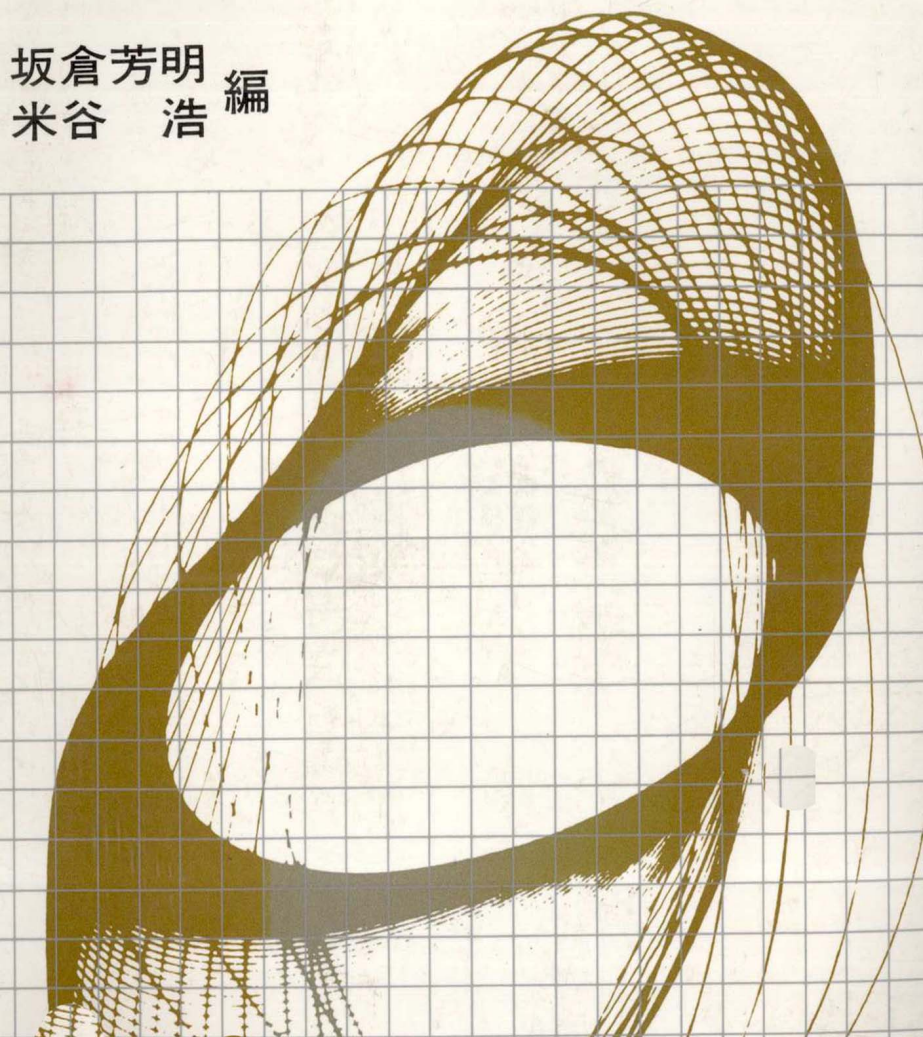


経営実務シリーズ

商品仕入の実務

坂倉芳明 編
米谷 浩





経営実務シリーズ

商品仕入の実務

坂倉芳明 編
米谷 浩

東洋経済新報社

編 者 紹 介

さかくらよしあき

坂倉芳明

大正10年 東京都生まれ

昭和18年 慶応義塾大学卒業

銆三越常務取締役を経て

昭和49年 銆西武百貨店入社

現 在 銆西武百貨店代表取締役副社長，銆西友ストア
代表取締役副社長，銆緑屋代表取締役社長，その
他関係会社の社長，取締役を兼ねる

著 書 『百貨店』（有斐閣，昭和37年）

こめたに ひろし

米谷 浩

昭和9年 福岡県生まれ

昭和33年 慶応義塾大学卒業

同 年 銆西武百貨店入社

販売，仕入担当業務を経て

現 在 銆西武百貨店取締役商品部長

商品仕入の実務

昭和51年7月20日発行

編者 坂倉芳明／米谷 浩

発行者 字楳洋司

発行所 東京都中央区日本橋本石町1の4 東洋経済新報社

郵便番号 103 電話東京(270)代表4111 振替口座東京3-6518

©1976 <検印省略> 落丁・乱丁本はお取替えいたします。 2334-4756-5214

Printed in Japan

は し が き

めまぐるしく変わる経済環境、多様化した消費、戦無派顧客層にあらわれた新しい価値観、消費者パワーの台頭、そして競合激しい流通業界、と仕入を担当する人々を悩ます問題は次々にあらわれてきます。仕入方法についての基本的な問題は変わらないとしても、このような新たな環境の下で次々に問題を処理することのできる仕入に関する能力と、強力に販売を推進させる新しい感覚による仕入が望まれています。

