

# 北海道の印刷

PRINTING INDUSTRY IN HOKKAIDO

第700号

[Website] <http://www.print.or.jp>

[E-mail] [info@print.or.jp](mailto:info@print.or.jp)

9

2014

平成26年

9月5日発行

## INDEX

|                 |      |
|-----------------|------|
| 印刷燦燦            | 3    |
| 平成26年度第1回経営者研修会 | 4~13 |
| 平成26年度顧問・相談役会議  | 14   |
| 「勝ち残り合宿ゼミ」案内    | 14   |

[表紙] 宗谷丘陵の周氷河地形（稚内市）

北海道印刷工業組合

〒064-0808 札幌市中央区南8条西6丁目 TEL.011-562-6070/FAX.011-562-6072

# 印刷 燦 燦

## 人を見て法を説く

---

どんなに良い考え、優れた方策をもっている、それが他の人によって受け入れられ、実行されなければ、その価値は無きに等しいと思う。

そして、人は必ずしも最善の考え、最善の方策を受け入れるとは限らない。

そこには説得力というものが必要となり、その説得力を生む一つの大きな要素は、その相手に応じたふさわしい説き方をする、いわゆる「人を見て法を説く」ということだと思う。

誰彼かまわずに同じことを言っていたのでは決して上手く事が運ぶものでもない。

人により相手によって、あるいは大義を説き、あるいは利を説き、時に情に訴え、時に理に訴えるというように適切に説いていくことが大切だと思う。

ただ相手によって説き方を変えるには、やはりそれだけの知識なり経験・体験をもっていないと不行き届きだ。

だからそういう時のためにも、常々いろいろと経験を積み、知識を養い、見識を高めていくことが極めて大切だと思う。

北海道印刷工業組合 理事／労務・環境事業委員長 **大和 繁樹**

株式会社ヒロミ産業 代表取締役社長

# 「見える化」から始める収益改善」

## 平成26年度第1回経営者研修会

平成26年度第1回経営者研修会が、6月27日午後1時から、札幌市中央区のガーデンシティ札幌きょうさいサロンで、大東印刷工業株式会社代表取締役社長の佐竹一郎氏を講師に迎え、「見える化」から始める収益改善」をテーマに約60人が出席して開催された。

以下、講演内容の抜粋を紹介する。

(文責：編集部)

### 社員全員に「個人事業主意識」を



佐竹一郎氏

**見**える化の話は、札幌で3度目になる。旭川と帯広でも行っているので北海道地区では5回目になる。

今日の内容は、概論編としているが、もともとは概論編は無かったが、東京の教育・研修委員会で「ゼロから始める見える化」を始めたので、そ

ちらを実践編として、私たちが話しているものを概論編とした。

話の内容に入る前に、マーチング委員会というものがあって、墨田地区のイラストを書いている。浅草からスカイツリーを見て、私の会社はその真下にある。下町で印刷会社を営んでいる者が、どうやって見える化をしてきて、どんなことに躓き、どんなことを改善していったかの話をしたい。

実際に話の内容として大事なのが、「社員全員に『個人事業主意識』を」である。

なぜかというと、経営者はいくら売上があって、いくら外に払って、いくらお金が残るかは分かりきっている。これができなければ、当然経営はできない。個人事業主意識を、社員1人1人に持ってもらおうと、自分が仮想的とはいえ、自分の仕事でどれだけ生産したのか、自分の人件費を含めてどれだけコストが掛かったのかが分かりさえすれば、収支が全員プラスであれば、これで儲からなければ経営者が悪いことになる。

従業員1人1人が自分の収支を考えて、個人事業主のごとく思ってほしい。

社員の人も実は、家庭においてはできている。でなければ破たんしてしまう。自分の収入と使うお金は分っている。これをコンピュータを使って、管理会計上の仮想的に数値を見て、採算性を考えるようになってほしいということである。

### 「見える化」＝数値化

見える化は、経営の数値化、量の数値化である。

日本印刷技術協会の2011年の印刷白書に関する特別講演で「まだ、ドアをノックしていない部分が残っている。だが、やれることをやってもそれで道が開けるわけではないと、心の底ではわかっている。もう諦めている」という内容があった。

これからは私の反論である。大半の印刷会社の経営者・幹部は、本当に「やれること」を分かっているのか。「やれること」を分かっているのに、やらないのは怠慢でしかない。おそらく分かっているのではないか。

次が、「まだ、やれることはある。こういう事例も出てきている。できることではなく勝てることをせよ」という内容があった。

私の反論である。大半の印刷会社は「できること」すら分かっていない。分かっているもやり遂げられない。「できること」すら実行できないのに「勝てること」を考えられる会社がどれだけあるのか。であるならば、当面は「できること」をやり遂げれば勝ち残れる。皆が皆「できること」をやったら、次は「勝てること」を考えなければならないが、そこまでまだなっていない。印刷業界は、ぬるま湯に浸かり、茹蛙状態なので、簡単にこんなことにはならない。

次に東京工組教育・研修委員会で「ゼロから始める見える化」の実証実験を行った。

実験を行った人の話である。仕事をして、「利益が出ていない」物件が、数値で現れると、その物件に関わっている社員が真剣に対応を考えるようになった。個人事業主意識が芽生えたことになる。

制作工程で業務日報を正確に付け始めたら、いろいろと矛盾点があぶり出されてきた。印刷の見積りが、今の生産形態、賃金形態に合っていないということである。

その結果を、営業部門と制作部門にぶつけると、少しギクシャクしてきた。今の見積りでは、制作部門が基本的に赤字になりやすい。

業務日報を付けると、業務の仕分けが、社員によりまちまちであることが分かった。印刷における前工程の色替えは、どちらにするかなどをルール化しなければ



ばならないことが分かった。

## 「見える化」の目的

売上額－外部流出経費（紙代＋外注費＋諸材料費など）＝付加価値になる。付加価値－固定費（人件費＋賃借料＋リース代など）＝利益になる。これを明確に分かっていないとならない。

