

フィリピンICTサービス産業の地方展開： セブ・ダバオの現地調査を中心に

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経済研究会 公開日: 2024-09-09 キーワード (Ja): フィリピン, コンタクトセンター, サイバーコリドール, セブ, ダバオ キーワード (En): BPO 作成者: 森澤, 恵子 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://ocu-omu.repo.nii.ac.jp/records/2019479

フィリピンICTサービス産業の地方展開

—セブ・ダバオの現地調査を中心に—

森澤 恵子

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| 序 | 2 ダバオのICTサービス産業の概況 |
| I 2007-08年世界不況とフィリピンICTサービス産業 | III セブ、ダバオの企業調査 |
| 1 ICTサービス産業への影響 | 1 調査企業の概要 |
| 2 フィリピンICTサービス産業の地方展開 | 2 セブのコンタクトセンター |
| II セブ、ダバオのICTサービス産業 | 3 ダバオのコンタクトセンター |
| 1 セブのICTサービス産業の概況 | 4 小括 |
| | IV 結びにかえて |

序

2010年11月、BPAP¹⁾は2011年から向こう6カ年に向けて、フィリピンのICTサービス産業²⁾(IT-BPO産業)の発展戦略である「フィリピンIT-BPOロードマップ2016」³⁾の構想を発表した。ここでは6年間のこの産業の年平均成長率(収入ベース)を3つシナリオに分けて予想

[キーワード] フィリピン, コンタクトセンター, サイバーコリドール, BPO, セブ, ダバオ

- 1) Business Processing Association of the Philippines, フィリピンのICTサービス産業の代表的な統括的産業団体。
- 2) ICT (Information and Communication Technology) の急速かつ多様な進展につれてICTサービスの内容も多様化している。ITES (Information Technology Enabled Services) ともIT-BPOサービスとも、O&O (Offshoring and Outsourcing) サービスとも呼ばれる。サービスの内容に従ってITO (IT Outsourcing, ソフトウェア開発のアウトソーシング) とBPO (Business Process Outsourcing) に大別される。またBPOはコンタクトセンター(コールセンター)のようなボイスBPOとノンボイスのバックオフィス業務であるノンボイスBPOに区分されることが多い。
- 3) "Philippine IT-BPO Road Map 2016: Driving to Global Leadership", 以下「ロードマップ2016」と略記する。これは2007年10月に発表された、BPAPによる2010年までのフィリピンのICTサービス産業の発展戦略を示した「ロードマップ2010」("Offshoring & Outsourcing Philippines Road Map 2010")に次ぐものである。

し、基本ラインの年平均成長率を15%に、低シナリオの場合は9%、高シナリオとして20%を想定した。

フィリピンでは2001年米国のITバブル不況を契機にして、ICTサービス産業（IT-BPO産業）のオフショア生産が急成長した。2005年から2007年のフィリピンでのICTサービス産業の年平均成長率（収入ベース）は50%にも達した。しかし2007-08年の世界不況によってフィリピンのICTサービス産業も大きな影響を被った。2008年のフィリピンICTサービス産業の年平均成長率は26%に低下し、2009年にはさらに19%に低下した。「ロードマップ2016」では2007-08年の世界不況を踏まえて、今後のフィリピンのICTサービス産業の成長率を9%~20%の枠内に設定した。フィリピンのICTサービス産業は2001年以降の急速な高成長期を経て、2007-08年の世界不況を節目にして、次の新しいステージを迎えようとしている。BAPAPとCICT⁴⁾はこれまでのフィリピンICTサービス産業がコンタクトセンター（コールセンター）によって主導されるかたちで高成長を実現してきた経過を踏まえつつ、今後のフィリピンのICTサービス産業の発展方向として、コンタクトセンターへの過度の依存から脱却し、ノンボイス-BPO⁵⁾の増加、特にKPO⁶⁾等の高付価値かつ専門性の高いサービスへの比重の増加を、今後の発展の道として位置づけた。実際にフィリピンのコンタクトセンターは2005年から2007年にかけては、年平均成長率49%で増加してきたが、今回の世界不況によって、2008年には年成長率が14%へと低下した。他方2008年はノンボイス-BPOの成長率が100%を越した。翌2009年にはノンボイス-BPOの成長率は35%に落ち着き、コンタクトセンターの成長率は22%となった。

フィリピンのICTサービス産業の2007-08年の世界不況以降の進展の特徴は、一方はICTサービス産業の高度化、高付加価値化の兆しを示す新たな展開が見られると同時に、他方で依然としてコンタクトセンターの旺盛な成長が見られる点である。2010年12月、CCAP（Contact Center Association of the Philippines）は2010年のコンタクトセンターの成長率を25%と発表した⁷⁾。この成長率は2010年のICTサービス産業全体の年平均成長率の予測（20%）を越えた成

4) Commission on Information and Communication Technology, 大統領直属のフィリピン政府のICT政策の最高意志決定機関、2004年に設立され、省（Department）への昇格が待たれている。しかし行財政改革を目指す新アキノ政権になって慎重な検討が必要という空気になっている。

5) non-voice Business Process Outsourcing, コールセンターのような声によるサービス以外のバックオフィス業務のサービス。

6) Knowledge Process Outsourcing, 金融、会計、法務、医療・ヘルスケア等の専門領域の知識を必要とするバックオフィス業務や、R&D、設計・エンジニアリング等のアウトソーシング業務を行う。

7) この成長率については、2011年2月18日にBPAPを訪問した折り、BPAPの用意した資料“Experience Excellence: The Philippine Advantage”（February 2011）と合わせて、BPAPのExecutive Director, Ms. Gillian Joyce G. Virataから説明を受けた。現在BPAPではCCAPにこの成長率の速報が正しいかどうか問い合わせているということであった。

長率となっている。GICTでのインタビューでは2010年のコンタクトセンターのオフショア拠点として、フィリピンはインドを抜いて、世界のトップとなったという⁸⁾。

今回の世界不況によるフィリピンのICTサービス産業へのもう1つの影響は、ICTサービス産業の地方展開が大きく進展した点である。この地方展開は特にコンタクトセンターにおいて著しい。不況によってカスタマー（とりわけ米国）からのコスト切り下げ圧力が強化し、人件費やオフィス等でよりコスト優位性のある地方への展開が加速された。今回セブ、ダバオでのICTサービス産業に従事する企業調査を通じて得られた知見の1つは、セブ、ダバオでのコンタクトセンターの高成長であった。地方諸都市におけるコンタクトセンターの急成長が、フィリピン全体でみたコンタクトセンターの成長率を押し上げていると考えられる。

以下本稿では、2010年9月にセブとダバオで行ったICTサービス産業の調査、特にコンタクトセンターの企業調査の詳細を示すことによって、最新のフィリピンでのICTサービス産業の地方での新しい展開を伝える。以下「I 2007-08年世界不況とフィリピンICTサービス産業」では、フィリピンのICTサービス産業が今回の世界不況によって受けた影響をICTサービス産業の輸出収入や直接投資額の推移、ICTサービス産業の構成（サービス）の変化、地方展開の推進等について概観する。「II セブ、ダバオのICTサービス産業」では、両都市のICTサービス産業全体の概況を描いておく。「III セブ、ダバオの企業調査」では、2010年9月のセブとダバオで訪問したIT-BPO企業12社の中のコンタクトセンター8社を中心に、その国籍や事業展開（コンタクトセンターのサービス内容、成長率、従業員数、雇用条件、離職率等）、2007-08年の世界不況の影響等展開等について聞き取りを行った内容を紹介する。「IV 結びにかえて」ではセブ、ダバオでの調査結果を踏まえて、今後のフィリピンのICTサービス産業の発展方向とその課題について考察する。

I 2007-08年世界不況とフィリピンICTサービス産業

1 ICTサービス産業への影響

米国の金融危機に端を発した2007-08年の世界不況は、世界のICTサービス産業にも大きな打撃を与えた。2001年のITバブルの崩壊による世界不況時もICTサービスの支出削減が世界的規模で生じ、低コストを求めてオフショアリング（ICTサービス産業の海外生産）が急増した。今回の世界不況でもICTサービスの支出削減が生じており、その削減規模は前回の世界不況時

8) 2011年2月17日のGICTの次官、Mr. Monchito B. Ibrahimからの情報。インドではICTサービス産業における人材制約の問題が大きく、インドのコンタクトセンターの海外移転が進んでいるという説明であった。

と比較して一層大きい⁹⁾。特に米国の支出削減が大きい(対前年比-4.4%)。今回の世界不況のICTサービス産業やそのオフショアリングへの影響については、まだその全貌が明らかになっていず、その経過を見守る必要があるが、その直接的な影響の1つは、米国のICTサービス支出の大幅な削減によって、オフショアリングの主要な受け手であるインドやフィリピンにおいて、ICTサービス産業の輸出成長率(2008年, 2009年)を大きく低下させた点である¹⁰⁾。

2007-08年の世界的不況によるフィリピンのICTサービス産業への影響は第1に表1に見るように、これまで年平均50%という高率(収入と雇用数でみて)で成長してきたICTサービス産業が大きく成長率を低下させた点である。2007年には対前年比で50%成長率であったものが2008年には24%、2009年には19%へと成長率を低下させた。

表1 フィリピンICTサービス産業の輸出収入の推移：2004年～2009年

年	輸出収入(100万ドル)	対前年比成長率
2004	1,475	
2005	2,420	64%
2006	3,257	35%
2007	4,875	50%
2008	6,061	24%
2009	7,225	19%

出所：BPAP “Driving breakthrough Growth in the Philippines O & O: Road Map 2010 Investor Meeting, Feb. 19, 2008; e-Service Philippines 2010 の報告より作成。

このように、2008-09年の世界的不況は、フィリピンのICTサービス輸出額の成長率を半減させたが、それでもフィリピンのICTサービス産業はこの経済不況の中にあって年率20%前後の成長率を示している。

図1のフィリピンの財の輸出額の推移と比較してみると、フィリピンの財の輸出は2007年の504.7億ドルを最高にして2008年に490.8億ドル(対前年比-2.8%)、2009年には384.4億ドル(対前年比-21.7%)と2年連続で大きく減少している。エレクトロニクス製品の輸出も2007年の310.9億ドルから2008年は299.3億ドル(対前年比-3.7%)、2009年は236.0億ドル(対前年比-21.1%)へと大きく減少している。しかしICTサービスの輸出額についてみれば、表1に見るように成長率の鈍化は見られるといえ、2007年が48.75億ドル、2008年が60.6億ドル、2009年が72.3億ドルと増加している。

9) WISTA (World Information and Technology Services Association) が公表している *DigitalPlanet* の統計では世界のICTサービス支出額は2009年に21世紀に入って初めてマイナス成長(対前年比-3.5%)となっている。詳しくは、森澤恵子「東南アジアにおけるICTサービス産業の新展開」【季刊経済研究】32巻1・2号、2009年10月参照。

10) その他の影響について、詳細は森澤論文前掲(注9)を参照。

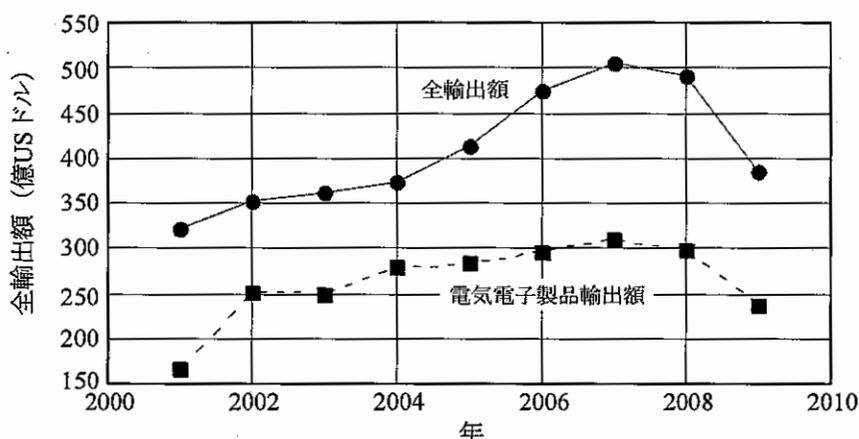


図1 フィリピンの輸出額(財)の推移：2000年～2009年

出所：NSCB (National Statistical Coordination Board), *Philippine Statistical Yearbook*各年より作成。

次にフィリピンへの外国直接投資認可総額¹¹⁾の推移を見てみよう。図2に見るように、フィリピンへの総外国直接投資認可額は2001年の世界不況以降、2002年、2003年と連続して対前年比20数%で減少した後、2004年に対前年比で4倍の1739.0億ペソに増加する。2005年は958.16億ペソと減少するが、2006年には1658.8億ペソ(対前年比成長率73.1%)、2007年には2140.8億ペソ(対前年比成長率29.1%)と増加した。しかし2007-08年の世界不況の影響でフィリピンへの外国直接投資は対前年比で2008年には-14.7%の1826.8億ペソ、2009年は-33.3%の1218.2億ペソへと減少している。すでに見たようにフィリピンの総輸出額も2008年、2009年と大きく減少し、2009年の減少幅が2008年よりもさらに大きくなっている。外国直接投資の認可額も同様の特徴を示し、2009年の減少幅の方が一層大きくなっている。これに対して、ITサービス(ICTサービスと同義)部門の外国直接投資認可額の推移を見ると、2001年の世界不況と2007-08年の世界不況の各々翌年の2002年と2008年にはITサービス部門の投資が減少するが、それぞれ2003年、2009年にはITサービス部門への投資が急速に回復している。特に2002年にはITサービス部門への外国直接投資が対前年比で-79.6%も減少したあと、2003年には対前年比で170%と増加し、2004年から2007年までは高水準で推移している。2001年の世界不況の後、世界のオフショア生産が急増したと指摘されているが、この傾向はフィリピン側のITサービス部門への外国直接投資認可額の急増傾向からも確認できる。2007-08年の世界不況の後もITサービス部門への外国直接投資額は2009年にはいち早く回復傾向を示している。

11) 外国直接投資認可額としてNSCB (National Statistical Coordination Board) によって示されているのは、BOI (Board of Investment), PEZA (Philippine Economic Zone Authority), SBMA (Subic Bay Metropolitan Authority), CDC (Clark Development Corporation) の4つの投資受入機関によって認可された投資額の総計である。

