

特集

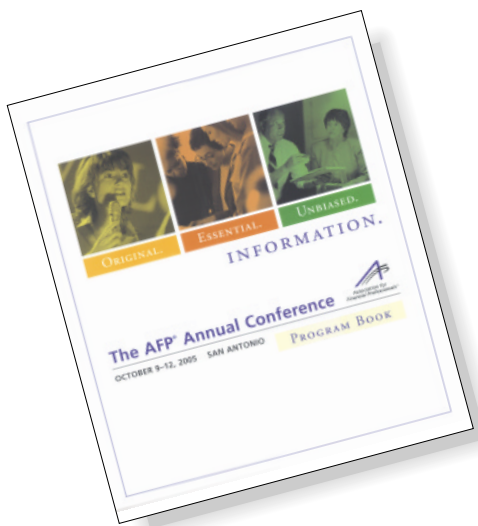


米国AFP

年次カンファレンスに見る

財務パインンの動向

(文:日本CFO協会 谷口 宏・遠藤裕明)



今年のAFP年次カンファレンスは、テキサス州サン・アントニオで開かれた。毎年さまざまな米国の大都市で開かれる世界最大規模のカンファレンス。日本CFO協会の代表として参加するのはこれで六回目だ。AFPという米国最大の財務団体との提携を果たすべく五年前のフィラデルフィアのカンファレンスに参加したのが最初だったが、約八〇〇〇人が参加するという規模の大きさにただ驚くばかりだった。その後、シカゴ・コー・オリンズ、オランダ、サンディエゴと見てきたがシカゴの時は九・一一事件の二カ月後ということで開催が危ぶまれ、三年前に賑わったコー・オリンズの会場は、ハリケーンカトリナ「の被災者が今も大勢避難している。今年だったらイベントどころではない。AFPの年間収入の約半分を稼ぐというこのカンファレンスだが、リスクが高まるなかでは主催者の苦勞も相当なものだ。「開催中止に備えるための保険料も高騰している」ジム・ケイツ氏・AFP代表(と)のことである。今年のサン・アントニオもハリケーンの被害が心配されたが、幸いなことに進路がわずかにずれてくれた。八、〇〇〇人の財務パインンが集結した街は、メキシコ情緒あふれる陽気なテキサスの観光地だった。



注目が集まる「キャリア」のセッション

三日間にわたるこのカンファレンスには、コーポレート・ファイナンス、キャッシュ&トレジヤリー・マネジメント、財務報告と会計、リスク・マネジメントなど全部で二二のジャンルに一五〇を超える数のセッションがある。それぞれ難易度も記されており、参加者は自分の希望するセッションを選んで参加する。AFPの認定資格CFP®日本CFO協会のグローバルCFO資格は、三年の間に定められた継続単位を取得しないと資格が失効するシステムになっており、単位取得という目的も作用してのことか、休み時間も参加者は次のセッションの選択に忙しい。

業務が比較的標準化されている米国では、経理・財務部門の転職は比較的容易で、AFPというネットワークCTPという専門資格が彼らのキャリア・アップをサポートしている。キャリア・デベロップメントというジャンルに数多くのセッションが用意されているのも特徴だ。そして、「二」数年、キャリアをとりあげたセッションは早くに満席になってしまう。ジム・ケイツ氏という人気ぶりだ。

