

DXは会社の運命を決める！

「社長から始める」DX事例

第3回

消える利益の正体！ 利益を増やす社内情報のDX

今回は、顧客情報のDX化に取り組み、勘ではなくデータ分析によって視点を揃えることで、認識のズレを最小化することに成功しました。認識のズレが減ったことで、早期に問題点が明らかになりT社長も満足していました。そして、今期の業績は昨対120%で推移していることもあり、久々に決算が待ち遠しく感じていたのですが…。

「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

本当に黒字なのか？ 消える利益の謎

K経理担当…会計システム上では社長が気にされていた売上推移を管理会計と比べても、特に問題はありません。ですが…試算表の出力データでは大幅な赤字になっていました。

何が赤字の原因なのか調査したところ、開発部門で数百万円や数千円単位の支出が見つかり、この支出をD開発部長に確認したところ「案件をこなすために必要な外注費と仕入だから気にすることはない」と言われまして…。

その後の推移としては、赤字額

は減っていますが利益予測からは程遠い状態です。

それと気になるのは、開発部門の先々月と先月の残業代が著しく増加している点です。

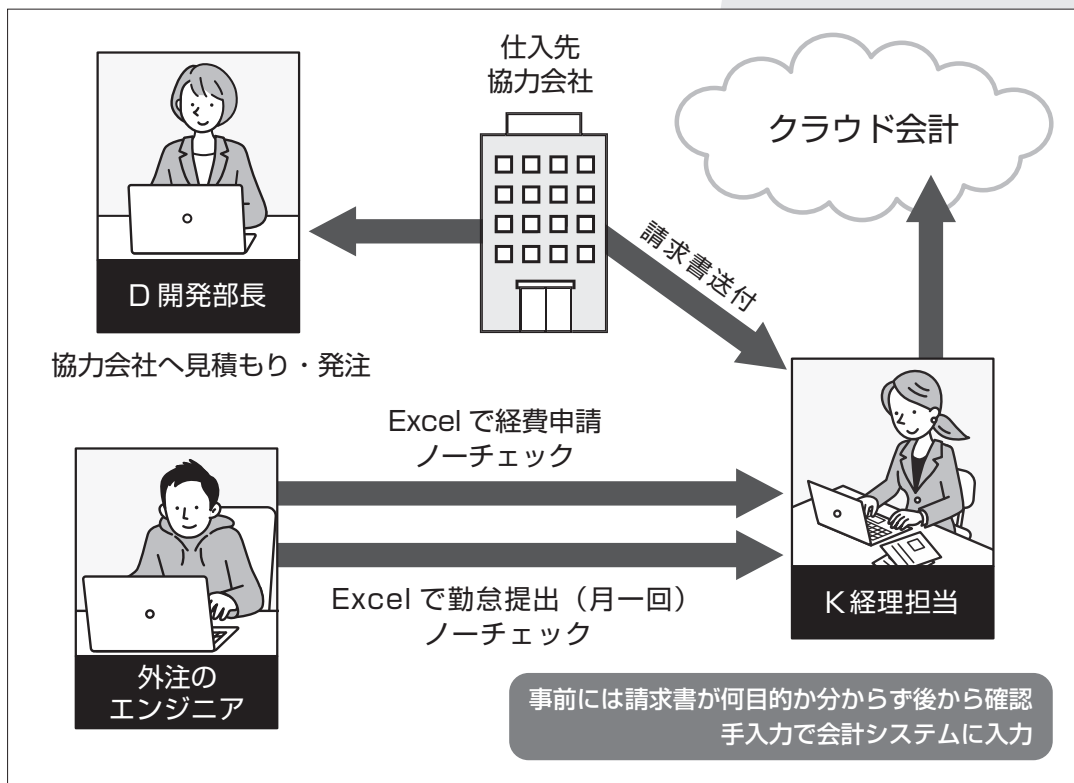
このペースで残業が続くのであれば、追加コストとして1千万円程考えておく必要があります。

