



# 小売ブランドアーキテクチャーに関する再考察

— 小売イノベーションに向けて —

岡 山 武 史

**概要** 近年の小売市場は縮小傾向が見られ、小売企業間における競争は激化している。小売業態の同質化も進んできている。本稿では、これまでの小売ブランドの研究を整理した上で、小売企業のブランド構築の議論を進める上で、小売ブランドアーキテクチャーを再考察することによって、より体系的な小売ブランドの構築と管理についての洞察を得る。

**Abstract** The retail market has been shrinking, and these competition has intensified. In this paper, we organize the previous studies of retail branding, and then, by rethinking the retail brand architecture, we gain insight into more systematic retail brand construction and management in advancing the discussion of brand construction in retail companies.

**Key words** retail branding, retail brand architecture, store branding

原稿受理日 2023年4月12日

## 1. はじめに

近年の小売市場は、人口減、物価高などの経済情勢をうけ縮小傾向が見られる。また、グローバル化やデジタル化の流れは小売業界の中においても段階的に進展してきている。こうした中、小売企業間における競争は継続的に激化している。また、小売企業における取り扱う商品や販売方法など、目に見える形での経営業態・企業間では差が見られないような企業が見受けられるようになった。

このような環境において、小売企業はより長期的に存続し、利益を獲得し続けていく必要がある。この状況の中、小売研究におけるブランドに関する議論もいくつかの進展が見られるようになってきた。

本稿では、小売におけるブランドの議論をいくつか簡単に振り返り、その中でもリテール・ブランド（岡山, 2012a; 岡山, 2012b 岡山・高橋, 2013）からリテール・ブランドアーキテクチャー（岡山, 2011）を踏まえながら、現在までの小売企業におけるブランドアーキテクチャーに関する議論の再考察を進める。またブランドアーキテクチャーと小売業態との関連性についても議論する。

## 2. 小売におけるブランド論

小売企業におけるブランド論の中心として取り扱われることが多かったものとして、ストア・ロイヤルティ（店舗愛顧, 店舗愛顧行動）や、プライベート・ブランド（以下PB）<sup>(1)</sup>に関する議論が比較的多く行われてきた。とりわけ小売企業がビジネスとして提供する商品は多くがナショナルブランド（以下NB）であり、その品揃えの中の一部にPBがいくらかの割合で提供される（e.g. 矢作, 2014）。またPBといってもその内実は多様であり、大手メーカーの製造委託品である場合、メーカーの小売向け限定商品の場合、地方の製造企業<sup>(2)</sup>との共同製造商品である場合など多様化してきている。こうした中で小売企業が提供する商品においてPBを中心とした小売企業の企画商品をどのように開発して販売していくかが多くテーマとして議論されてきた（e.g. Hoch and Banerji, 1993;

---

(1) プライベート・ブランドについて、その対象範囲や用語が異なるもの（例えば、プライベート・レーベル、ストアブランド、ディストリビューターズブランドなど）が多く存在するが、ここでは統一してプライベート・ブランドとして表記する。

(2) NBとともに、地方の商品（リージョナル・ブランド）として取り扱う小売店も増えている。

Ailawadi and Keller, 2004; Ailawadi, *et al*, 2008)<sup>(3)</sup>。

小売におけるブランドの議論はさらに進化し、小売店（店全体）としてのブランドや小売企業（企業全体）としてのブランドとして移行することになった（Ailawadi and Keller, 2004; Burt and Davies, 2010; 岡山, 2012b; 岡山・高橋, 2012, 木下, 2016, 寺本, 2019）。これらについて本稿ではそれぞれをまとめてリテール・ブランド（リテール・コーポレート・ブランド）として取り扱う。これらの小売企業を対象とするブランドは、まず商品レベルのみでなく、より包括的、重層的な視点や企業レベルでのブランドを取り扱う。とりわけ、顧客が経験する小売企業での買い物経験やプロセスとしてのコミュニケーションを含むものである。また、こうした小売企業を対象とするブランドは、品揃えや価格や立地、ストアデザインや小売店の雰囲気（アトモスフィア）だけでなく、それらの印象やイメージといった顧客が受け取るより象徴的な側面を取り扱うことになる。その小売企業の品揃えやPB自体やデザインの意味的側面、または買い物が行われる店内のデザインやレイアウトの意味的側面、小売企業としての経営や活動の意味的側面を消費者がどのように認識するのか、これらにおけるコミュニケーションが重要となる。

