

東南アジアにおける ICT サービス産業の新展開 ——グローバルソーシングとニアショアの狭間で；フィリピンの事例を中心に——*

大阪市立大学大学院創造都市研究科 森澤恵子

序

本報告では 21 世紀以降の ICT サービス産業¹⁾ のグローバル展開、特にオフショア生産の急増が東南アジア経済にどのようなインパクトを与えるのか、フィリピンをケーススタディとして考察する。21 世紀、世界は 2 度の大きな景気後退を経験する。ICT サービス産業は 2001 年の IT バブルの崩壊を契機にして、グローバル展開を進め、オフショア生産が急増する。さらに現在の 2007 年・2008 年の米国金融危機による世界的景気後退以降、ICT サービス産業のグローバル展開は世界的金融危機以前とは異なった特徴を示すようになる。

本報告では第 1 に、ICT サービス産業のグローバルな展開が途上国に対してこれまでと異なった成長の契機をもたらす可能性が出てきた点を指摘する。途上国における ICT の活用は、1 つは 1997 年のアジア金融危機以降、世銀が強調した「知識経済」への推進、ICT の活用による TFP の向上、経済競争力の強化、2 つは国連が中心となった、ICT の活用による貧困削減や包括的発展 (inclusive Development) という 2 つの脈絡の中で注目された。しかし 21 世紀に入りオフショア生産が急拡大することにより大きな雇用創出効果が生じ、幾つかの途上国では一国経済全般に及ぼしうる規模となる。1990 年代後半以降、アイルランド等のヨーロッパの人口小国の急成長が ICT 主導型経済成長として注目されたが、人口周密な途上国では ICT の活用は最初の 2 つ脈絡のなかでのみ考察された。しかしオフショア生産の急成長は途上国における ICT 主導型経済成長の可能性、第 3 の可能性について考察する条件を作り出した。その好例としてインドがある。

第 2 に 2007 年・2008 年の世界金融危機が東南アジア地域への ICT サービス産業のオフショア生産にどのような影響を及ぼすのか、フィリピンをケーススタディとして考察する。フィリピンは 2001 年以降、インドに次ぐコンタクトセンターの世界的拠点として急成長した。コンタクトセンター以外のノン・ボイス BPO や IT ソフトウェアのオフショアも高い成長率で増加してきた。しかし今回の世界的金融危機によって 2008 年以降、その高い成長率にブレーキがかかった。本報告では世界金融危機以前と以降におけるフィリピンの ICT サービス産業の成長の軌跡を明らかにし、ICT サービス産業のグローバルな展開が、フィリピンという途上国の経済成長にどのようなインパクトを与えるのかについて、フィリピンでの現地調査に基づいて考察する。

I フィリピンの ICT 政策

1 途上国と ICT

先進国経済の発展と ICT セクターの関係については、1990 年代以降の米国経済の高成長を巡って様々な議論が行われてきた。また ICT 革命によって切り開かれる新しい世界経済・社会システムの可能性についても多くの言及が存在する²⁾。しかしこの ICT の発展が発展途上国の経済発展・経済成長にどのような影響を及ぼすかについては、先進国を対象とした諸研究と比較してそれほど多くの分析・研究が存在するわけではない。2000 年前後から世銀や国連から ICT と発展途上国の成長・発展との関係について、幾つかのレポートや論文、統計が公表されるようになる。本章では世銀等の国際機関を中心に、途上国の経済発展と ICT との関係がどのように捉えられているのかを見る。途上国の経済発展において ICT の果たす役割についての考察は新しい研究領域であるが、これまで ICT 産業のグローバル化の進展の中で 3 つの文脈の中で考察されるようになってきた。

第 1 の文脈は、世銀がアジア通貨危機以降、東アジア経済の再建に向けて一連のレポート³⁾ を矢継ぎ早に発表するが、そのなかでナレッジ・エコノミー (“Knowledge Economy, Knowledge-based Industries”) の重要性を指摘している⁴⁾。世銀が 21 世紀の東アジアの持続的かつ急速な成長において東アジアでも Knowledge Economy が必要であると強調す

るようになったのは、次のようなバックグラウンドが考えられる。1つは1993年の世銀報告書『東アジアの奇跡』⁵⁾に対し、クルーグマンが“The Myth of East Asian Miracle”⁶⁾でこれまでの東アジア経済の成長は奇跡ではなく算出投入量の増加によって生じたものであり、東アジアのTFP（全要素生産性）の上昇によるものではない、東アジアの今後の持続的成長にはTFPの上昇が必要であるという指摘を受けたものと考えられる。2つは1990年代以降の米国経済の好パフォーマンスの要因の1つがKnowledge Economy、デジタルエコノミーの発展によるという見解が広く受け入れられるようになった点、3つは1990年代以降も、米国の好景気が持続する中で、東アジアでの電気・電子産業におけるグローバルネットワークの形成がEMSやODM企業に担われた形で急速に進展したこと、このネットワークの進展が米国企業の新しいビジネスモデルによって主導されたこと、このビジネスモデルの構築においてSCMやERPなどが取り入れられ、ICTの発展とその活用が大きな決め手となっていることによる。このようなバックグラウンドのもとで、世銀や国連は途上国においてもICTセクターの果たす役割の重要性と認識するようになる。

新しい世紀の始まりにおいて国連や世銀は、MDGs（Millennium Development Goals）に見られるように途上国の長年の課題である貧困削減を再度、最重要な課題として掲げる一方、新しいICTセクターの成長とその役割が先進国と同様、途上国の発展においても非常に重要となるという認識を示すようになる。

第2の文脈は、世銀がコンソーシアムの1員として参加しているInfoDevの活動等に見られるように⁷⁾、ICTを貧困削減のために有効に活用するという脈絡である。都市から遠く離れた農漁村での経済発展にICTを利用することのメリットや、途上国に広範に存在するマイクロ企業、中小企業のマーケティングや経営改革にICTを利用することによって、その効率性や生産性を高めることができるという文脈で注目される。この場合特に都市の市場と田舎の零細な生産者を繋げる上でのICTを活用し仲介業者からの搾取を防ぎ、SMEsが商社や中間流通業者を経ずに自らeコマースによって市場開拓を自らで行えるように、InfoDev等の援助機関が支援を行っている。ICT特にeコマースの活用によって零細生産業者の利益を守るという側面から、貧困削減に資するとされている。

第3の文脈は、ICTサービス産業の途上国へのオフショア生産の増加が受入国経済に与えるインパクトという文脈から注目される。世銀がアジア通貨危機以降、東アジアの再建に向けて、矢継ぎ早にレポートを発表したが、そのすぐ後を追うようにICTサービス産業のアジアへのオフショアリングが急速に増加し始める。2001年の米国のIT不況の後、米系企業はコスト削減と競争力強化を求めてビジネス・サービス部門のアウトソーシングと海外へのオフショアリングを急増させる。ITソフトウェアとビジネス・サービス産業のアジアへのオフショア生産の急増は、世銀が東アジアの発展のために不可欠として推奨したナレッジ・エコノミーの文脈におけるICTセクターの役割とは違った形で途上国経済にインパクトを及ぼしている。ICTサービス産業の途上国へのオフショア生産の場合では、多国籍企業はそのグローバルなバリュー・チェーンの中で付加価値の一番低い単純なサービス、最も労働集約的なサービスからアウトソーシングしていくからである。たとえば、インドの場合がそうであり、本論文で考察するフィリピンの場合もそうである。

インドでは1990年代以降、ICTサービス産業のオフショア生産が急速に増加した。20世紀末、先進国の多くの企業では2000年問題（Y2K）の対策のためにIT技術者の需要が急増し、インド人のIT技術者が注目され、そこに多くのインド人IT技術者の雇用が生まれた。さらに先進国内だけの対応では不十分となり、インドにオフショアリングされるようになった。さらにソフトウェア部門だけでなく、数多くのコールセンターもインドに設立されるようになった。このように、ICTサービス産業のインドへのオフショアリングは当初は付加価値の低いコールセンターや、ソフトウェア部門でも2000年問題の対策のようなものが多かった。しかし、インドでは次第に高付加価値のサービスをも取り込むようになり、インドのICTサービス産業は量的にも質的にも急成長するに至る。1980年代以来インドは7～8%の経済成長を続けているが、その要因の1つが1990年代以降のICTサービス

産業の高成長、トップ輸出産業としての成長にあるとして注目を集めている。

1990年代以降、北欧諸国やアイルランドなどヨーロッパの人口小国（面積も小さい）であり、産業後発国でもある国々が好調な経済成長を示すようになり、その成長が ICT 主導型経済成長として注目されるようになる⁸⁾。インドにおける 80 年代以降の高成長がこれらのヨーロッパ小国における ICT 主導型経済成長と同様のものと規定して良いか否かはさらなる検討を要するが、ICT サービス産業の急成長がインドの高成長の一因となっていることは事実である。その高い雇用創出効果と輸出の急増によって、ICT サービス産業はインドの経済成長に大きく貢献している。

世銀は 2003 年 3 月にチュニジア政府の要請に応じて、「チュニジア共和国——成長と雇用創出のための ICT の寄与」というレポート⁹⁾を作成している。それはチュニジアの第 10 次開発計画（2002 年～2006 年）の作成準備のためのレポートであるが、そこでは ICT セクターの持つ成長と雇用創出への貢献に着目した ICT 発展戦略を考察している。ここで世銀は ICT サービス産業のオフショアリングがいかにチュニジア経済の成長を主導しうるかについて分析し、政策提言を行っている。

以上に見るように発展途上国の経済発展と ICT セクターの関係について考察する場合、①途上国産業の TFP の向上やイノベーションの推進を可能とするための ICT の活用、②貧困削減のための ICT の活用、③ICT サービス産業のオフショア生産が途上国の経済発展経路に与える影響、という、3 つの文脈が存在する。

以下、本論文では途上国の経済発展と ICT との関連に関する、以上の 3 つの脈絡を念頭において、第 1 にフィリピンの ICT 政策の変遷、その特徴と性格を明らかにし、第 2 にフィリピンの ICT 政策と現在の ICT サービス産業の急成長との関わりについて考察する。以上の考察を踏まえて最後に、今後の ICT サービス産業の発展可能性について考察する。

2 ラモス政権下での ICT 政策

フィリピン政府の ICT (Information and Communication Technology; 情報通信技術) の整備とその経済開発への利用の本格的な取り組みは、ラモス政権期に始まる。フィリピンの ICT 産業のための本格的な計画策定は、1998 年の IT 国家戦略「National Information Technology Plan for IT21st Century」であるといわれている。ラモス政権（1992 年～1998 年）の最後の年には発表されたものである。

ラモス政権は長年の課題とされたフィリピン経済の自由化・規制緩和を大きく推進した政権として評価されており、ICT サービス産業の関連では通信産業の自由化・民営化を推進した。ラモス政権下では貿易・投資・金融面での自由化が推進され、この時期フィリピンは外国直接投資、特にエレクトロニクス製造業における投資、なかでも日本からの投資が急増した。その急増要因の 1 つは、この時期、日本の総合エレクトロニクス企業が HDD 部門の生産の国際的展開を大きく進め、そのアジアの生産拠点として日系 4 社が相次いでフィリピンに 1990 年代半ばに大型投資を実行したことにある。この時期のフィリピンはラモス政権下で、政情が安定していたこと、ラモス政権が経済開発を最優先課題として、外国資本の誘致を積極的に展開したことによる。

国内要因と海外要因とが重なって、1990 年代半ば以降フィリピンのエレクトロニクス産業が生産・輸出を大きく増加させた。日系企業は主としてコンピューター周辺機器に大型投資をおこない、米系企業は 1970 年代以降より半導体の後工程の組み立ての拠点としてフィリピンを位置づけていたが、この時期、米系企業による半導体後工程への拡大投資も相次いだ¹⁰⁾。

フィリピンの初めての総合的な IT 国家戦略といわれる National Information Technology Plan for IT 21st Century は、1997 年 10 月に国家評議会 (National Information Technology Council) によって策定されたものであり、10 年計画で、21 世紀にフィリピンを「アジアの知識センター: Asia's Knowledge Center」に成長させたいという野心的なものであった。

このプランでは 10 年を 3 つのフェーズに分け、第 1 フェーズでは、21 世紀までにフィ

リピン国内の全てのビジネス、政府機関、学校、家庭から IT にアクセスするためのインフラ整備を行い、第 2 フェーズの 2005 年までには、IT を日常生活の場面でも普及させ、フィリピン企業が世界市場に向けて競争力ある IT 製品を生産する。第 3 フェーズとなる 21 世紀の最初の 10 年間のうちに、フィリピンはアジア・太平洋のナリッジ・センターになると謳っている。

ラモス政権下では、IT ハード産業の生産と輸出（主として半導体の後工程の組み立てとコンピューター周辺機器の組み立て）が急成長し、フィリピン経済のパフォーマンスは好調であった。1997 年のアジア通貨危機にフィリピンも巻き込まれたが、その打撃はタイ、インドネシア、マレーシアと比較して軽微であった。国内市場向けの家電生産は大きな打撃を蒙ったが、ドル・ドル取引のエレクトロニクス製品の生産と輸出は大きな影響を受けなかった¹¹⁾。

