



# 特集

## 世界の 財務トレンドを 追え!

今年の一〇月、十一月には世界各国の財務イベントが開かれた。

「世界CFOサミット」(10/11-13 イタリヤ)  
「AFP年次大会」(11/7-10 アメリカ)  
「IGTA定例会議」(11/12-13 オーストラリア)  
本稿では海外イベントの模様を紹介する。

### 世界の CFOネットワーク

フィレンツェの街を流れるアルノ川。そのアルノ川に張り出すような「ジック」様式が美しい「ラツォ・コルシーニ」、四五〇人のCFOや財務幹部が世界二五カ国から集まった。世界各国のCFO協会が組織する「AFEE」国際財務幹部協会連盟が毎年開催する「世界CFOサミット」。今年はルネサンス発祥の地、フィレンツェで開かれた。

一〇月二一日からの三日間にわたり講演会やディスカッションが繰り広げられ、開催国イタリアの協会の威信をかけて、マセラッティ、グッテブルガリ、フィアットといったイタリアを代表する企業のCEOをはじめ、ノーベル経済学賞のロバート・マンデル氏(コロンビア大学教授)、オファル会長兼CFOのシエフ・ハンリー氏など海外からのゲストも招かれた。

日本CFO協会理事長の行天豊雄も初日の基調講演者として今回参加した。「ビジネス・ルネサンス」と題する今回のサミットは、イタリア内外の新聞で一〇を超える記事が掲載された。分厚いプレス集が「AFEE」の専務理事ジュリア・ナベルティン氏より後日事務所に届けられた。銀行家として繁栄を誇ったメディチ家の莫大なる富が残した世界遺産、フィレンツェの街全体が生み出している「キャッシュフロー」に



ついて、投資というものは、長ければ長いほどその効果がある」と自慢気な氏の笑顔が思い出される。

サミット前日は「AFEE」の役員会が開催された。今回が加盟後の初参加であるということで、日本のプレゼンテーションを皮切りに会議が始まり、昨年九月より業務提携を交わした中国CFO協会がこれに続いた。長年加盟している台湾協会との政治問題を乗り越えての加盟でもあり、中国の参加は「AFEE」の内規改定をも含めた一年がかりのものであったが、総勢三八名の視察団での参加という意気込みは各国の代表を圧倒した。来年の開催が決まっているフィレンツェからも一五名が参加したほか、今年はポーランド、ハンガリーの二カ国の加盟も認められるなど、世界のCFOのネットワークは順調に広がっている。

### 企業改革法に揺れる 米国の財務の現場

コンベンション・センターを要しない高層の高級ホテルが林立しているサンティエゴの街には、AFPの年次大会の参加証を首からぶら下げた財務プロフェッショナル達であふれる。さすがに七〇〇〇人が参加する大イベントだけあって、毎年このころからその規模には圧倒される。人が集まるどころに情報が集まるといわれるが、これだけの数の財務のプロフェッショナルが一堂所に集まれば、参加者に提供される価値はき



世界TOP100の上場企業

## 収斂化それとも多様化

CONVERGENCE OR DIVERGENCE?

### グローバル化シフトにおける収斂化

グローバル化シフトの最も重要な特徴は、資本と情報の自由で巨大な流れである。今日の国際資本移動の規模とスピードは、量的な変化とともに、金融市場と金融業界に根本的な変化をもたらした。情報の分野においても、歴史的な変化が起きた。情報技術のおかげで、納税者、有権者、株主、そして消費者は、瞬時に世界中で同じ情報入手することができる。人々はより高い透明性と説明責任をこく自然に求めるようになり、その結果、政策運営や企業経営は根本的な変革を余儀なくされた。それがグローバル化シフトである。

しかし、収斂化は完全ではなかった。自由な資本主義市場は最良と思われてきたが、市場の誤りを自ずと是正する機能が働かなかった。数々の企業スキャンダルは倫理観や社会的公正という強力な柱の支えなくして市場が存続し得ないということを明確に示した。

### 収斂化それとも多様化

経営の最終目標は株主利益の最大化であると

わめて高いものになるだろう。財務関係のプロバイダーやシステム会社、金融機関やコンサルティング会社など、一五七社にも達する企業が展示ブースを出しているのもうなずける。

昨年のAFPのテーマは、企業改革法(SOX)

## 行天 豊雄

日本CFO協会副会長

いう考え方に同意しない人々もいる。利益という概念に關しても、社会的責任という観点から市場審査にさらされている。民主主義や人権という概念、価値観の西側諸国の当然視に対しても、多様な解釈、選択枝の存在への考えが及んでいなかった。

