



Osaka Gakuin University Repository

Title	単品経営の新しいマーケティング戦略 The Logic on The New Single Product Marketing Strategy
Author(s)	金丸 輝康 (Teruyasu Kanamaru) 竹村 正明 (Masaaki Takemura)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 47 巻第 1・2 号 : 39-72
Issue Date	2022.03.31
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

単品経営の新しいマーケティング戦略

金丸 輝 康
竹村 正 明

The Logic on The New Single Product Marketing Strategy

Teruyasu Kanamaru
Masaaki Takemura

ABSTRACT

The purpose of this paper is to develop an analytical framework which suggests some reason why the company with single product can continuously grow. Red Bull GmbH is a very typical case, which operates with single product, Red Bull Energy Drink. Using the case study as methodology in this paper, we will develop the new analytical framework which can explain complementary to current explanations about single product management.

Many of explanations about single product management refer to management efficiency and cost leadership strategy because some economic anecdotes work in such situations, economy of scale, experience effects, focus strategy, and then, cost leadership strategy. All these effects are stemmed from single product production. Compared to those discussions, we are going to develop another explanation on single product management, such as sales growth strategy in this paper. Red Bull case delivers a very example of this sales

(2022.02.05 受付／2022.02.26 受理)

growth strategy by single product.

In this paper, we will specify four patterns which logically can be derived from product shipping growth: cross the borders and expansion for new customers, and the more at one time and the more per day for existing customers. At the last, we summarize the discussion and propose further research agenda.

I. はじめに

本研究の目的は、複数の商品（マルチ・プロダクト・ライン）を持たない単品経営にもかかわらず、その企業はなぜ長期的に成長できるのかを議論することである¹⁾。このような課題に挑むのは、その事実が、われわれに既存の支配的なマーケティング理論の修正を求めるかもしれないからである。本稿はその修正論理に関する試論である。

すなわち、これまでの単品経営論はコスト削減による薄利多売を可能にすることで競争上の優位性を築いてきたというものである（佐藤、2015）。そしてバンドル商品によって客単価を上げることで利益率の改善にも貢献する（小川、2010）。

本研究においては、それらの知見に立脚しつつ、製品の出荷量を増大させるマーケティング手法を明示的に扱う理論枠組みを開発することを課題とする。既存研究は成長の論理を持っていないからである。レッド・ブルの経営学的特異性は単品経営でも成長し続けていることであると、われわれはみなしている。したがって、本研究は研究方法論として事例研究を採用することもあり、その結論から導かれる経営的インプリケーションが一般化できるとは考えていない。しかし、理論的枠組の新しさはあると予想している。本稿で提案できるのは、理論的枠組みまでである。

このように、本稿の執筆動機は、シングル・プロダクトで成長している企業があるという事実と、それに関する理論がほとんどないという事情に関わる。昨今の経営実践において、われわれはレッド・ブルがその典型的なケースであ

1) 製品とサービスは異なる概念であり、そしてその製造販売方法も異なると予想されている（Hoffman and Bateson, 2011; Zethmal et al., 2018）。しかし本稿では、製品・サービスと表記すると読みにくく目障りなので、それを製品だけに代表させる。すなわち、本稿で製品といった場合はサービスを含む。

るとみなしている。詳細はケース紹介のセクションで議論するが、1984年設立のRed Bull GmbH（以下レッド・ブル社）は同じブランド名の飲料商品だけしか販売していない²⁾。それが2022年現在では、172カ国で合計79億本のレッド・ブルで63億ユーロ（約8,830億円、2020年）を売り上げる本社をオーストリアに置く多国籍企業になっている³⁾。製品はエナジードリンクのレッド・ブルだけである。ここで、レッド・ブル社とエナジードリンクのレッド・ブルは同じ表記で、同じ音になるので、以下では会社を表す場合はレッド・ブル社とし、エナジードリンクのブランドの場合はRed Bullと表記する。

飲料会社としてのレッド・ブル社の成功は、スポーツ・マーケティングの成功例として称賛を受けている（Fürweger, 2012; Tejwani, 2020）⁴⁾。それは確かに新しいマーケティング・プラクティスなのかも知れない。しかし、新しい現象は理論的な新しさを保証するものではない。新しい現象のいち早い指摘はジャーナリストでもできる仕事であって、学者はそれで十分だとするものではない（高根、1979）。理論開発にこそ、学者の仕事がある。レッド・ブル社の成功についても、なぜ成功できたのかを説明する理論枠組みの開発が求められる。著者の一人は先行研究で、それをメディアとコンテンツの新しい関係が築かれつつあるものとして予想した（金丸、2019）。

本稿の議論はその予想をベースに、もう少し経営学的な説明を目指すものである。ここで経営学的説明とは、既存の経営学知見のどこかに位置づけるという意味である。そこで本稿の目的を達するために、以下の構成が適当であると

-
- 2) 限定的なフレーバーをいくつか導入することはあるが、それは定番商品ではない。
 - 3) レッド・ブルの知名度と業績から、巨大な多国籍企業と思いがちであるが、未公開会社で全世界での従業員は12,618人（2020年）しかおらず、平均すれば各国78人である。本社から届くマーケティング・プログラムと営業しかしないので、これくらいの人数で十分なのである。
 - 4) レッド・ブル社はRed Bullを販売しているが、会社の定款には飲料生産が定義されていない。そこではレッド・ブルブランドの活用をする会社として規定されている。

考えられる。まず、メディアとコンテンツの新しい関係とは何かを特定する（II. レッド・ブル社のマーケティング評価）。その作業によって、それがなぜ新しいか定式化できるだろう。それを受けて、メディアとコンテンツの新しい関係は、なぜ製品の出荷量を増やすのかである（III. 単品商品による成長経営）。冒頭でも指摘したように、既存の単品経営論は、オペレーションの効率性に注目することが特徴であった。利益＝売上－費用、の式で言えば費用削減に注目していた。そこでの作業によって、売上を増大させる論理を発見するだろう。本稿の新しさはここにあるとみなせるだろう。そしてそういった新しい関係をなぜ実現できたのか、について仮説的な枠組みを提案する（IV. 単品経営の新しいマーケティング）。そこではレッド・ブル社のマーケティングが既存の知見とどのように違っているかを指摘する。最後に、本稿の議論を要約し次の作業を案内しよう（V. おわりに）。本研究では、まだ実証的な作業はできないので、研究方法論としてはロジックによる仮説開発である。しかし、長期的な実証研究を予定しているので、実証研究の方法論に準じるつもりである。

II. レッド・ブル社のマーケティング評価⁵⁾

この節では、レッド・ブル社のマーケティングについて確認する。知りたいことは、既存研究がどこに注目しているのかである。既出の議論ではレッド・ブル社の市場開発活動とスポンサーシップに注目することが多い。ここでは、著者の一人が先行的に行ったレッド・ブル社のマーケティングを中心に考察する。それを受けてスポンサー・マーケティング論による説明がどのように可能なのかを確認する。

5) ここでの記述は、金丸（2018：2019）、Johnson et al. (2003), Keller (2003), van Den Stten and Knoop (2018) に基づいている。

しかし、スポンサー・マーケティング論の枠組みではレッド・ブル社が成長を続けていることを説明できない。そこで本稿では、レッド・ブル社のメディア・コンテンツ戦略を再定式化することを提案する。

