

2009

# インベスト イン カナダ ビジネス サービス産業



## カナダにおける近年の投資例

- ▶ フランスの**AMESYS**が2008年、ケベック州モントリオールに北米拠点を設立、今後数年で100人のエンジニアを雇用
- ▶ テキサス州に本拠を置く**EDS**が新ハイテクサービス・センター(1,800万ドル規模)の建設用地をマントバ州ウィニペグに決定、今後5年間で1,000人分の雇用を創出。
- ▶ 米国に本拠を置くIT企業**Keane**が2008年、ノバスコシア州ハリファックスの事業を拡大、今後5年以内に最高375人分の雇用を創出。
- ▶ ブラジルに本拠を置く**Stefanini IT**が2008年、オンタリオ州トロントにカナダ初となるオフィスを開設
- ▶ 米国の巨大企業**UPS**が2008年、アルバータ州カルガリーに総合配送センター(15万平方フィート(約1.4ヘクタール))を建設すると発表。

## カナダに投資する世界的な大企業

AECOM Group  
 CH2M Hill Canada  
 Dessau  
 Genivar  
 Golder Associates  
 Hatch Energy  
 MMM Group  
 Sandwell Engineering (Ausenco Group)  
 SNC Lavalin  
 Stantec Consulting International  
 Trow Associates

## カナダの大手企業

Accenture  
 Aditya Birla Minacs  
 Capgemini  
 Ceridian  
 CGI Group  
 Convergys  
 EDS  
 Infosys  
 Keane  
 Tata Consulting Services  
 Wipro Technologies

カナダのビジネスサービス産業は、2007年の国内総生産のうち570億ドルを叩き出す国内経済の中核部門で、労働人口の7%近くにあたる110万人超がこの産業に従事している<sup>※1</sup>。ビジネスサービス投資プロジェクトの誘致において、カナダは2003年から2006年の3年間、世界トップ10入りを果たした。

カナダでは、ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)、人材管理(HRM)、顧客関係管理(CRM)、財務・経理、データマイニング、アプリケーション開発、事業継続・災害対策支援でのビジネスプロセス事業が目覚ましい発展を遂げてきた。急成長を続けるビジネスサポートサービス産業の収入は2006年に57億ドルを超えた。このお陰で、同産業の雇用者数は1991年から2005年の14年間で190%急増し、カナダ国内の雇用環境を大幅に改善させた。

## 主な利点

**エンジニアリング・サービス**：カナダは第3位のエンジニアリング・サービス輸出国である。エンジニアリング・サービス業の雇用者は合計で8万5,000人以上、年間の営業収入も130億ドルを超える。カナダは、そのエンジニアリング・サービスの質の高さで国際的に高い評価を受けているが、特に資源抽出分野、エネルギー分野、電気通信分野、輸送分野とインフラエンジニアリング分野に強い。

**ニアショアリング/オフショアリング**：米国企業向けのビジネス・プロセス・アウトソーシングとITアウトソーシング(ITO)で、カナダは主要な受託先である。その革新的なビジネス手法に加えて、熟練労働者の豊富さ(15万人)と、米国に距離的、文化的に近いことなどから、カナダは世界第2位のBPOサービス輸出国の座を守ってきた。カナダのニアショア/オフショア産業の年間収入は140億米ドルで、これは米国市場の30%にあたる。

**マネジメント・サービス**：近年、成長のけん引役は国際的企業で、カナダでも本社・管理部門の35%近くを外資が占めている。カナダが、本社や管理部門の投資先として世界的に人気がある背景には、人材の質の高さと、カナダの都市が誇る、際立った生活の質の高さがある。

このようなダイナミックな産業を、世界レベルの高度な**専門サービス**(法律・会計事務所、財務管理、建築設計、科学/コンサルティング・サービス、PR、専門分野に特化した設計サービスなど)の、縦・横ともに充実したネットワークが支えている。また、カナダは物流とサプライチェーン・マネジメントの優れた拠点でもある。



