

PB 商品におけるブランド戦略が ストア・ロイヤルティに与える影響

松下ゼミナール3班

野田はる香

前田祐希

堀口博之

角井哲彦

第1章 現状分析

1-1 はじめに

近年、コンビニエンス・ストア（以下コンビニ）において今までとは違ったお菓子が数多く陳列されるようになった。それらは、ファミリーマートの「ボクのおやつ」やセブンイレブンの「まちのお菓子屋さん」といったネーミングの元、色々な種類のお菓子を一つのブランドで統一し、一つの棚を独占している状態である。商品の入れ替えが激しいコンビニにおいて、一つの棚を独占し続けるこのお菓子には一体どのような特徴があるのだろうか。以後、このようなお菓子がコンビニに与える影響について研究を進めていくことにする。

1-2 コンビニエンス・ストアの現状

1969年に日本で初めて登場したコンビニは、70年代～90年代にかけて急成長を遂げ、市場規模は百貨店の8兆1000億円に迫る7兆2000億円にまで成長し、現在では日本の小売業態の巨大産業の一つとなっている。年々増え続ける総店舗数は5万店を超えたが、現在の市場は成熟期を向かえ、全体として既に飽和状態にあり、顧客獲得のための競争激化が引き起こされている。そのため閉店数も年々増えており、多産多死の状態となっている。それは、コンビニが本来持つ、「近隣の最寄立地と長時間営業・年中無休による買い物の便利さ」という特徴だけでは生き残れない時代となったことを意味している。そこで市場全体として店舗の新たな差別化が必要とされ、コンビニ各社は店舗における特徴付けマーケティングを活発に行うようになった。

その代表的な例として、2001年7月、健康系ローソンとしての『ナチュラルローソン』1号店がオープンした。従来の店舗の顧客の7割が男性客であるという調査結果の元、女性客をターゲットに新たな顧客を獲得するとともに、商品に高付加価値を図ることで、一人当たりの売上額を高める狙いがあった。「毎日食べてどんどん健康を実現する」をコンセプトに掲げ、店内で焼いたパンを販売するなど、健康志向・自然食品などを多く取り揃えているのが特徴である。

また、大手コンビニ各社は、従来のコンビニとは違い、野菜・精肉・鮮魚といった生鮮食品を販売する『生鮮コンビニ』を展開するようになった。生鮮コンビニの商品は多くが100円前後の一律かつ低価格で販売され、低価格を維持するために小売店自らが独自に仕入れた商品（PB商品）を多く扱っている。また、これらの独自の商品を置くことは

他店にはない商品を提供できるというメリットがあるため、品揃えの面から店舗の差別化を図ることが出来ると考えられている。

冒頭で触れた「ボクのおやつ」や「まちのお菓子屋さん」の商品もすべて小売店独自の商品であり、既存店舗に対しても店舗の新たな差別化としてこのPB商品というものが用いられたのだと考えられる。

1-3 PB（プライベートブランド）

生産者のブランドで全国の小売業者に販売されている商品をNB（ナショナルブランド）と呼ぶ（高嶋 2002）のに対し、小売業者や他の流通業者によって規格・販売されている商品をPB（プライベートブランド）と呼ぶ。（Keller 2000）現在、国内で出回っているPB商品の主な例としては、イオンの「トップバリュー」やダイエーの「セービング」、また、元々は西友のPBとして開発された「無印良品」などが挙げられる。PBには流通業者が販売価格を主体的に決定しやすいことや、商圈特性や店舗特性に応じた商品を提供しやすいといったメリットがあるため、日本国内においては1990年代から、食品や日用品を中心に増加していった。

小売業者によるPB開発の有用性について、高嶋（2002）は、「NBによる小売業者間の価格競争における限界は、利益確保と品揃え差別化という二つの問題解決行動としてのPB導入を促すことになる」、と述べている。小売店頭に並ぶNBというのは、本来、消費者の購買頻度が高く、しかも多くの消費者が購入するような商品が中心である。つまり、どの小売業者も似たようなNBを同じように低価格で販売することになり、この場合、品揃えの面から見ると小売店同士が同質化の方向に向かうと考えられる。さらに、店頭に並ぶNBの多くは既に生産者によるマーケティング活動によってブランド・ロイヤルティが形成されているため、小売店側からの販促努力が消費者の商品選択に与える影響は限られたものになる。延いてはどの小売業者も価格訴求による競争を行い、そこに小売業者間における競争の限界が見えてくるのだ。一方、PBでは競合する小売業者の取り扱いを排除できるので、価格以外にも品質・種類・デザインなどの面で消費者の需要にあったPBを導入することが出来る。つまり、PB導入によって小売業者は品揃えでの店舗差別化を行うことが出来るのである。

