

# ASEAN 諸国市場における新たなサブカテゴリー創造 —ブランド・レlevance・モデルによる日系食品メーカーの商品導入事例研究

Creating New Subcategories in the ASEAN Countries: An Investigation on  
Japanese Food Manufacturers' Product Introductions Applying  
the Brand Relevance Model

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

**概要：**市場創造モデルが先進国市場にとどまらず新興国市場でも有効であるかを検討するため、代表的モデルのひとつである D. アーカーのブランド・レlevance・モデルを用いて ASEAN 諸国市場における日系食品メーカーによる商品市場導入の複数事例を考察した。その結果、成功事例は全て同モデルの成功要件を満たし、同モデルの有効性が確認できた。また、事例の横断比較分析により、新サブカテゴリー創造の実現に向けたいくつかのマーケティング実務上の示唆を得ることができた。

**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、新興国市場、ASEAN 諸国

**Abstract :** To examine the effectiveness of Market-Creation Models not only in developed markets but in emerging markets, we analyzed several product-introduction cases in the ASEAN countries by Japanese food manufacturers by applying D. Aaker's Brand Relevance Model as representing such models. We have made clear its effectiveness in emerging markets as all the successful cases satisfied the requirements for success given by the model. In addition, by conducting cross-case analyses, we have found several implications for successful subcategory creations regarding marketing practices.

**Keywords :** Brand Relevance Model, Subcategory,  
Japanese Food Manufacturers,  
Emerging Markets, ASEAN Countries

## 1. はじめに

先進国における成長の鈍化を反映して 2000 年頃からカテゴリーの境界を自ら引き直し、新たなサブカテゴリーを創造することで、長期にわたり高いパフォーマンスを実現する市場創造に関する有力なモデルが提案されてきた。しかし、研究の対象は先進国市場で、現在また今後

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

の世界経済を牽引することが期待される新興国／非先進国市場（以下新興国市場）はまだ研究対象となっていない。

また、日本企業の視点から見ると、明治維新以来 140 年間続いた人口増加が既にピークを過ぎ今後 30 年間で約 2 千万人の人口が減少するという歴史的な状況の中で、新興国市場での事業の確立と成長は、国内市場における新しいニーズの発掘と対応と同様に優先度の高い事業課題となる。従って、その市場でカテゴリーの境界を自ら引き直すという市場創造も検討すべき重要なテーマとなると考えられる。

そこで、本稿では市場創造に関するモデルが新興国市場でも有効かどうかを検証するため、ASEAN 諸国市場における日系食品メーカーによる商品市場導入事例を D. アーカー（2011, 2012）のブランド・レlevance・モデルのフレームワークを適用して考察し、併せて成功確率を高めると考えられるマーケティング実務上の示唆を探った。

## 2. 市場創造モデルの系譜

### 2.1 先発優位性研究

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で、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さす先発優位性（First-Mover Advantages、以下 FMA）の研究は 1980 年代半ばから米国を中心になされてきた（Robinson, William & Fornell, 1985; Urban, Carter, Gaskin & Mucha, 1986; Carpenter & Nakamoto, 1989）。

1990 年代には研究対象や方法論（分析単位、成果指標、データ及びデータソースの適切性等）の検討がなされ（Golder & Tellis, 1993; Alpert, Kamins & Graham, 1995; VanderWerf & Mahon, 1997）、FMA の研究は精緻化された。同時期に後発優位性の研究もなされ、FMA が絶対的ではなく、後発が優位になる場合も十分あること、先発者でも粗悪な商品の導入など不適切な要素があれば FMA を享受できないことも明らかにされた（Golder & Tellis, 1993; Schnaars, 1994; Tellis & Golder, 2002）。

1990 年代後半以降になると、FMA 成立の促進要因、阻害要因の議論が深められ（Nakata & Sivakumar, 1997; 山田・遠藤, 1998; Suarez & Lanzolla, 2007）、先発者は優位性を獲得しやすいが、市場や競合の条件に応じて優位性を高める努力を続けなければ後発者の逆転を許すことがあるとの認識が共有化された。

### 2.2 市場創造モデルの隆盛

2000 年頃から、90 年代の競争戦略論の浸透によるゼロサム思考の激しい競争に起因する収益性の悪化から脱することに研究の関心が移り、カテゴリーの境界を自らが引き直し、既存市場の中が近接した領域にサブカテゴリーを新たに創造するというモデルが欧米において提案されてきた（Kim & Mauborgne, 1997, 2005; Christensen & Raynor, 2003; Christensen, Hall, Dillon & Duncan, 2016; Aaker, 2011, 2012）。日本においても、成熟化市場におけるコモディティ化の回避という視点から、市場創造に関する枠組みの提案がなされている（石井, 2003; 楠木・阿久津, 2006; 新倉, 2007）。

これらの市場創造に関するモデル・枠組み（以下市場創造モデル）は、FMA では市場がア priori に存在していることを暗黙の前提としているのに対し、既存市場の境界を自らが引き

直すことで、顧客の商品／ブランドの評価の枠組みを不連続に変化させ新しい市場を創造することを志向するものである。同時に、後発者でありながらFMAを獲得する経路を示しているともいえ、FMAとの結びつきはありながら発想の起点やそこから導かれる企業の行動は非常に異なる次元のものとなると考えられる。

### 2.3 先行研究における課題

市場創造モデルの前身となるFMAの研究においても新興国市場を対象とした研究は比較的少ない(Rahman & Bhattacharyya, 2003)。また、市場創造モデルは先進国市場の成熟化という背景からの研究であることを反映し、非先進国市場を対象とした研究が極めて少ない<sup>1</sup>。しかし、市場創造自体は成熟市場に限定されたテーマではなく、寧ろ新興国市場にその機会は多く存在すると考えられ<sup>2</sup>、将来にわたり世界経済を牽引する新興国市場を対象とした研究は充実が待たれる分野であると言える。

## 3. ブランド・レlevance・モデル (Brand Relevance Model; 以下 BRM)

### 3.1 BRM とフレーミング

BRMは2011年にD.アーカーが提案した代表的市場創造モデルの一つである。BRMは確立した市場の中で商品特性の違いや良さを競い合う一般的競争とは異なり、既存市場の中や近接した領域に自社ブランドが有利になる新たなサブカテゴリーを創造し、競合ブランドを消費者の購入検討の考慮集合から排除もしくはその価値を減じさせることで(=イレバントにする)、緩やかな競争状態を作り出し、先発優位性を享受することをめざすモデルである。自社ブランドの強みや特徴が際立つサブカテゴリーを設計し、それを消費者の頭の中に強く印象づける方策として認知言語学や行動経済学で研究されてきたフレーミングの方法論を組み込んだのがBRMの特色の一つである。

G.レイコフ(2004)はメタファー等のコミュニケーション上の手法によって物事に対する捉え方や感じ方を特定の方向に誘導するフレーミングを用いて人々の態度や意思決定に大きな影響を及ぼし得ることを示した。その知見を応用し、市場や商品に対する捉え方や意味付けを変えることができれば、あるブランドの評価を一変させることもできるのである(栗木・水越・吉田, 2012; 石井, 2022)。

