

## 論 説

ストアロイヤルティにおけるPBとNBの  
商品ポジショニング

Li Bing

金 昌 柱

岡 山 武 史

## 目 次

- 第1章 はじめに
- 第2章 理論的背景及び研究モデル
- 第3章 研究仮説
- 第4章 研究方法
- 第5章 分析結果
- 第6章 考察及び含意
- 第7章 結論

本研究の目的は、PBとNBの積極的な購買を促す規定要因を消費指向の視点から明らかにし、この両ブランドに対する積極的な購買行動がストアロイヤルティとどう関係しているかについて検証するものである。この考察は、中国の消費者を対象とする質問紙調査のデータに基づき、共分散構造分析の手法を用いて行われる。その結果、消費者にとってPBとNBは低価格の認識がある。しかし、PBの場合、低価格と同時に差別化された商品としての意識が強い反面、NBに対する消費者の差別化意識は低いものと考えられる。そして、小売企業は両ブランドを通じてストアロイヤルティを高めていることが明らかになる。本研究を通して、ストアロイヤルティとPB及びNBとの関係を考察するうえで、消費指向の視点を加えて考えることから、両ブランドの戦略的ポジショニングと役割に対して示唆を与えることができる。

## キーワード

PB (private brand), NB (national brand), スストアロイヤルティ, 消費指向, 商品ポジショニング

## 第1章 はじめに

小売業の競争環境が一段と激化するなか、ストアロイヤルティをいかに維持するかおよび向上させるかは企業の成果を達成するうえで益々重要な課題となっている (Ailawadi *et al.*, 2008; 金ほか, 2015; Pan and Zinkhan, 2006; Puligadda *et al.*, 2012; Swoboda *et al.*, 2012)。本研究では、ストアロイヤルティ向上のための施策として、マーチャンダイジングにおけるPB (Private brand) とNB (National brand) のブランドミックス (Brand mix) にフォーカスすることにし

たい (Martenson, 2007)。PB は、メーカーによる NB と対比される小売企業が開発・販売するブランドのことであり、小売企業にそのブランドの責任がある。小売企業は PB を通じて収益性の改善と店舗の差別化を追求できることから、多くの小売企業が多様な PB を導入しており、様々な商品カテゴリーへ PB が投入されている。

小売企業の PB への積極的な取り組みに対する消費者側の反応も興味深い。まず、PB に特定のこだわりを持つ人が増加するなか、たとえばプレミアム PB のように高価格にも関わらず、差別化された商品を手に入れようとする消費者も現れている (金, 2014)。一方で、商品カテゴリーによっては、安心と信頼を得るため、依然としてブランド力の高い NB を選び続ける消費行動も目立つ (Choi and Fredj, 2013)。このような多様化する消費者ニーズに対応するため、通常よりも価格が高くて高品質をうたったプレミアム PB、健康・環境を配慮した PB など、商品開発のコンセプトに関する PB 戦略も多様化している。

しかしながら、この種の先行研究では、消費者のストアロイヤルティを高めるうえで、PB と NB のバランスの必要性が重視されている一方 (Martenson, 2007)、小売業のマーチャンダイジング戦略における PB と NB の商品ポジションに関する問題については明確な答えが出されていない。この問題を解決するうえで、本研究では消費者の消費指向に結び付けて考察することにした。消費指向は、消費者が市場に対して何を求めて行動しているのか、すなわち消費市場の動向を示す消費の集团的行動傾向のことと考えられる (Hsu and Lai, 2008; Manzur *et al.*, 2011; 田村, 2006)。ここでは、消費指向として代表的な低価格と差別化を取り上げ、PB と NB を選択する際に、消費者はどのような意識を持って消費行動を行っているか、を検討する。

上記の論点を出発点として本稿では、PB と NB の積極的な購買を促す規定要因を消費者が重視する消費指向の視点から明らかにする。そのうえで、この両ブランドに対する積極的な購買行動がストアロイヤルティとどう関係しているかについて検証を行う。

本研究を通しては、小売企業がマーチャンダイジング戦略を立案・実行する際に、両ブランドをいかにミックスさせるかという次の 2 つの現実的問題について理論的・実践的示唆を提供することができる。第 1 に、小売企業がマーチャンダイジング活動において PB と NB を戦略的にどのように位置づけているのか(あるいは位置づけるべきなのか)を理解することができる。第 2 に、これらの 2 つの商品がバランスよく整合性を持つことがストアロイヤルティに高い効果を発揮することが予測される。

## 第 2 章 理論的背景及び研究モデル

小売企業は、消費者のニーズや価値観に適合すべく商品の取り揃えを行い、それを消費者が望む価格や手法で提供することを本業とする。このような、小売業の品揃え計画や商品開発計画、そしてこれらの計画を実行するための仕入先の選定や実際の商品仕入、さらに店舗での価

格設定や販促企画などまでの一連の活動を、マーチャンダイジング戦略と呼ぶ(金, 2015)。このマーチャンダイジングの活動を担うのが小売バイヤーである。この理由で、彼らをどのように動機付けるのかという管理様式 (Kim and Takashima, 2014), 仕入先との共同革新のための組織設計 (Takashima and Kim, 2015), 小売バイヤーの革新性 (高嶋, 2013) に関する議論が行われてきた。

他方で、小売業のマーチャンダイジングの計画においては、ブランドミックス戦略が重要とされている (Martenson, 2007)。ブランドミックスとは、同一カテゴリーの商品において複数メーカーの商品を取り揃えることと、PB と NB をミックスするという 2 つの意味がある。本研究では、後者にフォーカスしている。

