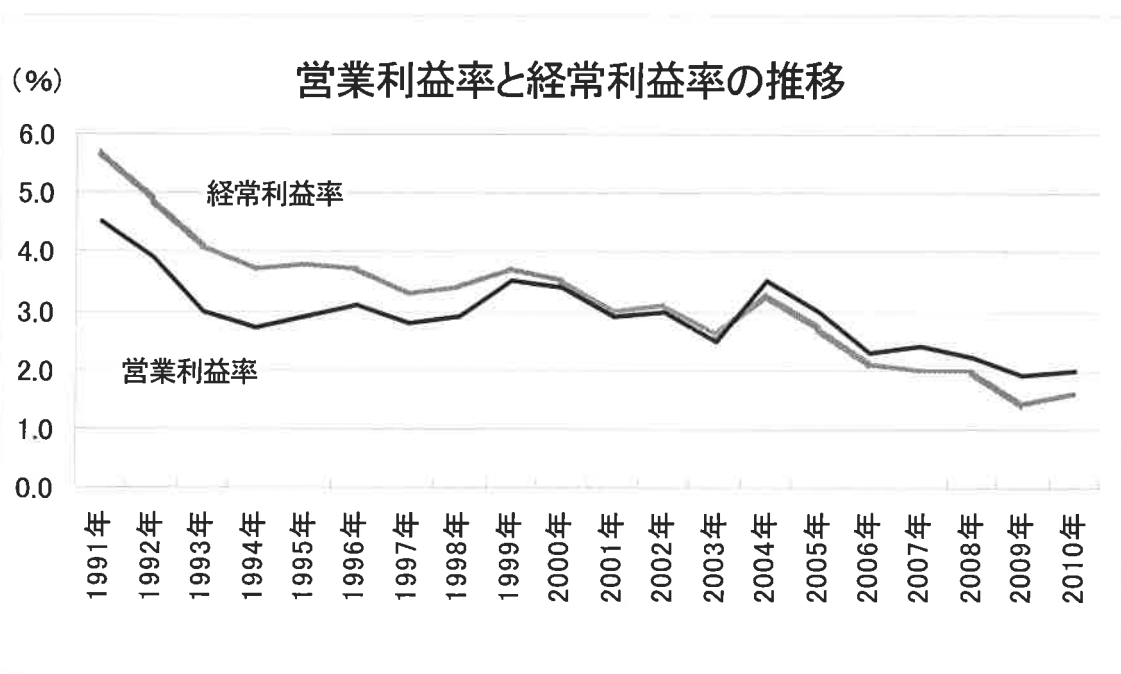


儲かる体質づくりは “見える化”から

2013年1月24日
公益社団法人日本印刷技術協会
教育コンサルティング部 花房 賢



低下を続ける印刷会社の利益率



社内で利益率低下を議論すると



業績向上に向けて

■ ing思想

- price (価格)、cost (原価) はそれぞれひとつの状況あるいは結果を示すに過ぎないが、そこに“ing”をつけることによって、それらは目標達成への意志と行動を意味することになる。
- 各部門の管理職が部門利益予算という目標に向かって、pricing、costingという行動をとることが企業の組織活性化と利益確保の源泉となる。
これを“ing思想”という

■ pricing

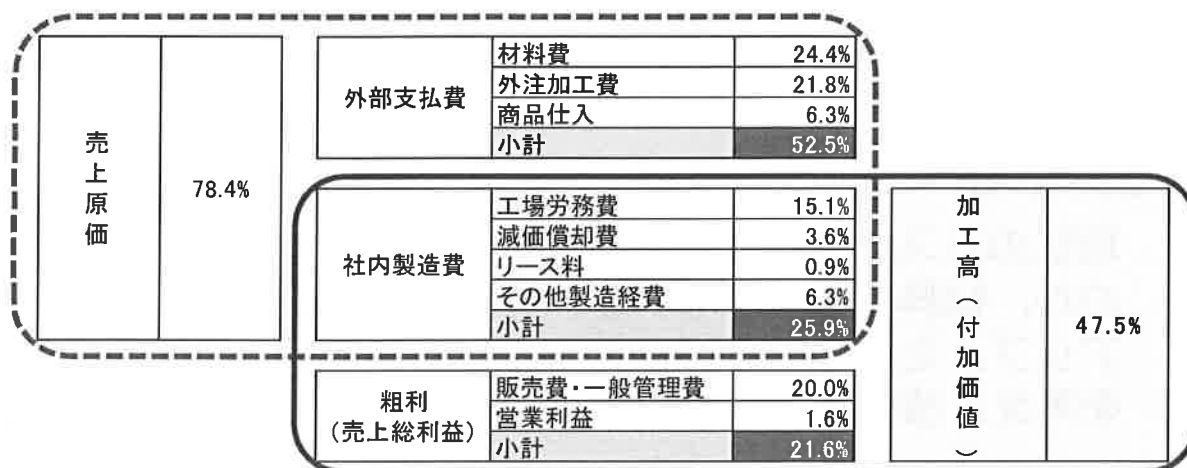
顧客満足度を高め、信頼を勝ち得ることによって、顧客からより高い、あるいは妥当な請求金額を引き出すような営業の努力、行動のこと

