

一人起業を目指す方と
小さな会社の経営者のための

起業弱者の サバイバル戦略

ランチェスター戦略コンサルタント

福永雅文

はじめに

このレポートはリクルート社の起業雑誌「月刊アントレ」発行のメールマガジン「アントレ・ネット」に 06 年 8 月から 07 年 3 月の間、隔週で福永雅文が 17 回にわたって連載した「起業弱者のサバイバル戦略」を一部改訂し、一挙大公開するものです。**一人起業を目指す方はもちろん、小さな会社の経営者のためのレポート**です。事例中心に語りましたので、具体的で読みやすいと思います。どうぞお役立てください。転送自由です。

目次

| | | |
|--------|----------------------------|----|
| 第 01 回 | ソフトバンクの孫正義さんの起業戦略 | 02 |
| 第 02 回 | H I S の澤田秀雄さんの起業戦略 | 03 |
| 第 03 回 | アシックスのオニツカ錐もみ商法 | 05 |
| 第 04 回 | 男前豆腐の差別化戦略 | 06 |
| 第 05 回 | 社労士さん（浜松）、英語スクール（大阪）が狙った盲点 | 07 |
| 第 06 回 | ランチェスター法則とは | 08 |
| 第 07 回 | なぜ戦国マーケティング(株)という変な社名にしたのか | 10 |
| 第 08 回 | なぜライブドアは失敗したのか | 11 |
| 第 09 回 | メルマガコンサルタントと名乗れば一番に | 13 |
| 第 10 回 | 4 大戦略課題、ゴリラの鼻くそなどを例に | 14 |
| 第 11 回 | 起業弱者の陥る罠（ワナ）、福永自身の例で | 15 |
| 第 12 回 | 山内一豊の妻に学ぶ「空中戦」 | 17 |
| 第 13 回 | 「鏡の法則」に学ぶ情報発信力第 2 法則 | 18 |
| 第 14 回 | サッカー岡田監督に学ぶ接近戦 | 19 |
| 第 15 回 | 営業担当者攻撃“力”の法則 | 20 |
| 第 16 回 | 旭山動物園に学ぶ理念こそ最強の武器 | 21 |
| 第 17 回 | 一点突破するための 7 つの着眼点 | 23 |
| 謝辞 | | 24 |
| 著者紹介 | | 25 |

第1回「ソフトバンクの孫正義さんの起業戦略」

こんにちは。弱者逆転を使命として一点突破のマーケティング、販売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しているコンサルタントの福永雅文です。これから起業弱者が勝ち残っていくための戦略を17回に分けて書きます。

まずはランチェスター戦略を活用して起業に成功した事例をいくつか、ご紹介していきましょう。

ソフトバンクの孫正義さんの場合。

孫さんは1980年から81年の頃、起業にあたって、1年半をかけて40種類の事業プランを考えます。そして25の判断基準や戦略コンセプトを用意して、プランを比較検討し、一つの事業で起業することに決めました。その中でも事業選択に強い影響を与えた判断基準は次の5つの漢字です。

「一」「流」「攻」「守」「群」

なかでも一番重要な項目は冒頭の「一」です。その意味は次の通りです。

「一番になれないことは初めからやらない」

孫さんは二番は敗者である、一番でなければ意味がない、という戦略思想をお持ちなのです。

次の4項目は「これから自分が生涯をかけて取り組むにふさわしく成長するか、流れに乗れるのか（「流」）、起業時点では弱者であり、弱者の戦略は先に差別化を仕掛ける攻めの戦略である（「攻」）、業界一番になったら強者の戦略でその地位を守る（「守」）、そして一つの事業領域の中に次々と一番になれる事業を群れのように立ち上げていく（「群」）」というものです。

そうになったら各一番事業は相乗効果をあげて支配力を高めていくだろうから、孫さんはこの判断基準を「孫の二乗の法則」と名づけました。実はこの5項目こそがランチェスター戦略の考え方そのものです。ランチェスター戦略の原点であるランチェスター法則は別名「n二乗法則」と呼ばれており、それを孫さ

ん流に応用したことから二乗の法則と言っているのです。

こうして孫さんはパソコンソフトの卸売業で起業します。後にインターネット財閥ナンバーワンとなるソフトバンクグループの起業戦略のエッセンスです。

孫さんの起業戦略に私たちが学ぶべきは、一つ目には何をなすべきなのか、自分自身で判断基準を持つこと。孫さんは「孫子の兵法」と「ランチェスター戦略」に学び、それを自分流に応用しました。二つ目は、起業時点では誰もが0からのスタートなので「弱者」であること。起業前にどこに勤めていて、実績や人脈がどうの、という強者意識こそ起業の成功を損なうもののなのです。

そして三つ目が将来「一番」になれることで起業すべき、ということです。本誌でこれから解説していくランチェスター戦略の結論も、ナンバーワン主義です。

「では一番になるためにはどうしたらよいのか」次回は孫さんと同じ頃、ランチェスターを学びながら起業し、ついに旅行業界で弱者逆転して一番になったHISの澤田秀雄さんの事例で解説しましょう

第2回 HISの澤田秀雄さんの起業戦略

ソフトバンクの孫さんが起業戦略を考えていた、ちょうど同じ1980年、新宿西口の雑居ビルの8坪の事務所で起業したのが、2005年度の海外旅行取扱い人数が単独の会社としては日本一になった旅行会社のHISです。

現会長の澤田秀雄さんが、奥さんと知人1名の3名で始めました。バッグパッカーであった経験を活かして海外航空券を格安で販売する事業として。旅行会社というよりもチケット屋さんですね。こんな零細な会社が、元々、公営であったガリバーのJTBを単体の送客ベースとはいえ、大逆転できたのはなぜでしょうか？

澤田さんは零細な起業時から、2番手を圧倒するダントツの1番（ランチェスター戦略が定義するナンバーワン）になることを至上命題としました。彼は「市場におけるナンバーワンは単にナンバーツーの上という序列以上に、決定的な立場を築くことができる」と位置づけました。「市場のトップシェアを占める

ことにより、仕入れ、販売に対する市場決定権の優位が保てる」からです。それが「自分の力の2倍、3倍もの力を発揮でき、一気にナンバーツーを引き離すことにもつながる」と語っています。孫さんと全く同じですね。

