

CASE
5

原価・品質管理の標準化による多様化する ビジネス環境への対応力強化

—新規売価算出方式及び知的生産業務の品質安定の 仕組み構築—

生産・原価

支援概要

問題点

- 売価見積り構造・根拠が曖昧である
- 現行売価とチャージ式見積額との乖離
- 知的生産業務も含め予防的品質管理が弱い
- 品質改善の手段が不足している
- 品質不良に対する部門・推移の把握が弱い

支援方針・課題

1. 売価設定時の適正価格判断の仕組み強化
 - ①部門別チャージの設定
 - ②売価見積り構造・方式の確立
 - ③重要案件での新見積り方式の仮運用
2. 知的生産業務での予防的品質管理の強化
 - ①クレームの部門別・月別に見える化
 - ②部門別プロセス別クレーム分析
 - ③部門別重要プロセスセルフチェック強化

成果物

- 部門別チャージ 設定明細一覧
- 売価設定表 (売価妥当性判断表)
- オンデマンド・WEB 部門でのコストテーブル
- 部門別重要プロセス別クレーム一覧
- 部門別重要プロセス別セルフチェックリスト

支援成果

- 適正売価判断の仕組み構築の足掛り
- 現行見積りシステムの改善仕様の認識
- セルフチェックツールの充実
- クレーム損金：対前年比 19% まで低減

北陸本部

事業概要 コンテンツ編集力で市場縮小に挑戦

同社は 1913 (大正 2) 年創業の石川県の老舗印刷会社。社内には出版機能を有し、企画・編修・印刷まで一貫対応を可能としており、主に①印刷事業 (販促・情報伝達目的)、②ソーシャルメディア事業 (自社出版物の企画製作)、③デジタルソリューション事業 (ウェブ・システム開発)、④パッケージ・サインディスプレイ事業の 4 事業を展開している。また、印刷市場の縮小に対し、同社は強みである「コンテンツの編集力」を武器に紙媒体+ウェブ等デジタルメディアの融合による高収益事業の構築にも挑戦している。

経営環境 印刷需要減退に多角的な対応が必要

印刷市場は、20 年間で 4 割弱の縮小を示しているが、ここ数年は緩やかな減少となっている。印刷需要が減退する中、競争激化による単価の下落などもあり、今後も印刷業界では厳しい経営環境が続くと見られている。多角的な事業が今後も重要となると思われ、同社としても出版や WEB を活用した情報発信、デジタルソリューション、パッケージデザイン印刷などに取り組んでいる。

同社の状況 独自コンテンツにより高収益なビジネスモデルを構築

同社は、業歴 100 年を超える印刷事業者で、自社内にて古くから編集・出版機能を抱え、独自コンテンツを企画・提案・作成できる強みを有することで、業界内で比較的収益性の高いビジネスモデルを構築してきた。反面、事業領域の多様化・顧客の多様化に伴い業務そのものの多様化が進み、知的生産業務における品質面や売価見積り面での標準化・ルール化を進める必要性が高まってきた。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 売価構造の見える化と重要商談価格の査定機能強化

売価見積りは、営業が複数部門の見積りを集約して作成されるが、各部門の見積りは正確な原価や利益が分かりづらかった。また固定化された見積り表とチャージを活用していたことに加え、重要案件などの査定ロジックも明確でなかった。このため、売価構造の見える化と見積り査定ロジックの標準化が課題となっていた。

2 クレーム損金削減と営業の対応回数削減

同社では知的生産業務も含めると、クレーム現象の種類が 100 種を超えており、再発防止の狙いをつけることが難しい状況であった。多岐にわたるクレーム現象をいかに効率よく分析・改善し、クレーム発生による営業の対応回数を減らすことが課題となっていた。

【第一期：第二期：2019年9月～8ヶ月間／
 専門家継続派遣事業／12回】

▶ 活動目標

原価管理及び品質管理の見直しによる知的生産性の向上

▶ 活動内容

1) 原価管理の見直し・改善プロセス

- ①現状分析～課題の把握
- ・見積り依頼～見積り回答までの現状業務プロセス分析による課題を把握
 - ・見積り構造・見積り業務全般のヒヤリングによる課題の把握を通して25項目の課題を抽出した。

②優先課題の絞込みと改善

優先課題の1は、案件単位の見積価格の裸原価（利益ゼロの費用）が分かりづらいこと、その2は、現行の見積りは料金表が設定されているものの固定化していることであった。

これに対して、売価設定時の適正売価構造の見える化・見積りロジックを整理し、また部門別チャージ設定、現状売価を検証して、重要案件査定への適用化を行った。

2) 品質管理の見直し・改善プロセス

- ①現状分析～課題の把握
- ・現状クレーム、社内不良データの分析・確認による課題把握
 - ・現状の品質管理体制・組織面のヒヤリングによる課題把握を通して11項目の課題を抽出した。

②優先課題の絞込みと改善

優先課題の1において、クレームは、多種多様かつ属人的であり狙いを定めにくいこと及びその2はそのクレームに対して営業が何度も対応せざるを得ないことであった。

これに対して、業務プロセスを分析し、プロセス別クレームの見える化を図り、クレーム件数の多い重要プロセスでの要因の類似性を分類した。その上で各部門の予防的品質管理として重要プロセスにおける『自己業務チェックリスト』等を策定した。

▶ 活動成果

1) 原価管理による売価見積精度の向上

- ①部門別チャージ一覧の作成とチャージ式売価設定算出表（エクセルベース）の作成
- ②役員決裁対象重要案件の売価査定への補助資料及び現行売価の適正さの検証への活用
- ③現行見積りシステム運用活性化及び今後のシステム改善仕様の決定
- ④付加価値作業見積りの充実『WEB部門付加価値テーブル』及び『オンデマンド印刷実質コスト試算表』の作成

以上のツール整備、活用により売価設定の標準化の足掛りができ、価格査定機能が向上した。

2) プロセス別品質管理の仕組み構築

- ①各部門の『プロセス別クレーム一覧』作成による重要プロセス明確化
- ②各部門独自の『プロセス別自己業務チェックシート』の作成・運用
- ③顧客との契約上での『トラブル防止説明資料』、『各種ルール・チェックシート』作成・運用

以上のプロセス分析及び知的生産業務における予防的品質管理の定着によって、2019年度クレーム損金実績は対前年比19%、約1/5に低減した。また同年度のクレーム件数及びクレーム出動の実績は対前年比52%と半減した。

経営者のことば

長年の課題へのアプローチが組織の活性化を促した

企業の根幹に類する項目は、システムの規模も大きく、一度設定されると見直される機会は少ない。また、品質のような課題は、地道な取組みの中に埋没することが多い。今回、これらの課題に対し、さまざまな切り口でアドバイスをいただけたことは、単に課題解決にというだけでなく、外からの良い刺激にもなった。社内外に囚われず、素早く最適解を導きだす力を向上させていきたい。その刺激となった中小機構様には心から感謝している。



代表取締役
能登 健太郎 氏

企業名	能登印刷株式会社
資本金	78万円
本社所在地	石川県金沢市武蔵町7-10
売上高	1,862百万円（2020年6月期）
設立	1962年12月（1913年3月創業）
従業員数	152人（正社員）
業種	印刷業
営業品目	印刷事業、出版の企画制作、ウェブ・システム、コンテンツ開発、パッケージ・サインディスプレイ製作等