

**ランチェスターで
一点突破、全面展開！**

ランチェスター戦略コンサルタント 福永雅文

大手家電量販店に負けなかった街の電器屋さん

格差社会の光と影といわれていますが、格差が起こる最大の背景は企業間競争が激化して勝ち組と負け組が数多く生まれてしまっていることです。

例えば街の電器屋さんは毎年、1,000軒ずつ廃業しています。毎年ですから10年で1万軒が無くなる計算です。大手の家電量販店にお客さんと売上を奪われているからに他なりません。価格の安さにおいても品揃えの豊富さにおいても広告宣伝の物量においても街の電器屋さんは大手家電量販店にはかなわないのです。このことは家電小売業界固有の問題ではありません。業種や業態に係わらずビジネスのほとんどの局面で、大手の寡占化が進み弱小が淘汰されています。こうして負け組が増え、従事者の生活が下流化し格差社会の影を作っているのです。

大手と中小が普通に戦えば中小が負け大手が勝ちます。残念ながらビジネス界も自然界と同様に「弱肉強食の掟」があります。ただし、この掟は絶対的のものではなく、やり方次第で中小も勝ち残ることができます。弱者逆転も十分に可能なのです。

【事例】東京都町田市にある街の電器屋さん「でんかのヤマグチ」は半径3キロ圏内に大型家電量販店が5軒も進出しているなかで繁盛しています。繁盛どころではありません。薄型テレビの販売台数が日本一という超繁盛店なのです。店頭の見た目はごく普通の街の電器屋さんでありながら、なぜヤマグチは勝ち残れたのでしょうか。

「小さな電器店が大型店に対抗するには、きめ細かなサービスしかない」と、ヤマグチは「御用聞き」作戦を行います。現代の小売店では珍しい訪問外販を復活させたのです。ただし、やみくもに訪問しても非効率ですし嫌われます。そこで1年以内に100万円超の買い物をした顧客をA-1などと、購入の金額と時期で顧客を格付けし、格に応じた訪問頻度の基準値をつくり実行しました。

トイレの電球が切れたら付け替えて、DVDの録画の方法がわからなけ

れば教えて、とアフターサービスをしながら人間関係を作り、その家庭にある電化製品は何で何年前に買ったものであるかをさりげなく調べていきます。電化製品の買い替えサイクルはモノにもよりますが、おおよそ10年です。10年前に買った電化製品は買い替え時なのです。また、この10年で電化製品はバージョンアップしています。テレビは薄型デジタル対応へ、洗濯機は乾燥機つきに、電子レンジはスチームレンジに、食器洗い乾燥機の普及率も高まっています。そんな雑談をしながらニーズがあるようなら「今度来るときに、新しいテレビのカタログ持ってくるからね」とプレセールスをするのです。こうして商品が売れていきます。昨今の家電製品は情報家電化されていて操作が難しい上にお客さんの世帯は高齢化していますから操作は苦手です。安いし品揃えは豊富でも大手家電量販店ではできない、きめ細かなサービスをすることによってヤマグチは超繁盛店となったのです。

このように、やり方次第で中小であっても大手に勝てます。弱者逆転できるのです。このやり方のことを「戦略」といいます。本稿では中小の企業や商店が大手企業と戦って勝ち残る方法について解説します。ビジネスも戦いである以上、戦いの原理と勝ち方の原則に支配されています。ですから原理原則を知り自社流に応用し実践すればよいのです。その原理原則のなかでも多くの企業が学び成果をあげている「ランチェスター戦略」というものがあります。とてもわかりやすい考え方です。我が国の販売戦略のバイブルともいわれています。これからランチェスター戦略を、事例を交えながら解説しましょう。

勝ち方の原則「ランチェスター法則」

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年～1946年）が発見した軍事戦略理論の「ランチェスター法則」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、

