
改訂版

例解 仕入・商品の管理と診断

明治大学教授

三上富三郎著

同友館

改訂版

例解 仕入・商品の管理と診断

三上富三郎著

同友館

著者略歴

昭和12年 神戸商業大学（現神戸大学）卒業
同年 松下電器産業株式会社に入社，同社無線製造所総務部長を最後に退社。
昭和24年 社団法人 日本ゴム商業改善協会（B. B. B.）常務理事
昭和32年 明治大学に入り，現在，明治大学商学部教授，同大学院教授
日本商業学会，日本経営診断学会常任理事
産業能率短期大学兼任教授
通産省・「取引条件適正化委員会」委員長
・「消費財標準化審議特別委員会」委員長
・「日本工業標準調査会日用品部会」部会長
著書 「卸売業経営」「経営診断と販売店管理」「営業の理論」「ディ
ーラー戦略」「商業革新」「経営診断学」「マーケティング診
断」「商店経営法」など

昭和 47 年 11 月 30 日	初版	1 刷発行	
昭和 48 年 10 月 30 日		2 刷発行	
昭和 49 年 4 月 20 日		3 刷発行	
昭和 50 年 6 月 10 日		4 刷発行	
昭和 51 年 6 月 5 日	新版	1 刷発行	
昭和 53 年 4 月 30 日		2 刷発行	
昭和 55 年 4 月 25 日	改訂	1 刷発行	〈検印省略〉

例解 仕入・商品の管理と診断

著者 © 三 上 富 三 郎
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

落丁・乱丁本はお取替えいたします 三美印刷／トキワ製本

3034—10860—5262

序

このたび「例解 経営診断基礎講座」全10巻の中の1巻として「仕入・商品の管理と診断」を担当することとなった。例解であるから、設問——解説という形式をとっているために、重点的な問題にしばることができるのが1つの特徴である。この点では、将来コンサルタントを志望する読者にとっては、ある意味で試験勉強に役立つタイプの書物を提供することができる。けれども、本書はなにも試験準備のためのみのものではない。より広く、管理や診断についての知識を修得するためにも大いに寄与できるものと思う。

例解方式は、また、どの設問・解説を読んでも、それだけで独立した問題の勉強が可能であるという特徴をもっている。だから、第1頁から順を追って読まねば理解できないという一般の書物と違った形式がある。筆者は、なるべくこの特徴を出すように執筆したつもりであるが、しかし、テーマによってはどうしても前からのつながりや連続が避け得られなかったものもある。従って、1つの章についてはなるべく順を追って読んでもらいたい。

本書は、仕入・商品の管理と診断であるが、仕入れや商品活動は当然に企業のマーケティング活動の1つの領域であるから、まずはじめにマーケティング活動の解説から入った。そして、仕入・商品活動が全マーケティング活動の中で、どのように位置づけられるかについての展望を行ってから本論に入っている。さらに、全体を通じて、できるだけ体系的な考え方を導入するように試みた。また、例解方式の特徴を出すために、テーマによっては可及的に計数を用いるケース・スタディ的な内容を盛り込む試みも行った。このことは、同時に、より実務的に役立つようにとの配慮からもなされている。

最終章の診断のところでは、経営診断一般についての解説に相当な頁数を

II

さいているが、これは、本講座の他の巻では比較的軽く解説されているのではなかろうかという筆者の推測からの結果である。

執筆時間の制約もあって、標題にふさわしいすべての問題が盛られているとはいいい難く、いくつかの脱漏したテーマがあることは自ら認めている。しかし、本書が、経営の管理と診断について勉学を志す方々にとって、いささかでもお役に立てば望外の喜びとするところである。

本書の刊行にあたっては、同友館の日野正四社長ならびに水上茂氏に多大のご配慮をいただいたことを深謝したいと思う。

三 上 富 三 郎

目 次

第1章 総 説

設問 1	仕入・商品の管理と現代マーケティング	1
設問 2	マーチャндаイジングの概念	2
設問 3	商店経営と仕入・商品管理	3
設問 4	商業における主体的マーケティング	5
設問 5	商業のマーケティング・システムと マーチャндаイジングの位置づけ	8
設問 6	商業のマーケティングと環境変化	10
設問 7	小売業におけるマーケティング・ミックス	14
参考問題	1～7	22

