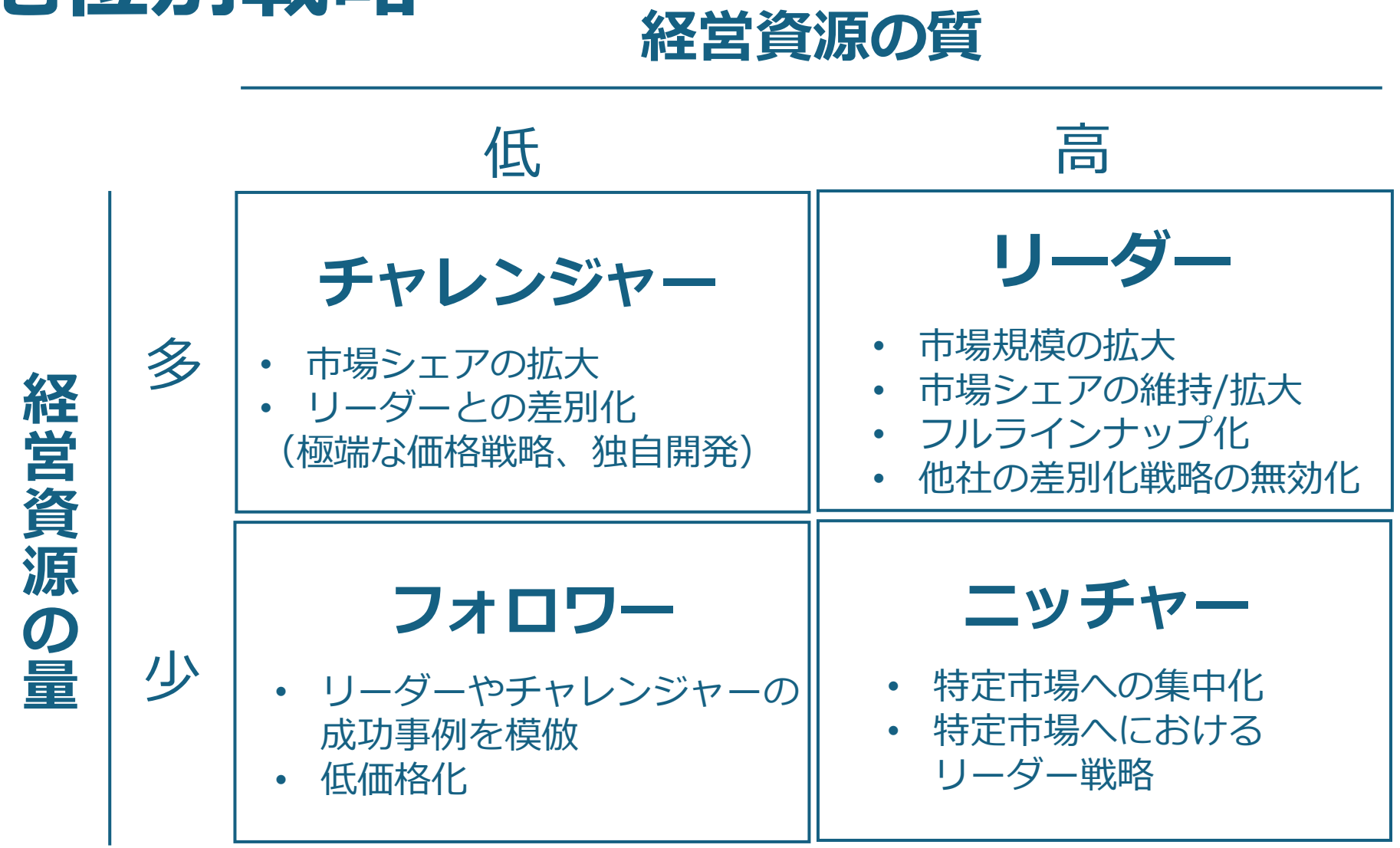
マーケティング
経営戦略
講座

目次

戦略フレームワーク	答える質問	主な活用シーン
1．コトラーの競争地位別戦略	どの立場で戦うか	市場の ポジショニング
2．BCGのPPM	どの事業に投資し、 どう循環させるか	製品 ポートフォリオ
3．ポーターの3つの基本戦略	どう競争するか	競争優位 の構築
4．アンゾフの成長マトリックス	どこへ成長するか	事業拡大の 方向
5．キャズム理論	どう新製品を立ち上げるか	新製品 ローンチ

