

お知らせ（学習ルート早見表 — 必須と任意の二ルート）

～お時間に応じて、読むルートを選べます～

全38頁です（本頁の早見表を含む／本編37頁）。お時間に応じて二つのルートで。ラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）も目印にしてください。

■ 本筋（必須）ルート：p2～5・7～8・10～16・18～29・31～38（本編の約33頁）

「ドメイン → STP（切り分け・狙い・立ち位置） → ランチェスター → ペルソナ／ジャーニー → 一貫性チェック」という戦略の流れが一本通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：下表の4頁（省略しても本筋の理解は途切れません）

頁	内容	なぜ任意か
p6	STP分析の有効性（重視される理由）	STPの意義の掘り下げ（読み物）
p9	セグメンテーションまとめ図	細分化の全体像の反復・まとめ
p17	派生需要と4軸の活かし方	生産財（B2B）市場の深掘り
p30	カスタマージャーニーマップ具体例（服の購入）	記入イメージの補強（事例表）

※各任意頁の冒頭にも、読み飛ばし先を案内するグレーの注記を入れています。頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝1頁目／スライド1）。

第5講 戦略（STP）から戦術（4P）への展開

～理想の顧客を定め、選ばれるための「届け方」を設計する～

セクション1【戦略】

STP分析による市場の選択と集中

★戦略の骨子を固める最重要パート

- ① ドメイン（事業領域）
- ② STP分析の意義
- ③ セグメンテーション（市場を細分化する）
- ④ ターゲティング
- ⑤ ランチェスター戦略（勝てる領域の特定）
- ⑥ ターゲット・プロファイリング（ペルソナ設定）
- ⑦ カスタマージャーニーマップの作成
- ⑧ ポジショニング：独自の立ち位置を築く
- ⑨ 戦略（STP）の一貫性チェック

セクション2【戦術】

戦略を具現化する4Pミックス（理論）

講義・インプットをメインとし、理解を深める

- ① はじめに：なぜ今、中小企業に「4P」が必要なのか？
- ② 4Pミックスの基礎知識（経営者視点）
- ③ 4Cミックスの基礎知識（顧客視点）
- ④ 【比較表】4P（売り手）×4C（買い手）の対応
- ⑤ 【任意・深掘り】マーチャンダイジング（MD）

第5講 戦略（STP）から戦術（4P）への展開

【重要・次点】

～理想の顧客を定め、選ばれるための「届け方」を設計する～

【ブリッジ文】初めに——戦略と戦術を繋ぐ

1 これまでの振り返り：ドメインの核は既に見えている

皆さん、お疲れ様です。第4講までに、私たちは「勝てるシナリオ」の土台を築いてきました。実は、この段階で皆さんの頭の中には、経営において最も重要な「事業ドメイン（事業領域）」の核が既に出来上がっています。

(1) 何を (What)

第1講・第2講で磨き上げた「DNA・イズム」と、抽出した「独自の強み」。

(2) 誰に (Who)

第3講の環境分析で見えてきた、向き合うべき「市場の課題」。

(3) どのように (How)

第4講で特定した、他社には真似できない「独自の武器」。



これらを統合したものが、皆さんの「戦う土俵（事業ドメイン）」です。

2 第5講の目的：広大な市場を「勝てるサイズ」に切り分ける

しかし、広すぎる土俵では、中小企業の限られたリソース（人・金・時間等）は分散してしまいます。そこで第5講のテーマは、「戦略（STP）から戦術（4P）への展開」です。第4講までに見えてきた「大きなドメイン」を、皆さんが圧倒的1位を獲れるサイズまで絞り込みます。

大きなドメイン

切り分け (S)

狙いを定める (T)

立ち位置の確定 (P)

戦術 (4P) へ

「誰に、何を、どう届けるか」という抽象的な戦略を、明日からの具体的なアクション（戦術）に変えるための、最もエキサイティングなプロセスを始めていきましょう。

1 STP分析による市場の選択と集中

1 ドメイン（事業領域）

(1) 経営学におけるドメイン（事業領域）とは

企業が「誰に（顧客）」「何を（機能・製品）」「どのように（技術・販売手法）」提供するかを定めた「戦うフィールド」です。

(2) ドメインの役割

①経営資源の集中

②競争優位の確立

③成長戦略の一貫性確保

④事業の「やる・やらない」の判断

⑤顧客提供価値の明確化

経営学におけるドメイン（事業領域）：企業が『戦うフィールド』



1 STP分析による市場の選択と集中

2 STP分析の意義

(1) STP分析とは

中小企業にとっての戦略とは、一言で言えば「戦わずして勝てる土俵を見つけること」です。大手企業のように全ての顧客を相手にすることはできません。STP分析は、次の三つのステップでこれを実現します。

セグメンテーション (S)

市場の全体像を把握する（市場を分析してセグメントに分ける作業）。

ターゲティング (T)

細分化した市場の中から、狙うべき市場を定める。

ポジショニング (P)

狙う市場での、競合他社との位置関係を決める。

この「絞り込み」こそが、限られた経営資源で最大の利益を生むための絶対条件です。

*用語の由来

Segmentation（セグメンテーション）、Targeting（ターゲティング）、Positioning（ポジショニング）という3種類の英単語の頭文字から名付けられた分析方法です。マーケティング戦略における代表的なフレームワークの1つとして位置付けられており、アメリカの経営学者であるフィリップ・コトラー氏によって提唱された手法です。

1 STP分析による市場の選択と集中

(2) STP分析の有効性（重視される理由）

①顧客やニーズを整理できる

市場を細分化する過程で「どのような顧客が、どの市場に、どれほど存在するのか」を整理でき、自社製品に合致した顧客層の把握に役立つ。整理を通じてペルソナ（顧客像）を具体的にイメージしやすくなり、ビジネスモデル構築のうえでも有益である。

②自社製品の強み弱みを明確にできる

ペルソナを具体的にイメージすることで、自社製品の特徴や顧客へのアピールポイントなどの強み弱みを明確化でき、効果的なマーケティング戦略に生かせる。強み弱みを社内やチームで共有すれば、組織力の強化にもつながる。

③他社との差別化ポイントを把握できる

ポジショニングの項目で自社と他社の製品の価格や機能を比較することで、差別化ポイントを把握できる。自社の立ち位置をつかむことで、他社との競合を回避しつつ、競争で勝ち残れる市場を選択しやすくなる。

④プロモーション戦略を練る土台ができる

「どのような顧客に、どのような立ち位置からアピールするか」という観点で戦略を言語化できるため、メンバー全員の共通認識として浸透させやすく、組織としての連帯感を強めることにもつながる。

1 STP分析による市場の選択と集中

3 セグメンテーション（区分＝英語：Segmentation）

（1）セグメンテーションの意義

マーケティングの分野では、「市場を均一なものとして捉えず、市場に存在する不特定多数の顧客を、異なるニーズを持つグループへとさまざまな切り口で分類（特定の属性ごとに細分化）するプロセス」とであると定義されます。

