0025676000

③

0025676-000

７１２－３０

実践営業管理法

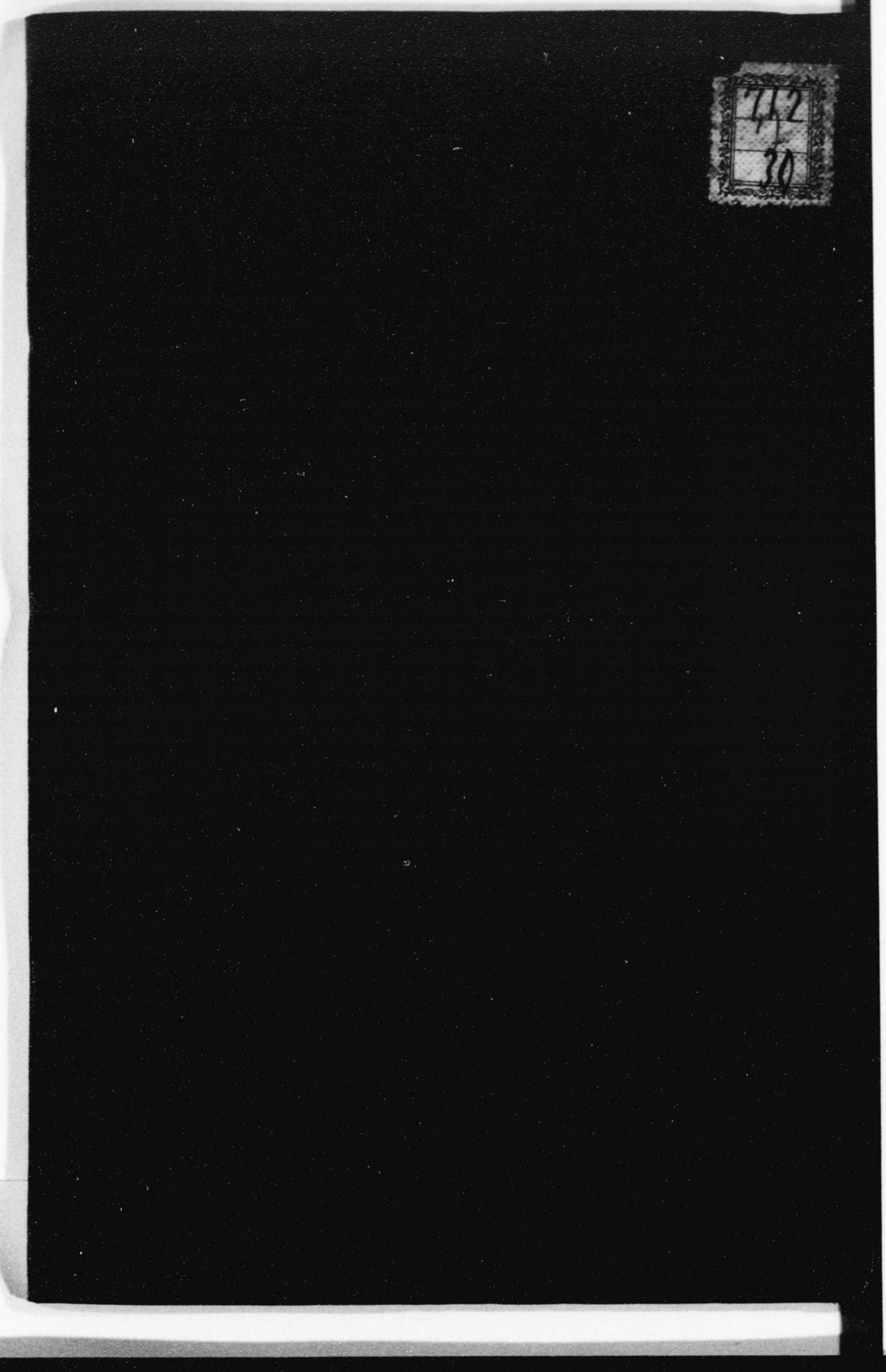
宇野信三・著

日本能率技師協会

昭１１

ADF

この著作物は、著作権者不明のため、著作権法
第６７条の規定に基づき、平成１２年５月１５日
付けで文化庁長官の裁定を受け使用するものです。


772
30

712
30

實踐營業管理法

日本能率技師協會專務理事
宇野能率事務所長
宇野信三著

東京
日本能率技師協會

712-30

序

『販賣は最早，單に客の求むる品物を引渡して，其代價を得ればそれで終れりとすべきではない。今日に於ける販賣は何と云つても一つの技術であり，然も亦一つの科學であるとさへ言ふことが出來る。

果してそれが一つの技術であるとするならば，どうしても此處に經驗的實證を得なければならぬ。更に又それが一つの科學であるとするならば，科學的研究をなさなければならぬ。科學的研究とはとりもなほさず販賣諸要素に對する分析綜合の研究であり，眞理の追求でなくてはならぬ。

是等の見地から私は多年販賣の研究に從事して來た。そして販賣に關する經驗の組織的累積である此の種書物を求むること切なるものがあつた。』

之れは，私が公にした販賣に關する最初の小冊子 賣り方の話（大正15年版）の序文の一節である。

而してこの考へ方は爾來10年經過の今日と雖も毫も變らない。テーラー（Frederick W. Taylor）によつて科學的管理法が生產機能に就て適用せられてからは約30年の日月を經來つた。

此の間之れが實効に就ては最早議論の餘地がない。

にも不拘販賣に關する科學的管理の實績に就ては生產機能の場

合に於けるが如く未だ確乎ではない。而して營業はその機能に影響を與へるの外的要素が極めて多く且つ複雜であつて仲々に理屈通りには行かぬことはその理由として述べられる通說である。

勿論科學的管理法の原則の一つである標準化の如きは生產に於けるが如く營業に於ては容易ではない。がそれは斷じて不可能ではないのである。

例へば一定期間に於ける賣上の豫測にしても豫測と實際とが90%～95%の適合率を擧げて居る企業，營業量に伴ふ公正妥當な伸縮性豫算を實際上極めて有效に樹立運用して居る企業，眞に傭者被傭者間の利害の一致するやうな仕組の合理的報酬制度を販賣員に對して採用して居る企業等々狹い私の經驗からも幾何かの實例を擧げることが出來る。

近年我國に於ても營業管理に關する著書は決して少しとしないたゝ常に遺憾と思ふことはそれ等の多くが純然たる販賣企業即ち小賣商店の販賣機能に就ての研究であり，且つその內容も兎角常識的管理の域を出ないもののやうであることである。

營業機能は小賣商店のみに限られては居らない。製造會社の大部分は生產と等しく營業を營み，然もその重要性に於ては後者は前者に比して決して優るとも劣らない。

一日も早く何とかして營業管理の研究も製造管理のそれの域にまで進ませ度い。そしてその結果は實際に於ても多くの成績が示されなければならない。——之れが私の念願である。

本書は過去10餘年に亘り私が各方面に於て試みた營業管理に關する講習の教材。製造會社，問屋業，小賣店等に於ける實地指導の經驗を基礎として加ふるに內外幾多文獻中よりその優れたるを採り，以つて營業管理上の全重要事項に關する合理的方策の案內書たらしめんことを期したものであつて，商工經營講義錄營業之部全12冊（昭和10年版）を一卷に纏めたものである。

幸に本書が他の類書と異なり，獨り小賣商店のみならず各種企業の營業營理當局の各位がその管理改善の上で實効を擧げらるるに當つての案內の役目ともなれば何よりの光榮である。

本書內容の少なからぬ部分を占める內外に於ける好資料に對しては玆に深甚の謝意を表する次第である。

昭和11年夏

宇野信三

目　次

頁

第一編　營業成績の見方……(1—16)

第一章　利益と賣上成績との見方……1

第一節　營業收益の合理的な見方……1

第二節　營業成績の合理的な見方……4

第二章　利益發生の筋道……7

第一節　利益と回轉……7

第二節　回轉不良に基く損失……8

第三節　回轉を考慮した商品別損益計算……11

第四節　結び……13

第三章　商品回轉率の算定……14

第二編　仕入の方法……(17—44)

第一章　要旨……17

第二章　顧客の研究……19

第三章　商品の研究……25

第四章　仕入先の決定……29

第五章　仕入の時期と數量……31

第六章　商品の決定……34

第七章　商品整理表……43

第三編　市場調査と賣上豫測法……(45 –72)

第一章　市場調査の概念……45

第一節　市場調査とは何ぞや……45

第二節　市場調査の任務と範圍……48

第二章　市場調査の方法……54

第一節　調査計畫の立案……54

第二節　資料の蒐集方法……55

第三節　資料の分析と記錄の作成……57

第三章　賣上豫測の方法……59

第一節　賣上豫測の目的とその種別……59

第二節　決定に當り考慮すべき要素……61

第三節　販賣單位別決定に當り考慮すべき要素……62

第四節　豫測と實際との比較方法……64

參考　某企業に於ける市場調査計畫案……69

第四編　配給並に販賣の方法……(73—105)

第一章　配給組織の決定方法……73

第一節　配給組織の各形態……73

第二節　配給經路決定の要素……80

第二章　販賣の確保と販路の擴張……84

第一節　販賣網の整頓……84

第二節　販路擴張の方策……85

第三章　販賣實狀の調査法……88

第四章　購買誘導の手段……92

第五編　商品統制法……(106—128)

第一章　手持高決定の公式的研究……106

第一節　製造量若くは仕入量の決定公式……106

第二節　註文時に於ける手持額と豫備手持額の決定公式……109

第三節　その計算例……110

第二章　商品の記錄と統制法……112

第一節　總　括……112

第二節　記錄の作り方と記入法……113

第三章　商品の棚卸方法……121

第一節　總　括……121

第二節　帳簿上の棚卸……123

第三節　現品棚卸の順序と注意事項……124

第六編　販賣員統制法……(129—177)

第一章　適材選擇方法……129

第二章　販賣員の訓育方法……135

第一節　訓育の目的と方針……135

第二節　訓育方法と訓育科目……140
第三節　販賣便覽の作り方……154
第三章　販賣報酬の定め方……158
第一節　販賣員報酬の各種形態……158
第二節　利益分配制度……167
第三節　販賣員報酬の實例……169
第四章　販賣員統制用諸記錄……172
第一節　成績記錄の作り方……172
第二節　販賣報告の作り方……174
第七編　信用調査と代金回收法……(178—201)
第一章　信用調査の方法……178
第一節　得意先よりの陳述……179
第二節　販賣員よりの報告……181
第三節　集金係よりの報告……183
第四節　共同調査機關による調査……184
第二章　掛賣の手續……187
第一節　掛賣限度の設定……187
第二節　掛賣先の分類……188
第三章　代金回收手續……190
參考　掛賣，販賣條件及び回收狀態に對する米國當業者の實情……194
第八編　營業原價計算法……(202—237)
第一章　營業原價の概念……202
第一節　營業原價とは何ぞや……202
第二節　營業費の內容……204
第二章　營業原價計算の要訣……207
第三章　各種營業間接費の配賦方法……212
第一節　販賣員費の配賦……212
第二節　宣傳費の配賦……214
第三節　保管費の配賦……214
第四節　荷造費の配賦……215
第五節　發送費の配賦……216
第六節　會計部費の配賦……216
第七節　營業本部費の配賦……216
第八節　營業間接費配賦表の作成……218
第四章　營業費の記帳處理方法……220
第五章　原價と價格との關係……224
第一節　操業度。原價。價格……224
第二節　價格下限の算定法……226
第三節　價格上限の算定法……227
第四節　價格の決定法……228

第六章　賣上維持のための價格政策……229
附　錄
本邦並に英米に於ける業種別宣傳費
割當額の實例……232
第九編　營業豫算の樹て方……(238—252)
第一章　營業豫算の特徴……238
第二章　伸縮性豫算の樹て方……240
第一節　豫算勘定の樹て方……240
第二節　豫算設定の準備手續……242
章三節　豫算の計上……244
第三章　各種豫算表の形式……245
第一表　一豫算單位の豫算表　第二表　經費標準表
第三表　單位別報告　第四表　總括報告
第五表　商品別原價報告　第六表　豫想貸借對照表
第四章　販賣經費豫算に關する原則的說明……246
第一節　販賣經費の分類……246
第二節　販賣費豫算の作成……250
第三節　販賣豫算の管理……251
第十編　積極的賣上策の要訣……(253—280)
第一章　賣上を左右する要素……253
第二章　販賣政策の各種……255
第一項　利益提供による賣上の增加……255
第二項　特殊支拂條件による賣上の增加……256
第三項　奉仕提供による賣上の增加……257
第四項　機關利用による賣上の增加……258
第五項　其他の諸策……258
第三章　宣傳廣告の方策……260
第一節　宣傳費額の決定方法……260
第二節　宣傳費額地區別割當方法……265
第四章　營業所位置の撰定……268
第十一編　營業經費節減の要訣……(281—301)
第一章　營業經費の見方……281
第二章　消極的節減と積極的節減……285
第三章　營業固定費の節減方法……287
第一項　人件費の節減……287
第二項　建物費の節減……288
第三項　宣傳費の節減……289
第四章　營業變動費の節減方法……292
第五章　營業經費の分析……293

第十二編　營業管理用圖表……(302—332)

總　論……302
I　圖表の利益……302
II　圖表の種類……304
III　圖表作成上の注意……305
各　論……308
I　賣上豫算決定とその統制のための圖表……308
II　販賣員統制用の圖表……314
1 賣上標準と實績との對比圖表……314
2 報酬制度の是非を研究するための圖表……316
3 圖表的地圖の利用……321
III　廣告宣傳統制用の圖表……323
1 宣傳手續圖表……323
2 宣傳効果記錄圖表……323
IV　各種營業用圖表……327
1 統計圖表 (Z Chart)……327
2 計算圖表 (Nomograph)……329
3 比率比較圖表 (半對數圖表)……330
V　營業成績檢討用圖表……332

圖表形式

第一圖　豫算統制用圖表　　第二圖　賣上標準實績對照圖表
第三圖　報酬制度檢討用圖表　　第四圖　宣傳手續圖表
第五圖　宣傳効果記錄圖表　　第六圖　販賣統計圖表
第七圖　金利計算圖表　　第八圖　代金回收成績圖表
第九圖　資產負債關係圖表　　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…(333—348)

第一章　純益の見方……333
第一項　賣上に對する純益の見方……333
第二項　投下資本に對する純益の見方……334
第二章　營業關係の諸比率……336
第一項　賣上高と運轉資產との關係……336
第二項　受取勘定の回轉……337
第三項　殘品の回轉……338
第四項　流動資本比率……338
第三章　經費の見方……340
第一項　總　括……340
第二項　人件費の見方……340
第三項　占有(建物)費の見方……341
第四項　直接販賣費の見方……342
第四章　原因別損益算出のための公式……343
附　營業關係比率算出に便なる財政表の形式……346

第一編　營業成績の見方

第一章　利益と賣上成績との見方

第一節　營業收益の合理的な見方

企業は利益を目的とするものである以上，利益なきところには企業は存立し得ないと言ふも過言ではない。

にも拘らず，企業關與の人々の中には自己企業が利益を生むの筋道に就て充分の檢討を試みようとしない人々——たとへ之れを試みてもその見方の正しくない人々——が決して少くない。

一口に利益といふが，之れには次の三段の區別を明らかにして置くの要がある。

1　商品益金(總益金)

2　營業益金

3　純 益 金

商品益金といふのは純販賣金額と販賣商品原價との開き即ち商品そのものの利益金であつて，製造企業に於ては販賣高と工場原價との差額であり，商店に於ては賣上額と仕入原價との値開きが之れである。從つて之れを總益金とも名付ける。

營業益金といふのは商品益金から直接に營業に關係ある經費の一切即ち營業上の諸經費を控除したものであつて，全企業資本に對して商事機能が獲得した純收入と考へて差支へない。

純益金といふのは營業益金から更に營業に直接關係を持たない費用即ち利息，割引料，特別損失金等を控除した殘額であつて，資本に對する報酬並にその企業の內部保留金として最後に殘さるべき額をいふのである。

而して之等の諸利益が如何なる狀態にあるかを檢するためには，常に次の諸比率を注意するの要がある。

純益關係比率
- 1 純益金と自己資本の關係
- 2 純益金と販賣高の關係

營業益金關係比率
- 3 營業益金と全企業資本の關係
- 4 營業益金と販賣高の關係

1 純益金と自己資本との關係は企業所有者の立場からする企業收益力の實際的測定であり，同時に又その企業の商業的成功如何を測定する最終的企業能率の測定法なのである。

2 純益金と販賣高の關係は自己資本に對する純益金率と補足

的關係に立つものであつて，企業資本の回轉から見た企業能率の測定法である。而して之れは販賣金額に對する百分率で表示するのが普通であるが，出來れば販賣數量の單位當りにて示すことが一層良いと思ふ。尙ほ注意しなければならないことは販賣金額の計算に當つては返品，値引，運賃等を又販賣數量の計算には返品を夫々差引いた純販賣金額又は純販賣量でなければならないことである。

以上の二つは純益關係の比率であつて，一はその企業の所有者の立場から見た收益の測定であり，他は資本の回轉速力による測定なのである。

次の二つの比率は前二者と異なり營業益金若くは商品益金關係のものである。

3 營業益金と全企業資本の關係は營業本位の立場からする企業收益力の測定であつて，全企業資本に對する營業益金の百分率を以つて表示する。

4 營業益金と販賣高の關係はその企業の商事的並に生產的機能の能率を表示するものであつて，販賣金額の百分率並に販賣數量單位當りを以つて表示するのである。

第二節　營業成績の合理的な見方

以上純益金並に營業益金を合理的に見るための主要比率に就てその大體を述べたが，結局それ等の增加を期するためには次の二途によるの外はない。

1　賣上成績の向上による商品益金の增加

2　營業經費並にその他の經費の節減による營業益金又は純益金の增加

而して賣上成績の如何を知るためには以上の外更に次の比率が考慮せられなけばならない。

1　販賣高と全企業資本の關係(資本の回轉率)

2　商品益金と販賣高の關係

1　販賣高と全企業資本の關係は企業自體の立場から見た重要な測定の一つであつて，使用全資本額に對する販賣高が大であればあるだけその企業の賣上成績は向上せられて居ると見て差支へない。而してこの關係は純販賣金額及び販賣數量とそれに使用された資本の平均高を基礎として算定せられる卽ち之れが資本の回轉を示すことになるのである。

若し一定期間に於ける使用資本が平均でない場合には次の如き積數の計算によつてその平均を算出すればよいのである。

例へば1月1日より6月末日までの上半期に於て次の如く

資本が使用せられたとする。

1	1月1日——2月28日(59日間)	1,100,000圓
2	3月1日——3月15日(15日間)	900,000
3	3月16日——5月末日(77日間)	1,200,000
4	6月1日——6月末日(30日間)	1,300,000

この所要資本の積數は

1　1,100,000×59＝64,900,000

2　900,000×15＝13,500,000

3　1,200,000×77＝92,400,000

4　1,300,000×30＝39,000,000

209,800,000

從つてその期日の全日數 181 にて除せば

209,800,000÷181＝1,159,116圓

故に毎日平均 1,159,116 圓がその期間の純販賣金額を獲得したこととなるのである。

而して全企業資本に對する販賣高の關係は販賣高に對する營業益金率及び全體資本に對する營業益金率とも連鎖關係に在る。例へば，販賣高が使用全資本の二倍で，販賣高に對する營業益金率が 5%である場合には，全企業資本に對する營業益金率は 10 %である。而して販賣高が使用全資本の三倍となり，且つ販賣高に對する營業益金率が同樣に 5%である場合には，全企業資本に對する營業益金率は 15 % となる。卽ちその關係は次の如くであ

る。

$$\frac{\text{販賣高}\ ¥2,000,000}{\text{全企業資本}\ ¥1,000,000}=\text{販賣高は使用資本の2倍}$$

$$\frac{\text{營業益金}\ ¥\ 100,000}{\text{販賣高}\ ¥2,000,000}=\text{販賣高に對する營業益金率5\%}$$

$$\frac{\text{營業益金}\ ¥\ 100,000}{\text{全企業資本}\ ¥1,000,000}=\text{全企業資本に對する營業益金10\%}$$

$$\frac{\text{販賣高}\ ¥3,000,000}{\text{全企業資本}\ ¥1,000,000}=\text{販賣高は使用全資本の3倍}$$

$$\frac{\text{營業益金}\ ¥\ 150,000}{\text{販賣高}\ ¥3,000,000}=\text{販賣高に對する營業益金率5\%}$$

$$\frac{\text{營業益金}\ ¥\ 150,000}{\text{全企業資本}\ ¥1,000,000}=\text{全企業資本に對する營業益金率15\%}$$

右の例に依つて明かなるが如く，全企業資本と販賣高の關係は直接に營業益金率に影響するものであるから，企業能率の向上を圖るためには，全企業資本に對する販賣高の比率を高めなければならない。全企業資本に對する比率が良好であるといふことは直接に營業益金率に影響するのみならず，固定財產の全能力發揮に因る直接原價の低下は勿論のこと，固定資產費用たる償却其他が減じ，殘品及び受取勘定の回轉迅速に因つて損失を輕減することが出來るから，實際上に於ては更に多くの利益を收むることが出來る。販賣商品が幾種類もある場合には，商品別にその販賣高及び使用資本額を計算して回轉を測定すべきである。

2　商品益金と販賣高の關係は商品販賣金額と販賣商品原價との開きを見るものであり，商事機能の能率の測定法である。而して，この關係は百分率をもつて表示せられる。

第二章　利益發生の筋道

第一節　利　益　と　回　轉

前章の說明に於て了知せられた如く，賣上成績の如何は之れを要するに次の何れかの手段に俟たなければならない。

1　商品の回轉率の增加(賣上量の增加其他)

2　一回轉當りの利巾の增加

即ち一般企業は上の二つの手段によつて，賣上の成績を向上せしめ，一方營業經費の合理的節減を期することによつて，始めて競爭場裡に優勝の地步を占めることが出來るのであつて，之等を度外しては何等の術策をも考へ及ばない。

營業經費節減の方途に就ては別に講目を新にして之れを論ずることとして，玆では一切述べないこととする(第十一編營業經費節減の要訣參照)

從つて玆で問題となるのは，賣上成績向上の二途の內その何れに重點を置くかといふことである。

之れを一言にして言へば，回轉主義か利巾主義かといふことになる。

即ち商品の利巾即ち原價と賣値との間の差額を大にすることに

よつて，商品益金を増加せしむべきか，或は又一定資本に對して商品の賣上量を増加せしむることによつて，商品益金を大ならしめるか，その何れを採るべきかと言ふことである。

然しながら今日の自由競爭場裡に於ては，特殊の商品を除いては，利巾には一定の限界がある。即ち普通の場合に於てはその下限は原價計算上決定せられるし，その上限は消費者の購買力と購買意志とによつて自から定められて居る。（その科學的な定め方に就ては第八圖營業原價計算法參照）

從つて，今日の商事機能に於ては何としても商品量の賣上増加若くは手持品の減少による回轉増加の一途に向つて努力するの外はない。

第二節　回轉不良に基く損失

一體回轉不良に基く損失は如何なるものであるかといふに，今米國商業會議所聯合會に於ける調査によれば次の如き諸項が示されて居る。

1　投下資金
2　利　　息
3　値　　下
4　給料及び賃銀

5　棚又は貯藏室
6　店の評判
7　不 能 率

これらの諸要素を點檢してみると相互の關係が分る。

1　投下資金は利益を生ずる源泉であつて，その投下資金は逆に手持商品の在高と手持期間の長短とによつて定まるものである。だから回轉率を二倍にすることは投下資金を増加せずして手持品を二倍にしたのと同じことになる。或は又反對に，回轉度數が半減すると同一量の商品に對して二倍の投下資金を要する結果となる。

2　凡て借入金には利息を拂はねばならぬものであり，又大抵の商人は金を借りてゐる。一回轉に六箇月を要してゐたものが三箇月に減少したとすれば，一定額の借入金に對する利息は同じ割合で減少する譯である。

3　値下を必要とするに至る主なる理由は三つある。即ち

(1) その品物はもとの値段では買手のないことが明らかになつたため

(2) 仕入高が多すぎて型や季節の變化の結果賣殘品が出來たため

(3) 餘りいぢくり廻した結果，品物がよごれたり，こわれたり，曲つたり，外觀を損じたりしてゐるため

4 どんな企業にも經營費がかゝるものであつて，俸給及び賃銀の費用もこの中に入れて計算すべきである。まづい經營をやつてゐると俸給や賃銀の點でも損失が出來る。要約的にいへばこれらの損失を生ずる原因は次の如くである。

(1) 値下の時期及び程度を決定する迄の經營者側の時間の空費

(2) 販賣員側の時間の空費

(3) 値札の書換

(4) 値下販賣のための商品の陳列換

5 棚又は貯藏室に要する費用は營業遂行上省き得ないものであつて，賣足のおそい品物に使はれてゐる部分はそれだけ空費されてゐる譯である。

6 品物が高級であるとか流行向であるとかいふ評判は大抵の店が求めてゐる所である。品物が流行おくれだとか店晒しだとかのために或る店の評判が悪くなつたやうな場合には，金額の上でも判然と見積ることが出來る位の損失が生ずる。

7 能力が缺けてゐると常に無駄が生ずる。屢々判斷を誤る仕入方は，手持品並にその動きの遲速に關する知識の乏しいために常に失策をやる。屢々失策を繰返してゐるとその人は自信がなく不安になり，何か方法を講じない限り更に甚

しい失策をやるやうになる。(Chamber of Commerce of United States, Merchandise Turnover and Stock Control に據る)

