

頼し得る程の販賣豫算が立てられてゐる場合には過去の実績よりも豫算を基礎として計算する方が一層妥當であるといへる。

二、單位割當法

これは個別商品又は適當の商品群毎に或額の廣告費を割當計算する方法で多く新製品の宣傳等の場合に採用される。

三、競争者對抗法

これは競争相手方のする廣告費の大小を見きほめそれに應じて豫算の割當をきめる方法で、例へば藥品、化粧品等のやうに比較的競争が激しく通常大規模の宣傳を必要とする營業に於て採用される。

180

四、豫定購買者數法

これは其の豫定した購買者一人當りに何程として廣告費を割當てる方法で、例へば購買者に對する景品又はお土産品を呼物として宣傳賣出をする場合等に適當する。

右の他營業狀態の如何によつて廣告費の割當てを増減するものや、生産量に應じて廣告費を割

當てるものや、暖簾の評價額を基礎に一定率の廣告費を豫定するものなどがあり、一概に何れを是とし何れを否とすることは出来ない。それは取扱商品の種類・性質により廣告の方法(例へば前示見本の提供、新聞雜誌の廣告、印刷物の送附、宣傳マッチ、チラシ等々)並に時及び場所を異にするとともに其の効果や入用經費が違つて來るからである。然し大體に於て廣告費は販賣の高と緊密な關係を保つべきものであるから、其の經費豫算に於ても亦廣告を必要とする商品の種別毎に適當な割當計算を行はなければならぬ(次表 No.1 及び No.2 参照)。

181

廣告費豫算は他の經費豫算と異り多分の弾力性をもつことを特色とする。それは市況の變化に應じて其の割當額を増減する必要があり、勢ひ豫算の修正を餘儀なくする場合が起り勝ちであるからである。此のことは當該期間の豫算を査定する上にも常に留意して置くべき要點である。斯くて市況の變化等の爲往々廣告政策に根本的な大變革を生じ、豫算の修正を要する場合が起るわけであるけれども、初に定めた豫算内で實行され得る範圍は毎月末の報告書中に「豫算殘高」として表示するやうにすべきである。

前期.....
 豫算.....
 実績.....

No.1 品名.....

廣告費豫算統制表 對賣上率

期別	月次	内						合 計	支 拂	未 拂
		見本	新聞	雜誌			
前期実績	1									
	2									
	3									
	12計									
当期豫算	1									
	2									
	3									
	12計									
当期実績	1									
	2									
	3									
	12計									

廣告費豫算統制表

No.2

期別	月次	内						合 計	販賣高	對販賣%
		A品	B品	C品	D品			
前期実績	1									
	2									
	3									
	12計									
当期豫算	1									
	2									
	3									
	12計									
当期実績	1									
	2									
	3									
	12計									

第六節 荷造費及び運賃豫算

嚴格にいへば運賃と荷造費とは勘定の性質を異にする。然し通例これ等は商品の移轉に關する經費として一括して處理される。一般工業に於ては通常其の取扱商品の製造原價に就いて比較的綿密な知識を有つてゐる關係上其の管理は大體良く行届いてゐる。然し多くの場合、此の運賃及び荷造費に就いては殆ど無關心であつて、此の方面から少からず損をしてゐるやうな例が稀でない。運賃も荷造費もともに損益や又金繰に關係する項目であるから、これ等も亦一定の標準で支拂を統制するとともに販賣能率の増進に役立たせるやうにしなければならぬ。

豫算期間に於ける荷造費豫算の取扱法は當該商品又は製品の性質により又荷造方法如何によつて異なるわけであるけれども、大體に於てこれは其の販賣量に對して或割合を保つやうに調整されるべきものである。極端な場合に於ては右荷造費が其の商品賣價の大部分を占めてゐて、原料費や勞銀等が却てそれを基礎として算出されるやうなこともある。例へば或種の石鹼・藥品・高級香油等の製造販賣業に於て往々さうした實例が見られる。所謂注文製造型の工業にあ

つても亦過去の營業で償却済になつてゐるところの模型を使つて新注文品を製造する場合などに於て間々かうした例がある。

運賃の豫算も亦其の取扱商品の種類・性質・運送の方法・送先地の遠近など色々の條件によつて其の取扱を一律に決めることは出来ないが、其の支拂と販賣量との間に或比例を保つやうに調整されなければならぬことは前にも述べたところである。従つて出来れば、販賣豫算を地理的に内譯區分して夫々公平な比率で運賃高を検討するやうにし度いものである。勿論自家用貨物自動車を使用してゐる場合には其の維持費をも運賃に加算して見積を立てるべきである。

運賃並に荷造費豫算の正確を期することは極めて困難であるが、出来る限りの注意を以て其の費用の支出割合以上の大きな販賣利益を獲得するやうに努めるべきである。

184

第七節 補助費及び管理費豫算

茲に補助費といふのは會計・購買・人事・用度等の各分課に於て起る經常費用である。此の費用の見積は通常營業費又は事務費等の科目の下に統括される。然し各部課の主任者によつて

夫々其の所管内の見積が作られるやうになることが望ましい。尤も職制の如何によつては右の諸分課を總務部等の部局の下に統轄し課係別の區分見積をしない場合も考へられる。それは此の程度でも充分に統制の力が届き得る場合である。

經費豫算の最後に研究すべきは個別部門の何れにも拘束されることの無い一般管理の費用である。此の管理費に包括されるべき經費は當該營業の種類・職制などによつて異なるわけで一律に定めることは出来ないが、其の工場又は会社の會計手續に於て公租・公課・保険料などのやうな所謂「部門別に統制し得ない經費」を凡て此の項目の下に總括するものとすれば、これ等の費用を豫算に於ても亦管理費の中に纏めて取扱ふやうにしなければならぬ。ところで之等の費用の見積は實際上比較的簡單である。即ち過去の実績と現在及び將來の見透しによつて會計方又は豫算係員の手で容易く計算され得るからである。若し之等の費用を各部門に割掛ける制度を採つてゐる場合でも、先づ第一次的の手續として會計方又は豫算係員の手で一應總體の豫算を取纏めた上更に適當の基準によつて各部門に配賦すべきである。

185

第八節 金融費豫算

金融費豫算といふのは社債・借入金(證書借入・手形借入・當座借越等)の利息・手形の割引料並にそれ等資金を調達する爲に要する手数料などを一括した名稱である。此の種の費用は、其の實際上の取扱は極めて區々である。即ち或は前示の補助費や管理費とともに「一般間接費」「總係費」「營業費」等の下に包括するものがあり、或はこれを製造間接費と同様に生産原價に負擔させようとするものなどもある。然しこれは單純に營業又は製造の經費とのみ見るべきものではない。なぜかといへば販賣・製造の事情は變らない場合でも、金繰上の巧拙や資金取入形式の如何で多くも掛かれれば又少くても濟ませ得るからである。例へば必要資金を借入に仰げば利息が要るけれども、自己資本によつて調達(出資又は拂込)すれば直接金利が掛からずに済む。又同じ借入をするにしても銀行を利用するのと個人から借入れるのとでは通常利息の割合を異にする許りで無く更に仲介者を通して間接に借入れる場合の如きは所定の金利の外に相當の手數料をも支拂はねばならぬといふ如きである。

豫算期間の金融費の見積は、其の期の初に於ける社債や借入金や其他の有利息債務の狀況を——成るべく利率別に内譯して——調査し、又次章に述べる金繰豫算によつて其の後の移動見込高を加減し個別に期間と利率とを乗じて算出すべきである。いふまでも無く何れの豫算も他に關係なしに全然獨立して立てられるものではないが、とり分け此の金融費豫算は後の金繰豫算との間に深い因果關係を有つてゐることをよく注意しなければならぬ。

第七章 金繰豫算の作り方

第一節 金繰豫算の手續

金繰豫算は金融豫算又時として財務豫算とも稱へられてゐる。これは企業の資金の出入を測定し、其の過不足を調節する爲のものである。そして其の第一次手續としては各部の豫算中に夫々如何程の現金收支を包含してゐるのか並に何時それが受拂されるのであるかの點を確かめる爲に、販賣・製造・經費・設備等凡ゆる事項に互つて調査することである。

製造及び販賣業に於ける經常収入の主な源泉は製品又は商品の賣上——それは多くの場合賣掛金又は受取手形を通じて集金されるもの——である。然し此の外にまだ不良商品の賣却、使残り消耗品や敗類設備の處分、別途貸金の取立、資本増加による新資金の拂込などからも収入される。

次に現金の支出は製品の生産費——原料代・勞銀・其他の工場經費——廣告費・諸經費並に工場設備などの原因によつて發生する。無論それ等の内或ものは買掛金又は支拂手形を通じて支拂はれる。

斯くて將來の収入及び支拂は其の現實の入金及び出金の時期によつて月別に算出されなくてはならぬ。此の場合理想としては、各部の豫算に示されたところの収入及び支出は、これを其のまま尊重し、収入不足の月に對して豫め適當の資金手當を施すとともに其の過剰の月に就いて餘裕の資金を有利に投資する途を考へればよい筈である。然し、實際問題としては収入遅延や不意の支出の爲に、かうしたギリ／＼の金繰豫算は、やゝもすれば資金の操縦に行詰りを生ずることになる。そこでかうした金繰上の支障を未然に防ぐ爲に、毎日必ず相當の現金を手許に準備して置き、豫算上の萬一の狂ひに應じ得るやうにしなければならぬ。

収入及び支出の見積は前示のやうに各部の豫算を資料に其の中から收支に關する項目と金額とを蒐集すれば足りるわけであるけれども、所謂金繰豫算としては収入支出の統制と安全準備の爲に、特別の手筈をして置かなければならぬ。それは例へば支拂超過を示してゐる月に對

し、其の超過の期間が比較的短かい場合には或は一時的に借入を爲し又は一部の支拂を繰下げ
るやうにすれば足りるわけであるけれども、創業年度や製造仕込季節などの如く比較的收入が
少くて、反對に設備や材料代が多くかゝるところに更に前示の安全準備を残さうとする爲、相
當期間に互つて資金の不足することを豫定し得られる場合には、豫めそれに對應する長期の資
金を取入れる手だてを講じて置かなければならぬ。

そこで此の金繰豫算をかためる手續を要約すれば大體次のやうになる。

一、各部の豫算に就いて現金の收入を調べること

二、同様にして現金の支出を調べること

三、右一と二によつて求められた現金の收入見込と其の支拂見込とを比較對照し、少くと

も月別に資金の過不足を調べること

四、右資金の過不足に更に手許の安全準備を見込み金繰の手だてを定めること

五、金繰豫算統制表を作成すること

以上は各部の豫算が實行に移される前にとらねばならぬ手續である。なぜかといへば、各部

の豫算中に若し金繰上から見て應じ得ない程の材料がある場合には其の部分の豫算に適當な修
正を加へなければならぬからである。無論かうした修正に關しては、夫々の特殊事情に支配さ
れることとて一概に其の方法を限定することは出来ないけれども、最も普通に行はれる其の形
式を擧げて見れば

一、設備豫算に關して支出の節約又は其の繰延

二、販賣豫算に關して賣掛回収期間の短縮

三、仕入豫算に關して支拂條件の緩和

四、持過ぎになつてゐる在庫品の資金化

五、諸經費の節減

などがある。

第二節 販賣からの收入見込

販賣から得られる收入の見積は企業の性質並に其の實狀に依つて異なる。或は注文と同時に現

金を受入れる場合があり、或は賣上と代金収入の間に甚だ永い隔りのある場合もある。これ等二つの場合は販賣収入に就いての兩極端を示したのであるが、此の外右二つの中間に色々の入金条件がある。次に販賣代金の収入時期を示して見ると左のやうになる。

- 一、注文を受けた時
- 二、商品が作られ又は倉入された時
- 三、商品の發送時又は得意先へ引渡した時
- 四、計算書を得意先に與へた時
- 五、一定期間据置後賣掛残高に對して請求した時

右一乃至五の間には尙幾つかの入金条件がある。然し一般的にいへば多數の企業は概ね右列舉の内一種か又は數種の組合せに據つてゐるやうに見受られる。

入金の条件が、注文と同時に代金を受入れるのであるならば、販賣豫算はこれを容易く入金豫定に組み直すことが出来る。若し其の条件が、引渡拂であるならば、大體に於て製造豫算それ自身を入金見込に併用し得るわけである。ところが賣掛を通じて入金される場合には、販賣

豫算から直接に入金見込を立てにくいから一應それを賣掛勘定に直した上其の回収を見積る方がより計算が簡便である。

第三節 賣掛勘定の回収

製造販賣業の多くは其の販賣代金を一旦賣掛勘定——又は受取勘定以下同——で整理する。かうした場合には其の現金の収入は主に此の勘定の回収から得られることになる。そこで販賣豫算にも曩に三段式の豫算統制表(第二章第三節並に第四章第六節)で示したやうに此の勘定の入金見込を描出して置くべきである。

豫算期間の始期には原則として前年中未收で繰越された賣掛勘定があり、又注文を受けて完成せぬ爲に未だ此の勘定に振替の済まされぬものもある筈である。後の場合には當期(豫算期間以下同)に入つて其の注文仕事を完成し引渡を済ませると同時に此の勘定に借記すればそれでよい。而も之を除いた大部分の賣掛勘定は販賣豫算に基づき其の當期中の販賣高から確められなくてはならぬ。

通常、前示の販賣豫算に示された注文の内或部分は當期の締切の時には未だ品物が出來ない爲に引渡未了のまゝで残される。又賣掛勘定に於ても期末までには回収し得ない爲に一部の残高が翌期に繰越される。斯くて豫算期間中の販賣關係の入金總高は次の公式によつて確かめられることになる。

現金収入 = 前期繰越賣掛残高

+ 豫算期間内の販賣高

- 豫算期末の賣掛残高

然し右はたゞ全豫算期間を通じての總現金収入を知るに過ぎない。假令一箇年に互る總収入が其の總支出を賄ふのに充分であつても、期の中間に於ては、例へば製造又は仕込の時期など往々にして支拂が収入を超えるやうなことがある。そこで豫算の収入及び支出を少くとも月別に對照し、かうした資金上の間隙を明かにしなければならぬ。

一般的にいへば、どの豫算も皆これを月別の基礎で表示すべきである。然し現金收支の見込だけは金繰の安全性を保つ爲に、曩に述べたやうに常に其の手許に若干の餘裕を残して置くこ

とが必要であり、理想からいへば日々の收支を細かく調べて手許に過不足の出來ない程の豫定を立てて置きたいわけであるが、事實に於てはさう几帳面には運び兼ねる。然し手許資金の爲の犠牲を出來るだけ少くし、而も金繰上の安全を期する爲に、必要に應じて週別の收支見込を立て或は特に月末の支拂の爲に期日に接近して詳細な收支豫定を作ることがあるわけである。

販賣代金——但それは賣掛勘定を通じて——の入金を月別に確かめるに就いては先づ期首の賣掛繰越高と其の月の販賣高とに對する請求額を調べ其の月末の賣掛残高を加減しなければならぬ。そして若し此の月別入金見込を出すに當つて其の販賣豫算中に特別の大契約などを含んである場合には、これを一般の販賣高から外して別個に其の引渡期日より入金高を計算するがよい。かくて異例の販賣契約を除いた正常注文に就いて研究して見れば、そこには通常販賣總高と回収總高との間に可成り緊密な關係(比率)のあることが發見されるであらう。そこで月初と月末との各賣掛勘定残高を販賣豫算に加減して其の月中の入金見込を作るとともに、右の關係比率によつて其の回収高を確かめることが出来るわけである。又若し二十日締の制度により二十一日から月末までの販賣に對して其の請求を翌月廻しにする扱を採る場合には、便宜賣

掛の回収に就いては毎月二十日を夫々の月の月末と考へて右の手續を履むやうにすべきである。

大得意先との間に其の支拂條件につき特別の協定をしてゐる場合にはそれ等を個別に調査するがよい。然し一般小口の賣掛に對してまでかうした支拂條件別の計算は極めて困難である。仍つて之等は一括して過去の実績を基に月次の請求額と取立高との間の比率を求めそれによつて計算すべきである。無論此の比率は一般商況に應じて多少の變化はあるものの幾年かの月次平均割合を採れば或程度の正確さが期せられる。

かうして現金賣と賣掛からの入金見積が確定すれば、續いて他の源泉からの収入に就いて調査しなければならぬ。それには受取手形に就いては其の手形金額と支拂期とにより取立高を調べる。其他投資や銀行預金等の配當又は利息収入・屑物及び不用機械の賣却による収入・或は拂込株金の徴收や證券發行からの収入のやうなものもある。然しこれ等の入金は月によつて有る月もあれば無い月もあるといふ工合にムラではあるが実績を基にすれば其の調査は比較的簡單である。

第四節 現金支出の見積

現金収入に就いての見積が終れば次には同じ期間の現金支出に就いて調査すべきである。此の見積に就いては現實の支拂と仕入其他の支拂義務の發生との間に嚴格な區別をしなければならぬ。例へば事業の成績によつて課せられる所得税の如き、これを各月の業績見込に對しては適宜に割當計算をすることが出来るけれども、金繰豫算の立場からは其の實際に支拂はれる時を基礎にして見込まなければならぬ。そこで此の現金支出の見積には、現實の支拂時と其の支拂義務の發生時とをよく區別して凡ゆる部門の豫算を現金支出の立場から調査することが肝要である。

現金支出に關する主な項目は原料・消耗品・工場設備等の購入によつて生じた買掛金及び支拂手形、並に賃銀・販賣費・管理費及び工場經費等である。此の外賃借料・公租公課・借入金利息・配當金及び社債若くは借入金等の支拂の如きも無論包含される。

通常の場合入金よりも出金に就いて一層よく統制がとれてゐる。これは入金に比べて出金の

方が比較的に其の見積が立て易いからである。而もとり分け慎重を要するのも無論此の出金の取扱であることを注意して置きたい。

豫算期間の當初に於ては前期から繰越された未拂勘定——買掛金勘定等——や支拂手形がある。又其の期間中の仕入に對して新しく買掛勘定が起つたり、支拂手形が振出されたりする。凡て之等の支拂義務に對しては夫々支拂期や満期日を豫定して出金見込に算入すべきである。貸銀・給料・公租公課及び同様な固定費目に就いては何れも簡單に其の支拂期限が豫測される。配當金や利息のやうなものも亦夫々所定の支拂期日に従つて出金見込を立てるべきである。

第五節 收支の均衡と過不足の調節

入金と出金との兩方の見込が得られたならば、次いでそれ等を比較對照して月次の過不足を出し金繰の基礎にあてるわけであるが其の金繰に就いては所謂「收支の均衡」によく注意を拂はなければならぬ。そこでかうした現金の收支を月別に比較表示した上、若し或月の収入が其の支拂に對して不足する場合には、その調節の爲に適當な手だてを施すやうにすることが肝

要である。何れの企業でも會計期間の中途に於て一時的に支拂超過を來たすやうなことは通常あり勝ちであるが、これに對しては豫め充分な現金残高を準備して置くか、それとも一時的の借入によつて補ふかの方法を講じなければならぬ。かうした收支上の調節を期するところに此の金繰豫算の意義があるわけである。

前にも述べたやうに、絶對狂ひの來ない程に、將來の收支を豫定することは不可能である。そこで豫算の狂ひから生ずる資金の不足を補障する爲に常に適度の現金を手許に準備して置か

なければならぬが、去りとて餘り多くの資金を抱へることはこれも極めて不得策である。所謂金繰豫算では凡ゆる事情を考慮に入れて現金残高の適量を確かめ金繰上の不安を除くとともに資金の死藏を避けるやうにしなければならぬ。

