

開廃業の動向とコロナ後に向けて 中小企業が取り組むべきこと ー デジタルを活用した非対面型 ビジネスモデルへの転換について ー



(株)にぎわい研究所 中小企業診断士 村上 知也

【要 旨】

開・廃業ともに諸外国に比して割合の少ない状況を打破していくには、日本の企業数は新陳代謝を図らねばならない。日本の社長の平均年齢は未だ上昇を続けており、廃業が増加するのは必然のため、事業承継の施策を打っていくとともに、多様化する起業に関する施策にも期待したい。ウィズ・コロナでは固定費負担が軽く、リスクを抑えた、フリーランス起業や複業での起業の割合が増えるだろう。事業を提供する形態も、非対面型のビジネスモデルを具備しておきたい。これは起業にとっても、既存企業にとっても同様である。非対面型のビジネスモデルとしては、①モバイルオーダー・キャッシュレス、②BtoC EC、③BtoB EC、④テレワークの活性化に期待したい。実現していくためには企業のデジタル力の向上は中小企業であっても必須と言える。

〇はじめに

(1) 企業数を減らしたくない

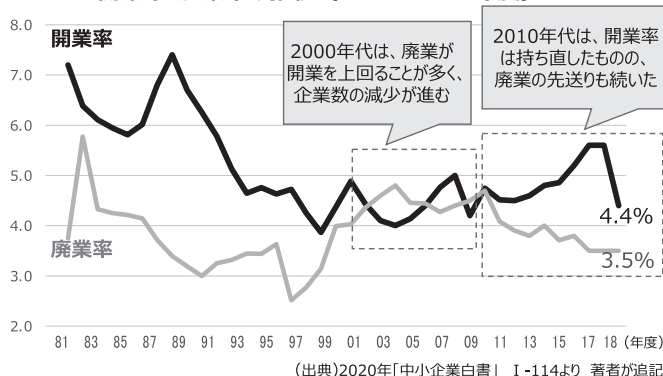
人口が増加しているフェーズでは、開業が多く廃業は少ない状態が通常だった。しかし2000年代に入り、一時的には廃業率が開業率を上回り、企業数が減少することになった。そこで開業数を増やす施策が実施され、2010年代では開業率は上昇した。

廃業についても、2009年から2013年に施行された、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」、通称「金融モラトリアム法案」により、廃業を先送りすることで、廃業率は低下した。起業を促進することと廃業を防止することで、企業数を減らさない施策は一時的には成功したと言える。

