我が国中小企業の国際展開での
成功事例報告書

中小企業国際展開等円滑化推進事業

（ローカル企業情報等調査・提供事業）

フィリピン編

平成18年 2 月

財団法人 海外貿易開発協会

序　文

財団法人　海外貿易開発協会（JODC）は、平成 16 年度より経済産業省の補助事業として、我が国中小企業の国際展開円滑化に資することを目的に、中小企業が海外においてビジネス活動を行う上での環境整備強化事業に取り組んでおります。その一環として、過去に JODC 派遣専門家により技術指導を受けた現地日系企業等から、具体的な課題への取組みと解決策を含めた成功事例の聴き取り調査の実施、及び当該国で事業活動を行っている現地日系企業を対象としたアンケート調査の実施、並びに JETRO 海外事務所、現地日本人商工会議所等より現地企業情報等について情報収集し、「成功事例報告書」として取り纏め、我が国中小企業へ提供する「ローカル企業情報等調査・提供事業」を実施しております。

昨年度は、タイ及びマレーシアを対象に調査を実施し、それぞれの結果を「成功事例報告書」として取りまとめ、当協会の事業説明会等の場を通じてご報告申し上げると共に、当協会ホームページにも報告書の全文を掲載し、広く皆様へ供覧しております。

平成 17 年度は、フィリピン、ベトナム、インドネシアの 3 ヵ国を調査対象に選定いたしました。

本報告書は、日本・フィリピン両政府が「IT・ソフトウエア人材の育成プログラム」で合意し、フィリピン政府がアジアにおける e―サービス中核拠点として産業育成方針を掲げている「フィリピンにおける IT 産業」を対象に、2005 年 11 月 30 日～12 月 10 日の間、現地調査を実施して、現地の投資環境の現状並びに事業活動において直面する諸種の課題とその解決策を含む成功事例を取りまとめたものです。

本報告書が既にフィリピンで事業を展開されている、あるいは今後フィリピンへの進出を計画されている我が国中小企業にとりお役に立つことを願っております。

末尾ながら、本調査に際しアンケート及び聴き取り調査にご協力を賜りました、成功事例対象を始めとする現地日系企業及び本社各位、現地日本人商工会議所、JETRO、セブ投資促進センター、その他関係者各位には心からの感謝を申し上げます。

2006 年 2 月

財団法人　海外貿易開発協会

理事長　　小　林　　惇

目　次

第Ⅰ章　調査の概要 ……1

第Ⅱ章　フィリピンの概要 ……2
　１．一般情報 ……2
　２．経済構造 ……3
　３．フィリピンの投資環境と日本企業の投資動向 ……8
　４．IT 関連動向 ……14

第Ⅲ章　フィリピン進出日系 IT 企業の現状と課題 ……20
　１．調査・統計資料から把握できた経営課題 ……20
　２．アンケート分析から把握できた経営課題 ……23
　３．まとめ ……32

第Ⅳ章　フィリピン進出日系 IT 企業の取組み ……34
　１．労務問題 ……34
　２．品質管理 ……37
　３．マネージメント ……38
　４．キーマンの確保と活用 ……41
　５．事業領域の拡大 ……42

第Ⅴ章　フィリピンにおける成功企業事例 ……43
　１．A 社の企業概要、進出経緯および経営状況 ……43
　２．A 社の経営機能の分析 ……44
　３．成功内容及び成功要因 ……54
　４．課題と今後の方向性 ……56

参考資料 ……57

第Ⅰ章　調査の概要

１．調査の目的

本調査は、我が国 IT (Information Technology,情報技術）産業の中小企業がフィリピンにおいてビジネス活動を展開する上で直面する各種の個別具体的課題、およびこれらを克服して事業に成功した事例を調査するとともに、現地日系民間団体等の協力を得てフィリピンにおける IT ビジネス・投資環境についての情報を収集し、海外現地法人並びにフィリピンへ進出を計画する我が国中小企業等に提供してその事業展開を支援することを目的とする。

ここで、IT 産業とはハードウェア製造を除く、ソフトウェア開発、コンテンツ開発等を対象とする。

２．調査の手法

（１）調査対象企業等への訪問とインタビューによる聴き取り調査
（２）国内および現地収集資料の分析
（３）現地日系法人（IT 産業）へのアンケート調査

３．聞き取り調査の対象

（１）フィリピンにおける我が国 IT 産業現地法人 12 社
（２）JETRO ビジネスサポートセンター利用企業 7 社
（３）日系会計事務所 1 社
（４）フィリピン日本人商工会議所、JETRO、セブ投資促進センター

４．調査場所

マニラ、セブ各市およびこれら周辺の工業団地

５．現地調査日程

2005 年 11 月 30 日～12 月 10 日の計 11 日間

６．現地調査メンバー（順不同・敬称略）

中嶋芳汎	JODC 審議役
西戸俊彦	JODC 主任調査役
鷹取　功	JODC 調査員（株式会社　エックス・エヌ）
椎野謙次	JODC 調査員（ミマキ電子部品　株式会社）

第Ⅱ章　フィリピンの概要

1．一般情報（＊1）

独　　立：1898 年の米西戦争の結果、約 300 年にわたるスペインの植民地から米国の植民地となる。第二次世界大戦時に一時期日本に占領されたが、1946 年米国から独立。正式国名は、Republic of the Philippines。

国土面積：約 30 万平方キロメートル、日本の約 8 割。マニラ首都圏を含め 160 の地方区分と 73 の地方自治体から構成される。南北 1,851Km に散在する 7,100 余の大小の島からなる。

行政区分：ルソン、ビサヤ、ミンダナオの主要な島があり、行政上は各 3 島に、7、3、6、計 16 の行政地域がある。州は合計 78。

地　　勢：ほとんどが山岳地帯で、海岸に狭い平野部があるのが多くの島に共通している。

人　　口：8,786 万人（2005 年 7 月）。首都マニラに 1,580 万人。
人口増加率 1.84%、また、若年層比率が高いのが特徴。

政　　体：1987 年の憲法が現在の共和国法となっており、立憲共和制。米国の大統領制に倣った民主共和国として行政部門が 21、立法府に 200 人以上の下院議員と 24 名の上院議員、最高裁判所（司法府）に 15 名の裁判官。現在、2004 年 5 月の大統領選挙で選出されたグロリア・マカパガル・アロヨ氏が大統領。

民　　族：ビサヤ人 40%、タガログ人 20%、イノカノ人 10%などのマレー系を中心に、その他スペイン人、中国人およびそれらの混血などが 30%。

言　　語：フィリピーノ語（タガログ語を基本とする国語）、英語の２言語が公用語。

宗　　教：16 から 19 世紀にかけてスペイン統治下でキリスト教布教が行われ、アジア諸国の中では唯一キリスト教徒が 92%（カトリック 83%、プロテスタント 9%）と人口の大部分を占める。

気　　候：熱帯性気候。平均気温 27℃。

日本との時差：1 時間。GMT との時差は GMT＋8 時間。

現地通貨：フィリピンペソ（PhP）。1PhP≒2.40 円(TTS)

投資関連法：1987 年オムニバス投資法（共和国法 226 号）、1991 年外国投資法（同第 7042 号）、1995 年特別経済区法（同 7916 号）

教　　育：小学校（6 年）、高校（4 年）、大学（4 年、工学部は 5 年）で大学卒業時は 19～20 歳。6～11 歳の小学校が義務教育。

（＊１）国際情報化協力センター「アジア情報化レポート　2005」、ASEAN-JAPAN CENTER「アセアン各国の投資環境紹介」等参照

2. 経済構造

（１） 産業構造とその特徴

2004 年の就業人口構成比でみると、農林水産業が 37.1%、鉱工業 15.4%、サービス業 47.5%で、製造業の比率は相対的に小さい。IT 関連産業は HDD (Hard Disk Drive)組立て生産などハードウェア事業が製造業、受託ソフトウェア生産事業はサービス業に区分される。GDP ベースでみると、47%を占めるサービス業がフィリピンの最大産業である。

JCCIPI（The Japanese Chamber of Commerce & Industry of the Philippines, Inc.フィリピン日本人商工会議所）による「フィリピンハンドブック 2002」（2005 年 12 月現在改訂作業中）によれば、2001 年の産業別 GDP 構成比は農林水産 18.9%、鉱工業 31.9%、サービス業 43.2%であり、短期間での産業構造変化が顕著である。同年の農林水産就業人口構成比が 37.4%であるから、同部門は GDP 構成比に対して就業人口の多いこと、すなわち農林水産部門が雇用の下支えになっていることが同国の産業構造面の特徴といえる。貧困の撲滅と農業部門の発展をほぼ同義と見なして歴代政権はその改善に努力してきた。

（２） 経済成長および当面の課題

2004 年の実質 GDP 成長率は政府目標を上回る 6.1％で、1990 年以降では最も高い成長をとげた。農林水産業の安定成長と製造業の 5.0%、サービス業の 7.3%、建設業の 8.9%のそれぞれの成長が牽引力であった。需要項目で見ると、農家所得と海外送金の増加が寄与し、個人消費が 5.8%の高い成長を示した。政府支出は財政赤字の改善に向けた緊縮策の影響で前年比マイナス 0.8%であったが、輸出は対前年比 14.0%増と好調であった。

図表 II-2-1　　フィリピンの経済成長

経済指標/年	2001	2002	2003	2004	2005 上期
名目 GDP（億ドル）	714	771	793	864	458
名目 GNP（億ドル）	757	820	852	926	493
一人当たり GNP（ドル）	978	1,034	1,038	1,100	580
実質 GDP 成長率（%）	3.2	4.6	4.7	6.1	4.7
実質 GNP 成長率（%）	3.4	5.2	5.6	6.1	4.7
外貨準備高（億ドル、期末）	156	162	169	160	179 (8 月)
財政収支（億ペソ）	▲1,470	▲2,127	▲1,999	▲1,861	▲808(8 月)

（出所：JETRO、JCCIPI、その他資料）

また、2005 年は通年で 4%台（政府目標 5.3%）に減速するとの予測もある。例えばアジア開発銀行の最新の見通し改定では、2005 年が 4.7%、2006 年は 4.8%の成長予測である。今後の大きな懸念材料は国内消費の 96%を輸入に依存することから原油価格の上昇（フィリピン経済開発庁の試算では 10 ドルの上昇で成長率 0.1%の低下）と、不安定な政治状況であるとされる。更に財政収支も年々悪化しており、2004 年は GDP 比 4.2%の高水準で大きな課題である。中央政府を含めた公的部門の赤字削減、偶発債務といわれる政府保証についての対応が求められている。しかし全体的に見れば、近年、度重なる政治不安のなかでもフィリピン経済は比較的安定的なマクロ経済パフォーマンスを維持してきたといえる。総人口の 9%にも相当する海外で働くフィリピン人からの、いわゆる海外労働者送金（フィリピン中央銀行発表ベースで 2004 年に GDP 対比約 10%）が同国の個人消費を安定的に支えていることも大きな要因である。なお、2005 年 4～6 月期の成長率 4.8%に対する支出項目別の成長寄与度は個人消費 3.7、政府支出 0.9、輸出 0.5、資本形成が－0.6 などである。

（３） 貿易収支および輸出入構造

貿易収支は 2004 年まで 4 年連続で赤字である。2004 年の輸出額は 396 億ドル弱、輸入額は 447 億ドル強であり、それぞれ対前年比で 9.3%、9.8%の増加である。

図表 II-2-2　　フィリピンの輸出入推移　（単位 100 万ドル,%）

輸出入区分	2002	2003	2004
輸出額	35,208	36,231	39,598
（内、対日輸出）	5,295	5,769	7,964
輸入額	35,427	40,749	44,722
（内、対日輸入）	7,233	7,641	7,445
貿易収支	▲ 219	▲4,518	▲5,124
（対日収支）	▲1,938	▲1,872	519

（出所：JETRO、JCCIPI、その他資料）

最大の輸出品目はエレクトロニクス製品で、前年比 2 桁増と順調に拡大した。とりわけ電子部品・半導体と電子データ処理機器が堅調であった。日本および米系の電子部品、HDD メーカーの輸出貢献が大きい。これらは全輸出額の 62.7%を占める最大の輸出産業である。

次いで大きなウェイトを占めるのは衣類輸出であり、1992 年以降年間 20～25 億ドルで安定しているが若干の減少傾向にある。多国間繊維協定の失効に伴う 2005 年 1 月の米国クォータ制度の廃止による影響が心配されているが、染色整理

分野で新たにフィリピンに進出した日系企業の例に見られるように、フィリピンの競争力はむしろ高まると見る向きもある。

輸出品目の第 3 位は、日系各社がフィリピンをトランスミッションの製造拠点と位置づけて、2003 年の 3.7%から 2004 年に 4.4%へと拡大しつつある自動車部品である。その他の輸出品目は、ヤシ油、生鮮果実（バナナ、マンゴーなど）である。また、輸出額 396 億ドルを輸出地域別に見ると、2004 年に大きな変化が見られた。対前年比 38.1%の高成長を示した日本向けが 80 億ドル弱で、それまで最大の輸出先であった米国向け（同年に 67 億ドル）を抜いて 1 位となった。電子部品・半導体、自動車部品の日本向け輸出急増が寄与している。また、輸出構成比は高くないものの、生鮮果実の輸出の 58%は日本向けであり、前年比 7.5%増と堅調に拡大した。

図表 II-2-3　　2004 年フィリピンの主要輸出入品目　（単位 100 万ドル,%）

品　　目	輸出金額　（構成比）	輸入金額　（構成比）
工業製品	30,325 (76.6%)	27,367 (61.2%)
内エレクトロニクス製品	26,646　(67.3)	11,512　(25.7)
内機械・輸送機器	2,373　(6.0)	3,115　(7.0)
消費財	3,438　(8.7)	1,617　(3.6)
内衣類	2,084　(5.3)	32　(0.1)
内家具	294　(0.7)	43　(0.1)
食品	1,579　(4.0)	2,409　(5.4)
天然資源製品	2,509　(6.3)	7,392　(16.5)
合計（その他品目含む）	39,598 (100.0%)	44,722 (100.0%)

（出所：JETRO、JCCIPI、その他資料）

一方、輸入は 2004 年に 447 億ドルであり、2003 年に米国を抜いてから 2004 年も日本が最大の輸入国となった。日本からは 74 億ドル、アジア NIES から 71 億ドル、米国 66 億ドル、中国 25 億ドルなどが続く。世界的な原油高騰を受けて、サウジ、イラン、シンガポールなどからの石油製品の輸入が合計で前年比 25%と上昇した。国・地域別に見ると、日本、米国が前年比で減少する中、中国、アジア NIES、ASEAN からの輸入が拡大している。

（4）　フィリピンの主要産業の動向

フィリピンの産業については、JCCIPI の「フィリピンハンドブック」に体系的かつ詳細にまとめられている。2005 年版が近日中に出版される予定である。

フィリピン駐在の日系各社の執筆陣によるもので、広範なフィリピン産業に関

心のある方は同資料をご参照下さい。ここでは、以下にいくつかの産業に関してのみ 2002 年版からごく簡単に紹介する。

＜農業＞：1994 年以降、同国は農産品の輸入国に転じている。製粉用小麦、乳製品、米、砂糖、糖蜜など多くの品目の輸入国である。近隣アジア各国が高い自給率と輸出国であるのに対し、フィリピンが農産物輸入国であるのは突出している。
カトリック教徒が多数を占める同国の高い人口増加率に対して、農業生産性の向上が追いつかないこと、国土が火山灰に覆われてインドシナ半島ほど肥沃でないこと、農地改革の遅れ、などが原因とされる。

＜水産業＞：7,100 余の大小の島からなる同国は長い海岸線に恵まれ水産資源の宝庫と見られているが、アジア各国に比して資源開発に遅れ、輸出市場で後塵を拝している。冷凍加工施設や島間輸送網、流通網の不備、二次マーケットが少ないことが原因である。主用輸出品目はカツオ、キハダマグロ、イカ等であり、タイなど高度加工品は加工設備の老朽化・未整備で実現できていない。

＜建設業＞：政府投資と民間投資がほぼ半々(2000 年)であり、地域別にはマニラ首都圏が 20%を占める。アジア経済危機以前は輸出加工区内の工場建設ラッシュを受けて非住宅物件が突出していたが、その後、住宅物件の比率が増加した。
首都圏のオフィスビル建設も一段落の状況とされる。

＜食品産業＞：同国最大の企業がビール・食品のコングロマリットであるサンミゲール社であることが示すように、食品産業は同国製造業の重要な位置を占める。SEC（証券取引委員会）資料での同国売り上げトップ 100 社に、食品は 13 社入っている（2001 年資料)。大企業による寡占化の進展、スペイン・米国統治時代の影響を受けた洋風食材の普及、外資ブランドへの高い志向などが特徴である。

＜化学産業＞：1990 年代以降のアジア地域では、急増する国内需要に対応するために外資も加わってエチレンやプラスチック原料となる樹脂のプラント建設が積極的に行われた。しかし、フィリピンは政変の影響もあり、プラント建設に立ち遅れた。あらゆる石油製品の原料となるエチレンプラント建設計画が進展している。

＜自動車産業＞：1971 年の段階的乗用車国産計画（PCMC）以降、1977 年の商用車国産計画（PTMT)、それらの見直しである 1987～1988 年の CDP（乗用車)、CVDP（商用車)、その後の AFTA の進展と APEC におけるボゴール宣言（貿易自由化

達成目標）などを受けた 1996 年の「新自動車政策」の開始に至るまで、フィリピンの自動車産業基本政策は大きく揺れ動いた。2001 年以降、新自動車政策の国産化規制・外貨獲得義務などが WTO の非関税障壁撤廃方針に抵触することから、見直しが進んでいる。日系および韓国メーカーが同産業での主なプレイヤーである。

＜二輪車産業＞：日系 4 社が生産・販売を行う主要プレイヤーである。他の ASEAN 諸国に比較すると二輪車の個人使用を目的とする需要が非常に低いのが特徴であったが、近年、民間団体・地方政府を中心として環境汚染に対する規制の見直しが進展していることから二輪車の個人需要が増加しており、他の ASEAN 諸国水準に近づく可能性もある。二輪車産業は現在アジア広域での生産拠点の再配置が進展中である。

＜電子、情報通信産業（ハードウェア）＞：1970 年代に欧米の半導体メーカーの進出が相次いだが、政治的不安定からその後投資は冷え込んだ。1980 年代中頃以降の日本のセットメーカーのアジア進出ブーム時も同様の理由でフィリピンは敬遠された。1992 年のラモス大統領による経済発展への外資積極誘致策以降、日本からの投資先候補としてクローズアップされ、1990 年代中頃に至って日本のコンピューター周辺機器メーカーの進出が相次いだ。エレクトロニクス製品は、2000 年にはフィリピンの全輸出額の 7 割を越えた。欧米メーカーの半導体の後加工と日系メーカーの HDD に代表されるコンピューター周辺機器組立がフィリピンの電子・情報通信産業（ハードウェア）の 2 大柱である。（IT 関連産業に関しては別途後述）

3. フィリピンの投資環境と日本企業の投資動向

（1） フィリピンの投資環境の評価

フィリピンの投資環境に関しては、ASEAN－JAPAN　CENTER の「ASEAN 各国の投資環境」（http://www.asean.or.jp/）に関連法規、投資分野、優遇政策、投資申請等手続き、税制、金融、外国人雇用、土地所有、投資および事業コストなど詳細に示されている。ここでは要点を紹介する。

＜投資申請と登録＞：外資比率にかかわらず、進出先によって BOI（Board of Investment、フィリピン投資委員会）もしくは生産額の 70%以上を輸出する企業は PEZA（Philippine Economic Zone Authority、フィリピン経済区庁）に申請、登録。この他、自由貿易地域（スービック、クラーク地区）がある。

＜投資分野＞：外国投資が禁止・規制される分野は 1991 年外国投資法に基づいて 2 年毎に発表されるネガティブ・リストに掲載される。反対に、奨励分野は 1995 年特別経済区法（オムニバス投資法）に基づき毎年発表される投資優先計画による。外資はパイオニア、非パイオニア企業等いくつかに区分され、法人税免除や優遇措置を受けるための条件に違いがある。

＜優遇措置＞：内容および条件は外資比率、投資分野、投資地域等により異なる。
主な優遇措置は以下の通り。

① BOI 登録企業に対する優遇措置

・新設企業は、創業時から 6～8 年間の法人所得税免除
・拡張案件は、販売額（量）の増加分を 3 年間の法人所得税免除
・低開発地域での新規・拡張投資は、6 年間の法人所得税免除
・登録後 5 年間、社長・部長・会計担当、監督・技術指導の外国人の雇用可能
・ 通関手続きの簡素化

② PEZA 登録企業に対する優遇措置

・新設企業は、創業時から 6～8 年間の法人所得税免除。
免除期間終了後は優遇粗利益税(5%)の適用。
・輸入資本財・部品・原材料の関税、埠頭税・輸出税・手数料等の免除
・国内調達の資本財に対する税額控除
・労賃増加分に対する追加控除
・従業員教育費用の最高 50%追加控除
・純営業損失の繰越
・委託機材の無期限使用
・外国人投資家及び近親者に対する永住権付与

・外国人の雇用
・中央銀行の承認なしで国外への利益送金可能（送金への課税なし）

＜最低投資額＞株式会社の最低資本金は 5,000 ペソ（約 12,000 円）。

＜税制＞:内国法人か外国法人かを問わず一律 32%の定率課税。個人所得税は 5～33%の累進課税。年間売り上げが 20 万ペソ(約 48 万円)以上の場合は付加価値税 10%。

