

【 ビジネスでダントツNO1になる方法 】

ランチェスター戦略に学ぶ、弱者が強者に勝つ3つのルール

【ランチェスターNo.1理論】（ダイヤモンド社）

～ ダイヤモンドオンライン掲載原稿 ～

- 第1回 弱者と強者の戦い方はまったく違う
- 第2回 ランチェスター戦略を理解する14の原則より
- 第3回 ランチェスター戦略の基礎 33の原則より ①
- 第4回 ランチェスター戦略の基礎 33の原則より ②
- 第5回 ランチェスター戦略 応用編 33の原則より

■第1回 弱者と強者の戦い方はまったく違う

●【 弱者と強者の戦い方は「まったく違う」 】

ランチェスター戦略によれば、弱者と強者の戦い方は「まったく違い」ます
強者である企業と、弱者である企業の戦い方は180度違うといってもいいのです

だから、中小企業の社長や小さな部門のリーダーが
MBAに出てくるようなリッチな戦略を学んでも、あまり役に立ちません

なぜならそれは、強者にだけあてはまる場合が多いからです
そしてさらに、MBAに出てくるような戦略は難しすぎてわれわれ凡人にはよくわからない……。

そこで、弱者である中小企業には、弱者のための戦略＝ランチェスター戦略を勧めるのです。

もう10年ほど前の話になりますが、以前に私は、業界特化型の人材派遣会社をまったくゼロから立ち上げ、事実上、日本一にしたことがあります。

小さいながらも、売上、利益、利益率で日本一の実績をつくったのです。

その後、多くの人から「なぜ、日本一の会社がつくれたのですか？」と質問されました。しかし、そう聞かれてもうまく説明ができない――。

その理由を探し求めて、さまざまな理論、戦略を研究した結果、ようやくたどり着いたのが、【NO1になるための原理原則であるランチェスター戦略】だったのです。ここにその答えがあったのです。

●【 NO1になる方法を一から学べば、今からでもNO1になることは可能】

現在、私は日本に23人しかいないNPO法人ランチェスター協会の正式認定インストラクターとして、「弱者が強者に勝つランチェスター戦略」の講演や出版活動をしています。

つまり、日本一の実績をつくり、日本一の理論を学んではじめて、日本一の経験を体系化することができたのです。

そこで分かったことは、「誰でもNO1になれる。ただなり方を知らないだけ」というシンプルな答えです。

もちろん、天才的な経営者は、直感的にランチェスター戦略を実践して、NO1企業になっています。

でも、われわれ凡人には、それはできません。しかし、NO1になる方法を一から学べば、今からでもNO1になることは可能なのです。

NO1企業はランチェスター戦略をやり、ランチェスター戦略をやるとNO1企業になる。パナソニック、ソニー、ブリヂストン、ソフトバンク、HIS……。NO1企業はみなランチェスター戦略を学んでいます。

これは真実です。

ニッチ市場でも市場シェアを高めることで、衰退市場でも生き残れるというランチェスター戦略の考え方は、今の日本に最もあてはまる戦略の一つだといえるでしょう。

つまり、中小企業の戦略といえばランチェスター戦略と覚えてください
弱者にとって、シンプルだけどこれほど効果的なものはありません
ワンランク上を目指す中小企業のためのベストオブベスト、戦略の中の戦略といえます

●【 ランチェスター戦略は、人生全般にも活かせる万能のルール！ 】

そしてさらに、この本を書いている、改めて気付いたことがあります。

それは、ランチェスター戦略とはビジネスだけではなく、広く人生全般にも活かせる万能のルール、コツだということです。

コツとは物事の大切なポイント、勘所です。体の骨、コツです。シンプルで、わかりやすく、効果が高いルールともいえます。

例えば、ランチェスター戦略の「差別化」は、人と違うことをすること。

でも、それは何も奇をてらったことをするものではありません。

平凡なことを徹底してやることで、人と差別化ができる——。

これは経営でも人生でも共通して使えるルールです。

万有引力の法則のように、われわれ人間の目には見えないけれども、宇宙に存在している絶対的な法則がある。

世の中にはそういった原理原則、ルールがあります。

その一つがこの、ランチェスター戦略だといえるのかもしれない。

「あなたがランチェスター戦略を学ばなければ、他の誰かが学んでしまう。

その人と対決したらあなたは負ける」

といった人がいます。

同じように、人生のコツを知って人生を歩む人と、コツを知らずに行き当たりばったりで生きる人とは、長い人生で大きな差ができます。

仕事でも、人生でもコツを知れば必ずよくなります。

ランチェスター戦略を学んで、あなたの仕事と人生をもっともっとよくしてほしいと願っています。

●【 ランチェスター戦略とは、弱者が強者に勝つためのルール 】

ランチェスター戦略とは、一言でいうと弱者が強者に勝つための戦い方のルールです。

ランチェスター戦略は、①ランチェスター法則と②ランチェスター戦略方程式の2つの考え方から、故田岡信夫氏が体系化した経営活動における販売戦略・競争戦略のことです。

ランチェスター戦略のもとになったランチェスター法則とは、1868年ロンドン生まれのエンジニア、フレドリック・W・ランチェスターが、第一次世界大戦の時に導き出した戦い方の法則です。

「戦闘力は、兵力の質と量の積」で表されます。それが、第二次世界大戦の際に、ランチェスター戦略方程式として進化発展しました。つまり、ランチェスター戦略とは、戦争における戦い方の法則をビジネスに応用したものです。

