

# ブランド・レlevanceモデルの 東南アジア諸国市場における有効性の検討に向けて

Preparing for a Study of Effectiveness of the Brand Relevance Model  
in Southeast Asian Markets

竹村 浩\*      河野 龍太\*  
Hiroshi TAKEMURA      Ryuta KONO

**キーワード**：ブランド・レlevanceモデル、サブカテゴリー、日系食品メーカー、  
東南アジア諸国市場

**Keywords**：Brand Relevance Model, Subcategory, Japanese Food Manufacturers,  
Southeast Asian Markets

## 1. はじめに

Aaker (2011, 2012) は新しい価値を提供する魅力的なカテゴリーあるいはサブカテゴリーを創造し、更にそこへの競合の参入を阻止する障壁を構築することにより、長期にわたる市場における成功と財務的な成果を享受できるというブランド・レlevanceモデル（以下 BRM）を提案した。

また、Aaker (2020) はデジタル社会の本格的到来を捉え、デジタル技術がイネイablerとなり E コマースを発展させたこと、また SNS やウェブサイトの発達があり顧客へのアクセスやインパクトの面で効果的なコミュニケーションが非常に安いコストで実現できるようになったこと、あるいはブランド・コミュニティの形成などを容易にしていることで、新しいサブカテゴリーを創り出す機会を飛躍的に増やしていることを指摘した。その潮流を活かした事例として、Amazon、Airbnb をはじめ多くの具体的な事例を通して新たなサブカテゴリーの創造による大きな成長と成功に注目している。これはデジタルの時代においても BRM が有効性の高いモデルであることを示している<sup>1</sup>。

さらにビジネスにおける大きな潮流として、その活動のグローバル化が挙げられる。21 世紀に入って以降、中国、インド、東南アジア諸国、南米諸国など新興国における力強い経済発展が続いており、それに伴う中間所得層の拡大、消費市場の成立と将来の拡大が期待されている<sup>2</sup>。しかし、BRM の視点から新興国市場における事例や先進国を母国とする企業が新興国市

\* 多摩大学大学院 Tama Graduate School of Business, Tama University

<sup>1</sup> 著作全体としては新しいサブカテゴリー創造の重要性について Aaker (2011) 同様に強調し、デジタルの寄与が殆どない米国でのナチュラルで栄養価の高いギリシアヨーグルトの Chobani やおいしくてカラダにやさしいナッツバーの KIND（日本では BE-KIND）などの成功事例も挙げている。

<sup>2</sup> 特に ASEAN の中間層の状況については、NRI「ASEAN の消費者変化を捉える視点 積極的支出意欲の 2 つの波と新中間層への注目」（『知的資産創造』2015 年 7 月号 p.16-33）に詳しい。

場で存在感を高めていく事例を明示的に扱ったものは極めて限定されている。つまり、BRMがデジタル化の視点からの検討がなされてきたものと比較すると、グローバル化の視点あるいはそれらを複合させた視点からの検討は必ずしも十分とは言い難い。

一方、今後20年余りで、日本の人口がピーク時の1億2,780万人から3,000万人以上減少するという歴史的人口減少とそれに伴う市場の縮小が待ち受けている<sup>3</sup>。日本食が世界的に取り上げられたり、農産物の輸出拡大が話題となったりしているのに対し、日系食品メーカーで海外売上高比率が20%を越えるのは10%に満たず、平均は8.3%と低い水準にとどまっている<sup>4</sup>。日本国内における新たなニーズの創造等という途があるとは言え、新興国市場での事業の確立、成長が課題となるのは必至であり、これを解決する一つの切り口としてBRMの適用が考えられる。

本稿では上述の状況を背景に、日系食品メーカーの東南アジア諸国における複数の成功商品事例をもとにBRMの有効性の検討する研究を進める第一段階として、BRMの理論的背景を明確にし、理論と事例を結びつける判定項目や指標を検討する。

まず、第2章では、BRMに関連する先行研究を概観し、それらの流れを汲んだ形で提案されたBRMについて説明を加える。第3章では、本研究の方法論を明らかにし、特に分析の枠組み—事例を成功事例と判定する基準は何なのか、BRMにおける成功要件は何であるのか等—を検討する。更に、要件を満たすと思われる具体的な成功商品事例候補にはどのような商品・ブランドがあるかを列挙すると共に、その包括的情報をどのように収集するのかを検討する。まとめでは第3章までのまとめと今後の研究の進行における課題を明らかにし、課題に対する現状での対応方向について明らかにする。

