

平成 23 年度地域産業実態調査事業

兵庫県内小規模企業者の
アウトソーシング受注実態調査

平成 24 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の支援、異業種の連携組織や任意グループなど中小企業の成長に役立つ連携を幅広くサポートしています。

さて、わが国経済は、昨年発生しました東日本大震災の影響や、高い水準で推移し続ける円高等により、先行きが不透明でかつ厳しい情勢となっています。このような厳しさを増す競争環境において中小企業が既存事業の見直しや底上げ、あるいは新事業分野への進出を図るためには、いかに戦略的にアウトソーシングを利用して外部の専門性を取り入れた新しい価値を生み出せるかが一つの鍵となっています。

本会では昨年度、兵庫県下の中小企業におけるアウトソーシング活用の実態を調査しました。その結果、7割以上の企業がアウトソーシングを行い、その多くが小規模事業者へのアウトソーシングを行っているという傾向が見えました。しかし一方で、発注側企業の課題として「信頼できるアウトソーシング先の情報提供」を求める意見が最も多く見られました。

本書は昨年度の結果を受け、兵庫県内でアウトソーシングを受託する小規模企業者の受注実態を調査してその課題や成功ポイントをまとめた報告書です。より付加価値の高いアウトソーシング成果をあげるために、そして発注側企業と受注企業との連携が継続・発展するための参考として本書をご活用ください。また、昨年度の報告書と併せてお読みいただくことで、より多角的な視点から最適な連携体制を考える一助になれば幸いです。

平成 24 年 3 月
兵庫県中小企業団体中央会

目 次

I. 調査の目的と概要	1
II. ヒアリング調査結果	
事例 A	2
事例 B	5
事例 C	8
事例 D	11
事例 E	14
事例 F	17
事例 G	21
III. まとめ	
1. アウトソーシング受注に見られる課題	24
2. アウトソーシング受注に成功している事業者に見られる共通点	27
3. アウトソーシング受注のポイント十箇条	29
4. 県内中小企業のアウトソーシング活用促進に向けて	32

I. 調査の目的と概要

昨年実施した兵庫県内中小企業の外部経営資源活用実態調査では、回答企業の約 7 割がなんらかのアウトソーシングを実施しており、うち 65%の企業が今後も増やしたい、もしくは維持したいと答えている。また、アウトソーシング先の事業規模でみると、「2～5 人」が約 4 割と最も多く、全体の約 7 割が 15 人以下の事業者であることがわかった。

そこで本年度は、外部経営資源活用先となるアウトソーシング受注者の中でも小規模企業者に焦点を絞り、直接ヒアリングを行って受注の状況や課題について調査を実施することとした。

またそれらの結果をもとに、小規模企業者がアウトソーシング受注においてどのような点に注意し、どのように対応すれば良いか、そ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。

【調査対象】

兵庫県内に所在地を持ちアウトソーシングを受注している小規模企業者 7 社

事例 A 販促プロデュース、店舗立ち上げ支援

事例 B iPhone、iPad システム開発

事例 C 取引先・販路開拓支援

事例 D ホームページ製作、データ入力、伝票処理、ビデオ制作、印刷

事例 E ウェブコンテンツの制作、書籍や雑誌、マニュアル等の編集制作全般

事例 F ホームページ制作を中心とした Web 上のブランディングや広告宣伝の支援

事例 G Web アプリや iPhone 等のモバイルソフトウェア受託開発と自社 Web サービス

【調査方法】

ヒアリング調査：各事業者への訪問による聞き取り調査

【調査時期】

ヒアリング調査：平成 23 年 9 月～10 月

【調査項目】

ヒアリング調査項目

- ・アウトソーシング受注業務の内容
- ・アウトソーシング受注体制
- ・自社が受注できている理由
- ・アウトソーシング受注の課題

II. ヒアリング調査結果

事例 A

1. 企業概要

所在地：神戸市

資本金：1000 万円

事業内容：販促プロデュース、店舗立ち上げ支援

開業：2000 年 3 月

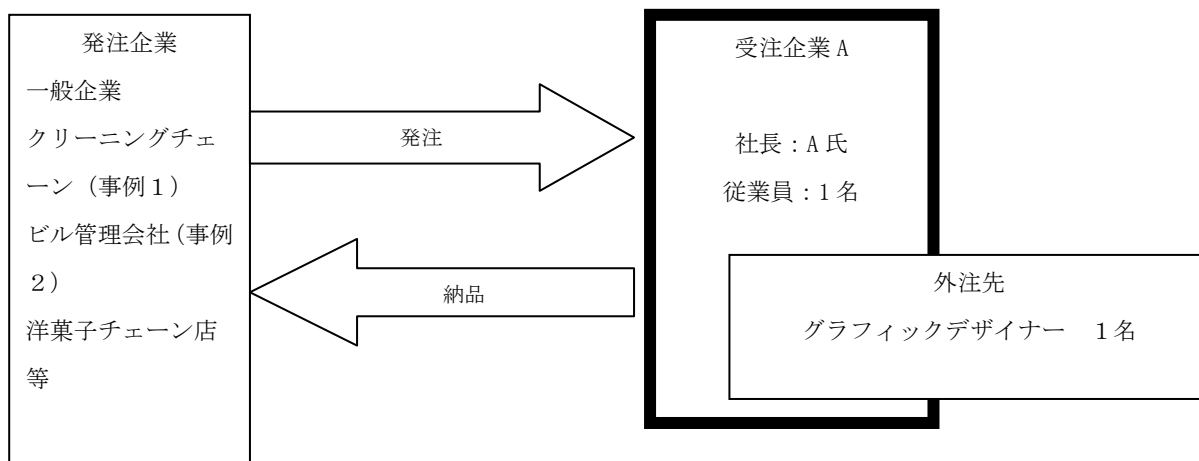
従事者：1 名

2. アウトソーシング概要

事業者 A のアウトソーシング内容：企業ブランディング、農作物のブランディング
新事業・新商品開発支援、イベント企画、社員研修、コンサルティング

事業者 A からのアウトソーシング内容：パッケージ製作、チラシ、カタログ製作、ホームページ制作

アウトソーシング状況図



3. アウトソーシング受注内容

事例（1）クリーニングチェーン店からのアウトソーシング

あるクリーニング会社の二代目社長（当時は部長）に自社の業務内容のプレゼンをする機会を得たのが事業拡大のきっかけであった。事業者 A が広告や販促物を通して、企業

の業務効率化や新規事業の提案をすることが主な仕事であるとプレゼンしたところ、自社に何か提案してほしいと言われた。クリーニング店への提案は始めてであったが、日頃から A 氏がクリーニング店を利用するにあたり、シミ等の処理について不満があった。というのも、シミの箇所に「とれませんでした」とメモが貼っているだけの処理で、本当に努力してシミを落とそうとしたのか？という疑問があったからだ。そこで、そのクリーニング店の二代目社長（当時は部長）に、衣類のクリニック展開を提案した。それは、各ショップにシミのエキスパートを配置し、洗濯物を受け取る際にシミの種類や洋服生地の説明などをきっちりと説明をした上で顧客に納得して頂き、洗濯物を受け取るように指導した。また、価格も分かり易いように3段階にまとめた。これらが新規開店する店舗に導入され、並行して、顧客勧誘のためのチラシなど、マーケティングツールを同時に作成することで、店舗の売上実績をあげることができた。

事例（2）ビルメンテナンス向け商社からのアウトソーシング

ビルメンテナンス会社に備品を販売している企業の商品の中に、建物入口に設置する転倒防止シートがあった。その商品について既存顧客以外にも販路を拡大したいとの相談を受けた。A 氏はそのシートを転倒防止の機能で活用するのみならず、デザイン性を高めて、オリジナルデザインや広告としての機能を付加することを提案した。この提案により、転倒防止シートは様々な機能が付加され、販路を拡大することに成功した。

4. 事業者 A の成功ポイント

（1）A 氏がクライアント企業のコンサルタント的役割を担っている

A 氏は、A 氏が受注を受けている企業の営業会議などにも参加し、第三者的な視点から意見を求められる立場にある。そのため、企業内の弱みや足りないものを理解しやすく、弱みを克服するための提案を A 氏が行うことで、さらに強い信頼関係を築いている。但し、事業内容そのものについては素人であるため、上から目線にならないよう、わからないところは素直に聞き、時には教えてもらえるような態度で接するように努めることで、第三者的な関係を維持し、企業との関係を継続させることに成功している。

（2）発注者が求めているものを形にすることができる

A 氏が発注者のコンサルタント的役割を担うのみならず、企業が社外に対して伝えたいことを、チラシや会社案内、あるいは、発注者の商品などにおいてきっちり盛り込み、企業が目に見える、形あるものに変えることができる。すなわち、コンサルタントと広告代理店の二役を1社でこなしており、発注者側にとって、なくてはならない取引先となっている。

(3) 人的ネットワークによる受注

事業者Aの仕事は営業ではなく紹介により得ていることが多い。これは、A氏がコンサルタント的な仕事を行うことにより、発注者との強い信頼関係を形成した結果、さらに発注者からの紹介という形で他社からの仕事を得ている。また、A氏は法人を立ち上げる以前、フリーライターとしての職歴もあり、その時の人脈からの仕事依頼も多い。

