

コンテキスト・ブランディングの グローバル展開

—— 国を越えてのライフスタイルと世界観の提示 ——

三 浦 俊 彦

目 次

開 題

1. ブランド戦略における情緒的価値の重要性
 - (1) ブランド戦略の体系と今日的課題
 - (2) 機能的価値と情緒的価値の創造
 - (3) 情緒的価値創造へ向けての3つの先行研究
2. コンテキスト・ブランディング戦略
 - (1) コンテキスト・ブランディングの基本発想
 - (2) コンテキスト・ブランディングの先行研究
3. グローバル・コンテキスト・ブランディングの可能性
 - (1) グローバル・マーケティングの体系
 - (2) グローバル・ブランド戦略
 - (3) グローバル・コンテキスト・ブランディングの方法論
 - (4) 実際の事例
 - (5) ま と め

結 語

開 題

ブランド戦略の先行研究および多くの事例において、単に機能的価値だけでなく、あわせて情緒的価値も作るべきことがその成功のためには不可欠だと言われ続けてきたが、このような戦略として、ライフスタイル提

案、シーン・マーケティング、コト・マーケティングなどが、これまで言われてきた。

筆者らはこのような流れに沿うブランド戦略として、コンテキスト・ブランディングを提案し、日本国内における多くの事例研究から、ある程度の有効性を確認してきた（原田・三浦 2010, 原田・三浦・高井 2012, など）。

そこで本稿においては、このようなコンテキスト・ブランディング戦略が、国を越えてグローバルにも適用できるかどうかを考察する。すなわち、コンテキスト・ブランディングのさらなる精緻化の上に、a. そのグローバル展開における新たな課題を明らかにし、b. その課題を克服する形で、グローバル・コンテキスト・ブランディングの方向性を提示する。

以下では、まず第1節で、ブランド戦略の体系とそこにおける課題を明らかにし、第2節で、その課題を克服するものとしてコンテキスト・ブランディングを取り上げ、その精緻化を図る。そして第3節で、そのようなコンテキスト・ブランディングのグローバルな適用可能性を考察、検討し、グローバル・コンテキスト・ブランディングの戦略を提言する。

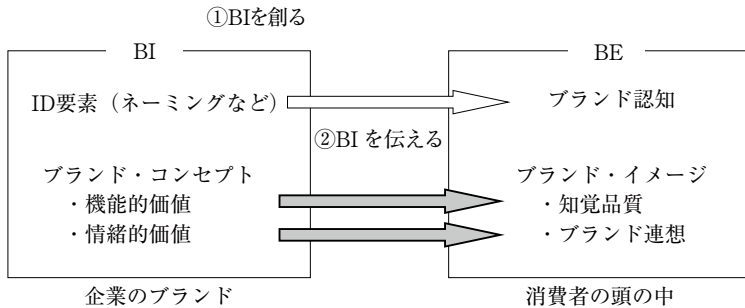
1. ブランド戦略における情緒的価値の重要性

（1）ブランド戦略の体系と今日的課題

今日の製品ブランド戦略の体系は、図表1のように表される。

図表に示したように、ブランド戦略は、① BI を創り、② BI を伝える、という2段階からなる。すなわち、①まずブランド・コンセプトとそれを支える機能的価値・情緒的価値、そしてID要素（ブランド要素とも言う；ネーミング、ロゴ、キャラクター、パッケージなど）からなるBI（Brand Identity；ブランドらしさ）を創り、②続いてそのBIを伝えて、消費者の心の中にBE（Brand Equity；消費者がブランドに感じる価値）を形成させるのである。例えば、「ハーゲンダッツ」で考えると、乳脂肪分15.0%や厳選さ

図表1 ブランド戦略の体系



（注） BIはブランド・アイデンティティ、BEはブランド・エクイティ。

（出典） 三浦（2008），130ページを若干修正。

れたバニラやフルーツといった機能的価値と、ヨーロッパや大人のイメージの情緒的価値を創り、それを各種メディアで消費者に伝えていくことによって、消費者の心の中に高い知覚品質や良いブランド連想を形成させ、今日の高いブランド地位を確立したのだと考えられる（このような製品ブランド戦略の体系は、企業ブランドの戦略においても基本的に同様と考えられる）。

BIを創る局面（ブランド・ビルディング）に関しては、a. 全体をいかにブランド・コンセプトにまとめあげるか、b. 機能的価値と情緒的価値をいかに創造するか、c. 消費者の記憶に残るID要素をいかに創造するか、などが課題であり、BIを伝える局面（ブランド・コミュニケーション）に関しては、a. 企業の創造したブランドの意味のコードをいかに消費者に伝えるか、b. パブリシティおよび口コミという中立的メディアをいかに有効に使うか、c. 消費者が製品を手にする店頭のコミュニケーションをいかに行うか、などが課題である（三浦2008）。

これら諸課題の中でも、特に、ブランド・ビルディングの局面における「機能的価値と情緒的価値の創造（特に後者の情緒的価値の創造）」がもっとも重要な課題と考えられるので、続いて詳細に検討する。

（２）機能的価値と情緒的価値の創造

古くは Copeland (1924) が、消費者の購買動機を合理的購買動機と感情的購買動機の２つに分けたように、ブランドが消費者に提供する価値にも、機能的価値 (functional value) と情緒的価値 (emotional value) の２つがある。例えば、King (1973) は、ブランドを機能的価値と非機能的価値の統一体とみなしたし、Aaker (1996) は、この非機能的価値を情緒的価値と自己表現的価値の２つにさらに分類したと言える¹⁾。

ブランドの提供価値を構成する、これら機能的価値と情緒的価値（非機能的価値）の違いは、優劣の客観的判断基準の有無、と考えることができる（三浦・伊藤 1999）。

製品ブランドは、a. 消費者が思考して評価できる思考型属性（機能・組成・サイズに関する属性と、価格）と、b. 消費者が感覚／感情で評価する感情型属性（五感に関わる属性と、イメージ）から構成されるが（cf. Ratchford 1987）、ブランドの機能的価値は、前者の思考型属性の差別的優位性によって、一方、ブランドの情緒的価値は、後者の感情型属性の差別的優位性によって、表現される。そしてこの両者を分ける決定的な違いが、優劣の客観的判断基準の有無である。すなわち、思考型属性には、優劣の客観的判断基準があることが多いの対し、感情型属性には、優劣の客観的判断基準がない（例えば、車の燃費やパソコンの処理速度などの思考型属性が、10 モード燃費やクロック周波数という形で製品間の優劣を客観的に判断できるのに対し、車のデザインや口紅の色などの感情型属性の優劣を客観的に判断することはできない）。

上記の議論から導き出される１つの結論は、感情型属性の差別的優位性に基づく、ブランドの情緒的価値の開発・提供は、非常に難しいというこ

1) Aakerの用語では「価値 (value)」でなく「便益 (benefit)」を用いているが、基本的考え方は同じと考えられる。

とである。優劣の客観的判断基準のある思考型属性なら、その基準の中で上位を目指せばいいわけであるが（より燃費の良い車、より処理速度の速いパソコンの開発など）、感情型属性の場合は、基準がない（基準が多様）ため、どのような方向で開発すべきかの客観的基準がない（どのようなデザインの車、どのような色の口紅を開発すべきかの基準はない、もしくは、無限に多様）。ただ、（投資はかかるが）基準が明確なため開発方向が見えやすい機能的価値の競争が、結果、コモディティ化しているように（どこのビデオカメラメーカーでも、同価格帯なら、同じようなズーム倍率・液晶画面の大きさ・電池持ち時間になっている）、企業の成長・発展のためには情緒的価値の開発が不可欠なのである。

（3）情緒的価値創造へ向けての3つの先行研究

このような問題状況の中、ブランドの情緒的価値の創造に向けての3つの代表的な先行研究がある。

1つは、Schmitt (1999) の経験価値マーケティング (Experiential Marketing) である。Schmitt は、消費者の経験領域を、SENSE（五感）、FEEL（喜怒哀楽）、THINK（考える）、ACT（行動する）、RELATE（他人と交流する）の5つに分け、情緒的で経験的な消費者行動を分析する枠組みを示すことによって、ブランドの情緒的価値の開発に向けての一つのガイドラインを提供している。

1つは、Lindstrom (2005) の五感ブランディング (5-D Branding) である。Lindstrom は、感情（情緒的価値）を中心においたブランディングとして、五感（視覚・嗅覚・聴覚・味覚・触覚）による5次元のセンサグラム（五感の各感覚の訴求度を描写した図）を基にした五感ブランディングを提唱している。Schmitt (1999) が示した5つの情緒的価値開発の方向性の内、第1のSENSEに焦点を絞り、それを包括的に深化させていった研究と

位置づけることができる。

1 つは、福田 (1990) の物語マーケティングである。福田によると、物語マーケティングとは、「物語性をキー概念に発想・企画・実施されるマーケティング」のことで、「優れた話や語りを創造し、商品・販促・流通（店舗等）の開発」に生かすものとされる。そしてそのために、a. 物語の構造分析（物語内容・物語行為・物語状況）と、b. 物語のダイナミズムの分析（欠如と過剰、秩序と混沌、光と闇、日常と非日常、排除と導入、禁止と侵犯など）を行う。

これら 3 つの研究は、ブランドの情緒的価値創造へ向けての多くの示唆を持つものであり、Schmitt (1990) の研究は、消費者の 5 つの経験領域（SENSE：五感、FEEL：喜怒哀楽、THINK：考える、ACT：行動、RELATE：他人と交流）における価値（経験価値）をつけることの重要性は教えてくれるが、どのようにその経験価値を作るべきかの方法論は明確ではない。この点は、Schmitt (1990) の SENSE をさらに詳細に分析したとも捉えられる Lindstrom (2005) も同様である。また、福田 (1990) では、広告表現などを用いてブランドにストーリー価値をつけることの重要性は教えてくれるが、その方法論は、多くの物語構造分析の先行研究の考察に基づいてはいるが、やはり明確ではない。

