

平成 22 年度地域産業実態調査事業

# 兵庫県内中小企業の 外部経営資源活用実態調査

平成 23 年 3 月

兵庫県中小企業団体中央会

## まえがき

兵庫県中小企業団体中央会は中小企業の振興・発展を図るため、中小企業組合等の設立や運営支援、任意グループなどの連携組織の形成支援などを行っている総合支援機関です。

日々、企業の方々の話をお聞きしていると、企業の経営資源である「ヒト モノ カネ」の中でも「ヒト（人材）」についての悩みを抱えています。

パソコン等の情報通信機器の普及、インターネットやパソコン通信などのインフラの充実によって、今まで会社内で行われてきた様々な IT インフラが充実し、今までは会社内で行われていた様々な仕事が会社という組織を離れても可能になり、その結果、就業形態が多様化しました。この環境の変化によってコスト削減や、外部の専門知識を活用するためにアウトソーシングを利用する企業が増加する中、非雇用の自営型テレワーカー（SOHO・在宅ワーカー）をいかに戦略的に利用し、付加価値の高い業務を発注できるかが、中小企業の今後の生き残りのポイントとなると考えこの調査を実施しました。

この外部資源活用調査報告書は、郵送アンケートによる定量調査によって見えてきたアウトソーシング活用の傾向、ヒアリングによる定性調査による効果的アウトソーシングの活用事例の紹介など、下請け的取引ではなく、ビジネスパートナー的な関係性が構築され、取引が継続・発展するための発注ポイントをまとめています。最後に県内中小企業が新たにアウトソーシングを行うにあたっての注意事項や活用方法のポイントを十箇条にて示しています。

今回の調査で兵庫県下の企業が「アウトソーシング先の情報提供」を求めていることが分かりました。今回の調査結果から得た企業の声을今後、兵庫県下のアウトソーシング先をまとめた冊子制作を進めていく所存です。

これからアウトソーシングを開始する企業や、もっと有効活用したい企業にもヒントとなる情報が多く含まれていますので、是非ご活用ください。

平成 23 年 3 月  
兵庫県中小企業団体中央会

# 目次

I. 調査の背景と目的	1
II. 調査概要	2
III. アンケート調査結果	
1. 県内中小企業の現状	
(1) 経営課題	4
(2) アウトソーシングの活用状況	4
(3) アウトソーシングを活用しない理由	6
2. アウトソーシングの内容について	
(1) アウトソーシングの目的	6
(2) 業務内容と利用状況	7
(3) アウトソーシングの成果	10
(4) アウトソーシング先の見つけ方	10
(5) アウトソーシングの行い方	11
3. 今後の方向性と要望	
(1) 今後の活用意向	12
(2) アウトソーシング活用の課題	13
(3) 行政等に期待する支援	13
IV. ヒアリング調査結果	
事例1. A社	15
事例2. B社	19
事例3. C社	22
V. まとめ	
1. 県内中小企業のアウトソーシングに見られる傾向	25
2. 外部環境の変化とアウトソーシング活用の意義	25
3. アウトソーシング活用のポイント十箇条	26
4. 県内中小企業のアウトソーシング活用促進にあたって求められる方策	28
VI. 兵庫県内中小企業の外部資源活用実態調査票	31

## I. 調査の背景と目的

---

中小企業の資金繰りと雇用は依然として厳しく、デフレや円高の進行等、先行きにリスクを抱えている。国内市場も成熟化する中、中小企業が生き残るためには、より自社のコアコンピタンスを明確にし、経営資源の選択と集中をはからねばならない。そのために何らかの外部資源活用を行っている企業も少なくないのではないか。

ひるがえって労働市場を見るに、様々な雇用契約、雇用条件、就業形態のもとで仕事に従事するなど、働き方が多様化している。また、「在宅でする仕事」というと以前は主婦の内職という印象が強かったり、担える業務内容も限られたり、というものであったが、IT インフラや機器の普及により、在宅であっても付加価値の高い業務をこなすことが可能となった。このような働き方を、総務省では「テレワーク」と呼び、「情報通信技術（ICT）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」と定義している。

テレワークには、企業や団体に勤務する人が行う「雇用型テレワーク」、SOHO やフリーで働く自営者が行う「自営型テレワーク」があり、それぞれ行う人を「雇用型テレワーカー」、「自営型テレワーカー」と呼んでいる。さらに、個人事業者・小規模事業者等が行う「自営型テレワーク」は、その専門性や独立自営の度合いによって、「SOHO」（主に専門性が高い仕事を行い、独立自営の度合いが高いもの）と「在宅ワーク」（主に他のものが代わって行うことが容易な仕事を行い、独立自営の度合いが薄いもの）に分けて捉えられることもある。国土交通省が実施した 2008 年のテレワーク人口調査によると、日本のテレワーク人口は約 1000 万人（雇用型 821 万人、自営型 180 万人）、就業者人口の 15.2% となり、2005 年時点よりも 1.48 倍に増加した。

これらの自営型テレワーカーも含めた外部資源をいかに戦略的に活用することが出来るか、また継続的な取引先として互いに発展していけるかが、今後の中小企業の生き残りと発展において重要な視点になると考えた。（以下、外部資源活用をアウトソーシングと表記する）

そこで、県内中小企業のアウトソーシングを支援するために、

- まずはその実態を調査し、どのようなアウトソーシングが行われているかを明らかにすること
- また、予想に反してアウトソーシングが活用されていないとすれば、その理由は何なのか、課題は、どこにあるのかを探ること
- 積極的にアウトソーシングを行っている企業の活用方法について探ること

を主眼において調査を実施することとなった。

また、それらの結果をもとに、発注企業がアウトソーシングを活用する際のポイントをまとめることと、今後のアウトソーシング活用支援策を検討することを目指した。

なお、本調査では、アウトソーシングと外注は同意語とみなし、また、アウトソーシングとは「自社が業務上必要とする資源やサービスを外部から調達すること全て」を指しているとして、調査先に回答を求めている。

## II. 調査概要

---

### 1. 調査対象

兵庫県中小企業団体中央会に所属する中小企業

- ・バーチャル展示会出展企業 97 社
- ・しっかいや事業支援先企業 157 社
- ・目利き会事業支援先企業 27 社
- ・兵庫県中小企業青年中央会(若手経営者による異業種交流会)70 社
- ・一般事業主行動計画調査先 20 社
- ・中央会会員組合(兵庫県下 29 業種)よりの紹介企業 129 社

合計 500 社 ※ただし、複数該当する企業は代表してどれか一つに計上。

### 2. 調査方法

- ① アンケート調査：郵送方式及び、FAX 回収による
- ② ヒアリング調査：各社への訪問による聞き取り調査

### 3. 調査時期

- ① アンケート調査：平成 22 年 7 月
- ② ヒアリング調査：平成 22 年 7 月～9 月

### 4. アンケート回収結果

500 通発送、131 通回収 回収率：26.2%

### 5. 調査項目

#### ① アンケート調査項目

県内中小企業のアウトソーシングの実態を知るために、事業概要、経営課題とアウトソーシングに関わる下記の点について尋ねた。

- ・ アウトソーシングの活用状況
- ・ アウトソーシングの目的
- ・ アウトソーシングの業務内容と利用内容
- ・ アウトソーシングの成果
- ・ アウトソーシング先の見つけ方
- ・ アウトソーシングの行い方
- ・ 今後の活用意向と課題
- ・ 行政等に期待する支援

#### ② ヒアリング調査項目

アウトソーシングの具体的内容や活用ポイントについてより詳しく知るため、現在積極的にアウトソーシングに取り組んでいると思われる回答企業の中から 3 社を抽出し、各企業へ訪問の上、次の 8 つの事項について調査を実施した。

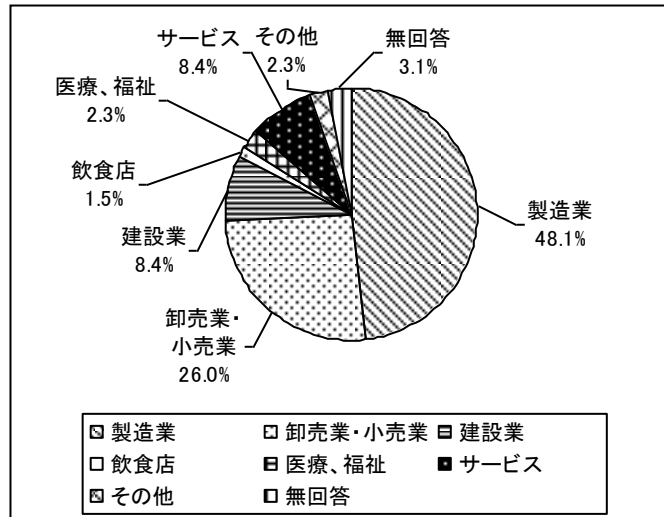
- ・ アウトソーシングを実施した背景と目的
- ・ 重点的に取り組んでいる経営課題とアウトソーシングの関係
- ・ アウトソーシングの業務内容
- ・ アウトソーシング先との契約等の交わり方
- ・ アウトソーシングを効果的に活用できている理由
- ・ アウトソーシング業務に求められる人材像

- ・ 今後のアウトソーシング活用
- ・ 中央会等公的機関の活用、もしくは要望

## 6. アンケート調査の回答企業の属性

### ①業種別

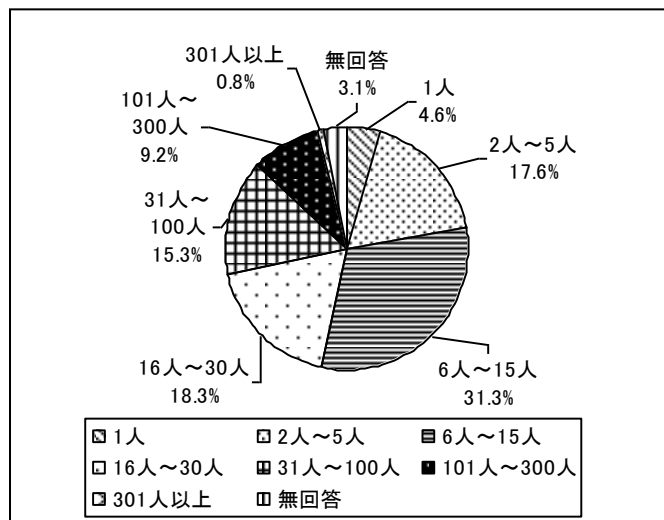
業種	回答数	回答率
製造業	63	48.1%
卸売業・小売業	34	26.0%
建設業	11	8.4%
飲食店	2	1.5%
医療、福祉	3	2.3%
サービス	11	8.4%
その他	3	2.3%
無回答	4	3.1%
合計	131	



回答企業の業種は「製造業」が48.1%と最も多く、次いで「卸売・小売業」(26.0%)、「建設業」(8.4%)、「サービス業」(8.4%)となっており、製造業と卸売・小売業で7割以上を占めている。

### ②従業員別

従業員数	回答数	回答率
1人	6	4.6%
2人～5人	23	17.6%
6人～15人	41	31.3%
16人～30人	24	18.3%
31人～100人	20	15.3%
101人～300人	12	9.2%
301人以上	1	0.8%
無回答	4	3.1%
合計	131	



従業員数は「6～15人」が31.3%と最も多く、次いで「16～30人」(18.3%)、2～5人(17.6%)、「31～100人」(15.3%)と、回答企業の9割近くが100人以下の企業であることがわかる。