## 2. ブランド・レレバンス・モデル (BRM) とその源流

BRMを形作るもとになっている理論の流れは二つある。一つは先発優位性 (First Mover Advantage) であり、もう一つはフレーミング論 (Framing Theory) である。以下でそれぞれがどのように展開されてきたかを概観し、それらがどのようにBRMに結びついているかを見ていきたい。

### 2.1 先発優位性に関する研究

先発優位性とは、ある企業やブランドがある特定の市場に最も早く参入することにより、その後の業績が好ましいものに繋がるという傾向のことを指す。マーケティングの分野では1980年代後半からアメリカを中心に活発な研究が行われ、現在はマーケティングの定説の一つとして定着している。

最も早期の研究としては、Robinson and Fornell (1985) によるアメリカの大企業の事業部単位の業績指標のデータベースであるPIMSのデータを用いたものである。371種類という幅広い消費財事業を分析し、参入順序とマーケット・シェアの関係が非常に強いことを示し、事

<sup>3</sup> 国土交通省国土計画局国土審議会政策部会長期展望委員会『「国土の長期展望」中間とりまとめ概要』p.4, (2011年2月)

<sup>4</sup> JETRO「2018年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査結果概要」p.6, (2019)。海外ビジネスに関心が高い日本企業約10,000社を対象とし、そのうち食品メーカー374社から有効回答を得た。

業レベルで先発優位性を実証した。また、Urban and Others (1986) は消費財の新商品の販売予測モデルである ASSESSOR のカテゴリ購買データを分析し、ブランドレベルで参入順序などがマーケット・シェアにおいて先発者に優位をもたらすことを確認している。

消費者行動研究においても先発者優位を支持する多くの実証研究が数多くある。例えば、Carpenter and Nakamoto (1989) は、消費者は新しい商品カテゴリについて学習する際に先発ブランドを典型例として利用しながら知識を組織化するので先発ブランドはその商品カテゴリにおける優位性が守られるとした。更に Kardes and Kalayanaram (1992) は、先発ブランドは消費者にとってより「新しく」、「興味を引く」ブランドとなるが、一方で後発ブランドは「二番煎じ」で「興味を引かない」ものになる結果、参入順序に従って各ブランドに対する学習量は減少し、先発ブランドが高い評価を得るとしている。

このように、参入順序とパフォーマンスの関係に関する研究と消費者行動に関する研究の二つの異なる研究分野の結論は共に先発優位性を支持してきている。

## 2.2 フレーミング論とマーケティングにおける重要性

もう一つの BRM の理論的な背景となるのがフレーミング論である。人間の言語能力と認知能力を一体化して捉える認知言語学の創設者の一人であるジョージ・レイコフ (2004) は「フレームとは世界をどう見るかという我々の頭の構造である。」と定義している。例えば、「グラスに半分の水が入っている」と言えば事実を客観的に伝えているが、「グラスに半分しか水が入っていない」とすれば、直接的に表現はされないが、なくなってしまったグラス半分の水に認知の焦点が向けられていることになる。このような言語による表現の違いがその受け手に考え方や連想を言外に伝えることを活用して、異なる反応や結果を引き出そうするのがフレーミングである。レイコフ (2004) は、米国の政治領域においてフレーミングを活用して共和党が巧みに議論をリードしてきたことを指摘しているが、マーケティングの分野でも消費者や顧客のものの見方を変えることによって、成果を獲得しようとする試みがなされている。

Aaker (2013) は、インドにおいて 2008 年から数年にわたって行われた米国ジレット社による「インドを剃ろう (Shave India) 運動」を紹介している。インドの男性は髭を生やしていることを誇りにしていたが、実は髭を生やしているのは女性に好まれないことをニールセンの調査結果をコミュニケーションするなどの一連のキャンペーンを用いて広く浸透させ、インド男性のひげ剃りに対する認識を大きく転換させることに成功した。これを受けて同社は商品を再設計して発売、新たな大きな市場を開拓し、2013 年にはインドで購入されるカミソリの 2/3 はジレットブランドとなった。つまりジレットは消費者の認識を変えることで、高価格の高品質品を小さいスケールで販売したり、小さな市場においてローカルメーカーと価格競争したりというような陥りやすい罠から逃れ大きな成果を得たのである。この例に見るように、フレーミングによって消費者の認識を変化させることにより劇的な成果をもたらす可能性があることが理解できるであろう。

