

米国系多国籍企業の在日現地法人のアジア地域への 「イントラソーシング」

三輪 祥 宏

多国籍企業・アウトソーシング・在日現地法人・企業間関係

1. はじめに

本稿では、複数の国や地域の企業体に直接投資をして経営参画する（設立に限らず買収なども含む）形態を選択してグローバル規模にビジネス展開する企業（以下、「多国籍企業」という）の、本社所在国（以下、「ホーム国」という）以外の国や地域（以下、「ホスト国」という）で経営に参画している法人格を持つ企業体（以下、「在外現法」⁽¹⁾という）のうち、日本をホスト国とする在外現法（以下、「在日現法」という）を対象として、多国籍企業における企業内国際分業が在外現法に与える影響と在外現法の選択について分析することで、多国籍企業における企業内国際分業の展開について考察をしていく。

考察を進めるにあたり、いくつかの前提条件を確認しておく。まず、多国籍企業における企業内国際分業の現状である。現在、多国籍企業の多くは、アメリカ合衆国をホーム国とする（以下、「米系」という）多国籍企業を中心として企業内国際分業の体制を大きく見直しつつある。これまでの米系多国籍企業は、パートレット＝ゴシャルが提示した概念でいうと「インターナショナル企業」⁽²⁾を典型的モデルとする企業内国際分業を展開してきた。インターナショナル企業の特徴としては、①経営者側は海外事業を本社の付属であるとみなしている、②公式的な経営計画と管理体制により本社と在外現法は密接に結びついている（管理的統制）、③能力や権限、意思決定権は分散しているが本社の管理を受ける（調整型連合体）とする3点を挙げることができる [浅川, 2003]。そのために、米系多国籍企業の在外現法では、単体の企業体として独立的に、ホスト国の人材を活用して経営される傾向が強かった。例えば、International Business Machines Corporation（以下、「IBM社」という）の在日現法である日本IBM社の社長であった椎名武雄は「1国1IBM」「現地法人は100%子会社、現地法人のトップは現地人」が「IBMの信念」⁽³⁾であった、と当時を振り返っている。しかし、現在はその「信念」に代表される米国流の在外現法の管理様式も、全社戦略の変更や事業環境の変化の影響を受けて大きく変化している。現在の米系多国籍企業においては、「バックオフィス」と呼ばれる間接的な業務や製造などの労働集約的な業務を中心に、処理や作業を行う拠点をグローバルあるいはリージョン（地域）、タイムゾーン（標準時）のような単位で機能的または物理的にも集約・統合し、同時に業務の標準化も実現させることで資源配分の効率化とコストの最適化を実現する取り組みが主流となっている。例えば、先述したIBM社では、CEO（当時）のサミュエル・J・パルミサーノが“Globally Integrated Enterprise (GIE)”の経営理念を2006年に提唱し⁽⁴⁾、現在のIBMでも在外現法の管理様式として採用されている。GIEとは、グローバル化する世界への対応する企業の新しいビジネスモデルを表す用語とされ、従来の多国籍企業モデルを変革するものとされている。パルミサーノは、企業による国際化プロセスは「国際企業（International Corpora-

tion)」から「多国籍企業 (Multinational Corporation、MNC)」を経由して「グローバル企業 (Globally Integrated Enterprise、GIE)」に至るとし、GIEとは「『地球規模の生産統合と地球規模の価値配達 (value delivery) という新たなゴールを目指し、戦略、マネジメント、そして運営方法を形作っていく企業体』」で、「国境というものがほとんど意味をなさなくなり、事業の考察や行動にとっての境界とはならなくなった」と定義している。IBM社自身におけるGIEモデルへの進展は、「全IBMの調達機能を中国・上海に集約するなどの手段で調達や人事などのバックオフィス機能を集約。全社のリソースを全世界の拠点から活用できるようにして、“地球レベル”のコスト削減を図った。一方で生まれたキャッシュで、ソフトウェア事業や新興国への投資を進めてきた」⁽⁵⁾と評価されている [三輪, 2013a]。また、IBM社と同じIT関連企業で売上規模においては世界最大の企業であるHewlett-Packard Company (以下、「HP社」という)でも同様の施策が行われており、2003年に「グローバル共通化比率」の実現を目標のひとつとし、「人事の95%、経理の83%、営業の52%、マーケティングの67%、物流の56%、受発注の79%の業務がグローバルで共通化可能」とする仮説にしたがって、リソースの再配置を含めてグローバルレベルでの業務プロセスの統合と企業内国際分業の見直しが推進されている⁽⁶⁾。これまで、在外現法単位で業務を完結させることを前提に構築されている企業内国際分業に基づいたグローバルサプライチェーンを、いわば「モジュール化」して多国籍企業内部で相互に強い依存関係を持ちながら全体で最適なグローバルサプライチェーンを模索する試み、と言える。この最適化にあたっては、「内部化理論」⁽⁷⁾に依拠する企業内国際分業にとどまらず、企業間国際分業も選択肢のひとつとなっており、在外現法経営に少なからず影響を与えている [三輪, 2013b]。

いっぽう在日現法は、ホスト国である日本市場や社会への埋め込み (Embeddedness) を強めることで成長してきたことは先行研究から確認されている⁽⁸⁾。それは、「在外現法は多国籍企業本社に従属した付属物ではなく、その内部ネットワークにおいて特殊性を確立することで、自律的に戦略的な行動をとるように進化する」⁽⁹⁾という命題のとおりであり、例えば、前述の日本IBMは単体で1980年代までに従業員10,000名、売上高1兆円規模という大企業となるとともに、基礎研究から開発・製造・販売まで、サプライチェーン全体を一気通貫で展開できる体制を構築した⁽¹⁰⁾。

上記を前提に本稿では、ビジネスに必要な機能を単体で満たすことのできる体制を確立し、自律的に戦略的行動を行っていた在日現法が、多国籍企業本社による事業戦略の変更や事業環境の変化の影響に伴う企業内国際分業体制の見直しに伴って自社単体の経営資源や組織能力が縮小された在日現法において生じた「Administrative Heritage」(組織の伝統) [Bartlett and Ghoshal, 1989] に基づく抵抗やスピードを落とさずに事業を継続するための工夫、改善努力などの事例分析を通じて、企業内国際分業体制の変化に向き合いながらホスト国市場での競争優位を構築するために必要となるマインドセットや組織能力、役割分担のルールについて考察を行う。その結果から、日本をホーム国とする多国籍企業が、特にアジア地域における企業内国際分業の変革を検討していくにあたり、その前提となる条件などが提示されることを副次的な目的としている。

