

## 中小企業における IT 導入支援施策と

### アウトソーシング活用の現状と課題

奥野 辰広<sup>1</sup>

## Current Situation and Challenges of IT Introduction Support Measures and Outsourcing Utilization in SMEs

OKUNO Tatsuhiro

### 1. はじめに

近年、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に伴い企業における事業環境の変化が大きく変貌している。総務省（2022）の調査によると企業活動でデジタル化を推進するうえでの課題・障壁の現状として、「人材不足(67.6%)」、「デジタル技術の知識・リテラシー不足(44.8%)」と人材の確保・育成の強化についてが課題として挙げられる<sup>2</sup>。

つぎに中小企業のデジタル化の動向について中小企業庁（2022a）の調査では、新型コロナウイルス感染症の流行前後で、「デジタル化により業務効率化などに取り組む事業者は増加」傾向にあるが、一方で、「紙や口頭による業務が中心の事業者が一部存在する」など経営資源が限られる中で、IT 導入やデジタル技術の利活用に対する課題が伺える<sup>3</sup>。

また、中小企業が抱えるこれらの課題に対処するには、コロナ禍での様々な事業環境の変化を受けて、人手不足の解消やコスト削減が急務であり、経営資源が限られる中で業務の再定義を行いリスクリリングや人材の再配置を検討し組織変革を推進していく必要がある。

本稿では、中小企業におけるデジタル化の取組状況、資金面の課題を解決する IT 導入支援施策の事例研究を行う。さらに中小企業の経営課題とアウトソーシングの活用について概観し現状と課題を明らかにし、文献整理を行い新たな視点から考察を加えるものとする。なお、中小企業の定義は、中小企業基本法の定める定義に準拠し、小規模企業者も含むものとする（表 1）。

---

※本研究は、昭和女子大学現代ビジネス研究所 2022 年度研究助成金の支援を受けたものである。

<sup>1</sup> 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員／一般社団法人ウェブ解析士協会 ウェブ解析士マスター

<sup>2</sup> 総務省（2022）「令和 4 年度版 情報通信白書（pdf 版）」

（<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r04/pdf/n3800000.pdf>） 2022.12.18.

<sup>3</sup> 中小企業庁（2022a）「2022 年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要」

（<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/2022gaiyou.pdf>） 2022.12.18.

表 1 中小企業基本法が定める中小企業の定義

業種	中小企業者 (下記いずれかを満たすこと)		小規模企業者
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
①製造業、建設業、運輸業 (その他の業種 (②~④)を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出所：中小企業庁 Web サイト「FAQ：中小企業の定義について」を元に筆者作成

## 2. 中小企業におけるデジタル化の取組

### 2.1 デジタル化の取組状況

中小企業庁（2022b）の調査資料によると新型コロナウイルス感染症の前後で、デジタル化への取組の強化が進んでいる。デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態（段階 3）は増加しているものの、ビジネスモデル変革や組織変革に取り組んでいる（段階 4）が約 1 割程度に留まる。つまり、デジタル化を通じたビジネスモデルの変革や競争力強化を実現するためにハードルが高いことが伺える（図 1）<sup>4</sup>。

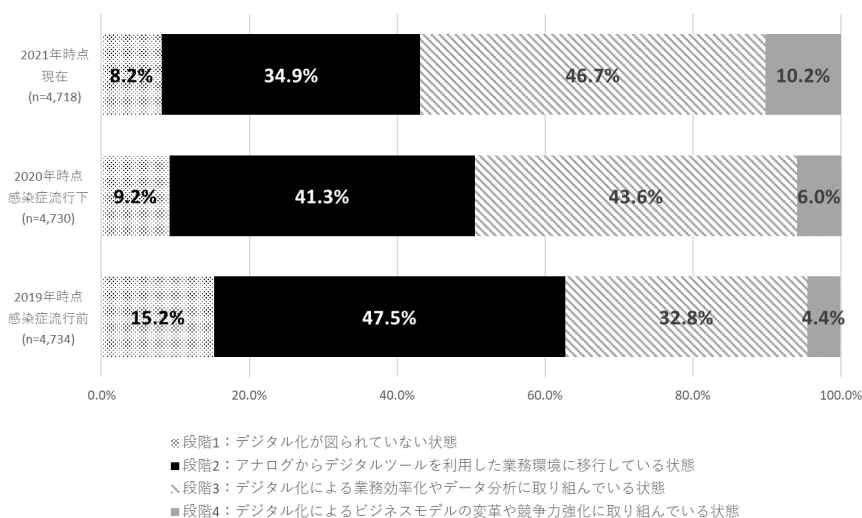


図 1 中小企業におけるデジタル化の取組状況

出所：中小企業庁（2022b）「2022 年版中小企業白書（HTML 版）」（第 2-3-21 図）  
 を元に筆者作成

<sup>4</sup> 中小企業庁（2022b）「2022 年版中小企業白書（HTML 版）」

([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyosyo/2022/chusho/b2\\_3\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyosyo/2022/chusho/b2_3_2.html)) 2022.12.27.

