



**AFP**  
**Annual Conference**  
**Boston**  
**Oct. 21-24, 2007**

# 特集

## レッドソックス優勝 に沸くボストンでの 四日間



**全米の財務プロフェッショナル  
が一堂に会する巨大イベント**

二〇〇七年のAFP年次カンファレンスは十月二日から四日間にわたって、ボストンのコンベンション&エキシビションセンターで開催された。折しもカンファレンス初日は、松坂投手を先発させたレッドソックスがMLBアメリカンリーグの優勝を決めた日と重なり、ボストン中が歓喜に沸いた一日であった。

AFP年次カンファレンスは、トレジャヤ

ーを中心とする財務プロフェッショナルが一堂に会する全米最大規模のイベントである。千ドルを超す参加費にもかかわらず、今年も七千名近くの参加者を集めた。巨大な展示会場では、これ

らの参加者を目当てに、銀行、投資顧問会社、金融情報提供会社、キャッシュ・マネジメント・ツールを提供するハードウェア・ソフトウェア、さらにはコンサルティングファーム・会計事務所など三〇〇社近くがブースを構え、自社商品・サービスの売り込みに余念がない。米国の場合、費用会社負担で研修出張を認める例も多いとはいえ、やはりこのカンファレンスにはそれだけの金と時間を費やすだけの価値があるのだ。ではその価値とは何なのだろうか。

財務の世界に限らず、欧米では会社や業



界の垣根を超えてプロフェッショナルが集まる場が非常に多い。このような場で彼らは、自らの専門領域における最新動向やベストプラクティスを学ぶだけでなく、さまざまな形で人的ネットワークを築こうとする。特に会社組織に属しているプロフェッショナルにとって、社外における人的ネットワークの構築は極めて重要な「仕事」なのである。彼らは自らの属する組織ではその道の専門家として認められているものの、一人の人間が全ての業務領域に精通することは不可能である。そんなとき、このような場で知り合った人脈であれば気軽にアドバイスを乞うことができるのだ。またこのような人脈がきっかけとなり、転職を果たすことも決して珍しくないのである。

AFP年次カンファレンスは常にそのような場を求めている財務プロフェッショナルにとって「何を差し置いても参加しなければならない」イベントと評価されている。来年はロサンゼルスである。彼らの行動予定にはすでにOctober 19-22, 2008 in LAが刻まれているに違いない。

### セッションのテーマ分類 「トレジャヤラーの守備範囲」

カンファレンスは、全部で二三七(カナダマーケット向けに行われた一〇セッションを除く)に上るセッションが同時並行で開催される形

セッションのテーマ分類(カッコ内の数字はセッション数)

- Cash and Liquidity Management (キャッシュ/流動性マネジメント) (14)
- Global Treasury Management (グローバル・トレジャリー・マネジメント) (15)
- Pension and Benefits (年金・その他給付) (7)
- Treasury Operations (トレジャリー・オペレーション) (25)
- Corporate Finance & Capital Structure (企業財務/資本構成) (12)
- Financial Accounting and Reporting (財務会計/財務報告) (13)
- Payment Systems (決済システム) (23)
- Risk Management (リスク・マネジメント) (16)
- Career Development (キャリア・開発) (23)



式となっているが、これらのセッションをテーマ別に分類すると上記の通りとなる。これらのテーマがまさに欧米先進国におけるトレジャリーの守備範囲に他ならない。

AFPはもともとキャッシュ・マネジメント(資金管理)を主たる業務とする財務プロフェッショナルの団体であったが、彼らの業務分野の広がりと共に成長し、セッションのテーマも年々拡大させてきた経緯がある。あるいは見方を変えればこれは、「キャッシュ・マネジャー」から「トレジャラー」さらには将来のCFO足りうる人材を会員として取り込むべく、長年にわたって取り組んできたAFPのマーケティング活動の成果と言えるかもしれない。

