

アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査概要 【シンガポール】【フィリピン】

【シンガポール】

1. シンガポールの概況

(1) 基本情報¹

シンガポールは、人口539万9,200人（2013年）。名目GDP（国内総生産）は、2,764億USドル（2012年）であり、これは日本の埼玉県と同程度の規模である。1人当たりGDPは、51,162USドル（2012年）である。民族的には、中国系74.2%、マレー系13.3%、インド系9.1%、その他3.3%となっており、言語は、英語、中国語、マレー語、タミル語が話されている。宗教については、仏教、イスラム教、ヒンドウ教、キリスト教等が存在する。

(2) 進出企業の状況²

日系企業の進出状況は、2013年7月現在で778社。在留邦人は、26,032名（2011年10月現在）となっている。

(3) 雇用環境³

失業率は2.0%（2012年）。大卒者が多く、教育水準も高い。一般的に労使関係は良好でストライキ等は少ない。離職率も低く、職の安定を優先する傾向にある。

2. シンガポールの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

物価上昇率は、4.6%（2012年）。住宅の上昇率が高い傾向にある。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅などの昨今の動向⁵

賃金上昇率は名目賃金上昇率で5.3%（2011年）。法定最低賃金は、定められていない。

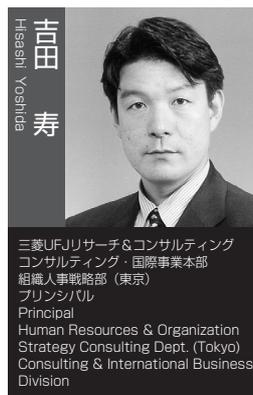
3. シンガポールの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査 JETRO）による、シンガポールの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額は、業種・職種別に図表1の通りである。シンガポールの賃金水準は、ASEAN（東南アジア諸国連合）の中では圧倒的に高い。

(2) 労働時間⁶

労働時間については1日8時間、最大1日12時間で、超過勤務は月72時間以内となっている。週労働時間は44時間以内が原則である。



図表1 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USDドル	円(※3)	USDドル	円(※3)
製造業	作業員	1,433	146,166	24,179	2,466,258
	エンジニア	2,947	300,594	48,744	4,971,888
	マネージャー	4,584	467,568	77,865	7,942,230
非製造業	スタッフ	2,396	244,392	37,561	3,831,222
	マネージャー	4,489	457,878	72,065	7,350,630

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

（3）労働規制・労働組合⁷

主な労働基準関係法令は雇用法、児童育成共同救済法、外国人労働者雇用法および労働安全衛生法等。69の登録労働組合が全国労働組合会議（National Trades Union Congress：NTUC）の傘下にあり、他に独立した3組合がある。

NTUCの指導者層のほとんどが与党である人民行動党のメンバーであるが、NTUCは政府からの独立を保っている。

毎年の賃金水準については、政労使からなる三者構成委員会である全国賃金評議会（National Wage Council：NWC）が毎年6月に賃金指針を策定し、これを踏まえて労使交渉が行われている。

（4）現地社員の採用

労働人口の3分の1は外国人である。大半の企業は上級職に海外からの応募者を受け入れる一方、国内での外国人採用は経費削減が目的である。たとえば、銀行や金融業界では、商工業界よりもアメリカ、オーストラリア、欧州からの応募者採用に積極的である。

4. シンガポールに関する一般的情報

シンガポールをアジアの地域統括拠点としている企業は、現地日系企業の4割に上るといわれており、現状、販売・マーケティング、金融財政、人事データベースの管理、研修実施といった機能を果たしている。ASEANおよびインドを主たる管轄地域として、日本本社の命令を待つだけでなく、シンガポールからも方針を発信するようにしているという日系企業もある。シンガポールの景況感が良いが、特に、金融、バイオケミカル、製薬系がさかんである。