＜土地所有＞：外国人の土地所有は禁止されている。法人はフィリピン資本 60%以上の企業が所有可能。最長 75 年の土地の長期リースが可能。

＜利益送金および資本の引き上げ＞：中央銀行等に登録した企業は送金および資本の本国引き上げが特権として認められている。

また、既に同国に投資した日本企業（JCCIPI 加入企業、2005 年 12 月現在会員数 514 件、内法人 483 社、製造非製造法人がほぼ半々）および AMCHAM（The American Chamber of Commerce、アメリカ商工会議所）がどのような点をフィリピンの投資環境上の問題点と指摘し、改善を要請しているかを以下に簡潔に紹介する。これらの整理された要望に、フィリピンの投資環境に対する現実的な評価が示されているといえよう。

JCCIPI の「要望書」は、大項目ベースで以下の 6 項目からなる。

① インフラ整備
② 密輸対策
③ 労務問題
④ 産業廃棄物処理施設の建設
⑤ 税制
⑥ 鉱山業への外資規制緩和

これらの要望を受けてフィリピン政府は投資環境の改善を模索している。例えば輸入中古車・同部品の密輸対策に関して、関税局の右ハンドル車・部品の輸入禁止通達（2005 年 3 月）、ニノイアキノ国際空港第 3 ターミナルの開港、ODA 受注日系企業への VAT（Value Added Tax、付加価値税)還付遅延などがその具体的改善である。

AMCHAM は「外国投資増加に向けたロードマップ第 2 版」の中で、道路・電力等インフラ整備、政府の統治能力向上、人口問題、議会改革、英語能力の減退、治安問題の 6 項目を直面する投資環境上の問題点として改善を求めている。JCCIPI の要望と重なる項目もあるが、フィリピンの急激な人口増加、議会改革、政府統治能力、英語能力の衰退に警鐘を鳴らしその改善を求めるなど、より体系的視点での要望となっ

ているのが特徴的である。

なお、日本機械輸出組合の調査「2004年版各国・地域の貿易・投資上の問題点と要望」にも類似の要改善事項が指摘されている。JCCIPIとAMCHAMの指摘以外の点としては、例えば、投資ネガティブリスト業種への外資の制限または禁止、現地オフショア取引でのペソ払い強制やドルへの交換の月額規制、労働側に有利な賃金慣行、外資の土地保有に対する出資比率制限などが改善すべき事項として挙げられている。

更にJETRO（Japan External Trade Organization、日本貿易振興機構）が「在アジア日系製造業の経営実態―ASEAN・インド編―(2004年度調査)」の中でアジア各国の投資環境を比較している。その結論は次の通りである。

投資環境面での問題点を対象国全般で見ると、「税務手続きの煩雑さ」が44.1%と最も高く、次いで「行政手続きの煩雑さ」が42.8%、以下「インフラ整備状況が不十分」（42.0%）などが続く（有効回答790社）。同調査によれば、フィリピンの投資環境面の問題点として指摘された点は、「不安定な政治・経済情勢」が72.7%と最も多く、次いで「インフラの整備状況が不十分」が70.9%、「政府の不透明な政策運営」が60.0%、「経済法制度の未整備・恣意的な法制度の運用」が37.3%、「行政手続の煩雑さ」が34.5%などである。

（２）インフラの状況

＜工業団地＞：既に多くの工業団地が開発されており、日系商社の開発による団地も多い。例えばマニラ近郊では First Philippine Industrial Park (315ha), Laguna Techno Park (440ha), Alaminos (255ha), Lima Technology Center (540ha)、セブでは Cebu Light Industrial Park (70ha)などがあり,多数の日系企業がテナントである。

＜港湾＞:商業港と漁港合計で 1,400 港以上。フィリピンを代表する港はマニラ港で、同国の国際貨物取扱量の 1/3 弱を占める。第二の都市セブには海外貿易用コンテナ船が接岸可能なセブ港がある。

＜航空セクター＞: 100 余の民間空港があり、内 85 が公共に供されている。マニラ、セブ、スービック、クラークの 4 つの国際空港のほか、代替国際 4 空港、国内幹線 12 空港など。空港整備の多くは他国からの借款および無償資金提供である。

＜電気通信＞：その公共性から多くの国では政府もしくは公社などが運営するが、フィリピンは例外である。歴史的には私企業である PLDT（フィリピン長距離電話

会社）が電気通信事業を独占してきた。近年、新規事業者の台頭が著しく電気通信市場での競争が進展中である。

＜道路＞：道路総延長は約日本の 1/6、20 万 km。内、国道は 3 万 km。着実に伸びているが舗装率は 20%強で、国道でさえ 1/3 程度の舗装率と貧弱な状況にある。質的な改善余地が大きく、特に幹線道路の全天候型への整備が望まれている。

（２）日本企業の海外投資動向

＜日本企業の海外投資の基本的な方向性＞

JBIC（Japan Bank for International Cooperation、国際協力銀行）が継続的に日本企業の海外直接投資動向を調査している。17 回目の調査となる「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 - 2005 年度海外直接投資アンケート調査結果」（対象企業数 945 社、有効回答数 590 社、有効回答率 62.4%）では,日本企業（製造業）の海外直接投資の基本的な方向性として以下の 10 点に要約されている。

① 海外事業展開は昨年度に引き続き強化・拡大姿勢が続く
② 国内事業の強化・拡大姿勢も引き続き積極的
③ 海外事業の強化・拡大の国内事業への影響度は小さい
④ 中国、中・東欧、ロシアで強化・拡大姿勢が強く、インド、ベトナムで強化・拡大が大きく増加
⑤ 事業実績評価は各国・地域で改善したが、中国では大きく後退
⑥ 中国と ASEAN はバランス重視。日本関連抗議活動の影響は限定的
⑦ 中国、ASEAN 共に生産はより高付加価値品へ、販売先は日本の比重が減り中国向けが増加へ
⑧ 相手国、業種によって活用度合いが異なる経済連携協定（EPA）/自由貿易協定(FTA)
⑨ EU 新規加盟国に事業戦略上の位置づけを与えている企業は全体の 54.8%
⑩ 有望事業展開先国・地域としての BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）への関心が更に高まる

＜日本企業のフィリピンへの投資動向＞

「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」に見られるように、日本の製造業ではフィリピンの投資魅力度は、他の地域に比較して劣っている。コスト面で大きな遜色がないことを考えると、先述したように、インフラ面や政治的安定性などへの低い投資環境評価がその背景にあろう。同調査でのフィリピンの投資優先順位（今後強化・拡大すると回答した企業数の比率、複数回答）を見ると、14 位（13 社、3%）で前年度と同順位である。

1位は中国(397社,82%)で飛びぬけており、2位がインド（174社,36%）である。以下、タイ、ベトナム、米国、ロシア、韓国、ブラジル、台湾、マレーシア、メキシコ、ドイツであり、14位のフィリピンに続き、更にシンガポール、チェコ等の順である。ただし、これらは製造業に限定されており、IT産業（ソフトウェア産業）は含まれていない。ソフトウェア産業の海外展開に関する進出地域別魅力度調査はないが、ソフトウェア産業に限ればフィリピンの位置づけは製造業の場合より高いのではないかと言われている。

図表 II-3-1　フィリピンの国・地域別対内外国直接投資（認可ベース）

(単位：100万ペソ、%)

国	2002年 投資額	2003年 投資額	2004年		
			投資額	構成比	対前年比 増加率
日本	17,045	8,841	26,596	17.1	200.8
米国	3,627	10,432	9,001	5.8	▲ 13.7
ドイツ	555	452	1,245	0.8	175.4
英国	618	2,381	1,683	1.1	▲ 29.3
オランダ	269	3,866	1,473	0.9	▲ 61.9
フランス	725	20	189	0.1	853.8
イタリア	7	12	29	0.0	147.4
韓国	1,345	712	3,260	2.1	357.8
台湾	12,198	2,554	1,654	1.1	▲ 35.2
香港	134	256	1,369	0.9	435.3
シンガポール	1,168	295	1,524	1.0	416.6
オーストラリア	46	986	170	0.1	▲ 82.7
マン島	0	0	7,634	4.9	-
ナウル	0	0	96,529	62.1	-
計（他含む）	46,049	34,010	155,509	100.0	357.2

（プロジェクトベースまたはコミットメントベース）

出所：国家統計調整委員会(NSCB)

このような日本企業（製造業）の投資意識の下で、実際のフィリピンへの直接投資推移（全産業）は前表の通りであり、2004 年の投資額（認可ベース）は倍増した。同年の特殊要因といえるナウルからの資源開発投資（注）を除けば、2002 年の最大投資国である台湾、2003 年の同米国を抜いて、2004 年には日本が最大の投資国（266 億ペソ）となった。

（注）：バターン半島での LNG 火力発電(1,200MW)の建設。
965億ペソでフィリピンへの海外直接投資額の62.1%を占める案件。

2004 年の認可ベース投資額 1,555 億ペソを分野別に見ると、先に述べた LNG 火力発電のガス関連分野(965億ペソ)以外では製造業が最大の分野で438億ペソ、次いでサービス業 112 億ペソが主なものである。

日本からの 2004 年の投資は、投資認可機関別では PEZA に集中している。
また新規投資より既設工場の拡大・増強投資が主たる投資のようであり、2.5 インチ HDD、高級アルコール製造設備、スピンドルモーター、液晶ディスプレイ部品製造などがある。

米国の投資は製造業では半導体関連、サービス業ではコールセンター運営に伴う投資、バックオフィス機能のアウトソーシング受託関連投資、地域統括本部の設置に伴う投資などが主たるものである。国別投資で顕著な増加を示した韓国の投資は、携帯電話部品や CD-R や DVD-ROM ドライブなどコンピューター周辺機器と衣料品製造への投資が主たるものである。

IT 関連投資（ソフトウェア関連）では米国が英語力と低コストワーカーを主役とするコールセンターやバックオフィス機能のアウトソーシング受託関連に投資しているのに対し、日本はフィリピン人の設計能力やコンピューター技術能力に着目した CAD ソフトなど、技術的にやや高度な分野に投資する傾向がある。

なお、近年日本企業の中国投資が加速しているが、フィリピンから中国への生産移管はこれまでのところ限定的である。外資のフィリピン進出が主に 1994 年以降で設備が比較的新しいこと、HDD や半導体では移転投資が多額になること、エレクトロニクス製品の製造コストに占める人件費比率が比較的低いことなどが理由と思われる。また、AFTA・CEPT スキームにより家電・エレクトロニクス、自動車を中心に ASEAN 域内の生産拠点の再編成が進展しており、フィリピンもその影響を受けている。いくつかの日系の TV 組立のフィリピンからの撤退、HDD のフィリピンへの集約化の動き、トランスミッションのフィリピンでの増産投資などがその例である。（JETRO 資料より）。

4. IT 関連動向

（1）フィリピンの IT 産業概要

2005 年 8 月以降、JETRO マニラセンター発行の「フィリピンの IT 事情」に、同国の IT 産業がシリーズで分析・紹介されている。IT 関連インフラの整備状況、産業の規模・市場動向、人材ソースとなる大学の IT 教育、多数の日系ソフトウェア企業の事業紹介など広範な視点での調査報告書となっている。フィリピンの IT 状況に関心のある方々への詳細な教科書といえる。同資料からフィリピンの IT 産業の概要をごく簡易に紹介すると共に、本調査でインタビューした、既に進出した中堅・中小日系ソフトウェア企業の事業経験から、今後進出を検討する日系企業へのヒントとなる事項を以下に示す。なお、JCCIPI 加入のデザイン・ソフトウェア部会所属企業（ソフト開発、アニメ、設計など）は 50 社弱で、実質的日系ソフトウェア企業は 20～30 社とされる。

IT 活用サービス産業の 2004 年実績は、輸出 10 億ドル, 新規投資 80 億ペソ(約 190 億円)、雇用総数 10 万人である。輸出および新規投資にはハード組立て製品（HDD など)、雇用には米系企業を中心とするコールセンターでの就業者数（2005 年 5 月で 7 万人弱）が含まれている。狭義のソフトウェア開発技術者数は同年で 3 万人弱。コールセンターの雇用拡大が急ピッチで進展しており、同国ワーカーレベルでの英語能力の活用が顕著である。マニラ首都圏だけでなく、IT 産業を観光産業と並ぶ中核産業と位置づけるセブをはじめ、地方での IT 雇用も進展中である。インターネットユーザー数は 1,180 万人（総人口比 14%)。ビジネス分野へのインターネット普及の統計はないが、大手企業や外資ではブロードバンドがほぼ普及したと見られ、ビジネス分野へのインターネット普及も急速に進展している。

日系ソフトウェア企業は大手も中小も同国で事業展開中である。日系中小ソフトウェア企業への今回のインタビュー調査では、日本本社の下請け子会社としてフィリピンを位置づけ、営業機能を日本本社もしくは日本の営業所等で行い、フィリピンでは営業を持たず受託生産に特化するケースが多いようである。
フィリピン国内を市場ターゲットとする企業はほとんどない。本報告書の第 V 章で成功事例分析結果を詳述するが、受託生産業務内容は多様で、CAD/CAM、アニメ、住宅図面からの 3 次元グラフィック化などがある。フィリピンを日本の中小ソフトウェア企業が活用する利点として、今回の調査では概ね以下が各社に共通する点としてあげられる。

① コストダウンを図れる。

受託業務内容にもよるが、20～30 万円（月）の人月単価として、新人プログラマーで 1 万ペソ弱（約 2 万 4,000 円）の給与水準、安価なオフィスコストなどが挙げられる。ペソの対円為替の動きも、過去 10 年をみると日本からのソフト受託ではコスト面で有利に作用してきた。

また、マーサー社の 2004 年 6 月発表の調査(各国の IT 企業従業員年収調査)によると、フィリピンの IT 企業従業員の年収は、調査した 32 カ国の中で最も低いという結果も報告されている。

図表 II-4-1 マーサー社による各国の IT 企業従業員年収調査 2004 年(米ドル)

職位 国	ﾁｰﾑﾘｰﾀﾞｰ	主任	マネージャー	シニア マネージャー
日本	64,500	77,500	93,000	111,000
インド	9,700	15,400	24,000	39,000
中国	12,400	19,100	31,700	58,400
ベトナム	8,300	14,100	24,000	28,700
フィリピン	7,900	11,600	17,000	24,900

< JETRO 月刊フィリピン IT 事情 No1(2004 年 9 月)に掲載されたものから転載>

② 英語が公用語であり英語水準が高い。

従って欧米新技術へのタイムラグが少ない（先進 IT 技術を習得する素早さ)、現地指導の日本人および日本本社等とのコミュニケーションがとりやすい、などが利点として挙げられている。多くの場合、日本で留学ないし研修したフィリピン人を現地での中核人材と位置づけている。しかし、日本の客先と受注、仕様などを話し合うブリッジ SE (System Engineer) の相当部分が日本人であることが多く、日本人コストが事業収支を大きく支配する構造になっている。ロイヤリティーが高く、かつ優れたフィリピン人 SE の養成と獲得が収支面での成否の鍵を握るようである。

日本人とのコミュニケーションさえ高いレベルで維持することができれば、フィリピン人の英語力を活用し、日本以外のグローバルなマーケットへのアプローチの可能性もでてくる。

また、マイクロソフトやオラクルなど、主要なソフトウェア・ベンダーがアメリカの企業に独占されていることを鑑みると、このようなベンダーとのコミュニケーションをフィリピン人を活用することにより、日本のマーケットに対するサービスレベルをあげることも考えられる。例えば、マイクロソフトの新しいプロ

ダクトの事例情報、課題情報などは英語でしか提供されていないこともある。
日本マイクロソフトへの問い合わせは、日本から米国本社へ問い合わせをした上で顧客に回答され、時間がかかることも多い。これらのケースは英語が堪能なフィリピン人が直接米国とコンタクトできることにより、より早く回答を得ることができるケースである。

日系 IT 企業にとって、上記以外のフィリピン、フィリピン人の魅力として、

○大学卒業者が多く、コンピューター関連の実践的教育を受けた新卒者が多い。
○向上心も高い。
○日本からの交通の便が比較的良い。
○基本的には家族を大切にする文化であるが、必要とあれば、ハードワークも厭わない。
○指示をきちんとすれば素直に従う。
○契約がアメリカ流の考え方でできるので、グローバルスタンダードに近い。

など教育水準の高さと高い向上心、チームでの協調性の高さなどが挙げられた。

但し、日本流の連続深夜残業をいとわない「力仕事」スタイルの勤務はフィリピンでは基本的には適さないと指摘されている（家庭を大事にする国民性）。

人材供給に関してみると、フィリピン人 SE の拡大と能力向上が多様な場面で図られている。大学と専門学校が主たる人材供給源であり、USAID の支援で ITAP（フィリピン IT 産業協会）が実施した調査では、デ・ラ・サール、フィリピン、マニラの 3 大学が適切な情報通信教育を提供する上位 3 校として挙げられている。CHED（フィリピン高等教育委員会）資料によると、2003 年の IT 関連学科卒業生は 35,000 人である。しかしジョブホッピングも激しく、国内他社への転出だけではなく、経験を積んだ SE の米国やマレーシア、シンガポールへの流出も少なくないといわれる。また、日本企業を側面支援する日本独自の方策として、AOTS（海外技術者研修協会）の IT 技術者向け日本語研修、CICC（国際情報化協力センター）のブリッジ SE 研修、情報処理試験(FE 試験)を通じたスキル認定、FE 試験合格者の日本ビザ取得への便宜提供なども実施されている。同試験は、日本政府（METI）の支援で PhilNITS（Philippine National IT Standards Foundation）が年 2 回実施しており、2005 年 10 月の試験では 66 人が合格（合格率 14%）した。次表に合格者数推移を示す。2001 年の初回パイロット試験を含め、これまでの合格者総数は 269 名である。

図表 II-4-2　　PhilNITS 実施状況　　（単位：人、%）

実施日	受験者数	合格者数	合格率（%）
2001 年パイロット試験	726	44	6.1
2002 年 9 月	719	38	5.3
2003 年 9 月	443	37	8.4
2004 年 4　月	211	13	6.2
2004 年 10 月	251	49	19.5
2005 年 5 月	164	22	13.4
2005 年 10 月	464	66	14.2

（出所：JETRO）

また、BOI による 2004 年の投資優先計画（IT 関連産業）に含まれる分野は次の区分であり、企業数は合計で 2,300 社以上である。

① IT サービス：ソフトウェア開発、アニメーション、コンピューターグラフィック
② IT 活用サービス：コールセンター、コンタクトセンター、メディカル/リーガルランスクリプション、エンジニアリングデザイン、BPO
③ IT 支援事業：R&D センター、インキュベーションセンター、教育機関、低開発域でのコミュニティアクセス施設（ISP を除く）

図表 II-4-3　　投資優先分野（e-service 分野）の推定企業数　　（企業数、社）

事業セクター	PEZA，IT パーク登録		BOI 登録	フィリピン全体
	全体	日系		
ソフトウェア開発	24	9	52	約 600
コールセンター	23	0	23	46
BPO	10	2	11	53 以上
アニメーション	1	1	NA	30 以上
医療記録転写	2	0	9	22 以上
その他	14	2	40 以上	1,500 以上
計	76	16	140 以上	2,300 以上

（出所）JETRO（2004 年 11 月）

また、産業育成政策としては、2005 年 6 月にフィリピンソフトウェア産業協会等関係者が政府に提出したソフトウェア産業の発展を目指した戦略計画「FLY HIGH」がある。

この戦略計画では、ソフトウェアの国内需要拡大、高スキルのソフトウェアプロフェッシナルの育成、ソフトウェアの輸出拡大、知的財産権遵守の改善、業界の成長を支えるインフラストラクチャの整備の５項目が優先行動分野として提言されている。

なお、日系の生産拠点はほぼマニラとセブに集約されている。そこでの事業インフラとしての通信環境と通信コストを問題視するケースもあるが、事業上の特段の障害というほどではないようである。一方で 10 人のローカル SE を抱える日系企業で、通信費がほぼ一人分の人件費に相当するケースもある。

その他の付記事項として、以下の三点を挙げておく。

一点目は、コールセンターでの雇用者が急増しており政府もその雇用拡大に期待していることから、女性の深夜勤務を可能とする法的措置が現在検討されていることである。

二点目は IT 業界に限るものではないが､新規の従業員採用後 6 ヵ月間は適正や能力評価のうえ雇用中断が容易であるが、その期間を過ぎると正社員となり、解雇が極端に難しくなるという点である。雇用契約はプロジェクトベースでの雇用、有期間契約などもあるが、業種により適合の可否もあり、個々のケースで慎重な契約締結が望まれることである。

三点目は、今回訪問した多数の日系ソフトウェア企業から批判の出された「政府による突然発表される休日指定」問題の存在である。短納期で日本への製品納入を行う多くの企業にとって、突然の休日指定は業務に混乱を招いている。JCCIPI も平成 17 年度のフィリピン政府に対する 11 種の提出意見書の中で、この問題に関する是正（年初もしくは少なくとも 6 ヵ月前の休日確定の実施）を要望している。

（２）IT パーク

フィリピンの IT パークとは PEZA によって指定された IT 企業に特定された特別経済特区である。通常の PEZA 地区の企業と同様の認可基準のもと、同様の優遇措置を享受できる。2005 年 12 月 20 日時点の PEZA のホームページによると、23 の IT パークが認定されている。

