

ランチェスター戦略の意義と概要

福田 秀人
FUKUDA Hideto

1. 時代の変化に耐えた完成度の高い戦略理論

日本経済は、1970年代に、高度成長から低成長期にシフトし、商品のアイデアがよく、がむしゃらに販売すればよく売れる時代ではなくなった。しかも、1971年に、“ニクソンショック”による急激な円高に見舞われて国際競争力を大きく落とした。1973年に、石油産油国が団結して石油価格を3倍ほど引き揚げた“オイルショック”に襲われ、さらに、“大変なインフレ”に見舞われ、労働争議が激しくなった。

おまけに、欧米企業に比べて、当時の日本企業の技術力や製品の品質は劣り、大企業ですら自転車操業と揶揄されるほど資金力も貧弱だった。そこに、関税障壁の撤廃による“貿易自由化”がはじまり、欧米の多国籍企業に日本のマーケットが席卷される脅威さらされた。1946～49年生まれの団塊の世代は、社会に出るや、その危機的状況にたたき込まれ、会社はつぶれず、定年までサラリーマンをやっているという甘い考えをもつ若者はわずかだった。

「日本経済は万博をきっかけに大きく発展した」とか「1990年代はじめのバブル経済崩壊まで順調に発展してきた」という解説や、それを前提とした論説は、フィクションである。そして、このような危機的状況にあった1972年12月に田岡信夫『ランチェスター戦略入門』が出版され、“ランチェスター戦略”が提唱された。

その有用性に松下幸之助がいち早く気づき、松下電器産業（現、パナソニック）の競争力の抜本的な強化のために導入し、ブリヂストン、キャノン、イトーヨーカドー、紀文、花王、アシックス、大塚製薬、住友銀行、日本生命、その他多数の企業がそれに続いた。中小企業にも波及し、『ランチェスター戦略入門』は、100万部を越す空前のベストセラーとなった。

日本企業には戦略がなかったと決めつけ、アメリカの戦略理論の受け売りに励む学者が目につくが、これまたフィクションである。そして、多数の会社が、ランチェスター戦略にしたがってメリハリの効いた活動を展開した。日本経済は、5年、10年とオイルショックのダメージから脱せず、いた欧米先進諸国を尻目に2年で立ち直った。

それから40年たった2012年10月、モバイルのデータ通信で圧倒的な強さを誇るイーアクセスが、推定3,600億円でソフトバンクへ売却されることが発表された。それぞれのトップ、千本倅生と孫正義は、共にランチェスター戦略の使い手であり、千本は、次のようにコメントしている。「弱者には弱者がとるべき戦略があり、強者に勝

つための条件があり、その限界もある。ランチェスター戦略は私にそれを教えてくれたバイブルである。大企業に籍を置く者も中小企業に籍を置く者も、ビジネスのあらゆるシーンにおいてそのエッセンスを適用できよう」⁽¹⁾。

また、H.I.S.を日本一の旅行会社に育て上げた澤田秀雄は、次のように明言している。「メガコンペティションの時代を乗り切り、成功を実現するために、何にでも応用しやすいランチェスター戦略は非常に重要だ。わが社もこの戦略を活用し挑戦してきた」⁽²⁾。

このように、ランチェスター戦略は、大変な実績を持つ戦略であり、しかも、提唱されてから40年以上たつ今日も、事業を大きく発展させた経営者が実際に使っている完成度の高い戦略理論である。

2. 新商品のヒットは過酷な競争のはじまり

ランチェスター戦略の理念をひと言で言えば、「シェア至上主義」である。

顧客争奪戦、すなわちシェア競争を戦い、生き残ることを目的とする戦略論である。それは、「一定以上のシェアをとらなければ、利益の確保も困難であり、企業の存続も危うくなる」という認識に立脚する。

シェア至上主義は批判にさらされてきた考えであり、独創的で魅力的な商品を開発する必要をアピールするイノベーション論が30年ほど前から盛んである。しかし、後者の成功確率は極めて低く、また、「ヒットすれば、類似商品の出現が相次ぐ」という後発参入の脅威にさらされる。この後発参入についてランチェスター戦略は、次の認識を示す⁽³⁾。

