

## 中国におけるオフショアリング・ビジネスの展開

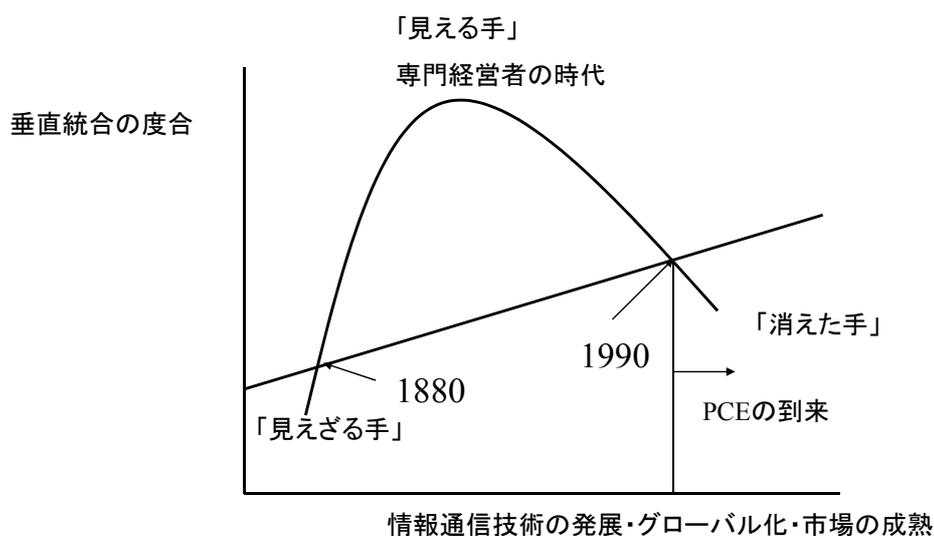
—中国、インドの比較を通じて—

丹沢安治（中央大学）

## I はじめに

21世紀を迎えて、(1)市場のグローバル化、(2)情報通信技術の進歩、(3)需要の多様性をもたらす市場の成熟化という3つの変化によって海外進出を考える企業にとっても、さまざまな戦略問題が引き起こされている。このような変化は多くの論者によって取り上げられ、論じられているが、これをもっとも印象的に表現しているのは、ラングロアによる「ポスト-チャンドリアン・エコノミー」(Post-Chandlerian-Economy:以下PCEと表記)の指摘だろう(図1参照)。かれによれば、かつて産業革命の結果、1880年頃からアダム・スミスが指摘した「市場における見えざる手」によって資源配分が行われる時代は終わり、超巨大企業を率いる専門経営者の時代(チャンドリアン・エコノミー)が続いていたが、1990年代以降、現在ではふたたび資源配分の多くが市場によって賄われる時代が到来しているという。これが、「消えた手」(vanishing hand)の時代であり、「ポスト-チャンドリアン・エコノミー」に他ならない(Langlois, R. N. [2003] p.379)。

図1 ポスト-チャンドリアン・エコノミー (PCE) の到来



Langlois, R. N. [2003] p.379から作成

徐々に市場がグローバル化し、市場参加者が増加して、ゆえに競争が激化した場合、市場の需要変化に対する対応の速さと柔軟性が重要になる（ベサンコ，D/ドラノブ，D/シャーンリー，M. [2002]p. 68）。また、情報通信技術の進歩の結果、コンピュータのネットワークが普及することによって情報革命とも呼ばれるべき変化をもたらしている。その結果、情報の偏りに由来する取引費用は減少し、垂直統合された企業は、分解し、専門企業を登場させている。また、市場の成熟化により、市場に対する迅速な対応が必要になっている。企業経営における意思決定はより生産ラインと消費者に近いところで行われるようになった（ピオリ&セーブル[1984]、青木・安藤[2002]、藤本・青島・武石[2001]、丹沢[2004]、[2005]）。

これらの変化を受けて、製造業においては、製造工程の一部をアウトソーシングする EMS（Electronics Manufacturing Service）のような専門企業が登場している（Shi and Gregory [2005]）。さらに、特に中国とインドにおいては、市場のグローバル化と情報通信技術の進歩は、専門企業に規模の経済性の達成（すなわち最小効率性規模の達成）の機会を与え、ソフトウェアのオフショア開発を海外に委託するオフショアリング・ビジネスの機会を発生させている。オフショアリングとは、一般的には、何らかの企業活動の一部を内部で調達せず、外部資源を活用するために生産あるいはサービス業務を海外にアウトソーシングすることであるが（U. S. GAO[2004]）、これらは製造工程の一部としてのソフトウェア開発であるといえよう。さらに中国においては、特にインドにおいて範囲の経済性を生かし、今日では「単純作業の海外へのアウトソーシング」としてのオフショアリングを越え、さまざまな間接業務を領域として一括して委託する BPO（Business Process Outsourcing）あるいは KPO（Knowledge Process Outsourcing）が同時進行しつつあるとも言われている（磯貝[2004]、岡田[2007]、田中[2007]）。

