

怠け者たちの売上帳

神戸大学名誉教授 岡部 孝好

初出 『企業会計』

売らないことには商売にならないから、ビジネス（ウー）マンは寝ても醒めても「売上！」、「売上！」と叫びつづけることになるが、売れたとなると、こんどはその記録が必要になる。朝から晩までの売上高を1つひとつ累積したのが「本日の売上」、毎日の売上を累計したのが「今年の売上」である。これらの数字は毎日毎日、朝から晩まで、販売取引を記録しておかないことには掴みようがないから、簿記のテキストは、「売上帳」という帳簿を準備し、すべての販売取引を販売順に、洩らさず記録することを求めている。しかし、いかに重要なことであっても、テキスト通りに帳簿付けをしていたのでは人手とお金がかかりすぎる。店頭のお客様を待たせておいて帳簿付けをしているようでは、商売はアガってしまう。ビジネスではお客様が第一であるし、テマもヒマも惜しんで、経費を一円でも浮かさなければならない。「売上帳」の帳簿づけでも怠けに怠けて、手抜きをしないことには、経費は浮かない。怠け者たちが考え出した「売上帳」というのは、いったいどのようなものであろうか。

1. 八百屋のバケツ

八百屋がナスやキュウリを1本売るたびに、帳簿づけをしているようではとても商売にならない。そこで、軒先にバケツを吊るしておいて、客から受け取った現金をその中に投げ込む。夕方、店を閉めてから、バケツを引っ繰り返し、現金を数えてみる。これで「本日の売上」がいくらであったかが分かる。帳簿も伝票もないが、バケツがある。

このときに、売上がすべて現金として残っていれば問題はない。しかし、パチンコ好きのオヤジがバケツの中に手を入れている可能性もあるわけだから、現金の残りが売上に一致するかどうかは状況次第である。いちいち記録する代わりに、残っている現金の方から「本日の売上」を逆算しているだけであり、バケツの現金に足がついていたりすると、計算は怪しくなる。

いずれにしても「本日の売上」が分かったなら、紙切れにでもメモっておいて、それを売上帳代わりに残しておかなければならない。ATMで売上代金をその日のうちに入金すれば、通帳の方に記録が残るが、それさえないとすると、会計はもうお手上げである。どれほど優秀な公認会計士/税理士でも、売上高が不明なのに決算ができるひとはいない。

なお、このようなごく簡単な記帳でも、毎日になると結構面倒らしい。最近では後継者難で廃業する小売が多いが、その理由にはしばしば挙げられるのが帳面づけのつらさである。サラリー（ウー）マンなら5時には解放されてカラオケに行けるのに、小売の後を継ぐと、利は薄いのに、暗くなっても帳面づけに縛られなければならない。

2. 小売のレジ

小型金庫に計算機を括りつけた機械をレジ—キャッシュ・レジスター—という。このレジには1世紀以上もの長い歴史があり、その間にレジは機械式から電動式へ、さらに電子式へと大変な進歩を遂げた。最近の新鋭のレジはパソコンそのもので、代金を計算したりレシートを印刷したりするほかに、売上データを磁気ディスクに落としたり、ネットワークで遠隔地のサーバーに電送したりする仕掛けを隠している。これが怠け者にぴったりなのである。

シマシマ模様のバーコードを全部の商品に貼り付けるようになったのは、わが国ではそれほど昔のことではない。しかし、このバーコードの普及のお陰で、小売の売上記録は自動化され、精密このうえないものになった。バーコードにはメーカー・コードと商品コードしかないが、レジはバーコードをチラッと見たときに、日時、店番号、店員番号、商品番号、単価などの関連データを拾い集めて、これらの全データを1件ごとに磁気ファイルに溜め込んでいく。したがって、店を閉めた後に磁気ディスクを読み取ると、「本日の売上」が簡単に集計できるし、またその内訳も完璧なものが入手できる。

