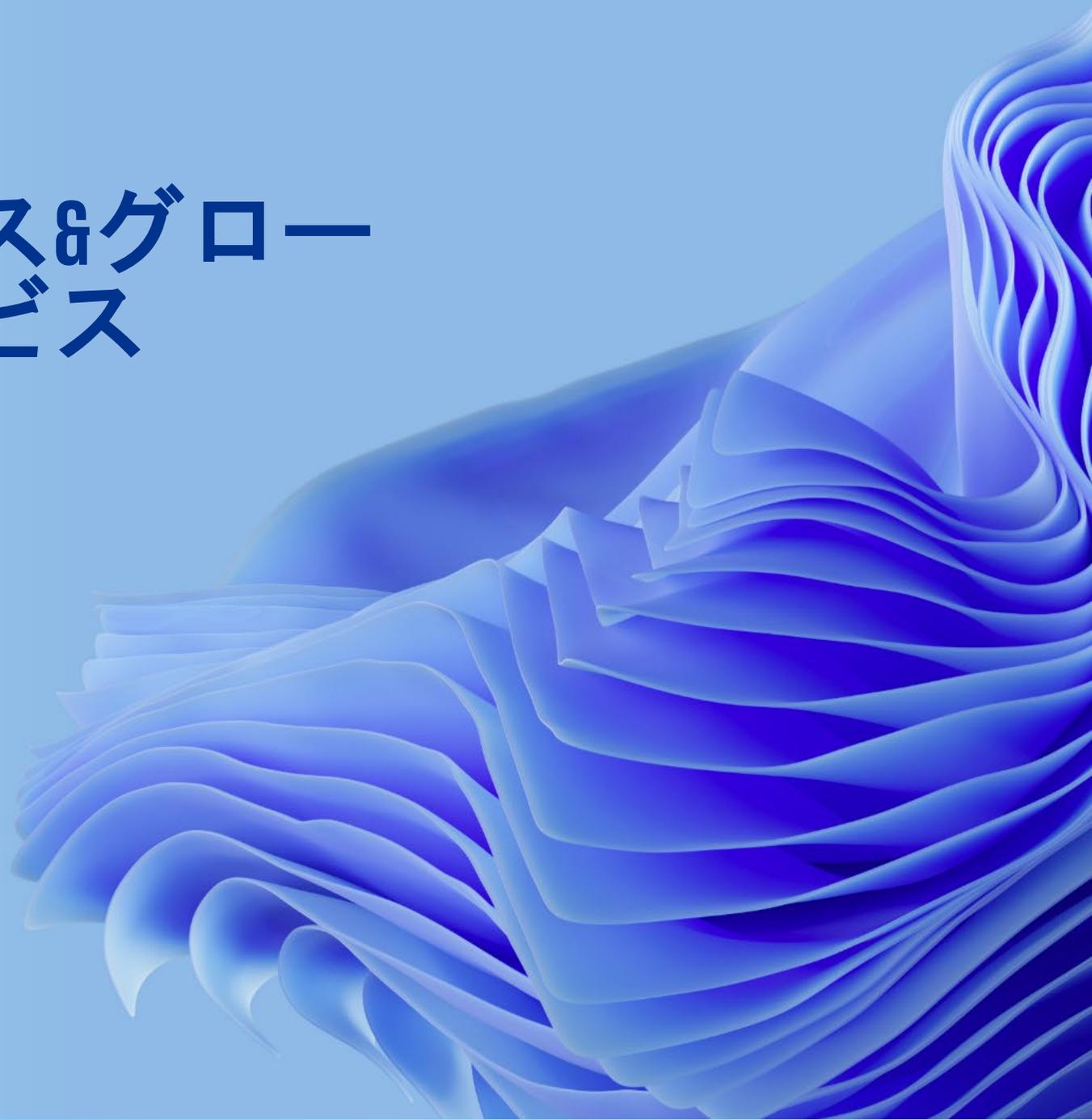




シェアードサービス&グローバル ビジネスサービス

KPMG in Poland | May 2025



ビジネスプロセスの一元化の主な利点

ビジネスプロセスをSSC(Shared Services Center)またはGBS(Global Business Services)に集約し、企業がより戦略的、効率的、そして競争力を持って運営することで、大きなメリットが得られる可能性があります。

コスト効率

規模の経済性と運用コストの削減

データの可視性の向上

一元化されたデータにより、より迅速な意思決定が可能

拡張性と柔軟性

新しい事業展開や地域の統合が容易

運用コストの削減

継続的な改善、自動化、イノベーションを推進

コアビジネスへの注力

ビジネスユニットは、戦略的な収益創出活動に経営資源を集中させることが可能。

業務プロセスの標準化

組織全体の業務手順調和により、品質を向上させ、エラーを削減

承認プロセスと法令順守の改善

一元的な管理により、法令順守とリスク軽減を促進

サービス品質の向上

業務プロセスの専門化により、顧客と従業員の満足度を向上

DXの迅速化

RPA、AI、高度な分析などのテクノロジーの導入を加速

人材管理

専門家人材を惹きつけ、キャリアパスを創出し、従業員の定着率を向上

ビジネスサービス

ビジネスサービスモデルのさらなる成熟により期待できること

シェアードサービスセンター

- コスト削減
- 生産性向上(規模の経済)
- プロセスの一元化
- 標準プロセス文書
- サービス提供の迅速化

グローバルビジネスサービス

- 業務プロセスの最適化と自動化
- ITシステムの統合
- 法令順守と全体的な事業リスクの軽減
- CXの卓越性と一貫性
- 特殊な資格を持つ人材の維持
- 組織の柔軟性の向上

