

Discussion Paper Series, No.020
Research Center for Innovation Management,
Ritsumeikan University

リテール・ブランドにもとづく魅力的な売場づくり
ー LUSH（ラッシュ）のバリュー・ドライバーに関する実証分析 ー

流通科学大学 商学部 専任講師
高橋 広行

2012年10月



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

- ※ 本ディスカッションペーパー中、意見にかかる部分は著者によるものであり、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターの見解を示すものではない。
- ※ 引用・複写の際には著者の了解を得ること。

1. 問題提起

これまでわが国では、食品スーパーやコンビニエンス・ストア、ホームセンター、ドラッグストアなど、多様な業態が登場してきたものの、景気の低迷や原材料の高騰、若年層人口の減少に伴い、小売業全体の売上は低迷している。それにもかかわらず、食品スーパーやコンビニエンス・ストアなど、大手小売企業は出店を続けている。その結果、いずれの業態においても1坪あたりの商品販売額は低下傾向にある。つまり、これは人口に対する店舗の割合が多すぎるオーバーストア状態にあると言えるだろう。

こういった状況において、各店舗は売れ残りのリスクを回避するためにPOSデータにもとづき売れ筋商品に絞り込もうとする。しかし、売れ筋を中心に品揃えするほど、店舗間の違いは小さくなる。差がなくなるとはいわないまでも、どの店舗も大差ないと消費者から認識されてしまう(Moon 2010)。そうなると、ますます価格で店舗が選ばれるといった負のスパイラルに陥ってしまう。こういった状況において、小売企業は低価格に向かう競争から抜け出し、消費者に自社(自店舗)を選んでもらうためにブランドの概念を活用するようになりつつある(高橋・岡山 2012)。このように、小売企業がその企業の方針にもとづき、一貫した施策によって、魅力のある店舗を構築していくことを「リテール・ブランド」と呼ぶ。

小売企業がブランドに注目する理由は、ブランドが持つ2つの役割による。その1つの役割は、他の企業より独自性のある商品を揃えたり、独自の売場づくりを通じて他社との違いを打ち出したりすることで、小売企業としての優位なポジショニングの獲得を可能にする。もう1つの役割は、その施策を通じて顧客ロイヤルティを醸成することで、長期的に顧客から利用され続ける存在となることを可能にする。こういった点からも、リテール・ブランドを検討することはますます重要性が増している。

そこで本稿の目的は、実際のデータを用いてリテール・ブランドの構造を検討することにある。具体的には、まず、リテール・ブランドの構成要素、および、今回の分析対象とする外資系の製造・小売企業であるLUSH(ラッシュ)の概要と戦略について検討する。次に、企業方針とその施策が顧客に評価されているのかどうかという点を「2012年 日経リサーチ ストア戦略サーベイ」(株式会社 日経リサーチ実施)における回答データを用い、構造方程式モデルを通じて分析することで、リテール・ブランドの構造について検討していくものである。

2. リテール・ブランドの構成要素

2-1. 小売企業におけるブランドの変遷

小売企業におけるブランドの概念は、時代と共にその定義や意味する範囲がより広く変化してきており、大きく5つの段階を経て現在に至っていると考えられている。第1段階は、ジェネリック・ブランドやノーブランドからはじまり、第2段階になるとPB(プライベート・ブランド)が開発されるようになった。しかし、当時のPBは、価格は安い品質やイメージにおいてNB(ナショナル・ブランド)よりも劣る「安かろう悪かろう」商品(ブランド)として見られてい

た。第3段階になると、徐々にPBの品質も改良されていくようになり、NBとほぼ同等に近づき、価格差も小さくなっていった。さらに、第4段階では、小売企業の他店との差別化のための1つのブランド商品として育成されるべき対象として重視されるようになった。その品質はNBとほぼ同等かそれ以上であり、価格差はほとんどなくなり、時にはNBが提供していないような付加価値をもつ商品も現れるようになった。近年のわが国の例でいえば、セブン&アイ・ホールディングスの「セブン・プレミアム」や、イオングループの「トップ・バリュー」などに代表されるPBである。これらのPBは、売場でも目立つ位置に配置されるようになり、戦略的にも重要な位置づけの商品として扱われている。こういった変化と共に、消費者のPBに対するイメージも改善されるようになってきたことで、大規模小売企業では、さらに付加価値の高いPBの開発に力を入れており、幅広い商品ラインにPBを展開するようになってきた。

