

# 第3章

## 小規模事業者の未来

第1章、第2章では、小規模事業者の多様性と事業基盤、その長期的な動向を中心に見てきた。本章ではこれまで見てきた小規模事業者を取り巻く経営環境の変化や事業基盤を踏まえ、小規模事業者の未来に向けた効果的な経営力の向上や、自らの持つ技術やスキルを抛り所に、組織に属さず個人で活動するいわゆる「フリーランス」などの新しい働き方について、見ていくこととする。

### 第1節 効果的な経営力の向上に向けて

本節では、小規模事業者にとっての効果的な経営力の向上について分析していくこととする。

#### 1 小規模事業者を取り巻く経済の構造

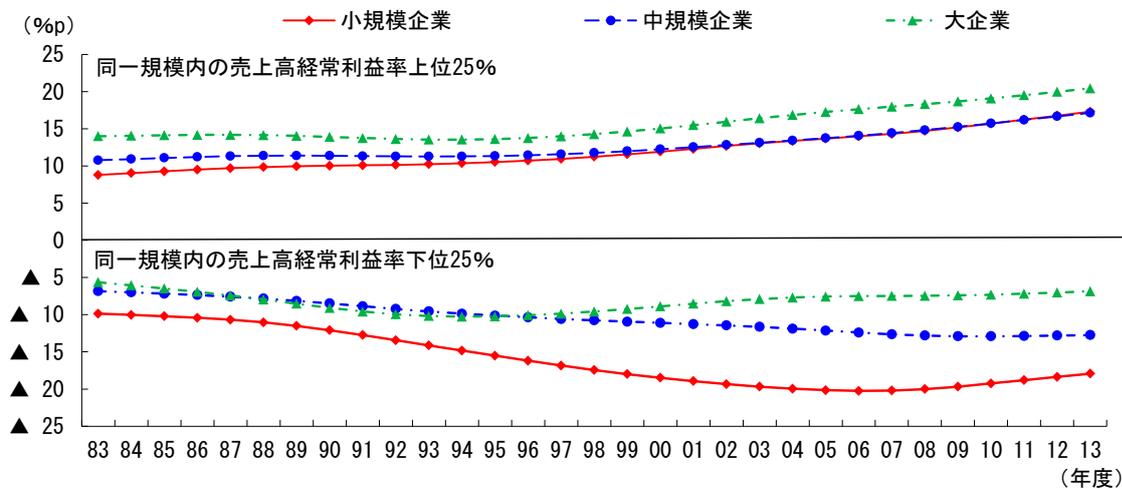
第1-3-1図は、売上高経常利益率が上位・下位それぞれ25%の範囲に含まれる企業の利益率の推移（30年間（1983年～2013年））を企業規模別に見たものである。

同一企業規模内で売上高経常利益率が上位25%の企業（以下「高収益企業」という。）と下位25%の企業（以下「低収益企業」という。）の売上高経常利益率の平均を比較すると、どの規模で見ても全産業でその差が拡大傾向にあることが分かる。

また、低収益企業における大企業と中規模企

業・小規模企業を比べると、大企業が底堅く推移しているのに対して中規模企業・小規模企業は悪化しており、特に小規模企業で大きく悪化している。これに対して、高収益企業においては、大企業、中規模企業・小規模企業ともに同様に高水準で推移しており、全体の平均値で見た際に観察される大企業と中規模企業・小規模企業の売上高経常利益率の差の拡大は、低収益の中規模企業・小規模企業の収益悪化によって生じている面もあるものと考えられる。

第1-3-1図 同一企業規模間における売上高経常利益率の比較



全産業 年代別に見た売上高経常利益率上位、下位25%の企業の売上高経常利益率の平均(%)

	小規模企業			中規模企業			大企業		
	上位25%	下位25%	差 (上位- 下位)	上位25%	下位25%	差 (上位- 下位)	上位25%	下位25%	差 (上位- 下位)
1980年代	9.4	▲ 10.5	20.0	11.1	▲ 7.4	18.6	14.1	▲ 7.0	21.1
1990年代	10.6	▲ 15.1	25.7	11.5	▲ 9.9	21.3	13.9	▲ 9.8	23.7
2000年代	13.5	▲ 19.7	33.2	13.6	▲ 12.0	25.7	17.0	▲ 7.9	24.8
2010年以降	16.5	▲ 18.6	35.1	16.4	▲ 12.8	29.2	19.7	▲ 7.1	26.8

資料：財務省「法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 1. ここでいう大企業とは資本金1億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、小規模企業とは資本金1千万円未満をいう。

2. 各系列は、HP(Hodrick- Prescott) フィルタにより平滑化した値を用いている。

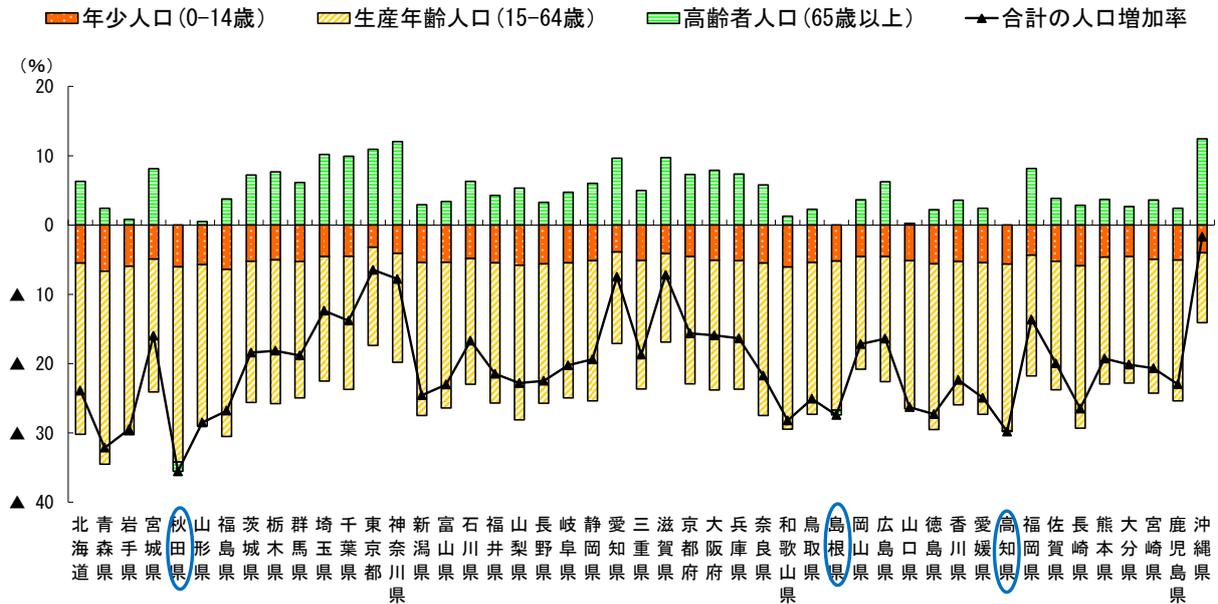
3. 売上高経常利益率が100%超または▲100%未満の値は、異常値として除外している。

## 2 小規模事業者の経営課題

今後、我が国では、人口減少や少子高齢化による需要縮小が起こることが確実視されている。今後の都道府県の人口はどうなっていくのだろうか。第1-3-2図は、2014年版中小企業白書で取り上げた、都道府県別の2040年の人口増加率の予測を示したものである。これを見ると、2040年

には、全ての都道府県で人口が減少することが予想されている。中でも、現在高齢比率の高い秋田県、島根県、高知県では、2040年には高齢者人口までもが減少する局面に突入することが分かる。

第1-3-2図 2010年と比較した2040年の都道府県別人口増加率及び年齢階級別寄与度



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（出生中位・死亡中位）」

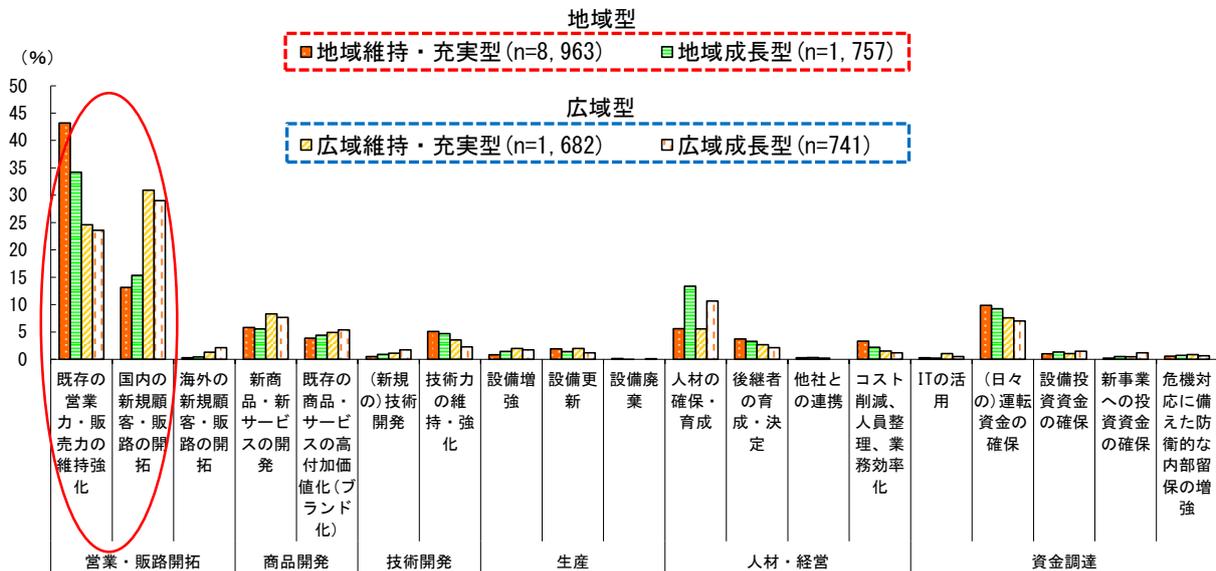
第1-3-2図で見たように、人口流出は特に地方部において大きいですが、このことと相まった需要の縮小は深刻である。こうした中で、2014年版中小企業白書において、目指す市場規模を「地域需要志向型<sup>1)</sup>」と考える小規模事業者の割合が多いことが示されているが、地域に生きる小規模事業者の業況はますます厳しくなっていくことが予想される。こうした中で、同白書で示されているが、小規模事業者の経営課題として最大のものは「販路開拓」である。販路開拓の課題を乗り越え、「事業の持続的な発展」を実現できる小規模事業者が増えて行くことが我が国経済、特に地域経済のためにも重要であると考えられる。

第1-3-3図は、2014年版中小企業白書で取り上げた、類型ごとの小規模事業者の経営課題を示したものである。「地域型」では、「既存の営業力・販売力の維持強化」と回答する企業が多く、次いで「国内の新規顧客・販路の開拓」であった。

これは、今ある販売先との関係強化や営業力強化の方が、新規顧客や販路開拓よりも課題となっていることが分かる。「広域型」では、「国内の新規顧客・販路の開拓」と開拓する企業が多く、次いで、「既存の営業力・販売力の維持強化」であった。これは、「地域型」とは逆で、新規顧客や販路開拓の方が、今ある販売先との関係強化や営業力強化よりも課題であることが分かる。

1 「地域需要志向型」とは、今後目指す市場を「同一市区町村」、「隣接市区町村」、「同一都道府県」としている企業をいう。

第1-3-3図 類型ごとの小規模事業者の経営課題



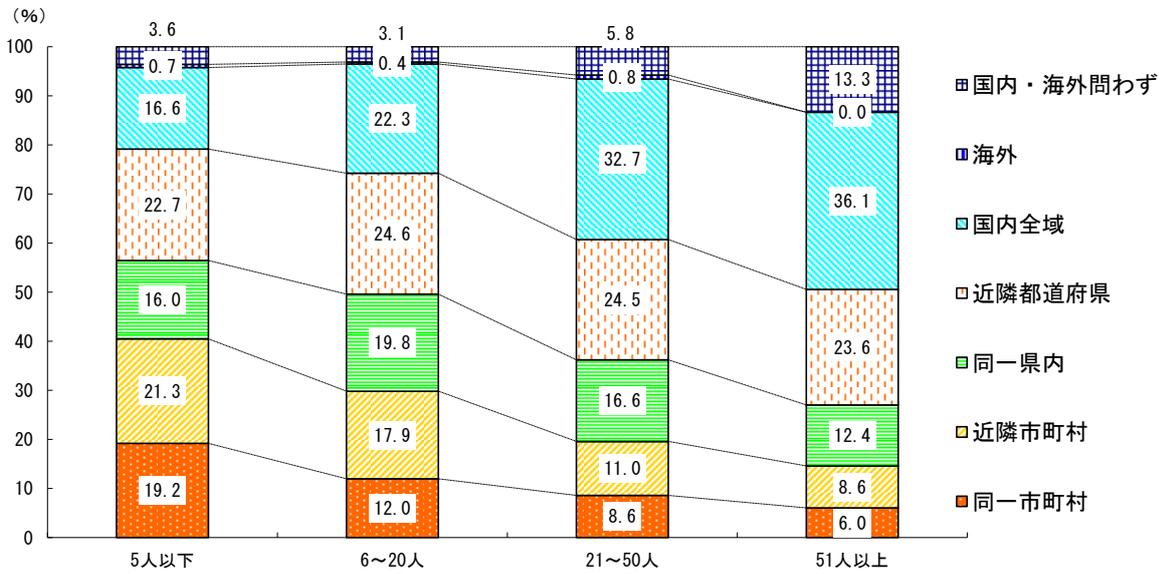
資料：全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」に基づき中小企業庁作成

(注) 小規模事業者が抱える経営課題として1位から5位を回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

第1-3-4図は、2014年版中小企業白書で取り上げた、従業員規模別の商品の販売地域を示したものである。これを見ると、従業員規模が小さい企業ほど、「同一市町村」、「近隣市町村」、「同一県内」と地域内での販売が多く、地域の資金循環に

貢献しているといえる。逆にいえば、小規模事業者は、商圏が限定されているが故に、人口減少による商圏の需要縮小や大規模小売店舗の進出等の影響を受けやすいともいえる。

第1-3-4図 従業員規模別の商品の販売地域

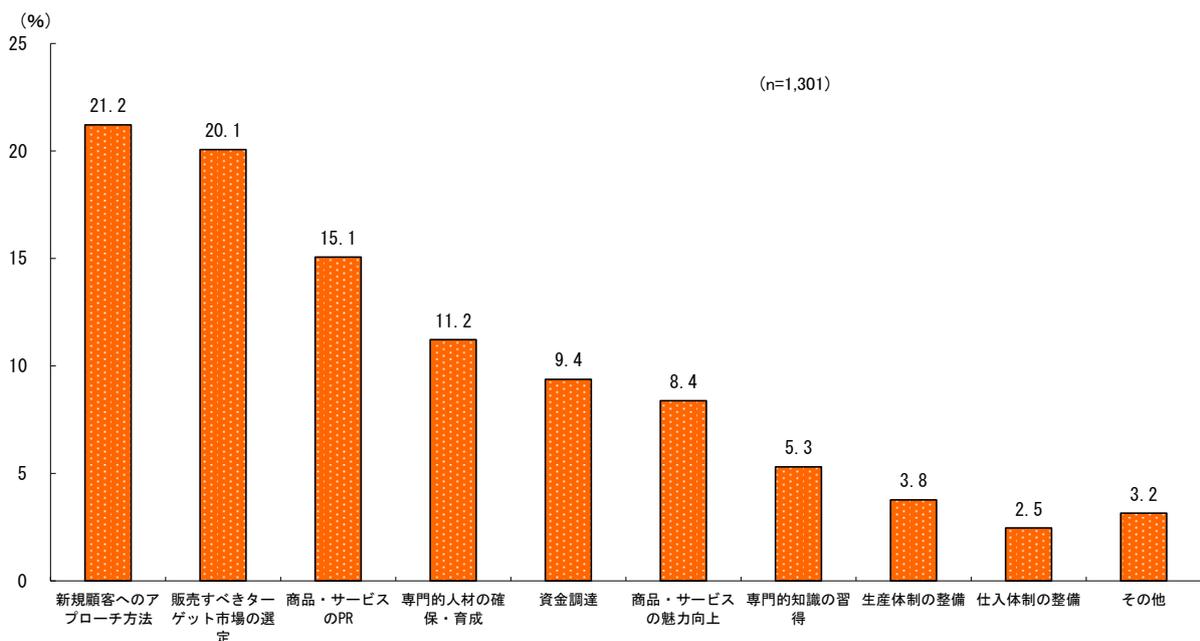


資料：中小企業庁「平成24年中小企業実態基本調査」  
 (注)1. 従業員規模は、常用雇用者数で判断している。  
 2. 「常用雇用者」とは、正社員・正職員+パート・アルバイト、期間を定めずに、若しくは1ヶ月を超える期間を定めて雇用している人、又は平成21年2月と3月にそれぞれ18日以上雇用している人という。

第1-3-5図は、2014年版中小企業白書で取り上げた、小規模事業者の販路開拓を行う際の課題を示したものである。これを見ると、小規模事業者が販路開拓を行う際の課題は、「新規顧客へのア

プローチ方法」、「販売すべきターゲット市場の選定」、「商品・サービスのPR」が多く回答されていることが分かる。

第1-3-5図 販路開拓を行う際の課題



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)  
 (注) 販路開拓を行う際の課題について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

### 3 販路開拓への取組

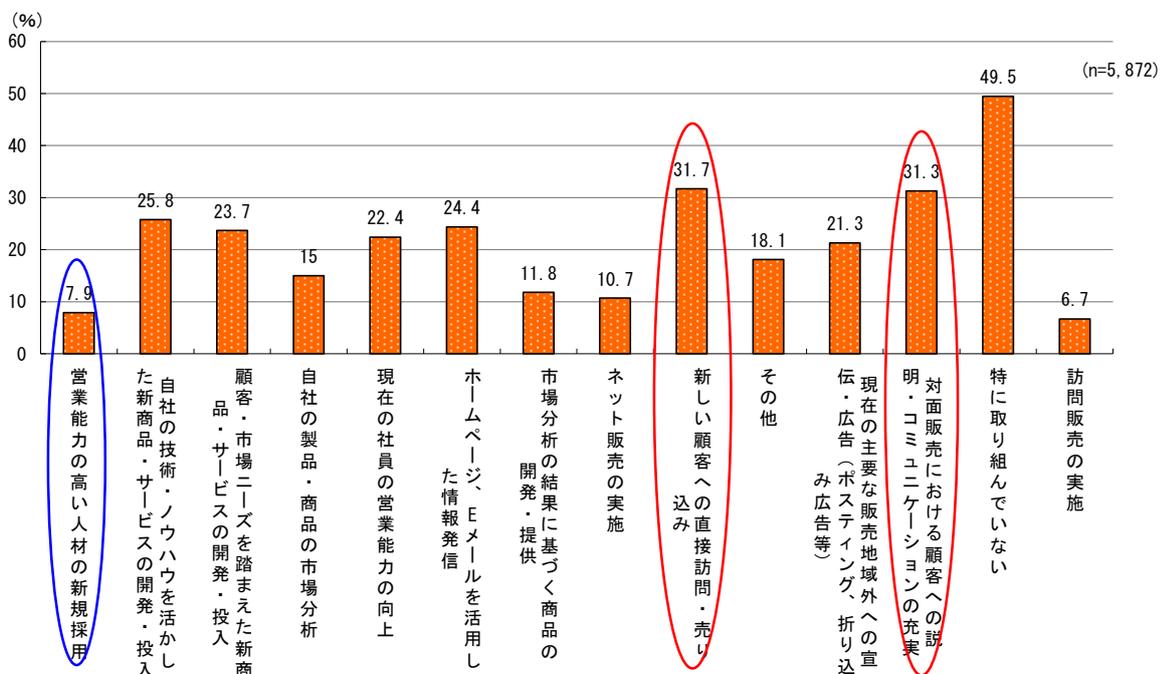
それでは、小規模事業者は、販路開拓のためにどのような取組を行っているであろうか。第1章、第2章に続き、今回実施した「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」の調査結果から分析を行いたい。

#### (1) 販路開拓への取組

第1-3-6図は販路開拓について、小規模事業者が実際にどのような取組を行っているかを聞いたものである。実際に取組を行っているとした回答のうち最も多いものは、「新しい顧客への直接訪問・売り込み」、「対面販売における顧客への説明・コミュニケーションの充実」となっている。小規模事業者は、販路開拓に向けて、対面的な営業活動に最も積極的に取り組んでいることが分かる。