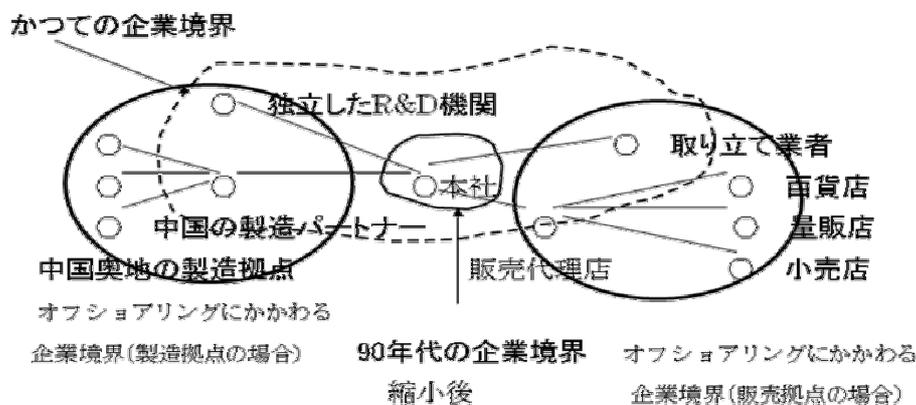
では、このような専門企業化はどのような理由で行われるのだろうか。また、日本からの委託先を考えた場合、主たる委託先となっている中国とインドを比較した場合、中国におけるオフショアリング・ビジネスはインドのそれに比べてどのような特徴を持ち、どのような優位と劣位を持っているのだろうか。本稿では、1. 今日オフショアリング・ビジネスを分析する視点を専門企業化のメカニズムから引き出し、次に 2. 中国とインドのそれぞれのオフショアリング・ビジネスを、特に BPO に注目して分析し、3. 最終的に国際比較から見た中国経営について含意を導き出してみよう。

## II 分析の枠組み：企業境界の縮小としてのオフショアリング

一般に、海外進出は、製造拠点の設置を目的にするにせよ、あるいは完成した製品の販

売を目的とするにせよ、国内の本社から見て垂直的な取引関係をどうデザインするかという問題としてみられている。この関係は、現地の製造部門、あるいは販売部門を国内の本社の一部門として設置する（あるいは単独出資の現地会社を設立する）、すなわち垂直統合するか、それとも調達あるいは販売のために継続的な取引をする特約店を見出すか、あるいは、まったく市場を通じて調達あるいは販売するか否かに関連して取り上げられることが多い。これが企業境界の決定の問題であり、Make or Buyの決定の問題である (Coase[1937]、Williamson. [1975][1985])。ポストチャンドリアンエコノミーの指摘は、この境界線が、(1) 市場のグローバル化、(2) 情報通信技術の進歩、(3) 需要の多様性をもたらす市場の成熟化という変化に従って縮小しているという指摘に他ならない。

図2 企業境界の縮小とオフショアリング

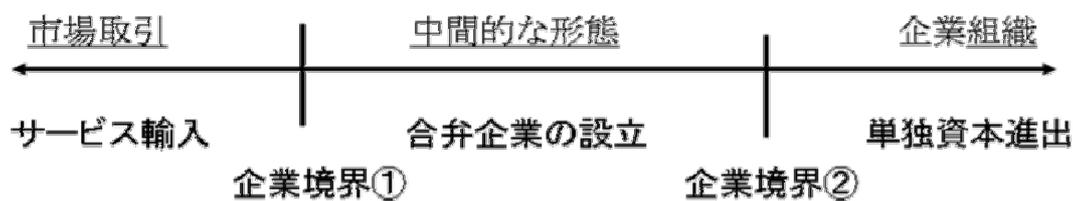


この企業境界の縮小(あるいは場合によっては拡大)がどのように決定されるかを説明する理論的な枠組みとしては、伝統的には、コース,R.によって産み出され、ウィリアムソン、O. E. によって確立された取引費用の経済学 (Transaction Cost Economics : 以下 TCE と表記) がもっともよく知られている。本社が単独出資の現地会社を設立して直接進出するか、それとも現地に販売代理店を指定して単に輸出するかを考えると、コース,R. は、単に輸出する費用、販売代理店との市場取引の費用、つまり取引費用 (Transaction Cost of Market ; 以下  $TC_M$  と表記) と単独進出したさいに本社から現地支社を管理する管理費用 (Management

