

# フランチャイズ・システム設計の

## 一手法と適用事例

大阪府立産業能率研究所

大橋 正彦

### 目 次

- I はじめに
- II フランチャイズ・システムによるチェーン展開の課題
- III フランチャイズ・システム設計の一手法
- IV システム設計の手法による適用事例
- V おわりに

### I はじめに

技術革新や大量生産方式などによって急速に進歩してきた製造業に比べ、立ち遅れの見られた小売業を中心とする流通業は、そのノウハウ、システムなど非常に遅れ、かつて「暗黒の大陸」とまで言われたが、その後技術革新の波は流通業にも波及し、コンピュータによる単品（品番）管理、物的流通のシステム化、POSシステムの開発と実用化などにみられるように、その近代化、合理化への努力は惜しみなく進められてきた。現在では流通業者であっても商生産性を誇っている企業を無数に輩出していることも事実である。しかしながらその実態は、まだまだ企業体質は弱く、ビッグストアや外資チェーン店などの影響を受けやすい業者も多いことは否定できない。

本稿では、これら中小商業者のためはもちろん、国内流通業の再編成または強化の意も含めて、フランチャイズ・システム（以下FS）のシステム設計について、筆者が担当してきた日曜大工用品チェーン店の事例を中心として、一つの手法（COPI-System）を紹介するとともに、事例によって検証したその成果をまとめたものである。

### II フランチャイズ・システムによるチェーン展開の課題

ひところアメリカはもとより、日本においてもフランチャイズ・ビジネスが輝光をあげ、多くの流通業者がこれに取り組み、チェーン展開せんと試みたことは周知のとおりである。しかしチェーン本部の中には、その途中で挫折したり、もとの直営店方式にもどってしまった。さらには本部（フランチャイザー）と加

盟店（フランチャイジー）や消費者との間にトラブルを生じ、成功の域に達しなかった例は決して少なくなかったことも事実である。そこでまず、現在多くのチェーン店がかかえている問題点も外的、内的の2つの側面から列挙するとおもに次のようになる。

#### (1) 外的側面からの問題点

- ① 将来性の予測など市場調査の困難性
- ② 不良な場所など立地条件の制約
- ③ 国内大手業者や外資チェーンとの競合
- ④ 契約や細則に関するトラブルの問題
- ⑤ 出店時の届出制など法的制約の問題
- ⑥ 独占禁止法との関係

#### (2) 内的側面からの問題点

- ① 本部スタッフの不足（ソフトウェア）
- ② 商品のオリジナル性の問題（ハードウェア）
- ③ 経営パターンの決め方とモデル指標の設定問題
- ④ 経営分析や経理代行の問題（コスト面ほか）
- ⑤ 商品（材料）の物的流通問題
- ⑥ 事務処理の手間の問題

とくに、日本の場合はアメリカのそれとは異なり、予め適切な場所に土地を確保して、そしてフランチャイジーの希望を募り、一定額の投資を条件とし、そこでの販売権をすべて渡してしまう方式ではなく、初めから少くとも土地を所有しているものを中心に選定しているため、真のフランチャイズ事業が制約を受けていることも確かである。これは立地調査（選定）や店舗の標準化（統一性）の場合などに1つの制約条件となっている。

### III フランチャイズ・システム設計の一手法

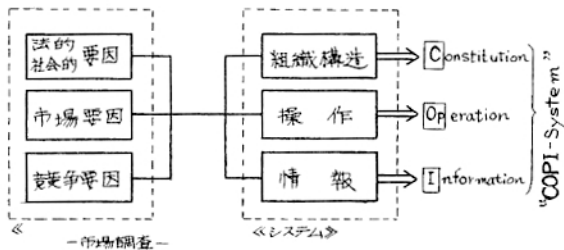
以上のように、日本におけるFSの導入には多くの課題を残しているといえるが、本章では今後そのシステムを設計する場合のためにその基本的な概念と具体的な手順、方法を体系的に考察したものである。

#### I 新しい手法開発の動機と目的

手法開発の最初の動機としては、前述したとおり、いくつかのチェーンでは事業を開始したが思うようにチェーン展開ができずに、そのままになっている場合、あるいは当事者間でトラブルを起こしている場合などを十分に反省して、まず最初にFSの構造を明確にし

