

## 1. 経営戦略の重要性

中小企業の経営にあたって、戦略をもって経営することが、いかに重要であるかを考えてみたいと思います。

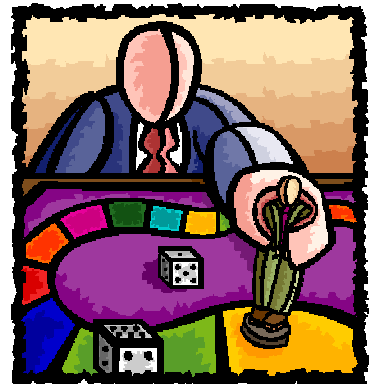
皆さんは、日本の会社の95%程度が従業員30人以下の中小企業だということをご存知でしょうか。また、そのなかで確実に利益を出している会社がどれだけあるかご存知でしょうか？

中小企業の中には、経営環境の著しい変化の中でも、每期確実に利益を上げ、成長している会社があります。このように利益を上げ、成長している会社に共通することが、「社長のやる気」と自分の事業についての「戦略」をもってしているということです。

では、日本の企業の95%を占める中小企業のうち、「戦略」をもって経営をしているといえる会社どれくらいあるのでしょうか？ここからが重要です。つまり、たとえ、30人以下の中小企業であっても、「戦略」を理解し、適切な「戦略」をもって、それを実行すれば、大きく飛躍する余地が充分あるということです。なぜなら、ほとんどのライバル企業は戦略について何も考えていないかもしれないからです。

これで、「戦略」が経営にとって重要なものだということが漠然とでも理解していただけたのではなんでしょうか。

では、「戦略」に必要な5つの要素について考えてみたいと思います。



### 1. 戦術と区別ができていること

戦略とは、「目に見えない行動、実行計画」であり、戦術とは「目に見える行動」つまり計画を効果的に達成する武器です。戦略と戦術を明確に区別した上でそれを両輪として考え、一貫性をもって実行すれば圧倒的な競争力を発揮することが出来ます。

### 2. 優先順位をもって策定されていること

会社にとって何が一番重要かを分かった上で、「戦略」を組み立てていかなくってはなりません。つまり、自社の強みが発揮できる分野を慎重に選択し、その分野に経営資源を集中して投入することと、さらに、他社と差別化できているかということが必要となります。

### 3．将来予測も兼ね備えたものであること

「戦略」はとことん考えた上で、将来への予測（リスクを含めて）も織り込んだものである必要があります。経営環境の変化に応じて、攻めるときには攻め、引くときには引くというシナリオを描き、それを実行することで継続的な成長が可能となります。

### 4．圧倒的な強さとスピードをもっていること

「戦略」とは現状の改善ではなく、「現状打破」のためのものです。したがって、短時間で業界地図を塗り替えてしまうような、圧倒的強さとスピードをもった内容のものである必要があります。

### 5．「戦略」とは分析し、策定するだけでなく、実行するものであること

どんなに情報を分析し、どんなにすばらしい「戦略」を組み立てたとしても、それを実行に移さなければ、何の意味もありません。「戦略」は実行するためにあるということをゆめゆめお忘れなく！



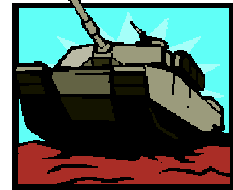
## 2. 「ランチェスターの法則」を戦略に活かす

前項において戦略をもつということがいかに重要であるかをお話させていただきましたが、戦略を考えるに当たり、参考になるものとして「ランチェスターの法則」というものがあります。この法則は特に、中小企業の戦略を考えるに際に役立つものと思われま

では、「ランチェスターの法則」とはどのようなものでしょうか。

いま、同じ戦闘能力をもったA軍とB軍が戦闘をします。

A軍は兵士が5名、B軍は3名。この陣容で両軍が一騎打ちをおこない徹底的に戦えば、最後には、B軍は全滅しますが、A軍も2名しか生存しないこととなります。



一方、今度は一騎打ちではなく、両軍が近代兵器（戦闘機、ミサイル等）を使って戦闘を繰り広げるとすると、

A軍の1兵士はB軍の3兵士から攻撃を受けますが、B軍の1兵士はA軍の5兵士から攻撃を受けることになり、これで徹底的に戦えば、B軍は全滅するにもかかわらず、A軍は4名の生存者を残すことができることとなります。