いかなる成果をあげているのかに興味を持ちます。彼は古今東西の戦争の資料を入手し、統計的に分析していきます。その結果、武器や兵力と戦闘力や損害量の間に関係性があるのかを導き出すのです。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。一つは刀のような一人が一人を攻撃する武器を使って一対一で戦う原始的な戦いの場合。この戦いは狭い範囲で敵に近づいて戦うこととなります。この1対1型の戦いのときには「第一法則」が適用されます。二つめは機関銃のような複数が複数攻撃する武器（確率兵器といいます）を使って集団対集団が戦う近代的な戦いの場合。この戦いは広い範囲で敵と離れて戦うこととなります。この集団対集団の戦いのときは「第二法則」が適用されます。

F・W・ランチェスターが発見した2つの法則の結論としては次の通りです。

第一法則・・・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数

第二法則・・・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のことです。たとえば自軍の機関銃が1分間に200発発射でき、敵軍のそれが100発発射するならば自軍の武器効率は2倍ですから2となります。自軍は100発で敵軍が200発なら自軍の武器効率は0.5です。同じ武器効率の5人对3人が第一法則が支配する一騎打ちで戦えば戦闘力は $1 \times 5 = 5$: $1 \times 3 = 3$ となり、その差は $5 - 3 = 2$ 、つまり5が勝って2残るという単純にし明解な理論です。ところが同じ5人对3人でも第二法則が支配する集団戦で戦えば戦闘力は $1 \times 5 \times 5 = 25$: $1 \times 3 \times 3 = 9$ となり、その差は $25 - 9 = 16$ 。兵力数が2乗されていますから平方根をとって $\sqrt{16} = 4$ 。つまり5が勝って4残ります。数が多いほうが圧倒的に有利になります。数は力なのです。

この二つの軍事戦略理論をビジネスに置き換えてみます。

まず第一に戦闘力、武器効率、兵力数を置き換えます。戦闘力は販売力・営業力といえるでしょう。

武器効率とは企業の販売力を左右する「質」的なものと置き換えるべきです。業務のスピードや確実性、アフターメンテ、トラブル対応力などのオペレーション力。提案力や問題解決能力などの営業パーソンのスキル、そしてそれを裏付ける情報力。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。名刺一つとってもビジネスパーソンの武器であるといっただいでしょう。ただし、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」的なものと置き換えられます。営業パーソンの数、メーカーであれば卸・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。

第二に第一・第二、この二つの法則はビジネスの場合、どういうときに第一法則が適用され、どういうときに第二法則の戦いとなるのでしょうか。第一法則が適用する戦いをビジネスに置き換えると、一対一とはビジネスで考えると2社間競合、営業パーソン一人の業績の場合。単品の客内シェア。DMや電話セールスなどで顧客を一本釣りすること。地域なら町丁目単位にまで細分化した極めて狭い範囲。こういった場合の販売力は第一法則が適用されます。

第二法則が適用される戦いは3社以上の競合。営業チームあるいは会社全体の業績。複数の商品ラインを納入している場合のトータルの客内シェア。テレビや新聞などのマス広告により顧客を投網にかけて一網打尽にすること。地域なら市区単位以上の広域の場合。こんな戦いには第二法則が適用されます。

弱者の基本戦略「差別化」

第三に戦いというものは、そのほとんどが数の多い強者と少ない弱者の戦いとなります。同数同士の戦いというものもなくはないですが実戦では

稀なことです。では強者と弱者、この二つの立場のものはいかに戦うべきでしょうか。二つの法則を見比べると、その答えが見えてきます。すなわち強者は第二法則の戦いをすべきです。というのは兵力が2乗されますから敵が少々、武器を磨いてきても、その武器が無敵大のパワーにならない限りは、まず間違いなく強者が勝てるからです。同じ武器なら圧勝します。ですから弱者は第二法則の戦いなら、まず間違いなく負けます。第一法則型で戦い、かつ、武器をピカピカに磨き上げ、さらに兵力を集中させることができたとき、はじめて活路が見出せるのです。ここに弱者と強者、2つの立場のものの戦略が導き出されます。

その前に弱者と強者、この二つの立場を整理しておきます。日常会話では我々は大手企業、上場企業を強者といい、中小零細企業を弱者と呼んでいます。ですが、ランチェスター戦略では規模ではなく競合する局面において1位・一番店のみを強者といい、2位以下の負けている全ての会社を弱者と定義しています。なぜなら勝っているといえるのは1位だけであって2位は負けているから弱者なのです。

