

元手10万円で
100億円の売上をつかった

事業のコピペ術

フランチャイズ本部のつくり方

Miyazaki Taro

宮寄太郎

はじめに

「手がけている事業を拡大したいが、なかなかうまくいかない」

「起業のアイデアはあるが、事業を大きくする資金力やノウハウを持っていない」

本書はそんな悩みを抱えの企業経営者の方、新規事業開発担当の方、個人事業主の方、そしてこれからビジネスを始めようとしている方に、「フランチャイズ本部をつくって事業を拡大する」という選択肢があることに気づいてもらい、それを実践するために必要なノウハウをお届けする本です。

「どうしてフランチャイズ本部なのか」

「これまでの経営とは異なるノウハウを持たないといけないから面倒そうだ」

「別にフランチャイズ本部運営でなくても、事業の拡大に成功している経営者は世の中に大勢いるだろう」

もともとフランチャイズ本部に興味があつてこの本を手にとつたわけではなく、「方法はともかく事業を拡大したい」と思っている方なら、「なぜフランチャイズなのか」ということは最初に抱く疑問かと思ひます。

そこでまず皆さんに、ご自身の事業を簡単に振り返つていただきたいと思います。ご自身の事業に当てはまる項目に、チェックを入れて下さい。まだ開業前だという方は、自分がやろうとしていることと一致すればその項目にチェックを入れてみてください。

- 属人的なビジネスである（個人のスキル、キャラクターで成り立つ部分が多い）
- 複数持つ店舗について、それぞれ異なるコンセプトを打ち出している
- 経営者であっても、自分でできることはなるべく自分でやるようにしている
- 経営者が、できる限り店頭、現場に出ている
- 店舗、営業所の売上、損益を、経営者がいちばん把握している
- 店舗、営業所の予算を、経営者が作成している
- 売上は商品力、店舗立地ではなく、店長個人の能力で大きく左右される
- 経営者が毎日、朝礼、終礼をおこなっている

いくつ当てはまったでしょうか？

実はこのチェックリストで当てはまった項目が多いほど、あなたの事業は拡大しづらいと考えられます。そういわれるとあまりいい気分ではないかもしれませんが、ビジネス手法として間違っているといっているわけではないので誤解しないでください。あくまで「事業を拡大する」という一点に話を絞った場合、どうしてもそこから遠ざかってしまうということです。

もちろん、これらの条件を跳ね返して事業を拡大している経営者もいます。ただし、それはとても稀なことで、よほどの才能と運を備えた人に限られます。

フランチャイズ本部の運営は、そのような特別な才能、運がなくても、事業を拡大させることのできる手段です。「誰にでもできる」というとハードルを下げすぎてしまうかもしれません、すでに起業している人であれば、その半数以上の人は、フランチャイズ本部の運営により事業を拡大できる可能性が高いといえるでしょう。その道のりは決して平坦ではありませんが、少しだけ見方を変えれば、あなたが今手がけている事業、これから始める事業は、おもしろいように拡大していくはずですよ。

なぜ、そのようなことがいえるのか。

それは、「事業とはコピーペでできるものだから」です。

「コピーペ（コピー・アンド・ペースト）」とは、データを複製（コピー）し、貼り付ける（ペースト）ことをいいます。一般的にはパソコンで文章をつくっている時や、ファイル整理をする時におこなわれるものですが、他ではあまり使われない言葉なので「事業をコピーペする」と言われても、ピンとこない人がほとんどだと思います。

詳しいことは本編で説明するとして、ここではまず、その概念だけを簡単に説明します。

ここでいう「事業のコピーペ」とは、まずは黒字の事業を創出し（コピー元となるマスターづくり）、フランチャイズ本部を構築してマニュアルやユニホームなど統一できるものを統一していき（コピー）、見た目にはどれも同じ店舗（＝加盟店）を増やしていく（ペーストする）ことを意味します。

フランチャイズ本部で売るのは、モノやサービスではありません。売るのは「ビジ

ネスの仕組み」です。

ビジネスの仕組みを買いたい加盟店オーナーと契約を結ぶたびに、営業所が一つ開設されていく（事業がコピペされる）。そして会社の事業規模も大きくなっていくのです。

同じコンセプトの店を10店舗持つことは、コンセプトの異なる店を10店舗構えることに比べれば難しくありません。フランチャイズ本部は契約を交わした加盟店オーナーにマニュアルやノウハウを渡して、後はその通りにやつてもらえばいいのです（もちろん放置せずにサポートすることが大切です）。

