

茨城県内企業における

アウトソーシング実態調査報告書

平成13年3月

財団法人 茨城県中小企業振興公社
中小企業情報センター

はじめに

平成12年度の我が国経済は、ＩＴ関連等一部の業種において明るい兆しが現れたものの、依然回復の兆しが現れない業種がある等、企業間・業種間格差が加速度的に広がり、また個人消費の低迷や公共投資の鈍化、雇用情勢の悪化、企業倒産の高水準等、更には世界的な景気の減速懸念等不確定要素も多く、先行きに不安感を残しております。

このような経営環境にあって、企業変革としては従来のものでは十分ではなく、社会のニーズに対応できるスピード、環境の変化に対応できる柔軟性が以前より一層必要となってきました。これは、単なる企業内の業務や組織の改善ではなく、事業形態や企業運営の大膽な革新であると云われています。

このような中、いかに、利益を確保・拡大、競争力をつけて行くかという命題に対し、新たな経営手法としてアウトソーシング（業務の外部委託）がクローズアップされています。

アウトソーシングは、限られた経営資源を競争力のある自社のコア業務に集中投下し、それ以外の非コア業務は外部の専門業者に委託して最大限の効率化を図るという有効な経営手法の一つであります。

そこで、当公社では、現在注目されているアウトソーシングの県内企業における活用状況を調査し、その実態を把握するとともに、経営に役立つ情報の提供をするため本調査を実施いたしました。

本報告書が経営関連資料として活用され、県内企業の経営戦略の一助となれば幸いに存じます。

最後になりましたが、本調査に御協力いただきました各企業の皆様に対し、心より厚くお礼申し上げます。

平成13年3月

財團法人 茨城県中小企業振興公社
理事長 角田芳夫

目 次

「アウトソーシング」の定義	1
調査概要	4
I アウトソーシング委託企業に関する調査	
1. 回答企業の概要	5
2. 調査結果の概要	7
アウトソーシングの利用状況	7
2-1 「利用している」と答えた企業	8
(1) 利用している業務について	8
(2) 導入の目的	9
(3) 委託契約期間	10
(4) アウトソーシングの効果	10
(5) アウトソーシングの目的達成度合	11
(6) 組織内に戻すか否か	12
(7) 導入の問題点	12
(8) 今後継続するか否か	13
(9) 今後利用したい分野	13
2-2 「利用していない」と答えた企業（利用しない理由）	14
2-3 「以前利用したことがある」と答えた企業（やめた理由）	15
2-4 「利用していない」「以前利用したことがある」	15
(1) 今後の導入予定について	15
(2) 「導入を検討したい」導入分野	16
(3) 「導入を考えていない」理由	16
(4) 自社の弱い部門をどのような方法で強くするか	17
(5) 導入にあたっての障害	17
2-5 「今後利用する計画がある」と答えた企業	18
(1) 導入分野	18
(2) 導入目的	18

II アウトソーシング受託企業に関する調査	
1. 回答企業の概要	19
2. 調査結果の概要	21
(1) 委託企業の業種について	21
(2) 受託分野について	21
(3) 受託業務の範囲	22
(4) 受託業務を行うきっかけ	22
(5) 自社の優れている点について	23
(6) アウトソーシングを遂行する高い専門能力を維持するために行っていること	23
(7) 受託業務を行う上での今後の課題	24
(8) 今後の従業者数の増減	24
(9) 従業者の増員方法	25
アンケートの内容	27

「アウトソーシング」の定義

(1) アウトソーシングの概念

「アウトソーシング」は様々に解釈されるため定義は難しいが、一言でいうなら “外部（OUT）資源（SOURCE）の活用” である。すべての業務を自社内で抱え込み、情報を内部に蓄積する従来の経営スタイルから一変し、外部の高度な専門性、システムそしてノウハウを有効活用することで、業務の効率化を図ること、これが「アウトソーシング」である。

アウトソーシングは、従来から企業で伝統的に行われてきた代行や下請けとは概念を異にする。「アウトソーシング」とそれに類似する概念を、サービス供給側（アウトソーサー）が行う業務の程度に基づいて、業務の「企画・設計」と「運営」というマトリックスで分類した「花田モデル」（慶應義塾大学花田光世教授）がわかりやすい。（下図参照）

アウトソーシングの位置づけ（花田モデル）



（資料） 慶應義塾大学花田光世教授

- ① アウトソーサーは、単に人材を派遣するのみで、業務の企画も運営もユーザーの指示に従うのが「人材派遣」
- ② ユーザーサイドで決められた企画に基づいて運営のみを行うのが「業務代行」
- ③ 企画・設計は行うものの運営はユーザーに任せるのが「コンサルティング」
- ④ アウトソーサーが「自ら業務の企画・設計のみならず運営まで行う」のが「アウトソーシング」

その他の類似概念

- ⑤ 下 請……業務の一部を外部に任せること。メーカー等が部品や製品の一部の製造を外部企業に発注するものが含まれる。広い意味でのアウトソーシング形態の一環といえるが、企画設計など業務の中心部分が発注者（元請）側に残るケースが多い。

- ⑥ 請負……請負は発注先からの指揮命令を受けないという点において、アウトソーシングに近い概念であるが、請負の場合は発注者側が必ずしも戦略性を有しているとは限らない。
- ⑦ 外注……企業の外部資源の活用という点では一致しているが、外注は広い概念であり下請や業務代行、請負、外部からの原材料購入などをも含む概念。アウトソーシングもこの概念の中に含まれるとする見方もできる。
- ⑧ 分社化……企業内の一部門（機能）を切り離して別会社化することであり、もともと企業内にあった経営資源を活用して、親企業あてサービスを行っている段階ではアウトソーシングとは区別される。ただ、この分社企業が広く外部向けにサービスを提供するような場合には当該企業がアウトソーシングの供給者に変貌していくことになる。

（資料）ニッセイ基礎研究所

（2）戦略的アウトソーシング

高い人件費を払ってまで正社員がすべきでないと考えられる業務は基本的に、「アウトソーシング」が可能である。同時に、外部の人材・設備・ノウハウなどの資源を利用することによってより良質で、効率的な結果が期待できる業務は、「アウトソーシング」すべきである。それによって、自社がより多くの時間とコストをかけて取り組むべき戦略的業務、つまりコア・コンピタンスへの集中が可能になるわけである。

世界的なアウトソーシングの研究機関である米国のThe Outsourcing Instituteでは、「アウトソーシング」を以下のように定義している。

『米国において1980年代から盛んになってきたアウトソーシングは、時間とともにその概念を発展させてきた。古い見解では、それが問題を抱えた企業によって使われるものだとされてきたが、最近の定義では、最も成功している企業にとっても非常に効果的な「戦略的ツール」である。』

米国における「アウトソーシング」の定義が時間と共に変化しているように、その導入理由にも確かな変化がみられる。つまり、間接経費や人件費削減といった「コスト追求型」から、業務の流れの効率化や新しい組織づくりを目的とした「付加価値追求型」へのシフトである。

すなわち、ユーザーにとっての本来的なアウトソーシングの意味合いとは、

- ① 外部の専門性の導入、戦略的視点を有すること
- ② 該当業務の設計・計画、管理、運営まで含めて外部化すること

といった要素を含むことがポイントであり、これを加味したアウトソーシングを「戦略的アウトソーシング」と呼ぶことにしている。

「戦略的アウトソーシング」は次のように、定義付けられる。

企業等の組織が従来内製していた、または新たに始める機能や業務について、①コア業務への経営

資源の集中、②専門性の確保、③コストの削減、などの明確な戦略的目的を持って、業務の設計から、運営までの一切を外部化すること。

つまり、単なるコストの削減だけを目的とした「アウトソーシング」はむしろ消極的理由による導入であり、より積極的な、組織への付加価値を意識した「戦略的アウトソーシング」こそ、これから経営には必須なのである。

調査概要

(1) 調査対象

県内 2,000事業所

(2) 調査期間

平成13年 1月

(3) 調査方法

郵送によるアンケート調査

(4) 回答状況

委託企業 385社 (回答率 19.3%)

受託企業 97社 (回答率 4.9%)