2000 年までに ASEAN の近隣諸国にキャッチアップするという、ラモス政権のキャッチフレーズとなった“2000 Philippines”のもとで、この最初の IT 国家戦略は、その特長の第 1 として、フィリピンの IT 産業の未来に対して楽観的な展望を描いている。第 2 に 1990 年代後半のこの時期、フィリピンにおける ICT サービス産業はまだその成長の端緒にいたばかりであり、ICT サービス産業の未来像を描くうえで具体性に欠けている。IT 21 Philippines では、今後の期待できるフィリピンの IT サービス産業として、1 つは来るべき 2000 年問題における IT ソフト産業のアウトソーシングへの注目、その他フィリピン・ブランドのソフト開発、ソフトウェア産業以外のニッチなサービス部門としては情報化教育や IT を利用してフィリピンが E 教育センターとなること等が期待されていた。

2 アロヨ政権下での CICT の設立

現在のフィリピンの CIT 政策の最高の政策決定機関であり、実施期間である CICT (Commission on Information and Communication Technology ; ICT 委員会) はアロヨ政権下の 2004 年 1 月、EO (Executive Order ; 行政命令) 269 号によって設立された。『フィリピン中期開発計画 2004 年～2010 年』¹²⁾ が公表される数ヶ月前である。EO269 で CICT は、フィリピンの ICT 産業の政策決定、計画調整、実施、規則等を担う、大統領直属の最高意志決定機関として位置づけられ、将来の ICT 省 (Department of ICT) の新設までの暫定機関とされた。

EO269 で述べてられているように、CICT はフィリピンにとって、調和の取れた、首尾一貫した、効率的な ICT の発展が緊急の課題であるとして、それを担う暫定的な機関として設立された。様々な政府の ICT 関連の計画や政策の統一・調整・管理・実施を行う上で、積極的な役割を果たすべく、ICT に関する最高の行政機関として位置づけられている。

EO269 では CICT の権限と機能として、20 項目あげられている。その中の主要なものとしては、第 1 は ICT の発展とインターネットの普及やその他のサイバー・スペースのインフラの開発、ユニバーサルなアプリケーションの交換のための国の政策やガイドラインの策定を民間ビジネス部門や市民組織と協議して行うことである。第 2 は、全ての ICT プランを国家の諸目標・目的と調和させて策定することである。第 3 は ICT の総合的なプログラムを国家レベルや地域のレベルで策定・管理すること、第 4 は政府の ICT のインフラ開発プログラムの設計と実施、その他として e 政府や政府情報化システムプランの策定、フィリピンの ICT 産業の発展・マーケティング・競争力の育成に適した調整、政府の ICT プロジェクトに資金に民間資金を導入するうえでのガイドラインの策定 (BOT のような)、全国的な郵便制度の維持と活動のための諸規制、ICT と E コマース政策の調整、ICT サービス産業の育成のために DTI へのサポート、グローバル ICT 市場におけるフィリピン労働者、企業、中小企業の競争力強化、IT 教育のための政策(教育省と協力して) 等である。

CICT の公式ウェブサイトには CICT の権限が次のように述べられている。

「EO269 に規定されているように、CICT は統合的かつ戦略的な ICT システムと経済的かつ信頼性の高い通信手段とサービスを促進、開発・規制するための政策、計画、調整、実施、規制、管理を行う政府の最も重要な行政支部である。」

ラモス政権とアロヨ政権下の ICT 政策を比較すると、その最大の相違は国家の経済開発のなかの ICT の位置づけである。ラモス政権では ICT の活用によって、フィリピン経済を大きく飛躍させ、隣国に迫いつき追い越すためのツールとして、ICTこそがラモス政権が唱えていた「棒高跳び戦略」にとっての不可欠のツールであるとされた。しかし、アロヨ政権の委員会、CICT の目標として先ず第 1 に挙げられているのは ICT の発展と全国民への普及、そのためのインフラ整備、システム及びリソースの確保であり、ICT の包括的な (Inclusive) な活用と発展である。EO269 では ICT の発展・活用は「全ての ICT プランを国家の諸目標・目的と調和させて策定する」とことと明記されている。ラモス政権下での経済開発プランの特徴は新自由主義的な政策の執行であると同時にきわめて開発志向的な性格を持ったものであった。フィリピン経済を 2001 年までに棒高跳び的に成長させるために、自由主義的政策¹³⁾を実施した。しかしアロヨ政権になると、国家の経済開発計画のコンセプトは大きく変わる。貧困削減と社会包括的な発展がその主要目標となる。CICT の使命は国家の開発計画の目標・目的を遂行するための手段として ICT を発展、整備、活用させるものである以上、CIT はその国家目標に奉仕すべきものとして位置づけられる。

途上国と ICT との関係でいえば、第 1 の脈絡 (ICT を活用することによって途上国の生産性を高め、先進国と途上国とのギャップをうめる) がラモス政権下で ICT 活用のコンセプトに近いと考えられる。一方、CICT で述べられている ICT の活用の目的は、第 2 の脈絡 (ICT を貧困削減と社会的包括的な発展に活用する) の色彩が濃いものである。

3 『フィリピン中期開発計画』と ICT サービス産業

次にアロヨ政権の『フィリピン中期開発計画 2004 年～2010 年』では ICT をどのように位置づけているか見ておこう。第 2 期アロヨ政権始まった 2004 年の 11 月に『フィリピン中期開発計画 2004 年～2010 年』が公表された。『中期開発計画 2004 年～2010 年 (以下『中期開発計画』) は、その基本目標として「貧困削減と雇用創出」を第 1 に掲げている。これは第 1 期のアロヨ政権が貧困削減を課題として国民に提示した「10 ポイントアジェンダ¹⁴⁾」を引き継ぐものあり、また国連の MDGs の達成も視野に入れたものになっている。『中期開発計画』は 5 部構成であり、第 1 部が「経済成長と雇用創出」、第 2 部「エネルギー」、第 3 部「社会正義とベーシック・ニーズ」、第 4 部「教育と青年の機会創出」、第 5 部「反汚職と良い統治」であり、経済、社会、教育、文化、統治等にまたがる広範囲の開発計画となっている。

『中期開発計画』の経済開発政策のなかで特に重視されているのが農業振興・中小企業支援であり、雇用創出と投資においては、製造業よりはむしろサービス産業、とりわけ ICT サービス産業が格段に重視されているという点である。『中期開発計画』ではその成長戦略を「投資と輸出に導かれた成長戦略 (Investment and export-led Growth Strategy)」と規定している。その意味するところは、まず政府が投資支出と輸出額の数値目標を設定することに始まる。そしてこの目標を達成するために、フィリピンの競争力の低下を招いている根本原因を絶つ諸政策 (食糧その他の賃金財の価格の引き下げのための生産性の向上、輸送費、流通費、電力代を引き下げるためのインフラ整備、汚職防止、レッドテープ削減等のビジネス環境の整備) を遂行する。このような政策改革に加えて、政府が零細企業・中小企業 (MSMEs) とアグリビジネスに対して強力な支援 (金融、技術、マーケティング、情報) を行う。また投資優先計画の策定については、財政緊縮政策のなかでフィリピンが競争優位を有している人的・自然的資源の分野に限定することも言及される。投資優先分野としては先ず第 1 にあげられているのが IT 関連産業、BPO、コンタクト・センターであり、次に観光、ファッション衣料、宝石、医療サービス・ヘルスケア・福祉が続き、その後にはエレクトロニクス、自動車、アグリビジネス、船舶となる。

『中期開発計画』の「投資と輸出に導かれた成長戦略」は、かつてアジア NIEs が投資と輸出に導かれて急成長した発展モデルとは大きく異なっている。『中期開発計画』で最も重要視されているのは農業とサービス産業であり、その発展モデルは NIEs のような「新工業化モデル」ではなく、「地方農業振興によるボトムアップ型経済発展方式」とでもいえるべき

ものである。以下に詳しく見るように、このボトムアップ型農業発展モデルにハイテクの ICT サービス産業の振興が接木されているのである。この『中期開発計画』においては、農業・中小企業の育成支援と ICT サービス産業の重視という、技術的見地から見ればローエンドとハイテクの、一見両極端な産業支援策が「雇用創出」という一点において、重要支援分野として同時に提示されているのである。

フィリピンで『中期開発計画』が公表された 2004 年は米国では大統領選挙の年であり、米国からのビジネス・サービス産業のオフショアリングが米国のホワイトカラー層の仕事を奪うとして、大統領選挙での一大争点となっていた。米国では 2001 年の IT 不況と同時多発テロによって国内不況が深刻化し、ビジネス・サービスの海外オフショアリングが加速されていた。民間のシンクタンクから海外オフショアリング、アウトソーシングの市場予測が数多く出され、その市場規模の大きさが盛んに取りざたされていた時期であった。またインドでは欧米からのオフショアリングによって、ICT 産業が急成長し、広く注目を集めていた。このような ICT サービス産業の 21 世紀におけるグローバルな新展開を背景として、アロヨ政権では、フィリピンへの ICT サービス産業の外国直接投資の受け入れが経済成長、特に雇用創出に大きく寄与しうると判断した。『中期開発計画』の第 1 部第 1 章の最後の項目の「ICT」の中でマッキンゼー・リポート¹⁵⁾を引用し、その中で、米国内でアウトソースされる 11 種類のホワイトカラーのサービスが確定され、その需要が 2010 年までに 1800 億ドルにのぼるとされている。このようなグローバル市場での ICT サービスのアウトソーシングへの注目の高まりを受けて、『中期開発計画』では、いわば「地方農業振興によるボトムアップ型経済発展方式」に、ICT サービス産業の育成が接木されたと考えられる。

5 「フィリピン ICT セクターのための戦略指針」

2006 年 10 月 CICT は「フィリピン ICT セクターのための戦略指針—ICT を通しての国民のためのエンパワーリング (*Philippine Strategic roadmap for Information & Communications Technology Sector Empowering a Nation through ICT*)」を発表する。これは 2006 年から 2010 年までの 5 年間のフィリピンの ICT 政策の指針を示すものである。2004 年に公表された『中期開発計画』では ICT サービス産業の役割が特に注目されていた。ICT サービス産業が雇用創出と輸出において大きな効果をもたらすとして重視したが、『中期開発計画』の基本コンセプト（貧困削減）や発展戦略（零細・中小企業とアグリビジネス重視の地域発展戦略）と CIT サービス産業と関連が明確でなかった。『中期開発計画』に描かれた発展ビジョンの中に ICT サービス産業がどのように位置づけられているのか、この点が不明確なまま残されていた。

この「フィリピン ICT セクターのための戦略指針」では先ず冒頭で「フィリピン・サイバー・コリドール計画」が言及される。この北のバギオから南のミンダナオまで伸びるサイバー・コリドール計画こそが、『中期開発計画』の基本ビジョンに大きく寄与するとして示される。冒頭にアロヨ大統領と CICT の長官のメッセージが示される。アロヨ大統領は ICT がフィリピンの社会経済条件の向上に資すると強調すると共に、2006 年 7 月の大統領の施政方針演説 (SONA: State of the Nation Address) で ICT の発展の恩恵を十分に活かせるよう、北のバギオから南部までに延びるサイバー・コリドール・プログラムを「スーパー・リージョン」（インフラ整備のための重点地域）に付け加えたことを指摘する。ラモン・サレス、CICT 長官はグローバルな視点からフィリピン政府が CICT を通して、国連の MDGs の達成と WSIS (World Summit on Information Society) プランの追求を通して、「市民を中心とした包括的な、発展志向の高い情報社会の建設 (building a citizen-centered, inclusive and development-oriented Information Society) を目指すとし、フィリピン・サイバー・コリドールの建設が国内の 4 つのスーパー・リージョンの 5 つめとして追加されたこと、このサイバー・コリドールの建設が『フィリピン中期開発計画』の遂行に大きく寄与すると指摘する。

「ICT セクターのための戦略指針」ではその指導原則として具体的に次の 7 点が指摘さ

れている。第 1 は、人々を中心に据えた包括的な開発志向の高い情報社会の実現を目的とし、持続的な発展と生活の質の改善に資すること。第 2 は ICT 開発における政府の第 1 の役割は権限を付与する政策の策定であり、ICT の競技場を平準にするための法律・規制を策定し、民間部門の主導を導くこと。第 3 は、ICT 部門の経済発展だけを目的とするのではなく、ICT を人材開発と持続的な発展の手段とすること。第 4 に情報社会の発展のためは、すべての利害関係者（民間部門、市民社会、国際的組織、政府）がそれぞれの役割と責任を果たす。第 5 はフィリピン人にとって適切で、意味のあるデジタルコンテンツ（教材、国民的遺産、政府情報、研究データ文化、歴史等）を全ての人に開放し、発展させること。第 6 は、安全で信頼できるオンライン環境の整備、第 7 は ICT を経済発展のドライバーとして機能させるために政府による制度的調整の必要性、である。

この 2006 年の「ICT セクターのための戦略指針」では、その指導原則の第 1 として「人々を中心に据えた包括的な開発にむけた情報社会の実現を目的とし、持続的な発展と生活の質の改善に資する」とし、そのための 5 つの戦略プログラムが示されている。「ICT セクターのための戦略指針」ではその冒頭にサイバー・サービス・コリドールについて言及され、これが地域経済の発展に大きく貢献し、『中期開発計画』の目標に寄与すると指摘されているが、全体としてみた場合、「ICT セクターのための戦略指針」ではバランスよくフィリピンの ICT 政策が包括的に述べられている。

