見える化で意識改革

〝全員経営〟への挑戦

作道印刷㈱作道孝行社長が講演

FFGS経営セミナー2016開催

約200名が熱心に聴講した「経営セミナー2016」

作道孝行社長

富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ㈱（代表取締役社長：真茅久則氏、以下・FFGS）は昨年11月11日、東京ミッドタウンの富士フイルム㈱本社で「経営セミナー2016」を開催、200名が参加し好評を博した。同セミナーは印刷業界の経営層を対象に、経営の参考になる情報を提供することを目的に毎年開催している。

今回は作道印刷㈱（本社：大阪府東大阪市）の代表取締役社長・作道孝行氏が登壇し、必要とされる会社となるための、損益の見える化による効率化と社員の意識改革の取り組みについて紹介した。

セミナーは2部構成で実施し、第1部では作道社長が「自分のために変わるのではなく、人のために変わり続ける！　社員の意識改革で『全員経営』を目指す当社の取り組み」のテーマで講演。第2部は「経営戦略実践編」として、FFGS営業本部担当部長・中林鉄治氏による進行で、同社における改革のより具体的な実践内容と成果について、社員のインタビューも交えながら作道社長の解説を聞いた。

【作道印刷㈱代表取締役社長・作道孝行氏】

▼自分のために変わるのではなく、人のために変わり続ける！　社員の意識改革で「全員経営」を目指す当社の取り組み

〈第1部　要旨〉

◎「三方よし」の精神で人のために変わる

作道印刷は1937（昭和12）年に創業。1993年頃には不景気のあおりを受けて借入金が増大する危機に見舞われたが、「見える化」をはじめとする業務改革に取り組んで収益改善を進め、2014年には新しい本社工場を建設した。

作道印刷が目指す理想の会社は「買い手よし、売り手よし、世間よし」の「三方よし」に近い。つまり、まずは顧客に儲けて貰う。それにより初めて自分たちが儲かる。その儲かった分を社会に還元していく。これを実現するために、社員や取引先、そして地域社会に支持され、必要とされ、必ず残したくないと思われる会社になりたい。会社を存続させるには、継続的に適正な利益を上げる必要がある。

利益を上げるために重視しているのが「人のために変わる」こと。新しい機械を導入する場合も、顧客からのクレームが続いて自己防衛のために変わるのと、顧客の潜在ニーズを先に読み、それに応えるために導入するのとでは、その意義は大きく違ってくる。

一方で、すべてのニーズに応えられるわけではないので、自社が100点を取れる領域で競合と差別化を図ることが重要。そのうえで顧客に自分たちの取り組みを発信し、社員とはコミュニケーションをとって浸透させながら、その差別化領域を深掘りしていくことが、生き残る企業の条件なのではないかと考えている。

◎「損益の見える化」で適正利益を確保

「三方よし」で適正な利益を上げていくために、作道印刷では損益を「見える化」している。「見える化」は現場情報だけでなく、目的地としての経営理念やビジョン、そこに至るルートとしてのプロセス（やるべきこと）も見せなければならない。目指すべきところが明確であれば、社員も短期的な目標に振り回されることなく頑張ることができる。

そのために作道印刷では人材と組織の充実を図っている。ここがしっかりすると、生産管理レベルや企画営業力が上がり、新技術に対応できるようになる。結果、顧客の満足度を高めることができ利益の目標も達成できる。さらに財務が健全化し、人材や設備へのさらなる投資が可能になる。こうしたサイクルを継続的に回していくイメージで取り組んでいる。

利益を確保する方法は「売上を上げる」または「利益率を向上させる」ことと「原価を低減させる」のいずれか。自社である程度コントロールできるのは「原価低減」の方だ。具体的には内部コストと販管費。内部コストについては作業時間の削減がポイントになる。

作道印刷では、自社製のMIS（経営情報システム）で作業時間を計測し、そのつどコストと加工高を比較することで、ジョブごとの損益管理を行っている。ジョブが終わった瞬間に、どれだけの利益が出たかがわかる。損が出る瞬間もわかるから、取り返す努力をするようになる。このようなコスト意識を呼び起こすために取り組んでいると考えていただきたい。