Cost of Hierarchy ; 以下  $MC_H$  と表記) とを比較して有利な形態を選択すると主張する (Coase[1937])。

ウィリアムソン, O.E. は、限定合理性、機会主義、特殊な資産への投資など、取引費用の発生する条件を明らかにすることにより、どのような場合に市場取引が推奨され、どのような場合に階層組織による生産(垂直統合)が推奨されるか、予測可能なモデルが導き出されるようにした。(Williamson[1975]) しかし現実の大企業、中堅・中小企業の海外進出を見ると、合併会社形態が圧倒的に多いことが分かる。また、日本の自動車産業におけるケイレツなどの存在もある。このような継続的な取引を考えて、かれはさらに、この枠組みをさらに拡大し、現実には頻繁に観察される、たとえば合併会社、ケイレツ取引、OEM 事業、アウトソーシング、戦略的提携のような継続的な取引相手である中間組織の概念を導入することによってネットワーク化された企業組織を扱い、これによって TCE は 1975 年以降、広く普及した (Williamson[1985])。

図 3 中間的な形態としての合併企業



しかしこのような伝統的な TCE に基づく枠組みは、多くの文献において十分であるとは考えられていない。現在では、資源ベースの企業観(Wernerfelt[1984]、Barney[1991]、Peteraf[1993])、企業のケイパビリティをめぐる理論(Richardson[1972]、Langlois and Robertson [1995]、Foss[1996]、Teece, Pisano, and Shuen[1997]、Langlois and Foss[1999]、Augier and Teece[2007]、知識ベースの企業理論 (Foss[2002]、丹沢[2004]) と組み合わせ、説明しようとする対象ごとに分析の枠組みを作ることが多い(Williamson[1999]、Chen and Chen[2003]、Foss and Foss[2004]、Jacobides and Winter[2005]、丹沢[2005])。

特に、多国籍企業の海外進出にさいして頻繁に観察される合併形態、長期契約、アライアンスやアウトソーシングの決定は、取引費用に加えて受け入れ国や自社の個性の違いに大きく依存していることは明らかである。そこで考えられるのは、受け入れ国にどのような規制があるか、市場がどの程度成熟しているか、どのような文化と経済発展のステージにあるか、つまりどのような市場外部性が存在するか (Marshall[1890])、そして現地企業

と自社がどのようなケイパビリティ（能力）（Richardson[1972]、Langlois and Robertson[1995]）を持ち、どのような補完関係が実現されるか、その製品市場にどのような規制、慣習、スタンダードがあるかの考慮の下に行われているということが重要なのである（丹沢[2005]、[2006]）。

したがって、どのような形態で海外進出を行うか、考えるときには、もちろん第1に進出先国の企業との市場取引の費用（以下  $TC_M$  と表記）を考えなければならないことはいうまでもない。しかし今日のように専門企業が登場している社会経済においては、垂直的取引関係、特に海外進出を考えるさいには、第2に、取引費用に加えて、進出先の国全体がもつ市場の外部性（以下 Capability of Market ;  $CAP_M$  と表記）の考慮が重要だろう。政府によるインフラの整備、優遇税制など、マーシャル的な市場外部性が存在するならば、市場そのものが持つケイパビリティとして考慮しなければならない。一般に治安の悪さ、カントリーリスクなど負の外部性がある場合は、取引費用として認識される場合が多いが、交通インフラ、教育水準の高さ、優遇税制など正の外部性をもたらすケイパビリティがある場合は、他の国との比較において他の取引費用を削減する効果があることはあまり考慮されない。しかし実際には進出先の政府が最も頻繁に政策的課題としている事項である。伝統的な TCE による分析枠組みでは、取引費用の高さ、あるいは高くする要因を比較することはよく行われるが、取引費用を節約する要因の比較はあまり行われていない。実際の海外進出にあたっては主要な考慮事項になっている点に注意しなければならない。

市場外部性とは費用を負担せずに効用の増分を享受するということであり、取引費用を打ち消す作用がある。すなわち単に市場での取引費用  $TC_M$  を考慮するのではなく、市場での取引費用引くことの市場外部性  $CAP_M$  ( $TC_M - CAP_M$ ) を考慮しなければならない。市場外部性、 $CAP_M$  は、EMS (Electronics Manufacturing Service) 産業や PC 産業のように、財・サービスのコモディティ化が進み、スタンダードが普及して、第3者に納入する力を持つ部品サプライヤーが存在する場合も、大きいことが予想される。

第3に自社の管理費用 (Management Cost of Hierarchy ; 以下  $MC_H$  と表記) に加えて自社が持っているケイパビリティ (Capability of Hierarchy ; 以下  $CAP_H$  と表記) を考慮しなければならない。取引費用の経済学では、海外に自社の一部門あるいは完全子会社を設置した場合の本国からのコントロールの費用や、言語や文化の異なる従業員を雇用し、管理するさいの費用が、自社の管理費用として考慮され、組織規模の拡大によるコントロール費用の増大として取り上げられるが、実際には、自社の技術上のノウハウの流出の可能性を考慮することが多い。すなわち、自社が、十分な規模、特異な生産のノウハウを持っていたり、特有の技術上ノウハウがある場合には、海外での管理費用の高にも関わらず、完全子会社の設置が選択されるのである。すなわち管理費用引くことの自社のケイパビリ