以上の如く回轉なるものは營業管理上極めて重要なる事項であるから，營業成績の向上を期するためには何れの場合に於ても回轉なる事項を考慮しなければならない。

第三節　回轉を考慮した商品別損益計算

この觀念から各種の商品を取扱つて居る企業に於ては，その商品毎の損益の計算に當つてもこの回轉を考慮して算定しなければならないとの主張がある。

その一つの方法は營業經費を時間原價と努力原價との二種に分類し，以つて商品毎損益の公正妥當なる計算をなさんとするものである。

今その大體を述べれば次の如き考へ方である。

即ち時間原價と言ふのは商品を製品（商品）倉庫に受入てから販賣のために倉出又は賣渡しせられる迄の保管並に陳列に要する諸原價であつて，その商品の在庫又は在店時間數に比例して增減するものである。

努力原價とは時間原價とは全くその性質を異にし，販賣努力に

對して要する原價を言ふのである。

地代。火災保險料。稅金。減價償却費。倉庫係員の給料賃銀等は前者に屬し。販賣員費，宣傳費，發送費等は後者に屬する。

營業原價を以上の如く分類するの所以は，要するに回轉を考慮せる商品別損益計算の立場からの便宜手續であつて，言葉を換へて言へば計算の上に回轉を取入れるための工作なのである。

而して時間原價の算出をするためには次の手續によればよいのである。

1　時間原價に屬すべき諸原價の一ケ年分を合計す

2　その合計額を當該期間の賣上額にて除して賣上に對する比率を算出す

3　この比率を月數で除して 1ヶ月當りの比率を算出す

更に努力原價はその商品の營業原價總額から，時間原價總額を控除すれば判明するのであつて，その額の賣上額に對する比率を算出すればよい。

特別の場合を除き各商品に對する努力經費は之れを賣上額に對する比率から見れば大なる差異がなく殆ど同一であると言ふことが出來る。反之，時間經費はその商品の回轉によつて全く左右せられることになる。

從つて損益計算をするためには，この時間經費を度外しては成立しないといふのがこの方法の主張せらるゝ所以である。

第四節　結　び

之れを要するに利益發生の筋道は極めて明瞭であつて，一は利巾の增加か回轉の增加かであり，他は經費の節減に盡きる。

而して一般商品に於ては既に述べたやうに回轉增加を期することが最も妥當であると言ふことになる。從つて回轉の增加を實現するためには結局次の二つの方策の萬全を期しなければならない。

1　賣上の積極的增加 （第十章積極的賣上策の要訣參照）

2　手持商品の合理的統制

第三章　商品回轉率の算定

商品の回轉率を算定するには言ふまでもなく，一定期間の商品手持高をもつてその期間の賣上額を除するのである。

然しながら此の場合次の二つのことが問題となるのである。

1　手持高は何れの時期の手持高によるべきや

2　その價格はその時の時價によるべきか，果た原價によるべきや

採用すべき手持高の時期によつて夫々次の三つの算式が考へられる。

1　期末回轉率

2　期初回轉率

3　平均回轉率

期末回轉率　この方法を採用すれば平素は商品手持高の多寡に大なる注意を拂ふの必要なく，期末に至つて其時の手持高を以て其期間中に得たる賣上高を除し回轉率を計算するものである。故に期末に至つて極力手持高を減ずる手段を講ずれば非常に回轉率を良好ならしめる事が出來る。從て此方法を採るときは次期に持越す商品を減少する傾向を生ずるものである。此方法は計算法としては最も簡易なものであるから，最も廣く用ひられてゐる樣であるが，之に依つては公正なる効果を期待することは出來ない。

期初回轉率　この方法によれば前期より持越したる商品有高を以て其期間中の賣上高を除し回轉率を算出するものである。故に期末に近付くに從つて漸次賣上高を增さんとする觀念が強まつて來る。然れ共その結果營業費の膨脹を招く事が兎角生じ勝ちである。此方法も亦簡易な計算法であるから相當用ひられてゐるが正しくはない。

平均回轉率　この方法は手持高の平均を採用せんとするものであつて，その最も簡單なものは次の如く期初と期末との平均を以つて行はんとするものである。

$$\text{平均手持高}=\frac{\text{期初手持高}+\text{期末手持高}}{2}$$

然しながら之れを完全に行はんとすれば，期間中日々の手持高を平均して算出しなければならない。この場合その手續を簡便化するために日々の平均を採る代りに，例へば 5, 10, 15, 20, 25, 30, の各日即ち 6 箇の手持高の平均をとつて行ふ計算法を採用して居るところもある。

更に又回轉率を以上の如く一期間に於ける回轉數で示すことの代りに一回轉に要する日數を以つてする方法も亦一部に於ては採用せられて居る。

商品回轉率の算定に於て次に問題となるのは，所謂商品の價格評價の問題であつて，之れには前揭の如く時價主義と原價主義と

の二つがその基本的なものなのである。

然しながら時價によつて手持高を評價せんとすることは實際に於て極めて困難であるばかりでなく，更に又その商品の原價と時價との評價差金を生ずることとなり，所謂何等の營業努力の伴はない損益が發生するといふ不都合が生れるのである。

從つて一般には，原價によるべきであつて，然も今日に於ける進歩的學者の見解によれば，健實なる經營のためには手持商品の原價は所謂標準原價によるべしと主張せられて居る。

第二編　仕入の方法

第一章　要　旨

仕入は販賣の基礎階程である。確乎たる基礎を欠いては販賣戰に優勝することは出來ない。販賣成功の大半は仕入の良否によるとは之れを言ふのである。

然らば，仕入を良好ならしむるには如何なる事項の研究考慮を要するか。

之れを一括して，次に表で示すこととする。

之れは米人 シーツ(H. P. Sheets) 作成のものを適當に修正したものである。

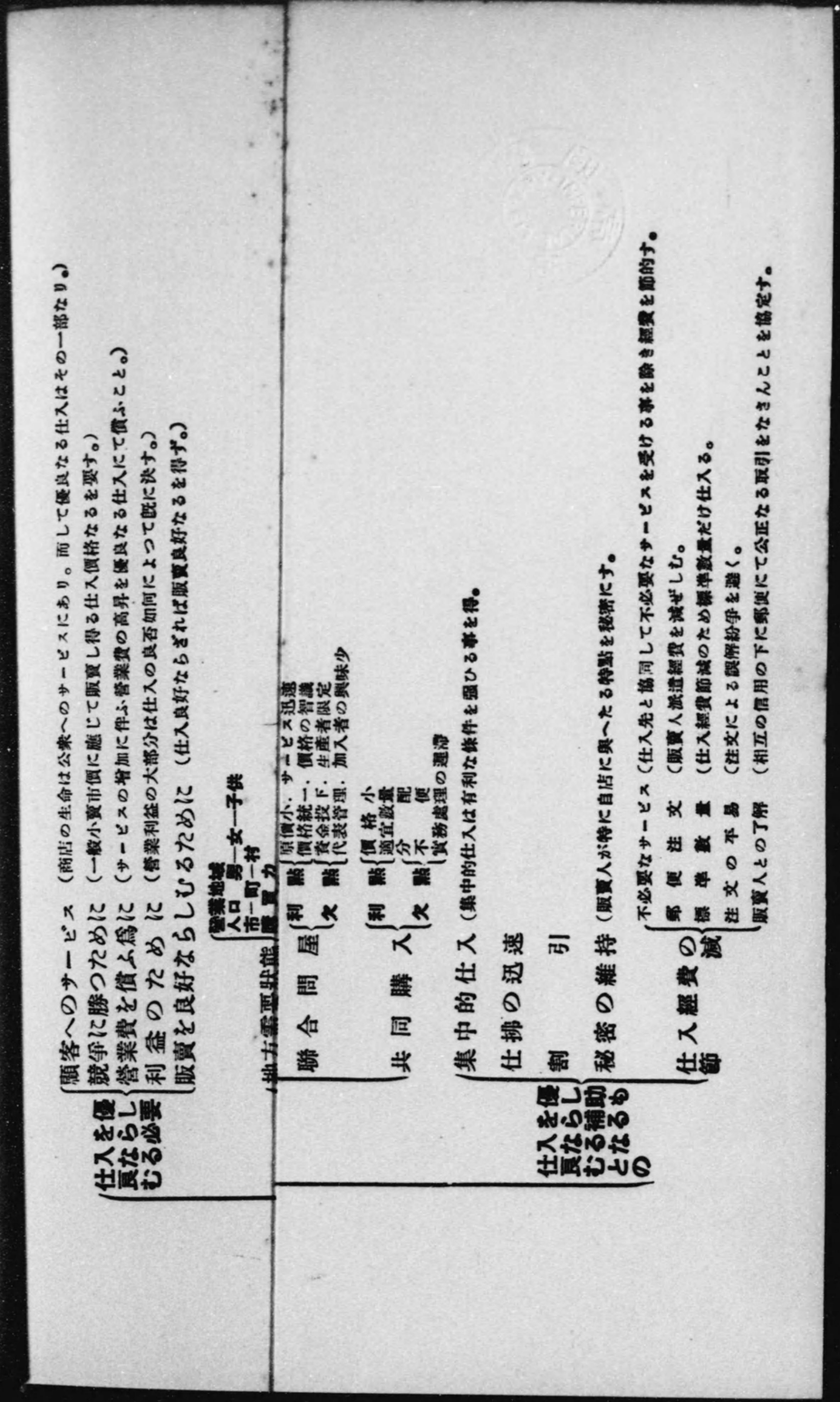
說　明

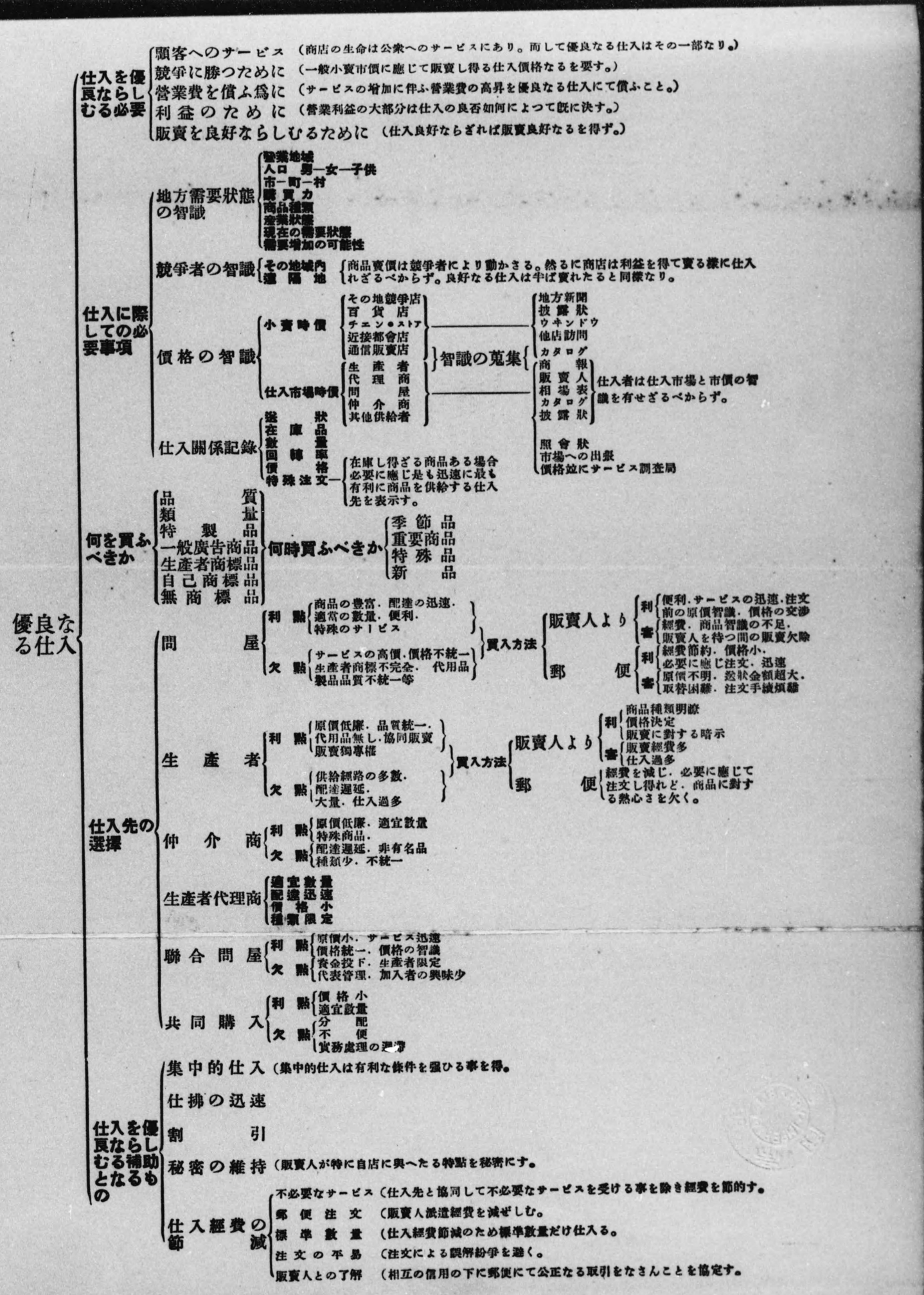
この表は優良なる仕入を行ふために必要な件々を一覽表としたものであつて，次の事項を夫々示してある。

何故に優良仕入を必要とするか
仕入に就ての準備智識
仕入商品の決定。仕入時期
仕入先の決定。仕入方法
優良仕入の補助手段

從つて之等の事項に就て，夫々その企業の事情に應じ適切に研究計畫の上仕入業務を實施すべきである。

若し出來得れば各位がその仕入業務を行はるゝ上でこの表を參考とせられ適切妥當な標準を一表に纏めて置かれたならば何より結構であると思ふ。




良なる仕入
優
仕入を優ならしむる必要
顧客へのサービス（商店の生命は公衆へのサービスにあり。而して優良なる仕入はその一部なり。）
競爭に勝つために（一般小賣市價に應じて販賣し得る仕入價格なるを要す。）
營業費を償ふ爲に（サービスの增加に伴ふ營業費の高昇を優良なる仕入にて償ふこと。）
利益のために（營業利益の大部分は仕入の良否如何によつて既に決す。）
販賣を良好ならしむるために（仕入良好ならざれば販賣良好なるを得ず。）
仕入に際しての必要事項
地方需要狀態の智識
營業地域
人口 男—女—子供
市—町—村
購買力
商品種類
產業狀態
現在の需要狀態
需要增加の可能性
競爭者の智識
その地域內
遠隔地
商品賣價は競爭者により動かさる。然るに商店は利益を得て賣る樣に仕入れざるべからず。良好なる仕入は半ば賣れたると同樣なり。
價格の智識
小賣時價
その地競爭店
百貨店
チエン・ストア
近接都會店
通信販賣店
仕入市場時價
生產者
代理問屋
仲介商
其他供給者
智識の蒐集
地方新聞
披露狀
ウヰンドウ
他店訪問
カタログ
商報
販賣人
相場表
カタログ
披露狀
照會狀
市場への出張
價格竝にサービス調査局
仕入者は仕入市場と市價の智識を有せざるべからず。
仕入關係記錄
發注狀
在庫品量
賣回率
價格
特殊注文—在庫し得ざる商品ある場合必要に應じ是も迅速に最も有利に商品を供給する仕入先を表示す。
何を買ふべきか
品質
數量
特製品
一般廣告商品
生產者商標品
自己商標品
無商標品
何時買ふべきか
季節品
重要商品
特殊品
新品
仕入先の選擇
問屋
利點
商品の豐富．配達の迅速．
適當の數量．便利．
特殊のサービス
欠點
サービスの高價．價格不統一
生產者商標不完全．代用品
製品品質不統一等
買入方法
販賣人より
利害
便利．サービスの迅速．注文前の原價智識．價格の交渉
經費．商品智識の不足．
販賣人を待つ間の販賣欠除
郵便
利害
經費節約．價格小．
必要に應じ注文．迅速
原價不明．發狀金額超大．
取替困難．注文手續煩雜
生產者
利點
原價低廉．品質統一．
代用品無し．協同販賣
販賣獨專權
欠點
供給經路の多數．
配達遲延．
大量．仕入過多
買入方法
販賣人より
利害
商品種類明瞭
價格決定
販賣に對する暗示
販賣經費多
仕入過多
郵便
經費を減じ．必要に應じて注文し得れど．商品に對する熱心さを欠く。
仲介商
利點
原價低廉．適宜數量
特殊商品．
欠點
配達遲延．非有名品
種類少．不統一
生產者代理商
適宜數量
適配遲速
價格小
種類限定
聯合問屋
利點
原價小．サービス迅速
價格統一．價格の智識
欠點
資金投下．生產者限定
代表管理．加入者の興味少
共同購入
利點
價格小
適宜數量
欠點
分配
不便
實務處理の遲滯
優仕入をなるも助長ならしむるもの
集中的仕入（集中的仕入は有利な條件を强ひる事を得。
仕拂の迅速
割引
秘密の維持（販賣人が特に自店に與へたる特點を秘密にす。
仕入經費の減節
不必要なサービス（仕入先と協同して不必要なサービスを受ける事を除き經費を節約す。
郵便注文（販賣人派遣經費を減ぜしむ。
標準數量（仕入經費節減のため標準數量だけ仕入る。
注文の平易（注文による誤解紛爭を避く。
販賣人との了解（相互の信用の下に郵便にて公正なる取引をなさんことを協定す。

第二章　顧客の研究

仕入をしやうとする前に先づ考へなければならない問題は顧客の要求である。現代企業の生命は顧客へのサービスといふ事をおいて他にはない。從つてサービスを忘れた企業は遂に何人にも顧られないこととなる。而して顧客へのサービス中，その最も重大なものは言ふまでもなく良品と廉價といふことである。良品，廉價この二つの要件は一にかゝつて仕入の如何に存する。勿論顧客の要求を正確に知るといふことは非常に困難な事ではあるが，周到の注意と努力如何によつては或る程度迄正確に察知し得るのである。之れがためには或る一般消費者との座談的の質問により，或は他の同業企業狀勢に留意する等種々の努力を必要とするであらう。

之れを要するに，企業はその仕入をなすに先だつて先づ次の様な豫備調査をなすの要がある。

1　自己企業の顧客たり得る人々の數

2　自己企業取扱商品に對する購買力

3　顧客の要求すべき商品の種類

斯くの如き調査を怠り，たゞ漫然と仕入をした商品は決してそ

の企業にとつて利益を齎すべきものではない。

顧客たり得る人の數を正確に知る事は一般小賣企業に於ては困難な問題ではあるが，これは後章に述べる仕入額決定の重要な基礎となるべきものであつて充分の努力を拂ふべきである。先づ自分の店へ來る可能性のある地域の全人口を調査し，又自己取扱商品がある特殊な人々のみの消費する商品であつたならばその特殊な階級の人數を調査し，次にその年齢，男女別，職業等を調べ，同一地域内にある同業者の數竝にその營業狀態と自店とを比較し，尙過去の販賣調査によつて得られた顧客數の統計を參照して，自店の顧客たり得る人數を判斷することとなる。

取扱商品に對する購買力の決定は自己企業の顧客たり得る人々が自己取扱商品を普通どれ位消費するものであるか，そして商品の品等はどれ位であるか，數量はどうであるかを豫想し，尙過去に於ける各品等の商品販賣高を參照して各種商品の販賣豫想高を決定するのである。

次に顧客の要求，嗜好，即ち商品の性質例へば型，柄，色，模様等を決定しなければならない。これも因より簡單に決定せらるべき問題ではないが，その地方の人々の氣風，習慣等を知る事によつて大いに効果を擧げ得ると思ふ。それには顧客の生地，智識の程度，その地の文化程度，流行を支配すべき原因の有無等についてかなり細かい研究を必要とするのである。例へば田舍出の人

々は同じ呉服物を買ふ場合にも耐久力を第一とするに反し，都會人は先づ裝飾，柄といふ事に重きを置き，智識階級は總ての商品について歐米の影響を受けた模様，型を好み，殊に近時最も著しい現象は活動寫眞の盛んな地方に於る都會の模倣，甚だしきは輕卒な俳優の模倣熱の高い事である。あまり感心した現象ではないとしても，それが一般民衆の要求であるとすれば，企業はそれに應じて行かなければならない。

米國のある商店に於ては，次に仕入るべき商品を決定するに先だつて，問屋にある各種商品の見本を入口近くに陳列し，客が店へ入る毎にその一つを示してその意見を聽き，約二週間の後それらの意見を綜合して仕入商品を決定するといふ事である。殊に日本の如く流行の變遷甚だしく，一方に於て流行に敏感な人々が存在すると同時に，又保守的な人々も存在する狀態にあつては，その割合を知る上に大いに考ふべき問題である。又仕入に先立つてハガキで顧客に質問する商店もある様であるが，これも仕入品決定の參考となる他に，「あなたの爲に特に仕入れるのです」といふ暗示を與へるものであつて商店の政策としても効果ある事である。

顧客の要求，嗜好をかなり的確に知るためには缺品票を使用して顧客の要求するものがなかつた場合店員をしてこれに記入せしむるの方法も一案である。例へば價格，色，材料の右の欄にレ印

があり，大きさの欄にレがなかつたならば，それは大きさの點に於て顧客の要求に合致しなかつ事を示すのである。そして一日間の欠品要素をまとめて商品事務室に提出するのである。そして事務室にはその票の一部である切片を殘して各部長にそれを渡すのである。そして部長は充分それを調査して下部に註釋を加へる。（例へば注文中，他部商品，大量注文，少量注文，注文の要なし等）即ちこれによつて顧客がその種の商品を要求しながら賣れなかつた原因を知り，その結果仕入に際する大きな參考物となるのである。

顧客の要求を知る爲に他企業の營業振りを調査する事の重要なることは既に述べた。殊に他企業が何かの賣出しをして居る様な場合にはその實行狀況を詳細に調査すればどれ位の程度の品をどれ位持つて居ればいゝかを知るの有力な資料を得ることとなる。

今日の同業者は互に敵視すべきものではなく，お互の營業に關して意見を交換し，協力して行かなければならない。そして最も公平な正直な方法によつて，お互に利益を享有する事に心を用ひ，不利な競爭に要する費用を避けなければならない。

調査部を有する企業に於てはその部員，有せざるものは販賣員を他企業に派遣して，自己企業と他企業とを種々の點に於て比較するのである。即ち

1 商品の種類，型，及びその陳列せる種類

2 在庫品の過不足

3 仕入先

4 價格，及びその商品の價値

5 店員の販賣方法及びサービス

6 各部に於る最近の變化

7 新設備の有無及びその販賣政策上の價値

8 新店員，新職制の有無

要するに商店が仕入をなすに先立つて調査すべき事は次の諸項に盡きることとなる。

1 商品市場に於る供給狀態を知り’ 價格高低の傾向を知り，それによつて仕入數量を加減する事

2 商品に關する總ての點，材料，仕上，型，意匠等を充分研究し，商品の品質，價値を知ること

3 その商品の各地生產市場を知り，仕入先を選擇する事（後節に說明）

4 顧客を研究する事

5 同業者を調査し，協力する事

6 仕入，販賣，在庫に關する諸種の記錄を作り，仕入時期を知る事

7 仕入と販賣との聯絡を圖り，販賣を增進すべき方策を理解すること

8　仕入を良好ならしむる補助要件，例へば信用，支拂方法，
　　經費の節約等に注意すること

第三章　商品の研究

前章に述べた種々の調査によつてどういふ傾向の商品が必要であるかを知つたならば，次に實際商品市場に出て居る商品について充分の知識を得なければならない。その品質，廣告程度等を調査し，何れを選ぶのが得策であるかを知らなければならない。

それには

1　その種の營業に關する刊行物を常に精讀する事

2　卸屋より送られたカタログ，廣告物に注意すること

3　有名新聞，雜誌の廣告に注意すること

4　製造業者又は卸賣商より派遣された係員に對しては，註文なき場合も面會し，絶えずその方面の知識を得るに努めること

5　製造業者又は卸賣商より最近の傾向につき絶えず報告を受けること

等の方法によつて商品に對する智識を得ることが必要である。

更に又有名商品の場合，即ち新聞，雜誌，電車內其他種々の廣告方法によつて生產者自からその商品を一般民衆に知らしめる事に努力する場合は，その商標は顧客自らが指定する場合が多く，商店は單に媒介者の地位に立つものであつて，その商品を渡せば

顧客は滿足するものである。そして顧客はその商品を試用し，果して品質も好く，充分價値がある場合には繼續してその商品を使用するのであつて，一般の名聲を博し，その商標は品質良好なるものゝ代名詞として使はれるに至るのである。然しながら，廣告されない，名の知られて居ない多數の商品の中には有名商品に決して劣らない品質を持ち，寧ろある點に於て勝つたものもかなり多いのは事實である。けれども消費者にとつてはそれら商品は不安であり，それを買ふ危險を冒す人は少ないのである。故に商品の仕入は品質のみによつて決定せらるべきものではないのである。

米人 **カラハン**(Raymond B. Callahan) が紐育に於て婦人に質問を發して調査した所によると

問 1 あなた方が店へ行つて，同種類の二つの商品が同値段で賣られて居る時，廣く廣告されて居る商品を選びますか，それとも廣告されて居ない商品を選びますか。

答

廣告商品を買ふといふ者	87.6%
廣告されざる商品を買ふといふ者	3.6%
廣告の如何によらないといふ者	8.8%
	100%

問 2 同種類の二商品の値段が違ひ，廣告しない商品の方が廣

告商品より安い場合，どちらを買ふか。

答

廣告商品を買ふといふ者	60.6%
廣告されざる商品を買ふといふ者	24.2%
廣告の如何によらないといふ者	15.2%
	100%

これによつて見れば他の條件が同等である場合には如何に廣告商品が有利であるか，又たとへ價格に差があつても僅か⅓の人しか減じない事實を見るならば，これによつて商店は自分の店で有名商店より廉い品を賣出さうとか，少し利益率が多いから有名でない商品に力を注がうとかいふ努力が，あまり價値のないものである事を知り得やう。自己商品につきこういふ統計を取つて見れば一層的確にこれを知る事が出來る。