小売店舗が魅力的な商品を揃えることができれば、店舗イメージが良くなることによってストアロイヤルティが高まる (金, 2013b)。しかし、昨今、競合他社と同じような品揃え (とりわけ NB) が目立ち、店舗の品揃えにおける特徴を作り出すことが難しくなってきたとも思われる。そこで小売企業各社は、PB の開発導入に本腰を入れている。近年では、PB が NB と等しい品質もしくは、より高い品質の商品を提供できると同時に、広告などを通じて消費者との円滑なコミュニケーションを通じて彼らの信頼を得られるようになった。もはや小売ブランドの NB 宣言 (日経流通新聞, 2008 年 6 月 6 日付) というスローガンに違和感を覚える人も少なくなっている。小売企業は競合他社とは差別化できる独自の PB を通じて集客力と収益性の向上とともに (Ailawadi *et al.*, 2008), メーカーに対するバイイング・パワーも増大させることができるのである (Collins, 2002)。

この点を背景に、PB 普及の規定要因 (金, 2013a), 企業間の PB 浸透率の差異 (Dhar and Hoch, 1997), 企業ブランドとブランドミックスの関係 (Martenson, 2007), 価格や品質などに関わる戦略の取り組みにおける PB と NB の比較検証 (Dawes and Nenycz-Thiel, 2013) などと、PB を素材にした研究が積極的に行われるようになった。そのなかでも、PB, あるいは PB 及び NB とストアロイヤルティの関係性に関する考察は、理論的・実践的研究の関心が高いと考えられる (Ailawadi *et al.*, 2008; González-Benito and Martos-Partal, 2011; Manzur *et al.*, 2011)。しかし、ストアロイヤルティにおける PB と NB の置づけと消費者の消費指向との関係は明確とは言えない。そのため本研究では、マーチャンダイジングにおける PB と NB の関係を解明する目的で、両ブランドがどのようにストアロイヤルティに影響を与えるのかを検証していく。そのうえ、両ブランドの戦略的ポジショニングを消費指向の視点から明らかにする。

ここでは、消費者の低価格と差別化といった消費指向にフォーカスする。その理由は、これらの 2 つの指向は、消費指向のなかでも代表的なものである。また、PB によって消費者が得られるメリットを考えた場合、低価格と差別化という側面は肝心な要素となるからである。したがって、本研究では消費者の低価格指向と差別化指向を取り上げ、PB と NB を選択する際

に消費者はどのような意識を持って消費行動を行っているのかを考察するものである。この考察を図式化したのが、図 1 である。

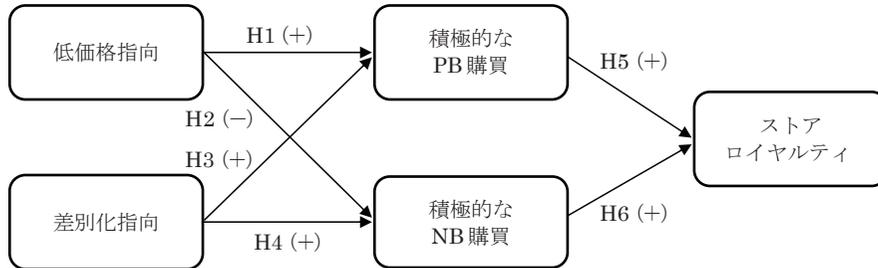


図 1. 研究モデル

したがって、本研究では、消費指向からみた PB と NB の商品ポジショニングと、ストアロイヤリティにおける PB と NB の商品ポジショニングという 2 つの観点に立ち入った分析が可能となる。前者が消費者の視点であり、実際消費者がどのように PB と NB を捉えて行動を行っているかについて実証的根拠が提示できる。他方で、後者は小売企業の視点である。小売企業のマーチャンダイジング戦略において、いかに PB と NB をミックスするべきなのかについて、前者の結果もふまえた示唆が提供できると考えられる。

### 第 3 章 研究仮説

前述したように図 1 の研究モデルは、ストアロイヤリティ、PB と NB への積極的な購買、消費指向（低価格と差別化）の 3 つの構成概念間の関係を考察するものである。下記では、各仮説の導出について述べたい。

低価格指向とは、消費者が商品を選ぶ際に、なるべく低価格の商品を探し求めようとする意識と行動を表す (Hsu and Lai, 2008)。この指向の下では、消費者は安い価格で商品を買うことが重要な意思決定要因となる。そのため、消費者は価格を最優先したうえで、ほかの商品との価格を比較する。すなわち、彼らは最も安い価格で商品を買うことに満足を感じるのである。

小売企業は PB の提供によって集客力の向上が期待できる。NB に比べ、PB は低価格で販売されていることが多く、一番お得な値段で商品を手に入れたい消費者、すなわち比較的所得が低い消費者層からの支持を得やすいという (Akabay and Jones, 2005)。この人々は低価格指向の強い消費者であるが故、彼らが商品を選ぶ際には、PB であろうか、NB であろうか、あるいはどこの企業が販売している商品かなどの要因はあまり考慮せずに、とにかく安さにこだわる傾向が強いといえる (Manzur et al., 2011)。

PB の販売シェアの拡大に伴い、小売企業の交渉力の向上など小売企業とメーカーの取引関係も一変している (Collins, 2002)。小売企業は、メーカーの販売政策や仕切り価格に縛られる

ことなく、自社の顧客層や競合店の動きなどを見極め、自由裁量で PB の価格を決めることができる。また、小売企業の店舗では、低価格の PB を拡大する一方で、NB については売れ筋の商品に限って陳列スペースを提供しようとしている (Amrouche and Zaccour, 2007)。必然的にブランド力の低い、あるいは小売企業と友好的関係が築かれていないメーカーの商品は陳列スペースの縮小を強いられるようになるだろう。

一方で、小売企業との低価格競争の下で、価格に敏感な消費者を失わないため、商品の値引きなどの販売促進を積極的にとる大手メーカーも少なくない。一般的に、NB と比べ、PB の値段が 2 ～ 3 割程度安いと言われている。NB の価格は工場出荷後、流通過程を経るごとに上乗せされる物流費や拡販費などの流通費用部分と広告・宣伝費を吸収するため、必然的に高価格になりやすいのである (日経流通新聞, 2008 年 6 月 6 日付)。