- ①新商品の普及率が10%程度になったDP点（デシピークポイント）まで、後発組は様子を見て、「これはいける」と判断すれば参入する。
- ②成長期の前期と後期の間の需要が横ばいとなるプラトー（高原）期に、成長期後期の上昇線に乗ろうと、後発参入が最も多くなる。
- ③成熟期へのTP点（ターニングポイント）にも、セグメンテーションを基本とし「○○用」あるいはプライベートブランドなどによる後発参入が生じることもある。

後発参入については、日本特有のモノマネ競争と批判されることもあるが、アメリカでも同じである。今日の競争戦略論をリードするオハイオ州立大学のジェイ・B・バーニーは、「IBMはたいていの場合、他企業が新技術を開発するのを待ってから、それを迅速に複製する2番手であると理解されている。P & Gでさえ、非常に優れた2番手として認知されている」と指摘し、「先行者優位はたいていの場合短命だ」と論じている⁽⁴⁾。

また、コロンビア大学のB・グリーンワルドも、「どこかの企業が高い投資収益率を実現し、わずかな期間でも成功を収めれば、すぐに新規参入者が殺到し、利益の奪い合いが始まる」と論じた⁽⁵⁾。

ハーバードビジネススクールで史上最年少の教授になり、その後、スペインにあるヨーロッパのトップクラスのビジネススクール IESE の教授に転じたパンカジュ・ゲマワットは、「模倣が多くの産業にみられることは明らかである。特許では模倣を防ぐことはできない」と指摘した⁽⁶⁾。

このように、新商品のヒットは成功ではなく、競争のはじまりなのである。そして先発企業が、後出しじゃんけ的な優位性を発揮できる後発参入組に敗れることを、バーニーは「先行者劣位（ファーストムーバー・ディアドバンテージ）」と呼び、ランチェスター戦略は「先発弱者の悲劇」と呼ぶ。そして両者とも、後発参入の阻止は、強力な資本力、技術力、流通支配力などを持たない限り、極めて困難との認識を示す。

さらにランチェスター戦略は、「長期的には、イノベーションを前提とした先発型市場参入計画も必要だが、後発型でよいから、商品の差別化の内容とコンセプトをしっかりとして、勝てる見込みのある市場に参入することも戦略の一つである」と説き、そのような戦略を「ミート戦略」と呼ぶ。同じことをバーニーは「2 番手戦略」と呼び、「効率のよい 2 番手とは、他の先行企業の製品や技術革新をいち早く模倣し、さらに改良することである」とした。松下幸之助も、そのはるか前に、「よさんの品もののええところを徹底的に研究して、何か 1 つ 2 つ足せばええんや」と言い切っている。

ただし、ランチェスター戦略は、先発型を否定しきった訳ではなく、先発逃げ切りを目的とする、ライフサイクルに応じた戦略の要諦を、グー・パー・チョキ理論と名づけて提示している。その概略は図 1 のとおりである。

SONY のウォークマンの成功事例が、独創の威力を示すためによく引用されるが、その責任者であり、また、1980 年代、不振に陥ったオーディオ事業部を事業部長として立て直し、以後、要職を歴任したソニーの元副社長の鹿井信雄（かのいのおお）は「コンシューマー、エレクトロニクス商品で発展してきたソニーの歴史には、随所にランチェスター戦略の考え方があった」⁽⁷⁾ と論じている。先発型商品の成功の背後には、独創的な商品の開発力だけでなく、強大な家電メーカーの追撃を振り切るための周到な戦略と、以後の改良改善による差異化や販売のための大変な努力が存在したのである。

