



利益に対する意識と仕事に取り組む
考え方が変わった川本室長

（株）中本本店（広島県広島市／中本俊之社長）はビジネススイープレインの印刷業務・経営支援パッケージ「PRINT MANAGER」（P-MAN）を導入し、「見える化」による業務改善と利益向上を実現した。

同社は1919年創業の今年100周年を迎える総合印刷会社。オフセット枚葉機3台、オンデマンド印刷機3台を中心とした生産体制で、企画デザイン、DTPから印刷、製本、内職、発送まで一貫したサービスを提供している。2018年11月には企画部門と関連会社であるデザイン会社を統合しマーケティング

や営業支援、IT開発を強化した「ライツ・ラボ」という部門を設置した。P-MANを導入する以前は作業指示書に複写伝票を使用しており、過去の仕事内容、実績を把握するには膨大な時間がかかっていた。そこで2002年に汎用データベースソフトを導入しデジタル化を図るものの、データ量が多くサーバーに負荷がかかり根本的な改善には至らなかった。そして2004年にP-MANを導入。P-MANは導入コストを抑えられ、さらに仕様が公開されていることが決め手となった。導入後は順調に業務の無駄が解消され

運用が進んでいた。

一方、2008年の世界同時不況は印刷市場にも影響を及ぼし、将来に対する経営不振が懸念された。

同社社長室の川本室長は「見積では利益が出ているのに財務上ではそれほど利益が出ていないという事象が増えていました。原価設定はし

ていたものの、その予定原価の根拠が曖昧であったことが原因でした。予実が乖離するのは原価の算出方法にあると気付いていましたが、当時は本来の原価を構成する要素が不明瞭のままでした」と振り返る。

日本印刷技術協会が推進している印刷業部門別利益管理「PMP」は工

広島・中本本店

MIS「P-MAN」で「見える化」

利益向上、社内意識向上で成果

報が得られるようプログラムを開発し「Web P-MAN」と名付けた。これはP-MANの仕様が公開されていることが可能にさせた。更に各部署で分析するデータの抽出も容易になり、幹部の数字に対する意識も向上した。

P-MANをベースにした「見える化」は予実の乖離をほぼ解消でき、

程ごとの標準作業時間から社内仕切値を算出する手法を採っており、PMPセミナーに参加した川本室長はその手法を早速取り入れるとともに、印刷原価の「見える化」に注力した。まずDTPや印刷、製本工程の作業時間を算出するために作業開始時間・中断・終了時間の計測を行った。その

データを年次決算書の科目ごとのコストを部署別に割り振り、人員毎の時間、分当たりの単価を算出しP-MANにマスタとして登録し、見積時にこのマスタをもとに社内仕切値（原価）を導き出した。

同社では各部署から、そして外出先からでもWeb上でアクセスし、情報の向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

営業部門では原価計算時に表示されるP-MANのマスタ原価を修正してはならないルールを徹底し、人による見積金額の差異をなくし利益を正しく算出できるようにしている。また、P-MANの実績数字とSFATツールの活用して営業担当者の行動記録の関係を分析し、受注確率を上げる営業手法の検討に入っている。

高い精度での分析が可能になった。また、人員配置、各工程でかかるコストデータを計算し多能工への取り組みも柔軟に行ってきた。

しかし、「見える化」は社員の行動を丸裸にする。そこで、川本室長は「現場長会議で結果を報告するようにしました。但し、儲からないから『悪』ではなく、結果に

対して課題が何かを明らかにし改善策を皆で考えていくよう訴えました。それは徐々にですが意識改革となり、その結果が利益向上に繋がったんだと確信しております」と「見える化」を間違えて認識させない意識作りが重要だと話す。

同社の中本 俊之社長はこの社員の取り組み姿勢を見て、「利益が

データを出てくるようになった」と喜ぶ。例えば、DTP部門では誰がどの程度の作業を抱えているかを正確に把握できる手段として大型モニタを設置し、そこに各作業者の進捗をリアルタイムで表示した。これにより管理者は作業の平準化を進め、部門全体の作業スピードの向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

同社では各部署から、そして外出先からでもWeb上でアクセスし、情報の向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

同社では各部署から、そして外出先からでもWeb上でアクセスし、情報の向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

同社では各部署から、そして外出先からでもWeb上でアクセスし、情報の向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

同社では各部署から、そして外出先からでもWeb上でアクセスし、情報の向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

同社では各部署から、そして外出先からでもWeb上でアクセスし、情報の向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

同社では各部署から、そして外出先からでもWeb上でアクセスし、情報の向上に繋げている。印刷部門ではタッチ式モニタを設置し、リアルタイムの予定の表示と共に作業実績登録の手間を短縮できるよう改善された。

川本室長は「売上は上がれど利益が出にくい状況が続いていましたので、そんな中『見える化』に着手したのはいいタイミングだったと思います。なにか解決策が見いだせたような気がしました。『見える化』に取り組んでから毎期利益が上がっていくのは本当に痛快でした」と述べる。

今後は配送や製本コストの精度向上に加え、印刷工程の前準備作業の効率化、デジタル印刷機の運用方法など「見える化」を通じて改善をさらに進めていく。川本室長は、社内にはまだまだ利益が埋もれていると見ている。

P-MANは2月6日から8日までの三日間、サンシャインシティで開催されるpage2019に出展される。ブースは文化会館4階のBホール。

【P-MANの問い合わせ先】(株)ビジネススイープレイン ☎084-973-7677

【P-MANの問い合わせ先】(株)ビジネススイープレイン ☎084-973-7677

【P-MANの問い合わせ先】(株)ビジネススイープレイン ☎084-973-7677

【P-MANの問い合わせ先】(株)ビジネススイープレイン ☎084-973-7677

【P-MANの問い合わせ先】(株)ビジネススイープレイン ☎084-973-7677