

Title	フィリピンのネクスト・ウェイブ・シティの進展：イロイロ市・バコロド市の BPO 産業を中心に
Author	森澤 恵子
Citation	季刊経済研究, 35 卷 3-4 号, p.1-34.
Issue Date	2013-03
ISSN	0387-1789
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経済研究会
Description	
DOI	

Placed on: Osaka City University

フィリピンのネクスト・ウェイブ・シティの進展

—イロイロ市・バコロド市のBPO産業を中心に—

森澤 恵子

序 フィリピンICTサービス (IT-BPO) 産業の成長と地方都市への急速な波及

第1章 ネクスト・ウェイブ・シティ計画

1. ネクスト・ウェイブ・シティ計画のスタート
2. ネクスト・ウェイブ・シティ計画の進展を可能とした背景
3. ネクスト・ウェイブ・シティの発展

第2章 イロイロ市とバコロド市のICTサービス (IT-BPO) 産業の急成長

1. イロイロ市とバコロド市の概要
2. イロイロ市とバコロド市のICT協議会
3. イロイロ市とバコロド市のBPO企業点描
4. 小括

第3章 結び

序 フィリピンICTサービス (IT-BPO) 産業の成長と地方都市への急速な波及

フィリピンのICTサービス (IT-BPO) 産業が21世紀に入って以降、急成長を遂げている。2011年にフィリピンがコールセンターのオフショア拠点としてインドを抜いて世界のトップになって以降、フィリピンはインドに次ぐ成熟したオフショア拠点として広く評価されるようになった。日本でもフィリピンのICTサービス産業の急成長について新聞や経済雑誌の記事に登場するようになる。フィリピンのICTサービス産業の成長は、2007-2008年のアメリカの金融危機に端を発する世界経済不況後も持続している。欧米諸国やインドのICTサービスのサード・パーティ・プロバイダーが顧客からの価格切下げ圧力を受けて、フィリピンへのオフショアを一層増やしたからである。表1に見るように、2011年にはフィリピンのICTサービス産業でのフルタイム雇用者数は63.8万人、総収入は110億ドルである。GDP比で5.4%、グローバル・オフショア市場で8%を占めるようになった。しかし、フィリピンの場合は、表2に見るようにコールセンター (コンタクトセンター) の占める比重が高く、その雇用者数は41.6万

表1 フィリピンICTサービス産業の成長：2006年～2011年

単位 (10億ドル, 1000人)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
総収入(成長率*)	3.2(35%)	4.8(50%)	6.1(26%)	7.1(16%)	8.9(25%)	11.0(24%)
直接雇用総数	240	300	370	423	525	638
GDP比	2.7%	3.2%	3.7%	4.4%	4.7%	5.4%
グローバルシェア	5%	6%	6%	7%	8%	8%

注*対前年比

出所：BPAP作成資料，原資料：BPAP, ACPI, CCAP, GDAP, HIMOAP, PSIA

表2 フィリピンのICTサービス (IT-BPO) 産業の内訳：2011年

	フルタイム雇用者数 (人)	収入(100万USドル)	年成長率*
ボイスBPO	416,000 (65.2%)	7,400 (67.1%)	21%
ノンボイスBPO/KPO	128,650	2,058	24%
ITO	49,908	993	37%
ヘルス・インフォメーション・ マネジメント&ケア	24,700	277	172%
エンジニアリング・サービス	9,030	172	5%
アニメーション	8,640	128	-10%
ゲーム開発	1,391	8	13%
合計	638,319 (100%)	11,036 (100%)	24%

*収入の成長率

出所：表1に同じ。

人、ICTサービス産業の総収入の67% (74億ドル) を占めている。ITソフトウェアに強いインドのICTサービス産業のサービス内容とは大きく異なる。

BPAP¹⁾ は金融危機前の2007年に『フィリピンロードマップ2010 (Offshoring & Outsourcing Philippines Roadmap 2010)』²⁾ を公表した。そこではこれまでの高成長 (年平均40%の成長率) を維持するうえで、もはやメトロマニラは人材供給やオフィス等が飽和状態にあり、今後も高成長するためにはメトロマニラに集中しているオフショア拠点をフィリピン全土の地方都市へと広げていく必要があるとし、「ネクスト・ウェイブ・シティ計画」を打ち出した。BPAPは『ロードマップ2010』で地方都市がネクスト・ウェイブ・シティとして成

1) BPAP (Business Processing Association of the Philippines) は2004年11月に設立された。設立時は200社以上のICTサービス産業関連企業とすでに存在していた5つの産業協会 (Contact Center Association of the Philippines, Philippine Software Industry Association, Animation Council of the Philippines, Medical Transcription Association of the Philippines, Cebu Education Development Foundation for ICT) が会員であった。現在、会員数は約250になり、会員である5つの産業協会は、Contact Center Association of the Philippines, Philippine Software Industry Association, Animation Council of the Philippines, Inc., Game Developers Association of the Philippines, Healthcare Information Management Outsourcing Association of the Philippinesである。

2) BPAPから2007年10月に公表された。以下『ロードマップ2010』と略記する。

長していくために必要な具体的プロセジユア（実行手順）を示し、CICT³⁾と密接に協力して地方都市へのコンサルティングを積極的に行った。

フィリピンでは2010年にアロヨ政権の任期が終了し、新しくアキノ政権が誕生した。アキノ政権は成立当初早々と財政削減のため新しい省の設立は行わない、ICT省（Department of ICT）の設立も行わないと宣言した。2011年にはCICTも廃止して、科学技術省（DOST）の1下部組織としてICT Office（DOST-ICTO）を置いた。アキノ新政権が誕生した直後、CICTの長官とその下の4人の次官も辞表をだした。しかし、4人の次官の内2名が留任した。そのうちの一人がサイバー・サービス・グループの次官のモンチット・イブラヒム（Monchito B. Ibrahim）氏である。彼はCICT廃止後も、DOST-ICTOで引き続き、ネクスト・ウェイブ・シティのプログラムを担当している⁴⁾。アロヨ政権はフィリピンの経済発展に果たすICTサービス産業の役割を高く評価した。特にネクスト・ウェイブ・シティの進展が地方の経済発展に寄与し、包括的成長をもたらすとして、ICTサービス産業に対し積極的支援を行った。しかしアキノ大統領のICTサービス産業に対するスタンスは異なる。アキノ政権のICTサービス産業への支援や評価はアロヨ政権ほど高くない⁵⁾。しかしアキノ政権もICTサービス産業の急速な地方都市への波及とそこでの雇用創出については他に並ぶものがないと認識している。CICTを廃止した後もサイバー・サービス・グループの次官モンチット氏がDOST-ICTOに留任しているのはその1つの表れであろう。

筆者は2009年から2011年の間に3回にわたってCICTの次官モンチット氏にネクスト・ウェイブ・シティ計画やICTサービス産業の地方展開の状況についてマニラで聞き取り調査を行っ

3) CICT (Commission on Information and Communication Technology) はアロヨ政権下で、2004年1月にEO269号によって設立された。CICTはフィリピンのICT産業の政策決定、計画調整、実施、規則の策定等を担う大統領直属のICTに関する最高の行政機関とされ、将来のICT省 (DICT) の設立までの暫定機関として位置付けられた。CICTには4部門 (E-Government Development, Information Infrastructure Group, Cyber Services Group, Human Capital Development Group) があり、それぞれに4人の次官 (commissioner) が置かれた。

4) フィリピンでは大統領が変わると省庁の高官が一旦辞表を出すのが慣例である。大統領が変わった直後で、CICTの長官と4人の次官の辞表は慣例に従ったものである。しかし、アキノ大統領はそれを受け取った後、2名の次官を除いて再任せず、その後CICTを廃止した。サイバー・コリドール部門の次官であったイブラヒム・モンチット氏はCICTの廃止後、DOST-ICTOで引き続き勤務している。DOST-ICTOには5部門 (ICT Industry Development, E-Government, ICT Policy Development, ICT Infrastructure, ICT Planning and Policy) があり、このICT Industry Development 部門のプログラムの中の1つにNext Wave Citiesが入れられている。この点から見て、アキノ大統領はIT-BPO産業の地方展開についてはその重要性を認めていると推測できる。DOST-ICTOについてはイブラヒム氏からの聞き取りとDOSTのウェブサイトからの情報 (<http://www.icto.dost.gov.ph/index.php/ict-industry-development/ict-industry-development-overview>.) による。

5) 森澤恵子「フィリピンIT-BPO産業と包括的成長」、『季刊経済研究』34巻3・4号、大阪市立大学経済研究会、2012年3月参照。

た。モンチット氏はCICTの次官として足しげく地方都市に赴きネクスト・ウェイブ・シティ計画の進展に深くかかわっている。彼はネクスト・ウェイブ・シティが急速に成長している点、それに果たしたCICTとBPAPの役割について詳しく語ってくれた。しかしICTサービス産業がどの程度急速に地方都市に波及しているのかを直接に調査する必要があると考え、筆者は2010年9月にセブ市（セブ島）、ダバオ市（ミンダナオ島）で⁶⁾、2011年の10月に西ビサヤ地方のイロイロ市とバコロド市で現地調査を行った。

本稿では西ビサヤ地方に位置する地方都市イロイロ市とバコロド市におけるICTサービス産業の誕生とその成長について、現地でのインタビューと資料に基づいて描き出すことを目的としている。以下1章では、ネクスト・ウェイブ・シティ計画の誕生の経緯と現時点の進捗状況について、BPAPやCICT、DOST-ICTOの資料に基づいて明らかにする。第2章では、イロイロ市とバコロド市におけるICTサービス（IT-BPO）産業の誕生と現状について関係機関・関係企業へのインタビュー及び現地資料に基づいて両都市のICTサービス産業の急成長の諸側面を明らかにする。第3章では以上の現地調査を踏まえてフィリピンにおけるオフショア拠点の地方展開がなぜ急速に進展したのかについて、受け入れ側の地方都市での諸要因についての分析を行うとともに、これまでフィリピンのICTサービス産業が急成長を遂げた要因や今後の展望について若干の政治経済学的考察を行う。

第1章 ネクスト・ウェイブ・シティ計画

1. ネクスト・ウェイブ・シティ計画のスタート

世界経済が大きく不況へとなだれ込む直前の2007年10月にBPAPは『ロードマップ2010』を公表し、ここで2010年までのフィリピンのO&O（Offshoring & Outsourcing）産業（ICTサービス産業）のロードマップを描いた。コンサルティング会社のマッキンゼーやインドのICTサービス産業協会NASSCOM等によるオフショア市場の成長予測に基づいて、今後のフィリピンのO&O産業の成長率を年率40%と予測し、2010年度に達成する数値目標として130億ドルの収入、100万人の雇用、グローバル・オフショア市場で10%のシェア獲得を掲げた。そしてこの高成長を実現するためにはさらなる人材育成とオフショア拠点（O&Oオフィス）の地方展開が不可欠になるとし、ネクスト・ウェイブ・シティ計画を打ち出し、その実現に向けての実行手順を詳しく示した。このロードマップが発表された直後に世界経済は大不況に陥り、フィリピンのICTサービス産業も、年率40%という高い成長の実現は困難となった。2010年度の野心的な数値目標も達成することはできなくなった。しかしフィリピンのICTサービス産業は

6) セブ、ダバオのICTサービス産業の調査については、森澤恵子「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——」『季刊経済研究』32巻3・4号、大阪市立大学経済研究会、2010年3月参照。

世界不況後も20数%の成長率で成長を遂げている。一方ICTサービス産業の地方展開、ネクスト・ウェイブ・シティ計画は、この世界不況によって一層促進されることになった。2008年の世界金融危機・経済危機のフィリピンへの影響の1つは、ネクスト・ウェイブ・シティ計画の進展であり、世界的不況のなかで価格切下げ圧力が強まることによって、フィリピンのオフショア拠点の地方展開が加速されたのである。

以下『ロードマップ2010』で詳細に述べられているネクスト・ウェイブ・シティ計画の実行手順についてみてみよう。第1に、BPAPはフィリピン全土の諸都市の強みと弱みを詳しく調べ、マニラ首都圏の外にも数多くのオフショア拠点として魅力的な立地があると指摘する。しかし地方展開が遅れている重要な原因は、1つは投資側に地方諸都市における受け入れ条件の有無やO&O事業活動を受け入れるキャパシティの大きさについての情報が無い点、2つは受け入れ側の地方都市にとって、この産業については未知で投資家が何を必要としているのかについて知らないため、うまく投資家を呼び込むことができない点、3つは地方都市におけるICTサービス産業の育成のために、多くのステイク・ホルダーの関与が必要であるが、それを調整できる中心的な機関が存在しない点にある。この3点の欠如によってネクスト・ウェイブ・シティでのO&O (ICTサービス) 産業の成長のペースが抑えられていると指摘する。

BPAPの役割は第1に新しい立地候補の都市や既存の都市の発展を助けるために一連の情報提供やサービス手法を開発する。具体的には「BPAP シティ・スコアカード」(表3参照)、「O&O産業の一覧表 (O&O industry inventory)」, 「企業・立地・サービスに関するケーススタディのファイル」という3つの重要な情報を提供する。BPAPは要望に応じてアドバイスをし、その実施を助け、触媒機能を果たしている。第2にBPAPは今後発展の可能性のあるICTサ

表3 BPAPシティ・スコアカードの構成要素とウェイト

	ウェイト (%)	構成要素のサンプル
タレント (人材)	50	卒業生の数 総人口 公認の学校数 公認のプログラム
インフラストラクチャー	16.7	国際空港 ローカル空港 道路の質 ホテルの質
コスト	16.7	地方の賃金 不動産賃貸料 電力料金
ビジネス環境	16.7	ICT委員会の存在 PEZAゾーン 犯罪率 旅行案内

出所：BPAP, *Offshoring & Outsourcing Philippines Roadmap 2010*, p.92.