切り口の例

①人口統計

年齢、性別、世帯構成

②地理的要因

地域、駅からの距離、気候

③心理的要因

価値観、ライフスタイル、
こだわり

④行動的要因

購入頻度、利用目的、ITリ
テラシー

* どの変数も採用し辛い場合は

消費財市場における顧客細分化の変数（基準・根拠）は4つあるが、どの変数も採用し辛い場合は、現在自社が提供可能な製品・サービスで、セグメンテーションを行うことも考えられる。

多様化する消費者の価値観に対応できる製品を開発・提供する（**マーケットイン**）には、セグメンテーションが必要不可欠なプロセスとなる。

1 STP分析による市場の選択と集中

(2) 市場をどう切り分けるか

①機能戦略としての意義

事業戦略で決めた「集中領域」を、さらに顧客の悩みや行動パターンで細分化します。これにより、「広告のキャッチコピー」や「価格設定」に迷いがなくなります。

②地域密着型独自の切り口

単なる人口統計（年齢・性別）だけでなく、生活圏、ライフスタイル、価値観、あるいは「抱えている特有の悩み（インサイト）」で市場を分けます。

③具体例：切り口の解像度が、そのまま戦術（4P）の解像度になる

「30代女性」という括り
専業主婦もキャリアウーマンも
含まれ、施策がボケてしまう。

細分化

「共働きで、平日の夕食準備に
30分以上かけたくない、健康意
識の高い母親」
と細分化することで、顧客の顔
が具体的に見えてくる。

戦術へ

「最短15分の無添加ミールキッ
ト」
という戦術（4P）が、初めて導
き出される。

1 STP分析による市場の選択と集中

セグメンテーション（区分＝英語：Segmentation）まとめ

細分化した市場の評価基準「6R」（後述）

有効な市場規模（Realistic Scale）
 成長性（Rate of Growth）
 顧客の優先順位と波及効果（Rank/Ripple Effect）
 到達可能性（Reach）
 競合状況（Rival）
 反応の測定可能性（Response）

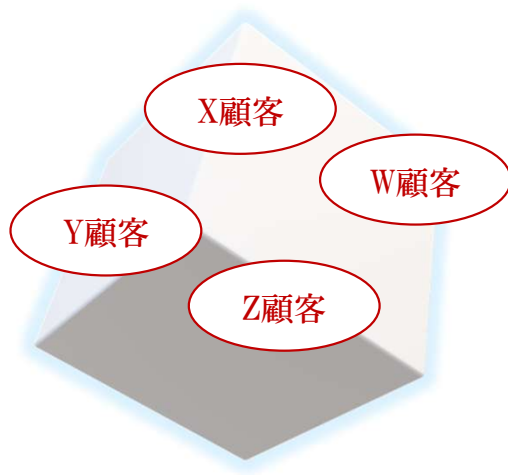
消費財市場・顧客細分化の変数（基準・根拠）

人口動態変数（デモグラフィック変数）
 地理的変数（ジオグラフィック変数）
 心理的変数（サイコグラフィック変数）
 行動変数（ビヘイビアル変数）

生産財市場・顧客細分化の変数（基準・根拠）

人口軸（業種・企業規模・地域など）
 オペレーティング軸（使用頻度・使用量・顧客の能力など）
 購買アプローチ軸（購買方針・購買意欲など）
 状況要因軸（緊急性・受注量など）

製品・商品・サービス市場



セグメンテーション
市場の細分化

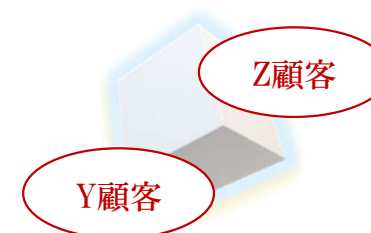
セグメントA市場



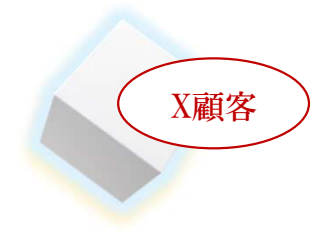
セグメントB市場



セグメントC市場



セグメントD市場



1 STP分析による市場の選択と集中

(4) セグメンテーション (S) とターゲティング (T) の実践的順序

教科書では「S（細分化）からT（抽出）」の順で解説されますが、実務家レベルの意思決定では、ターゲットの「仮説」から入るほうが精度の高い戦略を描けます。

① 「TからS」アプローチの有効性

i なぜTが先か

経営者の頭の中には「あのお客さんのような層を増やしたい」「この業界の課題を解決したい」という直感的なターゲット像が既にあります。その直感を起点にすれば、無意味な市場分析に時間を取られません。

ii Sの役割は「検証」

仮決めしたターゲットが市場として十分に存在するか、どの基準（年齢、悩み、購買方針など）で括れるかを後から整理することで、戦略の論理性を担保します。

②【実践】ターゲットから考える3ステップ

i 仮決め (T)

自社の強みが最も喜ばれるのは、どんな悩みを持つ人（企業）か？を直感で一人選ぶ。



ii 裏付け (S)

その人の属性と、同じ悩みを持つ層の規模を、セグメンテーション変数で整理する。



iii 再定義 (T)

「〇〇という悩みを持つ、△△業界の企業」とターゲットを正式に言語化する。

【経営者へのメッセージ】

「S（分析）が難しい」と感じたら、まず「この人に売りたい！」という特定の顧客を一人思い浮かべてください。その人を起点に市場を眺めれば、自ずと切り分けるべき物差し（セグメンテーション）が見えてきます。

1 STP分析による市場の選択と集中

(5) 「セグメンテーション変数」について

「セグメンテーション変数」とは

セグメンテーションを行う場合に、市場や顧客の分類に用いる**変数（基準・根拠）**をいいます。

セグメンテーションは「市場に存在する不特定多数の顧客を、さまざまな切り口で分類し、特定の属性ごとに細分化するプロセス」ですが、ここでいう製品・商品・サービス市場は、次の二つに分けられます。市場の種類によって、用いる変数も変わります。

消費財市場（B2C）

消費を目的として、個人や家庭で使用される財やサービスを対象とする市場。

→ 4つの変数（人口動態・地理・心理・行動）：12～13頁で詳述

生産財市場（B2B）

生産のために使用される財やサービスを対象とする市場。

→ 4つの軸（人口・オペレーティング・購買アプローチ・状況要因）：15～16頁で詳述

自社の商売がどちらの市場か（あるいは両方か）を意識すると、次の頁からの変数の解説が「自分ごと」になります。

1 STP分析による市場の選択と集中

(6) 消費財市場の代表的な4つのセグメンテーション変数（その1）

①人口動態軸（デモグラフィック変数）

年齢・性別・家族構成・職業・所得などで、主に統計調査をもとに判断する。客観的な属性で分類したい場合に採用される。顧客ニーズとの関係性が強いうえで測定が容易であることから、幅広いケースで採用されている。

例えば… 居酒屋なら「中所得のサラリーマン男性にキャンペーン情報をアピール」、3LDK居住用不動産なら「子育て世帯にマンションギャラリーへの招待状を送付」などの戦略が想定される。

