

ランチェスターの占拠率の理論 ②

1. ナンバーワン主義

占拠率競争をつきつめて研究すると、勝ち方において三つの法則を学ぶことができる。

① ナンバーワン主義

差別化のない競争の中では、ナンバーワンだけが安定し、有利となる。地域ナンバーワン、販売量ナンバーワン、得意先ナンバーワンなど限定された中でナンバーワンをつくる。

シェアと利益率にも密接な関係があり、**利益は何らかのナンバーワンを持っている企業に集中する**。まず、小さな勝利を収め続けることで、少しずつ道が開ける。「**勝ちながら成長してゆく**」クセをつける。

*小売業の場合でも、企業売上の大小は関係ない。限られた商圈の中で、たとえ1店舗でも、そこでナンバーワンになればいいのだ。

② 競争目標と攻撃目標

競争目標は、占拠率が自社よりも上位にある企業。

攻撃目標は、自社よりシェアが下位にある企業。

1位の企業は到達すべき目標であって、戦う相手ではない。

競争すべきは自社よりシェアが下位にある企業。まず、勝ちやすいところから勝って、「**勝ち癖**」をつける。大企業であっても新規に参入する地域、商品においては「**弱者の戦略**」を取らねばならない。企業のプライドが時として勘違いを引き起こし失敗するケースがある。

「勝ちやすきに、確実に勝つ」

*二番手、三番手の戦略参照

③ シェアの高さがメリットを生む

シェアが高ければそれだけのメリットが生まれる。

*地域ナンバーワン店舗でも同じことが言える。

そのメリットは

(1) 入ってくる情報が多くなる。

商品情報や市場情報に精通できるようになる。どこに攻撃をかけるか、どの点を攻撃するかといった打つ手の**的中率が高くなる**。

*的中率の高い戦略を立てる。

(2) 価格政策で主導権を握ることができる。

占拠率上位の企業が価格を引き下げると、下位の企業はそれに対抗するために同じ率かそれ以上の率で引き下げなければならない。下位の企業が価格を下げて、上位の企業の引き下げ率は、下位より低くても十分対抗できる。

(3) 三大目標値の現実的応用

日本国内の現状を考えると、「73.9%」「41.7%」「26.1%」といった数値は、非現実的な場合が多い。それを使える業界は、自動車業界、ビール業界、化粧品業界、衣料品業界などしかない。