ここで大切なことは将来ナンバーワンになるためのシナリオを持つことです。起業時点は誰もが弱者です。総合的なナンバーワンを将来目指すにあたって、さしあたっては部分的な狭い範囲でのナンバーワンを目指しなさいというのがランチェスター戦略のセオリーです。これを「一点集中主義」といいます。

ですから、澤田さんは海外航空券の格安販売事業だけに集中して、その分野でナンバーワンになるまでは、浮気せずにやりぬく決意をします。こうしてHISは旅行業界のニッチャーとして急成長していきます。そして会社の規模が大きくなると、意欲ある若者が入社してくるようになります。優秀な彼らはこう言ったそうです。

「社長、どうしてうちではパッケージツアーをやらないのですか。
HISと同じレベルの会社がどんどんパッケージツアーを始めています」と。

それでも、澤田さんは動きませんでした。弱者はナンバーワンになるまでは他に手を広げてはならない、というランチェスター戦略理論をマスターしていたからです。旅行企画をやりたいという前向きで優秀な社員の中には、この澤田社長のランチェスター式の戦略が理解できずに、辞めていった人もいたとのこと。
「泣いて馬糞を斬る」思いだったそうです。

そのかいあってか、HISは格安航空券販売の分野でナンバーワンになり、その収益を原資にパッケージツアーの分野に進出。ついに05年度、部分的にはJTBを逆転するに到るのです。

今号の結論は「ナンバーワンになるためには一点集中すべき」です。次回は一点集中した後は、どのようなシナリオを描くべきなのか、スポーツ用品メーカーのアシックスの鬼塚喜八郎さんの事例で解説しましょう。

第 3 回 アシックスのオニツカ錐もみ商法

これまで、起業にとって最も大切なことは、ナンバーワンになることで、そのためには市場を細分化して、狭い範囲に一点集中しなければならないことをお話ししました。ソフトバンク（パソコンソフトの卸に集中）、H I S（格安航空券の販売に集中）の事例を紹介しながら。

スポーツシューズメーカーのオニツカもまた、戦後の焼け野原の神戸でバスケットボールシューズに一点集中して起業しました。一点集中こそ、弱者がナンバーワンになる道です。

では「起業は弱者の戦略で」に従って、狭い範囲でも一番になったら、その後はどうすべきでしょうか？

1 位の地位に安心せず、2 位に対して圧倒的な差をつけたダントツの 1 位（ナンバーワンと呼ぶ）になるまで、脇目もふらずに攻め続けます。ランチェスター戦略では局地戦の場合は 3 倍、総合戦の場合は 3（約 1.7）倍の差をつけなさいと、しています。

なぜならば、1 位であっても 2 位との差がわずかであれば、いつ逆転されるかわかりませんから不安定な立場です。激しい消耗戦が繰り広げられ、儲かりません。ダントツの存在になれば、無駄な競争は終わり、平和が訪れ、収益性がグッと高まり、その地位は安定するのです。

バスケットボールシューズで 1 位になったオニツカは、その地位をナンバーワンにするために、トップアスリート用、一般アスリート用、ジュニア用などのタイプ、デザイン、サイズなど、他社がつけいる隙がないように、バシューなら何でも揃うフルアイテム化し、不動のナンバーワンの座を獲得しました。

その次に、バレーボールシューズに参入。同じようにナンバーワンになるまでやったら、その次はマラソンと各個撃破で市場を制覇していったのです。このやり方をオニツカの鬼塚喜八郎さんは「オニツカ錐もみ商法」と名づけました。分厚い板も錐を使って一点に集中すれば、必ず穴が開くという意味です。

こうしてオニツカは競技用スポーツシューズなら何でも揃うフルライン化して、

業界全体でナンバーワンとなりました。こうなると戦いの局面は変わり、ライバルはアディダスなど世界のメーカーです。そしてこの戦いはオリンピックやワールドカップでの世界最高峰のアスリートの獲得合戦でした。ウェア、用具とトータルに提案しないとシューズだけでは戦えなくなったのです。鬼塚さんは決断します。オニツカは国内スポーツウェアメーカー 2 社と合併し、アシッ

クスとなるのです。

今日、アシックスはスポーツシューズメーカーとしては国内ナンバーワンで世界でも4大メーカーの一角です。総合スポーツ用品メーカーとしても、ミズノとならぶ国内2大メーカーの一つです。アテネ五輪でマラソン金メダルの野口みずき選手も、サッカー日本代表の川口能活選手も愛用していることは有名。

1位になったら、ナンバーワンを目指す。そして次の分野でナンバーワンを作る。実は、この考え方は「強者の戦略」です。1位であれば零細企業であっても強者の戦い方、すなわちライバルにつけいる隙を与えない戦い方をしなくてはならないのです。

今回の結論は「起業は弱者の戦略で。でも1位になったら強者の戦略へ切り替えよ」です。弱者と強者、2つの立場の者の戦い方が出ました。次回はランチェスター戦略弱者の基本戦略について解説しましょう。

第4回 男前豆腐の差別化戦略

集中、専門特化こそ起業戦略であるとお話してきました。集中した分野が未開のマーケットであれば、ニッチであったとしても「無人島に一番乗り」です。後発大手に根こそぎやられないように島に柵をつけるがごとく参入障壁を高めましょう。

でも、空白マーケットを見つける、需要を創造するのは至難の業。集中したところで、先発大手がいるケースのほうが多いのではないのでしょうか。そんなときは差別化戦略で戦います。ランチェスター弱者の基本戦略は「差別化」です。

2000年代に入って、いわゆる「ブランド豆腐」ブームが来ます。ちょっと高い

けれども味が濃厚で舌触りのよい豆腐が次々と登場するのです。そんななか、茨城県古河市の三和豆友食品は、パッケージを2層構造にして、水切りをすることによっておいしくなる画期的な豆腐を開発。水も滴るいい豆腐 水も滴るいい男、の連想から「男前豆腐」という豆腐にあるまじき(?)珍ネーミングで発売。

これが話題となり、「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」「けんか上等やっこ野郎」

など、次々と投入し、ヒットを続けます。その後、仕掛け人の伊藤さんは京都府南丹市に男前豆腐店を設立。瞬間的ですがマーケットシェア 12%と業界 1 位にもなりました。伊藤さんは 06/6/19 付け日経 M J の取材に対してこう語ります。

