

ランチェスター戦略の学術的意義に関する考察

王地 裕介

キーワード：ランチェスター、ナンバー・ワン戦略、小規模事業、弱者の戦略

1. はじめに

大企業に比べて小規模事業では、その資金も人的資源も少ない。そういった不平等な条件下のなかで、同じ土俵に立って競争をしていかなければならないのが現実である。筆者自身も、過疎地域において個人事業として学習塾を経営して4年となるが、やはり全国大手の企業や、地方の中堅企業との差を感じている。しかし、こういった状況の中で生存していかなければならないのが、小規模事業者の宿命である。このような不利な状況において、何を指針として経営すればよいのか。大企業の企業研究や経営者研究については数多くの文献が出ている(例えば、Drucker, 1973; Porter, 1985)。しかし、書かれている内容の多くは大企業の資源があるからこそその話であり、中小企業が実行できないことは多々ある。また、大手や中堅企業の強者が行っている戦略を弱者の小規模事業所が模倣するということに対しても、その効果などに関して疑問がでてくる。というのも、その両者の規模の差により、効果的な実行ができない場合があるからである。そのために、強者に対して、弱者である小規模事業は、物量だけでなく、その参考となる知識や指針となる事例の供給という面でも不利な状況である。

こういったなか、強者と弱者の両方が使うべき戦略の区別をし、そのうえで、強者に対する弱者がとるべき戦略をあらわした「ランチェスター戦略」に、本論文では着目したい。この理論は、過疎地域にある著者の事業にも応用できるかもしれない。ただし、大きな問題は、ランチェスター戦略が経営コンサルタントによって提唱されている商品であって、学術的な価値があるかどうか不明な点である。経営戦略についての研究領域は、これまで実務を担当する経営コンサルタントと研究者との相互作用で形成されてきた分野であり、実務での知見を学術的な知見に取り入れることで進化

してきた分野であるといえる（三谷、2013）。したがって、本論文では、ランチェスター戦略が学術的な研究になる可能性を検討し、そのための課題を明らかにしていく。

本稿では、この課題に向けて次のような順番で議論していく。第1に、ランチェスター戦略の基盤となる考え方であるランチェスターの軍事法則について説明する。第2に、ランチェスター戦略の根本をなす考え方を示す。第3に、ランチェスター戦略の学術的な意義について検討し、ランチェスター戦略が学術的な研究になるための課題を明らかにしていく。そして、最後に、本稿での結論を示した上で、今後どのような研究が必要かを示してむすびとする。

2. ランチェスター戦略の誕生

ランチェスター戦略とは、フレデリック・ウィリアム・ランチェスター¹が導き出した軍事的な法則であるランチェスターの法則を、当時のコンサルタントであった田岡信夫が産業界に応用した戦略のことである。田岡は、コンサルタントとして企業の経営指導を行っており、経営指導に活かす中で、ランチェスター戦略を体系化した²。そして、競合する大企業に対して中小企業がとる経営戦略や営業戦略を示した戦略である。ここではランチェスターの法則を説明した上で、田岡がランチェスターの法則のどのような点に着目し、ランチェスター戦略を考案するに至ったかを説明する。

2-1. ランチェスターの2つの法則

まずはランチェスターの法則の概要を説明する。ランチェスターの法則とは、局地・接近戦について書かれた第1法則と、集団対集団の遠隔戦について書かれた第2法則の2つの数式で表される法則に集約される³。第1に、ランチェスターの第1法則である⁴。ランチェスターの法則で考慮される前提は以下の4項目である⁵。

¹ Frederick William Lanchester (1868-1946)は、イギリスの自動車工学・航空工学のエンジニアとしてキャリアをスタートさせ、後に「ランチェスターの法則」を打ち立てる。イギリス大手自動車メーカーであるデイトラーの技術コンサルタントとして、飛行理論の研究に没頭する。その後、軍用品の需要が増えるとともに、軍用機械の生産に従事。1925年には「ランチェスター技術研究所」を設立した。その同じ年に勃発した第一次世界大戦に際し、ピタゴラスの定理にヒントを得て、軍事的法則であるランチェスターの2つの法則を考察した。

（「ランチェスター戦略」の誕生と展開 <http://www.lanchest.com/zennkoku1.html> : 最終アクセス日 2016年8月22日）

² 田岡信夫(1927-1984)は、社会心理研究所、日本広告主協会などを経て1964年に経営統計研究会を設立した。1976年、ランチェスターシステムズ代表取締役。第二次大戦における米国の軍の主要戦略であったランチェスター法則を徹底的に研究して、日本の販売戦略に導入した。このことは、「最強の販売戦略」として評価を受けた。

（日本経営合理化協会 <http://www.jmca.jp/prod/teacher/1670> : 最終アクセス日 2016年8月22日）

³ 田岡(1975, pp.16-19)の見解である。

⁴ ここで1つ注意しておくべきことは、以下で示すランチェスターの第1・2法則は万能ではなく、いくつかの前提の下

- ①互いの部隊は、相手の射程距離内にいる。
- ②戦力は兵力（兵員数）と武器の性能によって決まっている。戦闘の効果は異なる。
- ③相手方のダメージは解らない。
- ④互いに相手の部隊が展開している地形的情報がない。互いの部隊の残存兵力の展開は不確定。

ランチェスターの第1法則の公式は、次の各項の定義の下で、次のような数式が成り立つとされている⁶。

A_0 : 味方の初期の兵員数

A_t : 時間 t における味方の残存する兵員数

B_0 : 敵の初期の兵員数

B_t : 時間 t における敵の残存する兵員数

E : 武器性能比 (Exchange Rate) の略であり、 $E = (\text{敵の武器性能}) \div (\text{味方の武器性能})$ で導き出される。敵軍の戦闘力は (武器性能) \times (兵員数) で導かれるとした。

そして、次の数式が成り立つとされている。

$$A_0 - A_t = E (B_0 - B_t)$$

最終的な戦闘の勝利を兵員数とするとき、武器性能の差と初期に投入した単純兵力数の差が戦闘の勝敗を決めるとする法則である。

またランチェスターは、第1法則に加えて、遠隔戦について考察した第2法則を提示している⁷。ランチェスターによって提示されている前提条件が追加され、各項の要素は同じであるが、公式は以下のように変化する。

で成立する法則である。

⁵ 株式会社コニファ「ランチェスターの法則」

(http://www.conifer.jp/coni_mame414.html?PHPSESSID=imad679b54kpk313di4rjpnrv2 : 最終アクセス日 2016年5月28日)

⁶ カイロスのマーケティング

(<https://blog.kairosmarketing.net/marketing-glossary/lanchester-strategy-20140303/> : 最終アクセス日 2016年7月2日)

⁷ 田岡(1975)pp. 20-23.

