力を最大限に引き出すこと
が必要不可欠です。

“企業が高収益を生み出すための仕組み作り”と

“社員が誇りを持って働ける環境作り”をサポートすることで、

店舗ビジネスの社会的地位の向上に貢献する

**本セミナーに参加する前に
どんなことに悩んでいましたか？**

□社員が成長すると、独立・転職してしまう…

□もっと当事者意識（経営者マインド）を持って働いてほしい…

□社員のキャリアに夢をもたせてあげたい…

□これ以上直営店で展開するのは限界がある…

これらの悩みが生じる原因は、
あなたの会社の問題ではありません。

これらは
店舗ビジネスの特性上生じる
“避けようのない悩み”
であり、

通常の企業活動の延長では
解決することができません。

1. 店舗ビジネスでは、社員一人あたりの売上・粗利が低いことから**給与アップや出世に限界**があり、人材確保・定着化・モチベーションアップが難しい。
2. 「競争環境激化」や「経営環境の不確実性」が増す現代では、全社員が経営者意識を持って仕事に取り組む必要があるが、**雇われの立場で経営者意識を持つことは不可能**。
3. 直営店のみの展開は**資金負担が重く、環境変化への対応に限界**がある。

のれん分け制度の活用は
この悩みを解消する

唯一最善の方法

といえます。

1. **「のれん分けによる独立」というキャリアビジョン**を示すことで、社員のモチベーションが高まるとともに、優秀な人材を社外から集めることができる。
2. **優秀な社員が辞めることなくグループ内で経営者として活躍**してくれることで、サービスを提供する人の「仕事に対する姿勢」が変わり、店舗競争力を高めることができる。
3. **本部と独立した社員で店舗立ち上げ費用や責任・リスクを分け合う**ため、環境変化に強い「身軽経営」を実現することができる。

のれん分け制度を上手に活用して
“**会社の発展**”と“**社員の自己実現**”を両立し、
抱えている悩みを解消しませんか？

のれん分け制度を世の中に広めたい。

しかし、弊社にご相談に訪れる企業のうち**30%**程度は、
既にのれん分けを導入しているものの、

独立者との間に問題が発生し、
その解決策を求めている現実があります。

のれん分けは、はじめが肝心です。
そこで、**自己流でのれん分け制度を導入する前に
正しい考え方を知ってほしい**と考えています。

1. のれん分けとフランチャイズの基礎知識

2. のれん分け制度の構築

- 目的と目指す姿の明確化
- 対象者選定基準の明確化
- FCパッケージの検討・整備
- 独立形態の検討
- 契約書類の作成

3. のれん分け制度利用者の輩出に向けて

- のれん分けとは、社員に対して、自社のブランドやノウハウを使用してお店を経営することを認める制度。
- 江戸時代からある制度で、長年仕えた奉公人が一人前になると、主人が奉公人の**労に対する恩返しを目的**として、独立を援助していたことがはじまり。
- 現代では、飲食業や美容業など、社員の独立志向が高い業種において、**人材採用の円滑化、社員モチベーションアップ、多店舗展開の加速などを目的**として、現代にカスタマイズされた形で取り入れられている。

のれん分けを取り巻く環境の変化

【昔ながらの のれん分け】

制度導入目的が
・従業員への純粋な恩返し

従業員との深い信頼関係

長年の奉公で
十分な経験・技術を習得

店舗への貢献度が高い
人材だけが独立

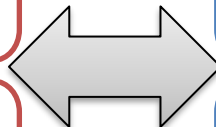
【現代の のれん分け】

制度導入目的が
・働く場としての魅力向上
・店舗展開の一手段 等

希薄な信頼関係

独立までの期間が短く
経験・技術習得が不十分

貢献度に係わらず独立



のれん分けを取り巻く環境は大きく変化している。
従来の信頼関係をベースにした仕組みは成り立たない。

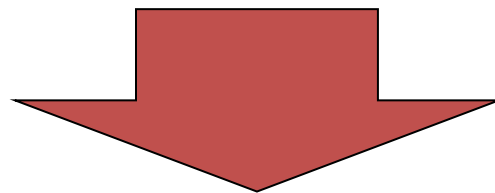
- **本部が新規店舗を設立し、独立者に貸し出す形でのれん分け。**
- **ところが開業後、独立者は「自己流」にこだわり、独自メニューを展開するなど、本部ルールを無視。**
- **しかも、その自己流はお客様に評価されないという最悪のパターン。売上が低迷し、半年間で資金が枯渇。**
- **独立者は半年間で経営の継続を断念。本部は、店舗の投資回収ができないどころか、原状回復費用まで負担するはめに…**

- 創業時のメンバーであることから、**決まりが曖昧で、かつ月5万円という低額ロイヤリティ**でのれん分け。
- 決まりが曖昧であったことから、独立者は本部に様々なサポートを要求。断るわけにもいかないため、本部は渋々対応。**月5万円しかもらっていないのに、新人育成をすべて本部が行う**はめに…
- さらに、整骨院であるにもかかわらず金髪のスタッフがいるなど、**独立者店舗は決まりが曖昧なことを理由に本部基準を逸脱**。
- 本部から契約解除を打診するも、独立者が納得せず、3年間の交渉を経て、ようやく契約解除。しかし、**社内にのれん分けの失敗イメージが浸透し、2人目の独立者輩出に苦戦中**。

