

NEW

シリーズ **小が大に勝つ ランチェスター戦略**

第1回講座

競争戦略・販売戦略のバイブル

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県の企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が事例を交えて中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

戦国マーケティング株式会社
代表取締役

パナソニックもトヨタも影響を受けている

パナソニックの創業者の松下幸之助氏は「よそさんの品物のええところを徹底的に研究し、何か一つか二つ、足せばええんや」と云った。かつて家電業界では「松下マネシタ商法」という言葉がささやかれていた。

ソニー、シャープなどのライバルメーカーが差別化製品を世に出し、それが消費者に支持されそうになれば、松下は三ヶ月以内に同等品を市場に投入して、圧倒的な販売力、広告力で後発逆転をしていった。

後出しじゃんけんのような、そのやり方はランチェスター強者の基本戦略の「ミート」の実践にほかならない。武器（製品力、技術）が同等なら、兵力（販売力、規模）が勝る強者が効率よく勝てるとの理論である。

トヨタが国内普通乗用車の市場シェアで40%割れをしたことがあった。1996年のことである。この年、社長に就任した奥田碩氏は、40%奪還を旗印にした。奥田氏は「シェアはみんなが考えている以上に大事です。40%を切るか切らないかでは、天と地ほどの差がある」と大号令をかけた。その結果、99年には大台を回復。以降、同社はそれを割り込でいない。

なぜ、40なのか。それは「40%首位独走の条件」という言葉がランチェスター戦略にあるからだ。単なる1位ではなく、2位以下を圧倒する「ダントツの1位」のシンボルなのである。各業界のトップの会社の主力製品のシェアは40%以上である。

わかりやすいので例示したが、ランチェスター戦略の醍醐味は弱者逆転である。中小企業にこそ、適用範囲が広く、活用できる。

ソフトバンクもH.I.Sも創業期から活用

ソフトバンクも旅行会社のH.I.S.（エイチ・アイ・エス）も、いまでは大企業だが、80年頃に個人が創業したベンチャー企業である。まことに零細な規模であった創業期にランチェスター戦略と出会い、自社の戦略づくりに活用している。

ソフトバンクの創業者の孫正義氏は「一番になれないことは始めからやらない。やる以上は必ず圧倒的な一番を目指す」と云った。この言葉はランチェスター戦略の結論「ナンバーワン主義」である。

そして、孫氏はパソコンソフトの卸売業を開業し、後にパソコン機種別のパソコン雑誌を発行。ナンバーワンとなって今日の同社の基盤を築いていった。

H.I.S.は2005年以降、海外旅行の取扱い人数ではJTBを抜いて1位となり、年商5,000億円を超



ランチェスター用語の基礎知識

ランチェスター戦略では独自の用語や数値、独特な意味で使う用語がある。今号で触れた用語は下記の意味である。

ランチェスター戦略用語	意 味
ナンバーワン	市場シェアがダントツ1位。販売目標のゴール。 (2位に1.7倍以上の差をつけた1位)
市場シェア40%	多くの場合、40%を確保すればナンバーワンとなる。その地位は安定し、収益性も高まる。(正確には41.7%安定目標値)
強者と弱者	強者とは市場シェア1位の会社。 弱者とは市場シェア2位以下の会社。 規模が大きくても1位でなければ弱者、規模が小さくても特定市場のシェアが1位であれば強者。
差別化戦略	弱者の基本戦略。独自性、優位性のあること。
ミート戦略	強者の基本戦略。弱者の差別化にミート(合わせる、模倣する)すれば差別化を無効とし、量の多い強者が有利に戦える。
一点集中主義	弱者のナンバーワンづくりは、市場を細分化し、重点市場を定め、集中すること。

えた。同社も80年、澤田秀雄氏が机二つ、電話一本で始めた会社である。

創業時の澤田氏は、お金はないが時間のある学生向けに海外格安航空券を販売。航空券販売事業に集中して成功した後、パッケージツアー事業に参入。当初はハワイやグアムなど大手が注力する大きな市場は後回し。バリ島、セブ島、プーケット島など当時は無名だったリゾートへの格安ツアーを販売。この「一点集中主義」が当たり、旅行会社として成長していった。

2015年に澤田氏は次世代経営者を養成する教育機関「澤田経営道場」を設立。カリキュラムにランチェスター戦略は取り入れられ、運営する財団の理事と講座講師を筆者が務めている。

中小企業に戦略を

さて、中小企業の経営はまことに厳しいものがある。国内の多くの市場は縮小してゆき、過当競争が激化していく。それでも経営環境のせいにならず、自助努力で業績向上を果たそうと挑戦する経営者のために、本連載は企画された。科学的で、実務的で豊富な実績のあるランチェスター戦略を中小企業が使いやすいように事例を交えて解説していく。

筆者はランチェスター戦略を指導原理にしたコンサルタントである。22年前に独立し、事務所の名前を「戦

国マーケティング株式会社」とした。なぜ、そのようなアクの強い変わった名前の会社にしたのか。

ビジネス戦国時代を生き残る智慧を提供する意図とは建前で、本音は社名を差別化したかったからである。ランチェスター弱者の基本戦略は「差別化」である。「隗より始めよ」との故事がある。ランチェスター戦略の専門家たるもの、まず自らが差別化の一例とならんとの心意気を社名に示したのである。

次号から具体的に解説していく。

福永雅文 (ふくながまさふみ)

問合せ先: info@sengoku.biz

戦国マーケティング株式会社 代表取締役

NPO ランチェスター協会 常務理事・研修部長

澤田経営道場を運営する公益財団法人 SAWADA FOUNDATION 理事

ランチェスター戦略を指導原理に企業の営業戦略の策定と活動管理の仕組みを導入する。経営相談、コンサルティング、企業内研修、講演などを行う。1963年、広島県生まれ。1986年、関西大学卒。マーケティング関係の仕事を経て99年に独立して22年目。東京在住。ぶぎん地域経済研究所、公益財団法人さいたま市産業創造財団のシリーズ講座の講師や経営相談も担当。著書「ランチェスター戦略『営業』大全」、「新版ランチェスター戦略『弱者逆転』の法則」など多数。日本経営合理化協会よりCD教材も発売されている。



著者
プロフィール