1. レッド・ブル社成功の定型化した事実⁶⁾

レッド・ブル社のマーケティングの特徴は、エナジードリンクのRed Bullを販売するだけだということである。2022年1月現在では、250mlのRed Bull Energy Drink以外にもRed Bull SugarfreeやRed Bull Zeroといった定番商品と、期間限定のRed Bull Winter Editionや果物の香りを付加したRed Bull Red Editionなど合計で11種類の商品を販売しているが、ブランドはRed Bullだけである⁷⁾。単品経営とみなせるだろう。

Red Bullの生産は外注である。外注先は極めて限定的でオーストリアの飲料生産会社であるRauch Fruchtsäfte社が中国のReignwood社⁸⁾、そして北米についてはレッド・ブル社とRauch Fruchtsäfte社がアメリカのアルミ・スチール缶製造充填企業であるBall社と合併でつくったアリゾナ工場で生産している(2022年1月現在⁹⁾)。それらの生産拠点から世界中に出荷される。日本には生産拠点はなく、すべてのRed Bullが輸入される(販売は一部の商品についてキンビバレッジ社が行っていて、同社の自動販売機でも購入できる)。

6) カルドアの定型化した事実(Kaldor's styled fact)とは、経済成長パターンに6つの特徴があることを指摘したペーパーの主張をいう(Kaldor, 1957; 1961)。なぜそうになっているのか理論的には説明されていないが、その特徴は大抵の場合認められるという意味で用いられる。

7) 日本ではボトル型のアルミ缶に入った330mlもある。

8) 中国向け商品は、ワールドワイド商品と内容物が違っている。カフェインが日本向け(32mg)に比しても遥かに少ない(13mg)。

9) さらに2027年までにレッド・ブル社とRauch Fruchtsäfte社が合併でノースカロライナ州に工場と物流拠点を建設する計画は発表されている。合計で7億4,000ドルの投資になる予定である。

今、オーストリアではwall to wall原理と呼ばれる生産手法を試しており、缶容器の生産とボトル詰めを同時に行う。それは、生産拠点はできるだけ消費地に近いところに建設し、CO₂の削減政策に対応するためである。レッド・ブル社の試算では、アルミ缶の現地生産で、ガラスボトルに比して40%、ペットボトルに比して30%の輸送スペースを削減できるという。それは年間5,300トンのCO₂の削減になるという。

Red Bullは日本ではメーカー希望小売価格を公表しており250mlで190円、330mlは235円である。小売店頭での値崩れはほとんどないが、インターネットでの箱売りの場合は1本あたり150円から190円ぐらいになっている。それでも世界中では、大抵の競合他社に比べ10%ほど高価格になっていて、いわゆるプレミアム価格戦略を採用していると理解されている。

レッド・ブル社に特徴的なのは販売促進活動である。多くの調査が強調するのはこの販売促進である。それは口コミ、サンプリング、そしてスポンサーシップである。これはRed Bullの市場導入にあたってレッド・ブル社が採用していた手順だと理解されていることが多い。というのはRed Bullは世界で初めてエナジードリンクというカテゴリーを開発したので、それを伝達することが初期の課題であったからである。それが何か、を世に定着させるということである。伝統的にはそのような場合選択される方法はマスメディアを使った広告であり、レッド・ブル社も1992年にCartoon CMと呼ばれるテレビ広告を放送している（写真1）。

しかしここで興味深いのは、Red Bullは1987年から発売されているが、レッド・ブル社は当時CMを行わず口コミを優先したことである。特にPoint of Purchaseと名付けられた店頭での商品露出戦略との連携が重要である。それはRed Bullの専用販売ユニットを設置してくれるバーやクラブといった若者が集う場所の開拓であり、そこでの商品露出を優先した。そこで文化的なエリートやオピニオンリーダーが口コミをすることを目指したのであった。この



写真1 レッド・ブル社の初期のカートゥーンCM
(Source: <https://www.youtube.com/watch?v=zY-onB9bx9U>)

Point of Purchaseはサンプリングにも適用されていて、Red Bullを無料配布する場所の選択が決定的に重要である。サンプリングはコンサート会場の前、海岸、大学（学祭のスポンサーになることもある）それにパーティなどである。そういう集まりに参加する若い人は、新しいものに敏感でそしてそれを口コミで広めることに積極的であるからだった。

ターゲットの明確さ、コミュニケーション手法の限定性、そして効果の推定、それらがうまく相互作用しあい、レッド・ブル社は画期的な成功を収めたとみなされている。

2. スポンサー・マーケティングによる説明

ここまでレッド・ブル社のマーケティングを確認してきた。そこで知りたかったことは新しい発見ではなく定型化した事実である。Red Bullに関して言えば、それはレッド・ブル社の成功にはスポンサー・マーケティングが寄与したと考えられていることである。実践的な有効性のみならず、スポーツ・イベントの主催やスポンサーは新しい販促手段として学問的にも研究対象となっている。ここではそれがどういう研究なのかを検討する。ただし、それらの先行研究を包括的にレビューするのではなく、レッド・ブル社のマーケティングを説明できる枠組みを探すことが課題である。どういう枠組みであれば、それ

が説明できそうか、というわけである。

スポンサー・マーケティングによる理論的な説明は、初期には、動機形成に基づいていた。これは消費者行動研究のスタンダードで、なぜその商品を購入するのか、なぜなら動機があるからだ、という説明を可能にする。動機は心理的傾向によって説明できるので、消費者調査がしやすいという研究者の事情も反映している。

このように初期の関連研究は、消費者の商品購入の動機の形成（心理的傾向）とスポーツ・イベントの関連を議論し、そのスポンサーシップの認知度の向上が自社商品の購入に影響することを実証的に示した（Clark et al., 2003; Smith et al., 2008; Meenaghan, 2001）。要するに、スポーツ・イベントのスポンサーをしたら、企業（や商品）名が知れ渡って商品が売れるようになるという論理である（図1）。

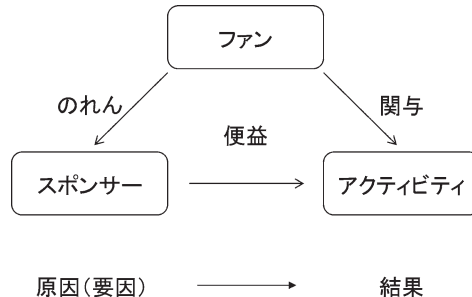


図1 スポンサーと購買効果の関係概念図

(Source: Meenaghan, 2001, p.106に、本稿の文脈に合わせて加筆修正)

図1が、よくあるタイプのスポーツ・スポンサーと顧客愛顧生成の関係概念図である。こういった議論は、結果（顧客愛顧の増大）には原因（スポンサーの関わり）があるという論理構造を持っている。その思考様式はそれで全く構わないのだが、学問的に言えば、この論理は広告の効果と同じ構造になっ

ているのであまりニューではない。知名度の向上（原因）→売上の増大（結果）を期待するモデルだからである。

しかもその論理では、売上が増大する説明ができない。スポンサー（この場合はレッド・ブル社）への態度がよくなるので、将来の購買量が増える（だろう。購買意図というのはそういう意味である）、という論理にしかない。レッド・ブル社においてその説明では不十分なのは、すでに十分認知度があるのに売れ続ける、という事実なのである¹⁰⁾。

