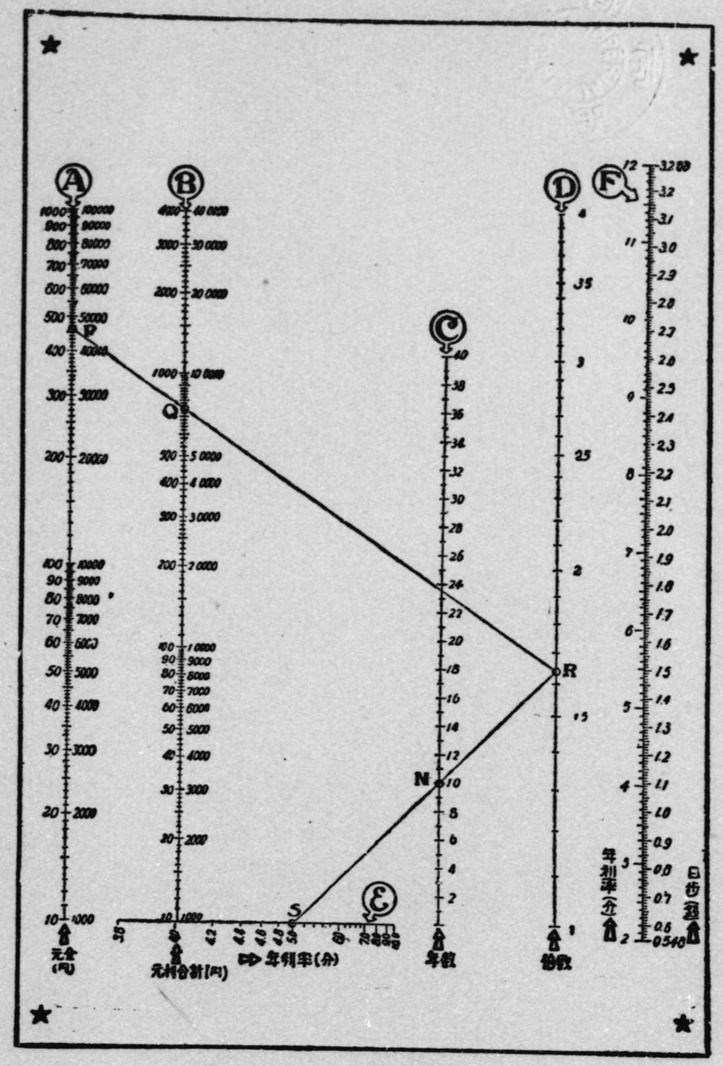
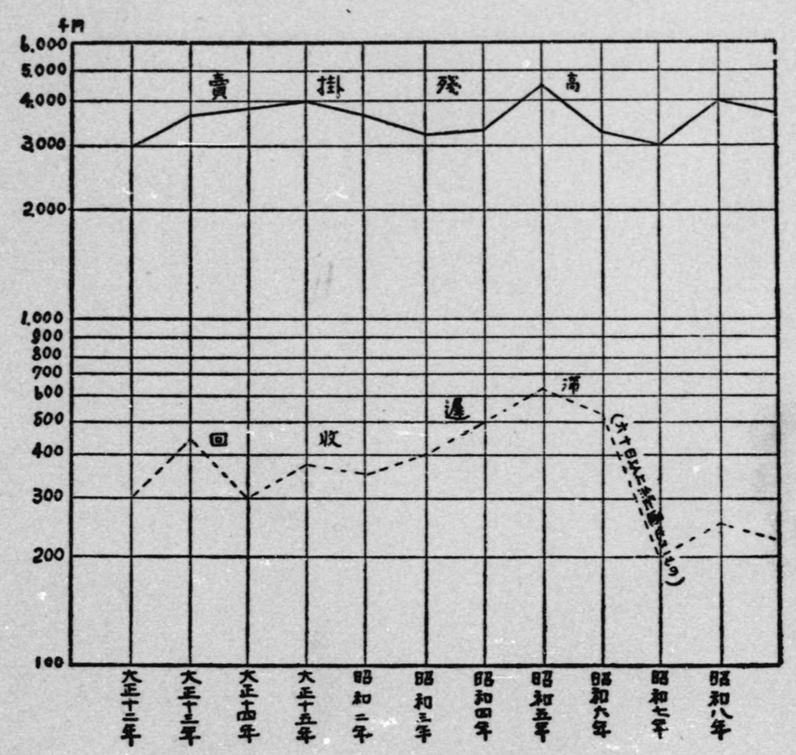
