

**GMS における食品関連の製販連携による  
商品差別化戦略**

**—PB 商品と地域産業商品の比較—**

**A Study on Product Differentiation Strategies through  
Maker-Retailer Alliances in General Merchandise Stores:  
A Comparative Analysis of Private Brand Products and Regional  
Industrial Goods**

2026 年 3 月

B23804 水野 清文

MIZUNO Kiyofumi

指導教員 加藤 里美 教授

## 【目次】

序章 .....	1
1. 研究の背景	
2. 研究の目的	
3. 本論文の構成	
<b>第 1 章 先行研究 .....</b>	<b>8</b>
1. GMS の変遷	
2. PB 商品に関する先行研究	
3. 地域産業商品に関する先行研究	
4. 製販連携に関する先行研究	
5. 理論的基盤に関する先行研究	
6. まとめ	
<b>第 2 章 PB 商品における製販連携 .....</b>	<b>74</b>
1. 調査概要	
2. 調査結果	
3. 考察	
4. まとめ	
<b>第 3 章 地域産業商品における製販連携 .....</b>	<b>84</b>
1. 地域産業商品と GMS の差別化戦略	
2. 調査概要	
3. 調査結果	
4. 考察	
5. まとめ	
<b>第 4 章 PB 商品と地域産業商品の比較 .....</b>	<b>99</b>
1. 比較表	
2. 分析と考察	
3. まとめ	

第5章 まとめと考察 ..... 109

1. 本研究の総括
2. 実務的示唆
3. 本研究の限界と課題

# 序章

序章では、日本における GMS (General Merchandise Store) の発展過程と小売業を取り巻く環境変化を踏まえつつ、研究の背景と課題を整理する。そのうえで、プライベート・ブランド (Private Brand) 商品 (以下、PB 商品) と地域産業商品という二つの研究対象を比較検討の軸とする理由を明確にし、本研究の学術的・実務的意義を提示する。さらに、本研究が取り上げる問いを具体化するとともに、それを検証するためのアプローチを示す。加えて、本論文全体の構成を概観し、以降の章での理論的整理および実証分析へとつなげる役割を担う。

## 1. 研究の背景

日本におけるスーパーマーケット (supermarket) の成立は、戦後の経済復興と生活様式の変化と深く結びついている。1950 年代に導入されたセルフ・サービス方式は、それまでの対面販売方式を大きく転換し、効率的で低コストな小売形態を普及させた。消費者自身が商品を選択し会計を行う仕組みは、人件費削減による価格低下をもたらすと同時に、消費行動の効率化を促進し、生活様式そのものの近代化に寄与した。さらに、チェーンストア方式による集中仕入や大量販売は、規模の経済を実現する仕組みとして機能し、小売企業の成長を支えた。都市化やモータリゼーションの進展によって、郊外型の大型店舗が急速に拡大し、駐車場を備えた店舗が家族層を中心に広く支持を獲得した<sup>1)</sup>。1960 年代には、株式会社ダイエー (以下、ダイエー) や株式会社イトーヨーカ堂 (以下、イトーヨーカ堂) といった大手小売企業が食品に加えて衣料品や住居関連品も取り扱う GMS を展開し、スーパーマーケットは単なる食料品店から生活全般を支える総合小売業態へと発展した。高度経済成長期の旺盛な消費需要に支えられ、GMS は国民生活の基盤を担う存在として位置づけられるようになった。

しかし、1990 年代以降、景気低迷と消費者ニーズの多様化に伴い、GMS はその優位性を急速に失っていった。日本チェーンストア協会の統計によれば、総販売額は 1997 年に 16 兆 8,636 億円を記録して以降、減少に転じて 2019 年には 12 兆 4,325 億円まで落ち込んだ<sup>2)</sup>。また、企業数は 1975 年の 129 社から 2024 年には 47 社に減少する一方で店舗数は増加している<sup>3)</sup>。このことは、大規模小売企業による寡占化が進むと同時に、店舗数の増加にもかかわらず 1 店舗あたりの売上高が減少し<sup>4)</sup>、GMS の収益基盤が脆弱化していることを示している。加えて、カテゴリーキラー、ディスカウントストア、コンビニエンスストア、さらには E コマース (Electronic Commerce) の台頭により、競争環境は一層厳し

さを増している。このような状況において、小売企業にとって重要な課題は、効率性と差別化をいかに両立させるかであり、その中心に位置づけられてきたのが PB 商品戦略である。

PB 商品は 1950 年代から存在していたものの、当初は景気後退期における NB(National Brand) 商品（以下、NB 商品）の代替商品に過ぎず、「安かろう悪かろう」という負のイメージを伴っていた。しかし、2000 年代以降、グループ化の進展やサプライチェーン改革により品質やデザインを向上させたプレミアム PB が登場し、小売主導の差別化商品として戦略的な位置を占めるに至った。イオングループの「トップバリュ」やセブン&アイ HLDGS.（以下、セブン&アイ）の「セブンプレミアム」はその代表例である。近年では、環境配慮型や健康志向商品といった新カテゴリーの PB 商品が展開され、単なる NB 商品の代替品に留まらず、小売企業独自の競争優位確立の位置づけを強めている。

一方で、地域資源を活用した地域産業商品も、差別化商品として重要な役割を果たしている。GI（地理的表示）認証食品や伝統的工芸品にみられるように、地域産業商品は品質、独自技術、文化的価値を基盤としてブランド化され、地域経済や観光振興に寄与している。奈良の靴下産業や三輪素麺、さらには佐賀県有田町の有田焼といった事例は、地域の歴史や文化を背景としたブランド戦略の代表である。しかし、生産規模や供給能力に限られるため、効率性の面では PB 商品に劣るという課題を抱える。こうした背景を踏まえると、PB 商品と地域産業商品は、効率性と差別化という二つの対照的な戦略基盤を象徴する存在であるといえる。

加えて、国際的な視点を加えると、日本の小売市場の特殊性が際立つ。欧州では PB 商品シェアが 30~40%に達し、消費者に定着した存在となっているが、日本における PB シェアは 10%台に留まっている。これは NB メーカーの影響力や、消費者の「ブランド志向」が強いこと、また地域産業商品への愛着が根強いことが背景にある。一方、地域ブランド戦略に関しては、欧州におけるパルマハム<sup>5)</sup>の GI 認証やロクフォールチーズ<sup>6)</sup>の AOP 認証にみられるように、品質保証と文化的価値の両立が市場優位の鍵となっている。日本の地域産業商品も同様に、品質や文化的価値に基づく差別化を進めつつあるが、規模の制約と市場開拓の課題を抱えている。

さらに、学術的理論の観点からすると、PB 商品は Barney (1991) が提唱した「価値 (Value)」「希少性 (Rareness)」「模倣困難性 (Inimitability)」「代替不可能性 (Non-substitutability)」という VRIN フレームワークの観点で評価でき、効率性と独自性の両立を目指す戦略資源として機能しているといえる。他方で地域産業商品は、Teece et al. (1997)・Teece (2007) が提唱した動的ケイパビリティ論の「変容 (transforming)」を体現する存在であり、伝統資源を革新し新しい市場を開拓する能力が将来性を左右するといえよう。このように、本研究が取り上げる両者は理論的にも対照的な戦略資源である。

日本の消費者行動の変遷と小売業態の対応をみると、高度経済成長期以降、大きな変容を遂げてきた。1960~70 年代には所得水準の上昇に伴い、大量消費・安定供給が重視さ

れ、低価格で標準化された商品が支持を集めた。それが 1980 年代のバブル経済期になると、高品質・高付加価値の志向が強まり、百貨店や専門店が台頭した。1990 年代以降の長期不況では節約志向と選別消費の二面性が生じ、2000 年代以降は少子高齢化や単身世帯増加を背景に、利便性や簡便性に加え、共感・地域性・文化的価値への関心が高まった。消費者は単なる機能的価値だけでなく、商品の背後にある物語や地域資源を評価するようになり、これが地域産業商品のブランド化に追い風を与えている。

このような産業環境と消費者行動の変化を背景に、本研究は PB 商品と地域産業商品を比較検討することにより、製販連携の戦略的有効性を明らかにしようとするものである。とりわけ、従来の研究が PB 商品か地域産業商品のいずれか一方に偏ってきたのに対し、本研究は両者を同一の分析枠組みで捉え、GMS が直面する競争環境における製販連携の新しい可能性を提示する点に独自性がある。

## 2. 研究の目的

PB 商品に関する研究は、主として小売主導の効率性や消費者行動を分析対象としてきた。Hoch & Banerji (1993) は PB 商品の価格競争力に注目し、低価格戦略の有効性を示した<sup>7)</sup>。Sethuraman & Gielens (2014) は、消費者の品質評価と価格感度の関係性を多国間データで検証し、PB 商品のシェア拡大要因を整理している<sup>8)</sup>。Kumar & Steenkamp (2007) は、プレミアム PB の台頭を取り上げ、PB 商品が単なる NB 代替から差別化戦略の中核へと転換しつつあることを明らかにした<sup>9)</sup>。国内においても、大野 (2010)、矢作 (2013) らの実証研究により、小売企業が PB 商品をどのように収益基盤や顧客囲い込みとして活用してきたのかが論じられている<sup>10)11)</sup>。

一方、地域産業商品に関する研究は、農産物の GI 認証食品や伝統的工芸品を対象として展開されてきた。中嶋 (2008) は農産物のブランド化における品質保証と地域イメージの役割を指摘し<sup>12)</sup>、伊部 (2009) は観光と連動した地域ブランドの価値創出を論じた<sup>13)</sup>。坪井 (2012) は工芸産業に焦点を当て、産地の歴史や文化的資源が消費者の評価に与える影響を分析している<sup>14)</sup>。しかし、これらの研究は PB 商品研究に比べて蓄積が限定的であり、小売企業の商品差別化という観点での研究が十分されているとは言い難い。

製販連携に関する研究については、水野 (2016) などとその意義を明らかにしており、協働による競争優位創出の可能性が議論されている<sup>15)</sup>。しかし、PB 商品と地域産業商品を同一の分析枠組みで比較し、両者の共通性と相違性を明確化した研究は極めて少ない。従来の研究は、①PB 商品の効率性・価格優位性、②地域産業商品のブランド価値・地域活性化、③製販連携の一般的効果という大きく三つのタイプが存在するが、それらを統合した分析は不足している。ここに、本研究が切り拓こうとする学術的意義がある。

したがって、本研究の目的は、食品分野における製販連携の戦略的効果を、PB 商品と地域産業商品という二つの異なる対象を比較しながら明らかにすることにある。そのうえで、製販連携を通じた競争優位の確立に関する実証的知見を提示し、学術的にも実務的にも有益な示唆を提供することを目指す。具体的には、以下の三点に整理できる。

第一に、PB 商品における製販連携の戦略的効果を明らかにし、効率性追求型の小売戦略における役割を検証する。第二に、地域産業商品における製販連携の戦略的効果を明らかにし、差別化・地域価値創出に果たす役割を分析する。第三に、両者の比較を通じて、製販連携における共通性と相違性を抽出し、小売戦略論に新たな視座を提示することである。

研究上の中心的な問いは、「製造企業と小売企業が PB 商品および地域産業商品をどのように認識しているのか」である。この問いに答えるために、本研究では有効性、契約条件、商品特性、将来性という四つのカテゴリーから質問紙調査を行い、その結果をブランド論、競争戦略論、VRIN フレームワークと照合する。そして、理論的含意と実務的含意の双方を導出することにより、学術的独自性と実務的有用性を兼ね備えた研究成果を提示する。

### 3. 本論文の構成

本論文は、以下の構成で展開される。序章では、研究背景と目的を提示し、PB 商品と地域産業商品を比較対象とする意義を明らかにした。第 1 章では、GMS の展開過程と戦略的転換を踏まえつつ、PB 商品、地域産業商品、製販連携、さらには理論的基盤に関する先行研究を整理する。単なる文献レビューにとどまらず、これまでの研究が PB 商品・地域産業商品・製販連携という三つの領域に分断されて蓄積されてきたことを示し、本研究が挑むべき統合的視点の必要性を明らかにする役割を担う位置づけである。第 2 章では、筆者が PB 商品を取り扱う製造企業と小売企業に対して実施した質問紙調査の結果を提示し、有効性、契約条件、商品特性、将来性といった観点から製販双方の認識を明らかにする。ここでは、特に小売主導型の効率性追求戦略において、PB 商品がいかに機能しているかを実証的に検証する。第 3 章では、筆者が地域産業商品を取り扱う製造企業と小売企業に対して実施した質問紙調査の調査結果を提示し、第 2 章の PB 商品と同様の観点から製販双方の認識を明らかにする。ここでは、地域資源や文化的価値に基づくブランド戦略が、製販双方にとってどのような意味を持つのかを分析し、差別化追求型戦略における役割を浮き彫りにする。第 4 章では、第 2 章と第 3 章の分析結果を統合し、PB 商品と地域産業商品の比較を通じて、製販連携における共通性と相違性を抽出する。その上で、ブランド論 (Aaker,1991;Keller,1993)、競争戦略論 (Porter,1980)、VRIN フレームワーク (Barney,1991) と照合し、理論的含意と実務的示唆を導き出す。本章は、本研究の理論的独自性を最も明確に示す部分である。第 5 章では、結論として本研究の学術的貢献と実

務的含意を整理し、同時に限界と今後の研究課題を提示する。これにより、理論研究者には新たな研究視座を、実務家には商品差別化戦略に対する具体的示唆を提供することを意図している。

