

オフショア・アウトソーシング・ビジネス における地域優位性

—中国とインド・フィリピン・ベトナムの比較を中心に—

関 口 和 代

はじめに

オフショア・アウトソーシング・ビジネスの現状

中国におけるアウトソーシング・ビジネス

インド・フィリピン・ベトナムにおけるアウトソーシング・ビジネス

オフショア・アウトソーシング・ビジネスの課題

はじめに

円高、人口減、新興国の台頭や政治の停滞等の環境変化を受けて、日本企業のグローバル化がますます進展している。さまざまな分野でアウトソーシングも拡大し、経営活動をする上で不可欠なものともなっている。アウトソーシングは、業務を受託する企業の持つ設備・人材・資金などの経営資源を、委託企業があたかも自社の資源のように活用することで、経営効率を高めるために用いるもので、製造業などにおける外注や下請け、人材派遣、コールセンター業務、施設管理、物流、福利厚生、教育・研修など、外部の経営資源を活用する方が効率的あるいは合理的と思われる分野で行われてきた（妹尾、2000）が、近年は、システムやソフトウェアの設計・開発等を受託する IT 関連のアウトソーシング（Informational Technology Outsourcing：以下 ITO）や、総務・経理・人事などのバックオフィス部門にも、その対象領域は広がっている。

アウトソーシングは、本来は経営効率を高めるための手段の一つであるが、特に、海外へのアウトソーシングは、コスト削減の手段として認識されることが多い。本稿では、日本からの最大のアウトソーシング先である中国における ITO とビジネス・プロセス・アウトソーシング¹⁾（Business Process Outsourcing：以下 BPO）を取り上げ、それらの現状と、国際分業化あるいはアウトソーシングによる経営の効率化がますます求められる中での、アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性について考察する。

オフショア・アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性

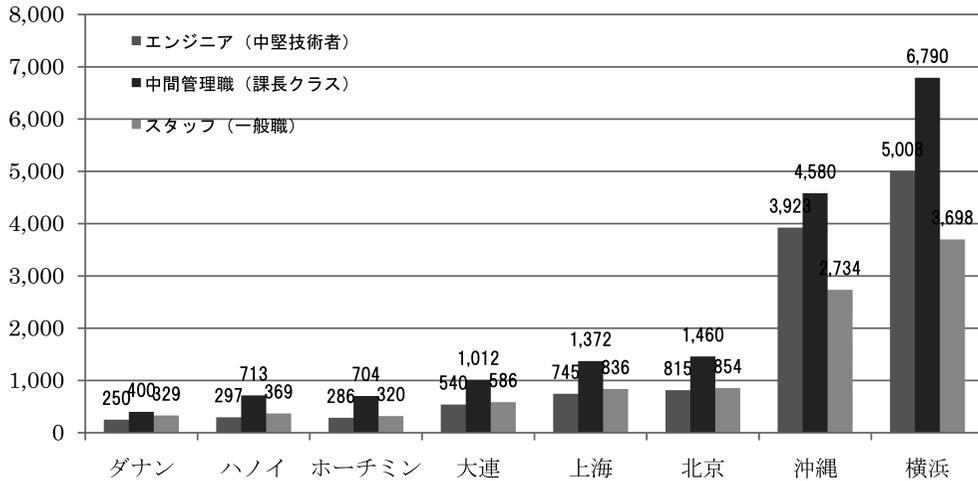
本テーマを取り上げた理由の一つに、最大のアウトソーシング先である中国のカントリーリスクを強く認識せざるを得ない状況が、2010年に続き、2012年にも再び発生したことがある。反日デモが暴徒化し、日本企業などのオフィス・工場・店舗や製品が破壊されたことや、通関手続きなどをはじめとしたさまざまなビジネス上の制約が生じたことは、あらためて中国のカントリーリスクを認識する契機ともなった。労働法の改正や労働契約法の制定、最低賃金額の上昇などにより、中国事業の収益は悪化してきている。中国へ進出している製造業・サービス業105社を対象に実施した調査によれば、2011年度の利益見込みが前年度比10%以上減ると回答した企業は約20%、10%以上増えると回答した企業は30%にのぼるものの、前年度比2ケタの賃上げとなった企業は2010年度で51%、2011年度で77%、2012年度の見込みで80%と、人件費上昇は利益を圧迫する要因ともなっている。また、中国の事業リスクとしてあげられたのは、「人件費上昇」が59%、「中国の成長減速」が35%であった（日本経済新聞、2012a）。低コストの労働力を活かして輸出する「工場」から消費の旺盛な「市場」へと変化していることや、コスト面でのメリットが相対的に低下したこともあり、中国以外へ拠点を設置ないしは移転する動きも生じている。そのような、いわゆるチャイナプラスワンの進出先としては、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーの他、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシアなども見直されている。各国ともそれぞれビジネス上の課題や制約もあり、コスト面での課題もあるが、中国への一極集中ないしは過度の依存によるリスクを回避するためにも新たな拠点や進出先を検討せざるを得ない状況となっている。

ITOやBPOの委託先としての中国は、低い人件費によるコスト削減効果に加えて、日本語を理解する人材（以下、日本語人材）の多さなどにより、他国よりも優位にあったといえる。本稿では、アウトソーシング・ビジネスについて概観した後、アウトソーシングの委託先としての中国の比較優位性は今後も続くのか、あるいは他国が優位性を持つとするならばどのような点においてか等について、文献調査及びインタビュー調査をもとに検討する。特に、アウトソーシング先として注目されているインド・フィリピン・ベトナムと中国とを比較する。

オフショア・アウトソーシング・ビジネスの現状

アウトソーシング企業の本社所在地あるいは業務を実施する拠点・地域によってアウトソーシングを分類すると、アウトソーシングを委託する企業の自国内で業務を実施するオンショア・アウトソーシング、自国から比較的近い地域に委託するニアショア・アウトソーシング、ニアショアよりも距離的に離れた地域に委託するオフショア・アウトソーシングがある。日本から見た場合、ニアショアは中国等の東アジア地域、オフショアはタイ・ベトナム・インド等の東南アジア・南アジア地域が該当するが、本稿では、日本以外の企業に委託するも

図表 1 賃金比較 (月額/USD)



* データ出所「日本貿易振興機構」(月額賃金/USD 換算)

のをオフショア・アウトソーシングとして見ていくこととする。

日本からのオフショア・アウトソーシングは、ITO は専門知識や技術を持つ中国やインドに、コールセンター業務やデータエントリー業務は、日本語人材の多い大連をはじめとした中国沿海部に委託されることが多い。ITO, BPO のいずれの場合も、委託先としての中国の存在は大きい。近年、ベトナムをはじめとした東南アジア地域のアウトソーシング企業の成長が著しい。アウトソーシング企業を選択する際の基準の一つに、コスト削減効果があるので、ここでは、エンジニア (中堅技術者)、中間管理職 (課長クラス)、スタッフ (一般職) の月額賃金 (ドル換算) を、日本 (横浜・沖縄)、中国 (北京・上海・大連)、ベトナム (ハノイ・ダナン) で比較する²⁾。図表 1 にあるように、月額賃金は、中国は横浜の 1/8~1/5、ベトナムは横浜の約 1/10 と圧倒的な賃金格差がある。