専門的知見・知識の統合ビジネスサービスセンター

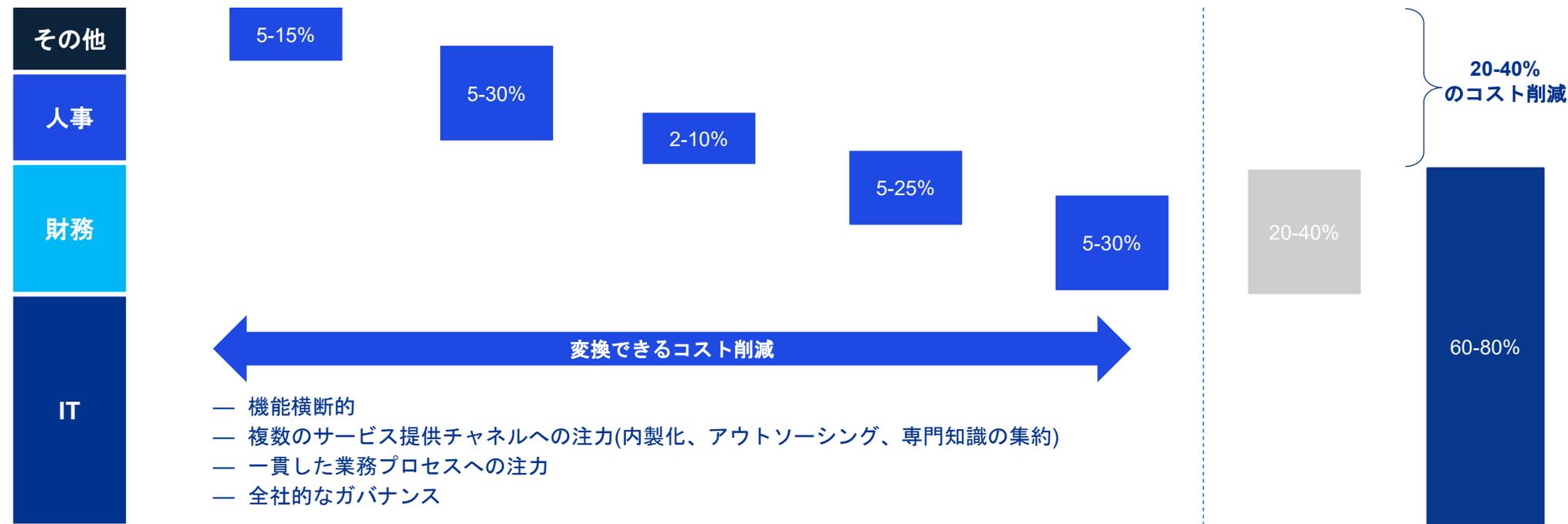
- 一貫した業務プロセスの制御
- グローバル報告とデータの可視化管理
- 革新的な技術ソリューションの推進
- CX管理の中心的組織
- トランスフォーメーション管理の中心的組織

成長および変革への貢献

価値の創出

コスト削減と効率化

期待されるコスト削減



変換できるコスト削減

- 機能横断的
- 複数のサービス提供チャネルへの注力(内製化、アウトソーシング、専門知識の集約)
- 一貫した業務プロセスへの注力
- 全社的なガバナンス

現在のコスト

組織統合

- 範囲
- 階層
- 技能

労働コスト

- 給料
- アウトソーシング

需要管理

- 方針
- 法令順守
- 合理化

プロセスリエンジニアリング

- 単純化
- 標準化

自動化、モバイル、クラウド

- プロセス管理
- デジタル化
- RPA

サービス費用の増加

- リーダーシップとガバナンス
- 人員
- マージン

将来のコスト

ポーランドにおける業務プロセス集約化の可能性:

日系企業のための概要説明資料

KPMG | アドバイザリー | シェアードサービス&アウトソーシングコンサルティング

2025年5月

01

業務プロセスの集約化 のトレンド

ビジネスサービス部門の動向

シェアードサービスは、業務プロセスの単純な集約化から、卓越性の推進、自動化ソリューションの実装、高度な分析スキルを持つ従業員の育成を行う中心的な拠点へと進化しています。

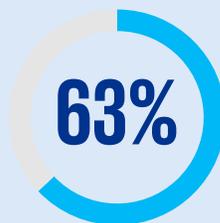
従来型	進化型
限定的で事前に定義された規則に戻る業務プロセスの自動化	新しいテクノロジーの実現 どこでもクラウド、AIを活用した業務プロセス
異なる種類のデータ、状況分析	データ管理と収益化 資産としてのデータ
業務重視の労働力、限定的なデジタル技術の活用	柔軟なオンデマンドの労働力 サービスとしての金融
大規模なグローバルビジネスサービスセンター	境界のないサービス提供 仮想的な知見集約と作業的な労力を70%削減



