



CFOラウンドテーブル

日本を代表する先進企業のCFO限定で開催しているCFOラウンドテーブル。

九月二十八日(水)に経済産業省産業資金課長の岡田江平氏をお迎えし、「企業年金運用強化に向けたガバナンス・組織体制の在り方を考える」をテーマにクラブ関東(東京千代田区)で開催しました。

経済産業省が立ち上げた「高度金融人材産学協議会」で、昨年度に年金資産運用の

CFO ROUNDTABLE

CFO ROUNDTABLEとは、日本を代表する企業の現役CFOが集まり、CFOが直面する重要な経営課題に関し相互に意見交換を行い、議論を深め、情報発信をしていくネットワークです。

メンバー

- 青木昭一 京セラ 取締役 執行役員常務 経理財務本部長
- 青砥修吾 商船三井 執行役員
- 池 史彦 本田技研工業 取締役 専務執行役員 事業管理本部長
- 泉原雅人 宇部興産 執行役員 グループCFO 経営管理室長
- 伊地知隆彦 トヨタ自動車 専務取締役
- 上田良一 三菱商事 代表取締役 副社長執行役員 コーポレート担当役員 CFO
- 上野山実 パナソニック 常務取締役
- 内田 章 東レ 常務取締役 財務経理部門長
- 浦田晴之 オリックス 取締役 兼 代表執行役員副社長・グループCFO
- 岡田謙治 三井物産 代表取締役常務執行役員 CFO
- 小澤 雅 J.フロントリテイリング 執行役員 業務統括部 財務部長
- 加藤和彦 富士通 執行役員専務 CFO
- 川又洋伸 オリオンバス 取締役 執行役員
- 河本雄二郎 三菱重工業 取締役常務執行役員
- 木内秀行 THK 取締役 経営戦略室室長
- 栗田優一 アドバンテス 取締役常務執行役員 管理担当
- 黒澤成吉 清水建設 取締役 専務執行役員
- 小林敏雄 日本電信電話 取締役 財務部門長
- 昆 政彦 住友スリーエム 取締役
- 斎藤恭彦 信越化学工業 代表取締役副社長
- 斎藤佳男 日本精工 執行役員常務 財務本部長
- 佐藤 明 日産自動車 執行役員
- 塩塚直人 エヌ・ティ・ティ・データ 取締役 常務執行役員 財務部長
- 清水敏邦 スーパー-JSAT 取締役執行役員専務 管理本部長
- 関 志行 伊藤忠商事 代表取締役 専務執行役員 CFO
- 園田芳久 帝人 執行役員 CFO
- 田頭秀雄 積水化学工業 常務執行役員 経営管理担当
- 高野博信 鹿島建設 常務執行役員 財務本部長
- 高原 宏 武田薬品工業 経理部長
- 滝井道治 住友金属工業 取締役常務執行役員
- 只中博隆 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ 常務取締役
- 田中秀典 サッポロホールディングス 取締役 経理部長
- 千地耕造 サントリーホールディングス 常務執行役員 経理本部長兼経営管理本部長
- 千葉清一 イオン 執行役員 グループ財務最高責任者
- 坪内和人 エヌ・ティ・ティ・ドコモ 取締役 常務執行役員 財務部長
- 長井 進 カゴメ 執行役員 広報 IR 部長
- 中村 隆 ニチレイ 取締役執行役員
- 西村義典 資生堂 執行役員
- 野崎邦夫 住友化学 常務執行役員
- 野村勝明 シャープ 執行役員 経理本部長
- 橋本勝則 デュボン 取締役常務執行役員
- 浜田豊作 住友商事 代表取締役 専務執行役員 CFO
- 藤野 隆 旭硝子 常務執行役員 CFO 兼 社長室長
- 藤原孝二 旭化成 常務執行役員
- 別川俊介 住友重機械工業 代表取締役 専務執行役員 CFO
- 丸田秀実 セイノーホールディングス 取締役 経理部・財務 IR 部担当
- 三井田實 日本通運 取締役 常務執行役員
- 三田慎一 花王 取締役 執行役員
- 宮崎秀樹 日本たばこ産業 常務執行役員 財務責任者
- 横山之雄 日清食品ホールディングス 取締役、CFO グループ財務責任者
- 吉岡 勉 昭和シェル石油 執行役員 経理財務統括部長
- 吉松加雄 日本電産 取締役常務執行役員 CFO
- フアン・ジョンソン 日本アイ・ピー・エム 専務執行役員