1. コトラーの競争地位別 戦略

コトラーの
競争地位別戦略



競争地位別戦略のイメージ

リーダー



全方位戦略

- 業界トップ
- みんなの標的

チャレンジャー



差別化戦略

- 2番手・3番手
- 逆転１位を狙う

フォロワー



模倣戦略

- 上位陣の模倣により、開発費をかけずに効率化重視

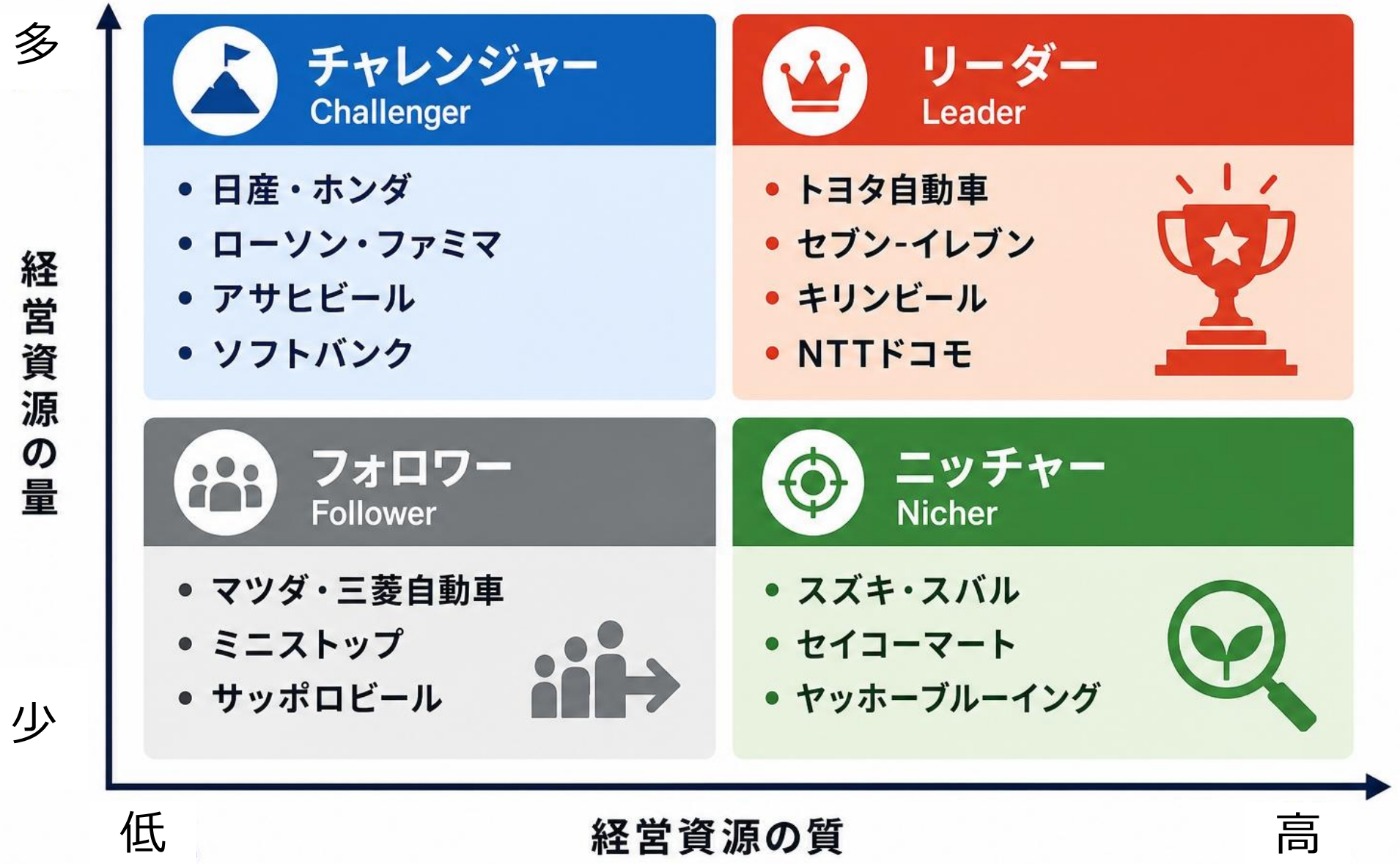
ニッチャー



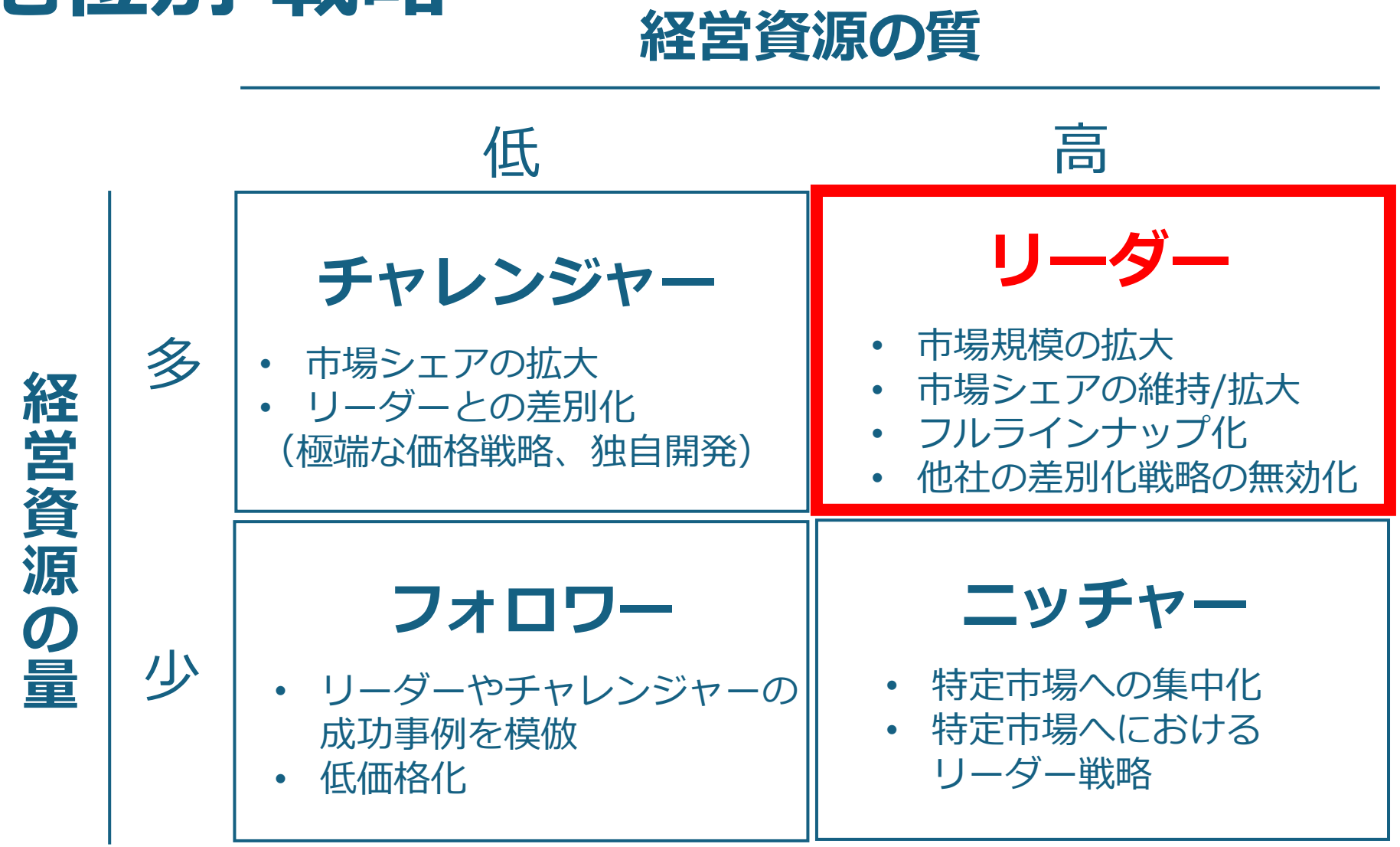
特定市場の独占戦略

- 限定した分野でシェア１位
- 専門に特化

コトラーの競争地位別戦略 — 日本企業事例マップ



コトラーの
競争地位別 戦略



1. リーダー（Leader）：「全方位戦略」で市場を守り抜く

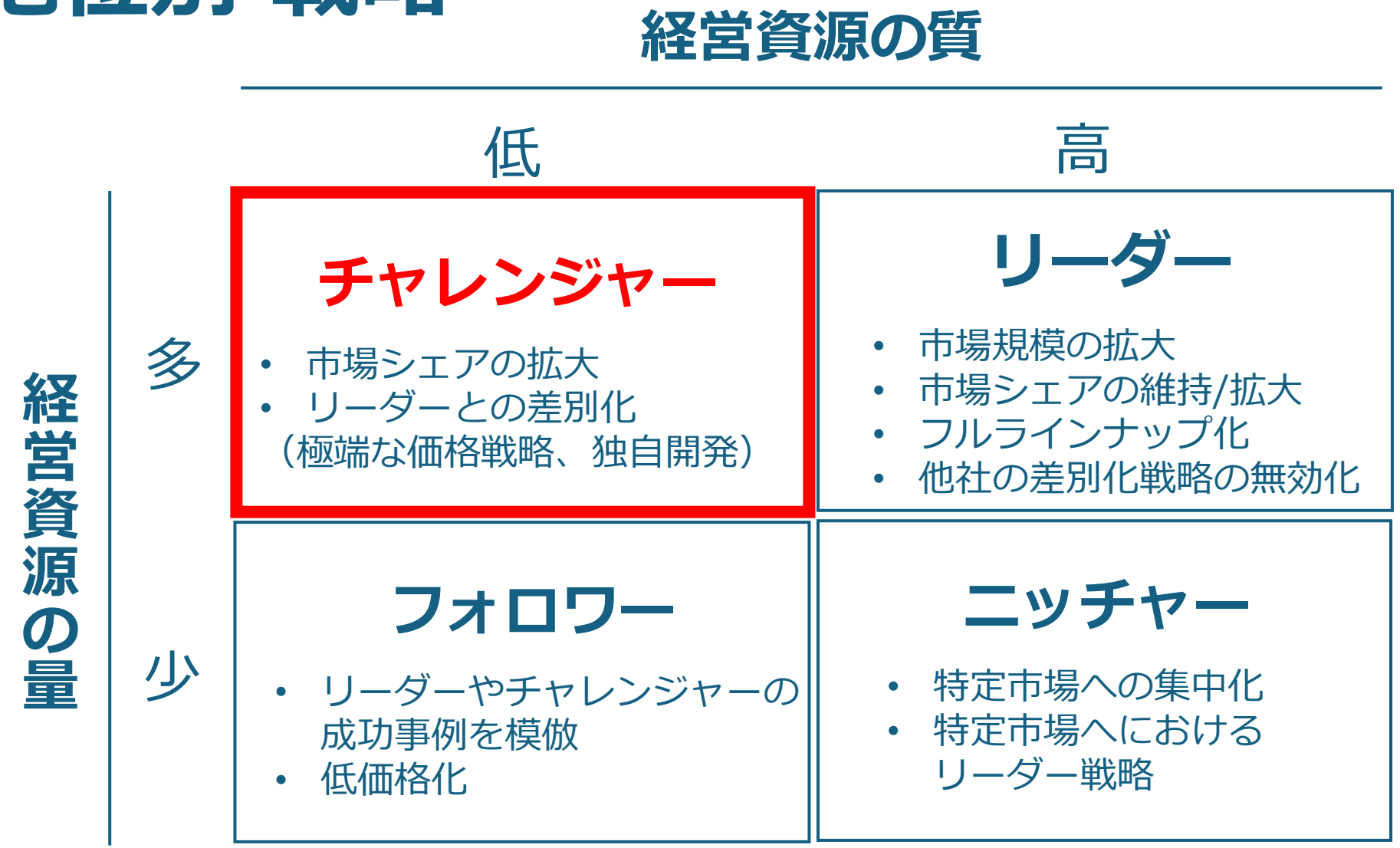
経営資源が量・質ともに豊富で、業界最大シェア（目安40%以上）を持つ企業。戦略目標は市場シェアの維持・拡大。

戦略	内容
1. 周辺需要拡大	新用途開発・非使用層の取り込みで市場全体のパイを拡大
2. 同質化戦略	チャレンジャーの差別化策を即座に模倣して無力化
3. 非価格対応	値下げ競争を避け、ブランド力で勝負
4. フルライン戦略	あらゆる価格帯・セグメントに製品を揃える

日本のリーダー企業の事例

業界	企業	主な手法
自動車	トヨタ自動車	プリウス・カローラ・レクサスまで フルライン展開、ハイブリッド技術で市場拡大
コンビニ	セブンイレブン	ドミナント出店戦略、「セブンプレミアム」で シェア防衛
ビール	かつての キリンビール	フルライン（一番搾り・本麒麟・淡麗）で 市場全方位カバー
通信	NTTドコモ	圧倒的な基地局網と料金プランの多様化で防衛
カップ ラーメン	日清食品 （カップヌードル）	新フレーバー連発で需要拡大

コトラーの
競争地位別 戦略



2. チャレンジャー（Challenger）：
「差別化」でリーダーに挑む

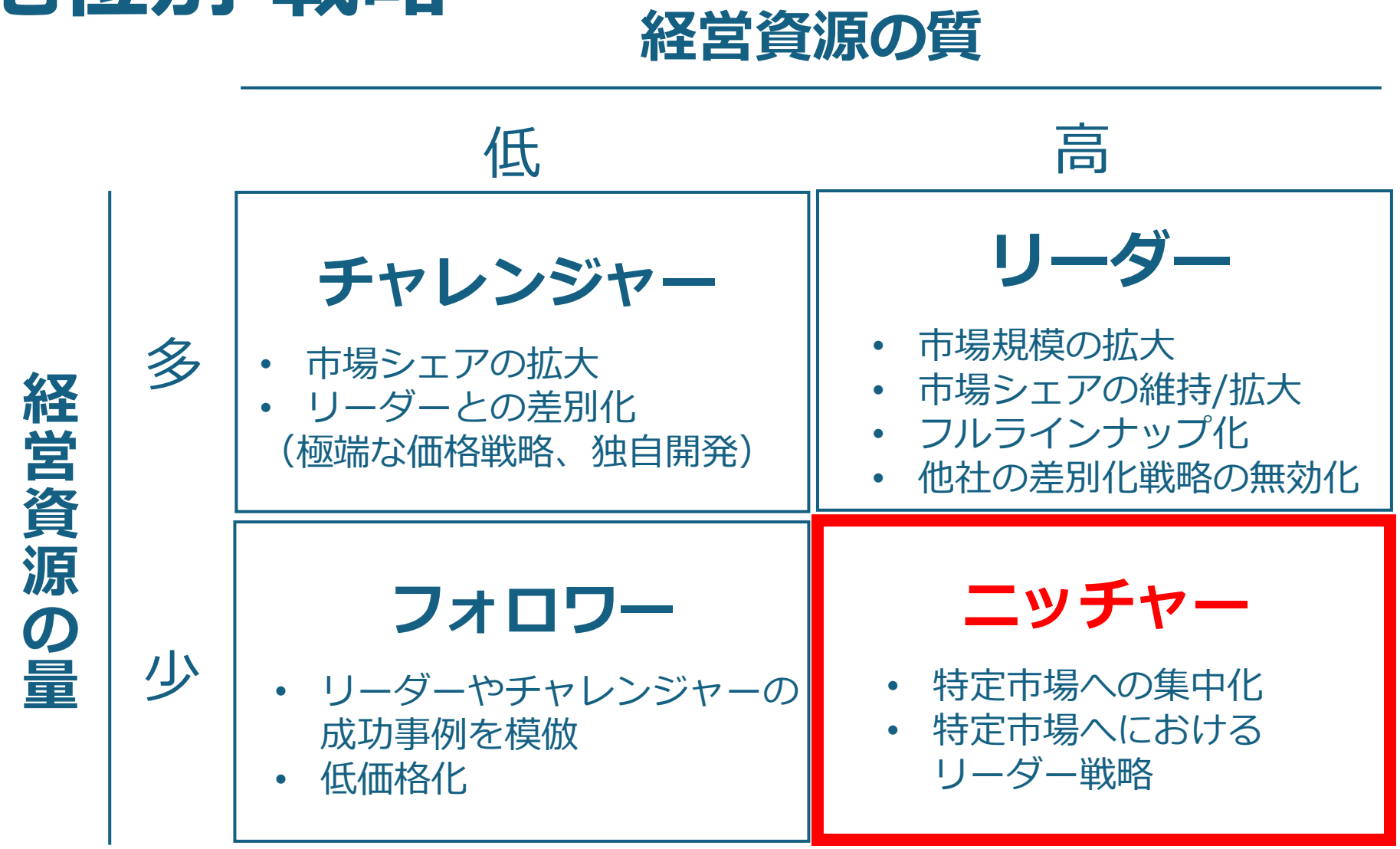
経営資源の量は豊富だが、シェアは2位以下（目安20～30%）の企業。
リーダーと同じ土俵では勝てないため、**リーダーが追随しにくい**
差別化戦略で市場シェア拡大を狙う。