5. アウトソーシング受注における課題

(1) 発注者側の指揮命令系統がはっきりしない

A氏は、A氏が受注を受けている企業の経営陣とのミーティングに参加した際に仕事を依頼されているために、実際仕事を行っていく上で担当者が誰なのか、また、誰を窓口にして、話をすすめれば良いのかが不明確な場合があり、時間的なロスにつながることもある。

(2) 発注者のニーズを具現化できる外注先の必要性

仕事が増えてくることによって、必ずしもA氏が企業のアウトプットとなる成果物を仕上げる役割ではなく、A氏が発注者と会議等で検討してきたものについて、自社へ戻って、社員に説明をし、社員がアウトプットとなる成果物を作成することが多い。アウトプットとして出てくるものが、A氏の頭にあるものと異なっている場合が多々あり、「ここはこう、修正してほしい。」「この色は使わないでくれと言ったはずだ。」など、A氏自らのイメージを具現化してもらうことが難しい。発注者のニーズを度外視し、美しいだけ、かわいいだけの成果物は、どんなに客観的評価として、良いものであっても、クライアント企業には意味がない。A氏から伝えられた発注者が意図したポイントを的確につかみ、具現化できる外注先の確保が今後の課題である。

(3) 不十分なアウトプットに対する対価について

A氏のイメージと異なるアウトプットが出てきた場合であっても、社員は十分な時間をかけている場合が多く、たとえ発注者に対して提案しかねるものであっても、給与を支払わないわけにはいかない。その点では、外注先であれば、契約の段階で採用されないものに対する対価の支払いについて事前に話し合うことができる。しかし具体的にどのような契約を行うかについては常に悩んでいるところである。

事例 B

1. 企業概要

所在地：神戸市

事業形態：個人事業

事業内容：iPhone, iPad システム開発

開業：2010 年

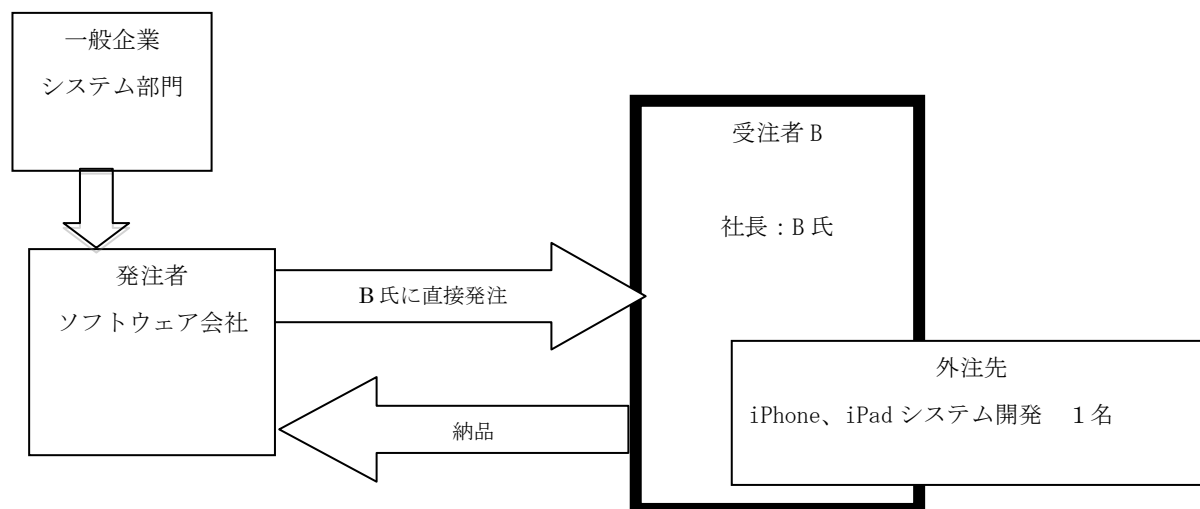
従事者：1 人

2. アウトソーシング概要

事業者 B アウトソーシング内容：iPhone, iPad システム開発

事業者 B から外注先へのアウトソーシング内容：iPhone, iPad システム開発

アウトソーシング状況図



3. アウトソーシング受注内容

事業者 B は独立開業後 1 年半となるが、iPhone, iPad システム開発と企業プロモーションツールの開発を行っている。開業当初、受注先は B 氏が独立前に取引していたソフトウェア会社からの紹介が多かったが、様々な異業種交流会や同業者の交流会に参加した結果、名刺交換した先からの問い合わせから仕事に結びつくようになった。現状の課題としては、平日は終日 1 社に従事しているため、週末にしか自社業務を行なうことができない。今後は社外パートナーとも連携をとりつつ、自社業務を事業の柱にしていきたいと考えている。

4. 事業者Bの成功ポイント

(1) 初めての商談に時間をかけるようにする

B氏が受注する業務において、仕様書の変更を依頼してくる、あるいは仕事が完成した段階で見積り金額を変更依頼する、などの問題のある取引先はほとんどない。理由は初めての商談の際に、かなり時間をかけて仕事内容を把握するようにしているためである。詳しく話をすることで、長年の経験から仕事のボリュームや、取引先の依頼内容に対する業務知識レベルを判断することが可能であるため、依頼内容と受注金額の釣り合わないものに関しては、業務を細分化し、追加作業になるものについては、その旨を発注者に伝えることによって、自社にとって納得のいく価格設定を可能にしている。このように従来の取引先との受注においては問題が少ないのだが、異業種交流会等で知り合った新規の発注者から、追加機能を見積金額内で付加して欲しい、ということが稀に発生する。新規の場合は注意していても契約した作業以外に追加作業が発生する場合があるため、契約段階で既存の取引先以上に時間をかけている。

(2) 発注側の担当者とのコミュニケーション

発注担当者とのコミュニケーション量により、仕事の完成度やスピードがかなり変わってくる。長年の経験から、発注担当者の業務に関する知識や理解している範囲を確認し、必要と感じればこちらから、できるだけ頻繁に進捗状況や不明点等についてコミュニケーションを図ることにより、仕事の完成度やスピードを調整するようにしている。

(3) 人的ネットワークによる受注

B氏が前職時代に発注企業との強い信頼関係を形成した結果、独立後も前職の取引先や知人からの発注が受注の大部分を占めている。技術的にも、人間的にも大きな信頼を得られていることは、小規模企業者として大きな強みである。

5. アウトソーシング受注における課題

(1) 仕事を受注したいために金額を合わせてしまうことがある

成功ポイントと相反することであるが、仕事内容が自社にとって魅力的な業務である場合、あるいは閑散期であるため、仕事が欲しい場合に、たとえ依頼された業務内容が見積金額以上に負荷がかかる業務であると分かっているにもかかわらず、受注してしまうケースがある。B氏としては、自社のブランド力を高め、できるだけ業務内容と比例した価格で受注したいが、まだ創業後間もないこともあり、仕事に繁閑をつくらないようにするには、やむを得ないと考えている。

(2) 内容が曖昧な仕様書を受注してしまったことがある

経験を重ねた現在はこのようなことは無くなったが、IT の仕事を開始した当初は、仕様書が曖昧であるにもかかわらず受注してしまい、業務をすすめていくうちに、予想外のことが発生し、そのために業務量が増えてしまったことがあった。当時は技術力不足で、依頼内容に対して業務量を具体的に把握しきれず、受注した後に実際の業務量が分かり苦労した経験がある。このマイナスの経験を活かし、受注時の商談には時間をかけるよう心がけている。

(3) ネットワーク形成における課題

現在、インキュベーション施設に入居している。インキュベーション施設は創業期の企業が多く入居しているので、事業を行う上での不安や疑問を事務局や入居者に尋ねることができるため、非常に心強く、安心感がある。一方で、様々な業種の企業が入居しているために、仕事の進め方・時間の使い方、考え方等で異なる点もある。そのため自分自身の意思を強く持ち、時間の使い方をコントロールしつつ起業仲間と交流を持つことで、よりよいネットワークが形成できるようにしていきたいと考えている。異業種交流会においてもテーマを絞って参加することでより強固なネットワークを構築することが課題と感じている。