ですから規模ではありません。大企業でも1位でなければ弱者です。零細企業でもその特定分野で1位であれば強者です。また、競合局面によって弱者・強者の立場は入れ替わります。たとえばビール業界は今、アサヒとキリンが激しく1位争いをしていて3位がサッポロ、4位がサントリーですが、北海道に限定すればサッポロが強者ですし、特定の飲食店の店内シェアはサントリーが1位というケースもあるわけです。大切なことは局面ごとに自社が弱者なのか強者なのかを見極めることです。なぜなら弱者と強者とでは戦い方、すなわち戦略が異なるからです。180度違うといっただいでしょう。

弱者は武器を磨かなければなりません。武器を磨くこと、これをビジネスでは「差別化」といいます。弱者の基本戦略は差別化です。一方、強者は武器効率を1（同じ）にすれば兵力数が多いので自動的に勝てます。ですから追随、模倣すればよいのです。わかりやすくいうとマネをすればよいということ。ただし、他者の特許や商標などの知的財産を侵してはなら

ないことはいうまでもありませんが。適法の範囲内でマネをします。このことをランチェスター戦略では「ミート」といいます。ぶつけて潰すという意味です。

弱者と強者の基本戦略は差別化とミート。ランチェスター法則から発想するとごく当たり前のことのように感じるでしょう。でも、現実的にはどうでしょうか。強者がやっていることを弱者が追随し模倣しているケースのほうが多いのではないのでしょうか。強者がやっていることはニーズがあることだ、それなら当社もやらなければ、という発想です。実はこの考えは市場が成長している場合は間違いではありません。市場というパイが大きくなっているわけですから、それなりのオコボレに預かれるでしょう。小判ザメ商法です。

でも、市場が成熟している場合は市場というパイが大きくなりません。強者が弱者を食う弱肉強食の掟が働きます。成熟市場では武器効率が同じでは弱者は負けてしまいます。弱者の追随・模倣は命取りです。差別化とは武器効率を強者より上回るようにすることであり、先に仕掛けることなのです。

差別化とは武器効率を上げることであり、顧客に比べられるありとあらゆる要素で取り組むべきものです。商品、価格、流通ルート、プロモーション、サービス、地域など。

【事例】「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」「喧嘩上等やっこ野郎」といった男気溢れる（！？）奇抜なネーミングやパッケージが話題となり、豆腐業界の革命児といわれる男前豆腐店。ネーミングやパッケージに圧倒されますが、決して奇をてらただけの内容の伴わない一発屋ではありません。ざる豆腐のように水を切れば豆腐はうまくなります。そこで容器の下部に仕切りを作って豆腐の水気が下に溜まる構造の容器を開発。水が滴るいい豆腐 水が滴るいい男 男前豆腐となったのです。このパッケージのせいで値段は普通の豆腐の3倍です。それでも話題性と実際にうまいという評価で、現在年商50億円です。

商品のハード面（豆腐そのものの味）とソフト面（ネーミングやパッケ

ージ、あるいはブランドやイメージ)、価格、プロモーションなど男前豆腐店は差別化の宝庫です。大いに参考にすべきです。

弱者の5大戦法

弱者は第一法則型で強者は第二法則型で戦うということから、差別化、ミートの基本戦略の各論として弱者と強者にはそれぞれ5大戦法があります。弱者の5大戦法は「局地戦」「接近戦」「陽動戦」「一騎打ち戦」「一点集中主義」です。強者の5大戦法は「広域戦」「遠隔戦」「誘導戦」「確率戦」「物量戦」です。紙面の都合でここでは弱者の5大戦法を解説します。

局地戦～弱者は狭い市場で大きなシェアを～

局地戦とは、狭い地域やビジネスの領域に限定して戦うこと。地域に根ざしたビジネスの場合は、営業テリトリーを絞ります。地域以外のビジネス領域、たとえば客層や用途も絞ります。絞った領域だけは強者に負けないように戦力を集中させます。

