

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1回

未来の業績を予測する経営情報のDX

弊社、ライフマティックス株式会社（IT系コンサルティング会社）は、毎年度の決算期に1か月以上の調査をしないと、会社が黒字か赤字かわからない状態でした。このまま自社の改善ができていないと、お客様に示しがつきません。そこで、業務改善のためDXに取り組みました。弊社での実話をベースに、DXの失敗と改善の苦勞をお伝えしますので、そこからDXの必要性をご理解いただければと存じます。

「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

黒字なのか？
消える数字の謎

●「ずさんな経理処理が明るみに」
T社長は、ITエンジニアとして働き、20代半ばでフリーランスとして独立後、技術力が評価されIT企業を創業して10年。社員数もようやく30名に達し、徐々に売上も伸びてきたところでした。
決算期末の前に、T社長は「今年は何とか3千万円ぐらい利益が出そうだな」と、ホッとした気持ちで来期を見据え計画を立てていたのですが、K経理担当より期末を過ぎた頃から次々と問題が報告されました。

「経費が計上されていなかったものが数百万円あります」

「売上に今期計上できないものも全部計上されています」

「売上が二重計上されています」

「まだ納品が終わっておらず、計上できない売上があります」

など、喜びも束の間、当てにしてきた利益が計上できず、このままでは赤字になりそうな始末です。実は、同社では毎年似たようなことが起こっていました。そこで、

T社長はすぐにK経理担当、D開発部長、N営業部長を召集し、問題箇所や怪しい数字をしらみつぶしに確認したのです。

責任を押し付け合う
悲惨な問題探し

●「見積・請求ソフトが使えない」
急遽、各自でどこに問題があるのか確認作業を行い、問題箇所や怪しい数字を会議で報告してもらうことになりました。

皆、遅くまで確認作業をしていたこともあり、顔には疲れと苛立ちが表れていました。

T社長「お疲れのところ早速だが納品が終わっていない売上が他にもないか確認したいので、まずはN部長から結果を教えてください。

N営業部長「社長、営業の我々に納期についてわかるはずありませんよ。

営業は商談をまとめるのが仕事ですから、納品責任は営業にはありません。説明を求めるなら納品できなかった開発部から報告を聞いてください。

D開発部長「そもそも営業が無理な納期で仕事を取ってくるのが問題なんだよ。おかげでこっちは毎日残業続きで、お客様に迷惑をかけるために働いているんだ。もとより、納品報告はお客様にはしているが、今までも社内に向けてはしていない。案件の管理は営業と経理の仕事では？」

K経理担当「ちょっと待っていただけですよ。」

私は、N営業部長から来た情報と、見積・請求ソフトの情報を比べても、常に情報が違うので何が正しいのかわかりません。

N営業部長「社長、この際だから言わせてもらいます。」

見積・請求ソフトですが、あれは何ですか！「これを使い」と丸投げされても、レクチャーもなし。しかも、社内では使えない見積・請求ソフトなので、いちいち会社に戻らなきゃいけない。

その上、お客様が指定したフォーマットで見積書が作れないから、結局Excelで作って直しているんですよ。

すると、この発言が引き金となり、会議に出席のメンバーが、それぞれ見積・請求ソフトに対する不平や不満を漏らし始めました。

「一人しか使えない（複数人での同時利用不可）のは、とても不便」

「要らない機能はたくさんあるのに、使いたい機能がない」

「チェック機能がないから、いちいち確認が大変」

T社長は、それを聴いて愕然としました。せっかく導入した見積・請求ソフトがあまり使われていないどころか、実は、そのせいで業務に支障が出ていることを全く知らなかったのです。このままでは、本題の数字の間違いを探すどころではありません。

見積・請求ソフトは、現状で使っている会計ソフトと同じメーカーであり、安価というだけで気軽に購入して後は現場に任せていたのです。

T社長は、期末の度に発生していた問題の発端は、すべて自らの軽はずみなソフトウェアの選定と、正しい運用を考えていなかったことに起因しているのを痛感しました。

T社長は、自分の浅はかな行為を謝罪し、とりあえず、今は売上の怪しい数字に集中して原因を究

明してもらいたいことを伝えるしかありませんでした。

それから2カ月程格闘した末に、同社は赤字であることが判明し、納税申告期限にはギリギリ間に合いましたが、根本的な問題解決に向けての本格的な取り組みはここからがスタートです。