## 注

- 1) 戸田裕美子 (2022) 「日本における総合スーパーの史的変遷と GMS 概念の再解釈」『明治大学国際日本学研究』第 15 巻第 1 号所収、pp.27-46 を参考に筆者執筆。
- 2) 日本チェーンストア協会ホームページ (<https://www.jcsa.gr.jp/public/statistics.html> 2025 年 10 月 3 日取得)。ここでは、食料品を中心に扱う食品スーパーだけでなく、衣料品や住居関連品も取り扱う GMS を調査対象とするため、日本チェーンストア協会のデータを基にした。
- 3) 同上。
- 4) 他には、GMS に関しては大手 10 数社で全体の 90%以上を占めていることが特徴として挙げられる。
- 5) イタリアの特産品のハム。日本で 2017 年に GI 産品に認証された。
- 6) フランス産のブルーチーズ。1925 年に世界で初めて APO (原産地呼称保護) 認証を受けた。
- 7) Hoch,S.J. & Banerji,S. (1993) “When do private labels succeed?”, Sloan Management Review, Vol.34, No.4, pp.57-67.
- 8) Sethuraman, R., & Gielens, K. (2014) “Determinants of store brand share.” *Journal of Retailing*, 90(2), pp.141-153.
- 9) Kumar,N., & Steenkamp,J.-B.E.M. (2007) *Private label strategy: How to meet the store brand challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 10) 大野尚弘 (2010) 『PB 戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房。
- 11) 矢作敏行 (2013) 「NB と PB—2 つのブランドの歴史素描—」『経営志林』第 50 巻 1 号所収、pp.15-30。
- 12) 中嶋聞多 (2008) 「企業と地域のブランド戦略」『地域ブランド研究』4 所収、pp.25-46。
- 13) 伊部泰弘 (2009) 「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察—新潟・栗山米菓の事例研究—」『新潟経営大学紀要』15 号、pp.73-86。
- 14) 坪井明彦 (2012) 「特産品のブランド戦略」『明大商学論叢』第 91 巻第 3 号所収、pp.21-32。
- 15) 水野清文 (2016) 『PB 商品戦略の変遷と展望』晃洋書房。

## 序章 主要参考文献

- Hoch,S.J. & Banerji,S. (1993) “When do private labels succeed?”, *Sloan Management Review*, Vol.34, No.4, pp.57-67.
- Kumar,N., & Steenkamp,J.-B.E.M. (2007) *Private label strategy: How to meet the store brand challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sethuraman, R., & Gielens, K. (2014) “Determinants of store brand share.” *Journal of Retailing*, 90(2), pp.141-153.
- 大野尚弘 (2010) 『PB 戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房。
- 伊部泰弘 (2009) 「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察—新潟・栗山米菓の事例研究—」『新潟経営大学紀要』15号、pp.73-86。
- 坪井明彦 (2012) 「特産品のブランド戦略」『明大商学論叢』第91巻第3号所収、pp.21-32。
- 戸田裕美子 (2022) 「日本における総合スーパーの史的変遷とGMS概念の再解釈」『明治大学国際日本学研究』第15巻第1号所収、pp.27-46。
- 中嶋聞多 (2008) 「企業と地域のブランド戦略」『地域ブランド研究』4号所収、pp.25-46。
- 矢作敏行 (2013) 「NBとPB—2つのブランドの歴史素描—」『経営志林』第50巻1号所収、pp.15-30。
- 日本チェーンストア協会ホームページ  
(<https://www.jcsa.gr.jp/public/statistics.html> 2025年10月3日取得)。

# 第 1 章 先行研究

本章では、まず、GMS の概念整理をしたうえで本研究における定義をする。そのうえで、スーパーマーケットの誕生から GMS への発展とその後の変遷について整理する。それは、GMS の成長が、製販連携の代表ともいえる PB 商品の飛躍的普及と浸透に深く関係していると考えられるからである。次に、今では複雑化する商品分類において PB 商品の位置づけと概念および先行研究を整理する。また、商品差別化として近年注目をされる地域産業商品について概念および先行研究を整理する。そして、製販連携について概念および先行研究を整理する。最後に、理論的基盤に関する先行研究について整理する。そうすることで、GMS における製販戦略の現状と課題を明確にする。

## 1. GMS の変遷

### (1) GMS の概念整理

GMS の概念を整理するには米国の小売業発展を辿る必要がある。これについて、渦原（2006）の見解を基に次のように整理できる<sup>1)</sup>。米国では、伝統的に食品を扱う小売企業と食品を扱わない小売企業とに分かれて発展を遂げてきた。前者の代表格としてスーパーマーケットを扱う多様な業態が開発されてきた。後者の代表格は、GMS とデパートメントストア（Department Store）である。GMS は、米国で 1920 年代に開設され、小売産業化の草分けとなった業態である。食品を除く総合小売業で、シアーズ（Sears, Roebuck and Co.）、J.C.ペニー（J.C.Penney）、モンゴメリー・ワード（Montgomery Ward & Co.Incorporated）の三社がその代表的企業であった。なかでもシアーズは、カタログによる通信販売から方向転換して GMS のチェーン店舗展開を始めた。その特徴は、PB 商品を中心に集中仕入れ、中間所得層をターゲットにした全国展開する大衆デパートであった。シアーズは、1964 年から 1990 年までの間、全米売上高首位の企業であった<sup>2)</sup>。しかし、中産階級の崩壊や多角化経営の失敗、高コスト体質、組織の硬直化などの原因により、1980 年代以降、米國小売では中産階級の縮小に加え、郊外化とディスカウント競争の進展、既存百貨店の高コスト構造や組織硬直化が重なり、GMS や百貨店業態は成熟期に入ったと指摘される。J.C.ペニーは 1960 年代以降、モール型のフルライン百貨店チェーンへ軸足を移し、1970 年代には全米を代表する核テナントの一角となった。他方、モンゴメリー・ワードは 1997 年に連邦破産法第 11 条<sup>3)</sup>を申請し、再建型手続きに入った<sup>4)</sup>。

これに対して、日本の **GMS** は、米国の **GMS** とは発展の経緯と業態が異なるとされる。青木（2020）は、**GMS** の概念について、日本のスーパーマーケットの例をあげ、1950年代半ば以降、取扱商品が元々食料品中心であったものが米国のスーパーマーケットの概念変容の影響を受けて、家具や衣料品といった非食料品を取り扱う形態へと変化したと述べている<sup>5)</sup>。また、日本におけるスーパーマーケット概念は米国からもたらされ、その概念変容もまた米国を後追いする形で起きたことをあげている<sup>6)</sup>。

戸田（2022）は、総合スーパーの歴史的な発展をその発祥である米国と比較しながら概観することを通じて、その特殊性を明らかにした。戸田は、研究の結果、米国においては食料品を中心とするスーパーマーケットからセルフ・サービスが始まったが、日本では初期の段階から非食品部門においてもセルフ・サービス方式を導入する店舗が現れたことに特徴があると述べた。また、米国のスーパーマーケットは、1920年代までセルフ・サービス方式を採用していない店舗も珍しくなかったと述べている。米国の代表的食料品小売企業 **A&P 社**（**Great Atlantic and Pacific Tea Company**）がチェーンオペレーションを採用して成長したが<sup>7)</sup>、この時の販売方法は対面販売であったことでもわかる。これに対して、日本のスーパーマーケットは、米国の小売企業の実践から借用する形で、むしろセルフ・サービス方式を先に採用した。**GMS** へと成長した要因として、「チェーンストア型の小売業態が皆無だった日本の流通革命の時代では、スーパーマーケットは食料品、雑貨、医薬品、衣料品や耐久消費財など、全てを扱うことで全体としての商圈シェアを高めることができた。」<sup>8)</sup>としている。さらに、「日本のスーパーの起源は、アメリカのスーパーマーケットにあったが、それが総合的な品揃えを進めて店舗規模を拡大させていくうちに、モデルとする小売業態がアメリカのスーパーチェーンでなく、日本の百貨店にシフトしていった...。」<sup>9)</sup>と論じており、日本の **GMS** と米国のそれでは、誕生や発展の経緯が異なることから、その時代によって **GMS** の概念の変遷がみられると戸田は指摘している。

**GMS** の特徴について、市川（2015）は、「衣・食にわたる多種商品を大量販売する大型店舗で、チェーン形態をとるものが多い。店舗の形態や商品構成は百貨店に近いが、プライベート・ブランドが多いことや、チェーン本部による集中仕入方策をとっている点で、百貨店とは異なる。わが国の小売業界でも大型総合スーパーを **GMS** と呼んでいるが食料品を扱うことやプライベート・ブランドの比率が低いことなど、本場の **GMS** とは若干異なっている。」<sup>10)</sup>としている。マーケティング用語辞典（2005）をみれば、共通点として「ローコスト・オペレーションに基づく低価格・大量販売をあげている。」<sup>11)</sup>さらに、**GMS** と略されることもあると前置きをしながら、「アメリカの **GMS** との違いとして食料品を扱っているかどうかであること」<sup>12)</sup>と記されている。

これら研究から整理すると、米国における **GMS** と日本型 **GMS** の違いは、その発展の経緯と取扱商品によると理解できる。米国の **GMS** は、衣料品と住居関連品を中心に **PB** 商品の比率が高かった。これに対して、日本型 **GMS** は、米国から導入したスーパーマーケットの品揃えを拡張し、衣料品や住居関連品を取り扱うようになった。それは、百貨店の

廉価版として出来上がった店舗形態といえよう。「日本型 GMS」という表現がされるようになったのは、いつからであるかは定かでないが、これに関連して、日本の GMS の生みの親ともいえるダイエーの創業者の中内功が、日経ビジネスのインタビューで「.....もともと総合スーパーはコンビニエンスストアを追求した業態だったのです。.....(中略).....総合スーパーというのは正確に言えば“日本型総合スーパーストア”とあって、僕が考え出した業態です。」と述べていたことに関係すると考えられる。

マーケティング用語辞典(2005)によると、スーパーマーケットは、「食料品や日用雑貨を中心に品揃えし、セルフ・サービス方式を採用する小売業態。」と定義し、「一般にスーパーとされる小売業態の中では大型の総合スーパーと区別した名称であり、食品スーパーなどと呼ばれることもある。」<sup>13)</sup>としている。これに対して、GMS は、「大型店舗を用いて、衣食住にかかわる生活に必要な商品を総合的に品揃えし、セルフ・サービス方式を採用する小売業態。」<sup>14)</sup>としている。

ここで、本研究で扱う GMS は、日本型 GMS を意味するものであり「ローコスト・オペレーションに基づく低価格・大量販売をする食料品・衣料品・住居関連品を総合的に取り扱う店舗」と定義しておく。

## (2) スーパーマーケット誕生と GMS の台頭・変遷

GMS の再編とメガ・グループ化が進む現在、その変遷を理解するには、日本のスーパーマーケット業態の歴史展開を時代背景とともに振り返る必要がある。とりわけ、消費者ニーズの変化や小売業態の多様化が、GMS の成立に至ったことを整理することは本研究に大きな意味を持つ。スーパーマーケットや GMS の変遷に関する先行研究はいくつか存在する。

青木(2020)は、日本におけるスーパーマーケットの登場から GMS の発展に至る歴史を整理した。それは、小売営業形態の生起と発展を捉える手掛かりを得ることを目的としている。また、スーパーマーケットを含む小売営業形態は時間の経過に伴い、その様態が変化することに着目し、小売営業形態を構成する要素が入れ替わったり、その概念が変化したりするとした。小売営業形態を構成する要素は、顧客に直接対応するための活動の次元(フロント・システム)と、それを支援する活動の次元(バック・システム)で構成されるとしている<sup>15)</sup>。

戸田(2022)は、日本の GMS 業態が米国の GMS とは異なる発展を遂げてきたことを強調している。また、日本型 GMS は「総合性」よりも「地域密着」「生活密着型」への志向が強く、米国型の「大量販売・低価格志向」とは異なるとしている。現在の傾向として、GMS の「総合性」は時代とともに変容しており、現在ではむしろ専門性や地域性が重視される傾向があること、業態の変遷は、消費者ニーズや都市構造の変化さらには競合業態(ドラッグストアやディスカウントストア等)の影響を受けていること、という点をあげている<sup>16)</sup>。

以上、代表的な先行研究から、スーパーマーケット業態の変化は時代背景に関連することがわかる。しかしながら、その他の研究をみても主要な経営戦略との関係について詳細を捉えた研究は多くはない。そこで、次に **GMS** がとってきた主要な経営戦略について、以下に、その変遷を整理する<sup>17)</sup>。

スーパーマーケットは、元々米国からきた店舗形態である。日本で初めてのスーパーマーケットについては議論がなされる。初めてのセルフ・サービスの導入という観点で見ると 1953 年東京・青山の青果物食品店の紀ノ国屋であるが、当時の紀ノ国屋は小規模青果店であり、本格的スーパーマーケットといえるのは 1956 年北九州市小倉で吉田日出夫がオープンさせた丸和フードセンターといえよう<sup>18)</sup>。吉田は、1957 年に主婦の店第 1 号大垣店の出店の指導をするなど、スーパーマーケットのチェーン展開に大きな影響を与えた。その後、バックヤードでの分業化・マニュアル化により業務が単純化・効率化したこともチェーン展開につながったといえる。こうして、国内スーパーマーケットの中心的戦略はもっぱら拡大化戦略となった。なかでもダイエーは、その代表的企業である。ダイエーは、1957 年に大阪の千林商店街に 1 号店をオープンすると、薄利多売主義と土地本位主義にもとづく経営手法により次々と店舗を増やした。その結果、1972 年に国内小売業 1 位の座を三越から奪い取ることになる。