なお実際の原価は、管理会計と財務会計を月次で照合するなどして、本当の損益との差異をチェックしている。

◎透明性の高い評価制度で、公平に利益を分配

確保した利益を還元しないと、社員のモチベーションは低下していく。そうならないために、評価制度をより公平なものに変えようとしている。具体的には、いままでの相対評価を絶対評価にあらためるとともに明確な評価基準を定め、透明性の高いものにした。

評価制度を設計するポイントは4つある。

①「行動目標」を明確化すること②「成果目標」を的確に数値で設定すること③労使合意のうえで目標設定を行うこと④緻密すぎず、兼任の事務でも対応できる「企業規模に見合った制度」にすること。

中林鉄治部長

当社では1年間の準備期間で2回のテスト運用と修正を行い、社員の同意を得たうえで規約を改定し、2016年5月から本番運用を開始した。

評価の仕組みについては、定性的な「行動目標（コンピテンシー）」と定量的な「成果目標（MBO＝Management By Objectives）」の2種類の指標を設定した。

「行動目標」はさらに細かく、全社共通、職種共通、役職共通の指標をそれぞれ定めた。全社共通の指標には、経営理念を反映させている。行動目標は、全社共通のものだと「誠実さ」「チーム精神の発揮」のようなテーマ。職種共通のものは、総務なら「計画性」「業務改善」、営業なら「顧客拡大力」「計画性」といったテーマで、社員が個々に、努力すれば達成できる具体的な目標を1次評価者とすり合わせ、2次評価者が承認や差し戻しをして決めている。

目標の表現については「努力します」「支援します」「積極的に」などをNGワードに指定して、あいまいさを極力排除している。成果目標も職種や職位に合わせて3テーマを定め、担当職務によってウエイトを調整して評価している。

評価には段階を設け、行動目標は4段階、成果目標は6段階と設定。段階を偶数にしているのは、安易に真ん中にしてしまうような曖昧な評価をなくすためだ。4段階の詳細は以下の通り。

「1」は、6カ月間何もしていない。「2」は、本人は行動に移したが、それを周囲に知られていない。周囲に少しでも知られていると「3」になる。そして行動していて目標も達成できると、最高評価の「4」になる。

このように、わかりやすい基準を定め、評価者研修で判断のバラツキがないように徹底している。

評価は半年ごとに行い、目標設定、中間面談、結果面談ですり合わせて決定する。決まった評価は点数によってランク分けされ、そのランクが基本給の変化に反映される仕組みになっている。

◎「気づき」を促し、全員経営を目指す

こうしたさまざまな取り組みの根底にあるのは、「我々はつねに変化し続けていかなければならない」という思いだ。顧客は変化していくのだから、自分たちも変わり続けなければいけない。顧客に言われてから変わるのではなく、顧客が気づいていないところに先に踏み込んで変化していくことで、より高い満足度が得られ、利益につながっていく。

そのためには、社員の「気づき」が必要。社員が自ら現状の問題点に気づくことによって、自分たちで儲けないといけないという経営感覚を持つようになる。これがすなわち「全員経営」ということ。したがって「見える化」によって社員の気づきを引き出すことが、成功の秘訣ではないかと思う。

〈第2部　要旨〉

第2部では「経営戦略実践編」として、作道印刷の新本社工場内で収録した社員のインタビュー映像を見ながら、生産性向上の取り組みや、自社開発のMISの運用状況、「XMF」導入の効果などについて、FFGS営業部担当部長・中林氏が作道社長に聞いた。

◎個人任せでなく、仕組みで整理整頓を徹底

〈中林部長〉作道印刷の新しいオフィスは、第1部でお話しいただいた「見える化」のほかにも、生産性向上の工夫を凝らした設計になっている。その一例として、営業フロアをフリーアドレス制にされたことについて紹介いただきたい。

〈作道社長〉営業の机は共用になっていて、必要なものは個人のロッカーなどに収納してある。仕事をするときはロッカーから取り出し、外出のときはすべて片付けるというルールにした。もちろん重要書類が放置してあるようなことはない。最初は社員もできるかどうか不安だったようだが、今ではやって良かったと思っている。不要なものが溜まらなくなり、必要な書類を探すスピードも上がるし、場所もとらない。必要な書類は共有スペースに場所を決めて保管しており、見積書は営業本人でなくても見つけられる。共有保管を徹底したことで、個人で持っておかなければならないものがなくなった。

〈中林部長〉個人任せにせず、仕組みでフォローして整理整頓された状況をキープされている。原稿管理についても、MISと連動した番号に基づいた一括管理によって、管理を営業の手から放すようにしたと伺っている。