一品ごとに異なる製造コストを詳らかにする。製造に関わった人員ごとに付加価値を算出する。地道な作業だが行っていく。得られた数値から、各自が自身の業務の見直しを行い、作業効率の改善、経費の削減を自ら考え、改善の目標値を設定して行動を取る。

最終的には、社員1人1人が行うボトムアップ型の経営革新に繋がる。この過程において、社員が個人事業主意識を持ってきて、結果的にボトムアップ型の経営革新が達成できる。

こういう話を、いろいろなところで行っていると、見える化することが目的になっている人が多々いる。見える化は決して目的ではない。手段に過ぎない。収益改善を図るための手段に過ぎなくて、もし見える化をしなくてもやれるならば、利益が上がるならば、やらない方が良いというのも事実である。

なぜかという、いろいろなことが分かると、先程も話したように、ギクシャクする部分がどうしても出てしまう。これは副作用である。利幅が薄くなればなるほど、細かい計算をして、薄く利益をいろいろなところから取って来ないと、なかなか収益が上がらない。だから今、見える化が問われている。また、やり易い環境、ITも揃ってきた。見える化は、手段であって目的ではないということである。

## 「見える化」を達成する思考のKey Point

自動車に「燃料計」を付けると、90%以上の人「1ℓで何km走行できるのか」を気にするようになり、アクセルの踏み方が変わり、燃費が大幅に改善するという現実がある。本日の年齢構成を見ると、燃料計が付いていない時から車に乗っている人が多いと思うが、燃料計が付いたら、アクセルの踏み方が変わらないか。私は変わった。ゲーム感覚の部分もあるが、少しでも伸ばしてやろうとなる。少しケチだということもあるかもしれない。自分の車であれば、多分社員の人たちも燃費を気にすると思う。営業車だと燃料計が付いても、燃費を気にする人と気にしない人が出てくる。営業マンは、大体負けん気が強い人が多い。信号待ちで隣の車が前に出ると負けたくないの、アクセルを踏んでしまう。良くあることだと思う。しかし、こういうことを行ったらどうか。前の月と比べ営業成



績を上げて、使った燃料が半分であったら、その減らした分の半分、つまり25%をあなたに還元し、25%を会社に利益としてくださいとしたら、アクセルの踏み方は変わるのではないかと。少しでも燃費を良くしようとして、信号が赤になるとしたら、アクセルをオフにするのではないかと。月に500円か1,000円かもしれないが、もらえるとしたら実行するのではないかと。これが見える化で、それが自分のためになるということの心理を使った、業務の改善の典型的な例といって良い。

これを利用しないのは、経営者の怠慢だと思う。あいつは金のことばかり言っていると云われるが、経営を行うにおいても、一般的においても、金と時間以外に万人に平等な数値はあるか。どこに行っても1,000円は1,000円である。私にとっての1,000円も中学生にとっての1,000円も、重みは違うが、1,000円は1,000円である。時間はどうか。私にとっての1時間も、まだ学校に行っていない子の1時間も、1時間は1時間である。時間というのも絶対値である。これは揺るがしのないものである。

これを尺度、料金にしてしまえば、価値観、主観などが入って来なくなる。だから、これを物差しにしようということである。

## PDCAを廻し収益改善を果たすKey Point

PDCAを回して収益改善を図るといえるのは、よく言われることである。

Plan・Do・Check・Actionである。恰好の良い話であるが、大体中小企業はそうはならない。もっといって、大企業でもなっていない。エアバックの大量リコールもそうである。本当ならもっと前に分かって、それに対して的確に動いたら、あのようなことになるわけがないのに、大変なことになっている。

中小・零細が中心の我々印刷業においては、計画を立てて、計画を実行して、それを確認して、次のさらなる行動を取るなど、こんな格好の良いことは、でき

るはずがない。

大体は問題が起こってしまう。これを片付けないと、この問題を解決しないと、経営がおぼつかなくなるとか、収益が改善できないとか、そういう問題がある。だからそれを解決しようと行動する。ただ全員が全員、なかなかその方向には向かない。改善するということは、嫌なことが多い。今までと違うことをやらなければならない。だから、そのための決心が足りないと言っている。だから、それが全く回っていかない。仮に回ったとしても、回した人たちは、非常な努力をしている。努力をしているのにお金が生まれなかったら、行っただけ馬鹿らしいということになる。さらに、そのお金が自分に返って来なければ、先程の燃費の削減の話と同じである。返って来なければ、それを続けようという意識の高い人たちは、そんなにいるわけがない。だから回らないという話である。これを上手く回すためには、これだけ、この活動によって、収益が上がった。このうちの貢献度によって、これだけ分配するというにしなれば回らない、という話である。人間は漫然と仕事をするので、常に何か新しいアイデアを入れて、このことをブラッシュアップしていかなければならない。

## 見える化による収益改善の過程

基本的には、Management Information System (MIS) かEnterprise Resource Planing (ERP) のコンピュータを使って業務を管理して、そこにお金を結び付けるような仕組みがあるのが理想である。

東京都印刷工業組合でも行っているが、Excelでも、できなくはない。やり方をきっちり決めてやればExcelでもできる。これに対して全社で取り組む。これは絶対条件である。仮に全社で取り組まないのであれば、部門できっちり取り組まなければ駄目である。これに対して、1つ1つのジョブ、1つ1つの受注物件に対して、誰が、何をしたかの正確な業務日報を付ける。それを分析する。その分析結果を、全社員または部門全体に発表して、それを皆で考察する。考えて、回転させ、収益改善に繋げる。貢献度において、報奨金を分配する制度を、一緒に考えておいて、それを払うのは経営者の役目となる。これが見える化によって収益改善を行っていく過程になる。