5つの攻撃型：
正面攻撃 / 側面攻撃 / 包囲攻撃 /
迂回攻撃 / ゲリラ攻撃

日本のチャレンジャー企業の事例

業界	企業	主な手法
自動車	ホンダ	トヨタに対しスポーツ性・走りの楽しさで差別化。F1参戦、シビック・タイプRなど「走り」のブランドを確立。さらにジェット機・ロボット（ASIMO）など迂回攻撃でも先行しました。
コンビニ	ローソン ファミリーマート	セブン-イレブンに対し、 ローソンは「健康（ナチュラルローソン）」、 ファミマは無印良品コラボなどで差別化。
ビール	アサヒビール	かつての万年2位から、 1987年「**スーパードライ**」で**辛口・キレ**という新カテゴリを創出し、キリンを抜いて一時的にリーダー奪取。差別化でチャレンジャーの成功例。
携帯通信	ソフトバンク	「3ブランドで全価格帯をカバーするマルチブランド戦略」＋かつての価格破壊＋PayPay経済圏

コトラーの
競争地位別 戦略



🎯 3. ニッチャー（Nicher）：「特定領域でNo.1」を取る

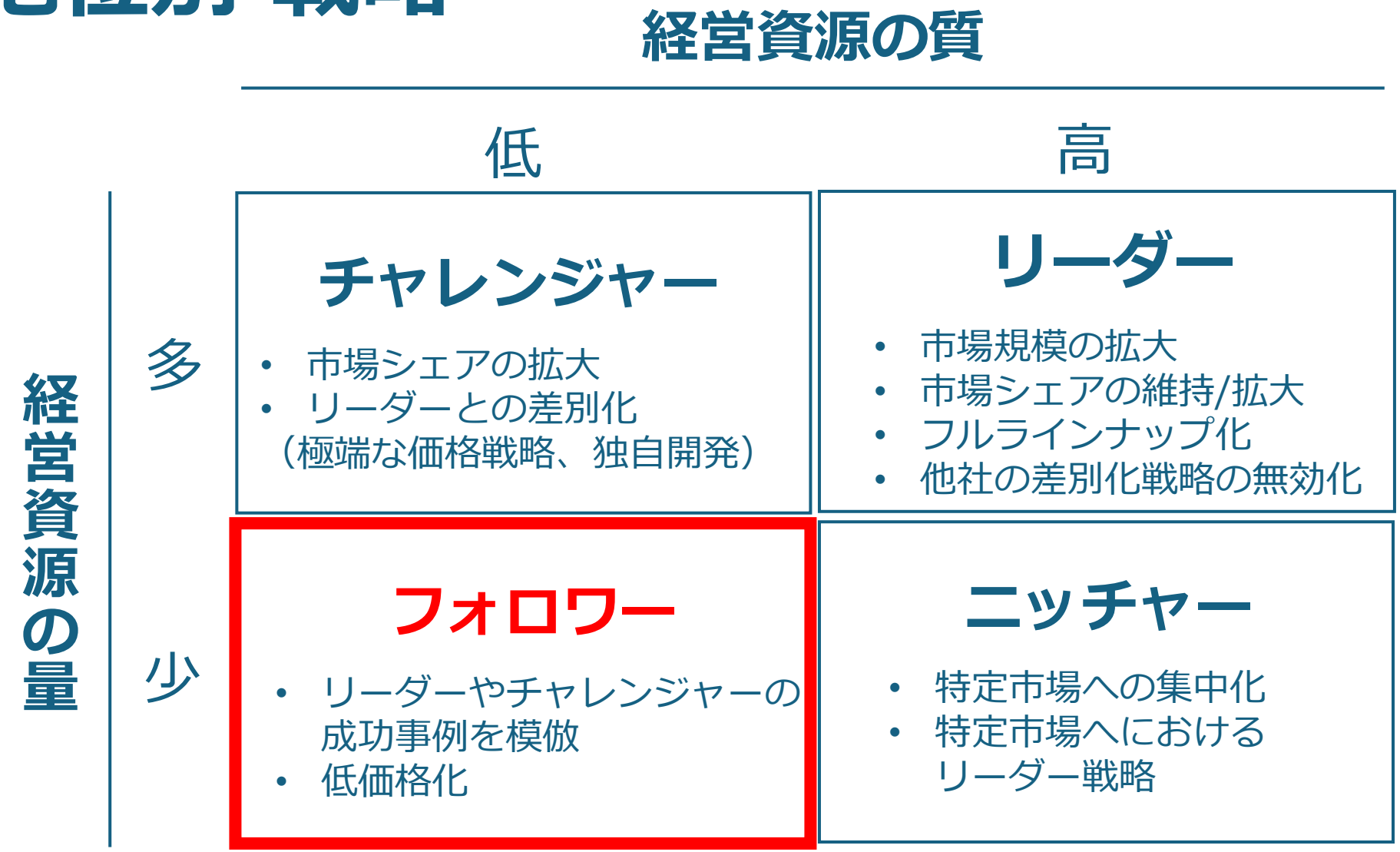
経営資源は限定的だが、特定分野で高い質を持つ企業。
大きな市場ではなく、**専門性で支配できる小規模市場**に集中し、
そこでの**ミニリーダー**を目指す。

ニッチャーは**高価格・高利益率**が可能

日本のニッチャー企業の事例

業界	企業名	主な手法
自動車	スズキ、スバル	**スズキ：**軽自動車・小型車市場に特化し「軽のスズキ」を確立。インド市場でも圧倒的シェア **スバル：水平対向エンジン＋AWD**という独自技術で、走り好き・アウトドア層に特化。アメリカでも熱狂的ファンを獲得。
コンビニ	セイコーマート	北海道に特化し、地元食材を使ったホットシェフ（店内調理）など独自路線。全国チェーンが入りにくい地方密着型でニッチを確立。
ビール	ヤッホーブルーイング （クラフトビール）	「よなよなエール」など個性的なクラフトビールで、大手4社（アサヒ・キリン・サッポロ・サントリー）が手薄な領域を支配。
高級家電	バルミューダ (2015～2021)	大手家電メーカーが価格競争を行う中、「デザイン性」と「優れた機能性」に特化し大ヒット。

コトラーの
競争地位別 戦略



4. フォロワー（Follower）
― 「効率的な模倣」で利益を確保

経営資源の量・質ともに限定的な企業。
新製品開発や市場開拓の**リスクを避け**、**リーダーやチャレンジャーの成功事例を素早く模倣**する。

低価格・低コスト構造で利益を確保

日本のフォロワー企業の事例

業界	企業名	主な手法
自動車	マツダ、 三菱自動車	**マツダ**：かつてはフォロワー的存在だが、**「魂動デザイン」「スカイアクティブ技術」**で差別化に成功し、現在はニッチャーに進化中。 **三菱自動車**：ピックアップトラックや東南アジア市場に強みを残しつつ、国内では模倣型。
コンビニ	ミニストップ	セブンイレブンの基本フォーマットを踏襲しつつ、ソフトクリームなどで一部ニッチ化。
ビール	サッポロビール	リーダー・チャレンジャー2社の動向を見ながら追随する局面が多く、フォロワー的立ち位置となることがある。
旅行業界	HIS、日本旅行	JTB（リーダー）や近畿日本ツーリスト（チャレンジャー）の商品や販路を模倣。楽天トラベル（ニッチャー）は「OTA業態転換による迂回攻撃」の例。

日本のビール業界2026

★リーダー：アサヒビール　約37%

代表ブランド：スーパードライ / アサヒ生ビール

全方位戦略 ― 市場全体の拡大を図りつつ、圧倒的な広告投資とブランド体験（コンセプトショップ等）で首位を防衛。価格やチャネルの基準を業界全体に対して設定する存在。

★チャレンジャー：キリンビール　約30%

代表ブランド：一番搾り / 晴れ風 / 本麒麟

差別化攻撃 ― 17年ぶりの新ブランド「晴れ風」で新規顧客を開拓。
一番搾りの派生商品（ホワイトビール等）やクラフト領域への投資で、リーダーの弱点を突く攻めの姿勢。

★フォロワー：サントリー　約15% / サッポロ　約12%

プレモル・金麦 / 黒ラベル・ヱビス

模倣＋独自領域の確保 ― 上位2社の成功パターンを参考にしつつ、
サントリーはプレミアム＋エコノミーの二刀流、サッポロは「黒ラベル」の体験価値訴求で安定成長。
大きなリスクを避け効率的に利益を確保。

★ニッチャー：ヤッホーブルーイング 等　約1%未満

代表ブランド：よなよなエール / インドの青鬼

集中特化 ― クラフトビール市場に経営資源を集中。
大手が本格参入しにくいセグメントで熱狂的ファンを獲得し、小さいが高収益なポジションを築く。

日本のコンビニ業界2026

★リーダー：セブン-イレブン　約46%
約21,500店舗 / 日販トップ / PB「セブンプレミアム」
同質化吸収＋市場拡大 ― 圧倒的な日販（1日あたり売上）と高品質PBで業界標準を設定。デリバリー「7NOW」やダイソー商品導入など、新たな需要を自ら創出して市場全体を拡大。

★チャレンジャー：ファミリーマート　約27%、
約16,300店舗 / ファミチキ / FamiPay
差別化攻撃＋新収益源 ― デジタルサイネージ広告やFamiPayなど「コンビニ＋広告＋金融」の新収益モデルで独自の強みを構築。
サークルKサンクス統合で規模も拡大。