当然のことではあるが、コスト削減効果だけでアウトソーシング企業が選択されることはない。特に、ITO, BPO とも業務の性質上、最も懸念される点は、個人情報を含む情報漏洩などのセキュリティ上のリスクであるが、これに対しては、たとえば次のような対策が取られている。① ID チェックによる入退出管理と、携帯電話・情報端末を含めた私物の室内への持ち込み禁止、②室内にはディスプレイ、キーボード、マウスのみで、プリンタ・コピー機などを設置しない、③書類や伝票のデータは、個人が特定できないように分割し、それぞれを複数のオペレーターがバラバラに入力する。入力されたデータは別室のサーバーに分割して保存し、委託企業にデータを引き渡す際に再構成し送信する、などである。

アウトプットの質は、日本で処理するレベルと同等かそれ以上の高精度であり、処理スピードも速い点で委託企業に高く評価される傾向にある。同様に、中国人ワーカーの労働意欲、

向上心や集中力、パソコン・スキルなどの点でも高く評価されることが多い。なお、転職でのキャリアアップが前提の中国においては、中級管理職（グループリーダー）や熟練ワーカーの転職に備え、仕事を属人化させない工夫も必要となる（日経情報ストラテジー，2010）。ただし、能力に見合う作業と報酬が適切に付与されれば、従業員の満足度も高くなるため、転職リスクを下げるができるので（週刊東洋経済，2009b），離職にともなう品質の低下と情報漏洩などのリスクを防止するためにも、評価制度・人事制度は現地の事情にあわせて設計することが重要となる。

IAOP（2012）が発表した“The Global Outsourcing 100”によると、アウトソーシング企業ランキングの1位はAccenture（アメリカ）である。以下、Infosys Technologies（インド）、HCL Technologies（インド）、CBRE（アメリカ）、ISS（デンマーク）、NCR（アメリカ）、Wipro Technologies（インド）、Capgemini（フランス）、CSC（アメリカ）、TeleTech（アメリカ）と続く。毎年、順位の変動はあるが、上位100社以内に入る企業の約70％は欧米系企業であり、インド企業がそれに続く。中国企業も毎年6社前後がランクインするが、日本企業はランク外である。日本のアウトソーシング企業の場合、日本企業・日系企業からの業務受託がほとんどであり市場規模に限られること、日本語や日本の制度・仕組みに対応しているため汎用性がないことなどから、ランキング外となるものと思われる。

ITO

Gartner（2012）は、世界のITO市場は、2015年まで年率平均3.8％で増加し、2015年には3538億ドル（約28兆3千億円）に達すると予測している。日本については、運用コスト削減や業務効率化を目的としたアウトソーシングの需要が根強く、インフラからアプリケーションへと委託範囲の拡大が見込まれるとしている。また、年率平均0.9％（ドルベースで年率平均3.4％）の成長と、2015年には約4兆2千億円規模になるであろうと予測している。なお、2011年の世界のITアウトソーシング売上上位5社は、IBM（市場シェア10.9％：対前年成長率7.8％、以下同様）、HP（6.1％：2.0％）、富士通（4.5％：10.3％）、CSC（4.2％：0.0％）、Accenture（2.6％：18.2％）で、順位に若干の変動はあるものの5社の顔触れは前年度と変わっていない。

IT業界は、ITピラミッドとも揶揄される、元請け企業・一次下請け・二次下請け・三次下請けの階層的な受注構造をもつ。ボトム部分の業務は、北海道や九州・沖縄などの地方のソフト開発会社やフリーのSE・プログラマーから、中国やインドへと移管する動きがある。労働集約型のIT業界においては、人件費は開発コストに直結する。週刊東洋経済（2007b）によれば、SEの年収水準（円換算）は、日本709万円、上海187万円（日本の約1/4：以下同じ）、インド145万円（約1/5）、ベトナム69万円（約1/10）である。人件費で比較する限り、オフショア・アウトソーシングの活用は必然となろう。

とはいえ、アウトソーシングの活用にあたっては、当然のことであるが、技術・スキル、アウトプットの質が問われる。通信・電力などのインフラ整備に加え、各国の技術力が向上していることもアウトソーシング活用の背景にあるが、インド・中国あるいはベトナムにおけるIT人材のすそ野の広さは、技術力を向上させた要因の一つである。情報工学系の大学卒業生数（2005年）は、日本2.2万人に対し、インド50.1万人、中国81.2万人と、日本の25～40倍の人員を毎年輩出している。日本とは比較にならない規模の母集団から優秀な人材を採用することが可能な状況は、インドおよび中国企業のIT人材の質を大きく向上させていると思われる³⁾。また、フランチャイズ形式で世界に展開しているインドのIT専門学校アプテックは、1986年の創立以来、450万人のIT人材を養成、中国、ロシア、トルコ、ベトナム、スペインなどにも進出し、各国の言語に翻訳したテキストでIT人材を育成している。ベトナムやバングラデシュではアプテックで資格を取ることがキャリアアップのモデルとなっており、また、北京大学系の企業との合併で事業展開している中国では、IT教育市場の30%強を占めるなど、その存在感は大きい（週刊東洋経済、2007a）。ベトナムでも理系教育は重視されており、高い学習意欲と教育投資により人材育成が進んでいる。

BPO

バックオフィス部門業務の委託内容やそのレベルでアウトソーシングを分類すると、①データエントリーなどの大量の単純作業などによる業務支援型、②シェアード・サービス・センター⁴⁾を含む特定業務を受託する業務処理型、③業務プロセスの改善と業務全体の再構築による効率化を実施する高度業務処理型に分けることができる（児玉、2009）。上記①②は、委託企業の業務の一部ないしは特定部分のアウトソーシングであるのに対し、BPOは、特定業務を一括して受託するとともに、業務プロセス全体を見直し、業務の最適化による経営効率を向上させることを目的とするもので、③の高度業務処理型にあたる業務改善・改革型のアウトソーシングである⁵⁾。

BPOは、人件費の削減、固定費の変動費化、集約による規模の経済性の確立などによるコストダウンの他、業務の質や生産性の向上によるコア業務への経営資源の集中と、業務プロセスを改善することで、コア事業そのものを再定義し、事業の本質的競争力の向上による競争優位を獲得することを目的とする。したがって、コア事業強化のための経営改革の手法の一つとしてBPOは認識され、BPOを契機に自社に残された業務を効率化することが重要であり、外部化した業務の効率化よりも、自社内に残されたコア業務を効率化・最適化することによるメリットの方が大きい（為本、2007）。

しかしながら、近年では、業務支援型・業務処理型も含めてBPOというなど、本来の意図とは異なる用い方をされている。そのことが顧客をはじめとした社会のBPOに対する理解と活用を阻害しているように思える。もともとの意図が理解されないまま、BPOの名称が

使用されているため、公表されているデータなども実態を反映していない部分も多い。本稿では、本来の意味でのBPOの実状を示しているデータや情報以外は、混乱を避けるために事務系アウトソーシングとして示すことにする。

