

カントリーリスクを最小化する!

Vol.14

フィリピン

後編

# アジア進出 成功MAP

インフラ整備の遅れ、治安がわるいなど、様々な懸念材料からこれまでフィリピンへの進出を躊躇する外国企業は多かったが、政府の積極的な成長戦略が功を奏し、その状況も変わりつつある。果たして、この上昇気流は続くのか。今後の可能性と進出する際のポイントを探る。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)  
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治

フィリピン経済が絶好調だ。二〇一二年の実質GDP成長率は、政府目標を上回る六・五%前後で、ASEAN(東南アジア諸国連合)では最高値となる見通しである。国内需要が堅調だったほか、積極的なインフラ整備投資が功を奏し、建設分野が成長率二四%を超えて全体を牽引。政府は引き続き、道路や港湾など輸送インフラを中心とする大規模計画を実施し、雇用確保と内需拡大をめざす意向だ。一三年度も同等

の成長が維持されると強気の見方を示している。

これを機に、昨年一二月、財政健全化に向けて酒・たばこ増税法が一六年ぶりに成立した。今年一月から品目ごとに税率を段階的に引き上げ、五年後には年六四四億ペソ(約一三二〇億円)の税収確保をめざすという。

いよいよ目覚め始めたフィリピン。着々と安定成長の足固めをしているように見えるが、果たしてこの上昇気流は続くのか。日本企業が集中するマニラ

周辺およびセブの現状から、今後の可能性を探ってみよう。

## 成長への足かせが外れ 日本企業の進出も加速

前編でも取り上げたが、フィリピンはもともと、ASEANのなかでもいち早く成長を遂げた国である。若年層を中心とした人口比率、九〇%台後半の識字率、英語が公用語であることに加え、コミュニケーションに優れた人材と、一五〇万ともいわれる大量のOFW(海外出稼ぎ労働者)を背景とした内需など、日本企業の進出先として非常に魅力ある国だった。それが一時的に停滞したのは外的要因もあったが、多くは政権闘争による政治不安が原因である。

二〇一〇年、現職のベニグノ・アキノ三世が大統領に就任。「これから我が国は、ビジネスに解放された改革を行なう」と打ち出し、基本政策として、①よい統治、②公平性、③透明性、④汚職なし、の四つを掲げた。今回の成長路線への転換は、このアキノ政策が軌道に乗って

きたことを裏づけるもので、これまで「治安が心配」「汚職が多く、手続きなどが安定しない」と二の足を踏んでいた外国企業の進出にも、弾みがついたかたちだ。日本企業も、ここ二年の間に、NTTドコモ、村田製作所、ファーストリテイリング、ライオン、ブラザー工業、キヤノン、テルモ、花王、バンダイ、富士フイルムなどが次々と進出(投資・拡張)を決めている。では、フィリピンに進出した外国企業が拠点を選定するとき最も重視するのは何か。

それは「PEZA」だ。PEZAとはフィリピン経済区庁(Philippine Economic Zone Authority)のことで、貿易産業省下で、投資促進、雇用創出、輸出創出を担う投資促進機関である。九四年まであったEPZA(輸出加工区庁)が再編されて設立された経緯もあり、エコノミック・ゾーン(経済区)の管理、運営を行なっている関係で、経済区もしくは工業団地内で経済区認定を受けている区画をPEZAと呼ぶこともある。この経済区は現在、マニラお



図1■PEZAを中心に発展するフィリピン経済

〈PEZA〉

- 製造および産業用団地…64
- ITパーク…37と  
ITセンター…132
- 観光経済区…13
- ▲ 医療観光パークとセンター…2
- 農産業用パーク…16

経済区/工業団地内の様子



PEZA事務所(Cebu Light Industrial Park)



