

## 第6章

# ビジネス・プロセス・アウトソーシング産業

柏原 千英

### 1. はじめに

企業活動の一部分をより効率的かつ／または低コストで実行する目的で、第三者企業に業務委託したり国外に移転する事例は、製造業では1960年代にまでさかのぼることができるという（Hanson 2002）<sup>1)</sup>。1990年代における通信機器・技術の発達と普遍化にともない、おもに欧米系多国籍企業が、非基幹事業あるいは管理や各種サポート部門についてもこのような傾向を強めた結果、サービス産業の一部門として確立された。他方、これらビジネスの誘致を、国内の産業発展と雇用促進に活用しようとする新興国や途上国も現れた。2000年代半ばからは、こうした国々のあいだで競争も生まれるようになった。

このビジネス・プロセス・アウトソーシング（Information Technology and Business Process Outsourcing: IT-BPOあるいはBPO）<sup>2)</sup> 産業は、フィリピン国内で2000年以降に最も急速に成長し、新たな雇用を生み出すとともに、サービス貿易の黒字化に大きく貢献してきた産業のひとつである。2010年には、国内IT-BPO産業のうち64%（49万3000人）を直接雇用し、売上においては67%（約74億USドル）を占めていたフィリピンの音声サー

1) Hanson（2002）では、製造業の「アウトソーシング」の初期事例として、1965年に導入されたメキシコの輸出加工区（マキラドーラ）におけるアメリカ企業による輸出製品の組立て委託を挙げている。

ビス (voice-based services) ——おもにコンタクト・センター (contact center)、あるいは日本語でコール・センターやカスタマー・センターと総称する——部門の売上は、先行していたインドの同部門の売上を超えて国際市場で最大シェアを獲得した。2000年代終盤からは、医療情報管理 (healthcare information management) 部門を筆頭に、IT 関連のエンジニアリング、アニメーション制作、ソフトウェア開発といった非音声サービス部門も徐々に成長しており、産業政策のなかでも国内への投資や雇用促進を担う主柱のひとつと位置づけられている。

本章では、上記のように21世紀に入ってから進出先の候補としてフィリピンが大きく注目されるようになったIT-BPO 産業について概観する。次節では、近年までの同産業の成長と展開、また、現在の産業行動計画とそのなかで述べられている見通しをまとめる。第3節では、ほかの新興国や途上国と比較した国際市場におけるフィリピンの位置づけと評価を参照し、何がさらなる課題とみなされているか、国内外の文献・資料での指摘とその背景をまとめる。第4節では、それら指摘のなかから人材育成とIT-BPO 企業の操業環境についてロードマップの見解を参照しながら若干の統計等をもとに現状について述べ、最後に、直近での政策的な動向とともに本章をまとめる。

## 2. フィリピンにおけるIT-BPO 産業と行動計画 (ロードマップ)

フィリピンにおけるIT-BPO 産業は、1992年にアクセンチュア・グループのフランク・ホルツ社 (Frank Holz GmbH) がコンタクト・センターを

---

2) インドやフィリピンでは、「アウトソーシング」(outsourcing) がサービス発注側の見地しか反映していないとして、代わりに「マネジメント」(management) を用いて産業名をIT-BPMと表記している。本章では、日本語での一般的な用語使用や先行研究のタイトルなどを勘案し、団体名などの固有名詞を除いてIT-BPOを使用する。産業内の各部門 (サブセクター) に関する名称は出所資料の表記に従っている。日本語訳は筆者によるもので、定訳ではない。

設立した事例に始まり、同産業の売上額GDP比は、2000年のわずか0.075%から2012年には5%超へと急成長した（Celestial 2016）。2000年頃から現在までの業況や雇用状況などの全容を一貫して把握できる統計資料は存在しないが、2004～2013年に関して中央銀行（Bangko Sentral ng Pilipinas: BSP）が集計・公表していた年次サーベイ報告（Survey on Information Technology-Business Process Outsourcing Services Report 以下、BSPサーベイ）に業界団体等の発表を加え、フィリピンIT-BPO産業を概観する<sup>3)</sup>。

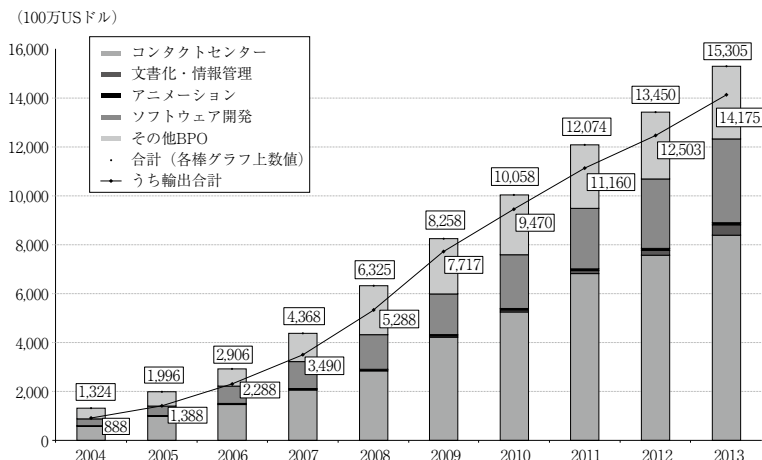
## 2-1 統計からみる成長

では、BSPサーベイと国際収支統計等をもとに、同産業の総売上額と輸出額（図6-1）、サービス貿易収支（2005～2017年、図6-2）、部門別雇用者数（図6-3）、被雇用者の平均所得と全国平均所得の比較（図6-4）をみてみよう。産業全体の売上額と輸出はサーベイ期間をとおして増加し、売上額の90%超を占める輸出（図6-1および図6-2の「その他業務サービス」が該当）は、フィリピンのサービス貿易の黒字化に大きく貢献していることがわかる<sup>4)</sup>。2016年の売上額は約223億USドル、同年のエレクトロニクス産業による輸出（285億USドル）、海外労働者（Overseas Filipino

3) 対象企業数と部門別の業務内容については、BSPサーベイ各年版の巻末を参照されたい。BSPによるIT-BPO産業の調査は2004～2013年の10年間のみ実施され、その後の調査は、フィリピン統計庁に移管された。現在は、産業センサス（CPBI）と年次事業所統計（ASPBI）の「業務・支援サービス」および「情報・通信サービス」部門のデータをもとに、IT-BPO産業に関する特別レポートをウェブサイト上でのみ公開している。内容を見ると、(1)BSPサーベイやロードマップ等で公表されている事業社数や被雇用者数と推計数値が乖離している、(2)CPBIやASPBIの基本的な公表形式である地方別や被雇用者数での区分データが作成されていない。そのため、本章では参考値以外の目的では利用していない。

4) BSPは国際収支品目区分として2012年からBalance of Payments Mechanism 6（BPM 6）を適用しており、図6-2ではBSPがさかのぼって修正データを公表している2005年から直近（2017年）の数値までとした。旧BPM 5を適用した国際収支（BSP公開データは1999～2011年）とあわせてみると、財貿易がつねに赤字であるのに対して、サービス貿易は両BPMに基づくデータ双方で2005年から黒字基調となっており、その額も増大傾向にある。また、項目の一貫性は確保できないものの、IT-BPO産業が含まれる「通信サービス」や「その他業務サービス」部門が、ほかのサービス貿易による赤字分を解消していることがわかる。

