

ランチェスター法則

田岡信夫著 ランチェスター法則入門

○はじめに

中小企業で業績の悪い会社の社長で業績の悪いのは社員の働きが悪いからと勘違いして「従業員のやる気の出る教育」を高い金をコンサルタントに払っている社長がいます。これは間違いです。社員がやる気を出しても会社の業績はよくありません。会社の業績がよくなのは、商品力や営業力があることです。経営は商品力と営業力で80%決まり、人事・経理等の管理では20%です。

○ランチェスター法則とは

戦いの勝敗に因る最も明快な基本的な法則です。→営業力

- ① 強者の戦略と弱者の戦略は、どのように違ってくるか。
② 戦いというものは、局地戦と確率戦とを区別して進めなければならぬ。
③ 攻撃とは、一騎討ちの中の一点集中の中で最も効果を発揮する。
④ 敵とどのように差別化するが、ということが活路を開く条件である。
⑤ 勝ち負けとは、力関係によって決まってくるというルールであること。

○生みの親は、イギリス生まれの技術者、F.W.ランチェスターである。

第一次世界大戦の空中戦を研究しているとき、実際の戦闘において飛行機が何機と何機で戦ったか、どちらが何機撃墜されたかという数字への興味から、兵力の割合と損害量の間に、どのような法則性があるかというところから、ランチェスターの第一法則と第二法則が生まれた。

○第一法則 = 一騎討ちの法則... 局地戦や接近戦を前提

m0 - m = E(n0 - n)
m0は味方の初期兵力数、mは味方の残存兵力数、m0-mは損害量
Eはエクステンジビリティ(武器効率) nは敵、Eは1とする。

兵力数の多いほうが常にまさるといのが、第一法則から導き出されるものの結論。
攻撃力 = 兵力数 x 武器性能

○第二法則 = 集中効果の法則... 広域戦的総合戦 あるいは近代兵器を使う場合の確率戦適用
機関銃のおよび確率兵器を使って戦えばどうなるか、この関係を計量的に法則化したものが第二法則の「集中効果の法則」である。

(m0^2 - m^2) = E(n0^2 - n^2)
初期兵力数の二乗と二乗の力関係で戦う。

A軍3人、B軍2人なら
m0^2 - m^2 = n0^2 - n^2
二乗の差の平方根で残存兵力数が規定される。

攻撃力 = 兵力数^2 x 武器性能

弱者の戦略と強者の戦略

第一法則の原理が、この「弱者の戦略」の基本原則となり、第二法則が「強者の戦略」の基本原則となっている。

弱者の戦略では、

- ① 局地戦を選ばないこと
② 接近戦を展開しないこと
③ 一騎討ち型を避けること
④ 兵力を分散を避け、一点集中主義をとること
⑤ 敵に分散とみせかけるための陽動作戦をとること。

強者の戦略では、

- ① なるべく確率戦に持ちこたせること
② 総合戦を展開すること
③ 接近戦を避け遠隔的戦闘場面をとること
④ 圧倒的な兵力数による短期決戦をねらうこと
⑤ 敵を分散させるときの誘導作戦をとること。

○三一の理論

三一の理論 = 弱者の逆転不可能の数値

7-7マンという数学者がどのようにエクステンジビリティを上げても、いかに第一法則型で戦う場面をつくらせても、兵力数が3対1以上ムリになってしまえば弱者の逆転はありえないという事を数学的に明らかにした。

ランチェスター戦略とは、競争に勝つための戦略ですが、同時に競争に敗れて大きなダメージを受けたいための戦略である。「利をくは退却すべし」「三十六計逃ぐるにけず」「己を知り敵を知れば一撤退は、決して恥ではない。

○占拠率の科学としてのランチェスター法則... 目標管理としての占拠率のシボリ数値

安定目標... 占拠率が41.7%に達すれば安全圏 40%目標
上限... ある目標までとれれば独占とみなす数値 73.88%
下限... 26.12% (劣勢の上限で割、1位でも安定している)

ランチェスター法則から導き出される3つの競争原理

(1) ナンバーワン主義... 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。

3つの具体的な戦略... ナンバーワンの地域得意先、商品をいかにつくるか

NO1をもちたいことは、販売における「ツキ」の条件でもある。ツキとは、NO1をいくつもついているか。

- ① NO1といっても、何とどの地域のNO1をつくるかが戦略の第一であり、細かく分けた地域における占拠率の問題である。
② 得意先のNO1を持つこと... 完全に系列化した得意先ということ。
③ NO1の商品を何とつくる。

