

オフショア化の継続可能性に関する探索的研究

伊藤 龍史

要 旨

主に先進国に位置する諸企業が自身の業務プロセスをインドや中国などへ移転するという、いわゆるオフショア化は、発現途中の現象であり、その研究に目を向けた場合、これはまだ萌芽期にあるといえる。先行研究ではオフショア化の発生および進展を促すマクロレベルおよびミクロレベルのドライバーが複数示されてきたものの、それらは説明的論述やサーベイ結果の提示にとどまる。オフショア化推進企業が抱く各種の目的および懸念事項が、実際にオフショア化の継続へいかなる影響を与えるのかを考察した研究は確認されないため、本稿はこの点に研究機会を求めた。具体的には、オフショア化の先行事例21本をデータとして扱い、これに対して質的比較分析を行った。結果、オフショア化の継続がいかなる種類の目的および懸念事項の組み合わせによって生じるのか、というリサーチクエスションに対する儉約的結論が引き出された。

キーワード：オフショア化、オフショア化推進企業、オフショア化の目的と懸念事項、オフショア化から得られた成果、質的比較分析 (QCA)、ブール代数

On the Continuity of Offshoring Behavior: An Exploratory Study

Ryoji ITO

Abstract

Offshoring is a growing phenomenon. It is the trend where companies based in high-wage economies transfer their business processes to lower-wage offshore locations. The predominantly survey-based prior research has demonstrated several micro and macro level drivers that gear toward the emergence and the progress of this phenomenon, without considering the continuity of offshoring behavior. As such, this study focuses on the relationship between the goals, concerns and perceived outcomes held by companies, and the continuity of offshoring behavior. Data collected from 21 prior case studies are analyzed using qualitative comparative analysis (QCA), reduced results are drawn, and directions for future research are suggested.

Key words: offshoring, domestic offshoring firm, stated goals and concerns for firms' offshoring, perceived outcomes of offshoring, qualitative comparative analysis (QCA), Boolean algebra

投稿受付日 2008年1月31日

採択決定日 2008年4月30日

早稲田大学産業経営研究所助手

1. はじめに

国内外を問わず、近年「オフショア化」という用語が注目を浴びている。この用語に関する共通した定義は今のところ出てきていないが、頻繁に引用される GAO (2005) の定義に従えば、オフショア化とは「一般に、従来国内で供給されていたサービス機能を、海外で生産されたサービスの輸入へと切り替える企業（または政府）の意思決定を表わす」ための用語である。具体的には、従来は非貿易財とされてきたサービスが貿易財化するという、いわゆる貿易可能化革命が生じたことによって (UNCTAD 2004)、競争上の圧力にさらされている先進国諸企業は新たな活路を見出し、インドや中国をはじめとした成長著しく、かつ低コストのロケーションへと自身のサービス業務プロセスを部分的に移転させるようになった (例えば、Engardio 2006; Meredith 2007)。こうしたオフショア化の達成へ向け、オフショア化推進企業としての先進国諸企業は、オフショアロケーション、オフショア化モデル、オフショア化対象プロセス、およびオフショア化の継続といった各種選択を行う。

このうち本稿では、オフショア化の継続に関する問題に焦点を絞る⁽¹⁾。筆者の知る限り、オフショア化推進企業がオフショア化経験後にさらなるコミットを示すか否か、およびその条件について考察した研究は確認されない。こうした状況を受けて本稿では、オフショア化着手後のいかなる経験がオフショア化の継続を促すのかを探索的に考察する。具体的には、質的比較分析 (Ragin 1987) を使用し、オフショア化に関する21本の先行ケーススタディをデータとして扱い、分析を行う。質的比較分析による分析結果は、ある社会現象が生じる場合に存在する原因条件の組合せの縮約、という形で示される (鹿又・野宮・長谷川 2001)。よって分析結果からは、オフショア化戦略の継続可能性について、儉約的な結論および傾向の導出が期待される。

こうした目的へ向け、本稿を以下のように展開する。まず次節において、質的比較分析結果を読み取る際の材料を提供すべく、オフショア化の発生と推進を担うマクロレベルおよびミクロレベルのドライバーを先行研究に拠りながら整理する。本稿は探索的な研究であるため、仮説ではなくリサーチクエスチョンを提示し、第3節の分析方法パートへと進む。第3節において、使用する分析方法、データ、および変数のコード化手順を示した後、第4節の分析結果へと移る。最後に第5節で、要約および今後の課題に触れ、本稿を閉じる。

2. オフショア化のドライバー、およびリサーチクエスチョン

2.1. マクロドライバー

オフショア化の発生および推進を促す要因を論じた先行研究を要約すると、オフショア化のドライバーは2種類に大別できる。すなわち、環境上のドライバー、および企業レベルのドライバーである。本項では環境上のドライバー (マクロドライバー) を整理し、企業レベルのミクロドライバーに関しては項を改めて説明する。

環境上のドライバーに関しては、Hitt, Ireland, and Hoskisson (1999) が言うところの「一般環境 (General environment)」を参考にした整理が有用であろう (Jahn, Hartmann, and Bals 2006)。一般環境とはすなわち、広範な社会に内在する諸要素から構成されるものであり、産業およびそこに属する諸企業へと影響を及ぼす。Hitt らはこの要素を、人口統計的セグメント、経済的セグメント、政治的・法的セグメント、社会文化的セグメント、技術的セグメント、およびグローバルセグメントの6つに分類している。これらセグメントおよびその構成要素の詳細は、表1の通りである。こうした一般環境およびそれを構成する各セグメントは、企業にとって外生的なものであり、直接これらをコントロールすることはできない。むしろ、適切な戦略の形成および実行へ向けて各セグメントとそのインプリケーションを理解することが、諸企業の課題である (Hitt et al. 1999)。

ではこれをオフショア化の文脈に当てはめるとどうなるか。Jahn et al. (2006) は、Hitt らの一般環境に関する議論から知見を得、オフショア化のマクロドライバーを4点にまとめている。以下、これらを簡潔に整理する⁽²⁾。