カナダのビジネスサービス産業は、  
 国内経済の中核部門で、  
 110万人以上の国内労働者を擁し、  
 年間収入570億ドル超を叩き出す。

特に注記がなければ、表示額の通貨単位はすべてカナダドル。

※1：Canadian Industry Statistics, 2007、国内総生産：専門・科学・技術サービス

## オンタリオ州

カナダ最大のビジネスサービスの中心地**トロント**は、700億ドルを超えるモノとサービスの輸出額を誇っている。また、このカナダの商都には、カナダに本拠を置く企業の本社だけでなく、カナダで大規模に事業を展開する国際的な企業の本社も多い。トロントにはトップ10に入る国際的な人材・福利厚生関連企業に加え、カスタマー・サービスセンター、管理・技術・設計のコンサルティング会社などもある。またエンジニアリング・サービス事業も盛んで、収入が40億ドルを超える。

オンタリオ州には、CRMセンターも多い。国内外の投資を追い風に、このセグメントは近年の年間成長率が平均でおよそ20%にも上っている。州内の主なBPO企業にはAccenture、Capgemini、CGI、Convergys、EDSなどがある。

## ブリティッシュ・コロンビア州

アジア太平洋地域と北米を結ぶビジネスの戦略的要衝ブリティッシュ・コロンビア州は、カナダのパシフィック・ゲートウェイ（太平洋への玄関口）といえる。規模、入港数ともにカナダ第一位の港湾都市である**バンクーバー**は、同時に、運輸／物流、エンジニアリング、最先端技術、ITO、BPO、ナレッジ・プロセス・アウトソーシング(KPO)を含む幅広いビジネスサービスを提供する商業の中核都市でもある。バンクーバーは、その熟練した労働力と、IT、教育、研究、訓練に対する熱心な取り組みで、最近ではeBay、Microsoft、PeopleSoftの3社の投資を呼び込んだ。