尙，廣告に力を注ぐ生產者はポスター，說明書，見本等を商店に提供し，販賣の補助をなす事が多いのである。そして又名の通つて居ない商品に比較して商品の回轉率多く，これによつても利益を擧げ得るのであるが，一方に於て有名商品は他の商品よりも一個當りの利益率の少い事に注意しなければならない。故に企業はこれらの利益になる點と不利なる點とを詳細に比較して顧客の要求するまゝに有名商品の販賣に力を注ぐか，或は充分價値あり，自己の良いと信ずる商品の販賣に意を用ひて顧客には安い商

品を提供し，自己も利益率を多くするかを決定すべきである。

自己企業獨特の商標を以てある種の商品を賣出さうとする場合には，顧客は全くその商店の信用，政策によつてその商品を選ぶものであり，自己企業がある方面に於て相當の信用ある場合は自己企業の保證せる商品として相當の販賣を擧げ得るのであり，その場合利益率は普通有名商品よりも多いのであるが，やはり回轉率といふことを考慮しなければならない。

型，色，等の常に變る様な流行品，或は新に市場に出た何か，かわつた商品の仕入については充分の注意を要する。これらの仕入に當つては極めて少量に仕入れて，早く賣れる事に努め，在庫品を殘さない様にしなければならない。そして新製品の需要の狀態を見，漸次需要を增して行く傾向がある場合にはこれに應じて少量づゝ仕入を增加して行くのである。新製品，流行品はある一部の人々は非常にこれを要求するものがあるから，これを置かない事は，もとより商店としては不利益であり，殊にこの種商品は利益率の高いのが普通であるから販賣には大いに力を注ぎ，少し少な過ぎる程度に仕入れて賣盡す事に努力さへすれば大いに利益あるものである。

第四章　仕入先の決定

商品の仕入をなすには通常次の何れかの方法によるのであつて，その何れを取るかはその時の事情によるものである。

1　自ら製造業者又は卸賣商に行き商品を選擇し注文をなす場合

2　製造業者又は卸賣商よりの出張販賣員に注文する場合

3　型錄，定價表によつて註文する場合

4　有名商品に於てはその商標のみによつて郵便又は電話にて註文する場合

尙仕入方法の一つとして聯合仕入といふものがある。これは時として小賣店組合が百貨店の大量仕入による賣價の低廉に應ずるため，その對抗策として行はれるのであつて，多くの場合大量に仕入れる程各個當りの價格が安くなるのが普通である。これを利用して商店が聯合して同時に多量に仕入をなし，これを分割せんとするものである。

仕入先の決定に當つては，製造業者又は卸賣商の取扱商品の種類，品質，價格，條件（特に自己に對する）竝に自店を他店と公平に取扱ふか，その商品を廣告すべき條件を提供し，販賣を補助するか否か等について調査しなければならない。又注意すべき事

はあまり多數の仕入先を造らず，少數の取引先を選擇してこれに限定し，集中的の仕入をなすべき事も考慮しなければならない。集中的仕入の利益要するに，仕入先がこの規則的大量に仕入れて與れる顧客を失ふ事を恐れて，特別の條件，掛賣，價格，等に於て特に優遇する事に努めるからである。

生產者から小賣商店へ商品が移る間には仲介人，問屋，等多數の媒介者の手を經て來て居るのであるが，現今に於ては廣告等の力によつてこの媒介者を經ずに直ちに小賣商に移る樣な場合が增加して來たのである。從つて大量の仕入を要する場合には生產者より直接仕入れる事によつて，著しく廉價に商品を手に入れる事が出來るのであるが，小量の仕入の場合は生產者から仕入るゝも生產者が小量に分割して販賣する經費を加算する爲あまり安價には得られず，どうしても問屋の手を經なければならないのである。然し生產會社が直營の販賣部を有する場合は努めてこれを利用する樣にし，その地方のみならず他地方の生產者問屋等の價格を調査し，運賃等を考慮し，最も安價に仕入れなければならないこと言ふまでもない。

第五章　仕入の時期と數量

季節物の仕入は勿論その季節に先だつて行ふのであつて，その季節の入用品全部を一時に仕入れこれをその期間內に賣盡す事に努力する場合が多いのであつて，寧ろその數量に最も注意を拂はなければならないのである。所がその他の一般商品（大商店に於ては季節物も）にあつては適度の數量にこれを分割して仕入れ，仕入費用，數量による割引，回轉率，在庫に要する費用，在庫中の資金利子等を考慮してその期間の，仕入數量を決定しなければならい。（その科學的方法に就ては 第五編 第一章に就で見られ度し）

商店が仕入をなすに當つて先づ第一に目的とする事はその商品がなるべく早く賣れる樣にといふ事である。棚の上に長く止まつて居る商品に費された資金は，その商品が賣れるまでは死んで仕舞つて動かす事が出來ないのである。それ故に商店にとつては早く賣れる商品といふ事が最も大きな利害問題の一つである。

即ち優良商店たるべき第一原則は，最小限の在庫品を持ち，而も顧客の要求に應ずべき商品は常に存在する事である。

その一法として補充的仕入とも云ふべきものがある。即ち，賣上額に比例して仕入數を定めるのである。あまり賣れなければ仕入も手控へる。賣上が多ければ仕入も多くするといふのでつあ

て毎月末にその在庫高が標準點にある樣にし，絕えず在庫高の統制を行ふのである。この方策は非常に簡單であり，その期間內にどれだけ賣れるかといふ事が正確に解らない場合でも，賣れる迄買はないのであるから，非常に安全な方法である。

又近來資本回轉率に注意を拂ふ企業が多く，一定金額を仕入れては賣り，又その金で仕入れて賣るといふ樣に資本を最も有效に使ふ事が相當考へられる樣になつた。（資本の回轉率に就ては第一編第二章に說明）

各月の仕入豫定額を決定する最も簡單な方法は昨年度の賣上竝に仕入額を基礎として次の如き表を作成し，若し豫定賣上高がそれに達しなかつた場合はそれに應じて仕入額をも減少せしむる方法を採るのである。そして賣上が豫想高を超過した場合には豫定以上に仕入することとなるのである。

これによつて常に實際賣上高と賣上豫定高との比率を知り，猶仕入るべき高を決定し得るのである。

仕入豫定表

子供服

昭和10年度春季　　第20部

	二月	三月	四月	五月	六月	七月	計
昨年度賣上高	10.000	15·000	20.000	20.000	20.000	15.000	100.000
昨年度仕入高	15.000	20.00	20.000	20.000	15.000	10.000	100.000
昨年度各月末在庫高	15.000	20.000	25.000	25.000	20.000	15.000	
本年度賣上豫想高	12.000	18.000	24.000	24.000	24.000	18.000	120.000
本年度各月末在庫豫想高	18.000	24.000	30.000	30.000	24.000	18.000	
既註文高	000	000	000	000	000	000	000
注文豫定高	18.000	24.000	24.000	24.000	18.000	12.000	

備考　本表內金額ハ總テ賣價ニヨルモノトス

第六章　商品の決定

新たに仕入るべき商品の金額が決つたならば，この定められた金額を如何にして最も有効に使ふかを考へなければならない。今一般に行はれて居る仕入商品種別とその數量についての方針を見ると

1　少數種別の商品を完全に整へるか

2　多種別に亘る商品を不完全に備へるか

の二つである。

例へば足袋の仕入をしやうといふ場合に，ある商人は過去の經驗から只三，四の有名商品を完全に，即ちあらゆる型，色，大きさ，値段，地質のものを仕入れる事の有利な事を知つて居る。所が又ある商人は商品の種類を豊富にしなければならないといふ見地から，有名商品も有名でない商品も，多方面に亘つて仕入る。所が資金に限度があるから各會社の製品を殆んど見本的に持つて居るといふだけで型や色や品質についてはまちまちである。この場合には勿論前者の仕入が勝れて居るのは明かであるが，若し後者が充分の資金を持つて居て，各品種に亘つてあらゆる型や色を仕入れたとしても，無名商品に投ぜられた部分の資金は有名商品のそれに較べて遙かに回轉數の少いのは明かである。これらの點

から見ても，最も販賣率の多さうな少種別の商品を大量に販賣する事の利益である事が解るのである。又顧客は少數種別の中から自分の嗜好に適した型なり色なりを選ぶ事は大いに滿足とする所であるが，全く違つた會社の製品をゴタゴタと列べられる事はあまり望まず，又顧客をして選擇に迷はしめて非常に販賣能率を減ずるものである。

近來商品をその價格から見て次の種別に分類することを主張する學者がある。

最高價格商品

○高價格充實商品

中間價格商品

○中等價格充實商品

中間價格商品

○低價格充實商品

最低價格商品

この場合充實商品といふのは，最も要需の多い，價格の商品といふことであつて，高價格充實商品は比較的高い價格の中で一番賣行のよい商品價格をいひ，低價格充實商品といふのは，安い價格の中で一番賣行のよい價格の商品といふことである。

而して，仕入に當つては之等の値段の商品を充實するといふことなのである。

或る人は全手持商品中この3種の充實商品で85%——90%を占むべきであると言ふて居る。殘りの15%——10%が夫々最高，中間，最低の價格商品にあてるのがよいといふのである。

この考へ方は極ゆて面白いと思ふ。

仕入をなす過程についてはそれぞれその慣習，經驗，政策，其他の事情によつて色々違ふのであるが，先づ商品について次の如き事項を調査しなければならない。

1　品質，仕上

2　型，色，大きさ

3　價格，引渡時期

4　條件，割引

商品の品質，即ちこれは純毛であるか，どうか，この革は上等品か下等品かといふ樣な事は，先づ仕入先の係員と折衝する前に頭の中で品等を附けて仕舞はなければならないのであつて，これにはその人の製造，仕上に對する技術的な智識を必要とするのである。

次に型，大きさについては各種の過去に於ける記錄を基礎として，各類別のものゝ豫定數を決定しなければならない。

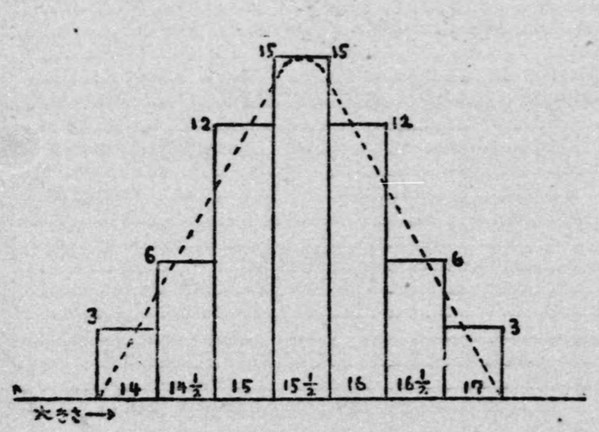
次に示すものは フイルド(Clifton C Field) が其の著 小賣店仕入法 (Retait Buying) に掲げた賣上記錄の一形式である。

子供服需要表

色	黒					紺					褐					混合					紅					鼠					緑					コベンハーゲン					白				
價格	3	5	7	10	12	15	3	5	7	10	12	15	3	5	7	10	12	15	3	5	7	10	12	15	3	5	7	10	12	3	5	7	10	12	3	5	7	10	15	3	5	7	10	12	15
年6ヶ月							3	2	1																																				
1年							2	1																																					
2年							3	1	1				1	1					2	1	1																								
3年		1																							2																				
4年		1						1	1					1					1	1						2	1																		
5年		1	1				1	4	1	1				1	1				4	2						1																			
6年		1	3					6	2	1				2					3	2																									
7年				1				3							2					1																									
8年				2				2	1	1				1	2	1			1	2	1																								
9年				1				2						1	2				1		1																								
10年				1				2	2						2	1			1	1	1	1																							
11年				1				2						1	1																														
12年			1					4	5	2				1	1	2			5		2																								
13年															2						1																								
14年				1				3	2	2				2	1	2			1	3																									
15年								2	1		1			1					10	4																									
16年																			2	4	1	1																							
17年							1	1	2	1				2	1		1		1																										
18年																			2	1		1	1																						
19年					1			1	1					1																															
20年																							1																						

備考　價格欄ノ數字ハスベテソノ數字以下ノ價格ヲ示ス

流行品の選擇については非常の困難を伴ふものであり，全くその人の技倆，流行に對する知識に俟つのであるから大いに注意しなければならない。尙，色についても顧客の趣味といふものは非常に範圍の廣いものであるから，各方面の趣味に適合する様に注意し，決して自分の趣味に傾いてこれを選んではならない。これは往々にして仕入者が無意識に誤りに陷りつゝあるのである。ある商店の趣味と他の商店の趣味とが全く違つて居るのは吾々が買物に當つてよく見受ける現象である。大きさについても過去の記



ワイシヤツのサイズに於る需要分布圖

錄を重要なる基礎として，一つの統計圖を作る時は普通中間の大きさに於て最も需要多く，大或は小になるに從つて需要少くなること，左の圖の様な形になるのである。

これによつて大體各大きさに對する需要の割合が解るのであつて，新しい仕入に對してもこの割合に準じて仕入れゝば大きな失敗をする事は少いのである。

仕入商品の價格については，豫め仕入れんとする商品の賣價を頭に置いてかゝらなければならない。どれ位に賣る商品をどれだけといふ事を豫定して，その程度の商品だけを見て選擇しなければならない。

又，仕入數量の多寡によつてその價格に對する割引率の違ふ事も考へなければならない。1 打 10圓の商品を 1 グロス買へば100圓，即ち 1 打 8.33 錢であるといふ様なのは普通の習慣になつて居る様である。この場合いくら少量づゝの仕入が有利であると云つたからと云つて 1 打づゝ仕入れて居る事が必ずしも有利であるとは限らない。この兩者の中どちらが有利であるかを知るためにはそれを 1 グロス仕入れた場合の資金固定の期間を調査し，その期間中の資金利子の損失とこの大量仕入による利益を詳細に比較して決定しなければならない。故に大量に仕入れてもすぐ賣れる可能性のあるものは大量仕入により，大量に仕入れゝば資金が相當期間內固定するといふ様な場合はこの調査を必要とするのであ

る。近時小賣商店が聯合して仕入をなし安價に商品を得やうとするのは，この利益の點のみを得やうとする事に外ならないのであつて，こういふ方法が適當に行はれるとしたならばこれは商店にとつて大なる利益であらねばならない。

商品の引渡時期は註文の時に於て確定して置く必要があるのであつて，これは賣買契約條件の重要な一部分であること言ふまでもない。

生產者或は問屋は商店の支拂が早かつた場合にはそれに對して割引をなす場合少くない。即ち商品に對してすぐに代金を支拂ふ事が出來れば，それによつて割引額だけ利益を得ることになるのである。例へば 100圓だけの商品を仕入れた場合，問屋は商店に對してその金額を 10日以內に支拂へば 2 分の割引をするといふ條件を與へたとする。この場合商店がすぐに支拂をしたとすれば商品は實際に於て 98 圓で仕入れた事になり，2 圓だけ餘分の利益を得たことになるのである。この種の割引といふものは一々の場合についてはあまり大きな金額ではないのであるが，仕入をする度毎にこの種の利益を得るとすればそれは確かにその企業にとつて收入である。日本有數の某百貨店は絕對的現金仕入をモットーとして販賣による利益を僅少にし，一方に於てこの現金割引による利益を以てこれを償ひ，良品廉賣の名をほしいまゝにし他の追從を許さない堅實な營業振りを見せて居る實例がある。即ち小

賣商店の利益の源泉には二つあるのであつて，一はこの現金割引によるものであり，他は良好なる仕入と販賣によるものであるといふ事が出來るのである。

この支拂の時期が早いといふ事に對する割引の率は 2 分乃至 1 割の間で行はれるのであるが，普通は 2,3分見當の所で行はれて居る樣である。そしてこの利益はある商店では商品の減價償却の費用に充て，又ある商店ではこれを商品の原價から引去り，商品賣價を低廉ならしめて居るのである。又この割引による利益を商店の純然たる營業利益であると看做し，これを利益勘定に繰入れて居る商店もある。商店がこの內どの政策を取るべきかはその商店の記錄に表れた割引額の如何によつて決定しなければならない。

註文票の樣式は商店によつて夫々獨特のものが使用されつゝあるがその內最も完全なものとしては同時に 3 通を造る形式である。そしてその第 1 票を仕入先に送付し，第 2 票は記錄作製材料として事務室に止め，第 3 票を各部長の手許に殘すのである。第 2，第 3 表は第 1 表と多少その形式を異にし，註文品が數度に到着する場合その到着商品を記入する欄を作る必要がある。これら註文票は番號を附したるものを使用し，同一註文に使用する三票は共に同一番號を附ける。そしてこの番號は商品の値札にも記入せられ，在庫品管理竝に販賣記錄に便ならしめなければならな

い。在庫品の原價，仕入先，その他種々の事柄を知る必要ある場合はこの番號によつて直ちに註文票を參照する事を得るのである。この註文票記入に當つてはその商品の金額，品質，引渡條件等に關する正確な記載を必要とするのである。

第七章　商品整理表

仕入と販賣とは常に協働調節せられなければならないことは前章に於て屢々之れを述べた。

而して，之れには適切なる商品整理表が活用せられなければならない。

商品整理表の型式に於て能率的であり，然もその運用宜しきを得たならば，優良なる仕入は自働的に行はれるに至るものである。

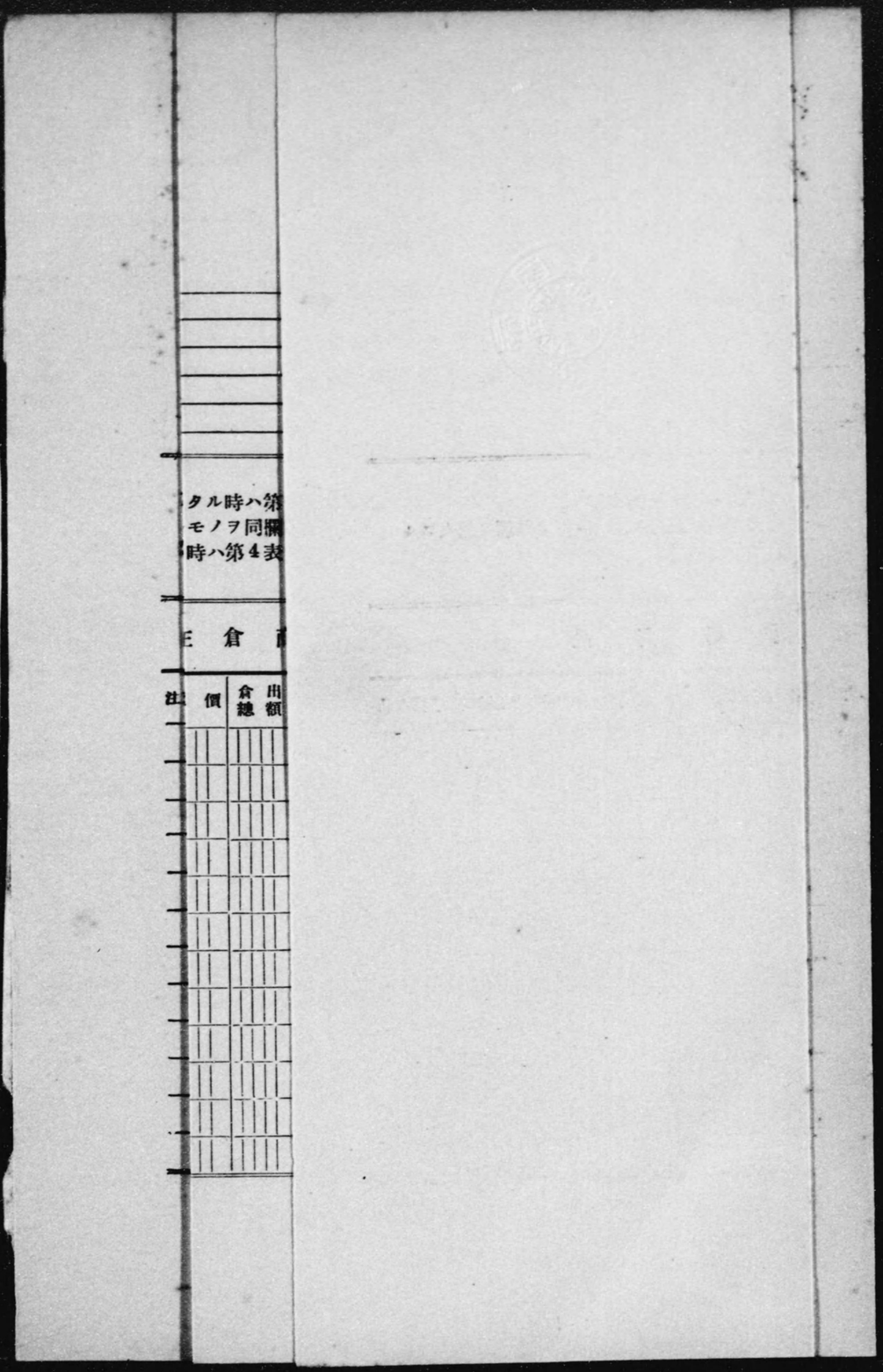
商品整理表の型式を小賣店向に作成したものが次の型式である。

說　明

この商品整理表は科學的管理法の所謂在庫品配給簿 (Balance-of-Store Record) の原則を小賣店向きにあてはめて作成したものであつて，在庫商品關係と共に當該商品の註文關係並に賣場商品關係等が一見明らかにせられて居るのである。

科學的管理法が在庫品配給簿を採用するのは，主として工場に於ける材料關係であつて，之れによつて材料の註文並に在庫關係を知ると共にその材料の倉出計畫を能率的に行ふにある。そして材料の需給關係を自働的ならしめることが眼目である。

こうした觀念の下に營業上にもこの種商品整理表を作成し之れを活用したならばその効果は決して少くはないと思ふ。



商品整理表

単位＿＿＿＿　＿＿＿＿

品名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

品種＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

最小在庫量＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
仕入先＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
最小賣場量＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
請求先＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
倉庫内位置＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
賣場位置＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

記號＿＿＿＿＿

記入注意

1 商品ノ注文ヲナシタル場合ハソノ數量ニ關スル事項ヲ第1表ニ記入ス。
2 注文商品ノ到着シタル場合ハコレヲ第1表ヨリ控除シ第2表ニ轉記ス。
3 注文商品ノ一部ガ到着シタル場合ハ同一注文書中ノ未到着分ヲ第2表ニ記入ス。
4 商品ヲ倉出シ賣場ニ移シタル時ハ第3表内ノ在庫數量ヨリコレヲ着引キタルモノヲ同欄ニ記入ス。
5 商品ヲ賣場ニ受入レタル時ハ第4表ニ記入ス。
6 日々ノ商品賣上總額竝ニ賣場ニ殘レル商品ハ…
注意…商品ニ如何ナル變化アリタル場合モ記…
コト。

第1表　未到着商品

注文日附	到着日附	注文書番號	數量	送狀原價	割引	純原價	

第2表　到着商品

到着日附	到着數量	注文書番號	運賃其他諸掛ノ	總原價	單價	未到着數量	

第3表　在倉商品

倉出日附	倉出數量	倉出請求書番號	單價	倉出總額	在庫數量	

第4表　賣場

受入日附	受入數量	倉出請求書番號	賣返日附	無賣引上數量	價格	割

理表

品名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

品種＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

最小在庫量＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
仕入先＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
最小賣場量＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
請求先＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
倉庫内位置＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
賣場位置＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

記號＿＿＿＿＿＿

＿＿＿

場合ハソノ數量ニ關スル事項ヲ第1表
場合ハコレヲ第1表ヨリ控除シ第2表

3 注文商品ノ一部ガ到着シタル場合ハ同一注文書中ノ未到着分ヲ第2表ニ記入ス。

4 商品ヲ倉出シ賣場ニ移シタル時ハ第3表内ノ在庫數量ヨリコレヲ着引キタルモノヲ同欄ニ記入ス。
5 商品ヲ賣場ニ受入レタル時ハ第4表ニ記入ス。

6 日々ノ商品賣上總額竝ニ賣場ニ殘レル商品ハ第4表ニ記入ス。
注意…商品ニ如何ナル變化アリタル場合モ關係表内ニ直チニソノ差額ヲ記入スルコト。

未到着商品

數量	送狀原價	割引	純原價	

第2表 到着商品

到着日附	到着數量	注文書番號	運賃其他諸掛ノ	總原價	單價	未到着數量	

第3表 在倉商品

倉出日附	倉出數量	倉出請求書番號	單價	倉出總額	在庫數量	

第4表 賣場商品

受入日附	受入數量	倉出請求書番號	賣返日附	無割引賣上數量	價格	割引賣上數量	割引額	純價格	賣上總額	手持商品

第三編　市場調査と賣上豫測法

第一章　市場調査の概念

第一節　市場調査とは何ぞや

今日に於ける販賣戰線は極めてその競爭が激烈である。從つてこの場裡にあつて成功的地歩を占むるためには從來行はれ來つた一切の常識經驗基礎の臆測揣摩を排し，科學的基礎の下にその方針と手段とを定めなければならない。

玆に科學的基礎といふのは言ふまでもなく分析綜合の手續の謂であつて，販賣上の一切の問題を先づ分析してその構成要素を檢し次でその結果を綜合して一定の標準を定めることを言ふのである。

市場調査といふのは現在烈しき競爭の狀態にある自己の商品の販賣市場に就ての科學的研究をいふのであつて，言葉を換へて言へば何れの消費階級が自己商品に對し可能市場，潛在市場を構成するかを決定し，その階級の位置と數を定め以つて配給販賣に對

する努力の能率化を圖らんとするものである。

ホワイト は市場調査の定義として市場調査とは市場の性質。範圍。特性並びに製品の市場に於ける配給方法に關する諸問題に科學的原則及方法を適用することであると述べ（P.White, Market Analysis）更に コンバース は市場分析は配給に關する諸問題を解決するによつて，單なる臆測による代りに出來得る限り正確なる資料を供給するにあると主張して居るのは皆この意味に外ならない。(P. Converse, Marketing Method & Policies)