ダイエーは、1968 年 11 月に **GMS** を中核として構える日本初の本格的ショッピングセンター（以下、**SC**）を大阪府香里にオープンした。**GMS** の店舗形態の特徴として、従来の食品スーパーを次第に食料品だけでなく、衣料品や住居関連品など、幅広い分野の商品を取り扱うことが挙げられる。**GMS** 各社は、1 店舗当たりの売上高を伸ばしながら店舗数拡大を進めていった。**GMS** は、こうした経営方針と合わせ、当時の時代背景にも後押しされた格好で飛躍的に成長を遂げた。それは次の三点に整理できる。一つ目は、高度経済成長期は作れば売れるという生産者中心主義の時代だったことである。そのため、より安い販売価格で品物を提供することが売上を伸ばす最も効果的な方法だった。二つ目は、商店街に代表されるような個人企業の比率が極めて高かったことである。こうした状況においては仕入コストや売り場当たりの売上など非効率な要素が多数存在していた。よって、ダイエーが手掛けたセルフ・サービス販売方式や店舗の拡大、さらには衣料品ならびに住居関連品への取扱商品拡大もまた非常に有効だった。三つ目は、**GMS** や **SC** の対象顧客は、主婦から家族に至るまでの幅広いものとなっており、休日を使って家族が長時間買い物やレジャーを楽しむことによる売上促進を狙いとした。

1970 年には、岡田屋、フタギ、スーパーシロの 3 社が提携し、共同出資で共同仕入会社のジャスコ（現イオン）が設立された。また、イトーヨーカ堂は、1971 年 3 月に社名を当時の伊藤ヨーカ堂から改称し、相次ぐ出店によって規模を拡大していった。これら大手 **GMS** の特徴は、ダイエーやジャスコが全国出店を基本としてきたのに対して、イトーヨーカ堂はドミナント戦略を基本としてきたことにある。こうした違いがあれども、消費者の意識の変化を察知し、それに合わせた店づくりを展開したことが成長につながったといえ

る。イトーヨーカ堂の成長の源流となった方針として、イトーヨーカ堂は「イトーヨーカ堂の成長戦略」というタイトルで「5つのギャップ」を提示した。それは、①MD（Merchandising）（商品政策・品揃え・価格設定等の戦略と実行とのギャップ）、②マネジメント（経営理念や方針と実際とのギャップ）、③システム（POSや在庫管理等の情報システムと現場の運用とのギャップ）、④モラル（企業の目的と従業員の意識とのギャップ）、⑤チェーンストア特有の問題（本部の運営方針と各店舗のギャップ）である。そして、5つのギャップへの対応策、グループ・マネジメントシステム開発の必要性、グループ全体を「コーポレート」というバーチャルな概念でまとめ上げるという方向性、オーナーがキャピタリストに徹して機能できるような体制、などがまとめられた<sup>19)</sup>。こうした方針の明示化と実践が成長をもたらしたといえる。

1980年代以降は、クルマ社会の進展に合わせた広大な駐車場を備えたGMSやSCが全国各地に急速に展開されたが、2000年代に入るとビッグストアやチェーン化は限界となる。国民の需要が概ね満たされたことで、売り場面積拡大、多店舗展開、地域拡大、取扱商品拡張といった拡大化による戦略的効果は次第に薄れていった。その結果、イオン株式会社（以下、イオン）やイトーヨーカ堂は、衣料品に人気のあるテナントを次々と入れ替えていたにも関わらず、GMS単体ではかつてのような集客力が見込めなくなった。

スーパーマーケットやGMS、SCなどの統計から、店舗面積は1989～2007年までの19年間で2倍に増えたものの、売上高は1997年度をピークに低下した<sup>20)</sup>。それは、すでに店舗数の増加や売り場面積の拡張によって売上を伸ばすことが限界に達してきたことを意味する。次の図1-1は売上推移ならびに取扱商品の売上を示したものである。

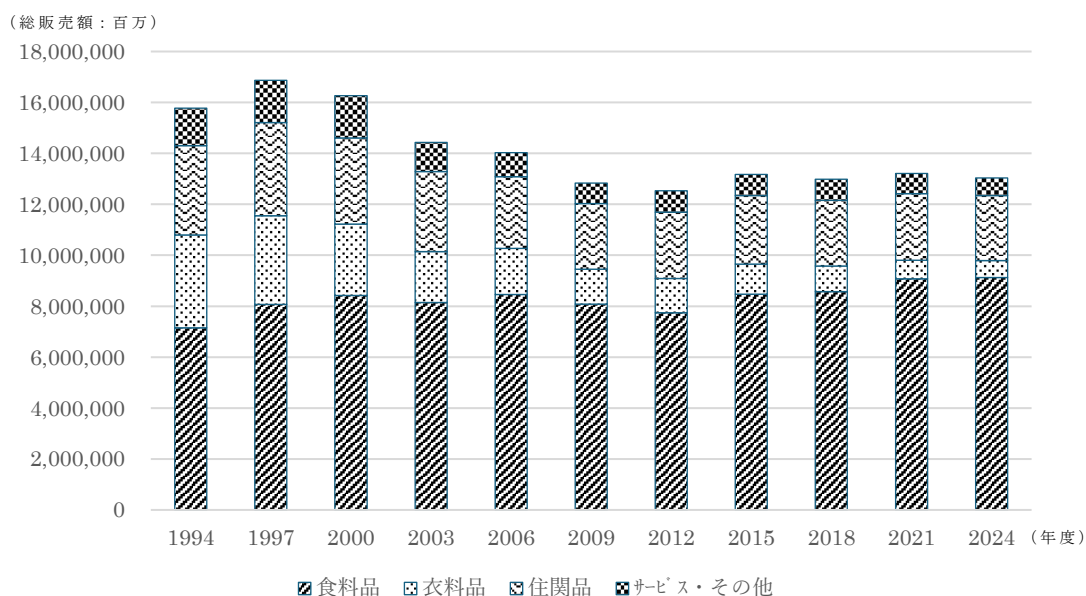


図 1-1. スーパーマーケットの売上推移（1994～2024 年度）

出所：日本チェーンストア協会ホームページのデータ<sup>21)</sup>より筆者作成。

図 1-1 のグラフから、売上全体をみると 1997 年以降は減少し、2009 年あたりから横ばいであることが確認できる。そして、取扱商品の内訳としては 1997 年をピークとすると衣料品と住居関連品の落ち込みが顕著である。(2020 年度以降は増加したが、これは新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛や在宅勤務による中食需要が高まるコロナ特需と考えられる。) これは、ファーストリテイリングが展開する UNIQLO や GU、さらには GAP, H&M といった外資系アパレルの業界進出により顧客を奪われたことが理由に考えられる。これら企業の台頭により、イオン(前・ジャスコ)の PB 商品「トップバリュ<sup>22)</sup>」のアパレル部門、イトーヨーカ堂のアパレル PB 商品「pbi(ペーベーイー)<sup>23)</sup>」、ダイエーの「愛着仕様<sup>24)</sup>」などは売上を減少させた。

次に、図 1-2 にスーパーマーケットの店舗数と企業数の推移を示した。

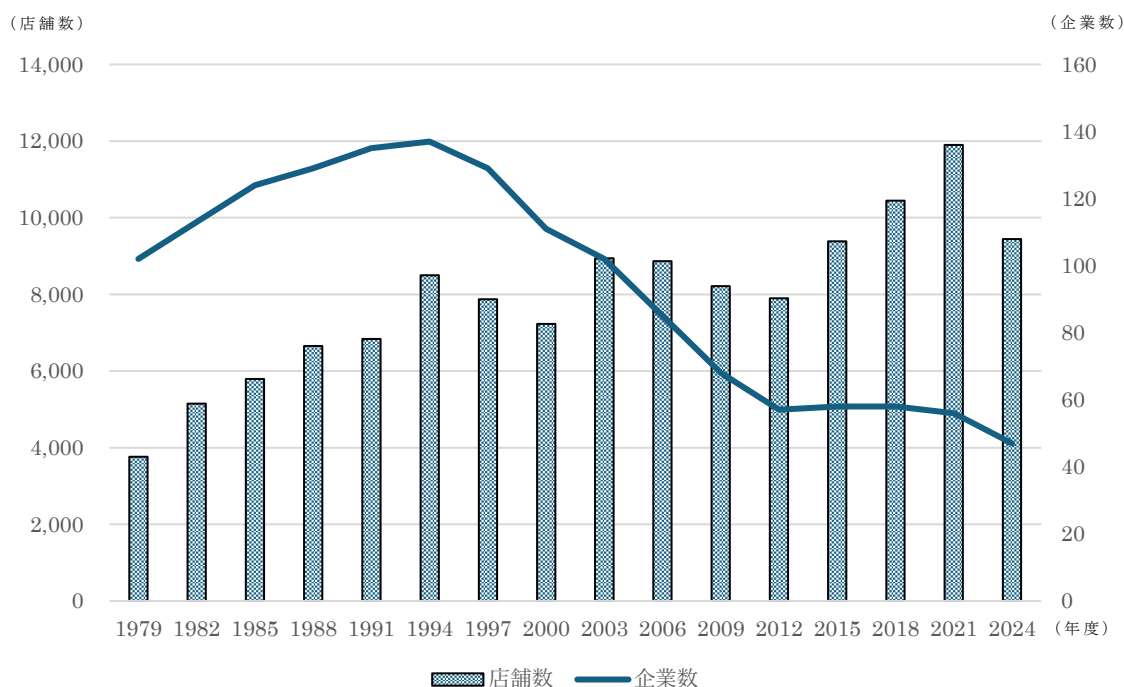


図 1-2. スーパーマーケットの店舗数と企業数の推移 (1979~2024 年度)

出所：日本チェーンストア協会ホームページのデータ<sup>25)</sup>より筆者作成。

図 1-2 をみると、1994 年度以降は店舗数が増加しているにもかかわらず、企業数は減少していることが読み取れる。その理由として、①大手小売企業が地域の中小企業を吸収したこと、②大手小売企業は、その後も出店攻勢をかけたことをあげる。それを示すことができるのが次に示す図 1-3 のスーパーマーケットの 1 企業・1 店舗当たりの売上推移である。

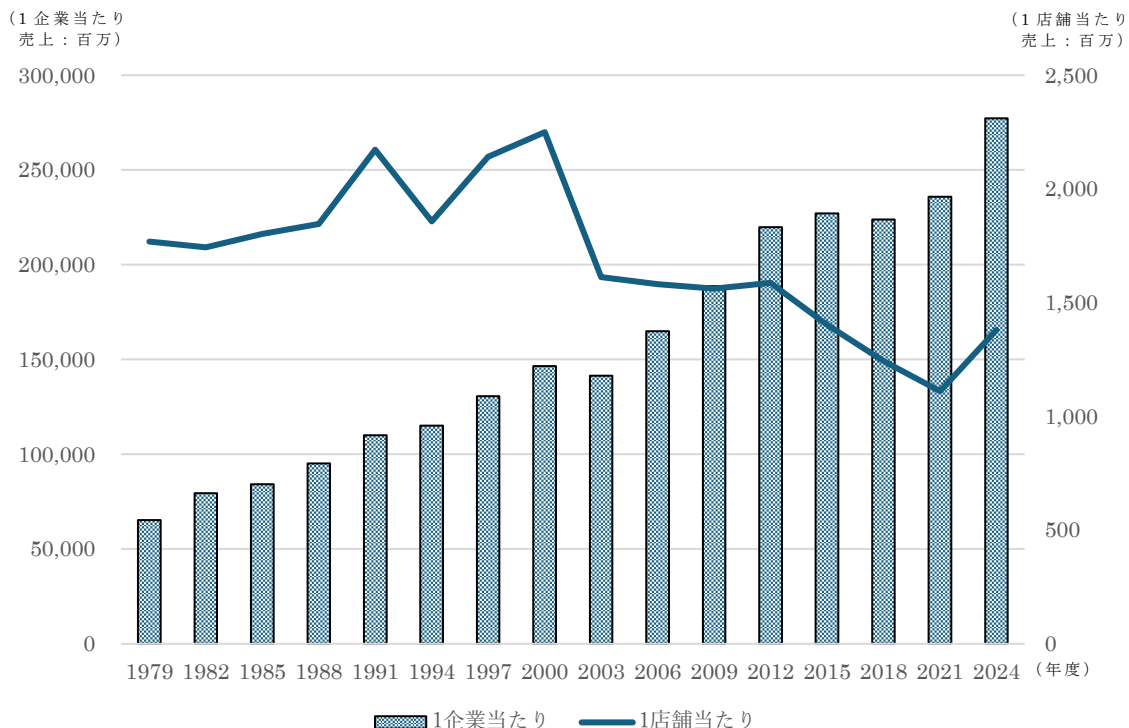


図 1-3. スーパーマーケットの 1 企業・1 店舗当たりの売上推移 (1979~2024 年度)

出所：日本チェーンストア協会ホームページのデータ<sup>26)</sup>より筆者作成。

このグラフから 1 企業当たりの売上は増加し、1 店舗当たりの売上は減少していることが読み取れる。スーパーマーケット業界を取り巻く環境は著しく変化したが、それにはカテゴリリーダーや衣料品・住居関連品の専門店の進出があげられる。これらの出現により、衣料品や住居関連品の売上が伸び悩み大型店の出店抑制や店舗整理が余儀なくされることになった。