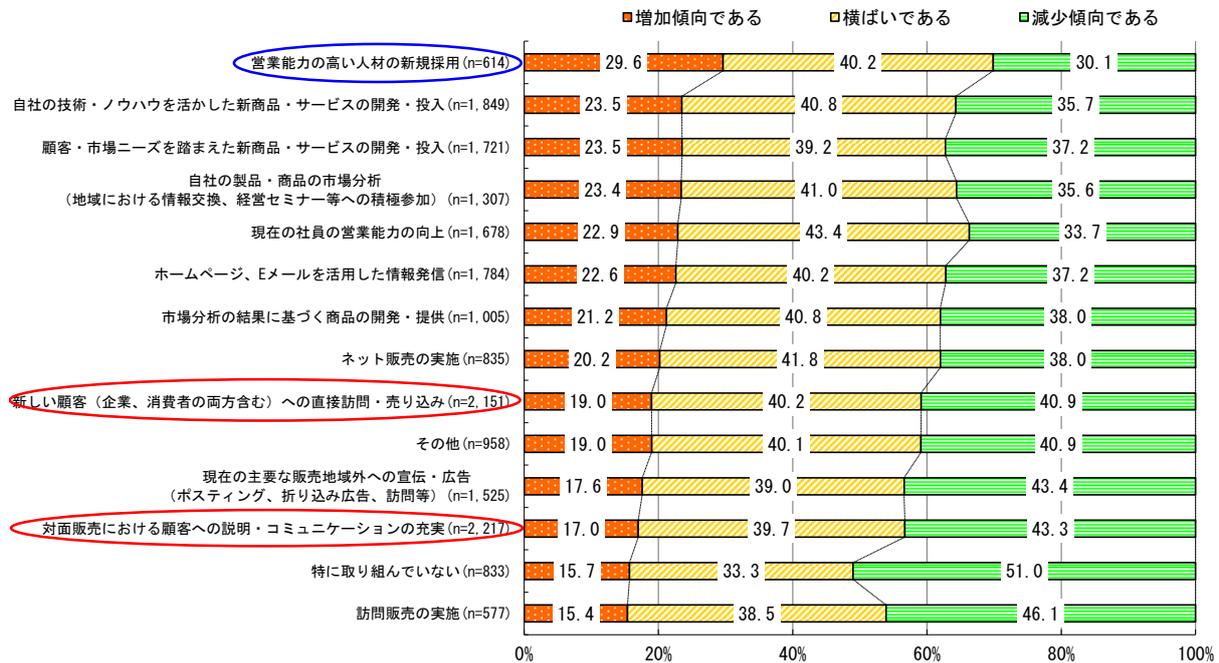
その上で、販路開拓への取組が、売上の増加とどのような関係があるのかを見てみる。第1-3-7図は、販路開拓に向けて実際に取り組んでいる取組と近年の売上傾向との関係<sup>2</sup>である。売上が「増加傾向である」と回答した者が最も多い取組は、「営業能力の高い人材の採用」であった。しかしながら、第1-3-6図のとおり、実際に取り組んでいる事業者は少ない。これは、人材の採用については、縁、偶然の要素も関係しているためと考えられる。他方、小規模事業者の多くが取り組んでいたものが対面的な営業活動であるが、こうした取組をしている者の中で、売上が「増加傾向である」とする者の割合は低い。こうした取組については、売上の増加につながるように、精度の向上に取り組むことが必要であろう。

第1-3-6図 販路開拓に向けて実際に取り組んでいる取組（複数回答）



2 近年の売上傾向とは、直近3年間（2012年～2014年）の売上傾向をいう。

第1-3-7図 販路開拓に向けて実際に取り組んでいる取組（複数回答）と近年の売上傾向との関係



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）  
 (注) 近年の売上傾向とは直近3年間(2012年～2014年)の売上傾向をいう。

## (2) 販路開拓への取組にあたっての協力機関等の必要性

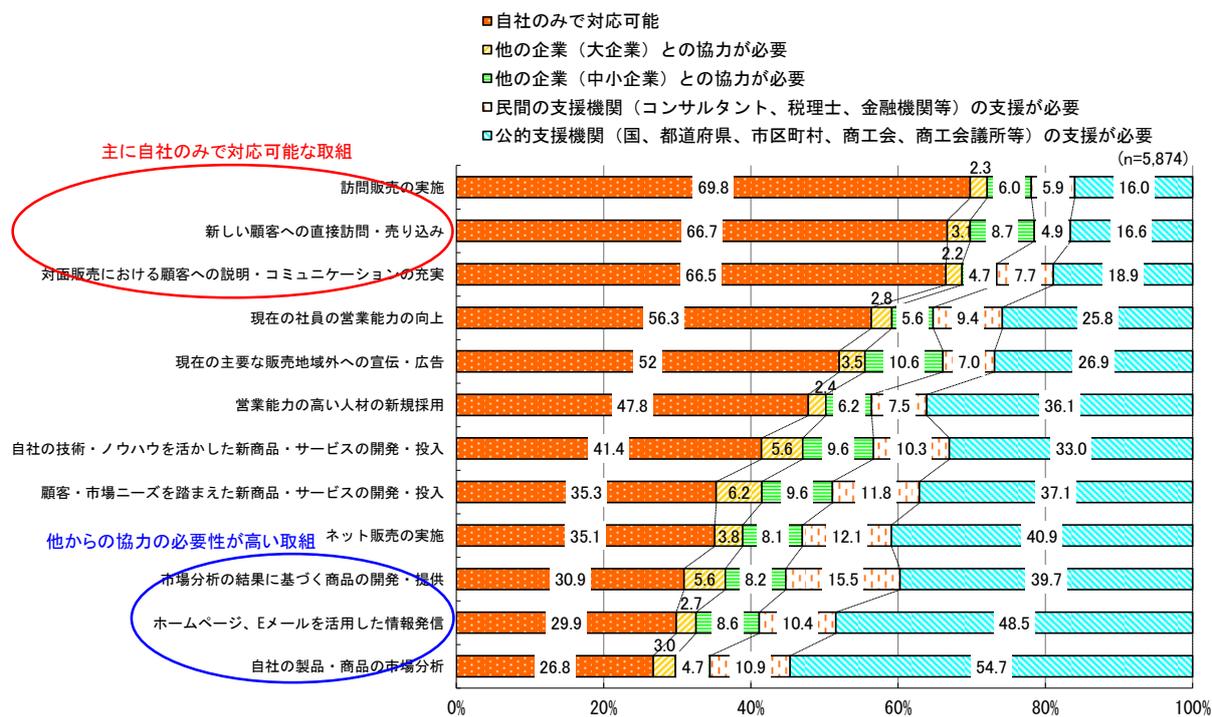
第1-3-8図は、販路開拓を実施するにあたって、取組ごとに、自社のみで対応できるか、それとも外部組織との協力が必要かを聞いたものである。

自社のみで対応可能とした回答が多かった取組としては、「訪問販売の実施」、「新しい顧客への直接訪問・売り込み」、「対面販売における顧客への説明・コミュニケーションの充実」であった。第1-3-6図（販路開拓に向けて実際に取り組んでいる取組）で見た小規模事業者の得意領域とする対面的な営業スタイルとほぼ重なっていることが

分かる。ただし、「訪問販売の実施」については、自社のみで取り組むことができるとした者の割合が最も高いにも関わらず、第1-3-6図によれば、実際に取り組んでいる者の割合が低い。

他方、公的、民間の支援機関等からの支援を必要とする取組としては、「自社の製品・商品の市場分析」、「ホームページ、Eメールを活用した情報発信」、「市場分析の結果に基づく商品の開発・提供」などという結果となった。つまり、マーケティングやITなどの専門知識を必要とする分野について、外部組織の協力を得たいという者が多いという結果が示された。

## 第1-3-8図 販路開拓に向けた取組についての協力先



## (3) 経営計画の作成を通じた小規模事業者の意識の変化

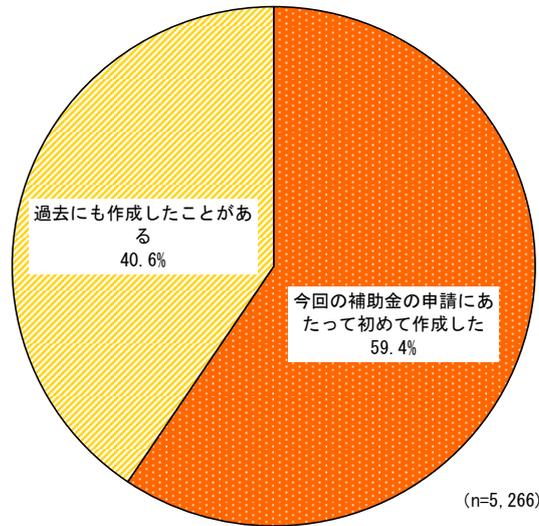
2014年6月20日に成立した、小規模企業振興基本法においては、小規模事業者の振興のために基本原則とする小規模事業者の「事業の持続的な発展」を促すこととなったが、具体化する取り組みの一つとして、「小規模事業者持続化補助金」が2013年度補正予算において措置された。これにより、小規模事業者が、商工会・商工会議所からの支援を受けながら、一体となって経営計画を作成し、販路開拓に向けた取組を対象に、費用の支援を受けるための取組が実施された。

同補助金では、経営計画の作成を要件としているが、経営計画が採択された小規模事業者に聞いたところ、約6割が同補助金の活用をきっかけにはじめて経営計画を作成したと回答している（第

1-3-9図）。また、経営計画の作成を経た後、事業者を考えの変化を聞いたところ、「自社の強み・弱みが明らかになった」、「新たな事業を企画できた」とする回答が5割を超えたほか、「事業の見直しを行うきっかけとなった」が4割になるなど、経営に向き合おうとする意識が生まれた（第1-3-10図）。

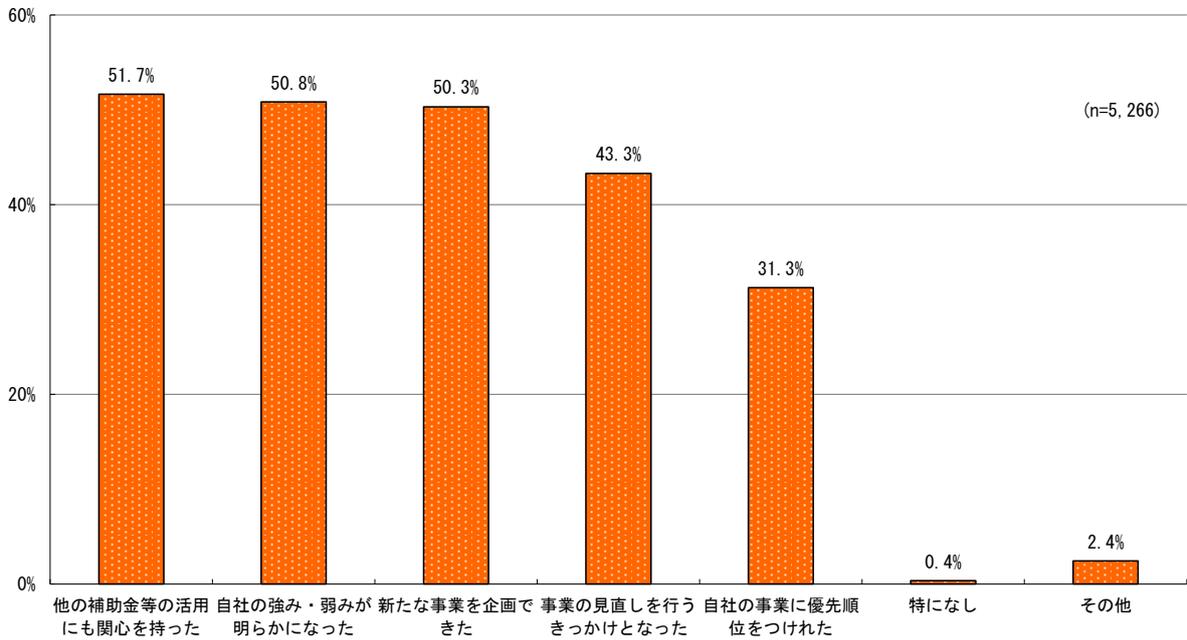
人口が減少し、顧客獲得のための販路開拓が極めて重要な経営課題となる中、販路開拓の精度を高めるためにも、自らの事業を足元から見直し、経営の方向性を定めるための経営計画づくりが必要となってきている。なお、小規模事業者持続化補助金で求めている経営計画は1ページ程の簡易なものであり、その位の分量でも十分効果が上がるものと考えられている。

第1-3-9図 経営計画の作成経験の有無



資料：中小企業庁「中小企業・小規模事業者に対する過去の経済対策の効果」（2014年11月）

第1-3-10図 経営計画の作成を経た、小規模事業者の意識の変化（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者に対する過去の経済対策の効果」（2014年11月）

## コラム

1-3-1

## 「小規模事業者持続化補助金」について

小規模事業者の「事業の持続的発展」は小規模企業振興基本法（小規模基本法）の基本原則であるが、小規模基本法の成立に先立ち、平成25年度補正予算において、小規模事業者の販路開拓による事業の持続的発展を支援する「小規模事業者持続化補助金」が措置された。ここでは「小規模事業者持続化補助金」について概観する。

## ●事業概要（平成26年度補正予算）

本補助制度は、小規模事業者が、商工会・商工会議所と一体となって、販路開拓に取り組む費用（チラシ作成費用や商談会参加のための運賃など）を支援しており、平成26年度補正予算においても、大幅増額している。

また、新たに複数の事業者が連携した共同事業を支援対象に加えるほか、中山間地域での移動販売などによる買い物弱者対策に取り組む事業者についても補助上限を引き上げ、より重点的に支援する。

また、小規模事業者の経営計画に基づく経営を促すため、本補助金の申請にあたっては、「商工会・商工会議所の支援を受けた経営計画書」及び「商工会・商工会議所が作成する事業支援計画書」の添付を要件としている。

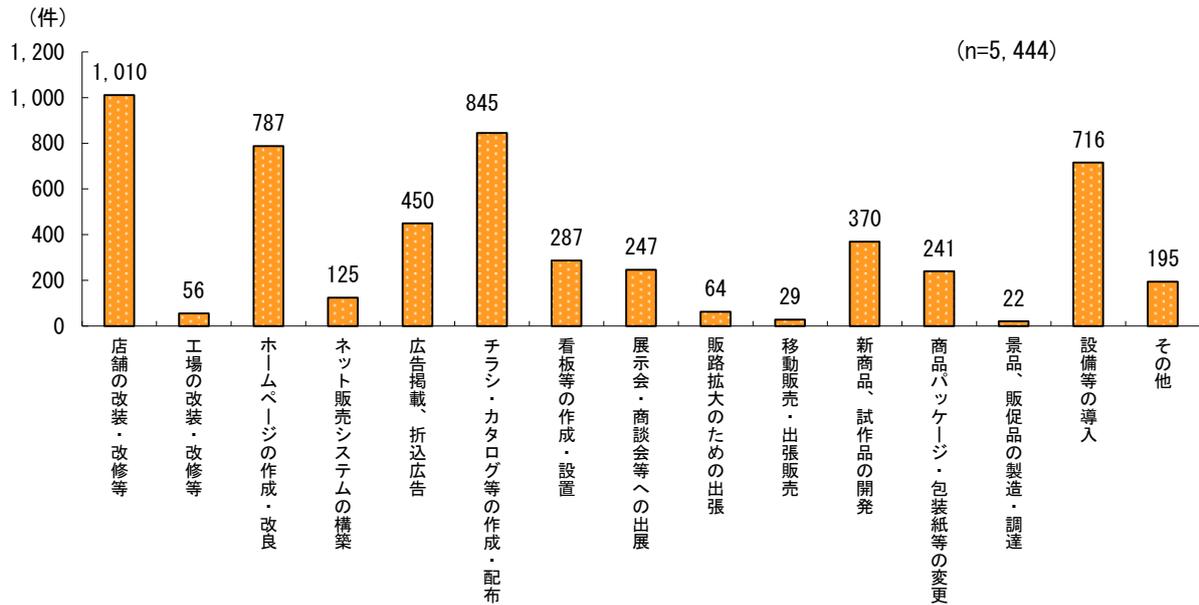
## コラム1-3-1①図 小規模事業者持続化補助金の概要

項目	概要
補助事業者	小規模事業者
補助対象経費	小規模事業者が、商工会議所・商工会の助言を受けて経営計画を作成し、その計画に沿って販路開拓に取り組む費用
補助率	上記補助対象経費の2/3（補助上限50万円） ※雇用増・従業員の処遇改善・買い物弱者対策に取り組む場合：上限100万円 ※複数の事業者が連携して取り組む共同事業の場合：上限100万円～500万円
必須となる書類	経営計画に基づく経営の促進の観点から下記2点の書類が必須 ①商工会・商工会議所の支援を受けた経営計画書 ②商工会・商工会議所が作成する事業支援計画書 （上記、経営計画書に則った事業計画の実行支援を行うもの）
補助対象となり得る取組事例イメージ	①販促用チラシの作成、配布 ②販促用PR（マスコミ媒体での広告、ウェブサイトでの広告） ③商談会、見本市への出展 ④店舗改装（小売店の陳列レイアウト改良、飲食店の店舗改修を含む） ⑤商品パッケージ（包装）の改良 ⑥ネット販売システムの構築 ⑦移動販売、出張販売 ⑧新商品の開発 ⑨景品、販促品の製造、調達 ⑩その他の販路開拓に取り組む費用

## ●事業の効果（平成25年度補正予算の実績）

中小企業庁が実施した採択事業者に対するアンケートによれば、主要な取組としては、チラシ・カタログ等の作成配布（845件、15.5%）、ホームページの作成・改良（787件、14.5%）、設備等の導入（716件、13.2%）などが多くを占めた（コラム1-3-1②図）。

コラム 1-3-1 ② 図 採択事業者が取り組む「補助事業」



資料：中小企業庁が実施したアンケート調査結果に基づく

コラム 1-3-1 ③ 図 取り組み事例

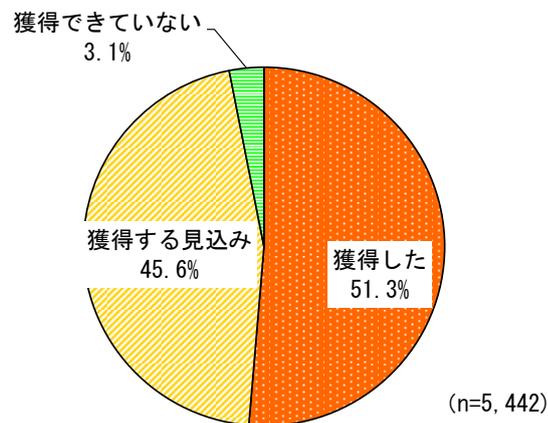
取り組みの概要	
補助事業者	株式会社グルメコンガーズ（栃木県宇都宮市）
事業内容	地元名産の新里ねぎを加工・瓶詰めして単品で販売。補助金を活用し、セット売り・贈答用の箱を制作。また、会社概要や商品説明を掲載したHPを作成した。
事業効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セット売り・贈答用の箱を作ることで、瓶詰め単品よりも営業がしやすくなり、贈答品のマーケットにも参入。これにより、売上増が実現。</li> <li>・東京ビックサイトの展示会にも出展し、首都圏商社からの引き合いや、県内他社との今後につながる商談の機会を持てた。</li> <li>・HPの作成により、幽霊会社という疑念を持たれにくくなり、信用を得やすくなった。また、顧客や贈答として受け取った方からのアクセスもあり、商品の質問や購入の問合せが入るようになった。</li> </ul>
	 

既に事業を実施している採択事業者のうち、約51%が新たな取引先や顧客を獲得しており、見込みも含めると、現時点で約97%の事業者が新たな取引先や顧客を獲得すると回答している。また、35%の事業者が売り上げを伸ばしており、見込みも含めると、現時点で約90%の事業者は、売り上げが増加する見込みとの結果が得られた。

さらに、本章第1-3-9図で示したように、本補助金では経営計画の作成を要件としているが、採択事業者の約60%が本補助金の活用を契機に初めて経営計画を作成。

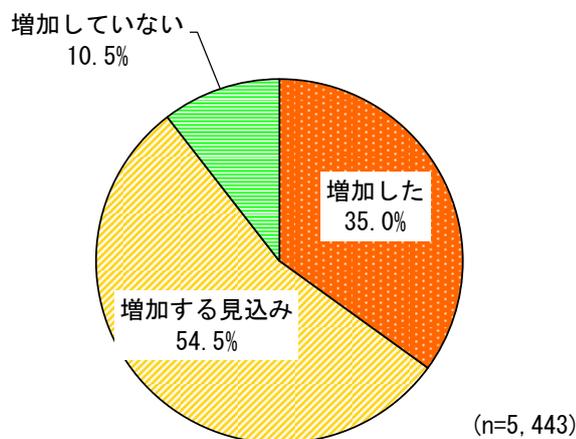
本補助金の活用は、売り上げなどの直接的な成果もさることながら、事業者が自社の事業の現状や将来について向き合い、見直す契機となっている。