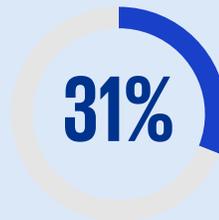
78%の財務責任者が、AIの活用により既存の財務スタッフがより付加価値の高い戦略的役割を担うようになると考えています。



68%が、事業全体に関する見識を提供するためにデータアナリティクスへの投資を行っています。



63%が、すでにインテリジェント・プロセス・オートメーション(IPA)を使用していると回答しています。



過去3年以内にロボティックプロセスオートメーション(RPA)を導入したと回答しています。



22%が従業員にデータ処理のための再教育を実施していると回答しています。

- ソース :
- ABSLレポート「ポーランドのビジネスサービスセクター2024」
 - Future Ready Finance Survey: パフォーマンスの高い組織がどのような違いを扱っているかを知る

集約化される業務プロセス

	財務・経理	調達、サプライチェーン	BFSI	人事	IT
通常の集約化対象	<ul style="list-style-type: none"> 買掛金 総勘定元帳および定期報告 旅費や経費の精算 債権回収 	<ul style="list-style-type: none"> 間接材の調達 受発注管理 顧客サービス 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客対応 借入業務 外国為替 顧客確認、マネロン対策 	<ul style="list-style-type: none"> 人事管理および報告 人材募集(例:一次的審査) 	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーションライフサイクル管理 自動化 (RPA、業務プロセスのデジタル化) プロジェクト管理(IT固有)
多くの場合集約化の対象となる業務	<ul style="list-style-type: none"> 事業管理 税務等の法定業務 与信管理 調達ソリューション (電子請求書、サプライヤー・セルフ・サービスなど) 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンおよび物流管理 すべての要求に対するオペレーションプロセス 	<ul style="list-style-type: none"> リスクおよび法令順守 支払 キャッシュマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 人材管理 給与計算 人材育成管理 	<ul style="list-style-type: none"> その他のITサービス ITインフラ管理 ITヘルプデスク
一部のケースにおいて集約される業務	<ul style="list-style-type: none"> 財務計画および分析 発注・請求管理 出納業務 	<ul style="list-style-type: none"> 業者選定およびカテゴリ管理 直接材の調達 契約の履行状況のモニタリングおよび管理 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の数理的な活動 資産管理 ファンド会計 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬と福利厚生 退社・定年退職の管理 	<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス テストング 情報セキュリティ(サイバーセキュリティを含む)
集約化が稀な業務	<ul style="list-style-type: none"> 戦略と政策 財務報告書の確認・承認 法定報告書の申告・報告の確認および承認 財務報告書の確認・承認 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的調達 調達方針 発注書 (PO) の承認 	<ul style="list-style-type: none"> その他のBFSI専用サービス 保険サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ナレッジマネジメント 人事異動、転勤 	<ul style="list-style-type: none"> エンneブルドサービス サービス管理 - 危機管理 枠組み

* 出典:ABSLレポート「Business Services Sector in Poland 2024」およびKPMG BA SSOA調査

02

SSC/BPOの設立地としてのポーランド

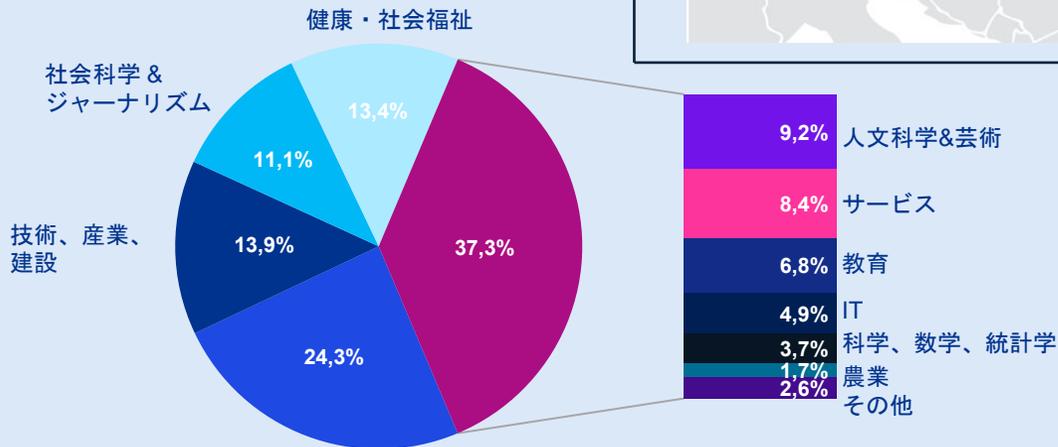
投資先としてのポーランドの魅力

人的資本と人件費

8番目
EUにおける人件費

4位
欧州における学生数

主な専攻分野*



* 出典: ポーランド統計局 (GUS) - 教育 (2023/2024)

