

アウトソーシング拠点としてのエジプト：現状と展望

国際経済のグローバル化は世界的な貿易構造の変化をもたらしてきた。新たな動きのひとつとして、アウトソーシングなど国境を超えた人材の活用があげられるが、その拠点としてのエジプトの存在感は急速に高まっている。

アウトソーシング市場は拡大を続けており、一部統計によると ITO（インフォメーション・テクノロジー・アウトソーシング＝情報技術の業務委託）と BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング＝事務処理などの業務委託）を含む世界アウトソーシング市場の規模は、2007 年末で前年末比 19%増の 3000 億ドルに達した。

アウトソーシングは新興国がグローバル化の恩恵を享受する手段である一方、安価な労働力を活用できる企業にとってもメリットは大きい。過去 20 年間でインド、中国、アジア諸国でアウトソーシング産業が急成長した後、中東欧（ハンガリーやポーランド）、中南米（メキシコ、ブラジル）、中東（エジプト、UAE、ヨルダン）も次第にアウトソーシング拠点としての地位を獲得してきた。

新興国は安い労働コストを武器に、単純な労働作業を提供することで発展を続けてきたが、アウトソーシング産業は新興国に雇用の質、技術力の向上、高技能人材育成など、これまでの成長モデルにはなかったメリットをもたらしている。

アウトソーシング市場において近年エジプトは大きく飛躍し、中東のアウトソーシング・ハブとしての重要度が増している。英ナショナル・アウトソーシング・アソシエーションは 08 年 10 月、エジプトを最優秀アウトソーシング拠点に選出した他、米調査会社ヤンキー・グループは「エジプトは中東諸国で最もアウトソーシング・ブームの恩恵を受けられる可能性を持っている」と評価する内容の報告書を出している。米投資顧問会社ソロンズはアウトソーシング拠点として、カイロを新興国 50 都市中 7 位に選出した。また、コンサルティング会社 A.T.カーニーも報告書「Global Services Location Index」の中で、エジプトを 13 位に選出している。このようにエジプトは国際的に高い評価を受けているが、政府主導によるビジネス環境の改善に向けた取り組みが果たした役割は大きい。

1. グローバル企業と信頼に基づく提携関係の構築

エジプトにおけるアウトソーシング産業の先駆けともいえるのが 90 年代前半の米 IBM のエジプト進出だ。同社が設立したアプリケーション開発センターは、90 年代後半の ITO 産業の拡大とともに急成長した。

エジプト政府は 80 年代後半、情報通信技術 (ICT) を有効に活用した経済発展を実現するため、内閣情報決定支援センター (IDSC) を設立した。90 年代後半になると、ムバラク大統領は ICT プログラムの導入と通信・情報技術省 (MCIT) の創設を発表し、ナジーフ (現首相) が陣頭指揮に立った。

04 年には、外資を活用した IT 産業の発展を図るため、IT 産業開発庁 (ITIDA) が創設された。民間投資家やグローバル企業の取り込みを目指し、コールセンター業務、技術サポート業務を請け負う BPO 産業の育成に取り組んだ。その結果、04 年から 08 年にかけて、アウトソーシングの市場規模は 1 億~1.5 億ドル程度から 7 億ドルに拡大した。

世界アウトソーシング市場におけるシェア拡大に向けた政策の効果はすぐにあらわれた。米コンサルティング会社 AT カーニーが発表した 2007 年の世界アウトソーシング・ランキングによると、エジプトは東欧・アフリカ諸国を抑え 13 位となった。