- ①互いの部隊は、相手の射程距離内にいる。
- ②戦力は兵力（兵員数）と武器の性能によって決まっている。戦闘の効果は異なる。
（追加された2つが新しい前提）
- ③戦闘において残存している部隊は互いにあらゆる時点で相手の部隊が配置されている地点についての情報を持つ。
- ④戦闘における両軍の部隊の射撃は相互に相手の残存する部隊に均等に分配する。

ランチェスターの第2法則の公式は以下の通りである。

$$A_0^2 - A_t^2 = E (B_0^2 - B_t^2)$$

この場合、（軍の戦闘力）＝（武器性能）×（兵員数）² と解釈できる。それは、同じ武器や腕前の場合、その損害量は相手の兵力数の2乗となるということである。つまり、兵力数が多い方が圧倒的に有利な結果となる。

以上のように戦争の公式としてランチェスターの法則は生み出された。ここで重要なポイントは、戦いの勝者になるにあたっての数値指標が提示されたことにある。漠然と強そうなグループが戦いに勝つということではない。上で示した2つの計算式によって、全体の力では弱者であったとしても、当該戦場にどれくらいの兵器と兵力を投入するかという戦略によって、局地において、弱者にも勝つことが可能だということを示したのである。田岡（1975, p. 23）は、戦争の科学が最も競争の科学的に追求してきたとして、ランチェスターの法則を企業間の競争に応用していく。そして、弱者が強者に勝つときにとるべき戦略を示したことで、ランチェスター戦略は、弱者の戦略とも呼ばれている。

2-2. ランチェスターの法則の産業界への応用

ランチェスターの法則は戦闘においていかに弱者が強者に勝負をしていくかという部分を考えるのに適している⁸。この章では、ランチェスター戦略を日本の産業界に導

⁸ 坂上仁志 ダイアモンド社 書籍オンライン

(<http://diamond.jp/articles/-/21843> : 最終アクセス日 2016年7月2日)

坂上は、ここで弱者のための戦略としてランチェスター戦略を勧める理由を述べている。坂上は、株式会社フォスターワンの代表取締役社長のほか、ランチェスター戦略を使った経営コンサルタントであり、NPO ランチェスター協会の認定インストラクターでもある。そして日本人として初めて、ランチェスター戦略の海外公演をロンドンで行った。

入したのは当時コンサルタントであった田岡の活動と功績について、確認しておきたい。田岡の功績とは、ランチェスター法則を応用してできた種々の理論を、「最強の販売戦略として体系化した」⁹ことにある。田岡はそれまで軍事目的で作られていた法則を科学的なものとして体系立て、産業界の競争にも応用させたのである。このことに対して、田岡（1975, p. 23）は次のように述べている。

「そもそも、ランチェスターの法則というものは、何もあるとき突如生まれてきたものではない。それこそ、日本でも、戦国時代の昔からひとつの競争法則として、無意識のうちに使われていたものである。それが科学として、長い間定着しなかったにすぎない。」

ランチェスターの法則の変遷を詳しくみれば、1939年にモルゲンシュテルンという数学者が、その法則を歴史的な戦争戦術以上のものとして捉えることで、ゲームの理論というものを展開した（田岡，1975，p. 24）。このゲームの理論が、ランチェスター戦略のモデル式を競争の科学として発展させる1つの鍵となっている。このことを田岡は、オペレーションズ・リサーチ（以下ではORと記述する）¹⁰の始まりであると位置づけている。そして第二次大戦が終り、このランチェスター法則で得られたいくつかの成功法則が、企業の戦略にとり入れられることになっていった（田岡，1975，p. 24）。

このように、ランチェスター戦略は、田岡一人で作られたものではない。特に、ランチェスター戦略自体は、一騎討ちの法則と、集中効果を伴ったときの戦略をルール化したものにすぎない（田岡，1977，p. 26）。その単純な戦争の法則であったランチェスターの法則に修正を加えて、それを一般化した競争の戦略として確立した「ランチェスター戦略モデル式」を作った当時のコロンビア大学数学教授であったB. O. クープマン¹¹による功績は大きいと田岡も書いている（田岡，1977，p. 26）。このモデル

⁹ 日本経営合理化協会

(<http://www.jmca.jp/prod/teacher/1670> : 最終アクセス日 2016年8月22日)

¹⁰ 公益社団法人 日本オペレーションズ・リサーチ学会は、オペレーションズ・リサーチ (OR) を、「何か新しいことをしなければならない時、あるいは現在実行している事柄を改善しようとする時、よりうまい計画を立てたり、立てた計画が円滑に実施されるよううまい管理を行うことが望まれます。おそらくはいろいろな案を並べみて、それらの案を評価して一番よさそうな案を選択することが行われるでしょう。しかし、実際には「いろいろな案」といってもすべてを並べ立てることが難しく、どこかに落ちがあったり、「評価して」といっても、案を実施してみないことには結果の予測が立たないことも多いでしょう。ORはこのような問題を科学的、つまり「筋のとおりた方法」を用いて解決するための「問題解決学」であります。」と定義している。

(<http://www.orsj.or.jp/whatisor/whatisor.html> : 最終アクセス日 2016年5月29日)

¹¹ ランチェスター法則は第二次世界大戦中、米国海軍作戦研究班で研究され、コロンビア大学の数学教授 B. O. クープマンらが応用した。そして、「戦争の法則」として導き出された理論が「クープマンモデル(ランチェスター戦略方程式)」と呼ばれる。「戦国マーケティング」 (<http://www.sengoku.biz/> : 最終アクセス日 2016年7月29日)

式を解釈し直す事で、後述するシェア率や「三・一の法則」を導き出す事ができたからである。田岡（1977, p. 26）自身も、クーブマンの理論を次のように評価している¹²。

「競争の戦略としては、むしろこのほうが「ランチェスターの法則よりも」重要であるといってよい。」

このように田岡は、これまでの研究を体系化し、競合する大企業に対して中小企業がとる経営戦略、営業戦略に応用することで、そして販売戦略としてのランチェスター戦略を提唱したことが功績であろう。田岡が、ランチェスター戦略を提唱した背景には、田岡が当時の日本の産業界に対して危機感を持っていたからである。田岡（1977, p. 3）はその危機感を次のように述べている。

「私は、今日の低成長時代の転換課題として、従来のマニュアルや戦略方針は、全部、書き換えなければ駄目である、と信じている。戦略といったロジカルな体系的な意思決定のルールも持たず、高度成長時代の中でヌクヌクと水ぶくれ成長してしまった企業は、この不況の下で、まさにその真価を問われているはずである。」