たとえば、最も効率的にシステムを設計するにはどうすればよいかという課題に取り組んだものである。

したがって、その開発のねらいとしては、過去の失敗事例を解明すると環境の把握（市場調査）段階ですでに判断の間違っていたものと、そうでなくその後の



第1図 フランチャイズ・システムの設計構造（3大要因）  
 実際の組織づくりやチェーン活動の運営段階で問題点が露出し、滞っているケースの2種類が考えられる。したがって、第1図の如く市場調査の段階とシステム

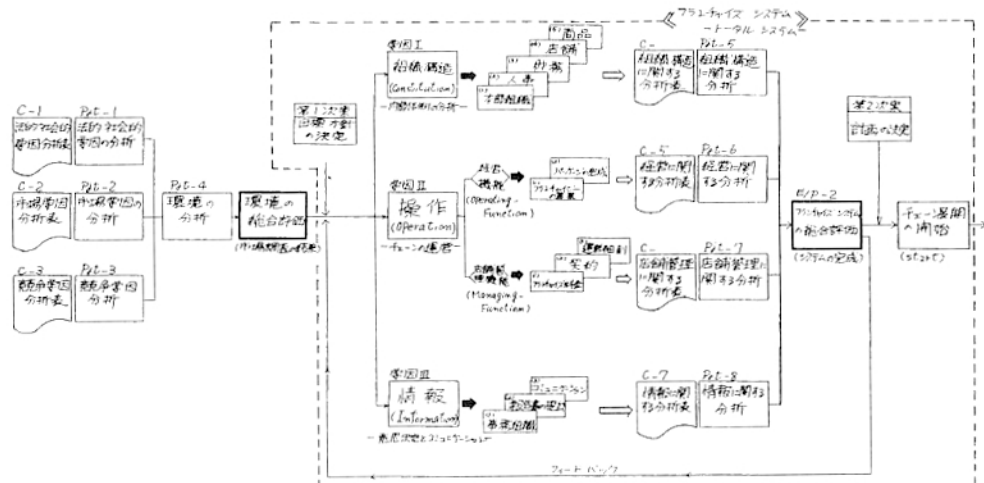
の設計段階に分けて、それぞれ構成要因（要素）につき、分析および評価せんとしたものである。この方法については、FSが「組織構造」(Cnstitution), 「操作」(Operation), 「情報」(Information) の3大要因によって組成されるとい前提にたつてシステム化したもので、それぞれ頭文字を取ってCOP Iシステムと名づけたものである。

## 2 COP Iシステムの概要

FSの設計の手順と方法をCOP Iシステムとして体系化すると第2図のようになる。このシステムについて、環境把握（市場調査）の段階とFSにおける各要因ごとの分析、評価システムの概要を説明したい。

### (1) 環境の分析評価

環境の把握（市場調査）の項目として、法的および社会的要因、市場要因および競争要因に区分でき、いわゆる外部環境として把握、分析しておく必要のある



第2図 フランチャイズ・システム設計の手順と方法（COP I-System）

### C-1 法的、社会的要因の分析表（定性分析）

項目	チェーンの事項	検討
法的要因	(1) 大規模小売店舗法との関係はどうか。 (2) 中小小売商業振興法との関係はどうか。 (3) 政府系金融機関からの融資制度の道があるか。 (4) 税制面での優遇措置はあるか。 (5) 通産省の商店設備リース制度が適用されるか。 (6) 独占禁止法との関係で制約はないか。 (7) 特殊法や意匠法で保護される可能性はあるか。	
社会的要因	(8) 一般消費者からのF.S.に対する評価はどうか。 (9) 主婦連など消費者団体の評価はどうか。 (10) ボランティアやフランチャイズの協会の評価はどうか。 (11) 商工会議所や商工会などの評価はどうか。	

C-2 市場要因の分析（定性分析）

要素	項目	検討
消費支出	(1) その業種の一世代当り消費支出額はどれだけか、 (2) その年々の伸び率はどれ位か、 (3) その消費支出の地域格差はどれ程か、	
消費者の買物行動	(4) その業種の対象はどの消費者層が最も多いか、 (5) 今後はどの消費者層が有望となるか、 (6) その業種は多くの消費者ニーズに合致しているか、 (7) その業種は消費者との密着性の強さはどうか、 (8) F、Sによる販売は消費者行動に合致しているか、 (9) その消費者行動に一定のパターンはないか、 (10) 現在の消費者行動の変化は有利に転じるか、	
市場構造	(11) メーカー、卸売業との取引慣習はどうか、 (12) 卸売段階の経路の複雑さ、多岐性はどうか、 (13) メーカーの経路政策はどうか、	

