

我慢のコストダウンからの脱却

—現場における目の付け所

(株)GIMS コンサルタント、マネジメントシステム研究所 代表 木村 弘紀氏

印刷現場のコスト削減や生産性向上は、会社の成長を左右する重要な取り組みである。株式会社GIMS コンサルタント、マネジメントシステム研究所代表の木村弘紀氏は「SOPTECとうほく2025」で講演し、照明や空調の省エネ、製造設備のメンテナンス、紙やインキの合理化、産業廃棄物の管理など、多岐にわたる具体策を紹介。コストダウンと従業員のモチベーションアップの両立を実現する道筋を示した。

木村氏は「現場でのコストダウンの地道な積み重ねが、会社全体の成長エンジンになる」と強調。見える化し、無駄を気付きに変え、従業員が自分事として取り組む現場文化が、着実な成果を生む鍵になると話す。ここでは、木村氏による講演「我慢のコストダウンからの脱却～現場における目の付け所（7月18日開催）」を紹介する。

▶ コストダウンとは

さて、今日の最大の課題はコストダウンである。エネルギーや資材の高騰、人件費の上昇という状況の中で、コスト削減は至上命題であり、その重要性は誰もが理解しているだろう。しかし、コストダウンは口で言うほど容易ではない。削減対象はいくらでもあるが、私たちはすべての分野に精通しているわけではなく、適切な手法かどうか判断できないことも多い。さらに関係者が多く、利害が対立する場合も少なくない。極端な例では、時給を下げればコスト削減になるかもしれないが、それでは従業員の士気を損ない、現実的ではない。むしろ今はそうした発想が通用しない時代である。

コストダウンという言葉は、従業員にとって「労働条件を犠牲にして利益を優先する」という誤解や反発を招きやすい。また、生産を優先する現場では作業条件を容易に変えられないことも多い。さらに「自分たちではコントロールできない」と思い込んでいる要素もある。たとえば電気単価などは、最初から削減の対象外と考えられがちである。

さらに、コストだけで決められない部分も存在する。仕入れ先や外注先を見直すにしても、品質や長年の信頼関係、取引先からの支援といった要因は無視できない。そのため、条件を簡単には変えられないのである。

多くの現場では「とにかくコストを下げろ」「この受注単価でやってほしい」と求められる。しかし現場の本音は、「コストダウンの重要性は理解している。すでにできることはやっている。これ以上はどうすればよいのか」というものだ。現場としては努力しているのだから、営業が利益を確保できる価格で仕事を取ってきてほしいという思いもある。営業と現場の間には対立や壁が生じやすく、同じ建物内であっても摩擦は起こり得る。その結果、利益は圧迫され、最悪の場合は赤字の垂れ流しにつながってしまうのである。

実際には、そうは言ってもコストダウンは避けられない。では、これからどのような考え方で取り組めばいいかを説明したい。

▶ コスト中身の区分、現状把握と分析

まず重要なのは、コストの中身を具体的に切り分けて考えることである。大きく分けると、「設備」「資材」「エネルギー」「人件費」の4つに整理できる。設備であ

れば印刷機、製本機、関連設備のほか、照明や空調、給排水設備、受電設備（高圧ならキュービクルなど）も含まれる。資材は用紙、溶剤、エネルギーは電気、ガス、水道などであり、人件費は従業員やアルバイトの給与である。

さらに「責任別区分」という視点も必要である。設備の更新は投資が絡むため経営者レベルの判断になる。購買担当は仕入れ先の選定、価格交渉、購入ロットの決定を担う。現場管理では使用量の増減をコントロールする役割がある。そして最後に、自分たちの工夫でコントロール可能なものと、不可能なものを分けることが重要である。

次に、現状分析である。コストの全体像を把握する作業から始める。難しく考える必要はなく、月次など定期的に項目別の数値を把握し、関係者で共有することが基本である。請求書で電気代や材料費、設備関連費を確認している会社は多いだろう。さらに進んで設備別にコストを落とし込んでいる企業もある。日報から生産金額、生産量、生産枚数、原単位当たりのコストを把握することも有効である。場合によっては、自分たちだけで把握が難しければ外部の協力を仰ぐこともできる。たとえば、経済産業省や省エネルギーセンターの省エネ診断サービス、あるいはメーカーが提供する設備別のコスト診断などを活用する。こうした情報を取り入れながら、コストの全体像を把握する努力が求められる。

そのうえで、分析に進む。比率の大きい要素は何かを見極めることが重要である。工場ごとに事情は異なり、インキが大きな割合を占める工場もあれば、電気やガスといったエネルギーコストが多い工場、人件費の比率が高い工場もある。また、製造上の異常、すなわちヤレの発生率が異常に高い場合もある。あるいはクレームや不良品による作り直しといった形でコストが膨らむこともある。まずはこうした要素を数値化し、「見える化」することが第一歩となる。

次に、優先順位を設定する。経営者であれば感覚的にどの項目が大きな割合を占めているか理解している場合が多い。しかし現場の従業員は必ずしも全体像を把握していない。だからこそ数字で示し、共有するこ

とが欠かせない。従業員は会社の全体像よりも自分の担当部分に目が向きがちであるが、実際の行動に移すには従業員の協力が不可欠である。そのためにも情報開示と共有が必要であり、数値による把握はその前提条件となる。

数字にしてみると、感覚と異なることも多い。ヤレが想像以上に多かった、電気代が思った以上に高かった、といった気付きが得られる。これも「見える化」の効用である。

さらに重要なのは、ゼロベースでの検討である。過去の常識を疑い、当たり前を見直す姿勢が求められる。私はこれを「景色化」と呼んでいる。つまり、外から見れば「なぜこうなっているのか」と疑問に思うことも、内部の人間にとっては日常の光景として違和感を覚えなくなっている。これを打破しなければ、真の改善は進まないのである。

過去の常識にとらわれることで、解決策の発想を狭めてしまう場合が多い。従来のやり方に固執して「無理だ」「言っても無駄だ」と無意識のうちに諦めてしまい、新たな工夫や発想を自ら閉ざしてしまうのである。

コストダウンは単にコストを「減らす」ことが目的ではない。むしろ「有効活用」という視点を持つことが重要である。特に労務費については「減らす」という考え方に陥ると縮小志向となり、結果として思考の呪縛につながる。

▶ 改善策の立案と実行

次ページに示した表は、これまで述べた諸条件を整理したものであり、本日は網掛けした箇所を中心に事例を交えて紹介する。唯一の正解やベストというわけではないが、実際の活動においては、ここに金額の目安やスケジュール、担当者名を加えることで、運用の進行表や計画表として活用できるだろう。

改善策の立案と実行においては、コストダウンに限らず、経営層が主体的に参画する全社的な活動であることが大前提である。特に設備投資のように資金を伴う決定は工場だけでは判断できない。また、現場の理解と協力を得て、従業員を主役にすることも不可欠で