フランチャイズ本部運営は、費用面でも大きなメリットがあります。

費用の発生は、店舗を持つ事業か持たない事業か、在庫を持つ事業か持たない事業かなど、業種によっても大きく異なりますが、ここでは飲食店を例にしましょう。

フランチャイズではなく、その会社が自分たちの資本で店舗を出す場合（つまり直営店をつくる場合）、開業資金は会社が準備することになります。店舗の賃貸契約料、冷蔵庫などの機材、食器、内装費など、規模にもよりますが数百万円、場合によってはそれ

以上の初期投資が必要になるかもしれません。さらに、毎月の賃料や光熱費、食材費などのランニングコストも会社が負担します。そしてその店舗の責任者は、本社採用の社員であることが一般的です。人件費も発生するというわけです。

これがフランチャイズ本部運営であれば、基本的に開業資金は加盟店オーナーが準備しますし、加盟店オーナーの給料をフランチャイズ本部が払うこともあります。ランニングコストに関しては契約により異なります。フランチャイズ本部が負担するケースと加盟店が負担するケース、どちらもあります。

もし直営店（加盟店を介さずにフランチャイズ本部運営会社が直接運営する店舗）をコピペしていくとなると、店舗を増やすごとに、会社には多額の開業資金が必要となります。一方、フランチャイズ本部が加盟店をコピペしていく場合の開業資金はオーナーが準備するので、フランチャイズ本部の費用負担は、直営店のコピペに比べて小さくなります。

大きな資本がなくてもコピペが進む。これもフランチャイズ本部運営の大きなメリットの一つでもあるのです。

■ 本書に向いている事業をしている人、 向いていない事業をしている人

ここで、皆さんが今手がけている事業（これから始めようとしている事業）が、本書の内容と合致しているかどうかについても触れておきたいと思います。フランチャイズ化に向いていないビジネスをされている方も多くいらつしやるので、「読んでみたけど意味がなかった」とならないように、先にそのことはお伝えしたいと思います。

フランチャイズ本部運営に向いている事業をしている人と、向いていない事業をしている人、私なりにその分布を整理すると、向いている事業をしている人が2割、どちらともいえない事業をしている人が6割、向いていない事業をしている人が2割といった具合に分けられます。これは実際に統計を取ったわけではなく、あくまで私の実感レベルでの話です。

まず、フランチャイズ本部運営に向いている事業をしている2割の方々は、自分の力で

フランチャイズ本部の構築をやり遂げることができ、運営もうまくやっていけるでしょうから、本書を読む必要性はあまりありません。

ただし、センスだけでやっているという場合は、これまでのやり方が正しかったかどうか、もつとうまくできることはないかといったことを確認したい時に、本書を役立ててもらえるかもしれません。

フランチャイズ本部運営に向いているとも向いていないともいえない事業をしている6割の方々は、ノウハウがなかったり、努力が足りなかったりすると、事業に失敗してしまう恐れがあります。しかしノウハウを得て、正しい方向に努力していけるようになると、事業を成功に導くことができる可能性が高まりやすいといえます。

本書はこの6割の方々に向けたものとなっています。

残り2割の方がされている事業は、フランチャイズ本部運営に向いていません。

もしここに当てはまっていても、決して気を悪くしないでください。フランチャイズ本部運営というのは、あくまで経営方法の一つに過ぎません。

先ほど、事業の見直しチェックリストを確認していただきましたが、その項目の一つ、「属人的なビジネスである」に当てはまった方たちの事業は、基本的にはフランチャイズ本部運営に向きません。他の項目は変えようと思えば比較的簡単に変えられますが、属人的なビジネスを非属人的なビジネスに変えることは容易ではありません。

たとえば、自分の腕一本で店を支えるお寿司屋さんの大将が「俺もフランチャイズ本部を運営して事業拡大するぞ」と言っても、到底無理な話です。お客さんは、その大将が握った寿司だから食べたいと思っているわけで、同じ看板の店をつくったところで、握る人が違えば、本店と同じようにお客さんが集まるとは限らないのです。

この場合、その大将は、事業拡大ではなく自分の店を守ることに徹していれば、健康である限り商売を続けられるでしょう。それもビジネススタイルの一つなので、無理にフランチャイズ本部を運営する必要はありません。

豆腐ではなく「豆腐を売る仕組み」を売る

私は2年前まで、株式会社とうきらつ豆吉郎の代表を務めていました。

豆吉郎とは、私が以前に創業、経営していた豆腐の移動販売ビジネスを手がける会社です。フランチャイズ本部はモノを売らない、ビジネスの仕組みを売っているということを述べましたが、実際私も、豆腐を売らずに「豆腐を売る仕組み」を売っていました。豆腐を売っていたのは開業後5日間だけのことです。自分で豆腐を売るのをやめたのは、あることに気づいたからです。