このレジの性能には価格によって大きなばらつきがあり、安物とハイテクのPOS端末とでは大きな開きがある。しかし、標準的な機種でも、品目別売上、時間帯別売上、陳列棚別売上などの集計機能を備えているから、目を見張るほど豊かな情報が引き出せる。しかも、レジは正直な機械だから、売上が必ずレジを通るという保証さえあれば、記録の信頼性も手書きの売上帳の比ではない。

3. 卸売の伝票

卸売でも、現金問屋などではレジが大活躍している。しかし、卸は、次のような点で小売と違っている。

- ・ 顧客は小売店などの企業である。
- ・ 店頭で販売するより営業（ウー）マンが得意先を巡回販売する例が多い。
- ・ 電話、ファックスなどによって定期的に注文が入ってくる。
- ・ 掛売がふつうで、五十日（ごとうび）ごとにまとめて決済する。

このような特質があるため、卸では、伝統的な伝票システムによっているところが多い。売上伝票、納品書、物品受領書などをひと綴りにした複写伝票を用意し、営業（ウー）マンが商品を届けたときに、それにいちいちボールペンで書き込むのである。

これらの伝票は法律上の取引証拠でもあるが、卸の社内では、さらにそれを報告・連絡用として担当者間で回付する。その用途には、次のようなことがある。

- ・ 顧客への納品は注文が片づいたことを意味するから、納品したら、注文の消し込みを行わなければならない。
- ・ 顧客へ納品すれば在庫が減少するから、納品したときには在庫記録を引き下げなければならない。
- ・ 販売した代金は後日に集金する必要があるから、売上記録にしたがって代金の請求手続きと回収手続きを行わなければならない。

社内の決められたルートに伝票を回付すると、それぞれの担当者にこれらの指示がいきわたる。この点で、伝票システムはなかなかよくできた売上記録の仕組みで、いまでもこれだけを頼りにしている卸が多い。しかし、販売のつどいちいち伝票を切るのは面倒なことであるし、伝票の回付にも人手と時間を食う。それなのに、最近では多頻度、小口発注が普及し、伝票の枚数が爆発的に増えた。またスピードが競争の決め手になってきたから、伝票を持ち運ぶ「人間メール」を頼りにしては、遅れるというデメリットが生じる。何か怠ける工夫はないか。この考えから進展したのが「ペーパーレス会計」である。

4. ペーパーレス会計

初期のころのコンピュータ会計では、本社に伝票を掻き集め、本社にキーパンチャーを並べて、キーボードから叩き込むという力仕事が主流であった。しかし、その入力の手掛は次第に支店や営業所に散らばり、入力端末が伝票の発生拠点の方へ移動していった。この「分散入力」により、本社のキーパンチャーの力仕事は霧消した。この分散入力の波はさらに遠隔化し、いまでは営業の最前線にまで広がっている。

営業（ウー）マンがノートパソコンを持って得意先を巡回すれば、注文や納品のデータをその場でパソコンの画面に打ち込むことができる。この磁気データを電話回線とか無線 LAN を通じて会社のコンピュータに飛ばすと、社内で伝票を回したり、本社で改めて入力したりする必要がなくなる。伝票は消えて、ペーパーレス化（電子伝票化）が進展する。これはコストを大幅に削減するだけでなく、処理スピードを格段に速くする。伝票によると回付ルートのどこかで処理をサボると、伝票が「眠り」、データの「鮮度」が落ちてしまう。現場で即時にデータ

が入力されると、本社のファイルはいつも「出来立て」になって、最新の鮮度が保たれる。

怠け者たちがこうして本社のファイルの中に直接に売上データを溜めはじめると、ビジネスはスピードアップされ、革新が巻き起こされた。しかし、このイノベーションには1つのネックがある。この場合には営業担当者が伝票を切る代わりに、社外でキーボードを叩いているが、これは単なる「伝票の機械化」でしかなく、全社的にみると、入力負担は軽減されていない。基本的な仕組みは伝票システムとまったく同じであり、ただその入力の場所が事務室のデスクから営業の現場に移動しただけのことである。

