特集

AFP Exchange

広がる企業財務の役割

コストセンターからバリュー・ドライバーへ

レベッカ I. フリック
AFP（財務プロフェッショナル協会）会長

注目される財務部門

最近では、経営戦略について議論される役員会議に必ず財務のプロフェッショナルが参加しているが、つい数年前まではこのような状況は想像すらできなかったのではないだろうか。財務部門が脇役から舞台中央に踊り出るようになってきた今では、喜ばしいことにこうした状況は当たり前のことになっている。

このように財務部門の位置付けが変化してきた要因には、社内的なものと社外的なものとそれぞれ二つの側面があるだろう。社内的には、企業経営者や財務のスタッフが財務機能というものを企業収益の中心に位置付けるようになってきたこと、また社外的には、株式市場の変貌、不安定な経済、国際秩序の混乱といった企業を取り巻く環境の変化が要因として挙げられるであろう。インターネットの浸透によるビジネスの広がりや、財務手法の多様化を通じて、財務は株主価値に大きな影響を与えるようになっている。このことは、財務部門で働くビジネスマンにとってはもちろんのこと、世界中の企業にとってのグッドニュースである。財務というものがどれほど事業活動を推進し、経済的な価値を高めることができるのかということに対する認識が深まれば深まるほど、企業収益を強化するためには優れた財務マネジメントが必要であるという理解が深まってくるからである。

財務主導で数百万ドルの利益

私が働いているホーム・デポ社（訳注：米国の大手住宅関連用品販売会社）の場合を例にあげると、財務部門のオペレーションは、二〇〇一年度は同社に数百万ドルの増益をもたらした。どうやって実現したのか。それは、財務部門が次のように事業部門との協力関係を結んでいくことから始まったのである。

事業部門との良好な関係を構築するために大切なことは、第一に彼らの事業ニーズを理解するべく、「彼らの思考回路に入り込む」こと、第二に財務以外の部門との相互機能的なチームを組織すること、第三に現状を認識し、問題発見と解決のために根本から原因の究明を行うということである。この三つは、企業価値を創造する手法に他ならない。当社では、私たち財務部門のスタッフが「people（人）、profit（利益）、partner（パートナー）」という三つのPに貢献することができる一貫性のある枠組みが構築されており、三つのPに関する特定の目標達成について財務部門は責任を負っている。こと財務に関する限り、組織全体にわたって財務部門がリーダーシップを発揮しなければならないということが十分に浸透していることもあって、私たち財務部門は企業価値創造に向けて尽力していくことになる。インセンティブについてさらに付け加えるならば、私たちはまた株主でもあるからである。

財務のプロフェッショナルとして、どのようにしてビジネスの価値を高めることができるのか理解できないという人は、まずあなたの会社の損益計算書をよく眺めてみることだ。すべての項目に増益機会が隠れている。ホーム・デポ社の場合では、輸入商社と協力しながら、輸入品のコストを削減し、また利幅と収益の予想精度を改善させた。現在では、輸入商社と共同で、支払期間や支払方法の改善ならびに在庫期間の見直しによって、資金化サイクルの改善に取り組んでいる。その結果、数十億ドルの資金が、当社の成長戦略の一環である投資効率の良い事業に当てることができるようになっている。また、私たちは、導入した株式報奨制度のために発行された株式の希薄化効果を最小限に抑えるべく、すでにいくつかの手法について検討を進めているところである。

TO ALL MEMBERS OF THE JAPAN CFO ASSOCIATION

As Chairman of the Association for Financial Professionals I'd like to congratulate you on the great work your association has done in such a short period of time. The CFO Forum program is shaping up to be a well attended event and on behalf of my U. S. colleagues we wish you all the best for future growth in membership and attendance. I am sure you will achieve great success!

Sincerely,

Roberta L Fitch
Vice President and Treasurer
The Home Depot
And
Chairman of the Board
Association for Financial Professionals

AFP会長から届いたレター

AFP協会の会長として、
短期間で素晴らしい功績を成し遂げた皆様の多大なる努力を称えたいと思います。
CFOフォーラムも、多くの人々が参加するプログラムへと順調に発展していますね。
米国の協会のメンバーを代表し、日本における会員の拡大、
そして将来の発展をお祈りしています。
きっとすばらしい成功を収めることでしょう!