■ costing

現状のコストをどうしたら下げることができるのか、材料の無駄はないか、作業のスピードアップ、ミスの防止はどのようにすれば良いかを考え、改善する行動のこと

印刷会社の収益構造と見える化

印刷会社の収益構造



2011年度JAGAT経営力調査より

加工高（付加価値）

- 加工高とは、総売上から外部支払費を差し引いたもの
- 加工高は、個々の企業が生産活動やサービス提供を通じて新しく生み出した価値、付加価値といえる。
- この付加価値の中から従業員に対する給料や賞与などを支払い、機械設備などの減価償却費・金利・税金などの諸経費を支払い、なおかつ利益を残して企業の将来のために積み立てる財源を確保することになる。

加工高比率と利益の関係

	現状 (千円)	対売上率	売上 10%増	対売上率	加工高比率 5%増	対売上率
売上高	2,000,000		2,200,000		2,000,000	
変動費	1,100,000	55.0%	1,210,000	55.0%	1,000,000	50.0%
加工高	900,000	45.0%	990,000	45.0%	1,000,000	50.0%
固定費	860,000		860,000		860,000	
営業利益	40,000	2.0%	130,000	5.9%	140,000	7.0%

売上を10%増やすよりも加工高比率を5%上げるほうが利益への貢献度は大きい

社員1人当り指標

売上高 (千円)	19,386
加工高 (千円)	9,217
加工高比率 (%)	47.5
人件費 (千円)	5,280
労働分配率 (%)	57.3

2011年度JAGAT経営力調査より

二つの生産性

- 生産性には物的生産性と価値的生産性がある。

- 物的生産性

例：12,000枚の印刷物を刷るのに1時間掛かっていた。

印刷機を更新して、40分に短縮した。

(12,000枚/時 ⇒ 18,000枚/時 生産性は150%になった)

- 価値的生産性

例：従業員50名のA印刷の年間売上高は9億円である。

9億円 ÷ 50名 = 1800万円/人

(= 従業員1人当たり価値的生産性)

「見える化」の目的

- 「見える化」の目的を収益構造図のなかで表現すると「加工高（付加価値）の金額や対売上比率を高める」ことになる。
- 激しい価格競争にさらされ売上拡大が厳しい環境ではこの付加価値の確保、向上が非常に重要でありだからこそ、その手法である「見える化」が注目されている。
- 「見える化」により、**時間当たり価値的生産性（売上）の向上**を目指す。
- 最初の一步は、自社（自部門）の時間当たりコストを知ること

部門別年間コスト（例）

（千円）

	営業部	DTP制作	刷版	印刷	仕上・加工	外注・資材
人件費	105,283	65,867	12,703	75,277	68,220	9,410
設備費		13,600	10,800	39,600	12,000	0
その他自部門経費	32,186	20,749	4,970	26,501	21,447	3,033
間接部門経費負担	54,912	49,923	9,628	57,055	51,706	7,132
年間総コスト	192,381	150,139	38,101	198,433	153,372	19,574
所属人員	18	14	2.7	16	15	2
1人当たりコスト	10,688	10,724	14,111	12,402	10,577	9,787