昔ながらの
のれん分け精神

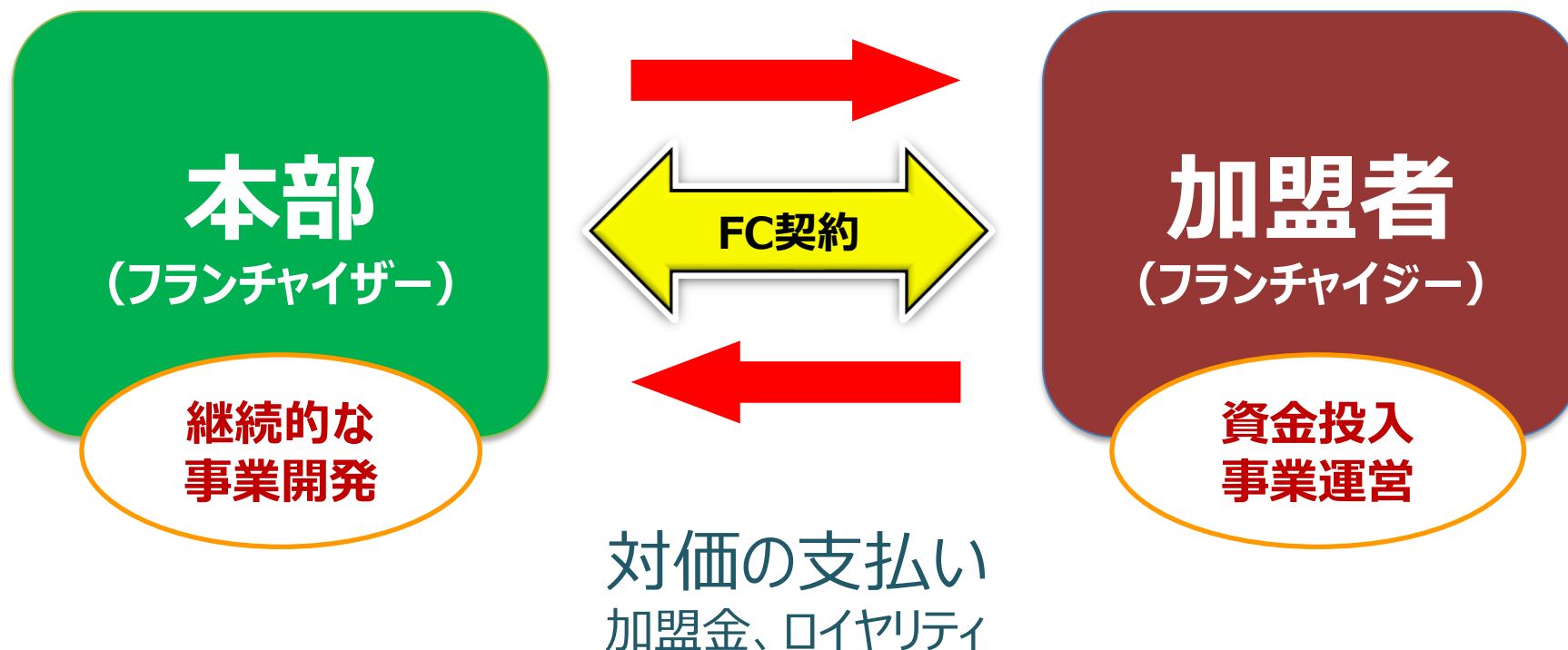
+

権利・義務を明確化した
FCシステム

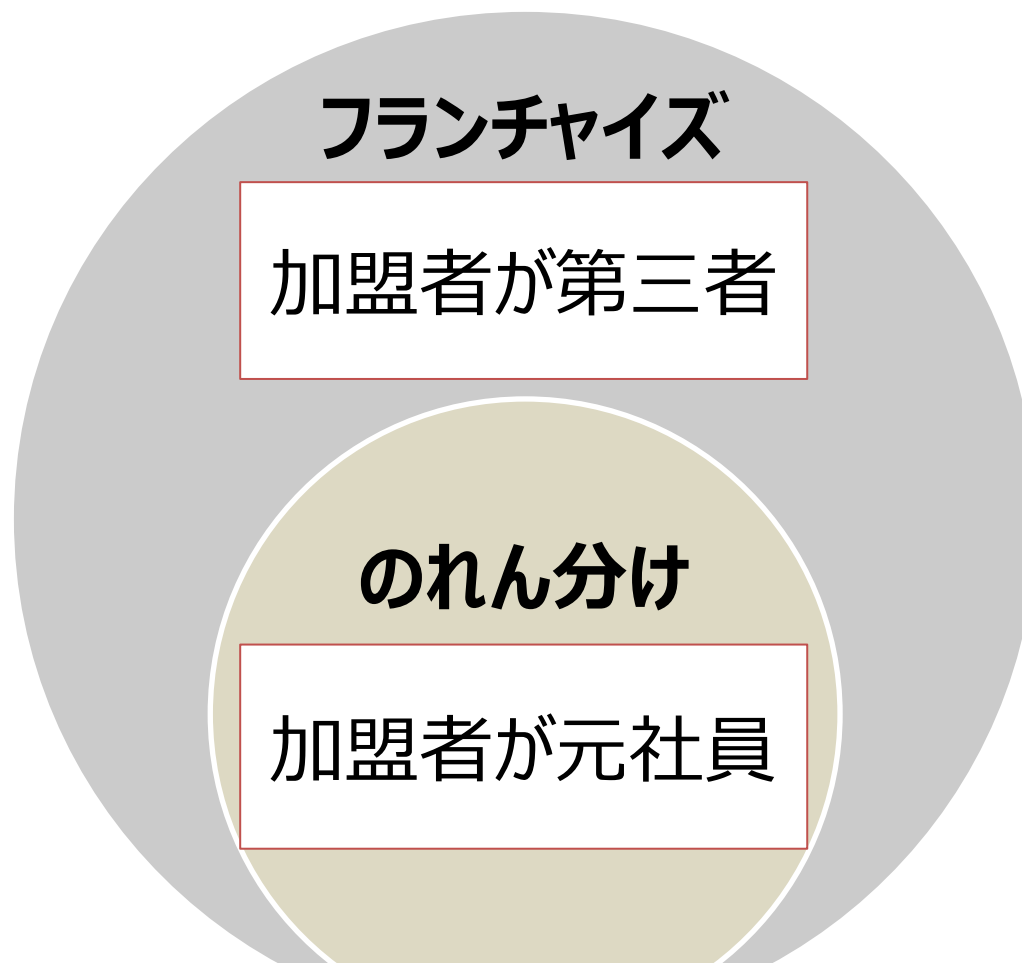


現代の“のれん分け制度”
(のれん分けシステム)

フランチャイズ・パッケージ（成功する仕組み）の提供
ブランド、経営ノウハウ、経営支援



FCビジネスの仕組みについて本部が理解するのはもちろん、
独立者にも理解してもらうことが大切。



FCとのれん分けの本質的な違いは、
「本部と加盟者の信頼関係」「技術」の有無。

- フランチャイズって聞くと大変そうです…
- のれん分けを導入するには、3 店舗以上は展開している必要がありますよね…
- 創業してから 2 ～ 3 年での導入は早いですよね…
- マニュアルや人事制度等の仕組みが整っていないと、導入は難しいですよ…