## 2.3 ブランド・レバンスモデル (BRM)

Aaker (2011, 2012, 2020) は、市場において競争する方法について二種類あると述べている。一つは確立されたカテゴリにおいて、自社のブランドの方が他のブランドより優れていることで選好を得るブランド選好競争 (Brand Preference Battle) である。もう一つは競合をブラ

ブランド選択の前段階でイレバント（Irrelevant、無意味化）にしてしまうサブカテゴリーを確立するブランド・レlevance競争(Brand Relevance Battle)である。Aakerは現実には殆どの場合、短期の成果が想定しやすいブランド選好競争が激しく繰り返されており、たとえ短期的には改善を見ても、市場における慣性や競合間の応酬の結果、長期的に見ればその効果は極めて限定的であると言い、ブランド・レlevance競争に対しての注目度を高めることを促している。

それでは、ブランド・レlevanceとはどのようなものなのであろうか。図1. は顧客のブランド選択の4段階のステップを示している。4つのステップは大きく2つの段階に分かれ、左側は「ブランド・レlevance」の領域であり、第1段階で購入目的に相応しいサブカテゴリーを選び、第2段階ではそこに入る候補ブランドを選択する。右側は「ブランド選好」の領域であり、第3段階では第2段階で選ばれたブランドの中から購入するブランドを決定する。第4段階では購入されたブランドが使用され、顧客は使用経験を獲得し、それに基づいて顧客は評価や印象を形成する。これが次回の購入過程にも影響を及ぼす。

つまり、ブランド選好競争の下での購入ブランドの選択は、図の右側に限定された既存の検討グループ（Consideration Group）からなされる。従って、競合の中でより高いロイヤルティを構築できたブランドが選択される確率が高くなるため、それが競争上の課題となる。

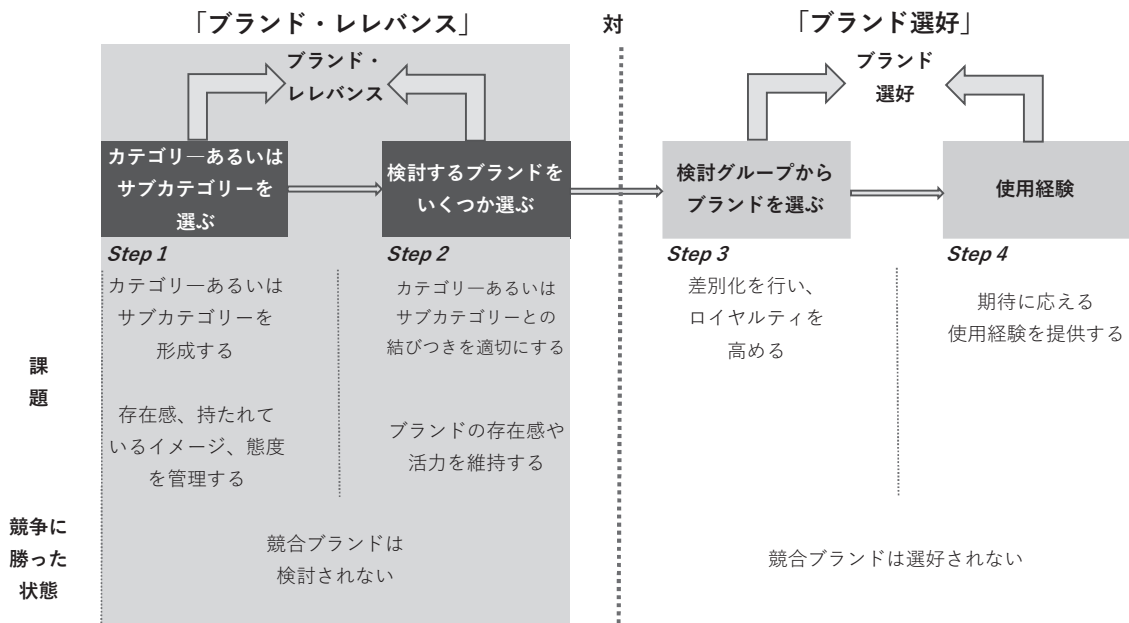


図1. 「カテゴリー・イノベーション」(アーカー 2011)p.33 及び ‘Brand Relevance’ (Aaker 2011)p.14 を基に筆者が一部修正