図表 II-4-4　　フィリピンの IT パーク一覧

IT パーク	所在地	企業数
Arcenas Estate IT Building	Cebu	1
Asia Town IT Park	Cebu	10
Diliman IT Building	Quezon City, Manila	1
E-Square IT Park	Global City Taguig, Manila	11
Eastwood City Cyberpark	Quezon City, Manila	25
Eugenio Lopez Jr. Communication Center	Quezon City, Manila	1
Exportbank Plaza Building	Makati City, Manila	7
GT Tower International	Makati City, Manila	1
Innove IT Plaza	Cebu	1
JY Square IT Center	Cebu	1
Multinational Bancorporation Centre	Makati City, Manila	1
Northgate Cyber Zone	Muntinlupa City	9
Pacific IT Center	Parañaque City	5
PBCom Tower	Makati City, Manila	14
Peoplesupport Center IT Building	Makati City, Manila	1
Philamlife IT Building	Muntinlupa City	1
Pueblo de Oro IT Park	Cagayan de Oro City	1
RCBC Plaza	Makati City, Manila	19
Robinsons-Equitable Tower	Pasig City	4
Robinsons Place Novaliches	Quezon City, Manila	1
SM iCity	Pasay	1
Summit One Office Tower	Mandaluyong	5
The Enterprise Center	Makati City, Manila	5

（出所：PEZA ホームページ）

ただし、以上の中には特定のビル、またはビルの一部分が認定されているものもあり、意図的に構築された IT パーク以外にも、進出してきた大手 IT 関連企業に条件さえ整えば優遇措置を供与するために、当該企業の所在地を IT パークとして認定するケースも多い。表中、企業数が「1」のものはそのようなケースを表しており、全体の半数に達している。

第Ⅲ章　フィリピン進出日系 IT 企業の現状と課題

1. 調査・統計資料から把握できた経営課題

（1） フィリピンの日系 IT 企業としての課題

① 労務問題

製造業における工場就労者と違い、IT 企業の場合の現地人採用は基本的には大学卒業者に限定される。このため、組合も基本的には存在せず、一般によく言われる労働争議も非常に少ない。しかしながら後述の E 社の例で見られるように、何か問題が発生した場合、官庁や裁判所は外国人の味方はしてくれない、と考えるべきであり、顧問弁護士との契約など、充分にリスク管理はしておく必要がある。

一旦、正式採用したら、正当な理由と手続き無しには解雇するのは非常に難しいと言われる。製造業の場合、期間採用やプロジェクト採用という方式でリスクを軽減することが可能である。しかし、ソフトウェア開発・コンテンツ開発に係わる事業はサービス産業に分類されるため、プロジェクト採用は認められておらず、期間採用も正式採用と比べて一定の比率以下でなければ業務の進行上、困難を伴うと考えられる。従って、採用から 6 ヵ月間の試用期間中に充分適正を見極める必要がある。

なお、仮採用の際の契約書（Letter of Appointment）は 6 ヵ月後にもそのままの状態にしておくと、その条件のまま自動的に本採用になるので注意を要する。

採用募集はインターネット、求人誌、大学への募集などで容易に応募を集めることができる。半分くらいは試用期間中にカットすることを前提に採用する必要があると思われる。

また給与に関しては、月例給の他に年末に月例給 1 ヵ月分を支給するのが一般的であり（Thirteenth Month Salary。マネージャークラスへは一般的に支給されないケースが多い)、年間給与のコストの中で考慮する必要がある。加えて、業績・成績などに応じてボーナスも支払われるが、各社各様の制度によっている。

② インフラ

ブロードバンドなど通信回線は整備されつつある。しかし、特に高速回線においてはまだそのコストは日本に比して格段に高い(約 40 倍)。オフショアにおけるソフトウェアやコンテンツ開発においては、ドキュメントや成果物（完成したソフトウェアやコンテンツ）のやりとりは、日本からフィリピンへ、またはフィリピンから日本へコンピューターの接続で行うため、高速通信回線は必須のインフラストラクチャーである。しかし、高コストのため、経費に占める割合は比較的大きくなる。訪問した企業のうち 2 社から取得した通信コストの現状は以下の通りである。　○512Kbps×2 本～月額 2 万ペソ(約 4 万 4 千円)

○3Mbps～月額約 7 万円

給料が安くても、このような費用の積み重ねにより、成果物は想定していたほど安くならない、という結果にもなる。

参考のため、帯域あたりの通信費用の国毎の比較を下記にあげる。

国・地域名	ブロードバンド 100Kbps あたり月額コスト(US＄)
日本	0.09
韓国	0.25
中国(本土)	3.07
中国(香港)	1.27
マレーシア	7.51
シンガポール	2.21
フィリピン(個人向け 768Kbps)	12.21
フィリピン（企業向け 2Mbps）	69.76

出所：フィリピン以外は ITU Internet Report 2003
フィリピンは代表的プロバイダーより
<JETRO 月刊フィリピン IT 事情から No1(2004 年 9 月)
に掲載されたものから転載>

③　品質

ソフトウェア、コンテンツ開発は人の能力が成果物の品質に大きな影響を与える。フィリピンでは大学進学率が高く、かつ理工系学科が多いため、人材供給が豊富であると言われる。しかし、日本の中学校・高校に相当する中等教育が 4 年で、大学卒業時点では 20 歳である。大学ではプログラミングなど実践的な教育を受けているが、中等教育レベルの基礎学力に欠けているケースも多い、と言われる。

そのため、インタビューした企業の中でも、採用を上位の一部大学に限定したり、採用試験において中等数学のテストを課すような企業が多い。

現地人エンジニアが技術的に優れていても、日本のソフトウェアやコンテンツを開発するにあたっては、日本の商習慣、文化、社会環境などを理解していないと、日本国内の開発では常識で通じるものが常識ではなく、手間がかかったり、成果物の品質に影響が出る。

また実際に英語のコミュニケーション力が評価できる一方、ほとんどの企業においては日本語教育を行っている。

④　その他

いくつかの企業から寄せられた課題はIT企業に限らず、フィリピンにおいて日系企業が事業活動を行う上での、共通的な課題が多い。

○ キーマンの確保と活用・・・現地の事情に通じており、かつ現地人のメンタルな部分への対応のために、現地人キーパーソンの確保は必須である。

○ 突然の休日・・・大統領令により、突然、翌日が国民の祝日になることが毎年ある。納期直前の場合には、出勤を促す手配をしたり、出勤した場合には、100%割増しの休日出勤手当を出さなければならない。

○ 税法の頻繁な改訂・・・会計士でも把握しきれていないケースがある。
また、前払い税金の還付が非常に遅い。

○ 輸入通関の処理・・クリスマス時期など、突然、今までにない率の関税を要求されたり、袖の下がわたるまで通関を拒否されたりすることが頻繁にある。

○ VISA・・・フィリピン人を日本に出張や研修に出す際、日本企業と資本関係が無い場合は日本入国 VISA の取得に時間がかかり、手間もかかる。緊急の出張に対応できない。

○ 人材流出・・・ジョブホッピングは一般的であるが、特にIT技術者は欧米系企業から高額の報酬で引き抜きが行われる。各社、防止策には頭を痛めでいる。また、情報処理試験（PhilNITS）の合格者が、その実績を誇示して他社へ高く自分を売り込むケースが多い。

2. アンケート分析から把握できた経営課題

今回、本事業を実施するにあたり、フィリピンに進出している IT 企業の現地法人に対して、フィリピンにおける自社の経営環境等に関するアンケートを行い、我が国現地法人の経営状況等の実態把握を行った。

- 調査時点：2005 年 11 月
- 調査対象：フィリピンに進出している日系中小企業現地法人　21 社
- 調査方法：アンケート用紙を電子メールにて送付
- 回答数　14 社。有効回答率　67%

（1） 現在の事業状況

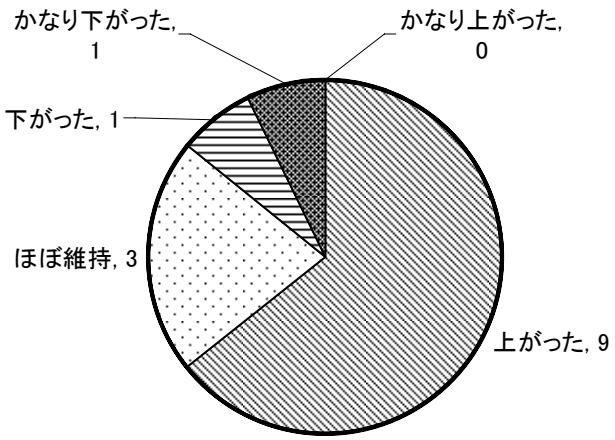
① 売上高の推移について

前年 2004 年度と 2005 年度の比較による売上高の推移をみると、「かなり上った」はなく、「上った」が 65%を占めた。「ほぼ維持」が 21%、「下がった」、「かなり下がった」が各 7%あった。

図表Ⅲ-2-1

1．かなり上った　0 社	2．上がった　9 社
3．ほぼ維持　3 社	4．下がった　1 社
5．かなり下がった　1 社	

前年度比較売上



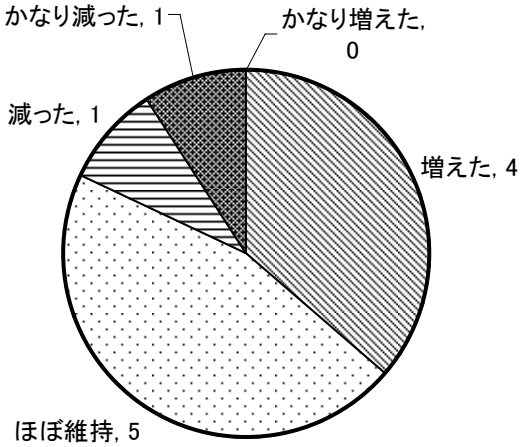
② 利益の推移について

前年度との比較による利益の推移については、「増えた」が 31%、「ほぼ維持」が 38%、「減った」「かなり減った」または「減った」が残りの 38%とほぼ 3 分の 1 ずつを占めた。売上げが伸びる中でも厳しい競争が行われていることがうかがえる。

図表Ⅲ-2-2

【利益が】		【損失が】	
１．かなり増えた	0 社	６．かなり増えた	0 社
２．増えた	4 社	７．増えた	0 社
３．ほぼ維持	5 社	８．ほぼ維持	0 社
４．減った	1 社	９．減った	2 社
５．かなり減った	1 社	１０．かなり減った	0 社

前年度比較利益

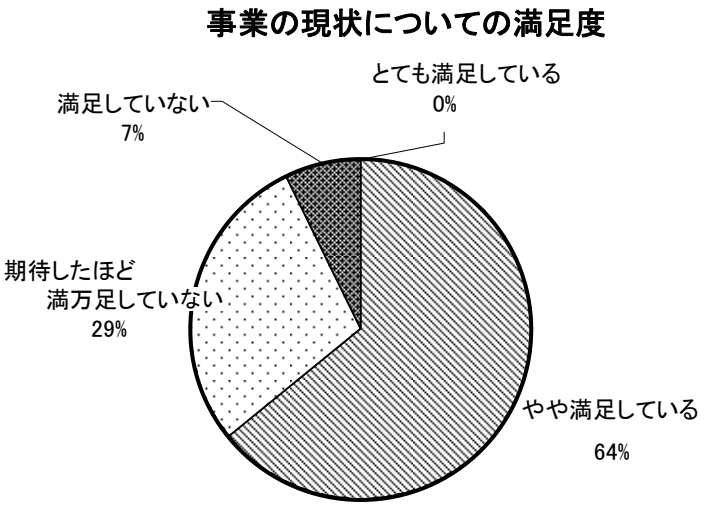


③　現在の事業状況の満足度について

現在の事業状況については、「やや満足している」（61%）に対して、「期待したほど満足していない」（31%）、「満足していない」(8%)となっており、満足している企業が　満足できていない企業の 2 倍をしめる。未だ企業運営が計画とおり進まない企業も多い。また、「とても満足している」という回答がゼロである。ある程度予定通り進んでいる企業においてもまだまだ潜在的ポテンシャルは大きいという判断や、規模のメリットを享受できるレベルには至っていない、という考えを有していると推察できる。

図表Ⅲ-2-3

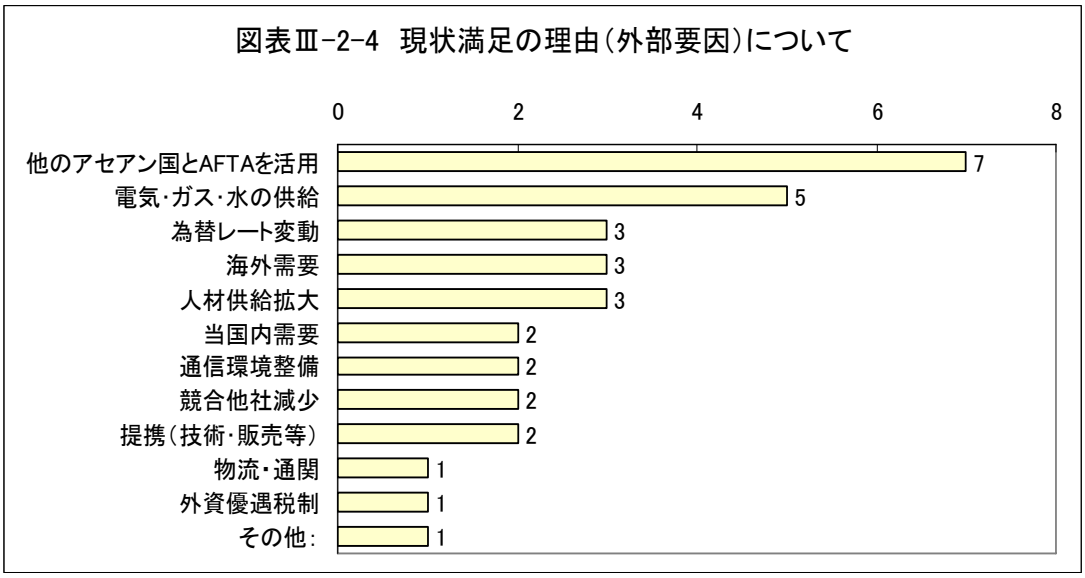
１．とても満足している	０社
２．やや満足している	８社
３．期待したほど満足していない	５社
４．満足していない	１社



④　現状満足の理由（外部要因）について

満足できる部分の外部要因を聞いたところ、「他のアセアン国と AFTA を活用」(6 社)、「電気・ガス・水の供給」（5 社）、「為替レート変動」（3 社）、「海外需要」（3 社）、「人材供給拡大」（3 社）の順となっている。CAD 関連の企業を中心に親会社が製造業である企業もあることが、回答の状況にも反映されていることがあるが、基本的には需要が好調であることを現していると考えられる。また、それに対応して、人材を含むインフラの供給が安定していたことも窺える。

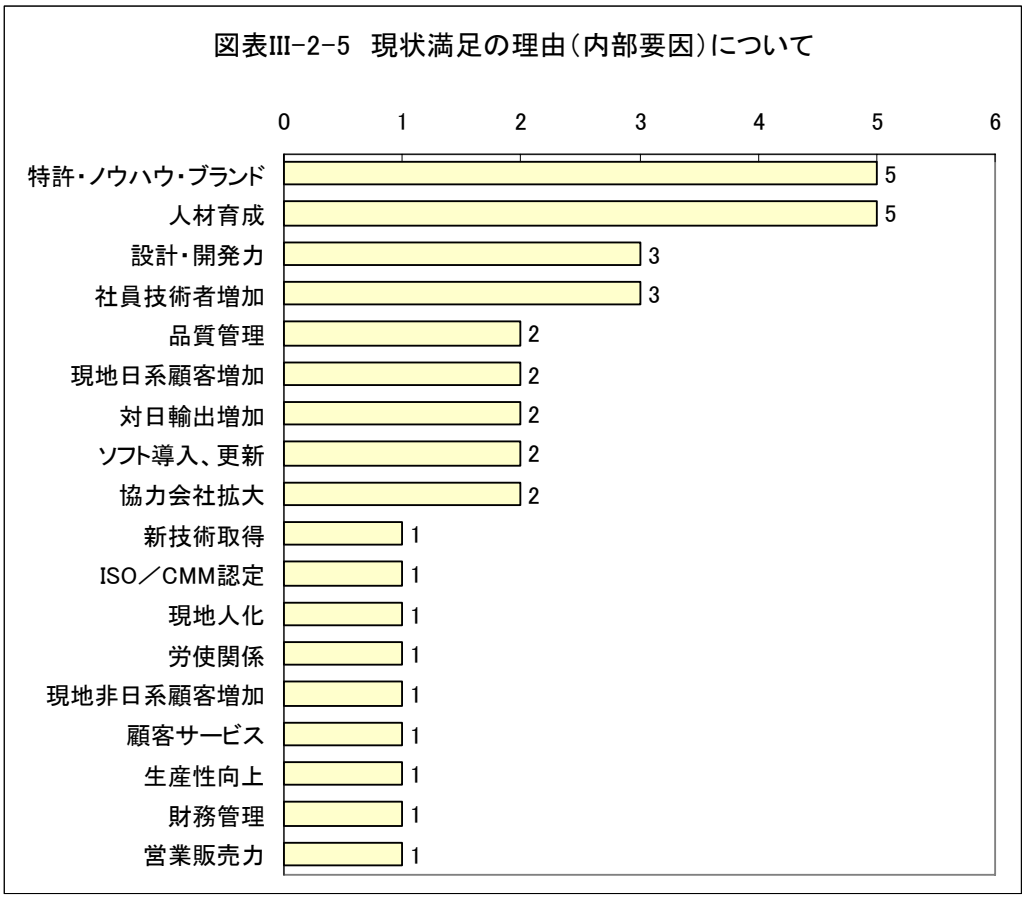
図表Ⅲ-2-4　（単位:社）



⑤　現状満足の理由（内部要因）について

満足できる部分の内部要因を聞いたところ、「人材育成」(5 社)、「特許・ノウハウ・ブランド」（5 社)、「設計・開発力」（3 社)、「社員技術者増加」（3 社）の順となっている。やはり人材に関する事項が最重要であり、内部的には人材とそれに付随する事項が強化されれば、事業全体への好影響が得られることが見てとれる。

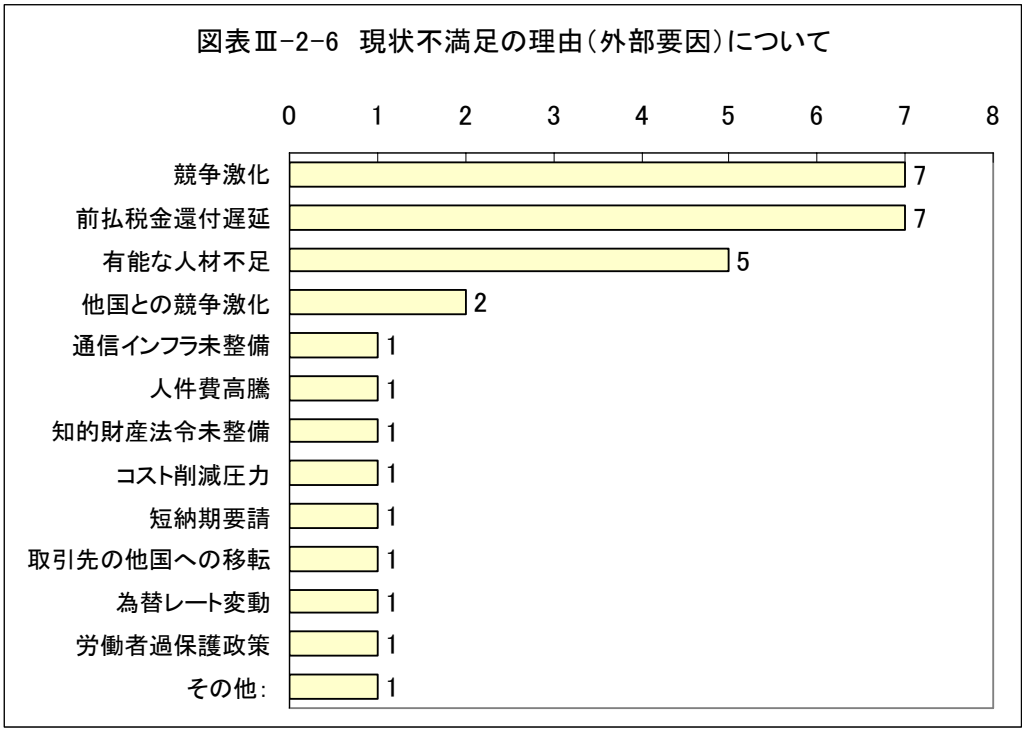
図表Ⅲ-2-5　　（単位:社）



⑥　現状不満足の理由（外部要因）について

満足できない部分の外部要因を聞いたところ、「競争激化」（7 社）、「前払税金還付遅延」（7 社）が並び、「有能な人材不足」（4 社）が次いだ。競争激化の詳細は確認できていないが、中国、ベトナムなど他国との競争も含まれているものと推測される。人材については日系企業同士でも有能な人材の取り合いがあるという声とも結びついたものと思われる。また、「前払税金還付遅延」についてはインタビューでも繰り返し声があがった。