市場原理に基づいた競争に、企業がどう戦ってゆけばよいのかを示す、戦い方のルールです。

ランチェスター法則は2つの法則から成り立っています それは、

【 ランチェスター第一法則は、弱者の戦略 】であり

【 ランチェスター第二法則は、強者の戦略 】であるということです

●【 大企業＝強者、小さい会社＝弱者というわけではない 】

ふつうは大きな会社が強者、小さな会社が弱者とありますが、ランチェスター戦略では違います。

強者とは、企業同士が競合する局面において、市場占拠率1位の企業のこと。

弱者とは、同じ競合する局面において、市場占拠率1位以外のすべての企業のことです。

つまり、ランチェスター戦略では、競合局面における市場占拠率（シェア）によって、強者と弱者を区別するのです。

競合局面とは、①地域（どこの）、②顧客（だれに）、③商品（何を）、④流通（どう）、という4つの視点です。

このように細分化した切り口（視点）で考えることが大切です。

たとえば、ある地域のシェアだけで見れば、小さな会社が1位（強者）で、大企業が2位（弱者）の場合もあります。企業規模の大小だけが重要ではない。ここが、ランチェスター戦略が中小企業に勇気を与えてくれるところです。

●【 弱者とは？強者とは？ 】

強者とは、競合局面において市場占拠率1位の企業であり

弱者とは、競合局面において市場占拠率1位以外の企業となります

キリンビールは日本一のビール会社ですが

商品ではアサヒスーパードライが1位で強者

地域では北海道でサッポロビールが1位で強者

沖縄でオリオンビールが1位で強者となります

このように競合局面において1位になることが大切なのです

=====

■チェックポイント！

- (1) あなたの会社は、弱者か？強者か？
- (2) 弱者と強者の戦い方はまったく別だと意識していたか？
- (3) 今日から、どこかで1位になれるところを見つけよう

①地域②顧客③商品④流通のどれかで1位でなければ、弱者です

=====

■N01 企業事例 株式会社ヒライ

株式会社ヒライ（熊本県）は県内のお弁当屋さん（中食）でNO1。

同社は売上128億円、従業員数1870人（パート・アルバイト含む）の、お弁当、惣菜、サンドイッチ、おにぎり、寿司の製造、販売（直販）業。

熊本、福岡、佐賀、大分、鹿児島に112店舗を出店し、年間2000万人に利用されています。

エリア戦略は地元熊本を中心としたドミナント戦略。足元からかためる、飛び石を打たないランチェスター的な戦略で創業以来20年間は熊本だけ。その後、徐々に隣県に店舗を広げます。

テナントとしてスーパーなどに入る40の店舗は、90%が女性客、一方、ロードサイドの65の路面店は70%が男性、と店の形態により顧客層が変わります。

「お弁当のヒライ」として、地域の人に親しまれながら、時代の変化とお客様の要望により商品を変化させます。効率が悪くは分かっていますが、揚げ物はお店で揚げる店内調理をやり、店で食べたい人がいることに対応して、イートインタイプ（店内飲食型）の店舗開発を実施。

365日、毎日食べても飽きがこない商品作りを目指して、お弁当（定番で25種類）、カレー、ラーメン、うどん、などの日本人に好かれるメニューをそろえる商品戦略です。

値決めは経営の理念から、朝350円、昼500円、夜550円と、お客様の買いやすい価格の商品ラインナップを揃えます。さらに、商品開発のメルクマール（指標）は「地域で一番おいしいお店と同じものを、20%安い価格で！」。

例えば、カツ丼なら100回以上、おいしいと言われるお店に食べに行き、徹底的に研究。味で負けない、価格は安い、を実現させ、1つの商品をブラッシュアップする商品戦略となります。

店舗戦略も独特で、①コンビニ ②テイクアウト（お弁当） ③店内飲食型 の3つを合わせた新形態。

具体的に言うと、①はコンビニにある150円のお茶を99円で販売。②は持ち帰りたい人に本業のお弁当を販売。

そして、③はすぐに、うどんやラーメンを食べたい人には店舗で販売、という3つの機能を1つのお店で提供することで差別化しています。

つまり、お客様の要望に合わせて自社の形態を変える成長戦略と言えます。

<http://www.hirai-wa.com/>

・「ランチェスター営業戦略」より <http://tinyurl.com/ced7bzl>

=====

ご存知ですか・・・？ N01 企業事例

■株式会社 村上開明堂 (静岡県静岡市)

「車用バックミラーに特化して国内シェア No1」

(国内シェア 40%、世界シェア 10%)

売上 549 億円、経常利益 52 億円、経常利益率 9.4%

総従業員数 2,670 名、東証 2 部上場

自動車用バックミラーに特化して、開発・設計～製造までを行い
トヨタ自動車の発展と共に成長して、国内シェアの約 40%をもち
上場するにいたりました

もともとは、ブリキ細工の製造をする会社です

ランチェスター戦略でいえば

商品に一点集中して N01 となった会社といえるでしょう

<http://www.murakami-kaimeido.co.jp/>

=====

■第 2 回 ランチェスター戦略を理解する 14 の原則より

ランチェスター戦略を理解する 14 の原則の中から

7 つについて今回はお話しします

●【 2 : 1 の原則とはなにか？ 】

ランチェスター戦略方程式の重要な比率は 2 : 1

第二次大戦時に作られたランチェスター戦略方程式のポイントは、ランチェスター法則の武器効率（質）の部分にあたる戦闘力を「戦略力」と「戦術力」に分けたことです。

「戦略」とは目に見えないもの、全体計画であり、「戦術」とは目に見えるもの、具体的な武器、作業のことです。そして、最小の損害量で最大の成果をあげるためには、

戦略力：戦術力＝2：1

が最適であると結論づけました。

戦略の比率は戦術の比率の倍なので、どんなにいい戦術（武器）を持っていても、戦略が間違っていると成果が上がらないということになります。

たとえば、釣りをする時に、どんなにいい竿（武器）を持っていても、計画（＝戦略）を間違えて魚のいない場所（時間）を選べば魚が釣れないのと同じです。

この戦争で使われた考え方をビジネスに活かし、市場競争力の視点から、「市場占拠率（シェア）の目標数値の設定」という考え方が生まれたのです。

●【 市場占拠率の目安は73・9%、41・7%、26・1%の3パターン】

ランチェスター戦略方程式から市場占拠率が導きだされます。

その中で、ポイントとなる3つの数字がこれです。

1. 73・9%＝上限目標値＝圧倒的NO1、2位が逆転不可能なシェア
2. 41・7%＝安定目標値＝ほぼ一人勝ち、ホンモノのNO1の目標値
3. 26・1%＝下限目標値＝強者の最低条件、当面のNO1目標値

