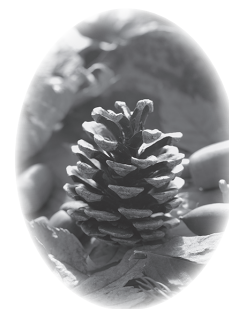


第2章 中小企業診断士知識を活かした 業務ブラッシュアップ



藤本 了甫
東京都中小企業診断士協会

私は新卒で入社した会社で経理部に配属されてから、ほぼ一貫して経理業務に携わってきた。現在は、外資系キッチン用品の小売企業の経理として、月次年次決算、予算策定、レポート作成などの業務を行っている。

1. 診断士受験を決めたきっかけ

(1) 某企業の会計アドバイザーでの一幕

私が中小企業診断士を目指したのは、約5年前に在職していた某企業の業務がきっかけだった。その業務は、自社滞留売掛金の回収である。

私は会計アドバイザーとして入社した。アドバイスする対象には自社だけでなく、販売権を与えた個人事業主や中小企業が含まれていた。自社のキャッシュフローの悪さと滞留している売掛金の多さに驚き、すぐ回収するように営業部や上司と調整に入った。しかし、営業部があまり協力的ではなかったため、仕方なく私が主導することとなった。

(2) 衝撃を受けた中小企業の現状

そこで私が目にしたのは、いままで見たことのないことの連続だった。借方に役員給与や従業員給与があるのだが、貸方に現預金がない。代わりにあるのは、事業主や従業員の借入金といった負債勘定だった。つまり、従業員や社長には給与が振り込まれていないのである。最初は、不正経理をしているのだら

うと思ったのだが、調べてもおかしいところはなかった。本当に資金繰りがショートしているところばかりだった。私は仕事と割り切って、そんな状態から滞留売掛金を回収したが、もう二度と体験したくないと思った。そして、資金繰りに苦しむ中小企業を何とかしないといけないと感じて、中小企業診断士の受験を決意した。

図表1 衝撃を受けた仕訳例

本来の仕訳	
借方 従業員給与	貸方 現預金

某企業の仕訳	
借方 従業員給与	貸方 従業員借入金

2. 中小企業診断士となってから

(1) 業務標準化プロセス

資金繰りに苦しむ中小企業を助けたい、という気持ちで勉強を始めたのだが、勉強の成果は経理業務の中でも実感できた。

現在勤めているキッチン用品小売企業は、診断士試験の2次試験で出るような規模の企業だ。従業員は本社スタッフが60名程度しかおらず、リソース不足などの問題をいくつも抱えてきた。その中の1つに「人に仕事がつく」という問題があった。仕事が共有されず、1人でやることにより、暗黙知化されてしま

い、その仕事を持っていた人が辞めてしまうと、誰もその内容が分からなくなってしまうのである。その現象が経理部内でもよく起きていた。

そこでまず行ったのが業務の棚卸である。各個人が一体いつ、何の業務を、どのようにやっているのかをまとめた。それを全員で共有し、全体業務を把握した。その後、現状の業務を担当ごとにマニュアル化した。マニュアル化することで、業務を暗黙知から形式知にすることに成功した。

たとえば、毎日出すレポートにカテゴリー別の売上データがある。いままではシステムから自動生成される帳票を基に作っていたのだが、その帳票がどういうフローで作られているかが共有されていなかった。そのため、その帳票が間違えていても、わからないという状態であった。当然、大元の元帳が間違っているのです、売上データも間違えてしまう。そこで、帳票のロジックを皆で解き明かし、チェック方法を確立させたいと、マニュアル化した。いままで解決できなかったことが暗黙知、形式知という知識とコミュニケーションを駆使するだけですぐに解決できた。

形式知化して自分や同僚や上司の業務を見ていると、次に気になったのは、マニュアル業務が多いことである。たとえば、請求書の発行作業は、ERPシステムから出力するものと、Excelを使いマニュアルで作成するものと2種類あった。

ERPシステムのほうは、締日にボタン1つ押せば出力されるので問題なかった。しかし、Excelで出力するほうはいレギュラー対応なので、依頼ベースでその都度出力していた。1件ごとにかかる時間はそんなに大きくはないが、依頼されるたびに、いま行っている仕事が中断されてしまい、効率が悪くなってしまっていた。

