明日の経営に役立つ　**ウチダ・ゼミ**（内田洋行経営教室）

# 株式会社　オリエント商会

指　導

㈱ 日本経営開発研究所パートナー

株式会社 内田洋行

# 凡　　例

(1)　この事例は、あらゆる点において仮装してある。

(2)　この事例は、会社経営の良い側面とか、また悪い側面とかを表わす事例という意味合いは毛頭ない。

(3)　この事例は、㈱日本経営開発研究所パートナー、経営コンサルタント藤巻孝次郎氏の作成にかかっている。

(4)　この事例の使用については、株式会社内田洋行からの文書による承認の取付が入用であると同時に上記経営コンサルタントからの口頭による承認の取付が入用である。

# 株式会社　オリエンタル商会
## 〔事例研究〕

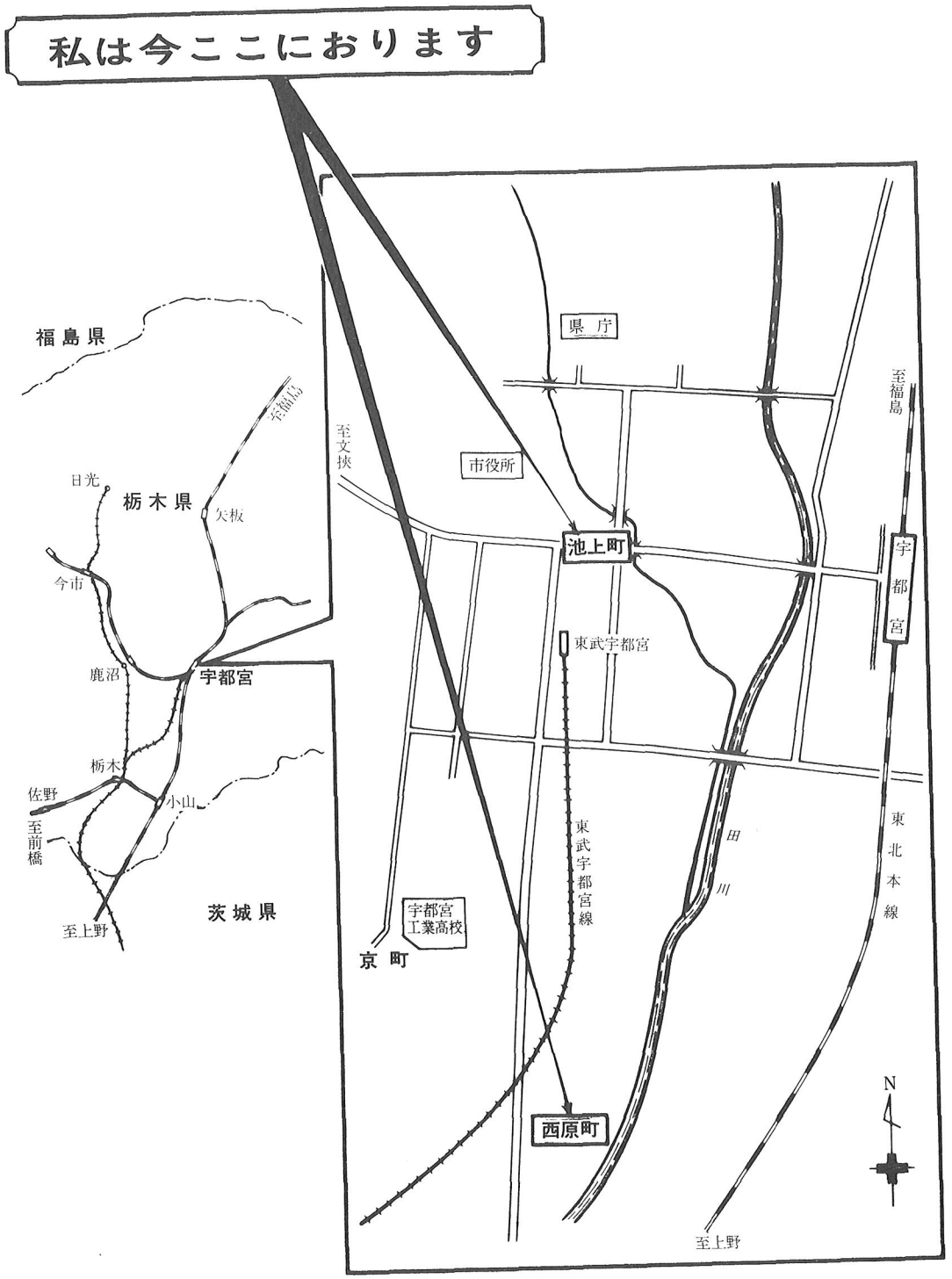
## 目　　次


A．株式会社　オリエンタル商会の歩み …… 1頁

1. 個人商店　オリエンタル商会時代 …… 1
2. 株式会社　オリエンタル商会への転換期 …… 2
3. 経営多角化時代 …… 3
4. 事務機械への本格的な進出期 …… 5
5. 事務機械商品ラインの増加と販売体制の確立期 …… 7
6. 規模の拡大と労務問題台頭期 …… 8
7. 立地問題の顕在化期 …… 9
8. 社長の海外旅行期 …… 11
9. 社内外諸問題についての地固め時代 …… 12
10. 店舗新築と移転期 …… 13

B．株式会社　オリエンタル商会の現況 …… 15

1. 会社概況および組織機構 …… 15
2. 営業活動 …… 20
3. 労務管理活動 …… 28
4. 会社体質－財務活動 …… 30




## A　株式会社オリエンタル商会の歩み

### 1．個人商店　オリエンタル商会時代

昭和２２年１月、宇都宮市京町にオリエンタル商会という個人商店があった。店舗は間口１間半、奥行２間程度で、店頭には製図器、土木用測量器、文具などが当時の物資不足を反映するがごとくまばらに陳列されていた。この店は上野文子さん（現社長の母親）によって、２人の息子を戦地に送り出し、終戦直後に復員を待ちわびての仕事とも云える様相で始められた。上野文子さんの懐古によるならば「終戦によりこれからなにかを始めねばならないのだが、これと云った技術もなく商売についても経験がないので素人ができるものはなにかと考え、思案の末文房具屋ならば誰にでもできる仕事であると思いつき、長女の嫁ぎ先の家の１隅を借りて商売を始めた。」との事であった。もっともこの着想には、その背景として次男（戦死）の方が非常に商売が好きであったということと、宇都宮工業学校が近所にあったことも見逃すことのできない要因であったようである。

現社長は昭和２１年８月、終戦により復員（陸軍大尉）して来た。社長の学歴および職歴の概要は、昭和１２年仙台高等工業卒業、同１２年～１４年中島飛行機宇都宮工場研究室勤務、応召前の同１４～１５年の期間は、中島飛行機太田製作所検査課長としての勤務であって、それらの経歴を生かすべく市中の宇都宮産業に就職し、ラジオ関係の仕事をしていたが、そこが倒産したために職業補導所の無線科の教官として勤務した。予算が少く社長が人並みの月給をとると、他の者へは月給が充分に支払えない状況であった。社長は退職の経緯について「自分には、母親の始めた商売があり生計はなんとか立てうる自信があったので、他の者になんとか月給を支払えるようにするために身をひいた。その時には、すでに母親による商売の収入は自分の月給より多くなっていたので

……。その時の人達はすでにみんな課長になっておりますよ。」と語っていた。そして昭和２２年１月より商売に入ってきたのであった。

その当時の情況について社長は、「当時は物資不足の時代で、東北線に乗っては東京通いを行ない、鉛筆なども１ダース単位でもって現金買いする状態で、とくに服部時計店で現金仕入してきた品物などは殆んど倍額にて販売できた。内田洋行さんとは以前より取引をして貰っていたが、当時は日本橋の本町に所在し現在の幹部の人達が未だ最前線にあって活動しておった時代であった。当時は現金買いから卸店への切換えが難しく、服部時計店などもかなり経ってようやく認めてもらいました。」と感慨深げに語ってくれた。

## ２．株式会社オリエンタル商会への転換期

それから満１年後の昭和２３年１月１日に個人商店から株式会社オリエンタル商会への法人なりが行なわれた。その動機について社長は「当時は税金攻勢があってね、税務署からとやかく言われるのは面倒くさいし、節税の狙いもあって思い切って早く転換したんでしたよ。」と話してくれた。株式会社オリエンタル商会は、資本金２０万円で完全同族組織の形態でもって発足した。そして、その年に初めて現在部長と呼称されている中林重雄を含む２人の男子が入社してきた。

人員の増加と相俟って商売の方も漸次軌道に乗ってきた。そんなある日、長女の嫁ぎ先の根岸政男氏（社長の義兄）所有の土地に建つ家屋の片隅で母親の文子さんが古本の販売をしてみたところ、相当数の古本が１時間足らずで忽ち売り切れてしまった。この家屋は、宇都宮市池上町６８番地にあって根岸政男氏が戦前万年筆屋さんに貸しておいたものであったが、その後はいろいろな経緯もあって多岐多種な職業の人達が細かく間取りをして雑居し商売をやっていた。

母親の文子さんは、この土地は国鉄駅から直線距離にして１粁前後でメインストリートと商店街に囲まれた所謂繁華街にあるので、どうしてもこゝで商売をしたいと考えた。この願望の実現には幾多の困難、迂余曲折はあったがその夢は達せられた。昭和２５年、間口４間平屋、建坪１２坪の店舗を新築して、市の中心街で現在の小売部門の土地に進出してきた。この時期に現在部長と呼称されている高田勝氏が入社増員され、取扱い商品は一般文具、製図器、測量器などであって、納品活動は官庁、専売公社、国鉄、地方大会社等に対して活発に展開された。社長は愈々商売に本腰を入れ、同・異業者に働きかけ講習会の開催やら、研究会を積極的に展開し、自らは商業界の諸活動に積極的に参加し、どん欲に知識を吸収して商売面に活用していった。