この3つの数字を正確に覚えるのは大変なので、カンタンに覚える方法があります。

それは、①が3/4の約75%、②が40%、③が1/4の25%と大ざっぱに覚えることです。

イメージでいうと、①が時計の3時、②が時計の5時、③が時計の9時となります。つまり、シェアを円グラフで書くと、はじめの目標は時計の3時=25%、次の目標が時計の5時=40%、最後の目標が時計の9時=75%と覚えておいてください。

まずは、小さな市場、小さな商品など小さなところから積み上げていってください。

●【 射程距離=3:1の原則は、逆転が困難な比率 】

ランチェスター戦略の重要な考え方の一つに、この射程距離理論があります。

先ほどお話した時計をもう一度、イメージしてください。

1位が①73.9%（上限目標値）と圧倒的NO1になると、2位は③26.1%（下限目標値）までしかシェアが取れません。

時計でいうと、1位が9時（3/4）までシェアをとると、2位は3時（1/4）までしか取れない。この比率が3:1となる。だから相手との力の差が3:1になると逆転は困難であるということを表しています。

射程距離理論は、ランチェスター法則の2つの場合と同じく局地戦と広域戦があり、

1 局地戦=狭い範囲（エリア）、単品、小さい市場でのシェアでは【3倍】

2 広域戦=広い範囲（エリア）、全商品、全国市場でのシェアでは【1.7倍】

が適用されます（広域では二乗法則が適用されるのでルート3=1.7となります）。

局地戦では3倍と覚えておくといいと思います。

●【 ランチェスター戦略3つの結論 】

ランチェスター戦略における重要な結論が3つあります。

- ①ナンバーワン（NO1）主義
- ②足下の敵（そっかのてき）攻撃の原則
- ③一点集中主義の3つです。

ランチェスター戦略では、NO1の意味が一般的な使い方とは違います。普通、NO1と1位は同じ意味で使いますが、ランチェスター戦略では、NO1とは2位を射程距離圏外に引き離しているダントツの1位のことです。

2位より売り上げが10円だけ多いというような、なんちゃって1位ではランチェスター戦略ではNO1とは言えないのです。

ランチェスター戦略では、目指すものがNO1。つまり、2位に局地戦では3倍の差をつけて、圧倒的に勝つダントツのNO1を目指すのです。

ここが最も大切なところの一つになります。

●【 ナンバーワンにならないと生き残れない 】

先ほどご紹介したランチェスター戦略の3つの結論の中でも、もっとも重要な項目、一番目の項目がこのナンバーワン（NO1）主義です。

まやかしの1位ではなくホンモノの1位＝NO1とは、市場シェアが 41.7% ＝安定目標値＝ほぼ一人勝ちの状態であり、局地戦では3倍、広域戦では 1.7 倍のシェア差を二位とつけているようなダントツの状態を指します。

また、弱者がNO1になるには、なりやすい順序というものがあります。

それは①エリア②顧客③商品の順です。

例えば、世界一の精巧な商品をゼロから作りより、その商品を限られたエリアで販売してNO1になる方がやさしいと思いませんか？ それがつまり、NO1になるには、商品よりエリアでなる方が簡単ということです。

ビジネスではNO1以外は生き残れません。だから突然大きな範囲を狙わずに、小さなエリア、小さな商品、何でもいから小さなNO1を積み重ねることで。

●【 競争目標と攻撃目標をわける（足下の敵攻撃の原則）】

NO1になるための方法がこの、競争目標と攻撃目標をわけるです。

弱者が強者に勝つための大切な考え方です。

競争目標と攻撃目標とはどんなものかという、

①競争目標＝自分より上位の相手→戦い方は差別化戦略（違うことをする）

②攻撃目標＝自分より下位の相手→戦い方はミート戦略（同じことをする、合わせる）

となります。

このことをカンタンに言うと、「勝ちやすきに勝つ」ということです。

強者に戦いをのぞまない。

負ける戦いをしない。

強い相手からは逃げるということです。

「怖気づくな、正面突破をせよ！」というのは勇ましいのですが、強い相手とむやみに戦えば、負ける可能性が高いのです。戦い方を間違えれば、優秀な人材が豊富な大企業の子会社でさえも、赤字になったりします。

その理由は、競争目標と攻撃目標が混ぜこぜになったまま、無計画に思いつきで経営をするためです。「えいやっ」だけではうまくいきません。

●【 一点集中主義でいく】

競争に勝つには選択と集中が大切です。どこを選択するかというと、当面の攻撃目標です。攻撃目標を一つに絞り、そこに力を一点集中させることです。

攻撃目標は①どこ②だれ③なに（①地域②顧客③商品）の3つの視点があります。

特にいいことに一点集中してください。

いい地域、いい顧客、いい商品に一点集中して成果を出すことです。

「他社の3倍やる」ことを目標にしてください。

弱者に限って手を広げたがるものですが、弱者は手を広げないことです。あれもこれもやりたくなる誘惑に負けないことです。力を分散させればどうしても力が弱くなります。同じ経営資源が有効に活用されません。

一点集中するとは「やらないことを決める」ことです。

「小さくする」「絞り込む」ことです。

営業範囲を広げない、小さく、狭く、いいエリアに絞り込むことです。いい顧客にいい商品だけを提供すると、いい結果が出ると覚えておいてください。

■ 【 ジョブズも iPhone もランチェスター 】

iPhone、そして iPhone を創造したスティーブジョブズこそランチェスターです。

アップルが1998年に出したメッセージは、“Think Different.”（シンクディファレント）「何か違うことをしよう！」。

その時、マーチン・ルーサー・キング牧師やモハメド・アリなど「世界を変えた人物」を広告に登場させました。

人と同じではなく違うことをする。

徹底した差別化をする。

ディス・イズ・ランチェスターです。

その思想の結果が I p h o n e であり、I p o d であり、I p a d です。

“Think Different.” (シンクディファレント) = 差別化 = ランチェスター戦略といっ
てもいいかもしれません。

その「考え方」こそが戦略なのです。

パソコン事業で負けた弱者が差別化で勝ち上がってきた実例といえます。また、I p h
o n e は、キーボードをなくして (引き算) 画面を広く使いやすくし、電話と I p o d と
w e b 検索の 3 つの機能をあわせ (足し算) て、付加価値を高めています。

=====

■チェックポイント!

