

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 12 日現在

機関番号：13101

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2009～2011

課題番号：21730321

研究課題名（和文）

オフショア化戦略の成否決定要因の分析：日本企業に対する知見の提供を目指して

研究課題名（英文）

Analyzing the Determinants of Successful Offshoring Strategy of Japanese Firms

研究代表者

伊藤 龍史（ITO RYOJI）

新潟大学・人文社会・教育科学系・講師

研究者番号：60445872

研究成果の概要（和文）：

本研究は、先進国諸企業による国境をまたいだアウトソーシング、すなわちオフショア化を分析するものである。具体的には、日本企業によるオフショア化を戦略レベルで検討し、その成否について分析した。

本研究から得られた知見は以下の通りである。すなわち、企業のオフショア化戦略が、市民権を得ていないようなオフショア化の仕方に先鞭をつけようとしつつ策定され、その実行においては市民権を得ている仕方をとる場合には、オフショア化は成功的となる。

研究成果の概要（英文）：

This study treated the phenomenon of offshoring. Specifically, this study analyzed the offshoring strategy of Japanese firms and detected the prototypes of successful and unsuccessful offshoring strategy.

The finding is: successful offshoring strategy is formulated in an effort to undertake not widely-accepted offshoring ideas and is implemented in widely-accepted manner.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010年度	900,000	270,000	1,170,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営管理

キーワード：オフショア化、国際化戦略、定性的比較分析

1. 研究開始当初の背景

近年における経済的、政治的、技術的、または人口統計的な環境の変化により、企業はオフショア化の戦略を利用することが可能

となった。しかしながらオフショア化は、学術的関心を集めつつも、経営学分野の既存理論による説明が困難な現象の1つとされ（Doh, 2005）、解明が進んでいるとはいえない。具体的には、オフショア化研究の研究開始当

初の状況は、次の4点によって特徴付けられるものであった。すなわち、(1)「オフショア化」という用語に関する定義が一致をみていない、(2)オフショア化の実態を捉えるデータが未整備である、(3)オフショア化の成果の違いへとつながるメカニズムが解明されていない、および(4)主に欧米諸企業を分析の対象とする先行研究から得られた知見が、日本企業によるオフショア化にも適用可能であるかどうか不明である。

(1)に関しては、定義上のコンセンサスの獲得を目指す動きがみられるようになっていた。例えば、Jahns, Hartmann, and Bals (2006)の研究では、Robinson and Kalakota (2004)に基づき、「オフショア化」を法的・契約的次元と地理的次元の2軸によって分類した。また、Palvia (2004)では、オフショア化をその対象によって詳細に分類し、かつそれらが送られるロケーションの点からも分類を行った。さらに Dossani and Kenney (2007)では、オフショア化先において仕事を受けるアクターに関し、そのタイプごとに説明した。つまり、(1)については、オフショア化の対象となる仕事、オフショア化先のロケーション、およびそこで仕事に着手するアクター、という点から解決が図られる傾向にあった。

(2)の点に関しては、コンサルティング会社や研究機関によって、データの収集・整備が試みられていた。これは現在でも同様である。代表的なものとしては、デューク大学のArie Lewin教授を中心とした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：Jahnらの研究で言うところの法的・契約的次元という分類軸)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)。また、それ以外にも、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始めていた。

(3)については、先行研究における論点は、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的コスト

(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)といったものである。このため、先行研究では、必ずしもオフショア化を行う企業の意思決定が単一研究内で包括的に扱われているわけではなかった。加えて、これらの先行研究によるインプリケーションは、命題の提示、論点整理、またはリサーチアジェンダの設定などであるため、何らかのパフォーマンスへとつながり得る諸変数間の因果関係のメカニズムに関しては、研究開始当初、および現時点でも明らかになっていない。現時点においては、こうした点について扱う研究がやや多くなりつつあるものの、依然として十分な取り組みがなされているとは言い難い。

(4)に関しては、日本企業によるオフショア化は実務上、欧米諸企業にやや遅れをとっており、学術面に関しては、比較ができないほどの未着手状態にあった(一部の例外として、ジェット口, 2008; 李・高橋, 2006)。しかしながら、遅かれ早かれ日本企業へもオフショア化の波は押し寄せると考えられていた(篠原・上野, 2003)。

2. 研究の目的

本研究の目的は、先進国諸企業による海外アウトソーシング、すなわちオフショア化の戦略について、その成功あるいは失敗を予測するような諸要因を見つけ出すことにある。より具体的には、以下の通りである。すなわち、(1)国内外の各種メディアにおいて報告されているオフショア化のケースを広く収集し、質的なデータベースの構築を行うこと、(2)データベースの分析を通して、企業のオフショア化の継続可能性に特に焦点を当て、その成否を決定付けるメカニズムを分析すること、および(3)得られた因果的關係から、日本企業によるオフショア化に対してインプリケーションを導き出すこと、という3点である。