コラム1-3-1④図 小規模事業者持続化補助金の活用による新たな取引先や顧客の獲得状況



資料：中小企業庁「小規模事業者持続化補助金に関するアンケート調査」（2015年2月）

コラム1-3-1⑤図 小規模事業者持続化補助金の活用による売上の増加状況



資料：中小企業庁「小規模事業者持続化補助金に関するアンケート調査」（2015年2月）

#### (4) 販路開拓への取組（海外展開への取組事例）

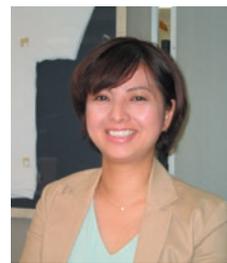
販路開拓への取組の中でも、最も積極的な取組の一つに挙げられるのが海外展開であるといえよう。ここでは、小規模でありながらも独自の着想

発想をもとに、積極果敢に海外展開に取り組んでいる2つの小規模事業者について2事例を紹介する。

## 事例

## 1-3-1：株式会社ルイズ

(東京都墨田区)

(雑貨輸入販売、海外店舗運営)  
〈従業員0名、資本金2,950万円〉

代表取締役 関 さつき氏

## 「ハワイに念願のセレクトショップを開店」 「可能性を信じて起業した想いが、 同じ志を持つ仲間とともに世界へ羽ばたく」

## ◆事業の背景

米国ハワイ州ホノルル、ワイキキビーチから徒歩5分のアクア・ワイキキ・パール・ホテルの1階に、セレクトショップ「Ribbon Lei」はある。日本テイストの“かわいい”洋服や服飾品、雑貨などを取り揃えている。特におすすめは「Ribbon Lei」オリジナルのビーチサンダル。ハリウッドスター御用達のビーチサンダル・ブランド「ハワイアナス」のソールを使用し、ブラジリアンビーズをあしらったハンドメイドの逸品だ。ヒールが高いことでビーチでも歩きやすく、装飾がゴージャスに仕上がっており、ハワイでのウエディング用として、また日本へのお土産として大人気となっている。

「ハワイアナス」はブラジルのメーカー。「Ribbon Lei」は、オリジナル品として企画、製造を委託して、ハワイで輸入販売を行っている。

この「Ribbon Lei」を運営しているのが株式会社ルイズ。代表取締役の関さつき氏は、元はOL、その後、想うところがあって平成22年に会社を立ち上げた。

## ◆事業の転機・展開

「もともと海外旅行が好きで自由な時間が欲しいなと思ってました。それと、自分の好きなことを思いっきりやってみたいというのが一番の理由ですね。」

ご主人も会社を経営しコンサル業や商社事業を営んでいたこともあり、起業へのハードルは高くなかったようだ。

その後は、主にECサイトで輸入雑貨などを販売している。「自分の好きなものを販売して、それを気に入った方を買っていただく。シンプルですけど、それが基本的なコンセプトです。」と関氏は語っている。

海外進出への好機が訪れたのは平成26年。年に数回には行っていたというハワイで、知人から店を譲りたいとの話があった。立地も広さも手ごろ。迷うことなく即決した。

それからは、一緒に会社を運営する仲間たちと協力して

準備を進め、同年9月に「Ribbon Lei」を開店。オリジナル商品の開発でブランド化を目指して、目下奮闘中である。「でも海外展開には悩みもありますよ。」商品の納期の遅れや、円安方向への動きによるコストの上昇、順調とばかり言えない状況への対応も大変だという。

「まだ収入は不安定だけど、それでも海外での事業は楽しいですね。将来はハワイに永住しようかなとも考えているんです。」と、関氏は楽しそうに話してくれた。

## ◆今後の事業展開

関氏は、今後のハワイ事業の展開として、ウエディング事業や飲食事業などを考えている。

「日本人は年間145万人がハワイを訪れます。そのうちハワイでのウエディングは年間30万組と魅力的な市場です。また、ハワイは日本食が受け入れられる市場なので、日本人観光客以外への提供も可能性があると考えてます。」と、関氏は経営者の視点で語ってくれた。

飲食事業でいえば、うどんチェーン店がハワイに出店し、連日、長蛇の列をなすほどファーストフードとして受け入れられているという。関氏は、ハワイのスイーツブームを受けて、日本食材を使ったスイーツでのハワイ事業展開を構想している。

「ハワイでかき氷なんいうのもいいですね。餅アイスクリームを逆輸入して日本で展開、なんかもいけそうです。」

さらに将来は、ブランド化した商品を東南アジアで展開することも想定している。

とかく企業においては、競争原理のレバレッジを効かせた経営管理手法で利益を上げることが多いものである。しかし関氏は、自分の五感を信じて、同じ志の仲間たちと協調しながら自己実現を図っているようだ。

「会社経営の中で、人とのコミュニケーションが楽しくてたまりません。」

関氏の夢は、仲間たちとのコミュニティをバネに、きっと大きく世界へ羽ばたいていくことだろう。



「Ribbon Lei」オリジナルのビーチサンダル



“かわいい”商品が並ぶ「Ribbon Lei」の店内

## 事例

## 1-3-2：株式会社アズ

(東京都港区)

(IT事業、リテールサポート事業、海外事業)  
(従業員4名、資本金300万円)

「事業分野の違う二人の経営者が意気投合」  
「海外進出をテコに相乗効果が増幅し、  
差別化戦略で企業の競争力を獲得」



代表取締役 藤田知礼氏 (左)  
取締役 高橋浩一氏 (右)

## ◆事業の背景

今回の主役は二人。一人は株式会社アズの代表取締役である藤田知礼氏、もう一人は同社取締役の高橋浩一氏である。

藤田氏は平成19年に大手電機メーカーの関連会社をスピンアウトし、株式会社アズを設立、主にWeb/ECサイトの構築運営事業で会社を運営していた。片や高橋氏は、製菓メーカーの営業として全国を飛び回る傍ら、地方の老舗菓子メーカーなどに東京進出のアドバイスなどを行っていたが、自身のプロデューサーとしての能力を生かそうと、上司を誘ってコンサル会社を起業した。

ふたりの出会いは、藤田氏が約140年続く京都にある老舗の餡メーカーに投資したことに始まる。偶然にも、そこにコンサルとして入っていた高橋氏と初めて顔を合わせた。

「藤田さんは、IT企業の経営者でありながら海外事業やWebプロモーションの話を知りたくて語ります。好奇心の強い人だなと思いました。」と高橋氏。

「高橋さんは、企業の販路開拓プロデューサーとして優秀で、人脈も広い方だなと思いました。」と藤田氏。

すぐに意気投合し、とんとん拍子で一緒にやろうと話がまとまった。そして平成26年、高橋氏とそのスタッフが藤田氏の会社に合流し、IT事業部、リテールサポート事業部、海外事業部の3事業部制を敷いた、新生アズが生まれた。

## ◆事業の転機・展開

遡ること3年前、藤田氏の元後輩がタイへ渡り、日系電機メーカーの現地法人に就職した。その後、新生アズとなった平成26年に、その後輩を責任者とした現地法人「Try & Marry Consultant Co., Ltd」をタイのバンコクに設立。そもそも、日本国内の市場が飽和していく危機感からだったが、この現地法人が同社の転機となる。藤田氏のWebプロモーション能力、高橋氏の出店プロデュース能力、そしてタイ現地法人が三位一体となって、海外進出を計画する企業への提案力が飛躍的に向上し、受注

が拡大していったのだ。

ドラッグストアのタイ1号店の現地プロモーション戦略にSNSを活用してサポート。カルチャースクールのタイ1号店の進出を現地マーケティングから現地法人設立までサポート。菓子メーカーのタイ現地店舗の運営管理。広告代理店が企画した化粧品パッケージのタイ輸出と現地販路開拓をサポートなどなど、枚挙に暇がない。

こうして同社は、国内外をまたいだ企業サポート力が競争力を生み出した結果、今年度は昨年比4倍近い売上の伸びが確実となっている。

海外展開には、文化や商習慣の違いから、トラブルに見舞われるリスクもはらんでいる。だからこそ、海外進出を目指す企業に対する同社のサポートが生きてくるのだろう。無名に近い同社の、サービスの質の高さと、価格の競争力を兼ね備えた海外サポートを大手企業が受け入れる理由が、ふたりの熱意から読み取れる。

## ◆今後の事業展開

同社は、来年度には社員の採用を積極的に行い事業の拡大を図っていく方針だ。

「これからが本番です。東南アジアを中心に海外事業を着実に伸ばして、グローバル企業としての事業基盤を固めていきます。」と、両氏は目を輝かせた。

日本品質が東南アジアで高く評価されている今、同社が活躍する舞台は無限に広がっているようだ。

小規模企業から中小企業へと階段を駆け上がる株式会社アズ。これからも、目が離せそうにない。



タイの現地法人「Try & Marry Consultant Co., Ltd」

## 4 自社の利益を確保するための取組

### (1) 自社の利益を確保するための取組

ここまで、いかに売上を伸ばすかという「販路開拓」の取組について分析してきたが、ここからは、売上を企業の「利益」に結び付けるための取組について、見ていくこととしたい。

小規模事業者は、ともすれば、「利益」よりも事業の内容や売上を増やすことに、関心が傾きがちである。自社で扱う商品やサービスが消費者に受け入れられ、売上の拡大につながっていくことは、経営の醍醐味でもある。しかしながら、小規模事業者が持続的に事業を営んでいくためには、毎年のある程度の利益をどのように確保していくかという点も、おろそかにできない。一定の利益の確保という後ろ盾があってはじめて、販路開拓にも心置きなく乗り出せるという意味において、両者

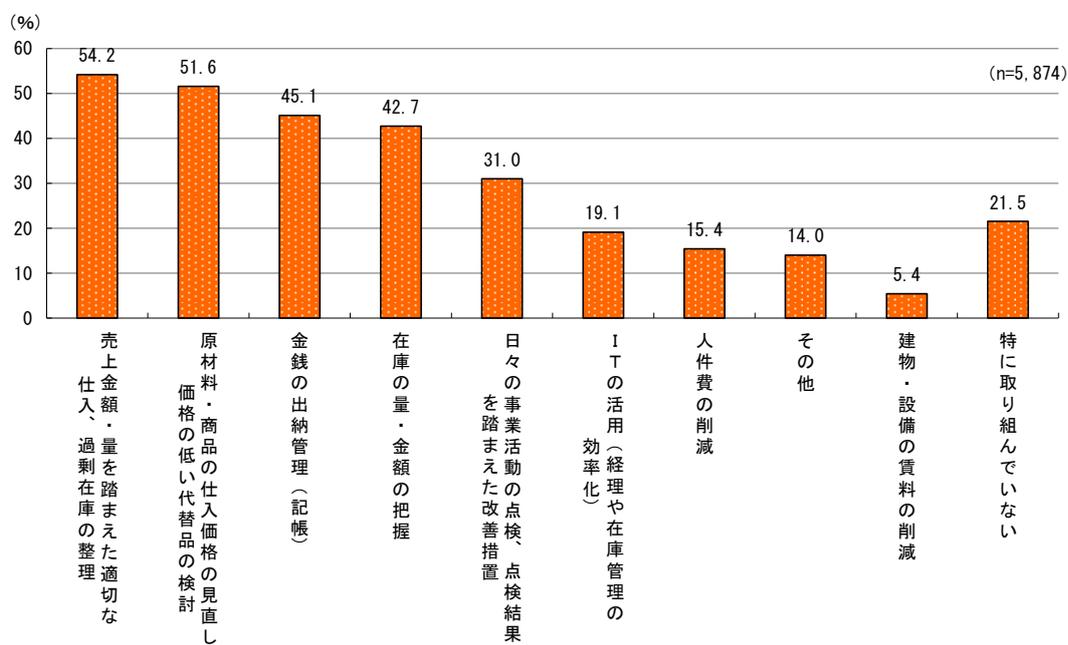
は車の両輪の関係にあるともいえる。

第1-3-11図は、自社の利益を確保するために実際に取り組んでいる取組について聞いたものである。実際に取り組んでいるとする取組のうち、回答数が多かったものは「売上金額・量を踏まえた適切な仕入、過剰在庫の整理」、「原材料・商品の仕入価格の見直し、価格の低い代替品の検討」、「金銭の出納管理（記帳）」、「在庫の量・金額の把握」であった。

他方、回答数が少なかったものとしては、「建物・設備の賃料の削減」、「人件費の削減」、「ITの活用」などである。

これらのことから、経営者は、利益を確保するための取組として、在庫管理や出納管理などの取組を重視していることが分かる。

第1-3-11図 自社の利益を確保するために実際に取り組んでいる取組（複数回答）



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）  
 （注）回答の上位1位から3位を集計している。

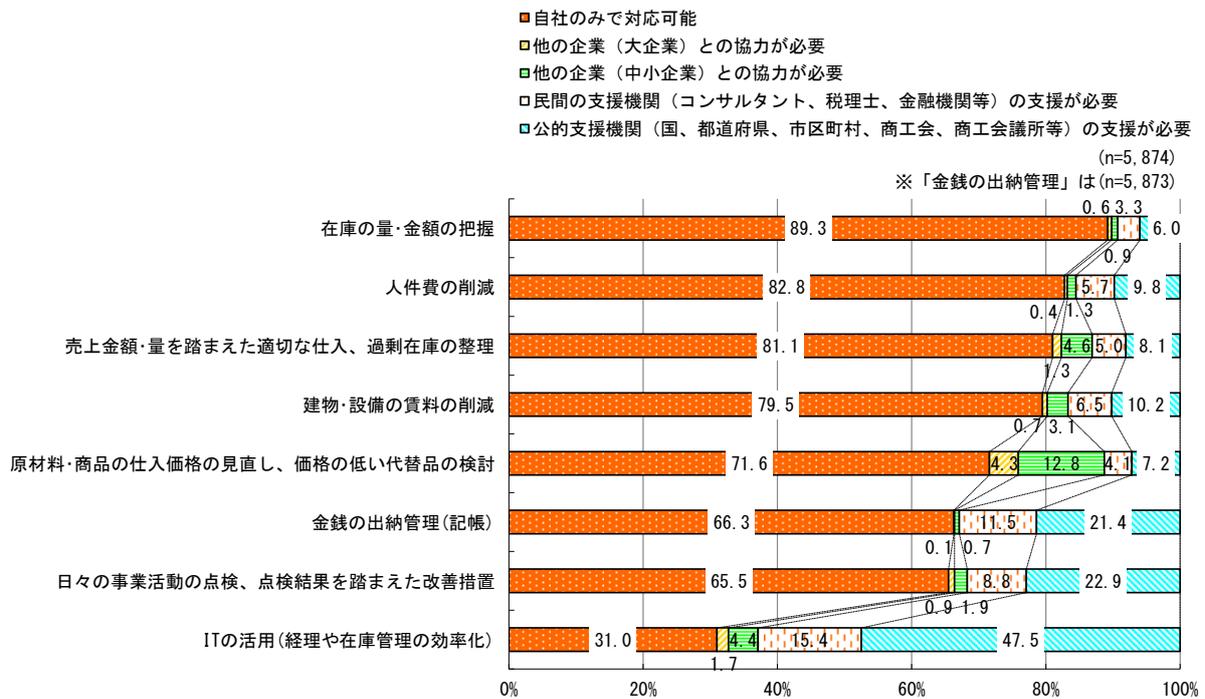
(2) 自社の利益を確保するための取組にあつての協力機関等の必要性

第1-3-12図は、自社の利益を確保するための取組を実施するにあつて、自社のみで対応できるか、それとも外部組織との協力が必要かを聞いたものである。「自社のみで対応可能」とする回答率が高い取組がほとんどであり、具体的には「在庫の量・金額の把握」、「人件費の削減」、「売上金額・量を踏まえた適切な仕入、過剰在庫の整理」などとなっている。利益を直接生み出す上で経営者自らが着手可能である取組については、自社のみで対応可能とする回答が多い。

他方、小規模事業者が「公的、民間の支援機関等の支援が必要」としたものは、「ITの活用（経理や在庫管理の効率化）」とする回答が際立っている。これは、第1-3-8図（販路開拓に向けた取組についての協力先）で見たと同様に、ITは専門性が求められる領域であり、外部組織との協力を必要とする経営者が多いためと考えられる。

このように、経理や在庫管理を効率化して利益を確保するためのITの活用については、販路開拓のためのIT活用とも併せ、公的支援機関による政策的支援が重要な分野であるといえる。

第1-3-12図 自社の利益を確保するための取組についての協力先



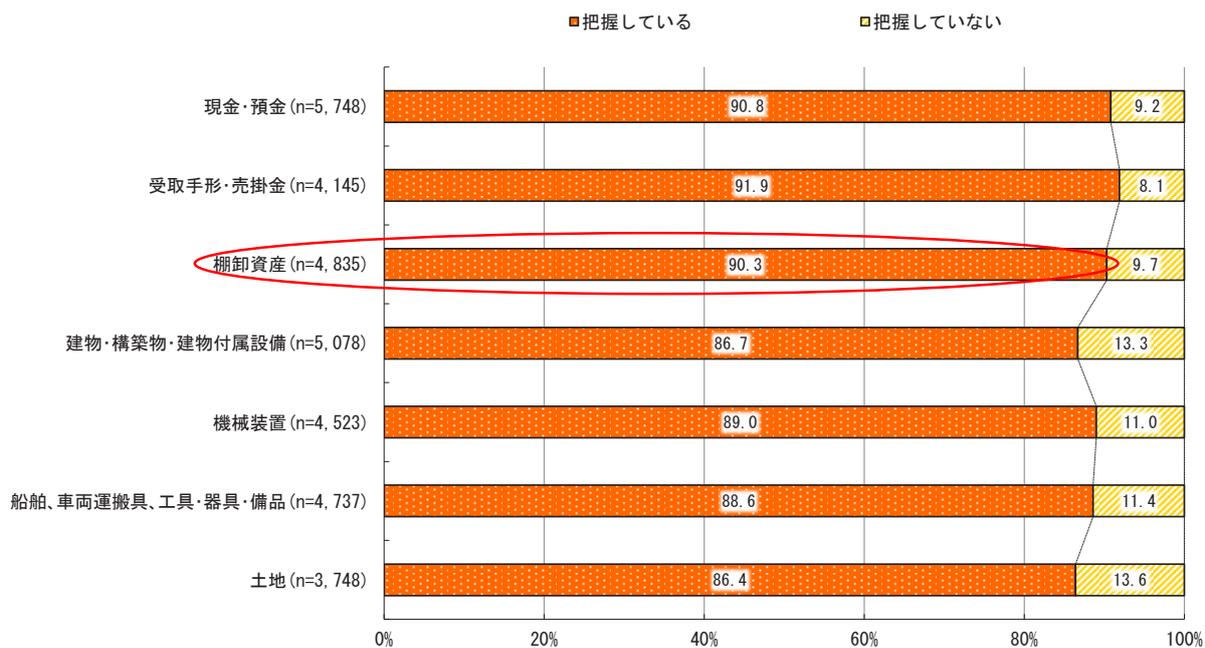
資料：中小企業庁委託「小規模企業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

