



# ラスベガスで リスクマネジメント?

大田研一  
日本CFO協会 主任研究委員  
山口大学大学院技術経営研究科教授

## 総合エンターテインメントと 世界一のコンベンションセンター

二〇〇六年のAFP年次カンファレンスが  
一〇月一五日から四日間にわたって、ラス  
ベガスのベネチアンホテルで開催された。  
「砂漠の不夜城」と呼ばれているラスベガス  
のことを知らない人はいないだろうが、今  
やギャンブルの街というよりは、ミュージカ  
ルやコメディなどのショー・ビジネスで華や  
かな、総合エンターテインメント・シティーへと  
大きな発展を遂げている。そして、ビジネ  
スショーや国際見本市など、コンベンション

都市としても不動の地位  
を築き上げている。コンベ  
ンションセンターから至近  
距離にあるホテルの客室  
数はどれも断トツの世界  
一だということのみならず、家族で遊べる  
楽しい街として成長を遂げたこともその理  
由だろう。周辺地域を含めて人口が一九  
九〇年の約八五万人から約一三〇万人へ  
と大幅に増加したというが、ネバダ州全体  
の人口が一八〇万人であることを考えれ  
ばこれが驚異的な数字だということがおわ  
かりいただけるだろう。

財務のコンベンションというと、比較的  
味で堅いイベントのように思われるだろう  
が、実際にラスベガスの地が選ばれている。



地味で堅いといっても日本のと比べれば派  
手ではあるが、これもやはり米国企業の  
業績が好調で強気なことを示しているよ  
うに思う。一二年ほど米国駐在経験を持  
つ私の感想では、開催都市がどこかとい  
うことも景気の指標になりうると思ってい  
る。今回の七、〇〇〇人近い参加者を収容  
する都市となるとある程度場所は限られ  
るのだが、来年のボストンでの参加者が増  
えるのか減るのかも気になるところだ。

## 巨大ホテルの囲い込み戦略

カンファレンス会場となったベネチアン  
ホテルは、九〇年代に集中的に建設され  
た家族ぐるみで楽しめるテーマパーク型巨  
大ホテルの一つ。ホテルの中に、イタリア都  
市ベニス街並みや運河を造りこみ、夜遅  
くまで天井を青空や黄昏時のようにライ  
トアップするなど、お客さんが時間を忘れ  
ていつまでも食事やショッピングで消費して  
もらうように工夫してある。ベネチアン  
ホテルの中には、二四時間営業のカジノは  
もちろんのこと、二つの劇場がありプロ  
ドウェイのミュージカル「オペラ座の怪人」  
とオフ・ブロードウェイの「Blue Man  
Group」のショーが上演されていた。一〇年  
以上前にニューヨーク、イーストビレッジの  
小さな劇場で見たBlueManが大劇場向け  
のテクナな構成に仕上がっていたのは、個人

的には感激ものだった。

実を言うと、ウエルカム・レセプションで他のホテルに出かけた以外は、食事もショーも含めてホテルから一歩も出ることがなかった。宿泊客をホテル内に囲い込む戦略に我々もまんまと嵌ったということか。

ところで、「財務のプロ」たちはギャンブルには興味がなかったようで、ホテル内のカジノの賑わいはいまひとつという印象を受けた。参加者がカジノに流れてしまうのでは？という心配の声は主催のAFPの中にもあったそうだが、さすがにそれは杞憂に終わった。参加者の関心は、カジノよりも、カジノのマネジメントについてのようである。

## 映画「オーシャンズ11」？

カジノの大手三社、ハラス社、パームス社、サンズ社の現役CFOを招いてのパネル・セッションがあった。なかでもハラス社は、積極的なM&Aにて八〇億ドル近い売上成長し、今や世界ナンバーワンのカジ



ハラス社CFO  
ジョナサン・ホークヤード氏

ノとしてシーザースやバリー、フラミンゴといった有名カジノを持つ企業だ。ひと月に六千万ドルもの収入を生むカジノも含めて三五のカジノを運営するほか、客室数四、〇〇〇、従業員七、〇〇〇人といった巨大なホテルのマネジメントも行う特殊な業種として、参加者からの質問もどうやって財務マネジメントをするのかという類のものが多かった。「映画オーシャンズ11を見たことがありますか？ だいたいその映画の通りです(笑)」というCFOのジョナサン・ホークヤード氏。たしかに、日々の膨大なキヤッシュのマネジメントはさぞかし大変であろうが、実際には「すべてのM&A案件と開発案件が財務部門の重要な仕事で、その際に格付会社やメインバンク、そしてデベロッパーとの緊密な関係が不可欠である」と語ってくれた。