ティエー ( $MC_H - CAP_H$ ) が考慮されねばならない (Madhok[1996])。

さらに取引先企業が独特の能力を持っていたり、委託先企業の規模の経済性を生かせななかつたりするという機会費用が考慮されることも多い。これは自社でその能力を備えるために必要な費用である動的取引費用と呼ばれるものである (Langlois and Robertson[1995])。これも  $CAP_H$  から差し引く必要があるだろう。

第4に、現実には、進出先国の法的規制、市場の環境など様々な理由から、進出先では、合弁形態をとったり、継続的取引をデザインすることが多い。これは、純粋な市場取引でもなく、また、完全な子会社の設置でもなく、TCEの分析枠組みでは、中間組織形態と呼ばれているものである (Williamson[1985])。このような継続的取引には本稿のテーマであるオフショアリング・ビジネスも含まれることになる。そこで継続的な取引関係にありながらオフショアリングを行うさいに発生する契約更改、モニタリングの費用 (Transaction Cost of Outsourcing; 以下  $TC_{OUT}$  と表記) が、「進出先での取引費用から市場外部性を差し引いたもの」よりも低ければ、合弁会社形態が選択されることになる。すなわち、 $TC_M - CAP_M$  が  $TC_{OUT}$  よりも低い時に合弁形態が選択されるのである。

また、 $TC_{OUT}$  は、自社の単独進出の際の自社内の  $MC_H$  から自社独自のケイパビリティ  $CPA_H$  を差し引いたものよりも大きければ、つまり  $TC_{OUT} > (MC_H - CAP_H)$  ならば、実際には進出先国政府の指導によって合弁形態が選択されても、常に単独進出に切り替える圧力があることを意味している。実際にこのような理由で合弁形態の進出から単独進出に切り替える企業は多い。また合弁後も受け入れ国の市場についての知識を蓄積し自社のケイパビリティが増せば中国で実情であるように単独進出に切り替える圧力がある (丹沢[2005]、[2006])。

以上の事柄から、海外進出にかかわる企業境界の決定は以下の図式の考慮によって決定されよう。

表1 進出形態と分析の視点

進出形態	分析の視点
現地企業との市場取引	$TC_M - CAP_M < MC_H - CAP_H$
進出先での合弁会社の設立、アライアンス、オフショアリング	$TC_M - CAP_M > TC_{OUT} - CAP_{H2} < MC_H - CAP_H$
現地への単独進出	$TC_{OUT} - CAP_{H2} > MC_H - CAP_H$

( $TC_M$ : 市場における取引費用、 $CAP_M$ : 市場におけるケイパビリティ、 $MC_H$ : 進出企業における管理費用、 $CAP_{H2}$ : 相手企業のケイパビリティ、 $TC_{OUT}$ : アウトソーシングした場合の取引費用)

これらの分析の視点から例えば中国とインドについてオフショアリング・ビジネスがどのような状態にあるかを明らかにし、次に進出先を中国とインドとした場合にそれぞれの優位と劣位を比較してみよう。

### Ⅲ 中国とインドのそれぞれのオフショアリング・ビジネス

日本のソフトウェアのオフショア開発の対象国にはアジア、欧米も含めて多くの国が存在するが、日本にとって圧倒的に大きなプレゼンスを持っているのは中国であり、全体の68%程度、次いでインドが続き、全体の20%程度を占めている（浅井[2008]）。ソフトウェアのオフショア開発に関しては少なくとも日本にとっては中国とインドが代表的な存在であるといえよう。

#### 1. ソフトウェアのオフショア開発と BPO 発生の同時進行

オフショアリングとは、以前企業内で行っていたか、国内の他企業から購入していたサービス業務を海外から調達することである（U. S. GAO[2004]）。企業境界の決定という視点から見ると、企業内で処理していた工程、あるいは業務を国内であれ、海外であれ、外部から調達する時点で企業境界の縮小ということになる。したがってオフショアリングは、外部からの調達の一形態ということができる。また、この U. S. GAO[2004]の定義によれば、オフショアリングの概念は幅広く、広義に捉えれば、生産工程全般の海外移転を意味することになる。かつての生産業務の空洞化の問題も含まれることになるが、現状の問題状況においては、むしろ、もっとせまい意味で用いられており、狭義においては、サービス業務の海外移転を意味する（田中[2007]）。