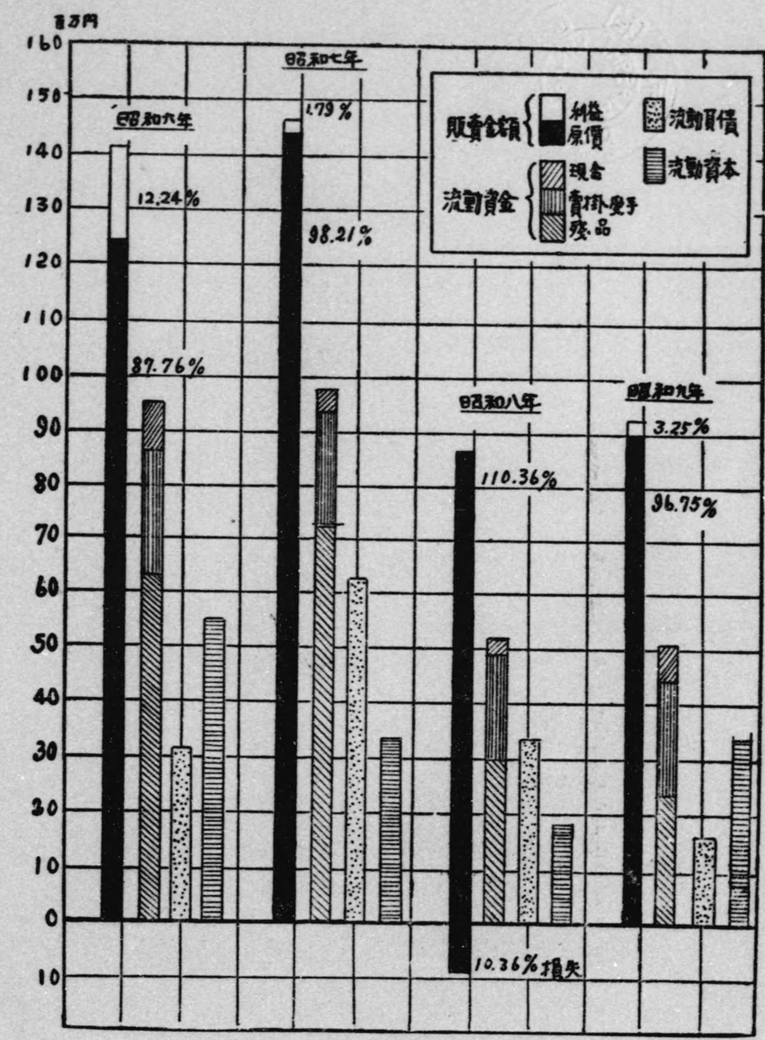