事例 C

1. 企業概要

所在地：姫路市

事業形態：協同組合

事業内容：取引先・販路開拓支援

開業：2005年8月

組合員企業：20数社

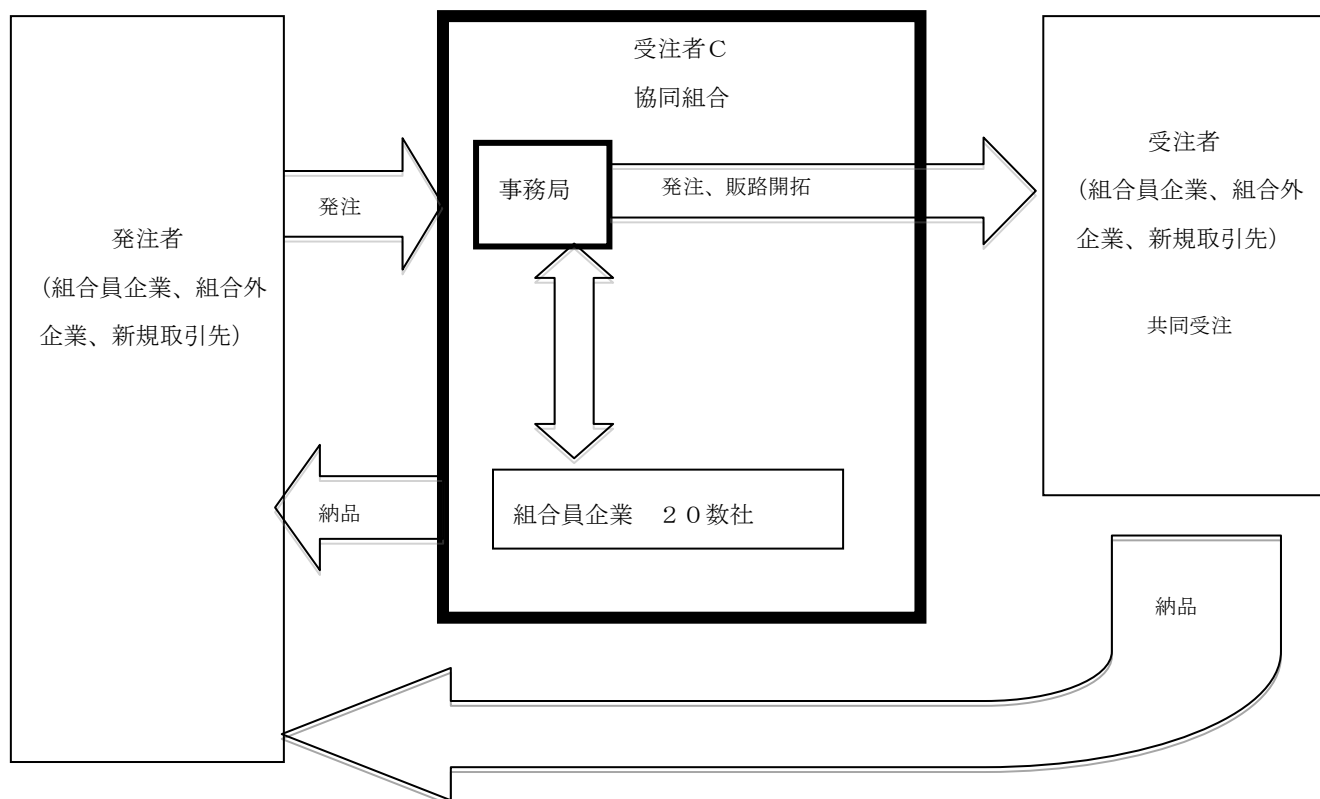
組合外関係企業：30社

2. アウトソーシング概要

協同組合 C アウトソーシング内容：取引先・販路開拓支援

協同組合 C からのアウトソーシング内容：取引先・販路開拓支援

アウトソーシング状況図



※図の解説

協同組合 C の役割としては、発注者から発注された業務または販路開拓について組合事務局が内容を精査し、(1) 組合員企業、組合外企業、新規取引先等に依頼し、それらの企業が受注する場合、(2) 事務局と共同で組合員企業と受注する場合、の2通りの受注方法がある。

3. アウトソーシング受注内容

協同組合 C は組合員相互の販路開拓の活性化を支援するのみならず、事務局に依頼された外部からの販路開拓や事業パートナー探しについて精査し、受注可能な組合員や外部企業がある場合にはそれらの企業に発注する。受注可能な企業がない場合、組合事務局が介在し、組合事務局のみ、あるいは、組合員や外部企業と組合事務局共同で組合事業パートナーとなり、販路開拓を行う。報酬については、成功報酬形式をとっており、発注者と組合事業者あるいは外部企業を結びつける場合には、最初の商談ミーティングのテーブルまで組合事務局が介在して、報酬は発注者と受注者で直接やりとりを行う形式をとっている。納品責任についても、組合が介在、あるいは組合事務局が受注したものについては、組合が納品責任を負うが、直接やり取りを行っていただいた企業同士については、間はとりもつものの、契約内容を履行してもらうよう促す役割を担っている。

4. 協同組合 C の成功ポイント

(1) 成功報酬制である

協同組合 C は成功報酬のシステムをとっている。そのため、発注者は依頼内容が完結するまで費用を支払う必要はなく、依頼がしやすい。しかし、組合事務局あるいは組合員企業にとっては、発注企業をしっかりと選定しなければ、時間と経費を費やすだけになってしまい、マイナスの事例も多々存在するとのことであった。発注者選定の際に心がけていることは、発注先の依頼内容をきっちり確認するとともに、組合内、外企業、事務局内の強みを活かせる発注であるかどうかについても確認するようにしている。

(2) 依頼内容については、対面し、内容を確認してから受託する

協同組合 C への発注は組合内企業あるいは、外部からの問い合わせが多い。依頼内容を把握する際には、誰が、どのように関わることによって、依頼先と関わった企業に利益をもたらすのかについて確認する。そのため、どんな依頼先にも相手が希望すれば、対面し、依頼内容の詳細をヒアリングすることになっている。このことによって、的確なパートナー企業を見つけ出すことが可能となり、また、一緒に仕事をしていける相手かどうか、少しではあるが、人柄も確認できるメリットがある。

(3) Web 上で行うことによるスケールメリット

個々の企業と企業をアナログで結びつけるには、かなりの時間を要するが、Web 上で組合事業を案内したり、組合員の取り扱い商品を PR したりすることにより、スケールメリットを得ることが可能であり、それらの案内や PR に対する全国から問い合わせや業務依頼を受けることも可能である。また、組合が受けた業務に対して、組合事務局が事業内容から社長の人柄まで熟知した組合内外の企業に素早く、適切に業務を依頼することができることも Web を利用しているからにほかならない。

5. アウトソーシング受注における課題

(1) 設立理念継続の難しさ

組合設立に際して、自社の商品サービスの販路開拓について他の組合員に依頼することが、可能である一方、他者の商品、サービスの販路開拓も支援するというギブアンドテイクの関係を理念としたが、実際は依頼のみの企業が多く、事務局自身が販路開拓を支援している形になっている。事務局内の理事、専務理事も自身で事業を営むかたわら事務局の仕事を行っているため、事務局として存在可能であるが、事務局専任の人員を雇用するほど余裕はなく、組合存続の難しさを感じている。

(2) 発注企業の契約違反

販路開拓を依頼した企業に対して、成功報酬を得ているが、報酬の契約については、口頭での契約が多い。理由は、契約書を交わすよりも早く、事業を進めて行かなければならない場合が多く、進行途中で当初の方向性を変更される場合も多々あるためである。結果成約となり、報酬を協同組合 C 等受注者が受ける段になった際に、値切られることや、支払われないことが過去数件あった。今はできるだけ、契約書を交わすよう心がけているが、上記の理由から 100%契約書を交わすまでには至っていない。

事例 D

1. 企業概要

所在地：たつの市

事業形態：法人

資本金：300万円

事業内容：ホームページ製作、データ入力、伝票処理、ビデオ制作、印刷

開業：2000年11月

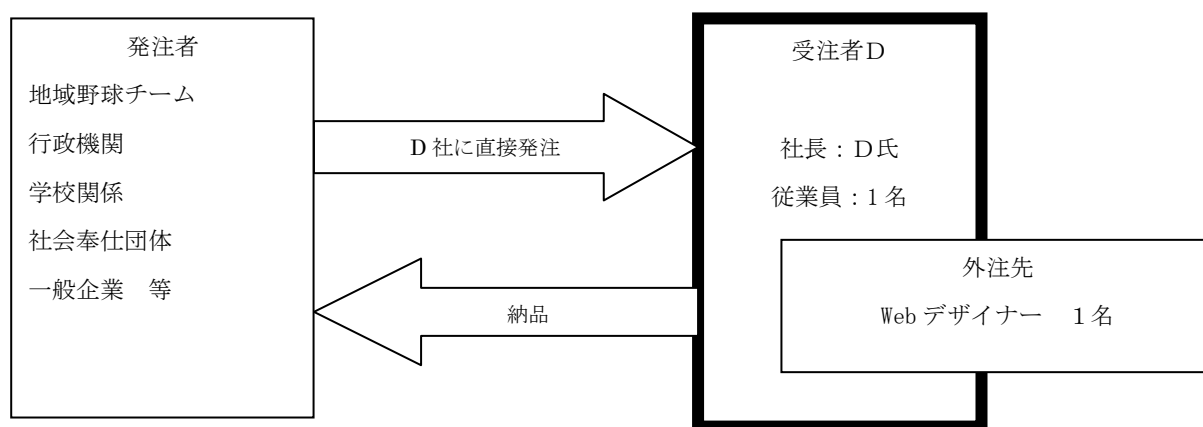
従事者：1名

2. アウトソーシング概要

事業者 D アウトソーシング内容：ホームページ製作、データ入力、伝票処理

事業者 D からのアウトソーシング内容：ホームページ製作

アウトソーシング状況図



3. アウトソーシング受注内容

事業者 D は地域の野球チーム、行政機関、社会奉仕団体などや、ギフトショップなどのホームページ製作や更新を受注している。野球チームのスケジュール案内は紙ベースでチーム内に配布されるが、それ以外に WEB サイト上での配信希望があり、毎月と毎年度ごとに更新を行っている。