「豆腐は味が一番大事です。だけど、おいしいだけじゃ世に出て行かない。男前豆腐を認知してもらうことが重要。戦略として男前豆腐店の世界観を表現していきたかった。だからパッケージと味の決定と音楽、ホームページ制作は一体感を持って同時進行。世界観の表現のためにはホームページが必要で、音楽や絵もいるのです」

独自の「世界観」を作るとは、ファッション業界では当たり前のブランド戦略の手法です。その業界では当たり前のことでも、別の業界に持ち込んだら、ものすごいインパクトが生まれ、市場を席卷することもできるのです。差別化のヒントは他業界にあり。

差別化は商品（性能・機能、用途、パッケージ・ネーミング、サービス品質...）価格、流通（販路、チャネルのこと）、プロモーションのマーケティングの 4 P や、サービスや営業手法、地域などあらゆることで取り組むべきものです。

そして、当たり前のことですが、差別化とは先に仕掛けることです。男前豆腐の珍ネーミング・パッケージだけを真似てもダメです。中身が伴っていて、かつ、信念の裏づけがなければ、単なるキワモノなのです。

第 5 回 社労士さん（浜松）、英語スクール（大阪）が狙った盲点

狭い範囲に資源を重点投入し、鋭い切り口で圧倒的な差別化を図り、小さいけれど圧倒的な一番を目指すことが起業を成功に導くとお話しました。「集中化」「差別化」「一番化」です。大きな市場で小さな存在となるのではなく、小さな市場で大きな存在となることです。

どうしても起業を志す人は大きな市場や成長分野に目が向きがちです。ミクシーの株式公開のような派手なものに影響されます。成長市場にはチャンスがいっぱいです。だからこそ、ライバルもいっぱいいます。ミクシーの一人勝ちの影で苦戦している同業者もたくさんいるということを忘れてはなりません。

あなたは今、どんな“時”を戦おうとしていますか？

導入期・成長期・成熟期以降によって戦い方は異なります。導入期は狭く鋭く、握りこぶしのグーを突き刺すように戦います。一点集中主義（グーの戦略）です。成長期は手のひらをパーッと広げるがごとく早く手を広げて陣取りを行います。速攻拡大主義（パーの戦略）です。そして、成熟したら拡大した戦線を選択と集中で見極めます。チョキッとカットするイメージから生産性主義（チョキの戦略）といいます。

成長分野での起業はスピードと体力が要求され、経営資源の多寡が勝敗のポイントになります。起業時にヒト・モノ・カネを集め大規模に取組まなければなりません。一人起業、スモールビジネスで、成長分野で起業するのなら、成長している、けれども小さな市場、大手の盲点になりそうなニッチを狙うべきです。弱者は、小さな市場で大きな存在を目指す原則に変わりありません。

たとえば、浜松市の社労士・杉村浩さん（あさひ労務管理事務所）は、地域の狙い目の業種・規模の会社が外国人と高齢者の労働者が増えていることに目をつけ、「外国人と高齢者の労務管理」のスペシャリストとして起業しました。この分野は成長分野です。でも先発強者はフルラインで労務管理ができることを打ち出していますから、専門性をアピールできません。そこに盲点があったわけです。

また、大阪市の英語スクール経営者・古澤弘美さん（英語屋）は、TOEIC受験専門の英語スクールで起業しました。TOEIC受験を嫌でもしなければならない会社員が急増していますので成長分野です。でも、大手英語スクールの外国人講師では受験指導が困難という盲点をついたのです。

成長している、けれども小さい、または大手が手を出しにくい盲点市場こそ、一人起業の狙い目です。

第6回 ランチェスターの法則とは

これまで、さまざまな企業事例をあげながら起業弱者のサバイバル戦略について語ってきました。そろそろ、なぜそうなるのか、その根拠となる「ランチェスター戦略」理論について解説しましょう。

ランチェスター戦略の原点は、イギリス人のエンジニアである F・W・ランチェスター（1868～1946 年）が発見した軍事戦略理論「ランチェスターの法則」です。

F・W・ランチェスターは第一次世界大戦の頃、戦闘機の開発に従事していましたが、自らが開発した戦闘機が実戦において、いかなる成果を上げているのかに興味を持ち、研究します。その結果、兵力数や武器が戦闘力を決め、戦ったときに相手に与える損害量となることに気がつきます。それがランチェスター法則です。

ランチェスター法則は 2 つあります。一つは 1 対 1 で戦う原始的な戦いの場合。刀のような一人が一人を攻撃する武器を使って、狭い範囲で互いに近づいて戦う場合「ランチェスター第 1 法則」が適用されます。もう一つは多数対多数が戦う近代的な戦いの場合。マシンガンのような一度に複数の敵を攻撃する武器を使い、広い範囲で敵と離れて戦う場合は「ランチェスター第 2 法則」です。

その法則の結論は次の通り。

第 1 法則・・・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数

第 2 法則・・・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数の 2 乗

武器効率とは敵と味方の武器の性能の比率という意味です。味方のマシンガンが 1 分間に 200 発発射でき、敵が 100 発発射するならば、味方の武器効率は 2 とな

ります。逆なら 0.5 です。兵力数とは兵隊の数、軍艦や戦闘機の数です。なぜ、そうなるのか。

第 1 法則が適用される一騎打ち型の戦いは、武器の性能や腕前が同じであれば、相打ちとなります。5 対 3 が戦えば 3 ずつ相打ちとなり、3 は全滅し、5 は 3 の損害が出て 2 残ることになります。

一方、第 2 法則が適用される確率戦は、武器の性能や腕前が同じ 5 対 3 が戦えば、5 の側は 1/5 で発生する損害を敵 3 から受けることになり、3 の側は 1/3 で発生する損害を敵 5 から受けることになります。通分すると 5 軍の損害は 9/15、3 軍の損害は 25/15 です。9:25 となり、相手方の兵力数の 2 乗倍の損害をこうむる計算になります。よって 5 軍の戦闘力は 5 の 2 乗の 25。3 軍は 9。その差 16。兵力数が 2 乗されていますので平方根をとって 4。

つまり同じ武器の 5 軍と 3 軍が戦えば 3 軍が全滅するのに対して 5 軍はわずか 1 の犠牲で 4 残ります。数が多い側が圧勝します。数は力なり、なのです。算数がピンとこなかったら、結論だけを暗記しておいてください。それで十分です。

大切なことは、この法則をビジネスに置き換えたら何がいえなのか、です。戦闘力とはあなたのビジネスの販売力・営業力と置き換えましょう。あなたのビジネスの武器効率と兵力数は何ですか？