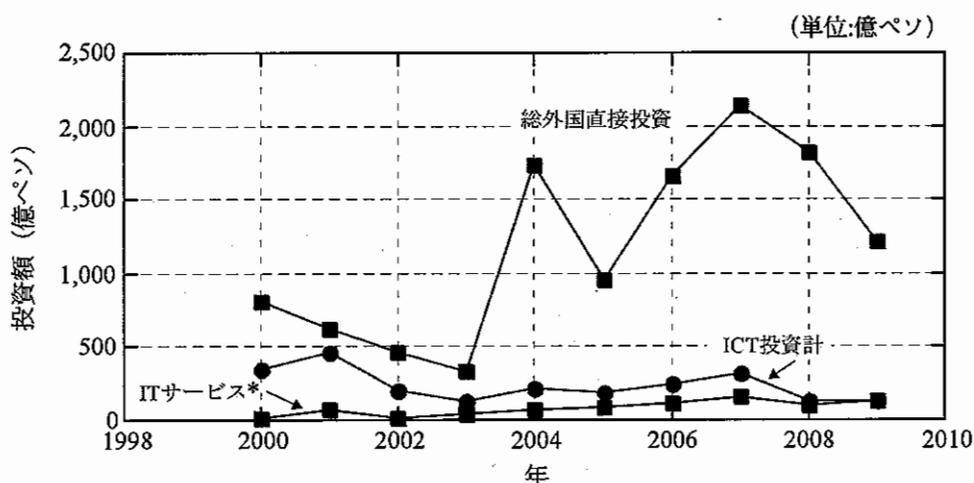


図2 外国直接投資認可額 (総投資、ICT投資、ITサービス*) : 2000年～2009年

注) *本稿のICTサービスと同義, ここでは*Philippine Statistical Yearbook*の中の原表の用語に従っている。

出所: NSCB, 2010 *Philippine Statistical Yearbook*; table6-9; 2007 *Philippine Statistical Yearbook*; 2005 *Philippine Statistical Yearbook*より作成。

表2に見るように、フィリピンの総投資認可額に占めるITサービス部門の比重は数%から10%前後であり、その比重は高くはないが、ITサービス部門への投資の回復が他の製造業やその他産業部門より一段と早くなっているのが特徴的である。すでに見たようにITサービス部門の輸出成長率は、表1に見るように、2008年には対前年比でプラス24%、2009年では対前年比19%であり、それまでの高い成長率からは低下したとはいえ、2年連続プラス20%程度の成長になっている。ICTサービス部門は雇用という点で見ても、2008年の約37.2万人の雇用から2009年には44.2万人へと約7万人も増加している。2008年の対前年比雇用成長率は25%、2009は年19%である¹²⁾。

以上のようにフィリピンにおけるICTサービス産業は、それ自身も今回の世界不況によってマイナスの打撃を受けてはいるが、雇用数や輸出収入という点で見れば、2008年、2009年共に20%前後の高い成長率を示している。またこの部門への外国直接投資も2008年は対前年比でマイナス成長になったが、2009年には早くもプラス成長に転化している。このように見ると、フィリピンのICTサービス産業は、今回の世界不況によるフィリピン経済の打撃に対して、緩衝材として機能しているところが大きい。とくに雇用創出という点では大きく貢献している。

フィリピン経済は今回の世界不況によって、輸出総額の大きな減少、外国直接投資の減少、

12) BPAP, CICT公表値。詳しくは前掲森澤論文(注9)参照。

表2 ITサービスセクターへの外国投資認可額：2000年～2010年

(単位：100万ペソ，%)

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
ICT投資 合計	34,707.0	46,627.7	20,923.9	12,471.5	22,094.3	18,426.7	24,349.1	32,167.6	12,666.4	13,255.8
製造業	32,665.2	23,729.7	18,401.5	7,600.8	15,470.9	10,256.5	13,044.6	16,783.8	1,947.7	1.3
商業 (trade)	6.3	33.1	25.6	1.1	—	—	3.0	—	—	—
電気通信	64.6	16,083.0	1,111.0	1,115.5	—	—	293.2	—	1.9	—
ITサービス* (対前年比成長率)	1,971.4	6,781.9 (244.0%)	1,385.8 (-79.6%)	3,754.1 (170.1%)	6,623.4 (76.4%)	8,170.2 (23.4%)	11,008.3 (34.7%)	15,383.8 (39.7%)	10,716.8 (-30.3%)	13,254.5 (23.7%)
ITサービス* /ICT投資	5.7%	14.5%	6.6%	30.1%	30.0%	44.3%	45.2%	47.8%	84.6%	100.0%
総外国直接投資 (対前年比成長率)	80,374.2	62,436.1 (-22.3%)	46,048.6 (-26.2%)	34,010.4 (-26.1%)	173,895.2 (411.3%)	95,806.8 (-44.9%)	165,880.8 (73.1%)	214,082.7 (29.0%)	182,680.9 (-14.7%)	121,815.9 (-33.3%)
ITサービス*/ 総外国直接投資	2.5%	10.9%	3.0%	11.0%	3.8%	8.5%	6.6%	7.2%	5.9%	10.9%

注) *本稿のICTサービスと同義，ここではPhilippine Statistical Yearbookの中の前表の用語に従っている。

出所：NSCB, 2010 Philippine Statistical Yearbook; table table6-9; 2007 Philippine Statistical Yearbook; table table6-10; 2005 Philippine Statistical Yearbook; table 6-10より作成。

GDP成長率の鈍化等、多くの点でマイナスの打撃を受けた。ICTサービス産業も輸出収入・総雇用数の伸びの鈍化が見られたが、依然として高い成長率を維持し、フィリピン経済の不況の緩衝材として機能した。さらに、フィリピンのICTサービス産業は今回の世界不況によって、その地方展開が一層加速されることになった。

2 フィリピンICTサービス産業の地方展開

表2に示されるように、フィリピンへのICTサービス産業への外国直接投資は2001年以降急増し、フィリピンのオフショア生産は急成長した。このようなオフショア生産の急成長を目的の当たりとして、フィリピン政府やCICT, BPAPは相互に協力して、ICTサービス産業の発展戦略を策定した。CICTは2006年10月に「フィリピンICTセクターのための戦略指針——ICTをととしての国民のためのエンパワーリング (Philippine Strategic Roadmap for ICT: Empowering a Nation through ICT)」を発表し、BPAPは2007年10月に*Offshoring and Outsourcing Philippines :Roadmap 2010* (以下「ロードマップ2010」と略記) を発表した。そこでの主要関心事の1つが、この急拡大しているフィリピンのオフショア生産が今後も持続的に拡大していく上で必要・不可欠となる適切な人材の確保・育成であった。そのためには教育機関と連携して適切な教育システムとカリキュラムの作成、奨学金制度の整備等の必要性が指摘される一方、オフショア生産拠点の地方展開が有効な解決策として提示された。

すでに2005年にオフショア生産の地方展開を促進するために、「フィリピン・サイバー・コリドール計画」がスタートしていた。これは北のバギオ市から南のサンボアンガ市までの600マイルに延びるICTベルトの造成計画であり、グローバルスタンダードとして通用する様々なサイバー・サービスを提供するように計画されている。100億ドルの高速ブロードバンドの幹線によるデジタルネットワークに支えられたサイバー・コリドール計画¹³⁾ はアロヨ大統領によって2006年6月の施政方針演説のなかで、5つのスーパー・リージョン (フィリピンの社会的経済的向上のための特定開発地域) のうちの1つとして認められた。CICTは「フィリピンICTセクターのための戦略指針」の中で「フィリピン・サイバー・コリドール計画」を「フィ

13) サイバー・コリドールは、教育・通信・技術資源の強化によって、アロヨ政権が優先している「ICTと知識経済 (Knowledge Economy) の発展」を支援するものとされた。具体的にはそれは3つの電気通信会社の光ファイバー・ケーブルによってカバーされた地域である。すなわち1) PLDT Digital Fiber Optic Cable Network (DFON) とその全国的なラジオ短波ネットワーク (Radio Microwave Terrestrial Network), 2) Globe Telecom Fiber Optic Backbone Network (FOBN) とその全国的なラジオ短波ネットワーク, 3) Telecphil's Nationwide Digital Telecommunication Network (NDTN) である。サイバー・サービスとはこの回廊にあるICTサービス企業が提供するサービスを指す。コンタクトセンター、アニメーション、メディカル・トランスクリプション、ソフトウェア開発、BPO等のサービスである。2010年にはサイバー・サービス部門に約100万人の労働者が雇用され、127.93億ドルの収入を予定していた。しかしこの数値目標は2007-08年の世界不況を経験するなかで達成されなかった。

リピン中期開発計画 2004年-2010年』の基本ビジョンに大きく貢献するとして提示し、その重要性を改めて示した。BPAPの「ロードマップ2010」でもこのサイバー・コリドール計画を踏まえて、「ネクスト・ウェイブ・シティ計画」¹⁴⁾が打ち出され、その実現にむけて、地方都市に対して積極的な情報提供と支援を行っている。DTI（貿易産業省）が中心となり、CITEM¹⁵⁾、CICT、BPAPが協力して、毎年2月に開催されるICTサービスの産業のための展示会・国際会議である、e-サービスフィリピン¹⁶⁾でも毎年「ネクスト・ウェイブ・シティ」のセッションが設けられ、多くの地方都市が出席してプレゼンテーションを行っていた。

フィリピンのオフショア生産の最大の拠点はメトロマニラである。なかでもフィリピン随一のビジネス街マカティを中心に多くのITビルディング、ITパークが造られ、そこに数多くのIT-BPO企業が入居してオフショア生産に従事している。図3は2010年2月のe-サービスフィリピンでCICTから発表された、ネクスト・ウェイブ・シティ計画の進展状況である。優れた



図3 サイバー・コリドール・シティ (2009年度)

出所：“Competitive Advantage of Next Wave Cities” in e-Services 2010, Feb.2010 by Commissioner M.B. Ibrahim, CICT.

14) フィリピン・サイバー・コリドール計画とほとんど同義に使用されている。フィリピンの全土を縦断するサイバー・コリドールを建設し、このサイバー・コリドール（ICTベルト地帯）に位置する多くの地方都市にICTサービス企業の集積を作り出そうとするプロジェクトである。

15) The Center for International Trade Expositions and Mission, DTI（貿易産業省）のもとにある輸出促進機関。

16) e-Services Philippines: Global Sourcing Conference & Exhibition. 2001年から毎年2月にマニラで開催されていたが、アキノ新政権下の2011年には開催が延期された。

オフショア拠点として、2つの拠点（1位メトロマニラ、2位メトロセブ）があげられ、次に有望な拠点すなわち、ネクスト・ウェイブ・シティとして、ラグナ、カビテ、イロイロ、ダバオ、バコロド等々10都市がランキングされている。ダバオは2009年度では4位にランキングされていたが、2010年度にはネクスト・ウェイブ・シティのトップに位置づけられるようになった。ダバオについては、以下第2章で詳しく見る。

2007-08年の世界不況によって、このネクスト・ウェイブ・シティ計画が一層加速されている。フィリピンのICTサービス産業では2007-08年の世界金融危機が始まる前からオフショア生産の地方展開が重要課題として掲げられていた。産業の地方展開は国家の重要な開発課題であり、ここに中央政府、CICT等の公的セクターとBPAPのような民間セクターの目的が一致してネクスト・ウェイブ・シティ（サイバー・コリドール）計画がスタートした。産業（工業）の地方展開という国家目標は、フィリピンの独立以来掲げられてきた目標であったが、これまでの進展ははかばかしくなかった。しかし、今回のICTサービス産業の地方展開は、これまでの工業の地方展開と比べて急速に進展している。それは1つにはICTサービス産業の場合、その産業上の特徴から見て、インフラ整備、工業団地整備が工業の地方展開のための整備より容易であるという理由があるが、それ以外に人材供給という点で、メトロマニラにはすでに多くのIT-BPO企業が集積しており、余剰人員のプールが小さくなっているという点がある¹⁷⁾。さらに、今回の世界不況によって、欧米のカスタマーからの価格切り下げ要求が高まり、コスト面（人件費、オフィス賃貸料等）で有利な地方への展開が一層加速されたと言われている。

以下本論では、2010年9月にセブとダバオで行った現地調査に基づいて、フィリピンにおけるICTサービス産業の地方展開の現状、その特徴について見ていきたい。

II セブ、ダバオのICTサービス産業

1 セブのICTサービス産業の概況

セブはマニラに次ぐフィリピン第2のオフショア拠点として位置づけられている¹⁸⁾。セブは観光地としてもフィリピン国内外で人気が高いが、マニラに次ぐフィリピン第2の経済都市

17) BPAPの最新の資料（“Experience Excellence: The Philippine Advantage” February 2011）を見ると、2010年時点でメトロマニラのフルタイムの従業員が34万人いるとされている。

18) 地理的に見れば、セブ島はフィリピンの中央部に位置するビサヤ諸島の中心であり、マニラから南へ約570キロメートルにある。セブ島の人口は約390万人弱、メトロセブの人口が205万人（セブ島の53%）である。セブ市は2007-08年には*FDI Magszine*（*Financial Times*の系列雑誌）にアジアの都市の中で投資有望先としてトップ10に入れられ、コンサルタント会社Tholonsが公表しているTop 50 Emerging Global Outsourcing Citiesでは、2008-09年度には第1位の都市として指定されている。

であり、マニラに次いで多くの外国直接投資の受入地である。1994年にマクタン輸出加工区が設立され、日本からも多くの製造業関係の企業が進出している。しかし21世紀を迎え、中国が世界の製造業拠点として台頭し、製造業の外国直接投資は中国に大きくシフトし、セブへの製造業の直接投資は停滞した。そこで2001年以降、DTI（経済貿易産業省）はマニラに加えてセブもICTのオフショア受入拠点としてプロモーションを行った。2001年以降にフィリピンがオフショア拠点として注目されるようになると、セブへの外国直接投資は製造業からICTサービス産業にシフトした。

現在のセブにおけるICTサービス産業のオフショア生産の概況をCIPC¹⁹⁾とCedfit²⁰⁾でのインタビュー（2010年9月6日）と資料収集に基づいて以下簡単に見ておこう。