「仕入法」「マーチャンダイジング」「商品戦略」といった仕入に関する書籍は、すでに学者・専門家の方々によって多数出版されています。そしてその理論的展開については十分にあらわされており、本書を執筆するにあたって多くの示唆を受け、参考にさせていただきました。また、実務を行なうものにとって不可欠なものについては引用させていただきました。

ただ本書はできるだけ理論的な面をさけ、仕入担当者が担当する商品を、本書参考例を移しかえて考えればすぐに利用できるように図表等の資料を多くかけましたので、順を追って読んでいただければ商品計画ができ、仕入の参考になるものと思います。仕入担当者の実務ハンドブックとして利用いただければと考えております。

今後の仕入にあたって、ますますその必要性が増加すると思われる情報収集や商品開発については多くの枚数をさきました。仕入担当者にとって新たな、そして大きな問題となってきた品質問題や仕入関連法規については、できるだけわかりやすく、必要なエッセンスのみを記しましたので必要に応じて専門書を参考にさせていただきたいと思います。

仕入に必要なものをできるだけ多くと考えるあまり、やや総花的になったきらいがありますが、一応小売に関する仕入に関しては網羅したつもりです。『商品仕入の実務』と題しましたが、私どもは百貨店に関する経験に基づいていますので、百貨店的な思考が強くでているという批判を受けるものと考えています。しかし、小売に関する仕入の基本は、業種によってあまり変わるものではないということを私どもの関連する量販店・専門店の仕入担当者との交流の中で感じております。

小売業において、仕入の適否が店舗の成績を左右する重要な要因にますますなっております。商いには革命はありませんが革新は絶えず行なわれています。日々新たなる商いの革新をめざしておられる仕入担当者のマニュアルとして本書が利用され、繁栄する店舗の基礎ができる一助となりうるならば望外の幸せと考えております。

なおこの書は商品管理の項に関しては高橋康郎、品質管理に関しては江原房雄、海外仕入に関しては石岡弘安が担当し、その他の部門すなわち商品計画、仕入実務等に関してはすべて編者自身が著し、構成・編集したものです。資料の編さんにあたって小宮康史等多くの西武百貨店商品部バイヤー諸君の協力を得ましたことに感謝の意を表したいと思います。

また、本書の刊行について熱心なお勧めととりまとめの御教示を
いただいた東洋経済新報社の能勢大士氏にお礼を申しあげるととも
に、あわせて読者諸賢の御叱責と御教示をお願いする次第です。

1976年6月

編 者

目 次

は し が き

1	マーケットの変化と仕入活動	1
1	消費環境の変化と仕入	2
	経済環境の変化と仕入(2) 社会環境の変 化と仕入(3)	
2	流通環境の変化と仕入	10
2	仕入活動と情報	13
1	企業内情報	14
2	企業外情報	22
3	消費者調査	35
3	商品構成と品揃え計画	47
1	品揃え方針のたて方(商品構成計画)	48
	商品の品揃えの幅と深さの問題(48) 対象 顧客層の設定(51) 商品の系列と品目の決 定(61) 商品の構成比の決定(72) 商品	

レベルの設定(77) 商品属性の取扱い方の
決定(81)

2 具体的な品揃え計画の作り方……………82

販売実績の分析と販売予測(83) 販売計画
と商品の収益性(92) 商品別販売計画(94)
品揃え計画の立案(94)

4 商品仕入の実施 105

1 仕入計画の組み方…………… 105

仕入計画と仕入予算(105) 仕入方法の決
定(110) 仕入時期の決定(113) 仕入
価格の決定(122) その他仕入条件の決
定(124)

2 販売促進計画…………… 128

商品による販売促進(128) 媒体による販
売促進(138) 催事による販売促進(142)
サービスによる販売促進(143)

