

## 1. ごあいさつ 暑中お見舞い申し上げます

梅雨が明けた途端、強烈な暑さがやってきて、いよいよ夏本番となりました。体調管理が難しい時期ですがいかがお過ごしでしょうか。

暑い時は水が一番というわけで、子供たちと海や川、そしてプールに良くいきます。海は砂地の海水浴場より、岩場で泳げるところへ行きます。

シュノーケリングで魚を見ながら海に浸かっていると時間が経つのを忘れます。これで帰りの運転がなければ最高なのですが…。



しばし時間を忘れ…

## 2. 軍事から日本独自の経営戦略へ、ランチェスター戦略

### (1) 日本独自の経営戦略

ランチェスター戦略とは、経営コンサルタントの田岡信夫氏が、イギリスの航空技術者ランチェスター氏が確立した軍事戦略「ランチェスターの法則」を、企業経営に応用し、経営戦略として体系化したものです。

ランチェスター戦略は、松下幸之助氏をはじめとして多くの経営者に採用され、業績の向上に活用されました。特に弱者の戦略は、多くの中小企業の経営者が、自社の業績回復に活用しています。

反面、田岡信夫氏は、学問としての経営戦略には関心がなく、企業経営理論などの学術分野からは全く注目されませんでした。その結果、MBA など海外の経営理論や大学で企業経営理論を学んだ方にはランチェスター戦略を全く知らない方もいます。

一方、その実績から熱心に学ぶ経営者も大変多く、コンサルタントや士業の方は知っておいた方がよいと思います。そこでランチェスター戦略の概要を知っていただくために今回特集しました。

### (2) ランチェスターについて

フレデリック・ウィリアム・ランチェスター氏は31歳で「ランチェスター・エンジン会社」を創業し、自動車メーカーを営みます。しかしうまくいかず、40歳で事業を売却し、その後は航空技術者

