

2002年度

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

都市・地域とリテールストアにおけるブランド
構築の可能性と、その共生について

木 暮 衣 里

目次

序章 本研究の目的 5

第1章 ブランド論におけるリテールストア、都市・地域 11

第1節 ブランド・エクイティの創造 12

1. ブランド・エクイティとブランド構築 12
2. 顧客ベースのブランド・エクイティ 13

第2節 ブランド論におけるリテールストア観 14

第3節 ブランド論における都市・地域観 16

第2章 リテールストアのブランド構築 18

第1節 リテールストアの持続的競争優位 18

第2節 競争優位の源泉としてのストア環境 20

1. “ストア・パーソナリティ”の概念 20
2. 場所の“雰囲気”の概念 22
3. 環境心理モデルと“雰囲気”の実証 26
4. スタ環境における“サービススケープ(servicescapes)”の概念 29
5. スタ環境の総括的実証 33

第3節 リテールストアのブランド構築 41

1. リテールストアのブランド・コミュニケーション 41
2. ブランド構築に貢献するストア環境の構成要素 43
3. リテールストアのブランド構築ガイドライン 47
4. リテールストアのブランド構築についての今後の課題 49

第3章 広義のストア環境としてのリテールエリアと 都市・地域 50

第1節 リテールエリアに対する消費者の評価と行動 50

1. リテールエリアの“イメージ”に関する環境心理学的
アプローチ 51
2. モールの“刺激(excitement)”と消費者行動 56
3. “核店舗(anchor store)”とモールのイメージ 64

第2節 都市・地域のイメージ形成 69

1. 都市イメージの建築学的構成要素 60
2. 東京のタウンイメージ 70

第3節 都市・地域のマーケティング 73

1. 都市・地域マーケティング研究の類型 74
2. “場所(place)”のマーケティング 80

第4節 リテールエリア、都市・地域のブランド構築 86

1. ブランド・ネームとしての地名と都市のアイデンティティ 87
2. 都市・地域のブランド・イメージ構成要素 89
3. 都市・地域の“パッケージ”とデザイン 92
4. リテールエリア、都市・地域のコミュニケーション 93
5. リテールエリア、都市・地域のブランド構築における今後の課題
94

第4章 フラグシップ・ストアとブランド構築 96

第1節 フラグシップ・ストアの機能と役割 96

第2節 フラグシップ・ストアとロケーションの関わり 99

第3節 フラグシップ・ストアにおける“テーマ性” 100

第5章	共生的ブランド構築の可能性	104
第1節	日本における商業集積および都市・地域の研究	104
1.	商店街の概念	104
2.	“第3の場所”としての商業集積の魅力形成	105
3.	商業集積の発展と個店の経営努力	108
第2節	商店街のマーケティングと街づくり	110
1.	ソフト事業によるマーケティング活動	110
2.	タウン・マネジメントと街並みの整備	111
3.	組織力の強化とインフラ整備	112
4.	商店街のライフサイクル	113
5.	商店街の公共性と街づくり	114
第3節	リテールストアとリテールエリアによる共生的ブランド構築の可能性	115
終章		120
文献		125

序章 本研究の目的

本稿は、リテールストア（店舗）とリテールエリア（商業集積）・地域・都市、及びその双方の関係性を、ブランド構築の視点から考察するものである。

情報技術の発達による e ビジネスの進展や環境志向型の 21 世紀社会において、現実のリテールストア（一般消費者を主たる対象とする商店やショールームなどであり、小売業者によるものだけでなく、製造小売業者やメーカーあるいは卸売業者などの自社店舗を含む）¹の存続意義や要件を改めて問う場合、リテールストア自身が強いブランドを構築することが不可欠であると思われる。中でも本店あるいは旗艦店（flagship store）の価値を、その規模や業種・業態を問わずに考えてみると、単なる販売空間としてのみでなく、当該ブランドのトータルな世界観あるいはアイデンティティを消費者に伝達（communication）する場として、今後はより大きな役割を担うことになるだろう。

また、古くから「小売業は立地産業」と言われ、商業の発展と立地とは密接に結びついているが、いわゆるパピママストアと呼ばれる従来型零細業種小売店が減少するに伴い²、これらが集積する各都市の中心的商業集積（中心市街地）をはじめとする多くの商店街が衰退の一途を辿っている。その一方、店舗の業態化・複合化・大型化が一貫して進展し、90 年代以降は外資系小売業の参入も顕著である。さらに 20 世紀末以降は海外有名ブランドの旗艦店開発も非常に活発であり、こうした店舗が多数集積することにより繁栄する商業集積地も一部に見られる。

このような状況の中で、リテールストアを営む企業にとっては、自社のブランドにおいて有効なイメージを持ち、ターゲット層に対する高い集客力を持つエリアに、自

¹ 商業統計表における「商店」とは、「一定の場所で、主として個人消費用又は家庭用消費用の商品を販売する事業所」であり、①主として個人又は家庭用消費者のために商品を購入し、販売する事業所、②商品を小売し、かつ、同種商品の修理を行う事業所、③製造小売事業所、④ガソリンスタンド、⑤主として無店舗販売を行う事業所（販売する事業所そのものは無店舗であっても、商品の販売活動を行うための拠点となる事務所などがある訪問販売、又は通信・カタログ販売の事業所）で、主として個人または家庭用消費者のために商品を販売する事務所、である

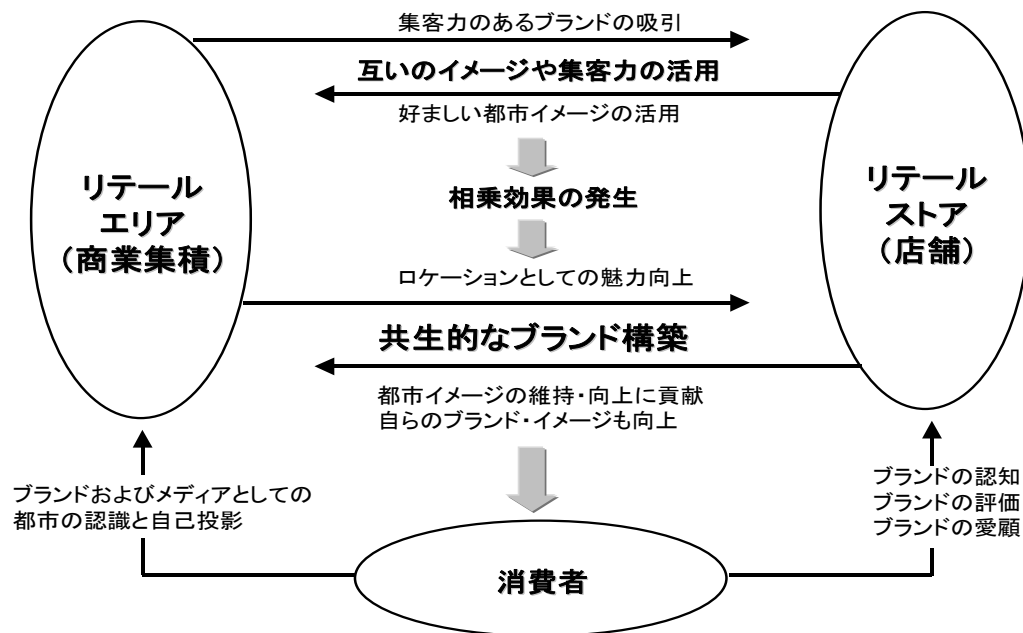
² 商店数は昭和 60 年以降一貫して減少しており、平成 11 年商業統計表では商店数 140 万 6884 店であり、平成 9 年に比べて 1 万 3000 店少ない。中小店の数は 140 万 9000 から 1 万 7000 店が減少した。

らのアイデンティティを適切に表現したストアを構えることが、ブランドを確立・維持するために非常に重要である。同様に、消費者を惹きつける魅力と好ましいイメージを有するエリアは、その維持を図りつつ、同様のイメージを持つ、あるいは持ちたいと考えるストアを新たに吸引することが大切である。有力なリテールストアはより高イメージのエリアと結ぶことで自らのブランド力を高めることができ、新規の都市再開発などにおいてもこうしたアライアンス、さらにリテールストアとエリアとの関係性が注目されている。

そしてリテールストアとリテールエリアとが互いに発展しつつ共生関係を持つことで、当該エリアを訪れる客層などにも特徴的な様子が見られるようになり、消費者の持つ双方のイメージに相乗効果が発生する。そこに両者による「共生的ブランド」とも言うべきものが構築されるのではないかと推測される。さらに、このような共生関係の循環により、エリアのイメージは一層強化され、消費者はエリアそのものをブランドとして認識し、あるブランドのストアがどこのエリアにあるか、あるいはそのエリアにどのようなブランドのストアがあるかを基準として、一つのブランドの評価や選択をしたり、あるいは自己を投影しつつ生活や遊びの場の選択も行うようになるのではないかと考える。図・1に示したのは、その仮説モデル図である。

また、本稿では、こうした流通の新たなダイナミズムと平行して、ブランドによる中心市街地あるいは商店街、さらにそこに立地する個別店舗の活性化についても考察する。本稿で述べる両者のブランドについては、たとえば東京都が「21世紀商店街づくり振興プラン」で提案しているように、その地域が持つ祭りや伝統文化を活用した商品を開発し、それを地域名や商店街名をブランド・ネームとして、地域の小売店が販売するというだけに止まらない。それは商店街とそこに立地する個別の店舗が、各々「消費者の心をつかむブランド」となるべく自らを構築するという、商業集積および店舗そのもののブランド化である。そして双方が協力しあうことで地域が活性化し、互いのブランド力を高めることができるのではないかと考える。

図・1 リテールストアとリテールエリアの共生的ブランド構築・仮説モデル



上記を踏まえて本稿が主に課題とするのは、次の6点である。

1. リテールストアがブランドとして認識される要件は何か？
2. どのようにすればリテールストアの強いブランドが構築できるか？
3. リテールエリアあるいは都市がブランドとして認識される要件は何か？
4. どのようにすればリテールエリアあるいは都市の強いブランドが構築できるか？
5. リテールストアとリテールエリアあるいは都市は、共生的関係を通じて互いのブランド力を高めることができるのではないかな？
6. 両者の共生関係構築において、重視される点は何かな？

本稿ではこれらの課題に取り組むにあたり、全体を通じて一つの尺度を用いている。それは消費者を取り巻く「環境(environment)」である。Everett, Pieters and Titus(1994)は、消費者を取り囲む環境の尺度としてミクロ (micro ; 商品)・メソ (meso ; ストア)・マクロ (macro ; 都市、地域など) を上げ、消費者は「認知(cognition)および感情 (affect)」の次元と「行動(behavior)」の次元を持ち、環境と相互関連しているとしている。そして、消費者を取り囲む環境尺度が商品から棚、通路、ストア

全体、さらには商業集積、都市、国というように、ミクロレベルからメソを経てマクロ環境に広がり、あたかも“球体”のように消費者を取り巻いていると述べている。Peter and Olson(2001)もまた、消費者分析の要素として、「感情と (affect) と認知 (cognition)」、「行動 (behavior)」、そして「環境 (environment)」を上げ、それらが相互に関連し影響し合うことを、輪(wheel)の図式で示している。商品と消費者との関係性については既に数多く研究されているが、商品の購入は消費者と商品との間だけで簡潔するのではなく、ストアの環境やそのストアが立地するエリア環境（広義のストア環境）からも影響を受けられると思われる。そこで、本稿でも Everett et al.等や Peter and Olson の枠組みを採用し、特にこれまであまり研究されてこなかったミクロからマクロに至るまでの視野で、消費者を取り巻き、その感情や認知、行動に影響を及ぼす「環境」を一つのキーとして考察する。

また、先に示した「ブランド」に関する課題と「環境」との関わりについては、まずミクロ環境である商品のマーケティングや商品と消費者との関係性についての研究は多く、ストアのマーケティングについても既に長く研究がなされているが、リテールエリアや地域についてはマーケティング研究そのものの歴史が浅い。こうした状況の中でリテールストア及びリテールストアとリテールエリアの関係性まで踏み込むには、何らかのモノサシが必要であり、「ブランド」がそれに適しているのではないかと考えた。ブランドについては、専門家でなくとも誰もが自分なりの意見や意識を持っており、丸ビルなどの登場で、わずかこの半年のうちに本稿がテーマの一つとする「街のブランド」というのも一般的に言われるようになってきた。しかし、その構築や成立要件などについては、主観的な判断から離れて吟味されることは稀である。一方、街そのものをブランドの見地から論じている欧米の研究もほとんど見られない。そこで有形無形に関わらず、あらゆるものブランドとしてとらえる日本人の心性も含めて、消費者を取り巻く環境をブランド構築の視点を通じて考察する。

上記の尺度を含めた本稿の構成は、図・2のようになっている。また、その内容は下記の通りである。

第1章では、Aaker (1991, 1996, 2000)、Keller (1998, 2002)のブランド・エクイティ論を概観する。そこからリテールストア、リテールエリア（あるいは地域・都市・国）に関して言及されている部分を抽出し、ブランド論における位置づけを確認する。

第2章では、まずリテールストアの戦略的主要課題である持続的競争優位の条件を

整理する。次にリテールストアのブランド構築にとって重要だと思われる、「ストア環境」に関する概念とその実証研究について見る。終わりにリテールストアのブランド構築の要件を考察する。

第3章では、消費者を取り巻くマクロ環境であり、広義のストア環境でもあるリテールエリア、都市・地域について論じる。はじめにリテールエリアやモールなど商業施設などに関する、消費者の評価と行動に関する先行研究をレビューする。次に、リテールエリアや広い都市や地域のイメージの要素と形成について、建築学的視点と過去の調査データを含めて考察する。続いて広いマクロ領域である地域や都市についての主要なマーケティング研究をレビューする。最後に、リテールエリアあるいは都市・地域のブランド構築の要件について検討する。

第4章では、フラッグシップ・ストア（旗艦店）や小売業者の本店の役割、ロケーション、テーマ性などについて論じる。第5章では、どのようにリテールストアとリテールエリアの共生的ブランド構築がなされるかという本稿の大きなテーマに対して、1章から4章までの考察や先行研究レビューから得た知見に、他の研究や事例を加えて論述する。そして先に示した図・1の仮説モデルの検討と修正を試みる。また、「ブランド構築」をキーワードとして、商店街あるいは中心市街地とそこに立地する個別店舗、双方の活性化について論じる。現在約90%以上もの商店街が衰退の危機にあるが³、これは商店街内の個別店舗に、消費者が買い物に行きたいと思わせるだけの魅力がないことが非常に大きいと思われる⁴。これは多くの小売店と商店街が自ら“ブランド”として存在することができず、必要最低限の需要を満たすのみの“コモディティ”の地位に自ら甘んじ、消費者がそこで買い物することに何の価値も見出せないという現実を示唆している。商店街としていかにアーケード等のハードの整備、またはイベントによる集客力の向上、あるいは環境保全問題への取り組みや少子高齢化対策などを進めようとしても、個々の店に魅力がなければ商店街あるいは中心市街地の再生はないことはもはや自明である。各々の店が他と差別化された魅力を持ち、さらにそれを商店街全体で盛りたてる仕組みづくりが、今最も求められているのである。しかし

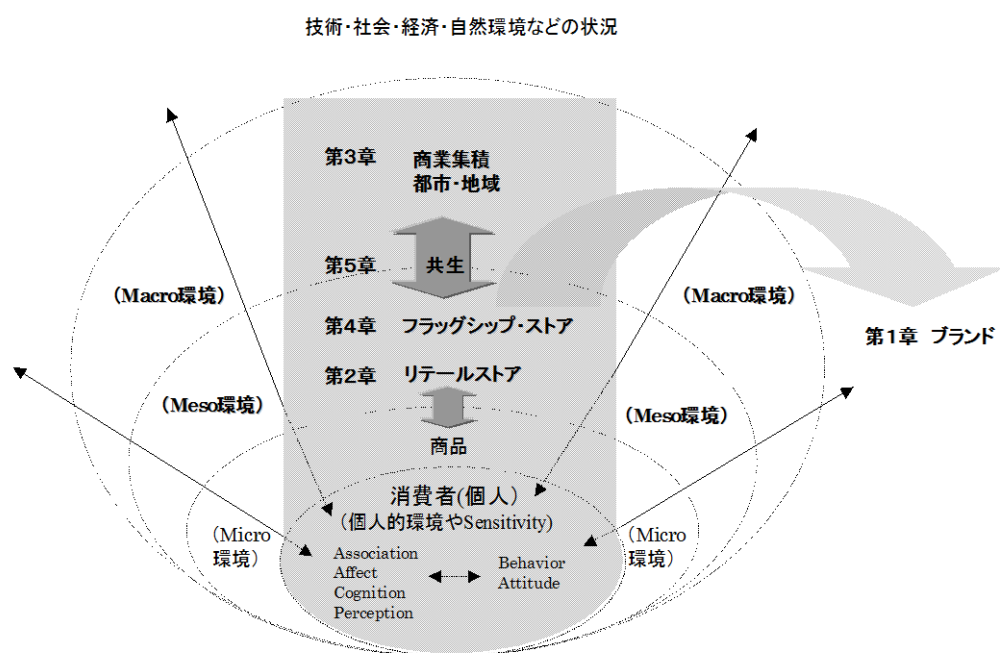
³ 「平成12年度商店街実態調査」では、繁栄しているという商店街はわずか2.2%であり、停滞及び衰退しているとするところが91.4%に上っている。

⁴ 「平成12年度商店街実態調査」によると、商店街の大きな問題について、「魅力ある店舗が少ない」としたところが72.8%にも及んでおり、大型店との競合や後継者難以上の問題となっている。

ながら、個別店舗の活性化については実践的な手引書などが多いものの、その現在の状況を踏まえた学術的な研究は少ない。本稿ではこの課題についても、両者の「共生的なブランド構築」という視点から考察を試みる。

最終章では、各章での論議を振り返り、これまで得られた知見を総括しつつ、今後の課題について述べる。

図・2 消費者(個人)を取り巻く「環境」と本稿の領域および構成



第1章 ブランド論における

リテールストア、都市・地域

アメリカの著名なホームファニッシング・ストア⁵であるポタリー・バーンについて、Aaker(2000)は「その店舗を訪れる経験は、その印刷広告を見ることよりも、より強く深くブランドと顧客を結びつける可能性がある」と述べている。このように、顧客の経験価値が重視される現代においてブランド構築を図ろうとする場合、インタラクティブかつ実際の経験が得られるメディアとしての、リテールストアやフラッグシップ・ストアの役割は非常に大きいと思われる。また、ブランドに関する企業の今日的課題は、同一のカテゴリ内だけでなく、あるいはカテゴリを越えた地点においても、他とは全く異なる、際立った連想とポジションを顧客の心や記憶に確立することである。

たとえば贈答品を選ぶ際にも、花や菓子・飲食料類、インテリア用品、服飾品などがカテゴリを越えて検討され、それに応じてブランドの選択肢と競合は無数に存在する。このような状況では「何を買うか」以上に、「どこに行けば望むものが見つかりそうか」が重要となることがあるだろう。ストアの選択は商品の選択に優先し、さらにリテールエリアの選択がストアの選択に優先することもあると思われる。そして青山に行けばスタイリッシュでファッション性の高い多様なカテゴリのストアの中から、好みと予算に合うものが見つかりそうだ。あるいは銀座に行けばフォーマルでエレガントな商品を扱うストアが、やはり多様なカテゴリにわたって選択できるだろう。こうした判断を、消費者はこれまでに蓄積した知識や経験の中から行う。

しかしながら、多くのブランド研究において、その対象とされているのは特定のカテゴリにおける有形財やサービス、および企業に関するブランド構築についてであり、本稿がテーマとするリテールストアや商業集積あるいは都市・地域およびその関

⁵ 家具・寝具、インテリア用品、食器・キッチン用品、バス・トイレタリー、あるいは園芸用品など、生活に関連する多種のカテゴリにまたがる商品を、ストア独自のマーチャンダイジングと雰囲気提供で提供する業態

係性などについて論じられることは少ない。そこで本章では、Aaker (1991,1996,2000)、Keller(1998,2002)による基本的なブランド論において、リテールストアや都市あるいは地域がどのように捉えられているかについて述べる。

第1節 ブランド・エクイティの創造

1. ブランド・エクイティとブランド構築

維持可能な競争優位の源泉として企業が所有する重要な無形資産の一つに、“ブランド・エクイティ”がある Aaker(1991)。これはブランド・ネームやシンボルと結びついたブランドの資産と負債が集合したものである。ブランド・エクイティの基礎となる資産または負債は、ブランド・ネームやシンボルといった中核的要素に関わる、「ブランド・ロイヤリティ」、「ブランド認知」、「知覚品質」、「ブランド連想」、「チャネルや特許」という5つのカテゴリーに分類される。そして各々が相互に関連しつつ、顧客と企業への価値を創造する。ブランドと製品の違いについて Aaker は、ブランドにはカテゴリー・属性・品質・用途といった製品特性以外に、ブランドのユーザー、原産国、組織連想、ブランド・パーソナリティ、シンボル、ブランドと顧客との関係、情緒的便益、自己表現的便益が含まれるとしている。

ブランド・エクイティの枠組みにおいては、その資産のかなりの部分が消費者のブランドに対して抱く「連想」によって支援されている。ブランド連想とは、ブランドに関する記憶とそれに関連する全てのことであり、連想はその有無に加えて強さの程度を持つ。ブランド連想は“ブランド・アイデンティティ”によって推進される。これは企業やブランド戦略策定者が創造・維持したいと望むブランド連想のユニークな集合であり、製品属性に基づく「機能的便益」、ブランドの購買と使用に関わる肯定的な感情である「情緒的便益」、自己イメージを伝達・表現するシンボルとしての「自己表現的便益」を含む価値提案を行うことで、ブランドと顧客との関係を確立する。ブランド・アイデンティティは、ブランドに方向性や意味を与え、消費者のブランドに対する「連想」を誘発する要因である。

強力なブランドは、ブランド・アイデンティティの開発とそのプログラムの実行により構築されるが、そのブランド・アイデンティティ、ポジション、ビジュアル・イメージ、テーマやスローガンが、長期にわたり首尾一貫していることが重要である。

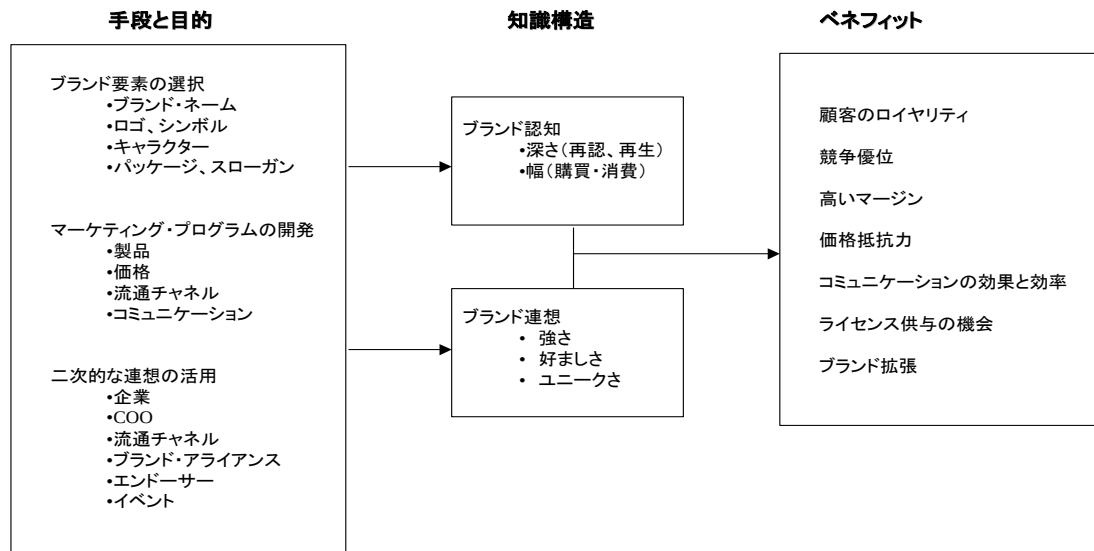
ブランド構築は広告のみでなく、プロモーション、広告、パッケージ、ダイレクト・マーケティング、フラッグシップ・ストア、あるいはウェブサイトなど、ブランドとそのターゲットとの間のあらゆる接点を含む、様々なメディアを通して行われるものである。また、強いブランドを構築する企業は、経営トップがブランドに対して具体的に支援し、企業に特有な価値、文化、従業員、プログラム、資産とスキルなどの組織的な特色を持つ。そしてブランドの差別化の根拠や価値提案、顧客との関係を結ぶことができるのである。

2. 顧客ベースのブランド・エクイティ

Aaker が“ブランド・エクイティ”を企業の持つ資産とし、その構築方法について述べたことに対して、Keller (1998,2002)は、ブランドは消費者（個人と組織）の心の中にあるものとして、消費者視点からブランド・エクイティにアプローチした。この“顧客ベース”のブランド・エクイティにおける基礎的な前提は、ブランドのパワーは消費者が過去の経験の結果として、ブランドについて学び・感じ・見聞きしたものの、つまり消費者の心に存在するということである。ブランド・エクイティが生じるのは、ブランドに関する高レベルの認知と親しみを消費者が持ち、記憶の中に強く・好ましく・ユニークな連想を抱く時である。Keller はブランド・エクイティの源泉となるのは、再認と再生からなる「ブランド認知」と、あるブランドに対しての消費者の知覚であり、その記憶内の連想を反映する「ブランド・イメージ」であるとしている。

顧客ベースのブランド・エクイティは、ブランド要素の選択、マーケティング・プログラムの開発、二次的な連想の活用という、3つの手段で構築される。(図・1) ブランド要素とは、ブランドの差別化に役立つ視覚的あるいは言語的情報であり、一般的なのはブランド・ネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンである。マーケティング・プログラムは、製品、価格、流通チャネル、コミュニケーションのミックスであり、また二次的連想とは、独自の連想を有する他のものを活用し、強く・好ましく・ユニークな連想を構築することである。二次的な連想には、企業、カントリー・オブ・オリジン、流通チャネル、他のブランド、エンドーサー、イベントといったものがあり、その特性や信頼性など、全体的な連想の転移をもたらす。

図・1 顧客ベースのブランド・エクイティ



出典：Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー，2000) p.102. 一部加筆。

第2節 ブランド論におけるリテールストア観

本節では、ブランド・エクイティ論及び顧客ベースのブランド・エクイティ論と、リテールストアとのかかわりについて述べる。

Aaker(1991,1996,2000)のブランド・エクイティ論においては、リテールストアのブランドについてはあまり多くは述べられていない。しかし、百貨店のノードストロームやブルーミングデール、スペシャリティ・ストアのティファニー及びボディショップ、そしてサービスのスターバックス・コーヒーなどに関する、次のような言及がある。ブランドが製品クラスの鍵となる属性のポジショニングに成功すると、その連想は競争業者にとっての障壁となる。ノードストロームはその好例であり、優れた“顧客満足”の追求によって独自のポジショニングを確立した。他的高级百貨店もその手

法を真似ようと試みたが、従業員の不適応などの組織的な要素によって失敗するケースが多いと述べている。また、連想の類型である相対価格において、大型量販店(GMS: Ggeneral Merchandise Store) 内でのプレミアムに、百貨店のサックス・フィフス・アベニュー、ニーマン・マーカス、ブルーミングデールを上げている。次にメイシー、デイトン・ハドソン、さらに三番手としてはシアーズ、J.C.ペニーなどであり、このグループは百貨店とディスカウント・ストアの間に位置づけられるとしている。

言語化することが困難な、潜在意識的な感情による付加価値の例としては、ティファニーを例にしている。ティファニーの包装を開く際の感情は、他の百貨店で購入したものよりも、より感動的で特別である。ティファニーの高いprestigeと品質に関する連想は、顧客の使用経験を変え、ブランドに価値をもたらす。そしてティファニーの高付加価値の連想は、店舗の立地と雰囲気、店員の特性、製品選択、広告などを通じて、長い期間にわたって培われてきたと述べている。一方、低い価値連想を変える試みについての例では、J.C.ペニーを上げている。J.C.ペニーは、百貨店とディスカウントの中間というポジションから離れて、イメージアップを図ろうと試みた。従来の強力な連想を変えるために、J.C.ペニーはよりファッショナブルな商品の仕入れ、トレンド的な広告、ブルーミングデールに対抗するイベントなど、あらゆる営業局面において抜本的かつコストのかかる改革を行った。

スターバックスについては、パーフェクトな世界で最も優れたコーヒーという、製品に関する品質・価値に関する連想と結びついているとしている。スターバックスにはリラックスでき、堅苦しくなくはないが高級感のある雰囲気を持つ空間があり、ホスピタリティの高いスタッフがいる。さらに、シアトルのパイクプレイス・マーケットにある第一号店という強い“シンボル”を持っている。一方、そのブランド・アイデンティティが、価値や事業プログラムに関わる組織連想に基づく好例として、ボディショップを上げている。ボディショップは、「信念による利益」という他の化粧品ブランドとは全く異なる哲学と価値を、差別化の主な源泉としている。マジョリティ・ワールド（第三世界）との「援助でなく取引」することでの関わりや、社会的環境変化への対応といった情熱が企業文化となり、ボディショップのアイデンティティは従業員のみならず顧客にも大きな影響を及ぼしているのである。

Keller(1998,2002)もまた、スペシャリティ・リテールストアのブランド化の例として、ボディショップを取り上げている。ボディショップは、従来型の広告に頼ること

なく、グローバルなブランド・イメージを創造した。パーソナルケアと環境保護に関連した彼らの強い連想は、製品（自然原料だけを用い、動物実験をしない）、パッケージ（シンプル、詰め替え可能、リサイクル可能）、マーチャンダイジング（詳細な POP 広告、パンフレット、ディスプレイ）、スタッフ（環境保護に対する熱心で有益な奨励）、ポリシーの源泉（世界中の小規模でローカルな生産者との取引）、社会的活動プログラム（フランチャイジーに地域コミュニティ活動への参加を求める）、PR プログラムと活動（多様な問題についての明白で率直な立場の選択）を通じて生まれているとしている。

さらに、製品ブランドの間接的なチャネルであるリテーラーは、消費者にとって最も身近で直接的な存在であり、販売するブランドのエクイティに強い影響を与えることができる、Keller は述べている。流通チャネルの持つイメージは、製品のブランド・エクイティに転移する。同じブランドの時計であっても、百貨店の宝飾品フロアで売られるか、あるいはディスカウント業態で売られるかにより、消費者に異なって知覚されるのである。ストア・イメージとブランド・イメージの相互作用は重要であり、そのイメージは転移する。消費者は小売業者に対して持つ知識や連想により、そこで扱われる製品を推測し、仮説を構築する。リテーラーもまた、販売する製品やブランド及びそれらの販売方法により、自らのブランド・イメージを形成しているのである。

第3節 ブランド論における都市・地域観

ブランド・エクイティ論における都市や地域は、ほとんどの場合において、製品ブランドとの関連で述べられている。Aaker(1991,1996,2000)は、“国”は製品そのものや素材、そして生産能力と密接に関連しているため、強力な“シンボル”になっている。イタリアの皮製品や日本の自動車など、国や地域とブランドを結びつけることで、ブランド・アイデンティティに信頼性が付加され、品質の判断材料になる。さらに、たとえば百貨店のブルーミングデールがニューヨークを意味するように、ブランドと国や地域との連想は、差別化の重要なポイントとなる強いパーソナリティを生み出すとしている。また、Keller(1998,2002)によるブランドの“二次的連想”において、国や地域・リテールストアは大きな役割を果たすとされている。消費者は特定の国の製品やブランドについての確信やイメージに基づき、原産国の異なるブランドを

選択することができる。しかし、COO(country of origin)とは別に他の地理的な連想も可能である。たとえば、銀座サエグサ、祇園・都路里、あるいはバーニーズ・ニューヨークなどは店名に場所の名前を組み込み、その“場所”自体が持つ連想と結びついているのである。

“ローカル・ブランド”だと認識されることも、ブランド戦略の選択肢の一つである(Aaker 1996)。地域の人々にとって、その土地の企業の製品を購入することは、自分たちが住む場所への誇りや愛着を表す一つの手段である。地域性を意図した企業のプロモーションは、地域住民の持つアイデンティティを強化できる。また、ローカル・ブランドだという周囲の認識は、ブランドが地域の一員であることを示唆し、顧客との絆が形成されやすいと述べている。一方、グローバル・ブランドは、より幅広い顧客にブランドのprestigeや安心感を提供し、国際的なパーソナリティを打ち出すことができるとしている。

他にも都市やリテールストアについては、Aaker(2000)は下記のように述べている。たとえば、ナイキは 1980 年代半ばにおける再生戦略において、アメリカの流行発信源となるいくつかの都市で、メディアへの支配的な存在感を創出した。ナイキは、ナイキと各都市を結びつけるテレビ・コマーシャルを流し、さらにそれらの都市に巨大な広告看板やビルの壁面広告を施した。その屋外広告がドライバーとしての機能を果たし、さらにこの視覚的な効果をストアが実際の販売に結びつけたのである。

都市を直接ブランドとして扱った記述は、米国サンノゼ市の例に見られる(Aaker 1996)。サンノゼ市は、ホテルやコンベンションセンター、ダウンタウンを再活性化させ、メジャーリーグのプロ・ホッケーチームであるサンノゼ・シャークスを誘致した。シャークスの存在はコンベンション、旅行者、大手のビジネス活動などをサンノゼに引き寄せ、この地を「メジャーリーグ・シティ」に変身させた。このような例では、シャークスはサンノゼの“シルバー・ブリット”であると述べている。また、Keller(2002)は、Morgan and Prichard によるオーストラリアのブランディングの例を紹介しているが、これについては第 3 章で検討する。

以上、わずかな例ではあるが、リテールストアや都市・地域などの“場所”も、製品の二次連想となるだけでなく、自らのブランドを構築できることが確認された。そこで次章からは、リテールストアやリテールエリア、都市・地域などが、どのようにしてブランド構築を試みるかについて述べることとする。

第2章 リテールストアのブランド構築

本章では、リテラーがその事業を継続する上で大きな課題である、持続的な競争優位について、「ブランド構築」という視点から考察する。競合が多様化した今日のリテールストアにおいては、販売する製品ブランドにアイデンティティを委ねるのではなく、自らが一個の“ブランド”としてのアイデンティティを持ち、顧客の信頼と愛顧を獲得するよう努めることが重要であると思われる。

第1節 リテールストアの持続的競争優位

日本において製造業者や輸入業者などが新たなブランドを構築しようとする際には、まず百貨店の売り場に並ぶことが重要な手段である。新製品は百貨店のブランド・イメージや評価を借りて、自らのブランド構築を試みる。たとえば、三越に入っている、伊勢丹で売られているということがブランドの評価に結びつき、Keller(1998)の言う二次的連想が有効に形成されるのである。この状況は、輸入食品やホームファニシング、あるいはアパレル分野のセレクトショップなどでも顕著に見られる。他のストアに先駆けて当該分野のリーダーあるいは独自のポジションを確立しているストア、（たとえば輸入食品であれば紀ノ国屋など）に置かれることが、消費者のみならず他のストアによる当該製品の評価にも影響を与える。これは後に販路を広げる上でも重要な鍵となる。また、まだその製品やブランドが認知されていない場合でも、ブランド力のあるストアが選択した商品として、当該製品がターゲットとしたい消費者層が購読する雑誌などに紹介されることもある。これは非常に効果的なパブリシティである。

これをリテールサイドから見ると、そのストアがあるカテゴリーにおいてリーダーとなるか、あるいは独特のポジションを確立することができれば、最も早い製品情報の入手可能性を持つことを示唆している。それをストアの商品政策に上手く取り入れれば、品揃え面での差別化を図れるのみならず、顧客や競合他社、あるいはマスコミなどに対してもユニークで先進的なイメージを与えることができるだろう。それがストアに競争優位の一つとなり、そのストアは高いブランド力を持つことができるようになるのではないと思われる。また、Levy and Weitz(2001)は、新しい業態(retail

format)の広がりやテクノロジーの発展による競合が激化する中で、リテラーにもより長期的な戦略が必要であると述べている。そしてその主要な要素として次の3点を示した。

- ターゲット市場のセグメント
- 業態開発…品揃えとサービスの特性や価格政策、広告・プロモーション、ストアのデザインとビジュアル・マーチャндаイジング、ロケーションの類型など
- 持続的な競争優位

現代の市場においては、潜在的な売り手と買い手は一箇所に留まっているわけではない。たとえばインターネットなどの利用により、取引は実際の“フェイス・トゥ・フェイス”の関係以外にも生じる。リテラーはターゲット市場を選び、顧客のニーズを満たすための業態を、その顧客のためにデザインする。また、持続的な競争優位の源泉と開発について、Levy and Weitz は表・1のように示している。

表・1 Levy and Weitz (2001)による競争優位の開発手段

	競争優位の持続可能性	
競争優位の源泉	低い	高い
ロケーション		ロケーションの利便性
顧客とのリレーションシップ		よりロイヤルな顧客
ベンダーとのリレーションシップ		ベンダーとの密なリレーションシップ
オペレーション	大きく早いコンピュータ	ベターな情報システム 広範囲な顧客データベース
人的資源のマネジメント	より多くの従業員	献身的で知識のある従業員
マーチャндаイズ・マネジメント	より多くの商品、膨大な品揃え、低価格、 より高い広告予算、 より多くのセールス・プロモーション	特徴のある品揃え バイニング・パワーの活用による低い マーチャндаイジング・コスト
ストア・マネジメント	ベターなビジュアル・マーチャндаイジング ストアの清掃	特別な顧客サービス 献身的で情熱と知識を持った販売員

出典：Levy, Michael and Barton Weitz (2001) *Retailing Management Fourth Edition*, McGraw-Hill Irwin, p.175.