ービスのチェックを行う。第3に市場の需要に応じて、適正な立地の開発のための支援を行う。BPAPは必要に応じてCICT, DTI (貿易産業省), 地方政府, 地方の投資家と協力する。そのためにBPAPは、産業界の代表者, 政府, BPAPとで構成されるネクスト・ウェイブ・シティ・ワーキンググループを作成するとしている⁷⁾。

2. ネクスト・ウェイブ・シティ計画の進展を可能とした背景

BPAPの『ロードマップ2010』で提起されたネクスト・ウェイブ・シティ計画は急速に進展する。その急速な地方展開が可能となった背景には、アロヨ政権 (2001年～2010年) によるCICTの設立やICTサービス産業への積極的支援があった。特にインフラ整備としてフィリピン・サイバー・コリドール (Philippine Cyber Corridor) の建設が急速に進められた点が大い。アロヨ政権は2004年にCICTを設立し、2005年に「フィリピン・サイバー・コリドール計画」をスタートさせる。2006年の大統領施政方針演説 (State of the Nation Address) で「フィリピン・サイバー・コリドール計画」を5つめのスーパーリージョン⁸⁾に指定する。2006年にCICTが『フィリピンICTセクターのための戦略指針 (*Philippine Strategic Roadmap for the ICT Sector: Empowering a Nation through ICT*)』を公表するが、ここではサイバー・コリドールの建設を5つめのスーパーリージョンとして指定した点に言及し、これによって地方都市のICT化が進展し、ICTサービス産業の地方分散が可能となり、包括的成長の実現に大きく寄与すると述べている。BPAPが2007年に『ロードマップ2010』で提示したネクスト・ウェイブ・シティ計画は、このサイバー・コリドールの建設による高速ブロードバンドの幹線 (バックボーン) の整備があって初めて可能となるのである。

フィリピン・サイバー・コリドールは、北のバギオ市から南のサンボアンガ市まで600マイ

7) BPAP, *Offshoring & Outsourcing Philippines Roadmap 2010*, p.78-79.

Next Wave Cities Working Group は産業界と政府とBPAPのメンバーから構成される。このワーキンググループは、BPAPとCICTとの連携のもとに、産業界の様々なプレイヤー (境界設定者, 電気通信業者, 不動産開発業者, 公益事業者) と政府機関 (CHED: Commission on Higher Education, DOLE: Department of Labor and Employment, DTI: Department of Trade and Industry, PEZA: Philippine Economic Zone Authority) の協力を得て、O&O活動の拠点をNCR首都圏以外の地方都市への拡散を推進する。地方政府に対してO&O活動の受け皿となるための準備を整えるのを助け、O&O企業・産業に対して立地選定に協力し、代替的なローケーションの開発に積極的な役割を果たす、とされている。Ibid., p.157.

BPAPはCICT (サイバー・サービス・グループの次官モンチット氏) と緊密に協力しつつ、投資家と地方都市への情報、関連するステイク・ホルダー間の調節を行っている。

8) スーパーリージョン (Super Regions) とは一国の社会経済的水準を上げるための重点的開発領域として指定されたもので、1つはルソン島北部に農業スーパーリージョン、2つはルソン島中部の環状都市部に産業スーパーリージョン、3つはビサヤ地方に観光スーパーリージョン、4つがミンダナオ島に開発スーパーリージョンがすでに指定されていた。フィリピン・サイバー・コリドールは最後の5つめのスーパーリージョンとして指定された。

ルに延びるICTベルトの建設である。グローバルスタンダードの様々なサイバーサービスを提供するように計画された。高速ブロードバンドの幹線によるデジタル・ネットワークによって支えられたサイバー・コリドールは、政府がプライオリティを与えているICTと知識経済の発展をサポートするために建設された⁹⁾。

以上のような基本的なインフラ（高速ブロードバンド）の整備、CICTとBPAPの積極的な働きかけに呼応して、地方都市にもICTクラスターを形成し、ネクスト・ウェイブ・シティとして浮上しようとする意欲が高まる。2004年以降、30以上の地方都市で現地にICTクラスターを形成するためにICT協議会（ICT Council）が形成され、ネクスト・ウェイブ・シティとしての成長を目指した。CICTのサイバー・サービス・グループやBPAPと緊密な連携を取って、2008年には全国のICT協議会が連合してNICP（National ICT Confederation of the Philippines）を結成した。NICPは自己の役割と活動を——NICPは技術と政策的なノウハウを提供し、地方のICTの発展を促進し、地方が優れたICTサービスプロバイダーとなるように努める——と述べている。NICPは2008年の結成以降、毎年地方のICT協議会を集めて全国サミットを開いている。2012年のサンタロサの開催で5回目となる。これまでにイリガン市、クラーク自由貿易地域、バコロド市、ジェネラルサントス市で開催された¹⁰⁾。

3. ネクスト・ウェイブ・シティの発展

表4はCICTによって示された2009年のネクスト・ウェイブ・シティのランキングと、BPAPとDOST-ICTOによって示された2010-2011年のランキングである（図1参照）。2009年のオフショア拠点としては、2つの拠点（1位メトロマニラ、2位メトロセブ）が抜きんできているとし、次に有望な拠点都市すなわち、ネクスト・ウェイブ・シティとして、1位がメトロラグナ、2位メトロカピテ、3位イロイロ、4位ダバオ、5位バコロド、6位メトロパンパンガ、7位メトロブラカン、8位カガヤンデオロ、9位ブラカンセントラル、10位リパの10都市がランキングされている。

2011年になるとネクスト・ウェイブ・シティの展開について、次のように述べられている。「1990年代末から2010年までに3つの主要なハブが出現した。メトロマニラ、セブ、メトロク

9) サイバー・コリドールは具体的には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。1つは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つは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つはTelephil'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約555社によって提供されるサービスである。CICT, *Philippine Strategic Roadmap for the ICT Sector: Empowering a Nation through ICT*より。

10) NICP (National ICT Confederation of the Philippines) のウェブサイト <http://www.nicp.org.ph> 参照。

表4 ネクスト・ウェイブ・シティ10市のランキング：2009年，2011年

ランキング	2009年	2011年
1位	メトロラグナ (ルソン島)	ダバオ (ミンダナオ島)
2位	メトロカピテ (ルソン島)	サンタロサ (ルソン島ラグナ)
3位	イロイロ (西ビサヤ)	パコロド (西ビサヤ)
4位	ダバオ (ミンダナオ島)	イロイロ (西ビサヤ)
5位	パコロド (西ビサヤ)	メトロカピテ (ルソン島)
6位	メトロパンパンガ (ルソン島)	リパ (ルソン島)
7位	メトロブラカン (ルソン島)	カガヤンデオロ (ミンダナオ島)
8位	カガヤンデオロ (ミンダナオ島)	マロロス (ルソン島ブラカン)
9位	ブラカンセントラル (ルソン島)	バギオ (ルソン島)
10位	リパ (ルソン島)	ドゥマンガテ (西ビサヤ)

出所：BPAP 作成資料，CICT，DOST-ICTO の資料より作成。

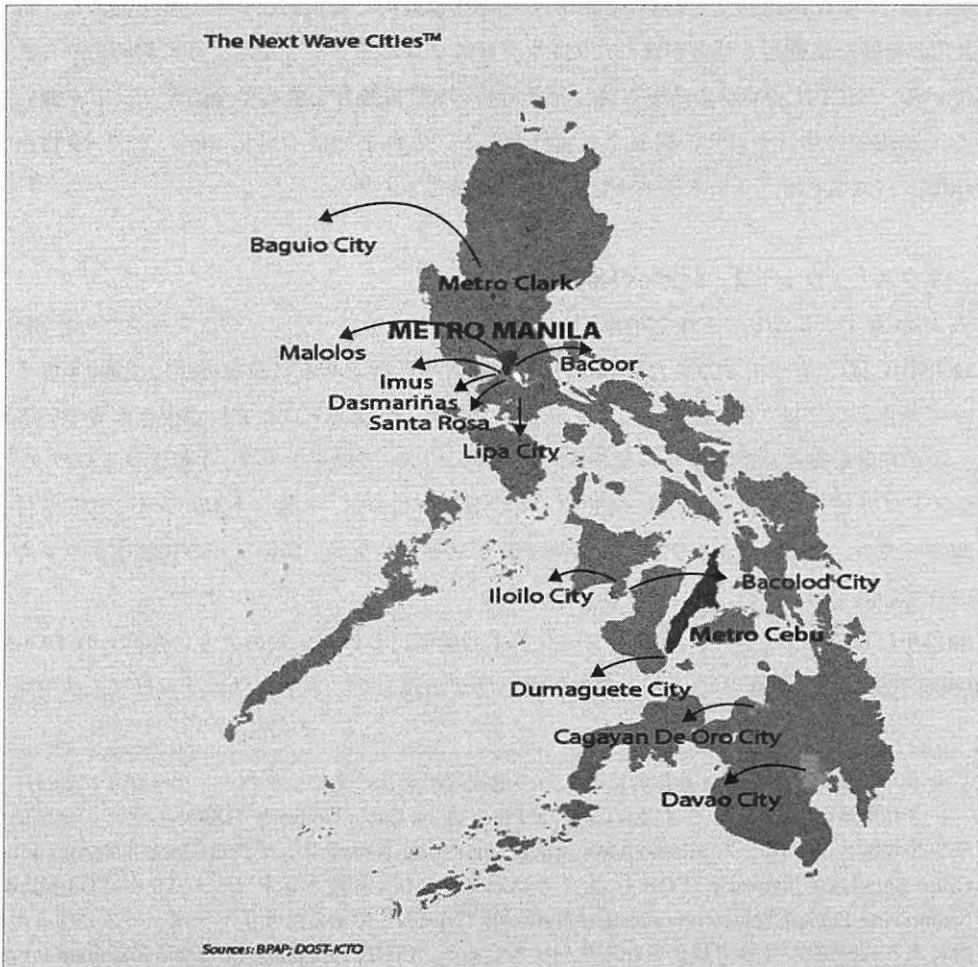


図1 2010-2011年 ネクスト・ウェイブ・シティ

出所：DOST-ICT Office & BPAP, Philippines IT-BPO Investor Primer, P21.