第2章 問題意識

第一章より、現在コンビニで取り扱われているPBは、店舗の品揃えにおける新たな差別化の手段として導入されていることが分かった。ここで、実際のコンビニのPBについてより深く見ていく。

現在のコンビニ商品の中でPBとして該当するものは、おにぎり、弁当、お菓子、お茶、レジ周り品など、実に様々である。その中で、ここ数年内に新たに投入されたお菓子の商品群については、他のPBとは違った特徴が見られる。他のPBは何か一つのまとまりに区分けされることもなく、割り当てられた棚に陳列されているだけであるが、お菓子のPBに関しては、ファミリーマートの「ボクのおやつ」やセブンイレブンの「まちのお菓子屋さん」などのように、複数の商品の価格、パッケージを統一し、それらの商品全体に対して一つのブランドを形成し、一つにまとめられたお菓子の商品群として棚割りされている。PB導入の目的が品揃えでの店舗差別化にあるとするならば、この特徴は、PBの集合体におけるブランド形成によってPBに対するブランド・ロイヤルティを確立し、そのブランドに対する好意がストア・ロイヤルティにまで影響を及ぼしているのではないかと考えた。つまり、小売店独自のPBに対して好意を持ってもらい、そこから他の小売業者と差別化しようとしているのではないのだろうか。そこで、PBにおけるブランド形成が消費者のコンビニに対する店舗評価に与える影響を調べることを本研究の研究目的とする。以後、コンビニのお菓子のPB群の代表例として、ファミリーマートの「ボクのおやつ」に焦点を絞り、既存研究を元に仮説を導出していく。

第3章 既存研究

3-1 ブランド要素

まず、「ボクのおやつ」が有しているブランド要素について考えてみたい。恩蔵、亀井によると、ブランド要素とは、ほかの商品（サービスも含む）との差異を明確にするための要素であり、ブランドネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、スローガン、ジングル、パッケージのことである。（恩蔵、亀井 2002）また、両氏は次のようにも述べている。「ブランド・アイデンティティを表現するためにはブランド要素を適切に設定しなければならない。また、ブランド要素同士はブランド・アイデンティティに則って相互に関連して設

定される必要がある。」(恩蔵、亀井 2002)「ボクのおやつ」に含まれているブランド要素は、上記の項目の内、ブランドネーム、キャラクター、スローガン、パッケージの4つが上げられる。そしてそれらはブランド・アイデンティティを表現するために相互に関連しているはずである。実際に、ボクのおやつにはスナック菓子、チョコレート、ドーナッツ、和菓子など、様々な種類のお菓子が含まれているが、それらには共通のキャラクターが用いられ、共通のパッケージデザインでもって統一されている。そこに「ボクのおやつ」というブランドネームが打ち出されているといった具合である。元々ばらばらであった様々なお菓子を一つのブランドで統一する、このことでブランドとしての統一感を出しているのではないだろうか。

