

日本経済大学

大学院紀要

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

第9巻

論文

- ユーザー・イノベーションと模倣戦略 — 遺伝子解析ベンチャー企業を事例として —
..... 田中 克昌 (1)
- 組織創発のリーダーシップ — ダイアログ型ストーリーテリングの有効性 —
..... 高橋 宏誠 (17)
- マーケティング・マネジメントにおける製品ライフサイクル理論の適用プロセスに関する研究
..... 李 君在 (41)
- インドICT企業の海外進出と欧米企業のインドへのGIC設置に関する考察
..... 丑山 幸夫 (51)

2021年(令和3年)3月

日本経済大学大学院

インドICT企業の海外進出と 欧米企業のインドへのGIC設置に関する考察

丑山 幸夫

I. はじめに

インド経済は、1991年からの経済の自由化と公企業改革などの政策もあり、大きく発展してきている。2009年から2013年の実質GDP成長率は6.9%以上を記録し、近年のインド経済は高い成長を達成した。インドはG20諸国の中でも高い成長を続け、2014年以降は期によって中国を上回る成長率を示している。2017年は高額紙幣廃止や物品サービス税導入の影響などから成長率が低下したものの、2018年に入って再び成長率は高まっている。⁽¹⁾

本論文では、インド経済の成長を支える産業の一つであるソフトウェア・サービス産業とその中心的なICT企業の一社であるInfosys社をとりあげインド企業の海外進出を既存の国際経営に関するフレームワークを使用して考察する。そして、さらにインドへのグローバル企業による社内向け開発拠点(GIC)の設置に関する近年の動向を、インドICT産業の成長との関連で整理し、当該フレームワークとの関連で考察を加える。

II. 理論的フレームワーク

1960年代より米国や英国を中心に数多くの対外直接投資に関する研究や理論が登場したが、その一部として、バーノンのプロダクトサイクル・モデル(Vernon [1966])やハイマーの対外直接投資の研究(Hymer [1976])、バックレイとカソン、ラグマンらの内部化理論(Backley and Casson [1976]、Rugman [1981])、そしてダニングのOLIパラダイム(Dunning [1988])などの業績をあげることができる。これらの理論やフレームワークは、多国籍企業の対外直接投資を解明する上で大きな成果を上げた。

その後、インドや中国などの新興諸国出身企業が出現し世界的な大企業に発展すると、先進諸国出身企業の海外直接投資を前提とした従来の研究では説明できない事例が増加し、新興諸国出身企業の海外直接投資活動を対象とした研究が登場している。

ここでは、それらの代表的な研究の内、OLIパラダイムとCSA-GSA-FSAフレームワークについて概観する。

1. OLIパラダイム

OLIパラダイムとは、製造業に従事する多国籍企業による主に生産活動の海外移転の決定要因を解明する枠組みとして、1970年代後半にダニング(Dunning、1988)が

(1) 内閣府経済社会総合研究所 [2019]『インドの経済成長と産業構造』

提唱したものである。OLIパラダイムでは、①自社の独自資産であり海外生産のあり方に影響を与える所有特殊的優位 (Ownership Specific advantages)、②受入国のビジネス環境を表す立地特殊的優位 (Locational Specific advantages)、③参入方式により直接的にかかわる内部化インセンティブの優位 (Internalization-incentive advantages) により企業の国際的な生産活動を説明する。

つまり、企業が特定の海外市場において所有優位を保有し、それを海外企業に売るのでなく、付加価値を付けることが最も利益になると認識する場合 (内部化優位)、そして本国よりも特定の国に資産を持つことが利益になるという立地優位が存在する場合、企業は国際生産に従事するというものである。

2. CSA-GSA-FSAフレームワーク

Ramamurti [2013]によれば、インドのような新興国企業の国際競争力は、CSA(Country Specific Advantages)、FSA(Firm Specific Advantages)、GSA(Government Specific Advantages)のそれぞれから構築されるという。

CSAとは、新興国の天然資源や労働力などの国の優位性である。主要な顧客企業との時差も、その国の企業に有利に働く場合にはCSAになる。FSAとは、企業の資産 (ヒト・モノ・カネ) などの、企業が有する競争優位をもたらす能力である。

