

ポーランド再考：欧州事業の可視化と統制を支える運営基盤へ

PwC Advisory sp. z o.o. sp.k.
アドバイザー部門
マネージャー **ロルスキ 真美**



はじめに

日系企業の欧州事業において今後問われるのは、「どの国に進出するか」だけではありません。各国に分散した機能を、どこで、どのように標準化し、どのような統制の下で運営するかが、経営上の重要な論点となっています。さらに、AI活用が加速する中、その効果を引き出すためには、業務プロセスやデータの可視化・共通化と、適切なガバナンスがこれまで以上に重要になっています。欧州事業の管理・運営基盤といえば西欧の主要市場を想起しがちですが、こうした業務基盤の整備とAI活用による高度化という観点からも、ポーランドは再評価に値します。ポーランドは、欧州連合（EU）加盟国としての制度整合性、グローバル・ビジネス・サービス（以下、「GBS」）の集積、人材の厚み、複数国向け業務の運営経験を背景に、単なる製造・低コスト拠点から、欧州事業を支える運営基盤へと進化しています。本稿では、日系企業が直面する欧州オペレーションの課題を起点に、ポーランドのGBSおよびManaged Services（マネージドサービス、以下、「MS」）のデリバリー基盤としての意義を考察します。

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwC ポーランドおよび所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 日系企業が直面する欧州オペレーションの複雑化

日系企業の欧州事業は、国ごとの個別最適を積み上げる形で発展してきたケースが少なくありません。各国に小規模な経理、税務、人事、法務機能を置き、ローカル人材や外部アドバイザーに依存しながら拠点運営を行うモデルです。進出初期には機動的に機能しますが、拠点数や業務量が増えるにつれて、いくつかの課題が顕在化します。

第1に、業務の属人化です。欧州では、会計、税務、規制要件が国ごとに異なるため、実務が特定のローカル人材や外部専門家に依存しやすくなります。その結果、「キーパーソンが退職すると業務が回らない」というリスクが生じます。

第2に、本社からの可視性不足です。各国でレポート形式や業務プロセスが異なると、欧州全体で何が起こっているのかを把握しにくくなります。業務品質や対応スピードのばらつきも生じやすく、内部統制や経営管理の観点から課題となります。

第3に、規制対応の高度化です。CSRD（企業サステナビリティ報告指令）、Pillar 2（グローバル・ミニマム課税）、CBAM（炭素国境調整措置）など、EUレベルでの規制対応は年々高度化しています。業種や事業内容によってはDORA（デジタル・オペレーショナル・レジリエンス法）やNIS2指令（EUが策定したサイバーセキュリティ規制）などへの対応も視野に入ります。サステナビリティ、税務、サイバーセキュリティ、事業継続性に関する要請は、各国単位で個別に対応するだけでは十分ではなく、データ、プロセス、責任体制を欧州横断で整備する必要があります。

さらに、人材とコストの両面で、各国拠点が個別に管理

機能を維持する難しさも増しています。ジェトロ（日本貿易振興機構）の調査では、欧州に進出する日系企業にとって「労働コストの高さ」は欧州全体で最大の経営課題となっており、「労働コスト上昇率の高さ」は特に中東欧で高い傾向が示されています。ポーランドでも同項目を課題とする回答は7割を超えています¹。各国に小規模な管理機能を分散配置し続けるモデルは、今後さらに維持が難しくなる可能性があります。

例えば、欧州15カ国以上に拠点を持つ日系企業では、財務・税務・給与・レポーティングの運用が国ごとに異なり、本社からリスクや改善の優先度が見えにくくなることがあります。また、少人数の現地ファイナンス体制では、決算、内部統制、監査対応などの負荷が一部の担当者に集中しやすくなります。

もっとも、日系企業の欧州事業では、単純な一律標準化には限界があります。事業ごとに商流、収益構造、在庫管理、規制対応が異なるためです。重要なのは、すべてを同じ形に揃えることではありません。共通化すべき領域と、事業特性や各国の要件を踏まえて個別性を残す領域を見極め、欧州全体として可視化・統制可能な運営モデルを設計することです。

2 ポーランドをどう再定義するか

こうした課題を踏まえると、ポーランドに対する見方も変わります。ポーランドは、製造拠点や販売市場としてだけでなく、欧州事業の運営を支える基盤として捉える必要があります。