として飛行理論を研究しました。1914年45歳で「集中の法則」を執筆し、これがランチェスターの法則として知られるようになりました。



ランチェスター氏

### (3) ランチェスター第1法則

#### 【一騎打ちの法則】

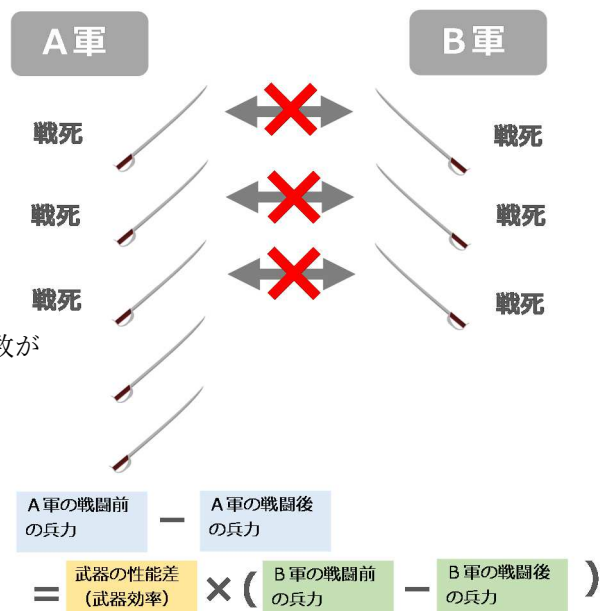
第1法則で支配される戦いは以下の条件です。

- ① 敵の兵力を目視できる狭い地域での「局地戦」
- ② 「接近戦」
- ③ 1人が1人しか狙い撃ちできない「一騎打ち戦」

この場合、武器の性能が同じであれば、敵味方同数が失われます。

このような戦闘を有利にするのは以下の2点です。

- 1) 兵力数を多くする
- 2) 武器効率を高める



(4) ランチェスター第2法則

ランチェスター第2法則は、敵が視野に入らない広大な地域での「広域戦」や近代兵器を使用する「確率戦」に適用されます。その条件は以下の3点です。

- ① 敵が視野に入らない「広域戦」
- ② 1人が複数の敵を倒せる近代兵器での「確率戦」
- ③ 「遠隔戦」

この場合、失われた兵士は、兵力差の二乗に比例します。

従って兵力が少ない弱者が、強者に対し広域戦、確率戦、遠隔戦に挑めば、圧倒的に不利になります。弱者は第1法則、強者は第2法則で戦うべきです。

(5) ランチェスター戦略

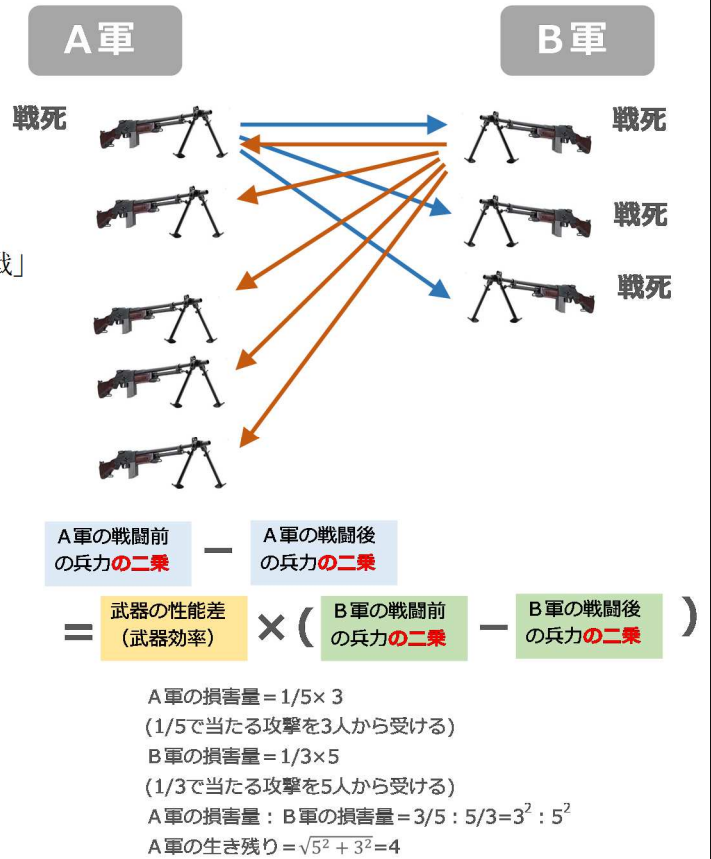
ランチェスター戦略の創設者 田岡信夫氏（故人）は、軍事戦略であるランチェスターの法則を販売競争に勝つための理論に応用し、経営戦略として体系化しました。1970年代以降、多数の経営者が、田岡の指導を受けました。松下幸之助氏は松下電器産業（現パナソニック）の販売店がランチェスター戦略を実践するための「泉会」を創設しました。

(6) ランチェスター戦略のポイント

1. 弱者と強者

ランチェスター第1法則から弱者の戦略、第2法則から強者の戦略が導きだされました。

強者とは市場地位が1位の企業で、それ以外は2位でも弱者と定義します。市場地位は、地域・商品・流通（販路）・顧客の市場単位でとらえるため、規模の大きい企業が強者とは限りません。企業に



田岡信夫氏

よっては市場ごとに、弱者と強者の立場が入れ替わることもあります。

弱者の基本戦略は差別化戦略、強者の戦略は同質化戦略（ミート戦略）です。弱者・強者にはそれぞれ5つの代表的な戦い方「5大戦法」があります。

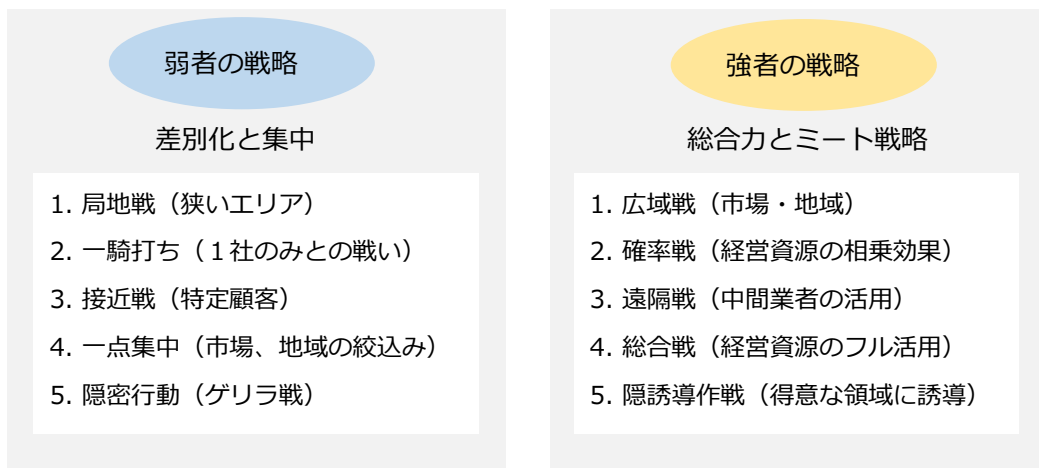


図7 強者と弱者の五大戦術

## II. 弱者の戦略

### 【基本戦略】 差別化

差別化とは、ランチェスターの法則では武器効率を高めることです。戦力が劣る弱者は正面から強者と戦っても勝ち目はありません。そこで個々の商品やサービスの性能を上げ、同じ戦力なら勝てるように強者と差別化します。さらに地域や分野を限定して、限られた範囲に戦力を集中して、商品やサービスが最大限の力を発揮するようにします。

### 【弱者の五大戦略】

#### ① 局地戦

狭い地域で戦えば、強者の豊富な戦力が効果を発揮できず、弱者が勝つ確率が高くなります。例えば、営業エリアを狭い範囲に絞り、そこに集中します。

#### ② 一騎打ち

一人一人の力の勝負になるような一騎打ちの状況で戦うようにします。多くの競合が入り乱れている地域や製品分野で、弱者が勝利するのは極めて困難です。他社と自社だけが一騎打ちになっている市場や地域を探し、そこに戦力を集中します。

