

## 1. 全社的指標としての「S賃率」活用法

(1) 解説…下記における賃率は、全て「付加価値由来」の「S賃率」をさす。

① 部門損益分岐点賃率および部門必要賃率の2つの基準賃率は、あくまでも部門必要付加価値額および部門必要営業利益額と部門全体予測工数との関係で算出される。

部門損益分岐点賃率＝部門必要付加価値額÷部門予測工数

部門必要賃率＝（部門必要付加価値額＋部門必要利益額）÷部門予測工数

② 実績賃率は、部門獲得付加価値額実績と投入工数実績との関係で算出される。

部門賃率実績＝部門獲得付加価値額実績÷投入工数実績

③ 収益性は、①の基準賃率と②の実績賃率の比較でなされる。

(2) 活用上の留意点

① 営業部門等他部門との情報共有を図り、真性出血<付加価値ゼロ<疑似出血<損益分岐点賃率<貧血<必要賃率<健康、とそれぞれの状態に応じた個別対策を具体的に講じる。

② 具体策の基本は、「売価UP」「変動費削減」「工数低減」の3つの方法に帰着する。

## 2. 生産部門内での能率向上への活用法

(1) 解説

① 工程ごとの能率改善に用いる際には、1項のように付加価値額を個別工程ごとに算出する必要はない。なぜなら、作業が煩雑な割に意味が薄いからである。

② 工程ごとの効率確認という本来の目的を達成するには、基準に対して実績がどうなのか（上回っているか、下回っているか）さえ判明すれば良い。

③ 効率性の判断は、共通に経由される各工程について、部門全体の付加価値額を共通基準とするのが現実的である。従って、基準賃率は、下記の考え方で算出する。

工程別基準賃率＝部門全体必要付加価値額÷工程別予測工数

④ ③項同様に実績賃率も、部門全体の付加価値額を共通に用い、各工程の投入工数実績との関係で算出する。

工程実績賃率＝部門全体獲得付加価値額実績÷工程投入工数実績

⑤ 工程ごとの能率評価は、③の基準賃率と④の実績賃率で比較検討する。

⑥ 標準原価方式は各工程の「原価」を積み上げて総原価＝「金額」で判断する考え方だが、S賃率方式ではあくまでも収益性や能率＝「レベル」を評価基準とするので、この感覚の切り替えが最重要であり、S賃率方式を使いこなす原点となる。

(2) 活用上の留意点

① 工程別の能率評価が目的なので、ここでは、損益分岐賃率と実績賃率の関係を把握し、さらなる工数低減に結びつけるための具体策を講じる。

② ①項を推進するために機械化（設備投資）や減員を進める場合には、増分計算による評価法が有効である。

③ S賃率は、あくまでも獲得付加価値額と投入工数の関係性の確認なので、稼働率の問題は別視点で確認する必要がある。