そのような問題点を克服するものとして、本稿で提案するのがコンテキスト・ブランディングである。

2. コンテキスト・ブランディング戦略

(1) コンテキスト・ブランディングの基本発想

コンテキスト・ブランディングとは、提供物（製品・サービス、企業、地域、大学、その他）のコンテキストを創造するブランド戦略である（cf. 三浦 2010, 2012a）。

コンテンツからコンテキストへ

その背景には、原田・古賀（2002）の「コンテンツからコンテキストへ」の考え方がある。すなわち、経営・マーケティング戦略を構築する際に、製品という「コンテンツ」から考えるのではなく、問題・課題の状況という「コンテキスト」から考えるべきことが主張される。例えば、同書で示される米国ゼロックス社のサービスエンジニアの例は興味深い。自社のコピー機の修理に関して、ゼロックス社は、機械的な多数で複雑な不具合ごとに、非常に詳細なマニュアルを作っていたが、それにも関わらず、なかなか納得のいく、顧客の支持の得られる修理サービスができなかった。何故なら、同じような不具合でも、顧客の使い方次第で原因は大きく異なり、したがって、故障という表面的現象から修理方法を一義的に決めることはできず、そのようなマニュアルはあまり使い物にならなかったからだという。したがって、機械的側面の不具合を修理するのではなく、「顧客と機械の相互関係」を修復することこそが重要であり、実際、ゼロックス社の修理技術者のスローガンは「機械を直すな、顧客を直せ」になったと言われる。すなわち、修理活動とは、コピー機（コンテンツ）だけの修理ではなく、顧客と機械の関係（コンテキスト）の修理なのである。

同様に、製品を販売する場合も、単に製品（コピー機）単体を売るのではなく、その製品が顧客にとってどういう意味があるか、どういう関係を持てるかを考えて売っていくことが必要なのである。

単品（コンテンツ）で売らない

上記の「コンテンツからコンテキストへ」という考え方に拠って立つと、コンテキスト・ブランディングの最重要の基本原則は、単品（コンテンツ）で売らない、ということになる。その理由は2つあり、a. まず経営・マーケティング戦略的には、いかに単品（コンテンツ）の機能や性能をあげても、すぐに競合他社に追随されることがある。それは車の燃費

や、PCのクロック周波数の競争をみれば明らかであるし、アミノ酸を入れた飲料の競争やコラーゲンを含む化粧品の競争などをみても一目瞭然である（いわゆる製品のコモディティ化）。そして、もう1つが、b. 消費者は製品をはじめ事象を認識する際にコンテキストの中で位置づけ、捉えているということである。人は単品や単語ごとに事象を認識しているのではなく、文の系列や、自身のスキーマなどの認知構造の中に位置づけて解釈しているのであり（三浦 2012a）、このような人間の認知構造から考えても、コンテキスト・ブランディングは必須なのである。

したがって、製品やブランドを市場導入する際には、それらを単品として提供するのではなく、それら製品やブランドを中核としたコンテキストをまず創ることが、コンテキスト・ブランディングの第一歩になる。もちろん、「単品として売らない」という意味は、必ずしも関連製品や付随製品とセット販売すべきというのではなく、提供製品としては当該製品・当該ブランドだけであったとしても、そこに意味づけをつけ加えて売るのである。すなわち、「単品＋関連・付随製品」でも「単品＋意味づけ」でもどちらでもよく、要は、それら「単品＋関連・付随製品」や「単品＋意味づけ」で、単品を超える大きなコンテキストが創造されているかがポイントなのである。

（２）コンテキスト・ブランディングの先行研究

「コンテキスト・ブランディング」という用語自体は、阿久津・石田（2002）が初出であるが、そこでのコンテキスト・ブランディングは、提供物（製品やサービスなど）のコンテキスト創造というより、提供物を認識する消費者の知識構造（コンテキストを解釈・創造するもの）を作り変えることを中心としたブランディングであり（三浦 2010, 2012a）²⁾、本稿で主張するコンテキスト・ブランディングと異なるので、以下では、上記の「コ

ンテンツからコンテキストへ」,「単品で売らない」という本稿のコンテキスト・ブランディングの考え方に関わる先行研究を検討する。

原田・三浦（2010）のコンテキスト・ブランディング

原田・三浦（2010）では、寺本・原田（2006）の4つのコンテキスト転換（価値転換、主体転換、関係転換、行為転換）による経営イノベーションの考え方をブランド戦略に援用し、この4つの転換によるブランディング（＝コンテキスト・ブランディング）を検討した。

ただ、そこで取り上げられた事例は、主体転換（単数主体の企業別カードから、複数主体のパスモカードへ、など）や、関係転換（「企業が開発者で消費者が受容者」の関係を転換し、消費者が開発者の消費者参加型製品開発へ、など）など、コンテキスト自体をいかにデザインし創造するかというよりも、主体を変えたらコンテキストが変わる、関係を変えたらコンテキストが変わる、というように、コンテキスト創造の進め方を分析したものであった。また、主体や関係を変えたからといって必ずしも新たなコンテキストが創造される保証はなく、その意味では、実践的な価値はある程度あるものの、コンテキスト創造の方法論としては理論的価値が高いとは言えないと

-
- 2) 阿久津・石田（2002）のコンテキスト・ブランディングは、「コンテキストを活用してブランド・アイデンティティとブランド・イメージをダイナミックに統合し、価値あるブランドをつくる」モデルであるという、「コンテキストブランディングのプロセス・モデル」にその核心が集約されると考えられる。ただ、そこでの「コンテキスト」の使い方は、その場の状況や前後の脈絡といった、言語学以来、一般に用いられてきた最も基本的な「コンテキスト」の概念とは意味が異なり、むしろ、「知識構造（意味ネットワーク）」と読み替えてもいいものと考えられる。これらスキーマや意味ネットワークは厳密に言うところではコンテキスト自体ではなく、コンテキストの解釈を方向づける認知枠組みである。したがって、阿久津・石田（2002）のコンテキスト・ブランディングは、コンテキストを考慮したブランディングというよりも、むしろ、（コンテキストを解釈・創造する）知識構造を改変するブランディングと捉えるのが適切と考えられる（三浦 2010, 2012a）。

いう課題を持っていた。

原田・三浦・高井（2012）のコンテキスト・ブランディング

原田・三浦・高井（2012）では、以下の11個のコンテキスト創造の方法論を、提案・検討した（同書では、「コンテキストデザイン」という用語を用いたが、「コンテキスト・ブランディング」とほぼ同意である）。

a. 11のコンテキストデザイン（コンテキスト・ブランディング）

以下の通りである。

① 背景のコンテキストデザイン

内容：製品に背景をつけてコンテキスト創造。

例：サントリー「伊右衛門」（コモディティ化している緑茶に、福寿園その他の伝統を背景に付与して価値創出）、など。

② 権威づけのコンテキストデザイン

内容：外部の権威を借りて、コンテキストの価値創出。

例：花王「ヘルシア緑茶」（特定保健用食品の権威利用）、サントリー「プレミアムモルツ」（モンドセレクションの権威利用）、など。

③ 系列のコンテキストデザイン

内容：提供物に系列を作って価値創出。

例：5代目野田岩（歴史的系列が価値拡大）、クリプトン・フューチャー・メディア社「初音ミク」の双子の弟妹分「鏡音リン・レン」と姉貴分「巡音ルカ」（提供物の系列をつくり全体の価値拡大）、など。

④ 過程のコンテキストデザイン

内容：提供物の過程をコンテキスト化して価値拡大。

例：AKB48（成長過程をコンテキストとして価値創出）、サントリー「角ハイボールタワー」（角ハイボールを専用サーバーで作る過程を示して価値向上）、など。

⑤ 位置のコンテキストデザイン

内容：提供物の提供時間位置・提供空間位置を変えて価値創出。

例：ファッションのバーゲン（同一物が時間位置で価値変化）、ユニクロ「パリ出店」（同一物が空間位置で価値拡大）、など。

⑥ 順番のコンテキストデザイン

内容：提供物を構成するコンテンツの順番を変えて価値創出。

例：観光コースに旭山動物園を入れる（コースの順番を変えて価値創出）、など。

⑦ 単位のコンテキストデザイン

内容：提供物の単位を変えて、価値創出。

例：バンドル、キャンディ量り売り、魚切り身、カット野菜、地域ブランドのゾーンデザイン（奈良県／奈良市／ならまち、のどのゾーン〔単位〕で売るかによって価値変化）、など。

⑧ 集団のコンテキストデザイン

内容：提供物を集団化することによって、価値創出。

例：太陽族・渋谷系（集団化することによって、単体コンテンツの価値拡大）、「サムライ日本プロジェクト」（三河武士サムライから始め、加賀、安芸その他に拡大して集団化することによって、全体価値向上）、など。

⑨ 組合せのコンテキストデザイン

内容：提供コンテンツを組み合わせでコンテキスト化することによって価値創出。

例：QBハウス（10分・1,000円、券売機、エアウォッシャーシステム、等々を組み合わせで価値創出）、無添くら寿司（レーン、寿司を守るふた、皿回収システム、等々を組み合わせで価値創出）、サントリー「角ハイボール」（亀甲ジョッキ、小雪、「角ハイボール、はじめました。」のポスター、等々を組み合わせで価値創出）、など。

⑩ 添加のコンテキストデザイン

内容：提供物にコンテンツを添加することで価値拡大。

例：ただの生地に刺繍（ただの生地の価値拡大）、明治「チョコベジ」（野菜にチョコを付けるだけでなく、さらに胡麻・シナモン、ジュースなどを添加して価値拡大）、など。

⑪ 翻訳のコンテキストデザイン

内容：他で成功したコンテキストを、自社提供物に翻訳して利用。

例：明治「チョコベジ」（フォンデュ・チョコフォンデュのコンテキストを翻訳して利用）、「夢展望」（リアルを試着やおねだりをサイト上に翻訳して利用）、など。

b. 共時的視点と通時的視点

これら11個のコンテキストデザイン（コンテキスト・ブランディング）は、共時的コンテキスト・ブランディングと通時的コンテキスト・ブランディングに分けることができる（cf. 三浦 2012b）。

