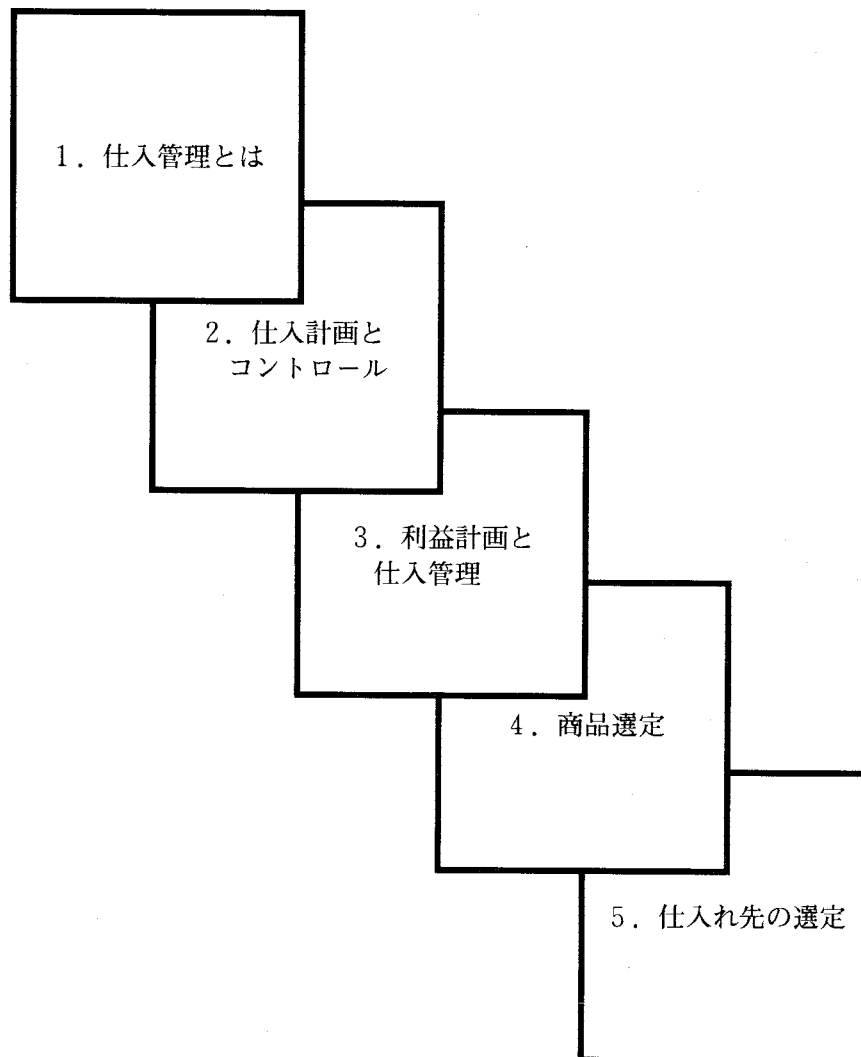


## 第2章 仕入れ管理



## 1. 仕入管理とは

企業におけるマーケティング活動の成功のカギは、適正な商品をいかにして仕入れるかにかかっており、仕入活動の重要性はきわめて大きいものがあります。とくに、流通業では企業の大きさに関係なく、消費者ニーズに立った仕入活動が強く望まれており、これなくしては、消費者の信頼と支持を得ることはできません。

消費者が今、どういう商品を求めているか、価格をいくらにすればよいか、さらにどのような陳列方法や販促方法をとればよいかなど市場調査、商品開発、価格設定、販売促進、商品管理まで仕入管理の対象となります。

したがって、仕入管理、在庫管理、販売管理は、それぞれ独立して個別の働きをするのではなく、相互に関連を持ちながら考えるものです。

(図2-1参照)

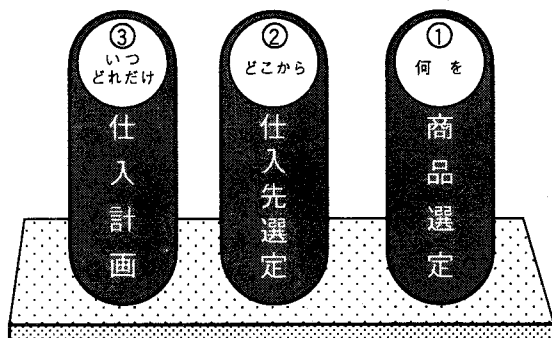


図2-1 仕入管理のはたらき

ただし、ミクロに考えれば、仕入管理には大きく分けて次の四つの働きがあります。

- (1) 仕入計画
- (2) 利益計画
- (3) 商品の選定
- (4) 仕入れ先の選定

## 2. 仕入れ計画とコントロール

いつ、どれだけ仕入れるかという仕入れ計画ですが、販売計画により、その期間、例えば半年、月または週にどれだけ売ることがはっきり決まっていますので、その量をそのタイミングで仕入れればよいのですが、実際には販売計画どおりには売れません。したがって、販売の実績、在庫の状況によって仕入れがコントロールされることとなります。