欧州の中心に位置する戦略的立地



4,916キロ

高速道路
(建設予定1,170km)

13

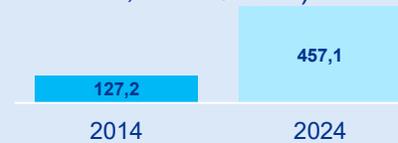
ワルシャワ、カトヴィツェ、
グダニスク含む航空貨物の積
み替えハブ国際空港

4

戦略的に重要な海上港湾(シュ
チェチン、シフィノウィシチェ、
グディニャ、グダニスク)



ビジネスサービスセクターの
ダイナミックな成長(10年間
で就業者が127,200人から
457,000人以上へ)*

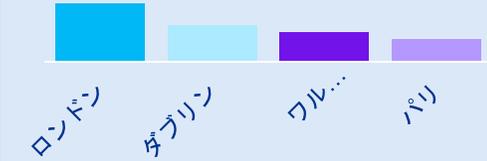


※出典: ABSL レポート「Business Services Sector in Poland 2024」

有望な投資先

3位

ワルシャワは投資ポテンシャルで欧
州第3位にランクイン



*出典: European Cities and Regions of the Future 2025, fDi Intelligence

安定した強力な経済

ポーランドの信用ランキング



GDP成長率-年間変化率



ポーランド-中欧のリーダー

ポーランドは、CEE地域で最もビジネス環境が良好であると認識されています

2023年のR&Dの総支出	順位	2024年の世界競争ランキング	順位	腐敗認識指数 2024	順位
ポーランド	15	チェコ共和国	29	ラトビア	38
ハンガリー	19	リトアニア	30	ポーランド	53
ルトゥアニア	21	ポーランド	41	スロバキア	59
スロバキア	22	ラトビア	45	ルーマニア	65
ラトビア	25	ルーマニア	50	ブルガリア	76
ルーマニア	29	ハンガリー	54	ハンガリー	82

出所: Eurostat

出所: 世界競争ランキング

出所: Corruption Perceptions Index 2024

ポーランドへのFDIの水準は中欧で1位*

1位

2023年の中欧の外国直接投資レベル

国	FDI残高 2023 (百万米ドル)
ポーランド	335 540
チェコ共和国	216 595
ルーマニア	125 555
ハンガリー	118 983
ブルガリア	61 945
スロバキア	60 533

出所: UNCTAD(附属書表03:FDIの対内株式、地域別、経済別、1990-202年3月)

ポーランドは、CEEのIT市場トップ3に入っている

- 400,000人以上のITスペシャリスト
- ITアウトソーシングのネットワークが確立されている。
- Googleなどの有名企業がポーランドへの新規投資を計画

※出所: 「Emerging Europe Report 2023」

ポーランドはCEE地域のオフィス市場のリーダー



1,300万平方メートル

ポーランドの9つの成熟したオフィス市場近代的なオフィススペース。中欧で最大のオフィス市場

出所: ABSL

ポーランドはCEE平均よりも人件費が低い*

2024年のポーランド、EU、CEEの平均人件費 (1時間あたり€)