事務系アウトソーシングは、2000年代前半から半ばにかけて、Accentureや日本IBM等が、日本語人材の多い大連に拠点を設けたことを契機に拡大してきた。欧米と比較すると、その活用の範囲・程度は限定されていたが、リーマンショックや東日本大震災を契機に需要が高まっている。以下、代表的なアウトソーシング企業の状況について簡単に見ておく。

日本IBMは、2004年に自社の間接業務を大連に移管し、そのノウハウをもとにBPO事業を拡大してきた（日経産業新聞、2011f）。2005年には、大連に「IBM大連BTOデリバリーセンター」を設置し、従業員の1/3にあたる約1000名が日本企業向け業務を担当した（日経産業新聞、2010c）。2009年には、ヤマト運輸から、全国約6000か所の宅急便センターで一日35000～40000件発生する小口現金精算などの出納管理と取引先からの未収管理を、花王からは年間120万件ある社員の交通費精算などの支払い業務と、流通業者との取引業務を受託している（日経コンピュータ、2010；日経情報ストラテジー、2010；日経産業新聞、2010c）。業務委託の増加にともない、大連に2拠点目を設け、2009年末時点で約1000名だった従業員を2010年末には倍増させている⁶⁾。

1999年に設立されたインフォデリバ⁷⁾は、ベネッセコーポレーション、太陽生命保険やJCBをはじめとした日本企業から業務を受託している。ベネッセコーポレーションからは、アンケート入力、模擬試験の受験カード入力、進研ゼミの入会申し込み・契約変更、通信販売のハガキ入力の一部などのデータ入力業務を、太陽生命保険からは、契約者から保険の請求時に届く、月間12000～14000枚ある医師の医療診断書の入力を、JCBからは、電子マネーなどの新規事業の申込書や、クレジットカード発行審査や会員情報の入力・更新などの基幹業務の一部を受託している。これら業務は、2003年に設立された大連センター（オペレーター約1400名）で実施されており、上記企業その他、ソニー、ニッセンホールディングスなど約100社から業務を受託している。アウトソーシングの活用によって、入力コストは、2003年から順次はじめたベネッセで半減、2008年に開始した太陽生命保険で数分の一、2007年に開始したJCBで半分弱に削減されるなどの効果が出ている（日経情報ストラテジー、2010）。また、受注増加、業容拡大などを受けて、大連センターのオペレーターを2000名規模にする他、無錫などにも拠点を設置している（日経産業新聞、2010b）。

NTTデータは、グループ会社である無錫華夏計算機技術有限公司を利用し、中国に進出した日系企業から業務受託する事業を2011年1月から開始した。自社グループの間接業務を、2010年に無錫華夏計算機技術に移管していたことから、IBM同様、ノウハウを持っており（日本経済新聞、2011a）、みずほコーポレート銀行と協力の上、経理事務の代行からはじめ、人事・総務・購買などの業務に受託範囲を広げる計画である。なお、2012年度からの4

カ年の中期経営計画では、世界のIT企業上位5社に入ることを目指し、その一環としてBPOなどのアウトソーシング・ビジネスを推進することが示されている（日経産業新聞、2012c）。

野村総合研究所は、2010年10月に野村総研（大連）科技を設置した。NRIプロセスイノベーションと連携し金融機関の業務を受託する。2015年までに正社員200名、派遣社員800名の体制を整え、さらなる業務拡大を狙っている（日経産業新聞、2010c；2011e）。

上記以外では、2000年代前半から大連の拠点を活用し日本企業向けBPO事業を始めたAccentureは成都でもサービスを始めるなど業容を拡大、トランスコスモスは蘇州に受託業務の子会社を設立している（日経産業新聞、2010c；日本経済新聞、2010b）。

ここまで、日本企業が大連をはじめとした中国の拠点で受託業務を行っているケースを紹介してきたが、中国企業の日本進出なども増加している。2011年には、アジア地域でビジネス展開している香港の東亜銀行グループのトライコー・サービシーズが日本企業を買収し日本国内に拠点を確保した。同社が取引をしているアジア企業（約3万社）が日本へ進出をした際の受託を狙っての動きである（日経産業新聞、2011b）。その他、海輝軟件集団（北京市）はIT分野で日本向け業務の拡大を、遼寧省の東軟集団（Nuesoft）はヘルスケア分野で日本企業と連携し中国国内でのビジネスを展開する予定である（日経産業新聞、2012f）。

日本国内では、次のような動きがある。富士フィルムホールディングスは、2012年、オーストラリアのビジネスサービス大手サルマット社から、企業の郵便物・電子メール配送や請求業務の電子化などを請け負うアウトソーシング事業を買収した。同社は、オーストラリア、香港、台湾、フィリピンで事業展開しており、公共料金などの請求書の出力・配送、紙文書のデータベース化や管理保存等のサービスを受託、2012年6月期の売上高は約259億円、営業利益は約40億円である。同社の印刷関連技術や富士ゼロックスの複合機などと組み合わせたアジア市場で事業領域の拡大を狙っている（日経産業新聞、2012h）。また、業務ソフト開発のワークスアプリケーションズは、2012年、グローバル展開する企業向けに社員の勤務状況や人事評価などを一括管理するソフトを開発した。当ソフトは、グローバル展開に必要な一連の機能を標準搭載し、海外で労働者や給与などに関する法改正があった場合は、標準機能として順次追加するもので、今後のBPOビジネスに影響を与える可能性が高い（日経産業新聞、2012b）。

国内拠点に関しては、北海道や沖縄に拠点を設置、増設する例が増えている。給与計算業務大手のペイロールは北海道江別市に拠点を置き、キャリアバンクも地元・札幌市を中心にアウトソーシング・ビジネスを拡大している（日経産業新聞、2012b）。また、人事アウトソーシング最大手のエイチアールワンも、2011年6月に沖縄県浦添市に拠点を設置し、大連の協力会社に委託していた業務を移管、日本人社員による問い合わせ対応などで、より付加価値の高いサービス需要に応じる体制を整えた（日本経済新聞、2011c）。中国国内の賃金上昇

を背景に、北海道や沖縄県での拠点設置が増えている理由としては、①東京に較べて北海道・沖縄の賃金水準が約3割程度低いこと（図表1参照）、②若年労働力が豊富なこと、③賃料などのコストが低いこと、④自治体による招致優遇策などがある。北海道・沖縄に拠点を持つアウトソーシング企業を活用したことにより、委託企業では平均35～40%のコスト削減効果が得られている。

上述したように、各企業とも業務範囲や規模などを拡大しており、コールセンター大手のテレマーケティングジャパン、総合人材サービスのインテリジェンスなどによるBPO分野への参入の動きも活発であり（日経産業新聞、2010a）、BPO及び事務系アウトソーシング・ビジネスの国内市場は成長基調にあると言える。矢野経済研究所（2012）は、2011年度のBPO市場の売上を約3兆円（IT系BPOは1兆4739億円、非IT系BPOは1兆5430億円⁸⁾。いずれも事業者売上ベース）と推計した。また、2009年度から2015年度までの平均成長率を3.0%、2015年度には3兆3439億円と推計している。