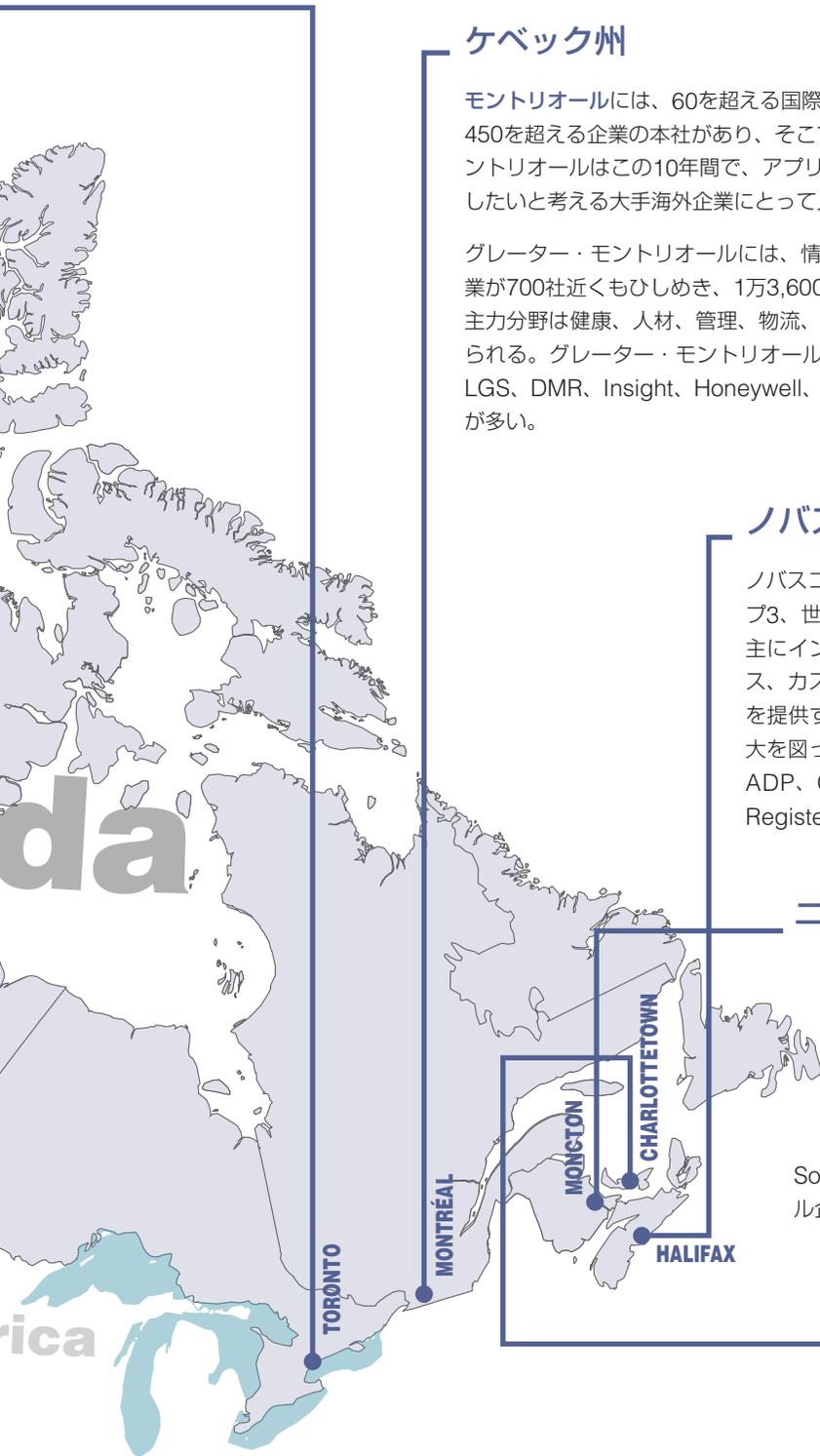
## アルバータ州

カナダ西部で最も目覚ましい成長を遂げる**カルガリー**には、800を超えるビジネスサービス企業がひしめき、急速に拡大するクラスターが複数ある。ここに本社を置く企業は270社を超え、これに関連する雇用者数が合わせて2万人近くに上る。アルバータ州では、地域経済が堅調で、石油・ガスが主力部門であることから、エンジニアリング・サービス・セグメントも急成長を見せている。カナダのエンジニアリング・サービス会社の実に4分の1以上がカルガリーにあり、最大の強みは、石油・ガス生産施設のエンジニアリング能力である。また、エンジニアリング・サービス、調達業務、建設業務を、工業プロセス工場のプロジェクトに対し提供する、大手エンジニアリング下請業者も数社ある。

## マニトバ州

**ウィニペグ**のビジネスサポート・サービスのクラスターでは、1万600人余りが働き、カナダ各地の企業から委託を受けて、人材の派遣・紹介や料金支払い処理業務を行っている。ほかに、コールセンターやバックオフィス業務などのサービスもあり。ウィニペグには、EDS、Ceridian Canada、Telpay Incorporated、Convergys、INSPYRE Solutions、IPSOS Reid、Royal Bank、Manitoba Telecom Servicesなど大手企業も多い。





## ケベック州

モントリオールには、60を超える国際的な非政府組織（NGO）が拠点を置き、また、450を超える企業の本社があり、そこで3万7,000人余りのスタッフが働いている。モントリオールはこの10年間で、アプリケーションや複雑な内部システムの開発を外注したいと考える大手海外企業にとって人気の発注先に成長した。

グレーター・モントリオールには、情報技術のアウトソーシングと統合に関連した企業が700社近くもひしめき、1万3,600人の雇用を生み出している。このクラスターの主力分野は健康、人材、管理、物流、財務、行政手続などのオンライン化などが挙げられる。グレーター・モントリオールには、カナダの巨大企業CGI Groupや、IBM-LGS、DMR、Insight、Honeywell、Canon、IMSなどの多国籍企業など、大手企業が多い。

## ノバスコシア州

ノバスコシア州は、アウトソーシングの新興拠点として、北米ではトップ3、世界でもトップ50に常にランクされてきた<sup>\*2</sup>。同州では現在、主にインバウンド業務のカスタマーサービス、ヘルプデスク・サービス、カスタマーサポート、IT / テクニカルサポート、営業 / サービスを提供する企業が事業を展開している。ノバスコシア州での事業の拡大を図っている企業にはAcrobat Research、Admiral Insurance、ADP、Convergys、Minacs Worldwide、On-Line Support、Register.com、Staples、Xeroxなどがある。

## ニュー・ブランズウィック州

ビジネスプロセス・アウトソーシング・サービス業が盛んなグレーター・モンクトンには、顧客サービスとテクニカルサポートを主軸とする相談センターが30以上ある。ほかにも、給与計算代行、保険引受業務、経理などのバックオフィス業務を請け負う大規模で多種多様なサービスセンターもある。モンクトンにも、Exxon Mobile、Minacs、UPS、ClientLogic、Moneris Solutions、ICT、Asurion、Medavie Blue Crossなど、大手グローバル企業が多い。

