

世界の経理・財務の トレンドを追う



PART

2

米国のトレジャラーの団体であるAFP (Association for Financial Professionals)の年次大会については何度か本誌でご紹介してきたが、今回は米国のCFO協会のFEIと、英国のトレジャラーの団体であるACT、世界をリードするこの2つの団体の年次総会の様子をご紹介したい。

米国FEI年次大会参加報告

FEI (Financial Executives International) Annual Leadership Summit 2012 in Orlando, USA



遠藤裕明

日本 CFO 協会主任研究委員

2012年5月20日～22日

米国オーランドで開催

米国のCFO協会に相当するFEIのリーダーシップ・サミットが、オーランド、デイズニー・ワールド内のコンベンションセンターにおいて開催された。何故デイズニー・ワールド?と思われるかもしれないが、大規模なカンファレンスを収容するだけのコンベンションセンターが充実しているのも、このフロリダの特徴であり、また、家族連れでの参加も多いこの米国では、デイズニー・ワールドに隣接していることが多くの参加者を集めやすいという事情もあるようだ。トレジャラーの団体であるAFPでは、会計やトレジャラーといったテクニカルなセッションが多いのに対し、FEIではCFOを中心としたシニアレベルを対象にしていることから、マネジメントとして考えるべきことをはじめ、もう少し高所に立った議論が目立った。

FEIリーダーシップ・サミット

2012開幕にあたって

オープニングでは、FEIのCEOであるマリー・ホライン氏がミッキーマウスとともに入場するという趣向で会場を沸かした後、オープニング・スピーチが行われた。「Fairytale vs Reality」という全体テーマのもと、現在の不透明な環境下でリーダーシップが求められていることが強く訴えかけられた。FEIは米国議会へのロビイング団体としても発言力が強く、ドッド・フランクの金融

規制や税制改革、医療保険制度などについても積極的なロビー活動を行っている。

米大統領選挙

今年には米国大統領選挙の年である。民主党の政治ストラテジスト、ドナ・ブラジルとプッシュ前大統領の政治分析担当のメアリー・マトリンの両氏を招いての討論会が、ジェネラルセッションとして行われた。両氏ともCNNなどのテレビの番組において頻繁に登場し、政治に関してコメントを求められる有名人であり、米国の参加者にとっては大変に親しみやすいものだったようである。

民主党と共和党のデベートでは、往々にして本来議論されるべき政治的な課題ではなく中傷合戦になってしまいがちだが、この二人の女性は本来あるべき議論について実に興味深く展開した。現在の大統領選キャンペーンを限り、民主党でも共和党でもなく無党派層がキャスティング・ボードを握っているため、何かニュースが出るたびに、左右に大きく揺れる、ボラティリティの高い選挙戦となっている。人口にして一〇%程度の無党派層が決定権を持つため、両党は躍起になってキャンペーンを行っているのだ。

経済面では、失業率はまだ高く、高止まりするガソリン価格などが市民の不満を招いている。政治が機能不全に陥っ

ているため物事が全く進まないが、現政権に求められるのは、「チェンジ」という掛け声だけではなく、意味のある「問題解決」だという一方で、ロムニー氏は、資金も潤沢で選挙スタッフも優秀なので、過去の出来事のあら捜しをするのではなく、ビジョンを示すべきであるという。財政赤字も問題だが、それ以上にリーダーシップの欠如、市民の信頼の欠如が問題で、共和党か民主党かではなく、国としてのコアバリューを議論すべきである。教育を充実させ、競争力のある労働力を有効に活用できるようにすることが、求められているということであった。そして、政治に対して諦めるのではなく、積極的に関与し、もちろん投票し、ソーシャルメディアも活用して、国を正常な軌道に戻す努力をして欲しい。それと、子供をきちんとした常識を持てるように育てて欲しい、それが国の基本である。

CFO Outlook

FEIは四半期ごとにCFOサーベイを行っており、景況感や投資意欲、雇用動向などについて集計している。データが蓄積できてきた最近では、ウォールストリート・ジャーナルなどのメディアからも注目されているが、特に今回は、

A F E I (国際財務幹部協会連盟) に加盟するイタリア、フランスのCFO協会から代表を招き、調査結果をもとにし

たパネルディスカッションが行われた。

調査結果によれば、米国景気に対する見通しは一年前よりは低いが改善傾向にある。欧州では、景気見通しに対して楽観的との回答が五四%と、米国の五一%を上回っており、財政問題やリセッションにある欧州の現状に照らすと意外であった。他方、自らの企業についての見通しについては、米国の方が強気であり、欧州の五八%に対して米国では七〇%が楽観的と見ていた(下図参照)。

