

第41回  
世界CFO会議  
中国大会

## 変化する局面での 企業発展と CFOの指導力

Financial Leadership and  
Business Development  
in a New Reality

- 主催：IAFEI（国際財務幹部協会連盟）
- 日時：2011年9月16日（金）～18日（日）
- 場所：北京（中国）

本編で紹介する講演録は第41回世界CFO会議  
中国大会の講演内容を編集部にてまとめたものです。

### 世界CFO会議・中国大会に参加して

今年で四一回目となる「世界CFO会議（主催IAFEI・国際財務幹部協会連盟）は、九月二六日から一八日の三日間、「鳥の巣」で有名な北京のオリンピック村で開催された。

中国CFO協会が中心となり、中国財政部や中国化学技術協会、さらには国務院国有資産監督管理委員会（SASAC）の協力のもとで開催された初めての中国大会には、七五名にのぼる海外からの参加者を含め約四〇〇名のCFOや財務幹部が参加した。

中国では二〇〇七年よりIFRSを上場企業に順次適用した他、昨年には「コンバージェンスに向けたロードマップ」を発表。中国の企業会計基準をIFRSに準拠させ、質の高い基準作りに向けてIASBを支援するなど、会計国際化について明確な戦略を打ち出している。

次世代リーダー育成のプロジェクトとして導入した中・上級の会計資格取得者は既に二四万人を超え、また、公認会計士も九万人近くに達する。資本市場のグローバル化へも積極的で、会計サービスの中国市場を開放するとともに、中国のローカルな会計事務所のグローバル展開を積極的に支援してきた。

財政部副部長の王軍氏の講演でも、会計というビジネスインフラを国家経済成長の軸として明確な戦略をもって推進してきた力強さに溢れていた。とかく中国の会計というとネガティブな固定観念ばかりが聞こえてくるが、現実の成長ぶりを見誤ると大きな痛手を負うことになろう。J・SOXを「やり過ぎた」はずの日本における会計不祥事を見るに、他国の取り組みに謙虚に学ぶ姿勢が重要だと考えさせられる。



## 私の目から見た世界経済

### 国益の実現は多国間協力の中にある

一九八九年に冷戦が終結して以来、いくつかの大きな潮流により世界経済が変容した。第一の潮流はグローバルイゼーションである。世界は一つの市場となり、経済を構成する全ての要素、すなわち通貨、財・サービス、人情報、テクノロジなど、の動きが自由になった。第二の潮流は、世界的な不均衡である。世界は、赤字国と黒字国に二分化されており、これにより膨大な規模の国際的流動性と資本の移動が生じた。第三の潮流は、金融が世界経済に及ぼす影響の飛躍的な増大である。今や金融は、これまで果たしてきた経済のサポート役にとどまらず、世界経済そのものを支配する存在となっている。

このような変容により、世界経済は、「感染症」に対する抵抗力が極めて弱い体質になった。この結果、何度も繰り返されてきた住宅バブルの崩壊に端を発した金融危機でさえ、世界的な信用収縮と需要の崩壊を招くに至った。金融危機からの回復は容易な道筋ではないが、今日我々が直面している課題は、不況からの回復だけではない。

私は、世界経済には、①持続不可能な成長モデル、②過剰な金融投資、③不安定な国際通貨システム、④世界的なパワーシフト、という四つの断層線が走っていると考えている。



## 行天豊雄

Mr. Toyoo Gyohen

日本CFO協会名誉相談役

この断層線は、金融危機前から存在していたが、金融危機がこれをより強く顕在化させたのである。この四つの断層線(歪み)にうまく対処しない限り、世界経済が再び力強く安定的な成長路線に戻ることはない。

グローバル・パワーバランスがシフトしつつある中、国際社会の多極化が加速しているのは明らかであり、今後長く続く可能性が高い。地政学的な混乱に加え、不安定かつ変動幅の大きい為替貿易および投資環境の下で、我々は今後も引き続き生きていかざるを得ないということだ。

こうした状況下で、国家間および発展途上経済圏と先進経済圏との間の利害調整機能を高めることが間違いなく重要なテーマとなる。国益の実現は、長期的には、多国間協力というフレームワークの中でのみ可能であることをすべての国家が認識しなければならない。