この戦略指針の最後には、5 項目に渡る戦略プログラムが示される。第 1 はすべての人に ICT へのアクセスを保証する（その方法として、The Last Mile Initiative や Community e-Center の設置）。第 2 は人的資本の開発（持続的な人材育成）、第 3 は E ガバナンス（政府の効率性と透明性の促進）、第 4 は「グローバル市場における競争力強化のためのビジネス発展戦略（フィリピン・サイバー・コリドール、労働力動員計画、フィリピンブランド、SMITEs の強化）、第 5 は法律と政策上の課題（ICT 省の創設、NTC 再組織法等）について述べられている。ここでは「ビジネス発展戦略」の中で詳述されている「フィリピン・サイバー・サービス・コリドール」についてその内容をもう少し詳しく見ておこう。

—「フィリピン・サイバー・コリドール計画」は 2005 年にスタートし、北のバギオ市から南のサンボアング市までの 600 マイルに延びる ICT ベルトである。それは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。サイバー・コリドールは教育・通信・技術資源を強化し、政府が優先している「ICT と知識経済（Knowledge Economy）の発展」を支援する。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 (DEFON) 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) Telephil's Nationwide Digital Telecommunication Network (NDTN)。サイバー・サービスとはこの回廊にある 555 社が提供するサービスを指す。これらの企業は最初コンタクト・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 に従事している。2010 年までにはサイバー・サービス部門に約 1082800 人の労働者が雇用され、127.93 億ドルの収入を予定している。地域開発は DTI と地方政府と民間セクターとその他の関係者によって行われる、とされている。

II フィリピン O&O 産業の急成長—BRICs を追って：2001 年～2007 年

1. BPAP の設立

2004 年に CICT が設立され、『中期開発計画』が公表され、2006 年に CICT の「ICT セクターのための戦略指針」が策定される。その背景にはフィリピンの ICT サービス産業

の急速な成長があった。フィリピンの ICT サービス産業——その具体的なサービス内容は、ボイスサービスであるコンタクトセンター、ノンボイスサービスの BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング、この中にはメディカル・トランスクリプションやリーガル・トランスクリプションも含まれる）、アニメーション、ソフトウェア関連サービス、エンジニアリング等々が含まれ、最近ではこれらの ICT サービスを総括し O&O 産業（Offshoring and Outsourcing）と呼ばれる——は、表 1 に見るように、2007 年の O&O 産業の全輸出高は 48 億 7500 万ドルで総雇用数は 299 万 2000 人に達し、2004 年から 2007 年までの年平均成長率は輸出では 50%、雇用では 45%になる。まさしく急速な成長を示している。そのなかでも、コンタクト・センターは、2001 年には売り上げ（収入）は 1.73 億ドルであったが（ソフトウェア開発で 1.15 億ドル）、2004 年には 10.24 億ドル、2007 年には 36 億ドル、雇用数 19 万 8000 人と急成長している。2004 年から 2007 年までの輸出収入の年平均成長率は 53%になっている。コンタクト・センターだけではなくノンボイスの BPO であるメディカル・トランスクリプション、金融・会計の BPO、アニメーション、ソフトウェア開発、エンジニアリング等の全体の O&O 産業全体が大きくのびている。

表 1 2007 年 O&O セクターの収入・雇用・成長率

部門	2007 年収入 (単位：百万ドル)	2007 年雇用数 (千人)	過去 3 年間の 年平均成長率
コンタクトセンター	3,600	198	53%
バックオフィス (ノンボイス BPO)	398	40.2	46% (前年比:32%)
メディカル&リーガル トランスクリプション	197	16.8	24%
アニメーション	105	7.0	38% (前年比:8%)
ソフトウェア	423	29.2	35% (前年比:56%)
エンジニアリング・ サービス	152	8.0	55% (前年比:124%)
全フィリピン O&O (輸出)	4,875	299.2	50%

出所：BPAP “Driving Breakthrough Growth in Philippines O & O: Roadmap 2010”
Investor Meeting Feb. 19, 2008, Oscar Sanes CEO, BPAP より作成。

CICT はこのような ICT サービス産業、O&O セクターの急成長に対して、前面に立って支援するのではなく、BPAP (Business Processing Association of the Philippines) が CICT と緊密に協力して、積極的な O&O セクターの支援を展開している。

BPAP は 200 社以上の ICT サービス産業関連の民間会社と既に存在している 5 つの産業協会 (Animation Council, Medical Transcription, Philippine Software Industry Association, Contact Center Association, Cebu CEDFIT) がメンバーとなって、ICT サービス産業における統括的な産業協会として設立された。

CICT の「ICT セクターのための戦略指針」のなかで、「フィリピンの ICT 産業の共通のビジョンとプランに向けて、公的セクターと民間セクターの協力を確保する」ために、NASSCOM のような産業協会の創立の必要性に言及している。それを受けてほどなく BPAP が形成された。この「ICT セクターのための戦略指針」のなかでは公的セクターと民間セクターの協力関係の重要性を指摘し、ICT 産業ではその担い手は民間企業であることを強調し、公的セクターの役割として、ICT 企業が活動する競技場（市場）の法的整備の重要性を指摘している。そのため ICT サービス産業の支援において CICT が直接それを担うのではなく、BPAP がその支援を担う業界団体として形成された。

2. 「ロードマップ 2010 : *Offshoring and Outsourcing Philippines: Roadmap 2010*」

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。そこでは、フィリピンでの O&O セクターの急速な成長を持続させ、さらに発展させていくためには、何が必要とされているのか、今何をすべきかについて、その指針、戦略、作戦が描かれている。

「ロードマップ 2010」では今後の O&O 産業のグローバル市場の予測をマッキンゼー研究所の研究等を参考にして、フィリピンが 2010 年までにこのグローバルな O&O 市場の 10% の確保——130 億ドルの収入と約 100 万人近くの雇用——を目標として掲げ、そのためのロードマップを作成している。「ロードマップ」では、2006 年度末のフィリピンの O&O は売り上げが 33 億ドル、雇用数 235000 人であり、2001 年と比較すると 2 倍の規模となり、年間 40% で成長してきたと指摘される。2006 年ではフィリピンの GDP の 2% を占め、世界の O&O の 5% を占める。「ロードマップ」では今後のグローバル市場での需要予測とフィリピンでの供給サイドの要因分析に基づいて、フィリピンの O&O が引きつづき年率 40% の成長を示すと予想し、2010 年にフィリピンの O&O がグローバル市場の 10% を占めるのを目標にしている。以下、その内容についてもう少し具体的にしてみる。

「ロードマップ 2010」では、O&O 市場ではグローバルな需要は大きく拡大しており需要面では問題がなく、フィリピンの O&O 産業の生長は供給サイドに制約要因があるという認識を示している。そのため 2010 年の目標を達成しようとするれば、フィリピンはできるだけ早く必要な供給条件をととのえ、既存のポジションを有利に利用して、投資地域としての魅力を一層高め、さらなる競争力をつける必要がある。そのために必要とされる戦略が「人材育成戦略」と「ネクスト・ウェイブ・シティ」戦略である。

先ず「人材育成戦略」について見てみよう。

O&O 産業を年率 40% で成長させようとするれば、それを可能とする人材をどこで見つけるかが問題となる。これは「ロードマップ 2010」の最も重要な焦点である。現状では年率 15% の成長率で 40 万人の人材の供給は可能であるが、残りの追加的な人材として 30 万人から 60 万人が必要となるがこれをどのようにするかである。

- (1) 採用試験で落とされたが、次点 (near-hires) の人々を総合的に評価・測定し、水準に達するように訓練プログラムを作る・
- (2) O&O 産業に就職した後のキャリア・オポチュニティを正しく認識してもらい、就職の希望者を増加させる。
- (3) 代替的な労働の貯水場から人材を雇用する。主婦、退職者、中退者、キャリア変更者。最も重要なのはフィリピンで利用可能な人材の 75% に達する、マニラ首都圏以外に住む人材の開発である。
- (4) 学生が勉強を続けられるように資金的な援助
- (5) カレッジと高校のカリキュラムを O&O に就職するのに有利なように改善

BPAP は以上を推進するために、人材ワーキンググループと人材マネジメント・パートナーシップ・プログラムを提案する。

次に「ネクスト・ウェイブ・シティ」について見る。

現在、メトロ・マニラでの人材、スペース、インフラには限りがあるのでコスト上昇への圧力となっている。マニラ以外にも魅力的な立地が沢山ある。アンゲラスやセブではすでに数千人の O&O ワーカーが雇用されている。5000 人以上の雇用が可能な立地が少なくとも 13 箇所あり、5 つの都市では 3 倍から 10 倍の雇用が可能であり、ハブとしての機能を持ちうる (表 2、表 3 参照)。このような代替的な立地の開発が BPAP の第 2 の主要な課題である。そのために新しい立地をさがしている者に、質の高い完全な情報の提供が不可欠である。インドの例でも、O&O センターの広がりにおいて、情報の重要性が示されている。

表2 フィリピンの人材の全国的分布：2006 年

2006 年の卒業生			
	マニラ NCR	それ以外の地域	全フィリピン
技術・専門学校	4,990 (14.3)	29,958 (85.7%)	34,948 (100%)
Pre 学士 (Pre-Baccalaureate)	7,167 (13.9%)	44,443 (86.1%)	51,610 (100%)
学士	86,394 (26.0%)	245,706 (74.0%)	332,100 (100%)
Post 学士	727 (35.6%)	1,318 (64.4%)	2,045 (100%)
修士	5,145 (38.4%)	8,265 (61.6%)	13,410 (100%)
博士	435 (31.3%)	956 (68.7%)	1391 (100%)
合計	104,858 (24.1%)	330,646 (75.9%)	435,504 (100%)

原典：高等教育委員会(Commission on Higher Education)

出所：The Philippine Cyber Corridor: Developing Globally Competitive regional ICT hubs, M.B.Ibrahim, Iligan City/ LdN ICT Strategic Planning Workshop, Iligan City Nov. 2007.

表3 フィリピンの地域別労働力コスト
一ヶ月の基本的給与（新入社員）

マニラ NCR	P12000
バコロド	P10,000
バギオ	P10,000
カガヤンデオロ	P8,000
ダバオ	P8,000
イロイロ	P8,000
レガスピ	P8,000

The Philippine Cyber Corridor: Developing Globally Competitive regional ICT hubs, M.B.Ibrahim, Iligan City/ LdN ICT Strategic Planning Workshop, Iligan City, Nov. 2007.

BPAP はこのサイバー・サービス・コリドール計画の実現に向けて、サイバーサービス・グループを立ち上げ、民間企業からの有識者をコンサルタントとして招き、地方都市に対して積極的な情報提供・支援を行っている。

このようにみえてくるなら、「ロードマップ 2010」の 2 大戦略の 1 つである「ネクスト・ウェイブ・シティ計画（フィリピン・サイバー・コリドール計画）」は、2006 年にアロヨ大統領によって『中期開発計画 2006-2010』の特別開発地域スーパー・リージョンの 1 つに加えられ、産業の地方分散と地域経済振興に資するものとして重要視され、フィリピンの ICT 政策と『中期開発計画』とを調和的に結びつける重要な鍵として位置づけられていると言える。しかし以上見たように、「ネクスト・ウェイブ・シティ計画」がそもそも打ち出されたのは、O&O 産業が 2010 年の目標を達成すべく、年率 40%で成長するためには、マニラ首都圏での人材発掘・育成だけでは到底追いつかず、地方の人材を求めて地方展開

せざるを得ないからに他ならない。現状では IT 人材は年率 15%の伸びで成長しているが、この程度では年率 40%の成長に必要な人材を提供できないからである。その意味では、今後も O&O 産業がフィリピンに急速に増加するなら、ICT サービスのオフィスの地方分散への圧力はより大きなものになり、結果的に地方分散、地域経済振興に寄与することになるだろう。

しかし、このような調和的な展開を可能にするためには、「ロードマップ 2010」で描かれた戦略が実際に実現可能であるのか？という点にある。1つは世界市場における O&O 市場からの需要が推定どおり今後も持続的に拡大するのか？という点である。2つは、民間団体としての BPAP が人材育成や地方都市のインフラ開発にどのようなリーダーシップとケイパビリティを持って、それを推進しうるか、という点がある。

グローバルな O&O 市場のオフショアリングの規模についてはマッキンゼーの研究等に基づいて BPAP が独自に推定しているが、かなり過大な推定になっている。しかも 2008 年夏の米国初の金融危機の連鎖（地理的にも産業的にも）の影響によって、O&O 市場が 2007 年時点での推定より収縮する可能性が高い。

第 2 のフィリピン側における供給能力についてであるが、この供給制約を突破するために以上のような 2 本柱が「人材育成」と「ネクスト・ウェイブ・シティ」（サイバー・サービス・コリドール）開発戦略が練られている。しかしこのような戦略を立てているのは、政府機関の CICT ではなく、民間団体である BPAP となっている。フィリピン政府の ICT 政策の基本は国家の開発政策を支援・実現させるためのものであり、第 2 章で見たようにアロヨ政権では貧困削減、包括的な社会発展に資するために ICT を活用するというのが基本ラインである。そのための ICT の活用に関与するのが CICT とされ、民間セクターの O&O 産業の発展に対しては、BPAP が主たる推進機関となっている。しかし「ロードマップ 2010」の実現に向けて、民間団体である BPAP がどれほど有効な支援・調節・協力が可能なのか？CICT はどのようなかたちで協力できるのか？さらにそもそも、暫定機関として設置された CICT の政策執行能力は高いものなのか？暫定期間である CICT がどこまで BPAP を支援できるのか？等々の質問に答えられなければならない。