前者がいわゆる「ランチェスターの第一法則」（別名「一騎打ちの法則」）であり、後者が「第二法則」といわれるものです。

ここから導き出されるのが、数によって優位を占めているもの（マーケットシェアを押えているような強者）は「第二法則」を念頭において、物量作戦で、一人が多数を攻撃できるような遠隔的な方法（たとえば、広告宣伝戦略）で戦略を展開するのが効果的であり、かたや、マーケットシェアを握っていないか、これから新しいマーケットを作っていこうとする弱者は、「一騎打ちの法則」を念頭において、出来る



だけ局地戦でゲリラ的に攻撃をしかけて、強者に打撃を与える戦略をとることが重要です。

吉川英二の小説「宮本武蔵」で、武蔵が、京都の一乗寺下り松で、吉岡道場の門下生数十名と戦ったとき、武蔵は、門下生を山道に誘い込み、狭い山道で一対一で相見え、何人かを倒しては、山に逃げ込み、最後にはほとんどの門下生を倒して去っていくという場面がありました。これはまさに、数的に圧倒的に不利である武蔵が「第一法則」を使って戦略を立てて戦ったものです。これは小説の中のもので、実際にそのように戦ったかどうかは定かではありませんが、弱者が強者を前に戦う際に参考になるエピソード

ソードではないでしょうか。

これまで、「強者」「弱者」という表現をしてまいりましたが、その区別は、会社規模の大小ではなく、マーケットシェアにおいて圧倒的な支配者を「強者」それ以外はすべて「弱者」として考えてください。たとえば、「サントリー」は「ウイスキー」では「強者」ですが、「ビール」では「弱者」ということになります。

では、最後に「ランチェスターの法則」を前提とした「強者の戦略」と「弱者の戦略」についてまとめてみると、

#### 「強者の戦略」(第二法則)

広域な総合戦を展開

1人が多数を攻撃できる集団型の攻撃(確率戦)を行う

接近戦を避け、間接的かつ遠隔的戦闘を展開(マスメディアを使った  
広告宣伝活動)

圧倒的な兵力、物量で包囲戦を展開

誘導作戦で敵の兵力を分散させる

#### 「弱者の戦略」(第一法則) ~ 「弱者」故に「戦略」が重要!

狭い範囲での局地戦

「一騎打ち」型の戦いを展開

接近戦で挑む

兵力を集約させ、一点集中攻撃を仕掛ける

陽動作戦で敵をかく乱し、敵の注意を他に向けさせる

ということになります。



### 3 . 中小企業の経営戦略

では、「ランチェスターの法則」を基に、中小企業の経営戦略について考えてみたいと思います。中小企業経営者の方の中には、経営書、ビジネス書をよく読まれる方も多いかと存じますが、ここでは、「ソニーの～戦略」「トヨタの～戦略」というような「大企業の戦略」ではなく、あくまでも、中小企業の戦略について考えてみます。

#### 1 . 中小企業の戦略の前提

中小企業の経営者の方には、失礼にあたると思いますが、このような前提に立って戦略を考えてみてください。

中小企業 = 小規模、弱者



大企業の戦略を手本にするのではなく、小規模、弱者に合った戦略をたてる。



#### 2 . 「弱者の経営戦略」の基本原則

前項の「ランチェスターの法則」に基づいて、「弱者」の取るべき経営戦略の原則をまとめてみると以下ようになります。

- ・「弱者」は先発会社と差別化し、同じやり方をしない。
- ・「弱者」は小規模1位主義、部分1位主義を狙え。
- ・「弱者」は強い競争相手がいる業界には決して参入しない。
- ・「弱者」は戦わずして勝ち、勝ちやすきに勝つことを狙え。
- ・「弱者」は対象(市場等)を細分化する。
- ・「弱者」は目標を得意なもの一つに絞る。
- ・「弱者」は軽装備で資金の固定化を防ぐ。
- ・「弱者」は目標に対して持てる力のすべてを集中する。
- ・「弱者」は競争相手に知られないよう、静かに行動する。

### 3. 「弱者の経営戦略」

「弱者の経営戦略」に関して、各戦略別にまとめてみると以下の表のようになります。

ここでは、戦略の比重を「顧客関係 = 8 : 内部管理関係 = 2」というように戦略の重点をまず顧客関係に置き、さらに、顧客関係のうち「商品 = 3 : 営業 = 5」というように営業戦略に重点を置いていきます。