之れを要するに市場調査とは市場の研究に對して科學的研究の手續を適用することであつて，次の三段の研究階梯を採るものである。

1 市場實狀の調査

2 分析竝に標準の設定

3 標準の適用

即ち先づ市場の事實を明らかにし，之を分析檢討して結論を求め最後にその結論を自己事業に應用して，以つて有利販賣を行はんとするに外ならないのであつて，一部學者が之れに對し市場分析なる名稱を與へて居るのは蓋し當然と言はなければならない。

以上の如き意義を有する市場調査は從つてその企業の上に與へる効果は決して少くない。

今その主たるものを擧げれば次の通りである。

一 一般的効果

1 現在の市場をよく了解せしむ

2 未開拓の市場を發見せしめその地方の狀態，見込及び制限を知らしむ

3 副產物の現在及び見込ある市場を知らしむ

4 生產方法，販賣計畫，廣告計畫及び配給經路の最良の方法又は改良の方法を指示しよく市場の要求に適せしむ

5 購買，生產及び販賣のすぐれたる協調手段を發見せしむ

二 特殊的効果

1 販賣部に對する効果

(1) 販賣の重點を決定せしむ

(2) 市場調査中の通信が媒介となつて販路擴張の可能性を增す

(3) 事業に關する一般的の知識を與ふ

(4) 正確なる販賣の目論みと販賣區域の分割を公正ならしむ

(5) 新らしき配給經路を示す

2 廣告部に對する効果

(1) 直接に廣告をなすべき場所方法及相手を示す

(2) 誤つた廣告を無くす

3 製造部に對する効果

(1) 需要に適するやうに製品に變更を與へることが出來る

（技術上の改良と外形包裝等の改善）

(2) 新製品の發見

第二節　市場調査の任務と範圍

市場調査は實に販賣政策と販賣方法とを確立する基礎として採るべき手段であるから從つてその目的，任務は次の諸項に亘ると考へなければならない。

1　一定商品又は新商品に對する需要の基礎として消費の統計を得ること

2　商品に對する需要の性質を確めること

3　商品の性質。設計。組立竝にその容器。包裝等の改良資料を與へること

4　商品の可能販賣量の測定資料を與へること

5　販賣員の合理的受持區域とその標準賣上額との設定に關する資料を與へること

6　一般の配給經路竝に特殊販賣努力と方法とに關する資料を與へること

7　廣告方法と廣告媒體とに關する改善の資料を與へること

8　競爭力の測定と競爭の長所を知ること

而して，各企業が行ふべき調査の範圍は素よりその行はんとする目的竝に任務によつて異なるべきであつて，次に掲げる調査範

圍中より適當に取捨選擇すべきである。

一　製品の分析的研究

I　需要關係

1　製品に對する需要の喚起が充分なりや。相當なりや。果た不充分なりや。

2　必需品なりや。奢侈品なりや。斬新なるものなりや

3　反覆して需要せらるゝものなりや(販賣反覆率の調査)

4　間斷なく賣れるものなりや

5　一ケ年間の全需要量

II　供給關係

1　現在に於ける自己企業の全能力

2　原材料（仕入）關係

3　勞働關係

III　品質關係

1　改良の見込があるか

(1) 原料並に勞働狀態　(2) 外觀。感じ。其他　(3) 實質。重量又は容積形體

2　名　稱

(1) 名稱は一つか他に名稱があるか　(2) 名稱は紛らはしくないか　(3) 名稱が何等かの意味で自己企業と關係を保つて居るか　(4) 簡單な名稱であるか。呼びやすい名稱であるか

3 容器と包裝

(1) 特色があるか (2) 便利であるか (3) 色其他 (4) 容積又は形體等と關係を保つて居るか

IV 價格關係

1 商人に對する値引の額

2 消費者に對する値引の額

3 仲買商，小賣商との價格の競爭について

V 利 益

製造業者，仲買商，小賣商との價格の比較

二 配給經路の分析的研究

I 配 給 者

1 生 產 者

2 輸入商，ブローカー，及び代理商

3 卸賣商又は仲買商

4 問屋又は小賣商

5 消 費 者

II 經 路

1 生產者から消費者へ

(1) 通信によるか (2) 販賣員又は勸誘員によるか

2 生產者から小賣商を經て消費者へ

(1) 自由に小賣商に賣るか (2) 生產者所有の小賣販賣所を通じて賣るか (3) 通信販賣店又は委託販賣店を通じて賣るか

3 生產者から卸賣商，小賣商を經て消費者に至る

(1) 卸賣商と小賣商を經て賣るか (2) 代理商と小賣商を經て賣るか

(3) 代理商から特定する小賣商を經て賣るか

4 生產者から代理商，輸入商，ブローカー又は問屋を通じ卸賣商小賣商を經て賣るか

III 製品に關する狀態

1 製品目錄又は見本によつて賣るか

2 店舖で販賣する性質があるか

3 販賣上特に販賣員を訓練する必要があるか

4 販賣後製品に對して特別の注意を要するか

5 小賣商が適當なる品種以外に全部の種類を取扱つて利益をあげられるか

IV 市場關係

1 有利なる倉庫があるか

2 一定地域に獨立した販賣組織を設けて利益をあげられるだけの需要を得る見込があるか

3 一定地域の配給者に掛賣條件を引延ばさんとする習慣があるか

4 初めの需要から次の需要が起る迄の期間が生產者と消費者間の最大急行的運搬に要する期間よりも早いか又は遲いか

5 販賣地域が一個の製品を送つてもその運賃が競爭上の價格に影響を及ぼさないほど生產者の近くにあるか

V 配給者の種類に關する狀態

最も有利に配給をなすために選ぶべき商人の種類

(1) 相當な消費者と最も密接に接觸する配給者の種類 (2) 最も敏速になす配給者の種類

三 市場の分析

I 地理的關係

1 市場の範圍が國際的，全國的，一定地域又は地方的であるか

2 市場が都市，町，又は田舍であるか

II 季候關係

1 溫暖であるか，冷寒であるか

2 雨が多いか少いか

3 販賣期間の長短

III 時

製品を買ふ時と事情の研究

IV 社會的關係

1 顧客の分析

2 考慮すべき諸要素

(1) 誰が買ふか (2) 誰が購買に影響を與へるか (3) 男子，女子，

小供のうち何れが大きな購買者であるか (4) 上流，中流，又は下級の何れが買ふか (5) 獨身者又は既婚者の何れが買ふか (6) 壯年，中年又は老年者の何れが買ふか

V 財政關係

1 財政狀態の良否

2 運 輸 費

VI 競 爭

1 競爭者の數

2 競爭者の事業開始年數

3 各競爭者の現在に於ける事業の程度

4 今日に至る一定年度內に於ける各競爭者の事業の增減

5 各競爭者の市場範圍

6 各競爭者の廣告及び掛賣に關する政策

VII 配給關係

1 仲買商，小賣商及び數多の消費者中に含む購買者數

2 仲買商，小賣商及び終局の消費者についての見込ある購買者數

3 配給方法

(1) 顧客は廣告されたる品種を要求するか (2) 小賣商は品種を紹介し，購買者は見たものか又は聞いたものを買ふか (3) 小賣商に對する販賣强請

第二章　市場調査の方法

第一節　調査計畫の立案

有効なる市場調査を行はんがためには，先づその調査計畫を充分にしなければならない。

而して之れが計畫階程は次の三つに分けることが出來る。

1　調査範圍の決定

2　調査の一般計畫の決定とその所要時間經費の豫定

3　調査の細部計畫の決定

市場調査の範圍として考へられる項目は之れを前章に於て述べたやうに極めて廣範に亘つて居るのであるから，先づ各當事者はそれ等の何れの項目に就て調査を試みるべきやを決定しなければならない。

之れがためには次の諸點を考慮することが必要である。

(1) 自己企業の市場が他の企業の市場と相違する點

(2) 自己企業の特徴

(3) 自己企業が現在最も緊要とする問題

次でその選擇せられたる調査項目に關して一般的の計畫を樹立するの順序となる。即ち之れが調査に要する所要期間並に經費等

を定め同時にその調査進渉の經過を示すべき記錄の準備をしなければならない。

斯くして最後にその調査の細部計畫を定めるのである。即ち次の如きである。

(1) 蒐集せんとする資料の本源

(2) 之れを得るの方法

(3) 研究の程度

(4) 面會すべき人物

(5) 書面による照會先

(6) 必要とする出張程度

(7) 參考とすべき書籍文獻

第二節　資料の蒐集方法

市場調査は結局各般の資料の蒐集を如何に巧みに試みるかといふことによつてその優劣の大半が定まると言ふも決して過言でない。

而して之れか資料としては大體次のものを擧げることが出來る。

1　文獻類

書籍，新聞，雜誌類，各職業新聞，政府の統計その他の報告，パンプレット，論文，會報類

2　自己企業の記錄

4　質問書

4　面　　談

文献類による調査は一般に市場調査の第一階程に行ふべきものであつて，之れを　(1) 事業，及び製品に關する歷史的方面，(2) 現在の製品の性質，販賣方法等の叙述的方面　(3)圖表作製上の數字に關係する統計的方面の三つに分けることが出來る。

自己企業に於ける記錄がよく作成せられてゐる場合には，之れを基礎として事業の將來を豫想する根據としなければならない。即ち顧客に關する記錄があれば之れを購買高に應じて相當數の階級に分類して全販賣高に對する百分比を求めることが出來るが如きその一例である。

質問書によつて資料を得る方法は一般に前二者の方法を全部完了して後に行ふべきものであつて，補充的の手段とする場合が多い。

この場合豫め定めなければならないことは通信率の豫測であつて，之れは質問書の性質と通信者の性質とを考慮すれば大體の推定が出來ると思ふ。何れにせよ質問書の發送に先つて豫めその希望せる通信の數を得るに要すると認められる質問書數を確定して置くことが大切である。

然して質問書の發送先は當該問題に對する學識經驗ある者，中

間商人，需要者等であつて之等は夫々その立場上の特性を示し貴重なる資料を得るの源泉となるものである。

質問書は丁寧に然も出來るだけ簡潔にし，不明瞭や不確かな點を避け，質問事項は論理的の順序で配列せねばならぬ。又質問書の返信を有効ならしむるために，添手紙をつける場合もある。

質問書については返信を出させる誘因が必要であるが，その要件としては受領者の興味を起すことで，質問書の結果を送ることを豫約するは，特にその問題に興味を有する者に對して非常に効果がある。

面談は資料蒐集が特に地方的に限られてゐる場合には，最も利益を齎らす方法で，面談を求めた大部分の人々から意見，理論，提案，競爭品の批判等を徵取することが出來，その結果の正確なる程度は遙かに質問書を凌ぐ，然しながら，調査の範圍が廣い場合には之れを行ふことは實際上經費の點から不可能で，かゝる場合は重に質問書を用ひ，ある重要なる地方を選定して面談を行ひこの兩者を併用することによつて質問書のみよりも有効なる場合が多い。

第三節　資料の分析と記錄の作成

以上の如くして資料の蒐集が完了したならば，次で之等資料を

分析檢討し結論を得て之れが調査記錄を作成し自己企業の販賣政策の決定のために之れを實際に對し應用しなければならない。

即ち各資料を適當に分類して之れをルーズリーフ式帳簿又はカード等に蒐錄するのである。而してこの場合は常に次の二點に留意しなければならない。

1　數字が果して正確なりや

2　調査員の判斷が妥當なりや

調査記錄は出來得る限り之れを圖表形式にて示し簡潔正確でなければならないことは言ふを俟たない。

尙ほ玆で注意しなければならないことは市場狀態の變化といふことである，卽ち市場の狀態は常に變動してやまないものであるから市場調査記錄は之れを常に修正して常に完璧のものたらしむることを忘れてはならない。

第三章　賣上豫測の方法

第一節　賣上豫測の目的とその種別

賣上豫測とはその企業が自己商品の一定期間に於ける賣上量を豫め算出することであつて之れを販賣割當（Sales Quota）とも云ふ。即ちホワイトによれば販賣割當とは畢竟一企業がその企業全體として又はその一販賣地域若くは一販賣員として妥當なりとして計畫せられた市場の割前を言ふのである。(P. White,Sales Quota)

從つて賣上豫測の決定は前に述べた市場調査の最も主なる目的でなければならない。

何等販賣上の標準を持つことなくして營業に從事することの恐るべきは今更說明を要しない。

賣上の豫測が正當に樹立せられなくては，製造若くは仕入の計畫も立たないし販賣の方策も定まらない，從つて有利な營業は期待し得べきもないことは蓋し當然の歸結であると言はなければならない。

而して賣上の豫測は次の各種が必要である。

1　企業の總括賣上量

2　商品別賣上量

4　販賣單位別賣上量

(1) 販賣地域別

(2) 支店營業所別

(3) 販賣員別

このことはたゞに各地域別の販賣計畫樹立上の必要からばかりでなく，各內譯別の損益計算上に於ても亦不可缺の要件なのである。

一般の企業に於ては先づその企業が營業機能を活動せしむべき場合の全體的の賣上量を定めなければならない，然して更に之れを細分して或は商品別に或は各般の販賣單位別に之れを正しく決定することか必要である。

斯くすることによつて，妥當公正なる豫算の決定も出來るし，販賣勢力の重點も考へられるし，更に又販賣員の合理的報酬制度も採用することが出來るのである。

第二節　決定に當り考慮すべき要素

賣上豫測の決定に當つて考慮すべき一般要素は次の事項である。

1　その企業に於ける過去の賣上成績とその傾向

2　その企業の採らんとする製造（仕入）政策竝に販賣政策

3　一般市況狀態

4　特殊要素

特殊要素といふのはその企業の製造額又は取扱商品の販賣額を左右する特殊の要素であつて，例へば電氣器具の製造業者が電力量を考慮するが如く，或はマシンツールの業者が機械商又は機械工場の現勢を調査するが如き之れである。

賣上豫測に當つて當該企業の過去に於ける賣上成績を檢討しなければならぬことの必要であることは別に說明を要しない。この場合特に考慮しなければならないことは單にその賣上額に關する實際額のみを重視すべきでなく，その賣上傾向を知つて之れを來るべき時期の賣上豫測中に考慮しなければならないことである。之れがためには賣上額の圖表を作成して傾向線を引き以つてその

趨勢を知るに努めなければならない，而して賣上傾向の累年の增加又低下率を知つたならば之れを來るべき期間の賣上豫測上に加味考慮するのである。

賣上豫測は又その企業が採らんとする製造政策並に販賣政策の如何によつても異なることは言ふまでもない。卽ち若しその企業が積極的の政策を採るべきとすればそれだけその販賣量は增加するであらうし，反之消極的の政策による場合に反對の結果を期待しなければならないことは當然である。

賣上豫測は又一般市況狀態によつて左右せられること別に說明を要しない。

第三節　販賣單位別決定に當り考慮すべき要素

賣上豫測は又地域別，販賣員別等各販賣單位別に決定せられなければならないことは既に述べた。

而して之れが決定に當つては各販賣單位別に於ける賣上を左右すべき各般の要素に就て充分に調査檢討しなければならない。

以下に示すものはその一般的要素である。

I　人口統計

1 全　體

2 年齡別

3 性　別

4 世帶數

5 各種職業による俸給生活者數

6 都市及び地方の人口比率

7 人種別

8 宗教別

II　所得統計

1 全　體

2 各種所得階級

3 所得の源泉

(1) 俸給及び賃銀（其の主要產業如何）

(2) 投資に基ずく所得（其の產業的背景如何）

4 當該製品と同一部類の製品に消費せられたる所得の割合

III　市場を制限する要素

1 地理的位置

2 重量，容積，價値等に關係を有する運賃

3 製品の性質

(イ)消耗性，(ロ)他の事情に左右せらるゝ製品

4 顧客に訴へる範圍

(イ)直接消費，(ロ)間接消費

5　購買社會階級

（イ）性別，（ロ）年齡，（ハ）人種，（ニ）宗教，（ホ）所得，（ヘ）嗜好

IV　需要を創造する動機の研究

購買社會階級別に詳細に研究す

然しながらその需要先の限定せられて居る商品に就てはその調査範圍は結局前節に述べた特殊要素を各地區毎に檢討すればよいことになる。

以上の手續によつて，全體の販賣豫測量は之れを各販賣單位別に分割設定し得ることになるのである。

尙ほ玆で一言して置き度いことは豫測量はいつでもあまりに高く所謂理想的な上限に定むべきではないといふことである。曾てバロー計算器會社の營業部長であつたスタウバツハも言ふて居るやうに常に豫期額の下限に定むべきである。このことは各販賣單位擔當者の販賣成績の心理的刺戟の上からも極めて緊要なことなのである。

第四節　豫測と實際との比較方法

以上の如き手續によつて決定せられた販賣豫測は之れを常にそ

の實際上の賣上と比較檢討しなければならない。

而してこの場合はその差異を生ずる原因を次の二つに區分して考慮することが必要である。

1　偶發的原因

2　容易に救治し得べき原因

偶發的原因に基くものは全く豫測設定のときに經營者の豫想し得なかつたものであつて，例へば何等かの理由により經濟界の狀勢が急變したとか或は又經營方針に根本的の變更を加へなければ之れを制御し得ないやうな原因等により豫測と實際との差異が生ずる場合をいふ。

反之，容易に救治し得べき原因に基くものは極力之れを檢討し直ちに再度かゝる原因の發生しない樣に期しなければならない。

豫測と實際との差異を以上の如く原因別に整理して注意を喚起するためには次の如き統計の利用による標準制限點の設定が面白い。

標準制限點といふのは豫測に對する不販賣量の標準的の上限並に下限を定めることであつて，若しこれ等最小限及び最大限の範圍內に現はる商品の不販賣量は之れを偶發的の原因によるものと見做し，反之その範圍外に出たものは容易に救治し得べき原因によるものとするのである。而して後者の絕無を期するに役立たしめんとの目的から出でたものである。

此の方法を採用するためには，各商品に付て過去に於ける賣上豫測高。販賣し得なかつた高卽ち不販賣高（豫測高と實際賣上高との差額）並に豫測高に對する不販賣高の比率を成るべく長期間（二年乃至三年）に亘り調査しその平均を求めなければならない。

而してこの調査に基き標準制限點を定めるのである。

標準制限點を定めるには先づ標準偏差を算出しなければならない。

標準偏差算出の公式は次の通りである。

$$\sqrt{P\frac{(1-P)}{N}}$$

P ＝不販賣高の平均比率

N ＝此の期間に於ける販賣豫測高の平均額

今若し P を 1.99 とし N を 3825 とすれば

$$\sqrt{\frac{0.0199(1-0.0199)}{3825}}=0.002258$$

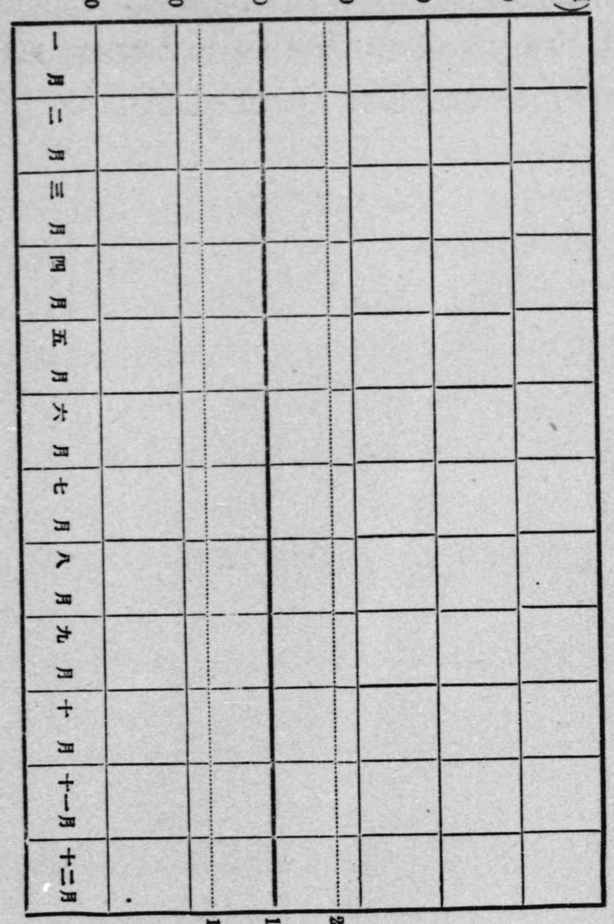
となる。而して若し標準制限點を標準偏差の 3 倍とすれば

$3\times0.002258=0.006774$

となるから從つて制限點は

0.0199±.00677 卽ち 0.0267 と 0.0131 といふことになる。

次で之れを次の如き圖表にして檢討して行くこととするのである。



即ち常にこの圖表上の數字に留意し不販賣額の增減を分析的に研究してその原因の發見排除に努め順次この制限點の上限下限の巾を縮少して行くことを期しなければならない。

參　考

某企業に於ける市場調査計畫案

本計畫案は私が曾てその管理改善業務に從事した或る企業に於て，市場調査の緊要なるを認めて提出した實施計畫案の內容中總論に屬するものの一節であつて，本文補足の意味で玆に揭げることとした何等かの參考ともならば幸である。

事業會社，商店工場に於て合理的經營に必要なる各種統制の中材料購入の豫定，生產豫定，統制は共に販賣豫測に基きて確立せらるゝものにして，販賣豫定は販賣管理，工場經營の最も重要なる機能の一つとなる。

販賣の範圍が擴張せらるゝ程，此の豫定の問題は非常に困難となるも斯る場合即ち○○工場に於ける場合の如きはその販賣範圍を小區分に分割し個々の豫定を作成しその結合したるものを以て總豫定とすべきである。

此の豫定を作成するに要するものは

1　過去一期間以上の各種類別販賣統計

2　營業狀態

3　過去數年間，各種營業狀態が取引に影響せる基礎的指數に

對する愼重なる研究

4　各種指數の蒐集

理論的に云ふならば，凡ゆる商品は，それに對する需要數を反映する指數を有す。例ば電氣器具の指數は電氣設備のある家庭數である如く，○○工場の製品に對する指數は或は全國に散在する○○小賣商を以てし得る場合あり，或は金屬，木，石等の器物にして毎日若しくは一定期中に必ず洗淨する必要のあるものを設備する各家庭數，商店，會社數がその潜在市場たるの指數なりとも云ひ得るのである。從つて之等の豫定も

1　市場の地理的位置（都會小都會農村及分配距離）

2　市場の性質（氣候，財政狀態，社會の分類と富源購入習慣等）

3　購買者關係（世帶數，有產者，貨銀生活者，住宅，商店，會社）

4　製品の市場に對する適應性（製品種類，寸法，性質）

等により影響せらるゝものなるが故に販賣豫定數の決定は次の諸項を考慮し市場調査をなすを必要とす。

市場調査の根本原理は實數を通して市場を測定し實際賣上と販賣可能性とを一致せしむるにあるものにして，その目的は

1　新市場を開拓擴張し，或は舊市場を再整，維持，補足するにあるが故に，宣傳の方法の發見は調査の重要なる點にし

てその結果は廣告仲介物の撰澤，接近方法，廣告案の決定，廣告戰略の決定等の合理的改善に及ぶ

2　市場調査の重要目的は製品が如何なる程度に一般需要を充たすかを決定するにあるを以て，その結果は市場の要求に合致する様な最も賣行きよき寸法，種類を發見することとなる，即ち○○工場製品の何れの種類が最も賣行善きかを發見し工場製造の指針となすと同時に新發賣品の發見をなさんとするものなり

3　市場調査の目的が市場の季節的傾向の調査にあるが故に之等の調査によりて一年の中製造活動，廣告活動，販賣活動等の最も努力すべき時期を知り得ると同時に製品の貯藏期間，貯藏量等を決定し得るものなり

以上の目的及効果のために販賣豫定數の調査とその決定は緊要なりと認む。

次に實施せんとする手續を示せば次の如し。

調査手續

1　○○工場自體に對する調査

(1) 諸記錄による調査
- 購買調査
- 生產調査
- 販賣調査
  - 取引問屋數調査
    - 一年取引高（金額數量）
    - 種類別
  - 小賣商調査

(2) ○○工場の歷史的調査

2 照會質問による調査

(1) 販賣員に對する質問

(2) 顧客に對する照會

(3) 同業者に對する照會

(4) 問屋卸賣商に對する照會

(5) 小賣商に對する照會

3 參考書による調査

(1) 圖書館の利用

(2) 機關新聞の利用

(3) 其　他

第四編　配給並に販賣の方法

第一章　配給組織の決定方法

第一節　配給組織の各形態

配給組織の決定とは，自己商品が如何なる經路によつて消費者の手に渡るかの檢討である。

今米國の商業會議所主催に係る全米配給會議第五部委員會の報告書に據れば，今日に於ける配給經路は大體に於て次の如くになつて居る。（東京商工會議所譯に據る）

I　生産物——直ちに消費の用に供せられる

消費用製造品の主なる販賣經路は次表の如くである。

1　製造業者……消費者

2　製造業者……小　賣　商……消費者

3　製造業者……通信販賣店……消費者

4　製造業者……卸商……小　賣　商……消費者

5　製造業者……仲立人……卸商……小　賣　商……消費者

1　これは次の如き三つの方法でなされてゐる。

（イ）　戸別訪問註文取りによるもの。書籍等は屢この方法で賣られてゐる。或るブラッシュの大製造業者もこの方法をとつてゐるし，又某靴下製造業者もこの方法によつてゐる。大抵の製造業者は代理人を用ひて賣捌いてゐるが，然らざる製造業者殊にコーヒー炒り器，其の他食料品の製造業者は各販賣員の廻り先を決めておいて始終訪問させ，常顧客から註文を取つて配達してゐる。

（ロ）　製造業者自營の小賣店によるもの。靴，自動車，計算器等はその好適例である。

（ハ）　通信販賣によるもの。この方法で賣る品物の種類もなかなか多い。

2　男女衣類，革，肉類等がこの好適例である。

3　この方法は右の第二法中に屬せしめ得るが，通信販賣店は一種獨特の商店であり，又その消費者への販賣方法も獨特のものであるから，特に別の販賣方法として玆に掲げたのである。