最初にセブの人材供給能力についてみると、セブには11の大学と39のカレッジがあり、毎年2,3000人の学生が卒業する（2009年時点の数値）。

2001年にセブの最初のコールセンターとして、Sykes Asiaが従業員16名でスタートした。ソフトウェア開発のオフショア拠点としては、日系のソフトウェア企業がこの時期に前後してセブに進出している。NEC Software Phil., Inc.が1999年に、Allianceが2000年に、N-Paxが2002年、ADTEX（現在のAdvanced World Systems, Inc.）が1995年に進出している。設計・エンジニアリングの三井系のDASH Engineering Phils., Inc.はすでに1992年に操業を開始している。セブのオフショア拠点はソフトウェア開発や設計・エンジニアリングのオフショア拠点として、コールセンターより早くスタートしている。

表3に示すように、CIPCの資料²¹⁾では2006年時点で主要なコールセンターとして11社が挙げられ、従業員8000名以上と推定されている。コールセンター以外のIT-BPO企業として29社（米系15社、日系10社、オーストラリア2社、カナダ1社、シンガポール1社）が挙げられている（従業員数はn.a.）。

2009年には、CIPCはコールセンターとそれ以外のIT-BPO企業と合わせて総企業数で65社、総従業員を50,000人以上と推定している。コールセンターの主要企業として27社、従業員数25,000人、コールセンター以外のIT-BPOの企業として38社を挙げ、従業員数は25,000人と推定している。コールセンターは2006年から2009年までに主要企業は11社から27社に増加し、従業員数は8,000名から25,000人に増加している。従業員の平均年増加率は45%以上となる。

19) Cebu Investment Promotion Center. CIPCは1994年にセブに投資家を誘致することを目的に設立された。創設にはセブ市長（当時はオスメーニャ市長）等の市政府幹部やセブのビジネスマンが関わったが、運営は民間基金のCebu Economic & Business Foundationによって行われている。1994年以来、マクタン輸出加工区へ多くの外国直接投資（製造業）を誘致した。

20) Cebu Educational Development Foundation for Information and Technology, Cedfitは2002年に設立された産業、学界、政府、NGOのコンソーシアムであり、人材育成セクターに対して積極的に関与してICTとITESの専門の人材の供給量の増加と質の高度化を目指すものである。

21) “Cebu Economic Fact Book 2006”と“Cebu: Defining the Country's Potential” 2009.

表3 セブの主要なICTサービス企業：2006年・2009年

	2006年	2009年
主要企業数		
コールセンター	11社	27社
BPOs	29社	38社
従業員数		
コールセンター	8000名 (*727名)	25,000名以上 (*926名以上)
BPOs	n.a.	25,000名 (*658名)
総従業員数	n.a.	50,000名以上

* 1社当たり平均従業員数

出所：Cebu Economic Fact Book 2006 by CIPC; "Cebu: Defining the Country's Potential" 2009 by CIPCより作成。

付表1はCICPがセブの主要なコールセンターの企業をリストアップしたものである。2008年度前半時点でのリストアップである。付表2もCICPによる同時点での、コールセンター以外のICTサービス企業（ノンボイスBPO、ソフトウェア開発等々）のリストアップである²²⁾。IT-BPO企業のグループには企業の国籍も記されている。これをみると、米系企業20社（内フィリピン・米国合弁企業1社）日系企業10社（内日・英合弁企業1社）、オーストラリア企業2社、シンガポール企業1社、インド企業1社である。リストアップされた38社のうち米系が20社と多数を占めるが、日系も10社と多い。コールセンター企業の国籍はこのリストには示されていないが、米系が多いと考えられる²³⁾。日系はない。2010年9月のCIPCでのインタビューではすでにコールセンター（コンタクトセンター）の従業員数は30,000人を越えていると言うことであった。

表4は2009年6月時点でのPEZAに登録しているICTサービス企業のセクター別の企業数と従業員数、投資額である。PEZAの資料では、PEZAに登録しているICTサービス企業は全部で64社、総従業員が36,614人となっている。そのうち、コールセンターが25社、従業員数が22,692人、コールセンター以外のセクター（BPO、ソフトウェア、CAD、資料転換、医療転写、R&D、ウェブデザイン）が39社で従業員数が13,922人となっている。このように、CIPCの数値と比較して企業数は大きく違わないが、従業員数がCIPCの推定より14,000人以上少ない。特にITとノンボイスBPOの従業員数がCIPCの推定と大きく異なっている。PEZAの数値の方が11,000人ほど少ない²⁴⁾。

22) ここではWiproのように、コールセンターとコールセンター以外のIT-BPO企業のグループの双方にダブルカウントされている企業も見られる。

23) コンタクトセンター企業へのインタビューによって、2010年9月時点ではセブにはメキシコ系企業、インド系企業が進出していることが解った。第3章で詳しく述べたい。

24) 付表2と比較すれば分かるように、CIPCがリストアップしているITソフトウェア開発とノンボイスBPO企業38社はPEZAのサービス別の分類とは少し異なっている。CIPCのリストの38社のうち、ソフトウェア開発と分類されている企業数は16社あり、PEZAの資料では14社とされている。その他サービスの分類の方法がPEZAの資料と相違し、企業数も一致しない。

表4 セブのPEZA登録ICTサービス企業：2009年

サービス内容	企業数	従業員数	推定投資額(100万ペソ)
コールセンター	25	22,692	5,714.56
BPO(ノンボイス)	9	1,746	609.67
ソフトウェア開発	14	4,367	1,860.43
CAD	5	775	168.74
データ転換	5	5,302	636.05
医療複写	2	23	1.00
R&D	2	1,663	142.61
ウェブデザイン	2	46	6.80
合計	64	36,614	9,139.86

出所：“Cebu: Defining the Country's Potential”, Cebu Investment Promotion Center, 2009.

セブはICTサービス産業のオフショア拠点としてフィリピンではメトロマニラを追って急成長しており、さらに今回の世界的景気後退の影響等によって、企業数や従業員数の変化が大きく、統計的に最新の正確な企業数や従業員数を把握することは難しい。CICPの数値とPEZAの数値の相違についても登録時点、推定時期により異なる可能性が高い。またCICPは投資促進センターという性格上、企業数や従業員数の推定において上方のバイアスがかかっている可能性もある。正確な確定値は未定であるが、この両者の資料に基づいて、セブのICTサービス産業の特徴と発展を概観しておこう。

先ずCICPの資料から読み取れることは、今回の世界金融危機を挟む2006年から2009年の時期に、セブのICTサービス産業が大きく成長している点である。コールセンター（コンタクトセンターと同義）は2006年から2009年に企業数として11社から27社に約2.5倍、従業員数は8000人から25000人に3倍以上に増加している。セブがコールセンターのオフショア拠点として急成長していることが示されている。またコールセンターだけでなく、IT-BPO（ノンボイス）企業のオフショア拠点としても成長している。2006年時点ですでにIT-BPO（ノンボイス）の主要企業として29社が存在し、2009年には38社（1.4倍）に増加している。

CIPCとCedfitで行ったインタビューとそこからの資料収集によって示された点は、1つは2001年以降、セブがコールセンターの拠点として大きく成長した点、2つは、コールセンター以外のITOやノンボイスBPOの多様なオフショアのサービス拠点としても成長してきた点である。Cedfitでは、ソフトウェア開発のエンジニアは2001年の850名から2009年には7,500名に年平均増加率100%以上で増加したとしている。コールセンターと比較して規模が小さいが急速に成長している点が指摘されている。さらに1990年代とは異なり、近年ではセブへの投資の70%がICTサービス産業への投資であり、セブでの求人90%がICTサービス関連の求人となっている。3つに、CIPCとCedfitでのインタビューで最も興味深かった点は、今回の世界金融危機のセブのICTサービス産業への影響についての質問に対する回答である——今回の世界金融危機はセブのICTサービス産業には大きなマイナス影響はなかった。一時的なスローダウン

はあったが、今は回復している。かえって良い影響があった。米国のコールセンターやBPOがコストの低いフィリピンにオフィスを移した。今後もっと米国からの移転が予測されるとして、今回の世界金融危機が今後のセブにおけるコールセンターとBPOの成長に有利に作用している——というものであった。

次にPEZAの資料に基づいてセブのICTサービス産業のサービスセクター別の特徴を見ておこう。表5はセブのICTサービス産業のPEZA登録企業のサービスセクター別の比重（従業員数と投資額）を示したものである。これをみるとセブのICTサービス産業の中でコールセンターの比重は企業数でみると39%であるが、従業員数と投資額ではそれぞれ62%と62.5%と群を抜いて高く、セブのICTサービス産業もフィリピン全土と同様、コールセンターが最重要部門となっている。

表6はコールセンター、ノンボイスBPO、ソフトウェア開発等のサービス別に1社当たり平均従業員数、1社当たり平均投資額、1人当たり平均投資額を算出したものである。1社当たり平均従業員数は「データ転換」が最も高く、コールセンターは第2位で908名となっている。1社当たり平均投資額でみるとコールセンターが群を抜いて第1位で2億2860万ペソとな

表5 セブのPEZA登録のIT企業のセクター別比重：2009年6月

サービス内容	企業数	従業員数(人)	比重(%)		
			企業数	従業員数	投資額
コールセンター	25	22,692	39.1	62.0	62.5
BPO(ノンボイス)	9	1,746	14.1	4.8	6.7
ソフトウェア開発	14	4,367	21.9	11.9	20.4
CAD	5	775	7.8	2.1	1.8
データ転換	5	5,302	7.8	14.5	7.0
医療複写	2	23	3.1	0.1	0.0
R&D	2	1,663	3.1	4.5	1.6
ウェブデザイン	2	46	3.1	0.1	0.1
合計	64	36,614	100.0	100.0	100.0

出所：表4より計算。

表6 セブのPEZA登録IT企業の平均従業員数・平均投資額：2009年6月

サービス内容	企業数	1社当たり 平均従業員数 (人)	1社当たり 平均投資額 (100万ペソ)	1人当たり 平均投資額 (100万ペソ)
コールセンター	25	908	228.6	0.25
BPO(ノンボイス)	9	194	67.7	0.35
ソフトウェア開発	14	312	132.9	0.43
CAD	5	155	33.7	0.22
データ転換	5	1060	127.2	0.12
医療複写	2	12	0.5	0.04
R&D	2	832	71.3	0.09
ウェブデザイン	2	23	3.4	0.15
合計	64	572	142.8	0.25

出所：表4より計算。

っている。第2位のソフトウェア開発は1億3290万ペソで、コールセンターが約1.7倍の投資額（平均1社当たり）となっている。

以上セブのICTサービス産業は2001年以降、大きく成長しており、その中心的担い手はコールセンターである。ソフトウェア開発やノンボイスBPOも急成長しているが、投資規模、従業員数、企業規模等から見て、コールセンターが最重要部門となっている。

2 ダバオのICTサービス産業の概況

2010年にダバオはネクスト・ウェイブ・シティのトップとしてランキングされた。ダバオは地理的に見れば、ミンダナオ島の南東部に位置し、人口146万4000人（2010年の推定）の都市である。e-Service Philippines 2010でのプレゼンテーションによれば、ダバオ市には2009年時点で43のカレッジ・大学があり、カレッジや大学の経営管理、コンピューター・サイエンス、看護学、教育学のコースから毎年18,918人が卒業する²⁵⁾。

IDI (ICT Davao Inc.)²⁶⁾ はダバオ市のIT-BPO産業・企業についての現状と将来予想を次のように行っている。まずIDIはダバオが2007・08年にXMG Global ICT ResearchやAIM (Asian Institute of Management) により、ICTのオフショア拠点として高い評価が与えられた点を示すと共に、2010年にはCICT, BPAP, DTIIによって、メトロマニラ、メトロセブ、メトロクラーク以外のネクスト・ウェイブ・シティの中でダバオ市がトップに選ばれたことを紹介している。特にダバオ市がトップの評価を得たのは人材への高い評価にあるが、インフラ、コスト、ビジネス環境を総合的に評価した結果である²⁷⁾。

表7はICTダバオの資料にもとづいて作成した、ダバオのICTサービス産業のフルタイム勤務の従業者の一覧表である。ICTダバオでは、ICTサービス産業をボイスBPOのコンタクトセンター、ノンボイスBPO、KPO、コンテンツ・グラフィック開発、アニメーション、設計・エンジニアリング、ソフトウェア開発と7セクターに分類している。ICTダバオの資料による

25) ITビルディング、ITパークとして、Damosa IT Park, Abreeza (by Ayala Land), Robinsons Cybergagte, Luisa Avenue Square IT Center, NCCC IT Building等が建設されている。“Most Ideal IT Hub in the Philippines” presenting Silicon Gulf Davao City at E-Services Philippines 2010より。

26) ICT Davao Inc. はダバオ市が受け皿となっている、ダバオ市の全てのICT関係グループの統括団体である。その民間の構成メンバーは、ACBM (Association of Computer Business in Mindanao), TADI (Transcription Alliance of Davao Inc.), BPOADI (BPO Association of Davao Inc.), CICTAD (Corporate ICT Association of Davao), CDITE-IX (Council of Deans for IT Education in Region IX), DIA (Davao Investors Association), Dabawe GNU Inc., PSITE (Philippine Society of IT Educators), ICAD (Internet Café Association of Davao), DSII (Davao Software Industry Inc.) である。

27) CICTのネクスト・ウェイブ・シティチームは2010年度にネクスト・ウェイブ・シティのランキングを評価し直した。投資側が国際金融危機の影響でオフショアの立地選考に当たって、コスト削減を以前に増して重視するようになったからである。http://www.cict.gov.参照。

表7 ダバオのICTサービス従業者の規模

(単位:人、%)

	2009年	2010年 (年成長率)	2015年の予測 (推定年成長率)
ボイスBPO; コンタクトセンター (主要企業数18社)	5,555	9,800 (76%)	29,888 (25%)
ノンボイスBPO, データ入力, 転写*(主要企業数8社)	175	260 (49%)	1027 (36%)
KPO	500	625 (25%)	1,225 (25%)
コンテンツ・グラフィックス開発	150	n.a.	n.a.
アニメーション (主要企業数3社)	50	n.a.	n.a.
エンジニアリング, 設計アウトソーシング (主要企業数3社)	300	n.a.	n.a.
ITソフトウェア開発 (主要企業数17社)	150	300 (100%)	550 (40%)
合計	6,840	10,985	31,415

