

中・東欧の活用で効率化図る

ウィーン・センター、ワルシャワ事務所、ブダペスト事務所、

プラハ事務所、ブカレスト事務所、欧州ロシア CIS 課

多くの企業が、西欧との比較で相対的に賃金水準の低い中・東欧への事業シフトに取り組んできたが、金融危機以降、間接業務や販売支援のあり方、立地などをあらためて見直す動きが強まっている。本レポートでは欧州でのサービス業務シフト先となっている中・東欧地域でのSSC（シェアドサービスセンター）及びBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）ビジネスの現状について、日系を含む企業や投資誘致機関などへの直接取材を基に報告する。

目次

1. ポーランド	2
(1) 金融分野で進むサービス業務の集約	2
(2) コーヒー流通大手チボーが首都にSSCを設置	5
(3) 豊富な多言語能力人材	7
(4) 日系企業の実例	12
(5) インドの情報システム開発企業インフォシスの事例	16
2. ハンガリー ～ 人材確保のしやすさを企業が評価	18
3. チェコ ～ SSCやBPOはプラハなど3都市に集中	23
4. スロバキア ～ 雇用創出狙いSSCやBPOを積極誘致	28
5. ルーマニア ～ 語学力とコスト競争力が強み	30

1. ポーランド

(1) 金融分野で進むサービス業務の集約

ポーランドでのサービス業務集約の概観、早い時期から集約が進められてきた金融機関の取り組みについて報告する。

① 西欧から東欧に移る共通業務拠点

受発注伝票管理やデータ入力、給与計算など企業内の間接業務（バックオフィス）やコールセンター機能などの販売支援業務は、業務としての専門性が高い半面、同業内では共通性も高いため、a. 社内の専門部門でグローバルに対応処理する事例、b. 外部の専門企業に業務委託する事例、が経営効率化の観点で注目されている。

a. は従来、各国の現地法人で個々に行われてきた業務を「シェアード・サービス・センター（SSC）」と呼ばれる専門拠点に集約するものだ。b. は金融・会計、情報処理、顧客サポートなど業務ごとに専門性のある外部専門企業の「ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）センター」に業務委託するものだ。特にソフトウェア開発や情報システム構築の業務委託に対応する拠点については、情報通信アウトソーシング（ITO）センターと呼ばれている。欧州の場合、いずれも、高コストの西欧から東欧に共通業務拠点を集約し、西欧ではコア業務（販売・マーケティング、研究開発など）への集中、業務の高付加価値化を図る狙いがある。

ポーランド・ビジネス・サービス経営者協会（ABSL）によると、現在、国内でSSCとBPOセンターを展開する企業は200～300社と推定され、雇用創出効果も4万人に及ぶという。さらに同協会は、今後数年でこれらの雇用創出は7万人に達すると予測している。2009年4月に設立された同協会は、ヒューレット・パカード（米国；電子機器）、キャップジェミニ（フランス；情報処理サービス）、インフォシス（インド；ソフトウェア開発）などのグローバル企業のほか、UBS（スイス；金融）、クレディ・スイス（金融）などの金融機関が会員となっている。

② シティグループの事例

金融ビジネスでは「マーケティングセンス（現場感覚）を持った戦略立案機能の強化が最大の課題」（在ポーランド・欧州系金融機関）といわれている。具体的には、営業部門、戦略・企画部門といった縦割りの組織の壁を廃して、マーケティング現場の発想で顧客ニーズを把握し、事業戦略立案にフィードバックできる人材の育成が急務になっている。このためには、営業部門の機能を細分化して、戦略的に重要なコア業務に人材

リソースを集中、顧客サポートや手続き関連の事務的業務については SSC あるいは BPO センターへの集約が必要だ。

ただ、金融機関の場合、「一般水準よりも厳しい情報セキュリティーが求められる」（進出欧米系金融機関）ため、すべての事務的作業を外部の BPO センターに委託することは困難で、業務内容に応じて慎重にアウトソースの可否を判断しているのが実態だ。

ポーランド北東部のオレシュティンに進出したシティグループ（米国）もそうした企業の 1 つだ。同社はオレシュティンに欧州・中東アフリカ地域を対象とした取引（送金・決済）管理を行うプロセスセンターを設置、約 600 人を雇用して 30 を超える国々のグループ企業のための取引管理を行っている。同センターによると、ここではクレジットカードの決済業務などにも対応するため、社内の SSC として情報セキュリティーの維持に努める必要があるという。



シティバンク・プロセス・センター（オレシュティン）

産業集積のほとんどない北東部に進出した理由について同センターは、a. 首都ワルシャワはもとより、そのほかの地方都市よりも賃金水準が低い、b. 失業率が高いため、英語やソフトウェアなどへの対応力のある若年層の採用が円滑、c. データセンター機能のための情報システムの安全性も確保されている（ワルシャワ、クラクフ、ブロツワフ、ポズナンなどの主要都市は大型河川に沿った立地のため、水害リスクがある）、点を挙げている。金融機関として情報セキュリティー管理を極めて重視していることは、「競合する金融機関が進出していないことが最大の（同地への進出）理由かもしれない」（同

センター)との指摘からもうかがえる。

ポーランドも好況時には労働流動性が高いことから、優秀な人材の競合他社への移転は避けられず、それに伴って業務ノウハウなどの他社への流出も想定される。金融機関としての立地選定上、こうした情報セキュリティ面への配慮も重要だ。また、これこそが相対的にコストの高い自社でのSSC運営の戦略的意義と位置付けることもできる。

③ ペカオ銀行の事例

しかし、金融機関のサービス業務再編の動きは一様ではない。業務分野によっては自らBPOセンターと化して顧客企業の業務を受託する攻めの姿勢に転じる事例もある。国内民間最大手のペカオ銀行(イタリアの金融最大手ユニクレディト・グループ傘下)は、コールセンター業務を中心とする顧客サポート事業を、クラクフの専門事業子会社ダイレクトバンキングセンター(CBB)に集約しており、CBBは自社だけでなく、外部企業からのコールセンター業務委託にも対応している。

特にCBBは、顧客からの問い合わせ・相談などに対応する「インバウンドコール」事業ではなく、積極的に商品販売促進・債権回収督促を行う「アウトバウンドコール」事業を強化している。同社によると、インバウンドコールは月間ベースで25万件前後にとどまるが、アウトバウンドコールは事業を開始した10年1月(約62万件)から6月には約84万件と拡大基調にあるという。

また、ユニクレディト・グループの中で、コールセンター業務拠点はポーランド以外ではイタリア、ドイツ、オーストリア、トルコにあるが、アウトバウンドコールが最も多いのはポーランド向けだ。10年2月時点で、グループ全体の46%をポーランドが占めている。これはイタリア、ドイツなどの西欧先進国では金融市場自体は大きいものの、コールセンターを通じた商品の販売促進という手法が消費者から批判的にみられることが多く、コールセンター事業の観点から「市場としては飽和状態」と考えられているためだ。

これに対して、ポーランドでは「コールセンターによる商品提案」は手法としてまだ新規性があり、有効と考えられている。特に地方都市の消費者はファミリー向けイベントと併せて「家族を含めて商品説明会に招待」という形式をとると参加率が高いため、「新商品キャンペーン」や「カスタマー・ロイヤルティ・プログラム(優良顧客に対する特典)紹介」などを行う企業から「イベント集客型のコールセンター業務」へのニーズが強い、とCBBではみている。

他方、国内での金融商品販売に関しては、ポーランド金融監督委員会が認定した投資アドバイザーが顧問業務を行うこととなっており、「コールセンターとして案内(示唆)はできるが、アドバイスまではできない」(CBB) という。

同社は金融機関に対する根強い信頼、と顧客サポートに関する実務ノウハウの蓄積を生かして、積極的に外部顧客の獲得を目指している。既にフランスの化粧品量販事業大手のセフォラ (LVMH モエヘネシー・ルイ・ヴィトン・グループ傘下) や自動車用品販売のノラロートなどの外国資本も、同社にサービス業務の委託をしている。最近では、単に電話での商品販売促進にとどまらず、自社(あるいは競合他社)の電話対応状況(サービス内容)を匿名で調査・分析する「ミステリーコール」などの特殊サービスを受託する事例も増えており、委託業務内容の高度化も始まっている。

なお、同社コールセンターのサービス態勢はクラクフ事業所に約 150 人、ウッジ事業所に約 150 人の合計約 300 人となっている。ポーランド市場での顧客サポートが中心なので、ポーランド語(一部、英語)でのサービス提供がほとんどだ。しかし、今後は「欧州で事業展開する日系企業を含めた外国資本の顧客も、積極的に取り込んでいきたい」(CBB) という。

(2) コーヒー流通大手チボーが首都に SSC を設置

首都ワルシャワにシェアード・サービス・センター(SSC)を設置するドイツのコーヒー流通大手チボーは、トータルコストの削減や子会社設備の利用などにメリットを感じ、首都に SSC を設置した。

① 目的は業務最適化とコスト削減

チボー(株主はマキシングベスト¹)はドイツのハンブルクに本社を置くコーヒー流通大手企業(1949年創業)。カフェ運営や業務用と一般消費者向けのコーヒー豆の販売に加えて、アパレル商品・アウトドア商品・DIY 商品などの非食料品の販売まで手掛ける。主な販売ルートは、コーヒー豆、非食料品ともに、カフェ店内や同社オンラインショッピングサイトだ。これらの商品をドイツのほかオーストリア、スイス、チェコ、ポーランド、トルコなどドイツの影響力が強い国を中心に 12 ヶ国で販売している。