第七圖　金利計算圖表

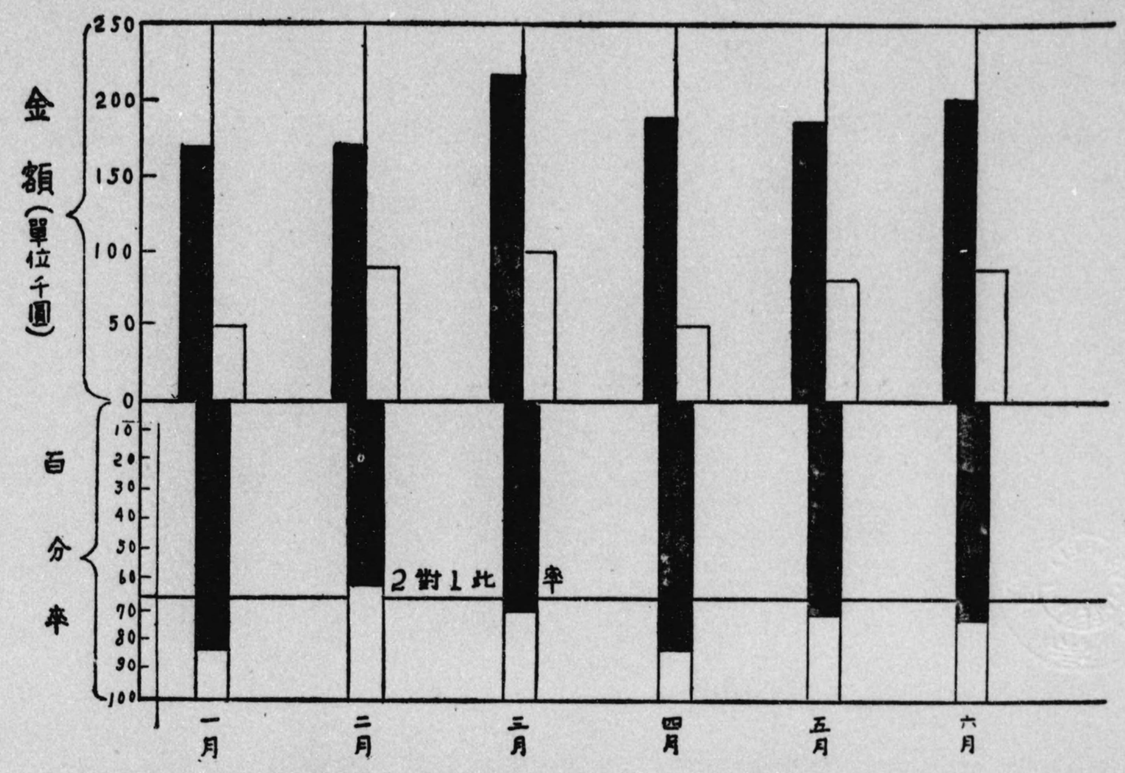
計算例——元金460圓を年利5分で据置貯金したときの10ヶ年間の元利合計額



第八圖　代金回收成績圖表



第九圖　資産負債關係圖表



第十圖　流動資本關係圖表

第十三編　營業管理用公式の研究

第一章　純益の見方

純益の見方には，次の２つがある。

1　賣上に對する純益率

2　投下資本に對する純益率

前者は商品の回轉率の關係から，後者は資本の回轉率の關係から共にその純益の割合を見たものである。

第一項　賣上に對す純益の見方

之れには２つの考へ方がある。

1　仕入製造原價を基礎とするもの

2　賣價を基礎とするもの

仕入原價を基礎とするものは

仕入値×(1＋販賣利益率)＝賣價

例へば

$$10.^{円}00 \times (1+0.2) = 12^{円}00$$

即ち10圓のものを12圓で賣れば2圓の利益があり從つて2割に廻つたとするのである。

然し，10圓$+x$ といふ賣價の商品に對しては2圓は$20 \div (100\% + 20) = 16.67$ となり，僅かに16%67の利益率に過ぎない。であるから，之れではいけない。