図表 1 先発逃げ切りのためのグー・パー・チョキ理論 — 集中・攻勢・カット —

導入期	成長前期	プラトー	成長後期	成熟期	減衰期
↓			↓	↓	
グーの戦略	→		パーの戦略	→	チョキの戦略
一点集中で突っ込む			攻勢で多様な展開をはかる		多様化を見直し整理する
<ul style="list-style-type: none"> ・導入期：顧客層、商品などを絞込みロコミ、チラシなどを活用。 ・成長前期：特定した顧客層での流行と他の層への波及、後発参入の続出・・・つぶされる脅威が最大。 商品の大規模な改良（導入期より準備の要）、後発商品との差別化（後発品をもとに対応）。 ・プラトー現象・・・成長期の途中の一時的な伸び悩み（高額品に発生し、日用品等には発生しない）。 ・成長後期：商品ライン、価格ライン、ブランド、販売チャネルの多様化。 ・成熟期：価格競争の発生。 一次機能（機能、品質、等）の差別化から、二次的機能（デザイン、用途、等）の差別化へ 					

出所：福田秀人、2008、『ランチェスター思考：競争戦略の基礎』、東洋経済新報社

3. 小さな勝利を積みかさねてナンバーワンを目指す

ランチェスター戦略は、「シェアより利益」という考えは、競争が激しくなる需要低迷期には通用しない非論理的な発想とするが、今日のアメリカの競争戦略論も、いかにシェアを拡大するかをメインテーマとしている。たとえばバーニーは、需要が減少していく衰退期に生存確率を高めるには「典型的には、最大の市場シェアを有する企業になっておくこと」とし、また「事業範囲を狭く絞るニッチ戦略をとる企業は有利な市場を享受できるかもしれない」としている。

ならば、何もランチェスター戦略を用いずとも、それらの競争戦略論でいいはずであるが、そうではない。ランチェスター戦略は、「需要が低迷し、多数乱戦状態にある消費者マーケットで、シェアが2位以下の劣勢にある企業や商品が、優勢に転じて生き残るための『弱者の戦略』のフレームワークを提供する」という厳しい条件を課して開発された、他に類をみない理論だからである。これが、私がこの戦略を推奨する第1の理由である。

こういった開発背景のおかげで、ランチェスター戦略が中小企業や小さな店舗の販促テクニック論のように矮小化して、コンサルティングに使う者が次々と出現した。しかし、ランチェスター戦略は、大企業向けに開発され、結果的に、中小企業や小さな店舗にも適用できるものになったのである。大企業とて業界トップの企業は1社しかなく、また、トップ企業でも2位以下の商品を持っている。ランチェスター戦略は、それらを皆、弱者と規定しているのである。そのランチェスター戦略の基本方針は次の通りである。

地域と顧客層でマーケットをセグメントに細分化し、ライバル商品の徹底的な研究と改良改善による商品の差別化努力と、実力相応の販売戦略で小さな勝利を積みかさね、小さくてもシェア・ナンバーワンになるセグメントを獲得し、増やしていく。

つまり、「マーケットを細分化→攻略するセグメントの特定→商品の差別化+実力相応の販売戦略→小さな勝利を積みかさねる→シェア・ナンバーワン→……」というプロセスを繰り返し、以後同様に、次の攻略セグメントを特定し攻略していくのである。この方針は、「大きなマーケットは、どの企業も重視しており、そこで勝つのは容易ではなく、勝っても他社に大きな差をつけることは困難である」との認識にもとづき、次の3つの競争原則を提示する。

①ナンバーワン主義

マーケットを地域や顧客層で細かく分け、小さくてもナンバーワンになるセグメントを見つけて攻略し、順次、ナンバーワンのセグメントを増やす。

②競争目標と攻撃目標の分離

競争目標は、自社とシェア率で伯仲しているか、若干上にある企業。攻撃目標は、自社よりシェアが低い企業。

③一点集中主義

数ある目標から一つを選び、持てる力をそこに集中して、短期間で決定的な実績をあげていく。最初に叩く目標は、足下の敵（シェア 3 位なら 4 位）。

4. 弱者の戦略と強者の戦略を使い分ける

3つの競争原則は、ランチェスター戦略の名前の由来となった、ランチェスター法則の考えをふまえたものでもある。同法則は、オペレーションリサーチの創始者とされるイギリスの航空工学者フレデリック・ランチェスターが導出した戦闘理論である。この法則では、戦う相手を特定する一騎打ちと、互いに不特定多数の兵に機関銃を乱射するような集団戦闘という、両極端の戦闘形態を想定している。そして、「戦闘力は、一騎打ちでは兵力に比例するが、集団戦闘では、兵力の2乗に比例する」とした。