また、IDC Japan（2012）は、BPO市場を前年比5.0%増の5917億円と見込んでいる⁹⁾。2016年は11年比で23.1%増の6937億円と予測、ビジネスサービス市場を1兆258億円と予測している（日経産業新聞、2012e；2012g）。さらに、競争力強化のために、企業は業務のアウトソーシングからコアビジネスへ経営資源をシフトする傾向が企業に強まっているとし、コスト削減効果を把握しやすい調達・購買、福利厚生分野のアウトソーシングでの高い成長率が期待されると述べている。また、金融機関のバックオフィス業務や製薬会社の治験関連業務など、特定の産業分野の固有業務を受託する「産業特化型」アウトソーシングの拡大見通しも示している。

Gartner（2012）によると、2009年のBPO市場規模（最終ユーザーの支払額ベース：含グループ会社への業務委託）は、アメリカ961億ドル、ヨーロッパ368億ドルに対し、日本は151億ドル（約1兆2800億円）である。欧米と比較して日本の市場規模が小さい理由には、第一に、間接業務の標準化¹⁰⁾が進んでいないため業務委託に手間がかかること、第二に、雇用流動性が低い日本では、アウトソーシングが従業員の雇用問題に影響を与えることが多いため、現場の抵抗が強いことなどがあげられる（日経産業新聞、2010c）。しかしながら、グローバル化がさらに加速すると思われる今後は、スタッフ部門業務の標準化や効率化が一層求められる。BPOを活用し、海外拠点も含めた全社の事務業務を見直し、標準化・集約化することは、単なるコスト削減にとどまらず、コアビジネスへ経営資源を集中させることにもつながるものと思われる。

中国におけるアウトソーシング・ビジネス

中国のアウトソーシング・ビジネスは、中国政府あるいは地方政府の強力な産業支援を得

て拡大してきた。たとえば、中国政府が定めた「国民経済と社会発展第11次5カ年計画」(2006～2010年)でのアウトソーシング産業の成長促進によって輸出産業の構造を改善する戦略や、商務部(日本の経済産業省にあたる)による「千百十工程」¹¹⁾と呼ばれるアウトソーシング強化政策などである。さらに、アウトソーシング模範都市(モデル都市)として、北京・天津・上海・重慶・大連・深セン・広州・武漢・ハルビン・成都・南京・西安・済南・杭州・合肥・南昌・長沙・大慶・蘇州・無錫・厦門の21都市を指定し、2010年7月1日から2013年12月31日まで、技術先進型として認定された企業に対する所得税優遇政策を実施している¹²⁾。ITO, 技術型BPO, KPO¹³⁾(Knowledge Process Outsourcing: 知的業務委託)を行っている企業がその認定対象となる。

2011年には、オフショア・アウトソーシング拠点を支援するための優遇政策も改定された。補助金の改定をともなう支援策としては、以下のようなものがある。①オフショア・アウトソーシング企業に対し、大学卒業生(オフショア・サービスに関連する試験に合格し、1年以上の雇用契約に署名して、オフショア・アウトソーシング企業に雇用された者)の訓練費用として一人あたり4500元(703ドル)を給付。訓練機関に対しては、大学生(直接雇用し、1年更新雇用契約に署名した者)の訓練費用として1人あたり500元(78ドル)を給付。②IT機器の購入、ネットワーク・プラットフォームの運用・保守に関連し、500万元(780万ドル)の給付。③オフショア・アウトソーシング企業がグローバルに運用する認証を受けることができるよう、50万元(78万ドル)を給付(ただし、年間3つの認証まで)。④オフショア・アウトソーシング企業が中国以外へビジネスを拡大する際のマーケティング・イベントに対する補助金の給付、などである。

また、多くの都市でソフトウェアパーク(IT産業園)の整備やアウトソーシング産業に対する優遇政策が実施されていることに加え、地方政府も、地方産業構造の改善を目的にアウトソーシング企業に対する積極的な優遇政策を打ち出している。

このような中央政府および地方政府の優遇策や支援もあり、中国におけるアウトソーシング産業の市場規模は拡大してきた。アウトソーシング模範都市のアウトソーシング企業は3000社以上、就業人口も50万人以上といわれている。委託先は、日本を含む外国企業が70%、国内企業が30%、金融・保険、製造、流通業関連からの委託が中心で、顧客サービスのためのコールセンター業務が約50%、財務関連業務(帳票処理)と人事業務がそれぞれ約19%と、この3業務で約88%を占める。2007年に海外から受託したソフト開発額は前年比40%増の約20億ドルで、50%以上が韓国と日本からの受託である。

中国におけるオフショア・アウトソーシング産業の市場規模は、2008年の142億ドルから、2009年の190億ドルへと拡大し、そのうちもっとも成長率が高い分野がBPOである。BPOの市場規模は、2008年は前年比30%増の約14.5億ドル、それ以降25～30%のペースで拡大し、2011年には25億ドルを上回ると推計された。前述のIAOPランキングにおける中国の

IT サービス企業のトップは東軟集団 (Neusoft) で 60 位台である。東軟集団は大連にも拠点を置き、2011 年 1~9 月期の売上高は前年比 19.2% 増の約 37 億元、同じ 60 位台である大連華信計算機技術 (DHC) の売上高は前年比 34.4% 増の約 8 億元であった。

しかしながら、大連市工業情報化部の統計データは、中国のアウトソーシング・ビジネスの成長が鈍化していることを示した。2012 年上半期のソフトウェア開発業の輸出額は前年同期比 11.7% 増の 162.4 億ドルであるが、増加率は昨年同期比 6% 減であった。そのうち、アウトソーシングサービスの輸出額は 24.6% 増の 34.7 億ドルであるが、増加率は昨年同期比 21.8% 減であった。業界全体の成長率が低下した背景には、小規模企業が多く、価格交渉力も弱いこと、人件費上昇や人民元高による利益率の低下などがある。安価な人件費をベースとしたアウトソーシング・ビジネス・モデルの限界との指摘もある。中国企業の競争力向上には、合併等による業務統合や事業規模の拡大や、単純な業務支援型・業務処理型のアウトソーシングだけでなく、高度業務処理型の BPO や KPO が必要と思われる。

中国やアメリカの証券取引所に上場している中国の BPO 関連企業には、海輝軟件 (国際) 集団、上海海隆軟件、上海復旦復華科技、軟通動力信息技術 (集団) などがある (日経産業新聞, 2011a) が、そのうちの一家である海輝軟件 (国際) 集団は、2012 年、文思情報技術有限公司と合併し中国最大のオフショア ITO 企業となった (新会社の売上高予想は 6 億 7 千万ドル)。前述したような課題に対応するために、アウトソーシング企業の合併連衡は、今後進むものと思われる。

大連の概要

中国におけるアウトソーシング・ビジネスの代表的な地域は大連である。渤海と黄海に面する大連は、古くから交通の要所として栄えてきた、人口 625 万人を抱える中国東北部の都市である。