第7回 なぜ戦国マーケティング(株)という変な社名にしたのか

前号はランチェスター戦略の原点である「ランチェスター法則」を解説しました。

法則の結論は次の通り。

第1法則・・・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数

第2法則・・・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数の2乗

今号は、この法則をビジネスに置き換えると何がいえなのか、をお話ししましょう。戦闘力とはビジネスの販売力・営業力です。では、あなたのビジネスの武器効率と兵力数は何ですか？

武器効率とは、企業の販売力を左右する「質」的なものです。提案力や問題解決能力とそれを裏付ける情報力や傾聴力、業務のスピードや確実性、トラブル対応力やアフターメンテナンスなどのオペレーション力等々。

会社名一つとっても、名刺一つとっても、起業家の武器ではないでしょうか。本人は格好をつけたつもりなんだろうけれど、カタカナやアルファベットばかりで全く印象に残らない会社名。

何屋さんだかわからない、どんな志をもって何をなさんとしているのかわからない。何ができるのか、得意技がわからない。どんな会社や人を、どうしてくれる会社なのか、わからない。そんな名刺をもらっても全く印象に残りません。

私の会社名は「戦国マーケティング株式会社」です。「戦略」ではありませんよ。「戦国」です。なんじゃこりゃ・・・そうです。あなたに、なんじゃこりゃ？と思っていただくために、あえて変わった会社名にしたのです。

私も人の子。自分の会社名は格好よいものにしたかったです。「ストラテジック・なんとか・コンサルタンツ」なんてものに。でも、無名の私が、そんな記

号的な会社名をつけて、いったい誰が覚えてくださるというのでしょうか。

「戦国マーケティング」なら一度聞いたら忘れられないインパクトをもっています。でも、この社名は単に奇をてらただけの小手先の発想でつけたものではありません。自らの信条に基づくものです。その信条とは・・・長くなりますので、ご興味あれば当社ホームページでご確認ください。珍しい社名なので検索エンジンに社名を入力すれば一発で出てきますよ（これも大切！）

会社名も名刺も武器です。顧客に比べられるありとあらゆるものが武器といえます。ですが、最も大切な武器は、商品力、そのハード面とソフト面であることは間違いありません。

兵力数とは、企業の販売力を左右する「量」的なものです。営業パーソンの数、メーカーなら卸・ディーラーの数、およびその営業パーソンの数。小売店なら売り場面積、店舗型サービス業や飲食業なら席数。といったものです。

起業家、特に個人事業主・フリーランス・プロワーカーは、兵力数が少ない戦いを余儀なくされるのです。ランチェスター法則から考えると、極めて不利な戦いです。

では兵力数の少ないものは、いかに戦うべきなのか。次号でお話ししましょう。

第8回 なぜライブドアは失敗したのか

今号も引き続き「ランチェスター法則」をビジネスに応用していきましょう。

法則の結論は次の通り。

第1法則・・・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数

第2法則・・・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数の2乗

ビジネスの根本は、お客さんに通じてライバルに勝つことであり、ライバルとのお客さんの奪い合いというシビアな側面があります。その勝敗は敵と味方の戦闘力によって定まります。さて、今、スモールビジネスという兵力数が少ない立場で起業されようとしているあなたは、どうすれば勝てるのでしょうか。

まずは兵力数が2乗倍に効いてくる第2法則での戦いを避けて、第1法則が支配

する戦い（一騎討ち戦・局地戦・接近戦など）をすることです。特に兵力を分散させずに、ここで勝つんだと決めた重点に集中させること。そして武器をピカピカに磨き上げることです。

こうしてランチェスター第1法則から「弱者の戦略」が導きだされます。武器を磨き上げること「差別化」といい、弱者の基本戦略となります。また、兵力を集中させる「重点化」などの5大戦法が体系づけられました。

このコラムのタイトルである「起業弱者がサバイバルする戦略」の基本は、先発強者のマネをせず、差別化することです。私たちはどうしても、人マネをしたがるものです。ああいうやり方があるんだ。あの程度の人でも儲かるんだから、自分がやればもっと・・・と、マネをしがちです。でも、兵力数が少ない弱者が、同じ武器で戦って勝てる道理がありません。後発弱者は先発強者がやらないことをやり、違いを際立たせていかなければサバイバルできないのです。

かつてのライブドアのポータルサイトはヤフーそっくりでしたね。ユーザーの立場で考えてみてください。ヤフーそっくりなら、ヤフーを使えばよいわけで、ライブドアを使う理由が見当たりません。

次に「重点化」です。少ない兵力数であれこれやっても、あぶはちとらず。どこへいっても負け組です。ラーメン専門店と、ラーメンだけでなく中華全般と洋食までも出している店。あなたがラーメンを食べたいとき、どちらのお店を選びますか？片手間にやっている店よりも、命がけでやっている店で食べたいですね。

それなのに、起業弱者は小さな総合商社のような、何でも屋さんをやりたいがります。とにかく売上が欲しいのです。仕事になれば何でもよいのです。必死な気持ちはわかりますが、頼む側からすれば、どうでしょうか。どうでもよいような仕事しか頼みたくありませんよね。とりあえず腹が満たされればよいときに行く店のような扱いしかされないでしょう。そんな店をあなたはやりたいですか。

「差別化」と「重点化」こそが起業弱者のサバイバル戦略の基本です。では、基本戦略の結果、起業弱者は何を目指すべきなのか。次回はいよいよ、ランチェスター戦略の結論をお話しましょう。

第 9 回 メルマガコンサルタントと名乗れば一番に

ランチェスター弱者の戦略の基本は「差別化」と「重点化」であると、ここまでの連載 8 回を通じて解説してきました。

その結果、販売競争にゴールを設定するならば、それは一番、しかも二番手を圧倒するダントツの一番になることです。ランチェスター戦略の結論は「一番化」です。でも、起業弱者は一番でないから弱者なのであって、一番になれといわれても、わかっちゃいるが、そんなの無理だよ、とあなたは思いましたか？

確かに総合 1 位になるのは至難の業。ちょっとやそつとでは無理。でも、ビジネス領域を細分化し、どこか一つの小さな領域なら一番をとることは不可能ではないはず。地域や客層、商品カテゴリーを細分化し、勝てそうなところを探し、そこに「重点化」。ライバルと「差別化」すれば、「小さな一番化」はできるのではないのでしょうか。