## プリンス・エドワード・アイランド州

シャーロットタウンでは、人材管理分野、給与計算代行分野、経理分野、顧客関係分野を中心とするビジネスサービス業が盛んで、Ceridian、HRA、Resolveなどの大手企業がここに拠点を置く。

## 手法の説明

ここでは、カナダの様々なクラスターの競争力を、外国のクラスターと比べることで、ベンチマーク評価を行う。投資家の視点を基本として、代表的な投資のモデルプロジェクト（人的資源関連の様々な専門機能を1つの事業に集中させ、特定の地域にサービスを提供する—5ページのプロフィールを参照）を使用して、調査、分析を行い、対外投資の立候補地を評価する際に、企業の意思決定者が通常精査する審査基準を評価する。

今回の国際的な投資候補地のベンチマークは、世界的に有名な投資先調査コンサルティング会社 IBM-Plant Location International (IBM-PLI) に委託して実施した。IBM-PLIが行ったのは、企業の投資プロジェクトで候補を審査する時に、投資家が用いるアプローチをシミュレーションし、様々な場所での事業運営のコストと質を比較・評価する調査。サブセクター別に、250から300項目の財務的、質的な投資先指標を検討した。

各対象地の事業運営環境の質を評価するために、5ページの運営環境表にある各カテゴリーのサブ要素別に、多彩な情報源からデータを集め、ウェイト付けスコアボード・アプローチで、サブ要素別に比較可能なスコア（0から10まで）に換算している。投資先の各カテゴリーと各サブ要素をウェイト付けし、場所の選定プロセスでの相対的な重要度を示した。この重みは、各サブセクター固有の値で、場所の選定で戦略的決定を下す投資家の手助けをしてきたIBM-PLIの経験に基づいたものである。

高度な財務分析も、代表的なプロジェクト・プロフィール別に、場所に左右される主な営業費を対象項目として実施した。10年間の予測営業費を、予想インフレ率を加味して算出し、その正味現在価値を求めた。



世界の様々な場所で  
事業を運営した場合のコストと  
質の比較をベンチマークする



Vancouver Skyline (British Columbia, Canada)

# 投資先のベンチマーク

## 代表的なプロジェクトのプロフィール



Toronto Stock Exchange (Ontario, Canada)

### 事業の概要

人的資源関連(HR)の様々な専門機能を1つの事業に集中させ、特定の地域にサービスを提供

### プロジェクト推進のための主要なポイント

- » 経験のあるスタッフがいるか：HRの専門家と事務スタッフ
- » ITと電気通信の質が高く、安定しているか

### 営業費の分析

#### プロジェクトの財務モデルの要件

#### 労務

(総員数=150人)  
 HRマネージャー：3人  
 給与計算業務担当  
 マネージャー：7人  
 上級HR担当者：50人  
 HR担当者：90人

#### プロパティ

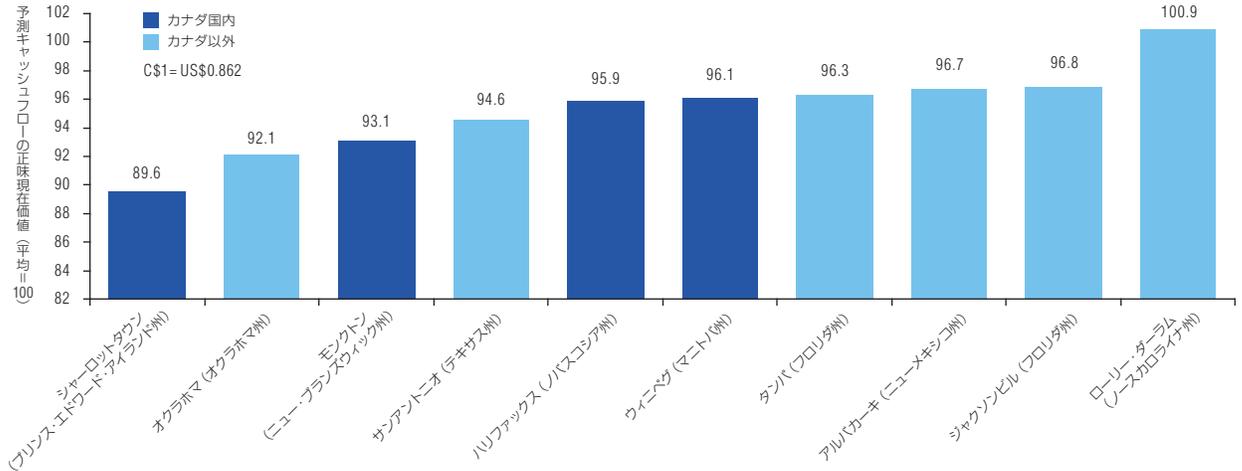
建物：20,000平方フィート  
 (約562.1坪)

