

採用力・定着力・収益力アップの戦略

成功する 社員独立(のれん分け)制度

Copyright © 2017 Shinkeiei Service Co.,Ltd. All Rights Reserved.

飲食店経営専門コンサルタント 中谷 健太

E-mail : k-nakatani@skg.co.jp

0. はじめに

ますます厳しくなる人材採用難、そして求められる残業抑制、生産性(収益力)向上等、店舗経営企業を取り巻く外部環境はますます厳しくなりつつあります。この厳しい環境下においても、採用力・定着力・収益力を高めることができる店舗経営企業の生き残り戦略として、社員独立(のれん分け)制度をご提案いたします。

Contents

1. のれん分け制度を導入すべき4つの理由
2. のれん分け制度の最大の注意点
3. 成功するのれん分け制度のポイント
4. のれん分け制度を活性化させるには
5. 独立希望社員の資金調達方法
6. 独立希望社員に開示すべき事項
7. のれん分け制度導入のステップ
8. コンサルタント紹介
9. 会社概要
10. 特典： 無料相談のご案内

株式会社 新経営サービス
飲食店経営専門コンサルタント 中谷 健太
(中小企業診断士)

1. のれん分け制度を導入すべき4つの理由

社員満足度(定着率)の向上

飲食業で務める社員の年収は、店長で年収350～500万円程度で頭打ちになることが多く、それ以上のポストに関しては狭き門です(最近では、出店計画も消極的なチェーン店も多いことから複数店マネジメントのポストの空が見込みにくい)。その点、のれん分けオーナーとしてのキャリアを設けることで、年収1000万円以上も可能となります。それは、社員にとっての夢・目標ともなり、社員満足度(定着率)の向上にもつながります。

収益力の向上

店舗スタッフの求人コストが相当割合を占め、経営を苦しめる中、のれん分けオーナーに責任をもって集めてもらい、店舗運営してもらうことで、本部側の採用・教育コストの負担がなくなり、またロイヤリティ収入などで効率的に稼ぐことができます。

採用力の向上

独立志向のある求職者に訴求できるだけでなく、独立支援制度を設けている企業専用の採用サイトに掲載できます。

ハッピーリタイアメント

後継者がいなくとも、事業承継の形として、社員にのれん分けという形で譲渡し、ハッピーリタイアの策にもなります。

以上のような観点から、社員独立制度(のれん分け)の導入は、戦略的にも前向きに考える余地は大きいといえます。

2. のれん分け制度の最大の注意点

会社都合（自利中心）の制度にしない

第一に、会社都合（自利中心）の制度にせず、あくまでも**社員の成功を第一の目的とすること**です。

しかしながら、よくありがちなケースとして、赤字や収益の悪い店舗を、そのまま当該店舗の店長（言ってみれば評価・能力の低い店長）にオーナーをさせてしまっていることです。そのようなケースの行きつく先は、そのオーナーも結局、店舗改善できず、疲弊し、辞めてしまう（最悪は逃げてしまう）事態となり、その後は店舗状況が悪くなった店舗を直営として引き取ることになってしまいます。一度、そのようなケースを作ってしまうと、誰ものれん分けオーナーになりたいという社員もいなくなってしまうだけでなく、会社のブランドイメージも毀損してしまいます。

1人目を失敗させない

となれば、のれん分け店で多く出店し、店舗拡大していけるような「成功する」のれん分け制度をつくるには「**いかに、のれん分けオーナーに成功してもらうか！（とくに一人目は成功させる）**」ここが最大のポイントとなってきます。ここで、のれん分けオーナー資格を与える「適格性基準づくり」が必要となってくるわけです。

優秀社員をのれん分けオーナーとしていくのが筋となるわけですが、**優秀社員（店長）をのれん分けで独立させると、本社（直営）の力が落ちるといった経営者の悩み**があるところです。これに関しては、のれん分けオーナーとして独立させると同時に、本部の役員として入ってもらうことで一緒に「のれん分け制度による拡大」をサポートしてもらえれば良いと考えます。当然、そのようなオーナーにとっては、ダブルインカム（2つの収入）にもなります。