4　製造品の販賣經路中最も廣く行はれてゐるもので，食料品，藥品，金物，自動車附屬品，その他の商品は普通この方法で賣られてゐる。

5　鑵詰製造業者はその季節的商品を食料品卸賣商に賣る爲めに

普通ブローカーを使用する。製粉業者も亦ブローカーを用ふる。特殊食料品の生産者は食料品卸賣商に賣付けるに自分で販賣員を雇はずに製造元代理人（manufacturers' agents）による。金物の製造業者も亦製造元代理人を用ふる。

II　生産物——製造の用に供せられるもの

製造業者が他種の製造業者にその製造品を賣付ける主なる方法は次の如くである。

1　製造業者……他の製造業者

2　製造業者……卸　　商……他の製造業者

3　製造業者……製造元代理人……他の製造業者

1　製造業者は自己の販賣員を派して自分の製品を使ふて異れる製造業者に直接販賣してもよいが，この方法をとるには支店を設け且つ各主要都市に常に製品を貯藏して置かねばならぬ。

2　場合によつては工業用機械，道具，其の他の製品を買ひ取る卸商があつて，製造業者は彼を通じてそれ等製品の使用者たる他の製造業者に賣ることもある。

3　製造元代理人を通じて賣る製造家。この場合には製造業者は自ら販賣員を派遣する代りに「製造元代理人」を用ふる。此の代理人は多數の異れる製造業者の代理店を引受けてゐるから製造

業者が單獨に取引するより遙かに多額の取引高を得られる。製造業者は其近傍の土地や人口稠密な地方には自らの販賣員を派し遠隔の地では製造元代理人を使用するのが最も普通である。

而して，近時販賣組織の合理化に就て種々考究せられるに至つたがそれ等の主張は結局配給經路を短縮又は單純化せんとの努力である。これは，結局從來の仲介商人を廢して，その機能を生產業者自からが兼營せんとするものである。

之れが，傾向の據つて來つた所以，且つその得失等に就ては前揭示全國配給會議第五部委員會の報告書が充分に語つて居るから以下之れを紹介することとする。

配給事業の兼營——仲介商人の排除

仲介商人の排除といふ言葉は少しく誤解を招き易い。卽ち或る仲介商人が除かるるもその排除されたる仲介商人が從來盡してゐた機能をも廢するわけには行かず，生產者か誰か他の人が代つてこれを行はねばならぬ。例へば鑵詰製造業では小賣商に直接販賣を行つてゐるが，斯く直接販賣を行ふには自ら卸商としての仕事をせねばならぬ。この鑵詰製造業では直轄の支店で販賣し支店には充分手持商品を貯へ販賣員や會計係り等を雇つて置き又配達設備もしてある。故に支店は外部の會社の經營に非ざる卽ち鑵詰製造業者直轄の卸賣商店たるに過ぎぬ。

販賣事業の兼併（integration of marketing）とは販賣經路に於て

次々に連續せる各販賣階梯を總て同一所有權の下に置くことをいふ。時にこれを「市場集化」と云ふのは製鋼工業に於て鐵鑛山，汽船，溶鑛爐，製鋼工場，壓延工場を皆一會社で所有經營してゐるのでこの種の工業を集化工業（integrated industry）と名付た經濟學者の言葉より引用して付した名稱である。製革工業に於ては市場集化が行はれて居り，製造業者は自ら小賣店を經營し直接消費者に賣捌いてゐる。牛肉類鑵詰製造業者は自ら卸商を營み一部集化の例となつてゐる。又大鑵詰製造業者を除いた一部の鑵詰業者は自ら小賣店を經營してゐるが，この場合には販賣過程の完全なる集化が行はれてゐるわけである。

販賣過程に於ける集化傾向は多くの人々の考へる程顯著なものではないが，大體に於てこの傾向の存することは確かである。それは次の如き方法で實現されつゝある。

1　製造業者は時に製造元代理人及卸商の機能を自ら併せ行せ，直接小賣商に又稀には消費者に販賣することがある。

2　小賣商殊に連鎖店經營會社及び百貨店は次第に手を延ばし自ら卸買商の機能を盡し又時には製造家の仕事を迄も爲して居る。

3　卸商は前後兩方に手を延ばし或者は製造をも爲し（食料品卸商及び呉服卸商もこれに屬す）又或る者は連鎖店の經營にも參與して居る。

集化傾向の生じて來た原因と考へられる主なるものは次の如くである。

1　製造會社の規模の擴大せること。製造業者が或る限度以上大きくなると卸商を通じて賣ることを中止し直接小賣商と取引し得る様な販賣機關を設け得るに至る。

2　小賣店の規模の膨脹せること。百貨店及び殊に連鎖店の發達は卸賣專門の商人を排除するに至らしめた。

3　卸商の自ら賣り出す商品が增加すると卸商は製造業者の製品の賣捌きに盡力しなくなつたので製造業者が自ら卸賣業務を爲すに至つた。

4　全國的廣告の增加。製造業者は市場の脈を自らの手で診なければ滿足出來なくなり，其のために卸商を通じての販賣を廢し直接販賣を試みる様になつた。

機能の單純化

市場集化の主なる利益の一つは，場合によつては或る種の販賣機能を果す方法が從來より簡單且つ經濟的になることがあると云ふ點である。例へば連鎖店經營會社が製造業者から直接仕入れる時は同會社は通常卸商の爲す仕事をなさねばならぬ。然し販賣員を派遣する代りに卸部は各支店よりの註文を電話又は郵便で受けるから從て經費の節減が得られる。同樣に肉類鑵詰製造業者も個々の卸商に賣るときとは異り販賣員を派遣する必要もなく郵便，

電信，電話を用ひ各支店の入用高を知り得る。買集め金融，保管，撰別及び配達の各作業も亦兼營の結果簡單にすることが出來る場合が多い。又同じ人員，設備を以て色々な機能を遂行し得る結果として單純化及び經費節減が生ずるのである。

兼營問題に對する結論

製造業者が直接販賣を行はんとする傾向の存するは確かであるが，製造家が卸商を排し直接小賣商と取引關係を結んだ例の中，重だつたものは殆んどなく稀に見る位のものである。これを試みたものゝ中或る者は失敗して舊の如く卸商と取引する様になつた。これは殊に人口稠密ならざる地方と取引關係を結ぶ場合に特にさうである。直接販賣の方が經費が廉いに違ひないと云ふ單なる推定に基き直接販賣を始める者は失敗に終る様である。

この配給事業の兼營の我國に於ける一例としては福助足袋株式會社の販賣組織を揚げることが出來る。即ち同社は堺市に本店と工場を有し，其の生產品（足袋，地下足袋，運動靴，靴下）を全國及び滿洲方面に販賣しているのであるが，配給組織としては全國に 13 の支店と其の下に 71 の販賣所とがあり，之を通じて小賣商店に直接販賣を行つてゐるのである。即ち本社に於ては中間の卸賣業者を一切排除して，本社から直接に全國 3 萬の小賣商店に配給する組織になつている。

販賣所は支店を地域的に分割したものであり，支店長指揮の下に小賣商店に對する販賣工作を行ふのであつて，一部を除くの外は本社の直營である。尙一部他人所有の販賣所も其の經營を本社に委任せられて居るのであつて，實質上全國的に直接販賣を行つてゐるのである。

販賣の相手方たる小賣商店に就いて言へば，本社の商品が文化的特殊的なるものでなくして，一般生活必需品たる性質上，其の分布は普遍的であり，大都市の百貨店から寒村僻地の小商店まであらゆる程度の小賣商店を網羅してゐるのである。(淺野喜久松氏——日本能率聯合會第8回大會提出論文)

第二節　配給經路決定の要素

以上の如く，今日に於ける配給經路には種々の形態が存するのであるが，その何れの形態が有利であるかといふことは，夫々その企業の性質狀態によつて一概に定めることは出來ない。次に示すものは，之れが選擇に當り考慮せらるべき各般の要素である。

1　取引量　大會社は直接小賣商に賣ることが出來るし，又卸商賣に賣るよりも小賣商に賣る方を好むことが多い。

2　商品が腐敗し易きや否や　商品が腐敗し易ければ易い程短い經路を取らねばならぬ樣である。牛乳はその一例であつて，屢

々田舍の牛乳を買集め清淨し殺菌し瓶に詰めて都會の消費者の宅迄配達すると云ふ樣な色々な異つた仕事を總て一會社がして終つてゐる。ナショナル・ビスケット會社は出來るだけ新鮮なビスケットを消費者に卸商を通じての販賣を廢めて直接小賣商に販賣する樣になつた。

3　重要商品なりや特殊商品なりや　小麥粉，砂糖等の如き重要商品は比較的舊來の傳統的な取引經路をとるものであるが，計算器，タイプライターの如き特殊品は一般に直接販賣される。

4　小賣店の數　製造業者がその製品を非常に多數の小賣店に賣らなければならぬ樣な場合にはむしろ卸商に賣つた方が良い。特殊食料品等はその一例である。

5　平均一口當りの小賣商よりの註文高

6　製造業者が單に一種の商品のみを製造するか同一系統の商品を種々製造するか　單に一種類のみを製造する製造業者は數多の各專門の仲介商人を利用した方がよい樣である。同一系統の商品を種々製造する者は比較的小賣商への直接賣販に適した位置にある。

7　全國的に廣告せられてゐる商品なりや否や　製品の廣告をする製造家は出來るだけ小賣商と直接取引をしたがる。斯うすれば小賣商の價格政策を統制出來るし小賣商及び消費者の嗜好の歸趨を絕えずうかがひ知ることが出來る。

8 卸商が適宜に協力して呉れるや否や　製造元の商標で賣出す品物にあつては，卸商が別に自分の賣り出す商品を有するが爲め別段熱心に其の販賣に盡力しないだらうと思ふことがある。斯かる場合には，直接販賣への誘引が殊に強いわけである。

9 販賣員が特殊な訓練又は專門知識を要するや否や　農具，工業用機械，計算器等の如く專門知識を要するときは一般に直接販賣される。

10 規格統一された商品なりや又は註文に基き製造せるものなりや　規格の統一された商品の方が比較的に傳統的經路をとり勝ちである。仕樣書に基く註文品は大抵直接的の短い經路をとる樣である。

11 生產が季節に支配さるるものなりや否や

12 金融の必要程度　大量の商品を貯藏して置けるだけの資力なき製造業者は一般に小賣商に直接販賣を企てずに卸商を通じて販賣せねばならぬ。

13 市場との距離

14 慣習の力　絕えず新しい販賣方法を探し出しては試みてゐる人は何時でもあるが，生產者は多くは既に出來上つてゐる從來の販賣方法を採る樣である。

15 販賣機能は單純化し得るものなりや否や　或る場合には從來よりも直接的に販賣し得て販賣員が不要になることもある。即

ち販賣機能を何等かの方法で簡單にすることが出來ることもある。

即ち以上の各要素を十二分に考慮して，自己企業に適する配給組織を採るべきであり，何でもかでも仲介取扱者を廢するをもつて能率的であると考へるのは，極めて危險のことであると斷ぜざるを得ない。

第二章　販賣の確保と販路の擴張

第一節　販賣網の整頓

配給經路に關聯して，特に注意を拂はなければならないことは，仲間業者をもつ配給經路の企業に於ける販賣網の整頓といふことである。今日我國に於ける多くの企業の實狀を觀るに，販賣網は甚だしく錯雜であつて，夫々の特約販賣店は自由勝手に何れの問屋にも何れの小賣店にも賣ることが出來るやうになつて居る。從つて自然相互は甚だしき競爭に陷入り，その結果は値くづしによる市價の低落，配給地域の混亂等販賣成績上面白からぬ狀態を示すこととなるのである。

從つて，企業はその配給組織の形態に關する檢討を試みると共に，自己企業の配給網の實狀に就て調査をして見なければならない。

之れには種々の方法が考へられるが，例へば商品に景品券を附し，之れにはその問屋名竝に販賣店名を記入せしめるが如き仕組にし，その經路を知るのも一法である。

然して，果して販賣網が極めて錯雜であることを知つたならば，是非とも之れが整頓に努力しなければならない。

販賣網の整頓に當つては，次の如き事項に關し夫々之れを定め

ることとする。

1　地域別に各特約店又は問屋の地盤を定め，その地盤の小賣店のみに販賣することとせしむる。

2　各地域の販賣割當(Sales Quota)を定め，その賣上額により合理的な奬勵金を支給する。(販賣割當の方法に就ては**第三編市場調査と賣上豫測法**について見られ度し)

3　特約店竝に問屋が地盤の侵略をなした場合は一定の過怠金を納入せしむ。

而して，その結果は市價の値くづしは當然防止し得られるばかりでなく，各地域毎の損益計算も合理的に行ふことが出來，妥當なる販賣政策を樹立し得るに至るのである。

尙ほこゝで注意して置き度いことは，斯くの如く地域別に各特約店又は問屋の地域を定める結果は，その店の販賣額が當然低下するであらうとの誤解が少くないことである。

然しながら，之れは表面的の見解であつて，事實は決してその心配がなく，かつ値崩の解消，經費の減少等により，返つてその收益は增すことになることは，幾多の實例が教へて居るところである。

第二節　販路擴張の方策

企業が販路の擴張をするには，結局次の方策によるの外はない。

1　商品の宣傳廣告

2　特殊販賣條件

3　賣價の引下げ

而して，之等の詳細なる具體策に就ては，何れ講題をあらためて述べることとし，玆では若干その大綱に就て考へて見たい。(第十編積極的賣上策の要訣參照)

之等の方策の何れを採用するにしても，先づその前提として自己企業が果して販賣の擴張を可能ならしむ得るや否やに就て，充分なる調査檢討をなさなければならない。

その手續が市場調査と賣上豫測法である。之れは，結局自己商品に關する需給關係，品質，價格の調査と配給經路に關する自己販賣網の活動範圍の調査と市場關係に關する可能消費者數の調査とである。(詳細は第三編市場調査と賣上豫測法參照)

之等の調査に於て，十二分に盡したならば次に採らるべき販路擴張の方策は自然生れてくることとなる。

たゞ玆で注意しなければならない重要なことは，何れの方策を採るにしても，決して無採算無計畫に之れを斷行してはならないと言ふことである。

宣傳方策にせよ，特殊販賣方策にせよ，更に又賣價の引下げ方策にせよ，何れもその方策の採用後に於ける効果を十二分に測定し，その採算範圍の限度內に於て實施しなければならない。

勿論商品の種別にもよるが我國の實情によれば東京，大阪等の

大都市に於てさへ，之等方策による販路の擴張は通常の場合（極端なる方策によれば別であるが）20%——30%以上に出ることは困難であるとせられて居る。(大日本ビール株式會社齋山二郎氏日本能率聯合會第8回大會提出論文卸賣市場ノ調査ト賣價引下ゲ政策參照)

從つて賣價の決定に當つては，何としても科學的の算定によらなければならないが，之れに就ては既に本講義錄第三輯最新營業原價計算法第五章原價と價格との關係に於て價格上限並に下限の決定を夫々述べて置いたから，玆では一切を省略する。

販賣擴張のための特殊販賣條件には，種々の手段が行はれて居る，之等は結局賣價を其儘維持し，一時的に實質上の市價を引下げ，以つて販賣の擴張をなさんとするの試みであつて，その主なるものは次の如きである。

1　景品附特賣又は金券附特賣

2　特殊利益附特賣又は抽籤券附特賣

3　期間限定による特賣

4　招待條件制特賣

5　增量特賣

6　年末拂戻制特賣

7　月賦販賣

第三章　販賣實狀の調査法

配給經路を適切に選擇し，妥當なる販賣政策を採用して，所謂販賣實戰を行ふのであるが，何れの場合に於てもその結果は，之れを綿密に調査檢討しなくてはならない。

而して，この調査には次の二領域がある。

1　營業成績の調査檢討

2　販賣實狀の調査檢討

即ち，1はその企業の販賣實狀の結果より歸結せられた收支關係の調査，言はゞ營業機能の總括調査なのである。之れに就ては既に之れを盡したから，一切を省略する。（第一編營業成績の見方參照）

本章に於ては，その據つて來つた內容的方面即ち販賣實狀の調査項目に就て述べて見ることとする。

その調査を要すべき主なる項目は次の如くである。

I　販賣の利益及採算並其の原因調査

1　商品別調査

2　販賣地域別調査

3　顧客別調査

4　時期別調査

5　販賣方法別調査

II　顧客の購買力調査

1　支拂實力調査

2　購買事情調査

3　購買心理調査

III　顧客に對する賣上の分析研究

1　買上高合計調査

2　買上回數調査

3　一口賣上高調査

4　買上時期調査

5　買上原因調査

VI　企業販賣實施狀態調査

1　扱品種調査竝品質調査

2　價値及値段調査

3　販賣方法調査

4　顧客の程度及範圍調査

5　販賣狀態調査

V　販賣實績の分析的綜合調査

1　商品別調査

2　方法別調査

3　顧客別調査

4　地域別調査

5　時期別調査

6　原因別調査

而して，更に之等の調査と共に取扱店竝に消費者より，各般の注意苦情を蒐集し，之れを基礎として，販賣政策竝に販賣手段の更改進歩を期しなければならない。

取扱店竝に消費者よりの注意苦情蒐集は極めて必要なことであつて，例へばある種の商品に關する苦情或は取替が或る一定標準以上に達するといふ事はその部商品の製造或は保管方法に缺陷ある事を示すのであるし，又破損，汚損等の不平が多い場合には荷造，發送方法に缺陷があり，不配達品が多い場合には發送係との聯絡或は配達法そのものに不備の點がある事が解るのである。

而してその原因たる怠墮，過失，誤り等に就いては各部に注意を促し，將來に於てこれを未前に防ぐ樣に努力しなければならない。

次に示すものは苦情の分類である。

I　一般事項

1　註文に對する期限の經過

2　商品の相違

3　價格の誤謬

4　註文品の不在庫

5　營業部に於けるサービスの不滿

6　商品の不完全

II　發送に關する事項

1　配達の遲延

2　商品の破損

3　荷造の破損

4　商品の紛失

III　記帳に關する事項

1　貸賣商品額の相違
2　貸賣金額の相違
} 請求の場合

3　貸賣商品竝に受入額記入に際して口座相違

4　手形の誤謬

5　受入金額の再請求

6　未着品代金の請求

7　其他記入すべからざるものゝ記入

IV　其他に關する事項

以上の如く苦情の調整のみならず，更に進んで各般の注意を蒐集することも，亦極めて大切であつて，之れがためには何等かの奬勵方法を講ずるの必要がある。常に相手方の聲を聞くの念は寸時も忘れてはならない。

第四章　購買誘導の手段

取引店竝に消費者に對して，自己商品を購買せしむるやう誘導するためには，之れを大局的に觀れば既に述べた各般の販賣政策にその本源を發するものと言ふことが出來るが，更に具驗的な卑近な直接手段としては，次の如き種々の手段が考へられる。

1　顧客に對する商品預置又は其の使用による販賣法
2　奉仕制度による顧客の購入氣分誘導及購入上の利便設定
3　會員制度
4　特別陳列設備及陳列方法による特賣
5　實地試用法又は商品貸與法
6　見本進呈及頒付法と附屬器具貸與又は廉賣制度
7　關連品有利取扱又は廉賣
8　有名人物又は關係人物利用による勸誘法
9　商品に關する實演及講演法
10　團體契約責任者販賣
11　注文書及注文用紙の添付
12　特殊負擔又は勞務提供販賣
13　商品使用に關する流行流布計畫
14　商品保證法又は返品隨意法

15　見計品として送付する法
16　團體割引制度又は數量割引制度

而して，之れ等は結局相手方の購買心理の具象的の利用に外ならないのである。從つて購買誘導の手段を考究するためには，一通り購買の心理的過程を知つて置くの要がある。

以下之れに就てに心理學者の意見を紹介して本講述を結ぶこととする。

第一階程　提　示

見せると言ふことは買はせると言ふ最後の目的へ客を案内する入口の第一階段である。而して，商品を見せると言ふことは，單に見せるがために見せるのではない。それは注意の第二階段へ客を導くために見せるのである。

第二階程　注　意

既に品物を見せると言ふことが，客の注意を惹き着ける手段である以上，どうすれば客が注意して見てくれるかと言ふことを研究する必要がある。どれ程，廣告の文句が上手に出來て居やうとも，どれ程陳列窓の飾り方が巧であらうとも，乃至，販賣員が，どれ程，說明上手であらうともその品物に對して客の注意が起らなければ，見せ甲斐がない。尤も，同一廣告であつても電車内と店頭とでは客の注意の惹かれた方に相違もあり，同じ新聞廣告でもその品物次第で，期刊と夕刊とでは，非常に利き目が違ふので

ある。併し，之を販賣心理の上から言へば，客の注意を惹き起すべき一般原則がないのではない。

第一は强さである。それは音でも，色でも，光でも，線でも，弱いものよりは，强いもの，薄いものよりは，濃いもの，細いものよりは太いものの方が，人の注意を惹き起す力の强いのは言ふまでもない。危險信號に赤色を用ふるのは，それが他の色よりも人の注意を惹くことが最も强いからである。

第二は大きさである。小さい人より大きい人の方が，より多く人目を惹くばかりでなく，何んとなく力强い感じが起る。新聞廣告にしても，小さいものよりは，大きなものの方が誰の目にもつきやすいばかりではなく，縱令，製品そのものが本質的にはよいものであつても，餘り小さい廣告では製品そのものまでが貧弱に思はれるに反して，大きな廣告は，人目を惹くばかりではなく，同時に之程大きな廣告をするからには，定めしその品物もよいに違ひないと言ふ氣持が伴つて來る。現に信用一點張の銀行業のごときは預金者に安心を與へるべく，競つて立派な建築をして居る。

第三は變化である。人は刺戟に馴れ易いものである。偶に食へば鰻飯も旨いが，毎日では見るも厭になる。親の小言も續けうちでは利き目がない。雜誌社が毎號表紙の意匠をかへるのも，畢竟刺戟を新しくする爲めである。

動くもの程人の注意を惹くものはない。屋外廣告のイルミネーションのごときは，その利用の一つである。以前は單に商品名を現はすだけであつたが，更に，一層注意の眼を惹きつけるべく，色電燈の點滅によつて，その品名を順次に現はす工風のものもある。サンドイッチマンのごときも矢張り移動廣告の一つである。陳列窓の飾人形よりも，生きた美しいマネキンガールの方が人の注意を惹くと言ふ點では申分がない。動かない大きな電柱廣告よりも，店頭に動いて居る小さいビリケン人形の方が，どれ程人目につくか知れない。

第四は色である。それは一色よりも二色の方が目立つには違ひないが，色にはそのものの持つ感情と調和性がある。例へば，赤は溫色で，青は冷色である。從て夏の暑い最中には溫い赤色よりも冷たい青色を使ふ方が利き目がある。併し，それとても，色と色との配合次第では，折角の苦心も却て人に厭氣を起させることがある。

第五は反覆することである。人は忘れつぽいものである一度や二度の刺戟では，一時は注意もするが，直ぐ忘れてしまふ。それにはその刺戟を反覆することが必要である。併し，或程度以上反覆すると却つて效果を失ふことがあるので，反覆の程度も大に考慮せねばならなぬ。等しく反覆すると言つても，毎日同一の方法を以て反覆する場合もあれば，一定の期限內に異つた方法を反覆

して，效果の擧る場合もある。例へば，單にその品名を知らせさへすればよい製品の廣告ならば，絕えず同一方法を繰返す必要があり，豫約販賣のごときは一定の期間中に，種々の方法を以て刻戟を與へねばならぬ。いづれにしても，注意を惹くには反覆追求することを忘れてはならぬ。

第三階程　興　味

碁，將棋でも，野球でも，一寸誰も見る氣にはなるがやり方を知らないものには，それ以上の興味が起らう筈はない。芝居にしろ相撲にしろ乃至，活動寫眞にしろ登場人物の技倆性格を知つて居れば知つて居るだけ，面白味が湧いて來る。商品にしても之と同じことでその物に注意をひかれても，その商品に對する理解がなければ，折角の注意も興味を起さずに立ち消えになる。そこで客の注意を興味化するにはその商品に對する智識を與ふるに如くはない。米國の統計によると，1910 年前の廣告法と 1910年後の廣告法を比較して見ると，1900年代の十年間には商品の智識を客に與へると言ふやうな廣告は僅に，全體の廣告中の 2 割 2 分に過ぎなかつたが，1910年後になつては，それが 7 割 4 分に增加して居る。

これを見ても商品の智識を客に與へると言ふことが購買心を起させるに，どれ程有力であるかが，分るではないか。

一口に智識を與へると言つても，その商賣により，製品により

その方法にはいろいろあらうが少くとも下記の方法のごときは販賣促進上，看過することの出來ぬ有効なものであると言はざるを得ない。

第一の方法は，原料を明かにすることである。これは博覽會や共進會などで製糖會社や麥酒會社などが，原料竝に原料所在地の地理，人情，風俗などを模形や標本や人形などを巧にあしらつて客の好奇心を唆つて居るなどがそれである。成程，俺が晩酌に飮む麥酒の原料は，あんなところの，あんな麥から出來るのか。妾が毎日，臺所で使つて居る砂糖の原料はあんな唐もろこしのやうなものから採れるのかと言つたやうな智識が，どれ程麥酒や砂糖に對する興味を著しく增進させるか知れない。

第二の方法は，製造のしかたを知らせることである。これはその商品に親みをもたせるのには，非常に有効な方法である，例へば，『新聞が出來るまで』とか『水が氷になるまで』とか言ふ標題で，活動寫眞や寫眞版入の記事で製造手續を新聞や雜誌に廣告をして居るのがそれである。日本の工場は，一般に工場內の縱覽を謝絕する風があるが，××製藥會社などでは喜んで工場參觀人を案內して，如何に，××の藥が整頓した設備のもとに，如何に淸潔に製造されて居るかを知らせたことが，どれ程，××の藥に親みと安心とを與へたか知れない。食料品製造で名高い米國のハインツなども，毎日，一定の時間を限つて，工場參觀を許して居る。そ