1点目は経済的ドライビングフォースであり、これには金利、資本市場の発達、資本コスト、および技術センターの出現等が含まれる。技術センターの出現を例にとると、企業はこれを利用することで、自身が欲するだけでなく、イノベーションに不可欠な資源へと容易にアクセスすることが可能となり、ひいては競争優位へとつなげることができる。また2点目として、政治的・法的ドライビングフォースが挙げられる。これは主に、労働、課税、および競争法に関わるものである。さらには、関税、非関税障壁等の貿易障壁や、割当等もこれに含まれる (Stack and

表1 一般環境の内訳

人口統計的セグメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人口規模 ■ 年齢構成 ■ 地理的分布 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エシックスミックス ■ 所得分布
経済的セグメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレ率 ■ 金利 ■ 貿易赤字または貿易黒字 ■ 財政赤字または財政黒字 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人の貯蓄率 ■ 企業の貯蓄率 ■ GDP
政治的・法的セグメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 反トラスト法 ■ 税法 ■ 規制緩和理念 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働法 ■ 教育理念および教育政策
社会文化的セグメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性のワークフォース ■ ワークフォースダイバシティ ■ ワークライフの質に対する姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境への配慮 ■ 仕事とキャリア選好におけるシフト ■ 製品選好とサービス特性におけるシフト
技術的セグメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品イノベーション ■ プロセスイノベーション ■ ナレッジのアプリケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民間部門と政府部門による R&D 支出の焦点 ■ 新コミュニケーション技術
グローバルセグメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重要な政治行事 ■ 重要なグローバル市場 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NICs ■ 文化的特性および制度的特性の違い

出典) Hitt, Ireland, and Hoskisson (1999), p.47. を筆者が翻訳

Downing 2005)。こうした政治的・法的ドライビングフォースは、クロスボーダーの活動の状況を改善することで、オフショア化の活発化を促した。続いて第3のドライビングフォースは、社会的・人口統計的事項に関連する。内容例としては、人口規模、年齢構成、教育水準、および労働力のモチベーション等である。労働力のモチベーションに関してコールセンター業務の例で示すと、インドをはじめとしたオフショアロケーションでは、良いジョブ機会にあまり恵まれない一方で、名高い企業の進出と繁栄により、コールセンター業務は社会的地位の高い職種であると認識されるようになった⁽³⁾。よって、オフショアロケーションではこうした状況の職種に就く労働力のモチベーションは、先進諸国の場合よりも相対的に高い。すなわち、オフショアロケーションでは単一のポジションに対する応募者が多いため、先進諸国と比較すると、コールセンター業務によりスキルの高い人材が割り当てられることとなり、サービスの水準も向上する。端的に表現すると、オフショアロケーションにおける人材は、教育の行き届いた、十分熱意のある(Well-educated and Well-motivated)人材であると言える。最後は技術的ドライビングフォースであり、これは先行研究において最も頻繁に言及される。テレコミュニケーションや輸送技術の向上、インターネットおよび移動体通信の発達、加えて輸送インフラの改善等がこの代表である。こうした側面は、オフショア化推進企業が選択するビジネスモデルの別を問わず、イネープラーであるとされる。Jahn et al. (2006) が指摘するには、ICTの最も重要な発達は、マイクロプロセッサおよびストレージメディアのキャパシティの劇的な増大と、コンポーネントインテグレーションによる小型化、それにITとテレコミュニケーションの統合が次第に達成されつつある点である。さらには、この結果として生じるロジスティックコストまたは通信コストの低下も、オフショア化の進展において重要な役割を果たした(例えば、日本政策投資銀行 2005)。以上のような発達により、サービス機能の立地に関する意思決定において、組織または国の境界が占める重要性は低下した(McKinsey Global Institute 2003)。すなわち、一方ではICTの助けによりロケーション間の地理的距離が縮まったことで、活動を再配置する際に越えなければならないハードルは低くなり、他方では新形態の輸送方法によって、あらゆる物的コンポーネントの移転がよりコストを抑えた状態で行えるようになった。ICTの発達が可能にしたオフショア化の例としては、テレフォンケーブルを通して生産されるようなサービス(例えばコールセンター)、および種々の形態のデータのブロードバンドコネクション(例えば、文書の暗号化、給与計算や財務会計サービス、および研究開発活動に関するレポート)等が挙げられる(Robinson and Kalakota 2004)。

2.2. ミクロドライバー

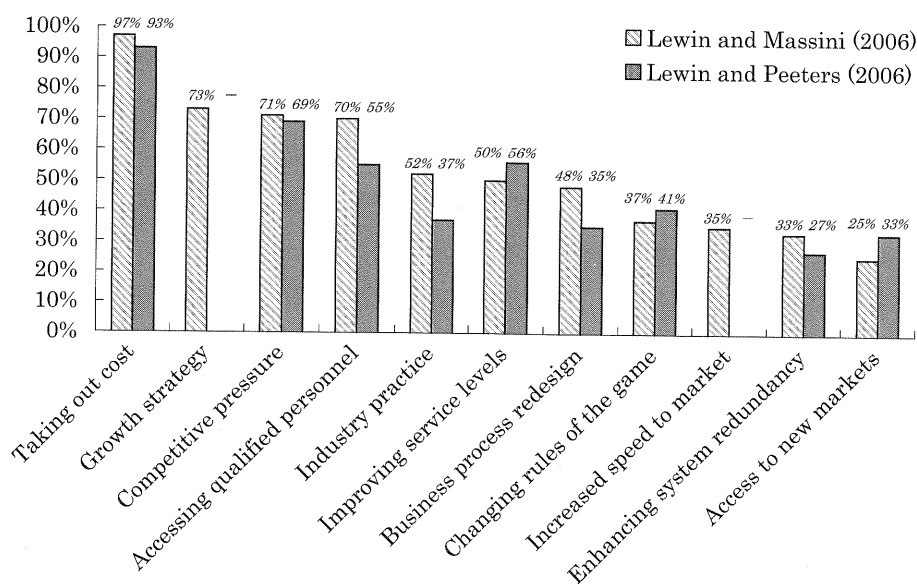
ここまでは、一般環境に基づいてオフショア化のマクロドライバーを整理した。だがマクロドライバーはオフショア化が発生する素地を作るものであって、実際にオフショア化が進展を見せるには、アクターの行動が必要である(田村 2006)。アクターとしてのオフショア化推進企業⁽⁴⁾は、先に触れたように、多岐に渡る選択を行う。そのうち本節では、本稿の目的に照らして、オ