Ⅲ2007 年・2008 年世界金融危機の影響と『ロードマップ 2010』

1 インドを追う世界的なコンタクトセンターの拠点

2001 年以降、フィリピンはインドを追う世界的なコンタクトセンターのオフショア拠点として急成長した。BPAP によれば、フィリピンの ICT サービス産業（O&O 産業、ITO & BPO のオフショア生産）の総輸出は 2001 年には 1 億ドルに満たなかったが、2009 年には 72.3 億ドルの輸出産業に成長した。2005 年から 2007 年までのフィリピンの O&O 産業全体の年平均成長率は 50%にも達していた。

現在、フィリピンは東南アジア地域のなかで最大のオフショア拠点であり、アジア全域ではインド、中国に次ぐ第 3 の O&O サービスのオフショア拠点となった。ITO を別にしたら、BPO のオフショアを見れば、フィリピンはアジアではインドに次ぐ世界第 2 位の BPO のオフショア拠点として成長した。サービスの内容もコンタクトセンターのような低付加価値のものからノンボイス BPO、特に専門知識が必要とされる高付加価値の KPO やエンジニアリング・サービス等のオフショア生産が増加している。

表 4 に見るように、フィリピンの O&O 産業は BPO、とりわけコンタクトセンターの比率が圧倒的に高い。2007 年まではコンタクトセンターは毎年 50%以上の高い成長率で成長し、2007 年にはそのシェアは 73.4%もあったが、2008 年に 67.6%に低下し、2009 年には再びそのシェアが上昇し 69.2%になっている。ノンボイス BPO について見ると、その取引額はコンタクトセンターの 4 分の 1 弱であり、シェアは 2007 年は 12.2%であった。2008 年にはノンボイス BPO が高い成長率を示した結果、16.4%へとシェアが上昇した。2009 年は 18.1%となり、ノンボイス BPO のシェアは 2007 年以降、持続的に上昇している。IT ソフトウェアのオフショア取引について見ると、BPO のおよそ 10 分の 1 の取引額である

が、シェアは 2007 年の 8.7%から 2008 年には 9.9%へと上昇し、2009 年に 7.9%へと再び低下している。

表 4 2007 年～2009 年 O&O 各セクターの収入・比重 (単位：100 万ドル、%)

部門	2007 年収入 (シェア%)	2008 年収入 (シェア%)	2009 年収入 (シェア%)
コンタクトセンター	3,600 (73.4 %)	4,100 (67.6 %)	5,000 (69.2 %)
ノンボイス BPO (KPO、トランスクリプション)	595 (12.2 %)	1009 (16.4 %)	1,305 (18.1%)
アニメーション	105 (2.2%)	120 (2.0 %)	120 (1.7 %)
ソフトウェア	423 (8.7 %)	601 (9.9 %)	568 (7.9 %)
エンジニアリング・ サービス	152 (3.1 %)	228 (3.8 %)	228 (3.2 %)
ゲーム開発		3 (%)	4.5 (%)
全フィリピンO&O (輸出)	4,875 (100.0%)	6,061 (100.0%)	7,225 (100.0%)

出所：BPAP 資料 “Driving Breakthrough Growth in Philippines O & O: Roadmap 2010”

Investor Meeting Feb. 19, 2008,by Oscar Sanes CEO,BPAP ; “Philippine IT-BPO: Where is it now” in 2009 by Oscar Sanes CEO, BPAP ; e-service Philippines 2010 の報告から作成。

米国の IT サービス関連専門のコンサルティング会社、neo IT (現在の neo Advisory)は、オフショアマーケットの現状や将来の発展可能性について一連のレポートを発表している。Neo IT の場合に興味深いのは、オフショア取引額を ITO と BPO とに区別して示している点である。さらに各拠点国、拠点都市について取引額の推定と同時に、その将来発展性についても IT と BPO とを別々に示している。図 1、図 2 は 2004 年時点で、ITO と BPO 別に各国の魅力を示したものである。neo IT によれば、インドが ITO と BPO の双方において 2004 年の取扱額で最大のオフショア拠点国であると共に、将来的にも最も魅力ある拠点国として位置づけられている。表 5 に見るように、フィリピンは 2004 年時点では BPO 輸出額は 8 億ドルであり、第 1 位のカナダの BPO 輸出額の 55 億ドル、第 2 位のインドの 52 億ドルには大きく及ばない。しかし図 2 に見るように neo IT は、フィリピンは BPO のオフショア拠点としてその魅力を高く評価している。将来の発展可能性、魅力と言う点ではフィリピンはカナダを抜いてインドに次ぐ第 2 位のポジションにあると評価している。ただし、ITO のオフショアについては、この限りではなく図 1 に見るようにフィリピンの優位性はより低く評価されている。マレーシアの方がフィリピンより高く評価されている。

Neo IT が 2004 年に適切に予測したように、フィリピンは BPO のオフショア拠点として急速に成長する。2001 年以降の急速な ICT サービス産業の成長を体験したフィリピンは、2007 年 10 月に BPAP が中心になり、CICT 等の政府機関や民間企業、マッキンゼー等のコンサルタント会社との密接な協力のもとに、『ロードマップ 2010』を作成した。

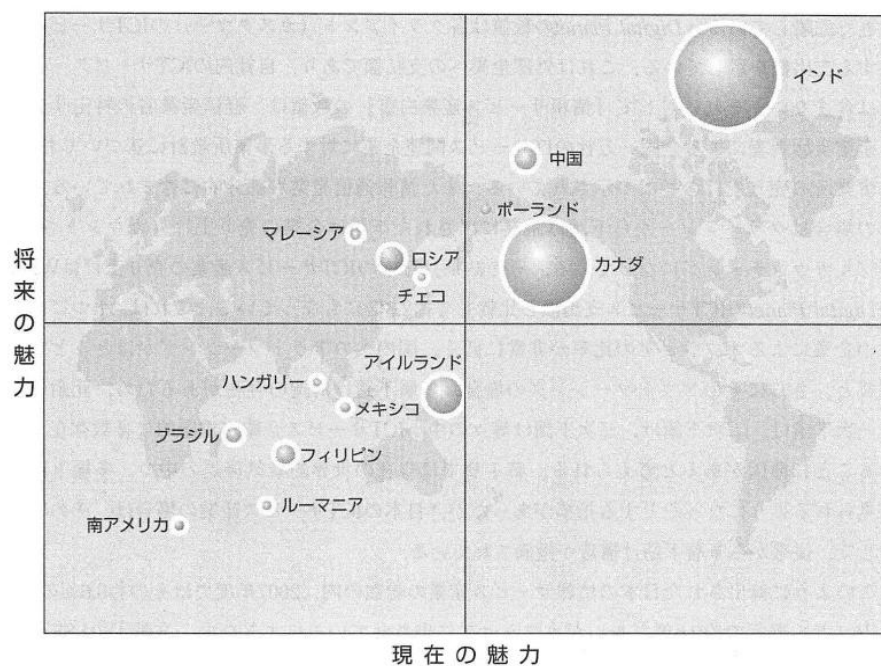


図1 オフショア諸国の進展 (ITO) : 2004 年
出所 : neoIT "Mapping Offshore Markets 2006"

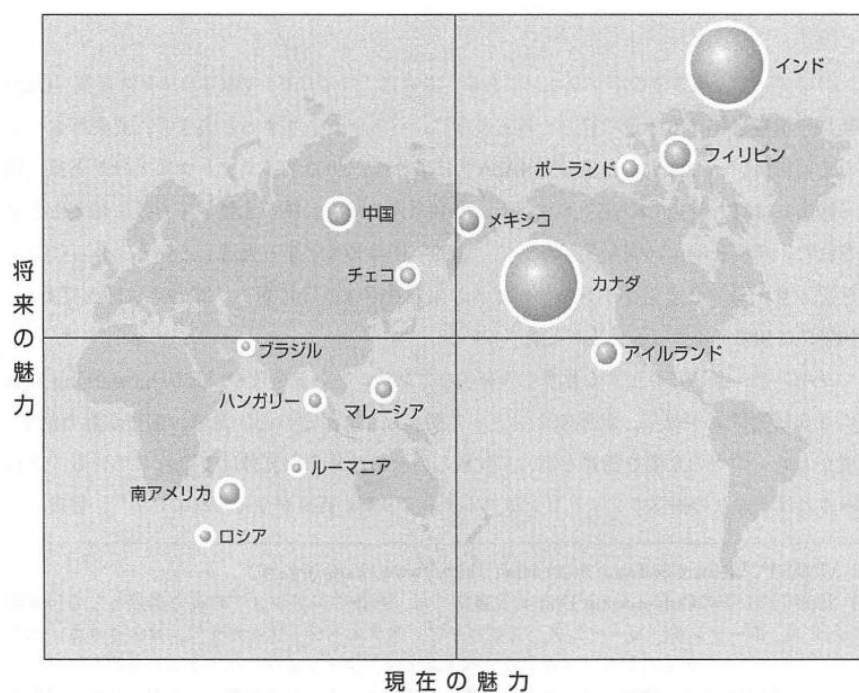


図2 オフショア諸国の進展 (BPO) : 2004 年
出所 : neoIT "Mapping Offshore Markets 2006"

表 5 世界の主要な BPO オフショア受入国 2004 年度

順位	BPO オフショア受入国	金額 (100 万米ドル)
1 位	カナダ	5,500
2 位	インド	5,200
3 位	フィリピン	800
4 位	中国	300
5 位	メキシコ	200
6 位	ポーランド	70
7 位	マレーシア	40
8 位	チェコ	40
9 位	ロシア	25
10 位	ルーマニア	25
11 位	ハンガリー	25

出所：neo IT “Mapping Offshore Markets Update 2006”より作成

ここでは今後のオフショアのグローバル市場規模をマッキンゼーの研究も参考にして推定し、フィリピンが 2010 年までにグローバルな O&O 市場の 10% (130 億ドルの収入と 100 万人近くの雇用) を確保するという目標を掲げたのである。この『ロードマップ 2010』の作成時点では、ロードマップの実現にとって、重要なのは需要サイドではなく、供給面、供給制約の突破であるという認識であった。グローバル市場における需要は十分にあるとの認識であった。しかし 2007 年にこの『ロードマップ 2010 年』が作成されたのと時期を前後して、米国で金融危機が生じ、それが瞬く間に世界的な景気後退へと展開していった。

2 2007 年・2008 年の世界金融危機とフィリピン O&O 産業

2007 年夏米国ではサブプライム・ローン問題が表面化し、ついには 2008 年にはリーマンブラザーズ投資銀行が破綻し、世界金融危機へと進展した。

表 6 に見るように、2008 年のフィリピンの O&O 産業の成長率は 24% となり、2007 年以前の成長率 (2005 年～2007 年まで年平均成長率は 50%) と比べて大きく落ち込んだ。特にコンタクトセンターの成長率は 14% と大きく落ち込んだ。しかしノンボイス BPO (そのなかには KPO といわれる専門性の高い高付加価値の BPO を含む) やエンジニアリング、ソフトウェア開発等が高い成長率を示した。バックオフィス/KPO の 2008 年の成長率は 119% にもなった。エンジニアリング・サービスも 2008 年で 50% という高い成長率を示した。ソフトウェアも 42% と 2005 年から 2007 年の年平均成長率の 35% を上回り、メディカルト&リーガル・ランスクリプションも 2007 年以前と比べて 32% と高い成長率を示した。

2009 年 2 月 (2 月 9 日から 10 日) に第 9 回の e-services Philippines 2009 がパサイ市 SMX コンベンションセンターで開催された。この時の e-services Philippines のテーマは “Right Move for right results” であり、IBM Global service、Everest research institute、Tholons、XMG Global 等のコンサルや、O&O 産業の主要企業を招いて、O&O 産業の市場動向、今後の有望な O&O セクター (ノンボイス BPO のなかでどのような分野が有望なのか等)、ICT 企業の新しいビジネスモデルの紹介等についての報告が行われた。

BPAP や e-services Philippines に参加した民間の欧米系、インド系のコンサルタントは 2008 年のフィリピンの O&O 産業の成長率の落ち込みは、2009 年前半には大きく回復すると予想し、世界金融危機のフィリピンの O&O 産業への影響について楽観的な判断を示した。

BPAP の会長 Oscar Sanes は e-Service Philippines 2009 で、What comes next? IT/BPO Forecast for 2009 というテーマで報告を行った。そこで Oscar Sanes は①IT-BPO 産業の 2008 年の成長率が予想より少し低い 26% (2010 年 2 月には 24% に下方修正) となったと

報告し、2008 年第 4 四半期には景気後退によるプロジェクトの実施の遅れが見られたが、2009 年の早い時期には回復する見込みとし、ノンボイス BPO がすばらしいパフォーマンスを示した点を強調した。特にノンボイス BPO のなかでも企業のバックオフィスのサービス、とりわけ高付加価値サービスである金融・会計や人材資源部門が急速な成長を示した点、IT のアウトソーシング、設計・エンジニアリングサービスも高成長を示したこと、ケイパティブ（シェアード・センター）やコールセンターさえもバックオフィス BPO サービスに乗り出している、と直近の状況を総括した。BPAP と CICT は e-Service Philippines 2009 で今後フィリピンの O&O 産業の高付加価値化が進展し、今後の大きなビジネスチャンスはノンボイスの KPO のような専門性の高い高付加価値の BPO にあるとの予測を示した。

表 6 2008 年・2009 年の O&O セクターの収入・雇用・成長率
(単位：100 万ドル、人)