- (1) 2 : 1 の原則、3 : 1 の射程距離を知っていたか?
- (2) N01 になることを目標にしていたか?
- (3) 攻撃目標と競争目標を間違っていなかったか?

一点集中して、「やらないこと」を決めてみよう!

=====

ご存知ですか・・・? N01 企業事例

■新田ゼラチン株式会社 (大阪市)

日本のゼラチン販売量 N01 (60%) 世界 4 位

売上 205 億円、経常利益 14 億円、経常利益率 5.5%、従業員数 254 人

事業内容: コラーゲン、ゼラチンの食用、医療用、化粧品用商品の製造販売

具体的な商品としては、お菓子のグミや医薬品としてのカプセルなどに使われる

<http://www.nitta-gelatin.co.jp/>

ランチェスター戦略では商品に特化して NO1 の企業といえます

* 人間のカラダの 60% は水、30% は『たんぱく質』であり、その内 30% ~ 40% がコラーゲン (体内のたんぱく質は約 500 万種)

コラーゲンとは軟骨などを構成するタンパク質のひとつで、ゼラチンとは高温で変性させたコラーゲン (水溶性)

日本では、食品や医薬品などに使われる純度の高いものをゼラチン、日本画の画材などに使う精製度の低いものを膠 (にかわ) と呼ぶ

=====

■ 第 3 回 ランチェスター戦略の基礎 33 の原則より

ランチェスター戦略の基本は

弱者は【差別化】して【一点集中】して【NO1】!

その【差別化】する方法について今回はお話しします

● 【ランチェスター戦略を知っているかどうかで企業の生死を分ける】

万有引力の法則が目に見えないようにランチェスター戦略も目に見えません。しかし、仕事をすれば否応なく、あなたが好むと好まざるとにかかわらず、ランチェスター戦略はあなたを支配しています。

ちょうど万有引力の法則があなたを支配しているのと同じです。

ビジネスをしていれば必ず、1位の企業とそれ以外の企業が結果としてできます。

1位でなければ意味がないのか？ そうではありません。

それぞれの企業には意味があります。

しかし、1位以外は生き残れないのです。

日本電産の永守社長は「1位以外はビリと一緒に」、リクルートの江副さんは「1位以外は死を意味する」といいました。

ビジネス社会では競争をせざるを得ない。

その時に弱者でも強者に勝つ競争戦略＝ランチェスター戦略を知っているかどうか、企業の生死を分けるのです。

ビジネスパーソンとしても同じです。競争の仕方を知らなければコテンパンにやられます。そうなっってうれしいはずがない。

だから、あなたもランチェスター戦略を知る必要があるのです。

●【 ランチェスター戦略の基本 】

【 ①差別化、②一点集中、③NO1（ナンバーワン） 】

ランチェスター戦略の3つの結論は、NO1主義、足下の敵攻撃の原則、一点集中主義。ランチェスター第一法則、第二法則、弱者と強者の5大戦法、3：1、2：1、差別化…といろいろ覚えようとすると、さらにわからなくなっちゃう人がいます。

なので、この本ではわかりやすくランチェスター戦略をお話しするためにポイントを3つだけに絞りました。

それは【①差別化、②一点集中、③NO1（ナンバーワン）】です。

ここからは、なぜ差別化をするのか？ 差別化をしないとどうなるのか？

どうやって一点集中するのか？一点集中するとどういいのか？

NO1の事例は、どんなものがあるのか？などについて、なるべく身近なたとえを使って、わかりやすくお話ししていきたいと思います。

シンプルに弱者は【差別化】して、【一点集中】して、【NO1!】と覚えてください。

●【 生き残るためには差別化が必須 】

なぜ、差別化が必要なのか？ その理由を、一言でいうと「お客様に選んでもらうため」です。ビジネスでは、自社が選ばれなければ生き残れません。

でも、人と同じことをしていたら同じ結果しか得られないのです。

だから、お客様に選んでいただくためには、他社より秀でたもの、差別化されたものが必要となるのです。

あなたがお客様になった時のことを考えてみてください。お客様、つまりあなたには選択の自由があります。何を選んでもいい。例えば、デパ地下でお菓子を選ぶときには誰にも強制されずに、勝手に自由に選びます。その時、大福の中に“いちご”が入っているのを初めてみたら、「おっ、おもしろい」と思うでしょう。

なぜか？ それは他と違うからです。差別化されているからです。だから、自分がお客の側から一転して、逆のお菓子を作る側になった時には、人と違わないと選ばれないことを意識しないとイケないのです。

それが差別化の本質です。

●【 差別化をする方法【その1 徹底せよ】】

差別化といってもほんのちょっとだけ変わっている、気まぐれで、というレベルではお客様は選んでくれません。自分がお客になった時に、あなただけ選ばないはずで

では、どうすればいいのか？ それは「徹底する」ことです。誰にでもできる簡単なことを誰にも負けないほど徹底する、つまり、凡事徹底こそが差別化なのです。

一方、誰もできないことをやるのは専門化です。この技術では世界一、誰もマネができない特別な技術を持つイメージです。でも、我々のような凡人にはマネができないのです。

だから、凡人は誰にでもできるようなことだけど、自分の強みに手間をかけることです。「そんなことやっても仕方ないよ」といわれるようなこと、「こんなことやっていて大丈夫なんだろうか？」と思えることでも徹底することです。

例えば掃除でも、なんとなく、だらだらと、まんべんなくやるのではなく、意図をもって、時間を区切って、範囲を絞ってやると、結果が違ってくるのです。その徹底こそが差別化になるのです。