★チャレンジャー：ローソン　約23%
約14,600店舗 / からあげクン / マチカフェ
追随＋ニッチ開拓 ― 三菱商事の完全子会社として安定した経営基盤を持ち、
健康志向の商品や調剤併設型店舗など、上位にない領域を探索。
冷凍食品強化で家庭需要も取り込む。

★フォロワー：ミニストップ：約3%
約1,750店舗 / ソフトクリーム
店内加工ファーストフードに特化
― 専用アプリで集客

★ニッチャー：セイコーマート　約2%（北海道内50%超）
約1,180店舗 / ホットシェフ / 100円惣菜
地域集中特化 ― 北海道で大手3社を抑えてシェア1位。
自社農場・自社工場による垂直統合で低価格・高品質を実現。
大手が真似できない地域密着モデル。

日本の携帯電話業界2026

★リーダー：NTTドコモ　39.7%契約数シェア（約9,191万契約）

営業利益率 16.4%（2024年度）／サブブランド：ahamo ／法人・シニアに圧倒的強み

全方位戦略（市場拡大＋防衛） ― 最大の顧客基盤を活かし、法人向け5G/IoTdポイント経済圏ドコモ光セット割で全セグメントをカバー。ahamoで低価格帯も防衛。チャレンジャーの攻撃に対しては「同質化吸収」（同等の施策を後出しで導入）で対応。ただし近年シェアは微減傾向。

★チャレンジャー：KDDI（au）　31.3%契約数シェア（約7,147万契約）

営業利益率 18.9%（4社最高）／サブブランド：povo / UQ mobile ／ au経済圏

差別化攻撃（経済圏戦略） ― au PAYauじぶん銀行au PAYカードauカブコム証券を統合した「au経済圏」でリーダーとの差別化を図る。通信＋金融＋決済をまとめることで解約障壁を高める攻めの戦略。営業利益率は4社中トップで収益性でリーダーを上回る。

★チャレンジャー：ソフトバンク　24.8%契約数シェア（約5,638万契約）

営業利益率 15.1% ／サブブランド：LINEMO / Y!mobile ／シェア微増で好調

追随＋マルチブランド戦略 ― かつて孫正義氏のもと「予想外割」等で価格破壊を仕掛けたが、現在は安定志向に転換。ソフトバンク（高価格帯）Y!mobile（中価格帯）LINEMO（低価格帯）の「3ブランドで全価格帯をカバーするマルチブランド戦略」＋かつての価格破壊＋PayPay経済圏で差別化。

★チャレンジャー（フォロワー）：楽天モバイル　4.2%契約数シェア（約933万契約）

「資源不足のチャレンジャー」または「価格集中戦略の挑戦者」。営業損失は継続中（営業損失約1,660億円）

集中特化（価格破壊＋経済圏） ― 2020年に第4のMNOとして参入。楽天市場楽天カード楽天銀行との連携で「楽天経済圏ユーザー」を囲い込む。超低価格（3,278円で無制限）で特定層への集中を狙うが、大手３社に追従するための基地局投資で巨額赤字。

2. PPM

プロダクト
ポートフォリオ
マネジメント

BCG（ボストンコンサルティング・グループ）の **PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）**



理想的には、

導入期（問題児）

↓

成長期（花形）

↓

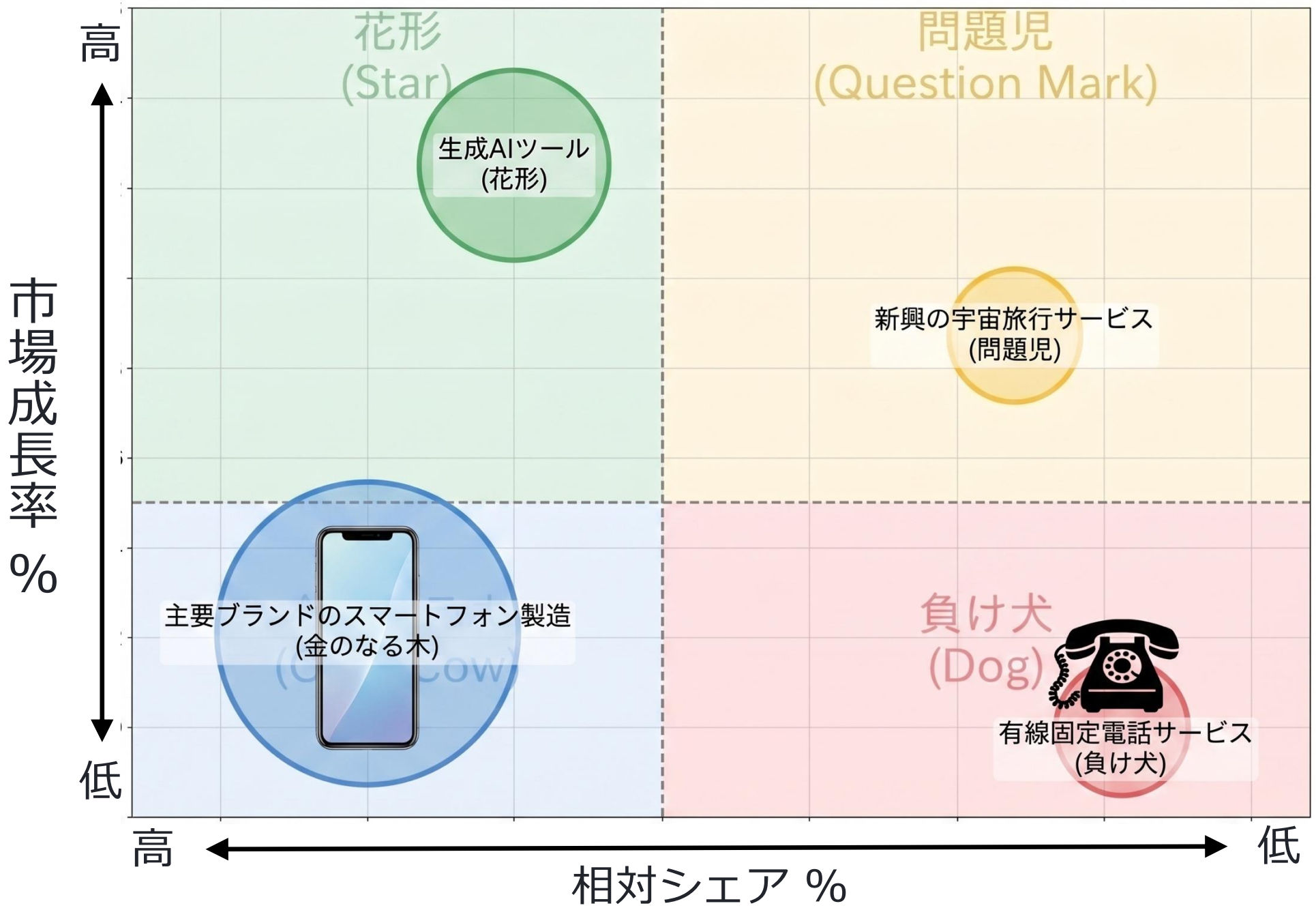
成熟期（金のなる木）

↓

衰退期（負け犬）

の流れをたどり、
利益を最大化する

BCGプロダクト・ポートフォリオ（例）



BCG（ボストンコンサルティング・グループ）の
PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）

SONYの事例

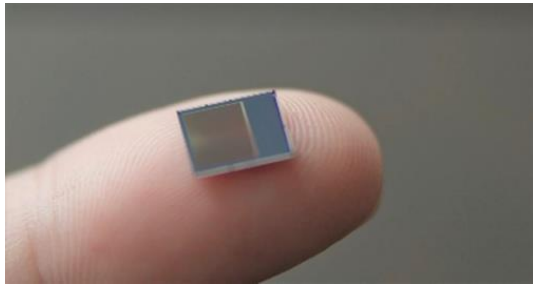
市場成長率

高

低

花形（Star）

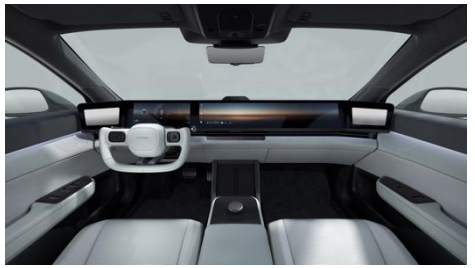
イメージセンサー事業



問題児（Question Mark）

EV事業
（ソニー・ホンダモビリティAFEELA）





ゲーム&ネットワーク事業
（PlayStation）



金のなる木（Cash Cow）

過去のPC事業（VAIO）
2014年 日本産業パートナーズに売却



負け犬（Dog）

高

低

相対市場シェア

🌱 STEP 1：導入期 ＝ ❓ 問題児（Question Mark）

「赤ちゃんが生まれた段階」

📊 状況

- 市場成長率：🔥 **高い**（市場自体が立ち上がったばかりで爆発的に拡大中）
- 市場シェア：📉 **低い**（自社製品はまだ知名度が低く、競合も多数参入）
- キャッシュフロー：💸 **大幅な赤字**（広告・設備投資・R&Dが先行）

🍼 ライフサイクル的な意味

赤ちゃんは可愛いけれど、ミルク代・おむつ代・教育費がかかります。
同じように**問題児はとにかくお金を食う**段階です。
しかし、ここで投資を惜しむと、「成長できないまま市場から消える」ことになります。

💼 戦略

「育てる or 諦める」の二択。
市場成長率が高いということは、**今シェアを取らないと将来取れない**ため、決断が求められます。

🌟 事例

- **初代iPhone**：当初、成長率の高いスマホ市場はBlackBerryやNokia等が強く、Appleのシェアは低かった
- **OpenAI（ChatGPT初期 2022～2023年）**：生成AI市場は爆発的成長中、まだ収益化途上の問題児だった
- **テスラ（Roadster～Model S初期）**：EV市場の成長性は高いが、当初はトヨタ・GM等に対し圧倒的少数派

🚀 STEP 2：成長期 ＝ ⭐ 花形（Star）

「現役、働き盛り」

📊 状況

- 市場成長率：🔥 **高い**（市場全体がまだ拡大中）
- 市場シェア：📈 **高い**（投資が実を結び、競合に勝ち始めた）
- キャッシュフロー：⚖️ **入りも多いが出も多い**（積極投資が必要）