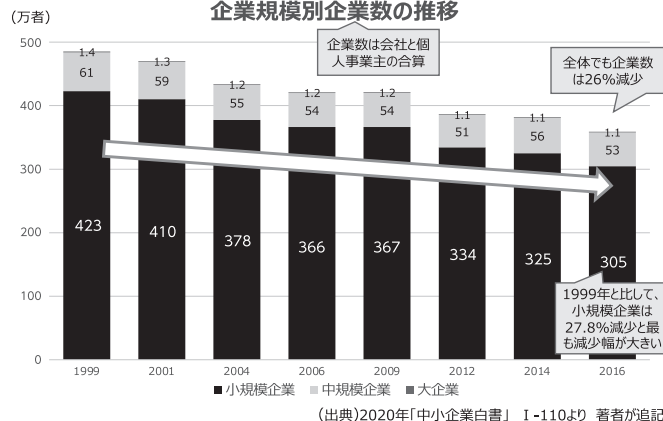
(2) 企業数は増え続ける必要はない

中小企業白書では、企業の開業・廃業動向のデータが毎年掲載されているが、2020年の白書で

開業率・廃業率の推移（1981-2018年度）



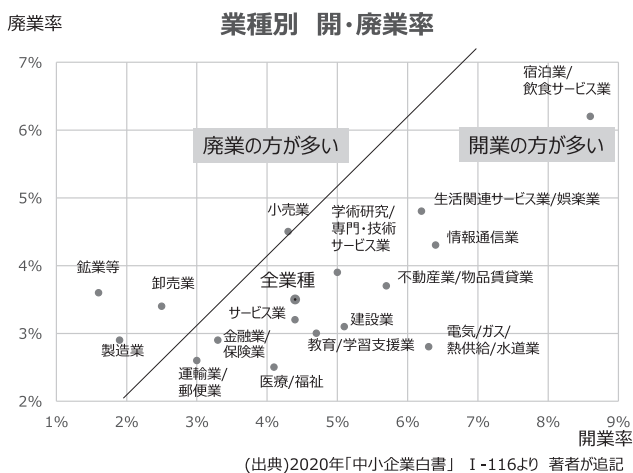
企業規模別企業数の推移



は、「中小企業・小規模事業所の新陳代謝」という章にデータが掲載されている。これは、過去のように企業数が減少するのは悪いことだという考えに固執せず、人口減少の中、適正な企業規模の企業数に集約され、成長分野に注力することを表明していると言える。ある程度の事業者数の減少は受け止めていかざるを得ない。まさに当面の開業・廃業においては「新陳代謝」が重要なキーワードになっていく。

○中小企業の業種別の開廃業の現状について

2018年度の全業種の平均は開業率が4.4%で廃業率が3.5%となっている。開業率と廃業率の差がマイナスとなる、つまり減少業種は、小売業、卸売業、製造業、鉱業等となっている。(下記図表の左側)



小売、卸売業はネットを使った非対面型の企業は増加しているが、旧来型の店舗などの対面型の企業の減少幅が大きいと類推される。なお、ネットショップは2017年に189万店舗だったものが、270万店舗まで増加している。(エンパワーショップ(株) 調べ)

一方、宿泊や飲食サービス業はインバウンド需要の高まりで、廃業率も高いが、より高い開業率となっており、企業数は増加している。しかし、コロナ禍以降の当該業種の企業の減少数は、今後注視していきたい。一方で、情報通信業は業種と

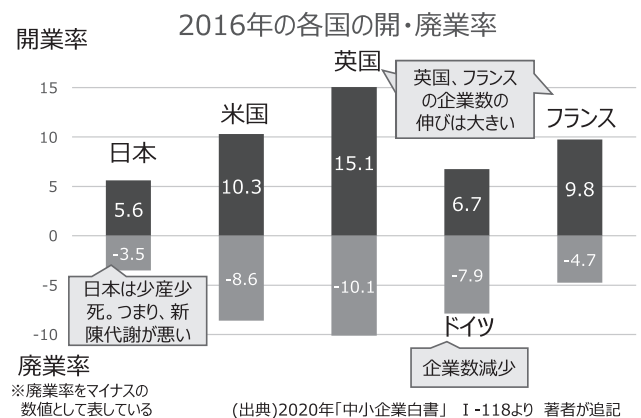
しては2番目の増加率であるが、逆に今後の企業数は増加することが予想される。

また、生活関連サービスや、学術研究・専門・技術サービスなどのサービス業も引き続き企業数を伸ばしているが、コロナ禍以降では、非対面型に転換できたサービス業は伸びる一方で、転換できずにいるサービス業の減少が予想される。

○各国の開廃業の動向

各国の開・廃業データが揃っている2016年で比較を行う。統計の性質が異なるため、単純比較はできないが、日本は開業率も廃業率も低い。すなわち少産少死が継続されており、企業の新陳代謝が低いと言われる所以となっている。

なお、英国とフランスは開・廃業率の差分が大きく、企業数が大きく増加している傾向にある。一方で、ドイツの企業数は減少傾向にある。



また、将来に向けて起業を計画している起業計画率の数値を見ても、米国やフランスに比べて日本の起業水準は低いままで推移する可能性が高い。

各国の開業率と起業の計画率	日本	米国	英国	ドイツ	フランス
開業率(2016)	5.6	10.3	15.1	6.7	9.8
起業計画率(2018)	8.8	18.5	8.3	7.6	20.4

(出典)みずほ情報総研株式会社
「平成30年創業・起業支援事業(起業家精神に関する調査)」

なお、起業計画率は、「今後3年以内に、一人

または複数で、自営業・個人事業を含む新しいビジネスを計画している」割合である。

○廃業率はこのままでは上昇する

ここまで開廃業データを見てきたが、新陳代謝が進むのはよいが、廃業ばかりが増加する事態は避けたい。日本では社長の高年齢化がますます進んでおり、60代以上で60%弱をしめている。特に心配なのは70代以上が30%弱まで来ており、何十年も言われ続けているが、事業承継が課題であり続けている。しかし、小規模企業の経営者の高年齢化問題は解消されず、このままいくと本格的に廃業が増加することは自明であり、親族外承継や、M&Aを含めた事業承継の施策もさらに強化していくことが求められる。