例えば、ネスレ日本のKitKatにその事例を見ることができる。長年「仕事や勉強の休憩時のチョコレート」として位置付けていたKitKatを、九州で「きっと勝っと(きっと勝つ)」と音が似ていることから受験生が「ゲン担ぎ」で購入していることをヒントに「人生の一番強いストレスからの解放のアイコン」としてフレームし直した。全国に向け毎年受験生を応援する「サクラサクキャンペーン」等を展開し多くの共感を得、どのブランドにもなかった新たな魅力を創り出し、「知ってはいるが目立たないブランド」をトップブランドに躍進させた<sup>3</sup>。その

<sup>1</sup> M.クリステンセン他著『繁栄のパラドクス』(2019)は経済発展論的視点から貧困国での市場創造の重要性を唱えている。

<sup>2</sup> 梅澤伸嘉著『30年売れて儲かるロングセラーを意図して作る仕組み』(2016)は過去100年間に日本において誕生した204市場を調査し、市場創造商品比率とGDP増加率が類似した動きを示していることを指摘している。

<sup>3</sup> KitKat事例の経緯は石井淳蔵(2009)『ビジネス・インサイト-創造の知とは何か』、岩波書店 p.77-87に詳しい。

効果の大きさを認識させる事例である。

### 3.2 BRM の特徴と他モデルとの比較

BRM モデルの全体像を示したのが下の図1である。

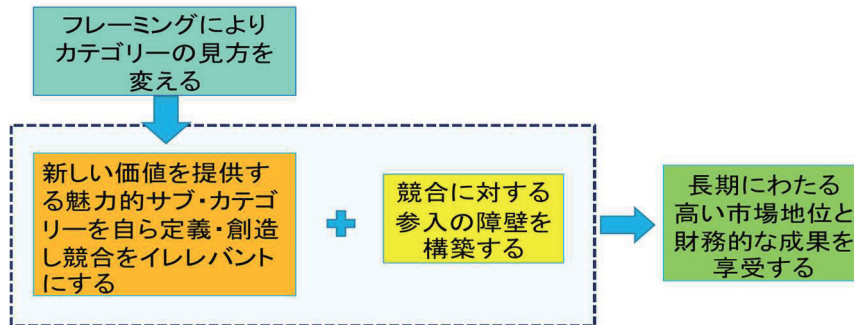


図1. ブランドレバンス・モデル Aaker (2011) をもとに筆者が作成

フレーミングにより競合がイレバントになるサブカテゴリーを実現するというメカニズムに加え、長年にわたる高い市場地位と財務的な成果を享受することを担保するために、規模の大きな投資、特殊な技術、ブランド資産、顧客との関係性など、競合を参入させない障壁 (Barriers to Competition; 以下 BTC) を構築することを重視している点も大きな特徴である<sup>4</sup>。また、BRM はサブカテゴリーでの地位を端的に示す市場シェアと利益を、一貫して成功を判断する指標としている。

一方、他の代表的な市場創造モデルである Kim & Mauborgne (2005) のブルー・オーシャン戦略や Christensen & Reynor (2003) の Job 理論は競争の回避を指向するという点は BRM と共通しているが、商品コンセプトの創造とその方法論の議論が中心で、自社商品の長期的な成長性と収益性の実現を成功の指標としている。このため個々の事例の商品コンセプト創造のプロセスの描出には優れるが、事例間の横断比較分析を前提とすると、「成功」の基準がばらつきやすく適用しにくい。また、BRM と比べると長期の高いパフォーマンスをどう担保するかという点ではスコープが限定されている。このような理由により、本稿では BRM を採用することとした。

## 4. 研究方法

もともと日系食品メーカーの ASEAN 諸国市場での成功事例が多くないことや企業機密にかかわる事項となるため、情報収集が困難であることが想定された。そのため、後述する BRM の成功要件を仮説とし、また分析のフレームワークとして少数サンプルを事例分析し、事例とモデルとの適合性を検討するというアプローチをとった。

<sup>4</sup> 『カテゴリー・イノベーション』(2011) では、「Barriers to Competition」は「参入障壁」と訳出されているが、必ずしも適切でないかも知れない。アーカーは産業間の「参入障壁 (Entry Barriers)」だけでなく、同一産業内の「移動障壁 (Mobility Barriers)」等も含めて「Barriers to Competition」という用語を当てていると考えられる。

#### 4.1 対象

代表的な新興国市場で、人口規模6億5千万人を誇り、中間所得層が着実に拡大してきているASEAN諸国市場での日系食品メーカーの商品導入事例を対象とした。同市場は日系食品メーカーの進出が早くは1960年代から進められただけでなく、進出企業数も非常に多い。更に「今後さらに拡大を図る」とする食品企業も7割を超えている重要な市場であり<sup>5</sup>、受け入れ国側からも日系企業に対する好感度と期待は高く、検討に値する市場である。

対象事例の選択にあたっては、後述する「成功」の定義を定めた上で、事例の全体像を可能な限り描出できるマーケティングミックス等包括的な情報が取得でき、その整合性の確認ができることを条件とした<sup>6</sup>。

#### 4.2 情報の収集

研究協力を承諾頂いた企業に対しては、対象事業・商品のマーケティング業務に現地市場においてあるいは日本の統括部門において直接関わった担当者やマネジメント層の複数名に対して半構造化インタビューを実施した。事例横断比較分析が可能となるよう導入背景・経緯、マーケティング戦略及び戦術等の主要項目についてはフォーマット化し、事前に質問の概要をeメールで提示した。インタビューは1～2時間、直接の面談あるいはビデオ会議システムを利用し行った。各社とも回答に対する資料を準備頂いたため、効率的に情報収集ができ、事例の理解を深めるための補足質問にも答えて頂いた。記録については、録音許可を頂き、後日筆者がまとめ文書を作成し、対象者にeメールにて送付し確認頂くステップをとった。またこの間、確認及び追加的質問をeメールにて行ったが複数回の往復を要した。

情報不足部分についてはHP、書籍、学術文献、当該企業メンバーに対するインタビュー記事、JETRO等の報告書を活用して補った。また市場情報はEuromonitor等のシンジケートデータを活用し情報収集を行った。

表1. 研究対象事例一覧

国名/項目	日系食品メーカー名	現地法人名	カテゴリ名	サブカテゴリ	ブランド名	成功/非成功区分(暫定)
ベトナム	エースコック	Acecook Vietnam	インスタント麺	高級品インスタントラーメン	Acecook ラーメン (フレーバー名)	非成功
				高級品質標準価格インスタントラーメン	Hao Hao	成功
タイ	明治	CPmeiji	カップヨーグルト	カップヨーグルト	Meiji ヨーグルト	非成功
				プレミアムヨーグルト	Meiji Bulgaria Yogurt	成功
インドネシア	大塚製薬	Amerta Indah Otsuka	ソフトドリンク	スポーツドリンク	POCARISWEAT	非成功
				脱水時水分補給飲料		成功
タイ	味の素	Ajinomoto Sales	ソフトドリンク	缶コーヒー	Birdy	成功
	ハウス食品	House-Osotspa Foods		VC摂取ドリンク	C-vitt	成功

<sup>5</sup> JETRO「2019年度日本企業の海外事業に関するアンケート調査結果」p.37, (2020)。

<sup>6</sup> マーケティングミックス(4P)は学生でも実務者でも最も基本的で重要な概念として教育されまた活用されているが、そのよしあしがそれらの整合性で評価されることや統計的手法との相性が悪いことが原因で、学術的には4つのすべてを同時に考慮した研究はほとんどないとの指摘がある。(久保2022)