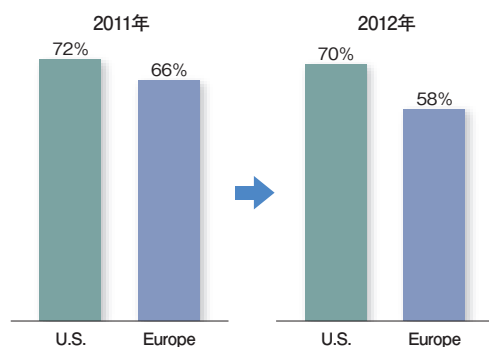
さらに細かく見ていくと、米国のCFOは、売上、収益、設備投資について向こう二ヶ月で二桁成長を見込んでいるが、欧州は一桁であった。雇用については、米国では今後の雇用増加を見込んでおり、失業率の更なる低下が期待される結果であった。米国は「慎重ながら楽観」というのが総合的な印象だが、ドッド・フランクなど金融規制が増えるのは懸念材料であるが、雇用も若干ながら増加してきたのはプラス材料である。現在、中小企業をサポートするような雇用法案も議論されていて、採用を増加する企業に対して、資金調達を手当するなどが検討されている。

イタリア、フランスの代表から、それぞれ現状の評価と今後の見通しについてコメントがあった。イタリアでは、暫定政権が健闘しておりヘルスカアなども充実しているが、財政収支の均衡に向けて歳出のカットを検討している。しか

しながら成長は停滞しており失業率も一〜二%と高止まりしている。特に若年層の失業率が高いことが問題で、財政規律の前に景気刺激が重要だ。病人が弱つているときに強い薬を与えて病人を殺してしまつては元も子もないという。あくまで個人的な意見としてであったが、欧州は政治的統合を進めて中銀にも強い権限を持たせるべきだとのコメントもあり興味深かった。ドイツの反対が強いことに対して、「欧州のドイツ化ではなく、ドイツの欧州化」が必要だとのコメントであった。また、ユーロボンドの必要性についても言及しており、金融界ではその実現可能性について疑問を持つ声も多いのであるが、欧州の産業界CFOからのこうした意見は興味深かった。イタリアは中小企業が多いので、金融の停滞は悪影響が大きいという

●企業業績に対する楽観の見通し

※0から100まで楽観的見通しを数値で回答した結果の集計



事情もあるだろう。

次にフランスであるが、同じく社会保障はアメリカと違って充実しているが、失業率は一〇%程度と高い水準だ。しかしスペインの三〇%よりはましである。新政権のオランダには期待も高い。ビジネスセクターでは、企業が手許現金を積み上げており、投資に回っていないことが懸念材料であると。

欧州は伝統的に労働者保護が厚く従業員解雇が難しいことが、米国などからの投資を躊躇させているとの声があったが、これは徐々に変化してきており、直近でもエールフランスが解雇を発表した。また、イタリアでも、失業保険を充実させることで、解雇を容認するようになってきたのは、投資面ではプラスではないかという発言もあった。

マイクロソフトのパブリックセクターのCFOから、CFOや経理財務部門は、いかに経営にインパクトを与えていけるか、またいかにそれが重要か、というプレゼンテーションがあった。マイクロソフトにおいて、ファイナンス部門のあり方は、良き番人からオペレーター、戦略部門、そしてビジネスを進展させるきっかけへと、役割が進化してきた。その過程では、データの集計に終わるのではなく、そこからビジネスへのインパクトは何かという、ビジネス・インサイトを読み取ることが重要で、さらにそこから一歩進んで、そのインサイトを、ビジネス



インパクトを与えるまでにアクションを取ることで重要であるという。ファイナンス部門は、ともすると受動的な動きになりがちなのかもしれないが、ビジネス・マネジメント、経営管理的な発想を持った動きは、今後ますます必要になるであろう。

NASAスペースシャトルブログ ラム打ち切りの後

ファイナンス部門とは離れたテーマのジェネラルセッションがあるのも米国のロリタということもあり、NASAのジョンFケネディ宇宙センターの副ディレクター、ジャネット・ペトロ氏の講演を聞くことができた。現在のNASAの目指しているプロジェクトの紹介であり、その中の一つが、宇宙事業の民間への委譲である。