誤ったソフトウェア選択とヒアリングの結果

●Excelの方が使いやすい

社内の実態調査が進むにつれて徐々に明らかになったのは、中途半端に見積・請求ソフトを使っていたので、

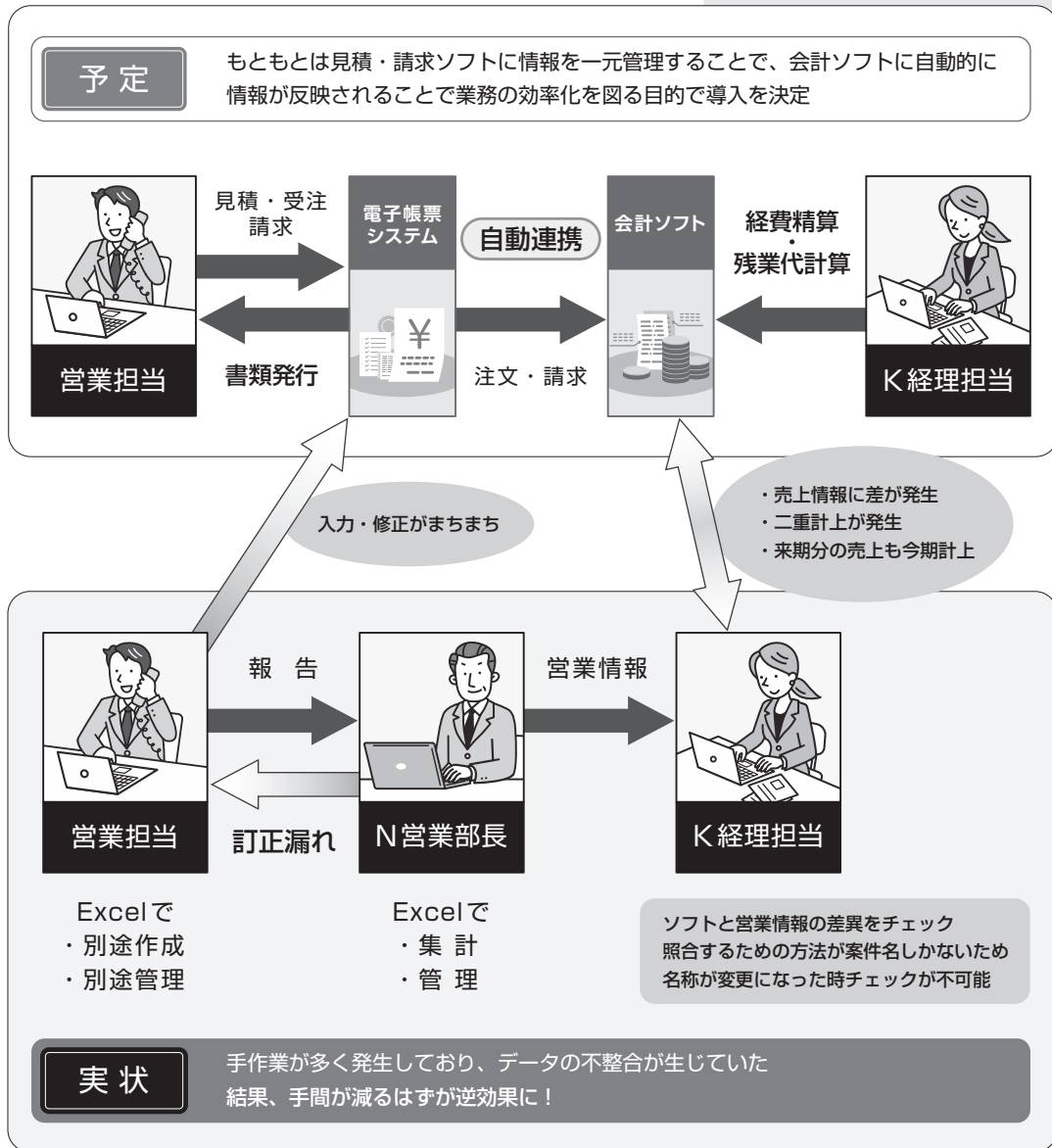
「どこに最新情報があるのか」

「古い情報はどれか」

などが、社員ごと案件ごとにまちまちであり、入力していた当人ですら直ぐにはわからない状況に陥っていたことです。

「なぜ、このような使い方になつてしまったのか？」あらためて見積・請求ソフトについてヒアリ

