

商 品 診 断

新しいマーチャンダイジングの発想

衣 川 巖 大 著
伊 藤 順 郭

商 品 診 断

新しいマーチャンダイジングの発想

衣 川 巖 大 著
伊 藤 順 郭

同 友 館

はじめに

長い歳月にわたる経営コンサルタント業のなかで、流通経済論の研究や店舗管理の理論と実務の結合など、自らの判断で困難と思われる分野について、他人から見れば異常と感じられそうな情熱をたえず傾注してきた。だが、それらの研究や業務を遂行する過程で、常に自らの非力を痛感したり、牢固として抜き難い障害に突きあたって、苦悩し、混迷し、時にはたじろぎ、果ては屈辱をすら痛感したものに、「商品問題」があった。

経営診断の研究を進めて行くにしたがって、この問題はますます混迷の度を深め、一時はこの研究を中断してしまったのである。

商品問題を学問として述べた書物は数多く存在する。それは到底読破し切れないほどであろう。

しかし、それらの書物にある商品論を、経営診断の場で開陳してみても、およそ診断的な効果をあげることはむずかしい。

いろいろと考えあぐねた結果、「商品診断」というタイトルをつけてみたものの、「商品とは何か」という当初の問題から、かつての商品論とはかなり趣きを異にしているわけである。

企業経営の立場よりみる商品、需要者・生活者の立場による商品、さらには商品の開発や死滅してゴミ化してもなお、その商品のしたたかな残骸の様相をみると、マーケティングのあり方についても、多大の反省すべき点があるものと思われるのである。

このように研究を進めてみると、「商品診断」とは、実は「商品社会科学」といった見地からの再検討をすべき問題と思うようになったのである。

このような錯誤の中で、ともすれば挫折する筆者を励ましつづけて下さった出版社・同友館の山田出版部長に感謝している。

擱筆してみて、まだまだ究明しえない問題も多く、今後、さらに実験と研究

を繰り返して満足できるものにしたいと念願している。

読者諸賢のご叱正とご教導をひとえにお願いする次第である。

昭和56年1月10日

衣	川	巖	大
伊	藤	順	郭

第1部 商品の見かた・考えかた

1 商品診断の基本	3
1. 商品診断における商品の定義	3
2. 経営診断と商品診断の関連	6
3. 商品の質的診断	8
4. 商品診断における商品分類	11
(1) 生産業者商品	11
(2) 流通業者商品	12
(3) サービス業者商品	12
(4) 生活者商品	13
2 商品を売る側と買う側の認識	17
1. 商品の流通経済的構造	17
2. 原材料販売と商品	22
3. 製造業の商品	24
4. 卸売業の商品	26
5. 小売業の商品	27
6. サービス業の商品	28
7. 生活者の商品	29
3 商品診断の要領	35
1. 商品診断の手法(Ⅰ)——商品知識の資料化	35
2. 商品診断の手法(Ⅱ)——未来志向のライフサイクル	47
(1) プロダクト・ライフサイクル	47
(2) 三角函数によるライフサイクルの測定	50
(3) 未来志向のライフサイクル	52

4 商品の生成	55
1. 商品の誕生	55
2. 組合せによる新商品開発	58
3. 流行商品と恒常商品	60
5 商品の組合せと業種	63
1. 新しい横割り業種の発生	63
2. メイン商品とサブ商品	66
6 商品の標準化とブランド	69
1. 商品に対する規制と誘導	69
2. ブランド	71
(1) 個有ブランド	71
(2) 産地ブランド	73
(3) 国際ブランド	74
7 商品の老化と死滅	77
1. 商品と公害の発生	77
(1) 商品のもつ二面性	77
(2) 公害犯罪の激増	78
(3) 産業廃棄物の排出量	80
(4) 主な公害の事例	80
(5) 販売の容認と拒否	81
2. 商品の使用と品質表示	82
3. 商品ゴミ化と活資源	85
(1) 商品の葬儀料	85
(2) 省資源から活資源へ	87
(3) 活資源を実施している都市の事例	89