区画には  
まだまだ  
空きも…

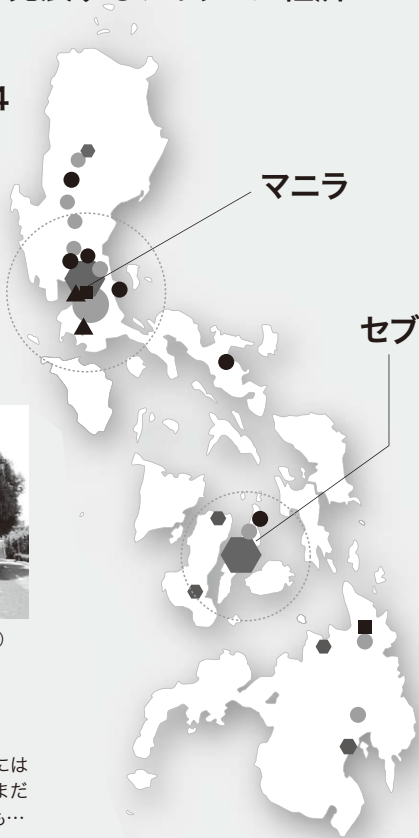
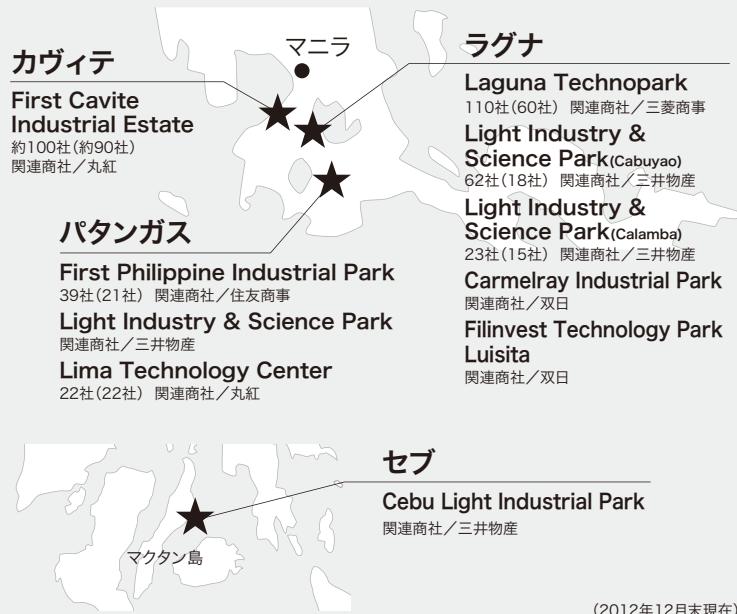


図2■日系商社関連のおもな工業団地 ( )=社数のうち日系企業



(2012年12月末現在)

よびセブを中心として約二七〇か所(図1)。対象は、工業団地のみならず、ITパークやITセンター、観光、医療、農業にまで広がっている。フィリピンの産業で大きな割合を占めており、輸出額では経済区からのものが九〇%弱を占め、雇用者は八四万人、投資内訳で見ると、

四三%が電子機器・半導体関連が占めている状況だ。

経済区に立地する(輸出型)企業に対しては、所得税(法人税)の一定期間免除、特別税率の適用(五%)、インフラの付加価値税免除、輸出入に関する各種税の免除のほか、外国人雇用の許可、特別ビザの付与など、

いろいろな優遇措置があるため、現在、日本からも六七〇社あまりが進出している。

また、日系商社が関係する工業団地は一〇か所に設けられ(図2)、首都マニラ市から南方へ五〇〜六〇キロほど離れたカヴィテ州、ラグナ州、パタンガス州、およびセブ(マクタン島)

に集中している。その多くは、団地内に二四時間体制のPEZA事務所があり、ここで工場建設や入居に関する許可申請から輸出入手続きまで、ペーパーレスかつワンストップでサービスを提供している。日本企業が集約されているので情報交換なども容易だ。製造業なら、こうし

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。



PEZA周辺の開発は急ピッチで進む

た工業団地に拠点を構えることが、成功するための必須条件の一つといえるだろう。

また、フィリピンのアドバンテージの一つは低く安定したコストである。土地や事務所、人件費などが安定しており、高騰しているという話は聞かない。工業団地にしても、キャパシティはまだまだあり、土地不足の問題もなさそうだ。

さらに、人材にまつわる利点も多い。活況にわくタイやインドネシアなどASEAN諸国に比べると、安定した低賃金（月に二〇〇ドル〜三〇〇ドル）で推移している。アジア諸国に関するジェトロの調査などを見ても、雇用が容易で定着率もよく、

素直で規準を守る気質のため、品質管理も安定しているなど、おおむね評価が高い。

とくにPEZAに関しては汚職などが徹底して排除され、充実したサービスとあいまって、その周辺地域も雇用と安定した賃金から現地の人々にとって「安定した住みやすい場所」になっている。ショッピングモールや住宅地の開発も盛んだ。

一方で課題もある。まず、PEZAの優遇を受けるためには七〇%以上を輸出しなくてはならないという点だ。海外の市場に対する生産拠点として、あるいは他のアジア生産拠点への部材生産拠点として活用する分にはまったく問題がないが、日系製造業は市場攻略もあわせてアジア進出を考える時期にきている。なかでも、フィリピン市場へ生産量の三〇%までしか流せないという点は、消費財メーカーにとっては将来的に大きな制約となる可能性が高い。

