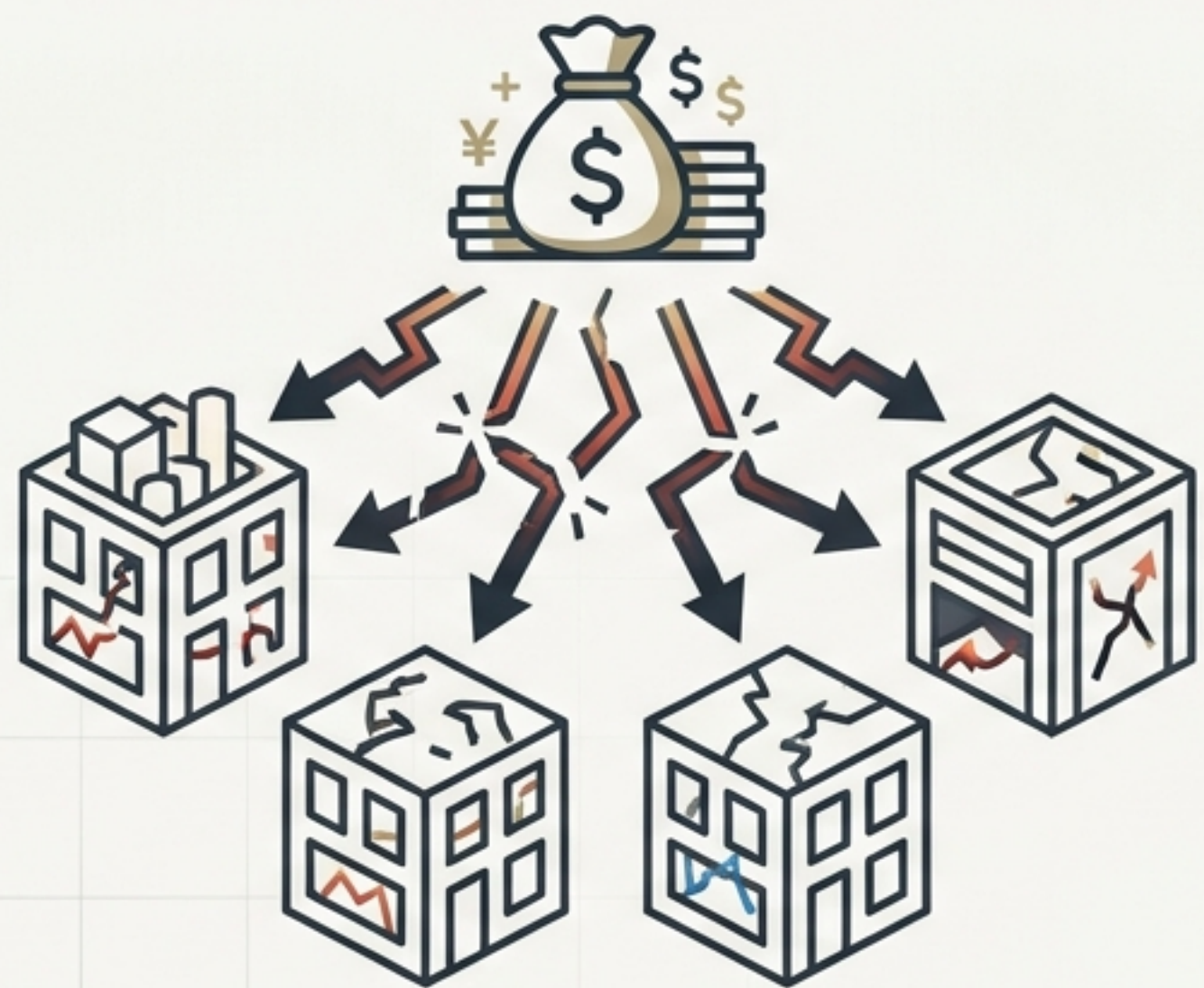


PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マトリクス)の完全理解

BCGが考案した「戦略設計図」と資金循環のメカニズム

中小企業診断士・企業経営理論 必須フレームワーク

全体最適の視点：経営資源の配分問題を解決する



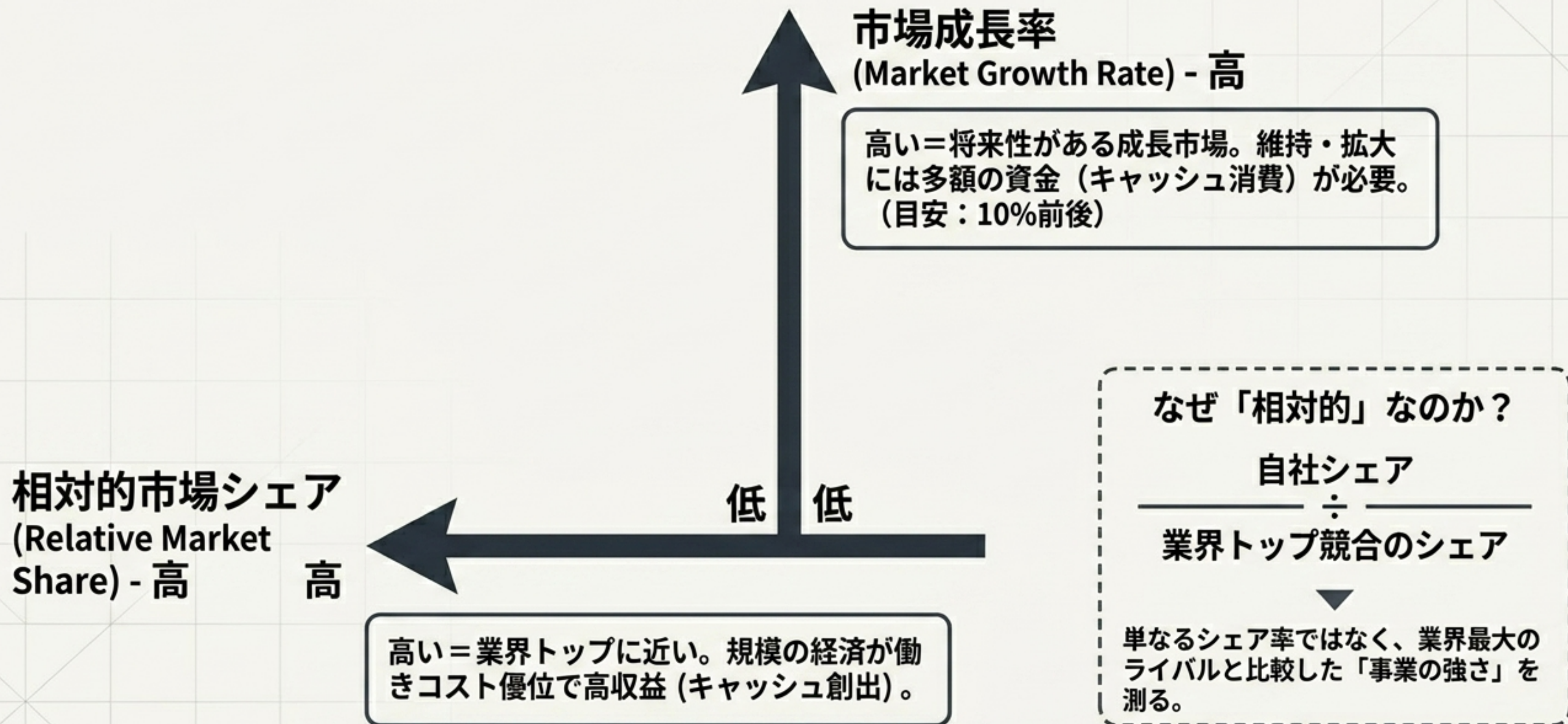
各事業の孤立した評価と部分最適



1970年代にBoston Consulting Group (BCG) が開発。目的は、各事業をバラバラに評価するのではなく、ポートフォリオ全体で「稼ぐ事業・育てる事業・手放す事業」を整理し、グループ全体のキャッシュフローを循環させること。

核心は「事業の地図」を作り、資金の血流を止めないこと。

フレームワークの2つの評価軸



市場成長率

花形
(STAR)

高成長 × 高シェア

問題児
(QUESTION MARK)

高成長 × 低シェア

2つの軸が
導き出す
4つの運命

金のなる木
(CASH COW)

低成長 × 高シェア

負け犬
(DOG)