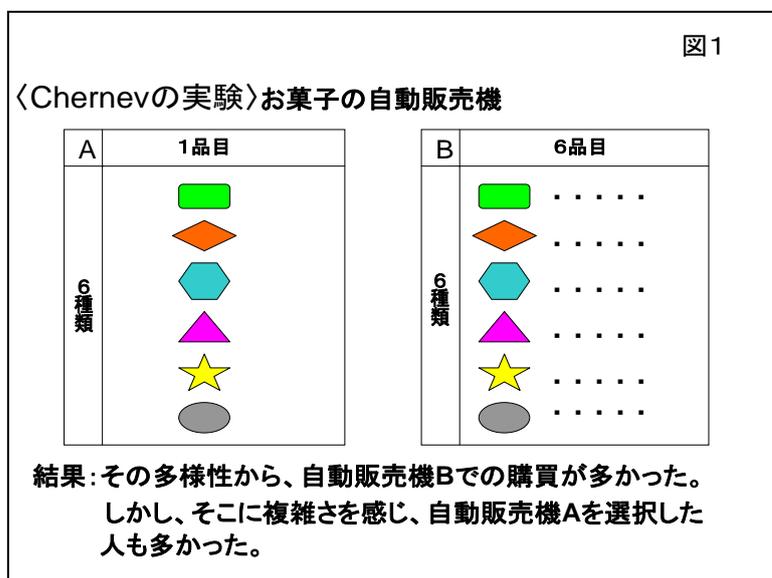
3-2 品揃え

次に、ボクのおやつには様々なお菓子が含まれ、一つの棚を独占している状態であることに焦点を当てる。一つのコンビニに陳列されている商品数は2500~3000品あり、その内の実に6~7割もの商品が一年間で入れ替わってしまうと言われている。そのような厳しい状況の中で安定して商品が陳列され続けるボクのおやつには、品揃えに対して他に勝る点があるのではないかと考えた。よって、品揃えの面からの既存研究についても触れてみたい。

Kreps によると、幅広い商品群による多様性は将来の好みに対する不確実性やあいまいさの観点において、選択の幅を広げてくれる、と述べている。(Kreps 1979; March 1978; Kahn, Moore, Glazer 1987; Kahneman, Snell 1992) これを受けて Chernev は、消費者はより広い商品群による多様性を選ぶだろう、と述べている。(Chernev 2006) つまり、消費者は購買時には出来るだけ多くの商品の中から選択したいと考えているということである。これらの既存研究を「品揃えに関する既存研究Ⅰ」とまとめておく。それに対して、Lehmann によると、広い商品群からの選択は、その複雑さから消費者を混乱させ、低い選択見込みと弱い好みへと導いてしまう、と述べている。(Chernev 2003; Dhar 1997; Greenleaf, Lehmann 1995; Lyengar, Lepper 2000; Schwartz 2002) これを受けて Chernev は、小さな商品群よりも大きな商品群からなる選考に対しては確信が持てない、と述べている。つまりは、消費者は購買時において選択肢が多いと、選択に対して「複雑さ」を感じてしまうということである。これらの既存研究を「品揃えに関する既存研究Ⅱ」とする。これらの既存研究Ⅰ、Ⅱを共に考えた場合、「消費者は幅広い品揃えを求めているにも関わらず、そこに複雑さも感じてしまう」といった矛盾が生じ、Ⅰ、Ⅱは対立関係にあると言える。

これらの研究を元に、Chernev は次のような実験を行っている。アメリカ、ノースウエスタン大学の大学生を対象に、二つあるお菓子の自動販売機に対する購買行動を観察する