第2部 商品診断の技法

1 商品診断計画の手順	91
2 商品の流通チャネル	93
1. 流通チャネルに影響する諸要素	94
2. 商品の循環経路	95
3. 流通チャネルにおける情報のエコー作用	96
3 商品の還流(回転)と滞留(在庫)	97
1. マクロ分野における商品の還流と滞留	100
2. ミクロ商品の還流と滞留	101
(1) 小売業における商品の還流(回転)と滞留(3.3㎡当り在庫)	102
(2) 卸売業における商品の還流(回転)と滞留(1人当り在庫)	103
(3) 製造業における商品の還流(回転)と滞留(1人当り在庫)	104
4 商品の相互関係と市場占有率	105
1. パレート分析による商品診断	106
2. ABC分析による商品診断	107
5 商品の時系列分析	109
1. 商品別売上構成の時系列分析	110
2. Zチャートによる時系列分析	111
6 商品の付加価値	139
1. 付加価値と売上総利益	139

vi 目 次

2. 価格上昇率と購買増加率との関係	148
3. 所得弾性値と価格弾性値	151
7 商品の加工度	155
8 商品化とパッケージ	159
付／1 商品診断に必要な単位と用語	165
付／2 商品関連計数資料(業種別)	169
付表1 小売業における商品回転率と3.3m ² 当り在庫高	169
付表2 卸売業における商品回転率と1人当り平均在庫	171
付表3 製造業における製品回転率と1人当り平均在庫	172
付表4 小売業における年間販売額分析表	173
付表5 製造業における原価構成割合	174
付表6 卸売業における原価構成割合	180
付表7 小売業における原価構成割合	181

第1部 商品の見かた・考えかた

1 商品診断の基本

1. 商品診断における商品の定義

「商品診断」という語は、あまり聞き馴れないものと思われる。従来、経営コンサルタントや中小企業診断士等の職業分野では、おおむね「商品知識」とか「商品研究」として取扱われていたし、学問分野では「商品学」とされていた場合が多いのであるが、本書でいう「商品診断」とは、これら前二者とは視点をかえて、企業経営に際して、商品をどのように理解し、どのように管理すべきかという具体的な手法を対象としている。いうならば企業経営者や経営コンサルタントが「上手に商品と付き合う」方法を考えようとするものである。

そこで最初に、本書で論ずる「商品」について定義づけをしておく必要がある。商品とは元来、きわめて多種多様であって、これを一つ一つとりあげていでは、まさに際限がないと思われるので、逆説的ではあるが、商品でないもの、あるいは本書では対象外としているものをあげたほうが理解が早いと思われるのである。

そのような観点で整理してみると、

- (1) 人間
- (2) 土地
- (3) 所有者不明の遺失物
- (4) 商品の機能が喪失し、形骸化したもの

などは商品診断の対象とはならないものである。

人間は、かつて人身売買が公然と行われた時代もあったが、近代社会においては商品でないことはいうまでもない。

土地は、商品として論ずるには全く適切ではない。もちろん「不動産業」と

いわれる職業があるけれども、これは土地そのものを商品の対象とするものではなく、その土地の所有権、営業権、居住権、利用権等の「権利売買」を対象としているものであって、元来、土地は再生産が不可能なものである。したがって土地の価格設定の基本は、その土地の利用価値が基準となるものである。

所有者不明の遺失物には、偶然によるものと故意によるものがあるが、これらは従来の商品概念にはなかったものと思われる。しかし、偶然によるものでは、何らかの経路を経ることにより再生して商品化することがあり、故意によるものでは、一概にゴミとして片付けられない一面をもっていることを知らねばならない。

商品の機能を喪失したのも、一般にはゴミ化したものであることが多いのであるが、今やこの商品の形骸は、事後処理にかなりの困難性をもつようになってきているのである。このことについては別章で詳述することとする。

以上の例外的なものを除けば、

$\text{商 品} = \text{製 品} + \text{価 格}$
--

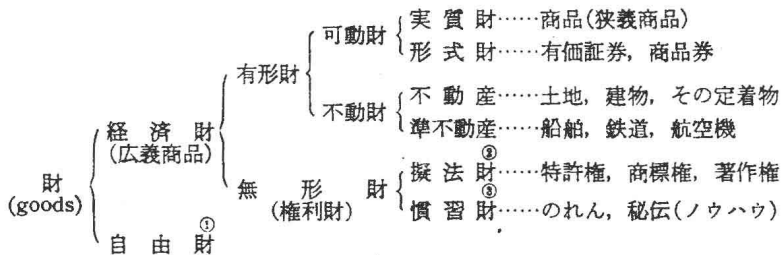
と定義することができるのである。

上述のように「商品」を定義することは、一般的な商品概念からはかなり狭義なものとなり、議論の余地もあることと思われるので、もう少し敷衍しておこう。

商品を「製品+価格」としたのは、すべて「販売を前提とした生産物」を意味するわけである。しかし、ここで問題となるのは、「物」の表現と「財」の考え方である。星宮啓博士は、「商品とは市場性を持つ生産物 (marketable products) と規定する」といわれており、出牛正芳教授は「財 (goods)」とし、経済財 (広義商品) と自由財に区分し、さらにこれを細分化する方法をとられている。また、原田俊夫教授も財として説明されている。