#### ③ 接近戦

弱者は個々の顧客に焦点を当て、親しい関係を構築する接近戦を展開します。具体的には、地域を

絞って頻繁に訪問し、はがき、電話、手紙のツールを使い個々の顧客との濃い関係を構築します。

#### ④ 一点集中

戦力では劣る弱者も、全戦力を1点に集中すれば、局地的には戦力が強者を上回ることができます。地域や市場を細分化し、重点的に攻略する分野を1点に決め、経営資源を集中します。

#### ⑤ 隠密行動

市場1位の強者は、2位以下を常に監視し、自社を上回る製品やサービスが出現すると直ちに追従するミート戦術をとります。逆に弱者は、強者に発見されないように隠密行動を取り、秘かに優れた製品やサービスを局地戦で展開し、勝利を目指します。

## III. 強者の戦略

### 【基本戦略】 ミート戦略

強者は、弱者を常に監視し、弱者が差別化をしたら、すかさず弱者に追従して、同様の製品やサービスを提供します。これがミート戦略です。

### 【強者の五大戦略】

#### ① 広域戦

強者は、局地戦に陥らないように、弱者を広い地域に誘い出し広域戦に持ち込むようにします。販売やサービスエリアを各地に拡大したり、商品やサービスの幅を広げたりします。

#### ② 確率戦

全国展開の小売りチェーン店との提携やテレビ広告など、数が多いほど相乗効果を発揮する確率戦に持ち込みます。

#### ③ 遠隔戦

弱者との差が付きにくい1人1人が顧客と接する

接近戦でなく、接近せずに離れて戦う遠隔戦に持ち込み、資金や戦力の大きさを活かして弱者を圧倒します。

#### ④ 総合戦

強者は、製品やサービスの量、品ぞろえ、販売力、広告宣伝などの総合力を活かし、広域的な戦いを行うことで、強みを発揮することができます。

#### ⑤ 誘導作戦

弱者の動きを冷静に観察し、弱者を強者の得意な広域戦に誘導し、戦力を浪費する消耗戦に持ち込みます。

## (7) ランチェスター戦略の限界

強者の戦略としてのランチェスター戦略の限界は、市場の急激な変化に対応しにくい点です。

製品やサービスの変化が穏やかで監視が可能であれば、ライバルの新製品にすぐに対抗製品を

出し、強力な販売力でシェアを守ることができません。

ところが今日では、全く想定外の異分野から突然新たな脅威が出現します。例えば、デジタルカメラの市場は、スマートフォンのカメラの進歩により、急速に縮小しました。

自社の事業以外の分野も広く監視し、時には自社の事業を全く別の事業に転換しなければならない状況が生じます。

戦略は、その時代背景に合った必然から生まれます。ランチェスター戦略も、騎馬戦の時代から、

機関銃や航空機の近代戦に移行する過程で生まれました。今後、時代が変われば新たな戦略が必要かもしれません。

戦略は重要ですが、想定したように進むとは限らず、ひとつの戦略に固執するのは極めて危険です。

クラウゼヴィッツは「戦争論」で以下のように述べています。

**「戦いは錯誤の連続であり、勝利は錯誤の少ない方に微笑む」**

**「戦略は大事だが、『必勝の戦略』はない」**

#### 4. 8月未来戦略ワークショップは「軍事から日本独自の経営戦略へ、ランチェスター戦略」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」8月は今回特集したランチェスター戦略をより深く考えます。この勉強会はどんなでも参加できます。

過去の資料はこちらからダウンロードできます。

<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 8月23日(日) 9:30~11:30

場所 刈谷市総合文化センター アイリス  
(中央生涯学習センター) 406 研修室  
刈谷駅南口 徒歩3分

参加費 500円

前日までに、FAX、電話(0564-55-5661)

又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

**未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364**

**会社名**

**お名前**

**TEL**

**FAX**

#### 5. 弊社主催 セミナーのご案内

10月29日(木)「利益が2倍になる値決めと価格交渉の仕組み」製造業の価格設定と交渉のセミナーです。

11月27日(金)「赤字受注がなくなる簡単『げんか』の仕組み」受注別利益が簡単にわかる仕組みです。

詳細は、ホームページをご参照願います。URL : <http://www.ilink-corp.co.jp>

#### 6. 編集後記

ミスドにそっくりの某コンビニのドーナッツを買いました。安いけど味も食感も今一つでした。松下電器は、ライバルよりも少しだけ良い製品を後出しじゃんけんで出すというミート戦略でした。だから多くの顧客が松下電器の製品を支持しました。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一

〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL : <http://www.spiral.ilink-corp.co.jp>

Email: [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

Facebook : <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ (まぐまぐから下記に移行しました。)

<http://spiral.ilink-corp.co.jp/malmag.html>