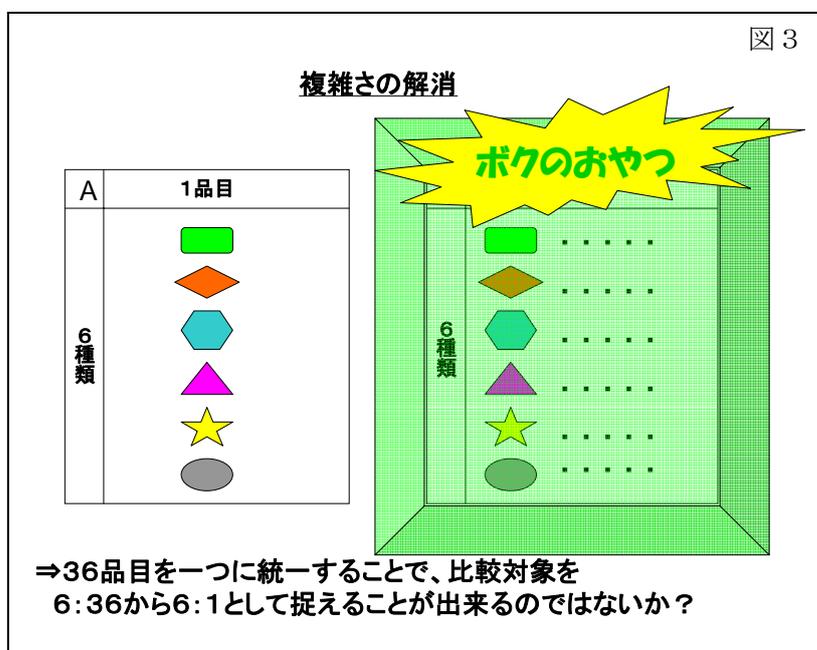
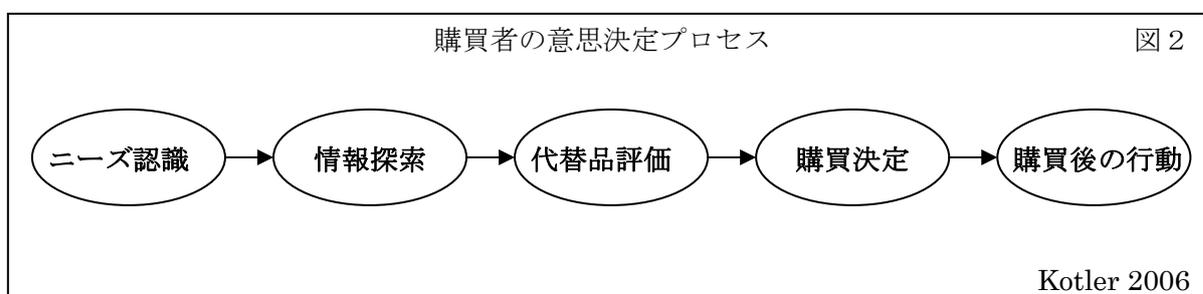
実験で、学生にはどちらか一方の自動販売機を選択し、その理由を述べてもらうというものだ。自動販売機 A にはそれぞれのカテゴリから人気のあるお菓子を 6 品目 (chocolate bars, snack crackers, chips, health food bars, nonchocolate candy, sugarless candy)、自動販売機 B にはその 6 つのカテゴリからそれぞれ 6 つずつ、計 36 品目のお菓子を用意した。(図 1 参照) 結果は、多くの学生が自動販売機 B を選択した。そして、その理由として自動販売機 B の商品数の多さを選択の理由に挙げる学生が最も多かった。これは品揃えに関する既存研究 I による示唆とも合致している。その一方で、実際に自動販売機 B を選んだにも関わらず、自動販売機 B に対して選択における複雑さを感じたと答えた学生も多かった。この点は品揃えに関する既存研究 II での示唆に該当すると考えられ、この実験でも既存研究で見られた矛盾が生じた。



第 4 章 仮説の導出

Chernev の実験ではお菓子の品揃えにだけ焦点を当てており、ブランドについては一切触れられていない。そこで、この実験で用いられた自動販売機 B に対して、ボクのおやつが有する特徴を含んだブランドを構築することで、そこに新たな示唆が出来るのではないかと考えた。一般的に消費者はその購買行動において、商品を決するまでにいくつかのプロセスを経るとされている。Kotler によれば、購買者の意思決定プロセスはニーズ認識、情報探索、代替品評価、購買決定、購買後の行動という五つの段階から成るとされている。

(Kotler 2006) (図2 参照) ニーズ認識から購買決定に至るまでの内、消費者は集めた情報を処理しながら、自分のニーズに合った商品を決定していく。Chernev の実験において、自動販売機 B では多数の商品がばらばらに陳列され、その選びにくさから情報処理がしづらく、その結果、多くの学生が複雑だと感じてしまったと考えられる。そこで、自動販売機 B の商品全体に対して相互が関連したブランド要素を構築し、一つのブランドを立ち上げることで、複数の商品に対して統一感を出せるのではないかと考えた。つまり、自動販売機 B で考えれば、36 品目に一つのブランドを形成することによって「36 個のお菓子」から「一つのお菓子の集合体」として情報処理でき、そのブランド要素によってもたらされる統一感が、多様な商品群に対して消費者が抱いてしまう複雑さを解消してくれるのではないかと考えた。(図3 参照)



次に、実際に購買を行う消費者について考えてみたい。池尾によると、購買決定や選択に対して消費者が感じる心配や関心の程度のことを関与という。(池尾 2003) お菓子を買う消費者の中で、ある特定のお菓子に強い関心を抱く人もいれば、ただ漠然とお菓子が買いたいと思っている人もいるはずである。両者を関与の度合いで分けた場合、前者はお菓子に対しての関与が高く、後者は関与が低いと考えられる。また、漠然とお菓子を買いたいと思っている消費者は、商品を慎重に探索する必要性を感じないため、購買の意思決定において情報処理の負担をなるべく省こうとするのではないかと考えられる。つまり、関与が低い消費者ほど、簡略化された情報処理の範囲で購買決定を行おうとするため、多様な商品群に対する複雑さを強く感じてしまうのではないだろうか、と考えた。