グローバル・エコノミーの時代

ビジネスの実務にも入っていくことによって、財務担当者は単なる事務屋ではなく財務のプロフェッショナルとなり、会社内の地位や個人のキャリア・アップが可能な恵まれたポジションにつくことができるのである。AFPの前会長であるG・M・ステッターは次のように語っている。「我々は、いうまでもなくグローバリゼーションの時代に事業を展開している。財務担当者は、いかにしてその職務を果たせば良いのか、グローバルに変化する経営環境のもとで、非常に大きなプレッシャーにさらされている」と。財務担当者の職務の基本は、企業の流動資産をマネジメントすることであろうから、不足している資産を余剰資産へと転換させていく「国際的代替可能性」が究極の目標になっているということである。技術革新の結果、あらゆる財務取引が世界的な規模で瞬時に発生するようになった今日、私たちは財務のプロフェッショナルとして保有資産の価値を高め、企業価値の最大化を実現するために、市場動向、為替レート、政治情勢などをグローバルな観点から常に把握している必要がある。

インターネットのモニタリング

財務部門のプロフェッショナルたちが、効果的な競争をしていくための情報源として今以上にインターネットが注目されていくことは間違いがないであろう。過去数年にわたって、私たちは財務部門の方々が取引の実行や、市場情報の入手を目的としてインターネットを利用している状況を注意深く観察してきた。JPモルガン・トレジャリー・サービス社(チェース・マンハッタン銀行の関連会社)と共同で行った最近のAFPの調査によると、過去一二ヵ月においてeコマースやインターネットが財務部門に対して重要な影響を与えていると感じている人は、回答者の三分の一近くに達している。また、インターネットが財務部門に与えた最大の影響は、「社内的な効率性の向上」であると七六%の人が認めているほか、少なくとも当面は、財務部門がeコマースやインターネットに関する主たるアドバイザー役となる傾向が見てとれる。eコマースやインターネットの活用はさらに拡大していくであろうから、この傾向は今後の数年間でより一層進んでいくことであろう。さらに興味深いことに、二〇〇一年には多くのインターネット関連企業の経営状態が悪化したにもかかわらず、インターネットに対する自社の取り組みが後退したと感じている人は少なかった。それどころか、八〇%の回答者が、インターネットは、いずれ借入や外為取引の実務に大きな影響を与えるであろうと信じている。一部の回答者ではあるが、資本市場、保険、店頭デリバティブならびにヘッジ機能にもインターネットが今後大きな影響を及ぼしていくと予想した人もいる。

広がる財務ネットワーク

この調査から得られる結論は、インターネット関連の機能についてはまだ知識の空白が大きいということ、またその空白を埋めていくのは財務部門の人たちであり、その結果として財務部門はさらにインターネットの影響を受けていくことになるだろうということである。財務部門は、こうしたなかでさまざまな企業経営の要請に応えていくためにも、即座に利用することができる最先端の情報源を持つ必要があるが、このことは、AFPの会員であることの価値を著しく高めている。あらゆる情報を共有し、オンライン情報源を利用すること、そして古き良きタイプの人的ネットワークを構築するといったAFP会員としての特権に支えられ、私たちは自分たちが進むべき方向へ歩み出すことができる。その到達点は、間違いなく企業の最高権力のポストに近いであろうし、企業の運営に関しより大きな影響力を有するポストなのである。

Exchange

編者注:"The Internet's Impact on Tresury Survey"の全文はAFPのホームページから入手可能
(www.AFPonline.orgのE-Library参照)

This article originally appeared in the November/December 2001 issue of the AFP Exchange.
Reprinted with permission from the Association for Financial Professionals (AFP). Copyright © 2002 by AFP. All rights reserved.