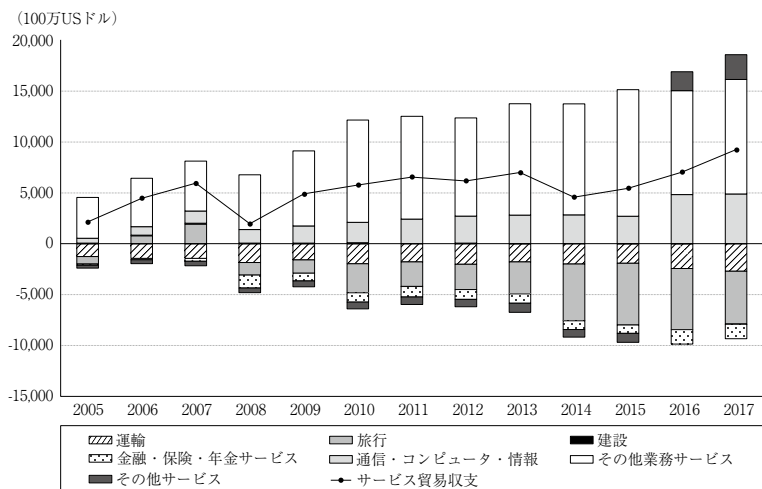
図6-1 IT-BPO産業の部門別売上額および輸出額



(出所) BSPサーベイ (各年版)より筆者作成。

(注) 「その他BPO」の事業内容については、BSPサーベイを参照。

図6-2 フィリピンのサービス貿易収支



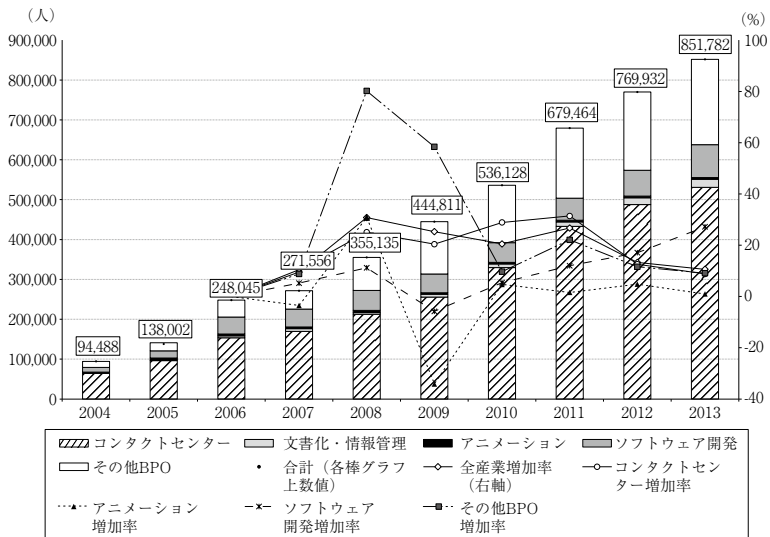
(出所) BSPウェブサイト (Balance of Payments)より筆者作成。

(注) その他サービスは、2015年まで (1)個人・文化・娯楽サービス、(2)知的財産権等使用料、(3)公的サービス等からなり、2016年以降は (4)委託加工サービス (2016年は約27億USドル、2017年は約35億USドルの黒字)が項目として追加されている。

Workers: OFW) 送金(258億USドル)に次ぐ外貨獲得源に成長した。世界銀行の推計によれば、2018年には350億USドルを稼得する産業となり、OFW送金額を超えると予測されている(World Bank 2016a)。

部門別雇用者数を示した図6-3からは、産業全体の雇用者数は一貫して増加しているが、2007年から示した前年比増減率をみると、2010年代には0(前年比ほぼ横ばい)~20%増となっていることがわかる。前年比減となっている部門と時期(2008年の文書化・情報管理部門、2009年のソフトウェア開発とアニメーション部門)があるが、これらはおもな顧客が欧米先進国企業であることから、リーマン・ショックの影響を受けたものと考えられる。依然としてコンタクト・センター部門での雇用が半数を超えるが、BSPサーバイ期間以降もソフトウェア開発や文書化・情報管理部門(とくに医療情報管理)の雇用増加がみられ、人材の確保が急がれているという。IT-BPO産業の部門横断的な業界団体(IT & Business Process Asso-

図6-3 部門別雇用者数と前年比増減率



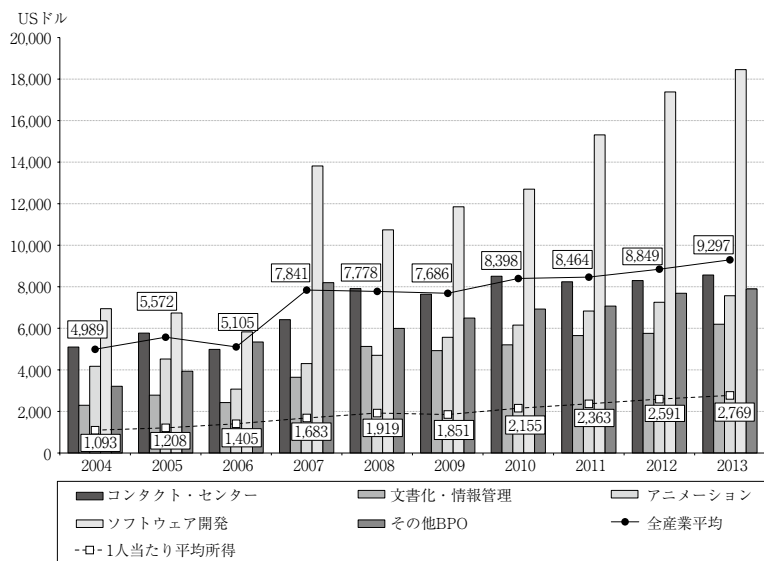
(出所) 図6-1に同じ。

(注) 前年比増減率の振幅が大きい2005~2006年については割愛した。

ciation of the Philippines: IBPAP) によれば、産業全体での雇用者は2017年時点でも前年比20%増を維持しているとのことである<sup>5)</sup>。IBPAPの調査では、直接／フルタイム雇用数は2015年末時点で約124万人 (IBPAP 2016a)、2016年末時点では約130万人である<sup>6)</sup>。

では、同産業の被雇用者はどの程度の年収を得ているのだろうか (図6-4)。2007年以降、ソフトウェア開発従事者の年収の上昇が著しいため、全部門平均を大きく押し上げていると考えられる (たとえば、2013年時点の同部門を除く平均年収を算出すると約7000USドル) が、どの部門において

図6-4 全産業・部門別被雇用者の平均所得と全国の1人当たり平均所得



(出所) 筆者作成 (部門別雇用者平均所得は図6-1に同じ。1人当たり平均所得 (全国) はIMF Databaseによる)。

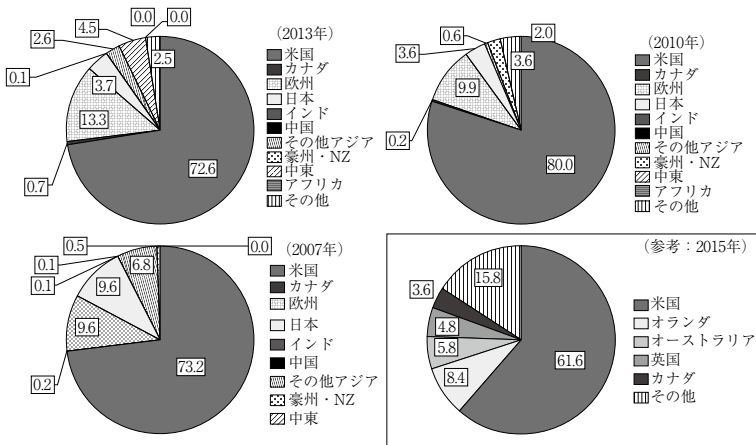
5) IBPAPでの筆者によるインタビュー (2016年10月および2017年2月実施)。