2. 先行研究のレビュー

2.1. 国際分業論の適用の検討

古典的な国際分業に関する理論は、主に貿易活動を対象の中心として展開してきた。しかし、輸出入から利益を獲得するのみならず、各国固有の立地優位性を求め国際的に事業を展開する多国籍企業の登場し、在外現法間での機能分化を通じて経済効果を享受する国際分業へと主題が移る。多国籍企業は、事業を国際的に展開することで経済活動のリスクが減少でき〔Hymer, 1960〕、在外現法間で国際的に機能を分化させて、各在外現法で発揮される強みを強化することで競争力と収益力を高め〔McKendrick et al., 2000〕ながら、ホーム国拠点の事業構造の転換や新事業の創出をも可能とする〔天野, 2005〕というように説明されている。Dicken (1986, 1992)によると、ホスト国ごとに分散立地している企業の生産活動は垂直的な統合と水平的な拡張という形で機能分化を行っていることが指摘されている。

天野 (2005) は国際分業を「国境を越えた機能分化」と定義して、そして分業のレベルによって、企業内分業（経営内分業）と企業間・産業間分業（市場取引による分業）と区分するとともに、分業のタイプによって垂直的分業（工程間分業すなわちサプライチェーンや価値連鎖上の垂直的な機能分化）と水平的分業（製品間分業すなわち製品や事業の間の水平的な機能分化）の4次元に分類している。

近年においては、高い品質で低いコストの部品を調達できるという理由に加え、新しい技術や新興の成長市場を活用できる可能性が高まっていること〔Ettlie and Sethuraman, 2002〕を背景として、欧米企業が東アジア、特に中国からの調達を急拡大している、と言われている。その方法としては、生産工程を細かく分け、ホーム国と東アジア諸ホスト国の間で各活動に適した立地条件を考慮した工程の再配置（企業内拠点間の分業）が積極的に行われている。例えば、量産活動の全てを東南アジアのホスト国に移管し、R&Dのみをホーム国に残す国際分業を行う〔McKendrick et al., 2000〕企業内国際分業の事例やグローバル・アウトソーシングを通じた国際間取引による外部化（アジア地域の企業との企業間国際分業）を行う事例〔Ettlie and Sethuraman, 2002〕が増加していることも指摘されている。それに応じて、日本企業の海外生産シフトや国際分業の展開にも関心が向けられ、様々な側面からの研究が蓄積している。代表的なものとして、海外生産シフトが日本国内の生産や雇用に与える影響〔天野, 2005〕、企業内での各拠点間の機能分化と最適配置〔新宅・天野, 2009〕、製品開発の国際分業〔梶山, 2009〕などが挙げられる。これらの研究の多くは、日本企業の海外生産シフトや企業内各生産拠点間の役割分担（企業内国際分業）に焦点を当てた議論である。ただし、上記までに確認した国際分業に関する研究は、工程や機能を分割し、それぞれの工程が独立的に活動することを想定している。いっぽう、前項で述べた現在の米系多国籍企業において生じている分業は工程や機能の分割を伴うものではなく、業務工程や機能の実行においてインタラクティブに、トランザクションが定常的に発生する分業である。「サービス」の分業と言い換えることもできよう。

そこで、上記した国際分業の研究を基礎として、別の概念を持ち込む必要があると考える。そこでトランザクションが定常的に発生することを前提とするアウトソーシングに関する先行研究の成果を援用して、議論を展開していく。

アウトソーシングとは、「企業がいくつかのビジネス機能を外部業者に業務委託すること」と定義される。ここでいう機能とは、単純なテレマーケティングあるいは文書処理から、デー

タセンターやソフトウェアのテストといった、ひとつの会社における特定の機能領域全体の運営を委託することまで、幅広く含まれている [Drezner, 2004]。

すなわち、一般的な定義に従うのであれば、「外部業者への業務委託」が前提となるため、ここで検討対象としている企業内国際分業と同範囲のソーシングは対象外となる。しかし、多国籍企業をひとつの企業と捉えず、法人格として独立している特定の在外現法を主体と捉えると、当該在外現法以外の在外現法（本社を含む）は多国籍企業の内部ネットワーク上には存在しているために近い関係ではあるものの、「外部」と定置することも可能であると考えられる。そのように定置することで、現在の米系多国籍企業において生じている企業内国際分業の変化の分析にアウトソーシングの概念を援用することが可能となる。ただし、在外現法がホスト国で外部業者にアウトソースすることもありうるので、いわゆるアウトソーシングと区別することを目的として、本稿では「イントラソーシング」と呼ぶ。前述のアウトソーシングの定義に従ってイントラソーシングを定義するならば「在外現法がいくつかのビジネス機能を、多国籍企業内部ネットワークに存在する本社や他の在外現法に業務委託すること」となる。機能については、前述の定義を請けるものとする。

さらに、前述の天野(2005)の4次元の分類を基底として整理すると図表1のとおりとなる。

図表1：イントラソーシングの位置づけ（筆者作成）

	多国籍企業 ネットワーク内部	多国籍企業 ネットワーク外部
ホスト国内	企業内のソーシング (一般的な業務分担)	国内アウトソーシング
ホスト国外	イントラソーシング	国際的アウトソーシング (オフショアリング)

2.2. 国際貿易論とアウトソーシング

アウトソーシングのなかでも、本稿での検討対象である国境線をまたいだ「国際的アウトソーシング」(International Outsourcing) について、経済学的に「バリューチェーンの国際的な断片化」[Egger, and Eggery, 2002] と定義される。この定義では、国際的アウトソーシングは、バリューチェーンのすべての工程、あるいは、各工程のいずれかにおける投入 (input) が、国境をまたがって複数の地理的な場所や企業に配置される状態を指すことになる。また、標準的な経済学理論の観点からは、国際的アウトソーシングは貿易のひとつの形態と取り扱われる。そこにおいては、投入 (Input) と産出 (Output) の分析を通じて、製品・サービスには価格やプロセスがあり、なかでも最も価格が低いものが採用される、というように「効率化」が議論の中心であり、業務の配分における公平性は検討の対象とされない。経済学的な観点でのスタンダードな命題としてはヘクシャー＝オリーンの定理（以下、「HO 定理」という）と新貿易理論 (new trade theories) が挙げられる。HO 定理とは比較優位の理論に基づき、貿易地域間の生産要素賦存に基づき貿易パターンを予測するもので、ある国はその国にある豊富な生産要素を用いて生産される財を輸出するいっぽうで、その国に希少な生産要素を用いて生産される財を輸入する、と推定するものである。HO 定理に従うと、先進国 (Developed Country) は熟練労働者による労働集約型の製品やサービスを輸出して、非熟練労働者でも可能な労働集約的製