1991 年に、国家レベルとしては初のハイテク開発区「大連ハイテクパーク」が設立され、新産業育成のモデルともなった。1998 年には、IT 分野の産業を集積させるために、大連ハイテクパーク内に「ソフトウェアパーク」が設立され、ソフトウェア開発企業・情報サービス企業の誘致が進められてきた。現在では、ソフトウェアのオフショア開発やアウトソーシングの拠点となっており、IBM、Genpact (GE の社内部門が独立した企業)、Accenture、Oracle、DELL、HP、SAP、NEC、富士通、NTT グループなどの外資系の他、ハイソフトやイダテックなどの中国企業も含め、IT 企業が数多く進出している。大連市経済情報化委員会によれば、2010 年の大連市内の IT 関連売上高は、前年比 32.9% 増の 535 億元 (約 6600 億円)、関連企業数 1000 社 (2009 年は約 850 社)、関連業務に従事している従業員数は約 10 万人にのぼる (日経産業新聞, 2011d)。

大連市は、さまざまな優遇政策により企業進出を促進してきたが、2011 年以降、その見直

しを進めている（日経産業新聞，2011e）。2011年8月には，社会保険料負担額の増額を柱とした制度改革が発表された。従来は，対象社員の前年の平均月収（2010年は約3700元）を基準に，その約3割にあたる額を社会保険料として企業が負担し，上限額は11000元であった。新規定では，前月に支払った給与総額の約3割を企業が負担することになり，上限規定も撤廃された。大連のBPO企業の賃金は，一般オペレーターの初任給が月額800～2500元，経験5～10年の中級管理者は5000～10000元，ソフトウェア開発企業の場合は，BPO企業の1.5倍程度となる。従業員100～200名規模の企業でも毎月数万元の負担増と試算され，従業員規模が大きく高報酬の従業員がいる企業での負担額は，従来とは比較にならないほど増える見通しである。また，駐在員もその対象となり，試算では一人当たり年間100万円の負担増となる。

大連よりも低い賃金水準であることをアピールし，企業誘致を進めている地域も多い。たとえば，西安の新卒初任給は月額1300～1400元，無錫は1500～2000元，上級プログラマーでも3000元程度である。日本語人材の豊富さなどの強みはあるものの，優遇政策の見直しや新たな負担増が続くようであれば，大連から他地域へ，あるいは中国以外への移転を企業は検討せざるを得ないと思われる。

人材不足と人員過剰

大連のIT関連の就業人口は10万人を超え，人材不足感が強い。特に，一定規模の人数を取りまとめる能力を持つグループリーダーや，事業を管理する上級マネジャー等の中級管理職の人材が不足しており，人材の争奪戦となっている。優秀な人材を採用するために報酬も高騰していることから大きな負担となっている。もともと，自分に対する評価・報酬に納得できない，あるいは昇進・昇格スピードの遅さや運用上の不満などがあればすぐに転職する傾向はあったが，進出企業の増加と業容拡大による求人数の増加が雇用流動化に拍車をかけている。離職率は15～20%で，また雇用契約期間などの関係から，勤続3年が転職の一つの区切りともなる。

一方で，若年層の就職難が問題になっている。日本とは異なり，基本的には在学中に就職活動をするのではないが，大卒者の就職率は70%前後で推移しており，毎年100万人近くのいわゆる新卒無業者が出ている。企業側も新卒者を採用し育成する手間をかけるよりも，スキルや経験のある人材の採用が主で，要求水準に満たなければ雇用契約を解消する随時採用が基本である。

拡大する産業の担い手として高等教育を受けた人材を増やすことを目的の一つとして，1999年に大学規模拡大と私立大学の設置が認められたため，政策導入前の2001年の卒業生数が約115万人であるのに対し，導入後の2003年は約212万人と倍増，2011年は約660万人と6倍に増加した（日本経済新聞，2011d）。増加した大卒者を雇用する産業の育成・成長

が間に合っていないこともあり、結果的に就職できない若者が増え続ける事態を引き起こしている。学生の多くは公務員や国有企業を希望し、企業が求める人材（たとえば、前向きに取り組む姿勢やコミュニケーション能力など）、必要とするスキルを持っている人材が少ないため企業は採用したくとも採用できる人材が少ないという需給ミスマッチ状態となっている。

インド・フィリピン・ベトナムにおけるアウトソーシング・ビジネス

インド、フィリピン、そしてベトナムもアウトソーシング・ビジネスに力を入れ始めており、日本企業向けアウトソーシングの主要地域である中国に影響をあたえはじめている。

トムソン・ロイター社が集計した電機・IT分野でのアジア企業の時価総額上位50社（2011年12月16日時点）を見ると、1位のサムスン電子（1328.5億ドル：以下単位省略）、2位の台湾積体回路製造（620.6）に続き、3位にタタ・コンサルタンシー・サービズ（425.6／以下TSC）、6位にインフォシス（295.3）、8位にウィプロ（188.2）と、インドITサービス企業が続く。上位30社の内訳は、韓国9社、中国9社、台湾8社、インド4社で、韓国・台湾が最終製品・基幹部品などの製造業系であるのに対し、中国・インドはインターネット関連やソフトウェア開発関連の企業が多い（日経産業新聞、2011g）。

インド

インドが国外から受注するアウトソーシング事業は、2010年度見込みで総額約141億ドル（1兆1600億円）と世界最大である（日本経済新聞、2011b）。インドのITサービス業は、「製造業等の他産業に較べて人件費は高いが、米欧で受注してインドで開発業務を手掛ける『グローバル・デリバリー・モデル』の利ざや」が価格競争力の「のりしろ」として評価されてきた（日経産業新聞、2011g）。しかしながら、売上の8割を占める米欧市場の経済悪化による受注減少、インフレによる人件費の押し上げ、平均賃上げ率が10%前後で推移していることなどから利益率が低下している。

そのような状況にあることから、インド企業は、日本市場などの新規開拓¹⁴⁾に加え、優秀かつ低コストで調達できる人材の確保とインフラ整備などを理由にフィリピン・中国などにも拠点を置き始めている（週刊東洋経済、2008）。また、ウィプロ・ジャパンは、IT企業に対して税制優遇措置を設けていること、低料金で利用できる通信回線があること、人件費が安いこと、また、他地域に比較して英語人材が多いことなどを理由に那覇市内にBPO拠点を開設した。（日本経済新聞、2010a）。

新市場開拓や、より安価な運用コストを求めたフィリピン・中国進出などの動きに加え、インド企業は高付加価値型のアウトソーシングへシフトし始めている。たとえば、医薬品開

発や航空機設計などの KPO は、業務支援型のアウトソーシングに較べて専門知識を持つ人材が必要なため、人件費も 12~15% 程度高くなるが、受注単価は 2 倍以上になり、利益率も高い。2010 年に TCS は、医薬・ヘルスケア企業から臨床開発の KPO で数百万ドル規模の複数年契約を獲得している。利益率の高い知的業務分野の受託規模は 2010 年で約 57 億ドル（約 4700 億円）とコールセンター業務と同程度に、2012 年には 100 億ドル規模になる見込みである（日本経済新聞，2011b）。