### Ⅲ. アンケート調査結果

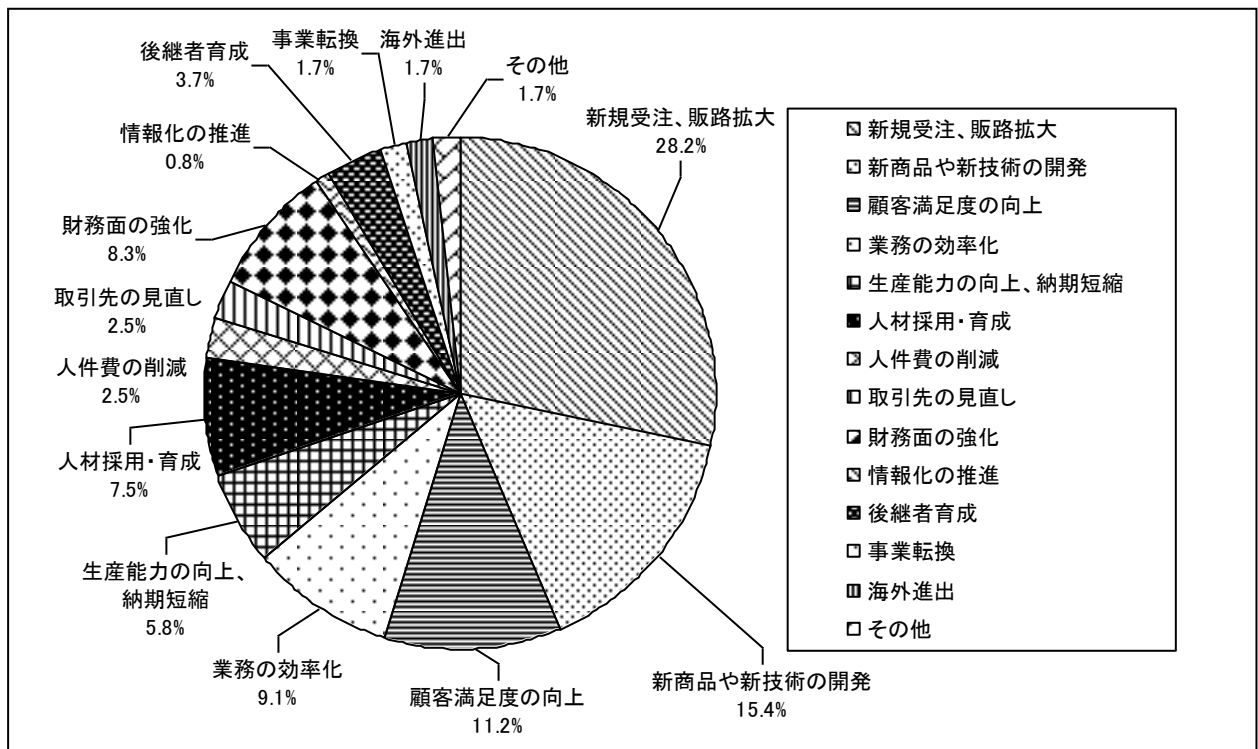
#### 1. 県内中小企業の現状

##### (1) 経営課題

経営課題で最も多かったのは「新規受注、販路拡大」(28.2%)である。次いで「新商品や新技術の開発」(15.4%)、「顧客満足度の向上」(11.2%)、「業務の効率化」(9.1%)と続く。(図1)

国内市場の低迷は中小企業にも大きく影響を与えており、「新規受注、販路拡大」や「新商品や新技術の開発」により、売上を拡大していくか、「顧客満足度の向上」により付加価値をもった商品、サービスを提供していくか、あるいは、「業務の効率化」により、利益を拡大するか、各企業が生き残る術を様々な方向に模索していると考えられる。

図1 - 経営課題 (%)

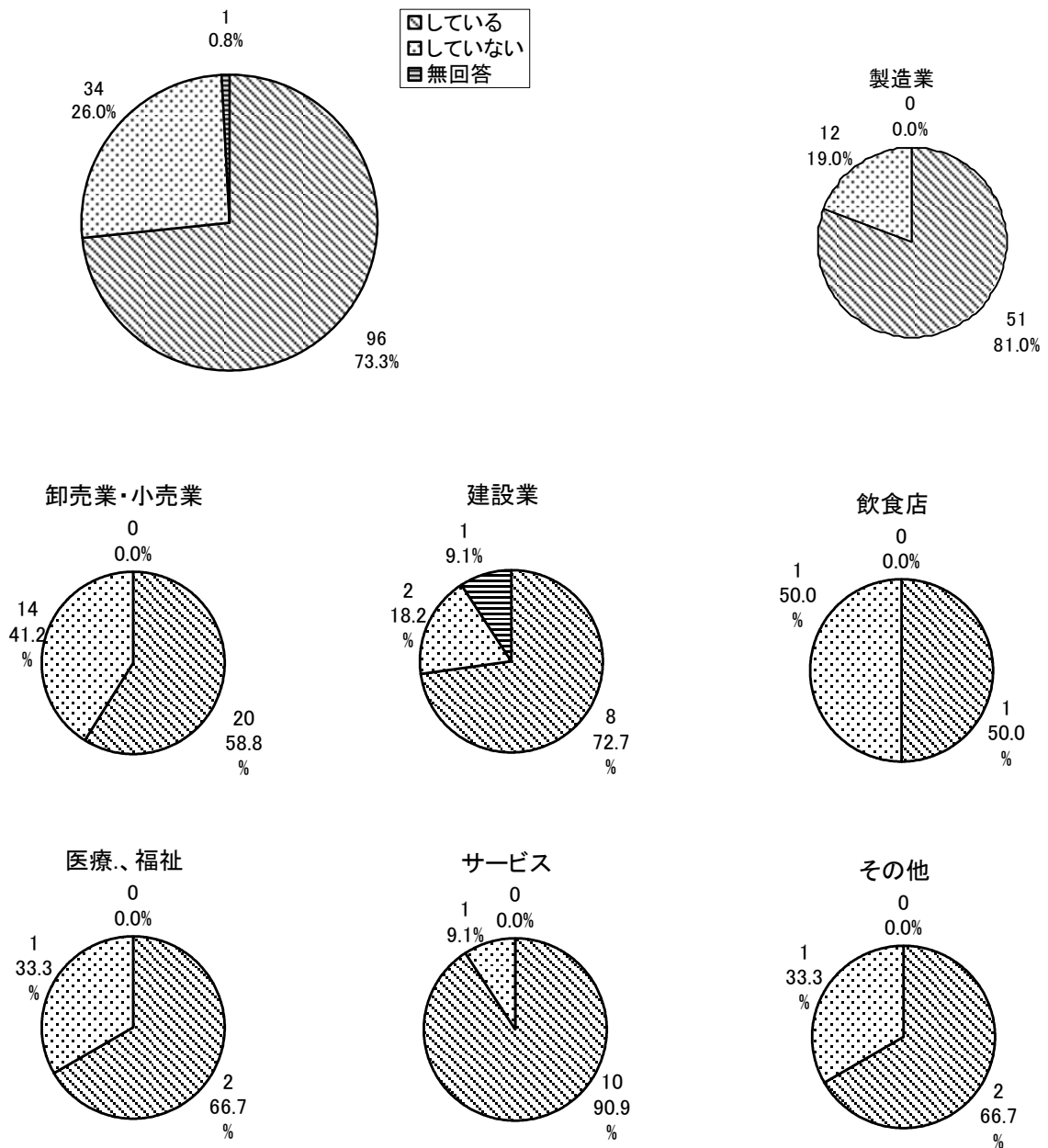


##### (2) アウトソーシングの活用状況

アウトソーシングの活用状況は全体の73.3%が「活用している」と回答している。

業種別に活用している割合をみると、「サービス業」が90.9%と最も多く、「製造業」(81.0%)、「建設業」(72.7%)、「医療、福祉」(66.7%)と続く。(図2)

図 2 - 業種別アウトソーシングの活用状況 (企業数、%)



アウトソーシングを「活用している」と回答した企業の従業員数を見ると、全体の 26.0%が 6 人～15 人の企業で、次いで 19.8%が 2 人～5 人と 16 人～30 人の企業となり、従業員数にかかわらずアウトソーシングを活用していることがわかる。

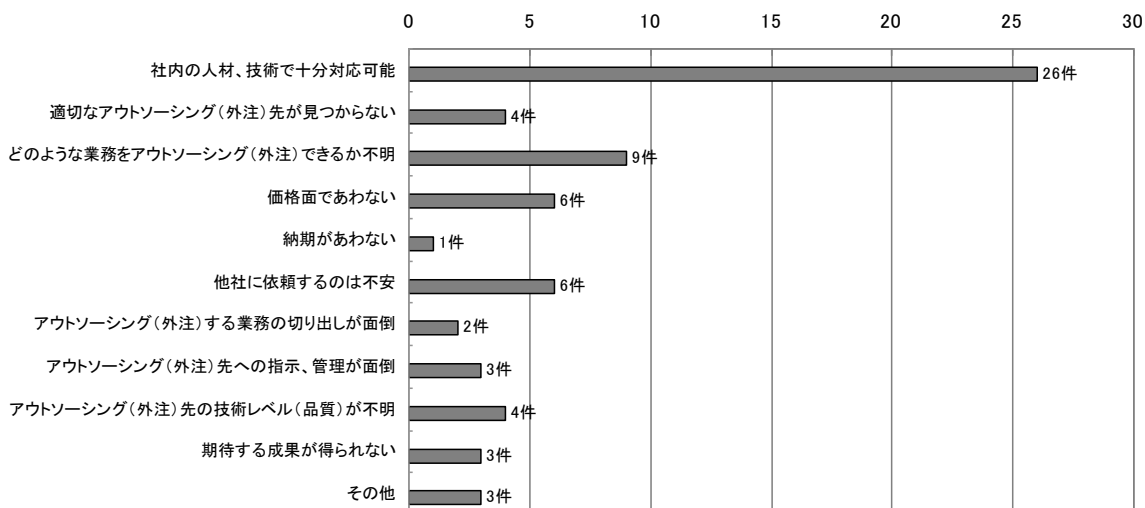
アウトソーシングを「活用している」と答えた企業の経営課題を見てみると、「新規受注、販路拡大」が 57.3%と最も多く、次いで「新商品や新技術の開発」(31.3%)と、なっており、情報化の推進 (2.1%) は低い値となっていることから、アウトソーシングを活用している企業は内部体制の充実よりも、販路や新商品、新技術への経営資源の強化に、より必要性を感じていることが伺える。



### (3) アウトソーシングを活用しない理由（複数回答）

アウトソーシングを活用しない理由について、あてはまるものを全て尋ねた。その結果、回答総数 67 件のうち「社内での対応が十分可能」が 26 件と最も多い。反面、「どのような業務をアウトソーシングできるか不明」が 9 件、「他社に依頼するのは不安」が 6 件、「アウトソーシング先の技術レベル（品質）が不明」が 4 件、あるなど（図 3）アウトソーシングに対する戸惑いが見られる。

図 3 - アウトソーシングを活用しない理由（回答件数）

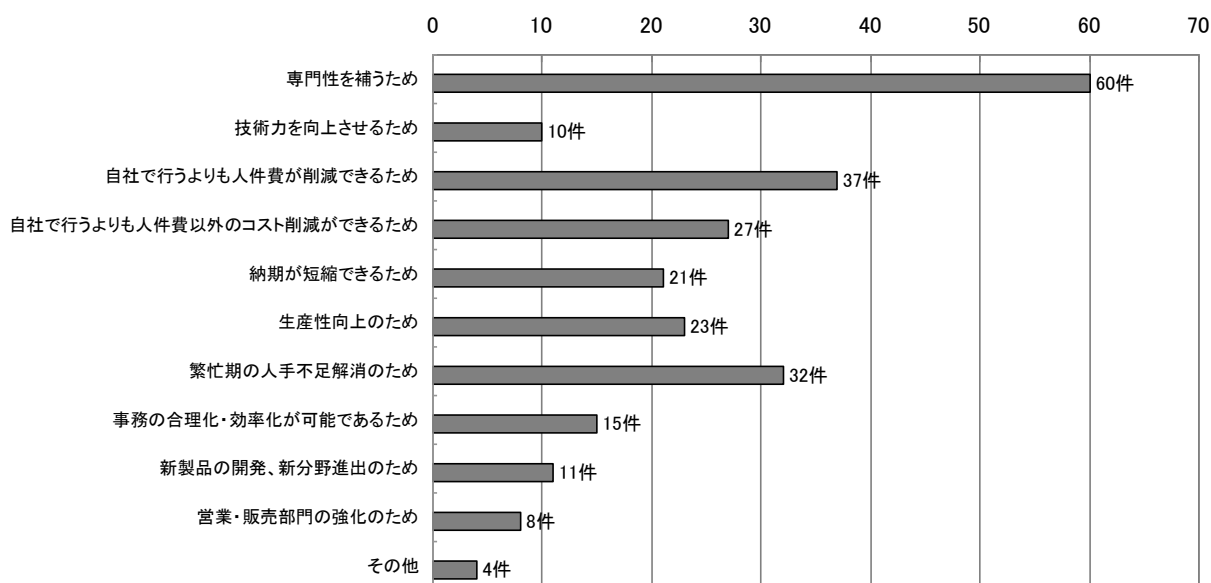


## 2. アウトソーシングの内容について

### (1) アウトソーシングの目的（複数回答）

アウトソーシングの目的は、「専門性を補うため」が 60 件と最も多い。続いて、「自社で行うよりも人件費が削減できるため」(37 件)、「繁忙期の人手不足解消のため」(32 件) となり（図 4）、アウトソーシングを行うことで、自社にはない専門性を高めるとともに、コスト削減を期待していることが伺える。

図 4 - アウトソーシングの目的（回答件数）



(2) 業務内容と利用状況（複数回答）

どのような先にどのような業務をアウトソーシングしているか、主なもの（最大4つまで）について、  
a.業務内容、b.事業形態、c.事業規模、d.活用頻度、e.契約形態、f.選択理由を尋ねた。

a. 業務内容

アウトソーシングの業務内容は「部品・組立加工処理」（20.2%）が最も多かった。

「デザイン・設計」（11.7%）、「資材購買」（8.0%）、となっており、これは回答業種の約半数が製造業であることから、1－（2）で活用している企業の経営課題に挙げられていた、「新商品、新技術の開発」を促進することに関わるアウトソーシング業務の回答が多くなっていると推測する。

