

論 説

小売ブランド研究に関する一考察

木 下 明 浩

目 次

1. はじめに—小売ブランドの概念と対象
2. 製品レベルの小売ブランド—プライベート・ブランドの形成
 - (1) PB 開発の動機と便益
 - (2) PB の成功要因
 - (3) PB のブランド・エクイティ
3. ストア・レベルの小売ブランド
 - (1) PB とストア・イメージ, ストア・ロイヤルティとの関係
 - (2) ストア・イメージの次元
 - (3) 小売業者のブランド・アーキテクチャ
4. 小売事業レベルの小売ブランディング
5. 結びに—小売ブランドの総合的理解

1. はじめに—小売ブランドの概念と対象

小売業のブランドについての研究がプライベート・ブランド (PB) を中心として蓄積されてきている。矢作編著 (2014) は、「流通業の視点からの PB 開発論」(382 頁) の枠組みを超えて、「NB と PB が競い合い, なおかつ共存するブランド間競争の展開を, メーカー, 流通双方の経営戦略的観点から論じ」(20 頁) ており, 今後の研究方向を示唆している。

本論文は, 製品, ストア, 小売事業, 小売企業に関する小売ブランディングの先行研究をレビューして, その概念的な理解を整理し, 小売ブランディング研究の意義を探る。小売ブランディング (Retail Branding) は, プライベート・ラベル (Private Label) という製品レベルから, ストア・レベル, そして小売企業レベルへとその範囲を広げており, 小売に関する包括的なブランディング概念である (Burt and Davies (2010))。本論文は, 小売事業のブランディングを, 製品, ストア, 小売事業, 小売企業という重層的な関係性においてとらえなければならないことを主張するものである。さらに, 先行研究を踏まえ, 小売事業のブランディングは, 供給業者 (製造業者) との垂直的な関係, 差別化として表れる小売競合との垂直的な関係, 顧客との関係において生成することを示す。

英語文献においては, 小売業者の所有する製品ブランド, すなわち小売製品ブランド (“The Retail Product Brand”) のことを, “Private Brand”, “Store Brand”, “Retail Brand”, “Private Label Brand” という用語で表現している (Burt and Davies (2010), p.865)。“Retail Brand” という用語は, 包括的でありながら, 製品の議論をすることにしばしばなっている。研究の時

期や小売企業を選択によって、“Retail Brand”の意味するところが同じではなく、比較できない (Burt and Davies (2010), p.866)。

本論文で「小売ブランディング」(“Retail Branding”)を用いる場合には、製品・ストア・小売事業・小売企業にかかわるブランディングとして包括的な概念として用いる。「小売ブランド」という用語について、本論文では、プライベート・ブランドを意味するのではなく、「小売事業ブランド」(田村 (2001), 269 頁)、すなわち「特定の小売事業を全体としてブランド化すること」(田村 (2001), 270 頁)を意味するものとする¹⁾。そのうえで、製品レベルの PB から、ストアとしてのブランド、小売事業としてのブランド、さらに小売の特定事業を越えた小売企業ブランドをも包含する意味で包括的な概念として小売ブランドという用語を理解する。ただし、なるべく誤解を避けるために、小売事業を全体としてブランド化することを示すために、「小売事業ブランド」あるいは「小売事業のブランディング」という用語もあわせて用いる。

本論文において留意する点は、第 1 に小売ブランドの中に PB を位置づけることである。PB とは、製造業者ブランドに対して小売業者が排他的に所有し利用するブランドであり、PB とストア・イメージ、PB とストア・ロイヤルティ (態度ないしは購買行動において特定のストアに執着する程度) との関係性を先行研究において見ていく。本論文では、多くの製品カテゴリーにおける PB の展開がストア・イメージおよび行動面のストア・ロイヤルティを高める、その意味では PB が小売事業ブランドを構築していくことに着目する。ただし、ストア・イメージが PB イメージを高めることにも留意する。

第 2 に、小売ブランドは、製品レベルにおいて小売業者独自のブランドを展開するプライベート・ブランドから、ストア・レベルのブランド、そして小売事業レベルのブランドと重層的な構造を有する。本論文は、小売ブランドを小売事業のブランディングとして包括的にとらえる。そのことで小売事業としての戦略をブランドの議論の中に入れることができる。

第 3 に、小売ブランドを包括的な概念として考察することの意義は、小売事業戦略をブランド構築の議論に組み込むことだけにとどまるのではなく、顧客関係、組織内関係、組織間関係を通じて実現される小売事業システム (矢作 (2011)) が小売事業ブランド差別化の基盤となっていることが示唆されている点にある。

製造業者のブランド・マネジメントが、製品ブランド、複数の製品カテゴリーにまたがるマスター・ブランド、コーポレート・ブランドと階層をなしているように、小売業者のブランド・マネジメントも、プライベート・ブランド (PB)、ナショナル・ブランド (NB)、ジェネリックスという製品レベル、ストア・レベル、小売事業レベルと階層をなしている。小売のブラン

1) Wileman and Jary (1997), p.17 によれば、『小売ブランド』について言及するとき、ストア・ブランドまたは店の看板を指すのであり、単にプライベート・ラベル製品を指すのではない。プライベート・ラベルの浸透は、強力な小売ブランドの特性を示すものであるが、普遍的あるいは必然的な特性ではない」としている。

ド構築と維持は、そのすべての層にわたっている。

以下では、PBに示される製品レベルの小売ブランド、ストア・レベルの小売ブランド、小売事業ブランドについて先行研究の見解を整理する。小売ブランドの3つの層の関係、ブランドと小売事業システムとの関係について留意し、先行研究の成果を取り上げていく。

2. 製品レベルの小売ブランドープライベート・ブランドの形成

今日製品にはブランドがつけられているのが一般的である。小売で取り扱われる商品には、特定製造業者のブランドであることを示すナショナル・ブランド、ブランドが事実上認知されていないジェネリック製品 (Generic Product) に加えて、特定小売業者 (グループ) のもとで排他的に販売されるプライベート・ブランド (Private Brand, 以下PB) がある。日本ではPBが使われるが、欧米では Private Label (以下PLと略記する)、Own Brand (オウン・ブランド)、ないしは Store Brand (ストア・ブランド) という用語が用いられる²⁾。

プライベート・ブランド研究において、根本 (1995) は、AMA の 1990 年版の定義をふまえ、「ブランドを所有・管理する主体を区分する軸」と「ブランドの展開エリアの広さを識別する軸」により、PBとNBを検討する枠組みを提示している (5頁)。根本 (1995) は、「上位のチェーン・ストアが全国的あるいはそれに準ずる規模の店舗網を構築する」ようになり、地場的、地域的なPBが全国的なレベルになってきていること (10頁)、「流通業によるPB開発の矛先が、寡占市場の商品に本格的に向けられるようになってきた」こと (12頁)、そして「プライベート・ブランドは、…ミニマム・ロットがかなり大きく、加工度も相対的に高い上、生産段階の集中度が高い寡占市場を明確にターゲットとする傾向をみせている」こと (13頁) をと指摘し、PBが日本においても大きな影響を持ち始めていることを示している。

ヨーロッパにおいては日本以上にPBが浸透しており、小売業者のブランドが、ヨーロッパの15カ国で全製品の少なくとも30% (販売数量ベース) を占めている³⁾。なお、Laaksonen, H. and Reynolds, J. (1994) は、ヨーロッパにおけるオウン・ブランド (Own Brand) の歴史発展

2) Private Label は以下のように定義される。1. (製品開発上の定義) 製造業者ではなく製品の再販売業者によって所有されるブランド。まれな場合には再販売業者が製造業者でもある。用語はしばしば、(1) 広告されたブランド対広告されないブランド (PLはしばしば広告されない)、(2) 全国ブランド対、地域ブランド対、地方ブランド (PLは通常全国的であるよりも狭い) という区別に基づいていた。こういった区別は、大規模小売および卸売組織 (たとえばシアーズ、クローガー、K マート、エース) によってあいまいなものになった。彼らはPBを広告し、全国的そして国際的に販売している。2. (小売上の定義) 製品の製造業者ではなく、通常小売業者によって製品のマーケティングに用いられる、あるいは製品に付着しているブランドの名前またはラベルの名前である。American Marketing Association, *Dictionary*, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>, July 13, 2015. 同じく Store Brand は「小売業者によって所有されるプライベート・ブランド」と定義されている。

3) Nielsen data compiled for PLMA's 2014 International Private Label Yearbook, (<http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>), July 15, 2015.

