

⇒ 論 説 ⇐

オフショア化の分析視点

伊 藤 龍 史

キーワード：オフショア化（オフショアリング）、オフショア化対象プロセス、デリバリーモデル

1. はじめに

2004年アメリカ大統領選の争点ともなったオフショア化は、日本においても進展をみせつつある⁽¹⁾。いわゆる貿易可能化革命によって、従来は非貿易財とされてきたサービスが貿易財化したことで（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、インドや中国といった成長著しい国々へと自身のサービス業務を移転させているのである。

各オフショア化推進企業⁽²⁾はそれぞれ異なる目的をもってオフショア化に着手しているが、欧米企業を対象とした先行調査によると、オフショア化推進企業がほぼ共通して掲げる目的は賃金格差を利用したコストの削減、または国外へのコストの持ち出しである（例えば、Lewin and Peeters, 2006）。この他コンサルティング会社等によってオフショア化がもたらす影響を予測する研究が行われてはいるものの⁽³⁾、Mandel（2007）が示すように、現状としてはオフショア化の規模は不明瞭な統計でしか把握できていない⁽⁴⁾。

こうした事情もあって、オフショア化に対しては政策上、実務上、学問上ともに議論が交わされている（Lepkowski, 2007）⁽⁵⁾。具体的に言うと、オフショア化は「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おそれがあり、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り警戒すべき」との考え方や、「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ほらむ一方で、「オフショア化はもはや選択肢ではなく必須のものである」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）。

これは、部分的にはオフショア化の目的の多様性および各記述における分析単位の違いを反映しているのであろうが、より根本的な問題がもたらす結果であるようにも思われる。すなわち、オフショア化という表現が示すところのものは、時間の流れとともに変化を遂げ、さらには企業によってオフショア化の行い方が違っている、という問題である⁽⁶⁾。したがって本稿の

目的は、オフショア化の多様性を明らかにすることで、オフショア化研究に関する礎石を敷くことにある。

2. オフショア化研究のための分析視点整理

オフショア化に関し、これまで様々な定義や事例が提示されてきた。表1はオフショア化の実例をまとめたもので、表2はオフショア化の定義を整理したものである。全ての先行調査や先行研究を対象としているわけではないものの、これらの表から、オフショア化という表現に不明瞭さをもたらす特徴的な要因として、次の5点を挙げることができる。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)、である。以下、これらの問題を軸としてオフショア化の現状を整理する。

表1 オフショア化の実例

産 業	実 例
航 空	Delta Air Lines は全国向け予約サービスの一部について、インドを拠点とする Wipro Spectramind へオフショア・アウトソーシングを行った。第三者ベンダーのオフショア化受入企業である Wipro は、ムンバイにある自社のコールセンターから Delta Air Lines の予約サービスを管理する。これにより Delta Air Lines は、2003年だけでおよそ2600万ドルのコスト削減を達成した。
航 空 宇 宙	Boeing はインターネットベースシステムの開発について、ロシアの LUXOFT へオフショア・アウトソーシングを行った。これにより、Boeing は少なくとも50パーセントの開発コスト削減を達成した。
インターネットサービス	America Online (AOL) はフィリピンのスビクに大規模なコールセンターを設置し、約3500万人の AOL 契約者からeメールで寄せられた質問等进行处理する。コールセンターには500名のフィリピン人従業員を配置し、24時間体制で顧客サービスを行う。
テレコミュニケーション	BellSouth Corporation は、Accenture がインドで運営する施設へ IT 関連業務をオフショア・アウトソースしている。BellSouth Corporation がオフショアへ持ち出す IT 関連業務は、全体の3分の1から2分の1を占める。これにより、今後5年間で2億7500万ドルのコスト削減が見込まれる。
ソフトウェア	Microsoft は、1億ドルの投資を行いインドの製品開発および研究開発センターを拡大すると発表した。一方 Oracle は、インドのソフトウェア開発要員を現在の2倍にあたる6000人に増員すると発表した。

金融サービス	投資銀行の Goldman Sachs は、IT 業務、エクイティリサーチ、および管理業務をインドのキャプティブセンターへ移管中である。また、Lehman Brothers, JP Morgan, および Morgan Stanley も同様の戦略を採用している。
医療	Aetna は、ソフトウェアアプリケーション開発、クレームデータ入力、およびクレーム紛争処理の一部をインドへ移管した。また、WellCare, Coventry Health Care, United Health Care, Kaiser Permanente, および Blue Cross Blue Shield といったその他の企業も、患者のスケジューリングから売掛金の処理まで、広範なヘルスケアサービスをオフショア化している。

(注) Robinson and Kalakota (2004)をもとに、筆者作成。

表2 オフショア化の定義例

研究	定義例
Deloitte Research (2003)	企業が仕事の一部を海外に移すこと
GAO (2004)	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
Erber and Sayed-Ahmed (2005)	生産、流通、事業サービス、またはコアアクティビティである研究開発などのビジネスサービスを、国境の外にある低コストロケーションへと再配置すること
Sako (2006)	企業が生産的活動を海外へと移す行為であり、これは第三者プロバイダーまたは完全所有(キャプティブ)子会社によって行われる
Lewin and Peeters (2006)	他国(通常は低コスト国)の完全所有会社または独立したサービスプロバイダーに活動を置くこと
Yeaple (2005)	財およびサービスの生産の全部または一部を FDI や業務委託を通して第三国へと移転することであり、本国へ再輸入(re-import)するという意図を伴うものである