以上のことから次の仮説を提唱する。

《仮説》

低関与消費者の購買に対して、ブランド要素が
もたらす統一感の商品群が持つ複雑さを解消する。

第5章 仮説の検証

前文にあった仮説から検証モデルをつくり、実施・分析を行う。

ここでは上記で設定した仮説を検証するために、調査・分析を行った。データの処理、分析にはSPSS社の統計ソフトSPSS 11.0 for windowsを使用した。

5-1 調査全体像

仮説より、商品群においてブランド要素が統一感のあるものとないもので、消費者がその商品群に持つ複雑さだと感じる度合いが少なくなると考えられる。さらに、関与が低い消費者ほど簡略化された情報処理の範囲で購買決定を行おうとするため、多様な商品群に対する複雑さを強く感じる。そうであれば、関与の低い消費者は統一感のない商品群よりも統一感のある商品群のほうが複雑さを感じる程度は低くなり、複雑ではないと感じる程度が高くなる。逆に関与の高い消費者は情報処理を多く行うことができるため、統一感

のある商品群と統一感のない商品群では差が見られない、もしくは多様性を求めることから統一感のある商品の方が統一感のない商品群よりも商品群にたいする評価が低下することも考えられる。

今回の検証は、被験者を関与によって2グループに分ける。更にそれぞれのグループにおいて、PBのように統一感のある商品群を並べた写真とNBのように統一感のない商品群を並べた写真を見せる2グループに分ける。こうして分けられた4グループそれぞれに見た写真の商品群について評価してもらう。

被験者を低関与・高関与の2グループに分ける際には時間操作を行った。これは、製品全体へ注がれる思考の量の大きさは、消費者の関与の強さによって規定されると考えられる(松下 2006) 事から思考の量の大きさを時間制限により操作することで関与の操作ができるといえる。写真を見る時間を、低関与操作では10秒、高関与操作では1分とした。

また、1枚の写真を見て評価をしてもらうと個人差が出ることが予想される。そこで、現在のNBがおかれている状況を想定した写真を見て評価をもらい、その後各グループごとに割り当てられた写真を見て評価がどう変化したかを測る。検証上、統一感のある商品群を並べた写真を高統一写真、統一感のない商品群を並べた写真を低統一写真とし、NBを想定した写真を基準写真とする。商品自体に対する好みが生じないよう、この3枚の写真に使用するお菓子の種類は同じものとした。

評価は写真の商品群について複雑さを感じたか、複雑さを感じなかったかを測る。見にくかった、わかりづらかった、選びにくかった、難しかった、好ましくなかった、という各項目についてとてもそう思う、そう思う、普通、そう思わない、まったくそう思わない、の5段階で評価してもらい複雑さを測る。見やすかった、わかりやすかった、選びやすかった、簡単だった、好ましいという複雑さを感じなかったかについても同様の5段階で評価してもらう。この評価は3枚の写真どれを見たときも同じである。

5-2 分析結果

この調査はサンプル・サイズ40、有効回答数40、(男女各20名)である。分析方法は「対応サンプルのt検定」を使用する。

以下が高関与操作・高統一写真グループの分析結果である。

	t 値	自由度	有意確立 (両側)
ペア 1 基準見やすさ - 操作後見やすさ	-.327	9	.751
ペア 2 基準わかりやすさ - 操作後わかりやすさ	-.338	9	.743
ペア 3 基準選びやすさ - 操作後選びやすさ	-.246	9	.811
ペア 4 基準簡単さ - 操作後簡単さ	1.809	9	.104
ペア 5 基準好ましさ - 操作後好ましさ	.264	9	.798
ペア 6 基準見にくさ - 操作後見にくさ	.487	9	.638
ペア 7 基準わかりにくさ - 操作後わかりにくさ	.429	9	.678
ペア 8 基準選びにくさ - 操作後選びにくさ	.246	9	.811
ペア 9 基準難しさ - 操作後難しさ	-.557	9	.591
ペア 10 基準好ましくない - 操作後好ましくない	.605	9	.560

