

⇒ 論 説 ⇐

オフショア化研究の戦略論的サーベイ

伊 藤 龍 史

キーワード：オフショア化，オフショア化の優位性，取引コスト理論，資源ベースビュー，制度理論

1. はじめに

オフショア化研究をサーベイするために、伊藤（2010）ではオフショア化現象の多様性を整理した。具体的には、以下の点を扱った。すなわち、(1)「オフショア」という表現は何を意味しているのか(表現の問題)、(2)オフショア化は低コスト国への展開に限るのか(ロケーションの問題)、(3)オフショア化される仕事にはどういったものがあるのか(オフショア化対象業務の問題)、(4)オフショア化はアウトソーシングと同義語なのか(オフショア化先での所有構造の問題)、および(5)オフショア化はどのような方法を通して実行されているのか(デリバリーモデルに関する問題)。

伊藤（2010）に対する本稿の位置付けは、理論構築における文脈付けを論じた Zahra（2007）の枠組みを参照すると分かりやすい。Zahra（2007）によると、現象とそれを説明するために用いる理論の関係は、表1のようにまとめられる。縦軸は理論が十分に確立されたものであるかどうか、横軸は現象が十分に理解されているかどうかを表すものである。伊藤（2010）では、オフショア化現象の新旧について整理するとともに、先行研究で利用される説明理論の多様性についても触れた。しかし、後者に関するより具体的な内容については議論していない。本稿ではこの点に対し、特に戦略論の立場から取り組む。以下ではまず、オフショア化を行う企業が得る優位性について、分解、ロケーション、および外部化に関連するものに分類して説明する。次に、先行研究で利用される主な説明理論として、取引コスト理論、資源ベースビュー、および制度理論を取り上げ、それぞれの説明内容について解説する。

表 1 現象と説明理論の関係

		現 象	
		既 存	新 規
理 論	既 存	シナリオ 1	シナリオ 2
	新 規	シナリオ 3	シナリオ 4

(注) Zahra (2007), p.446 を参考に, 筆者作成。

2. オフショア化が企業にもたらす優位性

2-1. 分解に由来する優位性

オフショア化が企業にもたらす第一の優位性は、バリューチェーン内の諸活動を分解することに関連する。諸活動には、例えば、給与計算、財務会計、請求処理などの支援活動が含まれる。諸活動を分解するにあたっては、アンバンドリング（解体）やデカップリング（分離）という方法 (Evans and Wurster, 2000; Kedia and Mukherjee, 2009) がとられる傾向にある⁽¹⁾。先行研究では、オフショア化に適合するプロセスの識別や類型化 (Kumar, van Fenema, and von Glinow, 2009; Metters, 2008; Sharma, Iyer, and Raajpoot, 2009; Stack and Downing, 2005; Youngdahl and Ramaswamy, 2008), およびオフショア化の動機と対象プロセスの関係 (Lewin, Massini, and Peters, 2009) などが、主にオペレーションズマネジメントの分野で論じられてきた。

企業が諸活動を分解しようとする理由は一般に、生産やサービスのプロセスを緩めることから生じるマネジメント上の便益を得るためである。これには2つの側面がある (Kedia, and Mukherjee, 2009)。まず、バリューチェーンの各部分において異なるナレッジ基盤、マネジメントスタイル、およびインセンティブ構造に頼ることで、組織の専門化が促進される場合がある。また、コアではない諸活動を分解することで、企業はコア分野に一層の焦点を絞ることができるようになる。

バリューチェーン内の諸活動を分解することにより、長期的には2種類の異なる優位性が生じ得る (Kedia and Mukherjee, 2009)⁽²⁾。1つめの優位性としては、企業は諸活動を分解することによってコアケイパビリティに焦点を絞ることができ、価値ある資源を本来の目的のために

使用することが可能となる。2つめの優位性としては、企業は諸活動を分解することで、超競争的な環境下において柔軟性、スピード、および反応を増強させるようなモジュラー構造を生み出すことができる。以下では、これらの優位性について具体的に説明する。

まず1つめの優位性は、企業がコアへ集中することができる、というものである。企業がオフショア化を戦略的手段として利用する場合、次の前提が置かれているはずである。すなわち、オフショア化の対象となる特定の活動は、産業に関係なく一般的なものであるから、バリューチェーンから取り外すことができる (Pyndt and Pedersen, 2006)。したがって、企業は特定の活動をアンバンドリングやデカップリングの対象として外部化しつつ、コアコンピタンスに集中することが可能となる。そうすることで、オフショア化推進企業は同一の産業に属するその他の企業との競争において、優位性を確立し得る。また、オフショア化推進企業は、競争優位性を有する分野に希少な資源を配置することもできる。例えば人的資源を、顧客に対して価値をもたらすようなコア分野へ向け直すといった具合である。こうした優位性によって十分に開発されたコアコンピタンスがもたらされ、競争相手に対する障壁が形作られる。それにより、オフショア化推進企業の市場シェアに関する戦略上の優位性は守られることとなる (Kedia and Mukherjee, 2009)。