今假りに豫算期間の當初に於ける向ふ六箇月間の現金收支見込が上に表示のやうであつたとしよう。

收支比較		
月別	現金収入	現金支出
一月	¥110.000	¥110.000
二月	130.000	150.000
三月	120.000	160.000
四月	160.000	120.000
五月	170.000	140.000
六月	160.000	120.000
	850.000	800.000

これで見ると六箇月間の總収入は其の總支出に比べて五萬圓程多けれども、月次の内譯では二月と三月の兩月は却て其の支拂の方が超過してゐる。若し最少安全手許高（現金残高の適量）が二萬圓であり、一月一日の初めに於ける實際の手許高が三萬圓あるとすれば、次の計算表のやうな結果が算出される。

月次資金過不足調

摘要	一月	二月	三月	四月	五月	六月
收入超過	—	—	—	40,000	30,000	40,000
支出	—	20,000	40,000	—	—	—
月初現金残高	30,000	30,000	10,000	(30,000)	10,000	40,000
月末	30,000	10,000	(30,000)	10,000	40,000	80,000
現金残高ヲ維持スル爲ニ必要ナ資金	—	10,000	50,000	10,000	—	—
資金剩餘.....	10,000	—	—	—	20,000	80,000

右の調査に依れば一月一日の手許現金高は其の必要額を超過すること一萬圓である。此の額は二月一日まで他の方面への使用に役立つことが出来る。然るに二月は此の剩餘高を使つて尙一萬圓程不足する。これは手許資金の安全の爲に他から調達することが必要である。而もかうした不足は三月に入つて一層甚だしい。即ち五萬圓程外部から調達しなければならぬ。四月に入つては此の不足は幾分取返へされ、借入金の内一萬圓を残して四萬圓だけ返済し得ることになる。五月・六月は何れも収入超過を示し、前月の不足を補つて尙且つ相當の剩餘を生ずることになる。

斯くて會社又は營業の當局者は二月一日には尙三箇月間一萬圓を借入れ、又三月には同一箇月間四萬圓の追加借入をする必要がある。而も一月と五月と六月には、剩餘殘金の投資に就いて適當の手だてを考へなければならぬ。此のやうに事前に適當な金繰策が立てられるならば、例へば資金の急用に直面して借入契約を結ぶ場合に比べて甚だ有利な條件で資本の調達を爲し得るであらう。かうした金繰の方法は何れの企業に於ても必要であるが、特に季節的工業に在つては一層嚴格にこれを取扱ふやうにしなければならぬ。次に豫算統制表雛形を示さう。

全 線 豫 算

		收 入			支 出		
		賣掛入金	其 他	合 計	原料	勞力費	工場經費
前 期 實 績	繰越						
	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6 計						
當 期 豫 算	繰越						
	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6 計						
當 期 實 績	繰越						
	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6 計						

統 制 表

拂					收支過 不 足	借 入 還 濟	残 高
販賣費	其他	合計			

(備考)

- 一、此の雛形は所謂三段式の統制表によつて作つたものである。
- 二、收支の項目の多い場合には適宜表を左右二頁跨りにするのも一法であるけれども成るべくは多少綜合してでも一面一表として表はすやうにしたい。
- 三、収入側の賣掛入金(販賣豫算(統制表)中の毎月の入金高合計に一致し、其他の各桁の金額も亦それぞれ關係豫算表中の收支高に符合すべきものである。
- 四、収入不足及び借金返済(太字で表示してある分)は何れも朱記すべきである。

第八章 見積の損益計算書と貸借対照表

第一節 見積損益計算書

各部で作つたそれ々の豫算を實行に移した場合、企業全體から見るとどんな業績が期待されるかの點を明かにする爲に、見積損益計算書を作成しなければならぬ。然し此の計算書の取扱は至つて簡單である。即ち各部の豫算を資料に其の収益と損費とを振分けて示し又雙方の差額を出して表はせば足りるからである。次に見積損益計算書の雛形を掲げ、その數字の出所をも紹介して置かう。

茲に注意して置き度い點は此の雛形はたゞ見積損益計算書の全體機構と其の作り方の原理とを示すところに主眼を置いたもので、必ずしもこれが一般に使はれてゐる標準的様式であるといふ意味では無いことである。従つて工場又は會社は必要に應じ夫々の内部事情に適合するや

〇〇株式会社

見積損益計算表

第 期 自昭和 年 月 日
至昭和 年 月 日

No.	科 目	金 額	摘 要
1	販 賣 豫 定 高	408,000.—	販賣豫算ヨリ
2	原 料 ノ 原 價	95,000.—	原料豫算ヨリ
3	直 接 勞 銀	83,000.—	勞力費豫算ヨリ
4	債 却 7,000.—		} 製造間接費豫算 ヨリ
5	消 耗 品 32,000.—		
6	道 具 及 修 繕 10,000.—		
7	其 他 ノ 工 場 經 費 22,000.—		
8	工 場 經 費 計	71,000.—	
9	商 品 製 造 原 價	249,000.—	2ト3ト8ノ計
10	在 庫 品 減 少	22,000.—	製造豫算ヨリ
11	販 賣 商 品 總 原 價	271,000.—	9ト10ノ計
12	販 賣 總 益	137,000.—	1ト11トノ差
13	販 賣 費	33,000.—	} 各經費豫算ヨリ
14	廣 告 費	15,000.—	
15	荷 造 及 運 賃	8,000.—	
16	補 助 經 費	13,000.—	
17	管 理 費	10,000.—	
18	賃 借 料 其 他 固 定 費	18,000.—	
19	營 業 純 益	40,000.—	12ト13乃至18ノ差
20	工 場 損 失	7,000.—	製造豫算ヨリ
21	純 益 金	33,000.—	19ト20トノ差

うに改めて使用すべきである。

第二節 見積貸借対照表

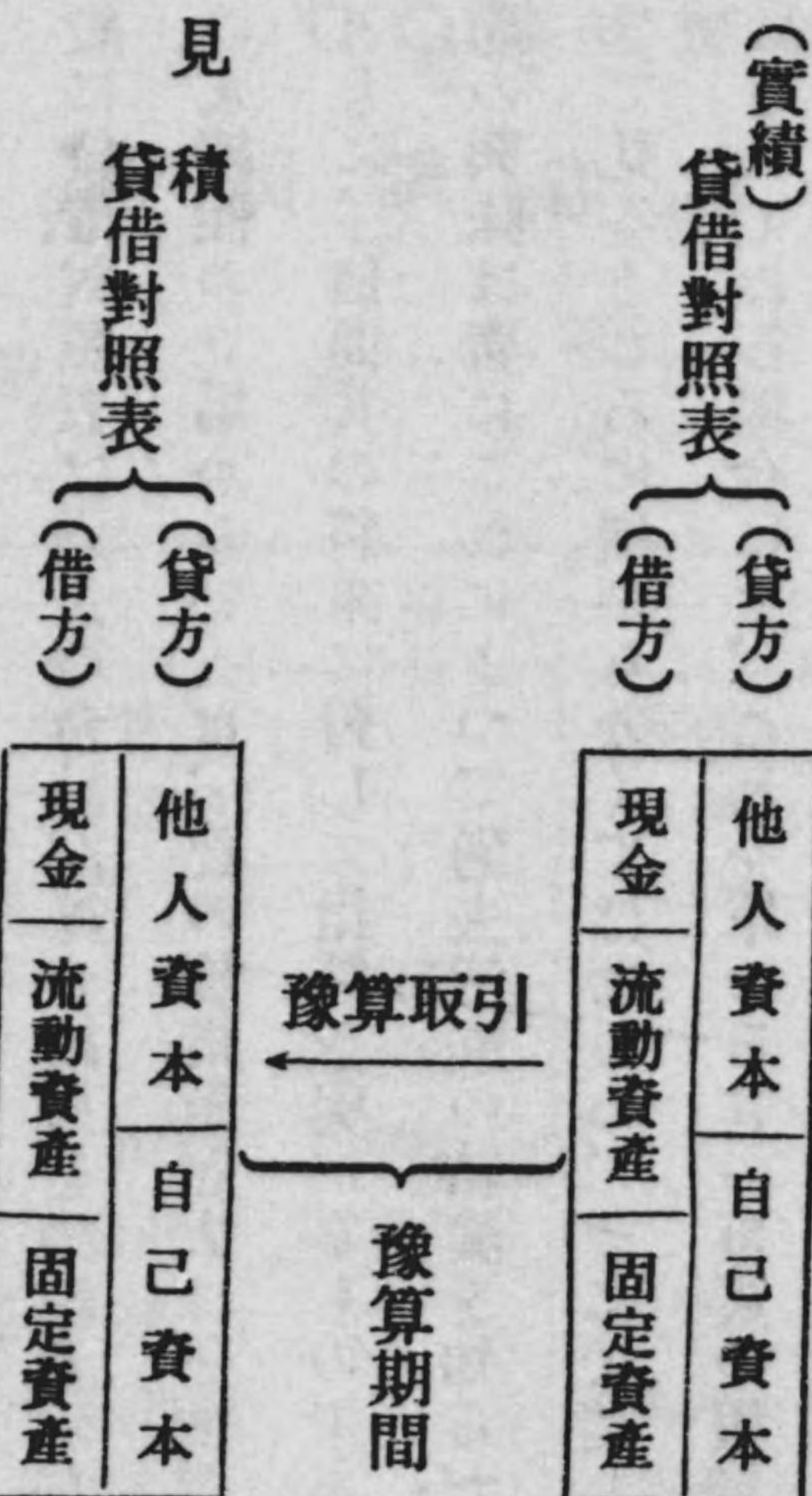
一般に貸借対照表は過去の會計記録の結果を集約表示したものであると見られてゐる。然し企業の永續性の立場からいへば、此の貸借対照表は一面經營活動の過去の結果を示すものであるとともに、他面其の將來に對して指針を與へるものであるといへる。貸借対照表に對する管理當局の興味は常にこれによつて過去活動の結論を知るだけで無しに、進んで將來政策の出發點として見るところに掛からなくてはならぬ。そこで若し此の表によつて過去の不満足な結果が表はされてゐる場合には、これを單なる其の事實の報告書としてのみ眺めず、寧ろそれを將來に課された宿題であるとして、今日以後の活動に於て其の缺陷を除くやうに努めなければならぬ。此の貸借対照表に對する投資者の興味も亦單に過去の實績如何を知ることのみではなくて寧ろ多分の希望が其の投資の將來に於ける確實性に向けられてゐる筈である。

貸借対照表に就いての懐古的な見方から方向を變へ、此の表をして企業の將來活動に役立た

〇 〇 會 社
見 積 貸 借 對 照 表

(第 何 期 末)

借 方			貸 方		
科 目	金 額	%	科 目	金 額	%
現 金			支 拂 手 形 金		
銀 行 預 金			買 掛 金		
受 取 手 形 金			未 拂 金		
賣 掛 金			社 債		
原 料			抵 當 借 入		
仕 掛 品					
製 品			資 本 金		
			諸 積 立 金		
			前 期 繰 越 金		
作 備 物 地			見 積 純 益		
器 設 備					
機 械					
建 築 土					



次に見積貸借対照表の様式を
紹介して置かう。

如くなる。
爲此の關係を圖解して見れば上の
ければならぬからである。参考の
ば、期末のそれは豫算の終點でな
ば、期末のそれは豫算の終點とすれ
ば、期末のそれは豫算の終點とすれ

せようとするには、これを出発点として設計されたところの豫算上の數字——會計的にいへば
將來の豫算取引——を加除して豫算期末の財政状態をも覗いて見なければならぬ。なぜかとい
へば企業の豫算は、とりも直さず豫算期間の初に於ける貸借対照表から其の終末に於ける貸借
対照表までの企業の凡ゆる取引を豫定したものであり、期初の貸借対照表を豫算の起點とすれ

第九章 豫算統制用の圖解と圖表

第一節 圖解・圖表の利用

豫算實行の狀況を主腦管理者に報告するには原則として成るべく簡潔にし、煩雜な内譯明細などは出来る限りこれを省略するやうに心懸けねばならぬ。

今日何れの會社又は工場に於ても此の目的の爲に基本的な要項を示すに足る程の一連の報告又は計算書式を用ゐることが出来るであらう。然し此の場合單に數字を羅列したに過ぎない報告書式や計表などは甚だ無味乾燥である爲に、往々にして重要な事柄に就いてさへ注意を怠り勝ちになる。此の缺點を補ふ目的で近來色々の圖解や圖表が利用されるやうになつて來たことは眞に喜ばしい傾向である。

或者は「一圖の値は一萬語のそれに相當する」とまでいつてゐる。企業活動の狀態を數字に

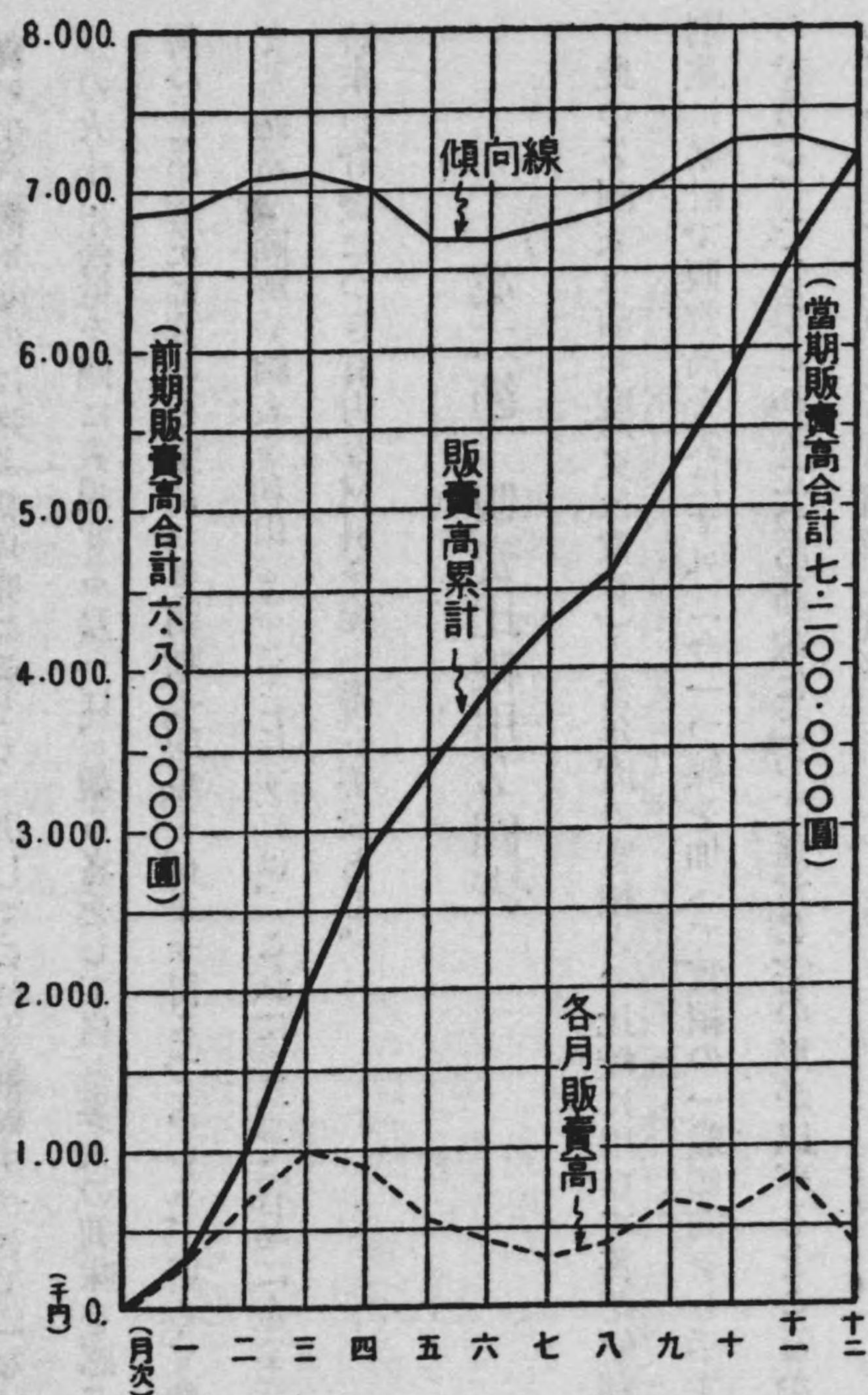
就いて判斷するのは素より必要なことで、決してこれを輕視すべきではないけれども、其の數字の大小・高低を圖に表現するならば、觀る者をして自ら多大の興味を感じ、容易く大要を理解せしめ、更に其の要點につき明晰な印象を掴ませ得るであらう。斯くて豫算制度の下にあつても適當な圖解や圖表を利用することにすれば、これによつて容易に企業活動の狀況を知り、將來の計畫につき有力な材料を捉へ得る筈である。

第二節 販賣比較用Z圖表

此のZ圖表は前年度(又は豫算)と當年度の實績との比較に用ひて甚だ便利である。それは月別並に累計で販賣高を表はす外に今一つ線を加へて實績の一般傾向をも示すやうにしてゐるからである。そしてこれ等三つの曲線によつて通常Z字の形が出来るところから、Z圖表と呼ばれてゐるわけである(次の圖表参照)。

圖の「各月販賣高」と「販賣高累計」の二線は別に變つたところはないから殆ど説明は要るまい。然し上部横に引いてある所謂傾向線に就いては少し説明を加へて置かなければならぬ。

先づ此の傾向線は其の何れの點に於ても其の月から過去十二箇月分の販賣合計高を示すものであることを知つて置かねばならぬ。例へば此の線の七月の點はそれから逆に一箇年即ち前年の



八月から此の七月迄の販賣合計高を示すものであり、八月の點は、前年の九月から此の八月までの満一箇年間の販賣合計高を示すものである。言ひ換へれば此の線の八月に於ける數字は七月迄の販