のれん分け制度導入に求められる条件は

- ① **独立者に利益を分けられる程度に
直営店舗が繁盛していること**
- ② **独立者との「理念共有」「信頼関係構築」に
手間をかける覚悟があること**

だけです。

のれん分け制度は、
**1店舗経営の会社や、
マニュアル・人事制度等の仕組みが整っていない会社でも
導入・運用することが可能です！**

1. のれん分けとフランチャイズの基礎知識

2. のれん分け制度の構築

- 目的と目指す姿の明確化
- 対象者選定基準の明確化
- FCパッケージの検討・整備
- 独立形態の検討
- 契約書類の作成

3. のれん分け制度利用者の輩出に向けて

①目的と目指す姿の明確化



②対象者選定基準の明確化



③FCパッケージの検討・整備



④独立形態の検討



⑤契約書類の作成

①目的と目指す姿の明確化

②対象者選定基準の明確化

③FCパッケージの検討・整備

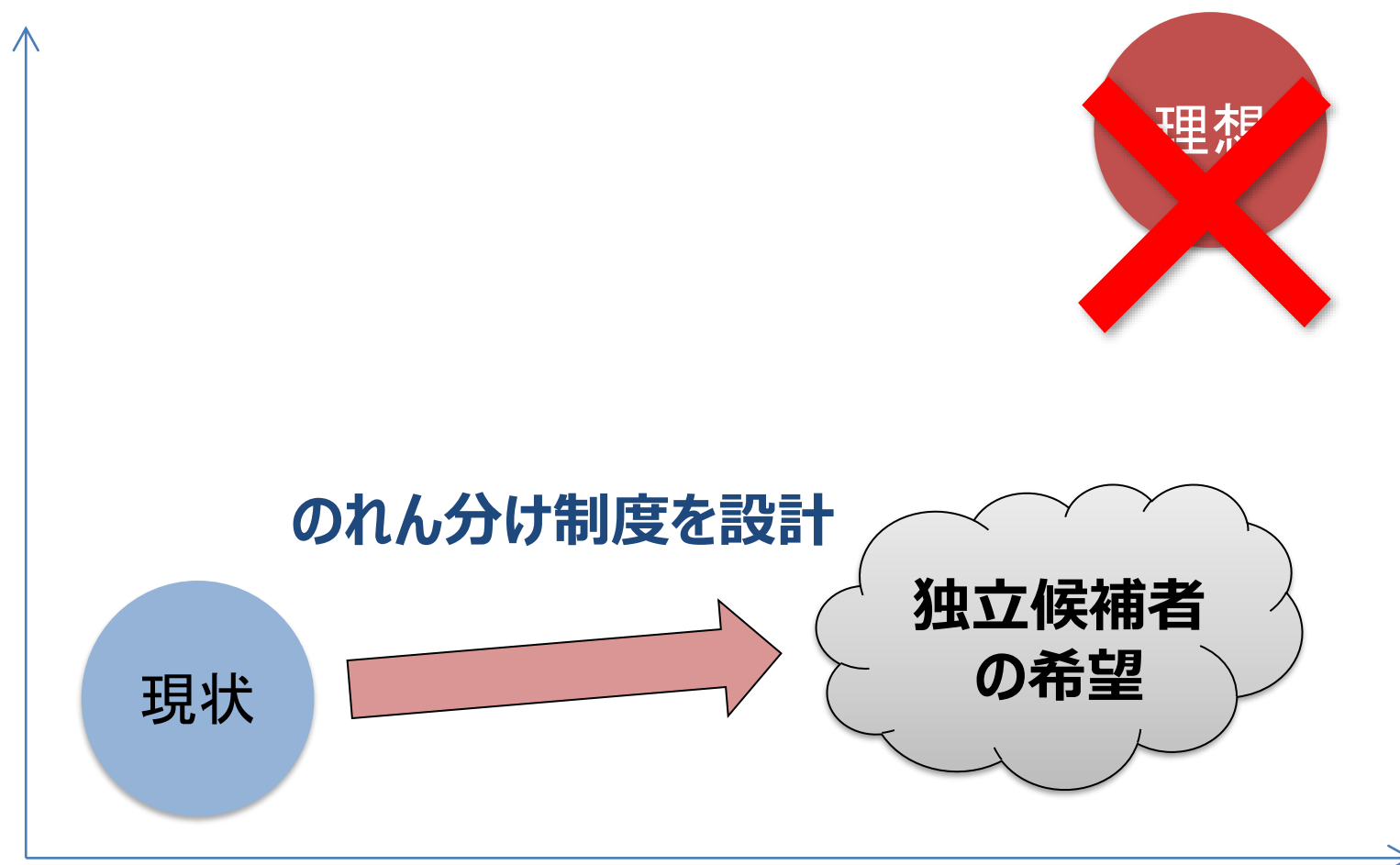
④独立形態の検討

⑤契約書類の作成

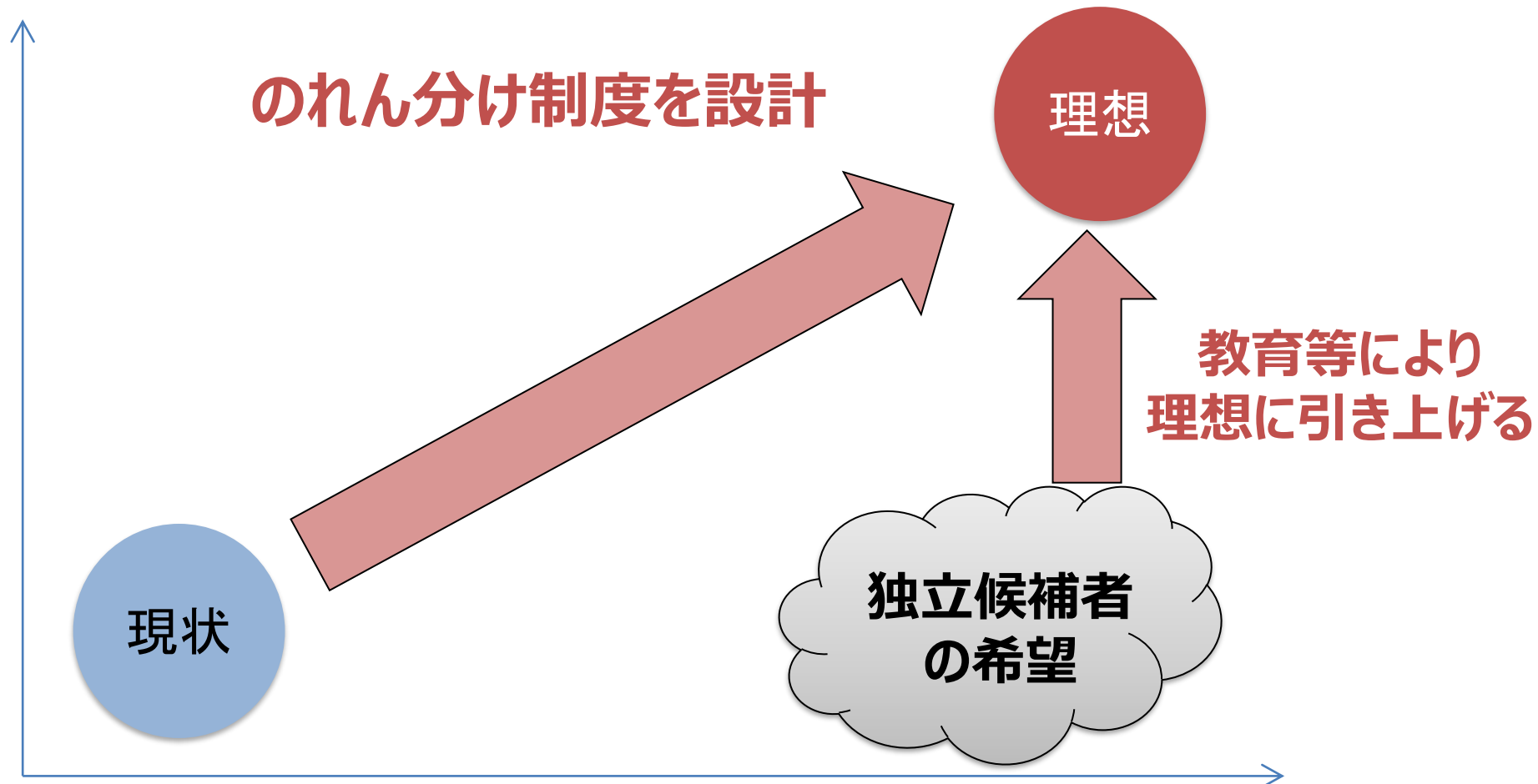
制度設計に取りかかる前に のれん分け導入の目的と目指す姿を明らかにする。

- 何のためにのれん分け制度を導入するのか
- のれん分けを導入して解決したい問題は何か
- のれん分けを導入して3年後、5年後に実現したい姿はどのようなものか

制度設計の細かい論点に入ると、現実には流され、
多くの経営者が目的や目指す姿を見失います。
そうならないよう、はじめに目的や目指す姿を明らかにして、
都度確認することが大切です。