Levy and Weitz(2001)は、この表は完全ではないとしつつも、中で特に重要なものとして、顧客ロイヤルティ、ロケーション、ベンダーとの関係、献身的な従業員、そしてローコスト・オペレーションを上げている。これらの要素は、リテールストアがブランド構築を行う際の、一つの重要な鍵になると思われる。

第2節 競争優位の源泉としてのストア環境

第1節で示した Levy and Weitz の表では、ストア環境(Store Environment)は直接に競争優位の源泉として示されていなかった。しかし、品揃えや価格、プロモーション、ロケーションなどで差別化を図ることが困難な現在の状況においては、リテラーは革新的なマーチャンダイジングの技術と連動して、「エキサイティングなストアデザイン」を創造すべきであると述べている。また、Peter and Olson(2001)は消費者分析の要素として、感情と(affect)と認知(cognition)、行動(behavior)、そして環境(environment)を上げ、それらが相互に関連し影響し合うことを、消費者分析の輪(wheel)の図式によって示している。ストアの環境は独自の“雰囲気”を形成し、ストアに対する消費者の“連想”に影響を与えられる。連想は感情や認知と結びつき、消費者がストアを選ぶ際の判断基準および愛顧を形成するための主要な媒体の一つとなるだろう。そこで本節では、リテールストアがブランドを構築する際の重要なキーとなると思われる“ストア環境”について、主要な研究を見ることとする。

1. “ストア・パーソナリティ”の概念

Akhter, Andrews and Durvasula(1994)は、消費者があるブランドについての認知(cognition)を持たない場合、彼らはブランドを判断する手がかり(cue)としてストア環境に注目すると述べている。好ましい印象の環境(物理的環境と接客など人的な特徴)を持つストアは、そうでない環境のストアよりも、まだ認知していないブランドに対する好ましい判断を引き出す。また、既に認知しているブランドについても、好ましいストア環境においては、信用・態度・評価・購買意図に対して、より好ましい反応を示すことを実証した。

リテールストア環境についての最も古典的な考察は、Maritineau(1958)により「ストア・パーソナリティ(personality)」の視点から述べられたものと思われる。

Maritineau(1958)は、あるストアが他の店よりもなぜ消費者を惹きつけるのかについて、ロケーションや価格帯、品揃えなどの明らかに機能的な要素に加え、ストアのパーソナリティあるいはイメージの力が働いていることを指摘した。ストアは消費者の心の中で、一部分は機能的なクオリティにより、一部分は心理的な“オーラ（雰囲気）”によって定義される。そこでは“実体のない”インタンジブルな領域が、ストアの価値とクオリティに影響を与える。

消費者は普通、買い物をトータルな“経験”として捉えている。その経験は直接ではなくとも、多様な消費者の行動に密接に関連している。消費者はストアのイメージを、ストアの全体像として心の中で形成する。そして意識的あるいは無意識的に、イメージの要素は消費者の期待と行動に影響を及ぼす。消費者がどこに行き何を買うかは、このようにそのストア・イメージ（雰囲気、ステータス、従業員、他の顧客など）の主観的な判断によって決まるのである。また、生活レベルの低い消費者は、商品の機能や実用性・経済的な面に目を向ける。一方、生活レベルが高い消費者はそのステータスや生活様式を反映するシンボリックな意味に関心を示す。こうして消費者は、各々の価値観の結集をストアに映し出し、自らのイメージと最も一致するイメージを持つストアを探すのである。

Maritineau が示したストアのパーソナリティと、消費者の心におけるストア・イメージの要素は下記のような構成となっている。

- レイアウトと建築…デザイン、色、什器・備品のデザインと色・素材、装飾品、レイアウト、商品ディスプレイなど
- シンボルとカラー
- 広告
- 販売員…礼儀正しさ、親切さ、商品知識など

この4項目の中で、Maritineau が最も顕著なストア・イメージの要素であるとするのは、販売員の特性である。販売員のパーソナリティがストアをつくる。彼等が礼儀正しく、フレンドリーで、仕事と店にある商品を楽しんでいれば、消費者は楽しく買い物ができる。待機している時の彼等の態度で、アットホームにも居心地が悪くも感じる。特に繁華街から離れた店であれば、販売員の「親切さ」というのは決定的な要素である。買い物客が厳しい目を持っているにも関わらず、店の経営者は販売員の“アップグレード”に手間取っている。それでは店がどんなにきれいで、幅広い品揃えが

あったとしても、消費者は敬遠するだろう。それは Maritineau(1958)の指摘から 45 年経った現在でも、変わらない事実である。

消費者は先に述べたようなイメージ要素の尺度によって、「モダンでファッショナブル」であるとか、「若々しくフレンドリー」のように店を人格化する。何の特徴もない店はさしずめ「つまらない人」とでも言うべきものである。そのような特徴的なパーソナリティを持たないストアは、顧客の心の中に主要な位置を占めることができない。そしてストアの人格は、消費者個人の深い愛着または嫌悪感が形成した“シンボル”となる。競争を制するには消費者にアピールし、差異を示すストア・パーソナリティを開発することが重要である。それは経営トップが関わるべき問題であり、ターゲットとなる顧客層に適したマーケティングを行わねばならない。このような Maritineau の指摘は、非常にシンプルでありつつ、現代にも適応しうる普遍性を備えていると思われる。

2. 場所の“雰囲気”の概念

ストア環境との関連において、現代においても非常にインパクトのある主張を最初に行ったのが、Kotler(1973)であると思われる。Kotler は、消費者は「トータルな製品」に反応し、そこにはサービスや保証、包装、広告、資金、愛想、イメージ、そして製品に伴う他の特徴が含まれると述べた。そしてストアの“雰囲気(atmosphere)”の定義と、それが買い物に与える影響についての体系的な解説を試みている。

トータルなプロダクトとして最も重要なのは、それが買われたり消費されたりする“場所(place)”である。特に場所の“雰囲気”は必須であり、それは製品そのものよりも消費者の購買決定に影響を及ぼす。一部の業界を除いて、Kotler が“雰囲気”について論じた 1970 年代には、ほとんどの企業において“雰囲気”はマーケティング・ツールの中で長く無視されてきた存在であった。これはビジネスの世界は実用的で機能的な志向が強く、消費における美的側面を見落としがちになるためである。加えて、“雰囲気”がコミュニケーションにおける「無言の言葉」だからであると、Kotler は指摘している。意識的に“雰囲気”を取り入れる企業においても、顧客のリサーチやデザインの不備により失敗することがある。しかし、他社との競争の中で他のマーケティング・ツールが効力を持たないような時に、ストアが持続的な差別的優位性を求めようとするならば、“雰囲気”はより大きな役割を担うようになるだろうと述べられ

ている。

(1) “雰囲気”の概念と適用領域

Kotler(1973)がストアの“雰囲気”を提唱した当時の1970年代においては、美的感覚あるいは美意識は、人が買い物をする“場所”にも必要だとされるようになった。ストアの内装や外装が、買い物客の特別なフィーリングをつくり出すためにデザインされ、それが重要なきっかけとなって購買の効果を増大させるという認識も広がった。このような認識は、建物の装飾とトーンとを一貫して統一するという“トータルデザイン”の哲学へと向かった。Kotlerの述べる具体的な“雰囲気”とは、買い物環境におけるトータルな“デザイン”の効果である。そして、消費者の中に購買意欲を高める独特の“エモーショナルな効果”でもある。さらに消費者の中に確かな効果をつくり出すための意識的な空間デザインであり、マーケティング・プランナーは、価格や広告、人的販売、PR、あるいは他のツールを用いて、“雰囲気”のある美的空間を意識的かつ周到に組み立てる。Kotlerは、“雰囲気”は感覚を通して理解されるものであるとした。その主要な感覚チャネルは、「視覚（色、明るさ、大きさ、形）」、「聴覚（ボリューム、調子）」、「嗅覚（香り、新鮮さ）」、「触覚（柔らかさ、滑らかさ、温度）」である。5つめの感覚である「味覚」は“雰囲気”に直接適用されないが、“味わい”や“経験”として記憶される。また、意図された“雰囲気”と知覚された“雰囲気”の間には、重要な違いが存在する。前者は、デザイナーが空間に吹き込みたいと狙った、感覚のクオリティである。一方、後者は消費者による“受け止め方”であり、文化や地域・民族、個人の感覚の違いによっても異なるのである。

“雰囲気”のデザインは、全ての売り手にとって重要というわけではない。Kotlerはそれが有効な場合として、下記の4点を上げている。

- 製品が買われたり消費されたりする場所、または売り手にデザインの選択権がある場所において意味を持つ
- 競争が増大した際により意味のあるものとなる
- 製品あるいは価格面の差異が小さな分野において、より意味のあるものとなる
- 製品が明確な社会的階級、またはライフスタイルを持つ消費者グループを対象としている場合において、より意味のあるものとなる

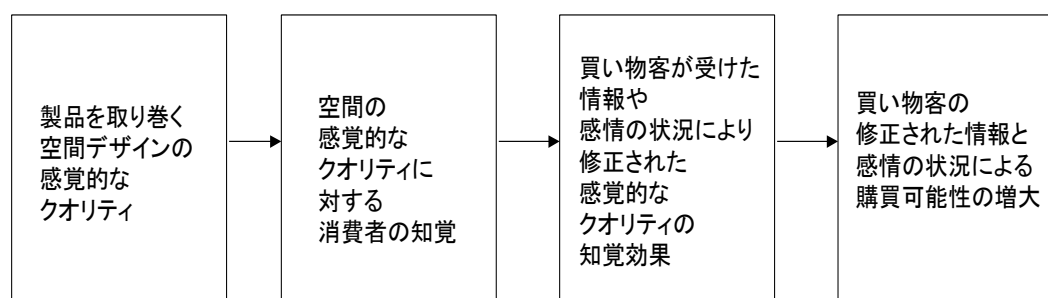
消費者は製品をトータルで選ぶため、“雰囲気”はより小売業に関連したマーケティ

ング・ツールとなる。製造業者等にとっては、自らのオフィスの“雰囲気”よりも、自社の製品を販売するのにふさわしい“雰囲気”を持ったストアを選ぶことの方がより重要なのである。

(2) “雰囲気”の消費者行動への影響

Kotler(1973)はまた、“雰囲気”が買い物行動に与える影響について、図・1のような関連を示している。

図・1 “雰囲気”と購買可能性における連鎖関係



出典：Kotler, Philip(1973), “Atmospherics as a Marketing Tool,” *Journal of Retailing*, 49(4) Winter, p.54.

また、上記の図に加えて、“雰囲気”が消費者の購買行動に対して及ぼす影響には、「注目(attention)」「メッセージ(message)」「感情(affect)」があり、“雰囲気”はこの3点を創造する媒体(medium)であると、Kotlerは述べている。これはまず、“注目”を創造するために色や音や動きを使い、他との差別化を図る。次に、意図したオーディエンスに対して“メッセージ”を送る。3つめに、色や音、手触りなどにより本能的な“感情”を喚起し、購買意欲を高める。“雰囲気”は、商品やサービス、そして“経験”に対する欲望を創造し、それを高めるきっかけとなるものである。そして購買意

図を、実際の購買行動に転換するよう働きかける要素でもある。“雰囲気”は、ある時は買い物客に、自分はベストな商品にふさわしい価値があると思わせる。そしてポジティブな感情を商品とストアに抱かせ、経験価値を高めるとともに購買意欲を掻き立てるのである。

(3) “雰囲気”のプランニング

買い物客はストアを、その商品と同じ程度に“雰囲気”で選んでおり、Kotler(1973)は、競合が集中するほど“雰囲気”が重要になるとする。しかしそれは、各々の分野に理想的な“雰囲気”があるということではない。どの業界も、異なったパーソナリティを持つ個々のストアで構成されている。そこで問題となるのは自らのパーソナリティに適した“雰囲気”を選ぶことである。“雰囲気”を計画する際は、まずターゲットとなるオーディエンスを決定する。同質のターゲット層であれば適切な“雰囲気”が選びやすい。しかし、より多様なオーディエンスを対象とする場合は、“雰囲気”の創造も複雑になる。Kotler は、その方法を二つ示している。一つには、百貨店における高級フロアとバーゲン会場のように、店内の部分ごとに違う“雰囲気”をデザインすることである。もう一つは最大公約的な中間的な“雰囲気”にすることである。

次に考慮すべきなのは、彼らが買い物及び消費経験から何を手に入れたいのかということである。買い物客はそこに“価値”を求めており、それは製品と価格、コミュニケーションによってつくられる。そして“雰囲気”は消費者の求めるバリューを表現する、主要なコミュニケーション媒体である。そしてさらに、ストアは主要な“雰囲気”(視覚、音、香り、手触り)の要素を、顧客の購買欲求と感情において総合的な効果が得られるように決定する。最後に“雰囲気”の細部が、信頼性があり、効果的で競争優位をつくり出しているかどうかを確かめる。Kotler は、“雰囲気”の実現における主な技術様式として、以下の3要素を示している。

- 建築…建物の外観構造の“雰囲気”
- インテリア・デザイン…建物の内装の“雰囲気”
- ウインドウ・ドレッシング…ウインドウの“雰囲気”

“雰囲気”について Kotler は、「それは磨り減るものであり、その初期の影響力は模倣やスタイルの変化によって減少するものである。常にストアの“雰囲気”を新しくしたり変更したりすることを怠るべきではない」(p.62)とも述べている。これは特に今

日のように、多くの分野のリテールストアが、“雰囲気”をその競争力の源泉として取り入れようとしている状況の中で、非常に重要な指摘であると思われる。

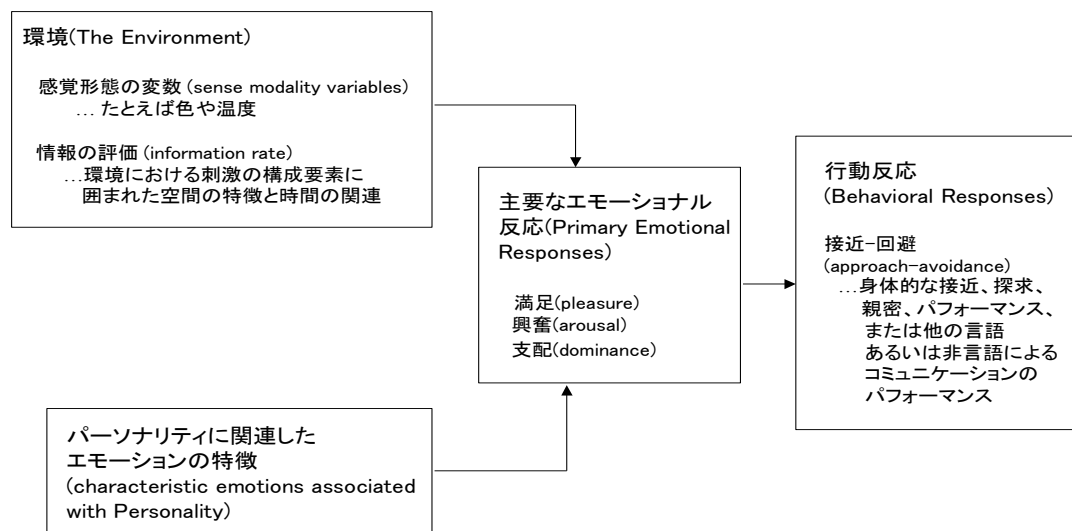
3. 環境心理モデルと“雰囲気”の実証

Kotler(1973)は、“経験 (experience)”、“エモーション(emotion)”、“五感(sense)”、“エステティック(aesthetic)”など、現在のマーケティングにおいても大きなテーマであるキーワードを盛り込みつつ、リテールストア内外の環境における“雰囲気”の概念を先進的に提示した。しかし、そのような“雰囲気”が実際にどのような影響を消費者に与えるのかという点については、Donovan and Rossiter(1982)による感情(emotional)および行動 (behavior) という面からの実証研究を待つことになる。

(1) Mehrabian and Russell(1974)の環境心理モデルと“雰囲気”の評価尺度

Donovan and Rossiter がストア環境研究に取り入れたのが、Mehrabian and Russell(1974)による環境心理 (environment psychology) モデル (以下 MR モデル) である。MR モデルの概念的枠組みは、図・2 のようなものである。

図・2 Mehrabian and Russell の環境心理モデル



出典：Mehrabian, Albert and James A. Russell(1974), *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, p.8.

Mehrabian and Russell(1974)は、下記のような3つの基本的なエモーショナルの状態があるとした。

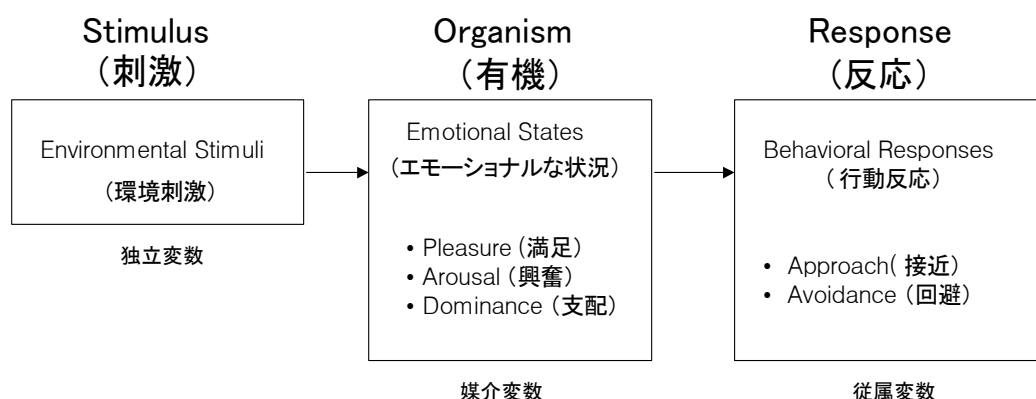
- 満足 (pleasure) …快適さや満足感の程度
- 興奮 (arousal) …刺激を感じる程度
- 支配 (dominance) …統制されていると感じる程度

いかなる環境下においても、「満足（あるいは不満足）」、「興奮（あるいは平静）」、「支配（あるいは従順）」が、「接近あるいは回避」行動に介在する。また、「快適」は「接近あるいは回避」行動に密接に関連すると仮定される。たとえば「快適」の環境にある場合は、「興奮」は「接近」行動という正の関連を示し、「不快」の環境下では負の関連があるというように、「興奮」と「不快」との相互作用がある。また、環境の特性(S)が、個々のエモーショナルな状況(O)によって介在されることで、その環境下における「接近 (approach) あるいは回避 (avoidance)」という行動(R)に影響するという、S(刺激 ; stimulus)-O(有機 ; organism)-R(反応 ; response)の構造を持っている。

Donovan and Rossiter(1982)以降、ストア環境の実証研究や概念構築などにおいて、MR モデルは主に図・3に示したような形で活用されるようになっている。

このモデルに基づき、Donovan and Rossiter(1982)はストア環境に関連する、次の

図・3 Donovan and RossiterによるMRモデルの活用



出典 : Donovan, Robert J. and John R. Rossiter (1982), “Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach,” *Journal of Retailing*, 58(1) Spring, pp.36-42を基に作成.

ような4タイプ8項目の尺度を導入し、実証研究を行った。

- 好意 (affect)
 1. この環境が好きかどうか
 2. この店で買い物を楽しむかどうか
 3. 喜んで再利用するかどうか
- 親しみ (affiliation)
 4. 他の人に親しみを感じるかどうか
 5. 他の人を避けるかどうか
- 支出 (spend)
 6. 意図した以上に好んでお金を使うかどうか
- 時間 (time)
 7. 店内で時間を楽しんで過ごすかどうか
 8. 環境内を楽しんで探索するかどうか

(2) 行動に対するエモーショナルな効果

30人の消費者に対する Donovan and Rossiter (1982)の調査では、ストア環境内のMRモデルの有効性が実証された。従来のストアに関する研究では認知の影響が強調されており、エモーショナルな感情の影響は見落とされがちであった。しかし、消費者のエモーションの計器である「満足」「興奮」に対する評価は、「接近-回避」行動の主要な決定要素となることが示された。特に「満足 (pleasure)」は、消費者の「好意」「親しみ」「支出」「時間」の全てにおいて最も重要な予測値であり、計画外購買の見込みをも含んでいることが指摘された。一方、「興奮 (arousal)」は「親しみ」においてのみ関連があった。「快適 (pleasant)」と「不快(unpleasant)」の環境については個別に分析され、「興奮」は快適環境での「接近-回避」行動に対する重要な予測値となる。しかし、「不快」環境下における「満足」と「興奮」の関連性については、十分な検証がなされていない。また、Donovan and Rossiter の調査では、「支配 (Dominance)」は「接近-回避」行動において重要な関連がみられなかった。

続いて Donovan, Rossiter, Marcooloy, and Nesdale (1994)は、買い物経験におけるエモーションとムードの状況との関連、支出と滞留時間、店内で使った金額および時間について、再びMRモデルを用いた調査を行った。その結果、「満足」は滞留時間

と計画外購買のどちらにも重要な関連が見られた。「興奮」は計画外購買で負の関連があることが示され、大きな興奮経験は当初の予測よりも少ない支出に結びついていた。さらに、滞留時間延長においては、エモーショナルな要素がより重要であることが明らかになった。ストアにおける買い物客のエモーショナルな状況は、単に態度や意図のみでなく実際の購買行動を予測することも証明された。さらに、ストア内の行動におけるエモーションの貢献は、品質や価格の知覚といった認知変数とも独立している。Donovan et al.は、ストア環境によって誘発される「満足」は、ストア内での滞留時間延長や計画外購買などの強い原因となって現われることを重視している。

一方、Dawson, Bloch, and Ridgeway(1990)は、ストア環境におけるフィーリングの評価について、それが環境によって誘発されるというよりも、環境に持ち込まれたフィーリングを反映するものであり、ストア内のエモーションはこれらの複合であると指摘している。

4. スタ環境における“サービススケープ (servicescapes)” の概念

(1) クオリティの手がかりとしての“サービススケープ” の概念

次に、顧客と従業員を取り囲む物理的なストア環境を“サービススケープ (servicescapes)” の概念として示した、Bitner(1992)の研究の概略を述べる。

Bitner は、サービスは通常生産と消費が同時に行われ、消費者はその“工場”の中でトータルなサービスを“経験”するとしている。Kotler(1973)をはじめ、これまでも多くの研究者がホテルやレストラン、リテールストアなどにおいて、物理的環境が消費者の行動やイメージの創造に影響を与えることを指摘してきた(Baker 1987 ; Bitner 1986 ; Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1985)。多くの製造物と比較してサービスには“実態”がない。また 多くのサービスは高度な“経験と信用”から成っており (Zeithaml 1981)、特に最初の消費時点においては、そのクオリティについての信念を形成する判断材料が限られている。このような状況において、消費者がサービスのクオリティを推量しようとする場合、物理的環境など外的な手がかり(cue)を活用する傾向がある。(Zeithaml 1988 ; Berry and Clark 1986 ; Shostack 1977)。また、物理的環境は会社のイメージと目的をその顧客に伝えるのに大きな影響を持ち、顧客のサービスに対する基本的満足にも影響する (Bitner 1990, Harrell, Hutt, and

Anderson 1980)。さらに消費者にコミュニケーションして影響を与える物理的環境は、従業員にも同様の作用を及ぼす(Baker, Berry, and Parasuraman 1988)。これは、サービスの提供においては直接的な人的接触 (human contact) が要求され、顧客と従業員の間に相互作用が生まれるからであると、Bitner は述べている。

(2) サービススケープの構成要素と影響

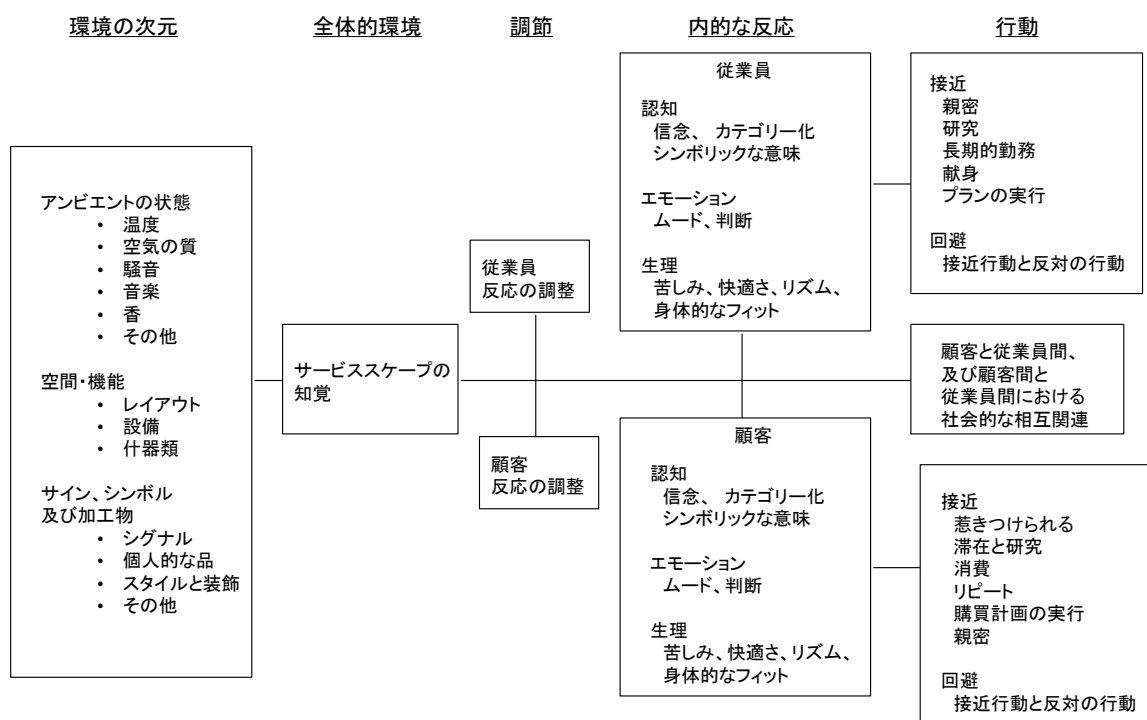
サービススケープは非常に複雑で、多くの要素と形態から成っている。物理的な環境の次元には、企業がコントロール可能なあらゆる要素が含まれるが、これまでの主な研究においては、次の3次元の合成が示されている。それらは「アンビエント (ambient)の状態」、「空間のレイアウトと機能性」、「サイン・シンボル、加工物 (artifacts)」である。

アンビエントの状態とは、環境におけるバックグラウンドの特性、たとえば温度、照明、騒音、音楽、香りなどが含まれ、“五感”に効果を及ぼすものである。こうした次元は総合的には知覚できないが、特にその環境で長時間過ごす従業員にとっては深い影響がある(Russell and Snodgrass 1987)。また、サービスの接点としての環境においては、空間のレイアウトと物理的な環境機能が特に重要である。空間レイアウトは、装置や設備のサイズや形、それらの関連によってアレンジされる。機能性はサービス・パフォーマンスの促進と目的の遂行を目指し、空間レイアウトと同様に各要素を調整する。さらに、物理的環境の多くの要素は、その“場所”をユーザーに媒介する、明白な、あるいは暗黙のシグナルとなる(Becker 1977, 1981; Davis 1984; Wener 1985; Wineman 1982)。建造物の内装や外装のサインは、明白な伝達物の例であり、サインは企業イメージの重要なコミュニケーションの役割を果たしている。また、建造物に使われた素材の質、美術品や写真などは、すべてシンボリックな意味を伝達し、トータルな審美的(aesthetic)感覚の印象を創造する。また、特にサイン、シンボルそして加工物は“第一印象”を形成する上で重要である。それは企業が新しいサービス・コンセプトを伝えたり、サービスを変更したりする。あるいは競争の激しい業界において、消費者が組織の差別性の判断材料を探す時においても、非常に有効である。

Bitner(1992)は、この時注意すべきであるのは、上記に示したような環境の次元は独立して定義されはするものの、従業員や顧客には、各次元が相互依存した刺激の全体的パターンとして知覚されるということだと述べている。Bell, Fisher, and Loomis

(1978)や Holahan(1982)などの環境心理学者は、人々は周辺環境に対して全体的に(holistically)に反応すると主張している。図・4は、Bitner(1992)によるサービススケープの概念モデルである。これによると、物理的な環境要素が一つのまとまりとして顧客と従業員の双方に知覚され、双方の「認知(cognitively)」「エモーショナル(emotionally)」「生理(physiologically)」という反応を引き出し、行動に結びつくことを示している。サービススケープは、入店を誘ったり阻止したりすることに加え、顧客の経験に实际的な影響を及ぼすものである。(Darley and Gilbert 1985; Russell and Snougrass 1987) 環境の知覚は「認知」反応を引き出し(Golledge 1987; Kaplan and Kaplan 1982; Rapoport 1982)、人々の場所に対する信念に影響する。その意味で、ストアの環境は非言語的なコミュニケーションと見ることができる。

図・4 “サービススケープ” のフレームワーク



出典：Bitner, Mary J. (1992), “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees,” *Journal of Marketing*, 56 (April), p.60. 一部加筆。

環境のキューの多様性とサービススケープの知覚は、従業員自身の信念にも影響す

る。そして、サービススケープの全体的な知覚は、消費者または従業員が組織をカテゴライズするのを容易にもする。認知への影響に加え、サービススケープの知覚は行動への影響につながるエモーショナルな反応を引き出す。刺激的な環境は、その刺激が不快なエモーションと結合した時に、ネガティブな影響が出る (Mehrabian and Russell 1974)。過度の刺激や騒音・混雑といった高い興奮による不快な環境は、特に回避されるだろう。

また、Obermiller and Bitner(1984) の調査では、環境に対するエモーショナルな反応は、人々や環境に伝達されることが示された。満足感のある環境で商品を見た人は、不快な環境で見た時よりも、その商品をよりポジティブに評価する。Wohlwill(1976) も、環境におけるエモーションの発生、あるいは好意(affective)の特性を実証し、環境を消費者の好意を引き出す能力のある“審美的な刺激”として見ることの可能性を示唆した。Kaplan(1987)は、特定の環境の好ましさは3つの次元により知覚されると結論づけた。その3次元とは、“複雑さ(complexity)”、“神秘性(mystery)”、そして“一貫性(coherence)”である。複雑さ(視覚的な美しさ、装飾、情報の評価)は、興奮を増大させ、一貫性(整頓、清浄、まとまり)は、ポジティブな評価を高めることが発見された(Nasar 1989)。サービススケープの知覚はまた、人々に本質的な生理的間隔にも影響する。大きな音やまぶしい照明など、全ての肉体的な反応は、人々がその環境に留まって楽しむか否かにダイレクトに影響する。生理的な反応は、こうした行動に直接な影響を与えるだけでなく、その場にいる人々に対する信念とフィーリングにも影響を与える。生理的に不快だと感じると、他者に対してもポジティブに接することが難しくなるのである。

(3) 個人の感性(sensibility)、ムードとストア環境への反応

先に示したように、サービススケープは人々の「認知」「エモーション」「生理」に影響を及ぼすが、行動に対するそれらの関連性は、個人的かつ状況的要素によって緩和される。それは個々のパーソナリティの特徴が、その人を取り巻く環境に対するリアクションに影響を与えるためである。図・2に上げた Mehrabian and Russell(1974)による環境心理モデルにも、それが示されている。Mehrabian(1977)は、一部の人々は他の人々よりも、より環境の刺激を選別(screeners)すると述べている。刺激を選別する人はそれをハイレベルに経験することができるが、それによって影響は受けな

い。刺激を選別しない人は、高い影響を受け、低い刺激のレベルからでさえ極度の刺激を受ける。加えて、個人のムード状況（たとえば幸福、憂鬱、寂しさ、不安、興奮、イライラなど）も、物理的環境の変化によって影響されるのと同様に、その人に影響を与える。また、概して期待が裏切られれば、人はその“場所”が好きでなくなるが、反対に環境から期待以上の満足感が得られれば、そこが好きになるはずである。期待は、人々がその場所について見聞きしたことと同様、その環境における彼らの過去の経験、あるいは同様の環境をベースにしても、個別に変化するのである。

Bitner(1992)は、サービススケープは綿密なマネジメントにより、企業の外部的なマーケティング目標と内部的な組織目標のどちらに対しても、貢献するものだと述べている。サービススケープは、その企業がトータルに提供するものの“視覚的なメタファー”を供給する。それは“パッケージ”の役割を演じ、企業のトータルなイメージを伝え、サービスの提供能力とクオリティを示唆する (Solomon 1985)。また適切なサービススケープは、顧客と従業員双方の活動を促進する役割を担う。そして物理的な環境は、目標とするマーケット・セグメント、組織のポジショニング、競合他社との差別性を伝えるシグナルとなる。サービススケープの枠組みはまた、環境の意思決定における横断的機能における協同 (co-operation) の必要性を明確に示唆している。そのプランニングとマネジメントは、建築物や内部空間の計画とプロダクト・デザイン、組織及び消費者の行動、環境心理などの境界をまたぐものである。

“サービススケープ”の特徴は、ストアの物理的環境が相互関連し、ホリスティックな“雰囲気”として、消費者と従業員の双方に知覚されたとした点にあると思われる。また、消費者と従業員双方の内的反応を経て、彼等の行動に影響を与えるという指摘も重要である。さらに消費者と従業員の内的あるいは行動反応が相互に呼応し合うという示唆は、ストア環境を考える上で非常に有益な視点であると思われる。

5. ストア環境の総括的実証

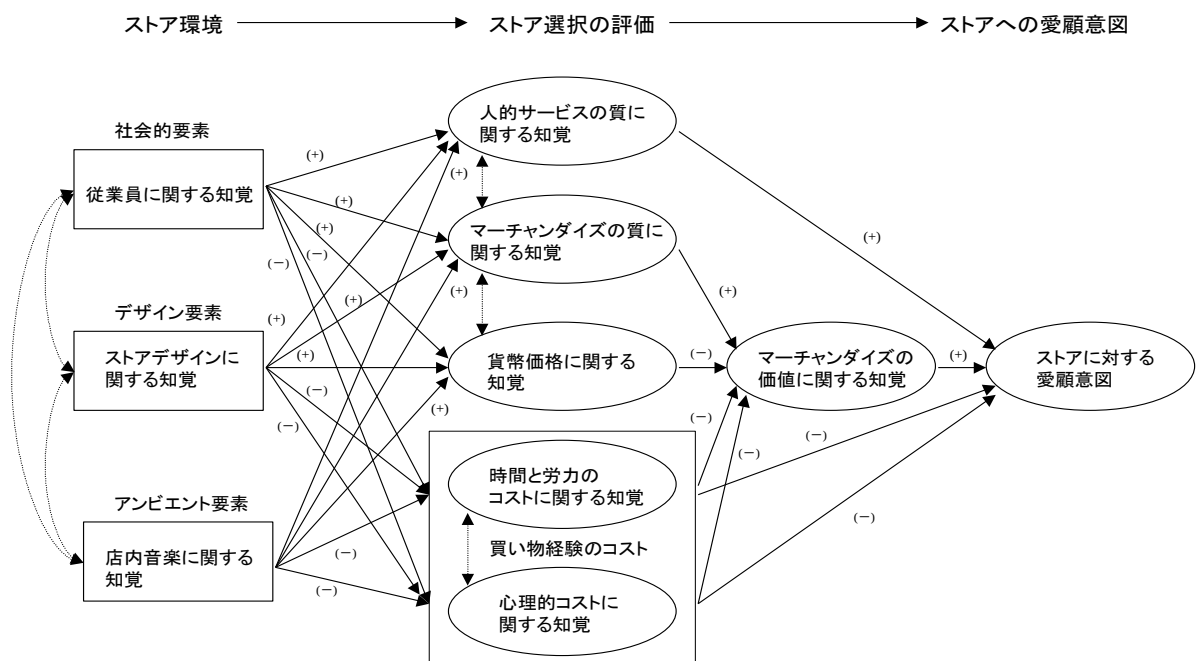
Donovan and Rossiter et al.(1982,1994)が、ストア環境における消費者のエモーションと行動との関連についての実証を行い、さらに Bitner(1992)がサービススケープの概念を示したことで、ストア環境がどのような道筋を経て消費者（及び従業員）の行動に影響を及ぼすかということがより深く理解された。しかし、実際にどのようなストア環境の手がかり(cue)が消費者のストア選択に影響し、さらにその評価がどの

ようにストアの愛顧意図に影響するかについての学術的検証は少ない。このような疑問に対して、ストア環境の総括的な実証研究を試みたのが、Baker, Parasuraman, Grewal, and Voss (2002) である。

(1) ストア環境の知覚による「評価」と「愛顧意図」モデル

Baker et al.は、ストア環境と消費者のストア選択に対する「評価」、及びストアに対する「愛顧意図」に関しての総括的な実証を試みている。図・5はその概念的仮説モデルである。

図・5 ストア環境の知覚による消費者の評価概念モデル



出典 : Baker, Julie, 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*, 66(April), p.121.