そこで昨今では、スポーツをスポンサーすることの何が消費者のブランドへの忠誠心に影響するのかを調べようとしている（Koronios, et al., 2021; Lee and Jin, 2019; Martinez and Ruiz, 2019; O'Reilly et al., 2018）。ブランド忠誠心は長期的に維持されるからである（図2）。

この図2も、原因結果モデルであるので、理論的には新しくはないが、何が顧客愛顧に効いているかを推察する点で工夫は凝らしている。そういった顧客愛顧構築の理論的試論として金丸（2018；2019）は、コンテンツとメディアの新しい関係として定式化を行った。それはレッド・ブル社のスポーツのスポンサーは企業（商品）ブランドと消費者の新しい関係構築方法になるという予想であった。以下では、この新しい関係が何か、なぜ有効なのかをもう少し深耕させることで理論的枠組み開発に貢献する。

3. レッド・ブル社の新しいメディア・コンテンツ戦略

われわれがレッド・ブル社のスポンサー・マーケティングが新しい手法だと指定するのは、既存のそれらとはまるで異なるからである。最もスタンダード

10) この議論は、少々言いがかり的である。スポンサーシップ研究は、スポンサー企業への愛顧がどのように高まるかを知りたいからである。スポンサー企業の売上などは成果変数にならないのである。あくまで消費者の愛顧が高まるメカニズムを問うている。それは十分承知の上で、本研究では、それらを学んで経営学的な議論をしようとしている。

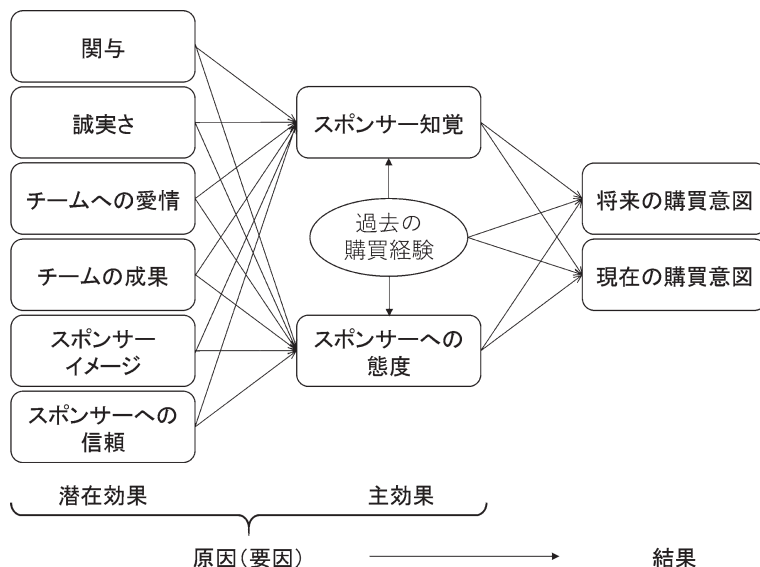


図2 スポーツ・スポンサーと顧客愛顧生成の関係概念図
(Source: Koronios et al., 2021, Figure 1.に文脈に合わせて加筆)

なスポンサーシップの理解は、イベント（スポーツ大会も同様である）を実現するために資金提供を行う、というものである。この場合、複数の企業がそのイベントに資金を提供する。たとえば、オリンピック東京2020大会では、ワールドワイドオリンピックパートナー（これはオリンピック用語で、われわれの言葉ならば世界中でオリンピックのスポンサーやってますと言っていいスポンサー）は、コカ・コーラ社、Airbnb社、アリババ・グループ社、AtoS社、ブリジストン社、Dow社、GE社、インテル社、オメガ社、パナソニック社、P&G社、サムスン社、トヨタ社、そしてVISA社である。

このような伝統的なスポンサーシップの場合、コンテンツ（スポーツ競技や選手のプロフィール）は国際オリンピック委員会（IOC）に所属する。試合の中継も記録も、すべてIOCが管理して、その配布は彼らの手順に従う。スポン

サーは配布のコンテンツも媒体も持たないので、あくまでイベント実施の資金提供役にとどまる。これが従来の研究が措定してきた役割であり、実証的にもその役割は支持されている。

それに対してレッド・ブル社は自主企画のイベントを開催することが特徴である。オリンピックになぞらえれば、レッド・ブル社がIOCの役割を果たすということである。それは特にエクストリーム・スポーツと呼ばれる、あまりポピュラーではない分野である。しかし熱狂的なファンはいる。更にイベントの放送も自社で行うこともレッド・ブル社の特筆すべき特徴である。要するに、放送コンテンツを自社開発するのである。そのためにRed Bull TV社やRed Bull Photography社、Red Bull Media House社といった放送局や著作権管理会社を所有している。この手法がどれほど新しいかは、メディアとコンテンツの関係によって定式化するとよくわかるだろう（図3）。

図3は、メディアとコンテンツの関係进行分析概念枠組みである。図は次のように読む。横軸はコンテンツ保有度である。これは、イベントを放送番組（コンテンツ）と見た場合に、誰が所有しているか（要するに著作権保有者と

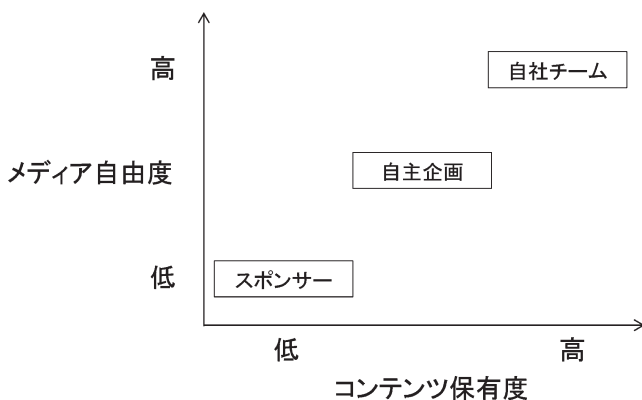


図3 メディアとコンテンツの関係分析概念図

考えればよい）を表している。コンテンツの作成と所有は、いろいろ契約に依存するが、少なくともレッド・ブル社の自主企画イベントのコンテンツはレッド・ブル社が所有する。

縦軸は、メディア自由度である。これは、コンテンツを誰が放送するかを表している。再びオリンピックの場合でみれば、オリンピック競技（ボート女子軽量級ダブルスカルにしろ、スケートボード男子ストリートにしろ、フィギュア男子シングルにしろ、リージュチームリレーにしろ）の放送はNBCが独占的に行う¹¹⁾。大抵の場合、放送会社がコンテンツを所有して、それを自社の放送網で配信するということになる。プロ野球でも、かつて試合（これがコンテンツ）中継は、放送会社が行い、同時にコンテンツも所有していた。だから、プロ野球球団はコンテンツを持っていなかったのである。自分たちが契約した選手がプレイをしているにも関わらずである。スポンサーシップの場合は、そういった放送（契約次第で映像を借りることができるかもしれないが）を独自に行うことはできない。

レッド・ブル社の場合はまるで異なる。彼らは自主企画によってコンテンツを保有し、自分たちの放送局で配信するのである。メディアからの自由度（放送会社に依存せず配信できる程度）が高いのである。そして今やレッド・ブル社は、自社でスポーツチームを保有する。モータースポーツ、サッカー、アイスホッケーである。