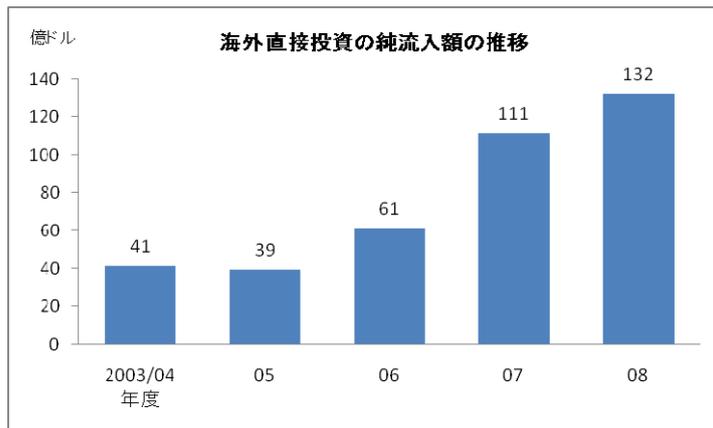
2. エジプトのアウトソーシング戦略

エジプト政府は BPO 産業を経済発展に最大限利用するため、国家戦略の策定やそれに基づく政策を実行した。

投資誘致に向けた枠組み

エジプトは国をあげて海外からの直接投資の誘致に注力しており、なかでも高い雇用創出効果が見込める BPO 産業への期待は高い。技術移転や国際基準に準拠した高度専門人材の育成が見込めるため、グローバル企業を呼び込むための包括的な枠組みが整備されている。国連貿易開発会議 (UNCTAD) の「2007 年版世界投資報告書」によると、06 年の海外からエジプトへの直接投資流入額はアフリカで第 1 位、中東でもサウジアラビアに次いで第 2 位。07 年もこの傾向は続き、エジプトへの直接投資流入額は北アフリカ全体の 50%、アフリカ全体の 22% を占めた (08 年版世界投資報告書)。順位では北アフリカ第 1 位、アフリカ第 2 位、中東第 3 位だった。

図 1. 海外直接投資



出所：エジプト中央銀行

国家戦略

BPO 産業の発展に向けたエジプトの国家戦略の概要は以下の通り。

1. すべての条件（労働力、インフラ、規制枠組み）が整備されていることは、BPO 拠点としてのエジプトをアピールするための前提となる。
2. 人材の量・質の改善。BPO 市場に即戦力を持つ人材を提供するため、大学生を対象に専門の教育プログラムを実施する。
3. 国際的な PR 会社を通じ、エジプトを BPO 拠点としてアピールする。
4. 雇用者数、人材教育、通信費などに応じ、外国人を対象に奨励プログラムを実施。
5. 地場企業と外国人投資家の協力関係の構築。
6. 窓口の一元化。

主な政策

エジプト政府は既述の国家戦略に基づき、ビジネス環境の改善とグローバル企業誘致のための政策を打ち出した。

ビジネスハブ

BPO 企業誘致を目的にカイロに建設を予定しているマアディ・インベストメント・パークと呼ばれるビジネスハブがそのひとつである。また、アレクサンドリアは BPO 拠点として注目を集めており、英スピノックス社は同市にビジネスセンターを設立することで合意した。

人材育成

エジプト通信研究所 (NTI)、情報技術研究所 (ITI)、e ラーニング能力センター (e-LCC) では CIT プログラムを提供している。国際競争力を備えた IT 産業を育成するためには人材の確保は欠かせず、MCIT は向こう 4 年間でソフトウェアやビジネス知識を

含む高度専門人材の育成に取り組む。MCIT は基礎的な IT リテラシープログラムを資格認定プログラムに格上げし、ICT 産業従事者の経営・ビジネススキルの強化プログラムも提供する。

ナイル大学の設置

MCIT の強い要望で、経営工学に特化したナイル大学が 06 年 7 月に設立され、同大学はエジプト技術教育財団 (EFTED) と共同で策定した経営者育成プログラムを提供している。官民間問わず中東企業の間管理職、役員クラスが対象となる。

企業支援

ソフトウェア工学センター (SECC) は、ソフトウェアの開発能力を客観的に示す指標である「能力成熟度モデル」(CMM) や「能力成熟度モデル統合」(CMMI) の活用により、国内企業のレベルアップを目指しており、技術、財政面において企業支援を実施している。企業はコンサルティング、トレーニング、レベル評価などのサービスを受けることができる。

大学生のレベルアップと人材プールの強化

ITIDA が立案し、マッキンゼー・アンド・カンパニーが実施している大学生人材訓練プログラムでは、向こう半年間でアウトソーシング産業向けに 4500 人を育成し、人材プールの強化・拡充を目指す。今後 3 年間で訓練人数は 4 万人に拡大される見込みだ。同プログラムは現在、IBM ダクシュ、インフォシス、ファーストソースなどインドの BPO サービス会社によってエジプト向けにカスタマイズされた仕様が開発中であり、英語能力やソフトウェアスキル、プレゼンテーションスキル向上など幅広い分野がカバーされる見込みである。

また、MCIT も外資と提携し、カイロ大学、アインシャムズ大学、アレクサンドリア大学の最終学年生 5000 人を対象に、BOP に関する基礎的な教育プログラムを実施しており、向こう 2、3 年で対象者を 2 万人に拡大する予定。