一方、ブランド・レlevance競争はその前の段階の左側の領域での競争である。この領域を含めたブランド選択の流れを形作ることで、あるブランドが第2段階で選択される候補グループに入っていないければ、選択されることはない状況を創り出す。サブカテゴリーレベルでの選択がなされ、そのサブカテゴリーに最もレlevance<sup>5</sup>の高いブランドであることが決定的に重要であり、それを実現したブランドが長期的に高いパフォーマンスをあげてきたというの

<sup>5</sup> 『カテゴリー・イノベーション ブランド・レlevanceで戦わずして勝つ』(阿久津聡 監訳 日本経済新聞出版社 2011年)では relevance を「レlevance」として訳出している。ここでは、「関連度」と考えてよいと思われる。



が Aaker の主張である。従って、魅力的で自らのブランドに有利なサブカテゴリーを定義し、そこに強く結びつけることが競争上の課題となる。

以上の議論から、BRM は「フレーミング論」を適用して自らに利するサブカテゴリーを定義し顧客の見方を変えることで魅力的で新しい価値を提供する先発者となり、その優位性を活かして成果を獲得するという、「フレーミング論」と「先発優位性」の流れを融合したモデルであるといえる。

それに加えて、Aaker は長期にわたる安定的な業績を得ることを一層確実にするためにもうひとつの条件を付ける。魅力的なサブカテゴリーが出現すればそれは競合を引き付けることになるため、獲得した優位性を競合に模倣されないように参入を阻む障壁を構築するという点である<sup>6</sup>。競合参入の障壁には様々なものがあるが、代表的なものは多大な投資、ブランド資産や安定した顧客基盤といった事業上の資産や顧客関係プログラムの運営管理など組織的な知識や能力を活用し構築できるもので、市場競争が緩やかな状態を一定期間作る。つまり、それによって競合は模倣するために多くの時間や投資・費用また人材が必要になる。一方、先発者は新たなサブカテゴリーとそこでの地位確立のための時間的余裕を得ることができ、また競合に参入を諦めさせる要因を作り上げることが可能となる。その結果として長期的に安定的な業績を得続けることができるのである。

尚、本稿ではこの障壁の構築を含めて BRM として議論する。

### 3. 研究の方法論

#### 3.1 研究の基本方針

本研究は、もともと日系食品メーカーの東南アジア諸国での成功商品事例が多くないという観察からスタートしたものである。事例に関する包括的情報の収集に伴う困難さは十分想定される場所である。そこで、上述した BRM を仮説として、これを少数サンプルによる事例研究により適合性の検証を行うというアプローチをとることとし、これによって BRM の有効性の一般化への貢献を目指すものとした。

以下において同市場において成功商品事例が BRM に適合しているか否かをより客観的に判定していくための、「成功商品の定義」及び BRM から導き出した「成功の基本要件」の項目や指標について検討する。

#### 3.2 「成功商品」の定義

成功商品とはどのような商品であろうか。売上高が大きい商品、顧客満足の高い商品、話題性のある商品などが挙げられるであろう。しかし、研究のための成功商品の「成功」の操作的定義は必ずしもこれまでの研究によって共有化されていない<sup>7</sup>。そこで、本研究では「成功商品」を

<sup>6</sup> 『カテゴリー・イノベーション』(2011)においては、'Barriers to Competitors/Competition' は「参入障壁」と訳出されているがこれは必ずしも適切でないかも知れない。アーカーは、既存の業界とは異なるカテゴリーやサブカテゴリーを定義することが BRM には求められるため、M. Porter (1980) の産業間の「参入障壁 (Entry Barriers)」概念を経済学的論拠としつつも、同一産業内の「移動障壁 (Mobility Barriers)」や RBV 学派の「模倣障壁 (Imitation Barriers)」を含んだ概念として、'Barriers to Competitors/Competition' という用語を当てていると考えられる。