フショア化推進企業が有する目的および懸念事項を整理する。

2.2.1. オフショア化の目的

オフショア化に着手する上で先進国諸企業が有する目的は、アウトソーシングに乗り出す際のものと類似している。アウトソーシングを行う場合の指針としては、アウトソーシング対象分野の専門的知識を有する組織へプロセスまたは機能を移転する、という点が一般に挙げられる。移転対象は通常、企業のコアコンピタンスではなく、むしろ自身の資源をコア事業分野へと有効に活用するためにアウトソーシングを行う。こうした指針は2重の目的を有しており、それらは(1)内部の資源よりも高生産的なチームからサービスを受けることで、オペレーションにかかるコストの削減を目指すという点、および(2)当該事業活動のベストプラクティスを有する組織からサービスを取得することで、オペレーションの質や価値の向上を狙うという点である(neoIT 2003)。オフショア化推進企業の場合もこれと同様に、特に賃金格差を利用したコスト効率性、および、Well-educated and Well-motivatedな人材や時差を利用したFollow-the-sun conceptを通してサービスの質を高めようとの目的をもって、オフショア化に取り組む(Bhalla, Sodhi, and Son 2008)。この点は、Lewin and Peeters (2006)の研究結果とも整合的である。彼らはオフショア化に取り組む企業について、6ヶ月ごとのデータを過去数年間に渡って収集し、そのサーベイ結果を提示した。図1はオフショア化戦略上の目的を示したものである。最も多く挙げられる目的はコストの持ち出し(93パーセント)であり、次に競争上の圧力(69パーセント)、サービス

図1 オフショア化の目的



出典) Lewin and Massini (2006) および Lewin and Peeters (2006) を筆者が整理

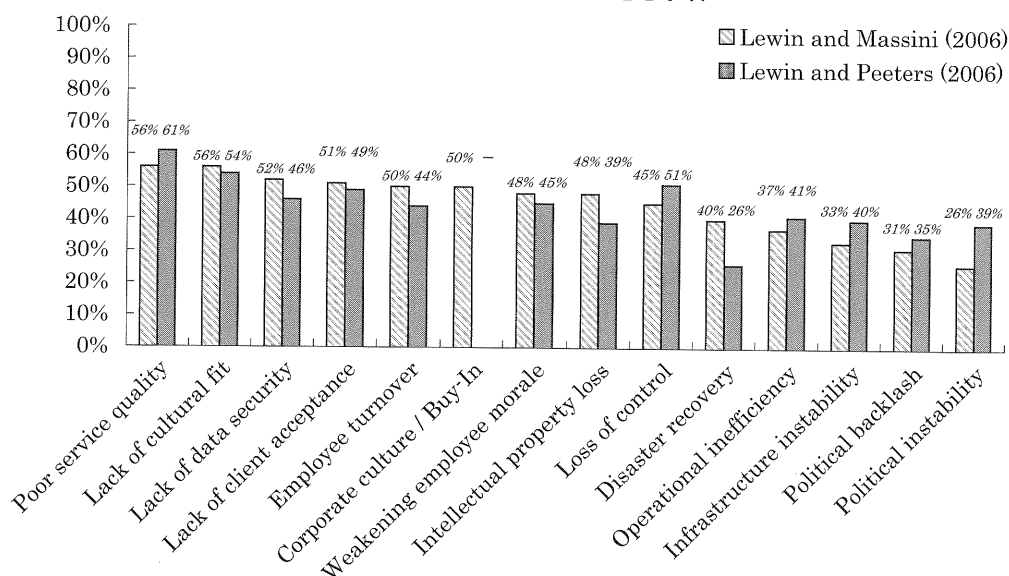
水準の向上（56パーセント）、資質のある人材へのアクセス（55パーセント）と続く。一方、これと同様の Lewin and Massini（2006）の研究報告においても、最大の目的はやはりコストの持ち出し（97パーセント）であり、競争上の圧力（71パーセント）、サービス水準の向上（50パーセント）、資質のある人材へのアクセス（70パーセント）が上位を占める。ただし注目すべきは、前者では項目とされていなかった「成長戦略」、および順位のふるわなかった「業界の慣行」という目的が、それぞれ73パーセントおよび52パーセントと健闘しているという点である。目的の性格が能動的か受動的かは別として、一見したところではオフショア化は、コストとサービスの向上といった便益的側面において魅力的なものに映る。

2.2.2. オフショア化における懸念事項

だがこうしたオフショア化から得られる便益は、ネットとして見た場合には、必ずしも賃金差によるコスト効率性が示すほどのものが達成されるわけではない。この理由は様々である。例えば、オフショア化にかかるコストは可視的コストおよび不可視的コストに分けられ（例えば、Overby 2003; Stringfellow, Teagarden, and Nie 2008）、特に不可視的コストが追加されることで、当初予測されていたオフショア化関連コストの平均が劇的に変化する可能性がある⁽⁵⁾。前者の可視的コストに関しては、先述した労働コストがその代表である。また、Weidenbaum（2005）によれば、可視的コストには例えば離職率や従業員の輸送、またはインフラの更新コストといった、その他の予期せざるコストも含まれる。離職率について言うと、ワークフォースが失われた分、新たに従業員を補充すればよいというわけにはいかない。なぜならば、新たに採用された従業員は、かつてのワークフォースほどのスキルを有しておらず、したがって企業は、従業員を補充する都度、必要なスキルを身につけさせるための訓練を施すこととなる。また、インフラに関連する問題も無視できないものであり、例えば停電やテレコミュニケーションの脆弱性は、オペレーション上の障害となる可能性があり、ひいては生産性の低下や追加的コストへとつながる恐れがある（Stringfellow et al. 2008）。一方、後者の不可視的コストとは、デルコンピュータがコールセンターをインドから米国内、すなわちオフショアからオンショアへと引き戻したケースに示されるように、海外のサービスプロバイダの使用に関連するコミュニケーション上の隠れたコストを意味する。これは可視的コストのように、事前の予測および発生の確認が可能ではないため、オフショア化を行う上で特に注意を払うべき対象であるとされる。