そして何より、コロナ禍で喫緊の問題は、短期間での大量廃業の発生である。東京商工リサーチの調査では、7.7%の企業が廃業を検討しており、うち45.1%の企業は1年以内の廃業を検討している。これは、単純計算では中小企業の12.4万社が該当する。急速な廃業率の上昇を防ぐためには短期的な延命策も求められている。

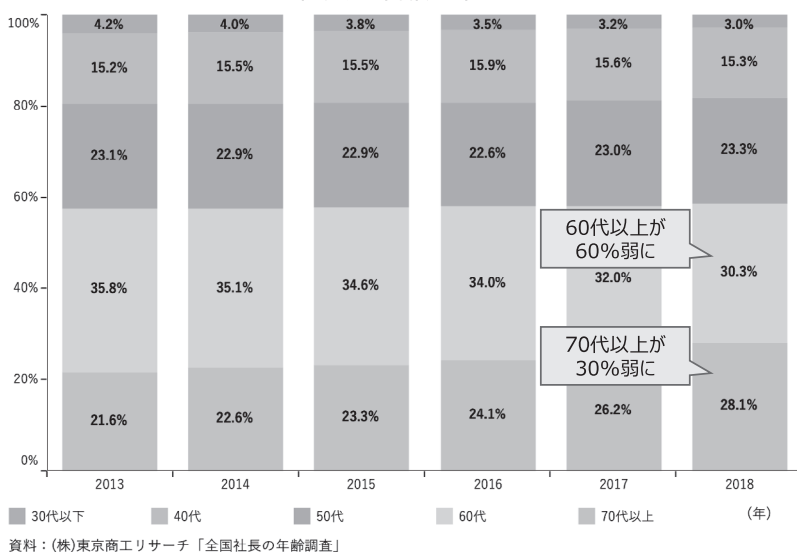
○多様な起業形態が生まれている

廃業の抑制だけでは、日本の成長は望めず、こういった起業が必要だろうか。ベンチャー企業が急成長してユニコーン企業を創出して、多くの雇用が生まれるようなケースが増えることも求められるが、小規模事業者が着実に起業を成功させ、成長して雇用を生むことで、ベースを支えていくことも必要となる。

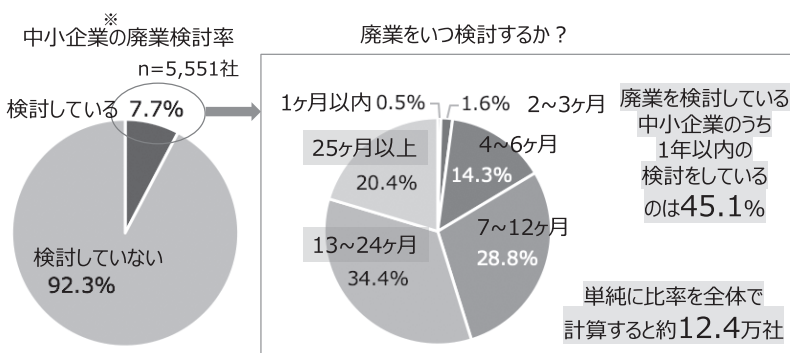
コロナ禍以降の起業はより多様性が生まれると考えられる。一律に起業家と分類されるのではなく、フリーランス、ギグワーカー、クラウドワーカー、パートタイム起業家、ボーダレス起業家、など起業関連用語も多様となっている。例えば、ギグは音楽用語でライブハウスなどに居合わせた演奏家らの軽いセッションを指すため、単発で短期の仕事に従事する人を「ギグワーカー」と呼ぶ。ギグワーカーやクラウドワーカーは、勢いを増しているITのプラットフォームの中で働くといった仕組みありきの働き方である。クラウドワーカーがWebデザインやシステムエンジニアといった専門知識を求めるものが多かった一方で、ギグワーカーは代行業務が中心であり、多くの人が取り組めるため、起業の裾野が広がったと言える。