行政機関は市のイベント情報や行事予定、休日日程の更新などを行っている。

社会奉仕団体は新年度ごとに更新があり、担当者が毎年交替するのだが、担当者によっては、活動内容を細かく更新する必要がある。

一般企業からは Web での商品カタログ掲載を受注しており、商品の入れ替えを行っている。その他、伝票入力や名簿等の整理、印刷業務も受託している。

4. 事業者 D の成功ポイント

(1) 人的ネットワークによる受注

事業者 D の発注先はほとんど取引先や知人からの紹介である。相手の立場に立って仕事をするように心がけており、いい仕事をすれば次につながると実感している。その結果ほとんどの発注先がリピーターであり、発注先の紹介によって、新規顧客を得ることもできている。

(2) できること、できないことをはじめに伝える

自社のマンパワーが少ないために、ホームページについては、製作と更新作業だけに特化し、メンテナンスは行わない旨、発注先に対して、依頼があった際に伝えるようにしている。納期についても余裕を持って伝えている。それに対して、発注先も事業者 D の状況を理解して発注しているため、ほとんどトラブルはない。

5. アウトソーシング受注における課題

(1) コミュニケーションの欠如による仕事の遅れ

発注者によっては、受注内容に対してこちらが確認したい事項が発生し、メール等で確認しても返信がない、あるいは遅い場合がある。発注者も本業等で多忙な場合もあり、事業者 D も発注者に対して、しつこく催促をすることははばかられるため、確認できるまでは作業がストップしてしまい、業務効率が悪くなる場合がある。

(2) マンパワー不足による受注業務の減少

変更頻度の高い発注者は、近年、会社内部にデザイナーを抱え、在宅オペレーターと契約することにより、ある程度の業務を内製化するようになった。そのため、受注量が減少傾向にある。また、ホームページ製作、データ入力、伝票処理業務以外にも多角的に事業を展開しているため、積極的な営業を行うことができず、固定客からの仕事を受注するにとどまっている。

5. 事業者 D の外注先との課題

(1) 業務プロセスが同じ外注先の発掘

現在、事業者 D がホームページ製作を外注する先は 1 者で、Web デザイナーであるが、

この外注先は事業者Dと業務の進め方が同じであるため、外注先として仕事がしやすい。事業者Dが伝えたことを具体的に形にして、しかも数点選択肢を提案してくるため、発注企業に対しての選択の幅も広がり、D氏ばかりでなく、発注企業からも好評である。外注先の発掘方法については、D氏がセミナーの講師を担当した際の受講生やパソコン教室の生徒などで、仕事がしたいと希望してくる方をお願いするケースが多いが、現在の外注先と取引を行うまでに、複数の外注先に依頼したが、それらの外注先は依頼内容を具現化し提案してくるのではなく、色や内容など細かい部分を一つ一つ確認する作業が必要となり、結果として時間がかかるばかりでなく、納得がいくものを製作することが難しかった。現在付き合いがあるような外注先が複数あれば、受注量を増やすことも可能かもしれない。このような外注先の発掘が課題である。外注先の立地条件については、メールやデータのやり取りで仕事は行えるため、遠近はあまり関係ないとのことであった。むしろ、いかに事業者Dの依頼内容を的確に具現化できるかを外注先に求めている。

事例 E

1. 企業概要

所在地：西宮市

事業形態：個人事業

事業内容：ウェブコンテンツの制作、書籍や雑誌、マニュアル等の編集制作全般（企画・取材・撮影・執筆・校正・デザイン・レイアウト・印刷）

開業：1995年7月

従事者：2人

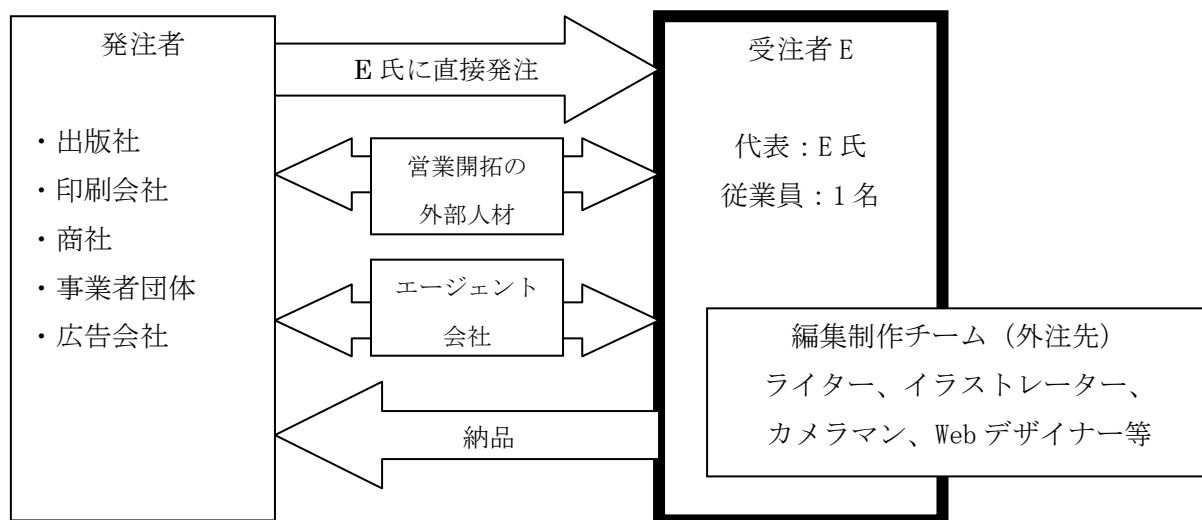
2. アウトソーシング概要

出版社、印刷会社、商社、事業者団体が主な取引先である。代表の E 氏が編集制作業務を受注し、企画、取材・執筆から編集までを担っている。取り扱いの範囲は、書籍等の紙媒体から Web 等の電子媒体まで広範囲に渡る。

受注内容や規模に応じて外注先とコラボレーションすることによって、発注者の要望に幅広く、柔軟に応えられる体制をつくっている。外注先とは、ライター、イラストレーター、カメラマン、Web デザイナー等であり、この人材と案件ごとに編集制作チームを組んでいる。

発注企業から事業者 E が直接受注する以外に、営業開拓を行う外部人材やエージェント会社といった第三者を活用して受注するなど、複数の受注パターンがある。

アウトソーシング状況図



3. アウトソーシング受注内容

事例（1）パソコン解説書の編集制作

出版社から依頼を受けて、パソコン解説書を制作する。業務用ソフトのβ版と仕様書をもとに、著者と打ち合わせしつつ、わかりやすい操作マニュアルを起こす。事業者 E は文章量の多い頁物を得意とし、数百頁になるパソコン解説書も約1ヶ月程度で仕上げ、納品することができる。

事例（2）大学が発行する冊子制作のための取材と原稿作成

大学が発行するキャンパス案内冊子において、教授の研究テーマとその内容を紹介するページを制作する。事業者 E が一人ひとりの教授に取材を行い、記事としてまとめる。専門分野の話であっても一般読者が理解できるように、情報を整理、加工し、伝わる文面を作る。

4. 事業者 E の成功ポイント

（1）基本をおろそかにしないこと

当然のことではあるが、納期を必ず守っている。その他にも、フットワークの軽さ、レスポンスの速さといった基本的なこともおろそかにしないことが大切であり、その積み重ねが事業者 E に対する信用につながっている。

（2）発注者の期待以上の仕事をする

納期を守るだけでなく、最初から中身を完璧に近い状態で納品するようにしている。相手の期待以上のものを出すことで、喜ばれ、この人に頼んで良かった、と満足してもらえることを事業者 E は知っている。

アウトソーシング受注者に行ったアンケート結果において、「提案や企画などのソフト部分に対して報酬を支払う習慣が、関西は関東に比べて低い」と意見があったことについてどう思うか、事業者 E に尋ねてみたところ、「仕様をきちっと決めて指示してくれるにこしたことはないが、発注者から見えないところ（企画・提案）で頑張っているのは常であり、それも含めてギャラ（報酬）なのだと思っている。」との回答であった。

（3）人的ネットワークを活かした受注体制を作ったこと

事業者 E が様々な案件を受注できている理由の一つとして、対応の幅広さをあげることができる。社外の人材とコラボレーションすることによって、案件の規模と内容に合わせて事業者 E の編集能力を拡大することが可能な体制をつくっている。これによ

り事業者 E 一人では請負えない大きな規模の案件や高次の要求にも対応でき、発注者が求めている内容に合わすことができている。

5. アウトソーシング受注における課題

(1) 受注者は発注者のリスクを負わなければならないこと

発注者側の段取りが悪く、予定通りに仕事が進まずにズルズルと延びることがある。また約束の期日に無事納品し、受注者側の落ち度がなかったとしても、発注者側の事情で支払が遅れることもある。そのようなリスクも受注者は負わざるをえない。