6) BSPサーベイとは部門区分が異なるが、内訳は以下のとおり。コンタクト・センター: 81万3000人, バックオフィス/情報処理・管理: 21万人, IT関連サポート・サービス: 9万6000人, 医療情報管理: 9万7000人, エンジニアリング設計: 1万4000人, アニメーション: 1万1000人, ゲーム開発: 4000人。2016年末の雇用者数は、2017年10月に筆者が実施したIBPAPでのインタビューによる。

も最低でも全国平均（図6-4の1人当たり平均所得）の2倍相当の年収を得ていることがわかる<sup>7)</sup>。おもに大卒人材に限られるが、IT-BPO産業への就労は都市圏でより高い所得を得る重要な機会であり、産業振興のための官民共同作成による行動計画（次項）のもとで、継続的な成長を企図しているのもうなずける。

つぎに、サービスの輸出先をみてみよう（図6-5）。BSPサーベイ期間

図6-5 フィリピンからのIT-BPOサービス輸出先シェア（%）



（出所） 2013、2010、2007年についてはBSPサーベイ（各年版）より筆者作成。右下の2015年分についてはPSA（2018）による。

（注） 欧州：英国、ドイツ、スイス、アイルランド、オランダ、デンマーク、スペイン、イタリアなど。

その他アジア：シンガポール、タイ、香港、マレーシア、インドネシア、韓国、カンボジアなど。

7) 産業全体の平均所得は、最大集積地である首都圏の平均所得（煩雑になるため図6-4では表示していない）も上回っている。PSAの直近データ（ASPBI 2015年版）では、産業全体の平均所得は9186USドル、BSPサーベイとは区分が異なるが、平均所得が高い5部門は金融・会計業務の2万263USドル、給与・取引処理業務の1万7122USドル、コンピュータ・プログラミング業務の1万4239USドル、ソフトウェア出版の1万3997USドル、業務管理支援の1万3314USドルである（ASPBIの金額表示はペソ建て。BSPによる2015年の通年対ドルレートをもとに算出）。

で約90%を占める傾向に変化がないため、最終年（2013年）から3年ごとにさかのぼったデータと、フィリピン統計庁（Philippine Statistics Authority: PSA）の直近データ（2015年）を参考に示した<sup>8)</sup>。2010年代からは、全体の数パーセントではあるが東南アジア諸国への輸出が記録されており、距離的に近い英語圏であるオーストラリアやニュージーランドとの取引も、フィリピン国内への企業進出によって拡大しているとみられる。また、2015年には欧米向け輸出シェアが初めて全体の80%を下回った。取引先国や国内に進出する企業は、徐々に多様化していることが観察できる。

## 2-2 産業行動計画（ロードマップ）の概要と見通し

フィリピン国内でも、IT-BPO産業への関心はアロヨ政権後期（2004～2010年）に「投資優先産業」（Priority Investment Industries）のひとつに指定されたのを契機として飛躍的に高まり、2000年代後半からは産業政策の一環として、貿易産業省（Department of Trade and Industry: DTI）とIBPAPが主導する官民共同イニシアチブによって、雇用数や世界市場でのシェア等さまざまな目標を含む「関係省庁・機関が産業全体と共同で推進すべき行動計画（ロードマップ）」が作成されるようになった。

表6-1には、2017～2022年までの産業成長目標とその実現手段を定めたロードマップ（IBPAP and Frost & Sullivan 2017）の概要をまとめた。6項目挙げられている具体的な数値目標は、「雇用・人材育成」、「産業構造の高度化・多様化」、「産業規模の拡大」の3分野に大別できよう。これらから、雇用可能な若年を中心とする十分な労働力を確保すると同時に、彼らの技術・知識の質を継続的に向上することで産業の成長と海外誘致を持続させ、国際市場競争においてリードする／生き残ろうとしていることがわかる。

本ロードマップが発表された2016年8月のIBPAP総会では、「直近数年間の国際市場における（フィリピンIT-BPO産業の）見通しは明るい」としながらも、IT-BPO産業が扱うサービス領域や、提供するサービスの種

8) 同産業への海外直接投資（FDI）も同様の各国・地域別シェア傾向を示している。近年の傾向を把握するのは難しいが、過去の詳細についてはBSPサーベイを参照。

類・複雑度は変化しつつあるとしている。サービス領域（提供方法）の変化には、(1)先進国企業はコスト効率を重視した進出先（国・都市）選択から、国際競争における優位性を重視した選択へ移行しつつあり、(2)高度解析機能を備えた機器・ソフトウェアやInternet of Things (IoT) など、インターネットを介して多様なデバイスを併用したサービス提供への適応を迫られることを挙げている。一方、サービス類型とその複雑化には、(1)自動化（automation）や機械学習（machine learning）<sup>9)</sup> が顧客との取引

表6-1 産業ロードマップ2017-2022の概要

	主要（数値）目標	直近の実績 （見通し含む）	付随プログラム （前ロードマップや既存制度 の継続・強化も含む）
雇用促進 ・ 人材育成	産業内直接・フルタイム雇用：180万人	120～130万人 （2015～2016年）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・（再）就労教育の受講・奨学金補助</li> <li>・高等学校／大学新卒、キャリア変更希望者への新技術習得教育の提供</li> </ul>
	直接／間接／関連分野での雇用：計760万人		
	首都圏外での雇用創出：50万人	約25万人 （2015年末推計）	
産業構造の 高度化・多 様化	中～高技術職の割合強化：直接雇用の73%	53%（2016年見込み）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス／ITスクールにIT-BPM事業管理に特化したプログラムを設置</li> <li>・高技術専門職創出を目的とする機関の設立</li> <li>・既存教育制度での理数系教育の強化</li> </ul>
産業規模 の拡大	売上額：400億USドル	250億USドル （2016年見込み）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロードマップ期間中の国外キャンペーン戦略の策定</li> <li>・官民共同委員会の設立による国家開発戦略への組み込み</li> </ul>
	世界シェア：15%	12.7%（2016年見込み）	

（出所） IBPAP and Frost & Sullivan (2017)およびIBPAPウェブサイトより筆者作成。

9) 「自動化」とは、機械や機器によって人手を介さず（作業工程などを）制御・管理・連携させること、あるいはそれを実現する技術。この場合、業務管理プロセッシングなどのサービスにおいて大量かつ反復して行われる作業に導入し、作業効率を上げるとともに、均質化を実現することである。「機械学習」とは、コンピュータに既存のデータセットを解析させ、そのデータから有用な規則、知識表現、判断基準などを抽出したり、または、これらに従って将来のデータセットを予測させる機能。

プロセス（現実のやりとりや作業の進捗、サービス提示の頻度）に変化をもたらし、(2) 上記の技術が複数のサービスを統合・組み合わせて提供することを促進し、サービス内容自体の複雑性が増すと予想される、(3)（その結果）サービス提供側に要求されるスキルセットも大きく変容・高度化すると予測している（IBPAP 2016b）。

このような状況の変化を勘案しつつも、現ロードマップでは最終年に当たる2022年時点での国内におけるフルタイム雇用者数を約180万人と予測している。内訳を挙げると、単純なプロセッシングなど初任者や低い技術レベルでも可能なサービス部門では、2015年末時点の47万3000人から2022年には44万5000人に減少するが、ある程度の経験知と概念的思考、状況に応じた対応が可能な中程度スキルを要する部門では、46万2000人から83万8000人に増加、さらに、専門知識を要する複雑な業務をこなす、概念的思考と自律的な判断が必要な高スキル部門では、16万5000人から53万5000人に増加するという。この予測のもとでは、産業全体で毎年10～12万人の新規雇用需要が発生し、6年間で最大72万人の新規フルタイム雇用が可能だとしている（IBPAP and Frost & Sullivan 2017, 90-91, 105-106）。