(表)

| 戦略            |                   | キーワード  |
|---------------|-------------------|--|
| 顧客関係<br>(80%) | 商品<br>30%         | 商品戦略<br>特殊性。NO1商品。差別化。ライフサイクル。絞込み。<br>消費者視点とのギャップ                              |
|               | 営業<br>50%         | エリア戦略<br>広げない。細分化。絞って力を集中。競合するものがない  |
|               |                   | 客層戦略<br>客層の絞込み。客を選ぶ。見込みのない客に時間を割かない  |
|               |                   | 営業戦略<br>エンドユーザー志向。最初から売ろうとせず、まず情報収集。<br>再訪問。効果のあるチラシ、DM。                       |
|               |                   | 顧客戦略<br>コミュニケーションをとる。感情に訴える。顧客に好かれる。<br>「お客 リピーター ファン」へ。その為にお礼のはがきや定期的なニュースレター |
| 内部関係<br>(20%) | 組織戦略<br>人材、管理     |  |
|               | 資金戦略<br>資金調達、資金繰り |  |

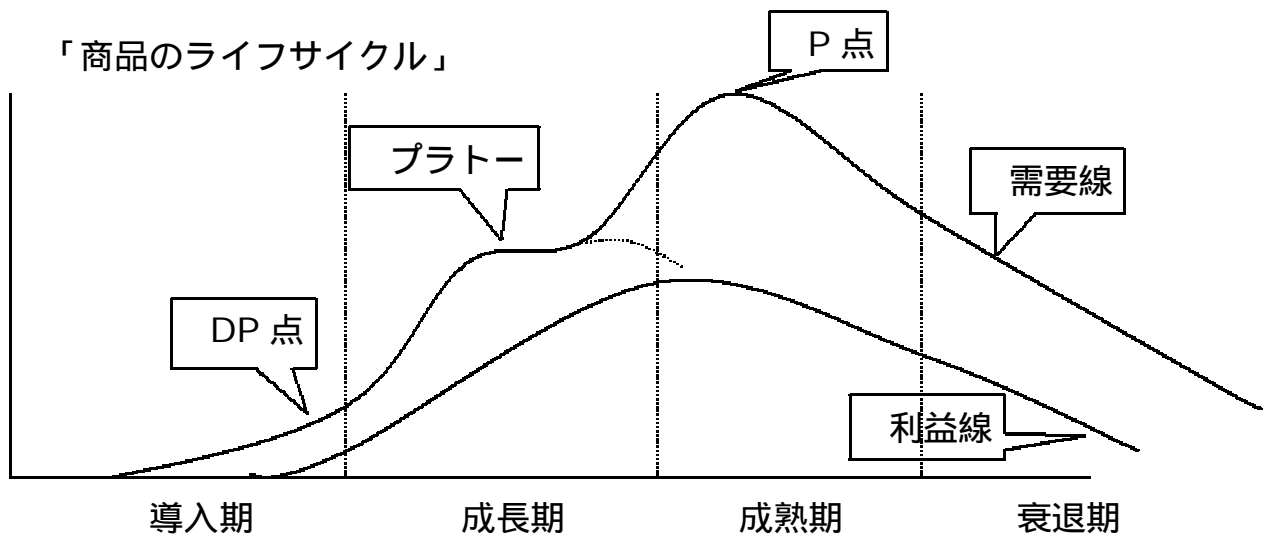
(参考文献：

「小さな会社 儲けのルールランチェスター経営7つの成功戦略」

竹田陽一・栢野克巳著 フォレスト出版)

## 4. 中小企業の商品戦略～ 商品ライフサイクルについて

商品にはライフサイクルがあり、自社の扱っている商品がライフサイクルのどの時点にあるのかを知るのは重要なことです。では、具体的に「商品のライフサイクル」とはどんなものかを見てみましょう。



上図は、各商品ライフサイクルにおける需要の動向と各需要状況における利益水準を示したものです。

商品には、導入期、成長期、成熟期、衰退期があり、それぞれの段階で以下のような特徴があります。

### ( 導入期 )

新商品を投入したばかりの段階であり、競合他社はあまりありませんが、需要(売上)の伸びが緩慢です。商品投入の初期コスト(製造コスト、マーケティングコスト)が多くかかるため、利益も大きく伸びない状況です。