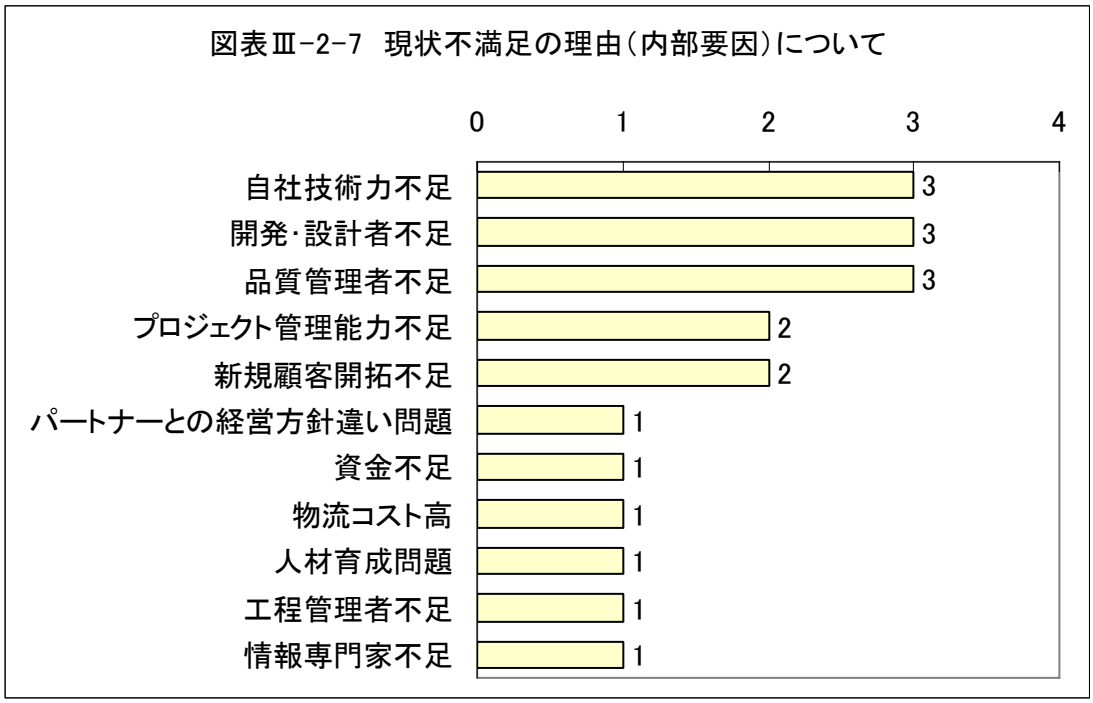
図表Ⅲ-2-6　（単位:社）



⑦　現状不満足の理由(内部要因)について

満足できない部分の内部要因を聞いたところ、「自社技術力不足」（3 社)、「開発･設計者不足」（3 社)、「品質管理者不足」（3 社)、が並び「プロジェクト管理能力不足」（2 社)、「新規顧客開拓不足」（2 社）が次いだ。やはり人材が IT 産業の中心であり、キーとなる人材不足が悩みであることがわかる。

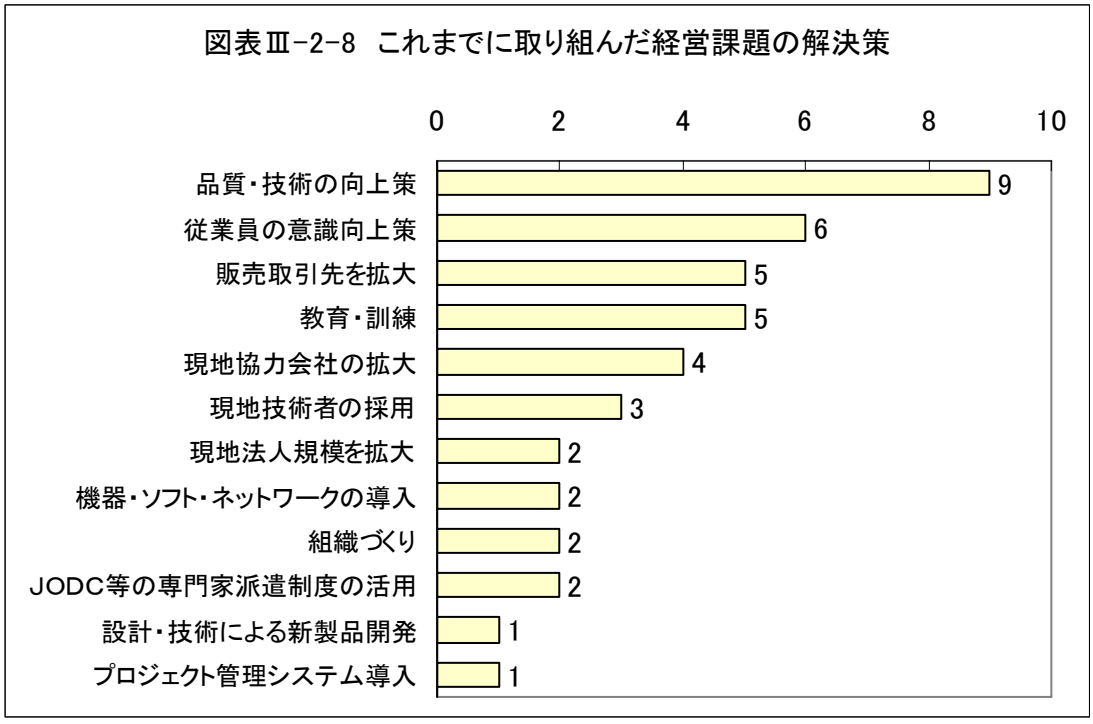
図表Ⅲ-2-7　（単位:社）



（２） これまでに取り組んだ経営課題の解決策

過去１ヵ年の間に貴社が直接・間接に行った事業運営上の問題解決手段・改善策の中で比較的よい成果が得られたと思われる問題解決策・改善策をきいたところ（3つまで)、「品質・技術の向上策」(9社)、「従業員の意識向上策」(6社)、「販売取引先を拡大」(5社)、「教育・訓練」(5社)、「現地協力会社の拡大」(4 社)の順となった。ここでも各社とも人員のレベルを高め、技術力・品質の向上に注力している。品質・技術が IT 産業における競争力の源泉であることがわかる。同時に営業面、体制面両面での拡大に努めていることも認められる。

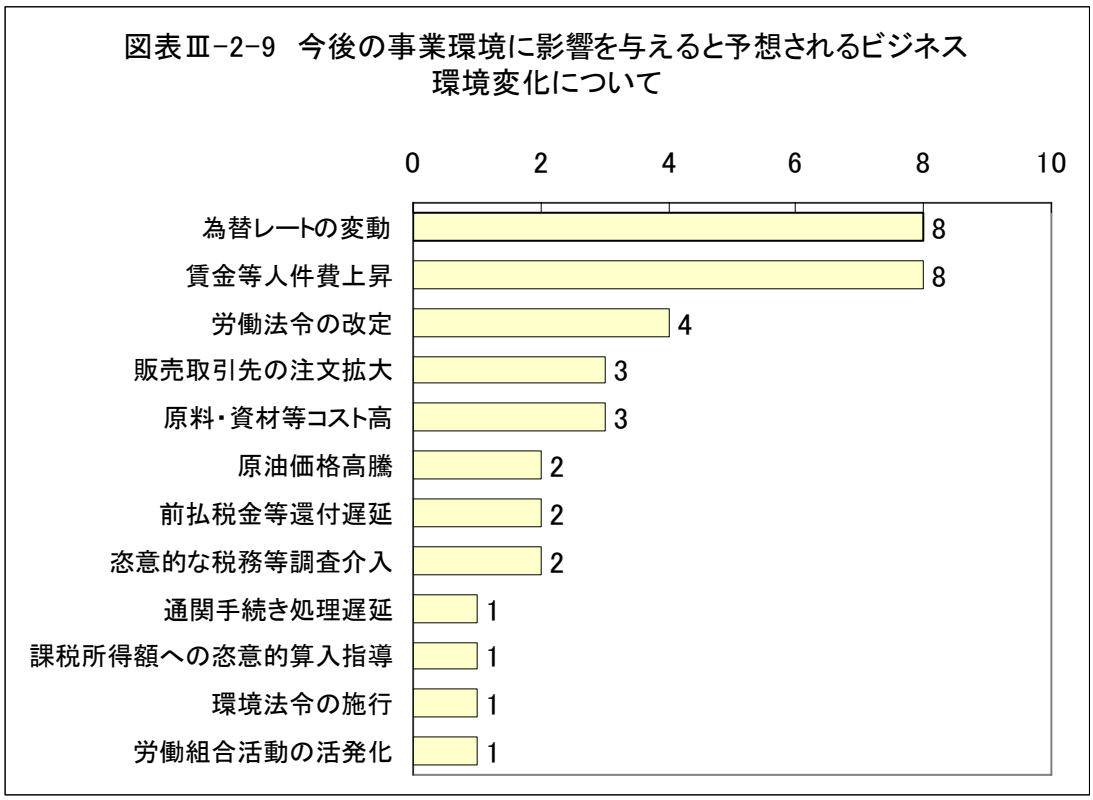
図表Ⅲ-2-8 （単位:社）



（３） 今後の事業環境に影響を与えると予想されるビジネス環境の変化について

今後の事業に影響を与えると予想される当該国の環境変化については、「為替レートの変動」（8 社)、「賃金等人件費上昇」（8 社）が多く、次いで、「労働法令の改定」(4 社)、「販売取引先の注文拡大」（3 社)、「原料・資材等コスト高」（3 社）となっている。やはり、低コストが最大の進出理由であり、その大半を人件費が占めるコスト構造では、為替レートの変動、人件費上昇が最大の不安材料であることが読み取れる。

図表Ⅲ-2-9 （単位:社）



3. まとめ

企業ヒアリング及びアンケート結果からみて、フィリピンにおける我が国 IT 現地法人経営活動の魅力と、その課題は以下のとおりである。

（１） キーマンになり得る人材の確保と活用

今回訪問した企業の多くで、開発現場、総務部門の双方でのキーとなる現地人社員の採用が必須と思われる。現地の事情に通じているとともに、メンタルな部分の対応など、現地人相手に日本人ではできないことの対応はまかせるしかない。もちろん、いい人材かどうかは雇ってみないと分からない部分が多い。また、いい人材でも長期に亘ってしまうと、慣れなどから緊張感もなくし、いい仕事ができなくなる、という声も聞こえる。

もちろん、事業部門であるソフトウェア開発部門においてもリーダーとなりうる人材確保が重要なことは言うまでもない。

（２） 品質管理の問題

各社とも様々な方法で品質の向上に努めている。基本的にはなんらかの形でチーム制を採用しているケースが多い。これは前述の有能な現地人社員の活用とも関連し、現地人マネージャーのコントロールが重要である。また、評価もチーム単位に行っているケースも多い。

業務アプリケーション・ソフトウェアの開発に関しては、プログラミング能力が高くても、日本の文化を知らなければ、手間もかかり、品質にも影響する。例えば、POS（Point Of Sales；販売時点管理）システムを見たことのない、または IC（Integrated Circuit；集積回路）カードを使ったことのないフィリピン人のチームが POS システムや改札システムを開発するのは容易ではない。

またコンテンツ開発においても、フィリピン人は色彩感覚が優れているとは言われるが、必ずしも日本人にフィットするとは限らない。例えば、和風住宅をコンテンツ化した場合、畳や床の間を見たことのないフィリピン人が独自の感覚で着色したものが、ユーザーから受け入れられるという可能性はないと考えるのが普通であろう。

（３） 今後の事業領域の拡大

今回のヒアリング対象企業のすべてが、その売上げの大半を親会社からの委託に頼っている状況にあった。すなわち、親会社の営業状況、収益状況によって、現地法人の業績が左右され、実際にその影響を受けて、解散に追い込まれる状況に近い企業もあった。受託開発だけでは稼働率を高く維持することは困難である。

今後は現地単独での営業・事業領域拡大なども必要になってくるであろう。

アンケートでも 40%の会社がここ 1 年間で販売取引先の拡大に努めたと回答している。

最後にフィリピンで IT 企業が事業を行う上での魅力と考慮事項、課題を下図の通りまとめた。

魅 力	考慮事項	課 題
安い人件費	○日本との給与格差がそのまま単価に反映されるわけではない。 ・各種の高いインフラコスト ・教育・品質管理などのための間接コスト ・日本人のコスト	労務問題
英語力	○日本向けの開発には所詮、日本語が必要。 ○文化・習慣の違いは言語では超えられない。 ○アメリカ発の新技術への対応は早い。 ○日本以外のマーケットも検討。	
多い大学卒・理工系	○中等教育不足で基礎学力の不足。 ・採用時に基礎学力もチェック	品質向上策 ・日本でも必要な対応策 ・フィリピンであることで必要な対応策～品質意識の向上、 文化・習慣のギャップの削減
フィリピン人の特性 ロイヤリティ・ 義理人情・ 素直さ・ チームワーク		

第Ⅳ章　フィリピン進出日系 IT 企業の取り組み

第Ⅲ章で取り上げた経営課題に関して、日系中小 IT 企業にその対応を伺い、調査・分析を行った。その中から、他社に無い特徴や、フィリピンにおける共通的特徴の代表例、課題を解決した例を抽出した。

フィリピンにおける、特に IT 企業における成功例、課題対応例として参考に供したい。

１．　労務問題

（１）労務管理

①J 社　＜CAD（Computer-Aided Design）オペレーション：従業員 30 人,日本人１ 人＞

≪詳細な就業規則制定≫

J 社では設立当初から弁護士と相談の上、就業規則を細かく作成している。特に、どのようなことをすれば問題と認識され､警告をどのような形で何回出せば解雇に至る､というようなことは細かく定義しておかなければ争議になってしまうリスクを負う。

②　E 社　＜CG (Computer Graphics) 制作：従業員数 60 人、日本人 2 人＞

≪労務トラブルに対応する専門家起用≫

同社は数年前、転属を命じた社員がそれを拒否し、労務問題になった。転属の理由はパフォーマンス不足であり、何度かの警告書を渡していた。しかしながら、最終的に訴えられるところまで事態は悪化した。

数ヵ月に亘る対応の上、結果的には最悪の事態は回避できた。同僚の従業員から見ても、当人のパフォーマンスの悪さは明らかであり、従業員からの反感はなかったことも幸運であった。

E 社はこれを期に、日本人による労務管理の難しさを認識し、現地人女性の人事課長を登用した。また、日本人商工会議所のフィリピン人顧問弁護士を自社の顧問弁護士として委託し､労務面でのリスク管理を強化した｡その後は大きな問題は発生していない。日本企業をよく理解した優秀な弁護士を確保しておくことは、万一への備えとなる。

③　D 社　＜ソフトウェア開発、CAD オペレーション：
従業員 60 人　日本人 3 人＞

≪企業独自の出勤カレンダーによる就労≫

フィリピンでは大統領令の発令により、突然、翌日が国民の祝日になることが多い。これでは納期管理が困難で、これを乗り越えるために余計な出費（休日出勤手当て）を必要とする。このため、同社では毎年年末に、翌年用の独自出勤カレンダーを定め、基本的にこれに従い勤務させている｡大統領令が発令されやすいタイミングはもともとある程度予想でき、また年間の総休日数は国の規定を上回る設定をすることにより従業員から不満がでないように運営している。

（2）人事採用・教育・評価

① D 社

≪新卒中心の採用≫

米系企業が事業費の短期回収を目指しているのに対して、D 社は長期の事業を目指し、新卒者を中心に採用してじっくり育てるという方針を明確にしている。

≪独自の教育プログラム≫

試用期間を 5 ヵ月とし、この期間は実際のプロジェクトには参加させない。当初の 1 ヵ月半は全体トレーニング、残りの 3 ヵ月半は OJT 期間とする。OJT（On the Job Training）では、社内で利用するシステムなどを開発させ、その中で仕様書の書き方、品質や納期に関する考え方を教育する。

採用の可否は OJT 期間中で、仮採用後 3 ヵ月を目処に決定する。

② J 社

≪独自の教育プログラム確立≫

機械工学系の大学新卒で経験者のみを採用し、教育している。機械工学系の卒業生であれば CAD の基礎知識はあり、逆に同社で利用する CAD 作成ソフトの経験は期待できないので、所詮、教育が必要であるからである。

試用期間の前半 3 ヵ月で基礎トレーニングを行い、後半は OJT を行う。この教育は専任トレーナーにより行われる。

概ね、応募者の 3 分の 1 程度を仮採用し、そのまた 3 分の 1 程度が試用期間を経て本採用される。

③ I 社 ＜ソフトウェア開発：従業員 20 人、日本人 1 人＞

≪フィリピン人 SE の育成について≫

1993 年の電話事業自由化に伴い、商社マンとして通信インフラ事業に経験と知見を得た I 氏が IT 分野でシンガポール資本も入れて独立起業したのが I 社。日本への派遣を中心に、日本語のできるフィリピン人 SE（System Engineer）の教育に力を入れている。年間 10 人ほどを目標に育成。これまでの経験で、以下が知見として得られたという。

- 日本にある提携ソフト会社での OJT 教育が有効
- 1－2 年の教育では目標水準（どの中小ソフトハウスでも通じる水準）に至らず、最低 3 年、できれば 4 年が必要。
- 日本語レベルは 1～2 級が必要。3～4 級では日系企業の SE として容易には採用されない。
- 東京採用だと日本での就労を求め、フィリピンへの帰国を望まないケースが多い。
- ビザ取得を容易にするため、日本に子会社を設立し、企業内異動でビザ取得難に対応することができる。
- ITエンジニアの処遇と満足度を注意深くウォッチするのがよい(転職リスク対応)

- 情報試験（PhilNITS）は良し悪しがある。合格者は他の日系、米系企業の引き抜きの目標となってしまう。

④　C 社＜CAD データ作成：従業員数 50 人、日本人 6 人＞

≪チーム競争の実施≫

同社ではエンジニア（CAD オペレーター）を 4 人ずつに分け、チームを編成している。同社は日本本社からの注文に対し、即日または翌日に納品しているため、深夜までの 3 交代制を採用している。チーム制はこのシフトに対応するとともに、チーム内で成果物のチェックや QC (Quality Control) 活動などを行い、チーム間の競争も喚起させている。

C 社の 3 交代制

当番	勤務時間
早番	7:00～15:00
中番	12:00～20:00
遅番	15:00～23:00

≪チーム評価の実施≫

4 人一組のチーム制を採用し、チーム毎に成績を評価する。ベストチームを社長表彰や日本に派遣するような制度も検討中である。

⑤　B 社＜システムインテグレーション（System Integration）、CAD オペレーション：従業員数 42 人、日本人 4 人＞

≪能力給の実施≫

基本給を安く、成績給を厚くして完全能力給に近い給与システムを導入した。定義された計算式は社員に公表されており、モチベーションを高めている。

⑥　D 社

≪3 ヵ月毎の評価制度実施≫

3 ヵ月に 1 回の実績評価を行っている。

評価項目は勤怠状況などの一般的事項と、プロジェクトへの貢献率からなる。評価項目は細分化した項目・タスクであり、従業員はそれぞれに対して目標を設定する。実績評価は項目・タスクを数値化して総合評価を行う。評価項目は社員に公表されて、透明性を維持している。

平均して 1 ヵ月の給与に相当する全体のファンドを評価に応じて分配し、ボーナスとして全員に支給される(基本給の違いに関係なく、ポイントで配分されるので、基本給の安い社員のボーナスは箇月換算するとかなり大きくなることもあり得る）。

この仕組みは日本人中心に基本的な考え方を作成したが、現地人マネージャーが現地人社員に適応するために問題点を指摘するなど改善した上で完成したものである。

２．　品質管理

①E 社

≪独自の技術認定制度開発≫

同社は CG コンテンツ開発事業をしているため、PhilNITS などの国家認定試験やマイクロソフト社やオラクル社などの民間資格との関係が薄い。従って、同社では同社独自の技術認定試験を開発し、全社員技術者に受験を求めている。資格は A，B，C の 3 ランクで評価される。

②C 社　≪現場知識の体得≫

CAD データを使って製品が生産される生産現場をエンジニアが知らないことが品質を下げるため、日本で研修を受けて現場を知っているメンバーが品質チェックを行っている。今後も日本での研修を順次行い、結果として品質を高めることを目標にしているが、同時に日本本社(製造業)の生産子会社をフィリピンに設立する準備を行っており、これが生産を開始すれば、日本にわざわざ行かなくても、現場を体験できるようになる。

③　G 社　＜ソフトウエア開発：従業員 30 人、日本人 4 人＞

≪プロジェクト管理≫

1980 年代末当時、フィリピンで日本向けソフト受託は当社のみという歴史があるのが G 社。フィリピン人が社長であったが、親族社員が多くなり、経営面で問題を生じたので休眠会社とし、その後、新たな経営体制で再開。当例はいくつかの視点でヒントになるが、これまでの経験から、プロジェクト管理面でのノウハウを開示していただいた。

SE (System Engineer) の日本語問題以上に、ソフト業界の日比の文化差が問題である。

特に、日本側の契約関係、発注仕様があいまいであることに原因の多くがあるという。日本では徹夜も辞さない「力仕事」でそれに対応しているが、フィリピンでは力仕事的業務は社員に好まれない（体力勝負となってそれが継続すると退職する人が少なくない)。具体的には、その都度修正する日本側の恒常的仕様変更、完成直前になっての日本顧客の嗜好の違い（それによるソフト変更要求）のようなことを言い出す、短納期でチェック不十分、フィリピン人 SE はお客の日本業務がわからないまま開発（勉強する機会もなく)、などが文化差から生ずるプロジェクト管理上の問題点という。この経営者の意見では、要は、日本のメーカーは国際化対応の文化が形成されたが、日本のソフト業界は国際化がほとんどできていないという。これらプロジェクト管理の程度は、事業収益に直結する。

④　D 社

≪プロジェクト工程管理手法≫

同社では自社構築のプロジェクト管理システムや周辺の運営ルールを活用して個々のプロジェクトの工程を管理している。また、運営のために専任のスタッフを配置し

ている。

これにより、進捗の予測・実績管理がなされるとともに、従業員毎、タスク毎の詳細な実績が蓄積される。この実績データは評価システムとも連動している。

実際のプロジェクトへの参画は 80%の稼働率を上限として計画する。残りの 20%の１つは新技術習得やトレーニングの時間に充てられる。セミナーへの参加も会社の負担で奨励され、PhilNITS や民間資格などへの受験対策もこの時間を充当される。また、その学習用に資料も配布される。

また、完了済プロジェクトのトラブルフォローや、納期変更の許されない仕様変更への対応など、緊急の事態に対応するバッファーともなっている。前述の G 社の認識している問題点などに対する対応方法の一つと考えられる。

