



ネクスト・ソサエティ のCFO

金融機関とメーカーの二つの職場を経験した人間として、現CFO、あるいは将来CFOになる方々に、金融機関サイド、あるいはメーカーサイドの問題についてお話しした。ソトにいた際は、私は経理と税務を継続して担当したが、後半はフルブローとして情報システムも担当した。なぜ経理担当が情報システムを担当するのかと疑問されたときに引用したが、トヨタのネクスト・ソサエティだ。曰く、我々はトヨタを中心にしたい。データ処理の情報システムと、五〇〇年も前からある会計システムの二つの情報システムを手にしている。両者は現在、必ずしもうまく融合していないが、これからはIT革命を利用して新たな会計を築かなくてはならない」と。このめざすに

関連して私の考えを述べたい。

会計システムと情報システム

会計システムは、ルカバチヨリ以来約五〇〇年、基本的なソフトウェアは変わっていないが、これを支えてきた数字の処理方法は、手で書いて計算していたところから、最近まで非常に変わってきている。

一方、情報システムの進化には、価格に対する情報処理能力について、有名なムーアの法則がある。一八カ月から二四カ月で価格は半減していく。逆に情報処理能力から見ると、一八カ月で情報処理能力が倍増していく。またまたこの状況は続く。二〇〇〇年当時ソトは米国でDVDプレーヤーを四〇ドルで売っていたが、四年間で八〇ドル台まで下がったし、一番安い中国製は四〇ドルを切った。

これを銀行のシステムを見ると、私が入行した六七年頃に住友銀行は第一次ラインを導入し、二で二から四次まで実施した。この間、単位当たり、価格当たりの情報処理能力は上がり、リーディングの手回し計算機から始まって、価格が初任給の約一〇倍を切てはじめて電卓が入った。今では電卓はすべての家庭、携帯に入っており、一〇〇円ショップで売ってもおかしくない。パソコンがとてつもない一九九〇年くらいから、一方、海外への電信は、昔はアムステルダム、米國からの資金の申請書は、一回日本語に書いて日本語に手で変換し、テープを打ってテレックスを打って、日本語サイトはその口マズを日本語に直してそれを申請書にしていた。ファクシミリが入ったのは七七年で、ト

マフォックに変わった。いまやファクシミリは一般家庭にもある。二でEメールになる。今では申請書はファイルで転送されている。一〇三〇年足らずの間に情報の処理能力は著しく向上した。

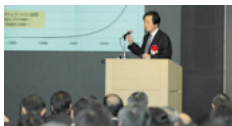
情報技術の進展は

会計システムに影響を与えたか？

この間、銀行のやってきたことは、基本的には勘定系を中心に、メインフレームを中心にして置き換えてきただけと言っても過言ではない。米国だてそんなに変わらない。システムの変化が会計に影響を与えたのは、IT技術がなければ絶対できなかったデリバティブのみだ。

zeroes リング・ルムもデリバティブ・スワップもバーチャルな世界だ。デリバティブは市場でできる。シはすべてする。アセット・サイドの右も左も全部のシをする。プラットフォームの右も左も全部で計算し、オフラインのバリエーションも計算する。毎日取引を行ったことを即時にシして、一日の終わりに全部値洗をする。八〇年代の後半から日次の時価会計をデリバティブ・スワップはやってきた。毎日帰る時間には今日のポット・イン・リスクがすべて見えた。

これはコンピュータの処理能力に負うところが非常に大きい。このあと会計のほうが追いつけなかった。この即時性は、ルカバチヨリが五〇年前に想像しなかったことだ。デリバティブの世界は、一九七〇年代の初めにフォックとショーブルスが作ったオプションのモデルがもとになっているが、将来コンピュータ



の処理を少くにして、また新しい考え方が出てくるのではないかと、そのとき会計も変わるだろう。

日本の金融機関の相違点

日本の金融機関は、九〇年代から二〇〇〇年代に入っても、ずっと不良債権の処理に追われて世の中から後れたと表面的なことに力点が置かれて、日本の金融機関の差が説明されることが多いが、実はその裏側で、システムの間でもかなり差があった。日本の銀行は、ずっとメインフレームで勘定系中心にやっていた。今でも二〇〇〇億円の情報処理の情報コストの内訳は、八〇〇億円はメンテナンス、改良に費やされて、新しいところは二〇〇億円しかない。これがたぶん米国内では五、五近くで、この差は大きい。