ラークである。この3拠点に続く拠点、ネクスト・ウェイブ・シティとして、1位がダバオ市、2位がサンタロサ市、3位バコロド市、4位イロイロ市、5位メトロカビテ、6位リパ市、7位カガヤンデオロ市、8位マロロス市、9位バギオ市、10位がドゥマンガテ市である、としている。ダバオは2009年度では4位にランキングされていたが、2010-2011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¹¹⁾。

筆者は2010-2011年のネクスト・ウェイブ・シティのランキングで3位のバコロド市と4位のイロイロ市のICTサービス産業について2011年10月に現地調査を行った。イロイロ市は2009年のランキングで3位であったが、2010-2011年には4位となり、バコロド市は2009年に5位であったが2010-2011年には3位となっている。この間の事情についても以下第2章で詳述する現地調査の中で見ていきたい。

第2章 イロイロ市とバコロド市のICTサービス (IT-BPO) 産業の急成長

1. イロイロ市とバコロド市の概要

イロイロ市とバコロド市は図2に見るように西ビサヤ地方に位置する。イロイロ市はパナイ島の南東部に位置するイロイロ州(プロビンス)の州都であり、パナイ島の随一の地方都市である。バコロド市はイロイロ市とは海を挟んだ対岸に位置し西ネグロス州の州都であり、西ネグロスの第一の地方都市である。イロイロ市とバコロド市の間には高速フェリーも運航されており移動には大変便利である。マニラからイロイロまで、マニラからバコロドまでは飛行機で約1時間余りに到着する。フィリピン航空やLCCのセブパシフィック等がマニラから頻繁に往復便を出しており、多くのフィリピン人が気軽に飛行機で移動している。イロイロもバコロドの空港もまだ新しく、コンパクトではあるがきれいに整備されている。

アロヨ政権ではビサヤ地方を第3のスーパーリージョン、「観光スーパーリージョン」として指定していた。アキノ新政権では西ビサヤ地域の開発のフレームワークを次のように述べている。「西ビサヤはエンパワーされた幸福な人々の故郷であり、彼らはその権利が守られ、自らの文化を誇り、自らの文化遺産と自然資源の管理を行う。この地域は、グローバルな競争力があり多様化された農業と観光業に導かれた経済であり、絶えず革新と卓越性を目指している」¹²⁾。「西ビサヤ地域開発計画2011-2016年」では表5に示したようにその6つのプロビンスのそれぞれに投資優先分野を指定しているが、そのほとんどの業種は農林漁業と観光である。しかし、アクランとイロイロとネグロスにはBPOが投資優先分野に加えられている。表6に示したように、イロイロ市の面積は14万8千ヘクタールと広く、バコロド市の面積1

11) DOST-ICTO & BPAP, *Philippines IT-BPO Investor Primer*, pp.20-21.

12) Regional Development Council VI and National Economic Development Authority VI, *Western Visayas Regional Development Plan 2011-2016*, p.8.

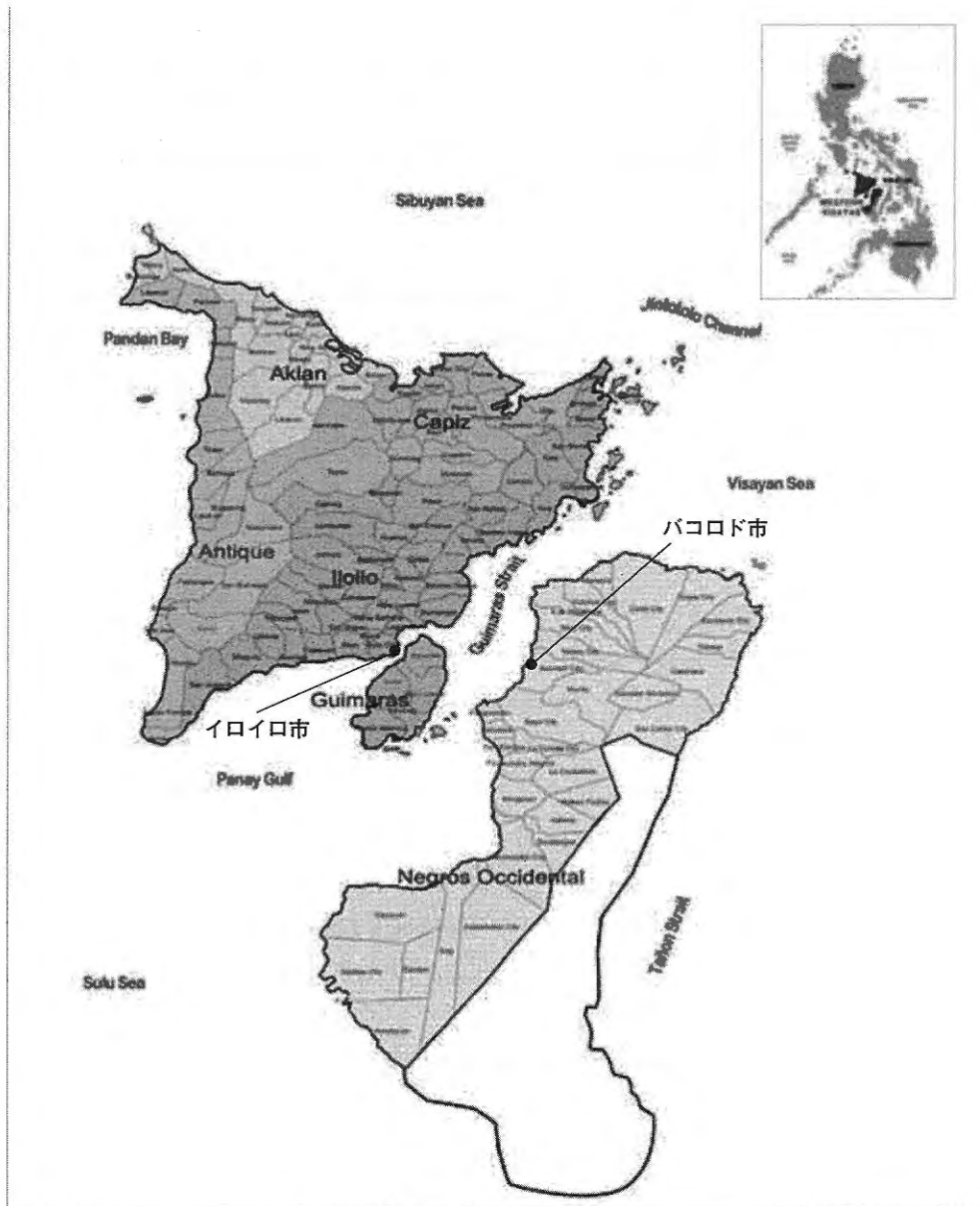


図2 西ビサヤ地方

出所：Regional Development Council VI and National Development Authority IV, *Western Visayas Regional Development Plan 20011-2016*, P.4

万5千ヘクタールの約10倍弱である。しかし人口規模は大きくは変わらず、イロイロ市が約42万人、バコロド市が約50万人である。イロイロは稲作等が中心で自作農が多く、今でも多くの人々の主要な生業が農業・漁業と食品加工である。バコロドはかつて砂糖の産地として知られ、大きなサトウキビプランテーションがあり、農民の多くは小作であった。1980年代の

表5 西ビサヤ地方の投資優先分野

プロビンス	投資優先分野
アクラン (AKLAN)	観光, 水産養殖, BPO, アグリビジネス
アンティケ (Antique)	農業 (米, 黒砂糖), 漁業, 零細規模の織物業, 観光, 鉱業
カピス (Capiz)	切り花と観葉植物生産, エコツーリズム, 食品・水産物加工, アバカ (マニラ麻) 加工
ギマラス (Guimaras)	観光, マンゴー・カシューナッツ生産, 食品・果物加工, 石灰採掘・加工
イロイロ (Iloilo)	農業 (米), 畜産 (豚), 漁業, 観光, BPO, 鉱業, アグリビジネス
西ネグロス (Negros Occidental)	BPO, 観光, 鉱業, アグリビジネス

出所: Regional Development Council VI and National Development Authority IV, *Western Visayas Regional Development Plan 20011-2016*, P.23.

表6 西ビサヤ地方におけるイロイロ市とバコロド市

	面積	人口 (2007年)
西ビサヤ地方	20,223km ²	6,843,643人
イロイロ市	1,487 km ²	418,710人
バコロド市	156 km ²	499,497人

注: 1km² = 100ha

出所: Regional Development Council VI and National Development Authority IV, *Western Visayas Regional Development Plan 20011-2016*, Table2.1 より作成.

砂糖産業の衰退によって否応なく農業・産業の多様化に取り組みざるを得なくなった地域である。

以下、イロイロ市とバコロド市において筆者が2011年10月に行った現地調査を関係者へのインタビューを中心に紹介する。まず始めにイロイロとバコロドのICT協議会の代表者へのインタビューを紹介し、次にIT-BPO企業の現地の代表者やマネージャー及びICTトレーニング機関でのインタビューを紹介する。

2. イロイロ市とバコロド市のICT協議会

(1) イロイロ市

イロイロ市のICT協議会の名称はIloilo Federation for Information Technology (IFIT) である。IFITの代表者 (Executive Director) のJessraf S. Palmares氏とその副代表者 (Deputy Executive Director) のJoven C. Tansi氏から話を聞く事ができた。ジョーベン・タンシ氏はIFITの専属であり、イロイロ市の特徴やIT-BPO産業 (企業) の概要について説明し、関係企業・機関への紹介の労をとってくれた。

①IFITの副代表者のMr. Joven Tanshiへのインタビュー

タンシ氏の経歴は、大学で会計学、修士でビジネスマネジメントを修了し、マニラで仕事をした後、イロイロに戻ってきた。イロイロではUP（フィリピン大学）のR&Dのコンソーシアムのコーディネーターとして働いた後、IFITの専従となる。

タンシ氏の説明では、イロイロの特徴としては平地が多く、産業は農業（米作）、漁業が中心であり、人口の42万人の内ほとんどが30才以下の若年層である。またフィリピンの中ではとりわけ教育機関が多く、銀行等の金融機関も多いという。教育機関については彼が用意してくれた資料によれば以下のとおりである。

イロイロのカレッジと大学には10万人以上が在籍し、このうち58%が私学、42%が公立学校に在籍している。毎年2万人から4万人が卒業する。表7に見るように、2008-2009年度は39,554名が卒業している。内訳はビジネスが20%、教育が13%、文理系（Arts and Sciences）が7%、保健・衛生関係が25%、農学・水産学が3%、工学が15%、ITが10%、犯罪学が7%である。表8にイロイロ市の主要なカレッジ・大学を示したが、その他にTESDAが認めたIT関連のトレーニング機関は13校である（表9参照）。

表7 イロイロの高等教育機関の卒業生：2008年-2009年

学科	国公立	市立	計
Business	2,455	5,735	8,190
Teacher Education	3,578	1,602	5,180
Arts and Science	1,799	868	2,667
Health Related	701	9,023	9,724
Agri and Fisheries	1,077	23	1,100
Engineering	2,386	3,717	6,103
Info. Tech	1,746	2,236	3,982
Crimiology	994	1,614	2,608
計	14,736	24,818	39,554

出所：Iloilo Federation for Information Technology (IFIT) 資料。

表8 イロイロの主要高等教育機関

Central Philippine University
Colegio de San Jose
Colegio del Sagardo Corazon de Jesus
Iloilo Doctors College
John B. Lacson Foundation Maritime University
St. Paul University
St. Therese College.
University of Iloilo
University of the Philippines
University of San Agustin
Western Institute of technology
Western Visayas College of Science and Technology
West Visayas State University

出所：表7に同じ。

表9 イロイロにおけるTESDA認可のIT関連トレーニング機関

ABBA Institute of Technology, Inc.
ASE International Business College-Iloilo City
ACSI College, Inc.
ACLIC College of Iloilo
Dominican College of Iloilo
Iloilo Technical College
Interface Computer College
RRLS ICT Academy, Inc.
Panpacific Career & management Institute
Philippine Call Center Institute
St. Zita Training and Development Center, Inc.
System Technology Institute, Inc.
Western Visayas College of Science and Technology

出所：表7に同じ。

彼の説明によると、毎年約4万人が高等教育機関を卒業する。イロイロはメトロマニラ以外で最も多くの教育機関を有する。大学等の高等教育機関が多いため、マニラやセブに人材を送っている。たとえばイロイロは医学・医療関連ではフィリピンでトップクラスにあり、毎年1万人の卒業生があるが、イロイロで卒業生を吸収できない。看護師はマニラか海外で就職口を探す。そのため医療関連卒業生の多くがコールセンターに就職している。

イロイロ市のIT-BPO産業については、その始まりは2004年にある。Call Boxが2004年に最初にイロイロに進出した。2011年の秋時点で3000~4000名がBPOに雇用されており、IT-BPO企業数は現在11社である。表10に聞き取れた範囲内での企業名と雇用数を示しておく。

彼によれば、現在、ネクスト・ウェイブ・シティとしてのイロイロ市が直面している課題は2つある。1つは通信インフラは整備されて問題ないが、電気代がマニラやセブ、バコロド

表10 イロイロ市のIT-BPO企業

コールセンター	従業員数
SPI-Global (ePLDT Venture) (ローカル系)	850
Tele Tech (米系)	1600
Call box Customer Contact Center (米系)	n.a.
Transcom Asia (スエーデン系, カナダの子会社を経て)	~800
Echo Customer Contact Center (ローカル系)	40~50
Hinjuda Global Solution (インド系)	800
医療転写サービス	—
Medlink Transcription Services	<100
ノンボイスBPOサービス・ソフトウェア	—
Eversun Software Philippine Corp. (米系)	n.a.
RS2 Software Asia (マルタ)	n.a.
Savant Technologies Inc. (ローカル系)	320名
CNS-eLamp (韓国系, 英語教育)	n.a.