フィリピン

フィリピンが国外から受注した 2010 年のアウトソーシング事業は、前年比 3% 増の約 91 億ドルで、GDP の約 5% に達する。コールセンター業務が 70% を占め、コールセンターを応用したオンライン形式の英会話サービスも拡大している。コールセンター業務の市場規模（2010 年 89 億ドル／約 7120 億円）は既にインドを上回っているが、英語人材の豊富さを活かした BPO ビジネスへとシフトし始めている。また、政府も進出企業の法人税の最長 8 年減免などで産業支援をしている（日本経済新聞，2011b；日経産業新聞，2011c）。

フィリピンへの業務委託はアメリカやインドからが多く、日本からみると、委託先としては、中国、インド、ベトナムの次というような位置づけである。フィリピン情報通信技術委員長のアイバン・ジョン・エンリレ・ウィ氏は、その理由として、強力な政府支援がある中国や人件費で優位なベトナムに較べてフィリピンに対する認知度が低いこと、政治的に不安定だったことを挙げている。同時に、中国やベトナムよりも知的財産保護やコンプライアンスの面ではフィリピンに強みがあること、英語力・チームワーク・管理者への忠誠心などの点で日本や欧米企業とのビジネスに向くと述べ、日本の情報処理推進機構（IPA）が実施する「アジア共通統一試験¹⁵⁾」も導入するなど、日本との関係を強化する方針を示している（日経産業新聞，2011c）。

ベトナム

ベトナムは人口約 8400 万人のうち、30 歳代以下が 70% と非常に若い国である。社会主義国家ではあるが、1986 年のドイモイ政策導入以降、競争原理による市場経済への移行を志向している。また、2007 年に WTO に加入し、外資系企業のベトナム市場への参入規制緩和や法整備の進展、通信インフラ、ソフトウェアパークや工業団地も整えられ、ビジネス環境は大きく改善している。ベトナムの賃金は低く、中国の約 7 割のコストで同品質の業務が可能と言われている。コスト以外の強みとしては、30 歳代以下の豊富な人材、離職率が低く、勤勉で責任感のある国民性、そして社会主義の影響もあり理数系教育が充実していること等が挙げられる。IT 関連学部を持つ大学も増えており、2005 年時点で 158 大学あり、IT 関連の大卒者数は 4500 名、関連専門教育機関の修了者数は 1 万人弱である（長谷川，2007）。

オフショア・アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性

インテル、パナソニック等の外資系やベトナム最大手の FTP も含め、ハノイだけでも IT 系企業は 200 社以上あり、優秀な人材は争奪戦となっている。IT 関連企業の進出が増える中、企業の要求水準を満たす人材が不足していることから、ベトナムソフトウェア協会による教育機関設立、ベトナム最大手の IT 企業である FTP や TMA による大学などが設立され、ソフトウェア技術者の育成が図られている。

日本からの ITO は、2008 年度にインドを抜いて 2 位となり、2010 年度は 23.3% のシェアを占める。賃金コストが中国・インドよりも低く、また日本との文化的な近さがあると言われている。また、ベトナムのアウトソーシング企業は、日本語を学習し使用する努力をしている。生産性、品質、技術水準は、インドに比べて低いレベルであるが、IPA の「アジア共通統一試験」には約 1 万人が受験し、合格率は 17% と日本の 22% に比べれば低いものの、英語で受験しているため語学力を含め水準は高いと思われる。

オフショア・アウトソーシング・ビジネスの課題

中国のアウトソーシング・ビジネスは、中国経済の成長と中央・地方政府の優遇支援政策などにより急速に拡大した。しかしながら、欧米やインド等のグローバルに展開するアウトソーシング企業と比較した場合、中国企業には次のような課題がある（関口，2011）。第一に、専門性と技術力である。アウトソーシング企業はすでに 3000 社以上あるものの、中小企業が多いことから、能力やスキル面での課題が多い。また、国内拠点のみの企業がほとんどであるため、グローバルに展開する企業からの受託が得にくく、中国に進出している企業、あるいは日本企業からの業務支援型・業務処理型のアウトソーシングが中心となっている。このような状況が、アウトソーシング企業の専門性や能力向上の阻害要因となっていると思われる。

第二に、人材の確保である。業容を拡大するためには、専門性を持った人材、中級管理者、勤勉なワーカーそれぞれが必要であるが、人件費の上昇や労働観の変化などを受けて、人材確保が困難になってきている。いわゆる新卒無業者が多くいる一方で、残業が常態化している IT 業界や単純作業の繰り返しでキャリアアップにつながらない（と思われる）アウトソーシング業界は就職先として避けられる傾向がある。将来展望やキャリアパスの提示、業界や業務の魅力を語ること、教育制度の充実などをアピールし、必要な人材を確保していくことが求められる。また、優れた人材を引き留めるリテンション対策も、各社、各地域の実情にあわせて準備する必要がある。

また、中国、インド、フィリピンとも、オフショア（あるいはニアショア）・アウトソーシングのウェイトが高く、かつ特定の国・地域からの委託が中心である。そのような状態は、委託企業の経営状況や国・地域の経済状況の影響を受けやすいため、経営の不安定化につな

図表2 地域の特徴

| | 中国 | ベトナム | インド | フィリピン |
|--------|--|--|---|---|
| 人件費 | <ul style="list-style-type: none"> 日本の1/2~2/3 賃金は上昇傾向 | <ul style="list-style-type: none"> 日本の1/3~1/2 賃金は上昇含み 若年労働層が豊富 | <ul style="list-style-type: none"> 賃金は上昇傾向 | <ul style="list-style-type: none"> 賃金は上昇含み |
| その他コスト | <ul style="list-style-type: none"> 電力供給がやや不安定 社会不安 | <ul style="list-style-type: none"> 電力供給が不安定 | <ul style="list-style-type: none"> 電力供給 | <ul style="list-style-type: none"> 政情不安 電力供給はやや不安定 |
| 労働争議など | <ul style="list-style-type: none"> リスク高まる | <ul style="list-style-type: none"> 大規模なケースはない | <ul style="list-style-type: none"> 一部でリスク高まる | |
| 国民性 | <ul style="list-style-type: none"> 勤勉 向上心 評価＝報酬 一部反日的 | <ul style="list-style-type: none"> 勤勉 高い定着率 向上心 教育熱心 年上を敬う 家族優先 親日的 | <ul style="list-style-type: none"> 独立志向 | <ul style="list-style-type: none"> チームワーク 組織への忠誠心 家族優先 比較的親日 |
| 言語 | <ul style="list-style-type: none"> 漢字圏 大連だけで20万人以上の日本語学習者 | <ul style="list-style-type: none"> 漢字圏ではない 約4万人の日本語学習者 | <ul style="list-style-type: none"> 漢字圏ではない 英語人材豊富 | <ul style="list-style-type: none"> 漢字圏ではない 英語人材豊富 |
| 政府支援 | <ul style="list-style-type: none"> 手厚い | <ul style="list-style-type: none"> 力を入れ始めた | | <ul style="list-style-type: none"> 力を入れ始めた |
| 業務 | <ul style="list-style-type: none"> データエントリー コールセンター 漢字を用いる業務 ソフトウェア開発 勝手に判断して進める傾向有 | <ul style="list-style-type: none"> データエントリー ウェア開発 ソフトウェア開発 (比較的簡単なもの/単体テストなど) | <ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア開発(技術開発・基本設計/システム全体のテストなど) KPO | <ul style="list-style-type: none"> データエントリー コールセンター 英語を用いる業務 言われた通りに仕事をする |

