



ランチェスター協会 レポート 第 8 号 第 229 回 戦略研究会 報告

2017 年 7 月 12 日 ランチェスターホール(協会常設会場)

発行
特定非営利活動法人
ランチェスター協会
編集責任者
特定非営利活動法人
ランチェスター協会
インストラクター委員会

～講演～

魔法瓶市場 3 位から 1 位へ「サーモスのランチェスター戦略」

講師：駒井俊雄（協会理事、株式会社クリエート・バリュー代表取締役）



今でこそ世界 1 位のシェアを誇る魔法瓶メーカー「サーモス」ですが、1990 年代は「象印」、「タイガー」の 2 強に頭取られた 3 位。魔法瓶事業は売却か廃業かという状況に追い込まれていました。そんな中、ランチェスター戦略と出会い、実践し、奇跡の逆転劇を第一線で経験

された駒井俊雄氏に講演いただきました。

サーモスは日本酸素株式会社(現 太陽日酸株式会社)の魔法瓶事業会社。日本酸素(株)は世界で初めてステンレス魔法瓶を開発したにもかかわらず、消費財販売の経験が乏しく、2 年程かけて代理店の開拓を行う間に、象印とタイガーに後発参入され、あっという間に小売店や代理店を抑えられてしまいます。サーモスの市場シェアは 20%程度で、それも徐々に落としていきました。上位とは 1.5 倍差、1 位とは 2 倍の差をつけられ射程圏外の存在でした。

バブル経済崩壊後、本社は魔法瓶事業部の売却か廃業を検討します。その噂は多くの人材の流失を招きました。残された若手社員は「戦略勉強会」を立ち上げ、ランチェスター戦略と出会い、自社の戦略が間違っていたことに気づきます。「技術力があるのに競合と同じ物を作っている。」「弱者なのに最終顧客に接近せず、代理店の倉庫ばかり掃除している。」、全てが間違い。

駒井氏はじめ、若手社員は「世界シェア 1 位、他社から真似される会社になろう」と自社のあるべき姿と目標を立て、戦略を立て直し、実践します。『弱者は顧客に接近すべし』の指導に習い、消費者アンケートを数多く実施。競合(強者)の後追をするフルライン商品の開発は行わず、アンケートから見えてきた、「魔法瓶を使ってない OL や中高生」に集中した商品を作ります。営業はこれまでのような代理店への営業ではなく、各地域でランチェスター式 ABC 分析を行い重点小売店に営業を集中します。小売店に直接行くことを嫌がる代理店とは取引を止めるくらい、弱者の戦略を忠実に

実践しました。どんな小さなことにでも差別化した結果、「差別化のサーモスが来たぞ！」と小売店から言われるくらいの存在になります。

小売店との直接の会話は、代理店を通した小売店の声と全然違います。小売店が求めているのは「よそより差別化された商品」「消費者の声」。サーモスはそのどちらも持っている小売店が知ると、自然と小売店から直接声がかかるようになります。競合を待たせてでも、サーモスと面談時間を取ってくれるようになりました。『接近戦がものすごく大事だということがわかりましたね』と、駒井氏は語ります。

その後開発された「スポーツボトル」が爆発的にヒットし、魔法瓶市場を劇的に変えます。1 年後に象印が類似商品を発売するも、サーモスは女性用、カバンに入るタイプなどフルラインで迎え撃ちます。強弱逆転です。実際、サーモスは 3 年後に国内市場シェア 1 位を成し遂げます。現在世界でシェア 1 位。駒井氏らが掲げた自社のあるべき姿と目標が、サーモス内の共通言語「ランチェスター戦略」の実践で現実されました。

「中国人向け就活塾事業ランチェスター理論実践」

第 3 期澤田経営道場 道場生 佐藤泰樹

ランチェスター戦略実践事例報告

第 3 期澤田経営道場にてランチェスター戦略を学び、事業に活かす発案をされ最優秀賞を受賞。

中国人留学生の就職活動を支援する事業へ新規参入するに、狙い目の大学の格付けを、ランチェスター式 ABC 分析から抽出、実際の留学生へ接近は自身の強みである中国人留学生学友会とのネットワークを最大に活用。足下の敵を意識し常にミート。競合のシェアや生徒数を詳細に数値化し、2ヶ月毎のシェア目標とそれを達成するための戦術が網羅された事業計画を発表されました。



報告者：龍野智幸(協会理事 認定インストラクター)