3. 成功のカギ

向こう 10 年間で世界 BPO 拠点の上位 5 カ国入りを目指すエジプトにとって、以下の要素が成功のカギを握る。

運営コスト

労働力、通信、インフラにおいて、エジプトはコスト優位性を有しており、今後もこの優位性は保たれる見込みだ。カイロの BPO 産業従事者の平均月給は 225~250 ドルで、フィリピンやインドなどすでに BPO 拠点としての知名度が高い新興国と比較しても労働コストは半分以下である。電力料金や通信費に関してもエジプトは割安だ。

図 2. 電力料金

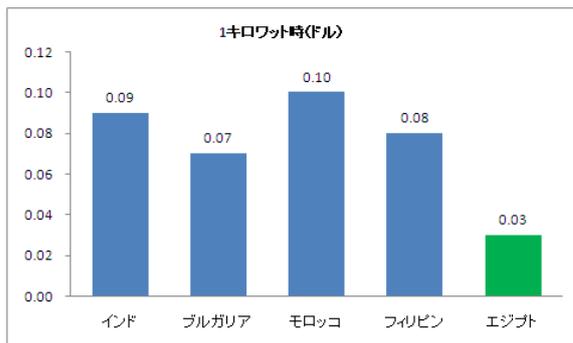
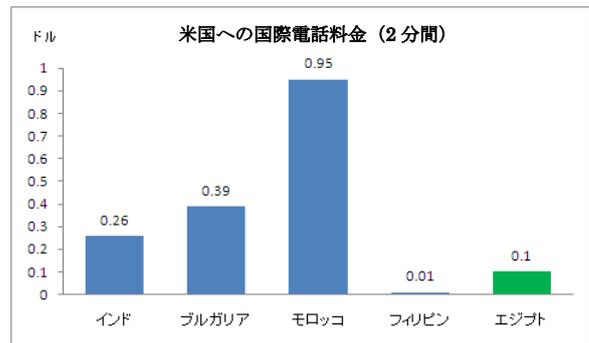


図 3. 電話料金

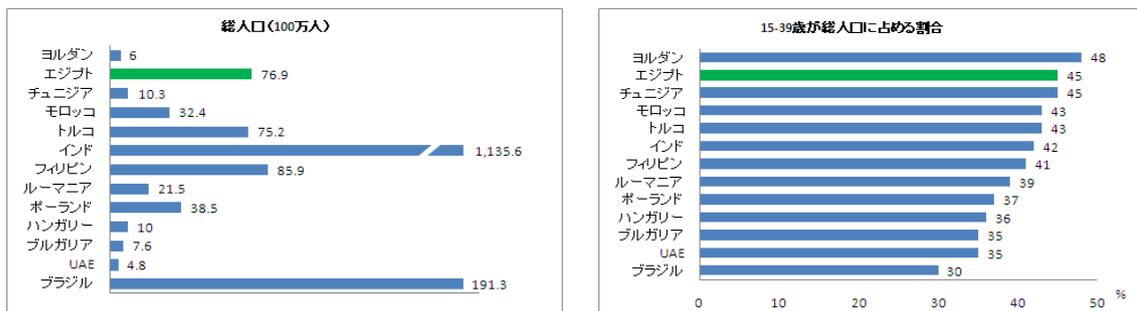


出所：マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（2008 年）

優秀な人材プール、地理的条件

エジプトの人口は 8000 万人近くに達し、その平均年齢も 24 歳と若い。また、その労働人口は語学などにおいて高いスキルをもち、労働意欲も非常に高い。長い歴史をもつインターナショナル・スクールもあり、欧米文化との隔たりは小さいといえる。