これらの販売先で発生する会計・税務業務の集約化による業務最適化とコスト削減、業

¹ 同社の株式 100%を保有する持株会社マキシングベスト(前身はチボー・ホールディング)はチボー以外にも、スキンケアなどの消費財大手バイヤスドルフ(同社の 50.46%の株式を所有)も傘下に収めており、バイヤスドルフがマキシングベストの売上高の 3 分の 2 を占め、残り 3 分の 1 をチボーが占めている。

務プロセスの標準化、透明性の確保を目的に、同社はハンブルクとワルシャワの 2 ヶ所に SSC を設置した。2 拠点の SSC の業務内容は売掛金の回収や買掛金の支払い、固定資産・銀行口座・顧客口座・総勘定元帳（general ledger）の管理、税金計算などさまざま。

ハンブルク SSC が西欧を、ワルシャワ SSC が東欧を、それぞれ担当している。業務内容によっては、ハンブルクとワルシャワの SSC が相互に補完する。ハンブルクの SSC の方が規模は大きく専門性が高いため、補完する場合はそうした特徴を勘案する。

② ポーランド子会社内に SSC を設置した理由

ワルシャワに SSC を設置したのは 2003 年。既にポーランドにあった子会社内に設置した。設置に当たっては、まず SSC に必要な IT 関連のインフラ設備の統一化を実施し、各国の会計情報を直接取り扱うことを可能にした。ワルシャワの SSC のスタッフは約 40 人で、ドイツ人駐在員はいない。

ジェトロの取材に応じた同社担当者はワルシャワ SSC に勤務（同社ポーランド子会社で採用）しているが、業務上の報告先はドイツ本社だ。ドイツ本社とポーランド子会社（ワルシャワ SSC を含む）の人事交流はプロジェクトベースで短期駐在するだけで、ワルシャワ SSC で勤務する人材の研修もドイツ本社で 3 ヶ月実施する程度だ。

ワルシャワに SSC を設置した理由は、a. トータルコスト面の魅力、b. ワルシャワ子会社の規模がほかの国に比べ大きかったこと、c. ポーランドの経済規模、d. 有能でありながら相対的に廉価な人材、e. 既存の子会社の設備を利用できること、だった。

ワルシャワの人件費を含む各種コストは国内の地方都市に比べて高い。しかし、ハンブルクとの距離やその移動コストなどを勘案して総合的に判断すると、SSC の設置先として国内ではワルシャワが最も適していると判断した。同社がポーランドで必要としていた SSC の規模が大きくなかったことも、ワルシャワを選択した理由といえる。もし同社が大規模な SSC の設置を必要としていた場合には、コスト面だけを考えればクラクフやブロツワフといった地方都市も設置候補先になっていただろう。

③ 語学力のある人材を優先採用

SSC のスタッフには、専門知識を持つ人材よりも語学力の高い人材を優先している。例えば、業務内容がインボイス処理など数値化情報の処理が中心であれば、語学力は特に必要ではないため人材確保面で問題にはならない。一方、税務関係の業務になると、税務知識だけでなく必ず現地語も必要になる。語学力の高い人材を確保するのは容易ではないが、

会計に関する知識を持つ人材の確保は語学力の高い人材の確保以上に難しく、ほとんど不可能に近い。このため、まずは語学に堪能な人材を優先させて採用するようにしている。

国内に SSC を設置する大部分の企業が同様の採用をしていることも現在の採用方法にした理由の 1 つになっている。現状、英語とドイツ語の人材確保については特に問題はないが、トルコ語など一部の言語は人材難だ。社内の人材だけで会計・税務業務の対応ができない場合には、外部の会計・税務事務所も利用している。

ただ、せっかく採用した人材も転職するケースが多いのが問題だ。採用募集をすると、語学力はあるが比較的経験の浅い若い人の就職希望が多い。しかし、将来的に一般企業の会計職に転職をすることを希望し、SSC での勤務を経験を積む場としてとらえている人が多く、転職率が高くなっている。このため、常に新たな人材を迅速に採用するシステムが必要になる。転職率を抑えるために報酬条件を良くするのは一案ではあるが、SSC 設置の目的であるコスト削減の趣旨に合わない。

それでもワルシャワでの SSC 設置については、「業務プロセスの効率化など一部今後の課題になりそうなものはあるが、現時点では大きな課題はない」（SSC 担当者）という。

④ EU 加盟後に SSC 設置数は増加

ポーランドの SSC [ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) を含む] の設置は、「ポーランドの EU 加盟 (04 年) 後に大きな波」（ポーランド情報・外国投資庁）がきており、例えば、自動車メーカーのボルボは 04 年にブロッツワフに、米国の化粧品流通大手エイボン は 05 年にワルシャワに、会計関連の SSC を設置している。06 年にはデンマークのビール大手カールスバーグもブロッツワフに会計関連の SSC を設置している。

SSC の設置には語学力や会計・税務などの専門知識を持つ人材を確保できることが前提になるが、ポーランドでは「進出しそうな大手の欧米企業は既に進出済みで、現在はほかの国に設置するケースが増えてきている」（チボーSSC 担当者）という。SSC の設置を検討する場合は、人材確保をいかに円滑に進めるかが課題になりそうだ。

(3) 豊富な多言語能力人材

ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) センターへのインタビューでは、各社とも多言語能力を備えた人材やコスト、通信インフラなどのビジネス環境に満足していた。一方、国際ネットワークの有無や受託事業の種類などにより、雇用形態や運営体制などに

相違点がみられた。

ポーランド情報・外国投資庁（PAIIZ）や政府は BPO センターの誘致を積極的に進めている。2010 年上半期に PAIIZ が支援した投資プロジェクトの業種別内訳は BPO 分野が最も多く、製造業を上回った。

ジェトロは 10 年 7～8 月、ポーランドに進出している BPO センター 4 社にインタビューした。同じ BPO 分野でも、企業の規模や海外ネットワークの有無などにより、受注業務や雇用方針などのビジネスモデルに相違点がある。インタビューの概要は以下のとおり。

① CTM 社

CTM（本社ワルシャワ）は 97 年に設立。04 年にフランスのテレパフォーマンスの傘下に入り、顧客サポート、技術サポート、営業、市場調査、債権回収などの業務を請け負っている。テレパフォーマンスは世界 51 カ国に 276 拠点を構え、欧州ではフランス、英国、イタリア、スペイン、ポルトガル、ギリシャ、ポーランド、スロバキア、ルーマニア、アルバニアの 10 カ国に拠点がある。ポーランドではワルシャワとシエルドルツェ（ワルシャワから東に 70 キロ）の 2 拠点合わせて 400 人体制で 10 カ国語に対応している。

ポーランドの人員は中・東欧拠点の中で最大だが、市場が毎年大きく伸びているため、10 年中に倍増する計画だ。現在の顧客は、通信、インターネット、放送、金融、保険、エレクトロニクス、食品などの約 30 社。「業界最大の拠点数」（チーフオペレーションオフィサーのカタジナ・ブジョゾフスカ氏）を構えており、顧客企業の国境を越えた要求に対応できる点が特徴だ。

例えば在ポーランド家電メーカーの顧客サポートサービスの場合、ポーランドで生産した製品であっても、販売先はドイツ、チェコ、スロバキア、ルーマニアなど多岐にわたる。このような場合、すべてポーランド事業所で対応するのではなく、ネットワークを活用して、業務を各国のグループ会社に割り振って対応することも可能だ。

技術サポートや消費者サポートなどの業務では、オペレーターに高いレベルの知識や対応ノウハウが求められる。食品分野の消費者サポート業務では、消費者に安心感を与えられるとして 40～50 歳代の女性による対応を顧客企業から求められるなど特殊な要望を受けている。そのため同社では、オペレーターの 9 割を長期契約で雇用しており、ノウハウの蓄積や人材開発に取り組んでいる。長期雇用は人材の定着にもつながると考えている。

まだ同社では、優秀でやる気のある人材は積極的に登用している。例えば、ジェトロとのインタビューに対応したコールセンターマネジャーのヤチェック・ブウォダルチク氏は、2カ月前まではトレーナーだった。そのため、オペレーターに対する業績評価には徹底して取り組んでいる。対応件数や獲得した顧客の数などを1時間単位で評価しているが、同時にこの作業は、顧客に対して適切なアプローチをしているかなど業務の見直しにも役立っている。

② サイテル・ポルスカ社

サイテル・ポルスカ（本社ワルシャワ）は04年にポーランド拠点を設立。27カ国に145拠点を持つ多国籍企業で、従業員は6万5,000人。欧州の統括拠点は英国にあり、ポーランド拠点での業務もすべて英国の拠点から割り振られている。日系企業とのビジネスの実績もあるという。

ポーランド事業所の従業員は500人で、欧州、ロシアの16カ国語に対応できる。欧州・アフリカ地域には、ポーランドを含め、ベルギー、ブルガリア、デンマーク、フランス、ドイツ、アイルランド、イタリア、モロッコ、ポルトガル、スペイン、オランダ、英国の13カ国に進出しており、24時間年中無休体制で対応している。