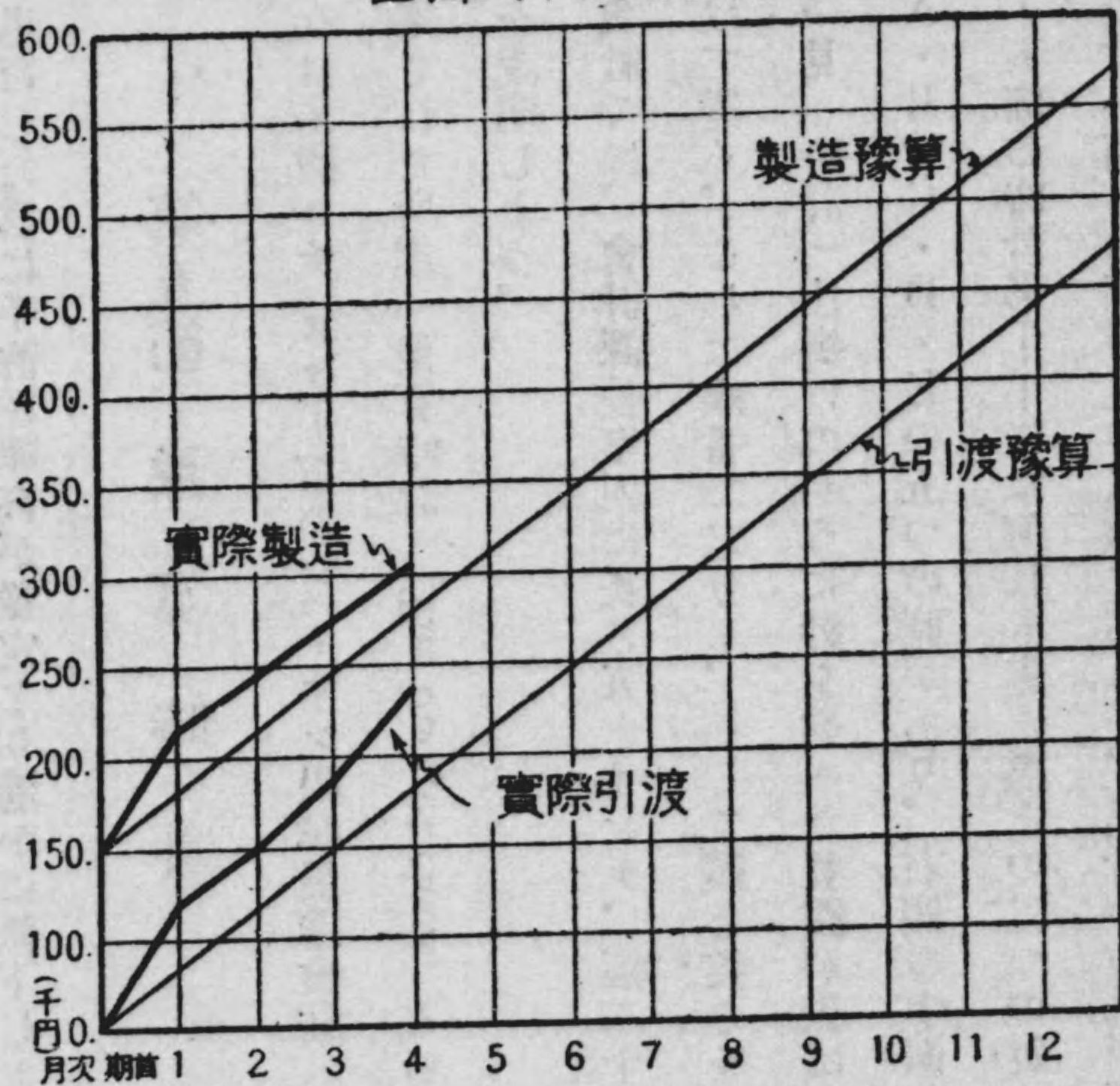
賣年額に當年度の八月一箇月分の數字を加へ、それから前年度の八月一箇月分の數字を差引いたものに相當する。そこで此の線で自ら當年度の或月と前年度の同じ月との比較がされるとともに當年度の期首から其の月迄の傾向も知らせて呉れることになる。即ち當年度の或月に於て此の線が下向になつたとすれば、それは其の月の販賣高が前年同月のそれよりも減退したことを物語り、反對に當年度の數字が上向して居るならば、それは前年同月より多く賣延ばされたことを示し、同時に此の線の足取によつて賣上の消長傾向を教へて呉れるのである。此のZ圖表の原理は又經費・總利益及び純益等の比較にも利用して實益がある。

第三節 手持注文に關する統制圖表

注文工業に於ては、注文の受入があつてから其の製品を完成して相手方に引渡すまでには相當の時間的間隔がある。従つて其の間常に若干量の手持注文が存在してゐるわけになる。此の手持注文は製造業者にとつては常に適量を保つやうにすることが望ましい。斯くて手持注文は受注と引渡との時間的間隔によつて現はれるものであることは前述の通り

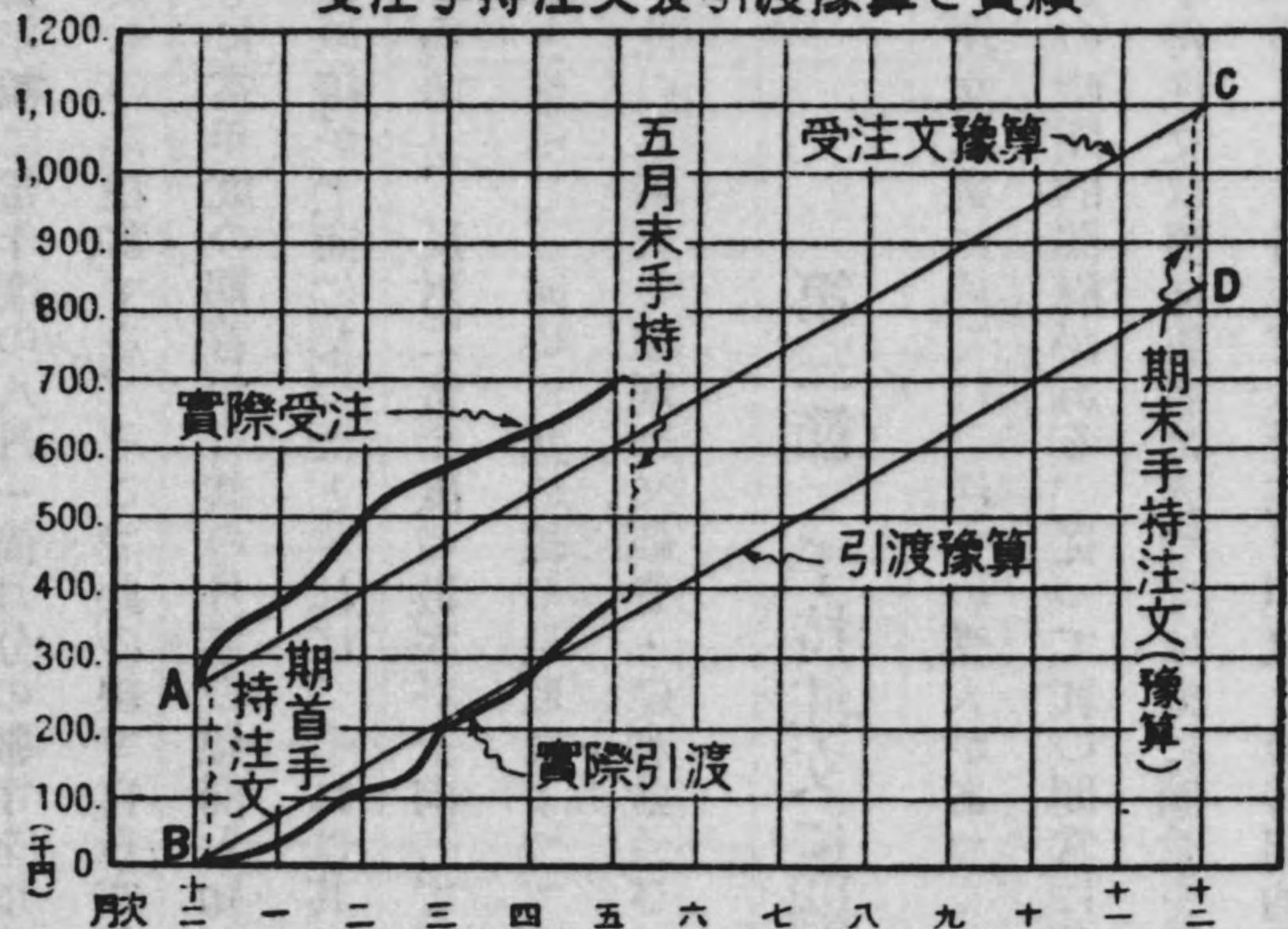
縮するときは品切を生じ販賣活動に支障を與へることになる。

在庫引渡及製造



市場販賣型工業の場合にあつては、其の賣上及び發送の關係が通常手持在庫高・引渡高及び製造高の三角關係となる。これ等三つの要素間の關係は前節に於て手持注文に關し算式で示したところと殆ど同一である。即ち其の在庫高は製造に依つて追加され、引渡に依つて控除された残高——在庫の溜——を示すものである。無論手持在庫高の多過ぎることは資金の繰廻しに於て甚だ損である。さればとて一定の限度以下に收

受注手持注文及引渡豫算と実績



である。假りに其の受注を「注文供給管」であるとし、其の引渡を「注文排出管」であるとするれば此の手持は「注文の溜」に相當するものであるといへる。仍つて期末の手持注文高を算式によつて示せば次のやうになる。

期首手持注文……………圖のA B間
 + 受注文豫算……………同A C間
 - 引渡豫算……………同B D間
 = 期末手持注文……………同C D間

次に此の算式を基に豫算上の受注文と引渡並に手持の關係を圖にすれば上のやうになる。

第四節 在庫に關する統制圖表

右の圖は其の製造高が豫算と略、歩調を揃へ得てゐるけれども、引渡（販賣原價）高が豫算以上に進出した爲に手許在庫高が豫定より遙かに低下したことを示すものである。

第五節 豫算時計

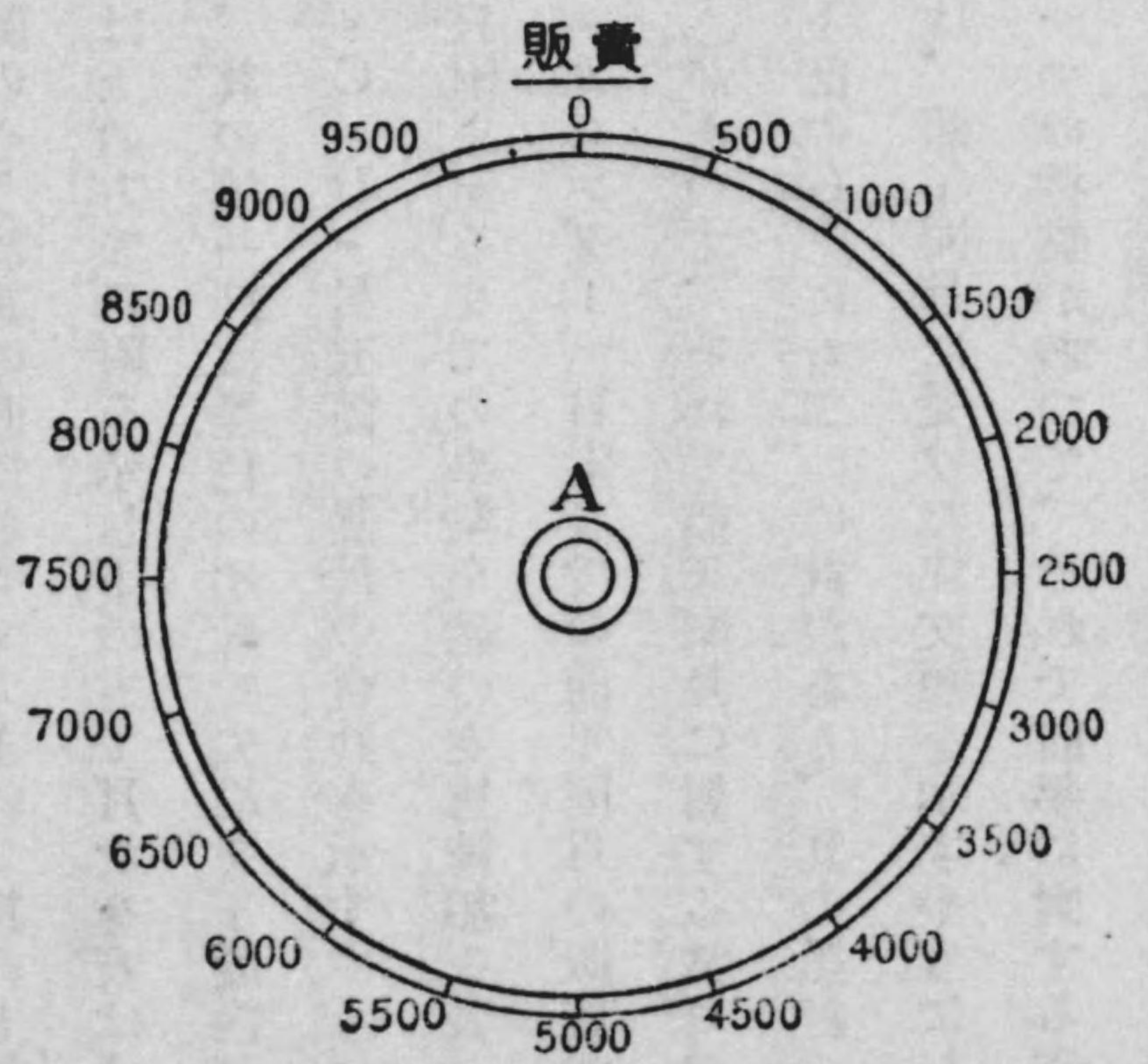
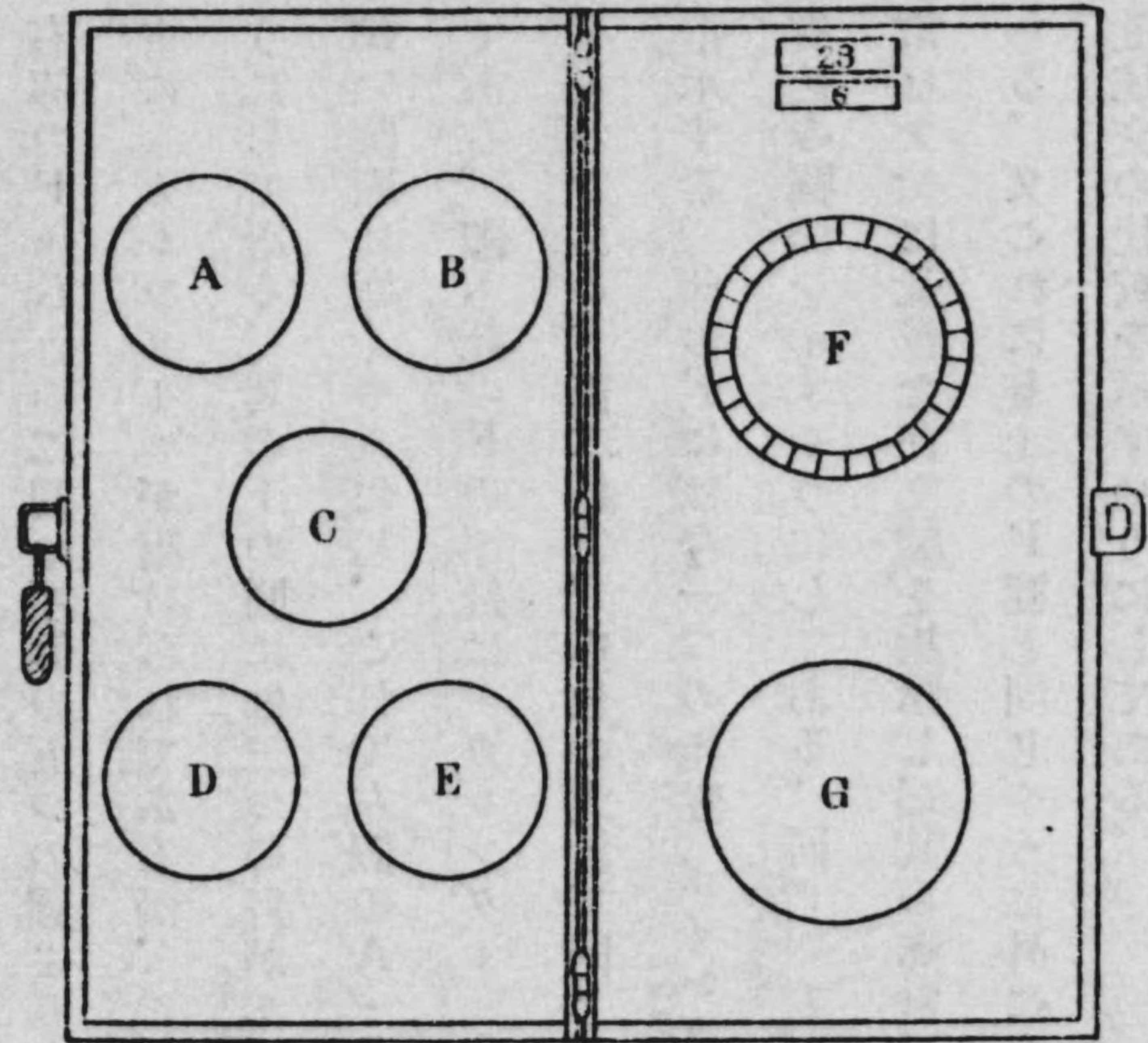
これは米國ロチェスター市のシャーン眼鏡製造會社 (The Shur-On Optical Company) に於て考案された所謂「豫算時計」(The budget clock) なる豫算統制用圖解装置である。次に其の概要を説明しよう。

同會社では、會計課長室内に長さ五十インチ、幅二十四インチ、深さ二インチの平板函を壁に掛けて置く。これは蝶番で二分し、そして鑷と錠とをつけて開閉出来るやうにし、これを開けば一見「時計」仕掛けのやうに針を備へた製圖が表はされる。それには次のやうに左側の半面にA・B・C・D・Eの五つの圓があり、右側の半面にF・Gの二つの圓がある。左側の各圓——五箇の時計形——には何れも赤と黒との二つの針をもつてゐる。赤針の方は豫算額を示すもので一箇月の間静止の状態にあるが、黒針の方は平板函の右側上部にある「カレンダー」

の日附までに支拂はれた金額を指す箇所に毎日置換へられる。

右側のFとGとの二圓は左側の五つの圓よりも圖のやうに其の直径がやゝ大きい。其の上部中央に「カレンダー」が附けられてあるが、これは上の方で日附を示し下の方で月次を表はすやうにしてある。其の下の方には三つの針がある。其の第一針は黒色の小針で尖端を丁度内部の細い圓周に届くやうにし、これで左側のA・B・C・D・E五箇の黒針の合計を示すやうにしてある。即ち此のFの小針は「カレンダー」の日附に至るまでの事業全體の支拂總額を表示するものである。第二針は、赤色の大針で同じく「カレンダー」日附までの前年同月の販賣額を指示する。此のFには今一つの指點(ポインター)があつて、それで前年同月に對する當月の販賣額の關係を示すやうにしてある。同じく右側下部のG圓にも二つの針があり、其の黒針では當日までに受けた注文額を指示し、其の赤針では、前年同月に受けた注文額を示すやうにしてある。又これにも上のF圓と同じやうに外に今一つの指點があつて、それで前年に對する當年受注文の比較を示すやうにしてある。