🚴 ライフサイクル的な意味

現役の働き盛りは**稼ぐけれど使う**段階です。給料は高いけど、住宅ローン、車、結婚、子育て…と支出も多い。
花形は**売上は急成長するが、シェア維持のための投資**（広告、生産設備、新機能開発）が止められません。

💼 戦略

「全力投資でシェアを死守」。
競合より早く規模を拡大し、**経験曲線効果**でコストを下げ、メインストリーム市場を獲りに行く段階です。

🌟 事例

- **iPhone 4〜6（2010〜2014年）**：急成長するスマホ市場でAppleは積極的に新機能投入し、シェアを拡大
- **テスラ（Model 3 / Model Y 2017年〜）**：EV市場拡大とともにシェアトップへ
- **ユニクロ（2000年代のヒートテック・フリース）**：機能性インナー市場でシェア独占

💡 重要ポイント：

花形は「**儲かっているように見えて、実はキャッシュは余らない**」のが特徴。
ここで投資をケチると一気に「金のなる木」に行く前にに脱落します。

STEP 3：成熟期 = 🐄 金のなる木（Cash Cow）

「定年後の安定した年金生活」

📊 状況

- 市場成長率：📉 **低い**（市場が成熟し、これ以上拡大しない）
- 市場シェア：📈 **高い**（業界トップの座を保持）
- キャッシュフロー：💰 **大幅な黒字**（投資が少なく利益が湯水のように出る）

🐮 ライフサイクル的な意味

定年退職した人は、**「もう大きな投資（住宅・教育）は終わり、年金と貯蓄でゆったり暮らせる」状態です。**
同じように、金のなる木は追加投資が少なく、ブランド力と規模の経済で安定的に利益を生み出す段階です。

💼 戦略

「収穫して、次世代に投資する」。ここで生まれた潤沢な利益を、**問題児や花形に再投資する**ことがPPMの核心。

🌟 事例

- **トヨタ（カローラ・カムリ）**：成熟したセダン市場でトップシェアを維持し、ハイブリッド・EV開発へ投資
- **コカ・コーラ（コカ・コーラ・クラシック）**：成熟した清涼飲料市場で、圧倒的な世界シェアで利益創出
- **任天堂（マリオ・ゼルダIP）**：成熟したゲーム市場で、ブランド力により安定収益
- **キヤノン（プリンター・トナー事業）**：本体ではなく消耗品で稼ぐ典型的キャッシュカウ
- **Microsoft Office（2010年代）**：成熟したオフィスソフト市場で独占的シェア

💡 隠れた重要性：

地味だが、**金のなる木がない企業は次の事業を生み出せない**。GAFAも、各社の金のなる木（GoogleはAd、AppleはiPhone、Microsoftは法人ソフトウェア）が新規事業（AI、Vision Pro、Azure）を支えています。

STEP 4：衰退期 = 🐕 負け犬（Dog）

「役目を終えた終末期」

📊 状況

- 市場成長率：📉 **低い**（市場自体が縮小）
- 市場シェア：📉 **低い**（競争に敗れた、または製品が陳腐化）
- キャッシュフロー：💧 **ほぼゼロまたは赤字**

👴 ライフサイクル的な意味

人にも寿命があるように、**製品にも寿命があります**。市場ニーズの変化、技術革新、代替品の登場により、
かつての花形・金のなる木も最後はここへたどり着きます。

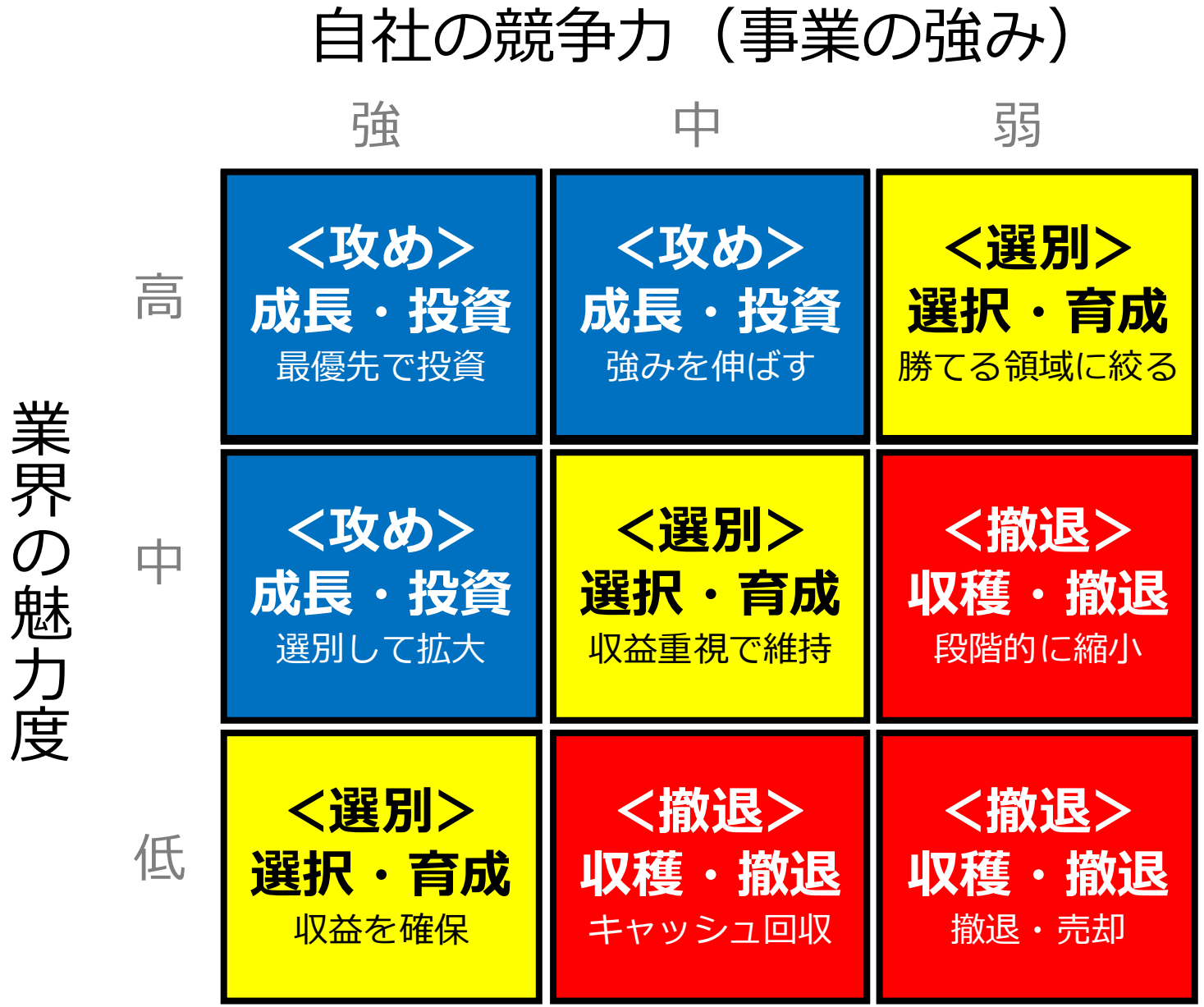
💼 戦略

「撤退 or ニッチ特化」の二択です。
傷を浅くするうちに事業売却・撤退を判断するか、**特定の熱狂的ファン層に絞って延命**するかが問われます。

🌟 事例

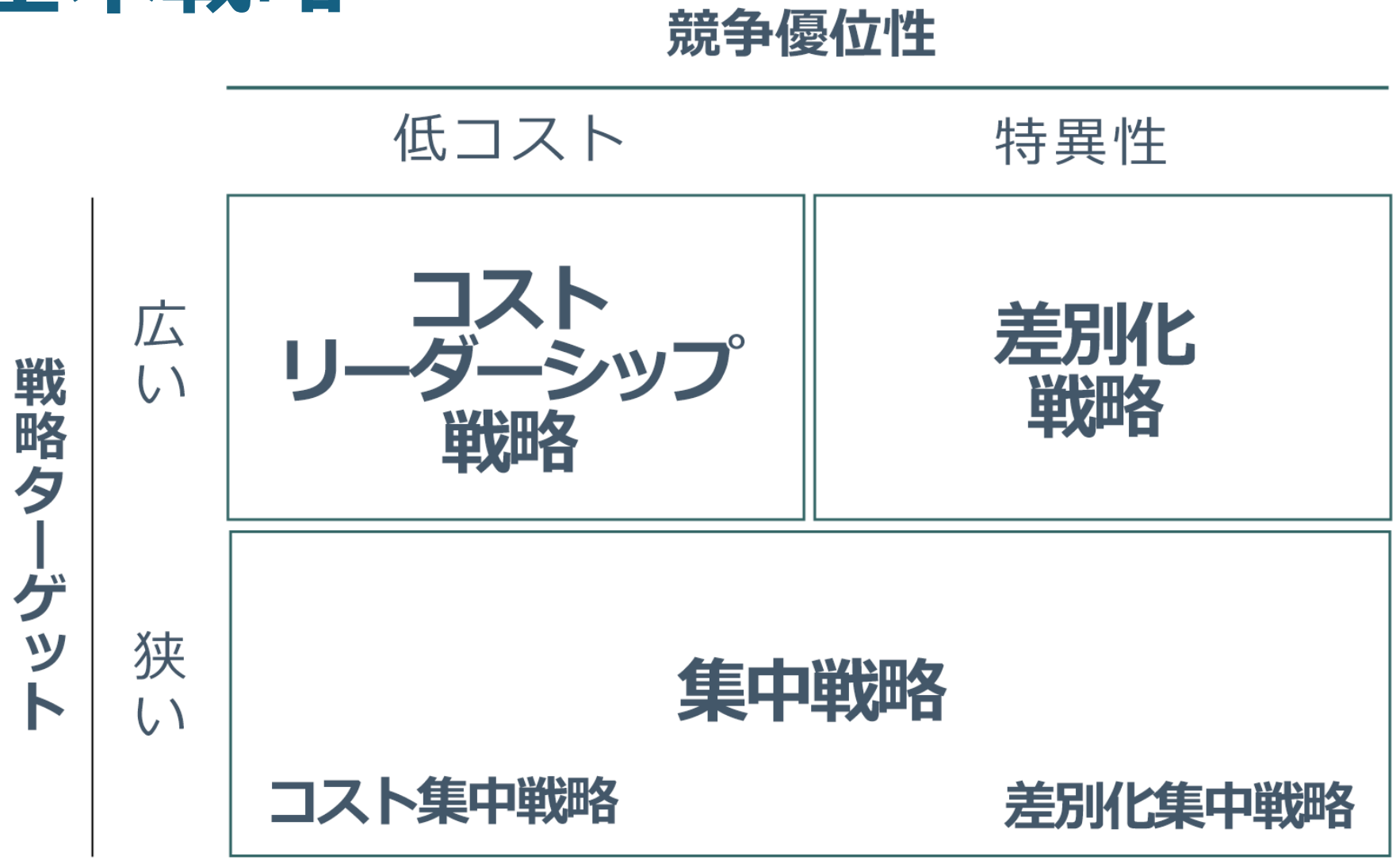
- **iPod（2001年～2022年生産終了）**：かつてのAppleの花形・金のなる木が、iPhoneの普及で生産終了
- **ガラケー（フィーチャーフォン）**：スマホに代替され、市場縮小・各社撤退
- **DVD/Blu-ray市場**：Netflix等の配信サービスに代替され急速縮小
- **シャープの液晶テレビ事業**：中韓メーカーの低価格攻勢で市場成長停滞＋シェア低下
- **コダックのフィルム事業**：デジカメ普及で2012年経営破綻