賣價を基礎とするものは

$$仕入値 = 100\% - 販賣利益率 = x\%$$

$$賣價 = 100\% = 仕入値 \times \frac{100}{x}$$

例へば

$$10^{円}00 = 100\% - 20\% = 80\%$$

$$12.^{円}50 = 10.^{円}00 \times \frac{100}{80} = 10.^{円} \times 1.25$$

即ち賣値を100%として仕入値に何%かの希望利益を加へて算出するのであつて，之れが賣上に對する純益の見方としては正しいと言はなければならない。

第二項　投下資本に對する純益の見方

投下資本に對する純益即ち資本の收益力は結局事業の最終目標であつて，それが增加すればそれだけ事業は繁榮することになる。

そこで之れは次の關係で見られる

$$\frac{賣買利益}{賣上高} \times \frac{賣上高}{拂込資本額} = \frac{賣買利益}{拂込資本額} = 資本收益力$$

即ち言葉を換へれば

$$賣買純益率 \times 資本回轉率 = 資本收益力$$

第二章　營業關係の諸比率

第一項　賣上高と運轉資產との關係

玆で運轉資產と言ふのは，受取勘定，受取手形並に殘品等を總稱するのであつて，これと賣上高との關係は運轉資產の回轉を知るといふことであつて，之れが迅速であればあるだけ，それだけ管理費，利息，殘品，貸倒等を少くすることを意味するのであつて，結局はその企業の收益を增すことになる。

而して運轉速度を知るには次の如くすればよい。

$$運轉速度=\frac{賣上高}{運轉資產}$$

更に之れから運轉資產の回轉に要する日數並びに他人資本の利用日數も計算することが出來るし，進んでは純運轉資產所要額をも知ることが出來る。

その算式を示せば次の通りである。

(殘品停滯期間＋受取勘定停滯期間)－支拂勘定停滯期間
＝純運轉資本停滯期間

$$殘品停滯期間=\frac{平均殘品額\times365}{商品仕入金額}=日數$$

$$受取勘定停滯期間=\frac{平均受取勘定殘額\times365}{商品賣上金額}=日數$$

$$支拂勘定停滯期間=\frac{平均支拂勘定殘額\times365}{商品仕入金額}=日數$$

所要純運轉資本額＝平均殘品額＋(平均受取勘定殘額－利益)－
平均支拂勘定殘額

第二項　受取勘定の回轉

受取勘定の回轉が遲ければ，それだけ使用資本の收益が減じ，貸倒の危險が增加することになるのは當然である。從つて，企業に於ては之れが回轉に對し常に留意するの要がある。

而して，之れは次の式によつて測定することが出來る。

$$受取勘定の回轉=\frac{受取勘定の平均殘高}{1日賣上額の平均}$$

計算例

受取勘定平均殘高　100,000圓

一日平均賣上額　3,000圓

$$\frac{100,000}{3,000}=33$$

即ち回轉に要する日數33日，言葉を換へれば賣上金額が受取勘定に停滯する期間が33日といふことになる

この受取勘定の回轉は之れを商品別に夫々計算することが望ましい。

第三項 殘品の回轉

殘品の回轉といふのは，在庫品が販賣せられ，再び補充せられる速度をいふのであつて，之れが迅速であればあるだけ，在庫品を節減し，在庫による經費が節減せられることとなる。

而して之れが測定式は次の如きである。

$$殘品の回轉=\frac{1ケ年賣上商品原價}{1ケ年平均殘品額}$$

出來得れば，之れを全體，部門別，商品別に區分して算出する方がよいことは言ふ迄もない。

第四項 流動資本比率

流動資本比率の測定は企業の信用關係を考慮する爲めの重要なる測定であつて銀行業者が企業の信用調査に於て最も考慮する比率なのである，此の事は此の比率が企業がの健實性を物語ると考へられる〻結果であつて企業經營當事者も常に此の比率を考慮する必要あること云ふ迄もない。

此の比率は次の式に於て測定せらる〻。

$$流動資本比率=\frac{流動資産}{流動負債}$$

一般の說に從へば企業は流動資產が流動負債に比較して少くとも2倍以上に達するを以つて堅實であると認められるのであつて之れを2對1の比率と呼ばる〻のである。此の事は云ふ迄もなく其の企業清算の場合に於ける流動資產の現金價値を考慮しての事であつて即ち清算の場合に於ては流動負債の半額以上の現金化は困難なりとの測定から出發したものなのである。

