

# 代理店経営情報

シンニチ  
代理店版

## 同業者の競争パターンは4つに分類

### シェアのパターン・推移を知り打開策を打つ

前回は、企業間シェア競争において、大切な理論である「射距離理論」と「3対1の原則」について解説しました。今回は、シェアのパターンと推移について解説します。

それぞれの業界における会社のシェアを「シェアのシンボル目標値」と「射距離理論」を掛け合わせてみると、業界内での同業者の競争パターンは、4つに分類できます。(図表1)

これは、時代の経過とともに、大手寡占化が進み、メインプレーヤーが

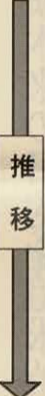
3位までのシェアの差は√3未満、「3メガ」の合算シェアは73.9%以上、2位と3位の合算シェアは1位のシェア以上という状況であり、まさに「三強型」のシェアに移行していきま

身近で分かりやすい事例としては、損害保険業界ではないでしょうか。金融の自由化以降、各社の合併・経営統合が繰り返され、現在は、東京海上日動グループ、MS&ADグループ、損保ジャパン日本興亜グループが「3メガ」と言われる状態にあります。1位

他業界(2017年度データ)に目を向けると、「分散型」(百貨店業界) 三越伊勢丹19%、高島屋13%、そごう西武13%、Jフロント12%、阪急阪神7% 「三強型」(複合機業界) リコー24%、キヤノン23.5%、富士ゼロックス22%、シャープ9%、コニカミノー7% 「二強型」(アルミサッシ業界) リクシル48%、YKK 34%、三協立山18% 「一強型」(タイヤ業界) プリヂストン46%、住友ゴム26%、横浜ゴム

(図表1)市場占有率(シェア)のパターンと推移

分類	内容
1 分散型	例：20%、18%、16%、14%、12%、10% (1)各1ランク上下間の差 = √3未満 (2)1位 ≤ 26.1%
2 三強型	例：30%、25%、20%、11%、8%、6% (1)1位～3位までの差 = √3未満 (2)1位+2位+3位 ≥ 73.9% (3)1位 ≤ 2位+3位
3 二強型	例：38%、36%、18%、5%、3% (1)1位と2位の差が√3未満 (2)1位+2位 ≥ 73.9%
4 一強型	例：43%、24%、17%、9%、7% (1)1位と2位の差が√3以上 (2)1位 ≥ 41.7%



## 選ばれる地域No.1 代理店づくり!

～営業戦略編～

セブンスターズコンサルティング株式会社  
代表取締役 佐々木 篤史  
シニアコンサルタント 平野 芳生

13

ランチェスター販売戦略、情報提供型の購買心理学を基にした循環型セールス、営業スキル研修の3つの柱を基に保険/共済代理店、営業パートナー向けに「売れ続ける仕組みづくり」の営業力強化支援コンサルタントとして活動中。NPO法人ランチェスター協会認定インストラクター、一般社団法人 地域活性化推進機構登録専門家、NPO法人 リスクマネジャー&コンサルタント協会 シニアコンサルタント、独立行政法人 中小企業基盤整備機構 実務支援アドバイザー。  
https://sevenstars-consulting.com/

## 差別化戦略を検討し実行する

16%、東洋ゴム13% このシェアのパターンと推移を知っておけば、現状のシェアを踏まえ、今から対策を打っていくことが可能となります。どこからシェアを奪うのかを決めて効率的に戦略・戦術を実行していくことが可能となります。

例えば、現在、「三強型」のシェアパターンで3位の会社であれば、いつかの「二強型」の時代が来るわけで、動き方次第では負け組になる可能性がります。「二強型」時代になる際に必ず1位か2位を確保すべきであることに早く気づいて明確で大胆な経営戦略を立てることが必須になります。

例えば、直近下位のシェア4位(以下)の会社にターゲットを絞り、徹底的に攻撃を加えていくとか、4位以下の会社をM&Aしていくとか、もしくは、逆に2位の会社との経営統合を企てる「二強型」時代には1位のシェアを主導して確保するとか、IT企業のような他業界・他業態にある会社との資本提携を進

め、ビジネスモデルのあり方を根本から変革していくことで、一挙に業績を上げて2位のシェアを確保するとかです。

これからの日本のマーケットは、少子高齢化のスピードが加速化し、マーケットは驚くような速度でシフトしていく可能性がります。今の6か月間は昔の10年間に匹敵するともいわれられており、昔取った杵柄の成功体験から脱却できずにいると完全にゆでガエルになってしまいかねません。