かくて左側の圓A・B・C・D及びEの五つの赤針で各部門それぐの豫算額を知り、又其

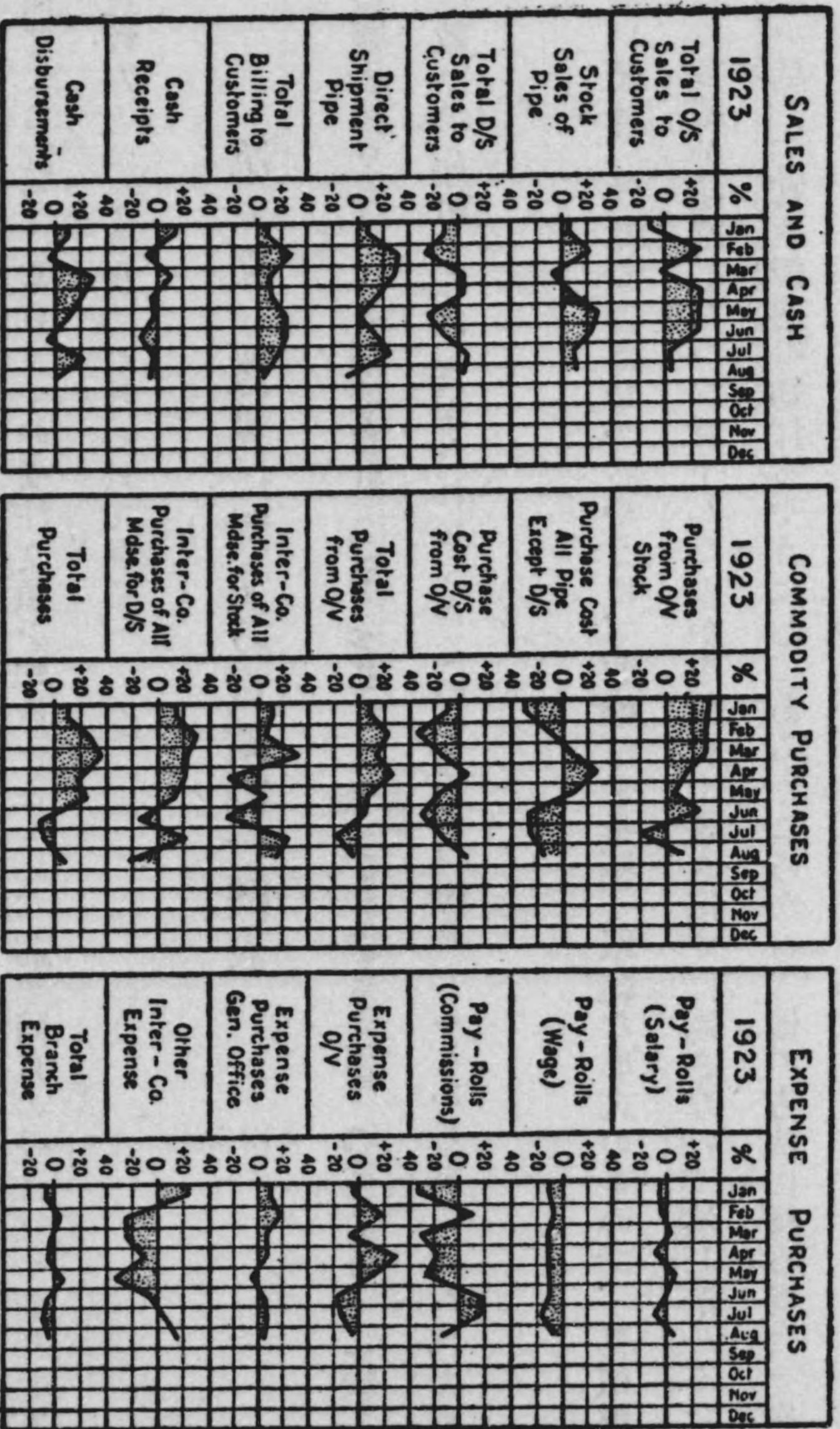


の黒針で各、の實際支拂額を知ることが出来る。右側のF圓では、當日までの各部の支拂合計を知るとともに、前年同月の販賣額や又當年と前年との販賣成績の比較をも知ることが出来る。同じくG圓では當日までの受注文額を知るとともに、前年同月の受注文や前年と本年との注文比較などが知り得られるわけである。

第六節 豫算に對する実績割合圖表

次の圖表はワルオース製造會社 (The Walworth Manufacturing Company) に於て、其の見積の數字が如何やうに實現されつゝあるのかを一目瞭然たらしめる爲に作られたものである。

圖表自體は、瞥見してもわかるやうに、曲線による極く單純な形式のもので、見積豫定に比べて其の実績が超過したのか低下したのかを割合で畫き出すに過ぎない。然しかやうに手續が簡單に一見して実績經過の知れるやうにしてあるところから、他の方法に據る場合と異つて、絶えず全般に目が届き有效な管理が出来る爲に、事實豫定を遠のくやうなことはないといはれ



Budgetary performance chart showing variation of actual from estimate in percentage. (Management and Administration.)

てるる。
 斯くて此の圖表は、極めて正確な見積を基礎に有效な働きをしてゐることを管理者に示す爲に使はれてゐる。

第十章 商店豫算の實施と統制

第一節 豫算制度と會計の記録

現在どんな商賣でも、其の經營について何等かの悩みを有たないものは殆どないであらう。過去に於ては、「犬も歩めば棒に當たる」といはれて居つたが、現在の進歩した舗装道路では棒に當たるどころか餘程の注意を拂はない限り、「バス」や「トラック」に轢殺されぬとも限らない。こと程左様に昔と今とは凡ての事情が大變はりに變はつて來てゐるのである。

今日の如く凡ゆる方面に於て激しい競争の行はれてゐる時代にあつては、何れの商店に於ても其の賣上の維持増進、在庫品や經費の管理などに充分力を盡して、相當の利益を收めるやうに色々工夫しなければならぬことは當然である。然らばどうすれば手堅く賣上を延ばし、經費や在庫の無駄を少くしてより、良い利益をあげ得られるであらうか、これは營業者として誰も

が頭を悩ますところで、甚だ大切な事柄であるとともに又中々むづかしい問題でもある。私はこれに答へる一案として、既に前章までに説いたところの所謂「豫算統制」の制度——それはいふまでも無く先づ豫算といふ數字的の計畫又は目論見を立て、それに依つて實際の販賣や收支を統制してゆくといふ仕組み——を一般商店にも勸めたい。

商店で合理的に豫算制度を實施しようとするには、矢張り前示の製造工業の場合と同じく、しつかりした過去の実績記録をととのへて掛からなくてはならない。けれども、人はいふかも知れない。今日の小賣商のやうに年が年中朝から晩まで、店賣やお届けなどの爲に立ち働かなければ暮して行けないところで、一々細かな記録を作つたり、それで將來の豫算を立てたりなどすることは絶対に無理である。そんなことをしなくても、大體の記憶でこれまでの成績や將來のおよその見當は附け得るではないかと。これにも充分理由はある。然し世の中が段々と複雑になるに伴れて、單なる過去の記憶や直感だけによつて將來を判斷することは益々むづかしくなつて來るわけである。人は過去の過ちについて知つてゐるやうで存外明瞭にはしてゐないものである。人は記録の力によつて始めて過去の経過を反省することが出来る。昔から會計の

記録は「商人の鏡」であるとか「経営に對する無言の顧問役」であるなどといはれてゐる程である。商店にとつても纏つた會計記録があれば、それによつて何故豫定通りの成績が得られなかつたかを容易に知ることが出來ようし、又將來どうしたならばよいかといふ経営上の方針や其の實行計畫も立てられることになるわけである。所謂「豫算統制」の制度に於ては、さうした「過去記録」を基礎として、將來の「豫算」を立て、それを目標として營業取引を進めるとともに、又其の實際に取扱つた取引の経過をも同じやうに會計記録に止め、これを初めの豫算と着着——少くとも毎月末位に——比較して見る。そして其の豫算に比べて同じ期間の実績が甚だしく相違し、若し遅れてゐるやうなことであるならば、これを取返すために充分工夫し努力を拂ふやうにするのである。

第二節 販賣記録のととのへ方

商店で一番大事な記録は先づ販賣の統計であるといつてよい。製造業や卸商と違つて、一般小賣商に於ては、商品の製造とか大量出荷などの問題には殆ど無關係で、其の主な職分は、製

造會社又は卸商から纏めて買つた品物を直接消費者に對して「小口に賣捌く」といふところにあり、其の活動成績の大半は刻々金錢登録器と賣掛帳とに展開されてゆく。そこで日々の店頭賣と外賣(又は掛賣)とに就いて日計及び累計を毎日繼續して書上げ、連年の日別並に月別の統計をととのへ、これにより或は豫算額との過不足を調べ或は將來の販賣を増進させる途を講ずる爲の資料に供へるべきである。

次の表は上述の比較記録をととのへるに最も實效のある様式として米國書籍商などの間に推奨されてゐるところのものである。然し「言ふは易く行ふは難し」の諺もある位であるから、かうした販賣記録を少しでも商賣の上に役立たせようとする爲には、僅かの勞を惜しまずに、毎日必ず繼續して記入するやうにしなければならぬ。

此の表は無論店頭賣許りで無く、外賣の場合にも同じ様式を用ゐて差支ない。然し統計上は此の二つを夫々別個に作り、更に其の兩者を綜合表に纏めるやうにすべきである。かくて毎日其の賣上數字をよく注意して研究すること、又毎旬或は毎月の一日當り平均賣上を求め、これを前年同期や豫算の同月分と引合はせて營業成績の現況や其の將來の傾向などを充分見定める