2023年のポーランド、EU、CEEの平均年間純所得**



**子供のいない独身者、平均的な労働者の100%

- CEE: ポーランド、ハンガリー、チェコ共和国、スロバキア、スロベニア、ルーマニア、ブルガリア、エストニア、ラトビア、リトアニア

出所: EUROSTAT



15位

EF英語能力ランキング*(英語を母国語としない11カ国中6カ国)。

EF EPインデックス	順位
ルーマニア	12
ポーランド	15
ブルガリア	16
ハンガリー	17
スロバキア	18
チェコ共和国	25

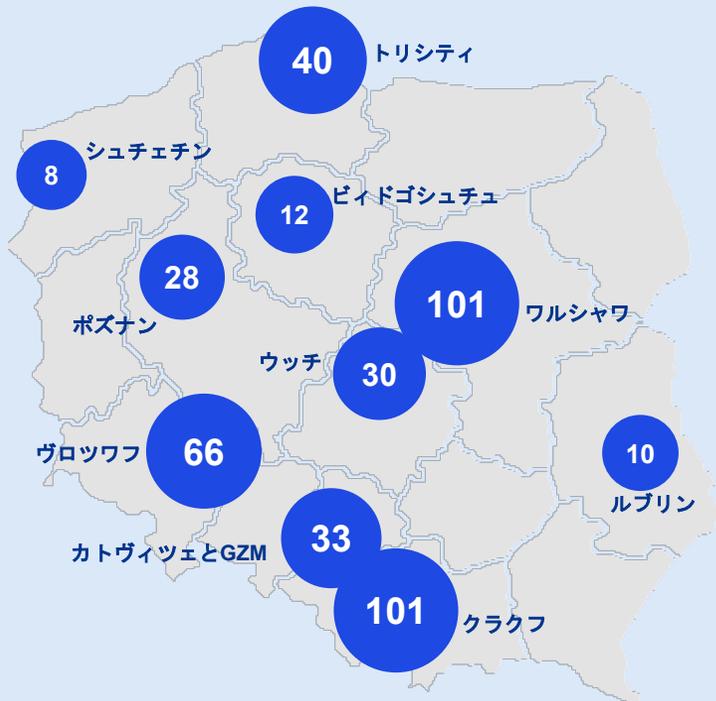
※出所: 英語能力指数



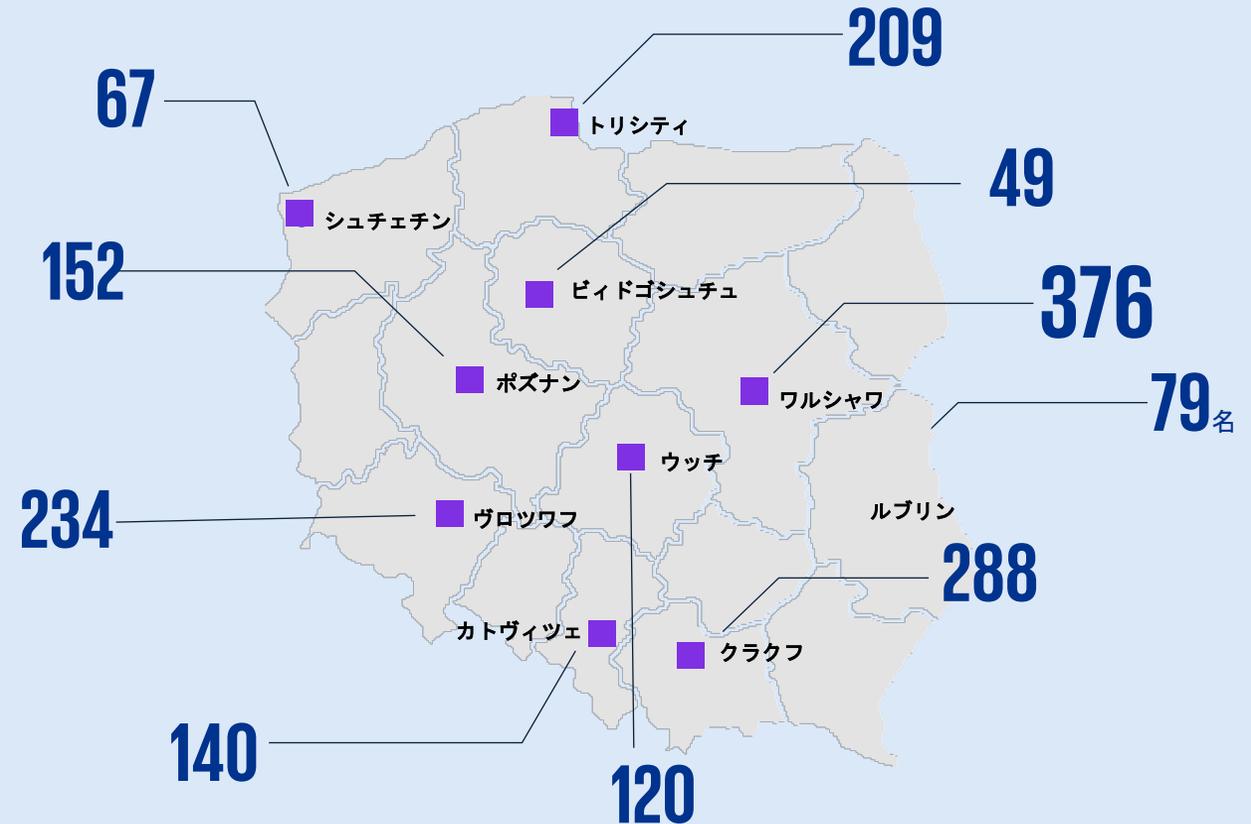
ポーランドのビジネスセンターとその従業員数*

2024年第1四半期には、ポーランドには1,941のBPO、SSC/GBS、ITO、およびR&Dビジネスサービスセンターが所在(うち84%が外資)

2024年のビジネスサービスセンターの所在地別従業員数(単位:千人)



