

富士フィルムグローバルグラフィックシステムズ

『経営セミナー2016』盛況

「見える化」による意識改革、全員経営への挑戦——作道印刷の取り組みを紹介

2016年12月16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（代表取締役社長：真茅久則、以下FFGS）は、11月11日、東京ミッドタウンの富士フィルム（株）本社にて『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、作道印刷株式会社（本社：大阪府東大阪市）の代表取締役社長・作道孝行氏に登壇いただき、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、そして社員の意識改革の取り組みについて、紹介いただいた。

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、社員の方のインタビューも交えながら、作道社長に解説していただいた。



挨拶：FFGS 藤嶋常務執行役員

講師：作道印刷 作道社長

■作道印刷株式会社 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年頃には不景気のおおりに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

善を進めた。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、まずはお客さまに儲けていただく。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、必要とされる、潰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、お客さまからのクレームが続いて自己防衛のために導入するのと、お客さま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、お客さま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。ここがしっかりとすると、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、お客さま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」と「原価低減させる」のいずれかです。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、その都度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なっている。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、「見える化」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なうこと、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。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ない、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ている。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段階としている。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か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ない、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、「我々はずねに変化し続けていかなければならない」という思い。お客さま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。お客さまに言われてから変わるのではなく、お客さま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・中林が作道社長にお伺いした。

◎個人任せでなく、仕組みで整理整頓を徹底

中林： 作道印刷様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、ご紹介いただきたい。

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。仕事をするときに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、いま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、個人で持つておかなければならないものがなくなった。

中林： 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、リポートは年に数件なので、2年で廃棄するルールにした。仮にリポートが来ても、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： 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。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： 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おっしゃっている、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、社員の方々に浸透していると理解できた。印刷営業という長い間“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ような、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。いま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： 作道印刷様では、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ページ・30万部のカタログを毎年改訂するというお仕事で、『XMF Remote』の差分検版機能などを活用していただいていると聞いているが、詳しく伺いたい。

作道社長： 写真が10万点以上入る製品カタログで、毎年、全面改訂を行なう。以前は、最終の色校正後に追加修正が入ることがあったが、現在は、『XMF Remote』上でクライアントに差分検版機能などで最終確認をいただき、承認をいただいてから印刷している。印刷は、当社から、XMFが書き出したPDFでデータを渡し、協力会社で行なっている。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： 「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。



進行：FFGS 中林営業部 担当部長 講師：作道印刷 作道社長

【作道印刷株式会社】

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。