参考：日経産業新聞「間接業務 海外委託のコツ」2012年1月15日に加筆

がることになる。中長期的な成長のためには、自国内の需要開拓や内需拡大などの対策も必要となろう（週刊東洋経済，2009a）。

上記のような解決すべき課題はあるが、日本にとって中国は最大かつ重要なアウトソーシング先であることは間違いない。ただ、これまでの圧倒的ともいえる優位性を維持することができるかという点では、短期的には変化はないが、中長期的には優位性は低下する可能性が高いと思われる。その理由としては、第一に、中国のアウトソーシング・ビジネスが、価格・コストではなく付加価値での競争力向上の転換期に差し掛かっていると思われるからである。第二に、インド・フィリピン・ベトナムなどのアウトソーシング企業が力をつけてきていることに加え、専門性や独自性をベースに日本市場を視野に入れたアプローチをしてきていることがある。第三に、日本の内需が伸びなければアウトソーシング自体が増えないこと、クラウド・コンピューティングの普及により、業務内容や仕事の仕方が変化する可能性があるからである。

本稿では、オフショア・アウトソーシング先としての中国の比較優位性及び今後もその優位性は保持できるかについて検討を試みた。ここでの結論としては、長期にわたって関係を築いてきた中国企業の優位性は短期的には変化しないが、人件費の低さと日本語人材の豊富さを中心とした優位性は他国の取り組みによって相対的に低下する可能性が高い、ということである。今後は、中国・インド・フィリピン・ベトナム等のITO・BPO企業を中心とした実態調査を重ね、各国・各企業の状況の把握と課題についてさらに検討する予定である。

追記 本稿は、2010年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号10-15）を受けた研究成果である。

注

- 1) BPOとは、主に、総務・経理・人事業務などのバックオフィス部門の業務の企画・改善設計・運用・人材といった全てを、専門性を持つアウトソーサーへ一括してアウトソーシングすることを指す。
- 2) 日本貿易振興機構（JETRO）サイトにある「投資コスト比較」のデータをもとにグラフを作成。
- 3) 大学卒業者数（2005年）は、日本55.2万人に対し、インド230万人、中国253万人と4倍近い。また、インド工科大学（IIT）の卒業生は、欧米では世界企業の経営陣として活躍（たとえば、GEのトップ社員600人のうちIIT卒は35人と約5%を占めている）しており、中国の有名大学の卒業生も同様である。
- 4) 2000年代に、経営資源をコア事業に集中させるため、大手企業を中心にグループ各社や事業所の特定業務を一元管理するシェアード・サービス・センターが設置され始めた。当初、スタッフ部門の業務や事務処理を集約しコスト削減を図るとともに外販を狙ったが、外販が成功した企業はほとんどなかったため見直しが図られ、近年は業務効率化によるコスト削減に徹する企業が増えている。業務をシェアード・サービス・センターで一元管理するためには、事業所や

- グループ各社独自のやり方を改め、業務の共通化を図り、例外を認めないことが前提となる。
- 5) 業務改革を志向するという意味から、BTO (Business Transformation Outsourcing) の用語を使用する場合もある。
 - 6) なお、実際の業務は、IBM 中国が受託している形式を取っている。
 - 7) 東京工業大学大学院在学中だった広東省出身の尚捷 (しょう・かつ) 社長が設立したパッケージソフト会社が原点。現在、顧客情報などのデータ入力、経理・人事部門などの間接部門業務を受託する。
 - 8) 非 IT 系 BPO には、コールセンター業務系 (コンタクトセンター、ヘルプデスク、フルフィルメント)、間接部門業務系 (人事、福利厚生、総務、経理)、直接部門業務系 (購買・調達、営業、コア部門単純業務、業界固有業務) が含まれる。
 - 9) 人事、カスタマーケア (コールセンター)、財務・経理、調達・購買の4分野。
 - 10) アメリカの場合、たとえば、給与計算に関しては、ADP 社 (ニュージャージー/アトランタ) を活用する企業が多いなど、標準化が進展している。
 - 11) 2010 年までに、①アウトソーシング受託企業 1000 社の育成、②世界的な有名企業 100 社からの業務移管、中国全土で 10 箇所の国際競争力のあるアウトソーシング基地都市を建設の3つの目標を強化策として設定した。目標数値である 1000 社、100 社、10 か所から「千百十工程」と呼ばれた。
 - 12) 財政部・国家税務総局・商務部・科学技術部・国家発展改革委員会が下した「技術先進型サービス企業の企業所得税政策問題に関する通知」(財政 2010) 65 号)
 - 13) 医薬品開発や航空機設計等の知的業務委託のこと。世界で 450 億ドル (約 3 兆 7 千億円) の市場規模と言われている。
 - 14) 世界 2 位のインフォシス・テクノロジーズは、年商の 5% 程度にとどまる日本向け売り上げを拡大する意向を示しており、日本ユニシスと業務提携を結んだ。また、タタ・コンサルタンシー・サービスは、日本ビジネス専従エンジニアを 2000 名から 6500 名へ増員し、日本市場での受託拡大を狙う動きを見せ、同時にインド国内の大学と提携し、学生に日本語を教えるプログラムを準備した。また、サティヤム・コンピュータ・サービスは九州に拠点を設置し、日本進出の足掛かりにしようとしている。
 - 15) アジアでの IT 人材の育成を目的に、フィリピン、タイ、ベトナム、ミャンマー、マレーシア、モンゴルで、同じ日時、同じ問題で一斉に実施する試験。

引用文献

- ・ Gartner (2012) 「2015 年までの世界の IT アウトソーシング市場予測」2012 年 5 月 23 日発表。
- ・ 長谷川敬洋 (2007) 「注目高まるベトナム・オフショアリング」みずほコーポレート銀行産業調査部『Mizuho Industry Focus』Vol. 58, 2007 年 6 月 28 日, pp. 3-5 pp. 7-9。
- ・ The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) (2012) “*The Global Outsourcing 100*” <http://www.iaop.org/content/23/152/2040/>
- ・ IDC Japan (2012) 「BPO とビジネスコンサルティングの国内市場推移」2012 年 5 月 31 日発表。
- ・ 兎玉寛 (2009) 「BPO 活用の形態について」, 野村総合研究所『知的資産創造』2009 年 2 月号, 104-109 頁。
- ・ 日経コンピュータ (2010) 「花王, グループの経理業務を BTO IFRS 対策の人材確保とコスト削減