<具体例>

年齢・年代・性別・職業・所得・最終学歴・サラリーマンと自営業・家族構成（独身・既婚・両親と同居・子供の有無・子供の年齢）・世帯人数・規模

②地理軸（ジオグラフィック変数）

地域・人口密度・気候・文化・行動範囲など地理的要因で判断する。食料品・衣料品・家電製品など、気候や生活習慣が売れ行きに影響しやすい製品に効果的。オンライン販売の進化で重要性は下がりつつあるが、実店舗主軸の業種では今も重視すべき変数である。

例えば… 「車社会の郊外ではロードサイド店」「積雪地帯では冬物を早期展開」など、地域の実態に合わせた展開が考えられる。

<具体例>

世界・日本の地域・地方（市街地商店街／ロードショップ／郊外大規模ショップ）・人口密度・進展度・気候（降雨量・積雪量・気温・湿度・四季）・文化や生活習慣（車社会、近所の結びつき）・宗教（飲酒できない、豚肉が食べられない）

1 STP分析による市場の選択と集中

(6) 消費財市場の代表的な4つのセグメンテーション変数（その2）

③社会心理学軸（サイコグラフィック変数）

ライフスタイル・価値観・パーソナリティ・購買動機など個人の心理にもとづく情報で、アンケートやヒアリングの結果から判断する。一人ひとりの心理の把握は容易ではないが、絞り込んでアプローチできれば競合他社との差別化を図りやすくなる。

例えば… 「葬儀費用で子供に迷惑をかけたくない高齢者」に向けたお墓のマンション、「健康志向が高い消費者」に向けた無添加やカロリーゼロの健康食品など。

<具体例>

性格・価値観・思想・趣味・ライフスタイル・パーソナリティ・購買動機（外向的か内向的か、冒険好きか安全志向か、計画的か衝動的か、新しいもの好きか慣れたものを好むか）

④行動軸（ビヘイビアル変数）

購買活動・購買心理・購買契機など個人の行動に焦点を当てた情報で、主に行動追跡データから判断する。新規顧客とリピーターを細分化してプロモーションを変える、適切なタイミングで求める情報を届ける、といった戦略が可能になる。

例えば… アマゾンの「〇〇をお探しですか?」、動画配信の「あなたへのお勧め」、健康食品の定期購入者へのアウトバウンドなど。

<具体例>

使用状況（購入頻度＝毎日・週末や月末のみ・特定の季節のみ、使用用途、買い替えのタイミング）・製品に対する知識量（深く理解しているリピーター／試したことがある層／関心はあるが詳しくない層／まったく知らない層）

1 STP分析による市場の選択と集中

⑤消費財市場のセグメンテーション&ターゲティングの注意点

注意1：「すべての人々」と設定しない

「すべての人々」をターゲットに設定することは、事実上ターゲット設定が行われていないことと変わりません。このようなターゲット設定を行うと、以下のようなデメリットが生じやすくなります。

デメリット①

マーケティング戦略が散発的になりやすい

デメリット②

マーケティングのメッセージで焦点が絞れなくなる

注意2：性別・年齢のみで設定しない

性別・年齢のみでターゲット設定を行う場合、そのターゲットの中でも、さまざまなライフスタイル・生活様式・価値観を持った人々が混在しており、必ずしも一括りにできません。

例えば… 同じ「30代女性」でも、専業主婦とキャリアウーマンでは、求める商品も響く言葉も異なります（8頁の具体例）。

いずれも「絞り込みの放棄」です。絞り込んでこそ、戦略は焦点を結びます。

1 STP分析による市場の選択と集中

(7) 生産財市場の代表的な4つの「セグメンテーション変数」

生産財（B2B）市場においても、消費財と同様に「誰に（どの企業に）」売るかを絞り込む必要があります。代表的な4つの変数を用いて、自社が狙うべきターゲット企業を特定します。

生産財（B2B）市場におけるセグメンテーション変数

(1) 人口軸（マクロ変数）	
企業の「外見」や「基本スペック」で分ける指標です。統計データなどで比較的容易に調べられます。	
業種	製造業、サービス業、IT、官公庁、医療機関、教育機関など
企業規模	売上高、従業員数、資本金、拠点数（単一拠点か多拠点か）
地域	国内（都道府県・市区町村）、海外（国・地域）、工業団地内、都市部 vs 地方
設立年数	老舗企業（伝統重視）、スタートアップ（スピード・新技術重視）
株式公開	上場企業（コンプライアンス・監査厳格）、非上場企業
資本系列	外資系企業、国内独立系、大手グループ傘下
(2) オペレーティング軸（ミクロ変数）	
企業の「内部状況」や「製品の使われ方」で分ける指標です。	
使用頻度・量	ヘビーユーザー、ライトユーザー、休眠顧客
顧客の能力	自社でメンテナンス可能か、技術的知識の有無、ITリテラシー
既存設備	導入済みシステムのメーカー（A社製使用中など）、稼働年数
生産プロセス	大量生産型、受注生産型、R&D（研究開発）中心
在庫方針	ジャストインタイム（JIT）導入、余裕を持った在庫保有

1 STP分析による市場の選択と集中

(7) 生産財市場の代表的な4つの「セグメンテーション変数」-2

(3) 購買アプローチ軸	
顧客の「 買い方のクセ 」や「 組織の力学 」で分ける指標です。	
購買方針	品質至上主義、コスト最優先、納期重視、環境配慮（SDGs）重視
購買意欲	常に新しいものを求める、実績があるものしか買わない
意思決定権者	現場の長が決定、購買部が強い権限を持つ、経営層が直接判断
契約形態	リース希望、一括購入、サブスクリプション（月額制）
取引関係	新規開拓、既存（深耕）顧客、過去にトラブルがあった離脱顧客
採用基準	スペック重視（機能）、信頼性重視（ブランド・保守体制）
(4) 状況要因軸	
顧客の「 今、直面している事情 」で分ける指標です。	
緊急性	即納が必要なトラブル対応、数年かけて検討する中長期計画
受注量	スポット（単発）の大口注文、継続的な小口配送
特定の用途	試作用途、展示会用、予備（バックアップ）用
外部環境の変化	法改正への対応期限、補助金の採択、決算前の予算消化
経営課題	人手不足解消（自動化ニーズ）、DX推進、コスト削減命令
プロジェクト状況	新工場建設、オフィス移転、事業承継のタイミング

1 STP分析による市場の選択と集中

(8) 生産財市場と消費財市場の連動性（派生需要）と4軸の活かし方

生産財市場の需要は、最終的な「消費財市場」の動向によって決まる＝「派生需要」

例えば、半導体製造装置メーカー（B2B）の売上は、スマートフォンの買い替え需要や電気自動車の普及率（いずれもB2C）に直結します。したがってB2B企業であっても「目の前の顧客企業」だけでなく、その先の「エンドユーザー（消費者）のライフスタイル変化」を考慮してセグメンテーションを行う必要があります。