各セッションの進行形式も多様である。最近では講師によるプレゼンテーションとその後続く質疑応答といった型にはまったものよりも、むしろ対話型のパネル・ディスカッションあるいはラウンドテーブル・ディスカッションといった形の方が好まれる傾向にある。参加者は皆プロフェッショナル。したがってセッションは「先生の話聞いて勉強する」場ではなく、「同じプロ同士がそれぞれの実務経験を共有する」場なのだ。

## 二〇〇七年カンファレンスの特徴

今年のカンファレンスで特徴的であると感じたことを以下にまとめておく。



①ACH(電子決済網)フォーマットの国際的標準化の動きが加速

SWIFT(銀行間ネットワーク)が初めて大きなブースを構えて参加して、マイクロソフトやGEでの適用事例を紹介し人気を博していたほか、二〇〇八年から実働が予定されているSEPA(Single European Payment Area)にG7の最新動向やIBMでの適用事例なども盛況で、米国財務界でも欧州の動きを注視せざるを得なくなってきたのが印象的であった。

米国のACHルールを決めて運営しているNACHAの最新動向については、会長であるウエルズ・ファargoのステイブ・エリス氏とCEOのエリオット・マッケンティ氏からの報告があった。この中で初めて今年、PEACH(Pan European Automatic Clearing House)やSWIFTで採用された標準決済フォーマットであるISO二〇〇二二のXMLへの言及があり、「国際間ACHにおいては、NACHAとしても、このフォーマットを使わざるを得ないだろう」というコメントがあった。従来、米国独自のACHフォーマット以外は考慮されていなかったことを考えると、大きな方針転換と言えるだろう。

②サプライチェーンのプレーヤーを巻き込んだファイナンス手法

売掛金や買掛金といった個々のファイナンス



どではウイン・ウインは根本的発想であるが、共通のベースが出てきたことは歓迎すべきことかもしれない。

### ③「小切手ありき」の決済効率化

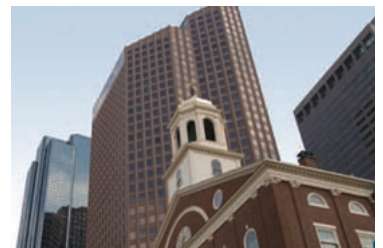
一九九六年にAFPのカンファレンスに参加した時には、小切手はいずれACHやクレジットカード、デビットカードに取って代わられるとの印象を持っていた。にも関わらず、小切手発行枚数は今日まで増加の一途を辿ってきた。マーケットニーズは、小切手に代わる決済手段ではなく、(小切手で支払を受けるのは当然として)受領した小切手をいかに迅速に現金化するかというところにあり、小切手イメージをキャプチャしてACH網で流すなどの手法(Check 21、Check Truncation等)が花盛りという印象であった。やはりアメリカ人は、口座引き落としなど、他人に自分の口座を触られるのが余程嫌なようで、支払可否の判断は自分で行いたいのだろう。

### ④電子決済システムのセキュリティ

小切手より格段に安全と言われている電子決済システムであるが、小規模会社外部からPCにアクセスされ、多額の損害を出した事例が紹介されていた。ファイアーウォールを構築していなかったために容易に侵入されたようであるが、中小企業でも活用できる新たなセキュリティレベルの高い電子決済手法が、NACHAで開

手法ではなく、バイヤーである自社がアジア、特に中国にいるサプライヤーを巻き込むことで、グローバルサプライチェーン全体に対するファイナンス手法をトータルで考えてゆこうという動きが強くなっている。

両者のマッチングができる金融機関の支援を受けて、サプライヤーのファイナンスコストを下げる事ができれば、バイヤー側の購買コスト(単価)を下げる事ができるという発想は欧州企業には当たり前だが、米国企業にも出てきたのは驚きである。サプライチェーン参加企業間のビジネスプロセスの標準化を行っているRosettaNetな



## 発されたことが紹介されていた。 カンファレンスでは エンターテイメントも一流

前述の通り、カンファレンスに参加する重要目的の一つは、ネットワーク作りであったが、その場は日中行われるセッションにとどまらない。AFPは、カンファレンスの前夜祭ともいべき歓迎レセプションや、カンファレンスの終盤を飾るエンターテイメントなど様々な場を提供してくれる。