たとえば平野友朗さんという人は起業時において、ウェブコンサルタントを名乗り、ウェブのことなら何でもやります、といわんばかりにサイトには様々なメニューを載せていました。が、注文はさっぱり来ません。唯一売れたのが、メルマガのノウハウビデオ。そこで彼はメルマガに専門特化して「メルマガコンサルタント」を名乗ることにしました。狭い分野ではありますが、それだけにライバルも少なく、彼はあっという間にその道の第一人者になりました。

ウェブを細分化し、メルマガという領域に重点化し、小さな一番を獲得したのです。一番になれば、様々な広がりが出てきます。メルマガにとどまらずウェブ全般のこと。メール術。起業術・・・と活躍の場は広がりました。名前はメルマガコンサルタントですが、実態としては総合的なコンサルタントになったのです。

つまり、弱者が何でもできます、といっても何もできないのと同じ。弱者が、これしかやりません、あるいはできませんといったときに、顧客はそれを支持し、弱者は第一人者となり狭い範囲ですが「一番＝強者」となるのです。そうすれば自ずから活躍の場は広がります。

はじめは狭く、鋭く、キリで揉みこむように。そして突き抜けたら、次の穴を同じようにあけます。次々に穴があいたら、穴と穴は線でつながり、やがて面

となります。部分 1 位が総合 1 位になるときです。

このことを「一点突破、各個撃破で全面展開」といいます。

ここで肝心なことは、ここで勝つんだと決めた一点については、二番手を圧倒するダントツの一番になるまで、浮気せずにトコトン攻め抜くことです。穴が貫通する前に次の穴にとりかかるべきではありません。

第 10 回 4 大戦略課題、ゴリラの鼻くそなどを例に

ランチェスター戦略に基づく、起業弱者の基本戦略は「差別化」「重点化」、そして「一番化」です。

あなたは、どのように「差別化」「重点化」「一番化」しますか？

私は「商品」「顧客」「地域」「流通」について取組むことをお奨めしています。これを 4 大戦略課題と呼びます。

たとえば、総合スポーツ用品メーカー最大手のアシックスはバスケットボールシューズだけを製造販売する会社としてスタートしました。そしてバッシュで一番になったら、次はバレーボールシューズ、そしてマラソンシューズと各個撃破していきました（商品戦略）。

そのやり方は常に、そのスポーツ分野のトップアスリートに照準を絞り、彼らに満足してもらえる最高のものを作っていくことでした。まさに「頂上作戦」です。トップの次に一般アスリート（体育会系）、そしてジュニア（小中生）と客層を段階的に攻略していったのです（顧客戦略）。

地域に根ざしたビジネスならば、自社・自店のテリトリー・商圈を細分化し、ライバルと差別化した地域を自社の地元・地盤として重点化し、一番地域を一つ一つ作っていくことです。営業会社の場合は、たとえば車で 60 分以上の距離地域には営業しない、などの範囲を決めることが大切です。卸・ディーラーなど「流通」「商品」「顧客」の差別化が困難な場合の、最後の切り札が地域です（地域戦略）。

流通とは販売ルートのことです。どのチャンネルで販売するのか。直販か間接販売か。「流通を制するものはビジネスを制する」といわれますが、意外に重視されていません。それだけに流通の研究は弱者逆転の起爆剤となりますので、ぜひ取り組んでください。

その一つに「ニッチなチャンネルを狙え！」ということがあります。大粒で黒くてシワシワの黒豆の薄甘納豆を見て「ゴリラの鼻くそ」という珍ネーミングを思いついた島根県の岡伊三郎商店。動物園の売店のお土産ものとして売れるのではないかと思いつきます。そして飛びこみで動物園へ営業に行ったところ、次々と採用。マスコミで話題になったこともあり、あっという間に全国制覇。今では、どこの動物園に行ってもお土産人気ナンバーワン。

ただし、動物園は全国に約 100 箇所しかなく、売店に卸して成り立つ規模のものは、わずかに 30 箇所。季節要因にも左右されます。大手菓子メーカーが本気で取り組むには、あまりにも小さなチャンネル。まさに盲点。それでも、街の酒屋からの転業であった小規模経営の岡伊三郎商店にとっては、十分な需要が見込めるチャンネルだったのです（流通戦略）。

ニッチ市場でナンバーワンまたはオンリーワンの企業を「スーパーニッチャー」と呼びます。小規模経営だからこそ可能な起業弱者のサバイバル戦略の典型ですね。

第 11 回 起業弱者の陥る罠（ワナ）、福永自身の例で

ランチェスター戦略に基づく、起業弱者の基本戦略は「差別化」「重点化」「一番化」です。

酒屋＞日本酒専門＞地酒専門＞カップ地酒専門、と絞れば絞るほど独自の存在感が出て一番化しやすいということです。ただし、絞るということは絞らない部分を捨てるという意味でもあります。ビールやワインを買いに来ていたお客様の売上を失います。絞ることによってカップ地酒の売上増が、減少分を上回らない限り売上全体はダウンしてしまうのです。

だから「差別化」「重点化」「一番化」は理屈としてはわかるけれど、実際にはなかなか決断できないのです。戦略は絵に描いた餅、といわれるゆえん。こ

れが弱者が陥る罠です。実はかくいう私自身も、この罠に陥りました。

私は 99 年、マーケティング系のコンサルタントとして独立起業しました。それまでコンサルティング業界と広告業界でのキャリアがありましたので、コンサルと企画屋さんを合わせたような仕事をしつつ、96 年から本格的に勉強しているランチェスターの専門家を目指しました。01 年までに、ランチェスターの専門家としてやっていけるだけの能力・経験・資格を得ましたので、ランチェスターをテーマとする仕事に絞っていきました。

そうすると売上・利益は下がりました。当たり前といえば当たり前ですよね。志が高くても実績の乏しい私に、いきなりパンパン仕事がかかるわけがありません。天職であると信じ使命感に燃えてランチェスターというテーマに重点化し、並み居るコンサルタントと差別化し存在感を築くという中長期のビジョンと、目の前の財務状況のジレンマに陥りました。これが弱者の陥る罠です。

売上・利益を回復させるためには他の仕事の比率を高めなくてはなりませんが、それをやると「論語読みの論語知らず」状態に。存在意義が問われ、指導原理そのものが疑われます。