ダニングのOLIパラダイムでは、所有特殊的優位、立地特殊的優位、内部化インセンティブ優位が、海外に進出する上で重要な要素であるとしているが、この理論の前提は、先進国企業が先進国や途上国などの海外に進出する活動を説明するところにあつた。ところが、インド企業などの新興国企業が、海外に進出する活動を説明するには、不十分な部分があると指摘されている。それは、特に立地特殊的優位にみられる。OLIパラダイムの立地特殊的優位は、進出先の国 (Host Country) に焦点を当てたものであるが、新興国企業の場合、企業の立地する母国 (Home Country) にも企業の海外進出を促進する力があることが指摘されている。また、CSAだけでなく、GSAの役割も先進国より途上国の方が大きいと指摘されている。Ramamurtiらの研究は、このOLIパラダイムの説明では足りない部分を補うものであると考えられる。

図1 Determinants of international competitiveness of emerging market firms: CSA-GSA-FSA framework



出所：P.J.Wiliamson, Ravi Ramamurti [2013], pp.240

III. インドICT企業の海外進出と海外企業のインドへのICT拠点設置状況

1. インドICT企業Infosysの海外進出事例

Infosysは、1981年にN.R. Narayana Murthyと6人のエンジニアによりインドのPuneで設立された。資本金は250米ドルであった。最初の顧客はニューヨークのData Basics Corporationであった。Infosysの設立からの歴史を表1に示す。

Infosysは、1983年に本社をBangaloreに移転した後、早くも1987年に米国Bostonに海外オフィスを開設している。顧客の多くが米国企業であり、現地顧客の近くに拠点を有する必要があった。ソフトウェア作成業務の主たる拠点はインドでも可能であるが、顧客の要求仕様に関する調整と要求仕様の確定、さらに要件変更に対する仕様の修正のためには顧客の近くで密に調整する必要がある。

当初はIT人材派遣でビジネスを開始したInfosysであるが、1980年代初めにInfosysは、新しいビジネスモデルを他に先駆けて作り出した。インドでソフトウェア開発を行い世界中の企業に届ける、という「グローバル・デリバリー・モデル」である。このビジネスモデルにより、世界中のあらゆる時間帯で費用対効果の高いサービスを実施した。多くの米国企業が、低賃金で教育レベルの高い労働力を提供できるインドに、自社のソフトウェア開発及びバックオフィス業務を移転し始めた（帝羽ニルマラ純子[2014]）のである。

その後、米国や欧州にオフィスや開発センターを開設し、2000年には、売上高が2億ドルに達した。1990年代前半のインドの経済政策の変更、1995年以降の通信インフラの整備、1999年にあらゆる企業が課題として対応が必要であった「2000年問題対応」をステップに、欧米企業からの盛んなIT投資とオフショア・アウトソーシングのブームに乗り成長したのである。1991年の一連の経済改革を受

けて、コンピューターとソフトウェアの市場は、輸出・輸入ともに開放された。その際、ソフトウェアの輸出には課税されなかったため、大きな利益を得られる事業領域だった（帝羽ニルマラ純子[2014]）。

一方、同社は当初より品質管理に重点をおき、1999年にカーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所が規定するCMM（能力成熟モデル）において最高水準となるレベル5に認定されている。低コストとシステム開発における高い品質が認められたInfosysは業績を伸ばし、1998年には米Nasdaqへの上場を果たしている。

Infosysは、欧米企業のITアウトソーシング拠点として発展した。特に2000年頃のITバブル期に、その追い風を受けて業績を伸ばし、株価も急上昇した。2000年以降は、英語力・技術力に長けた低コストの人材と、米国との時差を生かした効果的な時間活用を武器に、欧米企業のノン・コア業務の受け皿となった。英語とIT技術に長け、かつ低コストでエンジニアを確保できるインドの強みを生かしたのである。

その後、かつては、オフショア開発拠点としてソフトウェアのコーティングなどの実装、テスト、メンテナンスなどの下流工程だけを手掛けていたインドのITサービス企業が、今では、クライアントのニーズに合わせてシステムの機能などを決める「要件定義」などの上流工程を含めて、すべての工程を請け負うことになった（武鍬[2018]67頁）。

そして2010年以降、コンサルティング会社の他、ソフトウェアプロバイダーや移動通信プラットフォーム、AI、業界向けソリューションプロバイダー等を買収することで、ICT能力の更なる強化を図っている。2016年の売上高は100億ドルを達成した。