## 大東印刷工業株のOut Look

私の会社は、東京スカイツリーの真下で3箇所に分かれてしまっているが、印刷工場を持って社業を営んでいる。祖父の代からの印刷会社である。もともとは活版頁物の印刷会社であった。都内のこの地域は、

職住接近で、家内工業の工場と住居が一緒になっているところが多く、大きな工場があまり無い。土地もまとまって買えないので、バラバラの場所になってしまった。印刷機械メーカーの小森コーポレーションが近くにある。

私は、1987年から働いているが、印刷業は設備型産業であったので、富士山のように借金が貯まってしまった。

私の会社の概況は、従業員が73名、大東印刷工業66名、関連会社7名である。7名は60歳定年になって、雇用延長で、関連会社に移籍してもらって、そこからの出向である。したがって、もともと私たちの会社の社員であった。経営管理2人、営業20人で、工務が1人というのは、少し珍しいかもしれない。システム管理が2人いる。MISの管理をする者と、ネットワークの管理をする者で2人いる。プリプレス部門23人は、東京での、この規模の会社では、少し多いかもしれない。そんな会社である。先ほど話したように、もともとは活版の印刷会社であった。受注の形態は、直接印刷物を使われるエンドユーザーは60%、同業の方からの仕事はあまり受けない。場所柄、枚葉機しかない。

## 過去20年間の大東印刷工業株の経営トピック

過去20年間でのうごきでは、98年に代表権を持った専務になったが、それ以前も、私は設備投資をしてきて、皆上手く立ち上げ、収益に繋げて来た。この間において、設備投資は1回も失敗していないと言っても良い。

ただ、代表権をもったとき、3Mのスコッチプリントを入れた。この頃、東京でラッピングバスが許され、地下鉄の床面広告も許されるようになった。DTPのスキルでできるから良いと、メーカーの言われるままに飛び付いたが、上手くいかない。技術的な面より、印刷営業が、これを一生懸命売って来ない。売って来たとしても利幅が薄い。同じ売上額であつたら、印刷物の方が、遥かに利幅が高いということが分かった。

なぜかという、当たり前である。データを作って、ただそれをプリントするだけである。施工は、簡単なものであれば社内で行うが、そうでなければ施工業者に頼む。殆どマテリアル代に取られ、材料代に取られる。それに比べて印刷は、データを作って、製版して、印刷して、後加工して、紙にも利益が載っているとしたら、絶対にそちらの方が利益は高い。この頃から、常に営業のインセンティブ（報奨）の部分は、利益に連動するかたちを取っていたので、スコッチプリントを一生懸命売っても商売にならない。一生懸命売らなれば、印刷物を買って来た方がよい。1998年は、印刷業界の売上が2番目のピークの時で、今より遥かに仕事があったので、スコッチプリントは全然売って来ない。1億円の投資のうち、多分減価償却は、他の儲けで行ったので、材料代と外注費くらいは出たが、それ以外は出ていない。

専務ということは、上に、社長の私の父親がいるわけで、クソミソに言われた。いい気になって、設備投資ばかりしているからこんなことになるのだ。返す言葉が無かったので、今回は私の失敗でした。儲けて返しますと認めた。

これから先は、メーカーの言うことなど聞きはしない。1回こういう目に遭うと、お前らの言うことは信じられない。そんなに儲かるのであれば、自分でやれよと言うようになる。やりはしない。ここから疑り深くなった。

20世紀から21世紀に変わる2000年に、経営革新支援法が施行された。それ以前は、組合の一番のメリットである近代化促進法によって、優遇税制で割増償却ができる、優遇金利で借りられるなどがあった。だから皆、組合に入った。20世紀はそれで良かった。護送船団方式で、中小企業は、皆でどんどん設備投資をして、生産性をどんどん上げてくださいであった。誰が考えても分かることだが、皆が皆、生産性を上げてしまって、経済成長が鈍化した時にどうなるか。絶対に供給過多になる。それが分かっているからバブル崩壊後、中央官庁はその方針を止めて、経営革新支援法に移行した。

経営革新支援法とは経営を見直して、中期経営計画を作って、その計画に沿って付加価値を伸ばす計画を作りなさい。作ったところに税制の優遇や融資の優遇も行う。主旨としては、今でも合っていると思う。ただ、これはザル法であった。東京都は経営革新計画について非常に煩さかった。私が自分で経営革新計画を何回も書いて持っていった。後でそういうコンサルタントがいると分かった。コンサルタントに頼めば良かったかとも思うが、付加価値を7%高めるということを、経営革新計画書に入れなければならないとなると、自分で自分の会社をいろいろと調べる。どのよう

なかたち、構造になっているのか。そのことによって、見える化に繋がっていった。私は資格マニアではないので、自分から経営革新計画を取りたいと思ったわけではない。資格は必要であれば取れば良いと思っている。新工場を造り、全判の10色機を入れたかったからである。今までは、入れたいと言って貸してくれた金融公庫、中小公庫、今の日本政策金融公庫の私のところを担当していた次長が、今までの君の親父さんが言うような、これを入れなければ勝ち残れない、入れなければ、今後生き残っていけないというような理屈では駄目である。きちんと経営革新計画の承認を受けて、多少でも良いから都市銀行の融資を受けたら貸してあげると言われた。本当に煩いことを言う人だと思った。私としては、行うより方法がないので行った。今となっては非常に感謝している。

自分で調べて、我が社がどのようなコスト構造にあって、どのような利益構造になっているかが分かった。それに沿って実行していったが、最初は全く変わらない。達成できなければ融資を回収されるのかと思った。先ほどザル法と言ったのは、トレースが無い。その計画どおりにやっているかどうかのトレースが無いので、ザル法である。