(2) 途中で納期や内容の調整が必要な案件もあること

受注時に仕様書がきちっと決まっており、発注者から指示を受けて行う仕事は楽であるが、報酬は高くない。逆に企画・提案も含めて事業者 E の裁量で完成させる部分が多い仕事ほど報酬は高くなる。受注時に仕様・裁量の範囲がはっきりと決められる案件であれば問題ないが、実は発注者、受注者ともに最初（受注時）はわからないことが多い。互いの仕事の進め方もそうであるが、実際にやってみた結果、納期が厳しかったり、途中で調整を入れざるをえなかったりすることがある。

1回の取引で終わってしまうのは互いに不幸なことである。長いスパンでお付き合いできるように、「前は泣いてもらったけど、その分今回はこうします」と考えてくれる発注者とは関係が続けられる。

(3) 受注者自身が営業することの難しさ

既にあるものを作る仕事ではないため、発注者にその都度、試作品等を見せて発注の判断をしてもらうことができない。そのため、「私を使ってみてください。」としか言いようがないが、自分で自分を売り込むことは難しいと感じている。そこで、営業開拓を担う外部人材と組み、第三者から薦めてもらう体制をとっている。

ただクリエイティブのことを完全に理解しているエージェントが少ないのも事実である。

(4) 大きな仕事をこなすために人的ネットワークの維持が必要となること

ここでいう人的なネットワークとは受注の際に組むチームメンバーのことである。3～4人でチームを組んで大きな仕事も受けられる体制をとっていた。しかし営業開拓の外部人材と突然連絡がとれなくなることが発生した。少数精鋭のチームのため1人でも欠けるとダメージは大きい。

事例 F

1. 企業概要

所在地：姫路市

事業形態：代表の F1 氏は Web デザイン企業に勤務するかたわら、SOHO 事業者の集まりである団体 F をとりまとめている。顧客開拓・営業・商談の担当である F1 氏、F2 氏の 2 名と、業務担当である SOHO 事業者 6 名（以下、本事例ではメンバーとする）からなる有志の集まりで、柔軟なつながりを持って活動している任意団体である。

事業内容：ホームページ制作を中心とした Web 上のブランディングや広告宣伝の支援。

開業：2010 年

従事者：8 名

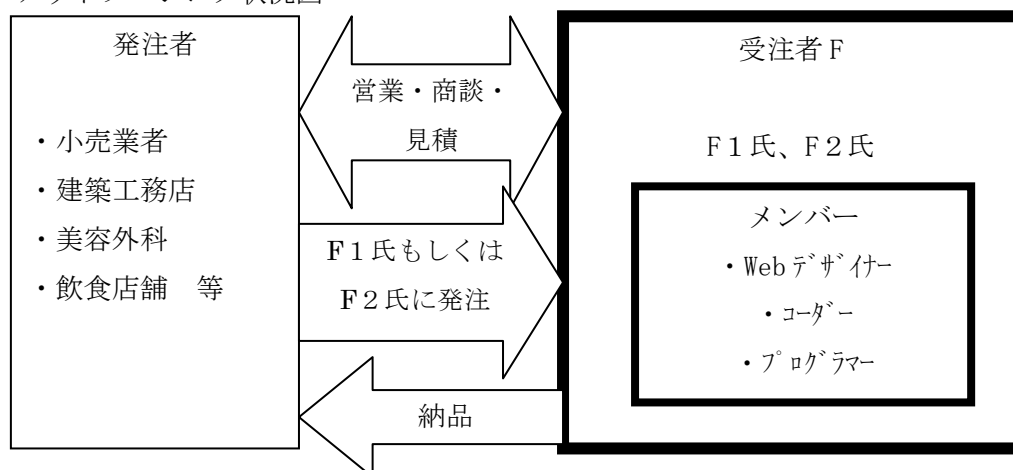
2. アウトソーシング概要

自社の PR や Web 上で商品販売を行いたい企業が主な取引先である。小売業者、建築工務店、美容外科、飲食店舗と様々な業種から受注しており、取引する業種は限定していない。

ホームページ制作を中心とした会社や商品・サービスのブランディング業務を F1 氏、F2 氏が受注し、団体内のメンバーへ業務を振り分けている。主なメンバーは、Web デザイナー、コーダー（プログラミング言語を使ってソフトウェアの設計図にあたるソースコードを作成する人材）、プログラマーである。

発注者とのやりとりはすべて F1 氏か F2 氏が担当することで、メンバーが抱える課題（後述）を解消する役目を果たしている。

アウトソーシング状況図



3. アウトソーシング受注内容

発注者のリアル店舗と Web のブランディングを支援している。

ホームページ作成がメインとなるが、付随してランディングページ（Web ユーザーが外部からそのサイトにやってくる際、最初に開くことになるページ。）やバナーの制作、ロゴ、ショップカードの制作も受注している。このような Web デザイン関連の仕事に携わっている人材は、以前に印刷業に従事していた場合が多く、紙媒体（フリーペーパーと呼ばれる無料のチラシ、パンフレット、雑誌等）の作り方も知っており、それらを含めた提案も発注者に行うことができる。

具体的には、大手インターネットショッピングモールに出店している小売店のコンサルティングを F1 氏、F2 氏で 12 社ほど担当しており、この案件売上が事業のベースとなっている。

また、知り合いからの紹介でホームページ制作を受注することもあり、美容外科（東京本社）の案件を請け負った際には、「こんなにちゃんとしてもらったのは初めて」と喜ばれ、大阪支店の発注も受けている。

4. 団体 F の成功ポイント

(1) 取りまとめ者が存在することによって発注者とのトラブルを防止する

メンバーと発注者で直接やりとりを行うと意思の疎通が上手くいかずトラブルが起きやすい。例えば、メンバー側がトラブルとして感じていることは、発注者から「無理を言われる」「言われた通りにやったのに違うと言われる」「納期がめちゃくちゃである」「価格が下げられる」ことである。そのため団体 F では、F1 氏、F2 氏という取りまとめ者が、発注者とメンバーの間に入ることで、そのようなトラブルを防止し、メンバーが業務に専念できる体制を作り、仕事を進めやすくしている。F1 氏、F2 氏自身が業務経験者であるため、あらかじめ陥りやすい点を理解して商談を行うことができ、発注者にとっても安心して依頼できる仕組みとなっている。

(2) ノマド(注 1)の実践による受注体制の形成

会社のような組織形態ではなく、複数の人材が横のつながりで仕事をすると、その指揮命令や受注案件に関する情報共有を、いつ、どこで行うのか考えなければならない。しかし団体 F のメンバーは全員がノマドワークを違和感なく行える人材であるため、定まった場所（事務所）を持たなくとも、インターネット上で仕事を進めていくことが可能である。メールはもちろんのこと、ドロップボックス（注 2）やエバーノート（注 3）などのデータ共有サービスや IT ツールとインターネット環境を最大限に活かしてメンバー間で仕事を行っている。

注

1) ノマド

「ノマド」とは「遊牧民」を意味する語で、自宅やオフィスの自分の机といった1箇所にとどまることなく、外出先のカフェや交通機関の中などを自分の居場所として仕事をこなす働き方をする人を「ノマドワーカー」と呼ぶようになりつつある。パソコン1つあれば仕事ができ、家賃のかかるオフィスを持つこともなく、自分の好きな場所で集中して仕事ができる等の理由から、自営業者や会社勤めのデザイナー、エンジニア等のクリエイティブ分野の人材に比較的多く見られる働き方である。

2) ドロップボックス

パソコンの専用フォルダにファイルをドラッグ&ドロップするだけで、データの共有・同期が可能なサービス。自宅と会社等、複数のコンピューターでファイル进行管理する場合や、遠隔地にいる友人や同僚とファイルを共有する場合、データをバックアップする場所として使う場合などに便利である。

3) エバーノート

サーバ上にテキスト・画像・PDFファイルなどのデジタルデータをノート（メモ帳）として保存することができるサービス。議事録などのログ（記録）を残したい場合に便利である。

(3) 作業着手時に報酬の半分を前金で頂く

納品後に報酬を受け取る契約を結んだ場合、支払いの遅延や不履行、値下げ要求などのリスクに常にさらされることになる。団体 F では報酬の半分を前受けすることを原則とし、それに理解を示す発注者とのみ取引を行っている。

5. アウトソーシング受注における課題

(1) Webブランディングに対する発注者との考え方の違い

Webブランディングにあたっては、あらかじめ発注者とホームページのコンセプトを明確に立て、それが定着していくように支援している。しかし、明日の利益より今日の売上と、発注者自身がついつい目先の利益を追って Web ページの内容を変更し、コンセプトがぶれていってしまうことがある。伴走者としてぶれないようにするのが団体 F の役目であると思っている。

ホームページ制作・運営にあたり発注者自身に取り組んでもらわなければならない事項もある。団体 F から発注者に「いつまでに何をしてほしいか」を伝えてスケジュー

ルをひいているが、日常業務の忙しさに流されて、Webに関する業務を後回しにしてしまふ発注者もいる。Webブランディングを重要な日常業務の一つとして捉える意識がまだまだ低いと感じている。