注: * transcription

出所: "ICT Davao Updates," ICT Davao Inc. 2010をもとに筆者作成。

と、2009年にはICTサービス産業の全従業者数は6,840人であり、2010年には約11,000人を越すと推計されている²⁸⁾。

表8はコンタクトセンター、ノンボイスBPO、ソフトウェア開発、アニメーション、エンジニアリング・設計の5つを選んで、主要企業数と企業名、成長率を示したものである。コンタクトセンターとノンボイスBPOセクターについては2008年から2010年の成長率を示した。ダバオのICTサービス産業は大きく成長・変化しているため、このICTダバオの数値がどのくらい正確かは確定できないが、これによってだいたいの特徴が把握できる。

表7、表8から読み取れる主要な特徴として、ダバオではICTサービス産業のオフショア拠点として急速な成長が見られるが、この急成長はコンタクトセンターの急成長に大きく依っている点である。従業員数についてみれば、コンタクトセンターの従業員数は2009年度で見ると5,555人であり、ICTサービス産業の総従業員数うち81%を占めている。セブの場合は62%であり、ダバオの方がコンタクトセンターの占める比重は一層高い。2010年にはコンタクトセンターの従事者はさらに前年度比で76%増加して9,800名になると推計されている。主要企業数についてみると、コンタクトセンターが18社、ノンボイスBPOが8社、ソフトウェア開

28) この"ICT Davao Updates,"で示された数値は一部不正確で不十分な点がある。たとえば、2009年度のICTサービス従事者を合計とすると6,880人となり、表の合計欄に示されたように6,840人にならない。2010年度の場合はアニメーションとエンジニアリング設計セクターの従業員数が示されていない等。

表 8 ダバオのICTサービス企業：2009年

サービスの種類 従業員数*, 年成長率	企業数, 主要企業
ボイスBPO：コンタクトセンター 2009年：5,555名→2010年：9800名 2010年の成長率予測：76% 2008年・09年の平均成長率：144%	18社 主要企業 Concentrix, Cyber City Teleservices, Sutherland, Western Wats, Call Box, eTelecare, Global Connect, AMsolution, Sycore, Dynatech
ノンボイスBPO：データ入力、転写 2009年：175名→2010年260名 2010年の成長率予測：49% 2008・09年の平均成長率：66%	8社 主要企業 Reliance, AACT Scribemasters, SSP Transcriptions, HubPort, Synergy, ZipIT Solutions, Transcript King
ソフトウェア開発 2009年：150名	17社 主要企業 Lane Systems, Hubport, Ithink, ECPAC, Mynd Consulting, Digilutions, Mega Byte and Byte, APEX, AFIS, Neuraltech, Afterfive, Segworks
アニメーション、ゲーム 2009年：50名	3社 主要企業 Cube Pixels, Eversun
エンジニアリング・設計アウトソーシング 2009年：300名～500名	3社 主要企業 Nakayama, Far East Association, Meno-Gaia Phils.

* Full Time Employees

出所：表7に同じ。

発が17社、アニメーションが3社、エンジニアリング・設計が3社である。従業員数と比較して企業数をみるなら、コンタクトセンター以外、小規模な経営が多いと考えられる。特にソフトウェア開発についてみると企業数は17社とコンタクトセンターの18社に次ぐ企業数であるが従業員数は150名であり、コンタクトセンターの従業員数と比較して桁違いに少ない。各セクターの成長率についてみると、コンタクトセンターは2008年、2009年に年平均144%で成長し、2010年には76%の成長が予測されている。他方ノンボイスBPOについてみると、2008年、2009年の年平均成長率が66%、2010年は49%の成長率と予測されている。このようにダバオのコンタクトセンターは今回の世界金融危機による景気後退の中にあっても2008年、2009年に144%という高い成長率を示し、引きつづき2010年も76%の高成長が予測されている。以上のダバオのICTサービス産業の急成長とその特徴は、今回のダバオで行った企業別の聞き取り調査によって得られた知見とも一致している。

以下簡単にセブとダバオのICTサービス産業を比較しておこう。表9はセブとダバオのICTサービス産業に従事する従業員、主要企業数、人材供給能力を示した一覧表である。これを

表9 IT-BPOのセブとダバオの総従業員数、総主要企業数、人材供給数

2009年	セブ ¹⁾	ダバオ
IT-BPOの 総従業員数 総主要企業数	36,614人 64社	6,840人 n.a.
(2008年度のカレッジ・大卒卒業生数)	(23,000人)	(19,000人)
内 コンタクトセンター 従業員数 主要企業数 1社当たり平均従業員数	22,692人 (62% ²⁾ 25社 908人	5,555人 (81% ²⁾ 18社 309人
内 ソフトウェア開発 従業員数 主要企業数 1社当たり平均従業員数	4,367人 (11.9% ³⁾ 14社 312人	250人 (3.7% ³⁾ 17社 15人

注1) セブの数値はPEZA登録企業のみ。

注2) IT-BPOの総従業員にしめるコールセンター従業員の比重。

注3) IT-BPOの総従業員にしめるソフトウェア開発従業員の比重。

出所：CICP; ICT Davao updatedをもとに筆者作成。

みると、ダバオのICTサービス産業の規模（従業員数で見た）はセブと比較して5分の1から6分の1の規模である。またダバオの場合はコンタクトセンターの比重が80%以上を占めている。またコンタクトセンター1社当たり平均従業員数はセブの場合は908人、ダバオの場合309人であり、平均従業員数も3分の1と少ない。その他のノンボイスBPO、たとえばソフトウェア開発をみるなら、セブと比べて格段に規模が小さい。他方、人材供給能力という点で見れば、セブでは毎年カレッジ・大卒の卒業生が23,000人であり、ダバオの場合は19,000人である。産業の規模としてセブはダバオの数倍の規模であるのに、セブの人材供給力はダバオの1.2倍にしか過ぎない。セブのICTサービス産業の規模と比較するならダバオの方が遙かに人材供給余力は高い。ただしコンタクトセンターへの人材供給のみではなく、ソフトウェア開発、ウェブデザイン、エンジニアリング・設計等のKPOの人材供給力という点で見れば、卒業生の総数からだけでは判断できない。セブもダバオもICTサービス産業のオフショア拠点として急成長しているが、その中でもセブの方がダバオより一足早く発展し、規模もダバオと比べて数倍以上である。今回の世界金融危機の中にあつて、ダバオのICTサービス産業、とりわけコンタクトセンターの年平均成長率は144%（2008-09年）という高さである。今まさに、ダバオのコンタクトセンターは黎明期特有の高成長を経験しているだけではなく、今回の世界金融危機によってさらに成長が加速されるという経験をしている。

Ⅲ セブ、ダバオの企業調査

1 調査企業の概要

表10に示したように、今回（2010年9月）のセブ、ダバオの調査で訪問した企業は計12社

表10 セブ・ダバオ調査企業一覧表：2010年9月時点

現地の企業 (設立)年	業種	国籍	場所	従業員数 (名)	採用率 (%)	離職率 (%)	平均 年齢	勤続 年数
APS(2008)	コンタクト センター	インド	セブ	3000	4%	50~70%		
Qualform (2006)	コンタクト センター	メキシコ	セブ	4000	12%	5%以下	18~25才	
Wipro(2008)	コンタクト センター	インド	セブ	1000	10%	セブで 中程度		
Eli Global (2009)	コンタクト センター ¹⁾	フィリピン	セブ	100				
Concentrix	コンタクト センター	米国	ダバオ	1000 ⁵⁾	10%	3~4%		
CCT(2004)	コンタクト センター	米国	ダバオ	600	10%	1%以下	25才	3年
Call Box (2007)	コンタクト センター ²⁾	米国・ フィリピン	ダバオ	120	4%	60%	23才	1.5年
Sutherland (2007)	コンタクト センター	米国 (インド系)	ダバオ	2000	15~20%			1~1.5年
Dash(1992)	KPO, 設計	日本	セブ	457				
BPOS(2008)	Non Voice BPO ³⁾	フィリピン	ダバオ	十数名				
MTC	医療転写 ⁴⁾	フィリピン	ダバオ	約十名				
SEGWORK (2004)	ソフトウエ ア開発	フィリピン	ダバオ	十数名				

注1) テレマーケティング, 注2) アウトバウンドのサービス, 注3) SCM, 物流ロジスティック,
注4) medical transcription, 注5) エージェントのみ。

であり、セブで5社、ダバオ7社である。サービス内容別に見ると、コンタクトセンター²⁹⁾が8社、KPO（設計・エンジニアリング）が1社、ノンボイスBPO（SCM・物流ロジスティックスのサービス）が1社、ソフトウェア開発が1社、メディカルトランスクリプションの養成学校1社である。ここではコンタクトセンター8社を中心に紹介する³⁰⁾。

以下が主要な質問項目である。①2007-08年米国金融危機の影響、②提供しているサービス内容、③企業の所有者・国籍・成長率等、④従業員について（従業員数、採用率、学歴、給与水準、勤続年数、離職率等）、⑤離職率を低めるための従業員対策、等である（ただし質問した項

29) 訪問した企業は自社のサービスをコールセンターとは言わず、全社がコンタクトセンターと言っていた。コンタクトセンターのサービスはコールセンターよりも広いが、そのサービス内容の大部分はコールセンターであるという説明であった。

30) この8社のうち、マネージャーや最高責任者から事業活動について直接インタビューができたのは大手の6社と小規模企業1社である。もう1つの小規模のコンタクトセンターであるEli Global社は手違いで責任者から聞き取りができなかったが、そこに勤務するエージェントから社外で彼自身の勤務歴・仕事内容等についてインタビューを行った。

目と回答は企業によってバラツキがある)。

2007-08年の世界的景気後退によってフィリピンのICTサービス産業が受けた主要な影響の1つが、ICTサービス産業、とりわけコンタクトセンターの急速な地方展開である。ルソン島以外の地方都市のなかでもとりわけ、セブ、ダバオが大きく注目された。今回インタビューしたセブの大手コンタクトセンター3社とダバオのコンタクトセンター4社はともに2007年以降大きく成長している。フィリピンの全国的なコンタクトセンターの成長率が2008年に14%と前年までの成長率(49%)から大きく落ち込み、2009年は回復傾向を示すがそれでも22%の成長率にとどまったのに対して、セブやダバオでのコンタクトセンターの個別企業の成長率は50%、100%という高成長率であった。セブ、ダバオで調査したコンタクトセンター7社(インバウンドのサービスが6社、アウトバウンドのサービスが1社)からの聞き取りでは、アウトバウンドのサービスの1社を除いたインバウンドのサービスを提供している6社は、今回の世界金融危機は彼らの企業の成長にとってプラスに働いたという評価であった。アウトバウンドのサービス(主としてテレマーケティング)を提供しているコンタクトセンターだけが今回の世界的景気後退によって、カスタマーからの受注が大きく減少し、マイナスの影響を受けたということであった。しかし2010年に入って回復したということである。

2 セブのコンタクトセンター

まずセブにある大手のコンタクトセンター3社について紹介する。

(1) Aegis People Support

Asiatown IT Parkにコンタクトセンターがある。2010年9月6日にシニアマネージャー(Senior Manager Site HR-Cebu)にインタビューを行う。

<会社の概要>

Aegis PeopleSupportは2008年10月にPeople Support³¹⁾がAegis³²⁾に買収されて誕生したBPO企業である。2010年9月現在セブの従業員数は約3000名に増加している。マカティとセブがメインオフィスであるが、それ以外にバギオとダバオにもコンタクトセンターがある。PS

31) PS (PeopleSupport) は1998年に米国のロスアンゼルスに設立され、2000年にフィリピンのマカティで40名の従業員でコンタクトセンターをスタートさせた。2003年にセブに進出した。従業員450名でのスタートであった。PSの提供するサービスは、顧客管理、トランスクリプション(転写)・カプショニング(字幕)、売掛勘定管理、BPO(バックオフィス業務)、多言語サービスである。このPSが2008年10月にAegisに買収され、Aegis PeopleSupportが誕生した(<http://medilibrary.org/medwiki/PeopleSupport>)。

32) Aegisは顧客サービス(Customer Care and Acquisition)の領域で30年間指導的な役割を担い、プロセスイノベーションと技術革新に実績の有る企業である。Fortuneのトップ500社に入っている顧客向けにBPOを提供して信頼を得ている。Aegisは1999年にインドの財閥企業、Essar Global Limited.に買収され、Essarのコングロマリットの一部を構成するようになった(<http://www.aegisglobal.com>)。

(PeopleSupport) がこのAegisに買収される経緯についてはインタビューで以下のような説明を受けた。

—PSは事業が大きく拡大していく中で、PSの企業内でのITインフラストラクチャの強化の必要に迫られ、ITに強いインド企業を合併しようと考え、相手企業を物色していた。IT能力、提供するサービス内容や企業文化の同質性等を考えAegisをM&Aの適切な対象として判断し、合併を目的に交渉を進めていたが、その交渉過程で相手側に吸収合併される結果となった。Aegisはすでに1999年にインドのコングロマリットのEssarに買収され、極めて強い金融的バックグラウンドを持っていたからである—。

Aegisは資本所有の面で見ればインド企業のEssar Global Limited.のものであり、インド系企業であるが、もともとAegisは約30年前に米国で設立された米系のBPO企業であり、PSも1998年に米国で設立された米系企業であったことを考えれば、Aegisとの間に企業文化の同質性があるとPS側に認識されたのも頷ける。APSのセブのHRのシニアマネージャーからの聞き取りによれば、US AegisのHRのヘッドはEssarに買収された後もそのポジションに留まったということである。APSの場合も2008年の吸収合併後のフィリピンの社長はAegisに吸収される前と同じであり、CEOもほとんどのマネージャーも吸収合併後もAPSに留まっている。インタビューを受けてくれたHRのシニアマネージャーも吸収後も吸収前と同じ役職で勤務しているという。

〈提供しているサービス〉は、カスタマーサービス（主要なサービス）、テクニカルサポート、メディカル・カスタマーサービス（ヘルスマネジメント・サポート）、メディカル・トランスクリプション、セールスサポート（インターネット・ショッピングや注文取りなどの販売処理手続）である。

