

DXは会社の運命を決める！

## 「社長から始める」DX事例

ライフマティックス株式会社  
代表取締役会長兼社長

寺地 知帆

URL <https://lifematics.co.jp>

TEL 03-6206-8412 (本社)

06-4708-8870 (西日本支社)

## 第2回

消える売上の正体  
売上を増やす顧客情報のDX

## 「登場人物の紹介」

・T社長…同社を立ち上げて10年の元ITエンジニア。ソフトウェアの受託開発をメインに業績を伸ばしてきた

・K経理担当…新卒入社2年目の社員。先輩の寿退社で、いきなり一人で経理を担当する

・D開発部長…技術に対する誇りと部下への面倒見がよい反面、経営には全く興味なし

・N営業部長…ITエンジニア上がりで、営業経験が乏しく悪戦苦闘している

## 改善したはずなのに！

## またしても消える売上の謎

## ●またもや問題が発生！

T社長…これで来年は少なくとも決算の3ヶ月前には、数字が固まっているはずだ。

K経理担当…社長、売上の数字が合いません。もしかしたら赤字になるかもしれません！

T社長…なぜだ…。あんなに改善したのに、一体なにが起こっているんだ？

このとき、T社長はある重大な

問題を見落としていたことに気づけずいました。

K経理担当…会計システムの営業情報と発注情報を比較したのですが、明らかに営業情報の金額が大きくて…。今期の売上は前年比120%だと聞いていますが、会計システム上では80%です。

K経理担当…具体的には「A工業の案件」です。営業情報の受注見込みでは、受注確度が「高」となっているのですが、A工業からは先月の発注書が未だに届いていません。

以前は、何をどうしているのかわからなかったK経理担当も、昨年の経営情報のDX化でかなり成長しており、自分自身で原因を特定しようとする前に調査をしてくれていたようです。

T社長…どういうことだ。前回の営業情報と請求システムを関連付けて確認できる仕組みにしたじゃ

前回は、弊社が経営情報のDX化に取り組んだ事例をお伝えしました。その取り組みによって、今期の経営予測と実績結果のズレが縮小し近似値に寄せてきたうえ、おおむねDX化の推進は社員からも好評価を得て、T社長は満足していました。実は、まだ改善しなければいけない課題が多く残っており、そこには重大な問題の見落としが含まれ根本解決には至ってはいなかったのです。

ないか。なぜ、ズレが出てしまうんだ？

●問題の原因究明

早速、K経理担当が問題箇所と怪しい数字について調査し結果をまとめて、N営業部長も加わり会議を実施しました。

T社長：昨日、K経理担当から挙がってきた調査資料に基づいて、ひとつずつ確認したい。まずはN営業部長から説明を頼む。

N営業部長：社長、毎週管理会計の分析は一緒にしているじゃないですか。

なぜ、今になって問題があるのでしょうか？ 私たちを責めるんですか？

T社長：君たちを責めている訳ではないんだ。K経理担当と話しただけでは原因がわからないから協力を求めているだけだ。

まずは、A工業の案件の発注書が届いていないのは、一体どういことなんだ？

N営業部長：それは、お客様の発注処理が遅れていまして、来月末までには発注してもらえます。

T社長：ちょっと待ってくれ。来月末に発注で納品はいつになるんだ？ 今期に間に合うのか？

N営業部長：お客様と交渉して納品を2回に分けてもらっています。が、1回目の納品は期末までにきちんと間に合います。

T社長：いやいや、ちょっと待て。それだと今期に計上できる売上は半分じゃないか。なんでもっと早く言ってくれないんだ？

N営業部長：以前、社長に説明しましたよ。「もし、納品が遅れる場合には分納する方向でお客様と調整しておきます」と伝え、その際に社長は「そうしてくれ！」と承認してくれました。

T社長：すまない。この件は私が失念していたようだ。

次からは、営業情報に発注ズレが生じた場合や分納になったときは、それを記載してくれないか？

N営業部長：そもそも営業情報はそういった情報を記入するものではありませんし、発注書にきちんと記載があるので経理で対応してもらわないと困ります。

K経理担当：えっ、私が確認するんですか？ でも、発注書を送ってこないお客様もいらっしやいますので、そのようなお客様のチェックを私の方ではできませんし、営業情報と発注情報が違うのでしたらチェック自体無理です。