しかし、多くの小売企業が自社商品および特徴を持つPBの開発にしのぎを削る状況へと競争が発展してきたものの、PB商品の違いによる訴求だけでは限界がある。そのため、先進的な小売企業は消費者との接点として、強力な戦略的ツールとなる店自体（店内、店外のあらゆる要素）を利用することによって、より多くの顧客サービスに力を入れ、よりユニークで優位性の高い買い物体験を作り出そうとしている。これが第5段階（のリテール・ブランド）であると考えられる。

このように、小売企業におけるブランドの議論は、自社の商品としてどのような独自商品を開発するのか、という第1段階から第4段階までの次元から、小売企業としての取り組みやビジネスモデル、および店舗が演出する全体的（ホリスティック）なイメージを戦略的に管理することによって、小売企業総体としてのブランド力（リテール・ブランド）を高めていく第5段階の次元に議論が進化してきている。

では、リテール・ブランドには何が含まれているのだろうか。そこで次に、「リテール・ブランド」の構成要素について述べていく。

2-2. リテール・ブランドを構成する要素

高橋・岡山（2012）の研究でまとめたように、リテール・ブランドを構成する要素は、主に「PB（プライベート・ブランド）」や「品揃え」といった小売業における基本的なマーチャンダイジング活動の要素、「価格やプロモーション」「立地（アクセスのしやすさ）」といった他の小売マーケティング要素、「従業員によるサービス（や知識）」「顧客体験の場としての店舗空間（デザインや雰囲気）」、そして、これらを取りまく「企業の戦略方針」や「企業広告」などによって構成されており、こういった要素が店舗に対する感情的なロイヤルティ、および、行動的ロイヤルティに影響すると考えている。そして、他の小売企業と比較して優位な要素をより多く保有していると消費者から認識されているほど、競争力の源泉となる資産（エクイティ）、すなわち、「リテール・ブランド・エクイティ」を保有すると考える。

例えば、Allaway *et al.*（2011）の研究は、食品スーパーを対象にリテール・ブランド・エクイティを測定しており、感情的ロイヤルティには、顧客との関係を構築するような販売促進プロ

モーションとしての「ロイヤルティ・プログラム」因子が関係する。それに次いで、「商品の品質／品揃え」因子が大きく影響していた。こういった商品の品質管理や品揃えの幅を顧客の求めるものへと対応していくことは、小売企業の基本的活動である「売買集中の原理」（石原 2002）であり、店舗の魅力を高める重要な（マーチャンダイジング）活動である。

また、商品の品質や品揃えに加え、近年の傾向として、より効率的に買物できる「実利的」（*utilitarian*）な側面だけでなく、より楽しく買物ができる「快楽的」（*hedonic*）なニーズの両方を満たそうとする小売企業が成功している（Levy and Weitz 2009, p.100）。これは従来の小売業が、商品（モノ）の確保・在庫・移動といった伝統的な機能的側面での議論でしかなく、小売店舗を「顧客経験を演出するための空間」として捉えることで、従来の競争の側面を超えることを可能とするものであり（cf. Sorescu *et al.* 2011）、近年のリテール・ブランド構築においても、店舗の雰囲気やサービス、品揃えのあり方（見せ方）（Ailawadi and Keller 2004 ; Esbjerg and Bech-Larsen 2009）が重視されつつある。つまり、一貫したリテール（ストア）・コンセプトにより、買物の場を演出することで感性的価値・経験価値を醸成する売場デザイン（Schmitt 1999 ; 2003, Ailawadi and Keller 2004）が、リテール・ブランドにおいて、重要なテーマになってきている。

こういった取組みは、食品スーパーや他の業態でも徐々に取り入れられつつあるものの、あるカテゴリーを専門的に取扱う方が、取扱い技術が一樣となり、商品開発面も販売面でも取扱いやすい。そのため、一貫したコンセプトによって店舗空間とサービス、商品へのこだわりを構築しやすいと考える。

そこで本稿では、外資系の自然派化粧品を製造・販売する「LUSH（ラッシュ）」を取り上げ、企業の一貫したコンセプトとそれを演出する店舗デザイン、展開される個性溢れる商品群が顧客からどのように評価されているのかを、事例の紹介をふまえつつ、アンケート調査の回答データを用いた分析を通じて、その構造を明らかにしていく。

3. LUSH（ラッシュ）について

3-1. 企業の企業概要

高橋（2012）にもとづき、LUSH（ラッシュ）の企業概要について述べる。LUSH とは、「緑が生い茂るさまもみずみずしい、豊潤な」という意味であり、野菜や果実を原料とする入浴剤やソープ、フェイスクケア用品、ヘアケア用品、ボディケア用品などの自然派化粧品を製造・販売する外資系企業であり、全世界 45 カ国、700 店を超える店舗を持つ。