レッド・ブル社の新しさは、Red Bullを販売するためにメディアとコンテンツを両方所有したことである。それは2つの意味で新しい。ひとつは放送が変わったということである。かつては放送会社（メディア）は番組（コンテンツ）を制作し、そこで放送されたいスポンサーによって収入を得ていたことを考えるとまるで異なる。もうひとつは、スポンサーが変わったことである。

11) IOCとNBCの契約内容によるが、IOCはコンテンツ保有者なので、SNSで限定的にNBCの映像を使って配信することはある。しかしその程度は広告代わりである。

レッド・ブル社はもはやスポンサー（を時にはするにしても）ではない。コンテンツ制作者である。そしてコンテンツがあるから、メディアを使った配信ができるのである。

4. 理論的ギャップ

レッド・ブル社のスポンサーシップは、メディアとコンテンツからみた場合、従来のスポンサーシップ論の枠組みには入らなさそうだとことがわかった。レッド・ブル社は、メディアとコンテンツの関係を逆転させたのである。

そうであるならば、残された経営学的な問いは、なぜレッド・ブル社はそのようなアプローチを採用したのか、である。通常の商品広告による動機形成によってRed Bullを直接買うよう働きかけることもできたはずであるし、伝統的なテレビ広告を使うこともできたはずだからである。そして上述の通り、テレビ広告を入れてもいる。しかし興味深いのは、それとてRed Bullが飲み物であり、何らかの効用があることを伝達するものではないことである。Red Bull翼をさすける、である（写真1）。

われわれの仮説は、それはRed Bullが単品経営だからだ、というものである。単品経営でRed Bullの出荷数量を増やすためには、新しい観客が増えること、あるいは今まで観客だった人が今まで以上に飲むことである。既存の枠組みは、その増加を明示的に扱っているわけではなく、敢えて言えば、それを購買意図が確立することに含めることで説明することになるだろう。しかし、購買意図が確立すれば、製品の出荷数が増加する（つまり、消費者が増えるか、今の消費者が更に飲む）論理はない。われわれは、企業と消費者の新しい関係が、商品の出荷量を増加させるという理論仮説を開発することで、その問題を解決することを目指すものである。

Ⅲ．単品商品による成長経営

ここまでレッド・ブル社のマーケティングを確認し、それがエクストリーム・スポーツのスポンサーシップを通じた顧客愛顧の確立であることをみてきた。しかし、そのアプローチは進化し、ユニークであり、いまや自社コンテンツを販売するというメディアと新しい関係を構築した。

経営学的に興味深いのは、なぜレッド・ブル社はそのようなアプローチを採用したのかである。というのは、コンテンツとメディアの新しい関係が優れたマーケティングだとするならば、誰もがこの方法を採用すればいいのである。業績向上を目指す企業には、学ぶところは多いだろう¹²⁾。

われわれは、それは単品経営だからだと考える。そこで以下では、単品経営とは何か、その特徴は何か、単品経営論であればなぜこのようなアプローチを採用するのかその論理を考える。

1．単品経営とは何か

本研究で単品経営といった場合、それは製品を1種類しか販売しない企業経営であると定義している。ただ、製品を1種類だけという経営は零細企業でもない限りありえないので、少し幅を持たせることが実用的である。ここで、幅とは製品のバリエーションは認めるということである。たとえば、ネジ会社の場合は単品経営である。しかしその場合でも、ネジ会社は非常に沢山の種類のネジをつくっていることであろう。というのは、ネジにはJIS規格があり、大きさ（外径・内径）があり、ピッチ（ネジ山間の長さ）などがあるからであ

12) これ以上は、経営学のみならず社会科学に法則性が存在するかどうかという存在論、認識論の議論になるので避けるが、仮にある程度の法則性を認めるとしても、経営学的一般命題は採用されにくい。誰も法則と信じてないからだということが第一であるが、第二には、業界の特殊性を強調することが多いからだ。

る。1種類のネジだけ生産しているということとはありえないのである。とはいえ、ネジ会社はネジしかつくっていないという意味で、単品経営である。

しかし、実際には単品経営は定義できない。ネジ会社という意味ではネジ会社はネジしかつくっていないという論理で言えば、トヨタ自動車も自動車しかつくっていないから単品経営である、となるからだ。トヨタ自動車は単品経営であるので、効率のよい経営をしている、と強調できるが、トヨタ自動車を単品経営と考える経営学者はあまりいない（実際、トヨタホームを経営している）。自動車の数がものすごく多いからである。そういう意味では、専業と単品経営とは異なるかもしれない。トヨタ自動車は、自動車専業だということである。

単品経営と言った場合、経営学者間でコンセンサスが容易に得られるのは吉野家である（小川、2011；佐藤、2015）。実際には、吉野家は牛丼だけでなく、各種定食、そしてカレーまで提供し、サイドメニューもある。それでも吉野家は単品経営として知られている。マクドナルドも同様である。メニューを絞り込んで得意な商品だけ提供する場合、それを単品経営と呼んでも差し支えない。そう考えると世に単品経営は珍しいというわけではないようである。しかしその中でもレッド・ブル社は圧倒的に単品経営である。Red Bullしかつくっていないからである。そして世界中にそれを販売するのである。

2. 単品経営の競争優位源泉

これまで単品経営では効率性が強調されてきた。典型的には経営資源の集中的な投入が可能になるからである。原料が同じだけあったとして、商品を3種類つくるよりも、1種類だけの方が規模の経済性が働くからである。たとえば、原料90トンで、3種類つくと1種類あたり30トンつくことになる（ $30 + 30 + 30 = 90$ ）。1種類であれば90トンなので、後者のほうが規模の経済性が強く働く（他の条件を一定とする）。

この原理は大量生産のみならず、レストランでも小売店でもサービス業でも働くことがわかっている。たとえば、単品（あるいはごく少数のメニューに絞った）マクドナルドは効率的経営として評価されている（Ritzer, 1993）。同じ成果を他より低コストで実現すると、経営上の競争優位になる。コンテナの開発（Levison, 2006）、IKEAの標準化（Jungbluth, 2006）、シスコ・システムズのプラットフォーム標準化（Gawer and Cusumano, 2002）など、部品の何かを標準化することでコスト優位性を生み出す手法は、もちろん開発されている。この技術は単品経営に限らない。しかし、それらは結局のところ、多製品でも（どこかに）標準化を入れて低コストを実現するという手法である。

次のセクションで取り上げるカルピスと吉野家も単品（ごく少数に集中）経営である。カルピスは、実際には、単品経営を脱するためにベスタ（スケソウダラ利用の調味料）、567（ガラナ飲料）、コーヒーエッセンス、コーヒーシロップ、ヨーグルト（森永からの受託）、オバルチン（栄養麦芽飲料）、B&L（レモン果皮入の炭酸飲料）などを生産販売していた。酒類やチルド商品も生産していたことがある。カルピスの喫茶店まで経営する始末であった。しかし、カルピス以外は、つまりカルピスのフレーバーバリエーションすら、ほとんど事業として成り立たなかったのである。吉野家も、牛丼以外にも牛皿、朝食、サイドメニュー、そしてカレーや、時には豚丼も販売する。しかし、圧倒的に牛丼なのである。

