

特 248

735

研究資料 第十一輯

經營資料一 束

株式會社大丸本部調查課



始









特248  
735



目次

一、豫算制度	……………	一頁
二、販賣部長と人事問題	……………	六頁
三、人事能率の推定法	……………	八頁
四、小賣値による棚卸法	……………	一五頁



序

百貨店経営上の資料となるもの二三を集めたのが此小冊子であります。  
 一の「豫算制度」はピー・オート・マクギンゼー氏著「豫算管理」中より、二の「販賣部長と人事問題」はピクアップ・パレード大學生小賣訓練調査部発行の「百貨店に於ける人事調査」中より三の「人事能率の推定法」は、ナショナル・リテール・ドライブ・グズ・アソシエーション発行の「人事制度の効果をはかる方法」中より、四の「小賣値による棚卸法」はマルコム・ピー・マツソン・ネー・氏著「小賣値による棚卸法」中より、夫々譯出したものであります。此等は夫々其方面の専門家によつて編輯されたもので、固かわり、人かわれど、其説く處の眞理には争ふべき多くのものが含まれて居ると思ひます。これらえて茲に此資料を發行する所以であります。

昭和四年八月

本部調査課



# 一 豫算制度

## 第一項 豫算の分類

豫算制度を分ちて商品豫算、経費豫算及財務豫算の三とす。

一、商品豫算を分ちて左の三とす

- (1) 過去に於ける販賣増加率に基き、現在の卸小賣商況を参照し決定したる販賣査定額
- (2) 各種商品に關する過去數ヶ年の數字、其正確なる回轉率の確立、及此等の數字と販賣査定額に基く最大及最小限度商品手持有高の確立
- (3) 販賣計畫及各月商品手持有高限度に基く各月仕入査定額の確立

二、経費豫算を分ちて左の三とす

- (1) 諸経費の分析、過去の數字との比率及次期経費の査定
- (2) 諸経費の各部割當
- (3) 販賣査定額経費査定額より生ずる損益勘定書

三、財務豫算を分ちて左の二とす

- (1) 現金收入及支出の査定
- (2) 販賣及経費豫算實行に要する所要金額



## 第二項 豫算制度の目的

豫算制度の目的の一般を究むる爲めに例を經費豫算に取り説述せんに  
經費豫算の目的を分ちて(1)的確なる責任の確定(2)責任及權限の均衡(3)經費節減の刺戟(4)能率を計る正確なる標準の四とす

### 一、的確なる責任の確定

職能的組織の目的の一つは組織内の係員に的確なる責任を負はしめ能率を増加する處にある、故に經費標準を定むるに當りても直接責任を負擔し得る項目のみを夫々其部又は係の經費中に包含する事が必要である。經費に關する責任を直接的に、的確に、個人的に定むる事が出来れば出来る程豫算制度は適當なものになる。

### 二、責任及權限の均衡

責任に對しては同等の權限が伴はなくてはならぬ。一定の主任が權限を有しない爲めに管理する事の出来ない種類の或作業に對して、一定の執行上の責任を意味する標準を造り、主任をして此標準を勵行せしめんとする企ては失敗に陥り易い。故に若し主任が或經費に對して全責任を負はされるならば、其經費は其主任の權限内の作業から生じたものである事が必要で、又其主任の同意なくして(勝手に他の幹部が)其主任所持の部又は賣場に經費を負擔せしむる様な事の出来ない様になつて居る事が必要である(多少の例外はあるも原則としては斯くあるべきである)

### 三、經費節減の刺戟

幹部は能率増進、經費節減の問題に對しては積極的努力を拂ふべきであるが、其刺戟を與へる爲めには、各幹部の頭に「自分の爲めに一定の仕事上の標準が設けられて居り、自分の仕事の結果が、時々、此標準に對照され判断されるのである」と云ふ意識を起さす事が必要である。即ち彼等は此種の比較對照の結果が直接一身上の利害に及ぶものである事を認識するのは當然で、此認識は能率増進への力強い刺戟である。

### 四、能率をはかる正確な標準

物を判断する場合には、其目的物を判断する尺度標準が必要である、此尺度標準となるものが即ち豫算である。

## 第三項 豫算制度の組織

豫算制度を分ちて(1)組織(2)豫算期間(3)査定(4)報告書(5)修正の五とす

### 一、豫算の組織

豫算制度は總ての職能的機關の活動に關係があり、又此制度は豫算期間を通じて間斷なく實施されて居なくてはならぬ、即ち豫算にて定められたる標準を間斷なく強要しなくてはならぬ。此目的に副ふ爲めに常設の機關が營業部内に必要になつて来る。此機關を構成する要素は(イ)職能別豫算委員(ロ)豫算監督(ハ)豫算委員會の三とす

#### (イ) 職能別豫算委員

各部内に豫算制度實行の衝に當る委員を必要とする。此委員は豫算編成に要する材料の蒐集及其材料の分



析事務を處理監督し、過去及現在の狀況に鑑み將來を觀察す。此等の總ての書類に基き、委員は部長と協議の上其部の方針に従ひ部の見積書を作成す。

見積書が豫算委員会を通過し、其部の實行豫算となりたる後、委員は作業の實績と此實行豫算とを絶へず比較對照し、兩者の間に相異ある時は其原因を研究し、此れに處する方法を獻策し、以つて豫算實現に關し部長を補佐す

此豫算委員は部長の支配下に屬し、部長に報告する地位にあるも、其事務の大部分は豫算監督の定めたる手續方法に従つて履行されるものである（多くの場合、部長自ら豫算委員として活動する事を得策とする場合あり）

#### (ロ) 豫算監督

部豫算委員は夫々其部の豫算に關する事務を取扱ふのであるが、豫算監督は會社全體の豫算即ち總豫算に關する事務を處理監督する。即ち各部より提出されたる見積書を總括して會社全體の豫算を編成す。此編成に當り部見積書に修正を施したる場合には之れを部長に通告す