世話人

- 荒木隆司 あいおいニッセイ同和損害保険 取締役会長
- 泉谷 裕 村田製作所 元代表取締役副社長
- 伊藤一郎 旭化成 代表取締役 会長
- 伊藤謙一郎 プロテクトビティジャパン LLC 最高顧問
- 川上徹也 パナソニック パナソニック経理大学 学長
- 島崎憲明 住友商事 特別顧問
- 岡田 哲夫 商工組合中央金庫 代表取締役社長
- 藤井卓也 プロモントリー・フィナンシャル・ジャパン 代表取締役社長

顧問

- 金児 昭 日本CFO協会 最高顧問
- 2011年11月25日現在(敬称略:各50音順)

体制整備・人材育成をテーマに議論が行われたことを受け、さらに「一歩踏み込み、年金運用に関する企業のガバナンス強化を進めたい」という同省の意向が説明されました。岡田氏からは年金ガバナンスに対し、「CEOが経営課題として認識し、体制整備についてのコミットメントをすることが欠かせない」として、「具体的なアクションにつなげていくためには、CFOが担当部署とともにCEOへの働きかけを行っていくことが必要」とた問題提起を行いました。同協会の会長で元パナソニック副社長CFOの川上徹也氏をはじめ、参加したメンバーは、CEOもさることながらCFO自身も勉強不足であるという認識を強くもっており、これまで人事担当部署にて労務政策上の視点から取り組まれてきた年金運用について、CFOをはじめとする財務・経理部門との連携が重要であることをあらためて認識する機会となりました。



「世界統一FASS検定」実証実験開始!

日本CFO協会は、経済産業省委託事業「経理・財務マネジメントスキルの国際標準化に係る調査研究」を受託し、現地語で受験可能な「世界統一FASS検定」開発プロジェクトを開始しました。

モノやサービスのみならず、企業で経理・財務分野を担う人材市場もグローバル化が進んでいます。教育・資格検定制度は各国固有の内容となっており、国境を越えて実務スキルの習得度を測定することは難しく、企業の戦略的な人材配置のネックとなっているのが現状です。こうした課題を解決することを目的として、国境を越えて経理・財務の実務スキルを評価する検定試験の開発を行います。

日本CFO協会が経理・財務実務スキルの検定試験として「FASS検定」をベースに、

各国の規制環境やビジネス環境に合致するよう問題の一部をカスタマイズしたうえで、現地語に翻訳した検定試験を準備しています。この試験問題の有効性と信頼性を実証することを目的として、今年二月から来年二月にかけて、左記の通り日本企業の在外子会社の現地スタッフを対象に実証テストを実施いたします。

実証テストの結果をもとに今後の各国における検定試験としての有効性・適正性さらには各国固有の資格検定制度との相関関係等も分析することで、来年度に向けた実用化の準備を進める他、タイ、インド、シンガポールなど、対象国を拡げるための実証テストも継続して実施する予定です。

お問い合わせ先
日本CFO協会事務局 谷口宏 佐久間裕輝
TEL: 03-3556-2334
E-mail: fasss@cfo.jp

実証テストの概要

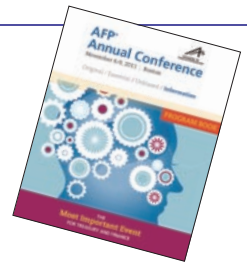
- 【実施国】中国/韓国/フィリピン/インドネシア/ベトナム
- 【実施日程】2011年12月~2012年2月のうち、任意の期間内に実施
- 【受験対象者】各拠点・法人の経理・財務部門あるいは準じた業務に携わるスタッフ
- 【募集人数】制限なし
- 【試験時間】90分
- 【試験問題】全100問:資産・決算・資金・税務の四分野で構成(満点:800点)
- 【出題形式】Multiple Choice形式(四者択一)
- 【使用言語】各国現地語
- 【実施方法】IBT(Internet Based Testing)方式による実施
試験本番中、ネットワーク環境への接続を継続する必要がなく、ネットワーク環境が脆弱な地域でも対応可能。
- 【実施場所】原則として「各参加会社様の事務所内」で実施
IBT方式なのでネットワーク環境下にあるPCであれば受験可能。
- 【試験結果】試験終了後、PC画面上で以下の試験結果を提供
スコア:800点満点中の総合得点
レベル:スコアに応じた「A~E」の五段階評価
分野別達成度合:資産/決算/資金/税務分野別の達成度合(%)