3. 成功するのれん分け制度のポイント

事例

CoCo壺番屋 「ブルームシステム」

国内だけでなく、海外にも進出し、1400店舗以上を展開し、世界一のカレーチェーン店として2013年にギネス認定もされています。この店舗展開力は、「ブルームシステム」と呼ばれる独立支援制度にあります（「ブルーム」とは「開花する」という意味を持ち、「まだつぼみである社員に早く一人前の経営者となって開花して欲しい」という思いからの名称のようです）。これまでに500人以上が独立し、成功している独立支援制度といえるでしょう。

主な制度のポイントとしては、

入社時	➤ 業界未経験者であっても、独立候補社員として入社できる（独立に向けての説明会実施。独立候補社員のキャリアパスがある）
入社後	➤ 9段階のステップによる独自の人事考課制度があり等級基準をクリアすること（概ね5～6年で独立ができる）。 ➤ 最低200万円の貯金（入社時は貯蓄ゼロでも可。独立を申請する際には、預金通帳のコピーが必要）などの条件をクリアすること。
独立時	➤ 資金調達については、会社の債務保証制度があること（物的担保は不要）。 ➤ 物件選択や市場調査を踏まえての物件情報供与がある。 ➤ 店舗建築（作業効率を考えたレイアウトなど、ノウハウ導入）から開店準備支援と全面的に本部がフォローする。

3. 成功するのれん分け制度のポイント

事例

CoCo壺番屋「ブルームシステム」

独立後

- 独立後の本部に支払うランニングコストであるロイヤルティはありません。
- 食材から備品に至るまで、壺番屋で購入でき、本部が一括購入することで低価格での仕入れが可能。
- また商品品質面も、カレーソースは、レトルトカレーの製造工場として世界一の規模を持つセントラルキッチンで製造（衛生管理の徹底により、安心・安全な体制をとっている）。
- 開店2日間は本社メンバーのヘルプがあること。
- 独立後も、SV（スーパーバイザー）の強化などで成功に向けてのサポート体制を築いていること。
- 壺番屋のネットワークを通して、独立したオーナー同士で情報交換・共有の場を提供していること（メール通信・オーナー会議・社長意見交換会など）。
- 各エリア単位で行われるオーナー会議を開催し、各店の課題を全員で共有しともに解決策を検討する機会があること（各店ではじめて販売促進の手法を会議でのコミュニケーションでブラッシュアップし、エリア全体のノウハウに高め、大きな成果を収めた実績も）。
- 壺番屋チェーンならではのスケールを生かした販売促進広告、求人広告、広報活動を展開し、ブランド価値の向上を図っていること。

このような仕組みがあるので、のれん分けオーナーの複数店舗経営者はオーナー全体の3割を超えており、独立支援制度がオーナーが成功しやすい制度となっていることが伺えます。

3. 成功するのれん分け制度のポイント

事例

来来亭

のれん分け制度によって急速に拡大したラーメンチェーン「来来亭」の事例を紹介。「来来亭」は、滋賀県に本部を構え、全国で150店舗以上展開するラーメンチェーンです。

来来亭のHPには、のれん分けオーナーに向けてのロードマップ(店長への道)が分かりやすく描かれており、そこには店長の給料が50万円～、のれん分けオーナーは年収1,000万円～と求職者を動機付けするインパクトは充分です。

これにより、

- ①やる気(「独立したい」)のある社員を採用する。
- ②直営店が繁盛する。
- ③繁盛店で育った人材は独立する。
- ④独立した先輩を見て、他の社員は更にやる気になる。