について、第 1 段階：ノーブランド戦略、第 2 段階：主要な NB に対する低価格戦略、第 3 段階：主要な NB への模倣戦略、第 4 段階：付加価値戦略という整理を行っている。

本論文は、小売ブランドを検討する際、PB の考察から始める。主要な小売業者が PB にますます取り組むようになってきている現実があり、そのような現実に対応して、PB に関する先行研究が蓄積されているからである。以下では PB の動機および便益、PB の成功要因、PB のブランド・エクイティについて先行研究に従い検討する。

(1) PB 開発の動機と便益

PB の研究において、小売業者による PB 開発の動機は何か、また PB は小売業者にとってどのような便益を有するかが問われる。Ailawadi and Keller (2004) は、小売業者がプライベート・ラベルを提供する動機について先行研究をふまえ、①小売業者にとっての高い粗利、②小売業者の製造業者に対する交渉上の梃子、③ Private Label Brand (PLB) の提供は小売業者に対する顧客のロイヤルティを生むということの 3 点を示している (p.336)。

Hyman et al. (2010) は、Private Label Brand (PLB) および National Brand のキーワードを用いて、Business Source Premier のデータベースで、1990 年以後の英語論文を調べている。彼らは、PLB のもたらす便益について、小売業者視点、製造業者視点、製造業者と小売業者の両視点から整理している。小売業者の便益としては、製品カテゴリー内の利益全体の増加、NB と比較した PLB の粗利益の増加、NB 製造業者に対する交渉力の増大、限界的な NB と取引するよりも低いリスク、競争相手チェーンとの差別化、ストア・ロイヤルティの開拓を列挙している (p.370, pp.376-377)。

Ailawadi et al. (2004)、Hyman et al. (2010) を踏まえると、小売業者が PB に取り組む動機および便益は、①小売業者の粗利確保、②小売業者の製造業者に対する交渉力の確保、③競合との品揃え上の差別化を通じて消費者のストア・ロイヤルティを確保することとまとめられる。

Hyman et al. (2010) によれば、PB を生産する製造業者の便益は、① PB 生産が製造業者の収益を増やすこと、② NB 価格を引き上げる便法、③ PB が製造業者間競争を引き下げることにある (p.377)。PB による製造業者と小売業者双方の便益については、①ある製品カテゴリーに対する消費者の支出を増やす、② NB と PB 双方の利益と市場シェアを高める、③価格を切り口とした消費者の市場細分化を進める点を列挙している (pp.377-378)。このように、製造業者視点、特定製造業者と特定小売業者の全体視点からも PB のもたらす便益が整理されている。PB がなぜ選択されるかは、単に小売業者の戦略からのみではなく、製造業者の戦略の視点からも考察しなければならない。

大野 (2010) は、PB 開発の理論研究と歴史研究を通じて、PB 開発のきっかけを、「寡占的

製造企業との販売価格を巡る衝突」「景気後退期における消費者の低価格志向的な購買行動」「地域市場における小売店舗間の競争関係」に求め、PB 開発の目的を、「製造業者に対する価格設定権の奪取」「顧客の低価格志向への対応と小売業者の粗利益確保」「顧客吸引（集客）のための戦略商品開発」として抽出している。消費者に選ばれる PB を開発する小売業者の発想として、NB 商品では実現しない品質と小売価格のミックスとしてとらえ、そのような PB 開発の課題として、PB の生産相手の開拓と選定、在庫リスクの管理、小売業者の資金繰り問題の管理が具体的に検討されている（以上、173-182 頁）。このように、PB は、製造業者と競合小売業者との関係性を管理し、商品在庫および資金をコントロールしつつ、消費者に選択してもらうためのマーケティングである。

(2) PB の成功要因

Hyman et. al. (2010), p.378 によれば、PB の成功要因としては、PB における品質の高さが PB のディスカウント価格よりも重要である。高品質の PB は、ストア・イメージを高める、そしてストア・ロイヤルティと店舗のスウィッチング・コストを高め、かつては NB に忠実であった価格に敏感でない消費者を惹きつけ PB の市場シェアを高め、高収益を生み出す。

PB が成功する要因は、高品質の PB という品質関連要因、NB と PB との大きな価格上の相違という価格関連要因、製品カテゴリーにおける多様性などの製品カテゴリー関連要因、小売企業関連要因、消費者関連要因が示される (Hyman et. al. (2010), pp.378-381)。小売企業関連要因としては、① NB と類似のポジショニング戦略、② 多くの地域店舗での PB 販売、③ 多様な製品カテゴリーでの PB 販売、④ PB と NB との間の最適なバランス、⑤ 積極的なストア・イメージと楽しい店舗の雰囲気、⑥ 小売業者と PB についての消費者の快楽的・機能的な信念が一致していること、⑦ PB 生産を周辺的な製造業者ではなく NB 製造業者に委ねることなどが挙げられる (pp.379-380)。そして消費者関連要因としては、① 多くの低所得世帯、② 価格-品質関連性を否定する多くの顧客、③ PB を好む多くの消費者、④ 価格意識が強く割引を好む多くの顧客、⑤ 店舗忠誠度の高い顧客が多いことが列挙されている (pp.380-381)。このように、PB の成功要因は、PB の品質、価格、製品カテゴリー、製造業者、消費者との関係においてとらえなければならない。

(3) PB のブランド・エクイティ

綿貫・川村 (2015) は、先行研究をふまえ、PB のブランド・エクイティが購買意図に与える影響過程とその構造を、ブランド連想、知覚品質、知覚価格、購買意図の 4 要素によりモデル化し、実証研究を行っている。調査対象は、セブンプレミアム、トップバリュの購入経験者である首都圏の女性 (25-54 歳) で、低関与の製品カテゴリーである食料品、日用品につい

て質問している。その結果、ブランド連想は知覚価格、知覚品質、購買意図に対して正の影響を与えること、知覚価格は購買意図に対して影響を与えないこと、知覚品質は購買意図に対して正の影響を与えることという仮説が支持され、PBは機能的な選好要因ばかりではなく情緒的な選好要因によっても購買意図が形成されることを示しており、PBのブランド・エクイティ構造を明らかにしている。

小売業者のPB開発動機、PB開発における小売業者の便益、製造業者の便益、小売業者と製造業者両者の便益、PBの成功要因、PBのブランド・エクイティは、製造業者ブランド、競合小売業者、消費者との取引関係や競合関係の中に位置づけられる。しかし、小売業者と製造業者との取引関係は、PBとNBとの取引関係の全体を考慮に入れなければならない。すなわちNBとPBの品揃えミックスを考慮しなければならない。矢作(2014)は、NBとPBが競争関係にありながら、共存するメーカーと小売業者との協調関係を、小売業者の視点ばかりではなくメーカーの視点をも交えて考察しており、この点は特筆すべきである。

消費者との関係性も特定のPBとの関係ではなく品揃えとして小売業者は消費者と向き合い、小売としてのブランドを提案している。他の小売業者との競争も特定のPBだけに焦点が当てられるのではなく、品揃えの競争のなかで小売のブランド・イメージが顧客に形成される。製造業者、競争業者、消費者との関係性からみた小売事業ブランドの形成は、PBに限定されるのではなく、NBとPBを含めた品揃えなどストアの多様な次元においてなされるのであり、小売ブランドは、それぞれ独自の小売事業システムを背景にして形成されるのである。次節以後で、ストア次元、小売事業レベルにおいて小売ブランドが検討される。

3. ストア・レベルの小売ブランド

ストアによって表現されるブランド、ブランドとしてのストアは、同一カテゴリーおよび異種カテゴリーにおける品揃え、価格とプロモーション、ロケーション、ストアの外観・内装・レイアウト、販売サービスなどを要素として含んでいる。顧客がストア・ロイヤルティをもつストアとしてのブランドをどう構築していくのかという課題に小売業者は直面する。