●【 差別化をする方法【その2 勇気を持つ】】

差別化の方法と書いて「勇気」はないだろ、と思われたかもしれません。

しかし、この勇気を持つことがとても大切なのです。

差別化とは人がやらないことをすることです。

でも、人がやらないことをするのは「怖い」のです。

30人が「ビール！」と同じものを頼むときに、あなた一人だけ「赤ワイン」と言い切る自信がありますか？

もし大丈夫！ と言い切れるなら、あなたは差別化ができる方です。

でも、多くの人がそれができないのです。たったこれだけのことでさえ、「怖い」のです。「勇気」が必要になるのです。

「えっ、俺だけ仲間はずれかよ……。一緒にしてよ」なんて言って、同じでありたがるのです。

人と違うことをするという行為は、ある意味簡単なのです。

しかし、人がやらないことをする孤独感、人と違うと言われる疎外感がいやなのです。

その気持ちに打ち勝つために「勇気」が必要になると言えば、わかって頂きやすいかと思えます。

●【 差別化をする【その3 差別化は掛け算】】

差別化は掛け算でやってください。

①「なにを」②「どうする」の2つの切り口で、3つは違いを作るといいのです。

例えば、①「なにを」では、製品、価格、販路、販促、サービス、エリアで6つできます。それに対して②「どうする」で、違いを作ります。製品に00を足す、00を引く、色を変える、パッケージを変えるなどです。

この差別化を3つ掛け算したイメージはこうです。製品をAとBの抱き合わせにしてパッケージを変え、価格を安くし、販路をA社からB社中心にする。一つ目のこれはこうする、二つ目はこれをこうする、3つ目はこれをこうすると3つの違いを作ります

さらに4つ目、5つ目の違いを作ってもいいのですが、まずは3つからでいいでしょう。

こうして手間をかけることが差別化になるのです。それも自社の強みに磨きをかけることです。手間をかけて徹底して強みを磨き続けると、それがその会社の特徴になります。ウチの会社はこれが特徴！ といえること自体が差別化になるのです。

●【 ドラッカーは、ランチェスター戦略そのもの 】

「成果をあげるための秘訣を一つだけあげるならば、それは集中である。成果をあげる人は最も重要なことから始め、しかも一度に一つのことしかしない」（ドラッカー）

ドラッカーの本を読むと、これこそランチェスター戦略そのものだ、という言葉に出会います。この言葉もその中の一つです。この言葉はつまり、一点集中せよ、それが成果をあげる秘訣なのだと言っているのです。

そして、最も重要なことから一点集中せよ、他の重要でないことはやらないこと、ということ。さらに、一つのこと一点集中せよ、2つも3つも同時にするなということ。を言っています。つまり、どこに一点集中するか、どう一点集中するのかについて言っているのです。

