



今回の報告

1. 研究の目的
2. 競争戦略論にみる消費者
3. 消費者視点の戦略論—CBE/パースペクティブ—
4. 3つのアプローチの視点
5. 映画館の不振の理由
6. 理論適用の結果
7. 結論
8. 今後の課題
9. 出典

2

1. 研究の目的 (1)

✓ 問題意識

経営戦略論は消費者よりも、自社や取引関係にある企業を重視

考えられる理由①

ポジショニング・ビューとRBV

企業対消費者の取引から得られる**利益**は
企業間取引から得られる**利益**より少ない

消費者は企業ほど一度に大量購入しない

3

1. 研究の目的 (2)

✓ 問題意識

経営戦略論は消費者よりも、自社や取引関係にある企業を重視

考えられる理由②

➤ リソース・ベースド・ビュー

企業の経営資源の経済価値が、**消費者**の嗜好の変化などによって失われてしまうことがある

- 解決案 強みを発揮できる新しい市場を開拓

→消費者は企業が変化させることのできない、自然環境のような存在

4

1. 研究の目的 (3)

✓ 問題意識

経営戦略論は消費者よりも、自社や取引関係にある企業を重視

考えられる理由②

➤ ポジショニング・ビュー

消費者の需要量の成長率を決める要因

…**人口構成の変化**(少子化など)や**代替製品の有無**

- ✗ 消費者に対する企業のはたらきかけ
 - 読書の習慣のない子どもにも本を購入させる
 - 児童文学を大人にも購入させる

→消費者は企業が変化させることのできない、自然環境のような存在

5

1. 研究の目的 (4)

✓ 問題意識

経営戦略論は消費者よりも、自社や取引関係にある企業を重視

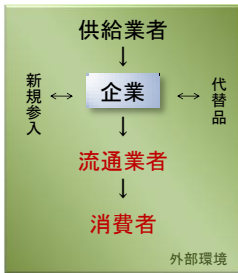
経営戦略論の役割

自社企業が外部環境の企業と一丸となり、消費者が製品から感じ取る価値を増大させること

→企業の利益率の増加

6

2. 競争戦略論にみる消費者（1）



Porter(1980)
ポジショニング・ビュー
 買い手：より安くより良い製品を求め、産業を相手に戦う
 ◆ 仕入先変更コスト

Barney(1991)
リソース・ベースト・ビュー
 顧客：製品に仕入先変更コストを上回る価値を認めた場合は高いコストを受け入れようとする

7

2. 競争戦略論にみる消費者（2）



Porter(1980)
ポジショニング・ビュー
 買い手：より安くより良い製品を求め、産業を相手に戦う
 ◆ 仕入先変更コスト

Barney(1991)
リソース・ベースト・ビュー
 顧客：製品に仕入先変更コストを上回る価値を認めた場合は高いコストを受け入れようとする

8

2. 競争戦略論にみる消費者（3）

- 消費者と企業間取引における顧客は知識（経営資源）という点において異なる

- 企業間取引における顧客
 自社製品の製造のために購入する部品について、徹底的に調べる
- 消費者
 企業ほど製品について徹底的に調査しない。あるいは、どう調べてよいかわからない

→消費者は顧客よりも**知識量**が少ない

9

3. 消費者視点の戦略論 -CBEパースペクティブ-

- 企業の収益性を決める要因
 消費者の支払意欲を高められるか否か

消費者の経験・知識量が違う
 企業が消費者に便益を経験させることが重要

Priem(2007)

Consumer Benefit Experienced

消費者によって経験された便益

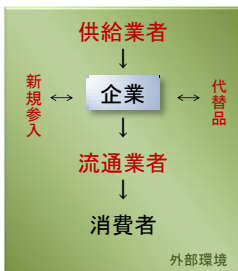
パースペクティブ

以下CBEパースペクティブ

この新しいパースペクティブを使用し、企業の戦略を考える

10

4. 3つのアプローチの視点（1）



ポジショニング・ビュー
 企業の収益性を決める要因
 →産業の参入障壁の高さ
 自社の意のままの外部環境
 問題: 大手数社が利益を独占

リソース・ベースト・ビュー

企業の収益性を決める要因
 →模倣困難な経営資源の蓄積
 問題: 資源の蓄積が収益につながりにくい環境では効力を発揮しない

CBEパースペクティブ

企業の収益性を決める要因
 消費者の支払意欲

11

4. 3つのアプローチの視点（1）



ポジショニング・ビュー
 企業の収益性を決める要因
 →産業の参入障壁の高さ
 自社の意のままの外部環境
 問題: 大手数社が利益を独占

リソース・ベースト・ビュー

企業の収益性を決める要因
 →模倣困難な経営資源の蓄積
 問題: 資源の蓄積が収益につながりにくい環境では効力を発揮しない

CBEパースペクティブ

企業の収益性を決める要因
 消費者の支払意欲

11

4. 3つのアプローチの視点 (1)