この比率は又流動負債1圓に對する流動資產額をもつても示すことが出來る。

流動資產といふ通常次のものを含む。

現　金
受取勘定及び受取手形
殘　品
前拂經費(但し流動性のもののみに限る)
市場性ある有價證券等

更に流動負債に屬するものは次の如きである。

支拂勘定
支拂手形
繰延負債
租稅(未拂)等

第三章　經費の見方

第一項　總　　括

經費の關係を見るには，常に次の三つを對比檢討することが必要である。

賣買益率
經費率
純益率

今日の多くの企業殊に純商業企業の如く賣買益率が殆と一定して居る事情にあつては純益率を向上せしめるためには何としても經費の節減即ち經費率の低下を計らなければならないことは言ふまでもない。

第二項　人件費の見方

人件費の如何を見るためには，常に之れを賣上高と對比して考へなければならない。

即ち次の２つを見るのである。

１人當り人件費
１人當り賣上高

そこで結局

賣上に對する一人當り人件費の比率

が明らかにせられる。

之等の關係によつて，結局その企業の係員の待遇の良否と成績とが對照せられることになる。

更に又進んで，販賣地區或は賣場坪當りの人件費とその賣上高との對照をすることも有効であるし，一方直接販賣員と間接營業部員との人件費の割合を突きとめて置くことも經營管理上大切である。

第三項　占有建物費の見方

營業所の建物經費に就てはやはり，之れを賣上と對照すると同時に，その占有固定費の回轉を知つて置かなければならない。即ち後者はその企業の固定資產が如何に有効に使用せられて居るかを物語るものである。

坪當り占有費
坪當り賣上高
占有費の回轉率

之等を調べて見れば，現在の占有費が果して適當であるかどうかが明らかになつて來る。

第四項　直接販賣費の見方

販賣直接費は，言ふまでもなくその額を賣上額と對比檢討するの外はない。

宣傳費も同樣であつて，之等はその企業の性質によつて或は地區別に，賣場別に賣場坪當りに，或は商品別に計算して見ることが必要である。

第四章　原因別損益算出のための公式

營業損益をその據つて來た原因によつて明らかに知ることが出來れば，之れが對策も直ちに講ぜられるし，合理的な經營を行ふには甚だ都合がいゝ。

こうした試みをした人に米人ハリソン (Charter Harrison) がある。この人は標準原價到度の權威であつて，原價計算の領域に新きじくを開いた人として有名である。

即ち氏は利益變動公式 (Profit Variation Formulas) なるものを發表して，之れによつて利益發生の筋道を分析的に檢討し合理的な對策を講じ得るやうにしようといふのである。

それは次の如きものから成立して居る。

その月の實際利益

その月の豫定利益

從つてその增減

而して，かくの如き增減の生ずる原因は，

(1) 賣上量の變動

(2) 賣價の變動

(3) 賣上商品の種類の變化

(4) 販賣經費の變動

(5) 製造(仕入)原價の變動

の5つであるとして居る，即ち之れ等の5つが夫々豫定に對して實際が增減したから，その結果利益は豫定通り行かなかつたのである。

そこでこれを公式で示して見れば次の如くなる。

A＝實際賣上額(Actual sales)

C＝實際賣價を基礎として計算した豫定賣上額

(Estimated sales on actual list basis)

K＝實際賣上額を基礎とした實際製造原價額

(Actual manufacturing cost of actuel sales)

O＝實際賣價賣上額の豫定製造原價

(Estimated mauufacturing cost of actual list sales)

P＝實際總益金＝(A－K) (Actuel gross profits)

R＝豫定總益金(Estiuated gross profits)

T＝實際賣價賣上額基礎の豫定總益金＝(C－O)