現在の顧客は、通信、インターネット、金融、小売り、旅行、エレクトロニクスなど約10社で、ポーランド拠点からポーランド、ドイツ、ルーマニア、ロシア、チェコ、ハンガリーの6カ国向けに、技術サポート、バックオフィス、債権回収、営業、調査、予約・発券業務などを行っている。技術サポートなどは高いレベルの知識が必要なため、顧客とは長期契約を結ぶことが多い。社員も長期雇用の比率が全体の7割程度を占めており、人材育成やノウハウの蓄積に力を入れている。

ポーランドのビジネス環境については、「多言語に対応できる人材が豊富な点を評価」（ディレクターのアントニオ・ドス・サントス氏）している。英国での就労経験があるポーランド人が多いほか、ワルシャワには国内の各都市からだけでなく、近隣諸国からも人が集まる。コストに関しては、賃金水準は上昇しているものの、西欧に比べると競争力があり、オフィスの賃料も安い。BPOセンターにとって必要な通信インフラや安定した電力供給なども問題ない。空港も近いため、顧客との打ち合わせにも便利な立地だ。

また国内経済が好調なことから、ポーランドへの企業進出が続いている。企業進出が増えれば、BPO関連のビジネスチャンスも増える。同社はポーランドを今後も市場の拡大が見込まれる魅力的な市場とみており、現在ワルシャワ以外の都市での拠点設立を検討して

いる。

③ デイマル・ポルスカ社

オランダの TNT グループのデイマル・ポルスカ（本社ウッジ）はチェコで創業し、00年にワルシャワに事業所を設立した。スロバキア、ハンガリーにも拠点がある。02年に TNT がデイマルを買収したが、デイマルブランドで事業を継続している。ポーランドでは金融、保険、小売りなど向けに、営業支援や顧客サポートサービスなどを西欧、中・東欧、ロシアの 10 ヶ国語で対応している。

現時点では、先に挙げた 2 社とは異なり、主な顧客はポーランドで活動する企業で、国内向け商品の営業業務を受注している。具体的には、金融機関が保険商品に関するダイレクトメールを発送する時期に合わせて、送付先データベースに基づいて販売促進の電話をかけるほか、顧客からの問い合わせ対応を行っている。

アウトバウンド中心のため年中無休の営業はしておらず、月～土曜の 9～21 時を 2 シフトで対応している。ウッジに 2 ヶ所のコールセンターがあり、200 人を雇用しているが、10 年 11 月には 100 人を追加雇用する予定だ。オペレーターは契約期間が 1 年未満の短期契約が多く、短期契約の割合は全体の約 8 割を占めている。

同社は、当初はワルシャワに事業所を構えていたが、07 年にウッジに移転した。主な理由は 4 つある。第 1 に、離職率が高かったことだ。ワルシャワには同業他社が多く、同じ建物にも競合企業が入居していたほどだった。第 2 に、人材確保の容易さだ。ウッジの人口は 70 万人で、そのうち学生が 10 万～15 万人と多いほか、ワルシャワと比較して失業率が高い。学生の多さでは、クラクフやブロツワフも当てはまるが、既に同業他社が多く進出している。

第 3 に、オフィス賃料が安い。同社の場合、ワルシャワと同じ賃料で 3.5 倍広いオフィスを借りることができた。第 4 に、顧客の意向。同社の拠点の 1 つは、顧客が用意したコールセンター用オフィスで、顧客の資産を利用してコールセンター業務を運営している。

顧客の多くはワルシャワに立地しているが、打ち合わせなどが必要な場合でも「ワルシャワから車で 2 時間の距離のため、いまでも問題はない」（ゼネラルマネジャーのヤシャ・ファンデルビーン氏）ものの、「現在進められている道路や鉄道などの交通インフラの改善計画にも期待している」という。

④ サウスウエスタン・ポルスカ社

サウスウエスタン・ポルスカ（本社ウッジ）はアイルランド系企業で、07年9月にウッジに現地法人を設立。アイルランドでは酪農企業からの要望に応えるかたちで、牛乳の出荷記録や会計業務の受注に始まり、97年に牛海綿状脳症（BSE）が発生した際には、農業省から家畜の登録業務を請け負った。その後アイルランドでブロードバンド環境の普及が進んだことから、通信インフラを生かした BPO 分野に注力するようになった。

ポーランド拠点設立の契機は、業務量が増え、アイルランド事業所の対応能力ではカバーしきれなくなったため。設立に当たっては、チェコ、ハンガリー、ウクライナ、インド、スペイン、メキシコと比較し、コスト、労働法、複数の外国語を話せる人材、交通インフラ、通信インフラなどを総合的に判断した。ポーランドには、潜在的な顧客が多いとも判断した。

従業員は10年8月時点で140人だが、今後85人増やす予定。欧州の9言語に対応可能で、24時間、年中無休体制を敷いている。レンタカー会社のコールセンター業務（電話、メール、ウェブチャットで対応）やホテルの予約受け付け業務を請け負っている。そのほか送金業務、支払い督促業務なども行っている。

ISO9001のほか、CCA（Customer Contact Association）の認証を受けている。アイルランドでは、CCA 認証は BPO 企業にとって必須の規格で、適切なソフトウェアを使用しているか、ソフトウェアや電話対応などの訓練体制、通話を録音するなどの品質チェック体制、情報セキュリティ体制について審査がある。

顧客は、小売り、食品、エネルギー、出版・メディア、通信、旅行業など9社。現時点では請け負っていない業務でも、依頼があれば対応する体制を整えるつもりだ。会計分野では、単純なデータ入力から会計報告の作成までを行い、「請け負う業務内容に制限はない」と考えている。

顧客とは3～5年の長期契約を結んでいる。単に受託業務をこなすだけでなく、業務の遂行を通して効率化を提案・実施することを心掛けている。ある業務受託では、当初15人で対応していた業務を効率化して、3人で対応できるようになった。顧客に対しては、その分の値下げを行った。効率化を積極的に進め、コストを削減することで信頼に得て、長期的にはまた別の業務を受託して効率化を実現する WIN-WIN 関係を構築したいと考えている。

ポーランドでは、10年4月から顧客獲得のための営業活動を始めた。現在1社から受託しているが、年内にはもう1社、契約を締結できる見通しだ。ポーランドでは、まだBPOの存在やメリットが正しく認識されていないため、BPOを説明することから始めている。近い将来、ポーランドでもBPOのメリットを理解し、利用する企業が増えると考えている。

ウッジが持つ最大の競争力は人材。ウッジを中心にした半径60キロの地域では毎年2万3,000人の学生が卒業しており、優秀な人材を確保できる。「多言語能力のある人材は、アイルランドよりもポーランドの方が確保しやすい」（ゼネラルマネジャーのビクトル・ドクトル氏）。同社はウッジ大学の学生に就労経験プログラムを提供しているほか、ウッジ市とも人材確保のための協力関係を構築している。

シェアード・サービス・センター（SSC）やBPOセンターの拠点としてはクラクフ、ブロツワフ、ワルシャワに立地している企業も多いが、人材確保の点で競争が激しくなっているため、ウッジに立地する方が良いと考えている。

交通インフラもある程度整備されている。ウッジからワルシャワまでの鉄道での移動時間は1時間30分で済む。将来予定されている高速鉄道が建設されれば30分に短縮される。ウッジ空港だけではなくワルシャワ空港も利用できる距離でありながら、人件費やオフィス賃料などのコストは30%安い。かつて盛んだった繊維産業の工場をリノベーションしたオフィスも増えている。広い土地が多く、拡張しやすい点も魅力だ。

150人の従業員のうち、85%と長期雇用契約を結んでいる。長期雇用の方が、会社への忠誠心の醸成、知識の蓄積の面で有利と考えているし、会社としても人材育成に取り組みやすい。ただ、業種によっては必要人数の季節変動が大きいいため、一部は短期契約で対応している。例えば、レンタカーのコールセンター業務は、夏季の問い合わせ件数は年平均の1.5倍に上る。

離職率は業界平均を若干下回る程度とみている。優秀なオペレーターを毎週、毎月、毎四半期に表彰する制度を設けるなど、従業員のモチベーション向上に努めている。

(4) 日系企業の実例

日系企業による中・東欧への事業のシフトは製造拠点の再編に伴う事例がほとんどで、サービス業務の集約は欧米企業に比べて遅れていた。しかし、日系企業でも経営層への欧米人登用が進み、国外に本社を置く事業会社なども登場する中、ポーランドの地方都市を

集約拠点として活用する事例も出始めている。

① 日立データシステム

「ポーランドの京都」とも評される古都・クラクフ。日立製作所傘下の日立データシステムズ（HDS、米国カリフォルニア州サンタクララ）は、ここでシェアード・サービス・センター（SSC）として、自社の欧州・中東アフリカ地域事業向けの経理・会計業務を行う「金融業務センター」を2007年10月から運営している。サービス業務集約をポーランドで進める先駆的な日系企業だ。

同社のポーランド法人は販売業務を中心にワルシャワで法人登記しており、クラクフ事業所は社内向けの経理・会計業務に特化した専門拠点（約80人雇用）となっている。調達から販売・出荷まで受発注伝票の管理、債権回収などが主な業務だ。

