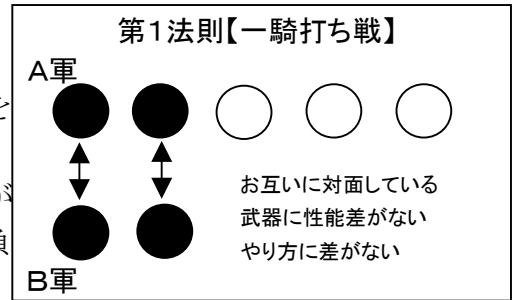


柳野流「弱者の戦略」②

1. ランチェスターの第1法則

右掲は、ランチェスターの法則で第1の法則【一騎打ち戦】と呼ばれている物を図で表したものです。戦国時代の戦争を思い浮かべるとよく理解できると思います。武器が刀・槍・弓に限られていたのです。刀と槍はその武器が届く範囲に敵がいるので、武器に性能の差も技術にも差がなければ、勝ち負けの確率は五分なので、例えば、A軍が5人、B軍が2人と言う場合、1回の戦いでA軍が3名が残って、B軍が全滅してしまうという事を表しています。実際には、弓のような飛び道具もあり、また、作戦という要素もありますが、概ね、軍勢の差が勝敗を分けたと言われています。



この第1の法則は「弱者の戦略」とも呼ばれていて、右掲のように、5つの戦略があると言われています。有名な桶狭間の戦いでは、今川軍が約3万という圧倒的な兵員数を誇ったが、織田軍は10分の1という劣勢ながら、「局地戦」&「一騎打ち戦」で勝利したと言われています。桶狭間という地形が織田軍に味方したのです。狭い場所なので、両軍の接点は同数であり、奇襲をかけた織田軍の氣勢が高いという優位性で「一騎打ち」ながら、織田軍が圧勝したのです。このように、弱者が強者に挑むには、「局地戦」に持ち込むことがポイントなのです。さらに、ベトナム戦争でも実証されていますが、「陽動作戦」すなわち「ゲリラ戦」の要素が加わると現代の戦争でも有効なのです。

「弱者の5大戦略」

- ・局地戦
- ・一騎打ち
- ・接近戦
- ・一点集中
- ・陽動作戦。

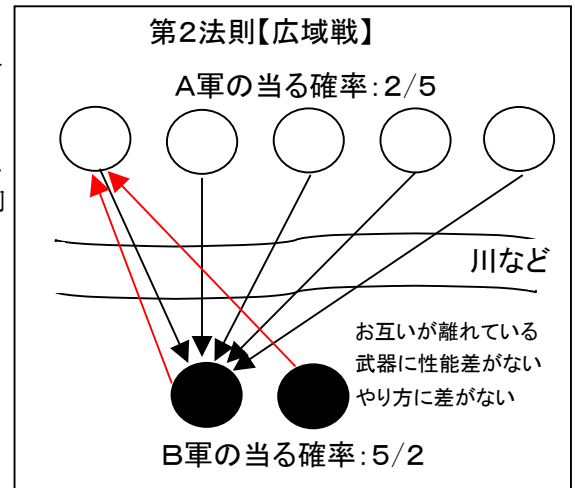
2. ランチェスターの第2法則

右掲は、広域戦と呼ばれるランチェスターの第2法則を図式化したものです。お互いに距離の離れた所からライフル銃のような物で撃ち合うというケースです。この場合、A軍の兵士は、B軍の兵士から狙われるのですが赤矢印で示すように2本の可能性しかなく、逆に、B軍の兵士は黒矢印で示すように5本の可能性があるのです。

すなわち、A軍の兵士は5名いるので撃たれる確率は5分の2であり、B軍の兵士は2名なので2分の5と高い確率になるのです。すなわち、これを比例式では

$$A軍 : B軍 = 2/5 : 5/2 = 4 : 25$$

という事になり、B軍の撃たれる確率は高まります。ランチェスターの第2法則によれば、戦力の消耗は「兵力の自乗の差の平方根」で求めることができますから $\sqrt{(5^2 - 2^2)} = \sqrt{(25 - 4)} = \sqrt{21} \div 4.58$ となり、A軍の損害 $= 5 - 4.58 = 0.42$ (人)、B軍の損害 $= 2 - 4.58 = \blacktriangle 2.58$ (人: 全滅) という結果になるのです。