開業当初、不慣れなこともあって、一日の売り上げは5千円ほどにしかありませんでしたが、やり方次第で事業として確立する手応えはありました。

「もつと頑張れば、一日3万円くらいは売れそうだ」

そう思ったのと同時に、こうも考えたのです。

「いくら頑張っても、一日30万円売ることとは絶対に無理だな」

一人でやって一日3万円は、一見まああの数字と思われるかもしれませんが、仕入れや経費などを考えれば、最終的に得られる収入はそれほど多くありません。それより何より、天井が見えている状況でこれから自分が必死に頑張る姿がイメージできませんでした。

「このままやっつけてもしょうがないな……」

そう思っただけで私が選んだのが、「豆腐を売らない」という選択肢でした。

一人では3万円が限界でも、販売員を10人集めて「こうやれば売れるんだ」とノウハウを教えれば、一日30万円の売り上げになります。20人集めれば60万円の売り上げになります。そうやって販売員を増やして事業をコピーしていけば、それに応じて会社の売り上げも増やせるだろうと考えました。

実際、開業から1年ほど経った頃には、販売員の人数も20人ほどになっていました。販売エリアも売り上げも着実に拡大していましたが、さらなる成長を目指して私は「フランチャイズ本部づくり」に着手しました。

フランチャイズ本部が構築されると、営業所の数、販売員の数にはさらに増えました。経理や人事（アルバイトの募集）などの機能を本部に集中させる。看板やロゴ、ユニホームなどを統一する。そのように事業のパッケージ化を進めることでコピペもより加速し、直営店と加盟店を合わせて25営業所、移動販売車両125台と、全国最大の移動販売組織へと成長させることができましたのです。

私はこの事業を元手10万円（中古の軽トラック1台と商品の仕入れ代、それぞれ5万円ずつ）で始めましたが、気づけば総売上は100億円を突破していました。わずか10年余りでこれだけ成長できたのは、「フランチャイズ本部をつくったから」です。

本書の構成

私は現在、※ベンチャーキャピタルの会社を立ち上げて、地元・福岡と東京を行き来しながら、経営者の方々をサポートする事業をおこなっています。

豆腐の移動販売ビジネスは、福岡市に本社のある西日本最大の新聞社、西日本新聞社に全株式を売却し、取締役会長として1年間だけ残ったのち、経営からは離れました。

「もつたいたいのですよ。せつかく全国最大の移動販売組織をつくつたのに、どうして手放すんですか？」

そう言われることもしばしばありました。

その答えは一言で言えば、これまでやったことのないことにチャレンジしてみたいという思いがふつふつと湧いてきたからです。豆腐の移動販売ビジネス以外にも、12の事業と5つの新会社設立を手がけてきた私は、もともと常に新しいことにチャレンジをしたかったのです。

ベンチャーキャピタルとして多くの経営者の方たちを支援しながら、「このビジネスをフランチャイズ化すればもつと拡大できそうだ」と思うことも多々ありました。

「世の中には、事業拡大の可能性を秘めていながら、ノウハウがないためにそれができない経営者がたくさんいるのではないか。ならば自分がフランチャイズ本部の経営で培ったノウハウを共有すれば、事業拡大に成功する人が増えるのではないか」

そう思ったのが本書の執筆理由でもあります。

本書は経営者として私が経験したこと、培ったノウハウを、同じく経営者の方々に向けて、なるべく分かりやすく書いていこうと思います。

「フランチャイズ」以上の専門用語も使うつもりはありません。恥ずかしながら、私自身フランチャイザーやフランチャイジーという言葉を知ったのはフランチャイズ本部運営を始めてからのことです。それまでは知らなくてもフランチャイズ本部を立ち上げて運営できていたのですから、そういった知識を身につけるよりも、経営の実務ではもっと大切なことがあるのだと思います。本書でも、実際に役に立ちそうな話を中心にお伝えしていくつもりです。

本書は次の構成で進めていきます。

- ・プロローグ フランチャイズ本部運営の基礎知識
- ・第1章【マスターの章】誰でも黒字にできる事業をつくらう
- ・第2章【コピいの章】フランチャイズ本部をつくらう
- ・第3章【ベーストの章】加盟店を増やして事業を拡大しよう
- ・第4章 起業・事業拡大に関するリアルQ&A

まずプロローグでは、なぜフランチャイズ本部運営が事業拡大に向いているのか、また、あまり知られていないフランチャイズ本部運営のメリットなどについて知っていただきたいと思います。

第1章から第3章にかけては、フランチャイズ本部をつくって事業を拡大させていく具体的プロセスや注意点などについて詳しく述べます。第1章から第3章までは、①誰でも黒字化できる事業をつくる、②フランチャイズ本部をつくる、③加盟店を増やしていく、といった大まかな流れをつかんだうえで読んでいただければと思います。もちろん、事業をすでに進めている方は、必要なところから読み始めてもいいと思います。