こうした経緯ならびに先行研究から経営戦略の変化として次の見解を示しておく。GMS を含めたスーパーマーケットが成長段階にあった 1990 年代中頃まで、その主流となる戦略は拡大化（店舗数増加・店舗面積拡大）であったが、1990 年代後半になると大手小売企業による M&A (Mergers and Acquisitions) がみられるようになった。同時に、大手小売企業は出店攻勢を続け、全国各地に GMS や SC を出店してきた。ところが、その後は出店形態の見直し（新規出店は食品スーパーを中心とする）や整理（閉店）、統廃合が実施された。

2000 年代中頃になると、経営規模の拡大と多角化路線によって発展を続けてきたイオングループやセブン&アイといった GMS を持つ大手小売グループも業績低迷の一途を辿った。この二社の基本的な戦略は従来のダイエーのそれと大きく変わらなかったという見方もできる。そこで両社はともに 2008 年、規模の拡大から効率性を重視した企業経営へ

と方針の転換を図った。イオンは 2008 年 2 月末時点で国内に 437 ある GMS 店舗の約 4 分の 1 にあたる 100 店舗を閉鎖、もしくは食品スーパーへ業態転換することを発表した。一方、セブン&アイは、傘下の大手ファミリーレストラン「デニーズ」など飲食店 140 店舗の閉鎖によるグループ内の効率化を図った。

このことは筆者が 2008 年 1 月～3 月にかけて、ダイエーに対して行ったインタビュー調査<sup>27)</sup>の結果からも理解できる。それによれば、ダイエーは 2008 年 2 月現在の 207 店舗から今後 3 年間（2008 年 2 月～2011 年 3 月末）で 31 店舗以上を国内に新設する予定であるものの、不採算店舗の数店舗については閉店を進めていくという内容の回答が得られた（この調査時点ですでに 2 店舗を閉店が決定しているという回答が得られた）<sup>28)</sup>。また、イオンも 2008 年夏には国内店舗の整理（国内店舗出店と不採算店舗の閉店）を手掛けるとともに、今後は海外市場に向けて成長の活路を見出すことを打ち出していた<sup>29)</sup>。その地域については、GMS だけでなく SC やスーパーマーケットを含めた店舗形態として 2010 年度までに中国 100 店舗、マレーシアやタイなど東南アジアに約 90 店舗を構える計画であった<sup>30)</sup>。さらに、イトーヨーカ堂についても、国内店舗の整理を進めるとともに、中国での店舗数拡大に目を向けていくという発表があった<sup>31)</sup>。

業績低迷の打開策として GMS が取り組んだことは、企業間提携やグループ化といった企業再編だった。企業間提携とグループ化に関して、セブン&アイは、イトーヨーカ堂と系列会社のヨークベニマルなどの量販店グループ、コンビニエンスストアのセブン-イレブン・ジャパンなどのグループ企業のオーナー会社として発足し、そごう・西武百貨店を持つ株式会社ミレニアムリテイリングを 2006 年に傘下に入れた。また、GMS 国内 2 強の一方の雄、イオンは、世界の小売企業ベスト 10 入りを目指して、旧株式会社ヤオハン・ジャパン、マイカルをはじめ、次々と吸収し、2007 年には量販店業界第 3 位だったダイエーと資本提携を結んだ。その他の GMS も、バイイングパワーを強化するために同業種間の M&A を進めることで生き残りを図った<sup>32)</sup>。

2000 年以降については、提携やグループ化などの企業再編が急速に進展したことで状況は大きく変化した。そもそも企業再編の目的は、国内外の競争力の強化や破綻企業の再生のためである。小売企業の場合の具体的な活動としては、共同仕入・共同広告、PB 商品戦略の実行などである。メリットとしては、①資金・業務・技術などの提携により幅広い面でグループ・シナジーが期待できる、②統合と比較するとリスクが低い、③独立採算であるため企業間の差別化が可能である、④再編に向けた同意が得やすい、⑤コスト低減への効果が発揮されやすい、といったことがあげられる。特にイオングループやセブン&アイ HLDGS. では、スケールメリットを生かし、GMS だけでなく、グループ内のコンビニエンスストアや食品スーパー等でも PB 商品を取り扱っている。これは、PB 商品戦略において製販間での契約締結の条件となるロット数の問題を解消することにもつながる。

また、業種や業態を越えた再編も活発である。各分野のカテゴリーキラーや SPA（Speciality store retailer of Private label Apparel）に対抗するため、新規出店では食品

部門中心の店舗設計、既存店舗では家電製品売場の撤収、といった取組みをしている。これはまさに効率化を図る方法である。人口減少や物価高を考慮して現時点で業績が好調な企業でも経営基盤の強化を見据えているといえよう。しかし、企業再編は、事業規模や取引関係の拡張というメリットがある反面、不確実性もある。その結果、企業再編を繰り返すことにもなりかねない。求められる水準まで不確実性を減らすためには、十分な情報を得たり、十分練られた計画を構築したりするだけでなく、拡張を組織し、実行するためにも経営者サービスの投入の増大が必要となる<sup>33)</sup>。その他、ロス・リーダーによる顧客吸引戦略の活発化、経営戦略ではないが、コスト削減の手段としては需要予測型自動発注システムの導入・活用など様々な取組みがなされるようになっている。

次に、今日の GMS が直面する課題を整理すると、それは多岐にわたるがそれは次のように大別できる。第一に、業態間競争の激化である。ユニクロやニトリといった SPA 型専門店、ドラッグストア、ディスカウントストア、さらには Amazon をはじめとする EC 事業者との競合が進み、ワンストップショッピングという GMS の特性の優位性は失われつつある。第二に、消費者ニーズの変化である。少子高齢化や単身世帯の増加に伴い、「まとめ買い」から「小口・高頻度購買」へと需要構造が変化している。加えて、健康志向・環境志向が強まった。第三に、人手不足と収益性の低下である。深刻な人材不足により店舗運営コストが上昇し、効率化のためのデジタル投資（AI 発注、セルフレジ、物流自動化など）が急務となっている。しかし、投資負担は大きく、低収益構造の改善を難しくしている。

このように GMS は、歴史的変遷を経て縮小する国内市場や激化する競争環境、さらには消費者行動の変化に直面している。これまでの拡大・効率化・再編の流れを踏まえると、今後の方向性としては主に、①海外市場への展開、②国内店舗整理と業態再定義、③製販連携の深化の三点が重要である。以下ではそれぞれの課題と可能性を整理する。

#### ①海外市場への展開

海外店舗の新規出店についてイオンは、1985 年にマレーシアに海外 1 号店をオープンしてから東南アジア諸国に店舗展開し、アジア No.1 のリテーラーを目指した<sup>34)</sup>。これらの地域では、人口増加と所得向上により中間層の購買力が拡大しており、食品や日用品を中心に日本型 GMS の業態が一定の支持を得ている。

イトーヨーカ堂は 1997 年に中国で海外 1 号店をオープンして以来、中国での店舗数拡大に目を向けた。両社の共通点は、人口増加傾向にある国での店舗展開であったが、近年は競合他社の参入もあって 2022 年時点での海外店舗数は、イオンが 35 店舗、イトーヨーカ堂は 11 店舗<sup>35)</sup>と伸び悩んだ。しかし、イオンは新型コロナ感染拡大の影響もあって現地法人任せで滞っていた出店計画を、日本も管理・監督を行うことで確実にスピーディー出店を目指した<sup>36)</sup>。イトーヨーカ堂についても同様に、今後は出店拡大に移行する可能性が考えられよう。

しかし同時に、海外進出には大きな課題がある。第一に、制度・規制の違いである。外資規制や土地利用規制などにより、出店戦略が制約を受ける場合がある。第二に、消費文化の差異である。例えば中国では生鮮食品市場が伝統的市場に依存する部分が大きく、日本型 GMS の売場展開がそのまま受容されにくい。第三に、現地競合の存在である。地域に根ざした大手小売が強固な地盤を持っている場合もある。

## ②国内店舗の整理と業態の再定義

店舗整理と業態変化のより一層の加速である。前者は不採算店舗の閉店を意味する。後者は従来の衣食住総合型 GMS から、後者は主に食品スーパーの業態変更と出店を意味する。総合性から選択と集中への再編であり、食品部門に資源を集中させることが GMS の生存条件である。GMS を運営する戦略上の狙いは、食料品より高い利幅の衣料品を大きな収入源として期待したものであった。しかし、ファーストリテイリングを代表とする衣料品専門店の存在、衣料品ネット通販市場の拡大、消費者のファストファッションの流行等による衣料品部門の売上の減少があげられる。ネットスーパーの受取拠点、地域住民へのサービス提供拠点としての機能は、従来型 GMS にはなかった価値を生み出している。

## ③製販連携の深化

製販連携は、PB 商品による商品差別化戦略の効果が期待できる。従来の低価格 PB は、Porter (1980) のいう競争戦略の基本戦略の 1 つ、コスト・リーダーシップ戦略の典型でもある。これに 2000 年代以降に多く見られるようになった高品質・高性能、デザイン性等による差別化戦略と集中戦略は、プレミアム PB<sup>37)</sup>や地域産業商品という形で拡大が期待できる。また、製販連携には商品差別化の実現と同時に製販相互の強固な関係の構築ができるという強みがある。

以上のように、今後の GMS の方向性は、海外展開、国内再編、製販連携という三本柱で整理できる。いずれもリスクを伴うが、共通するのは従来の手法を超えて、選択と集中、協働と差別化による新たな業態を模索している点である。本研究は、製販連携に焦点を当て、商品差別化戦略として効果が期待でき、今日の主要な戦略として定着している PB 商品と、今後注目すべき位置づけにある地域産業商品に焦点を当てる。その理由は、近年、PB 商品の共同開発において製販連携が進展しているためである。また、製販連携は地域資源の活用にも拡張しつつある。水野 (2023b) は、PB 商品と同様に地域産業商品においても、製販連携が単なるコスト削減の仕組みではなく、価値共創の基盤として機能することを論じている。このように、GMS における製販連携は、従来の調達効率化を超えて、ブランド価値や地域社会との関係性強化に直結する戦略領域となっている。

## 2. PB 商品に関する先行研究

### (1) PB 商品の概念整理

ここでは、PB 商品の概念について NB 商品との違いも含めて整理する。『経営学用語辞典』によると、PB 商品は、「小売業が独自に企画する固有のブランド」<sup>38)</sup>とし、NB 商品は、「どの小売店でも販売しているブランド」<sup>39)</sup>と記している。大野（2010）は、PB 商品について、「大手流通企業独自のブランドが付与され、販売責任をもつ商品」<sup>40)</sup>と定義し、NB 商品は、「製造企業がブランドを所有し、販売促進を行う商品」<sup>41)</sup>と定義している。

矢作（2013）は、PB 商品について、「小売業や卸売業、共同仕入れ機構、消費者生活協同組合等の流通業者がブランド所有権を有し、自らの販路で販売する商品」<sup>42)</sup>と定義し、NB 商品は「メーカー自ら企画・開発・生産し、固有の商標やロゴ、パッケージ・デザインが付与された商品」<sup>43)</sup>と定義している。他にも定義はさまざまだが、PB 商品の定義の主な内容として「小売主体」「小売独自のブランド」「販売責任が小売側にある」などが含まれているものが多いことに特徴がある。

その他にも定義・見解があるが、本研究では、PB 商品は、「流通業者が所有・管理し、その責任をもつ流通業者固有のブランド」であると定義し、NB 商品は、「製造業者が保有・管理し、その責任をもつブランド」であると定義する。

なお、PB 商品と NB 商品はそれぞれ細分化できる。PB 商品は、伝統的かつ中心的存在の低価格 PB、近年注目を集める NB 商品と同等以上の品質のプレミアム PB、さらには、ダブルチョップに分類できる。ダブルチョップとは、製造企業と小売企業とが共同で商品を開発し、商品パッケージには製造企業名と小売企業名の両方が表示されるものをいう。NB 商品は、一般的にいう NB 商品と専用商品とに分けられる。専用商品とは特定小売企業としか契約を結ばない商品であるため、PB 商品としての性格も併せ持つが、商品の企画・開発は製造企業が行う。よって、本研究では上述した NB 商品の筆者の定義に該当するという理由で NB 商品に区分する。

次の表 1-1 は、PB 商品と NB 商品の区分を示したものであり、図 1-4 は細分化された商品区分について、商品の開発・所有・管理・責任の主体が小売企業か製造企業のどちらにあるかを示している。なお、PB 商品と OEM（Original Equipment Manufacturing）や ODM（Original Design Manufacturing）の関係については、本章の「4. 製販連携に関する先行研究」で説明する。

表 1-1. PB 商品と NB 商品の分類①

広義の分類	狭義の分類	商品企画・開発	製造企業・販売元の表示	備考
PB 商品	低価格 PB	小売企業(一部卸売業者も含む)が主体。(ただし、共同で行う商品もある。)	小売企業名を表示。(製造企業名もあわせて記載する商品もある。)	単に PB 商品、伝統的 PB ともいわれる。
	プレミアム PB	同上	同上	NB 商品と同等以上の品質。アップグレード PB ともいう。
	ダブルチョップ	製造企業と小売企業との共同。	製造企業名と小売企業名が表示。	ダブルブランドともいわれる。
NB 商品	NB 商品	製造企業	製造企業名のみが表示される。	製造企業主体
	専用商品	主に製造企業	同上	既存の NB 商品を特定小売企業向けに供給する。