一方で、パートタイムやボーダレス起業家は人生のキャリアの考え方から生まれてきた働き方である。パートタ

社長の年齢分布



中小企業の廃業検討状況



多様な働き方形態の分類

働き方	内 容	仕事の例	対象となる人
フリーランス	特定の企業や団体、組織に専従しない独立した形態で、自身の専門知識やスキルを提供して対価を得る人	Webデザインや、システム開発、ライティングなど、専門サービス業が多い	企業等での勤務経験による専門知識を活かして起業する人が多い
ギグワーカー	インターネット上のプラットフォームサービスを介して単発の仕事（ギグワーク）を請け負う人	Uberなどのデリバリーのように代行的な仕事が多い（配達、運転、家事代行等）	経験やノウハウの少ない人が最初の起業のきっかけとして取り込まれる
クラウドワーカー	不特定多数の発注者と受注者を募りインターネット上で仲介するサービス「クラウドソーシング」を用いて仕事をしている人	データ入力・ライティング・デザイン・システム開発・翻訳など非対面のオンラインで完結する仕事が多い	専門知識のない主婦やシニアからプロまで、多彩な人々
パートタイム起業家	1週間あたり35時間未満の起業家	個人向けサービス業が多く、例えば、自宅での教室運営などが挙げられる	女性や若年層が多い
ボーダレス起業家	自営と勤務を繰り返している起業家	通常の起業と業種の割合に大きな変化はない	通常の起業家に比べて、20代や60代以上の割合が少し高い

イム起業は、育児や介護などに時間が取られる中で取り組んだりする人も多い。ボーダレス起業は、自営と雇用の間を往復する人たちで、ある程度の年齢を重ねていることが多かったが、最近では、若者でも雇用された会社と並行して起業に取り組んでいるケースも見受けられる。

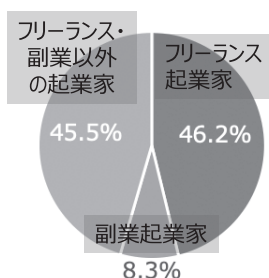
一度起業をすることで、起業へのハードルが下がる。以前は、人生をかけてリスクの高い起業も多かったが、一度起業しても、うまくいかなければ撤退して、次のチャンスを待ったり、プロジェクト型で起業しているケースもある。常に継続し続けるのが起業である必要もなく、求められるタイミングだけで起業に取り組むと言った考え方の変化も起きている。

○フリーランスは今後も増える

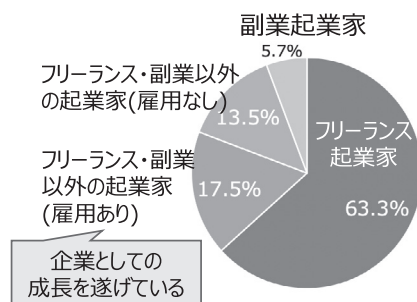
起業形態が多様化する中、コロナ禍では、固定費が大きい業種が苦しんでいる状況を目にしているため、リスクを抑えて起業することを考える人が増えるのではないかと。今までの雇用での仕事を継続しつつ、副業を始めたり、自身のスキルを生かしてフリーランスを起業する割合に今後も注目したい。副業も生活の費用を稼ぐための補助的な副業ではなく、新しいキャリア、仕事に向けての「複業」化が進むだろう。

起業家の内訳に占めるフリーランスの割合

起業家の内訳



フリーランスとして事業を開始した起業家の現在の事業の形態



(出典)2020年「中小企業白書」 I-153,155より 著者が追記

すでに起業家の割合は、フリーランスが46.2%、副業起業家が8.3%と合わせると過半となっている。

フリーランスは1人で事業展開し、雇用を生まないのが大半であった。しかし時間の経過とともに、31%がフリーランスではない起業家となり、17.5%がその先で雇用を生んでいることが、上記図表からわかる。

著者自身の話で恐縮であるが、複業からフリーランス、そして法人化と変遷してきた。大手のシステム会社に勤務していたときには、起業ができるものなのか先がよく見えず、高いリスクを感じていた。しかし複業で資格予備校の講師を始め

て、自分の名前が会社の外に出て、成果を出せると次の仕事につながり、会社の名刺以外でも仕事ができるようになった時、起業に対する不安感は減少していた。

全てを賭けて急速な成長を目指す起業も必要だが、多くの起業予備軍にとってはハードルが高い。既存の雇用でベースとなる収入を確保しつつ、新しい取り組みを複業として取り組み、実績と自信をつかむことができれば、ハードルは低くなる。