の案内振は，先づ第一に參觀人を食堂に案内して，その日に出來て居る食料品を御馳走する。それから工場の案内に取掛るのだが何しろ食料品のことであるから清潔第一，それを見せるために，毎日女工が爪掃除をすると言ふ段取で，出來るだけハインツの食料品に親みを持たせることに努めて居る。

第三には，經營者の人物を知らせることである。それには其店なり會社なりの經營者が，立派な人物であると言ふことを知らせる場合と，その經營者に親みをもたせる場合とがある。銀行のごとき信用一點張の事業に於ては，その頭取なり專務なりの手腕經歷を銀行自身が廣告するなり，又は他の方法，例へば人物月旦の形式で發表するなどがそれである。又，新聞雜誌に自分の意見を掲げたり，講演會に出席して演說するなどは，たしかに，人に親しみをもたせる有力な方法である。

第四には，商品の使ひ方を教へることである。商品によつては全く使用法を說明する必要のないものもあるが，又說明がなければ全く分らぬのもある。殊に，新製品を賣り出す場合には，その使ひ方を說明する必要のあるのは勿論であるが，新製品でないものでも，例へば，齒磨楊子の衞生的使ひ方を教へるとか，白粉を上手につける方法を知らせるとかすることは，矢張りその商品に親みをもたせることになる。

第五には，實行させることである。商品によつては單にその商

品の智識を與へるばかりでは，客の興味を起させるものではないそれには，客自身の手でその智識を實行させることが肝要である。例へば，安全剃刀にしても，果して說明通り自分でやれるかやれぬかが疑問である。それには剃らせて見るのが一番よい。萬年筆などにしても一通り使ひ方を說明したら，書かせて見るがよい。或は葡萄酒などの口を拔いて置いて飮ませたり，カルピス會社が富士山の途中に接待所を設けて登山者に接待したりするのは，皆，實行によつて客の興味を喚び起さうと言ふ手段である。處が，日本の古い商店などでは，客に品物を弄らせるの嫌がつたり，商品陳列場などに置くと『手を觸るべからずと』言ふ制札さへある。米國などの自動車販賣者は一回の乘廻しは無料だと言つて，車が空いてさへ居れば，誰にでも乘らせて居る。聞かせるよりは見せること，見せることよりは，實行させることの方が，客の興味を強く起させるのは言ふまでもない。

第四階段　慾望

その物に對する興味が長く續けば，それを自分のものにしたいと言ふ欲望が起つて來るのが，自然の順序である。例へば，我々が野山を散步して，奇麗な花を手折つて來るのも，只，それを見て居るだけで滿足が出來ない。縱令それが，一二時間の後には萎れてしまふものでも，一度は自分のものにしなければ慾望の虫が承知しない。書物好きが，碌々讀みもしない書物を買込んで本棚

に並べて置くのは，丁度婦人が，着もしない着物を拵へて箪笥の底にしまつて置いて満足して居るのと同様の所有慾である。而してこの所有慾を満足させた時に起る歓喜の程度は，その慾望を妨げるものがあればある程，強いので，金のない人が5圓の腕時計を買入れた時の喜びは，金のある人が100圓の金側時計を買入れた喜びよりも，強いのは言ふまでもない。

慾望が起り次第，直ぐ買つてくれれば，販賣員にとつて之程，樂な客はない。處がはちきれさうに慾望が漲つて居ても，なかなかオイソレと飛びついて來る客は，そう澤山あるものではない。そこが販賣員の腕であり，氣轉である。なぜと言ふに，慾望がありながら，買ふことを躊躇して居るのは，そこに買ふことを妨げて居る何等かの邪魔物があるに違ひないからである。例へば　品物はよいが，色が氣に入らぬとか形が思はしくないとか，後は値段が懐中との相談で折合はないとか，其他いろいろ購買心の働きを抑えつける邪魔物がある。從つて，その邪魔物の正體を見極めて之を取り除くことが，販賣員の腕であり，氣轉である。例へば値段の高いので躊躇して居ると言ふ見極めがつけば，その商品が値段相當のものであると言ふ理由を相手の客が納得するまで分り易く說明する。その時の說明の上手下手で買ふ氣にもなれば，斷念することにもなるので，その間の呼吸は極めてデリケートなものである。兎角かう言ふ場合に一時逃れの出放題で客を煙に巻くこと

が，販賣員の上乘なるものであるかのごとくに思つて居るものもあるが，嘘をつくことは如何なる場合にも禁物である。

第五階程　信　賴

人間は誰でも，與へられるがまゝに信ずるのが本來の性質である。その證據には，子供の生活には嘘がない。感じるがまゝを信じ，言はれたとほりを眞に受けるものである，それが大きくなるに從て，嘘ではないかと言ふ疑を起すやうになり，愈々一人前の大人になると殆んど，何事に對しても，まづ嘘ではないかと言ふ疑問の眼を向けて見るやうになる。それは，あるがまゝに信ずると言ふ本來の性質が自分の周圍から幾度も裏切られた結果である。從て，欺されつけて居る都會の人は，容易に欺しにくいが，欺された經驗の少ない田舍の人は，都會の人の眼から見れば，子供でも氣づきそうな馬鹿らしい手段に乘つて欺かれることが多い。よく店頭や新聞の廣告などに，品質優良とか，價格低廉とか，これ以上の良品はないとか，其他巧妙なる辭句を工夫して，客の信賴を得やうとつとめて居るのがあるが，果してそれが品質優良であらうか，價格が低廉であらうか，本當に之程の良品は他にないであらうか，その製品に對する知識がなければない程，かかる標語に對する疑の眼を深くするだけである。

曾つて淺草公園に二軒の寫眞屋があつた。一軒の寫眞屋は『東京第一』と稱し，他の一軒は『公園第一』と稱して居た。此場合

公園第一の寫眞屋よりは，東京第一の寫眞屋の方が繁昌しそうなものであるが，其の結果は，東京第一の寫眞屋は，間もなく閉店したが，公園第一の寫眞屋は，長い間，相當に繁昌してゐたと言ふことである。東京第一にしろ公園第一にしろ，恐らくいづれも嘘に違ひないが，東京第一よりは，公園第一の方が，いかにも眞實らしく思はれたからであらう。

試に縁日の夜店を素見して歩いて見るがよい。そこには，いろいろの商品が，いろいろの方法で賣られて居る。殊に，通り掛りの人の足を引とめる必要上，販賣人は面白可笑しい身振りや説明で，怒鳴つたり，飛んだり，跳ねたりして居る。恐らく，夜店商人程，そのやり方は下品であるとは言へ，客の注意をひくことに苦心して居るものはない。それだけ，商品を見せるといふ技巧に長けて居るばかりではなく，客の興味を唆ることも上手であり，買をうかと言ふ慾望の階段まで客の心理を吊り上げることには妙を得て居るが，大抵の客の氣持はそこまで來て居ながら懐の中で財布を握つたまま二の足を踏むものが多いのは，その店に對する信頼がないからである。從つて，近頃は，某大問屋の整理品であるとか，輸出品のハネ物であるとか，乃至は宣傳中だけの廉價であるなどゝ稱して，專らその商品に對する客の信頼を起させることに努めてゐる。

元來，信用すると言ふことは，理窟ではなくして，感情であ

る。無論，そこには理智的の根據が多分に働いて居る場合もあるが，その本性に於ては感情である。三越にしろ松坂屋にしろ伊勢丹にしろ，客に抱かせる信用の程度は同一であるとしても，尚三越で買ふことを喜ぶ客もあれば，松坂屋を好む客もあるのがそれであり：同じ銀行でも三井を撰ぶ人もあれば，安田に預ける人のあるのは，それである。既にそれは感情であるとすれば，その信用を繋ぐには，客に滿足を與へると同時に，その店なり，製品なりを，或程度まで反覆してそれを知らせる必要がある。三越にしても，松坂屋にしても．伊勢丹にしても單に客を呼び寄せると言ふだけのことであれば，或は最早，廣告をするにも及ばぬかも知れぬ。堂々たる第一流の大銀行や大會社が時に新聞一頁大の廣告をするなども亦，信用を維持するに必要であると見ねばならぬ。

第六階程　決　心

その物に對する興味があり，慾望があり，信用があれば必ず最後の決心を起すものであるとすれば，百貨店に押掛る客の大部分は買ふべき筈である。殊に，陳列棚の呉服物に見入つて居る婦人のごときは，慾望の最高頂に達して居るので，直ちに最後の決心を斷行しそうなものであるが，事實買うと言ふ婦人は，その中の幾％にも達しない程である。それには，最後の階段を登ることを妨げる邪魔物があるからである。その邪魔物の中，最も大きい邪魔物であるところの信用と言ふ難關を突破した以上，次に横る邪

魔物は何んであるかと言へば，その物の値段である。例へば，我々の家庭生活に於て，夏の冷藏庫冬の電氣ストーブなどは，誰も是非一つは欲しいと思つて居る。製品そのものには一點の申分がない。其處で愈々買入れやうと言ふ決心を起して値段を訊いて見ると，50圓とか100圓とか言はれるので，折角の決心も鈍らざるを得ない。その決心を鈍らせまいとすれば，損をして賣らぬ限りその邪魔物を取り除いて買はせる方法を執らねばならぬ。それには近頃日本でも盛んになつて來て居る大仕掛の月賦販賣のごときは，たしかに客の慾望を決心の階段へ移送する有効な方法であるに違ひない。現に米國のごときは，夙くから此の方法があらゆるものに，遺憾なく行はれて居て，フオードの自動車のごときも，僅かの月賦で買入れることが出來る，併し値段の高下ばかりが購買心を鈍らすものではない。充分に金を持つてゐながら最後の決心を極めかねて居るのには，例へばそれが呉服物であれば，その柄や色合について他人から何んとか言はれはしまいかとか，それが家具類であれば，身分不相應なものだと言つて笑はれはしまいかと言ふやうな，所謂，世間體を憚つて躊躇して居るが如き場合がなかなか少くはない。其他いろいろの原因が邪魔物となつて居るので，販賣員は，その邪魔物の正體が何んであるかを逸早く看破すると同時に，それを取り除くべく臨機の處置をとることを忘れてはならぬ。

第七階程　滿　足

從來は，生産者も販賣人も，與へるものを少くして，受くるものを多くしやう。それにはなるべく安い品を高く賣らうと言ふのが一般の傾向であつた。從つて，一度賣りさへすれば，後は野となれ山となれと言ふ量見を持つて居たのである。成程，一度でも物を賣りさへすれば，それは販賣には違ひないが，一度限りの販賣ならば，小供にも出來るし，どんな胡麻化しでもやれる。併し販賣能率から言へば，少くとも二度以上，賣る力のないものは，眞の販賣とはいへない。同じ時間，同じ努力をして，僅に一度だけ賣つたのでは，非常に不經濟であり，非能率的である。それにはどんなものを賣るにしても，單に，金と品物との交換以外，その品物が快感と滿足との景物附でなければ，決して，客足を引くことは出來るものではない。まして，自分の賣るべき品物に對して，正確な知識もなく，只口から出まかせに賣りさへすれば，よいと言ふやり方では，一度は賣れもしやうか，二度は利かない。折角，賣れ出した商品が，中途で，賣足が悪くなるのは，多くの場合，販賣人よりも肝腎の卸問屋や製造側の方に，かう言ふ觀念が乏しいからである。（能率研究報告 VIII. 5. に續る）

第五編　商品統制法

第一章　手持高決定の公式的研究

第一節　製造量若くは仕入量の決定公式

手持高を合理的に決定することは商品回轉の重要なる一手段であることは既に述べた。然らば如何にしてその手持量を決定すべきやに就ては從來之れが公式的解決を期せんとする學者が決して少くない。

ダビス (Ralph Davis), ペニントン (Gordon Pennington), レイモンド (F, E, Raymond), レホツキー(Paul Lehoczky) 等がその代表的の人々である。

玆では以下 ペニントン のそれを紹介することとする

A＝一單品量製造（仕入）のための準備費

B＝商品一個(一單位)當り材料, 工賃竝に製造間接費(仕入原價)

D＝一ケ年當り需用量（賣上量）

I＝一ケ年當り利率並に保險料率

G＝一ケ年當り商品減耗率

H＝一ケ年當り商品流行遲れの危險率
(例へば 5 年で流行遲れとなるやうなときは H=0.2となり 1年なれば 1, とするが如し)

S＝一ケ年當り保管費率

P＝商品が製造又は倉庫に引渡さるゝ額（一日當り單位數）

N＝一ケ年當り作業日數

L＝經濟的單位製造量(經濟的仕入數量)

商品1單位の總原價 C は次の四つの部分から構成せられる。

1　準備費　$\frac{A}{L}$

2　生產原價(仕入原價)　B

3　利子, 保險料, 減耗, 流行遲れの危險率(平均として考へる)

$$\frac{C(I+G+H)L\left(\frac{NP-D}{NP}\right)}{2D}$$

4　保管費　(この場合は最大手持量として考へる)

$$\frac{SCL\left(\frac{NP-D}{NP}\right)}{D}$$

總原價に關する以上の四項を結合せしめ次の公式に導く

$$C=\frac{A}{L}+B+\frac{C(I+G+H+2S)L\left(\frac{NP-D}{NP}\right)}{2D} \quad \cdots\cdots\cdots\cdots(I)$$

一定企業又一定種類商品に於ては I, G, H 及び S は定數と考へられるから　從つて

$$K=\frac{I+G+H+2S}{2}$$

公式 (1)に於ける同値にKを置き換へ，公式 (I)を單純化すれば次式を得

$$C=\frac{A+BL}{L-\frac{KL2}{D}\left(\frac{NP-D}{NP}\right)} \quad \cdots\cdots\cdots\

T＝新らたに製造又は仕入れの商品の受入豫定日數

V＝T 期間よりの見込遲延日數

E＝T 期間に於て豫期せられる需用の平均率に對する見込增加率の最大限

然るとき豫備手持額 M は次の公式により示される。

$$M=D\frac{T\left(1.05-\frac{6}{6+E}\right)+\frac{V}{3}-Q}{\frac{2KCL}{W}+365\left(1+\frac{6}{6+E}\right)}$$

第三節　その計算例

A＝¥25,00　　B＝ 0.40

D＝ 500　　I＝ 0.08

G＝ 0.07　　H＝ 0,25

S＝ 0.10　　P＝ ∞

$K=\frac{.08+.07+.25+.20}{2}=0.3$

T＝ 40　　V＝ 40

E＝ 2　　W＝¥3.00

Q＝ 4

然るときは

經濟的製造（仕入）單位量

$$L=\sqrt{\frac{25\times500}{0.3\times0.4}}=323$$

豫備手持額

$$M=500\frac{40(1.05-.75)+40\times0.33-4}{\frac{2\times0.3\times0.59\times300}{3}+365(1+0.75)}=15.7$$

製造命令（仕入註文）を發すべき時の手持額

$$R=15.7+\frac{40\times50}{365}=70$$

即ち此の場合に於ては常に豫備量として 16 箇を常時手持して置かなければならないし，又手持高が 70 箇になつたとき 323箇の製造又は仕入の手配をすることになるのである。

第二章　商品の記錄と統制法

第一節　總　　括

需要に應ずべき總てのものを持ち，然も資本を最も有効に，迅速に回轉せしめるといふ事は營業收益の重大な基礎となるものであることは既に述べた。而して之れがためには手持商品の狀態並に數量を正確に知らなければならない。けれど販賣係や仕入係の者が毎日在庫品を調べなければならないといふ事は非常な時間と勞力との空費であり，到底出來得べき事ではない。そこでこの在庫品に關する記錄が必要となり，最少の時間と勞力とを以て絕えず在庫品の狀態を知らんとするのである。そしてこれら記錄事務は別に係を置かず各部の販賣員或は仕入係に行はしめる事もあるのであるが，これは科學的管理の上から見て面白くないのであつて，この種の書記事務は各部のものを統一して別の係を置かなければならない性質のものであり，在庫品記錄係は會計部に屬せしめ，各部の仕入係は只この報告を受くべきものである。そしてこの報告によつて各部長は

1　商品の賣上率

2　どの型の商品が最もよく賣れるか

3　どの大きさのものが最もよく賣れるか

4　註文すべき時期

5　値下を行ふべき商品

6　註文中で未到着の商品

7　各型，色，大きさの商品の現在高

等を絕えず知り，從つて

1　その在庫品は絕えず動き

2　不要な損失を避け

3　絕えず充分の數量を持ち

4　回轉率を增加し得るのである

最も合理的に經營する企業ではこの方法によつて最少の勞力と時間とを以て在庫品の價値を最大ならしめつゝあるのである。

第二節　記錄の作り方と記入法

この種の記錄の樣式は各種企業によつて夫々異つて居るのであるが，先づ第一に考へなければならないのはどの程度まで商品を細別して記錄を取るかといふ事である。ある企業では毎日の商品の總賣上高を基礎として總括的の在庫高を記錄して居る樣である。これも勿論幾分の價値はあるのであるが，その目的の一である所の，どの商品が一番回轉率が多いか，從つてどの商品の仕入

に力を注がなければならないか，又どの商品は値下し，或は取換し，或は返品しなければならないかといふ事を決定する爲には，どうしても各種類別に記錄しなければその目的を達する事は出來ない。そしてなるべくこれを細かく分割し，種々の商品の各方面から見た性質，價格によつて各別に記錄を得たならば各部にとつての利益は非常に大きなものである。

次に商品統制用の記錄の二，三を示すこととする。

樣式 I これは子供服の各型の毎日の賣上を基礎として作られた簡單な賣上並に在庫記錄であつて日々の賣上の正確な報告が記入されるのである。これは各型毎に別々の票を使用するのであつて，各票の中にはその型のものゝ各値段に對する需要を知り得ることとなる從つて仕入係はこれを基礎として毎日或は毎週適當な仕入をなし，在庫品を最少限に保ち得るのである。この表の一番上の數字は日附を示し，毎日賣上げられた數がその適當な日附の下に記入される。そしてそれは各値段によつて別々に記入されるのであつて縱の左の欄は値段を示す數字を記入するのである。値段の次の欄には月の始の在庫高並に一ヶ月間の仕入高を記入する。この記錄の缺點は大きさに關する類別のないこことであるが，若しこれを大きさ別に票を作る事にすればこの缺點は免れ得ることとなる。

樣式 I

15部　子供服（　）販賣表　　月

價格	繰越並仕入高	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	28	29	30	31	總量	總額	前年度

様式 II　これは靴の記録の例であつて，上部の數字は日附を示し，各大きさについて受入欄，在庫欄，賣上欄，註文中の四欄を有し，一種類の一つの型について一枚以上作られるのである。そしてサイズ，原價を異にする毎に四欄を含む一段を使用するのである。この例によれば5月1日にサイズ9のもの19足と10のもの 11 足とを持つて居り(原價は各 4圓50錢)最初の5日間內に 9 のものを 18 足賣上げ，2 足の返品があつたのである。故にの 7 日の日には在庫高は3足であり，同日2日に註文した 24 足が到着した事を示して居る。此處に數字を圈內に入れた個所は實際に於て赤記すべき性質のものである。

様式 III　最後の様式は科學的管理法の所謂原料配給簿（そのひな型は拙著實踐工場管理法第一編第七章 の應用であつて，各商品毎に一票をあて，それを以下の如く第一欄から第四欄までに分割するのであつて，様式 II の更に進歩したものである。

第一欄は註文中未到着の商品を記錄するのであつて，仕入係から廻された註文書を基礎として記錄するのである。記入事項は (1) 註文發送日 (2)受入日 (3)註文書番號 (4)註文數量 (5)價格 (6) 割引額 (7)純原價である。この票には仕入先名は記入する必要はない。若しそれを知る必要ある場合は註文書をその番號によつて參照すればよい。又問屋，生產者の別を知る必要ある場合は註文番號の後に添記する。

様式 II

| 型番號 178 | | 仕入先 ×× 會社 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 品種 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

第二欄は倉庫に受入れた商品の數量竝に原價を示すものであつて，小商店に於ては商店へ到着したものを記入するのである。記入事項は (1)受入日 (2)數量 (3)註文書番號 (4)運賃 (5)總原價(純原價＋運賃) (6)單價，並に一部分到着した場合の (7)未到着分である。

第一欄，第二欄の比較によつて遲延せる註文品を知り，これによつて催促をなし得るのであり，又第二欄は價格決定の標準となるべき單價を示すのである。

第三欄は主として在庫中の商品並にその價格を示すものであつて，手持商品全部を賣場に出してある小商店には不必要な部分である。そしてこれは第二欄で受入れられた總額から賣場へ出した數量を差引く事によつて，在庫數量が得られるのである。記入事項は (1)庫出日 (2)庫出數量 (3)庫出請求書番號 (4)單價(賣價) (5) 庫出總額，並に (6)在庫數量である。そしてこの數量がある一定の最少額に達した時は仕入係に警告を發するのである。この最少額は註文を發してから商品が到着する迄の間顧客の要求に充分應じ得べき數量でなければならないのであつて，從つてこれはその商品の販賣速度と，註文より到着迄の期間を基礎として定めなければならない。

第四欄は賣上數量を示すものである。記入事項は (1)倉庫よりの受入日 (2)數量 (3)請求番號 (之等三欄は第三欄と照合するを要す)

(4) 無割引賣上數量 (5) 賣上價格 (6) 割引賣上數量 (7)割引額 (8) 割引賣上價格 (9) 總賣上額，並に (10) 手持商品數量 (受入數量より總賣上數量を差引く) である。そして手持數量が最少限に達したならばその部の責任者は倉庫係に庫出請求をするのである。そして勿論この請求書は會計部を通過して適當な記入の資料となるのである。次にこれら記入の基礎となるものをもう一度述べて見れば要するに第一欄の記入は註文書の控によつて行はれ，第二欄は倉庫係の受入數量並に運賃受取證を基礎とし，第三欄は賣場倉出請求書により，第四欄は販賣部よりの賣上票によるものである。この手續は非常に簡單なものである。若し受入商品に關するもつと詳細な品質の調査が必要であるならばそれに應じてこの表を作製すればいゝのである。そして尙この表の上部には次の様な事項の記入を要する。(1)商品の種類 (2)性質による類別 (3)在庫品係が仕入係に注意すべき在庫最少限度量 (4)部長が在庫品係に注意すべき賣場最少限度數量 (5)倉庫內の商品位置。

此處に今一つ注意しなければならない重要な問題はどの様式を使用した場合にでも，若しこの記錄上の殘高と實際商品の有高とを時々棚卸によつて調査したものと照し合せる事をしなかつたならば，永くこの記錄を正確なものとして信ずべきでないといふ事である。それには次章で說明する様な棚卸によつて時々この記錄を訂正しなければならないのである。

此處に述べた商品整理の方法は比較的簡單であり，然もこれを使用する事によつて在庫商品の正確な其日其日の狀態を知り，從つて現在並に將來の各商品に對する需要をかなり正確に豫斷する事を得るものである。今日まで非常に複雜な記錄法を採用し，或は全然採用しなかつた企業管理者が最も容易に最も安價に採用し，而も充分の效果を擧げ得るものなる事を信ずるのである。

第三章　商品の棚卸方法

第一節　總　　括

營業をして最も有效ならしめる爲には商品の回轉が迅速であり，在庫期間が最少であるといふ原則によらねばならない事は前述した所である。而して現在自分の企業が果してこの原則に據つて居るかどうか更に又この期間內にどれだけの損益があつたかを知る爲には，現在の在庫品の數量とその金額に就いて知らなければならない。こういふ目的の爲に吾々は前章に於て在庫品に關する記錄の維持を主張したのであつて，これによつて吾々は仕入時期，並に仕入に力を注ぐべき商品の種類數量を知り得る外一々商品を數へる事なしにこの記錄上の付立勘定を行ひ，隨時在庫品の數量，金額を知り得るのであるが，この記錄による棚卸のみでは到底永く正確を保つ事は不可能である。故に半期毎の決算期に於てその期間內の損益を知る爲に行ふのは勿論，毎月一回或は二回實際に商品の付立を行ひ，在庫品の正確な狀態を知るといふ目的を達しなければならない。そして商品による實際の棚卸高によつて記錄上の有品を訂正して行かなければならない。この棚卸を怠るといふ事は企業にとつて非常な打擊であり，それが爲に起つ能

はざる損害を蒙るものも少くないのである。營業當事者は目に見えた利害問題例へば銀行への預金とか貸倒れとかいふ樣たものには非常に敏感であるが，こういふ目に見えない，而も營業の生死に關する問題に對しては兎角無關心になり勝ちである。在庫品として記錄されて居る商品は絕えず紛失（盜難）破損等の爲に減少しつゝあることもあり，これが永い期間に亘る場合にはそれがかなり大きな部分になつて來るのである。所がそれが帳簿上在庫品となつて居る爲に仕入が行はれず，從つて賣上を減じ，又それが資產として計上されるため收益は過大に帳簿上に現はれ，その積りで營業は續けられて行く。これは遂にその企業をして知らず知らずの間に破綻に進ましめるのである。從つて商品統制に當つては

1　帳簿上の棚卸（商品在庫高の記錄によるものであるが數量のみならず，價格にも重きを置く）

2　商品による定期棚卸（商品總價額に重きをおく）

3　商品による期間內棚卸（數量並に價額）

の三種の棚卸が必要である事を知るのである。

尙此處に企業が常に注意しなければならない問題は各商品市價に關するのであつて，若し仕入後市價が下落した場合には直ちに減價償却を行はなければならないのであつて，之れを原價のまゝ評價したならばやはり資產を過大に評價する事となり，非常に恐