どの項目においても5%水準で非有意であった。

以下が高関与操作・低統一写真グループの分析結果である。

	t 値	自由度	有意確立 (両側)
ペア 1 基準見やすさ - 操作後見やすさ	.054	9	.054
ペア 2 基準わかりやすさ - 操作後わかりやすさ	.012	9	.012
ペア 3 基準選びやすさ - 操作後選びやすさ	.070	9	.070
ペア 4 基準簡単さ - 操作後簡単さ	.509	9	.509
ペア 5 基準好ましさ - 操作後好ましさ	.104	9	.104
ペア 6 基準見にくさ - 操作後見にくさ	.022	9	.022
ペア 7 基準わかりにくさ - 操作後わかりにくさ	.052	9	.052
ペア 8 基準選びにくさ - 操作後選びにくさ	.111	9	.111
ペア 9 基準難しさ - 操作後難しさ	.309	9	.309
ペア 10 基準好ましくない - 操作後好ましくない	.343	9	.343

わかりやすさ、見にくさの項目にのみ5%水準で有意であった。しかし、その他の項目においては5%水準で非有意であった。

以下が低関与操作・高統一写真グループの分析結果である。

	t 値	自由度	有意確立 (両側)
ペア 1 基準見やすさ - 操作後見やすさ	.000	9	1.000
ペア 2 基準わかりやすさ - 操作後わかりやすさ	-.840	9	.423
ペア 3 基準選びやすさ - 操作後選びやすさ	-.958	9	.363
ペア 4 基準簡単さ - 操作後簡単さ	-.429	9	.678
ペア 5 基準好ましさ - 操作後好ましさ	.502	9	.627
ペア 6 基準見にくさ - 操作後見にくさ	-.275	9	.790
ペア 7 基準わかりにくさ - 操作後わかりにくさ	.580	9	.576
ペア 8 基準選びにくさ - 操作後選びにくさ	.171	9	.868
ペア 9 基準難しさ - 操作後難しさ	-.218	9	.832
ペア 10 基準好ましくない - 操作後好ましくない	.000	9	1.000

どの項目においても5%水準で非有意であった。

以下が低関与操作・低統一写真グループの分析結果である。

	t 値	自由度	有意確立 (両側)
ペア 1 基準見やすさ - 操作後見やすさ	2.862	9	.019
ペア 2 基準わかりやすさ - 操作後わかりやすさ	2.090	9	.066
ペア 3 基準選びやすさ - 操作後選びやすさ	2.377	9	.041
ペア 4 基準簡単さ - 操作後簡単さ	.712	9	.494
ペア 5 基準好ましさ - 操作後好ましさ	3.857	9	.004
ペア 6 基準見にくさ - 操作後見にくさ	-2.535	9	.032
ペア 7 基準わかりにくさ - 操作後わかりにくさ	-.937	9	.373
ペア 8 基準選びにくさ - 操作後選びにくさ	-2.703	9	.024
ペア 9 基準難しさ - 操作後難しさ	-.208	9	.840
ペア 10 基準好ましくない - 操作後好ましくない	-1.765	9	.111

見やすさ、選びやすさ、好ましさ、見にくさ、選びにくさの各項目において5%水準で有意であった。しかし、その他の項目においては5%水準で非有意であった。

有意な差が見られたものを表にしたものが論文の最後に添付されたグラフである。高関与・高統一グループでは、見にくさにおいては評価が上昇し、わかりやすさにおいては評価が低下している。しかし、これは基準写真との評価の差なためこの部分に有意差がでたことは基準写真と低統一写真の作り方が剰余変数として作用してしまったことを示していると考えられる。低関与・低統一グループでは選びやすさ・好ましさ・見やすさがいずれも低下し、見にくさ・選びやすさはいずれも上昇している。これもまた、操作した写真