(5) 利用上の注意

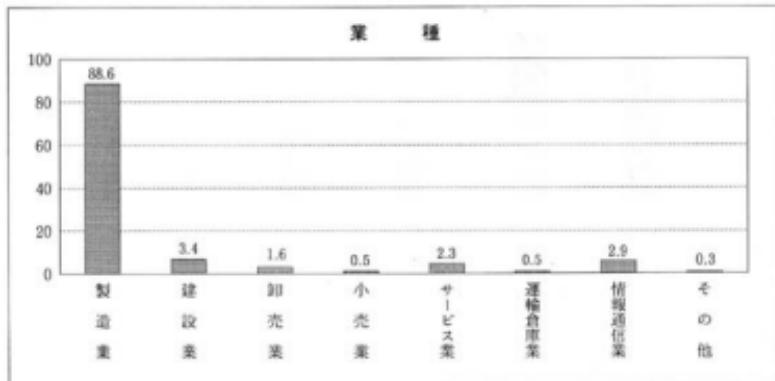
本調査は、任意調査であるため、本調査の数値が本県内企業のアウトソーシングの実態を網羅したものではありません。本県内企業のアウトソーシングの傾向を知る手掛かりとして御利用ください。

I アウトソーシング委託企業に関する調査

1. 回答企業の概要

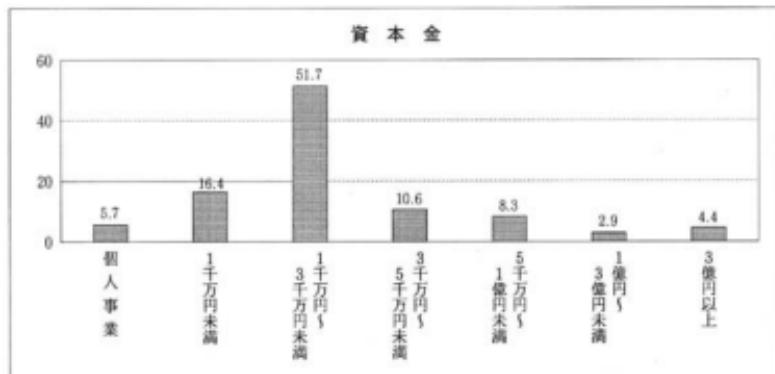
(1) 業種別構成

回答企業 386社を業種別にみると、製造業が 341社（88.6%）と大部分を占め、建設業が 13社（3.4%）、情報通信業が 11社（2.9%）、サービス業が 9社（2.3%）、卸売業が 6社（1.6%）、小売業 2社（0.5%）、運輸・倉庫業 2社（0.5%）と続いている。



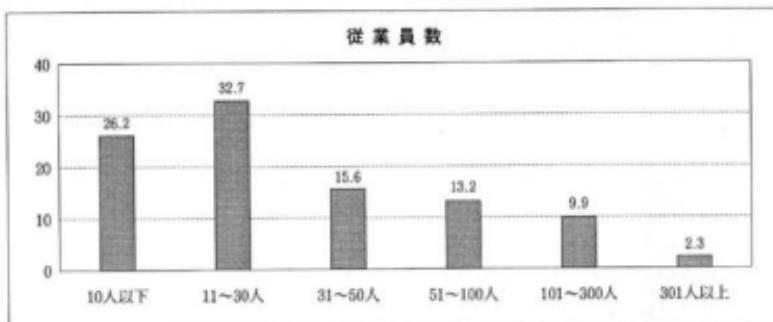
(2) 資本金別

回答企業 386社を資本金別にみると、「1千万円～3千万円未満」規模の企業が 199社（51.7%）と最も多く、「1千万円未満」規模の企業が 63社（16.4%）、「3千万円～5千万円未満」規模の企業が 41社（10.6%）、「5千万円～1億円未満」規模の企業が 32社（8.3%）と続いている。



(3) 従業員数別

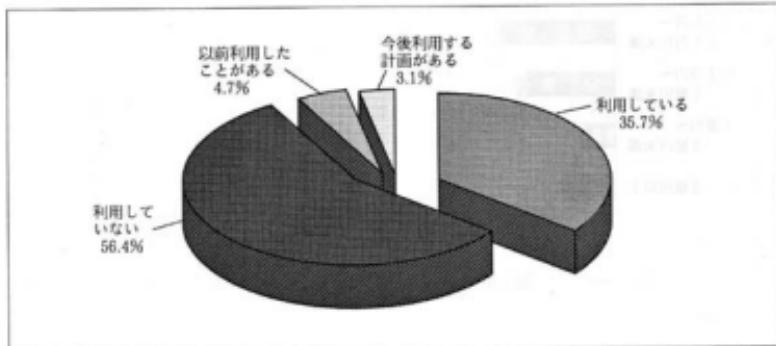
回答企業385社を従業員数別にみると、「11～30人」が126社(32.7%)と最も多く、次いで「10人以下」が101社(26.2%)、「31～50人」が60社(15.6%)、「51～100人」が51社(13.2%)、「101～300人」が38社(9.9%)と続いている。



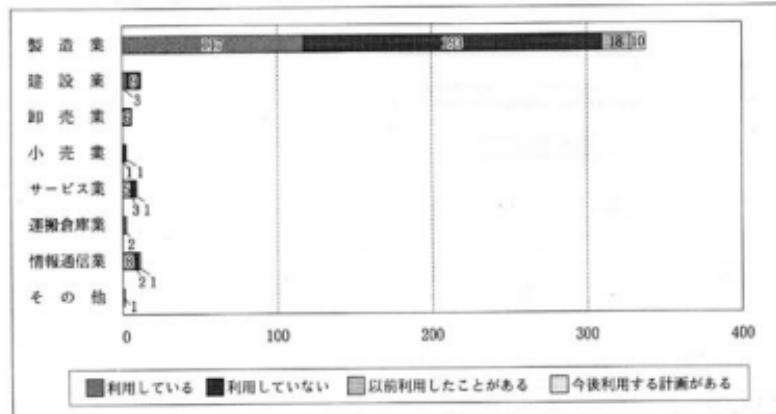
2. 調査結果の概要

アウトソーシングの利用状況（有効回答数 381件）

アウトソーシングを「利用している」と回答した企業は35.7%（136社）、「利用していない」が56.4%（215社）と過半数以上を占めた。また、「以前利用したことがある」が4.7%（18社）、「今後利用する計画がある」が3.1%（12社）であった。

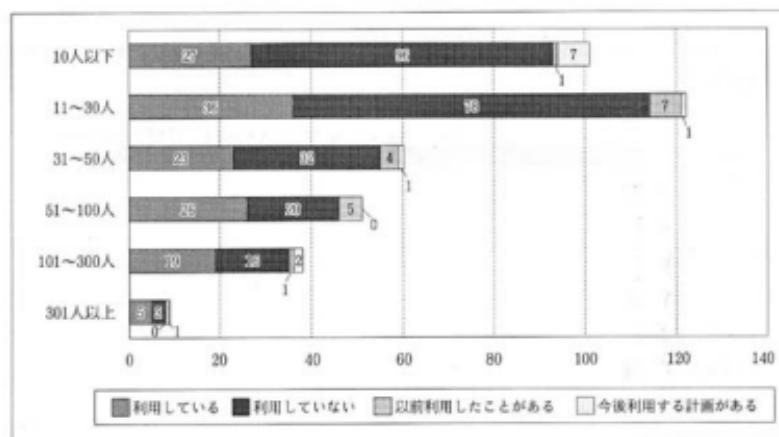
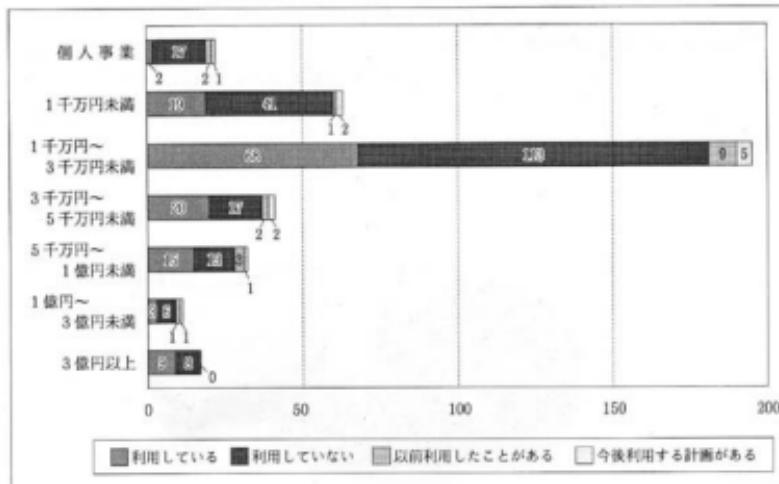