株式会社設立以来の業績の推移は下記のとおりであった。（単位千円）

| 期　別 | 期　　間 | 売上高 | 総資産額 | 総利益額 | 純利益額 |
|---|---|---|---|---|---|
| 第１期 | S．23. 1.1～24.9.30 | 2,235 | 842 | 554 | 129 |
| 第２期 | S．24.10.1～25.9.30 | 3,761 | 806 | 768 | 210 |
| 第３期 | S．25.10.1～26.9.30 | 8,635 | 1,817 | 1,012 | 461 |

## ３．経営多角化時代

昭和２６年、終戦後６年目になり食糧難に苦しみ抜いた人達も漸く心にある余裕をもつようになってきた。時代の要求に恰も応ずるが如く、宇都宮中心地にて写真機中古品の交換会が開催された。社長は、かって中島飛行機の研究室に勤務していた当時写真については若干の経験をもっていたこともあって、写真機に一方ならぬ興味を抱き必ずといってよい位に交換会には出掛けて行き、中古品の購入をしてきては店頭に並べて販売した。当時のカメラ業界での新製品としては、リコーフレックスなどが挙げられ大いに宣伝されていた時代であった。カメラの売上げの伸びは当然の結果としてＤＰの仕事を誘発した。そこで社長は、人員増加を行ないカメラ部門を正式に設置した。これから以後は写真展示会、

コンテスト、同好会の誕生やらを足場に華々しいカメラブームが展開されたわけであった。当時社員の数は６名になっていた。

そんなある日、専売公社から多分カメラの販売やＤＰをやっている関係であらう青写真の依頼が舞い込んできた。受注に直面して社長の頭にひらめいたものは、「そうだ職業補導所の機械を借用したらなんとか出来るな」ということであった。幸い社長サイドからみて職業補導所にたいしては退職時の経緯から“貸し”があるといった感じと当時一緒に働いていた人達がすでに幹部に昇格し中心となって動いているということであった。借用依頼に対してかれ等は「どうぞ」と心よく承諾してくれ、お蔭様にて納品することができた。写真のＤＰや青写真の業務を通じて社長は感光紙に目をつけ始めた。当時は市中に余り出まわっておらず、メーカーへ働きかけ１巻の感光紙を購入してくると５倍の値段で売れた。ともかく、専売公社からの青写真の依頼が契機となって、青写真に対する第１号機の購入への搬びとなった。一方昭和２５年に宇都宮タイプライター株式会社からの高田勝氏の転入以来、当社においては事務器械の修理をボッボッと進めてきたが、かれの器用さから修理の対象は漸次拡大の傾向を辿り、この期に到っては中古タイガー計算機の修理などをかなりの量まで頼まれるようになっていた。

第６期（Ｓ．28.10.1～Ｓ．29.9.30）には、義兄から借用しているこの店舗の隣接地６０坪を入手した。

そして第７期には増資を行ない資本金を８０万円にした。

さらに、第８期には宇都宮文具組合が２０人程度のメンバーによって結成され、社長は組合員から推れて初代の組合長に就任した。（以後８年間この任が続けられた。）

第３期以後の業績の推移は下記のとおりであった。（単位千円）



| 期　別 | 期　　間 | 売上高 | 総資産額 | 総利益額 | 純利益額 |
|---|---|---|---|---|---|
| 第４期 | S. 26.10.1～27.9.30 | １７,６１１ | 2,６２９ | 2,０８０ | ９１８ |
| 第５期 | S. 27.10.1～28.9.30 | ２４,９３７ | 4,２５１ | 3,６５７ | 1,３９５ |
| 第６期 | S. 28.10.1～29.9.30 | ３０,１６３ | 4,９０４ | 5,２７１ | 1,５７０ |
| 第７期 | S. 29.10.1～30.9.30 | ２９,４６８ | 6,５５１ | 6,１５２ | 1,８１１ |
| 第８期 | S. 30.10.1～31.9.30 | ３３,８５１ | 9,２６５ | 7,７１７ | 2,４２９ |

上記のごとく５年間に売上高は約２倍のペースで伸長してきた。この間事業の拡大に伴ない店舗は開店以来８回に亘り建増しが行なわれてきたが更にまた手ぜまとなり、昭和３１年には間口１１間、奥行３間、二階建の店舗に改築された。ここに到って今日の株式会社オリエンタル商会の小売部門の店舗が９回に亘る改築の末、完成されたのであった。

## ４．事務機械への本格的な進出期

事務機械の修理を手掛けて以来の幾星霜は当社をして機械類になじませる基因となり、加えて青写真の仕事の伸長もあって複写機に対する関心が昂まり、昭和３３年には丸星機化工業（コピア）の複写機の販売に踏み切らせた。それと時を前後して隣のラジオ店の店頭にて販売されていたＡ社のタイムレコーダーを取扱うことになった。タイムレコーダーを取扱うに到った経緯については社長はつぎのように話してくれた。

「わたくしは、かねてからＡ社のような立派な会社と取引ができるようになれたらと、その取引きに憧れていた。機会を見ては株式会社Ａに申込んできたがその度に体裁よく断わられてきた。この宇都宮では当時タイムレコーダーがラジオを扱うような店を通じて流されていた。ところがタイムレコーダーはアフターサービスを必要とする関係でラジオを販売するような店では面倒を見切れない状態に陥ち入っていた。したがって売っては見ても、アフターサービスが完全に遂行されず、ユーザーか

らのクレームは販売店を飛び越えてメーカーに持ち込まれる気配を示していた。そこでA社ではアフターサービス能力を持つ店を探していたところ、当時かなり迄修理能力を備えていたうちを知り、白羽の矢を立て以前とは全く逆な態度でうちに接近してきたんでしたよ。この時測量器を通じて以前から取引関係を持っていた服部時計店でもタイムレコーダーを製造し、販売してくれるよう頼んできてはいたがA社と取引が出来るという歎びの方が強く服部時計店の方は断ってA社の方をとったのでしたよ。この時の判断が誤りであったことが後日“イヤ”と言う程思い知らされました。というのは自社の販売力を動員して相当数売りまくったところで不良・クレームが発生し、セールスや修理をする者達が“キリキリ舞い”をさせられましたよ。（現在は服部時計店のセイコー・タイムレコーダを中心に販売している。）とにかく名を取るか実を取るかの問題であったが、このところが大切なんですね。」と。

A社のタイム・レコーダーを取扱うに当っては、社員を株式会社Aに派遣し２０日間に昼っての講習を受けさせた。そしてその者を中心にして多少の出血は覚悟の上で、顧客サービスを第一に考え全員骨惜しみなく努めた甲斐があってクレームの発生頻度の割合には、ユーザーからの信用を獲得し得た時代であった。

社員の数はすでに１０名程度になっており、機械類の販売伸長にともなってそれぞれのセールスに対して販売担当地域が漠然とではあるが不文律な形で決まりかけていた。

一方、社員の増加は管理面にもそろそろある程度の制度の設定を要求する形となってきたので、昭和３４年７月付けの“模範就業規則”神田紙文具商和会発行のものが参考に選ばられ、当社の就業規則が作成された。（注：作成されたものの就業規則の精神の伝達は別として、配布はされず社員面接からでは就業規則を見たことのある者は皆無であったというのが実情であった。）いずれにしろ、このような状況の中にあって



株式会社オリエンタル商会の中に事務機械部門が誕生した。

昭和３５年９月頃までには、売上高の伸長に伴なって社員の数は男子８名、女子７名計１５名迄にふくれあがっていた。

第８期以後の業績の推移は下記のようであった。（単位千円）

| 期　別 | 期　　間 | 売上高 | 総資産額 | 総利益額 | 純利益額 |
|---|---|---|---|---|---|
| 第９期 | S. 31.10.1～32.9.30 | 38,120 | 11,526 | 8,065 | 2,122 |
| 第10期 | S. 32.10.1～33.9.30 | 41,702 | 15,413 | 8,427 | 2,108 |
| 第11期 | S. 33.10.1～34.9.30 | 48,195 | 16,236 | 10,317 | 2,929 |
| 第12期 | S. 34.10.1～35.9.30 | 75,217 | 23,488 | 13,230 | 4,127 |

## ５．事務機械商品ラインの増加と販売体制の確立期

事務機械の順調な伸びに追打ちをかけるように、昭和３５年には三田工業のコピスターを扱うようになり、さらに商品ラインを拡張してネコスの椅子にまで手を拡げて行った。扱い商品ラインの増加はそれとして同一系統の商品で異なるメーカーのものを扱うのはどういう訳けかという当然の疑問に対して、社長は「要するに浮気なんですよ。」と言葉少くなにあっさりと答えてくれた。その時の会話の経過から想像するに第一には技術屋である社長のこととて製品に対する鑑定が鋭く、優秀な製品であるならば同系統であらうとなからうと積極的に商品ラインに附加していく態度を持っていることと、第２には類似優秀製品を他の販売ルートでもって流されることに起因する市場攪乱の防止が含まれているのではないかと想像できた。

同年宇都宮市住吉町に３００坪の土地を求め、建坪１０坪の寮を建築した。この頃から従来の小売・納品を主体とした営業活動に加えて、ボツボツと取引を進めてきた県内サブ・ディラーへの販売を強化し、ついに卸売活動を納品と並行した独立業務単位にまでもっていった。このような構造的変化を側面から助長させたものは、この時点からごく少量で

あったが取扱い始めた小型計算器であった。

昭和３６年には、県内サブ・ディラーに対してオリエンタルグループという形で小型計算機を中心とした会が設立された。このことにより、従来はどちらかと言うと個々バラバラな単一的な結びつきにあったサブ・ディラーに横の関係が発生してグループとしての特性を発揮し始めた。このグループを別称※ＳＣ会と呼んでいた。（※ＳＣとはスモール・コンピューターの意味である。）

## ６．規模の拡大と労務問題台頭期

商品ラインの拡張ならびに販売機構の整備は当然の帰結として、当社の業績の向上を齎らし、一方社員の数は昭和３８年に到っては２０名を超すまでになった。この社員の増員はまた一面ではいろいろな労務管理上の問題を提起してきた。当時の様相を端的に表現する事例として社長はつぎのような話しをしてくれた。