という1⇒4のスパイラルにより直営店の業績が伸びる仕組みを作りました。

3. 成功するのれん分け制度のポイント

事例	来来亭
1. 洗い場 (28万円～)	入社後の最初の仕事。
2. ホール (29.5万円～)	入社後2週間後～
3. 仕込み (30万円～)	入社1ヵ月～(半年かかるスタッフもいる)
4. チャーハン&麺場 (32万円～)	
5. 教育担当 (35万円～)	最速6ヶ月でチャンスが巡ってくることもある スタッフ教育、発注、清掃など、店舗運営に関わるすべての業務を行う。また、ムードメーカーとして、スタッフを盛り上げるリーダーシップも不可欠。
6. 店長 (50万～70万円)	最速入社1年で抜擢のチャンスが巡ってくるもある。 ★店長になれば、そこは自分が独立するための店舗となります(異動はなし)
7. 独立 (年収1,000万円～)	最短で2年間の店長を経て独立へ ★店舗取得費用＝税引前利益の15ヵ月分 ★ロイヤリティ0 ★食材マージン0 独立後は更に複数の店舗を持つオーナーを目指す。

4. のれん分け制度を活性化させるには

最近では、経営者様より「独立志向の若者が少なくなった」という声を聞くケースが多くなったのは確かですが、私の見解としては、「独立はしたい」が「自信がない」というのが実際のところだと感じています。

要するに、単に経営者が「うちは独立制度があるから」ということだけでは、なかなか手が上がらないということになります。

■社員の独立に向けての大きな不安材料は以下の点に集約されます。

資金面

成功イメージの薄さ

自身の経営能力に自信がない

開業後の支援内容

4. のれん分け制度を活性化させるには

■それぞれの不安の解消に向けての基本対策

資金面

- ・自己資金で最低でも2～300万用意が前提（経営者としての覚悟を持つことにも繋がる）
- ・その上で、それを超える部分については会社が「債務保証」

成功イメージの薄さ

- ・既存の直営店（黒字店舗）の売却
※ 売却金額は帳簿価格＋利益額〇年分。またリースも考えられる
- ・何よりも会社として、成功させる。成功例をつくることが大事

自身の経営能力に自信がない

- ・適格性（審査）基準を透明にする
例えば、i 店長歴3年以上（入社5年目安） ii 5等級以上
iii 2期連続B評価（上から2番目）以上 iv 会社への貢献度（本部が経営者として適格と認めたもの） v 後継者を残す
vi 年間独立者1名と、当初から明らかにしておく
- ・経営力を習得させるべく、企業経営教育（経理、資金繰り、労務管理等）を実施する
★これらの点から、キャリアパスを含め、人事評価制度、教育プログラムの整備は前提となります。

開業後の支援内容

- ・商品開発や、食材等の供給支援、広報・宣伝支援、経営指導、相談等のサポート体制を整備しておく

以上のような、基本対策をしっかりと明文化し、制度内容として告知しておく必要があります。

5. 独立希望社員の資金調達方法

のれん分け社員が希望額面通りの資金調達をするには

社員の独立に向けての大きな不安材料の一つとして、資金面に対する不安があると前回お伝えし、またその不安の解消に向けての基本対策として、①自己資金で最低でも2～300万用意させることや、②それを超える部分については会社が「債務保証」というような策をお伝えしてきました。

独立者が、例えば日本政策金融公庫で希望どおりの資金調達を望むのであれば、いくつかのポイントがあります。

働いた経験がある

・当初の目標月商の達成割合は、「経験あり」の方が「経験なし」よりも2倍近く高い（「日本政策金融公庫」調べ）ことから、のれん分け制度による独立社員はこの点クリアしていくでしょう。

本部や取引先と良好な関係

・以前の取引先等の支援がある場合、目標月商達成率が高い（「日本政策金融公庫」調べ）ことから、やはりのれん分け制度による独立や、その後の経営サポートが充実していることはプラスに働きます。

経営知識がある

・中小企業や個人への融資は、社長への融資そのものであり、社長がしっかりしている必要があります。よって、独立社員向けの経営力を身につけさせる教育プログラムが求められます。

しっかりした事業計画書

・これから事業を行うのであれば、事業計画書でしか判断できないためであり、この事業計画書作成へのサポートもしていく必要があるでしょう。

5. 独立希望社員の資金調達方法

のれん分けの投資額が大きい場合の資金調達

前は、のれん分け独立社員の資金調達のポイントをお伝えしましたが、それでも飲食店など投資額が大きいものは、のれん分けによる独立希望者の自己資金だけでは足りないでしょう。