## 2.2 デジタル化の取組効果

前掲の中小企業庁（2022b）の調査より、中小企業におけるデジタル化の取組状況と取組効果について示したものが図 2 となる。デジタル化の取組段階が段階 2～段階 4 の企業においてデジタル化の取組段階が高いほど効果を実感しており、デジタル化の取組を進化させることでビジネスでの競争力の強化や新たな事業成長に結び付けることが期待できる<sup>5</sup>。

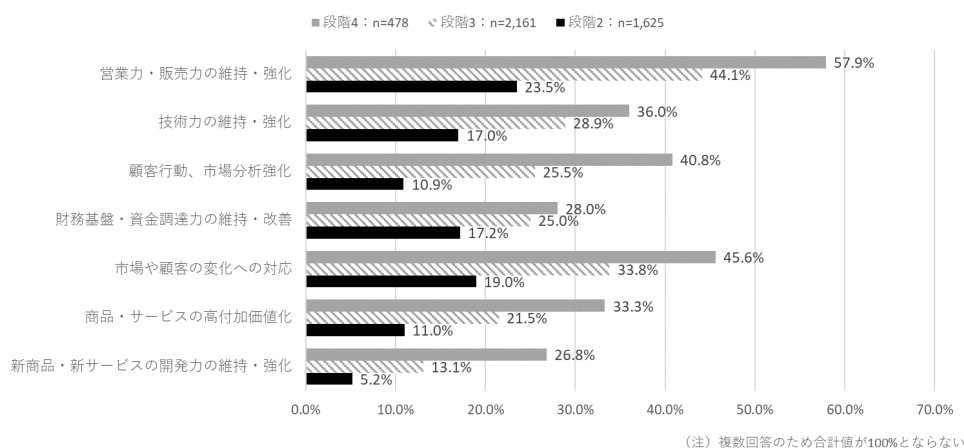


図 2 中小企業におけるデジタル化の取組効果

出所：中小企業庁（2022b）「2022 年版中小企業白書（HTML 版）」（第 2-3-47 図）  
を元に筆者作成

先行研究の神岡（2019）では、デジタル変革を経営者視点から捉えており「クライアント企業は皆デジタル変革の必要性を十分理解していると言う」と述べたうえで、「その企業の社員に個人的に聞くと、自社の経営トップがデジタル変革に対して熱心ではないと印象を持っている」と指摘し企業組織のデジタル変革に関して、経営陣と従業員（社員）における意識の差の問題について言及している<sup>6</sup>。また、高柳（2020）では、企業組織での IT やデジタルの活用が前提となる中で、リテラシーの視点から問題を提起しており「同じ組織の中に、適応できる人と適応できない人が同時に存在してしまう」ことを指摘している<sup>7</sup>。

上記、調査資料や先行研究からデジタル化の取組課題として、3つにまとめることができる。1つ目は、企業においてデジタル化への取組段階を高め常に進化させることが必要である。2つ目は、企業でのデジタル変革の推進には、経営陣と従業員の意識の差の問題を解決する必要がある。3つ目は、企業組織でのデジタルの活用には IT リテラシーの向上が必要

<sup>5</sup> 中小企業庁（2022b）「2022 年版中小企業白書（HTML 版）」

([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/b2\\_3\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/b2_3_2.html)) 2022.12.27.

<sup>6</sup> 神岡太郎（2019）『デジタル変革とそのリーダーCDO』同文館出版，p155.

<sup>7</sup> 高柳寛樹（2020）『「IT 前提経営」が組織を変えるデジタルネイティブと共に働く』近代科学社 Digital，p49.

である。これら 3つの課題を解決するためには、企業内でデジタル化の取組を進化させるためにデジタル技術を社内で活用できるようにビジネス要件を整理し組織の上位から末端まで落とし込みを図り、従業員一人ひとりの理解を深めることで意識の差を解消し当事者意識を持って取り組むことで IT リテラシーの向上や事業成長につながる足がかりになると考えられる。

### 3. IT 導入支援施策について

#### 3.1 資金面での支援制度の違い

中小企業の IT 導入やデジタル化の促進について、資金面で支援する制度に「補助金」・「助成金」の仕組みがある。「補助金」・「助成金」を上手く活用することで、自社の経費負担を軽減しビジネスを加速させることができる。「補助金」は、新規事業や起業支援、産業振興を支援することが目的とした制度であり、支給要件の審査が行われ採択されると補助金が支給される仕組みである。「助成金」は、労働環境の改善や働き方の改善を支援することが目的とした制度であり、支給要件に満たしていれば支給対象となり、助成金が支給される仕組みとなる。以下、それぞれの違いについて下表に整理する（表 2）。

表 2 補助金と助成金の違い

	補助金	助成金
支援団体	経済産業省、各種団体など	厚生労働省
財源	各種税金	雇用保険料
返済義務	不要	不要
目的	新規事業や起業支援、産業振興を支援することが目的である	労働環境の改善や働き方の改善を支援することが目的である
支給要件	支給要件の審査が行われ採択されると支給される	支給要件に満たされていれば支給対象となり支給される

出所：各団体の Web サイトを元に筆者作成

#### 3.2 IT 導入支援施策の一例

つぎに中小企業の IT 導入支援における施策の一例を下表に整理する（表 3）。1 つ目の「IT 導入補助金」は、IT ツールの導入やクラウド利用など業務効率化や売上拡大をサポートするために IT ツールの導入の経費を補助するものである<sup>8</sup>。2 つ目の「小規模事業者持続化補助金」は、持続的な経営を行うためにチラシ作成や Web サイトの構築・更新費など販路開拓や業務効率化の取組を支援に必要な経費補助を行う制度となる<sup>9</sup>。3 つ目の「人材

<sup>8</sup> 一般社団法人サービスデザイン推進協議会「IT 導入補助金 2022」  
(<https://www.it-hojo.jp/>) 2023.1.3.