また、通販型のホームページは制作するだけでなく、ホームページを活用して販売していくことが大切で、よりコンサルティングが必要になるが、コストをかけたくないために、ホームページが立ち上がった段階で安心してしまいコンサルティングをストップする発注者もいる。そのため、最低でも1年間は取引を継続してもらうように伝えている。同時にそういう契約ができない発注者の依頼は受けないという姿勢を今後はとることを考えている。

(2) 所在地による価格差を感じていること

団体Fの所在地は姫路であるが、姫路よりも神戸、神戸よりも大阪、大阪よりも東京、というように価格が上がっていく傾向が見られる。そのような商慣習に左右されることのないように、実績を増やしつつ徐々にアップをはかっていきたいと考えている。

(3) 報告・連絡・相談が途切れるメンバーへの対応

団体Fでは複数のメンバーと仕事を行っているが、連絡をとれなくなる人材や、F1氏、F2氏から尋ねないと進行具合を報告してくれない人材もいる。逆に報告・連絡・相談ができる人材ほど仕事が早い。

ドロップボックスでデザインの進み具合を相互に確認したり、Google+（注4）のビデオチャットを活用して情報共有を可能にしたりする工夫を取り入れている。

注4) Google+

Google が提供する独自のソーシャルネットワーキングサービス（人と人とのつながりを促進したりサポートしたりする Web 上のサービスで、社会的ネットワークをインターネット上で構築することができる。通称 SNS。）。

交友関係やネットでフォローしたい人々を自分なりの名前をつけて分類できる「サークル」という仕組みがあり、自分の意見や感想、リンク、写真などを共有したいサークルと共有することができる。書き込み以外にも、多方向のビデオチャット（互いの映像を写しながら行う会話）やテキストメッセージング（短い文章のメッセージを送ること）ができるなどコミュニケーションツールが充実している。

事例 G

1. 企業概要

所在地：西宮市

事業形態：法人

事業内容：Web 作成・コンサルティング業務、製造業向け Microsoft Office Sharepoint Server の導入支援、ショッピングモールや商店街に参加している店舗のホームページ作成支援、WebAPI を利用したサービスの開発など。

開業：2009 年 8 月

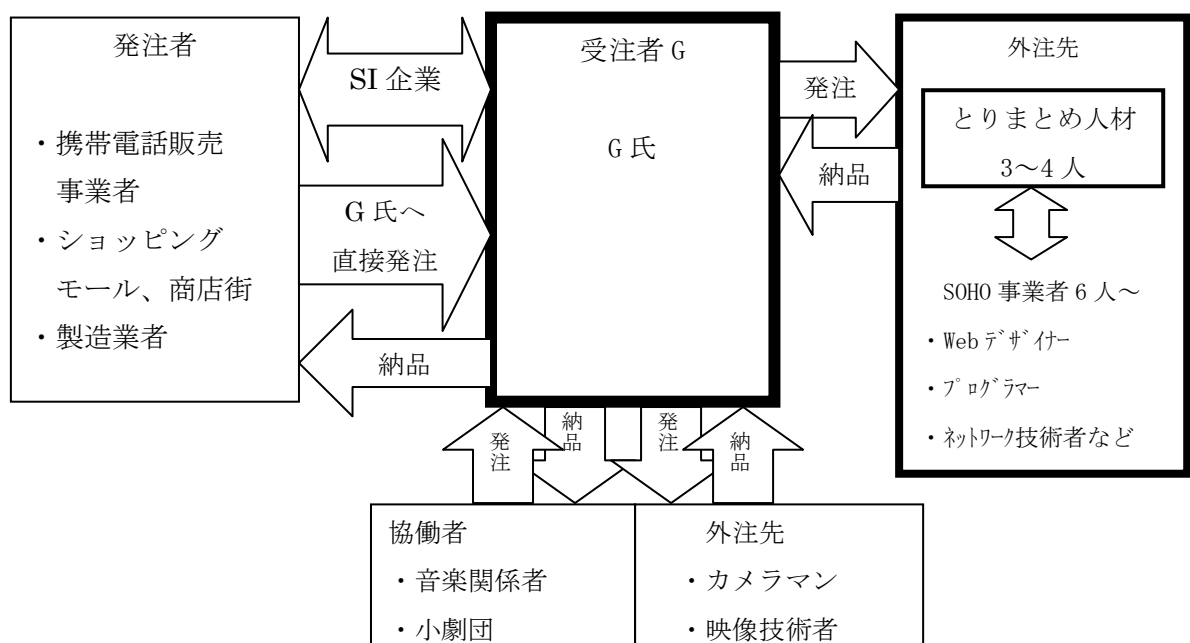
従事者：1 人

2. アウトソーシング概要

事業者 G は、オフコンの時代から 30 年以上、コンピューター関連（主にプログラミング）の仕事に従事してきた技術と経験を活かして、Web アプリや iPhone 等のモバイルソフトウェア受託開発と自社 Web サービスを行っている。主な発注者は携帯電話販売事業者、ショッピングモール・商店街の店舗、製造業者である。

事業者 G が直接受注する案件もあるが、発注者との間に事業者 G と 20 年以上取引のあるシステムインテグレーション企業が入ることでよりスムーズに仕事が受注できている。

アウトソーシング状況図



事業者 G の外注先として SOHO 事業者が十数名おり、その中に取りまとめをする人材もいるため、外注もスムーズに行える体制ができている。主な外注先は Web デザイナー、プログラマー、ネットワーク技術者などである。

また、ラジオ番組を通じて知り合った音楽関係者や小劇団からシステム開発の案件を受注している。一方でカメラマンや映像技術者である彼らへ仕事を発注するという関係もある。

3. アウトソーシング受注内容

現在は iPad の仕事が多く、携帯電話販売事業者の店頭にて iPad を活用したプレゼンテーションを用いて店員が販売促進を行える仕組みを企画、開発している。

また、iPhone で読むことの出来る電子絵本のシステム制作を受注するなど、新分野にも意欲的に取り組んでいる。

4. 事業者 G の成功ポイント

(1) 0.5 歩先に行く気遣いをする

長年の付き合いがあるシステムインテグレーション企業の課長から、事業者 G の特長として言ってもらったことが、「G 氏は 0.5 歩先を行ってくれるので助かる。」という言葉だった。なぜなら一歩先に行く人は、専門的であったり、知識が豊富すぎたりで、発注者にとっては理解しづらい。発注者は、自らが悩んだ時に相談でき、一緒に考えてくれる受注者を求めている。発注者の目線に立ちながら、少し先を歩いて導く人材であるよう事業者 G は気をつけている。

(2) 「できません」とは言わないこと

発注者から案件の相談を受けた際に、以前は技術者として白黒をはっきり言うことが大切だと考え、その姿勢をとっていた。しかし、発注者は事業者 G に聞いたらなんとかなるのではないかと思い相談してくれている。「できません」と断るのではなく、一旦持ち帰ってなんとかする方法はないか考えるようにしている。

(3) 浅く広い知識を持っておくこと

Web サービス開発と一口に言っても実に多岐に渡っており、情報技術も日々進歩している。一人の人間がすべての技術や情報を持っておくことは無理であるが、発注者が求めるものに対して適応できる情報技術やツールがありそうか、開発の可能性はどうか、などの疑問に対応できるように浅く広く知識を持っておくことが大切である。それにより、自分のみで対応出来なかったとしても、どの専門性を持った外注先を呼んでくるか判断ができ、受注の可能性を広げることができている。

5. アウトソーシング受注における課題

(1) 発注者についての課題

①一緒に取り組むという意気込みをみせてほしい

依頼すれば後は受注者がすべて行ってくれる、発注後のことは知らないという姿勢の発注担当者もいる。良いものづくりのためには発注者にも発注後の仕事に興味を持って関わっていただきたい。それが受注者側のモチベーションにも影響を及ぼすことになる。

②面倒くさがらずに業界の常識や情報を開示してほしい

そんなことは知っていて当然だろうと、業界の常識を話されない発注者がいる。受注者は聞いた情報を元にモノをつくるので、面倒くさがらずに情報を提供してほしい。特にヒアリングの際には、発注者は受注者から尋ねられたことだけに答えるのではなく、積極的に情報開示をしていただきたい。

(2) 自身の事業の進め方についての課題

①仲間となる外注先を早くみつけること

現在、仕事の分量が増えてきているので、一人ではまかないきれなくなりつつある。部下を雇うという感じではなく、一緒に仕事ができる外注先を見つけていきたい。そのために、異業種交流会に積極的に参加してきたが、「仕事をください」という人材が多く、「一緒にやりましょう」という人材には残念ながら出会っていない。

②今後の事業継続を考えて働き方と組織を検討すること

事業者 G は以前に 20 名以上の社員を抱える会社（業種は現在と同様）を 10 年強、経営していたが、組織が大きくなるにつれて自分の目が届かなくなることを痛感し、その会社を譲っている。その時の経験から言えば、雇用者を抱えずに自分の裁量で進められる現在の働き方は非常にマッチしている。しかし、自分も 50 歳になり、若い頃のように動けなくなると予想されるため、今後は複数人と組んで働くなど、年齢とともに働き方を変える必要性を感じている。