同センターのヤツェック・ポンチュク所長によると、多言語地域を対象に業務を行っているが、「経理・会計業務では、英語が共通のコミュニケーション基盤となっているため、英語に堪能な人材を確保することで、円滑に業務に対応できている」という。むしろ、「国際財務報告基準（IFRS）やソフトウェア・プログラミングの基礎知識を持った優秀な若い人材が多い点が文教都市クラクフの魅力だ」と指摘している。

② サービス業務集約立地であるクラクフ

クラクフにはビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）センターを含めた業務集約拠点が51カ所（10年6月時点）があると推定されている。フランスの情報サービス企業キャップジェミニが最も大きく、顧客企業の業務を受託するBPOセンターで約2,100人、情報処理センター（ITO）で約1,500人を雇用する。これに欧州・石油最大手のロイヤル・ダッチ・シェル（オランダ・英国）の約1,400人、IBM（米国）の1,200人などが続いている。

これらの企業は情報通信・ビジネスプロセスサービス事業者協会（ASPIRE）を設立し、クラクフを中心に「ヨコの連携」を深めている。HDSも会員企業で、同協会の発表（09年10月）によると、クラクフの業務集約拠点による雇用創出は約1万6,000人に達し、欧州を中心とする30言語に対応するという。最近では、インドのソフトウェア開発企業HCLテクノロジーズもクラクフに進出、約150人を採用している。さまざまなサービス業務がクラクフに集約されてくる中で、それらに対応したソフトウェアの開発も重要性を高めている。



HDSが入居する金融センタービル(クラクフ)

サービス業務集約拠点の立地としては「首都以外の大都市」が好まれる傾向がある。その理由として、a.物価水準の高い首都を避けて事業コストを抑える、b.中央省庁など行政機関に多くの人材が就職している首都と異なり、専門性の高い人材を確保・育成しやすい、c.一定の人材供給力を持ち、英語などのビジネスツールの基礎を押さえた優秀な若年層の採用が可能、d.地域に応じた特殊言語（クラクフの場合、ドイツ語）への対応の可能性も期待できる、といったことが挙げられる。

欧州ではクラクフのほか、チェコのブルノなどが新たな業務集約立地として注目される。大市場周辺の後背立地に潜在する活力をサービス業務に生かすのが狙いだ。ポーランドでは、クラクフ以外ではウッジ、ブツワフ、グダンスク、ポズナンなどもこの条件を備え、今後の日系企業のサービス業務集約拠点進出先として注目される。

③ 富士通サービス

ワルシャワ、クラクフに続く人口第3の都市ウッジにも、日系企業のサービス業務集約拠点がある。富士通サービス（ロンドン）は09年2月に「コールセンター」「ヘルプデスク」「アフターサービス」「システムメンテナンス」など複合的な機能を兼ね備えた事業拠点として、グローバル・デリバリー・センター（GDC）をウッジに設けた。



富士通サービスが入居するテクストリアル・パーク(ウッジ)

GDCは主にドイツと中・東欧圏の顧客を対象に、情報システム・ソフトウェアの技術サポートを行う。富士通サービスは、もともとポルトガルのリスボンに欧州市場向けのサービス集約拠点をもち、約500人を雇用して約20言語のサービスに対応してきた。顧客企業の中・東欧への進出、東欧企業の顧客としての取り込みを進める中で、西欧とともに中・東欧に拠点を展開することが必要と判断した。

現在、約300人を雇用して、ドイツ語、英語、ポーランド語のほか、チェコ語、スロバキア語、ロシア語など9言語に対応するスタッフを常駐させている。これに対応してリスボン事業所は、スペイン語、フランス語、イタリア語などラテン系言語によるサービス業務の比重を高めている。

ウッジ事業所の主力顧客には、ドイツの保険最大手のアリアンツ・グループなども含まれており、ドイツ語での人材ニーズが強い。そのほかの顧客も、ロイター、石油のBP、通信のBTなど欧州企業がほとんどで、日系企業は含まれず、日本人駐在員も置いていないという。

また、ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントも10年5月に北部のグディニアに国際金融センターを開設するなど、ポーランドを新たな軸に欧州でのサービス業務の再編を進める日系企業も徐々に増え始めている。

欧州には30近い言語があり、顧客に対するきめ細かなサポート体制を構築するためには、

日系企業にとっても多言語社会を意識したネットワーク構築が不可欠になる。特にこれまで日本市場への依存が強く、欧州市場開拓が遅れていた消費財分野では、欧州市場進出に当たり、こうした顧客対応を意識した拠点展開、人材活用が必要となる。

(5) インドの情報システム開発企業インフォシスの事例

外部の専門事業者に業務を集約・委託するビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) の発展に伴って、BPO 事業者間の「ヨコ」の連携も新たな課題になっている。欧州では業
際分野に専門性の高いサービスを提供する BPO 事業者も評価され始めている。以下はそう
した BPO 業者の 1 つ、インドの情報システム開発企業インフォシスの事例である。

① 業務横断的な視点で市場開拓

「BPO 産業は、業務分野ごとの受託専門型と、専門分野を超えて受託対応する統合型に
分化が始まっている」(日系情報システム企業)との指摘がある。特に「情報システム」分
野は受発注伝票の処理に始まり、在庫管理・損益管理と企業内部門を超越した視点での業
務処理が求められ、BPO 産業の中でも特殊な位置付けにある。「情報技術アウトソーシング
(ITO) センター」との呼称もあるように、各種業務を横断的にとらえて最適な BPO 事業
者の連携をシステムとして統合・供給するというビジネスモデルも可能だ。

インド企業インフォシス (バンガロール) は、こうしたことが可能な BPO 事業者として、
ポーランドを欧州事業の業務集約化の拠点として活用している。

② 委託内容は経理・会計業務が中心

インフォシスがポーランド中部のウッジに進出したのは、欧州総合電機最大手ロイヤル
フィリップスエレクトロニクス (オランダ) との 2007 年 7 月の長期 BPO 委託契約が契機
となっている。

両社は、フィリップスがインフォシスに対して「経理・会計」「調達管理」業務を委託す
ると同時に、これまでフィリップスが自社のシェアード・サービス・センター (SSC) とし
て運営してきたインド (チェンナイ)、ポーランド (ウッジ)、タイ (バンコク) の拠点機
能 (人員約 1,400 人含む) をインフォシスが買収することで合意した。フィリップスは 03
年 8 月にウッジセンター (欧州・中東アフリカ向けの業務集約拠点) を開所しており、そ
の業務機能をインフォシスが継承 (07 年 10 月) することになった。



欧州の中心拠点として機能するインフォシスのウッジ事業所

インフォシスは、こうした BPO センターを世界 13 カ所に展開している。米国のアトランタのほか、メキシコのモンテレイ、ブラジルのベロオリゾンテ、中国の杭州（浙江省）、タイのバンコク、フィリピンのマニラ、インドのバンガロール、チェンナイ、グルガオン、ジャイプール、プネに加えて、欧州ではポーランドのウッジとチェコのブルノ（プラハに続く第 2 の都市）の 2 拠点が中心となっている。同社は世界を地域分割して、「顧客との距離」と「コスト効率」のバランスを取りながら、インフォシス BPO という事業会社を設置しているという。

ウッジ事業所（約 900 人）とブルノ事業所（約 400 人、04 年 8 月開所）の機能は「相互補完的に欧州市場に対応しているが、ウッジは経理・会計業務に対する専門性が高く、ブルノはコールセンターなど多言語業務に対応できる」（インフォシス BPO ポーランドのクリスティアン・ベステリ副社長）という。

ウッジはポーランドの中でも、経済・商学系の人材供給力が高いとされる。国内で人口第 3 位の都市だが、大学在校生（約 14 万 7,000 人）のうち経済・商学系在学生在が約 6 万人と全体の約 41%を占め、国内でも突出している（ワルシャワは、大学在校生約 35 万 8,000 人に対して、経済・商学系在学生在が約 7 万 9,000 人で約 22%、クラクフは約 21 万 1,000 人に対して、約 3 万 7,000 人で約 18%にとどまる）。

また、「国際財務報告基準（IFRS）やそれらの作成ソフト運用についてのコースを履修している学生が多いため、企業からみても『即戦力』になる学生が採用できる」との指摘も

ある。ブルノ事業所は顧客企業 10 社の 27 ヶ国の拠点のために欧州 15 言語に対応した人材を抱える。これに対しウッジ事業所のコミュニケーション言語は英語が中心だが、より経理・会計業務に適応した人材活用を図っている。

③ 連携と競争のバランスを重視

同社はコアビジネスとしての情報システムの開発に加え、顧客企業の経理・会計の実務担当者の要望に応じたソフトウェアの「カスタマイズ」に対応できる体制を整えている。労働集約的なソフトウェアの作成は賃金水準の低いインドの開発拠点で行うが、あくまで欧州の顧客へのインターフェースはウッジ事業所が担い、業務集約・最適地対応を徹底することで、欧州での「顧客の声」を商品開発に生かす方針だ。

しかし、欧州など 27 ヶ国（ロシア CIS のほか、アラブ首長国連邦、トルコ、南アフリカ共和国も含む）にいる顧客への対応では、各国の経済法令、特に税法や税務当局の実務運用に対する知見が必要になる。この場合、各国の事情に詳しい法律事務所・弁護士、会計事務所・コンサルタントとの連携が不可欠だ。同社では、国際的に事業展開するグローバル事務所のほか、地場系事務所の専門家とも各国事情に合わせて連携している。ただ、これらの外部事務所にも BPO センターとしての側面があるため、「彼らとは互いにパートナーであると同時に競争相手でもある」（インフォシス BPO ポーランド）との冷静な見方を崩さない。