第2章 コンシューマリズムと 消費者保護行政

設問 8	消費者運動の史的展開	27
設問 9	消費者運動・消費者主義・消費者志向の 相互関連	35
設問 10	わが国における消費者保護行政と担当政府機関	40
設問 11	工業標準化と JIS	42
設問 12	「景表法」の目的と内容	50
設問 13	Gマーク制度の概要	54
参考問題	1～4	56

第3章 商品計画

設問 14	マーチャンダイジングにおける 商品選定政策の意味	59
設問 15	商品計画と消費者分析	60
設問 16	製品寿命と製品陳腐化政策	65
設問 17	製品戦略としての製品差別化と市場細分化	68
設問 18	商品選定政策と商品の品質	71
設問 19	商品選定政策と商品のデザイン	74
設問 20	包装の商品計画上の意義と政策	78
設問 21	商標の商品計画上の意義と政策	83
設問 22	商品計画と色彩の関連	90
設問 23	流行とマーチャンダイジング	97
設問 24	製品保証の意義と限界	103
参考問題	1～14	108

第4章 仕入管理

設問 25	仕入管理の体系的概念	115
設問 26	購買慣習による消費財の分類	116
設問 27	生産財の分類ならびにその特性	118
設問 28	「日本標準商品分類」の概要	121
設問 29	販売計画の策定方法	126
設問 30	販売計画・仕入計画における積上方式	131
設問 31	利益計画からする販売高計画の立て方	134
設問 32	販売計画・仕入計画における 季節指数の算定法	136
設問 33	仕入政策と顧客の欲求調査	140

設問 34	仕入計画における仕入先分析・商品分析	145
設問 35	ボランタリー・チェーンの マーチャンダイジング原則	151
設問 36	ボランタリー・チェーンの マーチャンダイジング・システム	155
設問 37	取引条件適正化指針策定の意義とその内容	163
参考問題	1～39	173

第5章 商品管理

設問 38	商品管理の概要	191
設問 39	在庫商品の分類と記録制度	194
設問 40	在庫統制の目的とその方式	198
設問 41	商品回転率，在庫販売比率による在庫統制	203
設問 42	在庫統制のための最有利発注量の決定	207
設問 43	倉庫管理近代化の意義と方法	211
参考問題	1～10	214

第6章 仕入・商品管理の診断

設問 44	経営診断の意義と重要性	219
設問 45	経営診断基準の意義と内容	222
設問 46	商業診断の進め方——フローの概説	231
設問 47	仕入・商品管理の診断の進め方	243
参考問題	1	246

(付) 仕入・商品管理の診断のための

チェック・リスト	247
----------	-----

第1章 総 説

設問 1 仕入・商品の管理という活動は、現代マーケティングの中でどのように位置づけされるか。

(解説)

仕入・商品の管理という活動は、一般的には商業経営に固有のマーケティング活動の重要な一つの領域と考えてよい。考え方としては、販売が先行し、どのような商品がよく売れるか、ということは、どのような商品が顧客の欲求やニーズに最もよく適合するかという販売優先の考え方がまず確立される。そこで、そのような商品を適正な構成で、適量に在庫していなければならず、そのような適正商品の適時・適量の在庫のためには、どのような仕入先から、どのような商品を、いつ、どのくらい、どのような条件で仕入れすべきかという仕入政策が必要になってくる。この一連の活動がマーチャンダイジングと呼ばれる。

ところで、はじめに、仕入・商品の管理という活動は、商業経営に固有のマーケティング活動の一領域であるといった意味について述べておこう。商品活動という表現をする場合は、製造業であろうが商業であろうが、双方を通じて実践される。ところが、「仕入」という概念は商業固有のものであって、製造業には原則的にはないのである。製造業では、仕入に代って、原材料や機械・器具などの購買または調達という概念になってくる。だから、仕入は *buying* といわれるのに対し、原材料の調達は、*procurement* という言葉で表現せられる。もっとも、これとても絶対的な用語の区別ではなく、製

造業者の原材料の調達でも *buying* という言葉が用いられることはあるが、一般的には以上のような区別を行なう。しかし、製造業者の中でも、すべての製品を自家製造することなく、一部の製品は他のメーカーや下請メーカーなどから仕入れ、商業の場合と同様にマージンをとって販売することがあるが、このような場合の完成品としての購買は仕入という言葉が使われる。

