



# 特集

## 世界の財務トレンドを追う2013

### 世界CFO会議 (ポーランド：ワルシャワ)

IAFEI WORLD CONGRESS [www.iafei.org](http://www.iafei.org)

十月二六日～二七日

大田 研一

日本CFO協会 主任研究委員

今回は昨年CFO協会が発足したポーランド、ワルシャワでの開催となったが、ポーランドが中東欧でのシェアードサービスセンター(SSC)およびアウトソーシングセンターとして急速に発展していることを、まずは実感させられた。もともと、ポーランドのSSCに興味を持ったのは、P&G社が世界展開する戦略にワルシャワにSSCを置いていることを知ったことにある。欧米の多国籍企業の世界戦略に重要な位置づけにあるSSCを、どのように展開しているのかという素朴な疑問に対して、ポーランドが脚光を浴びている理由をよく理解できたのは、今回の最大の収穫であった。

講演者は金融業界、コンサル業界、サービスベンダー、企業経営者、CFOなど多彩で、欧州企業の事業展開をはじめ、SSCやアウト

ソーシングの活用状況がよくわかる大変価値あるものだった。ブース展示でも、ポーランドの地元銀行を買収した大手銀行や、SSCのコンサル業者やアウトソーシング業者が目立っていた。

ワルシャワ大学はポーランド最大の大学で、優秀な学生は、卒業後にこれまでは英国などに留学してそのまま職を得ていたのが、ポーランドへのUターンも起きていると聞いた。ワルシャワは、現在急速に発展して採用コストが上がっているが、南はまだコスト面での優位性が高く、そのために多数のSSCやアウトソーシングの拠点となっていると聞いた。ワルシャワから電車で三時間南に行った旧都のクラクフにある、ポーランドで最も古い大学からは、IBMなどがIT関係の人材を採

用しているという。

SSCの拠点として注目されている背景としては、欧州の多様な言語に対応できるというメリットもあるとのことであるが、やはり英語がビジネス言語として相当普及していることが一番の理由であろう。ちなみに、会議でもワルシャワ市長のウエルカムスピーチやごく一部のポーランド語での講演を除けば、ほぼ全てのプレゼンテーションが英語であった。昨年のメキシコ・カンクーンでの会議では、スペイン語ばかりのプレゼンに出来の悪い英語の通訳で疲れ果てたのと比較すると、個人的にも難かった。

海外でのコンベンションへの参加は、人脈形成が重要な成果になるのだが、特に今回はIAFEIのInternational Treasury Committeeのメンバーに加わっていたこともあり、すでにTV会議で顔見知りのメンバーも多く、セミナーだけでなくパーティーでの会話を通じて多数の知己を得るなど、急速に心地よい環境が構築された。帰国後には、ビジネスSNSのリンクトインでの依頼も一〇件以上寄せられるなど、成果の大きい大会であった。





小生にとって中東欧は、グローバルにビジネスを展開していた九〇年代でもこれまで機会がなく過ぎてきた未訪の地であったが、今回機会に恵まれ身近な存在となった。これからも、ポーランドが中東欧でのSSCあるいは

アウトソーシングの中心地として、どのような発展を遂げるか、日本語の話せる人材も豊富な都市であるワルシャワが、日本企業にとつてどのような位置づけになるのかという点についても、フォローしていきたいと思う。

## 米国AFP年次総会 (米国：ラスベガス)

AFP Annual Conference [www.afponline.org](http://www.afponline.org)

十月二十七日～三〇日

### 萬成力

ハイアールアジアインターナショナル株式会社  
CFO 経理本部長  
日本CFO協会 主任研究委員

毎年、全米から五～六千人の財務のプロが集まるAFP年次総会が今年はラスベガスで開催された。

基調講演は元米国国務長官のコリンパウエル氏である。とても七六歳とは思えないエネルギーで、リーダーシップの条件について語ってくれた。貧しいジャマイカからの移民の子から黒人初の陸軍大将、史上最年少の米国防務参謀本部長に登りつめたパウエル氏は、決して権謀術策で登りつめたのではない。常に自省し、周囲の部下や上司に愛情を持って接し、弱者に対しては慈悲を持って接してきた真のリーダーである。

心に残ったのはレーガン大統領とのエピソードだ。パウエル氏が国家安全保障担当補佐官に就任して間もない頃に、ある問題を話合うため

にホワイトハウスを訪れた。大統領はパウエル氏が一生懸命に説明する間、気のなさそうに庭を眺めていたそうだ。説明が一段落したときに、大統領は「コリン、リスが来たよ。さつきナッツを出してあげただけど、それを食べてる」そう言つて、椅子に座つて背を向けてしまったという。自分の執務室に戻ったパウエル氏は、その真意を理解したそうだ。大統領とパウエル氏が並んで写っている写真には、大統領の直筆でこのように書かれてあった。「親愛なるコリン、君が言うのなら、それが正しいに違いないと私は思う」。部下を信頼し、部下が解決できる問題には決して口を挟むことはしない。信頼された部下は、上司の信頼を裏切らないように上司に恥をかかすことのないように最善を尽くすと。リーダーシップに関するコンサルティングで

有名なリズ・ワイズマン氏のセッションも興味深かった。企業家として成功しているリーダーにインタビューをしていく中で、どのようなリーダーが、周りの部下たちの能力を何倍にも増幅させるのか、逆にどのようなリーダーが部下の能力を殺してしまうのかについての法則を見出したという。ワイズマン氏は前者をマルチプレイヤーと呼び、同名の著書を出しているが、アイデアに富み自分で全部考えて部下に指示する優秀な上司は、部下の能力を殺してしまう傾向が強いという指摘には、考えさせられるところがあった。

従来からの、財務システムや手法、戦略に関するベスト・プラクティスの共有というセッションに加えて、今回は財務のリーダーシップに関するセッションが目立った。経営に置ける財務の重要性が再認識されてきた結果ではないかと思う。

ムーディーズの共同創業者兼主任エコノミストのマーク・ザンデイ氏のセッションは、現在の米国内部で、「米国は今後も発展を続けていきますか？ 人口減少という衰退期に入った日本のようになることはないですか？」という会場からの質問に対し、「米国は昔から移民を受け入れ続けてきたのが活力の源泉。将来、日本のようにはならない」と明確に答えてくれた。「移民を受け入れてきた多様性・寛容が自分を育てた」という話は、パウエル氏の基調講演の中にもあったが、多民族国家ゆえのダイナミズムを保っている米国の力強さを改めて思い知らされた。