### (3) 事業用資産の把握状況と実際の在庫管理の頻度

ここからは、小規模事業者が利益を確保する上で、必須の取組である、在庫管理について見ていきたい。はじめに、第1-3-13図（再掲）で、「棚

卸資産」の把握状況を見てみる。すると、把握しているとする回答が約9割を占めていた。なお、本図では把握の程度までは触れていないことに留意されたい。

第1-3-13図 事業用資産の把握状況（再掲）

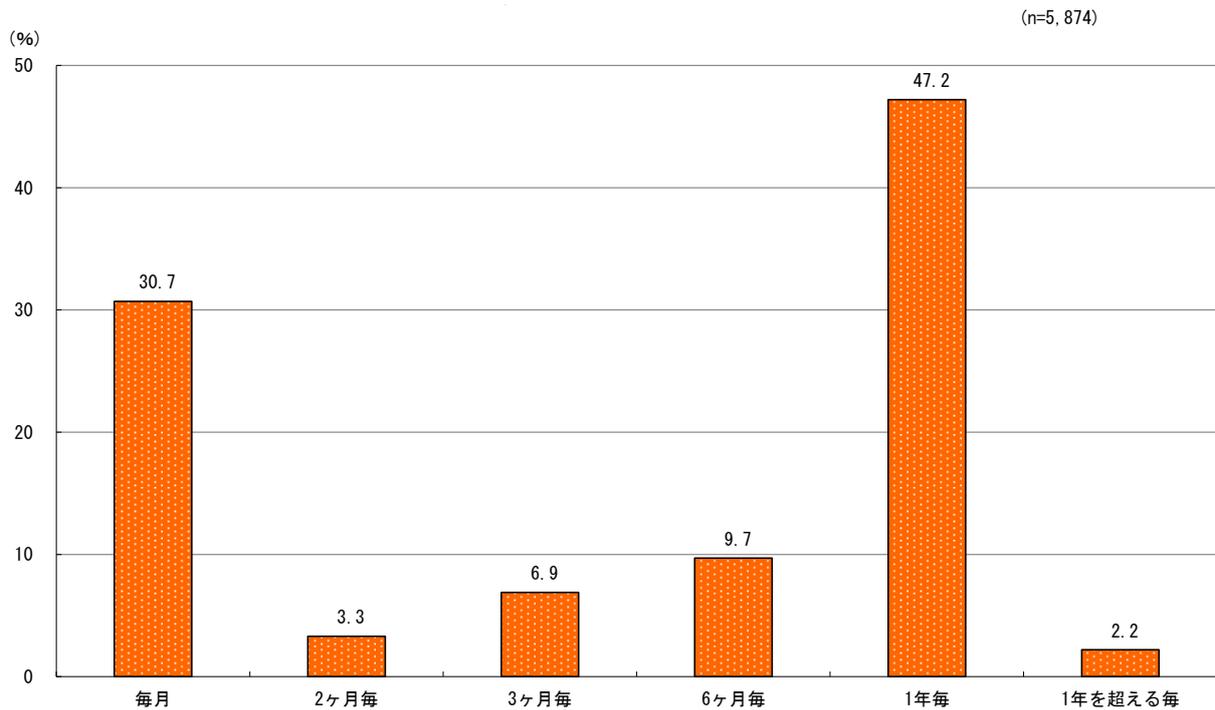


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

第1-3-13図（事業用資産の把握状況）を念頭におきながら、次の第1-3-14図を見ることにする。本図は、経営者が保有する在庫について、どの程度のサイクルで実際に在庫管理を行っているかを聞いたものである。結果は、毎月若しくは1年毎のいずれかに集中する傾向が見られた。毎月

と回答した者の中には、日々きめ細かに棚卸しする経営者がいる一方、1年毎と回答した者の中には、年次決算書を作成する必要に迫られて形式的な在庫管理に留まる経営者がいることが考えられる。在庫の把握については、経営者によって把握実態に大きな隔たりがあることが想定される。

第1-3-14図 実際の在庫管理の頻度

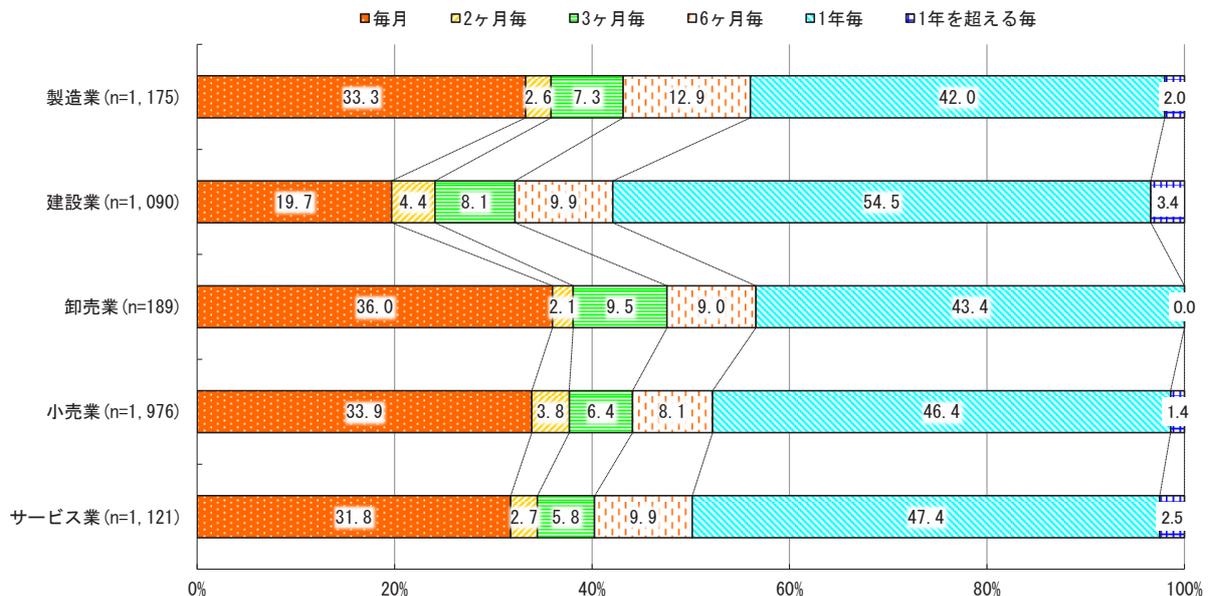


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

実際の在庫管理の頻度を業種別に見てみると（第1-3-15図）、いずれの業種についても、「毎月」若しくは「1年毎」という回答に極端に分かれる結果となった。業種ごとに見てみると、在庫管理

の頻度を毎月とする回答は卸売業で高く、建設業で低い傾向が見られた。この点は、各業種における商習慣とも関連するため、それら商習慣も含めた見直しが重要と考えられる。

## 第1-3-15図 実際の在庫管理の頻度（業種別）



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

(注)1. 小売業は、飲食サービス業を含む。

2. サービス業の内訳は、専門・技術サービス業、宿泊業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療・福祉、その他のサービス業を括っている。

## 第2節 新しい働き方

広い意味での小規模事業者の中で、近年、ソフトウェアの設計・開発（SE）、ウェブデザイン、ライティング、翻訳・通訳など、自らの持つ技術や技能、スキルを抛り所に、組織に属さず個人で活動する、いわゆる「フリーランス」と呼ばれる事業形態が、注目されるようになってきている。「フリーランス」については、必ずしも明確な定義がある訳ではなく、自らが持つ専門的な技能を提供する事業者が、業種・職種の壁を越えて、横断的に形成されていることが想像されつつも、その実像を把握することは困難であった。

本節では、こうした「フリーランス」の事業形態について、把握を試みる。「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編<sup>3</sup>」に基づき、小規模事業者の中でも、特に、常時雇用する従業員がおらず、事業者本人が技能を提供することで成り立つ事業を営み、自分で営んでいる事業が「フリーランス」であると認識している事業者を対象に、分析を行った。以後、本文において「フリーランス」の用語を特に断りなく用いた場合は、上記の定義を念頭に置くこととする。

3 中小企業庁の委託により、(株)クロス・マーケティングが、2015年2月に、同社に登録しているウェブモニターのうち、「SOHO」という属性の者（母集団約1万7千者）を対象に実施したWebアンケート調査。有効回答数800者。なお、有効回答数の抽出にあたり、次の条件を全て満たす回答者を「フリーランス」と設定した。①本調査の事前問において職業を「SOHO（Small Office Home Office）」と回答した者、または本調査の問において「個人事業者として何らかの事業を行っている」と回答した者、②本調査の問において「常時雇用している従業員はいない」と回答した者、③本調査の問において「自分が営んでいる事業がフリーランスに該当すると認識している」と回答した者である。

## 1 フリーランスが事業を営む業界・業種

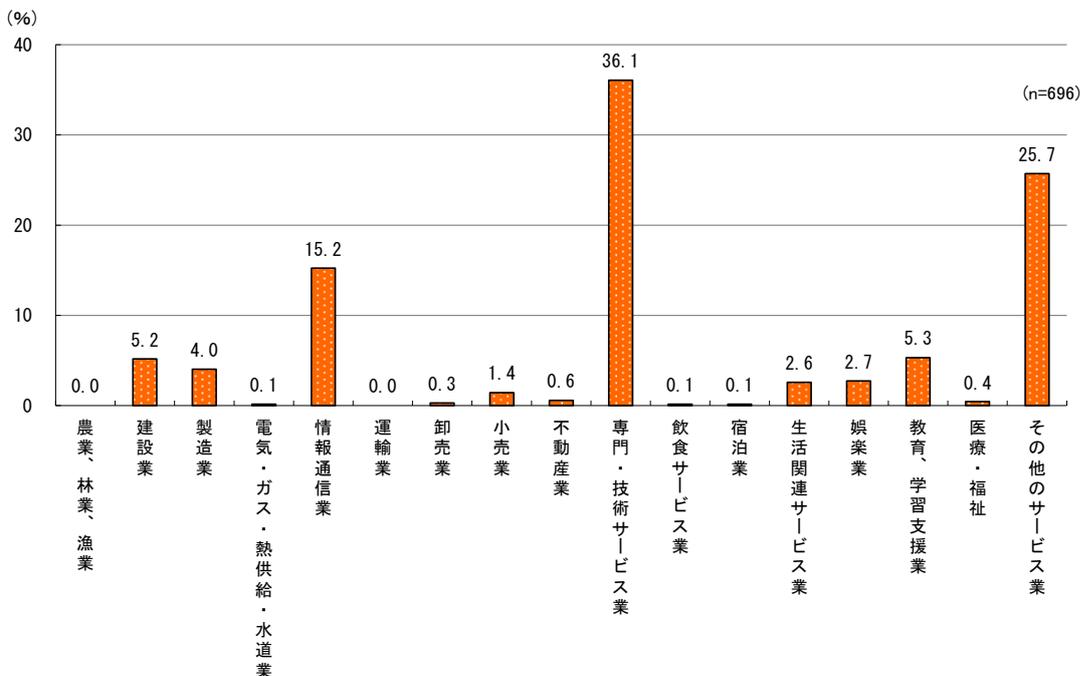
はじめに、本調査における回答者の属性を見ることにする。彼等はどのような業界や職種に就いているのであろうか。本節の分析はアンケート調査によるものであるため、フリーランスの全体像を直接把握することはできないが、フリーランスが事業を営む業界や職種<sup>4</sup>の傾向をうかがうことにしたい。

第1-3-16図は、フリーランスが事業を営んでいる主な業界について聞いたものである。これに

よると、「専門・技術サービス業」とする回答者が3割を超え、次いで情報通信業とする回答者が1割超となっている。なお、フリーランス形態により営まれる事業には、業種横断的に多種多様な働き方があることが推測される。

なお、業界を聞くにあたり、回答者が設問の選択肢から業界を選ばず、自由回答欄に記載した業界を見ると、デザイン業、出版業、翻訳業などとなっている。

第1-3-16図 フリーランスが事業を営んでいる主な業界



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

### ＜フリーランスが事業を営んでいる主な業界(自由回答欄に記載されたもの)＞

デザイン業(25)、出版業(15)、翻訳業(9)、投資業(8)、金融業(7)、マスコミ(6)、編集(5)、印刷業(5)、文筆業(4)、芸術関連(3)、著述業(3)、自由業(2)、土木設計業(1)、音楽業界(1)

(注)1. 括弧内は回答者数

2. 上記業界は、(株)日本アプライドリサーチ研究所が分類・集計したものである。

<sup>4</sup> 本アンケート調査における業界・職種は、中小企業庁が調査を委託した(株)日本アプライドリサーチ研究所が、設問の選択肢として任意に設定したものである。

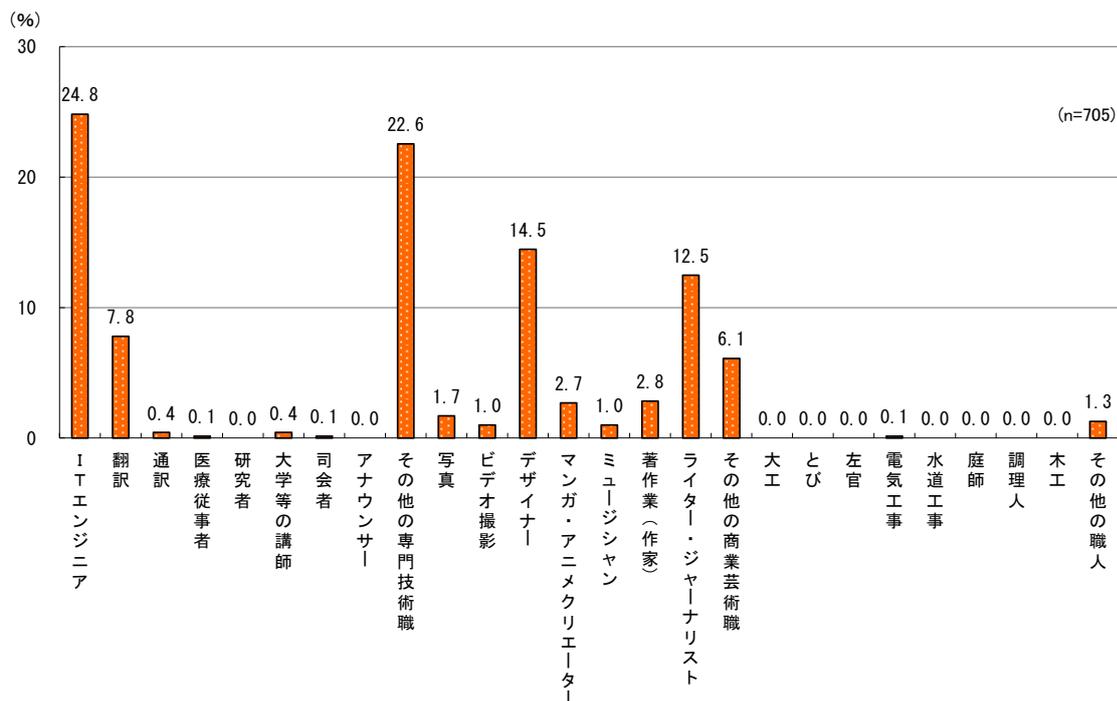
次に、第1-3-17図は、フリーランスが事業を営んでいる職種を聞いたものである。「ITエンジニア」、「その他の専門技術職」とする回答者がそれぞれ約2割を占め、次いで「デザイナー」、「ライター・ジャーナリスト」とする回答者がそれぞれ約1割を占めている。自身の専門性や経験に裏打ちされた技能を活用することにより、仕事の成果が求められるような業務であり、定型的な仕事の進め方とは隔たりのある働き方が要求されるものと思われる。

なお、第1節で見た、販路開拓に向けた取組についての協力先（第1-3-8図）や、自社の利益を確保するための取組についての協力先（第1-3-

12図）において、小規模事業者が外部組織に協力を求める可能性があるとする項目のうち、総じて要望の高かった、ITを活用した取組（ネット販売の実施、ホームページ・Eメールを活用した情報発信、経理や在庫管理の効率化）や、商品の開発・提供のための市場分析といった専門サービスの分野について、小規模事業者がフリーランスを外部人材として活用することが一段と高まるのではないだろうか。

なお、職種を聞くにあたり、回答者が設問の選択肢から職種を選ばず、自由回答欄に記載した職種を見ると、建築設計、投資家、編集・印刷・出版などとなっている。

第1-3-17図 フリーランスが事業を営んでいる職種



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

<フリーランスが事業を営んでいる職種(自由回答欄に記載されたもの)>

建築設計(14)、投資家(12)、編集・印刷・出版(10)、コンサルタント(6)、講師(4)、小売(3)、ファイナンシャルプランナー(3)、美容・健康(3)、営業(2)、事務(2)、イベント企画(2)、ペットトレーナー・ブリーダー(2)、デザイナー・パタンナー(2)、オペレーター(2)、貿易(1)、賃貸(1)、テープ起こし(1)、データ入力(1)

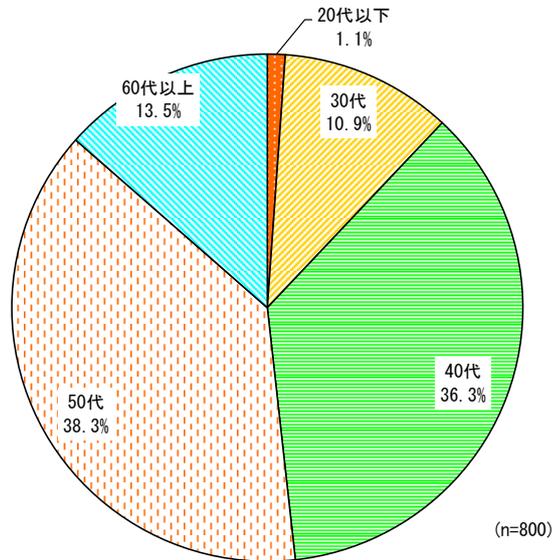
(注)1. 括弧内は回答者数

2. 上記職種は、(株)日本アプライドリサーチ研究所が分類・集計したものである。

こうした業界、職種で事業を営むフリーランスについて、年代を聞いたものが第1-3-18図である。最も多い年代は50代（38.3%）であり、次いで、40代（36.3%）、30代（10.9%）となっている。

このことから、経験・技能や人脈を形成したと考えられる40代～50代が中心であることが分かる。

第1-3-18図 フリーランスの年代構成



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

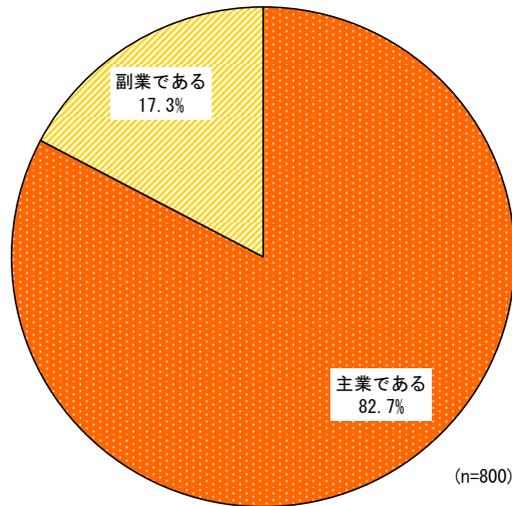
## 2 フリーランスの実態

これまでに見た回答者の属性を念頭に置きつつ、ここからはフリーランスの働き方の実態について分析を行うこととする。

### (1) フリーランスの勤労形態

第1-3-19図は、今回のアンケート調査において、フリーランス形態で営む自身の事業について、主業か副業かの認識を聞いたものである。これによると約8割が主業であると回答している。

第1-3-19図 事業は主業か副業か

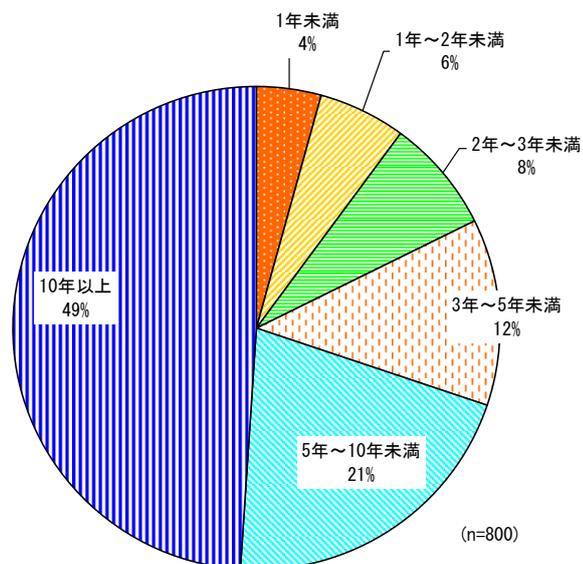


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」(2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

次に第1-3-20図は、フリーランス形態で働いている期間を聞いたものである。10年以上とする回答が最も多く、約半数を占めており、次いで5年から10年未満が約2割、3年から5年未満が約1割となっている。約8割の回答者がフリーラン

スを主業として営むと回答しているが(第1-3-19図)、主業として一本立するためには、少なくとも数年以上の何らかの業務経験が求められる様子がうかがわれる。

第1-3-20図 フリーランスとして働いている期間



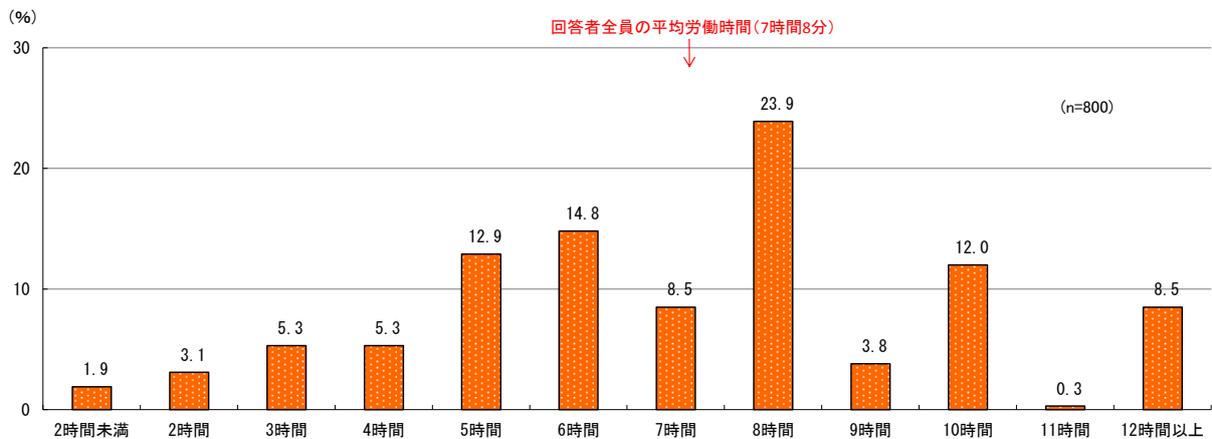
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」(2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