田岡（1975）は、第二次世界大戦後の高度成長時代のなかで数多くの企業が大きくなっていく中で1973年に起こった第一次石油ショックという日本の転換点を受けて執筆した。田岡が数式で表現可能なORに基礎を置く競争戦略としてのランチェスター戦略を提唱した背景には、このように戦略的意思決定を、これまでの経験則に則したもののから、それに代わる合理的思考に基づくものにする強い意志があったと考えることができる。

以下の節では、具体的なランチェスター戦略の中身を見ていく。

3. ランチェスター戦略の具体的内容

本章では、ランチェスター戦略の具体的内容について考察する。第1に、先ほど出てきたクーブマンの考えを応用して導かれる数値目標である占拠率を述べると同時に、

¹² 田岡(1977, p. 26)によれば、ランチェスターが導き出した「法則そのものは、そのかぎりにおいて非常に単純そのものである。いってみれば、一騎打ちの法則と、集中効果を伴ったときの戦略をルール化したものにすぎない。」そのため、この法則を修正し、競争戦略としては、一般化したクーブマンの理論をより評価している。

その均衡が保たれるうえでの限界値である「三・一の理論」についての説明を行う。第2に、そこから導かれるランチェスター戦略の勝ち方の競争原理を紹介する。そして、その3つの原理（ナンバー・ワン主義・弱いものいじめの法則・1点集中主義）のそれぞれについて、詳細な説明を行う。

3-1. ランチェスター戦略における占拠率の科学

ランチェスター戦略は数式で表される「占拠率の科学」である（田岡, 1977, p. 38）。このことに対し、NPOランチェスター協会の理事である福永¹³は次のように説明している¹⁴。

「ランチェスター戦略は別名「市場占有率（マーケット・シェア、市場占拠率）の科学」といわれます。シェアの理論は戦争の勝ち負けのルール「クーブマンモデル¹⁵」から導き出されたものです。シェアの目標値を科学的に示した世界唯一の理論です。」

ランチェスター戦略において、「強者」や「弱者」は、単に企業の全体規模が大きいかどうかではなく、当該競争地域の占拠率であらわされている。その数値は、目指すべき目標として客観的に示されており、経営者にとっては明確な指針となる。田岡（1977, p. 38）は次のように述べている。

「占拠率を向上させるための戦略・戦術の把握のしかたについて、あるいはシェアは何%までとっていくことが必要なのか、何%とれば安全圏なのかという占拠率の目標について、ランチェスター法則はひとつの的確な指標を与えてくれるからである。」

その具体的な数値目標として、ランチェスター戦略では、指針とすべき占拠率を次の7つの段階に分けている¹⁶。

¹³ 福永雅文。ランチェスター戦略の実践者であり、ランチェスター戦略に関しての数冊の著者でありコンサルタントでもある。『ランチェスター戦略「一点突破」の法則』（2005）などを出版している。

¹⁴ 「ランチェスターとは/第2章クーブマンモデルと市場シェアの科学」

(<http://www.sengoku.biz/> : 最終アクセス日 2016年7月7日)

¹⁵ これは、マーケティング用語としては、「クーブマン目標値」とも呼ばれる。JMR生活総合研究所のJ-marketing (<http://www.jmr1si.co.jp/knowledge/yougo/my05/my0528.html> : 最終アクセス日 2016年7月7日)によると、「ランチェスターの法則を研究したアメリカの数学者 B. O. クーブマンによって導き出された「ランチェスター戦略モデル式」により作られた市場シェア理論のことです。この理論により、市場でのポジションの意味付けと、優劣の判断をすることができます。」

¹⁶ 同上のホームページによると、その算出においては、「1962年、故田岡先生は社会統計学者の斧田大公望先生と、クーブマンモデルを解析して73.9%、41.7%、26.1%の市場シェア3大目標値を導き出しました（田岡・斧田シェア理論）」とあり、後に故田岡先生は「3大目標値の組合せから、19.3%、10.9%、6.8%、2.8%の4つを導き

- ①73.9% (上限目標値) : 独占的・ここまでとれば敵はなし・安全で圧倒的なナンバー・ワン
- ②41.7% (安定目標値) : ほぼ一人勝ちの状態・首位独走の目標値
- ③26.1% (下限目標値) : 強者の最低条件・1位といえるが、いつ逆転されるかわからない状態
- ④19.3% (上位目標値) : ③×①=③下限目標値の①上限目標値
- ⑤10.9% (影響目標値) : ③×②=③下限目標値の②安定目標値
- ⑥6.8% (存在目標値) : ③×③=③下限目標値の③下限目標値
- ⑦2.8% (拠点目標値) : ③×③×②=⑥存在目標値の②安定目標値

この7つ数字を目標として、ランチェスター戦略での戦術を組み立てていくこととしている。そして、市場占拠率という数字にそって、いまの自分のレベルを判断していく。つまり、自分と競合との相対シェア率で見えていくことが必要なのである。

先ほどの数字を使って、田岡(1977, pp. 29-41)は非常に重要な結論を導き出した。ある組織が上限目標値である73.9%以上の占拠率を取ってしまうと、ほぼ独占であり安全圏になる。そして、残りの市場規模が約3分の1の26.1%にある。要するに、市場占有率の関係が3対1となり、これは「上限目標値」と「下限目標値」の比(73.9:26.1)の近似値となっているのである。このことに対し、田岡(1977, p. 40)は次のように述べている。

「一方が73.88%にきて、もう一方が26.12%の場合、これを加算すると100%になる。上限目標プラス下限目標は100%なのである。したがって、下限目標の比以上に力関係がひらいてきたら、2社間の単純競争において戦いは決着する。その分岐点が、3という数字なのである。」

以上より、田岡が導き出した結論は、兵力数が3対1に開いてしまえば、どんな状況でも弱者の逆転はありえない。田岡(1977, p. 38)は、これを「三・一(さんいち)の理論」(射程距離の理論ともいう)とした。この理論をもう少しわかりやすく解釈をするにあたって、福永の言葉を借りると、次のようになる¹⁷。