一騎打ちの戦闘力 = 交換比 × 兵力

集団戦闘の戦闘力 = 交換比 × 兵力²

* 交換比とは、敵と味方の武器の性能の比。

* ランチェスター法則は、戦闘後の兵力の残存数までを算出するが、それは省略した。

これに従うと、同じ武器をもつ M 軍 10 名と N 軍 7 名が戦う場合、戦闘力は、一騎打ちでは 10 対 7 だが、集団戦闘では 100 対 49 となる。そこで、N 軍が M 軍に勝つには、武器の性能を、一騎打ちなら「 $10/7 \div 1.4$ 倍」以上にすればよいが、集団戦闘なら「 $100/49 \div 2$ 倍」以上にしなければならない。これは、「兵力に劣る弱者は一騎打ち、優れる強者は集団戦闘で戦うべき」ことを示す。また、集団戦闘の場合、兵力を分散させれば戦闘力が大きく減じる。もし、M 軍 10 名を 3 名、3 名、4 名と分散すれば、その戦闘力は、「 $3^2 + 3^2 + 4^2 = 34$ 」に急減し、N 軍に敗れる。

このようにランチェスター法則は、「集中の威力と分散の危険」と「弱者が強者に勝つ条件と限界」を示している。ランチェスター戦略では、集団戦闘を確率戦と表現するが、先のランチェスター法則をもとに、次の弱者の戦略と強者の戦略を導出している。

・弱者の戦略

局地戦を広域戦より重視する／一騎打ちの条件を確率戦から探し出す／遠隔戦を避け、接近戦を重視する。

・強者の戦略

広域戦にひきずり込み、局地を囲んでいく／確率戦的状况を作りあげ一騎打ちの条件を作らせない／遠隔戦に徹し接近戦の場面を崩していく。

ビジネスの場合、一騎打ちの典型は訪問販売であり、確率戦の典型はマス媒体による広告宣伝である。そして、「弱者が強者の戦略をとるのはタブー」とされている。そのことについてランチェスター戦略では、「最初から強者の戦略をとって成功した例は

ほとんどない」「合併会社が長続きしないのは、弱者から強者への道程を省略し、最初から強者の立場をとるところに原因がある」という指摘がなされている。ちなみに、近江商人は、全国展開に際し、次の弱者の戦略をとったとのことであり、ここにも、ランチェスター戦略との共通点が見いだされる。

- ① 1号店は、山と川にはさまれた辺地から出店すべし（局地戦で圧勝する。たとえば、神奈川県は秦野市、東北地方は会津若松市から）。
- ② 小さくてもよいから競争相手が一ついるところを狙え（一騎打ちで圧勝する）。
- ③ 行商で商圏内のユーザーをくまなく回れ（接近戦で圧勝する）。

なお、私は、次のような指導をしている。

- ・ もっとも顧客を奪えそうなライバル企業を選び、その顧客奪取に専念。これをすれば、他のライバルの顧客もある程度奪うことができる。
- ・ 戦力を3倍にするには……

1時間で顧客に説明していたことを20分で説明できるように考え抜く。見積提出や質問への回答を、これまでの1/3でするように考え抜く。

- ・ 3倍の戦力（人数、資金など）を投入しても、1/3以下の時間で勝てるなら効率的。
- ・ 特に大事なものは、会社や商品についての訴求力のあるセールストークの開発・共有。セールスポイントは3つ以下に絞れ。できれば1つに絞れ！