代理店経営の場合、自社の商圏(営業エリア)において、このシェアのパターンと推移を当てはめて分析をし、営業戦略を練っていくことは難しいかもしれませんが、法人の管財物件シェア、人の社員団体契約シェア、協同組合等の各種団体の会員企業契約シェア、個人契約の世帯内契約シェアなどにあてはめて分析し、活用していくことは可能です。

競合先である他代理店とのシェア競争において、シェアパターンやその推移も予測しながら、自社代理店のシェアを上げていくための差別化戦略を検討し実行していく必要があります。

次回は、ランチェスター戦略の3つの結論の解説をしていきます。

## 遺留分侵害、現物返還から“金銭支払い”に 7月1日以後に開始した相続から適用

## 知ってトクする 985- 税務情報



相続法が約40年ぶりに大きく改正されましたが、遺産分割前の預貯金の払戻し制度、遺留分制度の見直し、相続の効力等に関する見直しなど多数の項目について2019年7月1日に施行されています。今回はその中から遺留分制度の見直しについて紹介します。

■遺留分減殺請求権から生ずる権利を金銭債権化  
遺留分とは、「配偶者」「子」「直系尊属(親や祖父母)」の法定相続人に対して、被相続人の財産の一定割合について相続権を保障する制度です。

遺留分は、「被相続人の財産の価額×遺留分権利者の法定相続分×次の割合」により計算されます。  
・配偶者・子：2分の1  
・直系尊属：3分の1  
※法定相続人であっても、「兄弟姉妹」に遺留分は認められていません。

遺留分はたとえ遺言や民事(家族)信託契約によっても侵すことはできず、被相続人がこの割合を超えて生前贈与や遺贈をした場合には、これらの相続人は、侵害された部分を取り戻すことができます。この権利を遺留分減殺請求権といいます。

これまでは、遺留分減殺請求権を行使すると、贈与された財産そのものを返還する(現物返還)のが原則であるため、遺留分権者と遺贈を受けた者との間で不動産や株式で共有の状態が発生し、事業承継等の障害が発生する場

がありました。  
※共有とは、数人がそれぞれ共同所有の割合としての持分を有して一つの物を所有すること。共有状態になると単独で共有物の変更(処分を含む)・管理(賃貸借契約の設定や解除等)ができなくなる。

そこで今回の改正では、遺留分減殺請求権から生ずる権利を金銭債権化し、遺留分を侵害された者は、遺贈や贈与を受けた者に対し、遺留分侵害額に相当する金銭の請求をすることができるようにしました。これにより、遺留分減殺請求権の行使で共有関係が当然に発生することが回避されます。また、「遺贈や贈与の目的財産を受遺者等に与えたい」という遺言者の意思を尊重することもできます。

■相続開始前の10年間の贈与に限定  
また、遺留分の計算上算入される(減殺の対象となる)生前贈与の範囲について、これまで期間制限はありませんでしたが、今回の改正により、相続開始前の10年間に贈与されたものに限り遺留分の基礎財産に含めることとなりました。

例えば、事業承継で自社株を後継者である相続人に贈与した場合、今までは20年前、30年前の贈与でも遺留分の対象となりましたが、改正後は遺留分の対象に含める必要が

なくなりました。  
ただし、贈与当事者双方が遺留分権利者に損害を加えることを知って行った贈与については、これまで同様、期間制限はありません。

事業経営者が、後継者へ株式を贈与し、10年以内に死亡しなければ、他の相続人は、その後継者に遺留分侵害額請求をすることはできなくなります。遺留分の侵害となることを経営者と後継者の双方が知っていた場合は上述のとおりその限りではないのですが、実務家の間で大きな改正だと認識されています。

〔設例〕経営者であった被相続人が、事業を手伝っていた長男に会社の土地建物(評価額1億円)を、長女に預金1,000万円を相続させる旨の遺言をし、死亡した(配偶者は既に死亡)。遺言の内容に不満な長女が長男に対し、遺留分減殺請求した。

●長女の遺留分侵害額  
1,750万円 = (1億円 + 1,000万円) × 1/2 × 1/2 - 1,000万円  
●改正前  
会社の土地建物が長男と長女の複雑な共有状態になる。  
●持分割合  
長男：8,250万円 長女：1,750万円  
●改正後  
遺留分減殺請求によって生ずる権利は金銭債権となる。長女は長男に対し、1,750万円請求できる。