### 3. 国際的にみるフィリピンIT-BPO産業の位置づけと課題

フィリピン国内で公表される指標や数値をみると、急速に発展した将来見通しも明るい新興産業像を描きがちだが、より高い所得レベルと豊富な雇用機会を国内労働市場にもたらすIT-BPO産業を誘致したいのは他国も同様である。すでにBSPサーベイ2005年版において、「BPOサービスの低付加価値部門では、中国、ベトナム、東欧諸国との競争が激しくなっている」とIBPAPが認識していると報告されている。産業の成長を維持するためには、フロントランナーであるインド等との国際競争が可能な人材と環境、多様化・高度化したサービスを提供する企業の集積地が、首都圏外にも分散している状況を実現しなければならない。本節では、フィリピン国内のIT-BPO集積地が国外からどのように評価されているかをみる。

### 3-1 国内集積地の位置づけと評価

アメリカ英語を話す比較的低廉なコストの人材を多数雇用できることから、1990年代終盤から2000年代初頭にコンタクト・センターが相次いで設立され、フィリピンは先進諸国からの主要な進出地のひとつとなった。現時点では、多国籍企業の非音声サービス事業拠点の誘致へと移行しつつ、サービス内容の多様化と高度化を企図している段階にあり、インドのように国際市場でも優勢な国内企業は、まだ登場していない。IBPAPの会員企業リスト298社（2017年8月末時点、IBPAP（2016a）も参照）のうち、登記企業名をフィリピン証券取引委員会の企業財務情報サイト（SEC i-View）で確認できた約200社の会社概要によれば、国内資本所有率が50%を超える企業数は会員企業数の10%程度にとどまる。また、雇用者数が判明している範囲では国内企業は平均で100人以下であり、大規模な場合には複数拠点で数万人を雇用する外資系会員企業と比較すると非常に小さい。国内資本企業も輸出サービスを行っているが、より高度化したサービスの提供だけでなく、事業展開の規模や参入企業数のさらなる拡大が必要とされる<sup>10)</sup>。

では、フィリピンのIT-BPO集積地はどのように評価されているのだろうか。たとえば、Tholons（2016）やNASSCOM and Tholons（2014）が、進出企業へのアンケート実施や各地での調査・情報収集をもとに、地域・国・都市別の比較材料を提供している<sup>11)</sup>。表6-2は、毎年公表されている「進出先として最適な（選好されている）100都市」の2016年版ランキングから集計した。10位以内に複数の都市がランキングされている国はインドとフィリピン（2位マニラと7位セブ）のみであるが、26位以下をみる

10) IT-BPO産業の世界的な事業展開と途上国における発展の見通しをまとめた文献にはFernandez-Stark, Bamber and Gereffi（2011）があり、とくにFigure 1（p.7）が全体像を把握しやすい。なお、2017年8月時点のIBPAP会員リストからは、インド企業2社がすでにフィリピン国内に進出していることが確認できる。

11) コンサルティングや情報通信、コンピュータ関連の他社による同様の資料もあるが、(1)全世界に存在するIT-BPO集積地を網羅している、(2)2年ほどのタイムラグは設けているものの、資料の全文を公開しているのが上記2資料である。次項で参照する文献などでも引用されている。

と、この2市に続く都市がインドと比較すると少ないことがわかる。内訳は61位にダバオ市（前年度から3ランク上昇）、76～100位に高ランク順でラグナ、バコロド、イロイロ、デュマグエテ、バギオ、クラークの6市であるが、デュマグエテを除く5市は、同2016年時点ですでにIBPAPが「企業の集積とサービスの多様化が観察できる国内のIT-BPO中核都市」（Centers of Excellence for IT-BPM）と位置づけている。IT-BPOサービスの内容を「業務BPM」、「金融・会計サービス」、「知識サービス」、「テクノロジー・サービス」および「エンジニアリング・サービス」（後者になるほど内容は高度化する）に分類して評価しているNASSCOM and Tholons（2014, 4）は、上記5部門すべてで「進出可能、すでに市場規模が大きい都市」としてインドの6市を挙げているのに対し、フィリピンでは首都圏が業務から知識サービスまでの3分野、セブでは業務と金融・会計サービスまでが「進出可能」だとしている<sup>12)</sup>。国内と海外企業との認識の乖離の原因として、(1) ランキング10位以下のフィリピンの都市は、中東やラテン・アメリカなど他地域における社会・政治的不安定化に影響を受け、

表6-2 Tholons社によるIT-BPO集積地トップ100都市の地域別分布（2016年）

	1-10位	1-25位	26-50位	51-75位	76-100位	合計
インド	6	8	2	3	0	13
フィリピン	2	2	0	1	6	9
東アジア	0	4	3	2	1	10
東南アジア	0	3	1	2	1	7
南アジア	0	1	0	0	0	1
欧州	2	5	4	6	2	17
北米	0	0	1	2	2	5
中南米	0	1	12	4	8	25
中東・アフリカ	0	1	1	2	5	9
その他	0	0	1	3	0	4

（出所） Tholons（2016, 2-5）より筆者作成。

（注） インドおよびフィリピンは、下段地域別の都市数に含まれない。各地域の内訳は、東アジア：中国・韓国・台湾、北米：アメリカ合衆国・カナダ、その他：ロシア・オーストラリアなど上段地域内以外の国。

「より安全な」選択肢として認識された結果である、(2) 著名な多国籍企業が進出済みであるため上位にランクされるセブ市でも、依然として業務プロセス部門が中心であり、IT技術サービス分野や知識型サービス部門の蓄積が不十分であることが指摘されている (Tholons 2016, 11-12)<sup>13)</sup>。したがって、(1)の要因が改善／解消されれば、26位以下に数多くランクしている欧州（東欧）やラテン・アメリカ諸国都市との誘致競争がより激しくなることが予想される。ほかの選択肢との比較による消極的な結果ではなく、将来的には積極的に選好される産業・サービス構成や投資環境・制度を作り上げる必要が生じている。

### 3-2 成長維持への課題——外部からの指摘——

では、国内外の外部者はフィリピンのIT-BPO産業が今後も世界市場でプレゼンスを維持・拡大し続けるには、どのようなボトルネックを克服すべきだと指摘しているだろうか。また、同産業の成長が国内にもたらす影響をどのようにみているだろうか。以下では、研究機関や国際機関等による文献を中心にまとめる。

まず、サービス内容の高度化が進む趨勢と国内人材の能力との乖離を懸念したものには、Kaitel and Ledesma (2013), Lee, Vari-Kovacs and Yu (2014) 等がある。背景には、2013年によりやく2年間の高等学校 (senior high school) 課程が導入されたことがあろう。同年以前の初等および中等教育は、小学校 (elementary school) 6年と中学校 (high school) 4年の計10年と世界的に普及している12年よりも少ないため、国内でも「人材の質」に関する議論は長年続いていた<sup>14)</sup>。他方、雇用可能 (near hireあるい

12) NASSCOM and Tholons (2014, 4) は、集積地トップ100都市のなかから大陸別に主要都市を抽出し、各都市のサービス5分類ごとに「進出可能」(Location Stars)、あるいは「当該サービスの成長性が高いとみなせる」(Watch List) で評価した表を示している。

13) NASSCOMウェブサイトによると、インドの知識型アウトソーシング (Knowledge Process Outsourcing: KPO) 部門は世界市場の63%を占め、2001年には2億6000万USドルだった売上額は2015年に152億USドル、2019年には555億USドルにまで拡大すると推計されている。

はemployable) な人材増を図るIT-BPO専門の教育制度の必要性を最大の課題としつつ、産業サイドが今後の成長余力がとくに高いとしている首都圏外の都市(表6-3のNext Wave CitiesやTop 10 New Emerging Cities, 後述)における通信インフラ整備を含むビジネス環境の向上も挙げているのがFrancisco and Parlade (2013)である。