可視的コストおよび不可視的コスト以外にも、オフショア化推進企業が懸念を抱く事項は複数あろう。例えば neoIT（2003）および Inkpen and Ramaswamy（2006）は、オフショア化推進企業にとってのリスクパラメータおよびディシジョンパラメータを提示している。これには例えば、オフショア化推進企業内部における快諾、地政学的リスク、社会経済的リスク、カントリーファクター、オフショア化受入主体のランドスケープ、文化的差異、撤退計画、といったものが含まれる⁽⁶⁾。また、先に触れた Lewin らによる 2 本の研究においても、オフショア化にまつわる

図2 オフショア化における懸念事項



出典) Lewin and Massini (2006) および Lewin and Peeters (2006) を筆者が整理

懸念事項について言及されている。図2に示されるように、最多の懸念事項はサービスの質の低下（56パーセントおよび61パーセント）であり、続いて文化的適合の欠如（56パーセントおよび54パーセント）、データセキュリティの欠落（52パーセントおよび46パーセント）、クライアントによる承諾拒否（51パーセントおよび49パーセント）、従業員の離職率（50パーセントおよび44パーセント）といった具合である。

2.2.3. リサーチクエストの提示

懸念事項の場合は、目的の場合とは異なり、項目間の差が小さい。ここから、オフショア化推進企業はオフショア化の魅力については幾分把握しているものの、その実行においては、広く慎重または懐疑的な態度を示していると考えられる。それでは、実際にオフショア化がなされた場合、オフショア化の目的および懸念事項は、オフショア化推進企業の行動にどの程度影響するのだろうか。より具体的には、企業がオフショア化に着手する際に抱く目的および懸念事項のうち、どれが達成（解消）された場合に、またはどの項目が未達成（未解消）である場合に、オフショア化の継続が生じるのであろうか。さらには、実際にオフショア化を経験するにつれて浮上したベネフィットおよびハードルに目を向けた場合はどうであろうか。すなわち、次節以降で念頭に置くりサーチクエストは以下の通りである。

リサーチクエスト1：オフショア化が継続されるのは、目的の達成、目的の未達成、懸念事項の解消、懸念事項の未解消、その他ベネフィットの経験、およびその他ハードルの経験、とい

う項目のうち、いずれの組合せが生じた場合であろうか

リサーチクエスチョン2：どのような種類の目的および懸念事項の達成（解消）が組み合わされた場合に、オフショア化が継続されるのであろうか

リサーチクエスチョン3：どのような種類の目的および懸念事項の未達成（未解消）が組み合わされた場合に、オフショア化が継続されるのであろうか

リサーチクエスチョン4：どのような種類のその他ベネフィットの経験が組み合わされた場合に、オフショア化が継続されるのであろうか

リサーチクエスチョン5：どのような種類のその他ハードルの経験が組み合わされた場合に、オフショア化が継続されるのであろうか

3. 方法

3.1. 分析手法

本稿では、Ragin（1987）によって提案された質的比較分析（QCA）を使用する。この方法は質的分析と計量的分析の統合へ向けて考案されたものであり、これを用いることで事例データの比較分析を行うことができる。当該方法は、ナラティブな比較を行おうとした場合には利用可能な事例数が多すぎるが、その一方で、統計的分析を施すには数が少なすぎるような場合に特に有用である⁽⁷⁾。

本稿で用いるQCAはクリスプ集合バージョンであり⁽⁸⁾、結果と原因条件の有無を2値で表現する。より具体的に述べると、収集された事例データに対してブール代数演算を適用し、ある社会現象が生じたとき、いかなる原因の組み合わせがそれを生じさせたのかを検討する。ブール代数は数値ではなく、論理的表現として扱われる。すなわち、データの分類を行い、特定のアウトカムと関連する状況のコンフィギュレーションリストを作成することを目的としたものである。

3.2. データ

事例データの収集にあたり、本稿では三重の基準を設けた。すなわち、(1) オフショア化に着手する段階から現時点でのオフショア化の状況までが、継続的に示されていること、(2) オフショア化の達成済みの目的、未達成の目的、解消済みの懸念事項、未解消の懸念事項、その他ベネフィットの経験、およびその他ハードルの経験について、少なくともいずれか1つに関する情報が、事例内の表現から読み取ることができること、および(3) 同一文献内で複数の事例が比