「当時この地区の店は例外なく水曜日を一斉休日としていた。勿論、この地区は場所柄から日曜日はかなりの人出でにぎわい商売にとっては所謂かき入れ時といわれる状態にあった。しかしながら、うちは納品のウエイトが高く主要納入先は前にお話をしたように官庁、専売公社、国鉄、地方大手会社等であったこととて形式上店は休日であっても、実質上は店の一部を開けておき買いに来られた人には販売するし、電話にて注文をしてきた顧客には納品をしなければならないという状態であった。社員を交代で休日出勤させてそれに対処するか、家の人が納品にでかけるかしてなんとか切り抜けてきた次第でしたよ。反面、日曜日には店売りを除いては殆んど商売がないといった状態であった。そんな時に同業者の１部には日曜日を休日とする店がボツボツ出始めたので、思案の末個々の社員に当ったところある者は丁度店の前に同業者があるのですが、そこが相変らず水曜日を休日としているため『社長、うちが日曜日を休日にしたらお客をとられてしまいますよ。』と反対するし、またある女子社員は『休日は日曜日の方がいいですよ、ほかの人達が休んでいるときに休むのでないと休んだ気がしません……。』と答えてきた。とにかく、みんなが休日について関心を持ち始め、日曜日を休日としないのなら会社をやめてしまうという意見まで飛びだしてきて同年休日の変更に踏みきりました。」と。



## ７．立地問題の顕在化期

昭和３８年、未だ資本金は８０万円であったが、商い高は大きくなってきたので周りの人の助言もあって資本金を２００万円に増資した。営業面では、納品、卸を通じて事務機械が順調な売れ行きを示していた。セールス・マンの活動も専門化がかなりまで滲透し始め、担当地域の区分も明らかになり、しかも商品別に今迄の行きがかりから加えてメーカーの講習会を足がかりにして専門担当者が決まり、地域担当に加えて商品別に全地域を見るというようなルールがかなりまで地につき始めてきた。

小型計算機について県内販売台数の実績が認められ待望のＢ事務機器株式会社の代理店となり、時を前後して複写機についてもＣ社との代理店契約が成立した。社員数もこの時期に到っては２５名程度にまでなり、各々車を乗り出して納品にそして卸店への訪問に文字通り多忙な活動を展開していた。

地方都市と言えども首都圏内に位置する宇都宮市においては他の都市の例に洩れず車輌の増加に伴い、市内の一部にボツボツ駐車禁止という形での交通規制が施行され出した。

商店街とメンストリートに挾まれ、官庁街を側面にひかえた極めてよい立地条件に恵まれたオリエンタル商会は当然その規制の対象とされた。店舗の１側面は歩道となっているが、他の側面は軒下近くまで白線が引

かれた。ここに当社にとって大きな悩みの一つとして駐車問題が台頭してきた。車輛を短時間駐車させ、素早く積荷をする名人芸的な活動が要求され、納品のための前準備が重要視され、配達待ちの荷が店内の各所に点在するようになった。そんな気の使い方をしているのにも拘わらず、警察から時折注意されるようになってきた。社長は「なんとかしなければならないなあ。」と常に自分に問いかけていた。そんなある日、どこの店でもみんな悩み抜いていたんでしょうか、市で土地を斡旋するというような噂さを耳にした。この辺の事情について社長は、「その噂を聞いて非常に関心を持ちまして、早速市に問い合わせてみた訳でしたよ。当時は“流通革命”という言葉のブームも過ぎ、愈々実質的にその考え方が具現化される段階にあった次第で、市でも将来の流通構造を想定してなんらかの手を打たねばならないと感じておつたんでしょうね。“配送センター”“問屋団地”とか言う言葉が連発されておったことを今でもはっきり記憶しています。とにかく、斡旋する土地は市の中心から見て小山市方面に当る宇都宮市西原町で、その当時その土地は水田になっていたのだが、将来は市内の業者をその地に集結したいという長期構想があるとのことであった。その話のなかで最も興味をそそった事柄は、もしその構想に従い出店ということになれば、資金融資の斡旋は勿論でその条件は全体の３０％は５年の据置、のち無利子の１０年程度の償還という形であるということであった。そこで、わたくしは食指を動かして、早速、市当局の計画書、諸規則を取り寄せましてね、母親とも話し合いしてみました。母親は当時すでに現業からは離れて長唄の稽古やらで一種の隠居生活をしていましたが、もともと不動産を買うことに意欲的な方なので、とにかく早く申込んでみようということになり、機を逸せず土地３００坪を４５０万円で買うことを申し込みました。」と、その時の判断が的確で買っておいてよかったなあという気持と、今にして云えるならばもっと大きい土地を購入しておけばよかったのになあという２つの感情を錯綜させながら語ってくれた。

株式会社オリエンタル商会は、現在の店舗に加えて３００坪の土地の入手によって新なもう１つの販売拠点を持ち得る可能性を握ったのであった。自分で買って出ることもやってやれないことはなかったのであるが、こんなチャンスを利用できたのは一つにかかって単に店頭販売だけでなく、県下全販にわたって卸売りをしてきたという実績の賜であった。

第１２期以後の業績は下記のとおりであった。（単位千円）

| 期　別 | 期　間 | 売上高 | 総資産額 | 総利益額 | 純利益額 |
|---|---|---|---|---|---|
| 第１３期 | S. 35.10.1～36.9.30 | 98,674 | 33,343 | 18,132 | 6,811 |
| 第１４期 | S. 36.10.1～37.9.30 | 105,398 | 33,770 | 22,575 | 6,612 |
| 第１５期 | S. 37.10.1～38.9.30 | 117,628 | 42,027 | 23,904 | 6,269 |
| 第１６期 | S. 38.10.1～39.9.30 | 140,280 | 49,924 | 28,126 | 5,992 |

## ８．社長の海外旅行期

５期にさかのぼるならば相変らず約２倍の売上伸長を示しておった。こんなある日、市の商工会議所の主催による欧米視察旅行が企画され勧誘を受けた。社長は戦前軍隊にあって東南アジヤ各地を転戦して歩いておった経験の持ち主ではあったが、爾来今日迄離国の機会はなかった。視察の目的が先進国の流通機構の研究ということに興味を憶え、昭和３９年後半にその旅行に参加した。社長としては「多くの学ぶべきことがあった。しかしいざ実施に移すという段階になると日本には日本の伝統的な慣習がある上に、資本とか人との関係でなかなかやれませんね。」とその旅行についての印象を洩していた。終戦後、今日迄海外に出掛けなかった社長がその企画によって出掛けたとなると面白いもので、なにか一つのリズムに乗ったような感じで、今度は仕入先の株式会社内田洋行の“５５セール”が展開され東南アジヤ招待旅行に参加する機会を得た。当オリエンタル商会の第１７期前後は社長の海外旅行期とも言える

ときであった。

## ９．社内外諸問題についての地固め時代

一方営業面では、曾って当店他部門の扱い商品を通じて間接的な関係をもってきたＤ社が電子式卓上計算機を開発し、販売し始めたので直接取引を開き代理店となった。Ｄ社に対して社長はその印象を「非常にスマートな会社ですね、セールスマンの印象も良いですね。わたくしはゴウマンなセールスマンは大嫌いなんですよ。」と語ってくれた。一方、機会を見てその都度数を増してきたサブ・ディラー（傘下小売店）とはここに到って正式に代理店契約を結んだ。社長のことばによると、「代理店契約を結ぶに当って果してかれ等が応じてくれるかどうか、契約内容の観点からして諸条項のうちにはかれ等にとって厳しいものも含まれていたのでしたが、殆んど全傘下小売店が喜んでしかも進んで立ちどころに応じてくれたことは本当に嬉しかった。」と感謝をこめた表現にとれた。現在も傘下の小売店が時折見えては資金的、経営的諸問題について助言を受けているようであった。

ＳＣ会は、代理店契約の成立を基盤として愈々確立し、ＳＣ会招待旅行などが意欲的に展開され、ますます結束の度合を昂めていっていた。

また、昭和３６年に入社してきた根岸明夫氏（オイ、現在の専務）は、同業者の専務クラスを集めて“支柱会”を結成し、初代会長に就任した。この支柱会は、宇都宮文具組合の精神を受継いで、同業者の協調を計りお互いに他のマーケットを侵さないという所謂“不可侵条約”を暗黙のうちに承認し合っていた。

他方、小売部門は昭和３１年に新築した店舗を根城として増加する商品に悩みながら、巧妙なやりくりのなかに販売を続けてきたが、８年以上も経った今日とて商品別売上構成上には明白な変化が発生してきて、も早現時点での市場、ないし需要動向・購買習慣に店舗が合致するもの



とは考えられなくなってきた。そこで、社長はたまたま宇都宮市を訪づれた店舗設計の専門家に依頼して店舗改装を意図した。店舗設計図は、１０万円程度の費用がかかり作成されたが社長にとってはなにかコッンと来るものがなく、その儘施行せず放置してしまった。その先生からは「なぜ実施しないのか、そうすれば吃度売上げが伸びるのに……。」と催促されておるようであったが、社長にはさらさらその線に従って実施する気持は窺えなかった。

さらに、この年は株式会社へ転換以来今日迄引き継いで面倒を見てもらって来た経理士から遠藤公認会計士事務所へ切り換えが行われた。その理由について社長は言葉少くなにつぎのように話してくれた。「従来の経理士は永年見て貰っていたので、気心が知れ、その上対税問題についても一方ならぬ骨折りを願ってきたわけであるが、規模の拡大から財務部門にも近代化が要求されるようになってきたので、よく解りませんが財務諸表の表示にしたところで大きく変ってきたことを知り、数字の処理だけでなく若干の助言をしてくれる経理士が欲しいと思ったとき、たまたま遠藤公認会計士の評判を耳にし切換えた次第です。担当税理士さんには契約上の業務以外に週１度程度、会社へ来て貰って助言を受けております。」と。

## １０．店舗新築と移転期

昭和３８年に購入した西原町の土地に店舗を新築しようと決意し、建築請負業者に見積らせたところ、1,２００～3.０００万円の巾が考えられるとの事であったが既述の融資を利用することを考え気張った建築に踏み切った。