まずは、PBとストア・イメージ、ストア・ロイヤルティとの関係に着目する。積極的なストア・イメージが特定のストアに購買行動面で執着するロイヤルティに結びつく⁴⁾。

次に、ストア・レベルの小売ブランディングの対象となる領域を顧客の視点から示す「ストア・イメージの次元」に関するAilawadi et al. (2004)の整理を確認する。そして、NBと

4) 顧客のブランド・エクイティの源泉は、ブランド認知とポジティブなブランド・イメージであることを想定している。Keller (1998), pp.50-53. 邦訳 83-87 頁。

PBの品揃えとしてブランド・アーキテクチャをとらえる Grunert et al. (2006) の見解、ブランドとしてのストアが、たんに小売業者の提案する要素を示すものにとどまるのではなく、顧客が家を出てから小売の場を経験し店を出るまでの顧客側のプロセスであることを含むブランド・アーキテクチャを提示する Esbjerg and Bech-Larsen (2009) の見解をたどり、小売業におけるブランドがどのような内容を含むものとなっているのかを理解する。

(1) PB とストア・イメージ、ストア・ロイヤルティとの関係

消費者は複数の競合する店舗の中から店舗選択を行い購買するがゆえに、小売業者は競合店舗と差別化し消費者の購買を引き出すためには、顧客のストア・ロイヤルティを構築していかなければならない。

ストア・ロイヤルティは、必ずしも PB を必要とはしない。ストア・ロイヤルティは品揃え上 NB に依存しても成り立ちうる。Wileman and Jary (1997), p.17 によれば、「プライベート・ラベルの高い浸透度は、大部分の強力な小売ブランドの特徴をなすものではあるが、普遍的あるいは必然的な特性ではない」のである。歴史的には、スーパーマーケットが、名前の知られた NB の大量陳列とセルフ・サービス方式により独立食料品店から顧客を奪っていき、特定スーパーマーケットの店舗への支持を獲得したことを想起するとわかる。スーパーマーケット業態の登場において見られるように、ストア・ロイヤルティないしストア・イメージは、NB の品揃えと低価格訴求により創造していくことも歴史において見出される。

しかし、消費者は、商品購買にあたりまずは店舗を選択する。一般的な食品を想定すると、店舗選択の基準が特定製造業者のブランドに置かれていることというのではなくて、Kumar and Steenkamp (2007) によれば、アメリカの消費者が重視する点は、製造業者ブランドのロイヤルティからストア・ロイヤルティに移ってきている。消費者が PB を受け入れるようになり、よく知られた製造業者ブランドに対するロイヤルティが低下している。ますます消費者は、個別の小売業者に忠誠を示すようになってきた (pp.13-14)。この点を踏まえると、ストア・ロイヤルティをどう作っていき、顧客にどう自分のストアを選んでもらうかは、小売業の重大な関心事であり、そのような視点から小売業者はブランドとしてのストアを構築・維持していく。

プライベート・ラベル (PL) とストア・ロイヤルティとの関連性において、Ailawadi and Keller (2004) は、PL が小売業者ブランドの構築を助けることを指摘している (p.336)。Steenkamp and Dekimpe (1997) によれば、ストア・ロイヤルティを育ててきた消費者にとって、広範囲の製品カテゴリーにまたがって一貫して高品質のストア・ラベルが存在するならば、それは購買経験を大いに促しうる (p.919)。しかし、Ailawadi and Keller (2004) によれば、PL 利用とストア・ロイヤルティとの関係性は、はっきりとはせず混じり合ったものとなって

おり、両者の関係性の因果関係の向きは証明されていない。PL が店舗に対する消費者ロイヤルティを高めるかどうか定かではないのである (以上, p.336)。

Vahie and Paswan (2006) は、ブランド・イメージとブランド・エクイティとの間の直接的な結びつきを前提にして、「ストア・イメージ」が「プライベート・ラベルのブランド・イメージ」(PL イメージと記載する) にどのような影響を及ぼすのかを調べている。さらに、NB の存在が PLB イメージに及ぼす影響も調べている (p.68)。20 歳代のジェネレーション Y に属する回答者から半構造化された質問紙を用いて調査し、百貨店で売られているアパレルに焦点を当てている。Keller (1993) によって示されたブランド・イメージの感性次元と品質次元に依拠し、PLB イメージの感性次元と品質次元をとらえている。ストア・イメージの次元は、先行研究をふまえ、従業員サービス、製品品質、製品選択、雰囲気、便宜性、価格・価値の 6 つの次元としている。

調査の結果、ストア・イメージの次元のうち雰囲気と製品品質は、PLB イメージの品質次元に正の影響を及ぼすが、NB とストア・イメージの一致は、PLB イメージの品質次元に負の影響を及ぼすこと、対照的に、ストア・イメージの次元のうち製品品質、便宜性、価格・価値、および NB と PLB との一致は、PLB イメージの感性次元に正の影響を及ぼすが、NB とストア・イメージの一致は、PLB イメージの感性次元に負の影響を及ぼすことを明らかにしている。その結果をふまえ、実務的なインプリケーションとして、PLB のイメージを高めるために、ストアは、ストアの品質次元に焦点を当てて改善すること、NB とストアのイメージが一致している場合 PLB イメージの品質および感性次元に負の影響を及ぼすので、店舗で販売する NB と PLB のイメージが一致するように努力すべきであることを指摘している。

Ailawadi et al. (2008) は、家庭の PL シェア (チェーンが PL 製品を提供するカテゴリーにおいてそのチェーンへの家庭の全支出額の中に占める PL の支出額の割合) と家庭の買物行動で測定したストア・ロイヤルティとの間の関係性の経済モデルを提起する。PL シェアは、シェア・オブ・ウォレット (Share of Wallet, スーパーマーケットの取り扱う製品への全支出額に占める特定チェーンへの支出割合)、購入アイテム数シェア、買い物出向頻度シェアという 3 つの尺度すべてに有意な影響を及ぼすことを得た。また、この行動ベースのロイヤルティは、PL シェアに有意な影響を及ぼす。

Ailawadi et al. (2008) は、オランダの有力食品小売チェーン 2 社について、消費者パネルデータ (元のパネル数は 4000 以上) を用いている。1 社は「サービス重視」のポジションをとっているオランダ最大級の食品小売チェーン (Albert Heijn) であり、もう 1 社は「価値重視」のポジションをとる最大級の食品小売チェーン (C1000) である。

特定チェーン店舗における PL シェアが高い家庭ほど当該チェーン店舗への支出割合が高まり、逆に当該チェーン店舗への支出割合が高いほど PL シェアが高まる。ただし、サービス重

視のチェーン（Albert Heijn）での購買については、おおむね PL シェアが 40% を超える家庭は、価格節約および PL 一般に忠実であり、特定チェーンの PL に対してロイヤルティを持っているとは言えないことも示している。具体的には、当該チェーンでの PL 購買金額シェアが 60% よりも高い家庭は他チェーンでの購買も PL シェアが高くなり、品質の意識やブランド・ロイヤルティも、PL シェアが 60% 以下の家庭よりも低くなる⁵⁾。

Burt and Davies (2010) は、Ailawadi and Keller (2004) をふまえ、小売ブランドは製品ブランドよりもより多面的であること、小売業者ブランドと小売イメージとの結びつきを指摘している。PB は、小売業者の提供するブランド・ポートフォリオの 1 つの重要な部分に迫りやられており、顧客の抱く小売業者イメージは小売ブランド・エクイティの基礎であることを見ている（以上、p.868）。Burt and Davies (2010) は、小売ブランドの概念化が製品からストアを含むものへと広がっていったが、ストア・イメージが製品ブランドに影響を及ぼすとする研究者がいる一方、製品ブランドはストア・イメージに影響を及ぼすと主張する研究者もいると指摘する。（以上、p.869）。