「利用している」を業種別にみると、製造業が117社、情報通信業が8社、サービス業が5社他となった。



資本金別にみると、1千万円～3千万円未満の企業が68社と最も多い。また、従業員数別にみると、11人～30人の企業が36社と最も多く、次いで10人以下が27社であったが、反面「利用していない」とする企業がそれぞれ78社、66社が多く利用率は低い。逆に、51人～100人、

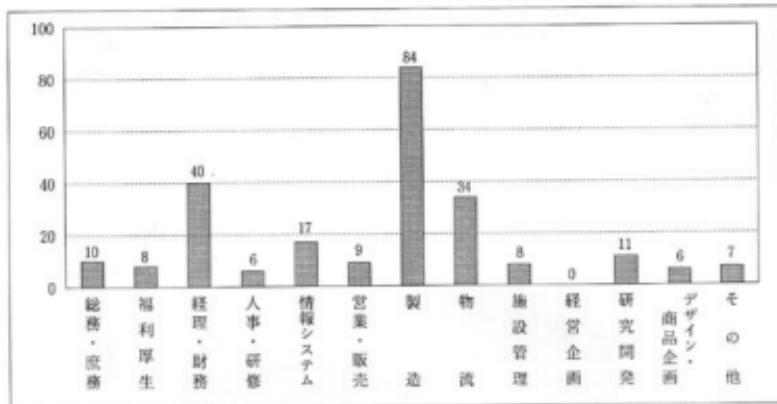
101人～300人と規模が大きい企業はいずれも利用率が高くなっている。



2-1 「利用している」と答えた企業

(1) アウトソーシングを利用している業務について

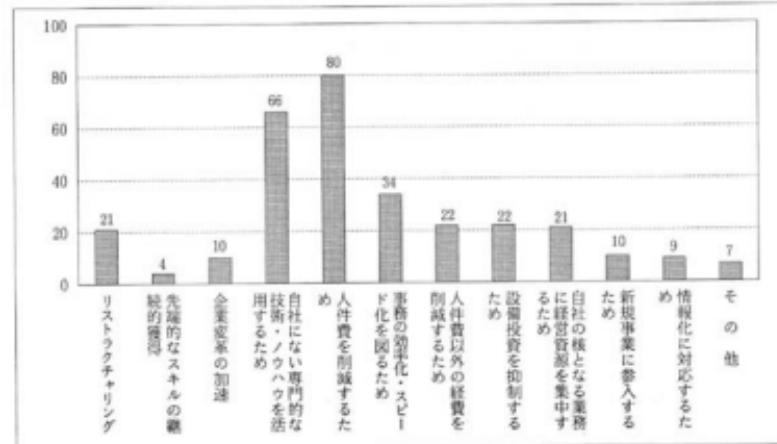
アウトソーシングを利用している業務は、製造部門が最も多く 84 社 (62.7%) を占め、次いで経理・財務が 40 社 (29.9%)、物流が 34 社 (25.4%)、情報システムが 17 社 (12.7%)、研究開発が 11 社 (8.2%)、総務・庶務が 10 社 (7.5%) であった。



(2) アウトソーシングの導入の目的（複数回答あり）

導入の目的で、最も多かったのは「人件費を削減するため」が80社(59.3%)、続いて「自社にない専門的な技術・ノウハウを活用するため」が66社(48.9%)、「事務の効率化・スピード化を図るため」が34社(25.2%)、「人件費以外の経費を削減するため」「設備投資を抑制するため」がそれぞれ22社(16.3%)、「リストラクチャリング」が21社(15.6%)と従来型のアウトソーシングが大部分をしめた。

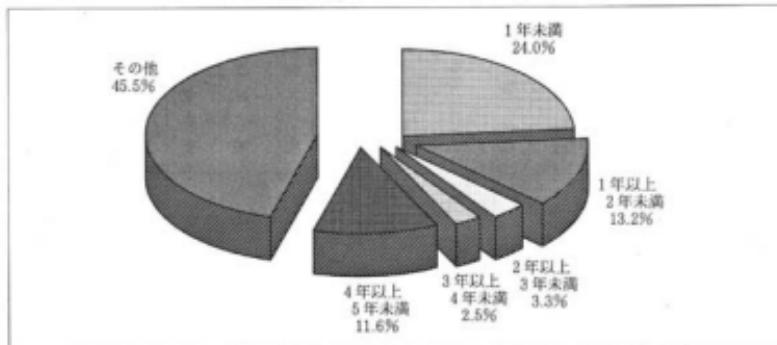
また、戦略的アウトソーシングと言われる「自社の核となる業務に経営資源を集中するため」が21社(15.6%)、「新規事業に参入するため」が10社(7.4%)、「企業変革の加速」が10社(7.4%)であった。



(3) アウトソーシングの委託契約期間 (回答 121社)

委託契約期間は、「1年未満」が29社(24%)、「1年以上2年未満」が16社(13.2%)、「4年以上5年未満」が14社(11.6%)、「2年以上3年未満」が4社(3.3%)、「3年以上4年未満」が2.5%であった。

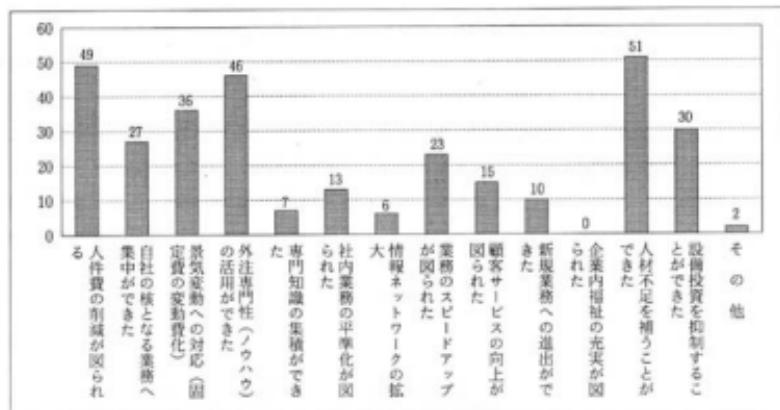
この問い合わせに対して、最も多かった回答は「その他」で55社(45.5%)であったが、これは、従来からの親密な関係から期限を定めないものとみられる(発注、経理等)。



(4) アウトソーシングの効果 (複数回答あり)

アウトソーシングの導入効果で最も多かったのは「人材不足を補うことができた」が51社(39.8%)であり、続いて「人件費の削減が図られた」が49社(38.3%)、「外部専門性(ノウハウ)の活用ができた」が46社(35.9%)、「景気変動への対応(固定費の変動費化)」が36社(28.1%)、「設備投資を抑制することができた」が30社(23.4%)、「自社の核となる業務への集中ができた」が27社(21.1%)、「業務のスピードアップが図られた」が23社(18.0%)等であった。

上記からアウトソーシングの導入により、「コスト効果」「専門性の獲得」「コア・コンピタンスへの特化」「効率化」といったメリットが、得られていることがわかる。

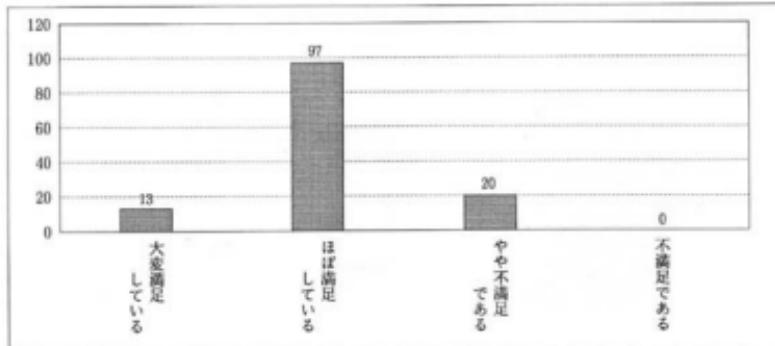


(5) アウトソーシングの目的達成度合

アウトソーシングを導入して、目的の達成度合はどうだったかという問い合わせに対して、「ほぼ満足している」が 97 社 (74.6%) と最も多く、続いて「やや不満足である」で 20 社 (15.4%)、「大変満足している」が 13 社 (10.0%) であった。

「大変満足である」「ほぼ満足している」の理由には、人件費を抑えることができた、専門的な仕事を任せることができた、業務のスピードアップが図られた、自社のコア分野に注力でき付加価値を高められた、人件費以外のコストを低下させることができた等が上げられた。

