

小が大に勝つ ランチェスター戦略

福永雅文
戦国マーケティング株式会社
代表取締役 コンサルタント



ふくなが・まさふみ ● 小が大に勝つ「弱者逆転」を使命とし、我が国の競争戦略のバイブルともいわれるランチェスター戦略を伝道するコンサルタント。東京在住。企業の営業戦略づくりを指導するとともに全国各地で講演・企業研修を行う。講演テーマは「ランチェスター戦略」と「歴史に学ぶ戦略経営」。1963年、広島県呉市生まれ。86年、関西大学社会学部卒。マーケティング関係の仕事を経て99年、コンサルタントとして独立。ビジネス戦国時代を生き残る知恵を提供する意図から自社の社名に「戦国」とつける。公益財団法人さいたま市産業創造財団主宰のさいたま発ベンチャー起業家プログラムなどでも講師を務める。著書「新版ランチェスター戦略『弱者逆転』の法則（日本実業出版社）」など多数。CDセミナー「ランチェスター戦略の実務（日本経営合理化協会）」など多数。

日本で二番目に高い山はどこか？

日本で一番高い山が富士山であることを知らない人はいません。では二番目に高い山が北岳という南アルプス山脈の山であると答えられる人は十人中一人程度です。一番は誰もが知っている日本のシンボルです。無くてはなりません。一方の二番は無くてはよいくらいです。このように一番と二番との間には埋めがたい大きな差があります。

オリンピックでは銀メダルにも尊い価値がありますが、ビジネスにおいては二番には意味がありません。なぜなら、そのとき、その顧客から選ばれるのは一番だけです。二番は選ばれません。顧客に一番たくさん、一番いいね！ と支持を得た企業がナンバーワンです。ナンバーワン以外に何を指すのでしょうか。

ナンバーワンを目指すための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」です。多くの企業がこれを学び、自社の戦略作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呼ばれています。なぜ、豊富な実績があるのか。それは科学的で実務的だからです。

ランチェスター戦略には「ランチェスター法則」という科学的な根拠があります。いまから百年前、第一次世界大戦が行われていたとき、英国人の航空工学の研究者F.W.ランチェスター氏が提唱した戦争における戦闘の勝ち負けのルールが「ランチェスター法則」です。

この法則を日本人のコンサルタントの草分けの故田岡信夫先生が経営に応用し、確立したのが「ランチェスター戦略」です。わが国の経営風土、流通構造、地域特性などを熟知したコンサルタントが企業の指導原理として構築したものですので、わかりやすく実務的。ゆえにバイブルといわれるほど普及したのです。まずは、原点のランチェスター法則から解説しましょう。



なぜ松下は「まねした商法」を基本戦略にしていたのか？

戦闘の勝ち負けは「武器の性能」と「兵力の数」の二つの要素で決定づけられます。ただし、戦い方によって、その結論は異なります。侍と侍が一騎討ちをするような原始的な、あるいはゲリラ的な戦いの場合には第一法則が適用します。「戦闘力＝武器性能×兵力数」です。近代兵器で集団対集団が戦う近代的な戦争の場合は第二法則です。「戦闘力＝武器性能×兵力数の2乗」です（図1参照）。なぜ、2乗するのか？一言でいうと相乗効果を発揮するからです。詳しい計算式を知りたい方は拙著でご確認ください。

この二つの法則からビジネスにも適用する戦いの原理、勝ち方の原則を導き出すことができます。兵力の少ない軍隊や規模の小さい会社は第二法則の戦いは極めて不利。第一法則が適用する戦い方を選び、武器性能を高め、兵力を集中することで勝つ可能性を見出します。兵力の多い軍隊や規模の大きな会社は第一・第二のいずれの戦いでも有利ですが、第二法則の戦いでは圧倒的に有利になるので、効率よく勝てるのは第二法則です。

ここから弱者と強者の戦略が導き出されます（図2参照）。弱者の基本戦略の「差別化」とは「よい武器を持つこと」です。ライバルよりもよりよい優位性や、ライバルにはない独自性です。強者の基本戦略の「ミート」とは英語の meet です。会う、合わせる、当てるといった意味です。どうして、ミートが強者の基本戦略になるのか。例を示すとわかりやすいです。