そこで、ECRSの原則のE（なくせないか）とC（一緒にできないか）を活用することにした。具体的には、請求書発行依頼者には請求書依頼リストに必要な情報をまとめてもらう

ようにした。そこからExcelでマクロを組んで情報を読み取らせ、Excelでのイレギュラー請求書もボタン1つで出せるようにした。それぞれの作業ノウハウは自分の中であったものばかりであるが、運営管理の知識がなければ、情報の整理をここまでできなかったかもしれない。

(2) システム導入プロジェクトリーダー

中小企業診断士の知識を活用しながら、日常業務の改善を行っていたところ、大きな仕事を任せられることになった。それは経費精算システムの新規導入のプロジェクトリーダーである。

新システム導入の大きな理由は、

- ① Excelフォーマットに申請者が記入
- ② Excelを印刷
- ③ 上長の承認印をもらう
- ④ 経理に提出

このような現状の流れを変えたいということだった。確かに現状のマニュアルフローでは、上長で承認が止まってしまう、期限までに経理に届かなかったり、申請者がフォーマットの計算式を壊してしまい、合計が正しく表示されてなかったりと、トラブルが多い業務だった。

そして何よりも、全員で4名しかいない経理チームのリソースが多く割かれている業務でもあった。この業務は経理だけでなく会社全体に貢献できる業務だと思い、喜んで引き受けた。

問題は私にはプロジェクトリーダーの経験がないことと、経費精算システムの導入をしたことがなかったことだった。そこで、1つずつやるべきことを整理していくことにした。

まずやるべきことは、現状分析である。経費精算の業務を洗い出し、工程分析を行った。その結果、経費精算書を受け取って、システムに仕訳を入力するのに、10工程あることが分かった。そして、特に時間がかかっているのが、**図表2**の工程1から5に当たる、領収書がきちんとついているかのチェック、誰が

経費精算を出していたかを確認するチェック表の作成、そして勘定科目の選択や金額の誤りによる確認、仕訳作成と修正作業だった。

図表2 経費精算の工程分析

工程分析

工程	作業名	所要時間
1	領収書など証憑チェック	10
2	チェックリスト作成	4
3	金額や内容確認, コストセンターなど修正	6
4	仕訳作成	20
5	仕訳修正	5
6	転記作業	1
7	経理部長承認	4
8	銀行データ作成	1
9	web 銀行にデータ送信, 金額チェック	1
10	支払承認	0.5
合計		52.5

3. プロジェクトチーム本格稼働

(1) リーダーとしての責任

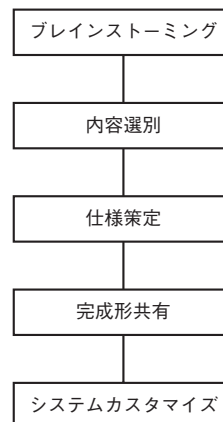
プロジェクトチームが本格的に稼働し始めたころ、取引するベンダーを選定した。コンパクトに機能がまとまっており、低コストで運用できるベンダーと巡り合うことができた。次は社内稟議を通さなければいけない。

ベンダーの選定から3名のチームでプロジェクトを進めていたので、3名で協力して社内プレゼン用のパワーポイントを作成し、何度もリハーサルを行った。その結果、無事社長承認を得ることができ、チームで行っている一番大きな仕事であるシステムのカスタマイズを行うこととなった。

本格的にカスタマイズに入る前に、リーダーとしてどのような順序を踏むべきかを考えてみると、完成形の共有が一番大事だと思った。チームが同じアウトプットをイメージできれば、その後の進行もスムーズに進むだろうと思ったのである。まずは、ブレインスト

ーミングを行い、各自が考えている理想を語ってもらうことにした。そこから、できることとできないことを選別して、システムに落とし込んでいくことにした。そのときに考えていた業務フローは図表3のとおりである。