右掲は、「強者の5大戦略」と呼ばれるものです。太平洋戦争の時に、日本軍のゼロ戦が非常に優秀な性能と操縦技術があったので、同じ空中という広域戦に持ち込んでも、なかなか優位に立てなかったのがアメリカ軍は3機で当たるという戦術にしたのです。

通常の場合、2:1の戦いの場合、

$$\text{損害} = \sqrt{(2^2 - 1^2)} = \sqrt{(4 - 1)} = \sqrt{3} = 1.73 \text{ (機)} \quad \text{米軍} = 2 - 1.73 = 0.27 \text{ 機 (ほぼ0)}$$

「強者の5大戦略」

- ・広域戦
- ・確率戦
- ・遠隔戦
- ・総合戦
- ・誘導作戦

と非常に優位な筈なのですが、実戦の結果では、ゼロ戦やパイロットの優秀性を認めざる得ない状況になったのです。その性能差を仮に1.5倍だとすると2:1の戦いでは

損害 $=\sqrt{(2^2-1.5^2)}=\sqrt{(4-2.25)}=\sqrt{1.75}=1.32$ (機) 米軍 $=2-1.32=0.68$ 機
という計算になり、場合によって1機失う計算になりますが、これを3:1とすると

損害 $=\sqrt{(3^2-1.5^2)}=\sqrt{(9-2.25)}=\sqrt{6.75}=2.59$ (機) 米軍 $=3-2.59=0.41$ 機
となり、米軍は、場合によっては損害ゼロになる可能性が出たのです。実際には、性能差が1.5倍という事ではないのですが、ランチェスターの法則が米軍の被害を少なくしたのです。

3. 弱者の5大戦略

このように、ランチェスター戦略の2つの法則が数学的に表されているのですが、実際には、どのようにすればよいかという事になります。最近、インターネットで物販する傾向がありますが、これは「無人営業」であり、かつ「広域戦」なのです。どうしても、ユーザー目線では相手の顔が見えないので同じ商品を買うなら「価格」に重点をおくようになってしまうのです。これは、「ちらし」という場合でも同じ結果になってしまいます。安易に「売上UP」を考えるとこのように「広域戦」になってしまうのです。日本の法人企業の99%が100人未満の中小零細企業なので、その経営改善の策定には「弱者の法則」が必要になります。

そのヒントは右掲、すなわち、「弱者の5大戦略」と呼ばれる物で

- ・局地戦・・・エリアを限定する
- ・一騎打ち・・・人海戦術で1対1で戦う
- ・接近戦・・・商圈範囲を絞り込む
- ・一点集中・・・商品を一点に絞り込む
- ・陽動作戦・・・わざと目立つような行動をして敵の注意をそらし、本当の作戦を悟られないようにすること

「弱者の5大戦略」 <ul style="list-style-type: none">・局地戦・一騎打ち・接近戦・一点集中・陽動作戦。

という5つの戦略なのです。この中で、意外に忘れられているのが最後の「陽動作戦」なのです。「ちらし」などの販促物を作ると、それをお客様の手から競争相手に渡るケースも出て「戦略」がバレしまうのです。これでは、競争相手に裏をかかれてしまい、例えば、単純には、「価格」なのです。「うちの方が安い」と言われたらお終いなのです。従って、「本当の作戦」は「ちらし」などの販促物にせず、口頭や手渡しという人海戦術に任せるのです。私は、お客様に「ちらし」はアプローチする為の物で、本当に売りたい物は営業が直接話すように指導しています。

4. 当社の「弱者の戦略」実践法は「凡事徹底」から

右掲はイエローハットの鍵山相談役の言葉であり、私が「凡事徹底の尺度」と名付けているものです。まず、「凡事」は辞書で調べると「ありきたりの事」とあり、すなわち、「凡事」≡「当たり前のこと」と理解しています。「当たり前」のことを継続することが重要なのです。例えば、「そうじ」という事柄は誰もが「当たり前」と思うことなのですが、これが、公共の部分については「誰かがそうじするだろう」という意識が働くので、工場などでは「5S運動」として、整理・整頓・清掃・清潔・躰けをスローガンにして展開しています。

凡事徹底の尺度 <ul style="list-style-type: none">・10年続ければ、偉大なり・20年続ければ、畏るべし・30年続ければ、歴史なり イエローハット 鍵山相談役
--