<sup>9</sup> 全国商工会連合会「商工会議所地区 令和元年度補正予算・令和 3 年度補正予算 小規模事業者持続化補

確保等支援助成金（テレワークコース）」は、テレワーク勤務の促進を図るために IT 機器の導入・運用を支援する制度である<sup>10</sup>。最後に 4 つ目の「働き方改革推進支援助成金（労働時間短縮・年休促進支援コース）」は、労務管理用のソフトウェアの導入・更新や社会保険労務士、中小企業診断士の専門家によるコンサルティング費用の助成が挙げられる<sup>11</sup>。

表 3 IT 導入支援施策の一例（中小企業の IT 導入に関する補助金・助成金）

事業名称（制度）	提供者	支給対象	IT導入支援の内容	概要
IT導入補助金	経済産業省	中小企業 小規模事業者	ITツール、クラウド利用、PC・タブレットのハードウェア購入、会計や受発注のソフトウェアなど	業務効率化や売上拡大をサポートするためにITツールの導入の経費を補助
小規模事業者持続化補助金	全国商工会連合会	小規模事業者 一定要件を満たす 特定非営利活動法人 (小規模事業者等)	機械装置導入費、開発費、広報費、Webサイト関連費、展示会等出展費など	持続的な経営を行うために販路開拓や業務効率化の取り組みを支援に必要な経費補助を行う制度
人材確保等支援助成金 (テレワークコース)	厚生労働省	中小企業事業主	仮想デスクトップ、クラウドPBX、Web会議等コミュニケーションサービスなど	テレワーク勤務を新規導入及び試行的に導入した事業主を対象にしたIT機器の導入・運用に関する経費助成
働き方改革推進支援助成金 (労働時間短縮・年休促進支援コース)	厚生労働省	中小企業事業主	生産性向上につながる新たな機器設備導入、労務管理機器、ソフトウェア導入、外部専門コンサルティングなど	労務管理用のソフトウェアの導入・更新や外部専門家（社会保険労務士、中小企業診断士）のコンサルティング費用の一部を助成

出所：各団体の Web サイトを元に筆者作成

先行研究を見ると鈴木（2019）では、中小企業の生産性向上のために「補助金」の支援策と活用効果について言及している<sup>12</sup>。つぎに宗平（2022）では、「補助金」支援の枠組みと IT 導入の事例分析を行っており、「補助金」など資金面の支援以外の課題として、デジタル技術を活用した組織変革の実現には、専門家と連携し段階的に進める必要があると指摘している<sup>13</sup>。経済産業省（2018）では、国や都道府県などが交付する「補助金」・「助成金」に対する中小企業での認知度は、調査対象の 46.8%と過半数を割る数値を示しており、認知度

助金」

(<https://r3.jizokukahojokin.info/>) 2023.1.3.

<sup>10</sup> 厚生労働省「人材確保等支援助成金（テレワークコース）」

([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework\\_zyosei\\_R3.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework_zyosei_R3.html)) 2023.1.3.

<sup>11</sup> 厚生労働省「働き方改革推進支援助成金（労働時間短縮・年休促進支援コース）」

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000120692.html>) 2023.1.3.

<sup>12</sup> 鈴木直志（2019）『【事業レポート】中小企業研究・支援機構〔講習会〕：中小企業等に対する支援策に関する講習会：補助金の有効活用を中心に』『CUC view & vision』Vol.48, pp68-69.

<sup>13</sup> 宗平順己（2022）「IT 導入支援施策と地域イノベーション」『日本情報経営学会誌』Vol.42, No.2, pp21-29.

の向上及び利用度の向上に向けた PR 活動や利用者視点のコンテンツ拡充など課題として確認できる<sup>14</sup>。さらに田原（2023）では、中小企業庁へのインタビュー取材をもとに中小企業庁が 2022 年 7 月にサイト公開したポータルサイト「みらデジ」<sup>15</sup>の概要や「IT 導入補助金」の活用事例を紹介し中小企業診断士や IT コーディネータなど専門家によるリモート相談や専門家派遣による伴走支援など公的支援制度の活用法について解説している<sup>16</sup>。

これらの事例や先行研究より、中小企業の生産性向上を目的とした公的支援制度が拡充する中で、認知度や利用度向上は依然として課題の 1 つとしてあげられるが、認知向上に向けた PR 活動や利用向上に向けたサポート体制の強化を継続していく必要がある。また、中小企業においては、公的支援制度を上手く活用し自社の経営戦略にあわせて適切に IT 導入やデジタル技術を導入しデジタルシフト<sup>17</sup>を進めるべきである。