かつて、家電業界では「松下まねした商法」という言葉がささやかれていました。松下とは現在のパナソニックの前身の松下電器産業です。ライ

図1 ランチェスター法則

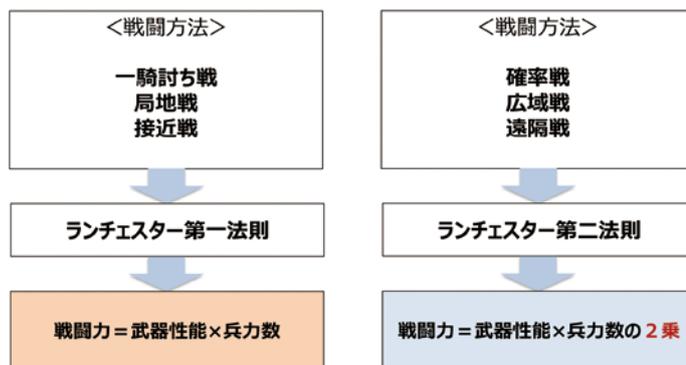
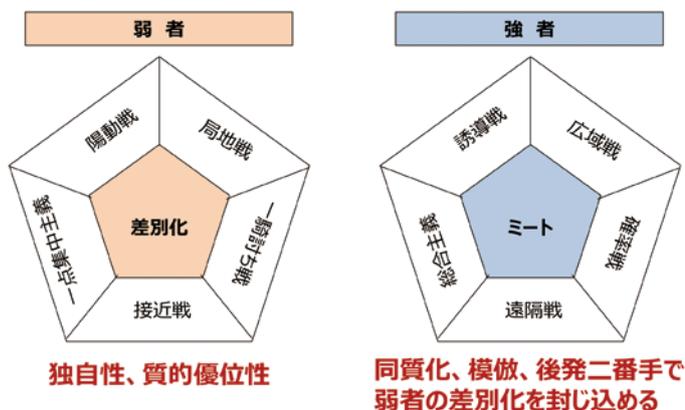


図2 弱者と強者の基本戦略と5大戦法



バルメーカーが差別化製品を先発して市場に投入し、それがヒットの兆しを示すと間髪入れずに同等品を開発し、市場に投入。まさに後出しじゃんけん。後発逆転していきました。なぜ、松下はマネをしていたのか？新しい製品をつくる力が弱かったのか？そうではありません。当時の松下は圧倒的な兵力数をもっていました。「ナショナル」という系列電器店です。他メーカーの三倍もの店舗数がありました。同等の武器であれば圧倒的な兵力数で効率よく勝ち抜けるとのランチェスター強者の戦略を知っていたからです。

図3 ランチェスター弱者の戦略の結論



部分的No.1を積み重ねて将来、全体No.1を目指す

旅行会社H I Sの事例にみる

「差別化×接近戦×集中=ナンバーワン」

弱者の戦略の事例を解説しましょう。海外留学から帰国した澤田秀雄氏は1981年、海外航空券の販売事業を始めます。澤田氏はバックパッカー（低予算の旅行者）として世界中を旅していました。お金はないが時間ならある学生向けに海外の航空会社の格安の航空券（「差別化」された商品）を販売する事業です。顧客であるバックパッカーが社員になり、旅慣れた先輩が後輩にアドバイスをするような説明会（「接近戦」という）でインドや中国の当時は旅する人の少なかった方面に「集中」して販売し、航空券販売事業者として確固たる地位を築きます（「ナンバーワン主義」）。

89年にパッケージツアーに参入し、旅行会社となりますが、当初は顧客層を若者に絞り、取扱い航空会社も特定のエアラインで、旅行方面もバリ、セブなどの新興ビーチリゾートに特化して、チラシを社員が街頭で手配りするなどしていきます。

98年頃からJTBなどの大手も格安ツアーに参入してきますが、既に「格安ツアーといえばHIS」とのイメージが出来ており、ミートは不十分でした。2005年に海外旅行の取扱い人数では

JTBを抜いて一位になって以降、今日まで連続して一位です。

弱者と強者には基本戦略と五大戦法がありますが（図2参照）、弱者の戦略で特に重要なキーワードがHISの例で示されました。「差別化×接近戦×集中=ナンバーワン」です（図3）。

戦略の原点はわが社の武器です。武器とは強み、魅力、個性です。まずはわが社の武器を棚卸し、次にライバルにも武器があることを認め分析をします。わが社の武器を他社にはない独自性や、他社を上回る質の優位性にまで磨き上げたものが「差別化」です。