#### < DP 点 >

導入期が終わる時点で、P点(ピーク時)の需要の約10分の1となり、この時点を過ぎると成長期に入ります。



## （成長期）

商品の認知度が高まり、販売チャンネルが広がることにより、需要が徐々に伸びていき、後述する<プラトー>を超えると更に需要が上昇します。一方、商品の大量生産化が進むことにより、製造コストが低下し、利益が大きく伸びていきます（利益率が上昇する）。また、この時点では、競合他社が多く参入して参ります。

### <プラトー現象>

成長期に入ると需要が一旦横ばいとなるところがあります。商品によってはこのプラトー現象のあと再び需要が上昇するものもあれば、そのまま失速するものもあります。上昇するか失速するかの判断は難しいところですが、この現象が終わるところで、後発組の市場参入があります。後発組としては、先発組の商品に対して差別化を図って一味違った商品を投入してきます。



## （成熟期）

商品の認知度がより高まり、供給も増え、重要も増加していきませんが、ピーク点（P点）を超えると、需要の伸びが鈍化し、減少していきます。この時点では、シェアの獲得が重要な課題となります。また、競合他社との価格競争が始まることにより、低価格支配となるとともに、シェア獲得の為にマーケティングコスト等がかさみ、徐々に利益率が低下していきます。

## （衰退期）

需要が一巡し、需要が減少しつつけていく状況です。この時点では、需要の減少と低価格、固定費の負担によって、利益額、利益率とも減少していきます。



## 5. 中小企業の商品戦略～ 商品ライフサイクルに応じた戦略

では、商品のライフサイクルと戦略について考えてみたいと思います。

商品のライフサイクルのうち導入期、成長期、成熟期の特徴を踏まえたうえで、自社の商品がどのサイクルにあるかを当てはめながら、戦略を検討してみてください。



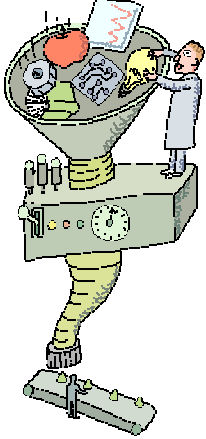
### < 導入期 >

| 特徴  | 戦略   |
|---|--|
| (1) 売上の伸びが緩慢<br>(2) 競争他社がない<br>(3) 高額所得者がターゲット<br>(4) 商品の仕様変更が多い<br>(5) 製造コストが高い<br>(6) マーケティングコストが高い | (a) 一点集中主義戦略<br>・顧客層の絞込み<br>・販売地域を限定<br>・流通チャンネルの絞込み<br>・口コミ、チラシ中心の宣伝広告活動<br>(b) 高価格戦略 |

### < 成長期 >

| 特徴  | 戦略                                       |
|---|--|
| (1) 参入の増加(競合商品の増加)<br>(2) 商品の大量生産化<br>(3) 中所得者層がターゲット<br>(4) 販売チャンネルの拡大<br>(5) 価格の低下<br>(6) 利益が増加 | (a) 流通チャンネルの多様化、拡大化<br>(b) 商品ラインの多様化、差別化 |

## &lt; 成熟期 &gt;

| 特徴   | 戦略   |
|--|--|
| <p>( 1 ) 低価格支配</p> <p>( 2 ) メーカーと販売代理店との力が均衡</p> <p>( 3 ) シェアが売上の伸びを決定づける<br/>( 広告宣伝力 セールス力 )</p> <p>( 4 ) 利益率の低下</p>  | <p>( a ) 低シェアのブランドを削減</p> <p>( b ) 専門化する<br/>・入口で専門化した後、商品点数を増やしていく</p> <p>( c ) より速く商品を提供<br/>・ ex ) スピード車検</p> <p>( d ) パッケージ商品を提供<br/>・ ex ) メガネ一式 ~ 円</p> <p>( e ) 成長している媒体に乗る<br/>・ ex ) DHC ~ コンビニ販売</p> <p>( f ) なまけものの欲求を満たす<br/>・ ex ) 甘栗むいちゃいました、リンスインシャンプー</p> <p>( g ) コストを大幅に削減する</p> <p>( h ) こだわり商品に特化</p> <p>( i ) 社会的使命、意義を前面に出して、商品、企業イメージを高める<br/>・ 企業メッセージを口コミ、マスメディア報道で伝達<br/>・ ex ) 環境に配慮した商品提供<br/>有機農法による新鮮野菜販売<br/>無農薬、無公害等消費者の健康に訴える活動</p> |