<sup>7</sup> 例えば、大手調査会社の Nielsen は毎年年度の 'Nielsen BASES Breakthrough Innovation List' を発表しているが、1年目に起こりうる Fad を取り除くため、1年目の売上高 \$50 百万、2年目はその 90%以上を維持するという

次の3条件を全て満たすものとして定義する。

① 発売から5年以上市場に存在していること

現実的に商品が確実に市場導入に成功したことを適切に確認し、導入時点での各種の適切なデータを得るために遡れる期間を勘案した。また企業の中期経営計画においては3～5年を対象期間として設定することが一般的であることから、これを越える期間として「5年以上」とした。

② 新しいサブカテゴリーにおいて40%以上の市場シェアを持つ、あるいは上位カテゴリーで25%以上のシェアを持つこと

客観性を持った基準としてランチェスター法則の安定目標値、下限目標値を目安として援用した<sup>8</sup>。

③ 発売している企業にとって現在も主要商品として位置付けられていること

企業の中にあって物量シェア維持のためのファイティング商品などではなく、売上、利益を獲得し財務的成果を挙げることを目的としているブランドであることを確認できるものとして設定した。

### 3.3 成功事例としての研究対象事例候補

日本の食品メーカーにあって、個々の海外グループ会社の状況やデータは体系的には公表されていない。このため、成功事例として研究対象とする商品をこれまでの市場における観察、学術論文、書籍、新聞・雑誌記事等から、3.2に示した基準を満たすと思われる研究事例対象候補を探索した結果が表1である。

このうち、

- ベトナムにおいて、2000年に Acecook Vietnam が5年をかけて現地の原料供給業者に対して直接品質改善指導を行い、高品質なのに標準的価格のベトナム独自の風味のおいしい「インスタントラーメン」 HaoHao を導入し、現在は「国民食」と言われている事例
- タイにおいて、2013年に CPmeiji が日本のヨーグルトのトップブランドである「明治ブルガリアヨーグルト」のブランドコンセプトを維持しながら、製品やプロモーションを現地の食習慣や消費実態に徹底して適合させ導入し、「セット・ヨーグルト」というサブカテゴリーを作り上げた事例
- インドネシアにおいて、2000年頃から既に市場導入していた日本と基本的に同一仕様の POCARISWEAT を、スポーツドリンクではなく Deng 熱に罹患し発熱した時や同国の2億人に及ぶイスラム教徒の断食月における「水分補給飲料」として位置づけ「国民的飲料」となった事例

等の事例は既に情報収集と分析を進めている。

---

基準を設けている。また、梅澤（2001）は市場創造の観点から、特定の新しいカテゴリーでトップシェアを10年以上維持したものを成功商品と定義している。

<sup>8</sup> 田岡信夫氏が1970年代にランチェスター戦略モデル式から展開し開発した市場占拠率の目標数値モデル。上限目標値74%（絶対的独走状態）、安定目標値42%（安定的な強者の位置）、下限目標値26%（弱者と強者の境目）などとしている。40%、25%はこれらの近似値。トヨタなど、このモデルを使って目標を設定して事業を導いたとする企業は少なくない。

表 1. 研究対象事例候補一覧<sup>9</sup>

国名/項目	日系 食品メーカー名	現地法人名	カテゴリー名	サブ カテゴリー名	ブランド名
ベトナム	エースコック	Acecook Vietnam	インスタント麺	インスタントラーメン	Hao Hao
タイ	グリコ	Thai Glico	チョコレート	スナックチョコレート	Pocky
	味の素	Ajinomoto Thai	調味料	風味調味料	RosDee
		Ajinomoto Sales	清涼飲料	缶コーヒー	Birdy
明治	CPmeiji	カップ・ヨーグルト	セット・ヨーグルト	Meiji Bulgaria Yogurt	
インドネシア	味の素	Indonesia Ajinomoto	調味料	風味調味料	Masako
	大塚製薬	Amerta Indah Otsuka	清涼飲料	水分補給飲料	POCARISWEAT
	ヤクルト	Yakult Indonesia	乳製品	乳酸菌飲料	Yakult
Yakult Singapore		乳製品	乳酸菌飲料	Yakult	
シンガポール	ポッカ	Pokka Singapore	清涼飲料	緑茶飲料	Green Tea