## 4. 経営課題とアウトソーシング活用

### 4.1 中小企業の経営課題

本節では、中小企業の経営課題について整理する。日本政策金融公庫（2022）が実施した『2023 年の中小企業の景況見通し』に関する調査結果によると中小企業の今後の経営上の不安要素として、「原材料価格、燃料コストの高騰（80.0%）」が最も高い割合を示している。前年度と比較し、「人材の不足、育成難（44.9%）」、「為替相場の変動（20.2%）」などが上昇している（図 3）。コロナ禍によって、新しい生活様式がニューノーマルとなりつつある中で、物価高や為替変動に伴うさらなる経営状況の悪化に加えて、人材確保が急務といえる。

また、同調査<sup>18</sup>によると今後の経営基盤の強化について「営業・販売力の強化（68.0%）」が最も高い割合を示している。前年度と比較して「人材の確保、育成（58.3%）」「販売価格の引き下げ、コストダウン（49.8%）」についての数値が上昇していることを確認することができる（図 4）。上記より、コロナ後の経営基盤強化に向けて営業力の強化並びに人材確保・育成に加えて、物価上昇によるコスト高騰に向けて対処していく必要がある。

---

<sup>14</sup> 経済産業省（2018）「平成 29 年度中小企業者における中小企業施策の認知度及び利用度の向上に向けた課題と広報のあり方に関するニーズ調査報告書」

（[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H29FY/000458.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H29FY/000458.pdf)） 2023.2.12.

<sup>15</sup> 中小企業の経営課題やデジタル化の取り組み支援を行うための中小企業庁のポータルサイト。

中小企業庁「みらデジ」（<https://www.miradigi.go.jp/>） 2023.2.16.

<sup>16</sup> 田原寛（2023）「デジタル化の遅れを取り戻す、公的支援制度の賢い活用法（中小企業の DX 成功の条件）」ダイヤモンドオンライン，（<https://diamond.jp/articles/-/317416>），（2023/2/15），2023.2.16.

<sup>17</sup> 企業が従来アナログで行っていた業務や経営、マーケティング、生産活動、人材教育などの企業活動やビジネスモデルにおいて本質的に IT やデジタル技術を活用し利便性を高めること。

<sup>18</sup> 株式会社日本政策金融公庫（2022）「2023 年の中小企業の景況見通し」

（[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3\\_2212.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3_2212.pdf)） 2023.1.9.