品やサービスを輸入する、ということになる [Stolper and Samueison, 1941] はずである。この仮説に従うと、先進国では非熟練労働者への需要が削減され、その処遇や賃金は、理論上は、開発国 (Developing Country) と同一の水準に収斂することになる。なお、注意が必要なことは、この場合には先進国は開発国よりも熟練労働者が多いことが前提とされる。その結果からは、先進国において非熟練労働者の賃金が下落するとともに、失業を生み出す可能性があることが示唆される。

いっぽう、HO 定理に対して、投入-産出分析を通じて、資本に富む米国が労働集約的に生産された財貨 (農作物) を輸出するいっぽうで、知識集約的に生産される財貨 (工業製品) を輸入している、との指摘をしたレオンチェフのパラドックスを契機に新貿易理論が生み出される。新貿易理論では、先進国における製品やサービスの生産活動は、規模の経済性に特徴付けられると推定される。すなわち、貿易によって特定の製品やサービスが販売される市場が拡大するため、販売する企業のコスト削減に寄与することが想定されている。その結果、貿易の障壁が低くなると、先進国からの輸出が促進される。輸出が増加することで産出の規模が増加するに従い製造コストが低減するため、貿易を通じて製品やサービスの価格を低下させることができることになる [Lawrence, 1996]。さらに新貿易理論でもうひとつの重要な推定は、産業内貿易については収入や嗜好性、生産の仕組みが似ている国家間で行うことに熱心になる、というものがある。すなわち、新貿易理論での検討を経済学的な観点からの国際的アウトソーシングの影響として、賃金や雇用に関するプロセスは不明瞭になることが推定されてくる [Gordon and Zimmerman, 2007]。そして、先進国は熟練労働者が豊富になり、開発国には低熟練労働者が豊富になる、という論理的な帰結を招くことになる。注意が必要な点として、この2つの基本的な経済理論においては制度的側面を考慮しない前提でモデル化することが意図されていることである。経済学的な観点からは、インセンティブ (すなわち価格) と摩擦 (すなわち貿易や制度的障壁) が世界の消費量と生産をドライブしていることが主張されている。そこでは、純粋な価格差以外の摩擦を排除したうえでの理論的なインセンティブが特定されることになる。そのために、国際貿易論の観点からは、アウトソーシングについては、自由貿易として短期的には不利益があることは不可避ではあるが、長期的には利益に貢献するもの、となる。ここで確認されることは、イントラソーシングを検討するにあたっては、全体最適化を目指す多国籍企業に置ける経済的なコンテキストでは、在外現法の非熟練労働者の賃金や雇用が不安定になることが類推される。

Rodrik (1997) は「グローバル化の進展により、特に、労働集約的なもの、低熟練労働者、そして中間管理職のようなサービスは、より簡単に他の国の人々のサービスによって置換されることが可能となってきた。そのために、労働需要は不安定なものになり、該当する労働者の賃金や労働時間も不安定になることで、労働者側の交渉力を低下させている」と主張している。いっぽう、Bhagwati and Dehejia (1994) は、「グローバルに経済が統合され、多国籍企業が台頭することで比較優位が流動的となり、当初は小さかったコストの移転が比較優位の名の下に、突然、別の国にすべてを移転させることで、企業や産業はより落ち着きがなくなっている (Footloose)。比較優位における流動性の増加は、労働者の離職を招く。労働者の離職は非熟練労働者の賃金の相対的低下につながる。その理由は、非熟練労働者の保有するスキルは熟練労働者のスキルに比べて他への転用がしづらいことや、無職の期間にスキルをアップグレードすることに非熟練労働者は熟練労働者ほどには取り組まない傾向があることにある」と

指摘している。そして、Zalkilwhal (2000) の実証研究により、この仮説は支持されている。実際に、先述の日本 IBM 社の例でも、GIE が適用され始めた2008年頃から解雇の手続きが問題として認識されるようになってきている⁽¹¹⁾。

2. 3. 経営戦略論とアウトソーシング

前項での経済学的な側面に付加して、経営学的な観点からアウトソーシングを検討する議論としては、戦略経営論がある。そこでは、継続的な競争優位の確立を目的に、アウトソーシングを活用することが検討される。例えば、Kotler (2003) では「競合他社が適合できない、あるいは、適合を望まない、ひとつ以上のやり方でビジネスを展開する企業の能力」が継続的な競争優位を確立する重要な側面である、と指摘されている。そして、その能力は「コア・コンピタンス」と呼ばれ、特定の個人のスキルや技術よりもむしろ組織や集団の持つスキルや技術である、とされる。コア・コンピタンスは「有意な貢献を顧客に提供される価値へと変えるもの」[Hamel and Prahalad, 1994] と定義され、競争に勝つための必要な要素であり、図表2の7つの特徴があると指摘されている [Quinn and Hilmer, 1995]。

図表2：コア・コンピタンスの特徴 ([Quinn and Hilmer, 1995] をもとに筆者作成)

1. スキルあるいはナレッジ (製品や機能ではない)
2. 柔軟で、長期的に利用できるプラットフォーム
3. 限られた量に収まる
4. バリューチェーンをレバレッジする源泉
5. 自社で支配しているもの
6. 顧客にとって重要であるもの
7. 企業のシステムに埋め込まれているもの

この特徴から、企業経営において注力すべきコア・コンピタンスの数はかなり限定的にするべきとされ、選択したコア・コンピタンスによって顧客から選ばれるべく企業努力を行うことが必要とされる。そのなかでは、コア・コンピタンスとして選んだものについてはアウトソーシングを考えるべきではないが、選ばなかったものやことについては、コストと労力をコア・コンピタンスにより多く集中するために、アウトソースを積極的に活用していくことが企業の成功につながるとされた。

このようなリソースの配置に関する研究としては、Kotabe and Murray (2004) がある。Kotabe and Murray は、製造のアウトソーシングに注力したものだが、企業のソーシング先の選択肢について、図表3のようにまとめている。