が低統一でありこの部分に有意差がでたことは基準写真と低統一写真のつくりに残余変数がはたらいっていることを示している。

5-3 検証の考察

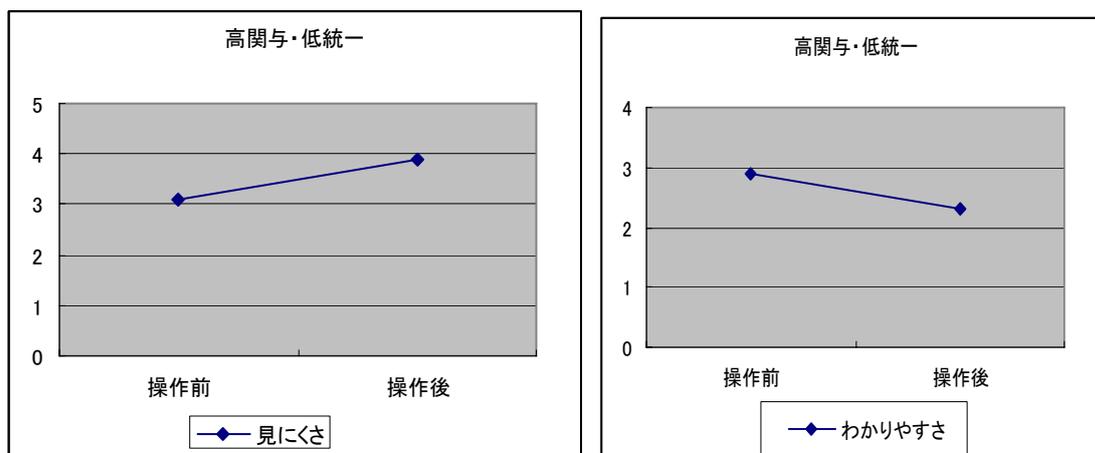
今回の検証は先に述べたように、多くの項目において操作の前後では有意差がみられなかった。さらに、数個の項目において操作の前後で有意差がみられたものについても、これは私達のつくった基準写真と低統一写真において剰余変数がはたらいいたことを示すものである。このことから考えると、検証方法に問題があったために仮説が支持されなかった可能性が高い。

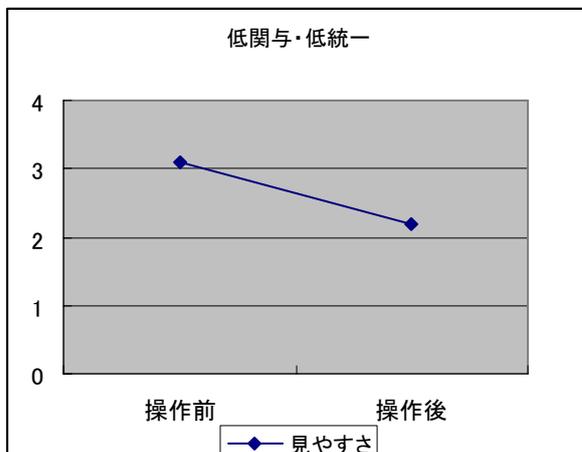
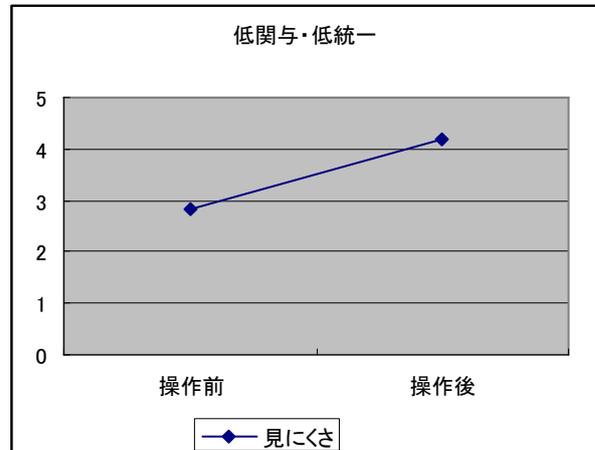
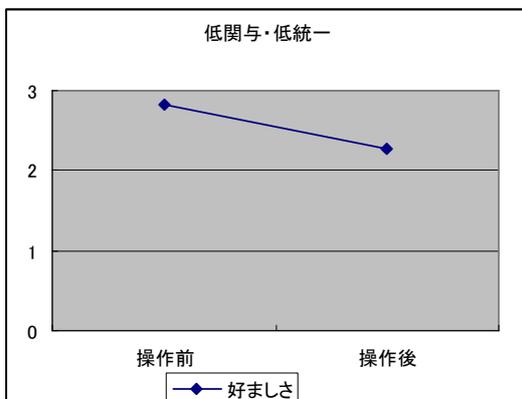
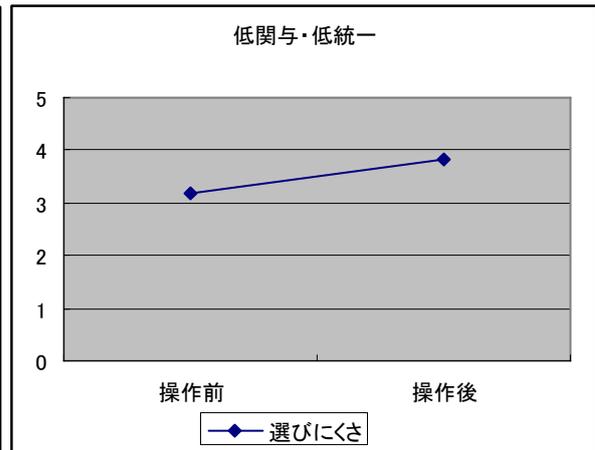
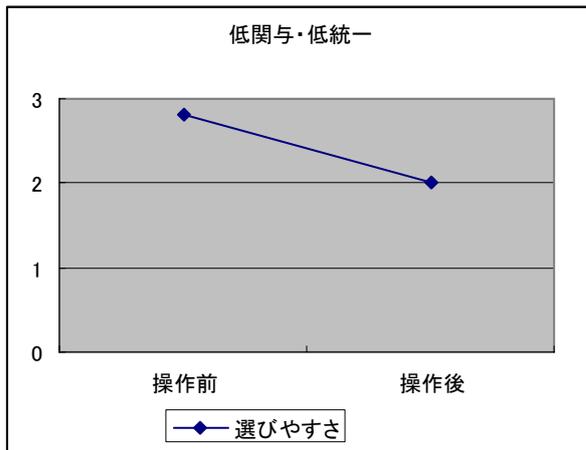
第6章 今後の課題