〈作道社長〉原稿は社内の原稿倉庫に、受注番号順に並べて管理している。保管期間は2年間。当社の場合、リピートは年に数件なので、2年で廃棄するルールにした。仮にリピートが来ても、校正を再出力する、お客さまから原稿を借りるなどで対応できる。原稿を出す人間と、管理する人間を分けた方がいいと考えている。

◎MISを活用して付加価値額アップを追求

〈中林部長〉第1部でお話しいただいた「見える化」の核心となっているのが、作道社長ご自身がファイルメーカーで作成されたMIS（経営情報システム）だと考えている。MISの運用状況について伺いたい。

〈作道社長〉まず生産管理部門で、受注伝票を受け取り、加工・印刷・後加工を手配する。スケジュールはMISで入力。するとその内容を工場の端末で同じように見ることができる。

印刷機側の伝票など、関係する伝票にも反映される。用紙やインキなど必要なものが揃ったら、これも反映する。必要な材料が揃ったら、明日の予定であってもどんどん進めていけるし、逆に揃っていなければ、現場はMISの情報から、いつ揃うかが確認できる。進行中のジョブ、現場で起きたトラブル、ジョブの開始時間・終了時間も、生産管理部門で把握できるようになっている。

営業部門では、前年実績などから見込める仕事を調べて、会社に提出してもらっている。提出された見込みを基に、月次の売上や日次の累計でいくら利益が上がり、いくら会社に残るかをまとめ、「付加価値率」という数字で表わしている。

MISを開けば最初の画面に、現在の全社の状況が出てくる。営業は1日に1回は見ていて、赤字になったジョブについて、なぜ赤字になったのかを営業本人が確認することもある。

〈中林部長〉営業の方がインタビューで「会社にどれだけお金が落ちるか」という言葉を自然に使っていたのが印象的だった。作道社長が日頃から話されている〝付加価値を上げて、必要とされる会社になるために利益を出していかなければならない〟ということが、社員の皆さんに浸透していると理解できた。印刷営業というと長い間〝売上至上主義〟で通っていたが、御社では社員の意識を変えるのに苦労などはなかったのか。

〈作道社長〉従来は売上に関する目標が中心だった。しかしそれでは、極端に言えば「100万円の売上でも99万円がコスト」になる、いわゆる付加価値の低い仕事を集め出す。それでは営業経費もまかなえず赤字になる。今は付加価値額だけを目標にしている。売上には何も言っていないので、減収増益ということもある。

また営業活動も先行管理をするように変えた。たとえば日報では当日の訪問結果の報告ではなく、明日の訪問予定の申告をする。こうすると先に手を打つことができる。「自分で考えて、自分で儲ける」と言い続けて、ようやく社員が理解しはじめてきた感触がある。

◎「XMF Remote」でジョブ進行の効率化・トラブル削減を実現

〈中林部長〉作道印刷では、従来のシステムを変更してワークフローシステム「XMF」と、Webポータルシステム「XMF Remote」を導入していただいている。2000ジョブ・30万部のカタログを毎年改訂するという仕事で「XMF Remote」の「ジョブ発行機能」を使い、RIP済みのデータをプリンターから出力して確認するので、エラーがあればその段階で気づくことができ、最終段階でRIPエラーが見つかることはなくなった。

〈中林部長〉「印刷ジョブ発行」は、プリプレスのRIP担当が行っていたような操作を「XMF Remote」で、誰でもできるようにした機能で、たとえば営業担当の方が外出先から出力指示を出せるようになった。XMFが書き出したPDFでデータを渡し、協力会社で行っている。XMF導入前は、訂正のない箇所も変わってしまうなどのトラブルがあったが、現在は「XMF Remote」の「ジョブ発行機能」を使い、RIP済みのデータをプリンターから出力して確認するので、エラーがあればその段階で気づくことができ、最終段階でRIPエラーが見つかることはなくなった。

〈中林部長〉「印刷ジョブ発行」は、プリプレスのRIP担当が行っていたような操作を「XMF Remote」で、誰でもできるようにした機能で、たとえば営業担当の方が外出先から出力指示を出せるようになった。XMFが書き出したPDFでデータを渡せばスムーズに運用できる。安心してお使いいただけているのではないか。