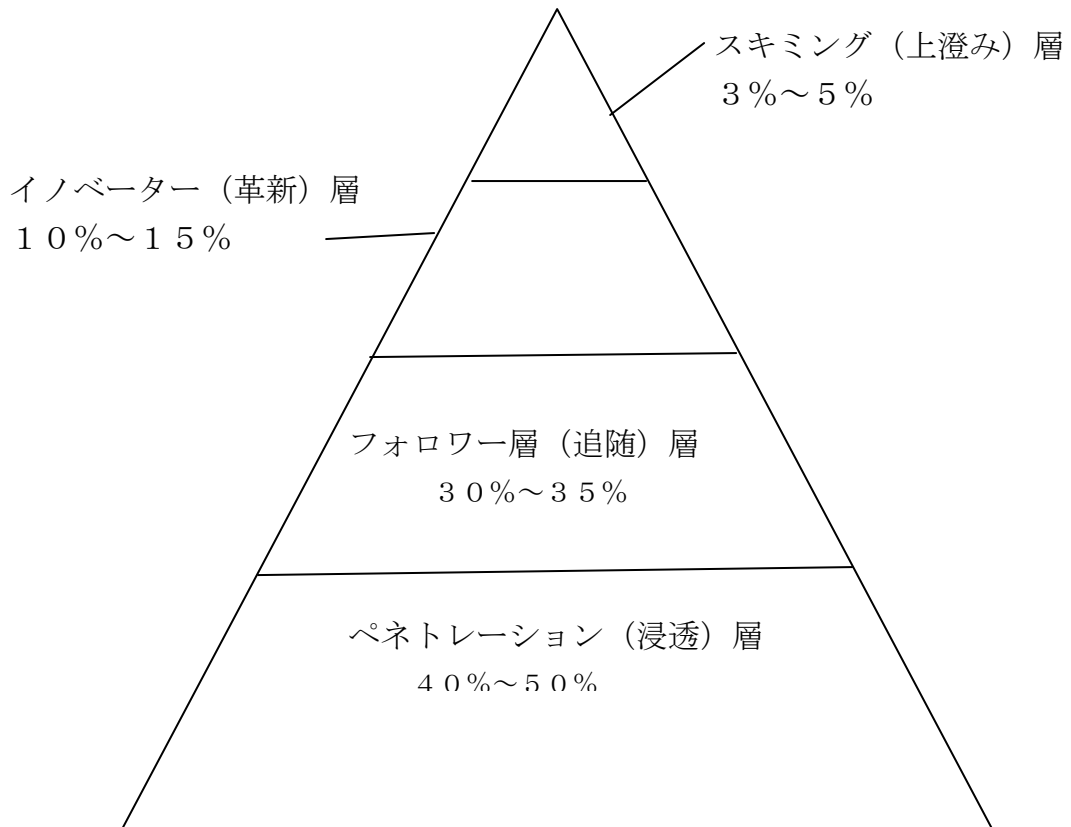
現実的な応用では

* 自社、自店の現在の位置を知り、次の目標を立てる。

- ① 2.8% (拠点目標値) かりうじて存在を認められているギリギリのラインのレベル。弱者の平均水準である6.8%の41.7%のシェア。
- ② 6.8% (存在目標値) ライバルから競合者として認められる最低ラインのレベル。26.1%の中の、26.1%のシェア。
- ③ 10.9% (影響目標値) 存在がマーケット動向に影響を与え、注目される。強者の足がかりのレベル。26.1%の中の、41.7%のシェア。
- ④ 19.3% (上位目標値) 弱者のどんぐりの背比べから一歩抜きんでた状態。伸びるか、落ちるかが不安定なレベル。
- ⑤ 26.1% (下限目標値) 弱者と強者の境目。トップになることもあるが不安定なレベル。

- ・「難しいが達成すれば大きな成果が得られる課題」と「簡単だが達成しても小さな成果しかあがらない課題」とではどちらを選択するか。
- ・10人の指示をとりつけようとするならば、まず、3人の賛成をとることに全力をつくす。あと4人を説得すれば、一人残らず賛成してもらおうための苦労と時間を省くことができる。
- ・こどもの「みんな持っている」は何人か 何パーセントか

2. 4つの階層



① **上澄み層** 消費者レベルでいえば、年収 2,000 万円を超える高額所得者だ。3%~5% その特徴は

- (1) 一つのブランドや企業に対する忠誠心があまりなく八方美人。
- (2) モノを購入する動機は使用価値が中心であり、所有価値で動かされることはない。
- (3) グループ活動はあまり好まないが、非常に限られたインフォーマルなグループでサークルをつくり、情報交換をしながら、相互扶助的な活動で地位を保っている。
- (4) 価格に鈍感な層であり、価格だけでは動かない。
- (5) キーマンとよばれる購買決定者の数が複数であり、購入決定システムができている。

* スーパーマーケットは、この層をあまり対象にした品揃えをしない。扱いは高級食料品店。

② **革新層** すぐ下の追随層から這い上がってきた経歴があり、いわば、「弱者」だった過去がある。そのため、上澄み層に対する対抗心とコンプレックスの裏返しの自己顕示欲を強く抱いている。年収 1,000 万円～2,000 万円以下、10%～15%

- (1) 知識欲が強く、商品知識が豊富であり、特に新商品や技術講習会などの関心は非常に高い。
- (2) それでいて行動は極めて保守的で、一匹狼的で、集団的ではない。
- (3) 最高級品志向がありながら、価格には敏感である。だが、敏感でないふりをする。
- (4) オピニオンリーダーの中心層で、流行にも強い関心を持つ。
- (5) 「先買い層」とも呼ばれ、新製品が登場すると、何でも真っ先に買ったがる。

* 景気によって上にも、下にも振れるためこの層の動きには常に注目しておく。

③ **追随層** 平均的な層。「みんなで渡れば怖くない」という層。

年収 400 万円～1,000 円 30%～35%

- (1) オピニオンリーダーに影響されやすく、流行の中心的な担い手となる。
- (2) 周りが買うと、自分も買いたくなる。その動きは集団的。
- (3) 催し物、パーティーなどの集団的な会合や、イベントを好む。お祭り騒ぎ的な雰囲気が好き。

* 追随層を攻略するには、革新層に売り込むのが手っ取り早い。

④ **浸透層** 年収 400 円以下 40%～50%

- (1) 価格にも敏感であり、割引き、特売といった催し物に関心が高い。
- (2) インセンティブに関心が高く、景品付きを好み、そのアイデアに左右される傾向がある。
- (3) ブランド志向は弱く、アイデアや催し物、あるいは、後光効果として利用されるタレントなどに左右されやすい。

* チラシを見て安ければ、時間をかけてでも遠くまで買いに行く層。

* 追随層は、好況期には、上の革新層に引きずられ、不況期には下の浸透層に引きずられる。

ペネット作戦

下位の80%への層に大量販売を狙う作戦をペネット作戦と呼ぶ。

ペネット作戦に適した商品

- (1) 大衆的な商品で、量産の見通しのあるもの。
- (2) 価格の安さが重要を増大させる大きな要因になるもの。
- (3) 量産によってコストダウンのメリットが顕著なもの。