参考：GEビジネススクリーン（GE／マッキンゼーの9象限マトリクス）



3．ポーターの３つの基本戦略

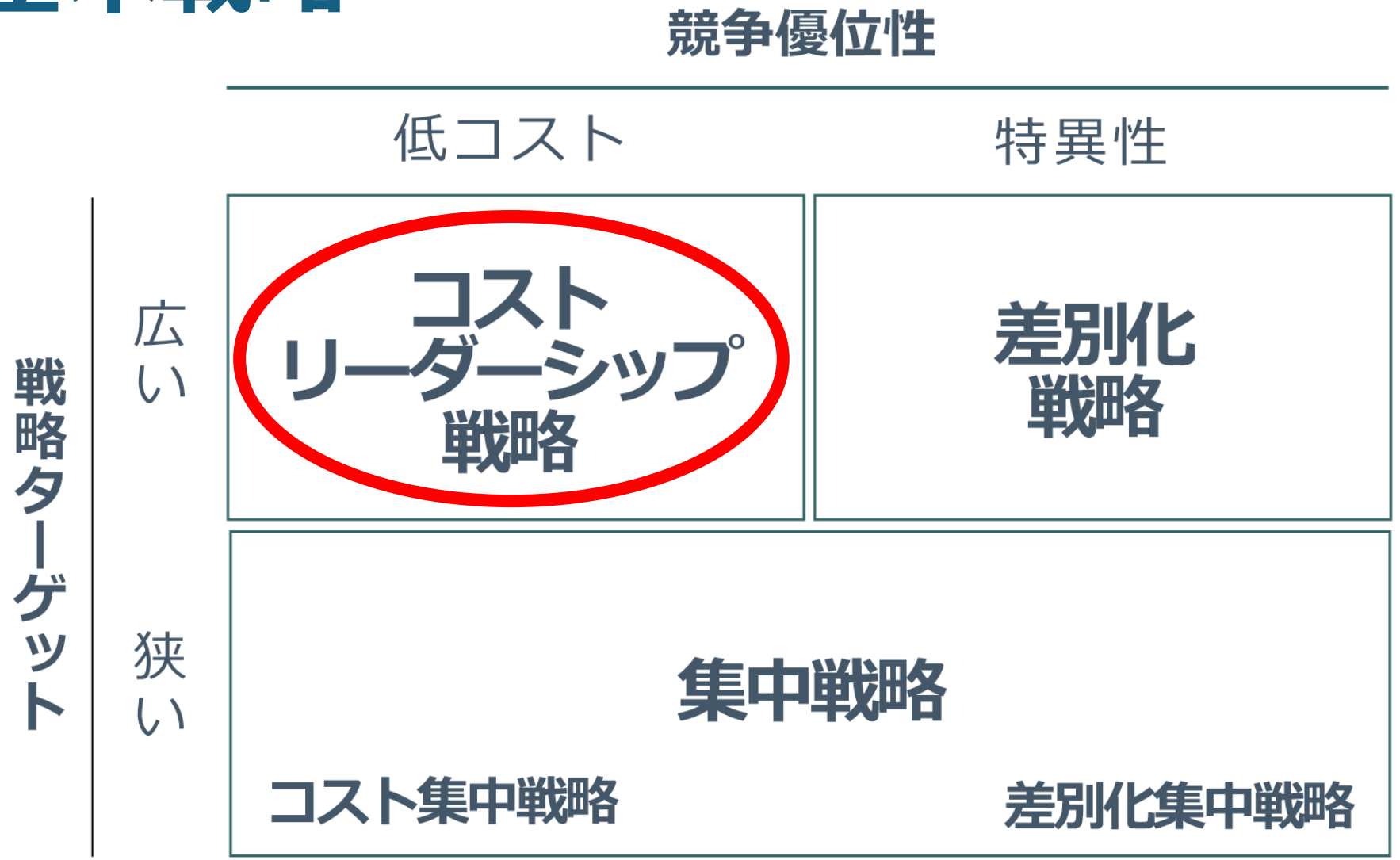
ポーターの
３つの基本戦略



マイケル・ポーターの3つの基本戦略と日本企業の代表事例



ポーターの
３つの基本戦略



1. コストリーダーシップ戦略 ― 「業界最安値」で勝つ

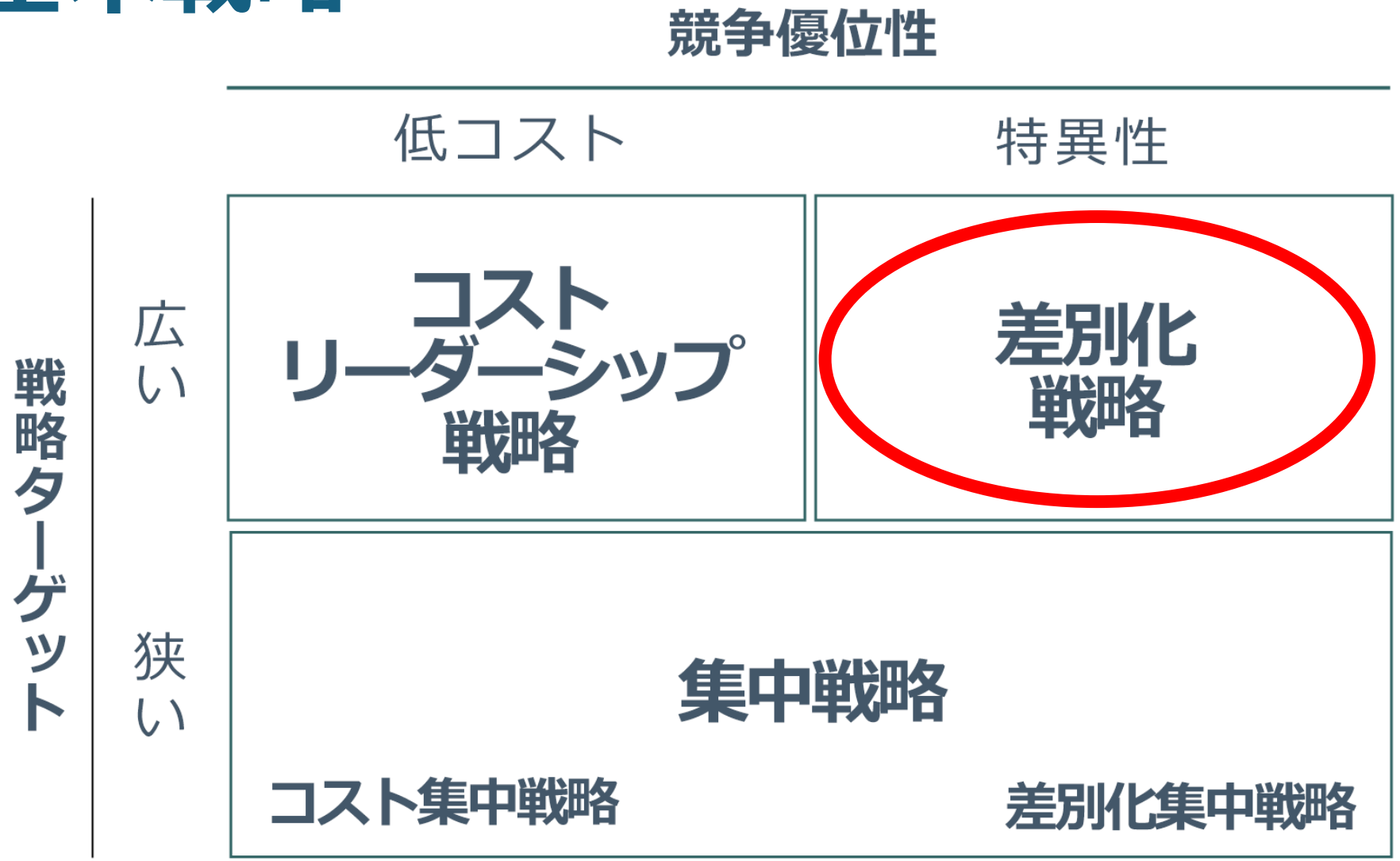
業界全体を対象に、**他社より低いコストで商品・サービスを提供することで競争優位を築く戦略。**

規模の経済、経験曲線効果、徹底したプロセス効率化、
全社的コスト管理文化が成功の鍵

日本企業のコストリーダーシップ戦略 事例

業界	企業	主な手法
アパレル	ユニクロ	SPA（製造小売業）モデルを採用。 企画・製造・物流・販売をすべて自社で一括管理することで中間マージンを削減し、低価格と高品質の両立を実現。
家具	ニトリ	「お、ねだん以上。ニトリ」のスローガン通り、SPAモデルで商品企画から製造・物流・販売まで垂直統合。国内家具・インテリア市場で圧倒的なコスト・リーダーシップを確立。
100円ショップ	ダイソー	100円ショップの代表格。膨大な数の商品を自社開発・大量生産・大量仕入れすることで、低価格でも利益が出る仕組みを確立。
ファミレス	サイゼリア	海外自社工場・農場での食材管理、メニュー数の絞り込み、調理マニュアル化を徹底し、「安くて美味しいイタリアン」を実現
ファーストフード	日本マクドナルド	独自の物流ネットワークと徹底したオペレーションのマニュアル化により、低価格×大量販売の利益モデルを確立