その際に、社長は担当経理士と返済計画を練り、経理士の「これならいける」という確認を得た上で建築会社に依頼していた。この事が契機となって株式会社オリエンタル商会においては月次利益計画が樹てられ

るようになったのであるがそれは１年半ぐらい続いたところでやめた。

当時の西原町の状態について、社長は昨日の出来事の如く「その当時は、現在のように周辺に家がなく、まず青田の中の１軒家という感じがぴったりでただ幸いに道だけは幹線道路を改装したときに手を加えたのであろうか舗装がされておりました。まあそのことだけは助かったという次第でした。」と話してくれた。

昭和４１年６月、宇都宮市西原町１０番地にある３００坪の土地に建坪２１７坪の店舗、倉庫併存の建物がその落成をみた。そして同年８月に、株式会社オリエンタル商会の卸・納品部が移転した。この土地に移ったことによる利点について社長は、「まず、道路の駐車が自由であること、倉庫スペースをかなり大きくとったので未だ不充分とは云え商品管理が好転したこと、幹線道路の利用が容易になった……」などを挙げていた。この姿が昭和４３年の今月迄続いているのであった。

第１６期以後の業績の推移は下記のとおりであった。（単位千円）

| 期　別 | 期　　間 | 売上高 | 総資産額 | 総利益額 | 純利益額 |
|---|---|---|---|---|---|
| 第１７期 | S. 39.10.1～40.9.30 | 137,005 | 56,017 | 27,701 | 4,741 注 |
| 第１８期 | S. 40.10.1～41.9.30 | 163,647 | 87,124 | 33,022 | 4,068 |
| 第１９期 | S. 41.10.1～42.9.30 | 224,470 | 81,387 | 41,141 | 7,226 |

注：　この純利益額には、財務諸表、表示形式の変更による納税引当金戻入額1,８８３千円が含まれている。



## B　株式会社オリエンタル商会の現状

### １．会社概況および組織機構

「会社の社歴についてお伺いいたしたいのですが、それについてなにか経歴書といった記述したものが、ございますでしょうか。」

社長「ええ、そうですね、以前あるところで報告書を求められた時に作成いたしたものがありますので、焼いてお渡しいたしましょう。」

手渡された経歴書には、すでに記述済のものを除いて下記のような事柄が記載されてあった。

○販売取扱い品目：　電子式卓上計算機、リコピー複写機、リコピー感光紙、東芝事務機械、堀井謄写機、ネコス椅子、マイクロ写真、青写真焼付、小型計算機、測量機器、トーホー事務機器、一般文具類、カメラ及び材料

○月間納入可能高：　5,０００万円

○月　間　販　売　高：　2,０００万円

○販売設備の概要：1.昭和４１年８月宇都宮市西原町にショールーム並に商品格納庫と併せ延２１７坪を新設商品の展示と充実を図る。

2.商品納入の迅速化のため自動車１３台を整備

3.マイクロ・カメラ１台

4.青写真、焼付機３台

○主たる仕入先：　㈱　D、　㈱内田洋行、B事務機器㈱、㈱A　、東芝事務機㈱、ネコス㈱、山三商事㈱、パイロット万年筆㈱、㈱C

○主要取引銀行：　足利銀行宇都宮本店、富士銀行宇都宮支店

○役　　員：　上野一男（社長）、根岸政男（義兄ー監査役）
根岸明男（オイー取締役）、根岸千代（姉ー取締役）
上野文子（母親ー取締役）、上野淳子（社長夫人ー取締役）

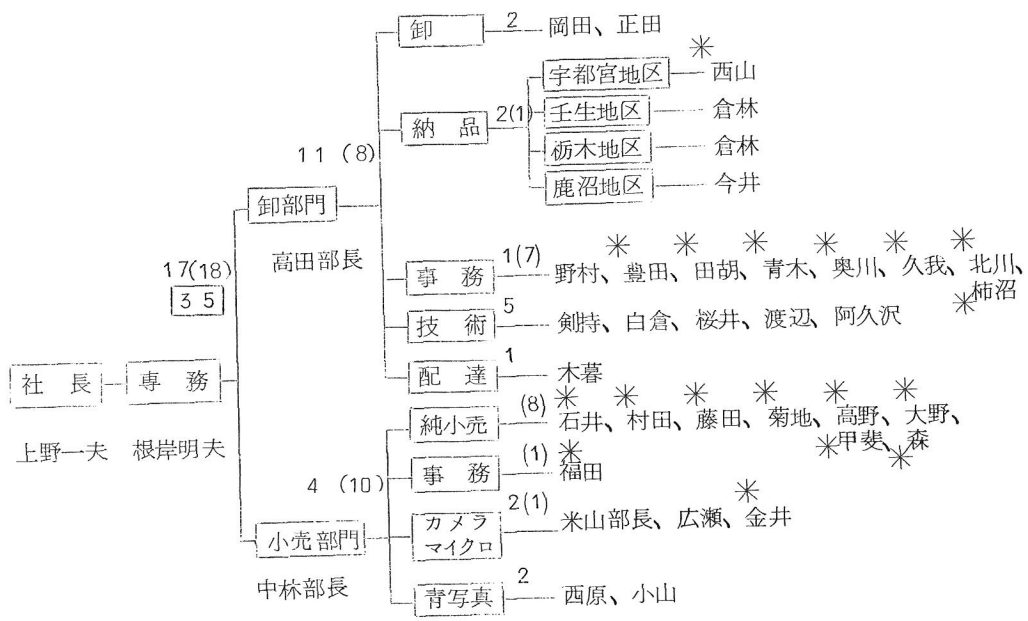
「ところで現在の組織機構はどのようになっておるのですか、組織図として書きあげたものがございましたらお見せ願えますか。」

社長「いや、組織図と言ったものは作っておりません。しかし実際の業務の進め方については一応決めておりますが、考え方としてはお互いにどの仕事でも出来るような形で進めております。」

「図に書き表わしている、いないはともかくとして一応は組織機構は確立なされておられるんでしょう。たとえば、納品部門の責任者は誰れ、小売部門の責任者は誰れというふうに……」

社長「それは一応は決めております。わたしの下に専務の根岸明夫（オイ）がおり、卸部門は高田君……。」

一つ一つ社長に伺いながら描いた組織図は下記のようであった。




注　1.　（　）内女子数、米印は女子

2.　アルバイトとして、配達１名、青写真１名、純小売（1）名。



「社長、ところで専務はこちらの新店舗の方へ見えてはおられないようですが池上町の方の旧店舗（小売部門）に対して全責任をもつという形になっておるのですか。」

社長「いや、必ずしもそういうことにはなっておりません。タイプ・測量器・製図器ならびに特殊物について女子では分りませんので代って顧客に説明したり、その他レジの打ち込み等を主たる業務として行なっております。全般的な店の監督は、家内（上野淳子）が家事のかたわら行なっております。もっともわたくし自身も毎日確実に５時には池上町の店に戻るようにしておりますし、そして夜７時頃迄小売の仕事に当っております。」

「そうですか、するとこちらの店は社長が戻られた後誰れが監督するのですか。」

社長「その点では別に決めておりません。恐らく事務の野村君あたりがうまくやっていてくれているのではないかと思います。」

「業務内容は、明確にしておらないですか。誰れは何をするかそして責任範囲はというふうに……。」

社長「その点については、前にも申しあげたように……、大体主要な仕事は決めておりますが、お互いに誰れの仕事でも手すきになった場合するようになっております。」

「わかりました。ところで各人が大体どのような仕事をしているのか教えていただけませんか。」　社長との会話はここでプッと途切れた。

やがて、社長「卸部門は、ええと岡田君と正田君で、岡田君は県下の１１８店ぐらいの事務機械の販売店のうち３０軒がわたしのところのサブデイラーなので、それ等に対して出張直販をやっている。そして正田君は……。」

一人一人について社長が、考え、思い出して説明してくれた事項を整理してみると下記のようなものが出来あがった。

| 部門名 | 氏名 | 業務内容（概況） |
|---|---|---|
| 専務 | 根岸明夫 | |
| 卸 | 高田　勝 | 卸部門部長 |
| | 岡田豊彦 | 卸担当（電子式卓上計算機） |
| | 正田利雄 | 卸商品管理 |
| | 西山待子 | 納品宇都宮地区担当 |
| | 倉林幸一 | 納品壬生、栃木地区（クイックコピー） |
| | 今井　正 | 納品鹿沼地区（リコー複写機） |
| | 野村晴也 | 庶務経理、私物、商品管理 |
| | 豊田圭子 | 卸、官庁、学校事務、商品管理 |
| | 田胡勝代 | 卸・市外事務 |
| | 青木郁代 | 卸・市内事務 |
| | 奥川チヨ | 卸市内事務 |
| | 久我和恵 | 仕入全般 |
| | 北川厚子 | 商品管理全般 |
| | 柿沼恵美子 | 卸、市外全般事務 |
| | 剣持直次 | 技術、電子式卓上計算機 |
| | 白倉卓夫 | 技術、複写機 |
| | 桜井一太郎 | 〃　タイム・レコーダー |
| | 渡辺善四郎 | 〃　ネコス |
| | 阿久沢友一 | 〃　小型計算機 |
| | 木暮省五 | 卸配達 |
| 小売 | 石井真理子 | 純小売、万年筆 |
| | 村田恭子 | 〃　コクヨ |
| | 藤田克子 | 〃　事務用品 |
| | 菊地美枝子 | 〃　文具 |
| | 高野純子 | 〃　事務用品 |



| 部門名 | 氏名 | 業務内容（概況） |
|---|---|---|
| 小売 | 大野多津代 | 純小売全般 |
| | 甲斐ちぐさ | 〃　購買部出向 |
| | 森　悦子 | 〃　全般 |
| | 福田陽子 | 仕入、売上経理 |
| | 米山信久 | カメラ・マイクロ部長 |
| | 広瀬憲一 | カメラ・現像焼付 |
| | 金井昌子 | カメラ |
| | 西原利光 | 青写真 |
| | 小山良一 | 青写真 |