*インフルエンザ対策のマスクは、大量生産により価格が安くなり需要も伸びた。内容量も多くなった。

ペネット作戦の成功の条件

- (1) 先発者や強者に対して、2割以上安い価格で勝負する。
- (2) 催し物、景品付き、実演販売を併行して実施する。
- (3) 単品を1つずつ売る。セット販売はうまくいかない。

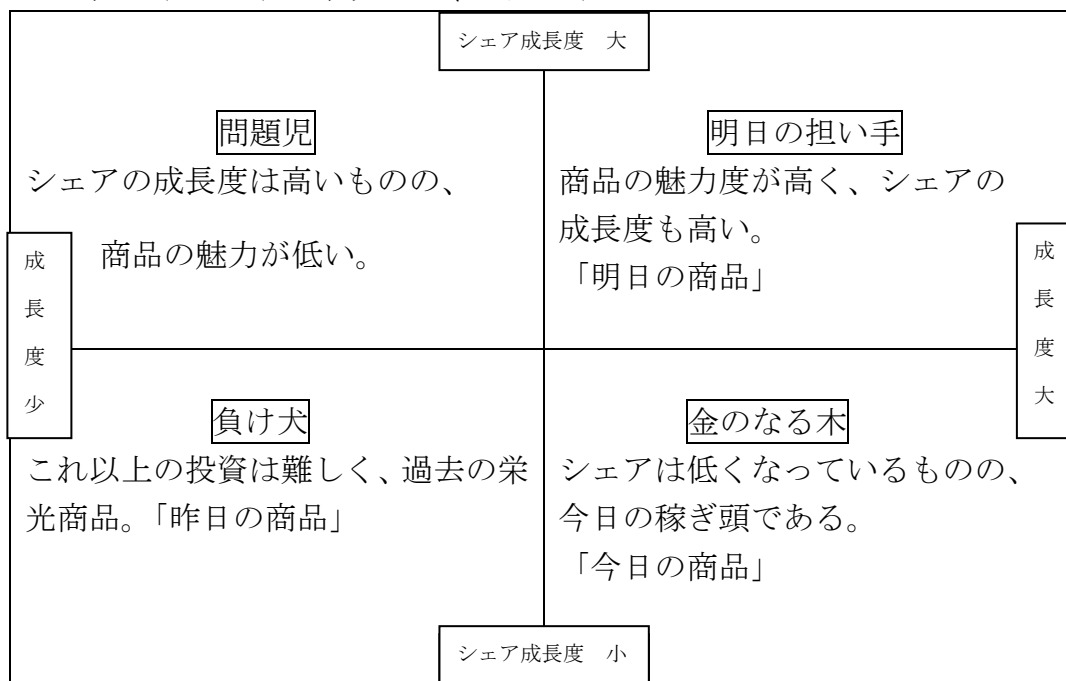
*PB商品は、NB商品より2割以上安く設定する。

3. プロダクトラインの原理

縦軸をシェアのせいちょうど、横軸を商品の魅力度で分類したもの。

全ての商品には、必ずライフサイクルがあります。将来を見据えながら商品の入れ替え、商品の多角化をすすめていきます。

プロダクトポートフォリオマネジメント



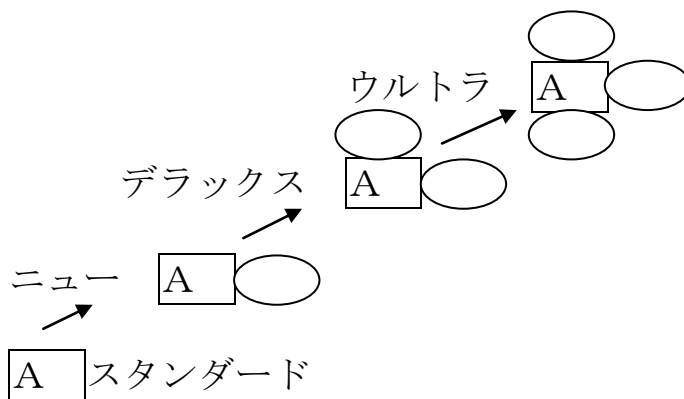
4. プロダクトミックス

商品ごとの性格上の組合せ、商品の質的な組合せの問題をいいます。

① 商品のライフサイクルを伸ばすためのミックスパターン

商品に機能を追加して組み合わせる。

成熟した現在の社会では、商品のサイクルはますます短くなっていきます。そこで、商品をモデルチェンジしていく形や、スタンダードに対してデラックスという形などで、商品や機能を組合せていくことである。単品のAという商品だけならすぐに寿命がきてしまうところを、A→B→C→Dというように、製品系列をつなげてゆく。



② 相乗効果を狙ったミックスパターン

Aという商品が売れてくれば、B、C、Dもそれにつれて売れてくる、相乗性のある商品の組合せをいう。

商品の質的、機能的組合せについての発想がないと、一方の商品が売れると、もう片方の商品が売れなくなるといった事態を招かないようにする。

A商品は磁石の役割