オフショア・アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性

- へ」、日経BP社『日経コンピュータ』2010年3月31日号、19頁。
- ・日経情報ストラテジー (2010) 「コスト半減は当たり前 バックオフィス業務大革命」、日経BP社『日経情報ストラテジー』2010年7月号、22-47頁。
 - ・日経産業新聞 (2010a) 「TMJ, 事務受託を拡充」2010年5月17日。
 - ・日経産業新聞 (2010b) 「国内IT, BPO事業強化」2010年7月23日。
 - ・日経産業新聞 (2010c) 「大連のBPO拠点, 1000人体制—野村総研15年までに—」2010年12月14日。
 - ・日経産業新聞 (2011a) 「業務受託の中国事業 震災で株価低迷」2011年3月25日。
 - ・日経産業新聞 (2011b) 「中国大手が日本参入 トライコー同業中堅を買収」2011年5月24日。
 - ・日経産業新聞 (2011c) 「新興市場の深層 フィリピンBPO市場—コールセンターは世界—」2011年6月10日。
 - ・日経産業新聞 (2011d) 「変わるBPO拠点① 日本ITの黒子 大連に試練」2011年9月27日。
 - ・日経産業新聞 (2011e) 「変わるBPO拠点② 優遇策見直しに痛手」2011年9月28日。
 - ・日経産業新聞 (2011f) 「日本IBM, 大連2拠点目—業務受託, 中国で拡大—」2011年11月22日。
 - ・日経産業新聞 (2011g) 「強いアジア企業 電機・IT編／韓台中『超日本級』ずらり」2011年12月26日。
 - ・日経産業新聞 (2012a) 「間接業務 海外委託のコツ」2012年1月25日。
 - ・日経産業新聞 (2012b) 「人事・給与, 世界で一括管理／ワークスアプリがソフト」2012年3月16日。
 - ・日経産業新聞 (2012c) 「大規模システム依存脱却 NTTデータが中期計画」2012年5月9日。
 - ・日経産業新聞 (2012d) 「新興市場の深層／ベトナムへのシステム開発委託 低コスト背景 インド抜く」2012年5月25日。
 - ・日経産業新聞 (2012e) 「国内ビジネスサービス市場—16年1兆円突破—」2012年6月1日。
 - ・日経産業新聞 (2012f) 「中国の業務委託大手 日本企業と連携模索」2012年6月19日。
 - ・日経産業新聞 (2012g) 「国内BPO, 16年に23%増」2012年6月28日。
 - ・日経産業新聞 (2012h) 「豪手の業務効率支援業務 富士フィルムHDが買収」2012年8月28日。
 - ・日本経済新聞 (2010a) 「インド企業 那覇に拠点—ITのウィプロ 人事や経理などを受注—」2010年2月6日朝刊。
 - ・日本経済新聞 (2010b) 「間接業務受託で中国拠点を拡充」2010年8月21日朝刊。
 - ・日本経済新聞 (2011a) 「NTTデータ 中国進出企業の経理代行」2011年2月13日朝刊。
 - ・日本経済新聞 (2011b) 「アウトソーシング事業 フィリピンがインド猛追」2011年3月7日朝刊。
 - ・日本経済新聞 (2011c) 「沖縄に業務拠点 最大手のエイチアールワン 中国から移管」2011年5月3日朝刊。
 - ・日本経済新聞 (2011d) 「世界 今を刻む／中国も就職氷河期」2011年5月29日朝刊。
 - ・日本経済新聞 (2012a) 「中国事業 人件費重く 2ヶタ賃上げ8割」2012年5月3日朝刊。
 - ・日本経済新聞 (2012b) 「雇用 事務受託が有望」2012年8月24日朝刊。
 - ・妹尾雅夫 (2000) 「アウトソーシングの知識」日本経済新聞社。
 - ・週刊東洋経済 (2007a) 「インド人と中国人 25億人パワーの真実」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2007年10月20日号、42-45頁。

- ・週刊東洋経済 (2008) 「日本に次々と橋頭堡 中国と“包囲網”構想も」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2008年3月22日号, 66-67頁。
- ・週刊東洋経済 (2009a) 「もう一つの労働集約型輸出 大連ITの成長は“本物”か」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2009年2月28日号, 82頁。
- ・週刊東洋経済 (2009b) 「工場だけでない海外移転 オフィス丸ごと大連へ」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2009年4月25日号, 94-95頁。
- ・為本吉彦 (2007) 「経営の効率化を追求するためのビジネスプロセス/ITアウトソーシング」, 三菱総合研究所『三菱総研倶楽部』2007年9月号, 34-35頁。
- ・矢野経済研究所 (2012) 「ITアウトソーシングサービス市場に関する調査」2012年6月27日発表。

参考文献

- ・Business Insight (2006) “*The BPO Market Outlook*” 2006年8月。
- ・榎木千昭 (2008) 「間接業務を海外アウトソーシングするグローバルBPOの考え方・進め方」, 中央経済社『経理情報』2008年7月20日号, 59-62頁。
- ・情報サービス産業協会 (2004) 「2004年コンピュータソフトウェア分野における海外取引および外国人就労等に関する実態調査」2004年11月10日発表。http://www.jisa.or.jp/pressrelease/2004-1110-j.html
- ・経済産業省 (2008) 『BPO (業務プロセスアウトソーシング) 研究会報告書』2008年6月。
- ・日経ビジネス (2005) 「なりふり構わぬ外注化」, 日経BP社『日経ビジネス』2005年12月26日・2006年1月2日号, 66-68頁。
- ・日経産業新聞 (2010) 「IT業務受託, 中印に勝機」2010年6月17日。
- ・日経産業新聞 (2010) 「夏講座: 本社改革②グローバルな視点で 管理業務の集約必要」2010年8月12日。
- ・日本経済新聞 (2010) 「ゼミナール インド経済最前線⑦ ITの競争力」2010年5月18日朝刊。
- ・大前智文 (2009) 「大連BPO産業の現状と課題—大連ソフトウェアパークに入居する日本向けBPO関連企業の事例研究から—」, 名城大学『名城論叢』第10巻第1号 (2009年6月), 193-204頁。
- ・岡田英治 (2007) 「アウトソーシング ソフト開発からBPOへ」, 日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』2007年11月号, 22-23頁。
- ・齊藤豊 (2007) 「アウトソーシングはアメリカにとって有害であるか」
- ・関口和代 (2011) 「アウトソーシング・ビジネスの現状と課題—ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) を中心に—」『東京経大会誌 (経営学)』第270号。
- ・週刊東洋経済 (2007b) 「フラット化の波にさらされる先兵たち」, 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2007年11月15日号, 66-71頁。
- ・武谷啓 (2008) 「インタビュー 日本にBPOを定着させるために」, 日本評論社『経済セミナー』2008年7月号, 12-14頁。
- ・田野井淳 (2009) 「BPOを活用した経営改革の実現」, 野村総合研究所『知的資産創造』2009年8月号, 84-87頁。
- ・山野井聡 (2004) 「JPモルガンの解約の波紋 アウトソーシングは減ぶのか?」, 日経BP社『日経ソリューション・ビジネス』2004年11月15日号, 87頁。