また、IT-BPO産業の構造に注目し、産業規模の拡大ペースに比べると国内企業が育っておらず、外資系・多国籍企業に産業の伸張を依存している現実を改善するため、国内中小企業も参入できるようなインセンティブづけや法制度の整備も不可欠とするMitra (2011)がある。先行するインドではすでに、国内企業が主導してサービス内容の高度化にも成功していると判断しているからだろう。近年ではMitraの主張に呼応するように、外資系企業と比較すると規模の小さい国内(中小)企業にも参入機会と輸出インセンティブ(フィリピン経済特区庁[Philippine Economic Zone Authority: PEZA]の輸出企業認定など)が得られるような制度改革を望むものや、すでにPEZA認定を受けた企業がその資格を失わずに国内の(潜在的)顧客にもサービス提供が可能となる税制改革を、現政権に要請する見解も公にされている(Leechiu (2016) など)<sup>15)</sup>。

さらに視点を変えると、ADB (2012)は、一産業の成長を傾斜的に後押ししたり、産業規模の拡大を過度に重視することでほかの産業の成長を阻害する可能性と、IT-BPO産業での雇用につながる教育機会(中等教育まで)の有無で、就労機会や所得格差がさらに拡大する可能性を指摘している。依然としてコンタクト・センター中心の産業構造により、現時点では(他産業でも必要なはずの)大卒人材が産業内では比較的低位とされる部門に吸収されていることを懸念しているからだと考えられる。

他方、教育制度の改編と時期を同じくして産業に関連する人材育成制度が整備されていく過程では、他産業にも同様の動きが計画される(バンド

14) なお、高校課程の導入とともに幼稚園(1年)から高校までが義務教育化された。教育制度改革の経緯に関しては、第2章の記述も参照されたい。

15) Leechiu (2016)では、PEZA企業認定の取得に関して、首都圏内外におけるIT-BPO企業への最小床面積規定の引上げが検討されていることを問題視している。

ワゴン効果)可能性を指摘するDel Prado (2015)や、首都圏外での電力・通信を含むインフラ整備にまだ課題はあるとしながらも、とくに首都圏を例にとり、IT-BPO産業が集積する都市において外食や小売関連サービスなどの周辺産業が拡大し、間接的雇用を創出するスピルオーバー効果を強調するWorld Bank (2016a; 2016b)がある。中学校課程への進学と修了が教育の継続における重要な分岐点となっている国内の現実を勘案し、長年の政策的課題のひとつである若年層の失業／不完全雇用率の改善や解消を、また、直接雇用される教育を受けていない貧困層にも稼得機会の恩恵をもたらすことを、成長が見込める比較的新たな産業部門に期待していると考えられる。

なお、投資元である先進国・多国籍企業サイドにも、相反する見解がみられる。たとえば、2017年8月の在フィリピン外国商工会議所(The Joint Foreign Chambers of Commerce of the Philippines)フォーラムでは、「IT-BPO産業と海外労働者送金のみに経済のドライブを依存するのではなく、農業や高付加価値商品を輸出する製造業を真剣に振興し、国内に地域分散させることで産業を多様化しなければ、先進国に列するレベルの経済発展を実現できない」と、ADB (2012)と同様の懸念が表明された。同時に他方で、「フィリピンに中間所得層を生み出したIT-BPO産業は重要であり、さらに誘致すべき」で、「シェア・サービス(shared services)も視野に入れたサービスの高度化を図り、既存部門の維持と新たな投資企業を誘致できるようなインセンティブ」がなければ、「フィリピンから(競争力のある)中国やインドへ移転するだろう」と、現政権の「開発計画」や「10ポイント・アジェンダ」よりも踏み込んだ政策の実現を要請する意見もあったと報道されている<sup>16)</sup>。

16) BusinessWorld紙ウェブサイト版、2017年8月24日(<http://www.bworldonline.com/arangkada-forum-explore-phl-industrialization> 2018年11月19日最終アクセス)。

表6-3 ICT関連の課程を実施している職業訓練・技術教育

地域(Area)	地方 (Region)	COE (●) NWC (○) NEC (◇)	実施 機関数	職業訓練・技術教育課程あり		
				HEI/SUC/ LUC	TVI	その他
ルソン	NCR 首都圏	●	881	93	791	14
	CAR コルディリエラ	◇	102	17	81	11
	I イロコス	○◇	182	55	114	13
	II カガヤン・バレー	◇	75	24	43	8
	III 中部ルソン	●○◇◇	496	105	368	26
	IV-A カラバルソン*	●○○○○◇	442	89	344	11
	IV-B ミマロパ	◇	130	16	101	13
	V ビコール	○◇◇	222	45	152	25
ビサヤ	VI 西部ビサヤ	●◇	167	36	116	16
	VII 中部ビサヤ*	●○	359	38	300	21
	VIII 東部ビサヤ		88	30	43	15
ミンダナオ	IX サンボアング半島		152	42	107	5
	X 北部ミンダナオ	●	191	36	127	28
	XI ダバオ	●◇	186	36	141	9
	XII ソクサージェン		158	45	109	4
	XIII カラガ		82	49	26	7
	ARMM		71	16	54	13
合計			3,984	772	3,017	239

(出所) TESDA 2017およびIBPAPウェブサイトより筆者作成。

- (注) 1) 1機関が複数のカテゴリを併設 (HEIとTVIなど) している場合があるため、カテゴリ別の合計 HEI (high-educational institutions), SUC (state universities and collages), LUC (local universities TVI (technical and vocational institutions)は技術教育・技能開発庁 (TESDA)の認可・監督  
その他に分類した機関・課程には、TESDAが直接運営する TESDA Technology Institution, 省が監督)が実施する課程、地方自治体/NGO/基金が運営する機関などがある。  
2) TESDA公表の元データに情報欠落 (機関名とカテゴリ双方の記載がない場合など)がある機関  
3) ARMMはムスリム・ミンダナオ自治地域 (Autonomous Region in Muslim Mindanao)を指す。  
4) 表内各記号が示す内容は、以下のとおり。記号の数は都市数をあらわす。

\*各地方の開発計画 (Regional Development Plan)においてIT-BPOを優先産業に指定

●IBPAPがIT-BPM産業の中核拠点 (市, Centers of Excellence)に認定

○ (同左)中核拠点への発展が期待できる市 (Next Wave Cities)

◇ (同上)NWCへの発展が期待できる市 (New Emerging Cities)

機関（2017年9月時点）

うちICT 課程あり			うちNCⅢ以上のICT 課程あり		
HEI/SUC/ LUC	TVI	その他	HEI/SUC/ LUC	TVI	その他
44	213	3	26	104	1
6	9	1	5	4	0
9	14	1	4	10	0
0	1	0	0	0	0
46	95	2	38	64	0
16	64	0	10	35	0
4	5	0	2	3	0
12	40	0	6	22	0
1	14	1	1	5	1
11	40	3	8	15	0
3	2	2	1	0	0
22	33	2	20	23	1
15	20	1	10	15	0
10	19	1	9	16	1
17	15	0	12	9	0
13	7	0	11	6	0
2	10	1	0	2	0
231	601	18	163	333	4

と機関数は必ずしも一致しない。機関カテゴリの略称と分類基準は以下のとおり。  
and collages)は、高等教育委員会(CHED)の認可・監督下にある高等教育機関。  
下にある機関。