Infosysは、2020年3月現在、年間売上高127.8億米ドル、純利益23.3億米ドル、従業員27.3万人のグローバル企業であり、顧客数は1,411社となっている（Infosys [2020] Annual Report 2019-20）。

表1 Infosysの歴史(含国際市場進出)

年	内容
1981	N.R. Narayana Murthyと6人のエンジニアによりインドのPuneで設立。
1983	本社をBangaloreに移転。
1987	最初の海外オフィスをBostonに開設。
1993	従業員のストック・オプションプログラムを導入。ISO9001認証を取得。
1994	本社をBangaloreのElectronic Cityに移転。Fremontに開発センターを開設。
1995	最初のヨーロッパ・オフィスを英国に開設。グローバル開発センターをTorontoとMangaloreに開設。 E-Businessを実践。
1997	カナダにTorontoオフィスを開設。CMM レベル4のアセスメントを受ける。 Enterprise Solution(packaged application)の実践を開始。
1998	売上が1億ドルに到達。Nasdaqに上場。
1999	Infosysは、世界で21社目のCMM レベル5認証企業となる。 ドイツ、スウェーデン、ベルギー、オーストラリアにオフィスを開設。米国に2つの開発センターを開設。 Infosys Business Consulting Servicesを開始。
2000	売上が2億ドルに到達。フランスと香港にオフィスを開設。カナダと英国にグローバル開発センターを、米国に3つの開発センターを開設。ユニバーサル銀行ソリューションであるBanks 2000をFinacleとして再度販売開始。UAE、アルゼンチンにオフィスを、日本に開発センターを開設。
2001	売上が5億ドルに到達。オランダ、シンガポール、スイスにオフィスを開設。
2002	中国、オーストラリアに子会社を設立。
2003	ブネと中国の事業を拡張。Thiruvananthapuramに開発センターを設置。 売上が10億ドルに到達。Infosys Consulting Inc. の事業開始。
2004	従業員が5万人を超える。売上が20億ドルに到達。
2012	ニューヨーク証券取引所に上場。 スイスの経営コンサルティング会社であるLodestone Holding AGを買収。
2015	石油ガス産業向け情報経営コンサルティング・サービスの先駆的プロバイダーであるNoah Consulting LLCを買収した。配当性向の50%への増加を決定。小売産業向けデジタル経験ソリューションの先駆的プロバイダーであるSkavaを買収。大規模企業ソフトウェア管理向け自動化技術の先駆的プロバイダーであるPanaya, Inc.を買収。
2016	売上が100億ドルを達成。移動通信とe-コマースプラットフォームであるSkava Commerceの販売を開始。ソフトウェアプロバイダーのWaterline DataやTidalScale、AIなどのベンチャーファンドであるStellaris Venture PartnersやUNSILOに投資。
2019	Infosys Live Enterprise Suiteを上市。
2020	Salesforce コンサルティングおよびプラチナ・パートナーのSimplusを買収。

出所：Infosys HP (<https://www.infosys.com/about/history.html> 2020年9月6日参照)より筆者編集

2. 海外グローバル企業のインドへのGIC設置状況

インドでは、Infosysの他、Tata Consultancy Services (TCS)やWipro等のIT大企業の成長とともにITサービス産業が発展し、2017年のインドIT業界の規模は1540億ドルに達している(武鑑[2018]64頁)。そしてこのITサービス産業の発展と同時に、欧米や中国などのICT企業がインドに拠点を設ける動きが加速している。

New York Times [2017]によれば、グローバルICT多国籍企業の米IBMは、全世界の従業員約40万人の三分の一にあたる約13万人がインドで雇用されており、十年前に比べて約二倍に増えている。また、Accentureは、2016年、37.5万人の従業員のうちインドで14万人が雇用されている(The Economic Times [2016])。この他、OracleやApple、Cognizant、Dellなどの米国企業の他、仏Capgeminiなど欧米の多くのICT/コンサルティング企業がインドに進出している。