#### (ハ) 豫算委員會

此委員會は各主要職能の管理を擔任する總ての幹部（部長を含む）よりなる。此豫算編成に付き最終の決定權を有するものは専務理事であり、従つて専務理事は此委員會の司會者となる。豫算編成の準備及實行豫算の強制に關しては、豫算監督は専務理事の代理者であるが故に、此委員會に於ては秘書役として活動する

### 二、豫算期間

一年の各季節の營業には夫々異なる或特徴がある。多くの百貨店にては之れを春期秋期の二期に分つ。春期は二月一日より八月一日迄、秋期は其殘餘の月とす。尙取扱商品の種類の關係上更に期を春夏秋冬の四期に分つ事も出来る。

### 三、査定

各部豫算委員は參考資料を利用し、他の援助を求めず、自ら満足なる見積書を作成する事も出来る。然れども部内の各賣場主任に其賣場内の見積を要求する事が得策である。其理由とする處は

(イ) 賣場主任をして豫算編成上の材料を分析研究せしめる事により主任に豫算に關する知識を與へ得る事

(ロ) 豫算提出の責任上賣場主任をして豫算遂行に一層努力を拂はしめ得る事

(ハ) 賣場主任に、豫算の編成實行に一層協力すると云ふ精神を起させ得る事

各部豫算委員は賣場主任の提出せる見積書と手許にある其他の參考資料並に部長の計畫方針を參考の上、最終の見積豫算を作成し、部長の承認を経たる後之れを豫算監督に提出す。豫算監督は此見積豫算を研究し、修正を要する個所ある場合には其意見書を附し、總見積豫算と共に豫算委員會に提出す（豫定貸借對照表、豫定損益計算表を併せ提出する事勿論なり）

委員會に於て最後に決定を見たる査定額が各部各賣場の營業標準即ち實行豫算となる。實行期に入りて後、此等標準を修正する必要の生ずる場合がある。委員會は、斯くの如き修正の正否を考慮する爲め、毎月一回開く事が得策である。其理由は或部の豫算修正は多くの場合他の部の豫算に影響するからである。

經理部は各月計算日に各賣場豫算と實數とを比較する報告書を作成し、之れを關係部長に送る。豫算と實數



との間に著しき相異ある場合には高級幹部又は關係部長の参考に供する爲め其相異の原因及對策を分析研究し調査書を作成す。

五、修正

査定が常に完全であると云ふ事は期待し得られない。即ち豫測し難い外界の事情の爲めに營業の上に豫期しない影響が来る場合があり、其爲めに査定のものに違算が生じて来る。此場合に、委員會は新に得られたる報告資料を對照して査定を修正する権能を持つて居る。尤も斯くの如き修正が時期を遅れて行はるゝ場合には其修正に關連のある部の計畫に著しい影響を及ぼす虞がある。故に修正は其豫算實行期の最初の間に行ふべきで、普通各豫算實行期の最初の第三週間目以後には修正をしない（非常の場合は例外である）と云ふ規定を作るのも一策である。

一一 販賣部長と人事問題

ビツツバーク大學小賣訓練調査局の調査發表する處によれば、販賣部長が人事統制上、日々直面し反省すべき問題は左の通りであります。

一、貴君は「自分が部下の利益（給料及昇級）を擁護して居る」と云ふ事をこんな方法で部下に表示しますか  
二、貴君は「自分が部下の一身（私的生活）の利害に付ても充分の同情を持つて居ると云ふ事をこんな方法で部下に表示しますか

三、貴君は販賣員の感情を傷付けないで、しかも顧客の立場主張を支持する爲めにはどんな方法を取りますか  
四、貴君は部下の信頼をこんな方法で得るか

五、部下に對してあまり嚴格でなく、又あまり慣々敷なく、丁度中庸を得ると云ふ事が出来ますか。こゝらが頃合であると云ふ見極めをさうしてつけますか

六、經驗のある販賣員又は相當年輩の販賣員をよく働かしむるには、何か特殊の手段が必要ですか

七、新入店員に家庭的の感（自分の家に居る様な感）を與へる適當な方法がありますか

八、部下を導いて其向上心を強めるのにはどんな方法を用ひますか

九、部下を譴責する必要が起つた場合、過酷に失せずしかも譴責の目的を達する方法がありますか

十、貴君は販賣員の努力を認めた場合、其意識をこんな方法で其販賣員に知らしめますか。但し此場合販賣員の自漫心を助長する事は鬼門です

十一、易きにながれず、しかも自分の親切味を部下に徹底せしめる方法如何

十二、貴君は、いざといふ場合、うろたへず、騒がず、人事問題を處理して行く事が出来ますか

十三、貴君の嫌いな部下に對して、こんな方法で公平を保つ事が出来ますか

十四、貴君の好きな部下に對して、偏する事なく公平であり得る方法がありますか

十五、貴君は如何にして部下の考へを取り入れ、それを自己の計畫中に綜合し實行して行く事が出来ますか

十六、部下をして完全なるチームワークをせしむる爲めには、部下をこんな風に組織立て、行く事が得策でせうか



十七、部全體の仕事の結果に對する各部員の貢獻の程度をどんな方法で觀察處理して行きますか  
 十八、貴君は「自分は部下を追使ふ主人として、なく、部下を導く指導者として部下と相伍して働いて居るのだ」と云ふ事を部下に知らしめる爲めにはどんな方法をとりますか  
 十九、商品に關し、其特長及内容に付て、部下を教導するにはさうした方法をとりますか  
 二十、事務を圓滑にし、部下の各員を平等に働かしむるには、部下を如何に組織化すべきでしょうか。