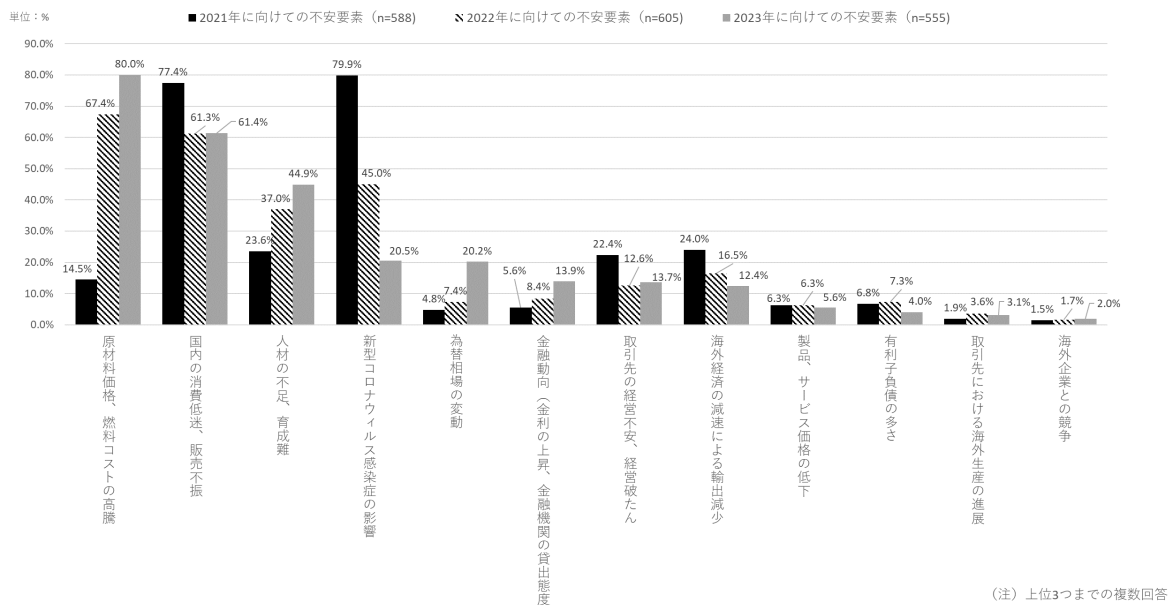


図3 中小企業の経営上の不安要素

出所：(株) 日本政策金融公庫 (2022) 「2023 年の中小企業の景況見通し」 (図 12)  
 を元に筆者作成

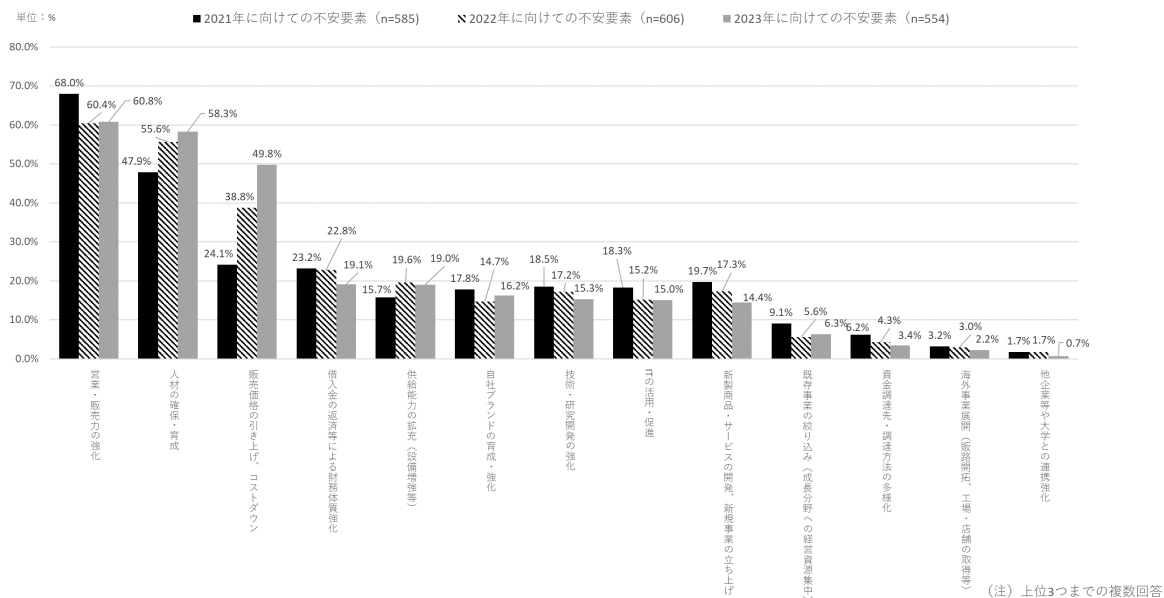


図4 中小企業の経営基盤強化の注力分野

出所：(株) 日本政策金融公庫 (2022) 「2023 年の中小企業の景況見通し」 (図 13)  
 を元に筆者作成

つぎに日本能率協会（2022）が実施した経営課題に対する調査では、中小企業における現在の経営課題の3カ年の経年変化の上位3項目抜粋した結果を見ると1つ目の「売り上げ・シェア拡大」では、2020年と2022年の3カ年で比較し10.1ポイント増加し48.7%で1位となる。2つ目の「人材の強化（採用・育成・多様化への対応）」では、2020年と2022年の3カ年を比較し5.9ポイント増加の46.1%を占める。3つ目の「収益性の向上」では、2020年と2022年の3カ年を比較し3.1ポイント減少し39.1%を占める（図5）<sup>19</sup>。

同調査の結果から直近の2022年現在における中小企業の足元の経営課題として、「売り上げ・シェア拡大」が1位を示しており、外部環境の変化に対応するために事業に与える影響の予測や販売先の確保を行うことでリスクに備えることが必要である。2.6ポイント差で2位の「人材の強化（採用・育成・多様化への対応）」では、2020年からの3カ年の推移で5.9ポイント増加しており、上位3項目の経営課題の中で唯一増加トレンドを示しており、人材採用・育成に関する関心の高さが伺える。