### 3. リテール・ブランド研究

近年、わが国でも、アパレルや専門店を中心に、量販店、コンビニ、ドラッグストアといった小売企業の多くのケースにおけるリテール・ブランドやリテール・コーポレート・ブランド構築の実践が見られるようになった。Laaksonen and Reynolds (1994) らは、「小売ブランド」の第1世代は、ジェネリックやノーブランド、第2世代では低価格のコピー商品、第3世代では一流メーカーブランドの品質の模倣商品、第4世代ではより拡張されたブランド、セグメントに特化した付加価値型の自社オリジナルブランドとしてのPBと段階的な進化を説明し、ストアイメージの強化、差別化を進めていくことを説明した。これらに、Burt and Sparks (2002) らは、第5世代にコーポレート・ブランドとしての「リテール・ブランド」を追加した。これらは小売企業の強力なアイデンティティの創造や、信頼の提供が望まれる。これらにはより強力なアイデンティティやテーマ、イデオロギーの重要性が現れる。これらについては後に議論する。

Ailawadi and Keller (2004) は、リテール・ブランドは商品中心の概念より広い概念

---

(3) PBに関する議論はこれまで多くのものが存在しているが、本稿では割愛する。

として捉えられ、小売企業全体のイメージによって創造されるものとし、多面的な小売活動のイメージから構成されることを説明した。これらの主な構成要素として「アクセス、店内の雰囲気、価格・プロモーション、カテゴリー全体の品揃え、カテゴリー内の品揃え」の5つの要素によって成り立つことを論じ、さらに小売企業の戦略的ツールとしてのPBの重要性を示した。

こうした中で我々はリテール・ブランドについて、「小売企業を属性的な視点だけでなく、店の雰囲気や品揃え、商品の見せ方、及び購買に関わるプロセス全体を含めたホリスティックなブランド」として定義付けてきた（岡山，2012b；岡山・高橋，2013）。

岡山・高橋（2013）では、競争の激しい小売環境で小売企業が競争優位の強化のために、よりユニークで、好ましく、差別性のあるリテール・ブランド・エクイティを創造し、長期的な顧客との関係性（信頼性，コミットメント）や経験価値を高めることが行動的ロイヤルティの形成の源泉であることを明らかにした。店舗レベルのストアイメージに加え、小売企業レベルのコミュニケーション活動までを含めた、包括的なリテール・ブランド・エクイティの構造仮説の検証を行った。とくに小売企業のコミュニケーション戦略へのインプリケーションとして、大手チェーンとローカルチェーンにとって、小売企業としてのイメージがリテール・ブランド・エクイティに強く関連するため、マスメディアを中心とした企業広告を中心に訴求を行うことが有効である、一方で个性的なスーパーは、ストアイメージの影響がリテール・ブランド・エクイティに強く影響を及ぼすこと、特にエクイティの要素として「他の店との違う点」が高まれば、ネットスーパーの利用意向が高まることが明らかにした。

また、経験価値が高まることによって、リテール・ブランド・エクイティが向上し、結果として感情的な関係性が高まり、店内の購買点数が伸びるということを明らかにした。

#### 4. リテール・ブランド・アーキテクチャーに関する議論

製造企業は通常、複雑な市場や競争環境に対応していくために、多数の異なる役割を持ったブランドを持ち、それらを管理し、これらのブランド間の関係を全体的に取りまとめることが必要であることが議論されてきた。ブランドアーキテクチャーはAaker and Joachimsthaler（2000）によってつくられたブランド構造のメタファーであり、このようなブランドの複雑な要素をとりまとめる1つの建物や空間としてデザインする建築の比喻としてつくられたものである。Aakerらは、ブランドアーキテクチャーは「ブランド間

（または異なる製品，市場の文脈におけるブランド）で，ブランドの役割と関係を指定するブランドポートフォリオを組織化する構造」と定義する。一方で Keller（2007）は，ブランドアーキテクチャーを「ブランドの境界および複合性を決定するもの」とし，具体的にどの製品に同一ブランド名を共有させるか，ブランド名の種類をいくつ使い分けるかを考えることである」とした。このブランドアーキテクチャーの適切な管理によって，企業が提供する商品・サービスを明確化し，消費者のブランド認知を改善することができる。小売企業でも同様に扱う商品・サービスおよび小売店や小売企業全体としてのブランドイメージを強化し消費者の購買意欲を高めることができる。近年小売企業におけるブランドが重視されているなかで，このブランドアーキテクチャーの視点が利用されるようになった。しかし，小売企業は製造企業と異なり，小売店の下で取り扱われるものは販売される商品（NB，PB，ジェネリック）のみでなく，先述のように顧客の購買プロセスに関わるもの（店内環境，アトモスフィア，ストアデザイン，店内プロモーション，価格，立地，販売員など）が複雑に関係しており，これらを複眼的に考慮する必要がある。これらの多くの要素が複雑に関係している構造をそれぞれに分解して理解し，それぞれの要素が消費者にどのように認識されているのかを考える必要がある。また，この多様な要素がそれぞれに互いにどのように影響しあっているのか，また全体としての小売店や小売企業のブランドにどのように影響を与えているのかを理解する必要がある。