2024年のロケーション別ビジネスサービスセンター数



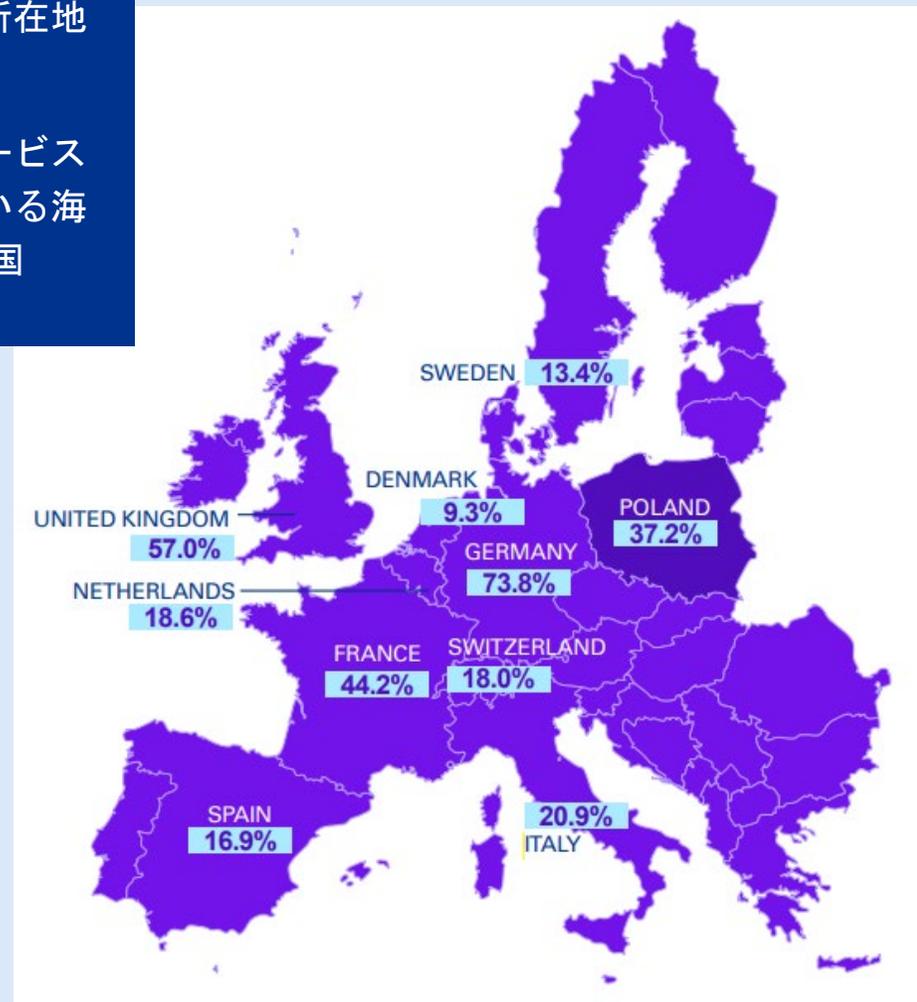
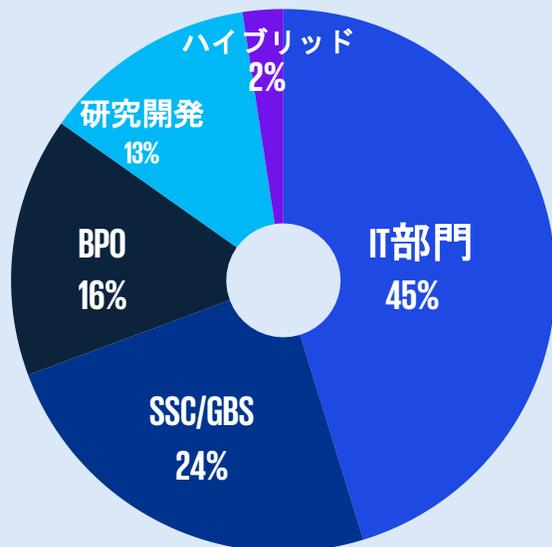
※出典:ABSLレポート「Business Services Sector in Poland 2024」

ビジネスサービスセンターの種類と対象市場

ポーランドのビジネスサービスセンターがサービスを提供する欧州の顧客所在地

ポーランドのビジネスサービス部門は、世界中のクライアントに幅広いサービスを提供しています。ポーランドのビジネスセンターがサービスを提供している海外市場のトップ5は、ドイツ(回答者の73.8%)、英国(57.0%)、フランス(44.2%)、米国(40.7%)、イタリア(20.9%)です。

ポーランドのビジネスサービスセンターの数:タイプ別



*出所: ABSL 「Business Services Sector in Poland」 データに基づくポーランドのKPMG(主要顧客の出身国を各国と特定した人の割合)