部門	2008 年収入 (成長率)	2009 年 収入 (成長率)	2005 年～2007 年までの収入 の年平均成長 率	2008 年雇用数 (成長率)	2009 年雇用数 (成長率)
コンタクトセンター	4,100 (14%)	5,000 (22%)	48%	227,000 人 (15%)	280,000 人 (22%)
バックオフィス (ノンボイス BPO)	827 (119%)	1,118 (35%)	46%	68,927 人 (72%)	86,000 人 (25%)
メディカル&リーガル・ トランスクリプション	182 (32%)	187 (3%)	24%	20,224 人 (23%)	20,224 人(0%)
アニメーション	120 (14%)	120 (0%)	38%	8,000 人 (14%)	n.a.
ソフトウェア	601 (42%)	568 (-5.5%)	35%	35,314 人 (21%)	n.a.
エンジニアリング・ サービス	228 (50%)	228 (0%)	55%	12,000 人 (50%)	12,000 人 (0%)
ゲーム開発	3	4.5 (50%)		500 人 0	640 人 (28%)
全フィリピン O&O (輸出)	6,061 (26%) (2010 年に 24%に改訂)	7,225 (19%)	50%	371,965 人 (25%)	442,000 人 (19%)

出所：BPAP,資料 e-Service Philippines 2009, e-Service Philippines 2010 の報告、フィリピンの経済新聞 *Businessday* の記事及び CICT のウェブサイト (<http://www.cict.gov.ph/>) より作成。

この e-Service Philippines 2009 に前後して BPAP は Everest Research Institute からの協力も得て、BPO の世界市場規模の推定等を行っている。この BPO のグローバル・ソーシングの予測では、Willcocks や Kotarsky (文献：①Leslie Willcocks, Catherine Griffiths & Julia Kotarsky “Beyond BRIC offshoring in non-BRIC countries: Egypt—a new growth market” an LSE Outsourcing Unit report, January 2009, The London School of Economics and Political Science ; ②Ilan Oshri, Julia Kotolasky and Leslie P. Willcocks, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring* Palgrave Macmillan 2009) における成長率予測よりさらに過大な推定となっているが、インドの BPO サービスの新展開を参考にして、今後のノンボイス BPO 市場の特徴とその成長予測を、文献①、②よりさらに踏み込みこんで行っている。BPO のなかではノンボイスが 90%、ボイスが 10%となると

し、将来のノンボイス BPO は多層的・垂直的・水平的機能へと広がると予想している¹⁶⁾。

さらに BPAP はフィリピンのシンクタンク O 2 P (Outsource2Philippines, Inc.) の協力も 得て、フィリピンでの IT-BPO 企業の調査・インタビューを行い、フィリピン国内の IT-BPO プレイヤーが急速にノンボイス BPO のビジネスへと多角化していると指摘している。BPAP は国内のシンクタンクや国際的シンクタンク・コンサルタントの協力を得てこの時期、フィリピンの BPO の現状とその将来性について、何回か調査を行っている。主なものとして、1 つは、2008 年 12 月に O 2 P (Outsource2Philippines, Inc.) の協力を得てノンボイス BPO のビジネス状況の調査を実施した。フィリピン国内の IT-BPO プレイヤーが急速にノンボイス BPO ビジネスへと多角化している状況がこの調査によって示されている。ここでは 2010 年の BPO の市場規模として 1600 億ドルと予測され、そのうちの 80% の 1300 億ドルがノンボイス BPO と予測されている¹⁷⁾。2 つは、BPAP が 2009 年 2 月に実施したサーベイ (BPO: Delivering the Human Resource) であり、高付加価値の BPO への移行が明らかに見られるとし、BPO の発展にとっての課題について分析している。調査の概要は以下のとおりである。調査企業 158 社は、コンタクトセンター、バックオフィス、ソフトウェア、IT に従事する企業であり、事業所は、マカティ、オルティガス/パッシング、ケソン市、ボニファシオにある。回答企業の従業員の採用大学はセイントトマス大学 (UST)、デラサール大学 (DLSU)、フィリピン大学 (UP)、フィリピン・ポリテクニク大学 (PUP) 等、トップレベルの大学である。2009 年の成長予測として、回答企業の 82% がプラス成長の予測をした。回答企業の内、10% の企業が 51%~100% の成長、33% の企業が 11%~50% の成長、33% の企業が 1%~10% の成長、14% の企業が変化なし、4% の企業がマイナス成長を予測した。大きな企業ほど高い成長率を予想しており、より高付加価値サービスへの移行が見られる。回答企業の応募者の採用比率については、34% の企業が 5% 以下の採用率、他の 34% の企業は 5-10% の採用率と回答している。離職については、離職率は低いという回答であり、半分以上の企業が 2% 以下の離職率と回答している。次に、要求されるスキルについて、以下の 3 分野について質問した。①産業固有、英語、コンピューターに関する知識とスキル、②リーダーシップ、チームワーク、イニシアティブ、消費者サービス等のソフトスキル、③クリティカル・シンキング、分析、問題解決等のトレーニング。その結果は②と③のスキルと能力を高める必要があるとの回答であった。

3 つは、2009 年 5 月に BPAP が BPO 企業に対してアンケート調査を行っている。その調査でも、今回の世界金融危機による影響を BPO 企業も受けているが、大半の企業はその影響は小さいと評価し、良くマネジメントされた革新的な企業は世界金融危機の中でも成長していると結論している (BPAP News Letter April-June 2009)。

4 つめは、BPAP の 2009 年 10 月の General Membership Assembly で報告された調査であり、直近の KPO 企業に対する景況感の調査結果が報告されている。78 の回答企業の内、すばらしいが 13%、とても良いが 44%、37% が良い、普通が 6%、悪いはゼロ% と報告され、“KPO の夜明けか”とされている。

2009 年の 10 月 19 日から 21 日にかけて、フィリピンで第 1 回の「インターナショナル・アウトソーシング・サミット」が開催され、講演会とビジネスマッチングが行われた。BPAP がオーガナイザーとり、フィリピンの政府機関の CICT が中心となって DTI、BOI、観光省と共に主催者となった。民間でも多数の大手 ICT サービス企業 (ローカル、外資とも) が資金協力した。キー・スピーカーとして、インド系のアウトソーシングのコンサル会社 Tholons の社長、同じくインド系の Zensar Technologies no g ies の CEO、インド系のコンサルの Frost& Sullivan が参加し、インドの存在感が高いサミットとなった。欧米系からも、Accenture、BPO 企業である StarTek、JP Morgan Chase & Co. やフィリピンの大手のローカル BPO 企業 (Ayala, Globe Telecom, その他) が参加した。BPO のグローバル展開の最新の状況についての講演がなされ、フィリピンの多くのメディアによって紹介された¹⁸⁾。

このサミットでの報告の内容は、以下のように要約できる——今後の O&O サービスのグローバル市場の予測として、今後 ITO よりも BPO のアウトソーシングの市場が大きくな

る、しかもコンタクトセンターのような労働集約的な低付加価値のサービスから KPO とよばれるような専門知識の必要な高付加価値のオフショアが増加する。これまでこのような KPO はインドが担ってきたが、インドでの人的リソースの供給制約が見られることから、フィリピンがその受け手として注目されている。そこでフィリピン側としては、O&O 産業のグローバル・バリューチェーンの底辺からさらに高い階梯を上る大きなチャンスが今日の前に開かれている、そのためにはフィリピンでもそれに対応できる技術を持つことが重要であるという内容である。それを受けてフィリピン側はインドの第 2 バイオリン奏者として KPO ビジネスを担っていきたいという意欲を強く示している。

2010 年 2 月に e-Services Philippines 2010 が開催された。この 10 回目の e-Services Philippines では、O&O 産業の 2009 年度の全体的な成長率が 19% となり、前年の成長率を下回ったことが報告された。2008 年の成長率も 26% から 24% へと若干の下方修正が行われた。2009 年の O&O 産業は、e-Services Philippines 2009 で予想されたようには、急速な回復を示さなかったのである。2009 年度のフィリピンの O&O セクターの成長率の内訳を見ると表 6 に見るように、2009 年度のノンボイス BPO の成長率は前年の成長率の 119% から 35% へと低下した。他方、コンタクトセンターは 2009 年度は 22% となり、前年の成長率 14% を上回った。アニメーション、ソフトウェア開発、エンジニアリングの成長率は大きく低下した。ソフトウェア開発では前年の 50% の成長率から 2009 年度はマイナス 5.5% にも減少した。

今回の世界的景気後退がフィリピンの O&O 産業に与えた影響の第 1 は成長率の低下である。2005 年から 2007 年まで平均して年成長率が 50% であったものが、2008 年は 24%、2009 年は 19% に低下した。2007 年に公表された『ロードマップ 2010』で設定された、グローバル O&O 市場の 10% (130 億ドル、100 万人の雇用) をフィリピンが占めるという数値目標は 2009 年度の数値 (O&O 産業の総所得 72 億 25 百万ドル、総雇用 442,000 人) から見て達成困難になったと言わざるを得ない。

しかし第 2 点として、『ロードマップ 2010』でもう 1 つの主要目標である O&O 産業の地方展開については、今回の世界的景気後退がプラスに働いている。今回の世界的景気後退による O&O 産業への、一番大きな重圧は前回の世界的景気後退時と同様、価格切り下げ要求であると指摘される。今回の価格切り下げ圧力は、フィリピンでは O&O 産業の地方展開を加速している。CICT のコミッショナーのモンチット氏の筆者とのインタビュー (2009 年 3 月) では、今回の景気後退によって、O&O 企業の地方都市への進出が進んでいる、地方展開を進める企業は、既にフィリピンに進出し、フィリピンの事情を知っている企業で、まず高付加価値の BPO ではなく、コンタクトセンターの地方展開が進展しているということであった¹⁹⁾。

第 3 点として、今回の世界的景気後退の中で、O&O 産業は成長率を減速させたとはいえ、その成長率は 2008 年、2009 年のフィリピンの他の産業のどれよりも卓越して高いものであり、雇用創出に大きく貢献した。O&O 産業は今回の世界的景気後退によるフィリピン経済の打撃に対する緩衝材として機能した。金融危機以前の BPAP の会議や『ロードマップ 2010』で示された O&O 産業の所得や輸出収入の推定額は、下方修正する必要がある。しかし O&O 産業がフィリピンの GDP に占めるシェア及びその波及効果は今回の世界金融危機の影響 (フィリピンの GDP の成長率の低下や総輸出額の減少) の中でむしろ高まった。O&O 産業はフィリピン経済全体の中で、そのシェアと重要性を高めたと言える。最後に第 4 点として、2008 年、2009 年に BPO (KPO を含む) の高い成長率が見られた点があげられる。この BPO の高成長が世界金融危機以降も持続的に続くのか、以下さらにもう少し詳しく見ておきたい。

IV フィリピンにおける O&O 産業主導型経済成長に向けての課題

1 2008・09 年以降の O&O 世界市場の予想

次に今回の世界経済危機が、ICT サービス産業のオフショア生産 (海外生産) に与える

影響に焦点を当てて考察する。最初に 2009 年以降の世界のオフショア取引額の予測について上述の Willcocks、Kotarsky による文献①と Oshri、Kotolasky、Willcocks による文献②に基づいて考察したい。この 2 文献では 2009 年から 2014 年の 5 年間のオフショア取引額について、次のような推定を行っている。第 1 にオフショアの世界市場規模が 2008 年には 550 億ドルに達し、2009 年には 600 億ドルになるとし、2009 年以降の 5 年間のオフショアの年平均成長率については 20% に達すると推定している。第 2 に、アウトソーシングについては 2009 年の末までに、ITO によるグローバルな所得が 2500 億ドル、BPO (Business Process Outsourcing) の所得が 1400 億ドルを越えて、ITO と BPO で合計 3900 億ドルを越えたと推定している。そして、IT のアウトソーシングの 5 年間の年平均成長率が 6-9% の予測に対し、同時期の BPO の年平均成長率を 10-15% になると予測している。

以上の 2 文献では、2009 年度の ICT サービス支出の大きな減少については言及されていない。この 2 文献の出版時期から考えて、おそらく 2008 年時点以前の ICT サービス支出額にもとづいて、2009 年以降のオフショアの成長率を推計していると考えられる。そのため 2009 年のオフショアの成長率の推計について下方修正する必要性が生じる可能性がある。しかし、この 2 文献の成長率の推定は ICT サービス支出全般ではなく、ICT サービス支出のなかの一部を構成するオフショア取引額の推定についてみれば、ICT サービス支額全体が減少したとしても、コスト削減を求めて一層オフショア取引が増加・加速されるとも考えられるため、2009 年の単年度のオフショア成長率はともかくとして、今後 5 年間という中期のスパンで見た場合、一概に下方修正しなければならないとも言えない。

以上の文献では、このような数量的、成長率的な予測に加えて 2009 年以降 5 年間のオフショア取引の新しい傾向や特徴について予測している。単なるオフショアの取引量の増加と言う点だけではなく、ニアショアの増加やマルチソーシングの増加、BPO オフショアが ITO のオフショアを凌駕して大きく進展する等々の、重要な質的变化を指摘している。

以下この点については、①の文献「BRIC の向こうに：BRIC 以外の諸国におけるオフショアリング——エジプト、その新しい成長市場」に基づいてさらに詳しく見てみよう。

この文献の目的は、タイトルに示されるように、今この世界的景気後退の中で、いや景気後退であるからこそ、BRIC 以外の国々にも新しくオフショアの受け入れ拠点として成長する機会が生まれている、特にエジプトはヨーロッパからのニアショアの拠点として大きく成長する機会が開かれているという主張である。そして、この主張の根拠を示すために、2009 年以降、向こう 5 年間のグローバルなアウトソースとオフショア市場の新しい傾向を予想・分析し、この傾向が、BRIC 以外の諸国に与えるインパクトを考察している。