また、「やや不満足である」の理由には、専門知識が乏しい、管理が届かない、委託企業の品質・コスト・納期に対応できない、逆にコストが高くなったり等が上げられた。これらの意見は、「ほぼ満足している企業」の満足していない部分と一致しており、アウトソーサーはこれらの問題を解決していかなければ、顧客満足度を高めることができないであろう。

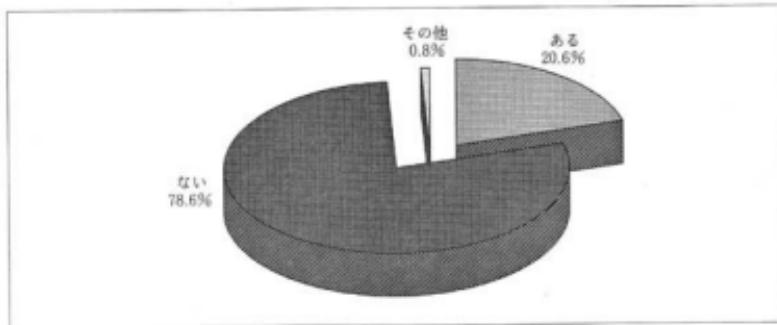


(6) アウトソーシングしたものを組織内に戻すつもりはありますか

この問い合わせに「ある」としたのが26社(20.6%)であり、「ない」としたのが99社(78.6%)、無回答が1社であった。

「組織内に戻す」とした理由には、専門知識・技術の教育・育成、付加価値を高めるため、品質、納期、成果物の出来具合に関するトラブル、納期を守らなかったため等があげられた。

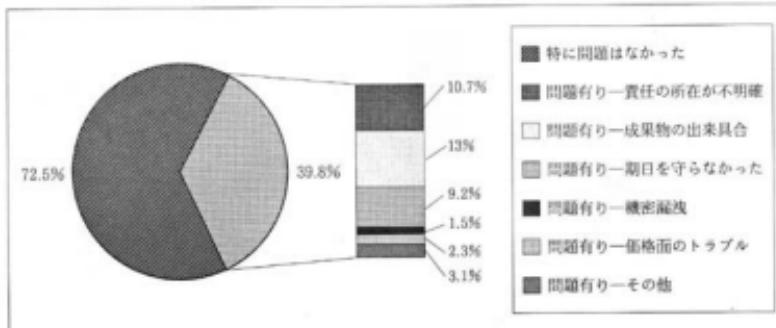
「戻さない」とした理由には、満足しているため、信頼関係維持のため、高度で専門的な技術を活用したいから、人件費の削減、人員補充、自社に知識・技術がない、組織の縮少、社員のキャリアアップのため、設備投資をしないため等があげられた。



(7) アウトソーシングを導入してどのような問題点が発生したか

この問い合わせに「特に問題はなかった」が95社(72.5%)と大部分を占め、「問題があった」が36社(27.5%)であった。

「問題があった」とした企業の発生問題内訳は、「成果物の出来具合」が17件、「責任の所在が不明確」が14件、「期日を守らなかった」が12件、「価格面のトラブル」が3件、「機密漏洩」が2件、「その他」が4件であった。



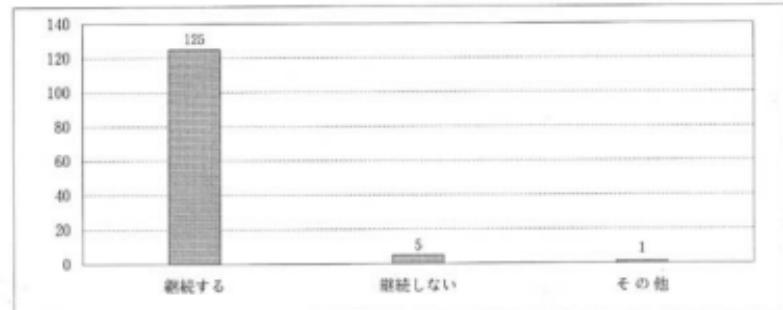
特に問題はなかった	95	72.5%
問題有り—責任の所在が不明確	14	10.7%
問題有り—成果物の出来具合	17	13.0%
問題有り—期日を守らなかった	12	9.2%
問題有り—機密漏洩	2	1.5%
問題有り—価格面のトラブル	3	2.3%
問題有り—その他	4	3.1%

(8) 今後もアウトソーシングを継続しますか

この問い合わせで、「継続する」としたのが125社（95.4%）であり、「継続しない」としたのが5社（3.8%）、「その他」が1社（0.8%）であった。

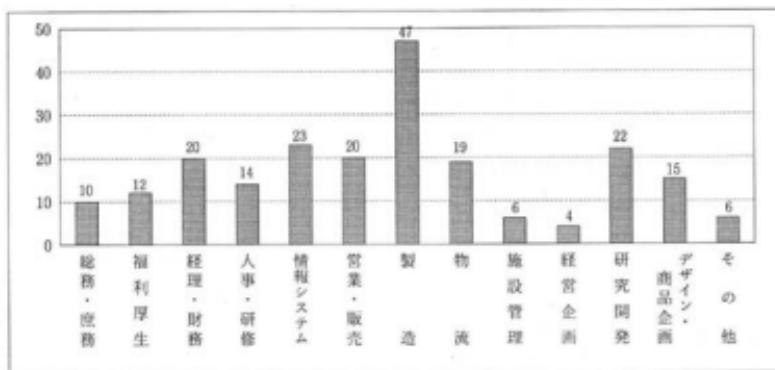
「継続しない」とした理由には、専門知識の不足、減産のため、自社で対応可能なため等が上げられた。

「継続する」とした理由には、技術者養成に時間がかかること、設備投資に費用をかけられない、社内にないノウハウを活用できる、緊闊の調整が可能、コスト削減、現有社員の有効活用、人手不足に対応、経営資源をより付加価値の高いものへシフトするため、当初の目的を達成しているため等が上げられた。



(9) 今後利用したい分野は何か（回答企業 100社）

今後利用したい分野で最も多かったのは「製造」で47社、次いで「情報システム」が23社、「研究開発」が22社、「経理・財務」「営業・販売」がそれぞれ20社、「物流」が19社、「デザイン・商品企画」が15社等となった。

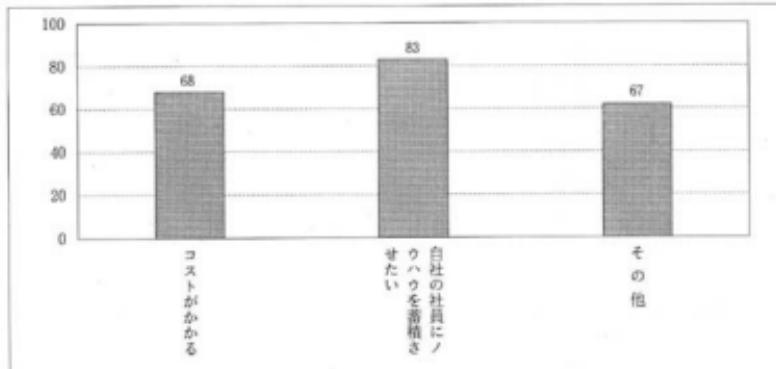


2-2 「利用していない」と答えた企業に対する質問

(1) 利用しない理由

この問い合わせに対する理由で最も多かったのは「自社の社員にノウハウを蓄積したい」で83社(43.2%)、次いで「コストがかかる」で68社(35.4%)、その他が67社(34.9%)であった。

その他の内訳は、必要性がない18社、規模が小さいのでメリットがない8社、自社で対応可7社、委託するほど仕事量がない5社、利用効果がつかめない、派遣社員の就業意識が不明、技術革新のスピードが速くそれに対応できるかどうか疑問、人材について情報不足、トラブルが生じた時の責任の所在が問題、技術者がいない等の回答であった。