### 三 人事能率の推定法

人事能率を推定する手段として一般に用ひらるゝもの左の如し。

- (一) 出來高に關する數字
- (二) 制度の完全なる運用を妨げる事(例へば間違及苦情件數の如き)を意味する數字
- (三) 或種の計算、テスト又は取調方法
- (四) 顧客による評價(試買報告書)
- (五) 幹部による探點考査
- (六) 任意に参加し得べき人事的制度(教育部の授くる學課の如き)に關係せる人々の意向を表はすべき數字
- (七) 雇入方法の成績を示すべき數字
- (八) 所要修業時間の記録
- (九) 健康に關する記録

一、出來高に關する數字

- (1) 販賣員 販賣人件費率の低下
  - 一人宛平均賣上高の増加
  - 一人宛販賣口數の増加

### (2) 非販賣員

- 一 取引宛販賣品種數の増加
- 一 暗示販賣數(顧客が或品を買はれた場合其商品と連絡のある他の商品をすゝめて之れを顧客に買つて頂く場合を云ふ)の増加を意味す
- 一 賣上高の増加(事實上販賣人件費を見る他の方法なり。)
- 一 分擔事務の一人宛取扱單位數の増加(但し間違件數の歩率を高かめる事なく)
  - 一人宛電話取扱件數の増加
  - 一人宛手紙又は折込の封入數の増加
  - 一人宛苦情追及件數の増加
  - 一人宛帳簿記入件數の増加
  - 一人宛掛賣承認數(即ち米國百貨店に於てはオートソリゼーション・クラークと稱する係員ありて掛賣の場合には一々顧客の信用臺帳と掛賣傳票との引合せをなし差支なきものに限り掛賣の承認を與へる様になつて居ます)の増加
  - 一人宛手紙類別數の増加
  - 各タイプリスト取扱手紙數の増加
  - 一人宛檢品包裝件數の増加
  - 希望標準に到達せる店員の割合の増加
  - 希望標準に到達の結果支拂ふ賞與支給高の増加

### (3) 販賣員及非販賣員

二、制度上の完全なる運用を妨げる事を意味する數字



(1) 販賣員

販賣傳票上の間違度數率の減少  
即ち

無効傳票

住所の間違又は不充分

計算の間違又は不充分

種々の書きをとし

金銭登録器に於ける現金不足度數率の減少

販賣傳票の紛失度數率の減少

御注文品と實物との相異(サイズ色等)より生ずる苦情度數率の減少

(2) 非販賣員

即ち

配達上の間違

包装上又は荷造上の間違

検品上の間違

掛賣取引上の間違

苦情調停上の間違又は停滯

通信上の間違

(3) 非販賣員及

販賣員及  
非販賣員

三、或種の計算、テスト又は取調方法

間違又は苦情度數の減少及其れを金高に評價したる場合の節約高

或種のカード制度及其他の方法のもとに記録されたる暗示販賣度數率の増加

店員の過失に起因する戻品度數率の減少(特定の係員を置き、顧客と面談せしめ、其結果を報告せしむる制度になり居れり)

種々のコンテスト(競技)又はテスト(實地試験)——即ち店則マニュアルに付てのコンテスト

ト、各種商品の所在位置に關するテスト、商品智識に關するテスト、販賣技術に關するテスト——に於て示さる、従業員の得點數の増加

打ち違ひ票に表はる、タイプライター打違數の減少

或種の計算

即ち

經理部、中央包装室、發信部又は發送部に於て正誤を検するため任意に抜出したる販賣傳

票の内正確なるもの、數

同様の方法により抜出したる包装品の内満足なるもの、數

販賣濟裂地の尺の正否を検するため検尺を行ひ、其結果表はる、正確なるもの、數  
一定の標準に合格する満足なる手紙の數

より見たる正確なる仕事單位の増加



部の體裁の可否を示すべき得點數（一定の採點制度のもとに示さるゝ）の増加  
適當に記入されたる缺點票（品切れ又は商品手薄の場合に發行する傳票）發行數の増加  
店友の如き従業員の機關雜誌に表はるゝ、記事内容の充實せるもの、増加  
用度品使用高の減少

満足と考へらるゝ、訓練者（訓練を與へる人の總稱）の數の増加  
満足と考へらるゝ、部門數（部員が訓練を受けて居る部の）の増加  
満足と考へらるゝ、部門會議數の増加  
幹部によつて満足と認めらるゝ、新販賣員數の増加  
學課に於ける成績標準の進歩

#### 四、顧客による評價（試買報告書）

販賣員 販賣上のサービス

即ち

一般販賣上のサービス

暗示販賣

商品智識

電話サービス（電話注文の場合）

廣告せる商品に付ての智識

#### 五、幹部による採點考査

販賣員及  
非販賣員

人事考査表面の點數の増加

人事部による追及調査に基き、幹部によつて満足と認めらるゝ、従業員數の増加

#### 六、任意に参加し得べき人事的制度に關係せる人々の意向を示すべき數字

販賣員及  
非販賣員

教育部の授くる學課に志願する従業員數の増加（米國の多くの百貨店にては授業を受くると否とは従業員の隨意なり）

上述學課を卒業するもの、數の増加

上述學課に出席するもの、數の増加

従來志願する人の少なき仕事に移る事を欲する従業員數の増加

従業員キャンプ又はクラブに加入する従業員數の増加

相互補助機關に加入する従業員數の増加

店員食堂利用者數の増加

圖書を利用する従業員數の増加

#### 七、雇入方法の成功を示すべき數字

販賣員及  
非販賣員

除名を必要とする能力乏敷き従業員數の減少



- 除名を必要とする望ましからざる従業員数の減少
- 有望なる従業員数の減少
- 店員中より昇級するもの、数の増加
- より満足なる人件費の管理
- 即ち
- 人員の節減
- 販賣人件費の節減
- 非販賣人件費の節減
- 従業員の移動制度による融通性の増加
- 給料殊に非販賣員の給料標準の改善
- 労働供給先の改善
- よりよき志願者の増加
- 一層信頼し得る志願者の増加
- 志願者数の増加
- 學校成績のよき志願者の増加
- 遅刻度數率の減少
- 缺席度數率の減少

