

独立開業後の個人事業主の事業拡大に向けた
顧客関与の営業活動に関する考察
～顧客との関係構築と関係強化に着目して～

Engagement of self-employed workers with prospective customers to
expand business after starting their own enterprise
-Focusing on how they build and strengthen customer relationships-

知本 守雄¹

Morio Chimoto

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

This study explored how self-employed workers who started their own enterprises build and strengthen customer relationships as they engage with prospective customers to expand their business. Analysis of interviews with eight self-employed workers revealed that they focus on "customer-oriented approach" and "efforts to broadly support customer needs" in their sales activities, and that they "actively create opportunities to engage with customers" through various measures. The results also highlighted that self-employed workers "build mid- and long-term relationships with customers" and "have a system in place to provide customers with additional value" in order to strengthen customer relationships. Based on these findings, I end the report by making practical suggestions about what self-employed workers who start their own enterprise should be aware of when seeking to expand their business.

1. 問題意識

本稿の目的は、個人事業主の事業拡大行動における顧客関与の営業活動に焦点を当て、その営業活動の特徴を具体的に明らかにすることにある。個人事業主の中でも、特に、個人経営の事務所等を営む「士業」系と「デザイナー」系の個人事業主を取りあげ、その顧客関与

2021年4月7日 受理

¹産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生。Office 知本 代表

の営業活動の特徴を明らかにするとともに、既に事業を営んでいる個人事業主あるいはこれから個人事業主への転身を考えている人に資する実践的な示唆を提示することを目指す。

わが国における少子高齢化の更なる進行やAIを中心とした技術革新の進展を踏まえ、誰もが自らのライフステージに合った柔軟な働き方が選択できる社会の実現が目指され、フリーランスや副業・兼業、リモートワークなどの柔軟で多様な働き方の姿が提言されている〔経済産業省2017;厚生労働省2016〕。内閣官房日本経済再生総合事務局〔2020〕が行った「フリーランス実態調査結果」によると、日本国内における2020年のフリーランスの試算人数は約462万人とされており、特定の企業や組織に専従せず、個人として独立した形態の働き方が増加傾向にあることが示唆されている。クラウドなどIT技術の発展や働き方改革の進展に伴い、フリーランスや副業など個人が比較的容易に起業できる機会が到来し、まずはフリーランスや副業で起業し、その後、事業を拡大するような事例も存在しており、今後は、個人事業主のようにして働く人々の活躍が益々期待される状況にある〔中小企業庁2019〕。

しかし、個人事業主として独立開業したとしても、すべての個人事業主が事業拡大に成功できるというわけではないと推察される。個人事業主としての独立開業後に、事業の拡大を図っていくために、個人事業主にはどのような営業活動が求められるのだろうか。

こうした個人事業主の営業活動や経営のあり方について、スモールビジネス経営^(註1)の観点から研究したものに星田〔2016a, 2016b〕がある。

星田〔2016a〕は、スモールビジネス経営を「主として基本1名による経営形態」と定義し、スモールビジネス経営における顧客開拓をめぐり以下を指摘している。

第一に、「個人事業主自身の商品化」の重要性である。これは、個人事業主の顧客は、購入する際に商品やサービスの価値だけでなく、個人事業主の人間性を重視しており、個人事業主の人間としての魅力の有無が売買における決定的な要因となることが多いということを目指す。第二に、「顧客の自社開拓」の重要性である。個人事業主が、設定したターゲット顧客との関係性を深め、顧客開拓していくためには、顧客に対して丁寧な情報発信を行うことが重要であるとし、たとえ顧客開拓が困難を極めた場合でも、他社や外注への委託は、企業生命線を半分放棄する危険な行動であると指摘している。

さらに、スモールビジネス経営におけるマーケティング戦略および戦術の立案、実行における重要な点として、①商品・サービスに対する信頼と同時に個人事業主への信頼も高めること、②販売プロセスを、販売を不用にするレベルまで仕組み化すること、③見込み客にフォロアーとして販売プロセスに参加してもらうことを指摘している〔星田2016b〕。

このように星田〔2016a, 2016b〕では、スモールビジネス経営について、顧客開拓やマーケティングの観点から論じられているが、個人事業主のどのような具体的営業行動が事業拡大を促進しうるのかについては十分に明らかにされていない。

星田〔2016b〕によれば、先行研究で取りあげられているスモールビジネスの大半は、従業員数100名以上で年間売上高が10億円超の事例が多く、個人事業主のような規模で行うスモールビジネスの実証研究は極めて少数である。しかし、今後日本において、フリーエージェントや小規模企業者としての起業の増加が示唆されることを踏まえると、個人事業主を対象とした営業活動の実態をめぐる研究には意味があると考えられる。

2. 研究課題とリサーチクエスチョン (RQ)

営業活動に関する先行研究ではこれまで営業活動の類型化が提示されている。その1つである石井・嶋口〔1995〕は、図表1のとおり、買い手のニーズの状況と売り手の解決状況が、既知であるか、未知であるかの視点から営業活動を4つに分類している。

この分類によれば、買い手自身がニーズを理解・把握している状況で、かつ売り手がそのニーズと解決方法を理解している状況ならば、営業パーソンには数多くの顧客に頻繁に訪問して売り込みをかける「行動重視型営業」が重要であり、売り手が買い手のニーズや解決方法を理解していない場合でも、顧客を頻繁に訪問し、顧客の要望に応える「顧客奉仕型営業」が重要になるとしている。

一方、買い手自身がニーズを理解・把握していない状況で、売り手がそのニーズに対する解決方法を理解している状況ならば、営業パーソンは買い手の潜在ニーズを発見し、その解決策を提案する「提案型営業」を実践することで、顧客満足の向上や顧客への価値提供に貢献できるとしている。また、買い手自身がニーズを理解・把握していない状況で、売り手もそのニーズや解決方法を理解していない状況では、営業パーソンはとして、顧客とともに要求やアイデアを出し合い、会話や議論を繰り返しながら、双方が納得する最適解を創出する「ワークショップ型営業」を実践することで、顧客満足の向上や顧客への価値提供に貢献できるとしている。