地方において、金融機関は、経営革新支援法を近代化促進法の代替に使ってしまったので、設備投資をどんどんして行って、リーマンショック以降、多く設備投資をした印刷会社がバタバタと倒れていった事実から見えて分かる。

計画を達成しないと融資を回収されるかもしれないから、きちんと実行しなさいと、何回も言ったが、実行しない。経営幹部がいくら思いを持って、一気に船は回らない。舵は切っても、方向は変わって来ない。少し時間がかかる。あるところまで志向が浸透しないと、なかなかその結果は生まれない。

## ここが違う大東印刷工業(株)

私どもはどこが違うか。営業は、インセンティブ（報奨金）がもらえる。それは、内部にどれだけお金を残したか。付加価値額と付加価値率と社内コストを引いた利益率を重視して報奨金を与えている。通常基準値だと、売上の1%が月次でバックされると思ってほしい。成績が良くなると1.7%くらいになる。1,000万円いけば、月次の報奨金で17万円くらい入って来ることもある。その代わりに、なかに残るお金が少ない、社内コストが掛かったということになると、1,000万円売っても、5万円しか報奨金が入らないときもある。営業マンはどうするか。先程の燃料メーターの話と同じである。なるべく会社の機械を使って、付加価値を残して、会社の工数をなるべく掛けないようにして、残



した方が得なので、そうなる。10数年その方法を続けて、粗利率が65%である。業界平均は45%とされている。20%差がある。社員の平均年齢は32.5歳である。どんどん設備投資をしたので、社員数の半分のシリンダーを持っていて、機械の稼働率はあまり高くない。

## 全印工連 「管理印刷営業講座」

私は全印工連教育・研修委員長を務めている。全印工連教育・研修委員会では、管理印刷営業講座を行っている。印刷部門の管理者を養成する講座である。しかし、所管して悪口を言うのはおかしいが、もう中身は古臭くなっている。ある面では、半分くらい使いものにならない講座と言っても良い。遠隔講習を行う際には、内容を変えようと思っている。教育・研修委員長というのは、最後に自分で講義に立たなければならない。一番初めの時は、受験生でもあった。何が悪いかわかるため自分が試験を受けた。100人規模くらいの会社の受講者が結構多い。その次長さん、課長さんが、次の1つ上の職域に付くため、職制になるために、また、これを取ると手当がもらえるというような会社の人たちが受けに来ていた。

その人たちに、1番目に、管理印刷営業講座を受講された目的は何かを尋ねた。大体は資格を取ることが目的の人が殆どであった。ここは何と答えてほしいかと言うと、資格を取るとは目標では良いが、目標と目的は違う。目標は時間軸で手前のことで、目的は少し先に達成したいことである。目的はどこまで行っても、この知識を使い、会社に収益をもたらすこと以外ない。そこを答えた人は誰もいない。

2番目に、あなたが会社で閲覧できる経営情報についてである。決算書を見られるとか、部下の給料を見られるとかであるが、ここでも結構制限が掛かっている。

3番目に、業務情報の見える化はされているか。システム化はされているが、見える化はされていないのが殆どである。

4番目に、会社で資格手当、成果報酬はあるか。資格手当はあるが成果報酬はない。

5番目に、管理印刷営業士の資格を取得したあと、「自分のスキルアップと会社利益への貢献フォローアップセミナー」があったら受けるか。それは、その時考えるが殆どであった。その時考えるというのは、絶対に受けないと断言しているようなものである。結局のところ資格はほしいが、それ以外の労力は使いたくない。営業を管理している人達の意識レベルが、その程度である。ということは、どうやって尻を叩くかは、先程の成果報酬の、やったら得と思わせるよりない。それが見える化の功罪相半ばであるが、その手法が一番早い。

## どうして儲からなくなった印刷業 検証1

印刷業がどうして儲からなくなったか。DTPが普及する前は、写植版下で、デザイナーといわれる人は、カラーキャンプを作り、それが全部コストとしてお客様に認められた。ところがMacが使えれば、誰でもデザイナー。Macとカラープリンタがあれば色の付いた物が出てくる。その分が無くなった。これは結局、お客様は、何がほしかったかといえば、色の付いた、印刷物と同じようなものが見たかっただけである。その分は技術の進歩によって無くなった。写植の時代の詰め組などは、おろそかになってきた。別にお客様は、そこに本当は価値を見出していなかったということである。そんなにお金が掛かるのであれば、そうでなくても良いということになった。

次に、CTPが普及してきた。こんな勢いで出て来るのであれば、もっと仕事がほしいので、刷版料金は要らないと印刷会社はしてしまった。営業マンは計算が楽なのでそうしてしまう。それが当たり前になってしまう。付加価値が無くなった。経営革新支援法を皆に取らせ、設備投資をしたので、両面機が入り、輪転機がどんどん入って、単価がどんどん下がっていった。1色あたり10銭を下回った輪転の料金は、当たり前になった。こんなことをしていたら、付加価値は無くなる。

## どうして儲からなくなった印刷業 検証2

次に、経営、営業の面から利益消失を考えると、こんな経済状況で、受注も厳しいのに、未だに売上がほしい人たちが多い。私もその面はある。あるが中身の数字を見ている。しかし、昭和の経営者は、成功体験があるので、毎月これだけの売上があれば、これだけの利益が上がっている。その時の成功体験がある。今は、収益内容が変わっているので、そうはならない。1,000万円売っても100万円の赤字かも知れない。しかし、その時の成功体験があるので、1,000万円売ったら50万円くらいの黒字というのがあるかもしれ