商品のNO1  
得意先のNO1  
地域のNO1

弱者の戦略  
この順序で戦略を考へていく。地域限定方式をとり  
売りやすい商品も一地域に集中する。

→ すでに強い商品をもつ、その戦略商品もテコにて、弱者の支配する地域も攻撃する。

(2) 弱い者いじめの法則 = 競争目標と攻撃目標の分離を分け

競争目標 → 占有率において自社と伯仲しているか若干上にある企業。  
攻撃 → 自社よりも低いシェアをもつ企業。

マーケティング → アイデアの領域... セルズ... プロモーション... 戦略目標も前提に考へる。あくまでも弱者のルール。... どの競売店や得意先を攻撃するか → 下位の企業を狙うべし。いじめの法則。勝ちすぎに勝て。徹する。

(3) 一点集中主義

いくつもの攻撃目標の中からひとつをえらぶ。もてる販売力をこの一点に集中して、短期的に実績をあげる。一点集中の攻撃は、その一点一点において、占有率で40%とて1社まで徹底的に攻める。左に攻めれば右の敵であり、2位は3位も、3位は4位をたたく。

以上の3つが勝つ方に因る3つのノウハウであるが、これをどうマーケティングの中で取り入れ、応用するか。

地域戦略の手順 点と線と面積の原理 = 三点攻略法

最終攻略目標地域とその周辺地域を徹底的にセリメシ、最も有利な地域をえらび、その一点に集中攻撃をかけた、自社のシェアを40%まで増やす。→ 第一の点、さらにもう一点をえらび、ここでもシェア40%まで増やす。→ 第二の点、→ 線の形成。最終攻撃目標地域を包囲する形で第三の点を打つ、これを面積の形成という。第三の点を打たれたことにより最終攻撃目標を囲む三角形の面積ができる。最後に最終攻撃目標地域のと真ん中に第四の点を打つ。

竹田陽一著より

○ 弱者の戦略

ランチェスター二乗法則... 武器性能が1と仮定し攻撃力は「兵力数の二乗に比例する」  
 $\sqrt{A^2 - B^2}$  = 残存数は  $\sqrt{100^2 - 60^2} = 80$  機残る。損失は20機と仮定。  
初期の兵力数の四割の差が出ると、損失発生比率は1対3となり劣勢軍の勝目がない。

強者の戦略とは、優勢軍がより有利に戦う勝つ方の戦略。  
弱者は、劣勢軍が守るべきルール、差別化を考へる。

弱者の段階的成功方法

(1) 全体発想をすて細分化する... 商品と販売地域

商品のスキームを発見をするのは社長自身が最終利用者に近づく。従業員では無理。  
販売地域のスキームも盲点市場ともいえる。強い競争相手がいないか少ない地域の発見は重要。

(2) 勝ちやすい場面を選ぶ... 強者との全面戦争を避ける。40%以上の強者がいる市場には出ない。

今までにない商品と事業は勝ちやすい。左に攻めれば右の敵であり、2位は3位をたたく。

(3) 重点主義に徹しNO1作りを目指す

重点主義とは、強味に力を集中しより強くする方法。4分野に限り強者に在るといって競争場面を争う。弱者は力の出しを避けなければならぬ。重点主義で力に集中する。

(4) 営業活動は局地戦を選ぶ... 販売活動の重点主義が局地戦だ。

局地戦とは「営業地域の重点主義」である。  
① 自らの会社に近い所... 会社が遠くを引いて移動時間が多くなる。コストが増大する。  
② 競争相手が少ない地域... ライバルが弱い地域に集中して営業すると市場占有率NO1の会社になれる。

(5) 戦闘時間を増加させる... コピニ等。時間の差別化はすぐれた戦略。朝の時間、夜の時間

(6) 接近戦を選ぶ... お客様に近づくとお客様の動きが見えてくる。

(7) 軽装備に徹する... 資金の固定化は避け、総資本回転率の悪い業種には手を出さない。組織も同じ

(8) 先制攻撃ですぐ実行... 先に手をつけ強者や新規参入者が多くなるとおさそ子を引き寄せ、早い納期サービス

(9) 隠密行動をとる... 強者は見えにくくし、横取りする。弱者は体制が整い、体質が強く存続して表に出る。

○ 弱者はお客を作るために総力の7割を投入すること。経営における不変の原則。重宝は、お客様の数とお客様重視の心構え。管理すべきは内部管理ではなく、営業管理(お客様、ライバル、顧客利用者の立場に立って、自社の商品はどう扱べきか、営業のしかたはどう扱べきかの管理が経営の7割も決める)

○ 弱者は長時間労働に徹し、必勝の12時間、圧勝の14時間を投入する(長時間労働のランチェスター二乗法則)。長時間労働は立派な武器。経営資源の中で全く平等なものは時間だけ1つしかない。法則。能率、効率を上げるにこしたことはない。だが仕事には能率を上げやすい業種と、能率を上げにくい業種とがある。