経理・財務部門の報酬調査 — CFOの報酬の高い伸び

「キャリア」セッションの目玉として紹介さ

	2004 Base	2004 Bonus	2004 Total	2005 Base	% Salary Increase*
CFO	\$174,000	\$80,000	\$234,400	\$188,200	9.7%
VP of Finance	\$138,900	\$49,100	\$181,300	\$144,400	3.9%
Treasurer	\$138,900	\$58,000	\$182,600	\$143,700	5.8%
Controller	\$109,300	\$24,000	\$130,000	\$113,800	4.8%
Director Treasury/Finance	\$122,000	\$33,600	\$147,500	\$124,600	7.4%
Director of Risk	\$118,400	\$32,500	\$145,000	\$113,700	0.9%
Director Corporate Compliance	\$112,800	\$15,300	\$125,100	\$110,500	3.5%
Financial Report Specialist	\$80,400	\$16,500	\$89,300	\$83,900	4.5%
Assistant Treasurer	\$116,300	\$21,100	\$133,200	\$118,700	3.1%
Assistant Controller	\$84,100	\$14,800	\$93,700	\$84,700	3.8%
Manager Treasurer/Finance	\$79,200	\$10,600	\$86,700	\$82,900	4.8%
Senior Financial Analyst	\$66,000	\$7,500	\$70,500	\$68,500	5.4%
Accounting Manager	\$66,300	\$8,200	\$70,600	\$68,500	4.9%
Cash Manager	\$60,200	\$7,900	\$64,600	\$60,900	3.5%
Assistant Cash Manager	\$45,100	\$3,500	\$47,200	\$44,700	4.3%
Senior Accountant	\$53,800	\$3,800	\$56,000	\$54,300	3.1%
Analyst	\$54,700	\$8,000	\$59,000	\$56,600	3.4%
Budget Analyst	\$47,400	\$2,800	\$48,300	\$49,200	3.7%
Financial Analyst	\$54,600	\$3,600	\$56,200	\$55,300	3.3%
Internal Auditor	\$62,500	\$10,200	\$67,500	\$62,500	2.2%
Accounting II	\$47,400	\$3,400	\$48,500	\$47,500	3.3%
Accountant I	\$37,300	\$1,700	\$37,900	\$38,000	3.7%
Payroll Supervisor	\$46,600	\$3,500	\$48,000	\$47,500	3.9%
Accounting Supervisor	\$51,000	\$3,100	\$52,600	\$51,400	5.3%
Payroll Clerk	\$33,900	\$2,100	\$34,700	\$33,900	3.0%
Accounting Clerk II	\$32,600	\$2,200	\$33,400	\$33,400	3.8%
Accounting Clerk I	\$31,200	\$1,400	\$31,700	\$32,100	3.3%

* "% of Salary Increase" is based only on observations where both 2004 and 2005 base salary information were available.

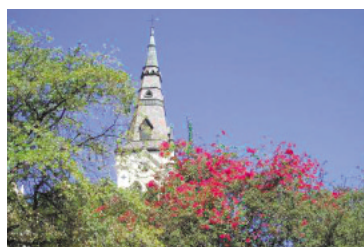
れているのがAFPが米国で毎年実施している「報酬(Compensation)調査」だ。二〇〇五年度の調査によれば、CFOを含む経理・財務部門の給与は前年比四・二%上昇しており、米国全職種の平均値三・三%を上回った。財務の上方ゼクティブだけで平均六%以上の増加で、なかでも、CFOは九・七%の高い伸びとなっている。SOX法導入以降、コンプライアンス強化、リスクの最小化、新規テクノロジーの導入など、財務幹部の責任が重くなっていることを反映している。企業は経理・財務部門の優秀なスタッフを維持するために、研修を強化したり、より魅力的な給

与パッケージを提供している。ボーナスでも、財務のプロに対して多くの企業が業績連動のボーナスを支給している。一般事務の場合にはせいぜい六%程度であるのに対し、エグゼクティブに対しては三五%もの額が支給されている。

根強いMBA スタッフ層には強力な財務資格CTP (グローバルCFO資格)

MBAや資格による違いはどうだろうか。平均すると、MBA保持者は学士に比べ一七%も高い給与を受け取っていることになっ

ている。CFOやVPなど財務幹部ほどMBA取得者が多いようなので当然かもしれないが、トレジャーリー(財務部長)の場合でも、学士の平均給与が一三五、五〇〇ドルであるのに対しMBA保持者は一四四、九〇〇ドルである。やはりMBAは有力だ。さらに、CTPやグローバルCFO資格やCPA(米国公認会計士)といった資格がある場合も同じことがわかる。キャッシュマネジャー(資金課長)の場合では、資格のある者は資格がない担当者と比べて一五%も給与が高い結果となっているほか、資格のある財務部門VPでは平均給与が一四七、八〇〇



ドルであるのに対し、資格のない場合には一三一、四〇〇ドルとなっている。特にMBAを取得していない財務スタッフは資格の恩恵を最大限に受けているようで、全体に資格によつて一七%の給与増加が見られた。昇格・昇進に関しては、五五%の企業がCTPやCPAという資格を勧奨する一方で、MBAを勧奨する比率は四〇%にとどまった。また、経験が一〇年以下のスタッフでも、資格を持っている場合には、経験一〇年以上のスタッフの給与を平均して七%上回っていることが多くのポストで確認された。資格社会と言われる米国だが、要求される専門性が高まるのに比例して、ここ数年の経理財務部門では特にその傾向が著しいようである。