C-3 競争要因の分析表（定性分析）

要素	項目	検討
競合要因	(1) 百貨店、スーパー等大型小売店との競合はどうか、 (2) 専門店、一般小売店との競合はどうか、 (3) フランチャイズ・チェーン同志の競合はどうか、 (4) 将来無人店舗と競合する心配はないか、 (5) 外資チェーンの進出に伴う競合は心配ないか、	
商品(サービス)の競争力要因	(6) その商品(サービス)の寿命(ライフサイクル)はどの時期か、 (7) その商品( )は商品開発によって独自性が発揮できるものか、 (8) " 差別性があるか、 (9) " 商品イメージをさらに強くできるか、 (10) 同業他社に真似のしにくいものか、(品質など) (11) その商品(サービス)は充分システムに乗り得るものか、 (12) 供給(生産)能力の面で問題はどうか、 (13) 価格面で競争上不利になることはないか、	

項目といえる。法的、社会的要因では新しく誕生した大規模小売店舗法や中小小売商業振興法などの関係、独禁法などとの関連を研究する必要がある。早い話がフランチャイズ店を出店するにも届出ることが義務づけられているのもこの関係である。市場要因としては、消費支出額、消費者層、消費者行動、そして流通段階における取引慣習や経路政策などのチェックが当然ながら必要となる。競争要因では、商品(サービス)の競争力とともに、国内大型店(百貨店やスーパーストア)との競合、専門店等との競合、フランチャイズ店同士の競合、将来増設が見込まれる無人店舗との競合、そして外資チェーン店との競合のチェックである。

(2)フランチャイズ・システムの分析と評価

(2)-1 組織構造の分析評価

本部の内部体制の基礎をなす組織構造では、本部組織、人事、財務、店舗設備、商品(サービス)の各要素につき分析しておく必要がある。本部組織では本社の歴史、沿革、業界での地位、企業の現状と体質、そ

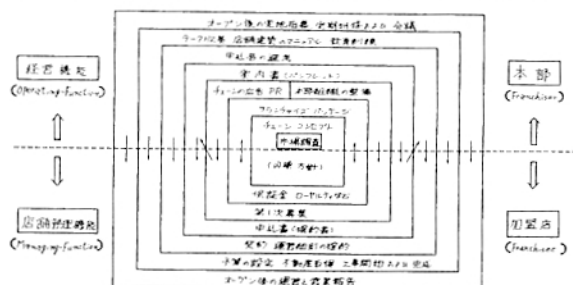
して本部長の経歴や関係団体との関係があげられ、人事ではスーパーバイザーなど本部スタッフの層、財務では企業の信用力、店舗設備も実験店の有無や統一性などがあげられる。また、商品(サービス)については、商品の分類とコーディング、商品構成のパターン、商品のオリジナル性とその競争力、そして仕入体制、配送体制などのチェックも重要といえる。

(2)-2 操作に関する分析評価

「操作」(Operation)とはFSを運営する場合に使用すべきであり、第3図の如く、さらにその機能を本部の仕事である経営機能(Operating-Function)と加盟店の仕事である店舗管理機能(Managing-Function)に分けることができ、双方の機能をうまく作動させてはじめて「操作」がうまく運営されると解することができる。したがって、ここでは機能別に分別、評価した。経営機能ではフランチャイジーの募集体制の整備、選定基準、そして指導援助や販売促進の提供などフランチャイズ・パッケージの