こうした石井・嶋口〔1995〕の整理に加え、那須〔2015〕は、縦軸に顧客が「課題解決」を求めているのか、「製品・サービス」を求めているのか、横軸に「顧客への関与、関係性」が強い営業活動なのか、「形式的、定型的」な営業活動なのかという新たな視点を設定し、石井・嶋口〔1995〕の提示した4分類の営業スタイルを新たに分類している（図表2）。この整理によれば、前述の「ワークショップ型」や「提案型」の営業は、顧客が求める課題解決のために、

図表1 営業活動の4類型

		買い手のニーズの状況	
		既知	未知
売り手の解決状況	既知	行動重視型営業	提案型営業
	未知	顧客奉仕型営業	ワークショップ型営業

出所：石井・嶋口〔1995〕,を参考に筆者作成

顧客への関与や顧客との関係構築が強く求められる営業活動と位置づけられる。

前述のとおり、本稿が主に調査対象として取りあげるのは、個人経営の事務所を営む「士業」系と「デザイナー」系の個人事業主であるため、その顧客が求めるものは「課題解決」の色彩が強く、営業においては顧客への関与や関係性の構築が強く求められると考えられる。

本稿では、こうした顧客への関与や関係性の構築が強く求められると考えられる個人事業主の営業活動を取りあげ、彼らが独立開業後、事業拡大を目指すうえで、どのようなことを意識しながら顧客との関係を構築し、またその関係を強化しているのかについて、その特徴を具体的に明らかにし、考察することにある。したがって、本稿では次のRQを設定する。

RQ：個人事業主は、事業拡大に向けて顧客との関係構築あるいは関係強化を図るために、どのようなことを意識した営業活動を行っているのか。

なお、本稿では、顧客との関係構築の営業活動を、個人事業主が新規の顧客を開拓し、顧客との関係性を築いていく活動とし、顧客との関係強化の営業活動を、顧客との関係性を強め、取引関係をより深めていくための活動として捉える。

以下、次節で述べる調査対象者のインタビューから得られたデータを活用し、上記のリサーチクエスションについて質的な検討を行う。

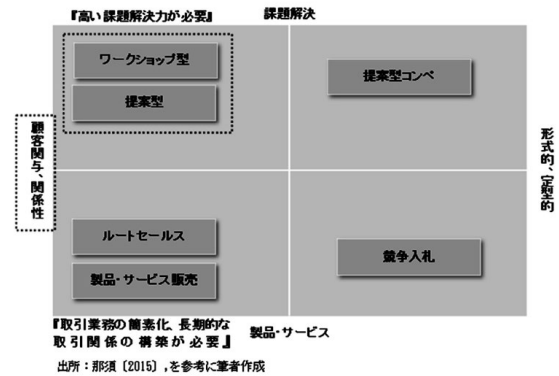
3. 調査概要

3.1 調査対象者の概要

本稿では、筆者のネットワークを中心に選定された個人事業主8名（特定社会保険労務士1名、不動産鑑定士1名、行政書士1名、ファイナンシャルプランナー1名、デザイナー4名）を対象とし、2020年8月～2020年9月にインタビュー調査を実施した（図表3）。調査対象者の抽出は筆者のネットワークを中心に行われたため、サンプリングに偏りがある点に課題がある。

なお、この8名の個人事業主の中には、法人格を有して数名の従業員を雇用している法人経営者も含まれており、「1名ないし数名による経営形態の事業者」を本研究における「個人事業主」の定義として、事例を分析する。

図表2 顧客関与、関係性を重視する営業活動の4類型



図表3 インタビュー対象者の一覧

No	仮名	性別	インタビュー時期	年齢	最終学歴	現職	職務分類	法人個人	役職	企業規模	開業期間	事業所拠点	開業までの転職回数	職務経歴
1	A氏	男	2020/9	50代	大学卒業	特定社会保険労務士	士業	法人	代表	5人以下	25年 (個人23年 法人化2年目)	新潟県長岡市	5回	アパレル系企業勤務>スポーツウェアメーカー勤務> >米製製造会社勤務>機械工具商社勤務> >社労士事務所勤務>資格取得>勤務社労士> >退職>個人開業>法人化移行
2	B氏	男	2020/9	50代	大学卒業	不動産鑑定士	士業	法人	共同経営者	5人以下	6年目	東京都新宿区	6回	金融機関5社勤務>退職>共同経営>廃業> >資格取得>共同経営(6年目)> >途中から個人開業と兼業
								個人	代表	個人	3年目	東京都江東区		
3	C氏	男	2020/8	40代	大学卒業	行政書士	士業	個人	代表	個人	3年目	東京都江東区	1回	アパレル系企業勤務>資格取得>退職>個人開業
4	D氏	男	2020/8	50代	大学卒業	ファイナンシャルプランナー	コンサルタント	個人	代表	個人	3年目	東京都中央区	3回	外食チェーン店勤務>飲食系商社>外資系保険会社> 退職>個人開業
5	E氏	男	2020/8	40代	大学院修了	プロダクトデザイナー ウェブデザイナー	デザイナー	法人	代表	5人以下	19年 (個人11年 法人化8年目)	東京都台東区	3回	在学中個人開業>在学中関連アルバイト> >個人開業兼子ザイン>建築事務所3社勤務> >退職>法人化移行
6	F氏	男	2020/9	40代	大学院修了	プロダクトデザイナー CGアーティスト	デザイナー	法人	代表	5人以下	11年目	東京都中央区	0回	在学中関連アルバイト>大学院修了後に即法人開業
7	G氏	男	2020/9	40代	大学卒業	プロダクトデザイナー	デザイナー	LLP	共同経営者	5人以下	LLP11年目	福岡県春日市	0回	大学院修了後に個人開業> >LLP(有限責任事業組合)を共同設立と兼務
								個人	代表	個人	個人23年目	佐賀県鳥栖市		
8	H氏	女	2020/9	50代	短大卒	伝統工芸品制作販売	デザイナー	個人	代表	個人	7年目	青森県弘前市	4回	アパレル系企業勤務>英語教材営業> >リサイクル店勤務>>食品店アルバイト>退職> >個人開業