成果をあげる人は一点集中する。逆にいえば、一点集中する人が成果をあげるということです。機会に対して、意識を一点集中させることこそが成果を生むのです。

=====

■ 【 ハーゲンダッツはランチェスターで勝ち組に！ 】

市場全体があまり伸びない中で、どのようにして生き残ればいいのかの模範解答、つまり優良ケーススタディがハーゲンダッツです。

たとえ縮小するアイスクリーム市場であっても、高級アイスクリームに特化して市場占有率約 75%、ランチェスター戦略でいう一人勝ちの状態を維持しています。

アイスクリームは子どもの食べ物という領域から、ハーゲンダッツは大人の高級なアイスクリームという領域に特化しています。

もともと、同業他社はアイスクリーム、チョコレート、ヨーグルトなど商品群の多角化をする中で、ハーゲンダッツはアイスクリームだけしかやらない。

さらに商品は、200～300円のプレミアムアイスだけ。でも、商品の種類は多品種をそろえる、というやり方です。

CMも高級感を出し、イメージづくりも万全です。ちょっと高いのですが「200円ならまあいいか、たまにはね」と納得してもらいやすいのも、NO1だからです。

=====

■チェックポイント！

- (1) 差別化をしているか？
- (2) 3つの違いをつくっているか？
- (3) 小さなことでも1位があるか？

なんでもいいから徹底してやってみよう！

=====

ご存知ですか・・・？ NO1 企業事例

■株式会社エフピコ（広島県福山市）

食品トレー市場でNO.1（シェア60%）

売上高 1232 億円、経常利益 120 億円、経常利益率 9.7%、従業員数 707 人

事業内容：弁当容器、食品トレー、包装資材などの製造・販売

<http://www.fpc.co.jp/>

=====

■第4回 ランチェスター戦略の基礎 33の原則より

ランチェスター戦略の基本は

弱者は【差別化】して【一点集中】して【NO1】！

その【一点集中】について今回はお話しします

●【 一点集中することが最も成果を生む！ 】

あれもこれもやろうとするからうまくいかないのです。

あれもこれもではなく、あれかこれかの方が、成果が出ます。

すべてをやろうとせずに、絞り込んで選ぶことが大切です。

あれもこれもやる多才な人よりも、仮に才能があまりなくても、「これだけ」を選びやり続けた人の方が、最終的には素晴らしい成果が出るようです。

そして、その人に才能があればなおさらです。

その理由が一点集中なのです。

才能、機会、時間などのもてる資源を小さく絞り込んだところに一点集中させることで、力を分散せずに大切なことに全てを一点集中することが最も成果を生むのです。

例えば、タイガーウッズはゴルフ、メッシはサッカー一筋に生きています。この「～一筋」「～だけ」という表現こそが一点集中です。

この人からこれをとったらゼロ、何も残らないという生き方です。

毎日、それしか考えない、そのことで頭が一杯、毎日それしかしていないという人が、あれもこれもやっている人に負けるわけがないのです。

●【 一点集中する方法【その1 細分化せよ】】

物事を漠然ととらえたままだと一点集中できません。

一点集中するには細分化することです。

例えば、「あなたはどこのお客様に販売しますか？」と聞いた時に、「日本全国たくさんです」と答えているうちはあまりうまくゆかないのです。

漠然としすぎているからです。そうではなくて、「関東中心、それも神奈川県、なかでも横浜を中心にやります！」という絞り込みが大切なのです。

これはエリアを細分化して、そこに一点集中するということです。

イメージとしては田んぼの田の字を書く感じです。

一つの塊に線を入れて分解する、細分化すると覚えてください。細分化とは、細かく、分けると書きます。

細かく細かくしてゆくと、自分が人より勝てる領域が出てくるものです。そこに持てる資源を一点集中するのです。

キリのように鋭く切り込む。

金づちで叩いても穴は開きませんが、細分化されたところをキリで力を込めると穴が開くのです。

●【 一点集中する方法【その2 いいことに一点集中】】

いい場所、いい人、いいことに一点集中してくださいと言っています。

人はどうしても悪いところに目が行きがちです。

10人の組織なら、一番売っている人には目がいかずに、一番売れていない人に目が行きます。なんとなく気になる……。

しかし、成果を出す場合はそれではいけません。

一番売れている場所に一点集中し、一番売れている人に一点集中し、一番売れている商品に一点集中することです。

ここでいう売れている人とは、①販売をする人、②買ってくれる顧客の二つの意味があります。つまり、経営資源である会社の人材の一番の強みを、販売先の一番の機会（チャンス）に一点集中させるという意味です。

一人の個人の場合なら、自分の一番の得意なこと、才能を、一番伸ばせる機会（環境、部署、得意先）に一番使うということです。

あなたの持っている一番高価なコインを、一番配当率の高い場所に賭けると、一番リターンが高くなると考えるとわかりやすいかもしれません。

●【 一点集中する方法【その3 やらない決断をする】】

一点集中するとは「やらない決断をする」ことです。

10個ある選択肢の中から一つを選ぶこととは、9個をやらない決断をしたこととなります。

テレビを見るとは、本を読まない決断をしたのです。

「どーしよーかなー」と思って、あとで決めようと先延ばしにしたのは、つまり、決めない決断をしたことになるのです。

無意識に無難な選択をすることは、結果的に何も得ない、成果につながらないことが多いのです。だから、意識してAをやる＝Bをやらない決断をすることが大切です。その決断によってはじめて一点集中ができるのです。

しかし、これがとても難しい。

やらない決断ほど難しいものはない、といってもいいくらい難しいものです。

～はやらない、～はやらない、～はやらないと3つを決めてみてください。～はやらないと、明確に決まっている会社は、日本でも数少ないはずです。

でも、～はやらないと決めている会社は、概して優良企業です。成果が出ています。

●【 GEの有名なあの戦略もランチェスターだった！ 】

競争社会ではNO1でなければ生き残れないからです。

ドラッカーからのアドバイスをもらって、GEのジャックウェルチは、
「1位か2位になれる事業しかやらない」
それ以外はやめる、という選択をします。

つまり、ランチェスター戦略の一番の根幹となるNO1主義です。結果はご存じのとおり、急激な成長となりました。何を隠そうGEの戦略は、ランチェスター戦略なのです。

NO1のメリットは、NO1だと認知されブランドができ、指名買いされる、価格決定権ができて利益が出る、地位が安定するなどがあります。

逆にNO1でないと、認知されないので商品名も忘れられる、価格は販売店、エンドユーザーのいいなりで利益が出ない、地位が安定しないとなります。だって、日本一の山は富士山と知っていても、日本で2位の山はふつう知りませんよね。

●【 稲盛和夫もランチェスターで会社を成長させた 】

「京セラをまず西の京で一番、その次に京都で一番、それから日本一、世界一の企業にしたい」という大きな夢を創業時から描き続けてきたと、稲盛和夫氏はいいます。

実はこの考え方こそがランチェスター戦略なのです。

まず小さなところで一番を目指す、その次にもう少し大きな範囲で一番を目指す、さらに、その次にもう少し大きな範囲の一番を目指すことです。

小さな一番を積み重ねることです。

弱者は【差別化】して【一点集中】して【NO1】です。

まず、NO1になると目標を決めることが大切なのです。

トップがNO1を目指すと宣言することです。

はじめは全く無理と思えるかもしれません。

しかし、思わなければ始まらない。

だから、無理を承知でNO1を目指す。

そして、そのためには小さなNO1を積み重ねることなのです。

NO1になるには、小さなところでNO1になる目標を決めることから始まるのです。

●【 プレミアムモルツは、ランチェスター戦略で赤字を黒字に転換した！ 】

ビール市場は、この15年で市場が58%減りました（1996～2010年）。その激減する市場の中で、過去6年で売上を20倍以上伸ばし、サントリーで45年続いたビール事業の赤字を黒字にした立役者がプレミアムモルツです。

サントリーが会社を挙げて世に問うプレミアムビールという理念のもと、「やってみなはれ」の精神でプレミアムビール市場というニッチ市場に特化してNO1になりました。ここでは、たくさんの差別化戦略が実践されます。

モンドセレクション最高金賞受賞のちょっと高くて品質のいいビールという高級化。平日ではなく、週末の自分へのご褒美で飲むという飲み分けスタイルでの差別化。

また、高級化に伴って市場開拓エリアは、高級飲食店街の銀座に一点集中。さらに、もらってうれしい贈り物としてプレミアムモルツを父の日にと、贈答用の市場を開拓。高級化すれば販売店も利益率が高いので販売面積も通常の3倍以上と、ランチェスター戦略の個別撃破で快進撃を続けています。