図1 予定では手間が減るはずが逆効果に



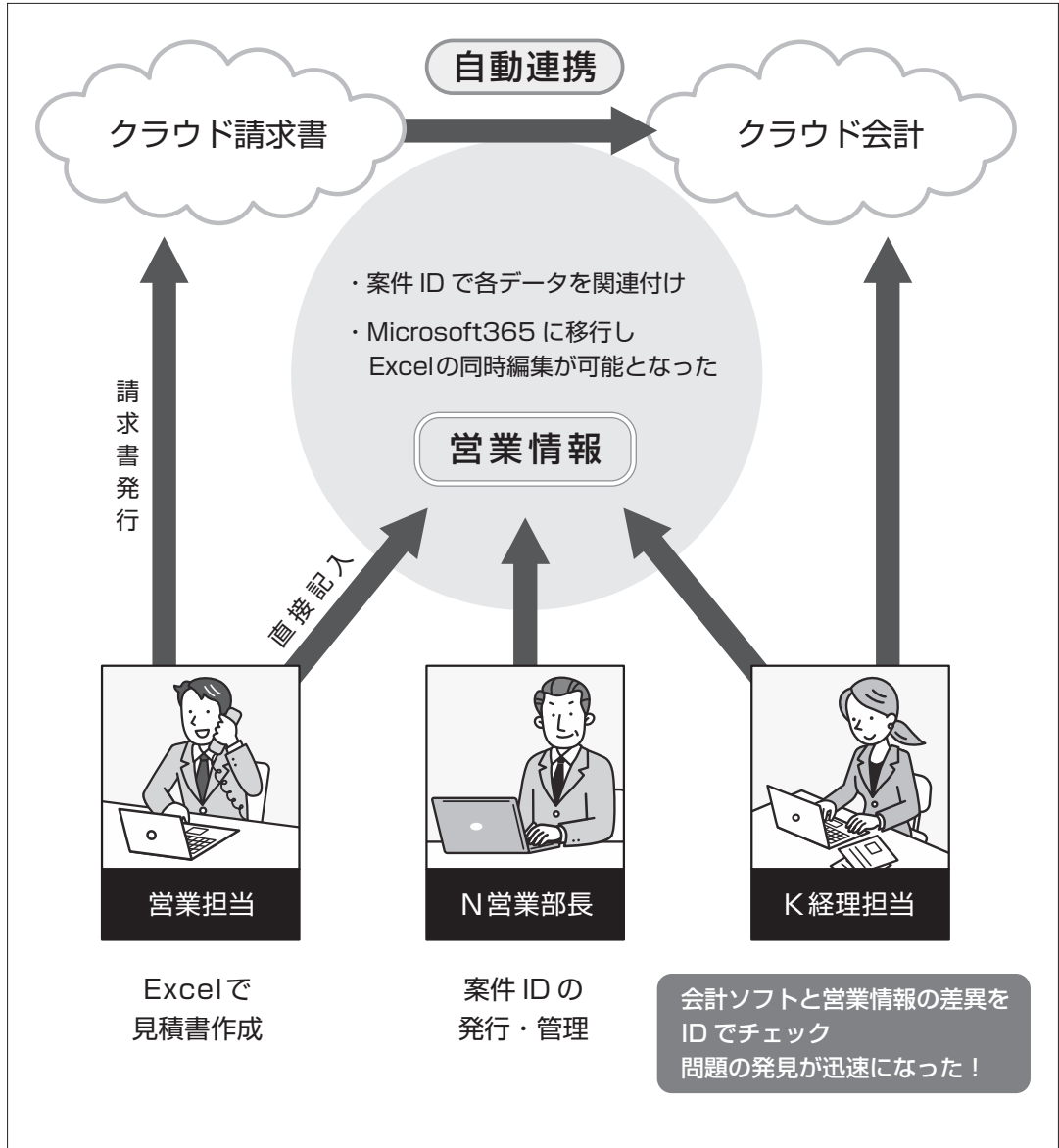
ングを行った結果、以下の内容が判明しました。

- ・外出先でも見積作成・請求書作成ができる Excel と比べ、一旦、会社に戻る必要があった
- ・お客様ごとに見積フォーマットが指定されており、使い方がわからないソフトよりも Excel で作成した方が早かった
- ・ライセンス上、PC 1 台でしか使用できなかったため、PC の空き待ちや、データの転送など煩雑さがあった