共時的（synchronique）・通時的（diachronique）という視点は、もともとは言語学で生まれたものであり³⁾、共時的視点とは、同一の時点での要素間の関係を分析するものであり、一方、通時的視点とは、ある要素の時間を経ての歴史的変容を分析するものである（cf. Ducrot, Oswald & Todorov 1972）。

したがって、共時的コンテキスト・ブランディングとは、一時点での提

3) 19世紀の歴史言語学では、単語を個別個別に扱い、その歴史的変化などを分析する通時的視点の研究が多くなされていたが、それに対し、ソシュールは、単語を個別に扱うのではなく、関係性（示差性 [caractère différentiel]）の中で捉える共時的視点の重要性を主張した（三浦 2012a；cf. 丸山 1981, de Saussure 1949）。

供物（コンテンツ）の全体構成（コンテキスト）を考えるもので、上記11個の中では、背景、組合せ、権威づけ、添加、単位、翻訳、集団、位置（空間位置）の8つが当てはまる。一方、通時的コンテキスト・ブランディングとは、提供物の時間的変容をコンテキストと捉えるもので、過程、系列、順番、位置（時間位置）、の4つがあてはまる（位置を、空間位置と時間位置に分けたため、計12個となる）。

共時的コンテキスト・ブランディング（組合せ、背景、添加、権威づけ、単位、翻訳、位置〔空間位置〕、集団）について見れば、「組合せ」はコンテキスト・ブランディングの基本原理で当たり前であり、「背景」もその言い換えであり、「添加」は「組合せ」に内包できると考えられるので、これらは特に目立った方法路を提示していない。一方、「権威づけ」（他者の権威でコンテキスト創造）、「単位」（提供物の単位を変えてコンテキスト創造）、「翻訳」（他業界の成功したコンテキストを翻訳利用）、「位置（空間位置）」（まったく同じものを空間位置の変化でコンテキスト創造）は、重要な方法論と考えられる。最後の「集団」は、それら4つのコンテキスト創造の方法論と性格を異にし、あるコンテキストを創造した後に、同様なコンテキストの亜種を複数作ることによって、全体の価値を向上させていく方法論と考えられる（この「集団」は、後述する通時的コンテキスト・ブランディングの「系列」と類縁性がある；「集団」の1つの形が「系列」と考えられる）。

次に、通時的コンテキスト・ブランディング（過程、順番、位置〔時間位置〕、系列）について見れば、「過程」がその中核的方法論と考えられる。提供物の成長過程（AKB48）や製造過程（角ハイボールタワー）をコンテキストとして提示することによって、空間的（共時的）コンテキストに加え、時間的（通時的）コンテキストを創造している。そして、「順番」（提供物〔特にサービス〕の提供順番を変えてコンテキスト創造）、「位置（時間位置）」（同一のものを異なる時間軸に置くことによってコンテキスト創造）も、有用な方法

図表2 コンテキスト・ブランディングの1つの整理

	提供物単体	複数の提供物
共時的コンテキスト・ブランディング	権威づけ, 単位, 翻訳, 位置 (空間位置) (組合せ・背景・添加は当たり前)	集団
通時的コンテキスト・ブランディング	過程, 順番, 位置 (時間位置)	系列

論と考えられる。最後に,「系列」は, これら3つのコンテキスト創造の方法論と性格を異にし, 共時的コンテキスト・ブランディングの「集団」と同様に, あるコンテキストを創造した後に, 同様なコンテキストの亜種を複数作ることによって, 全体の価値を向上させていく方法論と考えられる。

以上から, コンテキスト・ブランディングの方法論は, 1) 提供物を共時的コンテキスト・ブランディングで創造するか, 通時的コンテキスト・ブランディングで創造するか, という軸と, 2) 提供物単体のコンテキストを創造するか, 複数の提供物のコンテキストを創造するか(「集団」および「系列」), という軸の, 2つの重要な分類軸があるとまとめられる。それらを図示すると, 図表2のようになる。

三浦 (2013) のコンテキスト・ブランディング

三浦 (2013) では, コンテキスト・ブランディングの方法論として3つを, コンテキスト広告戦略(コンテキストを利用した広告戦略)として2つを提案した。

- a. 3つのコンテキスト・ブランディングと2つのコンテキスト広告戦略
- コンテキスト・ブランディングについては, BtoC では, ① ライフスタイル提案, ② 新たな世界観の提示, を, BtoB では, ③ ソリューション,

を提案した。また、コンテキスト広告戦略では、④ コンテキストずらし、⑤ コンテキスト・マーカー戦略、を提案した。

① ライフスタイル提案

内容：当該ブランドを中心とした、新たなライフスタイル（コンテキストの1つ）を提案するもの。

例：サントリー「角ハイボール」（多様なコンテンツを統合し、「カジュアルな店で一軒目から、食事と一緒に、気の合う仲間と楽しんでもらえるウイスキー」というライフスタイルを提案）、貝印の「爽やかモーニング」（まだアイデア段階に過ぎないが、カミソリを売る際に、音楽まで含めた多様なコンテンツを統合し、「爽やかモーニング」というライフスタイルを提案）、など。

② 新たな世界観の提示

内容：当該ブランドを中心に新たな世界観を創造するもの。

例：東ハト「暴君ハバネロ」（単に機能的な辛さを売るのではなく、ハバネロ＝オレンジ三世という、辛さを求める国民の上に君臨し、暴言で挑発するという世界観を提示）、サントリー「伊右衛門」（本木・宮沢の伊右衛門夫妻や京都福寿園の伝統、京都町家の落ち着いた佇まいや竹筒パッケージなどによって、京都のお茶の伝統、日本の歴史的伝統という世界観を提示）、など。

③ ソリューション

内容：BtoBにおいて、単品の提供物を売るのではなく、それを中心に組織顧客のニーズにあった解決策のまとまりを提示。

例：コピー機メーカーのコピー機（コピー機をコンテンツ単体で売るのではなく、修理・メンテナンスや、全体をPCで管理するなどして、「効率的なオフィス」を売る）、など。

④ コンテキストずらし

内容：広告表現戦略に主に用いられ、コンテキストを急にずらすことによって、新たな価値を創造（三浦 2001）。

例：白子のりの爆笑問題 CM（客ととぼけた駅員というコンテキストから、子供と意地悪な母親というコンテキストにいきなりずらして笑いをとる）、花紀京・爆笑問題・アンタッチャブル・サンドウィッチマン・パンクブーブーのお笑い、など。

⑤ コンテキスト・マーカ戦略

内容：広告キャラクターなどをコンテキスト・マーカ（状況を指し示すもの）にすることによって、広告表現の効果を拡大。

例：Softbank の白戸家の CM シリーズ（犬のお父さんがコンテキスト・マーカとなり、彼が出て来るだけで、独特の世界観に引き込まれる）、など。

b. 創造すべきコンテキストの内容

消費財のコンテキスト・ブランディングを考える場合、上で見たように、ライフスタイルと、新たな世界観、の2つが、創造すべきコンテキストと考えられる。

いままで見た事例で考えると、1) ライフスタイル提案としては、花王「ヘルシア緑茶」（健康な生活というライフスタイル）、サントリー「プレミアムモルツ」（最高の生活というライフスタイル）、AKB48（努力して成長するというライフスタイル）、サントリー「角ハイボール」（気の合う仲間と一軒目からウイスキーを楽しむというライフスタイル）、バンドル（お得なライフスタイル）、キャンディ量り売り・魚切り身・カット野菜（無駄のないライフスタイル）、QB ハウス（無駄なく効率的なライフスタイル）、無添くら寿司（便利なライフスタイル）、明治「チョコベジ」（皆とわいわいしながら自身で作るというライフスタイル）、夢展望（リアルなライフスタイルをネット上に移植）、などがあげられる。

一方、2) 新たな世界観の提示としては、サントリー「伊右衛門」（日本のお茶の伝統という世界観）、5代目野田岩（伝統という世界観）、クリプト

ン社「初音ミク・鏡音リン・巡音ルカ」（初音ミクワールドという世界観）、ユニクロ「パリ出店」（フランス人に日本という世界観提示）、観光コースに旭山動物園（新たな楽しい世界観）、地域ブランドのゾーンデザイン（奈良県・奈良市・ならまちの内、世界観を創りやすいゾーンを選択）、サムライ日本プロジェクト（暴走族風サムライという新しい世界観）、などがあげられる。

ここにあげられたものの多くは、従来、コンセプトと言ってきたものであり、その意味では、ブランドのコンセプトをコンテキストで創るのがコンテキスト・ブランディングである、と言ってもよいと考えられる。

3. グローバル・コンテキスト・ブランディングの可能性

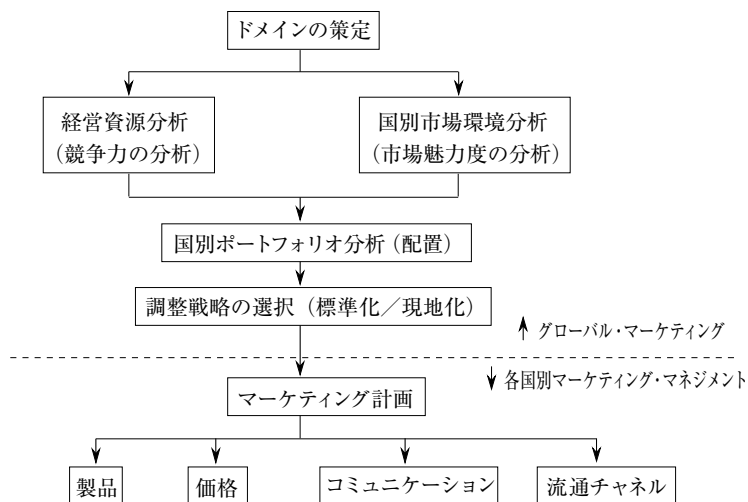
以上のように、理論研究は現在進行形ではあるが、多くの実際の成功事例が報告されているコンテキスト・ブランディングであるが、この戦略がグローバルに適用できるかが、本稿の大きな課題である。以下、グローバル・マーケティング、グローバル・ブランド戦略の基礎を抑えた上で、グローバル・コンテキスト・ブランディングの理論的、実践的可能性を探る。