小売企業のブランドアーキテクチャー（以下リテール・ブランド・アーキテクチャー）の初期の研究（e.g. Grunert *et al.*, 2006）におけるブランドアーキテクチャーの範囲は，小売企業内で取り揃えられる品揃えに関するものであり，NB，PB，ジェネリック（ノーブランド）の3つとその関係に関するものであった。

Esbjerg and Bech-Larsen（2009）は，さらにリテール・ブランド・アーキテクチャーの概念をさらに拡張させた。この研究におけるリテール・ブランド・アーキテクチャーの概念の要素は表1にある。リテール・ブランド・アーキテクチャーを店内で取り扱われる商品だけでなく，購買プロセスをコーポレート・ブランドとした（例えば，店舗環境，雰囲気，サービスなど）。またそれぞれのブランドとしての物理的側面と象徴的側面について分類した。これらの要素を適切に組み合わせることによりリテール・ブランド・アーキテクチャーの価値提供構造を分析的に考慮することを提案した。

以下では Esbjerg and Bech-Larsen（2009）の研究をはじめとするリテール・ブランド・アーキテクチャーの研究をレビューしながら，考察をさらに進めていきたい。

① Esbjerg and Bech-Larsen (2009) の研究

Esbjerg and Bech-Larsen (2009) は、リテール・ブランド・アーキテクチャーの概念を拡張された研究である。彼らは主に食料品小売企業を対象としたリテール・ブランド・アーキテクチャーを議論しており、これらは消費者選択のための物質的・象徴的な文脈におけるものであり、小売企業が顧客に提供する相対としてのマニフェストであると定義付け、小売企業の意味決定者と顧客はこれらの解釈、意思決定、行動を通じて、共同でブランドアーキテクチャーを構築している。そこでは、例えば建築家がプレハブやレンガ等を目的に応じて設計された要素を用いて建物を建築し、家具などを配置するように、NBやPBの配置や割合、小売環境やプロセスを設計することでリテール・ブランド・アーキテクチャーに寄与する。同じく顧客もリテール・ブランド・アーキテクチャーに解釈や意味を与え、購買決定を行い、口コミやSNSなどの評価を通じて小売企業の意味決定に影響を与える。

小売企業におけるリテール・ブランド・アーキテクチャーは、小売企業がそもそも何千品目もの異なるメーカーの商品やPBなどを取り扱っていることや、その組み合わせの自由度が高いこと、また商品の販売以外にサービスや、環境、エンターテインメントやアミューズメントをも提供しているという点においてサービスプロセスを扱っていることやその可能性を持つこと。これらによる小売企業のブランドの複雑性においてリテール・ブランド・アーキテクチャーが有用であると考えられている。

表1 ブランドアーキテクチャーの構成要素

	小売企業のコーポレート・ブランド	商品ブランド
物理的側面	<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> 立地 店舗外観 ストアレイアウト、陳列 品揃え（商品、サービス） ストアブランド、ナショナルブランド、ジェネリック商品のバランス 空間の割り当てと位置づけ 視覚、聴覚、味覚、触覚を刺激する側面 込み具合	<p style="text-align: center;"><b>C</b></p> 商品の品質 （ストアブランド、ナショナルブランド、ジェネリック商品） パッケージ 視覚、聴覚、味覚、触覚を刺激する側面
象徴的な側面	<p style="text-align: center;"><b>B</b></p> ストアレイアウト 価格戦略（EDLP, HiLo） 小売店の名前 スローガン、ロゴ、カラー 従業員、顧客	<p style="text-align: center;"><b>D</b></p> 商品ブランドの名前（ストアブランド、ナショナルブランド、ジェネリック商品） ストアブランドのスペース 価格、スローガン、ロゴ、カラー

出所：Esbjerg& Bech-Larsen (2009) pp.418. (象限内 A, B, C, D 記載は筆者)

小売企業は商品の取り揃えだけでなく、陳列、備品、装飾、色、質感、照明、音響（BGM）などを組み合わせることによって、物質的側面だけでなく、象徴的側面としての意味や認識を顧客に対して与え、解釈させることができる（岡山，2017）。社会的空間は、構築され、利用される上で、その設計者だけでなく利用者によって常に意味が解釈され付加される。小売店に関しても同じく常に利用する顧客によって解釈・意味の付与が行われる。顧客の買い物の場は、経済的側面以外の多様な側面を多く持つ。消費者の場所に対する経験は多様で、場所の解釈交渉は、利害関係者の協力によって成り立つものであり、場所は知覚を形成し、行動を誘発する特性を示しておりその特性は微妙かつ深遠である。物理的な空間は象徴的な適正を体現している。意味は消費者の経験の中に絶えず位置づけられる。場所は本来、文化、性別、階級に縛られたものである（Sherry, 1998）。これらの小売企業のプロセスとしてのブランドの意味の構築は、サービスブランディングやブランド経験の構築とも関連するものであり、顧客や従業員、そのほかのステークホルダーと共同で小売企業がつくり上げていくものである。