既述の通り、Infosysなどのインド企業は、以前はコーディングなどのソフトウェア開発の下流工程を担当していたが、現在は上流工程を任せられるに至っており、さらにAIや独自のパッケージ開発など、最新技術による製品開発を行っている。これはインドが高度な技術を有するICT人材を大量に排出しているという背景がある。そして海外のICT/コンサルティング企業が、比較的人件費が安価で高度な技術をもつインドのICT技術者を確保するため開発拠点を設置しているのである。かつては、インド技術者の人件費コストの安さがインド拠点設置の大きな誘因であったが、近年企業はデジタル経済に対処するための革新的で機敏なデジタル指向が求められており、イノベーションやデジタル企業化の目的を達成する必要に迫られている。インド国外に本社を置く企業は、デジタル経済という新たな現実に対応するために奮闘しており、このため、創発するテクノロジーや安価な運営コスト、そしてデジタルの技術

を有する才能を採用し保持しようとインドにGICs (Global In-house Centers) を設立している(Cognizant [2018])。

武鑑はバンガロールにGICを有するメリットについて述べているが、特にグローバル企業にとっての利点は次の通りである。つまり、①自社拠点内にノウハウを蓄積できる。②高度な技術レベルの仕事ができる人材を確保し、しかも離職率は低く抑えられている。③コスト・コントロールがしやすい。④機密情報をコントロールしやすい。⑤複数のインドITサービス企業と効果的なパートナーシップを組める。⑥リバース・イノベーション、である。(武鑑[2018])

IV. 考察

1. OLIパラダイムによるインドICT企業Infosysの国際進出の整理

ここでは、OLIパラダイムの分析フレームを用いて、Infosysのグローバル進出と成功要因について考察する。このフレームを利用した分析結果を表2に示す。以下、Infosysの進出事例に関し、所有特殊優位、立地特殊優位、内部化インセンティブ優位の視点より説明する。

まず、所有特殊優位は、人的要因である。インド人は、理数系の学力に優れていると言われるが、ICTに関する高い知識、スキルを有する技術者が多い。また、ソフトウェア開発では、円滑なコミュニケーションが重要であるが、高い英語能力を有するため、米国や英国企業とコミュニケーションがとれる。そして、Infosysは、マイソールに世界最大の企業内大学でもある訓練センターを設置し、社内の人材の教育訓練にも取り組んでいる。インドがIT関係の高等教育機関の設置に勢力的に取り組んでいることから、インド人技術者が大量に育成されており、Infosysはこうした技術力の高いインド人のICT技術者を採用し抱

えていることも所有特殊の優位と考えられる。また、インドでの開発経験で、途上国でプロジェクトをマネジメントしていく能力を獲得しており、この能力も優位性の一つとなったと考えられる。

次に、立地特殊の優位 (HOST Countryの優位性) は、OnshoreとNearshoreの国で異なる。Onshoreの国、特にアメリカやイギリスといった欧米諸国の国の優位性は、企業の事業規模が大きく利益の高い企業が多いこと、現地市場の需要規模が大きいこと、先進国が多く経済が発達していること、IT投資が活発であり先進国としての基盤が整備されていることなどが考えられる。

一方、欧米企業のシステム開発を行うためのメキシコなどNearshoreの国の優位性として、言語、文化、地理的な近さ、そして欧米より労務費が安いことなどをあげることができる。

そしてInfosysは、米国や英国の企業にコンサルティングを行うため、内部化(100%出資)で現地に進出しているが、Infosysは顧客との関係性を高め、顧客からの要求仕様に関する頻度の高い調整を行い、顧客サービスの水準を高めるため内部化が必要であったと考えられる。また、機密情報や技術情報の流出の防止も内部化の理由と考えられる。

2. CSA-GSA-FSAフレームワークによる Infosysの国際戦略分析

次に、ここでは、CSA-GSA-FSAフレームワークを用いて、Infosysの海外進出について考察する。このフレームを利用した分析結果を表3に示す。

CSA-GSA-FSAフレームワークにおいても、所有特

表2 OLIパラダイムによるInfosysの国際進出の整理

区分	内容
所有特殊の優位 (O)	従業員の英語能力が高い ローコスト(安価な人件費) 従業員のITスキルが高い(CMMLレベル5) 独自の人材開発(マイソールの企業内大学) インド人の学習能力 インドでの開発経験で、途上国でのプロジェクト・マネジメント能力を獲得
立地特殊の優位 (L) (英米などのOnshore) HOST Country	事業規模が大きく、利益の高い企業が多い(特に英米) 現地市場の需要規模 経済が発達している、ITのハードが導入されている 先進国としての基盤が整備されている
立地特殊の優位 (L) (メキシコなどのNearshore) HOST Country	メキシコの例) 米国企業の開発を行うため、言語、文化、地理的に近い、米国より労務費が安い
内部化優位 (I)	自社でコンサルティングを行うため、顧客との関係性を高める。 機密情報や技術情報の流出を防止する。 最初はJoint Ventureで出資、その後、100%出資