今後、この表1のリストを精緻化しつつ、各事例のデータ収集を進める一方、各メーカーに対する研究依頼を進め、事例数を増やしていく活動を進める。

### 3.4 BRMにおける商品成功の基本要件

BRMで言う商品の成功の基本要件を「2.3 ブランド・レバンスモデル」に基づいてまとめると、次の3点に集約される。それと併せて、各事例がBRMの示すところの要件を満たしているかどうかを具体的に判定、測定する項目・指標を以下のように提案する。

- ① 魅力的で競争を回避・緩和するようなサブカテゴリーを自ら定義し、実現することで競合をイレバントにしている
  - a. 新たなサブカテゴリー名の存在の有無と対象商品の結びつきの程度
  - b. サブカテゴリーにおける競合の数
  - c. サブカテゴリー形成視点からの売り場における棚割り状況及び当該商品の地位
- ② サブカテゴリーへの競合の参入を阻止する参入の障壁を構築している
  - a. 競合の大規模投資の必要性の有無
  - b. サブカテゴリーの定義を実現するための競合には明らかにない資産（ブランド、特有の販売チャンネル、特許等）やオペレーション上の優れたシステム（顧客管理情報、生産ノウハウ等）の有無
  - c. 独自のブランド・コミュニティや関連した社会貢献活動などの有無
- ③ 長期にわたって高い市場地位と財務的成果を享受している
  - a. サブカテゴリーにおける当該商品の市場シェア
  - b. 当該企業の主力商品として位置付け（HP等の外部公表情報における位置付け）
  - c. 当該企業の売上高や利益創出への貢献（需要増に対応する新たな生産設備への投資の実行等による裏付け）

<sup>9</sup> 本表にあるサブカテゴリー名は各国において呼ばれている呼称であり、BRMに言うにサブカテゴリーあるいはその定義とは異なる。

### 3.5 データ収集の方法

事例に関連したデータは、次のような方法により収集する計画である。

<二次データ>書籍、アニュアルレポート、社史、ニュースリリース、雑誌・新聞、HP、ジェトロ等による公刊資料、調査機関等の報告書などを活用する。

<一次データ>インタビュー調査及び内部資料を一次データとして収集、利用する。インタビュー調査は各事例の事情に詳しい当該企業や親会社等の社員の方複数名を対象に半構造化インタビューを実施する。また必要に応じてメールによる追加情報等も提供頂く。更に、現地在住経験（含む駐在員）のある方等の消費者視点からの情報も聴取する。各社の秘密保持方針の違いや強化により筆者がインタビューを実施できない事例もあることが想定されるが、公開されている当該企業のインタビュー記事や書籍における記述をインタビューの代替情報として活用する。

## 4. まとめと今後の研究上の課題

以上、本研究の背景と BRM に関する理論的な側面について検討を加え、また東南アジア諸国市場において成功した日系食品メーカーの商品成功事例を BRM と具体的に結びつけ、それへの適合性を判定する方法について述べて今後の研究展開の方向性を示した。

今後の研究により、BRM の有効性の検証が進めば、先進国国内に留まらず、先進国を母国とする企業が同市場や新興国市場で業績をあげ、存在感を高めていく戦略としての BRM の適用範囲拡大の可能性を示唆することが期待できる。

また、今後必須となるであろう日系食品メーカーの東南アジア諸国市場での戦い方への示唆ともなる。即ち、成長著しい同市場において、日系食品メーカーは海外事業経験が豊かで資金力にも優れたグローバル巨大メーカーとローカル市場や消費者を肌感覚で理解し市場の成長を享受している地元有力メーカーとの直接的な競争に晒される。このような競争環境は日系食品メーカーが日本市場にはない要因として十分認識していく必要があり、BRM を「事前に意図して」活用するという競争のあり方が、同市場、更には広く新興国市場での戦い方として、有力な選択肢となり得ることを示唆することも期待できる。