それらの単品経営論は、費用の低減を議論していると考えられる。つまり、 $\text{利益} = \text{売上} - \text{費用}$ で言えば、費用を削減する効果である。単品経営は費用の拡大を抑えられる可能性が高いからである。しかし、それでは事業は成り立たない。売上があって、そこから費用を引いて利益が出るからである。売上がない事業は存在しない。そこで、売上が立つことについて単品経営論はターゲットの明確さを強調する。

その論理は次のようになる。すなわち、単品経営は、商品ラインが少ないの

で誰がそれを好むのかわかりやすいというのである。商品ラインを拡げるのは、多様な顧客に対応しようとするからである。多様な顧客に応じようとすれば、好みが増えてそれに合わせなければならないから、商品数が増えて非効率になる。1種類の商品しかなければそれを好む顧客だけが買うようになるのである (Ford, 1922)。そうなれば、その顧客に合わせてコミュニケーションや品質改良をすればいいので、商品と顧客ニーズのマッチングが一層図りやすくなるというわけである。

それらの議論は、わかりやすく、説得力があるが、売上が拡大する理由としてはあまり有効ではない。ターゲットが明確だとその顧客は買うが、それ以外には買わないと考えるのが論理的だからである。そうなるとターゲットの顧客がどれだけいるかで売上の規模が規定されるだろう。売上の上限が決まってしまうのである。だから、単品経営からの脱却、つまり複数製品への拡張が提案されるのである。単品経営論には、売上が拡大する理由、単品商品をたくさん購入する理由が必要なのである。そこで次のセクションでは、単品経営でどうすれば売上が拡大するのかを考察しよう。

3. 売上を増大する単品経営

単品経営であっても売上を増大させる方法は通常と変わらない。その商品の出荷量を増やすか、商品の単価を上げるかである。一般的に価格が上がると販売量は減ると予想されるので、値上げと出荷量にはトレードオフの関係がある(図4)。

ここでトレードオフとは、一方が成立すれば他方が成立しない関係のことである。価格を上げれば商品の出荷量は減ると予想できる。他方で、価格を下げれば出荷量が増えると期待できる。つまり、商品出荷量と値上げは同時に達成できないのである。

ただし、価格上昇に伴う販売量の減少は、需要の価格弾力性に依存する。需

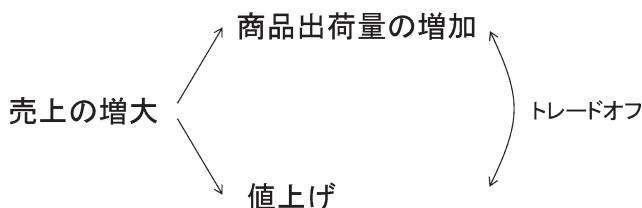


図4 売上増大のメカニズムと要因間のトレードオフ

要の価格弾力性が1以上の商品は、価格の変化に販売量が敏感に反応する。それらの商品群は奢侈品や大衆商品である。それらは価格が上がったらそれに対する代替案がある商品群である。奢侈品については普段の生活にはあまり必要ないので、買い控えるという代案がある。大衆品については、別の商品を探すという代案がある。こういった商品は価格を上げると売上げは下がるだろう。

一方で、価格を上げても販売量に変化がない商品群がある。生活必需品や嗜好品である。生活必需品はそれがなければ生きていきにくいから、価格が上がろうが下がろうが、買い続けるのである。タバコのような嗜好品も、それがいくらで（どうで）あっても好むという商品であるから、価格を上げても需要は減らすわけにはいかない、というわけである。だから生活必需品の小売価格を値上げすることには、各メーカー非常に敏感になり、仮にそうせねばならないときには、原料価格がどうしても上がったとか、エネルギーコストが負担しきれなくなったとか、他人や環境のせいにすることが多いのである。

問題は、そのような商品になるにはどうすればいいのか、よくわからないことである。少なくとも、生活必需品にも嗜好品にもなる一般的な方法はない¹³⁾。

13) プラモデル作りのような、誰でも達成可能な手順（書や、手引や、設計図）みたいなものを経営学に期待しているならば、それは到底かなわない誤解である。経営学の課題は法則定立ではないからである。それでも、似た条件ならそれっぽい成果は達成できる、という（将棋の）定石みたいなものはある。

ところが、単品経営は大衆品を嗜好品に変換させることができるのである。それはターゲットが明確だからである。たとえば、カルピスは単品経営として有名であった¹⁴⁾。創業は1917年（前身のラクトー株式会社）であるが、たびたび経営が悪化し、そのたび単品経営の問題が指摘された。それにともない、カルピス社でも新商品を次々に開発したが、会社の屋台骨を支える主力商品にはならなかった。主力は圧倒的にカルピスであった。

同様に、吉野家も牛丼が主力商品である¹⁵⁾。牛皿や朝食メニュー、サイドメニューやカレー、時には豚丼も販売するが、牛丼が主力であることに変わりはない。1899年の創業以来「うまい、やすい、はやい」を吉野家の顧客価値として提供している。

この2社に共通するのは、単品経営と両者ともに一度は倒産しているということである。カルピスは1990年に味の素株式会社の子会社になり、吉野家は1980年に会社更生法を適用されている。カルピス社の業績が低迷を始めたのは2度のオイルショックによる消費の低迷と同じ頃である。一つには、カルピス虫菌原因論がまことしやかに語られ無用な風評被害を被ったことである。そしてもう一つはカルピスの消費スタイルの変化である。カルピスは希釈用原液で主力顧客は子どもである。そのためそれを消費するには家庭に誰かいて、そしてそれをつくるという作業が必要になるのである。核家族化と家族全員が仕事に出るようなライフスタイルに変化するとカルピスの需要は大きく変化したのであった。

吉野家の倒産は1980年である。吉野家は1970年まで国産牛を使用していた。1968年に年商1億円を達した後、多店舗展開を決定し、その際、多店舗展開するにあたって食材が不足するため米国産牛の使用に着手した。部分的に米国産

14) ここでの記述は、カルピス食品工業株式会社社史編纂委員会（1989）、後藤（2011）、山川（2019）の記述に基づく。

15) ここでの記述は、安倍（2204、2006）の記述に基づく。

牛を混ぜてつくった牛丼も遜色ないので、その使用を継続した。1972年には世田谷に専門部署を開設しなければならなくなるほど輸入が拡大した。

1977年には国内100店舗を突破したかと思ったら1978年200店舗突破と破竹の勢いでの出店が続いた。それにともない米国輸入肉が不足したので、それを補うためにフリーズドライ牛肉も米国から輸入し、それをブレンドして供給した。そして値上げに踏み切る始末であった。この結果、牛丼はかつての味ではなくなり、急速に顧客が離れていき、多店舗展開による資金繰りが悪化し、会社更生法を適用することになったのである。

両者に共通するのは、単品経営であり、倒産をしていることであった。しかし、それらはカルピスや牛丼といった商品が嫌われたからではないことが重要である。単品経営を倒産の理由にするのはわからないではないが、安倍（2006）は明確に否定する。というのも、それはむしろ急激な多店舗展開、輸入牛肉をめぐる政治問題、そしてそれを受けての牛丼自体の味の変更があったからであった。カルピスにしても同様である。味の素の子会社になってカルピスウォーターが1991年に発売されると2,000万ケースを出荷し、復活を遂げた（よく売れている飲料が500万ケースである）。