## 今年のメインテーマは リスクマネジメント

オープニング・セッションには、毎年政・官・財を問わずさまざまな大物スピーカーが招聘されている。昨年は元米国籍務長官のコリン・パウエル氏であり、過去には元FRB議長のポール・ボルカー氏、不動産王ドナルド・トランプ氏など、多彩な顔ぶれだ。今年のメインスピーカーは、ヴァージン・レコードやヴァージン・エアラインなどを



率いるヴァーディンググループの創業者、リチャード・フランソン卿だ。とても大事業家とは思えない恥かしがりやで、終始落ち着きのないうスティージでの彼は、発言もたどたどしく、正直聞き苦しかったのであるが、事業家としての熱い思いと誠実な人柄がにじみでていた。今の時代にパソコンもインターネットも使わないという独特のスタイルは、ブランドン氏の人間性あつてのものであつた。彼の苦手とする「財務」の会合だということもあつたようだが、あまりに彼が照れてしまうので、基調講演ではなくトークショー形式に変更されたということの後には聞いた。死の危険を冒しても気球旅行に臨むなど、冒険家でもある彼は「リスクマネジメントとはリスクをテイクするためにある」という基本を実践している。リスクマネジメントと聞いていながら、いつの間にかリスク回避に走ってしまいがちな財務の人たちにはいい刺激だ。AFPの会長であるサリー・スメーダル氏の挨拶にもリスクマネジメントの重要性についての言及があつた。ここは財務のカンファレンスであるが、毎年リスクマネジメントにそのウエイトが高まりつつある。

## 多様な一七五のセッション

全部で一七五にも上るセッションは、同じ時間帯にいくつかのセッションが並行し



て開催される形式となっている。例えば火曜日の一〇時半から一二時の時間帯では一八のセッションが開催されていて、多過ぎる選択に困るほどだ。AFPはもともとキャッシュ・マネジメントを中心にした団体であったが、財務分野の領域が拡大融合を続けていることを受けて、トレジャリー全般へとその活動範囲を広げている。セッションの範囲が年々広がっているのもそのた

めだ。特に、ここ数年で米国の財務マンの間では有名なCCM（キャッシュ・マネジメントの資格）をCTP（財務全般の資格）へとグレードアップしたことや、CFOまでを視野に入れたエグゼクティブ・プログラムの導入するなど、規模だけでなく内容も充実している。

今回は、コーポレートファイナンスに関連して資本構成や資本コストに関するセッションが目立ったが、こうしたテーマはCCMの時代では考えられなかった。私が出席した資本構成に関するケーススタディーでは、資本コストの具体的な数値に対して議論が沸騰していた。資本構成や資本コストの議論は日本企業でもようやく高まってきているが、米国では実務家、学者、コンサルタントがそれぞれの立場で自説を展開しており、議論は聞き応えがあった。

キャッシュ・マネジメントの分野では、リモート・デポジットというシステムのセッションが人気だった。小切手主体の米国において、小切手の画像データを自社内で読み込んでいつでも銀行に入金するというものだ。日本では電子決済が進んでいるのであまり関係がないかもしれないが、皆さんの会社の米国現法はこうした新技術を取り入れているだろうか。そういう観点でチェック



するというだけでも十分に役立つだろう。日本から一緒に参加した萬成力氏（三洋セルス&マーケティング経理部長）の言葉を借りれば、「財務の世界では、急速に標準化の波が押し寄せている」。決済分野ひとつをとっても、スイフトネット、ロゼッタネットなどの動向には目を離せない。確かに標準化団体間での連携の動きも進んでいるということであり、「標準フォーマットでの銀行データを収集し、ERPで統合処理する」ということが、グローバルな財務システムを構築する際の主流になっていくのではないか（萬成氏）という意見にもうなずける。

### SOX法の現場

さて、日本でも実務指針が公表され、もはやほとんどの上場企業が苦慮していると思われるSOX法への対応であるが、SOX法対応を契機とするさまざまなマネジメントのセッションが数多く見られた。ここ一、二年と違い、セッションを見る限り米国ではほとんどの企業で取り組みは一巡しているようで、コストや手間をいかにして削減するかという部分がどちらかといえば主流であった。

萬成氏によれば、日本と比べるとERPの導入がかなり進んでいる米国企業でも、いまだにExecutiveシートがかなりの部分で

使われており、問題となっている財務諸表の間違ひの中にも、Excelでの入力ミスや数式の変更ミスなどの原始的な部分に端を発するものが多いという内容があるセッションでやっていったとのこと。「会場での挙手によるアンケートでも、主要な業務にはExcelを使っているという参加者がほとんどであった」とのこと。「Excelを業務のプロセスのなかで、どの業務でどのような使い方をしているのか実態を把握し、そのリスクを理解したうえで文書化、チェックリストなどの対策をとっていく必要があると感じた」と感想を漏らしていた。ERPの導入でSOX法対応というようなことがよく強調されているが(どちらかといえば供給サイドの意見であるが)、さまざまな業務のプロセスについて対応した挙句に、財務部門での身近なところに落とし穴があるという米国の事例は、日本の財務マンには耳の痛いところかもしれない。