表2 各事例の概要

事例番号	出自国	オフショア化推進企業	オフショア化対象業務 (業務プロセス)	オフショアロケーション	オフショア化モデル
1	英国	eラーニング企業	特注システム(bespoke system)のアプリケーション	インド	オフショアアウトソーシング(ただし、推進企業の監督下に置く)
2	英国	ITサービスプロバイダー	カスタマーケアおよび請求書サービス	インド	オフショアアウトソーシング
3	英国	財務、金融、会計関係のアウトソーシング企業	バックオフィスオペレーション(固定資産、受取勘定、および支払勘定等)	インド	現地ベンダーとのジョイントベンチャー
4	英国	上下水道会社	包括的ジョブ管理システムのサポートおよび保守	インド	子会社のオフショア会社(キャプティブオフショアリング)
5	米国	電子検査、電子計測器、およびセミコンダクター関連企業	財務処理(固定資産、受取勘定、および支払勘定等)	インド(グルガオン)	財務処理を担う新ユニットを設置
6	欧州	銀行	ローエンドおよびハイエンドのルーティングプロセス	インド(チェンナイ)	シェアードサービスファシリティ
7	—	ソフトウェア・IT関連サービス企業	カスタマーサポート(テクニカルヘルプデスク)	インド(デリー)	現地の大手企業(推進企業の現地における関連企業が、密にモニタリングを行う)(オフショアアウトソーシング)
8	—	PCおよび周辺機器メーカー	インバウンドコールセンター(コンタクトセンター)	インド(デリー、ムンバイ、バンガロール)	第三者サービスプロバイダー
9	東欧	航空会社	会計関連プロセスおよび搭乗・フライト関連サービス	インド(ムンバイ)	ジョイントベンチャー(後にプロフィットセンターへと転換)
10	米国	投資銀行	投資調査業務(消費財、サービス、および流通等の産業における企業の事業価値評価等)	インド	現地の第三者サービスプロバイダー(オフショアアウトソーシング)
11	米国	投資銀行	調査・分析業務(各国におけるマクロ経済、株式市場の動向、産業動向、および企業財務・株価動向)	インド	現地の第三者サービスプロバイダー(オフショアアウトソーシング)
12	米国	銀行	貸出管理業務(特に、システム化が困難な部分)	インド	現地の大手BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)プロバイダー(オフショアアウトソーシング)
13	米国	銀行	バックオフィス業務(特に人事管理関係の業務)	インド(チェンナイ)	100パーセント子会社を設立(キャプティブオフショアリング)
14	米国	クレジットカード会社	売掛金勘定の処理、請求書発行業務、および顧客情報や取引データの管理業務等	インド(グルガオン)	自社拠点のセンターを設立(シェアードサービス)
15	米国	IT企業	特許の申請事務(申請書の作成、申請手続き、および発明品に関する調査等)	インド	現地の第三者サービスプロバイダー(知財管理企業)(オフショアアウトソーシング)
16	米国	IT企業	特許申請書類の作成業務	インド	現地の知財管理企業(オフショアアウトソーシング)
17	米国	IT調査会社	調査・分析業務の一部	インド	現地のIT調査企業(オフショアアウトソーシング)
18	米国	データベースサービス提供企業	データ入力、サーバメンテナンス業務、および簡単な調査・分析業務	インド	現地の第三者サービスプロバイダー(オフショアアウトソーシング)
19	米国	航空会社	顧客サービス業務の一部	インド	現地企業(オフショアアウトソーシング)
20	米国	家庭用品メーカー	コールセンターおよび顧客サービス業務(受注・発送、機器の取り扱い、故障点検、およびクレーム等)	インド	現地の顧客サービス企業(オフショアアウトソーシング)
21	米国	自動車部品メーカー	研究開発業務の一部(テスト工程)	インド	現地の第三者サービスプロバイダー(オフショアアウトソーシング)

較されていること、の3点である。収集の際、ABI/INFORM (ProQuest) およびウェブによる検索を併用した。こうした手続きを踏んだ結果、21本の事例を得ることができた。各事例の内容について、出自国、オフショア化推進企業 (の業種)、オフショア化対象業務 (業務プロセス)、オフショアロケーション、およびオフショア化モデルに分けて概要を示したものが、表2である。

3.3. 変数のコード化

本稿では、変数のコード化を以下の手順で行った。まず、入手した21本の事例を読みながら、オフショア化の目的、および懸念事項のいずれかについて、事例中の表現を忠実に抜き取る。次に、例えば「インドの自社拠点へ移管した」、または「インドのA社へアウトソースした」といった何らかのオフショアアレンジメントが生じた時点特定する。そうした後、先に抜き出しておいたオフショア化の目的または懸念事項がオフショアアレンジメント時点より前に位置していることを確認し、これらに対応するオフショアアレンジメント以降の帰結的表現を取り出す。特定のオフショア化目的または懸念事項について、オフショアアレンジメント後の表現の中に、帰結を示すような対応表現がない場合には、当該目的または懸念事項は、未達成または未解消であるとする。また、その他ベネフィットの経験、およびその他ハードルの経験に関しては、オフショ

表3 変数と内容

変数名	内 容	変数名	内 容
XA	モチベーションと目的 (達成済)	XE	その他ベネフィット
XAA	コストの削減	XEA	システムの改善
XAB	時間の差の利用	XEB	顧客満足の向上
XAC	市場へのアクセス	XEC	コストの削減
XAD	有能な人材へのアクセス	XED	生産性の向上
XAE	需要と供給の上昇への対応策	XEE	サービスの質の向上・安定化
XAF	グレーマーケットへの対応策	XF	その他ハードル
XAG	コアコンピタンスへの特化	XFA	プロセス移転の困難性
XB	懸念事項 (解消済)	XFB	文化・コミュニケーション上の問題
XBA	サービスの質の低下	XFC	労働力による抵抗
XC	モチベーションと目的 (未達成)	XFD	コストの増加
XCA	コストの削減	XFE	コントロールの不能
XCB	効率性の追求	XFF	有能な人材確保の困難性
XCC	有能な人材へのアクセス	XFG	サービスの質の低下
XCD	サービスの質の向上	XFH	効率の悪さの経験
XCE	競合圧力への対応策	XFI	信頼関係の低下
XCF	組織の改革		
XCG	コアコンピタンスへの特化		
XD	懸念事項 (未解消)		
XDA	サービスの質の低下	Y	オフショア化の継続
XDB	秘密保持		