AFP Association for Financial Professionals

日本CFO協会が提携しているAFPとはいったいどのような団体なのでしょうか。AFPの概要と活動をご紹介します。

★全米で唯一かつ最大の企業財務教育機関

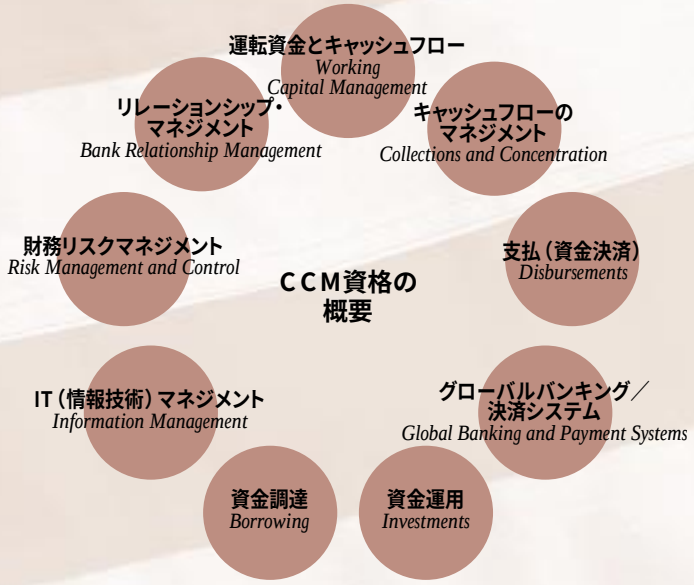
米国メリーランド州のベセスダに本拠地を構えるAFP(Association for Financial Professionals、財務プロフェッショナル協会)は、米国で唯一かつ最大の財務教育機関です。1979年設立と歴史は比較的新しいですが、全米で64の支部を有し約15,000人の企業財務のプロフェッショナル達を会員として擁している非営利団体です。ボードメンバーは米国の大手企業のCFOやトレジャラー達で構成され、優秀な常駐専門スタッフによる会員支援サービスは、他の団体に比類ないクオリティーとして高い評価を受けています。AFPの活動は企業財務の資格認定にとどまらず、資格会員の継続教育、会員である財務プロフェッショナルに対するキャリア開発支援、トレジャリーマネジメント・キャッシュマネジメントに関する最新の情報提供および企業財務に関する専門書籍の発行と多岐にわたっており、「知識をパフォーマンスに生かす」をスローガンに、米国企業の財務プロフェッショナルをあらゆる側面から支援しています。

Association for Financial Professionals

★財務の資格 CCM (Certified Cash Manager)

AFPの活動の大きな柱のひとつに企業財務資格CCMの認定があります。CCMは財務マネジメントにおける専門性の証明として評価されている米国の有力資格です。米国企業のトレジャラーやキャッシュマネージャー達が名刺に「CCM」と記載しているのをよく見かけますが、CCM資格の認定を受けることは財務プロフェッショナルの証として米国では広く認知されており、米国企業のトレジャリー部門でそのキャリアを高めていこうと志す人には必須となっています。

なお、財務部門は米国企業において中枢部門としての地位を確立しており、AFPが毎年実施している給与サーベイによれば財務プロフェッショナルであるトレジャラー(財務マネージャー)の給与はコントローラー(経理マネージャー)よりかなりの高水準となっています。この結果は企業価値向上を担う財務プロフェッショナルが米国企業のなかでいかにキャリアとしての優位性を保っているかということを雄弁に物語っています。



★財務プロフェッショナルの祭典「年次カンファレンス」

AFPの年間最大のイベントは、会員をはじめとする全米の財務プロフェッショナルが一堂に会する年次カンファレンスです。このカンファレンスは昨年で22回目を数える伝統ある大会で、毎年全米各地よりおよそ1万人が参加する巨大なイベントとなっています。金融機関、システムベンダー、格付機関、出版社、コンサルティングファームなど企業財務に関係する約300の団体が展示を行い、これら協賛会社が提供する150以上のセッション・特別セミナーが行われています。セッションのテーマは多岐にわたり会員達のキャリア・アップに役立つ専門性の高いものとなっています。カンファレンス初日に行われるオープニング・ゼネラル・セッションにおいては、毎年米国政財界の大物が招かれ講演するのが恒例となっています。ニューオリンズで開催される2002年のAFPカンファレンスでは元FRB議長のポール・ボルカー氏が講演する予定であり、昨年は元国務長官のマデライン・オルブライト氏が講演し、聴衆の注目を集めていました。