5 仕入ルートを選定と管理 145

1 仕入先の選定…………… 145

2 仕入先の管理…………… 147

3 仕入先との関係…………… 151

6 利益に結びつく在庫管理 157

1 適正在庫…………… 159

2 商品回転率…………… 159

3 在庫日数	162
4 単品管理	162
5 追加仕入	170
6 デッドストック対策と見切り時期	175

7 商品の差別化と商品開発 183

1 商品差別化の方法	183
2 商品構成による差別化	184
3 商品そのものの差別化	185
4 差別化商品の開発	186
5 商品開発の具体的方法	190
6 海外商品の差別化	198

8 国際化時代に必要な海外仕入の知識と方法 201

1 海外商品仕入に必要な条件	201
2 貿易実務	202

9 仕入に必要な品質管理の知識と方法 213

1 仕入前検査	214
2 仕入後管理	218

10 仕入に関する法律知識 223

1 消費者保護基本法	223
2 物品税法	229

3 酒 税 法	230
4 大規模小売店舗における小売業の事業活動の 調整に関する法律	231
5 消費生活用製品安全法	232
6 下請代金支払遅延等防止法	234
7 法 人 税 法	235

11 仕入の組織とコミュニケーション 237

1 仕 入 の 組 織	237
2 仕入担当者を支える組織	243
3 仕入と販売のコミュニケーション	246

12 仕入担当者の資質と育成 249

1 仕入担当者に求められる資質	249
2 仕入担当者の育成	254

参 考 文 献 255

1 マーケットの変化と仕入活動

高度成長路線にあらわれた突然の変化、即ち、石油ショックからもの不足、物価高騰につぐ価格凍結、そして戦後最大の不況。このようなめまぐるしい変化は流通の各段階を大きく揺り動かし、従来のようにトレンドを延長させて先を予測するといったことが大変むずかしくなっています。「消費者の買い控えは、いつまで続くのだろうか」「急速に浸透した節約意識は、本物だろうか」等、流通にたずさわるもの皆の心を痛ませており、特に企業の利益に直接関係する仕入の部門を担当する者にとっては、どのようにしてこの変化をとらえ顧客のニーズやウォンツにこたえる商品を提供することができるかということが、大きな問題になっています。またそれだけに仕入の方法についても、従来とは異なるいろいろな変更が求められてきていることはご存知の通りです。

したがって、今日、仕入活動を行なうにあたって一番必要なことは、そのマーケットの変化をしっかりと認識することから始めなければならないということです。

今マーケットは、「消費は美德」といった考え方から「節約」へと変わっているといわれています。マーケットの変化には、消費者の購買行動をこのように変えるような消費環境の変化があり、一方

では大型量販店や百貨店が自店商圏内へ出店することによって競合が激化するといったような流通環境の変化があります。これらの変化を十分に認識し、その対応策を商品の構成や開発で、また具体的な仕入計画の中で仕入担当者は行なっていかなければならないのです。

1 消費環境の変化と仕入

経済環境の変化と仕入

政府の見通しによると、1975年度の成長率としては、実質で4.3%ぐらいと予測しています(表1-1参照)。このように従来の2ケタ台の成長から安定成長へと、ゆっくり変化しようとしているわけですが、その中でも消費の量的傾向をみると、消費性向は著しく落ち

表1-1 GNP, 個人消費の前年比伸び率 (会計年度)(%)

年	名 目		実 質		消費者物価
	GNP	個人消費	GNP	個人消費	
47	16.1	15.6	9.8	9.6	5.2
48	22.0	20.9	6.4	5.9	16.1
49	17.9	23.7	△0.2	3.2	21.8
50	15.9	18.4	4.3	7.7	9.9

(資料)『国民所得統計』

込んできている状態です。また個人の生活の面でみると、物価の高騰が実質所得の減少をもたらし、そのため生活防衛意識が広がっています。そして石油ショックやもの不足は節約機運をかきたて、それに続く不況は雇用調節等の問題を生じ、生活に対する先行き不安感を助長させ、それが消費者を貯蓄へと走らせて買い控えをすすめることになったといわれています(表1-2参照)。また、この個人消

費の停滞は不況を一層深刻なものとなりました。従来の不況では個人消費は伸び続けましたし、当然実質所得の伸びていた時には、ローンによる買物は先での負担が軽くなり、借金をして土地や家を買うことが、個人の利益につながったわけです。しかし新しい経済環境の変化にあって消費者は大きく従来の考え方を変えたと見るべきだと思います。

急激な経済環境の変化は、消費に対して新しいパターン、新しい意識を生ませたものであり、個人の生活の未来設計に対しても新たな考えで対応することをもたらしていると思われます。