2つめの優位性は、モジュラー化に関連するものである。企業は特定の支援活動をバリューチェーンから取り外すことによって、タイトに統合された階層的組織から、緩やかに連結された組織へ変化する。コアではない周辺的な機能を脱落させることによって、企業は専門化されたモジュラー形態となる。オフショア化の場合には、ある企業が自社内で諸活動を手掛けるよりも海外の外部組織へアウトソースした方がより優れた質を確保できると判断して実行に移した場合に、モジュラー化が生じる。企業がモジュラー型の組織になればなるほど、当該企業の柔軟性、すなわち企業が新たな事柄を迅速に行う能力が強化される。企業はモジュラー化に関連する優位性を得ることで、柔軟性や迅速性を身に付けてより反動的な組織となり、外部の需要を満たすことが可能となる (Kedia and Mukherjee, 2009)。

2-2. ロケーションに由来する優位性

ロケーション特殊的な優位性とは、国に特有の資源、ネットワーク、および制度などに基づく優位性である (Dunning, 1988; Singh and Kundu, 2002)。これらは、企業にとって外部的なものである。

ロケーション特殊的な優位性の代表例としては、インフラ、カントリーリスク、および政府の方針が挙げられる (Dunning, 1988; Singh and Kundu, 2002)。これら以外にも、低コストでの天然資源の利用や低賃金といった、インプットに関するコストの優位性をはじめとして、労働の生産性、市場の規模や潜在性、輸送コスト、市場から多国籍企業の出出国までのサイキックディスタンス (O'Grady and Lane, 1996) などが挙げられる。また先行研究では、関税障壁、課税体制、政治的・法的環境、海外直接投資に対する態度、および競争の構造なども指摘され

てきた。

ただしこれらの優位性は、主に製造を考察対象とした先行研究によって特定されたものである。サービスの側面を扱うオフショア化の場合には、高度な教育を受けた労働力、ビジネス慣行やテレコミュニケーションといったソフトインフラ、およびオンショアとオフショアの文化的類似性などが、ロケーション特異的な優位性に含まれる (Doh, 2005)。こうした優位性が、オフショア化推進企業がオフショア化先のロケーションを選択する際のドライバーとなっている (Bunyaratavej, Hahn, and Doh, 2007, 2008; Graf and Mudambi, 2005; Hatonen, 2009)。オフショアロケーションに関しては、国際ビジネス研究を中心として研究されており、例えばオフショア化の動機とロケーションの選択 (Gorp, Jagersma, and Livshits, 2007)、ロケーションの選択とオフショア化対象プロセスの関係 (Doh, Bunyaratavej, and Hahn, 2009; Hahn and Bunyaratavej, 2010; Jensen and Pedersen, 2011; Liu, Feils, and Scholnick, 2011)、あるいはオフショア化における地理的、組織的再配置 (Contractor, Kumar, Kundu, and Pedersen, 2010) といった論点を取り上げられている。

ロケーションに由来する優位性は、大きく2つに分かれる (Kedia and Mukherjee, 2009)。すなわち、国レベルの優位性と人的資源に関する優位性である。国レベルの優位性とは、世界の国々が有する人的資源やケイパビリティのプールが、それぞれ異なる性格をもつ傾向にある、ということである。例えば、インドの労働力は、安価であり、英語能力に優れている。一方、中国の労働力の特徴は、大学卒業者が充実していることである。その現れとして、新興諸国においてオフショア化受入組織群が成長してきている (Dossani and Kenney, 2007)。このことにより、昨今の企業は、より補充されたグローバル規模の資源プールから資源選択を行うことができるようになった。世界各地のオフショア化受入組織が有する資源やケイパビリティの高まりは、企業が海外進出を引き付ける要因であると考えられる (Lewin and Peeters, 2006)。

人的資源に関する優位性は、さらに3種類に細分される (Kedia and Mukherjee, 2009)。いずれもオンショアとオフショアのアービトラージに関連する。1つめは労働力のアービトラージであり、人的資源にかかるコストがアービトラージの対象である。2つめはナレッジのアービトラージであり、人的資源の有する優れたケイパビリティがもたらす仕事の質の高さがアービトラージの対象である。最後は時間のアービトラージであり、異なるロケーション間で時差があることによって24時間体制を組むことができるというものである。以下、これら3つの人的資源に関する優位性について具体的に説明する。