（1）グローバル・マーケティングの体系

グローバル・マーケティングの体系は、図表3のように表せる（三浦2000）。

Porter (1986) は、グローバルな経営戦略は、a. 配置 (configuration；経営諸活動が世界のどの地域／地域数で行われるべきか) と b. 調整 (coordination；それら諸国間の諸活動をどう関係づけるか) からなるとしたが、同様に、グローバル・マーケティング戦略も、a. 世界のどの地域／地域数の市場に進出するのかを決定する配置課題と、b. 進出した複数国の市場において、同様なマーケティング戦略をとるのか（標準化）、異なるマーケティング戦略をとるのか（現地化）などを決定する調整課題が、その中心となる。

図表3 グローバル・マーケティングの体系



（出典） 三浦（2000），329ページを若干修正。

図表では、企業の基本方針（ドメイン）を基礎に、経営資源分析（自社の競争力の分析）と国別市場環境分析（各国市場の市場魅力度の分析）による国別ポートフォリオ分析などに基づいて、グローバル・マーケティングの配置課題が意思決定されると考える。例えば、Harrel & Kiefer（1993）では、競争上の強さ（横軸）を絶対的市場シェア、市場地位、市場満足度程度、1単位当たり利益などで、国の魅力度（縦軸）を市場規模、市場成長率、価格規制、ローカルコンテンツ、インフレ率、貿易収支、政治的安定性などで、進出対象16カ国を分析したフォード・トラクター社の例をあげている。

この配置課題の後には、それら進出国間での調整戦略が意思決定されるが、その代表的なものが、マーケティングの標準化／現地化である。すなわち、進出諸国間で同じマーケティングを行うか（標準化）、異なるマーケ

ティングを行うか（現地化）であり、対象戦略としては、STP（セグメンテーション、ターゲッティング、ポジショニング）の標準化／現地化と、4P（製品、価格、プロモーション、流通チャネル戦略）の標準化／現地化がある。

ここで、ブランド戦略は、4Pの製品戦略の主要構成要素であり、したがって、ブランド戦略のグローバルな展開に関わる本稿のグローバル・コンテキスト・ブランディングは、グローバル・マーケティングの体系の中では、調整課題の一重要構成要素と考えられる。

（2）グローバル・ブランド戦略

グローバル・マーケティング戦略の調整課題の一重要構成要素と捉えられるブランド戦略のグローバル展開であるが、当該分野では、近年、グローバル・ブランド戦略が、理論的にも実践的にも関心を集めている。

Aaker & Joachimsthaler (2000) によると、グローバル・ブランドとは、BI（ブランド・アイデンティティ）、ポジション、広告戦略、パーソナリティ、製造、パッケージ、外観、使用感などにおいて世界的に統一されたブランドのことで（＝標準化の1つ）、規模の経済性、市場を横断しての露出による効率、管理の容易さ、などの優位性を持つ。

そして、グローバル・ブランドとして成功する条件として、次の3つをあげている（Aaker & Joachimsthaler 2000）。すなわち、a. 「最善で高級」というポジション（ペンツやシャネルなど各分野で最高のものを、世界各国で同様に提供）、b. 「国」というポジション（本国のよい原産国 [COO; Country of Origin] イメージ（ファッショナブルな仏伊・機械に強い独日などを利用して、各国で同様に提供；cf. Wilkinson 1992）、c. 純粋な機能的便益（客観的な機能的便益は世界の消費者に受容されるので、各国で同様に提供）、である。

ここで、「最善で高級」「（優位性のある）国」というポジションも、「純粋な機能的便益」という提供価値も、いずれも当該ブランドのコンセプト

の中核と考えられるので、世界で受け入れられるブランド・コンセプトを開発することができれば、当該ブランドはグローバル・ブランドとして成功すると言い換えることができる。

したがって、グローバル・コンテキスト・ブランディングで成功するためには、世界で通用するコンテキスト（≒コンセプト）を創造できるかにかかっているように見られるが、ただ、グローバル・マーケティングの場合には、提供製品・ブランドの「コンテキスト」に加え、地域自体にも「コンテキスト」があると言われる。そこで節を改めて、グローバル・コンテキスト・ブランディングの可能性を検討する。

（3）グローバル・コンテキスト・ブランディングの方法論

グローバル・コンテキスト・ブランディングが成功するためには、世界で通用するコンテキスト（当該ブランドのコンテキスト）を創造できるかどうかは1つの重要な要素であるが、それ以前に、地域自体にもコンテキストが存在する。

a. 地域のコンテキスト

コンテキスト（context；状況）という概念は、もともとは言語学で文章の前後のつながり具合などを表していたわけであるが、その後、「場面のコンテキスト（context of situation）」（発話の場面や、言語行為と関連する社会・文化的背景；Firth 1957）、「文化のコンテキスト（context of culture）」（場面のコンテキストが複数集まると、文化のコンテキストになる；Firth 1957）と言われるように⁴⁾、1つの言語や事象をとりまく文化や社会関係まで含めたすべての状況を表すようになった（三浦 2012a）。

4) 場面のコンテキスト、文化のコンテキスト、ともに、Firthと同じロンドン大学の人類学者 Malinowskiが最初に用いたと言われる（三浦 2012a）。

その意味で、グローバル・マーケティングでは、進出国の地域のコンテキストの重要性が言われてきた（cf. 川端 2005, 2006）。例えば、サントリー「烏龍茶」は中国でも売られているが、すでに多くの人が経験しているように、中国では糖分が入っていて甘い。すなわち、日本の無糖の「烏龍茶」は、日本文化の中ではある程度評価されているわけであるが、おそらく中国の文化コンテキストの中では無糖の「烏龍茶」は評価されないのである（したがって、糖分を入れて甘くして、中国文化コンテキストの中で評価されるものにした）。これはまさに今まで見てきたコンテキストの考え方と同じであり、まったく同じもの（無糖の「烏龍茶」）が、文化状況（コンテキスト）が異なると、日中でその評価が変わるのである（コモディティ化して各社ほとんど変わらない緑茶飲料が、福寿園をはじめとする日本のお茶の伝統というコンテキストの中で示すと、「伊右衛門」は非常に評価されるものに映る、ということと同型である）。

この点に関して、川端（2005）は、グローバリゼーションの話題になると必ず出てくるマクドナルドの例をあげながら、この地域のコンテキストについて、簡潔にまとめている。

マクドナルドは、Ritzer（1996）が「マクドナルド化（McDonaldization）」という言葉を作って批判したように、世界的標準化を推し進め、世界を同質化しているように見える（cf. Levitt 1983）。それに対し、Bhagwati（2004）は、グローバリゼーションの危険性は認めつつ、むしろグローバリゼーションによって貧困から救済されたり、文化的に豊かになった例をあげることによって、要は政策的な管理手法のやり方次第に問題の核心があるとした。例えば、フランス国内にあるマクドナルド932店舗の半数が外観からはマクドナルドとわからなく変えられており、エスプレッソやブリオッシュも扱っているという「Wall Street Journal」（2002.8.30）の記事を引用して、グローバル化はローカルな文化を破壊するのではなく、ローカル

な文化を進展させることもあるとした。

このマクドナルドのグローバル展開を詳細に分析した Watson (1997) では、東アジアでは、マクドナルドがアメリカとはまったく異なる「受容のされ方」「利用のされ方」をしている事実を明らかにした。例えば、東アジアでは、マクドナルドをゆっくりと時間をかけて楽しむ傾向があり、またレジャーランド化している国もあり、その意味では、ファーストフード店の意味が、「すばやく食べられる店」から「食べ物がすばやく出てくる店」に変えられて現地に定着していると考えられる。また、マクドナルドの「笑顔のサービス」(日本では、「スマイル0円」など)は、香港では、勤務中に従業員の笑顔が不真面目さや不快感を顧客に与えるため導入が困難であったという。また、日本のてりやきバーガー、インドの羊肉のマハラジャ・バーガー、韓国のプルコギ・バーガーなど、地域別のメニューも開発されている。

すなわち、海外の国々には、文化をはじめとする地域のコンテキストがあり、同じもの(ファーストフード店、笑顔、ハンバーガーなど)がまったく異なる解釈のされ方をするのである。

b. 地域市場(地域のコンテキスト)を理解するための視点

このように1つの製品・ブランドの意味づけを大きく変える地域のコンテキストであるが、川端(2005)は、それら(地域市場;地域のコンテキスト)を理解するための要因として、気候、民族・人口、宗教、市場分布、歴史的経緯、政策、所得、の7つをあげている。

以下では、それらを再整理し、通時的に影響の大きい要因として、1) 気候、2) 民族、3) 言語、4) 宗教、5) 歴史、6) 文化、7) 所得、8) 政策を、共時的な要因として、9) 市場分布、をとりあげて検討する。

気候は、寒暖の差や雨季・乾季などの違いによって、消費者の行動や意

識に大きな影響を与える。その結果、例えば、暑く雨の多いマニラでは、日本では半径500メートルとされる CVS の商圈が、150メートルだという。一般に、高温多湿で雨季もある東南アジアでは、その気候特性がショッピングセンター（SC）建設の促進剤と考えられるが、それは SC が日本では買い物空間であるのに対し、東南アジアでは、「冷房付き屋根付きの都市空間」と捉えられているからという（川端 2005）。

民族は、宗教や文化、歴史にも大きく関わるもので、地域のコンテクストを形成する重要な要因である。例えば、2013年に和食（日本人の伝統的な食文化）がユネスコの無形文化遺産に選ばれたが、すでに、フランスの美食術、メキシコの伝統料理、地中海料理、トルコのケシケキの伝統が選定されており、民族ごとに異なる食文化が見られ、異なる消費者行動が見られる。