ポーランドを語るうえで、「レジリエンス」は欠かせない視点です。同国は、歴史的に大きな政治・経済体制の転換を経験しながら、制度を再構築し、市場経済への移行、EUへの加盟、外資系企業の受け入れを進めてきました。この適応力は、不確実性の高い欧州環境の中で、ポーランドが事業運営の基盤として評価される理由の1つです。

現在、ポーランドは人口約3,800万人を擁する中東欧最大級の市場であり、EU、NATO、OECDの加盟国として制度基盤も整っています。世界銀行の分類では高所得国に位置付けられており、もはや単なる低コストの新興国とは言えません²。EU加盟国であることは、事業運営上も重要な意味を持ちます。GDPR（一般データ保護規則）、VAT（付加価値税）、CSRDなど欧州共通ルールの枠組みの中で業務を設計しやすく、複数国にまたがるプロセスの共通化や統制設計と親和性があります³。

ジェトロの調査によると、ポーランドに進出する日系企業の過半数が、今後1～2年の間に事業を「拡大する予定」と回答しており、その割合は欧州全体平均および中東欧平均を上回っています⁴。また、2026年の営業利益見通しについても、約半数が2025年と比較して「改善する」と回答しています⁵。こうしたデータは、ポーランドが単なる生産拠点ではなく、欧州事業の中で継続的に位置付けを高めていることを示唆しています。

しかし、本稿でより注目したいのは、ポーランドに形成されたGBS・ビジネスサービス産業の集積です。ポーランドのビジネスサービス業界を代表する団体であるABSL（Association of Business Service Leaders）のレポートによれば、ポーランド国内には2,000を超えるビジネスサービス拠点があり、約50万人規模の就業者を有しています⁶。また、同セクターはポーランドのGDPや商業サービス輸出においても一定の存在感を示しています⁷。

これらの拠点は、財務会計、人事、税務、データ分析、IT、リスク管理など、企業運営に不可欠な業務を担っています。ABSLによれば、ミドルオフィス業務や専門性の高い業務の比率も高く、従来型の定型処理中心のBPOにとどまらない機能が広がっています⁸。これは、ポーランドが単なる業務処理拠点ではなく、欧州事業の運営を支える実務基盤へと進化していることの表れです。

投資インセンティブを活用できる可能性も、拠点設計における検討要素の1つです。ポーランドでは、Polish Investment Zone (PSI) による法人税の優遇措置、政府補助金、R&D Tax Relief（研究開発税制）、IP Boxなどの制度が整備されています。近年は、従来型の製造投資や雇用創出に加え、高付加価値のビジネスサービス機能や、高度人材・デジタル技術を活用する投資も重視される傾向にあります。投資インセンティブの適用可否や支援内容は、投資規模、立地、雇用計画、業務内容等によって異なるため、最新の制度要件を確認することが欠かせません⁹。

図表1では、拠点数、就業者数、GDP・輸出への貢献などから、ポーランドのビジネスサービス／GBSエコシステムの規模を示します。

中東欧には複数の有力な候補地がありますが、ポーランドは市場規模、GBS集積、欧州広域へのデリバリー実績の組み合わせという点で、バランスの取れた拠点です。必ずしも最も低コストの選択肢ではありません。しかし、欧州主要国との時差、EU制度との整合性、人材の厚み、複数国向けの運営経験を踏まえると、コスト・品質・統制

図表1：ポーランドにおけるビジネスサービス／GBSエコシステムの規模

指標	数値・内容	示唆
ビジネスサービス企業数	1,303社	多様な企業によるサービス集積
ビジネスサービスセンター数	2,179センター	欧州有数のデリバリー基盤
就業者数	約50万人	大規模な専門人材プール
GDPへの推定寄与	6.1%	ポーランド経済における存在感
商業サービス輸出に占める推定比率	36.9%	海外向けサービス提供基盤
ミドルオフィス業務比率	63.4%	単純処理にとどまらない業務領域
専門性の高い業務比率	58.2%	高付加価値業務への進化

出所：ABSL, Sektor usług biznesowych w Polsce 2026 (p.42) 他をもとにPwC作成

のバランスを取りやすい拠点と言えます。

3

マネージドサービス：外部委託ではなく、運営設計の選択肢

欧州オペレーションの複雑化に対する選択肢として、近年あらためて注目されているのがMS（マネージドサービス）です。

MSとは、単に業務を外部に委託することではありません。専門人材、テクノロジー、AI、SLA（サービスレベル合意）、KPI（重要業績評価指標）、ガバナンス体制を組み合わせ、各国・各事業で分断された業務プロセスを可視化し、共通化できる領域を揃えながら、必要なローカル要件を適切に管理する運営モデルです。つまり、業務を「外に出す」ことではなく、欧州全体として、どの機能を、どこで、どのような統制の下で運営するかを設計することに本質があります。

