

次世代のCFO

近藤 章氏

チャータース・フアード・イースト・
ホールディングス株式会社
副会長

IT技術革新と会計システム

二〇〇九年、リーマンショックの後、私は富士火災に迎えられた。極めてCFOに近いCEOとして、二年間IT投資を先送りして経費削減を行い、同時にバランスシートの健全化に努めてきた。「遅れるのではないか」というIT部門の懸念に、「ITの世界は一八カ月から二四カ月で同じ処理能力であれば値段が半分になる。同じ値段であれば能力が倍になる」というムーアの法則を説いた。実際、家電業界ではその通りになっており、IT技術ではいまだムーアの法則が生きていると思う。しかし、ムーアの法則によるIT技

術革新の効果を会計システムは享受しているだろうか。富士火災では、システム導入は新国際会計基準に合わせ、日本基準へのカスタマイズはせず、外付けで行うという議論を続けてきた。

日本のシステムの弱点は、つねにメインフレームに戻ろうとする点にあり、そのためIT技術革新の効果を享受するに至っていないように思われる。メインフレームはメンテナンスに労力とお金を費やす。九〇年半ば、日本の金融機関がIT支出の八割をメンテナンスに費やし、開発に回るのがわずか二割だった頃、オープンシステムに移行した米国投資銀行は八割を開発に費やしていた。

日本は輸出型製造業の労働生産性は高いが、サービス業

国内製造業の生産性は低い。その理由の一つは、IT技術以前の商慣行や労働慣行、仕事の進め方にあるのではないか。日本のモノ作りは世界一だが、非生産部門（バックヤード）の生産性を計る尺度すらない。

私は、非生産性部門の生産性の尺度は、品質が一定であるとする、スピードに集約されると考える。日本の会社は、早くて決算発表に四週間かかる。前任のソニーでは私が着任した二〇〇〇年、月次決算を六日（本社・子



会社決算四日）にまで縮めていた。着任後、私は子会社決算を二日で行い、連結月次決算を三日で出すと約束した。

そうすれば、決算前に求められていたフラッシュレポートの着地見込の必要もなくなる。三年後、ワン・デイクロージングは実現した。労働の平準化で経理の労働量は軽減し、全世界の経理部門で三〇〇〇人から二〇〇〇人に削減した。さらに、ソニー在任中、国際税務部門のヘッドをアメリカに移した。アメリカには国際的な税務の専門家や弁護士が多数存在している。国際税務の対応を考えてのことだった。

慣行を打ち破れば、生産性は大きく跳ね上がる。ITはその有力な手段となってくれるはずだ。現にアメリカを見てみれば、

SAP導入等のIT投資によって労働生産性は右肩上がりに伸び、投資額は山形に減っている。しかし、BPR（ビジネスプロセスの改革）なくしては、会計と情報システムのギャップは埋まらない。

CFOの課題

CFOに課題は多い。為替の変動に頭を悩ますCFOも多いだろう。実質的な経済性と会計のはざまの調整は、ヘッジ会計・多通貨会計を行う上での

CFOの課題であろう。包括利益は会計上の読み方が鍵になると考える。為替調整勘定も、単連ギャップ、税効果会計も同様だ。そして、最大の課題は、会計とシステムの両方を理解するCFO兼CIO的な人材が増えたほうがいいのではないかと。ことだ。

ピーター・F・ドラッカーは、『ネクスト・ソサエティ』（上田惇夫訳、二〇〇二年、ダイヤモンド社刊）において、「われわれが手にしている二つの情報システムは、最近流行のデータ処理をする情報システムと、昔からの会計システムである。後者は五〇〇年も前からのシステムである。今日会計に必要とされている改革に比べれば、今後二〇年間に予定されるITの進展などないほどでもない」とさえ言える」と喝破した。さらに彼は、CFOはITがわからず、CIOは会計がわからないで、どうしてうまくいくかという視点を提起している。この溝を埋めるため、CFOはCIO的な仕事ができる知識を蓄えていただきたいと思います。

近藤 章（こんどう あきひろ）氏

一九六七七年東京大学卒業後、住友銀行入行、九七年常務取締役。九九年大和證券S&Bキャピタル・マーケット副社長（二〇〇〇年ソニー執行役員専務、〇四年AIGイーストアジア・HDI副会長、一〇年富士火災会長兼CEOを経て、二年十月同代表取締役会長兼CEO、十一年十一月より現職。