## 6. 中小企業の商品戦略～商品・サービス について考えてみる

「商品」には、そのライフサイクルにおいて成熟期に入っても、その仕様、視点、顧客へのアプローチの仕方を変え、新たな成長軌道にのせて継続的に発展させているケースがあります。その例として、「ヤマト運輸」の事例をみてみましょう。

成熟期に入っても、成長を続ける会社事例

<ヤマト運輸>

ある商品が成熟期に達すると、次に新しい商品を成長軌道にのせて継続的成長を長期に達成している会社

「宅急便」・・・小口運送分野へ参入

圧倒的シェアを確保

成熟化

「スキー宅急便」

「ゴルフ宅急便」

「クール宅急便」

次々と新サービスを提供



では「商品・サービス」について考えてみましょう。

「商品・サービス」を考えるにあたって重要なことは、

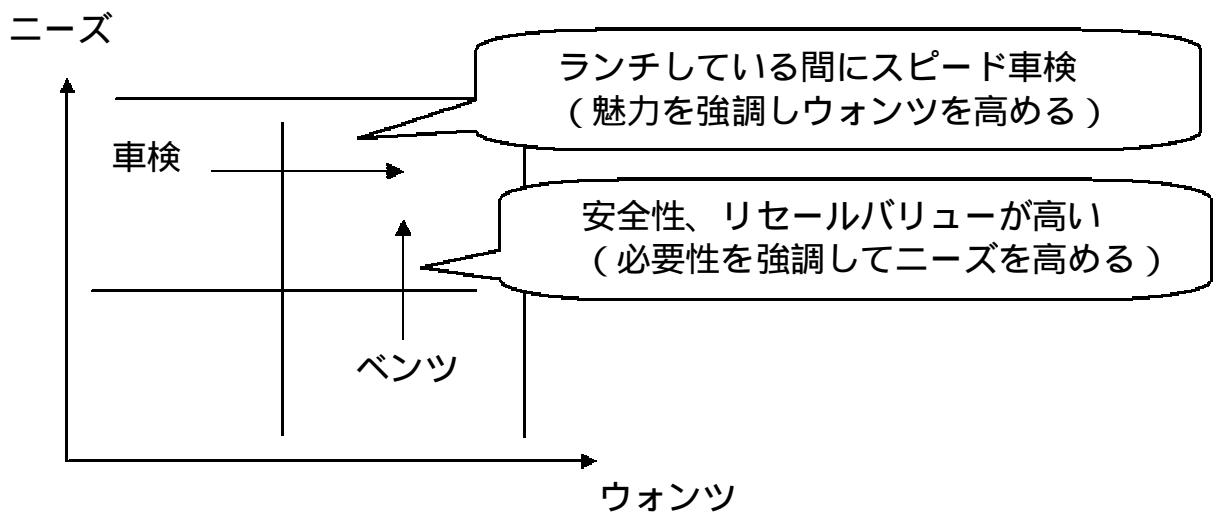
1. ニーズとウォンツを把握しているか？
2. 商品コンセプトが顧客に伝わっているか？
3. その「商品」が広がりをもっているか？

という視点から考えていくことです。

### 1. ニーズとウォンツを把握しているか？

ニーズ (Needs) = 必要性「～しなければならない」  
 ex) 「車検を受けなくてはならない」  
 必要性は高いが欲求は小さい

ウォンツ (Wants) = 欲求「～したい」  
 ex) 「ベンツに乗りたい」  
 欲求は高いが必要性はさほど高くない

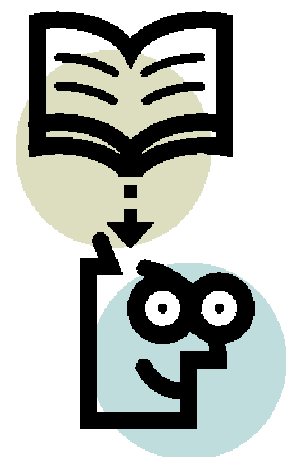


### 2. 商品コンセプトが顧客に伝わっているか？

ニーズとウォンツがともに高い商品であっても、その商品の内容が顧客に伝わらなければその商品は売れません。



顧客に買ってもらうためには、小学生にでもわかるように商品が説明されているかという顧客の視点から商品を見直す必要があります。



### 3. その商品は広がりをもっているか？

商品の広がりを垂直的展開と水平的展開という軸で判断します。

< 垂直的展開 >

顧客自身がその商品をどれだけ使うか、どの程度購買をリピートしてもらえるか。

< 水平的展開 >

顧客の周辺の人をどれだけ巻き込めるか。家族や友人に紹介してもらってどれだけ商品を買ってもらうか。

垂直的、水平的展開双方が可能な商品であれば、一度ある商品で顧客を獲得すれば、次々と商品アイテムが顧客の生活に入り込み顧客の周囲に広がっていく可能性が高くなっていきます。