出所：社団法人食品需給研究センター調査報告書（2010）を参考に筆者作成<sup>44)</sup>。

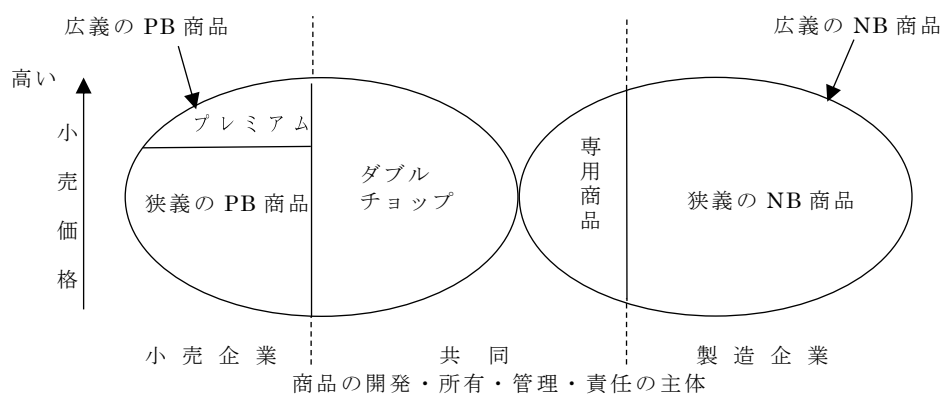


図 1-4. PB 商品と NB 商品の分類②

出所：社団法人食品需給研究センター調査報告書（2010）の内容を基に筆者改訂<sup>45)</sup>。

## (2) 先行研究の整理

PB 商品研究は、欧米では 1980 年代以降、欧米を中心に展開された。1980～1990 年代の研究は、PB 商品を小売主導の価格競争戦略として捉える傾向が強かった。それが 2000 年代に入ると、PB 商品の品質やブランド価値に注目する研究が増加した。これに対し、日本の研究では 1990 年代中頃から流通構造や消費者行動に即した分析を中心に進められた。

その後、2000年代以降、PB商品をめぐる研究は急速に拡大した。とりわけ大手小売企業によるPB商品の開発が本格化したことから、「小売主導の製品開発」「製販連携」「ブランド戦略」といった側面に広がっている。2000年代後半になると、日本国内におけるPB商品研究は「差別化」「品質保証」「企業戦略」といった視点が一層強調されるようになった。特に、流通大手のイオングループやセブン&アイなどが相次いでPB商品を拡充したことを背景に、PB商品はもはや単なる低価格の代替品ではなく、NB商品に匹敵する品質と小売企業独自の付加価値を備えた商品群として認識され始めた。

数多く存在する先行研究について、その内容に応じて研究タイプに整理することができる。以下、代表的な先行研究をa.歴史的展開の研究、b.概念・枠組みに関する研究、c.消費者行動に関連する研究、d.企業行動・戦略に関する研究、e.関係性・協働・ガバナンスに関する研究、に分類する。

#### a. 歴史的展開の研究

Laaksonen & Reynolds (1994) は、ヨーロッパ各国における食品小売業のPB商品の発展を分析した。その結果、PB商品の進化を「4つの世代」に分類した。第1ステージは固有のブランド名を付与することなくジェネリックとするもの、第2ステージは統一したラベルを持つもの、第3ステージは小売企業独自のブランド名を付与し、価値付加を意識したもの、第4ステージはNB商品と同等かそれ以上のもの、という段階進化であった。それは、価格訴求から品質・革新による価値創造へと戦略が移行していくことを示唆している。また、PB市場シェアの推移を比較しながら、小売企業と製造企業の関係性の変化や、PB商品の成長がNB商品に与える影響についても考察し、PB商品とNB商品の二極化が進むことで、NB商品の競争力が脅かされる可能性を指摘した<sup>46)</sup>。

根本(1995)は、日本の流通業におけるPB商品の発展過程と戦略的意義を体系的に論じた。NB商品との競争構造の変化を背景に、PB商品がどのように流通業の収益確保や差別化手段として機能してきたかを長期的視点から分析した。根本はPB商品の発展を「段階仮説」として整理し、黎明期(PB商品の市場導入、NB代替品、低品質)から模倣期(低価格PBの普及)、プレミアムPBの導入期、そして階層化(目的・嗜好など)の進展へと至る流れを明示した。PB商品の成功にはロジスティクスや商品開発力、売場効率などの裏づけが不可欠であり、単なる価格競争ではなく、ブランド価値の創造が求められると説明した。根本は、PB商品の品目数を絞り込み、一品目あたりの売上高を高めることが利益確保の鍵であると指摘し、過剰な品揃えは効率低下のリスクが伴うとしている<sup>47)</sup>。

矢作(1996)は、ダイエーのPB戦略の変遷を揺らん期(1960年代の徹底した安売り商法)、挑戦期(1970年代の物価高との闘い)、見直し期(1980年代の収益に貢献しないPB商品の取扱中止)、再挑戦期(1990年代のバブル崩壊後に基幹ブランドとして低価格PB開発の拡充)とし、ダイエーは、1970年代半ばにはキッコーマンのような大手製造企業とPB商品開発に手掛けるようになったと述べ、この時代から品質本位を意識し始めたこと

を強調している。PB 商品開発としては、①NB 寡占度の高い商品（高い粗利益率が獲得できる）、②市場規模の大きな商品、③内外価格差が大きい商品（独自開発による低価格化実現）という三つの条件にあわせて、NB 商品と同等の品質と価格を目標としたことをあげている<sup>48)</sup>。

新田（2000）は、PB 商品の形成と発展を段階的に整理し、それぞれの段階における戦略的課題を明らかにした。PB 商品の開発目的が単なるマージンの増大や価格選択肢の拡大から、製品アソートメントの拡大、消費者に対するイメージ構築、さらには競合他社との差別化や顧客ロイヤリティの創造・維持を目指すといったように変化するとしている。また、小売企業が PB 商品を戦略的資産として活用するためには、単なるコスト削減ではなく、長期的なブランド育成視点が不可欠であると論じている<sup>49)</sup>。

田口（2010）は、小売企業による PB 商品開発の現状と課題を検討した。従来、日本の PB 商品は低価格だが品質が劣るとの評価が強く、大手メーカーも消極的であった。それが景気低迷や食品安全への関心を背景に消費者の支持が高まり、品質向上やシリーズ化が進展したと変遷を整理した。また、大手小売企業が ICT や SCM を活用してバイイングパワーを強め、グループ化により規模の経済を追求していることを指摘した。さらに、それに伴い大手製造企業もトップブランドを中心に共同開発に応じるようになり、NB 商品と PB 商品の棚シェアをめぐる競争が激化していることや PB 商品は安さと差別化を両立させ、新たなビジネスモデルを形成しつつあるという現状を明らかにした。今後の課題は、NB 商品に相当する品質の確保、消費者ロイヤリティ醸成、そして持続的なメーカー協力体制の構築にあるとした<sup>50)</sup>。

土橋（2010）は、日本における PB 商品の戦略的展開として、その発展を大きく三つの段階に分けて考察した。第一段階は、1970 年代から 80 年代にかけての価格訴求型 PB で、主に NB 商品に対抗する低価格商品であった。第二段階は、1990 年代以降の品質訴求型 PB で、NB 商品と同等の品質を目指し、消費者の信頼獲得を図る動きがみられた時期である。第三段階は、2000 年代以降の付加価値訴求型 PB やプレミアム PB の登場で、独自性やブランド価値を高める戦略が展開されたとした。土橋は、PB 商品の進化が単なる価格競争から脱却し、消費者との関係性やブランド構築を重視する方向へとシフトしていることを主張した。また、流通業者が製造業者と連携しながら商品開発を進めることで、PB 商品が企業戦略の中核となりつつあることを示唆している<sup>51)</sup>。

懸田（2013）は、小売構造の変化を通して進展する小売流通の変革や成長メカニズムの変化を明らかにし、大規模小売企業の積極的な PB 商品開発を新たな成長戦略の方向性として検討・考察した。その結果、大規模小売企業の PB 商品の開発は、マーチャンダイジング力の強化による小売店の活性化と差別化をもたらすとともに、商品開発機能の垂直的な分担関係にも影響を及ぼすものであると主張した<sup>52)</sup>。懸田の研究は、2000 年代から 2010 年代にかけて GMS やコンビニエンスストアが積極的な PB 商品開発を展開したことを時

代背景に関連づけて記述していることから、企業環境と差別化戦略との関係を含めた検討・考察をする本研究の基礎・基盤となる研究内容である。

矢作（2013）は、NB商品とPB商品の歴史的展開を比較考察した。それによれば、NB商品は近代産業革命期の大量生産とマス広告によって強力なブランド資産を形成し、消費市場を主導してきた。これに対して、PB商品は生協やチェーンストアによる自主調達を起源とし、商品の安定供給や価格競争力の確保を動機として発展した。戦後の欧州では「価格重視から品質重視へ」という変化のもとでPB商品が多層構造を備え、NB商品と並ぶだけの地位を確立したとされるとした。日本においては、1960年代のダブルチョップ商品から始まり、1970年代の模索期（価格主導権をめぐる小売とNB製造企業が対立し試行錯誤した時期）、1980年代のプログラム整理（採算性を重視してPB商品品目を縮小・再編した時期）、1990年代の価格破壊型PB（低価格PB）を経て、2000年代には製造小売業の台頭、そして2010年代にはNB商品とPB商品が拮抗する「デュアル・ブランド期」に至った。この分析は、日本におけるPB商品戦略の変遷を体系的に把握する上で重要であり、製販連携の背景を理解するうえでの示唆を与える研究である<sup>53</sup>）。

鈴木（2017）は、日本におけるPB商品の歴史的展開を示した。それによると戦後の百貨店PBに始まり、1960年代から1970年代の低価格PB、1980年代の無印良品やニューセービングといった革新、1990年代のトップバリュやセブンプレミアムなど大手小売主導の高品質PBの登場へと至った。2000年代以降はデフレや消費者ニーズの多様化により、NB製造企業によるPB商品製造も拡大し、2010年代にはセブン&アイやイオンを中心に価値訴求型PBが市場を牽引した。消費者のPB商品に対する評価は、価格の安さから品質と価格のバランスへと変化し、PB商品はNB商品と拮抗する存在となったことを主張した<sup>54</sup>）。

梶原（2017a）は、PB商品の歴史的展開と現状を論じた。PB商品は欧米では19世紀末に登場し、卸売企業や小売企業が製造企業に代わってブランド主体となったものであることを強調している。日本では百貨店大丸の「トロージャン」（1959年）に始まり、1960年代のダイエーや生協PBを経て、1980年代の西友「無印良品」、1990年代のイオン「トップバリュ」、2000年代のセブン&アイ「セブンプレミアム」へと拡大した。さらに、近年の動向として、品質や付加価値を追求するPB商品がNB商品と競合し、消費者の成熟化と相まって日本流通の構造変革をもたらしていると結論づけた<sup>55</sup>）。

## **b. 概念・枠組みに関する研究**

三浦（1995）は、NB商品とPB商品について、製品類型と競争類型の視点からブランドの差異を理論的に整理した。NB商品が品質や信頼性を重視するのに対して、PB商品は価格競争力と流通主導の戦略に強みを持つとした。また、消費者志向や流通構造の変化に応じたブランド戦略の再構築が求められることを示唆した<sup>56</sup>）。次の表1-2は、三浦の研究を基にNB商品とPB商品の特性の比較を示したものである。

表 1-2. NB 商品と PB 商品の項目別比較

項目	NB 商品	PB 商品
ブランド主導	製造企業主導（広告）	流通業者主導（企画・管理）
商品特性	品質による差別化型製品	価格訴求型製品
消費者の認知	広告や企業イメージによる信頼性・安心感	店舗との親和性・価格メリットによる選好
流通構造	製造企業→卸売企業→小売企業という多段階流通	小売主導の垂直統合型流通
競争優位の源泉	技術力・ブランド資産	流通力・コスト管理能力

出所：三浦（1995）を基に水野作成<sup>57)</sup>。

Ailawadi & Keller（2004）は、PB 商品が普及することにより、小売企業は単なる商品提供者としてだけでなく、ブランドとして価値を構築する必要があると述べ、その理由として小売企業のブランド力が消費者の選択に大きく影響するようになったと説明している。また、NB 商品とは違って PB 商品は、店舗の雰囲気、サービス、価格政策といった消費者との接点によってブランドイメージが形成されるとした。そのため、PB 商品は、小売企業のブランド構築において重要な手段であり、価格競争力と差別化の両立を可能にすることを強調した。最後に、今後の研究課題として①ブランド構築のメカニズム（小売企業によるブランドイメージの構築）、②消費者の認知と行動（消費者の傾向と行動パターン）、③PB 商品と NB 商品の相互作用（PB 商品取扱による NB への影響）への考慮を挙げた<sup>58)</sup>。

Sethuraman & Gielens（2014）は、PB 商品<sup>59)</sup>と市場シェアの関連性を明らかにするため、消費者、製造企業・小売企業・市場特性など 21 の要因を抽出してメタ分析によってその影響力を検証した。その結果、NB 商品との価格差、カテゴリーの品質認知、消費者の価格に対する志向、小売業者の PB 商品戦略の積極性、商品の差別化の度合い、国・地域の文化的背景、という要因が PB 商品シェアに大きく起因するとした<sup>60)</sup>。