2016年の選挙で、政権交代が起こる可能性があるともいわれている。これは、外国企業や外国人雇用の優遇施策が国民の間で不満の種になっていることも一因である。物価、資産価格、住宅価格が上昇しており、中堅クラス以下の賃金が伸び悩んでいるため、生活に窮する状態にある者もいるという。

産業構造の変化が激しく、政府が工業団地の賃金を上げ、製造業は生産拠点をインドネシアや中国等の他国に移しているところもある。少子高齢化も進んでいる。定年制（62歳）があり、雇用延長の議論もある。共働きの家庭がほとんどで、男女間に差はない。起業が少なく、中堅以下の企業が少ないという状況である。

英語が公用語で教育水準は高いが、これは、NUS（National University of Singapore；シンガポール国立大学）を筆頭に、MOM（Ministry of Manpower；人材開発省）が国を挙げて教育に力を入れていることも大きな要因である。近年

では、INSEAD（欧州経営大学院）やシカゴ大等のビジネス・スクールを誘致している。有能な人材が集まっていることが、シンガポールの魅力でもある。また、グローバル人材輩出国になりたいという、シンガポール政府の意向もうかがえる。

文化的にはミックス・カルチャーである半面、シンガポールとしての文化が薄いという特徴も挙げられる。政府のインターネット施策も目覚ましい。進出企業は年間を通じて多いが、利益を出して生き残っている企業は10%程度とも言われる。

5. 労働環境・労働事情

外国人および外国企業の積極的な受け入れをしており、労働人口の3分の1を外国人とするという政府指針がある。しかし、近年、駐在員ビザ（EP；Employment Pass）、現地の日本人ナショナル・スタッフ（NS）を対象としたビザ（SP；S Pass）の取得基準が厳しくなっており、給与の高い人材（ハイスpek人材）に制限される方向にある。政府から、海外駐在員の人数制限ガイドラインが出ているわけではないが、企業としての人件費制約はあると考えるべきだろう。

有能なエリートは、政府官僚か外資系金融機関に就職する傾向がある。キャリア官僚の年収は約2,000万円。日系企業の人気は限定的である。日本企業に勤めているシンガポール人は、日本語が話せる、日本に興味があるといった人たちが多い。シンガポール人の有能な人材を採りたいのが企業の本音だが、日系企業のブランドや給与の問題もあり、応募する人は限られている。失業率が低く、転職の機会が多いため、給与の高い企業への転職がさかんである。給与のセンシティブティが高く、昇格より昇給が重要となっている。人材の層は厚いが、採用市場は激しく、給与の問題で採用を逃すケースも多いという。同業の日系とそれ以外の企業では給与が2～3割ぐらい違う。歴史のある大企業ほど、バランスの問題で給与が追いついていないのが実情である。また、正社員と非正規社員の給与差が少ない。

労働争議はほとんどない。組合がある企業自体が少ない。産業別組合と、医療費等について3年に1回交渉する程度である。シンガポールで労働組合が問題になったことは、ほとんどない。ストライキは年1回あるかどうかのレベルであり、ストがあると大きなニュースになるくらいである。労使関係は、雇用側に有利で、解雇も比較的容易。雇用法の適用範囲が限定的で、管理職については適用外である。

また、民族や性別等について格差はほとんどなく、実力主義が主流である。就業時間は短く、残業手当は雇用法で規定されていない。

6. 賃金・評価・福利厚生

近年では、シンガポールを中心として、ASEAN内の人事制度を横並びに統一させようとする企業も出てきている。人材の流動性の観点から、昇格制度やグレーディング・システム（等級制度）を揃えようとする動きがあるのがひとつの特徴である。

(1) 賃金

基本的に賃金情報はオープンであり、転職エージェントを通じて自分の給与の相場を知っている社員が多い。現地の企業は、「政府ガイドライン」や「外部コンサル会社のサラリーサーベイ」、「同業他社への聞き取り」等をもとに水準の決定を行っている。