Ⅲ. まとめ

1. アウトソーシング受注に見られる課題

アウトソーシング受注者が挙げた課題を整理すると以下のようになる。

●発注者のリスクを受注者も共に負うこと

[受注者の挙げた課題]

- ・受注者は発注者のリスクを負わなければならないこと
- ・途中で納期や内容の調整が必要な案件もあること
- ・コミュニケーションの欠如による仕事の遅れ
- ・発注者側の指揮命令系統がはっきりしない

●良き人材を確保する必要性があること

[受注者の挙げた課題]

- ・受注者自身が営業することの難しさ
- ・大きな仕事をこなすために人的ネットワークの維持が必要となること
- ・報告・連絡・相談が途切れるメンバーへの対応
- ・仲間となる外注先を早くみつけること
- ・今後の事業継続を考えて働き方と組織を検討すること
- ・マンパワー不足による受注業務の減少
- ・業務プロセスが同じアウトソーシング先の発掘
- ・クライアント企業のニーズを具現化できるアウトソーシング先の必要性
- ・不十分なアウトプットに対する対価について

●発注者の意識との乖離について

[受注者の挙げた課題]

- ・Webブランディングに対する発注者との考え方の違い
- ・発注者は一緒に取り組むという意気込みをみせてほしい
- ・発注者は面倒くさがらずに業界の常識や情報を開示してほしい

●受注価格の調整

[受注者の挙げた課題]

- ・所在地域による価格差を感じていること

●受注時の失敗

〔受注者の挙げた課題〕

- ・仕事を受注したために金額を合わせてしまうことがある
- ・内容が曖昧な仕様書を受注してしまったことがある

●その他の課題

〔受注者の挙げた課題〕

- ・インキュベーション施設でのネットワーク形成
- ・設立理念継続の難しさ

上記の課題を分析した結果、小規模企業者のアウトソーシング受注において特に重視すべき課題は、次の3点であると考ええる。

- (1) 受注体制を維持するための人材確保の必要性
- (2) 金銭リスク回避策の必要性
- (3) 付加価値部分の評価と報酬

それぞれの課題についてアウトソーシング受注者が直面していた問題と対応について具体的に記す。

(1) 受注体制を維持するための人材確保の必要性

今回の調査対象者は小規模企業者であり、事業主のみの組織か2~3名の組織である。事業の継続・拡大のために、営業代行者を置いたり、依頼された仕事は条件が厳しくとも断らずにできるだけ受注したりするといった方針の事業者が多く見られた。

仕事を受注すると当然のことながら、受注した仕事の担当者が必要となり、事業主が担当すると経営者としての他の仕事がまわらなくなるため、社内の従業員に任せるか外注するケースが見られた。しかし、受注量が一定でない中、人を雇用すると、定期的に仕事を獲得する必要に迫られる。また、従業員が事業主と同様のスキルを発揮できるまでは、経営者としての仕事に加えて従業員教育という二重の負荷が事業主にのしかかる。外注した場合には、事業主が発注先から受注したことを外注先がうまく具現化できず、結果として、外注先がつくったものを事業主がやり直すというような状況が発生していた。

このように人材を使おうとすれば労力・時間・コストが必要になるが、企業が成長していくためには分業体制は必須であり、良い人材を雇うこと、あるいは自社に合致した外注先を発掘していくことが、小規模企業者にとって最重要課題であると言える。

(2) 金銭リスク回避策の必要性

受注者は、様々な企業努力で納期を守り納品しているが、発注者の中には契約を守らず支払期日になっても報酬を支払わない事業者がいる。

受注者は材料費や人件費など制作に要した費用を先に支払う必要があり、受注から入金までの間のキャッシュフローを厳密に管理しなければならない。受注金額がわずかな場合は比較的問題となりにくいですが、修正等が発生し、なかなか納品できない場合や受注金額が大きい場合は、受注者がリスクを負うことになる。経営資源が乏しい小規模企業者はリスクが負えずに受注を断念する場合も少なくない。

リスクを回避する方法として、例えば、受注内容を書面として残すことがあげられる。これによって口頭での約束に比べ、発注者に心理的なプレッシャーがかかり、契約が反故にされる可能性を低くおさえられるであろう。また、前金制度を設けて報酬をあらかじめ確保することによって、発注者からの不払い、貸倒れ等を防ぐことができる。いずれにせよ、受注者には運転資金の確保を含めた経営者としての視点を常に持つことが要求される。

(3) 付加価値部分の評価と報酬

本件でヒアリングを行ったアウトソーシング受注者の事業内容は、デザイン・設計、システム構築、広告宣伝、ホームページ管理であった。このような仕事はその内容によって大きく二つに分かれる。一つは受注時に仕様書がきっちり決まっており、発注者からの指示に沿って行う比較的やり易い仕事。もう一方は、発注者が受注者の専門性や経験に頼らざるを得ない内容であり、受注者の裁量に任される部分が大きい仕事である。

後者は、発注者が求める成果物を受注者に伝えられたとしても、作業プロセスを理解せずに発注している場合が多い。

受注者は発注者の意向に沿ったもの、あるいは意向以上のものを納品しようと様々な提案を行うのであるが、目に見えないものであるが故に、成果物が必ずしも発注者の思い描いていたものと合致しない。そのため何度もやり直す作業が発生し、システム開発であれば、やり直した箇所さえ目に見えないため、修正を加えて最終的に完成したもののみで発注者に評価されることになる。修正に費やした作業や、受注者の提案により発注段階よりもレベルが上がった部分があっても、報酬に反映させてもらえない場合がほとんどである。

アウトソーシング受注者の中には、最初の商談の際に発生しうるあらゆるリスクに対して、発注者に確認したり、デザインについても修正回数を限定したりするなど、様々なリスク管理を行い、できるだけ円滑に納品しようと努力している事業者も見受けられた。しかし、受注者のリスク管理だけでは限界がある。また制約を大きくすればする程、より良いものも生まれにくくなる。

発注者も受注者の作業プロセスにおける負荷や献身を理解し、アウトソーシング業界全体として付加価値を評価する姿勢を持つことが必要であるだろう。

2. アウトソーシング受注に成功している事業者に見られる共通点

ヒアリングを行ったアウトソーシング受注者の成功ポイントを整理し、分類すると 3 つの共通点を見いだすことができる。

各アウトソーシング受注者の成功ポイント	共通点
<ul style="list-style-type: none"> ・人的ネットワークを活かした受注体制を作ったこと(4社) ・取りまとめ役が立つことによって発注企業とのトラブルを防止する ・ノマドの実践による受注体制の形成 ・Web 上で行うことによるスケールメリット 	<p style="text-align: center;">受注体制 の工夫</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・作業着手時に報酬の半分を前金で頂く ・初めての商談に時間をかけるようにする ・依頼内容については、対面で内容を確認してから受注する ・できること、できないことをはじめに伝える ・成功報酬制である 	<p style="text-align: center;">受注方針が 明確である</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・基本をおろそかにしないこと ・発注者の期待以上の仕事をする ・0.5 歩先を行く気遣いをする ・「できません」とは言わないこと ・浅く広い知識を持っておくこと ・発注者側の担当者とのコミュニケーション ・受注者が発注者のコンサルタント的役割を担っている ・発注者が求めているものをカタチにすることができる 	<p style="text-align: center;">対応能力 が高い</p>

つまりアウトソーシング受注においては、

- (1) 受注体制を工夫すること
- (2) 受注方針を明確にすること
- (3) 対応能力をあげること

は欠かせない重要成功要因であることがわかる。

この3つの重要成功要因それぞれについて、アウトソーシング受注者が実際に行っていたこととその効果を分析すると次のようになる。

(1) 受注体制を工夫すること

① 取りまとめ者や営業代行者を置く

顧客開拓・営業・商談の担当と業務担当を分けることにより、担当業務への集中と営業力の増強ができる。また、発注者とのコミュニケーション・ロスを極力なくし、受注後に起きるトラブルを防ぐことにもつながっている。

② 外注先(SOHO 事業者)とのネットワークを持つ

共に仕事に取り組んでくれる外注先を持つことで、受注規模や分量を広げられるとともに、発注者の要望に応えることが可能な技術や専門性を確保できる。

(2) 受注方針を明確にすること

① 受注範囲や内容をしっかり確認する

初めての商談には時間をかけたり、常に対面で内容を確認したりするなど受注時に細部まで確認を行っている。自身の受注可能な範囲と内容をあらかじめ理解し、それをはっきりと発注者に伝えることも品質を確保するために大切である。その結果、発注者の期待を裏切らない仕事をするにつながっている。

② 受注姿勢を決めている

どのタイミングで報酬を受け取るかについては、前金で受け取る事業者、納品後に受け取る事業者、成功報酬制にしている事業者、とそれぞれの考え方によって違うが、いずれの事業者も受注する案件、受注しない案件の基準を胸の内に持っている。自らの受注姿勢を決めることは、無理な仕事を請けないというリスク回避策になるだけでなく、発注者との対等な立場を築くためにも重要である。