T社長…Kさん、君もPowerBIと一緒に分析の確認をしてくれていたじゃないか？なんでもっと早く言ってくれないんだ。

K経理担当…すみません。売上ではズレが生じていなかったことに加えて、D開発部長が必要な費用だと仰っていたため、社長もご存知かと思っていました。

もう一点気掛かりなのが、常にD開発部長が「忙しい、人手が足りない」とボヤいているのですが社内の若手社員は、結構ヒマそうにしています。それなのに残業代がすごく増えており、その点も少しおかしいなど感じてはいたのですが…。

図1 内部の工数管理や経費管理の課題が明確に！



T社長…わかった。まずはD開発部長に話を聞いてみよう。

早速、問題箇所と怪しい数字の調査結果を経理担当Kさんに作成してもらい、会議を行うことになりました。

**開発部門の
隠された問題が発覚**

T社長…早速だが、昨日、経理のKさんから送られた調査資料に基づいて、ひとつずつ確認したい。

D開発部長、まずはこの2件の外注・仕入はどの案件に該当するのかを教えてくださいか？

D開発部長…Kさんから送られた資料を見ましたが、これの何が問題になっているんですか？

人手が足りないから協力会社に頼んだり、必要な機材を発注したりしただけで、何も問題ないと認識しています。

営業部から依頼の見積もりの積算にも、きちんと仕入先の見積も

りと開発部の工数を乗せています。私の積算が信用できないというのであれば、営業部か経理部でやってください！

T社長…いやいや、君を信用していないわけじゃないんだ。これでは、どの案件の費用なのかわからないんだ。

例えば、この案件は売上額も大きいし、期を跨いでいる。2件の外注の内、1件は〇〇の案件じゃないかと思うんだが、それで合っているのかな？

D開発部長…はい。〇〇の案件です…。

実際は、その案件だけではなく他の案件も並行で手伝ってもらっているから、複数案件と一緒に合算したコストになっています。

どうやら、個別に頼むと高くなるので、複数案件を一度に1社に頼んだ方がコストダウンになるという思いから、現在の外注の仕方になっていったようです(図1)。

T社長…わかった。コスト削減のために色々工夫してくれてありがとう。状況は理解できたよ。

でも、その案件の期を跨いでいる分は、売上も按分するが外注費も按分しないと正確な税務処理ができないんだ。

そこでだ、仕入と外注費がどのプロジェクトで使われているのかを知る方法はないだろうか？

D開発部長…それをお望みでしたら、きちんと工数管理するシステムを導入すれば、開発部でも案件終了時に実績の振り返りをして、問題点があれば改善ができるようになります。

そもそも、ものづくりをきちんとしていく工場であれば歩留や製造原価を正確に計算しています。

日本のITが遅れている理由は「歩留がないから」と言って、製造原価計算もなし」としているところにあると思います。

T社長…いい提案をありがとう。工数管理の仕組みはこちらでなん

とかするから、今、仕掛かりしている案件分の外注費と仕入費を明確に仕分けする対応だけはお願いするよ。

Kさんは、工数管理するシステム候補を探してくれ。

新しい 工数管理システムの導入

経理担当Kさんからの報告で、懸念だった勤怠や経費精算の問題も解決できる工数管理システムを導入することにしました。

現状における、同社の社員の勤怠はExcelによる勤怠記録を毎月提出しています。

外出の多い営業や顧客先での打ち合わせが多いエンジニアは、直行直帰になるケースも多く、利便性が高いタイムカードのような型式でExcelを利用した勤怠記録を付けています。

しかし、勤怠記録の入力は、毎日入力する者、月一回まとめて入力する者、適当に残業代が出るように調整していた者などまちまち

であったため、このシステムは以前から問題視されていました。

また、今回の外注費を含む経費精算では、経理担当のKさん側は、申請が上がった案件を右から左に流すだけであり、それが会社が承認したのかどうか関係なく処理をしていました。

さらに、Kさんはその案件に予算枠が確保されているのかもチェックできていませんでした。

そこで、これらの課題がまとめて解決できる以下の条件に合う工数管理システムの選定を行うことになりました。

- ・SaaS型（必要な機能が必要な分だけサービスとして利用できるようにしたソフトウェア）ですぐに始められて、使い勝手が悪ければすぐやめられる
- ・以前導入した案件管理システムと連携できる工数管理システム
- ・勤怠管理ができる
- ・勤怠のうち時間単位で案件毎に振り分けることができる