出所：Iloilo Federation for Information Technology (IFIT)。従業員数はIFITでの筆者の聞き取り。

等と比較してかなり高い点である。2つは、ITパークがまだない点である。ただし、ITビルがあり、PEZAからは同じ特典が得られるので、大きな支障ではないという。IFITが地元の不動産業者にITパークの建設を持ちかけても、彼らは慎重でIT-BPO企業の進出が決まってから建設するという。他方IT-BPO企業はITパークができてから進出したいというので堂々巡りになっている。彼はイロンガ（イロイロ人）の特徴として、アントレプレナーシップを持つものが少ないと指摘する。イロイロではバコロドと異なり、土地なし労働者や小作等の貧困層は少なく、自作・小自作等の中間層の農民が多いため、子弟に教育を受けさせる余裕を持つ。また余剰資金をビジネスに使うより金融機関に預けるという性向がある。フィリピンの中でもとりわけ教育機関が多く、銀行等の金融機関が多いのもこのようなイロンガの特徴からきている。バコロドの人はリスクテイカーでイロイロで資金調達して、バコロドで起業するというパターンが見られる。このようなイロンガの性向がITパークの建設がなかなか進まない点にも表れている。

タンシ氏はイロイロ市のBPO企業を紹介し、インタビューにも同席してくれたが、イロイロのBPO企業のすべてがIFITのメンバーではないということであった。IFITとしてはメンバーになるよう働きかけているが、問題はイロイロのBPO企業の地域責任者はマニラ本社からの了解を得なければならず、その了解が取れない場合は参加してもらえないとのことであった。

②IFITの代表者（Executive Director）の Jessraf S. Palmares氏へのインタビュー

IFITの代表者のパルマレス氏はBayan Telecommunications (BayamTel. 以下バヤンテルと略記)¹³⁾に勤務する傍ら、IFITの代表を務めている。彼はバヤンテルのイロイロのオフィスを拠点にして、ピサヤ地方とミンダナオ地方のヘッド (Territory Head-VisMin) を務めている。彼はIFITの代表者と同時にリージョンVIの経済開発委員会の共同議長であり、TESDA (Technical Education and Skills Development Authority) の地域委員会 (Regional Council) のメンバーでもある。彼の経歴は次のとおりである。イロイロ生まれであり、UPイロイロを卒業（専攻は数学、統計学）後、マニラのビール会社 (Asian Brewery) で10年間勤務し、その後タバコの販売（マールポロー、フィリップモリスのマニラ本社）で10年間勤務した後、イロイロに戻りバヤンテルに勤務した。バヤンテルでの勤務は7年目になる。彼はIFITの代表者として以下のように語る。

〈IT-BPO産業の地方展開とイロイロ市の高等教育人材について〉

マニラやセブでは必要な人員を確保できないので、大手のBPO企業（コンタクトセンター）

13) Jess Palmares氏の勤務するBayan Telecommunications, Inc., バヤンテルは1993年に設立され、その前身は1961年に設立されたInternational Communications Corporationである。バヤンテルは次の主要な電気通信——国内電話サービス、国際電気通信サービス、国内外専用線サービス、公共無線ラジオサービス、公共コーリング・オフィスサービス——を供給している。バヤンテルの電気通信の全国ネットワークはサテライト、地上・海底ケーブルで構成されている。

の地方展開が大きく進んでいる。賃金もより安い。レンタル料等のオペレーションコストも安い。イロイロはビサヤ地方の教育の中心地であるが、課題はカレッジや大卒者の教育内容である。大卒者の多くがエンジニア、医療関係（医者、看護師）、会計士などの従来のキャリアパスむけでBPOの要件に適合する卒業者が少ない。これはイロイロの課題のみでなくフィリピン全体の高等教育の課題である。我々の課題はBPOの要件にあったトレーニングを現在行われているような、大学を卒業してからのものではなく、高等教育の時から始めたい。大学を卒業してからのトレーニングでは訓練機関が短く質も高くない。特にこれはミドルマネージメントにとってそうである。イロイロではミドルマネージャーの不足がBPO産業の問題になっている。現在の大学教育は基礎的教育が中心であり、産業界の需要にあっていない。たとえば、BPO産業に進みたいもので大卒者であっても合格率が低いのは、1分間に要求されるワード数をタイプできないからである。今の大学ではタイプの打ち方など教えない。タイピングやキーボード操作をむしろ中等教育から始めても良い。アキノ政府はK-12（フィリピンでは小学校と中等教育の年数が10年間であるので他のほとんどのアジア諸国と同様12年間に延長する計画）を始めたので、我々の懸案事項の幾つかがこれによって対応可能となる。これまでの4年間しかなかったハイスクールの後にさらに2年間、教育期間が延長されることにより、基礎的な職業・専門教育がハイスクールの教育課程に組み込まれる。このハイスクールでの教育期間内にキーボード操作、基本的なコンピューター操作をカリキュラムの中に入れるという点を実現したいと考えている。もしこれが実現できれば高校を卒業した人材からBPOの適切な人材が採用できる。現在フィリピンで大学進学率は20%であり、残りの80%がBPOで採用可能な人材のベースとなれば、現在の人材不足の心配はなくなる。

しかしK-12で12年間の教育を終えた学生が卒業するのは2018年の3月の予定であり、IT-BPO企業に数年以上待ってくれとは言えない。彼らは人材が無ければ、他の国に行ってしまう。そのため今、我々ICT協会が取り組んでいるのは、TESDAと連携したトレーニングの実施である。イロイロ州政府とも連携して資金を確保している。BPO産業界が必要とする人材の能力と大学が送り出す人材の能力とのギャップを埋めるために、ICT協会はTESDAからトレーニング費用のパウチャーを受け取り、州政府からの資金援助も受けてIT専門学校等でトレーニングを実施できるようにしている。

〈ICT協会の役割とその直面している課題について〉

ICT協会の役割は、1つは大学・学校や州政府と連携し、BPO人材の供給側として必要なトレーニングを行えるようにすることである。2つはBPO企業の求めに応じて不動産所有者と交渉し、地元の投資家にBPOサイトの建設のためにインフラ投資を要請すること、3つは州政府に働きかけてBPO企業のイロイロへの投資を促進するための投資法（Investment Code）の制定を要請する。4つはICT協会が窓口となってBPO企業に対応し、進出に対してワンストップ・ショップ（One-Stop Shop）となる。これは全国のICT協会に共通するベスト・プラ

クティスである。

代表者の私はリージョンVIの地域開発協議会 (Regional Development Council) に出席し共同議長を務めている。TESDAの地域協議会 (Regional Council) のメンバーでもある。私は地域開発協議会で、ICTは経済の推進力 (driver) であるからICTを優先するように協議会に働きかけている。知事や協議会に代表を送る省庁 (line agency) などのメンバーと交渉し、プログラムやプロジェクトがICT産業にあわせて組み込まれるよう働きかけている。このような努力は地域開発協議会における我々ICT協議会の役割である。地域開発協議会にはICT産業に対してどのようなアプローチをすべきかを理解している人物が必要である。TESDAの地域における最高意思決定機関である地域協議会でも、BPO企業の採用率が上がるように、産業界が求めるトレーニングプログラムやイニシアティブを作るように働きかけている。現在IT-BPO産業ための優先プログラムを組み、大きな予算を計上してもらうようにロビー活動に努めている。TESDA、教育省、DTIなどの政府機関に予算の一部をトレーニングに計上してくれるよう求めている。しかしこれは一時的な対策である。

問題はICT協議会是非営利団体で外部の支援なくしては存続できない点にある。トレーニングプログラムを確実に実施できるよう、外部から資金提供を受ける必要がある。ICT協議会をいかに存続させるかが問題である。代表者の私は民間企業に勤めていてボランティアであるが、副代表者のジョーベン・タンシ氏は専属であり、給与が必要である。必要なのは産業界が求める人材を提供できるような能力向上を目指す恒常的なアプローチと予算である。そのために我々はICT省の設立を強く求めている。

〈CICTの廃止とICT省設立のペンディングについて〉

今回アキノ大統領は我々の不意を衝いてCICTを科学産業省 (DOST) の下部組織に置いた。DOSTはITに関して多くを知らない。フィリピンは世界トップのコンタクトセンターのオフショア拠点であるというのに、ICT省がない。なぜか？バルマレス氏の推測は以下のようなものである——アキノ大統領が中国から帰国するとすぐにDOST長官がNBN-ZTEプロジェクト¹⁴⁾を復活させようとした。DOSTに大統領直属のCICTを置くと、その活動が直接に目に見えなくなる、そのためにCICTを廃止してDOSTの下部組織にしたのではないか？利権を求める動きによってCICTが廃止されたのではないか？利権を求める動きの犠牲になったのがIT-BPO産業である——。

(2) バコロド市

バコロド市のIT-BPO産業育成の中心的リーダーはバコロド市の市議会の議員であり、バコ

14) 2007年4月にアロヨ政府は3億29百万ドルのNational Broadband Network (NBN) 建設を中国企業のZTE社と契約したが、これに絡んで多額の賄賂がアロヨ大統領に渡されようとしているというスキャンダルが浮上し、アロヨ批判が沸き起こった。そのため、アロヨ大統領は急遽このプロジェクトを中止したという経緯がある。

ロド市のICT協議会、BNEFIT (Bacolod-Negros Occidental Federation for IT) の会長であり、NICPの会長 (Chair) でもある、Atty. Jocelle Batapa-Sigue女史である。2005年に彼女の強力なリーダーシップの下にバコロド市を中心とした地域のサイバークラスタを作るためにBacolod IT Teamが結成された。2008年にはバコロド市とネグロスオクシデンタルをIT-BPOサービスの有力拠点とするために学界、人材育成機関、ビジネス界、地方政府の協力の下にBNEFITが設立される。同年に地方諸都市のICT協議会の全国組織であるNICPが結成される。ジョーセル (Jocelle) はこの両組織のチェア (代表者) として、非常に精力的に活躍している。

BNEFITもIFITもNICPの設立当初からのメンバーであり、ジョーセルはIFITとも相互に連絡を取り合っている。IT-BPO企業をいかに多くイロイロやバコロドに呼び込むかでは互いにライバルの側面があるが、地方都市におけるサイバークラスタの成長のために中央に連携して働きかけるといふ点ではお互いに協力している。

彼女はNICPのチェアとして、アキノ大統領が2011年6月23日にEO (Executive Order) 47を発令しCICTを廃止し、この組織をICTO (ICT Office) としてDOST (科学技術省) の下部組織としたことに対して、緊急のアピールを大統領向けに提出し、EO47号の取り下げを要求した。このアピールには24の地方のICT協議会の代表者が署名している。CICTの廃止は地方のICT協議会にとっては寝耳に水の突然の命令であった。地方のICT協議会はIT-BPO産業の地方都市への展開を進めるために、CICTのサイバークリドル・グループと連携を取りつつ、ネクスト・ウェイブシティ・プログラムを積極的に推進してきた。地方都市はCICTがBPAPと協力して作成した地方都市の受け入れ態勢を評価するスコアカードを参考にし、IT-BPO企業の受け入れ態勢の整備に努めてきた。