表4 各事例における変数のコード化結果

	case 1	case 2	case 3	case 4	case 5	case 6	case 7	case 8	case 9	case 10	case 11	case 12	case 13	case 14	case 15	case 16	case 17	case 18	case 19	case 20	case 21
XA	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
XAA	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
XAB	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
XAC	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XAD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XAE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XAF	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XAG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
XB	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
XBA	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
XC	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1
XCA	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
XCB	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
XCC	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XCD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XCE	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XCF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
XCG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XDG	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
XDA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XDB	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
XE	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
XEA	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
XEB	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XEC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
XED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XEE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
XF	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
XFA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XFB	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
XFC	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XFD	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XFE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
XFF	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
XFG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
XFH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
XFI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Y	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1

アアレンジメント以前の目的または懸念事項として挙げられなかった内容を事例中で経験している場合に、ベネフィットやハードルを経験したと考える。最後に、事例中でオフショア化の取り止めまたは変更が行われたとの表現がある場合には、オフショア化は継続していないものと考えられる。なお本稿はブール代数分析を用いるため、事例中の表現に即して、いずれの変数についても存在が明確に確認される場合には1、そうでない場合には0としてコード化を行った。

こうした手続きを経た結果をまとめたものが、表3および表4である。

4. 分析結果

前節のような手続きを通して得られた表4に対し、質的比較分析を行った結果、先述した5つのリサーチクエスチョンに対する答えを導出することができた。質的比較分析では、論理和を和、論理積を積、また条件が存在する場合は大文字、欠如している場合には小文字で各変数のアルファベットを表記する。分析を行う際、まず第1次の論理式（標準形または標準積和形ともよばれる）が作成される。だがこのままの状態で解釈しようとすると、記述が長くなるという困難に直面するので、通常はより冗長性を排除した式へと縮約するために簡単化を行う。すなわち質的比較分析では、クワイン＝マクラスキー法を用いて、無冗長な論理式である最小積和形が導出される。以下、各リサーチクエスチョンに対する分析結果を最小積和形で示す。

まずリサーチクエスチョン1は、目的の達成、目的の未達成、懸念事項の解消、懸念事項の未解消、その他ベネフィットの経験、およびその他ハードルの経験、という項目のうち、いずれの組合せが生じた場合にオフショア化が継続されるのかということであった。これに答えるため、以下の2種類のモデルを設定した。すなわち、

$$Y = XA + XB + XE + XF \quad \dots (RQ1-1)$$

および

$$Y = XC + XD + XE + XF \quad \dots (RQ1-2)$$

である。前者を解くと、

$$Y = xf + XE \quad \dots (RQ1-1)$$

であり、一方後者に関しては、

$$Y = xf + XE + XC \bullet xd + xc \bullet XD \quad \dots (RQ1-2)$$

となる。すなわち、オフショア化の継続が生じるのは、(1) オフショア化推進企業が『その他ハードルを経験していない』企業であるか、または『その他ベネフィットを経験している』企業である、というパターンか、もしくは(2) オフショア化推進企業が『その他ハードルを経験してい

ない』企業か、『その他ベネフィットを経験している』企業か、『「未達成の目的が残されており」、かつ「懸念事項に関しては未解消のものはない』企業か、または『「未達成の目的は残っていないが」、かつ「未解消の懸念事項が残されたままである』』ような企業である、というパターンであるということが分かった。

次にリサーチクエスション2ないし5は、どの種類の目的および懸念事項の達成（解消）が組み合わされた場合に（RQ2）、どの種類の目的および懸念事項の未達成（未解消）が組み合わされた場合に（RQ3）、どの種類のその他ベネフィットの経験が組み合わされた場合に（RQ4）、および、どの種類のその他ハードルの経験が組み合わされた場合に（RQ5）、オフショア化が継続されるのか、を問うものであった。これらの問題に対しては、次のモデルをそれぞれ想定した。すなわち、

$$Y = XAA + XAB + XAC + XAD + XAE + XAF + XAG + XAB \quad \dots (RQ2)$$

$$Y = XCA + XCB + XCC + XCD + XCE + XCF + XCG + XDA + XDB \quad \dots (RQ3)$$

$$Y = XEA + XEB + XEC + XED + XEE \quad \dots (RQ4)$$

$$Y = XFA + XFB + XFC + XFD + XFE + XFF + XFG + XFH + XFI \quad \dots (RQ5)$$

である。これらを解くと、

$$Y = XAA \quad \dots (RQ2)$$

$$Y = XCD + XCE + XDB + XCA \cdot xda + XCB(xda + xca) \quad \dots (RQ3)$$

$$Y = XEA + XEB + XEC \quad \dots (RQ4)$$

$$Y = xfa \cdot xfc \cdot xfe(xfh + xfg) \quad \dots (RQ5)$$

という論理式が得られた。よって、(1) オフショア化推進企業が『コストの削減という目的を達成した』企業であるというパターン（RQ2）、(2) オフショア化推進企業が『サービスの質の向上を達成できていない』企業であるか、『競争圧力への対応策を採り切れていない』企業であるか、『秘密保持という懸念事項が解消できないままの』企業であるか、『「コストの削減は未達成であるが」、かつ「サービスの質の低下に関しては解消できた』』企業であるか、もしくは『「効率性の追求が達成できていない」という条件を満たしつつ、「サービスの質が低下するという懸念を回避できているか」、または「コストの削減という目的を達成できている」』企業であるというパターン（RQ3）、(3) オフショア化推進企業が『システムの改善という便益を享受した』企業であるか、『顧客満足の向上を経験した』企業であるか、または『当初の目的以外のコスト削減を経験した』企業であるというパターン（RQ4）、または(4) オフショア化推進企業が『プロセスの移転が困難ではなく』、『労働力による抵抗もなく』、かつ『「コントロール不能という事態には陥っていない」という条件を満たしつつ、「効率性の悪さというハードルに直面していない」か、または「サービスの質が低下するという事態に遭遇していない』』企業であるというパターン