【具体例】精密化学メーカーがプラスチック成形工場へ原料を販売する場合、「脱プラスチック」という消費者の意識変化を予測し、生分解性プラスチックを求める先進的なメーカーを優先セグメントとする。

【経営者へのアドバイス】自社の顧客リストを4つの軸で見直す

i 人口軸

「効率」を考える

ii オペレーティング軸

「専門性」を出す

iii 購買アプローチ軸

「誰を口説くか」を決める

iv 状況要因軸

「今すぐ動くべき先」を特定する

ポイント

特に「iii 購買アプローチ軸」「iv 状況要因軸」で絞り込むと、競合他社が気づいていない「お困りごと」を抱えた優良なニッチ市場が見つかることが多々あります。

1 STP分析による市場の選択と集中

機能戦略への意思決定プロセス

結論（STPの役割）

①総花的な経営からの脱却

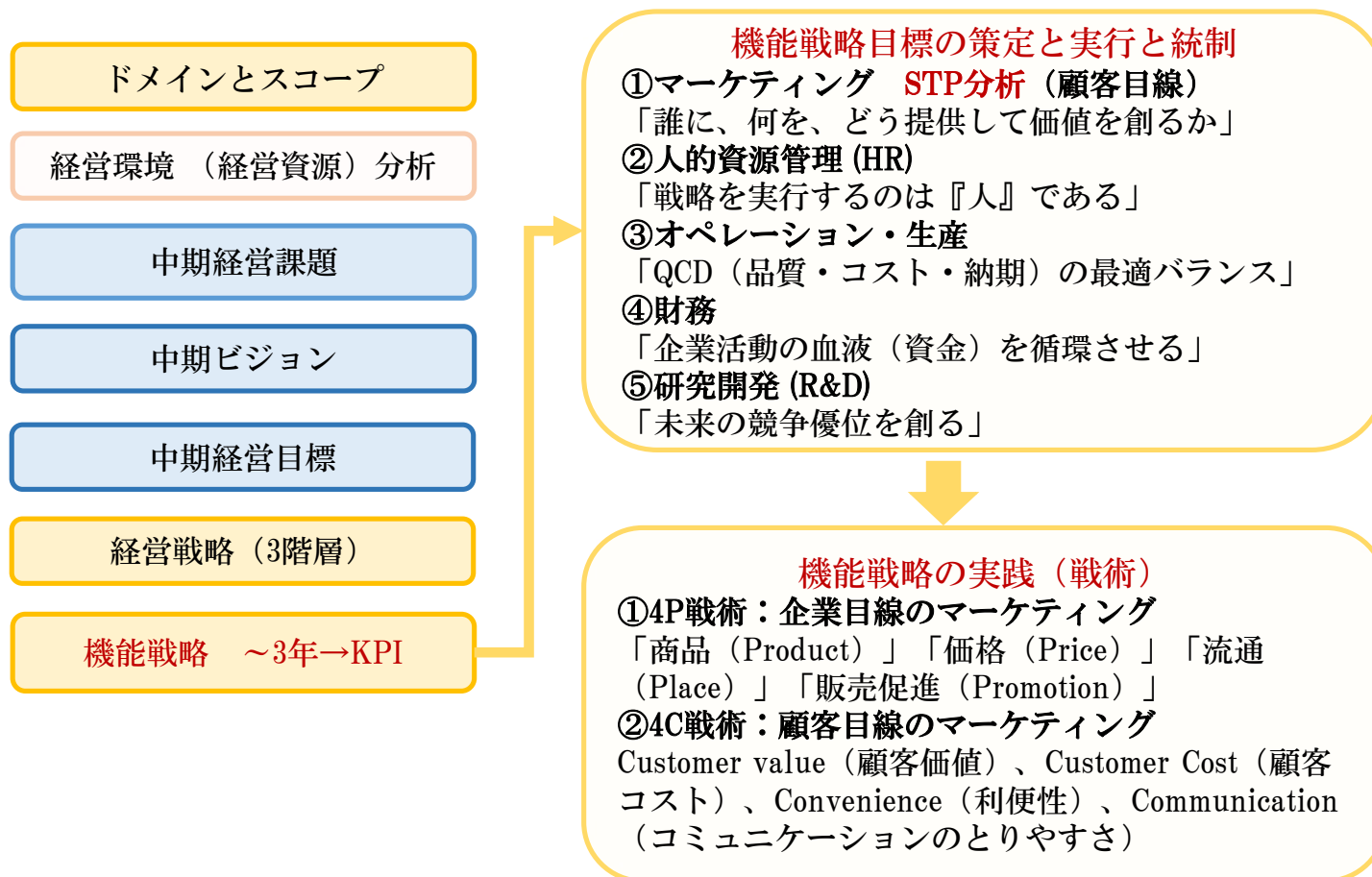
「何でも屋」は、地域において「何も特徴がない店」と同義である。

②資源の最適配分

ヒト・モノ・カネが限られる地域企業こそ、勝てる確率が最も高い「局地戦」を見出す必要がある。

③一貫性の起点

STPが決まることで、4P（価格設定や広告デザイン）の「正解」が自動的に決まる。



1 STP分析による市場の選択と集中

4 ターゲティング（Targeting）——意義と重要性

(1) ターゲティングの意義

「セグメンテーションによって細分化された市場の中から、自社がターゲットに据える市場を選ぶプロセス」をいうマーケティング用語です。市場には多種多様なニーズを持つ顧客層が存在するため、市場のすべてを自社製品のターゲットに設定することはできません。絞り込めば、特定の顧客が抱えるニーズに応える製品を提供するための戦略策定につながり、自社が勝負するのに適した（自社の強みが活かせる）市場を選ぶことで、事業戦略を明確化できます。

(2) ターゲティングはマーケティングにおいて非常に重要

なぜなら…市場は飽和状態

現在の市場はモノや情報が余っており、単純に製品の性能が優れているだけではヒットしにくい状況にあります。



だから…マーケティングの効率化

営業・集客・販促のベースとなるターゲティングを念入りに行ったらうえて、対象とする顧客層の興味を引くコンテンツ（広告ではない、価値のある情報）を作成するなど、活動を効率化することが大切です。



さらに…ニーズ分析と製品改善

マーケティング戦略を効果的に展開するためには、ターゲティングを通じて顧客のニーズを深く分析したり、製品を改善したりする施策も重要になります。

1 STP分析による市場の選択と集中

(3) 3種類のターゲティング手法

ターゲティング手法の比較表

手法名	ターゲット市場の特徴	主な戦略・アプローチ	強み・メリット	適している企業・ケース
集中型マーケティング	特定の狭い市場に限定	経営資源を一点に集中させ、特定の顧客に対して最大限にアピールする。	特定の層から深い支持（ロイヤリティ）を得やすく、ニッチ分野でトップを狙える。	ニッチな製品、高級ブランド、熱狂的なファンを抱えるビジネス。
差別型マーケティング	細分化された複数の市場	市場ごとのニーズに合わせ、それぞれ異なる製品を開発・提供する。	幅広い顧客ニーズをカバーでき、全体の売上最大化とリスク分散が可能になる。	複数の料金プラン設定や、ジャンルは似ているが機能を変えて販売する場合。
無差別型マーケティング	市場の細分化を無視（全体）	すべての市場に対して、同じ製品を画一的に提供する。	大量生産・大量販売によるスケールメリットを活かし、コストを最小化できる。	資金力が豊富な大企業、食料品などの汎用品を扱う企業。

