

ランチェスターの戦略の研究 ①

1. ランチェスター戦略とは

英国の自動車工学、航空工学技術者であつた、F. W. ランチェスターが研究した軍事戦略。

「武器の機能に差がなければ、兵力数が多いほうが勝つ」という原理から、弱者が勝つ戦略を考案。それは、「局地戦に持ち込んで、相手よりも兵力数の多い状況を作り出せば勝てる。」というもの。

これを経営やマーケティングに応用して、ともかく小さな市場、地域で、ほかよりも圧倒的に強いものを作っていくことで、競争に勝とうとするもの。これを、「ナンバーワン主義」という。

そしてナンバーワンになるためのもう一つの戦略として、「自分よりも弱い相手には必ず勝つ」ことが必要になる。

つまり、市場占拠率の高い企業ほどシェアはますます拡大し、利益率も高くなるという考えが基本となっている。

商業用語辞典

2. ランチェスターの第一法則 「一騎討ちの法則」

武器の性能が敵味方同じであれば、兵士の数が多いほうが勝つという法則。

A軍の数を10人、B軍の数を7人とするならば、この両軍で一騎打ち型の戦闘が行われたとき、A軍は7人戦死して3人生き残り、B軍は7人全員戦死となる。

$$10人 - 7人 = 3人$$

つまり、数の多い軍隊が多い分だけ生き残り、勝つというのがランチェスターの「第一の法則」だ。

3. ランチェスターの第二の法則 「集団戦闘の法則」

近代戦になると一騎打ちのような戦いは姿を消し、機関銃や戦闘機といった、一人が何人もの敵を相手にする武器（近代兵器）を使った戦いになる。このような戦闘での損害量はどうなるか。ここから導きだされた法則が、ランチェスターの「第二法則」である。

A軍5人、B軍3人で、同じ性能の確率兵器（機関銃のような近代兵器）で戦った場合、両軍兵士は、相手兵士の数の二乗分の攻撃を受けるのだ。集団戦では、戦闘開始時の兵士数の二乗と二乗で戦うことになる。

両軍の損害量はさらに開く計算になる。

$$5 \text{ の二乗 } (25) - 3 \text{ の二乗 } (9) = 16$$

$$\sqrt{16} = 4$$

A軍の生き残りは、4人となり、1人の損害で3人を倒したことになる。

さらに、10人と7人で戦う場合、集団戦では兵力を分散させれば、戦闘力は大きく減じる。10人を2分させて5人ずつに分ければ、

$$10 \text{ の二乗 } (100) \text{ が、} \left[5 \text{ の二乗} + 5 \text{ の二乗} = 50 \right] \text{ と半減する。}$$

それで、5人で相手7人と戦えば

$$7 \text{ の二乗 } (49) - 5 \text{ の二乗 } (25) = 24$$

$$\sqrt{24} = 4.9$$

で相手は5人生き残り、自軍の5人は全滅して、残りの兵士数は敵の5人と同じになってしまう。

以上のことから、

「集中の威力と分散の危険」

「兵力に劣る弱者は一騎打ち、優れる強者は集団戦闘で戦うべき」ことを示す。

3. 市場占拠率目標数値モデル

- ① 拠点目標値 3% 存在自体が無視されるが、なんとか存在できる。
- ② 存在目標値 7% 存在が競合社として認められる。
- ③ 影響目標値 11% 存在がマーケット動向に影響を与え、注目される。
- ④ 上位目標値 19% 弱者の中の相対的強者。伸びるか落ちるか不安定
- ⑤ 下限目標値 26% 弱者と強者の境目。トップになることもあるが不安定。
- ⑥ 安定目標値 42% 安定的な強者の地位。独走態勢に入る。
- ⑦ 上限目標値 74% 絶対的な独走状態