確かに六〇年代は冷戦もあり、ソ連

と競争して月面に有人飛行を試みるなど軍事目的もあつて宇宙関連技術を競って開発してきたわけだが、冷戦が終結したこともあり、国家としての目的感が薄れ、より商用利用に道を譲るようになったこともうなずける。それに加えて昨今の厳しい財政状況もあつて、高額の宇宙事業の予算を維持することが難しくなってきたというわけだ。とはい

ものの、民間に譲ることでより自由な競争の中で優れた技術が発展していく道が開かれたことはプラスでもある。実際、講演の当日にスペースXという民間

企業のロケットがフロリダのケープカナベラルから発射されたことは、極めてタイムリーであつた。余談ではあるが、ロケットは国際宇宙ステーション(ISS)に向かって打ち上げられたわけだが、NASAでは、このロケットが宇宙ステーションに突っ込んで破壊してしまわないか、心配されていたようである。国際宇宙ステーション自体は、日本を含む一六カ国の共同事業として二年の歳月をかけて構築されたもので、数人の研究者が常駐した上で医療実験など多くの研究が行われている。

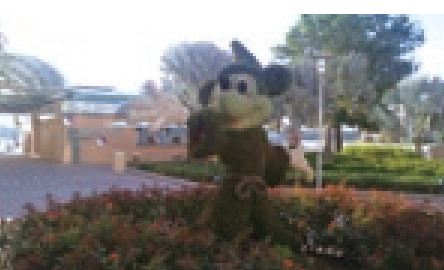
その他は、引き続き地球外生物の探索、科学技術の研究など、さまざまなお話を続けている。過去の例では、ハッブル望遠鏡が開発されたことで、今まで信じられてきた宇宙にまつわる真実の多くが書き換えられたように、まだまだ解明

されていないことの多くを解き明かすために、努力がされ続けていることは、大変希望が持てた。

他方、中国が宇宙ビジネスに急速に参入してきており、月面に旗を立てようとしているなど、さまざまうわさがあるが、軍事面での脅威に発展するようだと、米国の予算もまた増えるかもしれないとの観測もある。ちなみに、米国の宇宙関連予算は、ピーク時では予算の六%程度を占めていたそうだが、現在は〇・四%程度である。

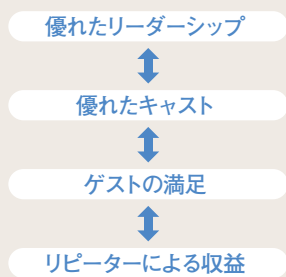
国防・軍事の拡大が無用であることを願いたいのが、喜ばしいことに、一四八、〇〇〇エーカーのケネディ宇宙センターの広大な敷地のうち、使用しているのは六八、〇〇〇エーカーだけであり、残りの多くは、野生動植物の保護地区として利用されているようである。ここフロリダでも、自然が多く残されており、ホテルの裏庭の湖と緑と小鳥には、大変に癒された。

FEIのリーダーシップサミットは、このNASAの講演をもつて閉会となった。翌年はラスベガスだそうであるが、アメリカのFEIも、海外のスピーカーを招いてパネルを構成するなどグローバル化の動きが見られるので、来年も楽しみにみである。



ウォルト・ディズニーは、生涯で何度も倒産の危機に瀕し、その都度イノベーションと情熱によってそれをかいくぐってきた。その中で培われた企業を経営するに当たっての言葉は、極めて現実的で重みのあるものだった。

ディズニーの利益の多くはリピーターによってもたらされており、リピーターは、満足、感動した顧客がまた来たいと思うことによって生まれている。これを生み出すのはディズニーの優れた従業員であり、この原動力になるのが優れたリーダーシップである。



ディズニーは、ウォルト・ディズニーとその兄ロイや親しい仲間を中心にスタートしたものの、一九六六年にウォルトは死去、現在のディズニーワールドを一九七一年にフロリダに開業した二ヵ月後にロイも他

界、一九八〇年代には会社が崩壊するほどの危機に見舞われた。マイケル・アイズナーを外部から社長に招いて復活を遂げたが、創業者ではなかっただけに、リーダーシップを発揮して会社をまとめているためのリーダーシップというものをさらに真剣に議論し、形作っていく必要があったものと思われる。

優れたリーダーの役割は、以下の通り

優れたリーダーシップ に対する ディズニーのアプローチ

提供：ディズニー・インスティテュート

だという。

- ① 明確なビジョンを打ち出し、繰り返し発信していく
- ② 執行するためのオペレーションを構築する
- ③ 人材を育て、情熱をもって打ち込める環境を作る
- ④ 結果に対してコミットする
- ⑤ 自分がいなくなっても長期的なインパクトが残るように伝統を残す