Baker et al.はストア環境のキューとして、「デザイン」「ソーシャル（従業員）」「アンビエント（音楽）」の3要素を上げている。消費者はストアを評価する際に、この3つの環境のキューに注目する。それは Bitner(1992)も指摘したように、消費者はこうしたキューを、品質・価格・買い物経験などに関する特質の、信頼できる情報であると信じているためである。次に、ストア選択基準の変数として、「人的サービスの質に関する知覚」「商品・品揃えの質に関する知覚」「貨幣価格の知覚」「時間・労力コストの知覚」「心理的コストの知覚」を選んだ。これらの知覚はストアに対する評価となり、ストアへの愛顧意図（patronage intention）につながるものである。Baker et al.は、Zeithaml(1988)のモデルを適用し、Baker(1998)、Bitner(1992)の概念をも統合ししつつ、サービス環境がどのように消費者の意思決定に影響するかを調査している。

図・5のモデルの特徴は、下記の4点である。

- ① 2タイプの買い物経験におけるコスト（負担）が含まれている。時間・労力コストは理性的な知覚に、心理的コストは負のエモーショナルな反応に通じる。
- ② 従来のほとんどの価格・品質に関する調査は、特定の商品と価格との組み合わせにおいて価値を判定していた。それに対してこの研究では、商品の選択でなくリテールストアの愛顧にまで概念を拡大している。ここでの“マーチャンダイズ”は特定の製品やブランドとは異なり、マーチャンダイズ価値はその価格・品質・買い物経験コストに関する知覚機能であると仮定する。
- ③ 小売業においては、サービスの質がマーチャンダイズの質と同様に評価される。そこでこの二つを関連するものとして結び付けつつ、別個の要素として扱った。ストアでの買い物において重要なのは、“人的サービスの質”と呼ばれる、従業員と客との相互関連における質である。Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)は、“人的サービスの質”は総合的なサービスの質の一部であり、もてなしの良さと機敏で個別的な(personal)世話とを含んでいるとした。
- ④ ストア環境における多様な仮説の関連をはじめて同時に検証する。表・2には、今回の実証研究において設定した多様な仮説に関連する概念、または実証的な先行研究が示されている。仮説の関連は、一つまたはそれ以上の研究によって支持されているが、そのうち実証研究がなされているのはほんの一握りである。

表・2 図・5の仮説ベースとなる先行研究

仮説	1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e	4	5a	5b	5c	6	7	8a	8b
Akhter, Andrews, and Durvasula(1994)										e					e								
Areni and Kim(1993)															c								
Barbin and Darden (1996)		c					c																
Baker(1986)				c					c					c									
Baker, Grewal, and Levy(1992)																							c
Barker(1965)									c														
Bellizzi, Crowley, and Hasty(1983)					c																		
Berry and Cooper(1992)																						c	
Bitner(1990)				c																e			c
Bitner(1992)	c	c	c	c							c	c	c	c	c								c
Canter(1983)	c					c					c									e			
Chebat(1997)														e								c	
Chebat, Gelinas-Chebat, and Filiatrault (1993)											c												
Crane and Clarke(1988)				c																			
Darley and Gilbert(1985)	c					c					c												
Dodds, Monroe, and Grewal(1991)																e	e				e		
Donovan and Rossiter(1982)		c										c											c
Donovan et al.(1994)		c																					c
Eroglu and Harrell(1986)																						c	
Gardner and Siomkos(1985)					e					e					e							c	
Greenland and McGoldrick(1994)				e								c		c									
Grewal and Baker (1994)			c																				
Grewal et al.(1998)																e	e				e		
Grewal and Sharma(1991)							c																
Hartline and Ferrell (1996)									c														
Heath(1995)					e																		
Helson(1964)			c					c					c										
Hui and Bateson(1991)																						c	c
Hui, Dub, and Chebat (1997)											c	c										c	

仮説	1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e	4	5a	5b	5c	6	7	8a	8b
Kellaris and Mantel (1994)												c											
Kotler(1973)			c	c	c																		
Mazursky and Jacoby(1986)					e				e														
Mehrabian and Russell(1974)		c							c			c											c
Nagle(1987)			c																				c
Olshavsky(1985)					c				c						c								
Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)				c					c						c								
Schary(1971)																		c					
Siroshi, McLaughlin, and Wittink(1998)																e	e			e	e		
Spies, Hesse, and Loesch(1997)		e																					
Stratton(1992)												e											
Taylor(1994)																						c	
Thaler(1985)			c																				
Titus and Everette(1995)	c																						
Wakefield and Baker(1998)		c																					c
Wakefield and Blodgett(1999)												c											c
Wicker(1973)									c														
Zeithaml(1988)																c	c	c	c		c		
Zeitham, Berry, and Parasuraman(1996)																				e			

注： C＝概念 (conceptual); E＝実証 (empirical)

出典： Baker, Parasuraman, Grewal, and Voss (2002), pp.123-126.一部修正.

また、以下に今回実証研究において Baker et al.が設定した仮説を示す。

ストアデザイン・キュー；

仮説 1 a：顧客のストアデザイン・キューに関する知覚がより好ましければ、時間・
労力コストの知覚はより低くなる（－）

仮説 1 b：顧客のストアデザイン・キューに関する知覚がより好ましければ、心理的
コストの知覚はより低くなる（－）

仮説 1 c：顧客のストアデザイン・キューに関する知覚がより好ましければ、顧客は

価格を高く知覚する（＋）

仮説 1 d : 顧客のストアデザイン・キューに関する知覚がより好ましければ、人的サービスの質を高く知覚する（＋）

仮説 1 e : 顧客のストアデザイン・キューに関する知覚がより好ましければ、マーチャンダイズの質も高く知覚する（＋）

ソーシャル（従業員）・キュー；

仮説 2 a : 顧客の従業員キューに関する知覚がより好意的であれば、時間・労力コストに関する知覚はより低くなる（－）

仮説 2 b : 顧客の従業員キューに関する知覚がより好意的であれば、心理的コストの知覚はより低くなる（－）

仮説 2 c : 顧客の従業員キューに関する知覚がより好意的であれば、価格への知覚はより高くなる（＋）

仮説 2 d : 顧客の従業員キューに関する知覚がより好意的であれば、人的サービスの質に関する知覚もより高くなる（＋）

仮説 2 e : 顧客の従業員キューに関する知覚がより好意的であれば、マーチャンダイズの質に関する知覚もより高くなる（＋）

アンビエント（音楽）・キュー；

仮説 3 a : 顧客のストア音楽キューに関する知覚がより好意的であれば、時間・労力コストの知覚はより低くなる（－）

仮説 3 b : 顧客のストア音楽キューに関する知覚がより好意的であれば、心理的コストの知覚はより低くなる（－）

仮説 3 c : 顧客のストア音楽キューに関する知覚がより好意的であれば、価格への知覚はより高くなる（＋）

仮説 3 d : 顧客のストア音楽キューに関する知覚がより好意的であれば、人的サービスの質に関する知覚もより高くなる（＋）

仮説 3 e : 顧客のストア音楽キューに関する知覚がより好意的であれば、マーチャンダイズの質に関する知覚もより高くなる（＋）

商品価値 (value) の決定要素；

仮説 4 : 顧客のより高い商品の質に関する知覚は、より高い商品価値の知覚となる
(+)

仮説 5 a : 顧客のより高い価格に関する知覚は、より低い商品価値の知覚となる (－)

仮説 5 b : 顧客のより高い時間・労力コストの知覚は、より低い商品価値の知覚となる (－)

仮説 5 c : より高い顧客の心理的コストに関する知覚は、より低い商品価値の知覚となる (－)

ストア愛顧の決定要素；

仮説 6 : より高い人的サービスの質の知覚は、より高いストア愛顧意図となる (+)

仮説 7 : より高い商品価値の知覚は、より高いストア愛顧意図となる (+)

仮説 8 a : より高い時間・労力コストの知覚は、より低いストア愛顧意図となる (－)

仮説 8 b : より高い心理的コストは、より低いストア愛顧意図となる (－)

(2) ストア環境におけるデザイン変数の効果

Baker et al.(2002)は、カードとギフトのストアで2回にわたって調査を実施した。調査サンプルは1回目が297人、2回目が169人である。その結果、ストア選択の基準となる環境変数の中で、デザイン（色・壁面装飾・レイアウト・商品陳列）は、ソーシャル（従業員数、ユニフォームの有無、来店時の挨拶の有無）やアンビエント（音楽）よりも、より強く広く消費者の知覚に影響することが示された。商品価値の知覚においては、商品の質と価格の知覚のみに関連性があった。また、商品の質に関連した価格の知覚は、強く商品価値に影響する。

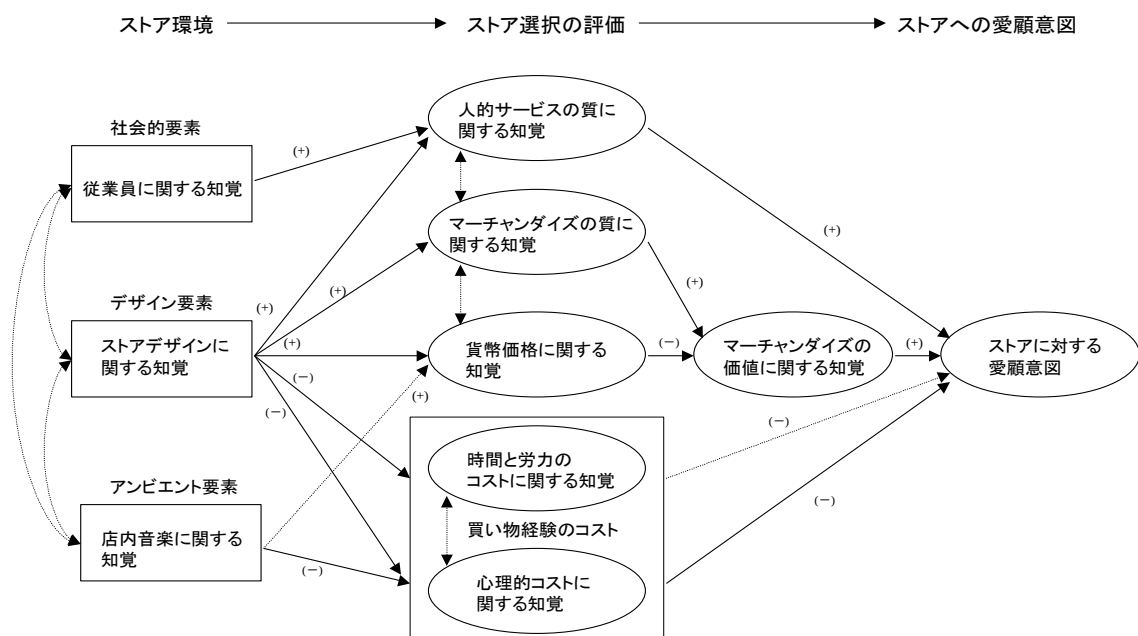
一般的に、特別な品揃えや商品の質は、高価格によってもたらされる価値の知覚の侵食を相殺できるとされている。しかし、調査結果では価格の知覚が支配する役割は、品揃えやストアタイプを超越することを示した。ストア愛顧の意図については、品揃え・商品価値の知覚と心理的コストが特に強く意思決定に影響する。

このように、買い物経験におけるデザイン・キューの重要かつ一貫した影響、特に心理的コストに対するインパクトは、リテラーがストアデザインの特徴（レイアウトや商品の配置・陳列など）に注意を払うべきであることを示している。こうした特

徴は、買い物客の心理的コストと彼らの買い物経験、そしてストア愛顧行動に大きな影響を与える可能性を持っているのである。

また、直接または間接的な愛顧意図の決定要素として、デザインの手がかりは最も強い影響があった。ストアにおいて優れた買い物経験を創出することは、インターネット販売をベースとした新たな競合などに対して、“現実 (bricks-and-mortar)” のリテーラーに、決定的かつ効果的な武器を提供するだろうと Baker et al.は述べている。ストアデザインの特徴はまた、価格の知覚にも影響する。しかし、この影響は、時間・労力コストや心理的コストといった負の影響、あるいは人的サービスの質や品揃え・商品の質の知覚に比べると、小さな関連である。これは、リテーラーが提供する高イメージのストアデザインは、たとえ価格が高いと知覚されたとしても、ハイクオリティで価値のある商品を提供しているとイメージされるだろうという予測を示している。調査の結果により、仮説モデルは図・6のように修正された。

図・6 スタ環境の知覚による消費者の評価概念修正モデル



出典：Baker, Parasuraman, Grewal, and Voss (2002), p134.

品揃えや商品の価値を左右する要素として、価格および商品と品揃えの質について見ると、価格は一貫して支配的なドライバーであることが示された。それに比べると商品・品揃えの質の影響は低かった。商品・品揃えの質の推測は、知覚価値に強く影響するストア環境のキューによって誘発される。そしてこのようなキューから生じる価格の知覚もまた、強いインパクトを持っている。また、Baker et al.(2002)の調査では、顧客の時間・労力コストおよび心理的コストは、顧客が商品・品揃えの価値の評価には一見影響がないようであった。しかし、こうした買い物経験のコストは、直接に強くストア愛顧の意図に影響するものである。ストア環境のキューが高い買い物経験コストを誘発する時、潜在的顧客は質の高い商品や品揃え、あるいは低い価格などの潜在的利益と比較することをせずに、そのストアを完全に避けるだろう。Baker et al.(2002)は、ストレスの少ない買い物環境のシグナルとなるストアデザインの特性とその結合は、新しい顧客を引き付けようと努めるリテラーにとって、最優先課題であると結んでいる。

第3節 リテールストアのブランド構築

本節では、これまでに得られた知見等を活用し、リテールストアのブランド構築について考察する。

1. リテールストアのブランド・コミュニケーション

前節において、長く“雰囲気”あるいはストア環境に関する先行研究を述べたのは、それがリテールストアのブランドを構築する際に、非常に重要な鍵であると考えたためである。ブランド構築とは、自らのアイデンティティを様々な手段を通じて、ターゲットとなる消費者にコミュニケーションし、その認知と強く・好ましく・ユニークな連想(Keller 1998,2002)を得るものと理解できる。そしてそれは、広告のみでなく様々な方法で行われ(Aaker 2000)、さらに全てのコミュニケーション要素を統合していくことが重要であると思われる。

リテラーのコミュニケーションとして、たとえば Rossiter, and Percy (1997)は①レイアウト・雰囲気(layout, atmosphere)、②チラシ広告(retail feature ads)、③POP(POP display)、④値引き(price-off)、⑤プライベート・ブランド(private labeling)、

⑥TV または PC ショッピング(TV or PC interactive shopping)の 6 つのプロモーション策を上げている。Rossiter, and Percy はこのような方策を、IMC によって行うべきとしている。また、Levy and Weitz (2001) は、リテラーのプロモーション・ミックスとして、①広告、②パブリック・リレーション、③セールス・プロモーション、④販売員、⑤そしてストアの“雰囲気”とヴィジュアル・マーチャンダイジングがあるとしている。これはターゲットとなる消費者に対し、「知らせる(inform)」「説得する(persuade)」「思い出させる (remind)」ことを目標にするものである。さらにコミュニケーションの方法には、客観的(impersonal)なものと、パーソナル(personal)なもの、そして有料か無料かに分類される。それを示したものが、図・7 である。

図・7 リテールによるコミュニケーションの方法

	インパーソナル	パーソナル
有料	広告 スタアの“雰囲気” ウェブサイト セールス・プロモーション	パーソナルな販売
無料	パブリシティ	クチコミ

出典 : Levy and Weitz(2001), p.491.

製品ブランドにとっての主要なコミュニケーションが、マスメディアを活用した広告宣伝であるとする、リテールストアにとっては“ストア”そのものが最大のコミュニケーション手段である(Kotler 1973)。それはまた製品にとっての“パッケージ”と同様の役割も果たす。ストアの環境は、その“第一印象”を消費者に与え(Bitner 1992)、ストアの“確かな情報”を消費者に伝達する(Baker 1998)。また、何人もの研究者あるいは実務家が指摘するように、リテールストアにとってその環境は、最も適切に自らのアイデンティティ

を表現する媒体であり“舞台”である(Levy and Weitz 2001)。こうした“雰囲気”やストア環境は学術的な実証研究により、実際に消費者のエモーションや行動に影響を及ぼすことも示された(Donovan and Rossiter et al. 1982,1994 ; Baker et al. 2002)。

消費者はストアに接する際に、各人の感性やエモーショナルな状況を反映しつつ、ストアの全体的な“雰囲気”を感じ取る。そして「好き嫌い」や「良い悪い」などの判断を下す。その店のアイデンティティやパーソナリティを上手く表現したストア環境は、全体的な“雰囲気”としてターゲットとなる消費者にコミュニケーションするだろう。また、消費者がストア環境に対して好意的なエモーションや知覚を持つとしたら、それだけ積極的な購買行動やストアに対する愛顧が形成されやすくなるはずである。そして好意的なエモーションや知覚を伴ったストアでの“経験”は、消費者の心の中に様々な連想を生み出すと思われる。また、魅力的な“雰囲気”のあるストア環境は、Levy and Weitz (2001) が指摘したコストのかからないコミュニケーションであるパブリシティやクチコミを、より誘発しやすくするのではないかと思われる。

2. ブランド構築に貢献するストア環境の構成要素

Baker(1998)は、ストア環境はそれを形成する全ての要素が適切に、かつトータルなストアのイメージと組み合わせられた時、リテラーは最大のベネフィットが得られると述べている。そして買い物をする人だけでなく、ストアをただ眺めるだけの人のためにも、ストアは美的にも機能的にもデザインされるべきであるとしている。前節に述べた以外にも、“雰囲気”あるいはストア環境についてはいくつかの研究がある。たとえば、Berman and Evans(1995) は、“雰囲気”の刺激または要素を、下記のように4分類している。

- ① 外部要素…サイン、入り口、ウインドウディスプレイ、建物の色やスタイル、ストア周辺、所在地とロケーション、周辺地域など
- ② 内部要素…床、壁、天井、色彩、照明、音楽、香り、通路幅、温度、清潔感、商品など
- ③ レアウトとデザイン要素…空間デザインと配置、商品配置、商品の分類、作業場の位置、設備の配置、レジ位置、ウェイティング・エリア、什器、家具など
- ④ POPと装飾要素…POP、サインとカード、価格表示、商品ディスプレイ、

壁面装飾、絵画など

また、Turley and Milliman(2000)はこれに5つ目のカテゴリーとして「人的変数」を加えた。この中には「従業員の特性」「ユニフォーム」「店内の混雑」「消費者の特性」「プライバシー」の5項目を含めている。

Baker(1987)はストアの物理的環境要素として、「アンビエント」「(ストア内外の)デザイン」及び「ソーシャル」を示している。「アンビエント」はストアの“バックグラウンド”の状況であり、「空気の質(温度、湿度、循環、通気)」「騒音(レベル、ピッチ)」「香り」「清潔感」の4タイプを上げている。「デザイン」は我々の意識の最前線に位置する刺激であり、“審美的(aesthetic)要素”と“機能的(functional)要素”に分けられる。エステティックな要素には、建築、色、規模、素材、テクスチャーとパターン、形、スタイル、そして装飾が含まれる。ファンクショナルな要素には、レイアウト、快適さ、標識を含めている。最後に「ソーシャル」は環境内にいる“人”の問題であり、「他の顧客(audience)」と「従業員(service personnel)」の要素がある。

また、ストア環境は商品の魅力を引き立てる舞台でもあるが、商品それ自体もまたストア環境における重要な要素であると思われる。現実にはストア内で最も大きな場所を占めているのは商品である、Bitner(1992)が指摘するように、ストアの“第一印象”はストアのエステティックなデザインや印象的なシンボルに負うところが大きいと思われる。しかし、消費者が好ましい“雰囲気”の中で長くストア内で過ごすに従い、ストア内にどのような商品が、どのように陳列されているかが、非常に重要になると思われる。質が高く、その店なりの独自性や専門性のある商品は、店に深みと奥行きを感じさせる大切な要素である。また、商品がどのようなデザインや色・形であり、それがどのように陳列されているかが、消費者の知覚や感情にも大きく影響を及ぼすだろう。Kotler(1973)が指摘したように、リテーラーが競合との差別化を図るために“雰囲気”を重視する傾向が今以上に強まれば、今後は商品の審美的なデザインにも目が向けられるようになると思われる。そしてストアの“雰囲気”に合わないデザインやカラーの商品は、たとえ優れた機能を持っていたとしても、ストアの棚からはじかれてしまう。反対に、ストアの“雰囲気”を高めることに貢献するデザインの商品は、カテゴリーの枠を越えて新たなチャネルを開拓することができるのである。このことはあらゆる分野の製造業者にとっての、大きな課題になると思われる。

さらに、Baker(1987)や Bitner(1992)、Turley and Milliman(2000)が、ストア環境ある

いは“雰囲気”の要素として、人的なものを入れているのは、非常に重要なことだと思われる。商品と同様、ストアにおける販売員の役割は大きい。Maritineau(1958)が述べるように、販売員のパーソナリティがストアをつくると言っても過言ではない。販売員はその言葉遣いや態度一つで、簡単に消費者を決定的に不快にし、永遠に店から遠ざけてしまうことがある。それは他のストア環境の魅力だけでは、なかなかカバーしきれないものである。そして消費者のその負の“経験”は、クチコミによって広がっていく。商品の魅力と販売員の特性は、ストアがブランドを構築する上で、欠かすことのできない条件である。それをさらに、ストアのデザインやレイアウト、装飾やアンビエントな要素を通じて、消費者の五感に訴え、買い物の“経験”を深く印象づけることが重要だと思われる。

上記に述べたことを総合して、リテールストアのブランド構築に貢献すると思われるストア環境の要素をまとめたものが表・3である。ストア環境にはエステティクスな要素と機能的な要素、あるいは両方を兼ねるものがあると思われ、各々の要素についてそのどちらに属するかを表の中に示している。

表・3 ブランド構築に貢献するストア環境要素

1. 外的要素		2. 内的要素(続き)	
建物の高さ・サイズ	A, F	(デザイン)	
建築スタイル	A, F	内装デザイン(床・壁・天井含む)	A, F
建物の色	A	色彩	A, F
サイン	A, F	素材	A, F
ウィンドウ・ディスプレイ	A	什器(デザイン・素材・色・サイズ)	A, F
エントランス	A, F	調度品(デザイン・素材・色・サイズ)	A, F
		室内装飾品(加工物・植物)	A
パーキング	F	レイアウト	A, F
周辺の交通の状況	F	ウェイティング・スペース	A, F
ロケーション	A, F	通路幅	A, F
		動線	F
		売り場表示	A, F
		誘導表示	F
2. 内的要素			
(商品)		3. ソシアルな要素	
品揃え(独自性、専門性、品質など)	A, F	(顧客)	
デザイン	A	特性	A
色	A	外見	A
素材	A	行動	A, F
形	A	人数	A, F
大きさ	A		
		(従業員)	
(陳列とPOP)		特性(礼儀正しさ、親切さ、商品知識など)	A, F
商品の配置	A, F	外見(容姿、表情、清潔感など)	A
商品の陳列	A, F	ユニフォーム	A, F
プライスカード	F	行動	A, F
POP	A, F	人数	A, F
(アンビエント)			
温度・湿度	F		
空気の質(換気と循環)	F		
照明	A, F		
音楽	A, F		
ノイズ	A		
香り	A, F		
清潔感	A		

A: Aesthetic
F: Functional

出典: Baker (1987); Berman and Evans (1995); Bitner (1992); Turley and Milliman(2000)等の分類を参考作成。

3. リテールストアのブランド構築ガイドライン

前項では主にストア環境との関連で、リテールストアのブランド構築について考察した。次に、Keller(1998,2002)が示した、リテーラーのブランド化のためのガイドラインについて、日本市場の状況などとも照らし合わせて見ることにする。Keller は、リテーラーはサービスの質や、品揃えとマーチャンダイジングなど、ストア環境要素に含まれるものに加えて、価格とクレジット政策などにユニークな連想を結びつけることにより、自らのブランド・イメージを創造することができるとしている。消費者は個人的体験やクチコミ、あるいは広告や他の間接的な方法により、こうした連想を形成する。また、Keller は「販売している商品のブランドはその店舗に対するイメージを創造し、ポジショニングを規定する」とも述べている。しかしリテーラー側の力が増すに従い、その反対の状況も生じるはずだと思われる。

① ブランド階層の創出

売り場、サービス・クラスあるいは購買経験の特徴とともに、店舗全体をブランド化することにより、ブランド階層を作り出す。ブランド階層はブランド構築におけるシナジーを創出する。リテーラーはブランドのポートフォリオを考え、より完全な市場のカバレッジを提供するために、どのように他のストアや業態を展開すべきかを考える必要がある。日本においては、たとえば輸入雑貨のソニー・プラザは、商業ビル内の小規模立地向けに品揃えを絞り込んだ「ミニプラ」という店舗を開発している。ホームファニシングの「私の部屋」は、パリの生活雑貨店である「キャトルセゾン」と契約し、その店舗を日本で展開している。サザビーもまた、生活雑貨の「アフタヌーンティ」ホームファニシングの「ICL」、衣料品の「アニエス.b」、バッグの「サザビー」、飲食店の「アフタヌーンティー・ティールーム」「キハチ」など、主に女性層をターゲットとした幅広いカテゴリーにまたがるブランドを展開して、シナジーを獲得している。

② 製造業者のブランド・エクイティの強化

リテーラーは取り扱う製品や製造業者のブランド・エクイティを、自らの相違点として、可能な限り活用することが重要である。製造業者は、リテーラーがより彼らのブランドに協力的であるようにするため、多様なプログラムによるプッシュ戦略を採用する。販売するブランドの価値やエクイティを的確に伝えるこれらのプログラムに参加することで、小売業者はその製品を高価格と高マージンで販売することができる。

日本においては、実演販売や試食・試飲、頒布会、販売コンテスト、季節感を盛り込んだ展示フォーマット、ポスターやチラシ、その他様々な POP 広告など、製造業者による多彩なプログラムが用意されている。ビールをはじめとする酒類などの飲料業界においては、それが特に活発である。

③ 全レベルのブランド階層におけるブランド・エクイティの確立

リテーラーは、選択・購買・配送などの価値を付加することで、あらゆるブランド階層において、ブランド・エクイティが確立できる。リテーラーは彼ら自身の強く・好ましく・ユニークな連想を、彼らの販売する製品を超えて創造しなくてはならない。ビクトリア・シークレットは、スタイリッシュでフェミニンな下着を販売するという評判を獲得し、コストコ・ホールセール・クラブやプライス・クラブは、強力なディスカウントの連想を持っている。通常幅広い連想を伝える戦略は、特定品目のプロモーションよりも、消費者が当該ストアで購買することの利点をアピールしたイメージ・キャンペーンを通じて行われる。たとえば、百貨店撤退後の広い建物や売り場に入居し、会員制販売システムによる対面販売を徹底している大塚家具では、その品揃えの豊富さを「首都圏最大級の売り場面積」というスローガンに凝縮し、折り込みチラシや公共輸送機関の車内広告等で訴求している。

④ マルチチャネルにおける購買経験の創造

今日では、リテーラーがその商品を現実のストアだけでなく、カタログやウェブサイトなど多様なチャネルで販売するようになっている。こうした状況では、消費者がそれぞれのチャネルに接する度に購買体験を積み重ねるということに、リテーラーは十分注意をしなければならない。場合によってその経験はリテーラーの差別化の価値を消してしまい、競争業者との関係を等価にしてしまうこともある。たとえば、落ち着いた“雰囲気”を持つストアのウェブサイトがカラフルで子供っぽかったり、反対にウェブサイトは非常に魅力的であるのに、実際のストアは面白みがなかったり販売員が不親切であれば、“経験”の価値は確実に減少する。また、本店と支店とでは、店の“雰囲気”が全く違うというのも、消費者の負の体験につながるものである。

⑤ オーバーブランディングの回避

プライベート・ブランドはリテーラーに競争優位を提供するものであるが、各部門が独自にブランドを開発する“ボトムアップ・ブランディング”に注意をする必要がある。ストア・ブランドの利点は、カテゴリーにまたがって価値などの連想を転移す

ることである。少数の主要ブランドに集中することで、価値やファッション性などの抽象的な連想の広がり、カテゴリーを超えて魅力を持ち、連想を転移していくのである。

4. リテールストアのブランド構築に関する今後の課題

本章では、リテールストアのブランド構築について、主にその推進手段の一つであるストア環境を中心に述べた。これはリテールストアの最大のコミュニケーション要素が、商品や販売員も含めた“ストア環境”にあると考えたためである。また、Keller(1998,2002)が示したように、リテラーによるブランド階層の開発と、マルチチャンネルにおける消費者の“経験”への配慮も重要であると思われる。

しかし、リテールストアが、顧客の心の中にブランドとして根を下ろすためには、“手段”のみでは難しいと思われ、コミュニケーションの統合や、“経験”の提供に対する指針となるものも必要であろう。その一つは、Aaker (1991,1996,2000)の述べたアイデンティティであり、ストアが顧客に提供しようとする“価値提案”ではないかと思われる。しかし、それをどう受け止めるかは、顧客個人の感覚(sensitivity)や、ストアに対して何を求めるかによっても変わるものである。ストアは自らのアイデンティティを押し付けるのではなく、どのようにすれば顧客を満足させられるか、常に自己改革をすることが重要である。そしてそのストアが“ブランド”であるかどうかは、一人一人の顧客の判断によって決まるものだと考える。

また、本節ではストア環境の重要性について繰り返し述べてきたが、多くの店がKotler(1973)が指摘したように、その“雰囲気”で差別化しようとするようになると、ストアにはさらに別の“何か”が必要になるだろう。そしてリテールストアのチャンネルが広がり、ストアがウェブサイトや支店を展開するようになると、“フラッグシップ”としての本店の役割と存在は、非常に重要なものになると思われる。このような課題については第4章で考察したい。

第3章 広義のストア環境としての リテールエリアと都市・地域

Kotler(1973)は、トータルプロダクトとして最も重要なのは、それが売買されたり消費されたりする“場所(place)”であると述べ、ストアの“雰囲気”の重要性を指摘した。ストアの“ロケーション”も広義のリテールストア環境であり、“雰囲気”の外的な構成要素の一つである。第2章で詳細に見たように、リテールストアの環境が消費者の感情や行動に影響を与えるのと同様、ストアの集積を取り巻く環境としての商業地域の状況も、消費者の感情や行動に対して大きな影響を与えることが考えられる。ストア環境をその外的要素も含めて分類した Turley and Milliman(2000)は、“雰囲気”の外的要素に関する購買者の行動を研究したものは極めて少ないとしている。しかし、Grossbart, Mittelstaedt, Curtis, and Rogers(1975)は、リテールエリアにおける研究を行い、消費者は広範で複合的なマクロ環境の知覚定義を形成し、こうした知覚は個人によって違うとした。Turley and Milliman は、ストアのエクステリアについて、それは消費者が通常最初に見る手がかりであるため、リテラーは「外的な環境」についてより注意する価値があるとしている。さらに、こうした外部要素が上手く管理されなければ、他の“雰囲気”は大した問題ではないとまで述べている。

そこでこの章では、ストア環境の外的要素の中でも大きなものであり、消費者を取り巻くマクロ環境であるリテールエリア（商店街、モール、ショッピングセンターなど）と、都市や地域について考察する。

第1節 リテールエリアに対する消費者の評価と行動

本節では、リテールエリアやモール・SCなどの商業集積に対し、消費者が抱く愛顧やイメージなどに関する実証研究をレビューする。このような研究はかなり数が限られているが、一つ一つの研究を詳細に見ることで、消費者がリテールエリアを評価する際にどのような要素を重視しているかを知ることができる。そしてそれは、エリアがブランド構築を図ろうとする際の、重要な手がかりとなると思われる。

1. リテールエリアの“イメージ”に関する環境心理学的アプローチ

(1) リテールエリア・イメージと消費者行動

Maritineau(1958)はショッピングセンター等において、そこに立地するストアのイメージが互いに強めあうことにより、“ショッピングセンターのムード”が形成されると述べた。また、それによって各ストアは単独での営業よりも、さらに成功するようになるだろうとしている。また、ストアがその支店を出す際の立地についても、ストアのイメージを大きく左右する、周辺のストア・パーソナリティに注意することが重要であると指摘している。しかし、こうした側面からリテールエリアについて研究がされている例はわずかである(e.g., Hauser and Koppelman 1979 ; Nevin and Houston 1980)。

このような中で Bell(1999)は、都市内のリテールエリアに対する消費者の愛顧の決定は、そのエリアのイメージに影響を受けるという観点からの実証研究を行った。Kotler(1973)が指摘したのと同様、Bell もまたリテーラーが従来のマーケティング手法では差別的優位性を確保しにくくなったと述べている。そして郊外型モールなどの成長が、中心地域 (central business district) に代わる買い物機会を提供するようになると、消費者はストアへの愛顧を決定するよりも先に、ショッピングエリアを選ぶようになるとした。Darden, Erdem, and Darden Darden (1983)が指摘したように、こうした状況ではストアの選択がブランドの選択に先立ち、リテールエリアの選択はストアへの愛顧の決定に先行するようになる。リテーラーにとっての主要な問題は、ショッピングエリアの差異化である。都市型リテールエリアにおける魅力 (attraction) の構成要素への理解は、リテーラーだけでなく地方自治体など公共政策の開発者に対しても、大きな重要性を持つと思われる。

Bell(1999)は、第2章で述べた Mehrabian and Russell(1974)の環境心理モデル (MR モデル)を用いて、消費者の愛顧行動に影響を与える都市のリテールエリア・イメージの、実証的研究を行った。既に述べたように、ショッピングエリアにおける愛顧行動研究は限られている。リテールエリア間における消費者選択の研究として最も古いのは、Huff (1963)の引力モデルである。これは消費者の特定のショッピングエリアに対する愛顧の傾向は、そのエリアの規模と直接的に正比例し、距離やそのエリアに着くまでの時間に反比例するというものである。消費者は、他の離れたエリアに行くこ

とで様々なコストや不便を被るよりも、大規模なショッピングエリアから、より幅広い品揃えによる大きな実用性を得ることを期待する。しかし、Huffのこの理論は、もし商品やストアの質、価格のレベル、快適さ（amenity）や顧客サービスの質などの面で、リテールエリア間に差異が見られる場合には有効ではなくなる。

Bell(1999)が課題としたのは、どのような刺激がリテールエリア・イメージの知覚に影響するかということである。消費者がリテールエリアの特徴を表すものとして開発する“イメージ”は、そのエリアの最も顕著な機能や心理的特性の統合から生じると思われる。イメージの重要な構成要素は、リテールエリアやストアのタイプ（商品やターゲット市場の実態）に従って変化するだろう。そしてリテールエリア特性に関連する一定のイメージは、個人の消費者行動に対してより大きな影響を持つはずである。そのため、イメージ要素の一貫した分類の開発は、リテールエリアにとっての重要な課題であると Bell は考えた。

（２） リテールエリアのイメージ測定における評価尺度

消費者は、リテールエリアを評価するにあたり、全体的(holistic)アプローチを行うと思われる。そして「物理的な魅力（physical attractiveness）」や「視覚的な快適さ（visual amenity）」は、消費者がショッピングエリアについての連想を働かせる時に、心理的品質の知覚である“オーラ（雰囲気）”を提供するはずである。こうした観点から、Bell は調査尺度として、Darden et al. (1983)が示した消費者行動とストアの物理的魅力、あるいはストアの色（e.g., Bellizzi, Crowley, and Hasty 1983）や、看板と外観デザイン（Ward, Bitner, and Barnes 1992）、あるいは Lindquest(1974)のストアに関するイメージ尺度など、先行研究から採用、拡張している。MR モデルに従い Bell が設定した調査尺度は次の通りである。

（環境刺激…独立変数）

リテールエリアにおける環境の刺激は、最も頻繁に使われるイメージ要素の中から選び、以下のようにした。

- ・ ファッション性やクオリティを含めた品揃え(merchandise)
- ・ 顧客サービスのレベル
- ・ 視覚的な快適性（visual amenity）

- 利便性（パーキング、営業時間、ロケーションを含む）
- 店舗のクオリティとバラエティ
- 価格の公平性

（エモーショナルの状況…媒介変数）

MR モデルでは、刺激と行動の媒介変数として、P（pleasure；満足）-A（arousal；興奮）-D（dominance；支配）という3つのエモーショナルな状況を提示している。Bell(1999)の研究では、リテールエリアに対する消費者の好意の程度(affect)をテストした。エモーションの指針としてのアフェクトは、消費者行動において、環境刺激の影響を媒介するものと期待できる。アフェクトまたは好み(likely)は、リテールエリアに対する消費者のフィーリングをとらえるのに適している。

（行動反応…従属変数）

MR モデルにおける「接近・回避」行動には、態度と選択を含むことができる。消費者の接近または回避行動は、リテールストアと同様、リテールエリアの愛顧決定にも関連づけることができる。この研究における従属変数は、所定のエリアにおける好意的購買（willingness to buy）として扱われる。さらにこの尺度は、特定のエリアの継続的な利用についての、消費者の予測にも範囲を広げて適用される。また、現在のショッピングに対するコミットメントの強さを、予測のコミットメントと同様に捉える。好意的購買は、Dodds, Monroe, and Grewal (1991)、Baker, Levy, and Grewal (1992) が MR モデルを使用して開発した尺度をベースとしている。

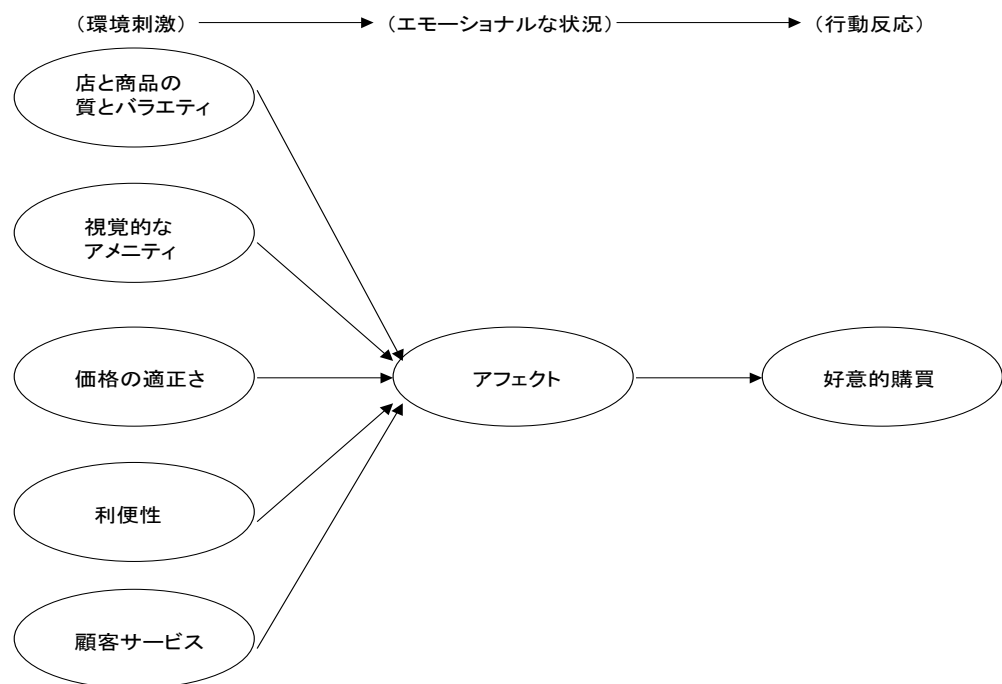
（3） リテールエリアの好意的購買モデル

図・1 は、消費者の好意的購買（willingness to buy）における環境刺激あるいはイメージ変数の効果をとらえるために、Bell(1999)がデザインしたモデルである。これは、消費者の行動は媒介変数であるアフェクトを通じて、イメージ変数から間接的に影響を受けることを示している。Bell は仮説の一つとして、消費者のアフェクトは好意的購買にポジティブな関連があるとした。これは特定のリテールエリアに対して、ポジティブなエモーショナル状況にある個人は、このエリアの店で買い物をすることが多いだろうという予測である。またこうした人は、エリアへのコミットメントを強

くすると思われる。二つ目の仮説は、ショッピングエリア・イメージの各構成要素は、個人のアフェクトに関連するだろうということである。各々のエリア・イメージを構成する要素がより高いレベルにあれば、特定エリアに対する個人のアフェクトの程度は強まるはずである。消費者はまた、より魅力的であると知覚されたエリアを好んで利用すると思われる。リテールエリアに関連する消費者のフィーリングや行動に影響のある環境変数は、下記の5つにまとめられた。

- ① ストアと商品の質とバラエティ
- ② 視覚的なアメニティ…サイン、建物、ウインドウ・ディスプレイ
- ③ 価格の適正さ…値頃感 (value for money)、エリア内の価格公平性
- ④ 利便性…ロケーション、パーキング、移動しやすさ、営業時間
- ⑤ 顧客サービス…知識、態度、親しみやすさ、人数

図・1 リテールエリアにおける購買行動モデル



出典：Bell, Simon J. (1999), "Image and consumer attraction to intraurban retail areas: An environmental psychology approach," *Journal of Retailing and Consumer Service*, 6, p.71. 一部加筆.