日本への参入は 1998 年であり、イギリスの LUSH とのフランチャイズ・ライセンス契約を結んで事業展開するラッシュ・ジャパンが設立された。2007 年の売上高が 75 億円、2011 年度の売上高が 136 億円となり、順調に業績を伸ばしている。2012 年 2 月の時点で、北海道から九州の鹿児島までの全国に 152 店を構え、年間 20 店舗の新規出店と改装を行っている。とりわけ、こ

の数年間で売上が倍増しており、メディアにあまり出ないものの、消費者の間で注目を集めている。LUSH の店舗はヨーロッパのデリカテッセン（西洋風惣菜店）やチーズ屋、あるいは、日本古来の八百屋のような雰囲気であり、原材料に配合された果物や花、はちみつなどの甘い香りが店の外まで漂ってくる（図表 1）。明るい店内には見ているだけでワクワクするようなカラフルな色をした、直径 10cm 程の固形入浴剤が八百屋の果物のように並ぶ。その横には、ハードチーズに似た大きな石鹸が積み上げられている（図表 2）。

店舗のサイズにもよるが、石鹸は常時 10 種類から 20 種類程度が用意されており、それらの商品はすべて手に取って、品質や香りを丁寧に確かめることができる。石鹸は、100 グラムからの量り売りで、購入者が希望するだけの分量に包丁で切り分けて販売される。

そして、全体的に黒色で統一された商品の容器には LUSH のロゴ・マークと LUSH 文字と呼ばれる独特な手書き文字で書かれた商品名が入っており、その商品のネーミングは石鹸の「みつばちマーチ」や、入浴剤の「セクシー・ダイナマイト」などユニークなものが多い（図表 3）。

図表 1 店舗外観と店内の様子



（出所） LUSH ホームページより引用。

図表 2 陳列された商品



（出所） LUSH ホームページより引用。

図表 3 LUSH 商品の容器



(出所) LUSH ホームページより引用。

これらの商品は、キッチンと呼ばれる神奈川の工場においてパティシエのようなスタッフによって、ひとつひとつ手作り（ハンドメイド）されており、原材料には野菜や果実がふんだんに使われている。そのため、化粧品や石鹸であるにもかかわらず、製造年月日と使用期限がラベルに明記されているという点が大きな特徴である。

近年、LUSH の店舗の多くは、店舗の中央にシルバーの棚とダイニングテーブルと椅子が置かれ、ダイニングテーブル上の氷で冷やされたジェラートのようなフェイスパックなどを試しながら、顧客と店員がゆったりと会話を楽しめるタイプが増えている（図表 4）。

特に接客サービスに特徴があり、店内にいるスタッフは顧客の肌の悩みを聞き、肌質に合う商品を顧客の手に塗って体験させる¹。こういった、デモンストレーションを通じた体験は、聞くだ

図表 4 ダイニングキッチンスタイルのテーブルの様子



(出所) LUSH ホームページより引用。

けの説明よりも、肌で実感した方が記憶や感覚に強く残るため、コストをかけても体験してもらい意義があるという。このように顧客のニーズに合わせ、商品の説明や接客の仕方を変える手法は日本独自のアプローチであり、本国イギリスの店舗にもこういったサービスノウハウが逆輸入されたようである。また、体験と同時に、商品の名前の由来や特徴を口頭で説明することで、顧客も商品の背景にあるストーリーを理解していくという。

3-2. 自然派化粧品市場

LUSH が日本に参入するまでに、この自然派化粧品市場には既に「HOUSE OF ROSE (ハウス・オブ・ローゼ)」「THE BODY SHOP (ザ・ボディショップ)」「L'Occitane (ロクシタン)」といった大手企業が存在している。これらの企業の商品も、ハーブや植物を中心とした天然素材による「肌にやさしい」という自然派の明確なベネフィットを持つ。しかし、LUSH は、他社の取るような肌への配慮という機能的な価値は踏襲しつつも、「食品のように消費期限が短い、新鮮で、手作りの商品」であること、また、楽しく華やかな雰囲気が出された店舗において、顧客ニーズに合った推奨や商品を体験させつつ、そのストーリーを語る接客対応によって、これまでにない良い経験を店頭で醸成することで、先発企業の機能別・原料別の自然派商品および店舗とは異なる価値を提供している。

