

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 5

第5章

印刷会社の事業承継を見据え 経営管理体制の改革に着手

——三美印刷株式会社 中郡 久雄さん



中川 雅雄

東京都中小企業診断士協会城東支部

東京都荒川区にある三美印刷株式会社は、1895年創業で、会社組織としても1949年の設立以来70年以上の歴史がある老舗総合印刷会社である。

同社の強みは、①「数式の三美」といわれるほど、理工系書籍の記述を美しく表現する高い組版技術を持っていること、②組版から印刷して製本までを一気通貫で内製できる工程を持っていることの2点だという。

現在ではグループで270名の従業員を抱える同社で、経理部長として活躍されている中郡久雄さんにお話を伺った。



三美印刷株式会社の中郡久雄さん

1. 会社との出会いと診断士資格取得

(1) 現在の業務

中郡さんは経理部長といっても、その担当範囲は多岐にわたっている。世間一般がイメ

ージするいわゆる経理としての業務については、10年以上のキャリアを持つ3名の女性社員が日々業務を回しており、中郡さんはマネジメントとたまに実務的な支援を行う程度だという。

中郡さんは、いわゆる大手企業だと財務部や経営企画部といった部署が管轄するような業務も担当している。たとえば、資金調達なども含めた金融機関との折衝や、同社株主への対応、M&A 関連の案件などがあればその対応も行う。また、補助金の申請も厚生労働省関連については総務部に担当してもらうが、経済産業省や中小企業関係の補助金については中郡さんが担当しているそうだ。

中小企業は人的リソースに限りがあり、組織もコンパクトにならざるをえないため、財務部があるところは少なく、同社と似たような役割分担の企業は、ほかにも多くあるのかもしれない。実際、経理部が財務を担当することで、目の前で資金の動きを確認することができ、それは資金調達にも役立っているのだという。

以上のように、経理部とはいいつつも、中郡さんは同社の経営に直接かかわるような重要な管理業務を複数担当していて、いわば会社のプレーンのような存在だ。

(2) 会社との出会い

中郡さんが同社に入社したのは2008年のことだ。それまでゼネコンやホテル、東北地方

の観光案内所などさまざまな業種を経験した後、同社を転職先を選んだという。

ただ、最初に配属になったのは、現在は統合して親会社の一部門となっているが当時は製版部門を担当する同社の子会社であった。その会社は、総合印刷の工程のうち、製版という印刷用の最終データを作る工程を担当していた。印刷機に合わせて複数ページを配置する「面付け」といった作業や、最終的な色の再現性を調整するカラーマッチングなどの専門的な作業を行うため、オペレーターがメインの会社だった。その中で、唯一の事務方社員として、親会社との折衝窓口となり、総務経理部門の仕事をこなしていた。また、子会社の代表として、親会社のさまざまな会議にも出席していた。

そこでは議論をすることは少なく、参加者の定例の報告がメインであったという。それを目の当たりにした中郡さんの中に、「これで本当によいのだろうか」という疑問が生まれた。それは後に会議体の改革という形で結実することになる。



三美印刷工場内の風景

(3) 診断士登録後に経理部へ異動

子会社にいた頃から中郡さんは、将来会社にどのように貢献すればよいかを考え始め、ゆくゆくは会社のプレーンとなるために診断士資格取得を目指すことにした。最終的に3年かかった受験勉強は、東日本大震災の被災地に何か貢献したいという強い思いによっ

て合格というゴールに結びつく。以前、東北でお世話になった人たちの力になりたいという思いである。中郡さんを突き動かしているのは、この「貢献意欲」なのかもしれない。

入社から5年経過した頃に、親会社の子会社を合併して組織変更することになり、製版部隊はそのまま親会社の部門として組み込まれた。しかし、オペレーターではない中郡さんは当時の常務（現社長）から「管理部門に来い」と言われて、経理部に異動することになった。中郡さんが中小企業診断士に登録したのを常務は知っていたため、「中小企業診断士なら経理もできるだろう」という理由だった。実は、中郡さんは診断士試験では財務・会計が苦手科目だったそうで、不安を抱えながらの異動となった。

2. 経理部での苦闘から管理会計の改革

(1) 経理部での暗中模索

異動した当初は同社の経理がどのようなものかもわかっておらず、何をやったらよいのか途方にくれたという。

中郡さんは、まず苦手だった財務・会計のスキルアップを図った。最初は嫌だったというが、財務会計の研究会に所属し、積極的に参加するようになった。また、診断実務をこなしていく中で、財務諸表を分析するスキルを養っていった。そうした社外での診断士活動で研鑽を積んでいったことで、徐々に社内での数値管理に関する問題点がわかってきたのだという。

(2) 旧来の管理指標との決別

社内にあった問題とは、過去の経理部から引き継いだいびつな管理会計方法による数値管理だった。当初は、違和感を持ちながらも前任から引き継がれた管理会計方法を踏襲し、それで会社も目標値を設定し実績管理をしていた。ただ、部門の目標を達成しても全社は赤字になるなど、管理会計としての目的を果たしているとは言いがたい代物だった。

原価の設定1つにしても実態とかけ離れたものになっており、部門別の評価指標についてもしかりだった。原因は、15年以上も前の古い組織体制向けに作られた管理会計を更新しないまま継続していたことだった。

中郡さんは、何とかしないといけないと危機感を募らせ、事態を改善するために説得材料を集め、社長に提言した。今までの指標は生産現場レベルでは使ってもよいが、全社の会議体や実績評価では実態に則した新しい指標で評価すべきだと。社長を説得し、ようやく管理会計の改革が行われることになった。そんなことを進言できるのは、社内で中郡さんだけだったという。