また、業種を問わず発生する「経理処理」（12.9%）や「ホームページ管理」（7.4%）のアウトソーシング業務があるとする回答が多い。（図5）つまり企業内で発生するアウトソーシング業務として、**自社商品開発において社内で解決できない業務と、企業にとって基本業務となるものの両方を外部に依頼している企業が多いと考えられる。**

また選択肢以外の業務をアウトソーシングしているためか、「その他」を選択した企業も13.5%あり、全体としてみると、**アウトソーシングされている業務内容が多岐にわたっていることがわかる。**

図5 - アウトソーシングの業務内容（%）

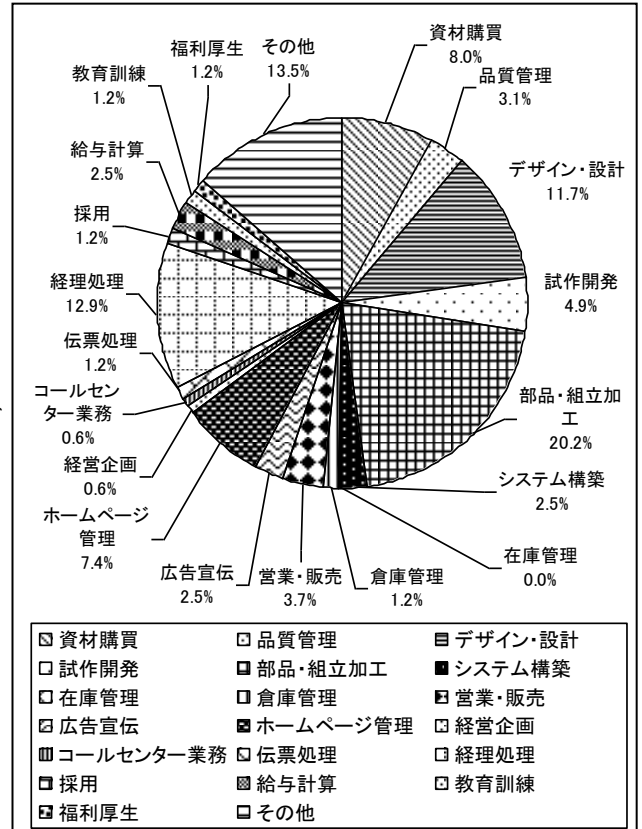
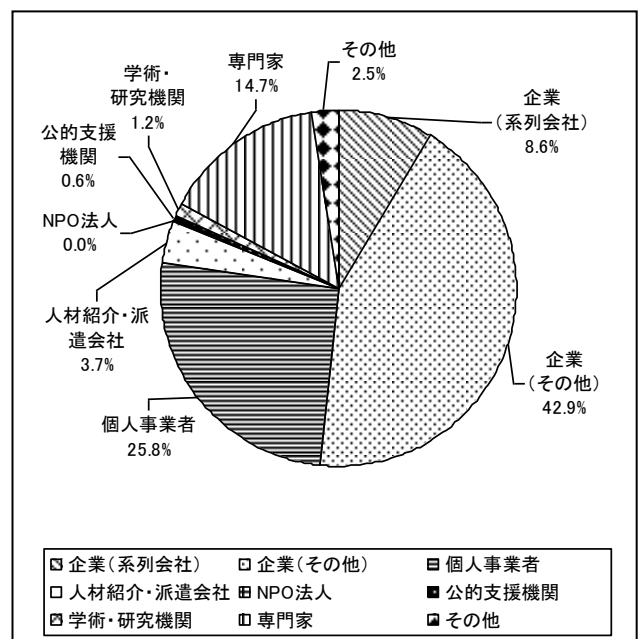


図6 - アウトソーシング先の事業形態（%）

b. 事業形態

アウトソーシング先の事業形態は「企業（系列会社でないその他の企業）」が最も多く、42.9%、「個人事業者」（25.8%）、「専門家」（14.7%）となっている。4割以上が法人形態ではないアウトソーシング先であることがわかった。

なお、少数回答として、公的支援機関（0.6%）、学術・研究機関（1.2%）、NPO法人は回答なし、となっており（図6）、これらの団体に対してアウトソーシングを行うイメージを持っている企業は少ないのではないかと考えられる。

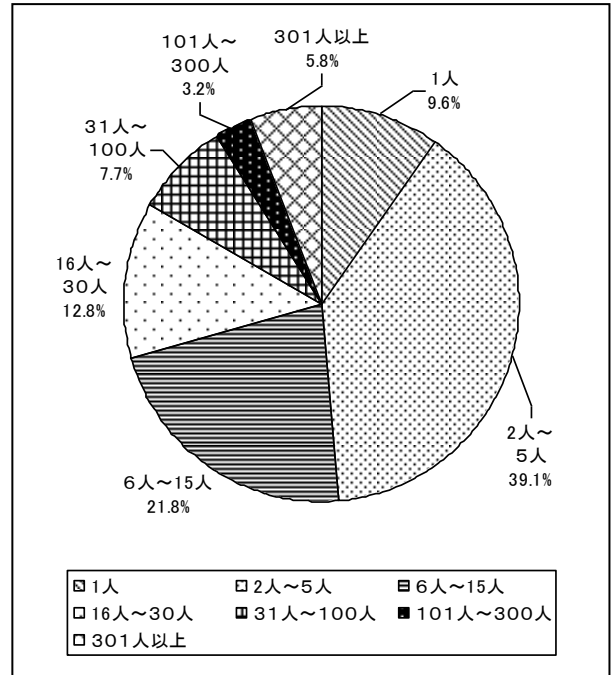


c. 事業規模

アウトソーシング先の事業規模は「2～5人」が**39.1%**と最も多く、続いて「6～15人」(21.8%)、「16～30人」(12.8%)となっており(図7)、アウトソーシング先の約7割が15人以下の企業であることがわかる。

小規模の事業者へのアウトソーシングを行っている企業が多いことがわかる。

図7 - アウトソーシング先の事業規模 (%)



d. 活用頻度

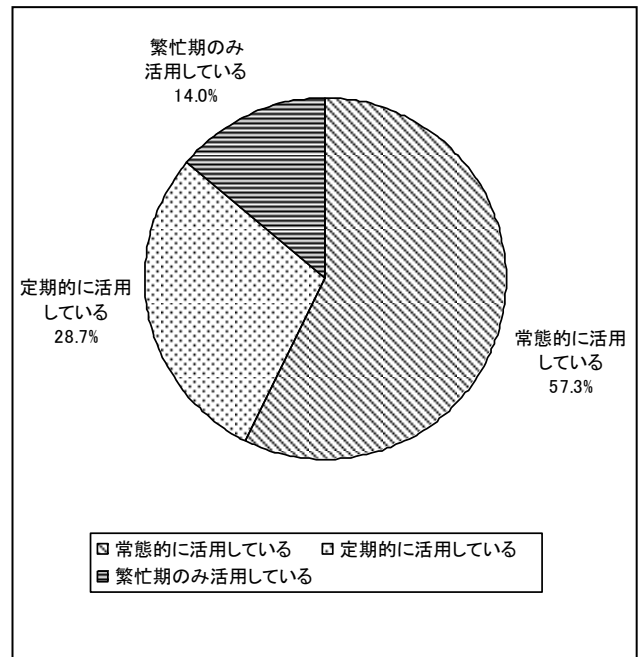
アウトソーシング先の活用頻度は、「常態的」(57.3%)、「定期的」(28.7%)、「繁忙期」(14.0%)となっており、約6割の企業が「常態的」に活用している。(図8)

次に、常態的に活用されている業務の中で活用頻度を見比べたところ、「部品・組立加工」が**26.7%**、「経理処理」が**12.2%**となり、これらの業務については依頼件数が多いだけでなく、活用頻度も高いことが伺える。

また、業務内容ごとに活用頻度をみると、「デザイン・設計」については、「常態的に活用している」「繁忙期のみ活用している」と答えた企業がそれぞれ半数ずつある。「経理処理」については、「常態的に活用」が**52.4%**、「定期的」に活用」が**38.1%**となっている。

このことから、常に活用されるケースと必要な時に活用されるケースが混在している業務内容もあることがわかる。

図8 - アウトソーシング先の活用頻度 (%)

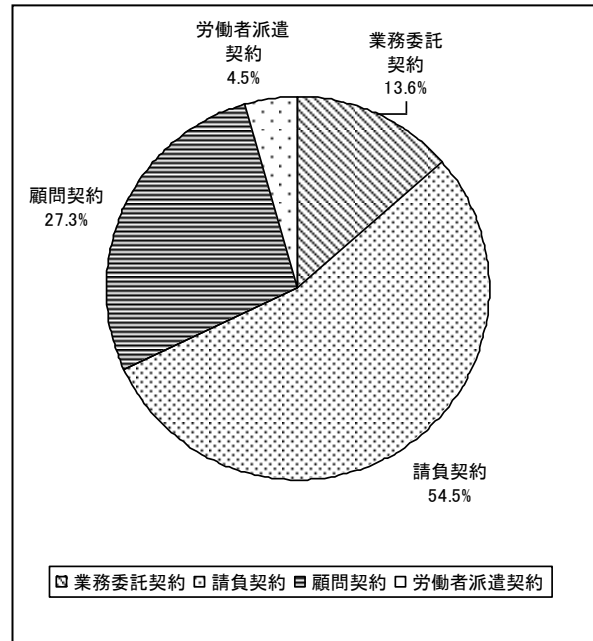


e. 契約形態

アウトソーシング先との契約形態が下記の4つのうちどれにあてはまるかについて尋ねた。なお各契約形態について、アンケート調査内での定義は以下の通りである。

1. 業務委託契約：一連の業務の処理について契約する。
2. 請負契約：一つの仕事の完成の対価として報酬を支払う契約をする。
3. 顧問契約：契約期間（通常一年）を定めて、その期間その企業の相談指導を一定額の顧問料で行う。
4. 労働者派遣契約：派遣会社等に人材の派遣を依頼する。派遣会社等から自社に派遣された人材は、自社の指揮命令を受けて自社のために労働する。

図9 - アウトソーシング先との契約形態 (%)



アウトソーシング先との契約形態は「請負契約」(54.5%)、「顧問契約」(27.3%)、「業務委託契約」(13.6%)、「労働者派遣契約」(4.5%)となっている。(図9)

アウトソーシング依頼先と契約を締結している企業は、仕事の発生時に契約し、その仕事が完了することで、契約を終える形を取る「請負契約」が多い。

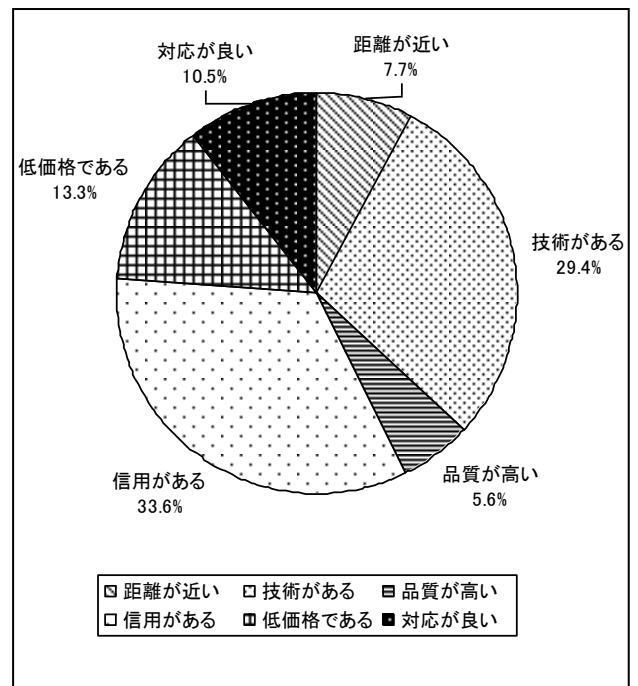
f. 選択理由

アウトソーシング先の選択理由は、「信用がある」(33.6%)、「技術がある」(29.4%)「低価格である」(13.3%)となっている。(図10)

アウトソーシングして出来たものを自社の製品、サービスとして顧客に販売する以上、「信用がある」ことを最も重視しているのではないかと考える。また、次に多い回答が「技術がある」であることは、技術面の善し悪しが自社製品の品質に大きな影響を与えることから選ばれていると推測する。

「距離が近い」という選択理由を選んだ企業が(7.7%)と少なかったことは、アウトソーシング先にとって、利便性だけではもはや受注を期待することは難しいことを表していると同時に、ITインフラの普及により、距離が遠方であっても、「技術力」や「信用力」などの競争力があれば、仕事を受注することができる可能性を示しているといえよう。

図10 - アウトソーシング先の選択理由 (%)