■その場合の主な方法として、以下の3つの方法が考えられます。

分割で支払う

・例えば毎月売上から支払うという形を意味しています。例えば5年つまり60回分割払いということです。

リース会社が物件を買い取る

・リース会社が既存店を買い取り、それを独立者にリースするという方法です。実際には店舗資産はリース会社のものになってしまいますが、独立希望者が了承するなら、こういった方法も利用できるでしょう。

分社化による資産移動

・分社化し、その社長に独立者をするという方法です。資産も負債も移動することで、独立希望者は自己負担なく、既存店を所有する会社の社長になれます。この分社化に「銀行から借入れをする方法」や「自己資金を投入させる方法」を組み合わせることも可能でしょう。

6. 独立希望社員に開示すべき事項

のれん分け制度を導入する本部は、加盟候補者に対して、下記法律で求められている項目を説明する義務があります。また、それらを取りまとめたものを「法定開示書面」と言います。

■ 中小小売商業振興法 第11条 12条（22項目）

本法で適用されるのは小売業、飲食業のチェーンで、サービス業は該当しません。また、開示書面の作成を怠った本部に対しては、主務大臣による勧告、勧告に従わなかった場合には、その旨を公表する規定が設けられています。

開示書面の概要は以下のとおりです。

1. 本部事業者の氏名及び住所、従業員の数（法人の場合は、その名称・住所・従業員の数・役員の役職名及び氏名）
2. 本部事業者の資本の額又は出資の総額及び主要株主の氏名又は名称、他に事業を行っているときは、その種類
3. 子会社の名称及び事業の種類
4. 本部事業者の直近三事業年度の貸借対照表及び損益計算書
5. 特定連鎖化事業の開始時期
6. 直近の三事業年度における加盟者の店舗の数の推移
7. 直近の五事業年度において、フランチャイズ契約に関する訴訟の件数
8. 営業時間・営業日及び休業日
9. 本部事業者が加盟者の店舗の周辺の地域に同一又は類似の店舗を営業又は他人に営業させる旨の規定の有無及びその内容
10. 契約期間中、契約終了後、他の特定連鎖化事業への加盟禁止、類似事業への就業制限その他加盟者が禁止又は制限される規定の有無及びその内容
11. 契約期間中・契約終了後、当該特定連鎖化事業について知り得た情報の開示を禁止又は制限する規定の有無及びその内容
12. 加盟者から定期的に徴収する金銭に関する事項
13. 加盟者から定期的に売上金の全部又は一部を送金させる場合はその時期及び方法
14. 加盟者に対する金銭の貸付け又は貸付の斡旋を行う場合は、それに係る利率又は算定方法及びその他の条件
15. 加盟者との一定期間の取引より生ずる債権債務の相殺によって発生する残額の全部又は一部に対して利率を附する場合は、利息に係る利率又は算定方法その他の条件
16. 加盟者に対する特別義務（店舗構造又は内外装について加盟者に特別の義務を課すときはその内容）
17. 契約に違反した場合に生じる金銭の支払いその他義務の内容
18. 加盟に際し徴収する金銭に関する事項
19. 加盟者に対する商品の販売条件に関する事項
20. 経営指導に関する事項
21. 使用される商標、商号その他の表示
22. 契約の期間並びに契約の更新及び解除に関する事項

6. 独立希望社員に開示すべき事項

■独占禁止法 フランチャイズ・ガイドライン（8項目）

中小小売商業振興法の「法定開示書面」作成交付は小売業及び飲食業を対象としており、サービス業は含まれていませんが、独占禁止法ガイドラインは、サービスフランチャイズも含んだ全てのフランチャイズ・ビジネスを対象としており、内容は次の通りです。※中小小売商業振興法の開示項目と一部重複