注（　）は卸、納品担当とは別に該当商品の専門者となっている。

「社長、各部門、業務についてのスペシャリストないしはプロの存在は散見できますが、管理者の存在が見当りませんがその点はどのように考えておられるのでしょうか。」

社長「そうね、各社員の自主性を主軸とした経営管理を進めているので……。」

「社長、2ケ所に分散しての営業活動の展開は少なからずコミュニケーションの面で問題を惹起しておるのではないかと思いますが、その面はどうなんでしょうか。」

社長「わたくしが主催しての不定期な会議を月1度程度実施して諸事項の伝達や新製品の紹介などをやっております。」

## 2．営　業　活　動

新店舗に一歩足を踏み入れるとショールームが広々と拡っていた。ショールームの隣が事務所になっていて、沢山の机が丁字型に配列してあった。殆んどの机は午前１１時とあって空席となっていたが、余り整理の行き届いておらない机に向って２～３名の女子事務員が忙しく伝票を書いているのが目についた。

ショールームの階上は、立派な事務室とも会議室ともとれる部屋があるが今は所狭しと商品在庫が置れてあった。

事務所と隣り会わせの平屋の部屋は、修理室がつづきその先は社員の食堂・宿直室となっていた。

「社長、当社の営業方針としてなにが打ち出されておりますか。たとえば今後どのような製品分野に進出なされようとされておられるとか。」

社長「そうですね、難しいことは別として“顧客に満足を与える”ということを社員に徹底しております。また製品分野としては従来の一般文具、事務機器を基盤として漸次高度な製品を、たとえば電子計算機といったものを扱いたいと思っておりますが、自分の実力も考えて大体単価で４～５０万円程度のものを取扱いたいと思っております。」

「ところで、どの商品が一番売れ、しかも利益が出ておるのでしょうか。」社長「さあ、そのようなことは具体的に調べてみたことはありません。なにしろ商品の数が多いからね。但し、金額の張る機械についてのみは、ここにご覧のようにビジブルカードを利用して入庫と出庫（販売数量）を記載いたしております。機械番号を付して管理いたしておりますので紛失というような事故はなく、アフターサービスについても何時頃の機械であるかが明白になるので便利しております。もっとも、これを記入始めた動機は別にあって、こうしないと税務所がうるさいので……。」

「ほう、なるほど一寸カードを見せていただけませんか……ところで



得意先別の売上状況はどんな状態を示しておられるでしょうか。」

社長「いや、それも数字をとっておりません。もっとも得意先台帳をめくって一つ一つ拾っていくならばわかりますが……、事務の女の子にやらせましょうか。」「結構です。それは大変な仕事ですから、ご面倒をお掛けしては申しわけありませんからね。……どうでしょう、わたくしの方でアンケートを作ってみますから、勘でよいから各担当者、とくに経験をもっている責任者クラスの人達に記入してみて貰えないでしょうか。わたくしの方では、回答のバラツキを見て精度・信頼度を設定して現状をなんとか想定いたしたいと思いますので、……よろしくお願いいたします。」

提出されたアンケートの評価から現状が下記のように想定された。

１）商品別売上高傾向（第２０期、４３年）

| 商品 | 構成比 | 荒利益率 | 売上趨勢 | 集計者による推定額 |
|---|---|---|---|---|
| 事務機器 | 45% | 18% | ※ C | 101,011千円 |
| 鋼製家具 | 30 | 15 | B | 67,341 |
| 文具 | 10 | 25 | A | 22,447 |
| 写真機 | 8 | 20 | D | 17,958 |
| マイクロ・青写真 | 7 | 25 | A | 15,713 |
| 計 | 100 | ／ | ／ | 224,470 |

※　各記号は次の内容を示す。

A……横ばい傾向　　B……漸増傾向

C……上昇　〃　　D……減少　〃

2）事務機器、鋼製家具売上高傾向

| 商　　品 | 構成比 | 荒利益率 | 売上趨勢 | 集計者による推定額 |
|---|---|---|---|---|
| (事務機器)　複写機 | 40% | 18% | C | 40,403千円 |
| 印刷機 | 5 | 20 | B | 5,051 |
| タイムレコーダー | 8 | 20 | C | 8,081 |
| 加算機 | 2 | 20 | C | 2,021 |
| 計算機 | 3.0 | 15 | C | 30,303 |
| その他 | 15 | | | 15,152 |
| 計 | 100 | | | 101,011 |
| (鋼製家具)　チエアー | 20% | 15% | C | 13,468 |
| デスク | 20 | 15 | C | 13,468 |
| ロッカー | 20 | 15 | B | 13,468 |
| 書　庫 | 20 | 15 | B | 13,468 |
| ファイリングキャビネット | 10 | 20 | B | 6,734 |
| その他 | 10 | | | 6,735 |
| 計 | 100 | | | 67,341 |



3）得意先売上高傾向

| 得　意　先 | 口座数 | 売上高構成 | 担当者数 | 売上趨勢 | 集計者による推定額 |
|---|---|---|---|---|---|
| 卸 | 75 | 25% | 2 | C | 56,118千円 |
| 純小売 | — | 10 | 10 | A | 22,447 |
| 納　品 | 619 | 65 | 28 | C | 145,905 |
| 計 | 694 | 100 | 40 | | 224,470 |
| (納品)　市　内 | 286 | 20 | | B | 29,181 |
| 市　外 | 49 | 50 | | C | 72,953 |
| 学　校 | 27 | 8 | | B | 11,672 |
| 官　庁 | 16 | 18 | | B | 26,263 |
| 私　物 | 241 | 4 | | A | 5,836 |
| 計 | 619 | 100 | 28 | | 145,905 |

注　担当者数のうち、社長、専務及び卸の事務は納品担当者数に含まれている。

附表1．我国における事務機械・事務用鋼製家具の需要動向を参照。

「社長、ところで卸売、納品、純小売、カメラ、青写真といった部門それぞれの具体的な活動状況についてお伺いいたしたいのですが、各部門の売上趨勢については漠然と摑えた心算なのでもう一歩突込んで見たいと思います。」

社長「今回のアンケートの評価結果を見て、各責任者ならびに経験の多い者達が予想以上にしつかりと実情を摑んでいたのには驚きましたよ。さあて、卸売については、前にお話しいたしましたように岡田君と正田君とが担当しており、岡田君が外廻りをして正田君が卸売関係の仕入先との接渉、配達手配、商品在庫管理に当っております。得意先は３０～４０店で、かなり広い地域に点在しているので忙しく廻っております。……延々２時間余りに亘る説明の後……それぞれの担当者にも聞いていただけるのでしようね。」

「最初申しあげましたように全員にお会いいたすことは出来ませんが、サンプル的に面接をしてみる心算でおります。」

社長ならびに担当者との面接を通じて得られた各部門の活動状況の概要は下記のとおりであった。

卸売部門：　県下には概算してサブ・デイラーとなり得るものが１１８店余りあるが、実際は当社の場合口座数で７５店余り、そのうちまあまあサブ・デイラーらしく結びついているのは３０店で、しかもそのうちで頻度多く訪問しているのは１０店であった。しかし、３０店程は前述したＳＣ会に加入しておりかなり結束は固いものとなっていた。

新規のサブ・デイラー開拓は、県下同業者との紳士協定もあって他業者の地域への喰い込みは許されておらないが、現在のサブ・デイラーを通じて当社のテリトリー内の店に対して、仲間同士の評判を決め手として行なわれていた。



業務の内容は、応援販売といった販売促進が主体となっていたが、サブ・デイラーの規模ならびに人的能力の面からかなり厳しい仕事となっていた。

卸部門の新店舗移転後の充実度合は量販のメリットと市場支配という点で顕著な効果を齎らしていたが、問題なしとはしないで、１０万円程度の中間機種についてアフターサービスがペイするかどうかの問題などが残されていた。

納品部門：　宇都宮地区、壬生地区、栃木地区および鹿沼地区の４地区に分括されており、新店舗側からは３名の者が当り、そのうちの１人が２地区担当していた。と同時に池上町から数名のものが市内の納品にタッチしていた。総口座数は６１９口であったが、内容的にみるとそのうち２４１口座は私物と分類される個人の購買であった。各地区とも宇都宮市を中心としての得意先の分布で、地区先端の得意先拠点の口座数は８口座から３０口座以内であった。

一般的にみて、定価販売が困難な段階にあって、しかもアウトサーダーによる競合は避けがたく、新規開拓は事業所の自然増程度にとどまり、現在のものを確保するのに汲々であるといった守備体制の様相が窺えた。

他社の例に洩れず納期遅延およびアフターサービスの不充足性が顕在化していた。

附表２、事業所数の増減傾向を参照

小売部門：　店舗自体は、これ迄８回余りに亘って改装されてきたが、近所の店舗の新装傾向と加えて店舗自体の訴求力の向上を上昇するために改装が企図されている段階にあった。

売上は横這いの傾向となり、商品の組み合わせが重要視されていた。

店舗は、建増型の拡大化を行なってきたため、いきおい商品置場は３カ所に分散され、商品の陳列にそして品切れ品の発注に不都合が発生していた。

店頭商品の発注は、店員の携帯している品切れ帳によるかあるいは口頭による伝達が基本で、専務さんによる器械・画材の発注を除いて上野淳子さん（社長の奥さん）によってなされていた。

顧客の来店傾向は、朝方は低学年、午後は高学年という特徴を持ち午後３時と５時との２つの販売ピーク時が発生していた。

古い人が結婚のため退職し、新入店員が構成員の大部分を占めてきたため、ピーク時の顧客をさばくのが困難となり、加えて道をへだてて同業者が競り合っているために、そのような内部的な弱化が売上減に結びついているようであった。

カメラ・マイクロ部門：　売上は横這いないしは、下降の段階に入いり、とくにカメラに至っては専門店の台頭により、昔日の面影を失いつつあった。マイクロフイルムはもう一歩企業化への問題を内包していた。