アキノ大統領に対するNICPの緊急アピールでは、CICTがこれまでのIT-BPO産業育成の触媒として機能してきた点を強調し、CICTを科学技術省の下部組織に置くことに対して深い懸念を表明している。彼女によれば、この動きの背景にはアキノ大統領を取り巻く利害関係がうごめいているという。アキノ大統領の下でMar Roxas氏 (アロヨ政権下でICTを積極的に支持した代表的人物、上院議員) の支持するグループ (Balay Camp派) と現副大統領Jojomar Binay氏を支持するグループ (Samar Camp派) が大きく対立している。後者の中心人物は現官房長官Paquito Ocha Jr.であり、長官の義理の兄弟がDOSTの長官Mario Montejo氏である。アキノ大統領はこのSamar Camp派の提言を受けてCICTをDOSTの下部組織にしたとジョーセルは語る。これはCICTの持つICTサービス産業育成の触媒的機能を理解しない判断であり、この背景にはICTサービス産業に対する無知と政治的権益が絡んでいるというのが彼女の考えである。

彼女はIFITの代表者のパルマレス氏と同様、CICTがICT省になることを切実に望んでいる。地方のICT協議会にとってICT省の創設は、地方都市へのIT-BPO産業の公的支援を得るうえで

特に重要と考えられている。地方のICT協議会にとって活動のための恒常的な資金の確保が切実な課題となっており、ICT省が創設されることによって、地方への資金の配分が自動的に確保されると考えているからである。たとえばジョーセルからの聞き取りによると、2011年にマニラで開催されたIOS (International Outsourcing Summit) でアキノ大統領がIT-BPO人材の育成に5億ペソを予算配分すると発表し、NICPもその配分を要求した結果、8900万ペソがNICPに配分されることが決まった。しかしそのためにはBPAPやICTOと交渉せねばならず、配分金の受け取りに必要な手続きのためにマニラに赴く必要がある。しかしICT省が設立されていれば、マニラに赴く必要はなく西ビサヤ地方のリージョンVIの地方事務所に資金が自動的に配分されるという。

彼女はアキノ大統領が就任早々、新しい省は財政削減の見地から創設しない、ICT省も創立しないと明言したことに対して深い懸念を示している。彼女はICT省の設立を6年間（大統領が変わるまで）待つ用意があると述べた。

次にジョーセルへのインタビューとBNEFITで作成された資料に基づいて、バコロド市のIT-BPOのオフショア拠点としての成長過程とインタビュー時点の状況（2011年10月）について記す。ジョーセルによるとバコロド市のオフショア拠点としてのスタートは、2004年に初めて投資家がバコロドを訪問した時に始まる。しかしその時点ではまだバコロド市は態勢が整っていないと言われた。ジョーセルは2005年にマニラ、バギオ、セブに視察に行き、そこで何が起り、何がIT-BPO産業の成長の秘訣かを学ぼうとした。セブにはCEDFIT¹⁵⁾があり、Asian IT Parkがあった。経済区法によると、経済特区になるためにはITパークは5ヘクタール(50,000平方メートル)、ITビルが5000平方メートル以上でなければならなかった。そのためバコロドにはITパークは作れない、市政府は資金がなく、土地も十分ないと言って笑われた。しかしバコロドに来た投資家は「市レベルの事業税のインセンティブは非常に小さくて足りない。法人税のタックスホリデイが欲しい」と要望した。そこでジョーセルはPEZAに請願書を書き、制限をもっと低くして、ITパークを1ヘクタール以下、ITビルを2000平方メートルにしてほしいと頼んだ。幸い同様の請願書が多く出されており、PEZAはこれを認めた。国のどこにあっても大統領が経済特区と認めれば、法人税のタックスホリデイ等の恩恵が受けられる。マニラにあるイーストウッド (Eastwood) やセブのAsian IT Parkのように一か所にまとまった大きなITコンプレックスはバコロドに作れないが、小さなものであれば作れる。バコロドのITパークやITビルは最低限のレベルではあるがPEZAの要求事項に準拠したものである。2005年に最初にTeltechがバコロドに進出してきた時、「バコロドはコンタクトセンターの従業員を1年間で300名増やせるだけのキャパシティである。Teletechに進出第1号としてのインセン

15) Cebu Education Development Foundation for Information and Technology. セブに2002年に設立された。ICTサービス産業育成を目的とし、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、人材育成に努めている。

タイプとして、市全体として3年間、他のコンタクトセンターの進出を認めないでほしい」と要求してきた。ジョーセルはそれは絶対にできない、1年間で1000名は増やせると返答したという。

ジョーセルはバコロド市にサイバークラスターを作るうえで、ネクスト・ウェイブ・シティ・プログラム、特にそこで開発されたスコアカードは大変役立ったと述べている。2006年時点でバコロド市はまだ受け入れ態勢ができていないと言われたが、スコアカードによる評価を依頼したところ、すで10点満点中の8～9点の得点であった。ジョーセルはこのスコアカードによってバコロドでは何を改善し、何を解決すべきかが明確になったと述べている。「スコアカードの客観的な評価のプロセスは大変有効であった。投資家から頻繁に聞かれる質問は何かもよく分かった、人材、インフラ、コスト、ビジネス環境、生活の質等である。投資客を手厚く接待することよりも、スコアカードによって自分たちが何をオファーできるかを明確にし、それを準備することの重要性を理解した」。ただし、バコロドをはじめとするIT-BPO企業の受け入れの地方都市をネクスト・ウェイブ・シティと呼ぶことに対して異議があるという。この呼び名は地方都市をマニラと比べて一段低いものとみなしているからである。IT-BPO産業によってフィリピンの経済成長を計る上で、地方都市はマニラやセブと比べて決して能力が劣っているものではない、地方都市もマニラやセブと同じ地平でフィリピンのIT-BPO産業の発展を担っていくと考えるからである。

表11にバコロド市のBPO企業とフルタイム雇用者数を示した。コンタクトセンター（コールセンター）はConvergys, TeleTech, Teleperformance, Focus Communication, Transcom等約10社が進出している。BNEFITとBPAPの資料に依れば、バコロド市では2007年にIT-BPO企業は2154名を雇用していたが、2010年には12,167人を雇用するまでになっている。イロイロ市と比べて一段と速い成長のスピードである。表12はバコロド市のITパークとITビルディングの一覧表である。

BNEFITの資料によると、ネグロス・オクシデンタルには、2010年8月時点で、55のカレッ

表11 バコロド市のBPO企業とフルタイム雇用者

BPO	雇用者数
Convergys 米系	2000+
Teleperformance フランス系	1500+
Teletech 米系	2000+
Transcom スウェーデン系	2000+*
Focus Pacific	<500
Telequest BPO	100+
Next Level IT Services	<100
Panasiatic	1000+
Shorecloud	<100

出所：Negros Occidental ICT Investments Program より。

表12 バコロド市で利用可能なICTパーク・ビルディング (ICTエコノミックゾーン)

大統領声明	PEZA認可
Robinson's Cyber gate	Negros First Cyber Center
Luxur IT Park	The Grand IT Park
The East Block	SM City IT Park
Lopue's east IT Park	Lopue's San Sebastian IT Park
Lopue's South	The Central District IT Park
Northpoint Technohub	
St. Francis IT Park	
Monfront IT Building	
San Antonio Park Squarre	
Bacolod IT Park	

出所：表11に同じ。

ジと大学があり、毎年12,000人の卒業生（バコロド市で6833人、その他のネグロス・オクシデンタルで5,080人）がある。コールセンターとBPOのトレーニング機関は7つある（表13参照）。

表13 バコロド市のIT-BPOのトレーニング機関

1. Negros Occidental Language and ICT Training Center
2. Star of Asia Human Resource Training
3. CAPSI
4. Lasal Tech, Inc.
5. VMA
6. LCC
7. La Salle-Victorias

出所：表11に同じ。

(3) イロイロ市とバコロド市の比較

イロイロ市とバコロド市は2005年にサイバーコリドール計画がスタートした前後から、それぞれICT協議会を立ち上げてサイバークラスターを作るために活動してきた。イロイロが西ビサヤ地方の教育の拠点と言われており、高等教育機関の数とその卒業生の数はイロイロ市の方がバコロド市よりはるかに多い。そのため当初はネクスト・ウェイブ・シティのランキングではイロイロ市がバコロド市より高く評価されていた。しかし、BPAPとDOST-ICTOの2010-2011年のネクスト・ウェイブ・シティの最も良いロケーションの評価順位（マニラとセブを除く）は1位がダバオ市、2位がサンタロサ市、3位バコロド市、4位イロイロ市となっている。

2011年10月時点での、IFITのインタビューではイロイロでのIT-BPO企業の従業員数は概数で3000名から4000名ということであった。他方バコロド市の従業員総数はBNEFITの資料では12000名以上となっている。バコロド市のIT-BPO産業が急速に成長している。イロイロ市でのIFITでのインタビューでは、イロイロ市の高等教育が排出する学生数は多いが、教育の内容が、

産業界の要求する人材・能力とミスマッチであるという点が強調された。しかしこれはフィリピン全体、バコロド市でも同様であろう。産業と教育のミスマッチが特にイロイロ市のより緩慢な成長の原因とは言えないであろう。バコロド市の急速な成長はBNEFITのチェアとしてジョーセルの精力的な取り組み、特にバコロド市におけるインフラ整備（ITビル、ITパークの実現）やBPO企業への誘致活動が功を奏していると考えられる。バコロド市では地方政府とICT協議会が特に密接に連携している。ジョーセルが有力な市会議員であると同時にBNEFITの委員長であり、NICPの委員長である点からいってもその緊密な連携が理解できる。

他方バコロド市と比較してイロイロ市のICTサービス産業の緩慢な成長について、イロイロ市側の原因として、1つはイロイロ市の電気代がマニラと比べても割高だという点、2つはIFITのタンシ氏がインタビューの折に述べたように、イロイロ市にはITビルがあるがITパークがない点、ITパークの建設にイロイロ市の不動産会社が積極的ではなくリスクを負おうとはしない点を指摘した。実際にBPO企業が来てからITパークの建設に乗り出すというスタンスである。他方BPO企業はITパークがあればイロイロに進出すると言い、堂々巡りになって事態が進展しないと述べていた。3つにはタンシ氏は急速なコールセンターの増加よりもむしろ、ノンボイスのBPOやKPOを誘致したい、特にローカル系の企業を誘致したいと考えている点もあろう。彼によればコールセンターはコストが上がればすぐに他のコストの低い国・地域に移動し定着性に疑問があるとインタビューで述べていた。

3. イロイロ市とバコロド市のIT-BPO企業点描

本節では、イロイロ市とバコロド市におけるIT-BPO企業の5社の代表責任者（もしくはマネージャー）とITトレーニング機関1校でのインタビューで明らかになった知見を示す。5社の内4社がコンタクトセンター（Spi Global社、Hinduja Global Solutions社、Transcom社、Teleperformance社）で、1社がノンボイスBPO社（Savant Technologies Inc.）である。

(1) Spi Global社（イロイロ市）

①会社概要

Spi Global社はPLDT（Philippine Long Distance Telephone Company、ニューヨーク証券取引所への上場企業）が所有する、カスタマーサポートとBPO（コンタクトセンター、コンテンツBPO、ヘルスケア）サービスを提供するフィリピンのBPO企業である。フィリピン国籍のBPO企業としては最も大きい。顧客は500社以上あり、フォーチュン1000社に入る民間企業、NGO、政府機関等である。15,000人以上の従業員で24時間体制で米国やヨーロッパ、アジア太平洋地域（オランダ、英国、シドニー、インド、ベトナム、フィリピン）に拠点を持つ。同社の歴史は2002年にPLDTがボイスBPOビジネスを始めるためにePLDT Ventus社を設立したことに始まる。しかしePLDT Ventusはローカル市場中心で国際的知名度が低かったので、

2006年に米系のSPI incorporated (1980年以来フィリピンでコンテンツビジネスを行っていた)を買収した。さらに2007年にはヘルスケアビジネスに参入するため米系のSSC社を買収し、今日のSPI global社となる。フィリピンでは12,000名を雇用し、マニラ、ラグナ、セブ、イロイロ、ドゥマングエテにオフィスを持つ。