給与は、AWS（Annual Wage Supplement；年間補助給与）で、13ヵ月プラス変動ボーナスが基本となる。賞与は、期末に支給され、個人評価に部門評価を反映させるケース等も多い。これは、アジア全域に言えることだが、社員同士で給与を見せ合うことが多いので、誰がどのくらい貰っているかは、社員の間では周知の事実となっているケースがほとんどで

ある。

一方、交通費や住宅手当の支給はほとんどない。時間外手当を規定しているのも、2～3割の企業に限られるのが実情である。

(2) 評価

人事評価の基本的な項目は、業績評価と能力評価である。しかし、フォーマットや運用については、法人独自でやっている企業が多い。そんなところから、それらの指針をグローバルに合わせていこうとする動きがある。

ある企業では、コミットメント・シートと能力評価の2種類が運用されており、中身は日本本社で使用されているものに近いが、違うフォーマットを使用している。かつては子会社任せだったが、最近では本社とベクトルを合わせていこうとする現地法人が増えている。シンガポールの場合には、比較的トップダウンで評価を決めることができるが、日本人の感覚で評価のフィードバックをすることはいけないので、注意が必要である。日本人側の評価スキルの向上が必要となっている。また、正当な評価ができず、処遇に差がつかずに、有能な人材のモチベーションを下げているケース等も散見される。

(3) 福利厚生

社員は、Outing（遠足）のような社内旅行に対して熱心である。Outingは家族同伴で実施されることが多い。DD（Dinner & Dance）等も、さかんに実施されている。

7. 労働者の就業意識

一般的に、シンガポールで就業している人材の企業に対するロイヤルティは低く、短期間で転職してしまう文化であるが、日本企業に勤める社員については、ロイヤルティが高いケースも見受けられる。日本企業の安定的な文化に馴染みがある人材は、定着率が高い傾向にある。ヒアリング調査に対して、離職率は年2.5%程度と答えた製造業の会社もあった。労働市場では、2～3年で転職する人材が多く、日系企業で働く人は、もともと雇用の安定性を重視しているので、定着率は高いイメージがある。

キャリア志向について言えば、給与とタイトルが重視されている。特に、中国系の人材はハングリーである。一般的には、おっとりしているタイプが多く、マニュアルに書いてあることはよくできる。

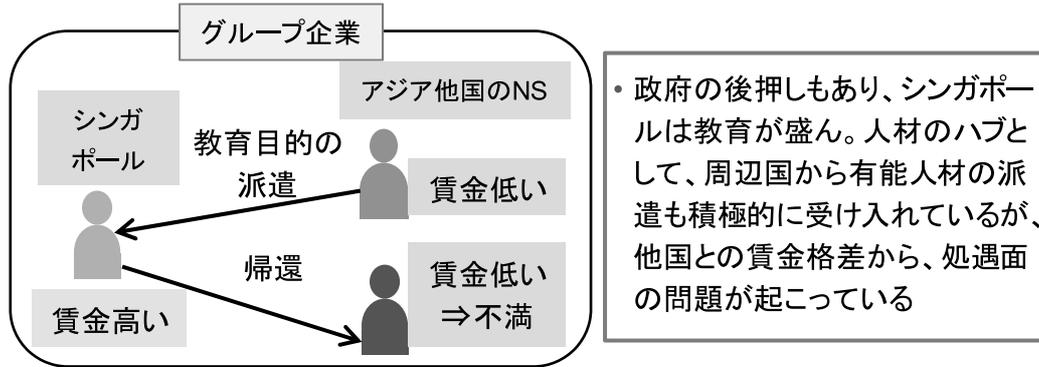
一方、本社や他の現法にも派遣できるレベルの有能な人材もいる。管理系の有能人材が雇用できる環境にあるが、そのような人材は重要役職に登用されている。海外駐在員の比率を下げ、人材のローカル化を進めるという方針で運営している企業もある。