このような NB の価格引下げは、一時的には消費を刺激して売上を伸ばすことは可能であろう。ただし、価格に対する過剰な販売促進は、消費者の価格指向を増幅させ、消費者の内的参照価格の基準を変動させる可能性がある (Dawes and Nenycz-Thiel, 2013)。具体的に言うと、特売を頻繁にやっている状況では、少々の価格引き下げでは消費者は反応しないととも、より強い刺激が求められるようになる。消費者の内的参照価格が非常に低価格の水準で形成されると、下げた価格を引き上げることは困難になる。もし、値下げ価格から本来の価格へ戻すことができたとしても、低価格を追求する消費者には目をそらされる恐れがある。この状況では、売上高と利益などの企業成果が負のスパイラルに陥る可能性がある (Dawes and Nenycz-Thiel, 2013)。以上の推理に基づき、以下の仮説が導出された。

仮説 1：消費者の低価格指向は積極的な PB 購買と正の因果関係がある。

仮説 2：消費者の低価格指向は積極的な NB 購買と負の因果関係がある。

差別化指向とは、消費者が商品を選ぶ際に、他店では買うことができない差別化された商品を重視する意識と行動のことである (Tian and McKenzie, 2001)。この指向を持つ消費者は、珍しくて独創性のある商品を提供する店舗によく足を運び、そこでの買い物を楽しむ傾向がある (Lynn and Harris, 1997; Swink and Hegarty, 1998; Tian and McKenzie, 2001)。

商品の機能や品質など商品差別化に関わる能力は、メーカーの固有な領域と言っても過言ではない。メーカーは市場変化に迅速に合わせた新商品開発や既存商品の改良、またこれら活動に伴う様々実験を繰り返して行える資源があるからである。また、CM などの広告・宣伝といった消費者とのコミュニケーションを通じて商品のブランド力を管理することもできる。このようにしてメーカーは商品の品質や機能に関する差別化のみならず、その商品から連想できるイメージの差別化を促しながら、消費者の心の中に NB の差別的ポジショニングを植え付けていくことが可能である。

一方、メーカー側が提供する商品にそれほど差異がない場合、商品の販売価格が消費者にとって重要な購買意思決定要因となる。この状況の下では小売企業は、市場での価格競争を展開せざるを得ない(高嶋, 2012)。また、価格競争が過剰になると、長期的には利益を圧迫するものになる。このような競争状況から脱却し、競合他社と差別化を図るために、小売企業は優れたブランド力をもつ NB を積極的に取り扱おうとする。さらに、最近ではメーカーとの共同マーチャンダイジングを行い、自社限定の商品開発及び販売促進にも乗り出すのである(Takashima and Kim, 2015)。

PB は低価格であるとともに、自社限定の独自商品でもある。PB が消費者にとって好印象をもつものになれば、差別化指向の消費者から支持されるようになる。たとえば、Boyle and Lathrop (2013) は、PLMA の調査報告書を参考にしながら、アメリカの消費者の 39% が他の人に PB を推奨するという点に着目した。つまり、彼らは PB の価値に対する消費者のポジティブな態度と PB の再購買率の間では有意な正の因果関係があることを指摘された。また、小売企業では差別化指向の消費者を広げるため、サプライヤーとの協力的関係をベースとしたプレミアム PB などの商品差別化も推し進めている。さらに、金 (2014) の研究に基づくと、消費者は低価格よりも、品質良く独自性のある PB に対して、消費者としての価値を感じるという。以上を踏まえて、仮説 3 と 4 が導き出された。

仮説 3 : 消費者の差別化指向は積極的な PB 購買と正の因果関係がある。

仮説 4 : 消費者の差別化指向は積極的な NB 購買と正の因果関係がある。

消費者がある特定の店舗にこだわりをもって頻度よく通い続けることを、ストアロイヤルティと呼ぶ(金ほか, 2015; Pan and Zinkhan, 2006; Swoboda *et al.*, 2012)。彼らは買い物をする際には、お気に入りの店を第 1 選択として、買物をするを好む。また、知人にも良い口コミをすることも予想できる。

小売企業の成長とストアロイヤルティの関係は不可分的である。なぜならば、ストアロイヤルティの構築が小売企業の収益性や成長と正の因果関係にあるからであろう。Manzur *et al.* (2011) の研究によると、ストアロイヤルティの高い消費者はその店舗で販売する PB と NB に対して好意的な態度をもっており、これらのブランドに対する高い購買意欲を示すことが分かる。特定の店舗を信頼する常連客はよく利用するブランドを探すだけでなく、NB メーカーの新商品やその店舗に限って提供される PB の使用も試みると推測できる。

これに対し、本研究では Mnazur *et al.* (2011) が設定した因果関係の反対である、PB と NB を積極的に購買する消費者行動がストアロイヤルティに与える影響を調べることにしたい。消費者が特定の店舗が提供する PB と NB それぞれに魅力を覚えるとすれば、PB と NB に対するブランドのこだわりが高まり、積極的な購買を行う。そして、この PB と NB への積

極的な購買態度はストアロイヤルティを高めると考える。

小売企業がストアロイヤルティを構築するうえでは、商品、価格、小売店舗の立地、店舗雰囲気、顧客サービスなどの要因、あるいはこれらの組み合わせがカギとなる (Ailawadi and Keller, 2004; 岡山・高橋, 2013; Pan and Zinkhan, 2006; Puligadda *et al.*, 2012)。このなかでも、消費者が小売企業に求める最も重要な要因が魅力的な商品の豊かさであり、この点こそが小売企業ならではの競争優位であろう (金, 2012; 金ほか, 2015)。小売企業が提供する商品が消費者にとって魅力的なものになれば、彼らは満足する。そして、この満足の程度が高い消費者はその店にロイヤルティを持って通い続けると考えられる。小売企業の本業は商品販売であり、消費者にとって魅力的な商品がなければ、その店は小売業として意味がなくなるのである。

