

日本の伝統経営手法「のれん分け」による多店舗展開

*** 3年で20店舗の居酒屋を作った会社***



山下 義

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

1. はじめに

中小企業診断士登録4年目（1999年登録）で、埼玉県の診断士仲間のメーリングリスト「CP」を通じて、埼玉県の飲食業ベンチャー「東松山名物 やきとり」の株式会社ひびき様（年商20億円、30店舗）とのご縁をいただき、これをきっかけに飲食業コンサルティングを始めて16年となった。

飲食業コンサルティングを始めた時は、飲食本部が多店舗を行う手法は、レギュラーチェーンかフランチャイズチェーンしか知らなかったが、多くの飲食本部をお手伝いする中で、飲食業界には第三の多角化手法として事業委託方式（のれん分け）があることを知り、最近の事業継承の視点も入れ、のれん分け式の多店舗展開の事例をまとめてみた。

2. 背景

飲食業界は他の業界に比べると、独立志向の強い従業員が多いと言われている。有力な者が独立をすると、自社のお客を奪われライバル関係になってしまうので、そうした従業員を嫌う経営者も少なくない。

しかし、独立志向の強い従業員は、仕事に対する目的意識が非常に高く、熱心に仕事に取り組む。その姿は、周囲に対して非常に良い影響を与え、もちろんお客様からの評価も高く、店舗にとってプラスになる。また、独立には資金的な準備も必要であり、すぐにはできないので、入社して少なくとも数年は会社に貢献する。

飲食業経営者は、「自社にとってライバルになる」「すぐに辞めてしまう」というデメリットば

かりを考えるのではなく、このようなメリットがあることも考え、独立志向の強い社員を採用し、うまく活用すべきである。

今回紹介する「のれん分け（業務委託方式）」は、企業側には①多店舗展開の速度が速くなる、②設備投資の回収が早くなる、等のメリットがある。また独立側には、実績がある店舗で独立するので、①業績が予想できる、②本部のサポートがある、③融資が受けやすい、等のメリットがある。

3. 「せんべろ」居酒屋（A社）

(1) 支援のきっかけ

東京都の女性・若者・シニア創業サポート事業のアドバイザーで担当したのがきっかけである。この会社は、その時点で8店舗、年商3億円の実績があったので、すぐに制度最大の1,500万円まで融資が出た。それをきっかけに、各店舗の調査をさせていただくようになった。もともとアバウトな「のれん分け」を行っていたので、今までの経験や知識を活かし、A社に最適なお提案を行った。

(2) 企業概要

創業社長のB氏は大学卒業後、OA機器販売会社を経由し、25才で新宿・歌舞伎町にある居酒屋Nの店長をし、退職の翌月には、自身の1号店・イタリアンバルを開業した。それが2016年のことであり、翌年には6店舗、2019年現在は19店舗にまで急成長している。

社長の思いは、自分と同じように従業員を「のれん分け」で独立させ、日本一の飲食業ベンチャーを作ることである。

資本金100万円、売上高6億円、従業員数16名（アルバイト150名）のA社は、形態の異なる飲食店を現在、19店舗展開している。その内訳は、直営11店舗、フランチャイズ加盟5店舗、当社から社員への業務委託が3店舗である。自ら店舗形態の開発を行い、のれん分け型チェーンとして成長している過程である。出店エリアも首都圏だけでなく、関西、さらには全国に展開しつつある。店舗運営は、基本的に社員1名とアルバイト4～5名で行う。

社長および従業員が総じて若いこともあり、主に学生や若いサラリーマンをターゲットにした比較的客単価の安い居酒屋に注力している。記念すべき1号店は、立地が悪く苦戦したことを教訓として、現在は大学のある駅の近くに限定して出店している。その形態および店名も数種類に分けて展開しているが、1杯50円のドリンクや2時間2千円の食べ飲み放題等、価格インパクトのあるサービスを行っている。

店舗の運営方法は、①Aタイプ：身分は社員であるが、給与が店舗の利益に比例しているタイプ、②Bタイプ：個人事業者として業務委託を受けているタイプ、の2通りがある。以前は近郊の店長を全員集め、各店舗の運営やメニュー、悩み等について会議を行い、皆で相談して運営方針を決めるなど、社員参加型のチェーン運営を行っていた。

当社の業務委託制度（のれん分け）は、飲食店の許認可、店舗物件の契約名義等は、すべて会社の責任で行っている。ただ、自由度は非常に高く、新メニューの追加や価格設定等も会社への報告・連絡・相談はするが、基本的には独立店長の裁量で決められる。さらには、店名（≒屋号、のれん）の変更や別法人化（本当の独立）も、相談を持ち

掛けられれば会社側は受け入れる方針でいる。

(3) 社長の悩み

社長の悩みを聞くと、①売上が上がらない、②見込み違いで不振店が発生している、等の悩みを持っていることがわかった。

コンサルタントの視点から見て、これらの原因は2～3店舗を創業メンバーが運営する経営形態で12店舗（当時）を運営しているためではないかと考え、以下の取組みを社長に提案した。