Kremer and Viot (2012) は、ストア・ブランド（プライベート・ラベル、日本では PB のことを指す、以後 PB）が小売業者ブランド構築において果たす役割を明らかにし、PB と小売業者ブランドとの間でイメージの移転が起こることを示している。筆者は、小売業者ないしはストアが PB の知覚において果たす役割を問うのではなく、小売業者のエクイティを構築する上で PB の果たす役割を包括的に理解することが必要であるとする（p.529）。具体的には、PB イメージの価格次元（低価格とお値打ち）、供給次元（高品質、多様な製品、訴求力のあるパッケージング）、価値次元（持続的な開発、環境配慮、顧客の関心、顧客に寄り添うこと、便宜性）がそれぞれ小売業者ブランド・イメージの価格次元、供給次元（高品質、多様な製品、楽しい店舗）、価値次元に移転するか、PB イメージの価格次元、供給次元、価値次元が小売業者ロイヤルティをもたらすかについて、3 つの主要なフランス小売業者の顧客（有効回答 322）に調査した。その結果、PB イメージの小売業者ブランド・イメージへの移転は、価格次元と価値次元について仮説が証明された。魅力的な PB の供給が小売業者ブランド・イメージに有意な効果をもたらさなかったのは、ヨーロッパにおける PB のポジショニングが、NB に対しては PB の価格が安い、PB の製品品質は目立ったものではないからであると解釈している（p.539）。また、PB イメージが小売業者ロイヤルティを高める点については、供給次元のみ有意であった。製品供給が顧客に魅力的であれば、顧客は小売業者にロイヤルティを抱く、製品品質と多様な製品供給が消費者に小売業者ロイヤルティを持たせる上での入り口となると筆者は結果より解釈している（p.539）。

5) 矢作編著 (2014) は、PB のストア・ロイヤルティ効果とその限界を示す素材として、Ailawadi et al. (2008) を紹介している (122-123 頁)。

Koschate-Fischer et al. (2014) は、プライベート・ラベル (PB) ブランド・シェア・ストア・ロイヤルティのリンクを強める 4 つのモデレーティング要素の役割を調査した⁶⁾。①顧客の価格志向的な行動が高いほど、②製品カテゴリーの特性としてコモディティ化の程度が低いほど、③製品カテゴリーへの関与が高いほど、④小売業者の価格のポジショニングが低いほど、顧客の PL シェアがストア・ロイヤルティに及ぼす効果が強いことをデータより明らかにしている (p.79)。

さらに、4 つのモデレーター (価格指向型行動を取る顧客特性、コモディティ化の程度、製品カテゴリー関与、小売業者の価格ポジショニング) のうち、価格指向型行動が高いとき、PL シェアとストア・ロイヤルティの結びつきがもっとも高くなる。PL は、低価格志向の消費者が総支出額を減らす目的にかなうものであり、PL への積極的な態度をもたらし、PL シェアとストア・ロイヤルティの結びつきを強める。顧客の PL シェアが高いと、小売業者の PL への親しみが強まり、顧客の店舗変更のスイッチング・コストが高まって、PL シェアとストア・ロイヤルティのリンクが強まる (p.79)。

この論文では、価格志向型行動のストア・ロイヤルティに及ぼすネガティブな主効果を見出しているが、このような消費者はストア・ロイヤルティが全体としては低いことを示している。しかし、価格指向型行動をとる消費者が特定の小売業者から高いシェアの PL を購入するとき、彼らはたしかにストア・ロイヤルティになることを示している (p.79)。

以上、PB イメージとストア・イメージとの関係、行動レベルで見た PB シェアとストア・ロイヤルティの関係をとらえた。とりわけ、特定チェーン店舗における PL シェアの高い家庭ほど当該チェーン店舗への支出割合が高まること (Ailwadi et al. (2008))、PL の製品品質と多様な製品供給に関する顧客イメージが消費者のストア・ロイヤルティにつながるという結果 (Kremer and Viot (2012))、価格志向型行動が高いとき PL シェアとストア・ロイヤルティの結びつきが最も高くなるという結果 (Koschate-Fischer et al. (2014)) を見ると、PL の強化とそれに伴う PL に対する顧客イメージの向上は、購買行動レベルで見たストア・ロイヤルティを高めていると総じて言えよう。

(2) ストア・イメージの次元

ブランドとしてのストアは多様な要素を有するものであり、ストアとしてのブランド・エクイティの基礎であるストア・イメージがどのようにとらえられているのか、その次元を先行研究において見ていく。その上で、小売業のブランド・アーキテクチャの議論では、ストアの

6) Koschate-Fischer et al. (2014) において、PL シェアとは、顧客の買い物バスケットにおける PL の価値シェアのことであり、ストア・ロイヤルティとは、一連の店舗群の中のあるストアにかかわり、意思決定単位によって通時的に表明されたバイアスのかかった行動レベルの反応である。ストア・ロイヤルティは、ある特定の店舗に対するシェア・オブ・ウォレット (金額シェア) によって示される (p.71)。

諸要素をどのようにとらえているのかを考察する。

ストア・イメージについて、Ailawadi and Keller (2004) は、消費者の頭にある小売業者のイメージは、ブランド・エクイティの基礎であるものとし、5つの次元、すなわち、アクセス、店舗の雰囲気、価格とプロモーション、店舗内でのさまざまな製品・サービスの品揃え、カテゴリー内の品揃えとして整理している (pp.333-335)。その内容は以下の5点である。

第1に、店舗のロケーションと店舗までの距離を示すアクセスは、オンライン小売業の台頭を踏まえると、店舗選択基準として相対的に中心的なものではなくなった。しかし総買い物コストを消費者が評価するうえで、アクセスは重要な構成要素の1つである。第2に、デザイン・照明・レイアウトなどの物理的特徴、音楽や香りといった環境上の特徴、顧客タイプや従業員の接客・親しみやすさといった社会的特徴などを示す店舗の雰囲気である。この店舗の雰囲気は、他の次元の店舗イメージの消費者知覚に影響を及ぼす。なお、Baker et al. (2002) によれば、①ストア・デザイン、②ストアの従業員、③音楽に、ストア環境を分類している。第3に、平均的な価格水準、価格バリエーション、価格設定形態、価格プロモーションの頻度と割引率などの価格政策も、ストア・イメージを構成する。第4に、1つの店舗で提供されるさまざまな製品・サービスの幅は、消費者の店舗イメージに影響を及ぼす。非計画購買が全購買の重要な割合を占めるようになると、それは広範な品揃えをする小売業者に優位性をもたらす。第5に、カテゴリー内の品揃えは、店舗イメージ、店舗選択、店舗満足に影響を及ぼす。ただし、SKUの多さがよりよい店舗イメージに直結するわけではない。

このようなストア・イメージは、顧客視点から捉えられたものであり、企業にとって望ましい顧客のストア・イメージはブランド・エクイティの源泉である。小売企業にとって望ましいストア・イメージは、自然に形成されるものではなく、小売業者が小売事業システムを創出するプロセスに依存している。しかし、それは小売企業が必ずしもストア・イメージをコントロールできることを意味しない。

ストア・イメージの要素である店舗の雰囲気にかかわり、Kotler (1974) はマーケティング・ツールとして“*Atmospherics*”という用語を提示し、「買い手におけるある種の効果を生み出す空間の意識的な設計」(p.50)として記述している。具体的に言えば、「*Atmospherics* は買い手の購買確率の高める個別の感情的な買い手の努力を生み出す購買環境をデザインする努力である」とし、魅力的な店舗空間のデザインが小売の提供するプロダクトの不可欠な一部として位置づけている。顧客の視点から捉えると、魅力的な店舗環境は、ストア・イメージの一部を構成する。

同じく、店舗の雰囲気にかかわって、Bitner (1992) は、物理的環境がサービスに関する顧客の最終的な満足に影響を及ぼすこと、そして物理的環境は従業員満足、生産性、動機に影響を及ぼしうること、すなわち構築されたサービス環境がサービス組織において消費者と顧客に