ない。請求書を出すので、売上は見えるが、中身は見えない。売上、売上と尻と叩かれるので、相手がいくらならその下と悪循環になっている。

印刷営業士の話にも繋がるが、利幅が薄いのため原価管理を徹底して、どういう原価構造になっているか調べなければならないのに、印刷営業講座で習った、コストテーブル成分を未だに使い続けている。だから、どんどん乖離して行って、相手が下げればこちらも下げる。実際、コストがそれで、できるかどうか分からないで、やり続けているから収益が上がらない。進化を止めた兎蟹如き印刷営業である。

さらに、お客様は、コストに関しては、非常に厳しいので、「インターネットの印刷ではこれでできる」と回って来ている印刷営業マンに言う。印刷営業マンは仕事がほしいので、「厳しいが何とか合わせます」と言う。また下がってしまう。

少し考えてみたら、印刷営業マンが行って、お客様のデータを受け取り、データのチェックもする、納期の管理もするというをしているのであれば、ホテルで言えばコンシェルジュがいるホテルである。それとデータを送って、金を払って、送り付けてくるものと同じわけがない。それは、お金を払って泊まるだけのホテルである。私は、それとコンシェルジュのいるホテルと同じ値段であれば、コンシェルジュのいるホテルに泊まる。でもそれを、我々は仕事がほしいので、行ってしまう。それではいけない。

## どうして儲からなくなった印刷業 結論

極端な需供ギャップに尽きる。需供ギャップがあるから、生産能力は有るのに、仕事が無いから、皆そちらに走ってしまう。ということは、1回考え方をリセットする。リーマンショックの後、ずっと我々は、こんなことをやっていて将来はないと思っている。

2010年1～12月、4四半期連続で業況判断 (DI) は、全製造業中、最低である。2012年はシャープ、パナソニックの弱電ショックがあったので、そちらが下がった。ずっとこの状態である。

1991年は印刷業が最高の出荷額で、収益状況も良かった。バブル最後の時で、9兆円の売り上げがあった。1998年にもう一度9兆円の売上があるが、内容としては、良くなってきている。1991年をいろいろな指数の100として、営業利益率は、当時5.7%くらいあったものが、2008年には2%になった。その間に労働分配率は、5%くらい上がっている。利益が下がって、労務費が上がったら儲かるわけがない。その間の産業構造の変化に、人的変化が追い付いていかなかった。雇用の変化が追い付いていかなかったので、印刷会社は儲からなくなった。

## 印刷業界の経営体質

日本政策金融公庫の印刷業界融資先のデータで、基数は12,000社くらいである。1社平均の売上げが9億円くらいで、2008年は35%くらいが赤字である。2009年リーマンショック以降は、40%くらいが赤字である。

労働分配率と限界利益率は、限界利益率は赤字の会社も黒字の会社も殆ど変わらない。付加価値率も殆ど変わらない。労働分配率は、黒字の会社は49%くらい、赤字の会社は55%くらいである。労務構造の改善が進んでいなかった。受注している仕事の割には、人が多過ぎる。社内でやろうと思えばできる仕事を外注している。こうならなければ、こうならない。労働分配率を改善すれば、黒字になる要素がある。

償却後経常利益の2分の1の税引き後利益と減価償却費を足したものは、大雑把なキャッシュフローである。設備投資等の長期借入金の額を割って、何年で返せるかを出した数字では、黒字企業で11年、赤字企業で34年である。34年は東日本大震災の福島第一原発の事故でのセシウム137の半減期よりも長い。放射能の方が早く無くなる。全体の平均で見ると、21年である。銀行も馬鹿ではないので、黒字の会社には平均で6億4,300万円貸している。赤字の会社には4億6,800万円である。

## どうしたら儲かるようになる印刷業

印刷業はどうしたら儲かるようになるか。リーマンショック前の80%規模にしか受注は戻らない。紙の出荷量は、今はリーマンショック前の90%と言われている。インクも大体同じである。受注額に比べて出荷量が多いのは、それだけ我々が、ディスカウントして仕事を取っていることが分かる。

ということは、80%で基礎代謝が賄えれば良い。プラスマイナス0になるような構造にしていれば良い。そこから先は全部プラスである。そのようにしなければならない。そのためには、業務情報の見える化と、決算を真摯にどう変えていくかである。決算書は企業の健康診断書であるので、これをどうやって変えていくかである。

もっと長期で言うと、いつまでも紙の印刷が、今の数量あるわけではない。別なところに付加価値を求めていかなければならない。情報産業として、いろいろなかたちで、印刷物を作るデータを提供している。ここに、今まで付加価値を求めなさ過ぎた。ここを正当な対価として、付加価値を求めるようになっていかなければならない。

それを産業戦略デザイン室では、見積りの体系を変



えていくようなことを行っていく。非常に長期で、皆の意識が変わらなければできないことであるが、それに取り組む。

## 大東印刷工業株の経営体質

そんな偉そうなことを言っている「お前の会社はどうなのだ」ということになる。労働分配率は、48～49%である。決して、左うちわで経営をしているわけではないが、これであれば経営は楽である。経営革新支援法の認定を受けた頃は、15億円の売上で、13億円の借金があった。年商の85%くらい借金をしていた。何とか回っていたが、これはどこかで躓いたら潰れると思う。躓かないうちに何とかしようとして、いろいろ行ってきた。2014年7月で、本当はゼロになるはずだが、途中1回設備投資をしたので、後1年余残っている。何かがあった時に、安定性を高くするためには、借入れの比率を下げるしかないというのは事実である。日本政策金融公庫の資料で、平均売上8～9億円のところの、加工高比率の平均は45～46%である。私どもは65～67%である。加工高比率は、付加価値と同じである。経常利益率は、2009年までが12.6%と一番良かった。今は8%前後である。日本政策金融公庫の平均は、限りなく0%に近付いている。