〈2007-08年の世界金融危機の影響〉

M&Aのあった2008年は正しく米国の金融危機の最中であり、ICTサービス産業も大きな打撃を受けた時期であるが、セブのPSに関する限り、世界金融危機の影響はほとんどなく、セブの事業は大きく拡大していた。結果的にはAegisに買収された形になっているが、業績が悪化して買収されたのではなく、PSが今後とも大きく拡大していくために不可欠となった経営資源・技術資源である高度なITインフラをAegisが保有していたため、ITサポートを獲得するためのものであった。コンタクトセンターの事業が大きく拡大するにつれて、サービスの合理化とクオリティの向上を果たすため、より高度なITインフラの拡充・充実をもとめた結果であるという説明であった。APSは2008年以降、コンタクトセンターとしてのサービスの向上を果たし、2009年、2010年と事業を拡大している。マーケットとしては吸収合併以降、海外市場だけでなくフィリピンの国内市場の顧客も獲得した。社内の経営スタイルは吸収前と後で大きく変化はしていないという説明であった。

〈セブの従業員について〉

従業員数 APSは現在世界中で約4万人の従業員がおり、フィリピンでは約1万人を雇用し

ている。マカティで6000人、セブで3000人、バギオで850名である。男女比はフロントデスク・サポートを行うエージェント（実際に顧客対応に当たる従業員）と管理部門（アドミンストレーション）全体で見ると、女性が6割強、男性が4割弱である。管理部門は男性が多い。フロントデスク・サポートは全員が女性である。学歴は4年生の大学を卒業もしくは最低2年間カレッジで勉強を終えた者であり、顧客の要求によって4年卒を採用するか、2年間の修了かが決められる。顧客が4年卒にフロントデスク・サポートを行わせたいと希望するならば、その顧客の仕事を担当するセクションには4年生卒業者を充てる。高卒はいない。高卒でも良いというカスタマーはいない。勤務時間 シフトを伴った24時間7日の勤務。米国の顧客が多いため、時差の関係で深夜勤務が中心となる。採用率は4%であり、応募者はセブとセブ以南の地域であるバコロド、ドゥマンガテ、ダバオからもリクルートしている。給与水準については明確な解答を得られなかった。APSのマネージャーの説明では、セブの最低賃金（全産業に共通）は7800ペソであり、コンタクトセンターの初任給はそれより高い。APSの個別企業としての給与については公表出来ないが、平均してコンタクトセンターのセブの給与は9000ペソから2100ペソぐらまで幅がある。APSは初任給でいえば、セブの最低の9000ペソ以上を払っているということであった。離職率は非常に高い。50~70%という回答であった³³⁾。離職の原因としては主要な原因が3点考えられる。1点は夜間勤務となるため労働時間のスケジュールに適應出来ない、健康上の理由、2点は家族の反対（夜間勤務のため）、3点は仕事の内容は単純ではなく複雑なため適應できない、という理由であった。

〈リテンション・プログラム（従業員引き留めプログラム）〉

福利厚生プログラム（社内の福利厚生施設の充実や誕生会等々）、キャリアデベロップメントプログラムと社内昇進制度がある。

〈その他〉として、パフォーマンス・マネージメント（performance management）。

APSではPS時代に引き続き、カスタマーとの契約に基づいてPerformance management Matrixを作成している。コンタクトセンターではエージェントのパフォーマンスを厳密に査定することが非常に重要である。そのためエージェントにはパフォーマンスの目標を明確に示し、それを達するように指導している。

(2) Qualfon

Asian IT Parkにコンタクトセンターがある。2010年9月7日コールセンター・マネージャー

33) 離職率の解答としてこの数値を得たが、高すぎるのではないかと思える。ダバオのコンタクトセンターのCallboxでの聞き取りでは、離職率が60%であったが、これはインバウンドのサービスではなくアウトバウンドのサービスであった。セールスを電話で直接行い、注文を取るという仕事である。エージェントのセールスのクォーターが決めてられており、それを達成できない場合は辞めさせられるということであった。しかしAPSのサービスはアウトバウンドではなくインバウンドであり、セールスをAPSから直接行っていないという解答であったので、高すぎないかという疑問を持つ。

(Call Center manager) にインタビューを行う。以下はコールセンター・マネージャーからの聞き取りに基づく。

〈会社の概要〉

QualfonはノンボイスBPOとコンタクトセンターのサービスを世界的に提供している、個人所有のメキシコ企業であり、大きなコングロマリットの傘下にある。1996年にメキシコでIVR（双方向音声応答）、請求書の作成・発送、BPO/コールセンター、SMS（ショートメッセージ・サービス）等のサービスの提供からスタートした。現在では電話、ウェブ、ファックス、Eメール、SMSを介するあらゆるサービスを提供している。フィリピンのセブには2006年にコンタクトセンターを開設した。フィリピンにはセブの他に2010年からドゥマングテにもコンタクトセンターが開設された。オフィスは米国、メキシコ、アルゼンチン、フランス領ギアナ、コスタリカ、フィリピンにある。ラテンアメリカでは英語とスペイン語でサービスを行っているが、フィリピンでは英語のみである³⁴⁾。

フィリピンのセブに2006年6月に操業を開始し、600名の従業員から始めた。現在2010年9月時点で4,000名の従業員がおり、2010年末までに5,200名まで増員する予定。ドゥマングテは2010年4月に操業開始し、現在1000名の従業員がいる。2010年度末には1,200名～1,400名までに増加させる予定という。

〈フィリピンサイトの最高責任者の経歴〉

フィリピンのコンタクトセンター（セブとドゥマングテ）の最高責任者がコールセンター・マネージャーという役職の29才の女性である。コールセンターのカントリー・マネージャーとしてセブとドゥマングテのオペレーションを監督する最高責任者である。インタビューを受けてくれたマネージャーの経歴を本人から直接聞く。

—2006年12月に、HR（Human Resource）部門と管理（administration）部門の担当としてQualfonに入社する。出身大学はSan Jose-Recoletos大学（セブで高い評価を受けている大学）の心理学専攻。2000年10月に卒業、その後ロースクールに進学するつもりで政治学も学ぶ。大学卒業後、セブの大手小売企業に2年間勤務（Assistant Training Officerとして）した後、Globe Telecomに入社し、HRアシスタント・マネージャーとして、HRマネージャの法務面をサポートする仕事をした。その後Pejman³⁵⁾のセブオフィスに就職した。この時期、公務員の

34) 以上はインタビューでの聞き取りに加えて、<http://www.qualfon.com>も参照した。

35) Pejman Inc.はフィリピンで営業しているBPO企業である。本社は米国のロスアンゼルスにあるPage Computer社であり、e-tail（インターネット・ショッピング）をしている。ウェアハウスは米国にあり、フィリピンはバックオフィスとしてBPOサービスをおこなっていた。ソフトウェアの開発もフィリピンで行っていたが、デベロッパーの離職率が非常に高いため、ヨーロッパのあまり発展していない都市、ポーランドのワルシャワに進出することを決定する。目的はポーランドにソフト開発のためのオフィスを置くこととヨーロッパの市場開拓である。そのためにポーランドでDynamic Generation社を立ち上げることになり、彼女が参加した。

ための労働組合にも勤務し、ロビー活動を含む仕事を経験した。この経験がPejman Inc.でのHRの仕事に大変役立った。ポーランドにオフィスを設立後、引きつづきポーランド勤務を命じられたが、フィリピンに戻りたかったのでQualfonからの引き抜きに応じた。当時Qualfonは2006年の6月に操業を開始したが、HRマネージャーが2人もつづいて辞め、有能なHRマネージャーを探していた。Qualfonに彼女を知る人がいて、彼女を推薦した。ポーランド在住中にQualfonからの接触を得た。2006年11月にQualfonに仮入社し、12月に正式入社した。2010年2月にHRのマネージャーからフィリピンサイトの最高責任者に昇進する。――

〈2007-08年の世界金融危機の影響〉

この最高責任者によると、2007年・2008年の世界金融危機による打撃はない、むしろプラスに作用しているという。世界金融危機はQualfonにとってアドバンテージであった。米国とメキシコは地理的に近く商談のための時間も出張費も大きく削減できる。米国に近いメキシコに本社があるQualfonのようなBPO-IT企業にとって、今回の金融危機はメキシコの地理的優位性というアドバンテージを利用できる好機といえる。フィリピンにオフィスを持つ大手の米系コンタクトセンターもQualfonのコスタリカ・オフィスと提携したという。フィリピンに進出して以来、あまりに急速な成長で会社自身が驚いている。組織や体制作り等、新たに対応しなければならない課題が沢山ある。昨年度は従業員数が2～2.5倍に増加した。この急速な拡大は単に価格競争力があるだけではなく、サービスの質の高さにある。

〈提供しているサービス〉

Qualfon全体としては、コールセンターの他に、カスタマー・サービス（クレジットカードの確認等）、セールス、テクニカルサポート、チャットサーボス、ウェブデザイン等、種々のBPOのサービスを提供しているが、セブのサービスの中心はコールセンターである。全従業員の内90%がコールセンターに従事している。セブでは2010年6月からチャットサービスを開始した。まだ規模はごく小さい。11席から始めたが現在増加中。シフトも1日8時間からはじめ、現在24時間サービスを提供している。需要があればさらに増加させたい。拡大は需要に依存している。

〈セブの従業員について〉

現在2010年9月時点で4,000名従業員がおり、2010年末までに5,200名まで増員する予定である。男女比は女性が60%、男性40%。年齢構成は18～25才である。学歴は大学の2年修了以上であり、看護学科卒業生が多い（他のコールセンターも同じ）。Qualfonでは2008年に看護学科卒業生の採用を一時禁止したことがあるが、現在は採用している。採用禁止の理由は看護学科卒業生の離職率が非常に高かったためである。看護学科を卒業し国家試験を受けた後、結果待ちの6ヶ月間だけコールセンターで働くという行動パターンであった。フィリピンでは海外で看護師になりたい若者が多く、2007年から2008年看護学科や看護の専門学校が急増したが、海外での雇用条件の変化やフィリピン国内での研修生受入病院の不足等の事情によ

って、予想したほど海外での就業の機会が十分ではなくなった。看護学科卒業生が2008年、2009年には供給過剰となり、コールセンターに職を求めた。現在、看護学科卒業生の離職率は一時期と比べ低くなっている。採用率は12%である。応募者を募るにあたり、新聞広告等に頼らず、従業員に友人等を紹介して貰う従業員推薦プログラムを行っている。紹介した社員には報酬を与えている。新聞で募集すると翌週には沢山の応募者があるが合格するのは数%である。しかし従業員の紹介のほうが採用率も高く、離職率も低く抑えられる。社内に友人、支援してくれる人がいれば、会社が家族のように機能する。このプログラムは企業風土を築く上での戦略でもある。Qualfonは保守的で新聞等のメディアで自社についてあまり宣伝しない。ブランド化にも慎重である。離職率は低く5%を越えたことがない。その理由として家族的な企業風土があるが、採用の方法も大きい。彼女が入社後、従業員の勤務状況の調査をすると遅刻・欠勤が多いのはコンタクトセンター勤務経験者が多いことが分り、未経験者を採用して独自に訓練を行う方針を取っていた。Qualfonは他者からエージェントを引き抜かない。しかしコンタクトセンター勤務経験者や看護学科卒業生を採用しないというのは就職差別になるので、現在は採用している。従業員を出身地別で見ればセブ出身者が50%で後はミンダナオ、レイテ、ドゥマングテから来ている。地方出身者は親戚や友人宅に身を寄せるか、数人で部屋を借りてベッドスペースを確保している。新規採用者の訓練期間は1週間から3週間である。トレーニング期間を終えて6ヶ月の使用期間を経て正規社員となると離職率は低くなる。給与水準については教えられないが、セブのコールセンターと同等の金額という。セブの水準は聞き取りでは、12500ペソ~22000ペソの範囲であるという。

〈HRD (Human Resource Development) の特徴とリテンション・プログラム〉

Qualfonでは、社員をHuman Resorceとは呼ばずHuman capitalと呼び、会社が成長するための重要なcapitalとして位置づけている。社員に対しては自分達が単なる社員ではなく、会社のパートナーであると感じられるように処遇することが大切である。このcapitalを構成する良い人材を集めることが重要である。会社の求める人材に応募して貰うの (Talemt attraction) が重要である。そのためにQualfonでは従業員推薦プログラムをおこない、社員によく企業文化を理解してもらい、それに合う人材を紹介して貰っている。社員の置かれている状況を良く理解し、社員の生活を支援するようなプログラム (たとえば赤ちゃんのいる従業員には粉ミルク代を補助する等) を始めている。また社員が興味を持っているものを確定し、その興味を発揮している場も提供している。

以上のインタビューで印象的であったのは、セブにおけるコンタクトセンターの急速な成長の一角をQualfonというメキシコ資本のコールセンターが担っている点、今回の世界金融危機によって、ニアショアの拠点としてメキシコにあるBPO企業が競争力を強めているという事実、そのメキシコ企業がフィリピンへのオフショアを増やしている点である。さらに、インタビューを受けてくれたマネージャー (優秀なマネージャーであるという印象を持ったが)

が、入社後3年半、20代後半で5000名近い従業員のいるフィリピンサイトの最高責任者になっている点である。これはセブにおける中間・シニアマネージャーの層の薄さの一角をよく示していると思う。またメキシコ企業Qualfonが、企業文化、企業風土として家族主義を活用している点、従業員に友人等を紹介して貰う従業員推薦プログラムを採用している点、離職率の低さが印象的であった。

(3) Wipro BPO Philippines Ltd.