Kotabe and Murray は技術アウトソースと同様に、アウトソーシング一般のアプローチも価値創造的であるべき、と忠告している。彼らは、海外にある身近で信頼できる企業へのアウトソーシングにおける落とし穴 (pitfalls) の存在を指摘する。新しい技術や専門知識が欠落してしまい、アウトソーサーへの依存が生じることなどが挙げられている。その解決策として彼らが提案するのが「戦略的パートナー」の開拓であり、それにより、単体の企業では難しい、長期間持続可能な競争優位を維持することができる、と主張している。また、以下の3つを自問自答することでアウトソーシングの失敗を回避できる、とされる [Quinn and Hilmer, 1995]。

図表3：ソーシング先の選択肢（[Kotabe and Murray, 2004] をもとに筆者作成）

Location	社内	アウトソーシング	
国内	ホーム国内の子会社の活用	ホーム国内の身近で信頼できる（arm's length）企業	ホーム国の戦略的パートナー
海外	在外現法の活用	海外の身近で信頼できる（arm's length）企業	海外の戦略的パートナー

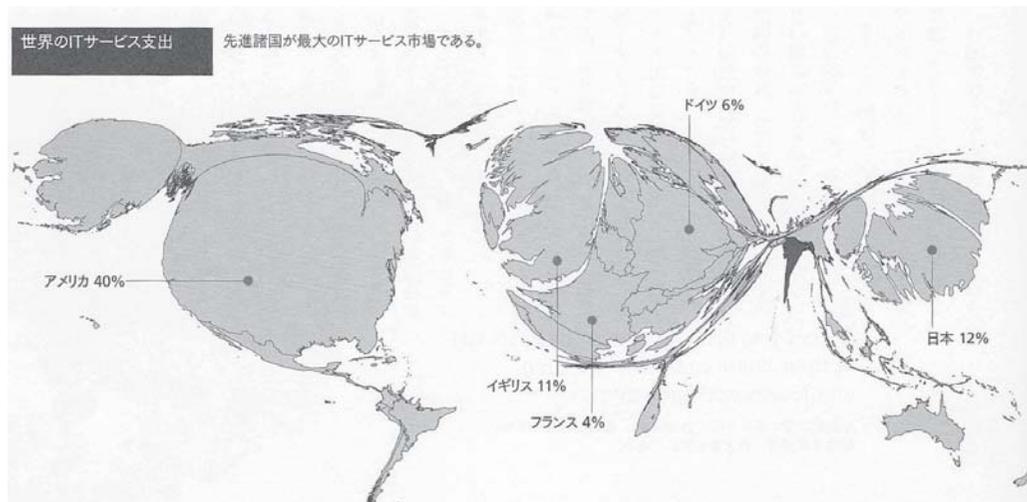
- 競争優位を得るにはどんな可能性があるのか？
- アウトソーシングにより生じる潜在的な脆弱性は何か？
- アウトソーサとの調整を通じて潜在的な脆弱性を軽減するための方策は何か？

この3つの質問を図表3にあてはめるならば、潜在的な脆弱性が少なく、アウトソーサへのコントロールが必要な場合は、身近で信頼できるアウトソーサを選択すればよくなり、潜在的な脆弱性が強くリスクが高い場合に、戦略的パートナーを選択すべき、となる。

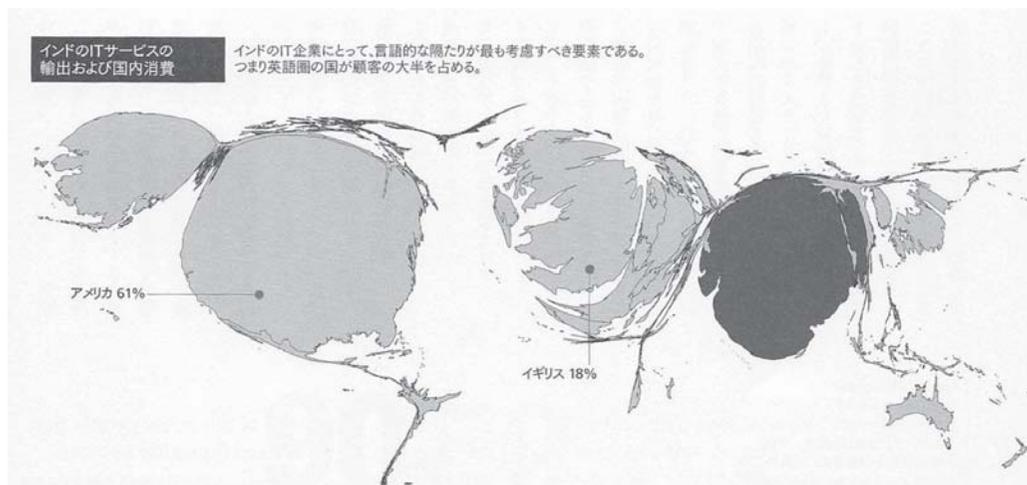
また、国際経営における戦略の議論における重要な理論のひとつに、Dunning (1981) の「OLIパラダイム」がある。OLIパラダイムとは、多国籍企業が国際的にネットワークを広げる場合に、所有（O）と立地（L）と内部化（I）の3つの要素を優位性の源泉と扱い、その所在に基づく折衷により意思決定を行うとしたものである。国際経営の文脈においては、企業内拠点間の取引は資本関係に支えられて、長期的かつ安定的な関係を維持できる。それに対して、資本関係のない企業間の取引では、交渉や契約、契約遵守の監視に必要なコストやパートナーの機会主義的行動により発生するコストなど（以下、「取引コスト」という）が生じる。そこで、国際市場におけるリスクと不確実性に起因する取引コストを回避するため、内部化志向が強く見られる、という考え方が主流であった。しかし、Dunning 自身はアウトソーシングの展開をふまえ、「アライアンスキャピタリズムの進展により、自らの OLI パラダイムは OLE（外部化）に代替されていく」[Dunning, 1993] と予見している。