八、所要修業時間に關する記録

- 販賣員及  
非販賣員 一定の義務即ち
- 商品の位置(テストに合格する程度に)を知る事
- 獨立して苦情の追及調査をなし得る事
- 等の業務を修業する爲めに要する所要時間の短縮
- 九、健康に關する記録
- 販賣員及  
非販賣員 病氣による缺勤者數の減少
- 放任して置く事の出来る種類の疾患の治療をなすもの、數の増加
- 體格検査により不合格となる入店志願者數の増加

四 小賣値による棚卸法

賣價による棚卸方法の最も簡單なる場合に就いて述べて見ると、假に男子用品部の期始に於ける前期繰越手持品有高が原價で三千圓賣價で四千圓、當期仕入高が原價で六千圓賣價で八千五百圓、當期賣上高が七千四百七十五圓と假定すれば、期末に於ける當期賣値手持品有高は五千二十五圓である。此帳簿上の棚卸高の正否を檢べるものが現品棚卸である。此棚卸の結果假に賣價五千圓の現品のある事を發見したと假定すれば、二十五圓の品減があつた事になる。次に期末に於ける賣値手持品有高五千圓の原價を算定するには、原價率及益率を知る事が必



要になつて来る。前例に於ける前期繰越手持品有高に当期仕入高を加へたる總取扱商品の原價は九千圓其賣價は一萬二千五百圓である。従つて其益率は二割八歩、原價率は七割二歩となる。故に現品卸棚による原價手持品有高は五千圓の七割二歩即ち三千六百圓となり、当期賣上商品原價は五千四百圓、總益は總賣上高七千四百七十五圓と其原價五千四百圓との差即ち二千七十五圓となる譯である。

前述の場合は複雑なる要素を除外して述べたのであるが、事實問題としては、値下値上再値上等の事項を考慮に入れる必要がある。例へば靴下を一圓七十五錢で賣場に出した後、卸値騰貴の爲め、小賣經營の原則（賣値は時價に基いて定むべしと云ふ）に基いて一圓九十五錢に賣價を引上げる事が得策である場合がある。

又賣價の變更は單なる値下、値上の場合のみに限られて居ない。例へば、季節始めに、最初の賣價以上に一度賣値を引上げたものを、後になつて値下する様な場合もある。即ち最初三十五圓の値札を入れた既製服を卸値騰貴の爲め三十九圓五十錢に引上げ、季末に及んで、新季節に備へる爲め手持品一掃の必要上、一掃賣出期間中之れを二十九圓五十錢に値下する事がある。又特價賣出の爲め値下した商品の一部が賣れ残りとなりし場合、其殘品に再び値下以前の値札をつける事がある。又三圓九十五錢の値札のついて居る部屋着を一日丈二圓九十五錢で賣ると云つた様な場合があり、賣殘品のある場合、再び之れを三圓九十五錢に札替へする事もあり得る。

### 第一項 小賣値による棚卸計算の方式

上述の如く賣値は絶へず變動するものである。従つて此變動に備へる必要上、賣値による棚卸計算の方式が必要になつて来る。今其一般に付いて述べて見ると、先づ商品は總て各部門別又は各品種別に分類されるもので、

次に前期繰越手持品有高、当期仕入品が夫々原價及賣價にて別々に記入せられ、更に賣價合計に値上額が加へられ、値下額が差引かれ、最後に當期に取扱はれたる全商品の原價合計及賣價合計が算出されるのである。總原價と其總賣價との鞘が値鞘で、之れを總賣價の比率に引直したものが益率であり、此益率の餘率（即ち一〇〇パーセントと益率の差）が商品の原價を示す原價率である。殘高は帳簿上手許にあるべき商品の賣値手持品有高である。此殘高と値札による現品棚卸額との差が品減或は品増である。次に棚卸額の原價又は市價（現在仕入値段）を算定する爲めに現品棚卸額に原價率が乘せらるゝ順序になるのである。

賣値による棚卸法に關する上述の説明はナシヨナル・リテール・ドライグッツ・アツソセッションにより推擧されたる小賣値による棚卸計算の方式（第一表）に一致するものである。



小賣値による棚卸計算の方式（第一表）

商 品	原 價(1)	賣 價(2)	値 轄(3)	總益率(4)
1. 前 期 繰 越 手 持 品 有 高(前 期 9 及 10)	.....	.....	.....	.....
2. 當 期 仕 入 高	.....	.....	.....	.....
3. 運 賃	.....	000	000	000
4. 追 加 値 上 一 追 加 値 上 取 消	000	.....	.....	000
5. 棚 卸 合 計 + 追 加	.....	.....	.....	.....
6. 正 味 賣 上 高	000	.....	000	000
7. 値 下 一 値 下 取 消	000	.....	000	000
8. 賣 價 による 減 額 (6+7)	000	.....	000	000
9. 賣 價 による 手 持 品 殘 高 (5の 第 二 欄 賣 價 棚 卸 額 - 8)	000	.....	000	000
10. 原 價 率 の 計 算 (a) 總 歩 率 ..... 100% (b) 益 率 (5の 第 四 欄) % (c) 原 價 率 (a-b) ... %				
11. 原 價 棚 卸 額 (9×10(c))	.....	000	000	000
12. 値 轄 及 益 率	000	000	.....	.....
13. 總 賣 上 商 品 原 價 (5と 11 に 於 ける 原 價 棚 卸 額 の 差)	.....	000	000	000