3. 研究の方法

本研究の目的を達成するために、以下のステップを反復的に踏んだ。すなわち、(1)オフショア化に関する先行研究およびその他の有用な先行研究を広くレビューする、(2)国内外のオフショア化に関するケースを収集し、分析に含むサンプルを選別した後、関連する記事や文献を探し出してサンプルを肉付けする、(3)収集されたサンプルについて、内容分析を行い、コード化する、(4)そうして得られたデータを、ファジイロジック

分析(Ragin, 2000)にかける、(5)結果を解釈してオフショア化の成否を分かち分類軸を探索し、日本企業へのインプリケーションを引き出す。

本研究では4度に渡るサーベイを通して、ミニケース、すなわち小規模事例を入手した。第1回目のサーベイでは、日経テレコン21やウェブ検索を利用して、キーワードの同時生起を手掛かりとし(Aggarwal, Vaidyanathan, and Venkatesh, 2009)、本研究で必要となるような情報を含むオフショア化のミニケースを選び出そうとした。しかしながら、入手できたミニケースは十分な比較可能性を伴うものではなく、本研究で利用する収集方法としては適切性に欠くと判断したため、第2回目以降は調査票を用いたオンラインサーベイに切り替えた。第2回目および第4回目のサーベイはプリコード式と自由記述式を併用したもので、第3回目は字数制限(下限)を設けた自由記述式のものであった。

オンラインサーベイは、インターネット調査会社に登録する個人モニターを対象とした。スクリーニングを行うために設定された条件は2つで、1つは個人モニターの勤務先企業がオフショア化の経験を有しているという条件、もう1つは当該個人モニターがオフショア化に関する意思決定に対し影響力を有しているという条件であった。また、回答結果の中に、同一のオフショア化に関する重複回答があるか否かを調べるために、勤務先企業の創業年数や従業員数に関する質問項目を設けた。4度に渡るサーベイから、42本のミニケースを入手することができた。これらのうち、比較可能性を確保するために設けた以下の基準をクリアしたものは28本であった。すなわち、(1)オフショア化成果、オフショア化対象プロセス、オフショア化先のロケーション、およびオフショア化の受入組織に関する情報が揃って示されているということ、(2)終了の時期や条件があらかじめ定められているような一時的なオフショア化ではないということ、(3)アウトソーシング企業が、オンショアで受けた仕事をオフショア化した事例ではないということ。

本研究で利用した分析手法は、ファジイ集合を用いた定性的比較分析であり、同一のテーマに関する複数の事例を、集合論を用いて比較するものである。この分析法ではまず、結果と原因条件それぞれについて、特定の集合にどの程度属するかという観点から、ファジイ集合を用いて0から1までの値で表現する。分析対象の各ケースは、ファジイ集合を用いた数値の並びとして表現される。その後、特定の結果と原因条件の組み合わせがパターン化され、今度はブール代数を用いて表現し直される。ブール代数を用いた場合、結

果と原因条件は、「存在(あり)/欠如(なし)」といった観点から2値(1, 0)で表現される。この作業を通して、事例のパターンを0と1の並びで要約した真理表が作成され、複数のケースをシステムティックに比較するための準備が整う。この真理表の分析を通して、特定の結果につながる原因条件の組み合わせが、論理的に縮約した式の形で導かれる。

4. 研究成果

本研究の分析結果は以下の通りである。まず、オフショア化の継続がもたらされ得るのは、オフショア化対象プロセスがエンジニアリングであり、オフショア化先のロケーションがシンガポールやアムステルダムで、さらにはオフショア化の受入組織が現地進出の第三者企業や完全所有子会社の場合である。他方、オフショア化の中断に傾き得るのは、オフショア化対象プロセスがバックオフィスや総務であり、オフショア化先のロケーションが北京、上海、香港、大連、またはシドニーで、さらにはオフショア化の受入組織が現地の合弁企業、現地法人、または子会社の場合である。

こうした分析結果から、本研究では以下のようなプロトタイプを見出した。すなわち、(1)オフショア化戦略が、プロデューサー型のオフショア化を企図しつつ、その実行においてはコンシューマー型の手段を用いる性格のものである場合には、オフショア化が継続をみせる。(2)オフショア化戦略が、コンシューマー型のオフショア化を企図しつつ、その実行においてはプロデューサー型の手段を用いる性格のものである場合には、オフショア化が中断に向かう。ここでコンシューマー型とは、市民権を得ているものやことを使いこなそうとする姿勢を指す。また、プロデューサー型とは、市民権を得ていないものやことに対して先鞭をつけようとする姿勢をいう。