(3) あるべき管理会計の姿へ

「今までは各部門がバラバラに目標を言っていただけなのです」と中郡さんは振り返る。中郡さんが中心となって改革した管理会計では、まず全社の目標を設定し、そこから営業部門の売上目標や各工程部門のコスト目標に展開していく。各部門は、全社から展開された目標に対して何をすべきかを設定する。言葉にすれば簡単だが、旧来の評価指標からの変革は現場からの抵抗もあり、非常に難しかったという。

それでも、各部門に丁寧に説明し続けた。たとえば、生産高1つをとっても、自分たちの生産高が上がれば外注に出す量が減るから、外注費が減り結果的にコストが下がる。だから生産高を上げるわけで、生産高そのものは目的ではないのだということを一息懸命に説明したという。

中郡さんの奮闘のかいもあり、改革はようやくその本格的なスタートを切ったところだ。

3. 進行形の改革、そして事業承継へ

(1) フィードバックの形まで作る

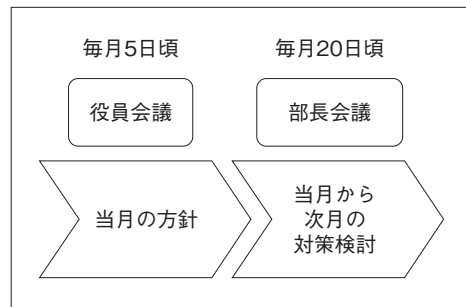
新しい指標を基にした管理体制は作ることができた。ただ、管理会計や指標を新しくしても、それはただのツールにすぎない。それ

を生きたものにするためには、運用体制の整備が重要になる。

中郡さんは、今まさにフィードバックのための会議体の改革に着手している。旧来の会議は、中郡さんが子会社にいたときに感じた「報告会」の側面があった。それを、実績の検討と対策を議論できる会議体制に変える必要がある。

まずは、各月の5日頃までに役員会を開催し、前月の売上速報値と大まかな予測値で当月の方針について議論してもらう。20日頃には前月の実績数値が完全に固まるため、そこで部長会議を開催することで、前月の反省を踏まえて当月から次月の対策を検討することができる。それを各部門に持ち帰って、現場の活動に反映させる。

こうすることで、管理会計に基づいた、いわば全社的なPDCAサイクルを月次で回すことができるようになる。



会議の開催スケジュール

(2) コロナ禍での対応

ちょうど新しい期へ切り替わる頃にコロナ禍の影響が見え始めていた。そこで、今期は期初からコロナ禍の影響を踏まえて計画数値を設定しているという。

「売上減が予想される中、新しい指標でコスト管理などを行うことで、何とか利益を出すことができるのではないかと、そこに今まさにチャレンジしているところです」と中郡さんは語る。旧来の体制のままだったら、このような対応はできていなかっただろう。

(3) 事業承継を見据えて

多くの中小企業がそうであるように、同社でも事業承継は重要な経営課題となっている。中郡さんは、先代社長の頃から承継に関する業務も担当していた。

そして今、会社の経営管理体制を大きく改革していることは、今後の事業承継とも切り離せないものだという。

つまり、会社をどのように変えていくか、新しい世代にどう作り変えていくかということ自体が、次の世代交代に向けた準備であり、その取組みの一環でもあるのだ。改めて、中郡さんの業務範囲の広さとその視座の高さに驚く。

4. 企業内診断士としての今後

(1) 企業内と企業外のサイクル

中郡さんは「診断士資格を取得していなかったなら、今お話ししたことはできていなかったと思います」と断言するが、そう言わしめるものは経験値と人脈だという。

経験値では、企業外での活動で経験したものをどうやって企業内に持ち帰って役立てるか、一方で、企業内で経験していることをいかに外に提供できるか、このサイクルをどう回すかが、企業内診断士にとって重要だという。

人脈については、その形成において診断士協会の活動によるものが大きかったという。診断士3年目からプロコン塾に参加し、その後も事務局という形でかかわるなど支部活動に注力した。その結果、各部で幹部となった同期たちから活動を手伝ってほしいといった依頼が来るようになり、みるみる人脈が広がっていったという。

また、中郡さんは先輩診断士から言われた「診断士同士だけではなく、それ以外の人とも付き合いなさい」という言葉を大切に、この春から大学院に通い始めた。今後もまだまだ人脈が広がっていきそうだ。

(2) アカデミックと現場をつなげたい

最後に中郡さんの今後取り組んでいきたい活動について伺うと、同社の事業承継に携わることになるため、企業内診断士としてその課題に取り組み実践しながら、大学院でファミリービジネスの事業承継というテーマをアカデミックに研究したいという。

また、ゆくゆくは、ビジネスのアカデミックな部分とリアルな現場の部分をつなげる立ち位置を確立したいとの夢も語ってくれた。これも、中郡さんが大切にしている「企業内と企業外の経験値のサイクル」の延長線上なのだと感じた。

筆者をはじめ、多くの中小企業診断士の方は、企業内診断士の対義語として独立診断士＝プロコンというイメージをお持ちなのではないだろうか。しかし、中郡さんには、企業内診断士でも他人に価値を提供できる人であればプロフェッショナルだという持論がある。企業内でもプロコンを目指す。これは、企業内診断士として活動する多くの人にヒントを与える考え方だと筆者は感じた。

中郡 久雄

(ちゅうぐん ひさお)

大学卒業後、新卒でゼネコンへ就職。その後、複数の転職の後、2008年に三美印刷株式会社に入社。2013年中小企業診断士登録。2014年に経理部へ異動し、経理業務のみならず、経営管理全般を手がける。



中川 雅雄

(なかがわ まさお)

広島県出身。大学卒業後、玩具卸の会社に入社。ゲーム関連商材の営業、バイイング、オペレーション管理などに従事。5年という長い受験期間を経て、2020年中小企業診断士登録。