るべき結果となるのである。破損品に就いても原價回收不可能なるものは直ちに在庫品記錄より除き，市價下落による減價並に破損の費用は各部の雜損として處分すべきものである。例へばパラソル・ショール・夏帽子等の期間が過ぎた場合，これを來年まで持越すとしてもその流行の變遷品質の變化等によつて著しく價値を減ずるものであるから，これを原價のまゝ次期まで持越すべきものではなく，この種の商品については普通5割以上の減價を行つて一時損失として置き，次期に於てその商品の賣上によつて再び利益を取返す樣にしなければならない。その他市價に變動のあつた商品，男子用呉服，家具等流行の支配を受ける事の少い商品でも各々その性質に應じて減價を行はなければならない。

第二節　帳簿上の棚卸

營業に幾つもの部がある場合，各部の各商品に就いて夫々の記錄が存在して居る。この個々の記錄を各部全體，次に企業全體と纏めてその全體としての在庫品の額を知るのが帳簿上の棚卸である。而してこれは前に說明した在庫品整理事務の延長であり，只一つに纏め上げる點に於て變つて居るのであつて，これによつて各月末或は必要に應じて在庫品の額を知らうとするのであるが，偶々これが誤用されて居るのを見るのである。今この方法による

棚卸の過程を公式的に示せば

期初の在庫品＋期間內仕入品＝全在庫品

全在庫品－期間內賣上高＝現在在庫高

となるが實際取引に於てはこの外仕入先への返品，掛賣品の返品等があつて多少複雜にはなるのである。けれどもこれらは現金賣上，掛賣，現金仕入，掛買，返品等に關する完全な記錄の作製によつて容易に算出し得べきものである。この棚卸の形式は各企業夫々獨特のものを使用して居る樣であるが，要するに在庫品價額に關する企業の財政狀態を知り，尙在庫品の數量と價額とを正確に知らんとするものに外ならない。

第三節　現品棚卸の順序と注意事項

上述の帳簿上の棚卸によつていつでも必要な時に在庫品の價額を知り得るのであるが，これは全く統計的に算出されたものであり，實際に商品を算へたものでないから，その絕對的に正確であるといふ事は云ひ得ないわけである。從つてある期間を經る毎に實際商品に就いての棚卸を行ひ，帳簿上の棚卸と照し合せる必要を生ずることは言ふまでもない。

いま，米國のある大企業で行はれて居る方法を示すと，棚卸金

額が二度記入される樣に二つの合計欄か作られて居る。そして一人が第一欄に金額を記入してこの部分を切り離し，次に今一人の係員が第二欄に記入しこの二欄を比較して誤謬を訂正するのである。又この商店では6ヶ月以上在庫した商品は色付きの棚卸用紙に記入して仕入係の不注意な或は誤つた仕入を指摘する事になつて居る。

棚卸の場合に賣價の外に原價をも書き入れる場合があるがこれは會計記帳の目的並に市價に應じて賣價を變更する場合に必要となるのである。

要するに棚卸を正確ならしむる爲には商品を實際に點檢し，その在庫品の價額を算出するを要する，從つて在庫中のあらゆる商品に手を觸れる結果忘れて居た古い商品にも氣付くといふ樣な事もこの商品棚卸制度の大きな利益の一つである。

商品の棚卸はそのやり方によつて非常に煩雜なものになり易いのであるが次の順序による時は著しくその手續を簡單になし得る事と信ずる。

1　準備行爲としての賣出
2　關係書類の整理
3　商品の付立
4　その後の訂正
5　棚卸表記入

1 賣出　棚卸前に賣出しを行ふ企業と棚卸後にこれを行ふ企業とあるのであるが，棚卸時の在庫品を最少ならしめる爲には前者の方か好都合であり，最近の傾向としてこの方が增加して來た樣である。そして現今では棚卸は營業を行ひつゝ行はれるのであつて，棚卸の爲に店を閉めるといふ事は殆んど行はれない樣になつたのであるが，この期間中に仕入品が到着するといふ事はなるべく少くし，誤謬を避ける樣に心掛けなければならない。

2 關係書類の整理　棚卸に先だつて未整理の仕入傳票を整理し，帳簿への附落しのない樣に注意しなければならない。尙商品加工簿，預ヶ品簿，取替傳票，假受傳票等を整理し，帳簿上の有高と實際有高との間に喰ひ違いの生ずる事を避ける事に注意を要する。又見本品，委托品等を在庫品と混同して付立てる樣な事があつてはならない。

3 商品の付立　以上の準備行爲を終つたならば，次に商品をその種類によつて整理し，箱，棚，抽斗，陳列臺等の商品も盡く算へなければならない。そしてこの場合あちらこちらから出て來た汚損品　破損品，褪色品等は別にこれを纏めて適當に處分をしなければならない。そして各種類の整理が出來，類別が終つたならば各種類別に對して數量を記入した番號順の紙片を配置するのである。

4 その後の訂正　商品の付立からその結果が棚卸表に記入さ

れる迄の間に，賣上もあり，新品の到着もあり，返品もあるのであるから，前の付立用紙の必要な部分に訂正を加へなければならない。そしてその訂正が終ると同時に一齊に棚卸用紙に書き上げる準備をする。

(5) 棚卸表の記入　商品を算へる仕事は通常販賣員がこれを行ふのであるが，この棚卸表への記入は大抵主任者が行ふのである。係員が各種商品に添へてある付立紙を讀み上げ，主任者が棚卸表に記入し，更に主任者が自分の書き上げた金額を讀み上げて誤のない事を確めるのであつて，この場合主任者はその數量，單價にも充分の注意を拂はねばならない。

以上の說明は一般的の棚卸に就いて行つたのであるが，各期末に於る損益計算の爲の商品棚卸の重要さを疑ふ人は恐らく無いであらうが，半月或は一ヶ月毎の短期間の棚卸を不必要であると考へる人があるかも知れない。けれどもこれも種々の目的に對して非常に必要なものであつて決して輕んずべきものではない。或はその正確な在庫高と毎日の賣上高との比率を知り，從つて將來の仕入，販賣に對する政策を決定する爲に，或は又その營業政策に對する成績を知り，現在その企業としての利益率を知る爲にも必要なものである。殊に現在の如き奉仕的販賣，その他の政策の毎日の樣に行はれる狀態にあつては尙更である。

尙商品棚卸に當つて注意すべき事は，全體の商品をたゞ漫然と

集めるばかりでなく，各種商品總額も亦夫々獨立して知り得べき様に整然と配列する事であつて，その分類が細かく出來る程價値あるものと云はなければならない。例へば靴の棚卸に當つてこれを (1)婦人編上 (2)婦人短靴 (3)男子編上 (4)男子短靴 (5)婦人上履 (6)男子上履 (7)子供 (8)學生 (9)ゴム靴 (10) オーバ・シウズ等に分け，更に革の種類，色，型等によつて出來得る限り細かく分類し，從つて各種の有高を知り，各部の總額を知り，次で商店全體の在庫總額を算出し得る様にしなければならないのである。

第六編　販賣員統制法

販賣員統制上考慮すべき事項は，次の如く之れを綜括することが出來る。

I　適材の選擇

II　敎育訓練

III　販賣刺戟

1　業績の調査

2　業績に應ずる報酬

3　福利施設による間接刺戟

以下順次之等に就て說明することとし度い。

第一章　適材の選擇方法

販賣員の雇入に當つてこれを嚴密に選擇し，適材を適所に置かなければならないといふ主張が最近著しく注意せられる様になつて來た。これ畢竟營業活動の人的要素の標準化に外ならないのであつて，之れを缺いては到底營業機能に於ける科學的管理の全體

系が有効に遂行し得ない事になるのである。適材の選擇は科學的管理の前衞であり，礎石たるべきものであると言ふことが出來る。人間はその顏が十人十色であるが如く。その材能，性質，習癖等も亦區々であるべき筈である。然るにこの心的材能といふものが一見して不明であるが爲に，種々の特殊材能を持つた人々を一纏めにして，ある特殊な材能のみを要する同種の仕事を一樣に强ひ，而もその成績を一定ならしめやうとする事が如何に無理な注文であり，又如何に大きな損失を各方面に與へて居る事であらうか。

從來行はれ來つた雇傭方法を見ると，履書，推薦，紹介，學業成績，外觀，服裝，擧動，筆蹟，質問に對する解答，顏の特徵，會見中の印象等種々の方法が行はれ來つたのであつて，勿論それらの方法が全然無價値なものであるといふ事は出來ないのであるが，仕事に必要な材能，各個人の持つ夫々異つた材能に關する方面が看過されて居たのである。又他の選擇方法にしてもその價値といふものが何等科學的に決定されて居なかつたのである。從つて所要材能を有しない者を雇入れ，又適材を解雇する樣な場合が非常に多かつたのであつて，その結果各方面へ齎らされる損失は如何に大きなものであらうか。即ち不適材の結果は，經營者よりの解雇，或は販賣員が收入を增加し得ない事から生ずる自發的退職によつて，著しく移動率を增加し，經營者も，被傭者も，社會

も共に莫大な損失を蒙るのである。其の損失の顯著なものを擧げて見ても，

1　雇主側の損失

イ，雇入に要する費用

ロ，不熟練中に於る教示時間の損失

ハ，業務遲滯による他部との統轄困難

ニ，販賣不成立による損失

ホ，顧客への惡感

ヘ，販賣原價の增加

2　被傭者側の損失

イ，不適な仕事に從事する事による收入の僅少，竝に疲勞

ロ，失業，轉職による損失

3　社會的の損失

失業者の增加

等であり，此等の損失を免れる爲には，身體的竝に心理的に各種機能に對する適性檢査をも併せ行ひ，適材を選ぶ事に努力しなければならない。そしてこれによつて傭者も，被傭者も，社會も共に福利の增進に惠まれ得るのである。

では一體どういふ方法によつて適材を知るかといふと，先づその最初の手續は販賣業務の分析といふことである。販賣業務の執行には如何なる手順が必要であるか，又その仕事といふのがどん

な種類のものであるかを調べるのである。そしてこの仕事の分析が終つたならば，次にその事務を遂行して効果を擧げるに要する身體的竝に精神的の能力，性質を考へるのである。そしてその材能を豫見すべき檢査を課すのであるが，この場合どの方法を採用するかといふ事は實驗的にこれを行ひ，科學的にその價値が認められて始めて決定すべきものであつて，決して單なる想像のみで決すべきものではない。

而してこの販賣業務の分析竝に適性檢査を採用することによつて如何なる利益があるかといへば，先づ經營側からこれを見れば

1 使用せざるよりも遙かに正確に適材を選び得ること
2 敎育するに當つて劃一的に而も徹底的に智識を授け得ること
3 販賣業務の分析によつて知り得た業務の重復した部分を除き，販賣原價を節約し得ること
4 販賣員はその仕事を有効に遂行するものとして選ばれた自分の仕事に一層の注意と尊敬を拂ふこと

販賣員の側からこれを見れば

1 自己の職務に對する一層明確なる槪念を得，自己に對して豫期せらるゝものの何たるかを知り，熱心に職務を遂行すること
2 同僚を模倣する事なく獨創的に行動し得ること
3 遂行すべき職務に疑惑を生じたる場合，分析表により解決

し得ること

販賣業務の分析竝に檢査種類の決定を終つたならば，次にその檢査竝に他の採用方法の實施に移らなければならない。

而してその順序は大體次の如くなる。

1 豫備面接　志願者を面接室に入らせる。その室は通風，採光共に良く，壁にはその企業の從業員俱樂部，遊園，運動等の寫眞を掲げてある。室は男女別に區分されて居る。この豫備面接によつて明かにその職に適しない志願者を排除する。この面接は拒絶された人々が時間を空費する事なく直ちに他の場所へ志願出來る樣に早く行はなければならない。極く簡單な質問によつて志願者にもつと綿密な會見，檢査を要するかどうかを決定するのである。
2 志願者票　豫備面接を通過したものには種々の事項に就いて志願者票を記入せしめ，解らない點に就いては說明を加へる。
3 面接　志願者を內部の事務室に導き入れ，個人的特徵を人から引出す才能を持つた人が柔しい聲で話しかけ，職を得んとして感覺を鋭らして居る志願者を傷けない樣に注意する。販賣員として最も大切な要件は氣轉と禮儀正しいといふ事である。又その職務の如何によつては風采が第一要件となる場合も多い。種々の職務に對する精神的要件はその

職務の性質によつて夫々違つて來るのである。

4 身體竝に精神檢査（適性檢査）身體檢査はその職務が特に身體的要件を必要とするか，或は個々の志願者の身體がその業務の遂行に不適ではないかといふ懸念がある場合に行はれる。有効であると認められた精神檢査の結果は，その職務に對し通常以上の材能を持つて居るものは，檢査當時の神經過敏，羞恥等を酌量したとしても六割以上の地位を占むべきものであるが，採否の最後の決定は必ずしもこの檢査點數のみによるものではなく，再面接，再檢査を行ふ場合もあるのである。

5 採否の決定

總ての檢査を通過し，採用係の承認を受けたものに就ては，採用表の中にそれらの結果の記錄をする。

第二章 販賣員の訓育方法

第一節 訓育の目的と方針

曾て米國經營協會（American Management Association）に於て，販賣員の訓練に關する研究會を催行したことがあつたが，その席上でピッツバーグ大學の **チエー・グリーン** は，各方面の意見を綜合した結果得た販賣員の訓練方法に關する重要事項 13 を擧げて，次の如く之れを說明した。

1 訓練は先づ上層に施して漸次下級に及ぼすことが必要で，而して職員の開發を期する上にをいて事業管理上道德的責任を重要視することが肝要である。

2 訓練上の組織はなるべくこれを小規模にする。過ぎたるは及ばざるが如しで，大袈裟にやることは失敗が多い。要は內容の充實で，販賣員の訓練を可及的小範圍に止る時は同時に優秀なる監督者を作り出すことゝなり一石二鳥の結果を得ることゝなる。

3 會社の過去の經驗を基礎として飽くまで堅實なる訓練法を採ることが必要。

4 夫々その方面の專門の敎師が實際の仕事に就いて訓練を施

すことが必要。

5 訓練計畫に絕へず修正を加へ，始終新らしい，時代に適するやうにして置くことが大切。

6 販賣員は自分の受持仕事に充分精通するだけの專門知識を收得し，かつ日々の仕事を全く習慣づけることが肝要。

7 訓練繼續の必要。

8 訓練事業に相當の經費をかけることは勿論必要であるが，これが過度になつて却つて訓練精神を傷け被訓練者を誤らしむるが如き結果に陷らしめぬやう心掛けることが肝要。

9 訓練を施したら必らずその効果を檢することを怠らぬこと

10 訓練の衝に當る人には充分責任を持たしむることが必要である。

11 被訓練者の進步の程度を絕へず注意して見てゐることが必要であるが，被訓練者が進步を示すと示さゞるとは常に被訓練者のみに止る問題にあらず，その會社の採用してゐる訓練計畫の成功を示すものでなくてはならぬ。

12 被訓練者の選擇といふことに充分意を用ひねばならぬ。勿論訓練そのものが社員の選擇といふことであるが，さらに進んで一の洗練であらしむることが肝要である。

13 各部門に就いての訓練を施す一方にをいて會社事業の全般につき適當に接觸せしむることが大切である。

以上は吾々が販賣員訓練の方法を考慮するに當つて，夫々少なからぬ示唆を與へるものと言ふことが出來る。

一體從業員訓練の目的は如何といふに，次の如く言ふことが出來る。

1 各自その業務はもとより企業內に於けるその位置立場に精通せしむるため

2 標準的販賣方法に精通せしむるため

3 販賣員の移動を防止するため

4 最少原價販賣効果の實績ををさめるため

而して訓育の方針としては，次の事項を考慮するの要がある。

1 主題を明らかに定むること

2 販賣方針竝に販賣術に對する標準方法を示すこと

3 訓育の場所を定むること

4 同業者の販賣方法を出來得る限り蒐集して販賣員教育の參考とすること

5 各科目を其の重要度により配列し其の順序を定める

6 理解容易のものを先にし難解のものを後にす

尙ほ訓育の方針に關聯して考へて置かなければならないことは，優秀なる訓育教師の訓育養成といふことである。

而して，之れに關しては米國に於ける石鹼，油脂等の製造販賣會社として著明である プロクター・ギヤムブル 會社に於ける教師の訓

育方法に就て同社販賣研究部長 アール・ロベット (R, Robet) の發表せる次の意見が參考になると思ふ。

販賣教師は 20 名の販賣員につき一人の割合で選拔せられるのであるが，之れ等教師はシンシナチの本店（會社販賣員數は全米，キヤナダに亘りその數約 600 名）で3週間の訓練を經ることになつてゐる。普通の教室訓練で3週間の前半は販賣に關しての講義と討議で後半は討議と實習といふことになつてゐる。この訓練において販賣教師は訓練材料そのものを充分に會得し同時に如何にして販賣員を訓練すべきかといふ訓練方法を修めるのである。これには3日を充てたのみであつた。この販賣教師の訓練に3週間といふ期間は必ずしも充分だとは言へないのであるが，この訓練を始めた當時は會社の色々の事情でこの位しかかけなかつたのである。この訓練方法の骨子を一寸記して見るならば，

1 販賣教師としての精神を充分に發揮すること
2 販賣員に充分合點のゆくやうに販賣の仕事を碎いて見ること
3 仕事を實證すること
4 販賣員をして仕事を實習せしむること
5 販賣員の販賣上の誤を訂正すること
6 教師は自分の教へ授けたことが販賣員によつて充分果されてゐるかどうかを見ること

會社はこれ等販賣教師が出來るだけ特殊有効の訓練法を開發して呉れるやうこの點に多く期待を懸け，又それが出來るやうに充分の權限と時間とを與へ，絶へずこれ等教師と接觸する機會を作つて訓練方法をよびその內容を出來るだけ改良充實せしむることゝした。この販賣教師の訓練所に於ける論議の結果訓練材料を修正することがあつた。これ等將來販賣教師たらんとする人達は販賣上充分の經驗と自信を有する人ばかりだから，この人々の知識は訓練課程の作成上尠からず役立つた。

販賣教師の集會は年二回開催せられ販賣員訓練上の種々なる問題につき互に意見を交換して，訓練課程もこれによつて適宜修正增補された。

斯くの如く販賣教師の養成は主として教室訓練法に據つてゐたが，最近は漸次これを捨て日常店頭の勤務中に爲される。即ち自分の任務を果しながら販賣員訓練上の知識を收得してゐるのだ。これ等販賣教師の訓練の任に當るのは本社の販賣研究部から派遣された本部教師の仕事であるが，この場合においても同樣上述六要項に準じて訓練されたので，たゞ教室と店頭と場所の相違あるに止る。

第二節　訓育方法と訓育科目

販賣員訓育の方法として，米國に於て著明なるものにアーマー會社のそれがある。

今，米國經營協會發表の小冊子販賣員の訓練　(Training of Salesman)　中より，之れを轉載紹介することとする。

言ふまでもなく，同社の販賣員は小賣商並に直接消費者に對する販賣に從事して居るのである。（以下東京商工會議所譯に據る）

アーマー同社は主として支店を通じてその製品を賣捌いてゐるが，その支店は目下500有餘の多數に上り，國內 22 區の地方支配人がそれぞれ分擔地方の支店を監督することになつてゐる。

本社から供給を受けた商品は卸して小賣商の手に渡すことになつてゐるが，自ら店頭で品物の買取を爲す小賣人もあるので，この支店內の取引は始終店內に居て而も或る一定數量賣捌の責任を有する店內販賣員の手で處理される，一方自分の店先で取引をし度い小賣商との對應は店外販賣員（若くは一般販賣員）が掌る制度になつてゐる。この一般販賣員と稱するものは一地域平均5名であるが地域の大小によつて一樣でなく多きは12名以上に上り少きは2人位である。この店外販賣員を一般販賣員といふ別名を以て呼ぶ所以のものは，これ等店外に出張販賣の擴張を爲す者には

當社製品 20 種以上のものを取扱はしめるがためで，これ等販賣員の商品全般に通曉する知識こそは會社製品賣捌上極めて重大な事柄でなくてはならぬ。

新入販賣員の訓練といふことは過去久しきに亘つて實行して來たことであるが，これが眞に意味あるものとなつたのはつい近年現在の訓練法を採つてからのことである。以前は新たに販賣員を採用すると早速これを本店に廻し見習とし二三箇月間支配人の思ひなりの方式で訓練さしてゐた。そしてこれによつてその見習は見込通りの販賣員になれたものだとばかり思つてゐたのだが，悉ういふやり方で一人前の販賣員の仕込みが出來ると思ふのがそもそもの見當違ひで，今になつて考へて見るとこの方式の訓練を經た者は悉くとも言つていゝ位の不成績で豫期したほどの知識を收得して居らぬ。無論かゝる方法の訓練で本統の知識の得られよう筈もなく，結局は貴重なる時間をほとんど空費したのみで販賣上特に重要なるポイントは大抵頭に入つてゐないのである。

從來の訓練法がほとんど實績を擧げてゐなかつたといふことを充分に感じたので現在採つてゐる或る一定の方式に據つた販賣員の訓練を始めたのであるが，何分未だ日が淺いのでその組織，設備なども完成して居らず新入社員を悉くこの新方式によつて訓練するといふところ迄往つて居らぬが，追々は訓練歩合を高めることにしてゐる。

訓練を施す上においての主要眼目は販賣員にその賣らんとする商品について正しい知識を持たしめるといふことそのことである。これに要する時間は約 12 週間としてゐる。商品についての正しい知識を注ぎ込むと言つたところで何も特殊の販賣上の技術を多く使つて訓練するわけではなく，たゞ販賣上心掛くべき要點，販賣についての概念，販賣上遭遇するありふれた障碍に對する場合の心掛けと云つた程度のものを教へ込むに過ぎぬ。

訓練は一切これを實地に施す方針を採つてゐる。訓練の場所としては常設支店の一を以つてこれに充て，これが選擇はその地理的位置，販賣區域の大小，新入社員訓練に關しての支配人の能力等を考慮に入れて決定してゐる新販賣員の訓練上の責任一切はその地域の地方支配人およびその選ばれた支店の支配人が負ふことになつて居り，被訓練者の人選は通例地方支配人がやつてゐるが支店支配人が參與する場合もある。

訓練所に決定された支店の支配人は會社の訓練事業の中心人物で日々見習員の行動を監督指導すべき任務を帶び，その結果は支配人にかゝる責任とされてゐる。支配人は多くの場合或る種類の商品についての訓練を店內販賣員に委任し，たゞ見習生の進歩に注意してゐる程度である。

今分解的に新販賣員訓練についての人事課の仕事を示して見るならば，

I 必要に應じての仕事の分析

現在の訓練計畫を樹てるに先立ち支店販賣員に必要なる商品の知識を決定するため仕事の分析を爲した。次に色々なる任務を果すに要する時間を考慮に入れて販賣員の爲すべき仕事中比較的重要性を有するものを決定すべく第二段の分析を行つた。又更に仕事の要求するままに充分に合致した訓練を施す上において今後も度々仕事の分析をやることが必要であらう。

II 訓練材料の蒐集と準備

現在利用してゐる訓練方法實施以前は商品についての知識は口述を以つて授けたが，現今では訓練部が生産についての重要知識を纏めこれを印刷物にして新入販賣員に與へ知識の正確と將來必要に應じて參考資料として使用に備へるやうにした。

III 訓練方法の一定

以前の新販賣員はその屬する支店支配人次第で樣々な訓練を受けたものだが，今日の制度は全部に共通で，新社員の仕事の範圍を指定し，販賣上の事務によつて使用時間を制限し，訓練の大體の目標を示すことにしてゐる。

IV 販賣機關の監督と見習員訓練の繼續

新販賣員の進歩狀態を見るため仕事の各部門に亘り筆記試

驗を行ふ。そしてこの試驗の結果を見て必要あれば訓練方法を改善するやう支店支配人に命ずる。

V　訓練を受くべき新販賣員の選拔及び訓練を終へたるものゝ所屬決定の監督

訓練を受くべき新社員の選擇には充分の注意を拂ひ，不滿足の場合は訓練を受けしめない。一方訓練期が終りに近づいてそれぞれ販賣員の所屬を決定する場合は訓練の終了前地方支配人と充分吟味して決する。

VI　訓練の持續

新販賣員が規定の訓練を終へて實際の仕事に就いて1箇月目に支店支配人をしてその成績報告を爲さしめその後も或る期間を置いて次々と成績の調査を行ふ。

VII　現時訓練問題の調査檢討

當會社の現在採用してゐる上述訓練法はまだこれからといふところで充分研究の餘地を存するものであるから，これが改善充實といふことに絕へざる努力を拂ひ他の例を見て調査研究を進めてゐる。

VIII　販賣機關との連絡

定期的に支店を訪れ訓練事業について一般的の修正事項を相談し，實施上の種々困難なる問題について意見の交換を爲してゐる。

上に述べた訓練課程の材料として使ふ讀物は仕事を分析して拵らへたものである。一つの販賣員訓練法として新入社員を地方に廻す。その訓練は當時の訓練方法に準じ販賣員連と共に各地を巡廻し自分の受持と思ふ地域を歩いてその觀察のまゝの販賣情況を本社に報告する。すると本社では彼の觀察を基礎にして販賣員に必要だらうと思ふ概略の情報を書き上げる。この情報はすでに販賣部で決定してゐる生產品の各部門に應じて分類される。各部門に關しての情報はこれを分つて 生產品の重要知識 と 販賣計畫 とにしたが，前者は新入販賣員に會社生產品についての半ば專門的知識を得しむるを以つて目的とし，後者はその販賣上の重要事項，販賣計畫，販賣上種々なる障碍征服に關する暗示を販賣員に與ふるためのものである。

ある部類の生產品に對する讀物材料は仕事の分析によつて得た知識を基礎として人事課が作成したもので，その原稿が出來上ると直ちに關係販賣部に廻されるのであるが，各販賣部ではそれぞれの立場よりこれに修正を加へて完全なものにし，次に販賣監督が目を通してこれを實際上間違ないものなりとして承認したものであるが，これ等販賣監督はこの材料の調査に多大の時間を費し販賣員を連れて實情を調査したものである。これ等販賣各部及び販賣監督の入念なる檢査を經て訓練材料を始めて印刷に附され完きものとなつたのである。