出所：筆者作成

図表3のとおり、インタビュー対象者の年齢層は40～50代で最終学歴は大学卒業以上が中心である。職種は特定社会保険労務士や行政書士などの「士業」系職種とプロダクトデザイナーなどの「デザイナー」系職種に大別される。また、起業形態は、「法人」または「個人事業主」、あるいは両方で兼業している場合など多岐にわたる。対象者8名の企業規模は5人以下であり、中小企業基本法で定義される小規模企業者に該当する。開業期間は、3年～20年超の幅で事業を営んでおり、独立開業後の平均年数は13.8年である。対象者によって開業後の期間にはばらつきがあるものの、本稿の関心が独立開業後の個人事業主の営業活動にあるため、開業後複数年経過した個人事業主を対象とした。8名の事業所を構える拠点は、東京都23区内が5名、地方が3名である。8名の開業までの転職回数は0～6回までの間で分布しており、開業までの平均転職回数は2.8回であった。

3.2 主な調査内容

調査対象者に対する主なインタビュー内容は、①調査対象者の属性、②職務経歴、③事業拡大に向けた営業活動の内容に関してなどである。インタビューは半構造化方式で行われたため、上記以外にも関連した質問がなされた。インタビュー時間は一人あたり、1時間から2時間の間で対面またはWeb会議システムのZoomを活用して行われ、インタビュー内容は調査対象者の許諾を得たうえで全てICレコーダーに録音または録画され、後日、逐語録を作成した。

3.3 分析方法

本研究では、得られたインタビューデータに対して佐藤〔2008〕を参考に定性的（質的）コーディングを行い、独立開業後の個人事業主の事業拡大に向けた顧客関与の営業活動を析出した。本研究での定性的コーディングの手続きは3段階に分けられる。

まず①インタビューによって得られたデータ（逐語記録等）から、意味内容ごとに「コード」を生成し、②一般化を図るため、先行研究との比較検討を行いつつ、「コード」から「サブカテゴリ」を生成し、③さらに生成された「サブカテゴリ」の抽象度をさらに高めた「カテゴリ」へと統合した。さらに、データ分析の結果は、調査協力者（インタビュー対象者）にも説明し、内容についても継続的に確認してもらうことで、分析結果の妥当性と信頼性を確保している。

4. 調査結果とリサーチクエスチョン（RQ）に対する考察

本節ではインタビューデータの定性的コーディングの結果を示す。分析の結果生成されたカテゴリについては【】、サブカテゴリは『』、コードは<>で、それぞれゴシック体で示す。

具体的な発言データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整をおこない、引用部分の上下一行を空け、下線にて示した。加えて、提示した発言データにおいてゴシックで示した箇所は、筆者の強調を表すこととする。

4.1 個人事業主が顧客との関係構築を図るために行う営業活動の特徴

本節ではRQのうち、顧客との関係構築を図るために、個人事業主がどのようなことを意識して営業活動を行っているのか、その特徴について検討する。前述のとおり、顧客との関係構築の営業活動とは、個人事業主が新規の顧客を開拓し、顧客との関係性を築いていく活動を指す。

定性的コーディングの結果、個人事業主が顧客との関係構築を図るために行っている営業活動として、図表4のように3つのカテゴリと、7つのサブカテゴリが生成された。

図表4 個人事業主が顧客との関係構築を図るために行う

カテゴリ	サブカテゴリ	コード	士業系 該当者	デザイナー 該当者
【顧客目線に立つ姿勢】	『顧客の課題発見・課題解決を重視する姿勢』	<顧客と共に課題を模索する姿勢>	B	E,F,G,H
		<解決策を具体的に提案する姿勢>	A,C,D	G
	『顧客の不安を解消する姿勢』	<顧客の相談を傾聴する姿勢>	A,B	E
		<顧客の相談に対して的確な解決策を提案する姿勢>	A	G
『非積極的な営業姿勢』	<顧客からの依頼を待つ営業姿勢>	A,B,D	E,F	
	<押し引きの加減を調整した営業姿勢>		G	
【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】	『自社ビジネスの幅を広げる努力』	<他社が行っていない独自のサービスの提供>	A,B,C	H
		<ワンストップ・ソリューション・サービスの提供>		E,F,G
	『他の個人事業主との関係づくり』	<他の個人事業主への協業の働きかけ>	A,B,C,D	F,G
		<ノウハウの提供>	A,B	
【顧客との積極的な接触機会の創出】	『積極的な情報発信』	<ホームページ、SNSの有効活用による情報発信>	A,C,D	E,H
		<自分の事業に対する思いや信念の発信>	B,C,D	E,G
	『潜在顧客の発掘』	<広域な営業エリア>	A,B	E,F,G,H
		<展示会への定期的な出展>		E,F,G,H
		<集積効果のある発祥地で事業展開>		G,H
		<複数の行政の事務事業への参画>		G

出所：筆者作成

図表4に示すように、個人事業主は、顧客との関係構築を図るために、【顧客目線に立つ姿勢】や【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】を意識し、様々な手段を用いて、【顧客との積極的な接触機会の創出】を図っていることが確認された。

ここからは、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリやサブカテゴリの内容について説明する。

4.1.1 【顧客目線に立つ姿勢】

1つ目のカテゴリは【顧客目線に立つ姿勢】である。この【顧客目線に立つ姿勢】は、『顧客の課題発見・課題解決を重視する姿勢』『顧客の不安を解消する姿勢』『非積極的な営業姿勢』の各サブカテゴリから構成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

1つ目のサブカテゴリは『顧客の課題発見・課題解決を重視する姿勢』である。これは、<顧客と共に課題を模索する姿勢>と<解決策を具体的に提案する姿勢>の2つのコードから構成される。

<顧客と共に課題を模索する姿勢>とは、デザイナー系の個人事業主から多く確認されており、以下に示すデザイナーE氏の発言のように、個人事業主が顧客とともに、顧客の課題の全体像は何なのかを模索していこうとする姿勢を指す。

どちらかと言うと、全体把握ができるほうが正しいと思っているので。(中略) その詳細のディテール、例えば上流から下流っていいですよ。私はどちらかと言うと上流のモヤモヤしたところにいるのが大好きなんです。下流でほとんど仕様が決まったところを綺麗な絵を描くというのはあまり好きじゃないということが独立してからよくわかりました。【デザイナー E 氏】