(注) AFDが実施した二〇〇五年「報酬(Compensation)調査」の概要は、日本CFO協会のホームページ(資料アーカイブ)の「サーベイ」欄(で)ご覧いただけます。

CTFOに求められる 資質は何か

現在、米国ではどのような人物がCFOとして求められるのか。PCFプロダクサー大手AMDの現職トレジャー、カイヤハルシ一氏から興味深い意見を聞くことができた。「規模の小さな企業ではトレジャーを置いていない」と言えありCFOがコントローラー(経理部長)出身であるケースが多いとのことであり、コントローラーとトレジャーの両方を置いている企業においては、IPO



など調達の意思決定はコントローラーが行い、トレジャーは渡されたものを適切に事務処理するだけのブック・オフィスのな位置づけになっているケースが多い」と言う。これが一般的かどうかは議論のあるところだろうが彼女は以前ベンチャー企業でCFOも経験したこともあるそうなので、それなりに実態を反映しているであろう。少なくとも、アメリカのベンチャー企業では、コントローラーがCFOにより近い位置づけであり、トレジャー

ラーからCFOになるケースでも、コントローラーを経験しているほうが望ましいようだ。

英国に本社を置くヘッドハンティング会社、スペンサー・スチュアートのコンサルタント、クリス・バトラー氏から聞いたところでは、CFOに求められる資質について、「経理や財務のスキルも重要な要素であることには変わりはないが、リーダーシップ、チーム運営の巧拙、人間としての総合的な魅力といったことが重視され、この傾向はますます強まっている」とのことだ。年次カンファレンスのプログラムのなかでも、キャリア・マネジメンツのセッションが活況なのは、参加者自身がこのトレンドを十分認識しているからであろうか。

女性のための専門セッション

変わったところでは、これも米国的といえ、女性の会員を対象とした、女性のためのキャリア・ディベロップメント」をテーマにしたセッションもある。会場を見渡せばわかることだが、女性の比率が半数近くに達するくらい、女性の活躍が見てとれる。「女性は、男性と同じ土俵ではなく、女性らしく勝つべきである」というような、日本でもよく耳にする男性目線のセッションもあつたのは意外だが、その一方で、「ゴルフ場での商談に参加できる」、「ゴルフは出世に不可欠」などの理由で、女性のゴルフ人口が



急速に増えていると紹介している雑誌まであった。いわゆる「オヤジ女」の急増かと言えなくもないが、とらえ方はどうであれ、この米国の財務部門では女性進出の勢いはとまらないようだ。

米国版 CFOラウンドテーブル?

AFPは、もともとキャッシュ・マネージャーを対象に組織された団体であるが、会員のキャリアアップを受けて、トレジャーの団体へと性質が変わってきている。最近では財務部門の業務範囲の拡大や、専門性の高まりを背景に、AFPもCFOをはじめとする財務幹部を対象とした活動に力を入れ始めている。



AFPエグゼクティブ・インスティテュートという財務幹部専門のフォーラムが今年立ち上がった。このフォーラムの発足を機に「グローバル・コポレート・トレジャー・フォーラム」というカンファレンスが今年五月に開かれた。参加者はCFOやVPなどに限定されるこのカンファレンスは、年次カンファレンスのような「お祭り」ではなく、グローバルな課題を抱えている実務の最高責任者同士が真剣に議論する場として設定されたとの印象を受けた。エグゼクティブ・インスティテュートのテーマは、国境をまたがった流動性管理、アジアのグローバル・フロンティアへのインパクト、為

替レートの変動、 時価会計のインパクト

海外での不正取引防止に焦点が当てられていた。世界的な国際金融の有識者で構成される、グループ・オブ・サテラー」のメンバーであるジェフリー・ベル氏がこの組織のチエアマンを務めており、同じくグループ・オブ・サテラーのメンバーである日本CFO協会理事長行天豊雄の参加に加え、FRBのハイス・チエアマンのロジャー・ラーガソン氏も「テオ・カンファレンスで講演するなど、国際金融の大物の招聘も含めてプログラムは大変趣向を凝らしたものになっていた。石油価格の高騰、ドル安で推移する為替レートなど、いずれもインフレをもたらす要因があるにもかかわらずそうならない現状をとらえ、「グロバライゼーションによりこれまでの経済学のテキストに書かれていた常識が通じない時代になった」とラーガソン氏は語った。参加者の内訳は、実務者とサービスマン（銀行、弁護士、システムハウス等）で六〇%と四〇%くらいかと推定される。

