
改訂版

例解 販売の管理と診断

清水 晶
徳 永 著

同友館

改訂版

例解 販売の管理と診断

清水 晶 著
徳 永 豊

同友館

清水 晶

昭和 12 年 神戸商業大学（現神戸大学経済学部）卒業。
昭和 12～17 年 同大学研究科在学，平井泰太郎博士の下に経営学を専攻。
昭和 17～49 年 彦根経済専門学校（現滋賀大学経済学部）教授，明治大学商学部教授を歴任し，49 年没。
昭和 35 年 商学博士の学位を受く。
著 書 「販売促進」，「販売管理」，「販売会計」，「マーケティング経営論」，「消費者志向のマーケティング」，「小売り業の形態と経営原則」，「新商店経営学」，「経営能率の原理」など多数。

徳永 豊

昭和 28 年 明治大学商学部卒業
昭和 36 年 明治大学商学部助教授
昭和 41 年 明治大学商学部教授，現在に至る。
著 書 「マーケティング戦略論」，「商店経営入門」，「経営診断入門」，「新製品開発の戦略（共著）」，「企業競争と法律規制（共訳）」，「ショッピングセンターの理論」，「意思決定の構造（共訳）」，「マーケティングの新展開（編者）」，「プロモーション戦略（訳）」など多数。

昭和 47 年 8 月 10 日 初版 1 刷発行
昭和 48 年 4 月 25 日 2 刷発行
昭和 48 年 11 月 10 日 3 刷発行
昭和 49 年 4 月 15 日 4 刷発行
昭和 50 年 2 月 5 日 5 刷発行
昭和 51 年 7 月 15 日 新版 1 刷発行
昭和 52 年 5 月 10 日 2 刷発行
昭和 54 年 1 月 30 日 3 刷発行
昭和 55 年 3 月 1 日 4 刷発行

<検印省略>

例 解 販売の管理と診断

著 者	©	清 徳	水 永	晶 豊
発行者		山 田	富	男

発行所 株式会社 同 友 館

日 野 正 四

東京都文京区本郷 5 丁目 32 番 6 号
電話 (813) 3966～8 振替東京 0-83503

乱丁・落丁本はお取替えいたします

三美印刷/トキワ製本

3034—10830—5262

序

わが国の社会経済が高度化し、また企業経営が複雑化してくるに伴って、「企業診断」あるいは「経営コンサルティング」に、はなはだ大きな関心が持たれ、注目を浴びるようになってきた。のみならず、「中小企業診断士」が非常に重視されるようになり、またその受験者数も、統計を見ると飛躍的に増加してきている。

しかし、なんといっても、経営診断は極めて実務的であり、動的である。ただ単なる理論だけでは、なかなか実務としての経営診断はこなし難い。十分な「理論経営学」の基礎の上に立って、それを実践にアプライしてゆくための「経営診断学」の研究が必要とされ、またアプライしてゆくための学習と訓練が必要とされる。著者が、別の機会に「販売管理論」とか、「販売促進」とか、「マーケティング経営論」とかなどという拙著を公にしていながら、あえて本書を執筆したゆえんはここにある。その意味で、本書はまったく問題研究の書であり、また事例研究の書である。

いうまでもなく販売管理は非常に広い内容を持っており、これの問題とか事例とかの研究といっても、とうていこの小著で尽しうるものではない。いうならば、本書はその典型的なもの、そのサンプル的なものを「設問」として提起し、それに自問自答したという内容のものであるといえる。しかし、脱稿して回顧する時、なお不十分なものが多くて、まことに忸怩たるものを感じざるを得ない。とはいえ、本書が「企業診断」あるいは「経営コンサルティング」の学習を志す方々に、なんらかの示唆と参考とを提供することができれば、著者の喜びこれに過ぐるものはない。読者諸氏の何分のご鞭撻と、ご支援とをお願いする次第である。