＜解決策を具体的に提案する姿勢＞とは、士業系の個人事業主から多く確認されており、以下に示すファイナンシャルプランナーの D 氏のように、個人事業主が顧客の期待に応えるために、顧客の抱える課題に対して具体的な解決策を提案しようとする姿勢である。D 氏は自らの提案によって顧客の返済額の低下を実現し、中小零細企業の資金繰りをめぐる課題解決に貢献している。

ある会社さんが毎月銀行に315万円返済していたんですよ。年間で約3,600万円位ですね。それが自分が入ることによって、毎月の返済を45万円に下げることが出来たんですよ。毎月270万円を返済しなくて済むようになったんですよ。これはちょうどコロナ前だったので、すごく喜んで頂いて。【ファイナンシャルプランナー D 氏】

2つ目のサブカテゴリは『顧客の不安を解消する姿勢』である。これは、＜顧客の相談を傾聴する姿勢＞と＜顧客の相談に対して的確な解決策を提案する姿勢＞の2つのコードで構成される。

＜顧客の相談を傾聴する姿勢＞とは、以下に示す特定社会保険労務士の A 氏のように、顧客の不安を解消するために、とにかく相手の話を聴くことを重視する姿勢である。

労使のトラブルがあって経営者の方は不安で仕方がないところがあるんですね、夜も眠れないとか。そこでとにかく話を聞いてあげてまず安心させてあげたいというのがあって、そういうのを大事にしています。【特定社会保険労務士 A 氏】

また、＜顧客の相談に対して的確な解決策を提案する姿勢＞とは、以下の A 氏のように、顧客が抱えている相談事項に的確に解決策を示す姿勢を指す。

例えば相談されるということは早く答えが欲しいんですね。だからとにかく迅速さを大事にしています。しかも正確に、的確な。元々他の先生にお願いしてウチに移られた会社さんによくよく話を聞いてみると、やっぱりその辺のところ不満だったと。遅いし、間違っ

ているし【特定社会保険労務士 A 氏】。

3つ目のサブカテゴリは『非積極的な営業姿勢』である。これは<顧客からの依頼を待つ営業姿勢>と<押し引きの加減を調整した営業姿勢>の2つのコードによって構成される。

<顧客からの依頼を待つ営業姿勢>とは、たとえば、以下の特定社会保険労務士の A 氏や不動産鑑定士の B 氏のように、顧客に対して個人事業主が自ら積極的にアプローチをかけるのではなく、困っている顧客が自身に依頼をしてくるのを待つ姿勢を表す。

最近は何となく余裕が出てきたせいか、逆に向こうからお願いしますのを待ってるみたいなちょっとふざけた感じにいるんですけど。基本的に別に偉いとかではなくて、人を指導する仕事って、やっぱり依頼者さんの方からこれが困っているのをお願いしますという感じのものでないと上手くいかないんですよね。こっちが頭を下げてお願いしますと言って、そうすると無理やり仕事を作ってやってる感じになるんです。土業ってそうではないんですね。【特定社会保険労務士 A 氏】

私が目指しているものはどちらかと言うと待ちの方なんです。(中略) 職業柄、必ず物を持って行って売れるもの、必ず万人に当てはまるというものではなくて、たまたま出てきた時にお助けじゃないけど、「ああこの人が」って言うようなものだと、私が売っているのはそういうものだと思っているので、できるだけ待ちの形の選択肢になるのは仕方がないことだと思っています。【不動産鑑定士 B 氏】

また、<押し引きの加減を調整した営業姿勢>とは、以下のデザイナー G 氏の発言のように、積極的に営業をかけると逆に相手から見透かされるのではないかとの懸念から、売り込み自体は積極的にかけないものの、状況によっては手伝う姿勢を示すなど、顧客に対する押し引きの加減を調整した営業姿勢である。

特にデザイナーって営業することが良くもあり悪くもある。ガンガン営業に行くと仕事無いんだなと見られちゃうと、この人腕が無いんじゃないって感じにもなるじゃないですか。それでガツガツ行って行くと、そうすると契約料もそんなに高く言えない。たたかれるというか、契約が欲しいから。向こうも見透かすでしょ。(中略) 僕らは、だからそういう意味で、すごくいいところで、「そんなに困ってもないけど、なんなら手伝う気があるよ」くらいのところでバランスとっておかないといけないと。【デザイナー G 氏】

以上に示すように、個人事業主は、顧客とともに課題を発見・解決する姿勢や顧客の不安に寄り添う姿勢、事業主本位で顧客に営業をかけるのではなく、顧客の課題を前提とした顧客本位の営業姿勢を重視することで、顧客との関係構築を図ろうとしていると考えられる。

4.1.2 【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】

2つ目のカテゴリは【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】である。このカテゴリは、『自社ビジネスの幅を広げる努力』と『他の個人事業主との関係づくり』の各サブカテゴリから構成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

1つ目のサブカテゴリは『自社ビジネスの幅を広げる努力』である。これは<他社が行っていない独自のサービスの提供>と<ワンストップ・ソリューション・サービスの提供>の2つのコードによって構成される。

<他社が行っていない独自のサービスの提供>とは、個人事業主が、他社があまり手掛けない領域のサービスを手掛けることを指す。このコードに関する発言は主に士業系の個人事業主に多く見られ、たとえば以下に示す行政書士のC氏の場合、前職のアパレル業における長年の経理財務分野経験を生かした独自のサービスを提供している。

正直、行政書士の許認可のスポットの業務だと労働集約型というか、なかなか数をこなしていけないと難しい部分があるので収入に結びつけていくのは。比較的融資の支援の部分は行政書士の仕事の中ではやっている人もあまりいないし、経理財務の専門的な知識も必要だし、自分には向いているかなと思っています。(中略) その中でも私がやっている融資の支援とかは比較的、今後仕事を拡大していくということではいいかなと思います。【行政書士C氏】

また、<ワンストップ・ソリューション・サービスの提供>とは、顧客の利便性を高めるために、自社で顧客の課題解決に向けたサービスが全て提供できるようにすることを意味する。このコードに関する発言はデザイナー系の個人事業主から確認されている。