出所：筆者作成

殊的優位と内部化優位に関する内容は、OLIパラダイムを用いた分析と同様である。立地特殊的優位のみ、内容が異なっている。立地特殊的優位は、この表の通りである。立地特殊的優位は、Onshoreの国、Offshoreの国、Nearshoreの国で異なる。また、立地特殊的優位は、Home countryの立地特殊的優位とHost Countryの立地特殊的優位に分けて分析したが、インド (Home country) が持つ立地特殊的優位は、準公用語である英語と考えられる。また、安価な労働力、高い技術水準をもつ労働者、政府によるIT産業振興政策、ソフトウェア輸出非課税 (1991年より経済改革)、そしてイギリスの植民地

であったためイギリスやアメリカと関係が深いことなども立地特殊的優位としてあげられる。この内、IT産業振興政策やソフトウェア輸出を非課税とするインド政府の政策は、GSAとして捉えることができる。

3. グローバルICT企業のインドへのGIC設置とOLIパラダイム

InfosysやWipro等のインドICT企業は、1980年代から欧米等海外への進出を進め、大きな成長を遂げてきているが、一方、欧米を中心とした海外のICT企業は21世紀初

表3 OLIパラダイムとCSA-GSA-FSAフレームによるInfosysの分析

区 分	内 容
所有特殊的優位/FSA	従業員の英語能力が高い ローコスト(安価な人件費) 従業員のITスキルが高い(CMMレベル5) マイソールに訓練センター(世界最大の企業内大学) インド人の学習能力 インドでの開発経験で、途上国でのプロジェクト・マネジメント能力を獲得
立地特殊的優位 (英米などのOnshore) HOST Country	事業規模が大きく、利益の高い企業が多い(特に英米) 現地市場の需要(demand)の規模 経済が発達している、ITのハードが導入されている 先進国としての基盤が整備されている
立地特殊的優位 (メキシコなどのNearshore) HOST Country	メキシコの例) 米国にとって言語、文化、地理的に近い。米国より安価な人件費
インドの国の優位性/CSA HOME Country	英語は準公用語、低賃金労働力、高スキル水準の労働者 イギリスの植民地であったためイギリスやアメリカと関係が深い インドの地理的優位性(米欧との時差) 政府によるIT産業の政策 (GSA) ソフトウェア輸出非課税(1991年より経済改革) (GSA)
内部化優位	自社でコンサルティングを行うため。顧客との関係性を高める。 最初はJoint Ventureで出資、その後、100%出資

出所：筆者作成

頭よりインドへ本格的に開発製造拠点を設置してきている。これは、インドICT企業と欧米を中心とする海外ICT企業の双方向の海外拠点設置行動である。ここでは、後者の海外ICT企業のインド拠点設置活動についてOLIパラダイムの視点より考察する。

OLIパラダイムは歴史的に、先進国企業が先進国または途上国に生産拠点を設置する活動を説明する理論的フレームワークであったため、欧米諸国のインドへの拠点設置を説明するフレームとして適している。OLIパラダイムによるこうした投資行動の説明は、以下の通りである。

- ① 欧米のICT／コンサルティング企業は、ICTやコンサルティングにおける技術面での優位性や組織運営能力、資金力等を有しており、所有特殊的優位があると考えられる。
- ② インドの立地特殊的優位は、何といたってもインドの人的資源にある。インドには優秀なIT人材が豊富であり、人件費も比較的安価で離職率も低い。また、欧米企業にとって英語に堪能であることは好都合である。また、米欧との時差があるというインドの地理的優位性やかつてイギリスの植民地であったことからくるイギリスやアメリカとの深い関係も、海外から進出する企業にとっての立地特殊的優位である。さらに、近年、単なる安価な労働力の活用によるソフトウェア開発拠点としてのメリットだけではなく、インドならではのイノベーション、さらにはリバース・イノベーションが期待されているが、伝統的な立地特殊的優位とは異なる優位性である。インドでソフトウェアを開発するためのエコ・システムを構築しやすいという利点もある。そして、インドでの開発経験で、途上国でプロジェクトをマネジメントしていく能力を獲得しているが、この能力を有する技術者が豊富であることもインドの立地特殊的優位の一つと考えられる。