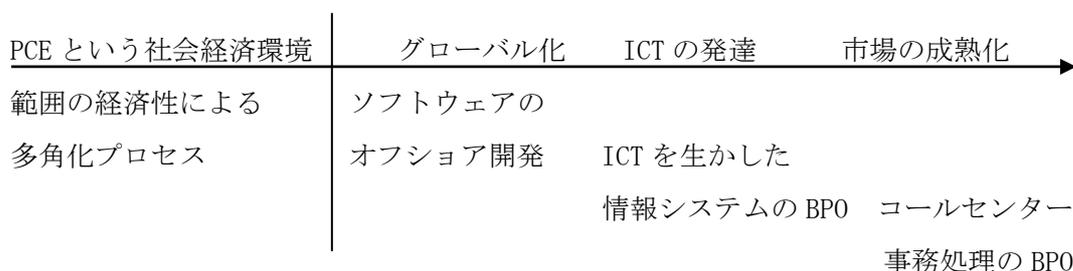
図4 オフショアリングの進展



日本では現在でも、ソフトウェアの開発は生産工程の一部として捉えられている（丹沢

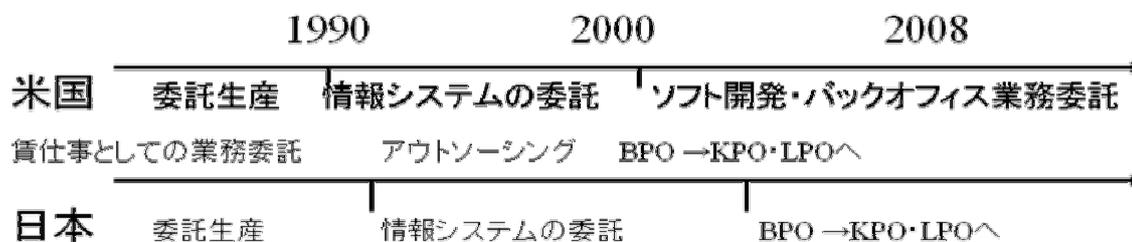
他[2008b])。しかしインドにおいて観察されるようにソフトウェア開発のノウハウは、情報システムの運用能力と多くの部分を共有している(丹沢[2008b])。本来、BPO: Business Process Outsourcing は、総務、人事などの間接業務を委託するビジネスであるが、共通のノウハウがもたらす範囲の経済性を生かして多角化し、同時進行しているのが実情である。両者の関係は、両者とも情報テクノロジーに関するケイパビリティが共通の要素となっている点に、範囲の経済性を利用した多角化が行われやすい状況を示している。

図5 ソフトウェアのオフショア開発と BPO の発生



BPO においては、受託者が委託先で働きながら問題点の洗い出し、効率性の改善など改善策を策定しながら業務管理を請け負う。さらに、弁護士や会計士、エンジニアら専門家による市場調査や株式市場分析、新薬開発用の臨床データ処理など高度な知識を必要とする業務のアウトソーシングをする場合、KPO: Knowledge Process Outsourcing という。また、特許申請書類の作成など、法務プロセスをアウトソーシングする場合が、LPO: Law Process Outsourcing である。

図6 日米におけるオフショアリングと BPO の展開



間接業務のアウトソーシングは、もちろん国内への委託が多い。しかし、いまや、オフショアリングは、ソフトウェアの委託開発と BPO とが同時的に展開しつつあるということ

ができよう。オフショアリングは数値的にはいまだに製造業が多く、BPOはいまだに国内へのアウトソーシングが多い。

しかし、新たにサービス業のオフショアリングの中に BPO が、インド、中国において急増している（浅野[2008]、丹沢[2008b]）。中国におけるオフショアリング・ビジネスはインドのそれにくらべてどのような特徴を持ち、どのような優位と劣位を持っているのだろうか。

## 2. 中国におけるオフショアリング・ビジネス

では中国におけるオフショアリング・ビジネスはどのように分析すべきだろうか。日中間のビジネスにおいて成功しているということは、それぞれの企業が持つ独自のケイパビリティ（能力：企業内部に蓄積された独自のノウハウや技術）を、中国と日本のさまざまな市場的環境に見られる特性とうまく適合させている状態に他ならない。中国のさまざまな市場的特性がどのような状態であるかは、市場取引を行うさいの、適切な取引相手の探索の費用、交渉の費用、リスク負担の費用である取引費用の高さを通じて、そこで行われるビジネスの成否を決定する。

中国でのオフショアリング・ビジネスのメリットは、安価な労働力を大量に得られることだと言われている（浅野[2008]、小宮山[2008]、丹沢[2008a]）。特にソフト開発において、日本での高い人件費を嫌って、オフショア開発を推進する企業が増えている。日本と中国のソフトウェア開発費用を比較した場合、その格差は4倍から5倍とも言われているからである（浅野[2008]、小宮山[2008]、潘[2008]）。

さらに「新華僑」と呼ばれる世代によって設立された日中間のオフショアリング・ビジネスを見てみると、日中の異文化境界に位置する新しい世代の華僑がいかに関係費用を節約するか、また、オフショア・アウトソーシングの新しい開発体制として「企業間の共通の価値観や行動規範」といったケイパビリティを重視するブリッジSE型開発体制が、組織間で異文化問題を仲介・調整役を果たすケイパビリティを持つ境界連結者の働きによって成果を挙げていることが分かる（潘[2008]）。