⑤　B 社

≪成果物への日本人の関与≫

プロジェクト(System Integration) の最初(顧客との要件の確認)と最後 (完成の確認) は必ず日本人が関与して確認することで一定の品質を確保している。

⑥　D 社

≪ダブルアサインメント制度導入≫

D 社ではプログラム開発の担当者を 1 プログラムにつき、二人にアサインしている。メインとサブを置き、テストはサブが担当して報告することによりテストの品質をあげるとともに、急病などがあった場合も代替が可能なようにしている。

また、マネージャーは仕様確認会、テスト計画会議などのすべての会議に参加し、全体としての状況把握を行い、品質の維持に努めている。

⑦　F 社＜CG コンテンツ開発：従業員数 25 人、日本人 2 人＞

≪ダブルアサインメント制度導入≫

F 社でも一つのタスクを複数の担当者にアサインするようにしている。

これは誰かが退職した際にゼロからやり直さなければならないリスクを回避するとともに、品質面でも、同じタスクに対する複数の作業から品質の高い方を成果物として採用することで、会社全体としての品質を高めることに寄与している。

３．マネージメント

資本関係で現地企業と組み、相手の強みを利用することで更に強力な経営基盤を構築できるケースもある。資本政策も現地企業においては重要な検討事項である。

①B 社

≪資本提した現地企業の強みを利用して強力な経営基盤を構築≫

SI 事業（LAN や OA 環境の構築など）を営むＢ社は、当初 100%日系資本による企業として設立された。設立当初はパソコンなど機器の仕入のための適切な調達ルートが確保できず、安価な機器を仕入れることができなかった。その結果、SI 事業としても

顧客に提供できる価格に競争力が乏しく、苦しい事業展開に苛まれた。これは、現地の華僑系企業がIT機器の流通を抑え、特定の販売業者がマーケットを寡占化している状況にあるためであることがわかった。

この問題を解決する手段として、強力な調達ルートを持つ現地資本と提携し、それも資本導入して合弁企業にするという最も密接な関係を構築した。これにより、適切な調達ルートを確立し、競争力のあるビジネスを可能にした。（現在は合弁相手から株式を買い戻している）

② D社

≪合弁企業のメリット活用≫

D社はフィリピンでの法人設立の前、数年にわたって、現地企業にオフショア開発委託を行っていた。この間の実績をベースに、委託先現地企業との合弁の設立に踏みきった。委託先企業から日本向け開発を担当していたエンジニアを新設の合弁会社に移籍させた。現時点では、D社の本社と委託先現地企業の出資比率は40%対60%である。

このような設立経緯と現時点の資本構成から、以下のように成功要因につながるメリットがあったと考えられる。

○ 立上げ時の従業員の確保
自ら教育した一定数のエンジニアを一気に採用することが可能となった。

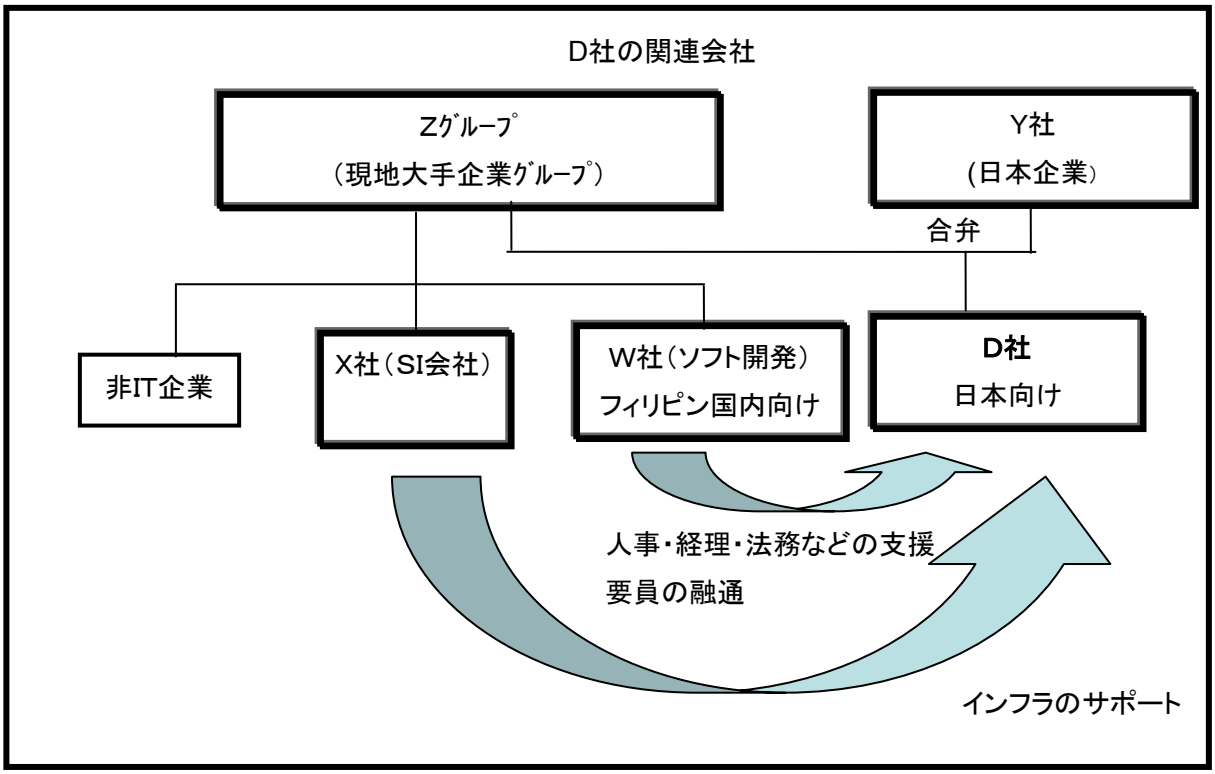
○ プロジェクト繁忙期の要員融通
D社で要員が不足する時は合弁相手企業のIT会社からエンジニアをプロジェクト単位で借り受けることも可能である。

○ 総務要員のアウトソーシング
D社では現在でも人事・経理などの要員を抱えず、合弁相手先企業に委託している。独自で要員を抱える経費面・人事面のリスクを回避する一方で、完全な外部機関ではなく、従業員とも親しいスタッフを利用することが可能となっている。

○ 税務・労務問題などへの対応
税金や労務に関する問題が発生しそうになっても、地元有力企業である合弁相手先企業の経営者や総務スタッフのレベルで中央、地方の政府機関との交渉などが行われ、解決している。結果的にD社の手を煩わせることはほとんどない。

○ 機器導入やインフラサポート
合弁相手先企業がシステムインテグレーションの会社も傘下にしているため、PCなど機器の導入にも便利であり、またネットワーク環境などの整備にも都合が良い。

D 社と合弁相手先との関係は下図の通りである。



③F 社

≪親会社の解散を契機に独立≫

F 社はもともと東京に本社を持つゲームソフト等の開発会社の子会社であった。しかし、3 年前に本社の経営不振により解散することになった。当然、フィリピンの現地法人も閉鎖の危機に追い込まれた。

当時、フィリピン現地法人の社長として本社から派遣されていたのが、現 F 社社長の F 氏である。F 氏は現地法人を買い取る決断をした。実際には別の会社を設立し、社員は転籍、オフィス用具などを引き継いだ、という形式である。

元の企業形態においては、営業はすべて本社で行われており、現地法人は本社からの指示に基づいた開発を行うという役割分担であり、F 社長は実際のエンドユーザーとの面識さえなかった。従って、F 社長はエンドユーザーのコンタクト窓口を探すところから始めなければならなかったため、1 年目はほとんど仕事にならなかった。

このような状況であったにもかかわらず、前の会社の業務停止の時点から退職した従業員は一人もいない。営業面で問題点はあるものの、従業員がついてきてくれる理由は以下のように想像できる。

○本社からの押し付けの仕事でないため、スケジュールなどを現地で調整することが可能で、従業員に余裕を持たすことも、仕事を詰めることも現地人の様子を現地で見ながらコントロールできる。⇒仕事より家庭を優先するフィリピン人の一般的な考え方を尊重する。

○本社の経営・営業状況によって現地法人 F 社の業績が左右されることがなくなった。
○解散の方向に向かっていた会社が F 社長の決断により、実質的に存続できることができた。
○本社のコストがなくなり、従来よりも成果物を顧客に安く提供できるようになり、結果的にほとんどの顧客を引き継ぐことができた。

④ H 社 ＜コンピューター機器製造：従業員 2,100 人、日本人 12 人＞
≪プロジェクト契約社員の採用≫

本事例はソフトではなく EMS（Electronics Manufacturing Service： 電子機器生産受託サービス）メーカーの事例。多くの組立作業者を採用。人員採用には期間契約、プロジェクト契約、レギュラー社員（6 ヵ月の見習いとその後の正規社員）の 3 種があり、特定プロジェクト期間だけの採用を行うプロジェクト契約を効率的に活用している。現在プロジェクト契約を含むノンレギュラー18%、レギュラー82%ほどの割合。これにより、業務縮退の際などでの解雇に伴う労働争議などのリスクを回避している。ただし、プロジェクト契約はサービス業に分類されるソフトウェア開発事業においては適用対象外である。管轄・認可は DOLE（Department of Labor and Employment、フィリピン労働雇用省）。

４．キーマンの確保と活用

現地人社員のマネージメントは日本人では困難であり、同じフィリピン人同士でメンタルな部分も含めてケアすることによってでしかできない、という声が多くの企業から寄せられた。有能な現地人マネージャーを採用できるかどうかがポイントになる。

① B 社
≪有能な現地人社員を登用して現地人管理≫

管理(総務)、教育（技術）はフィリピン人マネージャーが担当。「フィリピン人の管理はフィリピン人の方がうまくできる」。管理される側には、日本人に管理されているという意識がない。評価基準もフィリピン人の発想により、フィリピン人が納得できるシステムを構築した。良い現地人マネージャーに恵まれ、うまく活用できることが現地人社員のモチベーションを高め、トラブルを少なくするために必須である。同時に日本人がより前向きな仕事に集中できるというメリットもある。

② D 社
≪開発チーム制度導入≫

チームを作り、日本人 1 人と現地人マネージャーのペアでチームを統括している。現地人マネージャーが社員のケアを充分に行っており、また、それができる社員がマネージャーになっている。

５．事業領域の拡大

①E 社　＜CG 制作：従業員数 60 人、日本人 2 人＞

≪日本での営業体制強化≫

同社では従来は地方にある日本本社からの委託による開発がほぼ 100%を占めていた。その間、技術動向の変化と本社の方向転換によって、開発するコンテンツのプラットフォーム(開発基盤ソフトウェアツール)も何度かの変換があった。最近になって、継続してプラットフォームを使用できていること、また、その主要なマーケットがはっきりしてきたことから、専用の営業拠点を東京に設置、販売代理店政策も立案して活動を開始した。

≪第三国への展開≫

同時に同社のプロダクトをベースにした受託を中国の企業とも進めている。業務アプリケーションシステムと異なり、グラフィックの分野では言語の壁がなく、対象が画像系であるため、日本以外への進出も総体的には容易であり、積極的に営業を開始している。

②　F 社

≪JETRO 開発展への参加を契機に事業領域を拡大≫

F 社社長は 2003 年、東京で開催された JETRO のソフトウェアオフショア開発展において F 社の紹介のため出展した。この場において、たまたま参加していた米系企業の従業員と名刺交換をしたのがきっかけで、そのアメリカ本社の担当者とメールのやりとりが始まり、開発の受託にまで至った。F 社にとっては初めての日本以外からの受託である。なお、顧客のアメリカ企業担当者と F 社社長は未だ顔を合わせない状態にもかかわらず、プロジェクトは進行している。

≪自前商品の企画≫

受託開発の隙間を利用し、空いたリソースで自前の企画による教育コンテンツの開発を開始した。このような商品がある程度定常的に販売できれば、受託開発に頼らない安定的な収益基盤が構築でき、経営としての安定も望める。

③　D 社

≪自前ソフトウェアの開発≫

D 社では、社内教育メニューとして、社内で利用できるシステムの開発を行っている。プロジェクト管理を中心としたアプリケーションシステムをパッケージ商品化した。日本語、英語に加えて、提携相手先企業が華僑系であるため、中国語にも強い。フィリピンでの開発であることが、このような多言語環境のシステム商品を容易に開発することが可能になった。

また、実際に外販を開始しているが、フィリピンでの開発の実績・成果を特定の顧客向けだけでなく、マーケットにアピールでき、受託開発だけに限らない事業の安定化が図れる基盤である。

第Ⅴ章　フィリピンにおける成功企業例

フィリピンにはソフトウェア開発、システムインテグレーション、CAD オペレーション、コンピューターグラフィック作成などの IT サービスを行う日系企業が 50～60 社程度進出しており、その内 20 社超が中小企業である。特に 2002 年以降、JETRO マニラセンターに開設されたビジネス・サポート・フィリピンセンター（BSPC）の支援により新規操業し、あるいは現在準備中の企業 25 社のうち、20 社近くが IT 活用企業（コールセンター、e ラーニング企業など）を含めた IT 関連企業である。

一方では、既に撤退した企業、売却された企業、休眠状態にある企業も少なくない。そのような中で、長期間に亘って現地で活躍する A 社を成功企業の一事例としてとり上げる。

1. A 社の企業概要、進出経緯及び経営状況

（1） A 社の概要

A 社はフィリピン・マニラに設立後 15 年を迎える。早くから同国において事業を行い、長期間に亘って成長を続ける企業である。

親会社　：東北地方南部に本社を置くソフトウェア開発会社。従業員 100 名。そのまた親会社は当地方の電子機器メーカー(1963 年創業)である。

従業員数：正社員約 200 名、内日本人社員 13 名、仕事の繁忙時期には別途契約社員を採用。現時点では 50～60 名。

主要事業：ソフトウェア開発・テスト。携帯電話の基本システム・アプリケーションなどが得意分野。

経営者　：電子機器メーカーの出身。A 社設立時に参画し、社長に就任した。その後、親会社の社長にも就任している。

＜A 社のオフィス風景＞

（２） 進出経緯

1980 年代後半、製造業の海外生産シフトの流れの中で、母体である電子機器メーカーがフィリピンに生産工場を設立した。この工場の社内システムや OA 環境を操作していたフィリピン人社員の能力の高さに着目した電子機器メーカーの創業者が、そのリソースを活用したソフトウェア開発会社を日本、フィリピン両国で同時に起業という決断を下したことが発端である。

実際には登記手続きに要した時間の関係で、本社の設立は 1989 年で、フィリピン現地法人の設立は 1990 年である。今回の調査対象の中では最も古くから事業を開始しており、また、フィリピンへの日系 IT 企業の進出としては第一世代と呼ばれる。

数年間は日本人が社長一人の体制であったが、設立後 10 年を経過した 2000 年前後には日本人派遣社員も増加し、現在の 200 人体制に規模も拡大した。

人員の増加にあわせて、開発するソフトウェアの性質も変化してきている。すなわち、設立後 10 年近くの間は顧客の社内向けシステムなど、比較的簡易なシステムから始め、その間にオフショア開発の手法の確立と、人員の育成を行った。この確信をもとに顧客が客先に提供するシステムへ対象を拡大し、最近では、よりミッション・クリティカルなシステムへと挑戦している。

（３） 分社化と統合

A 社では事業の拡大に伴って事業毎に分社化を進めた。これは BOI（フィリピン投資委員会）の優遇措置を享受するためであったが、優遇期間が満了したため、あらためて 1 社に統合した。

現在では事業領域毎に 3 つの部として活動を行っている。

（４） 経営状況

顧客からの受注状況によって波はあるものの、成長の中で利益も確実に確保している。

2. A 社の経営機能の分析

（１） マネージメント面

① 現地法人設立の経緯

前述のとおり、当現地法人は親会社である日本側法人と同時設立を目標として進められたという極めて珍しいケースである。すなわち、多くの企業に見られるように、既存の日本企業が、生産力の拡大、生産コストの削減、マーケットの拡大などを目的とした設立ではなく、初めから海外での低コスト生産を前提として、市場である日本（本社）と生産拠点であるフィリピン（現地法人）が連携して、顧客に対して低コストでのソフトウ

ェア開発を提供することを目標にしている。このような考え方は現時点においても多くは見られない、新しいビジネスモデルの一つであったと言える。

このことにより、他社より先駆けてオフショア開発のノウハウを得て、現在においては効率的にオフショア開発を進める手法を確立している。明確なビジネスモデルと、その早い時期での実行によるノウハウの早期取得が成功要因の大きな一つである。

A社ではフィリピンだけではなく、中国、インド、他の東南アジア諸国についてもオフショア開発の可能性について過去に調査・検討を行っている。インド・中国に関しては大手のIT事業者がすでに進出してソフトウェアのオフショア開発の経験を積んでおり、A社のような中小企業が後から進出しても後塵を拝するだけであり、進出のメリットが感じられなかった。他の東南アジア諸国との比較の面では、

○英語がもっとも容易に通じる国

○ロイアルティが高い国民性

○浪花節的な心情が通じる国民性

という点で仕事のやりやすさはフィリピンが有利であると判断し、継続してフィリピンでの事業を続けている。

② 現在の事業状況

A社の売上げは、現時点ではすべて本社からの委託開発業務によるものである。逆に本社から見た場合、売上げの半分近くがA社にオフショア開発委託を行う案件である。これは本社エンジニアの客先常駐を必要とする案件を除くと、かなりの比率の案件が本社、フィリピン現地法人の協業による事業と言える。すなわち、もともとの目標通り、本社、フィリピン現地法人が一体となった事業展開が進んでいるということである。

開発ソフトウェアの主力は携帯電話の基幹網システム、携帯電話のファームウェア、Web系アプリケーションなどである。また、テスティング(動作試験)も事業の一つの核である。携帯電話の新機種発売サイクルの短期化などの影響で、多くの案件を抱える状況にある。主要な顧客が、母体である製造業の顧客でもあることから、長年にわたる良好な関係が維持されている。

開発するソフトウェアの種類は少しずつ拡大している。しかしながら、業務アプリケーションの開発については一部行っているものの、その不定型さと、仕様変更の多さから、コスト削減効果は比較的小さいと考えており、現時点では大きな比率を占めていない。

③ 収益状況

同社の売上げは必ずしも常に上昇を続けているわけではないが、平均して年間 4～5%の成長を保っている。200 人の社員に関連する諸コストをカバーし、利益を出している。仕事の繁閑によって、200 人を超えるリソースが必要となる際や、反対に不要となる際は、契約社員（協力会社からの派遣受け入れ）の増減により対応するなど、安定して収益を確保できるようになっている。協力会社は同じビルにいて、外部要員でありながらも柔軟に対応できるようになっている。

主要な対象マーケットが成長産業であり、マーケット自体も拡大している。また、同一マーケットの複数顧客を持っているので、特定顧客のビジネス状況の浮沈に A 社の経営状況が左右されないような構造ができている。

④ 優遇措置の利用

前述のように、A 社では最近まで新しい事業分野を発足させるたびに別会社化して BOI のパイオニア企業の認定を受け、優遇措置を享受してきた。法人所得税の免除により、利益の再投資をより効率よく行うことが可能となった。

⑤ 組織概要

A 社の社長は本社の社長を兼務している。当現地法人の社長職は設立時から務めており、逆に数年後に本社の社長も務めることになった。このことが 2 つの面で現地社員の意識に非常に良い効果をもたらしている。

・企業のマネージメント体制が設立以来変わらず継続している。

・意思決定が早い。（いちいち本社にお伺いを立てる必要がない）

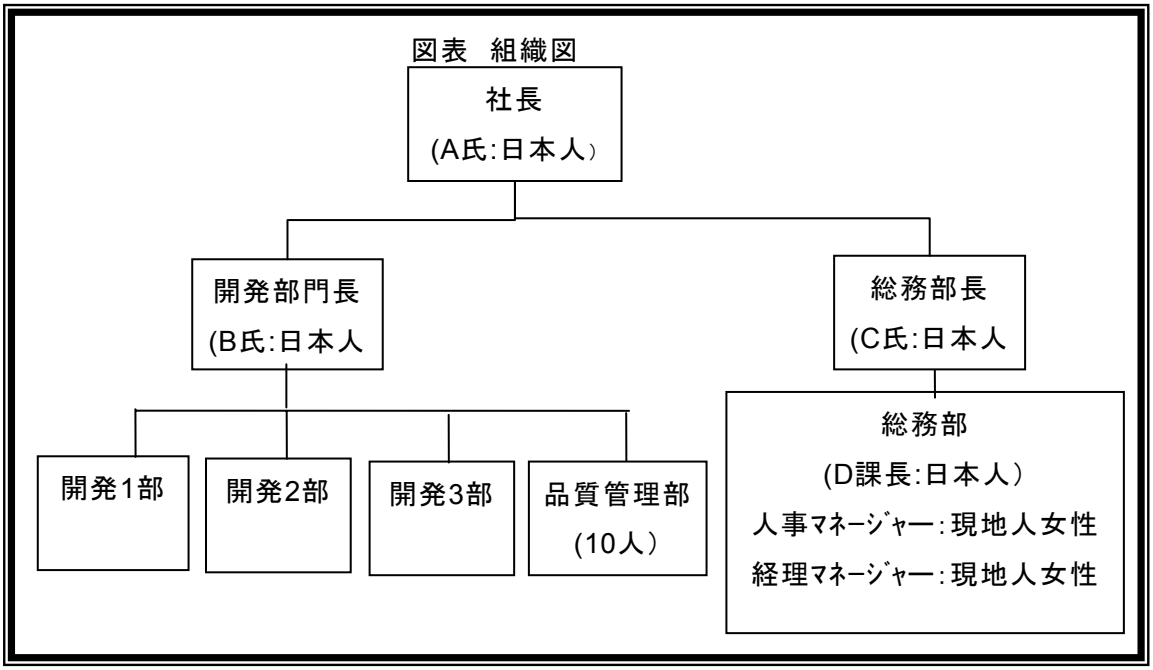
大企業の現地法人にありがちな、マネージメントが社員ではなく、本社を向いている、また、数年ごとにトップが替わる、と言うような、現地人社員がロイアルティを持つことが難しい状況は、A 社には無縁である。