SOX法に始まる本質的变化

「インハウスバンクはどれだけ価値があるか？」ルセントテクノロジーズ社のVP&トレジャーのギベンス氏の話が聞けた。二〇〇一年の通信バブルの崩壊により、ルセント社はそれまで積極的に提供していたベンダーファイナンスが不良債権化すると同時

に、売上が激減。格付けの大幅引き下げに直面し、倒産寸前にまで追いつめられた結果、それまでの分権主義的な財務政策を修正して、インハウスバンクによる本社集中型の財務政策を取り成功を収めた。システム面でも、ソフトウェア製の財務ソフトを活用してTMSを導入するなど、集中化による財務オペレーションによって大幅な効率化を達成することが出来たとの説明であった。ルセント社のような米国の大企業でも、危機に直面しないとそれまでのシステムを変更できない。変化に対する抵抗が大きいのは日本だけの問題ではないようだ。

経営管理のソリューション・プロバイダーであるハイペリオン社のVP、フランソワ・デルピン氏によれば、「米国でも、一部の優良なグロバル企業は別として、大半の企業では経営管理システムの導入が進んでいるとは決して言えない状況」とのことだ。特に、グループの経営情報を本社を経営幹部で一元的に管理するといった、ガラス張りの体制は現場からの抵抗も強くなかなか実現しないようだ。ただし、「米国では、SOX法導入によつてこうした状況は変わりつつある。投資家や債権者といった外部関係者に対しての制度開示など、コンプライアンスを高めるには、グループ内部の経営情報を一元管理し、スプレッド・シートでの手作業を排除しないといけないことが明らかになってきたか



ハイペリオン社 VP フランソワ・デルピン氏

らだ（デルピン氏）。日本でも、日本版SOX法の導入を前提に内部統制の強化についての準備が進められている。グループの経営情報はおろか、財務情報についても一元管理が進んでいないと言われる日本の企業財務についても、SOX法を契機に大きな進展が期待できるかもしれない。

AFPエグゼクティブ・インスティテュートに参加して

グローバルな流動性管理をテーマとしたセッションを選んだが米国企業もこれまでの地域別、あるいは国別のCMSのアプローチから脱却し、地域を拡大してクロスボーダーでのグローバルなCMSの展開を図っていることがよく分かった。具体的には、米国、メキシコ、カナダのNAFTAをカバーするCMSや、これまでの西欧を対象としたTPOCMSを中・東欧に拡大していくことなどがメインテーマとなる。こつしたクロスボーダーの資金移動には必ず税務上の問題が起きてくる。印象的なのは、難しい課題を抱える中南米でのCMS実行上のアドバイスはこの質問に対して、あるパネリストが、優秀なTAX米銀のパネリストが、優秀なTAX



参加者の半数近くは何らかの形式でプレゼンを行ったり、パネルをしたりしてカンファレンスに貢献してお互いのノウハウ・経験を開示している。次回には必ず日本からの貢献を行いメンバーとしてのプレゼンスを高め責任を果たしたい。

大田研一氏

日本CFO協会主任研究委員
（山口大学大学院客員教授）

絶大な人気のパウエル前国務長官



例年、開会前夜のオープニング・セッションには大物が招待されている。これまでも、元米国国務長官マイケル・R・ライト氏、元ニューヨーク市長ルドolph・ジューリアー氏、元FR

B議長のポール・ボルカー氏らが参加した。しかし、今回のコリン・パウエル氏前国務長官の講演は群を抜いていた。開会前よりセッション会場の熱気がこれまでとは違っていると感じていたが、パウエル氏が紹介されるや否や、1000人近い観客が総立ちで拍手を送り、大きな歓声でパウエル氏が観客を座らせるまでの間、拍手が鳴り止むことはなかった。そこには三五年間を職業軍人として過ごし軍のトップにまで昇りつめたことや、国務長官としての肩書きにとまらぬ氏の人間性を感じさせ、リーダーとしての資質、アメリカの大

国としての責任、平和維持への努力など、自らの経験を踏まえて熱く語られた。次期大統領選に出馬する予定は?という会場からの質問に、「かつて真剣に検討したことはあるが、今のところその予定はない」と答えると会場のあちこちでため息が聞こえた。