とはいえ最近発生した一連の事象を見ても明らかな通り、これを実際に行うことには極めて大きな困難が伴うことも事実である。しかし同時に、我々は第二次世界大戦の終結以来、多くの特筆すべき国際協力の成果を上げ続けてきたことを忘れてはならない。今こそ我々は、シンシズムに陥ることなく、現実的かつ楽観的姿勢でこの困難に対処すべきである。

中国CFO協会の名誉会長で、全人代の常務委員会元副委員長の成思危氏は、不透明な世界経済の今後について語ると同時に、中国の現代化への道筋を極めて明確に整理したが、力強さのみならず謙虚さも随所に伝わってくる。とかく中国については日本や米国サイドからの分析や予測が多いが、中国側の見方を知ることのできる貴重な大会であったと思う。

IAFEIは、一九六九年に発足した世界一九カ国のCFO協会が加盟する唯一のCFOクラスの国際ネットワークである。特にこの世界CFO会議は、世界各国のCFOが毎年一同に会しCFOのアジェンダを共有する大変貴重な機会だ。中国をはじめとしたアジア新興国の成長によって多極化しつつある世界経済の中で、CFOの責務はますます重要になっている。中国CFO協会会長の劉長琨氏は、大会の最後に「世界のCFOの相互協力に基づき、その強い指導力と倫理感をもって世界経済の健全で持続的な発展に寄与することこそがIAFEIの使命である」と、今後のIAFEIのイニシアティブを提言し、会場は満場一致の拍手でその幕を閉じた。

今大会は、私がIAFEI会長として開催する初めての大会でもあり、不安と緊張の連続であったが、劉会長のきめ細かい心配りと強い使命感に大変助けられ、また勇気づけられた。元中国財政部の副部長という経歴の劉会長は、日本の元大蔵省財務官という弊会の行天豊雄名誉相談役(前理事長)と同じ経歴ということもあり、大会の前夜より話は弾み、日中のCFO協会にとってもより親密な関係を結ぶ機会ともなった。

(日本CFO協会専務理事・IAFEI会長)

谷口 宏

## 変化する局面での 企業発展と CFOの指導力



劉長琨 氏

Mr. Lin Changkun  
中国CFO協会会長

# 第四一回世界CFO会議 開催に当たって

グローバル経済の健全で  
持続可能な発展を目指して

### 万物共存の原理を求めるとき

今回の主題は、変化する局面での企業発展とCFOの指導力となった。昨今、世界経済は異常に変動し、危機的状況が続いている。多様に変化する局面において、企業はかつてない問題に直面し新たな挑戦を迫られているが、同時に新たな発展を遂げるチャンスでもある。時局を冷静に注意深く認識し、情勢の変化に適応し、企業戦略をいかに調整するか。それが経営の明暗の分かれ目となる。これは、すべての企業とその管理層にとって、避けがたい厳粛な課題でもある。

「変化する局面での企業発展とCFOの指導力」をテーマとした本大会の最大の目的は、グローバル企業と専門家の知識を集結し、世界経済が突き付けられた激変し、多様化する課題を打ち破っていくことにある。立て続けに危機的状況が起こる中で、多くの知識人が従来の発展理念と発展モデルに疑問を呈している。従来のように局部的・技術的な個別対策を講じるのではなく、グローバル経済の全体的な発展と人類社会の恒久的かつ調和のとれた発展を目指して、根本的な解決策を追求すべきことを論じている。

万物は相互に繋がって存在し、互いに影響し合いながら発展する。すべてのものは体系として存在し、同時にさらに大きな体系に属す。親体系の改善があって、子体系の改善が保証される。日本の著名な企業家でマネジメント学の権威・木内多知氏は、大自然の生態バランスの観察と研究からヒントを得て、道法自然の企業経営モデルを提唱した。木内氏は、人類、企業は共に大自然の組織の一部であり、人類の発展、企業の成長は、共に自然の法則に従い、

自然界の知恵を借りるべきであるとする。万物は個体と全体が相互に関連し、共存しているという原理であり、交流と協力の強化をベースとした、全体的な改善と調和のとれた発展を追求するという原理である。