C-4 組織構造に関する分析表（定性分析）

要素	項目	チェック事項	検討
本部組織		(1) 本部（本社）の歴史、沿革はどうか。 (2) 本部の業界での地位はどのクラスか。 (3) 売上高や店舗数など本部の規模はどれ程か。 (4) 収益性、生産性、安全性など経営状況はどうか。 (5) 本部長（社長）の経歴や指導力はどうか。 (6) 本部長は同業界の組合や協会に積極的に参加しているか。 (7) 商工会議所や商工会などの関係は密接なものであるか。 (8) 本部（本社）の社名イメージはどうか。 (9) 各能率団体や指導機関などとの連携はどうか。 (10) 委員会やプロジェクト・チームをいつでも編成できるか。	
人事		(11) 本部の総従業員数は何人か。 (12) チームを編成するとき、分担を受け持つ専門の人材はいるか。 (13) マーチャンダイザーの数と経験はどうか。 (14) スーパーバイザーの数と経験はどうか。 (15) 経理担当者数と経験はどうか。 (16) 営業担当者数と経験はどうか。 (17) 製造ならびに調達担当者はどうか。 (18) 外部のコンサルタントや弁護士にいつでも応援してもらえるか。	
財務		(19) 本部（本社）の資本金はいくらか。 (20) 安全性など本部の財務比率はどうか。 (21) 取引銀行名とその行数は何店あるか。 (22) フランチャイジーに直接融資することができるか。 (23) フランチャイジーに融資のあっせんができるか。 (24) 不動産、設備調達にリースを導入できる道を持っているか。 (25) 現在の固定資産の中味とその担当状況はどうか。	
店舗設備		(26) 実験店（パイロット店）を設置しているか。（あれば直営店方式か） (27) 実験店におけるテスト結果はいかなるものか。 (28) 小売分野での過去の実績はあるか。（あれば直営店か） (29) 店舗イメージ（内外装、レイアウトなど）は統一されているか。 (30) 陳列用具などの設備什器も統一されているか。 (31) 商品イメージと店舗イメージはかみ合っているか。 (32) 店舗の入口と店内の導線とはバランスがとれているか。 (33) P O P用紙やプライスカードは統一されているか。 (34) 売場構成は適切なるものか。	
商品（サービス）		(35) 商品分類は明確になされているか。 (36) 商品の品番を決め、レジスターのパンチ要領を作成したか。 (37) 商品構成は適切か。（主力商品と関連商品） (38) 商品のカタログ、説明書が整備されているか。 (39) 商品価格は一般市場に比べてどうか。 (40) 商品の総利益率はどうか。 (41) 商品の寿命（ライフサイクル）はどの時期か。 (42) 競争商品に比べておとっていないか。 (43) 商品イメージには独得の強さがあるか。 (44) 共同仕入（調達）体制はできているか。 (45) 配送体制はできているか。 (46) 商品開発は常時行っているか。	



第3図 フランチャイズ・システムにおける「操作」の概念

C-5 経営（機能）に関する分析表（定例分析）

要 素	チ ャ ッ プ 事 項	検 討
募集体制の整備	(1) フランチャイジー募集のためのパンフレットやカタログは出来ているか。 (2) 申込書および立地調査受入に関する確約書を用意しているか。 (3) フランチャイジー選定の条件は明確か。 (4) 書類選考とともに面接選考も行っているか。 (5) 教育研修（テストなど）も選考の1対象となっているか。	
フランチャイジーの選定基準	(6) 加入希望者の経歴はどうか。（サラリーマンか、事業主か） (7) 事業主である場合は営業実績はどうか。 (8) 希望者の指導統率力はあるか。 (9) " は計数にもとづく判断力があるか。 (10) 各経営要素を結合、統合化し、目的を達成する能力があるか。 (11) 経営内の人間関係を円滑化できるか。 (12) 土地（および建物）は自己所有となっているか。 (13) ある程度の自己資金を持っているか。 (14) 借入などのできる信用力があるか。 (15) 当初1～2年で赤字が出ても耐えられるか。 (16) 家族（とくに妻）の協力度はよいか。 (17) 希望者は独自で従業員を募集できるか。	
立地調査と テリトリー の設定	(18) 立地調査方法は確立され、調査専門員はいるか。 (19) 立地選定の基準が明確されているか。 (20) テリトリーが明確に提示されているか。 (21) テリトリー内総消費支出額は充分経営が成り立つ広さか。 (22) そこで営業して確実の一定の利益が確保できるか。	
フ ラ ン チ ャ イ ジ の 基 準	(23) 当該都市の性格はどんなパターンか（流通中心か消費中心か） (24) 当該地域の性格はどんなパターンか（リージョナル、コミュニティ、ネバーフッド） (25) 商圏内人口、世帯数とその変化はどうか。 (26) 通行量（1日当り）はどれだけか。 (27) 商圏内住民の所得水準はどれ位か。 (28) 商圏内の消費支出額はどれ位か。 (29) 駅前やショッピングセンターの中など買物に便利な場所か。 (30) 銀行など公共施設の近くに位置しているか。 (31) バス路線など交通手段は便利か。 (32) 競合店数とそれらの内容はどうか。 (33) 駐車スペースについてはどうか。	
指 導 援 助	(34) フランチャイジーに対するオープン前の訓練計画はあるか。 (35) " オープン時の実施指導はあるか。 (36) " オープン後の継続的指導はあるか。 (37) マニュアルや経営資料を提供しているか。 (38) 会計組織を供給し、経営分析の代行などをやるか。 (39) 税務指導も定期的にするか。 (40) フランチャイジーの在庫調整と商品管理を指導するか。 (41) 店舗の構造、レイアウト、ディスプレイを設計し、指導するか。	
完 成	(42) フランチャイジーに対して必要に応じて融資するか。 (43) " 融資のあっせんをするか。 (44) " 債務保証を行うか。 (45) 特定のリース会社などとリース協約を結んでいるか。	
福 利 厚 生	(46) フランチャイジーのための店主会議を開催するか。 (47) 優良店や優良従業員の表彰制度を確立しているか。 (48) 見学会など視察研究の実施も考えているか。 (49) 本社（本部）の特待制を実施しているか。 (50) フランチャイジーだけの会合を結成してやれるか。 (51) 共同レクリエーションの実施を考えているか。 (52) 生花や洋さいなどの文化講習の開催を考えているか。 (53) 海の家や山の家などの福利厚生施設はあるか。	
販 売 促 進	(54) 本部の広告援助はどの媒体によって行われているか。 (55) 売出しなどのときのチラシはどういう形でやるか。 (56) 展示会などのときのダイレクトメールはどんな形でやるか。 (57) 友の会制度などの販売促進は積極的にやっているか。 (58) リポート等の販売援助を考えているか。（ランク別に）	