### (3) アウトソーシングの成果（複数回答）

アウトソーシングを行った成果についてあてはまるもの全てについて尋ねた。

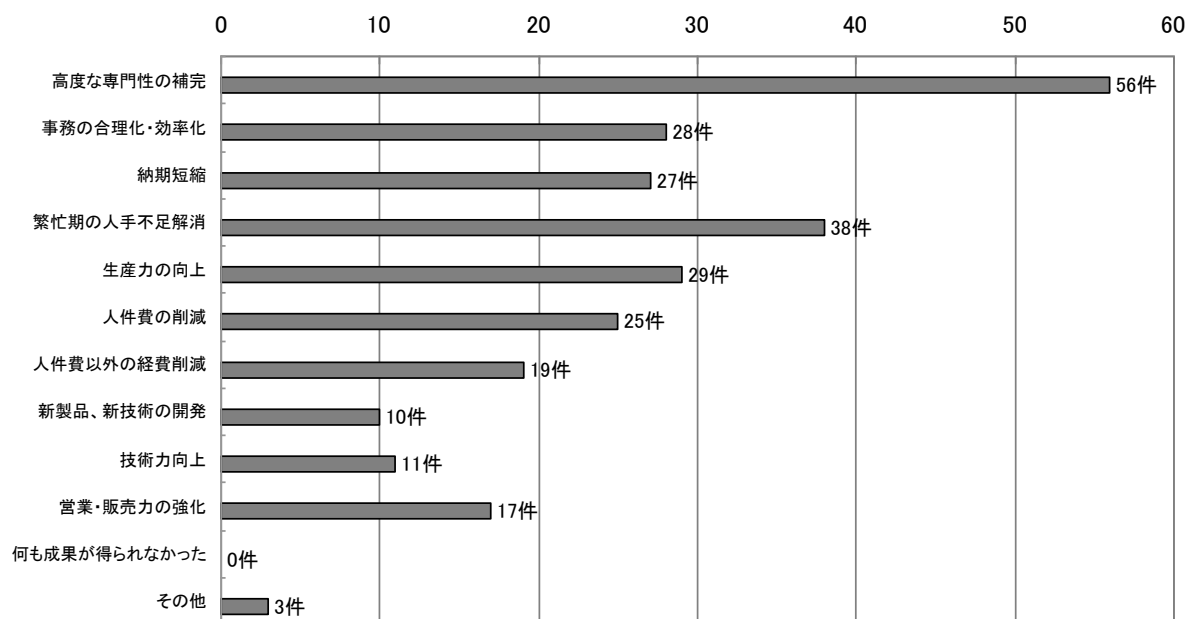
その結果「高度な専門性の補完」が56件と最も多く、次いで「繁忙期の人手不足解消」(38件)、「生産力の向上」(29件)、「事務の合理化・効率化」(28件)、「納期短縮」(27件)となっている。(図11)

また、アウトソーシングの目的に対して、どのような成果が得られているか、目的と成果の合致度合いをみたところ、アウトソーシングの目的が「専門性を補うため」と回答している企業で成果が「高度な専門性の補完」となった企業が34.4%と最も多い。続いて、アウトソーシングの目的が「繁忙期の人手不足解消のため」と回答している企業で成果が「繁忙期の人手不足解消」と、合致した企業が22.1%あり、

繁忙期と閑散期の人的調整についてアウトソーシングをうまく活用することで業務の平準化を図っていることがわかる。さらに、「自社で行うよりも人件費が削減できるため」と回答している企業で成果が「人件費の削減」となった企業が15.3%あり、自社内で行うよりアウトソーシング先に依頼することで、人件費の削減に成功している企業も見られた。

成果が「何も得られなかった」と回答した企業は0社となっている。品質面や費用面をアウトソーシングの目的とし、それに対して成果を得ている企業が多いことが伺えた。

図11 - アウトソーシングの成果 (回答件数)



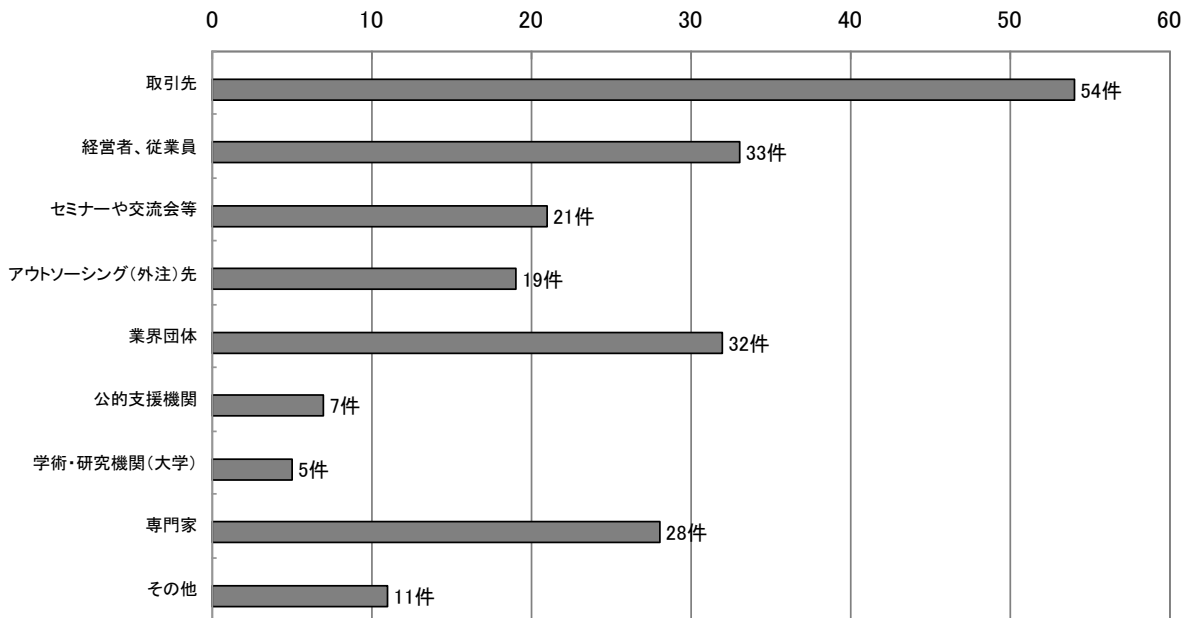
### (4) アウトソーシング先の見つけ方（複数回答）

アウトソーシングについての情報入手先として「取引先」と回答した企業が54社と最も多い。続いて、「経営者、従業員」(33件)、「業界団体」(32件)となっている。「取引先」や「経営者、従業員」「業界団体」など、通常の経営活動において関係している先からの情報入手が多いことが伺える。

一方、「公的支援機関」(7)、「学術・研究機関(大学)」(5)となっており(図12)、これらの機関から情報を得ている企業は少ない。これは前述の「アウトソーシングの事業形態」においても見られた傾

向である。

図 12 - アウトソーシングについての情報入手先 (回答件数)



(5) アウトソーシングの行い方

アウトソーシングの管理者として、最も多かったのが、「経営者」(41.2%)であった。次に「該当業務の責任者」(23.7%)となっており、アウトソーシングについては、経営者自身が中心となって、管理していることが伺える。

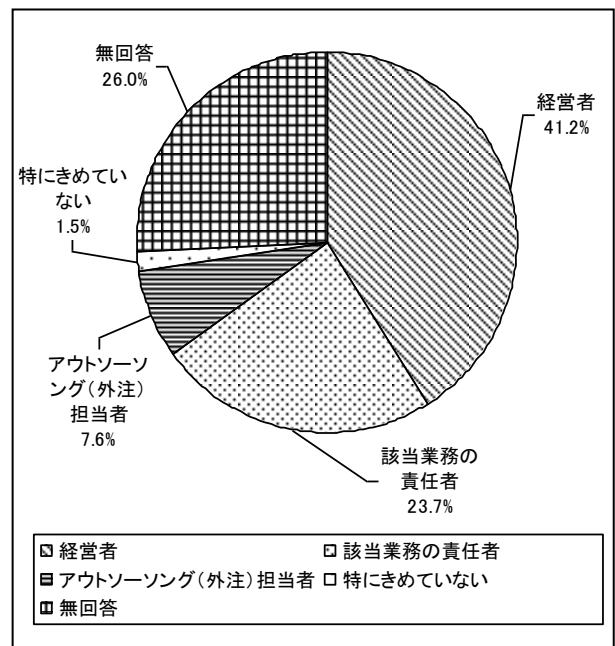
一方、無回答も26.0%あり、これは、理由は定かではないが、管理者が発注業務によって変わっている、もしくは回答者が実態についてはよく知らないという背景があると推測する。

(図 13)

アウトソーシング先との契約については、契約書を「交わしている」(29.8%)、「その時による」(18.3%)、と回答されており、約半数が契約書交付について意識していることがわかる。

一方で、「交わしていない」(25.2%)、「無回答」(26.0%)と、契約書について重視していない、もし

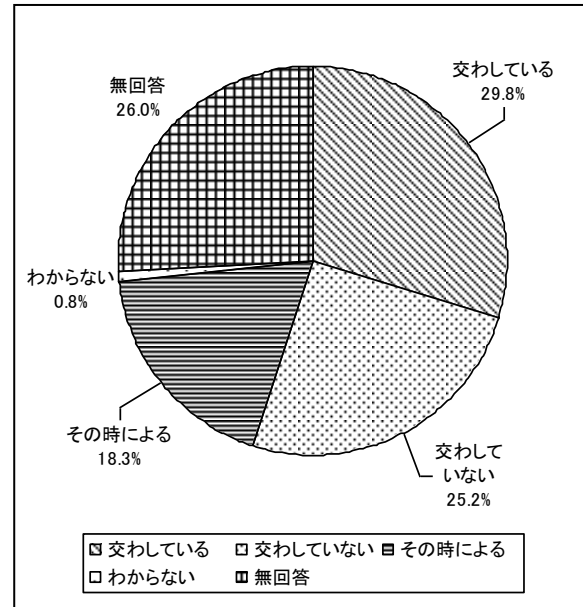
図 13 - アウトソーシング管理者 (%)



くは状況が答えられない企業も半数みられる。(図 14)

図 14 - アウトソーシング先との契約書の有無 (%)

しかし契約書をきっちりと締結していない場合、委託業務内容が不明確となり、結果、企業側が委託していると考えていた業務範囲とアウトソーシング先が理解している業務範囲の不一致といったトラブルも少なくなく、**口頭契約ではなく、書面にて契約を行うことが望まれる。**



### 3. 今後の方向性と要望

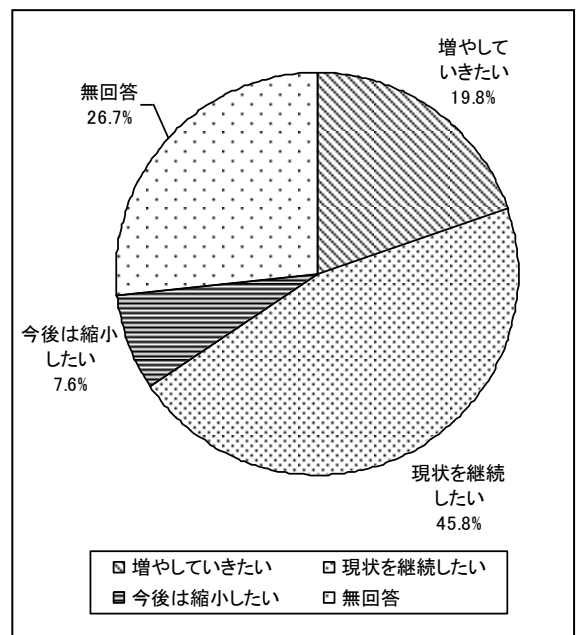
#### (1) 今後の活用意向

今後の企業のアウトソーシング活用意向については、「現状を継続したい」が 45.8%と多く、現状に満足しているものの、安易にアウトソーシング先を増やすことに慎重な企業が多い。次に無回答が 26.7%となっており、先行きが不透明な景況の中、アウトソーシングも含めた、企業の進むべき方向性についても戸惑いがあるのではないかと考えられる。一方、約 2 割が「増やして行きたい」(19.8%)とされており、**積極的にアウトソーシングを行っていこうとする企業とアウトソーシングに消極的な企業の二極化**が見られる。(図 15)

図 15 - 今後のアウトソーシング活用について (%)

今後アウトソーシングを増やして行きたいと回答した企業に「今後、増やしていきたいアウトソーシング」業務全てについて尋ねた。

その結果、「部品・組立加工」(12 件)、「営業・販売」(9 件)、「デザイン・設計」(8 件) になっている。これは、企業が取引件数を増やすことで、受注案件にあわせた自社の処理能力の拡大を目指していると考えられる。また、「営業・販売」についても、より多くの**販売機会を持つことで、売上の拡大を試みている**ことが考えられる。