2-1. 「オフショア」の意味

Jahns, Hartman, and Bals (2006) は、オフショア化の定義付けを試みた論文の中で「オフショア」という表現の多様性に触れている。彼らによれば、先行研究および調査が意味するところの「オフショア」の範囲は広く、Monczka, Markham, Carter, Blascovich, and Slaight (2005) による最も簡素な「国境の外」という意味をはじめとし、Shamis, Green, Sorensen, and Kyle (2005) の「国内でもボーダーカントリーでもない場所」、Pfannenstein and Tsai (2004) および Robinson and Kalakota (2004) の「遠隔地の低コストロケーション」、Kotabe (1990) および Smith, Mitra, and Narasimhan (1996) による「大陸の外に位置するどこかの場所」といった具合である。これらの文献は「オフショア」がどこを指すのかを直接的に位置付けようとするものである。

これ以外にも、オフショア化元以外のロケーションを段階的に分類することでオフショアを示すことができる。まず便宜上、世界を本国(オフショア化元)とその他の国々(オフショア)

に分類して考える。本国（オフショア化元）とはオフショア化推進企業が属する国のことであり、欧米や日本等の先進国である場合が多い。次に、その他の国々（オフショア）を「ニアショア」と「ファーショア」に分類する。ここで問題となるのが、「ニアショア」と「ファーショア」の分類基準である。例えば、シカゴの顧客に対してカナダのトロントにあるコールセンターからサービスを提供する、といった場合、オフショア化元はアメリカであり、ニアショア化先はカナダ（トロント）である。ニアショア化先はファーショア化先と比較すると、オフショア化元からの地理的距離が近く（Erber and Sayed-Ahmed, 2005）、賃金コストはオフショア化元より低い一方でファーショア化先よりは高いが（Trampel, 2004）、オフショア化元との文化的距離をみた場合にはファーショア化先ほどの差はない⁽⁷⁾。最後に、オフショア化の主目的がコストの削減である以上（Trampel, 2004）、「オフショア」は低コストロケーションであるべきだろう。したがって第一段階で「オフショア」として分類したその他の国々はそれら全てがオフショア化先とはならず、本国と比較した場合の低コストという特徴を備えた国のみが「オフショア」である⁽⁸⁾。

しかしながら先行文献における「ファーショア」への言及状況についてみた場合、本稿で言うところの「ファーショア」を「オフショア」と表現するものも多い。そこで、「ファーショア」を意味する「オフショア」を「狭義のオフショア」とし、「ニアショア」を含む「オフショア」、すなわち第一段階で分類した「オフショア」のことを「広義のオフショア」と呼ぶこともできる⁽⁹⁾。なお本稿では、広義の意味でオフショア化という表現を使用している。

2-2. オフショア化対象プロセス

オフショア化の対象を論じる文献では主に、分類を行うことに焦点が当てられている（例えば、Metters, 2007およびYoungdahl and Ramaswamy, 2008）。最も一般的な分類としてはRobinson and Kalakota (2004)、Kalakota (2005)、Trefler (2005)、およびMcKinsey (2003)が挙げられる⁽¹⁰⁾。これらの研究を中心としてオフショア化対象プロセスをまとめると、製造、IT、バックオフィス、およびフロントオフィスの4つに分類することができる。ただしオフショア化対象の変遷をみる場合には、後者二つはビジネスプロセスとしてまとめられ、製造、IT、およびビジネスプロセスの3分野に分類される⁽¹¹⁾。より具体的には、以下の通りである。

まず製造のオフショア化については、先進国諸企業が単純組み立て作業を人件費の安いメキシコ、プエルトリコ、カナダ、韓国、あるいは台湾などに移転した、1990年代にその始期を求めることができる。まもなくして、家庭用電化製品やPCの生産の多くはこれらの国々に飲み込まれることとなったが、その後マレーシアを始めとした東南アジア諸国が台頭し、2000年代に入ると中国が他の追随を許さないほどの安価な人件費を有するオフショア化先として注目を浴びるようになった。

したがって、製造活動のオフショア化に関する先行研究では主に、製造企業が分析の対象となっていた。この時期、大規模製造企業は次々とグローバル規模でオペレーションを開始し、

世界の各ロケーションのうち最良の供給源を見つけ出すべく、様々な国のサプライヤーから原材料や中間財や最終製品を調達するようになった。こうして、サプライチェーンはよりグローバルで、かつ複雑なものとなったのである。

これに続き同様のパターンを辿ったのが、IT 関連サービスのオフショア化である。1990年代、オフショア化推進企業はとりわけ Y2K 問題への対応策として、アプリケーション開発やメンテナンスのオフショア化を開始した。これは、オフショア化推進企業がオンショアでは十分な IT 関連資源を見つけることができなかつた、ということが大きな理由であった。その後、Y2K 関連の業務はメインフレーム、eコマース、および企業資源計画 (ERP) のプログラミングを含むまでに成長し、2000年代初頭に入ると IT 関連サービスのオフショア化はヘルプデスクや技術サポートをも取り込むようになった。