C-6 店舗管理(機能)に関する分析表(定性分析)

項目	チェック事項	検討
フランチャイズ料	(1) 保証金はどれだけか。 (2) フランチャイズ料金はどのような形で、負担はどれだけか。 (売上歩合、一定固定料金、最低固定料金) (3) 指導や研修に伴う費用分担はどれだけか。 (4) 毎年追加的な定額支出が必要か。 (5) フランチャイジーによる差別はないか。	
契約	(6) 当事者間の権利義務、契約放棄については両者の合意にもとづくものか。 (7) 契約の更新、解約、継続はできるか。 (8) フランチャイズを獲得するための条件は何か。 (9) フランチャイズを失うのはどんな場合か。 (10) 店舗や設備に対する投資基準とその保障 (11) 一定の商品総量を仕入れなければならないのか。 (12) 他社のフランチャイザー商品の取扱いは禁止されているか。 (13) 小売価格を指定しているか。 (14) 年間販売額がノルマとして割当てられているか、さらにその割当が達成できない場合はどうなるか。 (15) フランチャイジーは信用で返品できるか。 (16) フランチャイジーの全売上を指定銀行の口座へ振込むことが規定されていないか。 (17) フランチャイジーは他の事業活動に従事できるか。 (18) フランチャイズの売却権はあるか。 (19) 契約が各種の法規に抵触してはいないか。 (20) 定期的会計報告が義務づけられていないか。 (21) 特定の会計規則と帳合の検査が行われるか。 (22) 紛争の解決についてはどうなっているか。	
運営細則	(23) 経営姿勢と休日、営業時間についてはどうか。 (24) トレードネーム、ブランド、特許権等の使用権利があるか。 (25) 商品の発注方法はどんな方法か。 (26) 商品代金支払の方法はどうか。 (27) 商品配送の方法と費用の分担はどうか。 (28) 広告費の種類と分担はどうか。 (29) 調査、指導等に関する費用の負担はどうか。 (30) 会議、研修に参加する場合の費用負担はどうか。	

中味をチェックするものであり、一方、店舗管理機能では保証金やロイヤルティなどのフランチャイズ料金、契約事項および運営実施細則に最低あげるべき事項を全部チェックすることであり、一項目ごとに慎重に検討していく必要がある。

### (3)情報に関する分析評価

情報に関しては意志決定やコミュニケーションのための事務組織の確立、提出報告書の中味、さらには会合が情報のフィードバックなどについて分析、評価していくものである。とりわけ、最近ではPOS(販売時点管理)の研究と実用化が急がれており、FSにおいても販売情報の仕事から解放して売場を省力化するためにも是非導入が望まれよう。

### 3 COPIシステムによる評価と改善

上記のように各要因、要素ごとに分析、検討し、それをフィードバックして改善活動を繰返すというプロセスを要求されるのであるが、その総合評価はまず前段階の「環境」について行い、それから「システム」そのものについて各分析表に記入したうえで行うことになる。