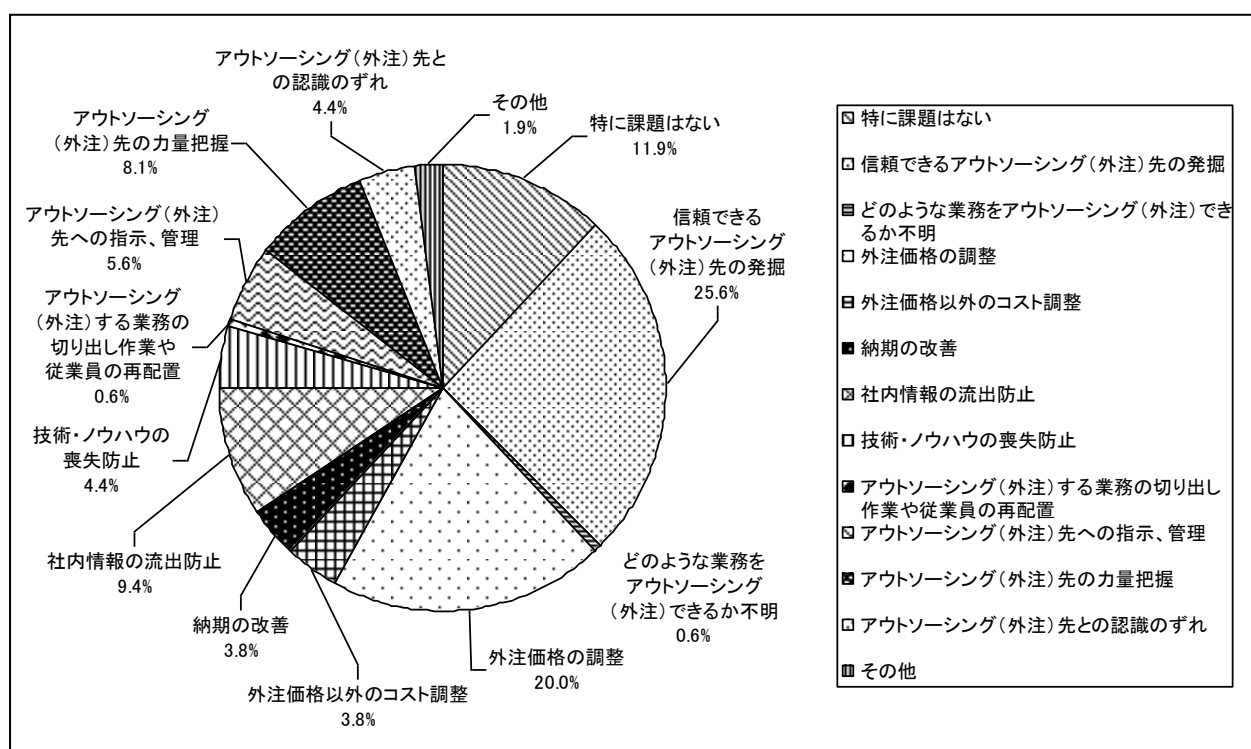


## (2) アウトソーシング活用の課題

アウトソーシングを行うにあたって最も課題となる事柄は、「信頼できるアウトソーシング先の発掘(25.6%)」であり、「外注価格の調整」(20.0%)と続く。(図16)

2-(2)-f.でアウトソーシング先の選択理由として、「信用がある」ことを挙げていた企業が最も多かったが、課題としては、「信頼できるアウトソーシング先の発掘」が挙げている。**適切なアウトソーシング先を探す中で信頼できる先を探すことに苦労している**ことが伺える。一方で、「特に課題はない」も11.9%見られ、アウトソーシングが順調に行われている企業も見られた。

図16 - アウトソーシングを行うにあたっての課題 (%)



## (3) 行政等に期待する支援（複数回答）

アウトソーシングについて、中央会や行政に期待することについて、自社にあてはまるもの上位3つまでを尋ねた。その結果、「アウトソーシング先の情報提供」が最も多く、回答総数224件のうち64件となっており、「成功事例の情報提供」(49件)と合わせると情報提供希望が半数以上を占める。次いで、「アウトソーシング先とのマッチング支援」(38件)(図17)となっている。

従業員数別に期待する支援を見ても、順位は同じであった。アウトソーシングに対する情報提供は、従業員規模の大小にかかわらず希望が多いことがわかる。

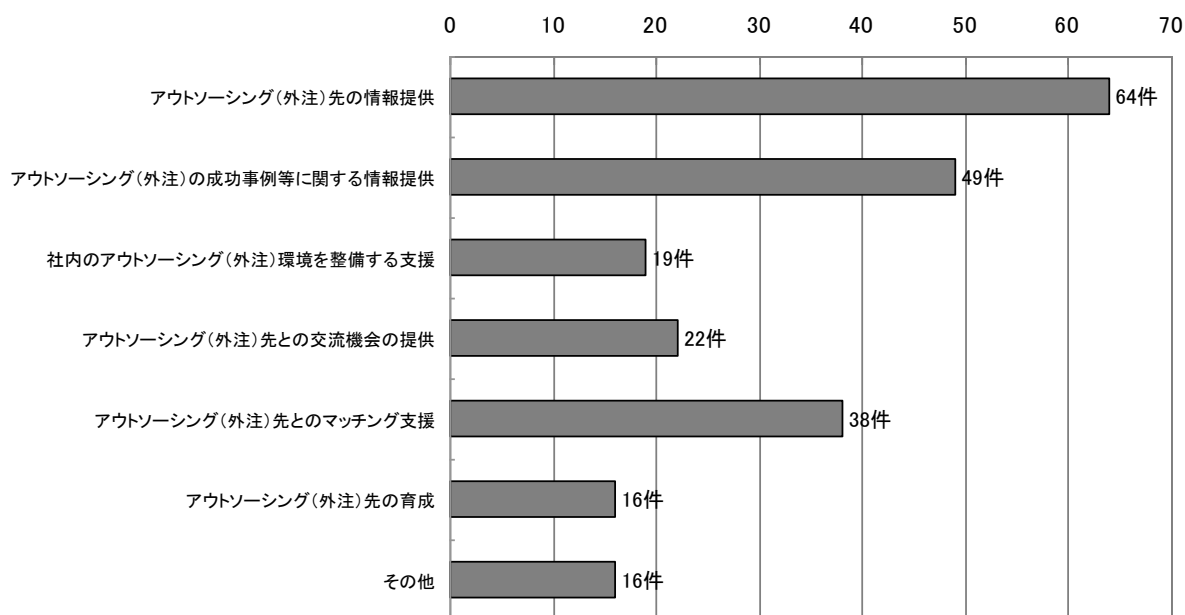
2-(4)のアウトソーシング情報入手先(複数回答)として、業界団体は32件であったが、公的支援機関は7件にとどまるなど、情報入手先として中央会や行政が認知されていないことが残念である。情報については、公的支援機関も様々な形で発信していると思われる。ただ、中小企業側に立って考えてみると、自社に関係のない情報を収集している時間は少ないと考えられる。むしろ、中小企業が何か



アウトソーシングについての情報を必要とした時に、役立つ情報が提供される先として、思い出してもらえらるような日々の取り組みが必要ではないだろうか。

公的支援機関は様々な企業の概要や得意分野についてデータ収集をしているが、各企業の求めるアウトソーシング業務内容までは把握できていない。アウトソーシングに関する情報を整備し発信すること、また、アウトソーシング先を求める企業が、どのような業務をどのような方法で提供してもらうことを求めているかについて、検証する必要があるだろう。その上で、次に求められている「マッチング支援」として発注企業とアウトソーシング先を結びつける触媒となることが考えられる。

図 17 - 行政や中央会に期待すること (回答件数)



## IV. ヒアリング調査結果

アウトソーシングの具体的な内容や活用ポイントについてより詳しく知ることを目的に、経営者もしくはアウトソーシング担当者に、アウトソーシングの目的と内容、発注から検収までの流れを確認し、活用についての課題や注意点等をヒアリングした。結果は以下のとおりである。

### ◆事例1.A社

インターネット関連事業やソフトウェア開発、情報処理等を行う事業者。

#### 【企業概要】

所在地	: 姫路市
業種	: サービス
従業員数	: 7名
主な事業内容	: インターネット関連事業、ソフトウェア開発、情報処理、情報化対応教育、経営コンサルティング
主な業務内容	: データ入力・データ集計／ホームページ制作・企画・更新作業／ソフト開発・データベース設計／社内OAインストラクター研修

### 1. アウトソーシングを実施した背景と目的

創業時は、社長が個人で仕事を受託していたが、発注される仕事量が多くて抱えきれなくなり、それを手伝ってもらうために外部人材（以下、ワーカーとする）へ、データ入力等の仕事を依頼したのがアウトソーシングの始まりである。「アウトソーシング」や「在宅ワーク」ということを意識して行ったのではなく、仕事を手伝ってもらうという意識で現在もアウトソーシングを行っている。

アウトソーシングを活用する主な目的は、人件費削減、コスト削減、納期短縮、生産性向上、繁忙期の人手不足解消である。データ入力数の多い案件や緊急性に応じなければならない案件の場合にアウトソーシングは役立っている。

### 2. 重点的に取り組んでいる経営課題とアウトソーシングの関係

業務の効率化、生産能力の向上、納期短縮、財務面の強化が経営課題である。特に人材の確保と納期短縮が重要課題である。仕事出来るワーカーほど複数の仕事を掛け持ちしており手が空いていない。ワーカーの人数を増やすよりも、少人数でもレベルの高いワーカーを抱えられるほうがよい。そのため既に登録しているワーカーを現場で育てながらスキルを高めている。

### 3. アウトソーシングの業務内容

次の3つについてアウトソーシングを活用している。

- (1) データ入力：データ入力、アンケート入力、データ集計
- (2) デザイン：ホームページやチラシのデザイン
- (3) システム構築：システム開発、事務処理系ソフトウェア開発、業務支援ソフト開発、データベース設計・構築

	業務内容	事業形態	事業規模	頻度	契約形態	選択理由
(1)	データ入力	個人	1人	繁忙期	請負	低価格
(2)	デザイン	個人	1人	常態的	請負	技術
(3)	システム構築	企業	6～15人	定期的	請負	信用

#### (1) データ入力

- ・アウトソーシング先

データ入力に関するワーカーは、個人と企業をあわせて約70。

- ・アウトソーシング内容

データ入力業務を取りまとめているT氏（A社従業員）が、取引先より案件内容を聞き、メールリングリストにて依頼内容を流し、レスポンスのあったワーカーの中から依頼先を選ぶ方式である。A社が受託した案件の中からどれだけワーカーに仕事を依頼するかについてはT氏に任されている。

#### (2) デザイン

- ・アウトソーシング先

ホームページ制作に関するワーカーは個人のデザイナーが3名いる。

- ・アウトソーシング内容

インターネット事業部責任者のM氏（A社従業員）が、取引先より案件内容を聞き、指示書を作成して、発注ニーズと合致するワーカーへ依頼する。アウトソーシングせずに内製する案件も少なくない。新しいアウトソーシング先（デザイナー）を開拓中である。

#### (3) システム構築

- ・アウトソーシング先

従業員6名の企業へ発注をしている。企業同士で助け合う関係性を築いている。

- ・アウトソーシング内容

WEBサイトのシステム構築作業。

### 4. アウトソーシング先との契約の交わり方

- ・契約をしっかりと行っている。最近は悪徳データ入力会社もある。そのような企業ではないことを理解してもらうためにも契約は重要である。
- ・データ入力の仕事受託を希望するワーカーには、A社のWEBサイト上で契約に同意することを承諾してもらう。その後、あえて紙綴じの契約書に印を押して送る。これにより紙の契約書に捺印して返送してくるか否かによって、相手の覚悟を確認することができる。また、返送期限を入れておき、いつ返送されたかでそのワーカーの仕事に対する姿勢の見極めも行うことができる。それ以降は都度の発注書のみで取引を行う。
- ・デザインやシステム構築に関しては、その都度、契約書を交わす。

### 5. アウトソーシングを効果的に活用できている理由

データ入力とデザインのアウトソーシング業務にはそれぞれ課題があるが、A社ではこれまでの経験を活かして次のように対応をしている。

## (1) データ入力

### 【課題】

- ・在宅で隙間時間に作業を行うこともあるため、仕事という感覚を持たないワーカーがいる。そのようなワーカーは、こなす件数も少なく、仕事の出来栄も完全であるとは言い難いため、たとえ積極的に受託する姿勢であっても3回に1回は断る結果になってしまう。自分で調べることなく、「こんな時はどんなツールを使ったらいいですか」と尋ねるワーカーは、そのようなことを繰り返すため伸びない。このように仕事という捉え方が出来ないワーカーや自分から成長しようとしめないワーカーは、スキルも高まらず、「ああ、これだけしてこれだけ（の稼ぎ）か」と思い、登録解消に至るパターンが多い。
- ・データ入力を担うワーカーは新旧の入れ替わりが激しい。
- ・ワーカーとはメールやBBS（電子掲示板）にて仕事の依頼や指示等を行っているが、上手く伝わっておらず納品された際に期待通りでないことも少なくない。

### 【対応策】

- ・主婦等のワーカーは、経験がなく仕事のやり方を知らないだけである。請求書発行の仕方などを1週間で学べるよう教えている（事前研修プログラムにて）。
- ・アウトソーシング先として登録してもらう前にトライアルをしてもらい、クリアできない人は採用しないという方針を立てている。
- ・パソコンは良く知っていても入力オペレーターとしてのスキルが足りない人が少なくない。仕事の中でT氏が極力アドバイスを入れるようにしている。
- ・ワーカーは新旧がどんどん変わっていくので、各人の得意業務をT氏が理解して仕事を振り分けている。
- ・ワーカーとは遠隔でやり取りを行い、かつ各人の保有する能力が違うため、「ヒューマンエラーをゼロにすることは無理である」と理解することが大切。互いの理解力の違いでどうしてもでしまうエラーであると認識し、後からT氏がやり直しやすいように発注するなど、発注者側が工夫をしている。