〈作道社長〉「変わってはいけない部分が変わっていないこと」を確実に確認できるようになった。この安心感で現場はかなり楽になっている。

【作道印刷㈱】

1937（昭和12）年「作道原色印刷所」として創業。東大阪市の本社に企画・制作から印刷、加工、発送までの一貫体制を完備し、UVオフセット機3台を駆使してパッケージ、カタログ、ポスター、販促ツールなどを幅広く手がける。2016年2月期の売上高は約15億円で、うちパッケージが6・5割、商業印刷が3割。

凸版印刷

最新の統合生産ライン

導入

埼玉川口工場に新棟完成

100億円を投資

凸版印刷㈱（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：金子眞吾氏）は出版印刷分野の総合生産拠点である川口工場（所在地＝埼玉県川口市）に100億円を投資し、新棟を建設するとともに同工場内の印刷・製本設備を集約した最新の統合生産ラインを導入、昨年12月より稼働を開始した。

今回凸版印刷では、大きく変化する出版市場環境に迅速に対応するため、点在していた印刷、製本設備を集約・更新し、川口工場を出版印刷分野の総合製造拠点として再構築した。

最新設備の導入により、雑誌、書籍、コミックス、すべての出版物の一貫生産体制を強化するとともに、一層の生産効率化、短納期対応、小ロット多品種対応を実現した。さらにエネルギー利用状況、生産状況の見える化や、人・モノ・作業の管理強化によるセキュリティー性を向上させた。

【主な特長】

▼出版物のすべての版式に対応した「総合製造拠点」

川口工場は出版印刷を中心とする工場としてオフセット・グラビア・活版の版式にすべて対応し、大ロット雑誌、およ

川口工場新棟の外観パース

び小ロット雑誌・書籍・文庫・コミックスなど幅広い出版物の印刷・製本一貫製造ラインを備えている。今回の新棟の完成により、オフセット印刷の出版物は同一棟内だけで生産できるようになり、これまで以上の効率化・短納期対応を実現する。

▼最新鋭のオフセット輪転印刷機を導入

新たな設備として最新鋭の高速オフセット輪転印刷機を導入した。凸版印刷が培ってきたノウハウも活かし、高効率での生産が可能。雑誌だけでなく、書籍・文庫・コミックスなどさまざまな出版物に対応するため、既設の両面枚葉機も活用し、小ロット・大ロットに関わらず効率的な生産体制を構築する。

▼製本関連の設備を拡充

新棟内には既設の無線綴じ製本機に加え、中綴じ製本機・各種加工機を導入。さらに棟内には文庫専用の無線綴じ製本機も設置し、多種多様なニーズに的確に対応する生産体制を構築する。製本工程には落乱丁防止などのため多数の検査機を導入し、万全な製品づくりを実現する。

▼見える化による高いセキュリティー性

工場管理システムにより各設備単位での監視・制御を強化。工場内セキュリティーの向上を図るとともに、エネルギー利用状況や生産進行状況、設備稼働状況の見える化を図り、業務の効率化や異常値の早期発見・対応も実現する。

【川口工場の概要】

所在地＝埼玉県川口市弥平4-3-1

敷地面積＝12万5747平方㍍

主な生産品目＝雑誌、書籍

【新棟（8棟2期）の概要】

竣工＝2016年10月31日

建築面積＝8896平方㍍

延床面積＝1万7722平方㍍

投資額＝約100億円

次代を拓く最新技術

富士フイルム

スマホ画像 簡単にプリント注文

コラージュプリントの「写プライズBOX」作成

富士フイルム（社長：助野健児氏）は、コミュニケーションアプリ「LINE（ライン）」（注1）の同社公式アカウント「写プライズしよう。」から簡単にプリント注文ができる（注2）サービスを昨年12月1日から開始した。

顧客がスマートフォン（以下・スマホ）に保存している写真画像を公式アカウントのトーク画面に送信するだけで、デザインテンプレートに写真画像が自動でレイアウトされた「コラージュプリント」がすぐに作成でき、ギフトBOXとセットにした「写プライズBOX」をその場で簡単に注文することができる。

同社は「写プライズしよう。」をキャッチフレーズに、スマホやデジタルカメラで撮った写真画像を写真プリントにして家族や友だちを驚かせる、喜ばせる楽しみ方を顧客に提案している。その一環として、スマホにたくさんの写真画像を保存している10～20代の若年層が多く利用するLINEに、昨年8月に「写プライズしよう。」の公式アカウントを開設。さまざまな写真の楽しみ方を提案してきた。現在、同アカウントの会員数は約190万人に達し、「写プライズ。」への関心が増えてきている。