## 大東印刷工業株の見える化の契機

2003年に一度落ち込んでいる。それには理由があった。この時点で私は社長になっていない。私の父親、当時の社長がいて、ベテラン営業マンがその下にいた。その当時に、60歳を過ぎて雇用延長をして働いてもらった。

社内のことを全部コンピュータで行うと、システム化したのは1999年である。それ以降は、コンピュータを使わなければ見積りをしてならない。コンピュータを使わなければ作業指示をしてはならないと、ルール化した。ただ、その年代の人は、当然、ITリテラシーが高いわけではないので、できない。当時、新卒採用した社員たちを引き継ぎの意味も含めて、1対1で付けた。手で書いた見積りを、新卒の人たちに打ち込みをさせるように言っていた。ただ、ある営業マンがルールを破って、手で計算して、入札して、落札したと喜んでいた。仕事を流していて暫くしたら、印刷の方で、紙は支給なのかという話になり、ざわついていた。なぜかという、見積り計算の時に、ゼロを1つ飛ばして計算していた。本当ならば、3千数百万円掛かるものを、3百何十万円で入れた。3千何百万円ディスカウントしているわけだから、これなら落ちるわけである。

どうしようということで、会議室に当時の社長、営業

チームの面々、業務引き継ぎをしている新卒の営業マン、私とで集まった。どうして決められたルールを破っているのか。大体の人間は、都合悪くなると黙っているのか。黙っている。誰でも、都合が悪くなると黙っている。どうするつもりかと言っても、自分たちで解決策を持っていないので、また黙っている。それでは、私が3つ方法を提案するから、どれが良いか考えてくれとした。①これは間違いました。済みません辞退させてください。そうすれば、そこは暫く出入り禁止になる。業界で笑い者にもなる。②会社は多少黒字になっているので、意地でもやる。しかし、ルールを破って、会社に損失を与えたのは、あなた方なのだから、私の父、私も含めて、あなた方の賞与は、この赤字が埋まるまで全部削る。そんなことされたらたまったものでないので、これも黙っている。③会社が黒字だからこれはやる。ただし、今後ルールを破ったら辞めますと書いてくれ。ルールさえ守れば、当面実害は何もないので、そうしたらこれを選ぶ。そのあとルールを破ると、えらい目に遭うということになる。

こうなるならば、3千万円くらい損しても、安いものである。1%違えば、1千何百万円違ってくるので、経常利益率が5.5%で推移したままより、3,000万円の方が安い。何が原因かという、ある事件が起こって、これはルールを守らなければならない、見える化を徹底してやらなければならない、ということになった。ただ、60歳を過ぎた人は、年金がもらえるので辞めている。今まで、なあなあでやって来た自分たちには、このやり方ではきついといって辞めている。そうした弊害があるが、一気に変えられる。業界は落ち込んでいっているのだから、それに比べて、上がっていている方がよい。苦しくても結果が出れば、そちらの方がよいに決まっている。

## 大東印刷工業株の自己資本比率

自己資本比率は、印刷業は20%くらいと言われていた。私はいろいろな努力をして、2008年に1回45%までいった。2009年に29%まで落ちた。これは、リー

マンショックで落ちたわけではない。1人だけ私の言うことを聞かない人に辞めてもらった。私の父である。その人に退職金を払った。私の父に辞めてもらったということである。一杯払ったから落ちたので、別に文句を言われる筋合いではないが、今は私の言うことを聞かない人はいない。今、自己資本比率は、60%くらいになっているので、普通に考えると潰れない。

## 印刷タクシメーター

私どもの会社では、「印刷タクシメーター」を導入している。

タクシに乗って、メーターがカチャカチャ上がるのが、気にならない人はいないと思う。気にならない、いくらでも払って良いというと、この話は先に進まなくなる。基本的には、素面のときは、皆、気になる。酔っぱらっていると、気が大きくなり、どうでも良いということになってしまう。「印刷タクシメーター」の効果は大きい。全ての印刷物について、1点ごとのコスト、利益が分かるようにシステム化している。なぜかということ、言葉は定量化されていないからである。

## 印刷タクシメーター 工程別見積り

(パソコン画面を説明=以下同)

工程別見積りで、皆さんが行っているものと同じである。ただ、校正の内容やオペレータの作業時間を、何時間で見ている。どうせ見積明細を提出させられるのであれば、入れなさいと言っている。その条件を変えたのがお客様であれば、交渉する余地があるからである。

作業指示書に、現場のすべてのセクションの者が、管理番号の数字を打ち込んで、作業のスタート、ストップを入ると、作業時間が蓄積され、それに作業単価を掛ければ、コストが引かれる仕組みである。見積った金額を超えると、赤く表示される。だから印刷タクシメーターと言っている。

一方で、営業を評価するのは、例えば155万円の売上があって、なかに残ったお金が115万円、外部流出経費が26%くらいあった。内部コストを引くと57万円の利益であった。利益率37%と出る。それが何かの要因があって、赤字になると、赤く表示される。赤字が大きい物件に関しては、上司の許可がなければ請求書は発行できない。どう改善するかを書かないと、請求書を発行できない仕組みになっている。営業1人1人のこの数字の集計で、先程のインセンティブを評価する。そのためには、校正がバラバラに入ってきてしまうと、オペレータは1つずつ仕事を止めてやらなければならないので、まとめてほしいと交渉するようにな

る。1人1人が気を付けるようになる。

## 印刷タクシメーター 印刷予定表

印刷予定表である。青い横のバーは、紙も版も揃っている。マゼンタのバーは、紙も版も、まだ揃っていない。イエローのバーは、紙はあるが、版は未だである。赤いバーは、版はあるが紙は未だを表している。オレンジのバーは、外注指示書が切られていないので、工場外持ち出禁止を表している。外注指示書が切られないで外注にわたって、数量が違っていったとか、作業方法が違っていて事故にあったり、見積った金額と違っていているなどが起きてしまったので、そのようにした。大体、痛い目に遭ったり、トラブルが起きると変えようとする。