## (2) デザイン

### 【課題】

- ・各人に技術的な差や設備面（新しいソフトを保有している等）の違いがある。アウトソーシング先は個人のため、横のつながりがなく、外部からの刺激も受けにくい。そのため新しい技術や設備を取り入れるという意識が薄いのだろうと考えられる。
- ・ワーカー（デザイナー）のスキルを測ることが難しい。作品を見て判断するが、デザインの明確な定義があるわけではないので、求めるレベルに達しているかどうか測りにくい。
- ・新規のワーカーへも仕事を依頼したいが難しい。なぜならそのワーカーによって、出来る、出来ないところが違ったり、レベルの差があったりする。しかし直接指導をしたり、自社内で実習したりする時間はない。

### 【対応策】

- ・ワーカーのスキルを把握するために、近年できたウェブデザイン技能検定が活用できるのではないかと考えている。（<http://www.webdesign.gr.jp/>）
- ・新規のワーカーへ仕事を依頼することは難しいが、だからといって発注を控えるのではなく、最終はA社にて修正や調整のサポートを行うことも想定して発注を行い、新規のワーカーにも挑戦の機会を提供している。

## 6. アウトソーシング業務に求められる人材像

### (1) データ入力

- ・納期を守ることに對して高い意識をもった人材  
パソコンが触れたらデータ入力が出来ると思っている人が少なくない。ゼロを一つ間違えただけでも大きな失敗になる、という怖さや大変さを知らないからだろう。例えば、「子どもが熱を出したので遅れました」というのは結果論である。納期が遅れそうなことが起こる場合に早めに指示を仰ごうとする人であれば発注側はフォローできる。なぜなら、納期を守れないことは失敗とは言えない。それは故意である。仕事が1回でも出来ないと2回目は無いと思うべき。データ入力という仕事に對して、高い意識を持って仕事に取り組める人材であることが求められる。
- ・迅速な連絡がとれる体制をつくろうとする人材  
ワーカーは、パソコンメールを自分の携帯電話へ転送している人が多い。どんな状況でも連絡がとれることの重要性を理解しているのだろう。

### (2) デザイン

- ・感覚の合う人材  
データ入力は1=1なので、A社で訂正することもできるが、デザインは訂正できない。そのため、デザインの仕事においては特に、使いやすい人、勘のいい人、発注者と感覚のあう人が求められる。
- ・コミュニケーションがとれる人材  
発注時には、アウトプットのクオリティにこだわるが、コミュニケーションが可能であれば、法人か個人かの事業形態、規模や事務所の所在地、居住地にはこだわらない。

### (3) システム構築

- ・実績を持ち、信頼がおける人材  
過去実績や人となり、取引を行うかどうかの判断基準になる。

## 7. 今後のアウトソーシング活用

- ・デザインのアウトソーシングを増やしていきたい。これまでは大手企業の書籍のデジタルデータ化やスーパーマーケットの顧客データ入力等の大きな案件を受託していたが、パソコンは高価なものではなくなり、データ入力が出来ることが社内でも増えていること等の理由により、データ入力は減少すると考える。今後は、小さい企業ならではのきめ細かさや、お客様と担当者の距離が近いという長所を生かして、WEB制作を経営の柱としていきたい。
- ・また、A社はアウトソーシングを行うだけでなく、アウトソーシング先（受託側）になることもある。お客様の元へ、ディレクター、デザイナー全員で出向いて、要望等を伺うことによってクオリティが高まっており、お客様からの評価も高い。またA社では経営レベルでのIT活用についてもアドバイスが可能なことから、ITコンサルティング業務についてもさらなる業容拡大を目指している。

## 8. 中央会等公的機関への要望

- ・中央会や商工会議所は告知がいまひとつ上手ではないと感じる。受け手側が情報を見落とさないようにするため、団体ごとに情報を送ってくるのではなく、1本化して欲しい。

- ・A社の社長は「こんなことをしたいけれど、どうしたらいい」と直接、中央会等へ聞くことによって、情報や方法を教えてもらうことが出来ている。しかし助成金を取りなれている会社もあれば、情報すら知らない会社もあるように、企業によって公的機関活用に差が出ているのではないかと考える。マッチング支援が重要とされているが、結局は予算がない、で終わってしまう。予算の計画段階から該当業務のプロを入れることで解決できるのではないだろうか。
- ・中央会や行政等に期待している支援は、アウトソーシング先との交流機会の提供やマッチング支援である。

## 9. 企業のアウトソーシングに対する意見

- ・アウトソーシングを上手く活用されてはどうか。例えば、人手不足で雇ってしまったものの、仕事が減ると、その人材を遊ばせてももらえないことから、3人分の仕事を社員5人がかりで行っていたり、通常業務とは違う慣れない業務で入力ミスもいっぱいあったり、という企業が随所に見受けられる。コストの低い外部へ仕事を渡し（アウトソーシング）、社員には違う仕事をさせることで経営効率は良くなると考える。
- ・アウトソーシングが初めてであっても、一度A社と仕事をすると、発注企業は工程を切ること慣れ、「こんな事は出来るか？」と尋ねてくるようになる。
- ・働き方が変化しており在宅で仕事をする人（在宅ワーカー）も増えている。企業は人材を雇えないことによって無理を重ねるのではなく、在宅ワーカーへも仕事を依頼するという発想が大切である。

### ◆事例2. B社

工業用、業務用ガス機器、医療用器具製造等を行う事業者

企業概要	
所在地	: 兵庫県加古郡
業種	: 製造業
従業員数	: 42名
主な事業内容: 工業用、業務用ガス機器、医療用器具製造、一般医療機器製造業、第二種医療機器製造販売業	
主な業務内容:	
【工業用ガス機器】蓄熱型ガス脱臭装置、流動層焙煎機、各種バーナー	
【業務用ガス機器】給湯器、コージェネ蓄熱ユニット、介護用品スチーム殺菌乾燥装置等の製造	

#### 1. アウトソーシングを実施した背景と目的

社内体制立て直しの必要性から、人事制度を構築するために（財）神戸市産業振興財団の専門家派遣事業を通して、兵庫県中小企業同友会で知り合ったN氏にアウトソーシングを依頼したのが、アウトソーシング活用のきっかけである。アウトソーシングを活用する主な目的は、高度な専門知識を補うこと、事務の合理化、効率化を図ることである。

## 2. 重点的に取り組んでいる経営課題とアウトソーシングの関係

医療機器の品質保証のための国際標準規格であるISO13485の取得が経営課題である。当初、人事制度構築のために派遣された氏は、ISO13485の取得のため、(財)新産創造研究機構(NIRO)の補助金を活用し、事業化支援のためのアドバイザーを東京より招き、共に取得支援を行うなど、複数の業務について委託されている。品質の高い、信頼のおけるアウトソーシングがB社に役立っている。

## 3. アウトソーシングの業務内容

次の4つについてアウトソーシングを活用している。

- (1) 総務全般業務
- (2) ISO13485認証取得のための業務
- (3) 税務、決算業務
- (4) 人事、労務に関する業務

	業務内容	事業形態	事業規模	頻度	契約形態	選択理由
(1)	総務全般業務	個人	1人	常態的	業務委託	信用
(2)	ISO認証取得業務	企業	6~15人	繁忙期	顧問	品質
(3)	税務、決算業務	企業	5人	常態的	顧問	品質
(4)	人事、労務に関する業務	企業	5名	常態的	顧問	税理士からの紹介

### (1) 総務全般業務

- ・アウトソーシング先  
(財)神戸市産業振興財団の専門家派遣事業により派遣されたN氏が担当。

- ・アウトソーシング内容  
人事制度構築：能力給制度の開発。  
人材教育：モラルサーベイを取り入れ、従業員の意識レベルの向上をはかる。  
法律業務：製品開発のための法律知識の指導。

### (2) ISO13485認証取得業務

- ・アウトソーシング先  
(財)新産創造研究機構(NIRO)の補助金にてアドバイザーの派遣を活用。  
高度な専門知識を持った専門家を関西では見つけることができず、東京より派遣を受ける。

- ・アウトソーシング内容  
派遣されたアドバイザーとN氏、社長、専門知識を持った社員1名が中心となる。

### (3) 税務、決算業務

- ・アウトソーシング先  
税理士が担当。
- ・アウトソーシング内容  
税務相談及び決算業務。

### (4) 人事、労務に関する業務

- ・アウトソーシング先

社会保険労務士が担当。

- ・アウトソーシング内容  
社員の入社、退職手続。

#### 4. アウトソーシング先との契約の交わし方

- ・アウトソーシング先との契約は、契約した内容が遂行できているかどうか、定点観測を行う必要がある。そのため期間を区切って契約している。
- ・N氏は1年の業務委託契約で、毎年契約書を交わし現在4年目となる。
- ・事業化支援アドバイザーとはテーマを決めて期間を決定し、顧問契約を行う。
- ・社会保険労務士は顧問契約である。

#### 5. アウトソーシングを効果的に活用できている理由

- ・社内メンバーでは感覚や知恵が限られているため、新規事業に取り組む際に、新しい感覚と知恵を持ったアウトソーシング先を活用できたこと。
- ・人事・人材教育から法律に関する分野の知識を保有し、県下200社強のコンサルティング経験と神戸市、その他、種々のネットワークを保有しているN氏を活用できていること。
- ・N氏が的確な業務分類を行い、アウトソースが必要な業務に対して最適なアウトソーシング先を確保できたこと。

#### 6. アウトソーシング業務に求められる人材像

- ・自己発信ができる人材  
外に向かって自分を発信することで、仕事に対して責任を持つ事ができる。
- ・企業にとって即戦力となる人材  
トライアルでは役に立たない。自ら企業にあわせて仕事ができる人材でなければならない。企業にとって必要な人材になれば、在宅が必要な際には、コミュニケーションを取るために企業側から出向いてもらうこともできるであろう。
- ・自己研鑽を行うことができる人材  
アウトソーシングを開始後、3年も経過すると業務内容も変化するので常に自己研鑽が必要である。

#### 7. 今後のアウトソーシング活用について

現在、アウトソーシング先との間に業務依頼における問題点は発生していない。これは、常にアウトソーシング先とのコミュニケーションを密に取り、業務の経過をきっちりと確認しているからだと思われる。今後も現在のような形でアウトソーシングを活用していきたいと考えている。

#### 8. 中央会等公的機関の活用方法

様々なネットワークを活用して、公的機関の情報を収集し、積極的にアプローチすることによって、公的機関もやる気のある企業に対しては、進んで情報を提供してくれる。(財)先端医療振興財団からの紹介による神戸国際ビジネスセンター(KIBC)の利用、神戸市の神戸市環境マネジメントシステム(KEMS)ステップ1を認証取得する際の事前勉強会の参加、兵庫県ふるさと雇用再生事業を活用した人材の採用など、公的機関の支援活用が成果につながっているものも多い。



### ◆事例3. C社

#### 一般産業用機械・装置製造を行う事業者

##### 企業概要

所在地 : 兵庫県尼崎市

業種 : 製造業

従業員数 : 11名

主な事業内容 : 一般産業用機械・装置（コンテナスプレッダー）製造

主な業務内容 : ・コンテナスプレッダーの設計・制作・塗装・組立

・トラックスケール等大型秤量機の設計・制作・塗装・組立、産業機械構造品の設計・制作・塗装・組立

#### 1. アウトソーシングを実施した背景と目的

トラックスケール等大型秤量機を大手計量メーカーより受託製造している。しかし経営者は一社からの受託に頼り切ることには不安があり、自社独自の製品開発と販売の必要性を感じていた。平成12年の米国の港湾ストが契機となり、大手船会社よりコンテナスプレッダーの製造依頼を受ける。その依頼に伴い、大手企業より早期退職した人材を迎え入れるとともに、従来から行っていた労務や税務業務に関するアウトソース以外に、設計、販路拡大、技術サポート業務のアウトソースも行うようになった。

#### 2. 重点的に取り組んでいる経営課題とアウトソーシングの関係

C社ではコンテナスプレッダーの製造を行うために大手企業より早期退職した人材であるE氏を営業部長として迎え、E氏が設計、製造を行っている。基本設計は内部で行う事が難しいため、E氏の前職での同僚であり、現在個人で独立している設計士に依頼している。現在、この製品の新規受注、販路拡大が経営課題であり、(財)ひょうご産業活性化センターより派遣を受けた専門家2名と現在も顧問契約を結び、技術面のサポートと販路拡大のサポートを受けている。