コロナ禍においては、大きな投資を避けて、固定費が低い事業展開を考える起業者が多くなることが予想されるため、フリーランス起業の割合は今後も増えるだろう。

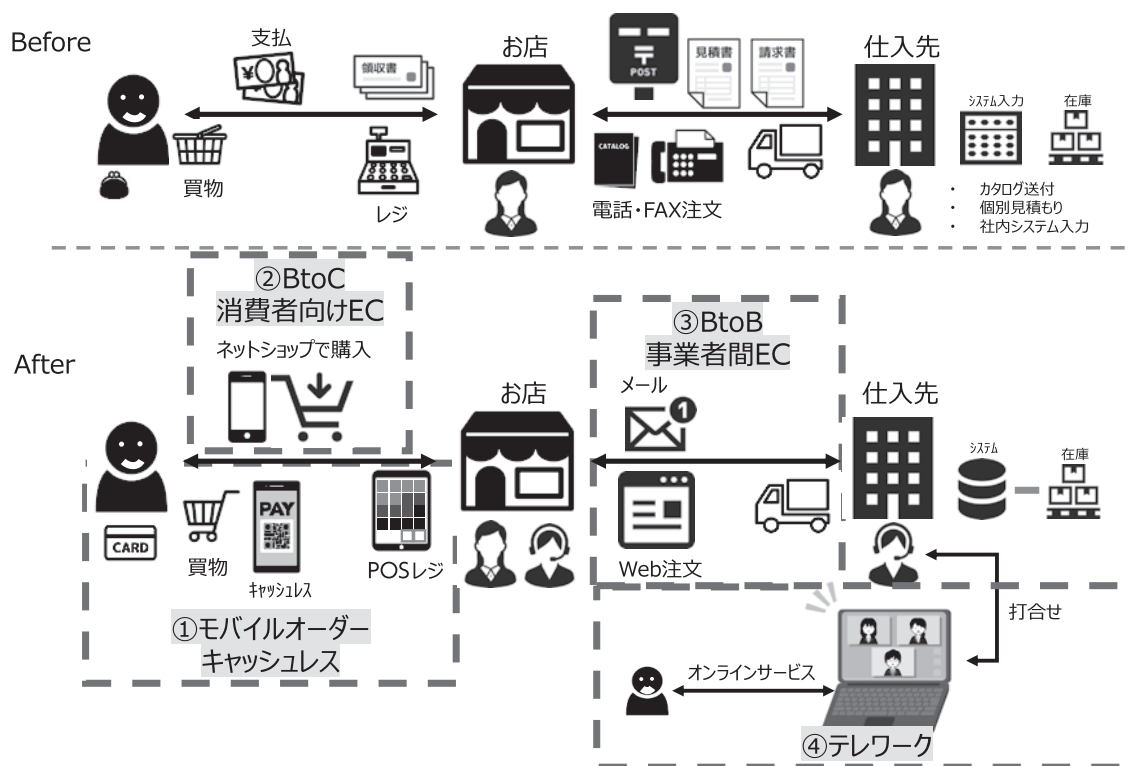
○コロナ後に求められること

コロナ後には様々な変化が起きることは間違いないだろう。新エネルギー・産業技術総合開発機構が2020年6月に提言している「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」では、新

しい社会像、社会的価値観として、1.デジタルシフト、2.政治体制や国際情勢変化、3.産業構造の変化、4.集中型から分散型への変化、5.人々の行動変化、6.環境問題への意識の変化、の6つが挙げられている。一つ一つは大きなテーマであるが、ここでは、「1.デジタルシフト」について考察を進めたい。特に、コロナ禍では、非対面型に転換することが急遽求められた。直接的な人同士の接触はできる限り避けるために、店舗内のテーブルやレジでは衝立が立てられた。コロナ後には、直接の触れ合いはある程度戻ってくるだろうが、全ては戻らない。単に非対面に適応するだけではなく、ビジネスモデル自体を非対面型に切り替えていかねばならない。そのために2020年に国や地方自治体で公募された補助金については多くの場合「非対面型ビジネスモデルへの転換」は補助額や補助率が引き上げられた。

それでは非対面型ビジネスモデルの転換とはどういう形態があるだろうか。分類すると以下の4つに分けられる。

コロナのBefore・Afterで求められる非対面型ビジネスモデルへの転換



どの形態にしても、ビジネスモデルを転換するのは事業者にとっては負荷が高い。一方、起業家にとってはチャンスが大きい。ビジネスモデルを転換するのではなく、最初から非対面型の準備をして起業できるからである。未だにキャッシュレスやPOSレジの対応ができていない旧来型の店舗は多いが、新しく起業されたお店の多くは最初から対応されている。後から転換するのではなく起業のタイミングで対応していくことが今後の企業には必須といえる。