（４） 調査の結果と示唆

調査は郵送により、人口 19 万人規模の都市にある、5 つのリテールエリアに対して行われた。その内訳は街路型のモール 2 ヶ所、郊外モール 2 ヶ所、中心市街地が 1 ヶ所である。サンプル数は 554 通であり、回答者の平均年齢は 48 歳、女性が 66%を占めている。

調査の結果、消費者のアフェクトは、その好意的購買と重要な正の相関があることが確認された。リテールエリアに関するポジティブな消費者のフィーリングは、好意的購買の増大に関連する。5 つの環境またはイメージ変数は、各々アフェクトと有意な関係がある。特に、リテールエリアに対する消費者のアフェクトは、次の 3 要素に強い関連がある。

- ・ ストアのバラエティと質、および質の高い商品セクション
- ・ エリアで提供される顧客サービスのレベル
- ・ 視覚的なアピール

これらの要素におけるアフェクトとの関連は、消費者はハイ・イメージのショッピングエリアから、ポジティブな影響を受けやすいという仮説と一致している。また消費者は、幅広く質の高い商品とストア、ハイレベルな顧客サービス、視覚的アメニティがあると知覚されたエリアをより好む。また、リテールエリアにおいて、アフェクトは消費者の好意的購買に対して有意な影響があった。利便性と価格の適正さは、アフェクトと好意的購買のどちらにも有意な相関があったが、さほど強くはない。

Bell(1999)の調査では、下記のようなことが明らかにされた。その一つは、消費者の特定エリアに対する愛顧決定における、リテールエリア・イメージの潜在的影響力の重要性である。また、顧客のアフェクトの程度は、特定エリアに対する愛顧行動に対するイメージ変数の効果を媒介する。これは環境刺激における個人のエモーショナルな状況が、その行動に与える影響の重要な媒介物となるという、MR モデルのフレームワークと一致する。消費者は自らの期待に合った質とバラエティを提供する、幅広い分野のストアで構成されたエリアにおいて、好んで買い物をする傾向がある。

また、ハイレベルな顧客サービスを提供するエリアで、好んで買い物をするということがわかった。販売員がフレンドリーで礼儀正しく、ポジティブな態度と知識があると知覚されるエリアは、より消費者を惹きつける。サービスは、ショッピングエリア・イメージにおいても重要な要素であった。これはリテールストアにおいて、ハイレベル

な顧客満足を実現することのできる販売員の重要性を強調した、Bitner et al.(1994)の調査結果とも一致している。また、リテールエリアの環境、あるいはイメージの構成要素としての視覚的アメニティも、消費者の愛顧行動に重要な影響を持っていた。

Bell(1999)はこの研究において、リテールエリアのイメージ構成要素を一般的に分類し、それらが消費者のアフェクトや好意的購買意志に与える影響について、検証を試みた。しかし、このイメージ分類を全ての形態の都市型商業集積にまで一般化できるかは疑問であるとしている。それは消費者のイメージの知覚は、エリアの形態やそのエリアに対する期待や欲求によって、大きく異なるはずだからである。また、リテールエリアにおける核店舗(anchor store)の存在も、エリアの愛顧や(Bodkin and Lord 1997) およびエリア・イメージの知覚(Finn and Louviere 1996)の双方に影響するはずである。

Bell の研究にはまた、ショッピングエリアにおけるイメージの開発と維持という、重要な示唆が含まれている。特に重要なのは、消費者のリテールストアに対する高い評価としてとらえられる、「好意的購買」である。消費者はリテールエリアに対して、ストアと商品の幅とクオリティ、顧客サービスレベル、そして視覚的なアメニティを重視する。リテラーにとって、現在の顧客と長期的な関係を構築することは大きなベネフィットである。イメージ変数を高く効果的に管理することにより、消費者のロイヤリティの向上を図ることができれば、それは顧客とリテールエリアの関係性を構築する上での重要な鍵となるのである。

さらに Maritineau(1958)も指摘したように、各ストアの成功は地域全体のイメージに左右されるという点で、リテールエリア・イメージはまさに“公共財”である。Bell は、「リテラーの協働 (co-operation)」、及び公共政策の役割が、リテールエリアのイメージを管理する上で重要であるとの指摘をしている。

2. モールの“刺激(excitement)”と消費者行動

(1) モールのエキサイトメント

Wakefield and Baker (1998)は、モール（ショッピングセンター）の「物理的環境」と「テナントのバラエティ」、そして消費者自身の「買い物に対する関与」が、消費者のモール環境におけるエモーションの状況や行動にどのように関連するかについて、

実証的研究を行った。同じ商品を売るストアばかりが入居する、似たようなモールが多いことや、モールでの体験を楽しもうとする人が少ないなどの様々な理由から、1990年代半ば以降、アメリカにおけるモールへの愛顧が減少している。しかし、エキサイティングな買い物経験と幅広いストア及び商品のバラエティを持つことで、成功しているモールもある。学術的調査においても、多くの消費者が買い物をする際にテナント・ミックスとモール環境に対する判断をベースとして、意思決定をする傾向があることが示されている (Finn and Louviere 1990,1996 ; Gentry and Burns 1978)。

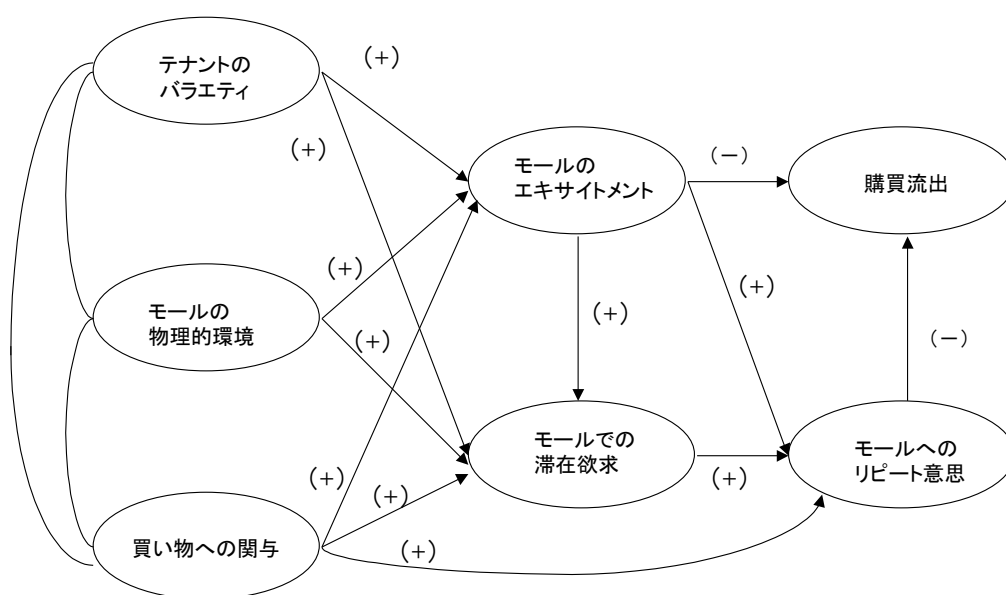
消費者の購買反応におけるモールの“雰囲気”の重要性は、既に先行研究によって指摘されている (Bellenger, Greenberg, and Robertson 1977 ; Brown 1991 ; Finn, McQuitty, and Rigby 1994 ; McGoldrick and Thompson 1992)。しかし、行動反応の決定におけるエモーションの役割は十分に検討されていない。また、Babin and Darden (1995,1996)、Baker, Grewal, and Levy (1992)、Donovan, Rossiter, Marcoolyn, and Nesdale (1994)、Ward, Bitner and Barnes (1992) など、ストアレベルにおける消費者のエモーションに対する物理的な環境の効果は既に検討されている。しかし、エモーションに影響を与える可能性のある、特定の環境特性における消費者の“知覚”は測定されていない。Wakefield and Bakerの研究は、こうした先行研究の不備を補おうとするものである。また、購買反応に対する物品販売のストア・バラエティ効果も、Bellenger et al.(1977)、McGoldrick and Thompson (1992)等によって以前にも検討されている。しかし、今回のこの研究では、先行研究には含まれていなかった飲食店、娯楽（エンタテインメント）施設も、ストアのバラエティに含めている点に特徴が見られる。

さらに、ストアレベル、あるいはモールレベルでも、物理的環境とテナント・バラエティという刺激に関連した媒介要素である、“買い物への関与”モデルはこれまで開発されていない。Mano and Oliver(1993)、Richines and Bloch(1994)、Wakefield and Blodgett (1994)による先行研究では、永続的な買い物への関与はエモーショナルな反応に影響しやすいことが示されている。Mano and Oliver(1993)が指摘するように、永続的な買い物への関与は、買い物経験に伴う消費者のエキサイトメントを高めるはずである。Wakefield and Bakerはその調査を通じて、消費者の内面における関与の傾向を評価することで、モール環境の効果とテナント・ミックスの重要性を、より深く理解しようとしている。

(2) モールにおけるエキサイトメントと消費者行動仮説モデル

Bloch, Ridgway and Dawson(1994)は、モールは消費者から単なる買い物場所というだけでなく、娯楽など他の活動として見られていることを指摘した。Finn and Louviere(1996) は、核店舗によるショッピングセンター・イメージの効果の重要性について調査し、Niven and Houston(1980) は消費者の愛顧に関連するショッピングエリアの愛好度について研究した。このような先行研究を踏まえて、Wakefield and Baker が設計した調査仮説のモデルが、図・2である。これは2タイプの刺激要素（テナント・バラエティ、物理的環境）と1つの有機的要素（ショッピングへの関与）が、3タイプの反応行動（滞在欲求、リピート意図、購買流出）を導くと仮定している。

図・2 モールにおけるエキサイトメントと消費者行動仮説モデル



出典：Wakefield, K.W. and Julie Baker (1998), "Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response," *Journal of Retailing*, 74(4), p.518.

Wakefield and Baker(1998)はまず、エキサイトメントが行動に及ぼす影響について、下記のように仮定した。

① エキサイトメントはリピート意志と滞在欲求に正の影響がある

概して人は、快楽あるいは娯楽と実用性の両面で買い物をするが、そうした行動はポジティブなムードに誘発される(e.g., Babin, Darden, and Griffin 1994)。快楽消費は、情報の蓄積やものを買うこと以上に、買い物経験自体の“クオリティ”をベースとしている。(Boedeker 1995; Jarboe and McDaniel 1987)そして買い物経験のクオリティは購買意図に重要な効果がある(Swinyard 1993)。同様にモールの頻繁な訪問は、消費者の快楽的購買動機と正の関連がある(Roy 1994)。また、Lesser and Kamal(1991)は、高いポジティブな興奮は、消費者の購買動機における媒介変数の鍵であると述べた。ポジティブなエモーショナルであるエキサイトメントは、消費者の買い物経験の鍵を握る高レベルの満足・興奮のエモーションと一致する(Russell 1980)。Stoltman, Gentry, and Anglin(1991)は、視覚的なエキサイトメントが頻繁なモールでの購買の予測値となることを示した。Finn, McQuitty, and Rigby(1994)は、消費者の異なる愛顧動機はモールでの滞在の長さにより決定されると述べた。娯楽や社交などの目的を持ち、モールにエモーショナルに関わる消費者は、それ以外の人々に比べると当初の意図よりも長くモールで時間を過ごす傾向がある。さらにモールでの滞在欲求は、リピート意志にポジティブな影響があると思われる。消費者がモールでの滞在を楽しめば、彼らはそのモールのリピーターになろうと考えるだろう。そして将来的にもそのモールで過ごそうとするはずである。

② エキサイトメントとリピート意思は、購買流出を阻止する正の影響がある

地理的に近いストアや SC だけでなく、モールは地域外の小売業者やモールとも比較される。他への“購買流出(outshopping)”は、モールにとってもリテーラーにとっても重要な問題であり、小規模な商店にとってはとりわけ影響が大きい。購買流出の動機は、品揃えの選択と質、営業時間、価格など多様である(Lumpkin, Hawes, and Darden 1986)。しかし、地域のモールがエキサイティングであると消費者に知覚されれば、購買流出は阻止できるかもしれない。

次に、「物理的環境の知覚」、「テナント・バラエティ」、「買い物への関与」という3つの要素についての仮説を示す。

③ モール環境のポジティブな知覚は、エキサイトメントと滞在欲求に正の影響が

ある

Bellenger et al. (1977)、McGoldrick and Thompson (1992) 等の先行研究では、モールの物理的環境が愛顧行動の重要な決定要素となることを示している。Bloch et al. (1994) は、モールの物理的環境は消費者のエモーショナルな状況に影響を与え、それが反応行動にも重要な効果を及ぼすことを指摘した。Darden and Babin(1994) は、リテール環境におけるアフェクトは、ストアの物理的な特性に強く関連することを発見した。ストアレベルの環境がエモーションと行動反応に影響するのであれば、モールにおける包括的な物理的環境の知覚もまた、アフェクティブな“エキサイトメント”に影響するだろう。今回の Wakefield and Baker(1998)の研究においては、物理的環境要素として「アンビエント」（音楽の好み、音のボリューム、照明、温度の快適さ）、「デザイン」（建物の魅力、装飾の魅力、内装の床や壁の色、全体的なデザイン）を尺度としている。

- ④ テナント・ミックスのバラエティは、エキサイトメントと滞在欲求に正の効果がある

ストアのバランスとテナント・バラエティは、消費者にワンストップ・ショッピングによる商品選択の利便性を与える(Berman and Evans 1995)。また、消費者はストア横断的に目的の商品を探するため、商品のバラエティは消費者を引き付ける要素となる(Mittelstaedt and Stassen 1990)。また、期間限定のミニ・テナントなども、買い物客に別次元のエキサイトメントをもたらす。さらにストア・バラエティとレストラン、娯楽施設の組み合わせを含むモールは、消費者の買い物経験をより高めるだろう。それがモールで長く時間を使う欲求につながるはずである。

- ⑤ 長期的な買い物への関与はエキサイトメントとリピート意志、モールでの滞在意欲に正の効果がある

“関与”には一時的で状況的なものか、永続的なものかのどちらかがある(Richins and Bloch 1986)。買い物に永続的な関与を持つ人は、他の人が用を済ませて帰る間に、快楽的な喜び(hedonic pleasure)をモール環境の中でゆっくり味わうだろう。より高い関与は、消費経験から強いエモーショナルな興奮を導く(Mano and Oliver 1993 ; Wakefield and Blodgett 1994)。買い物を楽しんでいる人は、様々なものからより刺激を得やすくなる。逆に買い物が楽しくなければ、経験や環境に関連したことについて、あまり刺激を受けない傾向がある。従って、買い物に長期的な関心を持つ熱心な

人々は、そうでない人よりも、モールがエキサイティングであると知覚するだろう。また、相対的に娯楽を目的とする人は、買い物に高い関与を持ち、実用的な理由で買い物する人よりも、より頻繁にモールを訪れる(Roy 1994)。また、娯楽的な買い物客と経済的な買い物客を比べると、前者は平均よりも多くの時間を過ごし、さらに購入した後も買い回る傾向がある(Bellenger and Korgaonkar 1980)。

(3) 調査方法と評価尺度

Wakefield and Baker(1998)は、3つの百貨店の支店と有名なディスカウント・ストア、20店の小規模ストアを持つ、地域(communitiy)型のクローズド・モールにおいて調査を行った。より規模の大きい広域(regional)型モールが、周辺の二つの都市にある。調査データは、モール内において直接に個々の買い物客から収集した。有効回収数は438であり、サンプルの属性は女性が63%であった。

(4) 調査結果とその示唆

調査の結果を総合的に述べると、エキサイトメントのレベルが当該モールに対する消費者の反応に影響するという、仮説全般を支持した。まず、2つの刺激要素であるモール環境とテナント・バラエティ、そして1つの媒介要素である買い物への関与が、消費者のエキサイトメントに影響があることが発見された。テナント・バラエティは、エキサイトメントに対して最も強い影響があり、続いて関与、モール環境であった。モールのデザインは、消費者のアフექティブあるいは行動反応に貢献すると考えられ、この研究では、消費者のエキサイトメントと滞在欲求に最も寄与するものを調べた。音楽、照明と温度、レイアウト、建築デザイン、内装や装飾といったデザイン要素は、相互関連して消費者の知覚を共有することが示された。エキサイトメントにおいて、建築デザインは最も強い影響があったが、内装の影響は少なかった。一方、滞在欲求においては、建築デザインには重要な影響がなかったが、内装や装飾は最も強い影響があった。音楽とレイアウトは、エキサイトメントにも滞在欲求にも重要な影響が見られた。

Zeithaml(1988)は、クオリティの知覚あるいは評価は、期待値との比較を土台としていると述べている。こうした期待は、消費者が異なるレベルのサービス、商品のクオリティあるいは環境のクオリティに出会うことで、徐々に開発される。新しい商品やサービスにおいても、消費者は以前に彼らが接したことのあるものとの比較を行う

(Berry 1976)。従って環境の知覚も、たとえば「お茶を飲むところが少ないから、ここは前に行ったモールよりも良くない」というように、その人の内部に蓄積された同様のものとの比較をベースとしている。

モール環境とテナント・バラエティとの間には高い相関があり、この二つは互いに貢献しながら消費者の知覚を共有している。これは、モールのクオリティを重視する消費者は、ストアのバラエティも重要視するという、Bellenger et al.(1977)の発見と一致している。モール環境とテナント・バラエティは、そのマネジメントが直接にコントロールできる要素であるため、この結果はモールの開発やリニューアルを行う際の参考になるだろう。

また、モール環境のエキサイトメントに対する影響は、テナント・バラエティや関与のそれよりも低いが、それでも尚重要である。消費者の第一印象(first impression)とエキサイトメントの初期レベルは、消費者が遭遇した物理的環境によって部分的に誘発される。アンビエント要素である照明と温度を除き、物理的環境はエキサイトメントか滞在欲求のどちらか、あるいは両方に正の関連が見られた。これはモールのマネジメントが、モール環境の全ての要素に留意すべきであることを示している。

さらに調査結果から、エキサイトメントを誘発する主要な環境要素は、モールの総合的な建築デザインであることが示された。モールのレイアウトは、エキサイトメントと滞在欲求のどちらにも影響する。単層階やI型などの新鮮味のないレイアウトの古いモールは、複数階や星型などのより斬新にレイアウトされたモールと競合した場合、非常に不利である。また、アンビエントな要素である照明と温度は、それが不快なレベルでない限り、消費者に意識されないようである(Baker 1986)。音楽は、それが顧客の興味にマッチした場合において、消費者のエキサイトメントが生じる。

テナント・バラエティについては、充実したストア・ミックスが消費者の滞在意欲の動機となることが示された。フードと娯楽の選択肢は、休憩のニーズや消費者の買い回りを促進する。こうした選択肢がモールになれば、人々はそのモールに足を運ばなかったり、あるいは早く立ち去って戻ってこないだろう。もっとも、広域に人気のあるストアの誘致は難しい。従ってコミュニティ型のモールでは、その地域で人気のあるレストランを誘致したり、モール内やその近所に映画館やレクリエーション・センターなどの娯楽施設を設けたりすることで、テナント・バラエティの向上を図る必要がある。

関与については、この研究も一般的常識と同様に、女性は男性よりも買い物に対する高い関与を示した。消費者の永続的な関与の程度はコントロール不可能であるが、異なるレベルの関与に対応することは可能なはずである。自動車やスポーツ用品などのストアの導入は、男性の買い物経験における関与を高めるだろう。また今回の調査結果では、買い物に対する持続的関与が、モールのリピート意思(repatronage intention)に直接影響することが示された。

滞在欲求に関しては、モール環境、テナント・バラエティ、買い物への関与の三つの要素は全て有意な影響があった。バラエティは滞在欲求に最も強い影響があり、次にモール環境、最後が関与であった。物理的環境は、モールでの滞在欲求の決定において大きな役割を果たし、リピート意思にも強く影響する。エキサイティングなテナント・ミックスとモール環境への投資の二つは、リピーターを創出するという観点において、大きなベネフィットをもたらすはずである。

また、モールへの滞在欲求の効果や買い物への関与と比べて、エキサイトメントはリピート意志に最も強い影響があり、滞在欲求に対しても有意な正の影響があった。これらの結果は、エキサイティングな買い物経験の重要性に対する、実証的な根拠である。エキサイティングな買い物環境は、より大きなリピート意思をもたらす。逆に、低いエキサイトメントのレベルは、低いリピート意志につながるのである。

購買流出については、エキサイトメントとリピート意志に反比例する傾向が見られた。一つの商品カテゴリーの購買流出は他のカテゴリーの流出も引き起こす。弱いカテゴリーを補強する魅力的なストアの導入は、バラエティの知覚を高め、他のカテゴリーの流出も減らすだろう。反対に、モールがあるカテゴリーについて弱い場合、消費者はそれ以外のカテゴリーについても、他の場所で買うようになると思われる。

Wakefield and Baker(1998)のこの研究では、リテールエリアがその物理的環境とテナント・バラエティの双方に配慮することで、消費者のエキサイトメントを誘発し、愛顧行動につなげることの重要性が示された。これは先に示した Bell(1999)のリテールエリア・イメージの調査結果とも重なるものである。これらの調査から得られた示唆は、モールのような計画的商業施設だけでなくそれ以外の非計画的なリテールエリアにとっても、大きな示唆を含んでいると思われる。

3. “核店舗(anchor store)” とモールのイメージ

(1) 商業集積に対するアンカーストアの影響

Bell(1999)と Wakefield and Baker(1998)の調査結果から、どのような要素が消費者のリテールエリアに対する好意や愛顧に結びつくかが示された。しかし、他にも商業集積において考慮すべき重要な課題があり、その一つがリテールエリアやモールなどに立地する核店舗(anchor store)の影響であると思われる。Finn and Louviere(1996)は、特定のアンカーストアや他の物理的な特性が、消費者のモールに対するイメージ・プロセスを通じて、“考慮”(consideration) “と “選択 (share of choice)” を集積した指標である “愛顧(patronage)” に影響を与えることについての実証研究を行った。

消費者はモールの物理的な特性やテナントの特性を、そのマーケティング・コミュニケーションやクチコミ、あるいはそこを訪れた際の自分の個人的な買い物経験などから学ぶ。モールの物理的な特性、あるいはテナントの特性は、多様な次元において消費者の内部に蓄積され、そのモールに対するイメージを形成する。消費者が既に保有している競合モールの多面的なイメージ次元の価値は、新たなモールを評価する土台となり、各々のモールに対する愛顧レベルの決定が行われる。

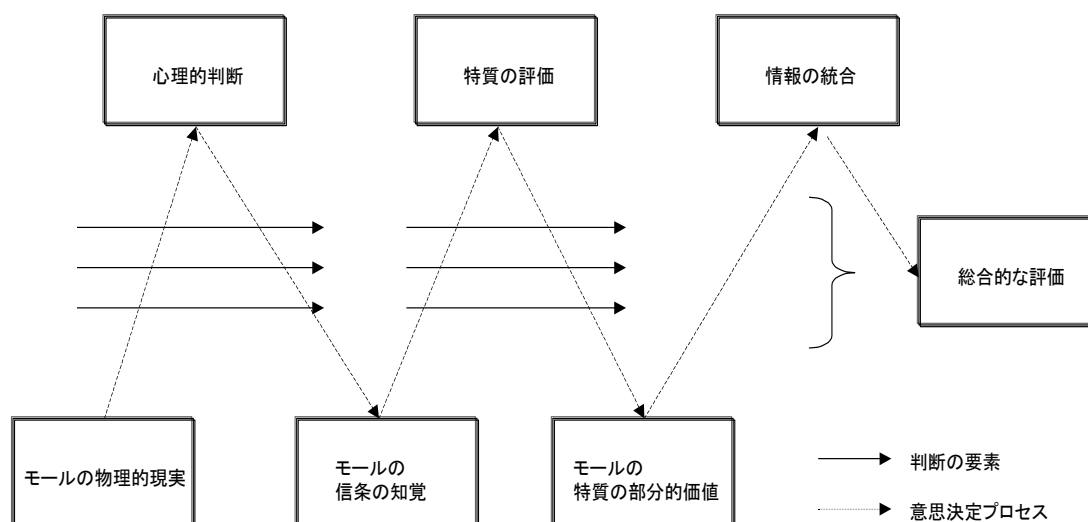
Finn and Louviere は、モールのイメージは経営者と消費者の双方の立場から重要であると述べている。消費者から見るとモールの選択は、主要な評価決定事項において彼らの心に最初に確立されたポジションがベースとなる。各々のポジションは、特有の買い物ニーズ(たとえば低価格、幅広い品揃えなど)を満足させようとする際に、確かな価値を持つものとなる。消費者の実用的な能力は、競合する各々のモールに関する総合的な印象として、こうしたイメージ価値を結合する。一方、経営的な視点としては、テナント・ミックスの結果が消費者に与えるイメージのインパクトが、非常に重要であるということである。モールのマネージャーは、たとえばサービスやプロモーションの多様化を通じて、サービス・クオリティというイメージ要素に効果をもたらすなど、短期的な影響をモールのイメージに与えることができる。しかし、一度アンカー・テナントが長期契約で入居すると、そのイメージがモールのイメージに大きな影響を与えるのである。

(2) モールのイメージあるいはポジション

図・3に示すように、モールのイメージは、環境のコンディション、そして消費者の知覚の差別化と意思決定によるものである。マネジメント面から見た長期的なモールの決定事項は、ロケーションの選択にはじまり、施設のレイアウトとデザイン、そしてアンカースタアの選択である。その他の決定要素はより容易で短期的なものであり、比較的コントロールがしやすい。この中には専門店の選択、営業時間、サービス、プロモーション活動、そして地域活動などが含まれる。これらの要素が、特に消費者の意思決定側面におけるモールのポジションとイメージに影響を与える。

従来の研究では、モールを差別化する決定要素の検討を行うために、複数のモールに関するイメージを評価する調査は行われていなかった。Finn and Louviere(1996) はモールのテナントと物理的特性との関連や、それらに対する消費者のイメージや愛顧レベルにおける結果の相違についてもこれまで実証されていないとも述べている。Ghosh(1990) は、アンカースタアはそれ自身のストア・イメージを、入居しているモールに付与するとした。

図・3 個人のモールに関する意思決定



出典：Finn, Adam and J. Louviere (1996), "Shopping Center Image, Consideration, and Choice: Anchor Store Contribution," *Journal of Business Research*, 35, p.242. 一部加筆.

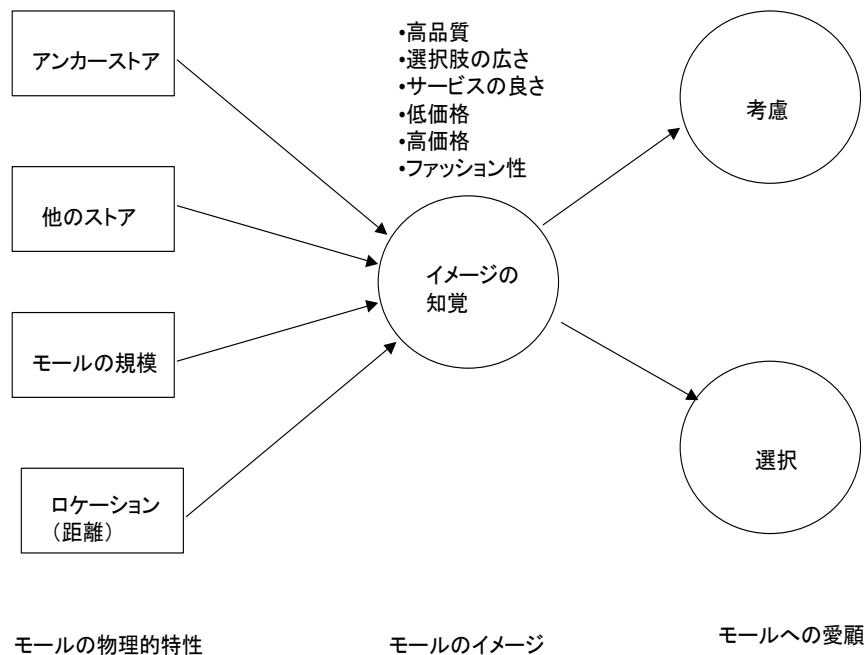
しかし、特定のアンカーストアのインパクトや、モールのイメージ、愛顧あるいはコンセプトの関連などについて、これまで実際にモールのマネジメントが参考にできるような研究は少ない。その中で Anderson(1988) は、モールにおける J.C.ペニーやシアーズといったアンカーストアの存在が、同じくテナントとして同居するアパレルの専門店チェーンなどに対して、面積当たりの売り上げや利益においてネガティブな影響があることを発見している。

(3) モールのイメージと愛顧行動の調査

Finn and Louviere(1996)は、特定のアンカーストアと他のコントロール可能なモールの物理的特性が、消費者がモールに対する知覚の集積を形成するのに貢献することを検証し、こうした知覚が、考慮と選択割合の集計である愛顧レベルに影響することを調査した。調査はアパレルの購買における消費者の「イメージの知覚(image perception)」「考慮(consideration)」「選択(choice)」という三つの要素について行われた。彼らの概念的見解のベースである、モールにおけるアンカーストアと他の物理的特質のイメージと愛顧行動との関連性は、図・4に示されている。

これによると「アンカーストア」、「他のストア」、「モールの規模」、「ロケーション(距離)」を物理的特性とし、それが「クオリティの高さ」「選択肢の広さ」「サービスの良さ」「低価格」「高価格」「ファッション性」といった6項目のイメージ要素の知覚に影響して、モール全体のイメージを形勢する。そして「考慮」あるいは「選択」というモールに対する愛顧と結びつくと考えられている。調査はカナダのエドモントン市において、1988年、1992年、1993年の3回にわたり郵送法で行われた。調査対象となる施設は、超広域型巨大モールであるエドモントン・モールを含む17から20の地域型または広域型モールである。主なアンカーストアとしては、百貨店のイトン、ザ・ベイ、ウッドワード、シアーズ、ディスカウント・ストアのゼラーズ、K マート、ウールコなどが含まれていた。第3回の1993年調査の有効回答数は841である。

図・4 モールにおけるアンカースタアの愛顧行動に対するインパクト



出典：Finn and Louviere (1996), p.245.