付言すれば、シンガポールには、英語と中国語ができる人材が多数存在している。そうした人材をシンガポールから輩出して、人件費を抑制できないかと考えている日系企業も存在する。たとえば、韓国現法の社員をシンガポールに駐在させるといったケースである。

教育研修も盛んである。教育研修費用については、多くの企業が人件費の1%をこれに当てている。これは、シンガポールの平均であり、年間最低10時間が基本で、外部トレーニングについては政府から補助金が出る仕組みとなっている。

図表2に示すように、シンガポールは教育が盛んで、教育や人材開発のハブ機能を持たせようとしている企業も数多い。ただ一方で、他国との賃金格差が大きいと、グローバル・モビリティ（人材の国際間異動）の問題が起こっている。

図表2 教育・人材開発のハブ機能とグローバル・モビリティの問題



・政府の後押しもあり、シンガポールは教育が盛ん。人材のハブとして、周辺国から有能人材の派遣も積極的に受け入れているが、他国との賃金格差から、処遇面の問題が起こっている

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

8. 課題

シンガポールは、人材の流動性が高く、欧米企業に比べて給与のやや劣る日系企業は苦戦している状況にある。給与以外の魅力で定着させる必要がある。最近では、非シンガポール人のビザ取得制限が高給なハイスpek人材に限られるようになり、ジュニアレベルの採用が困難になる見通しがある。コストのかかる人材しか採用できなくなってしまうという懸念が生じている。

【注】

- ¹ 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>
- ² 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」
- ³ 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>
- ⁴ 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>
- ⁵ 資料出所：JETRO 「シンガポール経済の動向」<<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000941/07000941.pdf>>
- ⁶ 資料出所：「投資ガイドブック シンガポール」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）
- ⁷ 資料出所：「投資ガイドブック シンガポール」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）およびOVTA シンガポール<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/singapore/06labor.html#64/>>

【フィリピン】

1. フィリピンの概況

(1) 基本情報¹

フィリピンの人口は9,586万人（2011年）。名目GDPは2,501億USドルで、1人当たりGDPは、2,614USドルとなっている（2012年）。人口における民族構成は、タガログ族28.1%、セブアノ族13.1%、イロカノ族9.0%、ピサヤ族7.6%等で、使用言語については、フィリピン語（公用語）、英語（公用語）、その他80前後の言語が使用されている。宗教は、ローマカトリック83%、その他のキリスト教10%、イスラム教5%等となっている。

(2) 進出企業の状況²

日系企業の進出状況は1,171社で、在留邦人は17,702人である（ともに2011年10月現在）。

(3) 雇用環境³

失業率は7.0%（2012年）。慢性的に失業者や潜在失業者を抱えており、高学歴者でも、能力に見合わない職に就かざるを得ないケースも多い。

初等教育が普及しているため、他の東南アジア諸国に比べて識字率も高く（95.6%）、英語も堪能な者が多い。ASEAN（東南アジア諸国連合）ではインドネシアに次ぐ人口大国で、人口ピラミッドは綺麗な三角形なため、若年労働者は今後とも増加するものと見込まれている。対日感情が好意的なところも、日系企業にとって好材料である。

加えて特徴的なところは、フィリピン経済が出稼ぎ労働者で支えられているということである。特に海外に約1,000万人いるといわれる海外フィリピン人労働者（OFW；Oversea Filipino Workers）は、高等教育を受け、高い技術を有する専門職であり、この海外出稼ぎ労働者から約214億ドル（2012年）もの送金がなされている。

2. フィリピンの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

消費者物価の上昇率は3.2%（2012年）である。過去2年の実績では、3.8%（2010年）4.6%（2011年）である。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅などの昨今の動向⁵

最低賃金上昇率については、マニラ首都圏で5.4%（2011年）。2011年から2012年にかけての賃金の前年比ベースアップ率は5.9%。同、2013年では5.0%、2014年では5.2%である。