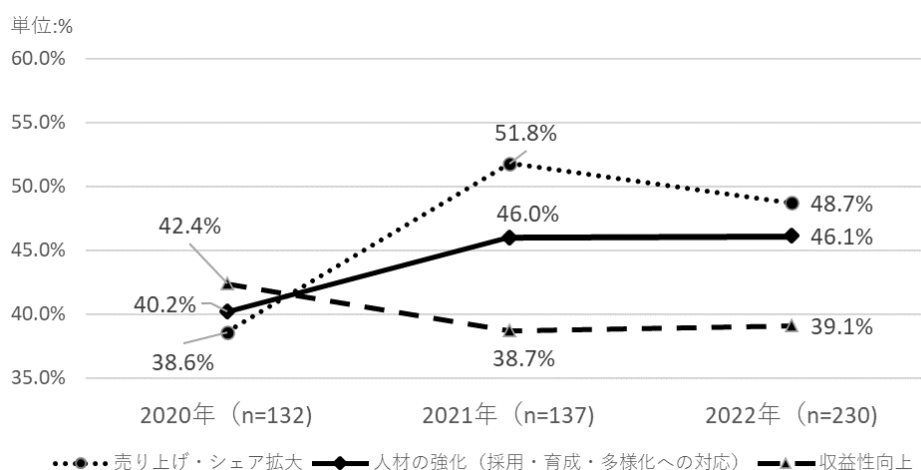


図5 中小企業の現在の経営課題（上位3項目抜粋・3年間推移）

出所：（一社）日本能率協会（2022）「第43回当面する企業経営課題に関する調査」

（図1-17）を元に筆者にて一部編集を加えて作成

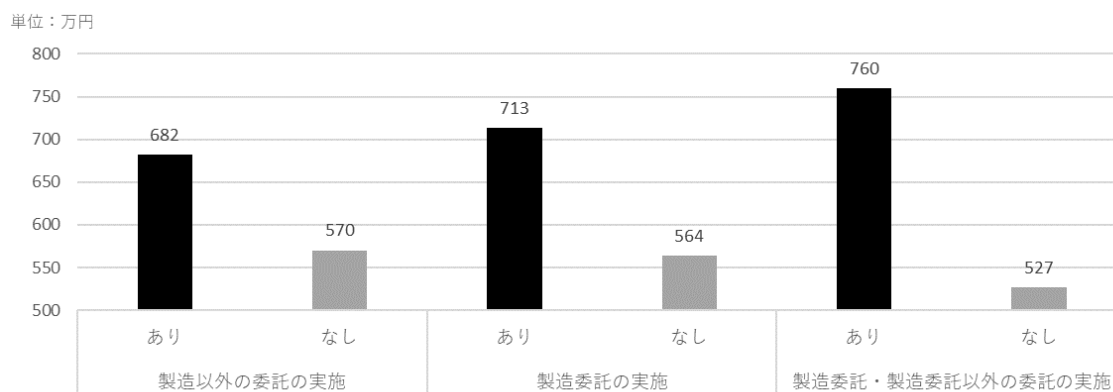
## 4.2 中小企業のアウトソーシング活用

本節では、前節の状況を踏まえて、中小企業のアウトソーシング活用について整理したい。中小企業庁（2018）が発表した調査資料によると、中小企業におけるアウトソーシング（外部委託）実施ありの企業と実施なしの企業の有無の違いにより、一人当たりの付加価値額の違いについて図6から読み取ることができる。

<sup>19</sup> 一般社団法人日本能率協会（2022）「第43回当面する企業経営課題に関する調査」

（[https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai\\_2022\\_report.pdf](https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2022_report.pdf)）2023.1.9.





**図 6 アウトソーシング実施有無別の一人当たり付加価値額**

出所：中小企業庁（2018）「2018 年版中小企業白書（HTML 版）」（第 2-3-12 図）  
 を元に筆者作成

また、外部人材を活用したアウトソーシングを活用することで、人出不足の解消や直接利益に結びつかないノンコア業務<sup>20</sup>を外部委託することで、社員のコア業務<sup>21</sup>への業務シフトが可能になるため、上手く活用することで、業務効率化やコスト削減の効果など期待することができる。実際に、中小企業はアウトソーシングを活用すること（外部委託の実施あり）で、一人当たりの付加価値額が高くなることが図 6 に示されている<sup>22</sup>。中小企業がアウトソーシングを上手く活用することで、業務効率化やコスト削減の効果など期待することができる。しかしながら自社で人材を育てたい企業においては、外部委託することでのノウハウの蓄積や社内情報の外部への流出などこれら課題への対応についても検討が必要といえる。

さらに新型コロナウイルス感染症の流行以降において、人出不足解消の手段として、小規模企業者（事業者）を中心にアウトソーシングの活用が加速している。中小企業庁（2022c）の『小規模企業白書』の調査では、アウトソーシングの活用されている分野について確認することができる。アウトソーシングの活用される分野は多岐に渡るが、「生産・管理（43.4%）」「経理・財務（23.6%）」「デザイン・商品開発（17.5%）」などの分野においてアウトソーシングの活用度合いが高い傾向にある（図 7）<sup>23</sup>。

<sup>20</sup> 企業の利益に直接結びつかない業務であり、業務難易度が低く定型化が可能な業務。

<sup>21</sup> 企業の利益や売上を直接結びつく業務であり、業務難易度が高く定型化することが難しい業務。

<sup>22</sup> 中小企業庁（2018）「2018 年版中小企業白書（HTML 版）」

（[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/html/b2\\_3\\_2\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/html/b2_3_2_2.html)） 2023.1.12.

<sup>23</sup> 中小企業庁（2022c）「2022 年版小規模企業白書（HTML 版）」

（[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/shokibo/b2\\_1\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/shokibo/b2_1_2.html)） 2023.1.12.