Cebu IT Towerにコンタクトセンターがある。2010年9月7日にインタビューに応じてくれたのはCountry Headという肩書をもつフィリピンでの最高責任者である。以下は彼からの聞き取りに基づく。彼の経歴はインドの大学でホテルマネジメントのコースを卒業後、ホテル(TAJホテル、タタ財閥企業)に6年間勤務した後、GEキャピタルに2年間勤務し、その後Spectro Mind社(インドのコールセンターのパイオニア)に転勤した。WiproがSpectro Mind社を買収したので、Wiproの社員となった。Wiproでの勤務は2002年からであり、9年間の勤務実績がある。

〈会社の概要〉

Wiproは1945年にインドのバンガロールで設立され、1980年からテクノロジー・ビジネスをスタートさせる。年収60億ドルの企業であり、世界に従業員が10万人いる。事業内容は、ITとBPO、エンジニアリング・サービス、その他ニッチ部門としてコンシューマー・プロダクト(シャンプー、石けん、紙おむつ、化粧品等)や照明、油圧エンジン、重機の生産である³⁶⁾。Wipro全社の収入を製品ごとに見ると、ITが一番大きな収入源であり、80~85%がITソフトウェアの開発やR&Dサービスである。8~10%がBPO(コンタクトセンター)である。BPO従事者が全社で25,000名であり、インド国内で22,000名、海外で3,000名であり、海外はフィリピンと中国とルーマニアにオフィスがある。

セブには2007年11月に進出、現在1,000名の従業員がいる。2010年にマニラでも操業開始し、300名の従業員がいる。インドからセブに出向しているインド人マネージャーの数は、社員1,000名中、15名であり、トップレベルが4名、シニアレベルが2名、他がミドルレベルである。

〈フィリピン、セブ進出の理由〉

コストの安さからではない。セブの方がインドより人件費が50%も高い。コスト面でのメリットはない。顧客の希望による。多くの顧客(クライアント、カスタマー)がインド以外の英語圏でもサービスを受けたいと希望した。顧客からフィリピンでもサービスを提供出来るように要求された。顧客から契約の意志確認書、同意書(Letter of Intent)を出すから、フィリピンでオペレーションするように求められた。顧客からの要求に押されてフィリピン進

36) 以上の会社概要については、セブでの聞き取りに加え、Wiproのウェブサイト<http://www.wipro.com>も参照した。

出を決定した。サービス地点の多様化のためにフィリピンに進出したといえる。フィリピン進出を果たしたした後、Wiproとの仕事に興味を持つ顧客が何社も出てきた。

最初マニラが有力候補地であった。マニラのインフラは優れているが、すでに多くのBPO大企業が進出しており、後発企業がそこでブランドを築き優れた人材を必要なだけ獲得するのは難しいと判断した。セブはまだ開発し尽くされていないし、プレイヤーも多くない。Wiproがセブで認められブランド力を持つようになれば、優れた人材を集めやすいと判断した。セブのほうがマニラより人件費やオフィス賃貸料等コストが低い、一番の理由は後発企業のWiproにとってブランドを築き、優れた人材を集めやすいと判断したからである。この判断は正しかった。フィリピンでブランドネームを認識された後、2010年1月になってマニラに進出した。マニラオフィスは現在300名雇用している。

〈2007-08年の世界金融危機の影響〉

今回の金融危機のなかにあっても、Wipro全社としては継続的に成長している。フィリピンへの進出は顧客からの要望による。世界金融危機による顧客からのコストダウンの圧力を受けてセブに進出したのではない。インド以外の英語圏でのサービスの拠点を築くために進出した。セブのオフィスを2007年11月に設立して以来順調に拡大しており、2010年にはマニラにもオフィスを開いた。

〈セブの従業員について〉

採用率は10%である。英語力、コミュニケーショ能力を厳しく判定するだけでなく、面接の時にどれくらい会社で長く働く意欲があるか、どれくらい入社を強く希望しているか、好きな仕事か等判定する。入社試験にパスして、6ヶ月間の試用期間の間に全てのトレーニングをパスし、職務の遂行ができれば、正規社員として正式に確定する。入社試験にパスした者の99%が正規社員になる。

学歴については、エージェント（オペレーター）の学歴は顧客が決めるが、セブとマニラと合わせて73%が大卒、27%が大学2年修了レベルである。全体の75%は1年間仕事をした経験がある（内75%がBPO経験者）、25%が新卒である。マニラだけを取ると50%が大学新卒で50%が仕事の経験が有る。男女比は女性55%、男性45%である。給与水準は業界1高いわけではない。訓練期間は、最低6～7週間から12週間である。第1段階は2日間でWiproについてのオリエンテーション、第2段階は約2週間で、コミュニケーショ・スキル、文法、音声、顧客の所在地による英語の違い（UK, US, カナダ等）やサポートする製品の基本的知識を教育する。最後の第3段階になって顧客主体によるトレーニングが行われる。これが4週間から6週間であり、トレーニングの内容は顧客が準備し、顧客が認証したトレーナーによって行う。離職率は、セブの全体のBPO企業の離職率と比較して中程度かその上ぐらいである。会社を辞める理由として当事者から聞いた理由は、1番が家業をする。2番が学校に戻る。3番がもっと良いキャリアのチャンスがある、違う仕事に就く、海外に出る等である。Wipro

より給料が良いから移るということは多いが、それがトップの理由ではない。辞める理由は彼が思うに、スーパーバイザーが良く面倒を見ない等、組織の人間が社員を大切にしないと感じたり、将来的に成長するチャンスがないと思うと社員は辞める。インフラが最も良く整っていても、社員への愛情、思いやりがないと社員は辞める。Wiproはサラリーの点では業界1ではないが、社員への接し方、人事面では優れている。

〈リテンション・プログラム〉地元の祭り、協同組合、保険健康プログラム等フィリピン文化を取り入れた取組を行っている。その他Wipro at HomeというWipro独自のプログラム（社員の家族を会社に招いてオフィスの職場環境を見せる）をインド、フィリピンでも行っている。これは家族にWiproという会社が良い会社だと認識してもらい、社員と会社間の忠誠心を家族にまで広げることによって、社員を会社に繋ぎ止めるのに役立つ。

早期警告制度を取り入れている。不熱心なものや欠勤率の高いものをスーパーバイザーが早期にチェックし彼らから何が問題かを聞き出し、解決可能なものは解決し、しばらく休む方が良い場合は休ませて、会社に繋ぎ止める。さらに社内の昇進に積極的に取り組んでいる。1つの職務から次の職務に移るには最低1年間その職務を経験する必要があるが、セブのWiproでは、1000名の社員のうち65名が昇進した。エージェント（オペレーター）からチームリーダーへ、チームリーダーからアシスタント・マネージャーに昇進した。設立3年目の今年から社員（エージェント）の中で成績の良いトップ20名に対して、会社がスポンサーとなって英国の大学と連携して信用管理検定（Credit management certificate）の1年間のコースをインターネットで受けさせる。このコースを受けたものは1年間は会社を辞められない。合格したものにはボーナスを支給する。

〈インドとフィリピンのコンタクトセンターの比較、フィリピンの今後の展望〉

彼はコンタクトセンターとしてのフィリピンの優位性は、初歩的なエントリー・レベルではインド人よりもはるかにコミュニケーション・スキル、デリバリー・スキルが優れていると述べる。米国の顧客にとっては、インドよりフィリピンのほうがアメリカ文化に親しんでおり、この点から見て顧客サービスという点でインドよりフィリピンが勝る。フィリピンの社員（エージェント）はコミュニケーション・スキルが高く、顧客満足度が高い。この点から見て、今後もフィリピンにコンタクトセンターを移すBPO企業が増加すると考えられる。ただし、ミドル・マネージャやシニア・マネージャーのレベルの層が非常に薄く、彼らのリーダーシップ能力も低い。

WiproがIT-BPO企業として強いのは、単にコールセンターとしてのサービスだけを提供しているだけでなく、BPOとITサービスをトータルパッケージとして提供し、クライアントの生産性と効率性を高め、コスト削減して高い収益をあげるのをサポートするからである。クライアントのビジネスモデルの変革を提案し、Wiproと組むことによって、ビジネス・トランスフォーメーションの実現を助けるからである。

2001年以降インドではコールセンターが次々にできたが、単にコールセンターの業務だけを提供する小さな企業は（700名、800名から1000名以下の企業）は今回の世界的金融危機の不況の中で事業を閉鎖したものが多く見られた。次の10年間の競争の中ではコールセンターのサービスだけしか提供できない企業は生き残れない。例え生き残ったとしても大きな成長は望めない。今後フィリピンがこれまでの10年間のようにインドに次ぐ、世界第2のBPO受入国として成長し続けるためには、BPO業界の強いプレイヤーがフィリピンで事業展開するがどうかにかかっている。Wiproのように、付加価値のあるサービスを提供し、ゲームのルールを変え、革新し続けるプレイヤーが多くフィリピンで事業展開する必要がある。

米国やインドの大きなBPO企業で強いIT技術力とITサポート力を持つ企業がフィリピンで事業展開すれば、今後もフィリピンはBPOのオフショア拠点として成長できるであろう。フィリピンのローカルの小規模のコールセンターだけでは今後引きつづき10年間の大きな成長は望めない。BPOサービスとオフショア生産のグローバルな規模は今後も大きく拡大し、しかもフィリピンにはコミュニケーション・スキルの高い豊富な人材が多数存在する。今後もフィリピンでコンタクトセンターを開設・拡大する企業は増える。しかし単なるコールセンター業務を展開しているだけでは成長の限界がある。またフィリピン以外の国々、たとえばアフリカ諸国などで、英語の高いコミュニケーション能力のある国が、より安い人件費で競争に参入してくれば、フィリピンの地位は揺らぐ可能性がある。

以上の点に関連して彼はBPAPへのコメントとして——コンタクトセンターのフィリピンへの進出について、その規模の大きさ、雇用創出効果の大きさにのみ留意するのではなく、高いIT技術力に裏付けられ、単なるコスト削減だけではなくさらに利潤を生むビジネスモデルを提供出来るようなサービスを提供する会社を特定し、優先順位をつけて、コンタクトセンターを誘致する必要がある——と述べる。

(4) Eli Global Service社

Eli Global Service社はセブの市街地のF.ラモス通りのBigfoot Buildingにオフィスがある、小規模のコンタクトセンターである。2010年9月7日に訪問する。BPO業務、特にコンタクトセンターサービスに特化し、米国を拠点としたB2Bの商取引のオフショアサービスをセブで行っている。Eli Global Service社は米国のノースカロライナのダラムにあるEli-Global社（国際的な情報・サービスのマネジメントを行う企業グループ）の中の1社であり、投資会社Eli Global LLCの傘下にある。Eli Global社グループ全体で従業員は700名以上であり、セブのEli Global Service社は2010年の9月時点で約100名の従業員がいる。そのうち80名はエージェントとしてテレマーケットに従事している。残りはスーパーバイザー、マネージャー、リサーチャー、グラフィックデザイナー等である³⁷⁾。

37) Eli Global Service社については、従業員からの聞き取りに加えて、<http://www.eliglobalservices.com>も参照した。

マネージャーとのインタビューの約束を取り付けていたが、マネージャーの思い違いで会うことが出来なかったが、そこに勤務する従業員の1人が勤務終了後、インタビューに応じてくれた。インタビューを受けてくれたのは、マーケット・アナリスト(32才)である。彼は2009年の12月にEli Global Service社のテレマーケティング部門(インバウンドとアウトバウンドのセールス)にエージェントとして採用され、2010年にマーケティング部門(市場・データ分析)に配属された³⁸⁾。レコーディング・アーティストになるのが希望という。

彼は1990年代の中旬にセブのAsia Collage of Technologyの2年のコースを修了し、Western Wats Philippines社³⁹⁾に2008年に採用されて約1年半勤務する。しかし、今回の世界金融危機によって会社が人員削減を行ったため失業した。2009年12月にEli Global Service社に採用された。彼が入社した当時、従業員は約40名であった。2010年9月には100名に増加している。しかし、彼は今回の世界金融危機の回復が遅れているので、再びEli Global Service社での仕事を失うのではと心配している。これまでのカスタマーがオフショアに出さずにインソーシングに切り替えればEli Global Service社への発注が少なくなり、職を失うのではないかと心配している。彼とのインタビューで最も興味深かったのは、セブのコンタクトセンターはセブのテーンエージャーの生活を救っていると述べた点である。彼の場合は学歴としては専門学校2年間しか修了していない。彼のような学歴ではなかなか仕事を見つけるのが難しい。彼の場合、コミュニケーション・スキルがあったのでコンタクトセンターに就職できた。コンタクトセンターがセブに多数進出しているお陰でセブの若者の多くが職に就くことが出来たと思うと語った。

今回のセブ、ダバオでのBPO企業の調査ではインタビューの相手がマネージャーかCEOであったが、たまたまEli Global Service社では従業員(エージェント等実際にサービスに従事している従業員)から直接、コンタクトセンターの評価を聞くことができ、大変興味深かった。

3 ダバオのコンタクトセンター

(1) Sutherland Global Services

ダバオ市のLuisa Avenue SquareのIT Centerにコンタクトセンターがある。2010年9月10日のダバオのオフィスでインタビューを受けてくれたのはマネージャー(Recruitment Manager-Human Resources)のインド人で、インドの大学のマネジメントコースを卒業し、MBAも取得している。S社に入社する前に1年半、インドで他のBPO企業に就職した経験を持つ。2005年にS社のジャナイ・オフィスに就職し、HRのリクルートメント・チームに配属され、レベル1の仕事からスタートし、2007年にダバオに赴任した。S社ではマネージャーの90%がエージェント(アソシーエイト——直接カスタマーサービスを担当する従業員)からスタートしてい

38) Eli Global Service社には、この2部門の他にクリエイティブ・デザイン部門とIT部門がある。

39) セブのマクタン輸出加工区でマーケット・サーベイをしている米系のBPO企業。

るということであった。

〈会社の概要〉

Sutherland Global Services社は1986年に設立された米国のBPO企業である。米国のニューヨーク・ロチェスターに本社があり、収入の46%はフォーチュンのトップ50社（銀行・金融、ヘルスケア、保険、小売り、インターネット、技術、テレコミュニケーション、旅行・運輸・ロジスティック等の産業に従事）からの仕事である。創立者はインド人で米国のグリーンカード保持者であり、近く米国証券市場に上場する予定である。米国以外にカナダ、メキシコ、コロンビア、インド、フィリピン、エジプト、UAE（アラブ首長国連邦）、英国、ブルガリアにオフィスがある。全従業員は29,000人であり、フィリピン（全土）では10,000人の従業員がいる。フィリピンへは2005年にマニラに進出した。ダバオには2007年12月に進出し、その他にクラークやタルラックにもオフィスがある。フィリピンで事業展開しているBPO企業のトップ5に入る企業である⁴⁰⁾。

