

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実際のコンサル事例で中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント

問合せ先：info@sengoku.biz

弱者の差別化と強者のミート

コンサルタントの筆者が指導原理にしているランチェスター戦略は市場シェアを判断基準として1位を「強者」、2位以下を「弱者」と定義する。経営規模ではない。大企業であってもシェアが1位でなければ弱者である。中小企業でも1位であれば強者である。国内普通乗用車市場において日産や本田は2位争いをしているので弱者である。

弱者は「差別化」することが基本戦略である。日産は「技術の日産」、本田は「とんがった車」との差別化の武器がある。ただし、近年は薄まっているように感じるのは筆者だけだろうか。薄まっているとするなら、それは1位のトヨタの技術力や挑戦的なブランドイメージづくりの成果である。このような2位以下の差別化を封じ込めることが強者の基本戦略の「ミート戦略」である。

注意すべきは市場を小さく括れば強者となるが大きく括れば弱者になることだ。弱者と強者の戦略を同時に使い分けることもある。どうすべきか、コンサル事例を解説するので理解を深めてもらいたい。

地元では一番店だが広域では二番店の菓子店

セーヌ（仮称）はある県の北部に2店舗を構えるケーキなどの洋菓子とパンの製造直売店である。半径30～40kmの車で1時間圏内に人口が30～40万人が暮らす田舎的な地域である。

本店は県北最大の売上のある店だ。足元商圏ではシェアは40%を超える。支店も足元商圏では1位である。コロナによる巣ごもり需要でケーキなどの洋菓子の需要は活性化しているのに、セーヌの売上は減り続けている。安さが評判の業界最大手の菓子フランチャイズチェーンのS店が県北に次々と出店してきたことが第一要因である。第二要因は洗練された高級洋菓子のY店が支店の近くに新規出店してきたことだ。中価格帯のセーヌは低価格戦略のSチェーンと高価格戦略のY店に挟み撃ちに合っている。

SチェーンとY店がセーヌの支店の足元商圏に出店した一年後、本店の足元商圏にもSチェーンが出店することが判明。このままだとじり貧であることから、筆者にコンサルの依頼があった。

自店は本店も支店もそれぞれ足元商圏では強者であるが、県北全体ではS店の加盟店の合計のほ



強者の戦略と弱者の戦略

市場シェア	1 位	2 位以下
定 義	強者	弱者
基本戦略	差別化	ミート

- ✓ 経営規模ではなく市場シェアで判定するが、戦略づくりにおいて経営資源の多寡は重要
- ✓ 市場を小さく括ると強者でも、大きく括ると弱者になる
- ✓ 上位のライバルには差別化、下位のライバルにはミートを同時に使い分けることもある

うが大きい。また、Sチェーンは全国区で業界最大手である。筆者はセーナは弱者であると判定した。Sチェーンに対して弱者の戦略をとる。これを基本としながらY店には強者の戦略で対策することを指導した。

弱者は強いものをより強くするダントツ発想で

差別化は自社の強みの棚卸しから始める。強者にはできないことや弱いことで自社が強いことに取り組む。逆に強者の得意な土俵では戦わない。

Sチェーンの強みは価格の安さとアイスクリームと糖質カット製品である。セーナは価格競争をしない。アイスや糖質カット製品には力を入れない。Sチェーンはセントラルキッチンで製造した洋菓子を冷凍して全国に配荷している。生菓子ではない。店にパティシエもいない。バースデーケーキのようなオーダー品への対応は限定的である。

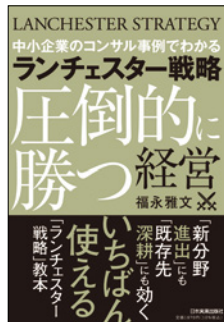
Sチェーンにはなくセーナにあるものは何か。第一にパンである。セーナはパンとケーキの併売店である。パン屋としても地元で支持されてきた。そのパンのなかでも看板商品が一つあった。ご当地パン、ソウルフードとしてマスコミに紹介されることのあるパンである。自家需要のみならず、地元ではちょっとした手土産としても使われる名物である。

弱者は強いものをより強くするダントツ発想で考える。弱いものを何とかするテコイレ発想では

ない。名物パンをさらに磨き上げて集客力、来店頻度、購買単価を上げていくことに取り組んだ。

第二にギフト需要である。Sチェーン店は低価格が売りなのでギフトには向かない。セーナは地元出身者が30年以上前に始めた地元では一番店である。地元を愛し、地元で愛された店で社長の人脈も豊富である。ギフト需要は強い。高級路線のY店がギフト需要に力を入れてくることは予想できる。これを封じ込める意味でもギフト需要を強化することは有効だ。

セーナは市場を小さく括ると強者だが、大きく括ると弱者である。全国区の強者のSチェーンを迎え撃つに際して、Sの手が及んでいないパンとギフトで差別化する弱者の戦略をとった。同時にギフトについてはY店を封じ込める強者のミート戦略も意識したのである。



●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

中小企業のコンサル事例でわかる
ランチェスター戦略
「圧倒的に勝つ経営」

福永雅文 著
日本実業者出版社刊
埼玉県の中小企業の
コンサル事例も紹介されています。

販売価格
1,870 円
(税込)