今年のカンファレンスの「夜の部」は、ボストン・ポップス・オーケストラ(BPO)の「貸切」コンサート。BPOは、ボストン交響楽団の団員によって構成される世界屈指のポップスオーケストラであるが、その夜のボストン・シンフォニーホールはAFPメンバーで埋め尽くされた。中でも大受けだったのは、BPO版「トレジャラー・メドレー」。“Money, Money, Money” (ABBA)、“Cant Buy Me Love” (Beatles)、“Material Girl” (Madonna)等々お金にまつわるスタンダードナンバーが次々と披露され、会場の盛り上がりは最高潮に…。

このようなエンターテイメントまで用意してくれるAFPの心遣いには感激しきりで、我々日本からの参加者一同、忘れられない夜を過ごさせてもらった。



10/22 月

8:30~

### Reaping the Rewards of Synchronizing & Managing the Global Supply Chain

通常は中国やアジアのサプライヤーの信用力は、米国のバイヤーに比べて低い。この場合、サプライヤーの資金調達コストはバイヤーに比べて高くなる。バイヤーの信用力でサプライヤーが安く資金調達できることによりサプライヤーの原価を抑えることができる。バイヤー側ではL/C開設の費用や手間がセーブでき、かつ出荷されるまでクレジット枠をキープできるとのこと。

10:30~

### Gaining Payments Efficiency Through SWIFT Corporate Access and XML

SWIFTとその標準フォーマットを一般企業が利用して支払に関する業務と資金効率を向上させた例として、GEとマイクロソフトの二社より事例が紹介された。一般企業がSWIFTに加盟して高セキュリティの通信網としてこれを活用する例が増加、加盟企業は252社に達しているという。

13:30~

### SEPA is Almost Here: Are You Ready?

ドイツ銀行のグローバルACHの責任者から欧州でのSEPAの進捗状況について説明があった。システム関係の開発と並行して現在は各国での法制化を急いでいるとのこと。各国が別々の国内決済システムを使っていたのが欧州内のシステムとして一本化され、国境を越える支払いが国内支払並みのコストになるため、企業各社にとっては大変便利になる。

企業側での対応については、ダウケミカルが取引先のDBにIBAN(International Bank Account Number)とBIC(Bank Identification Code)を加えるためのシステム変更などを行ったダウケミカルの事例が同社の財務責任者より紹介された。

SEPAがPEACH(欧州電子決済網)の

フォーマットとして、SWIFTが標準として採用を決めたISO 20022のXMLと同じ標準を採用したことから、米国も含めた電子決済のフォーマットがISO 20022のXMLに収束してゆくのはほぼ間違いないと思われる。

15:00~

### Tools of the Working Capital Pros: A Case Study of Flextronics and the Other Industry Leaders

サプライチェーン全体の資金効率化の話で、フレクトロニクス社がBNPパリバ銀行の支援を受けて資金の効率化を図った事例が紹介された。粗利率の低い家電製品のEMS事業を行っている同社が生き残っていくためには、売掛金、買掛金、在庫の流動化を行うことによりサプライチェーン全体での資金効率化を行うしかない。同社はこれによってB/Sを軽くして格付けの向上を図っている。

10/23 火

8:30~

### NACHA Update: Electronic Payment Initiatives and How Companies Can Benefit

米国の電子決済網を運営しているNACHAの責任者が、小切手の電子化やこれに類する新しい動きを紹介してくれた。その中で、Secure Vault Payment Pilotの話が興味深かったので、別途デモをしてもらった。消費者がネットで購入した際に、自分のクレジットカードや口座情報を開示することなく、決済銀行の承認で支払が完了する仕組みで、デビットカードに似ている。クレジットカード決済等