第二項 價格の變動と原價率の關係

賣値による棚卸法を採用するに當り、商品經營上及經理上の原則に關連して種々の問題が生ずる。此等の問題の内最も重要なものは、賣値を原價或は市價に還元するに當り、賣價棚卸額に乗すべき原價率を如何にして算出すべきかと云ふ事である。第一表に従へば、原價棚卸額(11)は賣價による手持品殘高(9)に益率(5の第四欄)と一〇〇パーセントの差即ち原價率を乗する事により算出されたものである。而して此益率は(5)の處にて計算済となつて居るものであるが故に(7)に記録されて居る値下が此益率に影響する事はない。従つて原價又は市價を算定する爲めに賣價手持品殘高に乗すべき原價率に影響する事もない。即ち此等の値下額の大小を不論、賣價手持品殘高に乗せらるべき原價率は不動である。然れども、追加値上額即ち最初の商品値付に次いで行はる、賣價の増加は(4)に記入される。従つて此種の追加値上は(5)の第四欄に於て算出されたる益率の中に含まれて居る、故に此等の追加値上は賣價手持品殘高に乗せらるべき原價率に影響を及ぼす事になる。一見した處、實際に維持されたる總益(賣上と賣上商品原價との差)に影響すべき追加値上及値下の兩者を、賣價手持品殘高の原價又は市價算定の目的に使用すべき原價率に、同様に影響を及ぼす様にしない事は不合理の様に思はれる。然れども、此取扱上の區別は棚卸商品の價格評價を原價又は市價の内安い方にとると云ふ賣價棚卸法の立場から云へば肝要の事である。價格の下落と騰貴の場合とを切り離して、異つた取扱をする必要がどこにあるかと云ふ理由を明かにする爲めに、其各場合に就いて例を擧げて見る事とする。

第三項 單純なる例



最初の値付以後値段の變動のない場合を例に取つて見ると、茲に既製服部の前期繰越手持品有高が原價で二千圓賣價で三千圓、当期仕入高が原價で三千圓賣價で四千圓、当期賣上高が五千圓とすれば、前期繰越高及当期仕入高合計原價五千圓賣價七千圓、値額二千圓即ち總賣價の二八、五七パーセントとなる。又前期繰越手持品残高及当期仕入高の賣價合計は七千圓、当期賣上高は五千圓なるが故に、期末に於ける賣價手持品残高は二千圓、其原價は二千圓に七一、四三パーセント（二〇〇パーセントと二八、五七パーセントとの差）を乗したる額即ち一千四百二十八圓六十錢となる。上述の數字を表示すれば第二表の如きものになる。此例に於ては、計算を單純にする爲め品減は之れを除外して置く

賣價による棚卸法の簡單なる例（第一表）

商 品	原 價	賣 價	値 額	積 算	益 率	原 價 率
前期繰越手持品有高	2,000	3,000	1,000	33.33%	66.67%	
当期仕入高(原價中に運賃を含む)	3,000	4,000	1,000	25.00	75.00	
棚卸合計増加	5,000	7,000	2,000	28.57	71.43	
正味賣上高	.....	5,000	.....	.....	.....	
当期賣價手持品残高	.....	2,000	.....	.....	.....	
手持品の評價原價	= 2,000 の 71.43% = 1,428.60					

偶然にも、第二表の棚卸合計及追加の行にある原價率七一、四三パーセントは前期繰越手持品有高の原價率六

六、六七パーセント及当期仕入高の原價率七五、〇〇パーセントの平均歩率と同一でない。即ち此等の平均は七〇、八四パーセントであるべきである。同様に二つの益率の平均は第二表に現はれたる棚卸合計及追加の益率二八、五七パーセントの代りに二九、一七パーセントであるべき様にも考へられる。それ故に、賣價棚卸法の運用に當りては前期繰越手持品有高の原價率と益率及其後の仕入高の原價率と益率の平均たる總益率及總原價率を用する譯には行かぬ。信頼の出来る數字を得んとするには、当期の原價及賣價金高を完全に記録し、其合計から期末手持品有高に乗すべき原價率を算出する事が必要である。

#### 第四項 追加値上の場合

第二表の場合に於て、若し開始の賣價が追加値上の爲め期内に三百圓増加したと假定すれば、賣價棚卸額に追加値上額が加はる譯で七千圓が七千三百圓になり、其値額合計は二千圓が二千三百圓となり、又期内に於ける賣上高も、賣價増加の爲め金高に於て増加する事も想像される。若し賣上が五千二百十五圓に増加するとすれば期末に於ける賣價手持品残高は七千三百圓より五千二百十五圓を差引きたる額即ち二千八十五圓となり、値額二千三百圓は總賣價棚卸高七千三百圓に對し三一、五一パーセントに相當する事になり、原價率は三一、五一パーセントの餘率即ち六八、四九パーセントとなり、賣價手持品残高二千八十五圓の六八、四九パーセント即ち一千四百二十八圓二錢が原價手持品残高になる譯である。上述の數字を對照する目的で造つたものが第三表である。期末手持品残高の原價は、第二表の場合も第三表の場合も、事實上殆んき同一で其數字は一千四百二十八圓二錢に一千四百二十八圓六十錢である。



追加値上を取扱ふ正しき方法 (第三表)

商	品	原	賣	原	賣	箱	益	率	原	率	
前期繰越	手持品有高	2,000	3,000	1,000	33.33%	66.67%					
当期仕入高	(原價中に運賃を含む)	3,000	4,000	1,000	25.00%	75.00%					
追	加 値 上 (正 味)	.....	300	300	.....	.....					
棚	卸 合 計 + 追 加	5,000	7,300	2,300	31.51	68.49					
正	味 賣 上 高	.....	5,215	.....	.....	.....					
當	期 手 持 品 残 高	.....	2,085	.....	.....	.....					
手持品残高の評價原價		= 2,085 の 68.49%		= 1,428.02							