単品経営の間違いは、それ以外のことを始めることなのである。単品経営は、その商品を徹底的に維持すればターゲットが明確なだけに、リピート消費を促しやすいのである。そしてそのリピート顧客には、カルピスも牛丼も嗜好品であるから、価格が他に比べて高かったとしても需要が控えられることはないのだ（おそらく値上げがあってもだろう）。これこそ、単品経営が出荷量を増やせる理由なのである。次のセクションでもう少し詳しくその内容に触れよう。

IV. 単品経営の新しいマーケティング

単品経営は、ターゲットが明確でマーケティングがとてもやりやすい、これがここまでの議論からわかったことである。そして単品経営は商品の出荷量も増やしやすい。その論理をここでは検討しよう。

一般的に商品の出荷量が増えるのは、これまでその商品を使ったことのない顧客（新規顧客）が増えるか、今までその商品を使っている顧客が更に多く使用するかである。このとき、単品に愛顧を維持するならば、その論理を検討しなければならない。まず図5を使って、商品出荷量が増大する理屈を考えよう。

1. 製品出荷量増大の論理

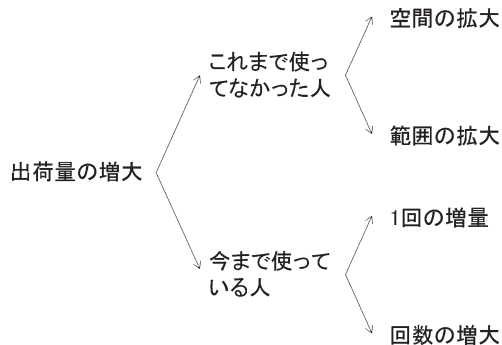


図5 製品出荷量増大のパターン

図5がその関係を示している。これまで使ってこなかった消費者がその商品を使い始めると、商品の出荷量は増える。この消費者はどこに居るかと言えば、空間と範囲のそれぞれの拡がりがあると考えられる。他方、今まで使っていた人に販売することでの出荷量の増大は、1回の使用量を増大させ消費時間を早くするか、1日（単位時間内）での使用回数を増やすことで可能になる。

空間の拡大 空間の拡大とは出荷地域が増えることである。出荷地域が増えるという意味は、これまで自社の商品を販売していなかった地域で販売を始めるということである¹⁶⁾。現地域での販売量が維持されるとしたら、地域を増やすことで出荷量は増える。今まで10地域に合計100トン出荷しているとしたら、それに加えて更に10地域増やせば100トン増え、合計200トンの出荷量になる。

典型的な空間の拡大は海外輸出である。新規地域を増やせば増やすほど出荷量は増えていく。しかし、空間の拡大が容易にできると考えることは問題がある。何よりも、まず現在、その商品が出荷されていない理由があるからである。たとえば、フリスクは現在、オランダに本社を置くPerfetti Van Melle N.V.のブランドであるが、欧州ではイタリア、ベルギー、フランス、デンマーク、ノルウェー、オランダでしか販売されていない。だから地理的に近接しているとは言え、ポーランドやハンガリー、スイス、チェコ、オーストリアなどで買うことはできないのである。というのは、それらの国には、代替する商品があること、そして“Frisk sharpens you up.”が通じないことがある。

そこで、空間の拡大のためには文化の違いを吸収する工夫が必要である。このときスポーツのスポンサーは効果があるかもしれない。というのは、直接には商品コンセプトを理解できないかもしれないが、スポーツのスポンサーとなることで間接的にそれを導入できるかもしれないからである。ただ、そのためには商品コンセプトがスポーツの意味に投影されて理解されなければならないだろう（金丸、2018）。

範囲の拡大 ここで範囲の拡大とは、これまで使用していなかった消費者を顧客対象として含めることである。性別や年齢の範囲拡大は最もわかりやすい

16) 現代では並行輸入や個人輸入と言って、メーカーが公式に販売していない地域でも当該商品入手することはできる。しかし、それは微々たる量であること、そしてそれは出荷量を追加的に増やさないので、ここでは無視できるだろう。

し、マーケティングのテキストの市場細分化の議論などで取り上げられやすいが、本来は実用的ではない。今どき、女性用男性用という区別がそもそも無効になりつつあるから、商品が調達可能な同じ空間にいれば、その違いを解消することで範囲が拡大するとは想定しづらい。年齢についても同様である。年齢を拡げることで出荷量を拡大できるとすれば、それは規制が撤廃された場合である。そうすると年齢で購入が制限されている商品というのは、酒類と薬品ぐらいであるが、そうすると範囲を拡げること自体が困難である。規制緩和による範囲の拡大というのは、殆どできないと考えたほうがよいだろう。

むしろ、範囲の拡大は、市場細分化論などでセグメントになっていると思われる内部にこそ可能性がある。たとえば、20代男性をターゲットといった場合の、そのセグメントの内部にこそ範囲の拡大の可能性がある。なぜなら、20代男性ターゲットと言ったところで、そのセグメントの全員が当該商品を買っていることはないからである。たとえば、2016年10月1日時点で、20代男性（1987年から1996年生まれ）は642.9万人いた¹⁷⁾。この約643万人全員が購入している商品は限定的である。強いて可能性がある商品を2、3あげれば、コカ・コーラ、プリッツ、おにぎりぐらいだと予想できる。確かに、コカ・コーラなどは圧倒的な消費者愛顧を得ていると言われることもあるし、実際にそういうロイヤル・ユーザーも居るだろうが、多くはそうではない。それらは商品愛顧を持って継続的に購入されていると言うよりも、買うことがある、と表現した方が適当である。

そうであれば、それらの商品は20代男性というセグメントで、範囲を拡大する余地が残されているだろう。それはどのような商品にも適合する考え方である。理論的にも曖昧な市場細分化など考えるより、今売れている商品の範囲を拡大するアイデアを出すほうが、はるかに商品出荷量を増やす可能性が高い

17) 日本人に限定する。

のである。

そこで範囲の拡大のための工夫は、新しいコミュニケーションセットの開発である。単品経営であるが故に、新しい範囲の顧客に新しい商品を提供することはできない。あくまでも現在の商品のコミュニケーションを修正することで新しい範囲の顧客にアピールしていくことになる。レッド・ブル社ではそれは、新しいスポーツへのスポンサーであるとか、新しい飲み方の提案によって工夫してきた。

このようなとき参考になるのは、商品のリバイバルに成功したケースである。たとえば、ハイボールというウイスキーの新しい飲み方の提案によって生産量を増大させたサントリーやニオイ消しではなく簡単な洗濯という使い方を日本市場で新たに提案したファブリーズが参考になるだろう。

地域密着（地域内市場の深耕）も有力な方法である。プロ野球は単品経営であるが、地域密着で女性ファンを増大させた日本ハムファイターズのケースは参考になる（藤井、2011；2012）。

1回使用量の増大 1回の使用量の増大は、今すでに当該商品を使っている顧客が1回の使用量を増やすことである。この手法は日本国では古くからあって、巷間に伝わる都市伝説では、味の素の穴が大きくなったという意味で言われることに対応する。すなわち、味の素1回のふりかけで、大量に出るようにし、消耗速度をあげるアイディアである。化粧品であれば1回の使用量を多くすること、飲み物であれば1回の飲量を増やすこと、運動靴であれば歩く距離を長くすること、そういった手法になる。

