

< 図解 >

付加価値由来 S 賃率による収益性評価

©2016 関 洋一（セキヤン）

【S 賃率】

一倉定氏の賃率（セキヤン的には「付加価値由来賃率」と呼んでいる）をベースに、西順一郎氏のMQ会計やエリヤフ・M・ゴールドラット氏の制約条件理論TOCを加味して、セキヤンが中小企業向けにアレンジした「収益性を人時生産性で評価」するやり方

1 - 1. セキヤん式Sフレーム管理会計の構造

売上高 P Q	変動費 V Q		
	付加価値額 M Q	固定費 F	人件費
			一般経費
			減価償却費
			未来費用
(SB-MQ)		利益 G	

- ・ 黒字状態 $M Q > F$
- ・ トントン状態 $M Q = F$
- ・ 赤字状態 $M Q < F$

※付加価値額M Qと固定費Fの関係が最重要！

1 - 2. 企業存続の要件

<付加価値額 MQ と固定費 F を抽出した図>

MQ	必要付加価値額 $H - MQ$	(損益分岐付加価値額) ($S B - MQ$)	固定費 F	人件費
				一般経費
				減価償却費
				未来費用
	(生きるための条件)			
	(手に入りたい結果)		利益 G (社長の意思)	

- ・ 黒字状態…………… $H - MQ$ 確保の状態 ($G > 0$)
- ・ トントン状態……… $S B - MQ$ と F が均衡の状態 ($G = 0$)
- ・ 赤字状態…………… $S B - MQ$ が確保できない状態 ($G < 0$)

2. 逆算による目標設定

(例1)		単位：百万円		① = ② + ③ + ④ 全社	転売品 ②	第1工場 ③	第2工場 ④
固定費 F	200	200	→付加価値額 S B-M Q	200 ⇒	30	100	70
利益 G	50 +	250	→付加価値額 H-M Q	250 ⇒	37.5	125	87.5
(変動費率 V / P)				↓	75%	60%	30%
変動費 V Q	S B-M Q 見合い			↓	90	150	30
	H-M Q 見合い				112.5	187.5	37.5
目標売上高 P Q	S B-M Q 見合い			470 ⇐	120	250	100
	H-M Q 見合い			587.5 ⇐	150	312.5	125

3 - 1. 賃率評価 (全社単一部門の場合)

(例1-1)		単位：百万円		全社	算式
固定費	F 200	200	→付加価値額 S B-M Q	200	a
利益	G 50+	250	→付加価値額 H-M Q	250	b
(変動費率 V / P)					
変動費	V Q (百万円)	S B-M Q見合い			
		H-M Q見合い			
目標売上高	P Q	S B-M Q見合い		470	
		H-M Q見合い		587.5	
直接要員年間工数		30人 × 8h × 275日 = 66,000h		66,000h	c
基準賃率	S B賃率 (円/人・h)			3,030	a ÷ c
	H賃率 (円/人・h)			3,788	b ÷ c

真性出血 < 付加価値額 0 < 疑似出血 < SB賃率 = 3,030 < 貧血 < H賃率 = 3,788 < 健康

3 - 2. 賃率評価 (収益構造が異なる場合)

(例1 - 2)		単位：百万円		転売品	第1工場	第2工場	算式
固定費 F	200	200	→付加価値額 S B - M Q	30	100	70	a
利益 G	50 +	250	→付加価値額 H - M Q	37.5	125	87.5	b
(変動費率 V / P)				75%	60%	30%	
変動費 V Q (百万円)	S B - M Q 見合い			90	150	30	
	H - M Q 見合い			112.5	187.5	37.5	
目標売上高 P Q	S B - M Q 見合い			120	250	100	
	H - M Q 見合い			150	312.5	125	
直接要員年間工数 (h)	30人 × 8h × 275日 = 66,000h			—	44,000h	22,000h	c
基準賃率	S B 賃率 (円/人・h)			—	2,273	3,181	a ÷ c
	H 賃率 (円/人・h)			—	2,841	3,977	b ÷ c
収益性評価のよりどころ				V/P率	部門賃率	部門賃率	

4-1. 賃率評価（工程ごとの応用）事例数値

(1) 工数実績表 (h)

		工程					
		A	B	C	D	E	全工程計
商品	い	35		15	20	10	80
	ろ	20		7	15	4	46
	は	5		3		1	9
	に		30	3	6	18	57
	ほ		45	2	5	7	59
	へ		3	7		5	15
	合計	60	78	37	46	45	266

(2) 付加価値額 (円)

獲得 付加価値額
500,000
350,000
100,000
630,000
420,000
80,000
2,080,000

(3) 収益性指標 = 賃率 (単位: 円/人・h)

		工程					
		A	B	C	D	E	全工程
商品	い	14,286	-	33,333	25,000	50,000	6,250
	ろ	17,500	-	50,000	23,333	87,500	7,609
	は	20,000	-	33,333	-	100,000	11,111
	に	-	21,000	210,000	105,000	35,000	11,053
	ほ	-	9,333	210,000	84,000	60,000	7,119
	へ	-	26,667	11,429	-	16,000	5,333
	平均	15,833	14,487	56,216	41,304	46,222	7,820