独立候補者の希望や特性に寄せすぎると、
本部の理想を実現することができません。



経営者の理想に基づきのれん分け制度を設計し、
独立者をその理想に引き上げるために教育等をしていく。

①目的と目指す姿の明確化

②対象者選定基準の明確化

③FCパッケージの検討・整備

④独立形態の検討

⑤契約書類の作成

①経営者としての資質

- 独立後は、元従業員は独立した事業体となり、本部と対等な立場となります。他責思考、依存思考で成功することはありません。

②本部の価値観や志に対する理解度

- 価値観や志が共有できていれば、多少の問題は信頼関係で乗り切れます。これらが共有できていないと、儲からなかった際にほぼ確実にトラブルが生じます。

『良い本部』と言われるFC本部であればあるほど
加盟店審査基準が厳しいことを心得ること。
トラブル防止の最大のポイントは、“対象者の見極め”です。

リスクを負っていない社員に
「経営者マインドを持て！」
といっても無理があります…

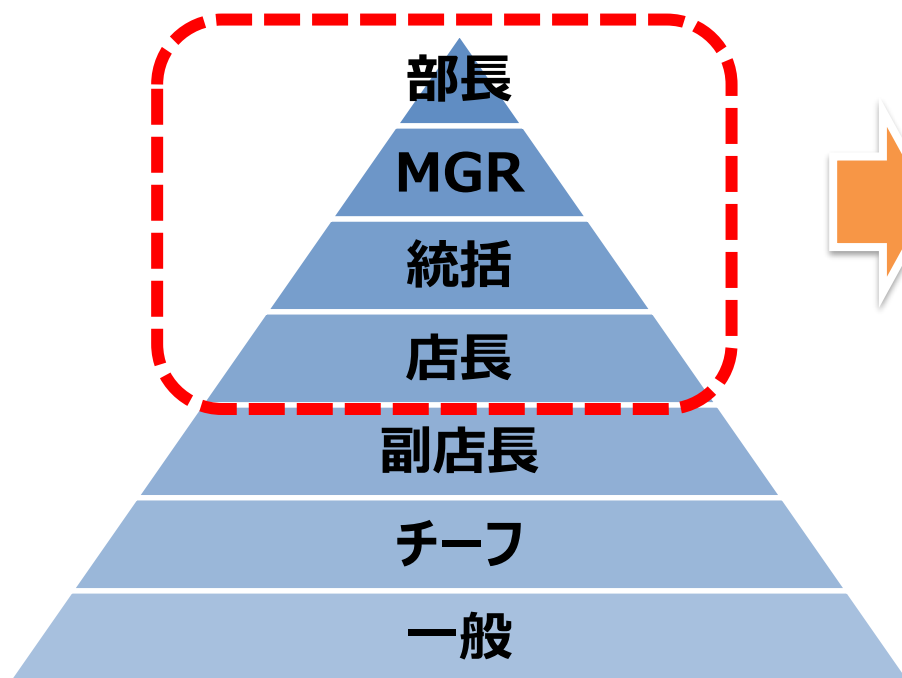


独立候補者にリスクを負わせること、
具体的には

**一定程度の自己資金を投資させること、
又は金融機関から借金させること**

により、経営者マインドが目覚めることが期待できます。

【社内キャリアパス】



【社外キャリアパス】

勤務年数 ●年以上
自己資金 ●円以上
社長面談で独立が認められる 等

人事評価制度とのれん分け制度を組み合わせることで、
様々な人材の志向に対応できるキャリアパスとすることができます。

①目的と目指す姿の明確化



②対象者選定基準の明確化