(Estimated gross profits on basis of actual list sales)

W＝豫定商品種別を基礎とてし換算した豫定總益金

(Estimated gross profit on basis of estimated percentage of lines)

從つて，

純變動　原價の變動　種類の變動　賣價の變動　賣上量の變動

$$P-R=(O-K)+(T-W)+(A-C)+(W-R)$$

ち之れ等の５つが夫々豫定に對し
果利益は豫定通り行かなかつたの

れば次の如くなる。

算した豫定賣上額
(list basis)
實際製造原價額
t of actuel sales)
造原價
cost of actual list sales)
ctuel gross profits)
s profits)
定總益金＝(C－O)
n basis of actual list sales)
し換算した豫定總益金
n basis of estimated percentage

賣價の變動　賣上量の變動
＋(A－C)＋(W－R)

期間＿＿＿＿＿＿＿＿

商品別	賣上高				賣上の定價額					製造原價					總益金					總益金增減				
	實際	豫定	豫定（實際賣價基準）		實際	豫定		實際（豫定商品種類%基準）		實際		豫定		豫定（實際賣價）實際賣價	實際	豫定		豫定（實際賣價基準）	豫定（豫定商品%種類基準）	計	原因			
			額	%		額	%	額	%	額	%	額	%			額	%				原價	種類	賣價	數量
	A	B	C.	D	E	F	G	H	J	K	L	M	N	O	P	R	S	T	W					
			E×D	$\frac{B}{F}$				E×G		E×L		F×N		E×N	A-K	B M	$\frac{R}{F}$	C-D	H×S	P-R	O-R	T-W	A-C	W-R
甲	27,750	32,000	29,076	47	61,865	68,125	25	67,993		16,580	26.8	18,831	27.4	16,951	11,176	13,469	19.6	12,125	13,327	※2,299	370	※1,202	※1,326	※142
乙																								

利益變動表

※印は赤字を示す

$$P=(O-K)+T+(A-C)$$

Pに對しA−KをTに對しC−Oを置き換へれば

$$A-K=(O-K)+(C-O)+A-C)$$

となる。

そこでこの公式を採用して次に示すやうな利益變動表を作成することになる。

この表を毎月作成して置けば，之れによつてその月の利益が豫定に對して如何に變動したか，又その變動は如何なる原因によつて何程といふことが明らかになるから，夫々その對策を講ずることとなる。

例へば賣上量の減少によるのであれば，積極的な賣上策を研究するであらうし，經費がかゝり過ぎるのであれば節費節減の方途を考究しなければならぬことにならうし，更に又賣價の點から生じて居るのであれば，何とか訂正をしなければならないことにならうし，商品種類の變動であれば，賣れ方の少い商品に對し販賣の重點を置くことにもなるといふわけである。

兎に角利益の變動を常識でなく科學的に突きとめて，夫々合理的な對策を採るの方途を判明せしめることが，とりもなはさず科學的管理法の本質なのである。

この意味に於てこの公式は吾々に殘されたる經營管理の技術に對し多くの示唆を與へて居ると認めてよいと思ふ。

附　營業關係比率算出に便なる財政表の形式

營業關係を合理的に測定するためには，貸借對照表，損益表等を之れが測定の便なるやうに準備しなければならない。

次に示すものはその一樣式であつて，西尾清一氏の示されるものである。

要　約　貸　借　表

番號	資　　產	金　額	%
1	流動資產		
2	現金	¥ 50,000	5.0
3	受取勘定及び受取手形	125,000	12.5
4	殘品	200,000	20.0
5	其他流動資產	25,000	2.5
6	總流動資產	400,000	40.0
7	關係事業投資	72,000	7.5
8	固定財產(工場及設備)	400,000	40.0
9	無形固定資產	100,000	10.0
10	繰延支出	25,000	2.5
11	全企業財產(使用全資本)	1,000,000	100.0
	負　　債		
12	流動負債		
13	支拂勘定	25,000	2.5
14	支拂手形	100,000	10.0
15	其他流動負債	50,000	5.0
16	總流動負債	175,000	17.5
17	長期負債(社債其他)	200,000	20.0
18	準備金	25,000	2.5
19	自己資本		
20	優先株資本	100,000	10.0
21	普通株資本	400,000	40.0
22	積立金	50,000	5.0
23	繰越金	500,00	5.0
24	總自己資本	600,000	60.0
25	全企業資本	¥ 1,000,000	100.0