このジレンマを解決しランチェスターの専門家として一点突破するには、圧倒的な集客力と営業力を身につけること。私がいうところの「空中戦」と「接近戦」をするしかなかろうと思い立ち、04 年 1 月にメールマガジンを発行（現在発行部数 3 万 2 千部、まぐまぐ殿堂入り）。自社主催の勉強会を定期開催。1 年間でのべ 500 名集客し、そのテキストとして作成した小冊子を 2000 冊販売しました。この結果得た仕事で売上・利益は V 字回復。ランチェスターの専門家としてやっていける目途が立ちました。

そして 05 年 5 月に拙著「ランチェスター戦略『弱者逆転』の法則」が発行され、さらなる発展を遂げるに到ります。同書は 07 年までに 9 刷 3 万 5 千部を突破し、07 年 03 月には最新刊「ランチェスター戦略『一点突破』の法則」が発行されました。

<http://amazon.co.jp/o/ASIN/4534039107/sengoku-22/ref=nosim>

<http://amazon.co.jp/o/ASIN/4534042027/sengoku-22/ref=nosim>

一点突破の戦略は「空中戦」「接近戦」の戦術を伴ってこそ初めて実現するのです。次回、具体的に解説しましょう。

第 12 回 山内一豊の妻に学ぶ「空中戦」

起業弱者の基本戦略「差別化」「重点化」「一番化」を実戦するには圧倒的な「集客力」と「営業力」が欠かせません。

集客力のことを私は情報を空中に撒き制空権を得るという意味合いから「空中戦」と呼んでいます。今回から空中戦について解説します。

昨年の中江大河ドラマ「功名が辻」は夫・山内一豊が土佐 24 万石の大名になることを実質的にプロデュースした妻・千代が主人公でした。千代の内助の功にまつわる話は様ざま残っていますが、最も有名なものが「名馬伝説」です。

信長の家来であった一豊がまだ身分が低く貧しかった頃、城下に見事な馬を売りに商人が来ました。その見事な馬を誰もが欲しがりましたが値段が高くてとても買えません。一豊もその一人。それを千代に愚痴っていると、千代は黄金 10 枚のヘソクリを出してきたのです。これで買いなさいと。

一豊は名馬を手に入れました。その後、軍事パレードがあり一豊の名馬を信長が目にしました。馬に目がない信長は小身でありながら武士の心得を忘れない一豊を激賞。無骨さだけが取り柄のような地味な存在の一豊が信長の目にとまり、出世のきっかけとなったのです。

このことが夫をたてる内助の功といわれているのですが、私は人情論ではなく戦略論でこの伝説をとらえています。千代は「一豊が器は大きいのに出世できないのは、存在が地味だから。だったら家中で評判が広がる仕掛けをしよう」と機会を狙っていたのではないのでしょうか。

千代は馬ではなく「小身であっても武士の心得を忘れない男」というキャラクターを買ったのです。馬は死にますが評判は死にません。「功名」とは手柄という意味ですが、同時に名を上げることでもあります。

実力もあり志も高いのに、その存在が地味であるがゆえにブレイクしない会社、商店、商品、人材は世に多いです。実に多いです。誠にもったいない話です。一方、中身もないのに空中戦のテクニックだけが長けていて瞬間的な反応を得る輩もいます。これは売名行為といって恥ずべき行為です。

中身があるなら自社の名を売ること、自社のキャラクターを立たせることに取り組みましょう。さあ、空中戦のはじまりです。

第 13 回 「鏡の法則」に学ぶ情報発信力第 2 法則

起業弱者が一点突破するためには圧倒的な「集客力」がなければなりません。集客力のことを、情報を空中に撒き制空権を得るという意味合いから「空中戦」と呼んでいます。

私はランチェスター法則を応用して空中戦に勝つルールを発見しました。

情報発信力第一法則（アナログ媒体、一方通行媒体、狭域媒体の場合）
情報発信力 = 情報の質 × 情報の量

情報発信力第二法則（ネット系媒体、双方向媒体、広域媒体の場合）
情報発信力 = 情報の質 × 情報の量の 2 乗

ネットの場合は多数対多数の双方向コミュニケーションが可能ですから、理論的には「参加者数 × 参加者数 = 参加者数の 2 乗倍のコミュニケーション」となります。情報が量の 2 乗倍のパワーとなるのです。このことを「ネット 2 乗の法則」と名づけました。

“泣けるビジネス書”として 100 万部も売れた「鏡の法則」。この本は著者でコーチングの専門家である野口嘉則さんのブログから生まれたベストセラーです。

当初、野口さんのブログはコーチが書くほかのブログと同じような切り口でアクセス数は 1 日 100 ~ 150 といたって普通程度の人気でした。野口さんはこれではいけないと他と「差別化」するために、ご自身が一番好きだという「心理学や成功法則など『人が幸せな人生を実現するための知恵』を学ぶこと」にテーマを「重点化」したところ人気急増。1 日 1500 アクセスとなり人気ブログにランクイン。

そして「鏡の法則」のストーリーを 4 回に分けてブログの掲載。コメント、トラックバックが急増。人気ランキングで 1 位を獲得。「1 位倍増の法則」の名の通り、アクセス数は 1 日 4000 に（一番化）。その後、読者プレゼントとして、

このストーリーを PDF ファイルにして自由にダウンロードできるようにしたところ、ブログや SNS でものすごい勢いで増幅しました。

後に出版された同書はベストセラーになるのです。

情報発信力が強いものが勝ちます。しかもネットの世界では量が 2 乗倍に効いてきますから圧勝できるのです。

ただし「質×量の 2 乗」という掛け算であることを忘れてはなりません。野口さんのストーリーは質がよいから爆発しました。質が「0」なら掛け算ですから「0」です。ゴミです。質がマイナスならマイナス情報が 2 乗倍に拡大します。いわゆる“ブログ炎上”が起こるわけです。

第 14 回 サッカー岡田監督に学ぶ接近戦

起業弱者の基本戦略「差別化」「重点化」「一番化」を実戦するには圧倒的な「集客力＝空中戦」と「営業力」が欠かせません。

ビジネスの最前線である営業現場は、敵と味方の営業担当者の戦いの場です。敵味方が入り乱れての白兵戦、肉弾戦になることから、私は営業力のことを「接近戦」と呼んでいます。

これまで 13 回に渡って企業弱者の戦略についてお話してきましたが、どんな優れた戦略も、接近戦に弱ければ売上・利益という果実は手に入りません。弱者・強者の違いなく、最後は接近戦に強いものが勝つのです。