日系企業にとって重要なのは、自社が担うべき判断機能と、外部の専門性を活用すべき実行機能を切り分けることです。例えば、事業方針の決定、重要事項に関する意思決定、リスク評価、例外対応の承認といった経営・統制機能は社内に残す必要があります。一方で、共通化が可能な業務プロセス、複数国にまたがるレポーティング、規制対応のためのデータ収集・管理、業務プロセスの運営管理などは、外部の専門人材やテクノロジーを活用しながら運営することが考えられます。その際、統制を手放すのではなく、統制を維持しながら実行力を高めることがポイントになります。

欧州事業の運営モデルには、企業の成熟度や目的に応じて複数の選択肢があります。各国に管理機能を分散配置するモデル、自社でGBSを構築・運営するモデルに加え、外部パートナーを活用する形として、外部支援型キャプティブ（Assisted Captive）、MS、ビルド・オペレート・

トランスファー（BOT）なども考えられます。いずれかのモデルが一律に優れているわけではありません。自社で保持すべき統制機能を明確にしたうえで、どこに外部の専門性、スケール、継続的な改善の仕組みを取り込むかを設計することが求められます。

MSは、単なるコスト削減策ではありません。ただし、業務の標準化、集約化、自動化、グローバルデリバリーモデルの活用、継続改善を組み合わせることで、結果として運営効率やコスト競争力の向上につながるケースもあります。個別ケースによりますが、一定の条件下では、5年間の累計で最大45%程度のコスト最適化効果が見込まれるケースもあります。もっとも、効果は対象業務、移行範囲、既存体制、テクノロジー活用の度合いによって異なるため、初期費用や契約条件だけでなく、中長期の累積効果を含めて検証することが重要です¹⁰。

また、業務基盤を可視化・標準化することは、将来の選択肢を広げることにもつながります。一部業務の再内製化、地域体制の見直し、テクノロジー活用を見据え、外部化を恒久的な「片道切符」とするのではなく、柔軟な運営モデルの一部として位置付けることが大切です。

近年では、AIやエージェント型AIなどの先端技術を、単独のツールとして導入するのではなく、運用プロセスに組み込み、日々の業務の中で活用する設計も進みつつあります。例えば、レポート作成の補助、異常値の検知、データ分析、問い合わせ対応、ナレッジ検索などの領域では、AIを活用することで業務の質やスピードを高められる可能性があります。一方で、最終判断やガバナンスは人が担うべき領域であり、AIはそれを補完するものとして位置付ける必要があります。MSの特徴は、こうしたAIやテクノロジーを、業務プロセス、SLA／KPI管理、品質管理、継続改善の仕組みと一体で運用できる点にあります。

さらに、MSの価値は日々の業務処理にとどまりません。運用プロセスやデータから得られるインサイトを、経営判断に資する情報として活用できるという特徴もあります。例えば、地域・事業ごとの収益性やコスト構造の差異、例外処理や非効率の集中を可視化することで、欧州全体を見渡した事業戦略や経営判断を支えるデータ基盤を構築できます。

図表2では、各国分散モデル、自社主導モデル、外部専門性活用モデルを、本社からの可視性、統制・ガバナンス、人材・専門性、コスト競争力、AI・テクノロジー活用、将来的な内製化といった観点から整理しています。重要なのは、どのモデルが一律に優れているのではなく、自社の事業規模やガバナンス要件に応じて、どの機能を内製化し、どの機能を共通化・外部活用するかを設計することです。

一方で、日系企業がMSを検討する際に、「品質は維持できるのか」「移行時に混乱しないか」「本社の統制が弱まらないか」「知見が社内に残らないのではないか」といった懸念が生じることがあります。これらの論点に対しては、運営設計の段階であらかじめ対応しておく必要があります。

具体的には、対象業務の範囲、社内に残す判断機能、外部に委ねる実行機能を明確にしたうえで、移行計画、SLA、KPI、エスカレーションルート、ガバナンス会議、BCP（事業継続計画）、品質レビュー、本社向けレポートニングなどを設計します。さらに、業務手順や判断基準を文書化し、定期的に見直すことで、属人的な知見を組織知へと転換していくことも重要です。