ウォルト・ディズニーの言葉をビデオで聞きながら、具体例を交えて議論ができ、大変実感の伴うセッションとなった。

その他印象的だったことは、失敗を恐れずにイノベーションを試み続けたことだろう。どんな企業でも成長への努力を怠った瞬間から衰退が始まる。リーダーがこの姿勢を見せていくことで、ディズニーではどのレベルのマネジメントも、同じ意識

を共有しているという。ディズニーの言葉の中に、「精神的な若さを維持していきたい。そして、どんな失敗をも恐れずに、チャレンジしていけるように」ということがあった。また、ビジョンの一つには、休日に子供の遊びに付き合っていて疲れているお父さんを見て、「大人も子供もみんな

が一緒になって楽しめる場所をつくりたい」と思ったという、ディズニーランドの原点がある。ウォルト・ディズニーという、「夢を追いかけて成功した人」というイメージがあるが、そのビジョン、情熱をいかに伝えていくかに注力し、それを組織のプロセスとして徹底して落とし込んでいくことに、ディズニーの凄さがあることを学んだ。多くの企業のリーダーにとって、参考になるものだろう。

ビジネス・インサイトは、データを集計してそれを分析、何らかの結論を導くことである。次のステップとしてビジネスインパクトをもたらすためには、アクションプランを作成し、何故そのアクションを取るべきなのかという説得力のある説明を作成、それをビジネスユニット(営業部隊)に売り込み、アクションプランの執行を推進しサポートすることが必要だ。その過程では、往々にしてビジネスユニットから抵抗があるもので、適宜CEOや部門の上司などを巻き込んでいく必要がある。

ファイナンス部門がビジネスに関与し

ていくことで、どの程度業績へ貢献できたのかを評価しインセンティブ付けをすることで、考え方の変革を後押ししている

ビジネス・インサイトを ビジネス・インパクトへ!

Jeff Farley

CFO, WW Public Sector & EPG Controller
Microsoft Corporation

が、このインパクトは大きかった。マイクロソフトにおいて、ファイナンスは、ビジネスユニット間のモノリ、である。部門の

中に入り込んで、結びつける役割を担っている。特に、営業部門や製造部門にさまざまな資金ニーズがあるわけだが、徹底的に優先度を判断し戦略的な判断を行っていく必要がある。そのために、ビジネスユニットの意志決定には深く関与していかなければならないのだが、それは簡単ではない。ファイナンス部門の自分たちが意思決定に関与することで、プラスのインパクトを与えられるのだということを実証してきたから実現したことである。

英国ACT年次大会参加報告

ACT (Association of Corporate Treasurers) Annual Conference 2012 in Liverpool, UK

大田研一

日本 CFO 協会主任研究委員

2012年4月16日～18日

英国リヴァプールで開催

英国ACTの年次大会は、我々団塊の世代にとつて一度は訪れておきたいビートルズ誕生の地リヴァプールでの開催だった。これまで、米国AFP (Association for Financial Professionals) の年次大会には何度も参加してきたので、米国との比較という点でもいろいろと気がつく点が多かった。

三日にわたる大会だが、初日は環境認識についてのアカデミックな基調講演とレセプションのみ、三日目の午後は早めに終了するので実質二日間だ。成績評価のご褒美として会社負担で家族連れにて参加する人が多い米国のカンファレンスは、日曜日のレセプションから水曜日までと期間も長く、また、内容もエンターテイメント性が強いのだが、それに比べると大変堅実かつ実務的だ。もう一つ気が付いたのは、米国では女性の参加者が約半数を占めるのだが、英国では極めて少なかった。トレジャリーの分野は、経理以上に女性が進出しやすい分野ではないかと確信しているの、ぜひ女性の一層の進出に期待したいものだ。これは日本についても同じことが言えるだろう。

高まる資金調達への懸念

さて、今年のテーマは「Clarity in a complex world」。不透明な欧州経済に明確な指針を与えたいという思いが感じられるテーマだ。基本的にはすべての

取引を基軸通貨ドルで対応可能と考えている米国のトレジャラーには為替感覚の必要性に対する認識が欠けており、米国のAFPの大会では常に物足りなさを感じていたのだが、ACTでは、為替関係(FX)やアフリカも含む新興国をテーマにしたワークショップが多く見られた。歴史的にも宗主国としてアフリカ(特に南アフリカ)、インド、中国(香港)などのビジネスを重要視してきた英国だけあり、新興国にビジネス展開していけばいくほど、流動性リスク、為替リスクを中心とする「リスクマネジメント」の重要性が増していくということを再認識できた。

