

第2回講座 **小が大に勝つ三原則**

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づく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いわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が事例を交えて中小企業向けに解説していく。



**福永 雅文**

ランチェスター戦略コンサルタント  
問合せ先：info@sengoku.biz

ランチェスター法則から  
小が大に勝つ三原則を導く

ソフトバンクも旅行会社のH I Sもかつては中小零細企業だった。そんなときから自社の戦略づくりに活用してきたのがランチェスター戦略である。多くの企業が活用してきたことから「バイブル」といわれることを第1回（前回）で解説した。

経営コンサルタントの草分けの故・田岡信夫先生が1970～80年代に提唱した。経営指導の原理として構築したものだから、実務的で使いやすい。だから多くの企業が使っているのだ。田岡先生の戦略思想の原点となった「ランチェスター法則」という科学があるから「ランチェスター戦略」と呼ばれている。

ランチェスター法則とは戦闘の勝ち負けを科学的に解き明かしたものである。今から100余年前の

第一次世界大戦のときにイギリス人のエンジニアであるF. W. ランチェスター氏が提唱した。

戦闘の勝ち負けは、戦う両軍の「武器の性能」と「兵力の数」で決まる。ただし、戦い方によって、当てはまるルールは二つに分かれる。一対一が原始的な武器で戦うときに適用するルールを第一法則とする。集団対集団が近代兵器で戦う場合のルールを第二法則とする。

◎第一法則：戦闘力＝武器性能×兵力数

◎第二法則：戦闘力＝武器性能×兵力数の二乗

第二法則は兵力数のみが二乗するので、兵力数が勝敗を決定づける。したがって、兵力数が少ない軍は第二法則の戦いは避けなければならない。兵力数の少ない軍は次の戦い方をすべきと筆者は整理している。「小が大に勝つ三原則」である。

ランチェスター法則

原始的・ゲリラ的な戦闘



第一法則

戦闘力 = 武器性能 × 兵力数

近代的な戦闘

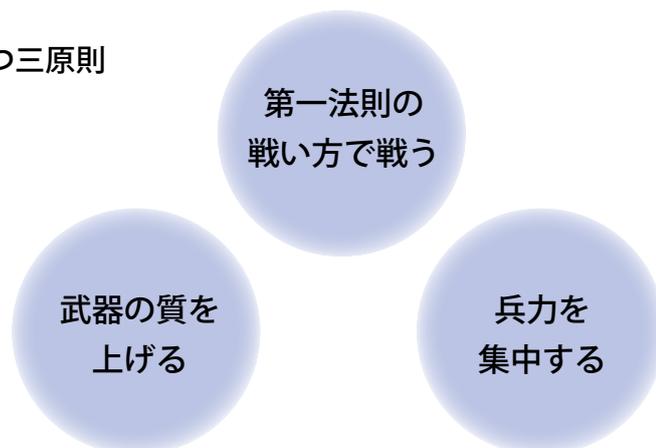


第二法則

戦闘力 = 武器性能 × 兵力数<sup>2</sup>



## 小が大に勝つ三原則



- ① 一対一が狭い範囲で敵と密着して戦う、原始的・ゲリラ的な第一法則が適用する戦いをする
- ② 武器性能を高める
- ③ 兵力を集中する

戦闘の法則を田岡先生は経営に応用した。戦闘力を企業の「競争力」とすれば、武器は経営の「質の要素」となる。「商品力」に代表される。兵力は「量の要素」となる。「販売力」に代表される。

また、「部分的」な競争なら第一法則、「全体的」な競争なら第二法則。「口コミ的」な集客・営業なら第一法則、「物量的」なら第二法則。全体的で物量的な競争は第二法則が適用するので量や販売力が大きいものが圧倒する。小さなものは質を高めて部分的で口コミ的なやり方をすべきだ。

### 小魚は磯辺に、大魚は沖に 「でんかのヤマグチ」の場合

大きな家電量販店と街の小さな電器店の戦い方を比べてみよう。電器店は、筆者が以前に社長にインタビューした東京の町田市にある「でんかのヤマグチ」のやり方を参考に解説する。

量販店はテレビCMや大判のチラシを広域に大量に折り込んで集客する。顧客が来やすい一等地に地域最大規模の店を出店して待ち構える。商品を流し作業的に大量販売することを得意とする。

それに対して街の電器店はお店にお金をかける必要は少ない。なぜなら、お店を開いて待ち構えていても顧客は来ない。店員が顧客のお宅に向く訪問

販売が中心となるからだ。商店街のはずれなどの二等立地に小さなお店でよいのだ。訪問のついでに近隣にチラシをポスティングするような集客がふさわしい。重点化すべきはエアコンなど個別対応が必要な工事を伴う手間がかかる商品である。電器店の戦い方を「小が大に勝つ三原則」に当てはめてみよう。

- ① エアコンに代表される個別対応、工事を伴う仕事は量販店が面倒臭がる仕事である。そこに重点を置くゲリラ的な戦い方。
- ② 呼ばれたらすぐに対応するアフターサービスこそが武器である。価格が安くなくても面倒見の良さを評価する顧客に効く。
- ③ 面倒見の良さを喜ぶのはシニア世代である。呼ばれたらすぐに駆け付けられるのは近隣地域に絞っているからである。顧客層と地域を集中している。

大きな会社は、その大きさを活かしたほうがよい。また、大きな規模を維持していく適正な市場規模や効率の上げ方を模索すべきだ。対して、小さな会社は、大きな会社と同じやり方では生き残れない。その小ささを活かす効果的なことに取り組みなければならない。

小さな魚は磯辺で暮らせばマグロのような大きな魚に食べられることは少ない。一方、マグロなどの大魚は磯辺に入ると座礁してしまう。生き物にはそれぞれ適した生存領域や生き方があるように、企業にもその規模に適した市場規模やビジネスモデルや戦略があるのだ。