

～ランチェスター戦略に学ぶ競争の勝ち方（攻撃力・成長力は質と量との掛け算）～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

人はオギャーとこの世に生を受けたのち、数年も待たずに「競争する」ことを意識し始めます。著名な私立の幼稚園や小学校入学の為の試験対策塾もあると聞きます。幼子の時から「戦う」ということを意識させられて大人へ成長していきます。この競争を会社経営という視座で捉えると、競争相手よりも売上や利益、従業員数等々の数値面で優位に立ちたいと思う熱望が底辺にあります。会社も競争という呪縛から解き放されることはありません。中小零細企業が企業間競争に勝つための鍵はどこに隠されているのでしょうか。

1. 先ずは自社の実力を正しく知ろう

進撃の巨人ではありませんが、小人が巨人に立ち向かって勝ちはありません。小人が勝てるとすれば極めて優れた武器を持ち、ゲリラ戦法を駆使し、圧倒的に多い人数で巨人に休む暇を与えず攻め続けるということでしょうか。軍事の専門家でなくても自社の実力を知らずに無謀な戦いを始めれば、勝つことは極めて難しいということは理解できます。自社の実力を正確に知ることが戦う前提であり、企業間競争であっても同じだと考えます。

孫子の兵法に「彼を知り己を知れば百戦殆からず」という有名な一文があります。「己（自社）を知る」は「彼（戦う相手）を知る」よりも後にあります。しかし自社の実力が極めて低い水準だと先に競争相手の実力を調べても無意味ではと疑問が湧きます。自社の強い点と弱い点をしっかりと認識した上で、強い点を鋭い錐のように一点集中で切り込んでいけば百に一回位の確率で勝てそうな気がします。先ずは自社の実力を正確に理解できることが競争を有利に進める第一歩ではないかと思うのです。

2. 競争相手の実力を知ろう

競争相手の実力を知るとはとても重要です。強者であった者が案外と脆くも崩れ去る（敗れる）という歴史や史実も多いものです。ギリシャ神話のアキレスもその一人。唯一の弱点が足の踵（アキレス腱）で敵の矢がこれに命中し落命したのです。多くの歴史から学ぶことは絶対王者はいないということ。何かしら弱点はある！、という事実なのです。

相手の弱点を探るとき、質と量の両面で考えなければなりません。考察対象が製品だと製品の品質と市場に投入する製品量とに区別して考えると良いでしょう。自社製品の品質が競争製品より劣っていても競争製品を凌駕する物量を市場に投入しましょう。購入見込み客は品質面で優れている競争製品がどこにあるのか探すのも大変です。自社製品だらけとなればお客様は自社製品を買うしかありません。

絶対勝者がいないと同時に絶対敗者も存在しません。市場には多数の競争相手が存在します。今は窮境であるものの復活の機会を伺う競争相手もいます。競争相手を現在の同業他社だけに絞ってはいけません。異業他社を含め網羅的に探索の網を投げてみましょう。

3. 特定の領域で競争相手を出し抜くことを考えよう

ブルーオーシャンという言葉があります。この市場との対比で競争相手がうじゃうじゃ

いる市場をレッドオーシャンといいます。会社は必死に勝ち続けようとしています、他社も目の色を変えて攻撃を連続的に仕掛けてくるでしょう。多数の戦う相手がいる市場を戦いの場としていると経営者は枕を高くして眠れない日々を過ごすようになります。

ブルーオーシャンは競争相手がいない又は生死を掛けた戦いが繰り広げられている市場ではありません。会社も競争相手も深手を負うことはありません。そのような市場はないように感じられますがそれは思い込みです。小売業の商圈はリアル店舗を前提にしていました。今では小売商圈は地球的規模に拡大しています。ネット空間は時間と地理的制約条件を無視して存在します。経営者がブルーオーシャンはどこかにあると信じて探索し続ければ、「あつと！」という閃きでブルーオーシャンを経営者が創り出すことができますのです。

4. 1点優位を梃子に多点優位へとバージョンアップしていこう

会社の強みが沢山ある方が市場での戦いは有利です。しかし沢山あっても思う存分に使い切れていないと宝の持ち腐れと成りかねません。1つしかない強みを活かし切れば市場という戦場では目立つ存在としてお客様から認識されます。それでも強みが1つよりは複数抱えている方が、戦いを有利に進めることができることは自然の理と言えるでしょう。

会社が弱者であると考えるのであればまずは強みを1つ探し出し120%超の思いを込めて使い切ることに集中しましょう。それが出来た後に2つ3つと強みを創り出し強みを磨いて行きましょう。弱者の戦略とも言えるランチェスター戦略は、攻撃力は保有する武器の質とその量の相乗積であることを示唆しています。高度な武器を持っていてもその品質の向上に努めないと攻撃力は次第に弱くなります。経営資源が乏しい中小企業は強みの先鋭化を疎かにせずかつ強力な武器を2つ3つと徐々に増やしていけば、壊滅的な敗北を喫することは絶対にありません。少なくとも未来への生存権を確保することはできるのです。

5. 最善の競争戦略は「戦わない」こと、競争相手が戦うことを諦めさせさせよう

孫子の兵法に「戦わずして人の兵を屈するは、善の善なる者なり」という名文があります。戦いは勝ち残ることが絶対条件です。直接又は間接の別を問わず戦うことを選択するとその相手側も何らかの対抗策を講じることとなります。戦いは徐々にエスカレートしていき、会社も傷つきやがて局地戦から総力戦、消耗戦へと時間は流れていきます。

会社が狙っている市場には競争相手が多数いることが殆どです。現時点で視認できる競争相手の外に、市場外から新たな戦いを挑む新規参入者も突如として出現することも考えられます。初戦では小さな勝利を得たとしても小さな敗戦が大きな敗北を喫する契機となり、会社の体力・攻撃力・防御力が劣化して事業閉鎖の下り坂を転げ落ちる様になります。

仮に勝算があっても好んで戦いをすべきではありません。「戦わずに勝つ」道を選択することが最善です。会社優位を構築できる市場を真っ先に見つけて連続的に集中攻撃を行いましょう。その攻撃力を徐々に高めていくべきです。想定競争相手が新市場の存在に気付いたときは、会社はその市場で一定の陣地・城を築き上げています。競争相手が堅固な城を攻め落とすには多大な労力を費やします。競争相手は戦うより共存の道を選択することになるでしょう。競争相手が複数いるときは自社を除くNo.1の相手より攻撃力が1.7倍となれば絶対優位に立てるとランチェスターの法則が説いているのに注目です。