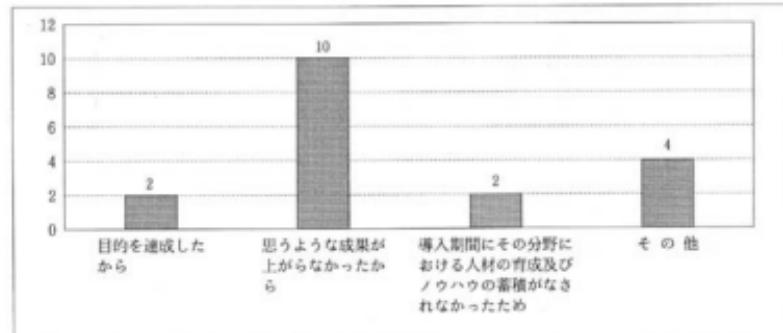


2-3 「以前利用したことがある」と答えた企業

(1) アウトソーシングをやめた理由

アウトソーシングをやめた理由で最も多かったのは、①「思うような成果が上がらなかったから」で10社(55.6%)、続いて②「目的を達成したから」③「導入期間にその分野における人材の育成及びノウハウの蓄積がなされなかつたため」がそれぞれ2社、④その他が4社であった。

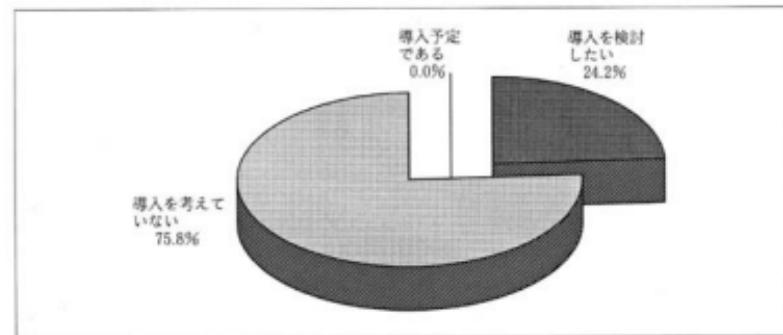
- ① の当初の目的……高度な技術の提供、人員不足を補うため、情報システム構築、生産従事者の補充、コスト削減、組立調整作業員の補充、自社にない技術の活用
- ② の当初の目的……新製品開発、新しい仕事を請けたときの現場の戦力とした
- ④ その他の回答内訳……遊休地の有効活用、正社員として登用



2-4 「利用していない」「以前利用したことがある」

(1) 今後の導入予定について

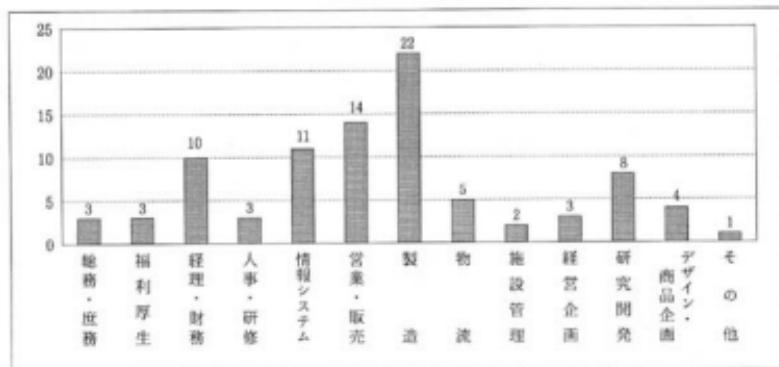
この質問の回答は、「導入を考えていない」が135社(75.8%)で、「導入を検討したい」が43社(24.2%)、「導入予定である」はゼロであった。



(2) 「導入を検討したい」

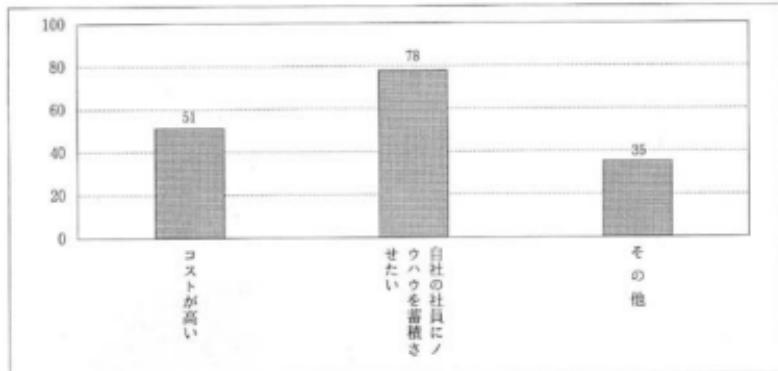
どのような分野をアウトソーシングするか

この質問に対する回答で最も多かったのは、「製造」で22社、続いて「営業・販売」14社、「情報システム」11社、「経理・財務」10社、「研究開発」8社等となった。



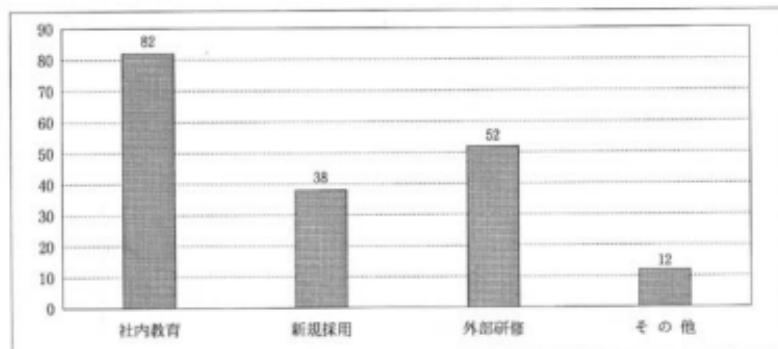
(3) 「導入を考えていない」導入しない理由

「自社の社員にノウハウを蓄積させたい」が最も多く78社(47.6%)、続いて「コストが高い」が51社(31.1%)、「その他」が35社(21.3%)となった。



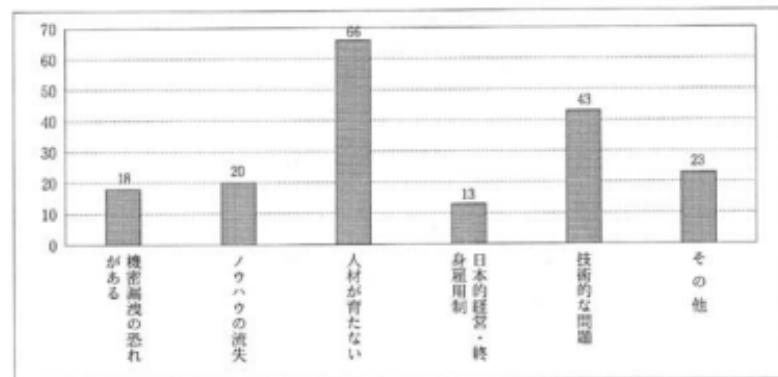
(4) 自社の弱い部門をどのような方法で強化するか

強化方法で最も多かったのは、社内教育で82社、続いて外部研修が52社、新規採用が38社、その他が12社となった。



(5) アウトソーシングの導入にあたっての障害

導入にあたっての障害で最も多かったのは「人材が育たない」で66社、つづいて「技術的問題」が43社、「ノウハウの流失」が20社、「機密漏洩の恐れ」が18社であった。

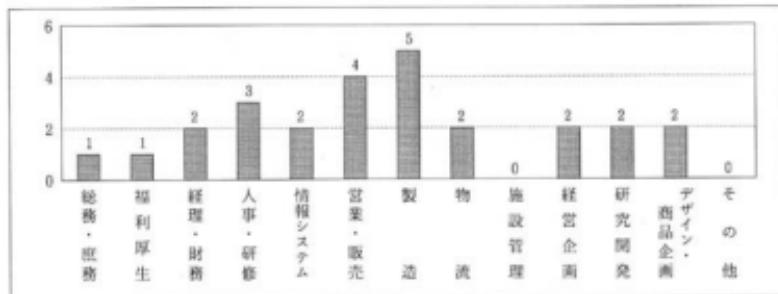


2-5 「今後利用する計画がある」と答えた企業

(1) 導入分野について(複数回答あり)

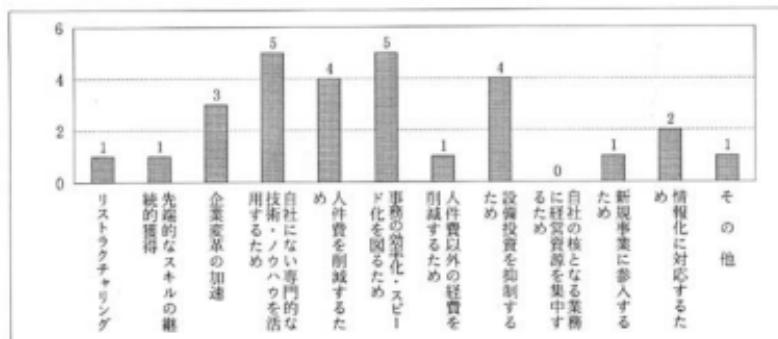
導入したい分野で最も多かったのは「製造」で5社、「営業・販売」が4社、「人事・研修」が3社、「経理・財務」「情報システム」「物流」「経営企画」「研究開発」「デザイン商品企画」がそれぞれ2社となった。