各企業がインハウスの IT 部門を取り除き始めたその他の理由としては、IT それ自体はコモディティー化しているため、多くの企業がインハウスで新たな情報システムを開発することにほとんど興味を示さなくなったという点である。その結果、新興国経済に拠点を構える二次サプライヤーのネットワークを利用できるような EDS やアクセンチュアといった専門プロバイダーが、成長を加速させるようになった。ERP システムをはじめとした、広範な企業活動のための商用サポートシステムが提供されるようになったということは、独立系サプライヤーは個々のクライアントの要求に合わせたサービスだけでなく、健全なプラットフォームの提供をも求めるような市場に対処しなければならなくなったということである (Kotabe and Mudambi, 2009)。

製造や IT 関連サービスと比較すると、コールセンター、財務・会計、人的管理、および取引処理といった業務を含むビジネスプロセスは幾分違った様相を見せた。1990年代には、多くの企業が様々な事業部活動を一元管理・集約し、シェアードサービスセンターを設立した。シェアードサービスセンターは本来、Do It Yourself 型のインソーシングモデルである。そこでは大企業が自身の専門サービスセンターを設置し、このセンターはカスタマーケアや取引処理といった業務に献身する。ビジネスプロセスのオフショア化の場合、このシェアードサービスセンターの一部が GE や American Express を筆頭としてオフショアへと移動したのである。例えば American Express Travel Related Services は46以上の取引処理拠点を有し、それぞれに20~40名の従業員を抱えていた。これらの拠点は北アメリカ、ラテンアメリカ、EMEA (ヨーロッパ、中東、およびアフリカ)、および APA (アジア太平洋およびオーストラリア) を含む様々な地域に分布していたが、1990年代半ば、これらの拠点が3つのシェアードサービスセンターに集約された。すなわち、1つはアメリカ向けのサービス提供を目的としてアリゾナ州フェニックスに設置され、もう1つはヨーロッパ向けにイギリスのブライトン、最後は日本および APA 向けにインドのグルガオンに置かれたのである。こういった初期のイノベーターの活動によって、インド、フィリピン、南アフリカ、およびロシアといった国々にバックオフィス処理拠点を設置する大企業数は着実に増加した。

こうした初期のビジネスプロセスのオフショア化以降、現在では、一部のビジネスプロセスアウトソーシングの受け手企業がトランスフォーメーションアウトソーシングを提供するまでに進化している。すなわち、インドのWiproをはじめとした第三者オフショア化受入企業の経験の深さを活用することで、オフショア化推進企業はコストの削減だけでなく、サービスやナレッジプロセスの変革を達成するための経路を追及することも可能になった(Linder, 2004)。トランスフォーメーションアウトソーシングにおいては、例えばGenpact, Accenture, またはIBM Servicesといったビジネスプロセスアウトソーシングの受け手企業が、まず人的資源やファイナンス、またはITなどの全体的機能のワークフローを詳細に調査し、次に新たなプロセスを再設計・運営する。バーチャルな子会社としてのビジネスプロセスアウトソーシングの受け手企業はその後、世界中に広がる自身の拠点を利用して業務をさらに分散させ、オフショア化を起こす。その際、サービスやナレッジプロセスの実行能力の点からすると組織内部で行うよりもより高い能力を有しているという理由から、Wipro等の一部のオフショア化受入企業が利用されることもある(Engardio, Arndt, and Foust, 2006)。

こうしたビジネスプロセスのオフショア化は、主にネガティブな側面に偏る形で大きく報道されることとなった。具体的には、海外のビジネスプロセスの受け手企業が知識を獲得し、アウトソーシングの受け手企業の予想よりも急速に、バリューチェーンを駆け上がっているという懸念である⁽¹²⁾。そのような「キャッチアッププロセス」は、アウトソーシングの受け手企業からすれば、海外の受け手企業から自身を差別化するような能力を弱体化させ得るものである。また、知識集約的活動が大規模にアウトソーシングされる結果としてもたらされる専門化は、アウトソーシングの受け手企業のコンピテンシーにhollow outを生じさせるおそれがある。こうした懸念は、製造活動のアウトソーシングというコンテキストでも取り上げられていたものである(Kotabe and Mudambi, 2009)。

2-3. オフショア化先での所有構造

オフショア化は、make or buyの意思決定と深く関連するものである(例えば, Jahns, Hartmann, and Bals, 2006)。先行研究では主に、オフショア化先での所有構造を、キャプティブ型、アウトソーシング型、およびハイブリッド型に分類する。キャプティブ型とはオフショア化推進企業がオフショア化先に子会社等を設立するケースを指し、キャプティブ・オフショアリングともよばれる。一方、アウトソーシング型はオフショア化先の第三者オフショア化受入企業へとプロセスをアウトソースするケースであり、オフショア・アウトソーシングともよばれる。なお、第三者オフショア化受入企業は現地プロバイダーである場合もあれば、現地進出の多国籍企業である場合もある。また、ハイブリッド型はジョイントベンチャーの形態である。この形態は、日本企業が中国へのソフトウェア開発のオフショア化を行う場合によく見られる。