従来、日系企業には経理・財務（それに付随する情報システム）は企業の中核を担う情報で、安易にアウトソースすべきではないとの意識もあったが、新興市場開拓など事業立地が多極化する中、外部の地域専門家（BPO・ITO センター）を活用せざるを得ない状況にもある。市場開拓と同時並行でこうした地域でのビジネスを円滑化するため、広範な知見をもつ外部専門家の確保も検討する必要がある。

なお、こうした統合型 BPO センター（インターフェース拠点）をポーランドで展開するインド企業としては、HCL テクノロジーズ（クラクフ近郊・ザビエジュフ、07 年 5 月設立）、タタ・コンサルタンシー・サービスズ（TCS）（ワルシャワ、07 年 12 月設立）などがある。

2. ハンガリー ～ 人材確保のしやすさを企業が評価

2000 年代に入り、エクソン・モービルや IBM、ゼネラル・エレクトリック、モルガン・スタンレーなど外資によるシェアード・サービス・センター（SSC）やビジネス・プロセス・

アウトソーシング（BPO）投資が活発化し、現在は約 50 社、2 万 5,000 人を雇用する一大産業に成長している。その多くは金融、会計、ICT などの分野で顧客らのバックオフィス機能を展開、主に欧州や北米をカバーエリアとしている。政府はこの分野を重点産業の 1 つに位置付けている。

① サービス・ビジネスが発達した理由

SSC や BPO を含むサービス・ビジネスが発達した理由として、ハンガリー投資貿易促進公社（ITDH）は以下の理由を挙げた。

- a. コスト節約：米国や西欧に比べ賃金、事業などのコストを低くできる
- b. 雇用状況：ブダペストや地方大学を卒業する高学歴新卒者の雇用が可能
- c. 労働者の能力：科学技術分野で世界的な研究者を輩出しており、教育レベルの高さに定評がある
- d. 文化的互換性と言語能力：小国ゆえに人的交流を通じた異文化交流が活発で異文化への対応力がある、また就学中の外国人も多い
- e. バックオフィスやサービス部門の専門知識：学生の 4 分の 1 がビジネスや経営学を学んでおり、1 万 3,200 人を超える学生が IT を専攻している
- f. 技術などのインフラ：通信や道路インフラの進展
- g. ビジネス安全性と知的所有権の保護

さらに同公社は、この分野は巨額のインフラ投資が不要な上、労働者は地元志向が強く都市部や西欧への移住を好まない傾向があることが、企業ニーズにマッチしたと分析する。

企業側が出産休暇も含め在宅勤務を認めるなど労働者の生活スタイルを重視することも、雇用環境にプラスに働いたとみる。

② 現在までに SSC と BPO 約 50 社が進出

ITDH によると、SSC と BPO の歴史は 91 年、ブダペストなどへのエレクトリック・データシステム（08 年ヒューレット・パッカードに買収）の BPO 拠点進出に始まる。2000 年ごろから進出が活発になり、これまでに SSC と BPO 併せてブダペストを中心に主要地方都市も含め約 50 社が進出、2 万 5,000 人の雇用を生んでいるという。

金融危機に見舞われた 08 年以降、進出件数は鈍化し、08 年、09 年とも 2 件ずつだが、現在も同国への SSC や BPO 拠点進出を検討している企業があるとみられる。

○SSC と BPO の進出の動き

91年 エレクトリック・データシステム (BPO) 進出

98年 IBM (BPO) 進出

05年 SAP (BPO)、シティグループ (SSC と BPO) など 4社進出

06年 モルガン・スタンレー (SSC) やユニシス (BPO) など 11社進出

07年 ブリティッシュ・テレコム (BPO)、ボーダフォン (SSC)、国連高等弁務官事務所 (UNHCR) (SSC)、国連食糧農業機構 (FAO) (SSC) など 11社進出

08年、09年 各 2件進出

③ 地元の人材に高い評価

ジェトロは 8 月、ブダペストに進出したモルガン・スタンレー、UNHCR、IBM、の 2 社 1 機関を訪問し、進出の理由や現在のオフィスの運営状況などについて聞いた。各社・機関とも従業員の平均年齢は若く、人材の質に満足しているとともに、人件費も含め施設の運営コストが西欧に比べ低く抑えられることに魅力を感じているようだ。また、今回訪問した企業・機関は欧州地域を中心にカバーしており、同じ時間帯でのサポートを重視していた。顧客のそばで同時間帯に滞りなくサービスを提供するという、地域性にも配慮した事業展開を行っているのが特徴だ。

モルガン・スタンレーはブダペスト市内、ドナウ川沿いのモダンなビルに入居している。同社は 05 年に SSC 拠点を設立、現在は主に欧州・北米のグループ企業を IT 技術や金融情報管理、事務、市場分析などで支える。従業員数は約 700 人、男女比率はおおよそ半々だが、IT 分野は男性の比率が 85% と高くなるという。平均年齢は約 24 歳と若い。従業員のほとんどが地元出身だ。

なお、同社は同様の機能を英国グラスゴー、シンガポール、インド、北米にも持っている。

エグゼクティブ・ディレクターのマリーベス・カグネイ氏によると、ブダペストを選んだ理由の 1 つは、市場リスクや信用リスクを分析できる熟練労働者の雇用が容易だったこと、欧州や北米関連業務を行う際に同じ、または重なる時間帯で作業が行える点も重視したという。

05 年にグループ企業の債券取引支援を目的に数学モデリングセンターを開設、その運営結果が満足のいくものだったため、06 年にビジネスサービスや技術支援を行う施設を開いた。スタッフの採用に当たっては、同国の科学アカデミーに所属する物理関係研究機関

(KFKI) や複数の大学と連携しているという。

採用されたスタッフはニューヨークなどで研修を終えた後、職場に配属される。ハンガリー拠点に配属されても、その後、シンガポールやロンドン、チューリッヒ、ニューヨークなどに異動する場合もある。

ハンガリーのスタッフは給与の高い企業に簡単に移っていくこともあり、企業に対する忠誠心のレベルは日系企業の場合と大きく変わらないようだ。ビジネス環境について同氏は、現在の従業員給与への課税水準は高いとみている。また、同社へのハンガリー景気後退の影響については、国内でビジネスを行っていないため、影響はさほど感じていない様子だった。

④ 政府の積極的な誘致政策

UNHCR (ジュネーブ) も SSC をハンガリーに設置している。08年、ジュネーブからブダペストにバックオフィス機能を移転、現在 220 人体制で、世界各地の事務所運営にかかわる IT 技術サービス、財務・経理や人事・採用、給与支払いなどの業務のほか、研修施設を運営している。

移転の理由について、グローバル研修・サービスセンターのロゼラ・パグリウチロー氏は、コスト削減が目的と話す。また、ブダペストに決めたのは、ハンガリー政府からの積極的な誘致があったこと、運営コスト面で有利な条件の提示があったこと、インフラに不足はなく生活コストが比較的低いことが決め手となったようだ。ジュネーブ本部のバックオフィスのため、本部と同時間帯で業務連携ができることも選定の重要なポイントだった。

事務所内での使用言語は英語とフランス語。業務・生活インフラ、スタッフの質とも満足しているという。スタッフの平均年齢は約 33 歳で約 55% は女性、スタッフの半数以上は地元から採用している。

⑤ IBM データ・ストレージ・システムズの事例

国内有数の製造業集積地のセーケシュフェヘルバール (ハンガリー中西部) に BPO 機能を持つ IBM データ・ストレージ・システムズは、95 年に同地で HDD 生産を始めた IBM ストレージ・プロダクツの一部門として 97 年に誕生、当初は主にドイツの顧客向けに IT 面でのアフターサービスを展開した。

スタート時は 20 人規模だったが、その後業務量・範囲を拡大した。製造拠点は国内のほ

かの地に移転したがサービス機能は残り、現在 1,200 人体制。主に欧州域内の銀行・保険など金融機関や SAP ユーザーなど顧客向けの IT インフラのネットワーク管理サービスを、24 時間体制で提供している。顧客は IBM 製品ユーザーに限定していない。

同社マネージャーのゾルターン・タカーチ氏によると、従業員はトップも含めほぼ全員ハンガリー人で平均年齢は 28 歳、大学卒は全体の半分でその半数が理工系出身、周辺地域の大学などの出身者が多いという。技術系ということもあり、女性は 19%と少数とのこと。「優秀な技術者を確保する方法として、ヘッドハントや人材バンクの活用よりも、社内での人材育成に重点を置いている。この方が企業への忠誠心向上にもつながる」と話す。

事業が拡大した要因としては「製品ビジネスの拡大は当然のこととして、優秀な人材が確保できたこと、価格競争力ではアジアなどに劣るが、さまざまなリスクの回避や個人情報保護の観点から、欧州の顧客にはデータ管理の外部委託を域内で行うことを好む傾向もあり、それに対応するサービスを自社が提供できたこと」を挙げた。また、「欧州の顧客向けサービスにはコミュニケーションの観点から、同時間帯でのサービスの提供は欠かせない。さらに同じ欧州で生活するもの同士、顧客の要望への理解が容易」と語る。なお、同社はチェコなどにも同様の施設を持ち、連携しながら顧客サービスに対応しているという。