“オカちゃん”こと岡田武史監督は日本サッカー界きっての理論派といわれていましたが、W 杯予選中に前監督更迭により急遽、代表監督に就任したとき、彼は武闘派宣言をします。

「一対一で戦えないやつは去れ！」

選手が目目の前の敵と闘って肉弾戦で負けるようでは、戦略・戦術は絵に描いた餅。勝てるはずがありません。オカちゃんはこのことを徹底するために、W 杯

予選中、しかも絶体絶命のピンチでありながら、なんと練習では肉体接触によるファールをとらない非常手段に出ます。そのため、二人の選手が病院送りとなりました。が、見事にW杯本選初出場に導いたのです。「ジョホールバルの歓喜」です。

ただし、戦略なき精神主義、物量や武器のない根性論では戦えません。商品・地域・流通（販売ルート）・顧客の戦略4大課題について差別化・重点化をはかり、空中戦で有望見込客を費用効果的に集めた上で、接近戦を展開すれば、一番化できるというのが起業弱者の実戦体系です。

では、どうすれば接近戦に強くなれるか？

営業担当者が罹る悪い病気は「負け犬根性」です。これを治すには「売上」以外の特効薬はありません。まずは「勝ち易きに勝つ」精神で「勝ち味」を味わいます。そうすれば、どうすれば勝てるのか創意工夫が始まり、続けて勝てます。これを積み重ねていくと「勝利の方程式」が確立し、常勝できるようになります。これを「勝ち癖の法則」と名づけました。

以上が接近戦の基本的な考え方です。次号で具体的な闘い方について解説しましょう。

第15回 営業担当者攻撃“力”の法則

起業弱者が一点突破するためには圧倒的な「営業力」がなければなりません。営業力のことを、営業の最前線では敵味方が入り乱れての白兵戦、肉弾戦になることから「接近戦」と呼んでいます。

ランチェスター法則を応用した接近戦に勝つルールがあります。

営業担当者攻撃“力”の法則（営業担当者1名の場合）

攻撃力 = 活動の質 × 活動の量

営業担当者攻撃“量”の法則（営業担当者1名の場合）

攻撃量 = 客先滞在時間 × 訪問回数

勝ちたければ攻撃の質と量を上げなさい、その量は滞在時間と訪問回数です

よ、質の高い攻撃をたくさんしたものが勝つのですよ、という単純なもの。でも、営業担当者の数に限りがあり、時間も有限です。数に劣る弱者に勝ち目はないのでしょうか？

そんなことはありません。弱者は商品・地域・流通（販路）・顧客の戦略4大課題および、敵を狙い撃ち（重点化）すればよいのです。ここで勝つんだというポイントに攻撃量を集中させるのです。特に顧客の狙い撃ちが重要です。

顧客を格付けし、格に応じて攻撃方法や攻撃量の基準値を定めましょう。そうすると「攻撃すべき顧客」への攻撃量が思ったより少なく「攻撃をあまりしなくてもよい顧客」に時間をかけていることに気づくはず。限られた時間を有効活用していないのです。なぜ、そんなことになるのか？

やたらと時間をかけている顧客とは、まず間違いなく自社が強いが顧客の需要規模は小さい先です。大切に扱われます。お茶が出てくるでしょう。でも、売上が急増する可能性は極めて低いです。一方、攻撃すべきだけれど、できていない顧客とは需要は大きいが自社が弱い先でしょう。自社の存在感が希薄なので邪険に扱われることもあるでしょう。プライドが傷つき、足が遠のきます。

ライバルは格付けをしっかりとしていませんし、まして格に応じた攻撃方法や量を管理していません。やることをやれば起業弱者の接近戦の勝ち目は充分にあります。

攻撃の質の向上についてはさまざまな方法がありますが、質を上げる最大の方法は量を上げるということです。量稽古により腕を磨けば質が上がります。ですから、量を管理していれば質も上がるので攻撃力は高まり、売上也伸びるのです。

第 16 回 旭山動物園に学ぶ理念こそ最強の武器

前回までの 15 回の連載で起業弱者がサバイバルするための戦略・戦術を解説してきました。これらのノウハウを駆使すれば、あなたが負けることはないでしょう。

しかし、戦略・戦術だけでは瞬間的な勝ちを得られても、持続的な発展は得られないでしょう。自分の夢や野望というエゴと、世の中での必要性や自分が行

う必然性という社会性の双方が合致してこそ、あなたの事業は成功します。これ、すなわち経営理念です。

「理念なんて能書きは儲かってからにしないで」という人もいますが、私はキレイ事ではなく、理念こそ究極の差別化であり、最強の武器であると主張します。存在意義のある会社は顧客から愛され、尊敬されます。顧客や地域社会との信頼関係こそが繁盛の秘訣ではないでしょうか。

日本最北の小さな動物園「旭山動物園」が夏場の期間だけとはいえ、上野動物園を抜いて来場者数日本一になりました。動物の見せ方の工夫で人気を集めたのです。

たとえばオランウータンは地上 10 数 m のジャングルジムにいます。下に安全

ネットなんて敷いてありません。人間との敷居も低く、ウータンのいる樹の下にいる気分です。「落ちたらどうするの?」「降りてきて人間に襲いかかったりしないのか?」と考えれば到底、許されない展示方法ですね。でもそれはウータンの野生の生態を知らない人の考えです。野生のウータンは樹上生活動物なのです。樹から下りてくることはありません。

このような展示方法を「行動展示（生態展示）」といいます。珍しい動物を見せればよいという「見世物発想」ではなく、野生動物はすごいんだぞ、という動物に対する尊敬と愛情に裏づけられた理念が形になって表れているのではないのでしょうか。旭山動物園は動物の見せ方に様々な小技を使っていますが、そのテクニックだけを学んでも意味はありません。信念の裏づけのない小手先のテクニックは通用しないからです。

差別化してもすぐに真似される業界も多いと思いますが、理念は真似できるものではありません。仮に真似しようと思っても、一朝一夕では無理です。顧客の頭の中のイメージはそう簡単には真似できませんから。だから、究極の差別化、最強の武器と言っているわけで、エエカッコシイをお奨めしているのではないのです。