そのいっぽうでアウトソーサの立地についても検討が求められる。例えば、IT 業界での欧米系企業の多くはアウトソーシング先としてインドを選択しているが、日本企業は中国を選択している。その実態は、Ghemawat (2011=2012) に記載されている。図表4と図表5は Ghemawat の提唱する「ルーテッド・マップ」と呼ばれるもので、一定の尺度に応じて各国の大きさを世界地図のように表現したものである。図表4のとおり IT サービスの支出において、日本は12%を占めてその面積もかなり大きく表現されているが、図表5にあるインドの IT サービスの輸出では、その面積が小さくなっていることが示される。このことは Ghemawat が指摘するとおり「言語的な隔たりが最も考慮すべき要素」となっている、として解釈できるが、在日現法のイントラソーシングというコンテキストでは、本社からの在インド現法へのイントラソーシングの要請に対処することが必要となる。特に、在インド現法がセンター・オブ・エクセレンス（以下、「COE」という）として社内で認知されている場合には、原則的には在インド現法へのイントラソーシングを検討せざるを得ない。

ここで、COE について補足をしておこう。COE とは「立地条件や有形無形の経営資源を活かして独自の卓越領域を持つようになり、多国籍企業全体に貢献するように」[浅川, 2003] だった在外現法を言い、本稿で提示するイントラソーシングを進める米国系多国籍企業では、COE



図表4：世界のITサービスの支出 [Ghemawat, 2011=2012]



図表5：インドのITサービスの輸出および国内消費 [Ghemawat, 2011=2012]

が「価値創造の重要な源泉であると認識された諸能力」を「社内の他部門へ移転したり活用されたりする」[Frost, Birkinshaw and Ensign, 2002] ことが前提になるため、能力や経験を COE に集約する傾向が見られる。すなわち、上記のような IT 企業のケースで在インド現法が COE と認知された場合には、インドに能力と経験を集めるために、在日現法を含めた他の在外現法に対してイントラソーシングを行うことが推奨されることになる。

ただし、在日現法にとっては図表3にあるとおり、ホスト国において身近な信頼できるアウトソーサも選択肢のひとつとなりうる。コア・コンピタンスではない、という定義のもとでイントラソーシングを要請されるのであれば、選択肢として、ホスト国でのアウトソーシングも検討することも同時に必要となる。その場合に、ソーシング先やソーシングする業務の内容について、ケースを分析する中で比較し、検討を行っていきたい。また、同時に、COE として

ではなく経済学的な観点からのコスト最適化を目的にバックオフィス業務をイントラソーシングした事例についても検討を行い、そこで生じる課題とその解決手段についても考察を加えていく。

3. 事例研究

3.1. 日本 HP 社と大連拠点

先に紹介したとおり、HP 社は「グローバル共通化比率」の実現を経営目標として掲げ、リソースの再配置を含めてグローバルレベルでの業務プロセスの統合と企業内国際分業の再定義が進められた。そのひとつが大連グローバルソリューションセンター（以下、「DGSC」という）である。DGSC は HP 社が北アジア（日本・中国・韓国・台湾）向けのサービスの拠点として設立したもので、英語と中国語に加えて、日本語・韓国語・広東語の 5 言語に対応してサービスを提供している。DGSC が提供するサービスは下記の 2 種類である。

- PC、プリンタ、サーバ製品について、販売後の顧客向けテクニカルサポート
- PC、プリンタ、サーバ製品について、修理診断サポート

2008年時点の数値では、スタッフ数が約1,000名で、サーバ製品担当だけで100名以上が従事しており、PC やプリンタについてはそのほぼすべて、サーバを含めた日本 HP 社のサポートサービスの電話対応のうち60%程度が DGSC での対応となっている。

また、大連には DGSC の他に、以下の 3 つの機能別組織が併設されている。

- 日本 HP 社が顧客向けに提供するシステムインテグレーション（以下、「SI」という）サービスのソフトウェア開発を担う JDDC
- 日本 HP 社のバックオフィス業務（人材開発サービス・保守見積書作成・リポート請求処理・契約管理・買掛金管理など）を担う大連 BPO センタ
- 日本 HP 社が顧客に提供するビジネスプロセスアウトソーシング（以下、「BPO」という）のうち、コールセンタの機能を担うトレードコールセンタ

DGSC を含めた 4 つの機能拠点は、同じ大連に設立されながら、原則としてはそれぞれが所属するビジネスユニット（以下「BU」という）に紐づく形で、独立的に機能している。とくに、顧客向けのアウトソーシングサービスを提供するトレードコールセンタは、顧客単位で完全に独立し、物理的にも関係者以外が立ち入れないなどの厳重なセキュリティで隔離されている。そのために、日本 HP 社からのそれぞれの機能別組織へのコンタクトも BU 別に独立的に行われている。

また、社内でのコミュニケーションに用いる言語も組織別に異なる。DGSC では、4 つの国向けのサービスを提供しているため公用語は HP 社に合わせて英語であるが、JDDC では日本語が基本言語とされている。また、日本向けの書類作成が多い大連 BPO センタでは、採用基準として日本語能力検定 1 級が最低基準とされている。

なお、大連という立地に関しては、他の土地に比べてかなり条件面で恵まれている、と言える。まず、日本との時差が 1 時間であり、ビジネス上ではほとんど問題にならない。さらに、大連には IT と日本語の教育環境が整備されており、両方のスキルを持った人材が豊富である。ただし、そのために、日系 SI 企業や他の IT 企業の在日現法向けサービスを行う拠点もあり、採用や定着率の向上においては競争が起きやすい状況となっている。

この大連の事例からは、HP社におけるイントラソーシングは、HO定理に基づく極めて経済的な最適化を目指しているものであることが見出される。すなわち、HP社から日本HP社への期待としては、コア・コンピタンスである熟練労働に集中することとなる。ここで課題となるのは、日本HP社の採用方針とのギャップであろうと類推できる。日本HP社は、先に指摘したとおり、日本への埋め込み（Embeddedness）を高めることで成長し、現在では4,000名近い社員を持つ企業である。そのため、採用においても、日本企業同様に新卒採用を重視している。さらに、筆者のヒアリングした範囲では、定着率や会社へのロイヤリティという面を考慮すると圧倒的に新卒採用が効果的である、という見方が社内の風潮である。しかし、HO定理に従うとイントラソーシングの推進は非熟練労働の外部化につながり、大学新卒という非熟練労働者の雇用については一定以上の制約がかかることとなるだろう。すなわち、熟練労働への注力は中途採用の強化につながり、実際のところ新卒採用（およびその後の人材育成）は難しくなっているという。さらに、非熟練的業務を担当していた社員の雇用継続も難しくなっており、バックオフィス業務の所管部署には管理職と派遣社員しか配属されないと聞く。また、その影響としては、「新卒採用から士官候補生であるため泥臭い経験をしておらず、頭でっかちになり易い」という批判もある。つまり、非熟練労働者というべきスキルしかない新卒社員に熟練労働と相当の業務を担当させるために弊害が生じている、という。例えば、JDDCでソフトウェア開発を行うことになるため、新卒で入社をした社員は、設計されたソフトウェアを自らコーディングし、テストをしてバグを取り修正する、というソフトウェア開発のサイクルを経験することができない。これは、イントラソーシングに限らず、「国内アウトソーシング」の活用を推進しているSI会社でも生じる課題だが、SI会社の場合は新卒社員の研修として柔軟に方針を変更することで解決できるが、在日現法の場合には本社との社内交渉を伴うことになり、厳しい状況であることが想定される。