1 STP分析による市場の選択と集中

(4) Targeting（標的市場の決定）：誰に絞り込むかの留意点

①「絞る」勇氣

ターゲットを絞ることは、他の客を捨てることではなく、特定の客に「**熱狂的に選ばれる**」ための決断です。

② ランチェスター戦略との接続

ニッチトップを狙うには、細分化した市場の中で自社が「局地戦」で圧倒的1位になれるセグメントを一つに特定する必要があります。

③ 6Rの視点から自社が勝てる市場を特定する

i 有効な市場規模（Realistic Scale）

期待する売上を確保できるだけの市場規模があること

ii 成長性（Rate of Growth）

市場の成長性が高いこと

iii 優先順位・波及効果（Rank／Ripple Effect）

顧客に対する影響力が大きいこと

iv 到達可能性（Reach）

顧客に対してアプローチしやすいこと

v 競合状況（Rival）

強力な競合が存在せず、競合の数が少ないこと

vi 反応の測定可能性（Response）

マーケティング戦略に対する顧客の反応を測定しやすいこと

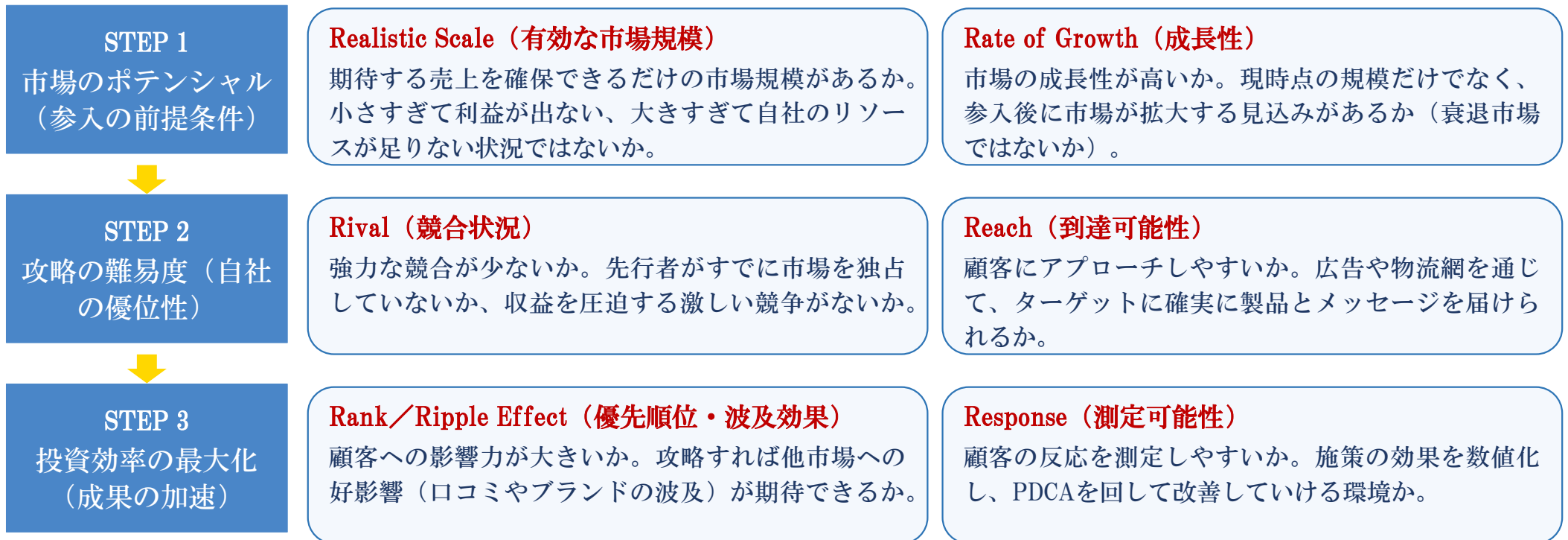
この6Rは、次の頁で「実務でのスクリーニング優先順（3STEP）」に並べ替えて使います。

1 STP分析による市場の選択と集中

【最重要】

(5) ターゲット選定の基準「6R」（実務優先順）

実務では、以下のステップ順に市場をスクリーニング（絞り込み）します。前のステップで「NO」となる市場は、**その時点で候補から外す**のが効率的です。



1 STP分析による市場の選択と集中

5 ランチェスター戦略（勝てる領域の特定）

(1) なぜ「勝てる領域」の特定が必要なのか

ターゲティングの次に問うべきは、「その選んだ市場で、本当に勝てるのか？」という冷徹な現状認識です。

ターゲティングで
「どの市場（顧客群）
を狙うか」を定めた



しかし、魅力的な市場
には強力な競合他社が
すでに存在する



単に市場を絞るだけで
は、資本力に勝る大手
企業や先行者に力負け
するリスク



そこで重要になるのが
「ランチェスター戦
略」の視点

(2) この戦略を学ぶ目的

① 弱者の戦い方の習得

大企業と同じ広域戦・物量作戦を避け、
限られたリソースを一点に集中させる
「局地戦」の原理を理解する。

② ナンバーワンの定義

小さな領域でも「特定の分野で1位」にな
ることで、初めて利益率が向上しビジネ
スが安定する法則を学ぶ。

③ 勝ち筋の確信

どんな独自の武器（差別化）をぶつけれ
ば競合を圧倒し「勝てる領域」を築ける
か、その戦略基準を導き出す。

ターゲティングで「どこで戦うか」を決め、ランチェスター戦略で「どうやって圧倒的優位（1位）を築くか」を明確にする。
この二つが揃って初めて、中小企業の戦略は「絵に描いた餅」ではなく、実効性のある「勝利のシナリオ」へと進化します。

1 STP分析による市場の選択と集中

(3) ランチェスター戦略の本質：「小さなNo.1」を作る

①「ランチェスター戦略」は、弱者が強者に勝つためのルールです。結論は一つ。

「戦う場所（エリア）を極限まで狭くして、その狭い場所でダントツの1番になれ」 これを自社のビジネスに置き換えてみましょう。

【実店舗の場合】→「地域No.1」

「県内全域」ではなく、「半径500m」「〇〇町内」に絞ります。その狭いエリア内なら、大手よりも早く配達できるし、顔なじみにもなれます。これを「地域No.1」と言います。

【ネット販売の場合】→「特定領域No.1」

「スニーカー全般」ではなく、「外反母趾で悩む女性向けのおしゃれ靴」に絞ります。

Amazonという巨大な戦場の中でも、この「特定の悩み（カテゴリ）」という狭い領域なら、大手ショップよりも専門的な品揃えや解説ができます。これを「特定領域No.1」と言います。