設問 2 マーチャンダイジングという概念は、どのように理解すればよいか。

(解説)

マーチャンダイジング (*merchandising*) という概念は、論者によっても多少ニュアンスが異って解釈されたりして、必ずしも明白ではない。日本語でも、商品計画、商品政策、商品化政策といったように、いろいろと呼ばれている。筆者は、商品計画と呼ぶことにしている。

L. H. Wilson は、『マーチャンダイジングとは、適正な商品を、適正な場所へ、適正な量、適正な価格で、適正な時期に、適正な方法で提供するためのマーケティング戦略である』(*Merchandising is marketing strategy to get the right product, to the right place, in the right quantity, at the right price, at the right time, in the right light.*)と定義している。さらに、アメリカ・マーケティング協会の1948年の定義によると、『マーチャンダイジングとは、適正な商品もしくはサービスを、適正な場所で、適正な価格で販売するための計画樹立である』としている。

商品計画は一般にマーチャンダイジング (*merchandising*) という言葉で表現されるが、前にもふれたように、この言葉自体は実はあいまいなのである。そこで、考え方としては *merchandising* は、製造業者、販売業者の双方を通ずる概念であるが、製造業者は製品計画 (*product planning*)、販売業者は商品選定政策 (*merchandise selection*) の問題として、その概念を明確にす

ることが望ましい。すなわち、製造業者においては製品計画として、販売業者においては商品選定または仕入政策として、しかして双方を通ずる概念として商品計画を確立するのである。

マーチャンダイジングを商品計画として理解し、製造業者の行なう製品計画、販売業者の行なう商品選定ないし仕入政策を包含するものとすれば、この概念はマーケティングのなかでいかなる地位を占めるかということが問題となってくる。

商品計画は、ごく平易にこれを表現するならば、要するに“商品をどうするか”という問題である。つまり数あるマーケティング活動のなかで、商品固有のもの (*product proper or merchandise proper*) に関する問題の解明であり、商品自体をめぐる、あるいは商品そのものにからむ問題についての調査、研究、分析、企画、決定である。このように解釈すると、マーチャンダイジングは、むしろ「商品活動」といったような言葉で表現するほうが適当かもしれない。

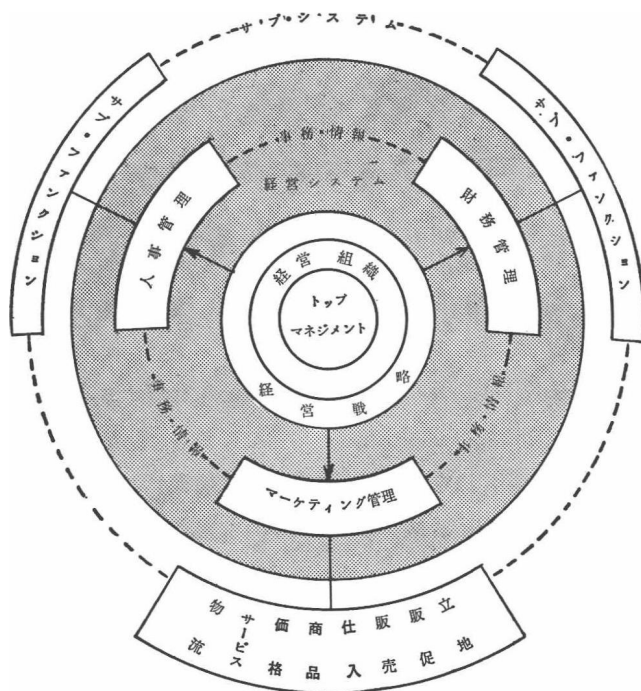
設問 3 商業経営の中で、仕入・商品管理はどのように位置づけるべきであるか。

(解説)

仕入・商品の管理という活動は、商業経営に固有の活動であるが、その場合、商業経営の中でどのように位置づけるのが正しいのであろうか。商業経営の中の位置づけとは、財務管理、人事管理、税務管理、資金管理、販売管理、仕入管理、商品管理、店舗管理、などとバラバラに併列的にならべて、その中の仕入管理と商品管理である、といった表現がなされることが少なくないが、このような位置づけは全く誤りであるとはいえないが、少なくともシステム的な考え方ではない。

