

## 2. 寄稿：事業機会を創ることが中小企業生き残りのカギ

(株)SGO ソリューションズ” 代表取締役 辰巳いちぞう

<http://www.sgos.jp/contact.html>

新型コロナウイルス感染症が5類認定されまもなく一年が経つ。多くの中小企業で事業意欲が回復し、少しずつ攻めの姿勢を見せはじめている。失ったマーケットの回復を見込んで新たな顧客開拓や、既存顧客との関係回復など、ようやくひところの雰囲気に戻ってきた。

しかし、さまざまな手段で営業活動をするが、なかなかうまくいかないところもたくさんある。戻らないマーケットもあるのだと言うことを気づかずにコロナ前の行動をトレースしているだけの中小企業も多い。戦略や戦術をアップデートしていないのだ。

営業接触はコロナ前後で選択肢が増えた。オンラインだろうが対面だろうが理由がなければ接触しない。

既存の事業機会は縮小している。DX によるもの、人不足によるもの、選択肢の拡大など、それぞれ多くの理由があって、既存の事業機会は同規模にない。

それではどうするか。自社の事業モデルの意義、特徴、社会や顧客課題の解決というアプローチで事業意義を再定義して欲しい。自社の事業は顧客の事業機会を作るのか？ あるいは顧客の新しい事業機会にマッチするのか？ という観点で事業モデルや顧客構造を検証していただきたい。そうすると、関係性の構造が見えてくる。戦略の土台が透けて見えてくる。

弊社は BTB の事業モデルの営業戦略企画と実行支援に特化した会社だが、BTB においてはまず何より企業担当者間の利害一致がないと始まらない。提供するサービスで顧客の事業機会にいかに関わるか。それを課題解決のツールとして認めてもらえるか。その先に互いの事業の存在意義や価値に共感してくれるようになると考えている。



日本はモノありきでの経済成長を遂げてきたという歴史から、知恵よりも知識で仕事をする傾向が強く、人材やノウハウなどの無形資産よりも設備、在庫、インフラなどの有形資産に企業価値

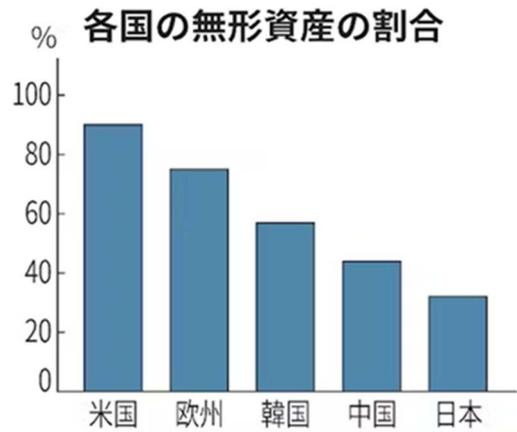
が見出される傾向にある。つまり、相手に合わせてモノやサービスを変化させることが苦手であるということである。

知識で仕事をせず、知恵で仕事をする。これがビジネスの基本でもある。

買い手（顧客）は必ず、何かに悩んで課題を特定して手段を決めて事業者を選定して発注する。売り手（事業者）はいかに悩みや課題にリーチして事業機会をモノにしていくか？ これが昨今の中小企業の戦い方のトレンドだ。

両者のマッチングを A と B で分けてみた。B はモノ売りでいわば知識ビジネスである。A は悩みや課題に立ち会い、自社の事業にしていくという知恵を有する。B はセールスタイムが短い競争が激しい。A においては、セールスタイムは長い大きなビジネスにつながったり、ノウハウが蓄積できるというメリットがある。どちらが良い悪いではなく、どちらも必要で、要するにバランスである。

自社は A、B どこが主戦場なのか？ 差別化の難しい、製造、広告・印刷、人材業など、このよう

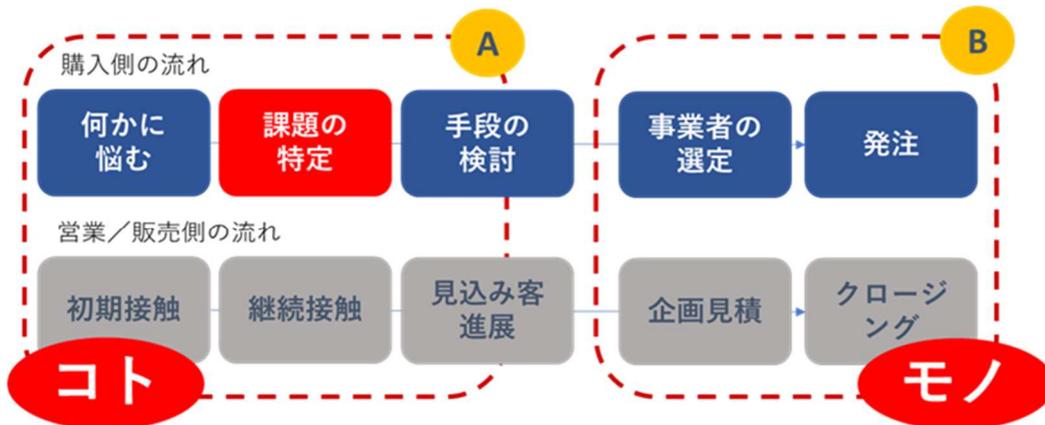


(注) 時価総額から有形資産の評価を引いて算出。20年時点

(出所) 米オーシャン・トモ

参考：各国の無形資産の割合

(日本経済新聞 2022年5月14日)



に自社の事業を一度見直してみてもいいだろうか。

まとめると、

Bのモノ売りは知識仕事。知っていることを顧客の要求に合わせるだけ。

Aのコト売りは知恵を絞って知る領域を広げていく知恵仕事。顧客の悩みに伴走しモノを売るだけでなく、関係性も昇華させてビジネスを強くしていくという考え方に基づく。

地方や中小が生き残り、あるいは事業を継続していくために必要な考え方なのではないだろうか。