T社長：すまない。まだ、前回の改善では不十分だったようだ。

問題の改善は後日に改めて行うとして、まずは、この会議で何が正しい数字なのかを確認したいから協力してくれ。

経営情報のDX化だけでは、問題解決に至っていませんでした。

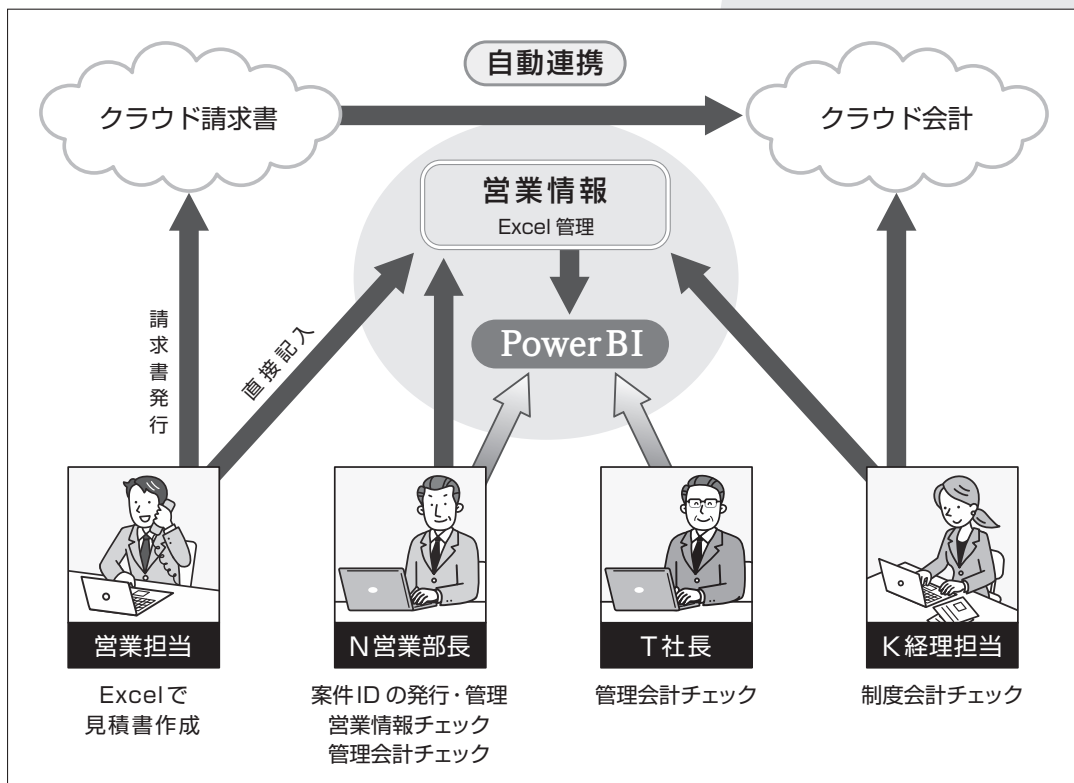
見ている情報の違いから起こる認識の違い

●見落とされていた問題点

確認の結果、様々な問題が浮上してきました。

- ・発注書を送らないお客様が多数存在する
  - ・最終見積書を送付してから発注を頂く間の値下げ交渉で、変更された発注額が反映されていない
  - ・注文を頂いた後にも契約額が変更になるケースが発生しているが、その情報がどこにも反映されていない
  - ・発注時期が後ろにズレていた案件では、結局見送られたまま放置されていた
  - ・予算確保のための概算見積案件の確度が高めに設定されており、ほとんどが正式見積もりに至っていない
- Microsoft365のツール PowerBI を使って、営業部門による、