○非対面型のビジネスモデルの4類型

それでは、4つの類型について具体像を述べる。

①モバイルオーダーやキャッシュレス

2020年6月一般社団法人キャッシュレス推進協議会の「キャッシュレス調査の結果について」のデータを確認すると、キャッシュレス・ポイント還元事業では、約115万店舗が参加した。これは対象となる店舗が約200万店舗と想定されていたが、半数以上の店舗が対応したことを意味する。還元事業におけるキャッシュレス比率は約27%から約36%まで上昇した。約40%のお店は売上に効果があり、約46%が業務の効率化に効果があった。手数料に課題は残るものの、政府はキャッシュレス比率80%を目標として提示しており、今後もますます比率は高まるだろう。キャッシュレスは店を出る際の非対面化施策の一つであるが、モバイルオーダーは店に入る際の非対面化である。既にマクドナルドやスターバックスなどの大手フランチャイズでは導入が進んでいる。お店にとっては注文を取る手間が省力化でき、事前にキャッシュレス決済もできることで導入効果は大きい。今まではラーメンや牛丼店での自販機決済が多かったが、自販機の導入コストは安くない。しかし、スマホを活用したモバイルオーダーのコストはますます下がってきており、今後は一気に普及が進むのではないかと考える。ここでもコストを抑えるためには中小店舗ではキャッシュレス

と同じくQRコードの活用が予想されている。入店してQRコードを読み込むことで、注文できる仕組みである。少人数で運営する店舗が起業する際に導入する機会は増えるだろう。

②BtoC 消費者向けEC

そして非対面型の中心はECである。ネットでの販売比率（EC化率）は今後ますます伸びるだろう。

ジャンル別のEC化率

分 類	2018年	2019年
食品、飲料、酒類	2.64%	2.89%
生活家電、AV機器、PC周辺機器等	32.28%	32.75%
書籍、映像・音楽ソフト	30.80%	34.18%
化粧品、衣料品	5.80%	6.00%
生活雑貨、家具、インテリア	22.51%	23.32%
衣類・服飾雑貨等	12.96%	13.87%
事務用品、文房具	40.79%	41.75%

(出典)経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」

しかし、今まで対面型しかなかった事業者が、EC専門の事業者と戦っていくのは至難の業と言えるだろう。実際のところ、すぐにうまく転換できた事業者は多くない。だからといってECに取り組まないのも将来への不安が大きいため、長期的な視点を持ってECに取り組んでいきたい。もちろんネット専門になる必要はなく、実店舗がある強みを活かしつつ、店舗で買ってもらったり、ネットで買ってもらったりと両面で利用してもらえたい店舗になりたい。

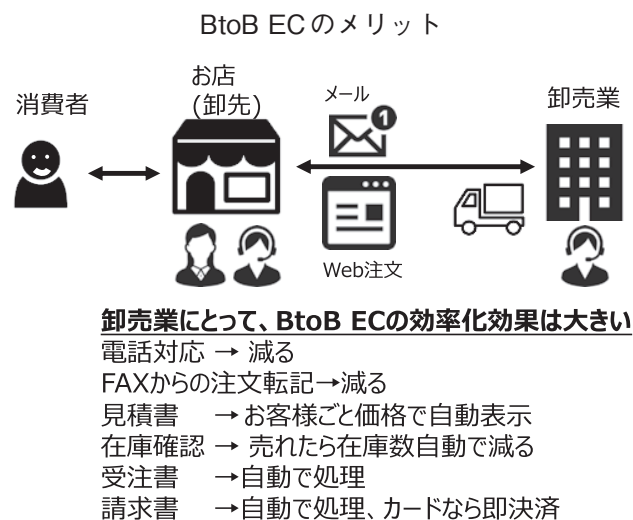
事例を一つ紹介すると、緊急事態宣言が出された2日後の4月9日に都内の家族経営の花屋からECを作りたいという相談を受けた。ECを作ってもすぐに新規集客にはつながらない、ということ伝えたが、花屋にとって5月は母の日があり、このままで最大の売上を失ってしまうので、既存