フリーランスの1日の実労働時間と定休日について聞いた結果が、第1-3-21図、第1-3-22図である。回答者全員の平均労働時間は7時間余りであったが、内訳を見ると、8時間とする者が最も多く2割超を占めるが、5～6時間とする者も合計で3割弱となっており、平均労働時間を5時間から8時間とする範囲がフリーランスの実像であると考えられる。なお、12時間以上とする者も1割

弱おり、長時間働いている者がいることも明らかとなった。

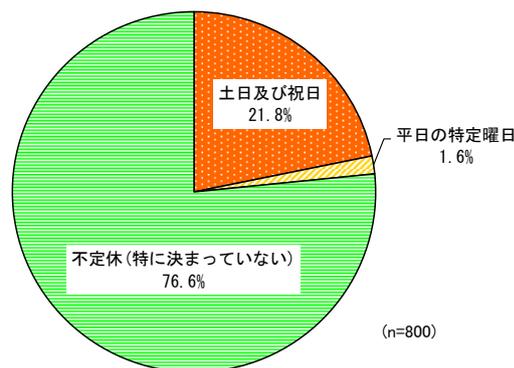
また、フリーランスの定休日として最も多い回答は、「不定休」が8割近くを占め、次いで「土日及び祝日」が約2割を占めている。なお、不定休と回答した者の中には、ほとんど休みを取得していない者も含まれることが考えられるが、この点については調査していない。

第1-3-21図 フリーランスの1日の実労働時間



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」(2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

第1-3-22図 フリーランスの定休日



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」(2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

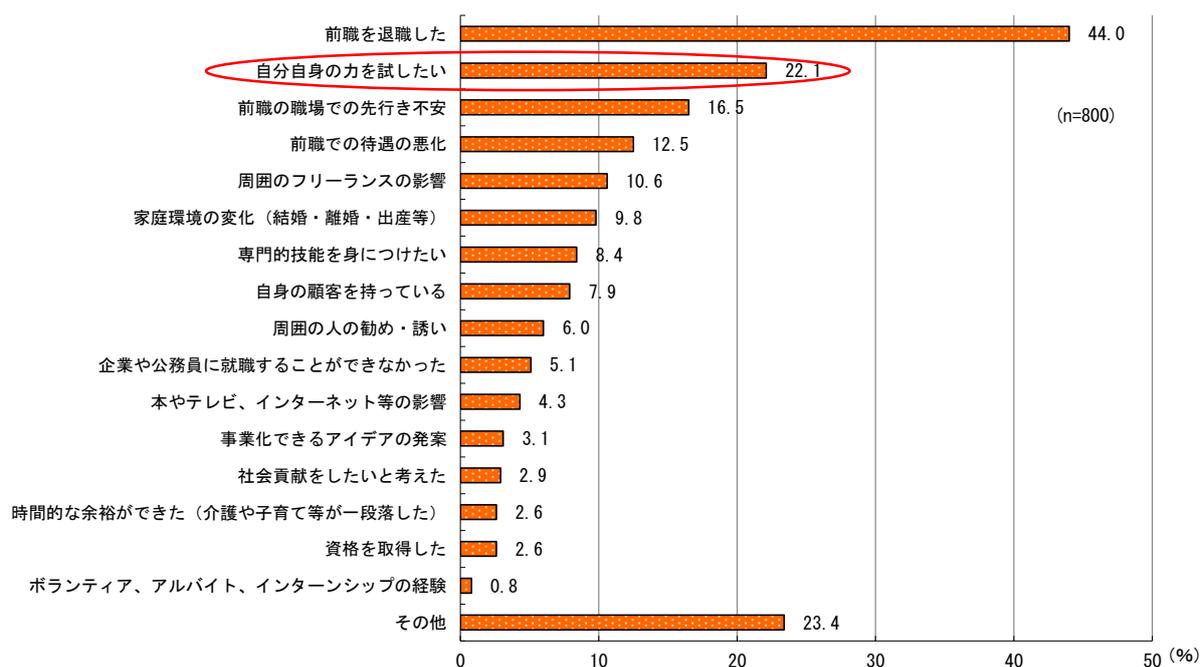
## (2) フリーランスという働き方を選択した動機や理由等

次にフリーランスという働き方を意識したきっかけと、働いている理由をみてみることにする。

フリーランスという働き方を意識したきっかけについて聞いたものが第1-3-23図である。「前職

を退職した」とする回答が最も多かったが、次いで、「自分自身の力を試したい」となっている。自分の得意な技能や経験を活かせる働き方を求めるようになったことが、フリーランスという働き方を意識した大きなきっかけの一つであることが明らかとなった。

第1-3-23図 フリーランスという働き方を意識したきっかけ（複数回答）

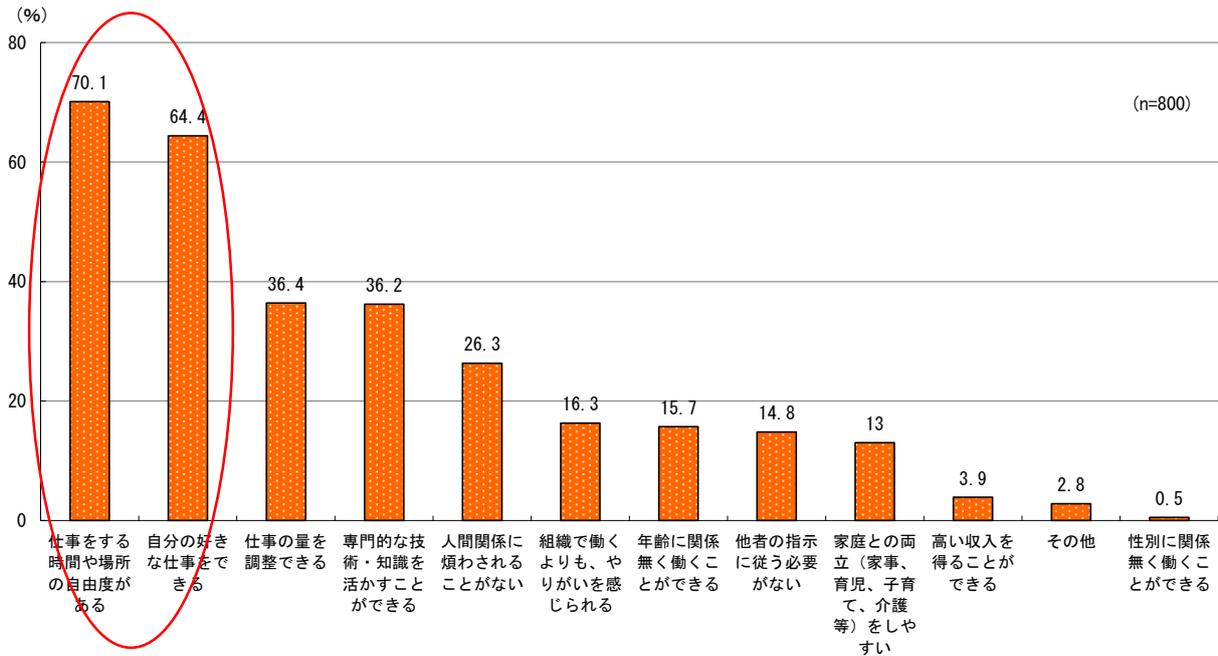


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

フリーランスとして働いている理由を聞いたものが第1-3-24図である。最も多い回答は「仕事をする時間や場所の自由度がある」、「自分の好きな仕事ができる」が際立ち、これに次ぐ回答が

「仕事の量を調整できる」、「専門的な技術・知識を活かすことができる」となっている。フリーランスは、働き方や仕事内容の自由を重視していることが明らかになった。

第1-3-24図 フリーランスとして働いている理由（複数回答）



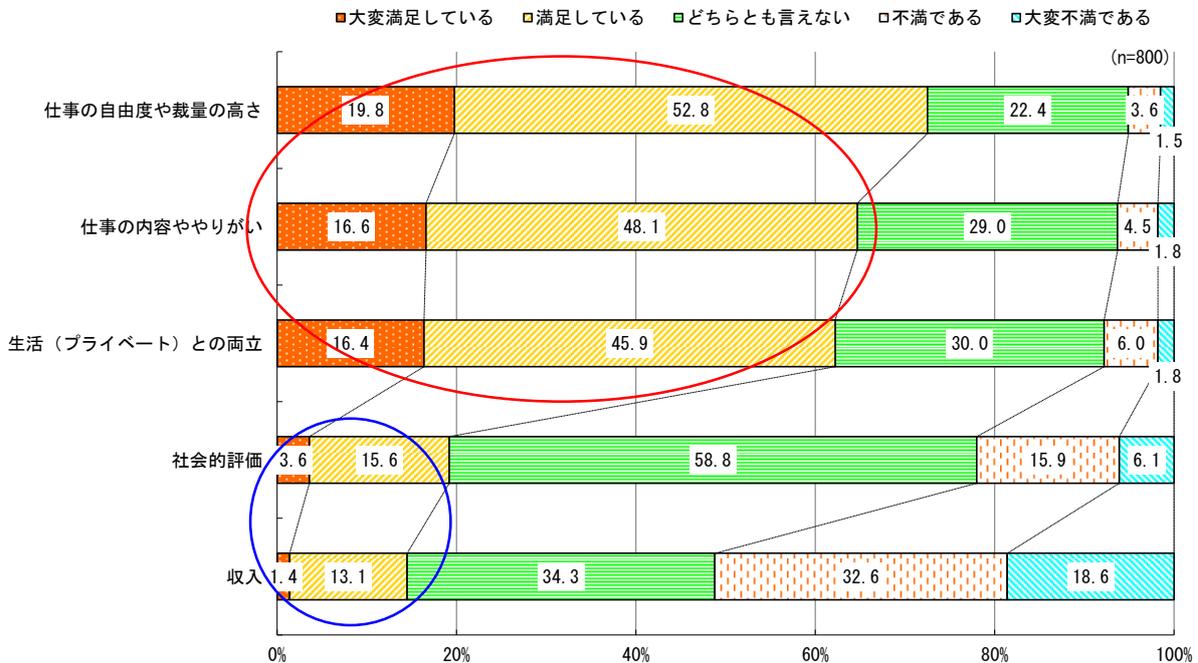
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）  
 (注) 回答の上位1位から3位を集計している。

ここまでフリーランスという働き方を意識したきっかけや、働いている理由を見たが、次にフリーランスという働き方についての満足度を見ることにする。第1-3-25図は、フリーランスという働き方の満足度について、「仕事の自由度」、「仕事の内容」、「生活との両立」、「社会的評価」、「収入」の五つの観点から聞いたものである。

「仕事の自由度」、「仕事の内容」、「生活との両立」については、「大変満足している」、「満足し

ている」とする回答が合わせて約6割から約7割を占めている。対照的に、「社会的評価」、「収入」については、「大変満足している」、「満足している」との回答が合わせて2割を切る。第1章において、小規模事業者の経営者としての満足度を見たが（第1-1-41図）、フリーランスも同様に、収入や社会的評価の満足度は低いながらも総じて、自身の仕事に誇りを持ち、取り組んでいる姿勢がうかがえる。

第1-3-25図 フリーランスという働き方についての満足度



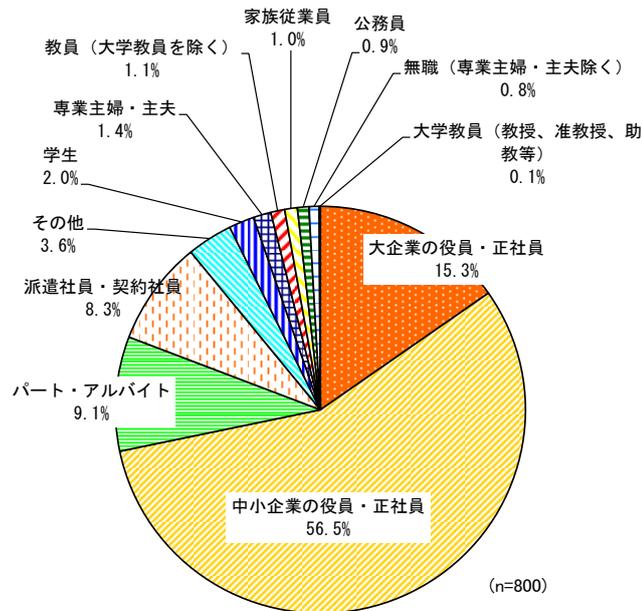
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

## (3) フリーランスになる前の職業等

第1-3-26図は、フリーランスになる前の職業について集計したものである。「中小企業の役員・正社員」とする者が最も多く6割弱を、次いで「大企業の役員・正社員」が2割弱を占めている。

企業での実務経験がフリーランスとして身を立てるための強みになっていることが想像できる。対照的に教員や公務員は極めて少ない。

第1-3-26図 フリーランスになる前の職業

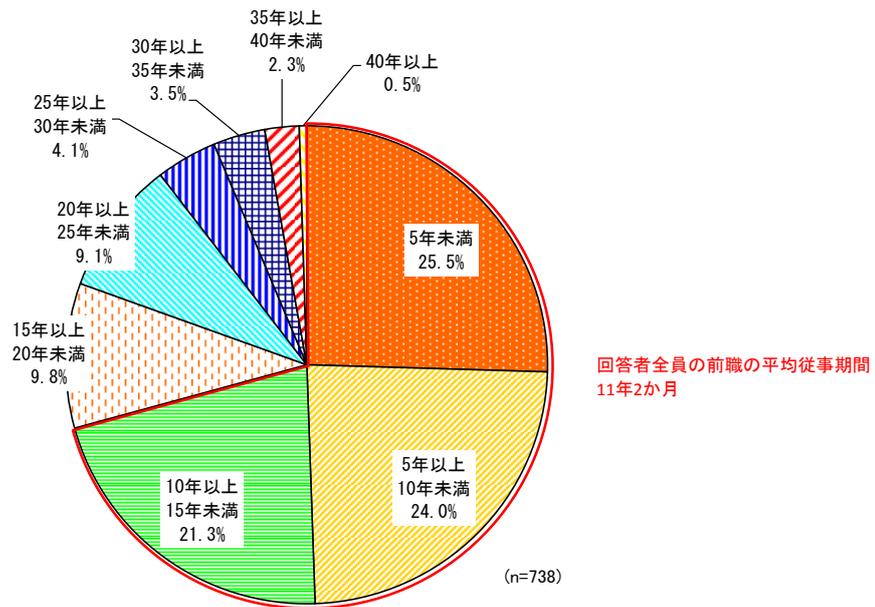


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

次にフリーランスになる前職の従事年数（第1-3-27図）を見ると、回答者全員の平均は11年余りとなっているが、内訳を見ると、年数にばらつきが見られる。すなわち「5年未満まで」、「5年以上10年未満まで」、「10年以上15年未満まで」とする回答が多く、三つを合わせて約7割を占め

る。対照的に、前職の従事年数が「15年以上」になると回答者は急減し、約3割となっている。このことから、フリーランスになるまでには、数年以上を掛け、企業等で働きながら技能や経験を培う必要があることが分かる。

第1-3-27図 フリーランスになる前職の従事期間



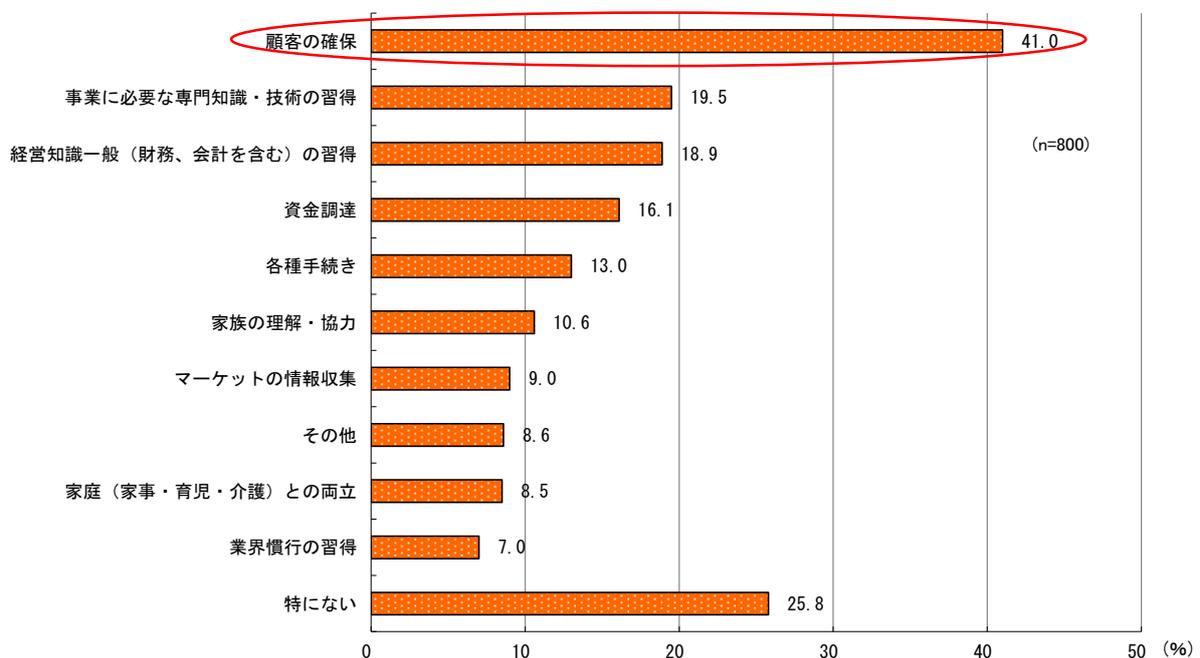
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

#### (4) フリーランスになる際に直面した課題

第1-3-23図（フリーランスという働き方を意識したきっかけ）、第1-3-24図（フリーランスとして働いている理由）において、フリーランス形態による事業は、自分自身の力を試すことができることや、働き方や仕事内容が自由であるといった肯定的な回答が上位に見られたが、フリーランスに転ずる際に実際に直面した課題には、どのよ

うなものがあったのだろうか。このことを聞いたものが、第1-3-28図である。最も多い回答として「顧客の確保」が際立っている。選択肢の一つにある「事業に必要な専門知識・技術の習得」は、フリーランスになる前に既に目途をつけ、あとはその持てる専門知識や技術を活かすためにも「顧客の確保」が最優先となっているものと考えられる。

第1-3-28図 フリーランスになる際に直面した課題（複数回答）



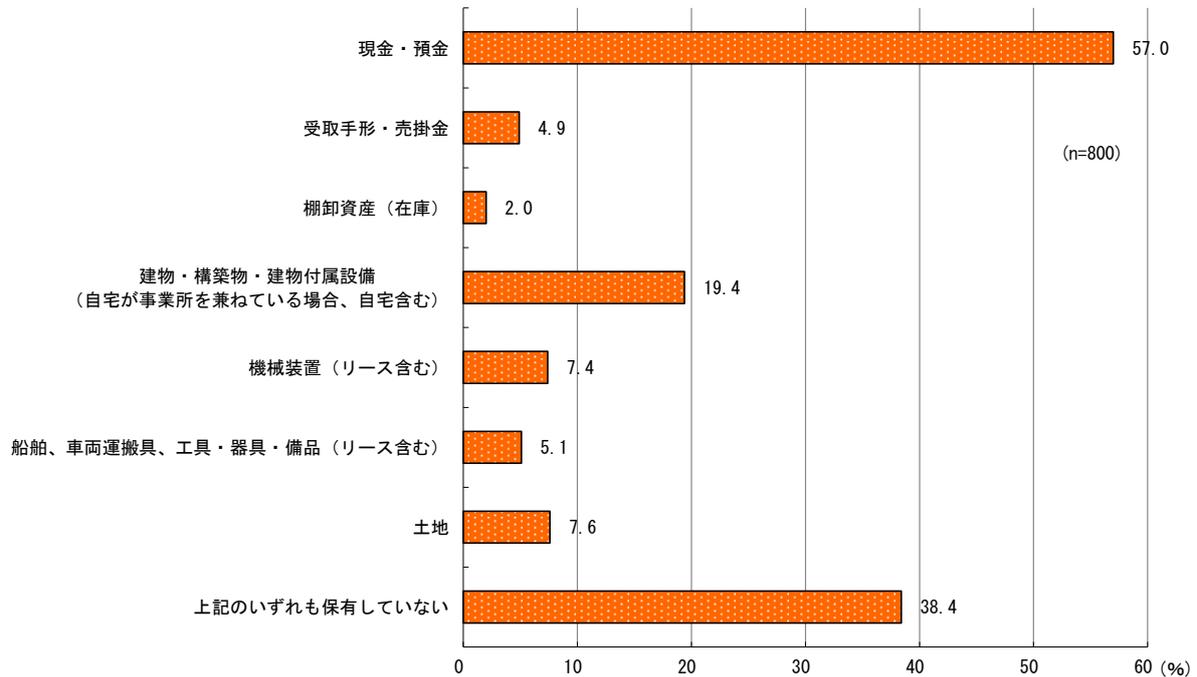
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