低成長 × 低シェア

相対的市場シェア

01. 花形 (STAR)



市場成長率：高 | 相対的シェア：高

$$\left[\begin{array}{c} \text{キャッシュ創出} \\ \text{(大)} \end{array} \right] \div \left[\begin{array}{c} \text{キャッシュ消費} \\ \text{(大)} \end{array} \right]$$



結論：キャッシュ均衡 (Equilibrium)

【維持・拡大投資】

シェアを守りながら「金のなる木」へ育てる。
競合参入を防ぐブランド強化が必要。

身近な事例

大手コンビニの
「コーヒー事業」



市場は急成長中、セブン・ローソンが高シェア維持。
集客装置として多大な投資が
続く激戦区。

02. 金のなる木 (CASH COW)



市場成長率：低 | 相対的シェア：高

[キャッシュ創出
(特大)]



キャッシュ消費
(小)]



結論：資金供給源 (Massive Surplus)

【 現状維持・収穫 (ハーベスト) 】

企業グループの「ドル箱」。新規投資を最小限に抑え、創出した資金を他事業へ回す。

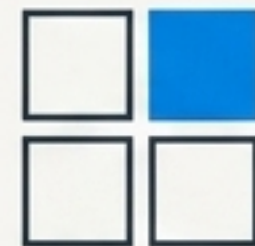
身近な事例

飲料メーカーの
「炭酸・お茶飲料」

市場は成熟しシェアも固定化。
広告費を大幅に増やさずとも
安定した収益を生み続ける。



03. 問題児 (QUESTION MARK)



市場成長率：高 | 相対的シェア：低



【選択的・集中的投資】

最も判断が難しい象限。勝てる事業には集中投資し花形へ、見込みがなければ早期撤退。※全事業への均等投資は絶対NG。

身近な事例

コンビニ各社の「デリバリー・EC事業」

デリバリー市場は急成長だが、専門 (Uber Eats等) の壁が厚くシェアは低い。投資か撤退かの決断が迫られる。



04. 負け犬 (DOG)



市場成長率：低 | 相対的シェア：低

[キャッシュ創出
(極小)]

≒

[キャッシュ消費
(極小)]

結論：資金停滞 (Stagnant)