また、他の企業の場合、原材料や機能別にサブ・ブランドが展開されていたり、原材料で色分けしたりする方針であり、企業名と各ブランド間のパッケージやロゴの統一感は低い。しかし、LUSH の場合、手作りの商品が基本にあり、その商品群は黒いパッケージに LUSH のロゴ・マークと LUSH 文字をあしらうことで、店舗の色使い（トーン）との一貫性と統一感を高めており、存在感の強さ（インパクト）を醸成していると考えられる。

では、実際にこの企業（と店舗）がどのように消費者から評価されているのかをデータ分析を通じて明らかにしていく。

4. 分析に用いたデータとアプローチ方法

4-1. 調査概要

今回、分析に用いたデータは「2012 年 日経リサーチ ストア戦略サーベイ」の LUSH に対する回答である。調査概要は下記の通りである。

調査時期：2012 年 1 月

測定社数：各業種の代表的なストアブランド 349 ブランド

調査対象：日経リサーチアクセスパネル登録の全国の 16 歳以上の男女

調査手法：インターネット調査

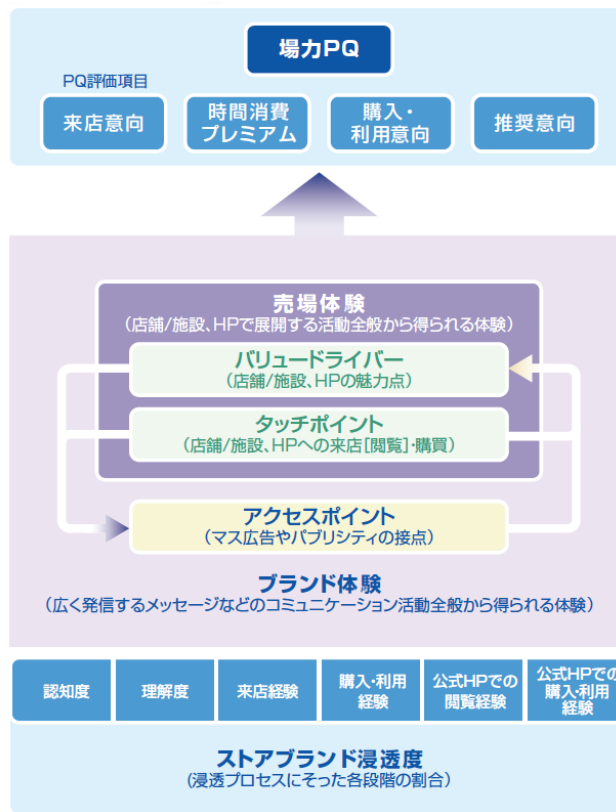
回答者数：27,808 名（1 ブランドにつき 900 名程度）

この調査は、LUSH だけではなく、他の食品スーパーやコンビニエンス・ストア、外食チェーンなど多様な業界の主だった小売企業 349 社に対する評価を取っている。なお、1 人の回答者に全 349 ブランドの回答を得るのは困難なため、最大 12 ブランドを上限として調査票を 30 種類作成し、調査を実施している。

調査全体の構造は、図表 5 にあるように、「売り場体験」と「ブランド体験」が来店や購入を促す「場力 PQ」に影響を与える「バリュー・ドライバー」と呼ばれる視点で構成されている。バリュー・ドライバーは 8 つの指標（全部で 50 項目）にまとめられており、「内装や外観がきれい」「店舗や施設内が買いものしやすいレイアウトである」「比較や検討がしやすいように商品が並んでいる」「商品・サービスの品揃えが豊富」などの 5 項目で構成されている「売場作り（ハード）」、「売り場での商品の揃え方が楽しい」「居心地がよい（居心地がよさそうな）空間である」「季節や旬を商品・サービスや売り場に感じることができる」「店舗・施設に行くたびに新たな発見や体験ができるように工夫されている」「リニューアルや改装など店舗・施設として常に進化している」といった 7 項目で構成されている「売場作り（ソフト）」、「社会や環境に対する活動や取り組みに共感できる」「それぞれの店舗・施設が地域の特性を生かした取り組みを行っている」「店舗・施設から、一貫したブランドのコンセプトを感じられる」「店舗・施設から世界観を感じることができる」「その店舗・施設が提案するスタイルを取り入れたい」「非日常感を感じられる」などの 7 項目で構成されている「ブランド・メッセージ」、「店舗・施設の立地がよい／アクセスしやすい」「忙しい時に短い時間で用事を済ませることができる」「気軽にいく／立ち寄ることができる」といった 4 項目で構成されている「利便性」、「広告活動がその店舗・施設の世界感を上手く伝えている」「店舗・施設の雰囲気は商品・サービスの価格帯とあっている」「広告宣伝や企業活動の情報などをよくみかける」「店舗・施設に行きたくなるようなきっかけがある」などの 5 項目で構成されている「プロモーション活動」、「店員のアドバイスや提案が役に立つ」「接客態度（挨拶や言葉遣い等）がよい」「店員とのやりとりが楽しい」「問い合わせや注文、トラブルに対しての対応が早い」「店員の応対に心配りを感じる」「商品やサービスの説明がわかりやすい」「店員の配置が適切」「要望や不満などを伝えやすい」といった 9 項目で構成されている「接客サービス」、「そこで購入・利用することは価格以上の価値がある」「店舗・施設の評判がよい」といった 5 項目で構成されている「信頼性」、「クーポンや優待制度が魅力的」「自分の好みや要望を覚えてくれる」「メンバーや得意客になると受けられるサービスが魅力的」などの 4 項目による「顧客リレーション」などであり、具体的な店舗や設備、ホームページや企業に対する魅力度による項目で構成されている（図表 6）。