03

日本の対ポーランド投資

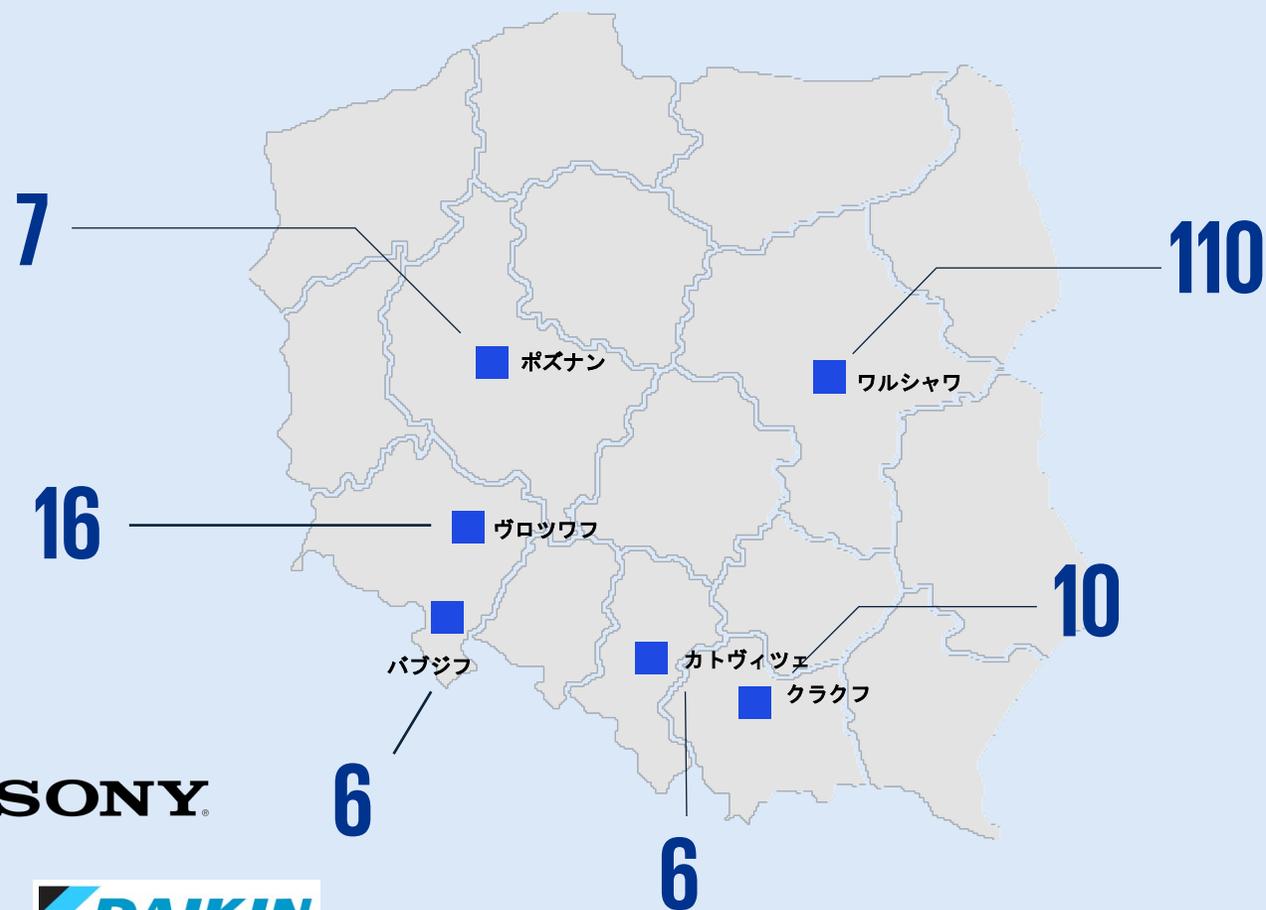
ポーランドに進出している日系企業の数

2025年1月現在、ポーランドには350社以上の日系企業が進出しています

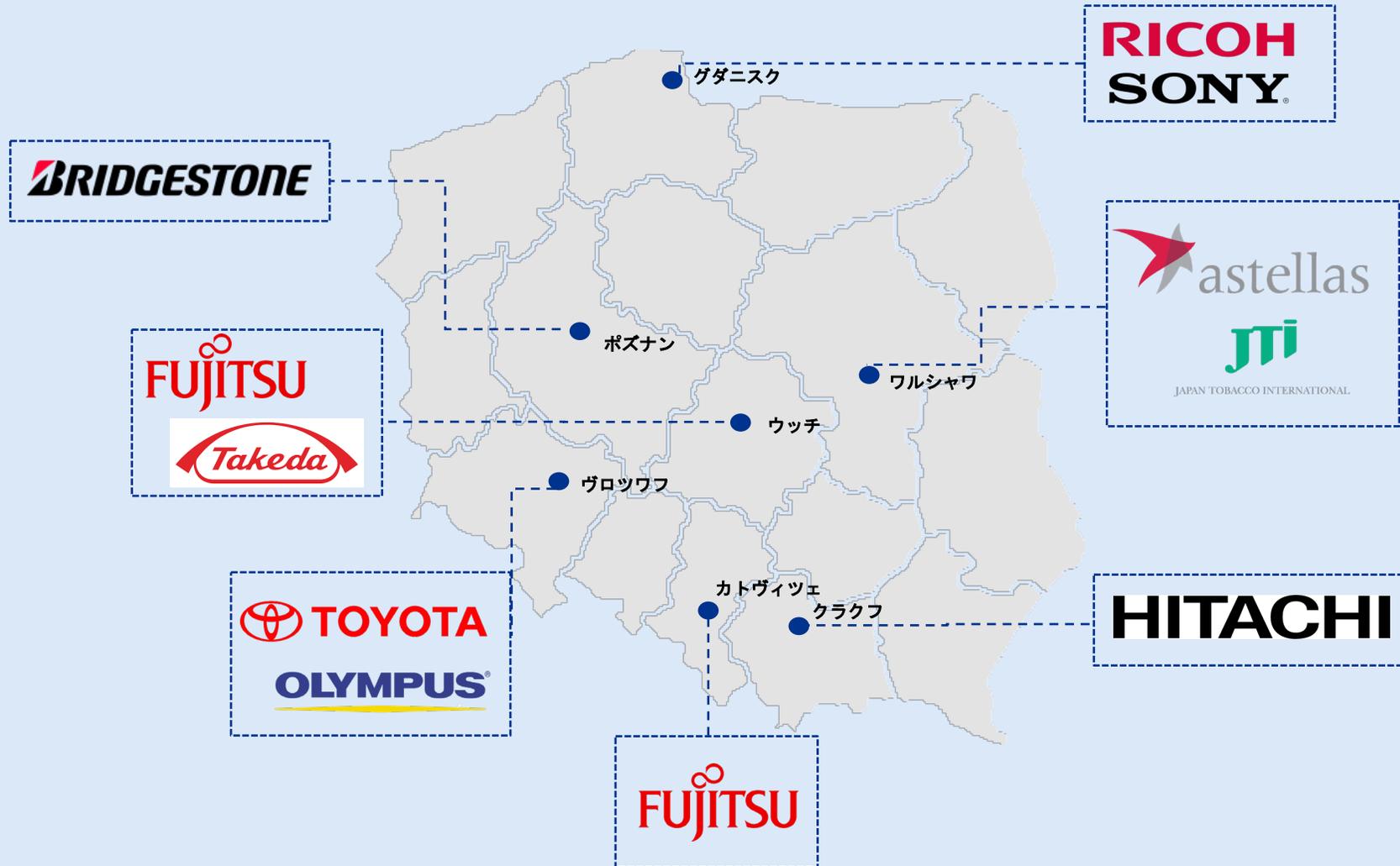
そのうちの53%は、ワルシャワ、ヴロツワフ、クラクフの3つの主要拠点に所在しています。*