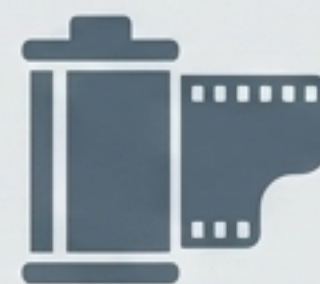
【 撤退・縮小・売却 (ダイベストメント) 】

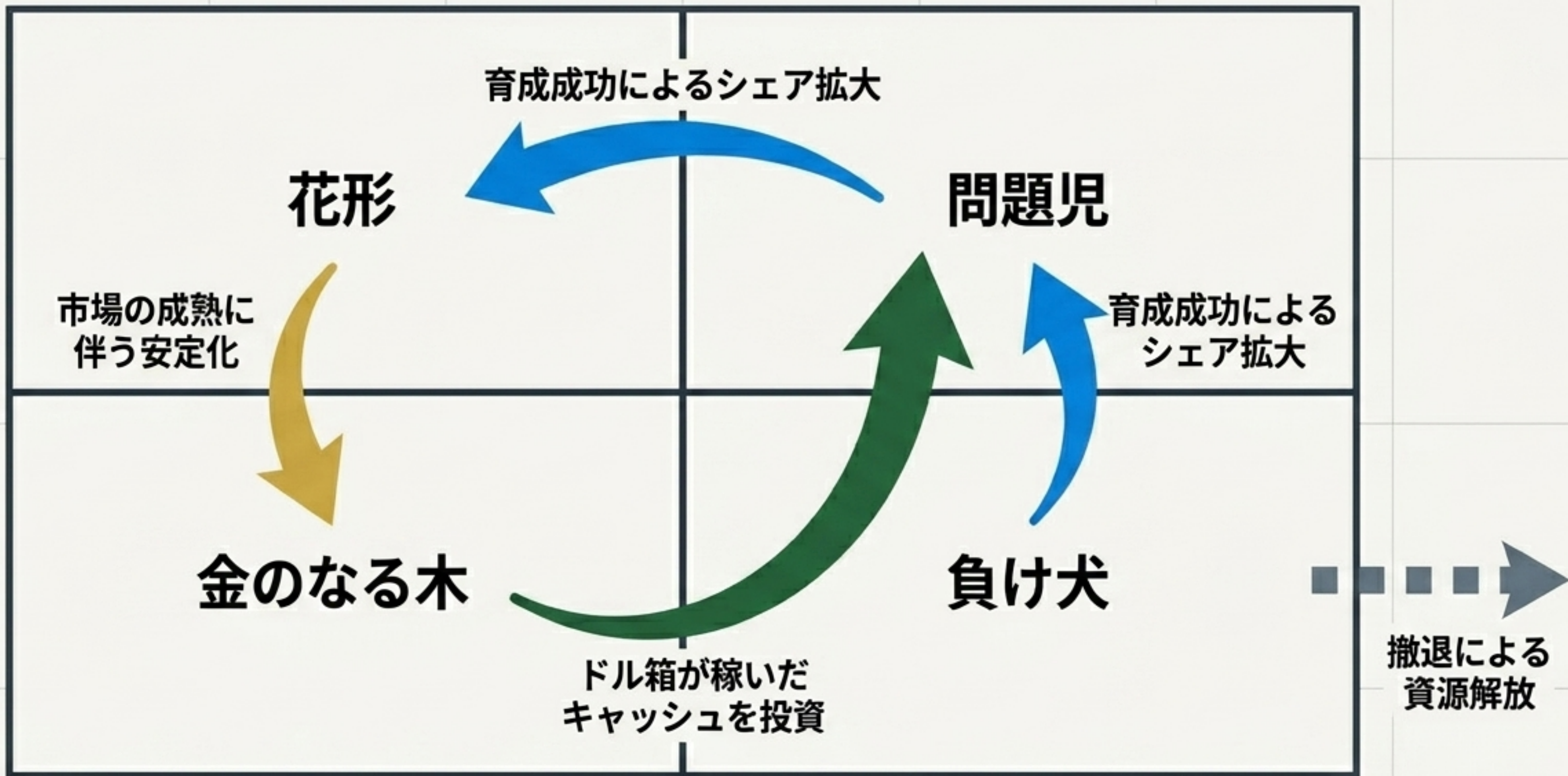
経営資源の「固定化」が最大のリスク。資源を解放し、他の有望事業へ回す。

身近な事例

大手スーパーの
「写真現像・フィルム
関連サービス」

デジタル化で市場縮小、
シェアも大手カメラ店に及
ばない。
早期撤退で店舗スペースを
他用途へ転換すべき領域。





理想的なサイクル：「稼ぐ」→「選んで投資する」→「育てる」→「新たな稼ぎ頭になる」

NURTURE

(維持・育成)

花形のシェアを守り将来の収益化を準備

INVEST

(積極投資)

問題児を花形へ育てるための集中投資

HARVEST

(収穫)

金のなる木から最大限の
キャッシュフローを引き出す

DIVEST

(撤退)