組織がオフショア化対象プロセスのオペレーションを完全にコントロールしたい場合には、

キャプティブ・オフショアリングを追求する。例えば American Express では、キャプティブ・オフショアリング戦略を採用するとの意思決定によって、広い意味でのコスト削減の機会を得ることができた。これは主に、インドで業務を行うことによる労働賃金の大幅な低下と、時差を利用して作業量の持ち分を変化させた結果として全世界の顧客に24時間体制でのサービス提供が可能となったことが原因である⁽¹³⁾。American Express はさらに、グローバルレベルでベストプラクティスを構築することも可能となった。つまり、キャプティブ・オフショアリングを採用する企業は、相対的なコストの低さを活用できるだけでなく、組織の全体的なケイパビリティを上昇させることができるということである。キャプティブ・オフショアリングは、ネットワーク内部の様々なノードから学習を行い、ナレッジを活用することができるという特徴を有している。

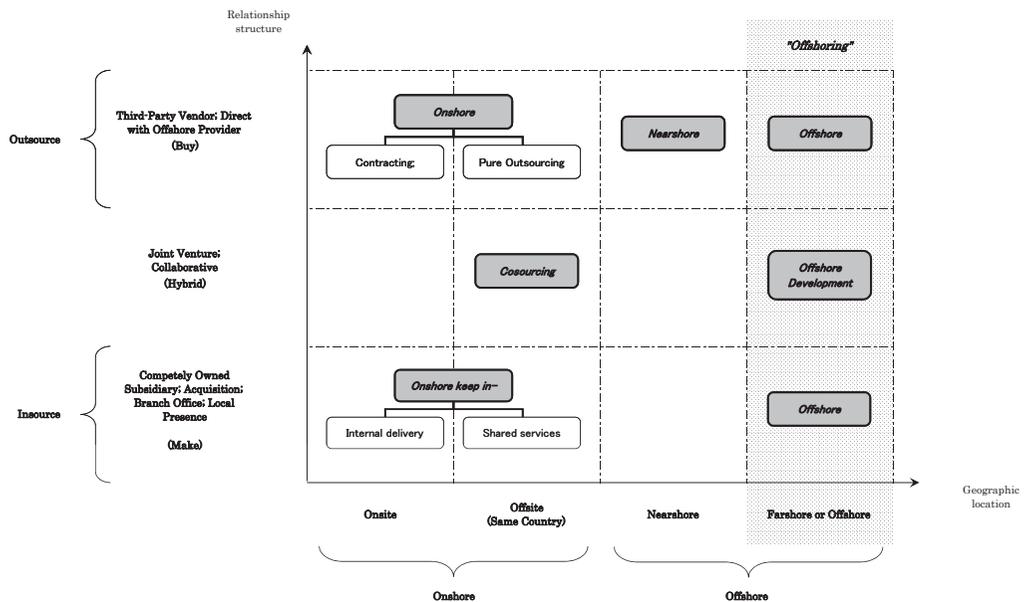
次に、オフショア化推進企業がオフショア化対象プロセスを第三者のオフショア化受入企業へアウトソースする、というパターンもある。この場合には、その他の所有構造と比較すると、期待されるコスト削減の程度はより明確に予測することができる。オフショア・アウトソーシングの潮流は概ね、初期において基本的な取引処理やコールセンターを引き受けるようなオフショア化受入企業が、オフショア化先にビジネスプロセスアウトソーシング産業の素地を培ったことから発生したものである (Clott, 2004)。オフショア化受入企業との関係を構築する際には、オフショア化対象プロセスのオペレーションをオフショア化推進企業から移動させるための組織、およびそれに関連するベストプラクティスが必要とされる。オフショア・アウトソーシングを考える上での課題となるものは、組織間のコントロール、契約の方法、キャパシティーや柔軟性の保証といった側面である。さらには、顧客と直接的にコミュニケーションを行うコールセンターなどのフロントオフィスオペレーションの場合は特に、文化の違いやエンパシーといったサービスの質的側面のマネジメントという課題にも対処する必要がある。

最後に、ハイブリッド型のオフショア化というパターンもある。これは、キャプティブ・オフショアリングとオフショア・アウトソーシングの中間に位置するものである (Kalakota, 2005)。ジョイントベンチャーでは2つ以上の企業が資源を結合・プールし、ある一定期間中プロジェクトを共同で行うための新たな主体を設ける (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 1999)。ジョイントベンチャーは共同の株式所有を通して共通の目的を作り出すが、そこには独立性という特徴が備わっている。すなわち、ジョイントベンチャーでは自身のマネジメントと組織に自律性を有し、両親会社からも異なる文化や実務を発展させるということである。ハイブリッド型は、キャプティブ型やアウトソーシング型と比較すると立ち上がりが高く、株主となるためコントロール力も強く、さらにはオフショア化先での法制度や政府との関係といった重要な問題からも開放される、という利点をもつ。しかし同時に、オフショア化元側がトップを派遣したことが原因で生じる反発や信用問題といった、オペレーション開始後の懸念も存在する。