## 事業運営環境

一般的なビジネス環境 » 5%*	» 地方自治体・地元開発局による支援の質 » 資金援助・奨励策の有無 » 経済的・財政的安定性 » 政治的安定性 » 営業許可の手続き
地元で熟練スタッフを採用できる可能性 » 30%*	» 経験を持つ従業員の存在(人事シェアードサービス) » 学生の多さ » 労働市場全体の逼迫状況(失業者数) » 労働力プール全体の規模
産業力／クラスターの存在 » 10%*	» 産業基盤の存在
労働と規制の弾力性 » 15%*	» 雇用と解雇の自由度 » 労使関係／労働組合の姿勢 » 労働時間に関する法規 » 就労許可
インフラと通信 » 10%*	» ITと通信の質と安定性 » 空路のアクセス » ハイウェイ網と渋滞状況 » 公共交通機関 » 電力供給の安定性
不動産 » 5%*	» 事務所スペースの供給状況
生活環境 » 5%*	» 海外の新卒者を誘致できる魅力 » 生活費 » 海外赴任者にとっての魅力
語学力 » 20%*	» 英語力 » フランス語力

カナダは、その地理的な立地と手堅いビジネス手法から、ニアショアリング／アウトソーシング分野の投資先として米国に人気があるばかりでなく、世界を代表するBPO市場の1つである。今回の評価の対象となったカナダの都市は、多彩で充実した事業運営環境を整備し、また、コスト競争力の強化を助けることができる。