人類の歴史をふりかえると、我々は文明化を追求する過程で、一面的かつ偏狭的であったことは否めない。一部の利益を重んじ、全体の利益を省みず、目前の利益と金銭的な豊かさのみを追い求め、道徳と社会文化の向上を軽視してきた。このたびの経済危機は我々に与えられた貴重な啓示ではなからうか。

### 世界CFO会議とIAFFEIの使命

世界CFO会議はグローバルな企業交流と協力の関係の強化に尽力し、協力関係の強化を目指して開催されてきた。今回も、皆様の相互交流、討論を通じて、より良い発展の道を求め、グローバルな企業と経済の発展に貢献していきたい。さらに中国CFO協会は、これからも交流ならびに今後の構成メンバーとして、多くの先進的な例に学び、中国CFO制度の改革に貢献していきたい。また、本大会では、ローカーボン経済という人類の生存と発展に課せられた大きな命題も論じる。ローカーボン経済は、すべての人の英知と良心が試される偉大な変革である。

今大会の準備において、共有すべき多くの課題があることを実感した。互いに協力して、企業間のグローバルな協力関係を強化し、世界経済の健全で持続的な発展と人類社会の調和のとれた進歩に大きく貢献することが、国際財務幹部協会連盟(IAFFEI)の使命であらう。

## 変化する局面での 企業発展と CFOの指導力



王軍氏

Mr. Wang Jun

中国国家財政部副部長

### 中国CFO事業の方策と成果

CFOは管理会計の指導者、統制者、指揮者および実践者として、戦略の策定、企業価値、業務フロー、業績評価、ファイナンスコントロール、リスクコントロール等の管理に不可欠な存在であり、役割の重要性は日ごとに増している。中国のCFO、特に大企業・金融業・上場企業のCFOは、企業価値の創造者、資本運営の考案者、財務における中心的指導者となり、中国社会主义市场经济の体制を確立する重要な力となっている。

中国政府は一貫して会計士事業を重視している。中国会計業界の法定主管部門は国家財政部であり、政府関連部門等と共同で中国CFO事業の発展に尽力し、多大な成果をあげている。新中国成立当初にCFO制度を試行し、九〇年代前後にはCFO制度を全ての大中企業に導入。CFOのポジションを専門技術担当者から指導者へと引上げ、企業内でCFOを選抜し、その雇用の公開を義務付けた。CFOの役割を強化し、社会的地位を高め、国際的な影響力も拡大した。その主たる方法と成果は次の四点だ。

① 中国政府は二〇年前、「総会計士(CFO)条例」を發布し、法規でCFOの管理体制、法律的地位、職責権限、任免フローおよび賞与懲罰の仕組等を規定。世界でも数少ない専門CFO立法の国家となった。

② 法制整備では、CFOの財務管理における行動の規範化に注力。経済のグローバル化および会計監査準則の国際化の流れに応じ、国家財政部は適宜改革を実行、二〇〇六年には中国登録会計士監査準則体系を、二〇一〇年には中国企業内部統制規範体系

を制定。さらに、二〇〇八年に登録会計士業界強化に向けて「走出去(対外進出)」戦略を開始。二〇一〇年には拡張可能商業報告言語(XBRL)による技術規範を制定、発布。国際社会で共有できる中国会計情報標準体系への技術サポートを固めた。

③ 中国政府は会計人材を重視し、会計専門技術資格の試験評価制度、CFO制度、登録会計士制度、会計担当者の表彰奨励制度等の制度を設け、会計人材評価体系を築いている。二〇〇五年に開始された「全国会計指導者教育プロジェクト」は、中国政府が発布した「国家中長期人材発展計画概要(二〇一〇～二〇二〇年)」に組み込まれ、「会計業界中長期人材発展計画(二〇一〇～二〇二〇年)」の重要な土台となっている。

④ CFOが活躍できる構造強化に力を注ぎ、CFOの職責ポジションと能力の向上を促進。中国CFO協会もその一翼を担う。

### CFO交流の より良いプラットフォームとなるために

各国CFOの交流の良好なプラットフォームとなっている世界CFO会議の効果をより発揮するため、「幅広い交流」「密接な協力関係」「同調の推進」「発展の促進」の四つを提案したい。