総合評価は、各要因および要素ごとに分析、検討したあと、各要素ごとにまとめて後で掲げるEIP-1とEIP-2(GFCの適用事例)に特記すべき事項を記入し、その後へ「秀、優、良、可、不可」などの文字で評価していき、最後の欄にコメント(または改善案)を付していくと極めて便利といえる。この図は総合評価チャートとなり、いわゆるFSがシステムとしてほぼ出来上がったか否か、完成されていないかどの点が遅れているか、どの点のみ再整備すれば良いかなどの判断ができるので一種のディシジョン・メイキング・チャートともいえるものである。ただ、評価欄への記入は評価する者の主観性に左右されることは事実である。したがって、これをチェーン本部長が記入する場合と社員が記入する場合、さらには診断担当者の如き第三者の立場の者が記入する場合とでは自ら異なることは当然といえよう。しかし、COPIシステムでは定性分析を中心にしたものであるが、いずれの立場の者が評価しても大きく評価基準が異なることはないであろう。

C-7 情報に関する分析（定性分析）

要素	プロジェクト事項	検討
事務組織	(1) 商品の発注伝票、納品書、領収書などの伝票類は統一されているか、 (2) それら伝票類の流れは明確に示されているか、 (3) 事務管理はコンピュータによって簡素化する計画はあるか、 (4) POS（販売時点管理）の導入を考えているか、	
報告書の提出	(5) 年報としてはどんなものを報告させるか、 (6) 半期報としては “ ” (7) 四半期報としては “ ” (8) 月報としては “ ” (9) 日報としては “ ” (10) 各種本部の実施するアンケート調査に回答させるか、	
コミュニケーション	(11) 消費者の苦情や意見などの情報を吸い上げるようにしているか、 (12) フライチャイジーの意見や要望についてもそうか、 (13) スーパーバイザーは定期的に行き、コミュニケーションの役を果たしているか、 (14) 本部と加盟者が協調してやるコミュニケーションの場があるか、	

#### IV システム設計による適用事例

筆者がかねてからFSの設計とそのチェーン展開のためにそのプロジェクト・チームに参画してきたある日曜大工の専門商社の事例を紹介するとともに、COPISシステムを適用した結果と反省ポイントなどについて述べたい。

##### 1 事例企業の概要

- (1) 名称（本社）……G社（チェーン名は“GFC”）
- (2) 本社所在地……大阪府S市
- (3) 業種、業態……日曜大工用品卸売業および小売業
- (4) 年商（本社のみ）……10億円（昭和49年度見込み）
- (5) 従業員数……125名（本社のみでパート除く）
- (6) 資本金……3,600万円
- (7) 主な商品……建築金物、建築材料、刃物、園芸、ペイント、絵画および画材など
- (8) チェーン店舗名……22店舗（直営店18店、フランチャイズ店4店）

事例企業のGFCの本部たるG社では、日曜大工用品の専門中堅商社として数年前から直営店方式によって小売部門へ進出してきたが、今後予想されブームに備えてFSを導入して市場占拠率を拡大せんとしている有力商社である。

##### 2 手法適用までの経過

GFCは昭和48年度から本格的に各分野の専門家

7～10名のスタッフ（外部メンバーが約半数）でプロジェクトチームを編成し、FSの設計と準備を続け、一方では直営店で、他方ではフランチャイズ店で実験を重ね、FSによる事業展開を目ざしてきた企業であり、その経過は第4図のとおりである。

##### (1)市場調査からパッケージの設定まで

市場調査の結果が良好であったのでオペレーションを開始し、まず次のようなチェーン・コンセプトに統一した。すなわち、当チェーンは店づくりのノウハウを生かし、地域住民との密着性を重視したトータル・ホーム・ワーキングの店としてハード・ソフト両面からパッケージを決定した。（教育訓練の体系は第5図参照）