③FCパッケージの検討・整備

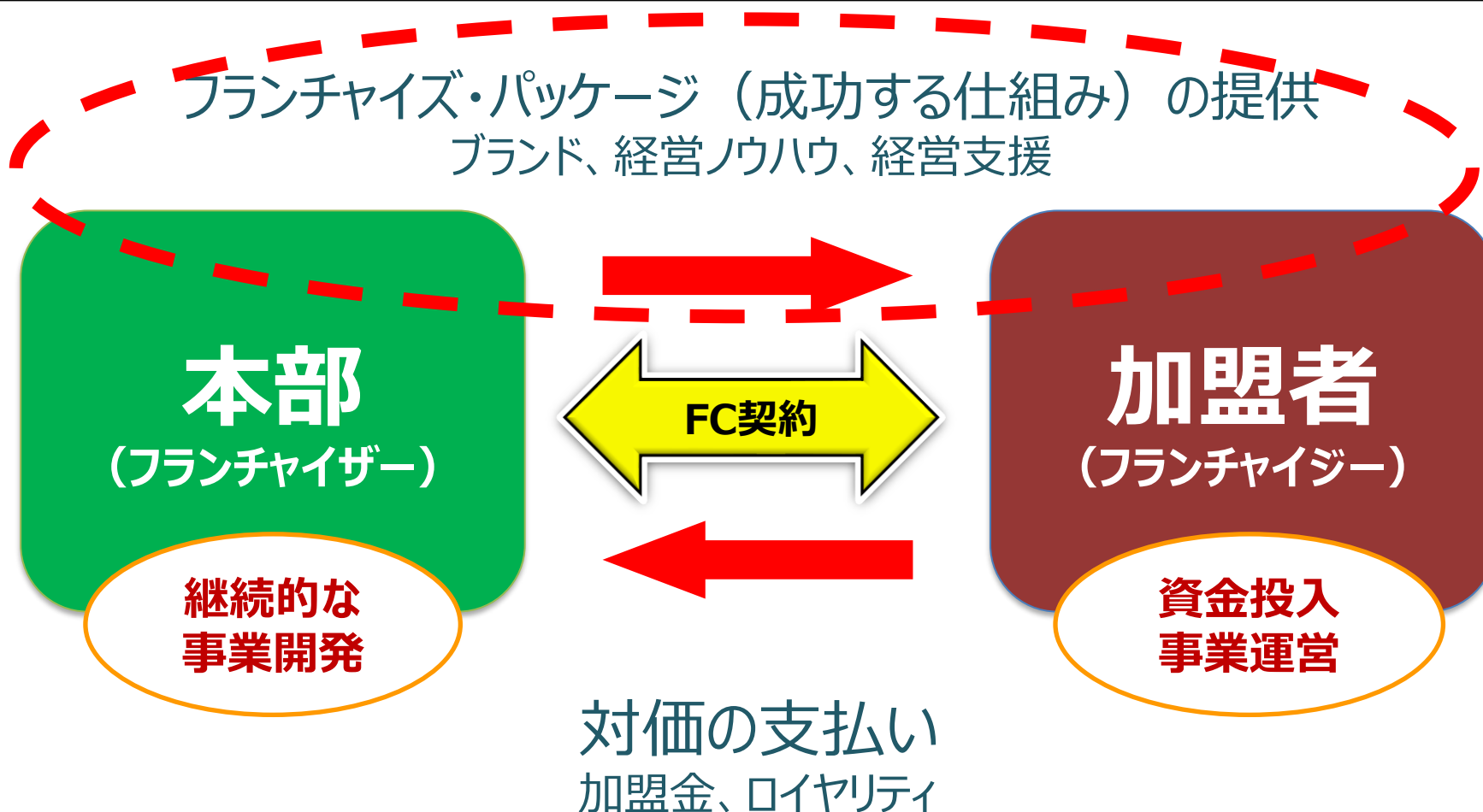


④独立形態の検討



⑤契約書類の作成

フランチャイズパッケージとは



FCパッケージとは、本部が独立者に対して提供するサービス（≡成功する仕組み）のことを指します。

**うちの社員は、ロイヤリティを払ってまで
のれん分けしたいと思う？**

独立者が

**ロイヤリティを払ってでも
のれん分け制度を利用したい！**

とを感じるよう、本部の成功要因を探し出し、
それを軸に本部サポートのあり方を設計する

独立者が抱えている不安や悩みを深掘りし、
それらを本部サポートで解消できれば
のれん分け制度の魅力が格段に高まる。

- 独立したいけど、貯金が無いな...
- 独立後に集客できるか不安だな...
- 独立後に人は採用できるかな...
- 会社を辞めて一人で経営していくのは心細いな...

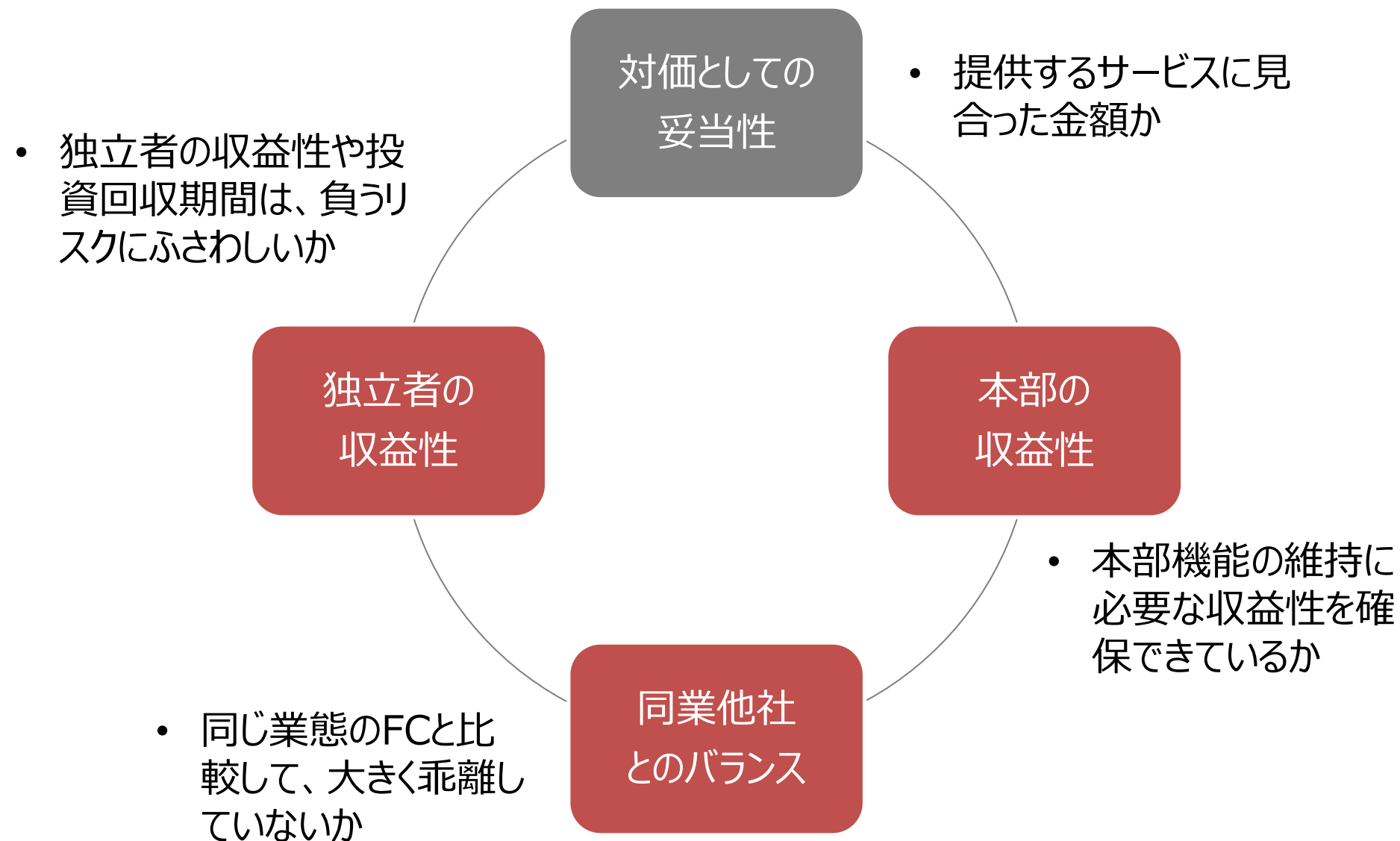
これらの悩みを本部が解消してあげられるよう
本部サポートの内容を設計 & 磨き込む。

① イニシャル・フィー

- 独立者が本部に対して支払う初期費用。
- のれん分けを行う際、本部が独立者に対して提供するサービス（商標使用許諾、マニュアル提供等）に対する対価
- **加盟金、研修費、開業コンサルティング料**など

② ランニング・フィー

- 独立者が本部に対して継続的に支払うこととなる費用。
- 独立後、本部が継続的に提供するサービス（継続的な経営指導、商標使用、販促企画等）に対する対価
- **ロイヤリティ、ブランド使用料、共通販促費**など