2-4. デリバリーモデル

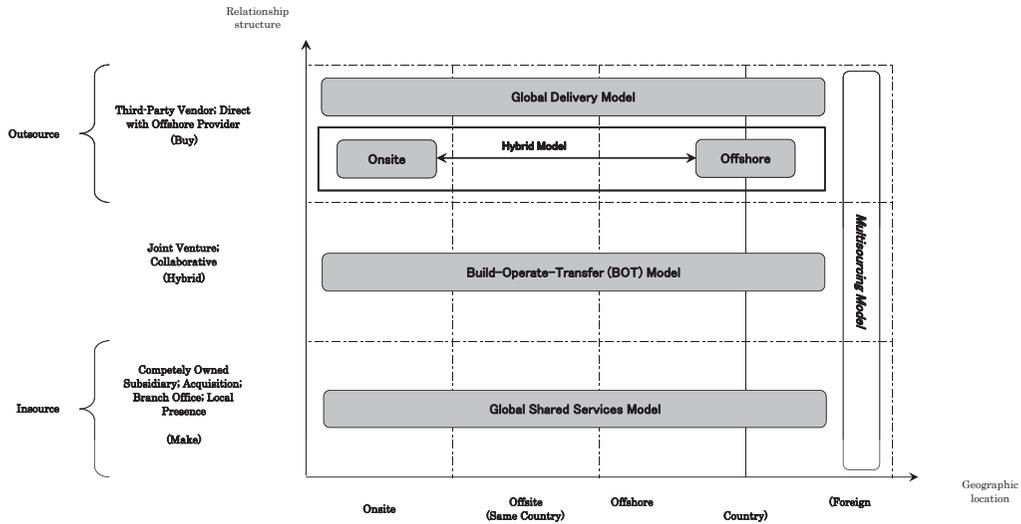
ここまでの内容をロケーションと所有構造という二つの次元で整理すると、図1および図2を描くことができる。これらの図から、オフショア化推進企業がオフショア化を実行する際に採用するデリバリーモデルのパターンを見て取ることができる。Robinson and Kalakota (2004) および Kalakota (2005) によると、これら2つのモデルはそれぞれ、第一次デリバリーモデル、および第二次デリバリーモデルと呼ばれる。前者はハンドオフ形式のモデルであり、オフショア化対象業務が十分に定義されコモディティー化されたものである場合にはオフショア化受入企業とのコミュニケーションがさほど求められないため適切なモデルであるが、継続的なコミュニケーションが必要とされるビジネスプロセスの場合には、適切なものではない。こうした第一次モデルの限界を克服すべく登場したものが第二次モデルである。とりわけ、ビルド・オペレート・トランスファー方式 (BOT 方式) およびオフショアマルチソーシング方式が、最近のデリバリーモデルの特徴である。

図1 第一次デリバリーモデル



(注) Robinson and Kalakota (2004), p.32および Jahns, Hartman, and Bals (2006), p.222を参考に、筆者作成。

図2 第二次デリバリーモデル



(注) Robinson and Kalakota (2004), p.40

BOT方式では、オフショア化対象プロセスのオペレーションを設立する際には第三者オフショア化受入企業の独自の人材が活用され、特定の期間が経過すると、顧客企業、すなわちオフショア化推進企業の完全コントロールへとオペレーションが移転される。例えば、カリフォルニア州サンタクララに本社を構えるセミコンダクター企業の Tensilica は、インドにエンジニアチームを設けることによって自身のコアエンジニアリングチームの拡張を図った。そのために Tensilica は、インドのアーメダバードにある eInfochips と BOT 方式のオフショア化契約を締結した。BOT のうち BO (ビルドおよびオペレート) の期間中は、エンジニア数を計算の基礎として、Tensilica が eInfochips へ一ヶ月ごとの固定フィーを支払う。事前に Tensilica の裁量で 18~24ヶ月という期間が定められており、これを経過した後は交渉により決定された移転フィーで移転が行われるのである (Dixit, 2007)。

BOT 方式は、設計、エンジニアリング、化学工学といった独自のナレッジベースを中心に独自のコンピタンスが構築されるような産業の多くで「形式的に必要な」ものとなっており、医薬品設計、あるいは先端の自動車・航空機のエンジニアリング設計等の環境にある多くの企業は、オフショア化対象業務のオペレーションを行う上で BOT 方式を採用してきた。それら企業の成功を足掛かりとして、例えば Dayton Hudson's Target, Pearson Publishing, British Airways, および Lufthansa といった大規模企業が、ルーティン業務であるはずの取引処理についても同様の方式を採用する、というパターンも見られる。

一方、オフショア化推進企業がリスクの削減という意識を強く有する場合には、オフショアマルチソーシング方式が採用されることがある。例えば、ある企業は財務・会計についてはシェアードサービスセンターを設立し、コールセンター業務のオペレーションについては第三者オフショア化受入企業にアウトソースするかもしれない。さらに研究開発業務に関しては、その他のオフショア化受入企業とジョイントベンチャーを組む可能性もある。すなわち、オフショアマルチソーシング方式を採ることによって、オフショア化推進企業は最善の組み合わせから生じる利点を獲得することができ、柔軟性が多くもたらされるのである (Robinson and Kalakota, 2004)。