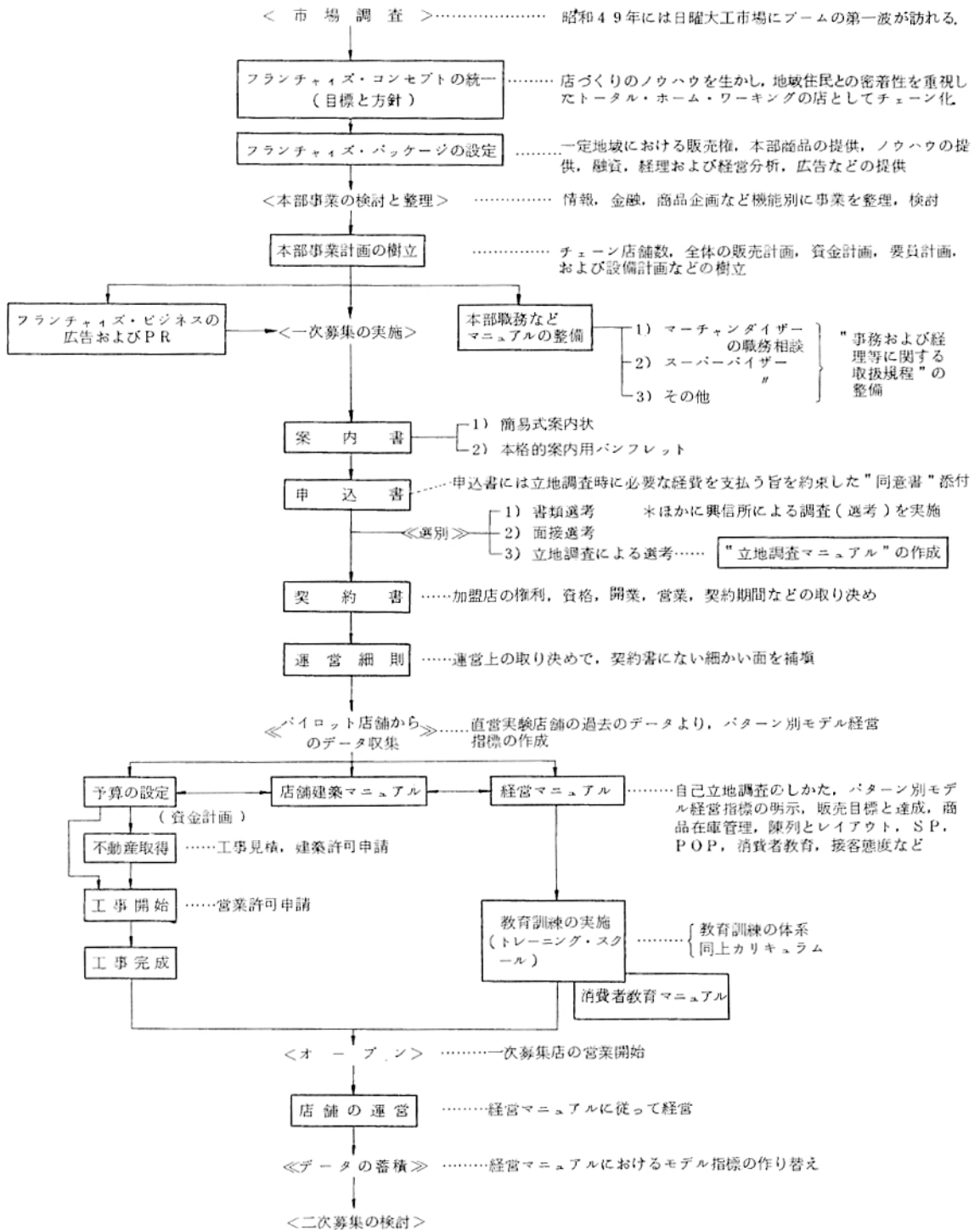
##### (2)契約書からマニュアルまで

加盟店契約書、運営実施細則、そして3種のマニュアルを作成したが、それらの内容は第6図のとおりである。契約書では大きな決定要件にとどめ、それ以外細かい取り決めは細則の方でカバーしてある。またマニュアル類では“フィールド・インストラクター・マニュアル”を社内指導担当者に行うと同時にフランチャイズにも教育する。開業マニュアルはオープンのための指導書ともいべきものであり、一方消費者のためには別に消費者教育マニュアルを作成している。

##### (3)事務組織と伝票のフロー

GFCでは過去の直営店において使用していた伝票を極力活用し、流れについても第7図のように、発注、受注および納品書などを特定の枚数によって流している。しかし、この面ではさらに事務の簡素化、伝票数の集約化に目下取り組み中である。

その他詳細については紙面の関係上省略したい。



第4図 GFCにおけるフランチャイズ事業のすすめ方

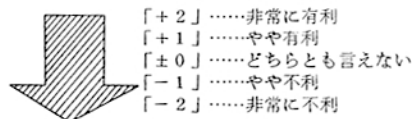






E/P-1 環境の総合評価チャート(GFCへの適用事例)