多様性はまだ残っている。世界中の人々は様々な価値基準を比較できるようになった。収斂化が多様化への動きを再燃させる場合もある。いずれかが普遍的に広がることはあり得ず、両立し得ると考える。

収斂化と多様化は好ましい原動力を移めたプロセスであると思えるべきである。ハンバーガーショップと回転寿司が好例である。

そして、収斂化が自己利益を冷静に評価し、多様化との効率比較の上で自主的に受け入れられるならば存続しうる。そのプロセスにおいては軌跡が暴力的な状況に発展しないように積極的かつオープンなコミュニケーションが必要である。

(講演内容(英語)の概要をまとめたものである)

講演の全文が協会ホームページ(www.cfo.jp)でご覧いただけます。



一色であったが、今年もその名残は見られていた。企業改革法に關し、監査法人との間で現場での混乱振りについて説明をするセッションであったのは印象的であった。

今回のテーマで改めて認識したのは、コスト高といわれて久しい米国の小切手による決済改善への取り組みである。Check 21(the Check Clearing for the 21st Century Actの略称)の実施により、これまで要求されていた紙ベースの小切手の提示が不要となり、小切手の電子化への動きが大きく前進することになった。今回の

法改正により、新規のサービスプロバイダー

には、Check 21から発生するビジネス機会を捉えての出展が多数

見られる結果となっていたようである(今年度出展ブースが急増)。小切手に代表される紙ベースの決済を電子化によってコスト削減および財務効率化を果たすことは、米国の長年の課題であったが、ようやくその緒に付いたといえる。一方で、これまでレガシーといわれていたバンク・ボックスもJPMorganチエースに代表されるように四〇百万ドルの投資を行い、インターネットロジック等を活用したインフラ整備を行うなど状況は一変している。



## AFP年次大会に参加して

大田研一氏  
日本CFO協会主任研究委員

AFPが米国での財務プロフェッショナルの地位向上に果たした役割の大きさとその成果の目覚ましいことを実感した。

### 求められる役割に柔軟に対応

AFP（財務プロフェッショナル協会）の歴史を振り返ると、当初の七〇年代後半から八〇年代前半（従来の電話ではなく、モデムを使って残高や取引の情報収集を行い、ロックホックスやD&Aを使っていた資金集、PCベースでのCMSソフト開発が進んだ時代）では、キャッシュマネジメントの発展とともに従来型の職種とは異なる知識を要する、「キャッシュ・マネジャー」というポジションをプロモートする目的であったと記憶している。新しい時代の新しい職種を支えるネットワークとしての役割を担っていたが、CMSにフォーカスしていた協会も責任範囲が拡大することになった（トレジャー・マネジメント協会）と名称変更を行い、現在のコーポレート・ファイナンスを意味して、さらに包括的な名称であるAFP（財務プロフェッショナル協会）に発展してきている。まさに、米国企業の中で財務の役割が特定の技術的スキルから時間の経過とともに財務全体のスキルを求めてきたことを示していると考えられる。

こうしたスコープの拡大は、従来のCCM（キャッシュ・マネジャー資格）がCTP（トレジャー・プロフェッショナル資格）へと名称変更したことも端的に現れている。財務に関する高度

な知識を表す資格としてもはや確立されたこの資格は、経理・会計でいえばCPA（公認会計士）に相当する財務の資格としての位置づけが明確になってきている。

### まだまだ参加の少ない日本企業

私が米国に勤務していた八〇・八七年、九二・九七年には、米国の財務プロフェッショナルとの交流を図ろうとして、AFPの年次大会にはできるだけ参加してきた。当時よりは日本企業からの参加も増えはいるというものの、日本企業からの参加は事業会社に限定すると全部で一九社、人数では三四名と依然として少ない。自動車社、電機、IT社など米国企業との熾烈な競争にさらされている業種に集中していることも特徴がある。恐らくこうした業界では、財務プロフェッショナルとしてAFPの大会へ参加することは当然のことと認識されているようだ。しかし、残念ながら参加者名簿を見る限り現地職員（ローカル）の参加がほとんどで、日本人駐在員の参加はたった一名のみであった。

米国に駐在することのメリットは、米国の競合他社の最新のベスト・プラクティスから学び、いかに自社に移植可能とできるか、また、常に情報収集を行えるネットワークを構築することはないか、日本企業の米国駐在員のカンファレンスへの参加が増加することの必要性を本社側で理解をしようことは、日本CFO協会の重要な役割ともいえる。