ン (RQ5), という5種類のパターンのいずれかにより, オフショア化の継続が生じるということが見出された。

5. 要約および今後の課題

本稿では, オフショア化を取り巻くマクロレベルおよびミクロレベルのドライバーを整理するとともに, こうしたドライバーによって後押しされた推進企業のオフショア化に関し, その継続可能性という視点から検討を試みた。質的比較分析を通して得られた結果は, どういった条件が組み合わされた場合にオフショア化が継続するのか, という質問への回答を提示するものであり, これまでサーベイ調査に基づいてオフショア化の目的および懸念事項の傾向を探ってきたというオフショア化研究の一側面に対して, 多少の貢献をなすものであると考えられる。

しかし本稿は, 理論的, および方法論的問題をはらむものでもある。本稿では, オフショア化推進企業の目的および懸念事項に焦点を当てて分析を行ったものの, 冒頭で述べたように, 実際にはオフショア化推進企業の有する選択肢はより広いものである。例えば, オフショアロケーションとしてどこを選ぶかということと, オフショア化の目的や懸念事項の内容は多少の関係がある。また, 目的や懸念へ対処するために, 推進企業はキャプティブ型, オフショアアウトソーシング, ジョイントベンチャーをはじめとして, 多様なオフショア化モデルを選択することができる。さらには, オフショア化対象業務プロセスに関する分離可能性も, 推進企業が抱える目的や懸念と関係するおそれがある。本稿で取り上げなかったこうしたその他の側面は, ロケーションの問題は国際ビジネス研究, オフショア化モデルについては戦略論, また業務プロセスの分離可能性に関してはオペレーションズマネジメントといった研究分野で主に取り組みされてきている(例えば, Youngdahl and Ramaswamy 2008)。よって理論上の課題としては, オフショア化研究のレビューを広範に行い, その他の諸論点を統合し得るような形で分析に取り込むという点が挙げられる。

また本稿では, 事例中の表現に即して各変数をコード化するという方法を使ったものの, 変換先は二値的カテゴリーであった。だが, いくつかのケースにおいて特定の変数に対するコード化が同じであったとしても, 全体からすると, ケースごとで程度に差が存在する可能性もある。加えて, 推進企業の有するその他の選択肢も考慮するのであればなおさら, 「程度の差」を扱うことのできる方法が必要とされる。こうした二値での表現が難しいデータを扱う場合には, ファジイ集合論を応用するという方法が利用可能であり, これを用いてさらなる分析を行うことが方法論上の課題であろう。

注

- (1) オフショア化は, オフショアリング, またはオフショアアウトソーシングと表現されることもある。これらの違いは, 採用されるオフショア化モデルの違いによるものである。すなわち, オフショア化の対象となる業務プロセスをオフショアロケーションに立地する第三者サプライヤーへとアウトソースする場合はオフショアア

ウトソーシングであり、オフショアロケーションにおいて自社の海外子会社を構え、そこに業務プロセスを移管する場合はオフショアリング（またはキャプティブオフショアリング）と呼ばれる。本稿では、オフショア化モデルの別は焦点から外しているため、オフショアアウトソーシングとオフショアリングを包括するものとして、オフショア化という表現を使用している。

- (2) オフショア化をめぐるのは、政策上、実務上、学問上共に、甲論乙駁している (Lepkowski 2007)。こうしたオフショア化現象（とその規制）は、2004年米国大統領選の争点ともなった（夏目 2004；2006）。すなわち「ジョブレスリカバリー」という表現に端的に示されるように、米国における雇用の減少または失業率の高さを説明するものこそがオフショア化による仕事の移動であって、これは規制すべきものである、との議論である。オフショア化は発現途中の現象であり、その規模や移動する仕事の内訳等に関する統計は、現段階では十分整備されておらず、既存の統計も捕捉率は低いとされている (Mandel 2007, ジェトロ 2008)。こうした事情を受けて、オフショア化のイメージは多岐に渡っている。つまり、上記のような「オフショア化によって国内の雇用が海外へと流出している恐れがあり、したがってオフショア化はサービス分野での空洞化を誘発し得るものであるため警戒すべき」との議論以外にも、「米国の一部の州において、州政府業務のオフショア化を規制する動きが出てきている」という現実等の幾分消極的なイメージをはらむ一方で、「オフショア化はもはや選択肢ではなく実務上の必須事項である」と論じられたり、「社内においてはオフショア化実行の意思決定に何の異論も出ない」、と言われることもある (Inkpen and Ramaswamy 2006)。
 - (3) インドにおけるオフショア化の情報に関しては、OFFSHORING TIMES (<http://www.offshoringtimes.com/>) が参考になる。なお、その他のオフショアロケーションに関しては、Vashistha and Vashistha (2006) を参照のこと。
 - (4) オフショア化を論じるには、先進国を中心としたオフショア化対象業務プロセスの出し手国側から見る場合と、インドをはじめとした受入国側の視点に立つ場合の2通りが考えられる。本稿で使用する「オフショア化推進企業」とは、前者の観点からの表現である。
 - (5) この他に、オフショア化における調整にかかるコストとしても言及される場合がある。これに関しては、Mintz Testa (2007) を参照。
 - (6) より詳細には、以下の通りである。(a) 内部の快諾：オフショア化推進企業内部においてオフショア化イニシアチブの準備が整っているか否か。(b) 地政学的リスク：オフショアロケーションにおいてオペレーションを行う上で、リスクの最小化、コスト削減、およびスキルを有するオフショア資源の活用、という3点をいかにバランスをとりながら達成するか。(c) 社会経済的リスク：株主やローカルコミュニティがオフショア化の実行を受け入れるか否か（例えば、オフショア化が労働搾取工場とみなされるといった懸念）。(d) カントリーファクター：どの（または、どういった組み合わせの）ロケーションが低リスクか。企業がすすんで被るリスク、および事前の準備が必要なその他のリスクは何か。(e) オフショア化受入企業のランドスケープ：オフショア化先において、オフショア化受入主体は十分な成熟を見せていないのが現状であり、そこから提供される質やプロセスは一定ではない。よって、受入主体の評価には困難性が伴う。(f) 文化的差異：オフショア化受入主体との協働をいかに調整するか（例えば、他のアドバイザーに、プロセス移転の協力等を請うべきか否か）。(g) 撤退の計画：オフショア化が立ち行かなくなった場合に、解決すべき問題は何か（例えば、撤退の場合のフィナンシャルモデル、ナレッジや資源の移行に関する計画およびタイミング）。
- また Inkpen and Ramaswamy (2006) は、オフショア化にまつわるディシジョンパラメータを、内的なパラメータと外的なものに区別して提示している。内的パラメータはロケーション特殊なものであり、概ね、企業による影響は受けない。一方、外的パラメータは企業によってコントロール可能である。これらの内訳については、Inkpen and Ramaswamy (2006) の139頁を参照のこと。
- (7) 質的比較分析の詳細に関しては、Ragin (1987；1997)、および鹿又・野宮・長谷川 (2001) が詳しい。
 - (8) QCA 実行のためのプログラムは、<http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml> より入手可能である。さらに同プログラムでは、ファジイ質的比較分析を行うこともできる。社会科学におけるファジイ理論の応用、およびファジイ質的比較分析の詳細に関しては、Smithson and Verkuilen (2006) および Ragin (2000) を参照のこと。