要因(素)		項目	特記すべき事項	評価*	コメント(改善案)
社会的・的要因	法的要因		-	±0	・特許法は大いに活用すべし
	社会的要因		-	±0	-
市場要因	消費支出		・消費支出額(一世帯当り)は低い	-1	・独立店舗は難しく、むしろ百貨店やショッピングセンターの中が最も有利
	買物行動		-	±0	・消費者とのフレンドリーシップ(密着性)が大切
	市場構造		・問題はなく、むしろチェーン化によるメリット大きい	+2	-
競争要因	競合要因		・非常に競合が厳しい	-2	・他企業と提携して別会社方式で展開を
	商品(サービス)		-	-1	・商品開発無視 ・商品イメージの向上



E/P-2 フランチャイズ・システムの総合評価チャート(GFCへの適用事例)

要因		項目	要素	特記すべき事項	評価*	コメント(改善案)
組織構造		組織		問題なし	秀	-
		人事		-	良	・スーパーバイザーの養成必要
		財務		-	良	-
		店舗設備		-	可	・店舗の標準化とイメージ統一の強化が必要
		商品・サービス		-	可	・商品開発の必要性 ・カタログの作成
操作	経営	募集体制		問題なし	秀	-
		選定基準		-	優	-
	立地	調査		-	優	・テリトリーを明確に契約
		選定		-	良	-
		指導援助		・現在人手がほぼ乏しい	可	・加盟店の在庫調整や店舗の指導を強化
	機能	融資援助		-	良	・リース協約の確立必要
		福利厚生		-	良	-
		S P		-	良	-
	店舗管理機能	料金		-	優	-
		契約		-	優	-
運営細則			-	優	-	
情報	事務組織		・現在検討中で直営店方式のものが使われている	可	・伝票類の流れとフォームの決定 ・事務組織はできるだけ簡素化へ	
	報告書		-	良	・報告書の種類とフォームの統一	
	コミュニケーション		-	良	-	

\* 「秀」……非常によく出来ている  
 「優」……まずまずよく出来ている  
 「良」……普通  
 「可」……あまり出来ていない  
 「不可」……全く出来ていない

## V おわりに

大手フランチャイズ企業の停滞，中小フランチャイズ企業の経営のいきづまりや直営店方式などへのさし戻しなどは一体何に原因があったかはケースによって種々といえる。しかしながら，少くともフランチャイズ事業がシステム産業の1つであることを認識していたケースはこの中に何件あったであろうか。最初にも述べたPOSの研究やコンピュータを使った物の流通のシステム化などはFSの中にも生きてこなければならぬ。逆にいえば，ともすれば平易に考えられがちなFSであるが，上記認識のもとに実際FSを導入す

る場合は，総合的に各要因，要素となる事項について充分それぞれ吟味したうえで慎重に行わなければならない。その一つの効果的方法として本稿で紹介したCOPISシステムの考え方とその活用は決して無意味なものでないものと信ずるものである。もちろん，このシステムは定性分析が中心で定量化していないということ，すなわちやや客観性に欠ける傾向があるという点は否定し得ないし，またレストランなどのサービス業での応用の問題。さらにはどんな場合にフランチャイズ方式が有効かなども今後の筆者の課題でもあり，FSによるコンビニエンスストアという研究課題とともに今後さらに深く，究明できればと思う次第である。

### 参考文献

- 1) 荒川祐吉(神戸大学教授)「コンビニエンス・ストア」-複合的小売組織体の特性と展望-，関西大学商学論集，第19巻3～4号，昭和49年10月P. 240～245
- 2) R. R. Gist: "Retailing: Concepts and Decisions", John Willey, 1968, P. 70
- 3) 拙稿「フランチャイズ・システムと流通再編成」"産業能率" 69年7月号。(大阪能率協会)。P. 32～37.
- 4) 拙稿「フランチャイズ・システムにおける法的，契約上の問題点とフランチャイジーの保護」，同誌 70年7月号，P. 33～36.
- 5) 拙稿「フライチャイズ・システムの効果的導入とその課題」，同誌 73年9月号。P. 25～32.
- 6) 拙稿「フランチャイズ・システムによるチェーン展開の方法と課題」，"産業能率論集" No. 7.(大阪府立産業能率研究所)，昭和49年4月，P. 17～34.
- 7) 拙稿「フランチャイズ店舗の立地選定」，"産業能率" 74年6月号。P. 21～25.
- 8) 拙稿「リースの効果的導入とその評価方法」"第23回全国能率大会(京都市)論文集(財務部会)"(全日本能率連盟)，昭和46年6月。