著 者

目 次

第1章 総 説

設問 1	経営管理の体系と内容	1
設問 2	経営活動における販売活動の位置	6
設問 3	販売管理の体系	8
設問 4	マーケティングの体系と方法	10
設問 5	安定成長期におけるマーケティング戦略	16
設問 6	量販商品と非量販商品のマーケティング	20
設問 7	マーケティングにおける需要創造の意味と内容	24
設問 8	マーケティングにおける消費者志向の進展	26
演 習 1~9		29

第2章 販売管理と消費者

設問 9	マーケティングにおける「消費者志向」.....	31
設問 10	消費者志向の進展に伴う販売管理の変革	34
設問 11	現代のマーケティングにおける消費者研究	35
設問 12	顧客細分化政策と消費者志向	39
設問 13	顧客細分化政策の適用局面	43
設問 14	消費者主義と消費者志向	45
設問 15	消費者教育と消費者志向	49
演 習 1~3		51

第3章 販売計画と市場調査

設問 16	販売計画の体系	53
-------	---------------	----

設問 17	販売計画の内容	55
設問 18	販売管理における市場調査の役割りと方法	57
設問 19	売り上げ見込み高の予測方法	62
設問 20	商店経営における販売計画の立て方	67
演 習	1～6	75

第4章 販売経路政策

設問 21	販売経路の意義と構成方法	77
設問 22	販売経路政策の展開	81
設問 23	販売の系列化政策	83
設問 24	販売系列化の諸形態	84
設問 25	ディーラー・ヘルプスの意義と内容	86
設問 26	販売経路の選択	88
設問 27	流通問題と流通近代化	90
設問 28	「問屋排除論」の意味とその評価	94
設問 29	流通活動と地域経済	96
設問 30	フランチャイズ・システムの一般的基準	99
設問 31	スーパーマーケットの発展	104
設問 32	ショッピング・センターの発展	105
演 習	1 ～ 6	108

第5章 商 品 政 策

設問 33	商品政策の意義と内容	113
設問 34	商品政策における品質と価格	118
設問 35	製品計画の意味と役割り	125
設問 36	新製品開発のタイプと手順	126
設問 37	同質性の強い商品と異質性の強い商品の	

製品差別化政策	130
設問 38 商品ライフ・サイクル	132
設問 39 売価政策と競争状態	135
設問 40 売価政策の形態と内容	137
設問 41 新製品の市場導入段階における売価政策	142
設問 42 再販売価格維持契約制度の意義	143
設問 43 マーチャンダイジングにおけるブランドの 意味と役割	145
演習 1～8	147

第6章 販 売 促 進

設問 44 販売促進の意義と内容	151
設問 45 販売促進の主要形態	156
設問 46 消費者促進と販売店促進	159
設問 47 広告と宣伝の差異とその効果	164
設問 48 販売促進における広告の効果	166
設問 49 広告予算の設定方法	170
設問 50 セールスマンの適格条件	174
設問 51 販売員の選択における基準評価法	177
設問 52 販売員訓練の方法と内容	180
設問 53 店舗構成と店内陳列	181
設問 54 小売商圈の決定と小売吸引力	185
演習 1～9	190

第7章 販 売 会 計

設問 55 マーケティング会計の体系	195
--------------------	-----

設問 56	販売会計における売り上げ高の把握	197
設問 57	販売会計における売り上げ原価の把握	200
設問 58	販売費の機能別分類	203
設問 59	販売費再把握の計算手続	205
設問 60	販売原価計算の体系と方法	209
設問 61	広告活動の予算管理	214
設問 62	販売費の予算差異分析	215
設問 63	マーケティング・ミックスの意義と内容	217
演習	1~5	219

第8章 販 売 診 断

設問 64	企業診断の基本的課題	221
設問 65	企業診断と経営理論	223
設問 66	企業診断の目的	225
設問 67	経営診断と経営政策	227
設問 68	経営環境と販売診断	229
設問 69	販売成績の診断ポイント	233
設問 70	販売のための資金繰りの診断ポイント	235
設問 71	店舗・陳列の診断ポイント	237
演習	1~5	240