賣上日計比較表

No.	月 期				
日	昭和八年	同 九 年	同 十 年	同十一年	同十二年
1	日計 日累計				
2	日計 日累計				
3	日計 日累計				
4	日計 日累計				
5	日計 日累計				
6	日計 日累計				
7	日計 日累計				
8	日計 日累計				
9	日計 日累計				
10	日計 日累計				
~~~~~					
29	日計 日累計				
30	日計 日累計				
31	日計 日累計				

ことが必要である。かうした注意・見透しが出来るやうになれば、萬一其の賣上高が期待通りに延び得なかつたときにもあわてずに次の期(旬又は月)以後で必ず其の遅れを取返へす途を探し得るわけである。仍つて店主——其他の幹部——は常にかうして其の店の經營楫取の上に必要な變更を加へて行き、結局に於て其の年度間の總賣上高を手堅く増進させるやうに努めるべきである。勿論賣上を延ばして行くには、色々の條件が備はらなくてはならぬわけであるから、一概に其の増加率を決めることは出来ないけれども、過去の経過をよく調査し、色々工夫を廻らした上、必ず實現出来ると思ふべきである。尤も其の目標は幾分大き目に立てること——常に其の豫算に到達するやうに最善の努力を拂ふやうにしなければならぬ。

右賣上記録に關して米國のクローエル氏は「店全體の賣上傾向を示す累計記録の外、更に望ましいことは永續的販賣従事者の全體に互つて、これに對する同様の記録をつくることである。かうすることに依つて店主は使用人の内誰が一番生産的なものであるか、従事者の販賣能力は着々増進しつゝあるか、給與はそれぐの能力に應じて過不足なく公平に支拂はれてゐるかどうかなどの點を知ることが出来る云々」と述べてゐる。店が分課制度を採つてゐる程の場



## 販賣豫算統制表

No.		昭和 年度					合計
期別	月次	部 類 別 内 譯					
		A	B	C	D	E	
前期 実績	1 2 3 …… 12						
	計						
当期 豫算	1 2 3 …… 12						
	計						
当期 実績	1 2 3 …… 12						
	計						

- (註) 1. 掛賣の分及び綜合の分には右の方に桁を増して毎月の入金高と賣掛残高とを表示するやうにしたい。  
 2. 其他の點については第二章の三段式統制表の説明を参照されたい。

合には其の分課に従つて別々の賣上記録を作ることが必要であるが、今日一般の小賣商でさうした制度を採用してゐるものは未だ比較的僅少であるやうに見受けられる。然し成るべく取扱商品の種類・性質・利幅・仕入先等から分けた大部類別に内譯した賣上統計をとつて、營業將來の計畫・工作の上により、一層の實效を収めるやうにしたいものである。

右に掲げた表は毎月、商品の販賣成績を部類別に内譯して書留め、前期や豫算の關係數字と比較對照し、營業實際の能率増進に資せようとする爲のものである。

### 第三節 季節的變化の對策

前節に於て賣上記録のとつてのへ方を紹介して置いたが、かうして日々及び月次の統計を着々取揃へ、一面それに據つて來る期間の賣上豫算を作り、期待の賣上收入を可能ならしめるやうにするとともに、他面仕入及び手持在庫を常に此の賣上豫算に釣合ふやうに調節すること、又それら豫算の實施並に其の統制の力によつて經營上の無駄を避けるとともに將來の純利益を確保するやうに努めることが肝要である。斯くて賣上を進める爲には色々の商品が要り其の商品

の準備は又これを所謂仕入に待たなければならぬ。

仕入↓手持商品(在庫)↓賣上

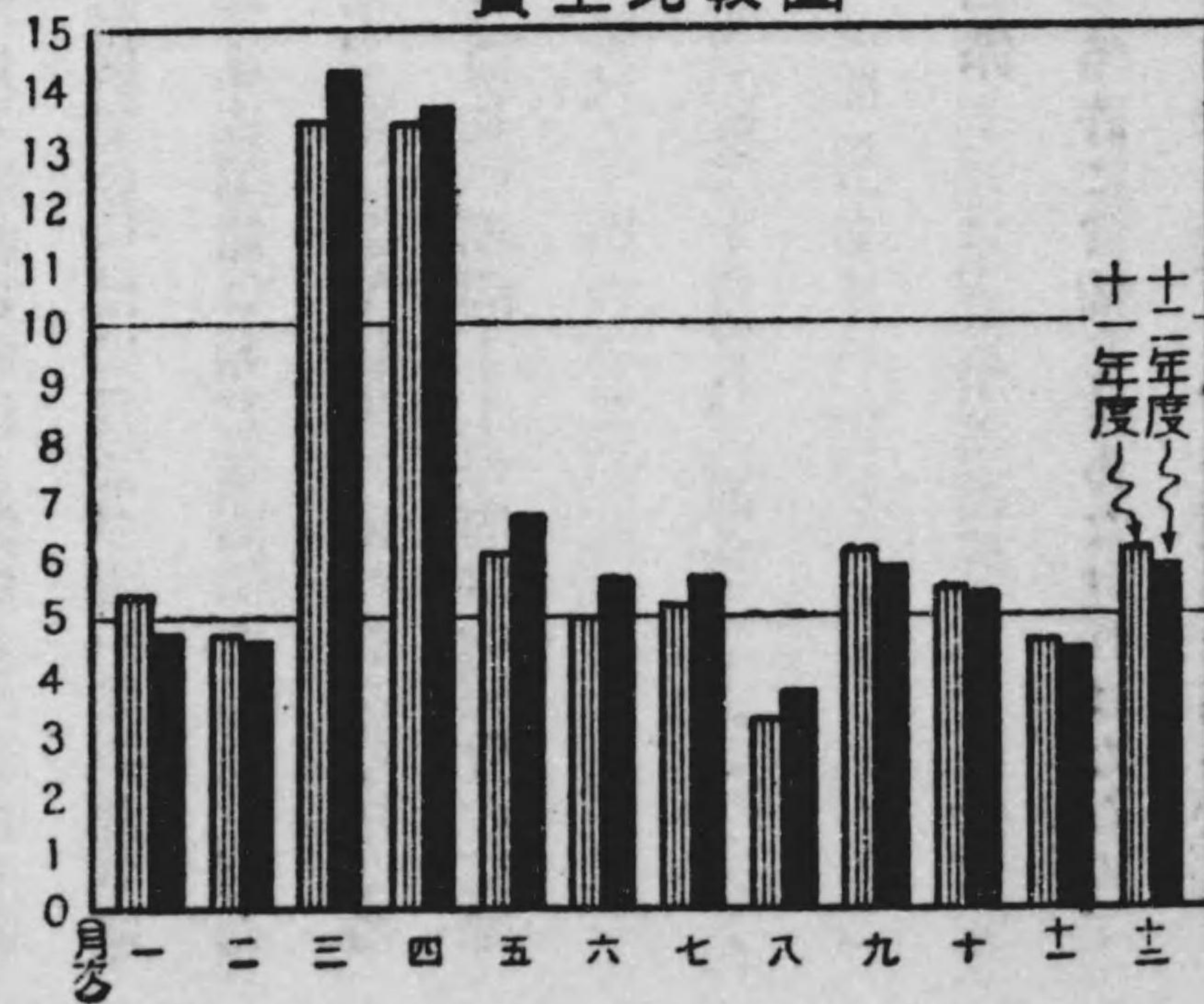
のつながら、商店の生命線である。仍つて次に手持商品と仕入とに就いて研究を進めようと思ふ。が、其の前に少し注意して置き度いことは、殆ど大部分の商品は其の賣上実績から見て常に相當季節的影響を受けるものであるから、其の仕入及び手持在庫の統制上にこれを充分考慮しなければならぬといふ點である。試みに東京市に置ける某書籍商の過去二箇年間の月別賣上実績をとつて比較して見るに次の比較表並に圖表のやうになり、兩年ともに月別季節的に著しい凸凹の生じて居ることがわかる。

かうした月別季節的の消長傾向は獨り書籍に就いて許りで無く文房具・運動具・藥品・化粧品・洋品・雜貨等々凡ゆる種類の商品に互つて其の實例が極めて多い。天候や氣候・休暇期間・購買慣習などの爲に夫々其の販賣実績に影響を受ける。斯くて毎年月別季節的には不揃な結果が現はれるが、然し一年間を通じての凸凹を比べて見ると、これは又各年とも全く同じやうな足取で進んでゐる。これが所謂「季節的變化」の特色である。商店では毎年殆ど規則的に繰返

賣上比較表

月	十一年度	十二年度
1	5,300	4,700
2	4,700	4,500
3	13,500	14,400
4	13,400	13,600
5	6,100	6,800
6	5,000	5,600
7	5,200	5,600
8	3,200	3,600
9	6,200	5,900
10	5,500	5,300
11	4,600	4,400
12	6,200	5,800
計	78,900	80,200
平均	6,576	6,683

賣上比較圖



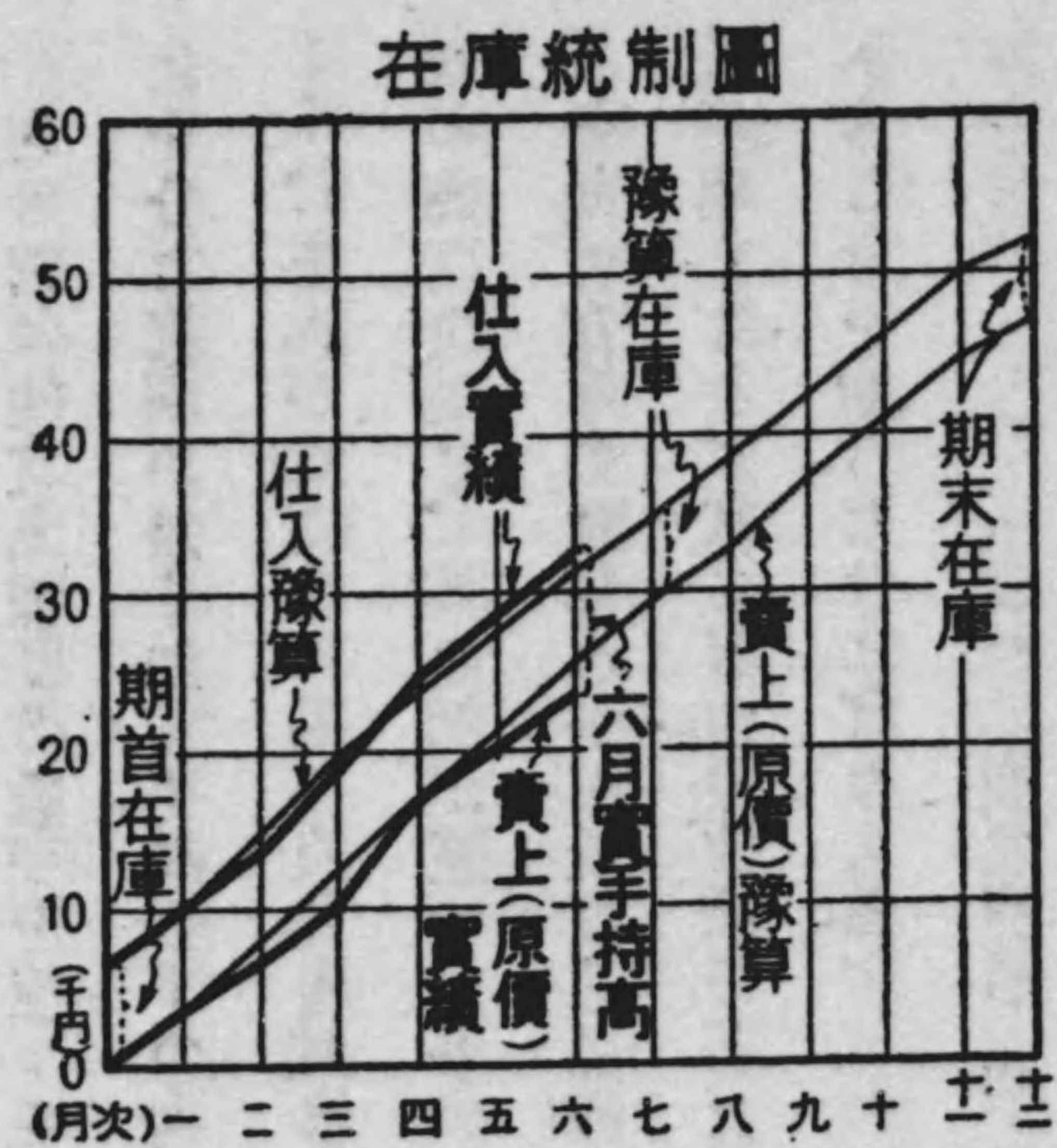
へされるかうした季節的賣上變化を其の実績記録から充分頭に入れて置き、繁忙期に處する適當な營業策を立てるとともに不振期の賣上減に因る損害を避けるやうに色々工夫を廻らすべき

である。例へば最閑散期を利用して店舗の手入・商品の棚卸・店員の休養・帳簿記録の整頓・経営統計の整備・決算及び豫算の事務などを進めるのも一法であらう(序に商店の「會計年度」は漠然暦年末などとせずにかうした最閑散期に這入る直前の月の最終日を以て締切るのが自然的であるから、さうするのが賢明であるといへる)。其他曩の例でいへば二月及び十一月の如き第二次的に成績不良な月も、とり分け其の時期に向くものや或は季節に殆ど無關係な品種を選んで、少くとも過去の平均水準位までの賣延ばしを圖るとか、或は最繁忙期に臨時員を使用することによつて其他の各月——繁忙時期だけを除いた一年中の長い期間——の固定的經費の或部分を節約するなどの如きも亦大變有效な策であるといへよう。

#### 第四節 手持商品と仕入の調節

##### 第一 販賣及び仕入と在庫との關係

何れの商店でも其の店頭賣と外賣との爲に若干の商品を手許に常備してゐなければならぬ。此の手持商品は、其の分量が餘りに多くなると所謂在庫回轉率を低下し、金利損や品不良化な



ど色々面白くない現象を生じ勝ちになる。「資産は金の化身である」といはれてゐる位で、營業の血液である大切な資金を商品や賣掛勘定に遊ばせたり腐らせたりすることは絶対に禁物である。ところで此の手持商品が激しく收縮し過ぎることも亦將來の販賣成績に甚だ悪い影響を與へるわけであるから、此の點も大いに氣を付けて是正しなければならぬ。

手持商品は常に販賣と仕入との中間にあつて雙方を圓滑に調節する役目を司つてゐる。斯くてこれ等販賣(原價)・手持商品及び仕入の三つは常に三角關係の形に置かれてゐることは前章に紹介した通りである。今此の販賣(原價)・仕入及び手持在庫の關係を圖解して見ると上圖のやうになり、賣上が延びればそれだけ在庫量が減り、仕入が増せば又それだけ在庫量が膨らんで来る。従つて販賣と仕入とは常に在庫量を中間にして適度の釣合を保つて進まなければならぬことがわかる。

右の圖は便宜上假りの數字を使つて作つたものであるが、其の太線で示したやうに手持商品に充分な統制が無く知らず識らずの内に毎月これを膨らませて行き——商品回轉率を低下させ——、それが爲に或は品不良化を招き或は金繰りに支障を來たすなどのことは、大中小凡ゆる階級の商店を通じ、其の例が至つて多い。かうしたことは販賣に對する慎重な計畫や折角の努力も此の在庫の水膨れから受ける品傷み・流行遅れ等々の損失や金融難の爲に、其の計畫の根柢が危くなり、其の努力の効果が甚だしく薄らいで來る。茲に所謂商品回轉率の知識が必要であることを知らなければならぬ。

## 第二 商品の回轉率

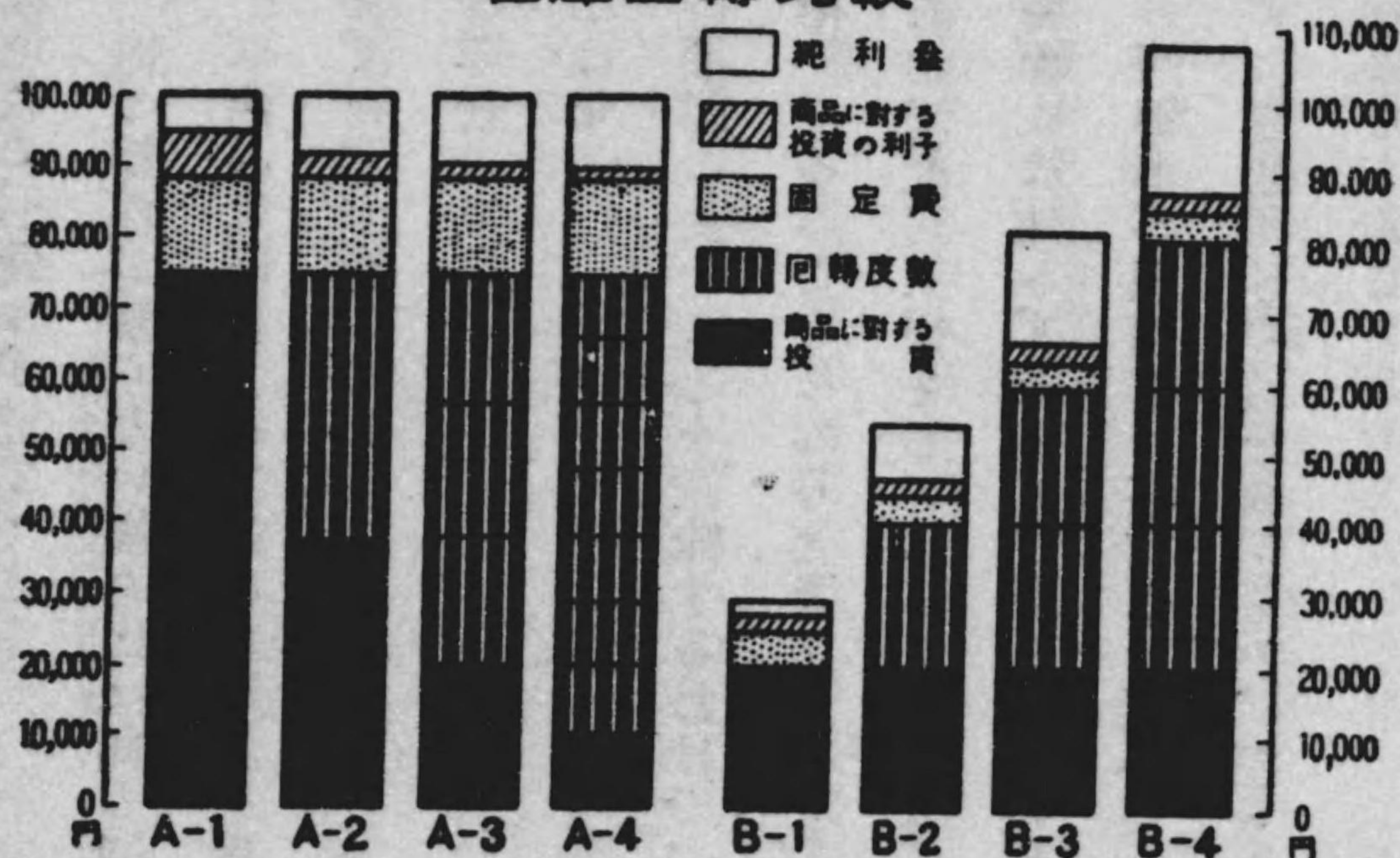
商品の回轉率とは、或期間——通常一箇年間——の平均在庫(商品手持)高に對する同じ期間の販賣高(販賣商品の原價)の割合をいふのである。これをわかり易く算式で表はせば次の如くなる。

$$\text{商品回轉率} = \frac{\text{年販賣高(原價)}}{\text{年平均在庫高(原價)}}$$

如何程の回轉率が適當であるかといふことは其處々々の特殊事情によつて決めるべきであるが、他の條件が變らない場合には此の回轉率(或は回轉度數)は多い程よいといへる。なぜかといへば商品は販賣されて始めて利益を得るものであり、手持してゐる間には原則として利益を生まずに却て色々の損失を生じ勝ちであるからである。

今年賣上高(原價)が五〇、〇〇〇圓で其の平均在庫が五千圓であつたとすれば、其の商品の回轉率は年一〇——即ち年十回轉——であつたといふことになる。商品回轉率の低いことは一面手持期間の長いことを意味するわけで、そこには自然季節遅れや品傷み、其他賣足の鈍い商品を抱へてゐることになるとともに、それは又他面に賣上に對する商品投資の多いことを意味し、金繰りに金利上損をしてゐることになる。かうした商品回轉の理論と實際とをよく心得てゐない場合には知らず識らずの間に營業の利益を縮め金繰りの支障をも招くことになる。そこで現在の回轉率が理想より甚だしく悪い場合には、將來在庫を抑へて賣上を維持するか在庫を其のままに賣延ばしの道を講ずるか、左も無くば在庫を減らすとともに賣上増進にも努めるかしなければならぬことになる。

在庫回轉比較



上の圖は全米商業會議所内國配給部編「商品の回轉率と手許有高の統制」中に掲載されたものであるが、上來の説明を良く表明してゐると思はれる。

(註)

此の圖に於てA組の各期は何れも一〇〇,〇〇〇圓の賣上を示してゐるが、其の回轉次數は「A-1」期の一回轉から「A-4」期の八回轉に至るまで順次増加しそれに伴つて手持品に對する投下資金と其の利子が漸減し、それだけ利益を増加するものであることが示されてゐる。又B組では手持品に對する投下資金と其の利子は各期とも同一であるけれども、回轉次數が増加することによつて利益も亦増加することが示されてゐる。尙言ひ換へれば、A組は一定額の賣上を維持するに必要な投下資金と其の利息は商品

の回轉率の上るに従つて漸次減少するものであることを示し、B組は同じ額の投下資金によつて實現し得られる賣上高及び利益は其の回轉率の増加に伴つて漸次増大するものであることを示してゐるのである。

斯くて商店に於ては過去の經過を良く調べて將來の手持在庫を豫定し賣上に應ずる量の仕入を行ふことに依つて適度の回轉率を保ち資金の遊びを避け品不良化の爲に生ずる損失を防ぐやうにすべきである。

### 第三 仕入豫算の立て方

商店では其の將來の豫定賣上に應ずる商品を用意する爲に仕入豫算を作らなければならぬわけであるが、此の場合よく注意すべきことは、現在の手持品の多寡と今後の仕入品代價——特に賣價に對する利幅——とに就いて充分調査し、手持の過剰を避けるとともに収益的にも金繰上にも有利な仕入條件で適量の商品をととのへるといふことである。然らば手持在庫や利幅を考慮しての仕入見込はどういふ工合に見出すべきであるかといふに、それは次の算式に依つて求めればよい。

仕入豫算高 = 賣上豫算高 × 原價率 (註 1.)

十 所要期末在庫見込高 (2.)

一期首現在手持在庫高 (3.)

〔註〕 1. 原價率とは賣値に對する元値の割合をいふのである。これは過去の実績から、出来れば品種別か又は仕入先別位によく調査し、條件の悪いものに就いては將來これを是正するやうにしなければならぬ。いふまでも無く此の率の高過ぎるものは營業上それだけ不利であるからである。

斯くて適當の原價率が豫定された上は賣上豫算高に此の率を乗じて、元値での賣上豫算高を求める。それは商品の手持も其の仕入もともに元値で表はされるのと同じ條件で計算せねばならぬからである。

例へば豫算期間の賣上見込が壹萬圓で其の原價率が假りに八二掛であるとすれば次の如く計算する。

$$10,000 \text{圓} \times 0.82 = 8,200 \text{圓}$$

即ち右賣上の一〇、〇〇〇圓は其の元値(原價)では八、二〇〇圓であるといふことを意味し、在庫の關係を別にすれば、同一期間内には是非とも此の額だけの品準備をしなければならぬことになるわけである。

2. 商賣を続ける以上、何れの商店にあつても次の期間の賣上(店頭及び外賣)に支障を來させないやうにする爲、期末に或程度の手持品を備へて置かなければならない。そこで現在の手持品を度外視した

場合これだけの商品は是非とも賣上(原價)豫算に加算して仕入れなければならぬことになる。

3. 商店に於ては上述の通り賣上(同)及び期末在庫の爲に仕入をしなければならぬけれども、同じ期間の賣上の爲に既に手許に準備されてある商品があるから最後の仕入豫算をかためるには、右1・2の合計から此の額を差引かなければならぬことになるのである。

繰返すまでも無く仕入は手持在庫を通して常に賣上に順應するやうにしなければならぬ。そこで前に述べた月別の賣上豫算に應ずる爲には、又此の仕入豫算も月割に計算するのでなければ實際上的効果は上げられない。又仕入の月割豫算を立てる爲には、過去の実績から、少くとも毎月末幾何の在庫を手持して居つたか、其の額が賣上及び仕入に照らして適當であつたかどうかをよく検討し、豫算期間に於ける各月末の手持高を豫定しなければならぬ。今假りに第一月の月初の繰越高が六千圓で、其の月の賣上豫算が五千圓(原價率八・二で元値四千百圓)、又其の月末の必要見込在庫が五千五百圓であるとすれば

$$4,100 \text{圓} + 5,500 \text{圓} - 6,000 \text{圓} = 3,600 \text{圓}$$

で、第一月の仕入豫定は三、六〇〇圓となるのである。第二月以降各月の仕入見込も亦右の計

算に準じて夫々見出すことが出来る筈である。

### ○参考—某百貨店ニ於ケル仕入豫算統制ニ關スル取扱規定

- 一、商品豫算編成ハ商品豫算統制部ノ指導ニヨリ従前ノ方法ニ從ツテナスモノトス
- 二、點檢部納品受付係ニ於テ仕入豫算殘高ニ對照シテ納品受入ノ諾否ヲ決シタル從來ノ制度ハ之ヲ廢ス
- 三、自今一切ノ商品仕入ニ對シテハ原則トシテ所定ノ注文書ヲ發行スベシ
- 四、注文書發行ヲ爲サザル商品ニツイテハ別ニ定ムル特別ナル場合ノ外ハ如何ナル理由アルモ點檢部ハ納品受入ヲナスコトヲ得ズ
- 五、注文書發行ヨリ商品納入ニ至ル手續及ビ順序ハ左ノ如シ
  - (1) 仕入係ハ商品ノ注文ヲ爲ス可キヲ決シタル場合所定ノ注文書ニ一切ノ必要事項ヲ記載シテ所定ノ場所ニ認印ヲナスベシ
  - (2) 仕入係ハ前記ノ記入ヲ終リタル注文書ヲ所屬商品課長ニ提示シテ其ノ承認ヲ受クベシ但シ一注文書記載ノ金額ガ參百圓(原價ニテ)未滿ナル時ハ豫メ商品課長ノ諒解アル場

合ニ限り課長ノ認印ヲ要セズ

- (3) 前項ノ手續終了後仕入係ハ其ノ注文書ヲ商品豫算統制部ニ提出スベシ、注文書ノ提示ヲ受ケタル商品豫算統制部ハ其ノ注文書ハ一切ノ必要條件ヲ具備スルヤ否ヤヲ檢シタル後其ノ注文額ヲ注文書記載ノ納品指定日ニ該當スル仕入限月ノ仕入豫算高ニ對照シテ其ノ注文額ガ豫算額ヲ超過セザルコトヲ確メタル後ニ於テノミ其ノ注文書ノ承認ヲナスコトヲ得
- (4) 商品豫算統制部ノ承認印ナキ注文ハ一切無効ナリ
- (5) 商品豫算統制部ハ前項ノ承認ヲ爲シタル後其ノ注文書B票(A・B・C三票ヨリナリA票ハ賣場控トス)ヲ仕入係ニ渡シ仕入係ヲシテ買先ニ送附セシムベシ、注文書C票ハ豫算統制部ニ於テ保管、保存スベシ
- (6) 商品納入ニ際シテハ其ノ納品傳票摘要欄ニ必ず注文書番號ヲ記入セシムルト同時ニ其ノ注文書ヲ納品傳票ニ添附シテ受入係ニ提出セシムベシ
- (6) 注文書紛失等ニヨリテ注文書ヲ添附セザル納品傳票ハ左ノ順序ニヨリ納品ヲナサシム

ベシ

(A) 納品傳票ニ注文書番號ノ記載ナキ場合ハ先ヅ其ノ納品傳票ヲ當該賣場ニ提出シテ注文書控  
(A票)ニヨリテ其ノ注文書ノ番號記載ヲ受ケタル後商品豫算統制部ニ提出シテ其ノ承認印ヲ  
受ケテ後納品ヲナサシムベシ

(B) 納品傳票ニ注文書番號ノ記載アリタル場合ニ於テハ直チニ商品統制部ニ提出シテ其ノ承認印  