導入分野については、「現在利用している」と同じ傾向を示している。これは、回答企業の業種が製造業が多いためと思われる。



(2) 導入の目的

「自社にない専門的な技術・ノウハウを活用するため」「事務の効率化・スピード化を図るために」がそれぞれ5社、「人件費を削減するため」「設備投資を抑制するため」がそれぞれ4社、「企業変革の加速」が3社、「情報化に対応するため」が2社と自社の抱える問題を解決するため、アウトソーシングを活用しようとする意図が窺える。

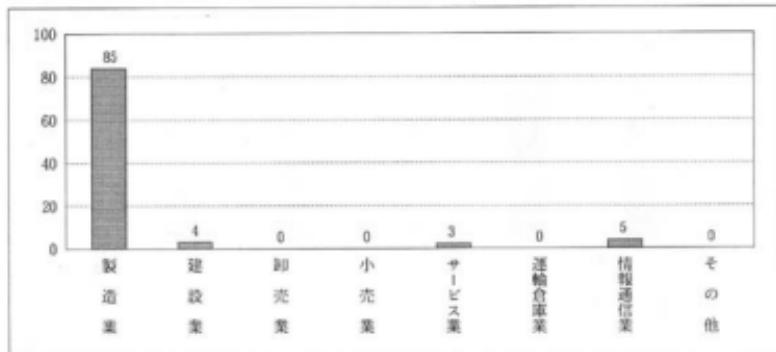


II アウトソーシング受託企業に関する調査

1. 回答企業の概要

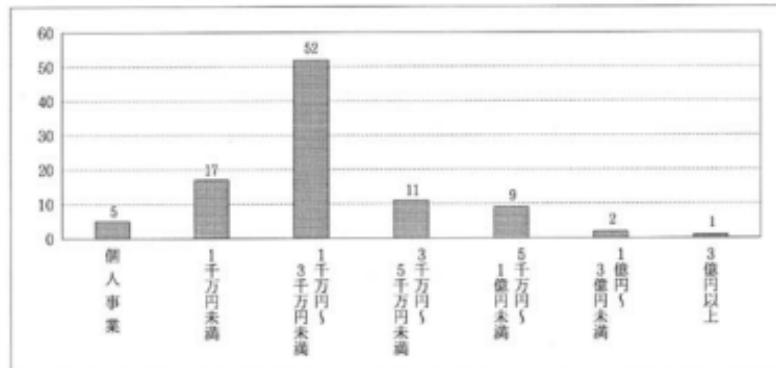
(1) 業種別

回答企業 97社を業種別にみると、製造業が 85社、情報通信業 5社、建設業が 4社となった。



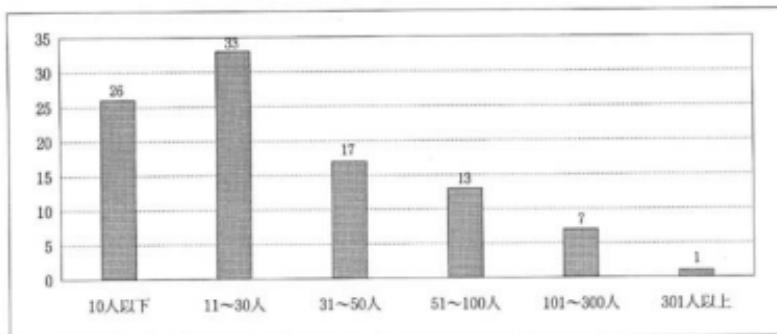
(2) 資本金別

資本金別にみると、1千万円～3千万円未満が最も多く 52社、続いて 1千万円未満が 17社、3千万円～5千万円未満が 11社、5千万円～1億円未満が 9社となった。



(3) 従業員数別

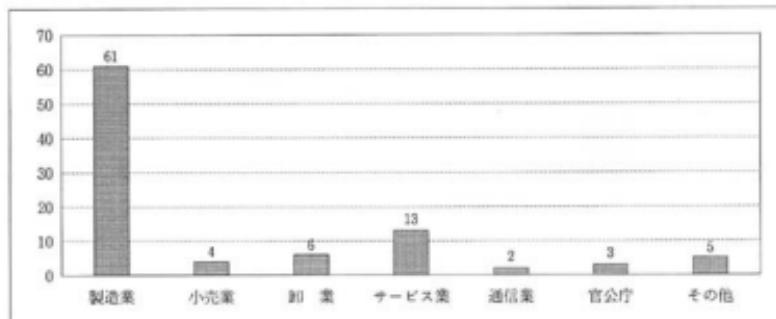
従業員数別にみると、11人～30人の企業が33社と最も多い、続いて10人以下が26社、31人～50人が17社、51人～100人が13社となつた。



2. 調査結果の概要

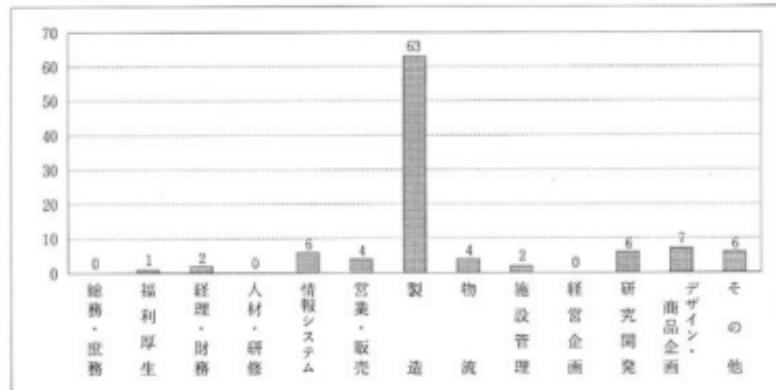
(1) 委託する企業の業種について（回答企業 78社　複数回答あり）

当調査の回答企業は製造業が多いため、委託する企業も製造業が多く（下請を含んでいるため）61社となっている。続いてサービス業が13社、卸業が6社、小売業が4社等となった。



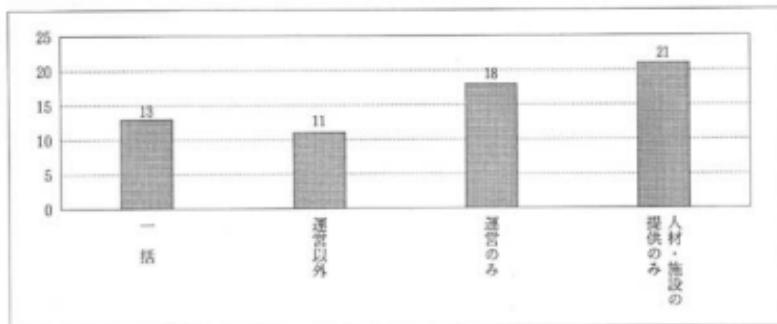
(2) 受託分野について（回答企業 78社　複数回答あり）

受託分野についても、1. と同様の理由から「製造」が最も多く63社、続いて「デザイン・商品企画」が7社、「情報システム」「研究開発」がそれぞれ6社、「営業・販売」「物流」がそれぞれ4社となった。



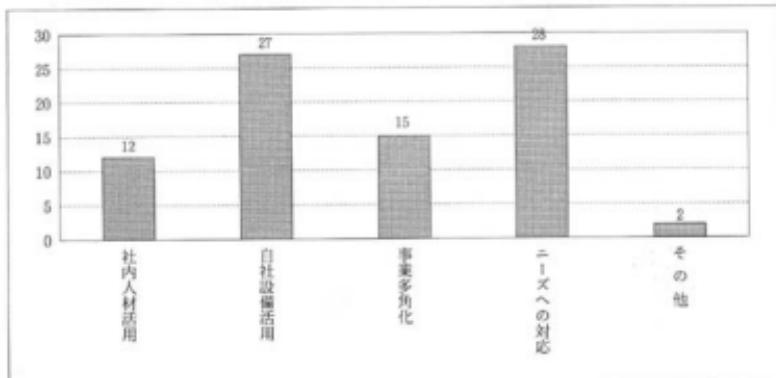
(3) 受託業務の範囲について（回答企業 63社）

受託業務の範囲について最も多かったのは「人材・施設の提供のみ」で21社（33.3%）、続いて「企画・設計のもとで運営のみを行う」が18社（28.6%）、「企画・設計・運営まで一括で行う」が13社（20.6%）、「企画・設計は行うが運営はしない」が11社（17.5%）であった。