新しい傾向として、第 1 に ICT サービス産業の中の BPO のオフショアが今後最も急速に成長する分野であると指摘している。BPO の主要なサービスとして、人事管理、調達、バックオフィス管理、コールセンター、金融、会計、法律、顧客対応、資産管理等のビジネス業務、等々が挙げられている。第 2 に複数調達 (Multisourcing) の増加、第 3 にニアショアの増加、第 4 に KPO (Knowledge process outsourcing) の増加、第 5 に BRIC における供給制限の出現等が、今後の新しい特徴として指摘されている。そしてこの新しい特徴、傾向が BRIC 以外の諸国 (non-BRIC) にどのようなインパクトをもたらすかが分析されている。

まず複数調達についてであるが、現在の世界的景気後退の中で、1 つ 1 つのアウトソーシングの契約額は小さくなり、契約期間も短くなって取引コストが増加している。そのため、受注する契約の全てを 1 次サプライヤが対応せず、下請けに出すようになった。発注先 (クライアント) はより低価格を求めても、自分自身で多数の外国のベンダー (サプライヤ) に注文を出すことは好まない。取引コストが高くなる、しかし日本、欧米の発注企業がインド、中国に発注し、インド、中国のベンダー (サプライヤ) がさらに下請けにだせば、下請けの管理はその企業 (第 1 次サプライヤ, prime supplier) に任せられる。BRIC でない国々にとって、先進国からの受注だけでなく、BRIC からの間接受注のチャンスが大きく広がっている。その結果、現在の不況下で多層下請け構造が形成されるようになった。

これは BRIC 以外の国々から見れば、2 次下請け、3 次下請けのポジションであるとはいえず、新たな顧客との関係を築く第一歩となる。このように現在の世界不況の中でオフショア先が多様化している。

次にニアショアであるが、これは 2007 年の米国の金融危機以降の景気後退のなかで、特に注目されるようになった。ニアショアについては E.カーメルと P.アボットが 2007 年に「ニアショアはなぜ距離が重要であることを示している」という記事を ACM の雑誌に載せた（文献③ Erran Carmel and Palmela Abbott “Why nearshore means that distance matters” October 2007, Vol.50. no.10, *Communications of the ACM*）。カーメルとアボットはこの文献でアウトソーシングとオフショアリングにおいて、場所の相違が重要となり、ベンダー（サプライヤー）にとって「ニアショア」が重要な売り込み要件となったと指摘した²⁰⁾。この雑誌記事の中で、彼らは世界に 3 つのニアショア・クラスターが形成された点を指摘し、ニアショアの利点について分析している。②、③の文献とあわせて、ニアショアがどのように定義されているのかについて見ておこう。

図 3 はニアショア、オフショアの定義を以上の 3 つの文献に基づいて筆者が簡略化して図示したものである。縦軸では外部企業への調達（アウトソーシング）か、自社、子会社・関連企業からの調達かを示している。横軸で国内調達か海外調達かを示す。この縦軸と横軸で大枠として 4 つの領域に分けられ、国内調達では「国内からのアウトソーシング」と、自社内あるいは子会社からの「シェアドサービス」に分けられる。次ぎに海外調達では外部企業からの海外調達が「オフショア・アウトソーシング」であり、小会社からの海外調達が「ケイプティブのオフショア」である。

ニアショアとは国内ではなく海外からの調達であり、オフショアの範疇に入る。国外の外部企業からの調達、国外の子会社からの調達の 2 つの方法がある。いずれにしても海外調達であるが、近隣諸国からの調達を指す。ニアショアのメリットとして、旅費の削減、時差の縮小、文化的な親近性がある。地理的、気候的、文化的、言語的、政治経済的、歴史的な親近性がある。このような親近性は特に BPO (Business Process Outsourcing) のオフショアにとって重要である。特により高度な KPO (Knowledge Process Outsourcing) のオフショアでは文化的、政治経済的、言語的、法律的親近性の存在が重要な要因となる。E.カーメルと P.アボットは文献③でニアショア・クラスターが、1 つはヨーロッパとアフリカ・地中海地域、2 つはアメリカ大陸、3 つはアジア・太平洋地域に形成されていると指摘し、図 4 に見るようなニアショアのグローバル展開図を示した。彼らはそこにニアショア・オフショアの拠点として、51 拠点をプロットしている。これを踏まえて、L. ウイルコック、C. グリフィス、J. コタルスキー は文献①で、2009 年時点では、この 3 つのニアショア・クラスターに、120 以上の受入拠点が出現していると指摘している。ウイルコック達はこれら 120 拠点がクライアント（顧客）を求めて一斉に同じ土俵に立って競争しているわけではないと分析する。ニアショア・クラスターの形成によって、同じクラスター内に存在するクライアント（顧客）から受注する方が有利となるような諸条件が形成されつつある。クライアントに近い受入拠点の方が、地理的に遠いクラスターにある受入拠点より有利な条件が形成されつつある。今回の世界的景気後退によって一面では受入拠点やベンダー（サプライヤー）同士の競争が激しくなったが、120 拠点以上のベンダーが同じ土俵内で激しく競争しなければならないわけではない。たとえば、西ヨーロッパのクライアント（カスタマー）の場合なら中央・東ヨーロッパや地中海地域沿岸国家にニアショアし、米国の場合はカナダや中南米国家のベンダーにニアショアする傾向が強まっていると指摘している。ただし、ヨーロッパにしる、米国、日本にしる、グローバルなオフショア取引が全面的にニアショア取引に転化されたわけではなく、グローバルなオフショア拠点と並んで、ニアショアに有利な状況が出現してきたと言うことである。今回の世界景気後退の影響によって、BPO サービスの多様化、高付加価値化が急速に進展している、特に KPO (Knowledge Processing outsourcing) や R&D のアウトソーシング・オフショアリングが増加し、特に KPO のような場合はニアショア・クラスター内での取引が、地理的近さが

けでなく、法制度や文化的・言語的親近性の存在によって有利になると指摘されている。

図3 オフショア・ニアショアの定義

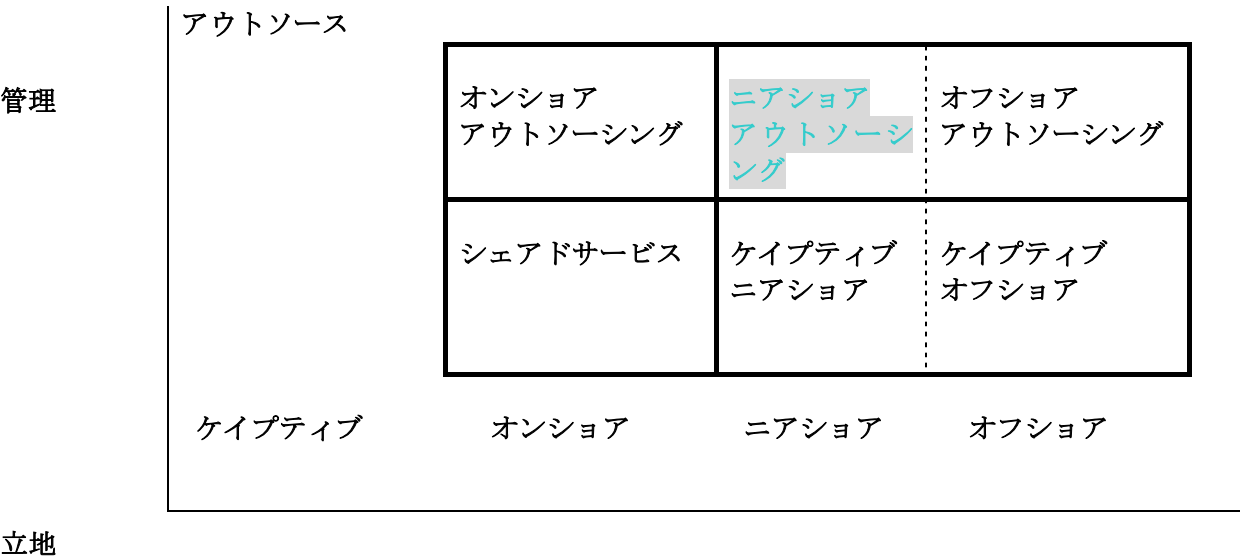
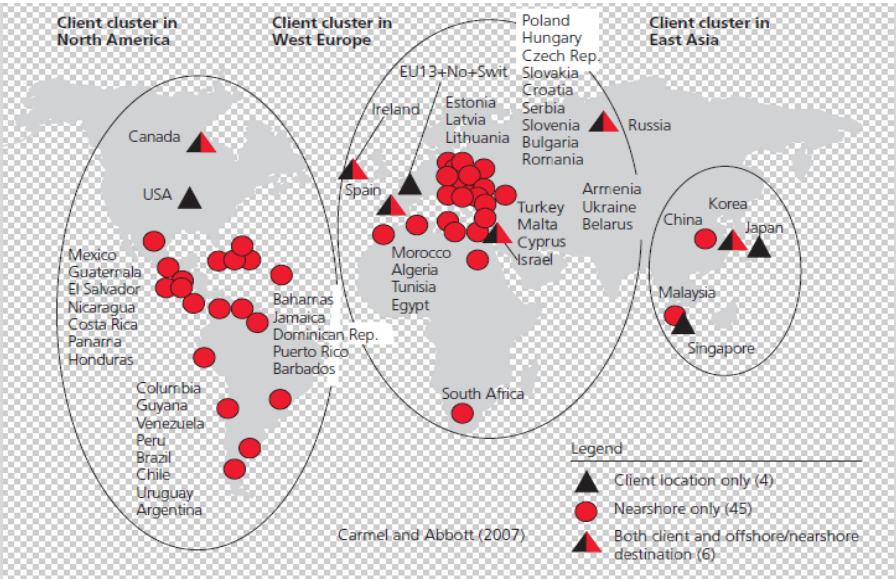


図4 ニアショリング・クラスターのグローバル展開



出所：Erran Carmel and Palmela Abbott “Why nearshore means that distance matters” October 2007, Vol.50. no.10, *Communications of the ACM*)

次に BRIC における供給制限についてもう少し詳しく見ておこう。BRIC は 1990 年以降から製造業だけでなく、ICT サービス産業のオフショア受入拠点としても急速にその地歩を築いてきた。しかし、オフショア拠点として大きく成長すればするほど、その成長のための資源（人材、教育、インフラ、制度等々）の供給制約が生じてきている。たとえば、中国やインドではこの供給制約がプッシュ要因となって、中国やインド自身による他国へ

のニアショアや、複数調達が増えている。さらに BRIC だけではなく欧米等の先進諸国も複数調達やニアショアを増加させている。(インソーシングの増加も同時に指摘されている)

以上、ニアショアや複数調達の増加、BRIC の供給制限を主要な要因として、BRIC 諸国以外がオフショア（ニアショア）拠点として成長する可能性が高まっているとし、その結果、アウトソーシング・オフショアの受け手としての地域・国が大きく増加してきたと指摘している。

以上①、②、③の文献を踏まえて、オフショア・ニアショアの受入拠点としての東南アジア地域をみるなら、東南アジアが位置するアジア・太平洋地域のニアショア・クラスターには日本というクライアントだけではなく、インド、中国という 2 大オフショア拠点国が位置している。そのため、この地域はオフショア・ニアショア受入拠点にとりて大きな好機が出現しているといえることができる。

2 フィリピン O&O 産業の今後の展開

世界の著名な IT 関連のコンサルタントや LSE Outsourcing Unit 等の研究組織は今後のグローバルな O&O 産業の展開として、BPO のアウトソーシングとオフショアが ITO を凌駕すると予測している。成長率の数値予測では、なかには多分に過大な予測も見られるが、共通して今後のグローバルな O&O 市場における BPO の高い市場成長力が指摘されている。フィリピンの O&O は BPO のシェアが高く、これまで BPO のオフショア拠点として高く評価されてきた。最初はコンタクトセンターの拠点として急成長したが、2008 年以降ノンボイス BPO のオフショア拠点としても投資も集めている。このような動向に対して BPAP も CICT もノンボイス BPO、特に KPO の受入拠点としての成長に大きな期待を寄せている。今後のフィリピンの O&O 産業の発展の 1 つの鍵は、このノンボイス BPO の市場をいかに獲得しうるかにある。2009 年の第 1 回目のフィリピンで開催されたインターナショナル・アウトソーシング・サミットでは、インドの第 2 バイオリン奏者として、BPO の先達であり巨人であるインドの後を追いたいと意志表明した。

しかし一方のインドについて NASSCOM の発表を見れば、インドの O&O 産業の輸出成長率は 2008 年の 16~17% から 2009 年には 5.5% へと大きく低下した。²¹⁾ インドもフィリピンも北米と西欧が最大のオフショアの顧客である。そのため、北米や西欧の IT サービス支出がマイナスになった影響を大きく受けることになったと考えられる。NASSCOM は 2010 年に公表した *Perspective 2020: Transform Business Transform India* で、今回の世界経済危機がインドの技術とビジネス・サービスセクターの成長を減速させたことを指摘し、2010 年以降の 10 年間のグローバル O&O 市場が世界金融危機以前の 10 年間とは大きく異なると予想している。金融危機以降、新しいメガトレンドが出現し、グローバル技術とビジネス・サービスのランドスケープが大きく変化している、この変化への適切な対応が、今後の O&O 市場の獲得にとって 不可欠となると指摘している。特に今後の BPO 市場では、効率性とフレキシビリティの向上、コスト削減、新たなビジネスモデルの追求が必要となると指摘し、キー概念はトランスフォーメーション（ビジネス・トランスフォーメーション）であると指摘している²²⁾。