(4) 調査結果と示唆

調査の結果、アンカースタアと他の物理的特性は、モールに対する消費者のイメージ形成に強い影響があるということが発見された。消費者はそのイメージに影響を受けて、「考慮」あるいは「選択」という愛顧反応を示したのである。

モールにおけるのイメージの決定要素として最も重視されるのは、ディスカウント・ストアに関する、一定のイメージ・パターンの重要性である。モール内のディスカウント・ストアは全て、「クオリティの高さ」「選択肢の広さ」「サービスの良さ」「高価格」「ファッション性」の知覚において、非常に弱い影響を示した。百貨店は、ザ・ベイであれば「幅広い選択肢」「低価格」、シアーズは「幅広い選択肢」「サービスの良さ」「低価格」、イートンは「高価格」というように、各々のストアのイメージが調査結果に反映しており、業態としての一貫した関連性は見られなかった。百貨店と「クオリティの高さ」「ファッション性」には有意な関連はなかった。一方、アパレルのスペシャリティ・ストアには、一貫して重要な要素の関連が見られ、「低価格」以外の全てのイメージ要素において強く消費者に知覚

されていた。

モールの他の物理的特性とイメージとの関連を見ると、モールの規模は「選択肢の広さ」と「サービスの良さ」にポジティブな関連があった。しかし、エドモントン・モールのような巨大モールになると、これらのイメージ要素に負の関連が見られた。「ファッション性」と複層階のモールには、ポジティブな関連があった。

また、イメージ要素は消費者のモールに対する愛顧において、非常に高い影響があった。まずモールへの愛顧行動である「考慮」に関して見ると、イメージの影響では「サービスの良さ」が最も重要であり、「選択肢の広さ」にもポジティブな影響があった。アンカーストアの影響では、ディスカウント・ストアに負の影響が見られた。他の物理的要素では、モールの規模と複層も「考慮」に影響した。

「選択」については、イメージ要素との関連では「選択肢の広さ」が最も重視された。また、「低価格」にもポジティブな影響が見られた。「選択」に対するアンカーストアの影響では、ディスカウント・ストアを除き、百貨店と他のアンカーストアにポジティブな関連があった。モールの規模は「選択」にポジティブな関連があったが、エドモントンクラスの大規模モールでは負であった。また、複層モールにも負の関連があった。影響の距離もそのイメージを通じて、モールの愛顧に影響を与えていた。これは「高価格」イメージが“選択”に負の関連があり、それと複層モールのイメージが結びついていることも影響していると思われる。

調査結果を見ると、モールのイメージにおいてアンカーストアは支配的役割を演じており、Finn and Louviere(1996)はアンカーストアの継続の重要性を強調している。日本においても、2002年にオープンした丸ビルに、世界的に著名なホームファニッシング・ストアである「コンランショップ」がアンカー・テナントとして入居している。コンランショップは、“卿”の称号を持つテレンス・コンラン氏をトップ・マネジメントとする、モダンでハイクオリティ・ハイセンスな品揃えと雰囲気を持つスペシャリティ・ストアである。その高イメージは確実に丸ビルのイメージにも大きく影響していると思われる。モールはそのアンカーストアのスペースを、有名な百貨店かディスカウント・ストアのどちらで満たすかは、モールにとって重要な問題である。また、入居していたアンカーストアの破綻などにより、アンカーストアが交替することもある。それはモール全体のイメージに非常に重大な影響を及ぼす、“事件”である。

第2節 都市・地域のイメージ形成

前節ではリテールエリアについて、どのような要素が消費者のポジティブな感情や行動に影響を及ぼすかという研究について見てきた。しかし、リテールエリアは単独で存在するのではなく、都市を構成する様々な要素の一つである。そのためリテールエリアのアイデンティティは、都市や地域の成り立ちなどとも深く関連し、都市そのものあるいは都市計画（マスタープラン）などからも多くの影響を受けていると思われる。そこでまず本節では、リテールエリアを取り巻くマクロ環境である、都市・地域のイメージ形成について述べる。

1. 都市イメージの建築学的構成要素

Lynch(1960)は、「市民はだれでも、自分の住む都市のどこかの部分に長い間親しんでいて、彼らの抱くイメージは記憶と意味づけに満たされている」(p.1)と述べている。都市はそれ自体、複雑な社会の強力なシンボルとなる可能性を持っており、視覚的に優れた構造を持っていれば、強力で深い意味を持つことができる。そして「どんな都市にも、多くの個人のイメージが重なり合った結果としてのひとつのパブリックイメージが存在する」(p.55)ものである。

環境のイメージは、「アイデンティティ(identity)」と「構造 (structure)」、「意味 (meaning)」の3つの成分に分析されるが、これらは常に同時に現われる。そしてそのイメージは、観察者（個人）と環境との間に行われる相互作用の副産物である。観察者は広い適応性を持ちつつ、自分自身の目的に照らし合わせながら、見るものを選択・構成し、そこに意味づけを行う。このようにして出来たイメージは、新たに知覚されたものと照らして検証される。このように絶え間ない相互作用中で環境全体に対する観察者のイメージは、互いに重複し、何組ものイメージが同時に存在する。

Lynch は、都市のイメージ内容を下記のような5つの要素に分類している。

- 道路(path)
- 縁 (edge)
- 地域 (district)
- 接合点・集中点(node)
- 目印 (landmark)

人々は“パス”を移動しながら都市を観察する。そして“パス”に沿ってその他の要素は配置され、関連づけられる。“エッジ”は“パス”ほど重要ではないが、漠然とした地域を一つにまとめる役割を果たす。“ディストリクト”は都市の一部であり、通常人は心の中でその内側に入るが、外側からも参照される。多くの人々は内と外の視点から都市を組み立てている。“ノード”とは都市内部にある主要な“地点”である。集中点あるいは接合点としての“ノード”の影響力は“ディストリクト”全体に広がり、そのシンボルとしての役割も果たす。駅や広場、あるいはモールなども重要なノードである。このようなノードは“コア（核）”と呼ぶことも可能である。

“ランドマーク”も“ノード”と同様に「点」を示すが、これは建物・看板・商店などの物理的なものを指す。多くのランドマークは局地的なもので、限られた場所の特定の方向からでしか見ることができない。しかしながら、人々の都市のイメージにはこうした“ランドマーク”が数多く詰まっており、アイデンティティやストラクチャーの手がかりとなっている。このような5つの要素は、各々が単独に存在するのではなく、相互関連するものである。各々の要素が互いに強化しあい、共鳴しあえばその力は強まる。特に“ディストリクト”は、その内部に“パス”や“ノード”、そして“ランドマーク”といった他の要素を含んでいる。これらは“ディストリクト”の性格を豊かにし、かつ深めることを通じて、全体のアイデンティティをも強めることができる。Lynch は述べている。

2. 東京のタウンイメージ

都市のイメージを構成するエレメントを Lynch(1960)は非常にシンプルに示した。一方、服部銈二郎は「タウンイメージ・東京Ⅱ」（1987）の中で、都市のイメージをより多様で総合的な像としてとらえている。服部は、「タウンイメージは、自然界、歴史性、現代創造物、人物理念性などの素材を通して、市民とまちの永いお付き合いの過程で生まれてきた“都市像”と、その語りかけ」（p.215）であると述べている。東京の街のイメージには二つの力がある。その一つは江戸期以降脈々と積み重ねられてきた地域のイメージであり、小手先の手段では乗り越えられないものである。もう一つは都心から渋谷、横浜に向かう、城西・城南地区（南西方面）の新しいエネルギーであるとしている。

東京商工会議所では 1982 年に、首都圏 30km 圏内に所在する 28 の高等学校の 3 年

生 3000 人に対して、タウンイメージのアンケート調査を行った。そして高校生が示した各々の街のイメージについて、「肯定（好感）」「否定（憎悪）」「らしさ（個性）」「シンボル（象徴）」の 4 タイプに分けている。さらに、肯定を否定で除したものを「好意率」として表している。その中から好意率の最も高い街 3 ヶ所と、最も低い街 3 ヶ所の 4 タイプのイメージを示したものが、表・1 である。これによると最も好意率の高い街は、銀座(2.38)、自由が丘(2.08)、青山(2.04)であった。最も好意率の低い街は、新宿(0.16)、池袋(0.19)、上野(0.42)となっている。

銀座と青山は、現在海外の有名ブランドがそのフラッグシップ・ストアを開く街であり、自由が丘も含めてこの 3 つの街は、街自体が既にマスコミなどでブランドとして語られるところである。反対に、新宿や池袋はいかに商業活動やビジネス活動が活発であっても、その街の名前をブランドとする表現は見られず、上野もまた同様である。現在のこうした状況は、20 年前の高校生が、自分で実際にその街に行ったり、クチコミやマスコミの情報を積み重ねる中で培ったものであり、長期的な記憶として各々の中に深く残っているものの結果ではないかと思われる。強いブランドを構築するには、強く・好ましく・ユニークな連想と結びかなくてはならない(Keller 1998,2002)。しかし、いかに強くユニークに連想されたとしても、嫌悪が好ましさを大きく上回ると、どのようなカテゴリーにおいてもそのブランドは、「よく知られているが愛されない」ものとなりそうである。

東京商工会議所では 1986 年にも、都内の 20 歳台を中心とする社会人男女に対するタウンイメージ調査を行っている（有効回答数 898）。その結果、好きな街の上位 5 位は、銀座・渋谷・青山・吉祥寺・自由が丘であった。また、最も嫌いな街の上位 5 位は、新宿・池袋・上野・渋谷・原宿である。その主な理由は表・2、表・3 になっている。その街を好きな理由は、個人的な体験なども含まれていて多彩であるが、嫌いな理由は「汚い」「ゴミゴミしている」「こわい」「ゴチャゴチャ」というように、どの街も似通っているところが特徴的である。高校生の示す反応は、Mehrabian and Russell(1974)の環境心理モデルにおける、こうした不快な刺激の強い環境下に対する心理的な「回避」行動を示しているのではないかと思われる。

表・1 タウンイメージの類型と好意率

	肯定		否定		らしさ		シンボル				
	イメージ	総数	イメージ	総数	イメージ	総数	イメージ	総数	肯定	否定	好意率
銀座	華やか	20	昔の街	15	映画	107	ソニー	39	193	81	2.38
	上品	17	遠い	10	大人	85	高級クラブ	33			
	落ち着き	15	ごみごみ	9	高級	65	ネオン	20			
	リッチ	12	うるさい	6	高い	52	金持ちの街	16			
	高級店	11	金がかかる	4	人が多い	42	三愛	15			
自由が丘	静か	29	わからない	11	高級住宅地	41	サーファー	15	104	50	2.08
	みどり	11	ごみごみ	10	学生	40	万年堂	9			
	明るい	9			住宅地	26	喫茶店	9			
	上品	8			女子大生	23	東横線	8			
	しゃれた	7			若者	22					
青山	落ち着き	43	きらい	11	高級	86	青山学院	150	207	101	2.04
	きれい	29	気取っている	9	ブティック	82	青山墓地	71			
	良いところ	19	つまらない	8	大人	56	青山通り	29			
	クリスタル	12	暗い	6	ファッション	46	表参道	8			
	雰囲気よい	12	ミーハー	5	学生	46	ボートハウス	6			

	肯定		否定		らしさ		シンボル				
	イメージ	総数	イメージ	総数	イメージ	総数	イメージ	総数	肯定	否定	好意率
新宿	行きやすい	22	こわい	112	人が多い	88	高層ビル	78	95	585	0.16
	おもしろい	11	きたない	72	夜の街	66	アルタ	76			
	楽しい	11	ヤクザ	71	映画	60	歌舞伎町	45			
	歩きやすい	6	ごみごみ	40	にぎやか	44	性風俗	13			
	落ち着き	6	ごちゃごちゃ	35	遊び場	43	ヨバシカメラ	13			
池袋	便利	23	きたない	123	デパート	78	サンシャイン60	545	90	477	0.19
	おもしろい	15	つまらない	63	ビル	75	西武	126			
	良く行く	13	こわい	39	人が多い	58	パルコ	29			
	良い	7	暗い	24	映画	43	東武	23			
	きれい	3	わからない	22	にぎやか	38	ターミナル	22			
上野	行きやすい	12	きたない	80	安い	93	動物園	208	86	206	0.42
	気軽	9	ごみごみ	23	下町	49	アメ横	160			
	静か	8	暗い	18	田舎	30	美術館	37			
	落ち着き	6	浮浪者	10	人が多い	29	パンダ	32			
	緑	5	こわい	10	ショッピング	21	西郷さん	26			

好意率＝肯定÷否定

出典：東京商工会議所(1983),『タウンイメージ・東京』pp.106-107.

表・2 好きな街の理由

	理由	理由	理由	理由	理由
銀座	落ち着いている	買い物に便利	きれいで ハイセンス	楽しい	大人の街
渋谷	活気がある	楽しい	買い物に便利	お洒落	気軽に行ける
青山	センスのいい店 がある	交通の便が良い	街並みがきれい	ファッション	緑が多い
吉祥寺	井の頭公園	身近なまち	買い物に便利	活気がある	大衆的
自由が丘	明るい	閑静	雰囲気がい	良い店が多い	きれい

出典：東京商工会議所(1987), p.203.

表・3 嫌いな街の理由

	理由	理由	理由	理由	理由
新宿	汚い	人が多すぎる	ゴミゴミ	こわい	ゴチャゴチャ
池袋	汚い	ゴミゴミ	ゴチャゴチャ	こわい	下品
上野	汚い	ゴミゴミ	こわい	混雑	ゴチャゴチャ
渋谷	人が多すぎる	ゴミゴミ	うるさい	つかれる	若い人が多い
原宿	ガキが多い	人が多すぎる	うるさい	おちつかない	

出典：東京商工会議所(1987), p.205.

第3節 都市・地域のマーケティング

本節では、リテールエリアを取り巻く広いマクロ環境である都市・地域におけるマーケティングについて述べる。都市あるいは場所(place)のマーケティング論は、主に欧米において1990年代から盛んになっている。

1. 都市・地域マーケティング研究の類型

(1) 都市マーケティング研究における3つの類型

Barke(1999)は、欧米における主要な都市マーケティング研究についての総括を試み、それを大きく3タイプに分けた。

最初の分野は、主としてマーケティングの実施、あるいはマーケティング理論のどちらかに依る研究である。都市や場所におけるマーケティング手法の適用は、特に1960年代後半から70年代の二つの同時的なトレンドに由来する。その一つは新たなマーケティング手法の開発に影響されたものであり、特に“ソーシャル・マーケティング”として知られるようになった非営利組織に関する研究である。(Kotler and Levy 1969 ; Kotler and Zaltman 1971) もう1つのトレンドは経済再編に伴う伝統的な都市経済の衰退、つまり“都市の危機”からスタートした。都市のマーケティングは当初、都市とその“呼び物 (attraction)”の単純なプロモーションに過ぎなかったが、いくつかの地域では次第に洗練されたマーケティングが課題となった。場所のマーケティングに関する「方法と意義」の研究では、いくつかの本質的要素がマーケティングのプロセスとして表される。まず、都市地域の機能が商品化され、ポジショニングが行われる。それから“商品”の現実の、あるいは潜在的なユーザーが考慮され、彼らの特性あるいはマーケットのセグメンテーションが決定される。この二つのプロセスの決定により、適切なマーケティング戦略が立案される。都市構造は異なる多様な要素によって成立しているが、各要素に全く異なるマーケティング戦略が必要とされる。現実のマーケティングにおいては、新しい開発や活動などの幅広い尺度が含まれる。たとえば、新しい“フラッグシップ”の開発や都市機能の向上、また特定のプロモーション的な活動もそうである。後者は多くの関心を引き付けることや、その場所に関連した新しいあるいは異なるイメージの創造を伴う。この方法による都市のマーケティング戦略は、高度に洗練された活動である。

Barke(1999)が指摘する都市マーケティング研究の二つ目の主流は、“場所”のイメージとアイデンティティに関わるものであり、最も多く見られるものである。この分野の主要な研究は、どのようにこれらをマーケティング目的のために扱うかということである。(Burgess 1982 ; Gold 1994) 文化人類学者が場所に意味の脱構築と再解釈を与え、「場所の意味づけ」という都市マーケティングの現象が広まった (Burgess and

Gold 1985 ; Watson 1991 ; Barke and Harrop 1994)。暗黙的であるにも関わらず、場所のイメージと“象徴”に関する多くの研究は、都市マーケティングの本質的な問題に関わるものである。“イメージ”と他のマーケティング情報をコミュニケーションする手法に関連した研究も多い。その主なものは広告であるが、特定のイベントのプロモーションやフラッグシップの開発も含まれている (Ley and Olds 1988 ; Bianchini, Dawson, and Evans 1992)。都市は、国際的な会議やスポーツ・イベントなどで他の都市と競合しているが、それだけではなく建築物や他のアート作品もまた、広告やプロモーションの形態の一つとして見られる。

3つめの都市マーケティング研究の主流であり、最も開発されていないのは、マーケティング戦略とプロモーション活動の影響についての実証的評価に関わるものである。この研究の多くは、特定の場所についてのケーススタディの形を取る傾向がある。これは印象的ではあるが、同じ場所が何度も繰り返される。こうしたケーススタディは二つのグループに分けられる。一つはマーケティングの活動として“適度な”影響を持つもの、もう一つはその都市の活動が地域住民に及ぼす意味に焦点を当てたものである。たとえば、フラッグシップ・イベントの評価について、Bianchini et al.(1992)は、そのポジティブな影響として、ビジターの数、注目度の高さ、そして地域住民に関連した副産物といった観点から注目している。これらは注目を集めることを望む大部分の都市マーケティング会社にとっては、現実的な利益である。しかしながらこうしたイベントは、地域社会に対する直接あるいは間接的影響も含めて、幅広い基準によって判断されるべきである。いくつかの研究では、都市マーケティング活動の企業家的なアプローチ効果に疑問を投げかけている (Leitner and Garner 1993)。新たにもたらされた雇用の実態は、既存の労働市場とは関連性が少なく、マーケティング戦略は、時に有害な大規模再開発を伴うためである。

(2) 都市マーケティングにおける問題

都市のマーケティングは、活動そのものにも学術的研究にも多くのパラドックスが含まれているものである(Barke 1999)。最も基本的な問題は、それ自体が、生来の矛盾や衝突を抱えた多様な特性を持つ要素から構成される“場所”が、同じ意識の下で市場化することができるかということである。

これは“イメージ”と都市の“現実”、およびそれが地域住民にもたらす“意味”の

間における関連性にもつながることである。イメージ向上の的確な意義と重要性、あるいは誰の利益のために“イメージ”を変えるのかということは、実に大きな問題である。“場所”の新しいイメージの創造は、特定の場所におけるアイデンティティの意識の統一と共有をつくるためにデザインされた社会統制の一形態である(Harvey 1989; Sadler 1993)。またビジネスの信頼性という側面から有害である内部の不調和、あるいは対立を抑制するためのものでもある。

場所の“イメージ”計画というテーマには、他にもパラドックスが見られる Barke(1999)。それは多くの都市において、プロモーションのレパトリーが互いに似通っているということである。こうしたプロモーション活動がなくても、都市形態と都市構造の収束化は、都市の視覚的環境における画一性を高めている。その結果、都市がその特異性や差別性を確立し、メッセージと物理的な実態の両方におけるコミュニケーションのためにマーケティング戦略を行おうとしているにも関わらず、その戦略自体が高い類似性を生んでいるのである。今後取り組むべきことの一つは、プロモーションとマーケティング活動によって、この収束化を制御することである。このような“標準化”を防ぐためには、“偽物”の伝統をつくることに熱意を傾けるのではなく、“本物”の地域の伝統やアイデンティティに目を向け、それにより注意を払うことが重要であると Barke は述べている。

別の問題は、特に都市の発展、及び都市計画の発展に関わるものである。自治体で計画されたマーケティング活動の実行におけるパラドックスは、都市の“市場化”の行き過ぎを防いで暮らしの質を維持することを目指しつつ、事実上は全面的に“市場化”を採用することである。さらなる問題は、マーケティング戦略の理想と現実における大きなギャップである。理想的な都市のマーケティング戦略の輪郭は困難ではないが、それをどこまで実行するかはまた別の問題である(Barke 1999)。英国の地方自治体による調査では、多くの自治体がマーケティングの実行を必要としていながら、その目的とターゲットとするグループが、しばしば漠然として不明確であったことが報告されている。

さらに自治体が都市マーケティングを行う場合、しばしば担当部署と活動の責任が断片化していることが、戦略的アプローチの試みを損なっている。これは自治体にも、あるいは学術的な面においても、“場所”のマーケティングに関する本質的な評価研究が不足しているためでもある。特にケーススタディにおけるプロモーション・キャン

ペーンとその戦略に関する明確な評価は、ほとんど見られない。これは多くの“場所”が、プロモーションあるいはマーケティング活動に着手しているにもかかわらず、学術的文献では同じ場所の事例ばかりが繰り返して述べられるためでもあるだろう。また、たとえ評価がなされたとしても、それは必ずしも適切なものであるとは限らない。都市のマーケティングのために、たとえば“雇用創出”や“芸術”といったフラッグシップ的な改革やイベントのプロモーションを続けたとしても、そこには“不成功”あるいは“適度な成功”を指し示す、多くの評価ポイントが存在する。“プロモーション”と“イメージのプレゼンテーション”の文脈には深刻なアイロニーがある。そのため、同じようなイベントが“象徴的 (symbolic)”であると評価されたり、財政的には失敗しても政治的には成功となることもあるのである(Bovaird 1994)。

(3) マーケティング戦略の展開

一部の自治体がマーケティング・アプローチの重要性を弱める一方、都市マーケティングに対する期待と目的の両面の観点から、より明確に焦点を絞り、急進的なマーケティングに取り組むところもある。慣習的に、都市マーケティングは主として外部のオーディエンスに向けられてきた。企業とビジターという二つの主要な“顧客”グループは、常に潜在的な内部の投資者である。しかし、都市の自治体はこうした特定のグループを引き付けるために、犠牲を払い過ぎないことが重要である(Barke 1999)。都市マーケティングは、それ自身から緊張と衝突が生まれることがある。都市の自治体は、都市を市場化する以上に、その土地の伝統や地域住民に関わり、さらに地域住民自身がその歴史を発見しやすくすることに責任を持っている。これには単に、より多くのビジターをひきつけ、彼らをより長く滞在させることを目的とする“でっち上げの”アイデンティティでなく、場所の特性を土台とする歴史の本物の表象を必要とする。

独特で明確なマーケティング戦略とは、第一に地域と内部のニーズに貢献すべきものである。そして自治体は、その場所の本質的な解釈をベースとして生まれた、鮮明な使命を持つことが重要である。しかしながらこの使命の継続には、内部および外部の両面からのコンフリクトが起こる。その一つは“真実性 (authenticity)”と“市場性 (marketability)”の対立であり、もう一つは、局地的な固有の“象徴”がより広い地域の利益に対抗する可能性があるということである。Barke(1999)は、このような

緊張や衝突は、どこでも起こりうる都市マーケティング上の問題だとしている。

また、“全てを採用する”のではなく、より目的を絞ったアプローチを行う都市マーケティングにおいては、都市が作り上げる重要な“イメージ”の問題が見られる。たとえば、マーケティングの主導権が都市デザインや、実在の伝統の確認と保護、全体的な環境の向上、イベントや公共美術などに集中することがある。これは過去 10 年における主要な都市マーケティングのトレンドであり、マーケティングのバランスを内部のクライアントである、現存するストアや企業あるいは地域住民のためにシフトすることを意味している。近年の兆候として、英国や他のヨーロッパの都市では、現存する地域ビジネスや住民のニーズへの適合を試みる“内部”マーケティングに、より多くの注意が向けられるようになってきている。やはり日本においても、内部のクライアントである“市民”に目を向けたイベントや施設の開発をはじめ、地域住民や地域内の NPO を中心とした“街づくり”活動が盛んとなっている。

Barke(1999)は、地域住民のための都市マーケティング活動の例として、観光地コスタデルソルの経由地であるスペインのマラガについて述べている。マラガが“継続的に旅行者を集める”ことをマーケティングの目標とするにあたり、市議会は市の幅広い戦略プランとこの計画を結合させた。継続的観光客誘致政策と戦略的なプランニング・アプローチにおけるプロモーションの中心は、マラガ市民が“オーナーシップ”の感覚を共に持つことにあった。市民が再び自分たちの街に誇りを見出すことが、ある意味では彼ら自身を変える動機となるのである。そこで市の自治体は、観光とより広範囲な政策における大規模な“内部”マーケティングのプログラムに取り組んだ。そして土地固有の開発の可能性と信頼性の促進を意図して、市民全員の参加を求めたのである。

このマラガの“内部マーケティング”には、いくつもの次元がある。中でもポイントとなるのは、参加方式の手法を採用した街の戦略プランの開発と、このプランに関する注意深い調整と宣伝プログラムである。最も重要なのは、“総会”(General Assembly)の構成であり、これは市民参加の主要なチャネルとして、プランの問題やガイドラインをモニターする責任を持っている。この総会は 250 もの地域組織の代表によって構成され、企業グループから町会、文化や特定の分野のグループ、ジプシーの組織まで、非常に幅広いものであった。特定の課題を担当する多様な戦略的ワーキンググループが構成され、担当分野におけるエキスパートが問題を診断し、集会でデ

イスカッションおよび承認を行う。さらに通常のパブリシティに加えて、このケースではプランおよびプランナー（通常に選出された政治家よりも公共利益に責任のある幅広い代表者）に対する認識度の向上と、情報公開が試みられた。“総会”は上辺だけの民主的承認ではなく、代替戦略の評価に直接関わっている。また、この内部マーケティングは、パブリック・ミーティング、路上のパブリシティや催事、地域の学校の参加、地域メディアの参加など、実際の活動範囲に補助的に関わっている。こうした活動の資源とコストは、外部へのプロモーション目的と、地域住民を無視しては継続しないという理由により、戦略プランのチーフ・コーディネーターから正式に認められている。マラガにおける都市マーケティングのコンセプトは、単により多くの仕事やより多くの観光客をひきつけようと試みた従来の活動目的から、はるかに進展したのである。

Barke(1999)は、都市のマーケティングは現実的な適用と学術的研究のどちらの観点においても、「変化の段階の連続」を経験すると述べている。まず初期のプロモート、すなわち“売り込み”から、マーケティング・コンセプトの拡大が導入され、潜在的な消費者ニーズを見つけることに力が注がれた。こうしたマーケティングのテクニックは、“場所のイメージ”への傾倒を導いた。場所によっては、不適切なイメージを変えるための探索を行い、中立的なあるいは既に持っている好ましいイメージの向上を図るために、差別性を強調しようとするところもある。

また“場所”のマーケティングは、単なる広告を超越することに始まり、目立つイベントと特性を合体させ、広く注目を浴び、建築環境を開発した。しかしながら、都市マーケティングが産業化されるにつれ、イメージなどの内容、イベントや構造が集中する傾向が見られるようになる。日本においては繁栄している“場所”への“視察”が、その傾向をさらに促進している。Barke(1999)は、都市マーケティングの目下の課題は“イメージ”の産出ではなく、こうしたイメージが誰にどのように消費されるかにあるとしている。

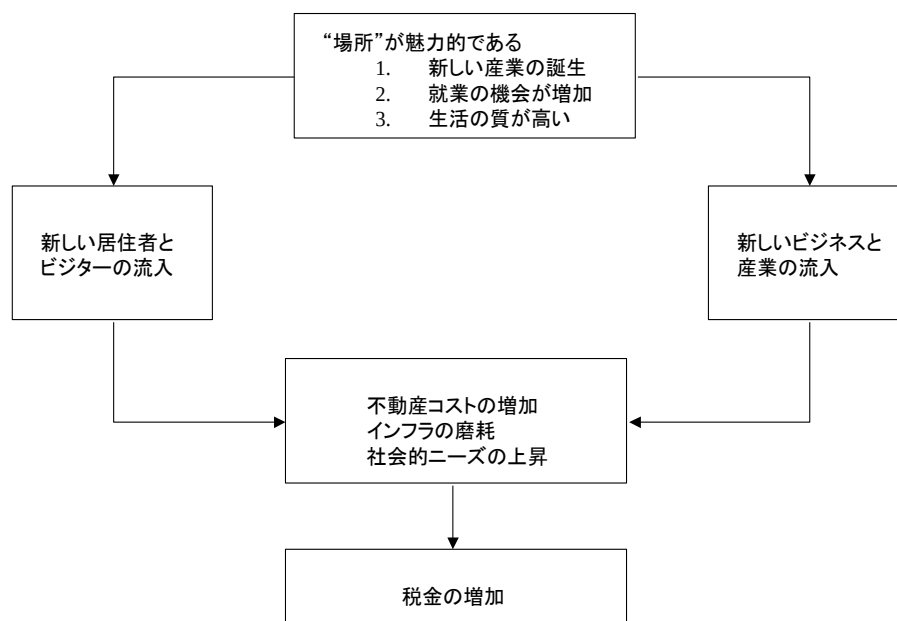
さらに都市マーケティングには様々な形式があり、それは一つのプランニング・ツールではなく、複数の要素を持っている。総合で万能な都市マーケティングへの期待は、80年代半ばよりも確実に少なくなりつつある。都市マーケティングは、上辺だけの外向けのイメージではなく、地域自治体や地域住民、地場企業における当面の課題など、特定の目的に役立てられるようになってきているのである。

2. “場所(place)”のマーケティング

(1) “場所”のマーケティングの必要性

次に Kotler, Haider, and Rein(1993)の“場所”のマーケティング(marketing places)について述べる。これは Barke(1999)が、「街のマーケティングのベストな実施と達成という、“技術的な研究”の典型」と述べたものである。Kotler et al.は、ほとんどの“場所”は成功と衰退のサイクルを何度か経験することを指摘し、“場所”の成長それ自体が、衰退への芽を内包しているとした。そしてそのサイクルを図・5および図・6のように示している。

図・5 都市の成長ダイナミクス

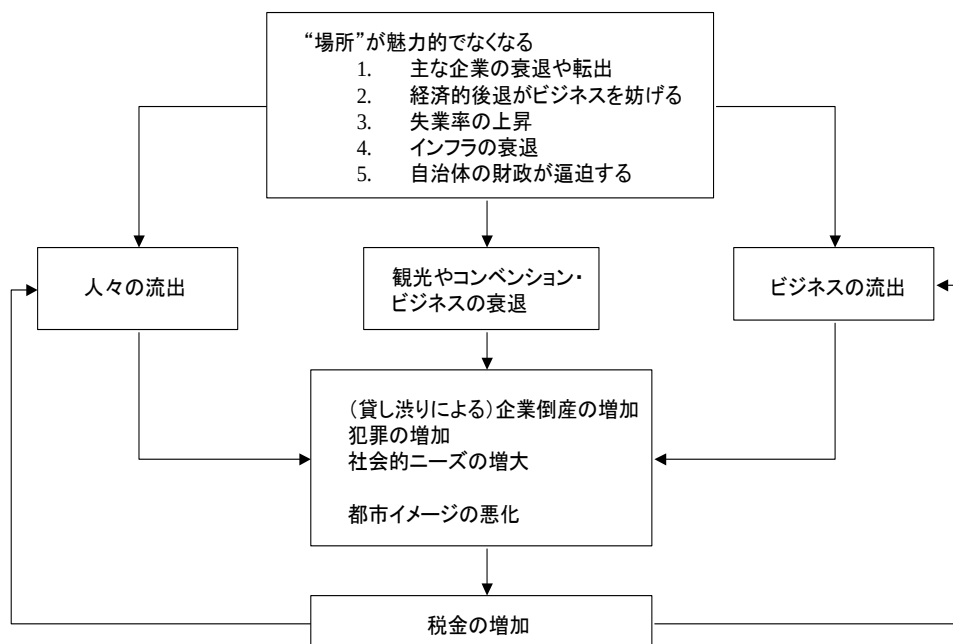


出典：Kotler, P., D.H. Haider, and I. Rain (1993), *Marketing Places*, The Free Press, p.5. (原書)

現在多くの“場所”が様々な問題に直面しており、その主な外部的要因には、①激しい技術変化、②国際的競争、③政府内の力の移動、の3つがある。特に、コミュニケーションや交通・金融、そして特に情報技術が発達した現代のグローバル社会では、

あらゆる“場所”が経済的な優位性を求めて競争しなくてはならない。急激な市場の変化の中では、どのような局面でも、“場所”の購入者はその売り手よりも優位に立っている。このような状況において、Kotler et al.は、包括的な問題解決へのフレームワークを示すマーケティングの必要性を述べている。これは図・6に示したような“場所”の衰退のダイナミクスを避け、“場所”の魅力を維持・更新しようとするものである。

図・6 都市の衰退ダイナミクス



出典：Kotler, Haider, and Rain (1993), p.7. (原書)

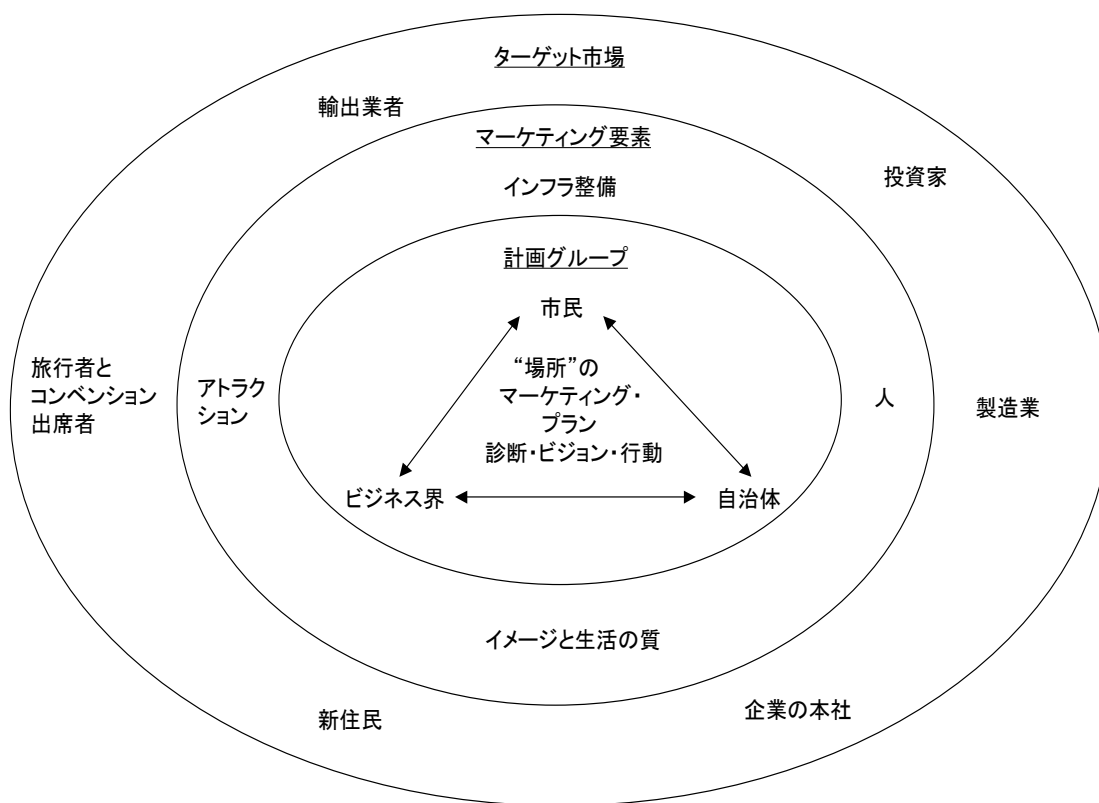
“場所”は単にビジネス活動を行う場所であるだけでなく、それ自体が一つのプロダクトである。「その価値や魅力はデザインされ、市場で売り込まれなくてはならない」(p.10)。そして「“場所”マーケティングの目標は、“場所”の能力を高め、市場の変化に適応し、チャンスをつかみ、その魅力を持続させること」(p.18)にあるとしている。多くの人が“場所”のマーケティングを、“場所”を宣伝することだと誤解している。しかし、単なるイメージづくりや宣伝は、“場所”のマーケティング活動のわずかな部

分であることを理解しておく必要がある。

Kotler et al.(1993)による“場所”のマーケティングの核となる活動は、主に下記の4つの戦略から成っている。

- イメージ・マーケティング
- アトラクション・マーケティング
- インフラ・マーケティング
- 人・マーケティング

図・7 “場所” マーケティングの階層と要素



出典：Kotler, Haider, and Rain (1993), p.19. (原書)

図・7は、その戦略的地域マーケティングの階層と主要なマーケティング要素である。Kotler et al.は、“場所”の発展可能性は、その立地や気候、天然資源などの条件

によってではなく、住民の意志や技術、エネルギー、価値観、そして組織によって決まると述べている。そこでは行政だけでなく、ビジネス社会、住民グループ、一般市民の積極的な参加による組織づくりが重要なのである。

(2) “場所” のターゲット

Kotler et al.(1993)は、あらゆる“場所”の購入者は、問題またはニーズの認識・情報探索・選択肢の評価・購入の決断・購入後の行動という5つのプロセスを経ると述べている。購入者は、あるニーズを満たす“場所”の「全集合(total set)」から「認知集合(awareness set)」に絞り、さらに「考慮集合(consideration set)」と「選択集合(choice set)」を経て「決断(decision)」を行う。そして“場所”の売り手は、その名前を、認知・考慮・選択の集合に入れなくてはならないのである。

“場所”のターゲットとして、Kotler et al.は大きく4タイプを上げている。最初は、「ビジター」である。この中には、ビジネス客とそれ以外の訪問者が含まれる。ビジターを引き付けるには、単発的な宣伝活動ではなく、ターゲットとなるビジター像と誘致数を明確にし、彼等の“場所”に対するニーズを知り、誘致目標と戦略を立案する。そして“場所”はその計画に従ってインフラを整える。次のタイプは、「住民と勤労者」である。望ましいコミュニティを形成するために、“場所”が特定の住民や勤労者を引き付けようとする場合は、それに適したインフラ整備や施策が必要である。3つめのタイプは「ビジネスと産業」である。新技術や競合の出現、顧客の嗜好の変化によって、どのような“場所”にも変化が訪れる可能性がある。たとえば“場所”にとっては、小売業の誘致は非常に重要なものである。百貨店やGMSなど、“場所”の核となる店舗の衰退や撤退あるいは進出により、中心市街地の性格や景観が大きく変化するためである。

最後のタイプが「輸出市場」である。これは地元以外の市場でも売れる商品を地域の企業が産出することであり、“場所”の発展においては非常に重要なものである。ある“場所”で作られた製品に対するイメージや嗜好は、消費者の個人的な経験や期待に基づいて形成される。Porter(1990, 1998)は、競争優位を生むのは、地理的に競合が集中しており、それらが技術と効率性、高品質を目指して競っている場合であると述べている。こうした競争により、“場所”の名前がその“場所”で生産される製品と結びつけられる。“場所”があるカテゴリーで強いブランドを確立することができれば、

別のカテゴリーにもその連想効果は応用可能なのである。

(3) “場所” のマーケター

“場所” のマーケティング活動は、個人と組織、行政と民間の協力によって行われる。もっとも責任があるのは選挙で選ばれた政治家であり、特に市長は“場所” のためにビジョンを示し、有能な担当者を任命し、民間からも協力を得る必要がある(Kotler et al. 1993)。地域の企業家や商業者、あるいは住民グループや NPO が中心となり、民間主導で活動する場合もある。Kotler et al.は、本当に大変なのは、「これらの民間側と行政側をコーディネートして、一緒に働く一体化したグループとしてまとめ、追求すべき目的とやり方に対して、合意をとりつけることだ」(p.43)と述べている。多くの人や組織の利害と目的が入り混じるこの作業は、1つの企業や行政を運営するよりもはるかに困難である。また、“場所” のマーケターは、その“場所” の人々、文化・歴史、これまで培ってきたイメージ、そしてプライドについても配慮しなくてはならない。

(4) 主要なマーケティング活動と“場所” の改善

主要な地域のマーケティング戦略として、Kotler et al.は、「イメージ」「アトラクション」「インフラ」「人」の、4つを挙げている。ほとんどの“場所” のイメージは、「ポジティブ(positive)」「弱い(weak)」「ネガティブ(negative)」「混然とした(mixed)」「矛盾した(contradictory)」「過剰に魅力的(overly Attractive)」のうちのどれかにあてはまる。“場所” のイメージを浸透させるには、単にスローガンをつくることだけでなく、様々なチャネルを通してその「イメージ」を発信する必要がある。しかし、イメージのコミュニケーション活動には、概ね多額の費用が掛かるのである。また、イメージ・マーケティングでは、住民や外部の人々が、本当にその“場所” に対して持っているイメージを表現することが重要である。

“場所” を発展させるには、イメージの改善だけでなく、ターゲットを引き付ける「呼び物(attraction)」も重要である。これには自然環境や史跡・建築物など、既に“場所” が所有するものをはじめ、美術館やコンサートホールなどの建設、商業施設や娯楽施設の設置などが含まれる。このような事業には多大な投資とランニング・コストが必要であるが、それに見合う効果は必ずしも得られない(Kotler et al. 1993)。

また、“場所”が発展するために最も基本であるのは、「インフラの整備」である。交通網や水道・エネルギーの供給、教育、安全の確保、建築基準の整備だけでなく、公園やホテル・レストランをも“場所”は備えなくてはならない。「人」を売り込むことも、“場所”のマーケティングにおいて重要である。素朴で友好的な住民の気質、あるいは勤労者の倫理観や専門性・意欲の高さなどは、“場所”を購入しようとしている外部の人にとって大きな魅力となる。人のマーケティングを行う場合は、その“場所”の人々が外部にどう思われているかが、非常に重要な問題となる。“場所”の魅力をつくるにはインフラを整備し、アトラクションをつくり、住民の好感度を高め、それらの際立ったイメージを宣伝することが重要である。しかしそれには大きな投資が必要であり、Kotler et al.はそこに“場所”のマーケティングの“ジレンマ”があると述べている。限られた資金で、多少のイメージづくりなどをして、も、“場所”が望むような効果は上がりにくいのである。

また、既に危機に陥った“場所”に対しては、次のような指針を示している。その一つは都市計画である。都市のデザインには、“場所”の価値観と意思決定が反映され、トータルな“場所”のキャラクターとその歴史を示している。これは都市の骨格を形成するものであり、都市計画には、本来“場所”が持つ資産と新しいものの調和というビジョンが重要である。次に、インフラの改善が挙げられる。Kotler et al.は、インフラは都市計画の具現化であり、都市の競争優位を左右するものであると述べている。21世紀においては、開発のみならず環境の保護に目を向けることも、インフラ整備の課題である。

さらに、警察・消防・教育などの公共サービスの充実、は、“場所”の最大の“商品”あるいはアトラクションとして売り出せるものであるとしている。最後に、ターゲットとする層に対する、魅力ある物的特徴やイベントなどの“アトラクション”をつくることである。多くの“場所”にはアトラクションが不足している。こうした都市は非常に似通っており、フランチャイズ・チェーンやファースト・フードの出店、あるいはGMSが進出することで、ますます類似性を強めて没個性化する傾向が見られる。一方、既にアトラクションが数多くある“場所”では、新たなアトラクションをつくる必要はない。そうした恵まれた“場所”の課題は、大勢のビジターを満足させるインフラ整備とサービスの維持が大切なのである。