ポジショニング・ビュー
 企業の収益性を決める要因
 → 産業の参入障壁の高さ
 自社の意のままの外部環境
 問題：大手数社が利益を独占

リソース・ベースト・ビュー
 企業の収益性を決める要因
 → 模倣困難な経営資源の蓄積
 問題：資源の蓄積が収益に
 つながりにくい環境では
 効力を発揮しない

CBEパースペクティブ
 企業の収益性を決める要因
 消費者の支払意欲

11

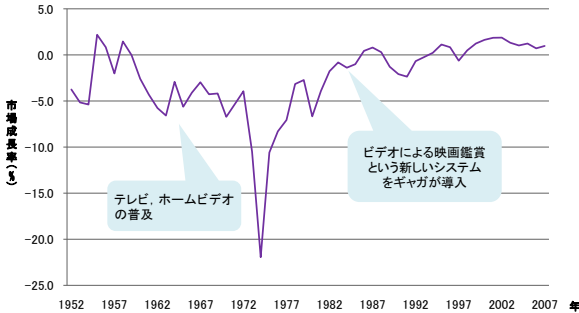
4. 3つのアプローチの視点 (2)

Priem(2007) p.231を加筆修正

異なる領域	ポジショニング・ビュー	リソース・ベースト・ビュー	CBEパースペクティブ
広範な理論領域 (関心の領域)	競争の理論	企業の理論	選定の理論
最重要理論問題	なぜ収益は異なっているのか	なぜ企業は異なっているのか	なぜ支払い金は異なっているのか
最重要駆動輪	保護された Position の追求	競争優位の追求	価値の追求
最重要関心ドメイン	産業とチャネルパワー	生産と会社資源/能力	家計生産
最重要分析焦点	競争障壁 Barriers to Competition	資源属性 例: 価値、粘着性 Resource attributes	生産関数 Production function (消費者の生産関数)
最重要主眼点 (持続的競争優位)	産業における企業のポジション	会社資源 技術、知識、ルーティーン	価値創造

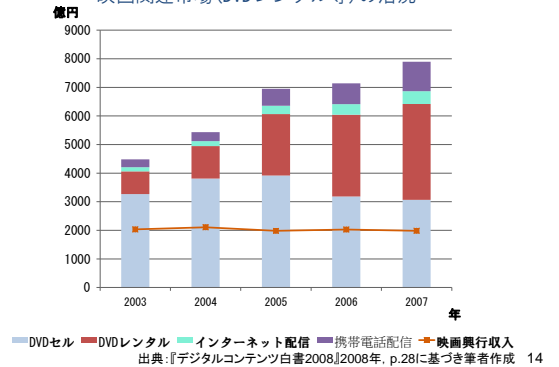
12

5. 映画館の不振の理由 (1) —映画市場の成長率



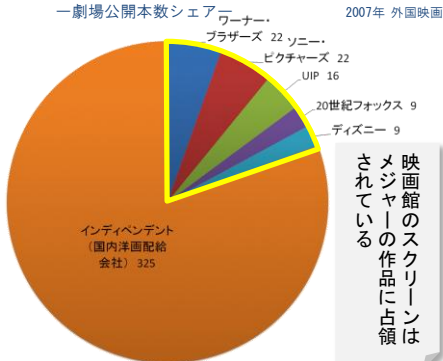
出典 『映画ビジネスデータブック(2009-2010)』 2009年p.180, 統計局ホームページ

5. 映画館の不振の理由 (2) —映画関連市場(DVDレンタル等)の活況—



出典: 『デジタルコンテンツ白書2008』2008年, p.28に基き筆者作成

5. 映画館の不振の理由 (3)