●【ランチェスターを学びたかったら掃除をなさい！】

掃除がランチェスターとはどういう意味か？

じつは、掃除こそがランチェスター戦略を一番身近に学べるものなのです。

【差別化をする方法その1徹底せよ】で、徹底こそが差別化になる。同じ掃除でも徹底することが大切だとお話ししました。

整理整頓とありますが、意味の違いをご存知ですか？整理とはいらぬものを捨てること、整頓とは残ったものにラベリングして取り出しやすくすることです。

つまり、整理、片づけとはランチェスター戦略の一点集中＝やらない決断＝捨てるそのものなのです。

例えば、あなたの引き出しや押し入れの中に、いらぬものがたくさんあるのではないのでしょうか？「いつか使う」ことはありません。

あなたの決断力のなさ（迷い）がそこに表れているだけなのです。実は、身の回りを整理すると決断力がつくようになるのです。

=====

■チェックポイント！

- (1) 手を広げすぎていないか？
- (2) 悪いところばかり見ていないか？
- (3) やらない決断はできているか？

今日、10分だけでも掃除をして「捨てる」みよう

=====

ご存知ですか・・・？ NO1 企業事例

■コマニー株式会社

コマニー株式会社（石川県）は売上267億円、社員数863人、日本国内のパーティション（間仕切り）の売上、施工実績でNO1。パーティション、ドア製品などはオフィス、学校、病院、公共施設（庁舎、駅、空港など）に納めます。

差別化のポイントの1つ目は品質。高品質商品へのこだわりは、業界初のデミング賞（総合品質管理に関する世界最高ランクの賞）の受賞につながりました。そして、同社が開発したアルミパーティションは、どこからでも建てられどこからでも外せる便利さが評価され、レイアウト変更の多い工場での販売数量が伸びていきました。

2つ目はスピード。注文を受けると、製造、施工完了までの時間を短縮するために、大量生産が可能な自動化ラインを作ります。さらに、業界に先駆けて全国で専属の施工業者と契約を結び、すばやい納品が可能な施工体制を作り上げます。

3つ目は重点特化。供給力が必要なタイミングでは、先行して設備投資を行い、生産体制を確立。首都圏にオフィス需要があれば首都圏の営業に一点集中と、その時々で一番重要な成長の要素に資源を一点集中して、差別化を図りました。

4つ目は理念。かつて、あるきっかけで社員が大量に辞める事件があった時のこと、当時の社長は社員を責めるのではなく、自分自身を反省。お金ではなく心の経営をすると決心し、「人道と友愛」を経営理念に掲げます。

優秀な人間より正しい人を大切にす理念を、全社で徹底することに全力をあげました。この経営理念の浸透が、現在も社員のベクトルが合い、NO1企業として成長する原動力になっています。

=====

■第5回 ランチェスター戦略 応用編 33の原則より

ランチェスター戦略の基本は

弱者は【差別化】して【一点集中】して【NO1】！

その【NO1】になる方法について今回はお話しします

●【 NO1になる方法【その1 絞り込み】】

NO1になるためには、勝ち目のある市場を選び、絞り込む必要があります。戦う場所を決めることです。市場の選択を間違えれば、勝てる戦いに勝てなくなります。全く同じ力にもかかわらず、AはうまくゆきBはうまくいかないという結果になってしまうのです。

そして、その中でもさらに絞り込みます。あれもこれもやるのではなく、小さくするのです。なんでもいいから自社がNO1になれるものに絞り込むのです。小さなエリア、小さな顧客、小さな商品なんでもいいからNO1を作ることです。

「いや、うちには特に特徴がなくて・・・」なんて思わないでください。
小さく絞り込めば必ずNO1になれるものが、一つや二つは見つかります。
千里の道も一歩からです。

明日、突然NO1になることは不可能です。しかし、小さな領域に絞り込んで、小さなNO1を確実に一つ一つ積み重ねてゆけば、必ずNO1になれます。だってNO1の集まりはNO1なのですから。

●【 NO1になる方法【その2 弱い相手と戦う】】

自分より弱い相手と戦うことをランチェスター戦略では、「足下の敵（そっかのてき）」攻撃の原則といます。戦うときには、自分より強い相手と戦わないことです。自分より上位を競争目標とし、下位を攻撃目標とします。目標を混同しないことが大切です。

多くの企業がおかす間違いは、この競争目標と攻撃目標を混同することです。自分に力がないのに、どうしても自分より上位のNO1企業に戦いをのぞみたくなるのです。それも何となく…です。勝てたらいいなという程度で戦えば、負けるのは目に見えています。

そうではなく、まず勝てる場所を選び、勝てる相手を選ぶことです。これはつまり、競合との力関係を知ることなのです。人は誰でも自分のことで頭が一杯で、相手のこと、特に競合のことが見えなくなります。

しかし、NO1企業ほどしっかりした戦略をもっているものです。むやみに上位に戦いを挑むのではなく、まず弱い相手に勝つことの方が最終的な勝利を手にする可能性が高くなる、これこそが戦い方、つまり戦略なのです。

●【 NO1になる方法【その3 強みを伸ばす】】

誰にでも、強みもあれば弱みもあります。人でも企業でも必ず。例外はありません。NO1になるためには、弱みにではなく、強みに焦点を当てて、強みを伸ばすことが必要です。

なぜなら、弱みを伸ばすより、強みを伸ばした方が成果が出やすく、NO1になりやすいからです。しかし、多くの人はどうしても、強みよりも弱みに目がいきがちになります。その視点を変えて、強みに一点集中することこそがNO1への近道なのです。

会社であれば、自社の強いところに営業人員などの資源を一点集中させて、さらに強みを伸ばすのです。ここでも、自社の強いエリア、自社の強い顧客、自社の強い商品と、どの、だれに、なにを、の視点で見てください。

自社の強いエリアに、自社の売れている営業を配置し、自社の強い顧客に、自社の強い商品を販売すれば、成果が出るのです。強みに一点集中して、強いところをさらに徹底して強くすることがNO1への王道です。

●【 NO1になる方法【事例編 小さな広告会社の場合】】

例えば、小さな広告会社の仕事で、ランチェスター戦略に従う場合と、そうでない場合の例を見てみましょう。新人が営業を始めるときに上司がアドバイスするとします。

ある上司は、「お前の好きなところへ行き、好きな商品を売ってこい」といいます。一見、本人の自主性に任せるいい上司です。太っ腹で、こんな上司のもとで働きたい！というタイプ。