ただこれは消耗品消費財には通用するが、食材では必ずしもうまくいくとは限らない。というのは、1回の飲食量を増やすというのは容易にできることではないからだ。満腹以上に食するというのは、必然的に不健康な食生活を意味してしまうからである。したがってこの場合の出荷量を増やす工夫は、範囲の

拡大と同様、新しい使い方の提案になるだろう。

回数の増大 回数の増大は、単位時間（例えば1日）で使う場面を増やすことである。たとえば、朝食でしか立ち寄らなかった喫茶店に、昼も夜も通うようにすることである。このうまい例はマクドナルドである。マクドナルドのハンバーガー（セット）は、大抵の場合、お昼に食される。そこで朝マックが開発されて、朝食にも立ち寄る工夫をする。そしてスナックを開発することで、喫茶利用も促進する。これで3回（それぞれで単価は多少異なるが）の訪問を実現することになる。

2. レッド・ブル社のマーケティングにみる単品商品の消費者愛顧の長期的維持論理

ここまでの議論に基づいて、レッド・ブル社のマーケティングについて再検討しよう。まず、レッド・ブル社は圧倒的に単品経営である。稀に見る単品経営だと考えてもよいだろう。エナジードリンクのRed Bullを数カ所の拠点から世界中に販売している。製品戦略、生産、物流、販売は至ってオーソドックスである。マーケティングの特徴はスポンサーシップである。イベントのスポンサーだけでなく、自主企画やチームオーナーとなって自社コンテンツを配信する。レッド・ブル社のマーケティングで新しいのは、コミュニケーションだけである。しかし、そのコミュニケーションが単品経営に効果的なのである。

図6がレッド・ブル社のコミュニケーション戦略の概念図である。図の見方は次のようになる。われわれは、レッド・ブル社のコミュニケーション戦略は、2次元で整理できると考えている。横軸（X次元）は、そのイベントの人気である。このとき人気とは、ファンが多いとか、人気チームであるということではなくて、そのイベントの普及度と考えている。スポーツで言えば、大勢が気軽に参加できる運動はここでいうpopularityが高いと判断する。となると、

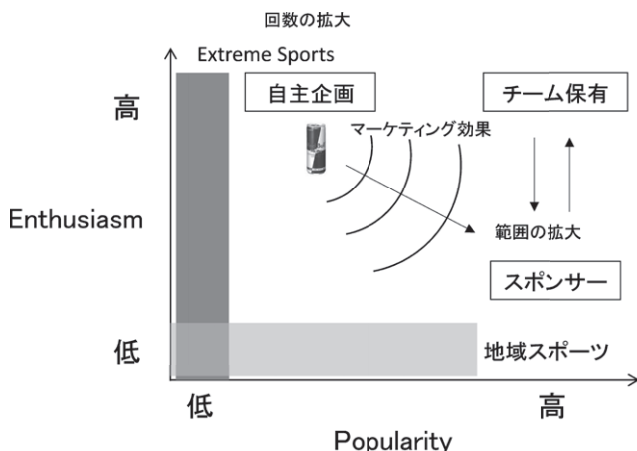


図6 レッド・ブル社のコミュニケーション戦略の概念図

popularityの高いスポーツはウォーキングとか草野球とか路地裏のサッカーなどが含まれる。地域おこしのスポーツは極めて高いpopularityを持つだろう。

縦軸（Y次元）は、enthusiasmである。そのイベントに対する熱狂さである。熱狂さとは、そのイベントがあればどこにでもでかけていって参加するファンがいる、という意味である。Popularityは低いが人気のあるスポーツがあることを考えるとそれは納得できるだろう。レッド・ブル社が自主企画するエクストリーム・スポーツはそれである。そこには熱狂的なファンがいて、実際、それを突き詰めようとする人々がいる。しかし、そのスポーツ人口がどれほどいるか、と言えばそれは極めて限定的であろう。

このように考えると、レッド・ブル社の売上増大戦略は合理的である。まずエクストリーム・スポーツを自主企画するところが重要である。それによりenthusiasmの高いファンができてあがる。彼らはエクストリーム・スポーツを通じてRed Bullの愛用者になる。エクストリーム・スポーツはenthusiasmが高いので、マーケットの規模は限定的ではあるが、リピートの愛飲が期待でき

る。イベントの回数を増やせば、飲む回数を増やすことができるだろう。

これまで飲んだことのない顧客には、国際的に展開していることにおいて空間の拡大が実現している。範囲の拡大については、地域スポーツのスポンサーである。エクストリーム・スポーツはできないが、それをマイルドにしたBMXぐらいはやってみたい、という潜在顧客はいるだろう。地域スポーツのような、老若男女が参加するイベントでもRed Bullを提供することができ、それが初回の飲用チャンスをつくり出す。

そしてpopularityとenthusiasmの両方はプロスポーツのチーム保有で達成できる。プロスポーツには熱狂的なファンがつくし、そこから地域スポーツへの影響度は計り知れない。このように考えると、レッド・ブル社のコミュニケーション戦略は合理的である。彼らはいろいろなスポンサードを行うが、決め手は自主企画である。この自主企画によって、メディアとコンテンツの関係を逆転させたことが、このコミュニケーション戦略を支えている。

そしてこのときRed Bullの単品経営は、それだからこそ有効である。なぜならイベントで販売するものが一つしかないからである。どのイベントでもRed Bullだけを売ればいいのである。Red Bull翼をさずける、というメッセージも伝わりやすい。それどころかプロのチームを保有したならば、観戦チケットのみならず、ノベルティを売ることができるので、その収入の多様性は急激に高まる。

このとき、決め手になるのはenthusiasmである。Enthusiasmは、多角化した企業でもつukれないわけではないが、つくりやすいのは単品経営である。実際、吉野家も創業当時から、常連がひっきりなしにやってきて、初見さん（安倍氏はビジターと呼ぶ）が常連の席に座ると店内がざわつくほどだったという。それは牛丼だけだから可能だったのである。熱狂的なファンをつくるのに単品経営は適しているのである。

その後、プロスポーツと地域スポーツの循環については欧州企業は得意であ

る。そこではプロスポーツがそもそも地域密着であり、プロスポーツの熱中さ、地域スポーツの拡がりによってRed Bullの市場は安定的に拡大していくだろう。それはレッド・ブル社が単品経営だから可能になったのである。

V. おわりに

最後に、本稿のここまでの作業を要約しよう。まず本稿は、単品製品で成長を続けられるのかなぜか、という理論的問いに対して何らかの説明が可能になる枠組みの開発を行うのが課題であった。その問いを立てる背景としてRed Bullの出荷量の拡大という事実があった。レッド・ブル社の今のところの経営的成功は、新しいタイプのスポンサードに理由を求めることが多い。そこから新しいタイプのマーケティングを指定することが、できないわけではない。スポーツのスポンサード研究による顧客愛顧の獲得モデルなどは、それを説明できそうだからである。