したがって、MSは、適切に設計されれば、社内機能を空洞化させるものではありません。むしろ、各国に分散していた業務プロセスや知見を可視化し、共通化できる領域を整理しながら、本社が統制可能な運営基盤へと再構築するための手段になり得ます。

4 なぜポーランド／グダンスクなのか

では、MSや欧州横断オペレーションのデリバリー拠点として、なぜポーランドが有力な候補となるのでしょうか。

第1に、人材と業務経験の厚みがあります。ポーランドには、ファイナンス、税務、IT、データ分析、リスク管理などの領域で、多国籍企業向け業務を支えてきた人材が蓄積されています。ABSLのデータでも、ワルシャワ、クラクフ、ヴロツワフなどの主要都市や、グダンスクを含むトリシティ地域には、ビジネス、IT、工学、言語系分野の人材が広く分布しています¹⁾。英語に加え、欧州主要言語に対応できる人材も多く、複数国向けの業務運営を支える基盤があります。

第2に、欧州域内のデリバリー拠点としての近接性があります。ポーランドは必ずしも最も低コストの選択肢ではありませんが、欧州主要国との時差が小さく、EU制度との整合性もあります。西欧に自社GBSを置く場合と比べても、コスト、専門人材、スケールのバランスを取りやすい点が特徴です。

第3に、既存のGBS・ビジネスサービス集積があります。ABSLの欧州比較でも、ポーランドはEU内有数のビ

図表2：日系企業の欧州事業における運営モデルの選択肢

比較軸	各国分散モデル	自社主導モデル	外部専門性活用モデル
代表的な形態	各国拠点ごとに管理機能を保有	欧州統括、自社GBS	外部支援型キャプティブ、マネージドサービス、ビルド・オペレート・トランスファー（BOT）
基本構造	各国が個別に経理・税務・人事等を運営	自社で業務を集約・標準化	外部専門性、テクノロジー、デリバリー基盤を活用
本社からの可視性	国ごとにばらつきやすい	設計次第で高めやすい	KPI・SLA・レポート設計により高めやすい
統制・ガバナンス	拠点間で差異が生じやすい	自社主導で統制しやすいが運営負荷あり	ガバナンス会議、エスカレーション、品質管理を組み込みやすい
人材・専門性	各国で個別確保が必要	集約人材の採用・維持が必要	専門人材やテクノロジーを活用可能
コスト競争力	重複コストが残りがち	初期投資・固定費が発生	標準化・自動化・継続改善により中長期でコスト競争力を高める余地
AI・テクノロジー活用	拠点ごとにばらつきやすい	自社投資能力に依存	運用プロセスにAIや分析機能を組み込みやすい
将来的な内製化	既に内製だが分散	内製維持	BOTや段階的移管により内製化の選択肢を持てる
適するケース	各国主体の運営を重視する場合	十分な規模・投資余力がある場合	可視化・統制・専門性・スケールを高めたい場合

出所：PwC作成

ジネスサービスセンター雇用を有する国として示されています¹²。

その中でも、グダンスクを含むトリシティ地域は、テクノロジー、ファイナンス、ビジネスサービス人材の集積が進む拠点の1つです。港湾都市としての国際性、北欧・西欧・中東欧への接続性、複数国向けサービスの経験は、欧州横断業務のデリバリー拠点としての適性を高めています¹³。

PwCのグローバルネットワークにおいても、グダンスクはEMEA（欧州、中東およびアフリカ）向けMSを支えるデリバリー拠点の1つです。ただし、MSを有効に機能させるには、デリバリー拠点の専門性だけでは十分ではありません。日本本社、欧州統括会社、現地拠点、デリバリーチームの間で期待値を調整し、意思決定と実務をつなぐ役割が鍵となります。

この点で、日本語によるコミュニケーションを含む橋渡し機能は、日系企業にとって大きな意味を持ちます。PwCのJapan Business Network（JBN）は、日系企業への支援に特化したグローバルネットワークであり、日本

側の問題意識と欧州現地の実務をつなぐ役割を担っています。こうしたネットワークを通じて両者を接続できれば、MSは単なる業務移管ではなく、欧州運営モデルを再設計するための実務的な選択肢となります。