広域で2位や3位を目指すのではなく、どんなに小さな市場でもいいから「あそこなら間違いなし」と言われる「No.1」の陣地を作ること。これが利益への最短ルートです。

1 STP分析による市場の選択と集中

(4) 勝てる領域の特定プロセス

「弱者の戦略（ランチェスター戦略）」の鉄則は、**一点集中**です。広すぎる市場で分散して戦うのではなく、自社が確実に1位になれる狭い範囲を特定します。

① 差別化

大手がやらないニッチを選ぶ

大手企業は効率を重視するため「数が少ない市場」には参入しません。

例：大手リフォーム会社が狙わない「築50年以上の古民家専門の断熱リフォーム」に特化する。



② 集中

経営資源を全投入する

地域や分野を絞り、広告費や人員をそこに集中させます。

例：市内全域ではなく「〇〇町と△△町」だけでNo.1のチラシ投下量を維持し、認知度1位を獲る。



③ 接近戦

顧客と直接つながり、絆を深める

効率的なWeb販売だけでなく、顔の見える関係を築きます。

例：社長自らが定期訪問し、御用聞きやトラブル対応に即座に駆けつける体制を作る。

【経営者の視点：どこでなら3倍の差をつけられるか？】

ランチェスター戦略では、2位の競合に対して「3倍の圧倒的な差」をつけることで、その地域や分野での利益が安定するとされています。あなたが確実に「敵を圧倒できる狭い土俵」はどこでしょうか？

1 STP分析による市場の選択と集中

(5) 戦い方は「接近戦」：デジタルでもアナログでもやることは同じ

「場所」を絞ったら、次は「戦い方」です。私たち中小企業の武器は、「**接近戦（顧客密着）**」です。

大手ショップ＝「効率」の戦い

「注文が入ったら自動メールを送って、倉庫から自動出荷」。これで安く早く届きます。素晴らしいことですが、お客様との「距離」は遠いままです。

私たち＝「手間」をかける戦い

私たちは逆を行います。手間をかけるのです。お客様一人ひとりの「距離」を縮めることが、大手にはない武器になります。

実店舗なら

「〇〇さん、前回の調子はどう？」と声をかける。御用聞きに行く。

ネット販売なら

商品に「手書きのメッセージ」を添える。購入後に「使い方は分かりますか？」と個別のフォローメールを送る。LINE公式アカウントで1対1の相談に乗る。

ネットであっても、画面の向こうにいるのは「人」です。「Amazonや楽天で買った」と記憶されるのではなく、「**あなたのお店（〇〇店長）から買った**」と記憶されること。これが、プラットフォームの中での「接近戦」です。自社なら何ができるか、検討してみましょう。

1 STP分析による市場の選択と集中

(6) LTV（生涯価値＝Life Time Value）の追求：一度捕まえた顧客は離さない

なぜ、ここまで手間をかけるのか？

それは、「新規集客」はどんどん難しく、高くなっているからです。PPMで「金のなる木」の話をしましたね。一度ご縁があったお客様と長くお付き合いし、何度もリピートしてもらう（LTVを高める）ことこそが、経営を安定させる最大の要因です。

「地域（または
特定ジャンル）」を絞る



「接近戦」で
ファンにする



何度もリピート
(LTVを高める)



経営の安定
(最大の要因)

そうすれば…

たとえ隣にイオンができて、Amazonの中に安い店が現れても、あなたのお客様は浮気しません。お客様の頭の中に「あなたのお店」という指名席ができているからです。

「小さく絞って、深く付き合う」

これが、第5講でお伝えしたかった、中小企業が競争優位を築くための最終結論です。

1 STP分析による市場の選択と集中

6 ターゲット・プロファイリング（ペルソナ設定）

(1) 「領域（場所）」から「人（個）」へ

ランチェスター戦略によって、リソースを集中すべき「勝てる領域」が明確になりました。次に問うべきは、その領域で「あなたから買いたい」と思うのは具体的にどんな人か、です。「30代男性」といった統計的な属性（ターゲット）だけでは、多様化した今の市場では不十分です。顧客のライフスタイルや価値観、抱えている課題を解像度高く定義するのが「ターゲット・プロファイリング」です。

(2) ターゲットを「群」から「個（一人）」に落とし込む

「20代女性」はターゲットではなく「ただの統計」。目指すのは「駅前の美容室に通う、仕事と育児を両立したい32歳の佐藤さん」という実在レベルの解像度です。「80点の満足度を100人に」ではなく「**120点の感動を1人に**」。その1人の感動が、同じ悩みを持つ100人を引き寄せます。

(3) なぜ絞るのか？（経営上のメリット）

①「刺さる言葉」が見つかる

一人に宛てた手紙のようなメッセージが、広告費を抑え反応率を高める。

②「捨てる機能」が決まる

不要な機能を削ぎ落とし、コストを下げて尖った商品力を生む。

③ 脱・価格競争

「自分のための商品だ」と思われれば、価格が判断基準の第一位でなくなる。

④ 地方企業の生存戦略

顔が見えるレベルまで絞り、地域・コミュニティで「一番」になる。

1 STP分析による市場の選択と集中

7 カスタマージャーニーマップの作成 ～顧客の「心の動き」を追いかけて、選ばれる理由をデザインする～

(1) **意義** カスタマージャーニーマップとは、顧客が商品を知ってからファンになるまでの「一連の旅（「行動」と「感情」のプロセス）」を可視化したものです。



点（単発の広告など）ではなく、**線（顧客との一生の付き合い）**でビジネスを捉える視点を養います。地方企業こそ、顧客との接点（アナログ・デジタルの融合）に潜む「小さな不満」や「期待」を拾い上げることが、強力な差別化になります。

(2) なぜ「旅（ジャーニー）」を可視化するのか？

経営者の多くは「売れた瞬間」に注目しますが、顧客はその前に多くの葛藤を抱えています。

① ボトルネックの特定

「認知はされているが、比較段階で落ちている」といった、売れない本当の理由が見えるようになります。

② 最適なタイミングでの情報提供

不安を感じている時に「安心」を、迷っている時に「背中を押す一言」を届けることができます。

③ チームの目線を合わせる

営業、受付、製造など、全社員が「今、お客様はどんな気持ちか」を共有できます。

1 STP分析による市場の選択と集中

【任意・深掘り】

※具体例の表です。お急ぎの方は31頁へ

カスタマージャーニーマップ

状況	予期的UX		一般的UX		エピソード的UX
	利用前		利用中		利用後
	認知・興味	比較・検討	購入	使用	共有・リピート・サポート・利用終了
行動	夏物の新しい服がほしい 予算は〇〇以内	新しい服の情報収集 インターネット、雑誌 店舗巡り 店内散策 試着	カード決済	家で試着して鏡の前で確認 会社とデートで着用	友人と情報共有 動画サイトに投稿 良かったので別の服も購入
タッチポイント	〇〇の営業 口コミサイト webサイト	〇〇店 〇〇店店員	〇〇店	製品 取扱説明書	製品 口コミサイト Q&Aサイト
思考・感情	自分で探そうかな 実物が気になる サイズは大丈夫か 今月は少しゆとりがある	種類と機能が複雑だ 似たようなものが多く違いが 判断できない 〇〇店のほうが安そうだ	納期が守られていた 保証があるから安心だ 予算内に収まった 思った通りのものだった	思ったより使いやすい ここはもう少し改善が必要 次はもう少し高いのにしよう 安物買いの銭失いだった	迷ったけど自分で選んで良かった 生活が楽になった 両親にもプレゼントしたい 〇〇の機能が素晴らしい
感情曲線					