1989年7月1日の共和国法第6727号の賃金合理化法（Wage Rationalization Act）の発布以降は、全国を16の地域に分け、それぞれに賃金決定機関として地域委員会を設立し、16の地域委員会が民間部門での労働者の最低賃金を決定している。最低賃金は、都市部と地方部の生活費格差、地方への企業誘致のインセンティブ等から地方ごとに細かく設定されている。

3. フィリピンの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査 JETRO）によると、フィリピンの基本給月額・社員1人当た

図表1 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USDドル	円(※3)	USDドル	円(※3)
製造業	作業員	248	25,296	3,922	400,044
	エンジニア	426	43,452	6,657	679,014
	マネージャー	976	99,552	14,620	1,491,240
非製造業	スタッフ	466	47,532	8,389	855,678
	マネージャー	1,079	110,058	19,068	1,944,936

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル＝102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

りに対する年間実負担額は業種・職種別に図表1の通りである。フィリピンの賃金水準は、まだ低い部類に入る。

(2) 労働時間⁶

労働時間については、1日8時間、週48時間以内と定められている。休憩時間は、食事休憩として60分与える必要がある。

割増賃金率は、労働日の8時間超過分は25%増しの手当を払う。週休日・特別祝祭休日は通常勤務日の30%増し。週休日・特別祝祭休日の時間外手当は、休日8時間以内労働の30%増しとなっている。

(3) 労働規制・労働組合⁷

1974年に制定された「フィリピン労働法」(Labor Code of the Philippines) に、労働者の採用・訓練計画・雇用条件・企業内福祉・労使関係・解雇・退職等、一切の労働基本情報が規定されている。

2007年に労働組合法の改正があり、フィリピンの労働組合数は年々増加の傾向にある。2008年は前年より284組合増加して17,305組合となり、労働組合員数も24万人増加して194万人となっている。代表的な労働組合としては、TUCP（フィリピン労働組合会議）、FFW（自由労働者連盟）、KMU（5月1日運動）、BMP（変化のための労働者同盟）等が挙げられる。

(4) 現地社員の採用

現地では、採用エージェントや人材紹介会社を活用して、契約社員の形態で労働力を調達するのが主流である。フィリピンの人々は出稼ぎに出ることを厭わないことから、都市部での社員確保も比較的容易である。

(5) 賃金制度（給与の構成要素）

賃金制度の特徴としては、いわゆる「13ヵ月目の給与（13th month pay）」として、最低基本給の1ヵ月分を賞与として支給する。

(6) 福利厚生制度⁸

法律上の義務はないが、一般的に正規雇用の労働者には次の恩典が与えられている。

- ・住宅と住宅制度
- ・交際費
- ・社用車
- ・有給休日・休暇
- ・被雇用者本人とその扶養家族に対する教育援助制度

4. フィリピンに関する一般的情報

フィリピンは、昨今よく言われる「チャイナ・プラス・ワン」(China+1)の先で、いわゆるVIP (Vietnam、Indonesia、Philippine)として注目されている国である。日中関係の悪化や他国の賃金コストの上昇等にともない、近年、注目度が高まってきている。

英語が公用語であることも、注目度が高い理由のひとつである。同国への来訪者も年々増加傾向にある。企業関係者にとっては、「産業界や同業他社の注目度が高まっているので、当社としても注目している」という傾向があるようだ。

フィリピン政府は、外国資本の直接投資を推進するため、輸出加工企業に対してPEZA (Philippine Economic Zone Authority；フィリピン経済特区庁)が経済特区を設けている。進出企業には、フィリピン内での売上げを3割に留めるといった規制はあるものの、2010年よりアキノ政権となって以来、支持率も高く経済が非常に安定してきているため、外国資本で国内のインフラを整えていく方針にある。