ヲ受ケタル後ニ於テ納品ヲナサシムベシ

(7) 點檢部ハ納品傳票ニ注文書番號ノ記載アリ同時ニ又其ノ納品傳票ニ注文書ノ添附セラ  
レタル場合又ハ納品傳票ニ商品統制部ノ承認印アル場合ノ外一切納品ノ受入ヲナスヲ  
得ズ

(8) 點檢部ハ納品傳票ノ内容ト注文書ノ内容が大體ニ於テ一致セザル時ハ納品受入ヲナス  
ヲ得ズ

但シ一注文書ノ注成品ガ二回以上ニ分納サル、場合ニ於テハ其ノ注文書右上ノ納品受  
入欄ニ夫々第一回、第二回等ノ納品受入額ヲ記入シテ捺印シタル後納入者ニ返シ殘餘

ノ注文商品ノ納入ノ際ニ使用セシメ最後ノ納品時ニ於テ點檢部ハ其ノ注文書ヲ受取ル  
ベシ

(9) 注文書記載ノ納品指定日ヨリ十日間以上ヲ經タル注文書ハ自然的ニ一應無効トス、故  
ニ點檢係ハ右注文書及ビ納品傳票ノ提出ヲ受ケタル時ハ豫算統制部ニ提出シ適當ナル  
指導ヲ受クル様納品者ニ注意ヲ與フベシ

(10) 點檢部受入係ハ受入ヲ終リタル納品傳票ト注文書ヲ分離シテ夫々整理シ注文書ハ翌朝  
商品統制部ニ返送スベシ、此ノ場合注文書ニハ(濟)ノ印ヲ捺スヲ要ス

(11) 點檢部ハ毎朝前日中ノ返品受付高ヲ部類別ニ計算シテ商品統制部ニ報告スベシ

六 左ノ場合ニハ商品豫算統制部、商品課長及ビ當該主任協議ノ上注文書ノ使用ヲ免除スルコ  
トヲ得

- (1) 賣上納品ニヨル仕入商品
- (2) 加工料納品
- (3) 部門間其他ノ商品振替ニヨル納品



- (4) 特殊商品ニシテ注文書使用不可能ト思ハル、性質ノ商品ノ納入
- (5) 特ニ急ヲ要スル商品ノ納入

七、注文書使用ヲ免除サレタル商品納入ニ際シテハ左ノ手續及ビ順序ニヨリテノミ納品ヲナスヲ得

- (1) 仕入主任ハ當該納品傳票ニ認印ヲナシタル後商品統制部ニ該傳票ヲ提出シテ其ノ承認印ヲ受クベシ

- (2) 商品ト共ニ前項納品傳票ヲ點檢部ニ提出スベシ、此ノ際點檢部ハ納品傳票ニ商品豫算統制部ノ認印アルコトヲ確メタル後ニ於テノミ商品受入ヲナスヲ得

八、注文書發行ニ際シ仕入超過ノ理由ニヨリテ商品統制部其ノ承認ヲ拒絶シタル場合ニ於テハ當該主任ハ所屬課長ヲ通ジテ商品統制部ト協議シタル後本部金融責任者ニ事情ヲ具申シテ仕入豫算特別承認ヲ得ルコトヲ得

九、商品豫算統制部ハ適當ナル時期ニ於テ仕入豫算殘高注文高等ヲ各主任及ビ課長ニ報告スベシ

- 一〇、客食堂原料納品ニハ本規定ヲ適用セズ
- 一一、本制度ハ昭和〇〇年九月一日ヨリ之ヲ實施ス
- 一二、所定ノ注文書ハ購買部備品トシテ八月二十五日以後購買部ニテ請求スベシ

### 第五節 商品賣買の記録

曩に説明したやうに豫算は之を月別にとつて置かなければならぬ。それと同時に豫算實現の状況を照査し併せて將來の月別豫算の基礎をととのへる爲に又其の實績をも月別に記録表示して置くことが肝要である。然し其の一般に互る記帳表示の仕方を説明することは餘りにも本書の使命から懸離れることであるから、茲では専ら商店の生命線であるところの商品賣買取引の會計處理方に就いて研究を加へることとする。

現在一般に取扱はれてゐる商品賣買取引の記帳取扱ひ方には色々の方法があるが之を大別して次の二つと爲すことが出来る。

- (1) 商品勘定一つだけで取扱ふもの

(2) 商品勘定を數科目に分割して取扱ふもの  
 以下それ等各種の取扱ひ方に就き一瞥を加へ、それらどうした點に注意を拂はなければならぬかを調べて見ることにしよう。

第一 商品勘定の二科目扱ひ

此の方法は單に「商品」といふ一科目の下に商品の繰越高は素より其の仕入高も、賣上高も凡てこれに混合記入する取扱ひ方をいふのである。

例へば

- (1) 前期からの商品繰越高 金九千圓也
- (2) 第一月中の商品仕入高 金一萬八千圓也
- (3) 同上中の返品高 金二千四百圓也
- (4) 第一月中の商品賣上高 (賣上高の二割即ち四千八百圓の販賣利益を含むものと假定) 金二萬四千圓也
- (5) 同上中の戻入高 (同じく二割即ち三百六拾圓の販賣利益を含むものと假定) 金千八百圓也

といふ取引があつたとして、之を仕譯(便宜相手方科目を省略)して見れば、

- (1) (借方) 商品 九、〇〇〇圓  
 (貸方) ××× 九、〇〇〇圓  
 (通常仕譯の必要はない)
- (2) (借方) 商品 一八、〇〇〇圓  
 (貸方) ×××× 一八、〇〇〇圓
- (3) (借方) ×××× 二、四〇〇圓  
 (貸方) 商品 二、四〇〇圓
- (4) (借方) ×××× 二四、〇〇〇圓  
 (貸方) 商品 二四、〇〇〇圓  
 (貸方の「商品」の中には四千八百圓だけ販賣利益が混入)
- (5) (借方) 商品 一、八〇〇圓  
 (貸方) ×××× 一、八〇〇圓  
 (借方の「商品」の中には三百六拾圓だけ販賣利益が混入)

と仕譯し次のやうに總勘定元帳へ轉記するのである。

此の方法は早くから一般に用ひられて居る爲下野博士の如きは之を普通法と呼ばれて居る。然し、かうした混合記入の結果は次のやうに色々の點で不都合を生ずることとなることを知つ

總勘定元帳

商品		借方	貸方	借又貸	残高
日附	摘要				
(1)	前期繰越	9,000		借	9,000
(2)	……(仕入高)	18,000		"	27,000
(3)	……(返品高)		2,400	"	24,600
(4)	……(賣上高)		24,000	"	600
(5)	……(戻り高)	1,800		"	2,400

(註)

- (1) 摘要中「……」とある所には通常仕譯の相手方科目を記入する。
- (2) 同上中括弧を掛けてある分——(仕入高)、(戻り高)等——は只説明の便宜から表示したに過ぎない。

て置かなければならぬ。  
 イ、「借方」即ち受入の側は  
 (1)と(2)は原價で書かれ、  
 (5)は賣價(即ち利益込額)  
 で書込まれる。  
 ロ、「貸方」即ち引渡の側  
 は、(3)は原價で書かれ(4)  
 は賣價(同右)で書かれる。  
 ハ、「残高」は右イとロとを  
 差引いて表示されるとい  
 ふだけで、其の額は賣殘  
 品の手持高でも無ければ  
 又儲け高でも無く、まる

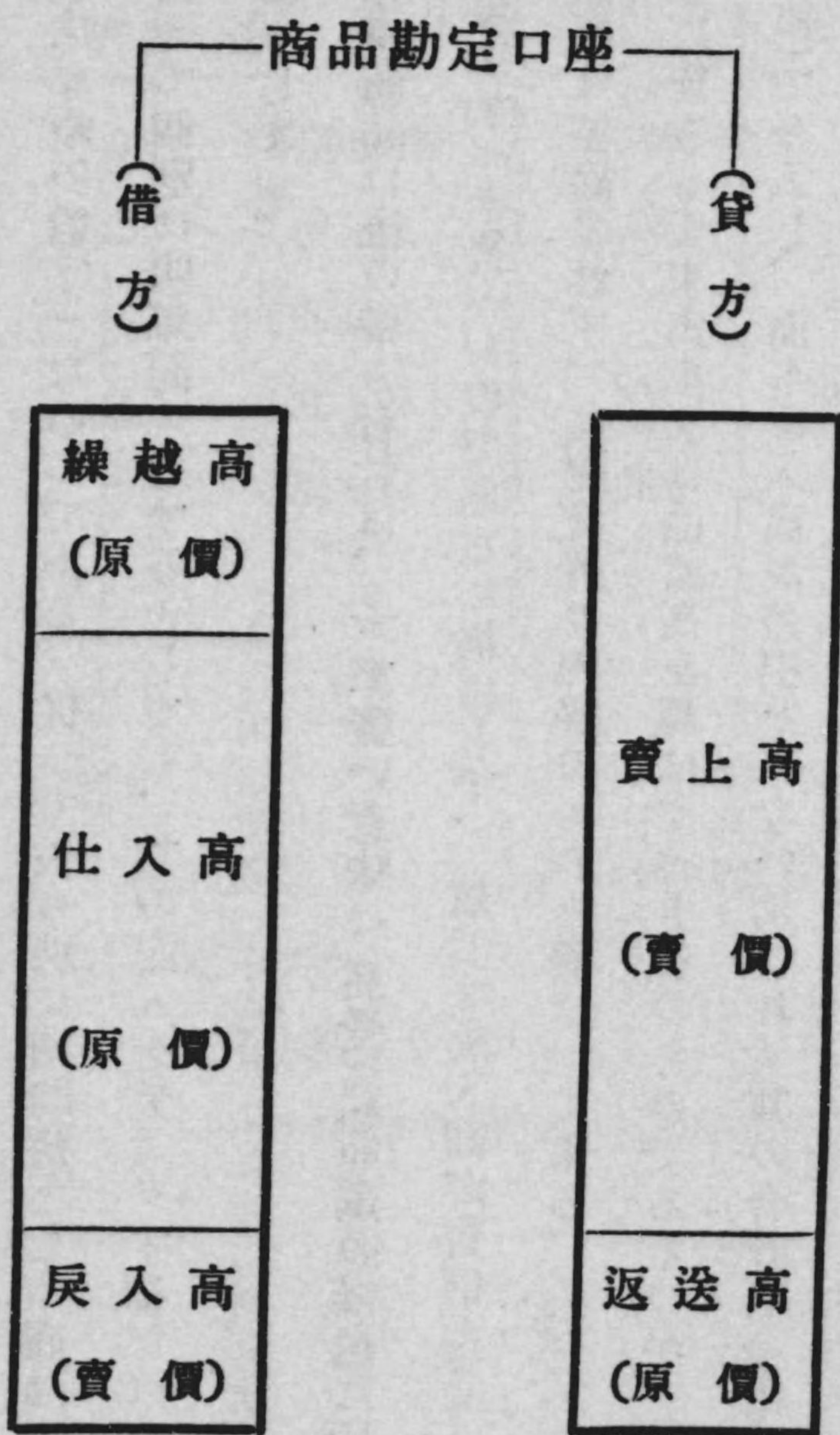
で無意味な噸の數字となるのである。従つて假令別に補助簿として商品出納帳や有高帳などを備へて個別に明細記入をすることも、其の記入をチェックするだけの直接の統制力が失はれてしまふ。

ニ、又此の商品口座の借方合計は、本來廣い意味の品受高(前期の繰越に仕入を加算したものを)を現はすべき筈のものであるに拘はらず、茲では戻入高が賣價のまゝで混記され、而も返品高は控除されず、甚だ複雑な内容のものと變はつて來る。

ホ、同様に貸方も元來出庫又は品渡高を現はすべき筈のものであるのが、茲では返品高が原價(元値)で介入し、而も戻入高が差引かれな爲これ又其の合計高の内容が單純でなくなつてしまふ。

殊に經營の指針としての會計記録たらしめる上から致命的の障礙と思はれることは、棚卸をして見ない限り、今どそれだけの商品が残つて居るべきであるか又幾何の販賣利益が得られてゐるのであるかが分明しない點である。これ等の點が完全に分らなければ經營の方向が何方へ向ひつゝあるのかも頗る朦朧化し、其の營業は恰かも火の無い提燈を提げて暗闇中を歩行するや

うに、當推量で進まなくてはならぬこととなる。殊に例外の場合を除いて毎月末に正確な棚卸  
 を實行し、それに依つて商品の實在高を調べ、販賣利益を抽出しようとするのは全く容易なこ  
 とではないから、月別の損益計算や豫算統制の如きも先づ不可能であると見なければならぬ。  
 次に参考の爲に、此の方法を採る場合の總勘定元帳の内容を茲に圖解して置かう。



## 第二 商品勘定の分割扱ひ

現今一般簿記學者に依つて説かれてゐる商品勘定の分割扱ひには二分割法、三分割法、五分  
 割法、七分割法など色々の方法がある。以下それ等に就いて順次説明を加へることとしよう。

### 一 商品勘定二分割法

此の二分割法といふのは商品勘定を分けて「仕入商品」(或は單に「仕入」)科目と「賣上商  
 品」(或は單に「賣上」)科目との二つとして記帳整理するところの方法である。

例へば前の一科目扱ひと同一の取引例に依るとすれば、次の如くに仕譯するのである。

- (1) 前期繰越商品(通常仕譯を要せない)に就いては  
 (借方) 仕入商品      九、〇〇〇圓  
 (貸方)                      ××××      九、〇〇〇圓
- (2) 仕入商品高に就いては

(借方) 仕入商品 一八、〇〇〇圓

(貸方) XXXXX 一八、〇〇〇圓

(3) 同上中返品高に就いては

(借方) XXXXX 二、四〇〇圓

(貸方) 仕入商品 二、四〇〇圓

(4) 賣上商品高に就いては

(借方) XXXXX 二四、〇〇〇圓

(貸方) 賣上商品 二四、〇〇〇圓

(5) 同上中戻入高に就いては

(借方) 賣上商品 一、八〇〇圓

(貸方) XXXXX 一、八〇〇圓

今右を夫々の元帳口座(但し略式)へ轉記して見ると次の如くなる。

仕入商品

(借方) (貸方)

前期繰越 9,000.- 返品高 2,400.-  
仕入高 18,000.-

賣上商品

(借方) (貸方)

戻入高 1,800.- 賣上高 24,000.-

(注)

此の仕入商品を此のまゝで賣上原價勘定と見る者もあるけれどもそれは誤りである。これは純仕入品と繰越商品との和を示すもので、賣上品の原價となる許りで無く賣残り品、紛失・萬引などに因る品減り、自家用の費消品などの總ての原價に當たるものであるからである。

斯くて仕入の返品や値引は「仕入商品」口座へ貸記され、賣上の戻品や値引は「賣上商品」口座へ借記されることとなるから、自然仕入

商品勘定の残高は廣い意味の總仕入高を表はし、賣上商品勘定の残高は純粹の總賣上高を現はすこととなる。又獨り残高許りで無く、それぐの口座の借方や貸方の合計高も亦或程度物を言ひ得る結果になつて來るのである。

右二分割法につき東夷五郎氏(商業會計第一輯一三)は曰く「簿記法の理論として、商品勘定

はその借方には商品の仕入元價を仕譯け、又その貸方には商品の賣渡代金を仕譯くるを以て普通とす、然れども實地應用の場合にありては、同勘定の借方と又その貸方とは、これを別勘定に仕譯くるを以て便利とすることあり、而して此場合、同勘定の借方のみに、又その貸方のみに附すべき適當の名稱は種々あるべしと雖も、前者を「仕入商品勘定」、又後者を「賣上商品勘定」と命名するときは、自らこの兩勘定の意味をも明瞭ならしむることを得べしと信ず」と。又「元來、商品勘定はその大體に於て、商品の仕入高及賣渡高を知るが爲に設けらるゝものなり、然れども、商業會計の實際にて、財政の狀況を知らんが爲毎日作成せらるゝ彼の元帳殘高表には、單に各勘定の借貸差引殘高のみを列擧するものなるを以て、同表に於ける商品勘定の殘高なるものは、唯その借貸兩方の差引殘金なりといふに留まり、その如何なる性質を有する金額なるかの確答は、全く不可能に屬す、或は損又は益と云はんか、曰く否、或は資産又は負債と答へんか、曰くこれ亦否なり、然るに、今若し右に述ぶるが如く、商品勘定の借方をば仕入商品勘定とし、又その貸方をば賣上商品勘定として二箇に分割するときは、毎日の殘高表に顯るゝ結果として、仕入商品勘定は常にその借方殘高を示して、仕入商品の惣元價は何程なるかを何

時にてても知るの便利を開き、又賣上商品勘定は、常にその貸方殘高を示して、賣上商品の惣代價は何程なりやを何時にても明白ならしめ、而してこの賣上惣代價を知るときは、賣上利益金の概算は之を計出するに難からず、是に於てか、商品勘定を二箇に分割するの取扱ひは、益その實用の大なるもの、否その必要あることを知るべし(同上17)と説明されて居る。ところが、商學博士下野直太郎氏(簿記會計法五二—五三)は「……之を賣買勘定法とも稱すべきものにして、一つの商品勘定を仕入勘定、賣上勘定とに分割して取扱ふなり。之に依りて得る處の利益は仕入又は賣上取消の場合に於て多少の便利ありと雖も、決算期に於て賣殘品を實地棚卸を行ひ、調査するは普通法と異なる所なし。此賣殘品は之を商品有高勘定Drに記入し又更に賣買勘定なるものを特設し、仕入勘定口座より正味仕入總高を其Drに記入し、又賣上勘定より正味賣上總高及商品有高勘定より賣殘高を其Crに付替えて後賣買勘定差引き賣買損益を算出するものにして、其手數頗る大なる代り得る處寧ろ小なり。されば近年此法を推奨する者少なからずと雖も、余は之に贊同すること能はず。」として排斥されてゐる。

此の商品二分割法の長所は仕入と賣上とを別勘定とする點にある。従つて所謂普通法の如く

に商品勘定の記入を無意味にする——といふより結果的に見てウソの数字で表示する——やうなことはなく、仕入商品勘定と賣上商品勘定の両者が元帳の上で夫々純高で累計されるから統計的の觀察に便利であると共に其の純粹の賣上高に依り或程度の販賣利益をも推定することが出来る點にあるのである。

然しながら、此の方法ではまだ毎日——少くとも毎月一回位——幾何の利益があつたか、又商品勘定の現在高は如何程あるべきかに就いては直接何等の答をも與へて呉れぬ故、結局は一科目扱ひの場合同様に棚卸の結果を待つて（或は無統制な補助簿の記録によつて）初めてそれ等を知悉しなくてはならぬこととなる。そのみならず仕入商品として取扱つて居る中には前期の繰越高が混入して居るため、當期の所謂純粹仕入高を見るに就いては絶えず此の繰越額を控除して見ねばならぬといふ缺點がある。販賣利益や在庫の問題は別として仕入高を更に完全に表出する爲に次の扱ひが案出されたのである。

要するに此の二分割法も所謂「經營指針としての記録」といふ點から見れば未だ極めて不親切——或は不完全——な方法であるといはなくてはならぬ。

## 二 商品勘定三分割法

三分割法といふのは前掲の二分割法に於ける仕入商品を更に「繰越商品」科目と純粹の「仕入」科目との二つに分け「賣上」科目と共に都合三つの勘定として仕譯記帳する方法を指すのである。

前掲二分割法に於ける仕入商品並に賣上商品の勘定は最早實物勘定たる色彩は無くなり、單なる名目勘定に變化したものだと思はれて居るが、然し前示の通り仕入商品勘定中には前期の繰越商品高を包含してあるから、眞の仕入高を表はす爲には之を分けて繰越商品勘定と仕入商品勘定との二つにしなくてはならぬ。斯くては最早「仕入商品、賣上商品」の勘定名は穩當でないこととなる。仍つて仕入勘定、賣上勘定として單に名目勘定たることを明かにすべきである。以下此の三勘定を使つて商品に關する仕譯並に元帳轉記の結果を示すこととしよう。

### 1. 前期繰越諸勘定左の通り

一、現 金 二萬四千圓      一、商 品 三萬六千圓

一、資本金 六萬圓

(借方) 現金 二四、〇〇〇圓

繰越品商 三六、〇〇〇圓

(貸方) 資本金 六〇、〇〇〇圓

2 當月中の商品仕入高三十萬圓也

(借方) 仕入 三〇〇、〇〇〇圓

(貸方) 現金又は買掛金 三〇〇、〇〇〇圓

3. 當月中の商品賣上高三十四萬五千圓也

(借方) 現金又は買掛金 三四五、〇〇〇圓

(貸方) 賣上 三四五、〇〇〇圓

(通常仕譯を要せぬ)

右を夫々(但し商品關係以外の科目を除く)諸勘定に轉記した處を示すと次の(a)(b)(c)の如くなる。更に之れを賣買勘定へ集めた結果は(d)のやうになる。

以上示したやうに、此の三分割法に據れば、確かにそれに因つて繰越商品高、仕入高、賣上

高の三者がはつきりするわけである。然し期末に於て又は毎月末に於て販賣利益が如何程になるのか、又在庫高が如何程あるべきかといふ點は矢張り前示の二分割法と同様、結局に於て實

(a) 繰越商品	
前期繰越 36,000.-	
(b) 賣上	
	現金又ハ掛 賣 345,000.-
(c) 仕入	
現金又ハ掛 買 300,000.-	
(d) 賣買勘定	
繰越商品 36,000.-	賣上 345,000.-
仕入 300,000.-	

(註) 斯く「仕入」、「賣上」、「繰越」の外にかうした賣買勘定を設けるところから、四分割法と解するものもあるが、それは當らない。

地棚卸の力に待つ外道はないと同時に、繰越商品を仕入高から分離させることに依つて、眞の