第4節 リテールエリア、都市・地域のブランド構築

本節では、前節までに得た知見等を基に、リテールエリア及び都市・地域のブランド構築について述べる。地理的な“場所”のブランド化について Keller(1998,2002)は、人々にロケーションを認識させ、それから望ましい連想に結びつけることが重要であると述べている。Kotler et al.もまた、“場所”のマーケターはその購入者の「認知集合」「考慮集合」「選択集合」の中に、その“場所”を入れなくてはならないとしている。

Keller(2002)は“場所”のブランド化について、Morgan and Pritchard(1999)が紹介した観光地としてのオーストラリアの例を上げている。地理的には孤立しているが、多くの魅力と珍しい特色を持つこの国では、オーストラリア・ツーリスト・コミュニケーション(ATC)が組織的なマーケティングを進めている。主要なターゲットは、18歳から35歳、あるいは44歳までの若い世代である。ATCは、オーストラリアのコアとなるブランド価値を、“若々しさ、エネルギー、楽天性、スタイリッシュ、誠実、開放的そして楽しさ”だと確信している。そしてブランド・パーソナリティである“若々しさ、スタイリッシュ、活気、多様性”を、ターゲット市場のニーズとウォンツに適合させることに努めた。1997年に開始された、コアなブランド価値を反映した1億ドルのマルチメディア・キャンペーンでは、オーストラリアの特性やキャンペーンの内容やメッセージを、各国の嗜好や行動の違いに適合するために、少しずつアレンジしている。それによってオーストラリアは、旅行者を引き付けることと輸出を増やすことに成功した(p.30)。

オーストラリアには、既に他の“場所”にはない優位的な魅力を持っており、それをマーケティングの担当者であるATCが上手く活かした例であると思われる。しかし、多くの都市や地域、あるいは商業集積などの“場所”は、キャンペーンやパンフレット、あるいはウェブサイトなどによって売り込みを図る前に、行わねばならないことがあると思われる。いかにいい“イメージ”を売り込んで人を集めても、期待と現実にギャップがあれば、それらの人々は二度とその“場所”を訪れないだろう。また、情報技術の発達、そのような“負の情報”も無差別に広く伝える。そこでたとえば、リテールエリアであれば、本章の第一節で明らかにしたように、飲食店や楽施設も含めたストアの多彩なバラエティをはじめとして、街路整備や統一サインなどの

視覚的なアメニティを考慮することが重要になる。あるいは街に好ましいイメージをもたらす核店舗の誘致や育成を検討する。これらはリテールエリアや都市・地域がブランド構築する際の非常に重要な、そして現実的に役立つ“手段”である。しかし、街が適切なこうした要素を選び・統合していくには、そこに本質的なブランドとしてのアイデンティティやベースがなくてはならないと思われる。特に、一つの成功事例があると、全国から“視察”が集まるような日本においては、Barke(1999)が指摘するような、同質化・均一化は非常に身近な問題である。一方、いくら模倣しようとしても、模倣しきれない“何か”を持つ都市や地域もある。そのような街には、やはり核となるアイデンティティがあると思われ、本節ではその点について主に考察する。

1. ブランド・ネームとしての地名と都市のアイデンティティ

ブランド・ネームは全てのブランド要素の中心となる存在である。Keller(1998,2002)は、「理想的なブランド・ネームとは、覚えやすく、ポジショニングの基礎として有効であり、製品クラスと特定のベネフィットを明確に示唆し、本質的に愉快で面白く、クリエイティブな可能性に富み、さまざまな製品や地域に移転可能で、長期間にわたって意味や重要性を維持でき、そして法律および競走上防御可能性が高いものである」(p.177)としている。そして、地理的な“場所”のブランド化は可能ではあるが、そのブランド・ネームは実際の地名によってかなり固定的であると述べている。

特に日本語の地名には漢字が使われることが多いため、その文字の持つイメージが地名にも反映される。漢字や熟語で構成される言葉自体のイメージに魅力があれば、地名のイメージも魅力的なものとなる。たとえば、「京都」という地名は「みやこ」が二つ重なったものであり、それだけに強く深い印象を、目にも耳にも与える。また、全国に「銀座」という商店街が数多くあるのも、それにあやかりたいというだけではないだろう。本来の地名だけではブランド・ネームとして消費者に訴える力が弱く、銀座という言葉を加えることでそれを補強したいという希望もあったかと思われる。知名の音や文字があまり良くない場合は、悪いイメージを持たれたり、印象が薄くなったりすることもある。地名は極端な場合には、その地価にも影響を及ぼす可能性さえある。新興住宅地などに「緑ヶ丘」「美しヶ丘」というような名前をつけるのも、こうした理由によるものだと思われる。

Keller が指摘するように、都市や地域はそう簡単には名前を変更できない。しかし、ブランド・ネームがそのエクイティの中心である限り、ブランドを構築しようとする都市・地域、あるいはリテールエリアである商店街は、そのブランド・ネームについて真剣に考えなくてはならないだろう。現在の地名が、ブランド・ネームとして曖昧だと思うのであれば、Barke(1999)が指摘するように、歴史を辿って文化人類学的な「場所の意味づけ」を行うことも必要だろう。たとえば品川の戸越銀座銀六商店街では、その名の由来に因み、「江戸越えの街」というキャッチフレーズをつけている。それによって、単独ではあまり連想の湧かない「戸越」という地名に、歴史的な重みとロマンを持たせることに成功しているのである。このように地名を変えたくない場合、あるいは変えることのできない場合は、それを補強する言葉やシンボルなど、他のブランド要素の支援を受けることも重要だと思われる。

地名を街のアイデンティティとして発展してきた“場所”の代表例としては、自由が丘がある。自由が丘は、1930 年（昭和 5 年）に東急東横線が開通した折に、鉄道主導で宅地開発された地域である。隣駅の田園調布ほどではないが、広い区画が売りに出され、マスコミなど当時の先端的職業の人々や知識人が多く移り住んだところである。1932 年（昭和 7 年）に「自由ヶ丘」（昭和 40 年の住居表示法により「自由が丘」に変更）となるまで、この地は「東京府荏原郡碑衾町」であった。昭和 3 年に、当時自由教育の権威として知られていた手塚岸衛氏が町内に「自由ヶ丘学園」を開設し、翌年目蒲線が開通するに伴い、それまで「九品仏前」としていた駅の名前を、学園の名前を採って「自由ヶ丘」と改称した。さらに昭和 7 年の耕地整理完了の折に、駅名に因んで町名を「自由ヶ丘」とした。街の人々は昭和 3 年当初から、「自由ヶ丘」を自称し、東京市にも「地名を認めて欲しい」と掛け合ったという。その後第二次世界大戦の折には、何度も「地名を変えろ」という請求が国からあったが、頑として変えずに今日に至っている。

『自由が丘』という町名を考え出した住民がいて、それを皆が応援してきた。この街の一番大きな資産は『地名』であり、守り育ててきた先輩達の後を継いでいるのだという意識を、絶えず持たなくてはいけないと思う」と、現在の自由が丘商店街新興組合理事長である前川嘉男氏は述べている。まさに自由が丘の地名は、街の最重要なエクイティであり、同時に街のアイデンティティともなっている。街や商店街がブランドとして存在しようとするのであれば、その地名を街のアイデンティティの一部と

し、地名に対して相応の責任を持たねばならないことが、自由が丘や戸越銀座の例でも明らかであると思われる。

一方、より永く続いた有名な地名を守ることにもまた、大変な仕事である。そこにはやはり地名を核とした、都市のアイデンティティが必要であろう。たとえば、京都では都市理念（都市の理想像）としての「世界文化自由都市宣言」を、1978 年（昭和 53 年）に行っている。そしてこの理念に沿って、市政の基本方針が作成されている。その全文は下記の通りである。

「世界文化自由都市宣言」

都市は、理想を必要とする。その理想が世界の現状の正しい認識と自己の伝統の深い省察の上に立ち、市民がその実現に努力するならば、その都市は世界史に大きな役割を果たすであろう。われわれは、ここにわが京都を世界文化自由都市と宣言する。

世界文化自由都市とは、全世界のひとびとが、人種、宗教、社会体制の相違を超えて、平和のうちに、ここに自由につどい、自由な文化交流を行う都市をいうのである。京都は、古い文化遺産と美しい自然景観を保持してきた千年の都であるが、今日においては、ただ過去の栄光のみを誇り、孤立して生きるべきではない。広く世界と文化的に交わることによって、優れた文化を創造し続ける永久に新しい文化都市でなければならない。われわれは、京都を世界文化交流の中心に据えるべきである。

もとより、理想の宣言はやさしく、その実行はむずかしい。われわれ市民は、ここに高い理想に向かって進み出ることを静かに決意して、これを誓うものである。

製品ブランドは、そのライフサイクルが終われば市場から消え、あるいは計画的に生産を廃止することがある。しかし都市はそこに生活する人がいる限り、“廃止”することはできない。それだけにブランド・ネームとしての地名と街のアイデンティティは、製品ブランド以上により密接な関わりを持っていると思われる。

2. 都市・地域のブランド・イメージ構成要素

Lynch(1960)は、都市環境の視覚的側面において、明瞭性とわかりやすさが重要であると述べている。特色があり、わかりやすい環境は人に安心感をもたらし、その“場所”での体験の深さと密度を高めもする。商業集積あるいは街のブランドとして多く

の人が認めるような場所には、第2節で上げた **Lynch** による都市のイメージ構成要素のように、印象的な“パス”と“ノード”、大小様々な“ランドマーク”、およびそれによって構成される“ディストリクト”があると思われる。

たとえば、銀座には晴海通りと中央通りという大きな“パス”がある。それが交差する銀座四丁目交差点がまず主要な“ノード”であり、晴海通りと外堀通りが交差する数寄屋橋交差点も大きな“ノード”となっている。また、和光・ソニービル・三越・松屋なども“ノード”としての機能を果たしうる施設だろう。和光の大時計やショールーム、ソニービルの屋外イベントスペースなどは街の“ランドマーク”であり可視的なシンボルでもある。また、規模は小さくとも、自らのアイデンティティを外観や全体の雰囲気表現した数多くの店があり、それらも重要な街の“ランドマーク”となっている。また、大きな“パス”の他にも、すずらん通りや並木通り、そうした通りをつなぐ細い抜け道や脇道など小さな“パス”が数多く存在し、それが街に奥行きと深みを与えている。また、近年は海外の著名なブランドのフラッグシップ・ストアなど、新しく多くの“ランドマーク”が生まれている。このような現象は様々な要因が重なっているのであるが、その一つとして、ブランドのアイデンティティを表現するのにふさわしい“舞台”が、銀座には整っていることが大きいと思われる。また、ブランドのフラッグシップ・ストアが街の“ランドマーク”として新たに加わることで、**Lynch** が述べるように各要素が相互に影響しあい、ブランドとしての銀座の街が構成されている。

別の超広域リテールエリアである東京の青山表参道界限について見ると、まず表参道と青山通りという“パス”があり、その2本が交差する表参道交差点とみずほ銀行（旧富士銀行）が第一の“ノード”の役割を果たしている。青山通りと骨董通りの交差点もまた、小振りではあるが、スーパーマーケットの紀伊国屋とイタリア製アパレルのマックス・マラーのフラッグシップ・ストアという印象的な“ランドマーク”を擁する“ノード”である。ワコールの経営による多目的スペースを持ったスパイラル・ガーデンも、この街のシンボルとなる“ランドマーク”であり、多くの人が集まる重要な“ノード”でもあるだろう。この街にもまた、いくつもの裏通りや抜け道があり、そこにも個性的な“ランドマーク”が存在している。青山にもルイヴィトン・グループのフラッグシップ・ストアやデザイナーズ・ブランドのストアが数多く集積しており、それが新たな“ランドマーク”を形成していることは、銀座と同様である。まず

地域のイメージが各要素の相互関連によって確立されており、それがブランドの“舞台”として適切となっていることが、さらにブランドを吸引する要件となっているのだと思われる。

このように考えると、都市やリテールエリアのイメージは、まず“パス”と“ノード”からスタートしているのではないと思われる。そこから、さらに細かな“パス”“ノード”、そして“ランドマーク”が複合しつつ相互関連し、また新たなパス“ノード”“ランドマーク”を加えて、その“ディストリクト”のイメージが形成されるのである。また、“ディストリクト”の内に様々な“ノード”や“ランドマーク”が集まることで、“ディストリクト”の“エッジ”が広がっていくことも特徴的である。しかしながら、全ての都市やリテールエリアが銀座や表参道のような、恵まれた“パス”と“ノード”を持っているわけではない。たとえば自由が丘には、銀座や表参道のような長く広く真っ直ぐな“パス”がない。そのため、特に街の核となるような“ノード”も存在していない。むしろその面では、他の多くの（そして衰退している）中心市街地の方が恵まれている面もある。その代わりに、自由が丘には多くの小さな“パス”が存在している。サンセット・ストリート、マリ・クレール通り、ひのき通りなどと名づけられたそれらの小道には、中小規模の個性的なストアが立地し、その一つ一つが小振りな“ランドマーク”となって自由が丘の個性をつくっている。そしてそれらの“パス”による12の商店街が一つにまとまり、ディストリクトとしての“自由が丘”を形成しているのである。

また、多くの街は、そのブランド構築を行おうとする場合、街のフラッグシップとなるような美術館やコンサートホール、あるいはもっと小さな彫刻や看板などの“ランドマーク”や“シンボル”の建設、あるいは人を多く集めるイベントを創出しようとする(Barke 1999)。しかし大きな“シンボル”があつたとしても、それは街のアイデンティティの一面を現しているに過ぎない。また、巨大な“ランドマーク”をつくることにより、都市や地域が観光地化することもある。このような場合は、むしろ都市のアイデンティティが破壊される恐れもある。街が呼びたいと思わないタイプの人までを引き寄せてしまい、結果として街の様子が変わってしまうこともあるのである。

多くの人にとって、街は“自分の場所(my place)”であり、個人的な記憶が刻み込まれた各々の舞台である(Healey 2002)。そこで重要なのは、Kotler et al. (1993)が述べるような街のインフラを、Lynch(1960)による都市のイメージ要素に従って整え

ることではないかと思われる。これは全く新しい“パス”や“ノード”をつくるということではなく、既に街が持っているものの再開発と再構築によって行われる。たとえば長野の小布施のように、それまでもあった“パス”を、地元の人だけでなくビジターを迎え入れるために整え、新旧の美術館や博物館、飲食店や物販店など街の中に散らばった“ノード”や“ランドマーク”とつないでいく。そして各“ノード”や“ランドマーク”は“パス”を通じて街のアイデンティティを共有し、そのアイデンティティに合わせた経営を行う。さらに街は“パス”や“ノード”を活用して、イベントを開いて人を集めたり、街のコミュニケーションのきっかけとする。その相互関連によって、街のブランドは構築されていくのではないかと思われる。また、現在の都市計画（マスタープラン）の多くは、街のエリアをその機能や役割ごとに“ゾーニング”するケースが多くみられる。そしてゾーニング自体が、どこも非常に似通っていることが特徴である。もし街が他との差異を確立していこうとするのであれば、一度ゾーニングの視点を離れ、“パス”や“ノード”、“ディストリクト”、“ランドマーク”、“エッジ”、そしてそれらの相互関連という視点で、改めて街を詳細に見ていくことが重要ではないかと思われる。

3. 都市・地域の“パッケージ”とデザイン

パッケージは製品にとって非常に重要なものであり、リテールストアにおいてはストア環境がその役割を果たしている。都市・地域にとってのパッケージは、やはり第一に街並みの美しさであると思われる。消費者から見ると、そのエリアにあるストアの外観や企業のサインに一定の“雰囲気”が感じられる方が、そうでない場合よりも魅力を感じるはずである。これは Bell(1999)の調査でも明らかになっている。商店街などでも「街並み協定」や「街並み憲章」などにより、建築基準を設けたり共通の意匠をストアの外観に取り入れたりするところも増えている。京都市では良好な都市景観をつくるため、屋外広告物ガイドラインを作成し、企業や店舗に対しての配慮を求めている。特に色彩のコントロールは厳しく、コンビニエンスストアや銀行など、他の地域では黄色や赤や青などの目立つ濃い色である看板類のほとんどが、白を基調とした、落ち着いた色使いとなっている。

また、より手軽な方法で商店街の統一感を演出しているところもある、戸越銀座銀六商店街では、オリジナルブランド「とごしぎんざ」の商品を、商店街の各個店が製

造販売している。菓子や酒、ジャム、ソースなど、多彩な商品を一つのイメージにまとめる役割を果たしているのが、共通のロゴマークをあしらったラベルである。これは戸越在住の書家である亀井武彦氏の手によるものであり、地域住民としての思いと高度な意匠がマッチした、非常に魅力的なものである。多くの商店街でも、既に似たような取り組みも行われているが、そのほとんどは成功していない。それはパッケージ・デザインの力を侮っていることにも、大きな原因があると思われる。戸越銀座銀六商店街では、そのロゴを暖簾や垂れ幕にも採用しているが、青地に白抜きで文字が入った暖簾を店頭に飾るだけで、街の統一感が演出されている。そして大きな投資を掛けずに、個店の店格を高めてさえいるのである。

4. リテールエリア、都市・地域のコミュニケーション

リテールエリアや都市・地域がブランド構築を試みる際に、単なる“売り込み”ではないコミュニケーションも重要である。特に信頼性が高くコストの低いパブリシティの活用が、大きな課題であると思われる。銀座や浅草などの古くからある街、あるいは横浜元町、自由が丘など、広域の消費者を集める都市や地域を除き、一般の商店街などにおいて、マスコミのパブリシティを主体的に活用したコミュニケーション活動が行われるようになったのは、90年代半ば近くになってからである。その初期の事例が「一店逸品運動」（各店が他にはないオリジナリティの高い商品・サービスを持つという運動）で知られる、静岡の「呉服町名店街」だと思われる。

呉服町名店街では1994年に一店逸品運動をスタートさせ、40万部のカラーチラシを配布し、一週間の「逸品フェア」を実施した。それに先立ち、商店街のメンバーが開発した逸品を持ち寄り、記者会見を行っている。商店街のある一店が逸品を開発してもニュースにはならない。しかし複数の店が独自の商品開発を行い、それが全国的にも初めてのことであればニュースとなる。これが静岡新聞と静岡テレビをはじめとする県内マスコミに大きく取り上げられ、フェアは成功して商店街の存在感が強くアピールされることとなった。同商店街はこれ以降も、マスコミと良好な協力関係を結び、一店逸品運動に関することのみに止まらず、様々な取り組みにおいて多くのパブリシティの機会を得ている。また、戸越銀座銀六商店街も、オリジナルブランド商品の開発をきっかけとして、活発なパブリシティの道を開拓した。

近年ではこの他にも、マスコミ報道などによってその名を知られるようになった商

店街や都市・地域がいくつも見られる。そこに“作り物”ではない本物の個性や特徴があれば、一度のパブリシティは広がりを持つ。そしてそれが積み重なることで、その“場所”は多くの人に知られ、深く印象づけられるようになると思われる。

5. リテールエリア、都市・地域のブランド構築における今後の課題

本章では、広義のストア環境であるリテールエリア及び都市・地域について、ブランド構築の視点から考察した。ストアのバラエティや視覚的な魅力、そしてサービスの質の高さという知覚が、消費者の愛顧につながるということが、Bell(1999)の調査からまず明らかにされた。Baker et al.(1998)の調査からは、消費者のモール環境における“エキサイトメント”が、滞在意欲やリピート意志などに影響することが確認された。また、Finn and Louviere(1996)の研究からは、核店舗のイメージがリテールエリアに多大な影響を与えることが示された。特に、Maritineau(1958)が指摘するように、ストアの成功は地域全体のイメージに左右されるという点で、リテールエリアの“イメージ”はまさに“公共財”である。そして Bell は、「リテラーの協働(co-operation)」、及び公共政策の役割が、リテールエリアのイメージを管理する上で重要であるとの指摘をしている。官民の協力で、調査結果で示された要素による魅力づくりを行うことは、十分可能だと思われ、日本の商店街においても街の美観に関わる“ハード事業”が各地で行われている。しかしそのみでは、やはり第2章のストア環境と同様、“手段”に過ぎず、それは必ずしも街のブランド化がなされたとは言えないと思われる。

また、都市・地域のマーケティング研究からは、より多くのビジターをひきつけ、彼らをより長く滞在させることを目的とする“でっち上げ”のアイデンティティでなく、場所の特性を土台とする歴史の本物の表象を必要とすることが示された(Kotler et al. 1993; Barke 1999)。また、“場所”のイメージを浸透させるには、単にスローガンをつくることのみでなく、様々なチャネルを通してそのイメージを発信する必要があることも確認された(Kotler et al. 1993)。さらに前項では、地名とその場所のアイデンティティ、イメージ要素の構成、デザイン、コミュニケーションの面から、リテールエリアや都市・地域のブランド構築の要件を考察した。ここに示した4つの内容は、どれもすぐには効果が現われないかもしれない。しかし、どれも地域の事業者や行政、住民自らの手によって取り組めるものであり、またそうすることで他の街にはない、

その街なりの個性をつくることができるのではないかと考える。戸越銀座銀六商店街の事例は、確実にそれを物語っていると思われる。

リテールエリアや都市・地域は、人々の生活の“舞台”であり、ストアよりもさらに深くアイデンティファイされるということもあるだろう。その意味で、第2章で述べたことと同様、そのリテールエリアや街がブランドであるかどうかを最後に判断するのは、行政やリテールエリア、ストア、あるいはマスコミではなく、やはり一人一人の個人であると思われる。

第4章 フラッグシップ・ストアと ブランド構築

本章では、ブランド構築における旗艦店（flagship store）や本店の役割と、今後の方向性について考察する。製品やサービスのブランドを構築する場合や、あるいはリテールストアが他にも拠点を広げるにあたり、その本拠地として、販売のみならず広告塔としての役割を担うフラッグシップ・ストアや本店の存在は、非常に重要だと思われる。フラッグシップ・ストアは、主として製造業者による直接的チャネルである。しかしリテールストアにおいても、主要なロケーションにある大型店に対して、一般的に「フラッグシップ・ストア」と呼んだり、「旗艦店」あるいは「旗艦クラスの店」と称することが多く見られる。

第1節 フラッグシップ・ストアの機能と役割

ブランドの世界を直接“経験”できるという意味において、その店舗はあらゆるコミュニケーションのうちでも非常に重要なものである。Keller(1998,2002)は、フラッグシップ・ストア（旗艦店）はブランドの“広告塔”であり、ブランドの“ショーケース”であると述べている。販売プロセスにおける統制力の獲得と、顧客とのリレーションシップを強くするために、製造業者は自社の直営ストアを導入する。近年は、最大手の製造業者を含む多くの企業が自社所有のストアを立ち上げているが、こうしたストアには多くの利点がある。そこは生産する全ての商品を展示する場所であり、商品のプレゼンテーションの方法や価格などについて消費者の反応を測るパイロット市場でもある。

こうした製造業者の直営店舗は、他のチャネルとのコンフリクトを生む可能性もある。実際に、近年では日本でも多くの海外ブランドのフラッグシップ・ストアがオープンしているが、それによって百貨店の中にあるストアの売上に影響が出ることもある。しかし、フラッグシップ・ストアには、直接的な販売としての装置という以上に、ブランド・イメージを支え、ブランド・エクイティを構築するという意味を持っている。そこでは販売そ

のものよりも、消費者のブランドに接した時の“経験”を伝えることがはるかに重要である。消費者にとっても、ブランドのフラッグシップ・ストアに行くのと、百貨店の中にある店に行くのとでは、その目的は異なるはずである。フラッグシップ・ストアには、その“世界”に浸るために足を運び、百貨店の中にあるストアでは“ポイント”を貯めるために、実際に買い物をする。そのため、フラッグシップ・ストアは、顧客に伝えようとするブランドのアイデンティティをブランドの“世界観”、あるいは全体的な“雰囲気”として、その五感に訴えるように示すことが重要である。このようなストア環境が消費者に及ぼす影響については、第2章で述べた通りである。

また、フラッグシップ・ストアは、他のチャネルにおける商品の販売を支援する役割も担う。たとえば、それが特別の存在であるというイメージを消費者に与えるため、百貨店内のストアでは買えない限定的な季節商品やギフト・アイテムを販売することがある。アパレル・ブランドでは化粧品、陶磁器ブランドではコーヒーというように、カテゴリーを拡張した商品も多く見られる。このようにしてフラッグシップ・ストアは他の販売チャネルとは異なる消費者の購入動機を作り出すが、これはブランド・イメージを高めたり強めたりするためのプロモーションでもある。そして結果的にブランドの顧客を増大させ、百貨店や商業施設にあるストアにも消費者を誘導することを目的としている。

また、フラッグシップ・ストアは、ブランドの“ショーケース”であると共に、“工場”でもある。Bitner(1992)はサービス業について、通常それは生産と消費が同時に行われ、消費者はその“工場”の中でトータルなサービスを“経験”する、としている。製造業者のフラッグシップ・ストアも、これと同様の性質を持っている。消費者は自分の好むブランドが、実際にどのような哲学の下で製品を作っているのか、また顧客を単なる消費者と考えているのか、あるいは大切な友人のように思っているかを、ストア内のあらゆる手がかり(cue)を用いて判断することができるのである。

製造業者のフラッグシップ・ストアの成功例として、最も有名なのはナイキであろう。Aaker(1991,1996,2000)は、ナイキのフラッグシップ・ストアについて、次のように述べている。ナイキは一時的な不振からの再生における、3つのブランド構築方針の一つとして、フラッグシップ・ストア「ナイキ・タウン」の出店を行った。ナイキ・タウンはナイキのエネルギーと“Just Do It”の哲学、挑戦的態度を表現することで、ナイキのブランド・エッセンスを伝えた。1992年にオープンしたシカゴ・ミシガン通りの最初のナイキ・タウンは、全ての製品ラインを展示できる、3フロアの大

型店である。このようなブランド構築活動の手法はいまだかつてないものであった。店内では大きなスクリーンで有名な試合の再放送が流され、Aakerは「店舗構造、レイアウト、店員、展示、外観の感じなど、すべてがナイキらしさを主張している」と述べている。このナイキ・タウンはシカゴの観光名所となり、その後に出店された同様のストアはブランドのフラッグシップとして、常に顧客にナイキの“体験”を提供しているのである。

また、日本に数多くある製造小売業者や小売業者の店舗については、それが特に大型店でない場合は、本店あるいはキーショップなどと呼ばれる。これらの役割も、製造業者のフラッグシップ・ストアとほぼ同様に、ショーケースであり、広告塔であり、顧客情報を収集する場所である。また、全国に支店を展開するようなストアの場合は、本店はまた特別な意味を持つ。それはそのストアの“総本山”であり、顧客だけでなく、各支店で働く従業員にとっても憧れと畏敬の場所である。そしてナイキの大型フラッグシップ・ストアのように、製造業者の直営ストアがその製品の全てを見せるためのものだとなると、小売業者及び製造小売業社の本店は、その“深み”を表現するものである。

たとえば、300年の歴史を持つ香の老舗「松栄堂」の本店は、同社のシンボルであり、日本の香りの情報発信基地である。繁華な商業地とは離れて立地しているため、わざわざ来店する人は何らかの目的意識を持っている。代表取締役社長の畑正高氏は、本店はそこに訪れる人々の様々な香りに対する目的やニーズを、あたかも“ナブキンリングのように”集める場所だと述べている。数寄屋造りの繊細で保守的な佇まいの本店は、「松栄堂」の持つ全てのものの“氷山の一角”を、訪れる人に垣間見せる場所でもある。そこにある商品は、同社の最も基本的かつ専門的なラインから、観光客にも喜ばれるものまで幅広い。また同社には、現代的なライフスタイルに適した香りを提案するアンテナショップ「リスン」や、京都・清水寺近くの産寧坂支店といった、特徴的なストアもある。リスンはコンクリートの内装に、美濃和紙の照明がオブジェのように飾られた、モダンな空間である。産寧坂店は一目で老舗とわかる暖簾がかかり、内部は沈香などの香木を飾ったギャラリースペースを備えている。源氏物語をモチーフとした商品なども並び、香の知識がない人でも楽しめる、“間口の広い”場所である。見方によると、この2店の方が“刺激的”ではある。しかし、松栄堂の本質はあくまでも本店にあり、その本店が持つ要素の一部分を、これらのストアが各々のポジションにおいて、非常に高度なレベルで表現しているのである。

第2節 フラッグシップ・ストアとロケーションとの関わり

フラッグシップ・ストアや本店の大きな役割がブランドの“ショーケース”であるならば、ターゲットとする顧客層から最も目立ち、ブランド・イメージを効果的に伝えるのに最もふさわしい場所を選ぶことが重要である。モエヘネシー・ルイ・ヴィトングループ社長であるベルナール・アルノー氏は、ブランドのグループ化によるメリットの一つとして、ブランドに最も適したロケーションの選択能力を上げている。アルノー氏は、「グループ内のブランドが新しい“ブティック”をオープンする際に、どのようなロケーションがいいか、その国でどこが一番ブランドにとってふさわしい地域かが、グループのノウハウとして提供できる」と述べている(日経ビジネス 2002年5月6日号)。ブランドがブランドらしさを発揮する上で、フラッグシップ・ストアとそのロケーションとが、非常に密接に関わっていることが、この一言によっても十分にうかがわれるだろう。

企業がフラッグシップ・ストアのオープンによって新しいブランドを立ち上げようとする際にも、そのロケーションは重要である。たとえば、若々しくシンプルな機能美を持つ、スイスの家庭用品メーカーのボダムは、従来は大型 GMS やドトールコーヒーショップのようなチャンネルに製品を販売していた。しかしブランドの再構築をはかるために、まず伊勢丹などブランド・イメージに適した百貨店に売り場を設け、次に代官山にカフェを併設したフラッグシップ・ストアを開いている。また、Aaker(2000)は、プレミアム・アイスクリームのハーゲンダッツについて、次のように述べている。ハーゲンダッツは、洗練された裕福な大人の消費者をターゲットとして、官能的で高級な一年中楽しめる商品というポジショニングを行った。ハーゲンダッツを展開するブランド・メットは、従来のような大規模な広告活動でなく、人通りが多く目立つ高級な場所に洒落たアイスクリームパーラーを出店するという方法で、ブランド構築をスタートさせた。店舗はカフェのような外観を持ち、高級かつ清潔のある自然な雰囲気演出した。日本においても、ハーゲンダッツの第一号店は神宮外苑駅近くの青山通り沿いにかかれ、やはりファッション性や高級感を強くアピールし、プレミアム・アイスクリーム市場を切り開いた。

多くの場合、フラッグシップ・ストアは主要なターゲット層が買い物客や観光客として、あるいは近隣の就業者として多数存在する地域に出店される。そこはまた、タ

ーゲットとする客層やブランド・イメージに共通性のあるストアが多数出店するエリアである。先述した松栄堂の現代的なストアである「リスン」も、京都の北山と東京の青山表参道という、ファッション性の高い立地に開かれている。

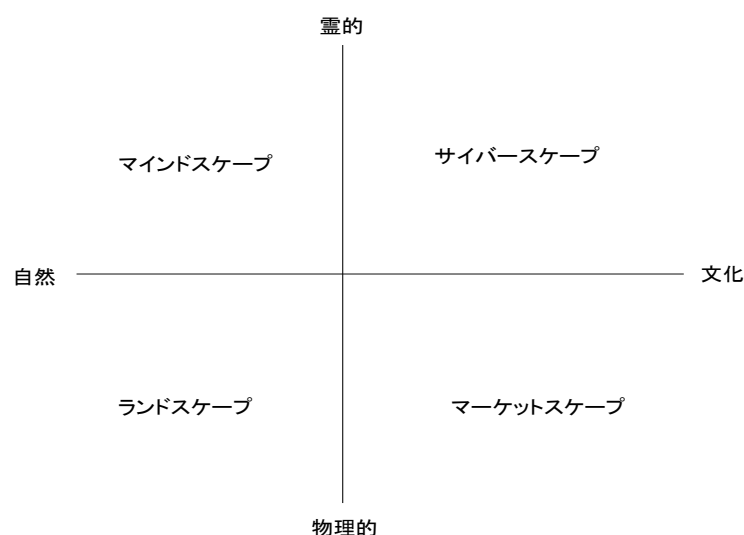
このようなフラッグシップ・ストアにおけるロケーションの選択は、エンドーサー(Aaker 1991,1996,2000)であり、また二次的連想の効果的活用でもある(Keller 1998,2002)。第2章の冒頭に、製品が有力なストアに置かれることにより、有効なパブリシティも得られると述べたが、銀座や青山のようなハイ・イメージのリテールエリアへの出店も、同様の高いパブリシティの可能性を持っている。地域イメージの二次的連想は有効であり、メディア性の高い地域に出店することは、ステータスの高い雑誌に広告を出すのと同様の効果が期待される。しかし、出店する都市に自らの繁栄やブランドの確立までをゆだねることはできず、それはあくまで二次的連想の活用にとどまるものであると思われる。好ましいイメージを持つリテールエリアに出店することは、一方でより多くの目的を持った、あるいは目の超えた消費者の評価にさらされるということでもある。フラッグシップ・ストアでも本店でも、あるいは一号店でも、それに耐え得ることのできたところのみが、ブランドとして生き残れるのだと思われる。

第3節 フラッグシップ・ストアにおける“テーマ性”

これまで見てきたように、フラッグシップ・ストアは顧客との関係性を築く拠点として、非常にポピュラーな存在となっている。そのような中で、Kozinets, Sherry, deBerry-Spence, Duhachek, Nuttavuthisit, and Storm(2002)は、“経験経済型”の21世紀社会において、企業はフラッグシップ・ストアを“テーマ”のあるものとして作り変えることが重要であると述べている。テーマ型のフラッグシップ・ストアは、ブランドのエッセンスをより魅力的な“経験”として提供するのみならず、買い物と同時に娯楽(entertainment)を求める消費者を満足させようとする、新しい形である。Kozinets et al.は、テーマ型のフラッグシップ・ストアは、物理的かつシンボリックな構造により顧客に物語を伝え、神話のテーマをアピールすることについての概念化を試みている。さらに、新世紀におけるフラッグシップ・ブランド・ストアが、娯楽(entertainment)と癒し(therapeutics)、精神的成長(spiritual growth)を含む、

“精神的なテーマ”（mindscape-related themes）という未知の領域に進化する可能性について言及している。第2章でも繰り返し述べたように、店舗の“雰囲気”に目を向けるリテラーが広がっているが、これはストアが消費者の“経験”を、記憶に残り、かつ魅力的なものにしようとする試みである。経済のあらゆる要素にエンターテインメントが浸透し、その結果買い物もエンターテインメントと一体となっている。こうした傾向は、かつて商業空間が“祝祭空間”であった昔の再現である。現代のストアは物語を語り、リテラーはより美的感覚(aesthetics)と消費者が場所の物理的な“経験”から意味を見出すプロセスに、細かな関心を払わねばならない(Kozinets, et al. 2002)。テーマ型フラッグシップ・ストアの現象はトレンドの最先端であり、多くのフラッグシップ・デザイン・ストアのデザイナーが主に意図するのは、究極のブランディング・コンセプトを獲得することである。そのための指針として、Kozinets et al. はまずいくつかのタイプのサービススケープ(servicescape)の次元を定義しており、図・1のように示される。

図・1 サービススケープの4つの次元

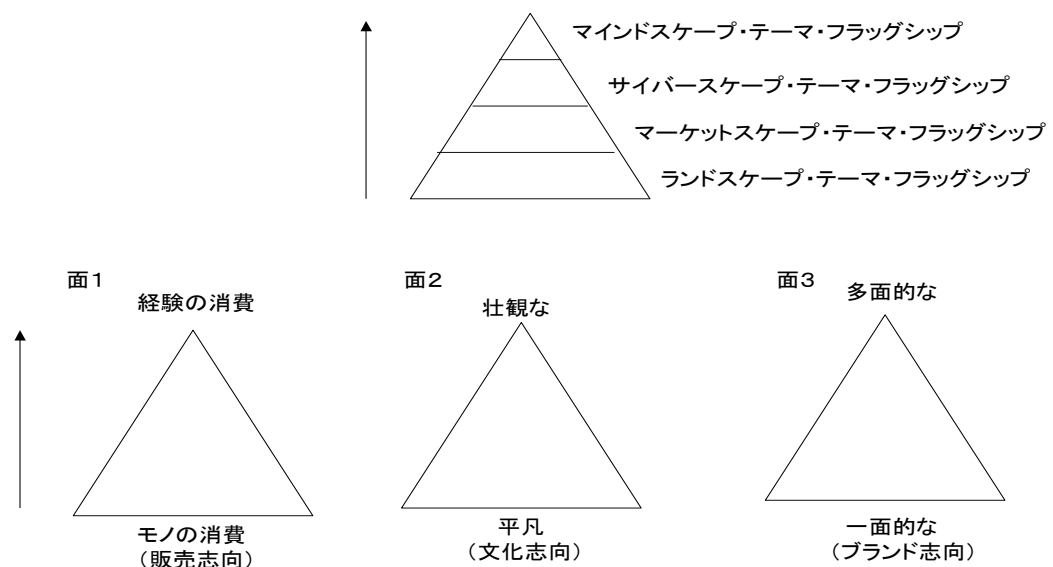


出典：Kozinets, Robert V., John F. Sherry, Benet DeBerry-Spence, Adam Duhachek, Krittinee Nuttavuthisit, and Diana Storm (2002), “Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects,” *Journal of Retailing*, 78, p.19.