しかし、とくに九〇年代後半の十革命の結果、米国内は「ユーエフエフ」に入って、日本の経済活動の差が大きくなったというのは、日本の銀行、金融機関にいろいろは事実だ。しかし、十の投資額の差をたるとはいえないのではないかと、マキザが日米の労働生産性の比較をしたレポートでは、米国の生産性を二〇〇とした場合、日本では輸出型企業に全労働者の二〇パーセントしか従事していないが、労働生産性は二二〇。一方、国内向けのサービス、製造業は六三しかなくて、加重平均すると日本対米国は二〇〇・六九の格差が出ているとの分析だ。だが本当に日本の輸出メーカーの現場は対米国二二〇しか労働生産性は高くないのか、工場だけでは、労働生産性は一八〇くらいあるのではないかな。かなりの賃金格差があっても、日本は国

内ものづくりはできる。ただ、間接部門はやはり日本の国内向けサービス、製造業と変わらず対米六〇くらい、たぶん一八〇プラス六〇の二四〇も、五〇・五〇の直間比率で割ると、二二〇が輸出産業の対米値だというのが、私の理解だ。

日本の間接部門の労働生産性が低いのはなぜか

もし品質が同じならば、納期が短いほど労働生産性は高い。決算発表のスピードは日米で大いに違う。米銀は期末から一カ月以内で早いところは二週間。日本の銀行は二月分、他の業種でも、六月の半期決算は米国内で一番早いのがヤフー、ジェネテック、GEで二週目、次にバンクオブアメリカ、シテイ、メリルが二週目だ。日本のADRを出している企業の東京三菱などすべて金融機関が第八週だ。会計基準も基本的に同じで質も同じだとすると、このスピードの差が労働生産性の差ではないか。

と、で、一九九五年ぐらいに五〇〇社近い関連会社の連結決算を、月次で二〇日かかっていた。各社単独決算でも五日かかった。二〇〇〇年までの間に、連結の作業そのものは一日になった。各社が出してくるスピードを四日かき二〇〇三年までに一日にした。二〇〇〇年から二〇〇三年は、ほとんど経理だけのT投資はない。T投資が不足しているというところよりも、仕事の進め方に問題があったと思う。

米国内では、最近、T投資は減っているが労働生産性は上がっている。T投資の直接の効果が

出てきたのか、T投資によって業務が標準化、合理化されることのメリットなのか不明だ。T投資を先にやっても、後で合理化の効果がでてきたと読むのが正しいだろう。それなら、まず合理化して手順を良くしてからT投資をしたほうがいいのではないか。

決算日程短縮で最後の四日から一日に短縮するのは、最も苦しいのは日本だ。経理の事務労働は月末に高くなる。この山を崩さないで、決算処理の時間が少なくならない。月末締め、十日日払いとは非常に制約だ。五日、十日に車が混むのは、二〇〇〇年ぐらい前の五日市とか十日市とかから来ているのではないかと、このような伝統を日本の商習慣はひきずっている。ものは週末売れるから、売れた分を次の週に生産して金曜日までに届けるサイクルなのに、なぜ会計だけ月末まで切らなければいけないのか。一部の米国内メーカーは、一三週サイクル、五二週一年という決算でも可能。トルドマンサイクルは、一月の最終金曜日が決算日だ。これは週で回っているから、暦年とはずれるが、米国の会計はそれでいい。日本流と米国流の違いだが、米国はまず目的地へ飛び、後で山はならせないと小間と目的に直行する。日本は二つ山を越え、谷を越え、問題を解決して、それで山にたどり着く。本来、山は最初に崩したほうがいい。何か競争上問題があるとか、システム投資が足りないと言われているが、まず手順を徹底的に合理化した上で、それに合ったT投資をしていく。ムチアの法則で情報処理コストは安くなるから、後から買ったほうが安いからだ。