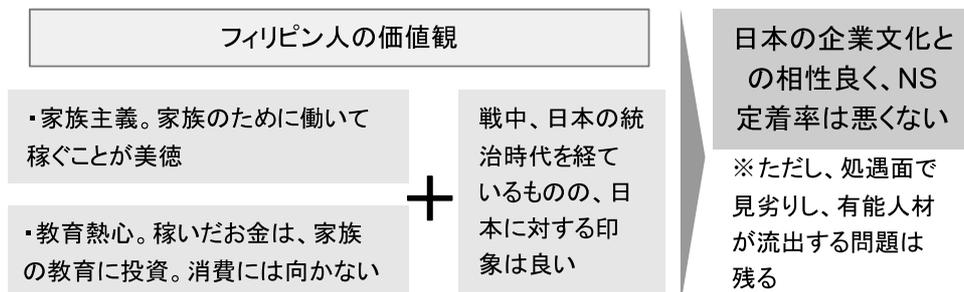
産業的には、ITやBPO (Business Process Outsourcing)、英語教育等が増えている。欧米の企業がBPOの拠点としてフィリピンをとらえている。大卒社員にBPO企業は人気が高い。しかし、スキルが伸びにくい業種で24時間体制の仕事といった側面もあり、人材の定着化が課題であるようだ。

日系企業は、これまで製造業においても販売会社の進出が多かったが、最近では工場の進出も増えてきた。日系企業は、就職先としての人気が高い。フィリピン人は、アメリカや日本、シンガポールといった国に対して好印象を抱いている。

注意すべきは、家族主義で互惠主義的なところである。彼らにとっては面子(メンツ)が重要なので、フィリピン人を人前で叱ったりしてはいけない。現地では、家族を大事にする経営者が尊敬されている。また、敬虔なカトリック教徒が多く、たとえ貧しくてもモラルが高い。お金があれば、消費より教育に投資するという価値観である(図表2参照)。

特徴的なところでは、国外の出稼ぎ労働者の仕送りが国のGDPの10%を占めるとも言われているところである。また、

図表2 フィリピン人の特徴 (家族主義・教育熱心)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

労働者の間では基本的に男女差はない。むしろ女性の方が、真面目で有能な人材が多い傾向にある。

5. 労働環境・労働事情

フィリピンの人口増加率は約2%、失業率は約7%程度である。若者が多く、製造業のラインワーカーは、最低賃金・業務委託の形態で、大量採用、大量解雇の傾向にある。6ヵ月以上雇用する場合は、直接雇用に切り替える必要があり、6ヵ月を超えると解雇することが難しくなる。したがって、単純労働者は、6ヵ月ごとに職場を移動する傾向が強い。

単純労働の職場では、正社員は10%程度。期間雇用であっても、家族の誰かが働いていればよいという考え方である。若い労働者が多いため、企業側が有利である。毎年30万人の大卒がおり、ワーカークラスの人材補充には苦勞しない状況にある。製造の現場には期間雇用者が多いが、正社員のグループ長等がそれをフォローしている場合が多い。

また、政府の労働者保護が強い傾向にあり、降給や解雇は難しい。そのため、企業は昇給・雇用に慎重になっているのが実情である。3年に1度の労使交渉があるが、アップサイドの交渉しかできないという企業関係者の話もあった。勤怠の悪い社員がいても、すぐに解雇できず、いわゆるwarning letterを積み上げて、自主退社を促すようなやり方となる。一方、最低賃金を支払ってれば、あまり問題になることはない。たとえば、日給×21日分。最低賃金は毎年5~7%くらい上昇しているので、社員の40%は最低賃金で雇用しているというBPO企業もある。

残業する人がほとんどいないのも特徴のひとつ。植民地時代の名残で、労働者は団結する傾向があるが、新しい進出企業では労働組合はあまり作られていない。その代わりに、月に1回従業員会議を開いて意見聴取しているという企業もあった。