本部が加盟希望者に開示することが望ましい事項（ガイドライン2(2)ア）

- ・加盟後の商品等の供給条件に関する事項（仕入先の推奨制度等）
- ・加盟者に対する事業活動上の指導の内容、方法、回数、費用負担に関する事項
- ・加盟に際して徴収する金銭の性質、金額、その返還の有無及び返還の条件
- ・加盟後、本部の商標、商号等の使用、経営指導等の対価として加盟者が本部に定期的に支払う金銭（ロイヤルティ）の額、算定方法、徴収の時期、徴収の方法
- ・本部と加盟者の間の決済方法の仕組み、条件、本部による加盟者への融資の利率等に関する事項
- ・事業活動上の損失に対する補償の有無及びその内容並びに経営不振となった場合の本部による経営支援の有無及びその内容
- ・契約の期間並びに契約の更新、解除及び中途解約の条件・手続に関する事項
- ・加盟後、加盟者の店舗の周辺の地域に、同一又はそれに類似した業種を営む店舗を本部が自ら営業すること又は他の加盟者に営業させることができるか否かに関する契約上の条項の有無及びその内容並びにこのような営業が実施される計画の有無及びその内容

7. のれん分け制度導入のステップ

基本方針策定

- ◆ のれん分けに向けたオープンな新・人事制度の構築
- ◆ 既存店の売却検討
- ◆ 資金面のサポート
- ◆ 独立コース向けの教育制度
- ◆ 開業後の支援内容
- ◆ 店舗会計システムの構築

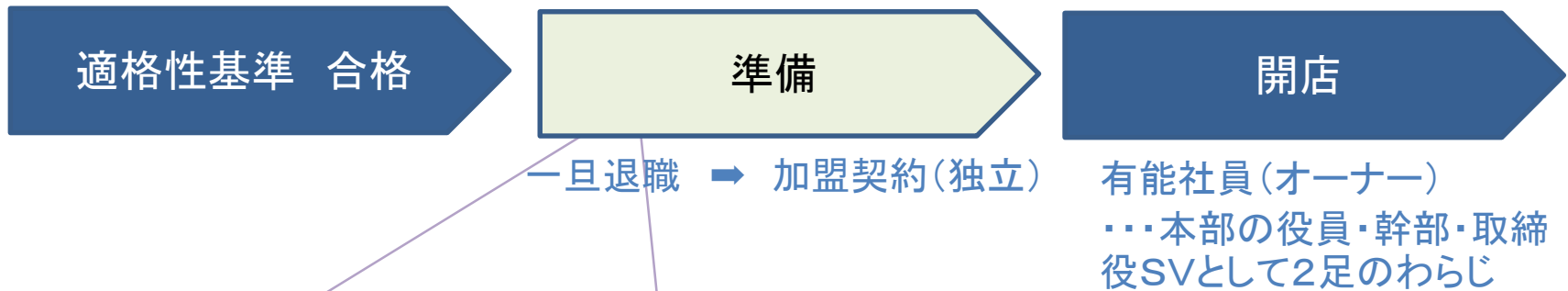
詳細設計

- ◆ のれん分けに向けたオープンな新・人事制度の構築
 - ・新キャリア(独立)コースの設定
 - ・概要
 - ・独立(適格性)基準
 - ・社内公募方法
- ◆ 既存店の売却検討
 - ・基本的には儲かっている店を優秀社員に譲渡する
 - ・のれん分け店のシミュレーション
 - ・本部の収支試算
- ◆ 資金面のサポート
 - ・債務保証等の検討
- ◆ 独立コース向けの教育制度
 - ・経営者を育てる為のカリキュラム、テスト、スケジュール
- ◆ 開業後の支援内容
- ◆ 店舗会計システムの構築

リリース

- ◆ ガイドブック作成
- ◆ 契約書の準備(独立支援用契約書、転貸借契約書、リスク確認書、転籍同意書、営業譲渡契約書)
- ◆ 社内説明会実施
- ◆ 社外への告知(採用HP等で、のれん分け制度告知)