この理由で、小売企業がマーチャンダイジングを行う際に、片方の商品だけを取り扱うことは現実的に困難である (González-Benito and Martos-Partal, 2012)。Gázquez-Abada *et al.* (2015) は、PB 商品も合わせて販売する店舗と、NB 商品のみを販売する店舗を比較すると、前者の方が消費者のストアロイヤルティを操作しやすいと指摘している。なぜならば、消費者にとって魅力的なブランドは商品カテゴリー (Labeaga *et al.*, 2007) と消費者の特性 (Akbay and Jones, 2005) によって変わる可能性が高いからである。たとえば日本の消費者にとって惣菜やスイーツなどの商品は PB が優位に立つ一方で、酒類やカップ麺では NB が優勢、ケチャップや納豆などは両ブランドが同等な地位を築いている (日経流通新聞, 2013 年 6 月 12 日付)。

したがって、小売企業にとっては各店舗における消費者の特性や提供する商品カテゴリーの特性などにに基づき、両ブランドのバランスをとったブランドミックス戦略が重要となる (Martenson, 2007)。以上の議論から、PB と NB は相互排他的な選択の問題ではなく、店舗にとっては相互補完的なものになっていると考えられ、以下の 2 つの仮説が設定された。

仮説 5 : 積極的な PB 購買はストアロイヤルティと正の因果関係がある。

仮説 6 : 積極的な NB 購買はストアロイヤルティと正の因果関係がある。

## 第 4 章 研究方法

### 第 1 節 調査概要

本研究は前章で提示した研究モデルを検証するため、中国の消費者を対象とする質問紙調査を行った。その理由は次の 3 つである。第 1 に、中国における PB 市場はまだ浸透率が低く、PB は小売企業と消費者にとっては比較的新しい概念であると捉えられる。この理由で、小売業のマーチャンダイジング戦略の視点から中国市場を対象にする研究も少ない (Song, 2011)。第 2 に、欧米諸国のマーケティング理論から発見した見地を、ここ最近経済発展の速い中国の市場に適用し比較分析する必要性がある (李, 1993)。第 3 に、中国国内の企業のみならず世界優秀の小売業間の競争が著しく、そこで中国特有の消費文化がどのように働いてい

るのかという点も合わせて検討できる。

また、前述したように PB の成長や消費者の態度は商品カテゴリー別に異なる可能性がある (Labeaga *et al.*, 2007)。本研究では、消費者の PB に対する認識のばらつきを減らすことが望ましい。この理由から、食品を中心とした最寄品を主に取り扱うスーパーマーケットにおける消費者の購買状況に限定することにした。

質問紙調査は、2014 年 7～8 月の間で、経済や商業の発展が最も著しく、かつ消費文化をリードしているともいわれる北京と上海で行った (白, 2009; 斎藤ほか, 2011)。合計 380 名の消費者に質問票を配付し、そのうち 261 票の有効回答が得られた (回収率, 68.7%)。

回答者の属性については、以下のとおりである。まず、性別の構成は男女ほぼ同じである (男性 47.9%, 女性 46.0%, 無回答 6.1%)。次に、年齢をみると、20 代 (74 票, 28.4%), 50 代 (56 票, 21.5%), 40 代 (38 票, 14.8%) の順でサンプルが構成されている。また、スーパーマーケットに通う頻度では、週 1 回が 33% (86 票) を占めており、その次に週 3 回と週 2 回がそれぞれ 23.8% (62 票) と 20.7% (54 票) であった。教育水準を調べたところでは、大学卒業が過半数を超えており (140 票, 53.6%), その次に高校卒業の回答者の多かった (72 票, 27.6%)。最後に、年収では 5 万元 (調査当時, 約 83 万円) 以下が 66.3% (173 票) であり、1 ヶ月生活費 (家賃除く) は 1,000～3,000 元 (調査当時, 約 1 万 7 千～5 万円) が 64.0% (167 票) と多かった。

## 第 2 節 測定尺度

5 つの構成概念 (あるいは潜在変数) の質問項目は先行研究を基に作成しており、すべて 5 点尺度を用いて回答してもらった (表 1)。

まず、低価格指向である。この概念は消費者が商品を選ぶ際に、なるべく低価格の商品を重視する意識と行動を表すものである。Hsu and Lai (2008) を参考に 3 項目でとらえることにした。差別化指向は他店では買うことができない差別化された商品を重視する意識と行動であり、3 項目で回答してもらった (Lynn and Harris, 1997; Tian and McKenzie, 2001)。積極的な PB 購買とは消費者が NB よりも PB を繰り返して選ぶ購買への積極性を指す。これに対し、積極的な NB 購買は消費者が PB よりも NB を繰り返して選ぶ購買への積極性を意味する。これらの 2 つの概念は Manzur *et al.* (2011) と Miquel-Romero *et al.* (2014) を参考にそれぞれ 3 項目で測ることにした。最後に、ストアロイヤルティは、Manzur *et al.* (2011) と Puligadda *et al.* (2012) を参考に、特定の店舗に対してこだわりをもって頻度よく通う消費者の購買行動を表す 3 項目で回答してもらった。

そして、これらの 5 つの構成概念は単一の質問紙調査を通じて行ったことから、コモン・メソッド・バイアスを把握する必要性が生じる。このため、本研究では Harman's single-factor test を実施した (Podsakoff *et al.*, 2003)。主成分分析による (回転なしの) 探索的因子分析 (EFA)