以下、パウエル氏の話をご紹介する。

「九一一事件の後、セキュリティを強化した。残念なのは入国者そのものがその結果として減少したことだ。国務長官時代は出張という必ず専用機が用意され、席に着くと同時にダイナミック・コークが私の前に置かれる。それを手にすると同時に離陸。実にスムーズだった。退任して間もない頃、飛行機に乗ろうと空港に行ったら、金属探知機で綿密に調べられた。私であることはわかってはなかなかながら通してもらえず、結局乗り遅れてしまった。アメリカに来て欲しい人までも減ってしまった。テロリストの思いつくだけ。アメリカは優秀な人が来ることで、高い教育水準、医療水準を維持し

ており、競争力を維持するためには諸外国と接していることが非常に重要だ」

「リーダーシップは重要だ。軍のトップから国務長官になたがリーダーに共通して大事なことは、人々を共通の目的に導くことだ。そのために必要なのが明確なビジョンとミッションだ。これにより人々は、何を、どのようにしたいのかを自ずと理解する。何をどうしたらいいのかを示すのがリーダーシップではない。実際、軍を退役してから国務長官になるにあたり、家内からは、軍隊のように厳格なタスクといわれていた。リーダーに必要なのは、信頼されること、そして自己を犠牲にしての献身だ。肉体的、精神的な勇気も重要だ。軍と同じく、恐れや、想像を絶する疲労、飢えを決して見せてはならない。さもなければ、みんなはついてこない」

「最新のテクノロジーも重要な要素だ。私が国務長官に就任してから、政府の職員全員に最新のコンピュータを配備させた。膨大な予算がかかったが必要なことだと思っている。ある時、直近の外交上の政策の変更がシステムアップデートされていたのかどうか聞いたら、『アップデートは六ヶ月に一度ということになっています』という答えだ。私は、全ての更新をリアルタイムで行うように直ちに命じた。地球の裏側にいる外交官でも状況が正しく把握できることが必要なのだ。ウォールストリートをはじめ、民間では取引単位で逐次システム情報をアップデートしている」

「ある国の外務大臣が怒った様子で電話してきた。国連決議の第*号でアメリカが今まで異なる対応をしているので困惑している。いきなり電話でそんなことを言われ私は『...?』でめしたが、まずはちょっと待って、『...?』で検索した。Googleで国連決議の第*号と入力すると出てくるではないか。電話で対応しながら、文面に目を通す

と細目にわたって書いてある。その第二条の第三項のcによる... * * * * * だと思いが...』と云う。先方は私があまりに細かいことについて即答してくるので、本心に確信があるのか?』と怪訝そうに聞く。私はもちろんインターネットで文書を確認しているので自信はあったが、『恐らくそつだと思っ...』と、あえて種を明かさずしらばうくれた。私は誰に聞くこともなく、電話を受けてインターネットで検索しながら解決できたのだ。今は情報の時代だ」

「ある二カ国間で小さな島を取り合う事件があり、ある国の外務大臣が私に電話してきた。何とかしてくれないかと。それはあなた方の問題で、私の問題ではないだろう?』と応えた。向こうが聞き入れてくれない。両国のやり取りの間に、色々仲裁し、双方撤退する方向で解決の見通しがいたので安心して週末を迎えたが、今度は、土曜の朝から、今日中に文書で合意できないと困る』と電話で催促がある。仕方がないので私が一から合意文書をまとめて了解を得た。今度はもう一方の国だが、肝心の国王が外出中で連絡がつかないという。大臣でもサインできそうなものだが国王の許可を得ないとダメだという。それなら何とかかまえるところの国の役人に要請した。しばらくして電話がかかってきた。国王である。今どこですか?』今、ドバイにいると。さうだ。さうだが、途中のセブンイレブンで止められて事情を聞いて電話した。『さうですか。そこにTextはありますか?』『ない』では、仕方がないので、文書を読みますから、それで納得できればよしとしてください。しかし...』私はあなたと昨日今日の問柄じゃありません。信頼してください。...』わかったかくして合意文書は無事に調印、私は休日を楽しめることができた。信頼、信用が非常に大事だ。そして、アメリカは世界のリーダーとして、責任ある立場にある」

本稿で紹介するパウエル氏の発言は、カンファレンスでの講演内容を編集部にてまとめたものであり、パウエル氏の公式な講演録は公開されていません。