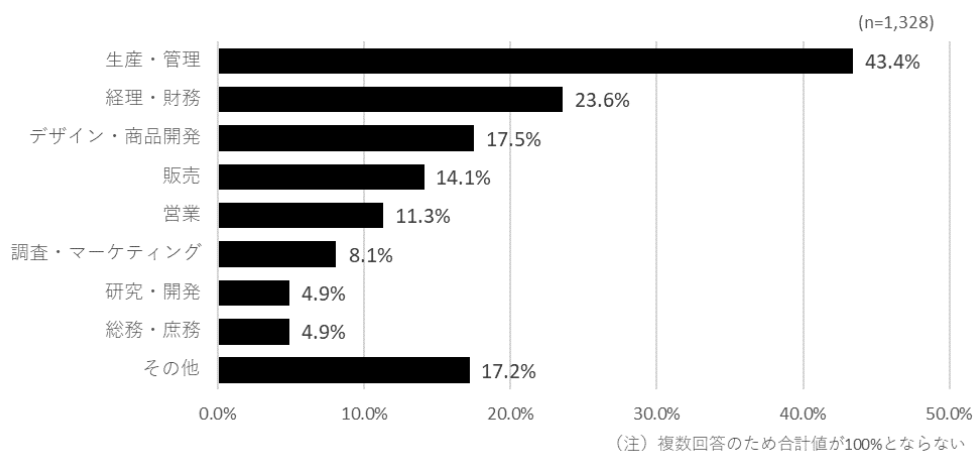


図7 小規模企業者（事業者）のアウトソーシング取組分野

出所：中小企業庁（2022c）「2022年版小規模企業白書（HTML版）」

（コラム第 2-1-1 [4] 図）を元に筆者作成

近藤他（2003）の先行研究では、アウトソーシングは情報システムから経営戦略分野に変貌し、それによりコアコンピタンスに対する意識が高まり、その企業の核となる部分以外でコストのかかる部分をアウトソーシングすることができると指摘している。とりわけ製造分野においては、生産工程の請負、輸配送においてアウトソーシングが可能であると確認することができる<sup>24</sup>。

先行研究の結果から中小企業の企業活動においても自社の優れた部分への資金投入や生産性の向上、業務の最適化を図るためにも経営戦略の視点でアウトソーシングの活用を考える必要がある。

#### 4.3 アウトソーシング活用における課題

本節では、これまで検討してきた内容を踏まえて、アウトソーシングの課題について整理する。経済産業省（2014）の発表した研究会の資料によれば、企業側の多くが戦略視点でのアウトソーシングや BPO<sup>25</sup>の活用について、意識が低いことを指摘している。とりわけコストメリットへの認識不足すなわちコスト削減や効率化以外の効果をあまり実感していないことを課題として挙げている。同資料より、コア業務への集中、ベンダーの専門的知識・スキルの活用、業務プロセスの改善など「戦略的な価値」への理解不足について確認できる

<sup>24</sup> 近藤高司、鈴木達夫、広瀬幸雄（2003）「生産管理におけるアウトソーシングの優位性」『生産管理』Vol10, No2, pp51-56.

<sup>25</sup> BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）：企業の業務プロセスを一括してアウトソーシング（外部委託）する形態。

<sup>26</sup>。また、中小企業庁（2017）に発表した『小規模事業白書』によるとアウトソーシング活用の課題として、「導入の費用対効果が不明」「適切なアウトソーシング先が見つけれない」などの課題を指摘している<sup>27</sup>。

これら先行研究の結果より、企業が戦略視点を持ってアウトソーシングの活用に取り組む必要がある。自社の得られる結果と投資のバランスを考慮し、経営資源の最適化を図るために業務や社員の役割を再定義し、リソースの再配分の検討に加えて、業務の外部への委託並びに IT の利活用が可能であるかを検討し企業活動における全体の機能とコストの見直しを図りながら事業成長を加速させる組織変革が求められる。

## 5. 結びにかえて—今後の可能性と研究課題

本稿では、中小企業におけるデジタル化の取組状況に加えて、IT 導入支援施策の事例並びに中小企業の経営課題、アウトソーシングの活用について検討してきた。以下、今後の可能性と研究課題について 3 点にまとめる。

第 1 に、中小企業のデジタル化の取組として、中小企業庁（2022b）が指摘する業務効率化やデータ分析を中心にデジタルの活用は増加したが、ビジネスモデル変革や競争力強化に向けた組織全体でのデジタル技術の活用について課題が残る。さらに神岡（2019）が指摘する経営陣と従業員（社員）における意識の差の違いや高柳（2020）が指摘する企業組織内でのリテラシーの問題については、中小企業がデジタルシフトを推進するうえでの課題といえよう。留意点として、IT ツールやクラウドなどシステム導入することが目的化するのではなく企業内部での意思疎通を図り、自社の将来像を明確にし、戦略視点を持ち経営陣自ら組織変革に向けた強いリーダーシップを発揮する必要がある。

第 2 に、IT 導入支援施策では、宗平（2022）、経済産業省（2018）、田原（2023）より、「補助金」・「助成金」など公的支援制度の活用については、資金的な支援以外の課題として、デジタル技術を活用した組織変革には、企業努力だけでは解決が難しいため専門家との連携も必要であろう。さらに「補助金」・「助成金」に対する認知度向上及び利用度向上についても課題として挙げられるが、これら制度を上手く活用し自社の経営戦略にあわせた適切な IT 導入を行い、デジタルシフトを進めることが必要だと考えられる。

第 3 に、アウトソーシングの活用では、日本政策金融公庫（2022）、日本能率協会（2022）の資料より、ポストコロナ時代を見据えた経営基盤の強化にアウトソーシングの活用が必

---

<sup>26</sup> 経済産業省（2014）「サービス産業の高付加価値化に関する研究会（第 4 回）：資料 4」  
([https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service\\_koufukakachi/pdf/004\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service_koufukakachi/pdf/004_04_00.pdf))  
2023.1.15.

<sup>27</sup> 中小企業庁（2017）「2017 年版小規模事業白書（HTML 版）」  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/shoukibodeta/html/b2\\_3\\_3\\_3.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/shoukibodeta/html/b2_3_3_3.html))  
2023.1.15.