影響を及ぼしうることを、“*Servicescape*”という概念でとらえた。サービス環境においてそれが行動するのか(消費者ないしは従業員)、サービス環境の物理的な複雑性(単純か複雑か)によって、サービス組織の類型化を行った。サービス環境が単純な場合には、顧客のみがサービス環境において行動するセルフ・サービス、従業員のみが行うリモート・サービスでは顧客と従業員との相互作用が必要ない。顧客と従業員がかかわりあうサービスにおいても、ドライ・クリーニングやホット・ドッグ・スタンドのように定型化された単純なサービスがある。サービスが複雑な場合には、サービス環境の注意深いマネジメントが求められる(以上、pp.57-59)。小売業者が小売サービスの物理的環境を小売サービスの類型(セルフ・サービスか、顧客と従業員の双方向的なサービスか、従業員のみが行うサービスか)に即してどう実現していくかは、顧客のストア・イメージに大きな影響を与える。

ストア・イメージがアクセス、店舗の物理的・社会的な特徴・雰囲気、価格とプロモーション、多様な製品・サービスの品揃え、製品カテゴリー内の品揃えという多様な次元を有しており、その総体としてストア・イメージが作られ、ブランド・エクイティの基礎となる(Ailawadi and Keller (2004))。

(3) 小売業者のブランド・アーキテクチャ

小売業者のブランディングをブランド・アーキテクチャという概念を用いて展開する議論が展開されている⁷⁾。それぞれ論者によりその意味するところが異なる。Grunert et al. (2006)とEsbjerg and Bech-Larsen (2009)の議論をたどり、小売ブランディングの理解を深める。

Grunert et al. (2006)は、小売業者のブランド・アーキテクチャを、小売業者によってブランド化された製品(PB)、製造業者ブランド(NB)、ブランド化されていない製品(ジェネリックス製品)の品揃えとして理解し、食料品小売業者のブランド・アーキテクチャに対する消費者選好および店舗選択について、599名のデンマーク人からサンプルをとり、仮定された新店舗を用いてコンジョイント分析を行っている。消費者選好を決める4つの要因として、(1)製品に表示された小売業者ブランドの可視性、(2)小売業者によってブランド化された製品の品質、(3)店舗の全体的な価格水準、(4)品揃えにおける小売製品ブランドの浸透を取り上げ、それぞれの重要度を調査している(以上、pp.600-601)。

調査の結果、消費者は、①低価格であること、②製造業者の製品ブランド(NB)が支配的であること、③小売業者の製品ブランド(PB)が製造業者ブランド(NB)と品質面で同等であること、④小売業者の名称を用いたブランドがよく用いられていることを好む。そして顧客のセグメントとしては、低価格を好むセグメントと、4つの次元(価格水準、PBの品質、PB

7) 岡山(2011)は、小売企業のブランド・アーキテクチャの議論を紹介し、小売企業のブランド要素の体系化や、小売業態の発展とブランド要素との関係を明らかにすることが課題となることを指摘している。

とNBのミックス、PBの見えやすさ）が等しく重要であるセグメントを析出することができた（以上、pp.601-603）。

Grunert et al. (2006) では、小売業者のブランド・アーキテクチャをNBとPBの品揃えミックスとしてとらえ、NBとPBの価格比較と品質比較、小売業者ブランドとしてのわかりやすさ（小売業者ブランドを用いたブランド名）を含めて、小売のブランディングを考察している。

Esbjerg and Bech-Larsen (2009) は、食品小売業のブランド・アーキテクチャの領域を、素材的な面と表象的な面、製品ブランドと小売業者プロセス・ブランド（企業ブランド）の視点から論じている（図表1）。氏は、アーキテクチャを「人間活動にとって素材の領域および表象の領域を設定する目的で構造、形態、機能を統合したもの」（p.416）と定義する。これに倣って言えば、小売店舗および、そのサービスと品揃えは、消費者活動を促し、消費者活動および解釈にとっての素材的かつ表象的な領域を創造するものと見なしうる（p.416）。

Esbjerg and Bech-Larsen (2009) の整理によれば、ブランド・アーキテクチャの概念は主として製造業者にかかわったブランディングの文献において用いられ、2つの異なる意味が支配的であるとす。1つの見解は、製造業者のブランド・アーキテクチャ（Manufacturer Brand Architecture, 以下ではMBA）を企業のブランド・ポートフォリオの現時点の構造としてとらえる。Aaker and Joachimstahler (2002) のブランド・アーキテクチャに関する定義は、「ブランドの役割とブランド間の関係性、そしてさまざまな製品－市場ブランド・コンテキストを特定化するブランド・ポートフォリオの組織構造」（p.134）であり、この見解を例示している。もう1つの見解は、ブランド・アーキテクチャを現在のブランド・ポートフォリオをもたらずプロセスとして定義するものである。その際、ブランド・ストラクチャという用語は、ブランドの現時点のポートフォリオを記述するために用いられる。Douglas et al. (2001) は、ブランド・ストラクチャ（Brand Structure）という用語を用いて、「国々、諸事業、製品－諸市場にまたがる個別企業の現行ブランド群」（p.99）について言及している。両方の見解は、MBAの内部的なマネジメント視点とその表現を示すものであり、それは必ずしも個々の顧客が市場で出会うものに対応していない（p.414）。

Esbjerg and Bech-Larsen (2009) は、ブランド・アーキテクチャの既存の概念化について、アーキテクチャのメタファを十分に活用していないと批判し、小売業者ブランド・アーキテクチャの概念をより精緻なものにすることを提案している（p.415）。アーキテクチャのメタファはしばしば製造業と比較して小売業においてより大きな潜在的な可能性が示される。小売業者はしばしば多様なサービスとともにさまざまなブランドを販売するので、小売業者のブランド・アーキテクチャは製造業者のものより複雑である。小売業フォーマットの開発は、物理的建築物のデザインを含み、さらに製造業者と比較して、ブランド・アーキテクチャを

つくるために用いられる諸要素 (製品およびブランド) を結びつける自由を有していると主張する (以上, p.415)。

Esbjerg and Bech-Larsen (2009) によれば, 「小売業者は, 小売空間の素材面の実践, 形態, 意味を定義することによって, 消費者が物理的な店舗に参加することについてのある種のルールを固め, 消費者に対するパワーを行使する」 (p.417) ことを認めつつも, 「小売店舗の伝達する意味は消費者の解釈プロセスが入るがゆえに必ずしも小売業者の意図したものではない」 (p.417) として, 消費者は小売空間の構築に能動的な役割を果たすことをとらえている。

そのうえで, 「小売業者のブランディングは, 小売業者の製品ブランドとブランドそのものとしての小売チェーンないしは小売店舗にかかわる」ものととらえる。(p.417)。小売製品ブランドとは, 小売業者の名前のもとで販売される製品に関連したものである。小売業者の製品ブランドと製造業者ブランドの組み合わせが小売ブランド・アーキテクチャの1つの重要な側面である。この点は, Grunert et al. (2006) がすでに指摘している。

これに対し, 小売プロセス・ブランドは目に見えない。それはサービス・ブランドであり, ブランド化された経験として記述することができる。それは企業ブランドに対応する (Burt and Sparks (2002)) ものであり, 「顧客が家を出てから店を出るまでに経験するプロセスが潜在的なブランドである」⁸⁾。小売企業のプロセス・ブランドの目標は, 小売業者と利害関係者 (顧客と従業員を含む) とのさまざまな関係性を通じて意味と価値を創造することにある。そして, 「小売のプロセス・ブランドと製品ブランドは, 有形の機能的な属性と無形の表象的な意味のどちらも有する」 (以上, p.417)。

以上をふまえ, Esbjerg and Bech-Larsen (2009) は, 小売業者ブランド・アーキテクチャが素材的な側面 / 表象的な側面, そして小売業者プロセス・ブランド / 製品ブランドという2つの次元, 4つの領域をもつことを提唱している (資料1)。

小売業者プロセス・ブランドの素材的な面は, 顧客のアクセスにとって便利であるような店舗ロケーション, 小売店舗の建物, 店舗レイアウト・内装・調度類, 財・サービスの品揃え, 小売業者ブランド・製造業者ブランド・ジェネリック製品の相対的な比重, 小売空間配置と商品陳列, 視覚・臭覚・聴覚・触覚次元, 混雑度を上げることができる。ここで言うプロセスとは, 消費者が家を出てから店を出るまでに経験するプロセスのことである。