部門別時間コスト（例）

	総コスト （千円）	総労働 時間	時間コスト （円）	分コスト （円）
営業部	192,381	50,486	3,811	63.5
DTP制作	150,139	39,187	3,831	63.9
刷版	38,101	8,254	4,616	76.9
印刷	198,433	43,356	4,577	76.3
仕上・加工	153,372	44,610	3,438	57.3
外注・資材	19,574	4,170	4,695	78.2

部門別時間当たりコストの 算出方法

15

印刷機の前価の算出例1

仕様	版サイズ	菊半	
	胴数	4	
コスト (千円)	人件費	5,000	機付人員 + 管理職配賦分
	減価償却費	10,000	購入価格1億円、10年定額で償却
	電力代	1,600	
	その他経費	600	
	直接経費計	17,200	
	間接部門経費配賦	6,000	総務、経理部門経費など
	年間経費計	23,200	
	目標利益	500	
	目標売上（生産額）	23,700	

16

印刷機の前価の算出例 2

稼働条件	年間操業時間	2,600
	稼働率	70%
	稼働時間	1,820

原価計算	1時間当り原価 (円)	13,022	年間目標生産額÷年間稼働時間
	想定準備時間 (分)	20	
	準備時間原価	4,341	1時間当り原価÷60×準備時間
	1胴1時間当り原価 (円)	3,255	1時間当り原価÷胴数
	想定印刷速度 (通し/時)	9,000	
	通し原価 (円/色通し)	0.36	1胴 1 時間当り原価÷想定印刷速度

見える化(原価管理)の運用

■ 記述内容の正確性と受注との紐づけ、そして作業結果を金額換算し、受注金額と対比してみることが改善の出発点

売上原価比較 (プリプレス) - Windows Internet Explorer

お気に入り 売上原価比較 (プリプレス)

売上原価比較 (プリプレス)

受注NO: 得意先名: 品名:

受注No: 昇順 受注No: 降順 売上順 得意先順 品名順 プリプレス標準原価大順 作業時間大順 プリプレス売上大順

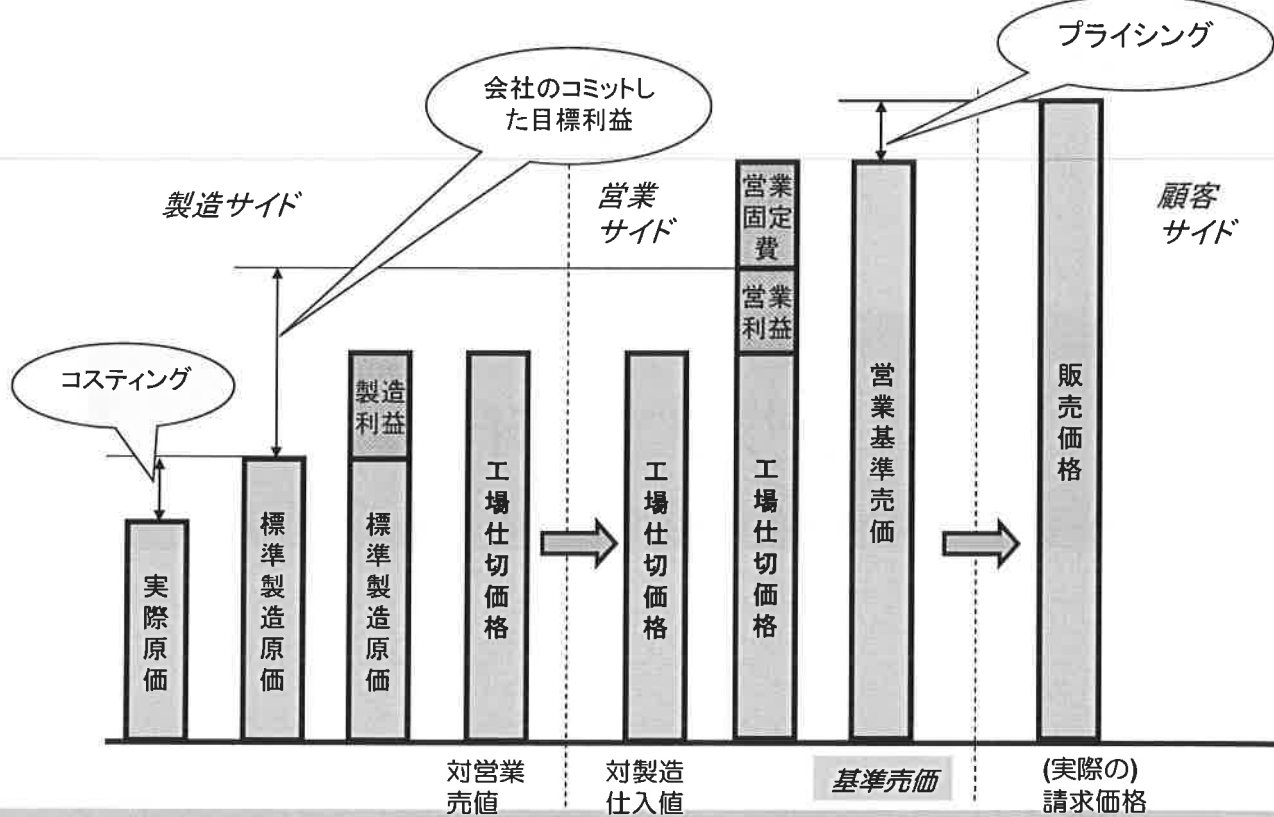
受注NO	得意先名	品名	受注金額	プリプレス売上	プリプレス標準原価	営業粗利	作業時間計	実際原価	作業粗利	作業粗利率	日報
01071610	学会	10月号	¥3,000,000	¥1,200,000	¥1,158,820	¥41,180	215.8h	¥876,450	¥322,550	27.0	日報
01072120	鳩社	集 英語	¥1,600,000	¥700,000	¥1,067,900		57.4h	¥202,750	¥497,250	71.0	日報
01074440	文社	スガイド	¥700,000	¥240,000	¥250,620		45h	¥135,450	¥104,550	43.6	日報
01087240	人会	11月号	¥600,000	¥200,000	¥195,840	¥4,160	51.4h	¥214,508		-7.3	日報
01071820	ウス	付録集	¥480,000	¥180,000	¥529,410		42h	¥168,100	¥11,900	6.6	日報
01072510	鳩社	レ 国語			¥541,670		56.4h	¥201,550			日報
01072570	書局	スタディ			¥721,500		57.5h	¥230,692			日報