梶原（2017b）は、日本における PB 商品の展開を整理し、その分類を再考した。日本では PB 商品の導入が欧米より遅れた背景として、小売業者の企画力不足や消費者の NB 商品志向を指摘した。しかし、バブル崩壊後の長期不況により価格志向において大規模小売業は PB 商品の展開が加速した。梶原は、従来の分類の矛盾を批判し、新たに「個別 PB 商品（特定の商品分野ごとに独自ブランド名を付与した PB 商品）」「統一 PB 商品（複数の商品カテゴリーにわたり、同一ブランド名を付与した PB）商品」「ストア PB 商品（店舗名と PB 商品名が同一、または店舗内商品全体が PB 商品として扱われる形態）」「サービスのストア PB 商品（飲食・宿泊などサービス分野におけるチェーン店 PB）」を提示し、さらに単独か共同か、販売者単独か製販ダブルブランドかに区分した。これにより、PB 商品が流通革命を推進する要因であることを論じた<sup>61)</sup>。

大野（2020）は、PB商品の進化と成功要因を追究した。従来、PB商品がNB商品に低価格で対抗する商品として登場したが、近年では品質重視型、健康志向型、環境配慮型、プレミアムPBなど、複層化が進んだことを変化の特徴にあげている。そして、PB商品の進化を促した要因として、消費者・流通企業・製造企業の三者に着目した<sup>62)</sup>。消費者側では、価格や知覚リスクの低さがPB商品の選好に影響し、流通企業側ではカテゴリ戦略と粗利管理、製造企業との共同開発などを成功要因としてあげている。次の図1-5、図1-6、図1-7は、それぞれ消費者、流通業者、製造企業の観点からNB商品からPB商品へ取引や購買がシェア（移行）するという成功要因を示したものである。

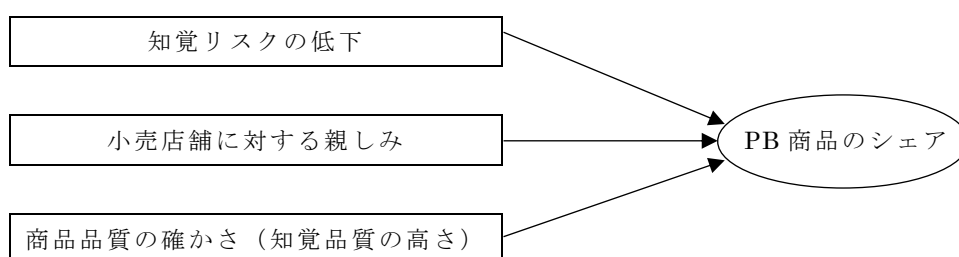


図 1-5. 消費者に起因する PB 商品の成功要因

出所：大野（2020） p.33。

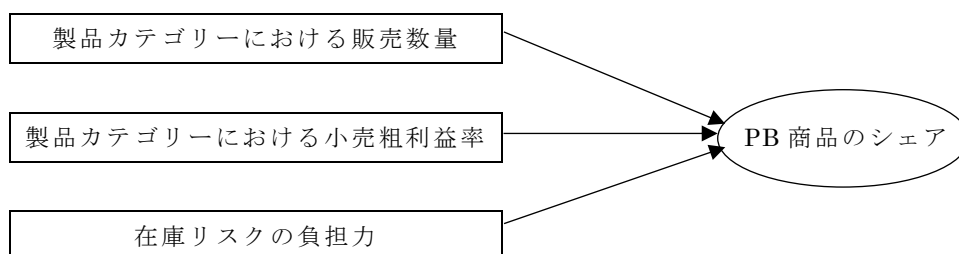


図 1-6. 流通企業に起因する PB 商品の成功要因

出所：大野（2020） p.34。

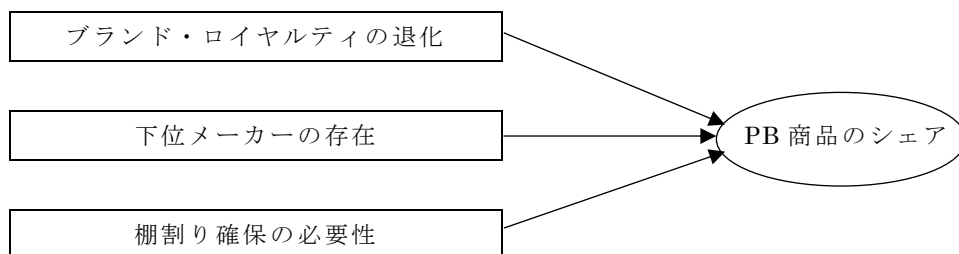


図 1-7. 製造企業に起因する PB 商品の成功要因

出所：大野（2020） p.35。

また、PB商品の市場シェアは製品カテゴリーによって異なり、その差異を生む要因として、消費者の購買意思決定プロセスやNB商品との品質認知の違いと論じた。大野は、PB商品に関する先行研究について、低価格の代替品という出発点から、NB商品に対抗する品質と差別化戦略、製販連携を通じた持続的開発、社会的・環境的価値を備えた商品群へと、その焦点を大きく拡張させてきたと整理した。この動向は、日本の小売業がグローバル化と地域密着を同時に進める中で、PB商品戦略を単なる収益確保の手段から、小売企業のアイデンティティを体現する中核戦略へと進化していることを示唆している<sup>63)</sup>。

### c. 消費者行動に関連する研究

Richardson et al. (1996) は、消費者のPB商品選択行動に影響する要因を、価格知覚、品質知覚、リスク回避の観点から分析し、価格要因の強さと同時に品質信頼性の欠如が障壁になることを示した<sup>64)</sup>。

宮下 (2011) は、PB商品に対する消費者の心理的反応を、知覚リスクの観点から分析した。宮下は、PB商品は価格競争力が高く、流通業者にとって魅力的な戦略であるが、消費者にとっては品質や信頼性に対するリスクを伴うとした。また、PB商品に対する消費者の購買意思決定における知覚リスク（機能的リスク、経済的リスク、社会的リスク、心理的リスク）などに分類され、これらが消費者の評価や購買行動に影響を与えるとした。また、調査結果に基づき、PB商品に対しては特に「機能的リスク（品質への不安）」と「心理的リスク（後悔や不満の可能性）」が強く認識され、NB商品と比較すると慎重な購買態度が見られることを示した。一方で、PB商品の評価は、価格の安さや店舗の信頼性によって緩和される傾向があり、消費者は、店舗のブランドイメージや過去の購買経験を通じて、PB商品に対する信頼を形成していくという過程を明らかにした。信頼の高まりは商品評価の向上につながることから、PB商品の普及には、消費者の知覚リスクを軽減するための情報提供や品質保証、店舗ブランドの強化が不可欠であると結論づけた<sup>65)</sup>。

重富 (2015) は、日本のPB商品市場の発展段階と消費者の意識・態度の変容に関する研究をおこなった。重富は、2014年時点で日本のPB商品市場は、前述の根本 (1995) という階層化（目的・嗜好など）された段階にあるとし、イオンの「トップバリュ」やセブン&アイの「セブンプレミアム」「セブンゴールド」などをその代表例に挙げた。これは、PB同士の競争の激化を意味し、NB商品との比較だけでなく、PB商品間の差別化にも注目するようになった。そのため、小売企業はPB商品の階層化（目的・嗜好など）や共同開発を進め、消費者の多様なニーズに応える戦略を展開するようになった。消費者意識の面では、初期段階では「安さ」が最大の選択基準だったものが、NB商品の品質向上と同時にPB商品も品質面での競争を迫られ、消費者は「知覚品質」や「ブランドイメージ」を意識するようになった。こうした状況を鑑みて、重富は、PB商品の受容には「技術品質」と「知覚品質」の両面で消費者の期待を満たす必要があると指摘した。しかし、同時にPB購入時には「知覚リスク」（品質への不安やブランド信頼性の欠如）が障壁となることも指摘した<sup>66)</sup>。

#### d. 企業行動・戦略に関する研究

Hoch & Banerji (1993) は、PB 商品を NB 商品の廉価版として位置づけ、価格優位性を主要な競争要因とみなす傾向を示した。スーパーマーケットの PB 商品戦略を低価格戦略の一環として整理し、消費者にとっては価格を通じた魅力が最大の要素であるとしたが、一方で品質に対する不安が最大の障壁となっている点を指摘した。したがって、PB 商品が成功するためには価格と品質のバランスをいかに設計するかが重要であると論じた。次に、小売企業側の要因として、①規模の経済による調達コスト削減、②小売企業の知名度や評判による信頼性の担保、③流通チャネル管理力の強さが PB 商品戦略成功の前提条件であると述べている。特に、大規模チェーンは NB メーカーに依存せず、自らの商品ラインを展開することで差別化と利益率向上を両立できる可能性が高いことを強調した。消費者側の要因としては、価格志向の高さ、品質に対する許容度、そして小売業者そのものへの信頼が PB 商品の購買に大きく影響することが示されている。また、商品カテゴリーの違いも重要な要素として挙げた。調味料や日用品のように品質差を認識しにくいカテゴリーでは PB 商品が成功しやすいのに対し、加工食品や化粧品のようにブランドイメージや品質が重視される分野では NB 優位性が維持されやすいと指摘している。結局のところ、PB 商品の成功は「低価格」という普遍的要因だけではなく、小売企業の経営資源、消費者の信頼、カテゴリー特性といった複合的要因によって規定されるとしている<sup>67)</sup>。

Hoch (1996) は、1990 年代以降の PB 商品の普及が NB 商品にとって脅威となる中で NB 商品が PB 商品にどう向き合うべきかを戦略的に論じた。PB 商品の成長は主に価格競争力と流通業者の販売力によるものであり、消費者の価格志向や品質認識の変化も影響しているとし、NB 商品は単に PB 商品と価格競争するのではなく、ブランド力・品質・革新性を軸に差別化を図るべきだと主張した。また、PB 商品の成功要因を「消費者要因」「流通業者要因」「製造業者要因」に分類し、それぞれの影響力を分析した。NB 商品は PB 商品の存在を脅威ではなく市場構造の一部と捉え、広告投資、製品開発、チャネル戦略の再構築を通じて競争優位を確立する必要があることを主張した<sup>68)</sup>。

Quelch & Harding (1996) は、米国スーパーマーケットの調査を通じて、PB 商品が多くのカテゴリーで NB 商品に匹敵するシェアを獲得している実態を示した。彼らは PB 商品のシェアが不況期には拡大し、好況期には縮小する景気循環的性格を持つこと、そして多くの NB 商品製造企業自身が PB 商品を供給していることを指摘している。この研究は、PB 商品を単なる脅威ではなく戦略的選択肢として捉えるべきであることを強調し、製販連携の多様性を理解する上で重要な視座を提供した<sup>69)</sup>。

Steenkamp et al. (1997) は、消費者が NB 商品に対してプレミアム価格を支払う意志を持つ要因を明らかにすることを目的とした。NB 商品購買のプレミアム要因を体系的に実証分析した結果、次の三つの要因によって規定されるとした。第一は、知覚品質 (perceived quality) であり、NB 商品は長年のブランド構築と広告活動を通じて安定的な品質イメージを確立している。消費者は、品質のばらつきが少なく、信頼できると感じ

る商品に対して追加的な支出を正当化する傾向を持つ。第二は、リスク回避(risk reduction)である。PB商品は価格的に魅力的であるものの、外れ商品のリスクを伴うと消費者は認識しており、その不確実性を回避するためにNB商品を選択する。第三は、社会的シンボル価値(social symbolism)である。特に耐久財や外部に示される商品においては、NB商品が社会的地位や自己表現の象徴として機能し、PB商品との差異化要因となる。さらに、彼らの研究では商品カテゴリーの違いも強調されている。品質差が明確に現れる加工食品や飲料などではNB商品に対して強いプレミアム意識が働く一方、品質差が顕在化しにくい日用品カテゴリーではPB商品が受け入れられやすい。一般的には、NB商品に対するプレミアム支払意向は、単なるブランド名の効果ではなく、「品質への信頼」「リスク回避」「社会的価値」の複合的要因によって説明される。彼らの研究は、PB商品とNB商品の競争関係を理解する上で、価格差だけでなく消費者心理的要因を考慮する必要性を示した点で大きな貢献を果たしている<sup>70)</sup>。

Bergès-Sennou et al. (2004) は、NB商品メーカーがPB商品の供給を併営する「二重ブランド戦略」に着眼点を置いた研究をした。PB商品の導入が小売企業の交渉力を高め、カテゴリー内の価格競争や取引条件に波及すること、また、PB商品生産の割り当て(誰がPB商品を作るか)の決定が、製造企業・小売企業・消費者の間での利益配分に影響することを示した<sup>71)</sup>。これらの知見は、PB商品とNB商品の共存を前提としたカテゴリー・マネジメントの実務と整合的であり、製販連携の制度設計(契約・ロット・品質保証)の重要性を裏づけるものである。