まず、先行研究で共通して指摘される点として、オフショア化推進企業は労働コストの削減をオフショア化の主目的の1つとする (Lewin and Peeters, 2006; Maskell, Pedersen, Petersen, and Dick-Nielsen, 2007)。労働コストの大部分は、オペレーションコストである (Kedia and Mukherjee, 2009)。代表的なオフショア化先であるインド、中国、フィリピン、およびハンガリーでは、高度な教育を受けた安価な労働力がプールされている。例えばアメリカでは、トランスクリプトの作成、放射線の読み取り、または監査などの幅広い技術プロセスや管理プロセ

すが、大幅なコストの削減を伴った形で、これらのロケーションへオフショア化されている。

ただし、コストに関連する優位性は長期的に磨滅する。オフショア化推進企業は、オフショア化先のロケーションにおける労働コストが上昇してきた場合には、例えば研究開発やマーケティング調査など、バリューチェーンの上流にある高付加価値の主活動をオフショア化対象とするようになる(Jensen, 2009; Kedia and Mukherjee, 2009; Manning, Massini, and Lewin, 2008)。

オフショア化は、安価な労働力へのアクセスという形だけでなく、ナレッジのアービトラージという形でもオフショア化推進企業に訴えかけるものである。すなわち、オフショア化受入組織における人材と、先進諸国のプロバイダー企業が有する人材を比較すると、前者の方が平均的に高い資格やスキルを有する傾向にある(Kedia and Lahiri, 2007)。多くの先進諸国では、ナレッジ集約的セクターにおいて、高度なスキルを有する人材の不足に見舞われている。こうした問題に対処するには、先進国諸企業は低コストのオフショアロケーションから優れた人材を調達する必要がある。

また、労働コストやナレッジとは別に、時間のアービトラージも人的資源に関する優位性として挙げられる。具体的には、オフショア化先のロケーションにいる人材は、異なる時間圏にいるという優位性を有している。それにより、オンショアでは夜間であっても、仕事を行うことができる。究極的には、24時間365日、仕事を休みなく続けられる体制を整えることができる(Graf and Mudambi, 2005; Gupta, Seshasai, Mukherji, and Ganguly, 2007)。時差を活用してプロセスを組み直すことにより、全体的な生産性や仕事のスピードを大幅に上昇させることが可能となる。

2-3. 外部化に由来する優位性

オフショア化が企業にもたらす最後の優位性は、オフショア化受入組織の種類に関するものである。先述のように、オフショア化の優位性の1つは、コアではない支援活動をバリューチェーンから取り外すことによってもたらされる。オフショア化対象となった諸活動やプロセスは、オフショア化先のロケーションにおいて着手される。その際、オフショア化推進企業は、オフショア化受入組織を第三者組織とするのか、それとも完全所有子会社とするのか、という問題に直面する。前者は諸活動やプロセスの外部化、後者は諸活動やプロセスの内部化である。

内部化理論(Buckley and Casson, 1976; Rugman, 1981)によると、海外展開を行う企業が市場を内部化するのは、構造上および取引上の市場の失敗を経験する場合である。このことをオフショア化の文脈に適用すると、オフショア化推進企業は、国際市場におけるリスクや不確実性を知覚するとき、第三者組織ではなく完全所有子会社をオフショア化受入組織とする(Kedia and Mukherjee, 2009)。

オフショア化推進企業は、オフショアロケーションの第三者組織と関係をもつことを通して享受する便益と、第三者組織との取引がはらむコストやリスクを比較した場合に、前者が後者を上回るか相殺するようであれば、第三者組織をオフショア化受入組織として選択する。具体

的には、オフショア化推進企業が外部化を選択するのは、オフショアロケーションの第三者組織との間に、相互信頼や価値の共有といったインフォーマルなメカニズムが働き、機会主義が抑えられる場合である (Kedia and Mukherjee, 2009)。

ここでアクター同士が価値ある成果へ向けて互いに依存関係にある場合、その関係を媒介し維持するものが信頼である (Mayer, Davis, and Schoorman, 1995)。パートナー組織同士が相互信頼に基づく関係を築いていれば、環境上の要請に変化がみられた場合や意図せざる問題が発生した場合に、より適切に対処することができる。オフショア化に関して言うと、オフショア化推進企業がナレッジ集約的なオフショア化、例えばデータセキュリティやナレッジの散逸が致命的なリスクとなるようなオフショア化を行う場合には、相互信頼はとりわけ重要なものとなる (Kedia and Lahiri, 2007)。相互信頼が築かれていることによって、第三者組織が機会主義的に行動するリスクを軽減することができる。