図1 一つの情報を複数の視点で見ていた結果…



・案件確度情報  
 ・獲得勝率分析  
 ・顧客ごとの値下げ率  
 ・担当者ごとの値下げ率

を分析したところ、その結果は、受注確度「高」とした勝率が50%を下回っていることが判明し、N営業部長の口が重くなってしまいました。

N営業部長：社長、先程は申し訳しやうありませんでした。

Power BIでデータをグラフ化して見られるのは楽でしたが、部門メンバーとはExcelを使っているメンバーと話し、社長とはPower BIで話をしていました。

たまたま、整合性に疑問があっても大した問題ではないと判断して放置しました。

案件IDの発行は私が行っていますが、受注後の内容変更については開発部門の仕事と決めつけ、開発部門から指摘されても修正していないケースがあることがわかりました。

**視点漏れ防止策「見る情報はひとつ」「見方は複数」**

● Excel 管理の廃止

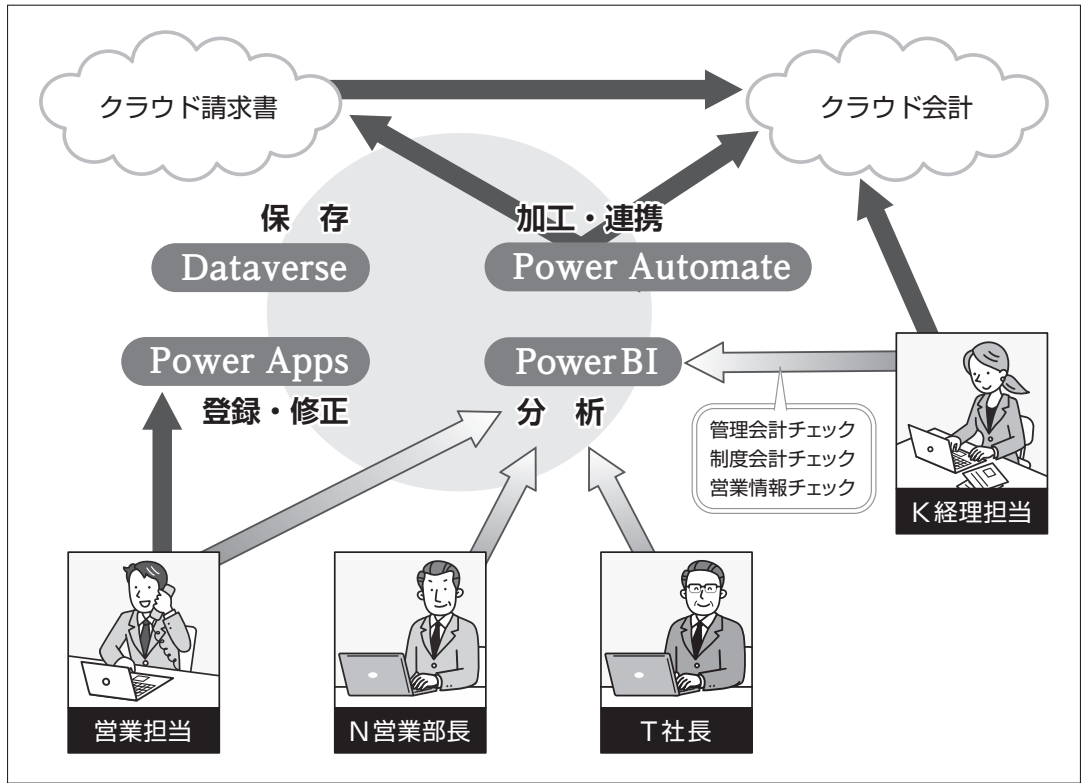
問題は、

- ・制度会計によるチェックは「会計ソフト」
- ・管理会計によるチェックは「Power BI」
- ・営業情報によるチェックは「Excel」

を、各々で行い、見ている人も別々で、俯瞰して全体を見渡せる人がいないことでした(図1)。

唯一、営業情報と管理会計の2つを見ていたのがN営業部長なのですが、会計知識が乏しく、年一回の期末処理の仕方を常に把握している訳でもなく、違和感はありませんが深刻なものだとは思っていませんでした。