## 7. 中小企業の顧客戦略～

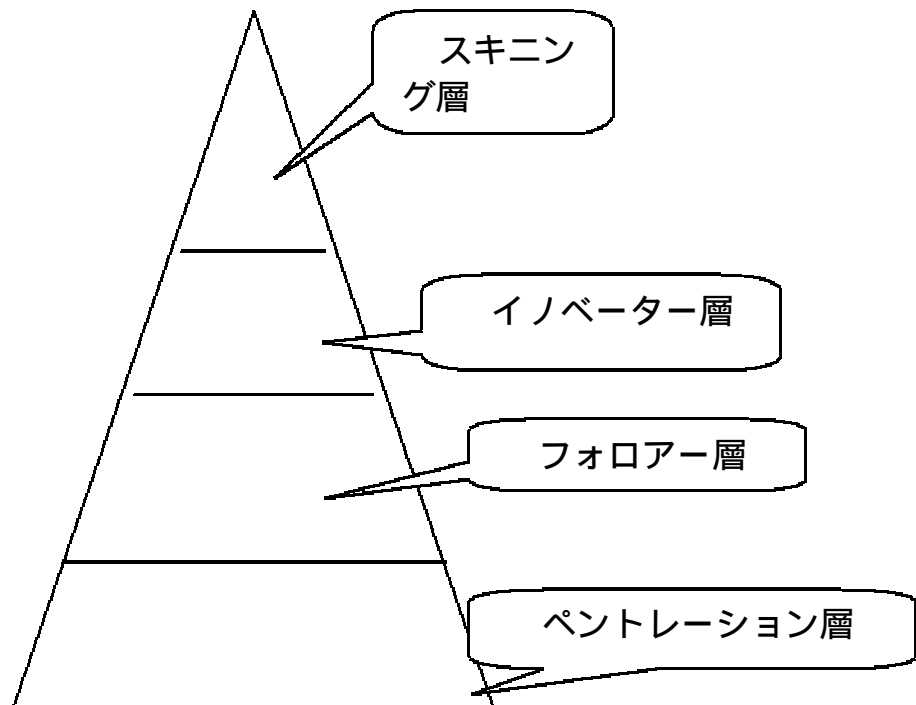
### 顧客階層別分類について

自社の商品をどの顧客層に提供していくかは、自社商品のブランド、販売価格等に重要な影響を与えます。そこでまず、顧客の階層区分と各階層の特徴をみて、つぎに、新商品投入時の戦略をみていきたいと思えます。



#### 顧客階層別区分と新商品投入時の戦略

##### 1. 顧客階層区分と各階層の特徴



| 階層     | 特徴   |
|--------|--|
| スキニング層 | 高額所得者層。景気動向に左右されない。<br>価格の鈍感。特定のブランドにこだわらない。 |

|                  |  |
|------------------|--|
| <p>イノベーター層</p>   | <p>最高級品志向見栄張り。<br/>価格には敏感であるがそのようなそぶりを他人には見せない<br/>新商品への関心が強く、「先買い層」</p> |
| <p>フォロアー層</p>    | <p>周りが持っている则欲しくなる層<br/>成長期の担い手<br/>景気動向に左右されやすく、価格に敏感</p>                |
| <p>ペネトレーション層</p> | <p>安ければ買う層。価格で動く傾向が強い。<br/>大売出し、特売に弱い<br/>景品付き、オマケ付きに弱い</p>              |