商売は夕刻にピークを迎え、外交活動は人員的関係で実施されていなかった。

青写真部門：　青写真焼付機は３台（旧店舗に２台、新店舗に１台）配置され、３名のものが担当していた。

陽画と陰画との２種類が製作されていた。受注残は１週間



程度であるとのことであったが、受注は既存の顧客の紹介によるものが大部分で以前のように自分で注文取りにまわるということはないとのことであった。

補助部門としての技術ならびに事務部門の概要は下記に示すとおりであった。

技術部門：　５０才を除く平均２１才の若手技術担当者５名により、機械機種別に専門を持ち、取付けならびに修理を行なっていた。修理請求に対する積算方法は標準化されており、取付け及び修理の間隙を縫って納品活動の援助を行なっているという観点からではペイしているとのことであった。

事務部門：　事務手続については、特記すべき事項は提示されなかったが、処理上のミスならびに店舗の分離による事務処理分担の不明確性と複雑さが担当者より訴えられた。

「社長、各部門の人達に面接し幾つかの共通的な事項があることに気付きましたが、その中とくに各部門の責任者のみならず担当者が売上目標を自覚していないのですが、その点はどのように考えておられますか。」

社長「話しておりませんから知っておらないのが当り前ですよ。なにしろ各部門毎の過去の実績が摑えられないのですからね。」

「もつとも面接した担当者の意見では『売上目標を決めたって相手の予算によって左右されるのだから云々。』というのが圧倒的でしたがね。」

### ３．労務管理活動

「社長、社員に対してはどのような考え方を採っておられますか。」

社長「社員に対する処遇は世間並にやって行きたいと思っております。」

「ところで服務態度の問題ですが、理解した範囲からでは社長は厳格な管理統制を行なわずのびのびと働いて貰うような方針と承わりましたが、それで実際面は巧くいっているのでしょうか。」

社長「そうですね、大体巧くいっているのではないかと思います。みんなよくやってくれていますよ。遊んでいる者はなく手すきが出来た場合などは、たとえば事務の女の子は積極的に在庫商品の整理をしたりしていますし、技術担当のものは喜んで納品の手伝いに奔走しております。」

社長の説明に反する事象もなくはなかった。たとえば、小売部門の店員の勤務時間は８時から１８時迄となっているが、タイムカードをチエックした限りにおいては打刻されていた３日間の実績で１３名中専務を除き１２名が遅刻しており、実際の就業時間は８時半という実体であった。それについて社長の奥さんである淳子さんは「そのことについては以前から気付いていたが、余りしつこく言って退職でもされては困るし、実際に共稼ぎの女の子もおりますので、特定な人にだけ例外的に認めたことがズルズルとなっているのですよ。」と答えた。

「社長、社員の出入りは激しいのでしょうね。」

社長「うちは余り人手には困っておりません。割合によく集まるのですよ。退職者もかなりありますが、最近この面でとくに参ったのは、永年手塩にかけてようやく一人前に仕上げた技術者が２人揃って罷めてしまったんですよ。」

この面での別途調査の結果からでは、人手には他の例に洩れず悩みが窺われ、入退社状況は下記のとおりであった。

従業員数：



在籍者

| | | | |
|---|---|---|---|
| 昭和４３年４月 | 男子１９名 | 女子１９名 | 計３８名 |
| ４２年４月 | 男子１８名 | 女子１６名 | 計３４名 |
| ４１年４月 | 男子１８名 | 女子１７名 | 計３５名 |

退職者

| | | | |
|---|---|---|---|
| 昭和４２年 | 男子　３名 | 女子　８名 | 計１１名 |
| ４１年 | 男子　５名 | 女子　７名 | 計１２名 |

入職者

| | | | |
|---|---|---|---|
| 昭和４３年 | 男子　４名 | 女子１１名 | 計１５名 |
| ４２年 | 男子　５名 | 女子　６名 | 計１１名 |

「社長、退職者の退職理由は賃金の問題でしょうか。」

社長「いや、必ずしも賃金の問題ではありません。なかには独立してみたいということで罷めるものもあるし、女子などは結婚とか勤務時間、通勤の関係で罷める人達が多いようです。独立といったってそんな甘いものではないですよ。そうそう、女子の通勤については駅から店舗まで送り迎えをしておりますよ。」

賃金問題については調査の結果、基本給ならびに諸手当の決定は社長が行ない、日常の賃金に絡んだ業務は奥さんの淳子さんの手によって処理されていた。なお、上野淳子さんの話しによると賃金額は最近の変動に対して期中ですらも変更を加えることであった。しかし、基礎資料としては、既述の東京紙文具小売団体連合会によって昭和３６年５月発表されたモデル賃金表によっているとのことであった。

附表３　従業員基本資料を参照。

「社長、万一労働組合が結成されるようなことが起きたならばどうなさいますか。」　社長「労働組合などができ余り面倒くさいことが起るようなら会社を罷めてしまいますよ。」

4．会社の体質ー財務活動

「新店舗への投資と最近の２割以上の売上高伸長から資金繰りの面は苦しいのではないでしょうか。」

社長「その点については、回収面について比較的やかましく云っておりますのでなんとか回収によって給料も払って行ける状態ですよ。新店舗の建築の方はご存知のように５年据置で１０年無利息という資金が含まれていますからね。唯支払が両店舗で行われておる関係で、小口現金払いを含めて管理面では煩瑣で日計を家内（淳子）がやっておりますが、毎夜両店舗を閉めてから行うので大変なんですよ。」

「ここに第１９期の財務諸表をお借りいたしておりますが、社長さん自身会社の体質がどのように変ってきたかとくにお気付きになられておられる点がございましょうか。」

附表４　第１９期貸借対照表を参照。

附表５　〃　損益計算書　〃

社長「わたくしは、苦手なんですよ。貸借対照表や損益計算書をみても全然分りません。もつともその理由で（既述）会計事務所の人に特別に依頼していろいろ教わっております。ここにありますように、一応は月次の全体の売上目標をきめておき実績と対比させ、会計事務所の人が見えた際にはいろいろと相談をして貰っております。」

「それは、大変良いことですね。誰れか専門家を決めておいていろいろと意見、助言を伺うことは直接、間接的にプラスになることと思います。」

社長「ああそうそう、過日県の診断員の方々が２日程きて診断を行ない診断書を送ってきましたのですがご覧になりますか。……なにか気付いたことがございましたら教えていただけると幸いなのでございますが。」

診断報告書には、社長の経営方針の検討から始まって、営業諸活動に触れ、会社の体質にまで亘って所見が述べられていた。会社の体質ー財務活動については具体的な数字・比率が各所に引用されていたが、一応



それ等の数字を整理してみたところ下記のような表が得られた。

附表６　経営指標一覧表を参照。

附表７　付加価値分析表を参照。

## 附表1　我国における事務機械、事務用鋼製家具の需要動向

1）事務用機械出荷統計（通商産業省調査による）

| 年 | 機械式計算機 | | 電子式計算機 | | 計算機計 | | 加算機 | | 記帖会計機 | | 計算タイプライタ | | 機械式会計機 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 |
| 37 | | | | | 46,739 | — | 3,452 | — | | | | | | |
| 38 | | | | | 48,902 | 105% | 8,035 | 232% | | | | | | |
| 39 | | | | | 54,980 | 112 | 40,868 | 510 | | | | | | |
| 40 | 49,337 | — | 4,079 | — | 53,416 | 98 | 180,964 | 440 | | | 511 | — | 1,344 | — |
| 41 | 56,721 | 115% | 23,964 | 585% | 80,785 | 152 | 242,073 | 134 | 857 | — | 387 | 76% | 1,244 | 93% |
| 42 | 62,817 | 111 | 59,776 | 250 | 123,093 | 152 | 319,919 | 132 | 580 | 68% | 174 | 45 | 754 | 61 |

| 年 | 電子式会計機 | | 謄写機 | | ジアゾ式複写機 | | その他の複写機 | | 複写機計 | | 事務用印刷機 | | タイムスタンプレコーダ | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 | 台数 | 前年比 |
| 37 | | | 22,142 | — | 60,843 | — | | | 69,516 | — | | | 22,674 | — |
| 38 | | | 22,431 | 101% | 118,297 | 194% | | | 134,844 | 193% | | | 25,716 | 113% |
| 39 | | | 23,628 | 105 | 145,978 | 124 | | | 166,521 | 124 | | | 36,399 | 142 |
| 40 | 258 | — | 21,542 | 91 | 95,647 | 66 | 26,234 | — | 121,881 | 73 | 1,190 | — | 49,062 | 135 |
| 41 | 809 | 314% | 20,538 | 96 | 88,613 | 93 | 22,055 | 84% | 110,668 | 91 | 982 | 83% | 60,045 | 122 |
| 42 | 1,433 | 177 | 21,847 | 106 | 108,776 | 122 | 48,083 | 218 | 156,859 | 142 | 976 | 99 | 71,204 | 118 |