表 1. 構成概念及び測定尺度

構成概念および質問項目	推定値 <sup>a</sup>	AVE	CR
低価格指向		.59	.81
商品の選択において、価格は最も重要な要因である。	.64		
商品を選ぶ前に、まずその価格を見る。	.75		
普段、最も安い価格で商品を買おうとしている。	.82		
差別化指向		.52	.77
一般的な商品より独創性のある商品を見つけようとする。	.68		
他の人よりも新商品及び新サービスを利用してみたい。	.74		
珍しくて差別化された商品を販売する店で買い物を楽しむ。	.71		
積極的な PB 購買		.61	.82
商品を選ぶ時、よく PB を買う。	.71		
PB にこだわりを持っている。	.80		
同じカテゴリーの商品とすれば、NB より PB をよく買う。	.67		
積極的な NB 購買		.60	.82
商品を選ぶ時、よく NB を買う。	.70		
NB にこだわりを持っている。	.71		
同じカテゴリーの商品とすれば、PB より NB をよく買う。	.66		
ストアロイヤルティ		.56	.79
お気に入りの店で買い物をしようと試みている。	.52		
いつも同じ店で買い物をすることを好む。	.69		
よく通う店で、できる限り買い物をする。	.84		

注) 1. <sup>a</sup>標準化された因子負荷量 (標準化係数) である。

では、5つの因子が抽出された。また、全体の分散のうち (67.83%)、第1因子の分散は 20.63% に留まった。したがって、コモン・メソッド・バイアスは問題とならないと判断した。

## 第5章 分析結果

### 第1節 測定尺度の妥当性

本研究では共分散構造分析 (SEM) の手法が採用され (Hair *et al.*, 2010)、まず、確認的因子分析 (CFA) を通じて測定モデルにおける測定尺度の妥当性を検証した。測定モデルは良好な適合度を示すことが確認された ( $\chi^2 (78) = 172.43, p < .05, GFI = .92, RMSEA = .07, CFI = .91, IFI = .91$ )。

収束妥当性では、Fornell and Larker (1981) が提案した手法に基づいて Average variance extracted (AVE) と Composite reliability (CR) を検討した。表 1 に基づくと、各潜在変数の AVE 値は 0.52 ~ 0.61、CR 値は 0.77 ~ 0.82 である。また、各観変数の標準化された因子負荷量も 0.5 を上回っており、それぞれは 0.1% の有意水準で有意であった。したがって、収束妥当性があると判断した。判別妥当性では、潜在変数の AVE と潜在変数間の相関を 2 乗した値を比較する手法を採用した。潜在変数間の相関を 2 乗した値の中で最高値は、(ストアロイヤルティと積極的な NB 購買間の) 0.11 であった (表 2)。以上の結果から、判別妥当性があることが確認できた。

表 2. 記述統計及び相関関係

	Mean	SD	X1	X2	X3	X4
X1 低価格指向	3.56	.75				
X2 差別化指向	3.13	.79	.01			
X3 積極的な PB 購買	2.94	.71	.29 <sup>a</sup>	.29 <sup>a</sup>		
X4 積極的な NB 購買	3.50	.63	.16	.05	.07	
X5 ストアロイヤルティ	3.44	.66	.24 <sup>a</sup>	.16 <sup>a</sup>	.23 <sup>a</sup>	.33 <sup>a</sup>

注) 1. <sup>a</sup> $p < .05$ .

## 第 2 節 仮説検証

仮説検証のための構造モデルは良好な適合度が確認された ( $\chi^2(81) = 177.44, p < .05, GFI = .92, RMSEA = .07, CFI = .91, IFI = .91$ )。また、その検証結果は表 3 のとおりである。

表 3. 仮説検証

仮説	仮説方向	標準化係数	結果
H1 低価格指向→積極的な PB 購買	+	.21***	支持
H2 低価格指向→積極的な NB 購買	-	.17**	棄却
H3 差別化指向→積極的な PB 購買	+	.30***	支持
H4 差別化指向→積極的な NB 購買	+	.04	棄却
H5 積極的な PB 購買→ストアロイヤルティ	+	.22***	支持
H6 積極的な NB 購買→ストアロイヤルティ	+	.27***	支持

注) 1. \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

まず、仮説 1 と仮説 2 では低価格指向と PB 及び NB の購買間 の関係を調べた。仮説 1 では低価格指向が積極的な PB 購買に正の影響を与えていることが確認された ( $\gamma = .21, p < .001$ )。仮説 2 においては、予想と反対に、低価格指向と積極的な NB 購買の正の因果関係が見られた ( $\gamma = .17, p < .01$ )。したがって、仮説 1 は支持され、仮説 2 は棄却された。

次に、仮説 3 と仮説 4 では差別化指向と PB 及び NB の購買間 の関係を捉えた。仮説 3 では、仮説どおりに、差別化指向は積極的な PB 購買に正の影響を与えていることが分かった ( $\gamma = .30, p < .001$ )。しかし、仮説 4 の差別化指向と積極的な NB 購買間 の関係は 5% の有意水準で有意ではなかった。以上の結果から、仮説 3 は支持され、仮説 4 は棄却された。

最後に、仮説 5 と仮説 6 では、PB 及び NB の購買行動がストアロイヤルティとどう結びついているのかを検証した。本研究の仮説と一致する形で積極的な PB 購買 ( $\beta = .22, p < .001$ ) と積極的な NB 購買 ( $\beta = .27, p < .001$ ) はストアロイヤルティの向上に正の影響を与えていることが確認された。したがって、仮説 5 と仮説 6 は支持された。

## 第 6 章 考察及び含意

### 第 1 節 理論的含意

本研究では、ストアロイヤルティと PB 及び NB との関係を考察するものである。また、消

費指向の視点を加えて考えることから、マーチャンダイジング活動における両ブランドの商品ポジショニングと役割に対し、次のような示唆が提供できる。

第 1 に、消費者にとって PB と NB は低価格の認識がある。分析結果に基づくと、低価格を追求する消費者は安売りを武器とする PB を積極的に購入すると同時に、PB に比べて価格の安くない NB も手に入れようとしているのである。