もう一人の上司はこういいます。「ポイントは3つある。①エリアを絞れ、半径1キロメートル15分以内だけ、②商品は売れ筋、低価格の売りやすい商品、③お客様は5~10人の中小企業だけ、大きな会社にはいくな」。

あれだけ、これだけと、うるさい上司ですね。

でも、結果は後者の方が売れる場合が多いのです。

なぜ、そうなるのか？ 理由はやることがシンプルになるからです。

- ①同じところを回れば、場所も顧客名も覚える、
- ②たった3つの商品ばかり毎日話すので、商品を覚える、
- ③お客様のタイプも同じになる。

こうやってランチェスター戦略に従って絞り込むと、ラクラク簡単に上達しやすくなります。

●【 ヒットを打つことに一点集中したイチローのランチェスター戦略 】

イチローもランチェスターです。

なぜなら、ヒットを打つことに特化しているからです。

本当は、ホームランが打てるにもかかわらず、ヒットを打つことに一点集中して、結果を出しています。ホームランも打つし、ヒットも打つ、その方がカッコいいのですが、あれもこれもやろうとすると両方ともうまくいかなくなるのです。

もし、イチローとまったく同じ才能を持ったイチローBがいたとして、ヒットを打つことに特化せず、ホームランも打つしヒットも打つ打撃スタイルでやっていたら、今のイチローと同じ結果は出ていないだろうと思います。

打率もまあまあ、本塁打もまあまあのイチローBより、打率が日本一、そして世界の今のイチローのほうがよくありませんか？

打てばヒット、またヒット、大事なところでまたヒット、今年も200本安打というほうが、人は好きになるのです。ファンになります。だから、同じ才能なら何かに特化してNO1になった方がいいのです。

例えばバットも軽量の同じものをずっと使い続ける、あれこれ変えない。一つの道具に一点集中して使い続けることで、道具が体の一部となり、繊細な感覚が伝わるのでしょうか。

今日はこのバット、明日はこのバットと毎日のようにあれこれバットを取り換えていたら、その重さや感覚が体に残りいい結果は残せないと思います。

●【 人に覚えてもらえる存在になる 】

「～といえば」はランチェスターです。

例えば、コンビニといえば、「0000000」。

ハンバーガーといえば、「000000」。

この「〇〇〇〇」に入るものがNO1のもので。ほとんどの人が、セブンイレブンとマクドナルドと答えたと思います。

ランチェスター戦略でNO1を目指す理由はここに 있습니다。人に思い出してもらえるかどうか。あの商品ならあの会社と覚えてもらえているかどうか。ある人の心の中の市場占有率（マインドシェア）が1位である企業や商品になると圧倒的に強くなります。

この辺だとラーメン屋といえば、「〇〇屋」だよね。じゃあとりあえず食べに行こうか、となるのです。だから、あなたの会社も「～といえば」あの会社だね、になる必要があります。ある市場でNO1になればそういわれるようになり、選ばれてゆくのです。

「～といえば」

カジュアルウエアといえば「〇〇〇〇」

ポテトチップスといえば「〇〇〇〇」

焼肉のたれといえば「〇〇〇〇」

あなたの心のなかに、ある言葉（イメージ）が出たと思います

それになることがランチェスター戦略なのです

●【「～といえば～」地方再生もランチェスターで行こう！】

地方再生の最も有効な手段の一つとして、ランチェスター戦略があります。やり方はランチェスター戦略の真骨頂であるNO1戦略です。

ある県、ある市は「～でNO1」、つまり日本一となることです。つまり、「～といえばあの市」となるのです。

箱根といえば温泉、熱海といえば温泉と梅。東京から近くて行きたい温泉地としてNO1のようです。また、函館といえばイカ、香川といえぼうどん、熊本といえば馬刺し、のように文化として地域に根差している食べ物でNO1になるのもグッドです。

そういった地域のNO1をもっと磨いて、世界中から人が来るようにすれば、さらにいい。「カジノといえばラスベガス」のようになります。

あなた個人の体験からも考えてみてください。「せっかく行くならいところにしよう、NO1にしよう」と思うものです。アジアで18番目にいいホテルといわれてもパツとしません。

やっぱり一流が選ばれるのです。

だから、まずは、日本一を目指して「～といえば00」になることです。

それこそが、ランチェスターNo.1戦略です

=====

■チェックポイント！

- (1) あなたの会社には絞り込まれた特徴はあるか？
- (2) あなたは何かでNO1か？
- (3) 強みを伸ばしているか？

今日、10分だけ考えて、「～といえば私(わが社)」となる目標を決めよう

=====

株式会社フォスターワン 代表取締役社長 坂上仁志（さかうえひとし）

弱者必勝のランチェスターNO1 戦略経営コンサルタント

早稲田大学講師（2011 年度）

一橋大学卒、新日鉄・リクルートなどNO1 企業に勤務後、

ゼロから人材企業を立ち上げ小規模ながら売上・利益・利益率で日本一の実績を作る

3年で日本一の会社を立ち上げた「実績」を持つ

日本で唯一人のランチェスター協会正式【認定】インストラクター

ランチェスターNO1 戦略の第一人者として、日本人として初めて

ランチェスター戦略の海外講演をロンドンで行う

著書： ランチェスター戦略をもっと学びたい方はこちらの本をご覧ください

「ランチェスターNo.1 理論」（入門編:20～30 代向け）

「ランチェスター経営戦略」（社長・幹部向け）

「ランチェスター営業戦略」（30 代～営業リーダー向け）など

■フォスターワンのホームページで「無料データ」プレゼント■

①NO1 のつくり方の資料（59P・5000 円相当）・経営のヒントメール 365 日など

②ランチェスター戦略の講演講師を【無料】でやります

経営者 1000 人のランチェスター戦略講演評価 【 95.4 点 】

③NO1 企業の事例から NO1 のつくり方を学ぶ勉強会（無料）

ホームページ <http://www.foster1.com/>

メールアドレス sakauejj@gmail.com （お問い合わせはお気軽にこちらから）

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 3-21 TEL・FAX 044-865-4464