言語は、民族とも密接な関係があるが、サピア＝ウォーフ仮説が「異なる言語を話すものは、異なる思考をする」と言うように（cf. Matsumoto 2000, 斎藤 2010, 宮島 2012）、言語の違いは、人々の世界観に影響を与え、生活行動や消費行動に大きな差異をもたらすと考えられる。

宗教は、上記民族とも関わるが、仏教、キリスト教、イスラム教、ヒンズー教その他で、日々の行動や嗜好が大きく影響を受ける。2013年7月の東南アジア5カ国向けビザ緩和⁵⁾以来、これら諸国からの観光客増加の中でとりあげられることの多いハラル（イスラム教で合法のもの；許された食べ物など）は、地域の食文化や食行動を大きく規定する。

5) 日・ASEAN友好協力40周年に合わせて、2013年7月1日より、東南アジア5カ国に対して、訪日ビザの緩和を行った。①タイとマレーシアは免除、②インドネシアは数次ビザの滞在期間を延長（15日から30日に延長；3年間有効）、③ベトナムとフィリピンは数次化（15日までなら何度でも訪日可；3年間有効）（cf. <http://www.travelvision.jp/news/detail.php?id=58033>, 『日本経済新聞』2013.6.25）。

歴史では、コンテキストの視点からは、アジア・アフリカ・南米などの旧植民地の宗主国との関係が重要である。これら諸国では、ポストコロニアリズム（Post colonialism；ポスト植民地主義）とも言われるように（本橋 2005, 山下・船曳 1997），植民地時代の旧宗主国の文化の影響が今日でも残っている。例えば、シンガポールやマレーシアは現在、英連邦に属しているし、インドネシアでは旧宗主国オランダ系のユニリーバが強いと言われる。もともと地域のコンテキストがあり、そこに旧宗主国の文化のコンテキストで上塗りされ、また第2次世界大戦後の独立の中で自国のコンテキストが復権しているのであり、多層的な地域のコンテキストがあると考えられる。

これら、気候、民族、言語、宗教、歴史などの総体が、文化と言われるものになると考えられる。そしてこれら諸要因は、世界各国の地域のコンテキストの異質性を生み出すものであるが、一方、所得と政策は、同質性（収斂化）にも関わる要因である。

所得については、一般に、1人当たり GDP が1,000ドルを超えると国民の消費意欲が高まり（『日本経済新聞』2003.12.25, 『日経産業新聞』2003.12.29），3,000ドルを超えると一通りの家電製品を買い揃えられる（『日経エレクトロニクス』2012.4.30号），などと言われるように、所得の上昇によって、世界各国の購買製品・消費行動は同質化の度合いを高めていく。その意味では、経済成長による所得の上昇は、収斂論（産業化の進展により、国の歴史や伝統とは無関係に、工業社会の構造や価値体系が生まれ、産業化を成し遂げた社会の間では類似性が生ずる、というもの；cf. 杉本・マオア 1995）が言うように、地域のコンテキストを同質化していくと考えられる。

政策では、例えば、資本主義の欧米先進国とは違う政治体制の中国ではあるが、2001年の WTO（世界貿易機関）加盟後は、欧米に近い政策をとることも多くならざるを得ず、その結果、地域のコンテキストも同質化して

くると考えられる。

以上は、気候・民族・言語・宗教・歴史・文化は言うに及ばず、所得や政策についても通時的な流れの中で形成された地域のコンテキストと考えられるが、一方、共時的なコンテキストと考えられるのが、市場分布である。

2位都市を大きく引き離れた絶対的な1位都市のことを「プライメイト・シティ（primate city；首座都市）」と呼ぶと言われるが、川端（2005）によると、東南アジアはその傾向が強く（インドネシアのジャカルタ、タイのバンコク、マレーシアのクアラルンプール、ベトナムのホーチミンなど）、そこを中心にプライメイト・マーケットが形成されているという。その結果、例えば、2億人以上の人口のいるインドネシアでも、大型店を多店舗展開する小売業はジャカルタ以外の地域では難しく、その結果、ジャカルタもすぐに飽和状態になるという。また、プライメイト・シティと地方の小都市との間の格差問題も、地域のコンテキストに影響を与える。

この市場分布については、上記の人口の市場分布だけでなく、先に見た「民族」の共時的分布にも当てはまる。例えば、マレーシアでは、マレー人、中国人、インド人という3つの民族が入り組んで居住しているモザイク市場であるが（構成比は、順に、67%・25%・7%；『日経ビジネス』2012年10月15日号）、その結果、小売の立地戦略もそのモザイクの状況を考えないと成功しないという（川端 2005）。また、「所得」についても、共時的分布（格差社会など）も地域のコンテキストに影響を与える。

c. グローバル・コンテキスト・ブランディングの策定ステップ

以上あげたように、各国にはさまざまな地域のコンテキストがあり、したがって、日本と同じ製品・サービスを持って行ったとしても、まったく異なるものとして意味づけられる可能性が高い。あるもの（製品・サービ

ス)の価値は、ソシユールが言語の意味の示差性で述べたのと同様に、他のものとの関係の中で決定されるのである(1つの単語[例えば、犬]の意味は、他にどんな単語があるか[山犬、野犬、狼、など]によって異なるのと同様に、先進国でのコカコーラの意味と、清涼飲料の数の少ない途上国でのコカコーラの意味はまったく異なる;注3参照)。

したがって、グローバル・コンテキスト・ブランディングを行うためには、以下のステップを踏むことが必要と考えられる。

ステップ1:日本で展開しているブランドのコンテキストが進出国で通用するかを見るために、当該ブランドを現地消費者がどう意味づけるか調査する。

ステップ2 a:もし進出国でも日本のコンテキスト・ブランディングが通用する場合は、基本的に日本での戦略を踏襲する。

ステップ2 b:一方、進出国で日本のコンテキスト・ブランディングが通用しない場合は、進出国の地域のコンテキストを詳細に分析し、現地適応の新戦略を策定する。

(4) 実際の事例

上記の策定ステップの中では、特に、ステップ2bの、現地に合わせた新たなコンテキスト・ブランディングの戦略創造が重要であり、また一番難しい。

そこで、以下では、進出国で新たなコンテキストを創造して成功したブランド戦略の事例を中心に検討することによって、目指すべきグローバル・コンテキスト・ブランディングの方向性を探りたい。

a. 大塚製薬「ポカリスエット」:インドネシアの事例

日本のスポーツドリンク市場において、日本コカコーラ「アクエリア

ス」と共に2強のブランドである大塚製薬「ポカリスエット」は、近年アジア諸国にも展開しているが、特に成功しているのがインドネシアである。

1989年の進出当初は、インドネシアでも日本と同様にスポーツドリンクのコンセプトで展開したが、はかばかしい結果が得られなかった。それが、デング熱（蚊が媒介する東南アジアの風土病）が流行した2004年、高熱時の水分補給に最適だという医療機関の推奨もあり、翌2005年、売上は飛躍的に拡大した（林 2014）。

また、インドネシアは、人口2.47億人（2012年）の内でイスラム教が88.1%（2010年）を占め（cf. 外務省 HP： <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/indonesia/kankei.html>），世界最大のイスラム教国であるが、ラマダン（断食月）には日中は何も口にしないため、日没後の断食明けには軽い脱水症状に陥り、水分補給が欠かせない。その際にポカリスエットが最適という提案を現地人社員の発想で考え出し、大成功に導いた（川端 2013，林 2014）。

日本では「スポーツドリンク」としてのポカリスエットが、インドネシアでは「ラマダン明けの飲料」（&「デング熱時の飲料」）として評価されたのである。

b. 松下電器産業（現・パナソニック）の電気炊飯器：香港の事例

1950年代半ばに電気炊飯器が日本で開発されたが（松下は1956年に製品化），当時の松下・炊飯器事業部長は中国の貿易商と協力して，1959年からまず香港への進出を考えた。現地代理人である当該貿易商は，日本以外ではじめての製品である電気炊飯器の価値を知らせるために，香港の団地を一軒ずつ回って実演販売などをしていたが，さらに炊飯器事業部長に対し，大きな提案を行った。それが，炊飯器のアルミの上蓋にガラスの天窓を付けて欲しいというものであった（中野・王 2005）。

香港人の好物のまぜご飯では、鍋で米を炊き、頃合いを見計らって具を入れる。ただ、日本製の電気炊飯器では中が見えないため、いつ具を入れればいいのかわからない。そこで天窓というわけである。炊飯器事業部長が日本の工場に帰って技術部門に報告すると、技術者たちは「香港ではそんな炊き方をするのか」と興味津々だった。ただ、単に平たい強化ガラスをはめこむだけだと、湯気でガラスが曇って中が見えない。多くの実験を積み重ねる中で、ガラスを鍋の内側に向かって膨らんだ球面にすればすべて解決することを突き止め、1962年、中が見える新タイプの電気炊飯器を発売した。香港人にとって新製品である日本製炊飯器は、「本当にこれで米が炊けるのか？」という疑問も当然あったわけであるが、天窓をつけることによって中が見え、新製品に対する安心感も与えることができ、大いに成功した。この天窓付き電気炊飯器は、後に「ワールドシリーズ」と名付けられ、世界各地で600万台を売り上げ、今もなお台数を伸ばしている（中野・王 2005）。

日本では「全自動の便利な」電気炊飯器が、香港はじめアジア各地では「中が見えて、具を入れるタイミングがわかって便利な」電気炊飯器として評価されたのである。

c. ユニリーバの洗剤・シャンプー：インドの事例

P&G と共に日用品業界において世界の2強であるユニリーバは、そのインド子会社 HLL（ヒンドゥスタン・リーバ・リミテッド）において、さまざまな画期的 BOP（base of the pyramid：世界の最貧国）ビジネスを展開しているが（cf. Prahalad 2005）、そ1つが、小分け戦略である。

すなわち、洗剤・シャンプーを1回分の小袋に分けて安価に提供することによって、欧米日で普通に販売されているボトルはとても買えない農村部の低所得層などでも、簡単に手が届くようになったのである。この戦略