## 2 . 新商品投入時の戦略

### <スキム方式>

スキニング層から新商品を投入していく方法

一点集中主義戦略

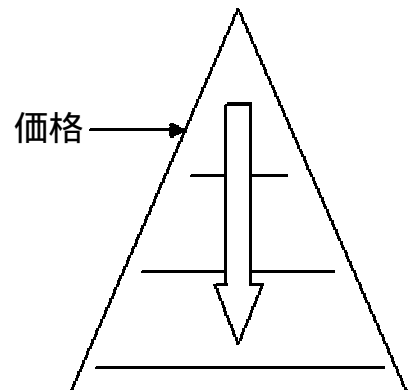
顧客の絞込み スキニング層 イノベーター層

会員制（インフォーマルなサークル作り等）

### 高価格戦略

スキニング層 高額所得者、価格に鈍感。

イノベーター層 高級品 虚栄心をくすぐる。



### <ペネット方式>

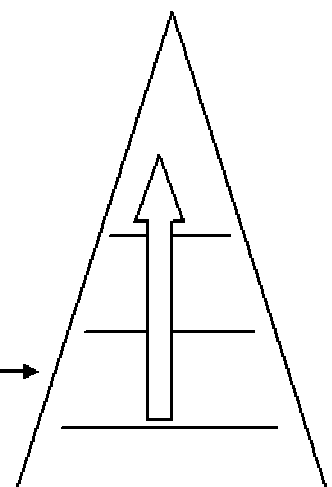
ペネトレーション層から新商品を投入していく方法

大量販売を狙う後発組の差別化戦略

大量生産、原価逡減商品 消費財、サービス用品

大量に安く売りさばく  
催し物、景品付きと併用

価格 →



## 8. 中小企業の顧客戦略～ 顧客ホートフォリオについて

売上を伸ばしていくにはまず、自社の商品・サービスを買ってくれる「顧客」について研究する必要があります。そこで、自社の既存顧客をどのように分類していくかという点に着目してみましょう。

### 1. 既存顧客の分類

取引先を「自社における重要性」と「売上のシェア」によって属性分類してみると、下図のように「最重要取引先」「現状維持取引先」「重点訪問・ライバル追従型取引先」「問題児的取引先」に分類できるのではないのでしょうか。

ではまず、このマトリックスの中に、自社の「顧客」をあてはめてみて下さい。

|             |  |  |
|-------------|--|--|
|             | ← 得意先の重要性 →  |  |
|             | 高い   | 低い   |
| ↑<br>自社のシェア | 最重要取引先   | 現状維持先  |
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の売上シェア、得意先の重要性ともに高く、当社の屋台骨を支える得意先グループ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の売上シェアが高く、営業マンにとって、一番行きやすい得意先グループ。</li> <li>・営業マンが訪問過剰となる傾向が強い。</li> </ul> |
|             | 重点訪問、ライバル追従型取引先  | 問題児的取引先  |
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社のシェアは低いですが、その重要性が高くまた、販売余地が大きい得意先グループ。</li> <li>・強力なライバルが存在し、得意先との間で緊密な関係を築いているため、営業マンの足が遠のきがちで、十分な訪問ができていない。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・得意先の重要性、当社売上シェアともに低く、営業効率が極めて悪い取引先。</li> <li>・訪問すればするほど赤字になる。</li> </ul>     |

低い



## 9. 中小企業の顧客戦略～

### 顧客に応じた販売方針をたててみる

取引先を分類した上で、その特性に応じて販売方針を再検討していきます。

まず、販売変革方針をたて、それを数値化し、より効率の良い営業を行っていきます。



#### 1. 販売変革方針

| 最重要取引先   | 現状維持先   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の最重要パートナー</li> <li>・より緊密な関係を築き、ライバルから守る</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・過剰訪問に注意しながら、現状の関係を維持していく</li> </ul> |
| 重点訪問、ライバル追従型取引先  | 問題児的取引先   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライバル企業の市場シェアを奪う</li> <li>・綿密な訪問計画をたて、重点的に訪問し、売上を伸ばす</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・最低限の付き合いですます</li> </ul>             |

#### 2. 変革方針の数値化

| 最重要取引先   | 現状維持先                                |
|--|--------------------------------------|
| 得意先件数：30件<br>* 訪問時間<br>50分×12回 60分×12回<br><訪問強化> | 得意先件数：60件<br>* 訪問時間<br>60分×8回 40分×6回 |
| 重点訪問、ライバル追従型取引先                                  | 問題児的取引先                              |
| 得意先件数：30件<br>* 訪問時間<br>20分×6回 60分×12回<br><訪問強化>  | 得意先件数：180件<br>訪問時<br>30分×8回 20分×3回   |

| 得意先                 | 必要訪問時間    | 改善後必要訪問時間 |
|---------------------|-----------|-----------|
| 最重要取引先              | 30件×600分  | 30件×720分  |
| 重点訪問、ライバル追<br>随型取引先 | 30件×120分  | 30件×720分  |
| 現状維持先               | 60件×480分  | 60件×240分  |
| 問題児的取引先             | 180件×240分 | 180件×60分  |
| 合計                  | 93,000分   | 68,400分   |