- ③ インドへの自社拠点の設置は、内部化による本社からの組織のコントロールの強化、イノベーション／リバース・イノベーションにおける本社戦略の徹底のため、必要と考えられる。そして、武鑓のいうように、機密情報をコントロールしやすいという点も内部化の要因と考えられる。

V. おわりに

本稿では、Infosysの事例を中心にインドICT企業の発展と成長を、OLIパラダイムとCSA-GSA-FSAフレームワークを使用して分析するとともに、グローバルICT企業のインドへのGIC設置についてOLIパラダイムを使用して分析した。

まず初めに、Infosysの海外投資について、OLIパラダイムのフレームワークを利用して分析した。その結果、所有特殊的優位、HOST COUNTRYの立地特殊的優位、内部化優位を整理することで、ある程度説明が可能であった。HOST COUNTRYの立地特殊的優位については、欧米の顧客企業のOnshore拠点を設置する国の立地優位性とメキシコやチェコなどのNearshore拠点を設置する国の立地優位性に分けて整理した。

しかしこのフレームワークを使った分析は十分ではなかった。その原因は、OLIパラダイムが生まれた歴史的な背景が影響していると思われる。OLIパラダイムは、先進国の製造企業が先進国や新興国に投資する際の企業行動を説明する理論である。Infosysは新興国インドのIT企業であり、既存のOLIパラダイムを使用した説明だけでは十分ではなかったと考える。

そこで、Ravi RamamurtiらのCSA-GSA-FSAフレームワークを使用して、OLIパラダイムの分析で不十分な部分を補った。HOST COUNTRYの立地特殊的優位を考察するフレームであるOLIパラダイムを使用してOnshore拠

点とNearshore拠点の優位性を考察したが、この立地特殊的優位に、HOME COUNTRYであるインドの国の優位性 (Offshore) についての考察を加えた。また、HOME COUNTRYであるインドのHOME GSAを考察した。これらのHOME CSA、HOME GSAの視点からの考察により、OLIパラダイムの分析で不十分な部分を補完できたと考える。Infosysのケースでは、HOME CSA、HOME GSAの考え方が有効であることを確認した。

次に、グローバルICT/コンサルティング企業のインドへのGIC設置についてOLIパラダイムを使用して分析した。こうしたICT/コンサルティング企業のインドへの投資行動を、所有特殊的優位、インドの立地特殊的優位、そして内部化インセンティブに基づき整理した。

以上の考察から、インドICT企業の海外への拠点設置とインド国外のグローバルICT企業のインドへのGIC設置という双方向の投資行動が発生しているが、この二つの経営行動の誘因は、OLIパラダイムのインドの立地特殊的優位、CSA-GSA-FSAフレームのCSAであり、特に人的資源にあるといえる。ICT産業、とりわけソフトウェア産業においては、高い技術を有する人的資源が企業の投資行動に大きく影響しており、海外への成長という国際戦略のみならず、イノベティブな製品開発のための国際戦略においても重要な要素となっている。

そしてさらに、伝統的なOLIパラダイムでは、先進国企業としての立地特殊的優位とは天然資源や安価な労働力が大きな意味をもっていたが、近年のインドの立地特殊的優位はこれとはかなり異なっている。イノベーションやリバース・イノベーション、システム開発のためのエコ・システム構築、そして途上国でのプロジェクトマネジメントを可能にするインドという国の優位性である。もちろん、まだインドの労務費が安価であることは大きな魅力の一つではあるが、より大きなインドへの拠点設置の誘因は、このイノベーション等を可能とする優秀かつ豊富な人的資源で

あるといえる。

本稿では、インドICT企業の海外進出と欧米などのICT多国籍企業のインドへのGIC設置の経営行動について、伝統的なOLIパラダイムとCSA-GSA-FSAフレームを使用して考察することで、OLIパラダイムの有効性と限界、さらにはOLIパラダイムの立地特殊的優位の意味合いの変化について整理することができた。しかし、本稿での考察結果は、インドICT産業の特殊要因による可能性も考えられる。他の途上国、また他の産業に関する考察が待たれる。

[参考文献]

Buckley, P. J. and Casson M. [1976], *The Future of the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan. (P. J. バックレイ, M. カソン [1993]『多国籍企業の将来』文真堂).