①目的と目指す姿の明確化



②対象者選定基準の明確化



③FCパッケージの検討・整備



④独立形態の検討



⑤契約書類の作成

新規店舗

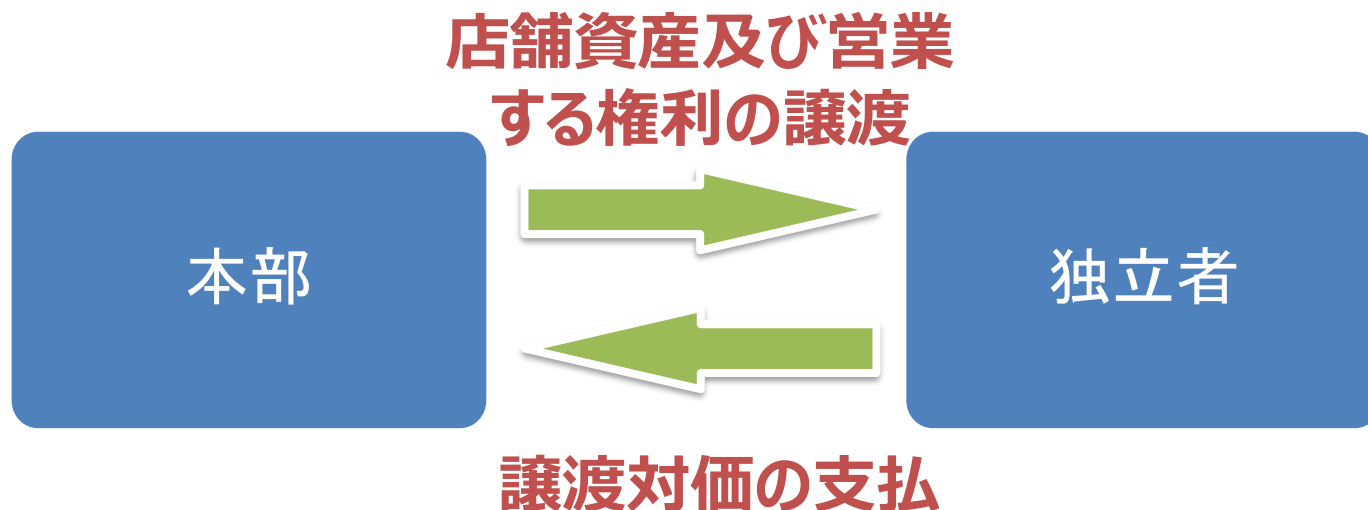
- ・独立者の自己資金で新規店舗を立ち上げる方式

既存店譲渡

- ・本部の既存店舗を買い取る方式

経営委託

- ・本部の店舗を貸して、経営を委託する方式



- 本部が保有する店舗を経営する権利及び必要な資産一式を独立者に譲渡する方式です。
- 独立者は、**実績のある店舗を引き継げるメリット**があります。
- 一方、本部に対して店舗の譲渡対価を支払う必要があり、**対象店舗の利益率が高ければ高いほど、譲渡対価の金額は高額**になります。
- 譲渡対価をいい加減に設定することは不要な税務リスクを抱えることになるため注意が必要です。



- 経営委託とは、本部が不動産オーナーから店舗を賃借し、そこに業態運営に必要な投資を行ったうえで、当該店舗での経営を独立者に委託する方式です。
- 独立者は、**最低限の初期資金で独立開業できる**メリットがあります。
- 一方、**本部に対して店舗使用料等を支払わなければならない**点はデメリットとなります。



自社がのれん分け制度を通じて独立者に実現して欲しい姿を明確化し、そこに向けて、各方式を組み合わせることで制度を構築していく。

①目的と目指す姿の明確化



②対象者選定基準の明確化



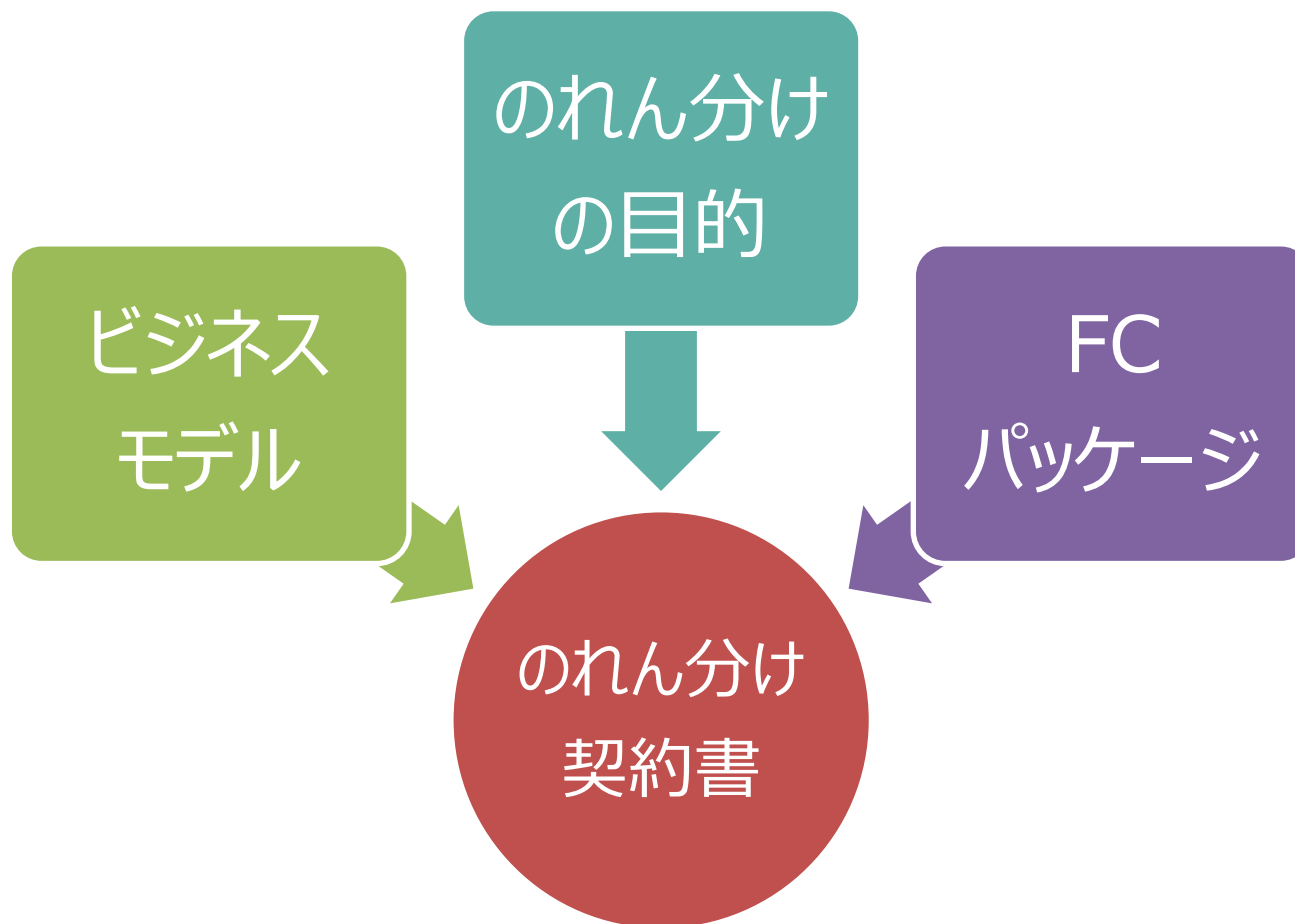
③FCパッケージの検討・整備



④独立形態の検討



⑤契約書類の作成



本部によって契約書の内容は千差万別。
サンプル・他社契約書の流用等は避け、専門家に作成してもらうこと。

ビジネスモデルやFCパッケージのポイントを漏れなく盛り込む

- ビジネスモデルやFCパッケージを明確化し、当ビジネスが競争優位性を維持する上で本部がサポートすべきことや独立者が守るべき事項を、漏れなく契約書に反映させましょう。