②インタビュー

インタビューに応じてくれたのは、CRMの担当で、AVP (オーストラリア、ベトナム、フィリピン) のサイトディレクター、Adrian M. funtelar氏である。氏はイロイロ出身ではなく、イロイロのSpi Globalに赴任したのは2010年6月 (インタビュー時は2011年10月) である。氏の経歴は、イロイロに来る前はマニラでSitel (コールセンター) に勤務していた。彼はコールセンター業界で12年間働いているが最初のスタートはCyx Asia (フィリピンのコールセンター第一号) に勤務し、その後Convergysに移り、次にDellが自社のコールセンターを作ったので移り、その後Sitelに移って、現在のSpi Globalに移った。最初のCyx Asiaには5年半勤務し、あとは平均2年間勤務したという。

イロイロのオフィスには850名の従業員がおり、そのうちエージェント (電話やメール対応の従業員) は約650名であり、男女比は2対3、勤務時間は9時間 (うち1時間は有給の昼休み) である。国内対応 (タガログ語) と海外対応 (英語) の2つがある。給与は海外対応が国内対応の2倍、基本給が国内向けでは6000ペソ、海外向けは約12000ペソである。合格率は国内向けが応募者の30%、海外向けが11%である。2年のカレッジ、4年制の大学を卒業しただけではBPOで働く能力が培われていない。採用率を高めるためにはハイスクールや大学でもっと教育訓練する必要があると述べる。採用後、国内向けエージェントは8週間、海外向けは4週間のトレーニングを行う。海外向けが短いのは座学ではなく、必要な機械を導入して実地訓練を行うことにしたからである。

内部昇進制度はある。Spi Globalではマネージャーの空きができると内部で希望者を募る。イロイロではシニアマネージャーの多くが内部昇進でその地位についている。マニラからの移動が多い。平均勤続年数は1年8か月で、マニラと比較して長い。これは1つはSpi GlobalがPLDTのグループ会社であるので福利厚生がPLDTとほとんど同じで良いからでもあるが、もう1点としてイロイロの文化社会風土によるところがある。イロイロの人はマニラでのような競争、慌ただしい生活を好まずゆったりとしていて必要を満たす報酬があれば他のコールセンターに移りたいという要求はマニラほど強くない。またBPO企業が少ないので引き抜きがマニラほど多くない。

イロイロでコンタクトセンターを開くメリットは人件費やその他の経費が削減ができる点があるが、デメリットとしては電力料金が高い。

2007-2008年の経済危機の影響は小さい。米国の経済危機により失った顧客もあるが、新しくできた顧客もあり、Spi Global全体でみて企業のパフォーマンスに影響はなかった。

(2) Transcom社 (バコロド市)

①会社概要

Transcom社のウェブサイトによると、社はカスタマーケア、セールス、テクニカルサポート、クレジット管理サービスをコンタクトセンターおよび在宅勤務者の世界的ネットワークによって提供している。同社は1995年にスウェーデンの投資会社によって設立された。1995年Transcom ABはスウェーデンでビジネスを開始した。ヨーロッパを中心に事業を拡大していたが、2007年に北米、カナダ、フィリピンに進出した。同社は27,000人の顧客対応専門家を雇用し、26か国に72のコンタクトセンターを持ち、33か国の言語で、様々な産業分野の350以上の国際ブランドの顧客に対応している。

フィリピンへは2007年に進出し、メトロマニラに2か所とイロイロ市とバコロド市にそれぞれ1か所で計4か所にオフィスがある。フィリピン全部では6800シートがある。

②インタビュー

インタビューを受けてくれたのはHR-manager—Employee relationsのWilbur J. Gadicho氏、フィリピンのレイテ出身である。彼の経歴は2003年に立命館アジア太平洋大学（会計学専攻）を卒業し、卒業後すぐにマニラのアクセンチュアに就職した。彼はアクセンチュアのオフショアをスタートさせたメンバーの一人である。そこで会計のBPOの仕事を約1年間し、IBMに移る。IBMジャパンが2004年にHR部門をフィリピンにオフショアすることになり、千葉県にあるIBMのHR部門をマニラに移転した。そのマニラにオフショアされたHR部門で、氏はBPOの仕事に就き、2年間勤務する。その後レイテに戻り、米系企業 Go Abroadがレイテでオフショア企業を立ち上げるのを手伝った。レイテもコールセンターの集積地になろうとしたがうまくいかなかった。問題はBPOの人材がないという点である。この会社に3年間勤務した後、2010年にバコロドのTranscomに移る。Transcomに移るまで全て立ち上げにかかわった。立ち上げの仕事が好きだという。氏になぜそんなに頻繁に転職するのかを聞くと、BPO業界ではマネージャーが2～3年で会社を変わるのが普通である。もしBPO業界以外に転職すれば、これまでの経験が生かせないが同じBPO業界であれば、これまでの経験が生かせるし、キャリアの継続・上昇になる。移動することによって昇進するというパターンである、昇進しなくても少なくとも給与は上がるという。

Transcomのウェブサイトにはフィリピンには6800シートあるということであったが、彼からの聞き取りでは、バコロドのTranscomには1400名（設備としては2200名が収容可能）の従業員、イロイロには500名（設備としては800名が収容可能）、マニラには3800名の従業員、計フィリピンに5700名の従業員がいるということであった。バコロドに2009年7月に、イロイロには2009年11月に進出した。2009年はTranscomのクライアントが金融危機の影響を受け、安いサイトを探す必要に迫られた。バコロドは人件費等のレートが低いことに加え、西ビサヤ地方の中心で大学が多く、BPOサイトの開設の資格にかなう応募者が多数あるので選ばれ

た。さらに地方政府がインフラ整備等大変協力的であった。セブの人件費はすでに高くなり、マニラと変わらない。ダバオはインフラと政治の安定が課題になっているので、イロイロとバコロドに決定した。

Transcomのウェブサイトでは2007年にNucomm Internationalを買収して、アメリカ、カナダ、フィリピンで事業展開したとしている。しかしインタビューでは、フィリピンTranscomの親会社はカナダ資本であるという。フィリピンTranscomの企業文化や経営はカナダ色が強く、顧客もカナダが多いという。この指摘から考えると、フィリピンのTranscomの直接の親会社がカナダにあるNucomm Internationalであり、フィリピンTranscom社はスウェーデンの投資会社Transcom本社の孫会社という関係にある考えられる。

バコロドでの従業員の内1300名がエージェントで、100名がHR、メンテナンス、オペレーションマネージャ等である。業務内容はボイスBPOで顧客はテレコムと小売業者であり、そのほとんどがカナダ向けである。アメリカとイギリスもあるが少ない。従業員のほとんどが夜のシフトで、夜の8時、10時、11時に出勤する。合格率は19%、平均勤続年数は1.5年である。従業員の学歴は少なくとも大学で2年以上学んでいるのが必要条件であるが、大多数が4年制を卒業している。看護学コースの卒業生が多い。修士は非常に少ない。採用後のトレーニングは最初の1週間で英語の訓練、次の2週間で顧客の全商品について学ぶ。その後実際のコールを受けてのオン・ジョブ・トレーニングが3週間ある。男女比は2対3で女性が多い。平均サラリーはバコロドのエージェントで14,000ペソ（マニラでは平均17,000ペソ）である。福利厚生としては食事手当、交通費、皆勤賞などのボーナス、少額の緊急時ローン等がある。政府の義務付ける夜間勤務割増、休日残業割増も払っている。内部昇進制度はある。会社としてはエージェントから昇進させる方を好んでいる。

離職率はバコロドでは2.2%、マニラでは5%、イロイロでは0.9%である。マニラでも5%であり、フィリピンの平均の14%よりかなり低い。その理由として家族的な雰囲気職場づくりに努めている。もう1つの理由としてエージェントのストレスの少ない電話コールが多いということである。テレコムの場合は電話に従ってケーブルボックスを作動させるだけであり、小売業のクライアントの場合も純然たるセールスではなく、受注である。もっともストレスの多いのは請求関係（billing）であるが、それは一部だけのセクションである。バコロドのオフィスは収容能力は進出時の2009年時点では1000名だったが、その後2200名に設備を拡張したので、まだ雇用拡大は可能である。しかしBPO人材の供給制限があり、現在ほぼ最大限度に達している。現在はマニラでサイトを増やす計画が進んでいる。

(3) Teleperformance社（バコロド市）

①会社概要

Teleperformance社はそのウェブサイトによると、1978年にパリで設立された。1986年には

同社はフランスでコンタクトセンターのリーダーとなった。その後ヨーロッパで事業を拡大し、1993年には米国でコンタクトセンターを開始する。1996年から1998年にはフィリピン、シンガポール、韓国にコンタクトセンターを開設する。ヨーロッパではスイス、ノルウェー、デンマーク、ギリシャ、スペイン、オランダ、フィンランドにおいて、多くの合併と新会社の設立を通して大きく拡大したが、価格切下げ圧力のもとでオフショアと自動サービスを始めた。現在同社は135,000人の従業員を雇用し49か国で260のコンタクトセンターを持ち、66の言語と方言で様々な産業分野の顧客に対応している。

フィリピンへは1996年に進出し、マニラとセブとバコロドの9か所にコンタクトセンターを開き、10,500以上のワークステーションを持っている。2011年にはBPAPからBPO Employer of the Yearの表彰を受けた。

②インタビュー

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であったが、賃金や離職率、労務管理等の質問に対しては彼女の権限ではないと言って多くを聞くことができなかった。しかしオフィス設備は見学可能であり、大変興味深かった。バコロドのTeleperformanceのサイトは古い大きなホテルを利用したものであり、かつてのホテルの設備がオフィスにも、従業員のレクリエーション用にも使用されていた。かつてのホテルのロビーがそのまま受付になり、プールやリラクゼーションの設備はそのまま従業員のオフタイムに使用可能にされていた。このサイトでは900席が用意されており、2006年からオペレーションがスタートした。それ以降経営は順調であり、利益を出しており、金融危機の時期になっても従業員の解雇等はなかったそうである。採用の時は従業員が友人・親戚をリクルートし、それに対して報償が出るということであった。

(4) Hinduja Global Solutions社（イロイロ市）

①会社概要

ウェブサイトの情報では、Hinduja Global Solutions (HGS)社は数10億ドルのコングロマリットHindujaグループの一部である。BPO、コンタクトセンター、カスタマイズドITソリューションのサービスをフォーチュン500社に入る数社の企業やその他の国際的な顧客に提供している。HGS社はインドで1993年にALIT (Ashok Leyland Information Technology) という社名で設立された。当初は25人の従業員でITサービスをスタートさせた。ALITは2000年にHinduja Finance Corporationと合併し、HGSとなった。2000年から2003年に保険とテレコム業界の大きな顧客を獲得して、コンタクトセンターの主要プレイヤーとなる。2003年には国際市場にエントリーし、この年にフィリピンのマニラに進出した。それ以降フィリピンを始め、多くの国で積極的な合併を行い、現在はインド、アメリカ、イギリス、カナダ、モーリシャス、フランス、オランダ、イタリア、ジャマイカ、ドイツ、フィリピンの11か国で51のコンタクト

センターを開設し、24,000人を雇用している。フィリピンではケソン市で3か所（うち2か所はイーストウッド・サイバーパーク）とイロイロ市に1か所コンタクトセンターがある。

②インタビュー

インタビューを受けてくれたのはイロンゴと結婚してマニラから5年前にイロイロにやってきた女性マネージャーである。マニラではエンジニアリング会社や製薬会社に勤めていた。イロイロに来て、BPO企業（Teletech）に3年間勤務し、Teletechを辞めてHindujaに変わったのが、今年（2011年）の8月である。インタビュー時は2011年の10月なので、まだHindujaに変わってから2か月しかたっていない。イロイロのHinduja自身も2010年の12月にビルの建設が終わり、2011年の1月にトレーニングオペレーションを開始したばかりである。ビルの建設はアヤラ不動産（Ayala Property）が行った。

イロイロのオフィスの従業員は現在約230名である。仕事の内容はボイスBPOが主であるが、ノンボイスもごく少数ある。イロイロでは3つのアカウントがある。1つはボイスアカウントであるテレコムアカウント（米国向け）、残り2つはヘルスケア・アカウントとユテリテイとロジスティックのアカウントである。従業員は看護学を専攻したものが多く、80%が4年制の卒業者、20%が2年制の卒業者である。サラリーはコールセンターの経験者は12,000ペソ、経験のないものは11,000ペソである。福利厚生としては医療・食事手当、有給休暇（16日）、サラリーローン等がある。内部昇進制がある。これはマニラのHindujaと同じである。