Esbjerg and Bech-Larsen（2009）は、表1にあるようなリテール・ブランド・アーキテクチャーの構成要素について4つの象限に分類した。彼らは4つについての実際の区分は曖昧であり、同様の要素でも異なる側面が密接に関連し合っていたり、重複したりしている場合もあると述べる。すなわち同じ要素でも見方によって、物質的側面と象徴的側面を併せ持っていることがあるということである。以下では主に小売企業のコーポレート・ブランドに限定して示す（表1左側側面，AとBの象限）。

#### （1）小売企業のプロセスブランドの物質的側面

小売企業のプロセスブランドに関連する側面として、立地、品揃え商品と買い物経験について考えられる。

小売企業にとって立地の側面の重要性は、古くから小売企業で扱われてきた要素である。顧客の吸引やストアロイヤリティにおいても関連している要素である。インターネットを通じた購買が普及してきているが、そもそもリアル店舗を利用する目的（商品の迅速な入手、利便性、低価格での商品の購入、特定の目的の商品の購入、エンターテインメントなど）で何らかのものが存在している。インターネット購買と関連してリアル店舗を利用する目的やその使い分けにおいて、立地は小売業態のデザインや顧客の選択に関してある一定の制限をもたらす。

品揃え商品においても、NBとPBや地方商品を組み合わせるだけでなく、店内のコミュニケーションの側面を持っている。顧客は店内の陳列を見たり、雰囲気に触れ

たり、店員との会話や説明を必要としたり、また買い物の時間自体を楽しみにしていることもある。それぞれの店舗において顧客は品揃えだけでなく、店内で経験する買い物の慣行や手順について経験を通じて学習する。それぞれの店舗に対する認識が顧客の中で構築されるのである。こうしたストアレイアウトや店内の雰囲気、買い物の慣行やルールなどを小売企業や従業員を通じて顧客とどのようにデザインしていくかが、小売企業のリテール・ブランドの構築を通じた差別化や顧客経験・関係性の創出に有用となる。また今までにない業態を顧客と共に構築し創り上げていくための道標として活用できる。

## (2) 小売企業のプロセスブランドの象徴的側面

小売企業は店内の設備やデザイン、備品によって、メッセージやサイン、アートの側面、美的側面を伝えることができる。これらは小売企業の雰囲気（アトモスフィア）の創造にもつながる。これらは顧客に象徴的・意味的なメッセージを伝え、解釈させる。店舗はメディアであり、ある特定のメッセージを発信することができる。

例えば、迅速に低価格の商品を手に入れることを目的とする小売店（ディスカウントストア、低価格のスーパーマーケット、ハイパーマーケットなど）では、低コストを強調するために、しばしばコンクリートとガラス（シンプルさを表す）、段ボール、パレット、少ない店員とレジ、自動決済システムなどが特徴とされる。

また、小売企業における立地は、顧客の利便性だけでなく、どのような街に立地し、他の小売企業の店とどのような関係性や距離で位置しているのかによって、顧客がその店に対する認識は大きく異なるものとして認識される。

一方でこうした象徴的側面を物質的側面と同時に利用することで、顧客に滞在の楽しさ、娯楽、コミュニケーション、学習などの機会を小売商業施設で扱うことに取り組む企業がいくつか見られるようになった。こうした小売店は、商品を取引する場でもありながら、それ以外の目的をも含むものである。インターネット購買が増える中で、リアル店舗の役割が変わってきている。こうした空間や環境における目的や意味は消費者が来店し、利用し、解釈するという相互作用を通じて常につくられる、新たに意味が創造される。

より効率的な買い物に対応した小売店ではなく、買い物の楽しさやコミュニケーション、学びを提供する小売企業について考察する上で、別の研究を参照したい。

## ② Massa and Testa (2012) の研究

Massa and Testa (2012) は、Esbjerg and Bech-Larsen (2009) らの概念をベースと



して、イタリアの食品小売企業（主にスーパーマーケット）におけるケーススタディを通じて、食品小売企業のリテール・ブランド・アーキテクチャーの要素を分析し、これらが小売企業の掲げるイデオロギーをどのように実現しているのかを調査した。