## 財務の資格を 世界統一の国際資格へ

世界二十カ国の財務トレジャーリー（団体が組織するIGTAの定例会議が今年には、オーストラリアの協会が主催する財務フォーラムとあわせてシドニーで開催された。数年前までは単なる情報交換会程度の組織であったIGTAであるが、その活動は活発化している。各国ではばらばらに認定している財務の資格にIGTAとしての認定をしようという、IGTA統一の国際資格の体系作りがここ数年続いているほか、IGTAで共通のテーマについての財務のサーベイを行うというアイデアも今回浮上した。

資格については、現在六カ国から具体的な申請があがっているが、これはIGTAの資格認定とまで進めてしまつてよいものか、各国の資格プログラムについての認定というレベルにとどめるべきかなど、まだ詳細が詰めきれない状況である。日本CFO協会も、提携している米国AFPと同様、来年以降の申請を慎重に検討していく予定である。

## 広がる財務団体の 活動領域

ところで、各国にはCFOが集まる財務幹部協会（FER）と、財務の専門家が集まるトレジャーリーの協会が活動し、また、それぞれの

## I-GT A定例会議に参加して

萬成 力 氏

（日本CFO協会 理事）

シドニー湾とオペラハウスのすぐ近くの会場で開かれた会議は朝から夕方までプログラムがぎっしり詰まっています。さすがに夕食会の時にはワインもあてか、くつたりとなりました。

各国代表は皆問題意識が高く、特に来年度の開催国となる米国代表のジム・ケイツ氏（AFP代表）からは、積極的な提案が相次いだ。特に、昨年I-GT Aとして作成した「格付けプロセス」についての行動規範の草案（注1）については、米国SECから意見書としての提出を望まれているということもあり、各国で検討のうえ早急にI-GT Aの統一意見書として各国の規制当局などへの提出が必要であるとの決議がなされた。これまで、一部のプロバイダー等からの協賛金でまかなっていたI-GT Aの運営費についても、中立性を確保するため、来年からはメンバー各国でメンバー数に比例して拠出するということが今回合意に至ったが、これも一五〇〇〇人という最大の会員数を誇る米国の賛同なしには実現しなかつたろう。

個人的には一番関心の高かつたのは決済関係で、通貨統合後、急速に進みつつある統合決済システムへの移行において中心の役割を果たしているSWIFT（注2）、や欧州各国の代表の方の話が聞けたのは収穫であった。「ロゼッタネット（注3）」とSWIFTの提携により、入金通知と内訳が紐付きになりB2Bの先街金自動消込みを可能にした」という事例紹介は今後の

Financial Stability Committeeの展開を感じさせ、これから標準化団体の提携も含めてイタリア代表のジャンフランコ・タバッソ氏を中心に活動を続けていくこととなった。

変わったところでは、ジョブ・サーチの支援というのがある。企業合併、財務の本社集中によって財務専門家の数が減っているという事情もあり、各国で行っているメンバーの失業対策を共同で行うという話であったが、I-GT Aとしての取り組みには至らなかった。

（注1）協会ホームページ（www.igt.a）で閲覧可能

（注2）世界200カ国超の金融機関が加盟する団体で決済等の共通通信基盤を運営

（注3）主に電子機器通信業界のB2B取引の標準策定とその実装を推進するNPO



国際的なネットワークとしてIAFEI（国際財務幹部協会連盟）とI-GT A 国際財務協会連盟）とがあり、いずれも三〇カ国近い協会が加盟している。米国ではFIEIとAFPがこれに当たり、冒頭のイタリアでもAITIとAFTEとその団体が分かれている。

もともと、経理はCPAの団体、財務は財務協会、そして、CFOは財務幹部協会と棲み分けがあったのだが、最近では経理財務分野に求められる知識の専門性に加えて知識の幅広さが求められるようになってきていることもあり、それぞれの団体の活動領域の重なりが大きくなっている。団体に属している個人についても、複数の団体に入会したり、入会しないまでもいくつかの会議などに顔を出すが増えているという。

米国ではそれぞれの団体は競合意識が強いようだが、イタリアでは提携や統合といった可能性についての話も出ていると話してくれた。日本や中国、そして韓国など財務後進国のCFO協会は、CFOと財務の両方を対象にするなど、団体の目的や領域はもともと広いこともあって、こうした問題は生じていないが、日本CFO協会も今後、米国のAFPと同様に時代の要請に対応してその役割を柔軟に変えることが必要（大田研一氏）にならなくてはならない。

（日本CFO協会 谷口宏）