以上のことから、中国におけるオフショアリング・ビジネスの特徴は、次の4点に求められるだろう。まず  $TC_M$  と  $CAP_M$  の状況について考えてみよう。

(1) 市場環境については、1. ソフトウェア技術者の人件費は日本と較べて約5割であり、安価な労働力が豊富であるといえる。また2. 経済発展による内需の成長と教育改革のタイムラグにより、優秀な人材が豊富であることも指摘できる。3. 地理的に日本に近く、ニアショアとも言われる。4. すでに多くの日系企業の製造業の生産基地として定着している（丹沢[2006]）。

(2) 政府規制・産業政策については、1. 経済政策的優遇策、たとえば千百十プロジェクト(中国政府によるアウトソーシング支援策(10のアウトソーシング基地、100の多国籍企業の業務を誘致、1000の国際資格認証を持つ企業の育成) 2. 情報技術開発特区で法人所得税の減免がみられる(潘[2008])。しかし、3. 将来の元切り上げが予想されることは、マイナスの影響を与える市場的特性だろう。

(3) 中国企業のケイパビリティ・文化については、1. 日本語を習得し、日本語でのコミュニケーション能力が高い人材が多い。2. 米国から優秀な人材が還流している。3. 日本への留学者をブリッジSEとして雇用できる。4. 新華僑による境界連結機能、豊富なブリッジSEが提供されている(潘[2008])。5. 業務系に強い点があげられる。

(4) 日本企業のケイパビリティの特徴は、1. 人材が不足している。2. 内部統制の導入により業務の標準化が進んでいることがあげられる。ただし、3. 日本にとっての中国偏重は地政学的問題となっている点は、マイナスの影響をあたえるものだろう。

### 3. インドにおけるオフショアリング・ビジネス

では、インドにおけるオフショアリング・ビジネスはどのように展開しているだろうか?1991年以降の経済改革によって、特に2003年以来、インド経済は平均9%を越える高い経済成長率を示し、日系企業も自動車産業を中心にして複数の企業がインドに進出しようとしている(小島[2008])。しかし中国への進出、あるいは中国企業との関係の濃さに較べるとその足取りは緩やかであるといわねばならない(丹沢[2008b])。

たとえば、Quattro BPO Solutions Pvt.Ltd.、HTC Global Service (India) Private Ltd. といったいわゆるBPO(Business Process Outsourcing)企業は、今日特にインドと米国との間でもっとも喧伝され、いわゆる「バックオフィス」機能を担うビジネスモデルを体現している企業であるが、特に「言葉の壁」と「IT人材の壁」という2つの制約を持つ日本の中堅・中小企業には関係が薄いと思われていた企業であった(丹沢[2008b])。しかし、両社とも経営陣は、日本の大企業のみならず、中堅・中小企業との取引にきわめて積極的であり、日本の中堅・中小企業も、言語の壁、IT人材の少なさという壁を越えて、インド企業へのBPO・KPO(Knowledge Process Outsourcing)を導入できるし、また導入すべきであると主張している(丹沢[2008b])。「取引相手が欧米に偏りすぎていることはインド企業を全体としてみるととき好ましくなく、日本企業との取引を増やしたい」という、事業ポートフォリオ的発想に基づく発言も見られるのである(丹沢[2008b])。

以上のことから、インドにおけるオフショアリング・ビジネスの特徴としては、以下の4点があげられるだろう(丹沢[2008b])。

(1) 市場環境については、1. 欧米との時差の差で効率的である。2. ソフト技術者の人件費は

日本と較べて7割で安価な労働力がある。3.英語能力は高い。4. IT産業は、カースト制のくびきから逃れている。しかし、5.道路など社会的インフラ、さらに生活インフラは整っていない。

(2)政府規制・産業政策については、1.日印租税条約に基づく「役務契約に対する10%の源泉課税が存在している。2.旧被差別カーストの優先入学枠が49.5%に達する。3.IIIT大学の新設が進められる。4.外資への優遇策は少ない。5.米国保護主義への対策が必要である。

(3)インド企業のケイパビリティ・文化については1.CMMI (Capability Maturity Model Integration) 認証レベル5はインド企業が多く、技術レベルが高い(浅野[2008])。2.バックオフィスに拡大し業務経験を積んでいる。BPO, LPOにすでに進化している。3.米国からの優秀な人材が還流している。しかし6.英米に偏っている。7.日本語は話す人口はまだ少ない。

(4)日本企業の戦略については1.人材が不足している。2.内部統制の導入により業務の標準化が進んでいるのでBPOに展開しやすい(丹沢[2007])。3.地政学的バランスをとる必要がある。