負け犬から撤収して
経営資源を解放する

診断士試験・最頻出の「落とし穴」



誤り：
「花形事業は大量の
キャッシュを生み出す」

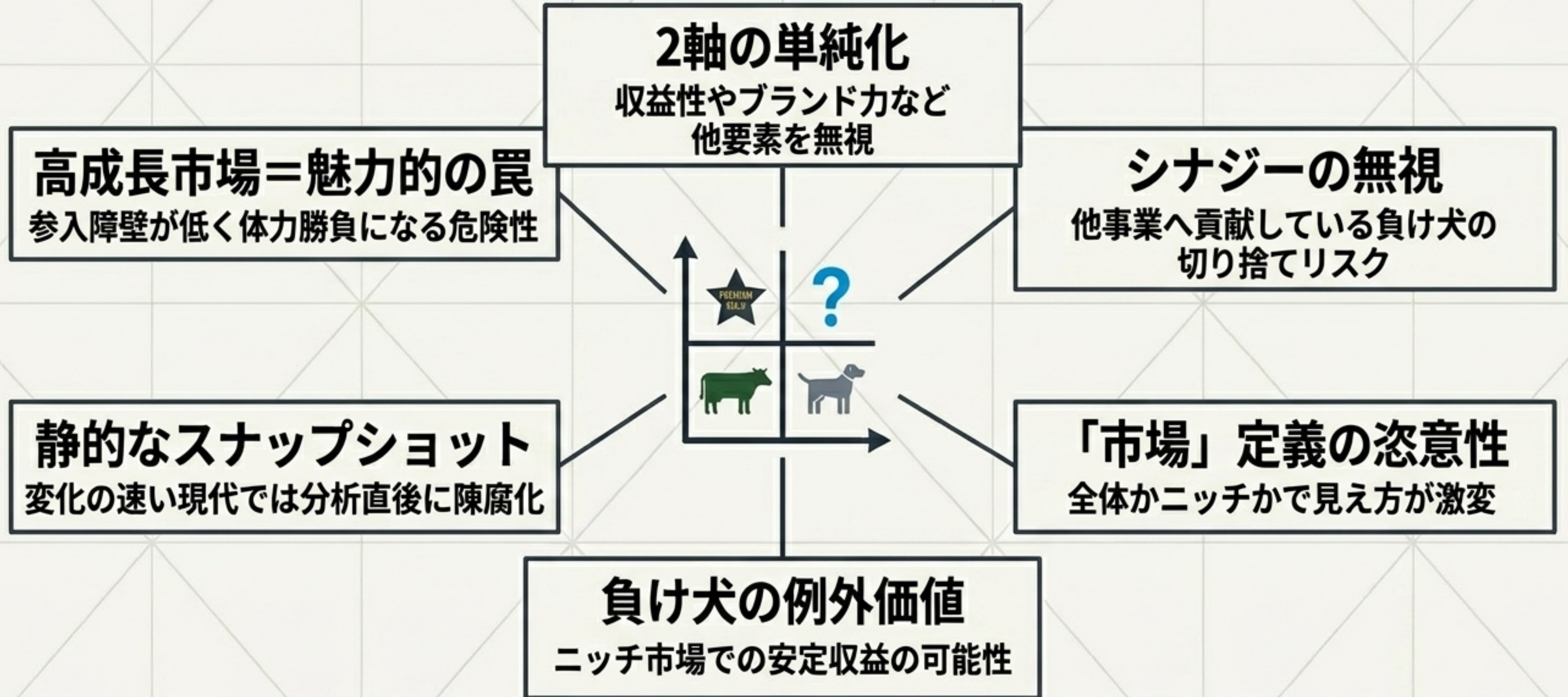


正解：
「大量のキャッシュを創出するのは
『金のなる木』である」



花形（スター）は売上が大きい反面、競争維持のための設備・販促投資が莫大であり、キャッシュフローは「均衡状態（創出≒消費）」になる。本当の資金源（ドル箱）は、維持コストが不要な「金のなる木」である。

フレームワークの限界と批判点



戦略フレームワークの使い分け：PPM vs アンゾフ

観点	PPM (BCGマトリクス)	アンゾフの成長マトリクス
開発者	BCG (1970年代)	H・イゴール・アンゾフ (1957年)
主な用途	複数事業間の資源配分 (ポートフォリオ管理)	企業の成長方向性 (戦略の種類) の整理
2つの軸	市場成長率 × 相対的市場シェア	製品 (既存/新規) × 市場 (既存/新規)
本質的な問い	「どの事業に投資し、 どこから撤退するか」	「どの方向に成長していくか」

【補完関係】 PPMの「問題児」を花形へ育てる際、アンゾフの「市場浸透」や「市場開発」の戦略が求められる。

Consultant's Cheat Sheet : 過去問から導く「3つの鉄則」

1

キャッシュの源泉を見誤るな

資金の供給源は「花形」ではなく「金のなる木」。
花形は維持コストによりキャッシュ均衡に留まる。

2

問題児への「均等投資」は命取り

経営資源を分散させず、勝てる見込みのある問題児を
「選択的」に選び抜き、集中投資せよ。

3

2軸の限界と「シナジーの欠落」を認識せよ

PPMは事業間シナジーを過大評価するのではなく「無視」する。
この静的で単純化されたモデルの弱点を理解して運用せよ。