そのほかにも商品を論じた文献は数多くあって、それらの一つ一つを説明する余裕はない。われわれが、ここで「商品診断」を経営診断のなかの一部門として考究していこうとする場合、これら物であり財であるものをすべて網羅す

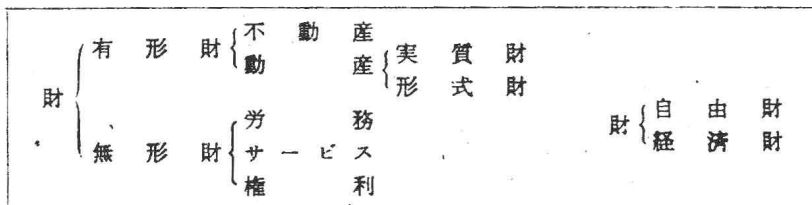
出牛教授による商品の分類



- ① 自由財とは、水とか空気のように、人間が生存していく上に必要であるが、一般に交換価値をもたず、自由に手に入れることができる財をいう。
- ② 擬法財とは、法の擬制によって、法規上認められた権利をいう。
- ③ 慣習財とは、得意先関係や信用状態を資本化したもので、慣習により社会に認められたものである。擬法財も慣習財も売買可能であるが、物品でない。
- (注) 上坂西三著「商学概論」前野書店(昭和49年)79ページをもとにしたものである。

(資料) 出牛正芳著「慣習商品知識」15ページより。

原田教授による商品の分類



(資料) 原田俊夫著「仕入診断」356ページより。

ることは、きわめて困難である。

一般的には、有形財(狭義の商品)からサービス(無形財、用役)をも含めて商品と考えるというのが、おそらく多数説であろうと思われるのであるが、商品診断の範囲では、そのままでは適用しにくい面がある。なぜならば、サービス経済化時代の到来で、サービス産業の比重は逐年高まっている。ところが、サービスの中には公務・公共性のものも多い。理・美容業のような対人的サービスや教育・旅行・金融・保険などといった分野では、総括的にはサービス全体が流通する商品としては認めにくい条件がある。

後章でも述べるように、サービスの物的流通問題は十分に研究されてい

いことと、サービスをすべて商品診断の対象にするとすれば、多くは「技術 (technique)」の問題となるため、ここでいう「商品診断」の対象からはずれると思われるからである。

2. 経営診断と商品診断の関連

一般に、経営診断において基本となるものは、ヒト、モノ、カネであるといわれており、ヒトについては労務診断、カネについては財務診断等がおおむね確立しているように思われるのであるが、モノ (商品) については、その診断技法は必ずしも確立されていないように思われるのである。

もちろん商品 (製品) をライフサイクルの側面から研究したもの、また原材料や製造過程等の面から工学的に論述したもの、さらには在庫管理部門でとらえたもの、従業員の販売教育の立場から述べたもの、また立場をかえて、公害防止、危害予防、消費者保護等を目的としたもの等々、商品にかかわる研究文献はきわめて数多く見受けられるところであるが、経営診断の実務の中においては、現在「商品診断」という項目が判然としているわけではない。

われわれが従来実施した経営診断においては、それは生産管理の一部であったり、あるいは財務分析の一項目にすぎなかったり、マーケティングや販売員教育の一部として扱われたり、単なる在庫管理の対象とする等々、商品診断そのものが確立していないこともあって、一般には概念的に処理されていることが多く、商品診断が行われていないとはいわないが、きわめて「散漫かつ概念的」な分野であったと思われるのである。

これに対して、受診企業の経営者や販売員は「この道数十年」といった、いわゆるベテランも多く、そのうえ毎日の経営活動は商品を基軸として展開されているわけであり、財務分析の手法には稚拙な経営者も、こと商品に関しては経営コンサルタントよりもはるかに造詣が深く、とくに自企業の取扱商品については深い知識をもっているのが一般である。とはいっても、商品に関する視野は比較的狭いものであって、いわんや本書でいう商品診断的な感覚をもつ

ものはきわめて稀であるといえよう。

こうした事情もあって、経営診断においては、具体的な商品診断を避けて通っていたとも考えられるのである。

このため、経営診断にあたったコンサルタントが当該企業の取扱商品についての基本的な知識を欠いていたために、改善勧告がはなはだ軽薄なものとなったり、報告会における経営者に対する説得力の弱いものとなった例も多いのである。

かつて豆腐製造業の診断にいった某コンサルタントは、開口一番「豆腐はどのようにしてつくるのですかネ」と経営者に質問したという。彼は豆腐の生産工程を知らなかったのであろう。朝夕ミソ汁に入れて食べていたことは事実であらうが……。