この種の先行研究の蓄積から考えると (Akabay and Jones, 2005; Manzur, *et al.*, 2011)、とくに低価格意識が強い消費者が NB にもこだわりをもって積極的に購買を行う点は、予想外の結果であった。それでは、なぜこのような現象が中国消費者の間で実際に起こっているのか。その理由は、王・楊 (2007) の研究によると、PB の価格設定において中国の小売企業は中価格戦略をとるのが多くみられることに起因すると推測できる。たとえば、カルフルの PB は相当売れているが、その価格は同じカテゴリーの商品に比べて決して最も安いものではない場合もある。すなわち、中国の小売業界では PB が必ず最安値で販売されるとは限らないことである。

さらに、一部の PB の低価格は消費者にとって確かに魅力的であるが、メーカーも PB の低価格を意識して NB の値段を下げたり、値引きをするなど価格調整を行っている。つまり、中国における NB メーカーは特売やおまけなどの価格の面での販売促進活動を積極的に行うことによって、顧客の視線を引きつけているといえる。たとえば、販売促進を行っている商品を 5 つ買うと、6 つ目が無料でもらえる、などである。商品の単価が変わらなくても、このようなおまけを提供する販売促進によって、消費者に安く買えたと感じさせ、購買意欲に刺激を与えるのである (刈ほか, 2012)。また、商品カテゴリーを問わず、A ブランドの商品であれば、まとめて購入した金額が一定金額を超えた場合に、商品券や景品などをよくもらえる。刈ほか (2012) は、特売の対象商品におまけとしての商品を良くマッチングすることができれば、消費者にとっての景品の使用価値が高まる。その結果、消費者の購買意欲も刺激されるという。

第 2 に、差別化を追求する消費者であるほど、PB を積極的に購買しており、NB の購買への影響は見られない。PB は自社限定の商品である。この特定の場でしか手に入らないという希少性は、PB の商品魅力度を高める 1 つの要素と考えられる。また、この分析結果は、PB の魅力は低価格だけではなく、差別化との両立可能性にあることを示唆する。

消費者にとって PB と言えば、安く提供できる商品というイメージが定着していたと思われる。しかし、本研究の結果では、消費者は PB に対して低価格と同時に、差別化の要素も求めていることが分かる。確かに、初期の PB は NB の低価格・低品質の代替品として登場した。しかし、小売企業の品質管理の改善によって、PB の品質や機能が NB に遜色がない水準まで引き上げられているとも言われる。また、消費者の多様なニーズに応えるため、プレミアム PB や健康や環境をコンセプトとした PB も次々に売り出されている。このことから、消費者によっては PB に対して小売ブランドとしてのポジティブな認識が芽生え、高く信頼を寄せて

いるのである (岡山, 2010)。

一方で, NB は差別化指向の消費者の購買決定に影響を与えていないという結果についても触れておきたい。差別化にこだわる消費者は他の商品と比べ, ユニークな特徴を持っている商品を手に入れようと試みる。しかし, どこにでも手に入れることができる NB ばかり並んでいる店舗には飽きる程度が早いのである (金, 2012)。このように商品に関する差異性が小さい場合には, 消費者にとって購買を決定づけるのは商品ではなく, 価格などの他の要因に移ることになるだろう。

第 3 に, ストアロイヤルティを考えるうえで, PB と NB は両方とも効果的である。ストアロイヤルティと PB 及び NB との関係において先行研究では, たとえば *Manzur et al.* (2011) などはストアロイヤルティが PB 及び NB 購買に与える正の因果関係を考察した。これに対し, 本研究では反対の因果関係である, PB 及び NB 購買がストアロイヤルティに及ぼすプラスの影響を検証することができた。なぜ, このような因果関係が成立するのかについては *Martenson* (2007) の研究が注目に値する。彼の研究発見によると, 小売業が消費者に目的の PB と NB を提供できれば, 消費者にとっての企業イメージが良くなる。また, この企業イメージは消費者の満足度を引き上げられることから, ストアロイヤルティの向上が期待されるのである。

## 第 2 節 実践的含意

本研究の分析結果が, 主に小売企業に対して実践的示唆を与える点も触れる必要がある。

第 1 に, 小売企業にとって PB と NB のブランドミックスは企業のストアロイヤルティに関わる戦略の重要な意思決定事項である。まず, 小売企業は NB の差別化に注意を払うべきである。消費者にとって認知度の高い定番の NB はともかく, テレビ広告で宣伝されている話題の新商品の導入, ほかの店舗では経験することができない地域限定の商品や海外からの輸入品などを積極的に取り揃えることが必要である。同時に, 低価格でありながら, 小売企業が独自性を持つ, ユニークな PB を開発することも重要とされる。自社独自の PB を持つ小売店舗は NB のみを扱う店舗より, 新規顧客の獲得が容易であり, そして顧客からの支持も高いと言える。

しかし, 中国において, 店舗で自社独自の PB を陳列して積極的に販売している小売企業はまだそれほど多くない。小売業の市場集中度が世界で高いと言われる欧米市場と比較すると, 中国における PB のマーケットシェアは極めて低いのが現状である。実際に多くの消費者が PB を購入しない原因は, 彼らが PB に対してあまり知っておらず, PB によっては低価格で品質も良いという魅力さを知らないためでもあるかもしれない。

したがって, 第 2 に, 消費者にとって PB の認知度を引き上げるために, どのように PB の

イメージを強化すべきかも合わせて検討する必要性がある。PB に対する認知度が低いゆえに、店舗内における販売促進や広告などのプロモーション手段にも工夫が必要である (Kacen *et al.*, 2012)。たとえば、店舗において目立つ場所で PB を展示したり、PB に関するインフォメーションを伝える目的で看板広告を設置したりすることが有効な方法であろう。またテレビ広告などで PB を訴求することも重要である。