【事例】川崎市のマンション販売業ガイアフィールドは、従業員18名で年商10億円という、この業界では小さな会社ですが、東急田園都市線の溝の口・梶ヶ谷両駅の徒歩10分圏内におけるマンション販売シェアは実に80%あります。この地域においては大京や住友不動産などの大手も太刀打ちできないのです。

弱者の地域やビジネス領域の絞り方の原則は勝ち易きに勝つ、です。敵と味方の地域・領域ごとの力関係を冷静に見極め、強者の死角や盲点をつくことです。

接近戦～弱者は顧客・エンドユーザーに接近せよ～

接近戦とは、顧客やエンドユーザーに近づく、密着すること。弱者はお客さんに接近し、顧客との緊密な関係を築くべきです。

【事例】冒頭のでんかのヤマグチのやり方が接近戦の典型です。大手家電量販店の安売りに対抗して価格競争に手を出していたら、同社は負けて

いたでしょう。付加価値が高く値崩れしにくい新製品を売る手段としての御用聞きだったともいえます。

陽動戦～弱者は敵に味方の攻撃意図を知られるな～

陽動戦とは、ゲリラ的かく乱作戦。奇襲戦法。お客さんや敵をあっと思わせ意表をつくやり方です。

【事例】アサヒ飲料が朝専用缶コーヒー「ワンダ・モーニングショット」という業界で始めて飲用シーンを特化した商品を発売し、ヒットしました。するとライバル各社はいっせいに「工作中」「ドライブ中」といった類似商品を投入してきましたが、これらは話題にすらなりませんでした。追随商法の限界です。ゲリラは先に仕掛け、相手を引きずりまわすことが真骨頂です。敵が思いもよらないときに、思いもよらないことをやるから、奇襲なのです。

一騎打ち戦～弱者の新規開拓はオンリー顧客を狙え～

一騎打ち戦とは、競合数の少ない戦い方のことです。競合数が多い戦いは物量がものをいう総合的な戦いとなり、弱者は埋没してしまいます。1対1の戦い（2社間競合）なら、勝つか負けるかは五分と五分。戦力を集中すれば弱者にも勝ち目はあります。

【事例】筆者のコンサルティング先で法人の新規開拓に力を入れているS社。営業マンの候補リストを確認すると、案の定、仕入先数の多いところばかりで、仕入先が1社しかないところはずされています。営業マンは「仕入先数の多いところは、自社とも取引してくれる可能性あり。仕入先が1社しかないところは入り込む余地はない」と考えがちなもの。しかし、実態は逆なのです。仕入先数の多いところは仕入先を絞ろうとしていますし、戦いが確率戦的になるので弱者には不利。逆に仕入先が1社しかないところ（オンリー顧客という）は、もう一社増やしてみようかと考えているものです。弱者は競合数の少ない戦い方を心がけるべきです。

一点集中主義～弱者は一点に集中する覚悟を持って～

一点集中主義とはあれこれやらずに、選択と集中により、戦力を重点化することです。商品・地域・流通ルート・客層などを一点集中します。ランチェスター法則の兵力を集中するとはこのことで、5大戦法の中で最も大切な戦い方です。

【事例】国内2大スポーツ用品メーカーの一角を占めるアシックス。同社はスポーツシューズ、しかもバスケットボールシューズのみを製造する会社として創業しました。大手が注力していない盲点的市場に戦力を集中しましたので、この市場を制覇できました。次はバレーボールシューズ、その次はマラソンシューズと各個撃破していったのです。この戦い方を同社創業者の鬼塚さんは「鬼塚式キリモミ商法」と名づけました。厚い板もキリ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。一点集中主義には決断力が必要です。私たちが戦略を学ぶ意味はここにあるのです。

弱者のNo.1づくり

ところで、あなたは日本で二番目に高い山、三番目に長い川、四番目に大きな湖の名前を知っているでしょうか。ほとんどの方が知らないでしょう。逆に一番目に高い山、長い川、大きな湖を知らない人は稀です。お客さんも同じです。トップ企業以外は覚えてもらえません。ですからビジネスでは一番を目指さなければなりません。ランチェスター戦略の結論もまた、一番でかつ二番を圧倒的に引き離しているダントツの一番（これを単なる一番と区別してNo.1と呼んでいます）にならなければならない、としています。