〈提供しているサービス〉は、インバウンドサービスであり、テクニカルサポート（ネットワークキング、オペレーティング・システム、ハードウェアの操作、ソフトや製品のインストール等のサポート）やカスタマーサービス（クレジットカード、リテールのサービス）である。

〈ダバオの従業員について〉

ダバオ・オフィスでは、2010年9月時点で従業員数は1,900名（訓練中のものも入れると2,000名）いる。従業員中1,400名がエージェントであり、テクニカルサポートグループが400名である。このサポートメンバーの中で専門的な技術サポートを行うグループは10名であり、少数の人員配置である。より高度で専門的なテクニカルサポートが必要な場合はマニラとインドのジャナイにいる専門家の助けを借りて、リモートアクセスで解決している。学歴は、少なくとも大学で2年学んだか、専門学校の2年間を修了しているものである。採用された従業員が修得したコースは、経営関連のコースが全体の30%、ITとエンジニアリング関係のコースは約15%であり、20~25%が看護コースの卒業生である（一般的にダバオのカレッジ、大卒の30%が看護学科の卒業生であるため、S社の応募者の20%が看護学科の卒業生である）。採用率は15~20%である。男女比は男性40%、女性60%である。訓練期間はカスタマーによるが平均10週間である。訓練の内容は①英語のコミュニケーション・スキルや米国の文化や地理等についての学習、②担当する製品の仕様、③先輩からOJTである。平均勤年数続は1年から1年半であり、マニラやクラークのオフィスと比較してダバオの方が長い。訓練の後6ヶ月の試用期間を経て正規社員になる。ほとんどの者が正規社員になる。給与水準は他のダバオのコンタクトセンターより高い。

40) Sutherland Global Services社の概要に関してはインタビューでの聞き取りに加えて、<http://www.sutherlandglobal.com>も参照した。

〈2007-08年の世界金融危機の影響と今後の展開〉

S社はビジネスアナリストやコンサルタントから世界経済の見通しについてアドバイスを受けることによって、今回の金融危機による需要の縮小に見合った投資・営業計画を立て、オペティマム・スタッフ（最適人員）で事業を行ってきたので大きな打撃を受けていない。2010年には50%の成長を予測して拡大計画を立て、現在ビルを建設中である。現在急成長している。その中でクオリティを高めるための努力をしている。

フィリピンの強みはカスタマー・サービスにある。金融や健康・医療関係のBPOも始めているが、今後とも主要なサービスはカスタマー・サービスであると思う。フィリピンの強みを生かしてサービスの内容を決めていく。グローバルな見地からそれぞれの国の強みを生かしたライトショア（Right Shore）をすることが重要であり、S社の競争力の重要な1つがこのライトショアである。

〈リテンション・プログラム〉リクルートの時から始める、会社に対して好印象を与える。年1回の昇給、誕生日会、クリスマス等様々なお祝い会、行事（スポーツ、ダンス大会等）。

S社では、「エンプロイメント・エンゲージング・プログラム」、「キャリア・デベロップメント・プログラム」を世界中のオフィスで行っている。アソーシエイト（エージェント）はパフォーマンスとスキルを高めて、会社とともに成長することによって昇給すると考えさせるように努めている。

(2) Concentrix

〈会社の概要〉

C社は米国籍のBPO、KPO企業である。ダバオ・オフィスには2010年9月9日に訪問する。業務内容はテクニカルサポート、カスタマーサポート、セールスマーケティング、BOPであり、この業界で25年以上の歴史を持つ。親会社はSYNNEX Corporation（米国フォーチュンのトップ500社に入っている）であり、C社はS社の完全所有子会社である。Concentrix社のオフィスは米国以外に、英国、日本、インド、中国、フィリピン、ニカラグア、コスタリカがあり、12カ国の言語を使ってサービスし、従業員総数は6,000名以上である。フィリピンではマニラ、カガヤンデロ、ダバオにオフィスがある⁴¹⁾。

ダバオ・オフィスの概要

〈提供しているサービス〉

Concentrix Philippinesが提供しているサービスはセールスとマーケティング、テクニカルサポート、カスタマーサポート、BPOである。

〈ダバオの従業員について〉

従業員数についてみると、ダバオ・オフィスでは約1000名のエージェントが雇用されて

41) 以上の会社概要については、concentrixでの聞き取に加えて、<http://www.concentrix.com>も参照した。

いる。使用言語は英語が多いがスペイン語の担当者もおり、給与水準はスペイン語を使用するサービスの方が高い。採用率は10%であり、離職率は3～4%である。訓練期間は23～26日間である。

セブとダバオで訪問したコンタクトセンターの場合は、応接室でCEOもしくはマネージャーがインタビューに応じてくれたが、エージェントの職場内部は案内してもらえなかった。Concentrixのダバオ・オフィスでは職場内部、保健室、休憩室等を案内してもらい、エージェントの仕事内容等について担当の女性従業員から直接職場内を歩きながら説明を受けた。しかし時間の関係もあり、金融危機の影響や今後の事業展開については聞くことができなかった。2010年2月2日には、当時の大統領であったアロヨ大統領がダバオのConcentrix Instituteを訪問している（ダバオのオフィスではコンタクトセンターやBPOのための人材訓練センターとしてConcentrix Instituteがあり、Concentrix社以外の人材育成・トレーニングを行っている）ため、外部の訪問者に対して見せても良い職場域内（すべての職場ではないが）のコースが準備されていたのであろう。今回セブ、ダバオで訪問したコンタクトセンターはほとんどの場合、実際にエージェントが働いている職場内に入ることが出来なかった。コンタクトセンターと顧客（カスタマー、クライアント）との契約で秘密保持の契約があるということであった。米国のカスタマーは自社の消費者が受けるカスタマー・ケアがフィリピンでおこなわれていることを知られたくないということであった。そのためコンタクトセンターでは具体的な顧客の社名を明らかに出来ないと言う。フィリピンのカスタマーセンターで採用後に行われる訓練で、英語の米国風（米国の地方別のアクセント）の教育が行われているのもそのためである。

(3) Callbox sales & solutions

〈会社の概要〉

Callboxは米国のカリフォルニア・ロスアンジェルスで設立された。設立者はフィリピン系米国人である。2010年9月10日ダバオ・オフィスを訪問する。2004年にフィリピンのイロイロ市にコンタクトセンターが設立され、2007年にダバオとマニラにもコンタクトセンターが開かれた。現在イロイロ市に270名、ダバオに120名の従業員がいる。2008年時点でCallbox全社の従業員数は600名ということであり、小規模のコンタクトセンターといえる。コールボックスの提供するサービスはインバウンドではなくアウトバウンドであり、主要業務はテレマーケティング、ウェブマーケティング、セールスリストの作成であり、ソフトウェア製品、IT製品・サービス、税金・会計、清掃サービス、SEO（サーチ・エンジニアリング・オペレーション）、セキュリティ・エージェント、リクルート等のマーケティング・サービスをしている⁴²⁾。

42) 以上の会社概要についてはcallboxでの聞き取りと<http://www.callbox.com>も参照した。

インタビューを受けてくれたのは、若い女性のマネージャー (HR and Administrative Manager) である。彼女はHRと求人担当でエージェントの勤務を経験している。2007年4月に入社し、2週間の訓練の後、コールフロアで勤務した。チームリーダー、スーパーバイザー、プロダクトリーダーになった後、マネージャーに昇進した。アテネオ大学 (ダバオ校) 経営コースを卒業し、姉のいる米国に渡って6ヶ月間レジのキャッシャーとして働いたが、ホームシックになってダバオに戻る。ダバオのコンタクトセンターのCyber City Teleservices (Phils.), Inc. に4年間勤務した後、Callboxに移った。最近結婚し、夫が夜の勤務を辞めて欲しいと言うので辞職するつもりであったが、昼間の勤務 (朝7時から午後4時まで) の勤務に変えてくれたので、辞めずに働いているという。

〈ダバオの従業員について〉

ダバオでの従業員 (エージェント) 数は現在120名である。募集は広告、オンライン、大学訪問が半分、残り半分が口コミと社員の紹介による。採用率は1ヶ月に300人の応募があり、1次試験で18名に絞って、彼らに1ヶ月間の訓練をして最終的に12名の合格者を出すということであった。この比率で採用率を計算すると4%となり、他のコンタクトセンターの採用率と比べてかなり低い。訓練はセールストレーニングやモチベーショントレーニングである。1ヶ月の訓練で販売出来るようにする。エージェントはさらに自分が販売する商品についてインターネットなどで自分で勉強する。英語力についてみれば、インバウンドのほうがアウトバウンドより高い英語力が要求されるので、インバウンドに従事するエージェントの英語力より低くとも良い。学歴は18才以上であれば大学教育を受けていなくとも良いが、実際大多数は大卒、もしくは2年の専門学校卒である。男女比は男性40%、女性60%である。平均勤続年数は1年半で、平均年齢は23才である。会社を辞める理由としては、夜勤による健康上の理由、昼間の仕事に就きたい、アウトバウンドコールのセールスはストレスが高い、他の仕事に就きたい等である。離職率は大変高く、1ヶ月のセールスのクォーターが決められており、1ヶ月に20件以上のアポイントメントセールスを取る必要がある。4ヶ月間続いてクォーターが達成が出来なければ辞めさせられる。4ヶ月間で60%のエージェントが辞めるということなので、離職率は60%になる。給与水準は基本給が1000ペソ、コミッションが3000~4000ペソ、インセンティブとして5000~6000ペソである。ダバオのエージェントのうち12名はパフォーマンスが高く、1ヶ月20,000ペソの給与を得ている。

〈提供しているサービス〉はアウトバウンドコールであり、相手先市場は米国、カナダ、オーストラリア、シンガポール、マレーシア、イギリス、フィリピンである。ダバオ市でのサービスは英語が中心であるが、イロイロしでは英語、スペイン語 (7名)、中国語 (マンダリン、4名) のサービスをしている。

〈2007-08年の世界金融危機の影響〉

今回の世界金融危機の影響は大きかった。セールスの主要相手先である米国の市場が縮小

した。米国の顧客の倒産もあり、米国の顧客から受注するサービスの収益が下がった。金融危機後、その打開策として多角化を図り、シンガポール、マレーシア、オーストラリア、英国の市場を開拓した。ダバオ・オフィスは2007年の設立で新しく、エージェントのセールス経験も少ないので新規市場の開拓はイロイロのオフィスが担当し、ダバオでは米国やカナダ向けのセールスが中心である。今回の世界金融危機の打撃は2008年が大きかったが、2009年以降回復している。

〈リテンション・プログラム〉としては、毎年の昇給、昇進、会社からのギフト、イロイロ、マカティへの転勤、勤続3年になるとボラカイ、イロイロへの旅行をプレゼントしている。現在勤続3年以上のものは27名いる。

(4) Cyber City Teleservices (Phils.), Inc.

ダバオ・オフィスのトップであるジェネラルマネージャー (General manager) が2010年9月10日にインタビューを受けてくれた。彼は2000年にクラークの本部に入社し、2003年にマニラ・オフィスに移り、2004年6月にダバオ・オフィスに赴任した。

〈会社の概要〉

CCTは1999年に設立された米系企業であり、ヘッドクォーターはニュージャージーのハッケンザック (Hackensack) にある。CCT社は米系企業であるが、フィリピン人ビジネスマンと共同経営 (Partnership) している。フィリピンでは1999年にクラークでコールセンターを始め、フィリピンのコールセンターの第1号となる。現在、クラークでは2000名の従業員が働いている。ダバオには2004年7月に進出し、ミンダナオで最初のコールセンターとなった。ダバオでは最初は20名から始め、現在600名の従業員がいる。現在さらに拡大を計画し、新しいビルディングを準備している。フィリピンではクラーク、ダバオ以外にマニラにもコンタクトセンターがある。米国、フィリピン以外にコロンビア、ロンドン、パナマにもオフィスがある⁴³⁾。CCT社が全社的に提供しているサービスは、CRM (Customer Relation Management) ソリューションのサービス——インバウンドのコールによる受注 (order entry)、請求書の問い合わせ、製品支払——、IVR (双方向音声応答)、テクニカルサポートやデータ管理サービス (データ入力、データ転換、ボイス・トランスクリプション) 等やアウトバウンドのテレマーケティングである。ダバオはインバウンドのコンタクトセンターであり、アウトバウンドのサービスは提供していないという。ダバオでのサービス内容はカタログショッピングの受注、問い合わせ、リード・ジェネレーション (lead generation, 商品販売案内)、テクニカル・インクワイアリーである。

43) 現地での聞き取りに加え、以下のウェブサイトも参照した。

[http://www.cctil.com.](http://www.cctil.com;); <http://www.linkedin.com/companies/cyber-city-teleservices>

〈ダバオの従業員について〉

ダバオ・オフィスの従業員数は600名である。その内75%がエージェントであり、25%が管理部門である。男女比は男性25%、女性75%である。採用率はダバオでは10%である（マニラは5%）。採用後の訓練期間は約4週間である。1週間は英語、2週間はビジネスイングリッシュ、3週間は半日の4時間がカスタマーに応じた商品教育、残り4時間がコールフロアに入って先輩の仕事を見て勉強する。4週間はOJTであり、実際に電話対応をする。TESDA (Technical Education and Skills Development Authority) の教育メソッドに従って教育している。TESDAのメソッドに従って訓練したことをTESDAに報告すれば一人500ペソ（医療転写の場合は1000ペソ）の補助金が得られる。

離職率はダバオ・オフィスの場合1%以下であり大変低い。CCTのマニラやクラークのコンタクトセンターの離職率（3～5%）と比較しても低い。離職する理由は夜勤、親の反対、自分の専攻を活かす仕事がしたい、引き抜き等である。ダバオの場合はコンタクトセンターの企業間で引き抜きをしない協定を結んでいるが、マニラやセブのコンタクトセンターから引き抜きされる。応募者はミンダナオ全土から来ている。エージェントの給与水準はダバオの場合月8000～10,000ペソ、マニラでは1,100～1,400ペソと格差があるため、引き抜きが起こる。しかし、一般的に離職率はダバオ市の方が低い。特にCCTのダバオ・オフィスの場合は低く、CCTの〈リテンション・ストラテジー〉が有効に作用していると言える。内部昇進制を取っており、従業員のロイヤリティを高めている。ダバオ・オフィスの幹部は元エージェントからの内部昇進かクラークのCCTから来ている。外部から幹部を採用しない。たとえば、Concentrixの場合は外部から幹部を採用している。