AFP 年次総会報告

2011年11月6日～9日・米国ボストン マサチューセッツ州

遠藤裕明

日本CFO協会主任研究委員



今年で三回目を数えるAFP年次総会は、ボストンで開催された。四日間にわたるこのイベントのオープニングとなるジェネラル・セッションではCEOのケイツ氏より、今年には参加者が六〇〇〇人を越え、二〇〇七年に同じくボストンで開催した時より規模が拡大していることがアナウンスされた。AFPは、会員数一六、〇〇〇人を数え、財務の資格CTPも今年で二五周年という記念すべき節目を迎えた。参加者が二〇〇八年の金融危機で落ち込んだところから大きく回復したのは、今年のキーン・スピアカーが第四二代大統領、ビル・クリントン氏であったことも大きな役割を果たしていたと思われる。実際、過去に何度か参加しているが、講演会場に入るために長い行列ができたのは見たことがない。クリントン氏の講演は、現在の米国のおかれた状況を踏まえて我々はどうしていくべきか、ということ力を強く訴えた内容でも勇気付けられるものだった。以下、簡単に紹介する。

いま世界が抱える問題点として次の三つがあるという。

①富の配分の不平等

第二次世界大戦後、アメリカでは一生懸命働けば報われるシステムができていった。企業のステークホルダーとしては、従業員、地域や株主のいずれもが本来重要であるが、最近では株主重視が強まりすぎた結果、富の偏在が加速したと思われる。世界中をさらに見回すと、一〇億人以上の人が、きれいな水を飲むことができず、学校に行けないなど、さらに不平等の程度は大きくなる。

②不安定度の高まり

ある程度の変化は成長のために必要だが、今は不安定の度合いが高まりすぎている。欧米の銀行は、レバレッジをかけすぎてバブルが崩壊した。現にカナダの銀行は、非常に厳しい基準を持つていたために、このようなことはなかった。

③地球温暖化、資源枯渇

アメリカの大統領が、世界規模の環境インシアティブを否定しなければいけない状況は危機的である。経済的に合理的なやり方を工夫して対応すべきである。実際、アーカンソーでトルネードが多くなったが、NYやマサチューセッツでも、従来なかったような自然災害が見られるようになってきている。グリーンランドの水も溶けてきてい

ることは、憂慮すべき事態である。

右記に関連して、貧困の問題について触れた。貧困国はよく働くが、それに対して報いるシステムができていない。それは、金融、ヘルスケア、物流、教育などのインフラである。ベトナムなどは、一人当たりGDPが九五年から二〇一〇年の間に五倍になったし、ルワンダでは四年で四倍となった。貧困国でも、システムさえしっかり作れば急速な成長が期待できる。

その一方で、豊かな国ではシステムはあるし、どれぐらい頑張ればどう報われるかという予測もつきやすい。だが、将来の成長に向かっている努力を怠り現状維持に回ると衰退してしまふ。アメリカは若い国だといわれるが、だからこそ将来に向かっている投資を継続しなければならぬ。

BRICSの中国、インド、ブラジルについてのコメントもあった。

中国は経済が急速に伸びているが、問題もある。あまり知られていないが、黄河が枯渇してきて北京は水不足に陥っている。インドは起業家精神が高く、ITにおいて特に顕著だが、不平等も大きくあり、かつ電気、水道、港湾などのインフラが絶対的に不足している。それと比較すると、ブラジルは経済も順調に成長しているし、富の配分も比較的平等に行われている。懸念されるのは電気の多くを水力に依存しており、アマゾンを切り崩していることである。地球上の酸素の二〇％はアマゾンが生み出していることを考えると、深刻な問題だ。ただし電力会社の幹部や政府の高官などが、アマゾン縮小の問題について真剣に議論している。これはとてもよいことだ。またブラジルは、トウモロコシからエタノールを作って自動車の燃料にしている唯一の国である。翻ってワシントンを見てみると、物事を効率的に安く済ませることを重視するあまり、環境などへの配慮が後手に回りがちな点は懸念される。