ソフトウェアの選定は、T 社長の独断で「安価で業界一のシェアを誇るものであれば問題ない」と考え現場の声を聴かずに導入。さらに、使いこなすためのレクチャーをせず放置したことで、ソフトウェアが本来持っている機能を生かせないどころか、使う気もおきないという状況でした(図1)。

今回、行われたヒアリングから「いつでも、どこでも仕事ができる環境を実現する」ために、クラウド系のソフトウェアに切り替え

図2 Excelも会計もクラウドに移行した結果



る方向でシステムを見直す決断をしました。

各自が個別に行っている
ファイル集計を止める

● Excel から
Microsoft365 に移行

Excel集計の問題点（入力の手間、ミスの抑制、労力の無駄）を廃止するには、どうしても全員でひとつのExcelファイルに入力する必要があります。

しかし、編集が終わっても誰かがファイルを開きっぱなしのままでは他者が編集できない、また、書き換えてはいけない情報まで書き換えたなど、ファイルを破損させる事案が多発したため、結局、それぞれが作成したExcelファイルを個別に集計していました。

そこで、同時編集とファイル履歴が自動保存できるMicrosoft365に移行することを決めました。実は、思っていた以上に、現場側ではExcelの入力・集計と受け渡し作業が苦痛となっており、移

行した Microsoft365 で、ファイル共有できたことで「好きなタイミングで入力・確認が行えて、ストレスが大幅に軽減しました」と、K 経理担当から感謝されました(図2)。

T 社長は、現場からの好評な声に満足しつつも、まだ大きな問題を解決できない状態でした。それは、利益目標が達成できるのかを早い段階で把握し、問題があれば早期に対応できる仕組みを作ることと、これができるないと毎年決算のたびに胃が痛くなります。

税務署目線の数字からの脱却

●営業部長との言い争い

T 社長は、今まで既存の会計ソフトから出力される試算表と過去の実績を元に、おおよその経費を計算していました。また、売上の予測については、N 営業部長から提出される営業情報を用いて試算表を加工・修正し、売上・利益予測を立案していました。

しかし、毎年利益予測が当たった試しがありません。さらに、営業情報の案件確度が主観的(楽観視した記述)であり、加えてその案件ほど失注しているのです。つまり、楽観的売上予測の金額が大きければ大きいほど予測精度が悪い結果になっており、この言い争いになっていったのです。

その度に、愚痴と合わせて、どうしたらわかってもらえるのかを会計事務所に相談したところ、言われたのが「管理会計を導入してみては」という以下の提案でした。

●会計事務所からの提案

我々、会計事務所のお手伝いの方法は「制度会計」と呼ばれています。これは、税務署が税を徴収するために、ある時点で会社の利益を確定することに長けています。しかし、会社は永続的に運営していくものです。この際、税務目線の「制度会計」から脱却し、社長の売上・利益目標を達成するためのツールとして「管理会

計」を導入しませんか。

※制度会計：株主・税務署など、会社外部に提出する「決算書」を作成するための会計

※管理会計：経営者が財務状態や部門単位の業績などを把握する会社内部で必要とする会計

●N 営業部長の本音と

T 社長の改心
会計事務所からの提案は、T 社長には受け入れ難いもので、その理由は「管理」という仕事も言葉も嫌いだっただからです。

しかし、T 社長は「管理会計導入を真剣に考える時期が来た」と覚悟し、複雑なことをせずとも N 営業部長が受け入れやすく、かつ運用のしやすさを考慮しました。そこで、営業の状態を、