出し、市場シェア7つのシンボル目標数値を体系づけました」と記述されている。

¹⁷ 「クープマンモデルと市場シェアの科学」

「上限目標値73.9%と下限目標値26.1%を足すと100%。その比 $2.83 \div 3$ 倍。2社間競合の場合、敵の3倍差をつければ勝敗は決することを示します。常に三人一組で一人の敵と戦った赤穂浪士の討ち入りでも示された軍事上の常識です。ただしこれは、ランチェスター第1法則適用下の場合です。全国や地域のシェアなどは第2法則適用下なので、2乗して3倍になるルート3倍が射程距離となります。約1.7倍、5:3の比率です。射程圏内か圏外かにより、上位に対しては逆転可能なのか当面は困難なのか、下位に対しては安全圏なのか、いつ逆転されてもおかしくない状況なのかを見極めます。」

これは言い換えれば、敵との兵力差を3対1にすることにより、もう逆転できない状態となり、勝敗が決することを示している。

この考えは非常に重要なため、もう少し詳しく、なぜ田岡がこのような結論を導いたかをみていくことにする。このように兵力差が開いた状態の場合、ランチェスター戦略の考えにのっとり逆転を考える方法として、田岡（1977, p. 32）は次のように述べている。

「エクステンジレートを上げて兵力数における劣勢をカバーしていくというのが、「弱者の戦略」の基本でなければならないはずである。」

ここでいうエクステンジレートとは、ランチェスターの法則でいう武器性能のことであり、勝敗を決するうえでの、兵力数でないもう一方の変数である。しかし、田岡（1977, pp. 32-33）は、クープマンモデルを研究するうえで、このような「三・一」の状況になってしまった場合について次のように述べている。

「たとえ弱者が第1法則の一騎打ち型の場面をつくったり、エクステンジレートをいかに上げていこうと努力しても、兵力数が3対1に開いてしまったのでは、弱者にとって勝ち目はなくなる。・・・（中略）・・・一店一店の店内シェアを“三・一”以上で勝ちとっていれば、強者にとっては鉄壁の守りに入ったということになる。つまり、そこまで系列化してしまえば、弱者がこれを逆転することはありえない。弱者

(<http://www.sengoku.biz/ランチェスターとは/第2章クープマンモデルと市場シェアの科学>：最終アクセス日 2016年7月7日)

は、少なくとも三倍以上のエクステンジレートで反撃しなければならないわけであるが、これは実は大変なことなのである。・・・（中略）・・・現在のように、製品力も、価格も、ルートも、ほとんど差のない時代にあつては、それは、三倍のリベートか、三倍の訪問件数しかない。しかし、たとえば相手の三倍訪問するということは、相手が週に二度訪問するとしたら、こちらは六回訪問しなければならないわけで、これは実地には不可能であるといつていい。」

「三・一」の状況から逆転することは、田岡(1977)が執筆した当時よりも現在においてはさらに難しくなったのではないだろうか。というのも当時よりもはるかに、全体としての企業のレベルは上がっているために商品開発能力が差別化しにくかったり、インフラの整備によって地域の移動が飛躍的に簡易になっているからである。そういった状況においては、田岡の判断通り、兵力の「三・一」の状況を逆転することは当時以上に難しくなっているといふことができる。

3-2. ランチェスター戦略における勝ち方の競争原理

前項の市場占拠率の目標値を考慮して、田岡(1977, p. 48)は、競争の科学としてのランチェスターの法則から次の3つの競争原理を導いた。

- ①ナンバー・ワン主義
- ②弱い者いじめの法則
- ③1点集中主義

この3つの考え方が、今日、ランチェスター戦略が示す弱者が強者に勝つための戦略である。以下ではこの3つの戦略について説明する。

3-2-1. ナンバー・ワン主義

田岡(1977, p. 48)は、ナンバー・ワン主義を次のように述べている。

「戦いにおいて絶対有利な立場にあるのはナンバー・ワンだけであるということ、差別化のない純粋競争における力関係のもとでは、ナンバー・ワンだけが安定し、それ以外には絶対に安定の条件がない。」

ブランディングやポジショニングなどの書籍の著者であり、アメリカでのマーケティングの大家とされるアル・ライズとジャック・トラウトも、人々にとってどんなカテゴリーでも、先頭を切ったナンバー・ワンであることの重要性を説いている¹⁸。ライズ達(1994, pp. 12-22)が使用している例としては、「大西洋を最初に単独で横断飛行した人物の名前は？」という質問である。この質問に対する答えはすぐに「チャールズ・リンドバーグ」という答えが返ってくる。それでは「2番目に単独飛行した人物は？」という質問には、答えに詰まる人が多いという。この質問の答えはバート・ヒンクラーである。そして、彼は「リンドバーグよりも腕のいい飛行士だった。少ない燃料で、早く飛行することができた」(ライズ、1994, p. 13)という。しかし、その名を覚えている人はあまりいない。ライズは、このことについて「他に優っていることよりも、先頭を切ることのほうが大切」(ライズ、1994, p. 12)ということで、マーケティング戦略のなかの「一番手の法則」として結論付けている。つまりは、後発で質の良いものより、先駆者としてのナンバー・ワンを目指すことで、人々の印象に残りやすいということである。

この考え方は、ランチェスター戦略におけるナンバー・ワン主義と共通するものである。ナンバー・ワンとナンバー・ツーには人々の認知の差において大きな違いがあるために、ナンバー・ワンになることにはマーケティングにおいて非常に重要な価値があることを示している。

ランチェスター戦略のナンバー・ワン主義において田岡(1977, pp. 47-48)は次の3つのカテゴリーについてナンバー・ワンをとることを提唱している。

- (a)ナンバー・ワンの地域
- (b)ナンバー・ワンの得意先¹⁹
- (c)ナンバー・ワンの商品

この3つについて、ナンバー・ワンを作れば良い。しかし、誤解してはいけないのが、このナンバー・ワンは日本の国全体での1番になる必要はないということである。このことについては、田岡(1992, p. 81)は次のように述べている。

¹⁸ アル・ライズ、ジャック・トラウト(1994)「売れるもマーケ 当たるもマーケ」(東急エージェンシー出版部)

¹⁹ ナンバー・ワンの得意先とは、相手の経営規模や売り上げ規模の大きさをあらわしているのではない。過去の実績におけるナンバー・ワンを意味するのではなく、相手との受注比率の力関係によって決まり、いかに競合と比べてその下請会社の専有率をもっているかということがポイントになる。これは、例えば、トヨタがその下請会社を系列化し、自分の工場に独占供給を行わせることなどが該当する。そうすることで、トヨタはその下請会社に対してのナンバー・ワンとなり、大きな影響力を及ぼす。

「ナンバー・ワンといっても、これはセグメントした領域で1つ1つナンバー・ワンというものを考えることが必要なのであって、全体としての、あるいはジャパニーズ・ベストセリングともいうべき、わが国の全体のシェアだけがナンバー・ワンではないということである。」