#### (5) フリーランスの経済基盤

ここからはフリーランス形態で事業を営む上で、経済基盤を見ることにする。はじめに、保有している事業用資産の有無を聞いたものが第1-3-29図である。保有しているとした回答の中では、「現金・預金」とする回答が際だって多く、次い

で、「建物・構築物・建物付属設備（自宅が事業所を兼ねている場合、自宅を含む）」となっている。フリーランスは、高価な機械、設備等によることなく、属人的な技能を事業基盤としている様子がここからもうかがわれる。

第1-3-29図 保有している事業用資産の有無（複数回答）

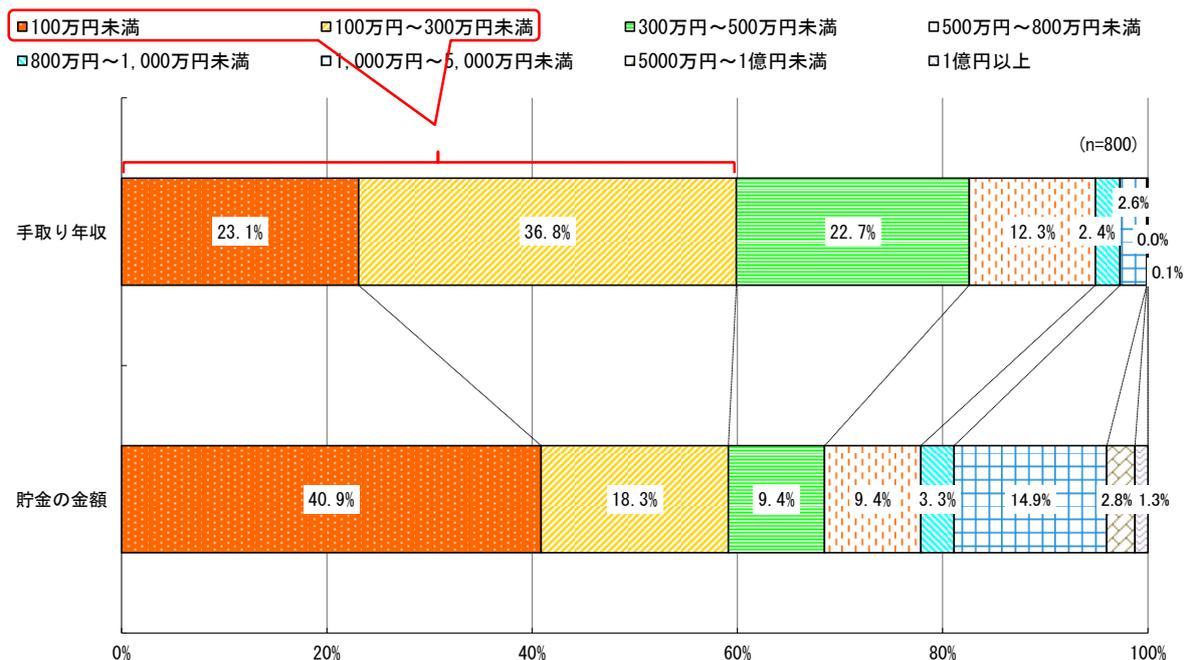


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

さらに、フリーランスの手取り年収、貯金の金額について見ると（第1-3-30図）、手取り年収、貯金の金額はそれぞれ300万円未満とする回

答が約6割を占めていた。なお、貯金の金額については、100万円未満とする回答が約4割を占めている。

第1-3-30図 フリーランスの手取り年収、貯金の金額

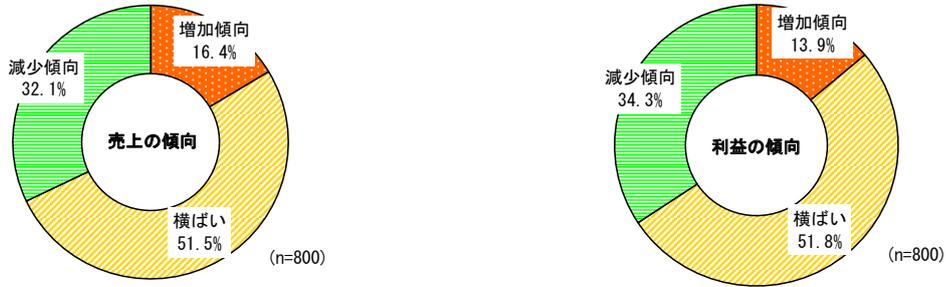


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

また、フリーランスの近年の売上及び利益についての傾向を見ると（第1-3-31図）、「横ばい」とする回答がそれぞれ約半数を占めた。3割程、

事業が減少傾向にある者がいるものの、約7割の者は、売上・利益ともに増加若しくは横ばいと答えており、事業を安定的に運営している。

第1-3-31図 フリーランスの売上及び利益の傾向（直近3年間）



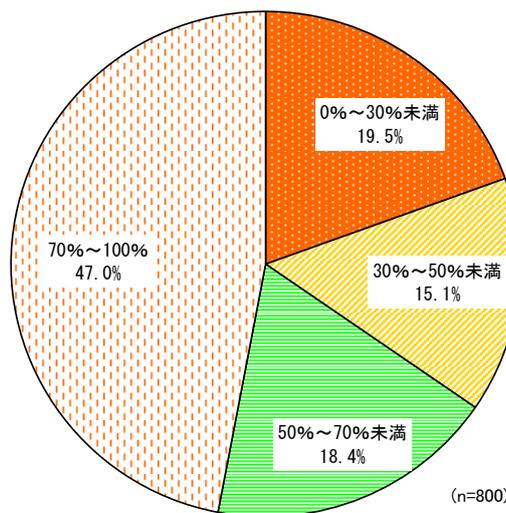
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

第1-3-31図（フリーランスの売上及び利益の傾向）において、約7割の者が、売上・利益ともに増加若しくは横ばいと答えていることが分かった。それでは、フリーランスが仕事を請ける上で、顧客との取引関係はどうなっているだろうか。

（継続的に業務の発注をする顧客）が占める割合を聞いたものであるが、これによれば、固定客は7割以上とする回答が半数近くを占めた。特定の者を対象として事業を営むことは、契約の金額や内容の面での交渉力を弱める側面もあると考えられるが、事業の安定化という利点もあると考えられる。

第1-3-32図は、仕事の発注者のうち、固定客

第1-3-32図 仕事の発注者のうち、固定客が占める割合

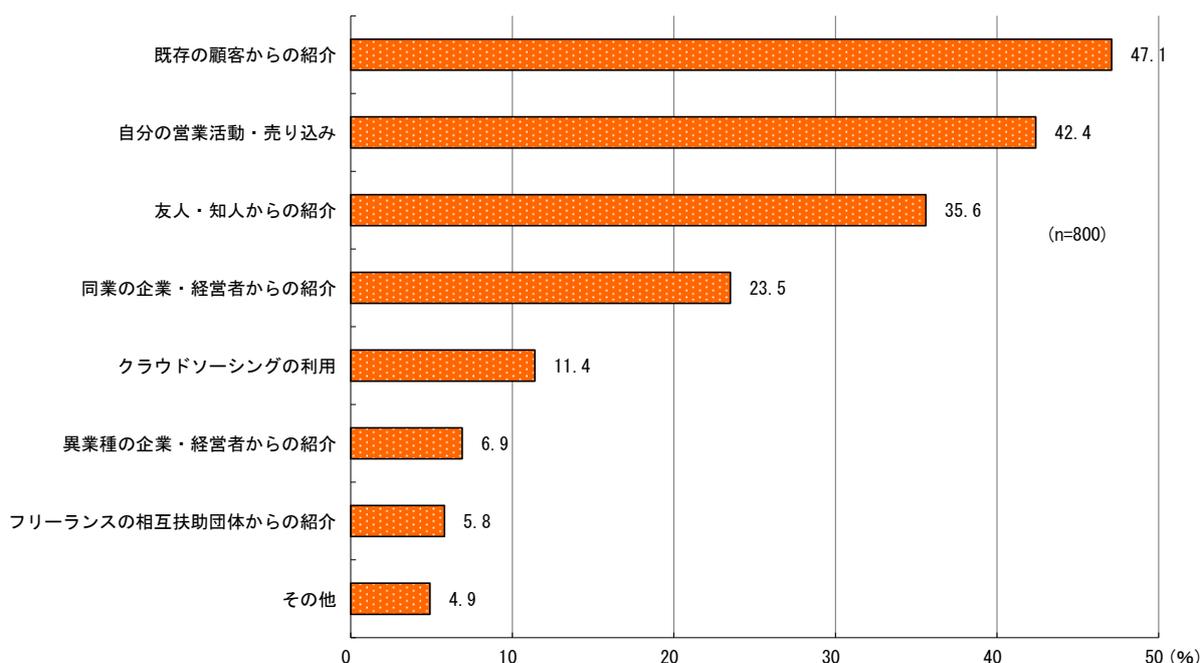


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）  
 (注) 固定客とは、継続的に業務の発注をする顧客をいう。

第1-3-33図はフリーランスが顧客を獲得するための方法について聞いたものである。最も多い回答が「既存の顧客からの紹介」で5割近くを占め、「自分の営業活動・売り込み」(約4割)、「友

人・知人からの紹介」(4割弱)が続く。調査結果からは、既存の顧客との関係を維持すること、及び自分の営業活動を両軸として、顧客を獲得する傾向が強いことがうかがわれる。

第1-3-33図 顧客を獲得するための方法 (複数回答)

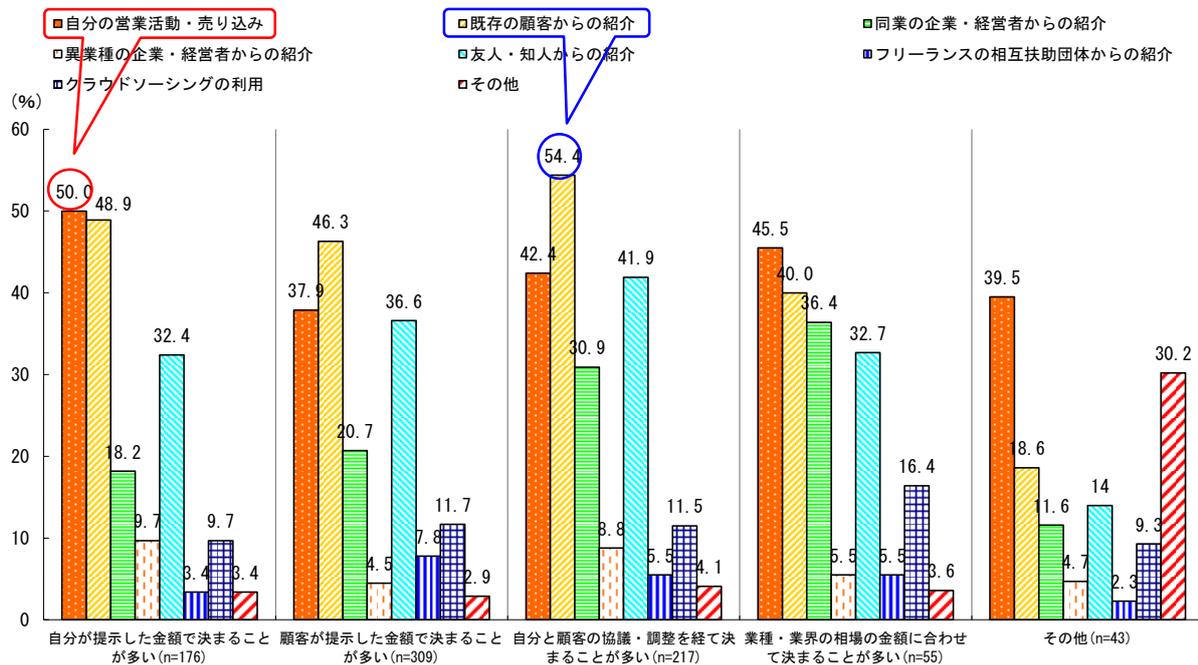


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」(2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

フリーランスが顧客を獲得するための方法と、顧客との契約金額の決め方との間には、どのような関係が見られるだろうか。この関係を第1-3-34図で見よう。一般的にフリーランスにとって、好条件で契約金額を決めることができる場合は、自身が提示した金額でそのまま契約できることであると考えられる。こうした契約形態で仕事を獲得した者は、「自分の営業活動・売り込み」

とする回答が最も多かった。これと比較して、「既存の顧客からの紹介」とする、やや受け身的な方法を取った場合は、「自分と顧客の協議・調整を経て決まることが多い」とする回答が最も多かった。これらのことから、フリーランスが営業活動に割く時間・労力が、好条件での契約金額を得ることと少なからず関係していることを示唆している。

第1-3-34図 契約金額の決め方と顧客を獲得するための方法（複数回答）との関係

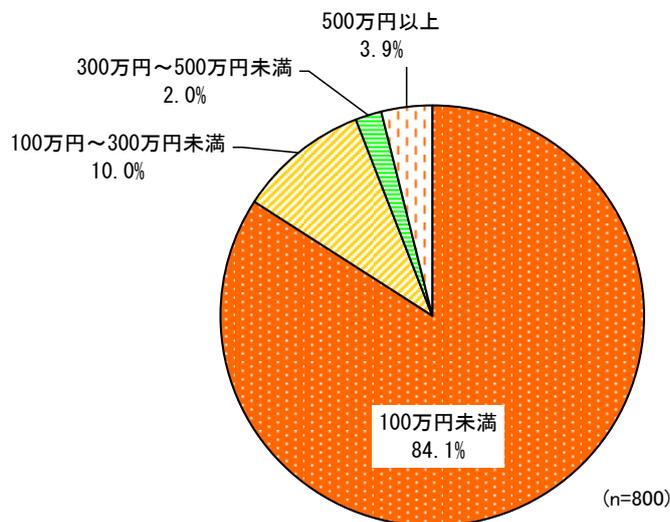


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

フリーランスは、仕事を一案件当たりどのくらいの金額、納期で受注しているだろうか。第1-3-35図によれば、金額について一案件当たり100万円未満が8割超を占めており、受注額が少額に集中する傾向が見られた。対照的に納期までの期間

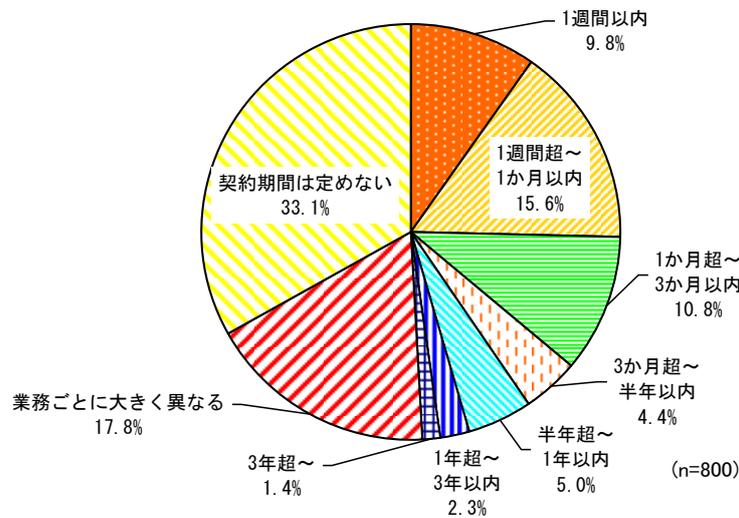
は（第1-3-36図）、「業務ごとに大きく異なる」とする回答が2割弱を占めるほか、1か月以内の短期のものが約4分の1を占める一方、1か月超とする回答の合計も約2割を占め、全体としてばらつきが大きい。

第1-3-35図 一つの仕事の平均的な契約金額



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

第1-3-36図 一つの仕事の平均的な契約期間



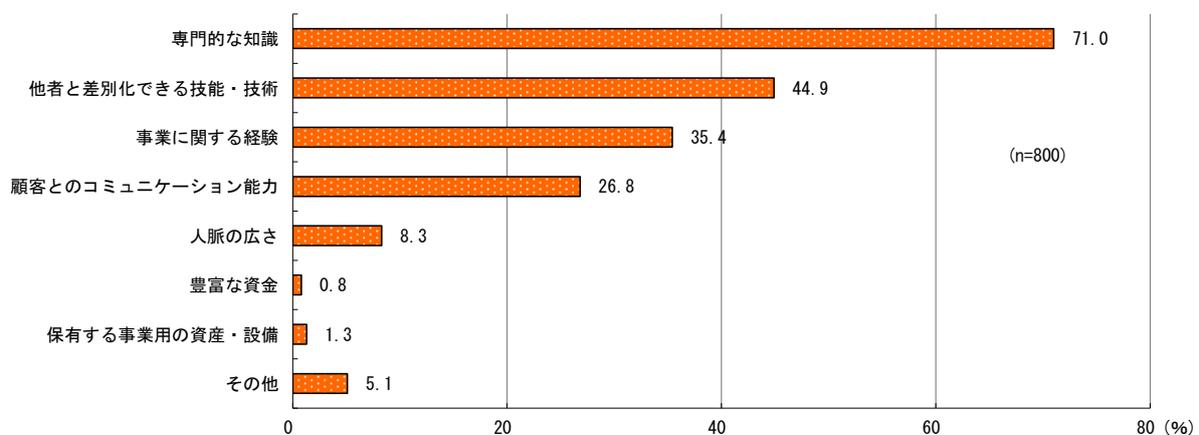
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」(2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

#### (6) フリーランスとしての強み

フリーランスの最大の事業基盤は、自身の技能や経験であると考えられるが、事業を営む上で自身の強みである技能や経験について、フリーランスはどのように評価しているだろうか。フリーランスの強みについて聞いたものが第1-3-37図であるが、「専門的な知識」とする回答が際立った。先に、フリーランスという働き方を意識したきつ

かけ(第1-3-23図)や、フリーランスになる際に直面した課題(第1-3-28図)を見たが、これらを総合すると、フリーランスの実像は、「専門的な知識」に自信を持ち、事業として成り立ち得るかどうか「自分自身の力を試したい」と考えてはいるが、肝心の「顧客の確保」に課題を覚えるとの姿が見えてくる。

第1-3-37図 フリーランスとしての強み(複数回答)

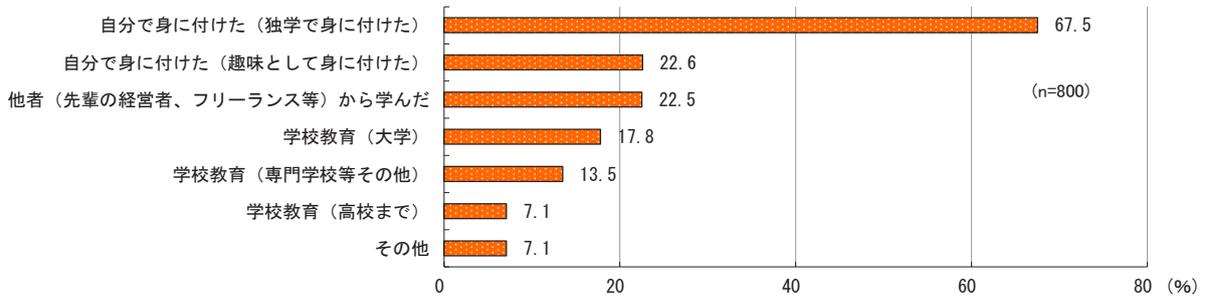


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」(2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

フリーランス最大の事業基盤は、自身の技能や経験であると考えられるが、それをどのように身に付けたのかを見てみることにする（第1-3-38図）。独学か趣味としてはさておき、「自分で身に

