

第5回講座 差別化×接近戦×集中＝No.1

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。埼玉県の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

アリが巨象を倒した ハーレー・ダビットソンの逆転

世界のオートバイ市場シェアの過半をホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキの四社で占めている。わが国は世界に冠たるオートバイ大国である。だが、彼らの本丸といえる日本の751cc以上の大型車市場では四メーカーとも負けている。

この市場で勝っているのは米国製のハーレー・ダビットソンである。同市場での同社のシェアはダントツのナンバーワンである。始めから強かったわけではない。1990年の頃の年間販売台数は

1,000台程度に過ぎなかった。ハーレーは当時から日本において有名ではあったが、負のイメージが根強かった。壊れる、部品がない、うるさい、といったことだ。

そんな不利な状況からアリが巨象を倒したような弱者大逆転が起きた。なぜか？「差別化×集中×接近戦」の「ランチェスター弱者の戦略」で分析すれば、勝因が把握できる。

ハーレーで出前をするそば屋はいない。通勤する人もごく稀である。ハーレーは輸送や移動の手段としてのオートバイではない。「休みの日に楽しみで乗るもの」である。レジャーである。そのことから、自社を『ハーレーのある暮らしを売るレジャー産業』と定義した。ハーレーは自社の武器を棚卸しし、他社にはできない「差別化」を打ち出したのだ。

レジャー産業を具体化するために、ハーレーでは年間に1,000回ものイベントを実施している。オーナーズクラブというコミュニティの運営もしている。これらはメーカーだけでできるものではない。ディーラー網を整備し、オーナー登録を徹底する「接近戦」である。



ハーレーのモーターサイクルイベントに集まるユーザー



弱者の戦略



オートバイというモノを価格で売るのではなく、レジャーというコトを価値で売ったハーレー。同社はテレビ広告などのマス広告は一切やっていない。販促予算はイベントに「集中」して投下されている。だから、富士スピードウェイで2万人も動員できるイベントができる。そして、これらのイベントが集客装置となり、オーナーを増やし、ナンバーワンとなったのである。

差別化×集中×接近戦=ナンバーワン

市場シェアが一位の会社を「強者」、二位以下を「弱者」とランチェスター戦略では定義している。一位は市場に一家なので、ほとんどの会社は弱者となる。ハーレーは現存最古のオートバイメーカーで米国のシンボルの一つとされる。価格は同クラスの日本車の二倍の高級車である。だが、弱者・強者は経営規模や歴史の古さや価格の高さではなく、市場におけるシェアで判定する。

弱者の基本戦略は「差別化」である。したがって、ランチェスター戦略の実務は、自らが弱者か強者かを判定し、弱者ならば差別化から取組むことになる。

差別化するにあたり、まずは、わが社の「武器（強み、魅力、個性）」を棚卸しする。次に、ライバルの武器についても把握する。そして、切磋琢磨する。わが社にしか出来ない・言えない・やれない独自性、わが社のほうが優れている質的な優位性の次元に

まで磨きあげられた武器のことを差別化という。

単なる強みが差別化になるわけではない。市場で唯一、または一番を目指せるものでなければならぬ。歴史やワイルドな魅力は、ハーレーの「乗る楽しみ」をホンダらに追随できない差別化されたものであると判断した。

どんなに差別化した武器をもっている、顧客のニーズがなければ仕事にならない。どこに、どのような顧客がいて、どのようなニーズがあるのか。察知発見して、わが社の差別化された武器を提供していかなければならない。

この顧客とのコミュニケーション活動のことをランチェスター戦略では「接近戦」と呼んでいる。この接近戦の量と質がライバルを上回らなければ、差別化しても勝てない。ハーレーでは誰がオーナーか不明というバイクを0台にすることを重視しているのはそのためだ。

接近戦の量の優位性を築こうとするなら、接近すべき顧客を絞り込む必要がある。すなわち、「集中」である。

集中して接近戦を展開するので顧客がわかり、ライバルがわかり、市場がわかる。ゆえに、どのように差別化すれば勝てるのかがわかり、差別化が向上できる。

このように、差別化、接近戦、集中は個々バラバラな戦略ではなく、相互に関連している。そして、三位一体で相乗効果を発揮したときに、集中した範囲でナンバーワンが実現する。