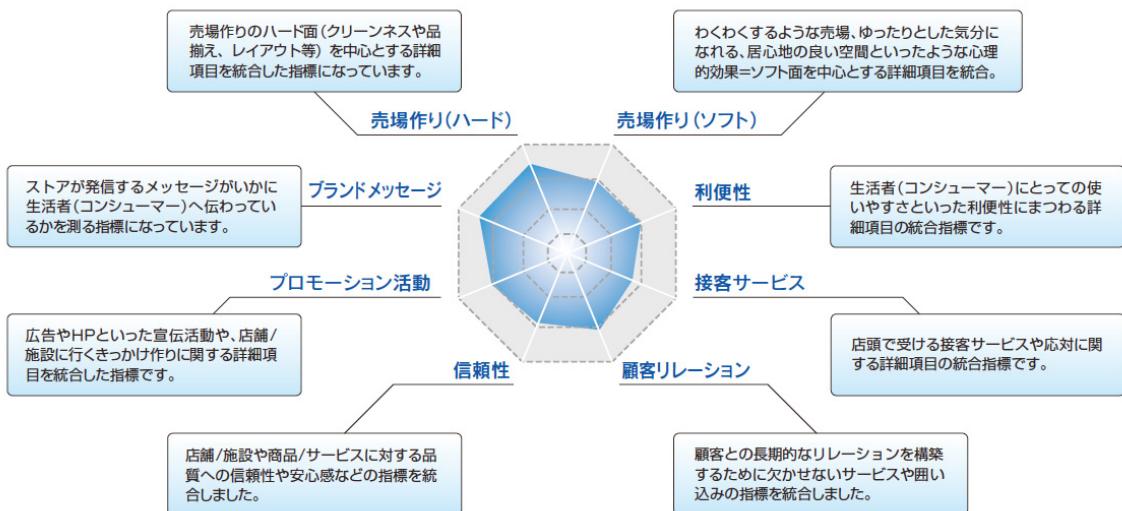
これらの視点は、我々が考えるリテール・ブランド研究の構成要素に近いものであると考えたことから、今回はこの調査回答結果を用いて分析を実施する。

図表 5 調査の全体構造



(出所)「2012年 日経リサーチ ストア戦略サーベイ」パンフレットより抜粋。

図表 6 バリュー・ドライバー8 指標



(出所)「2012年 日経リサーチ ストア戦略サーベイ」パンフレットより抜粋。

4-2. 分析アプローチ方法

今回の分析には、8つのバリュー・ドライバーを独立変数に設定し、従属変数を場力 PQ の評価項目である「来店意向²」や「時間消費プレミアム³」「購入・利用意向（商品魅力度⁴／商品購入意向⁵）」「推奨意向⁶」などに加えて、行動的ロイヤルティの側面である「購買頻度⁷」や「店舗／施設来店頻度⁸」なども従属変数として用いる。分析には IBM SPSS 社の Amos 20.0 を用いて行う。

5. 分析結果と考察

5-1. データセット

バリュー・ドライバー8指標の50項目はすべて、該当する場合にチェックを入れる、0か1の（ダミー）変数であるため、そのままでは構造方程式モデルの分析に使いにくい。そこで、8指標ごとに累積した変数を作成した。これを累積得点と呼ぶことにする。