この方式はさらに、2種類に分けることができる。1つめは、CitibankとAmerican Expressが両社ともに採用しているハブアンドスポーク型のオフショアマルチソーシング方式である。両社はオフショア化対象プロセスのオペレーションを自身で行うと同時に、コラボレートするパートナーも抱えており、パートナーの一部を自身のハブ拠点で業務に当たらせることを通して訓練を施し、スポーク拠点へと戻すということを行っている。2つめの種類としては、単にリスクを削減するために複数のオフショア化受入企業を利用するというものである。例えばGuardian Life Insurance Companyは、ムンバイのPanti Computer Systems、ニューデリーのNIIT Technologies、およびミシガンのCovansysと契約を結んでいる。すなわち、一ヶ所のオフショア化受入企業と大きな長期的契約を結ぶのではなく、複数のロケーションに分散したデリバリーモデルを作ることを意図して複数のオフショア化受入企業のコンソーシアムと関係を結んでいるのである (Robinson and Kalakota, 2004)。

3. おわりに：オフショア化と理論の結び付き

本稿ではまずオフショア化の実例や定義上の混乱に触れ、次にオフショアと類似する表現を整理し、続いてオフショア化の対象やデリバリーモデルについて説明した。オフショア化の分析視点を広く取り上げたという点が本稿の特徴であるが、同時にオフショア化研究の課題を提起するものでもある。すなわち、本稿で示された多様性を反映するように、オフショア化研究もまた多様となり得る、という点である。

先行研究の論点としては、例えば、オフショア化に適合する業務の識別 (Metters, 2008; Youngdahl and Ramaswamy, 2008)、ロケーションの選択 (Graf and Mudambi, 2005)、受入企業とのパートナーシップのあり方 (Kedia and Lahiri, 2007)、オフショア化がはらむ不可視のコスト (Stringfellow, Teagarden, and Nie, 2008)、またはオフショア化にまつわる制度上の問題 (Kshetri, 2007)等が挙げられる。こうした先行研究の多くは、取引コスト、資源ベース、バリューチェーン、あるいはアーキテクチャといった既存の理論やコンセプトを用いてオフショア化を説明しようとする (例えば、Ellram, Tate, and Billington, 2007, Grote and Taube, 2007, および Jahns, Hartmann, and Bals, 2006)。ここでは主に、製造のオフショア化に対する説明の仕方

が、IT 関連サービスやビジネスプロセスのオフショア化へと応用されているのである。

その一方で、少数ではあるものの、大規模サーベイやコンテンツアナリシス等を用いてオフショア化の理論構築を行おうと意図する研究もある。例えば、デューク大学の Arie Lewin を中心とした CIBER (Center for International Business Education and Research) における「オフショアリングリサーチネットワーク」が挙げられる。当該研究では、オフショア化に取り組む企業について、6ヶ月ごとのデータが過去数年間に渡って収集され、オフショア化推企業が抱く目的および懸念事項、オフショア化の対象、ロケーション、およびサービスデリバリーモデル（自社内でまかなうか、または第三者の企業へアウトソースするか）といった内容のサーベイ結果が提示されている (Lewin and Massini, 2006)。Lewin らによる研究以外にも、デンマーク企業のオフショア化に関して郵送によるサーベイを行った Maskell, Pedersen, Petersen, and Dick-Nielsen (2007) の研究など、いくつかの研究が着手されている。この場合には、新たな現象としてのオフショア化（特にビジネスプロセスやナレッジプロセス）の現状を把握し、類型化を行うことに力点が置かれる傾向にある。

以上のような状況にあるオフショア化研究に対し、本稿のむすびとして、オフショア化現象とその説明理論の関係性について触れたい。この点に関し、Zahra (2007) は有用な枠組みを提示している。当研究によると、研究対象の現象に関して「何が重要なのか」、「なぜそれが重要なのか」、「その重要性を決めるものは何か」、および「どういった結果が期待されるのか」を知るための指針となるものが理論であり、関心対象の現象と理論を結びつけるためにはコンテキスト付けが求められる。コンテキスト付けとは研究の目標や立場を理論と効率的に結合することであり、研究者はそれを足場として自身が説明しようとする現象の本質を見抜こうとする。

現象が新規か既存か（十分に理解されているかどうか）、および理論が新規か既存か（十分に確立したものであるかどうか）、という軸を用いると、4つのシナリオを描くことができる。表3は、各シナリオの短所、およびコンテキスト付けの方法についてまとめたものである。本稿でみたように、オフショア化の対象は製造、IT、およびビジネスプロセス（さらにはナレッジプロセス）へと拡大しており、既存現象から新規現象までをカバーしている。その一方で、前節で触れたオフショア化の諸側面からも明らかなように、オフショア化の分析視点は幅広く、さらには先述のように、オフショア化の説明方法は多様である。したがってオフショア化研究は、4種類すべてのシナリオに該当し得るものと言える。