こうした関係資本の存在を踏まえると、企業はオフショアの第三者組織へ外部化することによって、以下の2種類の優位性を得ることができる (Kedia and Mukherjee, 2009)。すなわち、(1) 第三者組織の専門化された資源とケイパビリティをつなぎとめて利用することによる共同特化、および (2) 社会的に埋め込まれた関係を通して情報や資源をつなぎとめて利用することによる組織学習。

まず、企業を模倣が不完全な資源やケイパビリティの束として捉えると、物的、人的、あるいは組織的な資源やケイパビリティをうまく利用することができれば、当該企業は環境上の機会を活用し、競争相手をアウトパフォームし、さらには脅威の影響を最小化することができる (Barney, 2002; Collis and Montgomery, 1998)。オフショア化の文脈では、グローバル規模で資源やケイパビリティのプールが拡充されてきているわけなので、推進企業はコアでないアクティビティをオフショアロケーションの第三者組織へ外部化することを通して、ビジネスの変革を図り得る。オフショアの第三者組織は、革新的な人材とワールドクラスのデリバリーモデルを有している可能性があるし、特定の活動やプロセスに関する専門組織であることが多い。オフショア化推進企業は、第三者組織の洗練されたスキル群や専門的なナレッジを利用することによって、直ちに変革を開始する、あるいはパフォーマンスの引き上げを図ることができる。

また、オフショア化推進企業であれ第三者組織であれ、パートナー関係を通して経験や学習を積むことができる (Kedia and Lahiri, 2007)。オフショア化は、推進企業に組織学習をもたらすことにより、競争優位の源泉となり得る (Barney and Hansen, 1994)。しかし、オフショア化における組織間関係や組織学習を扱った先行研究は現時点では少ない (例えば、Beugre and Acar, 2008; Chua and Pan, 2008; Vivek, Banwet, and Shankar, 2008)。

3. オフショア化の説明理論

3-1. 取引コスト理論

プロセスはコモディティ化しつつあり、プロセスをグローバルに移転することは比較的容易になってきた。これを受けて、次第に多くの企業がオフショア化に乗り出すようになってきた。そうした企業が直面するオフショア化に関する意思決定の1つに、オフショア化先で仕事に携わる受入組織に関する選択が含まれる。この点に関して、取引コスト理論が説明理論として用いられる (Chen, 2009; Ellram, Tate, and Billington, 2008; Griffith, Harmancioglu, and Droge, 2009; Grote and Taube, 2007)。

取引コスト理論 (Williamson, 1975) は、財またはサービスを内部で生産するか、または外部へ任せるかを説明するものである。取引コスト理論では、資産特殊性および取引コストといった概念が中心的な役割を担う。取引コストは、事前のものと事後のものに分けられる。前者は契約が閉じる前にかかるコストであり、例えばサプライヤーの特定といった段階で生じる。後者は契約が閉じた後にかかるコストであり、サプライヤーの監視といった段階などで生じる。取引コスト理論によると、あまり複雑でないプロセスは、より低い資産特殊性を反映したものである。したがって、そのようなプロセスをオフショア化する場合には、オフショアアウトソーシングという選択肢がとられやすい。一方、プロセスが複雑になると、オフショア化推進企業はキャプティブ型のオフショア化という選択肢をとるようになる。また、資産特殊性が中程度の場合には、ジョイントベンチャー等のハイブリッドな選択肢がとられる。

プロセスがコモディティ化していることを考慮すると、必要なハードウェアやソフトウェアといった、プロセスを実行するための前提条件となる物的な資産特殊性は、着実に低下傾向にある (Jahns, Hartmann, and Bals, 2006)。すなわち、多数の原材料や物的資産が、オフショア化先のロケーションで入手可能になってきている (Inkpen and Ramaswamy, 2005)。立地特殊性についても同様である。特定の技術が特定のロケーションに帰属することは少なくなり、また、インフラはほとんどの場合、改善されつつある (Inkpen and Ramaswamy, 2005)。さらには、人的な資産特殊性も減少傾向にある。多数のオフショアロケーションにおいて、モチベーションが高く、教育水準も高レベルで、かつ言語 (特に英語) のスキルも高いような人材にアクセスすることが可能になってきている。