システム的な考え方は、図1・1に示すような考え方をすることが正しい。

(図 1・1) 経営システムの中の仕入・商品の管理



商業経営システムは、大きくはマーケティング管理、財務管理および人事管理のシステムよりなり、これを連結する事務・情報システムがある。そして、各システムはそれぞれのサブ・システムとしてのいくつかのサブ・ファンクションを持つ。財務管理のサブ・ファンクションとしては、財務、経理、資金、税務といったものがあるであろうし、また、人事管理のサブ・ファンクションとしては、採用、配置、給与、厚生、教育・訓練といったものがある。

マーケティング管理のサブ・ファンクションとして商品、仕入、価格、販売、販売促進、立地、サービス、物的流通がある。これでもわかるように、仕入・商品の管理は、商業におけるマーケティング活動ないしマーケテ

ィング管理のサブ・システムの中に位置せしむべきであるということが理解できると思うのである。

設問 4 マーチャンダイジングが主体性と自主性をもって発揮できる商業と、そうでない商業とについて検討せよ。

(解説)

マーチャンダイジングの概念や、商店経営システムの中でのマーチャンダイジングの位置が明らかになっても、すべての商業がマーチャンダイジングを主体性と自主性をもって展開できるとは限らない。このことは、そのもとになるマーケティング活動についても同様である。そこで、商業における主体的マーケティングとは何であるか、というように表現をかえて、この設問に答えることにしよう。

マーケティング、特にここで問題となる企業を単位とする、いわゆるミクロ・マーケティングは、要約すれば「企業の対市場活動」であると割り切ることができる。

次に、製造業者 (M) から卸売業者 (W)、小売業者 (R) を経て消費者 (C) に商品、サービスが流れていく、いわゆる流通 (マクロ・マーケティング) の過程で、製造業者が流通の主導権なり支配権を握っているパターンの流通を M 型、卸売業者がこれを握っている場合を W 型、小売業者がこれを握っている場合を R 型と称しておこう。自動車や家庭電機は M 型の流通であり、衣料品や食料品などには W 型が見られる。また、大手の百貨店やスーパー・チェーンなどは R 型を志向している。そこで、商業がマーケティングの主体性、自主性を十分に発揮できるのは、W 型と R 型の流通の場合である。

いま、小売業の場合を中心として考察してみよう。真の意味の小売業マーケティングは、マーケティング・パターンの中で、消費者主権・小売業主導型 (R 型) においてのみ見出せるであろう。しかし、また反面で、このよう

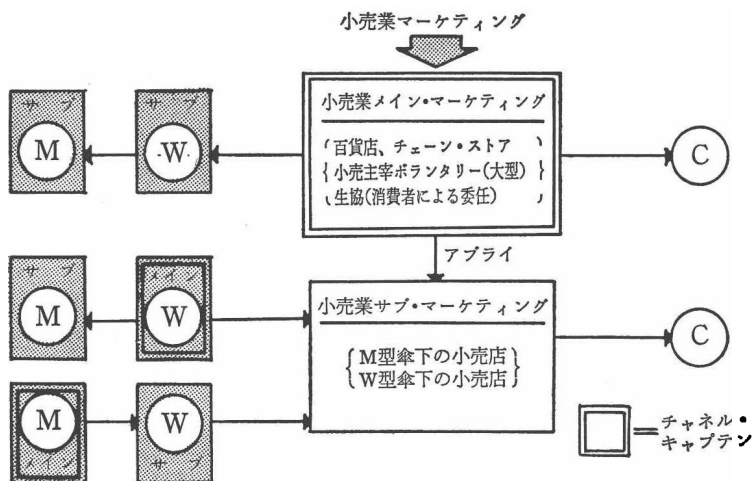
なR型においてのみ小売業マーケティングが成り立ち、他の小売業では全くマーケティングが成り立たないとするのもまた極論である。

そこで、小売業マーケティングをメイン・マーケティングとサブ・マーケティングとに分けて考えてみるのが妥当のようである。この関係は図1・2に示すとくである。

(1) 小売業メイン・マーケティング

はじめにも述べたように、マイクロ・マーケティングは企業の対市場活動である。従って真の意味の対市場活動が可能となるためには、小売業においては、生産→卸→小売→消費者の流通チャネルにおいて、ある程度の操作能