仕入高が容易く判かるやうになるとはいふものの、而も斯く分けた後の「繰越商品」は、一體如何なる性質のものとするべきであらうか。内外の學者は一齊にそれを實物勘定、又は實在勘定だと解するもののやうである。然しそれは大變な間違である。只夫れが繰越商品として、實在高を現はすといふことは、單に期首の瞬間に於てのみのことで、既に其の期の賣買取引が始まつてからは、最早繰越商品何程といふ點が記帳との間に甚だしい相違を生ずるといふことは少し考へても直ぐわかることである。繰越商品を期末迄其の儘賣却せずに仕舞ひ込んで置くものであるならば兎に角、さも無い限り、其の中から賣上のある都度、繰越商品勘定を減額しないやうでは、其の繰越商品勘定は漸次不實を表はすことになり、僅かに前期から繰越された商品の高だといふ以外、意味はなくなつて仕舞ふ。従つてこれを實在勘定などと解するのは非常な誤りであることは勿論、其の名稱の如きも「繰越商品」とか「残高商品」とかするのは、それ自體内容を言ひ表はすべき筈の勘定科目本來の目的を裏切るものであるといはなくてはならぬ。ところが此の繰越商品たるや、以下に説明する五分割法でも尙且つ學者間には實在勘定であると解されて居るに至つては誠に不思議なことである。事實を事實通りに描寫しなければ

ならない筈の大事な會計整理の圈内に於て、實物去つても尙虚數の儘で存続するところの此の繰越商品勘定の如きは混合勘定の中でも特に罪の深いものであるといはなくてはならぬ。要するに、此の三分割法もまだ全く混合勘定を解消したものでは無くて、寧ろそれは混合勘定扱ひの變態に過ぎないものであると見なくてはならぬ。

### 三 商品勘定五分割法

今日最も進歩した記帳方法であると信ぜられてゐるところの取扱ひ方は、前項の三科目を更に細分して次のやうに五科目に分割して處理するものである。

- 一、繰越商品（三分割法の場合と同一）
- 二、仕入（三分割法の仕入勘定から返送品を分離させたもの）
- 三、返送品（三分割法の仕入勘定から分離し獨立したもの）
- 四、賣上（三分割法の賣上勘定から戻入品を分離させたもの）
- 五、戻入品（三分割法の賣上勘定から分離し獨立したもの）

之は仕入勘定なるものが常に借方許りに記入されるべきものでなくて品違、不良品、品不足等の爲に往々返品扱ひをしなくてはならぬことがあるから、其の場合に一々

(借方) 仕入先(又は買掛金)

(貸方) 仕入

と仕譯する代りに

(借方) 仕入先(又は買掛金)

(貸方) 返送品

と仕譯して返送品高をも追次勘定口座の上に表はさうとするものである。又之れと同時に賣上の戻り品に就いても

(借方) 賣上

(貸方) 得意先(又は賣掛金)

の代りに

(借方) 戻入品(又は戻り品)

の仕譯記入を爲し、賣上に對する返品——戻り高——をも追次勘定口座に表はさうとする方法である。

(貸方) 得意先(又は賣掛金)

斯く商品賣買に關係した取引を五科目に分割して仕譯記入するのは所謂英國式帳簿組織の場合に於て適當であると解く者もある——英國式の場合は、仕入帳、賣上帳は素より返送品記入帳、戻入品記入帳(其他現金出納帳、手形帳等)をも夫々主要仕譯帳の一部と見て之れに記入した事項は原則として一般仕譯帳に載せず仕入、賣上、返送品、戻入品とも月末只一回だけ總勘定元元帳へ轉記する制度を採つて居ることとて、此のやうに分割して處理する方が却て事務の簡便を期する上から便利であるといふのである。けれども一般の場合には徒らに勘定科目を増し手續を煩雜にすること以外實益は少ない。

此の方法は十數年來各教壇から並に著作物を通して旺んに唱導され、一部には今尙理想的の取扱ひ方法であると信ぜられてゐるやうであるけれども、而もまだ所謂混合勘定扱ひを完全に解消するものではない。

上掲の各種分割扱ひは其の何れを採るにしても商品在庫と販賣利益の問題は棚卸の力を藉りない限り解決が附け得られないことは今更繰返すまでも無いところである。

### 第三 商品勘定の合理的取扱ひ方

#### 一 混合商品勘定矯正の必要

商業簿記上教へられる商品買買取引の仕譯記帳方に就いては、既に概説した通り色々の方法があり、又各種分割扱ひを採つた場合の期末の綜合方法に就いても、或は一時的に「賣買」勘定を特設するもの、或はそれを設けずに既設の「賣上」勘定其他の關係勘定へ振替併合するものなど——或は英國式或は獨逸式其他有名無名——の多種多様の整理方法があるが、何れも實物商品の受渡状態を完全にせず、何程の在庫高を抱へて居るのか、又どれだけの販賣利益が得られてゐるのかの點は、遂に勘定の上では知ることが出來ず、棚卸か補助簿記入——然しそれは總勘定元帳とは直接の連絡の無いもの——の力を藉りなければならぬことになる。

斯くて經營上最も大切な——賣買業に於ては、其の収益手段の最たるものとして通常殆ど大部分の重力が掛けられて居るべき筈の——此の商品の買買取引に就いてかうした混合商品勘定を其の儘放置するなどは恰かも經營の爲の會計を暗くし、營業の指針を不分明にし、曩に述べた月別の豫算や決算に對し致命的の大障礙を與へるわけとなるものであるから、假令多少の手數と犠牲とが掛かるにしても、經營及び會計の當局者は其の營業將來の爲に是非とも之を矯正しなくてはならぬ筈である。

#### 二 商品勘定の正當記録

商品勘定の完全な記録法と販賣損益の算出方に就いてはこれを仕譯記録の方面からと賣上原價の採り方の方面からとに分けて解くのが最も便利である。仍つて先づ仕譯記録の方面から述べることにしよう。

商品取引に就いての完全な仕譯記入に二通りの方法がある。即ち

- (1) 直接法 (實物「商品」勘定の外に「販賣損益」勘定を設けて記帳整理するもの)

(2) 間接法 (實物「商品」勘定の外に「賣上」及び「賣上原價」の二勘定を設けて記帳整理するもの)

の二つがそれである。茲で「直接法」といふのは「販賣損益」を直接其の科目の上で表出する方法を指し、又間接法とは直接「販賣損益」なる科目を設けずに「賣上」と其の「賣上原價」との二科目——それを差引けば何時でも判明し得られる——に依つて間接に販賣損益を示す方法を意味し、何れも販賣損益の表示方法から假りに名附けたものである。

右の内(1)の直接法は商品勘定の取引につき、其の仕入高(繰越高を含む)を商品勘定に借記し賣却した場合、商品原價を以て同上勘定に貸記し、賣上差損益に就いては別に販賣損益勘定を以て記録表示する所の扱ひである。此の方法は茲に事新らしく紹介する迄も無く殆ど周知の筈であるが、而も其の販賣の都度一々販賣商品の原價を知ることが通常困難であるといふ理由の下に、今や全く廢棄の形に置かれて居るものである。然し問題は必ずしも仕譯法自體に關する事柄では無くて、専ら賣上原價の採り方如何に係るのである。其の賣上原價の算出方法に就いては後項に解決の鍵を呈示する筈である。(2)の間接法は其の仕入に就いては前法(1)と全く同

一で只賣上の場合に一々販賣損益を表示せずに、凡て一旦賣上勘定を使つてそれに貸記して置き、毎日或は一定期間後に其の賣上商品の原價を算出し、それを基に改めて商品勘定を落して賣上原價勘定へ振替へる——商品へ貸記し、賣上原價へ借記する——扱ひを取るものを指稱するのである。此の(2)の方法は從來久しく我々の手で實際界に植附けて來た所のものであるが、既に今日、工業會計に於ては其の製品賣上に關し略同一の取扱方が教へられつゝあることとて、必ずしも新提案であるといふ程のもので無いが、然し商業會計に於ては一般には未だ殆ど顧みられて居ない有様であるから次に——例を假設して之等二種の記帳方法を紹介して置かう。

取引例

- 一、前期繰越商品——期首在庫——高左の通り  
A商 品 千 箇 一箇當り五十圓替 金五萬圓也
- 二、本日甲山商店より左の通り商品を買入れ代金を現金拂す  
A商 品 六百箇 同 五十圓替 金三萬圓也
- 三、本日乙川商會へ次の通り商品を掛賣す

A商 品 八百箇 一箇當り六十五圓替 金五萬二千圓也

四、本日丙田商店へ次の通り商品を現金賣す

A商 品 四百箇 同 六十七圓五十錢替 金二萬七千圓也

五、本日棚卸調査のところ商品實在高左の通り(註、品不足及び不良廢棄分二十箇)

A商 品 三百八十箇 同 時價四十七圓五十錢替 金一萬八千五十圓也

仕譯例一……直接法に依るもの

一、前期繰越商品の場合

所謂開始仕譯に依つて仕譯表示する扱ひもあるが通常其の必要はない、然し總勘定元帳の上には當期最初の日附で入帳されてゐなくてはならぬ筈である(次の總勘定元帳参照)

二、商品現金買の場合(これは間接法でも同一の扱ひをする)

(借方) 商 品 三〇、〇〇〇圓 (貸方) 現 金 三〇、〇〇〇圓

三、商品掛賣の場合

(借方) 賣掛金 五二、〇〇〇圓 (貸方) 商 品 四〇、〇〇〇圓

販賣利益 一二、〇〇〇圓

四、商品現金賣の場合

(借方) 現 金 二七、〇〇〇圓 (貸方) 商 品 二〇、〇〇〇圓

販賣利益 七、〇〇〇圓

五、商品棚卸の場合

(借方) 品減り損失 一、〇〇〇圓 (貸方) 商 品 一、九五〇圓

評價格下損失 九五〇圓

(註) 此の方法——直接法——では例示の通り毎次の取引について販賣利益を算出するわけであるけれども小賣商や其他多種類の商品を取扱ふ處ではそれは言ふべくして實行し兼ねることである。——然し一般に考へられて居るやうに此の方法を實行不能のものとするのは早計である。——で、此の方法は取扱商品の種類と其の取引量の少ないときのみ之を用ふべきで、さうで無い場合は必ず次の間接法に據つて處理すべきである。

269

仕譯例二……間接法に依るもの

一、前期繰越商品の場合

直接法同様普通仕譯を要せぬ

二、商品現金買の場合（此の場合は直接法と同一である）

（借方） 商 品 三〇、〇〇〇圓

（貸方） 現 金 三〇、〇〇〇圓

三、商品掛賣の場合

（借方） 賣掛金 五二、〇〇〇圓

（貸方） 賣 上 五二、〇〇〇圓

（借方） 賣上原價 四〇、〇〇〇圓

（貸方） 商 品 四〇、〇〇〇圓

四、商品現金賣の場合

（借方） 現 金 二七、〇〇〇圓

（貸方） 賣 上 二七、〇〇〇圓

（借方） 賣上原價 二〇、〇〇〇圓

（貸方） 商 品 二〇、〇〇〇圓

五、商品棚卸の場合（これは直接法の場合と同一である）

（借方） 品減り損失 一、〇〇〇圓

評價格下損失 九五〇圓

（貸方） 商 品 一、九五〇圓

（註） 右の内「賣上原價」對「商品」の仕譯は賣上の都度一々起さず一日、十日又は一月等一定期間毎に其の計算を纏めて表示することが出来、多くは其の方が便利であるからさうすべきである。

總勘定元帳記入例……下記の通り（但し商品並に商品損益に直接關係のない科目は其の口座を省略して置く）

右二つの方法は、其の内の何れを取つても——尤も(1)の直接法は前にも示したやうに其の利用が一般的ではない

總 勘 定 元 帳

商 品		(直接法に依る記帳例)			
日附	摘 要	仕 借 方	貸 方	借 又 貸	残 高
(1)	前期繰越高	50,000		借	50,000
(2)	現 金	30,000			80,000
(3)	賣 掛 金		40,000	貸	40,000
(4)	現 金		20,000	貸	20,000
(5)	品減り格下		1,950	貸	18,050

總勘定元帳

賣上		(同上)	
(3) 賣掛金	52,000	貸	52,000
(4) 現金	27,000	借	79,000

總勘定元帳

賣上原價		(同上)	
(3) 商品	40,000	借	40,000
(4)	20,000	借	60,000

總勘定元帳

品減り損失		(同上)	
(5) 商品	1,000	借	1,000

總勘定元帳

評價格下損失		(同上)	
(5) 商品	950	借	950

總勘定元帳

販賣利益		(同上)	
(3) 賣掛金	12,000	貸	12,000
(4) 現金	7,000	借	19,000

總勘定元帳

品減り損失		(同上)	
(5) 商品	1,000	借	1,000

總勘定元帳

評價格下損失		(同上)	
(5) 商品	950	借	950

總勘定元帳 (間接法に依る記入例)

日附	摘要	仕	借方	貸方	借又貸	残高
(1)	前期繰越		50,000		借	50,000
(2)	現金		30,000		借	80,000
(3)	賣上原價			40,000	貸	40,000
(4)	同			20,000	貸	20,000
(5)	品減り格下			950	貸	18,050

——常に商品の受拂と販賣損益の高とを——直接又は間接に——仕譯帳並に總勘定元帳の上に表示することが出来る筈である。無論これ等の方法に依る場合も商品勘定の記帳残と棚卸の實在高とは若干の相違を免れぬが、然しさうした現象は獨り此の商品勘定に就いてだけでは無く、建物勘定、什器勘定、貯藏品勘定、受取勘定其他資産、負債の大部分の勘定に互り多かれ少かれ生ずるわけのものである。で、それを理由に、商品勘定の記録だけを不整備の儘放置するのは間違であるといはなければならぬ。而も此の商品勘定と實物商品との間に適當な補助記録を設けて一面總勘定元帳の商品口座と連絡を取るとともに他面實物商品の動きを着々内譯的に入帳し、斯くて内譯の或物が最低量に達して新たな仕入をしようとする場合、追次其の現状を調べてそれと右の補助記録とを突合せ、萬一品減り或は格下を要する物のあるときは其の都度これに對して、

(借方) 「品減損失」

XX—

(貸方) 商 品

XXX

又は「評價格下損失」

の仕譯記入を行ひ、總括簿(仕譯日記帳及び總勘定元帳)内譯簿、雙方の商品記録を補正しつ

つ進むやうにすれば、期末時の記帳残高と棚卸實在高との喰違を極度に減殺させるとともに他方販賣利益や右の如き品減り格下の損失をも明確にすることが出来、斯くて其の帳簿の權威と信憑力とを高め、在庫記録の「正當さ」「眞實さ」を認識させ得るに至るわけである。

以下曩に述べた混合扱ひ(混合勘定並にその變形物たる各種分割法)と此の合理化扱ひ(就中間接法)との效果上の相違を概括摘記して参考に資することとしよう。

1. 混合扱ひでは棚卸高を知つて之に據つて始めて販賣利益——而も嚴格に言へば間違つた販賣利益——を算出するのであるが此の合理化扱ひでは品不足や格下損を別口座の表明に譲り、専ら賣上高と其の原價高とを差引いて純粹の販賣利益を算出表示するのである。

2. 殊に混合扱ひの場合の棚卸には此の合理化扱ひのやうに「どれ程の商品が實在して居る筈」といふ權威ある記録數字が通常存在せぬ——假令商品出納帳を備へて居るとしても總勘定元帳からの統制を受け得られぬ——故、其の棚卸の數字は眞實からは掛離れ勝ち(私の經驗から云へば棚卸の實査數字は帳簿其他の證憑資料に依つてよく監査修正せない限り事實とは可成り相違して居ることが通例である)であるからそれを基として絞り出した其



の所謂販賣損益には通常かうした誤謬が介入してゐるわけである。

3. 混合扱ひに依る「棚卸を基としての販賣益絞り出しの仕方」は教壇では素より實際會計の殆ど大部分にも是認されて居るやうに見られるけれども、然しさうした絞り出し方法では、眞正の販賣利益の判然せぬことは勿論、仕入手段の巧拙、回轉率、在庫管理の良否などの有効な監視の出來悪いこと、更に如何程の品減りがあり、如何程の格下が行はれたのか、それ等は將來とも賣上に對しどの割合までは止むを得ないものと見なければならぬか等々經營上又會計上樞要の事項が暗に葬られる形となるのであるが、此の合理化扱ひでは着々——少くとも月別には——在庫高と販賣利益其他の商品關係の損益とが正しく知られるのであるからさうした弊害の總てを除くことが出来るわけである。

276

### 三 賣上原價算法

商品勘定を單純化し、販賣損益を隨時必要に應じて——直接又は間接に——記帳表示することの重要さに就いては既に大體理解せられたことと考へる。ところが實際に當つては、通常、

其の賣上に對する商品の原價を捉らへることが困難な場合が尠くない。上掲直接法のやうに、其の賣上の都度商品原價と販賣損益とを引分けて仕譯するなどのことは、僅かの例外を除いては、殆ど絶對に不可能だといつて良い位である。茲に混合勘定やその變形物たる分割扱ひが餘儀なく採用されるに至つた理由があるともいへる。

然らば此の賣上に對する原價や販賣損益などは、棚卸か或は不完全な在庫記録に據る外見出す途は無いのであらうか、私は否と答へることに躊躇せぬ。それは各場合に應じて次の諸方法の内何れかに據つて取扱へば宜しいと信ずるからである。以下其の諸方法に就いて概説して置かう。

277