この8指標の累積得点を元に主成分分析を実施したところ、図表7のように、大きく2つの主成分に分かれたことから（累積寄与率 57.6%、共通性はいずれの指標とも 0.5 以上）、バリュー・ドライバーの因子を売場と関係性に分けて分析を実施する。

モデルの構造は、Oliver（1999）のロイヤルティの概念に従い、バリュー・ドライバーが店舗／商品に対する感情的ロイヤルティの形成につながり、それが行動的ロイヤルティに影響するモデルを想定した。店舗／商品に対する感情的ロイヤルティには、来店意向、時間消費プレミアム、推奨意向、商品魅力度、商品購入意向を、行動的ロイヤルティには購買頻度と店舗／施設来店頻度を用いた。

対象者には、この1年間に LUSH に来店した事のある 135 名を設定した。この 135 名は男性が 32 名（平均年齢は 40.6 歳）、女性が 103 名（平均年齢は 40.5 歳）である。この 135 名の LUSH の店舗に対する認知度は「大変よく知っている」（27 名）、「よく知っている」（52 名）、「少し知

図表7 バリュー・ドライバー8指標の累積得点による主成分分析（成分行列）

	成分行列 ^a	
	1.売場	2.関係性
ブランドメッセージ	.787	-.219
売場作り_ハード	.772	-.125
売場作り_ソフト	.725	-.145
利便性	.717	-.027
接客サービス	.708	.003
信頼性	.704	-.325
広告プロモーション	.620	.079
顧客リレーション	.360	.760
企業ホームページ	.449	.663

因子抽出法: 主成分分析

a. 2 個の成分が抽出されました

っている」(46名),「店舗/施設の名前は知っている」(10名)であった(図表8)。来店意向は「非常に行きたい」(23名),「まあ行きたい」(71名),「どちらともいえない」(31名),「あまり行きたくない」(5名),「まったく行きたくない」(5名)となっていた(図表9)。この対象者を用いて,構造方程式モデルによる分析を試みた。

適合度基準として用いたのはCFI, GFI, RMSEAであり, CFIが0.95以上, GFIが0.90以上, RMSEAが0.05未満の場合, 適合度が高いと判断する。今回の構造方程式モデルの結果, いずれのパス(矢印)ともに有意であり, CFIは0.966, GFIは0.900, RMSEAは0.046と適合度基準を満たしたことから, データとモデルとのフィットネスは高いと判断し, この結果にもとづき解釈をすすめる(図表10)⁹。

売場に関するバリュー・ドライバーの中で最も影響力があるのは「ブランド・メッセージ」(標準化係数0.73)であり, 次いで, 「売場作り(ハード)」(0.66), 「売場作り(ソフト)」(0.65), 「接客サービス」(0.64)などであった。一方の関係性に関するバリュー・ドライバーは「企業ホームページ」(0.91)が関連しており, これらの2つのバリュー・ドライバーのうち, 売場に関するバリュー・ドライバーの方が店舗/商品に対する感情的ロイヤルティ(0.46)に正の影響を与えている。特にこれらのバリュー・ドライバーは感情的ロイヤルティの「来店意向」「商品魅力度」(両方とも0.86), 「商品購入意向」(0.82)に強く影響しており, そのロイヤルティが, 店舗に来店させる行動的ロイヤルティ(0.57)にも正の影響を与えている。これらのバリュー・ドライバーによって, 店舗に対して感情的なロイヤルティを感じ, 購買頻度と来店頻度が高まる傾向にある。