それらの手段により、消費者に PB への購買欲望をかきたて、より多くの消費者に PB の価値を経験させることが必要である (金, 2013a)。このような消費者とのコミュニケーションは、集客力を向上させることに結びつく。また、当該ブランドへのロイヤルティを確立することによって店舗に足を運ぶ客が増加していくことが期待される。今後、消費者の多様なニーズにきめ細かく応えるために、PB の開発において価格面以外に関して、プレミアム PB の普及など新たな価値が体験できる多様性のある PB の開発がポイントとなると考えられる。

## 第 7 章 結論

本研究では、小売企業におけるストアロイヤルティを向上させるために、マーチャンダイジング戦略において PB と NB をどのように位置づけるのかという課題について、中国の消費者を対象とした質問紙調査・分析を行った。分析結果をまとめると、消費者にとって PB と NB は低価格の認識がある一方で、その理由について本研究では異なる解釈を提供することができた。また、PB の場合、低価格と同時に差別化された商品として意識が強い反面、NB に対する消費者の差別化意識は低いものと考えられる。そして、小売企業は PB と NB のそれぞれを通じてストアロイヤルティを高めることができるという結果が得られた。

本研究は、次のような今後の課題も抱えている。第 1 に、調査対象の一般化である。まず、本研究では主に最寄品に限定したが、商品特性によっては消費者の低価格指向や差別化指向が変わることも考えられる (Labeaga *et al.*, 2007)。なお、今回の分析結果は、PB 市場の浸透率が低く、なおかつ NB に対して好印象を抱くといわれる中国ならではの文化的要素に大きく影響を受ける可能性も否定できない。異なる市場での文化的特性が PB や NB に対してどのような影響を及ぼすのかについて国家間との比較分析も考えられる (Swoboda *et al.*, 2012)。

第 2 に、PB と NB の商品ポジショニングをよりきめ細かく分析する目的で、消費指向の細分化とその実証分析が課題となる。本研究では、消費指向のなかでも、低価格と差別化にフォーカスした。しかし、最近では消費者のニーズの多様化に伴い、バリュー、健康、安全、体験などといった様々な消費集団が形成されているのである (田村, 2006)。

第 3 に、差別化指向と NB との関係を考察することである。本研究では、差別化指向と NB 購買の間では有意な関係が見られなかった。この点については、前述したようにほかの商品カテゴリーを対象とした分析結果との比較が必要とされる。そのうえ、企業側の視点からみて、

売手と買手の間で生じる認識の不一致などの原因を解明する研究も望まれる。

第 4 に、PB が拡大していくなかで、NB メーカーの対応戦略に関する課題も考えられる。そのうえ、第 3 の課題と関連付けてメーカーが差別化を打ち出すためにどうすべきなのか、そして、その目的で小売企業とはどのような関係を築くべきなのかというテーマも興味深い。本研究で直接扱うことができなかつたため、これらの課題について、今後のさらなる研究展開が望まれる。

#### 参考文献

- Ailawadi, K.L. and Keller, K.L. (2004), "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities", *Journal of Retailing*, Vol.80 No.4, pp.331-342.
- Ailawadi, K.L., Pauwels, K. and Steenkamp, J.B.E. (2008), "Private-Label use and store loyalty", *Journal of Marketing*, Vol.76 No.2, pp.19-30.
- Akbay, C. and Jones, E. (2005), "Food consumption behavior of socioeconomic groups for private labels and national brands", *Food Quality and Preference*, Vol.16 No.7, pp.621-631.
- Amrouche, N. and Zaccour, G. (2007), "Shelf-space allocation of national and private brands", *European Journal of Operational Research*, Vol.180 No.2, pp.648-663.
- 白 金龍 (2009) 「中国における若年層消費者の広告意識と消費者行動：大学生に対する実態調査分析を中心に」『*Journal of East Asian Studies*』, 第 7 卷, 61-103 頁。
- Boyle, P.J. and Lathrop, E.S. (2013), "The value of private label brands to US consumers: an objective and subjective assessment", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.20 No.1, pp.80-86.
- Choi, S. and Fredj, K. (2013), "Price competition and store competition: store brands vs. national brand", *European Journal of Operational Research*, Vol.225 No.1, pp.166-178.
- Collins, A. (2002), "The determinants of retailers' margin related bargaining power: evidence from the Irish food manufacturing industry", *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol.12 No.2, pp.165-189.
- Dawes, J. and Nencyz-Thiel, M. (2013), "Analyzing the intensity of private label competition across retailers", *Journal of Business Research*, Vol.66 No.1, pp.60-66.
- Dhar, S.K. and Hoch, S.J. (1997), "Why store brand penetration varies by retailer", *Marketing Science*, Vol.16 No.3, pp.208-227.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18 No.1, pp.39-50.
- Gázquez-Abada, J.C., Martínez-López, F.J., Mondéjar-Jiménez, J.A., and Esteban-Millat, I. (2015), "Mixed assortments vs. store brand-only assortments: the impact of assortment composition and consumer characteristics on store loyalty", *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC (Spanish Journal of Research in Marketing)*, Vol.19 No.1, pp.24-45.
- González-Benito, Ó. and Martos-Partal, M. (2011), "Store brand and store loyalty: the moderating role of store brand positioning", *Marketing Letters*, Vol.22 No.3, pp.297-313.
- González-Benito, Ó. and Martos-Partal, M. (2012), "Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty", *Journal of Retailing*, Vol.88 No.2, pp.236-249.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis: A*