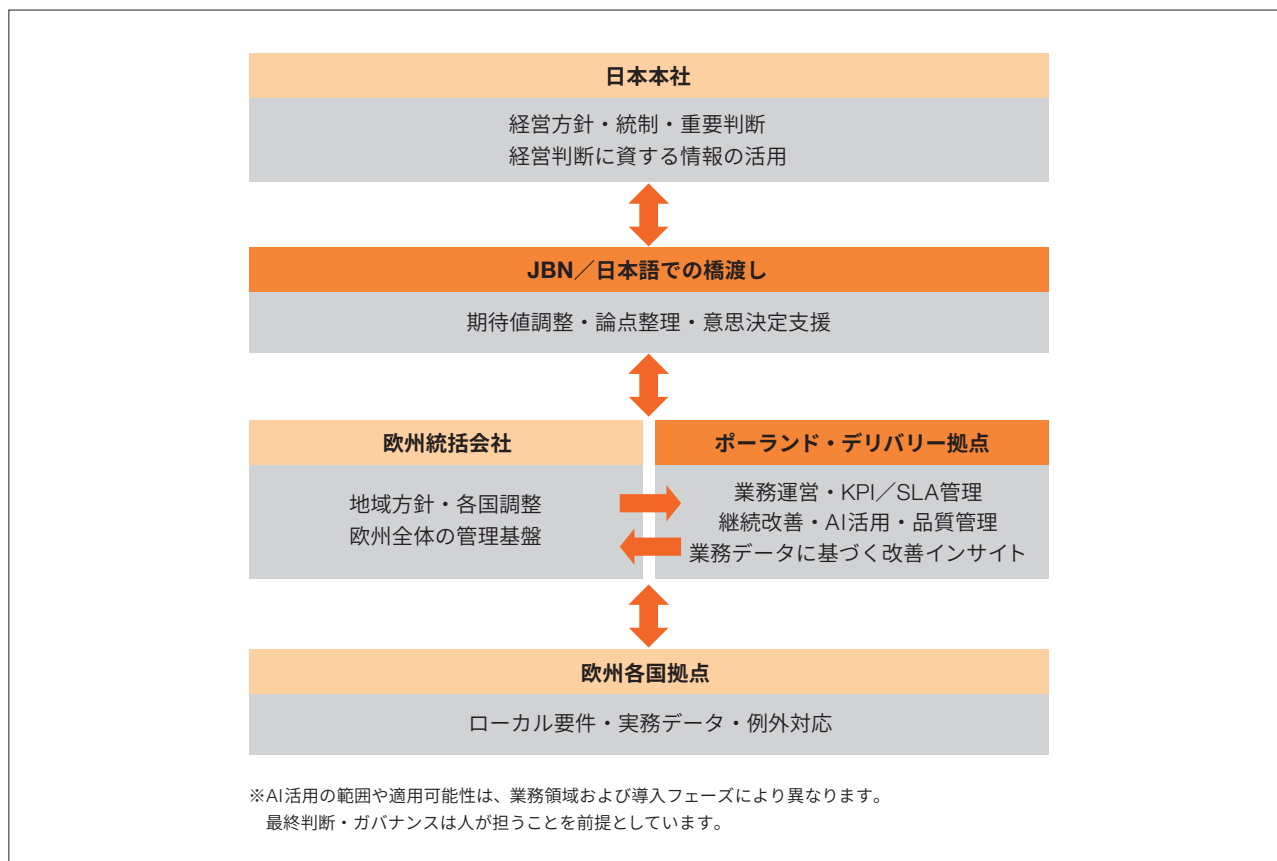
図表3では、日本本社、欧州統括会社、欧州各国拠点、ポーランドのデリバリー拠点、JBN／日本語での橋渡し機能の関係を示しています。ポイントは、デリバリー機能に加え、ガバナンスと業務可視化を支える連携の仕組みです。

5 おわりに

ポーランドを再考することは、単に新たな投資先を探すことではありません。欧州各国に分散した業務を、どのように可視化し、どの機能をどこで運営し、どのように日本本社から統制するかという欧州事業の運営モデルを見直すことでもあります。

日系企業にとって、欧州事業の複雑性は今後も高まると考えられます。人材不足、属人化、規制対応、データ整

図表3：日系企業の欧州運営を支えるMS連携モデル



出所：PwC作成

備、各国拠点の運営のばらつきは、個別拠点の努力だけでは解決しにくい課題です。求められているのは、各単位での個別最適ではなく、欧州全体を俯瞰し、共通化すべき領域と各国要件を残す領域を見極める運営モデルです。