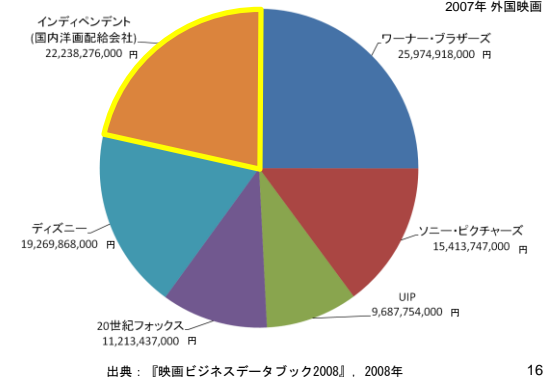


単位:本数

出典: 『映画ビジネスデータブック2008』 2008年

15

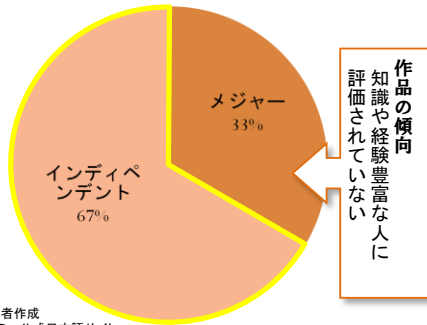
5. 映画館の不振の理由 (4) —映画興行収入シェア—



出典: 『映画ビジネスデータブック2008』, 2008年

16

5. 映画館の不振の理由 (5) アカデミー賞作品賞2000-2008年



出典: 下記をもとに筆者作成
映画芸術科学アカデミー公式日本語サイト
<http://www.wowow.co.jp/oscars/awards/academyawards/oscarlegacy/bestpictures/index.html>
ツタヤオンライン ホームページ (<http://www.tsutaya.co.jp/index.html>)

17

5. 映画館の不振の理由 (6)

消費者の支払意欲の問題 (レンタル料→チケット料)

1. 公開本数が多い …知識や経験が少ないと選べない
2. 大企業の作品が経験や知識豊富な人も満足できる作品の上映場所を奪っている
→価値の高い映画に対する認識のずれ (映画通と企業)

経験や知識豊富な消費者にアプローチ
(映画に限らない)
企業が消費者に映画経験を積ませる

18

5. 映画館の不振の理由 (6)

消費者の支払意欲の問題 (レンタル料→チケット料)

1. 公開本数が多い …知識や経験が少ないと選べない
2. 大企業の作品が経験や知識豊富な人も満足できる作品の上映場所を奪っている
→価値の高い映画に対する認識のずれ (映画通と企業)

企業は消費者の消費経験を強固・感動的・高質なものにできる

→価値創造

Increasing the stock of consumer knowledge creates value by intensifying, reinforcing, or otherwise enhancing the consumption experience.
p.228 Priem(2007)

→より高い額を長期的に支払う

18

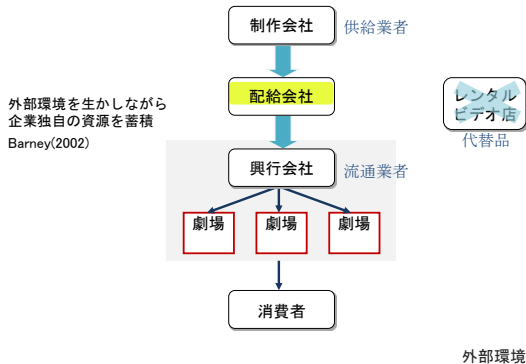
6. 理論適用の結果

- ポジショニング・ビュー：設立当初から外部環境を自在に操れるポジションにいる企業の事例を説明
ワーナー(米国の大企業の日本法人)
- リソース・ベースド・ビュー：長い歴史ゆえに他社がもちえない資源を豊富にもっている大企業の事例を説明
東宝
- CBEパースペクティブ：企業が最大の売上を得ることでなく消費者が最大の効用を得ることを最重要視し、外部環境の企業とも上手く協力している企業の事例を説明

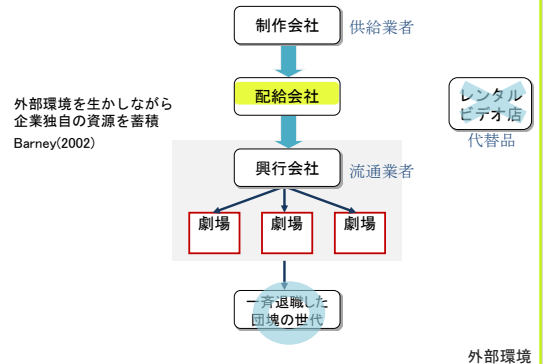
ギャガ

19

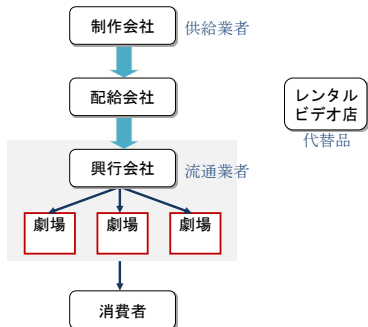
7. 結論 (1)