5. 入口の付け替え

日本人にはキーボードは厄介な代物で、それがコンピュータ化の最大の障害である。キーボード入力 evitar ことさえできれば、コストは大幅に浮く。そこで、怠け者たちが考えたのは、データの入口を付け替えることである。

会計では、注文があっても売上とはいわず、納品するまでは売上を計上しない（販売基準）。しかし、納品は注文通りに行われるもので、納品が注文と違っていると返品になってしまう。これは、データの方からいえば、受注データと売上データは二つの別物ではなく、一つの同一物であることを意味する。とすれば、受注のときと納品のときに二度もデータを入力するのはムダであり、納品したときには、受注データを呼び出し、流用すればよいことになる。磁気データにはコピーが簡単という、願ってもない性質があるから、納品時点を特定し、そのと

きに受注データをそっくりコピーすればすべてが片づく。
このコピーは業界用語で「裏返す」といわれている。

こうして受注データと売上データを接合し、二つの取引データを「縦につなぐ」とすれば、データ入力負担は半分に軽減される。これは大きな前進であるが、これでも怠け者たちはまだ満足しなかった。

6. データのたらい回し

販売時に受注データを裏返せば、販売時のデータ入力は避けられる。しかし、その前のステップにおける受注データは誰がいったい入力するのか。受注データの入力作業も省ければ何もしなくてすむが、そのためには受注データをどこかで拾ってこななければならない。そこで怠け者たちが目をつけたのが、取引相手のデータである。

取引では買手と売手が対面しており、買手の発注は売手の受注である。買手が発注したことは売手が受注したことと正確に一致しており、どこかに食い違いがあれば、それはまちがいなくトラブルにつながる。事実、発注伝票と受注伝票を比べてみると、日時、宛先、品名、品番、数量、納期、納地などがまったく同一なのがたしかめられる。とすれば、買手と売手が別々にパソコンに入力するのはバカなことである。どちらか一方が犠牲になり、相手にそのデータのコピーを渡せば、入力のコストは半減する。

売手と買手が磁気データを交換するとすれば、パソコンとパソコンを接続しておかなければならない。しかし、情報ネットワークが発達してきてからは、この電子的データ交換(EDI: electronic data interchange)には何の障害もなくなった。郵便局が手紙を配達するように、親コ

ンピュータが取引データを配信してくれるから、宛先を指定して注文電文をパソコンから発信すると、それは相手先のパソコンにすぐに届く。

7. データの「他人入力」

この EDI を例示するために、メーカー M が卸売 W に販売し、この卸売 W が小売 R に販売するという流通経路を考えてみよう。それぞれのパソコンはインターネットを通じて相互に結ばれている。この場合に、注文の流れ（情報の流れ）は川下の R から川上の W に向かうから、起点の R が、まずパソコンで自分の発注ファイルを作成する。そして、その注文データを W 宛に電送すると、W はその電文をそのまま自分の受注ファイルに取り込む。

注文を受けた卸売 W は、在庫があればすぐに小売 R に納品するが、在庫がなければ川上のメーカー M に注文を取り次がなければならぬ。この W の取り次ぎは、受注ファイルのコピーによって発注ファイルを作成し、さらに M に電送するだけのことになる。これを受けた M も、入力の手間なしに、受注ファイルにその電文を取り込み、社内の担当部局に電文で指示を出すだけとなる。こうして小売 R が作成した最初の 1 本の電文をコピーする形で、川下から川上へと注文データが、次々に引き渡される。

他方、モノの流れは川上から川下に向かうが、この場合も取引データはコピーによることになる。メーカー M が卸売 W に納品したときには、M は過去の受注データを裏返せばよいし、W が R に卸すときも、自分の受注データを裏返せば片づく。最後に R が顧客に売ることになるが、これも自分の発注電文をコピーすれば売上データが揃う。こうして、それぞれが受注電文をコピーして売上記録を作成するが、自分が入力したデータを使ってい