以上のような BPO 市場のランドスケープの変化に対応して、フィリピンが今後大きくノンボイス BPO 市場に参入しようとするれば、それに対応出来るケイパビリティをフィリピンが備えていることが必要であろう。2008 年、2009 年とノンボイス BPO が高い成長率を示したことにより、表 4 に見るように、フィリピンの O&O 産業の中で、ノンボイス BPO のシェアは高まっている。しかしこの傾向が今後とも持続するためには、フィリピンにおいて、必要な技術力の獲得とそれを駆使できる高度人材の育成が不可欠となる。BPO のグローバル市場のパイを大きく切り取り、インドの第 2 バイオリン奏者となるためには、コスト競争力と英語力以上のケイパビリティが必要となろう。

現在フィリピンは、2010 年 10 月に開催される第 2 回のアウトソーシング・サミットを準備している。そこでは 2009 年の e-Service Philippines で見られたような楽観論は退き、「フィリピンの O&O 産業の過去 10 年間の急成長を次の 10 年間も同様に持続出来るか？」

と言う問いかけがなされている。

V. 東南アジアにおけるオフショア生産の新動向

21 世紀に入って 2 回の大きな世界的景気後退を経験する過程で、東南アジア地域が ICT サービス産業のオフショア拠点として成長し、経済成長を加速しうる新しい可能性が開かれた。

東南アジア地域におけるオフショア生産の新動向として、第 1 に 2001 年以降フィリピンがオフショア拠点として急成長した点があげられる。ベトナムもフィリピンと比べてまだ規模が小さいが、オフショア拠点として急成長している。2001 年・2002 年の世界的景気後退以降、オフショア市場が大きく拡大し、それを受けてフィリピンの O&O 産業も急成長した。しかし、今回の世界金融危機の影響によって、フィリピンでもオフショア取引の減速が生じた。しかし経済危機が回復するにつれ、今後グローバルなオフショア市場の一層の拡大、とりわけ BPO 市場の拡大が予測されている。

新動向の第 2 点として、フィリピンの事例に示されるように、オフショア取引が自国の経済成長に影響を与えうる規模にまで拡大しうることを示された。受入国は自国内にオフショアの受入条件を適切に整備すれば、自国の経済成長を加速する規模にまでオフショア取引を拡大することが可能となった。グローバルなオフショア市場の持続的な拡大がこれを可能にしている。オフショア拠点として急成長したフィリピンの事例を見れば、この 10 年間で自国経済へのプラスの波及効果を高めた。O&O 産業が世界金融危機による不況の緩衝材としても機能した。この 10 年間の推移を見れば、フィリピンでは O&O 産業による雇用創出効果だけでなく、GDP や輸出への貢献、O&O 産業の地方展開による地域開発効果等が見られる。

第 3 に現在東南アジアでは、フィリピンとベトナムがオフショア拠点として急成長しているが、それ以外の国々にも大きく可能性が開かれた点である。東南アジア地域は BRICs のインドと中国に挟まれた地域であり、現在、インドと中国ではオフショア生産にとって、IT 人材等の資源制約が生じている。東南アジア地域は先進国からのグローバル・ソーシングの受け手としてだけでなく、インド、中国の多重下請け地域として地理的優位性を持つようになった。LSE の Outsourcing Unit のレポートで指摘されたように東南アジアはアジア・太平洋地域のニアショア・クラスターの中心に位置しているのである。今回の世界的金融危機によってグローバル・ソーシングと並んで、ニアショアの増加、マルチソーシング（国をまたがった多重下請け）の増加等、多様な形態でオフショア取引が展開されるようになった。さらに日本は今後一層オフショア取引の拡大を加速化すると予想されている。日本は中国とインドだけではなく、東南アジア地域へのオフショアも拡大していくと考えられる。日本からのオフショアの発注は東南アジアでは現在フィリピンとベトナムが中心であるが、これら 2 国以外に新たな発注先の開拓が始まっている。ミャンマーやカンボジアでも日本からのオフショア生産が始まっている²³⁾。

LSE の Outsourcing Unit は今回の世界的景気後退の影響としてニアショアの増加とニアショア・クラスターの出現、新しい国々のオフショア拠点としての参入可能性等が指摘されているが、同一国内の拠点の地方展開についてはあまり言及されなかった。強調点はむしろ、今回の世界的景気後退によるグローバルなオフショア取引への新たな周辺諸国の参入とニアショアの増加であった。他方、Neo Advisory の *Global City Competitiveness Report 2009* では、オフショア拠点の有望性の評価は、今や国ではなく、都市別に見る必要があると強調されている。このレポートではアジア・太平洋地域ではインド、中国、フィリピン、ベトナム、マレーシア、タイの 6 各国、26 都市を取り上げ、その競争力評価が行われている。表 7 に見るように、これまで高い優位性を持っていたバンガロール、コルカタ、ムンバイ、北京、上海、マニラ等の諸都市が競争優位性を下げ、新たな諸都市が優位性を上昇させている。同一国内での首都圏以外の地方都市へのオフショア拠点の広がりが示唆されている。東南アジア地域についてさらに詳しく見ると、フィリピンではマニラと

セブ、ダバオが取り上げられ、マニラはこれまで持っていた有望性が減少傾向にあり、セブとダバオが上昇傾向にある。マレーシアではクランバレーが減少傾向、かわりにペナンとジョホールが上昇傾向にある。ベトナムはホーチミンが一定で、ハノイが上昇傾向にある、タイのバンコックは優位性が減少しつつあると評価している²⁴⁾。

以上、LES の Outsourcing Unit と neo Advisory の分析を踏まえて、東南アジアのオフショア生産の新動向を見るなら、同一国内での首都圏以外の地方都市への広がりと同時に、新たな周辺国とその諸都市の参入可能性が開かれたということであろう。*Global City Competitiveness Report 2009*で検討されたフィリピン、マレーシア、タイ、ベトナム以外の東南アジアの諸国・諸都市もオフショアの拠点として今後成長する可能性が開かれている。

表7 アジア太平洋地域の諸都市の将来の有望性評価(2009年時点)

インド	
バンガロール	↓
チャンディガル	↔
チェンナイ	↓
コインバートル	↑
デリー	↑
ハイデラバード	↑
コルカタ	↓
ムンバイ	↓
プネ	↓
ツリバンドラム	↔
中国	
北京	↓
成都	↑
大連	↔
杭州	↑
上海	↓
深セン	↓
西安	↑
フィリピン	
マニラ	↓
セブ	↑
ダバオ	↑
マレーシア	
ペナン	↑
ジョホール	↑
クランバレー	↓
(クアラルumpurの近く)	
ベトナム	
ハノイ	↑
ホーチミン	↔
タイ	
バンコック	↓

注：↑は受入拠点としての有望性が上昇傾向にある。↔は現在と今後も同じ。
↓は有望性が減少傾向にある

出所：Neo Advisory, *Global City Competitiveness Report 2009* より作成。

産業発展、インフラ整備が遅れた東南アジアのレイトカマー諸国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の諸都市にとって、オフショア拠点としての条件整備のほうが、工業化のための条件整備よりそのハードルが低いであろう。オフショア拠点として急成長したフィリ

ピンも、東南アジアの先進4カ国と比べて工業化のためのインフラ整備が遅れている点はよく指摘されている。ASEAN のレイトカマーであるベトナムの場合も、遅れている産業発展を進め、ASEAN 先進加盟国にキャッチアップするために、とりわけ IT 産業の振興に力を入れているといわれる。産業発展の遅れた都市にあつて、ICT サービス産業の振興はそれほど大きなインフラ投資は必要ではなく、むしろ人材育成が重要となる。産業開発の遅れた CLM 諸国の都市であっても IT 人材の育成が進めば、オフショア拠点としての成長が見込めると言う可能性が今浮上してきた。

東南アジアのレイトカマー諸国・諸都市のオフショア拠点への参入は、既にオフショア先進国であるフィリピンにとって、新たな競争相手の出現である。その中でフィリピンがいかに競争優位を保っていくかが、今後の大きな課題である。O&O 産業は ITO から BPO まで非常にレンジの広いサービスを提供するものとなった。新たなレイトカマーの諸国がどのようなサービスを提供できるか、フィリピンはどのようなサービスに競争優位を持つのか、その点を踏まえての政策支援が要請される。これまでフィリピンはコンタクトセンター（ボイス BPO）に高い競争優位を示してきた。今後レイトカマー諸国の参入によって、この競争優位が保たれるのか？さらにフィリピンはノンボイス BPO や KPO ではどのようなサービスに競争優位を持てるのか？このような検討を踏まえた上での適切な政策支援が、今フィリピンにとって必要となっている。

現在、第3次産業革命の大きなうねりの中で東南アジア諸国家・諸都市にとって O&O 産業主導型経済成長の可能性が出現している。しかしその発現形態は世銀が推奨したような発展途上国の知識経済化の推進、総要素生産性を引き上げによる途上国の産業競争力の強化というようなスマートな形で進展しているわけではない。それは、Fortune top 500 社に入るような欧米系多国籍企業（あらゆる業種）のグローバル化と IT 化の推進によって産み出されたビジネスモデルのたえまない革新によって作り出される、多国籍企業のグローバル・バリューチェーンに参入するという形で出現している。このグローバル・バリューチェーンの中の最も低い階梯にある作業・サービス（切り離し可能・反復性のある）がまずアウトソーシングされ、さらにオフショアされる。IT ソフトウェアであればコーディングや単体テストのような最も単純な作業が、BPO であれば、先ずコールセンターのようなサービスがアウトソーシング・オフショアされる。IT 革命の進展とそれによってもたらされる第3次産業革命の、発展途上国への影響は、多くの場合、多国籍企業の作り出すグローバル・バリューチェーンの最も低位な階梯、最も低い付加価値部分を担うものとして始まる。

オフショアの受入国にとって最初は雇用創出として受け入れられるが、技術移転や技能形成とは無縁な、ホワイトカラーの単純作業・低付加価値のサービスの移転であり、産業連関効果・波及効果も低いと評価された。それはかつて組立機械産業等の製造業の途上国への移転に際して低賃金を求めて、単純組立作業が移転され、その技術移転、技能形成に対して、途上国側から多くの疑問がだされたのを想起させる。ICT サービス産業の海外展開の場合も、先ず低賃金を求めて、低付加価値・低技術の行程が移転されていく。

しかし、その後グローバル・バリューチェーンの階梯をいかに登っていくか、また移転されたサービスが産み出す雇用創出効果をいかに国内・地域経済に波及させていくかは、受入拠点国のケイパビリティ、能力にも大きく負う。途上国における ICT サービス産業の勃興は、自由化・規制緩和によるグローバリゼーションの進展に大きく寄っている。しかし、ICT サービス産業主導型経済成長を実現するには、単に市場メカニズムに任せるだけでなく、適切な政策策定と執行能力が要請される。

* 本稿は、森澤恵子「フィリピンの ICT 政策と ICT サービス産業の急成長」（『季刊経済研究』30 巻 4 号）と森澤恵子「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）に基づくものである。学会での報告は 2010 年 9 月に行ったフィリピンでの ICT サービス産業・企業の調査で得られた新たな知見も加えて行う予定である。

脚注

1) Information and Communication Technology enabled Service 最近は Offshoring & Outsourcing (O&O) Service と呼ばれる。最近の ICT の急速かつ多様な発展につれて、ICT サービス産業の内容も多様化しており、明確・厳密に定義するのは難しい。サービスの内容に従って、ITO (IT Outsourcing) と BPO (Business Process Outsourcing) に大別される。ITO がソフトウェア開発サービス関連、BPO がバックオフィス業務の受託サービスといえる。

2) その可能性に対する肯定的な評価としては、米国商務省 (室田泰弘編訳) 『デジタルエコノミー2000—米商務省レポート』東洋経済新報社、2000 年やトーマス・フリードマン (伏見威蕃訳) 『フラット化する世界 上・下』日本経済新聞出版社、2006 年等々がある。否定的評価としては関下稔・坂井昭夫編著『アメリカ経済の変貌：ニューエコノミー論を検証する』同文館出版、2000 年等。

3) The World bank, *East Asia the Road to Recovery*, 1998 (柳原透監訳『東アジア再生への道』東洋経済新報社、2000 年) ; The World bank, *East Asia Recovery and Beyond*, 2000; The World Bank, *Can East Asia Compete?: Inovation for Global Markets*, 2002 (関本勘次、近藤正規、国際協力研究グループ訳『東アジアの競争力』シュプリング・フェアークラーク東京、2003 年) ; The World Bank, *Innovative East Asia: The Future of Growth*, 2003. (関本勘次、近藤正規、国際協力研究グループ訳『東アジアイノベーション』シュプリング・フェアークラーク東京、2005 年)。世銀の『世界開発報告』の 1998 年/99 年版もそのサブタイトルは「開発における知識と情報」であった。 *World Development Report 1998/99: Knowledge for Development* 。

4) 世銀はこれらのレポートの中で構造改革の一層の必要性、金融システムの再構築とコーポレート・ガバナンスの強化及びソーシャル・セイフティ・ネットの構築の必要性を指摘すると同時に、Knowledge Economy の進展が今後の東アジアの発展にとって不可欠であると強調している。

5) The World Bank, *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy* (白鳥正喜監訳『東アジアの奇跡：経済成長と政府の役割』東洋経済新報社、1994 年)

6) Paul krugman, “The Myth of Asian Miracle” in *Foreign Affairs*, November/December 1994.