もう一度図2-2を見てみましょう。

月初めの(売価)在庫に(当月の)仕入れ(売価)が加わります。この全体の在庫から売価変更(値下げ)が減り、売上が減り、そしてロスで在庫が減り、結果として(月末の)実地棚卸し在庫が残るという関係です。この月末の在庫は言い方を変えれば翌月の月初め在庫ということになります。図2-2を書き換えれば、次の図2-3になります。

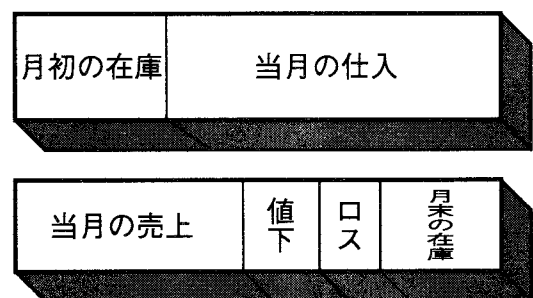


図2-2 売上と在庫および仕入れの関係

したがって、翌月めの月初在庫を多く計画すれば仕入れ(枠)は増えるし、当月の売上の見込みが多くなれば仕入れ(枠)が増える関係にあります。(図2-3)

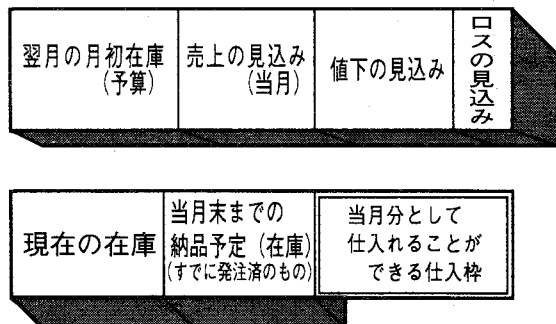


図2-3 当月の仕入れ枠

### 3. 利益計画と仕入管理

仕入段階で利益を生む仕組みを考えることは仕入原価を下げる（値入れを上げる）ことになります。

衣料品の例を見てみましょう。

郊外型紳士服専門店である相山商事（洋服の相山）で販売している38,000円のスーツと大手アパレルメーカーが百貨店ルートで販売している80,000円の海外ブランドを比較してみましょう。

（図2-4を参照）

相山商事の商品の工場出荷価格は14,800円で百貨店で売っているブランドの出荷価格は25,000円です。百貨店ブランドの方が生地が高く、縫製にも手間をかけているのは事実です。原価にはブランドもとへのロイヤルティといった、相山商事のスーツには無縁の経費も含まれています。この段階では両者の差はわずか、10,400円です。

ところが、これ以降の段階では両者の差は拡大します。百貨店向けアパレルが24,400円のマージンを得ているのに対して、相山商事向けアパ

レルのマージンはわずか1,780円です。22,620円も安いのです。相山商事向けアパレルの少ないのは、第一に、相山商事がほぼ全品買い取りで商品を仕入れ、アパレルに返品・在庫リスクを負わせない分、納入価格の抑制を要求するからです。また、アパレルメーカーの営業経費の差も大きくあります。百貨店アパレルは店頭で販売員を派遣、販売改装の際には百貨店に協賛金を供出するため経費は17,360円に上がります。

相山商事向けアパレルはこうした経費はかかりません。百貨店はアパレルからの派遣店員で人権費を軽減できるのに、バックで伝票処理している社員の人権費、広告費、建物が賃貸の場合の家賃がかさみ、諸経費は、17,600円に達します。一方、相山商事は、販売員一人が担当する売り場が広いことながら、人件費を含めた経費は、12,218円で済みます。

小売りとアパレルの両方の経費を足すと、百貨店のスーツは、34,960円と希望小売り価格の約44%を占めます。これに対して相山商事のスーツは約14,000円と、百貨店の5分の2です。

しかもこの計算には、売れ残り在庫の割引販売を勘定にいれていません。百貨店ルートでは発売当初から、期末の割引販売をあらかじめ3割程度見込み、その分の利幅をとって小売り価格を設定します。仮仕入れ量の3割を、アパレルと百貨店が利益を削って、希望小売り価格の半額40,000円でバーゲンし、すべて売ったとすると両者の営業利益は合計13,098円に下がります。

もちろん、相山商事にしても在庫負担をもつから売れ残れば、利益が下がる危険があります。しかしこれまでは「仕入れてから2年間で90%以上を予定通りの価格で売り切っている（相山商事）」との事。