受注番号	1131029	品名	投資信託案内パンフ	得意先	〇〇信金
部数	2,000	仕様	A4 中綴じ 16P 4C/4C コート紙 47kg/菊判		
総受注金額	225,000				

	積算見積り	標準原価	営業粗利	標準原価	実際原価	製造粗利	全社損益
制作	96,000	120,000	-24,000	120,000	95,000	25,000	1,000
校正	8,000	5,000	3,000	5,000	3,000	2,000	5,000
刷版	28,000	20,000	8,000	20,000	14,000	6,000	14,000
印刷	44,000	35,200	8,800	35,200	36,000	-800	8,000
製本加工	0	0	0	0	0	0	0
梱包	0	0	0	0	1,500	-1,500	-1,500
運賃	0	0	0	0	2,500	-2,500	-2,500
用紙	21,000	19,458	1,542	19,458	19,458	0	1,542
外注（製本）	12,000	10,000	2,000	10,000	9,600	400	2,400
小計	209,000	209,658	-658	209,658	181,058	28,600	27,942
営業管理費	16,000		16,000			0	16,000
合計	225,000	209,658	15,342	209,658	181,058	28,600	43,942

20

標準原価（仕切価格）とは



実際原価とは

実際原価 = 実際の作業時間 × 標準時間コスト

※工程別の実際原価をすべて積み上げると受注一品別の実際原価合計となる。

マネジメント手法

23

(1) 受注一品別収支把握

売上原価比較(プリプレス) - Windows Internet Explorer

https://datacenter.jagat.jp/webRep/UrlToContent/H1200.asp?mode=all

☆ お気に入り 売上原価比較(プリプレス)

売上原価比較(プリプレス)