金融・経済危機以降のビジネス環境については、「顧客が IT 分野への支出を控える傾向があり、利益確保のため自社でも一層のコストカットが必要となっている。一方、コストカットを迫られている製造業などから新規の受注もあるとみられ、アウトソーシング部門は今回の経済危機でマイナスの大きな影響は受けていない」と話す。

⑥ ブダペスト以外への企業誘致が課題

インタビューした企業の評価からは、経済分析・金融、総務、IT と幅広い分野で人材確保が可能という状況がうかがえる一方、優秀な人材は他社に移りやすく、引き止めにも配慮しているようだ。また、コストダウンに貢献する業種のため、不況への強さも感じられる。

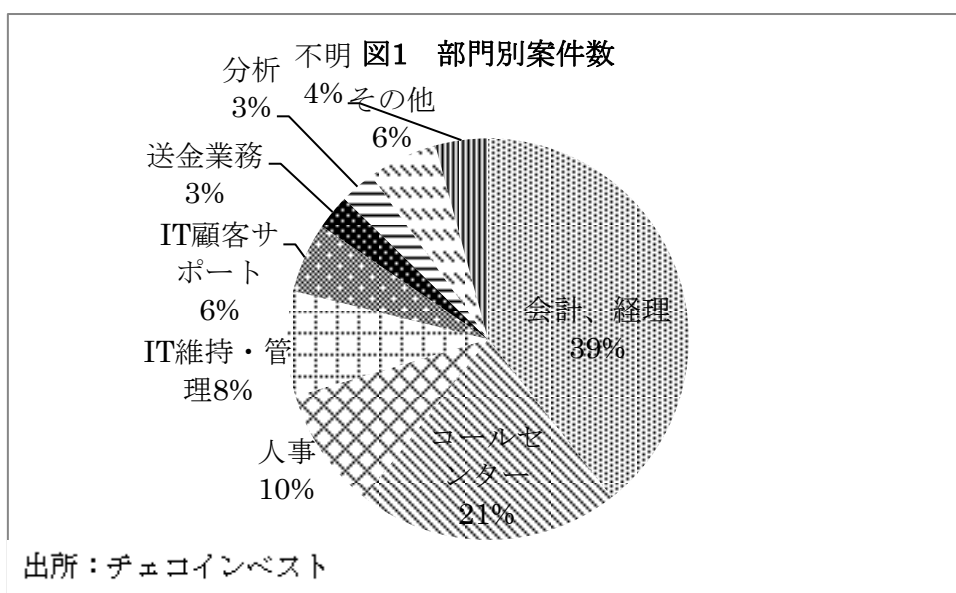
こうした状況や企業の評価を背景に、ITDH は SSC や BPO の分野を国の重点産業の 1 つと位置付けている。ITDH の担当者は、サービス分野の企業進出について、単なるコールセンターではなく、付加価値の高いサービスの提供を志向する多くの企業の進出を期待している。現在サービス分野の進出外資系企業のおよそ 80%がブダペスト近郊に集中しており、地方への企業誘致が課題になっている。

3. チェコ ～ SSC や BPO はプラハなど 3 都市に集中

チェコ投資・ビジネス開発庁（チェコインベスト）によると、シェアード・サービス・センター（SSC）やビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）センター投資案件数は2010年上半期までに56件。設置先は首都プラハのほか、ブルノやオストラバに集中している。SSCやBPOセンターの設置動向について、同庁ビジネスサポートサービス・プロジェクト部長のイバ・エルトバー氏に聞いた。

① IT 部門に適した人材が豊富

チェコインベストによると、10年上半期までに同庁が仲介して実現した国内のSSCやBPOセンターの投資案件数²は56件。部門別では圧倒的に会計・経理が多く全体の39%を占め、以下コールセンター（21%）、人事（10%）、IT維持・管理（8%）、IT顧客サポート（6%）と続く（図1参照）。



エルトバー部長は「コールセンターの割合が比較的高いが、これは顧客と直接会話をするのに必要な言語能力を持つ人材が豊富という事実を証明している。また、IT顧客サポートを加えたIT業務の割合も14%と高く、これもIT部門に適した人材が豊富なことを示している」と説明する。

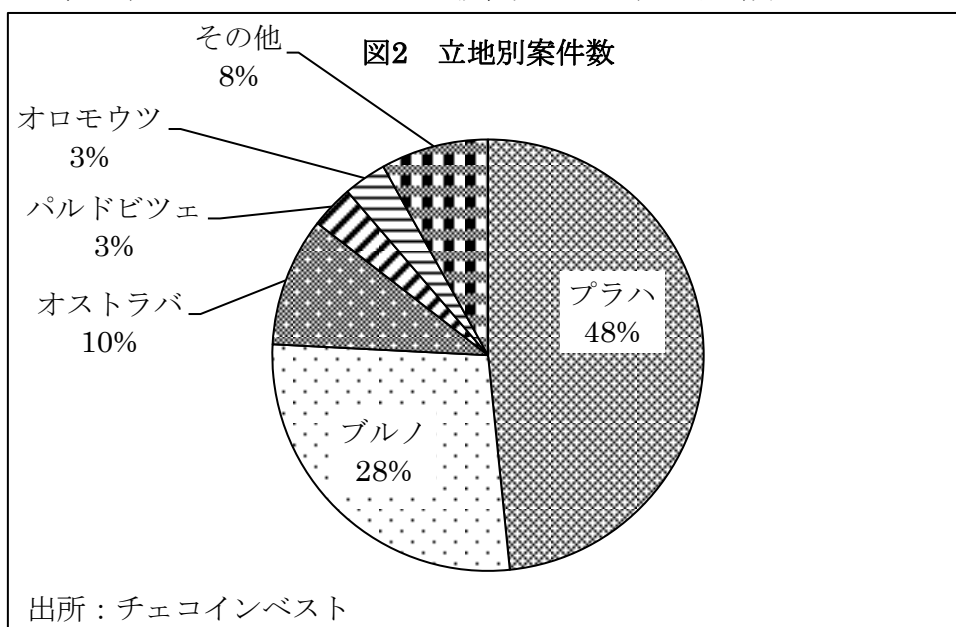
IT部門への投資の例として挙げられるのが、最大規模のSSCであるDHLの「ITサービ

² ソフト開発センター、ハイテク修理センターは含まない。また外国語を使用し、複数国を対象とするものに限る。

スセンター」だ。同社が04年にプラハに設置した同センターは、1,300人を超えるIT専門家を雇用している。同社は米国、マレーシア、ドイツにもITサービスセンターを設置しており、チェコは世界4カ所のITサービスセンターの1つ。同社はチェコを選定した理由として、質の高い労働力、確立された通信網、ロケーション、航空便接続の良さ、中・東欧では最も発達した交通網、コストの低さ、政府の支援・助成金を挙げている。

② 国内第2の都市ブルノでの設置が増加

設置件数を都市別にみると、プラハが全体の48%と圧倒的に多く、次いで国内第2の都市ブルノ（28%）となっている（図2）。エレクトバー部長は「ブルノは05年以降、オフィスビルの建設が急進し投資が集中した。また、市内に大学が2校あり、人材が豊富なことから、近年ブルノはSSCやBPOの設置先として中心的な存在になっている」と話す。



—ブルノ投資例—

欧州最大級の家電小売りDSGインターナショナル（英国）は07年9月、ブルノにグループの会計を担当するSSCを開設した。顧客やサプライヤーへの請求や支払いシステムの開発が主要業務で、従業員は200人。欧州14カ国を対象に、7カ国語対応の業務を行っている。同社はブルノを選択した理由として、人材確保のしやすさ、オフィスの質と価格、税制、政治的安定性、の4点を挙げている。

また、北モラヴィアのオストラバへの設置数が全体の1割を占めている。エレクトバー部長はオストラバの利点として、大学と空港の存在を指摘している。

—オストラバ投資例—

米国 GE マネーが 06 年にオストラバに開設したコールセンターは、チェコとスロバキアの顧客を対象としたローン返済の取り立て、人事・研修業務を行っている。08 年からは顧客サービスのバックオフィス機能、IT 業務の一部、リスク管理業務なども手掛けるようになり、従業員数は当初の 50 人から 750 人に増えた。同社はオストラバを選択した理由として、プラハへの交通の利便性、国内第 3 の大学生人口、適当な人口構造、高失業率、低賃金、オフィス価格の安さ、地方自治体の誘致姿勢、を挙げる。

パルドビツェなどの地方都市を選択したケースもみられるが、それらはプラハ、ブルノ、オストラバ以外の地方都市で生産活動を行っている企業が、付随するかたちで社内に SSC 機能を設置した例が大半を占め、SSC を単独で設置するのは極めてまれだ。

エレクトバー部長は「例えばオロモウツ、プルゼニユなどの都市は人材が豊富だが、A クラスのオフィスビルの供給力に欠ける。ブルノにオフィスビルが建ち始めた 05 年ごろはデベロッパが投機的に建てていたが、現在は買い手が確保されていない限り建設に着手しない。一方で、入居を検討する投資家は実際のオフィスを見てから入居を決める傾向がある。その結果、入居可能な質の高いオフィスビルが既に用意されている都市が、投資先として選ばれることになる」と説明する。