問題・課題・要求	製品選択のポイントが分かる 初心者向けコンテンツが必要 Q&A方式のコンテンツ作成	サイトを見てある程度イメージがわくようにする 店員が説明しやすい資料作成	スムーズに購入できること	愛用者向けの企画が必要 企画の実施状況をweb表示 し、新規購入検討者と共有	「知ったきっかけ」や「購入の決め手」を知るインタビューを行う インタビューをwebに掲載する
----------	---	---	--------------	--	---

1 STP分析による市場の選択と集中

7 カスタマージャーニーマップ——フェーズと構成要素

(3) 3つのフェーズ（5つのプロセス）で顧客体験を捉える

利用前（予期的UX）

i 認知・興味 → ii 比較・検討

まだ手にしていない商品への期待と不安が入り混じる時期。どこで知るか（チラシ・SNS・紹介）、何と比較するか（大手、既存の習慣）。

利用中（一般的UX）

iii 購入 → iv 使用

最後の決め手（人柄・保証・近さ）で購入し、使い勝手や納期・保証などのサービス品質を体感・評価する時期。

利用後（エピソード的UX）

v 共有・リピート・サポート

生活がどう変わったか、誰かに教えたいか。「ここなら安心」という信頼が「思い出」になる時期。

(4) カスタマージャーニーマップの8つの構成要素

① 共感マップ

ユーザーの行動・感情・思考を書き出し視覚化する

② ペルソナ設定

顧客の特徴やニーズを仮想人物として具体化する

③ 横軸の設定

購買プロセスの各フェーズを決める（認知から利用終了まで）

④ 縦軸の設定

行動・思考・感情・接点などの項目を決める

⑤ 顧客行動の整理

各フェーズの具体的な行動パターンを洗い出す

⑥ 顧客感情の整理

各フェーズの思考・感情の変化を洗い出す

⑦ タッチポイントの設定

顧客が商品やサービスと接するすべての接点を洗い出す

⑧ マッピング

縦軸と横軸に沿って顧客情報を記入し図式化する

1 STP分析による市場の選択と集中

(5) カスタマージャーニーマップの注目点 ～「感情のアップダウン＝感情曲線」に注目する～

ジャーニーマップ作成の肝は、顧客の「感情の波」を描くことです。

① 負の感情（谷＝不安・不満）

「サイズは大丈夫か？」「他店の方が安いかも」「高い買い物で失敗したくない」「手続きが面倒だ」といった心理的ストレス。

ここが離脱ポイントになります。

② 正の感情（山＝期待・満足）

「これなら解決できそう！」「あそこの社長なら信じられる」「使ってみて生活が変わった」「納期が守られた」「思ったより使いやすい」といったプラスの体験。

ここがファン化の鍵になります。

③ 戦略の核心

谷（不安・不満）を解消し、山（期待・感動）をさらに高くするための施策を打つこと。それが、顧客の感情に寄り添う戦略の核心であり、次の「戦術（4P）」につながります。

(6) 戦略から戦術への落とし込み

マップの最下段にある「問題・課題・要求」を埋めることが、そのまま「戦術（4P）」の具体的アクションになります。

例：比較段階で不安があるなら ⇒ 「初心者向けコンテンツの作成」「Q&Aの充実」

1 STP分析による市場の選択と集中

8 ポジショニング（英語：Positioning）

(1) 意義 競合他社との位置関係を決定すること

具体的には、以下の検討プロセスをいいます。

① 競合他社の製品と差別化を図る

← どうすれば競合他社との競争に勝てるか？

② 顧客にアピールできる自社製品の提供価値を決める

← どうすればユーザーに選ばれるか？

いくなれば…

「自動車購入はトヨタでなければダメ」「ケチャップを購入する際はカゴメの製品と決めている」というように、顧客の購入意思決定に明確なポジションを構築する施策を意味します。

*用語の由来

ポジショニングという用語は、製品が市場に豊富に出回るようになった1960年代に広告業界で使用されるようになりました。売り手市場から買い手市場への転換に伴い、消費者をめぐる企業間競争が激化するにつれて、競争を有利に展開していくうえで重要な考え方として他の業界にも普及しました。

1 STP分析による市場の選択と集中

【重要・次点】

(2) 良いポジショニングの4つのポイントと (3) ポジショニングプロセス

ポジショニングマップは縦と横の**2つの軸**で作成します。軸が多すぎると顧客に効果的にアピールできず、1つに絞ると差別化要素が弱くなるためです。漠然と設定しても成果につながりにくいため、以下のポイントとプロセスを押さえて実践します。

ポジショニングのプロセス

良いポジショニング設定の4つのポイント

- ① 顧客のニーズを正確に把握できているか
- ② 顧客のニーズが存在しており、それに対応可能なポジションを選択できているか
- ③ 自社の理念や戦略との整合性が取れているか
- ④ ポジショニングマップで相関性が低い軸を設定できているか