は横にも展開されており、例えば、フィリピンでは、1回分のシャンプーが約10円で売られているという（金（堅）2012）。

このような小分け戦略は、インドネシアでも多くの企業でよく見られ、例えば、味の素の調味料の戦略（1日分の3～10gサイズを2～5円で販売；林 2014）、フマキラーの線香の戦略（ワンダブルコイルを2円程度で販売；『PRESIDENT』2010.2.15号）、ユニ・チャームの紙おむつ「マミー・ポコ」の戦略（1枚ずつ小分けのパッケージも導入）、などに見られる。

英蘭はじめ先進国では「ポンプで1回分ずつが出せて便利」なシャンプーが、インドやフィリピンでは、「1回使う分だけ買えて便利」なシャンプーとして評価されたのである。

d. セブン-イレブン・ジャパンによる米国 CVS の導入：日本の事例

アメリカにおけるセブン-イレブンは、1910年代の Consumer's Ice Company に淵源があるが、第2次世界大戦後にはサウスランド社となり、すべての店舗に「7-ELEVEN」というロゴを使用するようになり、発展を遂げた（川辺 1994）。

1973年にイトーヨーカ堂はサウスランド社と業務提携してセブン-イレブン・ジャパン（当時はヨークセブン）を設立し、1974年に1号店をフランチャイズ方式で開店した（金（亨）2007）。

当初は、a. 年中無休・長時間営業、b. 日用品・最寄品の定価販売、c. フランチャイズ方式、などを柱とするアメリカ型のコンビニエンスストアであったが（金（顕）2001）、その後、a. 粗利率のよいファストフード商品群の強化、b. POS などによる受発注・商品管理など情報システムの強化、c. 小口発注・日配品毎日配送など物流システム合理化、d. 公共料金収納代行・小口キャッシングなどのサービス強化、といった日本型の特徴が付加されていった（出家 1995、金（顕）2001、金（亨）2007）。

アメリカの「いつでも開いていて便利」な7-ELEVENが、日本では「なんでも出来て便利」なセブン-イレブンとして発展、評価されたのである。

e. ファミリーマートの「ジャカルタ型」店舗：インドネシアの事例

ファミリーマートは、2012年10月にジャカルタ郊外に第1号店を出店し、2013年12月現在でインドネシア国内で10店舗を運営している。ターゲットは学生と20～30歳代のオフィスワーカーで、品揃えは、日用品、加工食品、菓子、飲料、弁当、サンドイッチ、デザート、焼き鳥など、一店舗当たり2,800の平均品目数を扱っている。これらは日本のCVSとそれほど大きくは異ならないが、一番大きな違いが飲食スペースの併設で、このような飲食スペース併設型店舗は、社内で「ジャカルタ型」と呼ばれている（鐘 2014）。

このような併設型店舗は、外資小売への出店規制を回避するために、飲食スペースを併設してレストランとして出店したのがきっかけであるが（先発者のセブン-イレブン、ローソンも同様）、ファミリーマートの場合はそれをさらに進化させたという。すなわち、店外の外食スペースを利用して、週末の夜7～11時にバンドのコンサートや音楽教室の発表会を行い、ワールドカップ開催中などは大型スクリーンを配して観戦イベントなども行ったのである（鐘 2014）。

日本では「買い物や雑用がなんでも出来て便利」なファミリーマートが、インドネシアでは「買い物も食事も音楽・スポーツも楽しめて便利」なファミリーマートとして評価されたのである。

f. すかいらーく：タイの事例

すかいらーくは、1991年にタイに進出し、日本と同じような店舗、同じ

メニュー、同じサービスで展開したが、はかばかしい結果は得られず、進出5年目には撤退も検討され始めた。そのような時、現地スタッフのニワタニ（現・タイすかいらく社長）が、自分のやり方でやらせて欲しいと日本本部を説得し、新たな戦略を展開し、成功に導いた。現在、タイ法人の51%はニワタニが保有している（川端 2005）。

ニワタニがとった戦略は、日本の標準的な店舗スタイルを破棄し、アジア諸国で一般的な大規模なフードコート（ショッピングセンターや百貨店、大型スーパーに併設されている）への出店である。これによって、a. 出店コストが大幅に下がり（1・2号店の日本円で7,000万～1億3,000万円に対し、250万円）、b. メニューの価格も下げ（一皿750円から一品100～150円へ）、c. メニューの数も絞り込み（8種類へ）、d. タイの調味料を使ってコストを下げる、などした結果、タイのフードコートでは、「手軽な日本食のコーナー」として確固たる地位を築いた。ただこれら新戦略を支えるセントラルキッチン管理方式などは日本のやり方を踏襲したという（川端 2005）。

ニワタニによると、日本では庶民的なファミリーレストランも、タイでは高級（高額）すぎたという。ただ普通の高級レストランとは異なり、高額なのに、ファミリー向けで、メニューも西洋風で高級日本食やコース料理があるわけでもない。このような中途半端さがタイで当初評価されなかった理由と考え、大いなる戦略転換を図ったのである（川端 2005）。

日本では「子供連れで気楽に入れて便利」なすかいらくが、タイでは「いつものフードコートに溶け込む気軽な日本食のコーナー」としてのすかいらくとして評価されたのである。

g. トヨタ「レクサス」：アメリカの成功と、ヨーロッパの苦戦の事例

北米市場では、ベンツやBMWを抑えて、販売実績でも顧客満足度調査でも、高級車部門のナンバーワンを走るレクサスであるが（2011年は東

日本大震災の影響のため、両社に販売実績で抜かれた)、欧州市場では苦戦が続く。欧州では、むしろ現地ブランドの高級セダンへの志向が強く、ベンツや BMW、アウディ、またアルファロメオやプジョー・シトロエン、ボルボやサーブが多く見られるという。実際、2007年では、レクサスの欧州での販売台数は3万9000台の一方、ベンツは73万台、BMWは70万台と言われる(『日経ビジネスオンライン』2008.4.22)。

これは車に対する考え方が、米欧で異なることも理由と考えられる。プラグマティズム (pragmatism: 実用主義) の国と言われるアメリカにおいては、品質がベンツや BMW に比べても劣らないレクサスが、ベンツや BMW より低価ということで、非常にコスト・パフォーマンスの高い、よい車と評価されて人気となる。一方、ヨーロッパにおいては、品質だけでなく、その車自体が持つ文化 (情緒的価値) が問題とされる。「社会としてのクルマ」・「文化としてのクルマ」という用語を用いる論者もいるが (山本・加藤 2006)、日本車は前者の代表であり、ヨーロッパの高級車は後者という。このようにヨーロッパでは、コスト・パフォーマンスのよい車は普及車ではありうるが、高級車ではその車の持つ文化や思想や意味が問われるのである。それがレクサスがヨーロッパで苦戦する原因の1つと考えられる。

アメリカでは「お買い得で高性能な高級車」のレクサスが、ヨーロッパでは「高性能だが文化がない高級車」のレクサスとして苦戦しているのだと考えられる。

h. メルセデスベンツ「Eクラス」: 日本の事例

先に見たグローバル・ブランドとして成功する3条件の1つに「最善で高級」というポジションがあったように (Aaker & Joachimsthaler 2000)、ベンツやシャネルといった高級ブランドは、世界で通用する可能性が高

い。ただ、この場合、ターゲットは共通であるが（各国の高級品ユーザーの高額所得者など）、一方、製品のコンセプト（コンテキスト）は異なることも多い。

例えば、ベンツが日本で E クラス（入門ラインの C クラスと高級ラインの S クラスの中間ライン）を市場導入した際、日本の風景やイメージを使用し、「メルセデスと美しい国」というメッセージで広告を行ったという（Kotabe & Helsen 2009）。ここでベンツの E クラスは、他国市場同様、高額所得者セグメントをターゲットにしているという意味では共通セグメント方式だが、そこでのポジショニング（提案される価値；コンテキスト）は、「スポーツ性」「静粛性」といった欧米でのものとは異なり、「美しさ」を提案しているのである。

欧米の「スポーティかつ静粛」なベンツ・E クラスが、日本では「美しい、存在するだけで映える」ベンツ・E クラスとして提案、評価されたのである。

i. ホルシムの例：スリランカの事例

ホルシム・ランカ（Holcim Lanka）の「ハウス・フォー・ライフ」プロジェクトも、コンテキスト戦略として興味深い（持続可能な発展のための世界経済人会議 2005, Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010）。

スリランカの大手セメント会社であるホルシムは、2005年、マイクロファイナンス機関のセイリンコ・グラミンと共に「ハウス・フォー・ライフ」プロジェクトを立ち上げ、国内の最貧困層の住宅ニーズに取り組んだ。ここで提供される住宅は、店舗併用住宅ということが一番の特徴である。すなわち、（マイクロファイナンス機関から融資されて）住宅を購入した各世帯は、雨露をしのげるというだけでなく、同時に、小規模事業も運営できるのである。例えば、野菜や果物を売る小売店を併設したり、自転車

の修理や販売をする小売店を併設するのである。こうして、貧困層は、住む家と共に、行う仕事も同時に得られるわけであり、それら仕事をすることによって、融資された資金を返済していくことができるのである。

住宅と共に仕事をする店舗も提供するというこのプロジェクトは、BOP ビジネスを考える上で非常に重要な示唆を与えてくれる成功事例であるが、マーケティングのコンテキストの視点からも重要である。すなわち、欧米日の先進国では住宅市場と言え、住む住宅のことであるが、スリランカでは、住宅だけでは需要は生まれず、店舗を併設してはじめて需要が生まれるのであり、住宅+店舗というより大きなコンテキストで考える必要があるのである。