#### 3. アウトソーシングの業務内容

次の5つについてアウトソーシングを活用している。

- (1) 設計業務
- (2) 販路拡大業務
- (3) 技術サポート業務
- (4) 人事、労務に関する業務
- (5) 税務、決算業務

	業務内容	事業形態	事業規模	頻度	契約形態	選択理由
(1)	設計業務	個人	1人	常態的	業務委託	信用
(2)	販路拡大業務	個人	1人	定期的	業務委託	品質
(3)	技術サポート業務	個人	1人	定期的	業務委託	品質
(4)	人事、労務に関する業務	企業	3人	常態的	顧問	信用
(5)	税務、決算業務	企業	31-100人	常態的	顧問	信用

(1) 設計業務

・アウトソーシング先

E氏の前職での同僚であり、現在個人で独立している設計士が担当。（基本設計を行うことができるアウトソース先は稀少で、自社に取って欠かせないアウトソース先である。）

・アウトソーシング内容

E氏の発注内容に基づき基本設計を行う。

(2) 販路拡大業務

・アウトソーシング先

(財)ひょうご産業活性化センターの専門家派遣事業を活用し、その事業終了後も専門家（1名）に指導を依頼。

・アウトソーシング内容

新製品における販路開拓のアドバイス、取引先の紹介、営業同行などを依頼。

(3) 技術サポート業務

・アウトソーシング先

(財)ひょうご産業活性化センターの専門家派遣事業を活用し、その事業終了後も専門家（1名）に指導を依頼。

・アウトソーシング内容

製品開発のアドバイスを依頼。

(4) 人事、労務に関する業務

・アウトソーシング先

社会保険労務士（法人事務所所属）が担当。

・アウトソーシング内容

人事、労務全般に関する相談、手続業務を依頼。

(5) 税務、決算業務

・アウトソーシング先

従業員の子供から紹介を受けた税理士（法人事務所所属）が担当。

・アウトソーシング内容

税務相談及び決算業務を依頼。

#### 4. アウトソーシング先との契約の交わり方

- ・ 設計士とは発注ごとに見積りを依頼し、契約書は交わしていない。
- ・ (財)ひょうご産業活性化センターより派遣を受けた専門家2名とは業務委託契約である。
- ・ 社会保険労務士、税理士は顧問契約である。

#### 5. アウトソーシングを効果的に活用できている理由

- ・ 総務担当のK氏は、自社内ではできない専門的な業務については専門家に依頼するほうがより効率的であると考えている。
- ・ K氏は製品開発担当のE氏と密にコミュニケーションを取ることで、常に自社が必要とする経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）について把握し、そのための情報収集を欠かさない。少しでも自社のためになると思われる勉強会などは積極的に参加し、参加したからには何かを得て帰るように心がけている。
- ・ 情報収集の結果、自社にとってさらに必要な情報があった場合は情報発信機関に必ず足を運んで話を聞くようにしている。

#### 6. アウトソーシング業務に求められる人材像

- ・ 専門的技術を保有し、かつ企業ニーズを把握できる人材
- 設計業務については、基本設計を描けるアウトソース先が皆無であり、現取引先以外に委託できる先がない。基本設計を描けるだけでなく、自社のニーズを汲み取り、図面に落とし込むことができる人材が必要であると考えている。

#### 7. 今後のアウトソーシング活用について

現在、新製品の販路開拓が主な経営課題であり、その課題を解決するために必要だと考えられるアウトソースであれば、どのようなものでも依頼したいと考えている。但し、費用対効果を出してもらえる先であること、自社との信頼関係を築く事ができる相手先でなければならない。

#### 8. 中央会等公的機関の活用方法

情報収集をするために、企業側から公的機関に積極的にアプローチすることによって、公的機関もやる気のある企業に対しては、積極的に情報を提供してくれる。(財)ひょうご産業活性化センターより派遣された2名の専門家とのつながりのみならず、販路開拓については、(財)神戸市産業振興財団の川上・川下ビジネスネットワーク事業、事業所移転については、尼崎市立地課、補助金等の情報については(独)中小企業基盤整備機構、兵庫県中小企業団体中央会などの機関を活用することにより、具体的な成果につながっている。

## V. まとめ

---

### 1. 県内中小企業のアウトソーシングに見られる傾向

#### (1) アウトソーシング内容を使い分け、専門性の高い業務利用も行う

アンケート調査の結果より、7割以上の企業がアウトソーシングを行い、約6割が常態的に活用していることがわかった。特に注目すべきことは、アウトソーシングの目的が、「専門性を補うため」であり、34.4%の企業がその目的通りの成果を挙げていると答えている点である。当会が実施した、「平成21年度兵庫県中小企業労働事情実態調査」（以下、中小企業労働実態調査とする）において、経営上の強みについて、製造業は「製品の品質・精度の高さ」、「顧客への納品・サービスの速さ」を、非製造業では「顧客への納品・サービスの速さ」を挙げている。また製造業は、ものづくりの技術力の高さで製品開発に力を注いでおり、非製造業では、迅速な対応に加え、商品やサービスの質で勝負していることがわかった。アウトソーシングを上手く活用し、専門性の補完を達成することで、これらの強みを形成する鍵となっていることが考えられる。

#### (2) アウトソーシングを人的補完機能の強化として活用

ヒアリング調査の結果をみると、やはりどの企業も、アウトソーシングを専門性の補完に活用し、成功している。そればかりか、アウトソーシング先の人材が中心となり、企業内の新規事業部門を担当しているケースも見られ、アウトソーシング先に中小企業が依るところは大きい。その成功の要因は、企業の発注担当者（多くは経営者）とアウトソーシング先が密にコミュニケーションを図り、プロジェクトのゴールを確認しつつ、互いがプロフェッショナルな立場として、時には忌憚のない意見交換ができる関係性を形成していることにある。

#### (3) 小規模の事業者へのアウトソーシングを行っている企業が多い

アウトソーシング先の事業形態は、系列会社でない法人が約4割を占めたが、「個人事業主」「専門家」の合計でも4割となるなど、法人でない先にも発注していることがわかった。事業規模でみると「2～5人」が39.1%と最も多く、全体の約7割が15人以下の事業者であることもわかった。選択理由としては「信用がある」こと、「技術がある」ことが重視され、「距離が近い」という選択理由を選んだ企業は7.7%と少なかった。

### 2. 外部環境の変化とアウトソーシング活用の意義

景気回復が遅れる中、我が国の中小企業には①売上価格の下落に対応するための人件費の削減、②高付加価値製品、サービスのニーズへの対応、③少子高齢化に対する多様な人材の活用、が求められている。それぞれについて具体的にみる。

①平成20年のリーマンショック以降、世界的な景気後退の中で、中小企業は大企業以上に売上高の減少が著しい。中小企業はその売上高の減少を人件費の圧縮によって相殺し、経常利益の減少を食い止めて来たとも考えられる。（中小企業白書平成22年度版 p18より引用）中小企業労働実態調査によると、雇用調整を行った企業は全体の16.5%あり、製造業は非製造業の2倍以上の雇用調整を行っている。またどのような方策で雇用調整を行っているかについては、雇い止め等の人員不補充が半数以上に上っている。

②今後、アジアを中心に需要が拡大することが見込まれており、中小企業もアジアを「世界の生産地」としてのみならず、「世界の消費地」として捉えて、その需要を取り込んでいくことが必要になると考えられる。(中小企業白書平成 22 年度版 p158 より引用) そのためには、受注業務に頼りきるのではなく、自社独自の製品、サービスを産み出し他社と差別化しなければ、企業自身が自覚しないうちに価格面で海外との競争に敗れ、企業の存続までもが危ぶまれる。

③生産年齢人口が減少することに伴い、労働力人口は高齢化しながら減少していくことが予想される。大企業に比べて中小企業は、優秀な人材確保が難しく、また人材を雇用したとしてもその従業員を社内、及び社外で教育訓練する時間的余裕がない。中小企業労働実態調査でも 21.5%の企業が「対象従業員の時間的余裕がない」と回答している。

これらのことから、**外部環境の変化に対応できる力をつけるためのアウトソーシング活用がより重要となってきた**と言える。

### 3. アウトソーシング活用のポイント十箇条

調査結果からもわかるように、アウトソーシングを活用し、新規顧客開拓や新分野進出に挑戦している企業がある一方、「どのような業務をアウトソーシングできるか不明」、「他社に依頼するのは不安」などの回答や、今後のアウトソーシングの課題として「信頼できるアウトソーシング先の発掘」が挙がるなど、まだまだアウトソーシング活用における迷いも多い。

今後、県内中小企業が新たにアウトソーシングを行うにあたり、どのような点に注意し、どのようにアウトソーシングを活用すれば良いか、そのポイントを十箇条にて示す。

- ・ **第一条 自社が伸ばす強みの明確化**

アウトソーシングを行うためには、まず、経営者が従業員と自社の強み・弱みについての認識を共有し、自社の戦略ドメイン（市場内生存領域）を再確認する必要がある。

- ・ **第二条 業務内容の明確化**

自社の戦略ドメインを確立するにあたり、不足している組織体制あるいは人材を洗い出す。そして、その不足について、誰が、何を、どのように行うのか、業務を切り出し、「見える化」する。切り出した業務を自社内で行うのか、アウトソースするのかについて、かけられる時間、コスト等の観点から検討する。この段階からアウトソーシング管理者（第四条参照）が参加していることが望ましい。

- ・ **第三条 契約内容の明確化**

社内で検討した結果、外部へアウトソーシングすることが決定したら、再度、企業内部で業務範囲、予算、納期等を図った後、アウトソーシング先に依頼事項を細かく伝えていく。アウトソーシングにおけるトラブルの元をたどれば、発注時の曖昧さに行き着くことが少なくない。相手との意志疎通に問題はないか、業務をきっちり理解しているか、金額面と内容に認識の差はないか等を確認する。

- ・ **第四条 アウトソーシング管理者の育成**

アウトソーシングを行う上で、発注ニーズをアウトソーシング先が理解できるようにきっちりと伝え、コミュニケーションを図り、最終的にアウトソーシング先から提出される製品やサービスのクオ

リティが費用対効果も含めて、判断できる人材が必ず必要となる。しかしアウトソーシング管理者は一朝一夕に育つものではない。また、アウトソーシング先のクオリティが低い、あるいは、完成できない場合には、管理者が納期までに他のアウトソーシング先を探すか、自身で行うかなどして、フォローし納品しなければならない。このような覚悟を持って取り組むこと、該当業務の担当者だからという理由や、手が空いているからという理由で安易に発注責任者にしてしまうのではなく、「アウトソーシング管理者」というポジションを作り、人材を育てていくことが重要である。

#### ・ 第五条 協働しやすい風土づくり

アウトソーシング先が必ずしも、企業外で業務を行うとは限らず、専門的な業務を担う人材が企業内で社員と一緒に仕事をする場合も少なくない。社内機密など、どこまでどのような情報やリソースを提供するか、事前に決定した上で業務に取り組める環境をつくっておく必要がある。社員とアウトソーシング先のコミュニケーションが円滑にはかれるよう、よそ者扱いしない、協力メンバーとして迎え入れる風土づくりが、アウトソーシング先との長期的な良い関係を築く元となる。

#### ・ 第六条 PDCA サイクルでの管理を行う

一旦決定したアウトソーシング先との業務分担が完全なものとは限らない。アウトソーシング管理者は Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）を繰り返し、自社に適した最善の方法を検討し続けていくことになる。発注内容だけでなく、スケジュールも文書化し、管理記録を残していくことが次の改善にも役立つ。

#### ・ 第七条 「報・連・相」の約束を忘れずに

いざ業務がスタートすると、発注側もアウトソーシング先も自身の業務に没頭し、気づけば納期ということもある。無事納品となれば良いが、納品時になって互いの認識の違いに気づくことも少なくない。認識の違いがあっても早期に気づき、リカバリーができるように、定期的に報告を入れてもらうよう、取り決めておく。あるいは、長期の場合、会って話す機会をあらかじめスケジュールの中に組み入れておくなどの配慮が、転ばぬ先の杖となる。

#### ・ 第八条 トライ&エラーを恐れない

よく考慮し依頼を決めたアウトソーシング先といえども、自社のやり方に最初からうまくあてはまる、アウトソーシング先は少ないと思われる。可能であれば安易な仕事から始めて、アウトソーシング先の仕事のやり方を見ていくことをしたい。一方、お互い馴れ合いになってしまい、知らないうちに自社製品やサービスのクオリティが落ちているような場合もある。定期的にアウトソーシング先の仕事ぶりをチェックし、必要であればアウトソーシング先を変更してみる勇気も必要である。

#### ・ 第九条 情報発信を怠らない

事業概要が理解しやすければ、自社の存在も自ずと人に伝わりやすい。自社のプロモーションツール（ホームページやチラシ等）を充実させるとともに、自社業務のどのような部分でアウトソーシングが必要であるかを、行政機関や中小企業支援機関に積極的に出向いてツールを用いて PR しておく種まきが、良きアウトソーシング先の発掘につながる。

#### ・ 第十条 信頼できるネットワークの構築

ヒアリング調査を行った3社ともがアウトソーシング先を見つけることができた要因として、「信頼できるネットワークを構築した結果、そこから得られた情報が多かった」ことを挙げていた。しかし、信頼できるネットワークは必要性を感じたからといって、すぐに構築できるものではない。日頃から、自社に少しでもメリットがあると思われるセミナーやイベントにはできるだけ参加して、人的財産を築いていく必要がある。