<算出式>

$$(3) = (2) \div (1)$$

4 - 2. 賃率評価（工程ごとの応用） 判定法

①各工程間で、やり繰りが自由にできる理想的なラインバランスの場合（セル生産工程やワンマンオペレーションなども含む）

獲得付加価値と全工程工数から算出される全工程賃率を用いて、単純に評価する。

∴ は→に→ろ→ほ→い→へ、の順で、平均賃率を上回っているのは「は」「に」の2アイテムだけ。

②各工程間での要員調整や助勢ができず、工程要員が固定化されている場合

制約理論TOCを適用し、ボトルネック工程（キー工程）の賃率により評価する。

たとえば、A工程とB工程が制約条件で、その他の工程がそれに追従している場合

- ・ A工程を通る製品については、は→ろ→い、の順になる。

- ・ B工程を通る製品については、へ→に→ほ、の順となる。

∴ それぞれの商品の賃率改善を進めるのは勿論（戦術レベル）ですが、全社的には「ほ」の製品から出来るだけ「へ」の製品に製造要員をシフトする営業を含めた全社戦略が有効（戦略レベル）となる。

5. 工数の基準および採取について

◎賃率評価は「付加価値額」と「直接工数」の2つの事実情報だけで求められる。

∴ その事実数値把握のレベルによって精度が決まる。

→ 工数の基準や採取はとても大事！

< 留意点 >

賃率すなわち人時生産性の場合には、工数把握レベルのすり合わせが必要だが、それも約束ごとを明確にすれば難しくはない。詳細はHP（検索👉 [sekiyan's notebook](#)）掲載資料「一倉式賃率計算の活用手順」等を参照されたい。

6 - 1. 全社単一収益性K社の場合

<ワンマンオペレーションの工程で成り立つ企業>

① 基準賃率設定

(例6-1) K社		単位：百万円		全社	算式
固定費	F 274	274	→付加価値額 S B-M Q	274	a
利益	G 5.5 +	279.5	→付加価値額 H-M Q	279.5	b
直接要員年間工数 (h)		25人 × 7.5h × 280日 ⇒		52,500h	c
基準賃率		S B賃率 (円/人・h)		5,218	a ÷ c
		H賃率 (円/人・h)		5,324	b ÷ c

(端数調整、若干有り)

6 - 2. 全社単一収益性K社の場合

<ワンマンオペレーションの工程で成り立つ企業>

② 運用…基準賃率と実績賃率にて対応方針を打ち出し実施

K社 案件別収益分析表(H〇〇年〇月)

(単位:円)

損益分岐点賃率 5,218 (円/人・時)

必要賃率 5,324 (円/人・時)

案件	売上 ①	変動費			付加 価値 ①-④ =⑤	所要労 働時間 (時) ⑥	賃率 (円/時) ⑤/⑥	ランク ◎○ △×	方針
		原材料費 ②	外注費 運賃 ③	計 ②+③ =④					
あ	2,721,270	411,790	555,800	967,590	1,753,680	231	7,592	◎	
い	398,000	39,700	97,920	137,620	260,380	24	10,849	◎	積極拡販
う	1,931,590	388,540	513,800	902,340	1,029,250	227	4,534	△	変動費検討
え	1,672,070	299,530	375,680	675,210	996,860	207	4,816	△	売価見直し
て	19,950	13,350	48,000	61,350	-41,400	80	-518	×	切り捨て
と	858,300	20,850	75,960	96,810	761,490	86	8,855	◎	積極拡販
な	1,985,000	273,770	441,920	715,690	1,269,310	225	5,641	◎	
に	1,395,000	274,810	352,640	627,450	767,550	169	4,542	△	売価見直し
月合計	37,299,596	6,019,210	8,333,200	14,352,410	22,947,186	4,392	5,225	○	単月黒字

※ 真性出血商品×、疑似出血商品△、貧血商品○、健康商品◎、の視点で方針立案のこと

真性出血商品<賃率±0(付加価値ゼロ)<疑似出血商品<損益分岐点賃率<貧血商品<必要賃率<健康商品

注1) 損益分岐点賃率=内部費用(固定費)÷年間総労働(予定)時間

©2016 関洋一(セキヤン)

注2) 必要賃率=年間{内部費用(固定費)+必要利益}÷年間総労働(予定)時間

6 - 3. 3部門の収益性が異なるP社の場合

< 転売品部門、第1工場、第2工場と異なる収益性部門を有する企業 >

① 基準賃率設定

(例6-2) P社		単位：百万円		転売品	第1工場	第2工場
固定費 F 350	350	→付加価値額	S B-M Q	20	100	230
利益 G 70+	420	→付加価値額	H-M Q	24	120	276
直接要員年間工数 (h)	20人 × 8h × 250日 ⇔			0	15,000	25,000
基準賃率	S B賃率 (円/人・h)			—	6,666	9,200
	H賃率 (円/人・h)			—	8,000	11,040

② 運用…収益性評価のよりどころに則って実施

収益性評価のよりどころ	V/P率 MQ額 の確保	上記 第1工場 基準賃率	上記 第2工場 基準賃率
-------------	--------------------	--------------------	--------------------