

富士フィルムグローバルグラフィックシステムズ
MIS ベンダーを講師に迎え『製造コスト可視化セミナー』開催
正確な原価把握の重要性を事例交えて解説

2017年3月10日

富士フィルムグローバルグラフィックシステムズ株式会社

富士フィルムグローバルグラフィックシステムズ株式会社(社長:真茅久則、以下 FFGS)は、1月24日、本社ショールーム『i-Communication Center 西麻布』において、「製造コスト可視化セミナー ～制作から印刷・後加工まで！MIS 導入により見えてくる経営課題とは！～」を開催した。講師を務めたのは、MIS ベンダーである株式会社 JSPIRITS(ジェイスピリッツ、本社:東京都千代田区、社長:地代所伸治氏)の営業本部長・竹井聖浩氏。同社製品である PrintSapiens(プリントサピエンス)の導入事例も交えながら、収益性改善のための原価計算の重要性、具体的な手順などを紹介した。以下に講演の概要を紹介する。



株式会社 JSPIRITS 営業本部長 竹井聖浩氏



■セッション1 印刷業における原価計算方法：見える化と見せる化

講演に先立ち、FFGS ワークフロー事業部長・小山博生が挨拶。北米でMISが印刷経営に必須のシステムとなっている実情を説明したうえで、「日本でも今後、急速に導入が進むと考えられ、皆さまにおいてもMISによる効率化が期待できる。FFGSとしても、ぜひMISの導入を支援させていただきたい」と述べた。

続いて、JSPIRITSの竹井本部長が「印刷業における原価計算方法：見える化と見せる化」と題した講演を行なった。



FFGS ワークフロー事業部
事業部長 小山博生

◎競争力を保つには、原価を正確に把握することが必要

なぜ原価計算が必要なのか。原価計算をせず、「営業の言い値」のような“どんぶり勘定”で価格を決めていると、競争力の低下につながりかねないからだ。

言い値で価格を決めていると、同じ内容の仕事でも、営業担当者によって受注金額が変わる。安値で受注する営業と、通常で金額で受注する営業に分かれてくる。生産部門の評価指標に、生産出来高を用いている会社は少なくないと思う。そうした会社の生産部門は、生産出来高＝販売価格が少しでも高いジョブを回して評価を上げたいだろう。反対に、販売価格の低いジョブを回していると、評価が上がらない。最終的には“社内の金額の取り合い”に時間が割かれるようなこともあるようだ。こうした状況で、オペレーターは、モチベーションを高く保てるだろうか。怠りなくスキルアップに励めるだろうか。管理者は、社員を正しく評価できるだろうか。

刷れば刷るほど儲かった時代もあった。そういう時代は“どんぶり勘定”でやっていけたかもしれない。しかし価格が下落した現在は、自社がどのように利益を出しているのか、または出していくべきかをきちんと把握しなくては、利益を確保できないようになってきたのだ。

◎変動するコストを余さず「標準原価」に反映し、生産指標として運用する

原価計算の元になるのは、「実質原価」。これは、材料費や労務費、経費などを含めた製造コストである。この実質原価に工場利益を乗せたものが「標準原価」となる。

標準原価を決める際には、労務費や経費についても余さずにジョブに割り振って実質原価を算出することが重要である。労務費は標準的な作業手順や工数、給与などから算出し、経費は、電気代やオフィスの家賃を部門ごとに按分して算出する。そして、これらの数字を、実際の計測値と比較する。実績は当然変化するが、その変化を原価に定期的に反映することで、現実に近いコストが反映された価格を設定できる。そうすれば、どのコストを詰められるかが見えるし、プロセス・作業の自動化やオペレーターのスキルアップを図る目安としても機能する。

標準原価決定のプロセスをまとめると、たとえば右表のようになる。この際、注意していただきたいのは、最終的な販売価格を決めるのは経営判断だということだ。たとえば、価格を上げたために受注量が落ち、結果的に売上も利益も確保できなかつたら、それは本末転倒である。顧客に対する営業の売りやすさなども踏まえて、総合的に勘案していただきたい。

■標準原価決定プロセス（例）

1. 現場の作業項目と見積積算項目を洗い出す。
2. 作業項目を現場の作業に合わせて整理し、それぞれの作業の標準工数を算出する。
3. 売上に比例して変動する費用（変動費）と変動しない費用（固定費）に区分けする。
4. 工程ごとの固定費から、作業に紐づく1分あたりの作業単価（分単価工数）を算出する。
5. 過去2～3年の実績（作業量や時間）を元に今年度の実績予測値を算出する。
6. 標準原価を算出し、典型的な受注をサンプリングする。
7. それを元に標準価格を調整する。
8. 一定期間（半年以上）運用する。
9. 標準工数と実際工数の差を分析し、必要に応じて標準原価を修正する。

◎コストを「見える化」「見せる化」し、収益性改善の足がかりに

当社のあるユーザー企業様は、作業費の社内計算を「通し単価」や「数量単価」で行なっていたが、「時間単価」に切り替えた。通し単価の場合、通し数や色数によって値段が変

わり、単価が適正かどうかを判断するのにさまざまな材料が必要になるが、時間単価は作業項目・所要時間が標準的に決まっており、わかりやすい。その結果、社内のコストが「見える化」された状態になった。