いっぽうで、ソフトウェア開発のイントラソーシングには、国際的アウトソーシングや国内アウトソーシングと比較して、ノウハウや経験を広義の社内に留めることができる、というメリットが有るといえる。Kotabe and Murrayのいう「落とし穴」の指摘どおりに、アウトソーサへの依存度が高いとビジネスの展開に一定以上の制約がかかることがある。例えば、過去に在日現法が日本市場を対象に開発した新しいソリューションサービスを、海外の別の在外現法に移植しようとした際に、そのソリューションサービスのコアになる開発部分を国内アウトソーサに依存していたため、権利関係の問題とスキルやノウハウの移転の課題に阻まれ断念した経験があるという。その点、イントラソーシングであれば、将来的に大連のコストが高騰して他拠点への機能移管を行う必要が生じたとしても、アウトソーシングよりも移転は容易であろうと予想できる。

最後に品質という観点について考察を行う。HP社の競合であるDell Inc（以下、「デル社」という）では、HP社同様に大連にサポート業務を移管したことがある。しかし、結果として企業向けのサポートは品質面で課題があり、国内の宮崎県にカスタマーセンターを設立して再度国内に機能を戻している。現在は「日本では、企業向けPCでプロサポートを標準で提供するなど、品質の高いサポート体制を実現」「個人向けPCにおいても、プレミアム電話サポートを強化。24時間365日のサポート体制を敷いて」おり、「個人向けPCのサポートについては、スタンダードモデルは依然として中国・大連からのサポート体制」⁽¹²⁾となっているという。すなわち、ロイヤリティの高い顧客向けの電話サポートについては日本人で対応することが望ま

しい、という結論になっていると言えよう。宮崎拠点には、テレマーケティングを行う人員を含めて530人であり、そのほとんどを正社員として雇用しているという。それに対して HP 社では、大連拠点から国内拠点への再移管は行われていない。デル社が見切りをつけた施策が、HP 社では一定の品質を確保できている背景には、「独自の言語教育」と日本人への対応を行うために必要な日本人のカルチャーやマインドセットの理解をサポートする「カルチャーコーチ制度」が実施されていることが挙げられよう。そしてこれらの施策の背景には、形骸化しているとの意見もあったが、経営理念として精神的なバックボーンである「HP way」の存在が下支えしている、という。すなわち、国民文化の違いと向き合うことが必然的に求められるイントラソーシングにおいて、相互の共通理解を支え、コンテクストを近似させるための制度的要因（経営理念・企業文化など）が重要な役割を担うことが示唆される。

3. 2. データサービス A 社とバンガロール COE

グローバルに医薬品関連の情報サービスを提供する A 社の在日現法（以下、「AJ 社」という）では、これまでのデータ提供にとどまらず、データを活用したコンサルティングやデータ分析を代行するサービス、データ分析を行う IT システム基盤を提供するサービスを強化することを決定している。それにともない、AJ 社にも同様の事業領域の見直しが要請され始めており、同時に、グローバル統合を前提に、最適化を目指したリソースの再配置とイントラソーシングの推進が行われている。イントラソーシング推進の目的としては、財貨とナレッジの社外への流出を極小化することにある、としている。その主要対象範囲は、データ分析を代行するサービスと IT システム基盤を提供するサービスの 2 つの領域であった。

医薬品関連のビジネスは、国ごとに関連法規が異なるとともに、その法規類による規制が強いため、流通モデルを含めて各国ごとに独自の形態となっている。例えば、同じ成分で同じ製法の薬剤であっても、販売の許認可は国ごとに厳密に異なっている。そのために多国籍企業もコンセプトやブランドは統一したとしても、業務遂行においては「インターナショナル企業」のモデルどおり、各国ごとに独立的に業務を遂行することを前提としてきた。A 社もその例外ではなく、AJ 社が顧客に提供するデータの収集・集計・分析・開示について、全て独自に開発したプロセスやシステムで実行してきた。しかし、データ販売だけのビジネスでは限界が生じることと、その活用まで含めたエコシステムとしての顧客ニーズが出てきていることから、将来に向けて先述したように「サービス化」へのシフトが始まっている。

注意が必要な点として、サービス化への顧客の要求は昨今、突然発生したものではない。すなわち、これまでも先述したようなコンサルティングや代行サービス、IT システムの提供サービスの要求は、データ販売の補完として顧客から要請されており、同様の機能およびそれを実行するリソースは A 社および AJ 社のなかにすでに存在している。そして AJ 社においては、コンサルティングは正社員で行ういっぽうで、サービスについてはアウトソーシング比率がコストの 50% になる高い水準で提供するモデルを独自に構築してビジネスを展開するように「進化」していた。そのような状況において、今回のイントラソーシングへの変更に向けた取り組みが行われることとなった。

A 社がイントラソーシングを推進する背景には、インドにあるデータ分析サービス B 社を買収したこともある。データ分析の代行や IT システム基盤提供といったサービスの強化を目的に、A 社はいくつかの買収を行っている。そのなかでも業界の中で実績のある B 社の買収

は、A社のサービスビジネスの方向性を決定づけたと言える。A社は買収後のB社をCOEとして（以下、「B-COE」という）、顧客向けに提供された世界中のデータ分析に関するナレッジやノウハウを集約し、整理・統合したうえで、グローバルの各地から利用する「ハブ・アンド・スコープ」と命名したモデルで展開していくこととした。