たとえば、以下のように、デザイナーF氏は、顧客からトータルで案件を受注できるように体制を起業当初から構築してきたと述べている。

これは起業当初からそうなんですけど、僕が工業製品のデザインだったりとか後はグラフィックのデザインをやっているもう一人がWebをやっているということで、トータルで受けられるような形はずっとして、製品開発の一つの商品を生み出して世に送り届けるまでのお客さんの目の届くところはトータルでやれるようなイメージで自分たちの業務範囲の枠組みを決めていて割とそれがフルに活用できるような仕事に変わってきているということ

ですね。【デザイナー F 氏】

2つ目のサブカテゴリは『他の個人事業主との関係づくり』である。これは<他の個人事業主への協業の働きかけ><ノウハウの提供>の2つのコードによって構成される。

<他の個人事業主への協業の働きかけ>とは、個人事業主が自らの専門領域とは異なる他の個人事業主との連携を深めようとする働きかけを指す。これによって顧客に提供できるサービスの領域を充実させることができ、それを契機として、新たな顧客との関係構築につながる可能性も高まる。

たとえば、特定社会保険労務士 A 氏は、弁護士や税理士といったステークホルダーに対して協業の働きかけを行っている。

一番大きいのは弁護士との連携ですね。人事制度の方をやった場合には税理士さんとのちょっと連携をすることがあります。どうしても財源とかどうやって原資を確保していくか、そもそもこういう昇給制度で会社が成り立つのかというところをある程度を判断していただかないと私の方はお金に疎いので。【特定社会保険労務士 A 氏】

また、<ノウハウの提供>とは、個人事業主が自らのノウハウを他の個人事業主に提供するという行動を指す。他の個人事業主との連携を深めていくための、下地作りの活動と捉えることができる。前述の特定社会保険労務士の A 氏は次のように述べる。

逆に他の士業の先生にも信頼を得てもらえるような努力もしています。労務はこれからこの様になって行くのでとか情報提供をして情報を出したりとか、こういう風に法律が変わっていくのでとかですね。【特定社会保険労務士 A 氏】

以上に示すように、個人事業主は、他社が行っていない独自のサービスや顧客にとって利便性の高いワンストップサービスの提供や、自分と専門領域を異にする他の個人事業主に対して協業を働きかけたり、幅広いネットワークを持つハブとなる個人事業主との関係づくりを通して、顧客ニーズに幅広く対応できるような体制を作り、顧客との関係構築を図ろうとしていると考えられる。

4.1.3 【顧客との積極的な接触機会の創出】

3つ目のカテゴリは【顧客との積極的な接触機会の創出】である。この【顧客との積極的な接触機会の創出】は、『積極的な情報発信』と『潜在顧客の発掘』の各サブカテゴリから構

成される。以下、各サブカテゴリについて説明する。

1つ目のサブカテゴリは『積極的な情報発信』である。これは、<ホームページ、SNSの有効活用による情報発信>と<自分の事業に対する思いや信念の発信>の2つのコードから構成される。

<ホームページ、SNSの有効活用による情報発信>については、たとえば以下で示す伝統工芸品のデザイナーであるH氏のように、Instagramを積極的に活用した情報発信を行い、人とのつながりを広げている例などが典型である。

今結構うちはInstagramをしているので。インスタで最近つながることが増えているし。あとこのコロナで作家さんの中で教室をされていたんだけどなかなか教室が開けなくなってなんか違う手段でって、インスタライブでこぎんの作家さん同士の会話をインスタライブで行ったりとかしているのにちょっと、こう参加させてもらったりとか。それで横のつながりが、また新しく広がったりとか紹介してくれたりとか。【デザイナーH氏】

また、今回の調査では5名の個人事業主が、自身の経営に対する<自分の事業に対する思いや信念の発信>を様々な形で意識的に行っている事例も確認された。たとえば、行政書士のC氏は、自身の名刺に自身のキャリアやできることを具体的に書き、自身に関する情報発信を行っている。

結構名刺は色々試行錯誤をして今の形にしているんですけど。行政書士って理解されていない士業だと思っていて、何ができるかということをまず書いてなるべく具体的に、あと自分のキャリアもなるべく分かりやすいように、ちゃんと読んでもらえるように書くということを。【行政書士C氏】

2つ目のサブカテゴリは、『潜在顧客の発掘』である。これは、<広域な営業エリア><展示会への定期的な出展><集積効果のある発祥地で事業展開><複数の行政の事務事業への参画>の4つのコードから構成される。個人事業主はこうした様々な手段を介して、自らと潜在的な顧客を結び付ける機会を探索している。

まず、今回調査対象とした8名の個人事業主のうち6名は<広域な営業エリア>での事業展開を図っていた点に特徴が見られる。その中でも、地方に事業拠点を構える個人事業主の場合、「事業所の拠点」の所在地の違いが、営業活動の質に影響を及ぼしている側面が確認された。

たとえば特定社会保険労務士であるA氏は、新潟県長岡市に拠点を置きながら、県内広範や首都圏に広く顧問先を開拓し、潜在顧客を発掘しようとしている。

活動範囲は実はすごく広がったんですよ。S社さんが今まで一番遠い顧問先だったんです、佐渡島で海を渡ってですね。でも法人になってから件数はそんなにないんですけど埼玉、東京の会社からご依頼を頂いて顧問先になりました。東京の会社さんは一部上場企業なんです。(中略)長岡も増えましたけれど、新潟市内とか近隣市町村もですね、遠いところだと糸魚川が増えました。糸魚川はほとんど富山県なんです。【特定社会保険労務士 A 氏】

また、プロダクトデザイナーである G 氏は、九州に拠点を置きながら、国内外に広く販路を開拓し、潜在顧客を発掘しようとしている。

(私は)九州に居るんですけど、クライアントが神戸とかベトナムとか和歌山とか徳島とか東京とか結構幅広く、遠いですよ、結構近くだとありがたいんですけど。(中略)九州県内の話もだし、僕はさっき言ったベトナムとかタイとか中国とか台湾とかもつながりがあるので。家具とかしているとそういう海外に行くことになるんですよ。ちょっと僕が仕掛けたところもありますよ、僕が行きたかったの。そうすると海外で出会った人達とかそのルートは僕にとっての財産だから。仕事をいただきながらもそのルート自体が財産なので他の案件が来てもこれ使えますよと言えるわけです。【デザイナー G 氏】