2）金属製家具販売統計（通商産業省調査による）

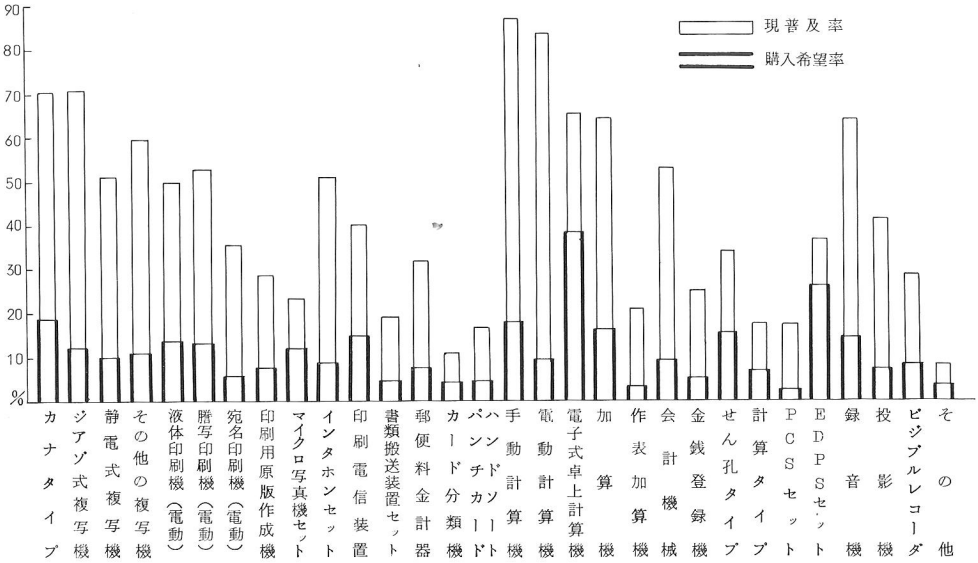
| 年 | デスク | | チエアー | | ファイル用引出箱 | | 保管庫戸棚類 | | 金庫類 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 個数 | 前年比 | 個数 | 前年比 | 個数 | 前年比 | 個数 | 前年比 | 個数 | 前年比 |
| 39 | 1,169,585 | — | 5,789,090 | — | 283,765 | — | 1,039,582 | — | 512,552 | — |
| 40 | 1,333,174 | 114% | 6,064,611 | 105% | 320,154 | 113% | 1,106,815 | 106% | 378,039 | 74% |
| 41 | 2,016,938 | 151 | 6,274,086 | 103 | 372,753 | 116 | 1,462,687 | 132 | 472,954 | 125 |
| 42 | 2,512,754 | 124 | 6,361,205 | 102 | 357,763 | 96 | 1,802,422 | 123 | 481,620 | 102 |

3）事務機械の機種別普及率および購入希望率

(1)　調査主体……日本事務能率協会

(2)　調査時点……昭和43年2月20日

(3)　調査対象……一般企業429、官公庁44、大学22、病院20、農協32、計547




附表2　事業所数の増減頃向

| 市 | 昭和38年 | 昭和41年 | 3年間の伸び率 |
|---|---|---|---|
| 宇都宮市 | 8,447 | 9,969 | 118 % |
| 栃木市 | 4,689 | 4,818 | 103 |
| 鹿沼市 | 1,731 | 1,990 | 115 |
| 小山市 | 10,016 | 11,303 | 113 |
| 壬生地区 | 756 | 753 | 99 |
| 県計 | 70,423 | 76,591 | 109 |

附表3　　従業員基本資料

| 氏名 | 性別 | 年令 | 学歴 | 勤続 | 昭和41年基本給 | 昭和42年基本給 | 昭和43年基本給 | 諸手当 時間外手当 | 休日出勤手当 | 管理職手当 | 家族手当 | 皆勤手当 | 精勤手当 | 特別手当 | 食事手当 | 通勤手当 | 総支給額 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 中林重雄 | 男 | 44 | 高小卒 | 19 | 27,000 | 30,000 | 40,000 | 8,500 | 4,000 | 5,000 | 3,000 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 0 | 63,200 |
| 高田勝 | 男 | 39 | 高小卒 | 18 | 27,000 | 30,000 | 40,000 | 14,250 | 4,000 | 5,000 | 2,500 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 0 | 68,450 |
| 米山信久 | 男 | 43 | 高小卒 | 15 | 23,000 | 25,000 | 35,000 | 3,960 | 3,500 | 3,000 | 2,500 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 0 | 50,660 |
| 倉林幸一 | 男 | 35 | 商高(定) | 16 | 21,500 | 23,000 | 31,000 | 2,145 | 1,550 | 3,000 | 2,500 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 0 | 44,895 |
| 今井正 | 男 | 27 | 工高(定) | 9 | 19,300 | 21,000 | 29,000 | 3,822 | 6,000 | 3,000 | 2,500 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 0 | 47,022 |
| 岡田豊彦 | 男 | 32 | 高校 | 3 | 22,500 | 25,000 | 32,000 | 8,000 | 0 | 3,000 | 2,000 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 0 | 47,700 |
| 西原利光 | 男 | 23 | 工高(定) | 5 | 17,000 | 19,000 | 22,000 | 414 | 2,200 | 0 | 2,000 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 1,600 | 32,914 |
| 桜井一太郎 | 男 | 21 | 工高(定)中退 | 5 | 13,050 | 17,000 | 21,000 | 132 | 0 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 900 | 26,732 |
| 羽鳥寅一 | 男 | 20 | 工高(定) | 1 | 11,700 | 18,000 | 21,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 700 | 900 | 22,600 |
| 剣持直次 | 男 | 23 | 工高 | 6ヶ月 | — | — | 25,000 | 1,256 | 2,500 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 900 | 34,356 |
| 白倉卓夫 | 男 | 22 | 商高 | 1ヶ月 | — | — | 24,000 | 1,650 | 1,200 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 10,000 | 41,550 |
| 木暮省吾 | 男 | 18 | 工高(定)在学 | 1 | — | 15,600 | 18,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 21,100 |
| 小山良一 | 男 | 60 | 高小卒 | 6 | 16,365 | 16,485 | 25,000 | 0 | 1,250 | 0 | 2,000 | 2,000 | 0 | 1,000 | 700 | 2,400 | 34,350 |
| 野村晴也 | 男 | 59 | 旧制中学 | 3 | 20,000 | 20,000 | 25,000 | 0 | 0 | 0 | 2,000 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 32,100 |
| 渡辺善四郎 | 男 | 50 | 高小卒 | 3 | — | 25,000 | 30,000 | 7,332 | 6,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 0 | 50,032 |
| 大槻栄二 | 男 | 20 | 高校 | 1.6 | — | 18,000 | (20,000) | | | | | | | | | | |
| 広瀬憲一 | 男 | 17 | 工高(定)在学 | 1 | — | 12,000 | 15,000 | 0 | 1,500 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 1,600 | 20,800 |
| 正田利雄 | 男 | 43 | 旧制中卒 | 1 | — | — | 29,000 | 182 | 0 | 0 | 2,000 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 36,282 |
| 阿久沢友一 | 男 | 19 | 高卒 | 1 | — | — | 21,000 | 660 | 1,050 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 2,400 | 29,810 |
| 福田陽子 | 女 | 39 | 高小卒 | 6 | 16,500 | 17,500 | 22,000 | 828 | 2,200 | 2,000 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 900 | 30,628 |
| 松村章子 | 女 | 23 | 高卒 | 5 | 15,500 | 17,000 | 22,000 | 525 | 2,200 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 29,852 |
| 大野多津代 | 女 | 40 | 高小卒 | 4 | 14,300 | 15,600 | 20,000 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 27,100 |
| 村田恭子 | 女 | 25 | 高卒 | 4 | 15,500 | 17,000 | 22,000 | 0 | 1,100 | 2,000 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 30,200 |
| 石井真理子 | 女 | 20 | 高卒 | 2 | 14,000 | 16,300 | 19,000 | 720 | 1,900 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 2,400 | 28,720 |
| 西山待子 | 女 | 34 | 中卒 | 1年8ヶ月 | — | 17,000 | 22,000 | 1,794 | 2,200 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 2,000 | 700 | 2,400 | 33,094 |
| 田胡勝代 | 女 | 19 | 高卒 | 1 | — | 16,000 | 18,000 | 720 | 900 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 1,000 | 700 | 2,400 | 25,720 |
| 金井昌子 | 女 | 19 | 高卒 | 1 | — | 16,000 | 18,000 | 600 | 1,800 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 25,500 |
| 青木郁代 | 女 | 19 | 高卒 | 1 | — | 16,000 | 18,000 | 120 | 1,800 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 25,020 |
| 奥川チヨ | 女 | 22 | 高卒 | 8ヶ月 | — | — | 18,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 23,100 |
| 豊田圭子 | 女 | 22 | 短大卒 | 7ヶ月 | — | — | 22,000 | 0 | 1,100 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 1,600 | 27,400 |
| 久我和恵 | 女 | 42 | 旧制高女卒 | 4ヶ月 | — | — | 22,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 900 | 25,600 |
| 北川厚子 | 女 | 34 | 高卒 | 4ヶ月 | — | — | 22,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 900 | 25,600 |
| 柿沼恵美子 | 女 | 18 | 高卒 | 2ヶ月 | — | — | 17,000 | 240 | 1,700 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 2,400 | 24,040 |
| 高野純子 | 女 | 16 | 高校(定)在学 | 1ヶ月 | — | — | 15,000 | 0 | 750 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 1,600 | 20,050 |
| 菊地美枝子 | 女 | 21 | 高卒 | 1ヶ月 | — | — | 20,000 | 480 | 1,000 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 900 | 25,080 |
| 藤田克子 | 女 | 23 | 高卒 | 1ヶ月 | — | — | 22,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,000 | 0 | 0 | 700 | 1,600 | 25,300 |
| 甲斐ちぐさ | 女 | 48 | 旧制高女卒 | 1ヶ月 | — | — | 20,000 | 0 | 1,000 | 0 | 0 | 0 | 1,000 | 2,000 | 700 | 900 | 25,600 |
| 森悦子 | 女 | 19 | 高卒 | 4日 | — | — | (17,000) | | | | | | | | | | |