5. アメリカ企業には戦略がなかった

ランチェスター戦略は、日本企業の海外進出にも使われた。これについて、マンチェスター・ビジネススクールのキャンベルが、次の指摘をしている。「ランチェスター戦略は、マーケットを商品・消費者で分割すると同時に、地理的にも分割する。そして、分割された特定のセグメントを攻撃し、その終了後、次のセグメントに移動し、マーケット全体に浸透するまで続ける日本独自のレーザービーム式マーケティング戦略に拍車をかけた。……（中略）……この方法は、1970年代後半から1980年代前半にかけて、キャノンがゼロックスに対抗するためにとった戦略の一部をなす。キャノンは、まず、攻撃をスコットランドに集中した。そこで40%のマーケット・シェアを獲得した後に、イングランドの地域を慎重に選択した上で攻撃し、その後、おびただしい販売戦力でロンドンを攻撃した」。

そして、次のように嘆いた。

「Of course, business strategy is more than just market share strategy. But given the emphasis which the Japanese place on this aspect of corporate strategy it is unfortunate that lanchester's followers in the West are largely confined to the narrow worlds of mathematics and operations research.」⁽⁸⁾

一方、ランチェスター戦略の存在を知らないアメリカの経営学者やコンサルタントは、日本企業のこのような切り込みを、合理的な戦略によるものではなく、武士道の反映とみなす的外れな理解をし、また、その受け売りをする日本の学者や経営ジャーナリストが見受けられる。

これについて、テキサスインスツルメント、サンマイクロシステムなどでコントローラーや役員を歴任した日本 CFO 協会理事田原沖志（たはら おきし）は、次のように指摘した⁽⁹⁾。

「アメリカ人は、日本企業には戦略がないと思い込み、孫子やランチェスター戦略による日本企業の戦略的な行動を、宮本武蔵『五輪書』の精神論の反映と勘違いしている」。

そして、つぎのとおり付言した。

「アメリカ企業には核となる戦略原理がなく、コンサルタントファームが次々と新手法の経営手法を唱え、それに翻弄され、特に、危機に直面した時の戦略の選択と方向付けに弱い」。

日本企業が、1970～80年代に、当時、資金的にも技術的にも圧倒的に優勢な欧米企業と戦い、貿易自由化後も国内マーケットを守り、世界のマーケットを攻略できた理由は、「終身雇用、年功序列、企業内組合という三種の神器による企業特有の技能の育成や忠誠心」であるとの決めつけが常識のようにになっている。たしかにそういった理由もあったかもしれないが、それだけで世界マーケットを攻略できるはずがなく、次のような理由も考慮すべきである。

- ・クールな取引（トランザクション）ではなく、共存共栄・相互信頼を当然の理念とする企業間の連携（アライアンス）が、製品の開発・改良・生産・販売の効率化やリスクの分担を可能にした。
- ・利益の最大化ではなく、ライバルの顧客を奪取し、売上シェアでナンバーワンになることを至上課題とした、攻撃的で体系的な「ランチェスター戦略」があった（利益は必要だがほどほどでよい）。
- ・戦争で負けたアメリカに、ビジネスで勝つと決意し、また、旧日本軍や孫子などで戦いの基本（戦略、戦術、指揮統制）を学んだトップが多数おり、ビジネスを会社の存亡を賭けた戦いとみなし、その理論や理念にマッチしたランチェスター戦略を評価し活用した。
- ・アメリカには、短期的な利益を最大化する競争戦略論（実際には競争回避論）はあっても、ライバルから顧客を奪取する競争戦略論はなかった。

ちなみに、日本企業のアライアンスの能力と威力について、スタンフォード大学の組織経済学者ミルグロムとロバーツは、トヨタを引用して次のように指摘した。「多数の部品メーカーに価格競争をさせる GM の代わりに、トヨタはずっと少ない部品メーカーと長期的な関係を築いたため、トヨタのニーズにあうように技術や機械に多額の投資をするリスクを部品メーカーが負担した」⁽¹⁰⁾。

また、バーニーは、日本企業のそれについて、次のように述べ、アメリカ企業もそれはわかっていたが、できなかったと嘆いた。「成功する戦略的提携とは、法律的な契約関係を超えて、パートナー間の信頼関係や友情はもちろん、両者の長期的利益のために、自己の利益を進んで犠牲にするような意識までも備えた関係であるかもしれない」⁽¹¹⁾。