第4章では、さまざまな質問にも答えていきますので、ぜひ参考にしてみてください。

事業が伸び悩んでいるという方、これから起業をしてどんどんチャレンジをしていきたい方。そうした皆さんの一助になれば幸いです。

※ベンチャーキャピタル

ベンチャーキャピタルとは、将来的に大きな成長が見込まれるベンチャー企業に対して投資を行い、その会社の価値を高めることでキャピタルゲイン（株式の売却益）を狙う投資会社のこと。ベンチャー企業の成長を促進するために経営コンサルティングをおこなうこともあります。



プロローグ

フランチャイズ本部 運営の基礎知識

フランチャイズとは「ビジネスの仕組みを売るビジネス」……………27

『元手10万円で100億円の売上をつくった
事業のコピペ術』 もくじ

はじめに……………2

本書に向いている事業をしている人、向いていない事業をしている人……………8
豆腐ではなく「豆腐を売る仕組み」を売る……………11

本書の構成……………14

- 事業拡大する方法は3つだけ……………29
- フランチャイズ本部と加盟店オーナーは対立するもの？……………32
- フランチャイズ本部と加盟店の役割……………34
- フランチャイズ本部と加盟店はピラミッド構造ではなく「輪」の構造……………38
- ルールをつくることができる……………41
- よいフランチャイズ本部は、「よい武器屋さん」……………43
- 店舗数拡大によるコスト増を抑制できる……………45
- 加盟店が増えても人件費は増えない……………47
- 本気度の高い人（リスクを取れる人）だけを集められる……………49
- 独立支援制度で社員の選択肢を明確にする……………51
- 「事業の「ロピペ」は4つ目の資金調達手段……………54
- 本部の設立自体はゼロ円でも可能……………56
- 経験の浅い起業家でも本部を運営できる……………58
- リーダーシップ、マネジメントスキルは必要ない……………60
- フランチャイズ本部運営のデメリットとリスク……………62



第1章

マスターの章

誰でも黒字にできる事業をつくろう

フランチャイズ化しやすい事業の条件

- 1 個人の能力やキャラで成り立っていないか……67
 - 2 世間に周知された商品、サービスであるか……71
 - 3 大手企業と差別化できる商品、サービスであるか……73
 - 4 リピート性の高い商品、サービスか……75
 - 5 在庫をなるべく持たないビジネスか……77
 - 6 粗利率が高いビジネスか……80
 - 7 加盟店オーナーの開業資金は500万円以下に収まるか……82
 - 8 キャッシュフローがいいビジネスか……83
 - 9 商品を安定供給できるビジネスか……85
- 「黒字ビジネスモデル」であることを念頭に置く……86



第2章

コピーの章

フランチャイズ本部をつくらう

- 本部と加盟店のフランチャイズ契約書をつくる……………103
- ロイヤリティはどのように設定すべきか……………107

入金は1日でも早く、支払いは1日でも遅く……………87

予算は達成率より実績との差を追求することが大事……………89

話しやすい税理士を見つける……………92

お客さまにファンになってもらう……………95

本当にやりたいことは10店舗成功してからやればいい……………98

この章のポイント

「フランチャイズ化しやすい事業」のチェックリスト……………100

マニュアルは「禁止事項」を先に浸透させる……………	110
ワンフレーズで分かりやすい共通理念をつくる……………	111
目に見える統一感を持たせる……………	113
本部が加盟店に対して縛るものを明確にする……………	116
本部オフィスは質素にしよう……………	117
立地のいい場所にオフィスを構えよう……………	120
一つのグループは「5人まで」とする……………	122
フランチャイズ契約書の作成ステップ……………	125

この章のポイント



第3章

ペーセントの章

加盟店を増やして事業を拡大しよう

加盟店オーナーを社内で募集する……………129

契約時に契約書を確認し合う……………132

契約書を定期的に確認し合う……………133

予算と実績を確認し合う……………134

加盟店にはリース会社を利用してもらう……………135

加盟店オーナーがやめる時に注意する……………136

話し合いで解決しないなら、弁護士に依頼を……………137

一人のオーナーに特例をつくらない……………138

不満は口頭ではなく文書で提出してもらう……………140

役職で呼び合う……………142

この章のポイント

フランチャイズ本部が定期的に確認し合うこと……………143



第4章

起業・事業拡大に関する リアルQ&A

- 起業に関するリアルQ&A 147
- 資金調達に関するリアルQ&A 160
- フランチャイズ本部運営に関するリアルQ&A 162
- 事業売却（M&A）に関するリアルQ&A 176
- おわりに 180