表 3 現象と理論の結び付き

現象	既存	新規	既存	新規
理論	既存	既存	新規	新規
シナリオ	1	2	3	4
コンテキスト上のリッチネス	控えめ	中程度	中程度	豊富
共通した短所	<p>状況を考えずに機械的に理論を適用する</p> <p>理論の境界を無視する</p> <p>不規則あるいは矛盾するような見解を無視する</p> <p>対立する議論を見落とす</p>	<p>理論の普遍性を仮定する</p> <p>境界の定義を不明確にする</p> <p>諸見解が理論に対して意味するところのものを見落とす</p>	<p>新たな状況に対して、関連性の説明を行わない</p> <p>他の理論ではなく新たな理論を採用することの優先性を明確にしない</p> <p>なぜ当該現象が説明するに値するのかを明示しない</p>	<p>事実調査になる</p> <p>現象や理論の定義が不明瞭になる</p>
最善の形で理論をコンテキスト付けするには？	<p>新たなコンテキストを発見する</p> <p>時間を追った形で変化を説明する</p> <p>前提(仮定, 条件)を緩和する</p> <p>理論がテストされる状況を変える</p> <p>メタアナリシスを行う</p>	<p>理論と新規現象の関連性を明確にする</p> <p>理論の基礎にある基本的前提について、公正にテストする</p> <p>理論に立ち返る：結果が理論の前提や予測にどのような影響を与えるのか</p>	<p>リサーチサイトのリッチネスを捉え、十分に検討する：提案された一連の考えに対し、サイトの特徴がどのように影響を与えるのか</p>	<p>ある程度の正確性をもって、現象の境界を定義する</p> <p>調査対象となる現象の独自性を明らかにする</p> <p>議論の新規性を明らかにする</p> <p>理論がその他の現象へと応用される場合の状況(条件)について議論する</p>

(注) Zahra (2007), p.446を筆者翻訳。

注

- (1) 本稿では、オフショア化とオフショアリングは同義語として使用する。
- (2) オフショア化を実行する企業、オフショア化対象を引き受ける企業、およびそれらが属するロケーション等について、少なくとも日本語ではこれらを一般的に表す用語は設けられていないようである。よって本稿ではいくつかの用語を設定した。すなわち、オフショア化の対象となるプロセスの出し手企業のことを「オフショア化推進企業」と表現し、これが属する本国（主に欧米等の先進国）のことを「オフショア化元」または「オンショア」とする。一方、オフショア化対象業務の受け手企業のことを「オフショア化受入企業」とし、インドや中国に代表されるようなそれらが属する国、すなわちホスト国のことを「オフショア化先」と呼ぶ。なお、オフショア化受入企業は大きく4つに分類され、オフショア化推進企業の子会社、そこからスピナウトしたり欧米での教育経験を積んだ現地の第三者プロバイダー、現地進出の多国籍企業、およびジョイントベンチャーである（Dossani and Kenney, 2007）。
- (3) これらの概要に関しては、Bivens（2005）を参照。
- (4) Kirkegaard（2004）は、国際貿易統計においてオフショア化、特にオフショアアウトソーシングがどう表れるかに関する考察を行っている。
- (5) Doh（2005）、Pai and Basu（2007）、およびRamanujan and Jane（2006）は、経済学、法学、および経営学の視点へとオフショア化が投げかける課題について論じている。
- (6) オフショア化推進企業が事前に抱く目的および懸念が、オフショア化着手後においてどう変化したかという点と、オフショア化の中断はどのように関係するのか。このことについて、ブル代数バージョンの定性的比較分析を用いて探った研究として、伊藤（2008）が挙げられる。
- (7) 言語上の問題によって、アメリカがオフショア化元であるオフショア化推進企業が、コールセンター業務をファージョア化先（狭義のオフショア化先）であるインドからニアショアのカナダへと移したというケースもある。
- (8) オフショア化先の例については、A. T. Kearney（2004）を参照。
- (9) オフショア化と類似した用語で「インショア化」というものがあるが、これはオフショア化をオフショア化先の視点から見た場合の表現である。
- (10) McKinsey（2003）は、「取引の複雑性」と「必要とされる知識や技能」という観点からオフショア化対象業務を分類している。この研究によれば、オフショア化対象業務はこれら二つの観点が低いものから順に、バックオフィス業務、顧客対応業務、企業に共通する業務、調査・分析業務、および研究開発業務に分けられる。なお、研究開発業務の例としては、バイオテクノロジーおよび製薬に関する研究開発や、放射線医学およびX線写真に関するサービス等が含まれる（Trefler, 2005）。
- (11) オフショア化の歴史に関しては、Metters and Verma（2008）を参照。
- (12) オフショア化推進企業をクライアント企業とベンダー企業に分けるという点については、Palvia（2004）を参照。
- (13) タームゾーンの異なる場所へのオフショア化によって、マネジャーは「定刻までに仕事を終える」ことができ、一部のコールセンターを、米国よりも10～12時間早いインドから調達することで24時間体制のコスト効率的なサービスを提供することができる。しかしながら、他のタイムゾーンの人材とのコミュニケーション（特に電話会議）には常に困難が付きまとうこともあり、結局のところ費用や時間をかけてオフショア化先へ足を運ぶ必要が出てくる場合もある。そうすると、サービスの調整コストが上昇することとなる。