しかし、スポンサーの知名度の普及（向上）と顧客愛顧の成立を関連づける議論ではRed Bullの出荷量増大を説明できない。Red Bullはすでに高い知名度を得ているからである。商品出荷量を増大させる議論が必要なのである。われわれが見るところレッド・ブル社の経営的特異性は、単品経営にこそある。そこで本稿では、単品経営であるにも関わらず、製品出荷量が増え続けているのはなぜか、という定式化をし、その理論的枠組の開発を目指した。なお本研究では製品単価を上げるという選択肢は明示的には取らないので、単品製品のメーカーが継続的に成長を続けるためには、その製品の出荷数量を増やし続けなければならない¹⁸⁾。それは、新規顧客を開拓するか、既存顧客の購買量を増やすことで可能になる。本稿では、その継続的に出荷量を増やす理由を説明する理論を探した。実証研究も準備しているが、その手順については他日を期す。

18) Red Bullは値崩れしないという考え方を採用するが、それは厳密には値上げではない。

文中邦文引用文献

- 安部修仁 (2004)「単品経営の限界を招いた吉野家「倒産の過去」の自縄自爆」
激流、第29巻第4号、56-59ページ
- 安部修仁 (2006)「吉野家逆境の経営学：安部修仁地獄を2度見た男が明かす
モチベーション5%の社員が決める」日経ビジネス10月16日 (1362号)、
50-53ページ
- 小川孔輔 (2010)「牛丼サイズの秘密」<http://www.kosuke-ogawa.com/?eid=1246#sequel> (オリジナルの原稿はBig Tomorrow、7月号掲載)
- 小川孔輔 (2011)「予想の通り、吉野家が一部店舗で券売機を導入!」<http://kosuke-ogawa.com/?eid=1774#sequel>
- 金丸輝康 (2018)「レッドブルのブランド・パーソナリティ」田中道雄・濱田
恵三・佐々木保幸・稲田賢次 (編)『日本社会の活力再構築：まちづく
り・流通・マーケティングからの提言』中央経済社、173-183ページ
- 金丸輝康 (2019)「メディアとコンテンツの変化に関する考察」大阪学院大学
商・経営学論集、第44号第1・2号、77-98ページ
- カルピス食品工業株式会社社史編纂委員会 (1989)『70年のあゆみ』カルピス
食品工業株式会社
- 後藤文顕 (2011)『カルピス創業者三島海雲の企業コミュニケーション戦略：
「国利民福」の精神』学術出版会
- 佐藤善信 (2015)「逆転の発想のマーケティング：単品経営のマーケティング」
<https://school.jp/class/2549>
- 高根正昭 (1979)『創造の方法学』講談社 (講談社現代新書)
- 藤井純一 (2011)『地域密着が成功の鍵! 日本一のチームをつくる』ダイヤモ
ンド社
- 藤井純一 (2012)『監督・選手が変わってもなぜ強い?: 北海道日本ハムファイ
ターズのチーム戦略』光文社 (光文社新書)
- 山川徹 (2018)『カルピスをつくった男三島海雲』小学館

文中外国語引用文献

- Birk, Andreas, Gerald Heller, Isabel John, Klaus Schmid, Thomas von der Maßen, and Klaus Muller (2003), “Product Line Engineering: The State of The Practice,” *IEEE Software*, Vol. 20, No. 6, pp. 52-60.
- Chen, Yuwen, Asoo J. Vakaharia, and Aydin Alptekinoglu (2007), “Product Portfolio Strategies: The Case of Multi-Function Products,” *Production and Operation Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 587-598.
- Clark, John, Tony Lachowez, Richard L. Irwin, and Kurt Schimmel (2003), “Business-to-Business Relationships and Sport: Using Sponsorship as a Critical Sales Event,” *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 5, No. 2, pp. 38-53.
- DiMaggio, Paul J. (1995), “Comments on “What Theory is Not”,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 391-397.
- Fan, Ying and Chenyu Yang (2020), “Competition, Product Proliferation, and Welfare: A Study of the US Smartphone Market,” *American Economic Journal: Macroeconomics*, Vol. 12, No. 2, pp. 99-134.
- Ford, Henry (1922), *My Life and Work*, Garden City, MI: Garden City Publishing.
- Fürweger, Wolfgang (2012), *Die Red Bull Story: Der unglaubliche Erfolg des Dietrich Mateschitz*, Ueberreuter: Carl Verlag.
- Gawer, Anabel and Michael A. Cusumano (2002), *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hoffman, K. Douglas and John E. G. Bateson (2011), *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*, 4th edition, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Johnson, Richard, Paul W. Farris, and Jordan Mitchell (2003), "Red Bull," *Darden Business School Case, UV2928-PDF-ENG*, Harvard Business Publishing.
- Jungbluth, Rüdiger (2006), *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs*, Berlin: Campus Verlag.
- Kaldor, Nicholas (1957), "A Model of Economic Growth," *Economic Journal*, Vol. 67, No. 268, pp. 591-624.
- Kaldor, Nicholas (1961), "Capital Accumulation and Economic Growth," in Fredrich A. Lutz and Douglas C. Hague (eds.), *The Theory of Capital*, New York, NY: St. Martin Press, pp. 177-222.
- Keller, Kevin Lane (2003), "Red Bull: Branding Brand Equity in New Ways," in *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases*, 2nd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 53-72.
- Koronios, Konstantinos, Lazaros Ntasis, Panagiotis Dimitropoulos, and Vanessa Ratten (forthcoming), "Not Just Intentions: Predicting Actual Purchase Behavior in Sport Sponsorship Context," *Sport, Business and Management*, Vol. 12, No. 1, (pp. not specified yet). (DOI 10.1108/SBM-03-2021-0034)
- Kornai, János (1986), "The Soft Budget Constraint," *Kyklos*, Vol. 39, No. 1, pp. 3-30.
- Lee, Jung-Yong and Chang-Hyun Jin (2019), "The Effect of Sponsor's Brand on Consumer-Brand Relationship in Sport Sponsorship," *Global Business and Finance Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 27-43.
- Levinson, Marc (2006), *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Martinez, Jose A. and Manuel Ruiz (2019), “No Short- and Medium-Term Effects of Sport Sponsorship: The Case of DIVINA PASTORA in Professional Basketball,” *Eurasian Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 1-11.
- McKay, Alison, Frederick Erens, and M. Susan Bloor (1996), “Relating Product Definition and Product Variety,” *Research in Engineering Design*, Vol. 8, No. 2, pp. 63-80.
- Meenaghan, Tony (2001), “Understanding Sponsorship Effects,” *Psychology & Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 95-122.
- O'Reilly, Norm, Tim Stroebe, Michael Pfahl, and Jim Kahler (2018), “An Empirical Exploration of Sponsorship Sales in North American Professional Sports: Is It Time to Rethink Our Approach?” *Sport, Business and Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 15-34.
- Tejwani, Karan (2020), *Wings of Change: How the World's Biggest Energy Drink Manufacture Made a Mark in Football*, Sussex, UK: Pitch Publishing.
- Van Den Steen, Eric and Carin-Isabel Knoop (2014), “Red Bull (A),” *Harvard Business School Case, 714401-PDF-ENG*, Harvard Business Publishing.
- Ritzer, George (1993), *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Smith, Aaron, Brian Graetz, and Hans Westerbeek (2008), “Sport Sponsorship, Team Support and Purchase Intentions,” *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 5, pp. 387-404.
- Zeithmal, Valerie A., Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler (2013),

Services Marketing: Integration Customer Focuses across the Firm, 6th edition, New York, NY: McGraw Hill.