さらにその企業様では、「見える化」した結果の成績を、社員が MIS にログインしたときに、必ず見せるようにしている。作業についても、標準工数に対して「節約何分」「超過何分」という実績が表示される。これにより、作業に関わる全社員が作業時間を気にするようになった。結果、標準時間以下で作業を進めることができ、コスト削減につながっている。標準原価をきちんとつくり、コストが見えているからこそ得られた効果だ。ポイントは、「原価計算を実践すること」そのものではなく、原価計算でコストを「見える化」したうえで、収益性の改善に向けてコミュニケーションを取ったことにある。

原価計算に取り組む場合、「最初から高精度を求めない」「継続的に運用する」の 2 点が重要である。まずは、やってみることだ。MIS を導入しても、最初から原価計算ができるわけではなく、数字が揃うのに半年以上かかる。数字が揃えば、MIS が力を発揮する。そして原価計算ができたなら終わりではなく、変化を反映して計算を見直し、徐々に精度を上げていっていただきたい。

■セッション 2 MIS との連携を実現！ XMF 最新ワークフローのご紹介

セッション 2 では、FFGS ワークフロー事業部 販売戦略部 部長の佐々木健至が「MIS との連携を実現！ XMF 最新ワークフローのご紹介」と題して、ハイブリッドワークフローシステム『XMF』の最新情報と今後の展望を語った。

◎まず取り組むべきは「情報の集約」

印刷業界は少部数化や受注単価下落が進んでおり、受注 1 件あたりの売上金額が着実に減少している。3~5 年後には、製版現場は今の倍近いジョブを処理できる仕組みにしないと、今の売上金額を維持できないだろう。さらに、利益を出すためには人件費を抑えた生産性向上を迫られることになるだろう。

また、小ロット化が進むということは、製造現場だけでなく、営業や工務にも負担がかかり、現状の仕組みで利益を出すのは難しくなってくる。きちんと利益を出すためには、新しい仕組みを取り入れ、会社を変えていく必要がある。そのポイントは、「情報の集約」と「IT の活用」の 2 点だ。

いま、東京の印刷会社のうち、7 割は MIS による原価管理ができていないという。こうした企業では、見積りや受注管理、外注購買などの情報を、個別には管理できていても、情報として集約できていないということになる。情報が集約できていないということは、製造ラインにおいても、RIP や CTP、印刷機、後加工機のトータル最適化ができていない状況だと思われる。

3~5 年後に向けては、まず、分散している情報を一箇所に集約していく必要がある。管理系の情報は、MIS で集約できる。本日、竹井氏をお招きし、MIS に関わる話をご紹介します。



FFGS ワークフロー事業部
販売戦略部 部長 佐々木健至

ただいた意図は、そこにある。そして **FFGS** は、『**XMF**』によって製造ラインの情報の集約をサポートする。管理系の情報と製造ラインの情報を連携させることで、経営判断や合理化、営業力強化に役立つ情報が集約される。

手順を整理すると、ステップ 1 として、**MIS** とともに標準原価管理の仕組みを導入する。ここできちんと原価管理を進めると共に、経営情報の集約を行う。ステップ 2 として、生産管理機能を備えたプロダクション・ワークフローを導入し、製造ラインの情報を集約し、**MIS** との連携を図る。ステップ 3 で **IT** を活用し、集約した情報をもとにプロセスを見直し、仕事を効率的に流す仕組みを整える。

『**XMF**』は、まさに「製造ラインの情報の集約」を実現する「プロダクション・ワークフロー」を目指して進化を続けている。**MIS** のほか、周辺ソフトウェアなどとの連携運用によって自動化・効率化・コストダウンを図っている印刷会社様の事例も増えている。皆さまにもぜひ、営業の効率化、製造ラインの効率化にご活用いただきたい。

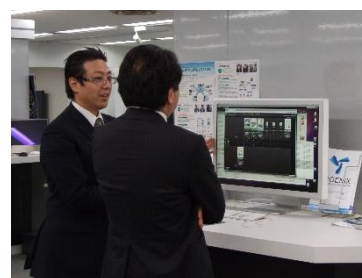


セッション 2 終了後、**FFGS** 執行役員・東京支社長の河合久仁浩が挨拶に立ち、「今回の話の中から、一つでも二つでも、役立つヒントを持ち帰っていただけたら幸いです」と述べ、講演を締めくくった。

講演後は、**FFGS** のショールーム『**i-Communication Center**』の見学会に移り、**JSPIRITS** 社の **MIS** 『**PRINT SAPIENS**』および『**XMF**』の実演を披露した。



FFGS 執行役員
東京支社長 河合久仁浩



FFGS は今後も、最新のソリューションやその活用方法などについて解説する情報提供の場を積極的に設け、印刷会社様の競争力強化・ビジネス創出の取り組みを支援していく。