次回が最終回です。最後に一点突破するための 7 つの要因を解説することにより「起業弱者のサバイバル戦略」をまとめます。

第 17 回 一点突破するための 7 つの着眼点

17 回に渡ってお話してきた「起業弱者のサバイバル戦略」も、今回で終了します。最後に起業弱者がサバイバルするための実戦体系をまとめましょう。

起業弱者は総花的に手を広げずに、ここで勝つんだと勝負のポイントを絞る重点化をし、定めた狭い範囲で一番を目指します。商売の武器をピカピカに磨き、先発強者に対して差別化をはかります。

私は最強の武器、究極の差別化は「理念」だと主張します。顧客や社会にいかなる価値を提供し、どのような存在感を築くのか、これが起業の原点であり、経営の根本ではないでしょうか。・・・はじめに理念ありき。

差別化・重点化・一番化を図るとは、「どこの（地域）誰に（顧客）何を（商品）どのように（流通）販売していくのか」決めることです。すなわち「地域戦略」「顧客戦略」「商品戦略」「流通戦略」の戦略 4 大課題です。その範囲と重点を定め、差別化を図ります。まさに一点突破の戦略です。・・・つぎに戦略ありき。

起業弱者は一点突破すべきであることは、ソフトバンクの孫さんや HIS の澤田さんら、多くの成功者が実証しています。しかし、実際に一点突破しようとすると、絞込みの戦略なので売上がなかなか上がりません。弱者は売上が欲しいので、あれこれ手を広げる“小さな総合商社”とでもいうような何でも屋さんになってしまいがちです。・・・これが弱者が陥る罠。

罠に陥らず、一点突破するには圧倒的な集客力と営業力が不可欠です。集客力のことを、情報を空中に撒き制空権を得るという意味合いから私は「空中戦」と呼んでいます。ビジネスの最前線は、敵と味方の営業担当者の戦いの場です。敵味方が入り乱れての白兵戦、肉弾戦になることから、営業力のことを「接近戦」と呼んでいます。

「集客戦略（空中戦）」「営業戦略（接近戦）」です。・・・これが戦術。

以上、「理念」「地域戦略」「顧客戦略」「商品戦略」「流通戦略」「集客戦略（空中戦）」「営業戦略（接近戦）」が一点突破の 7 大要因です。

拙著最新刊「ランチェスター戦略『一点突破』の法則」では、この 7 大要因について事例を交えて、わかりやすく、詳しく解説しています。ご活用ください。

<http://amazon.co.jp/o/ASIN/4534042027/sengoku-22/ref=nosim>

同書のカバーには、こう書かれています。

「弱者は万人受けを狙うな！　けれど一点集中で陥る売上減の“罠”...
自らも悩み迷った証がここにある。ナゾは解けた！」

これで「起業弱者のサバイバル戦略」を終了します。ご愛読ありがとうございました。また、どこかでお会いしましょう。Good Luck!

謝辞

ランチェスター販売戦略は、昭和45年に故田岡信夫先生がランチェスターの戦争の法則から初めて導き出したビジネスの戦略思想です。「勝ち方には一定のルールがある、その基本的思想をランチェスター法則から学び取れ」が先生の一貫した主張でした。そして先生は、ランチェスター法則をすべての戦略哲学の中核に据え、複眼的で弁証法的な発想と、知的な論理の展開法を重視し、今日のランチェスター販売戦略の全体系を築きあげました。本レポート著者・福永雅文は本レポートを発行するに当たって先生の先駆的業績に敬意を払い、ここに衷心より感謝の意を表明します。

著者紹介

福永 雅文（ふくなが まさふみ）

戦国マーケティング株式会社代表取締役ランチェスター戦略コンサルタント
NP0ランチェスター協会理事・研修部長

小が大に勝つ「弱者逆転」を使命とし、我が国の販売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。小さな会社がビジネス乱世で勝ち残るための「一点突破するための7つの着眼点」を体系化し、小さな会社「逆転」の法則を唱える。弱いもの、小さいもの、地域の会社を応援する判官鼻肩（ほうがんぴいき、弱い者を応援する気風）の持ち主。自分自身もメルマガという弱者逆転の空中戦の武器でコンサルタントとして一点突破を果たす。

メルマガ読者 3 万 3 千人。登録は <http://www.sengoku.biz/>

著書第 1 作「ランチェスター戦略『弱者逆転』の法則」は 05 年 05 月に発刊され、9 刷 3 万 5 部突破。最新刊「ランチェスター戦略『一点突破』の法則」を 07 年 03 月発刊し、3 刷 1 万 8 千部突破。（部数はいずれも 07 年 08 月現在）

現在、弱者企業の勝ち残りを指導する企業のコンサルティング活動を行う傍ら、全国各地で講演活動を行う。事例が豊富でわかりやすく実務的であると評判。講演・公開セミナー・企業内研修の講師を年間で 60 回程度務める。

1963 年、広島県呉市生まれ。86 年、関西大学社会学部卒。歴史好きなマーケットだった 96 年、ランチェスター戦略と出会い研究を開始。99 年、コンサルタントとして起業。2001 年、戦国マーケティング株式会社設立、代表取締役に就任。05 年、NP0ランチェスター協会理事・研修部長に就任。

ライフワークは歴史研究。「歴史に学ぶ戦略経営」はもう一つの講演・執筆のテーマ。趣味は、戦国時代からプロレスまで「戦いのドラマ」が好き（NHK大河ドラマは 10 歳のときから 30 年以上、欠かさず見ている）温泉、サウナ、銭湯などの広いお風呂が好き 郷土料理、地酒、陶芸など“ご当地”のものが好き。

- ・我が使命・・・小が大に勝つ「弱者逆転」
- ・我が信条・・・
 - ビジネスは戦である。戦国時代に学ぶべきことは多い
 - 勝ち方には原理原則があり、誰もがそれを手に入れることができる
 - 小が大に勝てるからビジネスはおもしろい
- ・社名の由来・・・
 - ビジネスは戦である、との信条から
 - 戦国時代が好きだから、との嗜好から
 - 一度聞いたら忘れられない名前にしよう、との戦略から

- ・ 行動規範・・・常在戦場
- ・ 業務・・・・・・・・・・コンサルティング業務
企業内研修業務
講演・セミナーの講師、著述業務

連絡先 戦国マーケティング株式会社

〒135-0004 東京都江東区森下5-19-9-403

TEL 03-3633-3493 FAX 03-3633-2016 メール masa@sengoku.biz

ホームページ <http://www.sengoku.biz/>