## コスト評価※

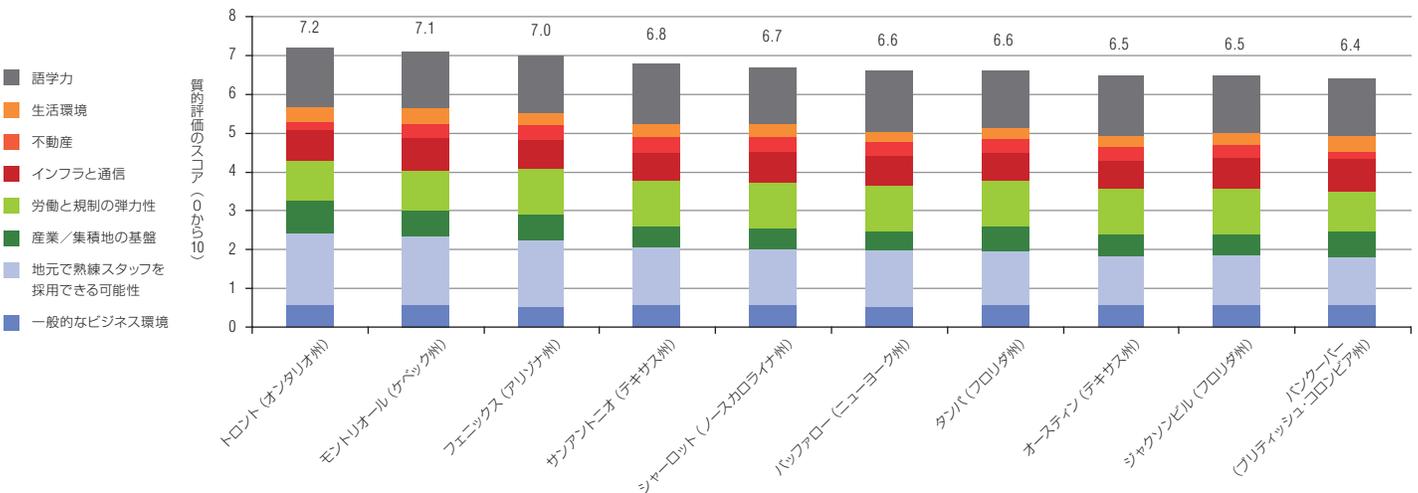


## 営業費の低さ

シェアードサービス・センターの運営費は、給与水準によって大きく左右される。ウィニペグと、シャーロットタウン、モンクトン、ハリファックス

の大西洋側の地域では、北米の他の都市よりも格段にコストが低い上に、総体的に良好なビジネス環境を整備している。

## 事業運営環境の質的評価※



## 専門的技能の一大クラスター

カナダでは、ビジネスサービスが事業活動の重要な部分を占めるクラスターが多い。事業運営環境の評価では、トロントとモントリオールが1位と2位を独占するなど、カナダの都市は北米の中で上位に入っている。

その専門性と語学力の高さから、カナダの対象地は、独自のメリットを持つ、魅力的な投資先と言える。

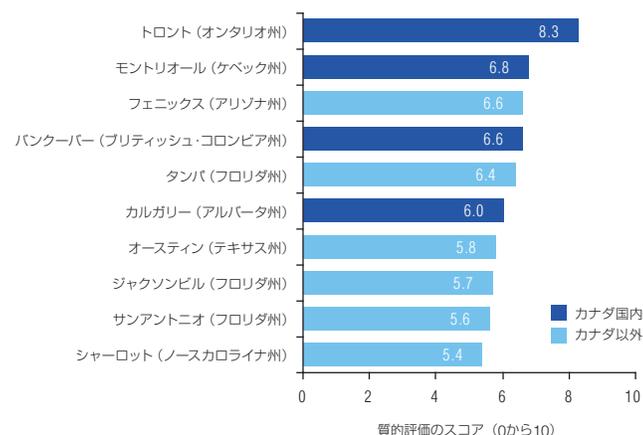
※：特に注記がなければ、グラフはIBM-PLIの評価スコア。

# カナダのバリュープロポジション



## 産業の基盤

(上位都市)<sup>※1</sup>



## 盛況なビジネスサービス産業のクラスター

シェアードサービス市場が大きいカナダでは、数多くある事務業務代行会社、人材斡旋会社とビジネスサポート・サービス会社が、シェアードサービス組織としての運営に必要な技能の教育を従業員に対して施すため、国内の都市はこのメリットを受けている。

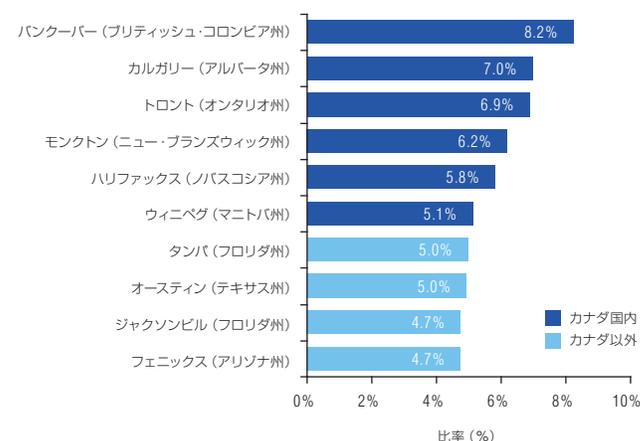
カナダの三大都市トロント、モントリオール、バンクーバーに加え、カルガリーには、北米最大級のビジネスサービス産業のクラスターがある。シェアードサービス会社が集まっているため、買い手や納入業者などと緊密なつながりを持ち、大幅な効率化と整備・充実および技術革新の加速化を図ることができる。

## ビジネスサービスの専門知識

国際的な企業に対するカナダの訴求力は、ビジネスサービス産業の急成長により改めて裏付けられたと言える。カナダの都市は、北米の大半の都市よりも、ビジネスサポート関連業務に特化した企業の比率が高い。この部門におけるカナダの豊かな経験と知識が、すでに数多くの世界トップ企業の成長と成功を後押ししている。

