

経営革新型 高桑美術印刷株式会社

中小機構の支援を契機にさらなる飛躍を目指す老舗企業

北陸支部 統括プロジェクトマネージャー 増森 正樹

【ポイント】～新たな生産管理システム構築のための支援～

印刷業界も競争が激しく、価格や納期で一層の改善努力が求められている。多種多様な顧客ニーズに対して、納期を満たすと同時に企業の収益性を高める必要があった。しかし、受注生産で多品種少量生産ゆえに作業工程は多岐に渡り、経験者の技量に依存する部分が多く、作業工程が不透明になりがちであった。問題点を把握しながらも、内部努力だけでは改善は容易に進まなかった。新工場建設計画も進んでいた事により、経営者は現状の課題を解決する新しい生産管理システムの構築が必要と判断し、経験のある専門家による指導を望んでいた。適当な専門家が地元では見当たらず、中小企業基盤整備機構に依頼してきた。

企業概要

- ▶ 企業名：高桑美術印刷株式会社
- ▶ 業種：印刷業
- ▶ 本社所在地：石川県金沢市泉本町5-20
- ▶ 資本金：168百万円
- ▶ 設立：昭和25年12月
- ▶ 売上高：6,400百万円
- ▶ 従業員数：290名



代表取締役 高桑秀治社長

高桑美術印刷の対象とする印刷範囲は多岐に渡っている。中でも日本酒のラベル印刷では全国シェアNo.1を誇る。業界に先駆けて、いち早く一貫生産ラインを整えたり、紙、インクの改良、さらには自動ラベル貼付け機械などの技術開発にも力をいれている。

デザイン部門にも人材を投入するなど、ソフト・ハードの両面を充実させている。

プリプレス部門のデジタル化を進め、マルチメディアの企画提案を展開。ホームページ・映像などクライアントの広告宣伝・販売促進活動をトータルでサポートしている。近年では地場の特徴を伝える映画の制作にも関与し、総合情報企業として挑戦を続けている。



商品の一例

創業以来、約90年以上の間に培ってきたノウハウと全国ネットワークを活かした情報収集力が大きな財産となっており、「ラベル」「パッケージ」「カタログ」「パンフレット」「ウェブ」「DVD」などの販売促進企画で、お客様の『売れる商品づくり』を支援している。

支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



増森正樹 統括プロジェクトマネージャー

旧態然とした生産管理慣行をそのままシステム化しただけでは、今日の多様化・短納期化・高度化に対応できないとの視点で新たな生産管理システムの構築を目指し、「新たな管理指標の設定」と「工程の見える化」をテーマに設定、現場経験豊かな専門家を選んだ。

支援にあたっては、指導内容が定着することを最優先とし、専門家に対し課題テーマを与えながら自主的な問題点の発掘と提案を誘導するよう依頼した。

さらに支援の実効性を高めるため、繁忙期を避け、2段階に分けた派遣計画を作成した。

支援内容と支援成果

1回目は生産管理部を対象に、担当部門としての基本となる管理手法の指導を実施し、社員の能力向上と現状の生産工程の問題点を洗い出した。

2回目の支援では、現場の全生産工程に渡り、グループ毎に基本的な工程管理の指導を行い、各工程の「見える化」と新たな「管理指標」の導入を指導した。

具体的には

- ① 品質、リードタイム、コストを切り口とした原単位の確立を指導し、策定した原単位を現場に持ち込み、検証を行った。
- ② 各工程の時間軸データをまとめ、「見える化」を進めた。
- ③ 策定した工程表をもとに、全体の整合性を検証し、「管理指標」の精度向上に努めた。

「工程の見える化」が進んだ結果、全社的に課題や問題点が発見しやすくなり、他部門も巻き込んで、改善活動が自発的に始まるようになった。

改善活動は、部分最適に陥りやすいが参加者全員が全体最適化の思想をもって、考えるようになり、たいへん成果があった。

これも指導内容が定着することを最優先に考えた結果であると思う。

支援終了後も同社が自主的に管理指標の精度を高める活動を繰り返し行うことによって、生産性、収益性の向上が見込まれ、今回の支援効果が一層高まるものと期待している。

経営者のことば

これまでの「経験とカン」に頼った生産管理では限界が見え始めていました。時代の要求に呼応した仕組みを作ることが課題になっていたところ、中小企業基盤整備機構と出会うことができました。

経験豊かなアドバイザーの支援のもとで、「新たな管理指標の設定」と「見える化」が達成でき、新たな生産管理システムの構築を図ることができました。

さらにその成果として自律的に行動できる組織に生まれ変わりました。

中小企業基盤整備機構の支援に感謝するとともにこれを契機にさらなる飛躍を目指したいと思います。