## 初めて参加した ”米国プロフェッショナルの祭典“



日本CFO協会主任研究委員  
松田千恵子氏  
ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン  
エグゼクティブ・ディレクター  
マトリックス代表取締役

### 百聞は一見に如かず

AFP (Association for Financial Professionals、全米財務プロフェッショナル協会)のことは知っていた。毎年総会が開かれ、その様子は本誌でも定期的に取り上げるので、お読みになった方々も多いだろう。私もその一人であり、何となく分かったよいうな気にもなっていた。だが、やはり見ると聞くでは大違い。現場に身を置くと、さまざまなことが見えてきた。

### 職業優先のプロ意識

最も強く感じたのは、職業に対する意識の違い、である。私は「日本型、会社優先型、ジェネラル・ビジネスマスタイト」に異議を唱えるつもりは毛頭ない。よく、大学生の就職活動などで、「就社ではなく就職を」などと言われたりするが、今の日本で大学教育が終わったばかりの人間に、突然職業意識を持つと言っても無理である。それより、長い時間をかけて丁寧に育ててくれる、信頼できる組織を探す方がよっぽど理にかなっている。

とはいえ、アメリカではそういう発想は全くないようだ。仕事はすべからず「職業優先型、スペシャリスト・プロフェッショナルタイプ」である。こうした企業横断的な舞台に出ると、そのことを強く感じる。人間は帰属意識を持ちたい動物なので、自分の会社は誇りにするだろうが、何より「自分は(CFO・トレジャラー・コントローラーとしての)プロである(あるいはそうなりたい)」という強烈な意識が先に立つ。それがゆえに、毎年六、〇〇〇人を超えるプロ達が集い、二〇〇に近いセッションの中から自分に必要な内容を選んで真剣に新しい知識を吸収し、そのプロフェッショナルリティを高めているのだろう。もちろん、そうしなければ職を得続けられない、という事情もある。だが、プロフェッショナルリティの向上に対して自己投資、あるいは組織としても投資を惜しまない姿勢に、米国の

強さの一面を見た思いがした。

こうした背景により、AFPのセッションプログラムは多彩である。キャッシュ・マネジメントや運転資金管理から、コーポレートファイナンス、会計、年金、システムに至るまで、さまざまな角度から経理・財務のプロ達が学ぶべき、また関心のある分野が網羅されている。目を惹くのは、こうしたプログラムの中に、企業組織や戦略、キャリア・デベロップメントといったテーマも数多く含まれていることである。

### 活躍する女性幹部

プロフェッショナルリティを高める、という観点から考えれば、キャリア・デベロップメントについての講座が持たれるのは不思議でも何でもない。今年は特に、女性のキャリア形成をテーマにしたセッションが眼についた。私は以前から不思議に思っているのであるが、日本の経理・財務分野にはなぜこれほど女性(マネジメントクラス)が少ないのだろうか。日本CFO協会のセミナーなどに参加しても女性は数えるほどだ。一方、米国で働いていた当時、多く眼にしたのはCEOが男性、CFOが女性、といった組み合わせであった(こう言うとき米国人には、それも差別だと反論されそうだが)。ちなみに、今回の参加者は、半数近くが女性であり、マネジメントクラスも多数いた。CFOの業務は、データを的確に扱う、市場とコミュニケーションする、規律に対する原則を重んじる、など、女性が得意だといわれる内容も多い。今後、状況が変わっていくのか、あるいは日本ならではの要因が存在するのか、ぜひ知りたいところである。

キャリア・デベロップメントというセッションが設けられるのは、単に自己研鑽のためばかりでもない。内容を見ると、「M&A後の人事統合」「変革期のリーダー育成」などといったテーマも多い。これは、CFOが、企業の経営資源配分に関与する存在である、と明確に位置づけられているためだろう。経営企画、財務、経理、人事……と細分化されている日本企業と異なり、米国においては事業推進以外の経営管理はCFOの管轄である。トレジャラー・コントローラーも、こうした幅広い領域をカバーできなければ次のステップに進めない。企業組織論や戦略論といったテーマが取り上げられるのも同じ理由による。日本においても、今後こうした傾向は強まっていくだろう。わが国の経理・財務分野の将来を考える上でも、非常に示唆に富む年次総会であった。