付／販売の管理と診断のためのチェック・リスト	241
------------------------	-----

第1章 総 説

設問 1 経営管理の体系を示し、その内容を説明しなさい。

(解説)

販売管理の体系と内容を正しく理解するためには、まず経営管理全般の体系と内容とを明らかにしておかなければならない。一般に経営管理は、経営政策もしくは意思決定の活動、および(狭義の)経営管理の活動という2つの肢体的活動に分析される。ここに「経営政策」(policy-determination)もしくは「意思決定」(decision-making)というのは、経営の進むべき方向についての基本的な方針を決定するとともに、その結果に対して最終的な責任を負うところの活動である。したがって、この活動は、通常、経営のトップ・マネジメント(top-management)を中心とする意思決定機関によって担われているものである。

これに対して、(狭義の)「経営管理」(management)というのは、決定された経営政策を実施に移すための準備、指導、監督、統制などにかんする活動である。いうまでもなく、経営の進むべき方向が決定されただけでは、直ちにそれを実施に移すことはできない。そのためには、いろいろの準備の活動が必要であろうし、また実施の際に生じてくる支障を排除したり、齟齬を調整したりする活動が必要であろうし、そしてまた実施の結果を記録したり、計算したり、分析したり、跡づけしたりする活動も必要であろう。そして、これらの諸活動を総称して、(狭義の)経営管理と呼ぶのであり、通常それは経営のミドル・マネジメント(middle-management)を中心とする経営管理機関によって担われているものである。

このように、経営政策と（狭義の）経営管理とがはっきりと分化され、分担されているのは、いうまでもなく、比較的に規模の大きい企業経営においてである。特に現代の大規模な企業経営では、経営政策についても、また経営管理についても、それぞれがさらに幾つかのレベル、ならびに幾つかの部門の間に分担されることが多い。しかし、比較的に規模の小さい企業経営においては、この経営政策と（狭義の）経営管理とが併わされて、一人もしくは少数の人々によって担われている場合が多い。例えば、中小規模の小売り業について見れば、その店主が、経営政策を決定するとともに、また数名の店員を指揮して、その経営の実施に対する管理を行っているというごとくである。そういうところから、この両者を併わせた意味における経営管理を、特に（広義の）「経営管理」(management in general sense) と名づけ、これと「経営実施」(operation) とを対立させて理解することができる。

ここに「経営実施」というのは、広義もしくは狭義の経営管理の指導と統制のもとに、実際に業務を遂行してゆくことにかんする経営活動である。例えば生産活動でいえば、原材料を運搬したり、それを機械に掛けて作業を行ったり、製品の個数を数えたりするというような経営活動である。したがって、これは、「作業実施」と称されることもあるものである。そして、この活動は、通常、経営の作業員 (workers) を中心とする作業実施機関によって担われているものである。

このように、経営の管理にかんする活動というディメンジョンから見た経営活動は、さらにまた、幾つかの肢体的経営活動に分析することができるのであり、そしてまた幾つかのレベルの人々によって、それらが分担されているのである。

このように、諸種の経営活動を、「計画」(planning)、「実施」(operation)、「統制」(controlling) という過程をもって、また別の表現をすれば“plan”, “do”, “check” という過程をもって、計画的に管理し、遂行してゆくという管理のシステムこそ、現代の典型的な経営管理の考え方であり、あり方であるとい

えるのである。

現代的な経営管理のシステムについて、さらに具体的に考究してみよう。上に観察をしてきたように、現代的な経営管理のシステムは、「計画」と「統制」のもとに、「実施」が遂行されゆくという考え方であり、理論であるが、現代の経営においては、この意味の「計画」と「統制」のためには、さらにいろいろの肢体的な経営活動が必要とされるようになってきている。この点は、さまざまに論じられているところであるが、現代の経営の実際に即してこれを具体的に観察してみると、それは一般に、