ポーランドは、制度の安定性、レジリエンス、人材基盤、GBS集積、欧州広域へのデリバリー経験を備えた拠点として、その問いに対する1つの現実的な選択肢となり得ます。賃金上昇、人材獲得競争、地政学的近接性といった課題はありますが、それらも含めて、どの機能をどこで、どのようなガバナンスの下で運営するかという設計課題として捉えることが重要です。

自社の欧州事業において、どの業務が各国に分散し、どの業務が属人化し、どの情報が本社から見えにくくなっているのか。こうした現状を棚卸しすることが、次の運営モデルを構想する第一歩になります。

今後、各企業の欧州事業ポートフォリオにおいて、ポーランドはどのように位置付けられるでしょうか。単に「進出先として魅力的か」だけではなく、「欧州事業の可視化と統制を支える運営基盤として、どのように活用できるか」という観点からも、改めてポーランドについて検討する価値があるのではないのでしょうか。

【脚注・出典】

- 1 ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査 | 欧州編 ー高コストや地政学リスクに向き合う日系企業、サステナビリティ規制緩和には期待ー」(2025年12月)、p.44。欧州全体で「労働コストの高さ」が56.7%、「労働コスト上昇率の高さ」が41.3%、ポーランドでは「労働コスト上昇率の高さ」が70.4%。
- 2 World Bank, Country and Lending Groups; Statistics Poland (GUS); OECD, Poland country profile; 外務省「ポーランド共和国 基礎データ」。
- 3 European Commission, GDPR, VAT, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM); Digital Operational Resilience Act (DORA), NIS2 Directive 関連公式情報。
- 4 ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査 | 欧州編 ー高コストや地政学リスクに向き合う日系企業、サステナビリティ規制緩和には期待ー」(2025年12月)、p.13。今後1〜2年の事業展開の方向性について、欧州全体では「拡大」が48.9%、ポーランドでは55.6%。
- 5 ジェトロ「2025年度 海外進出日系企業実態調査 | 欧州編 ー高コストや地政学リスクに向き合う日系企業、サステナビリティ規制緩和には期待ー」(2025年12月)、p.11。ポーランド進出日系企業の2026年営業利益見通しにおける「改善」は50.0%。
- 6 ABSL, Sektor usług biznesowych w Polsce 2026, p.42。2026年第1四半期末時点で、ポーランドのビジネスサービス部門は1,303社、2,179センター、500,500人の雇用。
- 7 ABSL, Sektor usług biznesowych w Polsce 2026, p.42。同セクターのポーランドGDPに占める推定比率6.1%、商業サービス輸出に占める推定比率36.9%。
- 8 ABSL, Sektor usług biznesowych w Polsce 2026, p.42。ミドルオフィス業務比率63.4%。専門性の高い業務比率58.2%。
- 9 Polish Investment and Trade Agency (PAIH)、Polish Investment Zone (PSI)、Government Grants、R&D Tax Relief、IP Box等に関する公式情報。制度内容、適用条件、支援期間は投資内容や地域等により異なる。
- 10 コスト最適化に関する記述は、匿名化した参考ケーススタディを踏まえて一般化したもの。5年間累計で最大45%程度という数値は特定ケースに基づく参考値であり、実際の効果は、対象業務、移行範囲、既存体制、テクノロジー活用の度合い等により異なる。
- 11 ABSL, Sektor usług biznesowych w Polsce 2026, p.136。主要都市・地域別の言語、ビジネス・管理、ICT、工学系等の卒業生データ。
- 12 ABSL, Sektor usług biznesowych w Polsce 2026, p.35。EU各国等におけるビジネスサービスセンター雇用比較。
- 13 ABSL, Sektor usług biznesowych w Polsce 2026, pp.77, 79。トリシティ地域におけるSSC/GBSおよびBPOの雇用データ。

ロルスキ 真美 (ろるすき まみ)

PwC Advisory sp. z o.o. sp.k. アドバイザリー部門 マネージャー
米国公認会計士。米国・カナダの大手監査法人を経て、2023年にPwCポーランド入社。IFRS・US GAAPに基づくクロスボーダー監査やPCAOB監査をはじめ、監査・アドバイザリー業務に従事し、北米・欧州の日系企業および多国籍企業を支援。現在はJapan Business Network (JBN) の一員として、日本と欧州の間の橋渡しに携わり、Managed Servicesを活用した業務運営モデルの高度化、ガバナンス強化、オペレーション変革を支援している。

メール：mami.rolski@pwc.com