附表4　第19期〔41.10.1 / 42.9.30〕貸借対照表　（千円）

| | 貸方 | | | 借方 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 流動資産 | 現金 | 397 | 他人資本 | 支払手形 | 0 |
| | 銀行預金 | 11,287 | | 買掛金 | 21,462 |
| | 受取手形 | 3,720 | | 短期借入金 | 26,599 |
| | 売掛金 | 23,829 | | 未払金 | 2,111 |
| | 貸倒引当金 | △600 | | 預り金 | 67 |
| | 有価証券 | 127 | | 法人税等未払金 | 2,042 |
| | 当座資産計 | 38,760 | | 流動負債計 | 52,281 |
| | 繰越商品 | 16,144 | | 長期借入金 | 0 |
| | 貯蔵品 | 48 | | 退職給与引当金 | 0 |
| | 棚卸資産計 | 16,192 | | 固定負債計 | 0 |
| | 未収金 | 29 | | 価格変動準備金 | 950 |
| | 仮払保険料 | 459 | | 賞与引当金 | 350 |
| | 保証金 | 610 | | 引当金計 | 1,300 |
| | 前払費用 | 324 | | 他人資本計 | 53,581 |
| | その他の流動資産計 | 1,422 | 自己資本 | 資本金 | 2,000 |
| | 流動資産計 | 56,374 | | 利益準備金 | 1,300 |
| 固定資産 | 建物 | 12,427 | | 別途積立金 | 18,000 |
| | 設備 | 3,131 | | 前期繰越利益 | 2,278 |
| | 構築物 | 238 | | 当期利益 | 4,227 |
| | 機械装置 | 568 | | 自己資本計 | 27,805 |
| | 車輌運搬具 | 2,240 | | | |
| | 什器備品 | 858 | | | |
| | 土地 | 5,164 | | | |
| | 有形固定資産計 | 24,626 | | | |
| | 電話加入権 | 10 | | | |
| | 無形固定資産計 | 10 | | | |
| | 出資金 | 376 | | | |
| | 投資計 | 376 | | | |
| | 固定資産計 | 25,012 | | | |
| | 総資産 | 81,386 | | 総資本 | 81,386 |

附表5　第19期〔41.10.1 / 42.9.30〕損益計算書

| | |
|---|---|
| 商品売上高 | 224,892 |
| 売上値引戻り高 | 422 |
| 純売上高 | 224,470 |
| 期首商品高 | 20,186 |
| 商品仕入高 | 181,601 |
| 仕入値引戻り高 | 2,314 |
| 期末商品 | 16,144 |
| 売上原価 | 183,329 |
| 売上総利益 | 41,141 |
| 運賃 | 237 |
| 荷造 | 218 |
| 広告 | 572 |
| 支払手数料 | 102 |
| 給料 | 12,857 |
| 雑給 | 393 |
| 賞与 | 1,453 |
| 法定福利費 | 822 |
| 保健厚生費 | 1,088 |
| 地代家賃 | 70 |
| 保険料 | 539 |
| 修繕費 | 554 |
| 車輛費 | 1,842 |
| 租税公課 | 1,207 |
| 旅費 | 797 |
| 通信費 | 632 |
| 交際費 | 1,578 |
| 電気料 | 357 |
| 燃料費 | 82 |



| | |
|---|---|
| 消耗備品費 | 245 |
| 消耗品費 | 273 |
| 事務用品費 | 107 |
| 組合費 | 639 |
| 賃借料 | 168 |
| 減価償却 | 2,868 |
| 雑費 | 598 |
| 外注加工費 | 1,299 |
| 退職金 | 368 |
| 賞与引当繰入 | 350 |
| 一般管理費販売費計 | 32,315 |
| 営業利益 | 8,826 |
| 受取利息 | 449 |
| 雑収入 | 58 |
| 営業外収益計 | 507 |
| 利息割引料 | 1,844 |
| 貸倒損失繰入 | 600 |
| 雑損失 | 10 |
| 繰延費用償却 | 42 |
| 貸倒損失 | 168 |
| 営業外損失計 | 2,664 |
| 経常利益 | 6,669 |
| 貸倒金引当戻入益 | 400 |
| 価格変動準備金戻入益 | 1,200 |
| 特別収益計 | 1,600 |
| 価格変動準備金繰入 | 950 |
| 車輛売却損 | 93 |
| 特別損失計 | 1,043 |
| 法人税控除前利益 | 7,226 |
| 法人税充当金 | 2,999 |
| 当期利益 | 4,227 |
| 前期利益 | 2,278 |
| 当期未利益 | 6,505 |

## 附表6　経営指標一覧表

| | 指標 | 第15期 | 第16期 | 第17期 | 第18期 | 第19期 | 注1. | 注2. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 成長力判定 | 売上成長率 | 112 % | 119 | 98 | 120 | 136 | | |
| | 付加価値成長率 | 104 % | 118 | 93 | 119 | 130 | | |
| | 純利益増加率 | 95 % | 96 | 79 | 86 | 178 | | |
| | 人員増加率 | — | 93 | 125 | 97 | 112 | | |
| | 設備増加率 | 104 % | 102 | 98 | 246 | 97 | | |
| | 総資本増加率 | 124 % | 119 | 112 | 155 | 94 | | |
| 収益力判定 | 総資本利益率 | 16.5 % | 13.1 | 8.96 | 5.70 | 8.58 | | |
| | 売上高対純利益率 | 5.32 % | 4.28 | 3.46 | 2.47 | 3.22 | | |
| | 総資本回転率 | 3.11 回 | 3.07 | 2.59 | 2.30 | 2.66 | | |
| | 売上高対総利益率 | 20.3 % | 20.1 | 20.2 | 20.1 | 18.7 | 14.7 | 20.5 |
| | 売上高対一般管理・販売費率 | 14.4 % | 15.9 | 17.9 | 16.8 | 14.4 | 13.2 | 18.4 |
| | 損益分岐点 | 83,500 千円 | 108,000 | 112,000 | 142,000 | 184,000 | | |
| 安定性判定 | 金利負担率 | 0.43 % | 0.41 | 0.58 | 0.98 | 0.82 | 0.9 | 0.4 |
| | 実質金利 | 0.19 | 0.19 | 0.16 | 0.06 | 0.09 | | |
| | 支払能力 | 86.5 % | 87.4 | 74.9 | 64.5 | 74.3 | 61.6 | 73.2 |
| | 資本構成比率 | 39.8 % | 42.4 | 38.6 | 27.4 | 34.2 | 18.5 | 38.5 |
| | 売掛債権回収率 | 1.38 | 1.30 | 1.11 | 1.48 | 1.23 | — | |
| | 商品回転率 | 10.3 | 14.6 | 9.3 | 6.7 | 10.1 | 12.7 | 7.2 |
| | 固定資産回転率 | 11.5 | 13.4 | 13.2 | 9.1 | 9.0 | 16.2 | 12.8 |
| | 自己資本適合率 | 62.4 % | 49.8 | 47.5 | 106.1 | 88.8 | 130.3 | 49.2 |
| | 長期固定適合率 | 62.4 % | 49.8 | 47.5 | 106.1 | 88.8 | 114.6 | 49.2 |
| | 減価償却率 | 13.8 % | 22.0 | 18.6 | 8.7 | 11.6 | | |



## 経営指標一覧表

| | 指標 | 第15期 | 第16期 | 第17期 | 第18期 | 第19期 | 注1. | 注2. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 生産性判定 | 1人1月当り売上高 | 326千円 | 416 | 346 | 391 | 550 | 518 | 336 |
| | 1人1月当付加価値高 | 49千円 | 63 | 49 | 55 | 73 | | |
| | 労働装備率 | 346千円 | 376 | 312 | 726 | 725 | | |
| | 給与分配率 | 43.0% | 44.6 | 59.5 | 58.2 | 47.8 | | |
| | 限界利益率 | 19.2% | 18.7 | 19.0 | 19.1 | 17.4 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 経営資本対営業利益率 | 16.5% | 11.7 | 5.7 | 6.2 | 10.9 | 3.8 | 5.0 |
| 経営資本回転率 | 2.8回 | 2.8 | 2.5 | 1.9 | 2.8 | 2.5 | 2.4 |
| 売上高対営業利益率 | 5.9% | 4.2 | 2.3 | 3.3 | 3.9 | 1.5 | 2.1 |
| 自己資本対経常利益率 | 40.7% | 30.5 | 11.2 | 18.2 | 24.0 | 31.4 | 16.1 |
| 総資本対経常利益率 | 16.2% | 12.8 | 4.3 | 5.0 | 8.2 | 5.0 | 6.1 |
| 商品回転率 | 10.9回 | 9.6 | 7.3 | 8.1 | 13.8 | 12.7 | 7.2 |

注1.　43年度版中小企業経営指標—文房具、卸売業　該当するもののみ

注2.　〃　〃　—文房具、事務用機械小売業　該当するもののみ

## 附表 7　付加価値分析表

| 科目 ＼ 期 | 第15期 | | | 第16期 | | | 第17期 | | | 第18期 | | | 第19期 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 金額 | 趨勢 | 構成 | 金額 | 趨勢 | 構成 | 金額 | 趨勢 | 構成 | 金額 | 趨勢 | 構成 | 金額 | 趨勢 | 構成 |
| | 千円 | % | % | | | | | | | | | | | | |
| 純利益 | 6,269 | 100 | 35.7 | 5,992 | 96 | 28.6 | 4,741 | 76 | 23.1 | 4,068 | 65 | 17.6 | 7,226 | 115 | 24.1 |
| 賃金手当 | 7,644 | 100 | 43.0 | 9,385 | 123 | 44.6 | 11,710 | 155 | 57.0 | 13,450 | 178 | 58.2 | 14,703 | 194 | 49.2 |
| 福利費 | 1,027 | 100 | 5.8 | 1,003 | 97 | 4.8 | 1,331 | 130 | 6.5 | 1,265 | 123 | 5.5 | 1,910 | 186 | 6.4 |
| 賃借料 | 48 | 100 | — | 48 | 100 | — | 63 | 131 | — | 213 | 442 | 1.0 | 168 | 350 | 0.6 |
| 利子 | 502 | 100 | 2.8 | 579 | 115 | 2.8 | 800 | 159 | 3.9 | 1,609 | 314 | 6.9 | 1,844 | 367 | 6.1 |
| 税金 | 816 | 100 | 4.6 | 1,698 | 207 | 8.1 | △1,183 | — | — | 308 | 38 | 1.3 | 1,207 | 147 | 4.0 |
| 減価償却 | 1,437 | 100 | 8.1 | 2,318 | 161 | 11.1 | 1,924 | 134 | 9.5 | 2,209 | 153 | 9.6 | 2,868 | 200 | 9.6 |
| 計 | 17,743 | 100 | 100 | 21,023 | 118 | 100 | 19,386 | 109 | 100 | 23,122 | 130 | 100 | 29,926 | 169 | 100 |

日銀方式　一　加算法

付加価値＝純利益＋賃金手当＋福利費＋賃借料＋利子＋租税公課＋減価償却