その結果、表 1<sup>7</sup> に示すように暫定的判断による成功事例 5、非成功事例 3 が想定する情報レベルに達した。本稿では紙幅の関係により、これらの事例のうち、成功と非成功の比較分析が可能な成功事例 3、非成功事例 3 を主に取り上げ、タイにおける 2 つの成功事例の情報は事例横断比較分析において補完的に使用することとした。

#### 4.3 「成功」の基準

これまでの研究相互間で成功商品の「成功」の定義は明確に共有されたものはない。例えば業績を大きく改善したものや、競合と同等の競争力を実現したものを暗黙的に「成功」としてきた例も多い。そこで、本稿では、「成功」の基準を BRM を参考として、以下の三つの条件を全て満たすものとし、事例候補の選定に用いた。

- ① 5 年以上市場に存在していること（いわゆるファッドの排除）
- ② 新しいサブカテゴリーにおける市場シェア 40% 以上、もしくは上位カテゴリーにおけるシェア 25% 以上<sup>8</sup>（カテゴリーあるいはサブカテゴリー内での高い存在感、代表性の確認）
- ③ 発売企業にとって売上高、利益の獲得を期待する主要商品として位置付けられていること（財務的貢献があることの確認）

#### 4.4 BRM の成功要件及び確認要件

D. アーカー（2011, 2012）はサブカテゴリーを成功裏に創るための条件を大きく 2 つ示している。これに準じて成功に求められる要件を以下のように設定し、これによって事例を分析した。

- ① 顧客にとって魅力的であり、競合がイレバントとなるサブカテゴリーが定義され、実現されている
- ② BTC が構築され、競合のサブカテゴリーへの参入を阻止できている

また、本稿では分析における「確認要件」として、その事例が高い市場地位と財務的成果をあげているかを改めて確認する。

これら全てを満たした場合を「成功事例」とし、それ以外を「非成功事例」と最終的な判断を下した。

#### 4.5 事例の横断比較分析

単独の事例の全体像をつかむだけでなく、新たなサブカテゴリー創造の成功確度を高めるためのマーケティング戦略及び戦術面の実務上の効果的なアプローチに対する示唆を抽出するため、同一企業の「成功－非成功事例比較分析」や「成功事例間比較分析」、「成功事例群と非成功事例群比較分析」等を実施した。

<sup>7</sup> 本表及び本稿で取り上げる事例内で定義されるサブカテゴリーは必ずしも Nielsen や Euromonitor の統計データのカテゴリーとは一致しないため、実績市場シェア値は近似的なものとなる。

<sup>8</sup> 田岡信夫氏がランチェスター戦略モデル式から展開した市場シェアの目標数値モデル（安定目標値 42%、下限目標値 26%）から近似値を援用した。

## 5. 事例の提示と BRM のフレームワークによる事例分析

### 5.1 エースコックベトナム（以下 ACV）における事例

#### 5.1.1 高品質高価格の「ACV インスタントラーメン」

##### 5.1.1.1 ベトナムの市場状況と ACV インスタントラーメン市場導入の経緯

日本の代表的インスタント麺メーカーの一つであるエースコックは1993年に国営企業 VIFON 及び日本の商社丸紅との JV で Acecook Vietnam (ACV) の前身となる VIFON-Acecook を設立した。1995年にはホーチミン市の工場ではインスタント麺の生産を開始した。参入の目的は自社の海外事業の確立に加え、成長が見込まれる同国のインスタント麺業界の品質レベルの底上げという政府からの要請にこたえるという点にもあった。

当時、本来商品は鍋で煮て麺をほぐすという調理が必要なものでもあったにもかかわらず、消費者は鍋を使わず、ただ容器に麺を入れお湯を注ぎ3分間待つという調理習慣であった。そのため麺のほぐれが悪く、おいしさという点では明らかに不完全なものばかりであった。加えて、時に原材料の品質管理の不徹底による劣悪な品質の商品が市場に出回っている状況にあった。

これに対して ACV は当時ベトナムにはなかった最新鋭のカップ麺の生産設備を袋麺に転用し、現地の調理習慣でもほどよく麺がほぐれ、おいしく食べられる袋入りの「Acecook ブランドのインスタントラーメン」(以下 AIR) をビーフ、ポーク、チキンの一般的フレーバーで発売した。おいしさと安心して食べられるという品質は圧倒的な優位にあった。しかし、価格は標準的な商品の約3倍の2,000ドンという高価格帯での発売であった。これは、「日本基準の品質」の実現をめざすことを優先したため、小麦粉、揚げ油、包装材料等の原材料を現地では調達できず、95%を日本等からの輸入品で賄わなければならなかったことが主因であった。

おいしさと品質の高さは評判となり、消費者からは「高品質の高級インスタントラーメン」として位置付けられたが、高価格のため日常的な食用には至らず、一部の富裕層向け、あるいは贈答品として購入されるにとどまった。

その結果として、「値段が高いため量は出ませんでしたので操業後5年間は大変苦労しました。2000年頃までは赤字が続き経営はかなり苦しかった。」<sup>9</sup>という状況であった。

##### 5.1.1.2 BRM フレームワークによる AIR の分析

###### 5.1.1.2.1 魅力的で競合をイレバントにするサブカテゴリーが実現されているか

表2にこれまで述べてきた状況を商品の提供価値がどう変わったか—「提供価値」、フレームとなる商品評価基準がどう転換したか—「評価基準」、各商品に対する消費者の反応はどうであったか—「消費者の反応」という枠組みで分析し、まとめた(以後の事例も同様)。

これにみるように、AIRはおいしくて圧倒的に品質が高く、「これまでの調理習慣がこれからの正しい調理法」とする明らかに競合品では提供できない価値と、手軽さだけでなくおいしさと品質の高さを価値基準として提案したが、規模は限定的でサブカテゴリーの実現には至らなかった。

<sup>9</sup> JETRO「サービス産業の国際展開調査 エースコック株式会社(海外:ベトナム)報告書」2010年3月。当時のACV 浪江章一社長の発言。

表2. 既存標準品とAIRの比較

	標準的インスタントラーメン	AIR
提供価値	おいしいラーメンを手間をかけずに食べられる (しかし、誤った調理習慣で実際はおいしくない 低品質)	日本基準の品質のおいしいラーメンを手間を かけずに食べられる これまでの調理習慣がおいしく食べる正しい 調理法
評価基準	手軽さ	おいしさと品質の高さ 手軽さ
消費者の反応	手軽だが、麺がほぐれておらずおいしくない 低品質で不安	程よく麺がほぐれておいしい 価格が高く（標準の3倍）、購入者は限定的 贈答品として利用

#### 5.1.1.2.2 競合に対する参入の障壁は築けたか

ACV の工場は最新の設備を備えた工場であったので、競合が追随するには大規模な投資が必要となり、また短期間で設備の技術的評価を行い、導入の意思決定をし、現実に導入することは技術的にも経営的にも容易ではなかった。加えて、稼働経験のない最新鋭の設備を安定的に運営するノウハウを実装することも困難で、サブカテゴリーが実現していれば競合に対する障壁を築けた可能性は高い。