#### アウトソーシング活用ポイント十箇条

- 第一条 自社が伸ばす強みの明確化
- 第二条 業務内容の明確化
- 第三条 契約内容の明確化
- 第四条 アウトソーシング管理者の育成
- 第五条 協働しやすい風土づくり
- 第六条 PDCA サイクルでの管理を行う
- 第七条 「報・連・相」の約束を忘れずに
- 第八条 トライ&エラーを恐れない
- 第九条 情報発信を怠らない
- 第十条 信頼できるネットワークの構築

#### 4. 県内中小企業のアウトソーシング活用促進にあたって求められる方策

調査結果を踏まえて、県内中小企業のアウトソーシング活用を促進するために、当会や公的支援機関に求められる支援策について検討した。

##### 方策1：中小企業の現場に即したアウトソーシングに対する基本的知識を伝える。

アウトソーシングを行うにあたり「信頼できるか」という懸念とともに、「どういう点に注意すべきだろう」、「どう依頼を出せばよいのだろう」とアウトソーシングの活用方法に戸惑いを見せている中小企業には、前述の「アウトソーシング活用ポイント十箇条」等を含めたアウトソーシングに関するセミナー、情報交換会、成功事例発表、学術研究機関による産学連携の可能性の説明等が、その疑問点や不安解消に役立つだろう。アウトソーシング活用の具体的なヒントを伝えることが重要である。

例. 「アウトソーシング活用ポイント十箇条」セミナー

例. 「中小企業こそ活用してほしい産学連携を教えます」セミナー

例. 「診断士は見た！アウトソーシング成功事例」メールマガジン

### 方策2：アウトソーシングに関する発注側、受注側に関する情報を整備し、発信する。

行政等の支援機関にはまず「アウトソーシング先の情報提供」と「アウトソーシングの成功事例等に関する情報提供」が期待されている。

このWEBサイトへ来れば、登録企業を見ることが出来ますよ、という情報提供サービスは増えてきたが、残念ながら企業概要がわかるだけでは、アウトソーシングの可否判断まで出来ない。受注をしたいアウトソーシング先も技術や専門性があっても、どう仕事に結びつけたら良いかわからない、という課題を抱えている。アウトソーシングをしたい業務、アウトソーシングを受けることのできる業務のレベルまで情報をブレイクダウンした状態で掲載出来れば、活用促進に役立つと考えられる。

また良い仕組みを作ってもその告知が弱かったり、企業側が日々の業務に忙殺されて情報を取得できていなかったり、ということは往々にしてある。例えば、支援機関が定期的に発信するメールマガジンや広報誌に、発注者自身の手による「発注情報とアピール文」や、受注者自身の手による「お仕事承り情報とアピール文」を数多く掲載できるようにし、当事者の意識を高めるとともに、より多くの中小企業者（発注者・受注者ともに）が情報を共有できる機会を作ってはどうか。

例. アウトソーシング業務内容までの情報のブレイクダウン作業

例. 「発注情報とアピール文」、「お仕事承り情報とアピール文」の発信機会を多くつくる。

### 方策3：発注企業とアウトソーシング先がトライ&エラーを前提に取り組める場をつくる。

情報提供の次に、「アウトソーシング先とのマッチング支援」や「交流機会の提供」が求められている。

アウトソーシングのパターン化をあらかじめ行ってマッチングを促進することを考えてしまいがちだが、この度の調査によって、アウトソーシングの内容は非常に多岐にわたっていること、また、各企業（発注者）によってアウトソーシング活用目的も行い方も様々であり、業種や業態等で分けてアウトソーシングのパターン化を試みても、各企業に合致するとは限らないことが明らかになった。



つまり理想的なアウトソーシングパターンを追い求めて膨大な事例の調査をし、描いていくよりも、実際に取引先が見つかり、試行錯誤できる場があり、そこで発注側は仕事の出し方を、受注側は PR 情報の出し方を学びつつ、公的機関はマッチングの可能性を考察するという新しいカタチの調査事業を提案したい。

この方策は時間的余裕がなく、即、実利を得たいとする中小企業の実情にも合致しており、また第三者的立場で場の提供が行える公的機関が支援するにふさわしい仕組みであると考えている。

例. アウトソーシング・チャレンジ道場(WEB サイト)づくり  
(この道場にてマッチングテストを実施する。)

兵庫県内中小企業の外部資源活用実態調査ご協力のお願い

兵庫県中小企業団体中央会

当会は中小企業の振興・発展を図るため、中小企業組合等の設立や運営支援、任意グループなどの連携組織の形成支援などを行っている総合支援機関です。

この調査は、兵庫県中小企業団体中央会が県内中小企業のアウトソーシング（外注）の実態を知り、県内中小企業がより効率よくアウトソースを可能にするための基礎資料を得ることを目的に実施いたします。つきましては、業務ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが、調査にご協力のほどお願い申し上げます。

※ご記入にあたって

- 兵庫県内に事業所をお持ちの企業等を任意に抽出し、実施しています。
- ご記入いただきました内容は統計的に処理し本調査以外の目的では使用いたしません。
- ご回答は該当番号に○をつけて、同封の返信封筒にてご郵送ください。FAX で返信をご希望の場合は別紙 FAX 回答用紙にご記入の上、回答用紙のみ送信してください。
- お手数ではございますが、ご回答を、兵庫県中小企業団体中央会アウトソーシング・アンケート担当佐藤宛に **7月31日（土）までに郵送または FAX（078-331-2095）**にてご返送ください。
- 当調査に関するご質問等につきましては、下記までお願いいたします。

兵庫県中小企業団体中央会 アウトソーシング・アンケート担当 佐藤 TEL078-331-2045

※ 本調査でのアウトソーシング（外注）とは、自社が業務上必要とする資源やサービスを外部から調達すること全てを指しています。

貴社の概要等につきましてご記入いただき、設問にお答えください。

貴社名		創業年	M・T・S・H	年
所在地				
代表者名				
業種（右記より選択ください）	1.製造業 2.卸売業・小売業 3.運輸業 4.建設業 5.飲食店 6.宿泊業 7.医療、福祉 8.情報通信 9.サービス 10.その他			
電話番号		FAX 番号		
メールアドレス		ホームページ アドレス		
従業員数（右記より選択ください）	1. 1人 2. 2人～5人 3. 6人～15人 4. 16人～30人 5. 31人～100人 6. 101人～300人 7. 301人以上			

問1 現在貴社が重点的に取り組んでいる経営課題は何ですか。最もあてはまる番号に○をしてください。その他の場合は記述してください。

1. 新規受注、販路拡大
2. 新商品や新技術の開発
3. 顧客満足度の向上
4. 業務の効率化
5. 生産能力の向上、納期短縮
6. 人材採用・育成
7. 人件費の削減
8. 取引先の見直し
9. 財務面の強化
10. 情報化の推進 (ISO 取得を含む)
11. 後継者育成
12. 事業転換
13. 海外進出
14. その他 ( )

問2 貴社ではアウトソーシング (外注) を活用していますか。いずれかの番号に○をしてください。

1. している (問4からお答え下さい)
2. していない (問3へ)

問3 貴社がアウトソーシング (外注) を活用しない理由は何ですか。あてはまる番号全てに○をしてください。その他の場合は記述してください。

1. 社内の人材、技術で十分対応可能
2. 適切なアウトソーシング (外注) 先が見つからない
3. どのような業務をアウトソーシング (外注) できるか不明
4. 価格面であわない
5. 納期があわない
6. 他社に依頼するのは不安
7. アウトソーシング (外注) する業務の切り出しが面倒
8. アウトソーシング (外注) 先への指示、管理が面倒
9. アウトソーシング (外注) 先の技術レベル (品質) が不明
10. 期待する成果が得られない
11. その他 ( )

問13へ

問4 貴社がアウトソーシング（外注）を活用する目的は何ですか。あてはまる番号全てに○をしてください。その他の場合は記述してください。

1. 専門性を補うため
2. 技術力を向上させるため
3. 自社で行うよりも人件費が削減できるため
4. 自社で行うよりも人件費以外のコスト削減ができるため
5. 納期が短縮できるため
6. 生産性向上のため
7. 繁忙期の人手不足解消のため
8. 事務の合理化・効率化が可能であるため
9. 新製品の開発、新分野進出のため
10. 営業・販売部門の強化のため
11. その他( )

問5 どのような先にどのような業務をアウトソーシング（外注）していますか。主なもの(最大4つまで)について、アウトソーシング（外注）している業務内容、アウトソーシング（外注）先の事業形態、事業規模、頻度、その事業者を選択している理由について、業務内容ごとに、選択群より選んで最も合致する番号を選択群の後にある表に記入して下さい。

**【選択群】**

a. 業務内容

1. 資材購買
2. 品質管理
3. デザイン・設計
4. 試作開発
5. 部品・組立加工
6. システム構築
7. 在庫管理
8. 倉庫管理
9. 営業・販売
10. 広告宣伝
11. ホームページ管理
12. 経営企画
13. コールセンター業務
14. 伝票処理
15. 経理処理
16. 採用
17. 給与計算
18. 教育訓練
19. 福利厚生
20. その他

b. 事業形態

1. 企業（系列会社）
2. 企業（その他）
3. 個人事業者（SOHO 事業者、テレワーカーなど）
4. 人材紹介・派遣会社
5. NPO 法人
6. 公的支援機関
7. 学術・研究機関（大学など）
8. 専門家（税理士、社会保険労務士、コンサルタント等）
9. その他

c. 事業規模

1. 1人
2. 2人～5人
3. 6人～15人
4. 16人～30人
5. 31人～100人
6. 101人～300人
7. 301人以上

d. 頻度

1. 常態的に活用している
2. 定期的に活用している
3. 繁忙期のみ活用している

e. 契約形態

1. 業務委託契約：一連の業務の処理について契約します。  
(例：代理店業務委託、警備業務委託、商品販売業務委託など)
2. 請負契約：一つの仕事の完成の対価として報酬を支払う契約をします。  
(例：工事の請負、商品の製造・開発の請負など)
3. 顧問契約：契約期間（通常一年）を定めて、その期間その企業の相談指導を一定額の顧問料で行ないます。  
(例：専門家（税理士、社会保険労務士、コンサルタント等）との契約など)
4. 労働者派遣契約：派遣会社等に人材の派遣を依頼します。派遣会社等から自社に派遣された人材は、自社の指揮命令を受けて自社のために労働します。

f. 選択理由

1. 距離が近い
2. 技術がある
3. 品質が高い
4. 信用がある
5. 低価格である
6. 対応がよい

問5回答欄：業務内容ごとに該当する番号を記入してください。

	a.業務内容	b.事業形態	c.事業規模	d.頻度	e.契約形態	f.選択理由
例	2	2	2	2	3	1
1						
2						
3						
4						



問9 アウトソーシング（外注）実施にあたり、契約書や覚書きを交わしていますか。  
最もあてはまる番号に○をしてください。

1. 交わしている
2. 交わしていない
3. その時による
4. わからない

問10 貴社では、今後さらにアウトソーシング（外注）を活用したいですか。最もあてはまる番号に○をしてください。

1. アウトソーシング（外注）するものを増やしていきたい
2. 現在のアウトソーシング（外注）の状態を継続したい
3. 現在はアウトソーシング（外注）しているが、今後は縮小したい

回答が1の場合



問11以降へ

回答が2.3の場合



問12以降へ

問11 今後も行いたい、もしくは増やしたいアウトソーシング（外注）の業務内容はなにですか。  
あてはまる番号全てに○をしてください。その他の場合は記述してください。

1. 資材購買
2. 品質管理
3. デザイン・設計
4. 試作開発
5. 部品・組立加工
6. システム構築
7. 在庫管理
8. 倉庫管理
9. 営業・販売
10. 広告宣伝
11. ホームページ管理
12. 経営企画
13. コールセンター業務
14. 伝票処理
15. 経理処理
16. 採用
17. 給与計算
18. 教育訓練
19. 福利厚生
- 20 その他（ ）

問12 アウトソーシング（外注）を活用するにあたって、どのような点が課題ですか。最もあてはまる番号に○をしてください。その他の場合は記述してください。

1. 特に課題はない
2. 信頼できるアウトソーシング（外注）先の発掘
3. どのような業務をアウトソーシング（外注）できるか不明
4. 外注価格の調整
5. 外注価格以外のコスト調整
6. 納期の改善
7. 社内情報の流出防止
8. 技術・ノウハウの喪失防止





# 兵庫県内中小企業の外部経営資源活用実態調査

---

平成 23 年 3 月発行

発行元： 兵庫県中小企業団体中央会  
〒650-0011 神戸市中央区下山手通 4-16-3（兵庫県民会館 3 階）  
TEL. 078-331-2045  
<http://www.chuokai.com/>

調査委託： 有限会社未来教育設計  
中小企業診断士 吉住 裕子  
中小企業診断士 増田 たくみ