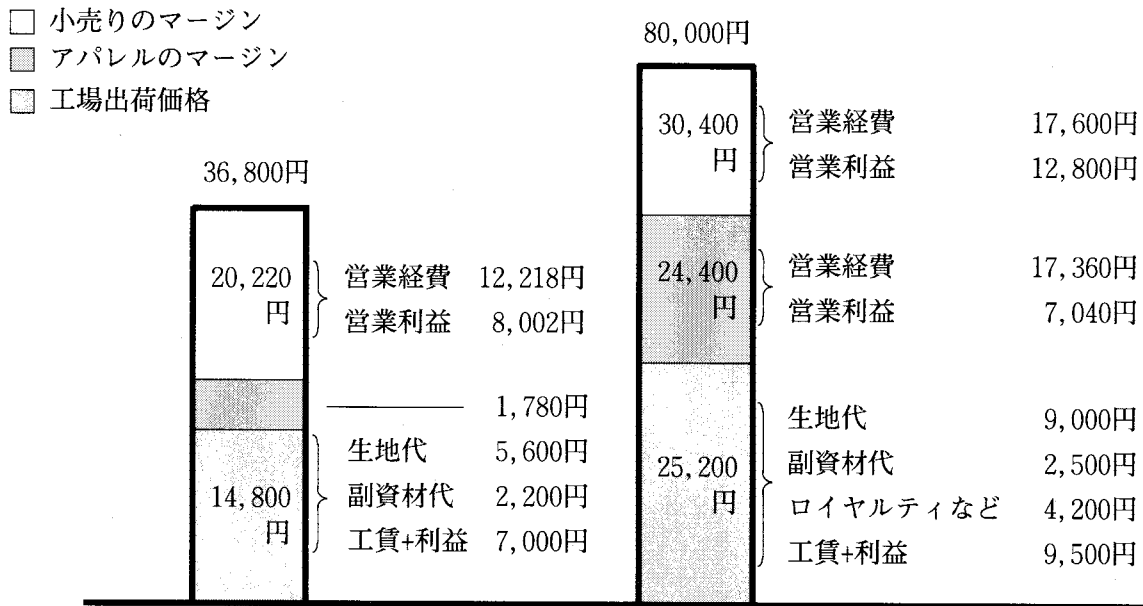


図2-4 相山商事と百貨店のスーツ価額の比較

注：相山商事の小売りマージンのうち営業経費は同社の90年度の売上高販比率から算定。百貨店の営業経費は会社によって異なるため、百貨店紳士服売り場の標準的な販売費比率とされ

る22%から算定。いずれの場合も小売りマージンから販売費を差し引いた額を営業利益とした。相山のスーツの相山のスーツのアパレルマージンは推定。

#### 4. 商品の選定

商品選定とは、何を仕入れるか？という事ですが、これは販売管理との関連において、商品分析を十分に行うことによりはっきりします。具体的には、何がよく売れているか、また何が売れていないのかを正確かつ詳細に知ることです。このためには、情報が不可欠で、その有効なツールとしてPOSシステムがあります。

#### 5. 仕入れ先の選定

仕入れ先をどう選定するかの評価基準として図2-5の六つがあります。

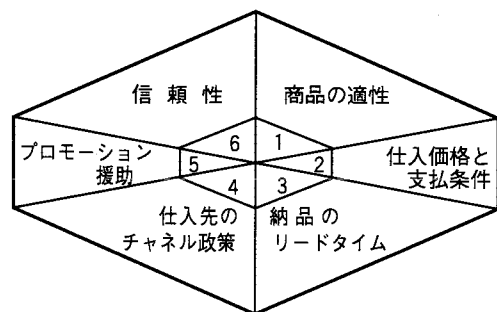


図2-5 仕入れ先の選定の評価基準

まず、一つ目は商品の適正ですが、仕入れ先の取扱い商品が自社の顧客を満足させられるのに十分であるかどうか。すなわち、顧客ニーズを満足するデザイン、サイズ、色、品質などの物を取り揃えているかが問題となります。

次に仕入れ価格と支払条件です。仕入れ価格は、自店の売価および利益に大きく影響しますから、非常に大切です。したがって、他の仕入れ先と比較してどうか。あるいは、割引がどうなっているかが重要です。

たとえば、割引には、現金割引と数量割引があります。

そして、支払条件については、締めタイミングや支払のタイミングなど、できるだけ自己資本を使わずに代金支払ができればベストです。

自己資本を使わないことは、支払のタイミングを遅くすることにより、銀行から借りたお金ではなく、仕入れた商品の売上金を支払に廻すということです。

三つ目の納品のリードタイムですが、発注から納品の時間、いわゆるリードタイムが長ければ長いほど在庫量を多くもたなければなりません。

四つ目の仕入れ先のチャネル政策ですが、これは仕入れ先が特定の地域内で、一つの販売先にも限定して商品を流す専売のチャネル政策をとっていれば、有利な競争条件になります。具体的な例として、'91年のヒット商品でHONDAの軽オープンカーで“ビート”がありますが、この車は、その地域で本田の販売代理店になれば、消費者は他の代理店では買えないわけですから、独占的に売れるわけです。

五つ目のプロモーションの援助については、単に商品を仕入れるだけの取引を結ぶよりは、自店繁栄に協力してくれる仕入れ先と取り引きした方が、どれだけ自店にとって好ましいかはいうまでもないでしょう。

最後の信頼性についてですが、仕入れ先の経営者の経営思想や物の考え方、あるいはリーダーシップなども長い取引期間においては重要です。