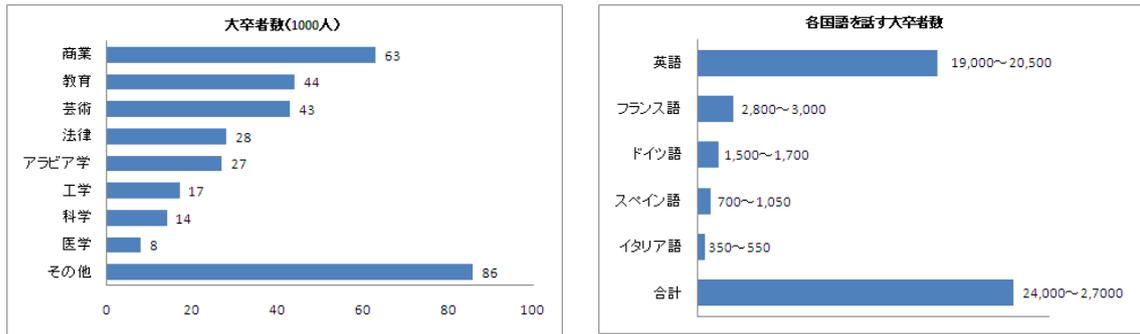
図 4. 人口



出所：マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（2008 年）

また、エジプト労働市場に流入する大卒者は年 33 万人を数える。このことから、BPO 産業に適した人材はカイロだけでも最低年 2 万 4000 人に上ると考えられる。また、欧州、中東、アフリカの分岐点に位置し、欧州との時差が少ない地理的条件は、エジプトの BPO 拠点としての魅力を世界にアピールするうえで重要な要素となる。

図 5. 人材プール



出所：マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（2008年）

注：データはカイロ圏のみ

安定したマクロ経済動向

高い経済成長、安定した通貨、健全な金融市場を背景に、エジプトは有望な投資先とみられるようになった。政府は経済基盤強化のため、通信インフラをはじめとするインフラ整備に積極投資している。

図 6. 投資



出所：マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（2008年）

政府の協力

政府は個々の投資家のニーズに応じた支援を提供している。その例としては、通信・情報技術セクター企業に対する税優遇、安価な土地の提供、輸出入に関する規制緩和などがあげられる。

通信インフラ

過去 10 年間の政策努力は、今後 BPO 産業が発展するための基盤の構築につながり、光ファイバー、携帯電話網の整備はインターネット、電話普及率の増加に大きく貢献した。これらインフラ整備の可能性を最大限に引き出すためのプロジェクトが実施され、コール

センターが集積するコンタクト・センター・パークやグローバル IT 企業を誘致したスマート・ビレッジ・ビジネス・パークが代表例である。アレクサンドリア、ダミエッタ、ニューカイロでもビジネス・パークの建設が予定されている。

ビジネス環境の改善

ビジネス環境の強化はアウトソーシング企業の誘致に貢献した。なかでも労働法改正と規制緩和が担う役割は大きい。03 年の労働法改正はエジプト労働市場の活性と流動化をもたらし、それまでの雇用阻害要因を撤廃した。同法改正により、一定の条件を満たした場合の解雇が容易になった一方、平和的なストライキを助長する内容になっている。

ビジネス環境強化策の一環として、政府は反トラスト法や税制の整備に動いた。その結果、エジプトの税制の透明度は改善し、所得税、法人税率は半減した。

エジプト政府の改革路線は国際的に高い評価を受けている。世界銀行と世界金融公社(IFC)の年次報告書「ビジネス環境の現状」の中で、エジプトを 2008 年のトップ改革国として選出し、09 年も引き続き改革国として評価している。

資料 1：エジプトの主な改革

税制改革 (2005 年)

- ・ 所得税の最高税率は 32%から 20%に
- ・ 法人税の最高税率は 42%から 20%に
- ・ 徴税手続きの簡素化

関税改革 (91 年開始)

- ・ 関税率の平均は 14.6%から 6.2%に
- ・ 関税分類は 27 から 6 に
- ・ 税関手続きの簡素化

金融セクター改革 (91 年開始)

- ・ 銀行部門の再編
- ・ 国営銀行の民営化
- ・ 中央銀行の中立性と監督機能強化
- ・ 国際基準に準じたマネーロンダリング規制 (02 年)

4. 今後の課題

既述の構造要因や政策により、エジプトはアウトソーシング分野で過去数年もっとも成功した国の一つであると言える。しかし、アウトソーシング拠点としての優位性を今後も維持するためには、世界金融危機がもたらした未曾有の経済状況に耐えうるだけの準備が必要となる。

現在、そして今後対応が必要な分野として著作権があげられる。また、中国やインドと比べ、世界アウトソーシング市場におけるエジプトの歴史は浅く、世界にアピールする努力を惜しむことはできない。中小企業向けの融資環境の改善も必要だ。

労働力に関しては、大学と技術学校の間際に位置するレベルを有した人材の欠如は今後の課題となる。アウトソーシング市場において、同クラスの人材の需要は高い。また、大卒者のスキルは同市場で必要とされる能力よりも高く、大卒者の採用は意欲の低下や資金・人材の有効な活用を妨げる要因になる。