三年後の今日、グローバル経済は復興の真っ只中にある。我々は前進の歩を速め、復興への道を引き続き歩み続けなければならない。予測不可能なリスクに、確固たる信念のもと心一つにして、冷静に対処するのみである。CFO事業、会計界、グローバル経済の調和ある成長は、必ずや素晴らしい未来をもたらすであろう。

# 交流と協力の 深化、発展計画について CFO事業のより良い 未来協創のために

## 変化する局面での 企業発展と CFOの指導力



成思危氏

Mr. Cheng Siwei

全国人民代表大会常務委員会元副委員長  
中国CFO協会名誉会長

### 世界経済、二つの論点

世界CFO会議開幕の前日、二〇二一年九月二六日、大連で閉幕した三日間にわたるサマードボス会議(世界経済フォーラム大連会議)での主な論点は、「世界経済情勢」「中国および新興国家の影響」の二点であった。

世界経済情勢については、二年前のダボス会議よりも悲観的な見解が増え、悲観論と楽観論の割合はほぼ六対四だった。第二の世界恐慌という懸念も一部にはある。しかし、私は慎重かつ楽観的に見ている。世界経済ことに先進国家の経済は、曲折と起伏に満ちた回復への道半ばである。現状を見れば、先進国の経済回復を阻んでいるのは、金融危機、低金利、政治問題の三つと思われる。

米国の失業率は依然として高く、金融機関が負った深手は完全に回復したとは言えない。米地方政府の債務も深刻である。私企業から公共まで蔓延している債務問題は、周知のとおりである。欧州の債務危機は、未だ表面化していない問題を内包しており、一つ問題が解決しても新たな問題が次々と浮かび上がる。一方で、日本では長期にわたる経済不振に加え、地震、津波、福島原発事故問題により、状況は苦しい。

世界経済は厳しい現実と直面しているが、私はこれらを前向きに捉えるべきと考えている。

米国の経済の実力は依然として強大で、イノベーション能力に優れ、労働生産率も高い。

欧州では、欧州連合主導者およびユーロ圏主導者が、債務国に対する援助の必要性を強調し続けている。二〇二〇年二月、パリで開催された国際通貨体制に関するセミナーにおいて、私は「救うべきか、

救わざるべきか?それが問題だ」とシェイクスピアに模して話をした。援助を必要としている国々の債務は、膨大かつ大部分が外債である。援助の方法は、新しい借金で古い借金を返すというものだ。欧州連合、IMF、欧州中央銀行から借入を行って、古い債務を返済する。具体的施策については論争の最中であるが、たとえばユーロ債券の発行については、ドイツおよびフランスの国家信用を担保に発行するならば、多くの投資家が債券を購入すると思われる。

日本は、経済不振が長引いているが、依然として強み・実力を持ち合わせている。中国を含むアジア諸国との関係強化が進み、適切な外交・財政政策が行われれば、問題克服は可能であろう。

総合的には、今後何年間かは、世界経済の成長は緩慢で、曲折・起伏を経ると思われる。しかし、マイナス成長が継続し世界経済が衰退し、第二次世界恐慌となる可能性は、現在のところ五〇%に満たない。

### 中国経済——金融危機で中国が得た教訓

次に中国経済について私見を述べる。

中国は、二〇〇八年末、国際金融危機に際して、四兆人民元の経済刺激政策を実施。経済刺激計画によって、九・二%の経済成長を遂げた。この経済刺激計画がなければ、中国の二〇〇九年度の経済成長率は二・四%にとどまったかもしれないという分析もある。

しかし、同時に経済刺激計画はマイナスの影響をもたらすし始めている。今回の金融危機は我々に極めて大きな教訓となった。中国の経済成長は主に、投資と対外貿易に頼っている。二〇〇九年度、投資は爆発的に増加した。投資増加率は三〇・五%、総額二二・五兆元に達した。投資は二〇〇九年のGDP