欧米の「生活する」住宅が、スリランカでは「生活も仕事もできる」住宅として提案、評価されたのである。

j. 尾田栄一郎「One Piece」：欧米亜における事例

近年、日本のマンガは世界で成功しているが、尾田栄一郎による「One Piece」もその1つである。日本貿易振興機構海外調査部調査企画課(2013)によると、日本マンガの人気の高いフランスにおいて、「One Piece」は、日本マンガ・シリーズ売上(2011年)で堂々のトップを獲得している。その他、アメリカやアジア諸国でも人気があり、2013年には日本を含めた累計で3億4500万冊を売り上げており(<http://www.viz.com/node/1006043>)、世界のマンガ市場において「X-Men」や「タンタンの冒険」などには及ばないものの、堂々のトップテンに入っている。

「One Piece」以外では、「ドラゴンボール」、「名探偵コナン」、「NARUTO —ナルト—」なども世界で成功しているが、これらマンガに共通する1つの特徴は、基本的に現地化しない(各国ごとに変えるのは言語だけ)という点である。この点がいままで見てきた一般の消費財と大きく異なる点

であり、映画や小説や絵画など、いわゆる芸術作品に共通するものと考えられる。

こうして、日本での「海賊王へ向けての強い想いと仲間との友情」の One Piece が、世界各国でも「海賊王へ向けての強い想いと仲間との友情」の One Piece として、同様に評価されているのである。

（5）ま と め

以上、グローバル・コンテキスト・ブランディングの成功事例を分析する中から得られた方向性は、以下の5点にまとめられる。

① コンテキストを作るコンテンツが、国によって大きく異なる

コンテキスト・ブランディング戦略とは、先に見たように、「提供物（製品・サービス、企業、地域、大学その他）のコンテキストを創造するブランド戦略であり（cf. 三浦 2010, 2012a）、そのために、提供物を取り巻くさまざまなコンテンツを組み合わせることで差別的優位性のあるコンテキストを創造するものである。

その意味では、日本国内であろうと、海外であろうとコンテキスト・ブランディングの上記基本方向性は変わらない。ただ、国によって、コンテキストを構成するコンテンツが大きく異なるのが、グローバル・コンテキスト・ブランディングの際にもっとも留意すべき点である。

すなわち、日本にはラマダンをするイスラム教徒は少ないし、デング熱も（近年多少話題になっているが）日本の風土病ではない。したがって、大塚製薬「ポカリスエット」がインドネシアで展開したブランド戦略は、日本では考えようがない（香港のようなまぜ御飯のつくり方をしない日本では、天窓付き炊飯器も考えようがない）。このことは、セブン-イレブン（日本における展開）やファミリーマート（インドネシアにおける展開）などの小売業でも、すかいらく（タイの事例）などの外食業でも同様で、小売業・外

食業がターゲットとする現地消費者の日々の生活というコンテンツが異なるので、異なるコンテキスト・ブランディングが必要なのである。

したがって、ブランド戦略（コンテキスト・ブランディング）をグローバル展開するには、まず現地のコンテンツが、日本と大きく異なるかどうかを詳細に調査する必要がある。似た経済発展水準、似た文化の国へ海外展開する場合は、日本国内のコンテキスト・ブランディングがそのまま通用する可能性もあるが、多くの国では経済・文化その他で大きく異なることもあるため、コンテキストを構成するコンテンツの異同をチェックするのがまず肝要である。

② コンテキストの作り方が、文化で異なる

トヨタ・レクサス（アメリカとヨーロッパにおける展開）やベンツ（日本における展開）を見ると、車に対する考え方が、欧米日で異なる可能性が高い。すなわち、アメリカでは実用性が尊ばれ、ヨーロッパでは文化歴史的価値が尊ばれ、日本では美しさが尊ばれるようである（cf. 三浦 2013）。すなわち、これら諸国は先進国の一員として経済水準はそれほど異ならないが、文化が大きく異なるわけで、その結果、それぞれの国の消費者たちの製品認識の仕方が異なるのである。

したがって、同じ経済水準でも文化が異なる国に進出する際には、現地消費者の認識の仕方にあわせたコンテキスト・ブランディングが必要と考えられる。

③ コンテキストの作り方が、経済水準で異なる

経済水準の違いで、特に途上国においては、コンテキストの作り方の根本が大きく異なることがあるようである。以下の2つのパターンが考えられる。

a. 小分け戦略は基本

原田・三浦・高井（2012）の11のコンテキストデザインの7番目に「単

位のコンテキストデザイン」をあげられているように、日本でも魚の切り身やカット野菜が便利さなどから売られているが、途上国においては、その経済水準から、もっとも基本的なコンテキスト・ブランディングと考えられる。ユニリーバのシャンプーの小分けや味の素やフマキラーの小分けに見られるように、数多くの実践例がある。

b. 製品自体のコンテキストをまったく変える

ホルシム社の事例にあるように、住宅市場は「日々生活する住宅」を売るものだという欧米はじめ先進国の常識が、途上国では通用しないことがある。当該製品のコンテキストを現地コンテンツからどう創るべきかを考える以前に、当該製品自体をまったく変えるべき時もあるのである。

④ ユーザー・イノベーションは、重要な戦略

日本でも近年、空想無印その他の消費者参加型製品開発が注目を集めるなど、消費者の力を利用するカスタマー・コンピタンス (customer competence; Prahalad & Ramaswamy 2000) やユーザー・イノベーション (user innovation; von Hippel 1988) の考え方の重要性が言われているが (cf. 三浦 2013), ユーザーの視点は、グローバル・ブランド戦略では特に重要である。

実際、大塚製薬「ポカリスエット」がラマダン時の断食明けによいことを発見したのは現地人社員であるし、松下の電気炊飯器の蓋に天窓をつけて欲しいと要求したのは、現地の代理商だったのである。日本国内では、消費者と日々接しないメーカーであっても、ある程度の消費者認識はできるが (自分や家族のことを考えればよい)、海外においては、現地の消費者が何を欲し、何を思うかは、(基礎的なこと以外) ほとんどわからないことも多い。

したがって、現地社員を含む現地消費者からの発想や意見はものすごく重要であり、今後は、日本における消費者参加型製品開発と同様、ブラン

ド戦略づくりにおいて現地の消費者の声を吸い上げる仕組みを作っていくことが重要と考えられる（このことは、近年のネットの普及の中で進展を見せる「集合知マーケティング」の視点からも重要である；cf. 三浦 2013）。

⑤ 自国発コンテキストが通用する芸術作品

上記の①～④は現地に合わせて製品のコンテキストを変えていくものであったが、一方、先に見た「One Piece」は、作者の尾田栄一郎が創ったストーリー（世界観：コンテキスト）がそのままの形で（言語だけは変えているが）、欧米圏で受容され、評価されているのである。そのことは「名探偵コナン」や「NARUTO ナルトー」などの日本マンガでも同様であるし、アメリカ発の「X-Men」、ベルギー発の「タンタンの冒険」でも同様である。

実際、これまで世界の国で、現地化することなく、映画の「ハリー・ポッター」（イギリス発）が受容され、同様に、小説の「三国志演義」（中国発）、絵画の「睡蓮」（フランス発）、彫刻の「ミロのヴィーナス」（ギリシャ発）が受容されてきたのである。

小説や絵画などは芸術作品と言われるし、映画やマンガもそれに準ずるものと考えられる。このような芸術的な作品は、消費者（読者・鑑賞者）に合わせて自らの作品を調整するのではなく、消費者からは離れて、むしろ作者自身が最高のものを創造・提案していくものである。マーケティングをニーズ対応とコンセプト提案に分けるなら（cf. 三浦 1996）、現地の消費者にあわせてコンテキストを改変した事例はニーズ対応型、一方、現地の消費者とは関係なく、自らの世界観やストーリーを世界各国で提示しているマンガや映画はコンセプト提案型の戦略と考えられる。現地消費者に合わせるのではなく、現地消費者に合わせてもらう（現地消費者から近寄ってきてもらう）戦略と考えられる。

結 語

本稿では、今日のブランド戦略における情緒的価値の重要性から説き起こし、その課題を克服するものとしてのコンテキスト・ブランディングを提示し、その精緻化を図った。

そこにおける1つの到達点としては、三浦（2013）が提示した3つのコンテキスト・ブランディングの内、BtoCに関わる①ライフスタイル提案、②新たな世界観の提示、の2つが、コンテキスト・ブランディングで創造すべきコンテキストの基本と考えられる。

「ライフスタイル提案」とは、ターゲット消費者にマッチした新たなライフスタイル（コンテキスト）を提案するものであり、一方、「新たな世界観の提示」とは、ターゲット消費者の生活やニーズとは関係なく、当該ブランドを中心に新たな世界観を創造するものである。実際、「ライフスタイル提案」の例であるサントリー「角ハイボール」は、「カジュアルな店で一軒目から、食事と一緒に、気の合う仲間と楽しんでもらえるウイスキー」というライフスタイルをターゲット消費者にやってもらおうと提案しているのに対し、「新たな世界観の提示」の例である、同じくサントリー「伊右衛門」は、ターゲット消費者に京都町屋の歴史的で落ち着いた生活をしてもらおうと思っているわけではないし、東ハト「暴君ハバネロ」に至っては、ターゲット消費者にハバネロ＝オレンジ三世の臣民になってもらうと思っているわけでないことは言うまでもない。

このように考えると、コンテキスト・ブランディングの基本は、ターゲット消費者のニーズ対応（創造）型の「ライフスタイル提案」と、ターゲット消費者の生活とは離れて、企業が独自性を主張するコンセプト提案型の「新たな世界観の提示」の2つに、大きくは分けられると考えられる。

この2分法は、コンテキスト・ブランディングのグローバル展開の際にも当てはまり、現地消費者を取り巻く異なるコンテンツや文化・経済水準に合わせたコンテキスト変容・修正型のグローバル戦略（ポカリスエット、シャンプーの小分け、ファミリーマート・ジャカルタ、日本のベッツ、ホルシム、など）がある一方、現地消費者の生活やニーズとは関係なく、自国発コンテキスト主張型のグローバル戦略（One Piece など）がある。