上記方針の確定後、AJ社とB-COEはコミュニケーションを始める。まず、B-COEの側からCapabilityをAJ社に紹介する教育啓発から始められた。ここでAJ社は早速大きな壁にぶつかることになる。AJ社はこれまで、先述のとおり、独立的に活動し、日本の顧客と日本のパートナーだけを相手にビジネスを行ってきたため、英語でのビジネス推進の経験がかなり限定されていたのである。そこでAJ社は、英語を活用したサービスビジネスの経験者を積極的に採用し、即席ではあるが体制を構築した。同時にB-COE側でも日本語でコミュニケーションが出来る人員を確保した。その効果として、イントラソーシングの推進に向けて具体的に動き出すことになったが、計画立案後の実装において再度、言語の壁にぶつかることになる。

実際に顧客向けにサービスの提供をするプロセスの構築において、顧客の要望や要件を確認した仕様書の作成が必要となるが、AJ社は顧客との合意用に日本語の仕様書を作成し、さらにそれを英訳してB-COEに伝えることが必要となったのである。それ以外にも、B-COEに集約されたノウハウや成果物は基本的に全て英語であるため、AJ社が利用するためにはすべてを日本語に訳出する必要があるが、B-COEで確保した人員でも日本での会話は可能だが、読み書き（特に漢字）には対応できないため、AJ社側での対応が必要とされた。同時に、言語の壁以外にも、成果物としてタイトルは同様ではあるが、記載内容においてかなりのギャップがあることも確認された。B-COEの母体であるB社は、アメリカや欧州向けの国際的アウトソーシングにより各種サービスを提供してきた企業であったが、ここで確認された事実としては、アメリカや欧州の顧客から求められるドキュメントの品質や記載内容は日本でのものとは異なる、ということであった。そして、サービスレベルの面でも不安要素があった。サービスを提供するにあたり、日本の顧客は担当者が変わることを基本的に好まない。しかし、B-COEのデリバリー担当者は比較的人替わることが多く、「不安定な印象」をAJ社側に抱かせることになる。そのうえに、B-COE側では「納期を守る」ことへの個々の担当者の理解が不統一であったことも、AJ社側では不安を覚えた、という。

結果として、AJ社側では「できることからB-COEを活用していく」とする意思決定を行い、既存のAJ社のサービス提供については既存の国内アウトソーサーを利用したモデルを継続しながら、新規サービスメニューの導入については、B-COEのナレッジとノウハウを活用することで展開することに落ち着いた。

このことから最初に確認されることは、図表5でGhemawatが「インドITサービス企業にとって、言語の隔たりが最も考慮すべき事項である」と指摘したこと確からしさであろう。企業の意図はイントラソーシングであったにもかかわらず、言語を中心とした「文化的な隔たり（Cultural Distance）」[Ghemawat, 2007]に起因して業務の工程を分割する必要が生じて、国際分業的な対応になっていることが確認できる。それは、工程間をつなぐための「取引コスト」が、社内にもかかわらず、発生することになり、結果としては既存の国内アウトソーサーとの置換えを、経済的な理由でも困難なものとしている。

4. まとめ

本稿での先行研究のレビューと2つの事例研究を通じて、以下のことが確認された。

- ① 米系多国籍企業で発生している国際分業の再配置のうち、製品ではないサービスに関わる領域については、アウトソーシング分析の知見を援用することで「イントラソーシング」として捕捉することが可能となる
- ② 米系多国籍企業におけるイントラソーシングの推進の動機は、国際貿易論に基づく経済学的な知見からだけでも説明可能である
- ③ 米系多国籍企業におけるイントラソーシングの推進は、在外現法の人員構成や育成方針に多大の影響を与える
- ④ ③については、大学新卒を主力とする在日現法の採用方針への影響が大きい
- ⑤ イントラソーシングには、財貨とナレッジを社内に留める一定の効果があり、国内アウトソーサーへの依存を低めることが期待できる
- ⑥ イントラソーシングは「文化的隔たり」の影響を強く受ける
- ⑦ イントラソーシングにおいては「文化的隔たり」が取引コストとして表出することがある
- ⑧ 「文化的隔たり」の解消策として、経営理念や企業文化の共有は強く影響を与えることが示唆される

上記までの発見から、在日現法とイントラソーシングの関係については、以下の課題が残っていることが確認される。

- ① イントラソーシングは米系多国籍企業のみで生じている現象という可能性がある
- ② 多国籍企業の内部ネットワークと在日現法の関係において、在日現法が自社の組織アイデンティティをどう定置しているか、によりイントラソーシングの成否に差異が出ている可能性がある
- ③ 在日現法がイントラソーシングを活用するにあたり、コア・コンピタンスに関わる業務ではイントラソーシングが活用できなかったという可能性がある

いっぽう、ここでの発見から、日系多国籍企業へのイントラソーシング導入については以下のような示唆が見いだせる。

- ① イントラソーシングの導入により、経済的な効果が期待できる
- ② イントラソーシングの導入により、財貨とナレッジの社内留保が可能となる
- ③ イントラソーシングの導入は、在外現法の雇用や採用といった人事施策に影響することを念頭に検討を行う必要がある
- ④ イントラソーシングの導入にあたっては「文化的隔たり」への考慮が必要となる
- ⑤ イントラソーシングの導入にあたっては、経営理念や企業文化といった国民文化を超えるための文化的バックボーンの共有が先行していることが望ましい