労働者のほとんどが英語を話せる。しかし、英語はもろ刃の剣で、有能な人材は、賃金の高いシンガポールやアメリカに出稼ぎに行くので、フィリピンの国内にとどまらない傾向にある。

6. 賃金・評価・福利厚生

(1) 賃金

給与の構成は、最低賃金と社会保険料、Health手当、社会保険、健康保険、積み立て保険等が主な項目。月給が2万ペソ(4万円)の場合、雇用主負担は3,500円くらいである。その他、誕生日手当、眼鏡手当、被服手当等、額は小さいがさまざまな手当を支給している企業もある。

給与は月2回払い。賞与は年1回で、13ヵ月給与(13th month pay)として1ヵ月分支払う。

給与明細については、社員同士見せ合う習慣があるので、内容についてはきちんと説明できる準備が必要である。

(2) 評価

評価制度に関しては、目標管理と能力評価が中心。評価結果は、主として賞与に反映する。職務評価手法に基づいて、ジョブ・グレード別に職務価値基準の給与を導入している企業もある。植民地時代の名残で、労働者は一致団結している。現場では、妬み・嫉みといったものもあるので、評価結果に差をつけることはなかなか難しい。

また、雇用契約の中で評価制度の仕組みをよく説明していても、実際に評価を下げて給与を下げることは、非常に困難な状況といえる。

(3) 福利厚生

社員旅行や運動会、クリスマス・パーティといった社内行事は、社員も楽しみにしており、とても重要な位置づけにある。

7. 労働者の就業意識

フィリピン人の特徴としては、仕事ぶりは真面目だが、指示されたこと以外はなかなかやらない傾向がある。また、英語は話せるが、基礎学力が足りない人材もいる。

また、人材育成やスキルアップより給与を優先する。たとえば、有能な人材に海外研修や本社研修等をさせているが、やはり給与とアップの方が重要と受け止めている日系企業が多かった。すぐに人が辞めてしまうので、せっかく教えても無駄になってしまうと考えている企業もあった。

有能な社員を引き留めておくために、高い給与では限界がある。そこで、勤続5年以上の社員に対して低金利のカンパニーローン制度を導入したところ、定着率に貢献しているという企業もある。家族のために働いているという従業員が多く、家族の暮らしのために高い給与を目指すという考え方のナショナル・スタッフ（NS）が多い。

一般的な離職率は40%程度。トップスクールの大学生はすぐに辞めてしまうので、採用を避けているという企業もあった。

ナショナル・スタッフの人材異動を検討している企業もある。フィリピン人だけでなく、人材をグローバルに活用したい。そのために、グローバル・キャリアパス制度を本社が考え、フィリピンからも1名輩出したと答えた企業もあった。

8. 課題

英語が話せる人材が豊富にいる半面、有能な人材は、高給を求めて外資や海外に転職する傾向がある。給与面で欧米企業にやや劣る日系企業では人材の定着が課題となっている。

英語もでき教育水準も高いが、他国よりも低賃金のフィリピンの人材をどのように活用するかが今後の課題とする企業が多かった。

【注】

¹ 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/basic_01/>およびOVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/index.>>

² 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」

³ 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/basic_01/>外務省「各国・地域情勢」フィリピン共和国<<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/philippines/data.html>>日本商工会議所 トレンドボックス<<http://www.jcci.or.jp/news/trend-box/2013/1010110405.html>>

⁴ 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告」フィリピン<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-ph.pdf>>

⁵ 資料出所：JETRO「世界貿易投資報告」フィリピン<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-ph.pdf>>JETRO 通商弘報<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/biznews/4e375639c3500>>JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」2012年度、2013年度調査OVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/06labor.html>>

⁶ 資料出所：「投資ガイドブック フィリピン」（三菱東京UFJ銀行 2010年2月改定）

⁷ 資料出所：「投資ガイドブック フィリピン」（三菱東京UFJ銀行 2010年2月改定）およびOVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/index.>>

⁸ 資料出所：OVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/06labor.html>>