図表3 業務フローの流れ



ブレインストーミングの方法は運営管理のVEの分野で習った通りのルールで行った。

- ①批判厳禁
- ②量より質
- ③アイデアの相乗りOK
- ④判断・結論は出さない

これらを紙に印字して、ブレインストーミングを行う際にチームの皆に配っておいた。また、お菓子や飲み物を用意して、硬い雰囲気での会議ではないことをアピールした。そのおかげで、ブレインストーミングは成功し、私もファシリテートしやすかった。

次の会議では予定通り、ブレインストーミングで出した理想的なアイデアをできることとできないことに振り分けた。さらに申請者や承認者ができるだけ使いやすく設計することにもこだわり、社内で聞き込み調査も行った。その結果、社員の十人十色の不満や要望を聞くことができ、社内でもニーズは意識する必要があると、改めて感じた。特に、電車移動が多い営業やマーケティング部から「いちいち電車を調べなければいけないのが面倒」という意見が多かった。

そこで今回の仕様でこだわったのが、ICカード連携である。外回りをする社員が多いので、利便さをアピールする目玉とした。細部にもこだわったため時間はかかったが、予定通りこの工程で完成形をチームで共有することができた。

カスタマイズの工程は、完成形がすでにイメージできていたからか、スムーズに行うことができた。いままで見える化されてなかった部分も当然あったので、難航する部分があるかと思われたが、前段階で十分な準備ができていたため、順調に進められた。

また、ここで大いに役立ったのが、情報システムで学んだ「主キー」という概念である。経費精算から仕訳データを生成する設定を行う過程で、情報を1つに絞るために必要な知識だった。

たとえば、仕訳を生成する際に、貸方に個人銀行コードという情報を勘定科目欄に入れないといけない。そのコードをシステムに入れることで銀行情報と紐づくからだ。通常の機能にはなかったもので、その情報と社員番号と紐づけて、計算式を組んで解決させた。そしてマニュアルも自分たちで作成し、リリースの 때가近づいていた。

(2) リリース、そして意外なほどの反響

満を持してリリースをして、説明会を行った。初めてのシステムなのでいろいろ質問は出たが、ほぼ想定内の質問しか出なかったもので問題はなかった。それよりも多かったのが、早く使用してみたいという期待の声だった。この反応を見て、これは問題なく浸透するという確信を得たのだった。

そして、システムがリリースされて半年がたったいま、経費精算システムは順調に稼働している。最初に懸案になっていた問題は全て解決していた。承認フローが電子化されたので、上長の承認が遅れるということもなくなった。領収書が必要なものに関してはチェックが必須になったので、領収書添付ミスが劇的に減った。また、仕訳データも自動で生

成され、ERPシステムにインポートできるので、仕訳を切る必要もなくなった。

また、利用者側はいままでのExcelでの入力が非常にストレスだったらしく、感謝の声を多くもらった。さらに、こだわったICカード連携も好評である。

これにより、経理側の作業時間は約30時間/月が削減された。利用者側の時間は正確には測っていないが、確実に経費精算に費やす時間を減らすことができた。この業務がうまくいったのも、中小企業診断士の知識があったからだと感じている。私が中小企業診断士の勉強をしていなかったら、途方に暮れてここまで順調に業務を推進できなかった。

いまは、さらなる利便性を追求するために、購入決裁書の電子ワークフロー化を進めている。作業は順調に進んでおり、周囲の社員からは、いつ稼働するのかと聞かれるほど周囲の期待も大きいと感じている。

4. おわりに

中小企業診断士資格を取る前は、自分が実務補習後にも企業へ行って診断のお手伝いをするとは思っていなかった。現在は、研究会やマスターコースに所属しながら、改善力、文章力、表現力の克服、知らなかったノウハウもどんどん吸収していきたい。その過程で、資金繰りに困る中小企業をサポートできるようになっていきたいと思っている。

また、現在は米国公認会計士も勉強しているので、経理の専門性を活かして中小企業の発展に少しでも貢献できたらと考えている。

藤本 了甫

(ふじもと りょうすけ)
国際基督教大学卒業後、某素材メーカーに勤務。主に原価計算を担当する。その後4回の転職を経て、現在はキッチン用品小売の経理に従事。2016年中小企業診断士登録。