一方で「ブルノやオストラバについては、企業によっては航空の便が悪いことを問題視することがある。特に外国への定期直行便は便数や行き先がごく限られているため、ブルノが投資先候補から外れ、結局ポーランドの都市が選ばれた例もある」という。

③ 高い語学力を持つ人材が魅力

チェコインベストは具体的な投資例より、SSC 立地としてのチェコの利点を、1) ロケーション、2) 質の高い (マルチリンガル) 人材、3) 発達した IT・交通インフラ、4) 首都・地方都市の双方において A クラスのオフィス空間の確保が可能であること、5) 政治的・経済的な安定性、6) EU 基準の個人情報保護レベル、7) 政府の誘致姿勢・助成金制度、8) 人材やインフラなどの総合的なクオリティーが高い地域、都市の数、という 8 つにまとめている。

中でも SSC 設立の上で特に重視されているのが、2) で挙げられた人材の質である。チェコインベストによると、国内大学生の数は年々増加傾向にあり、2002/2003 年の 25 万人から、2008/2009 年には 36 万人以上に達している。

欧州を中心とした複数国の業務を集約する SSC の業務では、高い語学能力が必要される。市場調査会社アウグル・コンサルティングが実施した「チェコ労働市場調査」(2008年)によると、国内労働力人口の 87%が 1 ヶ国語以上の外国語を話せ、同割合は 2002 年の調査時点より 13%増加している。さらに 2 ヶ国語以上の外国語を話す人は同 28.4%、3 ヶ国語以上は同 24.7%、4 ヶ国語以上は同 18%に上る。また、チェコ人が話す外国語は主として英語、ドイツ語、ロシア語、フランス語、スペイン語、イタリア語、ポーランド語、スロバキア語、ということである。

④ 投資優遇制度：対プラハの投資は対象外

チェコインベストは、上述のチェコへの SSC や BPO 業務の設置先としての利点の一つに助成金制度を挙げているが、これは政府が現在、製造業からより付加価値の高い産業へと投資誘致する分野を移行させ、国内産業構造の転換を図っていることが背景にある。チェコインベストはこうした政策を踏まえ、SSC や BPO、IT、ハイテク修理センターなどの特定のサービス部門への投資を対象とした支援策を積極的に提供し、これらの助成金の申請窓口の役割も果たしている。

現在、EU 構造基金を財源とした OPEI (Operational Programme Enterprise and Innovations) の一環として「情報通信技術&ビジネスサポートサービス・プログラム」が進行しているが、これは上述の特定のサービス部門を対象にその事業投資コストの一部を補助する制度である。ただし助成金の補助率は投資対象地域によって異なり、プラハは補助の対象外となっている。

同制度でプラハが補助対象外であることにつき、エルトバー部長は、「例えばハンガリーの首都ブダペストに投資する場合、ハンガリーの投資誘致政策において、同政府による助成金の補助対象になる可能性がある一方で、チェコについては首都プラハへの投資は補助対象外である。計画段階で首都への進出を検討する投資案件では、例えばプラハからブダペストに投資が流れる可能性もある」と指摘している。

一方で、「優遇措置が投資時に重要視されるのは国内にすでに進出している企業が投資拡大を計画している場合においてのみであり、チェコに新たに進出しようとする企業にとっては、優遇措置の存在はそれほど重要ではない。例えば最近ブルノに SSC を開設した企業は、優遇措置の有無に関わらず、投資先はブルノに決めていた」とエルトバー部長は説明する。

⑤ 10年以降、投資は拡大傾向

SSCやBPOセンターの進出案件数の推移をみると、03年から徐々に増加し、08年が14件でピークだったが、09年は2件に急減した。特にBPOの進出は13件のうち12件が05年までに行われており、それ以降は08年の1件だけになっている。

10年に入ってから、ドイツのオフィスレンタル業Algecoによるプラハへの会計・経理関連でのSSCの設置、国内に進出済みのシーメンスとドイツ証券取引所のSSC業務の拡大、IT分野のBPO業務を01年から展開している米国IBMによる投資拡大の計画が明らかになっている。

今後の展望についてエルトバー部長は「リーマン・ショック以後は労働市場が買い手市場となり、語学や会計などの専門知識を持つ労働者でも、労働条件についての過剰な要求は控えるようになってきた。労働コスト面では投資家に有利に働いてきている。10年に入ってから投資に関する問い合わせ状況をみると、今後SSCやBPO分野の投資は伸びていくと思う」と自信をみせている。

また日系企業の投資の可能性については「残念ながら、まだ日系企業と接したことはない。既に国内に工場を持つドイツや英国の企業が、製造部門に付随するかたちでSSCを設置した例がある。また、欧米系以外の国籍の企業では、台湾企業がSSCを設置している。日系企業は製造部門で積極的な投資を展開してきており、日本語に堪能な人材はまだ不足しているものの、欧米地域を担当する日系企業のSSCが設立される可能性は十分考えられると思う」と期待を寄せている。

なお、SSCやBPOセンターの設置の上で特に重視される人材について、同部長は「人の入れ替わりが激しい点が問題だ」と、人材確保の難しさを指摘する。その理由は「被雇用者の圧倒的多数がスキルの高い大卒者だが、SSCやBPOセンター業務の大半はマニュアル仕事のため、一定期間勤めた後、より変化のある仕事を求めてほかの企業に移ってしまう」からだという。

このためチェコインベストは、SSCやBPO分野の企業と高校との人材育成面での相互協力を促し、高卒者の語学などのスキル向上を目的とした人材育成プロジェクトを2007年に開始した。これは、高卒者雇用に関心を示している企業と高校のタイアップを仲介するプログラムで、この中で企業はインターンシップ制度などを提供している。チェコには外国語あるいは商業など、専門知識の習得を重視した高校が少なくない。また大卒者ほど求人倍率が高くないことから、就職後それほど簡単に他の企業に転職することはないと予想さ

れる。ただ、やはり高校生の実践力、職業意識の低さなどから、企業の求める人材の育成成果を挙げることは困難のようで、まだ具体的な成果は現れていない。

4. スロバキア ～ 雇用創出狙い SSC や BPO を積極誘致

1998年に外資系企業の誘致に熱心なズリンダ政権が発足して以降、まず製造業への対内直接投資が始まった。02年以降は、低賃金や外国語能力の高さ、高技能労働者の確保しやすさ、西欧からの近さといった理由で、外国企業によるシェアード・サービス・センター (SSC) やビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) センターの設立が活発化した。

① 国内最大の SSC は米国 IBM 系

スロバキア投資庁 (SARIO) のグズレイオバ・プロジェクトマネジメント・アフターケア部長 (直接投資担当) によると、「現在国内の SSC や BPO の分野で約 40 社が活動し、合計 1 万人弱を雇用している。首都ブラチスラバ周辺に展開する企業が最も多いが、コシツェ、ジリナといった地方の主要都市にもいくつかの企業が進出している」という。

SSC では、経理や人事などの管理業務とカスタマーサービスを行っているケースが多く、ロシアや中南米まで含めてカバーしているところもある。

SARIO によると、国内最大の SSC は米国 IBM によるブラチスラバの「IBM-インターナショナル・サービス・センター (International Services Centre : IBM-ISC)」だ。同社はブラチスラバで約 3,500 人を雇用し、経理、融資手配、B2B サポートとカスタマーサービスを行っている。10年2月には、IBM がポーツマスの英国本部から経理部門をブラチスラバに移動させるとの報道も流れた。IBM ブラチスラバには「ロシア・デスク」もあり、ロシア向けのカスタマーサービスも実施している。

米国の通信大手 AT&T は 02年に同社の欧州や北アフリカ、中東の顧客向けサービス、人事などのための SSC をブラチスラバに開設、07年に拡充した。それに先立ち、06年にコシツェにも同様の SSC 拠点を展開しており、同社の国内従業員数は 09年現在、合計 1,100 人、投資総額は 1,200 万ドルを超えている。

また、米自動車部品大手ジョンソンコントロールズは 07年にブラチスラバに「オートモーティブ・ビジネス・センター」を開設し、中・東欧地域の財務、購買、IT、人事などの社内業務を一括して行っている。また、同社は北米・メキシコでの会計業務をメキシコ・

ユアレスからブラチスラバに移管し、同業務のさらなる集約化を進める予定で、将来的に従業員数を 450 人（09 年）から拡大する計画だ。

欧州系の企業もスロバキアで SSC を展開している。例えば、ドイツの化学大手ヘンケルは中・東欧本部（ヘンケル CEE）をオーストリアのウィーンに置き、中・東欧から中央アジアまで 32 カ国をカバーしている。ヘンケル CEE は 07 年 9 月、ブラチスラバに中・東欧 23 カ国の子会社の経理を集約的に担当する SSC を開設した。開設当初は 60 人程度だった従業員数は、09 年には 400 人に増加した。

BPO センターとしては、米コンサルティング大手アクセンチュアが 02 年、ブラチスラバに IT コンサルティングなどを行う「アクセンチュア・デリバリー・センター」を開設し、04 年からは金融、経理などの業務受託を行っている。900 人の従業員で、23 カ国語対応により業務を受託している。また、ドイツのシーメンスはブラチスラバで、従業員 1,000 人超の IT サービスとカスタマーサポートセンターを運営している。