ただし、どんなに差別化しても顧客のニーズに合致しなければ価値は生まれません。どこにどのような顧客ニーズがあるのか察知発見し、わが社の差別化された商品を提案し合致させていく顧客とのコミュニケーション活動のことを「接近戦」と呼びます。顧客あたりの接近戦の量と質がライバルを上回らない限り、武器が差別化されていても勝てるものではありません。

接近戦の量を上回ろうとするならば、集中しなければなりません。顧客を絞り込むことで接近戦の量の優位性が築けるのです。集中した狭い範囲でまず勝利を得ます。一つ勝ったら二つ勝つ…小さな勝利を積み重ね、全体の勝利を目指すのです。集中して取り組むから顧客がわかる。競合がわかる。市場がわかるので差別化を強化する方向が見えます。

このように差別化、接近戦、集中は三位一体です。相乗効果を発揮したときに自社をナンバーワンに導きます。

でんかのヤマグチの「弱者の戦略」事例

街の電器屋さんの多くは廃業していきました。価格の安さにおいても、品ぞろえの豊富さにおいても、広告の物量においても街の電器屋さんは家電量販店



図4 でんかのヤマグチ 顧客の格つけ

	最後に購入して 1年未満	最後に購入して 3年未満	最後に購入して 3年以上
累計購入金額 30万円以上	訪問は月1回以上 DMは月1回	訪問は2ヶ月に1回 DMは2ヶ月に1回	定期訪問はなし DMは3か月に1回
累計購入金額 30万円未満	訪問は2ヶ月に1回 DMは2ヶ月に1回	定期訪問はなし DMは3か月に1回	何もしない

にはかないません。しかし、東京都町田市にあるでんかのヤマグチは繁盛しています。なぜでしょうか？ 弱者の戦略で分析すればその勝因が見えてきます。

1990年代、町田市にも家電量販店が続々と開店します。ヤマグチの半径3キロ圏内にピーク時には6店もの量販店がありました。価格、品ぞろえの幅、広告量では歯が立たないヤマグチの社長は考えます。わが社の武器は何か。それは「面倒見の良さ」である。世の中、最安値を求める人ばかりではない。呼んだらすぐに来てくれる電器屋さんのほうがよいとのニーズをもつ人だっているはず。どんな人か。機械に疎いが新しいものは使ってみたい。豊かで快適な暮らしを求める経済的な余力のある人は中高年の人でしょう。

そのような顧客に対して、たとえばテレビ番組の録画のサポートまでするような徹底したアフターサービスを行うことは、大手家電量販店には出来ない差別化です。

ただし、すべての顧客に徹底したアフターサービスを提供することは非効率です。それ以前に不可能です。そこでヤマグチは顧客を購入額と購入時期で格付けし、最後の購入から一年未満で累計購入額が30万円以上の顧客については用が無くても毎月一回以上は訪問して御用聞きをしています(図4)。購入実績があっても3年以上が過ぎ、累計購入額が30万円未満の顧客には訪問もせず、ダイレクトメール(DM)も送りません。3万5千軒あった顧客のうち、訪問やDM対応するのは1万3千軒に絞り込みました。

コンサルタント筆者の「弱者の戦略」事例

私ごとで恐縮ですが、わかりやすいので筆者のことを例示します。筆者は開業して21年目のコンサルタントとして多くの仕事をしています。ですが、始めからたくさんの仕事があったわけではありません。

1999年にランチェスター戦略を指導原理にして企業の経営、営業、マーケティングのお手伝いをするコンサルタント業を開業します。世の中には志が高く素晴らしい商品があっても会社が小さい、営業力が乏しいがゆえに繁栄できない会社がたくさんあります。そんな会社を「戦略」で支援したい。ビジネス戦国時代に生き残る知恵を提供し、小が大に勝つ、弱者逆転を使命とした起業でした。