第五項

追加値上が原價率に影響を及ぼす

事を許されて居ない場合

最初の原價合計五千圓は不動であるにも拘らず追加値上の三百圓を賣價値箱欄に含ませる事が原價率(當期手持高残高に乗ぜらるべき)に影響を及ぼすものである事を第三表により知る事が出来る。それ故に「何故、追加値上を原價率に影響せしめなくてはならぬか」と云ふ問題が起り得る。此點を例にて示せば、假に追加値上三百圓が原價率の算出に含まれて居ない場合を假定して見ると其結果は第四表の如きものになる。

追加値上の不當なる取扱方法 (第四表)

商	品	原	賣	原	賣	箱	益	率	原	率	
前期繰越	手持品有高	2,000	3,000	1,000	33.33%	66.67%					
当期仕入高	(原價中に運賃を含む)	3,000	4,000	1,000	25.00	75.00					
棚	卸 合 計 + 追 加	5,000	7,000	2,000	28.57	71.43					
追	加 値 上 (正 味)	.....	300	.....	.....	.....					
正	味 賣 上 高	.....	5,215	.....	.....	.....					
當	期 手 持 品 残 高	.....	2,085	.....	.....	.....					
手持品残高の評價原價		= 2,085 の 71.43%		= 1,489.32							

第四表の期末原價手持品残高一千四百八十九圓三十二錢は第三表の原價手持品残高一千四百二十八圓二錢(事實上第二表のそれと同一である處の)よりも大である事は明らかである。又第四表の原價率七一・四三パーセントは第二表の原價率と同一であるが、第三表の原價率六八・四九パーセントよりも高い。更に第四表の期末賣價手持品残高二千八十五圓は第三表のそれと同一である。第四表の原價手持品残高一千四百八十九圓三十二錢が第三表の一千四百二十八圓二錢に比し大なる理由は、第四表に於ては同一の賣價手持品残高に對して高い原價率が乘ぜられて居る爲めである。追加値上を行つたと云ふ事及第四表の賣價手持品残高が第二表のそれよりも大であると云ふ事は、市價の騰貴しつゝ、ある事を意味するものである。故に一千四百八十九圓三十二錢は、眞に期末に於



ける手持品の仕入原価を表はすものと云ふ事が出来る。然しながら、此數字は第二表（追加値上のなかつた處の）に示されたる原價手持品殘高よりも高い。そして、追加値上によつて期末原價手持品殘高を増す事を認めると云ふ事は「棚卸評價を原價又は時價の内低き方に求むべし」と云ふ商品經營上の根本原則に反する事になる。期末手持品殘高を實際の支拂原價よりも高い現在の市價に評價する時は、其結果は未だ賣濟となつて居ない商品に對して既得利潤を認める事となるので、之れは保守的なやり方と云ふ事は出来ない。故に此場合に於ける正確なる原價の評価は一千四百八十九圓三十二錢ではなくて、一千四百二十八圓二錢である、即ち後者が現在の注文値段よりも安い處の眞の現在の原價を表はすものである。

#### 第六項 追加値上は原價率計算中に含まるべきである

追加値上の結果は賣價を高める事となるのであるから、自然期末手持品殘高を高める事になる。同時に、此等の追加値上の結果は益率を増加し原價率を減少する事になる、何故ならば此等の二つの數字は相互的のものであるから。それ故に追加値上の場合に於ては、第三表に例示せる手續が正確で、第四表の手續は不正確である。第四表に於ては、原價率七一・四三パーセントは（賣價手持品殘高は増加せるに拘らず）追加値上によつて影響を受けて居ない。そしてヨリ大なる金高に對して同一歩率を乗じた結果は、自然原價手持品殘高の評價を高からしめて居る。然るに第三表に於ては、原價率は追加値上の影響を受けて居る（即ち七一・四三パーセントの代りに六八・四九パーセントである）、そして高い賣價手持品殘高に低い原價率を乗じた結果、第二表の第一の原價一千四百二十八圓六十錢に殆んき等しい一千四百二十八圓二錢の原價手持品殘高となつて居る。此方法の影響は、原

價率を低めると同時に、賣價手持品殘高を増すものであるから、追加値上を原價率の計算に入れる結果、事實上最初の原價と同一なる評價原價を算出する事になる譯である。

此等の關係は次の例に於て一層簡單に示す事が出来る。假に原價棚卸額が三百圓で、此額が最初の値付小賣値段五百圓の六割に相當するとし、此場合若し百圓の追加値上があり其結果賣價棚卸額が六百圓になつたと假定すれば、六百圓に原價率六割を乗じたる評價原價は三百六十圓となり、六十圓は實際原價よりも高い事になる。故に、最初の原價三百圓に還元せんとするには、最初の原價三百圓と賣價六百圓との關係を示すべき原價率即ち五割を六百圓に乘すべきである。

それ故に、棚卸評價額の過大になる事をさける爲めには、原價に還元する場合、賣價手持品殘高に乘すべき原價率を計算する前に、追加値上額を夫々賣價合計及値額合計に加へる事が必要である。

#### 第七項 値下の場合

次に考慮すべき問題は、「何故、値下を追加値上の場合と同様に取扱はず又値下額を原價率及益率を計算する前に賣價及値額の間から差引かぬのか」と云ふ事である。再び第二表の場合を例に取つて見ると、若し、期内に追加値上の代りに四百圓の値下があつたものと假定すれば此場合の結果は第五表の通りである。



値下を取扱ふ正しき方法 (第五表)

商 品	原 價	賣 價	値	新 値	益 率	原 價 率
前期繰越手持品有高	2,000	3,000	1,000	1,000	33.33%	66.67%
当期仕入高(原價中に運賃を含む)	3,000	4,000	1,000	1,000	25.00	75.00
期 卸 合 計 + 追 加	5,000	7,000	2,000	2,000	28.57	71.43
正 味 上 高	.....	4,715	.....	.....	.....	.....
値 下 (正 味)	.....	400	.....	.....	.....	.....
當 期 手 持 品 残 高	.....	1,885	.....	.....	.....	.....
手持品残高の評價原價	= 1,885 の 71.43% = 1,346.46					

