

# 「ランチェスター戦略」

小さな会社が手放すタイミングは？

1/14/2010

伊藤達夫

小さな会社でランチェスター的な考え方を使うというのは、内部環境よりも、外部環境を重視し、外部環境の変化に臨機応変に対応しつつ、ビジネスをやっていくということと、ほぼ同義である。

小さな会社の内部リソースは乏しい。内部リソースありきでやっていって生き残れるほどのリソースを持つ企業は大企業である。外部、特に競合の動きに留意しながら、ある意味でビクビクしながら次から次へと手を打っていかないといけない。悪く言えばラットレースである。

当然、大量の内部リソースを持つ場合の外部環境に対するランチェスター的な考え方も存在するのだが、戦力が拮抗していればまだしも、弱者に対してそれを徹底することはあまり流行っていない、というか、やるリスクは大きい。ランチェスターの考え方を使えば、強者は弱者を徹底していたぶることができる。しかし、それはこれまでのケースからあまり得策ではないことがわかっている。

例えば、マイクロソフトのように独占禁止法にひっかかり、勝てるわけが無い司法が敵に回ってしまったり、アマゾンのワンクリック特許の侵害への対応に、エンドユーザーの不買運動が起こったりと、強者による弱者いじめは、経営の世界ではあまりいい結果をもたらさない。

話を元に戻すと、小さな会社は当初、ランチェスター的に外部環境を重視して、自社のアクションを定めていくことが必要である場合が多い。外部環境が激しく動けば、アクションもめまぐるしく変わる。いや、大企業的に見れば、さして変わっていないように見える環境でも、小さな会社にとっては激変なのである。アクションを次から次へと打つ。時には、アクションをうっている間に環境が変わったりする。社内は大忙しであるし、大混乱であるが、外部環境への適応に忙しい小さな会社の日常はこんなものである。

ただ、そういう会社は、社長は極限までがんばり続け、役員も、頑張っ走り続け、部長も頑張っ走り、課長もなんとか頑張っ、平社員は頑張れなくて離脱するという社内環境にある場合も多い。こんな社内の環境では、社員はなかなか定着しない。社長も現場を離れられない。社長が現場を離れられないからこそ、臨機応変ぶりが改善しない。内部環境的には悪循環にある。

ただ、外部環境に臨機応変に適応しないと、売上は如実に下がるという状況では仕方がないことである。簡単に「方針を固めればいい」というコンサルタントの方もいらっしゃるが、そんなにいい方針がいきなり出てくるのなら、臨機応変に施策の試行錯誤し続けて、社員が疲れているわけがない。

だから、生き残るのに精一杯の小さな会社はそれはそれで仕方がない。ただ、新興市場への上場

や、大口の資金提供者が出てきたりするなどのきっかけを得ることができたら、徐々に外部環境を重視する考え方から、内部環境を重視した考え方に転換していくことも、更なる成長の望むのならば、選択肢として有り得ることである。

ちょっとキャッシュに余裕がでてきて、小さい業界であっても、地位が確立されてきたなあ、と思ったら、社長がいつまでも陣頭指揮をとれるわけでもないの、社長は企業全体の成長戦略を考えたり、もしくは組織体制の強化などを考えてもらって、すこしずつ現場に権限を委譲していく。

このあたりのタイミングで、ランチェスター的な考え方、特に小さな会社が取べき弱者の戦略としてのランチェスターは手放して、内部環境を重視する考え方、コアコンピタンス的な考え方に切り替えていくことが望ましい。コアコンピタンス的な考え方にも、トレーシーとウィアセーマが主張したような、業務オペレーションの効率の良さを突き詰めていくのか、社内の発想の良さを鍛えていくのか、顧客とのリレーション強化を突き詰めるのか？ぐらいの深さが必要であると思う。

小さな会社だが、しっかりした地位を築いたのなら、これまでほど外部環境の変化に対応してアクションを打ち続ける必要性はなくなっているのである。ただ、やっぱりアクションを打ち続けないと売上は下がる傾向はあるし、それは怖い。ランチェスター的に、外部環境重視で築いた競争優位は、経営者がある程度安心できるキャッシュ量、地位を確保できたタイミングで、手放していくことができないと、次への階段は上れない。ある程度の大きさの企業を作りたいのなら、陣頭指揮を取ることをやめ、幹部に権限を委譲していく必要がある。

必ずしも、外部環境を重視することと、社長が陣頭指揮を取ることは、同義ではないのでは？と思うかもしれない。ただ、外部環境を重視した考え方から、内部環境を重視した考えに切り替えることと、ランチェスター的に外部環境に対応し、あまり内部環境を省みないアクションを打つことから、外部環境への細かな対応は手放し、コアコンピタンス醸成に向かうことはほぼ同義である。

手放すのは確かに怖い。幹部をいきなり信用するのも怖い。自分のお金が減るのは怖い。社員に会社のお金を使う決定の権限なんて与えたくない。しかし、内部環境を信じ、コアコンピタンスを確立しないことには、次の成長カーブは描けない。さもなくば、社内を混乱させながら、外部環境の細かい変化に対応し続けるラットレースは、未来永劫続いていく。あなたは一生、走り続けなくてはならない。