#### (1) 實際原價法

これは賣上商品に對する實際の原價（仕入値段又は棚卸評價値段）に據つて、賣上の都度或は適宜に纏めて個別に算出する方法である。此の方法は書畫、骨董、時計、家具、洋服又は服地などの商賣の如く、其の商品の一箇又は單位當りの價格が比較的高くて、而も同一種類の商品の仕入、賣上が通常多量に上らぬやうな場合に適當する取扱ひである。即ち品毎に豫め番號、

賣價並に符牒に依る原價を書入れた札を附けて置き、そして賣上の都度其の札を取外して——  
或は切取つて——集め、それによつて先づ賣上高を帳簿或は傳票と突合せ、集め洩れの無いこ  
とを確かめ得た上、原價を集計するのである。此の場合札番號に依つて、記入帳の同番號の分  
に端から「済」の印を押し、時折、未済の番號分を實物商品に照らし合せるやうにすれば、更  
に在庫高の正確が期せられ、混合勘定を解消し得る筈である。かうした取扱ひにつき商學博士  
下野直太郎氏（簿記會計法五一以下）は「……原價法とも稱すべきものにして、一口の賣上毎  
に其仕入原價を cr に記入し實際の賣値との差額は之を賣買損益として別勘定に付するなり。  
之は最も合理的方法なれども販賣の都度逐一其仕入原價を調査記帳するは面倒なりとの異論あ  
り、蓋し小賣業者にてはそれ或は然らんか、なれども卸業者にては始めより利益を豫算し、取  
引すべきが故に此の面倒なかるべし。」と説明されてゐる。

### (2) 平均原價法(其の一)

これは同種商品の仕入が屢行はれ、其の手持商品の中に色々の仕入値段が混淆するやうな  
場合に、新仕入の行はれる都度種類別の内譯帳で絶えず當該商品の平均手持單價を算出して置

き、賣上の場合其の數量に右の平均單價を掛けて賣上商品の原價を算出する方法である。此の  
方法は商品毎に個別に口座別けて記入計算するものであるから、其の品種の非常に多い場合  
には殆ど其の儘では完全に實行し難い故勢ひ色々の工夫を要するけれども、其の種類の比較  
的少い場合には斯うした原型的な取扱ひ其の儘で敢て不便なく相當の實效を期することが出來  
る筈である。

### (3) 平均原價法(其の二)

これは右の平均原價法(其の一)を更に一層簡易化し、合理化したもので各種類毎に口座別  
けて内譯記入をする——尤も賣上並に殘高には單に數量桁のみ設ければ良い——とはいふも  
のの賣上の度毎に當該商品の新仕入平均單價を計算するのでは無く、只毎月一回總仕入(前  
月繰越高を含む)金額を總仕入(同上)數量で割り、其の答を以て同月中の賣上品及び月末殘  
品の原價計算單價とするものである。で、其の手續は至つて簡單である。前の其の一を殘高平  
均法と稱し得るものとすれば、これは即ち仕入平均法とも呼んで差支へない程のものである。

### (4) 標準原價法

これは直接實際の仕入値段に依らずに、豫め定めて置いた——過去の仕入値実績を基とし現在及び將來の事情を考慮に入れて算定した——標準の單價に據つて、賣上の原價を計算する方法である。

此の方法に據る場合は直接仕入値段の變動に依つて賣上原價が左右される虞れが無く、常に、一面其の標準單價による在庫高と販賣利益とを容易く計算し得ると共に他面其の單價で仕入値段を統制して進むことが出来ることとて殆ど一般の賣買業に應用して極めて實效あるものと確信する。

#### (5) 平均掛値法

これはデパートメント・ストア其他一般小賣商店の如く多數の商品を取扱ふ所で、適當の大種類別——例へば洋品、文具、雜貨といふ如く——に夫々平均の仕入掛値（茲で「掛」といふのは賣價に對する正味原價の割合である）を算出し之を以て當該月の賣上品の原價とする方法である。勿論賣値を落して販賣したもののある場合は其の値下又は値引高を賣上高に合算しそれに右の平均「掛値」を乗ずるやうにしなければならぬ。

#### (6) 標準掛値法

これは一般小賣商の如く多種の商品を小口に販賣するやうな所で豫め適當な部類別の標準掛値を定め——過去の実績を基とし現在及び將來の事情を考慮に入れて算定し——て置いて、それに依つて毎日毎週又は毎月といふ如く定期に賣上に對する原價を算出する方法をいふのである。

要するに賣上商品の原價は必ずしも棚卸の力を藉りて算出する必要なく、上記の各方法の何れかに依れば期末の棚卸を俟つこと無しに販賣利益を確かめることが出来る。假令これが爲に幾分の手數を要するにしても少くとも毎月末位には商品勘定と販賣利益勘定とは必ずこれを明確にするやうに努めなくてはならぬことは茲に繰返さずとも理解されるであらう。

### 第六節 月別比較表の利用

商店の豫算乃至統制に關しては、以上の外尙、金繰や經費等の豫算其他統制の實際に就いて色々研究しなければならぬけれども、其の多くは前各章までに説明したところと重複するこ



## 第十一章 企業血圧表と其の見方

### 第一節 企業血圧とは何を指すか

「企業は生き物である」といはれてゐる。そこには有機的組織に必要な諸機關があり、それ等諸機關の活動に伴れての絶えざる資本的血行により心臓鼓動が行はれてゐる。

人體に於て、血液が心臓から押出されると血管が縮まらうとする。此の時血管に起る壓力を血圧といふ。斯くて心臓の伸び縮みに伴れて此の血圧が高くなつたり低くなつたりする。そして普通に血圧とは、その高い時の状態を指していふのである。

企業にあつても金庫（現金、當座預金、郵便振替貯金、遊金を一時的に放資した場合の優良な公債・社債・株券、銀行との割引契約のある場合其の限度以内の確實な受取手形等を含む所謂「支拂準備」としての諸勘定以下同）から仕入、製造、設備、經費等の爲に、資金（右金庫内

の諸支拂準備財、以下同）が吐出されると資本供給者からの壓力がそれだけ向上して來る。此の壓力は賣上の収入、資産の換金其他の雜收などの入金で、金庫内の資金が膨らむことによつて又それだけ低下する。斯くて金庫内の資金が増減することに因つて、資本供給者から受ける壓力は收縮し或は伸張する。企業の財政上に起るかうした資本壓力を假りに「企業血圧」と名付けて置く。

企業の資本には「自己資本」——純資本——と「他人資本」——債權者資本又は借入資本——との二種の調達形式がある。此の内自己資本は原則として無期限で固定し企業の骨肉となつてゐるが、他人資本にあつては通常契約又は慣習に依つて其の返還期限が豫定され企業の資本的血液として常に體内を動き又動かうとしてゐる。従つて企業の受ける資本的血液は、其の資本の調達形式が自己資本であるのと他人資本であるのとで全く其の性質を異にしてゐることは多言せずとも自明であるといへよう。

企業が自己資本のみで生きてゐるときには、利益配當や資本の一部拂戻が決定した場合の外、其の心臓たる金庫に直接の壓迫を加へない。而も其の決定後の利益配當や拂戻すべき資本は、

所謂自己資本其の者の支拂義務としてでは無く、それは自己資本の一部（其の果實又は元本の一部）が、其の決定と同時に全く自己資本組織から解體されて、一種の外部債務化したものに外ならぬ。従つてこれを除いた實質的の自己資本は、企業に對して何等の資本的壓迫をも加へるものではないばかりか、その増加は却て外部の資本的壓力を減殺し、又金庫以外の諸資産——自己資本によつて構成されてゐる財産部分——を通じて外部からの壓迫に對抗し常に保證的任務を盡してゐるものである。ところで反對に、他人資本を取入れてゐる場合には、假令それが社債や年賦借のやうな比較的長期性の負債であるにしても、契約の時期に返還しなければならぬ爲の重壓を受けることとなる。

## 第二節 企業血壓の上昇と其の限度標準

所謂社債や借入金をしてゐないところでも殆ど凡ての企業は、原料其他の仕入や廣告などの爲に買掛金、未拂金、支拂手形などの勘定で多分の債務（他人資本）を負うてゐることが普通である。殊に製造仕込期と販賣乃至回収期とが時期的に間隔のあるやうなところでは、其の投

下資本が完全に回収される迄の間、次第に金庫内の資金が減少するとともに外部債務が増大し、所謂資本壓力——企業血壓——は上昇して來る筈である。而も概して其の製品の販賣に季節的影響を受ける度合の強い企業ほど、右のやうな傾向が甚だしい。常時に製品を造り絶えず販賣してゐるやうなところでも、豫定以上の在庫投資（原料の仕入や製造仕込、商品の手持等）があるとか、豫定以下の回収遅れがあるとかすれば、それが爲に、又豫定以上の外部壓迫度が激しくなり企業血壓は上昇して來る道理である。

人體の血壓は通常其の人の年齢に九十を加へた耗數が大凡の適當度であるといはれてゐる。企業血壓に就いてもそこに何等かの適度標準が無くてはならぬ。嚴格にいへばそれは、個別企業の業態、性質、資本條件等によつて左右されるものであつて、一樣に律することは至難である。然し大體に於て外部の資本壓力——債權者から負うてゐる債務——の保證額たる自己資本の總高を以て其の最高限度とし、毎事業年度中に少くとも配當金、賞與金、税金等の支拂や、若干の積立金の爲に、それに相當する資金を増殖して血壓の低下を圖らなければならぬものであるといへる。損益計算上に可成りの純利益を表示しながら、金庫内の資金に比べて外部債務

を増大させてある如き實例は少くないが、それは多くは資産の水膨れに原因した企業の血圧昂進を物語るものであることによく留意すべきである。

### 第三節 企業血圧表の作り方

人體の血圧を計るのに血圧計がある。企業の資本的血圧を計る爲にも亦何等かのてだてがなくてはならぬ。私はこれに應ずるものとして企業血圧表を勧めたいと考へる。

貸借対照表に表はれる外部資本又は負債（就中流動債務）と流動又は運轉資産（就中當座資産）との關係に就いては、既に多くの専門書に於て其の重要性や、關係比率の採り方などが示されてゐる。然し茲ではさうした期末の決算書を待たずに、常時に、少くとも毎月末位に前述の企業血圧即ち外部から受ける資本的壓力を容易に表示し得るものであることを要する。なぜかといへば、我々は日常此の血圧の如何で經營活動の推移、財政状態の健否、支拂能力の消長如何を診断するの資たらしめようと欲するからである。而も其の所謂血圧の計り方は、其の手續が甚だ簡單である。それは必要に應じ、外部資本の調達運用の終局的結果であるところの「純

期	外部債務	現金(前掲)	純債務(企業血圧)
首	90,000.—	40,000.—	50,000.—
第一月末	100,000.—	50,000.—	50,000.—
第二月末	105,000.—	45,000.—	60,000.—
"	"	"	"
"	"	"	"
"	"	"	"
第十一月末	110,000.—	30,000.—	80,000.—
第十二月末	95,000.—	25,000.—	70,000.—

【註】 1. 企業血圧の消長を比較視する爲に上記の純債務を毎月別表の如くにグラフに表示する。  
 2. 十二月末純債務 70,000.— 期首同上 50,000.— 當年度間の血圧上昇 20,000

債務」高を捉らへて一定のグラフに表示すれば足りるからである。詳しくいへば

外部債務—現金 (所謂金庫内の資金)  
 〓 純債務 (所謂の企業血圧)

の式により、上示の如く期首並に各月末の金額を計算しこれを別掲のグラフに表示すればそれで血圧表が完成するわけである。

次の圖表は此の計算に基く前年度分各月の実績と當年度分各月の豫算並に第九月までの當年度分各月の実績とを對照表示したものである。此の純債務たる企業血圧の變化高低を注視することは丁度會社又は事業體の血圧の昇降を調べるのと同じわけである。仍つて私は此の圖表を企業血圧表又は外壓計と名付け過去永らく利用して其

(A) 血圧の上る原因

(資金の投下又は流出増加)

- 1 受取勘定其他への投資
- 2 在庫への投資
- 3 設備への投資
- 4 損失支拂

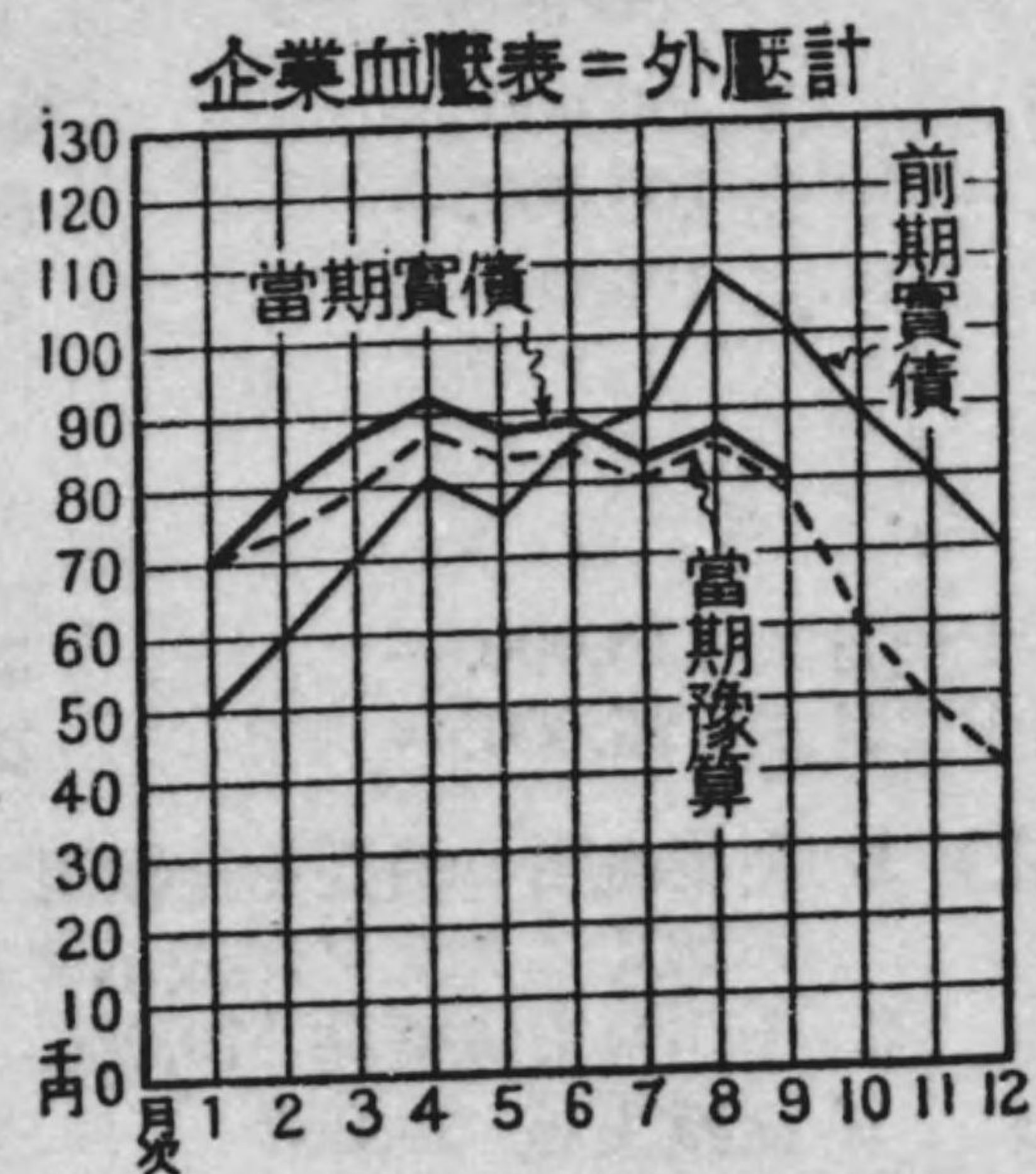
(B) 血圧の下る原因

(資金の回収又は流入増加)

- 1 受取勘定其他の回収
- 2 在庫投資の回収
- 3 設備投資の回収
- 4 利益収入

の投下又は流出が多かつたか或はBに因る回収又は流入が少なかつたかの爲であるといふことを意味し、其の血圧が、前年や豫算よりも低下したときには、右の理由と全く反対な好原因によることを物語るものであるといへる。斯くて前年や豫算に比べて此の血圧が上昇することは一概に悪い兆候であるとのみは速断出来ないにしても、其の原因に於て是認し得る程の確かな理由がない限り、必ず將來に向つてこれを是正するやうに努めなければならぬ。之が圖表の示す前期実績の如くに、期首よりも期末の方が高まつたことは、とりも直さず其の期に投じた資金の一部が期末までに完全に回収しきれなかつたといふ事實を表示するものである。これが若し前期の損益計算上何程かの利益を擧げた結果であつたとすれば、つまり其の前期中には投じた資本の一部を回収し得なかつたのみで無しに、稼いだ利益をも

を知ることが出来る筈である、茲に此の表に多分の妙味と實用性とが有るといへる。



の効果を實驗してゐる。

企業血圧を知る爲には無論簿記制度の確立してゐる場合にはそれによつて先づ純債務を算出すればよいわけであるが、さうで無いところでも月末の債務高と現金(前掲)高とは通常容易く判明させ得る筈である。尙月次計算制を採つてゐるところに於ても亦其の計算の遅れるやうな場合には、月末の締上げを待たずに前の材料から直に正確に現状

第四節 企業血圧の上下する原因

企業血圧——即ち外部資本の壓力——に影響のある事項を其の主要原因別に列挙すれば大體

次の如くなる。

とこで或月の血圧が前年又は豫算の同月分比べて上昇した時には、それだけAに因る資金



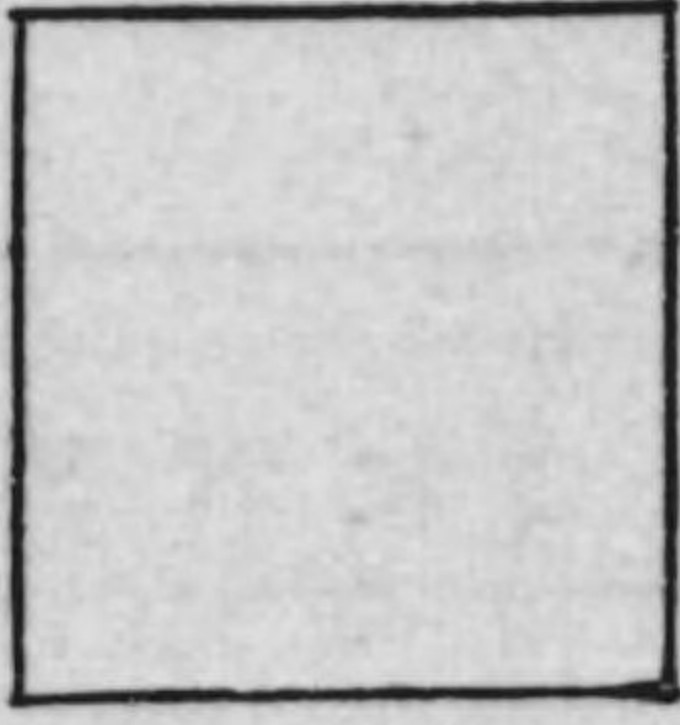
ともに資金化させ得ずに終つたことになる。かうした「勘定合つての錢足らず」に等しい例は實際上甚だ少くないことで、將來永續すべき企業の健全性の爲に誠に遺憾であるといふ外はない。であるから此のことは期末の決算を待たずに日常充分に氣を附けて、其の好轉を圖るやうにしなければならぬ最も重要事項であるといへる。斯くて右グラフの示す當年度——それは豫算制度を實施したものと假定しての——九月までの実績を見るに其の経過は前年に比べて甚だしく好轉し、最近では殆ど豫算に近い程度の低い壓力で進行しつゝあることが知られる。

### 第五節 結 語

此の血壓表——又は外壓計——は學問的には未だ全くの一新私案に過ぎないものであるけれども、私の經驗に據ればこれは企業血壓——所謂外部資本の壓力——の測定器として、凡ゆる統制用具中最も其の効果を期待し得るものの一つであることを教へてゐる。で、私は確信をもつて一般の企業者に其の試用を勧めるわけである。

**經營算實務**

昭和十二年六月十五日 印刷  
昭和十二年六月二十日 發行



著者 **岩 壘 至**

發行者 東京市神田區神保町一丁目廿三番地 **森 山 章 雄**

發行所 東京市神田區神保町一丁目廿三番地 **同 文 館**  
振替東京一三五番

印刷者 東京市蒲田區仲六郷一丁目五番地 **株式會社 三省堂蒲田工場**  
龜井 豐 治

昭和十二年六月二十日 發行

豫算實務

— 錢 十 八 圓 一 價 定 一

同文館發行書拔

實 用 稅 務 會 計	工 業 會 計 實 務 誌	最 貿 易 實 務 誌	會 社 實 務 精 誌
松岡元三郎著	三輪寛著 池田壽太郎著	濱谷源藏著	飯村淑人著
價四・六〇判 一・八〇	價三・〇〇判 菊	價四・八〇判 菊	價四・八〇判 菊

振替東京一三五番

同著者によりて

小西彦太郎共編 計 算 必 携	實 簿 記 會 計 の 知 識	會 計 實 務 誌	會 社 會 計 實 務 誌
價三・六〇判 一・四〇判 二・二〇判 十錢	價四・六〇判 一・上 圓裝	價二・七〇判 菊 十錢	價三・八〇判 菊 十錢

同文館發行

同文館發行書拔

取引税の研究 安藤春夫著

菊 二〇〇判

原價計算法綱要

渡部寅二雄著

菊 一・五〇判

會計監査法綱要

渡部寅二雄著

菊 一・三〇判

我企業豫算制度の研究

長谷川安兵衛著

菊 二・七〇判

振替東京一三五番

同文館發行書拔

我國金融事情解説 内野一太郎著

菊 一・〇〇判

銀行事務・會計 角野政雄著

菊 四・〇〇判

實用 手形小切手の知識 小西彦太郎著

菊 一・〇〇判

決算書の作り方見方 松岡元三郎著

菊 一・五〇判

振替東京一三五番

同文館發行書拔

經營會計學	經營費用論	經營比較論	經營利潤論
西垣富治著	山城章著	古川榮一著	沼田嘉穗著
價 菊 二〇〇 判	價 四 二〇〇 六 判	價 四 一八〇 六 判	價 四 一八〇 六 判

振替東京一三五番

717  
144