中間管理職の能力向上も必要だ。政府はグローバル企業からのノウハウの移転を促す努力を続けなければならない。

エジプトアウトソーシング市場の発展過程においては、豊富な中小企業の存在はプラス要因となった。だが多くの場合、企業ごとに異なる基準・慣行に基づいたサービスを提供しており、国際的な競争が激化する中、今後は国際標準への統一が課題となる。

最後に、現在寡占状態にある通信産業の競争促進は、外国人投資家の投資増加につながり、とりわけ **BPO** 産業への好影響が考えられる。

5. まとめ

世界アウトソーシング市場で上位入りを目指すエジプトの努力は実を結び、今後の発展に向けた基盤が形成された。

エジプトの例は成功の機会を探る他の新興国にとっても手掛かりとなりそうだ。エジプトの戦略の特徴は、若い人口、高い教育水準、語学力に優れた人材プール、地理的優位性など先天的な強みに加え、規制整備や外資活用によりこれらを最大限に生かすことだ。

また、エジプトはアウトソーシング産業に対する国家戦略やその功績を国内外にアピールすることに注力している。国外企業の誘致だけでなく、国内の民間企業にも同産業への関与を促すためだ。

世界経済の知識化が進むなか、**BPO** をはじめとするアウトソーシングも様々な形態や規模へと変貌を遂げている。世界経済危機がもたらした困難を克服するため、企業がコスト削減による合理化を図るにしろ、シェア拡大に乗り出すにしろ、**BPO** 産業が世界的な関心を集めることになりそうだ。しかし、エジプトをはじめ **BPO** 産業に参入して間もない新興国は厳しい競争を迫られるだろう。

アウトソーシング拠点として揺るぎない地位を獲得するには、国と企業が変化するニーズに応じた戦略を立て、価格決定要素の変化に機敏に対応する能力が求められる。それには、スキルなど人材ニーズに対する対応努力が不可欠だ。世界経済が困難に直面している

現在、これまで以上に革新的な発想や戦略が必要となるが、エジプトは十分な能力を備えていると考えられる。

資料2：エジプトにおけるアウトソーシング進出の成功例

オレンジ・ビジネス・サービズ

同社が世界に設立したサービスセンターのなかでもカイロセンターは最大となる。ネットワークアーキテクチャの信頼性は高く、24時間体制で各種サービスをグローバル規模で展開している。現在1500人を数える社員はアラビア語、英語、フランス語、ドイツ語、イタリア語、スペイン語など全23カ国語でサービスを提供している。

オレンジがエジプトを選んだ背景には、人材の質と比べて労働コストが安いことや語学力に加え、政府がインフラや人材訓練に必要なコストに対して有利な条件を提供しているからだ。

オラクル・グローバル・サポート・センター (GSC)

カイロのスマートビレッジ (IT ハブ) を拠点するオラクル GSC はエンジニア 400 人を誇り、世界 140 カ国の約 10 万人にサポートサービスを提供している。

エジプトの労働生産性水準やインフラ整備がアウトソーシング拠点として適していると判断した米オラクルは、05年6月に同センターを設立。現在では必要な人材のすべてを現地採用している。

オラクルがエジプトを選んだ理由として、(欧州とほぼ同じ) タイムゾーン、低コスト、労働力の質と語学力の高さなどがあげられる。その他にも、政府が実施する人材訓練プログラムや高水準の通信インフラも重要視している。

エクシード・コンタクト・センター

テレコム・エジプトの IT サービスを提供するため 01 年に設立され、南地中海地域で最大規模のコールセンターといえる。

エクシードが現在サポートしている言語はアラビア語、英語、フランス語、イタリア語、スペイン語、ギリシャ語、ポルトガル語、ヘブライ語。

世界経済フォーラムの「2009年版世界IT報告」内記事を要約し、一部データを追加。

■当資料の情報は信頼できると判断した情報に基づき作成されていますが、情報の正確性、完全性について弊社が保証するものではありません。当資料に掲載されている数値、図表は過去の実績を示したものであり、将来の運用成果および市場環境の変動等を保証するものではありません。■当資料は投資家の皆様にエジプト市場のご理解を高めて頂くために作成した資料であり、証券取引法、投資信託及び投資法人に関する法律に基づく開示資料ではありません。また、特定ファンドの勧誘、販売を目的としたものではありません。