付けた」という者が大半であり、「他者」、とりわけ「学校教育」で身に付けたという者は少数派である様子がうかがわれる。

第1-3-38図 フリーランスとして必要な知識・技能をどのように身に付けたか（複数回答）



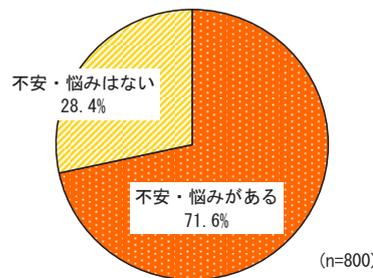
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

#### (7) フリーランスとしての不安や悩み

ここからは、フリーランス形態で事業を営む中で、フリーランスの不安や悩みを見ることにする。はじめに、不安や悩みをどのくらいのフリー

ランスが抱えているかを聞いたものが、第1-3-39図である。約7割のフリーランスが不安や悩みが「ある」と回答しており、「ない」と回答した者に比べて非常に多いことが分かる。

第1-3-39図 フリーランス形態で事業を営む中で不安や悩みの有無

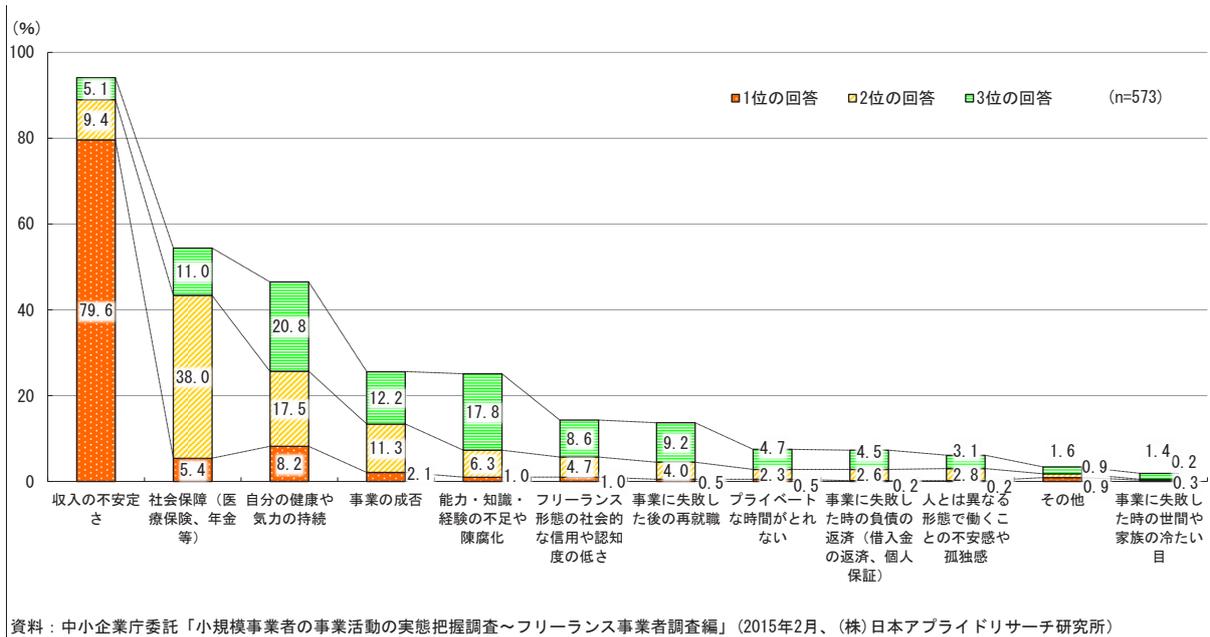


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

それでは、不安や悩みがあると回答したフリーランスについて、不安や悩みの具体的な内容を見つめる（第1-3-40図）。「収入の不安定さ」とする回答が最も多く、次いで、「社会保障（医療保険、年金等）」、「自分の健康や気力の持続」と

なっている。「収入の不安定さ」とする回答は、近年における収入の低さを直ちに意味するものではないが、フリーランスは、事業を営む上で、収入が保障されず、自身の健康や加齢による活力の減退にも左右されるとの実像が見えてくる。

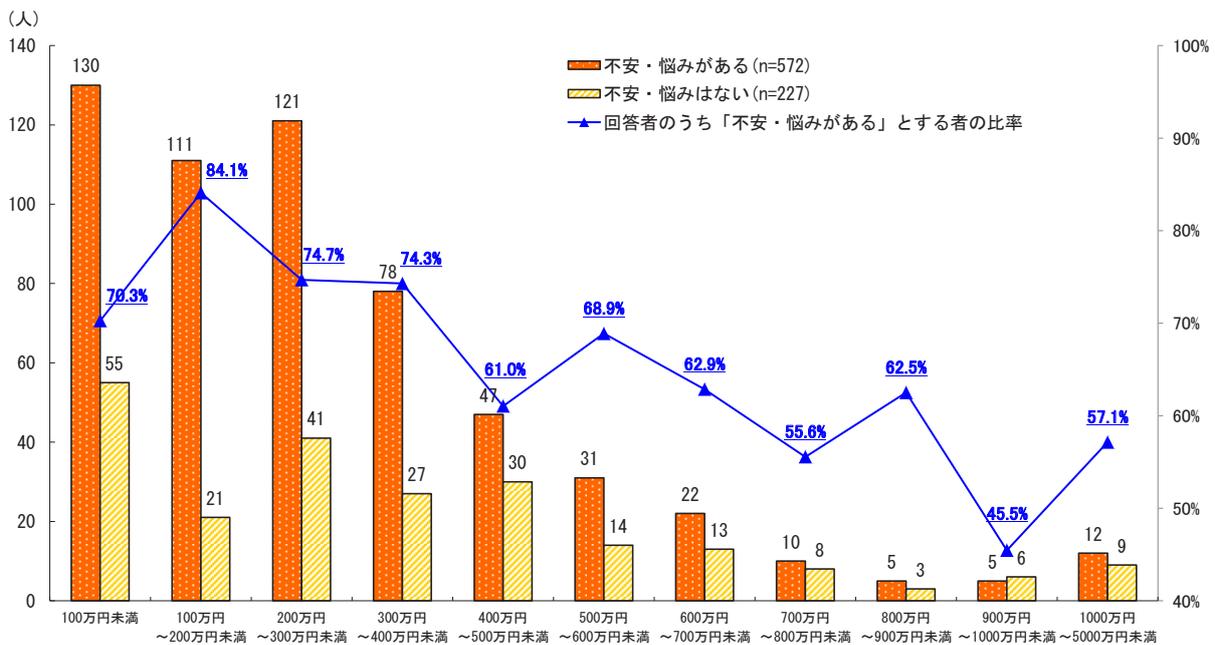
第1-3-40図 フリーランス形態で事業を営む中での不安や悩み（複数回答）



フリーランスが事業を営む上で抱える最も大きな不安や悩みは、「収入の不安定さ」であることが分かった（第1-3-40図）。それでは、手取り年収の水準と事業を営む中での不安や悩みの有無と

はどのような関係にあるだろうか。第1-3-41図は、この関係を見たものであるが、400万円未満の回答者層を中心に、「不安・悩みがある」とする者の比率が高まる傾向が見られる。

第1-3-41図 フリーランスの手取り年収と事業を営む中での不安・悩みの有無との関係



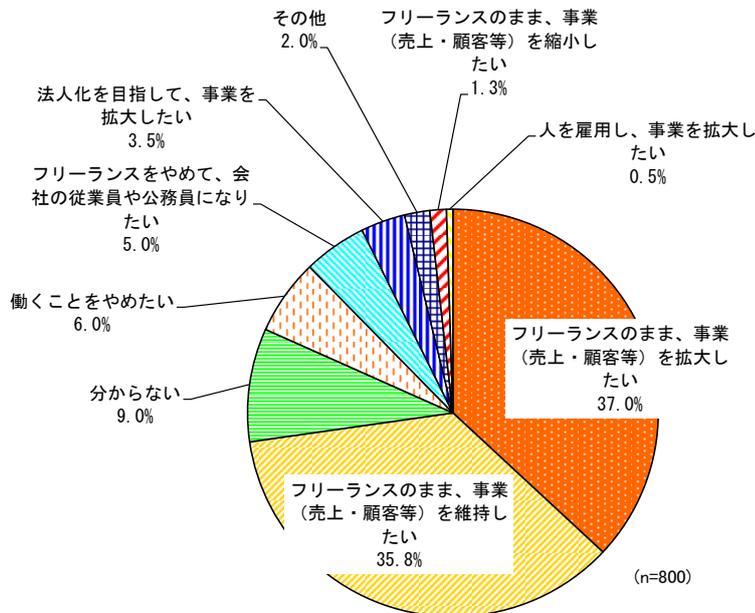
### 3 フリーランスという働き方の今後の見通し

それでは、フリーランスは今後の働き方の展望について、どう考えているだろうか。第1-3-42図は、フリーランスに自身の今後の事業や自分の働き方に対する考えを聞いたものである。最も多い回答が、「フリーランスのまま、事業（売上・顧客等）を拡大したい」、「フリーランスのまま、事業（売上・顧客等）を維持したい」がそれぞれ4割弱を占め、合わせて7割を超えている。

第1-3-40図（フリーランス形態で事業を営む

中での不安や悩み）で見たように、「収入の不安定さ」を不安や悩みとする割合が非常に高いにも関わらず、フリーランス自身は、今後の見通しについて、事業を営む利点である「仕事をする時間や場所の自由度がある」状況を確保しながら（第1-3-24図）、事業を拡大できることが望ましく、拡大できなくとも現状は維持したいとの思いが浮かび上がっている。なお、「人を雇用し、事業を拡大したい」とする回答はほとんどなかった。

第1-3-42図 フリーランス自身の事業や働き方の今後の見通し

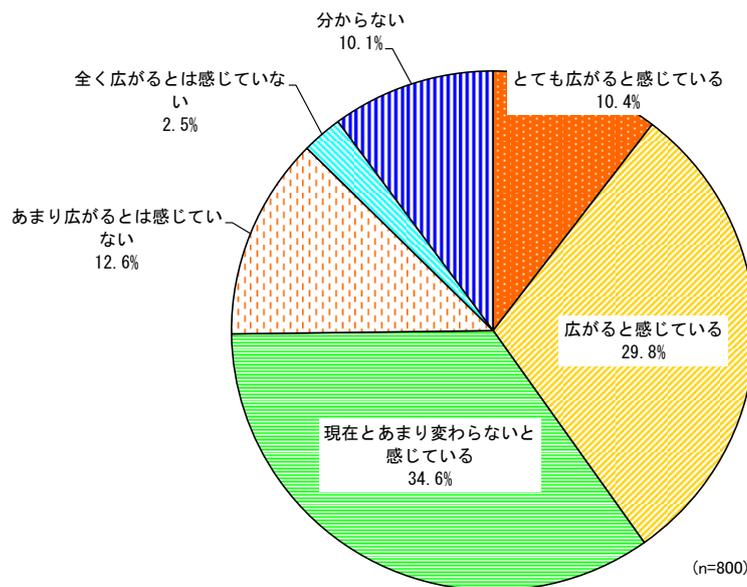


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

これまでフリーランスの生き方、働き方について、様々な観点から考察してきたが、それでは今後の見通しについて、フリーランスはどのように感じているであろうか。このことについて聞いたものが、第1-3-43図である。「とても広がると感じている」、「広がると感じている」を合わせて約4

割を占めており、「現在とあまり変わらないと感じている」は4割弱である。持続的若しくは拡大的とする見方を合わせて8割近くを占めており、今後の展望は、総じて前向きな見方をしているものといえよう。

第1-3-43図 フリーランスという生き方、働き方の今後の見通し



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

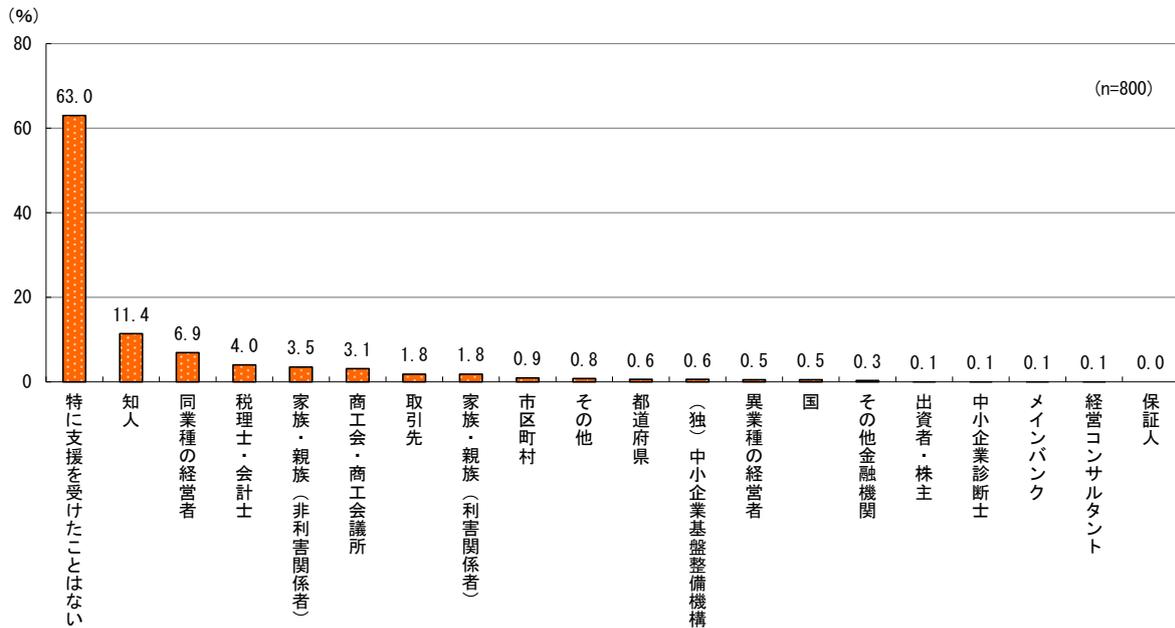
#### 4 フリーランスの相談先・支援先

これまでのアンケート調査結果から、フリーランスは、規模は小さくとも、挑戦心と受注に応える技能に自信を持つ事業者であるといっているが、事業を営む上で外部に協力を求めているか、また、必要と考えているかについて見てみたい。

第1-3-44図、第1-3-45図は、それぞれフリーランスが実際に受けたことがある相談先・支援先、今後受けたい相談先・支援先について聞いたものである。すると、「特に支援を受けたことはない」、「特に支援を受けたいと思わない」との回答が突出して多かった。フリーランスの実像を把

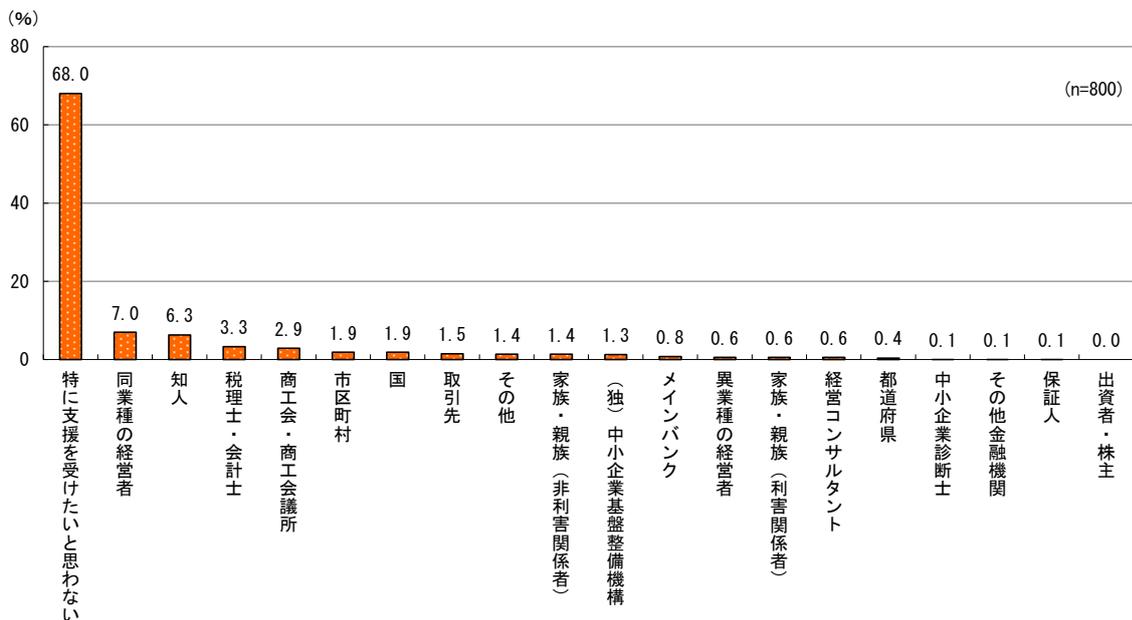
握するに当たり、これらの回答と合わせて、先に見たいいくつかの回答、すなわち、フリーランスが事業を営む理由として「仕事をする時間や場所の自由度がある」こと（第1-3-24図）、必要な知識・技能を「自分で身に付けた」こと（第1-3-38図）、近年の売上及び利益の傾向は「横ばい」が約半数を占めること（第1-3-31図）、などを総合すると、自らの技能を抛り所に、事業は現状の規模に見合う範囲で営んでいくとの意識のもと、事業の拡大一辺倒ではなく、持続性に軸足を置いた経営の在り方も見えてくる。

第1-3-44図 実際に受けたことがある相談先・支援先



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）  
 （注）本設問は複数回答であるが、本図では回答の上位1位を集計している。

第1-3-45図 今後受けたい相談先・支援先



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査～フリーランス事業者調査編」（2015年2月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）  
 （注）本設問は複数回答であるが、本図では回答の上位1位を集計している。

ここまで、第2節では新しい働き方としてのフリーランスの実像について多面的にみてきた。ここで、現在、第一線で活躍しているフリーランス

2者と、数多くのフリーランスが集うコワーキングスペースを運営している小規模事業者1者の取組事例を紹介する。

## 事例

## 1-3-3：齊藤ベツ etsk子氏

(千葉県佐倉市)

(ロシア語会議通訳・翻訳家)  
〈従業員0名〉

同時通訳を行う 齊藤ベツ etsk子氏

### 「子供たちの成長にあわせて仕事の スケジュールリングをしつつ、 プロフェッショナルとして世界で活躍」

## ◆きっかけ・転機

齊藤ベツetsk子氏は、ロシア語会議通訳の第一人者。国際会議の同時通訳を聞けば、ロシアに永らく住んでいたのかと思う。ところが齊藤氏の大学時代の専攻は英文学。シェークスピアを研究していたという。ロシア語は第2外国語。しかし、良い先生に恵まれ、学生時代から日露の通訳をしていた。ちなみに、通訳の傍らロシア語に翻訳している哲学書は、モスクワ大学から出版されている。

齊藤氏は大学卒業後、大手商社で通訳や翻訳の仕事をしてきた。契約書や輸出機械等の仕様書の翻訳などに従事していたという。

転機となったのは、1989年12月に米国大統領レーガンとソビエト連邦最高指導者ゴルバチョフの間で行われマルタ会談。この時齊藤氏は、生まれて初めてテレビ局での同時通訳をした。これ以降、冷戦の終結をうけて、ロシア語がテレビや国際会議の同時通訳言語となっていく。齊藤氏の同時通訳としての仕事が増えていく。また計画経済から市場経済への移行を支援する金融セミナーなど各種の新しい通訳需要が生まれた時期でもあった。このロシア語の需要の変化を背景に、また、子供たちと過ごす時間をよりフレキシブルに確保するため、齊藤氏は商社を去り、フリーランスとして通訳の道を歩み始めることにした。

## ◆仕事の内容

通訳はただ言葉を単純に置き換えるだけではない。会議も交渉通訳も、そのバックグラウンドとなる専門知識が必要な事は言うまでもないが、発言の意図を間違いなく伝えるためには、言語の違いだけでなく、言語文化の違いを乗り越えなくてはならない。

「言語に現れる思考回路の違いや国民性の違いを通訳がしっかりと理解し、異文化間に橋を渡すように訳す事が大切だ。」と語る齊藤氏。

発言者の思いを真剣に理解し、咀嚼し、言語の掛け橋となる — 国際社会の第一線で通訳という仕事を極めるには、並大抵の能力では難しいと思うのだが、そのような努力の蓄積によって、齊藤氏は長くロシア語通訳のプロフェッショナルとして活躍できるのだろう。

## ◆仕事への思い

フリーの通訳として活動を始めた時期、齊藤氏は母親として子育て中であった。

「フリーランスという生き方は子育てと両立するには好都合でした。子供の成長に合わせて、幼稚園や小学校の頃は出来るだけ長い出張は控え、都内での短い仕事を選んだものでした。仕事の量や時間をライフステージに合わせて、ずっと仕事を続けるうえで、フリーランスで良かったと思います。」