ブラチスラバ以外の都市でも BPO センターを展開する事例がある。ドイツのテレコム大手 T-Systems は、06 年に東部のコシツェで従業員 1,000 人超の IT サポートセンターを開設した。T-Systems スロバキアは欧州 20 カ国で、主に大企業や公的機関のサーバーシステムのサポートを 24 時間体制で行っている。

② 高学歴、多言語対応の人材

金融危機への対応として、国内の製造企業の多くは大幅な人員削減を行っており、スロバキア統計局によると、09 年の製造業の新規雇用数は前年比で 14.4%減少した。一方、通信や情報、不動産、金融などのサービス業の雇用は比較的安定しており、業種によっては 09 年は前年比で小幅に増加している。このような状況を踏まえ SARIO は、雇用創出面で製造業への依存度を下げ、サービス業で技術や語学などの専門知識を習得した人材の雇用創出を狙い、SSC や BPO センターの設立を積極的に支援している。SARIO のグズレイオバ部長は「現在も、SSC や BPO 分野で外国投資家と交渉中のプロジェクトが 22 件ある」という。

同部長は SSC や BPO センターの立地としてのスロバキアのセールスポイントを以下のように述べた。

a. 高学歴の人材

国内の労働力人口のうち、大卒者の比率は 16%で、EU 加盟国の中でも最も大卒者比率

が高い国の1つ。総合大学は全国に33校あり、08/09年度の大学卒業者は5万8,477人だった。

b. 外国語能力

スロバキア人には(少なくとも)英語かドイツ語に堪能な人が多い。スロバキア語は「スラブ語系言語のエスペラント」といわれ、ほかのスラブ系言語と重なる部分が多く、相互のコミュニケーションが比較的容易とされている。また、スロバキア語や英語以外を母国語とする外国人も、ドイツ語(1,248人)、ロシア語(1,190人)、フランス語(693人)などが多い(10年7月時点、出所:労働省)。

先のAT&Tは、これらの理由のほかに、先行事例としてITやハイテク関連のサポート業務を行っている他社がスロバキアにいたことも進出の要因として挙げている。

ただし、スロバキアは全人口が540万人で、労働力人口は半分の270万人しかいないため、周辺の中・東欧諸国に比べ、労働力供給の絶対数が限られている。

なお、調査会社のA.T.Kearneyが09年にまとめた報告書「The Shifting Geography of Offshoring」では、「BPOやSSCの展開先としてのスロバキアの魅力は、08年に比べ09年は大幅に下がった」としている。

これについてSARIOのグズレイオバ部長は「(09年は)金融面での魅力、労働力の能力と供給、ビジネス環境という3つの基準のうち、金融面での魅力だけが大幅に悪化した。その原因の1つは、08年から09年にかけて大幅なドル安と、この為替レートの変動を反映した各種コストの上昇だと考えられる。同じ原因でポーランドやハンガリーも下落したと理解している」と話している。

5. ルーマニア ~ 語学力とコスト競争力が強み

比較的低い賃金や高い語学力に目をつけた海外企業が、ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)やシェアード・サービス・センター(SSC)分野で進出を続けている。国別ではフランス、米国、インドからの進出が目立ち、雇用人数は上位5社で合計1万人を超えている。

① 近隣諸国と比較した低賃金が魅力

ルーマニアは近隣のポーランド、ハンガリー、チェコなどと比較して賃金が低く、BPO や SSC 事業の成長市場として注目されている。これらの事業は国内では発展段階にあり、他国でノウハウを持つインド、フランス、米国系企業の参入が多く、首都ブカレストのほか国内数カ所に拠点を持つ企業もある。

欧州主要国と時差が 1~2 時間で、欧州企業へ適時サービス提供が可能だ。IT や電力のインフラも最低限整備されており、従業員の欠勤率が他国に比べ低いなど、BPO や SSC 拠点として高評価を得ている。低賃金、労働力の質、地理的条件などから、これら事業での進出は近年増加傾向で、今後さらに拡大する、とフランスのテレパフォーマンスやインドのジェンパクトはみている（「ディプロマット」誌 2010 年 3 月号）。

② 際立つ言語能力

BPO や SSC 事業が注目される背景には、高い語学力、コスト競争力、欧州水準で通用する高等教育などがある。

英国の調査機関エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）によると、ルーマニアでは人口の約 80% が英語を話す。地方都市でもタクシー運転手、家電販売員、レストランなどで英語が通じることが珍しくない。また、ルーマニア語はほかのラテン語系言語と類似点が多く、スペインとイタリアを中心に 200 万人以上のルーマニア人が出稼ぎに出ており、スペイン語やイタリア語を現地人並みに習得して帰ってくることもある。

そのほか、高校から大学にかけてドイツ語、ロシア語、ハンガリー語、ギリシャ語、ヘブライ語、北欧語などを専攻する学生もあり、これら言語を得意とする人材も比較的容易に採用できるという利点がある。EU 統計局の 09 年 9 月発表によると、最低 2 カ国語を勉強するルーマニアの学生は全体の 92.1% で、近隣諸国のポーランド（79.3%）、ブルガリア（76.9%）、ハンガリー（41.8%）よりも高率だ。

BPO や SSC 事業の給与基準はオペレーターの経験や技術に加え、語学力も重要視される。英語、フランス語、イタリア語を話す従業員は初心者で月額 300~400 ユーロ、北欧語やアジア系の言語など希少言語を話す場合は月額 1,000 ユーロからだ。ブカレストに SSC を開設したヒューレット・パッカー（HP）は、ドイツ語、ポーランド語、オランダ語を話す人材を経験・技術に関係なく、優先的に雇用していると、「ジアルル・フィナンチアル」紙（08 年 7 月 15 日）³は報じている。

3

数学やエンジニアの高等教育を受けた学生も多い。08年の大学卒業生は合計23万2,885人で、うちエンジニアなど技術系は21%を占める。技術系大学の中には、情報通信技術企業（シーメンス、マイクロソフト、IBMなど）と産学連携を行っているところもある。

③ 地方都市への進出が増加

90年代後半からIBM、アクセンチュア、HP、オラクルなどが首都ブカレストに進出し、BPOやSSCの拠点として注目されるようになった。07年のEU加盟前後からブカレスト周辺の賃金水準の上昇が続いたため、ティミショアラ、クルージュ・ナポカなど地方都市への進出を検討する企業が増加している。

アウトソーシング関連の雇用者数は、ブカレストだけで5万人、それ以外でさらに5万人に上るという（「ディプロマット」誌10年5月号）。

クルージュ・ナポカはトランシルバニア地方の中心都市で、年間3万人の大学卒業生がいる。ブカレストと比べ給与水準は20～30%低く、BPOやSSC事業の候補地として比重を高めている。この町には、HPとジェンパクトが拠点を置く。

工科大学はブカレスト、クルージュ・ナポカ、ティミショアラ、ヤシにあり、若く質の高い労働力を供給している。またブラショフ、クライオバも国内有数の大学都市として知られている。

④ 進出企業の雇用は増加傾向

景気後退にもかかわらず、ITアウトソーシング、BPOやSSC分野の雇用人数は増加傾向にある。

アクセンチュアは高い語学力をもつ大学卒業生を中心に、雇用人数を1,200人から2,000人に増員し、サービス提供先の拡大を図っている（次ページ表参照）。ブカレストセンターをグループネットワークに統合し、中欧諸国への国外サービスを開始した。

ジェンパクトはブカレスト（05年）とクルージュ・ナポカ（07年）にサービスセンターを設立し、西欧や米国など約20カ国へSSC、BPOサービスを提供している。10年内に雇用人数を1,500人から1,700人に増員する予定だ。クルージュ・ナポカでは欧州の主要言

<http://www.zf.ro/profesii/ce-facultate-trebuie-sa-termini-pentru-un-salariu-de-1-000-de-euro-pe-luna-3085858/>

語でサービスを提供している。

たばこ製造会社のブリティッシュ・アメリカン・タバコ (BAT) は SSC として BASS ヨーロッパをブカレストに設立し、欧州の 22 カ国のグループ会社に会計、顧客データ管理サービスなどを提供している。現在 100 人を雇用しているが、11 年までに 250 人に増員し、サービス提供国を 36 カ国に拡大する見込みだ。

オーストリアの石油ガス大手 OMV はキャップジェミニと提携し、南東欧では最大規模の SSC ペトロム・ソリューションズをブカレストに設立した。同 SSC はペトロムのガソリンスタンド 74 店をはじめ、マーケティング、石油精製、生産、開拓事業でのファイナンスや IT 部門をすべて受託し、約 800 人の会計士を雇用している。適切な人材を配置するため、ペトロムは候補者 1 万人の中から 800 人を選抜した。

表：SSCおよびBPO企業による雇用人数

	会社名	雇用人数	10年末時点の 雇用人数(予定)
1	ジェンパクト	1,500	1,700
2	アクセンチュア	1,200	2,000
3	XL WORLD	1,300	1,400
4	ALCATEL-LUCENT	1,000	-
5	TECH TEAM	840	-
6	TELEPERFORMANCE	700	1,000
7	CAPGEMINI	340	-
8	WIPRO	300	-
9	WNS	180	-

(出所) 各社ウェブサイトおよび報道記事を基に作成