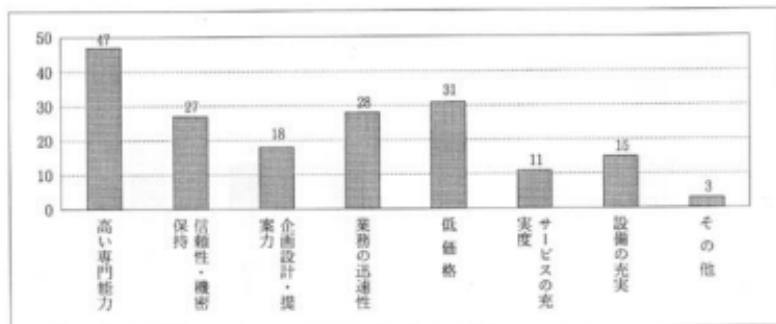
(4) 受託業務を行うきっかけについて（回答企業 70社　複数回答あり）

受託業務を行うきっかけで最も多かったのは「ニーズへの対応」で28社、続いて「自社設備の活用」が27社、「事業多角化を図るため」が15社、「社内人材の活用」が12社となった。



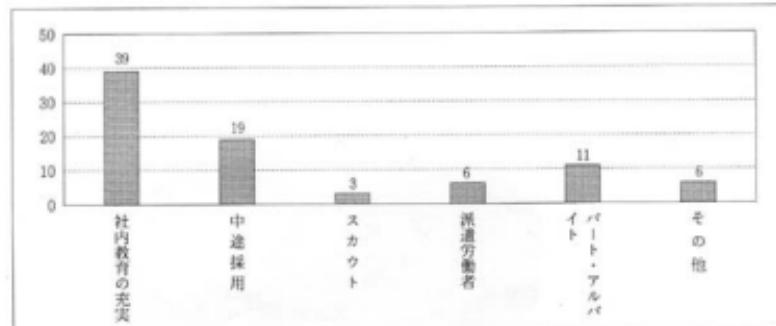
(5) 自社の優れている点について（回答企業 74社 挿数回答あり）

自社の優れている点で最も多かったのは「高い専門能力」で47社、続いて「低価格」が31社、「業務の迅速性」が28社、「信頼性・機密保持」が27社、「企画設計・提案力」が18社、「設備の充実」が15社となった。



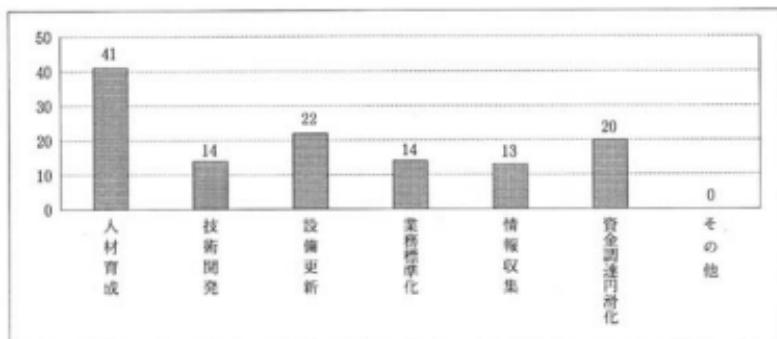
(6) アウトソーシングを進行する高い専門能力を維持するために行っていること（回答企業 65社）

この質問に対する回答で最も多かったのは、「社内教育の充実」で39社、「中途採用」が19社、「パート・アルバイトの活用」が11社、「派遣労働者」が6社、「スカウト」が3社であった。



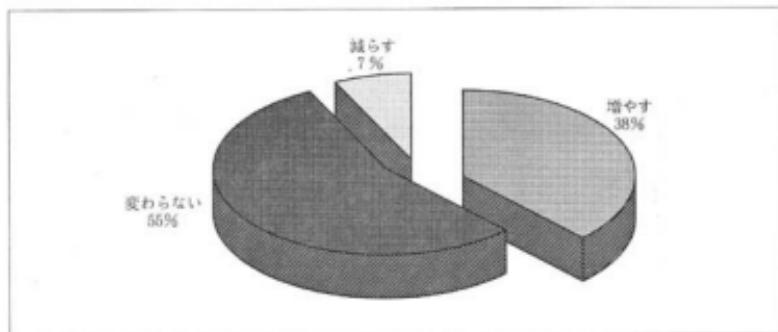
(7) 受託業務を行う上での今後の課題（回答企業 71社　複数回答あり）

今後の課題では、「人材の育成」が最も多く 41社、続いて「設備の更新」が 22社、「資金調達の円滑化」が 20社、「技術開発」「業務マニュアル作成による業務の標準化」がそれぞれ 14社、「市場動向についての情報収集」が 13社となった。



(8) 今後の従業者数の増減（回答企業 76社）

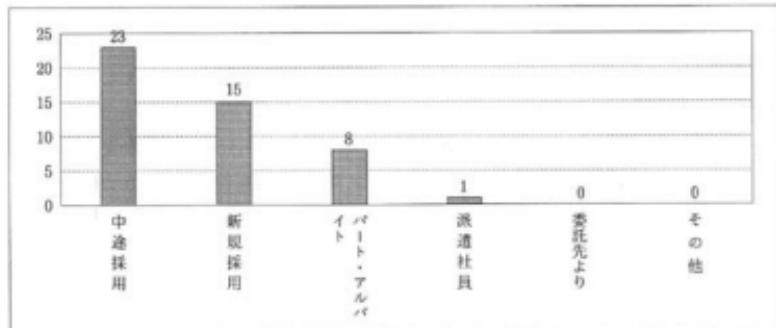
「増やす」とした企業は 29社 (38.2%)、「変わらない」が 42社 (55.2%)、「減らす」が 5社 (6.6%) であった。この結果から、アウトソーシングは新たな雇用創出をもたらす役割を果たしていることがわかる。



(9) 従業者の増員方法（回答企業 29社 複数回答あり）

前回で「増やす」と答えた企業の従業者の増加方法で最も多かったのは、「中途採用」で23社、続いて「新規採用」が15社、「パート・アルバイト」が8社、「派遣社員」が1社となった。受託企業の従業者確保については、創業期が新しいほど、今後従業者を「増やす」方向にある。

増員方法は即戦力となる「専門知識、技能を有した人材の中途採用」が多くなる傾向のようである。



ま　と　め

今回の調査から、アウトソーシングの活用により、「コスト削減」「専門性の獲得」「コア・コンピタンスへの集中」「効率化・スピードアップ」といった効果が得られていることがわかった。また、アウトソーシングの成果を「満足・ほぼ満足している」とする企業が多いことからも、メリットが多く、アウトソーシングは有効な経営手法として認識されていることが窺われた。

中小企業が発展を続けるためには、自社の得意分野を育成することが必要不可欠である。そのためには、明確な経営戦略を持ってアウトソーシングを利用することにより、人材や資金といった経営資源を得意分野に集中し、より強固な得意分野を確立するため外部のノウハウを吸収するなど、得意分野に特化し、社内の効率化・スピード化を図るといったことが重要である。

しかし、アウトソーシングを利用する業務と目的を明確にしなければ、その効果は期待できず、逆に「社内に専門性やノウハウが蓄積されない」「社員のモラル低下」「機密漏洩」等のデメリットが生じることもあり得ることから、戦略的アウトソーシングを実現するためには、利用する業務と目的を明確にし、自社の得意分野を把握することが必要である。

また、パートナーとの相互利益の実現、すなわち互恵的関係の構築とその継続や社内組織の改革が必要である。パートナー双方が利益を享受する互恵的な関係がなければ、情報の共有化・融合化の仕組み・仕掛けを通じた新たな共通価値の創造はできないし、企業の内部革新、マネジメントの革新なくして、新たなビジネス・システムの構築はあり得ないのである。

アウトソーシングは、コスト削減やリストラばかりでなく、企業の付加価値を高めたり、自社の強みを強固にするなど、多様な戦略に対応できる積極的経営手法の一つとして活用され、今後もその必要性がますます高まるものと思われる。