これは「自然(nature)と文化(culture)」、「物理的(physical)と霊的(ethereal)」の四つの次元に分かれている。ランドスケープ(landscape)は、自然や地球、動物、人間の体に関するものである。マーケットスケープ(marketscape)は、異文化や人口の建物などで、たとえばラスベガスのベネチアン・ホテルなどが、これに当てはまる。サイバースケープ(cyberscape)は、主としてバーチャル・コミュニティにおける、情報技術やコミュニケーション技術に関わるものであり、インターネット・カフェが代表的である。最後のマインドスケープは、抽象的で観念的なアイディアとコンセプトを持っており、内省的なものである。そして精神的で儀礼的な側面がある。これにはネイティブ・アメリカンのヒーリング儀式をテーマとする、スパやエステなどがある。

Kozinets et al.(2002)はまた、サービススケープの4次元にテーマ性を持たせ、それを図・2のように示した。

図・2 テーマ型フラッグシップ・ストアのフレームワーク



出典：Kozinets, Sherry, DeBerry-Spence, Duhachek, Nuttavuthisit, and Storm (2002),

p.25 を基に作成.

これは販売志向(retail orientation)、ブランド志向(brand orientation)、文化志向(cultural orientation)の3辺を底辺として、ランドスケープの次元から、マーケットスケープ、サイバースケープと上昇し、マインドスケープにまで到達するというものである。そして Kozinets et al.は、最もベースとなるマインドスケープにおけるフラッグシップ・ストアのテーマは、“娯楽(entertainment)”と“癒し(therapy)”であるとしている。日本では“娯楽”の寿命は短く、特にアメリカ型の“体験”を売り物にするストアは、これまでの例で見ると失敗しがちである。しかし、そこに“もてなし(entertainment)”がある場合は成功に結びつく。たとえば、東京ディズニーランドなどは、娯楽性と共に高い“もてなし”を提供し、それが日本市場に受け入れられたものだと思われる。また、先の例に示した「松栄堂」は、“香り”という精神的かつ深い癒しの要素を持つ、目には見えないものを扱っているという点において、まさに“マインドスケープ”である。そして多面的チャネルで経験的消費を提案し、壮観の代わりに深みを持ち、多様なレベルやニーズの顧客に対して、各々に適した高い“もてなし”を提供する、真の“テーマ型フラッグシップ・ストア”ではないかと思われる。

第5章 共生的ブランド構築の可能性

本章では、これまでの各章で得られた知見を基に、リテールエリアや都市・地域とリテールストアとの共生的なブランド構築の可能性について考察する。山口昌男(1984)は「人びとは、演劇的に都市に住み、それによって、自らが入りうる空間の性質にしたがって、自らの同一性、イメージを巧みに扱っている」(p.267)と述べている。人は家庭とオフィスとの間に、自らの同一性、すなわちアイデンティティを定義しなおす場所を様々に発見する。それはその人にとっての“第3の場所”(服部銈二郎1977)であり、その中には本稿のテーマであるリテールストアやリテールエリアも含まれるはずである。ブランドの価値提案の中で、自己のイメージやアイデンティティを伝達・表現あるいは確認するシンボルとしての「自己表現的便益」は非常に重要なものである(Aaker 1991)。そして人々のアイデンティティに深く関わることができるという点において、リテールエリアやリテールストアを“ブランド”として考察することは、それなりの意義を持つと思われる。

第1節 日本における商業集積および都市・地域の研究

本節では日本における商業集積、主に商店街を中心としたリテールストアとリテールエリアの共生に関して考察する。全国的に衰退傾向が著しい商店街の再生、あるいは活性化については、今日までにも多様な研究がある。特に本節ではそれらの中から「商店街・商業集積の魅力」「個店の経営努力」という、商店街の発展課題に対する普遍かつ有益な見解であり、本稿のテーマにも深く関わる二つの研究を見ることにする。

1. 商店街の概念

はじめに商店街の概念を述べる。谷口吉彦(1935)は、商店街について①都市の一定地域を占有する、②独立専門店を中心とした、③主として買出品(今日の買い回り品)を扱い、④計画的に形成されたものでなく自然発生的に生まれたものである、と規定している。また、産業構造審議会流通部会による「流通革新下の小売商業」(1972)で

は、「商店街は、一般には多数の小売業が地域的に集中し、一定の範囲において街区をなし、全体として買い物場を形成しているもの」としている。そして商店街の分類として、形態的分类と機能的分类に分けている。形態的な分类は、路線商店街・街区商店街・高層商店街であり、また機能的分类は近隣型・地域型・広域型である。近隣型商店街の特徴は、駅前ないしは住宅地を背後に持ち、日常的な最寄り品中心の商品構成であり、徒歩による来街者を主な客層とする。地域型は中小都市の中心部または大都市との中間部に立地し、広域型商店街と競争または補完関係にあり、買回り品と最寄り品が混在した商品構成である。広域型商店街は、大都市および地方中核都市の中心部に立地し、商店密度が高く、買回り品中心の品揃えを特徴としている。

現在では、形態的な分类はほとんど使われておらず、機能的な分类としての近隣型・地域型・広域型で商店街を分けることが一般的である。しかし、立地的にも業種構成的にも近隣型とされる分類される商店街であっても、特に肉・魚・野菜の生鮮3品や惣菜等の食料品が豊富である場合など、周辺地域の需要をも吸引して広い商圈を持つことがある。こうした商店街は、「地域商店街化」した近隣型商店街である。反対に、立地的あるいは業種構成的には「地域型」あるいは「広域型」とされるような商店街であっても、内外の様々な要因からその“機能”を果たすことができずに衰退しているところも数多い。その一方では、東京の銀座をはじめとする「超広域型」商店街も見られ、商店街の分類は近隣・地域・広域という分類だけでは捉えきれなくなっていると思われる。

2. “第3の場所”としての商業集積の魅力形成

(1) 商業集積のシンボル性

商店街あるいは都市のリテールエリアの“魅力”について焦点を当てたのが、服部銈次郎(1977)による「都市と盛り場」についての考察である。服部は商業地を、生活の場、産業活動の場に続く自由な余暇時間を過ごす“第3の場”として位置づけた。そして「都市の商業中心地は、長い年月、多くの経営者・顧客・市民・行政・民間団体、他地域の資本などが協力や闘争の結果つくりあげた共同作品のようなものである。故に、どの商業地にも、その地方の風土や歴史に根付いた泥くさい民衆の癖、つまり『土地柄』が染込んでいるもの」と述べている(序章)。

服部は商業活動を、都市成長の“シンボル”であり都市機能の基本的構成要素を成

すものとしている。買い物場所には単なる売買の場以上の、シンボリックな側面がある。商店街でも老舗でも、人との接触回数が増えるに従い、その街や店の知名度は高まる。それが長じて、地名や店名はシンボルとしての地位を得る。たとえば銀座が高級商店街のシンボルであるように、青山は洗練されたファッショナブルな街、巣鴨は高齢者の原宿というように、街がシンボル化されていくのである。服部(1977)は、広域住民の買い物場所である中心商店街が都市のシンボルとなりやすい理由として、以下のようなものを示している。まず不特定多数の来訪者との接触の頻度が多く、公共施設など接触を助ける構成物が多彩である。そして商業活動が街のシンボルイメージをコミュニケーションの手段として利用するためである。中心商店街は商業複合体として、それを支える商圈の地域性（Regional Characteristics）を敏感に反映し、独特なローカル・カラーを有する。したがって、本来中心商店街は当該都市の顔とも言われ、“シンボル”として市民に支持されやすいと述べている。

（２） 商業集積の機能と魅力

服部は、都市の商業集積地を広く「盛り場」ととらえており、そこには①文化的機能、②商業的機能、③飲食的機能、④社交的機能、⑤レジャー的機能、⑥性的享樂的機能があるとした。ここでは「商店街」は盛り場の一機能として位置づけられていると見ることができるだろう。現在では、社交的機能あるいは性的享樂的機能といったイメージのある「盛り場」という言葉が使用されることは少ない。しかし、現在の広域や超広域商店街が持つべき要素、あるいは地域型や近隣型商店街であっても、各々のレベルに合わせて備えるべき機能の多くが、そこに含まれていると思われる。

また、商店街における“魅力”創出の条件として、服部は3つの項目を上げている。第1がその商業地域から生まれた「お祭り性」である。第2は、商店街が「レジャー性」を持つことであり、都市の中心商店街には余暇行為の大きな部分を占める、社交・娯楽・歓楽などの施設の充実が必要だとしている。第3の条件は、商店街にとって最も基本的な「ショッピング性」である。美しく魅力的な街並みや洗練された専門店が並び、自由で個性的な買物が楽しめる商店街は、消費者にとって好ましい買い物場所である。服部はこのように商店街の“魅力”を、「お祭り性」、「レジャー性」、「ショッピング性」の組み合わせにより構成されるとした。

また、買い物に魅力を付加し、商店街の吸引力を強める構成要素として、服部(1977)

は次のようなものを示した。これらは街のシンボル性を高める“アクセント”でもあるとしている。

① 建造物の語りかけ

特色のある建造物は買い物客になんらかの印象を与える。それは“ランドマーク”となって消費者の思い出を増やし、吸引力を強める役目を果たす。

② 施設の効用

センスに富んだ看板やネオン、美的で創造性に溢れたアーケード・街灯など。

③ 自然の導入

買い物が人間的であればあるほど、自然との交流が必要となる。自然物は商店街に情緒を付加し、潤いをもたらす。そして魅力的な“ムード”を醸成する。

④ 特徴的店舗の演出効果

商店街の個性を強調するものとして、核店舗（アンカーストア）の存在がある。それには百貨店や名物的な商店などがある。都市の中核的百貨店は商店街の“顔”であり、都市のシンボリック存在でもあることが多い。アンカーストアとしての百貨店はまた、市民のステイタスであり、そのプライドを担うこともある。その地域の代表的名店や老舗も、商店街のシンボル性を高める根源となる。名店・老舗は、都市の伝統、顧客との親密な対話の中からつくりあげられ、その商店街になくてはならない風格を生み出す。

⑤ 雰囲気づくりへの努力

「独特な雰囲気」を演出できない商店街は一流とはなり得ず、シンボリックな街としての地位を獲得することはできない。街に強力な“雰囲気”を育てるには、商店街の経営者や市民による大きな努力が必要だからである。商店街を中心に展開されるユニークな祭りやイベントは、街の雰囲気づくりの重要な構成要素である。

（３） 都市における“アメニティ・ミニマム”

服部(1977)は「都市と盛り場」の中で、市民が当該都市で消費生活を営む際の「快適な度合」を示す努力基準を、“アメニティ・ミニマム”として提唱した。これは多様化する地域住民の消費性向やライフスタイル、地域の環境条件の違いなどを考慮しつつ、そこから魅力ある商業集積づくりを模索するための試案である。その基本的な柱は下記の５つである。

- ① 人間社会の構成…商業活動を支える商業者・顧客・市民の行為
- ② 自然との対話…商業活動の行われる商業地における風土的条件の可能性
- ③ 施設の充実度…商業活動を遂行するために必要な商店・商店街・都市施設などの充実の度合
- ④ 雰囲気の好ましさ…商店街や都市を取り囲む人・施設・自然などの組み合わせからにじみ出るもの
- ⑤ 商業近代化への歩み…商業近代化に対する経営者集団や市民の意気込み

また服部は、地方都市の“魅力”の表現は、市民やその地の商業者の体験や感覚を通して求められなければならないとしている。服部のこのような視点は、市民の側から都市の発展の方向を探るべき時代の到来を確信したことによって、生まれたものである。中央の発想を地方に押しつける方式では、地方都市の好ましい成長は望めない。都市商業の真に好ましい創造は、住民たちの街に対する愛情濃度と、地元での生活に対する満足感とのバランスが尺度となるのである。近年の商店街活性化活動においても、周辺住民等と連携しつつ、広く地域的な発想と視点とで活性化を図ろうという考えが、ようやく広がりつつある。この服部のアメニティ・ミニマムのアイディアは、それを1970年代のうちに見越した、優れたものであると思われる。

3. 商業集積の発展と個店の経営努力

商店街の発展において“個店の努力”の重要性について言及したのが、中村孝士(1983)である。中村は東京・銀座の商店街についての研究を行い、その中で「伝統を経、核心を緯とするすぐれた専門店が核となり、その上部団体の組織・運営もきわめて適切、円滑に行われているから、銀座商店街の競争力は、国の内外を通じ、かなり高度のレベルに達しているといっても過言ではない」と述べている。

中村はその要因として、次のような指摘をしている。まず、行政が明治以降の都市計画推進の一環として、現在で言う「街並み」など店外環境の整備を行ってきたこと。また、銀座商店街を構成する商店会あるいは商店街進行組合などの諸団体が、地区内に立地する百貨店とも緊密な連携を保ちつつ、商店街近代化の努力を地道に続けてきたこと。さらに個々の店舗の経営者が、百貨店などの大型店に拮抗しうる専門店として、その実力を高めることに全精力を集中してきたことである。2つ目の要因としては、物品販売（物販）業とともに、集客力を高める効果を持つ外食産業が発展したこ

と。3 つ目は、レジャーと買い物の一体化を可能にする、映画など娯楽産業の発展。最後が社用消費や贈答品ニーズの開発・促進である。

しかし、1971 以降の安定成長期になると、新宿や池袋といった従来からの競合集積のみではなく、都内や近郊都市のターミナルに百貨店や計画的ショッピング・センターなどが建設されるようになり、商業集積の中心性が分散する傾向が生まれた。銀座も当然その影響を受けたが、専門店や百貨店の経営努力により、長く沈むことはなかった。中村は、特に個店の主な経営努力について下記のように分類している。

① 商品化計画に見る新機軸の導入

銀座という土地柄と顧客特性を考え、高度化・個性化を不可欠の条件としつつ、そこに洋風化・多様化・多目的化を重複させた。

② 洗練されたディスプレイ

単に商品面での高度化・個性化を強調するだけでなく、買い物をレジャー視する高関与な層に合わせ、商品にふさわしい、ゆとりあるレイアウトや印象的ディスプレイを行った。

③ 率先垂範の接客訓練

商品や店の雰囲気がいかに優れていても、人的販売に難のあるところは専門店としての資格条件を欠く。豊富な商品知識を持ち、それを押し売りしない謙虚さ、服装等で客の扱いに差別をしない、尾行販売（ぴったりとくっついて接客すること）をしない。また、慇懃無礼ではないことの徹底。

④ 意欲的な新市場開拓

新しい顧客層に適合した商品開発や業態開発、全国的な多店舗展開などへの積極的取り組み。このような視点は、第2章で述べたリテールストアのブランド構築における要件と一致するものである。また、現在多くの個店が失っている視点であると共に、この努力を地域の多くの店舗が同時的に行ったという点をなくしては、現在の「超広域商店街」としての銀座は存在し得なかったと思われる。

また、中村は銀実会三十周年記念誌「銀の実」の座談会から、越後屋の永井甚右衛門氏による次の言葉を引いている。「将来の銀座をよくするためにいちばん肝心なことは、自分の会社なり店なり、事業がちゃんと維持できて、しかも、発展するかどうか、そのことがいちばん、基本だと思います。その次に、地域社会がともどもに発展していく。さらに、銀座がよりよい条件のもとに、地域社会が発展するということを考え

ていかなきゃいけないと思うんです」。これを受けて中村は、「今日、銀座の魅力といわれているものは、永い間、歴代の経営者たちによって自立的に維持・強化されながら、個々の店はもとより、街全体の繁栄を目標に継承されてきたものであると理解することができる」(p.64)と述べている。これはいかなる時代あるいは地域においても、商店街とそこに立地する個店が繁栄するための重要な条件であると思われる。

第2節 商店街のマーケティングと街づくり

本節では、石原武正・石井淳蔵(1992)の「街づくりのマーケティング」を参照しつつ、リテールエリア内の組織である商店街のマーケティングについて述べる。石原・石井(1992)は、全国22の商店街の活動事例をベースとして、その多様なマーケティング活動をまとめるとともに、商店街の発展について考察している。ソフト事業とハード事業の両輪による商店街の集客及び固定客づくりや、組織化における普遍的な内部問題、マネジメント体制の必要性とその役割、コミュニティの核としての商店街のあり方など、近年国策的な課題として注目される事項についても、先駆的に述べられている点に大きな特徴が見られる。

1. ソフト事業によるマーケティング活動

商店街活動には、イベント・スタンプ・情報化などのソフト事業と、アーケードや歩道整備などのハード事業がある。石原・石井はソフト事業であるイベント・スタンプ・情報化について、商店街のマーケティング活動と位置づけ、それにより集客と固定客づくり（原文では固客）を図るとしている。

ソフトなマーケティング活動で重要なのは、まずイベントである。これは多く打ち続けないと効果がでないものであり、さらに借り物でなく商店街自らの手で行うことが重要である。そこから新たなイベントの知恵が生まれたり、商店街内の人材を開発・育成することにもつながる。目的を明確にするために、特売やセールなどの販促型イベントと、人を集めて楽しませる集客型のイベントを分けることも必要である。スタンプ事業については、商店街にまとまりがあり、商店街の中にある有力な個店も参加しており、さらに最寄り品を扱う近隣型商店街に適しているとしている。スタンプ事業は商店街活動としては一見最も手軽なものであり、行政からの支援も得やすく、始

めやすいという利点がある。しかし、石原・石井の示した「まとまり」と「有力店の参加」を満たせるような近隣型商店街は少なく、失敗もまた多いのが現状である。

2. タウン・マネジメントと街並みの整備

石原・石井(1992)は、商店街のイメージと魅力・統一性を長期的に保持する努力や試みの総称として、「タウン・マネジメント」を提案している。これは商店街の街並み整備などハード事業に関わるものであり、店舗密度の維持して商店の構成を商店街の意思の下にコントロールするという、長期的・構造的な取り組みである。石原・石井は、タウン・マネジメントで行われる街並み整備や環境整備は、買い回り品を扱う商店街では特に重要だとしている。その理由として、まず買い物に時間を掛けるため、長時間の滞留に耐えられるような施設整備が必要とされることが上げられる。また、買い回り品や専門品の購入は、自分の価値を表現するものであり、自分の価値を託す商品の選択は一種の“儀式”である。そのため、商業施設も自分の価値に合うものが望ましい。『商品』とそれを販売する『街』とは相互に意味や価値を共鳴しあう」(p.104)のである。このように買い回り品を扱う地域型あるいは広域型商店街では、街並み整備は街のアイデンティティを表現する不可欠の手段となる。

また、石原・石井は、街並み整備と連動して、商店街のネーミングを変えたり、統一したキャラクターを用いることも重要だと述べている。その際においては、「街のもっている歴史、伝統、由緒、そういったその街にしかないものを再発見、再評価し、それを街のキャラクターやシンボルとして新しい現代的な意味を与えるというやり方は、街づくりには不可欠の要素」(pp.111-112)であるとした。さらに、街並み整備は、外部に向けては街の主張を消費者に訴え、商店街の集客・固客化に貢献する。その一方で、内部には「街の主張を街中のひとりひとりの承認に定着させる」効果を持つものだとして述べている。かつてはヨーロッパを模した街並みが各地につくられたが、現在では長野県の小布施や川越・一番街商店街などをはじめとして、日本古来の建築様式や意匠をモチーフやベースとした街並み整備が広く行われている。これには蔵や町屋など歴史的建造物の維持や保護という側面もあり、地域の住民や企業と商店街との間に売り買いを超えた協働関係をもたらすきっかけともなっている。

3. 組織力の強化とインフラ整備

商店街活動の基盤となる、商店街の組織力の強化、あるいはインフラの整備についても、石原・石井(1992)は言及している。組織力強化において重要なのは、リーダーの育成と世代交代、合意形成である。商店街のリーダーとなる人材については、イベント活動や情報化への取り組みなどを通じて、将来のリーダーを発掘し、育てることが重要である。経験は知識だけでなく、知恵・判断力・想像力、そして人脈づくりの土台となるのである。次に石原・石井は、商店街のインフラ資源としての、事務局体制と財政的基盤について述べている。事務局には、文字通り事務作業や連絡作業を行う“手足”の面と、組織的な活動強化を図るための企画立案や調査、情報の収集・選択などを行う“頭脳”としての面がある。今日求められている事務局の役割は、“頭脳”の方である。また、石原・石井の提案するこのような事務局体制の提言は、今日の大きな行政施策である「商店街マネジメント」にも通じるものである。

財政的基盤については、商店街事業における独立採算制とともに、組合の独自事業による自主財源の確保を上げている。商店街組合員の賦課金のみの限られた資源では、まとまった事業はできない。それが面白みのない、目的の曖昧なイベント活動などにつながり、商店街はますます停滞する。京都の西新道錦会、あるいは自由が丘商店街などをはじめ、現在繁栄している商店街の多くはこの方式を採用している。そして石原・石井は、内外の敵と戦う商店街に対して「本部機能充実のための投資費用を惜しまないこと」「そのための財政的基盤を確立すること」(p.289)を強く提言している。

また、商店街組織の発展においては、地元の商店だけでなく外部との連携が必要であると述べている。地域外資本の大型店やチェーン店、さらに地域との連携・協力が、商店街の次なるステップであり、石原・石井は、商業者以外の関係者にも広く参加してもらえるような組織づくりが重要であるとしている。自由が丘でも、オフィシャル・ガイドブックや女神祭りなどのイベント活動を通じて、地元の商業者だけでなく、テナントや企業の社員、個人事業主、地域住民などを、商店街活動の協力者としてスカウトする仕組みを整えている。このような仕組みが、商店街組織内部に“澱み”をなくし、石原・石井が主張するように、商店街が外部にネットワークを広げて発展するための基礎となるのである。

4. 商店街のライフサイクル

石原・石井(1992)は、「商店街は発展する」ものであると述べ、そこにもまたライフサイクルがあると考えた。表・1 は、石原・石井の作成した商店街ライフサイクル表に、個店の状況を加えたものである。

表・1 商店街と個店のライフサイクル

	特性	資源配分	制約条件	個店の状況
第1段階	小売集積メリットの自然発生	互恵的	日常的商人活動による束縛	消費者ニーズの機能的充足
第2段階	集団組織性の形成と維持	本部による再配分	仲間のねたみ	没個性化、あるいは一匹狼化
第3段階	タウン・マネジメント	市場メカニズムの導入	商店街活動の日常的束縛	商店街や他店、あるいは地域との関係回復 外部市場への進出
第4段階	インフラと外部ネットワーク			

出典：石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』p.297 を基に加筆。

このライフサイクル表のポイントとなるのは、商店街活動を阻害する制約条件と資源配分の方式にある。さらに石原・石井は「仲間のねたみ」にも注目している。実際に、商店街活動のみでなく個店の活動においても、仲間うちでのねたみや牽制が、現在でも明示あるいは暗黙の両面で見られる。

商店街は、第3段階である「タウン・マネジメント」にまで発展すると、自然発生的な意識から、街の全体像を意識することになる。新たに入ってくる店の業種業態に対しては、商店街の本部がデベロッパーとしての役割を担い、街全体の店舗構成の観点から注文をつけ、街の個性を守る。これは第3章で示した、Kotler et al.(1993)による「都市の衰退ダイナミズム(図・6)」を回避する策としても、非常に有効だと思う

れる。

石原・石井(1992)は、「消費者に人気のある店、集客力のある店、街にふさわしい店を優先的に街に取り込むことによって、その街の人气が高まり、街全体としての幸せ度が増進する」(p.310)と述べている。それによって街は市場で人気のある店を中心に構成されるようになり、それがタウン・マネジメントの極限的に発展した形態であるとしている。これは本稿がテーマとする、リテールエリアとリテールストアとの共生的なブランド構築と一致するものである。

また、タウン・マネジメントのもう一つの焦点は、街の統一イメージを強調する必要性であり、それは同じような商業力を持つ他の街との競合・同一化を回避するためのものである。これまで商店街活動に不参加であった、一匹狼タイプの繁盛店の参加も必要になると思われる。一店一品運動で成功した静岡・呉服町名店街のように、「単独でもお客を呼べる店が協力すれば、もっとたくさんのお客が呼べる」という個店の発想が、ハードだけでなくソフトなタウン・マネジメントにも生きるはずである。さらに商店街と個店がこの段階に達すると、個店は街の統一された高いイメージの二次的連想と(Keller 1998,2002)、自らの専門性や魅力により、外部市場に進出することも可能になると思われる。

タウン・マネジメントからさらに進んだ第4の段階として、石原・石井は商店街インフラと外部ネットワークの確立を上げている。商店街インフラとは、商店街の自主的財源であり、活動を推進する本部組織の能力である。さらに商店街のインフラ資源を外部に向け、外部とのネットワーク化を図ることで長期的な存続を確保する。それが商店街の発展を推進するのである。これには他の商店街や商業施設などとの共同事業と、地域コミュニティあるいは行政とのつながりが含まれる。石原・石井は、特に地域コミュニティとのつながりが、商店街のライフサイクル全般にわたる重要な課題であると述べている。

5. 商店街の公共性と街づくり

これまでの商店街とそこにある個店は、地域住民を「買い物をする人々（消費者）」としてしか見ておらず、「ホリスティックな存在」である個人（武井寿 1997）には目を向けていないことが多かった。しかし商店街がその存続を考えるのであれば、石原・石井が指摘するように、地域コミュニティの中で様々な公共的役割を果たすべき

であろう。特に近年では、地域コミュニティの核としての商店街のあり方が改めて重視されるようになっており、東京都の「21 世紀商店街づくり振興プラン」の中では、それを「商店街のプラットフォーム化」と表現している。商店街の中にも、地域コミュニティと関わらなくては、本当に生きていくことができないという認識が、ようやく広まりつつある。石原・石井の商店街ライフサイクルで見ると、第3段階に達したところで、あるいは衰退の淵に来てから、ようやく商店街はそれが商人のものではなく、地域住民のためのものだということに気づくようである。

石原・石井は、商店街が発展するひとつのきっかけとして、商人の「街意識の芽生え」を指摘している。いかにして顧客を集めるのかという意識そのものが、買い物客中心に物事を考えることにつながる。個店が自分の持ち味を自覚して買い物客を惹きつけ、そうした個店が商店街に多ければ、商店街は商人の儲けの場から買い物の場として進化する。そして商店街全体として快適な買い物空間をつくることが、商店街が地域にとって必要なコミュニティ施設の一部として認められるようになる一つの条件である。

また石原・石井は、商店街自身がその公共性についてどのように考え、何をなすべきかを自らに問い直すことが重要だと述べている。地域コミュニティの理解と共感・支援があってこそ、商店街の公共性は実現される。商人の側から地域に溶け込み、地域活動を担うという姿勢を示すことが必要であり、それにはまず商人以外の多様なメンバーを商店街組織に迎え、地域のために労力や資金などのコストを負担する。こうした活動を長く時間をかけて続けることで、地域コミュニティからの信頼を得る。それによってはじめて商店街の公共性が認められ、地域コミュニティ・街の一部を担って発展を維持できるのである。

第3節 リテールストアとリテールエリアによる共生的ブランド構築の可能性

本節では、これまでで得た各章での知見をまとめ、リテールストアとリテールエリアとの共生的なブランド構築の可能性について考察する。

第1章では、Aaker(1991,1996,2000)、Keller(1998,2002)のブランド・エクイティ論と顧客ベースのブランド・エクイティ論を確認した。わずかな例ではあるが、両者

の論からリテールストアや都市・地域などの“場所”も、製品の二次連想となるだけでなく、自らのブランドを構築できることが示された。

第2章では、リテールストアのブランド構築について考察した。ここではストアの大きなコミュニケーション要素としてのストア環境について、これまでの主要と思われる研究をレビューした。そして消費者の愛顧行動においても、ストア環境は確かに重要なものだと確認された。しかし、それが“雰囲気”として顧客に伝わるためには、ストアの明確なアイデンティティが必要であると思われる。

第3章では、広義のストア環境である、リテールエリアと都市・地域について見た。リテールエリアをその利便性以外の点から研究されている例はあまり多くはない。しかし、いくつかの実証的研究によって、ストアのバラエティ、視覚的なアメニティ性（デザイン性）、そしてサービスの質の知覚などが、消費者のアフェクトと愛顧行動を引き出すことが確認された。サービスの質については、リテールストア単体においても重要な尺度であり、エリアにおいても重視される。Kotler et al.(1993)は、「ある“場所”に良質なインフラが整備され、多くのアトラクションがあっても、旅行者がその住民をどう感じるかによっては、成功しないこともある。住民のもてなし方が、多くのところでその“場所”の魅力に影響を与える」(p.146)と述べている。住民やそこで働く人も街の重要な一部なのである。住民がトレーニングされている国としてKotler et al.は英国を挙げているが、日本においては1200年の歴史を持ち、日本を代表する観光地である京都の人々の対応が優れていると思われる。京都商工会議所では「京のおもてなしハンドブック」をつくり、広く観光業に携わる人の啓蒙普及を図っている。

また、Lynch(1960)の都市イメージの5つの構成要素を確認した。これにより人が都市をイメージする時の要素として、“パス”“エッジ”“ノード”“ディストリクト”“ランドマーク”があることがわかった。また、リテールエリアとストアの役割分担を、Lynchの都市イメージ構成要素に照らして見ると、まず商業者は“ランドマーク”の一つとして、街の“パス”をつなごうとする努力が重要であるだろう。一方、街はそうした“ランドマーク”のために、それにふさわしい“パス”や“ノード”を整えることが必要だと考える。この章では、欧米の都市マーケティング研究論により、それが単に多くの人をひきつけるためのものでなく、内部のニーズに目を向けて、内部の住民や民間企業・行政が共にマーケティングに取り組むことの重要性を確認した。

第4章では、フラッグシップ・ストアあるいは本店の役割について考察した。これらは単なる販売拠点にとどまらず、広告塔でありブランドのショーケースである。またリテールストアとしては、単なる商品の幅だけでなく、そのストア全体の深みと奥行きを感じさせる役割を担っている。そして、21世紀型の経験経済型社会においては、テーマ性とエンターテインメント性、“癒し”の要素が重要である。

第5章では、リテールエリアとリテールストアとの共生的なブランド構築の可能性について考察するため、まず、“第3の場所”としての商業集積の魅力と、商業集積の発展に関わる個店の努力についての研究を概観した。商業集積とストアとがそれぞれの名声を確立し、それを互いに活かして共生的に存在するというのは、決して新しい考えではないと思われる。古くは京都あるいは銀座や横浜元町など、広域の商店街とそこに立地するストアとの関係がそうであろう。また、日経流通新聞 2002 年 12 月 7 日（火）では、「カレッタ汐留」のオープンについて、「行列のできる店を集めて街のブランド化を狙う」と述べている。そして「ブランディング力のある店舗をてこに施設をブランド化し、さらに『汐留』の名を浸透させる」という施設側の戦略を紹介した。本稿でも、当初は知名度の高い店がイメージの良いエリアに集まれば、そこに共生的ブランドが発生する。あるいはこれからブランドを確立しようとするストアや製造業者のフラッグシップは、街のハイ・イメージを自らのブランドに反映させる、すなわちエンドーサとしての都市の活用を図ることが重要だということからスタートしている。しかし、それは街とストアとの関係性のほんの一面でしかないということが、本稿の執筆を通じて感じられた。ストアについていえば、都市の名前をエンドーサとするということは、より多くの目的を持った、あるいは目の超えた消費者の評価にさらされるということでもある。それに耐えられないストアは、いかにいいイメージを持つ有名な街に出店したとしても、自らの“ブランド”は確立できず、敗れ去って行くだろう。

街と店との間に真に共生的な関係が生じるのは、リテールエリアが街のイメージを二次連想として活用したり、あるいは単に商店街の一員としてその場所に存在するだけの段階から脱した時であろう。街に対しても自分の店と同じような責任と愛着を商人が感じ、そうしたストアがエリア内に数多く存在する時ではないかと思われる。石原・石井はそれを「商人の街意識の芽生え」としている。そしてこのような関係が外部からもうかがえるようになった時、その街や店がブランドとして、個人の心の中に

根を下ろすのだと思われる。

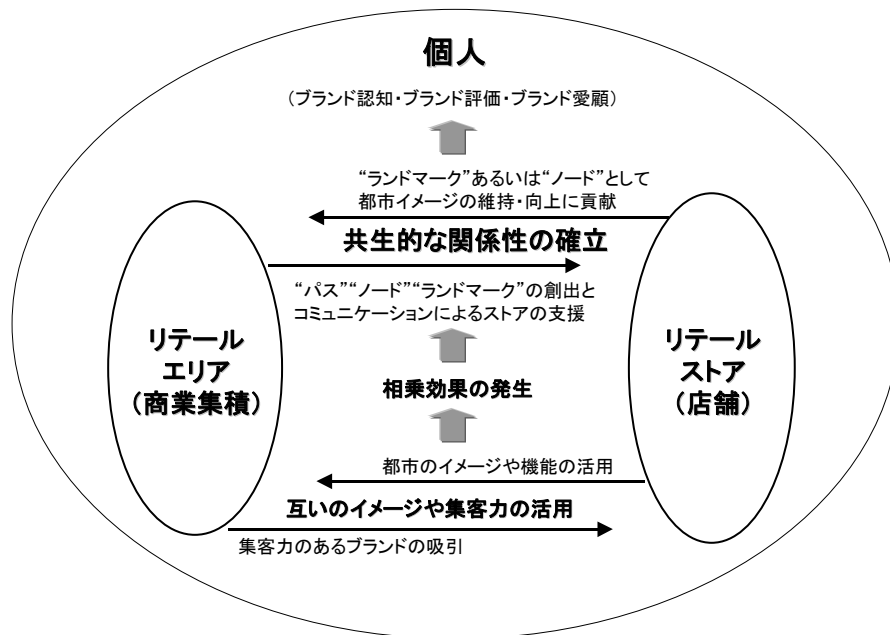
都市・地域やリテールストアがブランド化に取り組むことは、これからも戦略的な一つ的手段としてあるだろう。しかしその都市や・地域、リテールストアがブランドであるかどうかを判断するのは、一人一人の個人であることを忘れてはならない。本稿を通じて認識されたのは、当初想定したように、リテールストアや都市が個人を取り巻いているのではなく、リテールストアと都市が多くのホリスティックな“個人”によって取り巻かれ、常に評価されているということである。それは単に機能的な価値に基づくものでなく、より深く個人のアイデンティティに関わる価値の提案を、深層のうちに求められているのではないだろうか。リテールストアとリテールエリアが各々ブランド構築を目指し、さらにそれが共生的性格を持とうとするならば、このように個人に取り巻かれている存在として自らを省みることも重要なはずである。こうした視点に立つ時、本稿の構成として序章に示した図・2は、中心と周縁が常に入れ替わる曼荼羅のようなものではないかと理解できる。

また、本稿の冒頭で仮説モデルとして示したものについては、これから新しくつくられるリテールエリアや、これからストアをオープンさせようとする小売業者や製造業者にとっては、有効な面もあると思われる。そこで修正モデルとして、改めて図・1として示した。特に修正した部分は、個人に“ブランド”として認められるべく、リテールストアとリテールエリアとが努力を重ねる、“顧客ベース”にした点である。また、Lynchの都市のイメージ構成要素も入れ込み、“共生的なブランド構築”でなく、“共生的な関係性の構築”に変えている。これは、物質的なプロダクト・ブランドとは異なり、リテールエリアとリテールストアが“ブランド”であるかどうかは、結局それに接する個人の判断によるものであり、そうした個人がいかに多くいるかということにかかっていると考えたためである。

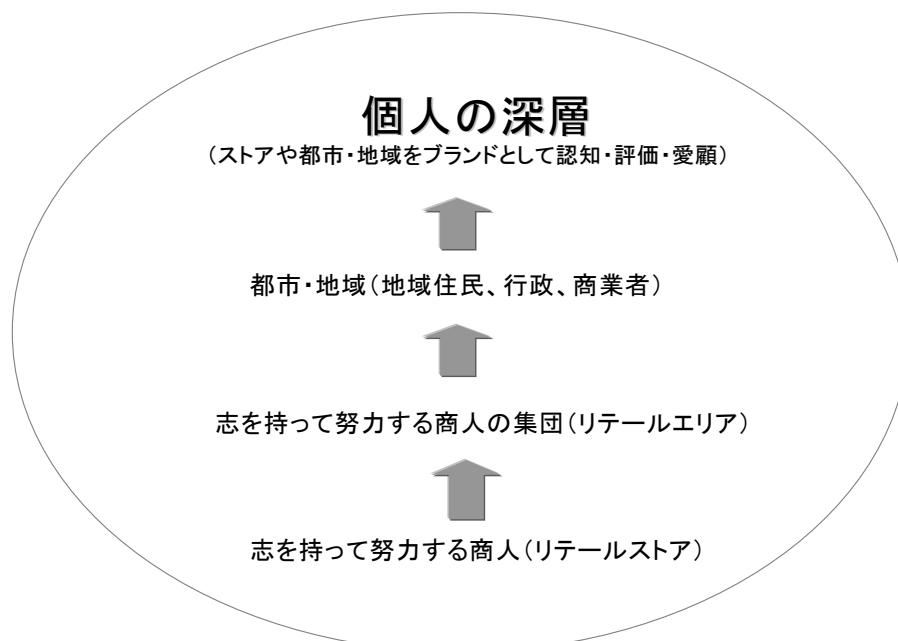
しかし、以前からそのエリアで商売をする商業者が多い商店街などの場合は、また別のモデルが必要ではないかと思われる。多分に稚拙なものではあるが、今後の研究課題とするために、新たなモデルを図・2として示すこととする。これはまず、自分の商いについて志を持って努力する商業者がおり、各々が顧客から評価を得て定評として固まり、顧客の心の中に深く根を下ろす。そうした商人が一人ではなく、その商店街には数多くいる。それが集団となって、単に商店街だけのためだけでなく、地域に対しても行政や地域住民等と協力しつつ、公共的な役割を果たす。それが街に対す

る評価と定評になり、街がそこにあるストアと共に、人々の心の中に深く根を下ろす。
それが街とストアとが、共に個人の心の中で“ブランド”となる条件なのではないか
と思われる。

