

松本興産株式会社 松本 めぐみ 氏「DX×会計=〇〇」発表概要

○当社の拠点は、埼玉県秩父郡小鹿野町とタイの2拠点で従業員は全員で280名ほど。都心では800万人いると言われている労働人口が小鹿野町ではたったの5,000人。採用もなかなか難しく、既存社員のリスクリングが非常に大事になってくる。

○ここ3年ほどで取材や講演など色々な声がかかるようになったり、色々な賞をいただいた。しかし、この状況になったのは本当にここ最近のこと。4年前まではずっと大変な状況でDXや会計どころではなかった。

○コロナをきっかけに変わったと考えている。本当に苦しい時期だったが、その時に、そもそも会社をどういう場所にしたいのかと自問自答し始めた。すると私が作りたかったのは、誰もが尊重されて、自分のことを大事にできて、周りのことも大事にできる会社だと思い始めた。若い新入社員が遠慮せずに部長に何かアイデアを言えるとか、女性でも男性でも関係なく生き生きと働けるとか、国籍も関係なく、ちゃんと意見が言い合えるとか、そういった会社になりたいんだと気づいた。願いはあったものの、コロナの時に売り上げを上げるのは無理、人員削減も無理、機械を売却して現金を得たいけど、コロナ明けのことを考えると無理、無理ばかりの中でお金をかけずにできることはなんだろうかと考えた結果、DXと会計教育にたどり着いた。

○DXと会計教育をするときに大切にしたい考え方は、マクロ視点、中間視点、ミクロ視点を意識すること。私たちは普段、目先の仕事に対してミクロ視点で仕事をしている。ここにいるだけではマクロ視点は持てない。マクロ視点を持つことが非常に大切だが、これは会計、つまり決算書の理解により持つことができる。決算書だけが唯一会社のすべてを含んでいる。これを理解できると全体最適をみんなで考えられるようになる。この会計という共通言語がないと、部署ごとで分かり合えないことが発生する。そして、全員がマクロ視点を持ったところで、実際に今何をすべきかというところでDXを使っていく。

○従来の会計は、記憶に定着されないので、私の提案する風船会計は「イメージ」を使うことにした。人の記憶は「イメージ」と「場所」について覚えると定着しやすいらしいので、あえてそういったフレーズを使用している。

○貸借対照表は豚の貯金箱に、損益計算書は風船に例えて説明していく。まず、貸借対照表について、子どもの頃にお小遣いをもらうと、貯金箱にお金を入れていたかと思う。そして、必要な時にそこから出す、このようにして管理していたと思うが、会社も一緒。たとえどんなに小さい会社でもどんなに大きい会社でもたった1つだけ豚の貯金箱を持っている。子どもの頃の貯金箱と違うところは、例えば工場を建てました、トラックを買いました、といったら工場やトラックが豚の貯金箱の中に資産として入る点である。貸借対照表が結局何を表しているのかというと、今現在この豚の貯金箱になんの資産がいくら残っているのか、ということ。

○損益計算書についても説明する。売上、費用、利益について書かれているが、風船会計では、損益計算書を風船と気球に置き換えており、風船の外観が売上なので、売り上げが上がれば上がるほど風船が大きくなる。風船の中の重りは変動費で、残りのヘリウムガスが限界利益を表している。ヘリウムガスがたまってきたら、気球に移していく。気球には固定費という重りがあるが、重りよりもヘリウムガスが多くなると気球は浮くこととなる。これが企業の稼ぐ力である。

○会計をイメージで見ることでPLを理解するだけでなく、そこからさらにBSにもつなげることができる。このメタファーに置き替えて数字のことを話し合うと意見が言える。社員が、会計理解を通してマクロ視点を持つことができ、誰もが尊重される組織の土台ができた。その次にじゃあ今何をどうすればいいのか、を叶える手段がDXになる。

○DX実現のアプローチの仕方は、まずトップが現場に入った。今どんなエクセルを使っているんだろうとか誰が何を入力しているんだろうという確認から始めた。いろんな部署のいろんなエクセルをとにかく印刷した。そして、それぞれのエクセルに何のデータがあるのかというのを洗い出し、それらを全部カテゴライズしてグループ分けした。非常に時間がかかる作業だったが、これをしないことには始められなかった。

○マイクロソフトの1アカウント1,500円程度でアプリ作り放題という契約を活用し、アプリ開発を行った。アプリは実際に自分たちが行っている業務について、自分たちで使いやすいように作っていった。例えば、検査アプリは、1日に何回も検査結果を送る。そこで、100回に1回くらい当たりが出る仕組みを加え、当たりが出ると総務課に来て、好きなもの(お菓子など)をあげるというちょっとした工夫も取り入れたりしている。

○DXも会計も、今までは社員に魚を与えるという経営方法だったが、魚を釣るやり方を教えるという方向にシフトした。この方法だと時間はかかるが、2年3年という長い目で見ると絶対こっちのほうが良いということを学んだ。DXだけだと組織に大きなうねりを起こせなかった。社員はそれぞれみんなそれぞれ忙しいため。それが長く続けられたのは、しっかりと会計を理解して、理念とつながっていたから。つまり会計理解がとにかく大切である。

○もう1つ、心がとても大事。私の願いは誰もが尊重されて自分のことを大事にできて、周りのことも大事にできる社会を作りたい。結果、こういった改革をして利益が向上した。賃上げもしている。それをモチベーションに社員もやってくれている。DXと会計を掛け合わせることで新しい時代の組織へと変わっていったと感じている。