

CASE  
1

# 成長を続ける撮影スタジオにおける 本社業務改革への挑戦

—生産部の意識改革から始まり全社横断的な生産性向上へ—

生産・原価  
その他の支援（人材育成）

## 支援概要

問題点	支援方針・課題	成果物	支援成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>■本社基幹部門の変革に向けた意識不足</li> <li>■学校撮影部門の受注縮小</li> <li>■生産部門の業務負荷増加</li> <li>■生産管理の活動は我流</li> <li>■トータルリードタイムが長い</li> </ul>	<p><b>1. 継続的成長に向け本社基幹組織の自発的業務改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①当事者意識の醸成</li> <li>②生産部門の作業効率向上</li> </ul> <p><b>2. 顧客満足の向上を目指した全社横断的な業務改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①組織間連携で「トータルリードタイムの短縮」</li> <li>②全体最適を見据えた撮影部門の業務改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■組織的改善活動の定着化</li> <li>■生産ボトルネック改善で生産性向上</li> <li>■事業部別行動計画</li> <li>■業務プロセス全体の最適化</li> <li>■組織とリソースの最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■平準化率 56%→81%へ向上</li> <li>■残業ゼロ化</li> <li>■改善活動のリーダーが育ち自発的活動</li> <li>■全体リードタイム 35 日の短縮</li> <li>■柔軟な人員配置への組織改革</li> </ul>

北海道本部

### 事業概要 顧客視点に立った業務改善とESの構築

同社は北海道旭川市に拠点を置き、道内主要都市と東京にフォトスタジオ 12 店舗及び店舗営業部門やWEB・デザイン等の情報発信機能を持つ2つのオフィスを構える写真館である。創業約 80 年で培った撮影技術と近年導入した雑誌広告写真技術を融合し、こだわりを持ったスタジオから高品質の写真・フォトブックを提供し、また創造的な空間設計を考えた店舗を新規展開している。ロケーションフォトや動画サービス、オリジナル衣装開発などの新商品企画などもあり毎年売上 7% 前後の成長率を実現している。

女性が全従業員の 70%、全役付者の 80% で経営の中核を担っている。自由な発想による「主体的チャレンジ」と「ユーザーハピネス」を経営の基軸に据え、女性に優しい勤務体系や「真のプロ」を育成する自社独自の教育システムにも積極的に取り組んでいる。

### 経営環境 需要創造のための商品開発と店舗展開

学校撮影部門は少子化、スマートフォンの普及などにより売上の停滞が続いていたが、この少子化傾向の中でも子供のイベント、人生の節目イベントは根強い需要が見込まれるため、店舗営業部とクリエイティブ部を組織し、4 ブランド展開で話題性も兼ね備えた店舗拡大を推進し、各店舗と連携して顧客開拓を行っている。その結果、近年は毎年 1~2 店舗を新規オープンし、売上の伸びを継続している。

### 同社の状況 意識改革にあわせた業務改革の必要性

店舗部門を中心に外部コンサルタントを活用し、2018 年から意識改革に取り組み、成果の兆しを実感していた。そこで次のステップとして本社基幹部門の意識改革につなげたいという方針を持っていた。各店舗で撮影された写真データは本社生産部へ送られ、データ補正等の工程を経て製本・梱包し、お客様へ届けられる。新店舗展開とともに売上・顧客は増加したが、生産部では業務負荷や残業の増大につながり、従業員に疲弊感が募っていた。

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 継続的事業成長のために本社基幹組織の自発的業務改革（主体的チャレンジ）

本社基幹組織としてアルバムを作成する生産部があるが、過去の慣習に固執した体質のために、毎年拡大する撮影店舗に比較して業務改革が手付かずであった。そこで、この部署を対象に業務改革を進め、さらなるビジネス開拓、生産性向上へと結びつけることとした。

### 2 お客様満足度の向上を目指した全社横断的な業務改善（ユーザーハピネス）

課題 1 に続きさらに改革を推し進めるために、お客様目線で見たとときのトータルリードタイム（撮影から受取）短縮を目標として、各店舗と本部生産部との連携を密にし、より強固な組織づくりを進めることとした。これにより会社全体の組織体制を見直し、最適で柔軟な人員配置を目指すこととした。