図・1 リテールストアとリテールエリアの共生的ブランド構築・修正モデル



図・2 個店と商店街との共生的ブランド構築モデル



終章

本稿では、リテールストア（店舗）とリテールエリア（商業集積）・地域・都市、及びその双方の関係性を、ブランド構築の視点から考察してきたものである。本章では、そのテーマに基づき、これまでで得た各章での知見をまとめ、リテールストアとリテールエリアとの共生的なブランド構築の可能性について述べる。

第1章では、Aaker(1991,1996,2000)、Keller(1998,2002)のブランド・エクイティ論と顧客ベースのブランド・エクイティ論を確認した。わずかな例ではあるが、両者の論からリテールストアや都市・地域などの“場所”も、製品の二次連想やエンドーサとなるだけでなく、自らのブランドを構築できることが確認された。

第2章では、リテールストアのブランド構築について考察した。ここではストアの大きなコミュニケーション要素としてのストア環境について、これまでの主要と思われる研究をレビューした。そして消費者の愛顧行動においても、ストア環境は確かに重要なものだと確認された。しかし、それが“雰囲気”として顧客に伝わるためには、ストアの明確なアイデンティティが必要であると思われる。

第3章では、広義のストア環境である、リテールエリアと都市・地域について見た。リテールエリアをその利便性以外の点から研究されている例はあまり多くはない。しかし、いくつかの実証的研究によって、ストアのバラエティ、視覚的なアメニティ性（デザイン性）、そしてサービスの質の知覚などが、消費者のアフェクトと愛顧行動を引き出すことが確認された。サービスの質については、リテールストア単体においても重要な尺度であり、エリアにおいても重視される。Kotler et al.(1993)は、「ある“場所”に良質なインフラが整備され、多くのアトラクションがあっても、旅行者がその住民をどう感じるかによっては、成功しないこともある。住民のもてなし方が、多くのところでその“場所”の魅力に影響を与える」（p.146）と述べている。住民やそこで働く人も街の重要な一部なのである。

また、Lynch(1960)の都市イメージの5つの構成要素を確認した。これにより人が都市をイメージする時の要素として、“パス”“エッジ”“ノード”“ディストリクト”“ランドマーク”の5つがあることがわかった。また、リテールエリアとストアの役割分担を、Lynchの都市イメージ構成要素に照らして見ると、商業者は小さな“ラン

ドマーク”の一つとして、街の“パス”をつなごうとすることが重要である。一方、街はそうした“ランドマーク”のために、それにふさわしい“パス”や“ノード”を整えることが必要だと考える。この章では、欧米の都市マーケティング研究論により、それが単に多くの人をひきつけるためのものでなく、内部のニーズに目を向けて、内部の住民や民間企業・行政が共にマーケティングに取り組むことの重要性を確認した。

第4章では、フラッグシップ・ストアあるいは本店の役割について考察した。これらは単なる販売拠点にとどまらず、広告塔でありブランドのショーケースである。またリテールストアとしては、単なる商品の幅を見せるだけでなく、そのストア全体の奥行きをも感じさせる役割を担っていることが、その“テーマ性”の重要さと共に確認された。

第5章では、リテールエリアとリテールストアとの共生的なブランド構築の可能性について考察するため、まず、“第3の場所”としての商業集積の魅力と、商業集積の発展に関わる個店の努力についての研究を概観した。商業集積とストアとがそれぞれの名声を確立し、それを互いに活かして共生的に存在するというのは、決して新しい考えではないと思われる。古くは京都あるいは銀座や横浜元町など、広域の商店街とそこに立地するストアとの関係がそうであろう。

本稿では当初、知名度の高い店がイメージの良いエリアに集まれば、そこに共生的ブランドが発生する。あるいはこれからブランドを確立しようとするストアや製造業者のフラッグシップは、街のハイ・イメージを自らのブランドに反映させる、すなわちエンドーサとしての都市の活用を図ることが重要だということからスタートしている。しかし、それは街とストアとの関係性のほんの一面でしかないということが、本稿の執筆を通じて感じられた。ストアについていえば、都市の名前をエンドーサするということは、より多くの目的を持った、あるいは目の超えた消費者の評価にさらされるということでもある。それに耐えられないストアは、いかにいいイメージを持つ有名な街に出店したとしても、自らの“ブランド”を確立することは不可能だと思われる。

また、街と店との間に真に共生的な関係が生じるのは、リテールストアが街のイメージを二次連想として活用したり、あるいは単に商店街の一角に存在するだけの段階から脱した時であろう。街に対しても自分の店と同じような責任と愛着を経営者や店長・従業員等が感じ、そうしたストアがエリア内に数多く存在する時ではないかと思

われる。石原・石井はそれを「商人の街意識の芽生え」としている。そしてこのような関係が外部からもうかがえるようになった時、その街や店がブランドとして、多くの個人の心に根を下ろすのだと思われる。

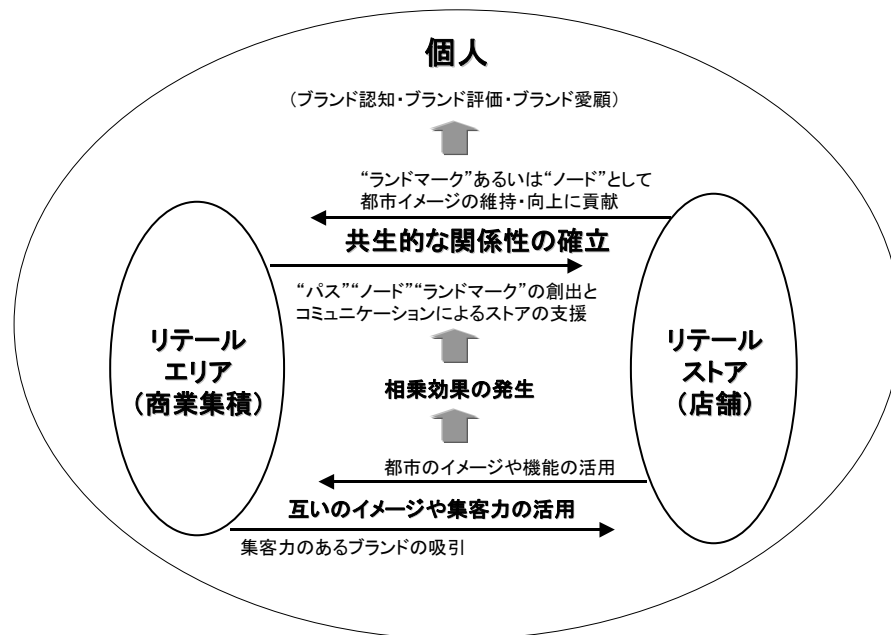
都市・地域やリテールストアがブランド化に取り組むことは、これからも戦略的な一つ的手段としてあるだろう。しかしその都市や・地域、リテールストアがブランドであるかどうかを判断するのは、一人一人の個人であることを忘れてはならない。本稿を通じて認識されたのは、当初想定したように、リテールストアやリテールエリア、都市・地域が個人を取り巻いているのではなく、リテールストアとリテールエリア、都市・地域が多くホリスティックな“個人”によって取り巻かれ、常に評価されているということである。それは単に機能的な価値に基づくものでなく、より深く個人のアイデンティティに関わる価値の提案を、深層のうちに求められているのだと思われる。リテールストアとリテールエリアが各々ブランド構築を目指し、さらにそれが共生的性格を持とうとするならば、このように個人に取り巻かれている存在として自らを省みることも重要なはずである。そうした視点から見ると、本稿の構成として序章に示した図・2は、中心と周縁が常に入れ替わる曼荼羅のようなものであると理解できる。

また、本稿の冒頭で仮説モデルとして示したものについては、これから新しくつくられるリテールエリアや、これからストアをオープンさせようとする小売業者や製造業者にとっては、有効な面もあると思われる。そこで修正モデルとして、改めて図・1として示した。特に修正した部分は、個人に“ブランド”として認められるべく、リテールストアとリテールエリアとが努力を重ねる、“顧客ベース”にした点である。また、Lynchの都市のイメージ構成要素も入れ込み、“共生的なブランド構築”でなく、“共生的な関係性の構築”に変えている。これは、物質的なプロダクト・ブランドとは異なり、リテールエリアとリテールストアが“ブランド”であるかどうかは、結局それに接する個人の判断によるものだと考えたためである。

しかし、以前からそのエリアで商売をする商業者が多い場合は、また別のモデルが必要ではないかと思われる。多分に稚拙ながら、今後の研究課題とするために、新たなモデルを図・2として示すこととする。これはまず、自分の商いについて志を持って努力する商業者がおり、各々が顧客から評価を得て定評として固まり、顧客の心の中に深く根を下ろす。そうした商人が一人ではなく、その街には数多くいる。それが集団となって、単に商店街だけのためだけでなく、地域に対しても行政や地域住民等

と協力しつつ、公共的な役割を果たす。それが街に対する評価と定評になり、街がそこにあるストアと共に、人々の心の中に深く根を下ろす。それが街とストアとが、共に個人の心の中で“ブランド”となる条件なのではないかと思われる。

図・1 リテールストアとリテールエリアの共生的ブランド構築・修正モデル



本稿では、ブランドを拡大解釈し、リテールストアとリテールエリアにブランド構築論を用いて考察した。単なる当てはめにならないよう、十分注意したつもりではあるが、力不足のためになかなかない面も多い。特にリテールエリアや都市・地域は、ストアや商品以上に、個人のアイデンティティに深く関わるものであるため、マーケティング手法ではとらえきれない部分が多く見られた。

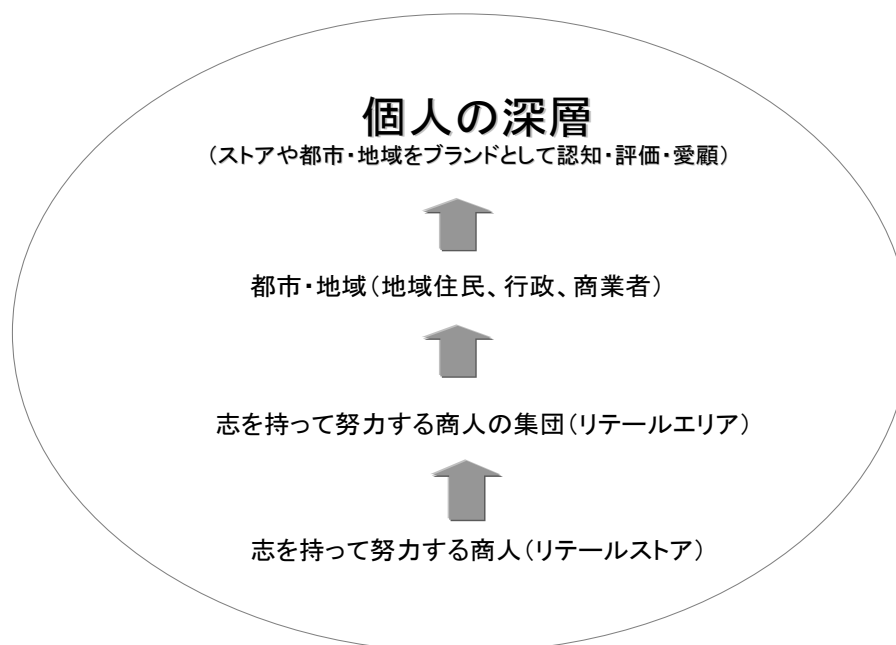
また、リテールエリアとリテールストアのブランド構築が可能かどうかについては、やはり製品ブランドとは異なる面があると思われる。Keller(2002)などの例を見ても、特に“場所”のブランド構築は、“売り込み”の枠を脱していないように思われる。リテールストアとリテールエリアのブランドは、あくまでも顧客や地域住民などの“個人”が認めるものであり、これらについて安易に“ブランド化”を持ち出したことには反省する点も多い。しかしながら「顧客の心に根をおろすための努力」をブランド

構築への取り組みととらえるならば、あながち無益なことでもないと思われる。

第5章の冒頭で述べたように、山口（1984）は「人びとは、演劇的に都市に住み、それによって、自らが入りうる空間の性質にしたがって、自らの同一性、イメージを巧みに扱っている」（p.267）としている。その空間の中には、本稿のテーマであるリテールストアやリテールエリアも含まれている。ブランドの価値提案の中で、「自己表現的便益」は非常に重要なものである（Aaker 1991）。そして人々のアイデンティティに深く関わる点において、リテールエリアやリテールストアを“ブランド”として考察することは、それなりの意義を持つと思われ、今後も課題として行きたい。

最後に、商店街と個店との関係性については、個店の努力が商店街の繁栄をつくるという、当然の結果に結びついた。しかし、各々が顧客の心に根を下ろす“ブランド”となるよう努力する上で、商品力とサービスの質、そしてストア環境が大切であることが先行調査や研究を通じて改めて確認できたことは、非常に有益であったと考える。

図・2 リテールストアとリテールエリアの共生的ブランド構築・新モデル



参考文献（洋文献）

- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994).
- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997).
- Aaker, David A. and Erich A. Joachimstaler (2000), *Brand Leadership*, The Free Press (阿久津聡『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2000).
- Akhter, Syed H., J. Craig Andrews, and Srinivas Durvasula(1994), "The Influence of Retail Store Environment on Brand-related Judgments," *Journal of Retailing and Consumer Service*, 1(1), pp.67-76.
- Anderson, J.C. and D.W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, pp.411-423.
- Areni, Charles S. and David Kim(1993), "The Influence of Background Music on Shopping Behavior: Classical Versus Top Forty Music in a Wine Store," in *Advances in Consumer Research*, Leigh McAlister and Michael L. Rothchild, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.336-340.
- Babin, Barry J., William R. Darden, and Mitch Griffin(1994), "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value," *Journal of Consumer Research*, (March), pp.644-657.
- Babin, Barry J. and William R. Darden(1995), "Consumer Self-Regulation in a Retail Environment," *Journal of Retailing*, 71(1), pp.47-70.
- Babin, Barry J. and William R. Darden(1996), "Good and Bad Shopping Vibes: Spending and Patronage Satisfaction," *Journal of Business Research*, 35, pp.201-206.
- Baker, Julie(1986), "The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perception," in *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, John A. Czepiel, Carole A. Congram, and James Shanahan, eds. Chicago: American Marketing Association, pp.79-84.
- Baker, Julie, Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1988), "The Marketing Impact of Branch Facility Design," *Journal of Retail Banking*, 10(2), pp.33-42.

- Baker, Julie, Michel Levy, and Dhruv Grewal (1992), "An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions," *Journal of Retailing*, 68(4) Winter, pp.445-460.
- Baker, Julie(1998), "Examining the Informational Value of Store Environments," in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, John F. Sherry Jr., ed. Chicago: American Marketing Association, pp.55-80.
- Baker, Julie, 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*, 66(April), pp.120-141.
- Barke, Michael and K. Harrop (1994), "Selling the Industrial Town: Identity, Image and Illusion," in J.R. Gold and S.V. Ward eds. *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chichester: John Wiley & Sons, pp.93-114.
- Barke, Michael (1999), "City Marketing as a Planning Tool," in Michael Pacione ed. *Applied Geography: Principles and Practice*, Routledge, pp.486-496.
- Barker, Roger G.(1965), "Explorations in Ecological Psychology," *American Psychologist*, 20(1), pp.1-14.
- Becker, Franklin D. (1977), *Housing Messages*. Stroudsburg, PA: Dowden, Hutchinson & Ross, Inc.
- Becker, Franklin D. (1981), *Workspace*, New York: Praeger Publishers.
- Bell, Paul J., D. Fisher, and R.J. Loomis (1978), *Environment Psychology*, Philadelphia: W. B. Saunders Co.
- Bell, Simon J.(1999), "Image and Consumer Attraction to Intraurban Retail Areas: An Environmental Psychology Approach," *Journal of Retailing and Consumer Service*, 6, pp.67-78.
- Bellenger, Danny N., Barnett A. Greenberg, and Dan H. Robertson (1977), "Shopping Center Patronage Motives," *Journal of Retailing*, 53 Summer, pp.29-38.
- Bellenger, Danny N. and P. K. Korgaonkar (1980), "Profiling the Recreational Shopper," *Journal of Retailing*, 56 Fall, pp.77-82.
- Bellizzi, Joseph A., A.E. Crowley, and R.W. Hasty (1983), "The Effect of Color in Store Design," *Journal of Retailing*, 59, pp.21-45.

- Bellizzi, Joseph A. and Robert E. Hite (1992), "Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood," *Psychology and Marketing*, 9(September), pp.347-363.
- Berman, Barry and Joel R. Evans (1995), *Retail Management: A Strategic Approach, sixth edition*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Berry, Leonard L. and T. Clark(1986), "Four Ways to Make Services More Tangible," *Business*, (October-December), pp.53-54.
- Berry, Leonard L. and Linda R. Cooper (1992), "Competing with Time-Saving Service," in *Managing Services*, Christopher H. Lovelock, ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp.169-175.
- Bianchini, F., J. Dawson, and R. Evans (1992), "Flagship Projects in Urban Regeneration," *Rebuilding the City: Property-Led Urban Regeneration*, in P. Healey, S. Davoudi, M. O'Toole, S. Tavsanoglu and D. Usher, eds. London: E. & F. N. Spon, pp.245-255.
- Bitner, Mary J.(1986), "Consumer Responses to the Physical Environment in Service Settings," in *Creativity in Services Marketing*, M. Venkatesan, Diane M. Schmalensee, and Claudia Marshall, eds. Chicago: American Marketing Association, pp.89-93.
- Bitner, Mary J.(1990), "Evaluating Service Encounters: The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(April), pp.69-82.
- Bitner, Mary J.(1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, 56 (April), pp.57-71.
- Bitner, Mary J., B.H. Booms, and L.A. Mohr(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58(4), pp.95-106.
- Bloch, Peter H., Nancy M. Ridgway, and Scott A. Dawson(1994), "The Shopping Mall as Consumer Habitat," *Journal of Retailing*, 70(1), pp.23-42.
- Boedeker, Mika(1995), "New- Type and Traditional Shoppers: A Comparison of Two Major Consumer Groups," *International Journal of Retailing and Distribution Management*, (March), pp.17-27.
- Bodkin, C.D. and J.D. Lord (1997), "Attraction of Power Shopping Centers," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7(2), pp.93-108.
- Bovaird, T. (1994), "Managing Urban Economic Development: Learning to Change or the Marketing of Failure?," *Urban Studies*, 31, pp.573-673.

- Brown, Stephen(1991), "Shopper Circulation in a Planned Shopping Center," *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19(January/February), pp.17-24.
- Burgess, J.A.(1982), "Selling Places: Environmental Images for the Executive," *Regional Studies*, 16, pp.1-17.
- Burgess, J.A. and J.R. Gold (1985), *Geography, the Media and Popular Culture*, London: Croom Helm.
- Canter, David(1983), "The Purpose Evaluation of Places," *Environment and Behavior*, 15(3), pp.659-698.
- Chebat, Jean-Charles(1997), "Effects of Music Induced Arousal on the Assessment of Quality in Two Services," in *Sixth International Conference on Productivity and Quality Research*, Carl G. Thor, Johnson A. Edosomwon, Robert Poupart, and David J. Sumanth, eds. Norcross, GA: Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, pp.136-148.
- Chebat, Jean-Charles, Claire Gelinat-Chebat, and Pierre Filiatrault(1993), "Interactive Effects of Musical and Visual Cues on Time Perception: An Application to Waiting Lines in Banks," *Perceptual and Motor Skills*, 77(3), pp.995-1020.
- Crane, F.G. and T.K. Clarke(1988), "The Identification of Evaluative Criteria and Cues Used in Selecting Services," *Journal of Services Marketing*, 2 Spring, pp.53-59.
- Douglas, M. and B. Isherwood (1979), *The World of Goods*, Basic Books (浅田彰・佐和隆光『儀礼としての消費 財と消費の経済人類学』新曜社, 1984).
- Darden, W. R., O. Erdem, and D.K. Darden(1983), "A Comparison and Test of Three Causal Models of Patronage Intentions," in *Patronage Behavior and Retail Management*, Darden, W.R., Lusch, R.F. eds. North-Holland, New York, pp.29-43.
- Darden, W. R. and Barry J. Babin(1994), "Exploring the Concept of Affective Quality: Expanding the Concept of Retail Personality," *Journal of Business Research*, 29(February), pp.101-109.
- Darley, John M. and Daniel T. Gilbert(1985), "Social Psychological Aspects of Environmental Psychology," in *Handbook of Social Psychology*, 3rd ed., Vol. II, Gardner Lindzey and Elliot Aronson, eds. New York: Random House, Inc., pp.949-991.

- Davis, Tim R. V.(1984), "The Influence of the Physical Environment in Offices," *Academy of Management Review*, 9(2), pp.271-283.
- Dawson, Scott, Peter H. Bloch, and Nancy M. Ridgway(1990), "Shopping Motives, Emotional States, and Retail Outcomes," *Journal of Retailing*, 66 Winter, pp.408-427.
- Dodds, William B., Kent B. Monroe, and Dhruv Grewal(1991), "The Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations," *Journal of Marketing Research*, 28(August), pp.307-319.
- Donovan, Robert J. and John R. Rossiter(1982), "Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach," *Journal of Retailing*, 58(1) Spring, pp.34-57.
- Donovan, Robert J., John R. Rossiter, Gilian Marcoolyn, and Andrew Nesdale(1994), "Store Atmosphere and Purchasing Behavior," *Journal of Retailing*, 70(3) Fall, pp.283-294.
- Erogle, Sevgin and Gilbert D. Harrell(1986), "Retail Crowding: Theoretical and Strategic Implications," *Journal of Retailing*, 62 Winter, pp.346-363.
- Everett, P.B., R.G.M. Pieters, and P.A. Titus(1994), "The Consumer-Environment Interaction: An Introduction to the Special Issue," *International Journal of Research in Marketing*, 11, pp.97-105.
- Finn, Adam and J. Louviere (1990), "Shopping Center Patronage Models: Fashioning a Consideration Set Segmentation Solution," *Journal of Business Research*, 21(November), pp.259-275.
- Finn, Adam, Shaun McQuitty, and John Rigby (1994), "Residents' Acceptance and Use of a Mega-Multi-Mall: West Edmonton Mall Evidence," *International Journal of Research in Marketing*, 11(March), pp.127-144.
- Finn, Adam and J. Louviere (1996), "Shopping Center Image, Consideration, and Choice: Anchor Store Contribution," *Journal of Business Research*, 35, pp.241-251.
- Gardner, Meryl P. and George J. Simkos(1985), "Toward a Methodology for Assessing Effects of In-Store Atmospherics," in *Advances in Consumer Research*, Richard Lutz, ed. Chicago: Association for Consumer Research, pp.27-31.
- Gentry, James W. and Alvin C. Burns (1978), "How Important' are Evaluative Criteria in Shopping Center Patronage?," *Journal of Retailing*, 53 Winter, pp.73-86,94.

- Ghosh, Avijit (1986), "The Value of a Mall and Other Insights from a Revised Central Place Model," *Journal of Retailing*, 62 Spring, pp.79-97.
- Gold, J.R.(1994), "Locating the Message: Place Promotion as Image Communication," in J.R. Gold and S.V. Ward eds. *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chichester: John Wiley & Sons, Inc., pp.19-37.
- Golledge, Reginald G. (1987), "Environmental Cognition," in *Handbook of Environmental Psychology*, Vol.1, Daniel Stokols and Irwin Altman, eds. New York: John Wiley & Sons, Inc., pp.131-174.
- Greenland, Steven J. and Peter J. McGoldrick(1994), "Atmospherics, Attitudes and Behavior: Modeling the Impact of Designed Space," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(January), pp.1-16.
- Grewal, Dhruv and Julie Baker(1994), "Do Retail Store Environmental Factors Affect Consumers' Price Acceptability? An Empirical Examination," *International Journal of Research in Marketing*, 11(2), pp.107-115.
- Grewal, Dhruv, R. Krishnan, Julie Baker, and Norm Borin(1998), "The Effect of Store Name, Brand Name, and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions," *Journal of Retailing*, 74 Fall, pp.331-352.
- Grewal, Dhruv and Arun Sharma(1991), "The Effect of Salesforce Behavior on Customers' Satisfaction: An Interactive Framework," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(3), pp.13-23.
- Grossbart, Sanford L., Robert A. Mittelstaedt, William W. Curtis, and Robert D. Rogers (1975), "Environmental Sensitivity and Shopping Behavior," *Journal of Business Research*, 3, pp.281-294.
- Harrell, Gilbert D., Michael D. Hutt, and James C. Anderson (1980), "Path Analysis of Buyer Behavior Under Conditions of Crowding," *Journal of Marketing Research*, 17(February), pp.45-51.
- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, 60(October), pp.52-70.
- Harvey, D.(1989), "From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation of Urban Governance in Late Capitalism," *Geografiska Annaler*, 71 B, pp.13-17.

- Hauser, J. R. and F. S. Koppelman(1979), "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness," *Journal of Marketing Research*, 16(4), pp.495-506.
- Healey, Patsy(2002), "On Creating the 'City' as a Collective Resource," *Urban Studies*, 39 (10) September, pp.1777-1792.
- Heath, Revecca(1995), "Fuzzy Results, Fuzzy Logic," *Marketing Tools*, (May), pp.6-11.
- Helson, Harry (1964), *Adaptation-Level Theory*, New York: Harper and Row.
- Holahan, Charles J. (1982), *Environmental Psychology*, New York: Random House, Inc.
- Huff, D.L.(1963), "A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas," *Land Economics*, 39, pp.81-90.
- Hui, Michael K. and John E.G. Bateson(1991), "Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience," *Journal of Consumer Research*, 18(September), pp.174-184.
- Hui, Michael K., Laurette Dube, and Jean-Charles Chebat(1997), "The Impact of Music on Consumers' Reactions to Waiting for Services," *Journal of Retailing*, 73(1), pp.87-104.
- Jarboe, Glen R. and Carl D. McDaniel (1987), "A Profile of Browsers in Regional Shopping Malls," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 Spring, pp.46-53.
- Kaplan, Stephen(1987), "Aesthetics, Affect, and Cognition," *Environment and Behavior*, 19(January), pp.3-32.
- Kaplan, Stephen and Rachel Kaplan(1982), *Cognition and Environment*, New York: Praeger Publishers.
- Kellaris, James J. and Susan Powell Mantel(1994), "The Influence of Mood and Gender of Consumers' Time Perceptions," in *Advances in Consumrr Research*, C. Allen and D. Roedder-John, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.514-518.
- Keller, Kevin L.(1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall(恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー, 2000).
- Keller, Kevin L.(2002), *Strategic Brand Management second edition*, Prentice Hall.
- Kotler, Philip and S.J. Levy(1969), "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, (January), pp.10-15.
- Kotler, Philip and G. Zaltman(1971), "Social Marketing: an Approach to Planed Social Change," *Journal of Marketing*, (July), pp.3-12.

- Kotler, Philip(1973), "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing*, 49(4) Winter, pp.48-64.
- Kotler, Philip, D.H. Haider, and I. Rain(1993), *Marketing Places*, The Free Press(井関利明 監訳、井関俊幸・千野博・前田正子『地域のマーケティング』東洋経済, 1996).
- Kozinets, Robert V., John F. Sherry, Benet DeBerry-Spence, Adam Duhachek, Kritinee Nuttavuthisit, and Diana Storm(2002), "Themed Flagship Brand Stores in the New Millennium: Theory, Practice, Prospects," *Journal of Retailing*, 78, pp.17-29.
- Lesser, Jack A. and Pusip Kamal(1991), "An Inductively Derived Model of the Motivation to Shop," *Psychology and Marketing*, 8 Fall, pp.177-196.
- Leitner, H. and M. Garner(1993), "The Limits of Local Initiatives: A Reassessment of Urban Entrepreneurialism for Urban Redevelopment," *Urban Geography*, 14, pp.57-77.
- Levy, Michael and Barton Weitz(2001), *Retailing Management fourth edition*, McGraw-Hill Irwin.
- Ley, D. and K. Olds(1988), "Landscape as Spectacle: World's Fairs and the Culture of Heroic Consumption," *Environment and Planning, D: Society and Space*, (6), pp.191-212.
- Lindquest, Jay D.(1974), "Meaning of Image," *Journal of Retailing*, 50(4) Winter, pp.29-38.
- Lumpkin, James R., Jon M. Hawes, and William R. Darden (1986), "Shopping Patterns of the Rural Consumer: Exploring the Relationship Between Shopping Orientations and Outshopping," *Journal of Business Research*, 14, pp.63-81.
- Lynch, Kevin (1960), *The Image of the City*, Harvard University Press and the M.I.T. Press of the Massachusetts Institute of Technology(丹下健三・富田玲子『都市のイメージ』岩波書店, 1968).
- Mano, Haim and Recharad L. Oliver(1993), "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling and Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 20(December), pp.451-466.
- Martineau, Pierre (1958), "The Personality of the Retail Store," *Harvard Business Review*, 36, pp.47-55.
- Mazursky, David and Jacob Jacoby (1986), "Exploring the Development of Store Images," *Journal of Retailing*, 62 Summer, pp.145-165.

- McGoldrick, P.J. and M.G. Thompson (1992), "The Role of Image in the Attraction of the Out of Town Center," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2 (1), pp.81-98.
- Mehrabian, Albert (1977), "Individual Differences in Stimulus Screening and Arousability," *Journal of Personality*, 45(2), pp.237-250.
- Mehrabian, Albert and James A. Russell(1974), *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Mittelstaedt, Robert A. and Robert E. Stassen(1990), "Shopping Behavior and Retail Merchandising Strategies," *Journal of Business Research*, 21(November), pp.243-258.
- Morgan, Nigel J. and Annette Prichard (1999), "Building Destination Brands: The Cases of Wales and Australia," *The Journal of Brand Management*, Vol.7 No.2, pp.103-118.
- Nagle, Thomas T.(1987), *The Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nasar, Jack L. (1989), "Perception, Cognition, and Evaluation of Urban Places," in *Public Places and Spaces*, Irwin Altman and Ervin H. Zube, eds. New York: Plenum Press, pp.31-56.
- Nevin, J.R. and M. J. Houston(1980), "Image as a Component of Attraction to Intraurban Shopping Areas," *Journal of Retailing*, 56(1), pp.77-93.
- Obermiller, Carl and Mary J. Bitner(1984), "Store Atmosphere: A Peripheral Cue for Product Evaluation," in *American Psychological Association Annual Conference Proceedings, Consumer Psychology Divisions*, David C. Stewart, ed. American Psychological Association, pp.52-53.
- Olshavsky, Rechar(1985), "Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective," in *Perceived Quality*, Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, eds. Lexington, MA: Lexington Books, pp.3-30.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 Spring, pp.12-40.
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson(2001), *Consumer Behavior and Marketing Strategy sixth edition*, Irwin McGraw-Hill.

- Pine II, B. Joseph and James H. Gilmore(1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press (電通「経験経済」研究会『経験経済 エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版, 2000).
- Porter, Michael (1990, 1998), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- Rapoport, Amos (1982), *The Meaning of the Built Environment*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Richines, Marcha L. and Peter H. Bloch(1986), "After the New Wears Off: The Temporal Context of Product Involvement," *Journal of Consumer Research*, 43(September), pp.280-285.
- Rossiter, John R. and Larry Percy(1997), *Advertising Communications & Promotion Management second edition*, The McGraw-Hill (青木幸弘・岸志津江・亀井昭宏『ブランド・コミュニケーションの理論と実際』東急エージェンシー, 2000).
- Roy, Abhik(1994), "Correlates of Mall Visit Frequency," *Journal of Retailing*, 70(2), pp.139-161.
- Russell, James A.(1980), "A Circumplex Model of Affect," *Journal of Personality and Social psychology*, 39(December), pp.1161-1178.
- Russell, James A. and Jacalyn Snougrass(1987), "Emotion and the Environment," in *Handbook of Environmental Psychology*, Vol.1, Daniel Stokols and Irwin Altman, eds. New York: John Wiley & Sons, Inc., pp.245-281.
- Sadler, D.(1993), "Place Marketing, Competitive Places and the Construction of Hegemony in Britain in the 1980s," *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*, Oxford: Pergamon Press, pp.175-192.
- Schary, Philop B.(1971), "Consumption and the Problem of Time," *Journal of Marketing*, 35(April), pp.50-55.
- Shostack, G. Lynn(1977), "Breaking Free From Product Marketing," *Journal of Marketing*, 41(April), pp.73-80.
- Sironhi, Niren, Edward W. McLaughlin, and Dick R. Wittink(1998), "A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket," *Journal of Retailing*, 74(2), pp.223-245.

- Solomon, Michal R. (1985), "Packaging the Service Provider," *Services Industries Journal*, 5(July), pp.64-71.
- Spies, Kordelia, Friendrich Hesse, and Kerstin Loesch(1997), "Store Atmosphere, Mood and Purchasing Behavior," *International Journal of Research in Marketing*, 14(1), pp.1-17.
- Stoltman, Jeffery J., James W. Gentry, and Kenneth A. Anglin(1991), "Shopping Choices: The Case of Mall Choice," in *Advances in Consumer Research*, Vol.18, Rebecca Holman and Michael Solomon, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.434-440.
- Stratton, Valerie N.(1992), "Influences of Music and Socializing on Perceived Stress While Waiting," *Perceptual and Motor Skills*, 75(1), p.334.
- Swinyard, William R.(1993), "The Effects of Mood, Involvement, and Quality of Store Experience on Shopping Intentions," *Journal of Consumer Research*, 20(September), pp.271-280.
- Taylor, Shirley(1994), "Waiting for Service: The Relationship Between Delays and the Evaluation of Service," *Journal of Marketing*, 58(April), pp.56-69.
- Thaler, Richard(1985), "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science*, 4 Summer, pp.199-214.
- Titus, P.A. and P.B. Everett(1995), "The Consumer Retail Search Process: A Conceptual Model and Research Agenda," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(2), pp.106-119.
- Turley, L. W. and Ronald E. Milliman (2000), "Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence," *Journal of Business Research*, 49, pp.193-211.
- Wakefield, K.W. and J.G. Blodgett(1994), "The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings," *Journal of Service Marketing*, 8(3), pp.66-76.
- Wakefield, K.W. and Julie Baker(1998), "Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response," *Journal of Retailing*, 74(4), pp.515-540.
- Wakefield, K.W. and J.G. Blodgett(1999), "Customer Response to Intangible and Tangible Service Factors," *Psychology and Marketing*, 16(January), pp.51-68.
- Ward, James C., Mary J. Bitner, and John Barnes (1992) "Measuring the Prototypicality and Meaning of Retail Environments," *Journal of Retailing*, 68 Summer, pp.194-200.
- Watson, S.(1991), "Gilding the Smokestacks: The New Symbolic Representations of

- Deindustrialised Regions,” *Environment and Planning, D: Society and Space*, 9, pp.59-70.
- Wener, Richard E.(1985), “The Environmental Psychology of Service Encounters,” in *The Service Encounters*, John Czepiel, Michael Solomon, and Carol Suprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books, pp.101-112.
- Wineman, Jean D.(1982), “Office Design and Evaluation,” *Environment and Behavior*, 14(3), pp.271-298.
- Wohlwill, Joachim F.(1976), “Environmental Aesthetics: The Environment as a Source of Affect,” in *Human Behavior and Environment*, Vol.1, Irwin Altman and Joachim F. Wohlwill, eds. New York: Plenum Press.
- Zeithaml, Valarie A.(1981), “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services,” in *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, pp.186-190.
- Zeithaml, Valarie A.(1988), “Consumer Perception of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence,” *Journal of Marketing*, 52(July), pp.2-22.
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1985), “Problems and Strategies in Services Marketing,” *Journal of Marketing*, 49 Spring, pp.33-46.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1996), “The Behavioral Consequences of Service Quality,” *Journal of Marketing*, 60(April), pp.31-46.

参考文献（和文献）

- 石井淳蔵(1999),『ブランド 価値の創造』,岩波書店.
- 石原武政・石井淳蔵(1992),『街づくりのマーケティング』,日本経済新聞社.
- 宇野史郎(1998),『現代都市流通のダイナミズム』,中央経済社.
- 京都商工会議所・産業振興部(2002),『京のおもてなし診断マニュアル』.
- 京都商工会議所・産業振興部(2002),『京のおもてなしハンドブック』.
- 自由が丘商店街史編纂委員会(1984),『自由が丘』,自由が丘商店街新興組合.
- 自由が丘商店街新興組合(1988),『昭和 63 年度 自由が丘商店街活性化モデル事業報告書 “ベーシック・スピリットの創造” 概要編』.
- 陣内秀信(2000),『イタリア 小さなまちの底力』,講談社.
- 武井寿(1997),『解釈的マーケティング研究』,白桃書房.
- 谷口吉彦(1935),『配給組織論』,千倉書房.
- 田村明(1984),『都市の個性とはなにか』,岩波書店.
- 中小企業庁(2002),『中小企業白書(2002年版)』,ぎょうせい.
- 通商産業省(1999),『平成 11 年 商業統計表 総括表』.
- 通商産業省・産業構造審議会流通部会(1972),『流通革新下の小売商業』.
- 東京商工会議所(1983),『タウンイメージ・東京』.
- 東京商工会議所(1987),『タウンイメージ・東京Ⅱ まちの考現学』.
- 東京都産業労働局(2000),『21 世紀商店街づくり振興プラン』.
- 中村孝士(1983),『銀座商店街の研究』,東洋経済新報社.
- 日経流通新聞(2002),12月7日(土),10日(火).
- 服部銑二郎(1977),『都市と盛り場 商業立地論序説』,同友館.
- 尾藤章雄(1995),『都市の地域イメージ』,大明堂.
- 矢作弘(1997),『都市はよみがえるか』,岩波書店.
- 山口昌男(1984),『祝祭都市』,岩波書店.
- 山口昌男(1995),『敗者の精神史』,岩波書店.
- 流通政策研究所(2000),『平成 12 年度 商店街実態調査報告書』.