必要訪問時間は27%削減できる。

訪問時間のシフトにより売上をのばすことは可能である。

訪問回数を増やした得意先では売上増加が見込める。

訪問回数を減らした得意先でも十分なフォローが出来ていれば売上を大きく減らすことは無い。



営業マンの行動を変えれば赤字の得意先を切り捨てなくても時間は余る。  
営業コストを抑えながら、売上、利益の増加も可能となる。



## 10. 中小企業の顧客戦略～理想的な顧客とは

既存顧客を分類し、その属性によって顧客の重要度をはかり、営業効率を高め、営業コストを削減して、売上、利益を確保していく。これは顧客・営業戦略という観点から、非常に重要なことですが、最後に、計数的な概念から離れ、会社にとって「理想的な顧客」とはいったいどのような顧客なのかを考えてみたいと思います。

### 1. 顧客に対する考え方を変える

「理想的な顧客」にめぐり合うためには、まず、「顧客」に対する考え方を変える必要があります。例えば、

「お客様に選ばれる会社になろう」

「お客を選ぶ会社は、お客に選ばれる」

「お客は追えば追うほど逃げていく」

お客に「買いたい、欲しい」と言わせる。

といったような発想の転換も重要です。

そこで、顧客に選ばれている会社の例としてルイビトンについて自社と比較しながら考えてみてください。

ex) ルイビトン 顧客層は  
顧客対応は  
提供する商品は  
提供する付加価値は



次に、自社にとって「理想的な顧客」とはどんな顧客か出来るだけ多く挙げてみて下さい。

会社にとって理想的な顧客とは？

- ・金払いのいい客
- ・文句を言わない客
- ・手間のかからない客
- ・客を紹介してくれる客
- ・・・etc.

## 2 . 理想の顧客にめぐり合うためのヒント

上で挙げた、「理想的な顧客」にめぐり合うためのヒントとして以下のようものが考えられます。

- ・ 自らが追う顧客は、「理想の顧客」にはならない
- ・ 付き合いたい顧客と付き合いたくない顧客とを明確に分ける。
- ・ 提供する商品・サービスが差別化され、希少性がある。
- ・ 顧客に「どうしても欲しい」という感情を植え付けることが出来る。
- ・ 顧客を連れてくる影響力のある顧客がいる。



## おわりに～戦略経営再考

「C-Express 経営戦略編」では、経営における戦略の重要性を中心に、戦略とは何か、商品・サービスと市場、そして顧客との関係、財務とは何か（決算書の見方・考え方）等について考えてきました。そのおわりに、「なぜ、経営に戦略が必要なのか」を考え直してみたいと思います。

企業を取り巻く環境は、変化が激しく、不確実で、複雑化しています。そして、社会のニーズは多様化し、環境の変化に対応する事が出来るもののみが生き残り、成長していく時代です。このような状況は、大企業であれ、中小企業であれ、変わりません。すでにいわゆる「勝ち組」といわれる大企業では、明確な目標を設定し、目標達成のための戦略を策定し、資金力、人材力、情報力を駆使して、たゆまぬ経営をおこなっています。こう言



っては失礼かもしれませんが、資金力、人材、情報量で大企業に敵わない、中小企業が同じ環境の中で生き延びていくためには、限られた経営資源（資金、人材、情報）をいかに効率的かつ最適に活用して、競争に勝つかという戦略がより重要なのではないのでしょうか？大企業が策定する、高度で、複雑で大掛かりな戦略ではなく、いわゆる「弱者が取るべき戦略」を考えていくべきでしょう。つまり、中小企業に必要なのは、「戦略」を大上段に構えるのではなく、まず、「戦略を持つ」という発想、つぎに、明確な目標を持つこと、さらに、自らの商品・サービスを見つめ直し、限られた経営資源を使ってどのような戦略を立てて、市場、顧客に臨むかをひたすら考えること、そして、「目標」「戦略」を見据えながら、経営を実践、管理し続けていく事です。これが、「戦略経営」なのです。この必要性を見出し、それを実行に移したもののみが、大企業、中小企業の区別なく、「勝ち組企業」として、成長、発展していくのです。