- (1) 調査,
- (2) 計画設定,
- (3) 組織,
- (4) 指導,
- (5) 記録計算,
- (6) 統制,

などの6つのプロセスをもって構成されていることを見出だすのである。

第1の「調査」(research)とは、計画を設定するための基礎となるデータの蒐集と分析とにかんする諸活動である。もちろん、計画は、経営管理者のカンや、臆測や、当て推量によって設定することができないこともないであろう。しかしこれでは、所詮、カンであり、臆測であり、当て推量であって、決して作業者の十分な信頼を得られるものではなく、したがってまたその作業の実施を指導しうるものでもないであろう。いわばそれは、経営管理者の希望的観測(wishful thinking)に過ぎないものである。現代的な経営管理における計画は、常に飽くまでも客観的な、かつ冷厳な事実をキャッチさせるデータ、特に数字的なデータに基礎を置いて設定されるものでなければならないのである。そのような必要から、現代的な経営管理は、まず経営活動の実状、経営環境の実状、などについて客観的なデータを蒐集し、分析することから着手されるのであって、これが、いうところの「調査」である。

例えばマーケティング活動の管理が、通常、まず市場分析 (market analysis) や販売分析 (sales analysis) などの方法による市場調査 (marketing research) から着手されるのは、この考え方によるものである。

第2の「計画設定」(planning) とは、いうまでもなく、先に述べたごとき内容の諸活動である。しかし、現代の (狭義の) 経営管理においていうところの「計画」は、もとより経営政策において意思決定された方針に準拠するものであり、またそれを具体化するものでなければならない。その意味においては、今日いうところの「計画」は、経営実施を指導し、統制することのできるだけの具体的なもの、それもできうるかぎり予算 (budget) とか、予定 (programme) とかいう数字で表わされたものでなければならないのである。したがって、それは、別の観点よりすれば、数字で表わされた経営管理者の意思の表示であり、また命令であるといえるものである。

第3の「組織」(organization) とは、上のようにして設定された計画を、遂行し、実現に導くために、経営活動を多数の経営構成員ならび経営関係者に分担せしめるための地取り (layout) にかんする諸活動である。もっとも、まず組織が構成され、それを動かすことが経営管理であるかのごとく説く論者もないわけではない。しかし、これでは、その経営は固形化し、化石化する危険が多分に存する。いうまでもなく、企業経営の存在は、それが遂行する経営目的のためである。したがって、その経営活動が、合目的に、合理的に、能率的に、そして経済的に遂行されることが、経営における総べての問題を規定する基本となるべきものである。その意味において、経営管理が組織のあり方を規定するものでなければならないのであって、取りも直さず、組織は経営管理のための地取りに他ならないのである。

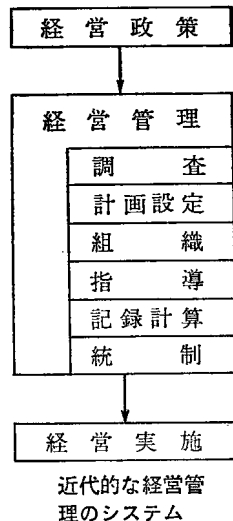
第4の「指導」(direction) とは、上のようにして設定された計画に基づいて、上のようにして構成された組織の経営構成員ならびに経営関係者に対して、その実施を指揮し、命令し、指導することにかんする諸活動である。したがって、この指導によって、計画は実施に移されるのである。指導は、実

に経営における作業実施のイニシアティブとなるものである。

第5の「記録計算」(accounting and statistics)とは、経営実施の結果を、所定のシステムに従って、数字的データをもって記録し、計算し、分析することにかんする諸活動である。いわゆる「会計」(accounting)や、「経営統計」(business-statistics)や、「経営分析」(business-analysis)などが持つ経営管理上における意味と役割りとは、実にここに見出だされるのである。最近におけるコンピューターの発達と普及は、先に掲げた「調査」におけるデータ処理とともに、この「記録計算」におけるデータ処理について、非常にその可能性と活用範囲とを拡大し、高度化しているのであって、それだけに、この観点から見た経営管理は、今後、飛躍的に進歩し、発展してゆくものと思われるのである。