現地人社員からは、マネージメントが社員ではなく、本社を向いている、というモチベーションダウンにつながるような見方はされない。一般の大企業では実現が難しい環境ではあるが、中小企業で特にオーナー経営であることが、このような現地人社員にとって好ましい状況を作れる理由と考えられ、大きな成功要因となっている。

また、社長はフィリピンと日本本社を 7 対 3 の割合で行き来している。

組織は以下の体制である。

図表　組織図



開発部門の 3 つの部への所属はプロジェクト単位のものであり、個々のエンジニアはプロジェクトに所属する。開発 1 部のプロジェクトが完了し、次に参画するプロジェクトは開発 2 部の担当であることも珍しくない。
マネージャー以上は基本的には部に所属しているものの、他の部のプロジェクトに参画することも稀ではない。

一般のエンジニアは一つのプロジェクトに専念することが基本であるが、マネージャークラスは規模によっては同時に複数プロジェクトを兼任する。

会社内の情報共有・開示のためには、社員全員の全体会とマネージャー会をそれぞれ半年毎に開催している。

⑥ 職位

ブリッジ・システムエンジニア（Bridge System Engineer)、マネージャー以下、8 階層の職位制を採用している。年 1 回昇格を行う。マネージャー以上は日本でいう管理職に相当し、一般従業員と処遇での違いがある。

＜A 社の職位＞

ブリッジ SE
マネージャー
アシスタントマネージャー
スーパーバイザー
アシスタントスーパーバイザー
プロジェクトリーダー
エンジニア上級
エンジニア初級

⑦ インターンシップ

2005 年夏には日本からの学生をインターンとして受け入れた。学生自身にも良い経験になるのは勿論のこと、現地人社員にとっても良い刺激となっている。

（2） 人事・労務面

① 採用状況

毎年、新卒・中途採用を行っている。すべて大学卒業者である。もちろん、ジョブ・ホッピングによる中途退職はあるが、中途退職した元社員の再雇用も珍しくはない。

労働法上、入社後最大 6 ヵ月間は試用期間として採用の可否を判断することができる。この期間を過ぎて正式採用を行うと、正当な理由と手続きなしに退職させることが困難なため、この期間中に新入社員の適性を見極めることが重要である。

適正は大学の成績表も考慮した上で技術力や性格を実際にテストして判断している。テストの内容はいわゆる一般的な適正試験と技術試験である。対象となる大学がフィリピン大学などフィリピンにおける一流大学数校に限られているので、基礎学力のテストは行っていない。ただし、今後は採用対

象の大学を拡大していく方向にある。

実際には 6 ヵ月の試用期間中に半分くらいはカットしている。試用期間中にも日本語教室に参加させている。日本語の習熟状況も本人のやる気を判断する上での重要事項の一つであり、これにより本採用に至らないケースも多くある。

② 評価制度

評価は基本的には人事部とプロジェクトにまかされている。一年に一回実施され、ボーナスと昇給・昇格に反映される。

評価システムは評価シートが用意されている。評価軸は、大きく基本部分とプロジェクト実績部分の 2 つに分かれる。基本部分とは、勤怠状況などの勤務実績、日本語検定や PhilNITS(フィリピン国家 IT 標準試験)など資格取得、協調性・積極性などの基本素養などであり、多くは人事部により機械的に評価されるものである。プロジェクト実績とは、実際のプロジェクトにおける成果を評価するものである。年間に複数プロジェクトに参画した場合は、その期間により重み付けを行い、年間としての評価を行う。この評価はプロジェクトリーダーにより行われる。

この評価システムは社員にも公開されて、納得のもとに運営されているものである。

評価はボーナスに反映され、最大で 20%くらいの差がでる。

③ 人事マネージメント

人事マネージャーは設立時から勤務する女性社員である。基本的に現地人社員のコントロールは彼女により行われている。日本人に現地人社員のマインドに関する事項をマネージメントすることは困難である。優れた現地人のマネージャーを獲得できるかどうかが成否を決する一つにもなり得る。

A 社の成功要因の 1 つには、このマネージャーがマネージメントと現地人社員の間に入り、メンタル面までケアしていることがある。

多くの企業においても有能な現地人マネージャーの必要性が認められた。

④ 福利厚生

フィリピンの企業において通常提供されている福利厚生制度が採用されている。すなわち、一般のフィリピン企業で行われている通常のイベント（アウティング、クリスマスパーティー、新入社員歓迎会、スポーツ大会など）を実施している。

加えて、退職金規定も定められ、日本と同様に長期に亘って在籍するとメリットが得られる仕組みをロイアルティ制度として採用している。

⑤ 退職状況

欧米系企業と比べると特に高給な処遇という訳ではない中で、フィリピンでの平均的な退職率が年 15%程度であるのに対して、A 社では 10%と低い率を維持し、中には操業以来の従業員もいる。定着率の高さが成功を物語る 1 つの側面であることは言うまでもない。以下がその理由と想定されるものである。

1．最先端の技術を使用することがモチベーションになっている。
2．その反面、必ずしも汎用的ではない技術なので、他社に移っても転用が利かないとも言える。
3．ロイアルティ制度(退職金等)があり、長期に勤務することが有利である。

（3） 人材育成面

① 日本語教育

A 社ではすべての現地人社員に対して勤務時間内に週 2 回程度の日本語教育を行っている。日本語検定のレベルとしては大多数の現地人社員が三級レベルであるが、二級も 20 名程度が取得済である。二級レベルとは日本人との電話会議も可能となるレベルである。

② PhilNITS

JITSE(日本標準 IT 試験～日本の情報処理試験の海外版)として始まった PhilNITS の取得も推奨している。日本語検定と併せて合格者には報奨金が出される。

③ 社内システム開発

OJT を兼ねて、ファイル管理システム、プロジェクト管理システムなど、社内で利用するシステムを開発させている。

製造業と同様にソフト開発においても Q（品質）、C（コスト）、D（納期）は生命線とも言える重要なものである。品質向上や納期遵守に関する意識は、入社前の学生教育レベルで習得できるものではない。このようなプロジェクトを通じて、企業として教育するのが唯一の方法という発想で教育している。

（4） プロジェクト管理面

① ブリッジ SE (Bridge System Engineer)

顧客と A 社開発部門のインターフェースの役割を果すのがブリッジ SE である。同社のブリッジ SE は、同社と日本本社に配置されており、顧客からは日本にいる日本人ブリッジ SE が日本語での会話、やりとりで注文内容を

受けるので、日本での開発と同じように受託することが可能になる。

具体的な役割は

1．プロジェクト立案支援（顧客に対する支援）
2．仕様の理解
3．進捗管理
4．品質管理

などである。

6～7 年前からこの仕組みを導入した（それまでは顧客自身がこの機能を果していた。すなわち、顧客がプロジェクトにおいて必要なタイミングでフィリピンに出張し、現地人 SE と直接必要なやりとりを行っていた)。

現在のブリッジ SE の数は本社に 9 人、現地法人側に 10 人(うちフィリピン人 2 人)である。日本人ブリッジ SE は TOEIC 900 点以上の英語力、フィリピン人ブリッジ SE は日本語堪能（日本語検定 2 級以上）のマルチリンガルである。日本人ブリッジ SE には日本勤務の後、フィリピンで勤務をしているエンジニアもいれば、フィリピン勤務の後、日本側でブリッジ SE に従事しているエンジニアもいる。当然、現地人スタッフと顔馴染みで、日本、フィリピンと地理的に離れてはいても、コミュニケーションが容易なことは言うまでもない。今後はフィリピン人のブリッジ SE を増やしていくことが重要である。

② ドキュメンテーション

仕様書はすべて英語に翻訳後、プログラミング作業を実施する。この翻訳作業はマネージャーレベルによって行われる。従って、すべての技術者に日本語が必須となる。

③ プロジェクト管理

OJT を兼ねて社内で開発されたプロジェクト管理システムによってプロジェクトを管理している。

④ 日本派遣

フィリピン人エンジニアも研修のため、常時何人かが日本に派遣されている。これもコミュニケーションの強化とともに、フィリピン人が日本の仕事の進め方、品質に対する考え方、日本の一般的な生活習慣などを習得させる一助になっている。

また、リリース時やトラブル時に、必要であれば、現地人スタッフがすぐに日本に出張できる体制も敷いている。(日本で研修中の要員、出張中の要員など、常時 30 人程度が日本にいる計算になる)

（５） 品質管理面

① CMMI

CMMI (CMM Integration)；ソフトウェア調達の能力を測る「SA-CMM：Software Acquisition CMM」や人材開発能力の成熟度モデル「P-CMM：People CMM」、統合プロダクト開発成熟度モデル「IPD-CMM：Integrated Product Development CMM」など、様々な CMM (Capability Maturity Model：能力成熟度モデル)を統合したもの。米カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所（SEI：Software Engineering Institute）が開発した。

ソフトウェア開発のプロセス改善（SPI：Software Process Improvement）のための指標として、全世界で採用されている。5 レベルで評価される。

レベル 1：プロセスが確立されていない初期段階

レベル 2：特定のプロジェクトリーダーや技術者に依存している状態

レベル 3：首尾一貫したプロセスを標準として持っている段階

レベル 4：標準化されたプロセスを定量的に測定し、洗練化していく状態

レベル 5：技術・要件環境の違いによって、標準プロセスを最適化して用いられる段階

A 社では 2005 年 2 月に一部門において、CMMI レベル 3 を取得した。アメリカとの取引の多いフィリピンにおいては、日本より早くからこの資格の価値が認められている一方、フィリピンでは日本に比べて安く早くとれるというメリットがある。レベル 3 は欧米企業との取引では必須な資格になっている。

(CMMI の Certification)

このような外部要因に加えて、内部のリスク削減のための実質的な目標がある。具体的には、以下の項目を活動目的と定めている。

1．定義に沿った「精度が一定」の報告書が納入できる。

2．リスクなど検討が入った開発計画書を納入できる。

3．社員全員が意識できるよう明確な定義を作成できる。

取得以降、取得部門から全社への拡張を図っており、2006 年末までには、適用プロジェクトを 50%超まで高めることを目標としている。また、ツールの導入により、その実現のために武装化を図ることも計画されている。

レベル 4 となると掛かる費用との兼ね合いもあり、未だ具体的な計画には至っていない。

② ツール

設計段階においては CASE ツールや設計支援ツールの導入により、一定の品質を維持するように努めている。

③ 組織

技術部門の中に品質管理部（Quality Assurance Division）を組織している。ここでは CMMI の取得（済み）と社内への定着をミッションとしている。受託開発ソフトウェアの出荷前品質チェックも本来、この部門でやることが想定されているが、現時点では、まだ一部のものしかそのプロセスに移行できていない。

④ テスト受託

A 社の受託案件の中にはテスティングもある。すなわち、試作段階の製品（ハードウェアや組み込みソフトウェア）のテスト仕様に則ったテストの実行である。多い場合は何万件に及ぶテスト項目を実施しなければならない。

このような経験をさせることで、仕事を行うと同時に、テスト、品質に対する意識を醸成することができ、他の開発案件においても有益な業務である。

⑤ 過去の業務拡大

A 社では設立当初の比較的簡易なシステムから、ミッションクリティカルなシステムへと、段階を経て受託システムの難易度を高くしていった。簡易なシステム開発において、要員の育成、手順の確立などを行い、徐々にレベルを高めていった。それぞれの段階で品質も同様に確立した上で難易度の高いシステムに行こうしても、基本的な品質の管理手法が確立できていることが負荷を軽くしている。

（6） 営業面

① 現状

現在までのところ、A 社の受注先は 100%日本の現地法人である。それも、

以前は社長が日本とフィリピンとの往復の際に実質的に営業を一人で行っていた。現時点では本社に営業担当がいるものの、すべて日本での営業に頼っている状況にある。マーケットは堅調であるので事業は順調であるが、既存のマーケット以外にも挑戦したいと考えている。

② 今後

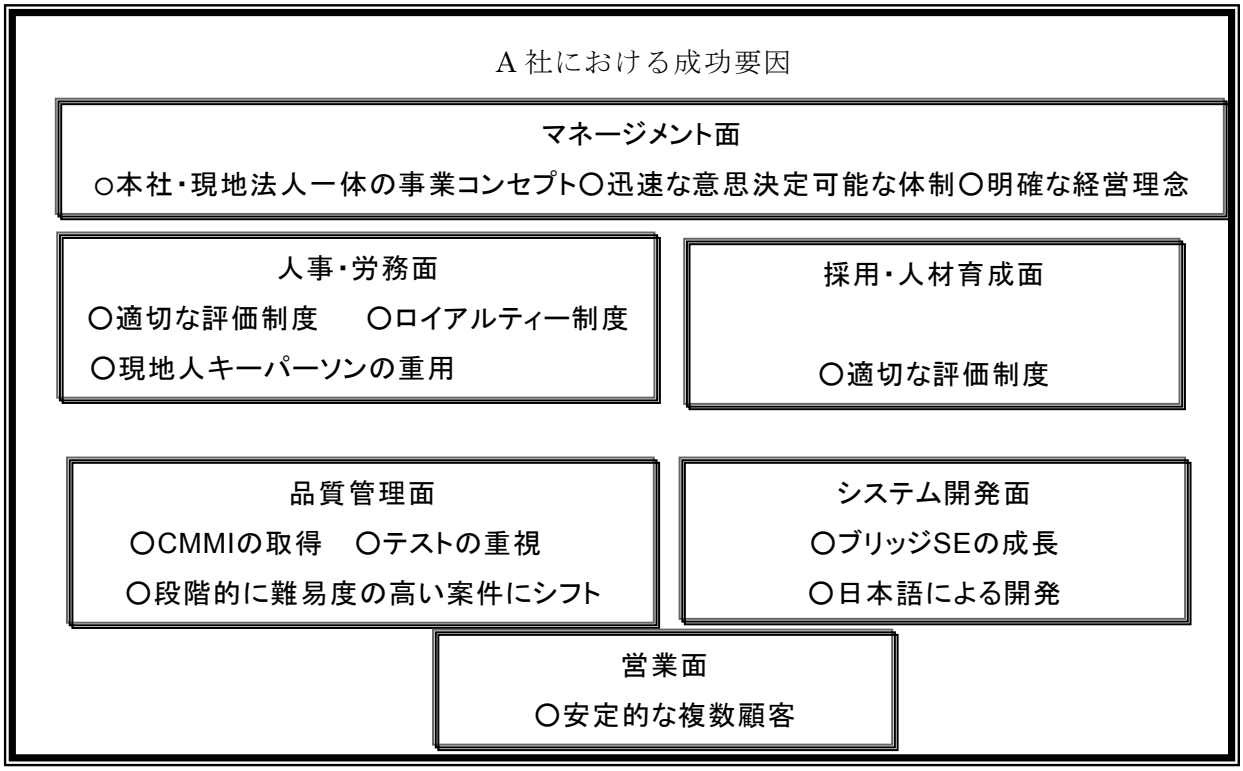
すでに記述しているが、非日系マーケットからの開発受託が一つの大きな目標である。すでに現地人でアメリカの MBA (Master of Business Administration) を取得しているスタッフを今後このマーケットへの切込隊長として活用しようと考えている。

これが実現すると、コスト削減を主目的とした単一マーケット(国)向けのオフショア・ソフトウェア開発から、日本のノウハウとフィリピンのコストと技術力のタッグによるグローバル・マーケットへの展開を日本のソフトウェア開発会社として、パイオニア的な事業への拡大と評することができる。

3. 成功内容及び成功要因

（1） A 社の成功内容

以上、同社の事業推進機能の各切り口において分析を行った。この企業の成功要因をまとめると以下のように整理できる。



A 社を含め、今回のインタビュー先の多くは日本をマーケットとするオフショアのソフトウェア開発、コンテンツ開発を事業とする企業であったが、このような企業に共通的に見られる成功のための施策（会社として必ずしも成功とは言えなくても、個別に効果がはっきしている施策、過去の失敗の対応のために行った施策なども含む）として、以下のようにまとめた。

① 現地法人に対する経営のコミットメント

当然のことであるが、現地法人の経営が親会社の方ばかりを向き、社員に背中を向けているようであれば社員はついて来ない。A 社の場合は当初から、本社・現地法人一体となったビジネスモデルによって創設され、本社の社長が現地法人の社長を兼務する、という特別なバックグラウンドがあるとは言え、いちいち本社にお伺いをたてないでも「迅速な意思決定ができる体制」が設立以来続いているということが、成功への根幹であると考えられる。

また、A 社では「社員の生活を向上させる」という、本社とは独立した現地法人の一企業としての企業理念を有し、その理念を経営・社員双方が共有して運営されていることが、明確な経営のコミットメントとして社員に認識され、士気を高めていると考えられる。

② 有能な現地人スタッフの登用

文化・慣習・言葉の違いなど、日本人ではフィリピン人を完全に掌握することは不可能である。従って、有能な現地人スタッフの登用が不可避である。
もちろん、有能なスタッフを必ずしも当初から採用することは容易ではないが、能力を見極め、良いスタッフを確保することが重要であり、A 社はそのスタッフに恵まれた。

③ 適切な評価制度

評価制度は日本と同様、公平で納得性のあるものでなければならない。A 社においても熟考された評価制度を評価対象者にも公開し、その納得のもとに運営されている。従業員も自らの評価を上げるために努力し、モラールの向上とプロジェクトの成功に貢献している。

④ 教育と品質管理

ソフトウェア開発においても製造業と同様、品質管理の重要性は言うまでもない。むしろ、その手法が確立していない業界だけに尚更重要とも言える。
また、各技術者が品質管理・維持のための教育も必要である。

A 社の場合も、当然品質管理には力を注いでいる。その中でも目に見える形で実現しているのが、CMMI の取得である。これは対外的アピールに有効であることに加えて、技術者の品質に関する意識を向上させおり、実際に標準的な手順の確立によって一定の品質確保が可能になっている。

4. 課題と今後の方向性

事業領域の開拓

A 社は日本本社より大きな規模で現地法人を 15 年に亘って運営している成功企業であるが、社長自身が「まだ満足していない」と言うように、今後も発展の可能性はあるし、実際には大手企業に比するところまでには至っていない。規模のメリットもあり、より一層の拡大が必要になるものと考えられる。

同社の現在のマーケットは、本社を通じた日本企業に限定されている。事業拡大の可能性としては、日本のマーケットの異業種への拡大と、同種のマーケットの非日系企業に対する事業展開の、大きく 2 つの可能性がある。

前者の日本マーケットでの拡大は、フィリピンでの日本マーケットの要求レベル以上の品質を確保できることをアピールして実現していける。

後者については、日本の品質を習得したフィリピン人のブリッジ SE が、得意な英語を使って英語圏にある国の企業からの受託を目指している。同社の得意分野は、技術的には国や言語の大きな壁のない分野であるが、営業面、プロジェクト面では英語に堪能なフィリピン人がいるからこそ、事業拡大ができる可能性を高めていると言える。

一般に、製造業の中国への進出が、当初は安い人件費を活用した製造コストの削減に始まり、近年では世界最大のマーケットとしての中国を目指している企業が増加しているのと同じことがソフトウェア、コンテンツ産業でも起ることが予想される。特に「物」と違い、物流を伴わないソフトウェアの場合、マーケットは国境を持たない。商品は通信回線でリアルタイムに納入できるからである。

逆に、「日本」というマーケットは「物」と違い、言葉の壁による閉鎖的なマーケットを作って国際競争を排除してきたが、中国やインドなどが、その壁を乗り越えて参入してきている。日本企業がソフトウェア分野でグローバルなマーケットに参入できるとすると、日本の中小企業としては画期的なパイオニア事業である。

参考資料

JODC 企業アンケート調査用紙（2005 年 11 月）……59

JODC 企業アンケート・フィリピン集計表……64

フィリピン投資のための参考文献及びウェブサイト……72

（財）海外貿易開発協会
E-Mail:information@jodc.or.jp
2005年11月

2005年度JODC「ローカル企業情報等調査・提供事業」アンケート
〔在フィリピン共和国現地法人記述用〕

お答えいただいた情報の管理については、個人情報保護法を遵守し、標記事業以外の目的には使用いたしません。
本シートが間違って配信されました方、心当たりのない方、回答したくない方は、本シート最後部の選択支項目を必ずクリックしてご返信願います。
文中の ［　　］部分は文字を記入できます。

Q1. 貴社の現在の事業状況についてうかがいます。事業の現状には満足していますか？
（単一回答）

◯ 1. とても満足している　◯ 2. やや満足している
◯ 3. 期待したほど満足していない　◯ 4. 満足していない

Q2. 上記質問Q1で事業の現状に「満足している」（回答の1，2）とお答えの方にうかがいます。
その満足した現地での理由・背景は何ですか？
次の企業外部の要因（1～20）から3つまで挙げてください。
（複数回答）

－ 企業外部要因 －

市況要因:
☐ 1. 当国内販売価格上昇　☐ 2. 輸出販売価格上昇　☐ 3. 為替レート変動
☐ 4. 当国内需要　☐ 5. 海外需要

インフラ要因:
☐ 6. 人材供給拡大　☐ 7. 物流・通関　☐ 8. 通信環境整備　☐ 9. 電気・ガス・水の供給

競争要因:
☐ 10. 市場シェア拡大　☐ 11. 競合他社減少　☐ 12. 提携（技術・販売等）

法的要因:
☐ 13. 外資優遇税制　☐ 14. 外資参入規制　☐ 15. 環境規制緩和

国際協定:
☐ 16. 非アセアン国とのFTAを活用　☐ 17. 他のアセアン国とAFTAを活用
☐ 18. AICO(ASEAN工業協力協定）スキーム活用　☐ 19. 中国とのAFTAを活用
☐ 20.その他: ［　　］