国有企業と政府系金融機関が運営するもの、新たに導入された国立の高等学校（教育

については、本表より除外した。

## 4. 人材確保と育成，インフラの現状

前項で挙げたさまざまな課題は，国内研究機関や内外研究者による産業自体に関するもの，ステークホルダー等による産業構造や政策・実務面での改善を要求するもの，国際機関等による一産業の発展が国内経済や他産業に及ぼす影響という観点からの指摘に大別される。本節ではこれらのなかから，ロードマップでも認識され，言及されている「人材」と「インフラ」について，公開されている統計・資料等をもとに現状を検討する。

### 4-1 人材育成と教育制度

第2節でみたように，産業の成長見通しに基づいて雇用可能な人数を推計することと，見通しを実現できる人材を雇用できるか否かは，別問題である。音声サービスよりも高度なサービスを提供する部門を拡充し，「産業構造の高度化・多様化」と「産業規模の拡大」を実現するのにまず必要なのは，人材であるからだ。ロードマップに挙げられた課題をまとめると，以下のようなことになる（IBPAP and Frost & Sullivan 2017, 91-93, 100-108）。

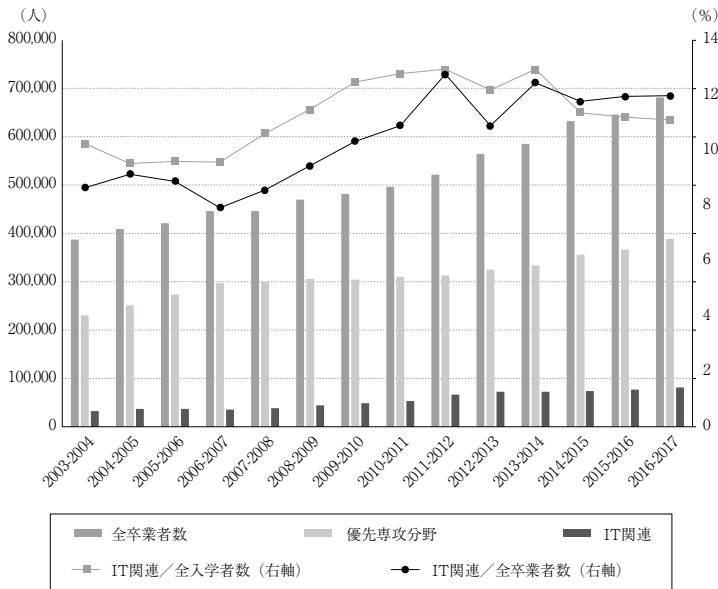
第1に，IT-BPO産業が，長期的にキャリアアップを図り，管理職や経営者になることが可能な専門性をもつ産業であると十分に認識されていないことを挙げている。したがって離職率が（インドの同産業と比べて）高く，採用困難が常態となった部門があるとする。第2に，サービス内容の高度化にともなって最低限の雇用要件に大卒資格が，部門によっては雇用者の過半で修士号取得以上が望ましくなると予想されるが，専門技術職として認識される制度が確立されていないこと，また，産业内で長期的キャリアを志向する者やキャリアパスを変更する意欲をもつ者が，知識や技術を習得できる環境が整っていない点を懸案事項としている。急速に成長した産業側が求める人材プールに余裕がない状況だと考えられる。

IT-BPO産業に限定した労働市況が把握できる資料はほとんどないが，PSAが2014年に実施したサンプル企業アンケート調査に基づく産業概要（PSA 2016）<sup>17)</sup>を例に挙げる。この調査では，対顧客サービスの管理職や

コンピュータ専門職、システム・アナリストや金融・販売（準）専門職を中心に、採用困難なポスト数は約4万1000人分と推計している。そして、事業者はその理由を、「必要な適性やスキルに欠ける」（53.4%）、「経験年数が足りない」（23.7%）、「応募者の要求給与水準が高い」（14.6%）、「応募者数がない／非常に少ない」（8.4%）と回答したと報告している。

では、産業側の懸念を縮小／解消する（はずの）大学等の高等教育や職業訓練・技術教育の現状をみてみよう。まず、図6-6に年度ごとの大学および高等教育機関のIT関連専攻卒業生数（左軸、人）と全入学／卒業者に占める割合（右軸、%）を示した。同分野は政府が人材増をめざす理数・医療系が中心の「優先専攻7分野」のひとつに指定されているため、

図6-6 高等教育卒業生に占めるIT関連専攻学生数と割合



（出所） CHEDウェブサイトより筆者作成。

- 17) PSAは、2010年から隔年でIT-BPO企業へのアンケート調査を実施しており、最新版は2016年実施分。本章では、公開内容が最も詳しい2014年実施分をとりあげている。

7分野の合計卒業生数も示した。IT専門卒業生数はデータ期間中に約1.7倍に増えたが、昨年度卒業者数でも産業側が採用可能とする最低10万人／年を数万人下回る。割合でも約3%ポイント増加しているものの、直近数年間は伸び悩んでいる。ただし、2014／2015年度以降は、入学者数に占める割合と卒業生数に占める割合が逆転している。専門分野別の就業先を示すデータはないが、学生が労働市況の情報を得て（ドロップアウトせずに）卒業し、求職するようになった結果を反映しているのであれば、入学者数を増加させることによって人材不足を徐々に解消できる可能性はあるだろう。

高等教育を補完する教育・訓練制度の実施状況を表す資料として、表6-3には、2016／2017年度の職業訓練・技術教育機関名と各機関が実施する課程（コース）の一覧から、IT関連課程をひとつでも実施している機関、さらに、技術教育・技能開発庁（Technical Education and Skills Development Authority: TESDA）がより大学教育に近いと位置づけるNCⅢ（最高はNCⅣとディプロマを授与できる区分）レベル以上の課程を実施している機関数を、地域（Area）とその下の行政区分である地方（Region）別に集計して示した<sup>18)</sup>。地方名の右列は、IBPAPが2016年に認定した中核都市（Centers of Excellence: COE）、COEに次ぐ都市（Next Wave Cities: NWC）、NWCをめざす都市（Top 10 New Emerging Cities: NEC）の数である。IT-BPO産業が進出済みの都市に教育・訓練機関も偏在しているのは明らかであるが、教育者・指導者養成課程も含まれ、より専門的で産業側が要求する雇用レベルに近づくNCⅢ以上の課程を実施する機関数が非常に少ない現実がみてとれる。なお、2016／2017年度の一覧のなかでIT関連専門

---

18) 一覧の取得は2017年9月。職業訓練・技術指導課程では、各コースを完了した受講者が習熟度評価を受けて一定基準を満たすと評価証明書を取得できる。TESDAは所管するコース別の受講者、修了者、評価受験者、評価証明書の取得者数を公表しているが、財政予算や、特定コースの新設や増設に関与する業界団体等の協賛資金の多寡に影響を受けるのか、年度別の開講状況に大きなばらつきがあることから、本項では参照していない。なお、高等教育委員会（Commission on Higher Education: CHED）による同様のデータは公表されていない。

のディプロマを授与する課程をもつ機関は、中部ビサヤ地方セブ市にある国立大学1校のみである。表6-3の元データをみると、約10機関がNC IVレベルの課程を新設しているが、現時点では、キャリアパスの変更や大学教育以外の制度でIT関連の専門知識や技能を習得するには、まず産業集積地に移動しなければならず、教育・訓練機関へのアクセスは大きく不足している。すでにみたように、現時点で明らかになっている年数万人の人材需給ギャップを解消するには、ロードマップの付随プログラムのなかでも、とくにTESDAが所管する大学教育以外の選択肢となる教育・訓練課程の充実に産業側が積極的に関与しなければならないだろう。表6-1右列の付随プログラムがめざす「高等教育の学位・資格」や「職業訓練・技術、訓練制度の充実」は、導入しても短期間で実績や効果が出るものではないだけに、教育内容および訓練機関の地域分散も考慮しながら官民で予算を確保し、早急かつ継続的に取り組む必要がある。なお、IBPAPは2017年に、IT関連業務の担当者や専攻学生を対象とする年1回の奨学金つき短期研修プログラム<sup>19)</sup>をフィリピン大学および情報通信技術省(Department of Information and Communication Technology: DICT)との共催で発足させた。すでに雇用されている従事者や高等教育履修学生のスキル習得・高度化を企図したプログラムであるが、非首都圏での開催や頻度の増加、プログラムを多様化する予定の有無は現時点では不明である。

