

# THANKS (VOL. 8)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成10年2月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707  
TEL:042-924-8774  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

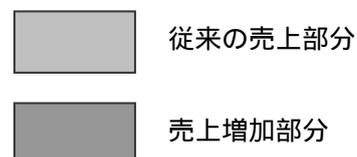
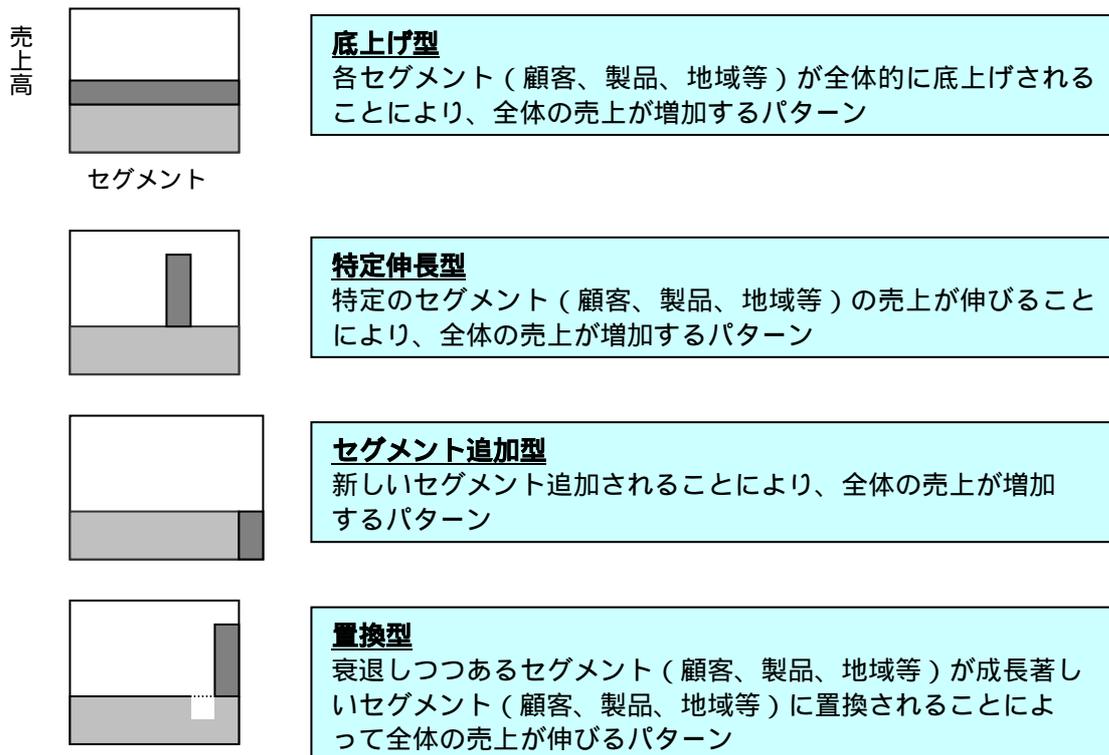
### 『事例に見る売上拡大の4つのパターン』

前号(第7号)の特集「売上拡大のための検討プロセス」の中で、どのような業種/業態でも当てはまる普遍的な「売上拡大の4つのパターン」を解説しました。  
この「4つのパターン」の考え方は、企業の大方針から営業マンの個別方針まで、どのようなレベルの方針決定においても、非常に重要なものです。

今回は、大方針にあたる企業戦略レベルで、どのように活用されているかを事例を中心にまとめます。

#### <売上拡大のための4つのパターン ... 前号参照>

\*「ライン追加型」を「セグメント追加型」に名称変更しました



## ビール業界における各社の戦略の変遷

「売上拡大の4つのパターン」の企業戦略レベルの事例として、非常に理解しやすいのがビール業界です。以下、各社の戦略の変遷を例に解説します。

- ・1980年代半ばまで、各社の戦略は一律に「**底上げ型**」でした。  
各社ともに、営業マンの増強や広告宣伝の増加等により、売上の拡大を図っていました。  
いわゆる体力勝負の業界であり、トップの麒麟ビールが、長年にわたり60%以上の圧倒的なシェアを確保していました。
- ・こうしたビール業界の中で、転機となったのが1987年のアサヒビールのスーパードライの発売です。  
1985年にシェア9.9%と初めて2桁を割ったアサヒは、企業としての生き残りをこの「辛口ビール」に託しました。徹底した資源の集中投下は、まさに「**特定伸長型**」の典型と言えます。
- ・このアサヒの成功を見て、その後各社が行ったことは、新しい商品の落下傘的な投入でした。味の違いだけでなく、季節限定・地域限定ビール等々、何十という種類の商品が発売されては消えて行きました。  
こうした各社の戦略は、従来商品からの「**置換**」による売上拡大を狙ったものでしたが、どれも中途半端で「従来商品の売上部分」と「新商品の売上部分」が相殺されるだけで、結局、売上増にはつながりませんでした。
- ・ビール業界での「アサヒの一人勝ち」が進む中、サッポロビールとサントリーが起死回生の策として行ったことが、1994年の発泡酒（ドラフトィ、ホップス）の発売です。別名「**節税ビール**」と呼ばれる発泡酒は、まさにビールユーザーの「置換」を意図した商品ですが、元々ビールのシェアが低い2社にとっては、「**ライン追加型**」の意味を持ちました。  
発泡酒市場はその後、順調に拡大し、現在では全ビール市場（ビール+発泡酒）の5.7%を占めるまでになっています。ビールでの低迷が続く両社（特にサントリー）にとっては、無くてはならない収益源です。
- ・この10年間、盟主の麒麟は迷走しています。スーパードライに対抗し製法を「生」に変えたラガーは、余計にコンセプトがあいまいになりました。今年の2月下旬には、発泡酒（麒麟淡麗）を発売しますが、これは、サッポロやサントリーとは比較にならない大きなリスクがあります。  
先行2社にとっては「**セグメント追加型**」であっても、麒麟にとっては、完全な「**置換型**」の戦略であり、自分で自分の首を絞めることになり兼ねません。  
麒麟は「麒麟淡麗」の発売の狙いを「スーパードライ愛飲者の切り崩し」としていますが、これまで発泡酒の発売以来、スーパードライも順調に伸びてきたことを考えると、結局、置換されるのは、スーパードライ以外のビール（ラガー等）でしょう。麒麟の狙い通りにはならないと思います。  
いずれにしても、今後の動向が注目されます。