参考文献

- A. T. Kearney.(2004). A. T. Kearney's 2004 offshore location attractiveness index.
- Bivens, L. J.(2005). TRUTH AND CONSEQUENCES OF OFFSHORING — Recent studies overstate the benefits and ignore the costs to American workers. Economic Policy Institute Briefing Paper, #155. (<http://www.epinet.org/content.cfm/bp155>).
- Carline, P. R. and Christensen, C. M.(2005). The Cycles of Theory Building in Management Research. (<http://www.innosight.com/documents/Theory%20Building.pdf>)
- Clott, C. B. (2004). Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work. *Business and Society Review*, 109(2), 153-170.
- Dixit, A.(2007). Build Operate Transfer: Tensilica's Experience in Offshoring Engineering to India. (<http://www.sourcimgmag.com/content/c060320a.asp>)
- Doh, J. P.(2005). Offshore outsourcing: Implication for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3).
- Dossani, R. and Kenney, M.(2007). The next wave of globalization: Relocating service provision to India. *World Development*, 35(5).
- Ellram, L. M., Tate, W. L., and Billington, C.(2007). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of operations management*.
- Engardio, P., Arndt, M., and Foust, D.(2006). The future of outsourcing. *Business Week*, 30, 50-58.
- Erber, G. & Sayed-Ahmed, A.(2005). Offshore Outsourcing. A Global Shift in the Present IT Industry. *Intereconomics*. 40(2).
- 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.
- 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*.
- 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, 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.
- Kalakota, R.(2005). Agile Enterprises and Offshore Outsourcing. In: N. Pal. and D. C. Pantaleo. (Eds), *The AGILE ENTERPRISE: Reinventing your Organization for Success in an On Demand World*, (pp.127-150). Springer, Boston, MA.
- Kedia, B. L. and Lahiri, S.(2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1), 22-37.
- Kirkegaard, J. F.(2004). Offshore Outsourcing — Much Ado About What? *CESifo Forum*, 2, 22-29.
- Kotabe, M. (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms — an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 21, 623-638.
- Kotabe, M. and Mudambi, R. (2009). Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges. *Journal of International Management*, 15.

- Kshetri, N.(2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13(1), 38-56.
- 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)。
- Linder, J. C.(2004). Transformational outsourcing. *Sloan Management Review*, 2(45), 52-58.
- Mandel, M.(2007). THE REAL COST OF OFFSHORING. *Business Week*, June 18.
- 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.
- Metters, R.(2008). A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. *Journal of operations management*. 26(2).
- Metters, R. and Verma, R.(2008). History of offshoring knowledge services. *Journal of Operations Management*, 26(2).
- McKinsey Global Institute.(2003). Offshoring — is it a win-win game?
(http://www.mckinsey.com/mgi/publications/win_win_game.asp)
- Monczka, R., Markham, W. J., Carter, J. R., Blascovich, J. D., and Slaughter, T. H.(2005). Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage. CAPS RESEARCH.
(http://www.atearney.com/shared_res/pdf/Strat_Outourcing_S.pdf)
- Pai, A. K. & Basu, S.(2007). Offshore technology outsourcing: overview of management and legal issues. *Business process management journal*. 13(1).
- Palvia, S. C. J.(2004). Global outsourcing of IT and IT enabled services: A framework for choosing an (outsourcer) country. *Journal of Information Technology Cases and Applications*. 6(3).
- Pfannenstien, L. L. and Tsai, R. J.(2004). OFFSHORE OUTSOURCING: CURRENT AND FUTURE EFFECTS ON AMERICAN IT INDUSTRY. *Information Systems Management*, 21(4), 72-80.
- Ramanujan, S. and Jane, S.(2006). A legal perspective on outsourcing and offshoring. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 51-58.
- Robinson, M. and Kalakota, R.(2004). *Offshore Outsourcing — Business Models, ROI and Best Practices (Second Edition)*. Mivar Press, Alpharetta.
- Shamis, G. S., Green, M. C., Sorensen, S. M., and Kyle, D. L.(2005). Outsourcing, Offshoring, Nearshoring: What to Do? *Journal of Accountancy*, 199(6), 57-61.
- Smith, M, Mitra, S., and Narasimhan.(1996). Offshore outsourcing of software development and maintenance: a framework for issues. *Information & Management*, 31, 165-175.
- Stringfellow, A., Teagarden, M, B., and Nie, W.(2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2), 164-179.
- Trampel, J.(2004). To offshore or nearshore IT services? — An investigation using transaction cost theory. (<http://129.3.20.41/eps/io/papers/0406/0406001.pdf>)
- Trefler, D.(2005). Offshoring: Threats and Opportunities.
(http://www.rotman.utoronto.ca/~dtrefler/papers/Trefler_Brookings_2005.pdf)

UNCTAD(2004). *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*.

Youngdahl, W. and Ramaswamy, K.(2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of operations management*.

Zahra, S. A.(2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22, 443-452.

伊藤龍史(2008)「オフショア化の継続可能性に関する探索的研究」『産業経営』第43号, 15-31。