#### IV 国際比較から見た中国経営：中国のオフショアリング・ビジネスにおける優位性

日本では、2006年5月施行の新会社法、2006年6月に成立し、2008年4月に施行される金融商品取引法(J-SOX法)において内部統制が導入されることになった。さまざまな業務が標準化され、それらの業務を外部から調達する取引費用は減少し、オフショアリング・ビジネスに大きな追い風が吹くことになる(丹沢[2007])。このようなときに(株)ビッグハンズによって代表されるような中国企業によるオフショアリング・ビジネスは、国家による税制面でのバックアップ、低賃金、文化的近親性(言語を含む)、そしてこれまでの取引の蓄積を基礎としてさらに拡大しつつあるといえるし、大きな競争優位を持っているといえる。

それに対して、経済政策的なバックアップを行わず、また、言語的な壁も大きいインド企業は、さまざまなインド企業のケイパビリティを考慮しても、取引費用的な意味ではほとんど比較にならない劣位にあるといわねばならない。

オフショアリング・ビジネスの取引を行うか否かの決定要因を(1)人件費、(2)コミュニケーション能力が引き起こす取引費用、(3)政府の支援によって差し引かれるコスト、(4)企業の高い技術能力が差し引く取引費用とすると、中国とインドの比較は表2のようにまとめられるだろう。(○は優位、×は劣位、△は同程度であること示している。)

表2 ソフトウェアのオフショア開発と BPO における中国とインドの競争力

	インド	中国
ソフトウェア産業の人的費	△	○
コミュニケーション能力	×	○
政府支援	×	○
企業のソフトウェア技術	○	△

しかし、ITにかかわる人材の豊富さ、(インド、日本双方にとっての)地政学的な分散化の必要性、日本国内での間接業務の標準化の進行が一定程度を超えれば、インド企業によるオフショアリング・ビジネスにも大きな機会があるだろう。結局、1. 中国の経済政策の積極性、豊富な境界連結者を持つ中国に較べて、言語の壁などから見て取引費用的にはインドが劣位にある。2. しかし欧米との取引の蓄積から、インドにはソフト開発と BPO について高い技術と経験があり、その意味で日本企業との取引相手としても潜在力がある。また、3. 地政学的なバランスを考えるとインドに有利な点もみられる。さらにいくつかのインド企業は、上海、大連に進出している。多くは中国に進出した欧米企業を顧客とするものの、金融業の日系企業への業務拡大が意図されているように見える(丹沢他[2008b])。

## V 結論

現状では、ソフトウェアの開発委託についても、BPO についても中国企業のほうが圧倒的に競争優位を持つが、BPO, KPO にいたるビジネスモデルの進化としてはインドが先行しており、インドの潜在力には注目する必要がある。今後はさらに中国国内の上海と大連などの他の地域との比較を行う必要があるだろう。

### 謝辞

本稿は、(1)中央大・共同研究プロジェクト 2005-2007 年度「大学発ベンチャー企業の日中比較-新たな産業集積の理論の確立と検証-」、(2)2008 年度の特別研究期間「地域経済におけるイノベーションミックスとその効率性基準」における成果の一部である。研究資金と機会の提供についてここに感謝したい。

### 参考文献:

青木昌彦・安藤晴彦編[2002]『モジュール化』東洋経済新報社、2002 年。

- Augier, Mie, and David J. Teece[2007] "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions," *Management International Review*, Vol.47, No.2, pp.175-192.
- Barney, J. [1991] "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 1991, 99-120
- ベサンコ, D/ドラノブ, D/シャンリー, M. [2002] 『戦略の経済学』奥村昭博・大林厚臣訳、ダイヤモンド社、2002-12-05 出版.
- Coase, R. [1937] "Nature of the Firm" in *The Firm, The Market, and The Law*, 企業の本質『企業・市場・法』宮沢健一, 後藤晃, 藤垣芳文訳, 東洋経済新報社, 1992年
- Chen, Homin & Tain-Jy Chen [2003] "Governance Structures in Strategic Alliances: Transaction Cost versus Resource-Based Perspective," *Journal of World Business*, Vol.38, No.1 (February), pp.1-14.
- Foss, N. [1996] "Capabilities and the Theory of the Firm," *Revue D' Economie Industrielle*
- Foss, N and Loasby, J eds. [1998] *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination*, Routledge
- Foss, Nicolai [2002] "Coase vs Hayek": Economic Organization and the Knowledge Economy," *International Journal of the Economics of Business*, Vol.9 No.1 (February), pp.9-35
- Foss, Kirsten, and Nicolai Foss[2004] "The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics," *Management Revue*, Vol.15, No.1, pp.107-121.
- 藤本/青島/武石[2001] 『ビジネス・アーキテクチャー製品・組織・プロセスの戦略的設計』藤本/青島/武石編著、有斐閣、2001年
- 潘若衛[2008] 「在日「新華僑」企業によるオフショア・アウトソーシング・ビジネス・モデル—異文化における境界連結者の機能—」『中央大学政策文化総合研究所年報』第11号。
- 磯貝正誓[2004] 「インド・世界のBPOセンター」『国際金融』、No.1129 (2004/7/15) pp.40~44
- Jacobides, Michael G., and Sidney G. Winter[2005] "The Co-evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production," *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.5 (March), pp.395-413.
- Langlois, R, and Robertson, P. [1995] *Firms, Markets and Economic Change*, Routledge.
- Langlois, R. N., and Foss, N. J. [1999] "Capabilities and Governance: The Rebirth of