先進国の多くの消費者がより社会的・環境的に責任のある商品やサービスの選択に切り替えている。購買行動に関連するイデオロギーの中でも倫理的問題には、消費者や他者の健康を危機にさらす可能性のある製品、製造、使用・廃棄時に環境に損害を与える製品、不要な量のエネルギーを消費している製品、不要な量の廃棄物を発生させる製品、絶滅危惧種や希少な環境由来の原材料の使用をする製品などの問題である。それに伴い、エコ、グリーン、ナチュラル、オーガニック、ヒューマン、フェアトレードなどの倫理的基準が成長してきている。小売企業はリテール・ブランド・アーキテクチャーをドライバーとしてこうしたイデオロギーを商品だけでなく付加価値としての活動やサービスの束として提供することができる。

Massa and Testa (2012) は、イタリアの新しい小売企業であるイータリー (Eataly) を対象としたケーススタディを行った。イータリーはイデオロギーを各リテール・ブランド・アーキテクチャーの側面に浸透させている企業であり、これらの小売企業に対する半構造化インタビューと店内の観察によって行われた。特に店内における消費者と従業員、消費者と消費者との間の相互作用の観察は20カ月に及んで調査された。また半構造化インタビューは創業者および10人の主な幹部（営業、マーケティング、会計、購買のリーダーおよび消費者協会のリーダーなど）に行われた。

イータリーはイタリア、日本、ニューヨークに店舗を展開する食品小売企業であり、イタリアで元々家電小売業を行っていたオスカー・ファリネッティによって創設された。スローフード協会の創設者であるカルロ・ペトリーニと親交のあったファリネッティはイタリア北西部のフードバレーに進出し、イータリーの事業としてスローフード協会の理念である「グッド、クリーン、フェアフード」を採用した。食品は美味しく、生態学的に持続可能で、社会的に公正な方法で生産されなければならないということである。

スローフード協会をバックグラウンドにしたことによって消費者をイータリーのリテール・ブランド構築活動に積極的に巻き込む意志が見られる。スローフード協会は、イベントやキャンペーン、討論会、に直接的あるいはSNSを通じて積極的に参加する10万人の世界中の会員がおり、情報通で意識の高い消費者のコミュニティとつながっている。また敷居が高い店舗とならないように、インフォーマルでシンプルな環境で、顧客が高品質の食品について「買い・食べ・学ぶ」ことができる。温かみのある木の家具を中心としたレ

アウトであり、大型食料品店にありがちな定型的な通路を排して、広場、休憩スペース、商品カテゴリーに特化した売り場が設けられている。店内では購買する人だけでなく、食事をする人、読書、ネットサーフィンする人がゆったりと過ごせる空間づくりとなった。店内には階段を少なくしスロープを活用し、店内に張られるポスターや写真は、販売される商品の生産地、製造プロセス、関連するプロジェクトについての情報を提供している。

イタリーは「グッド、グリーン、フェアフード」のイデオロギーを、メイドインイタリーを推進し、地元や季節食材に結び付けている。

特に、フェアであるイデオロギーを実践するために、イタリーは高品質を保証する地元の小規模生産者に販路を提供している。その際に、大規模小売企業にありがちな過当な価格を押し付けるのではなく、スローフード協会の支援のもと、2年以上かけて18の小規模で高品質な食品飲料生産者を選別してきた。これらの生産者の品質を保証し、顔を出し、歴史を語ることによって生産者とイタリーのリテール・ブランド・アーキテクチャーを共同構築してきた。

イタリーは小規模生産者の商品を独占契約しない（ドイツのアルディなどは行っている）。またPB開発を極力控えている。PBによって守りたい高品質食品を提供する小規模生産者との関係性が緊張関係になることを懸念している。またPBによってそれらの生産者が匿名化され、生産者たちが持っているブランド・アイデンティティにただ乗りすることであると考えている。

イタリーは商品やカテゴリーの幅、深さ、量に関する限定を行っている。これらには、量の閾値が存在すると考えており、特定の量の閾値を超えてしまうと、品質が保証できなくなる。大量生産にはスピードが伴い、それによって品質を失う。こうして小売企業の評判は落ちてしまうのだ。イタリーのイデオロギー「グッド」は、1㎡あたりの販売数にも表れており、2,500㎡では通常4万点を超えることが多い中で、イタリーは5,000～18,000点に収まるようにしている。

消費者向けの教育プログラムも充実しており、スローフード協会とコラボによって毎日開催され、顧客には味わって、理解してから購買するように呼び掛けている。高齢者向けには無料講座として低予算でおいしい料理をつくる方法を教え、小さな子供たちには美味しく、清潔で、フェアな食の基本コンセプトを学べるワークショップを開いている。これらはイタリーがフェア（すなわち品質、サステナビリティ、安全性、社会正義、動物愛護などを尊重した）価格に賛同する意識のある消費者の需要を高めることを目的とした