その前提として、動機付け理論の「内発的動機付け（自分の内側から起こる動機付け）」に基づき、社員が自主的に考え、決め、行動するような仕組みとして、「スーパーバイザー（SV）制度とSV会議の設置」を提案し実施した。

1) スーパーバイザー（SV）制度採用とSV会議の設置

19店舗を業態や地域別に4グループに分け、SVを設置し、各店舗をSVが支援・指導する制度とした。また、実務はSV会議（週1回開催）で決めることにした（月1回は中小企業診断士が参加）。

これにより、①各店舗を個別に細かく指導できるようになった、②各店舗の経営状況を十分に分析できるようになった、③メニューの改訂が定期的に行われるようになった、等の改善効果が見られた。

一方で、次のような新たな問題も出てきた。

①相変わらず不振店が発生する、②オペレーションが各店舗や従業員で違う（飲食店情報サイト等でクレームあり）、等である。

2) 次なる課題解決の取組み

これらの課題を、SV会議で議題にして討論を行った。その際は、今までの店舗調査の資料を参考にした。

その結果、問題点として、①不動産会社の話を鵜呑みにし、勢いで出店していた、②出店費用を削減するべく、店舗の内装・外装を内製化（DIY）しているため、見栄えが悪い、③店員のオペレーションがバラバラである、④店長に任せきりの傾向がある、等が指摘された。

そのため、次の事項を整備することにし、①出店基準（たとえば、日商の3倍、乗降客数が20万人、等）を明確化する、②店長、従業員マニュアル（業務と接客マニュアルを分けて作り直す、動画配信）の整備、③出店マニュアル（店舗、メニ

図表1 A社の店舗数



ュー、看板等の仕様)の整備,等に取り組むことにした。また、議論の過程で店長や従業員からの人事制度上の不満も挙げられ、④店長:契約書の整備,⑤従業員:評価制度の整備,等にも取り組むことになった。

3) 体制整備

SV 会議の方針に従い,SV 会議の指示・監督により,中小企業診断士グループが約3ヵ月をかけて以下の事項を策定した。

①社員向けビジョンの策定

自分の将来を見せる。経営理念・会社方針の整備。

②出店基準の明確化

自由裁量は残す。

③業務委託の標準契約書を作る

のれん分け制度の強化のため,きめ細かい制度とした。なお,Bタイプになるためには,Aタイプで一定の評価が必要となる。

Aタイプ:身分は社員であるが,給与が店舗の利益に比例している場合

3パターンを用意:日給制度,最低保証制度,完全利益連動制度

Bタイプ:個人事業者として経営を委託される場合

2パターンを用意:最低保証制度,完全利益連動制度

④マニュアルの整備,動画化

現在のマニュアルを補足し,整備する(業務と接客の分離)。動画化し,Webで誰でも視聴できるようにする。

⑤本部のサポート能力の強化

従業員評価制度,店長評価制度,各店舗の覆面調査,メニュー開発の支援,研修(意識,職種,テーマ別等),カリキュラム策定。すでに勤怠,会計,発注,売上,オーダー等についてクラウドシステムを活用しているのでデータ集計が早く,システムコストの削減になっている。

⑥従業員アンケートの実施

Googleフォームで事前に作り,繰り返し使えるように準備した。

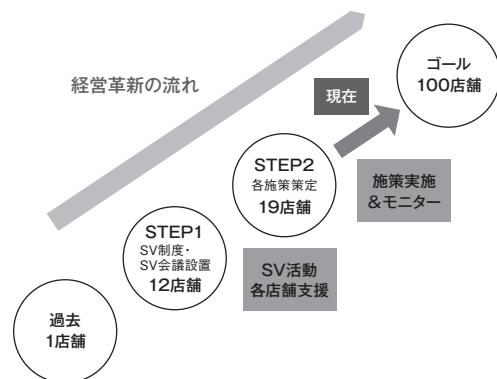
4) 成果

SV 会議や従業員アンケートによると,次の成果があった。

①社員・アルバイトの定着率が改善した。

社員,アルバイトの応募が多く,人手不足を感

図表2 A社の経営革新の流れ



じていない。

②会社と社員との間に信頼感が育っている。

③SVの定期訪問による指導,支援もあり,店長の責任は重い,基準や方針が明確で働きやすくなった。

④(出店基準により)撤退や業態転換が早くできる。

5) 本事例から学ぶこと

①のれん分け

口コミやSNSにより,A社の「のれん分け」制度が評判となって応募が増え,社員を経験した後に制度を活用して独立する方が続いている。そのため,A社には人手不足の悩みがない。

②自主経営革新

SVが各店長(社員)の意見を集約し,社員の代表として今回の制度改革を行った。これらにより,社員の参加意識が高くなり,各店舗の運営にも良い影響を与え,売上も増加している。

③中小企業診断士の活用

中小企業診断士がSV会議等に参加することにより,PDCAサイクル,SWOT分析やドラッカー,ポーター等の理論(考え方)が社内に浸透・定着し,従業員の判断や考え方に役立っている。そのため,中小企業診断士の会議への参加には,長期的な従業員教育の側面があると言える。

最後に,長年私をご指導していただいた東京協会の故・杉本取先生,そして東京協会現副会長の池田安弘先生に感謝いたします。