3つの領域のどれであっても、選択したセグメントでナンバー・ワンを持つことが重要である。それは細分化したセグメントであってもかまわない。その中でナンバー・ワンの地域を作ることが、ランチェスター戦略が推奨する勝ち方の1つである。例えば、競合の少ない小さな商圏を選び、そのなかで競合に比べてのナンバー・ワンをとることができればよいのである。そうして徐々に、その商圏を広げてもよいし、地域以外の他のカテゴリーでのナンバー・ワンを目指しても良いのである。しかしここで注意すべき点は、自分が弱者なのか、強者なのかによって、目指すナンバー・ワンの3つのカテゴリーのうち、その方向性の順番が大きく異なっているということである。田岡(1977, pp. 50-51)は、弱者の戦略の基本としてまずとるべき具体策を次のように述べている。

「「弱者の戦略」とは、地域のナンバー・ワン、得意先のナンバー・ワン、商品のナンバー・ワンという順序で戦略を考えていく方法をいう。つまり、地域限定方式をとり、まず地域の中に拠点をつくる。どういう商品構成で勝負するかということよりも、売りやすい商品を一地域に集中するということのほうが先決である。これが「弱者の戦略」の基本である。」

地域のナンバー・ワンを持つということは、弱者にとって非常に重要な視点である。というのも、自身がナンバー・ワンを取れるという地域を選んで勝負することが第一目標となるからである。田岡(1992, p. 82)は次のように述べている

「たとえば、近畿圏の経済圏の中に1つだけでもよいからナンバー・ワンをもたなければならない、あるいは首都圏の中に1つのナンバー・ワン地域をつくらなければならない、といった目標から、まず開始されなくてはならない。」

これが、ランチェスター戦略が、弱者に提示する強者に勝利する戦略の肝である。

それに対し、強者の戦略でなぞるべき順序はその逆となっており、田岡(1992, p. 86)は、そのことを次のように述べている。

「強者の戦略というのは、商品のナンバー・ワンを基礎にして、目標としての地域管理に向けて戦略を立案する。つまり、強力な商品というものをもっているかどうかということが強者の条件である。」

強者がたどるべき戦略の順序は、商品のナンバー・ワン、得意先のナンバー・ワン、地域のナンバー・ワンである。まず強い魅力的な商品を作り、それを自分が優位に立てる得意先を用いてマーケティングや販売を行っていく。その販売戦略をテコにして、大都市圏に加えて弱者の支配する地域にも販売攻撃をかけ、マス市場だけでなくニッチ市場も攻略する。このようにして、全体から細部へと攻めていくのである。

ここで認識しなければならない重要な点は、弱者と強者の企業によって、戦略の優先順位が全く反対であるということである。弱者の企業は、強者の企業を模倣するだけでは、その格差は広がっていくのである。自分が弱者であるか、強者であるかを判断し、そしてそのポジションにあった戦略を組み立てるべきだということを明確に示している点で、ランチェスター戦略は、弱者のための戦略といえるのである。

3-2-2. 弱い者いじめの法則

「勝ちやすきに勝て」とは古来からあるもう使い古された考えである。ランチェスター戦略では、その考えを忠実に守るべきだと主張する。競争目標としては、自分よりも強いものを設定することによって、強いものからその戦い方やアイデアを学び、そして、攻撃の対象としては常に自分よりも弱い者を狙うべきであるという考え方をとっている²⁰。これは、「弱者いじめの法則」と名付けられており、田岡(1977, p. 52)は次のように述べている。

「競争目標と攻撃目標の分離をはかれ。・・・(中略)・・・占拠率において自社と伯仲しているか若干上にある企業が競争目標であり、自社よりも低いシェアをもつ企業が攻撃目標でなければならない。」

²⁰ 田岡(1992) p. 93

つまり、強者である競争目標から学ぶべきことを学び、その学びをもって、弱者を攻撃対象とするのである。それを行うために、田岡（1993, p. 95）は、マーケティングを2つの領域に分けている。1つ目の領域は「アイデアを必要とする領域」である。これは、マーケティングを行うにあたって、どのようなセールスプロモーションやキャンペーンを行えばよいのかといった、企画であったり、内容を考えるといった領域である。そして2つ目の領域は、「ルールを必要とする領域」である。これは、先ほどのアイデアによって考え作られたものを、どんな販売店や得意先を經由で浸透させていくのか、どの地点を重点的に販売促進していくかという規則（ルール）の領域である。このマーケティング理論を簡略化すると、第1に、アイデアを必要とする領域において、強者を競争目標とする。言い換えると、ダイレクトメールや広告といった内容は自分よりも上の競合を目標とする。その内容では彼らと張り合う、もしくは、模倣し改善したもっと良いアイデアを出す。そして、ルールを必要とする領域で、自分よりもシェアが小さい弱者がおさえている地域を重点的に狙っていく。田岡（1977, p. 53）ランチェスター戦略によるマーケティングを次のように述べている。

「あくまでも弱い者いじめの法則に徹しなければならない。販売というものは、やりやすいところからやっていくというのが原則なのである。」

「孫子の兵法」の中で出てくる、非常に有名な言葉として、「善く戦う者は、勝ち易きに勝つ者なり（訳：戦上手な者は、勝ちやすい状況で戦って勝つのである）」という言い回しがある²¹。ランチェスター戦略のなかの弱い者いじめの法則が示すことは、この孫子の教えを踏襲している。他の言い方として、田岡（1993, p. 93）は、ランチェスター戦略における市場占拠率拡大の法則は弱い者いじめの法則であるとし、つねに弱者に集中攻撃をかけること。これがランチェスター法則の結論であると述べている。要するに、現在の自社よりも、市場占有率の低い企業と競争することで、勝率の高い勝負をする。そしてそれに勝利することによって、市場占有率を徐々に高めることが重要だという考えである。

3-2-3. 1点集中主義

第3の原理が、1点集中主義という考え方である。一言で言えば、田岡（1992, p. 100）

²¹ 神戸会計事務所グループ ビジネスフォーラム 21 「孫子に学ぶ経営戦略」
(<http://www.ne.jp/asahi/business/forum/keiei/0610sonsinoheihou4gunkei.htm>:最終アクセス日 2016年7月21日)

の考えは、攻撃目標の中で、ある1点を選び、そこに持っている現戦力の全てを集中させるというものである。田岡（1992, p. 100）は次のように述べている。

「攻撃目標というものはいろいろ考えられるけれども、それを集中的に1つずつ落としてゆけということである。もてる販売力を1点に集中して、短期で決定的な実績をあげてゆくことが、「1点集中主義」の原理である。つまりランチェスター法則の弱者の利用の仕方がこれである。」