アウトソーシング実態調査票

■貴社の概要について、御記入下さい。

企業名：			
代表者氏名：			
〒 所在地：			
資本金：	百万円	設立：	西暦 年
TEL：		ホームページ：	
FAX：		e-mail：	
従業員：	名		
業種：			
製造品目又は取扱品目：			
記入担当者名：			

1. 貴社はアウトソーシングを利用していますか。

- ア。利用している イ。利用していない ウ。以前利用していたことがある
エ。今後利用する計画がある

2. 1. の問い合わせにアと答えた方にお尋ねします。

(1) どの分野に導入していますか。

- ①総務・庶務 ②福利厚生 ③経理・財務 ④人事・研修 ⑤情報システム ⑥営業・販売
⑦製造 ⑧物流 ⑨施設管理 ⑩経営企画 ⑪研究開発 ⑫デザイン・商品企画
⑬その他（ ）

(2) 導入の目的は何ですか。(複数回答可)

- ①リストラクチャリング
②先端的なスキルの継続的獲得
③企業変革の加速
④自社にない専門的な技術・ノウハウを活用するため
⑤人件費を削減するため

- ⑥業務の効率化・スピード化を図るため
- ⑦人件費以外の経費を削減するため
- ⑧設備投資を抑制するため
- ⑨自社の核となる業務に経営資源を集中するため
- ⑩新規事業に参入するため
- ⑪情報化に対応するため
- ⑫その他（ ）

(3) アウトソーシングの委託契約期間は下記の何れですか。

- ①1年未満 ②1年以上2年未満 ③2年以上3年未満 ④3年以上4年未満
- ⑤4年以上5年未満 ⑥その他（ ）

(4) アウトソーシングを導入してどのような効果がありましたか。(複数回答可)

- ①人件費の削減が図られた ②自社の核となる業務への集中ができた ③景気変動への対応(固定費の変動費化) ④外部専門性(ノウハウ)の活用ができた ⑤専門知識の集積ができた
- ⑥社内業務の標準化が図られた ⑦情報ネットワークの拡大 ⑧業務のスピードアップが図られた ⑨顧客サービスの向上が図られた ⑩新規業務への進出ができた ⑪企業内福祉の充実が図られた ⑫人手不足を補うことができた ⑬設備投資を抑制することができた
- ⑭その他（ ）

(5) アウトソーシングを導入して、目的の達成度合はどうでしたか。

- ①大変満足している。 ②ほぼ満足している。 ③やや不満足である。 ④不満足である。
- ①、②と答えた理由（ ）
- ③、④と答えた理由（ ）

(6) アウトソーシングしたものを組織内に戻すつもりがありますか。

- ①ある 理由（ ）
- ②ない 理由（ ）

(7) アウトソーシングを導入してどのような問題が発生しましたか。

- ①特に問題はなかった
- ②問題があった
 - ア. 責任の所在が不明確 イ. 成果物の出来具合 ウ. 期日を守らなかった
 - エ. 機密漏洩 オ. 価格面のトラブル カ. その他（ ）

- (8) 今後もアウトソーシングを継続しますか。
①継続する 理由 ()
②継続しない 理由 ()

- (9) 今後利用したい分野は何ですか。
①総務・庶務 ②福利厚生 ③経理・財務 ④人事・研修 ⑤情報システム ⑥営業・販売
⑦製造 ⑧物流 ⑨施設管理 ⑩経営企画 ⑪研究開発 ⑫デザイン・商品企画
⑬その他 ()

3. 1. の問い合わせに イ、 利用していない ウ、 以前利用したことがある と答えた方にお尋ねします。

- (1) イ、 と答えた方にお尋ねします。現在、どうしてアウトソーシングを利用していないのですか。
①コストがかかる
②自社の社員にノウハウを蓄積させたい。
③その他 ()
ウ、 と答えた方にお尋ねします。どうしてやめたのですか。
①目的を達したから
 当初の目的は何ですか ()
②思うような成果が上がらなかったから
 当初の目的は何ですか ()
③導入期間にその分野における人材の育成及びノウハウの蓄積がなされたため

- (2) 今後、アウトソーシングを導入することを考えていますか。
①導入予定である。 ②導入を検討したい。 ③導入を考えていない。

- (3) ①、②と答えた方にお尋ねします。どのような分野をアウトソーシングする予定ですか。
次の項目のうち該当するものを○でかこんでください。(複数回答可)
①総務・庶務 ②福利厚生 ③経理・財務 ④人事・研修 ⑤情報システム ⑥営業・販売
⑦製造 ⑧物流 ⑨施設管理 ⑩経営企画 ⑪研究開発 ⑫デザイン商品企画
⑬その他 ()

- (4) (2)の問い合わせに③と答えた方にお尋ねします。導入しない理由は何ですか。
①コストが高い ②自社の社員にノウハウを蓄積させたい

- (5) 自社の弱い部門についてはどういった方法で強化しますか。
①社内教育 ②新規採用 ③外部研究 ④その他 ()

(6) アウトソーシングの導入にあたっての障害は何ですか。

- ①機密漏洩の怖れがある
- ②ノウハウの流失
- ③人材が育たない
- ④日本の経営 終身雇用制
- ⑤技術的な問題
- ⑥その他 ()

4. 1の問い合わせ、今後利用する計画があると答えた方にお尋ねします。

(1) どの分野に導入しますか。

- ①総務・庶務
- ②福利厚生
- ③経理・財務
- ④人事・研修
- ⑤情報システム
- ⑥営業・販売
- ⑦製造
- ⑧物流
- ⑨施設管理
- ⑩経営企画
- ⑪研究開発
- ⑫デザイン商品企画
- ⑬その他 ()

(2) 導入の目的は何ですか。(複数回答可)

- ①リストラクチャリング
- ②先端的なスキルの継続的獲得
- ③企業変革の加速
- ④自社にない専門的な技術・ノウハウを活用するため
- ⑤人件費を削減するため
- ⑥事務の効率化・スピード化を図るため
- ⑦人件費以外の経費を削減するため
- ⑧設備投資を抑制するため
- ⑨自社の核となる業務に経営資源を集中するため
- ⑩新規事業に参入するため
- ⑪情報化に対応するため
- ⑫その他 ()

アンケートに御協力いただきましてありがとうございました。

アウトソーシングを受託している企業への調査票

1. 貴社にアウトソーシングを委託している企業の業種は何ですか。(複数回答可)

- ①製造業 ②小売業 ③卸業 ④サービス業 ⑤通信業 ⑥官公庁 ⑦その他 ()

2. アウトソーシングを受託している分野は何ですか。(複数回答可)

- ①総務・庶務 ②福利厚生 ③経理・財務 ④人事・研修 ⑤情報システム ⑥営業・販売
⑦製造 ⑧物流 ⑨施設管理 ⑩経営企画 ⑪研究開発 ⑫デザイン・商品企画
⑬その他 ()

3. 受託業務の範囲は次のうちどれですか。

- ①企画・設計・運営まで一括で行う ②企画・設計は行うが運営はしない
③企画・設計のもとで運営のみを行う ④人材・施設の提供のみ

4. 受託業務を行うきっかけは何ですか。

- ①社内人材の活用 ②自社設備の活用 ③事業多角化 ④ニーズへの対応
⑤その他 ()

5. 自社の優れている点は何ですか。(複数回答可)

- ①高い専門能力 ②信頼性・機密保持 ③企画設計・提案力 ④業務の迅速性 ⑤低価格
⑥サービスの充実度 ⑦設備の充実 ⑧その他 ()

6. アウトソーシングを遂行する高い専門能力を維持するために行っていることは何ですか。

- ①社内教育の充実 ②専門知識・技能を有する人材の中途採用 ③他社からのスカウト
④派遣労働者の活用 ⑤パート・アルバイトの活用 ⑥その他 ()

7. 受託業務を行う上での今後の課題

- ①人材の育成 ②技術開発 ③設備の更新 ④業務マニュアル作成による業務標準化
⑤市場動向についての情報収集 ⑥資金調達の円滑化 ⑦その他 ()

8. 今後、従業者数を増やしますか。

- ①増やす ②変わらない ③減らす

9. 8. の間に①と答えた方にお訊ねします。従業者をどういう方法で増やしますか。

- ①専門知識・技能を有する人材の中途採用 ②新規採用 ③パート・アルバイト ④派遣労働者
⑤委託先からの受け入れ ⑥その他 ()