# 世界経済の論点と 中国経済の進むべき道

の三分の二を、経済成長率九・二%のうち八・七%を占めた。

一方、WTOへの加入以来、対外貿易の増加は著しく、二〇〇七年の対外貿易の経済への貢献は約二〇%に及んだ。しかし、金融危機の発生以降、急激に外需は減少し、二〇〇九年度、対外貿易の経済成長貢献はマイナス三・六%（輸入超）であった。二〇〇九年度の九・二%の成長率の内訳は、投資に加え、対外貿易のマイナスを補う、消費四%による。つまり、単純に投資と対外貿易によって経済を牽引するという従来の方法には問題があるということだ。ことに二〇一〇年における投資過熱は生産能力の過剰を引き起こし、二九の産業部門のうち二二の産業で生産能力が過剰となり、在庫過多、投資効果の低下をまねいた。開発経済学では、投資が1%増加することで、少なくとも0.5%の経済およびGDPの成長が必要とされているが、前述のとおり二〇〇九年度の投資効果は遠く及ばない。同時に環境の汚染問題も投資の大きなマイナス効果となっている。

金融政策の緩和も問題を引き起こした。四兆元の財政出動と一口に言うが、その中身は二〇〇八年度一八〇〇億元、二〇〇九と二〇一〇年度に各五〇〇〇億元の政府投資が行われ、地方政府等によるもの等を含めての総額四兆元である。これに伴って銀行の貸付金は、二〇〇九年一年間で九・六兆元増加した。

このような大量の貨幣放出には、三つの問題がある。一つ目は、地方政府の債務の急速な増加である。貸付金の大部分は地方政府へのものであり、二〇一一年六月の審計署（編集部注：日本の会計検査院に相当）の監査報告によると、地方政府の債務



は総額一〇兆七〇〇億元にのぼり、そのうち約三分の一は返済能力に問題がある。二つ目のマイナス影響は、周知のとおりインフレーションを引き起こす危険性である。三つ目は、バブル誘引の可能性である。二〇一〇年度において中国政府は、地方政府債権の処理、不動産バブルのコントロール、インフレーションの抑制等、マイナス影響の克服に尽力。二〇一二年においても抑制は続き、成長率を保持しながらインフレーションとの均衡を保つ必要がある。

### 中国経済——求められる内需への転換

投資と貿易黒字に頼った経済発展から、内部消費へ転換することは必要な措置と言える。中国の貯蓄率は依然として高く、政府貯蓄と民間貯蓄を合わせた国民総貯蓄は、GDPの五〇%前後を占め、中国の家計貯蓄率（編集部注：可処分所得に対する貯蓄の割合）は、約四〇%にのぼる。大量貯蓄の大量投資が、過熱投資の原因となっている。さらに、中国の外貨準備高が膨大になっていることが、世界経済の均衡を損なう一定の要因ともなっている。

「第一二次五カ年計画」（二〇一〇～一五年）では、経済発展の方式転換の必要性について明記されている。第一に挙げられるのが、消費重視への転換である。これは容易ではない。まず国民の購買力を高め、消費へ向かわせる。次に社会保障体系

を整え、余力を消費へ向かわせる。最後に、多くの新商品、新サービスの創造によって、国民の消費意識を刺激する。成すべきことは多岐にわたり、甚大な努力が必要となる。

経済成長の転換の第二の要点は、グリーン経済の発展にある。GDPは経済発展の非常に重要な指標ではあるが、環境資源についても考慮しなければならぬ。二〇〇五年度の中国環境資源についての試算では、エネルギー効率の低下により、環境汚染および生態系が破壊された損失はGDPの約一三・五%を占める。同年のGDP成長率は一〇・四%であった。これは、我々の環境に対する責任が欠落しており、かつその責任は我々の子孫世代まで残ることを意味する。このため、「第二二次五カ年計画」期間においては、GDPの成長を追い求めることをやめ、環境、生態、科学技術、教育等についても関心をはらうべきだ。これは「第二二次五カ年計画」における経済成長率七%の一因となっている。

加えて、エネルギー消費の減少と、二酸化炭素排出の抑制がグリーン経済の発展を牽引する。中国は新エネルギーの発展に力を注いでいるが、率直に言って、未だ発展途上にある。中国政府が公布したGDPあたりの二酸化炭素排出量を二〇一〇年までに四〇、四五%（二〇〇五年データ比較）減少させるという目標は重大なタスクだ。中国では化石エネルギーの割合が高く、