日本における 効率化の実践と シェアード・サービス・ センターについて

―IBMの事例紹介

浅利信治氏

日本アイ・ビー・エム株式会社
執行役員 管理担当

経営の効率化と高度化 を同時に進める

IBMはGIE(グローバル・インテグレートッド・エ
ンタープライズ)により、「効
率的な事業運営」「知識の移
転と有効活用」「現地対応と



変革のドライバー

は、①事業ポートフォ
リオの見直し、②新興
国への事業展開、そし
て③グローバルレベル
での統合にあった。S

ガバナンスの適切なバランス」の三つを
実現してきた。GIE(グローバルに統
合された企業)とは、ネットワーク化さ
れた地球規模の経済環境下で企業活動
を展開する、オープンでモジュール化さ
れた組織のことだ。GIEに向けた変
革では、グローバルレベルで知識とスキ
ルを有効活用した、シェアード・サービ
ス・センター(SSC)によるグローバル・
サポートの役割が大きかった。

変革の端緒は九二年の赤字転落に
さかのぼる。ファイナンス部門の改革

を振り返れば、九四年、弊社のファイ
ナンス部門には競合他社の二倍の
二万四〇〇〇人の社員が在籍した。権
限分散型の組織で、異なる会計システ
ムが混在していた。まず、勘定元帳と
データウェアハウスを全社共通化し、
データの二元化を実現。グローバルで
統一された勘定科目体系が連結経営を
支えた。これによって、決算発表は、
一八一九日で行われるようになり、経
営にも投資家にも速やかな識見の提
供が可能となった。

SCは、本社部門や事業部門の間接業
務を対象に、組織やプロセスを多面的
観点から最適化・標準化し、グローバ
ルレベルでオペレーションスキルを集約し
て業務の効率化や内部統制強化を実現
した。ハイバリーユな仕事は残し、ボ
リウムのある仕事はシェアード化(多
くはオフショア化)で、業務の効率は格
段に向上し、販管費は五〇%低減した。

SSCは、事業間・地域間の共通す
るプロセスを統合し、情報統合、品質
管理を横断的に担当する。二〇〇〇年

には、経理・財務機能のGIEを目指し
た取り組みを開始。ファイナンス部門
の各種業務機能(買掛債務管理、経費
管理、固定資産管理、原価管理、決算
業務税申告業務、税務調査対応)を切
りだし、世界中で各業務に最適な場所
を選定し、実施している。

BTO(ビジネス・トランスフォー
メーション・アウトソーシング)によつ
て、さらなるコスト削減、品質の最適
化、リソースシフトを果たし、業務効
率化・削減効果を図っている。BTOと

は、外部企業とのパートナーシップの
もとで、ビジネス・プロセス、組織・人財、
ITを継続的に
変革し、企業価
値を最大化す
ることである。

実際に、IBM
が積み上げてき
た改革の成果を
今後広く、提供
していきたい。



企業変革に向けたBTOのご紹介

名取勝也氏

日本アイ・ビー・エム株式会社
執行役員 グローバル・プロセス・サービス事業部長



グローバル・プロセス・サービス事
業部は、BTOサービスを日本のお
客様に提供させていただいている。
IBMの間接業務のアウトソーシン
グの中でも現在圧倒的にクオリ
ティーの高いバリューを提供できるの
がオフショア・アウト
ソーシングである。
我々は日本語に堪能な
優れたスタッフを中国・
大連市のグローバル・デ
リバリー・センターに多
数抱えている。現在、
日本IBMならびに外部のお客様に
対して大連からオペレーション・サー
ビスを提供している。なかでも、経
理財務のアウトソーシングは非常に
多い。たとえばヤマト運輸様は、
三万人を超えるセールスドライバー
の経理処理業務を全国六十九カ所の

処理センターで五〇〇名の社員が
行っていた。それを標準化して大連
に集約することで人月を約半分に低
減した。これによって、大きな経費
低減になると同時に、より質の高い
戦略的な業務への再配置が可能と
なった。また、花王様の
場合は、中国地域への業
務の進出拡大を進める
中で日本人社員の再配
置を行うことで、スピー
ド感をもった海外展開
を可能にしている。

概ね三〇〜五〇%の経費削減効果
を実現するだけでなく、より高度な
戦略領域へのリソースの再配置が可
能となるのが、BTOの価値であ
ろうと考えている。

本稿は二〇一二年九月十一日開催の「エグゼクティブ・
フォーラム特別」の講演内容を編集部にてまとめ
たものです。