#### 5.1.1.2.3 高い市場地位と財務的成果をあげているか

非常に高い品質でおいしい商品を製造・販売しているという評価を ACV は勝ち得た。また投資及び技術面での障壁が存在しえた。しかし、規模が限定的でありサブカテゴリーの実現には至らず、社長のコメントにもあるように、財務的には赤字という結果にとどまった。

以上の成功要件、確認要件の検討の結果、成功要因の一部を満たしてはいたが確認要件は満たせておらず、「非成功事例」であることを確認した。

### 5.1.2 標準価格帯のベトナムオリジナルフレーバーでおいしい「Hao Hao」の市場導入

#### 5.1.2.1 Hao Hao の市場導入の経緯

ACV は業界のレベルを底上げするためには、市場シェアを 20% 以上とる必要があると考え、AIR の販売と並行していくつかの事業基盤の再構築を進めていた。まず、競合に価格面で大きな遅れを取らないよう原価の根本的低減に取り組んだ。現地の原材料供給業者に対して日本の原料メーカーの支援も得つつ、自らノウハウや技術を開示し指導を進め、輸入品と同等の品質の原材料を調達できるエコシステムの開発を進めた。また販売面では、他社に先んじて代理店網を整備すると共にメーカー営業を導入し、商品のスムーズな市場浸透に備えた体制を整えていった。

原材料調達エコシステムが整った 2000 年、ACV は新たなブランド「Hao Hao (ハオハオ)」(以下 HH) を中間所得層の朝食、昼食市場をターゲットに、AIR の半額の 1,000 ドン（標準価格帯の 20 ~ 30% 高）で市場に導入した。HH はベトナム人スタッフの発案の初めてのベトナム家庭料理フレーバー「Tom Chua Cay (トム・チュア・カイ；エビの甘酸っぱい辛味)」で、容器に麺を入れお湯を注いで 3 分間待つだけでおいしいラーメンが食べられる「日本基準の品質なお手頃価格でおいしく食べられるインスタントラーメン」であった。覚えやすく、親しみのあるブランドネーム、これまでに類のないピンクのパッケージカラーに赤いロゴという特徴的なデザインで店頭でも目立ち、「ACV の高級ブランドを半額で提供します！」というインパクトあるメッセージを TV 広告で大量に投入、発売と同時に爆発的な売上が記録していった。



しかし、需要の伸長は予想を超えすぎさま慢性的品薄の状況に陥り、これに対応する大規模な生産体制整備を迅速に行うことが次の課題となった。地域有力者からの支援によるリース工場の借り上げも含めた積極的な生産投資により、販売開始から3年間に北、南、中部に計4つの新工場を建設した<sup>10</sup>。その後も需要の拡大に対応し、また商品のバリエーションも拡げ、現在では7拠点11工場と擁するに至っている。

この結果HHの市場シェアは30%を越え、またベトナムの家庭料理のフレーバーであったことから「ベトナムの国民食」とまで言われるようになった<sup>11</sup>。近年のACVとHHの市場シェアは表3の通りであるが、ベトナム市場が85億食<sup>12</sup>という世界第3位の巨大市場となる中であってもHHは30%を超える市場シェアを保っている。

表3. 直近5年間のベトナムにおけるACV社とHHの市場シェア

	2017	2018	2019	2020	2021年
市場規模（食数）	50.6	52.0	54.4	70.3	85.6 億食
ACVのシェア	66.3	62.9	60.2	58.3	57.0%
HaoHaoのシェア	38.2	35.5	33.3	32.6	32.2%

（出所）食数は世界ラーメン協会発表値<sup>13</sup>。シェアはEuromonitor データ等から竹村が推定

### 5.1.2.2 BRMのフレームワークによるHHの分析

#### 5.1.2.2.1 魅力的で競争をイレレバントにするサブカテゴリーが実現されているか

表4の通り、品質面ではAIRと同等であるが、ローカル発の新フレーバーのおいしさ、半額のお手頃価格という価値を提供し、圧倒的なコストパフォーマンスという評価基準を持ち込み、競争が追従できない非常に魅力的な新たなサブカテゴリーを形成した。競争はHHの提供価値や属性を持っておらず、イレレバントとなった。

表4. 既存標準品とHHの比較

	標準的インスタントラーメン	Hao Hao
提供価値	おいしいチキン、ポーク、ビーフフレーバーのラーメンを手間をかけずに食べられる（しかし誤った調理習慣であまりおいしくない低品質）	日本基準の品質なのに手頃な価格でベトナムオリジナルフレーバーのおいしいラーメンを手間をかけずに食べられる これまでの調理習慣がおいしく食べる正しい
評価基準	手軽さ	おいしさと品質の高さ 圧倒的なコストパフォーマンス 手軽さ
消費者の反応	麺がほぐれておらずあまりおいしくない低品質で不安	Tom Chua Cayのフレーバーで 程よく麺がほぐれておいしい これまでにないコストパフォーマンス

#### 5.1.2.2.2 競争に対する参入の障壁は築けたか

ACVの最新の生産設備やその技術的運営ノウハウ等に加え、5年をかけて完成させた原料調達エコシステムは短期日では構築できないものであった。また、急拡大する需要に迅速に

<sup>10</sup> 前出 JETRO 報告書（2010）。

<sup>11</sup> ACVはHHの市場導入により高価格帯のAIRはその役割を果たしたと判断し、終売とした。

<sup>12</sup> 2020、2021年はコロナ禍で厳しいロックダウンが実施された時期もあり、保存食として即席麺の需要が高まったという特殊事情もあった。（2022年8月23日、エースコック社インタビュー）

<sup>13</sup> 世界ラーメン協会（instantnoodles.org）、2022年8月24日閲覧。

応えた生産体制の構築・整備、それを支える資金的、技術的、人的資源の社内外からの調達  
は容易ではなく、競合の追随に対する障壁となった。

### 5.1.2.2.3 高い市場地位と財務的成果をあげているか

HHは表3の通り高い市場地位を得て長期にわたって維持している。またその間、複数の工場を連続的に建設し、リース工場も買い上げ自社所有としており、財務的にも成果をあげたことが十分推定できる。

以上の成功要件、確認要件の検討の結果から「成功事例」であることを確認した。

## 5.2 タイ CPmeiji における事例

### 5.2.1 リーダー企業に圧倒され限界的存在だった Meiji ヨーグルト

#### 5.2.1.1 タイの市場状況と Meiji ヨーグルト（以下 MY）の市場導入の経緯

日本の代表的乳業メーカー明治乳業（現（株）明治）は1989年にタイの食品コングロマリット CP（チャロンポカパン）とのJVであるCPmeiji（出資比率：CP60：明治40）の設立をもってタイ市場に参入した。1992年にはバンコク北郊外に工場を建設し、操業を開始した。明治は商品の品質と生産技術及び工場運営を、マーケティング、販売、一般管理業務についてはCP側が担当した。販売品目は殺菌牛乳、LL牛乳<sup>14</sup>、ヨーグルト、ドリンクヨーグルト、乳酸菌飲料等であった。

乳業メーカーとしては後発で、創業当時から牛乳市場の主流であった常温流通のLL牛乳ではなく、チルド（冷蔵）温度帯で流通する殺菌牛乳に注力していた。チェーン展開するスーパーやCVSの拡大に伴ってチルド流通網が整備され、おいしさと新鮮なイメージで市場は着実に拡大し、2010年前後には約120億パーツ（約400億円）の規模に達した。同社は55%前後のトップシェアをもち、乳業メーカーとしての地位を確立、また同事業は売上の約8割を占める中核事業となった。