図表8 店舗の認知度

以下の店舗・施設について, どの程度ご存知ですか。

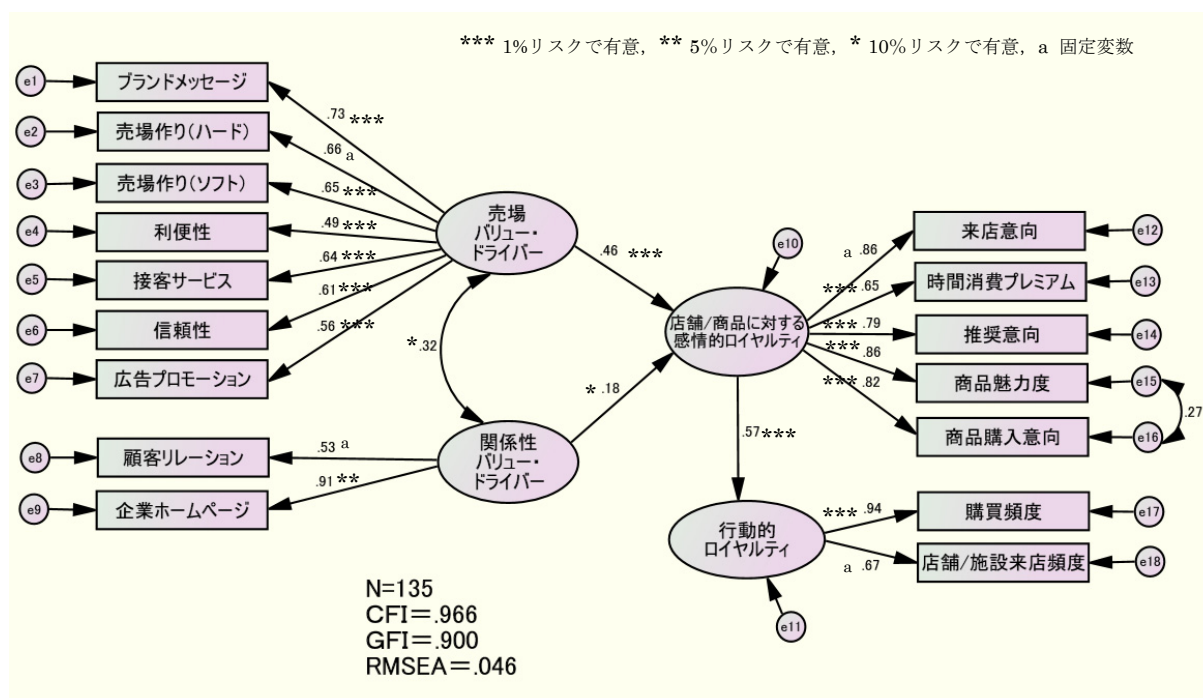
	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 店舗/施設の名前だけは知っている	10	7.4	7.4	7.4
少し知っている	46	34.1	34.1	41.5
よく知っている	52	38.5	38.5	80.0
大変よく知っている	27	20.0	20.0	100.0
合計	135	100.0	100.0	

図表9 来店意向

あなたにとって以下の店舗・施設はどの程度『行きたい場所』だと思いますか。

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 まったく行きたくない	5	3.7	3.7	3.7
あまり行きたくない	5	3.7	3.7	7.4
どちらともいえない	31	23.0	23.0	30.4
まあ行きたい	71	52.6	52.6	83.0
非常に行きたい	23	17.0	17.0	100.0
合計	135	100.0	100.0	

図表 10 構造方程式モデルによる分析結果



3章の事例概要で触れたように、LUSHの一貫したブランド・メッセージのインパクトは強く、売場づくりは独自の雰囲気 연출しながら、従業員による丁寧な接客と店内での顧客経験がバリュー・ドライバーとなっているようである。

今回の分析から明らかになった点は、LUSHの企業方針やコンセプトが消費者評価と一致している点にある。事例研究は主に店長や広報の方の意見、および新聞記事、LUSHの通信販売カタログやホームページの情報を整理し、再構成したものである。つまり、企業の方針やコンセプトにもとづく売場づくりやメッセージの発信に対して、来店客（顧客）はきちんと反応しているということであり、顧客が価値を感じ、再来店につながる売場づくりと商品づくりが出来ていると考えられる。

ただし、今回の分析における課題もある。それは、競合他社と比較していない点にある¹⁰。リテール・ブランド構築の目的は、今回の分析を通じて明らかにしてきたような顧客に支持されている構成要素の解明も重要であるが、それとともに、他企業との構成要素の違い（競争優位性）が何であるのか、という点も重要である。今後の分析をお待ち頂きたい。

以上（文責：高橋広行）

<付記> 本研究は平成23年度 科学研究費 基盤(C) 研究課題番号[23530545]「業態としてのカテゴリー：消費者視点の業態研究」、平成24年度 科学研究費 基盤(C) 研究課題番号[24530544]「消費者視点のカテゴリー・マネジメント：品揃え形成の視点から」の交付を受けて行った研究の成果の一部である。