ですが弱者は一番でないから弱者なのであって、ダントツの一番というのは夢のまた夢です。いったいどうすればよいのでしょうか。業界全体の総合No.1を狙うのは強者の論理であって弱者の論理ではありません。弱者は総合No.1ではなく部分No.1を狙えばよいのです。地域に根ざしたビジネスなら地域No.1、特定の分野・用途・客層でNo.1、特定の商品群でNo.1を目指せばよいのです。

運送業界全体で全国総合No.1になるのは、はっきりいって小さな会

社では無理です。ですが、たとえば千葉県内の上総地方（中部）で産業廃棄物、しかも建設系、さらにコンクリートがれき専門、というように地域や用途を限定していけば小さな会社でもNo.1になれるのではないのでしょうか。

No.1になればその地位は安定し、ライバルとの消耗戦も決着がついていますから収益性が格段に高まります。1位極大化の法則、または1位倍増の法則ともいわれるゆえんです。

そろそろ、小さな会社の勝ち残り戦略の結論が見えてきたのではないのでしょうか。「ビジネス領域を細分化し、どこで勝負するのかを定め、差別化し、集中する」このことにつきます。この先は「その結果、部分的なNo.1になり、次の攻撃領域に重点を移し各個撃破を続ける。これを繰り返すといつの日か強者になる、最終的には総合No.1も夢ではない」と続きます。このことを私は「一点突破、全面展開の法則」と呼んでいます。これが小さな会社の勝ち残り戦略の結論です。

本文では弱者・強者という立場は中小企業・大企業という区分とは次元の違うもの、と解説しました。ですから図のように企業というものは「弱小」「弱大」「強小」「強大」の4タイプに区分されることになります。そして大企業で業界トップのトヨタのような「強大」となることが夢でありながら、多くの企業の現在地は「弱小」です。この位置から直接「強大」を目指すことはできませんから、まず大きくなってから強くなる「弱大」ルートをとるか、まず強くなってから大きくなる「強小」ルートをとるのか、どちらかになるはずです。本文をここまでお読みいただいたのなら、その答えは明確でしょう。「弱大」ルートはありえなくて「強小」ルートをとらなければならないことが。弱大とは弱いまま大きくなることで、どこまで大きくなってでも弱者のままです。昨今、破綻をきたした大企業は皆、「弱大」です。一方、小さくともキラリと輝く「強小」は各個撃破で「強大」になれる可能性を秘めていますし、社員も自分の会社に誇りをもって働くことができるのではないのでしょうか。

まずはどんな些細なことでもいいですからNo.1をつくることです。ど

の分野や地域でNo.1になるべきなのか、それは「勝ち易きに勝つ」精神で選んでください。弱いところをなんとかするテコイレ発想は強者の発想です。弱者は弱いところは後回し、強いところをトコトン強くする「ダントツ発想」で取り組みましょう。

	小	大
弱	弱小 (現在地) ↓	弱大 (×)
強	強小 (◎) →	強大 (ゴール)

* 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。筆者は本文を執筆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 NPOランチェスター協会理事・研修部長
現在、ランチェスター戦略コンサルタントとして企業のコンサルティング指導業務の傍ら、講演・企業内研修・公開セミナーで年間70回程度ランチェスター戦略を講義している。著書「ランチェスター戦略『弱者逆転』の法則（日本実業出版社）」は7刷2万4千部、続編として「ランチェスター戦略『一点突破』の法則」が07年3月下旬に発行。同名の無料メールマガジンを毎週発行しており現在発行部数3万5千部超。

1963年広島県生まれ。86年関西大学社会学部卒業。企業の販売戦略を支援するマーケティングの仕事に従事。その過程で96年ランチェスター戦略と出会い本格的な勉強と実戦での応用を進め、99年コンサルタントとして起業。2001年NPOランチェスター協会インストラクターに認定され戦国マーケティング株式会社設立、代表取締役に就任。05年著書出版、NPOランチェスター協会理事・研修部長に就任。

著者連絡先は、

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

☎03-3633-3493 FAX03-3633-2016

メール masa@sengoku.biz

ホームページ <http://www.sengoku.biz/>