要　約　損　益　表

番號		金　額	%	Per Cwt
26	商品販賣數量(lbs)	1,000,000	—	—
27	販賣商品額	¥1,000,000	100.0	¥ 10.00
28	販賣商品原價	700,000	70.0	7.00
29	商品益金(gross profit)	300,000	30.0	7.00
30	諸經費 …… …… …… 項目別			
31	總諸經費	210,000	21.0	2.10
32	營業益金(operating profit)	90,000	9.0	.90
33	支拂利息	25,500	2.5	.25
34	雜損益	4,500	.5	.05
35	純益金(surplus net profit)	60,000	6.0	.60
36	優先株配當金 (7%)	7,000		
37	優先株配當金控除殘額	53,000		
38	普通株配當金(10%)	40,000		
39	積立金	……		
40	繰越增加額	13,000		

(註)　貸借表に純益金の現はれざるは純益金處分後の貸借表なるが故である。

貸借表依存關係

A.　流動資本(6－16)……¥225.000—

B.　流動資本比率(6÷16)……2.28

C.　企業財產狀態．1—10と11の割合

D.　企業資本狀態．13－24と25の割合

E.　普通株の帳簿價格……¥ 125.00

21—23合計を株數を以て割りたるもの

此處には普通株の額面を¥100とす

收益及び回轉の測定　(註一)

F.　自己資本に對する純益金率(35÷24) ……10.0%

G. 普通株自己資本に對する營業益金率〔37 ÷ (21+22+23)〕 ……10.6%

H. 普通株資本に對する利益率 (37÷21) ……13.2%

I. 借入資本の費用 〔33÷(14+17)〕 ……8.5%

J. 全企業資本に對する營業益金率 (32÷11) ……9.0%

K. 使用全資本の回轉 (27÷11) ……¥ 1.00

L. 固定財產の回轉 (27÷8) ……¥ 25.0

M. 殘品の回轉 (27÷4) ……¥ 5.00

N. 受取勘定の回轉 (27÷3) ……¥ 8.00

O. 固定財產¥1.00に付販賣數量 (26÷8) ……25 lbs

P. 固定財產に對する固定財產費の割合

(28及30に於ける經費÷8)

損益表の依存關係 (註二)

Q. 平均販賣單價(27÷26) ……¥10.00 per cwt

R. 商品益金……販賣金額に對し……30%…¥3.00 〃

S. 諸經費…… 〃 ……21%…¥2.10 〃

T. 營業益金…… 〃 …… 9%…¥0 90 〃

U. 支拂利息…… 〃 …… 2.5%…¥0.25 〃

V. 純益金…… 〃 …… 6%…¥0.60 〃

(註一) 回轉は使用資本に對する販賣金額を以て示したるも，一ケ年の回轉數又は回轉日數を以て示されることが出來る。

(註二) 販賣商品は原價は原價計算書より轉載せられる。

實踐營業管理法

定價 ¥ 7.00

版權所有

昭和十一年八月一日印刷
昭和十一年八月七日發行

著者 宇野信三

東京市芝區白金猿町七七
發行者 清水武夫

東京市大森區北千束町七三
印刷者 岸田武男

發行所 日本能率技師協會
東京市大森區雪ケ谷町一〇八九
振替東京一一二五四六

社團法人 昭和印刷會社 印刷所