このプロセスは, 小売業者が全面的に決めるものとは言えない。たとえば, 消費者の選択した小売店舗では, 品揃えの幅と深さが小売店により決められれば, 消費者は短期的にはその中からしか選択できないが, 消費者は選択を通じて店舗の品揃えに対して影響力を行使する

8) Davies (1992), pp.31-32. Davies (1992) は, 「買い物に際して, 人々は必ずしもお金のやりとりをせずに時間を交換する」 (p.31), 「『ブランド化された経験』は小売ブランド概念にとっての適切な記述である」 (p.31) と述べており, 「プロセス・ブランドあるいは経験ブランドという概念」 (p.32) を示し, この概念を用いて小売ブランドを構築していくことを提案している。

(p.418)。

プロセス・ブランドの表象的、意味的な面は、店舗レイアウト、価格戦略、店舗名、スローガン、ロゴ、カラー、従業員、他の顧客によって表現される。消費者は、小売業者自身の提供した意味を受動的に受け取る存在ではなく、消費者は能動的に意味の構築に加わっている (p.419)。したがって、小売業者は、顧客が小売設計の解釈を自ら進めていく余地を残しておくべきである (p.420)。

資料1 小売業者ブランド・アーキテクチャのドメイン

| | 小売業者プロセス・ブランド (企業ブランド) | 製品ブランド |
|-------|--|---|
| 素材的な面 | ロケーション 小売店舗 (建物) 店舗レイアウト・内装・調度 品揃え (財とサービス) 小売業者ブランド, 製造業者ブランド, ジェネリック製品の相対的な重要性 空間配置・陳列 視覚・臭覚・聴覚・触覚の次元 混雑度 | 製品品質 (小売業者ブランド, 製造業者 ブランド, ジェネリクス) パッケージング 視覚・臭覚・聴覚・触覚・味覚の次元 |
| 表象的な面 | 店舗レイアウト 価格戦略 (EDLP, HILO) 店舗名 スローガン ロゴ カラー 従業員 他の顧客 | 製品ブランド名 (小売業者ブランド, 製造業者ブランド, ジェネリック製品) 小売業者ブランドの範囲 価格 スローガン ロゴ カラー |

出所: Esbjerg L. and Bech-Larsen T. (2009), p.418.

製品ブランドの素材的な面は、小売業者ブランド・製造業者ブランド・ジェネリック製品の品質、パッケージング、視覚・臭覚・聴覚・触覚・味覚の次元で表現される。店舗環境が商品品質や価値の知覚に影響を及ぼすが、同時に製品品質が店舗環境の知覚に影響を及ぼすことにも留意しなければならない (p.420)。製品ブランドの記号的な面については、製品ブランド名 (小売業者ブランド, 製造業者ブランド, ジェネリック製品), 小売業者ブランドの範囲, 価格, スローガン, ロゴ, カラーにて表現される。

消費者の (食料品の) 店舗に対する選好 (態度) は、NB と PB の品揃えミックスにより形成されることが明らかにされ (Grunert et al. (2006)), PB とストア・ロイヤルティとの関係という枠組みを越えた議論がされた。さらに、Esbjerg and Bech-Larsen (2009) では、消費者が家を出て買い物をして店を出るまでのプロセスの視点から小売が提供する要素を製品ブランドとプロセス・ブランドに整理し、それぞれについて素材的な面と表象的な面について考察している。小売におけるブランドが、製品レベルからストアにて提供されるあらゆる要素を含むものとなった。

4. 小売事業レベルの小売ブランディング

田村 (2001) は、「小売事業ブランド化とは、特定の小売事業を全体としてブランド化すること」(270 頁) と述べている。本論文でもこの意味で、小売ブランドを理解する。なお小売企業は、しばしば複数の小売事業を有しており、それぞれの小売事業は独自のブランドを構築している。たとえば、2015 年 10 月現在、株式会社セブン & アイ・ホールディングスは、コンビニエンスストア事業として「セブン-イレブン」、スーパーストア事業として「イトーヨーカドー」「ヨークベニマル」、百貨店事業として「そごう」「西武」を有している。1つの資本関係の下に包摂された小売企業全体としての小売企業のブランディングの次元と、「セブン-イレブン」や「イトーヨーカドー」など 1つの小売事業のブランディングの次元がある⁹⁾。

Wileman and Jary (1997) は、強力なブランドが小売業において確立することができる (p.33) とし、小売ブランド差別化の基盤について述べている。具体的には以下の 6 点である。

1. 強力で高品質のストア・ブランド開発への投資。
2. サプライチェーンとサプライヤーとの関係性への投資。
3. マス・マーケティングによるブランド差別化。
4. 顧客の買い物構想を理解する能力、絞り込んだ顧客にマーケティング投資をしてロイヤリティを構築する能力など、直接的な顧客との関係性構築。
5. 品揃え、プライシング、製品品質、プロモーション、店内サービスなど、長期的なブランドポジショニングとブランド価値向上に留意し、短期的視野の売上・利益志向への圧力に打ち勝つこと。
6. 組織構成員すべてに行き渡った組織文化。

以上のように、小売業のブランド構築の基盤は、サプライ・チェーン・マネジメント、顧客マネジメント、マーケティング・ミックスの統合、組織文化、マス・マーケティングなど幅広い要素を含んでいる。

田村 (2001) は、小売事業ブランドをマーケティング・モードによる取引特性に位置づけた (資料 2)。田村 (2001) によれば、「マーケティング・モードは、工業化にともなう市場問題を解決するために、まず近代生産者によって導入された。しかし、消費社会の成熟につれて、

9) ストアと直接結びついている小売事業のブランディングが本稿では焦点となっている。「セブンプレミアム」という株式会社セブン & アイ・ホールディングスのプライベート商品は、資本グループ内の複数の小売事業で展開されるなど、1つの小売事業ブランドとしては分析できないような状況、またある小売事業で購買した商品を他の小売事業の店舗で入手するなど複数の小売事業の協働行為としての小売ブランドが生成している事態などがあり、1つの小売事業ブランドというとらえ方の限界が出てきているが、本稿ではこの点は直接取り扱わない。

マーケティング・モードを採用する小売商が登場する。この代表例は、小売事業ブランド化を狙う小売商である」（272頁）。資料2に示唆されているように、「小売商のマーケティング・モードでは、その取引対象は小売事業ブランドであり、…それは差別化された品揃え、店舗雰囲気、サービスなど、消費者とその小売事業の出会いの場を構成するすべての要素を含んでいる」（273頁）。そして「ブランド化される範囲は、生産者の場合には商品の知覚品質であるが、小売商の場合には消費者との出会いの場を構成するあらゆる要素に及ぶ」（273頁）とし、小売ブランドの範囲の広さに言及している。この点は、先に述べた Wileman and Jary (1997) における小売ブランド差別化の基盤を引き継いでいる。

資料2 マーケティング・モードによる取引特性

| | 生産者 | 流通企業 | 共通の特徴 |
|------|----------|----------|------------------|
| 取引相手 | 最終顧客 | 原始供給者 | マイクロ流通フロー全体による整序 |
| 取引対象 | ブランド商品 | 事業ブランド | ブランドによる個別市場形成 |
| 取引様式 | 販売経路の組織化 | 調達経路の組織化 | 専用経路での関係型取引 |

出所：田村〔2001〕272頁。

Burt, S. and Sparks, L. (2002) は、コーポレート・ブランディング、小売事業、国際化の相互作用について取り扱っている。彼らの基本認識は、小売業者にとってのコーポレート・ブランディングの諸問題は小売オペレーションの性質から生じるのであり、顧客が店舗で経験するもの、さらには小売企業そのものが、ブランドであるというものである。したがって、コーポレート・ブランディングを製品ベースのみから生じるとするのは誤った理解である。