また不況は回復したとしても、今後の経済成長には従来のような高度成長は望めませんし、資源についても有限であることを既に認識した消費者の購買行動は、慎重な態度を取り続けるでしょう。「隣の車が小さく見えます」式のデモ効果による消費の刺激で、購買へかりたてる式のものとは成功しなくなり、より合理的な消費をすすめる消費者が多くなると予想されています。仕入にあたっては、このように経済環境の変化による消費行動の変化を十分に認識して行なわなければなりません。今後の新しい消費者の行動に対応してゆくには、いままでのように「仕入れたものを買わせる」方向から、本格的マーケティングにもとづく「売れるものを仕入れる」といった方向を強めなければならないと思います。

社会環境の変化と仕入

経済環境の変化とともに消費行動を考える上で忘れてはならないのは、社会環境の変化でしょう。

今いろいろとその変化の方向が言われています。一般的にそれは産業優先の社会から市民産業化社会に向かうだろうと考えられてお

増減の割合		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
支出項目		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合		今までの支出を増やす		今までの支出を切りつめる		無	
		切りつめる度合							

余暇 関連	20 創作活動 (小説、詩、絵、工芸など)	1.7	32.4	8.8	6.7	7.2	23.8	19.3
	21 けいこごと (茶、花、料理、ギターなど)	1.3	34.7	9.0	6.1	6.4	25.1	17.4
	22 学習活動 (読書、英会話、講演など)	3.0	43.8	7.9	5.5	6.2	16.4	17.2
	23 観 賞 (映画、芝居、音楽会、スポーツ観戦など)	1.9	35.9	15.8	9.8	12.0	12.0	12.6
余暇 関連	24 ゲーム (トランプ、碁など)	1.2	39.2	7.9	6.2	7.8	21.6	16.1
	25 ギャンブル (競輪、競馬、オートレース)	1.0	15.3	5.2	3.4	5.1	51.6	18.5
	26 国内旅行	2.1	31.9	15.8	10.8	12.8	14.1	12.4
	27 海外旅行	0.9	12.2	3.3	2.3	2.8	57.3	31.2
余暇 関連	28 個人競技スポーツ (ゴルフ、テニスなど)	0.9	24.3	6.8	5.2	6.6	35.5	20.7
	29 チーム競技スポーツ (サッカー、バレーなど)	0.5	23.1	4.5	3.8	4.6	40.4	23.1
	30 山岳性スポーツ (登山、スキーなど)	0.7	21.6	6.4	4.6	6.4	38.0	22.2
	31 海洋性スポーツ (ヨット、水上スキーなど)	0.3	15.7	4.5	3.0	4.2	48.3	23.8
教育・ 知識 関連	32 空域性スポーツ (グライダー、スカイダイビングなど)	0.2	13.1	2.9	1.8	2.6	53.5	25.9
	33 幼児教育の費用	7.3	48.8	5.5	2.0	0.9	13.9	21.5
	34 塾、家庭教師、特殊教育費	3.7	42.4	7.5	2.9	2.3	19.2	22.0
	35 子供の参考書籍	7.1	52.8	6.2	2.1	1.3	10.0	20.5
交際 関連	36 教育用家具、機器	4.5	45.7	10.7	4.7	2.8	10.9	20.7
	37 教育用書籍、雑誌	7.5	59.8	10.1	3.2	2.0	5.7	16.8
	38 文 具	6.1	54.2	11.9	3.4	2.1	5.2	17.1
	39 能力開発費	5.2	46.0	9.9	4.2	3.1	9.7	21.8
そ の 他	40 中元、歳暮、慶弔費など	2.8	46.5	22.6	9.7	5.9	3.4	9.2
	41 交際のための飲食費	2.4	38.9	25.5	13.0	9.0	2.6	8.6
	42 献金、募金	1.3	42.1	16.2	7.5	7.7	11.5	13.7
	43 社会活動の費用	1.0	39.7	16.3	7.9	7.1	10.3	17.6
そ の 他	44 生命保険、損害保険	4.0	68.7	7.3	3.4	2.4	3.3	10.9
	45 健康管理費用	5.7	71.8	6.0	2.5	1.0	1.4	11.5
	46 子供への仕送り	3.8	36.5	4.6	1.9	0.7	17.7	34.8
	47 親への仕送り	4.2	42.3	4.3	1.9	1.1	14.6	31.5