現在イロイロでは、作業時間は夜の9時から朝の6時までのワンシフトのみである。月曜から金曜日までの勤務で土・日は休みである。労働時間は1時間の中休みを含む9時間である。マニラでは同じアカウントでも24時間のシフト制である。夜の時間帯のみをイロイロに移した。マニラは約3000名以上の従業員がおり、イロイロと同様のアカウントやその他のアカウントもある。マニラではもう拡張する余地がないので、イロイロで拡張したいと考えている。イロイロでは年内に500～600名ぐらいまでに従業員を増やしたいと思っているが、離職率が高いので早いスピードで増やせない。現在の可能な収容人員は600～700席であるが、2、3年後にはスリー・シフトにして2100～2400名までに増加させる計画である。

現在イロイロのHindujaでは応募者の50%を採用している（50%の採用率）。しかし離職率も高く、年間での離職率（1月から10月）が42%という。これは一旦採用されても6週間のトレーニング後、認証プロセス（certification process）が設けられており、それをパスしないと辞めることになっているためである。この点が雇用契約書に明記されている。コミュニケーションスキルやITスキルがあってもセールスができなければ、認証にパスしない。セールスはエージェントを評価する主要業績評価指標である。ボイスBPOの内容はインバウンドであり、セールスを行うアウトバウンドではないが、2007-2008年の金融危機以降、カスタマーの要求が増加し、インバウンドサービスであるのにセールスも行うように要求してくる。テレコムのインバウンドアカウントであり、請求に関しての苦情で電話してくるが、その時に常に他

のサービスも一緒に売り込まなければならぬ。

2007-2008年の世界不況の後、米国のカスタマーは厳しいコスト削減を要求し、Hindujaはフィリピンに多くの仕事を移したが、収益性に関しては世界不況後厳しい状況にある。コスト削減のためにフィリピンのイロイロとバコロドにもサイトを作った。カスタマーはコスト削減だけでなく、これまでのセールスをしなかったインバウンドのアカウントにもセールスオファーをするように要求し、これまでよりも高い要求の基準を設定した。

(5) Savant Technologies Inc.社（イロイロ市）

①会社概要

2000年にマニラでノンボイスBPOのビジネスを友人と始める。業務の内容は、米国の不動産会社のバックオフィス業務である。米国の不動産会社はフォーチュン500社に入る大企業であるが、Savantへの直接の発注者は仲介業者（ミドルマン）である。数社の仲介業者と取引がある。2007年にイロイロでもオフィスを開く。従業員数520名であり、内訳はマニラの従業員数が200名、イロイロが320名である。

②インタビュー

インタビューを受けてくれたのは社長のVaughn Ritchman Tan Go氏である。マニラの中華人街ピノンドの生まれであり、父親は魚輸出業者向けの発砲ステイロールを製造する会社を経営していた。

〈会社設立の経緯〉

1987年にラサール大学の電気工学を卒業後、カナダのトロントに1年半行き、帰国後色々なビジネス（中国からの中古の刻んだゴムタイヤの輸入、紛体塗装、カラオケの経営等）を経験した後、2000年にマカティにあるAIM（Asian Institute for Management）のME（Master of Entrepreneurship）のコースに入学し、そこで出会ったクラスメートの誘いを受け、今のBPOビジネスを一緒に立ち上げる。在学中に立ち上げ、MEは修了しなかった。

〈イロイロ進出の経緯〉

2000年にマニラにBPO会社を設立して以降、ドルに対して次第にペソが切り上がり、輸出業者であるSavantはコスト削減の必要に迫られ、地方でのオフィスの開設を決める。ピノンド出身のゴ氏は地方についての知識は皆無だったが、イロイロ出身の従業員がいて、彼とともにイロイロ市を訪問し、即イロイロ進出を決定する。イロイロ市訪問から3週間余りでイロイロ市で借りたオフィスをBPO企業向けに改築し、ビジネスを始める。イロイロ市の最低賃金はマニラより30%低かった。

〈業務内容、従業員訓練、賃金、離職率、労務管理〉

マニラでは応募者の80%は仕事の経験があり新卒は20%であるが、イロイロでは新卒が95%であり、平均年齢は23才、女性が80%を占める。採用時にはコンピューターが使えるか、

タイプが打てるか等の基本的なテストをし、英語で3パラグラフぐらいを書かせる。採用試験をすると女性が多く合格する結果になった。男性はコンピューター・ゲームはするがタイプができない。会社での仕事は全てアメリカの仕事であり、アメリカの不動産会社のバックオフィス業務の下請けを英語で行う。英語が読めて、書けることが重要条件である。様々な不動産関係の書類を読んで分析し、処理を行う。簡単な業務もあるが、難しいプロジェクトもある。米国では15年も20年も仕事をした人たちが審査官 (examiner) というタイトルを与えられ、年収5万ドルから6万ドルで仕事をしている。しかしここフィリピンでは20才代の社員が同じ仕事をする。不動産関係の書類は種類も相当多く、従業員は採用後6か月から1年間訓練する必要がある。1か月の訓練によって仕事は多少できるようになるが、うまくできるようになるのは最低6か月かかる。少しデスクトレーニングをした後、実際に処理をさせ、年長の従業員がチェックする。複雑な作業のためマニュアルを作って教えるのは難しい。さらに米国が絶えずルール変更をするので常にアップデートする必要がある。マニュアルを作るのが無理なのでOJTを常に行う必要がある。約6か月の訓練期間が必要であるが、この期間も賃金を支払うので大きな投資となる。訓練中や訓練後に社員に辞められる場合は損失となるが、自由にさせている。しかしSavantは離職率は非常に低い。他のコールセンターでは1か月平均11%であり、9か月で完全に新しいメンバーに入れ替わり、年率132%の離職率であるが、Savantでは年率10%弱である。

マニラでは出来高 (piece rate) と品質評価 (quality rate) の2つの方法で報酬を決定している。労働時間は決めていない。いつ出勤して、いつ退社しても良い。仕事におしゃべりしてもゲームをしても良い。イロイロは日給であり、最初はイロイロの最低賃金の270ペソに10ペソ上積みした280ペソから始める。仕事内容 (量と品質) と勤務態度 (出勤率、遅刻) で日給に上積みしていく。仕事内容の難易度と勤務態度の良しあしで、2週間ごとに日給の切り上げ・切下げを行うステップアップ・ステップダウン方式を取っているが、最低賃金より低くはしない。給与は2週間ごとの支払いである。日給は最低280ペソから、最高450ペソである¹⁶⁾。

Savantでは社員を被雇用者 (employee) とは呼ばず、prime moverと呼び、職種としてはprime mover とprime leaderの2つがあるのみである。リーダーやマネージャーという上下の職種は設定せず、フラットな組織で運営している。

16) Savant Technologies Inc.社で最高の日給450ペソを得ている従業員の月給を試算すると、日曜日だけ休むとして1か月26日勤務すると、450ペソ×26日で11700ペソとなる。これはイロイロ市のコンタクトセンターの月給 (最低でも1100ペソ) と比べて決して高くない。Savant Technologies Inc.社で最低の日給を得ている従業員の月給は280ペソ×26日で7280ペソとなり、コンタクトセンターでの月給よりかなり低くなる。

〈今後の事業計画・事業戦略〉

まずISOの認証とPEZAの認証を取り、その後に直接に顧客と取引をしたい。今は仲介業者が中に入っており、仲介業者がSavantに支払う代金があまりに少ないので経営が苦しい。従業員を800名までに増やして、直接に米国のクライアントと仕事をするのが今後の計画である。コールセンターと比較して従業員の賃金も低く、間接経費（オフィスの整備等）も非常に少ないのに利益が少ない。中間に仲介業者がいるせいである。米国の不動産業者の経営は大変難しくなっており、それが今から3～5年は続くと予測している。米国から仕事はフィリピンに来ると思う。しかし英国、オセアニア、ニュージーランドなどの英語圏での取引も考えている。

(6) RRLS ICT Academy Inc., (イロイロ市)

IFITの資料ではイロイロでは現在TESDAによって認可されたIT関連のトレーニングセンターが13校ある（表9参照）。RRLS ICT Academyはその中の1つである。RRLSは2003年にスタートした。John B. Lacson Foundation Maritime Universityの関連校である。

インタビューを受けてくれたのは校長（School Director）のMs.Pamela Daquitaとその他数名の教員の方達である。ここの教員は皆BPO企業勤務の経験者である。フルタイムとパートタイムの教員及びスタッフを合わせておよそ20～30名で運営されている。TESDA認定の2年間のコース（コンピューター・プログラミングのコースとコンピューター・ハードウェア・サービスのコース）と短期コースを提供している。この短期コースではBPOサービス（コールセンターや医療転写等）のためのトレーニングを行っている。2年間のコースの在籍学生は109名で、短期コースの学生数は数千名になるという。小さなビルの中にある手狭な教室を見ると到底数千名のためのスペースがあるとは思えないが、John B. Lacson Foundation Maritime Universityと提携しているので、そのコンピューター教科をとる学生全員に教えているという。毎年John B. Alevaroキャンパスで1000名、John B. Moloキャンパスで1000名の学生を教えているという。2年間のコースの学生は高卒かカレッジ卒の学生であるが、短期コースの学生は前者よりも学歴が高く、カレッジ卒か大卒である。たとえば、医療転写の場合はすでに医療関係のバックグラウンドのある人達が学んでいる。フィリピンでは多くの看護学校の卒業生がいるが、フィリピン国内では仕事がない。そのため医療転写の仕事は看護コースの卒業生にとって新しい職になりうる。イロイロには医療転写のサービスをする会社が数社ある。医療転写のトレーニングの場合、米国で働くフィリピン人医師やニュージーランドで働く看護師などもRRLSで学んでいる。RRLSで医療転写のコースを取り、米国等で本職以外でパートタイムとして医療転写のアルバイトをするためである。医療関係の医師、看護師等の専門職であっても医療転写をするには早い速度（1分間に35ワード転写）で仕事を処理しなければならないため、トレーニングが必要という。医療関連の理解度に加えてスピード、正確さ、形

式（様式）が必要なため訓練が必要となる。医療転写では3か月のコースと160時間の仕上げコースの2つがある。仕上げコースは医療従事者で、すでに医療の知識がある人々が対象である。

長期の2年間のコンピューター・プログラミングのコースの卒業生はイロイロにソフトウェア企業が1社（Eversun Software Philippines Corp.）しかなく、しかもEversunは4年制の大卒しか採用しないので、イロイロでコンピュータープログラムの仕事に就くのが難しい。RRLSの卒業生はローカル企業や役所などのテクニカルサポートとして働く。このように卒業生は専攻と関連ある仕事に就けないのが、RRLSの課題である。彼らはコールセンターやSavantのデータ入力などの仕事に就く。RRLSの卒業生の全体の70%は就職するが、専攻したコースと関係がない。

RRLSでは政府からの奨学金によるだけでなく、2週間、100時間の無料トレーニングを提供して、パートナー企業に推薦するという就職支援を行っている。イロイロで無料トレーニングを行っているのはRRLSのみである。イロイロのコールセンターのTranscom, Hinduja, Spi Globalとパートナーシップを結び卒業生を推薦している。Teletechともパートナーシップを結ぶ交渉を今行っている。医療転写ではGreat SolutionsやMedlinkがパートナー企業である。Transcomには医療転写のサービスもしているので、これらのパートナー企業に医療転写のトレーニングを行った者を推薦している。

イロイロには学校（カレッジや大学）が沢山あるが、学校の教育内容と産業界の必要な人材とがミスマッチである。RRLSでは2週間の無料トレーニングを行っているが、英語のコミュニケーションスキルやコンピュータースキルは2週間では身につかない。小学校、ハイスクールからの教育が必要である。現状では公立学校の卒業生がBPO企業に応募して採用されるのは例外的である。これは英語の問題である。BPO業界の要求は高く、公立学校の教師でもそれをクリアできない。そのため校長のパメラは学生だけでなく、教師もトレーニングすることを提唱している。イロイロの地方政府が教育支援をしてBPO産業界の需要にあった教育改革・教育支援をしてくれることを望んでいる。