経理やコールセンターをはじめとしたプロセスの移転は、情報技術やテレコミュニケーション技術に依存する⁽³⁾。これらの技術の発達により、取引コストの性格が変化している (Clott, 2004; Hagel and Brown, 2005a; Kenney, Massini, and Murtha, 2009)。具体的には、情報技術やテレコミュニケーション技術の発達によって、プロセスのオフショア化で生じがちな情報の非対称性が減少をみせるようになった (Stratman, 2008)。オフショア化の文脈では、契約やアウトソーシングが多く選択されるようになってきている。また、オフショア化先のロケーションにおける政治環境や法環境が、次第にオンショアと足並みを揃えてきていることで、調整にか

かるコストも減少傾向にある (Robinson and Kalakota, 2004)。例えば、オフショア化受入組織に守秘義務を守らせるためのコストは、オンショアにおけるアウトソーシング受入組織の場合にかかるコストに近付いてきている (Jahns, Hartmann, and Bals, 2006)。

オフショア化から得られる基本的便益は、人材や施設にかかるコストが低くなることによるコスト優位性である (Gupta, Seshasai, Mukherji, and Ganguly, 2007)。これが主な理由となって、企業はオフショアアウトソーシングに踏み出す。しかし、オフショア化にかかるコストは全てが可視的なものではなく、不可視的なコストも含まれる (Stringfellow, Teagarden, and Nie, 2008)。オフショア化に際して企業が見積もっていたオフショア化関連のコストは、不可視的なコストが追加されることによって劇的に変化する場合がある。前者の可視的コストには、人材や施設にかかるコスト以外にも、例えば離職率、従業員の輸送、またはインフラの更新コストといった、予期せざるコストも含まれる (Weidenbaum, 2005)。離職によって失われた労働力を補充すべく新たに採用された従業員は、かつての労働力ほどのスキルをもってはいない。したがってオフショア化推進企業は、従業員を補充する都度、必要なスキルを身に付けさせるための訓練を行わなければならない。また、停電やテレコミュニケーション技術の脆弱性によって、オペレーション上の障害に見舞われることもある。その場合、生産性の低下や追加的コストがもたらされる恐れがある (Stringfellow, Teagarden, and Nie, 2008)。後者の不可視的コストとは、オフショア化受入組織の利用に関連するコミュニケーション上の隠れたコストのことである。不可視的コストは、技術的問題、文化的差異、アクセントや言語能力、時間圏などの違いによる調整の困難性によって発生する。不可視的コストは事前の予測および発生の確認が困難であるため、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⁽⁴⁾。

取引コスト理論において注意すべき点は、資産特殊性が高いか低いかは時間の経過とともに変化する、ということである (Arnold, 2000)。オフショア化のドライビングフォースが内容を変えるにつれ、オフショアアウトソーシング、ハイブリッド型のオフショア化、およびキャプティブ型のオフショア化を通して扱うことのできるプロセスは、次第に複雑なものへと変化し得る (Jahns, Hartmann, and Bals, 2006)。

3-2. 資源ベースビュー

資源ベースビューは、企業が持続的な競争優位性を確立するために、戦略的資源のユニークな組み合わせをどのように入手するかを説明付けるものである (Barney, 1991; Collis and Montgomery, 1998)。戦略的資源には、物的資源、人的資源、および組織的資源などが含まれる (Crook, Ketchen, Combs, and Todd, 2008)。資源ベースビューのエッセンスとしては、競争優位は単に外部環境における機会の関数というだけでなく、企業がどのような資源を特定、開発、配置、および保護することができるのかということの関数でもある。資源ベースビューが示すには、グローバルな競争上のプレッシャーが増大しているという文脈においては、企業はコアコンピタンスに集中し、他組織の専門的知識を活用するためにアウトソーシングを用いる必要

がある⁽⁵⁾。

資源ベースビューによると、オフショア化は、定義されたサービスの形であれ利用されていない潜在的な人材の形であれ、新たな資源へのアクセスを獲得するメカニズムであると考えられる(Doh, 2005; Hagel and Brown, 2005b; Jahns, Hartmann, and Bals, 2006)。オフショア化を行うおうとする企業は、オフショア化先のロケーションにおける経済のおよび社会的・人口統計的のドライビングフォースを考慮して、こうした資源へのアクセスが企業にとって戦略的に必要なものであるかどうか、という問題に答える必要がある。