Q3. 上記質問Q1で事業の現状に「満足している」（Q1回答の1，2）とお答えの方にうかがいます。
その満足した現地での理由・背景は何ですか？
次の企業内部の要因（1～24）から3つまで挙げてください。
（複数回答）

－ 企業内部要因 －

技術力：
☐ 1. 設計・開発力　☐ 2. 新技術取得　☐ 3. 品質管理　☐ 4. 特許・ノウハウ・ブランド
☐ 5. ISO／CMM認定

労務管理力：
☐ 6. 人材育成　☐ 7. 現地人化　☐ 8. 労使関係　☐ 9. 人事管理

販売要因：
☐ 10. 現地日系顧客増加　☐ 11. 現地非日系顧客増加　☐ 12. 対日輸出増加
☐ 13. 日本国以外への輸出　☐ 14. 電子商取引導入　☐ 15. 顧客サービス

生産力：
☐ 16. ソフト導入、更新　☐ 17. 社員技術者増加　☐ 18. 生産性向上
☐ 19. 協力会社拡大

総合経営力：
☐ 20. 財務管理　☐ 21. 営業販売力　☐ 22. 物流管理　☐ 23. プロジェクト管理システム導入
☐ 24.その他：

Q4. 上記質問Q1で事業の現状に「満足していない」（Q1回答の3，4）とお答えの方にうかがいます。
その満足していない、現地での理由・背景は何ですか？　次の企業外部の要因から3つまで
挙げてください。（複数回答）

－ 企業外部要因 －

☐ 1. 市況の落込み　☐ 2. 市場シェア縮小　☐ 3. 競争激化　☐ 4. 海外需要減少
☐ 5. 土地利用問題　☐ 6. 通信インフラ未整備　☐ 7. 過度な税徴収問題
☐ 8. 人件費高騰　☐ 9. 環境規制厳格化　☐ 10. 外資優遇税制減少
☐ 11. 外資参入規制厳格化　☐ 12. 知的財産法令未整備　☐ 13. ソフト調達困難
☐ 14. 機器・ソフト価格高騰　☐ 15. コスト削減圧力　☐ 16. 短納期要請
☐ 17. 他国との競争激化　☐ 18. 前払税金還付遅延　☐ 19. 取引先の他国への移転
☐ 20. 不透明な費用支出増加　☐ 21. 通関手続処理遅延　☐ 22. 為替レート変動
☐ 23. 恣意的税務等調査介入　☐ 24. 労働者過保護政策　☐ 25. 有能な人材不足
☐ 26. 電力・水不足　☐ 27. ガス・原油価格高騰　☐ 28. 非アセアン国とのFTA締結
☐ 29. AFTA締結　☐ 30. 中国とのAFTAを活用
☐ 31.その他：

Q5. 上記質問Q1で事業の現状に「満足していない」（Q1回答の3，4）とお答えの方にうかがいます。
その満足していない、現地での理由・背景は何ですか？　次の企業内部の要因から3つまで
挙げてください。（複数回答）

－ 企業内部要因 －

☐ 1. 労使問題　☐ 2. パートナーとの経営方針違い問題　☐ 3. 納期問題
☐ 4. 自社ブランド力問題　☐ 5. 資金不足　☐ 6. 資材調達先不足　☐ 7. 物流コスト高
☐ 8. 自社技術力不足　☐ 9. 人事管理問題　☐ 10. 人材育成問題
☐ 11. 開発・設計者不足　☐ 12. 新製品不足　☐ 13. 売掛金回収難　☐ 14. 財務管理者不足
☐ 15. 生産管理者不　☐ 16. 工程管理者不足　☐ 17. 設備管理力不足　☐ 18. 工程間不調和
☐ 19. 生産機械設備不足　☐ 20. 原価管理力不足　☐ 21. 品質低下問題
☐ 22. 品質管理者不足　☐ 23. ISO／CMM未取得　☐ 24. 製品出荷物流網未整備
☐ 25. プロジェクト管理能力不足　☐ 26. 情報専門家不足　☐ 27. 本社・支社間連絡不足問題
☐ 28. 販売管理者不足　☐ 29. 現地及び海外販売網未開拓　☐ 30. 新規顧客開拓不足
☐ 31.その他:

Q6. 上記質問Q1で事業の現状に「満足していない」（Q1回答の3，4）とお答えの方にうかがいます。
今後、どのようにしてその問題を解決しようと考えていますか？
3つまで挙げ、その理由を一言、御記入願います。（例：言葉がわかる。コストが安い。知識が豊富
（複数回答）

☐ 1. 現地法人独自による解決　☐ 2. 本社からの指導支援による解決
☐ 3. 現地技術コンサルタントからの指導による解決　☐ 4. 日本国政府関係機関の支援制度活用
☐ 5. 現地弁護士による解決　☐ 6. 現地税理士・会計士による解決
☐ 7. 現地人材派遣会社からの人材利用による解決　☐ 8. 現地ソフトウェア会社による解決
☐ 9. その他:

Q6Bその選択理由

Q7. 過去1ヵ年の間に貴社が直接・間接に行った事業運営上の問題解決手段・改善策の中で
比較的よい成果が得られたと思われる問題解決策、改善策を3つまで挙げてください。
（複数回答）

☐ 1. 現地法人規模を拡大　☐ 2. 現地法人規模を縮小　☐ 3. 販売取引先を拡大
☐ 4. 現地協力会社の拡大　☐ 5. 資材調達先を絞る　☐ 6. 設計・技術による新製品開発
☐ 7. 独自ブランドの開発　☐ 8. 品質・技術の向上策　☐ 9. 機器・ソフト・ネットワークの導入
☐ 10. 事務処理業務システム改善　☐ 11. プロジェクト管理システム導入　☐ 12. 現地技術者の採用
☐ 13. 従業員の意識向上策　☐ 14. 組織づくり
☐ 15. JODC等の専門家派遣制度の活用　☐ 16. 弁護士、会計士、税理士等の外部専門家の活用
☐ 17. CEPT(ASEAN共通実効特恵関税）の活用　☐ 18. AICO(ASEAN工業協力協定）の活用
☐ 19. 教育・訓練　☐ 20. 市場調査
☐ 21.その他:

Q8. 海外進出の際の資金調達先をうかがいます。
海外進出をする際、どこから設備投資等の資金調達を行ないましたか？
（複数回答）

☐ 1. 日本の民間金融機関	☐ 2. 日本の政府金融機関	☐ 3. 現地の民間金融機関
☐ 4. 現地の政府金融機関	☐ 5. 日本本社	☐ 6. 現地法人自己資金
☐ 7. 現地法人株式発行	☐ 8. 現地法人社債発行	☐ 9. 知人・友人等からの借り入れ
☐ 10. リース利用		
☐ 11. その他：		

Q9. 海外進出後の資金調達先をうかがいます。
進出後、どこから運転資金等の資金調達を行ないましたか？
（複数回答）

☐ 1. 日本の民間金融機関	☐ 2. 日本の政府金融機関	☐ 3. 現地の民間金融機関
☐ 4. 現地の政府金融機関	☐ 5. 日本本社	☐ 6. 現地法人自己資金
☐ 7. 現地法人株式発行	☐ 8. 現地法人社債発行	☐ 9. 知人・友人等からの借り入れ
☐ 10. リース利用		
☐ 11. その他：		

Q10. 事業運営で得られた利益の使い方について伺います。
現地法人で獲得された利益は次のうちどのように使用されていますか（直近、あるいは通常）？
（複数回答）

☐ 1. 次年度に向けて留保	☐ 2. 現地法人の設備等事業拡大のための再投資	
☐ 3. 株主への配当金	☐ 4. ASEAN内で財務戦略に活用	☐ 5. 現地で財務戦略投資
☐ 6. その他：		

Q11. 貴社にとって今後の事業運営に影響を与える可能性のある当該国の最近の制度発令、
ビジネス環境変化、市場傾向等を3つまで挙げてください。
（複数回答）

☐ 1. 通関手続き処理遅延	☐ 2. 課税所得額への恣意的算入指導	☐ 3. 労働法令の改定
☐ 4. 環境法令の施行	☐ 5. 販売取引先の注文拡大	☐ 6. 購買取引先の供給減少
☐ 7. 為替レートの変動	☐ 8. 賃金等人件費上昇	☐ 9. 原料・資材等コスト高
☐ 10. 原油価格高騰	☐ 11. 労働組合活動の活発化	☐ 12. 取引先の他国への移転の動き
☐ 13. 不透明な税金の取立て	☐ 14. 前払税金等還付遅延	☐ 15. 恣意的な税務等調査介入
☐ 16.その他：		

Q12. JODCでは、日本から現地日系企業への専門家派遣事業を行っています。
貴社において日本からの専門家派遣を利用して解決したい問題があれば挙げてください。
（複数回答）

☐ 1. 技術向上	☐ 2. 生産性向上	☐ 3. 品質向上
☐ 4. コストダウン	☐ 4. 人事・労務管理	☐ 5. 経理・財務
☐ 6. 税務		
☐ 7. その他：		

＜ご回答企業プロフィールご記入欄＞

御社会社名

(在日本本社名:　　)

従業員数:　　人
（日本人従業員数:　　、現地人従業員数:　　）

資本金:　　(百万円)

出資形態:日本%
現地%
その他%

主要製品:

売上高は、前年度より:

前年度比較売上

○ かなり上がった ○ 上がった ○ ほぼ維持 ○ 下がった ○ かなり下がった

○ 利益は、○ 損失は、前年度より:

前年度比較利益

○ かなり増えた ○ 増えた ○ ほぼ維持 ○ 減った ○ かなり減った

現在、当該国政府から補助･支援･優遇されている制度がありましたらご記入願います。

担当者名:
部署名:
E－メール・アドレス:　　@

お忙しい中、ご協力いただき、ありがとうございました。

＊**注意**: 当該アンケートメールが間違って配信された方、これ以上弊協会より連絡等の配信を受けたくない方は、次をクリックしていただき返信願います。

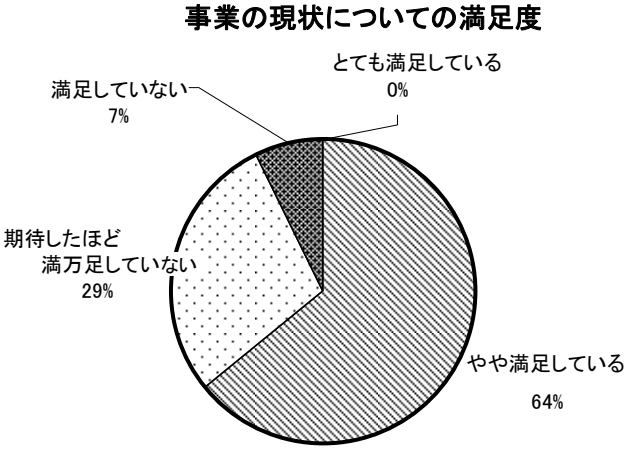
○ 誤配信　　○ 配信拒否
○ 回答意思なし

ご記入が完了しましたら,「**上書きボタン」を押し,上書き完了した上で**,JODCアンケート受付 **information@jodc.or.jpまでメール添付ファイルにてご送付**願います。

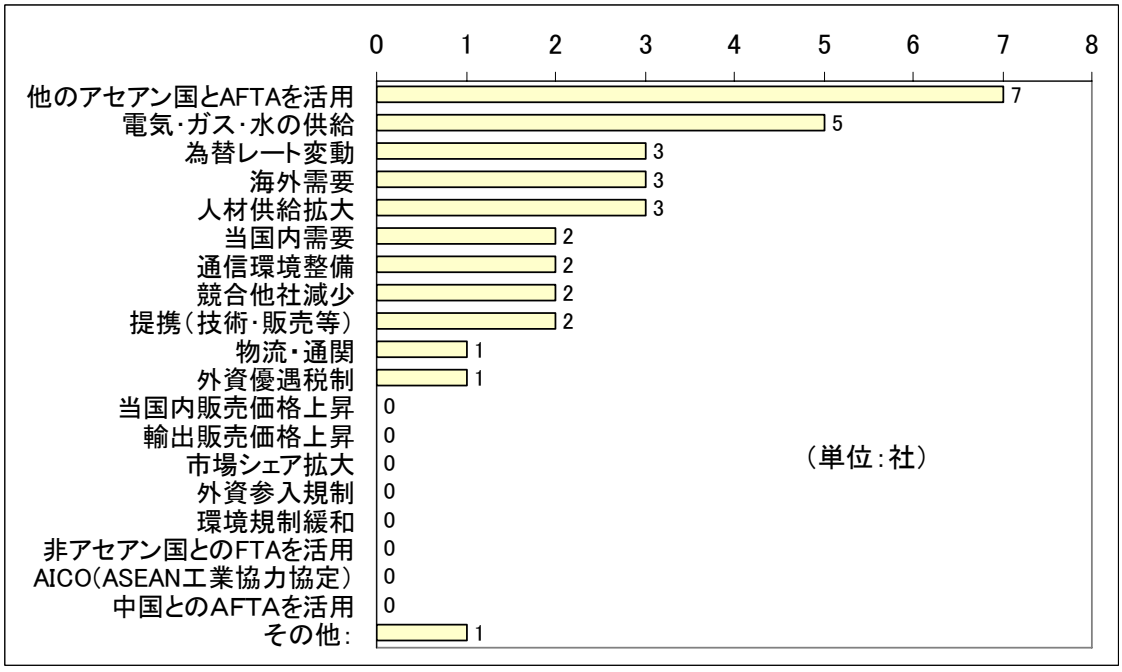
【JODC 企業アンケート。フィリピン集計】　　2005 年 12 月 25 日

Ｑ１．貴社の現在の事業状況についてうかがいます。
事業の現状には満足していますか？（単一回答）

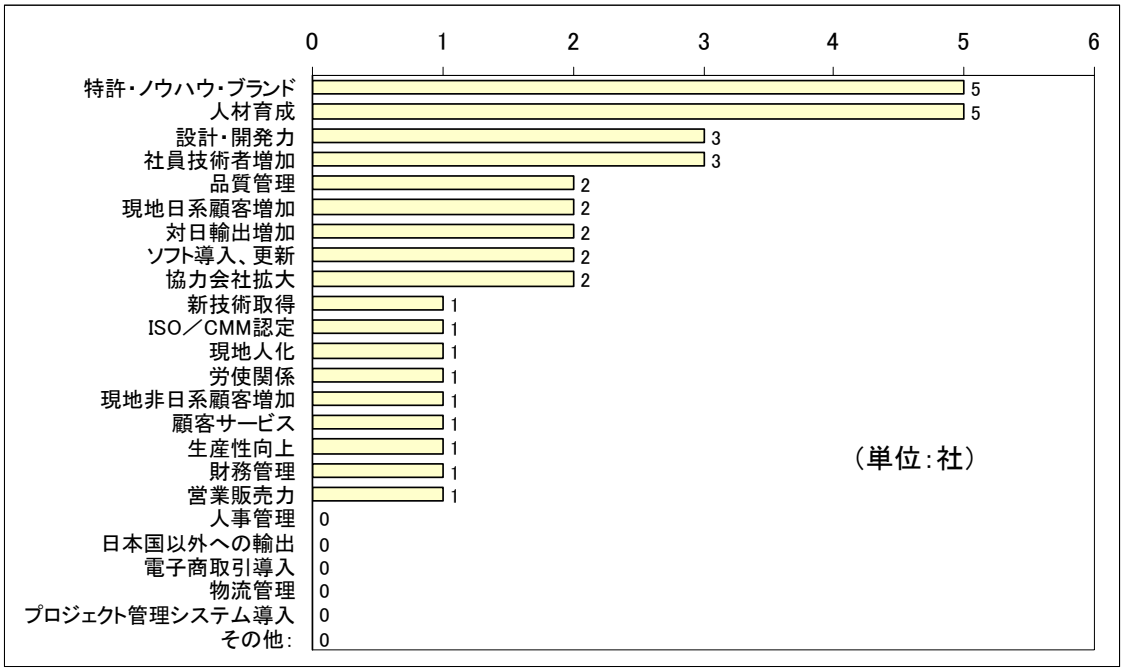
1.とても満足している	0 社	2.やや満足している	9 社
3.期待したほど満足していない	4 社	4.満足していない	1 社



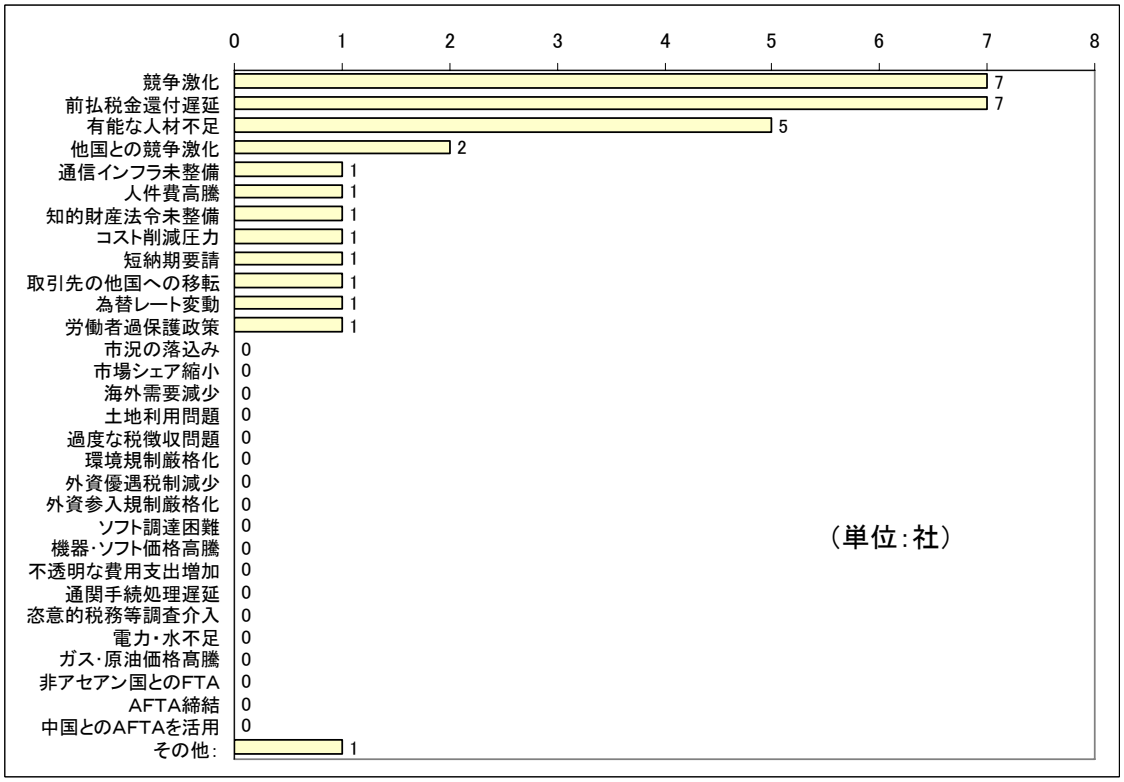
Ｑ２．満足した現地での理由･背景は何ですか？次の企業外部の要因（1~20）から 3 つまで挙げてください。（複数回答）



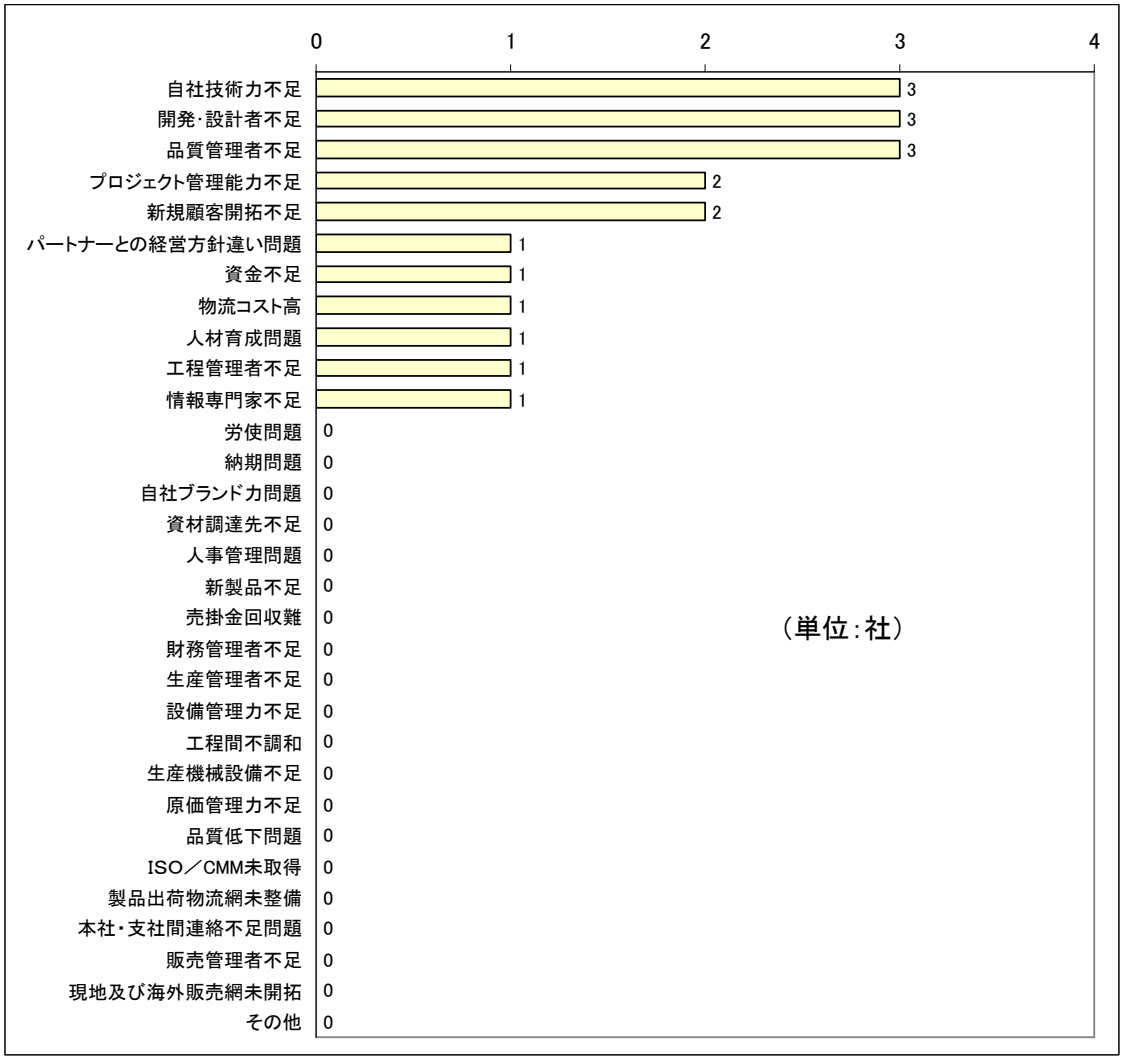
Q３．満足した現地での理由･背景は何ですか？次の企業内部の要因（1~24）から３つまで挙げてください。（複数回答）