参考文献

- Bhalla, A., Sodhi, M., and Son, B. (2008) Is More IT Offshoring Better? An Exploratory Study of Western Companies Offshoring to South East Asia. *Journal of Operations Management*, 26(2): 322-335.
- Engardio, P. (2006) *CHINDIA: How China And India Are Revolutionizing Global Business*. McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., and Hoskisson, R. (1999) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. (Third Edition)*. South-Western College Pub.
- Inkpen, A. and Ramaswamy, K. (2005) *Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders*. Oxford University Press.
- Jahns, C., Hartmann, E., and Bals, L. (2006) Offshoring: Dimensions and Diffusion of a New Business Concept. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12: 218-231.
- Lepkowski, W. (2007) Engineers, Academics, Policymakers Argue Offshoring Pros and Cons. *Research Technology Management*, 50(3): 2-5.
- Lewin, A. Y. and Peeters, C. (2006) Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, 39: 221-239.
- Lewin, A. and Massini, S. (2006) 『管理・技術部門のオフショア化—国際研究プロジェクトによる発見と将来の研究計画—』早稲田大学産業経営研究所講演会（6月29日）。
- Mandel, M. (2007) The Real Cost of Offshoring. *Business Week*, June 18.
- McKinsey Global Institute. (2003) Offshoring — Is it a Win-win Game? (http://www.mckinsey.com/mgi/publications/win_win_game.asp).
- Meredith, R. (2007) *The Elephant and the Dragon: The Rise of India and China and What It Means for All of Us*. W W Norton & Co Inc.
- Mintz Testa, B. (2007) Coordination Costs Of Offshoring. (www.workforce.com/archive/feature/25/27/70/252772.php).
- Overby, S. (2003) The Hidden Costs of Offshore Outsourcing. (<http://www.cio.com/article/29654>). (CIO Online 『「オフショア・アウトソーシング」の「思わぬコスト」にご用心』 (<http://www.ciojp.com/contents/?id=00001669;t=25>)).
- Ragin, C. (1997) Turning the Tables: How Case-Oriented Research Challenges Variable-Oriented Research. In: R. F. Tomasson. (Eds), *Comparative social research*, (Vol 16: 27-42). JAI Press Inc.
- Ragin, C. (2000) *Fuzzy-Set Social Science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (1987) *Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press. (鹿又伸夫監訳『社会科学における比較研究—質的分析と計量的分析の統合にむけて—』ミネルヴァ書房)。
- Robinson, M. and Kalakota, R. (2004) *Offshore Outsourcing — Business Models, ROI and Best Practices. (Second Edition)*. Mivar Press.
- Smithson, M. and Verkuilen, J. (2006) *Fuzzy Set Theory: Application in the Social Sciences*. Sage Publications.
- Stack, M. and Downing, R. (2005) *Another Look at Offshoring: Which Jobs are at Risk and Why?* *Business Horizons*, 48: 513-523.
- Stringfellow, A., Teagarden, M., and Nie, W. (2008) Invisible Costs in Offshoring Services Work. *Journal of Operations Management*, 26(2): 164-179.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2004) *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*. (<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=3235&lang=1>).
- United States Government Accountability Office (GAO). (2005) *Offshoring of Sservices: An Overview of the Issues*. (<http://www.gao.gov/new.items/d065.pdf>).
- Vashistha, A. and Vashistha, A. (2006) *The Offshore Nation*. McGraw-Hill.
- Weidenbaum, M. (2005) Outsourcing: Pros and Cons. *Business Horizons*, 48(4): 311-315.
- Youngdahl, W. and Ramaswamy, K. (2008) Offshoring Knowledge and Service Work: A Conceptual Model and Research Agenda. *Journal of Operations Management*, 26(2): 212-221.

- neoIT. (2003) Onshore versus Offshore Outsourcing: Significant Differences Require Unique Approaches. (http://www.neoit.com/pdfs/whitepapers/Offshore_Versus_Onshore.pdf).
- ジェトロ (2008) 『インドオフショアリング—拡がる米国との協業』 ジェトロ.
- 夏目啓二 (2004) 『アメリカの企業社会：グローバリゼーションと IT 革命の時代』 八千代出版.
- 夏目啓二 (2006) 「グローバリゼーションとオフショア・アウトソーシング」『社会科学研究年報』 37：1-16.
- 鹿又伸夫・野宮大志郎・長谷川計二編著 (2001) 『質的比較分析』 ミネルヴァ書房.
- 田村太一 (2006) 「サービス経済化と雇用問題」 関下稔・板木雅彦・中川涼司編 『サービス多国籍企業とアジア経済—21世紀の推進軸』 ナカニシヤ出版.
- 日本政策投資銀行 (2005) 「米国企業の Offshoring (オフショアリング) の進展とその影響」 (www.dbj.go.jp/japanese/download/br_report/was/074.pdf).