6. 何としても24%をクリアし、40%を狙う

キャノンの事例紹介で示された40%という数字は、コロンビア大学のクープマンたちオペレーション・リサーチ・チームが開発した、「ランチェスター法則にゲームの理論を援用し、戦力最大化の条件を、生産力と補給力も勘案して算定するランチェスター戦略モデル式」から、田岡と共にランチェスター戦略の開発にあたった社会統計学者斧田大公望が導出した市場占拠率の目標数値モデル（図2）に示される安定目標値の概算値である。

図表2 市場占拠率目標数値モデル

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①上限目標値 74%：絶対的な独走状態②安定目標値 42%：安定的な強者の位置。独走態勢に入る。③下限目標値 26%：弱者と強者の境目。トップになることもあるが不安定。④上位目標値 19%：弱者の中の相対的強者。伸びるか、落ちるか不安定。⑤影響目標値 11%：存在がマーケット動向に影響を与え、注目される。⑥存在目標値 7%：存在が競合社として認められる。⑦拠点目標値 3%：存在自体が無視されるが、なんとか存在できる。 |
|--|

このモデルの存在が、私がランチェスター戦略を推奨する第2の理由である。なぜなら、自らのポジションと目標を客観的に評価、設定するのに役立つ、また、「シェア・ナンバーワンになり、シェアが42%を超せば圧倒的に有利になる」という競争優位の基準と、「シェア・ナンバーワンでも、シェアが26%を超さなければ競争に翻弄される」というイニシヤチブ発揮の基準を示すからである。一方、今日の他の競争戦略論は、競争優位の獲得を目的にかかげるが、競争優位の基準を示せずにいる。

もっとも、問題は、その現実的妥当性である。マーケットのありようは千差万別であり、実感が伴わなければ使わなければよいだけであるが、これらの数値は、多くのトップやミドルの実感に即した数値といえよう。たとえば、トヨタの国内新車登録台数のシェアが1996年に40%を切った際、当時の社長奥田碩（おくだ ひろし）は次の檄を飛ばし、販促に多額の資金を投入するなどして、シェアを1998年に40%に戻した。

「シェアはみんなが考えている以上に大事です。40%を切るか切らないかでは、天と地ほどの差がある。40%は単に区切りの数字かもしれないが、経営には明確な旗が必要です。40%はひとつの旗、旗を掲げた以上、それを必ずなびかせなければならない」⁽¹²⁾

40%は競争優位を獲得する基準値であるが、ライバル各社も得意分野を絞り込んで、その切り崩しに必死であり、それと対抗する努力を怠ればシェアが低下して競争優位を失し、GMのごとくつぶれていく。また、コロンビア大学のグリーンワルドたちは、20～25%のマーケット・シェアを維持できなければ、「規模の経済など望むべくもなく、ライバルと肩を並べるのは無理だ」⁽¹³⁾と論じている。

小さなセグメントでも、同じである。そこで、26%のシェアを取ることができ、小さな勝利を積み重ね、40%を狙うことができるセグメントを見つけ出すのである。そのためには、調査分析力と判断力に優れなければならない。セグメントを特定すれば、その攻略に集中するのだが、集中とは、他の可能性を切り捨ててひとつの可能性にかけることである。

たとえば、岡山県の攻略に集中すると決めれば、すぐに成果があがらずとも、隣の広島県にまで活動範囲を広げて力を分散させてはいけぬ。ランチェスター戦略では、攻略対象以外の地域や顧客層に活動範囲を広げることをテリトリージャンプと呼び、タブーとする。当然これは、大変な決断力と不安に耐える強靱な精神力を必要とし、それに劣れば、ランチェスター戦略を実行できない。また、判断の誤りや予想外の状況の変化により勝算が見込めなくなれば、これまでにかけて資金や努力に執着せず、見切って、撤退する決断力をもたなければ、とめどなく資金が流出し、努力が空回りして破滅していく。

ランチェスター戦略は、このように、戦略の限界、ひいてはトップの資質に成否が大きく左右されることを明示し、その資質にも言及している。これは個人のビジネスパーソン、たとえば営業マンについてもいえることである。あれこれ頑張っても成果があがらないのは、「なんとしてもこの分野をものにする」という集中力に欠けて、あれもこれもと手を出しているか、強力なライバルの顧客の奪取を試みている場合が多い。こういった場合は、セールスポイントを3つ以内に絞り込んで、自社より弱体なライバルの顧客の奪取に専念して勝つことが先決である。