に比べて、費用が安く安全なため、軌道に乗れば普及しそう。

10/24 水

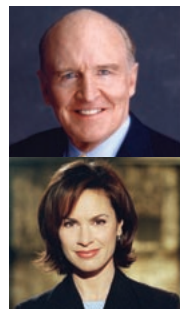
9:00~

### Payment Fraud Revealed: How Well Are You Managing Your Company's Risk?

クリーブランド連銀のシニアバイスプレジデントの女性から、最近の決済に関わる犯罪・不正の状況について説明があった。小切手偽造などの犯罪は増加の一途を辿っており、調査対象の企業の93%が過去に小切手犯罪の標的にされたと答えている。三洋の各子会社がターゲットにされることも十分にあり得るものの、発行した小切手番号リストを銀行に送信して口座引落前にチェックしてもらうPositive Payのサービスを利用してれば、概ね大丈夫であり、当社のグループ会社はこのサービスを利用しているのでまずは安心。ただ、このシステムがきちんと機能しているかどうか、年に1~2回は、ダミーの小切手を発行してチェックすることも大切だそう。クレジットカード、デビットカードもターゲットにされる可能性が高い。電子決済の方が比較的、被害に遭いにくい。ある程度長く会社で働いている従業員が犯罪に手を染めるケースも増えている。新規の相手先への送金要望があった際にブロックを掛ける、支払を行う人と口座照合を行う人を分けるなど、犯罪に手を染めさせない工夫が必要だと思う。



# 「by」教育



「by」教育  
 4&\$t" "Au"éO' bOws = tmmO  
 米国において、SECによるリストローターの強  
 化が推進されている。透明性の改善という意味では  
 喜ばしいことだが、企業に与えるイパクトを考  
 えたとき、大企業はもとも組織・人員に厚みがあ  
 るため吸収可能だが、中小企業にとっては負担が  
 著しく大きい。またこれによって企業の不正会計等  
 がなくなるかと言えは、その効果は全く期待でき  
 ないだろう。規制を強化しさえすればよいのでは  
 なく、むしろ企業の行動原則が正しくなるように導  
 いてあげることが大切である。

## &AtmO

まずサブプライム問題だが、本来住宅を買いえない  
 人にも買えるようにしたこと自体は必ずしも責め  
 られることではない。しかしながら問題は、これを  
 バッケージにして、欧州の銀行に売りつけていたこと  
 だ。本来、悪いものでないのなら、パッケージになら  
 ずとも売れたはずのものだが、それを敢えて分か

りにくくして販売が行われていたわけで、その過程  
 で金儲けをしていた投資銀行、証券会社などの責  
 任は重い。

とはいえ米国経済全体の成長率は、第3および  
 第4半期に1〜2%台に低下するものの壊滅  
 的というわけではない。吸収できる範囲内である  
 と思う。バブルが崩壊した後と比較すると、遙かに  
 経済のファンダメンタルスは健全である。

## riAwroU tQex

両国は米国にポジティブな影響を与えている。中  
 国やインドで安く製品が作られるために、インフレが  
 低位に抑えられている。またこれらの国々は米国の  
 輸出業者から見ても重要な顧客で、彼らの経済が  
 急速に成長していることで、恩恵をこうむっている。

中国製のおもちゃに鉛が含まれていたことによる  
 大量リコールが問題になっているが、中国の全てが悪  
 いわけではない。フォードやGM、BMWやアプセルな  
 ど、多くの会社が従来から中国で生産を行ってき  
 ているが、肝心なのは各社の品質管理に対する姿  
 勢である。中国で生産していても、全てを任せきり  
 にせずに自らチェックする必要があるということだ。

## isi' ému½pux

バイオテクノロジーとITの融合ではないかと思っ  
 ている。ITの進歩がバイオテクノロジーの研究に活  
 かされることで、革新的な治療法や新薬の開発が  
 なされ、平均寿命が毎年1〜2年延びるのではな  
 いかという説がある。これが実現すれば、インター  
 ネットの普及がそうであったように、指数関数的に  
 ビジネスが拡大する可能性を秘めている。