今回の研究において最大の課題として残るのは、検証方法に問題がある可能性があるため、検証方法を改善して更に検証を重ねる必要があるだろう。特に操作の中心となる写真の作成に剰余変数がはたらかないよう改善することが重要である。これに関しては写真について予備調査を行うことが必要だと考える。

さらに、今回有意差が出た部分があることから、関与以外に消費者の評価に変化を与えている特性がある可能性を考えられる。今後その部分に注目することで新たな特性をもったセグメントとしてあげられるだろう。

*有意差が見られた項目についてのグラフ





参考文献・参考HP

Alexander Chernev (2006)、「Decision Focus and Consumer Choice among Assortments」、
Journal of Consumer Research, 33(June), 50-59

Philip Kotler, Gary Armstrong (2006)、「Principles of Marketing Eleven Edition」、
Pearson Education

フィリップ・コトラー (2002)、「コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編」、恩
蔵直人 (監修)、月谷真紀 (訳)、ピアソン・エデュケーション

小林哲、南千恵子 (2004)、「流通・営業戦略 現代のマーケティング戦略③」、有斐閣アル
マ

恩蔵直人、亀井昭宏 (2002)、「ブランド要素の戦略論理」、早稲田大学出版部

池尾恭一 (2003)、「日本型マーケティングの革新」、有斐閣

井上省吾 (2005)、「流通の仕組み」、日本経済新聞社

金顕哲 (2001)、「コンビニエンス・ストア業態の革新」、有斐閣

国友隆一 (2000)、「全図解 一目で分かるコンビニ業界」、日本実業出版社

高嶋克義 (2002)、「現代商業学」、有斐閣アルマ

今を読む <http://www.nct9.ne.jp/s12/kic/c22.html> (2006年8月3日アクセス)

Marketing Square <http://www.mapscom.co.jp/wordprivatebrand.html> (2006年
8月3日アクセス)

GLOBIS MANAGEMENT SCHOOL <http://gms.globis.co.jp> (2006年9月7日ア
クセス)

ウィキペディア <http://ja.wikipedia.org/> (2006年10月23日アクセス)

MITSUE-LINKS ブランド用語集 http://www.mitsue.co.jp/case/glossary/b_002.html
(2006年10月26日アクセス)