現在も、齊藤氏は若手の通訳を育成しながら、さまざまなテーマの通訳に従事しているそうだ。そこで、フリーランスは収入が安定しないのではと聞いてみた。

「その通りですね。でも私は通訳の仕事が大好きなんです。込み入った内容や微妙なニュアンスをうまく通訳ができた時はとても嬉しいです。それで人と人の心が通うのを見るのも、とても幸せです。」

多様な人生ステージを生きる女性が、フリーランスで通訳という仕事を極めて、変動する国際社会で活躍している。

これからも、齊藤氏らしい軽やかで自由闊達な歩みを、続けて欲しいと願っている。

## 事例

### 1-3-4：株式会社ゼンアーキテックス (東京都港区)

(ITコンサル業)  
〈従業員0名、資本金2,100万円〉



COO 三宅和之氏

## 「時間を有効活用し、本来の“仕事”に注力できる」 「クラウドソーシングという働き方」

### ◆クラウドソーシングを活用した背景

依頼したい仕事がある企業（クライアント）はWebサイト上でその仕事内容を公開し、仕事を探す人（ワーカー）はその仕事を受注したければ手を挙げる。双方の条件が合えば、マッチングが成立し、仕事がスタートする。特にITやクリエイティブなどの専門技術を身につけている人々の間で、こんな業務受注の仕方が増えてきている。これが『クラウドソーシング』だ。

一見、人材派遣と同じように見えるが、業務従事者の事前指名ができない派遣と違い、あくまで、クライアントとワーカーを直接マッチングするサービス。ワーカーはサイト上で自身のスキルや実績を公開でき、クライアントも素早く目当ての人材を見つけることができる。

仕事の受注に、このシステムを利用する株式会社ゼンアーキテックスはわずか2名で営業する会社だが、ビッグクライアントのシステムコンサルティングや設計など、システムの根幹をなす業務をいくつも手がけている。今回、お話を伺ったCOOの三宅和之氏は大手信託銀行でシステムの企画・運用を、パートナーでCEOの岡大勝氏は大手コンピューターメーカーで資産運用系のシステム開発に関わっていた経歴を持ち、ともにこの分野のエキスパート。そして、ともに前職時代から、業界に対する違和感を感じていた。

### ◆クラウドソーシングのメリット

「IT業界は建設業と同じように、多重下請け構造なので、とても仕事の効率が悪いのです。私が銀行でシステム開発を担当していたときも、関わる人数が多すぎて情報が共有できなかったり、無駄に時間がかかったり。予算的にも無駄が多いですよ。」

その点、彼らに業務発注するクライアントは、そもそも大手システムインテグレーター（顧客の業務内容を分析し、問題に合わせた情報システムの企画、構築、運用などの業務を一括して請け負う業者）に依頼せず、クラウドソーシングサービス会社を利用していることからわかるように、三宅氏らが会社員時代に感じていた不満を共有している。つまり、シンプルで効率がよい作業が約束されているわけだ。また、Web上で受注、契約、報酬回収まで、仕事に付随するさまざまな作業を代行してくれる点もクラウドソーシングの魅力だという。

「二人のエンジニアで運営している会社ですから、契約作業や請求作業に時間を取られたくない。専門外の作業に使う時間があれば、自分の仕事に集中したいのです。」

### ◆クラウドソーシングを活用する上での留意点

二人にとって、いいことづくめの「クラウドソーシング」だが、最後にこのサービスを使う上での、ワーカーの心得をきいてみた。

「人づきあいが苦手、という理由で、このサービスを利用しようとする方もいるかもしれませんが、『クラウドソーシング』を使うなら、必要なのは技術の高さとともにコミュニケーション能力でしょうね。ほかの職種はわかりませんが、初対面の人と組んで仕事をするのも多いのがSEです。もちろんクライアントとのリアルな打ち合わせもありますから、その点は会社勤めをする場合と何ら変わりません。」

高い技術を持つワーカーを探したい方。無駄なコストをカットしたい発注者。そして、自身の技術とコミュニケーション能力に自信のあるワーカーは、この新しい受発注サービスも有効なツールであるといえよう。

## 事例

### 1-3-5：株式会社コミュニティコム（埼玉県さいたま市） （コワーキングスペース運営） 〈従業員4名、資本金100万円〉

「闘病生活で出会ったホームページ構築・運営」  
「フリーランスのコミュニティ化に可能性」  
「コワーキング事業の最終目標は地域の活性化」



代表取締役 星野邦敏氏

#### ◆事業の背景

株式会社コミュニティコム代表取締役の星野邦敏氏は、さいたま市の出身で現在36歳。さいたま市大宮区でコワーキングスペース「オフィス7F」を運営している。

星野氏は大学を卒業後、就職活動もせずに自由気ままな生活を送っていた。しかし間もなく、先天性の持病が悪化し入院を余儀なくされてしまう。退屈な闘病生活の中で、お見舞いに来てくれた友人からホームページ作成に関連した本をもらったのがきっかけで、自身の入院生活をネット公開して時間を過ごす毎日が続いた。それからは、ホームページの構築と運営にのめり込むことに。

退院後27歳の星野氏は、会計事務所に就職、働くかわら資格試験の受験に挑戦する。受験勉強の最中、自分自身が必要と感じて、税理士試験に関する情報を受験生で共有するコミュニティサイトを構築し、運営していたという。このサイトが受験塾の目に留まり、平成16年以降アフリエイト収入が増えていき、気がつけば年収は1,000万円を超えていた。

こうした時、とある受験塾から広告依頼を受けた際に、「法人契約にしてくれないか」との話があり、それなら平成20年に税理士事務所を退社、(株)コミュニティコムを起業した。星野氏は29歳になっていた。

#### ◆事業の転機・展開

起業後は、さいたま市緑区にある実家で仕事をしていましたが、「自宅にいると人との会話もなく、ひきこもりになりがち」ということで、東京赤羽のインキュベーションルームを借りて事業活動を続けた。

この頃には、ホームページ運営や、ホームページ構築オープンソース「WordPress」関係のフォーラムやセミ

ナーでの講演も舞い込み、仲間との共同事業やコミュニティ活動も増えていったという。また、「WordPress」のノウハウ本の執筆依頼も来るようになっていた。

事業活動の拡大にともなって、事務所の移転を考え始めていた時、東京西日暮里の廃校となった学校の一室が借り受けられることになり移転した。しかしここも、平成23年の東日本大震災後に、耐震性に問題があるとして取り壊しが決まったため、自らコワーキングスペースを運営することを決意、出身地であるさいたま市に「オフィス7F」を開設したのだ。

「オフィス7F」は、単なる「貸し事務所」ではない。フリーランスのコミュニティスペースでもある。

「フリーランスは自由な働き方や生き方ができる反面、人とのコミュニケーション不足から孤立したり収入が不安定になったりとデメリットもあるのです。」

星野氏は自分の体験から利用者のコミュニティをサポートできないかと考え、現在、大手クラウドソーシング運営会社とのタイアップを進めている。

#### ◆今後の事業展開

「最近では地域の主婦やサークルでの利用も増えてますので、ITに限らず、いろんな職種でのコワーキングを推進したいですね。」星野氏はまた、コワーキングのフランチャイズ化に向けた準備を進めているという。

「地方の創生には、まず人と人どうしのコミュニケーションの場を提供してコミュニティを構築し、それが地域で定着することが大切だと考えています。そして、そのコミュニティを持続可能にするために仕事の流れを作るのです。それがコワーキングの最終目標です。」と星野氏は今後の抱負を語ってくれた。



「オフィス7F」の店内



公的補助金の説明会などイベントも行われる

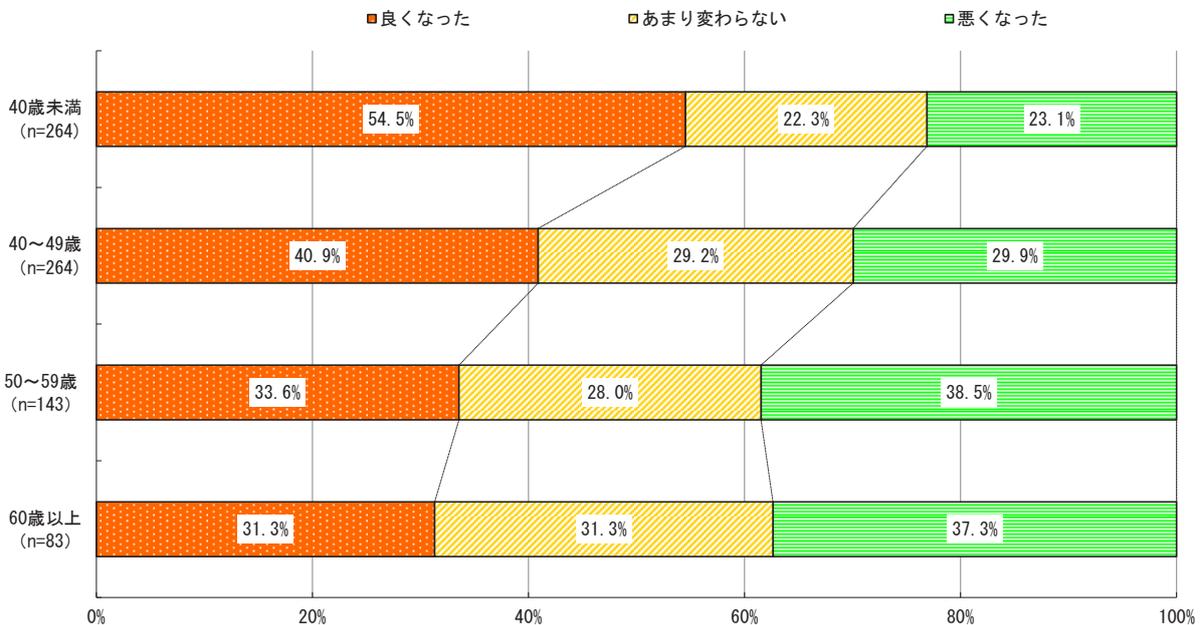
### 第3節 事業承継に伴う新たな取組

ここからは、小規模事業者の事業承継に伴う新たな取組について、見ることにする。

第1-3-46図は、小規模事業者における先代経営者から現経営者への事業承継後の業績推移について、事業承継時の年齢別に見たものである。これによると、事業承継時の年齢が若いほど、承継

後の業績が上向く傾向が明確に見て取れる。「良くなった」との回答は、40代未満では5割を超えていたものが、40代には4割に、50代以上では、3割に減少しており、より年齢が若い経営者に事業を引き継ぐことにより、小規模事業者の新陳代謝が図られることを示唆している。

第1-3-46図 事業承継後の業績推移（承継時の年齢別）



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、(株)野村総合研究所）

(注)1. 事業承継後の業績推移は、承継後5年間程度（承継後5年未満の事業者は回答時点まで）の実績による回答。

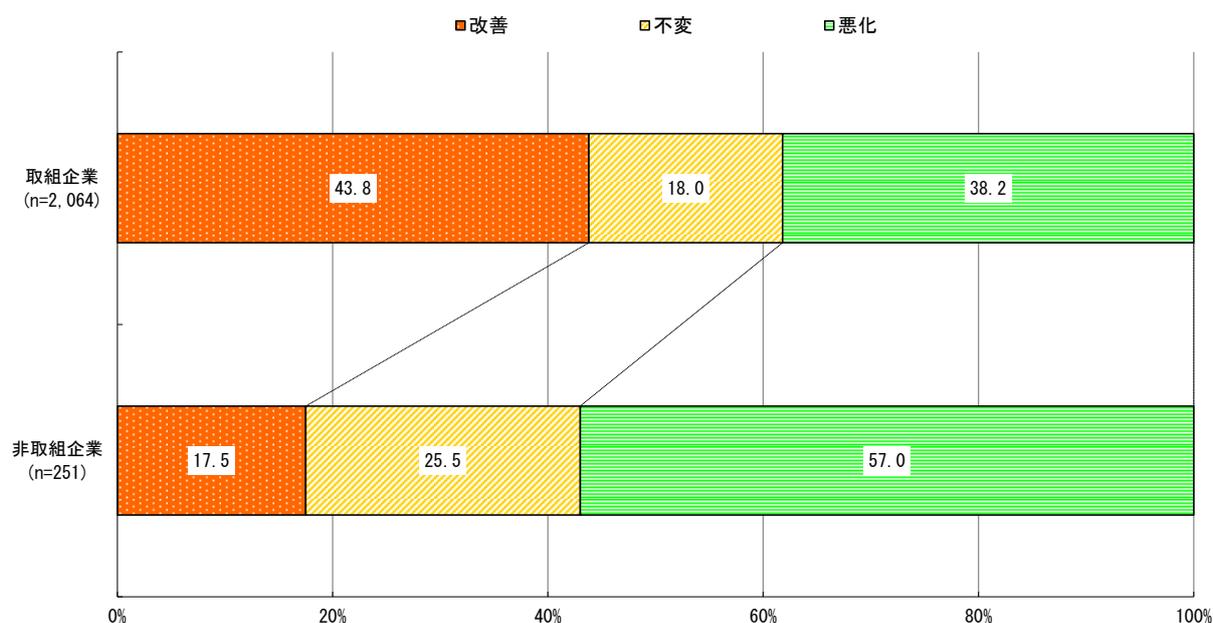
2. 「良くなった」には「やや良くなった」を、「悪くなった」には「やや悪くなった」を含む。

第1-3-47図は、事業承継後、経営を革新するための取組の有無が、中小企業の業績にどのような変化を与えたかを示したものである。「改善」の回答比率を、取組を行った企業（取組企業）、取組を行っていない企業（非取組企業）それぞれについて見ると、取組企業は非取組企業に比べて

2.5倍も大きいとの結果が示されている。

したがって、事業を承継した際、先代経営者の経営手法を吸収するとともに、後継者自らが、先代経営者にはなかった強みも活かしつつ、創意工夫をこらして経営を改善していくことが極めて重要である。

第1-3-47図 事業承継後の業績変化（経営革新への取組状況別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」（2009年7月）  
 (注) 小企業からの回答結果を掲載している。小企業とは、本アンケートにおいて従業員19人以下の企業と定義している。

以上見てきたように、事業承継を契機として経営改善に取り組むことが重要であるが、伝統工芸の業界にありながらも、事業承継をきっかけとし

て様々な新しい取組を展開している小規模事業者について1事例を紹介する。

## 事例

### 1-3-6：株式会社 佐藤商事

(伝統工芸品川連漆器の製造・販売)  
〈従業員11名、資本金600万円〉

(秋田県湯沢市)



代表取締役 佐藤慶太氏

#### 「伝統文化の大切さを知り事業承継」 「伝統を守りながら新しい商品で販路を開拓、 伝統文化を未来へ受け継ぐ」

##### ◆事業承継のきっかけ

株式会社佐藤商事は、秋田県湯沢市の伝統的工芸品である川連漆器(かわつらしっき)を約800年間にわたり作り続け、伝統を守っている老舗企業である。

渋柿から抽出した「柿渋」や「生漆」を何層にも塗り上げる「下地」によって、川連漆器は非常に堅牢であることで知られている。「下地」の上には「花塗り」と呼ばれる仕上げを施し、漆本来の美しい光沢を出す。塗りムラが出ないように漆を均等に塗り上げるのが、熟練した職人の腕の見せどころだ。

この老舗企業を引き継いだのが、現社長の佐藤慶太氏。齋藤氏は、大学卒業後、東京のIT企業で営業マンとして働いていたという。

「当時、家業には、あまり興味はなかったんです。それがある時、実家のホームページを作ることになって、改めて伝統的工芸品の素晴らしさ、その文化を守っている父親の仕事の大切さがわかったのです。絶やしてはいけないと思いましたね。」

その後、祖母の願いもあって家業を継ぐことを決意し、平成24年、社長に就任。佐藤氏は35歳になっていた。

##### ◆新しい取り組みと効果

佐藤氏は、川連漆器の伝統的な職人技を守ることに強いこだわりを持っている。

そこでまず、地域と連携して伝統文化を観光客などに紹介していくことにした。地元の稲庭うどんの有名店に川連漆器を提供し、来店客に実際に川連漆器の良さを体感してもらうなど、地域をあげての取組を行った。

一方で、伝統的工芸品をこれからも代々受け継いでいくには、消費者に受け入れられる新しい商品を開発して、販路を拡げることが大切である。

これまで、川連漆器の魅力「何層塗りである」といった製法や機能で謳うことが多かったが、それだけではお客の食指は動かない。

佐藤氏は、東京勤務時代の感覚から、デザイン性も重要な要素だと感じていた。それで、子供向けの溝を付けたプレートやスプーン、大手玩具メーカーのキャラクター

とコラボレーションした商品などの開発に挑戦したのだ。

「手探りではありましたが、取引先や売上は着実に拡大しています。従来の取引先のほかに、異業種からの商品の引き合いも増えています。」と佐藤氏は語っている。

##### ◆今後の課題と取組

佐藤社長は、職人の高齢化と担い手不足にも危機感を感じている。そのために、美術工芸を専門とする大学や各種専門学校と連携し、次世代を担う若い職人の育成にも取り組み始めている。

「最近では、若い学生達からの入社希望や、技術を学びたいとの問い合わせが増えてきています。また、秋田県内の伝統工芸を守っている若い世代の経営者が集まって、一緒に地域ブランド化や情報発信をやろうという機運が高まっています。」

若い世代が事業を引き継ぎ、従来とは異なる視点やアイデアを持ち込んで、伝統工芸が次世代に受け継がれていく。

佐藤氏のような人材がいる限り、伝統的工芸品のタスキは、まだまだ未来へと渡されていくことだろう。

(注) 株式会社佐藤商事は、昨年の2014年版中小企業白書においても取り上げており、今回、2015年版小規模企業白書の発行にあたり、追加取材を行った上で再掲した。



伝統的工芸品の川連漆器(かわつらしっき)「根来・曙夫婦碗」

## 第4節 まとめ

第1章から第3章まで見てきたが、全国334万者の小規模事業者が参考になるよう、経営者の働き方や考え方、事業を営む上での課題やその解決のきっかけとなる内容についての抽出を行い、分析し、解説したものである。とりわけ、第3章では、小規模事業者にとって事業の持続化、引いては向上のために重要と考えている、①販路開拓・利益確保、②多様・柔軟な働き方として着目されているフリーランス、③若年経営者への事業承継への取組、の三つに焦点を当て分析を行った。いずれも小規模事業を営む上で、重要な観点を取り上げたものである。

①販路開拓については、小規模事業者が得意領域としてきた対面的な営業・販売活動について、取組方法を磨き直すことにより、景気が下り坂の時にでも、売上の維持が期待できるということを再認識することが出発点である。また、これまでの在庫管理の在り方を経営者がしっかりと見つめ直すだけで、利益を生み出せる「伸びしろ」が、多くの小規模事業者の事業の営みの中に眠っているということである。

②常用雇用者を持たず、自分の技能を提供することで対価を得ている事業を営むフリーランスは、「仕事をする時間や場所の自由度がある」、「自分の好きな仕事をできる」ことを利点と考えており、組織に縛られない、柔軟な働き方として着目されている。また、多様な業界や職種で事業を行っていることも特徴の一つである。ただし、企業において数年から10年前後の業務経験がなければ、独立して事業を営むことは

難しく、顧客の確保や低収入に直面している。しかしながら、今後、フリーランスという事業全般や自分のフリーランスとしての事業について、総じて、現状維持または拡大すると感じている者が多いことが分かっている。

③先代経営者の高齢化とともに、若手年経営者への事業承継は重要である。繰り返される言い回しではあるが、それを行動に移すことが実際になかなかできていない。事業承継は、親から子へのように親族間のケースが多いが、事業についての会話と理解が十分にできていないことが考えられるからである。通常の家以上に、会話を濃密にし、お互い理解し合えていなければ、事業用資産を引き継ぐ以前の問題として、事業で培ってきたノウハウ等が引き継がれず、経営が軌道に乗りにくい。このため、本章で取り上げたように、まずは「親子間のM&A」を強く意識する必要がある。実際に、年齢がより若い経営者に事業承継ができた小規模事業者や、事業承継後に経営革新への取組を行った小規模事業者については、業績が上向いたと考える経営者が多いことが明らかになっている。

このように、小規模事業者にとって、いくつかの取り組み余地が残されていることが今回の分析で明らかとなったことは、小規模事業者が今後の事業を営む上で、足元の事業を省み、経営を維持・向上させていくための方向が見えてきたということでもある。一人一人の小規模事業者が事業改善への取組に向け、今回の分析を参考にされることを切に願う。