印刷予定を組んでいるが、営業から印刷予定を入れてほしいとリクエストが出る。リクエストが出て、並べ変えたり、オーバーフローしたとすると、その調整をし、それに合わせて紙を入れたりするので、工務は1人で済んでいる。下版に持って来るまでは営業の仕事である。

印刷予定も、この時間に下版すると言って、スケジュールが詰まっているのに、機械を待たせたりする。その間、タクシなのでメーターが上がる。タクシは待たせるとメーターが上がる。我が社もそうである。下版時間を守らなければ、印刷オペレータはスイッチを入れる。版が下りてくるまでメーターが上がっている。そうすると時間に下ろそうとする。この日に刷ってくれと言うのは誰の要望か。お客様か、営業の要望か。この2つのどちらかしかない。お客様の要望であれば、なぜそれをお金に変えないのか。次の日ならばメーターは上がらない。その日に時間を空けて、残業しろと言うからそうなる。それを営業がもらって来ないのは関係ない。社内はコストが掛かっているのを、それを改善しないのであれば、そのコストは、その営業に掛けるということである。会社に負担を掛けなくて、利益を高めた人は多くもらえるのであれば、そちらの方が良いだろう。きちんとやっている人がきちんともらえて、やっていない人はその分ペナルティがあるだけの仕組みである。

## 印刷タクシメーター 製本予定表

印刷予定は、半自動だが、製本予定は自動作成される。グリーンは、前倒し進行で進んでいる。イエローは、少し注意である。何かルールと違っている。赤は、完全にルール違反である。ルール違反だからといっても行わないわけではない。内部コストにペナルティチャージが掛かる。無理やり入れているとい

うことである。人員手配のため、何日前入れるというルールを決めている。それをルールを破って入れるとエクストラチャージが掛かる。営業がそれをお客様に請求するかどうかは勝手であるが、社内はコストが掛かっていて、利益率が下がる。それが嫌であったら、ルールを守れということである。勿論、営業にはコストを負荷する。

## 印刷タクシーメーター 配送予定表

配送予定表である。この日に何処何処へ持って行ってくれとリクエストが入る。それを配送を担当する者が、順番を入れ替えていく。社内のトラックで回る。ある日、こういうことがあった。その時は、私が配送管理をしていた。午前中に埼玉と金沢に持って行ってほしいと来た。高速を降りて、直ぐのところばかりではないので、1台のトラックで、午前中に埼玉と金沢は行けない。どちらかを午後一に融通できないのか。営業はまた黙っている。黙っているということは、できないということである。今回は要望どおり、外注に振って処理するが、今後は時間指定のあるものとか、午前中に上がった物を2時まで運んでくれとか、3時まで運んでくれというものは、割増料金のエクストラチャージをもらうというようにした。佐川急便もヤマト便も、時間指定したら高い料金を払っている。なぜそれをお客様からもらわないで、社内便を使えるのか、ということを使った。そうしたら、翌月から午前中というのは半減した。なぜかということ、それはお客様から言われていたわけではない。午前中に納品すれば、何かトラブルがあっても午後に対処できるが、午後の遅い時間だと、そこから何かトラブルがあったら、自分が夜に対応しなければならないので、それが嫌だからである。営業マンは嘘つきである。そういう嘘を付くと分かっている。分かっているのだから、その時ずらせると言えば、ルールは厳しくならなかったのに、そういうことをしていくから、どんどんルールは厳しくなっている。しかし、それでも外注費が減って、収益が上がれば良いではないか。

配送でそういうことになると、発送で逃げようとする人がいる。それを見逃さないために、番号で管理し、自動チャージが掛かるようにしている。佐川急便やヤマトの請求書は、見るのが嫌になるが、それを1人1人チェックしないとならないようにしている。チェックをしないと、原価では売ってやらない。手を抜くと1.7倍になる。400円くらいのものが700円で売られる。自分のコストが高くなるだけである。

## 印刷安定化と湿し水交換

ほぼ5年間、湿し水を交換していない。私どもは、土日が休みなので月曜日、お盆休み明け、正月休み明け、ゴールデンウィーク明けの朝は、必ず湿し水交換という日報が書いてある。なぜ毎回毎回、休み明けに湿し水交換をするのかということ、休みの間、機械を止めてバクテリアが発生して腐ると言う。なぜ、改善しようとししないのか。当社の社員に、馬鹿でないのかと言った。あなたは、週末旅行に出掛けるときに、自分の家の冷蔵庫の電源を抜いていくのか。節電のために抜いたりしないだろう。中身が腐るのが嫌だから、入れたままにするだろう。どうして印刷機にはそういう考え方を要れないのか。なぜ、会社のことなら漫然として、仕事をしてしまうのか。ずっと冷やし続けたら腐らないだろう。湿し水にH液を添加するだけである。このデメリットは、夜間も電気代が掛かることである。しかし、バクテリアの発生率が大きく下がるので、フィルターの持ちは長くなる。廃液交換をしないので、ケミカルの使用量も、H液の添加だけで済んでしまう。水がずっと安定しているので、印刷の水に関するトラブルも大きく減る。バクテリアが発生しそうな温度になったら、電気が入るようにコントローラーを付けただけである。印刷機械メーカーは、環境、環境と言いながら、こういうことを標準にしてくれない。本当の意味で環境を考えていない。電気を切ったら腐るのは当たり前なのに、それを気付かないのは、個人事業主意識が無いからである。個人事業主意識があったら考え付くはずである。そういうことを社員に求めている。