4. 弱者の戦略

① 局地戦型の地域で戦う

弱者、つまり新規参入者やマーケット・シェアが低い企業ほど戦略を立てなければならない。広域戦型の地域では、どうしても確率戦になってしまう。

弱者の戦い方としては、広域戦になるような地域やマーケット、チャンネルを避けるようにする。つまり、**局地戦と呼ばれる狭いマーケットで勝負すべきだ。**

地域戦略でいうと、山に囲まれた盆地、島などだ。あるいは、広告を打っても、あまり効果のない地域や、人の移動があまりない地域も局地とみるべきだ。

② 一騎討ち型で強者の死角をつく

弱者が気をつけなければならないのが、三つ巴、四つ巴の確率戦をさけることだ。確率戦になれば強者が圧倒的に有利であるから、一騎討ち型の勝負に持ち込み、**そこに相手以上の戦力を投入すれば勝てるからだ。**

商品で考えても、強者は全ての商品を揃えるフルライン戦略をとるが、**弱者はその中の一つに的を絞って、一騎討ち型の勝負をかける。**それも、強者商品とはできるだけ差別化をはかる。これを継続的に行う。

地域にしる、商品にしる、集中させることができず、あれもこれもという販売競争では確率戦に持ち込まれ、強者に歯が立たない結果に終わる。

③ 接近戦を挑め

標的である顧客から離れていたのでは、ニーズを読み取ることができません。そこで、訪問販売、直接販売、徹底したチラシ作戦、ローラー作戦などが威力を発揮する。

ビックカメラが高崎から東京に進出したとき、先発のヨドバシカメラにどう対抗したか。ビックカメラの従業員は、店内の仕事が終わった夜、全員で、地域の全家庭にチラシを配った。S・Mの新規開店前のチラシ配りと同じだ。

セグメント（絞り込んだ）された地域の顧客をシラミつぶしに回って、アンケート調査などで、そのニーズを調べ上げ、的を絞って攻撃をかける。小売業でも、かつて成功した事例として、自店の商圏内を細かく分割して、責任担当エリアを決め、「私がこのエリアの担当です。何かありましたら

私に連絡してください。」と名刺を配って多くの顧客を獲得した。

④ 一点集中に徹する

一点集中の目的は、小さい地域、商品でも構わないから、**圧倒的ナンバーワン**を作ることである。

ナンバーワンの条件である、40%の占拠率をその一点において確率するまで、攻めつづける。粘り強く攻め続ける。

トワイニング紅茶の輸入代理店であった片岡物産は、リプトン、日東紅茶が大半を占める紅茶市場に、一点集中戦略をとった

その戦略は、①販路は高島屋のみに絞る ②ギフト用に絞る ③形態は金属ボックスに絞る この3絞りでシェアを拡大していった。

⑤ 4つの差別化

(1) 自分の過去の路線に対する差別化

自社のこれまでの戦略がベストであれば問題はないが、過去の習慣を変えることは、かなり苦痛が伴いエネルギーも必要とする。

(2) 先発企業に対する差別化

先発企業のマネをして、追いついたためしはない。

後発が逆転するには、差別化戦略をとらなければならない。

(3) 強者に対する差別化

「局地戦を選ぶ」「一騎討ちに持ち込む」「接近戦に持ち込む」「一点集中で挑む」である。

(4) 地位における差別化

1位企業 1位企業は差別化する必要はない。2位以下の企業の差別化をマネ（ミート）して、潰しにかかる戦略をとる。強者は弱者を挟み撃ちにするために2ブランドシステムをとる。下位企業が新商品を出したら、強者はそれと同種の、それより高い商品と安い商品の2種類を出して、挟み撃ちする戦略をとる。

2位企業 2位の企業が1位に企業と差別化せず、逆に1位のマネ（ミート）をしていたら、その差はますます広がる。2位の企業は、1位の企業と差別化しながら、3位の企業を攻撃する戦略をとらねばならない。

3位企業 3位企業も同じく、2位に対して差別化し、4位の企業を攻撃する。

4位企業 4位企業は、2位と3位の企業を一緒にして1位にぶ

つけるという戦略をとる。なるべく上に目を向かせる。ビール業界の例では、キリンビールが1位を占めていたとき、2位、3位のアサヒ、サッポロが「われわれの共通の敵はキリンだ」と、思わせるキャンペーンをはって来た。サントリーは上位2社の攻を自社に向けさせることなく、「地域限定」などの差別化を図り、シェアを安定させた。

参考文献 「ランチェスター戦略が3時間でマスターできる本」 田岡圭子著

「ランチェスター戦略入門」 福田秀人著