また、生産財メーカーにとっても、納品先としてのローカルのメーカーを開拓する際に制約が生じることになる。経済区に



「SALE」「FOR RENT」など工業団地によっては空き家も多い

立地する日系メーカーのほとんどは、日本や他のアジア拠点から原材料を仕入れ、組み立て加工を施してから、完成品を輸出するという形態が多いため、今後、何らかの見直しが必要になるかもしれない。

さらに、フィリピン経済の特徴の一つである「二次産業比率の低さ（約三〇%）」は無視できない問題だ。生産拠点としての進出を考える日系メーカーは、必ず他のASEAN諸国と比較して立地を決めている。昨今は、ASEAN内での生産コスト競争も激しくなってきたため、コスト低減の大きなポイントである「いま、安価で充実したローカルの外注を活用で

きるか」「原材料の現地調達ができるか」といった点は大きな課題である。実際に、現地を視察してみると、生産地の変更や撤退を理由に「売出中」「空き家」となっている工業団地も目立つ。

では、労働力はどうか。前編で紹介したように、OFWによる人材流出はあるものの、高等教育機関への進学率や年齢人口構成を見ると、豊富で優秀な労働力には不安がないように見える。しかし一方で、昨年一二月に人口抑制法が成立し、この一月一七日より施行されたため、今後、何らかの影響が出てくる可能性は否めない。人口の八割以上を占めるアジ



ア最大のカトリック教徒を抱えるフィリピンでは、教会が人工中絶はもとより避妊を認めておらず、これが世界平均二・一を大きく上回る三・二七という出生率の背景にあったのだが、新法の施行を機に、貧困層へのコンドームやピルの無料配布や、学校での性教育の推進、家族計画に関する情報とサービスの提供が始まるという。

国の方針は「経済成長を促進するためには人口の抑制が必要」としており、タイやインドネシア、マレーシアと同様に「非労働人口の抑制と生産性の向上」に取り組んでいくこととなりそうだ。ある調査によれば、現地人十代の六四％は法律を支持していると考え、これから二〇年後には、若年労働者が不足してくるかもしれない。

## もう一つの巨大産業 BPOビジネス

フィリピンで、いま最も成長しているのは、コールセンターやプログラム開発、事務処理などのBPO（業務プロセスの外

部委託）産業だ。英語が公用語であるため、世界のコールセンターが集中し、そのシェアは二〇一〇年にインドを抜き、世界一となった。日本語可能なコールセンターを設置する動きはほとんどないが、英語で業務が可能なアウトソーシングについては進出が加速してきた。経済区も最近ではITパークが増え、日系企業の入居も続いている。とくにオフショアでのプログラミ

ング開発の拠点多い。日本ではあまり知られていないが、このITパークにはもう一つの顔がある。外食やエンターテインメントの最先端エリアになっているのだ。BPO産業が成長している背景には、国の政



外資系IT関連企業が集中する「ITパーク」(セブ)。オフィスビルが立ち並ぶ

策という面もある。ここで働くスタッフは、他の産業に比べると賃金も高く（月に三〇〇ドル〜六〇〇ドル）、入居ビルは日本という六本木ビルズのような扱いで「仕事の合間に一階のスターバックスでコーヒーを飲む」スタイルが、現地ではかっこいいとされている。コールセンターの仕事は三交代制も珍しくないため、ほかにもファストフードが多く入居し、二四時間営業がほとんどだ。ビルによっては、地下にディスコやクラブまである。ITパークは、若者だけでなく、富裕層や外国人に人気のエリアとして外食・娯楽関係企業の一帯の稼ぎどころになっているが、日系の店はまだまだほとんど見かけない。

優秀で豊富な労働力を背景にしながら、これまで政治的要因で低成長が続いたフィリピン。その足かせが外れたいま、成長路線へと大きく舵を切り始めた。では、これから進出するならば、どんな業種がねらいめなのだろうか。

一つはPEZAを活用した加

工輸出型生産だ。域内のサブライチチェーンはあてにできないが、ワンストップで原材料の輸入から加工、輸出まで扱うような形態のメーカーにとっては、メリットを大いに享受できるだろう。あるいは英語を生かせるサービス業もいい。就業人口は増え続けており、賃金も安定している。インドやベトナムに比べて定着率も圧倒的に高い。組み込み系などのプログラム開発やアプリケーション開発、外食産業に可能性がありそうだ。

ASEAN地域における個別の日系企業数で見れば、フィリピンのシェアはたった二％に過ぎないものの、この連載のテーマである「リスクを最小化する」という点では、最もあてはまる国かもしれない。治安やインフラ整備の遅れ、現在の政策の継続性に対する不安が完全に払拭されたとはいえないが、今年選挙の年に当たると、さらなる発展も期待できる。成功パターンにのり、進出地域を誤らなければ、日系企業にとっては非常にポテンシャルの大きい国なのである。