第6の「統制」(controlling)とは、上のようにして把握された経営実施の結果にかんする数字的データと、先に計画設定において表示されている計画にかんする数字とを対比し、批判するとともに、もしその間に差異がある時は、その原因を究明して、今後における経営実施を督励し、あるいはまた計画の修正を行うなどにかんする諸活動である。いわゆる「予算差異分析」や「標準差異分析」が、経営管理において非常に重視されるゆえんのものは、実にこのような統制のための強力なる手段となるものだからである。

現代的な経営管理は、ここに述べたような「計画」と「統制」の機構を持ったシステムをもって遂行されるのであるが、今これを経営活動の縦断的分化の体形に入れて図表化してみると、右のごとくに書き表わすことができるであろう。実に現代の経営における経営活動は、縦断的な観点においては、このような形で分化され、かつ分担されて、遂行され



てゆくのである。

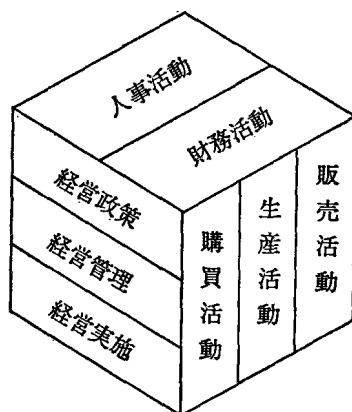
設問 2 販売活動は経営活動においてどのような位置にあるか、経営活動全体から説明しなさい。

(解説)

経営活動は、少なくとも3つの局面から分析され、しかもそれらの諸要素が相互に組み合わされて、その全体が構成されている。それを図で示すと、次のように纏めることができる。

第1は、経営の構成要素にかんする活動という局面であって、これは人事活動 (personnel activities) と財務活動 (financial activities) との2つに分けられる。

第2は、経営の目的遂行にかんする活動という局面であって、これは販売活動 (selling activities), 生産活動 (manufacturing activities), および購買活動 (buying activities) の3つに分けられる。



第3は、経営の管理にかんする活動という局面であって、これは、経営政策 (policy determination) もしくは意思決定 (decision making), 経営管理 (management), および経営実施 (operation) の3つに分けられる。もっとも、中小規模の企業においては、このうち経営政策と経営管理とを併わせて、広義の経営管理として考えられることもある。この場合には、先に掲げた経営管理を狭義の経営管理と呼ぶことができる。いずれにせよ、企業における経営活動は、このように、3つの局面から分類することができるのである。

このように、現代の企業経営における経営活動は、3つの方向から分析されうるのであって、いわゆる販売活動は、そのうちの経営の過程を形成する

一つの肢体的な経営活動に他ならないことが理解できる。したがって、それは、他の諸側面の経営活動と結びついて、販売政策、販売管理、販売実施、ならびに販売人事、販売財務などの諸活動として具体的なものが形成されるわけである。生産活動や購買活動についても、これと同様のことがいえることは、いうまでもない。

現代の企業経営における経営活動をこのように分析した場合、それでは販売活動は、他の諸経営活動に対して、どのような地位を占め、またどのような役割を持つものであろうか。ここで思い出されるのは、現代的な販売は常に消費者志向に立脚せねばならぬという原則である。すなわち、およそ現代の経済社会に生きる企業経営は、社会から、いい換えれば消費者もしくは需要家から欲求される商品もしくはサービスを提供することによって、その社会的存立を確保し、またそれを持続する組織体である。

つまり、企業経営が、その経営活動を遂行して生産や営業を行うというのは、いわゆる社会的分業の本然の姿から見ると、消費者もしくは需要家が持つ欲求を充足させ、満足させることに、その意義が認められなければならないのである。そして、そのために、消費者もしくは需要家に対して、彼らが欲求する商品もしくはサービスをば、彼らの支払いうる程度の価格において供給することこそ、現代の企業経営が担う社会的な使命であり、本質的な目標でなければならないのである。