ものである。

イタリーは店の前で月に一度ファーマーズマーケットを開催し、地元の農家を招待している。週末には地元の農家やワイン生産者を訪ねるツアーも企画され、創業者もガイドを務めている。これらのツアーガイドはイタリア語と英語によって、商品の背景にあるストーリーを伝え、イデオロギーに共感する消費者を育成している。

イタリーは、強力な倫理的イデオロギーに根差した小売企業によるリテール・ブランド・アーキテクチャーの実践例である。リテール・ブランド・アーキテクチャーの構築を考える上で、消費者が小売店に来店する目的を考慮する必要がある。それらは商品を購入するだけでなく、消費者が買い物という行為や来店行動にどのような意味を認識しているのか。イデオロギーやリテール・ブランド・アーキテクチャーは消費者と小売企業が共同で構築するものであり、共有された結果として消費者も共同構築に参加している意識や行動を理解し、ブランド戦略における強固な構造体としての役割をなす。

### ③ D'ippolito and Timpano (2016) の研究

同様にイタリアにおける食品小売企業イタリーを研究対象として取り扱ったのが D'ippolito and Timpano (2016) である。この研究では審美性の具現化が消費者の小売経験、組織のコアバリュー、企業のイノベーション戦略にどのように貢献するのかを探索するために、食品小売企業におけるイノベーションを調査した。これらはすべて技術的側面によって推進されるものとは限らず、審美性などの象徴的な側面が物理的・実利的側面を超えて企業の戦略やイノベーションの触媒となることを提案する。小売経験は商品の物理的側面やブランド・アイデンティティの具現化などによってデザインすることができる。

近年のイノベーションは、技術集約的産業のみではなく、より技術集約度の低い産業においてもサービスイノベーションやサービスデザインによって関連することが明らかにされてきた。新しい小売企業は販売行為の対象や、その行為の行われ方に対する革新の能力があると認識される必要があり、新しい小売コンセプトとは、基本的に消費者のニーズに応える新しい方法、あるいは今までと異なる方法であり、それらの開発は研究開発活動と類似したものである (Davies, 1992)。デジタル化時代を迎え、小売店内や買い物の在り方におけるイノベーションが求められている。小売企業が元々、トレンドの予測には長けているものの、他の業界（とりわけ製造業）のイノベーションをより良い販売方法やコミュニケーション、の改善のために組み込んできた。マーケティングとデザインはともに消費者のニーズの理解と充足に関連しており、新しい製品やサービスの開発に互いに

補完し合っており、価値創造のプロセスに共同参加するものである (Bruce and Daly, 2007)。小売企業におけるイノベーションはほとんどが一連の小さな変更や改善から構成されており、これらのマイクロイノベーションは長期にわたって自足した場合、企業のパフォーマンスに大きな影響力を与える可能性がある。

この研究ではイタリアのイーターリーに関して、サステナビリティや分かち合い、企業の社会的責任といった価値観の表出するものとして分析を試みている。

調査は、イーターリーのマネージャーやシニアマネージャーとの間でインタビューが行われた。またトリノ、ミラノ、ローマ、ピアチェンツァ、ニューヨークのイーターリー店舗を訪問し、店内を歩き、イーターリーの商品を試食・購入し、実際に消費者経験を共有した。これによりイーターリーの小売業態のカギとなった理由、審美性の要素（デザインなど）の特定とこれらのイーターリーのイノベーションの取り組みや購買経験を向上させる努力にどのように組み込まれているのか、外部の組織（スローフード協会、地元の生産者）とのコラボレーションの効果に焦点を当てて分析された。

イーターリーの創業者ファリネッティは、イーターリーの国際的な評価とアイデンティティの確立を優先させてきた。イーターリーの名前の由来は、消費者の食への関心を想起させる「食べる」という意味と、出身地であるイタリアの名前を英語で組み合わせたものとなっており、国際的な企業アイデンティティの基礎構築を容易にするようにされた。ここにおけるビジョンは高品質の食品や飲料を「買い、食べ、学ぶ」場所として位置づけられた。

イーターリー店内には企業の信条が掲示されており、これらは消費者の注意をイーターリーのルーツに向けさせ、彼らの組織の価値にどのようにつながるのかを想起させている。審美性に関する要素として製品が棚に配置され、消費者に紹介される方法がある。小規模生産者が生産する商品のほとんどは、新鮮で健康的で美味しいというメッセージを伝えるために明るい色のパッケージ（白）に入れられ、棚は白く、広告の壁紙、チラシの背景も白色に統一されている。従業員のエプロンも同様であり、爽やかな雰囲気表現している。