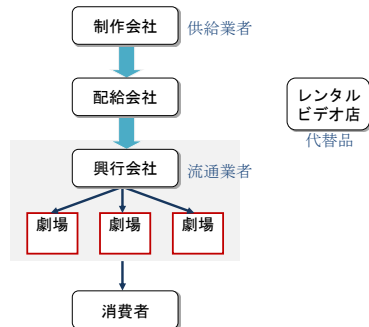
7. 結論 (1)



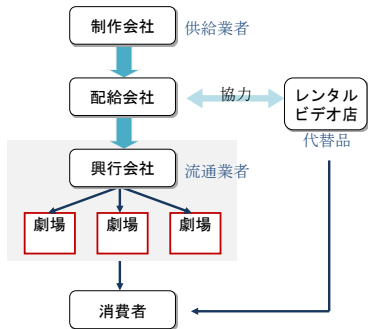
7. 結論 (1)



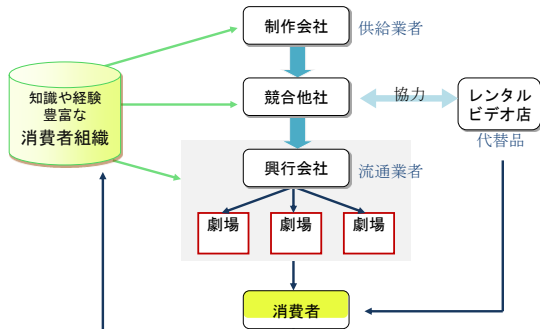
7. 結論 (1)



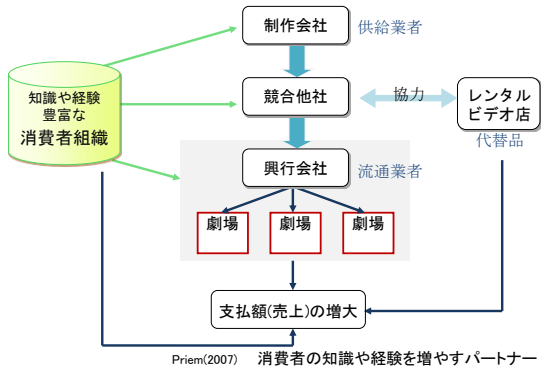
7. 結論 (1)



7. 結論 (1)



7. 結論 (1)



7. 結論 (2)

- 企業の経営資源に加え、消費者の経営資源を蓄積することで、機会を活用したり、脅威を無力化できる
 - 例. 団塊の世代の退職 (機会)、少子化 (脅威)
- 外部環境は競争相手でもあるが、消費者の知識や経験をふやすパートナーともなりうる
 - 消費者の知識や経験を協力して増加させれば、消費者は製品から最大の価値を感じ取れるようになる
 - 製品に関心がない消費者でも、知識や経験をふやせば嗜好を変化させられる
- ◆ 消費者の支払額の増大→外部環境全体が活性化

8. 今後の課題

1. CBEパースペクティブの問題点

- 日本における小売業者の役割
- 外部環境内の企業がお互いに利益を獲得できる仕組みづくりが重要

消費者の効用を高め支払額を増やす戦略は、他の産業にも有効か

- 購入前から品質評価することが困難な製品
例: パソコン、医療、投資コンサルティング、薬
- ひとりの消費者の需要量に限界がない製品
- 繰り返し経験(使用)することで価値が増す製品

25

9. 出典(1)

- Priem, R. L. (2007) A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32: 219-235.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*. New York Free Press.
(M. E. ポーター著 土岐坤他訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Barney, J. B. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New Jersey Addison Wesley(ジェイ. B. バーニー著 岡田正大訳(2003)『企業戦略論上・中・下巻』ダイヤモンド社)
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Ratchford, B. T. (2001) The economics of consumer knowledge. *Journal of Consumer Research*, 27: 397-411.
- 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社
- キネマ旬報映画総合研究所編(2008)『映画ビジネスデータブック 2008』キネマ旬報社
- キネマ旬報映画総合研究所編(2009)『映画ビジネスデータブック(2009-2010)』キネマ旬報社
- 宮澤永光監修(岩本俊彦他編)(1999)『基本流通用語辞典』白桃書房

26

9. 出典(2)

財団法人デジタルコンテンツ協会著・編(2008)『デジタルコンテンツ白書 2008』財団法人デジタルコンテンツ協会

映画芸術科学アカデミー公式日本語サイト

<http://www.wowow.co.jp/oscars/awards/academyawards/oscarlegacy/best>

[pictures/index.html](http://www.wowow.co.jp/oscars/awards/academyawards/oscarlegacy/best/pictures/index.html)

ツタヤオンライン ホームページ

<http://www.tsutaya.co.jp/index.html>

27