しかも、このような社会的な使命は、直接的には、販売活動を通じて遂行されるものである。つまり、販売活動こそ、消費者もしくは需要家との直接の結びつきを形成するところの肢体的な経営活動であり、この販売活動が合理的に、かつ能率的に遂行されることによって、初めて消費者もしくは需要家が持つ欲求を満足させることができるのである。

逆にいえば、いか程に生産活動や仕入れ活動が合理的に、かつ能率的に遂行されても、それだけでは、社会における企業経営の存在の目的は達せられないのであり、実にその商品もしくはサービスが、消費者もしくは需要家の

手許にまで合理的に、かつ能率的に販売されてこそ、初めてその商品もしくはサービスの生産も、仕入れも、その意味を持つことができるものである。このことは、特に現代のような経済社会や市場状態のもとにおいては、非常にはっきりと見受けられるのである。現代的な販売に見られる方向に、「消費者志向に立脚する販売」という要件が掲げられるのも、実にそのためである。

このように見てくると、現代の企業経営において、販売活動が経営活動の全般に対して占める地位と役割りとは、おのずから明らかとなってくるであろう。すでにいい古された言葉ではあるが、「販売なくして経営なし」(No sale, no job, or No sale, no business.) などといわれるように、販売活動こそが、経営活動の全般に対して中核的な地位を占めるものであり、また指導的な役割りを果たすものであることが分かるであろう。

設問 3 販売管理は経営管理の一つとして、どのような体系を持つかについて説明しなさい。

(解説)

現代の企業経営において、その経営活動を合理的に、かつ能率的に遂行してゆくためには、それを計画的に管理し実施することが必要であるとされている。このことは、もとより販売活動の場合についても、例外ではない。その意味から、現代的な販売にあっては、常に適切に立てられた販売計画が柱となって、その活動が推し進められてゆくべきものであるといえる。そしてまた、この販売計画があるか否かということが、現代的な科学的な販売管理と、旧式なる因襲的な販売管理との、根本的な相違となるものである。

もっとも、そのような販売計画を立てさえすれば、それでもうそこに現代的な販売が行われているもの、また現代的な販売管理が確立されているものとするのは飛躍である。なぜならば、販売計画は、それを立てただけで

は何の意味もないのであって、次に、その計画に基づいて販売活動を実施し、またその計画を実現するように販売努力を尽くすとともに、その実施の結果を計画と対照して、今後の販売活動の実施を統制してゆくというのであってこそ、その真の効果があがるのである。

つまり、経営活動を計画的に管理し、実施してゆくということは、取りも直さず経営活動を「計画」(planning)、「実施」(operation)、「統制」(controlling)という3つの過程をもって遂行してゆくということに他ならないのである。この3つの過程を、“plan”, “do”, “check”という言葉で表現している人々もあるが、要は同じことをいっているものである。一般に「科学的な販売管理」(scientific sales-management)とは、このような形で販売活動が管理され、遂行されてゆく販売管理の形態をいうのである。

さらに注意しなければならないのは、ここにいう「計画」は、もとより当て推量や、目の予算をもって立てられるべきものではなく、事実を表わすデータに基づいて立てられなければならないものであるということである。つまり、客観的な、かつ冷厳な事実を表わすデータ、特に数字的なデータに基礎を置いて立てられた計画でなければならないのである。そのような計画でなければ、恐らく販売員を初め、販売活動の実施担当者は、その計画に信頼を持つことができないであろうし、したがってまた、それらの販売活動の実施担当者を指導したり、統制したり、監督したりするだけの力を持ち得ないであろう。

計画がこのような性格のものであるとすれば、それに基づいて行われる「統制」もまた、やはりそのような客観的な、かつ冷厳な事実を表わすデータ、特に数字的なデータに基礎を置くものでなければならないことは明らかである。そして、そのためには、予め立てられた販売計画に基づいて遂行される販売活動の実施の状態を、客観的な、かつ冷厳な事実を表わすデータ、特に数字的なデータでもって記録し、計算しておかなければならない。いわゆる販売会計や販売統計が持つ意味と役割りとは、ここに見出だされるので