企業が非戦略的な項目をアウトソースするのは、受入組織のことを優れたケイパビリティを有するものだと考える場合である。オフショア化推進企業は、オフショア化を内部プロセスとして用いる場合であっても、あるいは事業戦略として利用する場合であっても、資源を成功的にマネジする必要がある。しかしながら、オフショア化がプロセスのコモディティ化を反映したものだということを考えると、資源やケイパビリティのマネジメントからもたらされる便益は浸食される可能性がある。こうした事態は、マネジメントが模倣可能である、あるいはユニークさを欠く場合に生じる。

資源にアクセスする1つめの方法は、キャプティブ型のオフショア化やハイブリッド型のオフショア化である。この方法では、資源はオフショア化推進企業によって直接取得され、さらなる開発が行われる。2つめの方法はオフショアアウトソーシングであり、オフショア化先のロケーションにある第三者の受入組織によって、資源へのアクセスが提供される。時間が経過するとともに、オフショアロケーションの環境は変化をみせるはずである。その結果、オフショア化推進企業に競争優位をもたらすようなユニークな資源が出現する場合がある。新たに出現する資源は、上記の方法のいずれを通してアクセスすることができる。

3-3. 制度理論

制度理論によると、組織の意思決定は規範的圧力によって影響を受ける(Scott, 2005)。規範的圧力は組織外部および組織内部の源泉から生じ、組織が行うべき適切な、または容認されるような動きを決めるものである(Oliver, 1997)。規範に従うような組織は、正当性、資源、および生存能力を増大させることができる(Scott, 2005)。

先行研究では、既存の法規範や社会規範がオフショア化に関する意思決定において重要な役割を果たすことが指摘されている(Ang and Inkpen, 2008; Bunyaratavej, Hahn, and Doh, 2007, 2008; Kshetri, 2007)。オフショア化推進企業は、規範に従わないことから被るペナルティを避けようとする。具体的には、オフショア化推進企業はオフショアロケーションの規範に適応したり、あるいは制度の類似したオフショアロケーションを選択しようとする。

制度理論から得られるオフショア化の注意点としては、例えばオンショアと比較した場合に法や規制の影響力が弱い場合があることや、データセキュリティやプライバシーに関する意識に違いがみられるといったことである(Kshetri, 2007)。そのため、一部のオフショア化推進企

業は、意図的にフォロワーの立場をとることによって、他の企業が特定のロケーションで成功するかどうかを観察しようとする (Tate, Ellram, Bals, and Hartmann, 2009)。

4. おわりに

本稿では、オフショア化の優位性と説明理論について、戦略論の立場からサーベイした。前者に関しては、分解、ロケーション、および外部化に関連する優位性に細分し、後者については取引コスト理論、資源ベースビュー、および制度理論に細分し説明した。本稿と伊藤 (2010) を併せることで、戦略論におけるオフショア化研究の文脈を鳥瞰することができるはずである。ただし、表1の4種類のシナリオは、それぞれ独特の役割と課題をもつ。これらの点について、最後に示しておきたい。

まずシナリオ1は、研究者が既存の理論を応用して既存のリサーチクエスションや既存の現象を説明しようとするものである。このシナリオの場合、研究者はリサーチの背景を熟知しているがゆえに、自身の見解に影響を与え得る新たな変数を考えついたり発見したりする能力に制約を受ける。しかし、同一の複製研究が比較的目新しい文脈でなされる場合がある。研究が置かれる文脈が変化することによって、理論から得られるインプリケーションも変化をみせることとなる (Zahra, 2007)。

次にシナリオ2では、既存の理論を用いて新たな現象を説明する。シナリオ1と比較すると、説明される条件の変わりやすさに関して、より豊富な環境が与えられる (Zahra, 2007)。またシナリオ3では、研究者が比較的新たな理論を既存の現象に対して適用し、現在分かっていることは何か、あるいは現在分かっていることが先行研究の内容をどの程度豊かなものとするのかについて検証する (Zahra, 2007)。他のディシプリンにおける重要な理論を用いて、オフショア化研究で比較的良好に組み立てられる問題を説明しようとする場合が、このシナリオに該当する。ただし、特定の理論が説明する範囲には通常、限度がある。そのため、新規の理論を利用する場合には、当該理論の前提条件を考慮する必要がある (Bromiley and Johnson, 2005)。このことは、新たな理論を用いて新たな現象を説明しようとするシナリオ4にも当てはまる。シナリオ4では、他のシナリオと比べて、理論構築や想像的な研究を行う機会が研究者に多く提供される。ただし、注意すべき点が2つある (Zahra, 2007)。1点目は、他の関連分野における適切かつ有用な見解を無視した事実調査に陥りがちだということである。探索的研究が行われる場合であっても、理論的アンカーを設定して研究の焦点を絞る必要がある。2つめの注意点としては、現象を漠然と記述しがちだということである。十分に定義されていない現象を研究対象とする場合であっても、現象の範囲を明確にしておく必要がある。