イーターリーの顧客経験は、顧客がピザをつくるために必要な材料についてパン部門で聞くことができ、野菜コーナーでは季節の商品を学び、テーマ別のコーナー（例えば水牛のモッツァレラチーズ）を歩くことができる。顧客がゆったりとくつろぎながら歩き、季節商品や地元の生産品を体験できるオープンな環境づくりは、顧客との信頼関係の構築につながり、顧客が再来店するための動機となる関係性をなす。商品の鮮度と産地はイーターリーが重視する重要な要素であり、商品のほとんどがオーガニックであるにもかかわらず、「農場から市場までの距離を短くする」ための継続的な取り組みを行っている。トリ

ノのイーター店舗の外で毎週開催される地元農家市場との相乗効果を企画し、地元生産者や顧客との関係性構築にも力を入れている。

イーターのスローフード協会とのコラボは、イーターのサステナビリティの原則を強化し、環境にやさしい取り組みに積極的に参加することにつながった。例えば、水のボトルはプラスチック製ではなくガラス製のものを使用し、再利用を奨励している。パン、パスタ、コーヒーなどはほとんどの商品で段ボール製のパッケージを使用している。トリノ店の電力システムには地元のヘーゼルナッツ産業で排出されるバイオマス残渣を使用している。イーターは地元の製品を促進し、地元生産者との密接なリレーションシップを構築することによって、地元経済にプラスの影響を与えている。イーターは外部の関係者がもつメリットや影響を小売戦略に組み込み、地元生産品を地元生産品やスローフードの流れに沿って、独自の審美的な店舗、ストアレイアウト、商品のパッケージ、従業員、コミュニケーションの組み合わせを行うことによって、価値を創造してきた。ファリネッティの理想は個々の生産者とその提供物の特異性と完全性を受け入れられることができるバザール（カSPA）の創造であると述べる。

これらの研究から、小売りににおけるイノベーションはマーケティング領域を超えた活動や知識が必要とされること。また小売イノベーションは、単に地元生産品のプロモーションや販売だけでなく、消費者が商品に親しみ、小売企業との信頼関係を構築できるような環境で消費者を迎え入れることの重要性が明らかとなった。

以上のようなイタリアの小売企業の分析から、とくに外部の関係者、とりわけ地元の生産者などによる、その国や地域特有の文化的な製品の製造、普及、消費としての文化的生産活動が重視され価値を生むことが重要となることが明らかとなった。こうした文化的創造性は、グローバル化時代においてもローカルな地元の地理的、社会的、経済的文脈に根差したもから生み出され、これらの知見をいかに食品生産、製造、小売企業経営などのサービス産業と関連付けていくことができるかが課題である。

## 5. むすびにかえて

本稿では、小売企業におけるブランドの議論を振り返り、主に小売企業のブランド戦略の視点がPBから小売店や小売企業全体としてのブランド、すなわちリテール・ブランドへの進化を振り返りながら、またその中でよりリテール・ブランドを構造的に理解するためのリテール・ブランド・アーキテクチャーの概念を再考察した。また、リテール・ブラ

ンド・アーキテクチャーの概念から大規模食品小売企業として、より確立されたイデオロギーやテーマを持ちながら、それにしたがって統一された小売り戦略の側面（小売店全体としての物質的側面・象徴的側面、取り揃え商品の物質的側面・象徴的側面）を戦略的に活用しているケーススタディとしてイタリアの小売企業イタリーの研究をいくつか考察した。

本稿の研究的な意義として、未だ食品小売企業におけるリテール・ブランド・アーキテクチャーをブランド研究として総合的・包括的に取り扱った研究は少なく、またリテール・ブランドを消費者と小売企業が共同で構築しているという視点を持つ研究は少ない。ここにおける知見は、とくに消費者が小売店においてよりエンターテインメントやアミューズメントを求め、長く滞在し、遊び、コミュニケーションやコミュニティを求めたり、自己の成長や学習を求めたりしているときに有効であることが予想できる。現代の小売企業（とりわけリアルの小売店で）は、もはや商品の購買場所という存在を超えた側面も求められる。

今後の課題として、消費者が認識としてどのようにリテール・ブランドや業態を認識しているのか、またどのようにその認識の構築に自らも参加しているのかを明らかにすることである。現在までの大規模小売企業の多くは、高度に合理化されたシステムをもち、品揃えやサプライチェーン、物流の合理化に努めてきた。こうした大規模小売企業では、コストの過大な削減を行ってきた結果として、店内の環境やコミュニケーションは非常に簡素で貧相なものになった。商品の買い物の多くはセルフサービスであり決済まで無人の店舗もでてきた。店内のシステムの関係上、顧客同士の対話は制限され、消費者も他人と接触や交流は最小限となった。