- ・経費（外注・仕入）申請もできる
- ・一定額以上は上長に承認を求められる機能がある
- ・経費の按分入力が可能である

最終的に、経費の按分入力は機能的ではなく、以前PowerAppsで開発した案件管理システムに機能を追加して、工数管理システムと連携できるように再設定を行いました。

この追加開発と設定を2週間程で完了できたのは、変更点が明確であったのと、DXの考えに基づいてシステム変更の容易性を考慮した結果によるものです。

- ・分割発注では、案件管理の案件IDを使う
- ・案件ID毎に、見積もり明細へ積算情報を記載する
- ・発注時は申請フォームに見積書アップロードするだけで、自動的に転記されれば転記ミスがなくなる

・登録後の発注処理において、システム側で期またぎを自動的に分割できるようにする

・金額に応じて承認を行う仕組みを追加し、承認後は自動的に発注連絡と工数管理システムが連携する

これまでは個別に外注先、営業部、経理担当へ連絡もしくは問い合わせがあったときだけ回答していた外注情報が、この新システムにより開発部門は最後の発注部分で案件管理の外注申請に入力するだけで、社内外の情報伝達が一度に完了できるようになりました。

また、少額の経費精算については、役職ごとに自己決済できる枠を設け、また、今まで通りのスムーズな決済と精算時の申請にも案件IDの入力を必須とすることにしました。

同様に、複数の案件を抱える技術者が勤務時間をどの案件にどれだけ費やしているかについても入力を求めました。

ただし、この部分については入

力が面倒であると現場側からの反発が強く、なかなか受け入れてもらえないのでD開発部長とも相談して、まずは理解ある開発部のチームのみ先行して実験的に入力することにしました。

新しい 管理システムの効果

D開発部長：新しい管理システムは順調に機能しているようですね。

T社長：そうだな。D開発部長からの情報で、外注費の半分は来期分に回ることがわかった。

確かに利益は確保できているのでホッとしているが、少し気になることがあるんだ。

PowerBIのこの数値を見て欲しい。案件単位で見ると採算は取れているが、テスト入力をしてくれたチーム全体で見ると、人件費の半分が同じ保守案件にアサインされているのがわかった。