注

- (1) 支援活動を分解する場合には、企業の垂直的範囲が変わることはない。
- (2) 短期的には、ヒエラルキーのガバナンスにかかる調整コストを削減することができる (Kedia and Mukherjee, 2009)。
- (3) 遠隔地のオフショア化受入組織をモニタリングすることに関しては、Aron, Bandyopadhyay, Jayanty, and Pathak (2008) を参照。
- (4) MacDuffie (2007) は、Ghemawat (2001) による CAGE フレームワークを援用して、分散した仕事にバーチャルチームが取り組む場合の障害や対処法を説明している。
- (5) 中小企業にとってのオフショア化の意義を論じた研究もある。これについては、Gregorio, Musteen, and Thomas (2009) および Howison and Metha (2006) を参照。

参考文献

- Ang, S. and Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3):337-358.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1):23-29.
- Aron, R., Bandyopadhyay, S., Jayanty, S., and Pathak, P. (2008). Monitoring process quality in off-shore outsourcing: A model and findings from multi-country survey. *Journal of Operations Management*, 26(2):303-321.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage (Second edition)*. Prentice Hall. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 (上・中・下)』ダイヤモンド社.)
- Barney, J. B. and Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15:175-190.
- Bromiley, P. and Johnson, S. (2005). Mechanisms and empirical research. in: D. J. Ketchen, and D. Bergh, (Eds). *Research methodology in strategy and management (Vol.2)*, (pp.15-29). Elsevier, Oxford, UK.
- Buckley, P. J. and Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan. (清水隆雄訳 (1993) 『多国籍企業の将来』文真堂.)
- Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., and Doh, J. P. (2007). International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13(1):7-21.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., and Doh, J. P. (2008). Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring. *Journal of World Business*, 43(2):227-242.
- Beugre, C. D. and Acar, W. (2008). Offshoring and cross-border interorganizational relationships: A justice model. *Decision Sciences*, 39(3):445-468.
- Chen, S. F. S. (2009). A transaction cost rationale for private branding and its implications for the choice of domestic vs offshore outsourcing. *Journal of International Business Studies*, 40:156-175.
- Chua, A. L. and Pan, S. L. (2008). Knowledge transfer and organizational learning in IS offshore

- sourcing. *Omega*, 36(2):267-281.
- Clott, C. B. (2004). Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work. *Business and Society Review*, 109(2), 153-170.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1998). *Corporate strategy: A resource-based approach*. Boston, MA: McGraw-Hill. (根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳 (2004)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社.)
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., and Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management Studies*, 47(8):1417-1433.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. and Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29:1141-1154.
- Doh, J. P. (2005). Offshore outsourcing: Implication for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3):695-704.
- Doh, J. P., Bunyaratavej, K., and Hahn, E. D. (2009). Separable but not equal: The location determinants of discrete services offshoring activities. *Journal of International Business Studies*, 40: 926-943.
- Dossani, R. and Kenney, M. (2007). The next wave of globalization: Relocating service provision to India. *World Development*, 35(5):772-791.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1):1-31.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., and Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2):148-163.
- Evans, P. and Wurster, T. S. (2000). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*. Harvard Business School Press, Boston, MA. (ボストン・コンサルティング・グループ訳 (1999)『ネット資本主義の企業戦略：ついに始まったビジネス・デコンストラクション』ダイヤモンド社.)
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8):137-147. (パンカジュ・ゲマワット著, スコフィールド素子訳 (2002)「4つの距離を反映させた海外市場のポートフォリオ分析」『DIAMONDハーバードビジネスレビュー (1月号)』143-154.)
- Gorp, D., Jagersma, P. K., and Livshits, A. (2007). Offshore behavior of service firms: Policy implications for firms and nations. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 9(1):7-19.
- Graf, M., and Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2):253-268.
- Gregorio, D. D., Musteen, M., and Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40: 969-988.
- Griffith, D. A., Harmancioglu, N., and Droge, C. (2009). Governance decision for the offshore outsourcing of new product development in technology intensive markets. *Journal of World Business*, 44:217-224.
- Grote, M. H. and Taube, F. A. (2007). When outsourcing is not an option: International relocation of