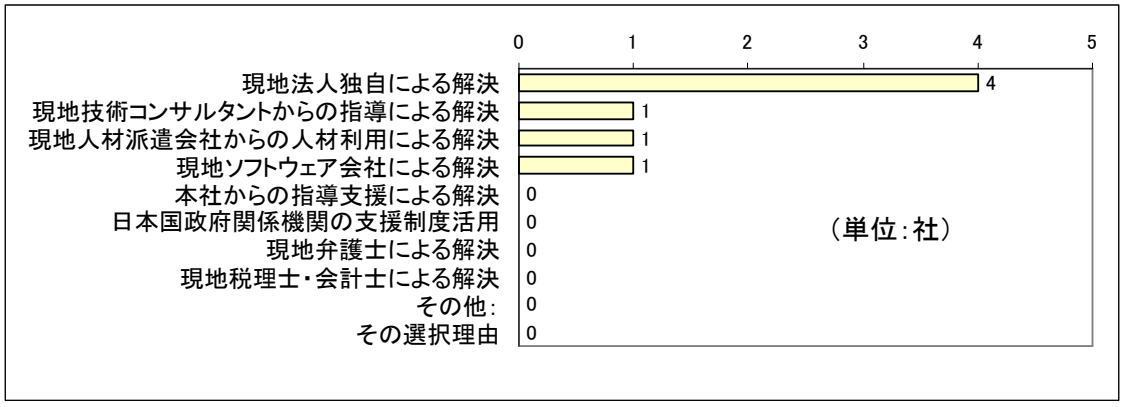
Q４．満足していない現地での理由･背景は何ですか？　次の企業外部の要因から３つまで挙げてください。（複数回答）



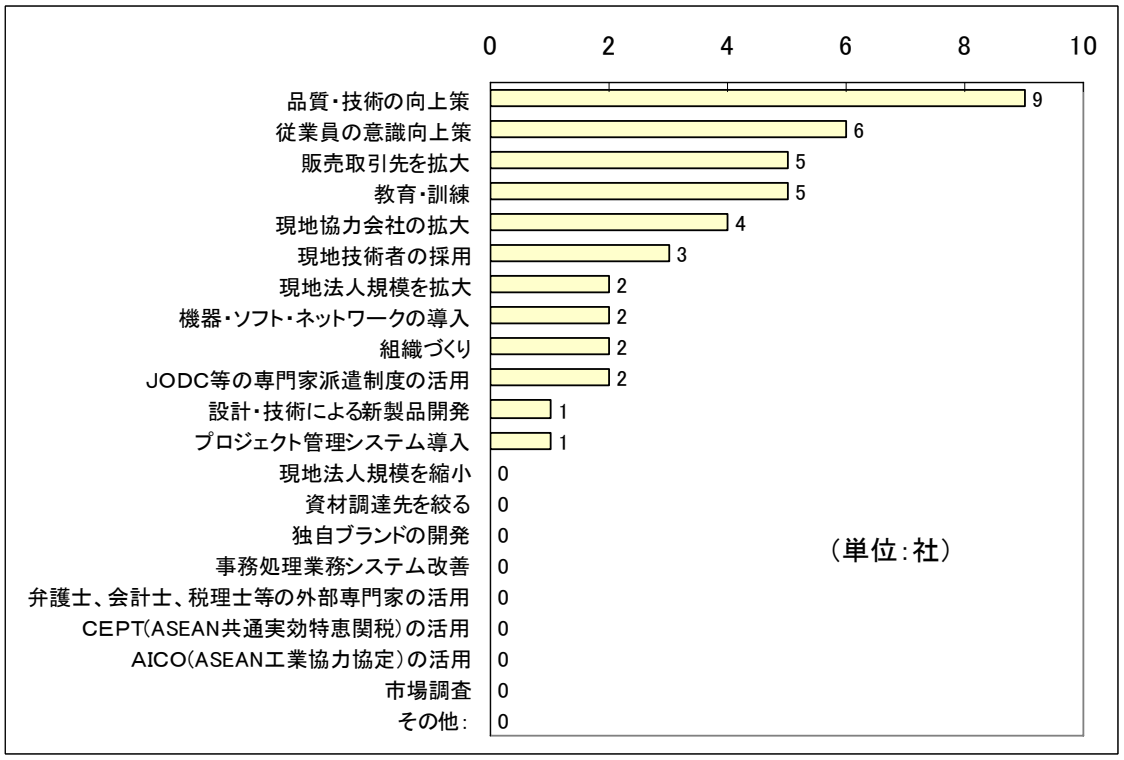
Ｑ５．満足していない現地での理由･背景は何ですか？　次の企業内部の要因から３つまで挙げてください。（複数回答）



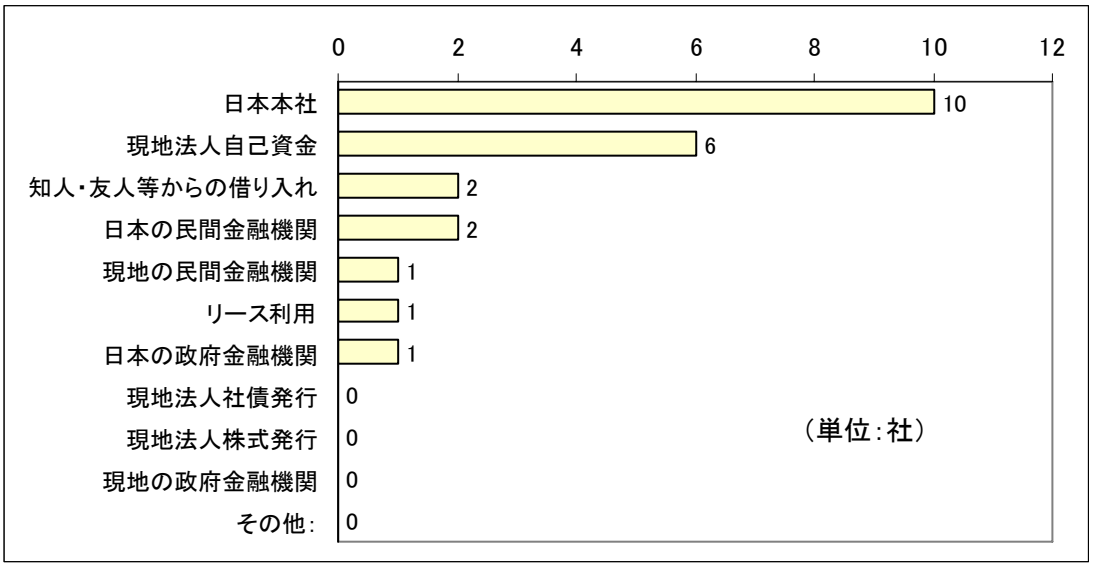
Ｑ６．事業の現状に「満足していない」部分について、今後どのようにしてその問題を解決しようと考えていますか？３つまで挙げ、その理由を一言、御記入願います。（例：言葉がわかる。コストが安い。知識が豊富。）（複数回答）



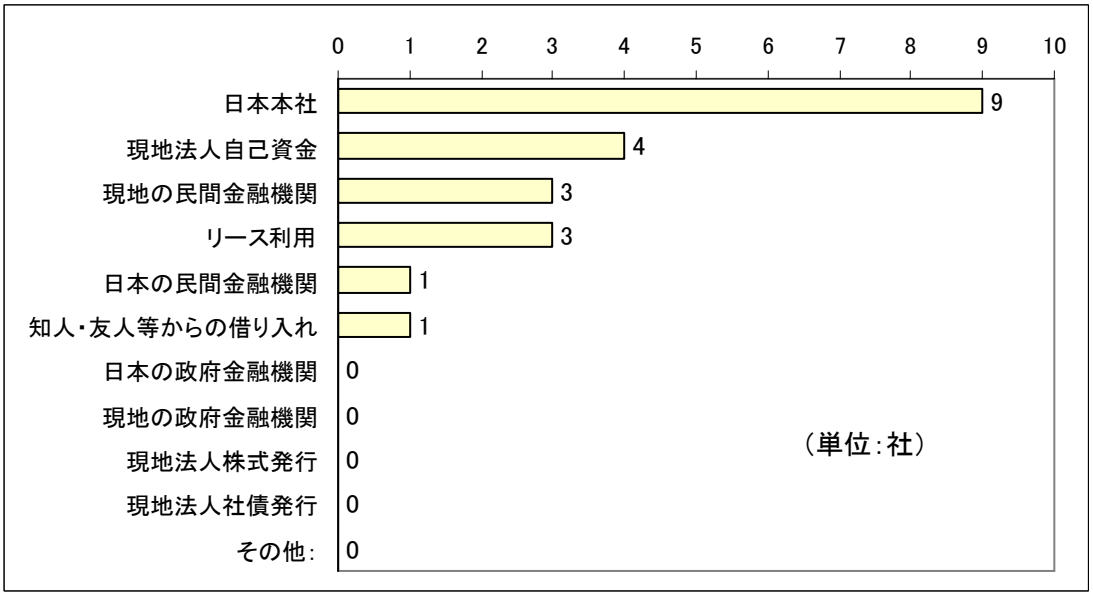
Ｑ７．過去１ヵ年の間に貴社が直接・間接に行った事業運営上の問題解決手段・改善策の中で比較的よい成果が得られたと思われる問題解決策、改善策を３つまで挙げてください。（複数回答）



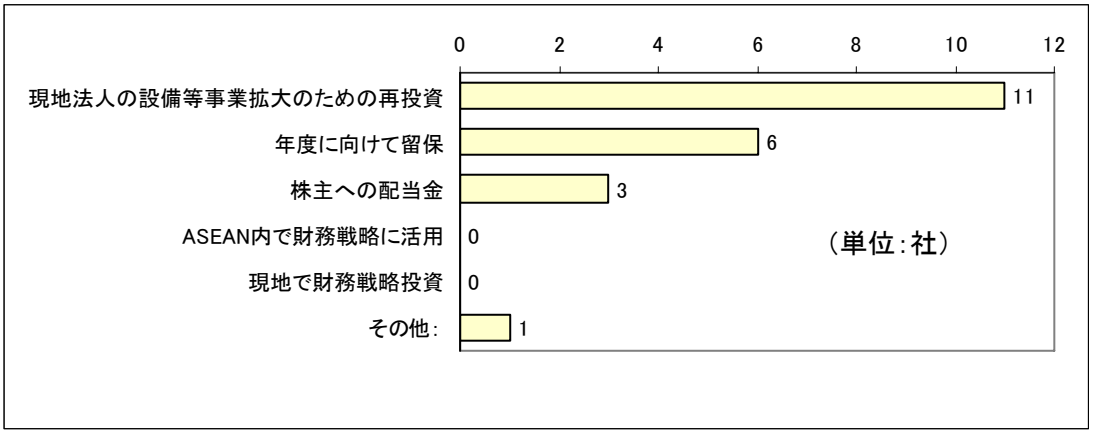
Ｑ８．海外進出の際の資金調達先をうかがいます。海外進出をする際、どこから設備投資等の資金調達を行ないましたか？（複数回答）



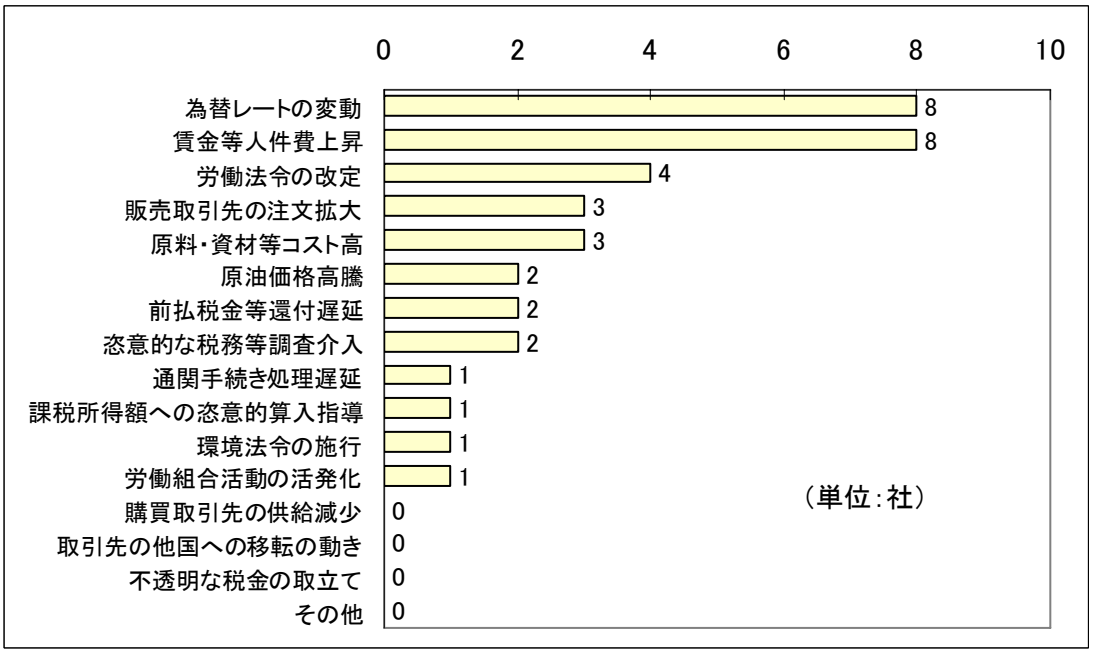
Ｑ９．海外進出後の資金調達先をうかがいます。進出後、どこから運転資金等の資金調達を行ないましたか？(複数回答)



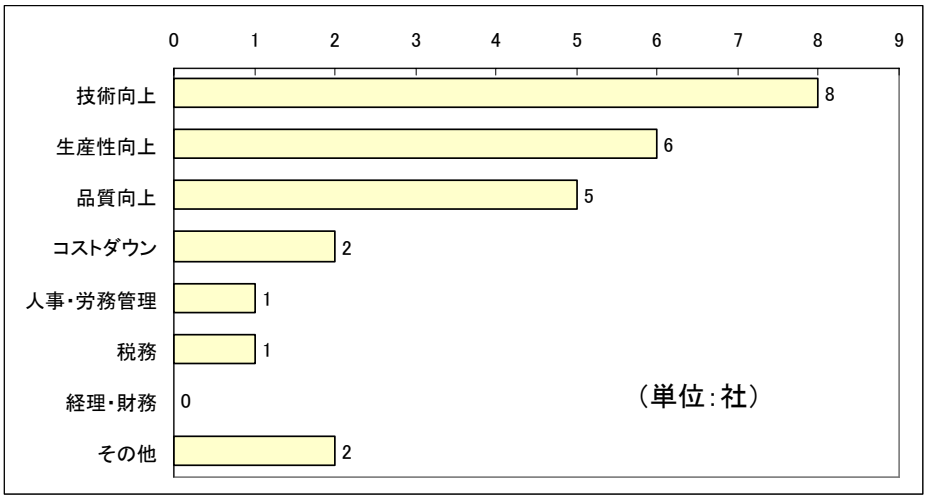
Ｑ１０．事業運営で得られた利益の使い方について伺います。現地法人で獲得された利益は次のうちどのように使用されていますか（直近、あるいは通常）？（複数回答）



Ｑ１１．貴社にとって今後の事業運営に影響を与える可能性のある当該国の最近の制度発令、ビジネス環境変化、市場傾向等を３つまで挙げてください。（複数回答）



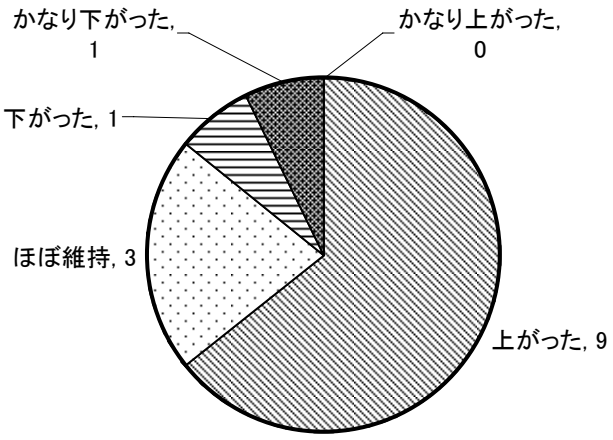
Ｑ１２．JODC では、日本から現地日系企業への専門家派遣事業を行っています。
貴社において日本からの専門家派遣を利用して解決したい問題があれば挙げてください。（複数回答）



売上高は、前年度より：

かなり上がった　0社　　上った　9社　　ほぼ維持　3社
下がった　　1社　　かなり下がった　1社

前年度比較売上



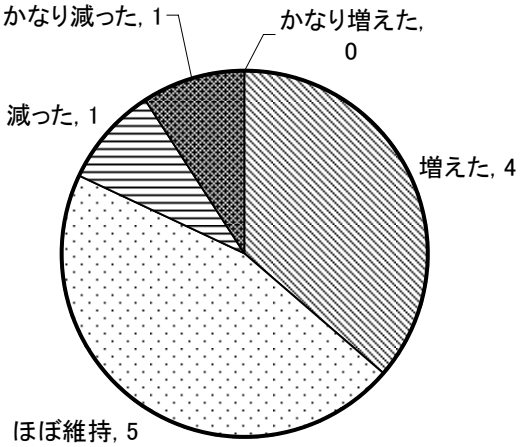
利益（11 社）は前年度より

かなり増えた　0 社	増えた　4 社	ほぼ維持　5 社
減った　　1 社	かなり減った　　1 社	

損失（　2社）は前年度より

かなり増えた　0 社	増えた　0 社	ほぼ維持 0 社
減った　　2 社	かなり減った　　0 社	

前年度比較利益



フィリピン投資のための関係組織、参考文献、及びウェブサイト

フィリピン一般

・ フィリピン日本人商工会議所（http://www.jccici.com.ph）
・ JETRO マニラセンター(http://www.jetro.go.jp.philippines)
・ セブ日本人商工会議所(http://www.jccici.com.ph)
・ セブ投資促進センター(http://www.cebuinvest.com)
・ 日本アセアンセンター(http://www.asean.jp)
・ 「フィリピン・ハンドブック（2002 年版）」フィリピン日本人商工会議所、2002.3
・ CIA World Fact Book(http://www.cia.gov/cia/publications/factbook)
・ 「アセアン各国の投資環境紹介」日本アセアンセンター(http://www.asean.or.jp/)
・ Board of Investment: BOI(http://www.boi.bov.ph)
・ Philippine Economic Zone Authority: PEZA(http://www.peza.gov.ph)
・ 「東アジアの主な工業団地」国際協力銀行、2005.8

法令全般

・「フィリピンでの事業展開」日本アセアンセンター、2003．5
・「1995 年特別経済区法（共和国法第 7916 号）の施行細則」日本アセアンセンター、1995.9
・ 1991 年外国投資法（http://www.boi.gov.ph)
・ 1987 年オムニバス投資法（共和国法 226 号）日本アセアンセンター(http://www.asean.or.jp/)
・ネガティブリスト（http://www.boi.gov.ph「6th Regular Foreign Investment Negative List」）

労働事情

・フィリピン労働法（完訳版） ニュースネット・アジア編 、1998.12

税法

・ 「フィリピン内国税法　所得税編」プライスウォーターハウスクーパー、2000.9

関税・通関制度

・ 「フィリピン貿易管理制度」
JETRO(http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/search-text.do?url=010012500202)

フィリピン IT 事情

・JETRO 月間フィリピン IT 事情（http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/search-text.do?url=05000757）
・ 「アジア情報化レポート 2005、フィリピン」(財)国際情報化協力センター、2005．7
（http://www.cicc.or.jp）
・Philippine National IT Standard Foundation: PhilNITS (http://www.philnits.org)
・JETRO IT 企業ディレクトリー(http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/search-text.do?url=05000757)

我が国中小企業の国際展開での成功事例報告書
フィリピン編(IT 産業)
発行:平成 18 年 2 月
財団法人　海外貿易開発協会
〒104-0061　東京都中央区銀座 5-12-5　白鶴ビル 4 階
電話　03-3549-3051
URL:　http://www.jodc.or.jp