世界の連動性は高まっている。米国には、まだよいところがたくさんあるが、改善の余地も大きい。米国でも、ウォールストリートでデモが起こっており、失業や賃金格差に不満があることはよくわかるが、本当に何をすべきかを考えて努力をして欲しい。今は状況が悪いが、何とかして抜



け出せるはずだ。えてして今の厳しい状況に目が行ってしまいがちだが、これは過去のレバレッジなどの失敗の結果である。今後必要なことは、前を向いて教育、投資を行っていくことである。さまざまな問題もあるが、それを若干上回るだけのポジティブなものがある。例えば、インターネットやソーシャル・ネットワークなどのITの発展、バイオテクノロジーの進展、「中東の春」に代表される民主化の流れである。また、物理学の前提を刷新する可能性ははらむ、ニュートリノが光速を超えたかもしれない実験など、今後新しい技術が生まれることが期待ができる。バイオテクノロジーについては、自分が大統領時代に予算をたくさん使ったよ、と言いつつ、人のゲノムが解析されて多くの病気の原因や治療法の解明につながったことを挙げた。

現状とゴールについての正確なアセスメント、将来へのビジョン設定、達成するための戦略、そして、実行すること。これが一貫してできれば優れたリーダーになれる。

Q. リーダーシップとは？

Q. 米国の競争力強化のためには？

今、技術、科学、数学の分野への人の投入が不足している。移民を増やすことや、女性の参加率をこの分野で増やす必要がある。また、この分野を志す人へインセンティブを与えることも考えられる。また不動産に停滞している資金を速やかに流動化する必要がある。

アメリカは世界最大の経済大国であるが、これを維持しなければ軍事も維持できない。また、アメリカといっても、地域によって経済状況は大きく異なる。例えば、サンディエゴはゲノムの分野において群を抜いているし、オランダではコンピュータ・シミュレーションが盛んで、スポーツやテマパークなどでも活用されている。また政治的には、身動きが取りにくい状況であることも、今は問題だ。メディアでは政治の衝突ばかりが取り上げられるが、協力が必要である。

Q. 刺激策は？

民間のキャッシュを動かし、銀行の貸し出しを増やす必要がある。不良債権を解消することや、金利を下げてモーゲージを低金利のものに低い手数料で借り替えさせることで、消費を刺激す

ることができないのではないかと。また、研究開発や設備投資、採用の増加をする企業には、法人税をその分免除することや、法人税の引き下げなども検討してもよいと考えられている。

やや物足りない感じも否めなかったが、元大統領として発言することには限界もあるだろう。また、現政権のオバマ大統領に対しても遠慮はあったはずだ。それにしても、政権批判や共和党批判などをすることなく、アメリカが本来なすべきこと、将来への投資、環境問題などへの対応を訴えた点は立派だと感じた。

驚いたのは、翌朝のことだった。アメリカの代表的な新聞の一つ、USA Todayの一面に、クリントン氏が大きく写真つきで紹介されていた。そう、クリントン氏はまさに、「バック・トゥー・ワーク（仕事に復帰？）」という本を出版するところだったのだ。その中には、現在の政治、経済的な問題に対する提言が盛り込まれているという。

AFPでのスピーチは、極めてタイムリーであり、またそのタイミングで元大統領を招聘できたAFPの力量には脱帽である。前夜にクリントン氏のスピーチを聞いた参加者にとっても、翌日の新聞記事を見てありがたみも倍増したはずだ。これには本当に驚かされた。

その他にも、メジャーリーグ、ボルチモア・オリオールズのカル・リブケンの元エージェント、ロン・シャパイロや、元NBAの伝説的選手、ビル・ラッセルなどがスピーカーとして名を連ねた。一流である。そして、極めつけは、ステイブ・マーティンとマーティン・ショートによるライブ・コメディ・ショーであった。映画などでは知っていたが、ステイブ・マーティンは、本を書き、パインジーを弾き、歌も歌うグラミー賞受賞。マーティン・ショートは、ミュージカルでトニー賞、エミー賞も受賞しており、両者はその多才ぶりを余すところなく発揮し会場を魅了した。

なお、今回一緒に参加した萬成氏が、カンファレンスのトレジャリーのセッションについてご紹介しているので、ぜひこちらもご覧いただきたい（本誌三八～三九頁参照）。

来年の会場は、マイアミだそうである。来年はどんな驚きが続いているのか、今から期待に胸が膨らんでしまふ。