- investment bank research: Or isn't it? *Journal of International Management*, 13(1):57-77.
- Gupta, A., Seshasai, S., Mukherji, S., and Ganguly, A. (2007). Offshoring: The transition from economic drivers toward strategic global partnership and 24-hour knowledge factory. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 5(2):1-23.
- Hagel, J. and Brown, J. S. (2005a). *Productive friction: How difficult business partnerships can accelerate innovation*. Harvard Business Review, February:83-91. (ジョン・ヘーゲル3世, ジョン・シーラー・ブラウン著, 松本直子訳 (2005)「摩擦のマネジメント: 取引コストの上昇は悪なのか」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー (9月号)』66-77.)
- Hagel, J. and Brown, J. S. (2005b). *The only sustainable edge: Why business strategy depends on productive friction and dynamics specialization*. Harvard Business School Press.
- Hahn, E. D. and Bunyaratavej, K. (2010). Services cultural alignment in offshoring: The impact of cultural dimensions on offshoring location choices. *Journal of Operations Management*, 28:186-193.
- Hatonen, J. (2009). Making the location choice: A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management*, 15:61-76.
- Howison, J. and Metha, A. (2006). Offshoring and the SME. in: P. Barrar, and R. Gervais, (Eds). *Global outsourcing strategies: An international reference on effective outsourcing relationships*, (pp.303-311). Gower.
- Inkpen, A. and Ramaswamy, K. (2005). *Global strategy: Creating and sustaining advantage across borders*. Oxford University Press, New York, NY.
- 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.
- Jensen, P. D. (2009). A learning perspective on the offshoring of advanced services. *Journal of International Management*, 15(2):181-193.
- Jensen, P. D. and Pedersen, T. (2011). The economic geography of offshoring: The fit between activities and local context. *Journal of Management Studies*, 48(2):352-372.
- Kedia, B. L. and Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1):22-37.
- Kedia, B. L. and Mukherjee, D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44(3):250-261.
- Kenney, M., Massini, S., and Murtha, T. P. (2009). Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(6):887-900.
- Kshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13(1):38-56.
- Kumar, K., van Fenema, P. C., and von Glinow, M. A. (2009). Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. *Journal of International Business Studies*, 40:642-667.
- 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. Y., Massini, S., and Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40:901-925.

- Liu, R., Felis, D. J., and Scholnick, B. (2011). Why are different services outsourced to different countries? *Journal of International Business Studies*, 42(4):521-544.
- MacDuffie, J. P. (2007). HRM and distributed work(Chapter 12). *The Academy of Management Annals*, 1(1):549-615.
- Manning, S., Massini, S., and Lewin, A. Y. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *Academy of Management Perspectives*, 22(3):35-54.
- Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B., and Dick-Nielsen, J. (2007). Learning paths to offshore outsourcing: From cost reduction to knowledge seeking. *Industry and Innovation*, 14(3):239-257.
- Mayer, R., Davis, J., and Schoorman, F. (1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review*, 20:709-735.
- Metters, R. (2008). A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. *Journal of Operations Management*, 26(2):198-211.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9):697-713.
- O'Grady, S. and Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2):309-333.
- Pyndt, J. and Pedersen, T. (2006). *Managing global offshoring strategies: A case approach*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Robinson, M. and Kalakota, R. (2004). *Offshore outsourcing: Business models, ROI and best practices (Second edition)*. Mivar Press.
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals*. London: Croom Helm. (江夏健一, 中島潤, 有澤孝義, 藤沢武史訳 (1983)『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房.)
- Scott, R.W. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. in: K. G. Smith, and M. A. Hitt, (Eds). *Great minds in management*, (pp.460-484). New York: Oxford University Press.
- Sharma, A., Iyer, G. R., and Raajpoot, N. A. (2009). A framework for offshoring marketing process in business-to-business marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 38:419-425.
- Singh, N., and Kundu, S. (2002). Explaining the growth of e-commerce corporations (ECCs): An extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*, 33: 679-697.
- Stack, M. and Downing, R. (2005). Another look at offshoring: Which jobs are at risk and why? *Business Horizons*, 48:513-523.
- Stratman, J. K. (2008). Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services. *Journal of Operations Management*, 26(2):275-287.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. B., and Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2):164-179.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., and Hartmann, E. (2009). Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective. *International Journal of Production Economics*, 120(2):512-524.
- 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.

- Vivek, S. D., Banwet, D. K., and Shankar, R. (2008). Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring. *Journal of Operations Management*, 26 (2):180-197.
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. *Business Horizons*, 48(4):311-315.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press. (浅沼万里, 岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社.)
- Zahra, S. A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22:443-452.
- 伊藤龍史 (2010) 「オフショア化の分析視点」『新潟大学経済論集』 第89号, 89-104。