※出典: 在ポーランド日系企業COIG

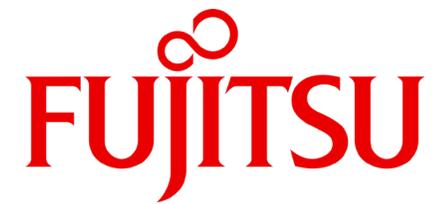
ポーランドに進出している日本企業(例)



ポーランドの日本のSSC/GBS/BPO-例



富士通ポーランド グローバルデリバリーセンター



業務範囲

Fujitsu Poland GDCは、ITサービスに注力し、以下の分野でソリューションを提供しています。

- アプリケーションおよびマルチクラウド
- DX
- 人材と職場スペース
- サイバーセキュリティ
- 関係先とのソリューション
- サービスの統合
- 事業プロセス
- プログラミング、プロジェクトサービス

サイバーセキュリティ、

場所



2009

設立

50+

富士通が事業を展開している国・地域

3100+

従業員数（162社の法人顧客にサービスを提供）

業務範囲

ワルシャワのGBSは、以下の領域のサービスを提供しています：

- 金融
- 法務、規制対応
- 人的資源
- マーケティング
- 販売
- グローバルサプライチェーン
- ITとデジタル
- 研究開発と製品開発

場所



2019

設立

130

c JTIが事業を展開している世界中の国数

600+

従業員数

ポーランドと日本の経済関係

3位

ポーランド国立銀行の2023年のデータによると、日本は欧州連合(EU)以外の国の中で、ポーランドにとって3番目に大きな投資国です。

日本企業は、ポーランドの自動車業界に多額の投資を行っています。トヨタは、WałbrzychとJelczの工場に60億ズウォティを投資し、エンジンとハイブリッドドライブを生産し、3,000人以上の雇用を創出しました。

ブリヂストンは20年以上にわたってポーランドで事業を展開しており、最先端のタイヤ工場はポズナンにあります。

2022年、ダイキンヨーロッパはクサヴェロフにヒートポンプ工場の建設を開始し、約3億ユーロを投資して3,000人の雇用を創出し、2024年7月に生産を開始しました。

出所: [日本のポーランドへの投資 - Trade.gov.pl](https://www.trade.gov.pl)

2025

2025年2月、2029年までのポーランドと日本の戦略的パートナーシップの実施のための行動計画が署名されました。

シコルスキ大臣と岩谷武外務大臣との会談では、社会保障に関する協定の起草、機密情報の保護、宇宙開発での協力など、二国間関係の強化が議論の中心となりました。

閣僚は、防衛部門、原子力エネルギー、輸送インフラ開発、農産物や食品の貿易などの分野での協力の可能性を探りました。

シコルスキ大臣と岩谷大臣は、2025年国際博覧会、防衛・農業食品見本市、秋に予定されているドナルド・トゥスク首相の訪問など、今後のイベントについても話し合いました。

出典: [ポーランドと日本の戦略的パートナーシップの実施のための行動計画 - ポーランド外務省 - Gov.pl website](#)



Thank You for Your attention!



kpmg.com/socialmedia



Radosław Jankie
Partner
Shared Services & Outsourcing Advisory

T: +48 886 655 896
E: radoslawjankie@kpmg.pl



野村 雅士
Masashi Nomura
Director, Japanese Desk

E: mnomura1@kpmg.pl
M: +48 604 496 342