① 顧客の軸を調べる

ターゲット顧客のニーズを明確にし、訴求できるポイントを複数洗い出す



② 競合相手の軸を調べる

競合に対する自社の競争優位点を整理し、差別化ポイントを複数洗い出す



③ 相関性の低い軸を選ぶ

顧客ニーズの軸と競合優位性の軸が、相関の低い組み合わせかを確認する



④ ポジショニングマップを描く

最適な2軸を設定し、マップとして可視化する

1 STP分析による市場の選択と集中

(4) ポジショニングの軸を決める時の留意点——ニーズと競争優位点

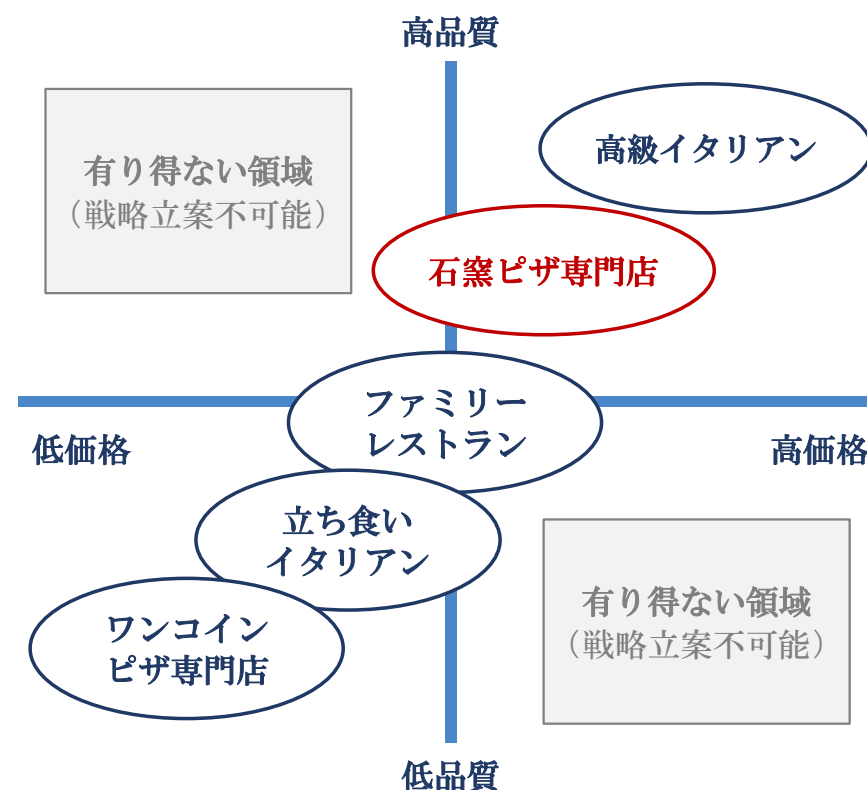
軸決めはニーズと競争優位点の両立が重要

【軸の候補例】アパレルなら「生地品質」「縫製」「デザイン」「価格」「品揃え」。ホテルなら「価格」「部屋」「ロケーション」「朝食」など。カップルや旅行客がターゲットなら「夜景」「温泉」「食事」も候補になる。

「競合と差別化を図りやすい」という理由のみで軸を設定してはいけない

差別化（競争優位点）だけでは、顧客のニーズを満たせなくなるおそれがある。例えば「経営相談に強い関心を持つ顧客」がターゲットなのに「税務処理能力×価格」の2軸では、そのニーズを満たせない。この場合は「経営相談に強い・弱い」×「価格の高い・安い」が望ましい。

一般的に悪い例（品質×価格は相関が高い）



1 STP分析による市場の選択と集中

(5) 自社のポジションを決める

① 自社および他社の製品をマップに配置

2つの軸を決定した後、自社および他社の製品をマップに配置します。これにより、ターゲット市場における競合との位置関係や状況の把握が可能となります。



② 自社のポジションを決める

最後に、自社製品の展開が有利なポジションを検討します。このときは、マップ上に**空白となっている箇所（ホワイトスペース）**からポジションを選択できるようになっていると良いでしょう。

なぜ「空白」が良いのか

空白の箇所は、競合他社が着手していないことから差別化できる可能性が高く、顧客に対して独自の価値を提供しやすいからです。

あわせて踏まえるもの

自社の理念・ブランドイメージ・経営資源なども踏まえて、今後どのポジションを取っていくかを検討することで、その後の事業戦略を立てるうえで役に立ちます。

ビジネス環境は日々刻々と変化しており、いかなる立ち位置も永続的に維持することはできません。ポジショニングマップを活用しつつ、常日頃から必要に応じてビジネスモデルの見直しを行わなければなりません。

1 STP分析による市場の選択と集中

(6) ポジショニングマップの具体例

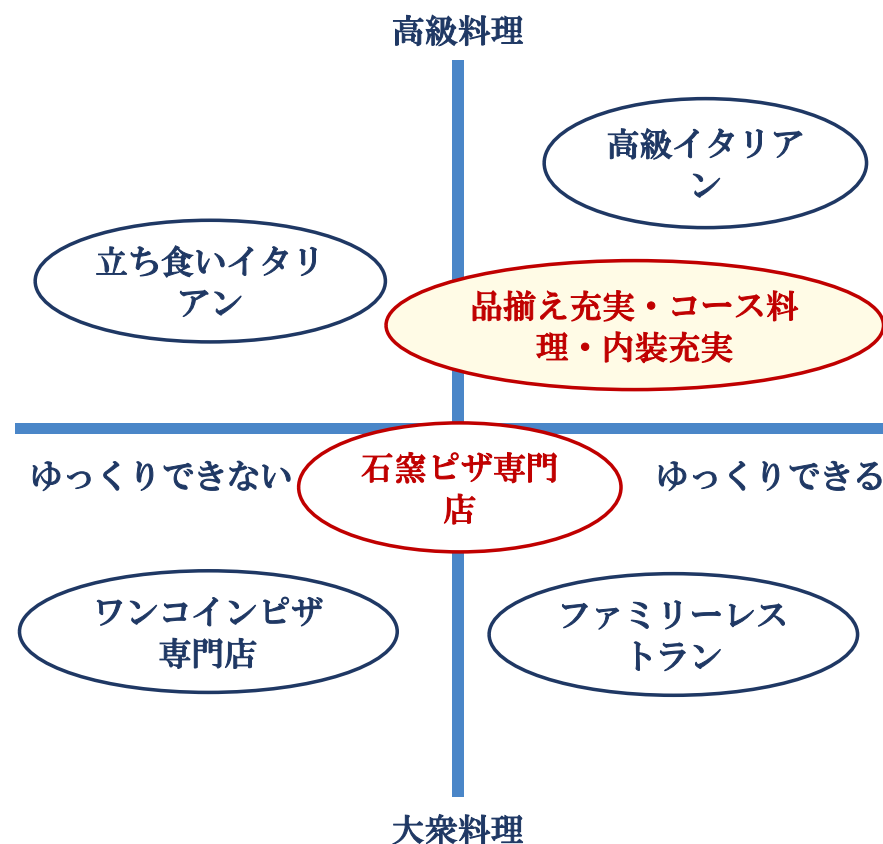
飲食店の展開を図るケース

イタリアンレストランの例。「高級料理・大衆料理」「ゆっくりできる・できない」の2軸を採用し、既存店と自社が新たに行おうとするサービスを配置します（高級イタリアン、ファミリーレストラン、立ち食いイタリアン、ワンコインピザ専門店、そして自社の「石窯ピザ専門店」＝本格的な石窯を使いながらリーズナブルな価格で提供）。

その後、自社の「石窯ピザ専門店」に競合他社と差別化できるほどの価値が備わっているかを検討します。さらに「品揃え充実・コース料理・内装充実」の方向へ育てる、といった成長の道筋もマップ上で描けます。

【活用のポイント】

- ① 自社の製品に顧客が魅力を感じるか
- ② 競合他社が自社の製品に気付いているか
- ③ 自社が提供できる製品なのか



1 STP分析による市場の選択と集中

9 戦略（STP）の一貫性チェック

【総括】最後に、以下の問いに「YES」と答えられるか確認してください。

(1) 市場（T）

その市場で1位になるイメージが湧いているか？

YES?

(2) 顧客（ペルソナ／ジャーニー）

顧客の顔が見え、その悩みに共感できているか？

YES?

(3) 価値（P）

競合が真似できない「自社を選ぶ理由」が明確か？

YES?

これが整って初めて、次の「戦術（4P）」（セクション2）へと進むことができます。