第五表に於ける正味売上高は四千七百十五圓である。これは値下を行った爲めに第二表の賣上高五千圓よりも低くなつて居る。賣上及値下を合計したものが五千百十五圓であるから、期末に於ける賣價手持品残高は一千八百八十五圓である。そして前期繰越手持品有高及当期仕入高の合計小賣値段は七千圓である。此期末賣價手持品残高一千八百八十五圓に原價率七一・四三パーセントを乗じたもの即ち原價手持品残高は一千三百四十六圓四十六錢である。此原價率七一・四三パーセントは第二表(値下のなかつた處の)に用ひられたる原價率と同一である。従つて「原價率を出す前に、何故値下高四百圓を總賣價七千圓中から差引いてはならぬか」と云ふ質問が起り得る。其説明は次の通りである。

第八項 値下を原價率に影響せしめぬ場合

繰返して云へば、原價の評價には仕入値段又は時價の内低き方を取る事が原則である。假に原價率及益率の計算以前に、値下額四百圓を賣價合計七千圓より差引く時は、其結果は第六表の如きものになる。第六表に於ける

不當なる値下取扱方法 (第六表)

商 品	原 價	賣 價	値	新 値	益 率	原 價 率
前期繰越手持品有高	2,000	3,000	1,000	1,000	33.33%	66.67%
当期仕入高(原價中に運賃を含む)	3,000	4,000	1,000	1,000	25.00	75.00
期 卸 合 計 + 追 加	5,000	7,000	2,000	2,000	.....	.....
値 下 (正 味)	.....	400	400	400	.....	.....
正 味 上 高	.....	4,715	.....	.....	.....	.....
當 期 賣 價 手 持 品 残 高	.....	1,885	.....	.....	.....	.....
手持品残高の評價原價	= 1,885 の 75.76% = 1,428.08					

評價原價は第五表のそれよりも高かい、即ち一千三百四十六圓四十六錢對一千四百二十八圓八錢である。又第六表の原價率七五・七六パーセントは第五表の原價率七一・四三パーセントよりも高かい。同時に賣價手持品残高は兩者とも一千八百八十五圓である。尙第六表の評價原價一千四百二十八圓八錢は値下を考慮に入れなかつた第



二表及第三表の評價額一千四百二十八圓と事實上同一である。従つて第六表の手持品原價評價額一千四百二十八圓八錢は明かに問題の最初の商品原價に近しい。之れは第六表に於て用ひた方法が第三表に於て用ひた方法に類似のものであるから此結果が出たのである。第三表に於ては、追加値上の影響は原價率を減する事であつたが、第六表に於ては、値下の影響は原價率を増す（原價率及益率は相互的のものである故に）事である。（例へば、假に最初六圓の原價の商品に十圓の値札をつけた場合には益率は四割で原價率は六割である。其後若し此商品を八圓に値下した場合には、益率は二割五歩に減じ、原價率は七割五歩に増加した事になる。値下の影響は又、賣價を下げる事になるのであるから、賣價手持品残高を減する結果になる。故に第六表に於ては、低い金高に高き歩率を乗じた譯であり、反之、第三表に於ては、高い金高に低い歩率を乗じた譯であるから、各場合の結果は、事實上同一の一千四百二十八圓で、此數字は第二表の最初の評價原價に等しい。此手續は、若し吾々の希望が、出来るだけ正確に最初の商品原價を示す期末手持品評價原價を算出する事であれば全く合理的であると云ふ事が出来る。換言せば、若し追加値上及値下の兩者を原價率算定の場合に計算に入れるならば賣價による棚卸法は實質上原價による棚卸法になつてしまふ譯で、期末評價が最初の商品原價以下に下る様な事は決してない事になる。

#### 第九項 値下を原價率の計算中に含む可らず

然れども、一般商人の知る如く、保守的な方法としては、期末原價評價を最初の商品原價以下に見積る事が妥當である場合がよくある。例へば大正九年末に於て、多くの商品の注文値段は、期末手持品の最初の原價よりも

著しく低かつた、そして健全なる方針としては、評價原價を棚卸當時の注文値段即ち時價に切下げる事が至當であつた。嚴守すべき安全なる原則は「原價又は時價の内何れか低き方」と云ふ事である。故に第六表の手續は不當で第五表の手續が正當である。値下によつて生じたる低くい賣價手持品残高に第五表の最初の原價率を乗じたものが、評價原價一千三百四十六圓四十六錢である。第六表に於けるが如く、値下を原價率の計算中に含めたる場合には、其影響は原價率を増し、自然最初の原價に近しい評價原價を算出する事になる。従つて追加値上の場合に用ひたと同様の手續を値下の場合に適用する事は出来ぬ。それ故に、追加値上と値下とを相殺する事も亦不當である。

次の簡單なる例は値下の場合に含まる、原理を示すものである。假に實際の手持品原價が三百圓で、これが其賣價五百圓の六割に相當すると假定する。此場合、若し賣價が、値下の爲め、四百圓に減じたとすれば、賣價に對する原價の比率は六割でなく七割五歩になる。若し此七割五歩（原價率を算定する前に値下額を差引きたる結果である處の）を四百圓に乗するならば、其結果は無論最初の原價三百圓となる。然れども、値下は市場がヨウキである事を意味するものであるから、期末手持品を最初の仕入値段に評價する事は望ましくない。最初の賣價に對する値下の率は二割であるが、今假に之れと同一程度に時價が下落したとすれば、手持品残高の評價原價は最初の原價三百圓より二割を差引きたる額即ち二百四十圓であるべきである。若し六割（値下を計算に入れないうで算出したる最初の原價率である處の）を四百圓に乗すれば其結果は望み通り評價原價二百四十圓となる。