今回、新たに公式アカウントのトーク画面上で、気軽に楽しく写真画像をコラージュしてプリント注文できるようにすることで、これまで以上に写真プリントを楽しんで貰える機会を提供する。

今回開始するLINEからプリント注文ができるサービスでは、顧客が気に入りの写真画像を3点選択し、トーク画面に送信するだけで、希望したデザインテンプレートに写真画像が自動でレイアウトされた「コラージュプリント」がすぐに作成できる。

レイアウトされた写真画像は、顧客の希望に合わせて入れ替えやトリミングも可能。「コラージュプリント」のデザインテンプレートは、誕生日、クリスマスなどのイベントを中心にしたものや、日常的に使う「ありがとう」、「おめでとう」などの言葉を添えたデザインなど、15種類を用意した。ギフトBOXはどのような写真にも合わせやすいシンプルなブラック、木目調、リボンをあしらったデザインの3種類から選択でき、「コラージュプリント」とセットにした「写プライズBOX」として注文することができ、「コラージュプリント」だけを注文することもできる。

（注1）LINEおよびLINEロゴはLINE㈱の商標または登録商標。

（注2）富士フイルムネットプリントサービス会員（Fotonoma会員）の登録が必要（会員登録無料）。

〈写真で仕掛けるサプライズ〉

〈写プライズ〉とは〉

写真は時に嬉しいサプライズとなって誰かの心を動かすことがある。富士フイルムは「贈る」「飾る」「残す」そんな写真から生まれるサプライズを「写プライズ」と名づけた。「写プライズしよう。」をキャッチコピーに、TVCMをはじめとしたプロモーションで、「写真で大切な家族や友だちを驚かせる、喜ばせる」楽しさを伝えてきた。また大切な思い出をカタチにするサービスや商品を通じて世の中にたくさんの「写プライズ」を届けている。

キヤノンMJ

経産省「カーボン・オフ制度」活用

カーボン・オフセット対応情報を提供開始

キヤノンマーケティングジャパン㈱（代表取締役社長：坂田正弘氏、以下・キヤノンMJ）は、経済産業省が推進する「カーボンフットプリント（CFP、注1）を活用したカーボン・オフセット制度（注2）」を利用し、ユーザーが印刷物のCO₂排出量をオフセットして自社の環境活動の訴求と自己排出分の削減量として利用できる仕組みを構築し、ユーザーのCO₂排出量のさらなる削減に貢献する。

（注1）製品などの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクルを通して排出される温室効果ガスの排出量をCO₂に換算し、製品などに表示する仕組み。

（注2）CFPを活用してライフサイクルCO₂を算定し、経済活動の中で必ず排出されてしまうCO₂を、植林や森林保護・クリーンエネルギー事業などの排出削減量や吸収量でオフセット（埋め合わせ）する仕組み。

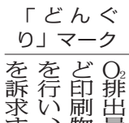
【「どんぐり」マーク】

近年、CSR（企業の社会的責任）活動や環境活動をまとめた各種報告書、チラシや店頭販促（POP）の印刷物に対して森林認証の取得、CO₂排出量のオフセットなど印刷物自体の環境対応を行い、企業が環境活動を訴求する事例が増加している。

キヤノンMJは、2014年2月に複合機で初めて導入した「CFPを活用したカーボン・オフセット制度」を新たに印刷物に活用、対象機種となるプロダクションプリンターと高速カラー複合機で出力した印刷物のライフサイクル全体のCO₂排出量をオフセットし、削減できる仕組みをキヤノンMJが提供する印刷物のCO₂排出量に関する「カーボン・オフセット対応情報」を活用することで、ユーザーは印刷物のCO₂排出量の算定とカーボン・オフセットを行うことができ、CO₂排出量実質ゼロを実現できる。

対象機種例「imagePRESS C65」

また経済産業省の「CFPを活用したカーボン・オフセット制度」により、印刷物のCO₂排出量がオフセットされていると認定されると、認定の証として「どんぐり」マークを印刷物に使用することができる。同マークの表示で、ユーザーはカタログやダイレクトメールなどの印刷物により自社の環境活動を訴求できるようになる。


「どんぐり」マーク