要であると同える。つぎに中小企業庁（2018）、近藤他（2003）の指摘では、自社の優れた部分への資金投入や生産性の向上、業務の最適化を図るためには、経営戦略の視点からアウトソーシングの活用を検討する必要がある。さらに経済産業省（2014）、中小企業庁（2017）の資料から企業側での戦略視点でのアウトソーシングやBPOの活用について意識の度合いが低いという課題が確認できた。今後、中小企業がポストコロナを見据えた経営基盤の強化を推進するためには、既存事業での売上拡大・コスト削減、新規事業での売上拡大など事業戦略とあわせて、戦略的にアウトソーシングを活用することで経営資源の再配分を行い事業成長と効率化の両立を実現することが必要だと考えられる。

本稿において、中小企業におけるIT導入やデジタル利用の取組状況やアウトソーシングの活用について、政府や各種団体の調査研究資料をもとに体系的に文献整理とデジタルシフトを推進するうえでの新たな考察を論じてきた。しかしながら、経営戦略の視点から企業の経営資源と競争優位における関連性並びに組織変革と組織開発については、今後の研究課題として検討していく必要がある。さらに、仮説検証を行うために定量・定性視点から調査分析を検討し検証する必要がある。

## 6. 謝辞

最後に本稿執筆にあたり、匿名レフェリーより大変有益なコメントを頂きこの場をお借りして、お礼申し上げます。また、昭和女子大学現代ビジネス研究所の2022年度研究助成金に採択していただき深くお礼申し上げます。

### <参考文献>

#### 【書籍・論文など】

神岡太郎（2019）『デジタル変革とそのリーダーCDO』同文館出版。

近藤高司、鈴木達夫、広瀬幸雄（2003）「生産管理におけるアウトソーシングの優位性」『生産管理』Vol10, No2, pp51-56.

鈴木直志（2019）【「事業レポート」中小企業研究・支援機構〔講習会〕：中小企業等に対する支援策に関する講習会：補助金の有効活用を中心に】『CUC view & vision』Vol.48, pp68-69.

高柳寛樹（2020）『「IT前提経営」が組織を変えるデジタルネイティブと共に働く』近代科学社 Digital.

宗平順己（2022）「IT導入支援施策と地域イノベーション」『日本情報経営学会誌』Vol.42, No.2, pp21-29.

#### 【インターネット資料】

一般社団法人日本能率協会（2022）「第43回当面する企業経営課題に関する調査」

([https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai\\_2022\\_report.pdf](https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2022_report.pdf)) 2023.1.9.

株式会社日本政策金融公庫（2022）「2023年の中小企業の景況見通し」

- ([https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3\\_2212.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3_2212.pdf)) 2023.1.9.  
経済産業省 (2014)「サービス産業の高付加価値化に関する研究会 (第4回):資料4」  
([https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service\\_koufukakachi/pdf/004\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service_koufukakachi/pdf/004_04_00.pdf)) 2023.1.15.  
総務省 (2022)「令和4年度版 情報通信白書 (pdf版)」  
(<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r04/pdf/n3800000.pdf>)  
2022.12.18.  
田原寛 (2023)「デジタル化の遅れを取り戻す、公的支援制度の賢い活用法 (中小企業のDX成功の条件)」(<https://diamond.jp/articles/-/317416>), ダイヤモンドオンライン, (2023/2/15), 2023.2.16.  
中小企業庁 (2018)「2018年版中小企業白書 (HTML版)」  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/html/b2\\_3\\_2\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/html/b2_3_2_2.html))  
2023.1.12.  
中小企業庁 (2022a)「2022年版中小企業白書・小規模企業白書 概要」  
(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/2022gaiyou.pdf>)  
2022.12.18.  
中小企業庁 (2022b)「2022年版中小企業白書 (HTML版)」  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/b2\\_3\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/b2_3_2.html))  
2022.12.27.  
中小企業庁 (2017)「2017年版小規模事業白書 (HTML版)」  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/shoukibodeta/html/b2\\_3\\_3\\_3.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/shoukibodeta/html/b2_3_3_3.html)) 2023.1.15.  
中小企業庁 (2022c)「2022年版小規模企業白書 (HTML版)」  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/shokibo/b2\\_1\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/shokibo/b2_1_2.html))  
2023.1.12.  
**【Web サイト】**  
一般社団法人サービスデザイン推進協議会「IT導入補助金 2022」  
(<https://www.it-hojo.jp/>) 2023.1.3.  
厚生労働省「人材確保等支援助成金 (テレワークコース)」  
([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework\\_zyosei\\_R3.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework_zyosei_R3.html))  
2023.1.3.  
厚生労働省「働き方改革推進支援助成金 (労働時間短縮・年休促進支援コース)」  
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000120692.html>) 2023.1.3.  
全国商工会連合会「商工会議所地区 令和元年度補正予算・令和3年度補正予算 小規模事業者持続化補助金」  
(<https://r3.jizokukahojokin.info/>) 2023.1.3.

中小企業庁「FAQ：中小企業の定義について」

([https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01\\_teigi.htm](https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm)) 2023.1.16.

中小企業庁「みらデジ」

(<https://www.miradigi.go.jp/>) 2023.2.16.

独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業生産性改革事業」

(<https://seisansei.smrj.go.jp/>) 2023.1.24.