また、伝統工芸品のデザイナーであり、「こぎん刺し」の専門店を開いている H 氏は、青森県弘前市に店舗を構えながら国内外に広く販路を開拓し、潜在顧客を発掘しようとしている。

こぎんに関しては、作家さんが全国にいらっしゃるの、全国のこぎん作家から委託を受けて作品を販売しています。(中略)刺し子の糸とか布の刺し子が今凄く人気なので、私が染めた糸や布を日本全国、海外にも販売させてもらっています。【デザイナー H 氏】

次に、特にデザイナー系の個人事業主の 4 名は、<展示会への定期的な出展>を行うことで、潜在顧客の開拓を目指していることが確認された。たとえばプロダクトデザイナーの E 氏は、関西の顧客開拓に向けて、自身がデザインを手がけた「防災備蓄庫」を再度展示会に出展すると語っている。

来月もう 1 回出すんですよ (防災備蓄庫を) そこで。その時にこの間は横浜に出したので、関西の顧客を増やしたいなと言うか。まあそういう風な意味合いでは 防災関連の会社さんがターゲットなんですよ。【デザイナー E 氏】

また、潜在顧客との接触機会を積極的に創るために、あえて集積効果のある発祥地で事業を展開することも行われていた（＜集積効果のある発祥地で事業展開＞）。たとえば、伝統工芸品のデザイナーであり、「こぎん刺し」の専門店を開いている H 氏は、以下のように述べている。

多分すごく独特な世界で、あまり大きくないんですけど、こぎんのファンは日本中にいて、こぎんの聖地と言われているのが弘前なんです。そこでお店をさせてもらっているというのは弘前や青森県外の人から見るといつかは弘前に来たいと思って大体必ず来てくれる、お店に。こぎん発祥の場所なので弘前が。【デザイナー H 氏】

さらに、発言事例は1つであったが、＜複数の行政の事務事業への参画＞を通して、潜在顧客との接触機会を創っているデザイナー G 氏のような事例も存在した。

ここ数年は行政とも関わるようにしています。（中略）中小機構九州のね。それは経営支援実務アドバイザーといって機構側に何か相談とか機構側が探しているいろんな企業さんをサポートするわけですよ。行政の支援業務に関わることで多数の企業さんを知り得ることができた。【デザイナー G 氏】

以上に示すように、個人事業主は、SNS 等を活用した積極的な情報発信に加え、広範な販路の開拓、展示会や集積効果の見込める場所での情報発信・事業展開、行政の支援業務への参画といった様々な手段を介して、新たな顧客とのつながりや関係性の構築を図ろうとしていると考えられる。

また、特定社会保険労務士 A 氏、プロダクトデザイナー G 氏、伝統工芸品デザイナー H 氏の発言に見られるように、地方に事業拠点を構える個人事業主の場合、東京都内に事業拠点を構える個人事業主よりもローカル経済圏での営業活動にとどまらず、人口集積度と産業集積度の高い経済圏を求めてネットワークを活用するなどして広域な販路を開拓し、潜在顧客を発掘しようとする傾向が示唆される。

ここまで個人事業主が顧客との関係構築の際、どのようなことを意識して営業活動を行っているのかについて、生成されたカテゴリごとにその意味するところを確認してきた。今回の調査より、結論として、個人事業主は、顧客との関係構築を図るうえで【顧客目線に立つ姿勢】や【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】を重視した営業を行うとともに、様々な手段を用いて、【顧客との積極的な接触機会の創出】を図っていることが確認された。

4.2 個人事業主が顧客との関係強化を図るために行う営業活動の特徴

本節ではRQのうち、顧客との関係強化を図るために、個人事業主がどのようなことを意識して営業活動を行っているのか、その特徴について検討する。前述のとおり、顧客との関係強化の営業活動とは、顧客との関係性を強め、取引関係をより深めていく活動を指す。

定性的コーディングの結果、個人事業主が顧客との関係強化を図るために行っている営業活動として、図表5のように2つのカテゴリが生成された。

図表5 個人事業主が顧客との関係強化を図るために行う営業活動の特徴

カテゴリ	コード	士業系 該当者	デザイナー 該当者
【顧客との中長期的な関係づくり】	<顧客との継続的な関係性を志向する姿勢>	A,D	F,G
	<費用対効果の良くない案件の意図的な受容>	B	E,F,G
	<困難な案件をこなすことでの経験値の向上>	A	
【顧客に付加価値を提供しようとする体制づくり】	<法人化・チーム化による課題解決力の向上>	AB,D	F,G
	<トータルデザインの提案>		E,F,G

出所：筆者作成

図表5に示すように、個人事業主は、顧客との関係強化を図るために、【顧客との中長期的な関係づくり】と【顧客に付加価値を提供する体制づくり】を重視していることが確認された。ここからは、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリの内容について説明する。

4.2.1 【顧客との中長期的な関係づくり】

個人事業主は顧客との関係を強化するために、【顧客との中長期的な関係づくり】を重視している。このカテゴリは、<顧客との継続的な関係性を志向する姿勢><費用対効果の良くない案件の意図的な受容><困難な案件をこなすことでの経験値の向上>の3つのコードによって構成されている。以下、各コードについて説明する。

まず、<顧客との継続的な関係性を志向する姿勢>とは、たとえば以下のデザイナーG氏の発言に示すように、一度顧客とできた縁をその後も大切に、継続的な関係性を大切にしようとする姿勢を指す。

僕は一回できた縁を疎遠にしたことは一回もないので。こんな田舎にいて経費をかけて出張して縁とかを大事にしていかないと損しますし、僕の矜持としても一旦縁ができて話していろいろやろうかと話をした時点でよほどの人でなかったら、大体ご縁だと思うと一旦仲良

くなったり関係ができたらずっと続けたいと思うし、それを大事にしていかないとフリーランスは特にやらないといけないかなと思う。世の中どんな大会社でも結局は人だと思う。【デザイナー G 氏】