のお客様だけでもECで購入してもらえ販路を作りたいということだった。その場で、月額無料のECサービスの使い方を伝えた結果、4月末には独力でECをオープンすることができた。その結果、昨年より売上は落ちたものの、5月の売上の20%をECで稼ぐことができた。この事業者はパソコンを使わず、タブレットだけでECを構築・運営できている。

お客様との接点がリアル店舗にしかなかった事業者は、コロナ禍でのダメージが大きかった。しかしお客様との接点をネットにも持っていた事業者は、苦しみながらも一定の売上を確保できた。ネット上の接点の代表格はECであるが、ECがなくてもせめてソーシャルメディアで繋がっていれば、お客様との接点は分断されずにすんだ。リアル店舗だけでない複数の接点を持つことを忘れないようにしたい。昔は作るのが大変だったECも、事例の通り現在では、月額無料で、すぐに利用できるサービスも増えている。

③BtoB 事業者間EC

事業者間の取引（BtoB）では営業担当が御用聞きをしながら注文を取り、その後も電話やFAXなどの注文対応をしているケースは多い。しかし事業者間のBtoB ECが導入されると、BtoCより効率化効果は大きい。見積書の提示、注文を電話で受ける、FAXで受けた注文の転記、



請求書・納品書の送付といった業務が一度になくなる。日本の生産性を下げていた紙文化をペーパーレス化に向かわせるためには最も有効な転換だと言える。

事業者間ECは、以前はコストが高かったが、今では安価なクラウドサービスが多数存在し、コストパフォーマンスが高い。ただし、BtoB ECの一番の課題はお客様事業者（卸先）に使ってもらうことである。電話やFAXでの注文のほうが楽だと感じているお客様にシステムでの注文の便利さを普及させるのには苦勞がつきまとう。そのため、多くの企業が、導入時にお客様に説明会をしたり、一社一社説明して回ったりと手間を掛けている。生産性を上げていくためにはお客様の協力も不可欠であり、一緒に成長していく意識が必要になるだろう。御用聞き営業から脱却して、お客様を選んでいく気概も求められる。

④テレワーク（オンラインサービス）

テレワークは狭義では、自宅勤務に捉えられがちだが、広義では離れた場所で働くことを意味している。小売業のビジネスモデル転換の中心がECであるなら、サービス業にとってはテレワークが中心となる。ヨガのインストラクターがオンラインでレッスンを行ったり、学習塾もオンラインで講義を行っている。筆者自身も開催するセミナーの多くがオンライン化されている。

以前であればオンラインでサービスを提供するには専門の業者をお願いしなければならなかったものが、現在では事業者個人が自分で配信できる時代になっている。オンラインで決済する仕組みも整いつつある。

○まとめ～デジタル力は今や、

読み書きそろばんの力と同じ

ここまでデジタルシフトの具体例として、4つの非対面型ビジネスモデルの転換を取り上げてきたが、コロナ後に企業を活性化していくためには最重要な取り組みである。起業家にとっては最初

から事業に取り入れてスタートできるチャンスであり、多様な起業形態を後押ししていると言える。

事業を起し、継続していくためには商売人としての基礎力、昔であれば読み書きそろばんであったが、今ではデジタルを使いこなす力が求められる。手書きをしているだけで、同じことを何回も繰り返すことになり事業の効率は下がっている。電卓を使うことは同じ計算を何回もやっていることになり、やはり事業の効率は下がっている。売上を上げていくにしてもECやSNSなどデジタルを活用していかない限り、新しい展開はのぞみにくい。

ただし、デジタル力といってもプログラムを作ったりする高度な力が必要なわけではない。パソコンで業務ソフトが使える、スマホで情報発信ができれば、中小企業にとって十分だと言える。常日頃からパソコンやスマホなどのデジタル機器に触れ、基礎的なデジタル力を高めていくことが起業、そして事業の成長に求められている。

Profile 村上 知也 (むらかみ ともや)

1973年大阪生まれ、2008年中小企業診断士登録。
(株)にぎわい研究所 代表取締役

IT企業に13年間勤務し、ITコンサルタントとして活躍。企業のIT化支援や、ホームページ、SNS活用といったWebマーケティング分野を得意としている。特に、小規模事業者向けに「なるべくお金をかけずに行う」集客やIT活用の支援に取り組んでいる。