この保守業務にアサインしているメンバーと工数が多すぎる。

また、なぜか残業している人がいて、本来この保守業務だと、どうみても1人しか実務として行わなくてもいいはずだ。

社長からの指摘を受けてD開発部長が調査した結果は、以下の通りです。

・上流工程のメンバーは皆が一杯一杯だったが、若手メンバーは結構時間を持て余していた

・保守サービスのメンバーとしてカウントされていたので、空いている時間も工数入力していた

・遊んでいたわけではなく勉強や資料のまとめ時間に使っていた

・一部の社員は勉強時間も残業として入力していた

D開発部長：申し訳ございません。私が忙しさにかまけて、開発部員の残業代については何も確認せずに承認していました。

今まで人手が足りなかった分は社内の若手にやってもらい、協力

会社へ依頼していた分も手が空いているメンバーでなんとかやり繰りできそうです。

今回は、一部の開発チームで起きた問題でしたが、同じ状況になっている他の開発チームもある可能性が高いので、今後は開発部全体で取り組みます。

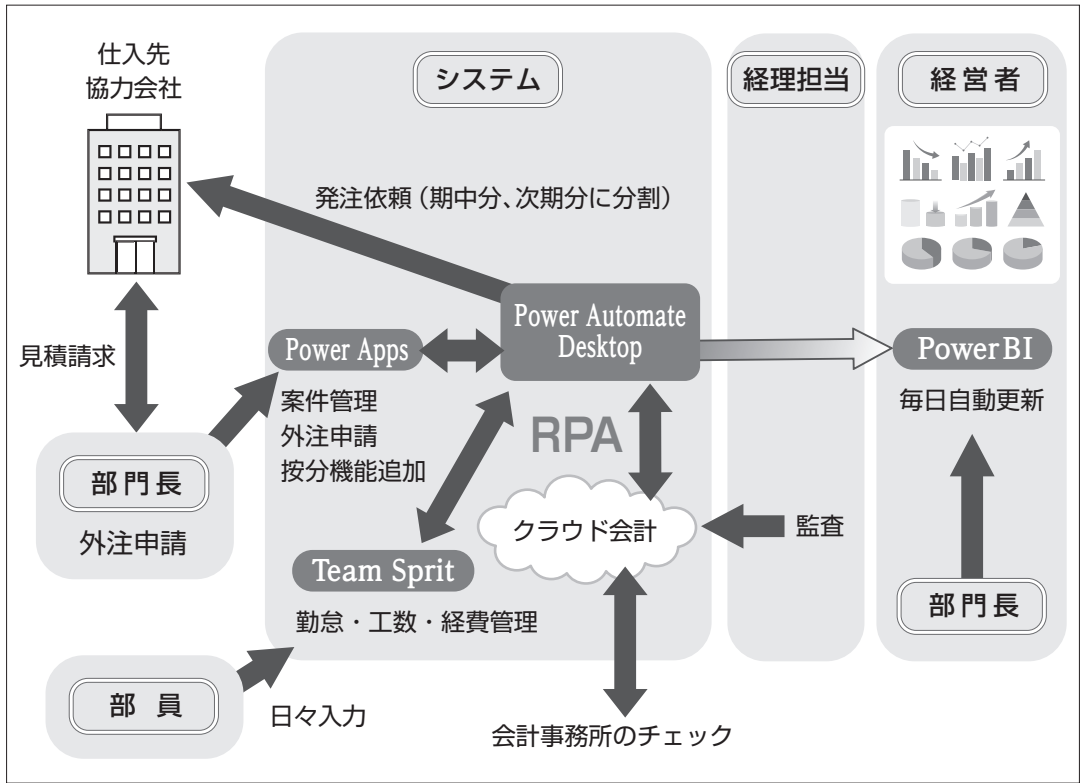
その日から、D開発部長は各チームが抱えている案件の状況と残業申請・経費申請が適切かを、毎日チェックしました。

そのおかげで、開発部門では毎日の工数入力が普通になり、今までは見えていなかった予測よりも工数が消費している案件が早期に発見できるようになりました。

また、手の空いているメンバーが適当な案件に工数を入れたとしてもすぐに判明するため、エンジニアの状態が明確にわかるようになりました。

D開発部長も手の空いているメンバーが追加投入されたことで、忙しさが一旦落ち着き、案件終了時の振り返りだけでなく、1週間

図2 工数管理システムの導入+案件管理システムと連携し社内情報を一元管理



単位で工数の消費状態を PowerBI のダッシュボードを見るだけで把握できるようになり、何か問題が発生しても早めの手が打てるようになったのです (図2)。

第3回のまとめ

DXは一部門の一業務を見直すだけでは「本当のDX」とは言えません。ひとつの課題が見つかった際に、他業務との関連性や合理性をよく考え、会社のシステム全体を見通してデジタル化を進めることが大切です。

今回は社内情報にフォーカスすることで、以前から問題視されていた勤怠管理、経費精算の課題なども含めて工数管理システムのDX化が図れました。これにより無駄な工数を減らし効率的な業務ができる体制を整えることができました。これに加えて、経費削減にも効果のある結果が得られました。社内情報のDX化は、最終的に必ず会社の利益につながります。

次回予告

T社長…これで、今期は売上予測も利益予測もバッチリだな。

K経理担当…社長。確かに今年はこれまでと違ってズレはありません。そこは、安心なのですが…。

T社長…なんだ。何か心配事でもあるのか？

K経理担当…この海外ニュースを見てください。中国で発見された未知のウイルス(後の新型コロナウイルス ウイルス= COVID-19)で、中国でパンデミックが起こりそうだと問題になっています。

杞憂かもしれませんが、もしかすると日本国内でも、いや世界中で外出禁止令が発動されるかもしれません…。

T社長…せっかく今期は過去最高利益のハズだったのに、なんでこんなことが起こるんだ…。