## 最適生産と製造原価低減

私は、本当はPODは嫌いである。PODは気に要らない商売である。印刷の仕事を取って来て、回せば回すほどPODメーカーに課金される。PODの見学会を東京で行ったが、100枚/分である。クリックチャージが1枚10円であったら、1分1,000円支払わなければならない。印刷と喜びが違うではないか。しかし、オフセットで、絶対に勝てないところがある。版が無い。



版が無いということは、4/4の物を刷るのであれば、8版分のコストになるまで、クリックチャージには勝てない。そうすると、私どもで、カラーで200部以下は勝てない。200部以下になったら、全てPODにしている。今、4/4の菊判裁機は止めている。片面機かPODにしている。これも、見える化をして来て分かったことである。

## 業務情報の見える化

社員1人1人の損益計算書を作る。誰がどれだけ稼いで、どれだけコストを掛けたかを調べる。それによって、社員1人1人の貸借対照表を作る。なぜかという、新入社員で入った時から仕事ができるわけではない。教育的投資をして、それから仕事ができるようになっていく。最初は、B/S上は資本投下をしているので負債を持っている。資本投下した部分を返してあげなければ、会社は利益になっていかない。そういうことも分かってもらいたい。いつの間にか1人前になったと思っている。最初にあれだけ教育しただろう。

そういう意味では、「丁稚奉公」は、考え方としては正しいと思う。いろいろなことを教えてもらい、その分を商店に返したら、のれん分けしてもらえる。それと同じ考えを、今は貸借対照表で、現代の会計を理解させなければならない。

「土農工商」という封建主義と言われるかもしれないが、私は、全印工連の役員のなかで一番レベルな方である。土は、売って稼げる営業、農は、体を使って印刷・製本・加工をする人たち、工は、コンピュータを使ってデータを作るプリプレス、制作デザインのオペレータ、商は、総務・経理、これがないければ会社は回らない。そして浪人は、稼ぎもしないし売っても来られない営業である。これは土に変わってもらわなければならない。これを見える化で行っていく。

さらに「下剋上」である。一回上に就いたら、そのまま安定しているとなると、なかなか新しいことをやったりしない。常に、この目標を達成しなければ、あなたのポジションはそのままいられないとすると、常に何かを行っていかうとする。その結果、報酬が得られるというようにしていく。ただ利益が上がったら、全部株主のものでなく、株主と社員、極端に言うと、殆ど社員で分ける。貢献度に応じて、利益を分配しなければならない。

## 社内埋蔵金

社内埋蔵金は、人的稼働率を高めることである。そして無駄な人件費を掛けない。これが埋蔵金である。印刷業は、労働集約型であるので、その部分は非常に

大きい。そこを何としても詰めて収益に繋げる。時間単価。どこまでいっても日本は、時間単価の国である。会社対会社になると出来高になる。内部は、時間単価である。それを経費に変えて、コスト意識を持たせて、人的稼働率を高め、収益改善に努めていく。これを行っていくと、社長は行わないから、ああいうことを言うと言われる。徹底的に同じことを行って、俺がやっているのだから、お前がやれないわけがないというようにしてしまう。業務は、信賞必罰でなければならない。得られた利益は、積極的かつ合理的に分配しなければ、やる気がなくなるので必ず行う。

## 希望のある印刷業界を目指して

印刷業界は、昔は儲かって良い業界と言われていた。社員の人も多く、和気藹々とやれた業界であった。いつの間にかそうではなくなってしまった。今、なかなか若い人たちが入って来ない業界になってしまった。しかし、身近なところで物を作れるということで、特に女性はDTPオペレータになりたいという人も多い。そういう人たちが、我々の業界に入ってきて、将来も幸せになれるような、きちんと収益も得られ、収入も良くて、良い業界と思われるようしなければならない。そのために我々経営者は、皆、強い意志を持って収益改善を果たし、それをきちんと社員に分配するという業界にしないと、なかなかその人たちは幸せになれない。そして、我々も幸せになれない。ですから皆さん、強い意志を持って、収益改善を果たしていただいて、もう一度希望のある印刷業界にしていきたいと思うので、皆さんも頑張ってください。

# 平成26年度顧問・相談役会議開催

平成26年度顧問・相談役会議が、8月8日正午から札幌市中央区のエイト会館で、顧問5人の出席をいただき開催された。

**顧**問・相談役会議は、飯村俊幸顧問、岡部康彦顧問、木野口功顧問、西山恒夫顧問、則末尚大顧問のご臨席をいただき開催された。

会議は、平成26年度の執行体制、同事業スケジュール、第30回北海道情報・印刷文化典札幌大会、2014北海道情報・印刷産業展について説明が行われた。

つづいて、組合の運営方法、事業推進方法などについて、ご意見をいただいた。



## 「勝ち残り合宿ゼミ」のご案内

全日本印刷工業組合連合会は、「勝ち残り合宿ゼミ」と称し、組合員の50%以上にあたる中小規模の印刷会社の皆様とともに「なぜ苦しいのか?」、「なぜ儲からないのか?」を具体的な数値管理と客観的な分析の方法を学ぶため、合宿形式のセミナーを開催する。

|     |  |
|-----|--|
| 日 時 | 平成26年9月19日(金)~20日(土) 19日13:00集合/20日15:00終了       |
| 会 場 | 晴海グランドホテル (東京都中央区晴海3-8-1)                        |
| 参加費 | 35,000円 (テキスト・宿泊・懇親会費、税込)                        |
| 対 象 | 経営者もしくはそれに準じる次世代の経営者候補の方で、年齢が満50歳未満、従業員数40名までの企業 |
| 定 員 | 20人  |

※詳細・参加申込は、[http://www.aj-pia.or.jp/pdf/kachinokori\\_3nd.pdf](http://www.aj-pia.or.jp/pdf/kachinokori_3nd.pdf)を参照。