【注】

- (1) 先行研究において広く用いられる「海外子会社」あるいは「外資系企業」という用語に代えて「在外現法」を用いている。その理由として、まず「海外子会社」という用語については、会社法（平成17年法律第86号）の第2条第3項において「会社とその総株主の議決権の過半数を有する株式会社その他の当該会社がその経営を支配している法人」と定められており、形式的ではなく実質的な支配が前提とされている。企業の戦略的な意思決定や行動を分析対象とする本報告において、「支配-被支配」を前提とした用語は不適切である、と考えるためである。一方の「外資系企業」に関しては、経済産業省の定義では、「外国投資家あるいは外国の持ち株会社が株式又は持分の3分の1超を所有している企業」を意味するため、投資会社が株式を保有している企業（日産自動車など）も対象となる。これらの企業は「外資系企業」ではあるが「多国籍企業の在外現法」ではないため、論点を明確にするために用語としては採用しない。ただし、先行研究からの引用においては、時代背景や法制度などの理由により、「在外現法」と相応の意味合いで「海外子会社」あるいは「外資系企業」の用語が使用されるため、原文あるいは訳文の用語をそのまま引用して記載する
- (2) 多国籍企業のタイポロジーは [Bartlett and Ghoshal, 1989=1990] 等に詳述されているので、ここでは定義のみを抜き出している
- (3) 当時の日本 IBM 社を取り巻く状況は [椎名, 2001] に詳述されている
- (4) IBM 社の GIE については [Palmisano, 2006] に詳述されている
- (5) 日経コンピュータ2012年10月11日号 P. 30を参照のこと
- (6) 当時の日本 HP 社を取り巻く状況については [峰, 2008] に詳述されている
- (7) 内部化理論については、[長谷川, 1998] などに詳述されているので参照のこと
- (8) 在日現法が日本市場への埋め込みにより成長してきたことは、竹内（2012）、三輪（2010）、吉原ら（1994）などにおいて多数の事例とともに指摘されている
- (9) 在日現法を含めた在外現法の進化については [吉原 et al., 1994] [Birkinshaw and Hood, 1998] [Geppert et al., 2003] [Andersson et al., 2005] などを参照のこと
- (10) 日本 IBM の「進化」については、三輪（2013b）を参照のこと
- (11) 例えば、<http://www.sentaku.co.jp/category/economies/post-1935.php>（2013/10/28に確認）の記事を参照のこと
- (12) デル社宮崎カスタマーセンターの金子知生センター長のインタビュー記事 http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/gyokai/20130920_616156.html（2013/10/29に確認）を参照のこと

【参考文献】

- 天野倫文 (2005) 『東アジアの国際分業と日本企業』 有斐閣
- Andersson, U., Bjorkman, I. and Forsgren, M. (2005). 'Managing subsidiary knowledge creation: the effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness'. *International Business Review*, 14, 521-38.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞出版社
- Bahli, Bouchaib and Rivard, Suzanne (2003). "The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-Based Perspective," *Journal of Information Technology*. September, Vol.18: 211-221.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Translational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bhagwati, J. and Dehejia, V. (1994) 'Free trade and wages of the unskilled - is Marx striking again?', in Bhagwati, J. and Kosters, M.H. eds., "Trade and wages: Leveling wages down ? ", Washington, D.C.: AEI Press: 36-75., Washington: American Enterprise Institute.
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998). 'Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies' .*Academy of Management Review*, 23, 773-795.
- Drezner, Daniel. (2004). "The Outsourcing Bogyman," *Foreign Affairs*, May/June, Vol.83, No.3: 22-34.
- Dunning J. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin.
- . (1992) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley, Egger, Hartmut and Eggery, Peter (2002). "International outsourcing and the productivity of lowskilled labor in the EU" Working Paper, unpublished, April 15, 2002
- Ettlie, J. E. and Sethuraman, K. (2002) "Locus of supply and global manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 Iss: 3, pp.349-370.
- Feenstra, Robert C, and Gordon Hanson (1999). "The Impact of Outsourcing and High-technology Capital on Wages: Estimates for the United States, 1979-1990," *Quarterly Journal of Economics* IU, pp.901-940.
- Frost, T., J.M. Birkinshaw and S.Ensign. 2002. Centres of Excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23 (11): 997-1015
- Geppert, M., Williams, K. and Matten, D. (2003). 'The social construction of contextual rationalities in MNCs: an Anglo-German comparison of subsidiary choice'. *Journal of Management Studies*, 40, 617-41.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- . (2011) *The cosmopolitan corporation*, *Harvard Business Review*, 89 (5) : 92-99
- Gordon, C. and Zimmerman, A. (2007) 'High-Tech Outsourcing: a Benefit-Cost Framework' *The American Economist*. 97-105
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Euture*. Boston: Harvard Business School Press.
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』 同文館
- Hymer.S. (1960) "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment". Cambridge: The MIT Press, 1976 ; 宮崎義一訳 『多国籍企業論』 (岩波書店, 1979)
- Kotabe, Masaaki and Murray, Janet Y. (2004). "Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage," *Industrial Marketing Management*, Vol.33: 7-14.
- Kotler, Philip (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. Lawrence, R.Z. (1996). *Single World, Divided Nations? International Trade and OECD Labor Markets*, Brookings Institution, Washington, DC, and OECD Development Centre, Paris.
- McKendrick, D., Doner, R., & Haggard, S. (2000). *From Silicon Valley to Singapore: Location and competitive advantage in the hard disk drive industry*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- 峰如之介 (2008) 『ヒューレット・パッカートのグローバル戦略と日本市場健全な合理主義が会社を救う』 日経BP社
- 三輪祥宏 (2010) 「米系製造 MNC の在日現法に期待される役割と機能の変化」『商学研究科紀要』第71号, 231-243
- . (2013a) 「多国籍企業における戦略の見直しが在日現地法人に及ぼす影響」『商経論集』第104号, 13-25
- . (2013b) 「多国籍企業の在外現地法人と『埋め込み (Embeddedness)』」『商学研究科紀要』第76号, 131-

- 日本ヒューレット・パッカー株式会社分社記念行事担当チーム編 (1999) 『Building a bridge across the Pacific
日本ヒューレット・パッカー1963-1999』 日本ヒューレット・パッカー株式会社
- 日本経営史研究所編 (1988) 『日本 IBM50年史』 日本 IBM
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1997). The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value
Creation. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Palmisano, S. J. (2006) “The Globally Integrated Enterprise” foreign affairs Volume 85 No. 3, P. 127-136
- Quinn, James Brian and Hilmer, Frederick G. (1995). “Strategic Outsourcing,” McKinsey Quarterly, No. 1: 48-70.
- Rodrik, D. (1997) “The ‘Paradoxes’ of the Successful State,” European Economic Review, Volume 41, Number 3, April
1997, pp. 411-442.
- 椎名武雄 (2001) 『外資と生きる：IBM との半世紀』 日本経済新聞社
- 新宅純二郎・天野倫文編著 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略』 有斐閣
- Stolper, Wolfgang and Samueison, Paul. 1941. “Protection and Real Wages.” Review of Economic Studies. (November):
58-73.
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化』 有斐閣
- 竹内竜介 (2012) 「戦後、外資系製薬企業の在日経営—社会関係資本に注目して—」 『国際ビジネス研究』 第4
号第1巻
- 吉原英樹編著 (1994) 『外資系企業』 同文館
- Zalkilwhal, O (2000). “Trade and wages: A Non-Stolper-Samuelson explanation: Evidence from Canada”, Phd. Disserta-
tion, Department of Economics, Carleton university, Attow