本部と独立者は対等な関係性であることを意識する

- 元従業員との契約であるため、**自己責任の原則**や**違約金規定**を設けないケースがありますが、そのような温情は独立者のためになりません。
- 一方、本部有利に作りすぎると、独立者の信頼を失うおそれがあります。

ノウハウ・顧客基盤の保護を意識する

- FCではノウハウや顧客基盤の流出が起こりがちです。**秘密保持義務、競業避止義務、顧客情報の帰属規定、違反時の違約金規定**等により流出を防止することが大切です。

1. のれん分けとフランチャイズの基礎知識

2. のれん分け制度の構築

- 目的と目指す姿の明確化
- 対象者選定基準の明確化
- FCパッケージの検討・整備
- 独立形態の検討
- 契約書類の作成

3. のれん分け制度利用者の輩出に向けて

独立者があらわれたら~~のれん分け~~**制度をつくろう！**



のれん分けによる独立は人生を左右する大きな決断であり、
明確な形が無い状態では、独立希望者が現れることはほとんどありません。
(現れても、作ってから「やっぱり違った」というケースが多い)

のれん分け制度で悩みを解消するためには、
「リスクを負ってのれん分け制度の形をつくる覚悟」
が求められます。

採用

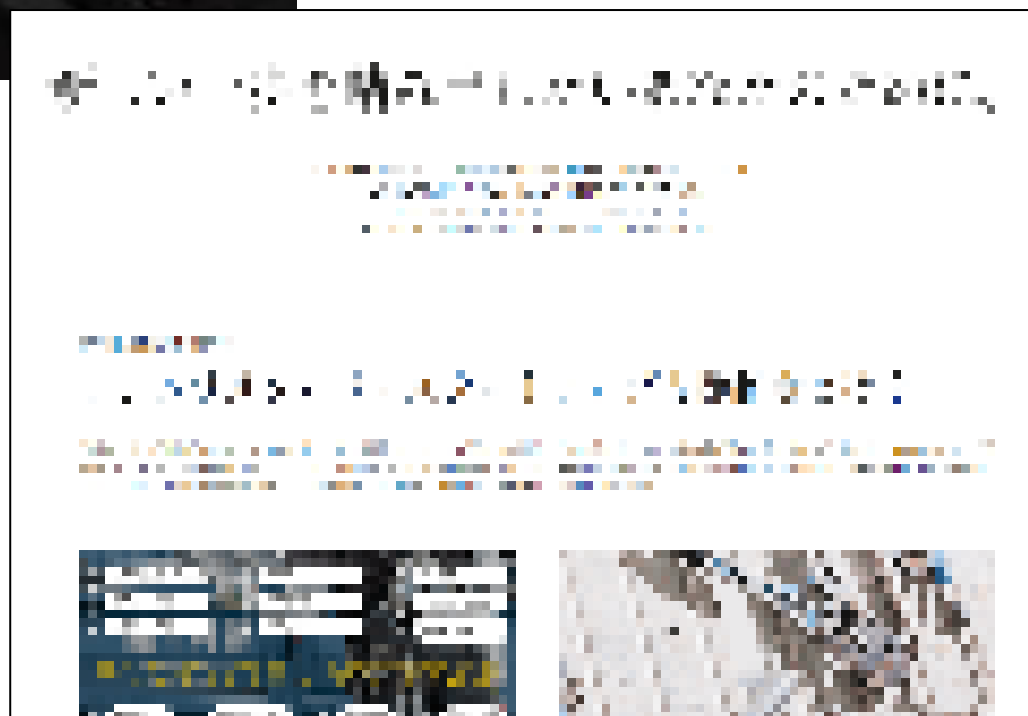
- HPや求人票への掲載
- 面接時の活用 等

育成・ 定着化

- 多様なキャリアパスの提示 & キャリア形成支援
- 経営者教育 等

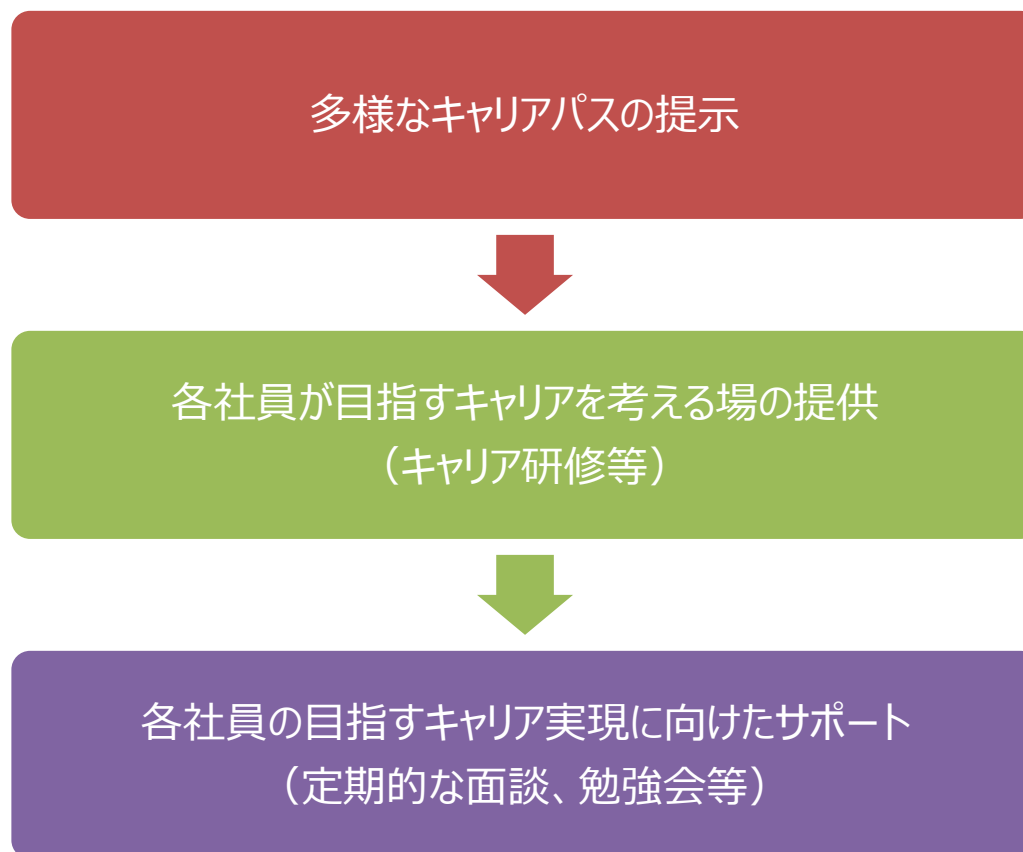


独自の魅力で
競合他社と差別化し、
優秀な人材を惹きつける。

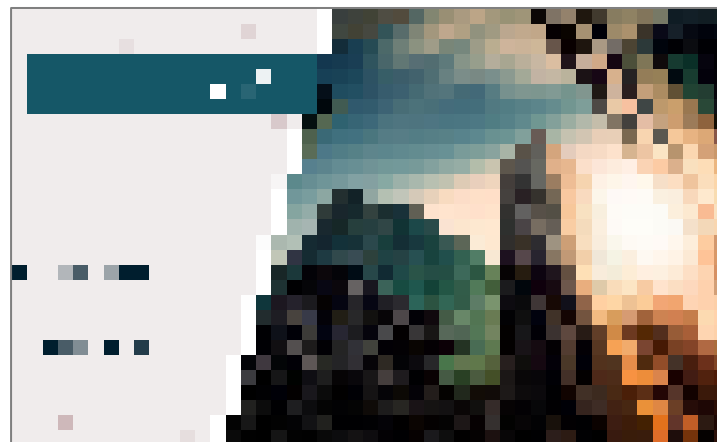