今後リアルの小売店が抱える実践的な課題として、こうした消費者とのコミュニケーションの側面がある。より消費者の経験に投資を行い、消費経験を向上するためには、イタリアの小売企業イタリーの事例にあるような、地元の生産者とのコラボによるより良い商品の選択やその消費について直接的にプロモーションできる生産者や従業員とのコミュニケーションが必要となる。またこれらをサポートするための店内のデザインやレイアウトによってより顧客が楽しみ、学び、商品について興味をもつことのできるように進める小売店の環境的要素が求められる。小売企業の業態開発や小売イノベーションには、こうした消費者の目的や買い物行動と環境の関連性が切り離せない。

また、小売企業や小売店内におけるインタラクションや関係性の役割における重要性もますます高まってきている。従業員と顧客や、顧客同志のインタラクションはもちろん、

小売店におけるテクノロジー（デジタルサイネージ、セルフレジ、デジタルカートや端末）とのインタラクションである。こうした小売におけるテクノロジーとのインタラクションが今後消費者の小売店の認識、リテール・ブランドの認識、また小売店舗選択行動や消費行動、業態の使い分けをどのように変えていくのかについても調査を行う必要がある。

## 謝 辞

本研究は令和2年度 科学研究費 基盤(C) 研究課題番号[20K01954]「中小企業のEビジネス参入および経営パフォーマンスへの影響に関する分析」の交付を受けて行われた研究の成果の一部である。

## 参 考 文 献

- Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler (2000), The brand relationship spectrum. *California Management Review*, 42(4), pp.8-23.
- Ailawadi, K. L., and Kevin L. Keller (2004), Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities, *Journal of Retailing*, 80(4), pp.331-342.
- Ailawadi, K. L., K. Pauwels and J. E. M. Steenkamp (2008), Private-label use and store loyalty, *Journal of Marketing*, 72(6), pp.19-30.
- Bruce, M. and Daly, L. (2007) Design and Marketing Connections: Creating Added Value. *Journal of Marketing Management*, (23), pp.929-53.
- Burt, S. L., Sparks, L. (2002), Corporate branding, retailing, and retail internationalization, *Corporate Reputation Review* 5, pp.194-212.
- Burt, S. and Davies, K. (2010), From the retail brand to the retailer as a brand: themes and issues in retail branding research, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 Iss: 11/12, pp.865-878.
- Davies, G. (1992) Innovation in Retailing. *Creativity and Innovation Management*, (1), pp. 230-239.
- D'ippolito B, and Timpano F. (2016), The Role of Non-Technological Innovations in Services: The Case of Food Retailing, *Creativity and Innovation Management*, 25(1), pp.73-9.
- Grunert, K. G., Esbjerg, L., Bech-Larsen, T., Brunso, K., Juhl, H. J., (2006), Consumer preferences for retailer brand architectures: results from a conjoint study, *Journal of Retail and Distribution Management* 34(8), pp.597-608.
- Hoch, S. J., and S. Banerji (1993), When do Private Labels Succeed?, *Sloan Management Review*, 34, pp.57-67.
- Keller, K. L. (2007), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* 3rd Edition Pearson Education (K.L. ケラー著, 2010年, 恩藏直人監訳, 『戦略的ブランド・マネジメント 第3版』, 東急エージェンシー)
- Laaksonen, H. and Reynolds, J. (1994), Own brands in food retailing across Europe, *Journal of Brand Management*, 2(1), pp.37-46.
- Massa, S., and Testa, S. (2012). The role of ideology in brand strategy: The case of a food retail company in Italy, *International Journal of Retail & Distribution*, 40(2), 40, pp.109-127.
- 岡山武史 (2011), 小売ブランドの進化とブランド・アーキテクチャー『日経広告研究所報』日経広告研究所 45(5), 69-73頁。
- 岡山武史 (2012a), 小売企業のブランディングと業態：リテール・ブランド構築の現状と課題『消費

- 経済研究』日本消費経済学会 (1) 191-201頁。
- 岡山武史 (2012b), チャンネルとコミュニケーションの統合を通じたブランド・エクイティ戦略『商経学叢』近畿大学商経学会, 59(2), 989-1009頁。
- 岡山武史・高橋広行 (2013), 小売企業のブランド構築とコミュニケーション—ネットスーパーへの拡張を求めて—『広告科学』日本広告学会, 58(0), 1-22頁。
- 岡山武史 (2017), 小売における企業ブランドの一要素としての店内環境要因に関する考察『JSMDレビュー』日本商業学会, 1(1), 41-48頁
- 木下明浩 (2016), 小売ブランド研究に関する一考察『立命館経営学』, 54(4), 89-111頁
- 寺本高 (2019), 『スーパーマーケットのブランド論』千倉書房
- 矢作敏行 (2014), 『デュアル・ブランド戦略』有斐閣