なぜ、「躰け」がついているのでしょうか。そこに重要なポイントがあるのです。例えば、会社の近隣を掃除しようという点は、頭では「当たり前」なのですが、実践としては「やりたくない」という心理が働くのです。ですから、仮に、社員さんたちが掃除を始めたとしても「やらされ感」がにじみ出る態度なのです。こんな状態では、長続きする訳がありません。続けるには、強力なリーダーシップが必要なのですが、多くの中小零細企業の社長さんは「檄」を飛ばすだけで、自らの実践が伴わ

ないので、始めたとしても雨が降ったなどの理由をあげて社員さんは止めようとするのです。

中小零細企業の「凡事徹底」は、このように、リーダーの実践具合によるものなのです。例えば、販売促進の企画もリーダーが言い出さないと始まらない会社が多いのです。右掲は、ある団体の提唱する「自立的な企業の5条件」ですが、この5条件を目指す社員を育成するのが「自立型社員育成講座」として展開されています。リーダーが不在の会社だとすると、こういう講座に派遣される社員さんは気の毒と思います。幾らよいことを学んでも自分一人で展開するには限界があるのです。社長やリーダーのフォローがあってこそ「学んだこと」を現場で展開できるのですが、それが担保されないと「2階にあげられ、梯子を外された」状態に陥るのです。

自立的な企業の5条件	
①	価格や技術、サービス、製品の内容に主導権をもつ。
②	こうした主導権を握るための独自性をもつ。
③	企業の独自性を生かした企業戦略をもつことができ、状況に応じて常にバージョンアップできる。
④	自社のサービスや製品の直接、間接の需要先のニーズを汲み取り、積極的な提案ができる。
⑤	意識的に自立的な企業づくりに取り組んでいる。

私は、経営コンサルタントとして多くの企業と接して来ましたが、ベテラン社員の方が「栩野さん、余りシャカリキならないで欲しい。私たちは適当にするので安心しておいて欲しい」とまで言う会社がありました。このような状態は、多くの企業で見受けられますので、経営コンサルタントとして「言う」だけではなく「自ら実践」という部分で強制的にPDCAサイクルを回す方式を作ったのです。それが「Faxちらし・3段活用マーケティング」という体系です。販売促進会議で商品企画を出して頂き、その企画を自社で「ちらし」化して、さらに、Fax一斉同報で発信するという部分を請け負ったのです。「ちらし」を発信するのでお客様からのレスポンスがあるので、その企画の善し悪しがハッキリするのです。社員の方はレスポンスがあるとお客様に向かわざる得ないので、自然とビジネスの回転がよくなるのです。「商品⇒企画⇒発信⇒レスポンス」という部分を私は「営業推進エンジン」と言っていますが、このスタイルで17年間、経営コンサルタントを続けて来たのです。

「凡事徹底」すなわち「当たり前」のことを徹底する事が重要なのです。「売上UP」というテーマは企業にとって「当たり前」な事なのですが、「販売促進会議」を行って企画を練るというキモのプロセスが自社内だけでは続けられない会社が多いのです。その原因は、企画を形に表す事が出来ないという点が大きいのです。この点を請け負う形でコンサルティング契約するので、お客様にとっては「実践あるのみ」という負荷の少ない状態でPDCAサイクルを回すことができるのです。言わば「企画室」をアウトソーシングした形なのです。

当社では、「ちらし」を企画する際に、ホームページも同時に更新するようにしていますので、どんどん情報が蓄積されて行くのです。この結果、ホームページへのアクセスも増えて、商品への問合せも増えてくるという好循環になっています。「好循環」という状況なので、必然的に社内雰囲気もよくなりお客様の業績がよくなるという結果につながり、さらに、社外からの商品情報も多くなり好循環は加速化されるのです。まさに「売れる所に情報が集まる」という状態になるのです。

【まとめ】

1. ランチェスター第1法則・・・ゲリラ戦に持ち込み一点突破する
2. ランチェスター第2法則・・・資金力に余裕があれば総合戦で包み込む
3. 「弱者の戦略」のキモは陽動作戦・・・いろいろとかわして本音は明かさないので鉄則
4. 「凡事徹底」こそが「弱者の戦略」・・・推進する仕掛けが重要

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】