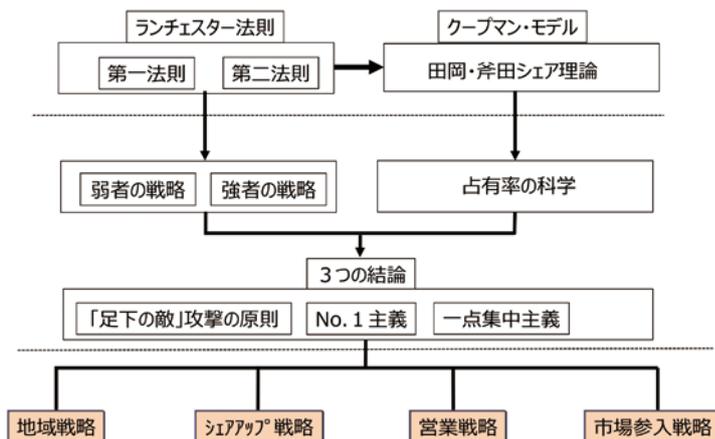
ただし、立派な実績があったわけではありませんでした。仕事の選り好みができるような立場ではないので、頼んでくださった仕事は何でも喜んでやっていました。だが、それだけやっても起業の使命が果たせません。

2001年、筆者は「戦国マーケティング株式会社」を設立。社名を「差別化」することでその存在をアピール。そして肩書を「ランチェスター戦略コンサルタント」と名乗ります。ランチェスター戦略の専門家として肩書を「集中」。これにより本来やりたかった仕事が増えていきます。実績が増えてきた03年よりメールマガジンを発行(いまのSNSに相当する)。そこで集客し自社でセミナーを主催。そのテキストを小冊子化、自ら販売していきます。

図5 市場占有率7つのシンボル目標数値

数値	名称	意味	目標
74%	上限目標値	絶対的に安全 100%には勝ち過ぎの弊害あり	二社間の競争 顧客内の単品シェア ニッチ市場
42%	安定目標値	首位独走の条件 ナンバーワンの目安	三社以上の競争で、 標準市場
26%	下限目標値	強者の最低条件 分散市場のナンバーワンの目安	標準市場の第一目標
19%	上位目標値	一位の射程圏内	市場参入時の中間目標
11%	影響目標値	黒字・赤字の分岐点 有名・無名の分岐点	市場参入時の中間目標
7%	存在目標値	カバー率の基準	市場参入時の中間目標
3%	拠点目標値	市場参入の基準	市場参入時の中間目標

図6 ランチェスター戦略の体系



これらの実績から05年に初めての著書が刊行され、以降、10冊の本を書きました。おかげ様で質量ともに大変充実した仕事をしています。差別化、接近戦、集中の弱者の戦略を自ら実証しましたので紹介しました。

市場シェアのナンバーワンを目指す

「弱者と強者という市場地位により、とるべき戦略が180度異なる」これがランチェスター戦略の指導原理です。地位とは経営規模ではありません。市場シェアです。たとえば、本田はわが国を代表する大企業の一つですが、普通乗用車の

国内市場において日産と2位争いをしている状況ですので「弱者」と定義されます。一方、本田は世界最大のオートバイメーカーでもあります。世界のオートバイ市場では「強者」となります。市場ごとに判断します。市場シェアには7つの目標値があります(図5)。

ランチェスター戦略は市場シェアを判断基準に市場地位を判定し、地位に応じた戦略をとる基本戦略と、シェアを上げていくための実務体系から構成されています(図6。具体例を次項で解説する)。販売目標にゴールを設定するならば、それは市場シェアのナンバーワンです。本稿の冒頭で書いたナンバーワンとは、シェアのナンバーワンなのです。

中小企業のシェアの把握と シェア・売上・利益アップの実務

しかし、シェアというと大企業の話であって中小企業には縁遠い印象があるようです。地域や顧客の市場規模と、わが社と同業他社の力関係がおおよそわかれば何とかできます。わかるところから把握をはじめてはいかがでしょうか。

個人を対象とする事業(BtoC)と、法人を対象とする事業(BtoB)の場合に別けてシェアの把握の方法と上げ方を解説します。

たとえば電器店の場合、一世帯あたり平均年間に13万円の家電製品の需要があります。1万世帯を主な対象とすると市場規模は13億円です。自店の売上が1億3千万円ならシェアは10%となります。同じ1億3千万円の売上でも商圈が10万世帯ならシェアは1%にしかありません。BtoC事業で利益を増やすには狭い商圈で高いシェアを上げることです。地域を細分化し、シェ