企業ブランドの議論は、小売業において理論的に必ずしも議論されてはいない。Burt, S. and Sparks, L. (2002) によれば、小売業そのものは、店舗、製品、コーポレート・ロイヤルティの独特な混合物としての性質を有している (p.197)。小売業者は、活動及びサービスの束を提供しようとするが、その際、小売業者は戦略的なビジョンを内部的な文化および外部的なイメージと結びつける¹⁰⁾。「付加価値のついた」製品ブランドが登場する前にコーポレート・ブランドの開発が本質的に重要であるとしている (p.199)。小売業者は従業員を頼って、店舗レベルで事業にとって必要なアイデンティティと価値を描く。多様な小売の状況、フォーマット、そして規模からなっている数百の店舗において小売事業のアイデンティティと価値を小売業者は伝えなければならない (p.201)。

Burt and Davies (2010) は、小売ブランディングの領域における既存の研究テーマをレ

10) Burt, S. and Sparks, L. (2002), p.199. Hatch and Schultz (2001) は、①トップ・マネジメントのビジョン、②組織の価値観・行動・姿勢、および③顧客・株主・マスメディア・一般大衆などあらゆるステークホルダーを含めた外部世界の会社に対して抱くイメージをまとめるものとしてコーポレート・ブランドをとらえている。

ビューし、小売における「ブランディング」の概念化を示している。学術研究の最初の焦点は、ストア・ブランドの研究を通じた製品視点に基づいたものであった。当初の狭い視野から研究が進化し、より広範な視野に移りながら、小売業のブランドはストアと組織の視野を含むようになった。すなわち、製品からストア、組織視点のブランド概念へと小売ブランディングは進化した (p.865)。小売ブランディングの研究を議論する際、出発点は小売製品ブランドであり、そこからより包括的な小売ブランディングの検討を行い、ストアおよび組織としての小売業者に踏み込んでいる (pp.865-866)。

小売業におけるブランド概念の発展は、コーポレート・ブランディングの領域に導いていく (Burt and Davies (2010), p.870)。Martenson (2007) は、ストアの「コーポレート・イメージ」の中に「ブランドとしてのストア」、「ストア・ブランド」(筆者注:プライベート・ブランド)、「製造業者ブランド」を含めるアプローチを取るべきであると主張する (p.552)。Martenson (2007) によれば、「ブランドとしてのストア」、すなわち小売業者が自分の小売事業をどのように果たすのかが、ストアがストア・ブランド (PB) を提供することよりもずっと重要であることを示している (p.552)。小売業者は小売事業をうまく行うことが求められており、消費者にとっての効率的な販路と同時に楽しく魅力的な店舗環境を作らなければならない (p.551)。

Burt and Davies (2010) は、小売業におけるブランディングの研究は、製品レベルから店舗レベルを経由して企業レベルに進化したと結論づける。ブランディングは包括的な視点から探索されるべきであり、小売ブランディングのこれら「レベル」間の内的関連性は、小売研究にとっての将来の焦点を提示するものとしている。小売業がますます機能としてよりもプロセスとして概念的に考察されるようになると、さまざまな関係性や行動、価値の獲得はどのようなビジネスモデルにとっても重要となる (pp.871-872)。

Mathews-Lefebvre and Dubois (2013) は、De Chernatony (2009) などの先行研究を参考にして、小売ブランディングの定義を、「小売業者ブランドの購買者あるいは利用者にとってユニークで望ましい経験を約束する諸価値の束を作るための組織的なプロセス」(p.385) とした。小売業者ブランドで意味している内容は、プライベート・ラベルないしはストア・ブランドである (p.384)。氏は、現状のブランディング問題を説明する歴史的な背景の 1 つとして、短期の財務的な目標に焦点を当てた製品中心の文化を挙げている。自身のブランドを運営する上でヨーロッパの小売業者が指摘した主要な優位性は、競争力やイメージよりもマージンと価格であるという結果が出ている。ブランディングと顧客の期待を戦略的な長期目標に含めるならば、小売業者がブランドをより良く認識し管理することができ、ロイヤルティと顧客価値を高めることができる。それゆえ、製造業者とのマーケティング上の協働を通じて小売業者ブランドを作っていくことが求められていると述べて (p.387)、小売ブランディングの方向性を示している。

Mathews-Lefebvre and Dubois (2013) は、小売業者にとっての経営上のインプリケーションとして、①新ブランド創造、②既存のブランド・マネジメントおよび「ブランドの資源化」の2点を指摘している。1つめの新ブランド創造に関しては、ブランドの現実のコンセプトを固有のブランド・ビジョン、ポジショニング、ターゲティング戦略で設計することが、自分自身の資源あるいは、製造業者や顧客との協働を通じてなされうることが示されている。2つめの既存のブランド・マネジメントに関しては、ブランドの概念を有形および無形の諸要素で「育てる」ことで、小売業者は長期にわたって自分自身のラベルを強化し、あらゆる参加者（顧客、小売業者自身、他の利害関係者）がより多くの価値を生み出すことができるとする (p.388)。

Mathews-Lefebvre and Dubois (2013) の小売業者ブランドは、田村 (2001) の「小売事業ブランド化」に示すような小売事業のあらゆる要素を用いて小売事業そのものをブランド化することというものと同じではなく、製品ブランドを中心に置いているものの、戦略的な新ブランド創造と既存ブランドの価値創造が、製造業者や顧客との協働を通じて組織的な活動として行われる点を問題にしている。

小売事業のブランド化は、Wileman and Jary (1997) の小売ブランド差別化の基盤 (p.33) に典型的に示されるように、ブランドへの投資を含めたマーケティング・ミックスへの投資を通じて、供給業者（製造業者）との垂直的な関係、競合と差別化する水平的な関係、組織のビジョンと文化、顧客との関係を通じてブランドを構築していくプロセスである。

5. 結びに—小売ブランディングの総合的理解

まず、先行研究のレビューを踏まえて、小売の包括的なブランドの概念を示しておこう。Wileman and Jary (1997) は、『小売ブランド』について言及するとき、「ストア・ブランドまたは店の看板を指すのであり、単にプライベート・ラベル製品を指すのではない」(p.17) という理解を示し、小売ブランドを製品レベルの狭い理解としないことを明示した。田村 (2001) も、「小売事業ブランド化とは、特定の小売事業を全体としてブランド化すること」(270頁) と指摘し、小売事業のブランド化を示した。また、Burt and Davies (2010) も、小売ブランディングは製品視点の狭い視野からストアと組織の視野を含むようになったと主張する。

小売ブランドは、単にプライベート・ブランドを意味するのではなく、小売事業を全体としてブランド化することを中核的な概念とし、議論の焦点に応じて、コーポレート・ブランド、ストアとしてのブランド、PB を内容的に含むものである。課題となるのは、Mitchell (1999) が指摘するように、真に価値を付け加えるものは、組織の生産的な能力を市場ニーズと結びつける全体のプロセスであって、孤立した構成要素ではない、組織の能力を市場ニーズと結びつけるブランディングのプロセスを探索することが求められる (pp.29-30)。

このように理解すると、品揃えの幅と深さ、NB の調達と PB の開発・調達、商品供給システム、ストア・ロケーション、ストアの外観とレイアウト・内装、価格とプロモーション、小売サービス、顧客関係構築などあらゆる小売事業システムの要素を小売事業者が動員することのなかで、そして小売事業者と供給業者や顧客との社会的関係性において、小売ブランドが生成していくものととらえられる。組織能力を市場ニーズに結びつけるブランディングのプロセス (Mitchell (1999)) は、小売事業にあっては、矢作 (2011) に示される小売事業システムの分析枠組み (19 頁) の土台のもとで企画・実行・管理される。小売ブランディングは、具体的な小売事業システムと切り離されては存在しない。小売ブランディングは、小売事業全体のブランド化としてとらえるべきことが示される。

第 2 に、ストア・イメージ、ストア・ロイヤルティと、NB と PB の品揃えとの関係性である。小売ブランドは、NB と PB の品揃えとともに形成される。百貨店ブランドのイメージは、しばしば店で取り揃えられている NB によって形成されるが、専門店チェーンおよび食品スーパーのイメージはしばしば、その小売事業に独自の PB によって形成される。「プライベート・ラベルの高い浸透度は、大部分の強力な小売ブランドの特徴をなすものではあるが、普遍的あるいは必然的な特性ではない」(Wileman and Jary (1997), p.17) ことは、NB を中心に取り扱う小売事業者が存在することをとってみても明らかである。