引用文献

- Allaway, A.W., P.Huddleston, F.Whipple, A.E.Ellinger (2011) "Customer-Based Brand Equity, Equity Drivers, and Customer Loyalty in the Supermarket Industry," *Journal of Product and Brand Management*, 20 (3), p.190-204.
- Aliawadi, K.L. and K.L. Keller (2004), "Understanding Retail Branding Conceptual Insights and Research Priorities," *Journal of Retailing*; 80, p.331-342.
- Esbjerg, L. and T.Bech-Larsen (2009) "The Brand Architecture of Grocery Retailers: Setting Material and Symbolic Boundaries for Consumer Choice," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, p.414-423.
- Levy, M. and B.Weitz (2009) *Retailing Management* 7th ed., McGraw-Hill/Irwin.
- Moon, Y. (2010), *Different: Escaping the Competitive Herd*, Crown Business. (ヤンミ・ムン, 2010年,北川知子訳 『ビジネスで一番,大切なことー 消費者のこころを学ぶ授業』ダイヤモンド社).
- Oliver, R.L. (1999) "Whence Consumer Loyalty?," *The Journal of Marketing*, 63, p.33-44.
- Schmitt, B.H. (1999), *Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, NY: Free Press. (バーンド・H.シュミット,2000年,嶋村 和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング: 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社。)
- Schmitt, B.H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley & Sons, Inc. (バーンド・H・シュミット, 2004年, 嶋村和恵訳『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社。)
- Sorescu, A., R.T.Franbach, J.Singh, A.Rangaswamy, C. Bridge (2011) "Innovations in Retail Business Models," *Journal of Retailing*, 87(1), p.3-16.
- 石原武政 (2002) 「経済社会の中での流通と商業」『ビジネス・エッセンシャルズ (5) : 流通』大阪市立大学商学部編, 有斐閣, 25-46頁。
- 高橋広行 (2012) 「外資系企業の現地適応に関する一考察: LUSH (ラッシュ) の事例を通じて」『流通科学大学リサーチレター』流通科学大学学術研究会, 第13号。
- 高橋広行・岡山武史 (2012) 「リテール・ブランド構築モデルの検討」『流通科学大学リサーチレター』, 流通科学大学学術研究会, 第15号。

¹ 社員教育用のトレーニング方法にも LUSH の信念やこだわりがある。LUSH の信念を確実に顧客へと伝えるために、販売スタッフだけでなく工場の製造スタッフもすべて LUSH が直接雇用し、販売専属の派遣社員などは採用しない方針をとっている。また、LUSH は販売経験を持つ人材を中途入社で採用する割合を高め、即戦力を確保している。

² 「あなたにとって以下の店舗・施設はどの程度『行きたい場所』だと思いますか。」の質問に対して、「非常に行きたい」から「まったく行きたくない」の5点尺度で測定している。

³ 「あなたにとって以下の店舗・施設で過ごす時間が『特別である』と感じますか。」の質問に対して、「大変特別である」から「まったく特別ではない」の5点尺度で測定している。

-
- 4 「あなたにとって以下の店舗・施設で扱う商品はどの程度魅力的ですか。」の質問に対して、「とても魅力的である」から「まったく魅力的でない」の5点尺度で測定している。
 - 5 「あなたにとって以下の店舗・施設はどの程度『商品・サービスを購入/利用したい場所』だと思いますか。」の質問に対して、「非常に購入/利用したい」から「まったく購入/利用したくない」の5点尺度で測定している。
 - 6 「あなたにとって以下の店舗・施設はどの程度『人に薦めたい』と思う場所ですか。」の質問に対して、「ぜひ薦めたい」から「まったく薦めたくない」の5点尺度で測定している。
 - 7 「次にあげる店舗・施設で商品・サービスをどの程度の頻度で購入/利用していますか。」の質問に対して、「ほぼ毎日」「週に2・3回程度」「週に1回程度」「2・3週に1回程度」「月に1回程度」「2・3ヶ月に1回程度」「半月に1回程度」「1年に1回程度」「この1年で購入/利用していない」「これまでに購入/利用したことはない」の幅で測定している。
 - 8 「次にあげる店舗・施設をどの程度の頻度で訪れますか。」の質問に対して、「ほぼ毎日」「週に2・3回程度」「週に1回程度」「2・3週に1回程度」「月に1回程度」「2・3ヶ月に1回程度」「半月に1回程度」「1年に1回程度」「この1年で訪れていない」「これまでに訪れたことはない」の幅で測定している。
 - 9 商品魅力度と商品購入意向は類似した質問であり、相関係数を確認したところ、0.787と非常に高いスコアであったことから、この2つの変数間の誤差相関も高いと判断し、誤差間の共分散を設定した。また、バリュードライバーの因子を2つに分割しないモデルも確認したが、CFIは0.924、GFIは0.872、RMSEAは0.069と現行モデルよりも適合度は低かったことから、現行のモデルを採用した。
 - 10 LUSHの主なターゲット（顧客）は10代から20代の若い層であり、競合他社とはターゲット層が異なることから、比較の際は注意を要する。