一方、ヨーグルト市場は国民の健康志向が次第に高まるなかで、確実な成長を見せていた。当時概ね30億パーツで二桁の成長をしており、その98%はテクスチャーのドロドロと柔らかい「ソフトヨーグルト」が占め、甘味がありフルーツ果肉が入った商品であった。幅広いフレーバーの商品ラインアップを揃えるローカル企業Dutch Mill社のDutchieが約70%の圧倒的な市場シェアを占め、価格は13～14パーツ、容器は容量が140ml前後の丸型プラカップであった。CPmeijiでの売上構成比は7%程度で乳業メーカーの品揃えレベルでの取組みでDutchieのフォロワーであった。標準的な品揃えで標準的容器にフルーツの入ったソフトヨーグルトを「Meiji〇〇（フルーツ名）入りヨーグルト」として標準的価格で販売していた。商品としての基本的品質は優れ、殺菌牛乳の高いカバレッジによる恩恵はあったが、差別化要素はなく、またプロモーションもほとんど行わず、市場シェアは3～4%と弱小であった。財務的には限定的な貢献にとどまり、社内でも存在感の小さい事業であった。

#### 5.2.1.2 BRM フレームワークによる MY の分析

表5に見るように、MYはトップブランドDutchieのフォロワーで、サブカテゴリー創造の

<sup>14</sup> 超高温（140℃以上）で細菌を死滅させ、容器に充填した牛乳。常温（室温）で流通できる。

意図は全くなかった。マーケティングのサポートも不足していたため市場地位も低位で安定し、財務的貢献も限定的だった。以上から「非成功事例」と確認した。

表5. 既存品とMYの比較

	Dutchie	Meiji ヨーグルト
提供価値	健康的にフルーツとヨーグルトのコンビネーションの味が楽しめる	左と同じ
評価基準	健康感、フルーツとヨーグルトのおいしさ	左と同じ
消費者の反応	健康的でおいしい	他の商品と違うおいしいフレーバーがあれば買っても良い

## 5.2.2 日本 No.1 ブランドを適応戦略でタイ市場に定着させた Meiji Bulgaria Yogurt

### 5.2.2.1 Meiji Bulgaria Yogurt の市場導入の経緯

CPmeiji は殺菌牛乳トップシェアであったが、原料乳調達価格と小売価格が共に政府により統制されていたため、年々損益状況が厳しさを増してきていた。その状況を打破するため、同社はヨーグルトの強化を 2009 年に打ち出した。その具体的な検討の成果として、2013 年 8 月、Meiji Bulgaria Yogurt（以下 MBY）を市場に導入した。

MBY はブルガリアを起源とする正統なヨーグルトで、日本における No.1 ブランドであること、これまでの競合品とは異なり、しっかり固まったカード<sup>15</sup>で程よい甘さ、口どけのよいおいしさの、乳製品と乳酸菌だけで作られたナチュラルで科学的に裏打ちされた健康に良い効果をもたらす商品であった。20 歳代後半以降の中間所得層以上の都市で働く健康志向の男女をターゲットとした。

日本で定着しているブランドコンセプトの基本を崩さないという前提の下で、商品そのもの、価格、プロモーションについては、徹底してタイ市場への適応戦略をとった。明治サイドが主体となって、ヨーグルトの食習慣や味に対する嗜好性を定性・定量で消費者調査し、またローカル社員への聞き取りによって把握した。その結果、MBY は日本では「家庭用タイプ（400g）」で甘味のないしっかりしたカードのプレーンタイプを基本とするブランドであったが、タイでは「個食タイプの 110cc 入り」、しっかりしたカードでフルーツは入っていないがタイ人が好む甘味を付けた「微糖」を開発し、プレーンとの 2 アイテムとした。主軸アイテムは社員聞き取りでも消費者味覚テストでも高評価を受けた「微糖」とした。また、新たに広口の四角形の新容器を、併せて MBY の象徴的な特徴であるカードをタイの悪路での配送でも確実に保持できる緩衝機能のある新しい外包装を開発した。パッケージデザインは日本のブルガリアブルーとロゴを活用したが、視覚的に「固まったカード」がわかるよう日本にはないイラストを施した。

価格は 20 パーツで標準的な商品の 50% 程度のプレミアム価格であった。他の健康志向に特化した食品の価格も参照しつつも、ヨーグルト市場でのリピート購入を阻害しないことを考慮しての水準での設定であった。

販売チャネルは当時約 10,000 店舗あった CVS チャネルに集中し、そこで 90% 以上のシェアをもつセブンイレブンと密接に連携し、導入当初の 3 ヶ月間は同チェーンに限定して展開した。

<sup>15</sup> 牛乳のたんぱく質が、乳酸菌が作り出した酸によって豆腐のような硬さに固まったもの。日本ではそのような商品「ハードヨーグルト」、タイでは「セットヨーグルト」と呼ぶ。乳酸菌を植え付けた牛乳を容器に充填し発酵させ、カードを作るというプロセスをとる。一方、「ソフトヨーグルト」はタンク内で醗酵させたてできたカードを機械的に砕いた後、容器に充填する。

CVSはターゲット層が頻繁に使う売り場であり、彼らの買いやすさを実現できる売場でもあった。

プロモーションは消費者向けと流通チャネル向けの両方が行われた。消費者に対しては好感度の高い男性タレントを起用し、「正統性」、「ナチュラル」、「科学的に裏打ちされた健康機能」、「テクスチャーと口溶け」を訴求したTV広告を大量に投入した。併せて、ターゲット層がよく使うFacebookなどのSNSを積極的に活用し、新発売の予告や告知、ブランドコンセプトの認知・理解を促した。一方、流通チャネルに対しては、主要チェーン本部に対してMBYのブランドコンセプトの理解を促進する説明とマーケティング施策及び販売計画の理解と協力を得る取組を行った。

この結果、MBYは導入直後から消費者の大きな話題を呼び、トライアル購入が進み、チャネル限定にもかかわらず、一時は品切れ状態に陥った。味の良さや売れ行きの良さからSNSで「ヨーグルトが品切れする時代が来た」などと話題となり、一層のトライアル購入を誘発することになった。また、リピート購入も順調に進んだ。その後は「ゴールデンハネー」や「脂肪ゼロ」などのタイ人の嗜好やニーズに合わせラインアップの拡充や入れ替えを実施、またSNSによる週単位での継続的な発信を続け、表6に示すように市場シェアは7～10%、プレミアムヨーグルトのサブカテゴリーでは80%以上の市場シェアを維持している。これにより、課題であった企業としての収益性改善の推進役も果たしたという。

表6. MBYの直近5年間の市場シェア

	2017	2018	2019	2020	2021年
カップヨーグルト	8.1	6.7	8.1	9.1	10.5(%)
プレミアムヨーグルト	83.5	79.8	81.8	82.0	81.4(%)