7) InfoDev は国際開発諸機関の間での国際的な開発のための金融プロジェクトであり、世銀のグローバル ICT 部門 (GICT: Global ICT Department) 所属の専門家によって調整されている。世銀は主要な設立者でありドナーである。infoDev は二国間、多国間ドナーの協同行動の調整、ICT4D (ICT For Development) に関する情報の共有や支援、ICT4D の分野における革新的な民間組織と公的組織とのパートナーシップの形成等を行っている。

infoDev の目的はMDGsの達成のためにICTのインパクトを最大限に活用することにある。infoDev はドナーと発展途上国のパートナーに対して、以下のような諸目的に対して ICT が貢献できる方法を確認するのを支援する—アクセス、教育、ヘルスサービスの改善、公的組織の効率と透明性の改善、地方農村の生活の改善、中小企業の ICT の活用を支援することによる経済成長への貢献— (<http://www.infodev.org> より)。

以上のような infoDev の活動とその成果については、World Bank の InfoDev Program から以下のレポートにまとめられている。

Information and Communication Technologies, poverty and Development: learning from Experience, 2003 ; *ICT for Development: Contributing to the Millennium Development Goals*, 2003 ; *The infoDev Global Network of Business Incubators*, 2005 ; Workshop report *Promoting Innovation and Entrepreneurship in Asia: Strategies and Partnerships*, February 2006.

8) アイルランド経済とその ICT サービス産業の高成長についての分析は、Sean O Rian, *The Politics of High-tech Growth: Developmental Network State in the Global Economy*,

Cambridge University Press, 2004 参照。レギュレーション理論の大家であるボワイエは北
欧諸国の経済成長を ICT 主導型経済成長モデルとして提起している (Robert Boyer, *La
croissance, debut de siècle: De l'octet au gene*, 2002、邦訳『ニュー・エコノミーの研究』
藤原書店、2007 年)。

IMF の *World Economic Outlook 2008* の公表によると、一人当たり GDP の上位 10 カ
国の内の 9 カ国が欧州の中小国 (ルクセンブルク、ノルウェー、アイスランド、アイルラ
ンド、スイス、デンマーク、スウェーデン、フィンランド、オランダ、上位順) が占めた
こともあって、ジェトロの通商広報では、2008 年の 9 月に「欧州諸国の成長モデルを探る」
という特集記事を組んでいる。そこでもこれら欧州中小国における ICT 産業の高成長につ
いて言及されている。

9) World Bank, "Republic of Tunisia : Information and Communication Technology
Contribution to Growth and Employment Generation."

10) 詳しくは、森澤恵子「第 2 章 ASEAN 域内貿易の増加と AFTA 第 3 節 1990 年代以
降の直接投資の趨勢」(『岐路にたつフィリピン電機産業』勁草書房、2004 年、所収) 参照。

11) 森澤恵子「第 3 章 フィリピン家電産業と AFTA」(『岐路にたつフィリピン電機産業』
勁草書房、2004 年、所収) 参照。

12) Medium-Term Philippine Development Plan, National Economic and Development
Authority, 2004.

13) それは一定の限界を持ったものであった。ディオスとハッチクラフトは以下のように
分析している——ラモス政権は長年の課題であった通信産業の自由化を断行し、中央銀行の
再組織化をおこない、以前から着手されていた貿易と投資の自由化を一層進展させた。し
かし、銀行の制度改革、とりわけその独占打破においては大きな限界があった。自由化を
さらに前進させるためには、国家はオリガーキーから自由であり、「能力ある国家 (capable
state)」が必要である。実際、改革は一握りの富裕な、強力な家族によって、その進行が妨
げられていた。ラモス政権はフィリピン社会の民主化のための手段として市場改革をおこ
なうための優れた戦略を持っていたが、それを実行するための制度 (institution) を欠いて
いた。ラモス政権がさら改革を前進させるためには、制度改革 (法制度、租税制度の改革
と官僚制の質の向上) が不可欠であるが、それは容易な課題ではなかった。自由化の容易
な段階を経過した後、ラモス政権は制度改革という一層困難な課題に遭遇することとなっ
た——Emmanuel S. de Dios and Paul D. Hutchcroft, "Political Economy", in *The
Philippine Economy: Development, Politics, and Challenges*, edited by Arsenio
Balisacan and Hal Hill, Ateneo de Manila University Press, 2003, pp.57-58.

14) 10 points Development Agenda. アロヨ大統領は『中期開発計画 2004 年～2010 年』
が公表されるまえに、開発の指針として以下の 10 点をあげていた。1. 600 万人から 1000
万人の雇用創出——A. 小企業家への融資を 3 倍にし、B. アグリビジネスのために 100 万
から 200 万ヘクタールの土地を開発する——。2. 全ての国民に教育を——A. 新しい校舎
と教室の建設、B. 生徒に教科書とコンピューターを供与、C. 貧困家庭に奨学金を供与——、
3. 国家財政をバランスさせる。4. 発展と進歩を地方に伝播——フェリーのような輸送手
段とデジタルインフラのネットワークの推進を通して——。5. 全ての村に電気と水を供給。
6. メトロマニラの混雑を解消する——ビサヤとミンダナオにハウジング・センターと政府
の新しい中心を作ることによって——。7. クラークとスービックをアジアのロジスティッ
クセンターとして開発する。8. 選挙手続のオートメーション化を行う。9. 反乱グルー
プとの平和協定の締結。10. EDSA 革命によって作られた国民間の分裂を埋める。

15) Mckinsey Global Institute, "The Emerging Global Labor Market" 2005 June ;
Mckinsey Global Institute, "The Philippines' Offshoring opportunity" 2005
September.

16) Everest research institute は 2008 年の 12 月に BPAP と協力して、フィリピンのノン
ボイス BPO マーケットの調査を行っている。その結果は以下のとおりである。2012 年に

は BPO のグローバルソーシングの市場は 2200 億ドルから 2800 億ドルの規模になり、その内ノンボイスが 90%、ボイスが 10%となる。ノンボイス BPO の内の 70-75% (1450-1750 億ドル) が垂直的な特殊なサービス (Vertical specific) であり、25-30% (550-800 億ドル) が水平的なノンボイスサービス (F&A 金融・会計, HR 人事, KOP, Procurement 調達) となり、将来のノンボイス BPO は多層的・垂直的・水平的機能へと広がると予想している。ただし、このアウトソーシングのうちの何%がオフショアリングされるかは示されていない。“Global Trends in Non-Voice BPO at CEO Forum Philippines” by Everest Research Institute, December 03, 2008.

17) “Going Voiceless Survey Result: O2P-BPAP Periodic Survey on the Status of the Philippine non-voice Service Outsourcing” by Oscar Sanes CEO, BPAP.

18) 以下、主要な新聞記事の要約を示す。

① **INQUIRER.net**, Oct.20,2009 ; 10 月のサミットでインドの Zenser Technologies 社の副社長の G. Natarajan 氏は以下のように発言;アジアの国々は 2020 年までに 13,000 億ドルに上ると予想されるグローバルアウトソーシング市場から勧誘されている。アジアはこの市場の 80~85%シェアを占めると発言。インドにしる、中国、マレーシア、フィリピンにしる、この機会を掴む必要がある。・・・アウトソーシングの巨人であるインドはより高いサービスに移行し、第 2 ランクのサービスをフィリピンが、中国が低コストのサービスに焦点をあわせれば良い。このチャンスを実現するには、フィリピンをはじめとするアジアの国々は顧客からの要求を満たすために、人材育成とプロセスを最適化するために十分な投資を行い、業務を革新する必要がある。中国はすでにこの投資を行っており、5 年あるいは 10 年のうちに重要なプレイヤーになるであろう。フィリピンがより高度なハイエンドサービスのニッチマーケットに多様化するなら何も恐れることはない。フィリピンは一層革新的になるならこの市場の重要なパイの一切れを獲得出来る。

② **ABS CBN News**, Oct.19,2009 ; 「BPO のオフショアリング産業 第 2 奏者も悪くない——フィリピンはインドのような大きなプレイヤーのパートナーとなることによって成長出来る」との見出し。BPAP の産業担当のエグゼクティブディレクター (Jonathan de Luzuriaga) のは BPO のグローバル市場のリーダーのパートナーであるインドの (第 2 バイオリン奏者) となって成長する方向を指摘し、フィリピンより 10 年先を行っているインドにキャッチアップするという野心的目標を打ち出す。Zenser Technologies 社の副社長の G. Natarajan 氏はフィリピンを急成長している第 2 奏者と認め、人材の成熟と技術の能力においてここ 2, 3 年成長していると認めた。・・・Natarajan はもしフィリピンが BPO の人的スキルと産業の要求を満たせるなら、次の 10 年間で 1 兆 5000 億ドルの収入 (グローバル市場の規模?) を予測。

インドの Global Talent Track の Uma Ganesh もフィリピンがインドより遙かに規模が小さい (人口規模で十分の一) といっても成長目標は達成可能と評価。フィリピン国内のある BPO 企業の重役はこの産業が 2011 年までに 110 億ドルから 130 億ドルの収入を目標にし、追加的雇用として 60 万人から 90 万人を予想。2009 年の成長率を 23%と予測する。

③ **Business wire** November 05,2009, 「StarTec;テクノロジー、新しいビジネスモデル、垂直的拡大が BPO には不可欠」という見出しで、StarTec の社長 LarryJones はアウトソーシングの 3 つのメガトレンドを指摘する。社長は人材の発掘だけではなく、技術が重要と指摘する。新しいコミュニケーション・テクノロジーは低賃金労働市場への需要圧力を減じる。・・・フィリピンはテクノロジーに導かれ、垂直的成長のメガトレンドから利益をうけるであろう、そのために、次世代のテクノロジーを駆使しうる人材教育にチャレンジする必要がある。

④ **Business Mirror**, 03 November 2009 ; StarTec の社長 LarryJones は BPO ビジネスモデルはもうすでに後戻りできないほど進展している・・・

BPO の付加価値サービスにとって重要なのは労働より技術である。フィリピンは高賃金が BPO の足枷になるという概念を捨てる必要がある・・・フィリピンが競争力を維持する

には、カスタマー・ケア・テクノロジーセンターにする必要がある、つまりつまりコールセンターの自動化と次世代テクノロジーが必要となる。

19) 2009 年 3 月 12 日、CICT のコミッショナー；モンチット・イブラハム氏への筆者のインタビュー（マカティにて）。イブラヒム氏によると、O&O サービスの地方展開はコンタクトセンターの他にメディカル・トランスクリプションの地方展開が多いという。メディカル・トランスクリプションの 75%がメトロマニラ以外で行われているということであった。

20) この記事の中でニアショアが始めて注目されるようになったのは、カリブ海の東に位置する英王国連邦の 1 つ、バルバドス（Barbados）島のソフトウェア開発ベンチャーについての記事が紹介されたことに始まる、述べている。

21) NASSCOM のウェブサイト (<http://www.nasscom.in>) より。2010 年は 13-15% の成長率を予想している。インドの IT 企業の業績が 2010 年以降急速に回復している点については新聞記事等参照。『日本経済新聞』では、2010 年 5 月 11 日付けで「印 IT、2 桁増収回復」として、2010 年 1 月～3 月にインド大手の企業 3 社（タタ・コンタルシー・サービス、インフォシス・テクノロジー、ウイプロ）の売上高が前年同期比で 2 桁増となったと、報じている。

22) Perspective 2020: Transform Business, Transform India; BPO Strategy Summit 2010. NASSCOM のウェブサイト (<http://www.nasscom.in>) より。

23) ミャンマーには日本の中堅ソフトウェア、企業第一コンピューターリソー社が 2008 年 6 月にミャンマーのヤンゴンにオフショア拠点の子会社 MDCR（ミャンマーDCR）社を設立している。2010 年 5 月時点で 182 名（内日本人 3 名）雇用している。500 名まで雇用する計画という。カンボジアには情報通信サービス企業のフォーバル社が進出している。

24) Neo Advisory（以前の Neo IT）はこのレポートでアジア・大平洋地域（APEC）、ヨーロッパ・中東・アフリカ地域（EMEA）、中南米地域の 3 地域の 29 カ国、61 都市を有望なオフショア拠点として、その競争力評価を行っている。このレポートではオフショア拠点のランドスケープから見て、次の 4 点を強調している。1 つはオフショア拠点の有望性の評価は、今や国ではなく、都市別に見る必要があるという点、第 2 は有望な諸地域・国・都市はダイナミックに変わっていく。ITO、BPO のオフショアにおいてグローバル調達が進展し、バンガロール、マニラ、ワルシャワ、上海等の既存のハブ都市を越えてグローバルに広がっていく点、第 3 はオフショア拠点都市として、世界トップの卓越した地位にあるバンガロールはその競争力の低下が指摘されるが、しかしその優位性は今なお揺るぎないという点である。2009 年のバンガロール 1 都市からの ITO と BPO の輸出額は 150 億ドルから 170 億ドルの間にあると推定され、グローバルなオフショア市場の 20% をバンガロールだけで占めると推定される（マッキンゼーの推定では 2009 年度のグローバルオフショア市場は 800 億ドルとの推定に基づく計算）。4 つは受入拠点として成長するための政府の適切な支援策の必要性・有効性についてである。