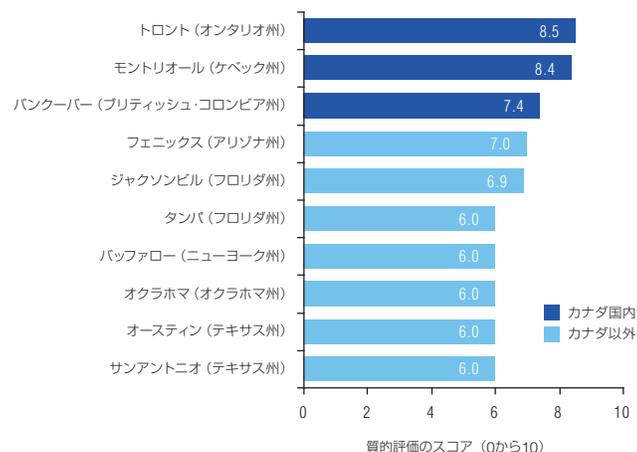
## 集積地の推定規模(企業総数における比率)

(上位都市)<sup>※1</sup>



## 学生と新卒者の総数

(上位都市)<sup>※1</sup>



## 人材の質の高さ

人に投資する事がカナダの核となる価値観、コアバリューである。だからこそカナダは、カレッジ・大学の卒業生の比率が世界で最も高く、26位の米国を遥かに凌ぐ世界第3位の中等教育学校への進学率<sup>※2</sup>を誇る。

多彩なバックグラウンドを持つ新卒者の存在はシェアードサービス部門の担い手となる可能性のある人材が豊富ということに他ならない。カナダの三大都市がランキングのトップに躍進した裏には、トロント大学、マギル大学 (モントリオール)、ブリティッシュ・コロンビア大学 (バンクーバー) など大規模大学の存在がある。カナダでは地域を問わず大学教育の質が高く、各中小都市にも、国内大学の質的評価で上位にランクされる大学がある。モンクトンやモントリオールなどの都市にある大学やカレッジでは、フランス語でも一流の教育を行っている。

## 世界トップクラスのインフラ

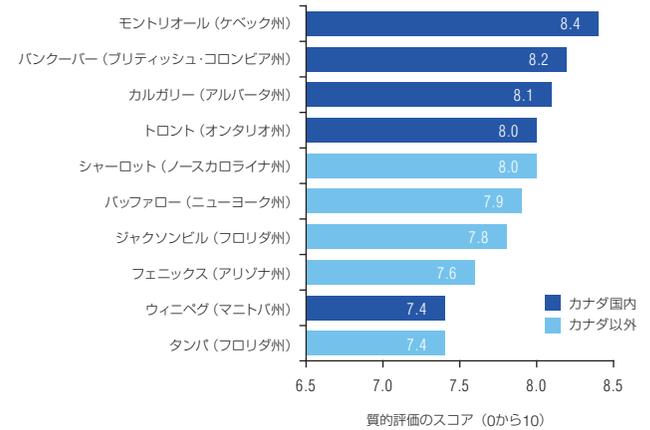
事業運営の環境全体を評価する上で、輸送インフラと通信インフラは重要なポイントである。地元のインフラの評価では、ハイウェイおよび道路へのアクセス、道路の渋滞状況、空港と港へのアクセス、公共交通機関の整備状況、電力と通信の信頼性を対象項目とした。

カナダでは、安定し、質の高い通信／ブロードバンド・インフラが整備され、他に例を見ない接続の良さを誇るだけでなく、G7諸国の中で法人の電話料金が最も安い。

モントリオール、バンクーバー、トロントの3都市はヨーロッパ、アジア太平洋および南北中米のハブ都市と空路でつながり、また、カルガリーとウィニペグも、南北中米だけでなくヨーロッパの主要都市と結ぶ空路の便が良い。

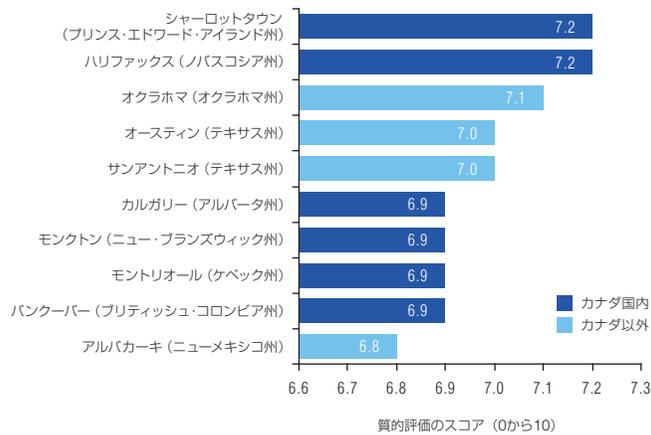
## インフラと通信

(上位都市)<sup>\*1</sup>



## 一般的なビジネス環境

(上位都市)<sup>\*1</sup>



## ビジネスをしやすい環境

安定感のあるダイナミックな経済、低い法人税、研究開発に対する手厚い優遇策や地方自治体や地方開発局による質の高いサポート、さらには、知的財産保護に対する手続きの容易さによって、カナダでは、企業が投資し、成長することのできるビジネス環境の整備を進めてきた。