無論、普通の状態のもとにありては、同一期間中に追加値上も値下もあるべきものと見るのが自然である。第二表に於ては追加値上も、値下もない簡單な場合を例に取り、第三表に於ては追加値上を取扱ふ正しき方法が示



され、第五表にては値下を取扱ふ正しき手續が示された譯であるが、以下第七表に於ては追加値上高、値下高、賣價による品減高、賣上品の原價及總益を示す完全なものに總括して見たいと思ふ。

賣値による完全なる棚卸の方式（第七表）

商	品	原	價	賣	價	値	箱	益	率	原	價	率
前期繰越	手持品	2,000	3,000	1,000	33.33%	66.67%						
当期仕入高	(原價中に運賃を含む)	3,000	4,000	1,000	25.00%	75.00%						
追加	値上	……	300	300	31.51%	68.49%						
棚卸	合計	5,000	7,300	2,300	……	……						
正味	賣上	……	4,935	……	……	……						
値下	(正味)	……	400	……	……	……						
当期賣價	手持品	……	1,965	……	……	……						
現品	棚卸	……	1,940	……	……	……						
賣價	に	……	25	……	……	……						
手持品	評	原	原	原	原	原						
上	品	の	原	原	原	原						
總			價	價	價	價						
			5,000.00	1,328.71	3,671.29	……						
			總	4,935.00	3,671.29	1,263.71	正味賣上高の25.61%					

第七表の例に於ては、期末賣價手持品残高の正否を検する爲めに現品の棚卸（札値による）を行つた場合が假定してあるが、此方法によつて賣價による品減高二十五圓が算出されたのである。品減は無論、盜難、販賣員の

間違等の原因に歸する譯である。若し帳簿面の賣價手持品残高が正しければ、現品棚卸により示さる、不足額が實際の品減額となる譯である。然れども、若し帳簿面の賣價手持品残高の正否に付いて疑ひのある場合には、其品減は實際の品減よりも寧ろ帳簿上の品減に歸因する事もあり得る。

第十項 總益の決定

第七表の例に於ける賣上品原價三千六百七十一圓二十九錢は原價棚卸合計プラス追加五千圓より手持品残高の評價原價一千三百二十八圓七十一錢を差引きたる額である。次に總益は正味賣上高四千九百三十五圓と賣上品原價三千六百七十一圓二十九錢との差即ち一千二百六十三圓七十一錢である。従つて此場合に於ける總益は、正味賣上高の二五、六一パーセントとなる。又賣値による現品棚卸高は一千九百四十圓で、其評價原價は此一千九百四十圓に原價率六八、四九パーセントを乗じて算定したのである。然るに此場合、現品棚卸高によらずとも、帳簿面の当期賣價手持品残高を基礎として、手持品残高の評價原價、賣上品原價及總益を算定する事も明かに可能である（單なる相異は品減の要素を無視する丈の事なので）

第七表の例に於て、賣上品原價三千六百七十一圓二十九錢中には、實際の賣上品の原價のみならず、品減及値減の要素も含まれて居る事が注目される。従つて總益一千二百六十三圓七十一錢は、品減を計算に入れ又、現在手許にある減價商品を將來販賣する場合に生ずべき損失をも計算に入れて猶且つ實現し得べき眞の總益を示すものである。故に次期に於ける商品口座（元帳の）は次の數字を以つて初める事が出来る、即ち



商	品	原	價	賣	價	賣	精	益	率	原	價	率
前期繰越	手持品	有	高	1,328.71	1,940.00	611.29	31.51%	68.49%				

第七表に於ては、追加値上も値下も共に正味の数字として記入されたものである。然るに標準方式たる第一表に於ては此等の項目は夫々「追加値上マイナス追加値上取消」「値下マイナス値下取消」となつて居る。既に述べたる理由に基き、小賣値による棚卸法の運用に當りては、値下は追加値上と異つた取扱を受ける事になつて居るが故に、先づ、値下と追加値上取消との間に、次に、追加値上と値下取消との間に、注意深き區別を設ける事が明かに必要である。

### 第十一項 追加値上取消

二十圓の札付をした既製服を二十二圓五十錢に値上し、後一掃賣出中之れを最初の二十圓に引下ける様な場合もあり得る。此場合二十二圓五十錢から二十圓へ即ち二圓五十錢の切り下は、確かに、値下ではなくて追加値上の取消である、そして又小賣値による棚卸法の目的から云へば斯くの如く考ふべきである。更に又若し此服が一掃賣出の際、二十二圓五十錢から十七圓に見切られた場合には、此割引總額の五圓五十錢を全部値下として考ふべきものではない。即ち此割引額の二圓五十錢は値上の取消で、あとの三圓丈が眞の値下額である。換言せば賣價が最初の賣値以下に切り下げられる迄は眞の値下はない譯である。

### 第十二項 値下取消

同様に値下の場合に於ても、全部又は部分的の取消が行はれる。例へば二十圓の札付きの既製服が特別賣出の爲めに一時十八圓に引下けられ、特別賣出後再び二十圓に引上げられる事がある。此場合二圓の増加は追加値上として取扱はるべきものではなく、値下取消と見做さるべきものである。換言せば最初の賣價以上に賣値が引上げられざる限り追加値上はない譯である。

値上及値下に付いて、眞の数字を得る爲めに設けられたる此等の區別は正確なる小賣値による棚卸法の運用と云ふ立場から考へて、看過する事の出来ぬ重要な事柄である。



324

278

昭和四年八月二十七日印刷  
昭和四年八月三十日發行 (非賣品)

編輯兼發行人 兵庫縣武庫郡精道村打出字宮川一ノ一 柏崎三郎

印刷人 大阪市北區堂島上三丁目十五番地 谷口默次

印刷所 大阪市北區堂島上三丁目十六番地 谷口印刷所

發行所 大阪市 株式會社大丸本部調査課



終

三才圖書公司