〈2007-08年の世界金融危機の影響〉

2007-08年の金融危機の影響として結果的に、クライアントが増えて反って良い影響を受けたといえる。米国が国内の従業員（エージェント）の賃金が高いため、レイオフしてコストが半分のアジアからの調達に変えたからである。金融危機以前までは年平均100%の成長であり、2008年、2009年は成長率が低下したが、現在は回復し高成長を取り戻している。現在拡張計画の最中であり、新しいビルディングを準備している。

4 小括

以上の企業訪問において、当初の予想とは異なって特に印象深かった点をまとめておきたい。1つは予想を超えたセブ、ダバオのコンタクトセンターの高成長である。ソフトウェア開発やエンジニアリング企業も訪問したが、それらの企業は2007-08年の不況で成長率が大きく低下していた。

2つは、コンタクトセンターにおける米系以外の国籍の企業の活躍が著しい点であった。特にインド資本、メキシコ資本の活躍が印象的であった。今回セブとダバオの企業調査では代

表的なコンタクトセンターの多くを訪問することができたが⁴⁴⁾、訪問した8社のうち、インド系資本が2社 (Wipro, APS)、インド系米国人所有が1社 (Sutherland)、メキシコ資本が1社 (Qualfon) であった。残りの4社が米系企業であるが、うち1社はフィリピン人とパートナーシップ経営であった。インド資本の活躍も印象深かったが、メキシコ資本のQualfonがなかでも印象深かった。

3点はQualfonからの聞き取りによって、ニアショアとオフショアがトレードオフの関係にあるのではなく、両者は密接な関連を持って進展しているという事実であった。今回の世界不況によるICTサービス産業への影響の1つとしてニアショアの増加が指摘されているが⁴⁵⁾、Qualfonからの聞き取りで明らかになった点は、今回の世界不況でニアショアが増え、メキシコに本社のあるQualfonには米国からの発注 (ニアショア) が大きく増えた。そのような状況の中で、Qualfonは米国からニアショアとして受けた仕事を、今度はフィリピンにオフショアしているという構図であった。セブのQualfonのコンタクトセンターの事業拡大は驚くべき早さと規模であった。

4点として、ニアショア、オフショアに関連して、Sutherlandでは「ライトショア」を重視し、それが自社の競争力の強みとなっているという指摘であった。ライトショアとはグローバルな見地からそれぞれの国の強みを生かした事業配置をするということであり、今まさにフィリピンはコンタクトセンターとしての配置がライトショアである、という指摘が印象深かった。

5点はインド資本のWiproからの聞き取りの中でコンタクトセンターのエージェントの給与がインドと比較してフィリピンの方が50%も高いという指摘であった。Wiproがセブをオフショア拠点として選んだのは、一般的に言われているように世界金融危機によるコストダウン圧力に拠るものではないという指摘であった。

6点として、対応してくれたCEOやシニア・マネージャーがいずれも若いという点であった。その最も顕著な例がQualfonのマネージャーであった。しかし彼女だけでなく今回インタビューに応じてくれたCEOやマネージャーは年も若く、経験もそれほど長くない者が多かった。これはこの業界の若さと同時に、フィリピンにおけるマネージャー層以上の人材の薄さをよく反映していると考えられる。

7点として、よく指摘されているようにコンタクトセンター (コールセンター) の平均勤続年数が短いという点に関するものである。セブ、ダバオでも平均1年から2年ということで短かった (一般的にマニラよりもセブの方が、セブよりダバオのほうが平均勤続年数が長く、

44) フィリピン全土で一番大きな規模で事業展開していると言われるConvergys社のセブのコンタクトセンターへのインタビューは残念ながら果たせなかった。アポイントメントは取れていたが、当日対応してくれるマネージャーが体調不良ということでキャンセルとなった。

45) ニアショアの増加については、森澤論文前掲注9参照。

離職率も低い)。コンタクトセンターはエージェントの役割、比重が非常に高い業種であり、各社は労務管理を工夫し、リテンションプログラムを用意している。この点で興味深かったのは、家族主義的労務管理と内部昇進制の取り入れを重視している企業が幾つも見られた点であり、これを取り入れている企業の方が離職率が低い傾向であった。

最後の8点として、コンタクトセンター（コールセンター）と一口に言っても単純な電話対応から、かなり高度なテクニカルサポートのようものまで多様なサービスがあるということが今回の企業調査でよく分かった。コンタクトセンターの業務もまた進化・発展・多様化している点である。コンタクトセンターのサービスの多様性、難易度の違いによって、それに応じて新規採用者の学歴も異なり、トレーニング期間も最低4週間弱のものから12週間のものまでであった。またコンタクトセンターのサービスをインバウンド（フィリピンに入ってくるものを受けるサービス）とアウトバウンド（フィリピンから発信するサービス）と2分する場合、少なくともセブ、ダバオではアウトバウンドよりインバウンドのサービスに従事するエージェントに対して英語力、コミュニケーション力等の訓練を丁寧に行っているという点であった。アウトバウンドに関しては、エージェントとしてのコミュニケーション能力より、当人が持ち合わせているセールスマン、セールスウーマンとしての能力が重要だという印象であり、訓練期間も最も短かったのも印象的であった。

IV 結びにかえて

フィリピンのICTサービス産業は2007-08年の世界不況を節目にして新しい段階に入った。フィリピンICTサービス産業はこの新しい段階をアキノ新政権下で迎えている。現在新政権は新たなICT政策⁴⁶⁾を準備している。目下ドラフトを作成中であるが、そこでも引きつづきサイバー・コリドール計画による地域開発が重要事項として位置づけられている⁴⁷⁾。アキノ政権になってCICTの長官がRoxas-Chua氏（民間の財界出身）からIvan John E. Uy氏（サイバー法の専門家として知られ、官、財界でも活躍）に替わった。以前の長官のもとにいた4名の次官（commissioner）は新体制では2名に減少した。その中で、モンチット氏はサイバー・サービスグループの責任者として引きつづき次官として留まっている。この点からみてもアロヨ政権での取り組み（サイバー・コリドールの建設を通して地方開発を推進する）については、アキノ新政権も引き継いでいると考えられる。

46) 現在準備されているのは、*The Philippines Digital Strategy : 2011~2016*である。これ以前のものが「フィリピンICTセクターのための戦略指針」(*Philippine Strategic Road Map for ICT: Empowering a Nation through ICT : 2006-2010*)であり、前アロヨ政権下でのICT政策の指針である。

47) 2011年2月17日CICTの次官（サイバーサービス・グループ担当）、Mr. Monchito B. Ibrahimへのインタビューに基づく。

今回のセブ、ダバオでの調査によって明らかになった点は、ICTサービス産業の急速な地方展開の進展であり、特にコンタクトセンターの高成長であった。今回の企業調査ではコンタクトセンターだけではなく、セブではKPOサービスを提供する日系エンジニアリング企業のDash Engineering Philippines, Inc.を、ダバオでは物流・ロジスティックのBPO企業であるBPO Solutionsとソフトウェア開発企業のSEGWORKS Technologies Corporationを訪問して事業活動についてのインタビューを行う機会を持ったが、いずれも今回の世界不況によって2008年以降顧客からの発注が減少していると言うことであった。一方、訪問したコンタクトセンター8社の場合はアウトバウンドのサービスでテレマーケティングをしている1社を除いて、世界不況期にあっても高い成長率を経験し、積極的な事業拡大に取り組んでいた。この点から見ても、現在の地方展開の進展はコンタクトセンターによって主導されていると言える。今回の企業調査では、コンタクトセンターのオフショア拠点としてフィリピンが高い競争優位を持っている、特に地方都市の競争優位が高くなっているという声を多くの企業から聞いた。米系企業だけではなく、インド系企業もメキシコ系企業もセブやダバオに進出してきている。2010年秋にはダバオにヨーロッパ系のコンタクトセンターが開設されたという⁴⁸⁾。少なくともここしばらく⁴⁹⁾は、フィリピンの地方都市におけるコンタクトセンターの高成長が見られるであろう。

民間の産業団体BPAPも新たに「ロードマップ2016」(“Philippine IT-BPO Road Map 2016: Driving to Global Leadership”)を準備している。ここでは向こう6年間の成長予測として3つのシナリオを想定している。アキノ政権からの政府支援が前アロヨ政権からの政府支援よりも低い場合が低成長シナリオ(平均年成長率9%)であり、前アロヨ政権から受けた政府支援と同程度の場合が基本シナリオ(平均年成長率15%)である。前アロヨ政権から受けた以上の政府支援をアキノ政権から受けられる場合が高シナリオであり、平均年成長率20%が想定できるというものである。しかし、今回のセブ、ダバオでの調査から見て、たとえ今後の新政権の支援がどの程度のものであれ、地方展開は今後一層進展していくであろうと考えられる。

CICTとBPAPはこのような地方展開とは別に、今後2016年に向けたフィリピンICTサービス産業の発展方向として、コンタクトセンターからノンボイスBPO、KPOサービスへ、高付加価値、専門性の高いサービスへの移行を重要な戦略目標としている。政府支援が要請されるのは、地方展開にも増して、このサービス高度化にむけての取り組みに対してであろう。2011年2月にCICTとBPAPで行ったインタビューでは、いずれもノンボイスBPO、KPOへの移行をフィリピンICTサービス産業の重要課題として強調していた。確かに2007-08年の世界不

48) 2011年2月18日BPAPでの聞き取りによる。

49) WiproのフィリピンのCEOは、この業界では10年先は解らないが、少なくともここ数年間はフィリピンはコンタクトセンターとして強い競争力を持つ、という。

況以降、フィリピンへのノンボイスBPO、KPOのオフショアは急増している。しかしボリュームとしては、まだまだ小さく⁵⁰⁾、地域もメトロマニラに集中しているのが現状である。今後のフィリピンのICTサービス産業の持続的発展にとって、コンタクトセンターに偏重する構造からノンボイスBPO、KPOの比重を増大させていくことが重要なキーポイントとなるであろう。メトロマニラだけではなく、地方都市を含めて、いかに多くのノンボイスBPOやKPOのオフショア拠点を形成していくのか、そのために、いかにフィリピンの競争力や魅力を高めていくのか、これが重要なポイントとなろう。そのためにはこれまでも増して高度な人材育成が必要とされる。高度人材育成のためにはBPAPのような民間団体だけではなく、CICT、DTI等の政府との緊密な連携、さらに高等教育機関との協力がより一層重要となろう。さらに高度人材育成だけではなく、新たな海外市場へのマーケティング、グローバル市場でのフィリピン人の持つケイパビリティや専門性への信頼を高める必要がある。今後、フィリピンのICTサービス産業高度化のためには、民間の努力に加えて、アキノ政権による一層の支援・協力が要請される。

本論文は日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究(C)「フィリピンICTサービス産業の政治経済学——ICT主導型経済成長の可能性と限界」(課題番号:21530269)による研究成果の一部である。

50) 詳しくは森澤論文前掲注9参照。

付表1 セブの主要なコールセンター

1. Sykes Asia
2. Western Wats
3. PeopleSupport
4. Teradyne
5. Page Computers
6. CallTek
7. 88 Floor Gift, Inc.
8. Convergys
9. Alliance Global
10. Clickstream
11. eTelecare
12. Bigfoot Global Solutions
13. Qualfon
14. UKLink Promotion
15. Teletech
16. Cebu Global Teleservices
17. Access Direct Teksolutions
18. Live Services
19. Touch Asia Contact Solutions
20. iCall Solutions
21. E-performax
22. Wipro
23. ACS
24. ICT Group
25. SupportSave
26. Vector BPO
27. Focus Philippines

注) コールセンターには 25,000人以上が雇用

出所: "Cebu: Defining the Country's Potential", Cebu Investment Promotion Center, 2009.

付表2 セブのIT-BPO企業

	活動	国籍
1. Lexmark Research & Development	R&D	USA
2. Dash Engineering	Eng'g. Design (CAD)	Japan
3. Tsuneishi Technical Services, Phil.,	Inc. Eng'g. Design (CAD)	Japan
4. United Publishing	Content Dev't.	Japan
5. BOOOM!! Interactive (formerly JAMMPS)	Graphics/Animation	Japan
6. Xlibris	Data Conversion	USA
7. INNODATA	Data Conversion	USA
8. Big Foot	Software Dev't.	USA
9. NCR	Software Dev't.	USA
10. N-Pax	Software Dev't.	Japan
11. Alliance	Software Dev't.	Japan
12. Farcite	Software Dev't.	USA
13. Epson Software Development	Software Dev't.	Japan
14. NEC Software Phil., Inc.	Software Dev't.	Japan
15. ADTEX Systems	Software Dev't.	Japan
16. Northern Transcriptionworks	Medical Transcription	Fil-Am
17. SPI Technologies	Medical Transcription	USA
18. ICatchIT	Accounting/Legal	USA
19. Versagrafx Designs	Computer-aided Design	USA
20. Targe Corporation	Software Development	USA
21. Clickstream Marketing	Web Dev't.	USA
22. Cebu Credit Bureau Services	Credit Check	USA
23. Bettaauctions	Internet Shopping	Australia
24. Cantron, Inc.	Software Developmen	Australia
25. Intouch Cebu	Hardware Suppor	Singapore
26. Lexysoft Corporation	Software Dev't	USA
27. MT Link Asia	Medical Transcription	USA
28. Xsolus Cebu	Software Dev't	Canada
29. Oracy Concepts	Medical Transcription	USA
30. Giedo LLC	Software Dev't.	USA
31. Quantsys Software	Software Dev't.	Canada
32. Kinse Systems Technology	SoftwareDev't	Britain/Japan
33. LoggedOnGroup (Cebu), Inc.	Web Development	Australia
34. Softshore Global	Software Dev't.	Austria
35. Accenture	Back-office Support	USA
36. Wipro	Back-office Support	India
37. JP Morgan	Back-office Support	USA
38. IBM Global Services	Back-office Support	USA

出所：付表1に同じ。

(2011. 3. 7 受理)