しかし、「研究の方法論」でも述べた通り、現状においてはそもそもの東南アジア諸国の市場での成功商品事例数が多くはないこと、また、海外事業の成否の根幹にも触れる内容を研究対象としているため各社機密保持のルールに触れる、あるいは導入からの時間の経過により適切な情報提供者がいない等の理由により、積極的な情報提供を受けにくいという点がある。従って、今後の研究の課題としては、このような状況にあっても日系食品メーカーに対する情報提供のアプローチを継続強化して事例数を増やしていくことが必要となる。併せて、4P からの視点でのマーケティングミックスの状況分析だけでなく、Sheth and Sisodia (2012) の言う消費者からの視点を取り入れて「企業施策が何をもたらしたか」という 4A<sup>10</sup> の視点からもアプローチし、情報収集と分析を進めたい。

加えて、研究対象商品の発売前の当該企業の上位カテゴリにおける競争状況や業績についても丁寧に情報を収集し、事業環境に関する情報の充実を図ると同時に、「成功基準を満たさ

<sup>10</sup> Sheth らはマーケティングミックスを従来の 4P に代わり Acceptability（商品が顧客のニーズや期待に合致する / 上回る）、Affordability（顧客の支払い能力と支払い意思）、Accessibility（商品の入手の容易さ）、Awareness（顧客の商品認知や購入・利用意向）の 4 つの A で定義すべきとしている。



ない事例」の個別事例として、分析あるいは他事例との横断比較分析の対象とするという可能性についても検討したい。

更に、アーカーによる BRM の提案は既述のように 2011 年であるので、事例の多くは事前に意図して BRM を活用しない後付けのものとなることも十分予想される。戦略的な視点から、事前に BRM を活用することが成功確率を高めると考えられるので、事前に意図しそれを活用する場合の留意点についても検討を加えたい。このことで、BRM の有効性のより広範な一般化と実務における活用機会拡大の可能性も見出せると考えられる。

### 参考文献

- Aaker, David (2011), Brand Relevance; Making Competitor Irrelevant, Jossey-Bass (阿久津聡 監訳『カテゴリー・イノベーション ブランド・レlevanceで戦わずして勝つ』日本経済新聞出版社 2011 年)
- Aaker, David (2012), Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers, *California Management Review*, Vol.54, No.2, Winter
- Aaker, David (2013) Aaker on Branding 20 Principles that Drives Success, Morgan James Publishing (阿久津聡 訳『ブランド論』ダイヤモンド社 2014 年)
- Aaker, David (2020), Owing Game-Changing Subcategories *Uncommon Growth in the Digital Age* (Morgan James Publishing)
- Carpenter, G.S. and K. Nakamoto (1989), Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage, *Journal of Marketing Research* Vol.26 (Aug.)
- JETRO 「多様化するインドネシアの清涼飲料市場－商品の差別化が人気のカギ」(2010 年 10 月)
- Kardes, Frank. R. and Kalyanaram, Gurumurthy (1992), Order of entry Effects on Consumer Memory and Judgement: An Information Integration Perspective, *Journal of Marketing Research* Vol.29 (Aug.)
- 川端基夫 (2005) 「アジア市場のコンテクスト 東南アジア編－グローバル化の現場から」新評論
- 川端基夫 (2017) 「消費大陸アジア－巨大市場を読み解く」筑摩書房
- Lakoff, George (2004) Don't think of an Elephant (Scribe Publications)
- Michel. E. Porter (1980), Competitive Strategy (Free Press), 土岐坤・中辻萬治、服部照夫 訳『新訂 競争の戦略』(ダイヤモンド社 1995 年)
- Robinson, William T. & Fornell Claes, Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries (1985), *Journal of Marketing Research*, Vol.22 (Aug.)
- 澁谷聡 (2009) 「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」嶋口充輝 (監修) (2009) 『マーケティング科学の方法論』白桃書房、第 6 章
- Sheth, Jadish and Sisodia, Rajendra S. (2012) The 4A's of Marketing: Creating Value for Customers, Companies and Society (Routledge Inc.), 小宮路正博 訳『4A・オブ・マーケティング』(同文館出版 2014 年)
- 梅澤伸嘉 (2001) 「市場創造型商品の研究－その実態・要因・方法－」(愛知学院大学学位取得論文)
- Urban, Glen L. et al. "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications (1986), *Management Science* 32,6 (June)
- (財) 食品産業センター 「インドネシア食品産業進出可能性調査報告書」(2012 年 3 月)