受注NO 得意先名 品名

受注No昇順 受注No降順 売上順 得意先順 品名順 プリプレス標準原価大順 作業時間大順 プリプレス売上大順

受注NO	得意先名	品名	受注金額	プリプレス売上	プリプレス標準原価	営業粗利	作業時間計	実際原価	作業粗利	作業粗利率	日報
01071610	学会	10月号	¥3,600,000	¥1,200,000	¥1,158,820	¥41,180	215.8h	¥876,450	¥323,550	27.0	日報
01071710	鳩社	集 英語	¥1,800,000	¥700,000	¥1,067,900		57.4h	¥202,750	¥497,250	71.0	日報
01074440	文社	スガイ	¥700,000	¥240,000	¥250,820		45h	¥135,450	¥104,550	43.6	日報
01087240	人会	11月号	¥600,000	¥200,000	¥195,840	¥4,160	51.4h	¥214,508		-7.3	日報
01071870	ウス	対談集	¥480,000	¥180,000	¥529,410		42h	¥168,100	¥11,900	6.6	日報
01072510	鳩社	レ 国語			¥541,670		56.4h	¥201,850			日報
01072570	書房	スタイム			¥721,500		57.5h	¥230,692			日報

24

(1) 受注一品別収支把握

1. 売上金額と標準原価を比較して、営業粗利が確保できているかどうかをチェックする。

営業粗利が不足しているときは、営業の受注金額に問題があることになる。

2. 売上金額と実際原価を比較して、作業結果として差益がとれているかどうかをチェックする。

差益が不足しているときは、現場の生産性に問題があることになる。

同様の分析を得意先別に年間単位で行って、収益性が極端に悪い場合は仕事そのものを断るという判断をするケースもある。

(2) 部門別月次損益管理

- 日々の生産高の合計金額（月次生産高）と部門別の月次コスト（経理データから実コストを計上）を比較することで、部門別の月次損益管理、あるいは予算実績管理を行う。

部門売上高	10,000
賃金	4,500
残業代	500
法定福利費他	1,500
人件費計	6,500
原材料費	600
外注加工費	180
減価償却費	1,000
電力費	200
通信費	100
修繕費	0
消耗品費	10
保守料	100
雑費	50
製造経費計	1,460
部門経費計	8,740
月次収支	1,260

実際の経理データ

(3) 作業効率分析（個人別生産性）

生産性レポート(日次)

2010/08/27

氏名	勤務開始	勤務終了	勤務時間	生産額計	生産時間計	効率(円/分)	非生産時間	稼働率	リンク
	09:00	21:30	690	¥35,190	645	¥55	65	93%	日報へ

- 生産額計：標準原価での合計金額
- 稼働率：生産時間÷勤務時間（直接作業時間の比率）
- 効率：生産額計÷生産時間計
 - 効率の値が、部門の標準時間コスト（分）を上回っているかどうかの評価基準となる。
 - 「生産時間」には（２）の業務に費やす時間も含まれるので、その長短が「効率」の値にも大きく影響する。

成果を出すには？－他社事例紹介

成功の秘訣① 経営理念の共有

- 何のために働くのか？ 働く目的を共有する
- 「全社員の幸せを追求すると共に、地域・社会の進歩発展に貢献する」
- 「（経営陣は）あなたとあなたの仲間（同僚）の雇用を守るために力を尽くすので、あなた方もがんばってほしい」
 - －（株）アサプリホールディングス松岡社長

成功の秘訣② 成果の還元

- 一人当たり月額付加価値目標を70万円以上と設定
- 毎月の付加価値目標を達成したら、報奨金として現金で正社員1万円、非正規社員3千円を一律支給。
- 日々の売上と付加価値額を全社員のケータイメールに毎日配信。今月あといくらで達成するのかを全社員が意識（情報の公開と共有と意識付けの実践）
- 付加価値＝売上－（仕入れ＋外注）＝会社に残るお金
- 付加価値と固定費を比較し、付加価値が上回れば黒字、下回れば赤字になるという非常に単純化したモデルで経営状態をパートさんに至るまで理解してもらっている。

意識の変化が行動の変化へ

- 印刷現場から自主的に「もう少しで目標達成できるから来週の土曜は出社する。だから営業は仕事を取ってきてくれ」という提案が上がるようになった。
しかも、休日出勤扱いだと割増賃金が発生するので、翌月の閑散期に代休を取ると提案。

まさに個人事業主という意識で行動

- 行動の変化が数字の変化へ
- 付加価値率が対前年 49.3%⇒54.5% (5.2%向上)

最後に