#### 4-2 インフラ

前項の人材に関する課題に比べると、ロードマップにおけるインフラ整備状況への憂慮は小さくなる。前節でみた進出外国企業や産業外から示されている懸念の多くが、国際機関によるビジネス環境評価のランキングな

19) IBPAPウェブサイトによると、データ分析ソリューション(Business Analytics: BA)に関する技術習得を目的とし、最終試験合格者に修了証が授与される9課程/日からなるフィリピン大学(首都圏ケソン市)で実施されるプログラム。応募要件として、雇用証明書や雇用先で受講者が実行(予定)するプロジェクトの概要、BAに関連する教育機関での履修(計画)証明書/ディプロマ/論文の提出などが求められる。2018年も実施されており、合計受講者数は500名を超える。

どに依拠し、国内IT-BPO集積地に限定したものではない一般／全国平均的な記述であることも要因のひとつであろう。物的・人的インフラに関するロードマップの記述からは、(1) インターネットなどのコネクティビティ、投資環境・制度に関する外部評価の比較ではインドや中国に劣後するものの、ほかの新興諸国とは十分に競争できていること、(2) オフィス・スペースは順調に供給されており、賃貸コストはまだ国際的にも比較的安価であること、(3) インド・中国と比較すると大卒者数は少ないものの、雇用コストが低く、彼らの英語習熟度の高さがある程度(1)を埋め合わせる国外評価を得ていると考えていることがうかがえる (IBPAP 2016a, 32-42)。現状では、(1) 首都圏外の都市でも、最も環境が整備されているビジネス地区にオフィス・スペースが集中していること、(2) これら施設は、大手不動産開発業者による既存オフィスビル(の一部)の改修や新規建設と運営・管理のもとで、PEZAの「ITパーク(街区)／センター(施設)」として認可されていること、(3) IBPAPは参入企業である会員のほかにも、建設・不動産開発企業やそれらを傘下にもつ持株会社、金融機関、ロジスティクスや通信機器、プロバイダ企業等の加入を準会員という形で認めており、産業に関連の深い他産業・業種企業とも連携していることなどが観察できる。これらも現時点でのDTIやIBPAPの楽観に少なからず影響していると考えられるが、第3節でみたように、国内IT-BPO集積地に対する評価には、国内外で無視できない乖離があることも事実である。産業が必要とする人材の育成とその維持・確保をめざす教育・職業訓練制度の構築は端緒についた段階であり、英語の習熟度のみでは、ほかの新興国との競争において長く優位性を保つことは将来的に困難になるだろう。したがって、コネクティビティや安定的な電力供給など、各IT-BPO産業集積(候補)地の物的インフラを含むビジネス環境についても、フィリピン／産業団体側からの向上と定期的に数値を用いた国内外への開示努力が求められる。たとえば、IBPAPが認定・公表しているNECおよびNWCに関する情報提供が考えられる。DICT、民間不動産コンサルティング会社とIBPAPが共同で作成したNECスコアカードとNWCスコアカードをもとに、人材・インフラ・コスト・ビジネス環境の4項目に関してIT-BPO企

業の参入と成長を支援する行政能力をスコアリングしたうえでIBPAPが選定しているため、これらの認定をめざす都市の行政機関が満たすべき要件を公開し、認定後も4項目の整備状況の進展を国内外に数値を用いて定期的に示しながら「格上げ」を行うなど、施設を提供している不動産開発・販売業者など準会員からの情報も動員しながら、ビジネス環境ランキング等より具体的かつ集積（候補）地に限定した情報提供は可能だと考えられる。また、IBPAP会員の9割を占める外資系企業および国内企業の国外顧客の要望やフィリピンにおける事業展開の指向をもとに、非首都圏の産業振興を重視する現ロドリゴ・ドゥテルテ政権の「開発計画」（Philippine Development Plan 2016-2022）、さらには長期開発計画「AmBisyon Natin 2040」の実現段階において、インフラや制度整備面の織込みを継続的に働きかけることも必要だろう。

## 5. おわりに

フィリピンのIT-BPO産業は、約20年で急速な成長を遂げた。約130万人（2016年末）を直接雇用し、彼らには全国平均をはるかに超える所得と、経済にはサービス貿易収支を黒字化する外貨をもたらしている。技術・情報革新によるサービス内容の複雑化・高度化や使用するツール・技術の変化に対応し、自国のプレゼンスを国際市場で維持すること、また、職業訓練・教育を含む制度整備を行い、より多様化した雇用機会とチャネルを将来にわたり国内に提供できる産業に発展させることは、直接投資を誘引できる産業が多くはないフィリピンにとって、今後も重要なイシューのひとつであり続けるだろう。他方、ロードマップでは6年間で580万人に上る間接雇用の創出を見込んでいる。直近では一部の部門で成長ペースに鈍化がみられるものの、IT-BPO産業の継続的な発展は、教育の継続や修了に困難をもつ貧困層の稼得機会となる周辺産業での雇用増加をもたらし、旧教育制度下では毎年新たに100万人以上が加わるとされていた労働市場への一定の貢献となる。義務教育化を含む新制度の浸透と職業訓練・

教育制度の整備がともに進めば、間接雇用から直接雇用への移行も実現することとなり、中長期的には現政権や長期開発計画が掲げる貧困削減・撲滅にさらなる拍車をかけることも可能かもしれない。

最後に、IT-BPO産業にも大きく影響する政策・実務に関する直近での動向についてまとめておく。ドゥテルテ政権は「開発計画」のなかで、「IT-BPO産業の誘致に成功したダバオ市」を首都圏外における産業・地域振興の好例として挙げる一方で、前ベニグノ・アキノ政権から引き継いだ貧困家計を対象とする社会政策の実施やインフラ整備を急速に進める財源を確保するために、税制改革を重要政策のひとつに掲げている。2018年1月に下院に提出された税制改革第2弾法案は、経済特区や輸出企業への税制優遇の見直しがおもな内容となっている。2019年から法人税率を28%から25%に引き下げるが、法人税免除期間の短縮や圧縮減価償却の廃止、製品・サービスにおける輸出割合の引上げ（70%から90%へ）など、優遇付加価値税率を適用する条件の見直し等が盛り込まれており、財務省が年内の法制化をめざしている。同法案は下院での審議段階にあり、30項目以上が狙上にあるという改正対象の優遇策がどれだけ存続／変更されるのかは現時点で不透明であるが、IT-BPO産業だけでなく国内のビジネス団体も、対フィリピン投資の減少や国際競争力低下への憂慮を表明しており<sup>20)</sup>、財務省と各種団体との協議や議会における審議のゆくえが注目される。

### 〔参考文献〕

（各URLおよびウェブサイトの最終アクセス日：2018年11月19日）

〈外国語文献〉

ADB（Asian Development Bank）2012. *Asian Development Outlook 2012: Confronting*

---

20) Makati Business Clubウェブサイト（2018年3月2日付、<https://mbc.com.ph/2018/03/02/mec-tackles-train-package-2-proposal> 2018年11月19日最終アクセス）、BusinessWorld紙ウェブサイト版（2018年5月28日付、<http://bworldonline.com/dof-tax-incentives-remain-under-second-tax-reform-package> 2018年11月19日最終アクセス）等を参照。

