

社内のコミュニケーションを変えた基幹業務システム導入

「基幹業務システム」というと、次のようなシステムを指すことが多いのではないかと思います。決算書を作成する財務会計システム、注文に在庫を引き当てて出荷する販売管理システム、製番を発行して工程へ製造指示を出す生産管理システム、などなど。

これらのシステムには、くりかえし作業を省いて省力化を図る、という目的があります。商品・取引先・数量・金額などが変わっても、「請求書を発行する」「生産数を入力する」「決算を締める」等という作業自体は、変わらず行うことですから。

一方、メールや電子掲示板システムなどと違って、「基幹業務システム」の導入自体には、社内のコミュニケーションを活発にするような力はありません。

しかし、導入後の運用次第では、社内のコミュニケーションを活発にすることも可能です。

今回は、電気部品製造業に原価管理システムを導入後、社内のコミュニケーションが活発になった事例についてご紹介いたします。

暗闇を手さぐりで経営

A社は東京都内に本社のある電気部品製造業で、社員180名、国内2工場、東南アジア2工場をもつ中堅製造業です。主に、電機メーカー・住設メーカー・工具メーカーに、電気部品を販売しています。

当時A社では、生産管理システムと販売管理システムは導入済みで、資材発注・製造指示・生産実績・受注売上・在庫管理など、基幹業務の大部分をコンピュータ化できており、専任の情報システム担当者もいたため、大きなトラブルもなく安定した運用を続けていました。しかし、原価計算(*1)を行っておらず、標準原価(*2)をもとに全社総額の決算書を作成するのみでした。

営業部では、標準原価をもとに売価を決めていましたが、唯一の頼みの標準原価の決め方自体が、技術部が10年以上前にルール化したもので、実情に合っているかどうかさえ分かりませんでした。

経理部は、毎月1000万円以上発生する原価差異(*3)の原因が分からず、しかたなく「その他原価差異」として売上原価処理していました。

営業部は利益を確保して販売しているはずなのに、月次決算を締めるとなぜか赤字という状況が続いており、営業部・経理部の間に互いに不信感が漂う雰囲気になっていました。

一言で言うならば、当時のA社は暗闇を手さぐりで経営している状況だったと言えるでしょう。

原価管理システム導入を機に、経理から情報発信

経理部に原価計算に詳しい B さんが配属になったことを契機に、A 社は原価管理システムの導入に向けて動き出します。

B さんは、これまでの決算書作成プロセスに不備があることを見つけ、外部のコンサルタントの助言を得ながら、原価管理システムの必要性を社内に訴える活動を続けました。

半年後、原価管理システム導入の稟議が決裁され、さらに一年後には原価管理システムを無事にスタートさせることができました。

その結果、毎月 1000 万円発生していた原価差異は、50 万円にまで圧縮することができました。そして、原価差異の原因が、

- a. 標準原価作成に使っていた労務費の時間単価が更新されていなかった
 - b. 仕損じた材料を原価に反映させていなかった
- であることが判明しました。

次に B さんは、導入した原価管理システムが経営に役立つ情報を提供してくれることをアピールするため、積極的に情報発信していくことに着手します。

製品別の売上・粗利益リスト、得意先別の売上・粗利益リストなどを、経理部だけでなく、全社員が照会できるように全社共有フォルダに置くようにしました。

以前にも同様のリストを作成していましたが、実情に合っていない標準原価を使用しており、決算の実態とかけ離れていたため、他部門からあまり信用されていませんでした。

しかし、原価管理システムを使って提供するこれらのリストから、製品や得意先ごとの売れ筋・死に筋が分かるようになり、ようやく営業の実態が見えるようになったのです。

部署間のコミュニケーションが活発化

はじめは懐疑的だった営業部との関係も、経理部の粘り強い情報発信によって、次第に信頼が回復していきました。

これまで大口注文をいただいていた上得意先が、実は利益がほとんど取れていない顧客であったことが分かったのもこの頃です。

A 社では、これを契機に原価企画(*4)を行うことを決め、原価企画部を設けました。

以前は営業部から直接工場へ生産依頼が出されていましたが、原価企画部が中心となって製販会議(*5)を毎週行い、生産の振り分けも全て原価企画部が行う体制に変更されました。

現在では、新製品の開発時には原価企画部が旗振り役となって、営業・技術・購買・工場を巻き込んだ原価低減活動を行っています。

Bさんは、今では原価企画部のキーマンとして実力を発揮しています。

まとめ

A社の事例から分かるように、社内のコミュニケーションを活発化させるのは、メールや掲示板、SNSなどのツールの力だけではないということです。

基幹業務システムは、利用者だけのブラックボックスになりがちで、他の部門からは導入効果について懐疑的に見られる傾向にあります。

導入に当たっては、

- a. 省力化だけでなく業務改善につながること
 - b. 経営に関する意思決定に役立つこと
- を意識して、プロジェクトを進めるとよいでしょう。

*1 原価計算：ひとつひとつの製品の原価を計算する手続き。製造業の場合、工員の賃金や設備の減価償却費を案分して原価に含めるため、原価計算を行う必要がある。

*2 標準原価：標準的な数量を標準的な作り方をした時の、目標となる製品の原価。

*3 原価差異：予算の原価に対して、実際に生産した時に発生した原価の差。

*4 原価企画：設計が終わってから製品の原価を下げようとしてもなかなか下がらないため、設計段階から製品の原価を下げるよう随時見直しを行う活動。

*5 製販会議：営業からの販売予測情報と、工場の生産ライン余力情報をすり合わせ、生産計画を作成する会議。