(3) 対応能力をあげること

① フットワークの軽さ、レスポンスの速さを発揮する

小規模事業者ならではの強みを活かした迅速な対応で、発注者にとって身近に相談できる存在となり、受注機会を広げている。

② 発注者が求めていることを提供できる理解力・洞察力・行動力

発注者では対処できない問題の解決や専門性を求めてアウトソーシングが行われる場

合がほとんどである。そのため発注者自身も成果物が明確にイメージできていなかったり、受注者の知見に頼るところが多かったりする。受注者には発注者が求めていることをよく理解し、カタチにしていく能力が必要とされる。

また、発注者さえ気づいていない課題等を見つけ出し、解決に導くコンサルティング能力まで惜しみなく発揮している様子が、今回のアウトソーシング受注者には見られた。

3. アウトソーシング受注のポイント十箇条

アウトソーシング受注において、受注者がどのような点に注意し、どのように対応すれば良いか、そのポイントを十箇条にて示す。

・第一条 受注可能な範囲、内容を明確にする

自社は何ができて何ができないか、受注可能な範囲と内容を明確にすることが、その後の発注先とのトラブルを軽減し、より確実に仕事をすすめていくための第一歩となる。特に、初めての商談には時間をかけ、依頼内容を十分に把握し、その中で、受注金額も含め、できることとできないことを発注者に伝え、双方が納得した上で受注することが必要である。

・第二条 受注姿勢を決める

依頼された仕事についてはできるだけ受注したいと思うのは当然のことである。しかし、経営資源が限られた小規模企業者においては、来た依頼を順にすべて受けることが正しいとはいえない。勇気がいることではあるが、受ける案件、受けない案件の基準を決め、取捨選択していくことである。判断基準の項目として、最低受注金額、納品までの最低必要日数、報酬支払条件、発注者の情報開示具合、受注者に任される裁量の範囲などが考えられる。このように受注姿勢を決めることにより、自らの強みが発揮できる案件を確実にこなし、発注者の期待を裏切らない仕事を納め、信頼を勝ち得ることができる。さらに自らの得意分野を明確にした仕事を積み重ねていくことで、何に強い事業者であるかが伝わりやすくなり、「この仕事なら〇〇さんへ」と言われるブランディングになる。また、自らの受注姿勢を決めることは、無理な仕事を請けないというリスク回避策になるだけでなく、発注者との対等な立場を築くことにもつながる。

・第三条 受注協力者（取りまとめ者、営業代行者）と組む

小規模企業者は発注業務内容を熟知していたとしても、自らで営業から制作、納品までを行なう時間や労力をかけられない場合が少なくない。また、自分で自分を売り込む営業の難しさもある。そこで、受注の協力者となる取りまとめ者や営業代行者と組む方策

を考えたい。それによって、自らは業務に専念でき、より効率的に品質の高い仕事をすることができる。また、発注者に対しての交渉力も高まることが多い。ただし、受注協力者と互いの仕事の仕方や基準について理解しあうことが必要となり、自らに合った最適な受注協力者を見つけるための努力と時間が必要となることも事実である。

・第四条 外注先（SOHO 事業者）と連携する

調査した結果、対象者すべてが外注先（事例 F における団体内のメンバーも含む）を持っており、受注者である小規模企業者が発注者にもなっている実態が見えた。つまり、仕事のチャンスを逃すことなく獲得するために、発注者が求める分量・スピード・専門性に応えられる体制を作っておくことが必要であり、そのためには外注先を確保すること、その外注先へ発注するスキルを持つことが求められる。

しかし、自社が期待するものと同様の成果物を制作できる外注先を発掘することは容易ではない。様々な外注先へ発注し、共に仕事をする中で自社に最適な外注先を見つけ、時には育てていく動きが大切である。

・第五条 即応を心がける

小規模企業者の強みの一つは機動性である。問い合わせや質問にすばやく答えられるか、また、困ったときにはすぐ駆けつけてくれる事業者か、を発注者は見ている。

さらに、受注協力者や外注先と共に仕事をするのであれば、各々が即応していかなければ、ロスタイムが生じ、仕事の遅れとなり、発注者からの信頼低下にもつながりかねない。発注先に対しても外注先に対しても即応を心がけ、タイムマネジメントの出来る事業者でありたい。

・第六条 情報収集を怠らない

受注者（一人の人間）がすべての技術や情報を持つておくことは無理であるが、発注者が求めるものに対して適応できる技術やツールがありそうか、開発の可能性はどうか、などの疑問に対応できるように浅く広く知識を持つておくことが大切である。

それにより、自分のみで対応出来なかったとしても、どの専門性を持った外注先を呼んでくるか判断ができ、受注の可能性を広げることができる。

さらに、様々な業種、業態の発注者を理解するためにも業界情報や業種特性などの情報を持ちたい。インターネットの他に業界紙や専門誌、展示会に行つてその業界トレンドをつかむ方法などが考えられる。

・第七条 発注者の思いをカタチにする

発注者では対処できない問題の解決や専門性を求めてアウトソーシングが行われる場合がほとんどである。そのため発注者自身も成果物が明確にイメージできていなかった

たり、受注者の知見に頼るところが多かったりする。

受注者には発注者が求めていることをよく理解し、カタチにしていく能力が必要とされる。しかし、思いをカタチにすることは相手が発注した意図を汲むことであり、それを具現化することであり、簡単なことではない。発注時の仕様書や依頼事項を十二分に理解し、作業過程における不安材料を事前に想定して発注者に確認する地道な作業や手間を惜しまないことが満足度の高い結果を生み出す。

・ 第八条 自ら提案していく

発注されたものを忠実に仕上げ納品することを合格ラインとして終わるか、それ以上の付加価値をつけて発注者に渡すことを到達ラインとして目指すか、プロフェッショナルの違いはここにでている。

アウトソーシング受注者としての経験が長い事業者は、発注段階における仕様固めを手伝ったり、発注者さえ気づいていない課題等を見つけ出し、解決に導くコンサルティング能力まで惜しみなく発揮したりしている。

またその能力を発揮するための新しい知識の獲得や専門性を磨くことも怠っていない。

・ 第九条 先手先手のコミュニケーションをとる

アウトソーシングを行うのは発注者であるが、主となって物事を動かし進めていくのは受注者の役目であることを忘れないでいたい。発注者から言われて行動に移すのではなく、先を予測しながら、不明な点や発生しそうなリスクについて指摘できる事業者は重宝がられる。

特に案件の専門性が高い場合やゴールが見えにくい成果物である場合、発注者は、発注しつつも内容を考えあぐねていることが多く、自らが悩んだ時に相談できる、自分と一緒に考えてくれる受注者を求めている。発注者の目線に立ちながら、なおかつ半歩先を歩き導く受注者を目指したい。

・ 第十条 納期厳守

基本中の基本のことでありながら、実際に納期を守ることの難しさを日々感じて取り組んでいる受注者は少なくないのではないだろうか。発注者のオーダーミスや仕様書変更など、発注者側の理由で受注者の業務が遅れることもある。しかしそれらのイレギュラーも考慮した上で納期を決定し、納品しなければならない。調査対象者の中には、予め余裕を持たせた納期を相手に伝えるという事業者もあった。納期を守るための対策は受注前から既に始まっていると考えたい。

アウトソーシング受注のポイント十箇条

- 第一条 受注可能な範囲、内容を明確にする
- 第二条 受注姿勢を決める
- 第三条 受注協力者と組む
- 第四条 外注先（SOHO 事業者）と連携する
- 第五条 即応を心がける
- 第六条 情報収集を怠らない
- 第七条 発注者の思いをカタチにする
- 第八条 自ら提案していく
- 第九条 先手先手のコミュニケーションをとる
- 第十条 納期厳守

4. 県内中小企業のアウトソーシング活用促進に向けて

兵庫県中小企業団体中央会では、コスト削減や外部の専門知識を活用するために増加しているアウトソーシングを、県下の中小企業が効果的かつ戦略的に活用することが今後の生き残りのポイントになると考え、調査を実施しました。具体的には平成22年度に県下中小企業のアウトソーシング発注実態を郵送アンケートとヒアリング調査で把握し、その結果、県下の中小企業が「信頼できるアウトソーシング先の発掘」「外注価格の調整」に課題があり、アウトソーシング先の情報提供を求めていることが見えてきました。

また、今年度はSOHOリーダーやアウトソーシング受注側の企業を対象にヒアリング調査を実施し、重要成功要因として「受注体制を工夫すること」「受注方針を明確にすること」「対応能力をあげること」の3つの共通点を見出し、それぞれについて具体的対応策を本報告書にまとめました。さらに、SOHOリーダー、独立事業者、独立希望者による「自身のブランド向上策を考える」座談会を開催し、意見交換と交流の機会を設けました。

来年度以降は、アウトソーシングを活用してより一層経営の合理化を図りたい発注側の企業と受注側企業やSOHOリーダー、独立事業者のマッチングの機会を設けるとともに、受注側の体制整備や技能の見える化、スキルの向上に役立つ独立事業者同士の交流の場を設定し、意見交換や相談の機会としたいと考えています。

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