(出所) Nielsen データを加工したCPmeiji 社内資料より

## 5.2.2.2 BRM フレームワークによる MBY の分析

### 5.2.2.2.1 魅力的で競合をイレレバントにするサブカテゴリーが実現されているか

MBYは表7の通り、「ヨーグルトとしての正統性、科学的に裏打ちされた健康促進機能、ナチュラル、しっかりしたカードのヨーグルトで口溶けがよい」というDutchie等の既存品とは全く異なる価値提案とそれに伴う評価基準を提案し競合をイレレバントにした。これに対して消費者は好意的に反応し、順調な動きを見せ新たなサブカテゴリーを形成した。現在のコロナ禍にあっても、「ヨーグルト全体が『嗜好品』として見られ需要が大きく低下する中、MBYだけは比較的豊かなターゲット層に支えられ健康の『必需品』として着実に前年実績をクリアしており、サブカテゴリーとして独自の動向を示している。」<sup>16</sup> という。

表7. 既存品とMBYの比較

	Dutchie	Meiji Bulgaria Yogurt
提供価値	健康的にフルーツとヨーグルトのコンビネーションの味が楽しめる	正統性があり、科学的に裏打ちされた健康機能を持ち、ナチュラルな、カードと口溶けの良いヨーグルトの味を楽しめる
評価基準	健康感、フルーツとヨーグルトのおいしさ	正統性、科学的裏打ちされた健康機能、ナチュラル、カードと口溶け ヨーグルト自体のおいしさ
消費者の反応	健康的でおいしい	是非一度食べてみたい 「おいしい」とSNSで評判

<sup>16</sup> 2022年7月12日、CPmeiji 担当マネージャーのインタビューにおける発言。

#### 5.2.2.2 競合に対する参入の障壁は築けたか

ソフトヨーグルトとセットヨーグルトは生産方式が全く異なり、追随するためには全く新たな特注の生産設備や施設への投資を必要とし、品質管理等のオペレーションも現場に実装しなければならず困難度が高かった。また、MBYの持つブランド資産は歴史と厚みのあるものであり<sup>17</sup>、新たにブランドを導入するにしても短時間では同等のものを準備することは非常に難しく高い障壁を築いた。

#### 5.2.2.3 高い市場地位と財務的成果をあげているか

MBYは表6の通り高い市場地位を獲得・維持している。併せて財務的にも同社の課題であった収益性の改善にも大きく貢献した。

以上の成功要件と確認要件の検討から、「成功事例」であることを確認した。

### 5.3 インドネシア Amerta Indah Otsuka における事例

#### 5.3.1 導入後10年以上低迷していたPOCARISWEAT(1989～2003年)

##### 5.3.1.1 インドネシアの市場状況とPOCARISWEATの市場導入の経緯

点滴用ブドウ糖や輸液などの医療用医薬品等を扱っている大塚製薬は1974年にインドネシアに進出し、PT大塚インドネシアを設立した。輸液のビジネスからスタートし、その後医薬品、栄養食品へと事業を拡大し、現在は大塚グループを形成しているが、POCARISWEAT(以下PS)やSOYJOYを扱っているのがAmerta Indah Otsuka(以下AIO)である。

現状の小売ベースの清涼飲料市場は約102兆ルピア(約9,200億円)の規模で、そのサブカテゴリーは、最大のミネラル・ウォーターが3割強、茶系飲料が約3割、炭酸飲料1割強で、PSがリードする水分補給飲料は5～6%を占めている。

PSは1989年に、日本と同様にスポーツドリンクとして、330mlの缶入りで委託生産により市場導入された。しかし、高温多湿の下ではスポーツは盛んではなく、また清涼飲料の味としては甘いものを好むインドネシアの人たちからみると、さっぱりし過ぎた味であった。

価格は5,000ルピアで一般の清涼飲料よりも60～70%割高であった。大都市圏のスーパー、ミニ・マーケットなどを中心に配荷され、「医薬品の営業部隊」によって医療機関に向けて「人の体液に近い組成の成分で体内への吸収が早く、発熱や下痢による脱水症状を起こした時の症状を改善する」という商品の機能を地道に伝えていった。しかし、清涼飲料としてはおいしさに欠け、しかも価格も高く、発売から10年たっても販売状況は芳しいものではなかった。

2000年頃から医療機関への普及活動の蓄積や学校等で進めた販促会(商品説明とサンプリング)が少しずつ効果を発揮し、ようやく売り上げが上向き始めたが、清涼飲料市場での市場シェアは微小で目立たないブランドであった<sup>18</sup>。

<sup>17</sup> JVの両パートナーはブルガリアヨーグルトブランドの共有化を図るため、一年以上をかけて100ページを超えるブランドブックの共有化、工場見学、幹部及び実務担当各層の交流を実施した。また、CPmeijiが立案したブランド関連の施策はブランドオーナーの明治が監修した。(2019年CPmeiji担当者、明治元担当者へのインタビュー等)

<sup>18</sup> PSの状況・歴史についてAIO社長が語っている。<http://www.otsuka.co.jp/otsuka-people-talk/18.html> (2022年8月29日閲覧)

### 5.3.1.2 BRM フレームワークによる PS の分析

これまでの一般的清涼飲料は止渴、気分転換、爽快感、おいしさといった価値を提供し、その軸により評価されていたが、PSはスポーツ時の効率的な水分補給という全く異なる価値と価値基準を提案した。しかし、高温多湿の気候ではスポーツをすること自体に関心が薄く、医療機関中心の普及活動では巨大な清涼飲料市場には提案は伝わらず「全く無名」であり、サブカテゴリーを形成するだけの規模を持ちえなかった。そのため財務的貢献も限られたものだった。従って、非成功事例であると確認した。

表8. 一般的清涼飲料水とPSの比較

	一般的清涼飲料水	POCARISWAET
提供価値	日常生活において飲んで、のどの渇きを癒す、リフレッシュする、爽快感を感じる、おいしい	スポーツする時に飲んで効率よく水分補給する
評価基準	うるおった感じ、リフレッシュ感、爽快感	スポーツ時の効率よい水分補給
消費者の反応	求めたベネフィットがあり、おいしい	そもそもスポーツはしない さっぱりし過ぎてあまりおいしくない

## 5.3.2 新たなオケージョンの開発で定着・飛躍した POCARISWEAT (2004年～)<sup>19</sup>

### 5.3.2.1 PS<sup>2004</sup>の市場導入の経緯

2004年になると状況が一転した。この年は蚊を媒体とし感染し、インドネシアの風土病とも言われ致死率が1%を越える高熱を伴うデング熱が大流行した。数か月で約660人が死亡したという（WHO発表値）。発熱による脱水時の効率的な水分補給にPSが有効であると医療機関から推奨され、一気にブランドの認知が高まった。また、工場に対する投資には慎重であったが、同年には自社工場が立ち上がり、需要の急速な拡大にも応えた。

2005年には、もう一つの使用オケージョンが現地の営業部隊から発案され、イスラム教のラマダン明けの水分補給に飲用するというキャンペーンを始めた。人口2億3千万人(2005年)の9割近くがイスラム教徒であるが、ラマダンは年に一度一か月間、日中一切飲食をしないという教徒の義務である。高温という悪条件も加わり、軽い脱水状態になる。そこで、日没後の効率的な水分補給に最適ということでPS<sup>2004</sup>の飲用を訴えた。ラマダンに特化したTV広告を放映し、礼拝帰りの人たちにサンプリングをし、認知を向上させ、効果を実感してもらうというキャンペーンであった<sup>20</sup>。尚、価格戦略の変更はなかったが、この取り組みにより更にPS<sup>2004</sup>への需要は高まり、ラマダン明け向けのドリンクとしても定着した。