ただ、日本では成功したサントリー「伊右衛門」の「新たな世界観の提示」（本木・宮沢の伊右衛門夫妻、京都福寿園の歴史、京都町家の落ち着いた佇まい、竹筒パッケージなどから構成された“日本のお茶の伝統”）が、アメリカやマレーシアで成功するとは限らない。その意味で、「新たな世界観の提示」の場合は、どのような世界観でも通用するわけではないので、自社ブランドの新たな世界観が、現地消費者（アメリカやマレーシアなど）に通用するかを、消費財の場合にはチェックすることは不可欠である（その点、マンガなど芸術的作品の場合は、最初から世界市場を視野に入れた少数の作品以外は、現地消費者のニーズや感性を取り入れる必要がないことが多い）。

今回、グローバルの事例では、「新たな世界観の提示」としては、「One Piece」や「ハリー・ポッター」などマンガや映画など芸術的作品しか取り上げられなかったのは、この「新たな世界観の提示」のコンテキスト・ブランディングが、グローバルに展開するのは、各国消費者の感受性や感性が異なるために大変難しいことを表しているようである。ただ、シャネルやディオールなどの高級ファッション・ブランドは、もちろん Aaker & Joachimsthaler (2000) の言う「最善で高級」という点から世界から受容されてはいるが、それだけでなく、ファッションという情緒的価値の1つの新たな価値を提供しているところが成功要因の1つと考えることもできるわけであり、この点も含めて、今後、研究を進めていく課題と考えられる。

参考文献

- 出家健治（1995），「コンビニエンス・ストアの成熟過程とその経営戦略」『熊本学園商学論集』，第2巻，第1号，熊本学園大学商学会，73-96ページ。
- 川端基夫（2005），『アジア市場のコンテキスト【東南アジア編】—グローバル化の現場から—』，新評論。
- 川端基夫（2006），『アジア市場のコンテキスト【東アジア編】—受容のしくみと地域暗黙知—』，新評論。
- 川端基夫（2013），「アジア市場に対する「思い込み」」『NNA. ASIA』，2013.4.23，36-37ページ。
- 川辺信雄（1994），『セブンイレブンの経営史—日本型情報起業への挑戦—』，有斐閣。
- 金顕哲（2001），『コンビニエンス・ストア業態の革新』，有斐閣。
- 金堅敏（2012），「BOPビジネスの戦略的転回」『研究レポート』，No. 382，富士通総研（FRI）経済研究所。
- 金亨洙（2007），「日本型コンビニエンスストアの移転と戦略に関する研究—韓国と中国の実証調査を中心に—」『久留米大学商学研究』，Vol. 13，No. 1，久留米大学商学会，61-96ページ。
- 斎藤純男（2010），『言語学入門』，三省堂。
- 持続可能な発展のための世界経済人会議（2005），『開発のためのビジネス』（http://www.wbcsdpublications.org/cd_files/datas/social_capital/inclusive_growth/pdf/JA-Business4Development.pdf）。
- 鐘淑玲（2014），「小売企業」マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』，同文館出版，133-150ページ。
- 杉本良夫・ロス・マオア（1995），『日本人論の方程式』，筑摩書房。
- 寺本義也・原田保（2006），「無形資産価値経営の原理」『無形資産価値経営—コンテキスト・イノベーションの原理と実践—』，生産性出版，29-70ページ。
- 中野嘉子・王向華（2005），『同じ釜の飯—ナショナル炊飯器は人口六八〇万の香港でなぜ八〇〇万台売れたか—』，平凡社。
- 日本貿易振興機構海外調査部調査企画課（2013），『フランスを中心とする欧州のコンテンツ市場調査（2011-2012）マンガ編』（http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001231/fr_cartoons2013.pdf#page=1&zoom=auto,44,444）。
- 林廣茂（2014），「食品企業」マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』，同文館出版，79-98ページ。
- 原田保・三浦俊彦（2010），『ブランドデザイン戦略—コンテキスト転換のモデルと事例—』，芙蓉書房出版。
- 原田保・三浦俊彦・高井透（2012），『コンテキストデザイン戦略—価値発現のため

の理論と実践―』, 芙蓉書房出版。

福田敏彦 (1990), 「物語マーケティング」, 竹内書店新社。

丸山圭三郎 (1981), 『ソシユールの思想』, 岩波書店。

三浦俊彦 (1996), 「ソーシャル・マーケティング」和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦
『マーケティング戦略』, 有斐閣, 296-317ページ。

三浦俊彦・伊藤直史 (1999), 「思考型／感情型製品類型と国際マーケティング戦略
―APD世界10地域消費者調査を題材に―」『マーケティング・ジャーナル』,
第72号, 日本マーケティング協会, 12-31ページ。

三浦俊彦 (2000), 「マーケティング・マネジメントの王位概念としてのグローバル・
マーケティング―グローバル・マーケティングの概念規定に関する一考察―」
『中央大学企業研所年報』, 第21号, 315-332ページ。

三浦俊彦 (2008), 「ブランド戦略」原田保・三浦俊彦編著『マーケティング戦略論
―レビュー・体系・ケース―』, 芙蓉書房出版, 121-146ページ。

三浦俊彦 (2012a), 「コンテキストデザインに至る理論の流れ―言語学・倫理学・
芸術・文化人類学・経営・マーケティングなどの先行研究レビュー―」原田保・
三浦俊彦・高井透編著『コンテキストデザイン戦略―価値発現のための理論と
実践―』, 芙蓉書房出版, 23-74ページ。

三浦俊彦 (2012b), 「コンテキストデザインの諸相に対する考察と要約―普遍的な
解と個別的な解の総括と今後の課題―」原田保・三浦俊彦・高井透編著『コン
テキストデザイン戦略―価値発現のための理論と実践―』, 芙蓉書房出版, 365-
377ページ。

三浦俊彦 (2013), 『日本の消費者はなぜタフなのか―日本的・現代的特性とマーケ
ティング戦略―』, 有斐閣。

宮島喬 (2012), 『社会学原論』, 岩波書店。

本橋哲也 (2005), 『ポストコロナリズム』, 岩波書店。

山下晋司・船曳建夫 (1997), 『文化人類学キーワード』, 有斐閣。

山本仁 (2013), 「インドネシアの顧客価値を向上させる Grass Roots戦略―「顧客
継続率」「コミュニティ販売」で企業価値を高める戦略を考察―」『経営戦略研
究』, 関西学院大学経営戦略研究科, 93-108ページ。

山本哲士・加藤鉦 (2006), 『トヨタ・レクサス惨敗―ホスピタリティとサービスを
混同した重大な過ち―』, ビジネス社。

Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press. (陶山計介・小
林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997), 『ブランド優位の戦略』, ダイアモンド社。)

Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, The Free
Press. (阿久津聡訳 (2000), 『ブランド・リーダーシップ―「見えない企業資産」

- の構築—』, ダイヤモンド社。)
- Bhagwati, Jagdish (2004), *In Defense of Globalization*, Oxford University Press.
(鈴木主税・桃井緑美子訳 (2005), 『グローバリゼーションを擁護する』, 日本経済新聞社。)
- Copeland, Melvin T. (1924), *Principles of Merchandising*, A. W. Shaw Company.
de Saussure, Ferdinand (1949), *Cours de Linguistique Generale*, Charles Bally et Albert Sechehaye. (小林英夫訳 (1972), 『一般言語学講義』, 岩波書店。)
- Ducrot, Oswald and Tzvetan Todorov (1972), *Dictionnaire Encyclopédique des Science du Language*, Editions du Seuil. (滝田文彦他訳 (1975), 『言語理論小事典』, 朝日出版社。)
- Firth, J. R. (1957), *Papers in Linguistics 1934-1951*, Oxford University Press. (大東百合子訳 (1978), 『ファース言語論集 (I) 1934-1951』, 研究社。)
- King, S. (1973), *Developing New Brands*, Sir Isac Pitman and Sons.
- Kotabe, Masaaki and Kristiaan Helsen (2009), *Global Marketing Management (2nd ed.)*, John Wiley & Sons. (横井義則監訳 (2001), 『グローバルビジネス戦略』, 同文館。)
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan (2010), *MARKETING 3.0: From Products to Customers to the Human Spirits*, John Wiley & Sons International. (恩蔵直人監訳 (2010), 『コトラーのマーケティング3.0—ソーシャルメディア時代の新法則—』, 朝日新聞出版。)
- Levitt, Theodore (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, 5 Vol. 61, No. 3, pp. 92-102.
- Lindstrom, Martin (2005), *Brand Sense*, The Free Press. (ルディー和子 (2005), 『五感刺激のブランド戦略』, ダイヤモンド社。)
- Matsumoto, David (2000), *Culture and Psychology*, Wadsworth. (南雅彦・佐藤公代監訳 (2001), 『文化と心理学』, 北大路書房。)
- Porter, Michael E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1989), 『グローバル企業の競争戦略』, ダイヤモンド社。)
- Prahalad, C. K. and Venkatram Ramaswamy (2000), "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 79-87. (中島由利訳 (2000), 「カスタマー・コンピタンス経営」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』11月号, ダイヤモンド社。)
- Prahalad, C. K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing. (スカイライトコンサル

- ティング訳 (2005), 『ネクスト・マーケット—「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』, 英治出版。)
- Ratchford, Brian T. (1987), “New Insights about the FCB Grid,” *Journal of Advertising Research*, 27 (August/September), pp. 24–38.
- Ritzer, George (1996), *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press. (正岡寛司監訳 (1999), 『マクドナルド化する社会』, 早稲田大学出版部。)
- Schmitt, B. H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000), 『経験価値マーケティング』, ダイヤモンド社。)
- von Hippel, E. (1988), *The Sources of Innovations*, Oxford University Press, N.Y.
- Watson, James L. (ed.) (1997), *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*, Stanford University Press. (前川啓治・竹内恵行・岡部曜子訳 (2003), 『マクドナルドはグローバルか—東アジアのファーストフード—』, 新曜社。)
- Wilkinson, Jon (1992), “The Battle for Europe: The Role of Nationality in Branding,” *The Race against Expectations*, Proceeding of the 45th E.S.M.O.R. Marketing research Congress, Vol. 1, E.S.M.O.R., pp. 171–182.