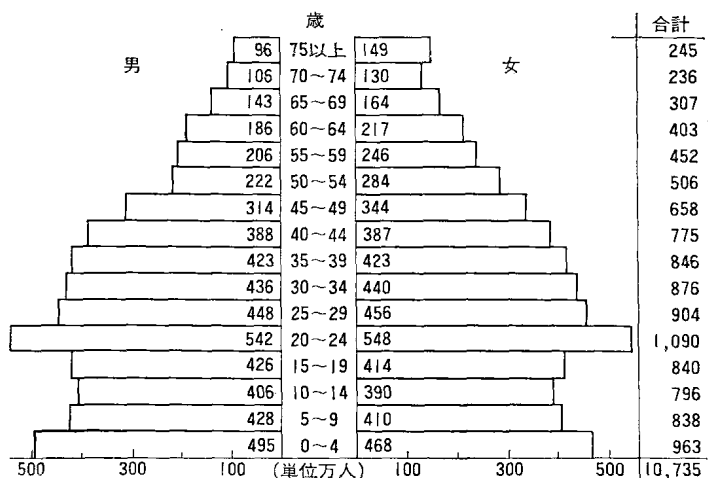
(資料) 余暇開発センター編『日本人のレジャー構造』ダイヤモンド社、昭和49年。

表 1-3 社会背景の推移

	政治 経済 社会	価値観	欲望	商品政策 市場政策	生活意識	ポイント
昭和20年代 (戦後混乱期から)	第2次世界大戦の終結 ○インフレーションの進行S23 ○繊維製品の統制撤廃S24 ○織物消費税廃止S25 ○タケノコ生活、物資交換	○絶対的權威(天皇・軍部)の崩壊	○絶対的(なにしろ物が欲しい)	○所有化(とにかく物を供給)	○ものほしがり ○消費の解放	○生産構造
昭和30年代 (成長期)	○所得倍増政策 ○スーパー出現、乱売時代	○貯蓄→投資 ○金銭、物質主義	○相対的(人のもっている物が欲しい) ○三種の神器(TV、洗濯機、冷蔵庫) S32 ○団地族S33	○差別化(他社をリード出来る物を供給) ○T.P.O作戦(社会通念)	○人並 ○無批判の消費(消費は美德)	○流通構造(間接無用論)
昭和40年代 (展開期)	○G.N.P. 自由世界で第2位S44 ○大型消費時代 ○昭和元禄 ○情報化社会	○労働の疑問視→遊び モータリゼーションからビューティフルへ ○物質の飽和状態→品質のよい物本格的な物への要求	○個別化(人とは違う物が欲しい) ・3C(クーラー、カー、カラーTV) ・マイホーム ・自己表現	○高級化、多様化 ○マスプロ、マスセールのためのマーケティング ○ファッション・ビジネスの展開時代	○物ばなれ ○消費の確認(この物を買う値打があるだろうか)	○生活構造(ライフスタイル)
昭和50年代	○公共的社会(福祉社会への歩み) ○休暇の増大 ○所得の増加 ○大型レジャー時代	○人間性の回復 家族を見直す→国家を見直す ○脱ファッション ○天然資源の枯渇	○創造的 ・自己表現(組合せる、日曜大工、ホームソーイング) ・3V(ビラ、ビザ、パカンス)	○OPTION政策(消費者の選択を拡げる)部品化・部材化・ユニット化・規格化(適度な多様化)変わらない物を軸として変えられる物はどしどし変えよう ○NEW T.P.O作戦(個人的な生活意識に根ざしたもの) ○個々の商品の提供でなく空間・環境・装置の提供	○消費の二義化(自分の手を加える喜び)	○社会構造

(資料) クキヒヨー ファッション センター資料より。

図1-1 全国年齢別人口



(資料) 総理府統計局

(注) 昭和47年10月1日現在。

り、それはまたサービス化社会であり人間指向社会であろうと考えられています。また石油問題等でもわかるように従来とは異なった意味での国際化社会として考える必要があると思います。

生活の変化が購買行動を変えることは当然なことです、生活の変化をもたらしているものは社会環境の変化であり、その主なるものには、次のようなものが言われています。

(1)所得格差の平準化、(2)職業面におけるサラリーマン化と居住面の都市化、(3)人口の都市集中と都会人間の増大、(4)余暇時間の増大とレジャー活動の活発化、(5)戦後派ニューピープルの増大と価値観の変化、(6)進学率の上昇と高学歴化、(7)核家族化の進展、(8)高齢人口の増大と老人問題の表面化

これらは生活の様式に当然のことながら変化をもたらし、いまま