(図1・2) メイン・マーケティングとサブ・マーケティングの関係



力を必要とする。つまり、消費者主権に立脚しつつ環境変化に対応して戦略的にマーケティング活動を展開しうるだけの主体性と自主性が要求されるのである。それは、とりもなおさず、小売業がチャネル・キャプテンないしはチャネル・キャプテンに準ずる力が発揮できる場合に限られるであろう。

そのような小売業マーケティングが、ここにいう小売業メイン・マーケティングである。従って、一般的にこのようなメイン・マーケティングが発

揮できるのは、百貨店、チェーンストア、大型の小売主宰ボランティア・チェーン、および大型の生活協同組合である。ここで、生協を加えることはやや奇異に感じられるが、生協は消費者主権・消費者主導型であるが、現実問題として消費者自身がマーケティング活動の主体となることはまずありえない。普通は、消費者によって選ばれた小売組合の経営者が消費者の信任と委託を受けて小売消費者協同組合を運営するわけであるから、この限りにおいては小売業メイン・マーケティングの範ちゅうに入るのである。

(2) 小売業サブ・マーケティング

消費者主権・メーカー主導型 (M型) システムの中に内包されている傘下の小売店 (一般にメーカー系列小売店と称せられている) や消費者主権・卸主導型 (W型) システムの中に内包されている傘下の小売店については、消費者主権に立脚しつつ環境変化に対応して戦略的にマーケティング活動を展開しうるだけの主体性と自主性に欠けている。このような意味のマーケティングでは、メイン・マーケティングは、メーカーないし卸売業者が展開し、傘下の小売店はメイン・マーケティングのサブとしての役割りを果し得るに過ぎない。とくに流通システム化時代においては、このことは一層顕著となってくる。だからこれら小売業のマーケティングはシステム・キャプテンであるメーカーないし卸売業者の指導、コントロールの枠の中での小売業サブ・マーケティングを担当することとなるのである。

ただし、この場合において小売業メイン・マーケティングは全く関係がないかという点、そうではない。小売業マーケティングとしては、メイン・マーケティングが最も完成された形のマーケティングであるから、それは小売業サブ・マーケティングにもアプライ (適用) せられるのである。ただその場合、その通りの形でアプライされるのではなく、サブ・マーケティングの中に消化される形において適用されるわけである。

マーチャンダイジングないし商品活動についても同じことで、メイン・マーチャンダイジングを主体性と自主性をもって展開できる商業と、メーカー

ないし卸売業者であるチャネル・キャプテンの指導とコントロールのもとで、制限されたマーチャンダイジング活動、すなわち、サブ・マーチャンダイジングを展開するものに分かれてくる。

以上は、小売業を中心に述べたが、卸売業の場合も全く同様である。

設問 5 商業のマーケティング・システムはどのように考えるべきかについて説明し、その中でのマーチャンダイジングの位置づけを明らかにしなさい。

(解説)

商業といっても、卸売業、小売業と大きく2つに分けられ、それぞれのマーケティングは若干の相違点があるが、ここでは小売業に焦点を合わせて述べる。

流通機構の中でシステム・キャプテンないしチャネル・キャプテンとしての地位をもつ小売業の行なうメイン・マーケティング・システムのアウトラインは図 1・3 に示すごとくである。これは、大きく分けると、統制可能分野、統制不可能分野、そしてこの両者を統合するフィードバック・メカニズムとマーケティング戦略・管理である。

消費者主権・小売業主導型マーケティング、つまりR型である小売業マーケティングは、まずシステムとして理解する必要がある。これが小売業マーケティング・システムである。このシステムの目標は、消費者主権に立脚し、小売活動を通して消費者のニーズや欲求を満足せしめ、それにより企業自身も利益を得て成長、発展することにある。だから、図 1・3 にもあるように、システムの中心には「消費者」がある。

この目標を達成するために、統制可能部面として商品、仕入、価格、サービス、物的流通、立地、販促、販売の8つのサブ・システムがある。これらサブ・システムはさらに相互に関連し、システムの目標達成に対して寄与

(図 1・3) 小売業マーケティング・システム