次に、＜費用対効果の良くない案件の意図的な受容＞とは、以下の不動産鑑定士 B 氏の発言にあるように、仮に費用対効果が良くない案件であったとしても、今後の継続的な取引関係などを視野に入れ、意図的に案件を手掛ける姿勢を指す。

なかなか始めたばかりで費用対効果ではないですが金額の割にこんなに時間がかかるのかとかいうのはあると思います。そういうのをやっていかないとお客さんとの関係も強くないし、そのお客さんとの関係が良くてそのまま終わればそのお客さんの評判で違うお客さんを紹介してくれるかもしれない、それがとんでもなく大きいことにつながることもあるので、そういうことも多くあると聞きますし、私自身も経験しています。だから目の前のお客さんに真摯に向き合って満足度を高めていく、次のお客さんのビジネスに繋がっていく。【不動産鑑定士 B 氏】

最後に、＜高度な案件をこなすことでの経験値の向上＞とは、以下に示す発言のように、個人事業主自身が、事業拡大とともにより規模の大きな企業の高度な案件をこなせるようになり、徐々に経験値を高めていくことを指す。

やっぱり最初は零細企業さんが多かったです10人から20人、少ないところだと2、3人というところが多かったですが、段々と変化していく中で企業さんの規模が大きくなっていきましたね。なかなかその規模が大きくなれば質問内容もそれなりに高度化になってくるし相談件数もそれなりに多いし大変なんですけど、それがある程度こなせるレベルになったので。会社さんの方もちゃんと見てるんだなと思ったのが、会社さんも表面上のことしかわからないかもしれないと思うのですが、法人化とか特定社労士業務とか広げていったのを見てくださって、そこまでされるなら安心してお願いできるかなというのを、後で聞いた話しですけども、あったようです。【特定社会保険労務士 A 氏】

以上に示すように、個人事業主は、顧客との継続的な関係性を重視し、仮に費用対効果が悪かったとしても将来の取引を念頭に案件に対応したり、時間をかけて徐々に高度な案件が手掛けられるように自身の経験値や能力を高めることで、顧客からの信頼を高め、顧客との

関係強化を図っていると考えられる。

4.2.2 【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】

2つ目のカテゴリは、【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】である。これは、<法人化・チーム化による課題解決力の向上><トータルデザインの提案>というコードによって構成されている。以下、各コードについて説明する。

まず、<法人化・チーム化による課題解決力の向上>とは、個人事業主単独での事業活動には顧客からの信頼や対応できる領域に限界があるため、顧客に対する課題解決力を強化するべく、個人事業主同士が連携し、法人化を図ったり、チームとして課題解決に取り組もうとすることを意味する。以下に示す不動産鑑定士B氏はこうしたチーム化を進め、将来的な法人化を目指す述べている。

元々 BNI^{(注)2} (Business Network International) だった人間とか全然 BNI じゃない人とかも含めて相談チームみたいなものを作っています。近いうちに一般社団法人にしてそこでワンストップでサービスを受けられるような形にしようかというのは別な箱として考えています。そこは BNI から派生はしたけれどそれとは全然また別に税理士もいるし弁護士、司法書士、他に葬儀会社、遺品整理とか諸々の色んなことができる人たちが10名ぐらい集まって話し合って進めているところがあります。【不動産鑑定士B氏】

次に、<トータルデザインの提案>とは、以下に示す発言のように、デザイナーが単に製品デザインのみに関わるのではなく、顧客のブランド価値向上に向けて、様々な取り組みをトータルで提案し、手掛けようとする営業姿勢を指す。

ただ大体の企業さんは「もうどうしたらよいか分からない、あと新規事業を興さないこのままじゃだめだ」とか、どういう相談の上で、どうするということから関わる。だから製品のデザインだけしていないとか、カタログとかグラフィックもしますしね、僕は総合デザインを。企業さんをブランディングして会社の名前を変えるならロゴデザインもするし名刺などのツールも全部デザインするし、トータルしてブランドとして構築されるようにいろいろとやっています。(中略) 活動のバリューと言うか価値はもたらせておかないといけないし、(中略) そういう形で方法を広げてきているからその部分を評価してもらえていると思います。【デザイナーG氏】

以上に示すように、個人事業主は、個人事業主同士の連携を深め、チームとして顧客に対サービスを提案できるような体制や、一部分ではなくトータルでソリューションを提案できるような体制を整え、顧客からの信頼を高め、顧客との関係強化を図っていると考えられる。

ここまで個人事業主が顧客との関係強化の際、どのようなことを意識して営業活動を行っているのかについて、生成されたカテゴリごとにその意味するところを確認してきた。今回の調査より、結論として、個人事業主は、顧客との関係強化を図るうえで【顧客との中長期的な関係づくり】や【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】を図っていることが確認された。

4.3 個人事業主の事業拡大に向けた示唆

以上、発言データに対する定性的なコーディングを通して、個人事業主が、事業拡大に向けて、どのようなことを意識して顧客との関係構築や関係強化を図っているのか、その営業活動の特徴を確認してきた。

コーディングの結果、まず個人事業主が新規の顧客を開拓し、顧客との関係性を築いていく際には、【顧客目線に立つ姿勢】【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】【顧客との積極的な接触機会の創出】が重要になること、そして、開拓した顧客との関係性を強化していく際には、【顧客との中長期的な関係づくり】や【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】が重要になることが確認された。

独立開業まもない個人事業主がまず取り組むことは顧客の開拓であろう。そのためには、本稿で示したような様々な手段を介して、『積極的な情報発信』と『潜在顧客の発掘』を行い、【顧客との積極的な接触機会の創出】を図ることが鍵になるだろう。いかに顧客に認知され、また顧客とのつながりを構築できるかが課題である。この点は星野〔2016a〕が提示した顧客開拓に向けた丁寧な情報発信との指摘と符合する部分がある。

また、より多様な顧客を開拓するには、【顧客ニーズに幅広く対応しようとする姿勢】を持ち、『自社ビジネスの幅を広げる努力』や『他の個人事業主との関係づくり』を通して様々な顧客のニーズに対応しうる状態を作っておくことも重要となる。他社にはない自社独自の特色や強みは何かを探索するとともに、専門を異にする他の個人事業主との幅広いネットワーク形成に向けた努力も欠かせないと考えられる。