表9. 直近5年間の「スポーツドリンク市場」におけるブランド別シェア

ブランド	メーカー/年	2017	2018	2019	2020	2021年
PS	AIO	70.1	68.9	66.7	63.9	64.2%
Mizone	Danone	25.0	26.4	26.8	31.3	31.1
Isoplus	Wing Corp	1.7	2.0	2.4	2.8	2.9
Aquarius	Coca-Cola	1.6	1.0	0.8	0.7	0.6
その他		1.6	1.6	1.3	1.3	1.3
合計		100	100	100	100	100

(出所) Euromonitor 尚、同社のカテゴリー名は「スポーツドリンク」という名称のままである。

<sup>19</sup> 特に2004年以降のマーケティング施策に関わるものを区別する場合に「PS<sup>2004</sup>」と表記する。

<sup>20</sup> 日経ビジネス電子版2021.12.13、「世界の文化に溶け込んだ『ポカリスエット』20以上の国・地域へ」(2022年8月20日閲覧)

また、この需要の拡大に対応して、2010年にはPETボトル専用の最新鋭の第二工場を建設している。

清涼飲料の最大カテゴリーのミネラル・ウォーターでトップシェアを占めるダノンが2005年後半に参入したが、それを寄せ付けず、PSは近年においても表9に見るように65%前後のシェアを誇っている。

### 5.3.2.2 BRM フレームワークによる PS<sup>2004</sup> の分析

#### 5.3.2.2.1 魅力的で競合をイレバントにするサブカテゴリーが実現されているか

PSとPS<sup>2004</sup>は物理的には全く同じ商品であるが、2004年のデング熱の大流行で発熱による脱水症状を改善することが医療機関から推奨されて急速に浸透が進み、更に2005年のラマダン明けのキャンペーンも奏功して、PSはスポーツドリンクというフレームから離れたPS<sup>2004</sup>へと転換した。脱水時の効率のよい水分補給という新たな価値を、また科学的な背景、信頼性、効率よい水分補給という評価基準を提案し、インドネシアの風土と習慣に根づいた「脱水時の効率的な水分補給飲料」というサブカテゴリーを形成し代表的ブランドとなった。現在は「国民的飲料」とさえ言われている。

表10. 一般的清涼飲料水とPS2004の比較

	一般的清涼飲料水	POCARISWAET <sup>2004</sup>
提供価値	日常生活において飲んで、のどの渇きを癒す、リフレッシュする、爽快感を感じる	脱水時に飲んで効率よく水分補給する
評価基準	止渴、リフレッシュ、爽快感	科学的、信頼性（医療機関の推奨）、効率よい水分補給
消費者の反応	求めたベネフィットがあり、おいしい	デング熱での発熱時やラマダン明けに最適

#### 5.3.2.2.2 競合に対する参入の障壁は築けたか

2004年時点では他には同等の機能と科学的裏付けをもつ飲料はなく、それを準備するためには一定の時間を要した。また、医療機関にアクセスでき信頼性の高い推奨を得られる営業部隊は他飲料メーカーには存在せず、これらにより高い障壁を築いた。

#### 5.3.2.2.3 高い市場地位と財務的成果をあげているか

表9の通り市場での地位は高く、財務面でも2004年の自社工場操業開始後、2010年にも二つ目の新工場が完成しており、大きな貢献と将来の需要に対する明確な見通しがもたらされたことが確率高く推定できる。

以上の成功要件と確認要件の検討から、「成功事例」であることが確認できた。

## 6. BRMの有効性と事例横断比較分析からの実務的示唆

### 6.1 BRMの有効性

ここまでASEAN諸国市場における日系食品メーカーによる商品導入の成功事例と非成功事例それぞれ三つを提示しBRMの枠組みで分析してきた。サブカテゴリーを事前に定義した事例はなかったが、成功事例は各々のブランドコンセプトを梃子に競合がイレバントとなる

サブカテゴリーを創出し、そこで高い市場シェアを達成し代表的なブランドとなり、財務的にも成果をあげていることが確認できた。また、成功事例においては競合が追随することを阻止する複数の障壁が構築されており、追随が短期日には困難な状況にあったことも確認できた。一方、非成功事例は成功要件及び確認要件の一部を満たす事例もあったが全てを満たすことはできていなかった。

以上のことから、BRM が代表的な新興国市場ある ASEAN 諸国市場においても有効性があることを一定の確度で検証できたと考える。

## 6.2 事例の横断比較分析によるマーケティング実務上の示唆

本稿では各事例のマーケティングに関する情報を可能な限り包括的に示してきた。言及しなかった2成功事例も含めた横断比較分析から表11に示すような検討を経て、いくつかの示唆を得た。ここでは実務的視点から特に重要と思われる三点を説明する。

表11. 成功事例横断比較による成功への示唆検討表

項目	NS/S 国 ブランド 導入年	成功事例					判定
		ベトナム	インドネシア	タイ			
		HH 2000	PS <sup>2004</sup> 2004	Birdy 1993	C-vitt 2012	MBY 2013	
ターゲット設定の明快さ、シャープさ		○ 中間層、朝食/昼食	○ デング熱/ラマダンの脱水症状者	○ プロドライバー	○ 20・30代女性ホワイトカラー	○ 20代後半以降健康志向男女	◎
新しい食経験を提案すると同時に 現地文化・嗜好に合わせた 味作り	食経験	○ Tom Chua Cay	○ さっぱり、柑橘系	○ 缶入り	○ 透明瓶、レモンフレーバー	○ しっかりした口溶けよいカード	◎
	味作り	○ 現地開発、テスト	(○) 脱水時水分補給飲料としての 新しい味	○ 方針あり、 国毎の味作り	○ 日本開発、方針、国毎の味作り、 テスト	○ 日本開発、 複数回テスト	
個別ブランドの採用し、 そのコンセプトを伝える コミュニケーション実施	個別ブランド 採用	○ HaoHao	○ POCARISWEAT	○ Birdy	○ C-vitt	○ Meiji Bulgaria	◎
	コミュニケー ションの実施	○ TV 高級品が半額	○ TV ラマダン明け、医療機関推奨	○ TV 強い冷たいコーヒー	○ TV/SNS VC200%	○ TV/SNS 正統、健康ナチュラル、口どけ	
新しさを伝える外形		○ ピンク地に赤文字	△ PSデザイン	○ 缶	○ 透明瓶、C1000デザイン	○ 角形広口カップ、BYデザイン	○
トライアル/リピート購入を阻害しない価格設定		○ SDP	n.a. (○) 脱水時水分補給飲料として許容	○ SDP	○ SDP	○ HP	○
明確に定めた売場への配荷徹底		○ 代理店	○ TT+MT	○ GS+TT	○ CVS+SM+TT	○ CVS	○

※ ○…あてはまる、△…どちらともいえない、×…あてはまらない、CFP型 商品名が企業名+カテゴリー+フレーバーの商品  
HP/SDP…それぞれ高価格帯/標準価格帯、MT…チェーン展開された小売店（SMスーパーマーケット、CVS等）、TT…規模の小さい個店小売店等、GS…ガソリンスタンド