そして、そのなかで攻撃をしていく対象として、田岡（1992, p. 101）は次のように述べている。

「まず最初にたたきべき攻撃目標というのは、俗にいう「足元の敵」である。射程距離内に接近している足元の敵というのがまず攻撃目標としては優先する。つまり、2位は3位をターゲットに競争をしかけていくことになる。」

このターゲット設定は、ランチェスター戦略によれば、弱者にとって重要な考えであることがわかる。というのも、弱者は強者と違って、資源などに乏しく、広範囲的な戦いをすることができない。加えて田岡（1992, p. 101）は次のように述べている

「総花的に勢力を分散しているということは、第2法則の支配をもっとも極端に受ける結果になる。」

このことからわかるように、攻撃の範囲が広がると、規模の大きな強者が有利なランチェスターの第2法則が影響してくる。そうすれば、規模の大きな強者の勝率が高い戦場となる。そのために、弱者は攻撃する場を1つに集中することによって、自分の持っている資源を最大限に生かすことが必要であろう。そうしてある1点を集中的にたたいてしまうことで、戦いに勝利するだけでなくはるかに損害は僅少ですむ(田岡 1992, p. 101)。このように、ランチェスター戦略では、弱者はできるだけ損害の少ない戦いをすることによって、徐々に勝利し、力をつけていくことを推奨している。

この1点集中主義を実践したケースとして、田岡(1992, pp. 112-113)は、英国トワイニング・ティという高級紅茶の総代理店である片岡物産の例を挙げている。片岡社長が自分なりの体験からとってきた成功の法則として、1点集中主義を実施してきた

のだという。田岡（1992, pp. 112-113）は、片岡社長の言葉を次のように紹介している。

「自らを弱者であると判断する徹底した信念から、その戦略ができてきているわけである。この主義は、取引銀行も1行に限定し、当初取引先のデパートも高島屋1つにしぼってきた。・・・・・・(中略)・・・・・・永久に1銀行だということではない。うちはまだ弱者だから、バラバラ窓口ばかり広げてもしようがないということで1行主義を守っています。デパートの開拓においても同様です。まず、高島屋だけに集中的に攻撃をかけた。そして高島屋のギフト・マーケット中の四割以上を同一の製品において押さえる。これが当面の目標であるということです。」

3-3. ランチェスター戦略の体系

これまでランチェスター戦略の成り立ちに始まり、そこから推奨される競争の勝ち方の原理などについて説明してきた。この考え方を、ここでは体系的に示していく(図1を参照)。

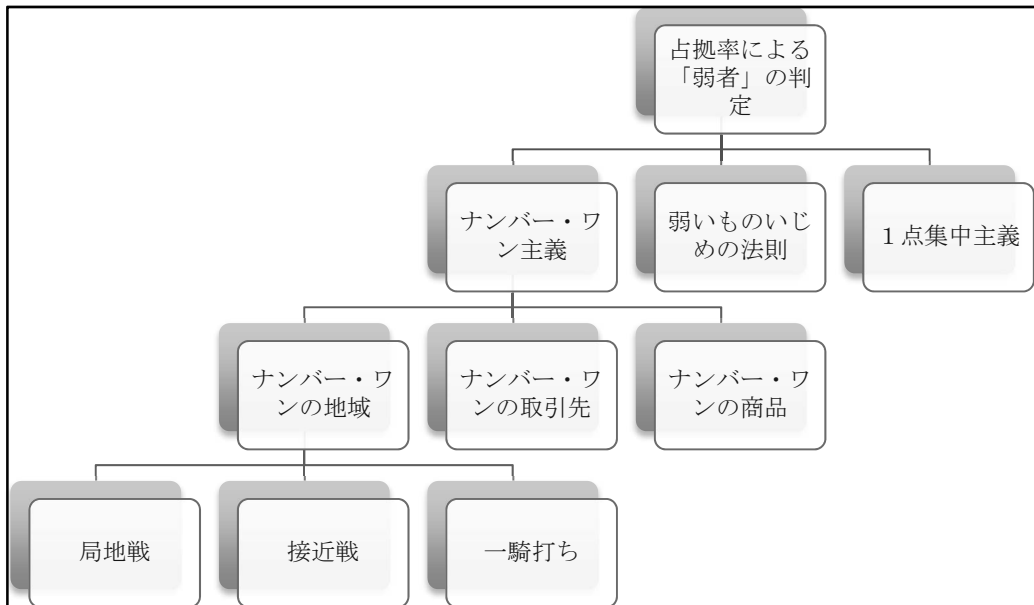


図1 ランチェスター戦略による弱者の勝ち方

ランチェスター戦略は、田岡が戦争における競争戦略を産業界へと応用した考えであった。戦争において、兵力の違いによって使う戦略が異なるのと同様に、ランチェスター戦略でも、自分の立場にあった戦略を弱者（第1法則）か強者（第2法則）かによって使い分ける。自分たちが強者であるのか、弱者であるのかを占拠率から割り出すことから始まる。そして、そのポジションにおいての戦略を組み立てていく必要性を説いている²²。ここで、強者であると判定できた場合には、ランチェスターの第2法則に従い、競争範囲を広げる戦いを行う。一方、弱者であると判定されれば、戦う場所やカテゴリーを絞り、ランチェスターの第1法則に沿った局地戦を行う戦略をとることとなる。

どちらにしても、ランチェスター戦略に沿った戦いによる勝ち方としては、以下の3つのポイントがあげられる。①ナンバー・ワン主義、②弱いものいじめの法則、③1点集中主義である。これを進めるにあたって、まずは自分がナンバー・ワンになれるセグメントを捉える。弱者であれば、その地域の拠点を作ることにより、地域のナンバー・ワンを目指し、それから地域拡大戦略をとっていく順番となる。戦い方とし

²² 近年、ランチェスター戦略を解説するビジネス書において、ランチェスター戦略は「弱者」のための戦略であると説いている本が見受けられる。しかし、ランチェスター戦略は本来、「弱者」が使うべき戦略と「強者」が使うべき戦略をそれぞれ第1・2法則を応用することで明記している。そのために、「ランチェスター戦略」＝「弱者」のためだけの戦略と解釈することは正確ではないと考えられる。