- Rising Inequality in Asia*, Manila: ADB (<https://www.adb.org/publications/asian-development-outlook-2012-confronting-rising-inequality-asia>).
- BSP (Bangko Sentral ng Pilipinas) various issues. "Survey of Information Technology-Business Process Outsourcing (IT-BPO) Service Report," Manila City: BSP ([http://www.bsp.gov.ph/publications/regular\\_itbpo.asp](http://www.bsp.gov.ph/publications/regular_itbpo.asp)).
- Celestial, J. 2016. "History of the BPO Industry: In the Philippine Context," presentation details unknown ([http://www.slideshare.net/veronicajoycelestial/history-of-the-bpo-industry-in-the-philippines?qid=5b51c2ba-d7c9-42b7-ad2c-a1539e72696&v=&b=&from\\_search=2](http://www.slideshare.net/veronicajoycelestial/history-of-the-bpo-industry-in-the-philippines?qid=5b51c2ba-d7c9-42b7-ad2c-a1539e72696&v=&b=&from_search=2)).
- Del Prado, F. L. E. 2015. "The BPO Challenge: Leveraging Capabilities, Creating Opportunities," Discussion Paper Series No. 2015-36, Quezon City: Philippine Institute for Development Studies (PIDS) (<http://dirp3.pids.gov.ph/webportal/CDN/PUBLICATIONS/pidsdps1536.pdf>).
- Fernandez-Stark, K., P. Bamber, and G. Gereffi 2011. "The Offshore Services Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development," In *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*, edited by G. Gereffi, K. Fernandez-Stark and P. Psilos., Duke CGGC (Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness) and RTI International ([https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/Skills-for-Upgrading-Workforce-Development-and-GVC-in-Developing-Countries\\_FullBook-1.pdf](https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/Skills-for-Upgrading-Workforce-Development-and-GVC-in-Developing-Countries_FullBook-1.pdf)).
- Francisco, G. and C. Parlade 2013. "Preliminary Study for the Corporate Services Segment of the Information Technology and Business Process Management Industry," ICTO-DST (Information and Communications Technology Office, Department of Science and Industry).
- Hanson, G. H. 2002. "The Role of Maquiladoras in Mexico's Export Boom," prepared for the Conference on "Prospects for Industrial Parks in the Palestinian Territories," Rice University, July 26-27 ([http://migration.ucdavis.edu/rs/more.php?id=8\\_0\\_2\\_0](http://migration.ucdavis.edu/rs/more.php?id=8_0_2_0)).
- IBPAP (IT & Business Process Association of the Philippines) 2016a. *IT and Business Process Management in the Philippines: Offshoring and Outsourcing (O&O) Directory 2016*, Taguig City: IBPAP (<http://www.ibpap.org/it-and-business-process-management-in-the-philippines-offshoring-and-outsourcing-o-o-directory-2016-download>).
- 2016b. "IBPAP General Membership Meeting: August 25, 2016," presentation material, Taguig City: IBPAP (<http://www.ibpap.org/publications-and-press-statements/presentations>).
- IBPAP and Frost & Sullivan 2017. *Accelerate PH Roadmap 2022, The Philippine IT-BPM Sector: Future-Ready*, Taguig City: IBPAP.
- Keitel, R. S. and M. D. D. Ledesma 2013. "The Partnership between Government and

- the IT-BPO Industry in their Quest for Inclusive Growth in the Philippines," *International Journal of Development and Sustainability* 2 (3): 2164-2175.
- Lee, A., A. Vari-Kovacs, and S. Q. Yu 2014. "Business Process Outsourcing in the Philippines," Lee Kuan Yew School of Public Policy-Microsoft Case Studies Series on Information Technology, Public Policy and Society, Singapore: National University Singapore ([https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/case-studies/business-process-outsourcing-in-the-philippines.pdf?sfvrsn=c9960b\\_2](https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/case-studies/business-process-outsourcing-in-the-philippines.pdf?sfvrsn=c9960b_2)).
- Leechuu, D. 2016. "Sustaining growth of the IT-BPM sector," *Philippine Business Inquirer*, 10 October (<http://business.inquirer.net/216361/sustaining-growth-of-the-it-bpm-sector>).
- Mitra, Raja M. 2011. "BPO Sector Growth and Inclusive Development in the Philippines," Washington, D.C.: World Bank (<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/27398/660930WP0P122100B0BPO0Sector0Growth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).
- NASSCOM (National Association of Software and Services Companies) and Tholons 2014. "Global Services Outsourcing Atlas: Executive Summary," August, NASSCOM and Tholons.
- PSA (Philippine Statistics Authority) 2014. *ASPBI (Annual Survey of Philippine Business and Industries)*, Quezon City: PSA.
- 2016. "2013/2014 Industry Profile: Business Process Outsourcing," *LABSTAT Updates* 20 (13) July, Quezon City: PSA.
- 2018. "2015 Annual Survey of Philippine Business and Industry (ASPBI)-Business Process Management (BPM) Industries For All Employment Sizes: Final Results," Quezon City: PSA (<https://psa.gov.ph/content/2015-annual-survey-philippine-business-and-industry-asphi-business-process-management-bpm>).
- TESDA (Technical Education and Skills Development Authority) 2017. "List of Technical Vocational Institutions with TESDA Registered Programs," Taguig City: TESDA (<https://data.gov.ph/dataset/list-technical-vocational-institutions-tesda-registered-programs>).
- Tholons 2016. "Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations: Rankings & Executive Summary," Tholons ([http://www.tholons.com/Tholonstop100/Tholons\\_Top\\_100\\_2016\\_Executive\\_Summary\\_and\\_Rankings.pdf](http://www.tholons.com/Tholonstop100/Tholons_Top_100_2016_Executive_Summary_and_Rankings.pdf)).
- World Bank 2016a. *Philippines Economic Update: Outperforming the Region and Managing the Transition*, October 2016, Washington, D.C.: World Bank (<http://documents.worldbank.org/curated/en/908921475239441092/Philippine-economic-update-outperforming-the-region-and-managing-the-transition>).
- World Bank 2016b. *World Development Report 2016: Digital Dividends*, Washington, D.C.: World Bank (<http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf>).

〈ウェブサイト〉

ACPI (Animation Council of the Philippines): <http://www.animationcouncil.org>

BSP (Bangko Sentral ng Pilipinas) [フィリピン中央銀行]: <http://www.bsp.gov.ph>

BusinessWorld [BusinessWorld紙]: <https://www.bworldonline.com>

CCAP (Contact Center Association of the Philippines): <http://ccap.ph>

CHED (Commission on Higher Education) [高等教育委員会]: <https://ched.gov.ph>

DTI (Department of Trade and Industry) [貿易産業省]: <https://www.dti.gov.ph>

IBPAP (IT & Business Process Association of the Philippines): <http://www.ibpap.org>

Makati Business Club: <https://mbc.com.ph>

NASSCOM (National Association of Software and Services Companies, India): <https://www.nasscom.in>

Open Data Philippines [フィリピン政府データ・サイト]: <https://www.data.gov.ph>

PEZA (Philippine Economic Zone Authority) [フィリピン経済特区庁]: <http://www.peza.gov.ph>

PIDS (Philippine Institute for Development Studies) [フィリピン開発問題研究所]: <https://www.pids.gov.ph>

PSA (Philippine Statistics Authority) [フィリピン統計庁]: <http://www.psa.gov.ph>

SEC i-View [証券取引委員会 企業財務情報サイト]: <http://www.sec.gov.ph/online-services/sec-i-view>

TESDA (Technology Education and Skills Development Authority) [技術教育・技能開発庁]: <https://www.tesda.gov.ph>