【第一期：2019年3月～12ヶ月間／  
専門家継続派遣事業／17回】

▶ 活動目標

業務変革を通して新ビジネス開拓と生産性向上ができる体質づくり

▶ 活動内容

1) 当事者意識の醸成

最初に生産部にて小集団活動を開始し、全員が「ワイガヤ」活動で職場の問題点とその要因を書き出した。些細なことでもすべて出すようにし、全員で議論しながら整理して社長報告を実施した。これにより、社長及びメンバー間で問題点が共有化された。この過程で徐々に当事者意識が醸成され、活発に自分の意見を言う雰囲気ができた。

2) 生産部の作業効率向上

①現状把握

店舗から送付されたデータは、下記図のような作業工程を経たお客様へ出荷される。現状分析は各工程の作業時間測定から始めた。測定データの分析からボトルネック工程が明確になり、その改善を検討し実行する改善活動をPDCAを回しながら遂行した。

さらにスキルマップによる多能工化も並行して実施された。

②ボトルネック工程の改善活動

現状分析から、改善活動開始時には製本工程がボトルネックであり改善活動の主体であった。複数名の製本作業をビデオ撮影し作業時間のバラツキを分析、平準化率で定量化し、作業標準化と改善度合いの見える化を進めた。また、遅れ発生工程へ人を追加する「フリーヘルプ制度」、全体工程を見て即時に人員配置・作業内容を指示する「コンダクター」の配置などのアイデアが提案され実行に移された。その後、改善活動を基に自動製本機が導入され、ボトルネック工程はデータ作成に移ったが、改善活動は継続的に実行され定着していった。

▶ 活動成果

1) 生産性向上

工程別作業時間の分析、ボトルネック工程の改善による平準化率向上、効果の確認及びさらなる改善へとPDCAを回しながら進めることで、生産部全体の生産性が向上した。具体的には、平準化率が当初56%から81%へ向上し、生産性が25%向上した。また、残業続きであった現場が、生産量が増えたにもかかわらず残業ゼロを達成した。

2) 人材育成

当初は指示待ちの雰囲気が強かったが、現場改善活動を通してメンバー全体に小さな改善でも主体的に取り組む行動が見られるようになった。また、活動リーダーはメンバーを引っ張りながら実績を上げたことで自信が付き、より広い視野での活躍が期待できる人材へと成長した。

【第二期：2020年9月～10ヶ月間／  
専門家継続派遣事業／17回】

▶ 活動目標

組織間連携を強化し業務プロセス全体の最適化と効率化

▶ 活動内容

1) トータルリードタイムの短縮

顧客来店からアルバム受取まで現状約35日を要している。この「来店客～店舗～生産部～出荷～顧客」という一連の作業の連携効率を高めてトータルリードタイムを短縮し「ユーザーハピネス」を向上する。まずモデル店舗で業務フロー現状分析、改善案検討・対策、効果の確認を進め、全店舗展開の方針を進める。

2) 学校撮影部の業務再構築

古くからある学校撮影部の業務時間を分析し、現状把握をする。その結果に基づき、業務を生産部、店舗などへ振り分け、全社視点での全体最適を狙うこととする。最初に実作業を32項目に分解し、その時間内訳の調査から始めた。

▶ 活動成果

現在、第二期の活動が計画どおりに進行中であり、会社全体の組織連携の効率化につながる成果が期待できる。

経営者のことは 新化+深化=進化

ボトルネックの解消などを部署の未来への突破口に設定し、月2回の支援は短期間でトライ&エラー&振り返りをするることにより、事実を知る・見る力が着実に身に付き『新化+深化=進化』につながった実感がありました。

このことで社員自身が自己の仕事枠という範囲から、一連の流れの中でのお客様への創造業務として仕事を捉えることができ、自らの枠を広げることができたことは大きい。『人の成長に歳は関係ない。いつでも今からでも成長できる!』という言葉が社員から出てきたことは、挑戦という変化を恐れず自己成長を信じている証だと思えます。



代表取締役社長  
大西 康弘 氏

企業名	有限会社三景スタジオ <a href="#">📄</a>
資本金	5百万円
本社所在地	北海道旭川市2条通20丁目641-1
売上高	1,247百万円 (2020年8月期グループ合計)
設立	1973年10月 (1941年11月創業)
従業員数	160人 (正社員80人)
業種	写真撮影業
営業品目	写真撮影、衣装レンタル事業等