- ・概算見積提出状態
- ・最終見積提出状態
- ・受注済み状態

この3つに分割して管理することを決め、後は、現場がそれを受け入れてくれるかが問題でした。

N 営業部長とミーティングの場

を設けて「何のためにプロセスの状態を分けるのか、そのために営業部に何を協力して欲しいのか」を説明しました。

T 社長：営業部長の意見を聞かせて欲しい。

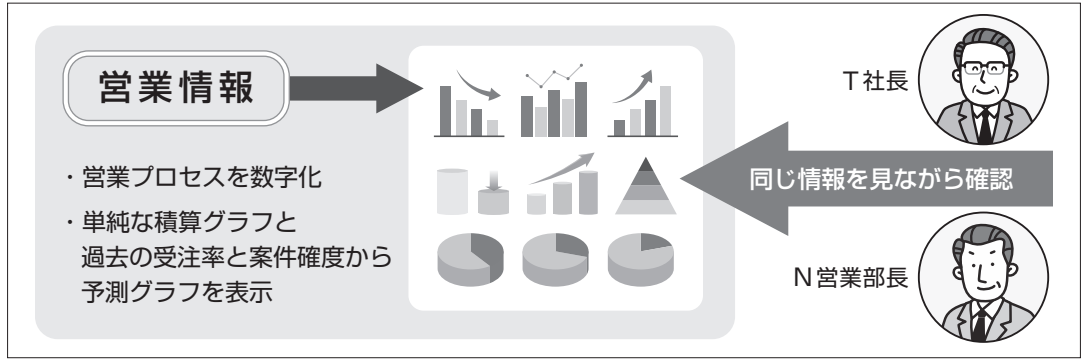
N 営業部長：社長は、今まで我々がやっていることに物言いをつけることが多く、正直、今回も嫌なことを押し付けられるのではないかとこの思いで聞いていました。

でも、最近是我々の意見に耳を傾け改善してくれていたので、話を受け入れる気持ちで望めたと思います。おかげで、今まで社長が「案件確度がダメ」と言っていた理由も理解できました。

せつかくなら営業プロセスごとの通過率(コンバージョン率)を元に、未来予測をしませんか。そこには、ぜひ我々の確度予測も加味してください。

現場では、お客様と長く接した経験から「態度・言葉・表情」からある程度、案件が受注できるか肌感覚でわかります。それを、否

図3 営業情報に営業プロセスを追加し予測を表示



定されると自分の仕事が否定された気持ちになります。

T社長「社員のことを否定しているつもりはなかったが、言われてみれば私の言いたいことを言うだけで、君たちの意見を受け入れる姿勢がなかった。今まで本当にすまなかった。

● PowerBIとTeamsの共有

T社長の改心が伝わり、N営業部長は謝罪を受け入れ協力を承諾しました。最後に残ったのが「データをどう分析するか」です。

現時点では、Excelのグラフやピボットテーブルでも分析できることはわかっていましたが、今後様々なデータを連携させて分析していくことが想定されます。

そこで、Excelに変わるツールを探していたところ、Microsoft 365の無料で使えるPowerBIであれば、動的に情報の見え方を変化させられ、また、Teamsで共有してスマホから見られることも判明したのです。これらが決め手とな

り、PowerBIによる分析で管理会計の第一歩を踏み出しました。

N営業部長もすんなりPowerBIの導入に賛成しました。特に、集計・グラフ化が自動に行われることで、リアルタイムな進捗状況が手軽にスマホを見て確認できることが刺さったようです。

これにより、手入力していた箇所の簡略化と自動化が図れ、本来の業務に集中できている社員たちの姿を見るたびに、T社長も満足していました(図3)。

第一回のまとめ

● 気軽な導入を控える

経営情報を把握する経理ツールは「安価な価格と現在使用しているツールとの安直な互換性」だけを考えて気軽に導入してしまうと、失敗する可能性が往々にしてあります。

新しいツールを導入する際には現場の状況や課題をきちんと把握し、課題解決のためには、現在使

用しているツールを見直すことも視野に入れて検討することが大切です。

正しいDX化により、社員が残業して手作業で補完していた業務をなくすことで、正確な数字を余計な手間(時間)を掛けることなく入手することができず。

その正確な数字がなければ、本来の業績を予測することは不可能なのです。

次回予告

T社長「これで来年は少なくとも決算の3カ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何が起ったんだ!」

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。