ポーターの
３つの基本戦略



2. 差別化戦略 ― 「他社にない価値」で選ばれる

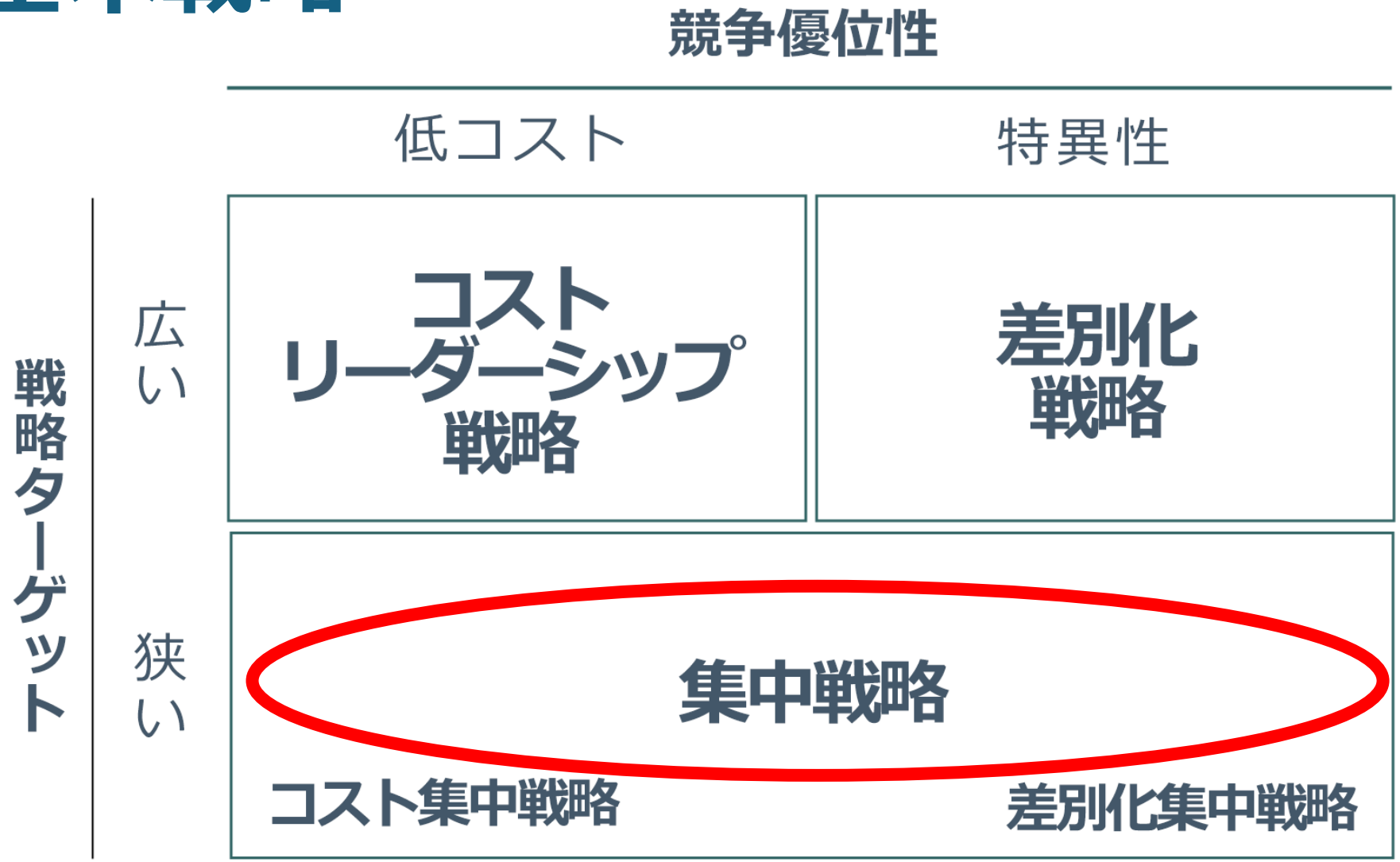
業界全体を対象に、**顧客が価値を認める独自の特性（品質・ブランド・デザイン・体験など）を提供し、高価格を正当化する戦略。**

ブランドアイデンティティ、技術力・イノベーション、顧客体験の設計、R&D・マーケティングへの継続投資が不可欠

日本企業の差別化戦略 事例

業界	企業	主な手法
生活雑貨	無印良品	「シンプルイズベスト」を徹底。必要最小限のパッケージ、自然素材へのこだわり、ノーブランドを逆手に取った"あえて飾らない"世界観で、唯一無二のブランドを構築。
化粧品	資生堂	高品質スキンケアと長年積み上げたブランドストーリーを組み合わせ、グローバル市場でも競争優位を維持。プレミアム価格を正当化する代表例。
ファーストフード	モスバーガー	**国産素材・高品質食材**を積極採用。「多少高くても美味しさ・安全を重視したい」層を取り込み、マクドナルドとは異なるポジションを確立。
コーヒーショップ	スターバックス（日本）	「サードプレイス（自宅・職場に次ぐ第三の居場所）」というコンセプトで、ドリンクそのものではなく空間・体験を価値として提供

ポーターの
３つの基本戦略



3. 集中戦略（ニッチ戦略） ― 「狭い市場で No.1」を取る

特定の顧客層・地域・製品カテゴリに経営資源を集中し、
その**ニッチ市場**で**コスト優位（コスト集中戦略）**
または**差別化（差別化集中戦略）**を実現する戦略。

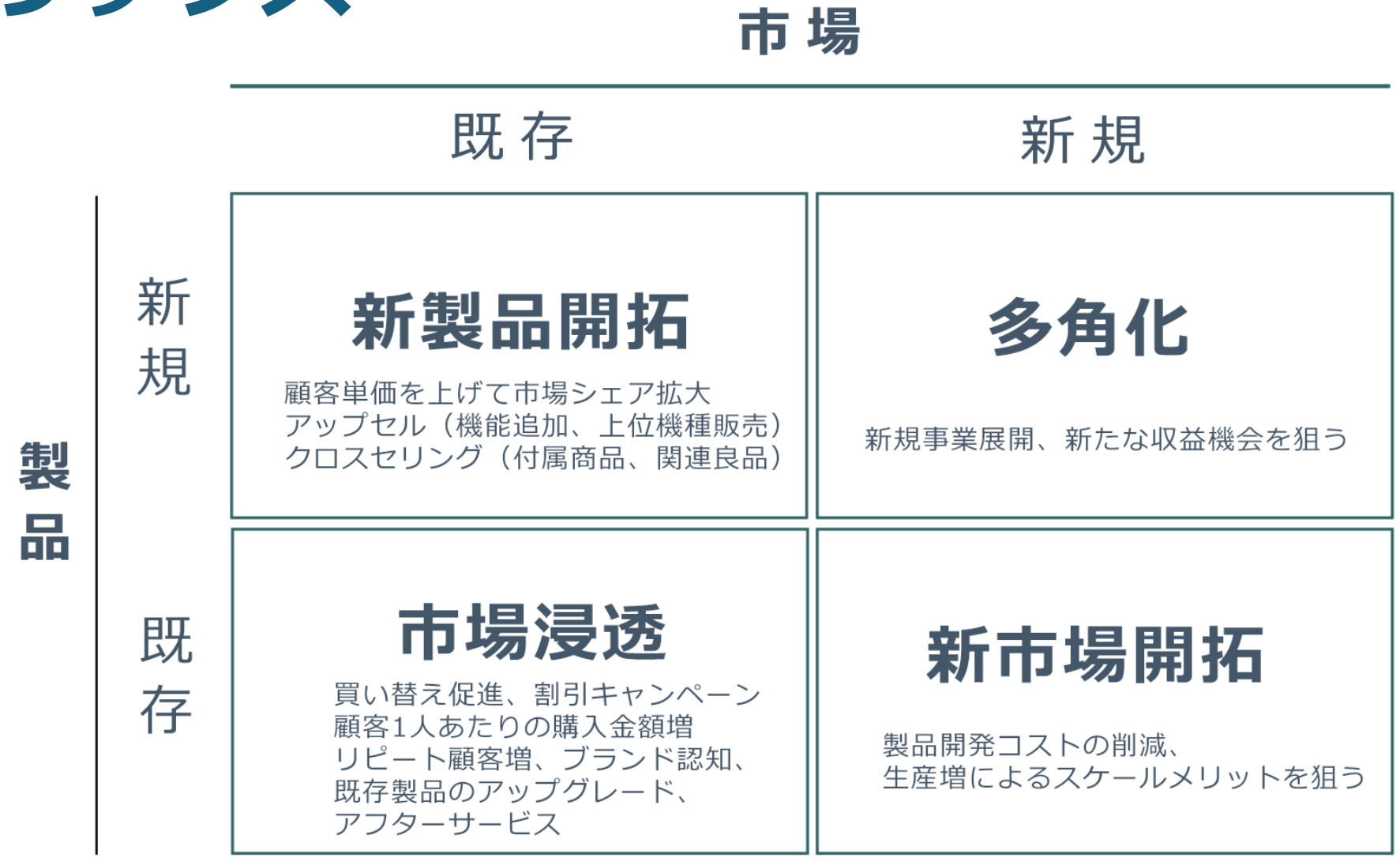
中小企業や経営資源の限られた企業に特に有効

日本企業の集中戦略 事例

業界	企業	主な手法
自動車	スズキ自動車	日本特有の「軽自動車」市場に集中。トヨタ・日産など大手が手薄な領域に経営資源を集中させ、「軽のスズキ」というブランドを確立しました。さらに1983年という早期に他社未開拓だったインド市場へ進出し、シェア5割超を獲得した点も典型的な集中戦略の成功例**（集中戦略）**
アパレル	しまむら	ターゲットを「郊外に住む20～50歳の主婦層」に絞り込み。大量生産ではなくコストを抑えた少量生産で多様なニーズに柔軟対応し、ユニクロやZARAなど大手ファストファッションとは異なる市場を開拓。**（コスト集中戦略）**
洋樽（酒用の樽）	有明産業 （京都の洋樽メーカー）	価格競争で停滞していた洋樽市場で、「洋樽は調味料にもなり得る」という発想転換から、焼き加減によって酒のフレーバーが変わる樽を開発。ニッチ市場で独自の地位を築き、新需要を創出した中小企業の好例。**（差別化集中戦略）**