本研究で示したオフショア化戦略のプロトタイプは、分析結果を以下のように解釈することで得られたものである。

オフショア化の場合、ある特定の事柄に対して複数のオンショアおよびオフショア人材が取り組む性質のプロセス(例えば、エンジニアリングや研究開発)から、オンショアおよびオフショアの各人材が、直面する事柄に対して標準的なやり方をもって取り組む性質のプロセス(例えば、バックオフィス、総務、およびコールセンター)まで様々である。いずれの形であれ、「直面する事柄に関しての、望ましい対処法の特定または発見」というナレッジが、人材を媒体として組織内に蓄積されていく。

しかし注意すべきは、オンショアとオフショアの間には依然として種々の「距離」が横たわっているということである(Ghemawat, 2001; MacDuffie, 2007)。このことは、対処法の発生場所、貯蔵場所、および検索場所が偏在するという事態をもたらす。さらには、オフショア化では多くの場合、直面した事柄への対処が逼迫している。したがって、オンショアとオフショアのアクターは、インタラクションを行いながら望ましい対処法を模索するというよりもむしろ、それぞれが手近な対処法を利用しがちになっていると考えられる(Finholt, Sproull, and Kiesler, 2002)。

手近な対処法が優先される場合、オンショアの関知しない状態でオフショア自体が、あるいはオフショアの一部分が、局所的に独自のナレッジを蓄積する傾向が強くなる。独自のナレッジが蓄積されるということは、対処法を探し出す努力を良好なものとする場合もあれば、悪化させる場合もある。前者の場合には、オフショア化を行うことに対する疑念は刺激されることはないであろうから、オフショア化は継続をみせる。後者の場合には、オフショア化を行うことに対する信念が弱体化すると同時に疑念が強くなるであろうから、オフショア化は中断に陥りやすくなる。

このように考えると、本研究の分析結果は次のように言い換えることができる。(1)オフショア化対象プロセスがエンジニアリングであり、シンガポールやアムステルダムをオフショア化先とし、かつ受入組織が第三者企業や完全所有子会社であるということは、オフショアが蓄積する手近な対処法を、インタラクションの結果として達成される望ましい対処法に近づける。(2)オフショア化対象プロセスがバックオフィスまたは総務であり、北京、上海、香港、または大連をオフショア化先とし、かつ受入組織が合併企業であるということは、オフショアが蓄積する手近な対処法を、インタラクションの結果として達成される望ましい対処法から遠ざける。

オフショア化対象の拡充に関する研究を参照すると、オフショア化対象プロセスをバックオフィスや総務とする場合はコンシューマー型、エンジニアリングの場合にはプロデューサー型のオフショア化といえるであろう。また、オフショア化先のロケーションの魅力に関する調査研究によれば(Oshri, Kotlarsky, and Wilcocks, 2009)、オフショア化先を北京、上海、香港、または大連とする場合はコンシューマー型、シンガポールやアムステルダムとする場合にはプロデューサー型のオフショア化であると判断できるであろう。最後に、オフショア化研究が着手された当初から、オフショアアウトソーシングやキャプティブオフショアリングが確認さ

れている(Farrell, Laboissiere, and Rosenfeld, 2006; Harrison and McMillan, 2006)。合併企業がプロセスの受入組織となるのは、オフショアアウトソーシングやキャプティブオフショアリングの次の世代であるとされる(Robinson, Kalakota, and Sharma, 2005)。本研究では、第一回目のオフショア化についての事例を収集したため、受入組織を第三者企業や完全所有子会社とする場合はコンシューマー型、合併企業とする場合にはプロデューサー型のオフショア化であると考えられる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

伊藤龍史、オフショア化戦略の意思決定モデルと成果、経営戦略研究、査読有、第12号、2013、(掲載決定)

伊藤龍史、オフショア化研究の戦略論的サーベイ、新潟大学経済論集、査読無、第92号、2012、pp.99-113

伊藤龍史、アンダーパフォーム状態にある中小企業によるアライアンス、産業経営、査読有、第48号、2011、pp.21-41

伊藤龍史、オフショア化の分析視点、新潟大学経済論集、査読無、第89号、2010、pp.89-104

[学会発表](計2件)

伊藤龍史、オフショア化努力に関する分析、国際ビジネス研究学会、第18回全国大会報告、2011.10、富山大学

伊藤龍史、組み換え戦略としてのオフショアリング、国際戦略経営研究学会・グローバル戦略研究会報告、2011.2、キャンパスイノベーションセンター

[図書](計1件)

伊藤龍史、国際化時代の戦略的マネジメント、新潟日報事業社、2012

6. 研究組織

(1)研究代表者

伊藤 龍史 (ITO RYOJI)

新潟大学・人文社会・教育科学系・講師

研究者番号：60445872

(2)研究分担者

()

研究者番号：

(3)連携研究者
()

研究者番号：