とはいえ、大部分の強力な小売事業者は、傾向的に PB の比重を高めており、小売ブランドの強化は PB の強化を伴う。その意味では、小売ブランドの議論において PB を推進する要因とその効果について研究に焦点が当てられてきたとも言える。競合に打ち勝つ小売ブランドを創造するには、商品力を高めることが求められ、そのためには単なる NB の品揃えではない独自商品としての PB の強化が求められる。競合する小売事業者との差別化を進める小売業のブランドは、独自商品である PB の開拓と品揃えにおける比重の高まりによって進展したといえる。

Jacoby and Mazursky (1984) は、(製品)ブランドと小売業者イメージが関連するとき、より望ましいイメージを持たれている側は相手から逆の影響を受ける、そしてより望ましくないイメージを持つ側は自分のイメージが相手方からの影響を受けて高められると結論づけている。ブランドとしてのストアは、NB・PB という製品ブランドの品揃えと相互に支えあう関係にある。NB・PB という製品ブランドの品揃えの変化がストア・イメージ、ストア・ロイヤルティを変えていく点の歴史的検証がなされるべきである。

第 3 に、小売事業ブランドとしてとらえることの意義である。小売ブランドをストア・レベルで捉えるとき、その焦点は、ストア・イメージの次元、すなわち、アクセス、店舗の雰囲気 (デザイン・照明・レイアウト、音楽や香り、従業員の接客や顧客タイプ)、価格とプロモーション、店舗内でのさまざまな製品・サービスの品揃え、カテゴリー内の品揃え (Ailawadi and Keller

(2004)に当たることとなる。ブランドを小売事業レベルでとらえることで、小売ブランド差別化の基盤となる商品調達、商品供給、取引先との関係性、内部組織が、小売ブランドとどのような関係性をもっているのかに研究の焦点が当てられることになる。

加えて、Esbjerg and Bech-Larsen (2009)が指摘するように、消費者は、小売業者自身の提供した意味を受動的に受け取る存在ではなく、消費者は能動的に意味の構築に加わっている (p.419) とするならば、小売ブランドのマネジメントは、消費者の関与を含むものでなければならない。競合を背景として、消費をめぐる供給と需要との関係性の中でブランドが生成するという視点をふまえた小売ブランドの分析が求められる。言い換えれば、矢作 (2011) 19 頁の示す小売事業システムと小売ブランドとの関係性を明らかにする小売ブランド生成・発展の事例研究が待たれる。

以上のような広がりを持つ小売ブランドを包括的に理解するには、Burt and Davies (2010)が指摘するように、小売ブランディングにおける製品レベル、ストア・レベル、小売事業（企業）レベルの内的関連性が、研究の焦点とならなければならないし、小売業がますます機能としてよりもプロセスとして概念的に考察されなければならない (pp.871-872)。

このような研究課題に向けては、小売ブランド生成の代表的な事例を取り上げて、小売ブランドの包括的な理解、小売要素の内的関連性をとらえた理解、小売のプロセスに踏み込んだ理解を進めていくことが1つの方法であろう。

参考文献

- 大野尚弘 (2010) 『PB 戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房。
- 岡山武史 (2011) 「小売ブランドの進化とブランド・アーキテクチャー」『日経広告研究所報』45 (5), 69-73 頁。
- 田村正紀 (2001) 『流通原理』千倉書房。
- 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランド—NB と PB の競争戦略』中央経済社。
- 矢作敏行編著 (2011) 『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- 矢作敏行編著 (2014) 『デュアル・ブランド戦略』有斐閣。
- 綿貫真也・川村晃司 (2015) 「量販店自社開発商品 (プライベートブランド) の“ブランド性”に関する実証的検討—セブンプレミアムとトップバリュに関する検討を中心として—」『マーケティングジャーナル』Vol.34, No.4, 102-123 頁。
- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (2000), *Brand Leadership*, Free Press. 阿久津聡訳 (2000) 『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社。
- Ailawadi, Kusum L. and Kevin Lane Keller (2004), Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities, *Journal of Retailing*, Vol.80, pp.331-342.
- Ailawadi, Kusum L., Koen Pauwels and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (2008), Private-Label Use and Store Loyalty, *Journal of marketing*, Vol.72 (November), pp.19-30.
- Baker J., A. Parasuraman, Dhruv Grewal, and Glenn B. Voss (2002), The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions, *Journal of*

- Marketing*, Vol.66 (April), pp.120-141.
- Bitner, M.J. (1992), Servicescapes: the Impact of Physical Surroundings on Customers and employees, *Journal of Marketing*, Vol.56 (April), pp.57-71.
- Burt, S. (2000), The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing, *European Journal of Marketing*, Vol.34, Iss.8, pp.875-890.
- Burt, S. and Sparks, L. (2002), Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization, *Corporate Reputation Review*, 2002, Vol.5, pp.194-212.
- Burt, S. and Keri Davies (2010), From the Retail Brand to the Retailer as a Brand: Themes and Issues in Retail Branding Research, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.38 Iss.11/12, pp.865-878.
- Davies, G. (1992), The Two Ways in Which Retailers Can Be Brands, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.20, No.2, pp.24-34.
- Douglas, S.P., Craig, C.S., and Nijssen, E.J. (2001), Executive Insights: Integrating Branding Strategy across Markets: Building International Brand Architecture, *Journal of International Marketing*, Vol.9, No.2, pp.97-114.
- Esbjerg, L. and Bech-Larsen, T. (2009), The Brand Architecture of Grocery Retailers: Setting Material and Symbolic Boundaries for Consumer Choice, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, pp.414-423.
- Grunert, Klaus G., Lars Esbjerg, Tino Bech-Larsen, Karen Brunso and Hans Jørn Juhl (2006), Consumer Preferences for Retailer Brand Architectures: Results from a Conjoint Study, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.34, No.8, pp.597-608.
- Hatch M. J. and Schultz Majken (2001), Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand?, *Harvard Business Review*, Vol.79, No.2, pp.129-134. 平野和子訳「コーポレート・ブランドの戦略的価値」『Diamond Harvard Business Review』2001年7月号, 86-96頁。
- Hyman, M.R., Kopf, D.A. and Lee, D. (2010), Review of Literature – Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors and Future Research, *Journal of Brand Management*, Vol.17, No.5, pp.368-89.
- Jacoby, J. and Mazursky D. (1984), Linking Brand and Retailer Images — Do the Potential Risks outweigh the Potential Benefits? , *Journal of Retailing*, Vol.60, No.2, pp.105-122.
- Keller, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol.57, January, pp.1-22.
- Keller, K.L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall. 恩蔵直人・亀井昭宏訳 [2000]『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー。
- Koschate-Fischer, Nicole, Johannes Cramer and Wayne D. Hoyer (2014), Moderating Effects of the Relationship Between Private Label Share and Store Loyalty, *Journal of Marketing*, Vol.78 (March), pp.69-82.
- Kotler, P. (1974), Atmospheric as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, Vol.49 (Winter), pp.48-64.
- Kremer, Florence and Catherine Viot (2012), How Store Brands Build Retailer Brand Image, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.40, No.7, pp.528-543.
- Laaksonen, H. and Reynolds, J. (1994), Own Brands in Food Retailing across Europe, *Journal of Brand Management*, Vol.2, No.1, pp.37-46.
- 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.544-55.

- Mathews-Lefebvre C. and Dubois P. (2013), "Retail Branding as a Value Creation Process: Managerial and Research Priorities", *Journal of Product & Brand Management*, Vol.22, Iss.5/6, pp.384-392.
- Mitchell, A. (1999), Out of the Shadows, *Journal of Marketing Management*, Vol.15, No.1, pp.25-42.
- Steenkamp, J. and Dekimpe, M. (1997), The Increasing Power of Private Labels: Building Loyalty and Market Share, *Long Range Planning*, Vol.30, No.6, pp.917-930.
- Vahie, A. and Paswan, A. (2006), Private Label Brand Image: Its Relationship with Store Image and National Brand, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.34, No.1, pp.67-84.
- Wileman, A. and Jary M. (1997), *Retail Power Plays*, New York University Press.