7. ランチェスターの敵はランチェスター

ランチェスター戦略の利用は、競争に勝つための必要条件ではあっても、十分条件ではない。なぜなら、近年、改めてランチェスター戦略を学ぶ企業が増えており、それを知らない企業でも、しっかりした企業は、同様の発想で活発な活動を展開する企業が珍しくなく、「ランチェスターの敵はランチェスター」といった戦いが繰り返されているからである。

ドトール・コーヒーの創業者鳥羽博道は、「ランチェスター戦略を知り、自分のやってきたことは、まさにランチェスター戦略だったと気がついた」⁽¹⁴⁾と述べているが、メリハリの効いた活動を展開し、経済危機下でも善戦している企業のトップにランチェスター戦略を説明すると、同様の感想が返ってくることが多い。

ちなみに、澤田秀雄は、幹部に「ライバルも、孫子の兵法とランチェスター戦略を知っていると想定せよ」⁽¹⁵⁾と説く。そこで問われるのは、戦略を実行する組織力である。

田岡自身、1980年代中頃に、日本企業の販売戦略はレベルアップしたが、個人プレイに依存し、組織力が弱いことを指摘している。そして、活動のプロセスを管理するシステムの構築・運用と成果主義（田岡は結果主義とよぶ）の抑制を説いた。それは、今日、経営戦略論でリソース・ベースド・ビューとしてアピールされる、「個々の社員が目標達成のためにベストを尽くす協働（コラボレーション）の意思と能力の向上」であり、それを確実にするための指揮統制である。

なお、戦略を実行するための指揮統制については拙著『ランチェスター思考Ⅱ 直感的問題解決のフレームワーク』（東洋経済新報社、2010年）で論じたので、参考にさせていただきたい。

■参考文献

- (1) 福田秀人、2008、『ランチェスター思考：競争戦略の基礎』東洋経済新報社
- (2) 福田秀人、2008、『ランチェスター思考：競争戦略の基礎』東洋経済新報社
- (3) 田岡信夫、1986、『総合ランチェスター戦略』ビジネス社
同書は、田岡信夫の遺稿であり、ランチェスター戦略の最終バージョンである。ランチェスター戦略の内容は、すべて、同書より引用した。
- (4) Barney, J., 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, second edition. (『企業戦略論』ダイヤモンド社)
- (5) Greenwald, B. and Kahn, J., 2005, *All Strategy Is Local*, Harvard Business Review, Sept. 2005. (「シンク・ローカル、アクト・ローカル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、2006年3月号)
- (6) Ghemawat, P., 2001, *Strategy and the Business Landscape Core Concepts*. (『競争戦略論講義』東洋経済新報社)
- (7) 福田秀人、2008、『ランチェスター思考：競争戦略の基礎』東洋経済新報社
- (8) Campbell, N., "A British Military Theory Finds Favor Among Japan's Business," *Financial Times Newspaper*, 30, Jan, 1985.
- (9) 田原沖志、「田岡理論と競争戦略」『ランチェスター戦略学会第3回研究大会報告』、2010年11月23日
- (10) Milgrom, P. and Roberts, J., 1992, *Economics, Organization and Management 1*. (『組織の経済学』NTT出版)
- (11) Barney, J., 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, second edition. (『企業戦略論』ダイヤモンド社)
- (12) 佐藤正明、「トヨタストラテジー」『日経ビジネス』、2008年10月6日
- (13) Greenwald, B. and Kahn, J., 2005, *All Strategy Is Local*, Harvard Business Review, Sept. 2005. (「シンク・ローカル、アクト・ローカル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、2006年3月号)
- (14) 福田秀人、2008、『ランチェスター思考：競争戦略の基礎』東洋経済新報社
- (15) 福田秀人、2008、『ランチェスター思考：競争戦略の基礎』東洋経済新報社