図2 見る情報と入力の仕方を統一



●会計事務所に相談

会計事務所に今回のことを報告し、他社では「管理会計」と「制度会計」を、どのような活動を情報として残し運用しているのかを事例紹介やアドバイスとして求めました。

会計事務所担当者…なるほど貴社の状況は理解しました。

前回、社長は私の提案を受け入れて、管理会計を導入されましたが、いまだに制度会計の考え方で管理会計を使われているように見受けられます。

単に、会計管理を追加しただけの形を取っているため、本来ならば管理会計で営業情報のチェックを行えるはずが、うまく機能していない状態だと思います。

社長は、社内事情により案件確度は営業部門の主観に任せて、最低限の定性的な状態管理を、

- ・概算見積もり提出状態
- ・最終見積もり提出状態
- ・受注済み状態

の3つで表現していました。つまり、その状態とはすべて制度会計から見た発想になっています。

T社長…確かに、今までExcelで行っていた経費と売上予測を、単純にPowerBIに置換えしただけだった。

もちろん、それだけで様々な分析を動的にできるので便利ではあったが、入力済みの情報が制度会計の域を出ていなかったため、できることが限られていた。

会計事務所担当者…そこでお勧めするのが、営業プロセスの明確化とKPI（重要業績評価指数）の導入です。

- ① 認知プロセス
- ② 顧客教育プロセス
- ③ 商談プロセス
- ④ デリバリープロセス
- ⑤ 満足度調査とCS（カスタマーサクセス）活動

最低限、この程度のプロセスに分

割しましょう。

そして、各プロセスの入口と出口を定量化し、プロセスごとのコンバージョン率を算出します。これによって、営業活動の「どこが一番弱点なのか」が一目瞭然になるはずです。

### ●助言を参考に改善を行う

会計事務所との打ち合わせを終えて、T社長は考え込んでしまいました。

「今まで私は何を見ていたのだろう。技術者としてはそれなりに自負があった、独立して10年、自分なりに経営の勉強をしてきたつもりだったが…」

T社長は、経営者が経営判断・決断をするには、どの情報をどう分析したいのかを理解していないと、DXどころかシステム導入もままならないと改めて痛感したのです。

その後、改善策として、前回導入したPowerBIに「管理会計用」「営業情報用」「制度会計用」の3

つのシートを作成し、それぞれを俯瞰できるダッシュボードを作成することにしました。

それは、経営者、営業部門、経理部門が、普段、各々が使うダッシュボードでチェックし、何か気づいた点があれば、他のシートでもチェック項目が一目でわかる連動設定を施したシステムで、これにより顧客情報を正確に把握できる仕組みが整いました。

### ルーティンと判断は、ルールに基づきシステム化する

#### ●分析と決断は人が介入

それでも、まだ問題が残っています。このままExcelに手入力・加工・修正していく作業には限界があり、また、先日の話から営業部長がやるべきではない業務といえる、IDの発行なども自動化したいと考えていました。

早速、情報システム部に相談して、営業情報がルールに基づいた入力・修正に制限され、案件精度の精度計算、ID発行、期またぎ

のチェックや按分処理、データ連携が自動化されることになりました。主観を排除し、情報から正しい判断ができるようにシステム化したのです。

これで、分析と決断はPowerBIで行い、ルーティンや判断はシステムに任せることができるようになりました。そして、社員も原因分析結果から「いま何を改善したらいいのか」が明確になり、自ら改善活動を積極的に行うようになったのです（前頁・図2）。

### 第2回のまとめ

ひとつの業務にひとつのツールを使用して個々にデジタル化することを繰り返すと、ツギハギだらけのシステムとなり情報の連携や整合性が取れず、また、情報の取り扱いと見方を統一していないことで、信頼性が低い情報になってしまいます。

このようなデジタル化では経営陣だけではなく、現場も混乱して

しまいデジタル化した意味が半減します。

業務単位で切り貼りしてデジタル化するのではなく、部門・組織単位でデジタル化し、情報の連携を図るのが本来のDXです。

基本は、情報を取り扱う人も部署も、同じ視点から情報を見られるようにすることであり、それで初めて経営陣が正しい分析と決断ができる準備が整います。

### 次回予告

T社長…今度こそ決算の3ヶ月前に、数字が固まっているはずだ

K経理担当…社長、売上予測と実績にズレはありません。しかし、利益予測が大幅にズレれており、もしかしたら赤字になるかもしれません！

T社長…なぜ、またしても問題が起こってしまったんだ…。一体どうなっているんだ？