

## はじめに

「一生懸命やっているがなかなか売上が上がらない」「売上を上げていくのが難しくなった」。このように、中堅中小企業の経営者の悩みでもっとも多いのは“売上が上がらない”ことだと感じている。

大きな理由としては、大量生産大量消費の時代はほぼ終了し、消費者の趣味嗜好性が多様になった“消費者自体の変化”、そして店舗までの距離に縛られることなくいつでもどこでもなんでも購入でき、好きなときに好きな場所で商品を受け取る“流通やITの進化”がある。この2つが相まってチラシやWEBなどに商品を載せるだけでは売れない時代となってしまった。また、安売りするだけでは売れず、さらに価格では大企業に勝てない。では、中堅中小企業はどうすればよいのか？

切り口は本書のテーマである「顧客視点」である。現代の消費者は「安ければいい」ではなく「本当に欲しいものだけをお得に買いたい」と思っている方が多い。この流れは、中堅中小企業にも追い風であり十分に勝ち目がある。いかに狙った消費者に自社を選んでもらうかの「顧客視点の経営戦略」に取り組むことが重要である。

経営戦略を立てる際は、書籍を手にすることが多いが、世の中の経営戦略本は戦略構築のフレームワークが詰め込まれたフルスペックの内容が多い。経営理念から見直し、ビジョンを定め、市場、環境をしっかりと分析し、戦略市場を決め、マーケティングミックス（≒4P）を使って……というものである。これは、新商品開発・新事業立ち上げなどの大きな投資を伴うケースでは非常に有効である。今後の環境変化も予測せずに大きな金額を投資することは危険極まり

ないからだ。このような戦略を「成長戦略」と呼び、経営戦略の書籍の多くがこの成長戦略のやり方を記載している。

しかし、実際の中堅中小企業の場合、新商品開発や新事業立ち上げにより売上利益拡大を行うのではなく、既存の市場で、既存の商品で、いかに他社と違うかという部分をアピールして戦っていくケースが多い。このような戦略を「競争戦略」という。そう、中堅中小企業に必要な戦略はまずは競争戦略なのである。

成長戦略主体の経営戦略では、フレームワークがよく出てくるが、競争戦略を立てる中堅中小企業ではそのフレームワークに納まらない場合が多い。例えば、どの書籍にも出てくる有名な理論「4P分析」。これは自社の商品サービスが市場(またはターゲットにしている顧客)に受け入れられるためには4つのP (Price: 価格、Place: 流通、Product: 製品、Promotion: 販促) で戦略を立てるというフレームワークである。しかし、実際に中堅中小企業が4P分析を行おうとすると、Price: 価格、Place: 流通、Product: 商品は得意先・仕入先都合で変更することができず、Promotion: プロモーションだけで戦わなくてはいけないことが多い。そう、中堅中小企業には制約が多いのである。それなのに4P分析は必ずやりなさい! はナンセンスである。

本書では有名なフレームワークに当てはめるのではなく、筆者が実際の現場で行ってきた効果のあるやり方を基にしたの経営戦略構築手順を記載する。

商品・人材など良い資産を持っているのに、その活用がうまくできていないために伸び悩んでいる企業がたくさんある。そのような企業は顧客視点の経営戦略(競争戦略)を実行できればそれほど投

資をすることなく経営改善ができる。

戦略論の書籍は、中堅中小企業にフォーカスしたものがあまりに少なく、アカデミックな戦略論や企業経営理論を読んでも実際の中堅中小企業の現場で活用できないと感じている。本書は、実務家が実務の中から実践してきた内容を、顧客視点の経営戦略が求められている中堅中小企業の経営層や、大企業の部門責任者向けに記載している。本書の読者はB to C事業者、B to B事業者の両方と想定し、本書の説明内の例や第6章の事例は両方対応できるようにさまざまな業種を登場させた。

今までに経営戦略構築をあきらめた方は特に本書を読んでいただきたい。そのような方の「一歩前に進む」手だてとなれば幸いだ。