そして営業活動において基盤となる姿勢はあくまでも【顧客目線に立つ姿勢】である。独立開業間もない段階では、自身がどのようなサービスを提供できるのかを顧客に強調するような営業活動になってしまう恐れがあると考えられるが、そうした事業者本位の姿勢ではなく、あくまでも顧客の課題に寄り添い、その解決策を顧客と一緒に考え、またプロとしての

確にアドバイスする姿勢が求められる。顧客を開拓しようとするがあまり、最初から「ガツガツ営業」するような姿勢はとるべきではないという点は個人事業主にとって重要な示唆と言える。

次に、開拓した顧客との関係性を高めていくためには【顧客との中長期的な関係づくり】や【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】が必要となる。

前者の【顧客との中長期的な関係づくり】に関しては、まず顧客との縁を大切にし、顧客との関係を一度きりにしないよう、顧客への継続的な働きかけを行うことが個人事業主に求められるだろう。また、仮に費用対効果が悪かったとしても、あえてその案件を手掛けるなど、継続的な取引や将来的な取引拡大を念頭に置きながら案件に関わる姿勢が必要と考えられる。ただし、このことに関連し、顧客との関わり方を深めていく過程においては、以下の発言のように、個人事業主がどう自身の知識や技術を収益化していくかという「マネタイズ」の問題も発生しうると考えられる。

あとそれ（コンサルティングサービス）をどうマネタイズ（知識や技術などの収益化）に結びつけるか。ちょっと変な言い方ですね。でも、そうですね。でもコンサルって、ちょっとしたことでもアドバイスしたら向こうからしたらタダでの感じですけど、こっちはアドバイスをするのに相当の今までのキャリアを考えるとね、幾らか頂きたいというのはあるかもしねないですけどね。そこら辺が悩んでる方も多いですね。だからあんまりアドバイスしない。ちょっと変な言い方ですけど本業ではあんまりアドバイスを容易にしないと言いますか、こっちに引っ張らないと。商品だったらね、商品売ればいいんですけど、お金が入ってくるでしょうけど、コンサル業っていうのはそういうところがあるかもしれないですね。最後はお金もらわなきゃいけない。【ファイナンシャルプランナーD氏】

この発言に見られるように、個人事業主が顧客との関係性を強化すべく、顧客の課題解決に向け関与度合いを高めようとしても、現実には、顧客側がその行為を無料の副次的サービスと捉え、相応の報酬を支払わないといった問題も発生しうるのである。つまり顧客の課題解決に向け、個人事業主が顧客との関わりを深めようと、たとえば、「ワークショップ型」の営業などを実践しようとする、逆にそれが事業の収益性を悪くしてしまう可能性もあるというわけである。こうした顧客との関係性強化と収益性のジレンマの問題を踏まえ、個人事業主はどこまでのサービスは対価の発生しない副次的なサービスで、どこからは対価が発生するのかといったことを事前に顧客に提示するといったことも必要になると考える。

次に、後者の【顧客に付加価値を提供できる体制づくり】については、顧客の課題解決に

向け、部分的なサービスを提供しようとするのではなく、トータルで何ができるかを考え、仲間との連携体制を構築することやソリューションのラインナップを整備することが個人事業主にとって重要であることが示唆される。こうした体制づくりにおいても、やはり基本的なスタンスは自社起点での発想ではなく、顧客起点での発想であり、顧客はどのような課題を抱えているのか、その課題を解決するにはどのような連携やソリューションが必要なのか、といったことを念頭に置きながら体制づくりを進めることが必要と考える。以上が本研究から見えてきた、独立開業後の個人事業主にとっての実践的な示唆である。

5. 今後の課題

本研究の課題を3点述べる。

まず、本研究で調査対象者となった8名は、筆者のネットワークを中心としたサンプリングによるもので、調査対象者の職種に偏りがあり、継続的サンプリングによる比較が不十分である。

次に、今回調査対象とした個人事業主は、国家資格を必要とする「士業」と、感性やセンスを必要とする「デザイナー」を対象としており、本論で述べたように、状況によっては、営業スタンスが対照的になる場面が考えられる。このように、営業スタンスをめぐって対照的な職種を、同じ範疇で議論すべきかどうかについても慎重に検討する必要がある。

最後に、本研究は、8名の個人事業主を対象とした非常に限られたサンプルでの質的調査に基づくものであり、得られた結論は仮説に留まり、知見の一般化には限界がある。今後さらにインタビュー調査を継続することで、多くの事例を蓄積し、本研究で導かれた仮説を検証する必要がある。

^{(注)1} スモールビジネスとは、ビジネスの一形態であり、1名あるいは少人数で経営するベンチャー企業や中小零細企業を指す名称である。

^{(注)2} BNIとは、Business Network Internationalの略称で、世界最大級のビジネス・リファーマル組織である。ビジネススキルの上昇と、メンバー間の信頼を深めることによって、お互いのビジネスを発展させることを目的とし、世界各地に組織が存在する。

[参考文献]

- 石井淳蔵・嶋口充輝：営業の本質—伝統と革新の相克—、有斐閣、1995
経済産業省：「雇用関係によらない働き方」に関する研究会報告書、2017, pp.1-8
厚生労働省：働き方の未来2035—一人ひとりが輝くために—、2016, pp.1-13

佐藤郁哉：質的データ分析法、新曜社、2008, pp.34-73

中小企業庁：小規模企業白書2019年版、2019, pp.75-149

内閣官房日本経済再生総合事務局：フリーランス実態調査結果、2020

那須一貴：営業活動と営業パーソンの役割について—顧客との関係性の視点に基づく分析—、
文教大学国際学部紀要、第26巻1号, 2015, pp.67-84

星田昌紀：スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究—顧客編—、千葉商大紀要、53(2),
2016a, pp.71-92

星田昌紀：スモールビジネス経営の理念と収益に関する研究—マーケティング編—、千葉商
大紀要、54(1), 2016b, pp.37-55