４．アンゾフの成長マトリックス

アンゾフの
成長マトリックス



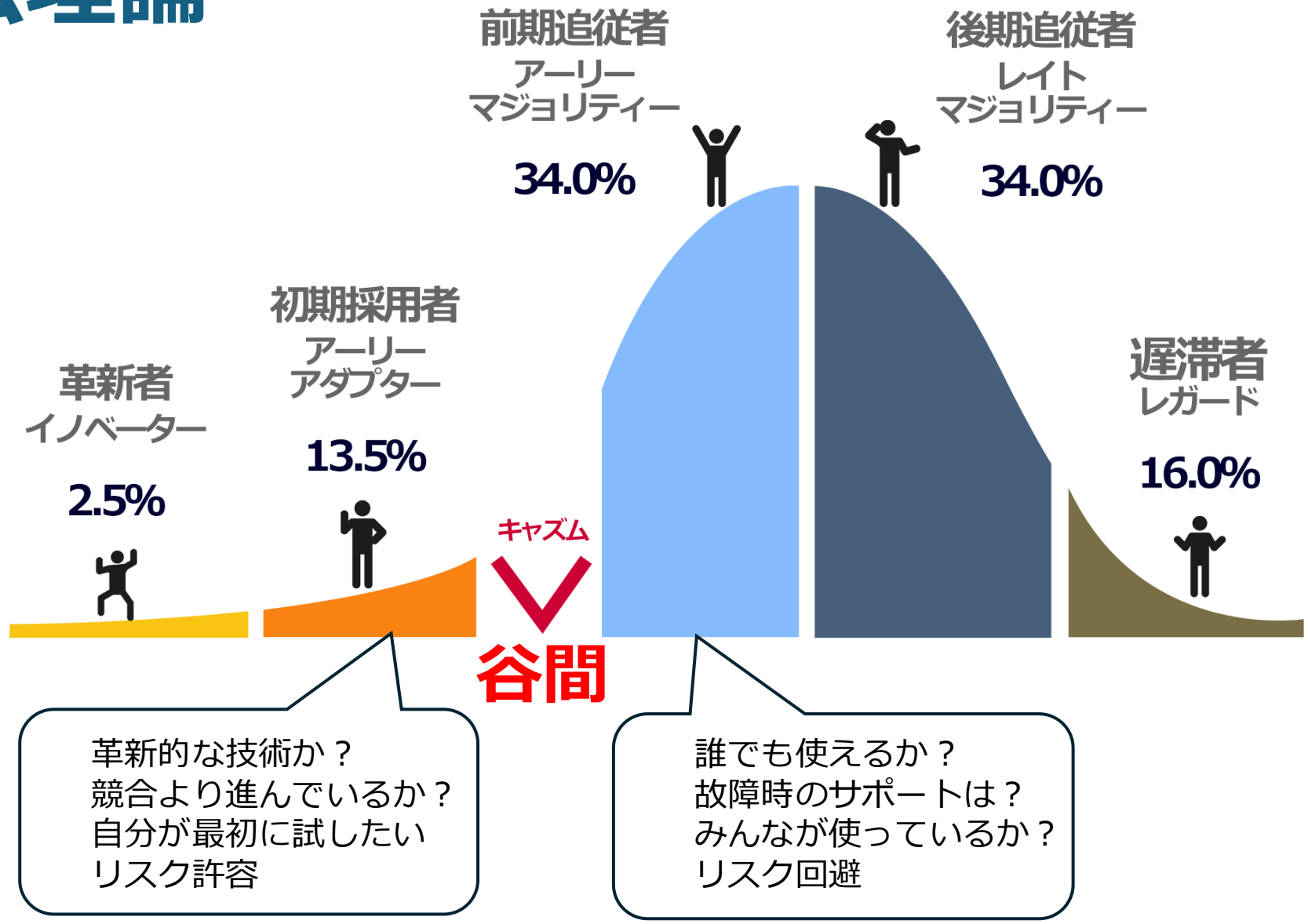
アンゾフの成長マトリックス ー 事例紹介

イゴール・アンゾフが1957年に提唱した、企業の成長戦略を4つの選択肢に分類するフレームワーク



5. キャズム理論

プロダクト・ライフサイクルの
キャズム理論

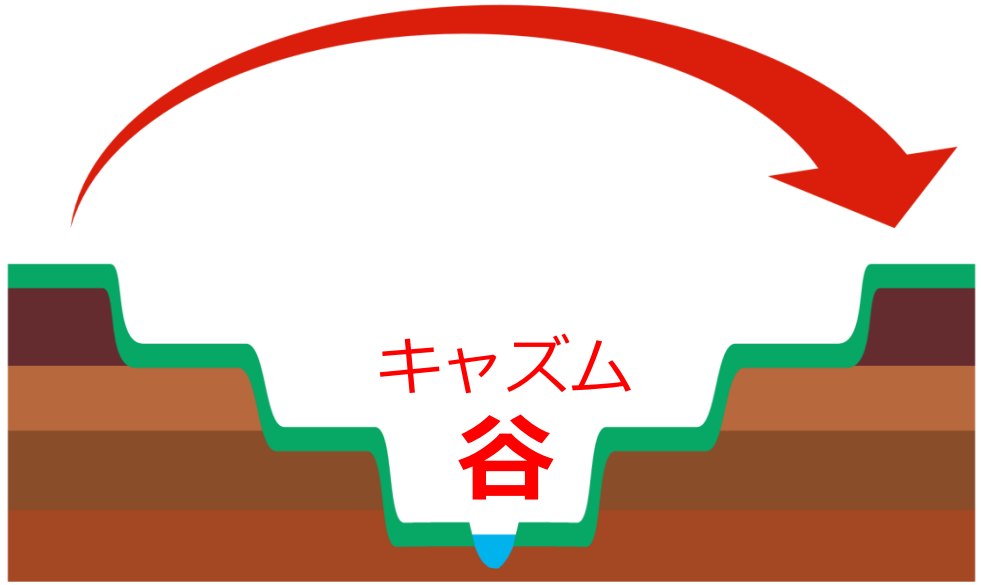


キャズム（谷）の飛び越え方



アーリーアダプター
（初期採用者）の
ニーズ

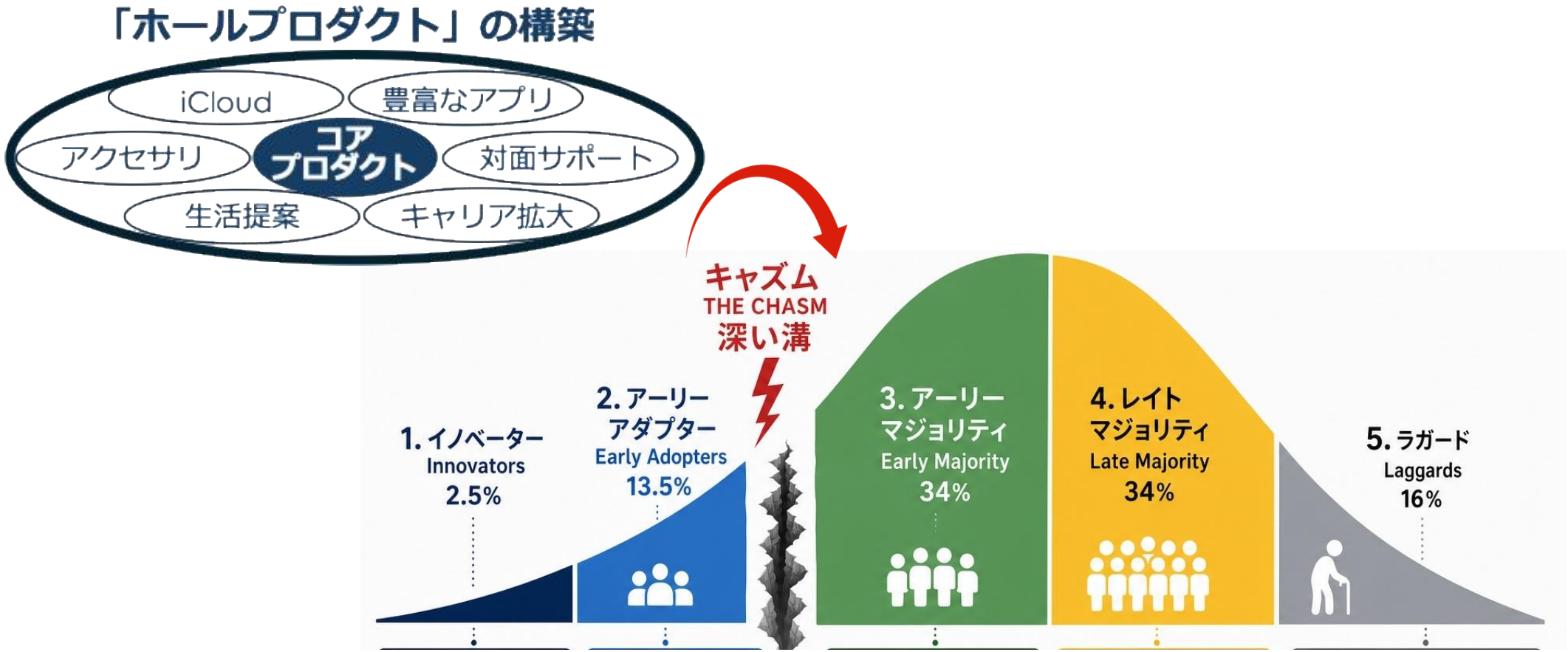
革新的な技術か？
競合より進んでいるか？
自分が最初に試したい！
リスクは許容します。



アーリーマジョリティー
（前期追従者）の
ニーズ

誰でも使えるか？
故障時のサポートは？
みんなが使っているか？
リスクは回避します。

Apple社のiPhoneの例



初期のiPhone
「技術マニアのおもちゃ」

- $500～と高価
- ３G未対応
- コピペできない

iPhone 3G
「Appストア」
オープン

iPhone 4/4S/5
大衆化

iPhone SE
慎重派獲得

ガラケーからの
移行

iPhone 8（保守層向けの継続モデル）と
iPhone Xテン（全く異なる革新モデル）を
同時発売（並売）