アがナンバーワンの地域を一つひとつくっつけていく実務の「地域戦略（図6）」が勘どころになります。

BtoB 事業の場合は顧客別に需要規模と顧客内シェアを把握し、顧客を戦略的に格付けます。図6の「シェアアップ戦略」の実務です。図7は工具店を顧客とする工具商社の顧客の戦略的格付けの例です。工具商社とは工具メーカーとの販売契約に基づき販売する卸商社です。販売先は工具店です。工具店はユーザーである工場から注文のあった工具を工具商社に発注します。工具商社はわが社への発注割合を増やすように工具店に営業活動を行います。

横軸は顧客の需要規模です。たとえば、年商 10 億円以上を大口需要先 A、3 億円以上 10 億円未満を中口需要先 B、3 億円未満を小口の需要先 C と定義します。縦軸は顧客内シェアです。自社が 74% 以上を a、自社が 74% 未満 26% 以上を b、26% 未満 5% 以上を c、5% 未満を d と格付けます。

そうすると A a から C d までの 12 通りにすべての顧客を格付けられます。取引先のみですと 9 通りです。A a・A b・B a は重要顧客です。各顧客には用事がなくても週に 4 回訪問することにします。A c・B b・C a は普通の重要度です。週に 2 回訪問します。B c・C b・C c は非重要顧客です。週 1 回訪問です。新規開拓は A d・B d を対象に行います。C d は対象外です。

接近戦の量と質でライバルを上回ろうとするならば集中しなければなりません。BtoC のでんかのヤマグチはそれを購入時期と累計の購入金額で選定しました。BtoB の場合は、顧客の需要規模と顧客内シェアで選定します。顧客の伸びしろを重視しています。需要は大きいが自社のシェアの低い A c の顧客などに提案活動を行い、取引品目

図7 顧客の戦略的格付けと、定期訪問の例

		顧客の需要規模		
		A : 10億円以上	B : 3~10億円未満	C : 3億円未満
顧客内シェア	a : 74%以上	Aa : 重要 例) 週4回	Ba : 重要 例) 週4回	Ca : 普通 例) 週2回
	b : 26%以上、 74%未満	Ab : 重要 例) 週4回	Bb : 普通 例) 週2回	Cb : 非重要 例) 週1回
	c : 5%以上、 26%未満	Ac : 普通 例) 週2回	Bc : 非重要 例) 週1回	Cc : 非重要 例) 週1回
	d : 5%未満	Ad : 新規開拓先 4回訪問で判定	Bd : 新規開拓先 4回訪問で判定	Cd : 触らない先

図8 案件進捗管理の例

顧客名	案件名	案件発掘			受注 予定年月	結果	次回アクション
		①ターゲット ①ターゲット	②初訪済み	③提案済み			
Z Z	0 1 a a a	10/01	10/08	10/15	18年10月	10/29受注	11/5再訪
Z Z	0 2 b b b	10/01	10/08	10/15	18年10月	10/29失注	11/12定訪
Z Z	0 3 c c c	10/01	10/08	10/22	18年10月	10/22離れた	11/12定訪
Y Y	0 4 d d d	10/01	10/15	10/22	18年11月		11/5フォロー
Y Y	0 5 e e e	10/01	10/08	10/15	18年11月		11/5フォロー
X X	0 6 f f f	10/01	10/22		18年12月		11/5提案
X X	0 7 g g g	10/01	10/15		18年12月		11/5提案
W W	0 8 h h h	10/01	10/15		19年1月		11/5再訪
V V	0 9 i i i	10/01	10/08		19年1月		11/5再訪
U U	1 0 j j j	10/01			19年1月		11/5初訪

を増やし、取引額を増やしていきます。

その進捗管理の書式例が図8です（図6の「営業戦略」の実務）。① 10月1日の時点で10社のターゲットをピックアップしました。② 10社のうち初回訪問が済んでいるのが9社です。③ 提案まで進んでいるのが5社です。営業担当者は定期的に上司と進捗状況を共有し、上司は指示やアドバイスをして進捗を推進します。

このように中小企業であってもシェアを把握し、シェアアップの戦略と行動計画を策定することができます。ランチェスター戦略を活用し、小さくてもナンバーワンとなり、貴社の持続的な繁栄を目指していただければ幸いです。

[19年3月14日に行われた「ぶぎん地域経済研究所主催セミナー」における講演をもとに、本誌用に一部内容を改訂して掲載]