校長のパメラを始め、ここの教員は皆若い。フィリピンのBPO産業自体が若いということがあろう。これまで訪問したIT-BPO企業のマネージャーもほとんど皆若かった。パメラの経歴はHSBC（香港上海銀行）の子会社に勤務し、米国人向けカスタマーサービスや集金などのサービスをマニラで行っていた。イロイロで仕事がしたかったので、イロイロの小さなコンタクトセンター（Echo Customer Contact System Inc.）に応募し、そこでエージェントとしてではなくトレーナー兼マネージャーとして採用された。その後John B. Lacson 海洋大学で教え、現在に至っている。Ronald Raymon Lacson氏がEchとJohn B. Lacson海洋大学のオーナーであり、RRLSもLacson氏がオーナーである。Pamelaはマニラ勤務や中東勤務を経験した後、イロイロに戻って仕事がしたいと望むようになった。他の教員も皆マニラ勤務を経験し、イ

ロイロに戻りたいと望むようになった。他の教員ではマニラで医療転写の仕事をし、medical editorとして5年間働いた後イロイロに帰った者、マニラで大きな米系のウェブ企業(Endurance)のテクニカルサポートをしていた者、イロイロでJohn B Lacson海洋大学を卒業後マニラでマーケティングのマネージャーをしていた者等がいる。インタビューに応じてくれた教員は全員、マニラでの勤務よりイロイロの方が良いという。給料はマニラの方が高いが、物価(家賃、交通費等の生活費)が高くしかも治安が悪い。イロイロは物価も安く生活費が少なくて済み、治安が良い。マニラのように激しい競争にさらされることもない。交通渋滞も少なく、全てが身近にあり暮らしやすい。マニラで支払われる給料と物価を考えるなら、海外での勤務の方が良いということになるが、海外で仕事をしている者は望郷の念に駆られる。イロイロに仕事がありさえすれば、イロイロ(イロイロ人)はイロイロに戻ってきたいと願っている。そのような状況の中でRRLSがイロイロで仕事に就くための手助けができるのをうれしく思う、ということであった。

4. 小括

以上、西ビサヤ地方のICT協議会の代表者やBPO企業にインタビューすることによって、ICT協議会の設立の経緯やその役割、直面している問題点について、また地方都市におけるBPO企業の実態や課題について直接聞くことができた。今回の現地調査によって明らかになった諸点は以下のとおりである。

1つは、ICT協議会が地方政府機関や民間不動産会社に働きかけ、地方都市がオフショア拠点として成長するための受け入れ体制を整えるのに協力し、他方進出希望のBPO企業に対しては、受け入れ窓口となって活動している具体的な諸相が明らかとなった。

2つは、地方のICT協議会が予算的裏付けを持たず苦勞している点も明らかになった。そのため地方のICT協議会はICT省が創設され、その地方事務所が開設されることによって地方への予算配分が保障されることを強く希望していることも分かった。

3つは地方都市における豊富な高等教育人材の存在は、IT-BPO企業の必要とする人材とミスマッチとなっているため、西ビサヤの高等教育の中心地であるイロイロ市やバコロド市においても学卒者の数の多さにも関わらず、BPO人材が逼迫しつつある点が現地のインタビューを通して明らかになった。そのギャップを埋めるためにICT協議会がTESDAの地域事務所と協力してIT-BPO人材のためのトレーニングに取り込んでいる点が具体的に示された。またBPO企業側にとっても人材制約が今後の事業拡大の壁になりつつある点が示された。

4つは両市のBPO企業のエージェントの賃金は両都市での最低賃金よりはかなり高いが、マニラやセブのBPO企業と比較すれば低いという点、マニラと比較して在職期間も長く離職率も両都市において低いという点がインタビューを通して明らかになった。

5つは、BPO企業におけるマネージャークラスの移動性が予想以上に高く、インタビューし

たBPO企業の代表者（マネージャー）は1年半から2年で転職している。この背景には現在のフィリピンのIT-BPO産業における中間マネージャー層の不足という問題があり、この点が特に地方都市で強く表れている点が明らかになった。中間マネージャーの側から見て流動性が高い理由として、転職を通して昇進・昇給が実現できる点、コンタクトセンター業界内での転職であれば、企業の違いを越えて、コンタクトセンターでの勤務経験は活かせるという状況も示された。

6つはイロイロとバコロドに進出してきている企業のほとんどがBPO企業、特にボイスBPO（コンタクトセンター）であり、その親会社（サード・パーティ・プロバイダー）の国籍が米国籍だけではなく、フィリピン系、インド系、スエデン系、フランス系と多様であった点が分った。ただし、コンタクトセンターの使用言語は英語（ただしフィリピン系のSpi Globalだけは一部フィリピン語のサービスを提供）であり、サービスを提供する相手国は米国が主で（トランスコムはカナダが主要市場）である状況が分かった。

6つはノンボイスBPOからの聞き取りによって、ノンボイスBPOの従業員の賃金がコンタクトセンターより低いという点も明らかになった。その理由の1つがサービスの販売を直接顧客にするのではなく仲介業者に頼っている点にあると考えられる。

第3章 結び

イロイロ市とバコロド市への訪問によって、西ビサヤの2つの地方都市でIT-BPO企業のオフショア生産が急速に成長しているのが実際に確認できた。2007-2008年の世界不況によってフィリピンのオフショア拠点の地方展開が加速されるというBPAPのレポートを読み、マニラではCICTのサイバー・グループ担当の次官のモンチット・イブラヒム氏にネクスト・ウェイブ・シティの急進展について何度かインタビューを行っていたが、実際に訪問してみるとその地方展開の急速さは予想以上であった。しかしその成長以上に印象深かったのは、地方のICT協議会がマニラのCICTやBPAPと連携をよくとって自分達の都市をオフショア拠点として成長させようと積極的に取り組んでいる姿であった。今回のイロイロ市やバコロド市で会ったICT協議会の人々だけではなく、前回の調査で会ったセブやダバオのICT協議会の人々全てが自分達の郷土に深い愛着を持っているのが感じ取られた。フィリピンではその歴史や地形上からナショナリズムの形成が弱いということはよく指摘されるが、今回の地方訪問によってマニラでは感じ取ることのできなかつた、フィリピンの人々が持っている郷土への愛着を実感した。ネクスト・ウェイブ・シティの急速な成長の背景には、1つは地方都市におけるそこに住む人々の郷土への愛着、郷土で適切な仕事に就いて働きたいという希望があると考えられる。

2つは地方政府とICT協議会がオフショア拠点としての受け皿づくりに積極的に協力した点

である。筆者はイロイロ市、バコロド市での地方政府や地方のDTIの方達にインタビューしたが、地方政府もオフショア拠点としての成長を望み、地方経済への寄与を期待している。その理由として彼らは、地方における雇用創出だけではなく、地方における収入源の多様化を期しているということであった。従来この地方は農業（漁業）を主な収入源としてきたため、農産品の市場が悪化するとストレートに地方経済に大きな打撃が与えられる。一次産品は乱高下が激しいので、それ以外の収入源を持ちたいということであった¹⁷⁾。第1章でみたように、ネクスト・ウェイブ・シティの急成長の背景にはアロヨ大統領のICTサービス（IT-BPO）産業への支援、CICTの設立、サイバー・コリドール（フィリピンの北から南を縦断する高速ブロードバンド）の建設がある。しかしそれだけではない。第2章でみたように、受け手側の地方都市におけるオフショア拠点の成長に対する熱望がある。

3つはマニラのCICTとBPAPが描いた見取り図（ネクスト・ウェイブ・シティの具体的な実行手順）が羅針盤となり、その実施過程で挫折・停滞することがなかった点にある。CICTとBPAPが触媒機能をうまく果たし、BPAPが『ロードマップ2010』で示したネクスト・ウェイブ・シティ計画の実行手順が有効に実施された。受け入れ側の地方都市において、BPAPシティ・スコアカードの評価が高かった。これまでのフィリピンでは経済開発計画のブループリントを描いてもその実施に大きな問題があり、実施段階で多くの計画が頓挫したのはよく知られている。特に地方開発においては地方政治家や地方ボスが利権を求めて介入し、計画が急速に実施されることは少なかった。この点についてCICTの次官であったモンチット・イブラヒム氏は次のように述べている——ICTサービス（IT-BPO）産業は非常に新しい産業であり、ほとんどの政治家はこの産業についての知識は無く、中央においても地方においても既存の政治・経済エリートはこの産業に知識や利害関係を持たず、利権を求めての関与や介入がほとんどない点が幸いした——¹⁸⁾

4つはこのような地方都市における受け入れの強い希望とグローバル市場からの強いプッシュ・圧力とがグッドタイミングで結びついた点である。2007-2008年の世界経済不況によって、オフショアサービス企業（サード・パーティ・プロバイダー）が顧客からの強い価格切下げ要求に対応するため、より安いオフショア拠点を求めて、フィリピンの地方都市への進出の可能性を探りだした。CICTとBPAPは地方都市の情報をいち早くIT-BPO企業に与え、その地方進出に積極的に協力した。このようにしてグローバル市場からの強いプッシュ・圧力のもと

17) これは2011年10月17日にWestern Visayas College of Science and Technologyで開催された教員のスキル向上のためのICTトレーニングのオープニングセレモニーの後、筆者のために設けられた質問会の席でイロイロ州にとってIT-BPO産業がどのような経済的インパクトがあるのか、IT-BPO産業の地方経済への波及効果についてどのように評価しているのかという筆者の問いに対して、イロイロ州政府知事室企画官の解答である。

18) 筆者が2009年3月12日にマカティ市で、当時CICTの次官でサイバーサービス・グループの責任者であったモンチット・イブラヒム氏に行ったインタビューにおける氏の解答である。

に地方展開が加速された。

以上がフィリピンのネクスト・ウェイブ・シティが急成長した主要な諸要因である。

ICTサービス産業は2000年以降急成長を遂げた。すでに10年以上の年月が経過し、今ではフィリピン経済の中で大きなプレゼンスを示すようになった。2010年にアロヨ政権からアキノ政権へと政権が交代するところになると、ICTサービス産業をめぐる国内の政治状況が変化してくる。CICTが廃止され、新政権によって早々とICT省は創設しないと宣言された。その背景には、第2章のICT協議会の代表者のインタビューで語られたように、利権が絡んだ動きがあるとの憶測が関係者の中で流れている。

一方、グローバル・オフショア市場は今後とも高い成長率で増加すると予測されている。ノンボイスBPO、KPOのグローバル市場の高成長が予測されている。フィリピンはこの分野でも成長率を高めているが、まだそのシェアはコンタクトセンターと比較して低い。他方フィリピンが世界のトップのオフショア拠点となったコンタクトセンターについてみれば、フィリピンのトップとしての地位はそう簡単には揺らがないであろう。

セブ、ダバオ、イロイロ、バコロドでのコンタクトセンターでのインタビューによって明らかになった点は、2008年の世界不況によってサード・パーティ・プロバイダーはコンタクトセンターのサービスの価格切下げを強く要求するだけでなく、これまでのサービスに加え、顧客開拓等の追加的なサービスやより高度なボイス・サービスを要求するようになってきた点が明らかになった。そのようなより複雑なボイス・サービスの要求にも対応できる大量のエージェントを確保できる国はフィリピンにおいて他にない。コンタクトセンターはフィリピンではまだ増加し続けるであろう。BPAPも2016年までのICTサービス産業の成長予測を年率15%から25%と予測している。

しかし今後のフィリピンのICTサービス産業を単に量的拡大の面から見るだけでなく、その構造的な特徴を見るなら、多くの脆弱性も見えてくる。コンタクトセンターが総収入の60数%も占める点、主要なIT-BPO企業が欧米やインドのサード・パーティ・プロバイダーと多国籍企業のグローバル・イン・ハウス・センターである点、フィリピン国籍のIT-BPO企業のシェアの低さ、フィリピンの高等教育の内容がIT-BPO業界の要求とミスマッチである点等々である。この脆弱性を克服し一層の産業的発展を遂げるために、政府の適切な産業政策や教育政策等の政策支援が必要である。ICT省の創設もその一環として必要であろう。

しかしアロヨ政権と異なりアキノ政権のICTサービス産業への評価と支援は後退した。グローバル・オフショア市場からのプッシュ圧力と、フィリピンの地方都市における誘致への熱い希求の中で、政府の適切なかじ取りを欠如させたまま、フィリピンのICTサービス産業は今後どのような成長経路をたどるのであるのか？ いましばらく見守りたい。

(2013. 3. 19 受理)