- Global Perspective*, 7th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Hsu, H-C. and Lai, C-S. (2008), "Examination of factors moderating the success of private label brands: a study of the packaged food market in China", *Journal of Food Products Marketing*, Vol.14 No.4, pp.1-20.
- Kacen, J.J., Hess, J.D. and Walker, D. (2012), "Spontaneous selection: the influence of product and retailing factors on consumer impulse purchases", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.19 No.6, pp.578-588.
- 金 昌柱 (2012) 「オーバーストア競争における小売企業の優位性①：スーパー選択と小売ミックス戦略」『季刊イズミヤ総研』, 第 90 号, 60-63 頁。
- 金 昌柱 (2013a) 「小売企業におけるマーチャングデザイン革新①：PB 商品の普及を促進する要因に関する考察」『季刊イズミヤ総研』, 第 94 号, 60-63 頁。
- 金 昌柱 (2013b) 「小売企業におけるマーチャングデザイン革新②：店舗イメージが店舗ロイヤルティと PB 購買意図に与える影響」『季刊イズミヤ総研』, 第 95 号, 64-67 頁。
- 金 昌柱 (2014) 「小売企業におけるマーチャングデザイン革新④：PB の価値がポジショニング戦略に与える影響」『季刊イズミヤ総研』, 第 97 号, 48-51 頁。
- Kim, C. and Takashima, K. (2014), "The impact of outcome-based control for retail buyers on organizational performance", *Australasian Marketing Journal*, Vol.22 No.2, pp.76-83.
- 金 昌柱 (2015) 「小売バイヤーの管理方法が交渉戦略及び小売成果に与える影響」『流通研究』, 第 17 巻第 4 号, 1-20 頁。
- 金 昌柱・白 貞壬・角谷嘉則 (2015) 「小売ミックスからみた中小小売企業の戦略ポジショニングの課題」『立命館経営学』, 第 54 巻第 1 号, 47-63 頁。
- Labeaga, J.M., Lado, N. and Martos, M. (2007), "Behavioural loyalty towards store brands", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.14 No.5, pp.347-356.
- 李 海峰 (1993) 「現代中国における消費者行動分析：北京市における消費実態調査を中心にして」『北海道大学経済学研究』, 第 42 巻第 4 号, 48-63 頁。
- 刘 红艳・李 爱梅・王 海忠・卫 海英 (2012) 「不同促销方式对产品购买决策的影响：基于解释水平理论视角的研究」(プロモーション活動における購買決定の影響：解釈レベル理論に基づく)『心理学報』, 第 44 巻第 8 号, 1110-1113 頁。
- Lynn, M. and Harris, J. (1997), "The desire for unique consumer products: a new individual differences scale", *Psychology & Marketing*, Vol.14 No.6, pp.601-616.
- Manzur, E., Olavarrieta, S., Hidalgo, P., Farias, P. and Uribe, R. (2011), "Store brand and national brand promotion attitudes antecedents", *Journal of Business Research*, Vol.64 No.3, pp.286-291.
- Martenson, R. (2007), "Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: a study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.35 No.7, pp.544-555.
- 日経流通新聞 (2008) 「小売りブランド「NB 宣言」、陳列棚の特等席占拠 (PB の衝撃)」『日経流通新聞』, 6 月 6 日, 1 頁。
- 日経流通新聞 (2013) 「PB, 総菜・スイーツで評価一品質向上, 購入「増やす」35% (消費分析)」『日経流通新聞』, 6 月 12 日, 2 頁。
- Miquel-Romero, M.J., Caplliure-Giner, E.M. and Adame-Sánchez, C. (2014), "Relationship marketing management: its importance in private label extension", *Journal of Business Research*, Vol.67 No.5, pp.667-672.
- 王 新新・杨 德锋 (2007) 「自由品牌与零售商竞争力研究」(自主ブランドによる小売企業競争力の研究)『哈尔滨商业大学学报—社会科学版』, 第 6 卷, 94-97 頁。
- 岡山武史 (2010) 「小売業における PB 戦略とストア・ロイヤルティ」『商経学叢』, 第 57 巻第 1 号, 239-258 頁。

- 岡山武史・高橋広行 (2013) 「小売企業のブランド構築とコミュニケーション：ネットスーパーへの拡張を求めて」『広告科学』, 第 58 号, 1-22 頁。
- Pan, Y. and Zinkhan, G.M. (2006), “Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective”, *Journal of Retailing*, Vol.82 No.3, pp.229-243.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. and Podsakoff, N.P. (2003), “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88 No.5, pp.879-903.
- Puligadda, S., Ross, W.T., Chen, J. and Howlett, E. (2012), “When loyalties clash purchase behavior when a preferred brand is stocked out: the tradeoff between brand and store loyalty”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.19 No.6, pp.570-577.
- 斎藤参郎・石橋健一・王 徳・梶井昌邦・中嶋貴昭・五十嵐寧史 (2011) 「中国・上海における消費者の買物行動特性—消費者行動ダイアリー調査にもとづく実証分析」『地域学研究』, 第 32 巻第 3 号, 211-236 頁。
- Song, W. (2011), “An empirical investigation of manufacturing Chinese private labels”, *Journal of Management & Marketing Research*, Vol.7, pp.1-12.
- Swink, M. and Hegarty, W.H. (1998), “Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.18 No.4, pp.374-396.
- Swoboda, B., Pennemann, K. and Taube, M. (2012), “The effect of perceived brand globalness and perceived brand localness in China: empirical evidence on western, Asian, and domestic retailers”, *Journal of International Marketing*, Vol.20 No.4, pp.72-95.
- 高嶋克義 (2012) 「小売市場における価格競争と差別化戦略」『国民経済雑誌』, 第 205 巻第 3 号, 1-13 頁。
- 高嶋克義 (2013) 「小売企業における革新的仕入行動の考察」『流通研究』, 第 15 巻第 1 号, 1-14 頁。
- Takashima, K. and Kim, C. (2015), “Determinants of merchandising proposals by vendors: influence of the recognition of transaction costs”, *Journal of Marketing Channels*, Vol.22 No.1, pp.42-51.
- 田村正紀 (2006) 『バリュー消費：欲張りな消費集団の行動原理』日本経済新聞社。
- Tian, K.T. and McKenzie, K. (2001), “The long-term predictive validity of the consumers’ need for uniqueness scale”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol.10 No.3, pp.171-193.