

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

市場が飽和して単価が半減

テレビ番組を制作する大手の動画制作会社に勤務していた桜田さんが15年前に独立して開業したサクラ映像（仮称）。

新宿に事務所を構え、結婚式で上映する結婚に至るまでの物語を動画にする仕事をしてきた。結婚する当人または式場からの依頼を請け負ってきた。開業の頃は客単価が12万円程度だった。ところが、10年経つと客単価は半減した。

10年前は同業者も少なく付加価値があった。その後、参入障壁が低いので同業者が増えた。スマホが普及して自作できる人が増えた。結婚式の件数と規模が縮小傾向にあり、動画の予算も縮小…で値崩れが起きたのである。

結婚式動画では黒字化できないと判断し、桜田さんは5年前に事業転換を決断。法人企業を対象とする動画制作事業をすることにした。事務所も社長の地元のさいたま市に移し、公私ともにパートナーの奥さんと二人での再出発である。

早期に決断できてよかった。そのまま結婚式の仕事を続けていたらコロナがきて壊滅していたかもしれない。

市場の時期を知る

読者はいま、どんな「とき」を戦っているのか。読者の会社の売上の「母なる大地」はどんな状況なのか。社長たるもの、自社の市場の時期と自社の事業や製品の成長性について把握する必要がある。成長市場で事業を営めば昇りエスカレーターに乗るがごとく自社は成長することができる。

ただし、市場というものはやがて成熟するものだ。事業を入れ替える必要がある。サクラ映像の場合は専門だったので会社そのものを変える必要があった。

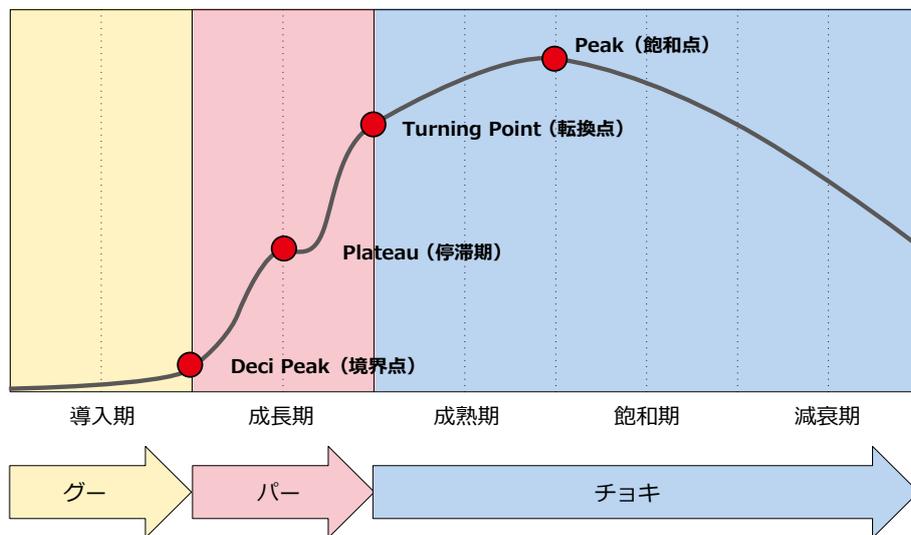
事業や製品には生き物のようなライフサイクルがある。たとえばいま、ガラケーのライフサイクルは尽きようとしている。これを製品ライフサイクルという。

ライフサイクルの分け方にはいくつかの考えがあるが、筆者の指導原理のランチェスター戦略では導入期と成長期と成長期以降に区分して、導入期には「ゲーの戦略」、成長期には「パーの戦略」、成熟期には「チョコキの戦略」をとる。

前号では強者と弱者の市場地位別の戦い方を解説した。それがランチェスター戦略の第一の指導



グーパーチョコキ理論



原理である。今回解説する市場時期別の戦略は第二の指導原理である。

グーパーチョコキ理論

市場に先発して参入し、市場そのものを生み出す先発の戦略が「グーの戦略」である。こぶしを握り締めて狭く、鋭く市場に参入する。弱者の戦略である。サクラ映像が市場の黎明期に結婚式に特化して参入したことは理に適う。

成長期は「パーの戦略」である。グーっと握りしめて市場を突き破るがごとく参入したら、こぶしをパーっと拵げていく。製品ライン、価格帯、顧客層、販売地域、販売チャネルを拡大していく。強者の戦略である。成長期は強者型の物量戦を展開する必要がある。物量に劣ると先発が弱者になり、後発が強者になる。強者のミート戦略とは後発逆転のパーの戦略である。

サクラ映像も結婚式動画で市場参入した後、ホテルなどで開催される企業のイベント用の動画へ拡大する手はあったのかもしれない。

成熟期以降は「チョコキの戦略」である。パーッと拵げた製品ラインなどの戦線のうち、勝ち抜けそうなものと負けそうなものに区分する。負けそうならチョコキッとカット。勝てそうな部分に集中。サクラ映像の場合は黒字化が困難な市場となり撤退したが、黒字化が可能な市場であればチョコキの

戦略で戦う。

導入期はグー、成長期はパー、成熟期以降はチョコキに戦略を転換するには、市場の時期をリアルタイムで把握しなければならない。急に売れ始めたら成長期なので、導入期から成長期への転換はわかりやすい。市場が限定的なら市場のピークの10分の1（デシピークという）である。たとえば東京の結婚式場の80%が結婚式動画を外注するのがピークとすると8%を超えると急速に普及するという意味だ。

成長期から成熟期への転換点はわかりにくい。市場が縮小したら成熟ではなく、伸びが鈍化したら成熟である。個別企業の売上については移動年計を折れ線グラフ化した年計グラフでみるのがわかりやすい。別途解説しよう。

●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)