面接時には詳細資料を示すことで、信頼を獲得。
内定辞退・他社への流出を防止する。



社内に多様なキャリアパスを用意し、
個人の希望に合わせてキャリア形成を支援することで
人材定着化が期待できる。



「自身のキャリアを考える場」「経営に必要な知識を身につける場」
を提供することで社員の目的意識とモチベーションを高め、
定着化を実現する。

のれん分け制度の具体化

- のれん分けを形にして選択肢として社員に示す。



のれん分け制度説明会の開催

- のれん分けの仕組みや導入背景を社員に共有する。



のれん分け制度を採用・教育・定着化に活用

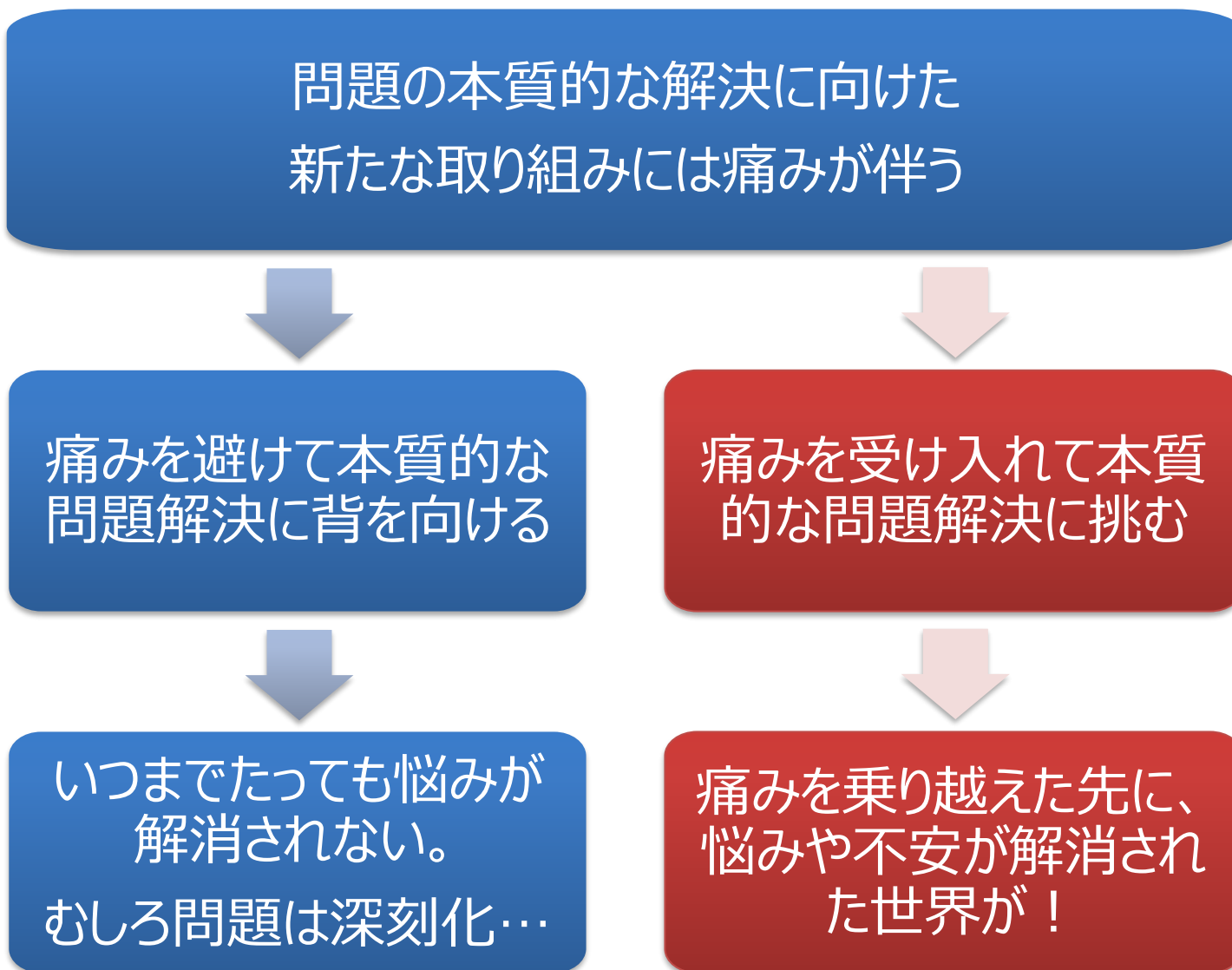
- 独立支援制度の共有・発信や経営者塾を進める。



独立者の輩出

お悩み解消のためには、はじめに明確な形をつくり、
時間をかけてのれん分け制度利用の教育 & 動機づけを進めていく。

問題に対する2種類の向き合い方



先日、のれん分け制度を利用した独立者から、

**会社員時代は収入を得るために
我慢して仕事をしていましたが、
今では仕事が生きがいなんです！**

といった声があがりました。

**雇われの時とは全然違う
生き活きとした表情で働く独立者をみて、
「こんな幸せな仲間をもっともっと増やしていきたい」
と決意しました。**

本セミナーをご視聴いただいた皆様が、
自社にふさわしいのれん分け制度を構築し、
会社の発展と社員の自己実現を達成されることを
心より祈念いたします。



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 03-6823-2910
e-Mail info@johshin.co.jp
HP <https://johshin.co.jp>