て、足元の敵に狙いを定め、そこに資源を集中投下する1点集中主義が有効とされている。

このように、弱者であっても、徐々に力をつけることで、成長していく戦略がランチェスター戦略といえる。

4. ランチェスター戦略の学術的な意義と課題

これまでランチェスター戦略の体系について説明をしてきた。それでは、ランチェスター戦略にはどのような点で学術的に意義があり、小規模業者の競争戦略にとりして、学術的に認められるにはどのような課題があるのだろうか。ランチェスター戦略の学術的意義は、戦争に関わって研究されたORの研究であるランチェスターの法則が、弱者の競争戦略に応用できる可能性を見出した点である。市場シェアの大きさという客観的な数値を使って、強者と弱者の戦略と区別し、弱者が、どのように強者と戦っていくかを明らかにした点にある。小規模の個人事業や中小企業が、資本で劣る大企業に正面から立ち向かっていくだけでは勝ち目がない。そういったなかで、小規模事業が具体的にとれる戦略を説明した点は評価できる。

ランチェスター戦略が示唆する小規模事業者がとる競争戦略は、坂上（2009, pp. 56-65）によると、次の3つである。

① 局地戦

弱者の基本戦略はあくまで差別化であり、そのための狙い目としては強者が狙わない「死角」²³である。弱者は広い地域、マーケットで戦うべきではなく、自社がNO.1になれるまで地域を細分化した狭いところで、競合の3倍の攻撃量をもって攻め続けることが必要としている（坂上2009, p. 57）。これは、まずは地域のナンバー・ワンを目指すべきだという田岡の見解を具体化したものである。

② 接近戦

これは、ランチェスターの第1法則にも当てはまる考えである。先ほどの「局地戦」で地域を限定したのち、弱者の基本は顧客に近づく販売方法、つまり、間接販売よ

²³ 坂上(2009, pp. 58-59)は、死角になりうる場所の候補として以下のように述べている

- 行き止まりの地域：半島などの先端、盆地などの閉鎖商圏地域
- 競合の支店や営業所から遠い地域：支店や営業所から離れると、訪問頻度が急激に落ちる
- 交通の不便な地域：在来線しか走っていない地域、一級国道の走っていない地域
- 限定商圏・小商圏：他の地域と区切られた商圏、独立商圏などの小商圏
- 境目やへりの地域：地域の境目や川のへりやその上流域は強者の死角

り、直接販売で攻めるべきという考え方である（坂上 2009, p. 60）。インターネットでの集客もあるが、それ以上に大切なのは顧客と直接顔を合わせて付き合うことであるとされる。

③ 一騎打ち

この考えもランチェスター第1法則の応用である。坂上（2009, p. 62）は、「弱者は一騎打ちとなるような条件を選び、三つ巴になるような確率戦は避けなければなりません」と述べている。田岡のナンバー・ワン主義において、地域・取引先・商品という3つの視点についてそれぞれ一騎打ちを考えてみる。これに関しても、坂上（2009, pp. 62-63）次の3つ点を指摘している。

- (a) 地域では、強者が全地域をカバーしているとすれば、弱者は狭く細分化した地域で、強者の死角で臨む。
- (b) 取引先では、仕入れ先が複数あり、競合がひしめき合っている顧客では生き残るのは難しい。逆にある1社のシェアが大きいオンリー店と呼ばれる得意先こそ一騎打ちが可能。
- (c) 商品については、商品を、フルラインナップにしないこと、品目を絞ること。強者はフルライン戦略でくるので、弱者は強者の製品ラインの中の1つに的を絞り、一騎打ちを仕掛けていくことを提案している。

以上のように、ランチェスター戦略では、弱者が強者と戦うにあたっては、場所や商圏を限定して戦う。そのために、市場シェアといっても、当事者である弱者の認識次第、市場のセグメントの仕方次第で変化し、弱者が強者になるダイナックスを指摘した。この点は、市場シェアが硬直的なものでなく、当事者が主体的に作り出すことができる。ランチェスター戦略の斬新さであり、評価できる2つ目の点である。

ランチェスター戦略は、市場を細分化し、市場を限定するニッチ戦略である。ランチェスター戦略というニッチ市場は、物理的に強者の死角になっているだけでなく、地域を限定する、あるいは、地域を限定することで強者の死角となる市場である。その死角市場で、弱者の身軽さを活かした直接販売の形式で、そのニッチ市場でナンバー・ワンを目指すことを提案している。この議論は、強者は多くの資産を抱えており、資産や市場があることで逆に目指すことができないニッチ市場があることを強者の死角という言葉で表現している。資産や市場があることで、企業がある市場にロックインされる現象は、クリステンセン（2001：『イノベーションのジレンマ』）も報告して

おり、その点を注目した点は評価できる3つ目の点である。

そして、4つ目の評価のポイントは、地域ナンバー・ワン、取引先のナンバー・ワン、商品のナンバー・ワンを目指すという順番で目標を設定し、成長を図るという弱者の成長の方向性を示した点である。企業の成長がある限定された市場からスタートし、本当に、取引先、商品のナンバー・ワンになるのかという成長の方向性に関する議論は、小規模企業の成長を考える上での1つのガイドとなると考えられる。

以上のように、ランチェスター戦略には学術的に評価できる点がある。この評価点を学術的に検証することで、ランチェスター戦略の学術的な意義は高まるといえる。これらの評価点からは次のような研究課題を抽出することができる。1つ目の市場シェアでの弱者と強者の分類と2つ目の企業の認識によるセグメントの出現とその結果としての相対的市場シェアの強者化は1つの課題とみなすことができる。つまり、第1の課題は、小規模企業はどのように自社の市場を定義しているのかという問題である。ランチェスター戦略は、弱者が強者にかわる市場セグメントを見出すことから始まる。つまり、現状での弱者が新しい市場セグメントを創りだす行為である。小規模企業が弱者から強者へむけて歩みだす最初のステップがどのようにして起こるのかという点は重要な研究課題であるといえる。第2の課題は強者の死角という問題である。市場セグメントに関する認識の変化ということに加えて、その市場に強者が入り込めないものであれば、高い利益をあげることができるというものである。強者の死角はどのようにしてできるのか。この点は今後の小規模業者の競争戦略の研究において大きな可能性を秘めた研究課題であるといえる。そして、第3の課題が、弱者の成長の方向性に関する議論である。この点について、小規模企業の戦略策定における一つのガイドラインとなると評価した。しかし、実際のところ、このような成長の方向性が成り立ち得るのかという検証作業が必要であるといえる。

5. むすび

この論文では、ランチェスター戦略の根幹となる考え方と理論を説明してきた。そして、その目的は、ランチェスター戦略という考え方が、単なる田岡が導き出したコンサルティング手法の1つであるということから脱却し、学術的研究にも価値があるかどうかを検討することであった。そのため、ランチェスター戦略が誕生する経緯を紹介し、当初軍事的法則であった考えをいかに田岡が産業界へと導入したかに触れた。そしてその法則を元にして考え出された3つの競争原理であるナンバー・ワン主