過去10年間で、G7諸国のなかで最も高いGDP成長率を誇るリーダーとして、また、世界で最もしっかりとした銀行制度<sup>\*3</sup>が整備された国として、カナダでは安定的で強固なビジネス環境の中、驚異的な成長が望め、安心して事業投資を行うことができる。実際に、IMD、Economist Intelligence UnitやWorld Economic Forumの基準で見ると、今回の評価対象となったカナダの全都市が強固なビジネス環境を整備していることが証明されている。とりわけシャーロットタウンとハリファックスは、その非常に協力的な地元開発関係者のネットワークのお陰で上位にランクされている。

## 際立つクオリティ・オブ・ライフ

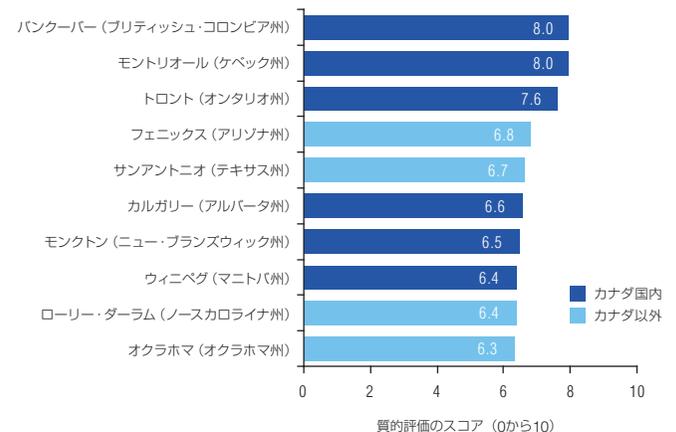
その自然の美しさ、比較的低い生活費、生活の質と価値の高さから、カナダは世界で最も住みやすい国の1つと世界的に位置づけられている。だからこそ、カナダの都市は、世界各地から若い新卒者や有能な海外赴任者を引き付けてきた。

Mercer Cost of Living Survey、Sperlingの都市ランキング・格付けや、Economist Intelligence Unitの生活の質指数など、どの国際的な尺度でも、カナダの都市は最上位近くにランクされている。

バンクーバー、モントリオール、トロントなどの大都市がトップにランクされているばかりでなく、カルガリー、モンクトン、ウィニペグなどの都市は高い生活水準と魅力的な生活費の両方を兼ね備えている。

## 生活環境

(上位都市)<sup>\*1</sup>



\*3 : World Economic Forum Global Competitiveness Report 2008-2009、2008年10月。

# カナダ投資局が お役に立ちます

## 当局が提供するサービスの一覧：

- 各部門の市場に関する戦略的情報収集
- 政府の主要な意思決定者との直接的なコンタクト
- 民間部門・業界団体の連絡窓口および専門家の紹介
- カナダでの事業立ち上げに関する情報とアドバイス
- 投資に適した戦略的投資先を見極めるお手伝い
- 次の投資決定に役立つビジネスケース作りのお手伝い

事業を成長させるうえで、カナダを選ぶことがなぜ戦略的に有利なのかは、  
当局のグローバル・ネットワークをご覧ください。

[www.investincanada.com/globalnetwork](http://www.investincanada.com/globalnetwork)

お問い合わせの際は下記までご連絡下さい。

在日カナダ大使館 投資・科学技術部

〒107-8503 東京都港区赤坂 7-3-38

電話：03-5412-6419

03-5412-6480

ファックス：03-5412-6254

Email: [tokyo.its@international.gc.ca](mailto:tokyo.its@international.gc.ca)

URL: [www.investincanada.gc.ca](http://www.investincanada.gc.ca)

[www.japan.gc.ca](http://www.japan.gc.ca)

カタログ番号：FR5-38/5-2009J-PDF

ISBN：978-0-662-03244-1