Kumar & Steenkamp (2007) は、PB商品をNB商品の廉価版というだけではなく、小売企業が競争優位を確立するための戦略的資産と位置づけた。彼らはPB商品をジェネリック(Generic Private Labels: ブランド名を持たない低価格商品)、模倣型(Copycat Brands: NBに類似したパッケージ・名称の商品)、プレミアム(Premium Store Brands: NBと同等以上の品質を訴求するPB)、価値革新型(Value Innovators: 低価格と品質を両立する高コストパフォーマンス商品)の四類型に整理し、欧米におけるPB商品の急成長を事例的に示した。特にプレミアムPBは、品質・イメージでNB商品と競合し、消費者に新たな価値を提供する点を強調している<sup>72)</sup>。彼らは、PB商品の多様化は製販連携の形態やNB商品との差別化の在り方を理解する理論的基盤となる。

また、Steenkamp et al. (2010) は、消費者がなぜNB商品にPB商品より高い価格プレミアムを支払うのかを分析した。その結果、NB商品の優位は単なる機能的品質の高さの他に、リスク回避や社会的シンボル価値、ブランドへの信頼といった心理的要因に基づくことを明らかにした<sup>73)</sup>。

大野(2010)は、スーパーマーケットを展開する大手小売企業のPB商品開発の必要性、目的、発想、課題について戦略の視点からまとめている。大野の研究は、大手小売企業のPB商品開発の歴史を通じて、PB商品開発に取り組む契機を見出すことを目的としている。そして、研究の結果、①景気動向、②製造企業の余剰生産設備、③NB商品との価格差、

④製品のライフサイクルの段階、⑤生産段階の集中度、という五つの要因が関係すると述べた。特に、次の図 1-8 に示した 90 年代初頭までの景気の動向との関係について強調している。また、PB 商品の導入に向けた障害として、先発ブランドといえる NB 商品との関連性について述べた。そして、大手小売企業が PB 商品の開発を必要とした経緯や品質管理の在り方、さらには製造企業の選定や在庫リスクを考慮することの重要性を主張している<sup>74)</sup>。大野の指摘は、NB 商品が消費者のブランドが想起しやすいのに対して、後発ブランドである PB 商品はスイッチング・コストがかかること、NB 商品の販売実績が十分にある場合は販路の開拓と確保が重要となること、設備投資と供給に見合う需要の拡大が見込めるかどうかである。

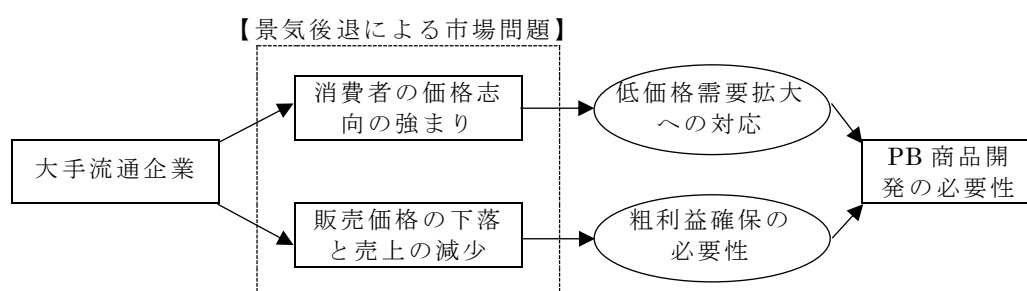


図 1-8. 景気低迷期における PB 商品開発の必要性

出所：大野尚弘（2010）『PB 戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房、p.75。

岡山（2010）は、NB 商品と PB 商品の競争関係を整理し、双方に求められるブランド戦略を考察した。PB 商品の品質改善と差別化の進展によって NB 商品との競合が激化したことで、製造企業は、PB 商品製造請負の是非と NB 商品強化策を同時に検討する必要が生じたことを指摘した。製造企業にとっては広告やイノベーションを通じたブランド力向上が不可欠であり、特に感情的価値を訴求する広告が消費者ロイヤルティと価格プレミアムを生むとした。一方、小売企業は、店内メディアやショッパーマーケティング（shopper marketing）<sup>75)</sup>を活用して PB 商品のブランド価値を支援し、コーポレート・ブランドとの一貫性を確立することが課題であると強調した<sup>76)</sup>。

木立（2010）は、日本における PB 商品市場の拡大に対して食品製造企業が直面する課題とその解決に向けた指針について検討した。PB 商品研究は小売企業視点が多く、製造企業視点は乏しい。日本の PB 商品は、導入して間もない 1960 年代当初では低価格志向で不振に陥り、その後 1990 年代以降、品質重視や多層化へと展開ものの、ストア・ブランド確立には至らず、欧米と比べ低水準にあった。それは、食品製造企業にとって PB 商品に向けた対応は、価格決定権の喪失や NB 商品とのカニバリゼーション<sup>77)</sup>などのデメリットと、販路拡大や工場稼働率向上などのメリットを併せ持つことが理由にあると論じた。そのため、NB 商品を基盤としつつ選択的に PB 商品に対応する統合的混合ブ

ランド戦略が有効であり、小売企業との公正で協働的な関係構築が不可欠であると結論づけた<sup>78)</sup>。

水野（2013a）は、PB 商品戦略の現状と課題を明らかにするため、製造企業と小売企業に質問紙調査<sup>79)</sup>を実施した。その結果、価格訴求商品の低価格 PB が商品差別化として主要な位置づけであると同時に価値訴求商品のプレミアム PB や地域特性による差別化がみられることを明らかにした。また、課題として企業規模、取引範囲、買取制度の負担をあげた<sup>80)</sup>。

水野（2016）は製販連携の代表といえる PB 商品戦略に焦点を当て、戦略的效果と課題について製販双方の立場による考察を行った。その結果、PB 商品戦略は大規模製造企業と大規模小売企業との取引で効果的であると結論づけた。その理由として、①大規模小売企業の資金力・仕入数量・販売数量などから、契約時に製造企業側に提示される必要ロット数をクリアできる可能性が高いこと、②製造企業側からして、大規模小売企業との契約であれば、ロット数の確保によって業績の安定化につながる、という 2 つを挙げた。また、企業規模以外に有効性を左右するものとして NB 商品と PB 商品との比率を挙げた。従来、大多数の製造企業が NB 商品を主体に製造してきたが、PB 商品の製造を請け負うようになると、次第に PB 商品製造の比率が高まる。そうなることで製造企業側の採算性が悪くなることもある。商品特性では、小売企業が従来品にないオリジナル商品を期待するのに対して、製造企業は既存商品（NB 商品をいう）にできるだけ近いものを作りたいと考える。その理由として、製造企業からすれば既存の技術とラインの利用を挙げた。最後に将来の展望として、今後は需要の多様化と商品差別化への注目が高まるとともに、さらに多くのプレミアム PB が流通するだろうという見解を示した<sup>81)</sup>。この頃までの PB 商品戦略に関する先行研究の多くは主に小売企業側の視点からのものだったが、水野は製販双方から PB 商品戦略の効果を整理し、表 1-3 に示した。

表 1-3. PB 商品に対する製造企業側と小売企業側の効果

項目	双方に共通する見解	一方が中心となる見解
PB 商品戦略の有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引拡大。</li> <li>・関係の強化。</li> <li>・最も有効的に機能するのは大規模製造企業と大規模小売企業との間で契約が結ばれる場合。小売業者が直接消費者と接するため、顧客のニーズを反映した商品開発や特定のターゲット層に向けた商品を展開が可能。</li> </ul>	<p>製造企業：買取制度による売上の安定。</p> <p>小売企業：売上・利益の増大。自社ブランド確立や宣伝効果。新商品開発に向けた主体性・スキルアップ・モチベーションの向上。広告宣伝費や流通コストの低減により価格競争力が高い。</p>

PB 商品の契約条件として求めるもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まとまったロット数が確保される。</li> <li>・一定の契約期間（長期取引）による業績の安定。</li> </ul>	<p>製造企業：適正な利幅確保。</p> <p>小売企業：パッケージに製造企業名を記載することによる責任軽減。</p>
PB 商品としてふさわしい商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・双方が生産効率について考慮する。</li> <li>・恒常商品や商品のライフサイクルが長さによる関係強化や業績安定。</li> </ul>	<p>製造企業：既存の設備・技術・原材料で製造できる商品（余剰ラインの有効活用）。</p> <p>小売企業：恒常商品やロングセラー商品（長期的かつ安定した業績につながる）。</p>
PB 商品と NB 商品との位置づけと見解・展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NB 商品よりも高品質の商品が普及する可能性。</li> </ul>	<p>製造企業：NB 商品と PB 商品の比率や品質の差別化検討の必要性が問われる。</p> <p>小売企業：PB 商品の販売価格を既存商品（NB 商品）より抑えることで顧客を吸引。</p>

出所：水野（2016）『PB 商品戦略の変遷と展望』晃洋書房、pp.139-141 を基に加筆・修正。

大崎（2017）は、バブル崩壊後の長期的なデフレ期でありながら高価格帯のプレミアム PB が成功した要因として、価値観にあわせた商品を購入するという「こだわり消費」がその成長を支えたとし、今後は、単なる NB 商品の代替ではなく、地域性やストーリーテリングを活かした独自性のある商品開発が展開されることを示唆した<sup>82)</sup>。

#### e. 関係性・協働・ガバナンスに関する研究

Czczotko et al.（2021）は、消費者調査を通じて、PB 商品が「第四世代の PB 商品（サステナブル PB）<sup>83)</sup>」として環境・社会的価値を担う存在へと進化しつつあることを明らかにした。消費者は価格だけでなく、持続可能性や倫理的価値を PB 商品を選択する要因として評価することを示した<sup>84)</sup>。

Van Loo et al.（2021）は、オーガニック卵とジュースを対象に、消費者が PB 商品と NB 商品のどちらを選択するかを比較した。その結果、PB オーガニック商品を積極的に支持する消費者層が存在し、彼らは価格優位性に加えて品質やサステナブルな特性を重視することを示した<sup>85)</sup>。

Wu et al.（2021）は、1960 年代以降に発表された約 630 本の PB 商品研究を対象に体系的整理を行った。その成果として、PB 商品研究は、①消費者行動、②小売戦略、③サプライヤー関係、④カテゴリー・マネジメントの四領域に大別できることを示している。特にカテゴリー・マネジメントに関しては、小売企業が PB 商品と NB 商品を同一棚に戦

略的に配置し、価格帯や品質水準の差異を調整することによって、消費者の選好に応じた最適な品揃えを実現している点を強調した。また、PB商品は単なる低価格志向にとどまらず、プレミアムPBやサステナブルPBへと展開しており、小売戦略における位置づけが一層重要となっていることを明らかにした<sup>86)</sup>。

これらの知見は、PB商品が単なる低価格戦略にとどまらず、制度的信頼やサステナビリティといった多様な価値を基盤に進化していることを示している。

ここまで、PB商品に関する代表的な先行研究を取り上げた。これらの先行研究について時系列で整理すると以下ようになる。PB商品研究は、欧州比較と成功条件の整理、および消費者の価格・品質・リスク認知の解明を通じて基盤を築いてきた（Hoch & Banerji,1993; Laaksonen & Reynolds,1994; Quelch & Harding,1996;Richardson et al.,1996;Steenkamp et al.,1997）。2000年代に入ると、小売ブランドとPB商品を戦略的資産として位置づけ、カテゴリー・マネジメント、契約・ロット設計、NB製造企業側の対応といった関係設計が主要論点となる（Ailawadi & Keller,2004;Kumar & Steenkamp,2007;加藤 2003）。この過程では、垂直的提携の理論的基盤を与え、協働の枠組みが整理された（Harrigan,1988;Yoshino & Rangan,1995）。2010年代には、品質保証の高度化とプレミアムPBの台頭に伴い、ブランド論と統合した見解がみられるようになった。具体的には、ブランド・エクイティの視点からPB商品の差別化要件が再定式化され（Keller,1993;大野 2010）、国内では小売企業の実際と整合した分類・小史が整備される一方（鈴木,2017;梶原,2017b）、NBに対する価格プレミアムやPBシェア決定要因の計量分析が蓄積した（Steenkamp et al.,2010;Sethuraman & Gielens,2014）。さらに2020年代には、サステナビリティや倫理といった多元的価値にも評価軸が広がり総括レビューが研究フロンティアを俯瞰している（Czeczotko et al.,2021;Van Loo et al.,2021;Wu et al.,2021）。以上を表1-4と表1-5に示す。

表 1-4. PB商品の時系列整理

観点	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代
PB商品の位置づけ	低価格代替・成功条件の整理	小売ブランドとPB商品の戦略資産化	戦略的資産としてのPB商品	サステナビリティ、共同開発
主論点	PB商品の価格優位と品質不安の二面性を分析、PBの発展の分類、消費者のPB商品購買行動モ	小売ブランド構築機能、PBのチャンネル戦略的意義、PB商品の類型化	PBシェアを規定する市場構造・信頼形成要因の実証	サステナブルPB・エシカルPBを分析

	デル、景気変動と PBシェアの関係			
特徴やキーワード	価格志向、NB代替、消費者心理、価格競争からブランド競争へ、消費者行動理論の導入、節約行動と戦略商品化	ブランド志向 PBの台頭、プレミアム PBの確立	PB商品の定着と理論的成熟	環境、社会的価値、倫理性
研究者	Hoch & Banerji (1993), Laaksonen & Reynolds (1994), Richardson et al. (1996), Quelch & Harding (1996)	Ailawadi & Keller (2004), Kumar & Steenkamp (2007)	Steenkamp et al. (2010), Sethuraman & Gielens (2014)	Czeczotko et al. (2021), Wu et al. (2021)