## tpw@p&zwpp

## áU'Tonq¥OwXrw' T

GEのような大企業のCEOになれたということ  
 は、それまで多くの幸運が積み重なった結果である  
 と思う。その中で一つだけあげるとすれば、プラス  
 チック事業を担当していたとき、上司に五年、一〇

年先の業界見通しを説明する機会を得たことであ  
 る。これが上司に大変評価され、六カ月後には昇  
 給があった。今から考えれば、上司は日々業務をこ  
 なすことに精一杯で、プラスチック業界が今後どう  
 なっていくかといったことを考える余裕もなく、また  
 知る由もなかったのである。

上司が何か質問してくるときというのは、す  
 でに自ら想定している回答を確認したいだけで  
 あることが多い。したがって、上司が想定してい  
 る回答をそのまま答えるだけでは不十分であり、  
 それを超える知見を示すことができ初めて付  
 加価値を提供したことになる。

## tp&g h¼Ax

入社三年目に工場で爆発事故を起こしてしま  
 った。直属の上司の手に余る事態となり、その上  
 のボスに釈明に行くことになった。とても緊張しな  
 がら事態を一通り説明したが、その上司はひとつ  
 も責めることなく、どのようにしたら今後このよう  
 な事態を避けられるかという問題があったかなど、  
 極めて建設的・合理的に接して助けてくれようと  
 した。この姿勢に感銘した私は、以来問題が起し  
 たときに、当事者をさらに叱責するようなことは  
 決してせぬよう肝に銘じている。

## æO%。yOtmO

リーダーとは、情熱を持って事を成し遂げる  
 力がある人のこと。私が考えるリーダーに必要な  
 な資質は次の三つ、すなわち、独自性（自分ら  
 しさを持つこと）、他人が思うような自分ではな  
 く、自分が思う自分を形作ること、忍耐力  
 （常に存在する障害を乗り越えられる力）、およ  
 び、先見力（常に次に来るものは何かを見極め  
 る力）である。

## iHEWæO%O"O" P、

次世代のリーダーを評価する際、私は次の三つの  
 視点を大事にしている。

fO ä、Époo! Ému, 1æpv" TD  
 "iM tAL、Z、OM" TD  
 ... ós P、VNzofw、7Gv¼V  
 Z、OM" TD

特に、を重視したい。MBAを取得した有能な  
 人物にありがちなのだが、ビジネススクールのクラ  
 同様、与えられた課題に対して手を挙げて答える  
 ことばかりで、思いつきで済ませる者がいる。大事なのは、自  
 ら考える力を持っていることであり、また一人で遂  
 行することではなく、人材やその他あらゆる資源を  
 活用することにある。

## A。A

実績と理念・価値観の両方を兼ね備えている人  
 がもたらす望ましく、そのような人は次世代のリ  
 ーダーの候補者である。難しいのは、いずれしか持  
 ち合わせていない場合である。実績を上げる力があ  
 るが、企業理念・価値観にそぐわない人は、残念  
 だがいずれ退場してしまうことになる。逆に、理念  
 や価値観は素晴らしいものを持っているのだが、実  
 績がついてこない人はどうか、これには運・不運もあ  
 ると思うが、毎期継続するような場合は、問題  
 の所在を明らかにした上で対処する必要がある。

## \$&wK "MtmO

今日の多くのCEOは、真のリーダーではない。多  
 くは、株価や短期的な業績を上げることに関  
 心がない。ビジネスのグローバル化により、競争が激  
 しくなっていることや、アクティビスト株主がプレッ  
 ヶーを与えてくることなどを考えると、やむを得ない  
 面があるのも仕方ない。しかし、CEOの本当の仕  
 事は、優秀な人材を集め、育てていくことである。  
 私がCEOになつたのは四〇歳代半ばで、まさにこ  
 れからビジネスを立ち上げていくステージだった。時  
 にCEOとしてポジティブに、これまでの実績に対し  
 て与えられた勲章のように捉えられがちであるが、  
 CEOになつてからが本当の意味でビジネスを推進  
 していく起点なのだ。