この突然の質問に驚いたのは受診企業の経営者であった。「早々におひきとりました」といっていたが、当然であらう。

そのコンサルタントは財務分析等には優れた人物であるが、「生産段階の商品学」は全く不十分であったわけである。

また、某家庭金物卸売企業の経営診断報告書によると、現在の手持在庫量が過大で、優に小売店2店舗分くらいの量を計数的にもっている。この過剰在庫の処理対策の一つとして、「小売部門を開設せよ」という改善勧告が行われた。受診企業側では、さっそく適地を買い求めて、小売店を開設したわけである。ところが、購買客の欲求が自社の商品構成以外のものに集中したため、新たにそれらの商品を増加購入したのであるから、全社的には商品アイテムがさらに急増し、いっそうの在庫過剰となり、結局は小売部門の撤退を余儀なくされたという。これは「流通段階の商品学」に欠けていた結果である。

電気洗濯機に粉末洗剤を投入して洗濯していた主婦が、ワイシャツの衿の汚れが落ちないので、つつい気になって手で洗ったところ、すっかり手が荒れてしまい、販売店でこの話をしたところ、「あの洗剤には手で洗ってはいけないと容器に書いてあるでしょう……」と、いかにも消費者が悪いのだといわんばかりのいい方をされ、その主婦はたいへん憤慨していた。これは「消費段階

の商品学」の欠如であろう。

以上は単なる一例であるが、これに似たような事例は、他にも多数あることは事実である。経営診断にあたっては、こうした商品に関する基本的な知識を十分に身につけておくことが重要であって、

- (1) 生産段階の商品診断
- (2) 流通段階の商品診断
- (3) 消費段階の商品診断

と、かなり幅広い基本知識を身につけていることが重要であり、ヒトとカネの分析や診断に長じているばかりでなく、モノにかかわる診断を研究することが必要であり、本書でいう「商品診断」も、その方向をこうした範囲にまで拡大して考えているものである。

3. 商品の質的診断

商品は、真に商品としての効用をもつがゆえに、これが売買の対象となるものである。しかし、この効用は、それぞれの立場によって、かなりの相違が見られるものである。

生産企業としては、自ら開発したり生産した商品が、その計画にしたがって円滑に取引が行われ、目標どおりの利益を確保できることを期待する。ゆえに、自社の製品の優位性を維持することにマーケティングの重点が指向される。このために、必要以上に性能を誇示するとか、長所のみを強調する等の例が多いものである。

毎日放映されるテレビのCMなどをみても、たとえば殺虫剤は覚え切れないほどの種類があり、しかも、そのいずれもが瞬時にしてゴキブリを根絶してしまふ威力を、その画面が演出してみせる。その結果、消費者はすばらしい効果を発揮するものと信じ込むようになる。

しかし、これも過度になると、薬害問題やら副作用やら、いろいろと問題を惹起することがあり、ついには社会問題ともなる場合すらある。スモン病の裁

判などは、その典型であると思われる。

アメリカの某大学教授は、エアゾールの使用量が増大するにしたがって、宇宙の成層圏のバランスを破壊し、ついには天候異変を惹起するというショッキングな発表を行った。時あたかもアメリカで大旱魃が起り、日本では冷夏の被害が大規模に発生した時期でもあり、これが符合するとすれば、これからの新商品開発には、このような環境への影響を十分に考慮したうえで、慎重にすすめるべきではないというべきであろう。

商品診断にあたっては、商品広告を鵜呑みにしてはならないということであり、商品広告のすべてがそうであるとはいわないけれども、必ずしも正しいものも存在することは事実である。これは、あらゆる商品に見られる現実であって、これを規制する法律もあるくらいである。

つまり、企業側の商品広告は過度に特徴を強調し、欠陥を隠蔽しようとする傾向があり、その結果「商品の質的判断」が歪曲されて、伝播していることは否定できないところである。

商品診断に際して、もっとも困難性が高いのが、この「商品の質的判断」である。

元来、経営コンサルタントは商品開発や販売促進に携わることを主とした業務とする場合が多いために、この商品の質的判断にあたっては、ついつい企業側に立って思考するという職業的宿命をもっているといえるのではなかろうか。

しかし、この「臭い物にふた」をするといったことは止めなければならない。それは、長期的に見れば企業側にもかなりの損失を生ずる結果となり、時には決定的なダメージを与えることともなりかねないのである。また、多くの消費者(購買者)にも損失を与えることともなる場合があるからである。

この典型的な例としては、「水俣病」と呼ばれる風土病的な悲惨事を生んだ日本窒素株式会社や、六価クロム公害で広汎な被害を住民や従業員に与えた日本化学株式会社などがあげられるであろう。

要は、「商品の質的判断」にあたっては、次のような諸点を基本的に理解す