(1) ターゲットの明確な設定とそれを起点とした整合性の高いマーケティングミックスの実行…成功事例ではターゲットの具体性が非常に高く、絞り込まれている。ターゲットが明確になることで、それを起点としてより整合性の高いマーケティングミックスの立案と実行に繋がった。例えばインドネシアのPS<sup>2004</sup>では、「スポーツをする人」から「ラマダン明けの軽い脱水症状の人」へとターゲット設定がより明確になったことで、ラマダンに特化したTV広告の実施、寺院周辺の入手し易い売り場への配荷といったマーケティング施策が実行され、PS<sup>2004</sup>の購入される確率が高まったことは容易に推定できる。

(2) 個別ブランドの採用による提供価値と価値基準の明確化とそれを伝えるコミュニケーションの実施…成功事例の全てが個別ブランドのコンセプトに基づいて、独自のネームと連想の確立に注力していた。個別ブランドを採用しない場合は「企業名+カテゴリー名+フレーバー名」の商品名構造が典型となる。新たなサブカテゴリーの創造は従来のカテゴリーの境界線を引き直すことにあるが、このような構造では従来の境界線をそのまま受容することになり、新たなフレームを効果的に消費者に提示できず、既存カテゴリーに埋もれてしまう。一方個別ブラン



ドを採用した場合、ブランドコンセプトを明確に示しそれを起点としたコミュニケーションを行って、他にはない特定の連想を醸成することによってフレーミングし、サブカテゴリー創造を促進できたと考えられる。

(3) 新しい食経験を提案すると同時に味を丁寧にローカライズ…成功事例においてはこれまでにない食経験ができるような提案がなされていると同時に、リピート購入を確実に得るために現地の嗜好に合わせた味の慎重なローカライズがなされていた。例えば、タイ CPmeiji の MBY ではこれまでのドロドロとした食感に対し、しっかりしたカードと口どけの良いテクスチャーという新しい食経験を提案する一方、複数回のタイの人々を対象とした消費者味覚テストを実施し、味の評価を確認していた。食品は低単価でトライアル購入は起きやすいが、おいしくなければリピート購入されることはなく、いかに他のマーケティング施策が優れていても売上を積み上げられない。新しい食経験の提案と同時に味の丁寧なローカライズがなされることが食品のサブカテゴリー創造には非常に重要である。

## 7. おわりに

ASEAN 諸国市場において日系食品メーカーが市場導入した商品事例を BRM のフレームワークで分析を行い、新興国市場の代表的存在である同市場での BRM の有効性が一定の確度で検証でき、またその一般化にも貢献できたと考える。

しかし、依然として成功事例、非成功事例共に事例数としては少なく、既存事例の深掘りと新たな事例を増やすことで、より明確な結論付けが可能となると思われる。また、「成功」水準の妥当性や食品メーカーに多い中小企業事例を想定した時の適用の汎用性に関しても今後検討を進めたい。

ASEAN 諸国市場における日系食品メーカーは、1990 年代から収益を上げるべき市場として注力してきた資本力豊かなグローバル企業と、その国における生活習慣や嗜好あるいは商習慣を体得しているローカル企業の狭間に陥り、苦しい競争を余儀なくされる傾向がある。しかし、一般的にいえば「後発者」であっても、6. で示した実務的示唆を念頭に置き新しいサブカテゴリーを創造できれば、「先発者」となって FMA を獲得し、長期にわたり市場において存在感を持ちまた財務的な成果を享受できる途が拓けているという示唆を得た点は実務的な貢献であると考えられる。

### 参考文献

- Aaker, David (2011). *Brand Relevance; Making Competitor Irrelevant*, Jossy-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*, 52(2): 43-57
- Alpert, F.H, M.A. Kamins & J.L Graham (1992). An Examination of Reseller Buyer Attitudes Toward Brand Equity, *Journal of Marketing* 56(3): 25-37
- Carpenter, G.S. & K. Nakamoto (1989). Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage, *Journal of Marketing Research* 26(3):285-298
- Christensen, C.M, & M. E. Raynor (2003). *The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth*,

- Harvard Business School Publishing Corp. (櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社 2003 年)
- Christensen, M, T. Hall, K. Dillon & D.S. Duncan (2016). *Competing against Luck*, HarperCollins Publisher (依田光江訳『ジョブ理論－イノベーションを予測可能にする消費メカニズム』ハーバーコリンズ・ジャパン 2017 年)
- Golder, P.N. & G. J. Tellis (1993). Pioneer Advantage: Market Logic or Market Legend, *Journal of Marketing Research* 30 (2):158-170
- 石井淳蔵 (2003)「競争の場を作りだす競争」『国民経済雑誌』188 (4) : 1-16
- 石井淳蔵 (2022)『進化するブランド－オートポエシスと中動態の世界』第 3 章、碩学社。
- Kardes, F. R. & G. Kalyanaram (1992). Order of Entry Effects on Consumer Memory and Judgement: An Information Integration Perspective, *Journal of Marketing Research* 29(3): 343-357
- 川端基夫 (2017)『消費大陸アジア－巨大市場を読みとく』筑摩書房。
- Kim, W.C., & R. Mauborgne (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review, January-February*: 103-112
- Kim, W.C., & R. Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, *California, Management Review*, 47(3):105-121
- 久保知一 (2022)「マーケティング・ミックスの多様性－4P の組み合わせの質的比較分析 (QCA)」『マーケティングジャーナル』42 (1) : 17-27
- 栗木契・水越康介・吉田満梨 編 (2012)『マーケティング・リフレーミング－視点が変わると価値が生まれる』有斐閣。
- 楠木建・阿久津聡 (2006)「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティの論理」『組織科学』39 (3) : 4-18
- Lakoff, George (2004). *Don't think of an Elephant!*, Chelsea Green Publications
- Nakata, C. & K. Sivakumar (1997). Emerging Market Conditions and Their Impact on First Mover Advantages: An Integrative Review, *International Marketing Review*, 14(6):461-485
- 新倉貴士 (2007)「市場、カテゴリー、そしてブランド－カテゴリー中心型マーケティングとカテゴリー創造型マーケティング」『商学研究』54 (4) : 47-60
- Rahman, Z & S.K. Bhattacharyya (2003). Sources of First Mover Advantages in Emerging Markets: An Indian Perspective, *European Business Review*, 15(6): 359-369
- Robinson, W.T. & C. Fornell (1985). Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, *Journal of Marketing Research*, 22(3): 305-317
- Schnaars, S (1994). *Managing Imitation Strategy; How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, The Free Press (恩蔵直人他訳『創造的模倣戦略－先発ブランドを超えた後発者たち』有斐閣 1996 年)
- Suarez, F. & G. Lanzolla, (2007). The Role of Environmental Dynamics in Building a First-Mover Advantage Theory, *Academy of Management Review*, 32(2): 377-392
- Tellis, G. J. & P.N. Golder, (2002). Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets, McGraw-Hill (伊豆村房一訳『意志とビジョン－マーケット・リーダーの条件』東洋経済新報社 2002 年)
- Urban, Glen L., T. Carte, S. Gaskin & Z. Mucha (1986). Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications, *Management Science*, 32 (6): 645-659
- VanderWerf, P & J. Mahon (1997). Meta-analysis of the Impact of Research Methods on First Mover Advantages – An Integral View, *Management Science*, 43 (11): 1510-1519
- 山田英夫・遠藤真 (1998).『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版。
- (財) 食品産業センター (2012).『インドネシア食品産業進出可能性報告書』