るのは、最初に発注した R だけである。M も W も他人が入力したデータ、つまり「他人入力」のデータをタダで使っている。

メーカー M や卸売 W は日付、宛先、単価など書き替えているから、少なくとも一部は自分でデータを入力しているように見える。しかし、それらの付加データはプログラムで自動的に付け替えられているのがふつうで、人手を経るのはまれなことである。そのうえ、このような「他人入力」のデータは、さらに他の目的にも転用される。M では受注した製品が在庫にないときには工場に生産指示を出すし、在庫がある場合にもロジスティクス・センターに出庫指示を、さらに運送会社に輸送依頼を出さなければならない。これらの指示や依頼もコンピュータによっているが、そのデータはほとんどが「他人入力」のものである。また、M、W、R の間で代金を決済する場合にも、売上データを集計した決済データを銀行に持ち込むが、それも元をただせば「他人入力」によるものである。怠け者たちは人の禪で相撲を取ることばかりを考える。

8. 借物の売上データ

上の例では受注データは川下から川上へ、商品の方は川上から川下へと順序を踏んで流れている。しかし、たとえばいまメーカー M が中間の卸売 W を飛び越え、小売 R に直接に納品するとすれば、物流のスピードはアップするし、中間における商品の受け渡し、在庫などのコストも浮く。そこで、最近では大規模なロジスティクス・センターを建設し、この「小売直送システム」に移行した会社が多い。

この場合にも受注データは卸売 W を経由するが、モノの流れの方は W を飛び越しおり、いわゆる「商物分離」が起きている。しかし、W は「中抜き」をされているわけではなく、契約上は、メーカー M が卸売 W の身代わりになって、W の代わりに小売 R に「代行納品」しているにすぎない。したがって M が R に納品したときには、受注データを裏返して、M は W への、W は R への売上をそれぞれ計上しなければならない。

しかし、中間の卸売 W は物流にタッチしていないから、何が、いつ小売 R に納品されたのかをみていない。そこで W は、M に自分の売上データの送信を依頼し、M から送られてきた電文をみて、はじめて自分の売上(と仕入)を記録する。この結果として W のパソコンにもたしかに売上記録が残るが、それはいってみれば借物で、W が自分で作ったものではない。物流だけでなく、売上データの記録までも、W は M に依存することになってしまう。

9. 結び

銀行では ATM に顧客が自分で打ち込むようになってからは、預金の記録も do-it-yourself 型に変わって、銀行側で入力する必要がなくなった。商品の取引でも、注文電文の「たらい回し」がはじまってから、川上の方では、何もしなくとも立派な売上記録が残るようになった。テマ・ヒマをかけて記録せずとも、コンピュータに「他人入力」のデータを振らせておけばよいのである。しかし、煽りを食っているのが小売で、怠け者にタダで使われることがわかっているにもかかわらず、発注するにはキーボードを叩かなければならない。

もちろん、店頭のカatalog にバーコードを貼ったり、棚札にバーコードをつけたりして、小売も対応している。

このバーコードがあれば、スキャナーで擦るだけで発注データが作れ、発注作業は半ば自動化する。POS 端末を利用し、売上データを自動的に発注データに組み替えるのが小売の標準になってきている。この店頭の POS は、売れたときに在庫が減ったと察知して発注のサインを出すから、売上データを集計する一方で、自動発注システムを動かしていることになる。しかし、消費者が自宅のパソコンから注文データを送ってこないかぎり、小売は「他人入力」を当てにできない。自分の売上帳は POS がつけてくれるにしても、小売は川上の怠け者たちのためにデータを揃えなければならない。これでは小売はなかなか本当の怠け者になれないし、またそうであるから小売は後継者にも逃げられてしまう。