わか社が目下採用してゐる販賣員訓練法は斷じて他の樣式の模倣にあらず，實際の訓練は實際の販賣戰線以外においては駄目だとの信念のもとにその訓練を地方的にしてゐるのである，但し人事課の指圖方法及び試驗方法による訓練の仕上だけは中央に於いて爲されてゐる又普通は教室訓練を絕對に爲さず，だからと云つて實際責任ある仕事を與へて訓練してゐるといふわけでもなく，支店において訓練期間の約四分一位の間一定の販賣員の監督のもとに實施に就かしむるといふ程度である。この訓練法を少しく具體的に說明して見るならば，牛，羊，小羊等の胴體肉(carcass)の販賣は我々の事業の中で最も重要な部に屬するもので又これは仲々習熟に難かしい。從つて販賣員の訓練に當つては特にこの研究のために2週間といふ期間を與へてゐる。この2週間の間販賣見習員は牛肉部につきつ切りで研究してゐるがこの間この見習員の任務は獨りこの牛肉部のみに止らず，全般的で又特に研究を云ひつかることもある。この特殊の研究命令を受けた新販賣員の見習生は凡そ下記の三方法によつて訓練せられる。

1 <u>教材の通讀</u>

見習員がその指定された部署に就く數日前に印刷した教材を與へるが，この教材といふのは上述した 生產品に關する知識 でこれを通讀して販賣上の要點をその部門々々によつて研究する。この教材の作成に當つては如何にしたならば最も

よくその使命を達し得しむべきかと隨分考へたあげく簡單明瞭でいゝといふので問答の形式を採つて見た。要するにこの教材はその見習の向ふべき部門に關して研究して貰ひ度いことのほんの骨子だけを掲げ，その部門に就いたらどの點に力を注ぐべきかといふことを指示した程度のものである。

2 見習員に知識を得しむる次の方法は觀察である。見習員は毎日8時間づゝ2週間牛肉冷藏室で過すことになつてゐるから，この豊富な時間を曾て刷物を讀んだことゝ眼前の實物との比較研究に充つることが出來る。加之この2週間の實地訓練のうちに自然商品實物との親しみを增し，讀書によつては到底得られぬ或る自信を持つことになる。

3 次に見習員はその屬する部の販賣員につき充分なる知識の注入を受け，特に必要と認むることあれば追加訓練してもいゝことになつてゐる。

これ等研究或ひは指導による結果は定期の筆記試驗によつて見られることになつてゐるが，人事課備付の成績を見れば各見習生の進步の情況現在研究してゐる事柄成績によつて付された等級，課程終了の時期と一切明瞭に判るのである。各部門の訓練終了間近になると本社から文書を以つて問題を發しこれに對する解答は人事課に廻し，こゝで充分入念に檢査した上で必要あれば批評を

文面で見習生本人に送る。充分審査され採點された答案は再び訓練の衝に當つてゐる支配人の手元に返送され特に必要ありと認むれば支配人自身が見習員本人に直接答案についての批評を試みることとなる。

會社は又臨時訓練を支配人に命じて見習員の販賣上の進歩程度適性を報告せしめて適當に監督をつゞけてゐる。

訓練課程の3週間目と6週間目の2回に亘り見習員の精勤振り研究態度，上役の監督に對する態度と云つたことに關しての報告を支配人に命ずるが，更に課程終了の2週間前に最後の報告を爲さしめその以前との比較，將來販賣員として充分見込ありや否や，訓練中に於いて進歩狀態が良好であつたかどうか，特殊の訓練指導を要するが如き缺點があるか，何か特に目立つた長所があるか等審さに報告せしめる。そして見習員を訓練中の成績に準じて3級に分る。

問題は訓練中興味を維持せしむるよりも興味を次々とわき出させることにあつた。從つて販賣員の訓練といふことについては先づ其先に會社の經營に携つてゐる幹部を，次に實際訓練に從事する地方及び支店支配人に新販賣員の訓練といふことについて充分その眼目を植付けることに努めた。幹部は先づ地方を巡廻して訓練を授けるに恰好の場所を探し求めかつ地方支配人に訓練計畫を審さに話し聞かせたのである。これ等支配人のある者はこの訓練

法が果して相當の効果を收め得るものであるかどうかを疑つてゐたやうだから，この訓練を完ふするためには支配人が常に一意販賣に努力することが肝要だといふことを言ひ聞かせてゐた。かうした事實でその後に於ける販賣事業は主として訓練計畫を基礎に於いてなされたのであるが，最初はこの訓練に對してかなり冷淡に思はれた支配人もその成績の意外に良好なるため漸次乘氣になつて來た。

新入販賣員の訓練を充分ならしむるために始終訓練所に當てられた支店の支配人を鞭韃督勵してゐることが肝心であり，又訓練所本社間の連絡は上述したやうに絶へず密接で從つて支店支配人自身の仕事が一々殘らず本社に傳はるやうな方法も講じてゐるのである。即ち折々試驗を行つて訓練の進捗程度を見たり，見習員の成績を書面で報告したりしてゐるが，就中地方支店を折々巡回することは最も效能多いやうである。各支店獨特の販賣上の難點を目のあたり見てこれが對策を考へ，地方或ひは支店支配人に直接面接して本社の精神を充分吹込んで督勵し，ことに訓練係支配人との接觸を充分密ならしめることが出來，これによつて普通文書の上では得られぬ販賣員訓練上の色々な知識を得ることが極めて多い。當會社の新入販賣員の訓練は前述の通り未だ日淺くその結果を統計的に十分說明する迄には至つてゐないが，少くとも所期目的に步一步接近しつゝあることは事實である。

わが會社の訓練事業に對して地方各支店が非常に熱心なる態度を以つてあらゆる便宜援助を與へてくれるが，これが何よりわが訓練事業の進歩を援けるものである。

地方支店幹部の中にはこの本社の訓練計畫そのものを個々に採用して實績を擧げようとしてゐるものすらあるほどである。次にこれ等新規の訓練を經た販賣員は然らざる一般社員に比し職務遂行上の過失蹉跌が極めて稀であることを述べたいがこれは勿論從來に比し採用に當つての選擇が嚴重であることにも起因しようが大部分訓練のお蔭だと云へると思ふ。併しながらこれ等事實よりもつと確かに販賣員訓練の實績を顯すことは何より訓練を經た販賣員日常の成績報告である。本社から折々支店の支配人に對し7項目に亘る質問を發する。そしてこの販賣員の成績に關する回答を見てこれに等級を附けるのであるが，現在における訓練を經た販賣員の成績等級は特上10%，上35%，中30%，中下18%，下 6%となつてゐる。

以前の訓練法は主として支配人の才量と見習員本人の獨創性に據るのみで以つて足れりとされてゐたが，當今採り用ひてゐる訓練は上述したやうに仕事の分析を基礎として或る一定の仕事を明細に教へ込み，これによる見習員の收得程度は折々の試驗によつて知るといふ方式になつてゐる。この事業は尙試驗の段階に在り今後なほ他の方法を參考として色々と改良を要することもあらう

が，會社の販賣機關からの歡迎，販賣員轉換の減少，訓練を受けた人々の完成と云ふ事實を照し，現在に於てはこの訓練方法は最も我社の必要に合致して居るものと思はれる。

次に販賣員訓育の科目の一例として米國，工作機械製造同業組合規定のものを掲げて參考に供し度いと思ふ。

科目第一　販賣上の技倆增進に關するもの

A　販賣上，將來見込ある顧客，又は土地等の研究
B　巧なる商品の說明・宣傳法
C　業主の販賣方針と一致の行動を取ることの必要
D　販賣報告の調製
E　商取引上約束の嚴守
F　根强く顧客を訪問することの必要，及びその方法
G　商品說明の場合，眞實の表現
H　顧客に接近することの必要，及びその方法
I　觀察力，推理力，聯想力等の養成
J　現在及び將來に於ける販賣地域の研究
K　販賣中無駄な時間の省略（時間の尊重）
L　顧客との對話中，話を中止すべき時機の研究
M　賣るべき商品につき；絕對の自信を生ずるまで，その長所の研究

科目第二　商品に對する知識の增進に關するもの

A　販賣員が，その賣るべき商品を，實地に用ひて見たり，場合によつては，自ら手を下して作つたりして

A　その商品の實際の知識を體得すること

B　商品製作上の特長

C　商品を簡單明瞭に，且つ人をして信ぜしむるやうに說明する工夫

D　商品の歷史（たとへばその如何なる工程を經て，原材料から製品，商品となるかの順序）

E　商品製造上に用ひらるる原材料の理解

F　商品を製造しつつある工場設備とその生產能力

G　商品の輸送，配達に影響を及ぼすあらゆる事項（たとへば運送系統の調査）

H　商品の用途に關する一切の研究

I　商品の使用法に關する研究

科目第三　業主の販賣方針を理解せしむるための研究

A　その企業の遵奉する商業道德

B　顧客に對し奉仕の精神を表はすために用ふる店の商略

C　取引上その企業が負ふべき責任の程度

D　外部の競爭に對するその企業の態度

E　その企業の採りつつある廣告法

F　あらゆる調節，善後策に對する店の方針（たとへば，品

切の場合急速にその品を調達する工夫，貸金取立ての方法等々）

G　商品輸送についてのその企業の習慣，方法等

H　その企業と一般取引店又は代理店との關係

I　販賣上用ふる販賣手引書の作成に關する研究

科目第四　財務の研究

A　商品の取引條件

B　市場の景況

C　その企業の統計，及びその分析的研究

D　市場の徽候を判斷する工夫

E　貸賣の場合，買主の特性（たとへば，その支拂が遲滯するとか）その他の研究

F　取引上用ふる信用制度（たとへば，爲替手形，約束手形の引受，船積證書等の研究

科目第五　人格の發達に關するもの

A　人を引つける人格の修養

B　巧妙なる對話術

C　俊敏なる觀察力及び思考力の養成

D　見込ある顧客又は地域の研究

E　決斷力の養成

F　正直，時間勵行，身の廻りの整頓に關する修養

G　職務に對する熱意の作興

H　競爭者に對する態度についての研究

I　自恃，自重，自信の精神涵養

第三節　販賣便覽の作り方

販賣便覽（Selling Manual）は之れを，販賣手帳とも名付けられるのであつて，販賣員が販賣上困難なる點の打開策竝に日常業務遂行上の標準を示したものであつて，之れを販賣員に必携せしめ，その業務の遂行に對する標準を與へんとするものである。

從つて，之れを作成するに當つては，出來得る限りその內容——標準がそれに基いて販賣員の日々の活動を指導する生きた指針となる程の力あるものでなければならない。その內容が，舊くして，日新の知識に遲れてゐてはならない。新しい事實，新しい方法は，油斷なくこれを取入れる工夫がなければならない。また從つて，かかる冊子は新材料を取入れることを容易にするために，綴ぢた書物といふよりはルーズ・リーフの形で，新材料が得られ次第に附加して行くことの出來るものにして置く方がよいやうである。

また，玆に注意すべきことは，かかる冊子の內容が，單に販賣員の販賣術とか，顧客待遇法とかいふものだけでなく，商店工場

の製造販賣上の根本方針，例へば，値段は高くとも優良品で品質本位で行くとか，或は販賣高は第二として確實な取引先だけを得るとか，或は上流の顧客よりは多數下級の顧客を目指すとかいふいろいろ商賣上の根本方針また販賣員を助けるための店內廣告部の活動振り，その他販賣員が店內のあらゆる部課の組織方針方法等について，廣く承知すべき各般の事項を，この冊子內に網羅することを忘れてはならない。

下記は，或る會社が，その販賣員の爲めに作製した販賣便覽の記載事項目錄を示したもので，蓋しかかる手引作製上參考となる點が少くない。

販賣便覽の要目

(1)　本會社創立以來の歷史の大要

(2)　商品販賣上のあらゆる設備（例へば，支店，代理店，委託販賣店の報酬制度といふが如き）

(3)　販賣商品を顧客に說明する標準方法（例へば，一の商品につき，如何なる方法による說明を以つてしたならば，最も適切にその商品の眞價を顧客に呑込ませることが出來るか。更にいへば，實物によつて說明するがよいか，また型錄だけでよいか，乃至は映畫に依る方が更に有效であらうか……といつたやうなことの，標準方法を決定することで，要するに，商品說明法の研究である）

(4) 前項の標準方法に關する詳細な說明解釋

(5) 顧客から起る反對論に對する答辯の仕方（例へば，顧客は往々にして，販賣員の說明に對して反對の意見を吐くことのあるものであるが，かかる場合，販賣員が，あく迄も顧客の感情にさからはぬ樣に，その反對意見を軟らげ，結局顧客の購買心を喚起し決定せしむるといふが如き）

(6) 販賣商品の要點を，巧に實例を以つて示さんが爲めに，顧客が悅んで聞き又は見ることを欲する挿話を話中又は型錄中に，織り込む工夫

(7) 第三項の標準法として示された說明法以外，客と相接して當意即妙な，とつときの話法

(8) 販賣地域に對する順應（例へば，神戸には甲，大阪には乙，京都には丙，名古屋には丁といつた樣に，それぞれ販賣地域を振當てられてゐるとする。然るに，各地とも各々地方的色彩があつて，然も商習慣も異なつてゐたとしたなら，各販賣員はそれに順應して，巧に販賣成績を擧げるやうにするが如き，また販賣員中最も適したものが，その適した地域を擔當するが如き，それである。

(9) 販賣員が，販賣上參加協力を求むる人々の研究（例へば地方出張販賣をなす場合の如き，その土地の有力者乃至

は新聞社其他の援助を仰ぐ……言葉を換へていへば，それ等を利用する方法の研究）

(10) いろいろの倶樂部利用に關する本社の態度（販賣上各種の倶樂部等と關係をつけて，これに利用する場合本社の幹部のこれに對する意向方針を呑込んでゐなければまらない）

(11) 多數人の集まる集會席上での話法，及び大勢の人を一緒に取扱ふ方法の研究

(12) 販賣に關するいろいろの法律・規則・內規・習慣

(13) 實地經驗の必要なるを深く會得すること

註 この手引書は，ルーズ・リーフで作り，長さ五吋四分の三巾八吋四分の三とし，印刷は紙の兩面を利用し，奇麗な堅牢なレザーの表紙を附けてある。

第三章　販賣報酬の定め方

第一節　販賣員報酬の各種形態

販賣員給料の支拂を適切ならしむる事は亦販賣管理上の重要問題であつて，販賣成績向上の結果がその勞務に服したる販賣員の利益と合致する場合に於て始めて完全な能率の增進を見る事が出來るのである。日本でも有數の大百貨店に於て常に「今期は營業成績が惡かつたから店員へのボーナスは殆んど拂へないと思つて貰い度い」といふ口實の下にずつと千遍一律の賞與を拂つて居らといふ事を聞いて居る。又，あまり大きくない百貨店で他の大百貨店のために壓倒され，加ふるに近年の不況の結果欠損續きであつたにも拘らず，各部店員の必死的努力を認め各部の成績に應じて相當の賞與を給與した爲に店員は商店の運命を自分等のものとして努力した結果，益々濃度を加へ來つた連年の不況を雄々しくも切拔け，小さいながらもぐんぐんと伸びつゝある例も聞いて居る。前者の如き口實を，否口實でなく心からの苦しい叫びであるかも知れないが，こうした考を持つ經營者は自己企業の打續く不成績の原因が何處にあるかを靜かに考へて見なければならない。因果の關係を誤り考へたものではあるまいか。より以上の努

力に對する刺戟のない安い給料の支拂が，これら努力に對する餘分の刺戟を有する高い給料より遙かに高價なものである事を忘れてはならない。靴先に觸れた一錢を拾はんとしてポケットから辷り落ちた財布を知らない愚をなしてはならない。

今日に於ける販賣員報酬は即ち成績が昇る程給料も增し，成績の進步が停止すれば給料も同樣な額に停止する樣な方法でなければならない。

もとよりその販賣員の年功その他の要素も之れを考慮しなければならないことは言ふまでもないが，その成績を無視した形態は何としても之れを合理的であるといふ譯にはゆかない。

而して販賣員の報酬形態として今日採用せられつゝあるものは大體に於て次の八形態とすることが出來る。

(1)　步合制度
(2)　定給制度
(3)　定給步合制度
(4)　賞與附定給制度
(5)　賞與附步合制度
(6)　賞與附課業制度
(7)　賣上高，純益又は賞與を基礎とする前貸制度
(8)　點數制度

1 歩 合 制 度

この制度に於ては，商品種類別に歩合を變へぬと，販賣業務を販賣員自身の考へに任過ぎることになる。直線的の歩合を受けてゐる販賣員は，動もすれは，或種の商品を消費者に對して賣過ぎたり，問屋のストックを過多にさせたり，販賣員が最も容易で且つ最も大口の註文を取りたがる傾向があるから，强制せぬと往々にして，非常に價値ある未開拓の販路を放置するものである。この様な譯であるから，直線的の歩合を受けてゐる販賣員の成績はその內容が餘り香しくないものである。

この制度は，一定の賣上高に對して一定の歩合を與へるか，又は，商品種別に應じて異率の歩合を與へるのである。この直線的歩合制度は同一の得意先に反復して賣れる容積の大きな商品や，同一顧客に對して反復して賣られる商品又は直接に顧客に賣られる特殊品の場合には效果が多い様に考へられる。直線的歩合制度を好む者は多いのであるが，收入の變動が激しく，販賣員は，歩合が多い時には金を自由に使ふが少い時には反對に不滿を起す傾向があることを看過できないもである。

2 定 給 制 度

この制度は，多くの事業に應用して明かに長所を持つてゐる。販賣員の收入が，賣上高によつて左右されぬ場合は彼は自分の會社の聲價を高めるために努力するものである。この簡單な制度が

持つ重大な缺點は，個人の能率を缺いてゐることである。その上販賣員のあげる賣上高や利益と俸給とが適合せず，不況時には古參又は高給の販賣員を多く使つてゐる會社では，會社の事業に多大の負擔をかけるものである。

3 定給歩合制度

この制度は，前記歩合及び俸給の二制度が持つてゐる長所の中，或ものを併有してゐる。販賣員は，直接に販賣と關係なく，俸給を保證され，その上特別の收入を得る機會を持つ譯である。

4 賞與附定給制度

これは方々で用ひられて居る制度である。この制度には普通以外の報酬を得ると云ふ機會がある。賞與は一定の課業，例へば一定の註文口數，販賣高や集金率等に達した場合に與へられるものである。

5 賞賜附課業制度

この制度は，前に述べた賞與附定給制度に類似し，たゞ定つた俸給がないと云ふことだけが違つてゐる。彼の有名なレミントンタイプライター會社やビーヂ・ナット・パツキング會社が此制度を用ゐてゐる。舊得意の訪問，或はこれに對する二度，三度の訪問よりも，有望な新得意の訪問に對して寧ろ高率の賞與を支給する場合もある。ブルス氏（Jhon M. Bruse）は米國に於ける著名

な販賣專門家であるが，彼は，レミントン・タイプライター會社の販賣員の報酬支給法として，賞與附課業制度を立案して設定したのである。

この制度の根據とするところは，販賣支配人が，出來るならば各販賣員について行つて，一々その業務を指圖すると同じやうに販賣員を刺戟して最大の利益獲得の活動をさせ，且つ之を維持すると云ふことである。

この目的を達する爲には，販賣の過程を分析し販賣に成功した者のみならず，之等の過程をとつたものに對しても報酬を與へる必要がある。この場合，販賣費用を綿密に研究して，利益を得られる範圍內に於て制限を設ける必要あること勿論である。

ブルスは，この制度を設けるに至つた理由を，興味ある實例を以て示してゐる。氏は，販賣員が充分に有望と認められる顧客を訪問しなかつた事實を發見して，販賣員が有望な新得意の訪問をなした場合，一軒毎に 10セント を支給すると云ふ案を立てたし，販賣員が合理的の訪問報告をなし，之を檢査して承認した場合に限り與へる規定を設けたのである。

ルイスビルの一販賣員が，販賣が下手であつたため，收入少く 6 ケ月間も苦しい生活を續けたのであるが，この得意先訪問に對する支給方法を知つて，彼は一日に 80 軒を訪問した。即ち，彼の市のビルディングの上から下まで事務所を軒別に訪問して廻つ

て，レミントンタイプライターを宣傳した。最初の一週間目にはタイプライターを一臺しか賣らなかつた。一臺の販賣に對する報酬と訪問回數に對する報酬との合計は，計算課の指摘によりて費用倒れと報告されたのである。併し，ブルスは尙，訪問したのであるから，結果は必ずあるに違いないと主張したのであるが，果してその通りであつた。彼が訪問した人々が實際にタイプライターを必要としたので，電話で再び彼を呼ぶやうになり，販賣量は增大し始めた。レミントン・タイプライターは現金販賣で，新舊品の交換はしなかつた。その販賣員は，最初の1ケ月に 35 臺を賣つて，その後有力な販賣員になつたのである。

この制度實施の結果，會社の損失を利益に變へると同時に，販賣員は增加した努力に對する報酬として，相當の收入を得る事が出來たのである。

6　報賣上，純益又は賞與を基礎とする歩合制度

この制度は，本質的には，歩合制度であるが，新參の販賣員に對し，將來の收入を保證として前貸するのである。前貸の額は生活費を支辨し得る額，又は苦痛な販賣の經驗時代を堪へ得るだけの額である。

7　點　數　制　度

點數制度は，各種の努力又は記錄について愼重に評價し點數をつける方法である。この方法は，販賣員が會社の要求通りに，

完全に仕事をした場合に，その收入が增加するところに價値がある。多くの販賣支配人は，この方法を以て正しき報酬を與へ，不平等を減少する最も公平な方法であると看做してゐる。ウイルソン（Ceorge Saudio Wilson）は次の如き點數制度に基礎を置いた科學的報酬制度を紹介してゐる。

(1) 單に仕事に從事してゐるだけで，老若及び經驗の有無を問はず，各人均一の率で，平準の俸給を1週 20 弗及乃至 30 弗とする。それから，仕事の成功によつて與へる賞與は，次の通りである。

(2) 實際に外交に出た場合一日 1 弗。

(3) 迅速に提出した訪問報告に對し一枚につき 10セント。

(4) 商品の大きさ及び種類を問はず，販賣員自ら得た註文 1 口につき 50 セント。

(5) 商品の大きさ及び種類を問はず，販賣員自身で得た註文 1 につき 1 弗支給す。

直接又は間接に割當てられた販賣區域の1ヶ年の賣上と，商品別の販賣割當（利益率又は販賣の難易が根本的に違ふ場合には，商品の種類別に割當率を變へる）に關聯して與へる賞與は次の通りである。

(6) 商品の各種類毎に，賣上が或程度，例へば販賣割當の60又は 80 %に達すると，その賣上の 1%を賞與とする。

(7) 販賣割當に到達した場合は $1\frac{1}{4}$% の賞與

(8) 商品全部の販賣割當に到達した場合は $1\frac{1}{2}$% の賞與

更に愼重と忠誠と勤勉とにつき滿點を 200點とし，その成敗により，次の如く減點する。

(9) 指圖に反した者には 1 乃至 10 點の減點。

(10) 手續の間違，1 乃至 3 點

(11) 不良な契約には，5 乃至 50 點

(12) 註文に對する指圖違ひ，2 乃至 20 點

(13) I 年の終りに殘つてゐる點數，1 點につき 1 弗の賞與を與へる

この制度は，段々と自發的に仕事をさせる樣になり，しかもこの仕事は，百姓の仕事のやうに，積極的な評價をつける事の出來ぬやうな性質のものである。自發的に仕事をした場合には，次の如き點を與へる。

(14) 興味を起させ，又は注意をひく實驗濟の有效な方法を報告した場合，8 乃至 10 點

(15) 購買者よりの特別な反對に對する良策を發見した場合，3 乃至 10 點

(16) 或種の註文を止めさす良法を發見した場合，3 乃至 10 點

(17) 經費を減じ，又除去する方法を發見した場合，10 乃至

50 點

(18) 問屋の取扱を便にする荷造方法の改良を提案した場合，5 點以上

(19) 或商品の有望な新顧客を發見し報告した場合，5 點以上

(20) 商品の新用途發見の場合，5 點以上

(21) 會社のために獨特の考案をなした場合，5 點以上

之等の採點は，一定の規則によつて行うから，記錄に人の判斷が加味されねものである。點數の範圍は，程よく定め，多數の人々に果して公平になるようにせねばならぬ。又この方法は販賣員自身が，最惡の場合でも 200點以上は失うことがないと知つてゐるから，失敗に對する罰金制度とは，根本的に違つてゐるものである。

而して，之れ等形態中その何れを採用すべきやは，全く當該企業の性質，狀態，販賣員の現況等によるものであつて，一概にその優劣を定むることは出來ない。

第二節　利益分配制度

これは販賣員に對しその企業の純益を分配する制度であつて，その分配の基礎はその企業の政策に應じて異つて居る。或は各販賣員の俸給總額を基礎とし，或は勤續年限，俸給額等に基礎を置いて分配額を決定するのである。この報酬制度の長所とする所は各販賣員をしてその企業の營業成績に興味を持たしめる點にあるのであるが，一方に於て自己の成功と報酬との關係があまりに間接的な嫌ひがあるとも言ひ得るのである。

この制度を採用して成功して居る例としては米國の金物會社，スタンボー・トムソン會社 (Stambough Thompson Co.) がある。同社は 14.5 年以來，利益分配法を實施し，爾來何等の變更なく今日に至り，その結果は極めて良好だといつてゐる。

同社の方法は，極めて簡單なものであつて，毎年の利益から，先づ庫入商品價額の六分 6% を差引き，その殘額を 2 等分してその一半は會社，他の一半はすべての從業員に分ち，各員の受くる金額はその俸給額によつて定む。この支給標準は利益分配總額が 1 ヶ年の支給總額に對する割合は，一割三分から三割に及んでゐる。

同社の支給額は，他の競爭會社のそれに比して，決して遜色が