### <参考> 麒麟とアサヒのシェアの推移

	1985年	1990年	1997年
麒麟	61.3%	49.3%	42.6%
アサヒ	9.9%	24.6%	34.4%

## その他の業界での各社の戦略

その他の業界での各社の戦略を「4つのパターン」と対応づけて紹介します。

### <底上げ型>

- ・中堅コンビニエンスストアの**サークルK**は、全国2,000店舗の70%を中京地区に集中出店し、配送効率のアップ、店舗指導の強化とともに、地域における認知度の向上に努めています。また、ハイウェイカード等の新しい商材に積極的に取り組んだり、駄菓子売場を設けたりして、加盟店売上の底上げを図っています。
- ・**伊勢丹**はイタリアの人気ブランドであるプラダの軽雑貨（ナイロン製バッグ等）を従来のブランド売場とは分けて、正面玄関のそばで販売するようにしました。これは、購買データを分析した結果、軽雑貨の顧客と衣料や高級靴を買う顧客とは全く違う層であり、どちらの顧客層も落ち着いて買い物ができるようにした方が、双方の売上拡大につながると判断したからです。

### <特定伸長型>

- ・フィンランドの**ノキア**は、製紙関連・ゴム関連・通信関連といった事業分野の中で、特に通信関連に特化しました。資源を集中投入した結果、今や世界有数の通信機器メーカーに成長しています。（通信関連への特化の過程で、製紙やゴムは最終的には事業を売却） *特定事業の伸長*
- ・**ヤクルト本社**は56,000人いるヤクルトレディーの中で、本気で収入を増やしたいという意思を持っている人（配偶者控除の壁を破る意思がある人）を精鋭販売員として選別し、マンツーマンで指導を行ったり、特別なインセンティブを与えています。 *特定人材の伸長*
- ・**日立製作所**は、系列販社依存型の営業による限界を打破するために、これまで販社に遠慮して、積極的に活動していなかった直販部隊を強化し、売上拡大を図っています。 *特定部署の伸長*

### <セグメント追加型>

- ・**旭硝子**は、本業の建材、自動車用ガラスの需要が減少する中、独自技術を生かして、TFT用の大型ガラス開発し、電子分野で大きな売上を上げています。 *新しい分野の追加*
- ・**日本通運**は、通販会社に対して、カタログの配送だけでなく、封入から宅配まで一貫したサービスを提供する事業を始めています。 *新しいサービスの追加*
- ・**日本ジャンパー**（DPEチェーン）は、配送効率が悪く競合他社が見向きもしなかった地域を積極的に開拓することにより、売上を大幅に伸ばしました。 *新しい地域の追加*
- ・**ダイエー**は、コンビニエンスストアに対抗して、単身者をターゲットとした24時間営業の小型スーパーを展開し始めています。 *新しい時間の追加*

### <置換型>

- ・**インテル**は、MPU市場において、次々に新製品を開発し、自ら従来製品を陳腐化させることにより、顧客の「置換」を促進しています。
- ・**テレビメーカー各社**は、高品位テレビやワイドテレビを積極的にPRし、成熟したカラーテレビの買い換え需要を促進しています。

## 自社の置かれている状況と「4つのパターン」との対応

前号で解説したとおり、「どのような方針を打ち出すべきか」は、状況によって答えが変わります。自社の置かれている状況と「4つのパターン」の基本的な対応を以下に示します。

\*あくまで「基本」であり、絶対的なものではありません。

		底上げ型	特定伸長型	セグメント追加型	置換型
投入資源の 余裕	有り				
	無し				
市場における ポジション	トップ				
	チャレンジャー				
製品（事業） ライフ サイクル	導入期				
	成長期				
	成熟期				
	衰退期				

## パターン別の留意点

### <底上げ型>

- ・一般的に投入資源が多くかかってしまいます。できるだけ効率的に推進するためには、「底上げ」のための「カギ」が何かをきちんと把握することが重要です。  
商品力、営業力、サービス力等々、業界によって売上を底上げするポイントは異なります。的を射た対策が重要です。

### <特定伸長型>

- ・重点化のための「思い切り」が重要です。「特定伸長」の方針は決めたものの、実行過程で、「もったいない」という意識や、過去のしがらみ等により、資源配分等の対策が総花的になってしまうことがよくあります。これでは成果は期待できません。

### <セグメント追加型>

- ・追加による「費用対効果」の検討が重要です。いくら売上が拡大しても、それ以上に費用が増加してしまえば、何にもなりません。

### <置換型>

- ・最もリスクがあり、失敗すれば自分で自分の首を絞めることになります。  
基本的には、以下の見込みが立てばGOです。

置換するもの（新）の単価×数量 > 置換されるもの（旧）の単価×数量  
特に、他社製品の置換となるかどうか非常に重要