- Production in the Theory of Economic Organization, *KYKLOS*, vol.52, 1999Fasc.2. 201-218
- Langlois, R. N. [2003], “The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2, pp.351-385.
- Madhok, A.[1996] ” The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capability, and the Nature of Governance”, *Organization Science*, vol.7 No.5 pp.577-590
- Marshall, A. [1890] 『経済学原理』、マーシャル, A. 著、馬場啓之助訳 (1966)、東京経済新報社、(原書初版 1890)
- 岡田英治[2007]「ソフト開発から BPO へ」『ジェトロセンサー』、2007 年 11 月号
- ピオリ, M. J. ・セーブル, C. F. [1984] 『第二の産業分水嶺』 岡之内, 永易、石田訳、筑摩書房 (1993 年)
- Peteraf, Margaret A. [1993] ”Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3 (March), pp.179-191.
- Richardson, G. B. [1972]” The Organization of Industry” , *Economic Journal*, Vol. 82, pp. 883-896.
- Shi, Y., and Gregory, M. [2005] “Emergence of global manufacturing virtual networks and establishment of new manufacturing infrastructure for faster innovation and firm growth” *Production Planning and Control*, vol.16 Nr.6, pp. 621-631(11)
- 田島俊雄・古谷真介[2008] 『中国のソフトウェア産業とオフショア開発・人材派遣・職業教育』現代中国研究拠点 研究シリーズ No.2、東京大学社会科学研究所
- 田中伸昌[2007]「米企業はオフショアリングを積極活用」『ジェトロセンサー』2007 年 3 月号
- 丹沢安治[2004]「新しい産業構造における企業間関係—知識ベースの企業理論による説明—」『経済学研究』(九州大学経済学会) 第 71 巻[第 1 号]、2004 年、pp.35-49。
- 丹沢安治[2005] 「企業間連携と日本の製造業の新たな戦略—企業境界の再構築—」『オペレーションズ・リサーチ』(日本オペレーションズ・リサーチ学会) 第 50 巻[第 9 号] p.637-643
- 丹沢安治[2006]「日系中国進出企業のダイナミクスと成功の条件」『中国における企業組織のダイナミクス』丹沢安治編著、中央大学出版社
- 丹沢安治他[2008a]「上海近辺におけるソフトウェア・オフショアリング企業調査報告」中央大学ソフトウェア・オフショアリング共同調査チーム、JETRO 『中国経済』12 月号、1 月号。
- Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A.[1997] “ Dynamic Capabilities and Strategic

Management” , *Strategic Management Journal*, 18, pp.509-533

U. S. GAO[2004] U. S. Government Accountability Office, International Trade: Current Government Data Provide Limited Into Offshoring of Services, GAO-04-932, Washington, D. C. :September 22, 2004.

Wernerfelt, B. [1984]” A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5, 1984, 171-180

Williamson, O. [1975] 日本語訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年。

Williamson, O. [1985] *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.

Williamson, O. [1999] ”Strategy Research: Governance and Competence Perspectives,” *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12 (December), pp.1087-1108.

#### 報告書・研究会報告

浅井知子[2008] 「日本のソフトウェア産業とオフショア開発の動向ー中国、ベトナム、インド、フィリピンの比較ー」経営情報学会『情報化社会と薄れゆく企業境界』研究部会 2008年10月22日

小島眞[2008] 「グローバル化でのインド経済拡大の展望と方向性」『中堅・中小企業のインドへの進出促進に関する調査研究事業』日本商工会議所、2008年、34-51ページ。

小宮山博文[2008] 「NECのオフショア開発への取組」日本電気株式会社・ソフトウェア事業推進ユニット、海外ソフトウェア開発推進本部：本部長、経営情報学会『情報化社会と薄れゆく企業境界』研究部会 2008年7月15日

丹沢安治[2007] 「内部統制導入とそれ以後の企業戦略」、中央大学ビジネススクール開設記念シンポジウム『内部統制導入と企業戦略』2007年12月

丹沢安治[2008b] 報告書：「インドの経営資源を活用した日本の中堅・中小企業の企業戦略」『中堅・中小企業のインドへの進出促進に関する調査研究事業』日本商工会議所、2008年、61-73ページ。