7. のれん分け制度導入のステップ



のれん分けオーナーとしての適格性基準を満たした候補者が、のれん分けオーナーとして独立・開業するまでのフローは概ね以下の通りです。

- ① 再度、独立する気があるか面談して確認
- ② 独立する意思が固まったら、店舗の「譲渡条件」について話し合う
- ③ 例えば、帳簿上の償却資産の残高を基準に、譲渡金額を決定
- ④ 候補者が、店舗を買う資金があるか、銀行借入れが可能か検討
- ⑤ 賃貸借契約の更新に話をすすめ、貸店舗の場合は、誠意をもって大家さんに相談
- ⑥ 新しい保証人をたてて銀行融資の申し込みを行う
- ⑦ 融資がおりれば、今までの賃貸契約はいったん解約し、それぞれ新規契約
- ⑧ 保健所に、飲食店の営業許可をあらためて申請し、検査を受けて開店

のれん分けは、最高の人材育成方法

人は環境で変わる（人は状況、立場を与えると、しゃにむに働く）

8. コンサルタント紹介

株式会社新経営サービス
経営支援部 マネージャー

中谷 健太（中小企業診断士）

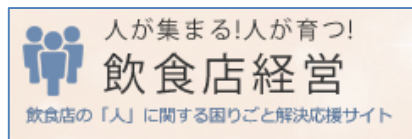
お問い合わせ先: k-nakatani@skg.co.jp

ご相談～企画までは無料ですので、お気軽にお問合せください



【プロフィール】

大学院修了後、コンサルティング会社に入社。その後、20代で外食事業会社の専務を5年間勤め、新事業開発、店舗開発、組織づくりに邁進。新経営サービスに入社後は、店舗専門コンサルティング部隊を立ち上げ、飲食・小売・サービス業中心に、正社員・パートアルバイトの採用、人事評価制度、教育プログラムをはじめ組織開発のプロフェッショナルとして定評がある。これまでのクライアント先実績としても、上場大手チェーン店、上場を目指す企業、個人店まで幅広い。



『人が集まる！人が育つ！飲食店経営』
～飲食店の「人に関する困りごと」解決応援サイト～
<https://insyoku.navi-r.jp/>



アメブロやってます！ コンサルティング日記も更新中！
<http://ameblo.jp/tenpokeiei/>

7. 会社概要

【会社名】 株式会社新経営サービス

【設 立】 昭和53年1月

【代表者】 代表取締役社長 田須美 弘

【資本金】 9600万円

【社員数】 80名(グループ合計)

【所在地】 〒900-8102
京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6F

【TEL】 075-343-0770

【事業内容】 総合経営サービス業

- ・ 経営戦略・計画の策定
- ・ 経営管理システムの構築
- ・ 人事賃金システム構築支援
- ・ 教育研修
- ・ 講演・執筆活動、他



新経営グループ



10. 小冊子資料請求のお客様への特典 : 無料相談のご案内

ご訪問日程の調整

ご訪問

企画書・お見積り提示

小冊子送付時に、ご訪問日程の件も打診させていただきますので、そのメールにご返信ください。

k-nakatani@skg.co.jp

ご契約

基本方針策定

- ◆ のれん分けに向けたオープンな新・人事制度の構築
- ◆ 既存店の売却検討
- ◆ 資金面のサポート
- ◆ 独立コース向けの教育制度
- ◆ 開業後の支援内容
- ◆ 店舗会計システムの構築

詳細設計

- ◆ のれん分けに向けたオープンな新・人事制度の構築
 - ・新キャリア(独立)コースの設定
 - ・概要
 - ・独立(適格性)基準
 - ・社内公募方法
- ◆ 既存店の売却検討
 - ・基本的には儲かっている店を優秀社員に譲渡する
 - ・のれん分け店のシミュレーション
 - ・本部の収支試算
- ◆ 資金面のサポート
 - ・債務保証等の検討
- ◆ 独立コース向けの教育制度
 - ・経営者を育てる為のカリキュラム、テスト、スケジュール
- ◆ 開業後の支援内容
- ◆ 店舗会計システムの構築

リリース

- ◆ ガイドブック作成
- ◆ 契約書の準備(独立支援用契約書、転貸借契約書、リスク確認書、転籍同意書、営業譲渡契約書)
- ◆ 社内説明会実施
- ◆ 社外への告知(採用HP等で、のれん分け制度告知)

◆注記事項◆

本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的としたものであり、他の目的で利用されることのないようお願い申し上げます。また、本資料の貴社外でのご利用及び第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。