中国政府は二〇二〇年までに非化石エネルギー源の割合を二五%とすることを公布しているが、容易なことではない。低エネルギー、低汚染、低排出の徹底をグリーン経済発展の主目標とする。その他グリーン産業や、サービス業、文化産業、旅行産業等の発展を促すことも有効であろう。

ただし、内需重視は対外貿易軽視ではない。対外貿易で直面している問題は、量ではなく品質の追求である。対外貿易の割合は、三〇〜四〇%を維持することが望ましいと考える。

貿易黒字の追求を続ければ、外貨準備高を増加させることとなり、その対策は国債の購入以外にない。国債購入は、中国の資金を外国の投資者に貸し付けることに等しい。実際、米国での過去一〇年間の投資収益率八%に対し、国債利息は四%である。利益の半分は外国人が持つていったということになる。さらに、外貨が値崩れするリスクもある。二〇〇五年七月から現在に至るまで、米ドルは三〇%値崩れし、米ドルの人民元に対する相対的な購買力が三〇%下がったことに相当する。為替リスク回避のため、対外貿易は過度の貿易黒字の追求を止め、バランスをとりながら節度をもって行うことがポイントとなる。

貿易構造を改善し、需要と市場が共に国外にある加工貿易を増やしてはならないという点が挙げられる。欧米・日本の市場需要の低下に伴い、東アジア、アフリカ、ラテンアメリカ等多くの市場の開拓が求められる。中国では労働力コストの上昇につれ、労働集約型産業は次第に東部から西部、中国から東南アジア国家へ移転している。製品のランクを上げ、ハイエンドに向けた発展が、中国の対外貿易には必要となる。



## 中国経済 —— 成長とインフレ

三つ目は、二〇一一年度の主な問題が成長率とインフレーションであることの矛盾についてである。経済の適度な成長を保証する一方で、インフレ懸念もある。七月のインフレ率は六・五%、八月は六・二%に下降したが、依然、水準は高い。貨幣の供給は続いており、一定の引締めを行っても、人民元の供給管理をタイトにはできない。

国外の金利が非常に低く、中国が金利を上げればホットマネーの流入が予想される。さらに、金利を上げると地方政府の債務負担も増し、一部の中小企業の原価も共に高くなる。経済成長に影響を及ぼすことから、利上げによるインフレ対策をとることはできない。インフレの危険性は大口商品の価格を上昇させ、国内の農産品価格も上昇させる。現在、中国ではこれらがすべてが発生しており、二〇一一年度は、引き続きインフレ対策に努める必要がある。

経済成長を保つために、中央銀行は、引締め政策は保持したまま、中小企業、ハイテクノロジー企業、農業に貸付けを緩和している。これは現在、不可欠な対策方法と言える。総体的には、成長率は適当に下降させ、インフレ率をよりコントロールする必要がある。

## 調和ある成長を目指して

昨今、中国は世界を救うべきであるとの多くの意見が寄せられている。しかし、私個人の見解としては、中国はまだ発展途上の国家である。GDPは世界の八%前後。一人当たりGDPは四〇〇〇米ドルを超したばかりで、中国国民の一人当たりの収入は先進諸国に比べ依然として低水準にある。一部で



期待されるような「指導者」となることは不可能だが、まず自国の事情を成し遂げた後、世界経済の発展に貢献したいと思っている。中国が世界経済の成長に貢献するとは、世界経済におけるGDP比重が増すと同時に、中国もできる限り世界各国と共に困難を乗り切ることができるようになったことを意味する。温家宝首相もそうした観点から話している。我々の主張はShareでありLeadではない。

中国経済が「第二次五カ年計画」でより良くより早い発展を遂げるよう、我々も困難を克服し、人間本位で調和のとれた、持続可能な科学の発展によって、中国経済を牽引していく。また、世界各国と密接に協力し、共に世界の平和と発展を牽引していきたいと願っている。

冬来たりなば、春遠からじ。すべての困難が過ぎ去り、一日でも早くその日が来ることを願ってやまない。