

「印刷業界における生産性の利益に対するインパクト」

PIA バイスプレジデント、チーフエコノミスト
Dr. ロニーH デービス

P2

印刷業界において、「コストが利益に対してどのようにインパクトを与えるのか？」を正確に知ることは、ビジネスを理解し、それをビジネスに活用するために大変重要です。コストを下げ利益を上げる鍵となる要素が、商業印刷、広告、ダイレクトメール、パッケージを主業とする枚葉商業印刷会社の業界のデータを使って、ここに示されています。

印刷会社の利益の源となっているのは、売上、つまり総収入、印刷会社が請求する価格であり、そして、印刷会社のコスト構造です。一般的に売上、価格、そしてコストが合算されたものが結果として、会社の利益となります。

昨年の典型的な枚葉印刷会社のコストは、全売上の 98%、わずか 2%だけが利益として残るという状況でした。今日の印刷市場では、なんらかの付加価値があるサービスを提供しない限り、印刷会社が価格を上げることが不可能としている製品の”ストリートプライス”がしばしば見られます。しかし、印刷会社は売上とオペレーションを分析し売上を上げる、もしくは生産コストを下げるような変化を起こすことで利益を上げることができるのです。

では、会社がコストを減らすと利益はどうなるのでしょうか？利益率は概して低いので、コスト削減したパーセンテージに比較すると、利益率のパーセンテージはコスト削減で実現したパーセンテージに比較して不均衡に高くなります。例えば 1%の生産コストの削減は(例えば工場の諸費用、人件費、用紙代、その他材料費、外注費など)、34%の利益の向上になります。それゆえ、3%の生産コスト削減は利益を倍にするのです。全体コストの 1%削減は 43%の利益の上昇となります。生産効率を活用して、印刷会社は劇的に利益をあげることができるのです。

P3 ※例として、円グラフの単位%を数字はそのまま万円とし、全売上を 100 万円と仮定します。

生産コストは、76 万 2,600 円 = 用紙+その他材料費、外注費+工場人件費+工場諸費用(76.26 = 19.2 + 14.79 + 25.77 + 16.5)となり、コストの 1%削減は 7,626 円。その 7,626 円は、22,700 円の利益に対しては、34%利益の増加となります。

P4

全売上が 100 万円であり、全体コストは 97 万 7,800 円だとなり、コストの 1%削減は 9,780 円。その 9,780 円は、22,700 円の利益に対しては、43%利益の増加となります。

P5

PIA ダイナミックレシオスタディ(※1)によって定義された印刷会社の利益がこれとどう関係しているのでしょうか？

利益でリードしている上位 25%の印刷会社は、利益を潜在的にあげることができる下位 25%の印刷会社に比べ、かなり低いコスト構造をしています。\$100 の売上に対して約\$13 の差があります。これは利益を上げ

る主な源が生産コストをコントロールすることであることを示しています。

生産コストの削減は、利益でリードする会社に 2 つのベネフィットをもたらしています。装置でより利益をあげているだけでなく、見積段階において受注する確率を上げるために価格を調整する柔軟性ももっているのです。従って、売上全体を上げることができるのです。

※1

PIA ダイナミックレシオスタディは、印刷業界の財務データの調査。PIA によれば、このデータは、印刷会社やそのサプライヤーによって、業界の財務パフォーマンスを知るために 90 年以上に渡って使われてきているとのこと。

主に商業枚葉印刷会社を対象にして行われているが、デジタルやインクジェットと言ったオフセット以外のプロセスも含まれている。

P6

データをさらに詳細に調べると、この低コストの優位性を達成するための秘密がわかります。主要な部分は人件費を資本に代えることと、生産性を上げるという古典的な方法です。

利益でリードしている会社は、まだ利益を潜在的に上げることができる会社に比較すると、工場の従業員 1 人あたりの投資が倍に近い数字です。これは高い生産性と、少ないスタッフでの生産を可能とする、“設備の継続的なパフォーマンス改善”のおかげです。これらすべてが、最終的に会社の従業員の数となります。利益をリードする会社は、利益を潜在的に上げることができる会社に比較して、売上 100 万ドルあたり 2 人以上の従業員数を抑えることに成功しています。

この人件費の節約は、従業員 1 人あたりの利益について劇的なインパクトとなります。利益でリードしている印刷会社は、利益を潜在的に上げることができる会社が \$600 以上の損失を出しているのに比較して、昨年従業員ひとりあたり \$8,700 を稼いでいます。自社のパフォーマンスを分析することで、自社が現在どのような状況で、さらに利益を最大化していくためにはどのようなタイプの変化が必要かを知ることができます。

P7

結論として、印刷会社にとって利益の向上への主な道のりはコストを下げることです。そしてまた、見積を受注に繋げる確率を上げること。これは売上高の増加をもたらします。

コストを下げるためには、鍵となる 2 つの要素があります。

- ✓ より多くの生産設備、特により新しく、生産性の高い設備
- ✓ より少人数で、ただし、より生産性が高く、給与が高い人々

平行して存在するこの 2 つの事実は、利益という点で業界をリードする会社トップ 25%とその他 75%の会社の利益の差の重要な決定的事項です。この 2 つのグループの間には、過去 10 年の間に平均 10%の利益の差が出ています。