

第36回講座 **ライバルとの打ち手の繰り出し合い 陽動戦と誘導戦**

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

なか卯と吉野家の親子丼戦争

2023年4月1日、いくつもの会社が値上げをした。材料も燃料も高騰しているからだ。物価の優等生といわれてきた鶏卵は飼料も燃料も高騰しているうえに鳥インフルエンザもあり供給量も減り大幅に高騰している。卵料理の提供を休止する飲食チェーンも出ている。

そんななか、4月5日に牛丼チェーンの「なか卯」が看板メニューである親子丼並盛を税込み490円から450円に値下げすると発表し、翌日より実施した。品薄で高騰する卵料理を値下げするというのだ。とんでもない奇策を繰り出してきた。

「犬が人を咬んでもニュースにならないが、人が犬を咬んだらニュースになる」と昔から云う。皆が値上げや販売休止をするなか、値下げをするというのだから話題となってメディアで取り上げられた。

その一週間後の12日に「吉野家」が広報発表をした。吉野家は1年前の2022年4月から2カ月半の間、季節限定メニューとして親子丼を発売し400万食を売り上げた。今年も発売したかったが、鶏卵不足のため親子丼の提供は諦めて、その

代わりに焼き鳥丼を発売すること。17日より並盛を税込み547円で。

吉野家は「鶏卵不足のため」と云っている。そのことに嘘はない。だが、なか卯の値下げの影響についての吉野家のコメントは筆者の調べでは見当たらなかった。さて、読者はこの二社の経営判断をどう思われるか。

筆者の見解

これから書くことは筆者の見解や解説であることをお断りしておく。

牛丼業界のパイオニアは吉野家だが、20年前から1位はすき家、2位が吉野家、3位が松屋、4位がなか卯である。なか卯はすき家を中核とするゼンショーグループの傘下である。すき家となか卯を合算するとダントツのナンバー1である。なか卯は単体では弱者であるがグループとしては強者である。

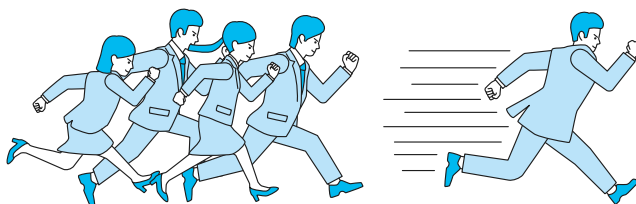
単体としてのなか卯は牛丼では上位に太刀打ち困難なので親子丼とうどんに活路を見出した。親子丼はなか卯の看板メニューであり、生命線ともいえる。

なか卯の生命線の親子丼に1年前に参入したの



ライバルと戦う 4つの問い

- ① 競合がやっていることで、自社ではやらないことは何か？
- ② 競合がやりたくないこと、やれないことは何か？
- ③ 自社にやられたら競合が嫌なこと、困ることは何か？
- ④ 競合にやられたら自社が困ること、嫌なことは何か？



が吉野家である。かなりの成果をあげた。吉野家がさらに親子丼に注力すると、なか卯としては存亡の危機となりかねない。ここで値引きをすることで吉野家が利益無き消耗戦からの撤退を誘導することができる考えたのではないか。なか卯は単体では弱者だがグループでは強者である、そのバイイングパワーで鶏卵の確保と黒字提供が可能となったと思われる。

ライバルと戦う 4つの問い

スポーツでも囲碁将棋でも経営でもライバルと打ち手を繰り出し合って戦う。吉野家が親子丼に参入すればなか卯は値下げで対抗といった相互作用である。筆者の指導原理のランチェスター戦略には弱者の陽動戦、強者の誘導戦という戦い方がある。いずれもライバルとの打ち手の繰り出し合いである。筆者はコンサル先にライバルと戦う4つの問いを問うている。

- ① 競合がやっていることで、自社ではやらないことは何か？
- ② 競合がやりたくないこと、やれないことは何か？
- ③ 自社にやられたら競合が嫌なこと、困ることは何か？
- ④ 競合にやられたら自社が困ること、嫌なことは何か？

業界のパイオニアで首位だった吉野家をすき家

が逆転したのは約20年前である。吉野家は牛の病気で米国産の牛肉を仕入れられなくなった。すき家は吉野家に差別化すべく牛丼以外のメニューに力を入れてきたし、豪州牛の牛丼を提供して逆転した。

1位となったすき家が約10年前に経営危機に陥ったことがある。一人で店舗を運営するローコスト経営だったが、過労で人が確保できず、運営が困難になった。直接のきっかけは吉野家の発売した「すき焼き鍋定食」へすき家が追随したことだ。鍋定食は丼よりも作業量が多い。破綻寸前だった運営にとどめを刺した。

20年前、10年前、そして今回のすき家・なか卯対吉野家の攻防はライバルと戦う4つの問いに答えてみると理解できるだろう。4つの問いに答えることを貴社にもお薦めしたい。

●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)