特に、英国のトレジャラーが現在最も懸念しているのが資金調達だ。ソブリンリスクが現実問題となり、欧州の金融機関が国債の格付け低下やデフォルトリ



スクの高まりに直面している中で、今後の調達方法や調達先の多様化がリスクマネジメントの一環として取り上げられていた。二〇〇〇年代の中ごろから買収により成長した英国のバイオ企業のファイナンス事例が紹介され、実

財務機能の集中化・自動化

際には銀行から調達をしたとはいっても、銀行融資に頼れない最悪のケースを想定し、転換社債中心のエクイティファイナンス、ハイイールドボンドまでも検討したという。銀行からの調達についても、新規の銀行を含む五五行からのアプローチを一八行に絞り、七五〇万ドルの調達を成功させたというもので、これまでの伝統的なリレーシヨシップから、ギブアンドテークのシナリオに変えたことが功を

奏したと解説されていた。「資金の調達には英国の銀行、欧州の銀行にこだわる必要はない。中国の銀行でも問題ない」との発言が印象的だった。

ギブアンドテークの具体例では、米ドルの預金を欲するドイツの銀行に、米国での私募債により米ドルを調達して一部預金する代わりに、ユーロでの融資を獲得するなどの事例もあった。

欧州の金融危機に直面していても、英国企業は環境にたくましく対応している。その一方で、英国企業の半数は海外での収益機会、具体的には新興国市場に積極的に取り組んでいないその保守性について嘆いている意見もあり、興味深い発見であった。

海外に学ぼう

可欠で、そのためにはできるだけ集中化を推進する必要があるからだ。特に買収を進める企業では、買収後の財務の集中化プロジェクトの成否が重要との意見もあった。

日本企業にとっても、これまで考慮することなく考えられていた一〇〇年に一度の震災リスクや原発リスク等を経験した以上、企業生き残りのために想定すべき現実の流動性リスクをどこまで考えるか、真剣に再検討する時かもしれない。リスクマネジメントが最も精緻と言われる金融界においてさえ、バリュ・アット・リスクを開発したといわれるJPMオルガン・チエースが、想定外のデリバティブでの多額の損失を発表するニュースに接すると、確率統計による過去の経験やデータに依存できない時代に入っていることを改めて認識させられる。

いつも思うことであるが、残念なのは日本人の参加者が米国の時と同じく皆無であったことだ。ビジネスのグローバル化で学ばなければならないこと多いこの時代に、財務プロフェッショナルとして、具体的な先進事例からの気づきをFACET OF FACETで学ぶことができる機会をぜひ活用していただきたいと願うばかりだ。

最後に

もともとリバプールの伝統的な産業であった造船業繁栄の名残であるドックエリアに、コンベンションセンターを建設し、周辺にホテル、ショッピングセンター、レストラン、土産物屋などを集めて観光地として地域再生を成功させている。宿泊したホテル自体、元々レンガ倉庫だった建物を活用して、内部をホテルに改装したもので、その歴史を感じさせる遺物があちこちに見られた。

夜は、ビートルズが出演していたカバークラブ(Cavern Club)にも出かけてみたが、私と同年代の高年齢層の観光客が、ビートルズのコピーバンド(メンバーの年齢も相当高そうだった)の演奏に合わせて踊っていた。感激したのは二日目のGALA Dinnerの会場となった大聖堂。大聖堂としては、欧州でも一番という大きさはもちろんのこと、参加者全員が着席でのディナーに歌と踊りの生演奏(唯一のエンターテイメントだった)は大変楽しめた。招待席として、ステージ一番前の上座に席を設けてもらったことも影響しているか。

データでは、英国のトレジャーの関心事が、一位はリスク、二位は流動性、三位は自動化、四位は集中化が紹介されたが、このデータは財務の役割をよく反映していると思う。リスクマネジメント、特に流動性リスクの管理を財務部の最も重要な責任と考え、リスク軽減には業務の自動化は不

ところで、英国紳士の英語についてこれまで苦手としていたのであるが、今回はアメリカ英語との差が少なく分かりやすく感じた。グローバルゼーションの影響でイギリス英語もコミュニケーションしやすく変質・進化(?)してきているのだろうか。