義、弱いものいじめの法則、1点集中主義の説明を行った。この説明をもとに、ランチェスター戦略の学術的評価について考えた結果、次の4点については学術的に評価ができるという結論に達した。第1に弱者である小規模事業者がとるべき手段を具体的に述べたことである。これは、小規模事業に特化した事業戦略について述べた書物の数が大・中規模事業と比較し、非常に少ないことから評価できる。第2に、弱者も発想とポジショニングの取り方を工夫することによって、主体的に強者へと変化することができるということを示したことである。第3に、強者は豊富な資源や資産があるからこそ、組織が硬直化しているために市場の死角ができてしまうという。つまり、これは強者に弱点があることを示しており、その市場を見つけて狙うことこそが弱者の戦略だと伝えている。そして、第4に、ナンバー・ワン戦略をとるにあたっての順序を示した点である。この順序を議論することは、小規模事業がどのように成長していくかという方向性についての一つの見解を示したことになる。以上の学術的なランチェスター戦略への評価に基づいて、今後の研究課題として、次の3点を見出した。第1に、弱者が強者に変化していくかのプロセスのなかで、初動としてどのように自身のポジショニングを決定するかである。第2に、強者の死角の発生原因とその発見をどのように行うかについての課題である。このことにより、弱者がその死角を使うことによって利益を生み出す可能性をみることができる。そして、第3に、上述した小規模事業者がナンバー・ワン戦略を遂行していく上でとるべき方向性の順序は本当に正しいのかという疑問である。田岡のランチェスター戦略で示されているこの順序が、実際に機能するのかということについては、検証の余地が大いにあると思われる。

これら3つの研究課題はどれも重要で今後の研究が必要である。しかし、すべての研究を同時に実施していくことは筆者の能力を超えている。したがって、まずは第1の課題である弱者の市場セグメントに関する認識の変化が起こるメカニズムについて研究を進めていきたい。これはランチェスター戦略の起点でもあり、学術的研究の出発点として最適であると考えられる。市場セグメントに対する弱者の認識の変化についての研究については次のような順番で研究を進めていく第1に、ランチェスター戦略と、市場セグメントに関する最近の研究であるブルーオーシャン戦略とを比較検討し、その知見をランチェスター戦略にとり入れることである。そしてその対比から、両者の関係性について検証を行う。第2に、小規模事業者が強者になることを目指すプロセスにおいて、どのように自社の市場を定義するかの初めのステップについて検証をおこなう。ランチェスター戦略でもブルーオーシャン戦略でもニッチ市場の発見は重要

な項目であるが、その2つの論を使って実際の新たな市場セグメントの創出するケースについて検証を行う。そして、第3に、その比較検討と検証の上で、経営戦略の学術的見地でのランチェスター戦略の「位置関係」を明確にすることである。つまりは、ランチェスター戦略はどのように学術的な価値があるかを検証することとなる。以上の課題を今後の研究として引き続き行っていく予定である。

<謝辞>

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科 山口隆英教授より丁寧なご指導を賜りましたことを感謝申し上げます。

<参考文献>

- Al Ries, Jack Trout (1994) *The 22 immutable laws of marketing*, Profile Business
(邦訳 アル・ライズ、ジャック・トラウト (1994) 『売れるもマーケティング 当たるもマーケティング』 東急エージェンシー出版部)
- Clayton M. Christensen (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press (邦訳 クレイトン・クリステンセン(2001) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)
- 坂上仁志 (2009) 『小さな会社こそが No. 1 になる ランチェスター経営戦略』 アスカビジネス
- 佐藤元相 (2006) 『小さな会社 No. 1 のルール』 フォレスト出版
- 佐藤元相 (2005) 『小さな会社 集客のルール』 フォレスト出版
- 田岡信夫 (1975) 『実践ランチェスター法則』 ビジネス社
- 田岡信夫 (1977) 『図解ランチェスター法則入門』 ビジネス社
- 竹田陽一、柏野克己 (2002) 『小さな会社 儲けのルール』 フォレスト出版
- 竹田陽一 (2003) 『小さな会社 社長のルール』 フォレスト出版
- Peter F. Drucker (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row (邦訳 ピーター・ドラッカー (1974) 『マネジメント——課題・責任・実践』 ダイヤモンド社)
- 福永雅文 (2007) 『ランチェスター戦略「一点突破」の法則』 日本実業出版社
- 福永雅文 (2013) 『ランチェスター戦略「小さな No. 1」企業』 日本実業出版社
- Michael E. Porter (1985) *Competitive Strategy*, Free Press (邦訳 マイケル・

ポーター (1985) 『競争の戦略』 ダイアモンド社)
三谷宏治 (2013) 『経営戦略全史』 ディスカヴァー・レボリューションズ

<参考資料>

カイロスのマーケティング

(<https://blog.kairosmarketing.net/marketing-glossary/lanchester-strategy-20140303/> : 最終アクセス日 2016年7月2日)

株式会社コニファ「ランチェスターの法則」

(http://www.conifer.jp/coni_mame414.html?PHPSESSID=imad679b54kpk313di4rjpnrv2 : 最終アクセス日 2016年5月28日)

クープマンモデルと市場シェアの科学

(<http://www.sengoku.biz/ランチェスターとは/第2章クープマンモデルと市場シェアの科学> : 最終アクセス日 2016年7月7日)

公益社団法人 日本オペレーションズ・リサーチ学会

(<http://www.orsj.or.jp/whatisor/whatisor.html> : 最終アクセス日 2016年5月29日)

神戸会計事務所グループ ビジネスフォーラム 21「孫子に学ぶ経営戦略」

(<http://www.ne.jp/asahi/business/forum/keiei/0610sonsinoheihou4gunkei.htm> : 最終アクセス日 2016年7月21日)

坂上仁志 ダイアモンド社 書籍オンライン

(<http://diamond.jp/articles/-/21843> : 最終アクセス日 2016年7月2日)

戦国マーケティング

(<http://www.sengoku.biz/> : 最終アクセス日 2016年7月7日)

JMR 生活総合研究所の J-marketing

(<http://www.jmr1si.co.jp/knowledge/yougo/my05/my0528.html> : 最終アクセス日 2016年7月7日)

「ランチェスター戦略」の誕生と展開

(<http://www.lanchest.com/zennkokou1.html> : 最終アクセス日 2016年8月22日)

日本経営合理化協会

(<http://www.jmca.jp/prod/teacher/1670> : 最終アクセス日 2016年8月22日)