付録

表 1. に示した 研究対象事例候補企業の参照情報源等

国名/項目	現地法人名	ブランド名	参照情報源 等
ベトナム	Acecook Vietnam	Hao Hao	ACV社長取締役社長 梶原純一「ベトナムにおける新市場創造と梅澤理論の実践」梅澤伸嘉(2018)『ロングヒット商品開発』同文館出版 フジサンケイビジネスアイ特別対談シリーズ 「Vol.13 エースコックから学ぶ、ベトナム市場攻略のポイント」(2017.05.27) 村岡社長インタビュー <a href="https://spydergrp.com/columns/global/1661/">https://spydergrp.com/columns/global/1661/</a>
タイ	Thai Glico	Pocky	三浦俊彦他(2017)「グローバル・マーケティング戦略」有斐閣アルマ 三田村露子(2015)「『ポッキー』はなぜフランス人に愛されるのか?—海外で成功するローカライズ・マーケティングの秘訣」日本実業出版社
	Ajinomoto Thai	RosDee	林 廣茂(2012)「Ajinomotoグローバル競争戦略」同文館出版 「味の素、稼ご頭タイで見た『成功の呪縛』」(2016.3.1 日経ビジネス電子版) 味の素HP <a href="https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/groupworldwide/offices/thailand/">https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/groupworldwide/offices/thailand/</a>
	Ajinomoto Sales	Birdy	林 廣茂(2012)「Ajinomotoグローバル競争戦略」同文館出版 「味の素(株)、タイのトップブランド『Birdy®』缶コーヒー第2工場稼働」(味の素(株) 広報・CSR部 プレスリリース2008年4月1日) 「味の素グループの100年史」第8章p.497 <a href="https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/history/story/index.html">https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/history/story/index.html</a>
	CPmeiji	Meiji Bulgaria Yogurt	「『美味しい牛乳を届けたい!』乳製品市場シェアNO.1を獲得したCP Meijiの挑戦とは。」 <a href="https://mediator.co.th/cp-meiji/">https://mediator.co.th/cp-meiji/</a>
インドネシア	Indonesia Ajinomoto	Masako	インドネシアで超有名!「Masako」の正体とは? <a href="https://story.ajinomoto.co.jp/history/010.html">https://story.ajinomoto.co.jp/history/010.html</a> 林 廣茂(2012)「Ajinomotoグローバル競争戦略」同文館出版
	Amerta Indah Otsuka	POCARISWEAT	大塚製薬(株)「社員が語る P.T.アメルダイнда大塚 代表取締役社長(2015.2)」 <a href="https://www.otsuka.co.jp/company/otsuka-people-talk/18.html">https://www.otsuka.co.jp/company/otsuka-people-talk/18.html</a> 川端基夫(2017)「消費大陸アジア—巨大市場を読み解く」筑摩書房 (財)食品産業センター「インドネシア食品産業進出可能性調査報告書」(2012年3月)
	Yaklut Indonesia	Yakult	「ヤクルト本社 国際事業説明会 プレゼン資料」(2013.12.12) <a href="https://www.yakult.co.jp/company/ir/meeting/international/pdf/kaigai201312_1.pdf">https://www.yakult.co.jp/company/ir/meeting/international/pdf/kaigai201312_1.pdf</a> 世界でもヤクルトレディが活躍中!「明るい笑顔の女性たち」を武器に世界を制したヤクルト(2019.1.19) <a href="https://courrier.jp/news/archives/149602/">https://courrier.jp/news/archives/149602/</a>
シンガポール	Yaklut Singapore	Yakult	「シンガポールでも愛される【ヤクルト】味は?乳酸菌の量は日本のヤクルトとどう違うの?」(2020.11.9) <a href="http://table-trip.com/9077/">http://table-trip.com/9077/</a>
	Pokka Singapore	Green Tea	「シェア70%! シンガポール市場を攻略したPokkaの事例」 <a href="https://asiaclick.jp/2016/02/28/sinpokkamarket/">https://asiaclick.jp/2016/02/28/sinpokkamarket/</a> 「サッポロホールディングス、マレーシアに新工場」(2013.5.8) <a href="http://kaigaibusiness.com/%E3%83%88%E3%83%94%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9/8243.html">http://kaigaibusiness.com/%E3%83%88%E3%83%94%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9/8243.html</a>