Cuervo-Cazurra A., Ramamurti R. [2014], *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge University Press

Dunning John H. [1988], *Explaining International Production*, HarperCollins Academic.

———— [2001], 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *Global Capitalism at Bay?*, Routledge.

Hymer, S. H. [1976], *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press (S・H・ハイマー著[1979], 宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店)

内閣府経済社会総合研究所[2019]『インドの経済成長と産業構造』

Rugman Alan M. [1981], *Inside the Multinationals : The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press. (アラン・M・ラグマン [1983]『多国籍企業と内部化理論』, ミネルヴァ書房).

武鑑 行雄 [2018]『インド・シフト』PHP研究所

帝羽ニルマラ純子 [2014]「インフォシスが若い技術者を惹きつける理由 成長を続けるインドITの成功者」東洋経済ONLINE 2014年11月20日

Vernon, R. [1966], "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May 1966

Vindu Goel [2017] "IBM Now Has More Employees in India Than in the U.S." *New York Times* 2017. 9.28. <https://www.nytimes.com/2017/09/28/technology/ibm-india.html> (2020-9-11閲覧)

Williamson P. J., Ramamurti R. [2013] *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, Cambridge University Press

Cognizant [2018] "Global In-house Centers: Making the Shift from Stagnant to Strategic" <https://www.cognizant.com/perspectives/global-in-house-centers-making-the-shift-from-stagnant-to-strategic-part-1-of-a-four-part-series>

The Economic Times [2016] "India's home to Accenture's 37% staff: Rekha M Menon, chairman, Accenture India" *The Economic Times* 2016. 9.26. <https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/indias-home-to-accentures-37-staff-rekha-m-menon-chairman-accenture-india/articleshow/53611674.cms> (2020-9-11閲覧)

Infosys HP

<https://www.infosys.com/jp/> (2020-9-11閲覧)

『日本経済大学大学院紀要』投稿規程

平成24年4月1日制定

平成27年5月1日改正

1. 『日本経済大学大学院紀要』(以下、本誌と略記する)は、日本経済大学大学院における研究成果を広く内外に公表するために発行する。
2. 本誌は、原則として年1回発行される。
3. 本誌への投稿資格を有する者は、次に示す通りである。
 - (1) 本大学院に所属する教授、准教授、専任講師
 - (2) 本大学院に付属する研究所において研究業務に従事する特任教授／准教授、研究員
 - (3) 上記以外の投稿者で、大学院紀要編集委員会が、投稿の資格と必要性を認めた者
4. 論文の投稿要領は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿者は、所定の「執筆要領」に基づき原稿を作成し、編集委員会が定めた期日までに、本大学院研究委員会内の紀要編集委員会に原稿を提出しなければならない。
 - (2) 投稿原稿は、「執筆要領」に則った様式により、ワープロソフトのWordにて作成されたもので、その電子ファイルを紀要編集委員会に送付するものとする。
これとは別に、出力原稿も3部提出しなければならない。なお、投稿された原稿は、掲載の可否にかかわらず原則として返却しない。
5. 投稿論文の審査および掲載可否の決定は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿された原稿の審査は、別に定める査読規程に従い、編集委員会が選定した査読委員により行う。
 - (2) 投稿された論文の掲載可否は、査読委員による審査の結果に基づいて、編集委員会が決定する。
6. 著作権については、次に示す通りである。
 - (1) 本誌に掲載された論文及び研究ノートの著作権は、日本経済大学大学院に帰属する。
 - (2) 執筆者は、本誌に掲載された論文を他の刊行物に転載する場合、事前に編集委員会に連絡し、許可を得る必要がある。

〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町25番17号
日本経済大学大学院経営学研究科 研究委員会内
紀要編集委員会

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol.9 March 2021

Articles

Relationship Between User Innovation and Imitation Strategies

..... KATSUMASA TANAKA (1)

Leadership for Organizational Development

-Effectiveness of Dialogue Storytelling- KOUSEI TAKAHASHI (17)

**Research on application process of product life cycle theory in marketing
management**

KUNJAE LEE (41)

**A Study on the Overseas Expansion of the Indian ICT Firm and GICs of Western
ICT Firms in India**

YUKIO USHIYAMA (51)