出所：筆者作成。

表 1-5. PB商品の時系列整理

観点	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代
PB商品の位置づけ	PB商品の品質向上、消費者からの信頼向上	小売主導、ブランド戦略化	プレミアム PBによる差別化(品質志向)	PB商品の多層化、社会的価値
主論点	日本のPB発展を黎明期から階層化まで体系的に整理	PB発展の整理と戦略的資産化の主張	PBの成功要因(景気・NB価格差・品質向上)の分析、製販連携の観点から分析	PB商品の進化を整理
特徴やキーワード	低価格 PB, NB代替、ブランド価値創造	段階仮説、ブランド育成視点	品質志向・付加価値志向、製販双方の有効性・製販関係強化	高品質化、多層化

研究者	根本（1995）、三浦（1995）	新田（2000）	大野（2010）、土橋（2010）、水野（2016）	大野（2020）
-----	-------------------	----------	----------------------------	----------

出所：筆者作成。

### 3. 地域産業商品に関する先行研究

#### （1）地域産業商品の概念整理

地域産業商品について述べる前に、地域産業と地場産業の語句の意味について確認する。「地場産業」という用語について、大辞林には「その地方の資源・労働力を背景に古くから発展し、その地に定着している産業」<sup>87)</sup>と記している。しかし、この語句について明確な定義が存在しているわけではない<sup>88)</sup>。そのため、地場産業は、経済産業局産業部産業振興課が示すもので、特定の項目を満たすことにより経済産業大臣の指定を受けた「伝統的工芸品」<sup>89)</sup>に関連する産業も地場産業に含めると解釈することができる。地場産業に類する語句に「地域産業」や「伝統産業」がある。これらの定義はより一層曖昧である。

「地域産業」は、地域に限定された産業という地場産業より漠然とした（広範な）意味に過ぎない。また、地域産業という用語を単体で用いることはあまりなく、「地域産業政策」「地域産業活性化」というように、何かしらの語句が付くことが多い。「伝統産業」は、長年にわたって承継された産業と捉えることができる。こうしたことから、このどちらも地場産業として本研究の位置づけに共通する要素を持つが、その意味の範囲が地域産業は当該地域範囲であり、伝統産業は歴史産業であるため、対象は地場産業より広範と認識できる。最後に「地場産業」と「地域産業」に関する先行研究より、①当該産業の地域範囲が比較的狭い、②特産品である、③中小企業の産業集積であるという三つはどちらの研究にも含まれる共通要素と解釈する。それを理由に、本研究では地場産業と地域産業を同義とし<sup>90)</sup>、「特定地域の人々が、古くから特定の地域で地元資本の中小企業群によって形成された産業」と定義し、そこで製造（生産）されたものを「地域産業商品」と定義する。

#### （2）先行研究の整理

地域産業商品に関する先行研究には、大きく事業承継に関する研究、地域振興に関する研究、ブランド戦略に関する研究がある。このうち本研究に関連する研究は、ブランド戦略に関する戦略である。地域産業商品に関わる先行研究はブランド論の領域まで関係する。それは、地域ブランドという資産価値を併せ持つためである。以下、a.ブランド資産に関する研究、b.概念・枠組みに関する研究、c.消費者行動に関連する研究、d.企業行動・戦略

に関する研究、e.関係性・協働・ガバナンスに関する研究、f.地域性・文化性に関する研究、に分類する。

### a. ブランド資産に関する研究

Aaker (1991) は、ブランド・エクイティがどのように顧客と企業に価値をもたらすかを明らかにすることを主な目的とする研究をした。Aaker は、ブランド・エクイティを「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合である。」<sup>91)</sup>と定義し、製品やサービスの価値を増減させるものとしている。また、ブランド・エクイティは、①ブランド・ロイヤルティ (ブランドへの忠誠度や愛着度)、②名前の認知、③知覚品質、④ブランドの連想、⑤他の所有権のあるブランド資産、という五つの資産次元で構成されるとして、これらが企業の競争優位の基盤となるものとしたうえで、その関係性を次の図 1-9 に示した。さらには、どのようにブランド・エクイティが価値を与えるかを知るための構造、ブランドを高めるためのマーケティング、ブランド・エクイティの管理、などについて事例をあげながら論じていることが斬新な研究といえる。

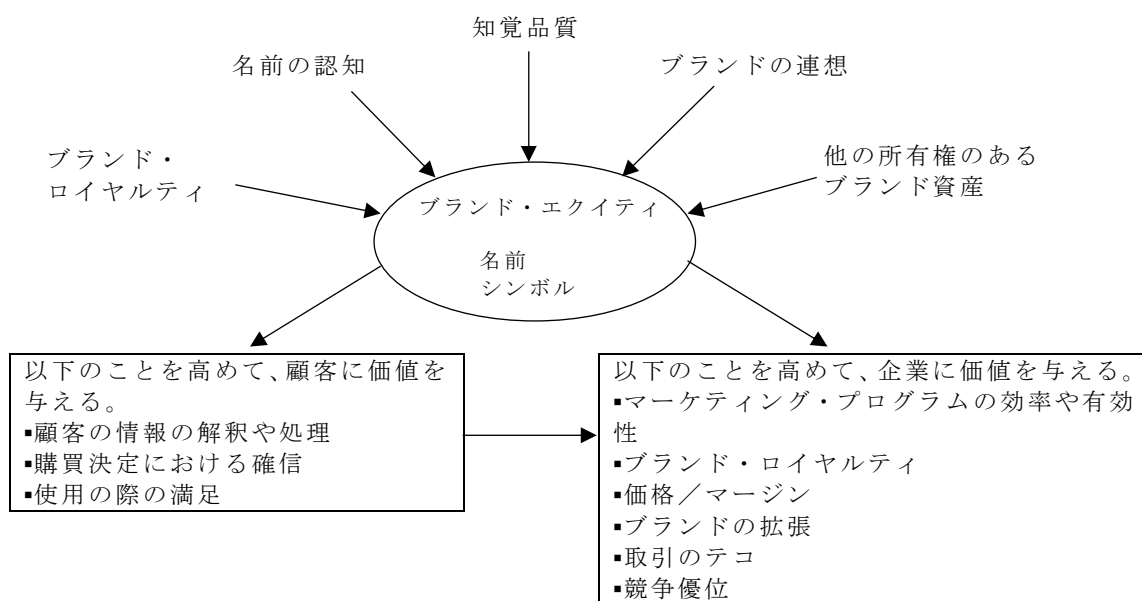


図 1-9. ブランド・エクイティ

出所：Aaker,D.A. (1994)、陶山計介・中山善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン—』ダイヤモンド社、p.22。

Keller (1993) は、ブランド・エクイティを「消費者の記憶に基づくブランド知識の効果」と定義し、ブランド認知とブランド連想の二側面からなる枠組みを提示した。この「消費者ベースのブランド・エクイティ (CBBE; Customer-Based Brand Equity)」モデルは、消費者がブランドをどのように記憶・評価し、購買行動に結びつけるかを解明するものである。Keller は、CBBE モデルについて、消費者がブランドに持つ知識 (認知と連想) が

ブランド価値を形成すると捉え、ブランド構築を「認知→連想→態度→忠誠」という階層のプロセスで示した<sup>92)</sup>。本研究で研究対象とする PB 商品や地域産業商品は、価格・品質・イメージ、さらには文化的・社会的連想が関係する。それには Keller のブランド論は理論的基盤となる。

Tregear et al. (2007) による GI 制度に関する欧州連合 (EU) の研究では、地域性と品質保証を結びつけたブランド保護の仕組みが議論され、地域経済・観光・文化保全に対する波及効果が検証されている<sup>93)</sup>。

ブランドが持つ象徴性や文化的意味を重視する研究が進み、Kapferer (2008) は、ブランドを多面的に理解するために「ブランド・アイデンティティ・プリズム」を提示した。それは①フィジーク (Physique : 物理的特徴), ②パーソナリティ (Personality : 人格・個性), ③カルチャー (Culture : 文化・価値観), ④リレーションシップ (Relationship : 関係性), ⑤リフレクション (Reflection : 顧客像), ⑥セルフイメージ (Self-image : 自己イメージ) の六側面から構成され、ブランドが外部と内部の双方で形成されることを示した<sup>94)</sup>。本研究においては、PB 商品が物理的価値やリレーションシップを基盤とする一方、地域産業商品は文化的背景や顧客の自己同一性と強く結びつく点に関係する。

Keller (2013) は、ブランド、ブランド・エクイティ、戦略的ブランド・マネジメント (ブランド・エクイティを構築し、測定し、管理するためのマーケティング・プログラムおよびマーケティング活動の立案と実行) という題材を総合的に解説している。その目的は、マネジャーがブランド戦略の長期的収益性を高めるための概念とテクニックを身につけ、さらにはブランドに関する意思決定につなげることである。Keller の研究の特徴は、ブランド・エクイティを前述の Aaker よりも顧客ベースで捉えているところにある。Keller は、ブランドをマネジメントするプロセスで次の図 1-10 に示す四つのレベルに区分し、段階を踏まなければならないと述べている<sup>95)</sup>。Keller が提唱した顧客ベースのブランド概念は、今日の PB 商品戦略が、従来 of 景気低迷期を凌ぐための戦略でなく、長期的視野であることから本研究と深く関連する。

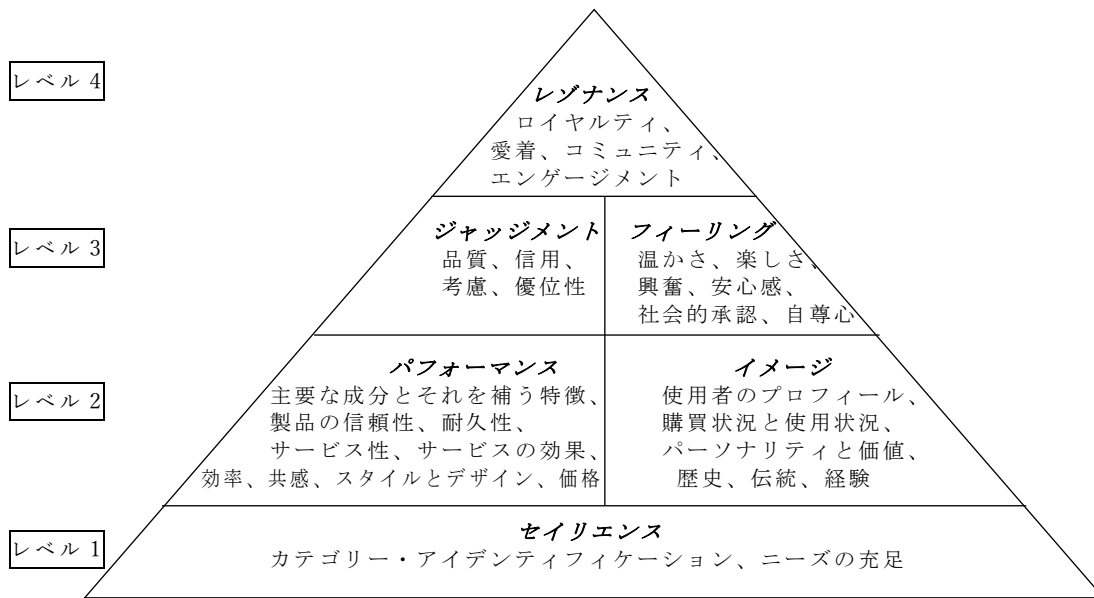


図 1-10. ブランド・ビルディング・ブロックの下位次元

出所：ケラー（Kevin L. Keller）著、恩藏直人監訳『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント第4版』東急エージェンシー、2015年、p.84。

（Kevin L. Keller “STRATEGIC BRAND MANAGEMENT Fourth Edition”, Pearson Education, Inc, 2013.）

Aaker（2014）は、有用なブランディングの考え方と実践方法を煮詰め、企業におけるブランド戦略の要諦を20の基本原則にまとめた。これは、強いブランドを生み出し、強化し、利用する行程表を示すことを目的としている。20の基本原則は大きく四つの柱から構成される。第一に、ブランド・アイデンティティとブランド・ビジョンの確立である。ブランドの本質や約束を明確にし、一貫性を保つことで、顧客に信頼と安心を与える。第二に、差別化とポジショニングの重要性である。単なる機能的差異ではなく、情緒的価値や自己表現価値といった無形の差別化要素がブランド力を強めると論じた。第三に、ブランド・ポートフォリオ戦略である。企業は複数のブランドを持ち得るが、それらを補完・連携させ、全体として市場をカバーする「ブランドシステム」を構築することが鍵となる。第四に、ブランド構築の実践であり、広告や体験、従業員の行動など、あらゆる接点でブランドを体現する必要性である<sup>96)</sup>。Aakerは、ブランドが資産価値であると論じたうえで、ブランド・ビジョンの在り方、構築と優位性、さらにはブランドの強化・拡張までを論じているところに特徴がある。Aakerが示したブランド・エクイティは、本研究で後述するPB商品戦略に関係する。

国内研究に目を向けると、山崎（1980）は、地域産業商品の商品特性として、次の五つを示している<sup>97)</sup>。①特定の地域に起こった時期が古く、伝統のある産地である。②特定の地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地している。③多くの

地域産業の生産、販売構造がいわゆる社会的分業体制を特徴としている。④他の地域ではあまり産出しない、その地域独自の「特産品」を生産している。⑤市場が広く、全国や海外に求めて製品を販売している。さらに、水野（2024c）は、これに補足して、⑥「地域ブランド」が確立されているものが多い。⑦それぞれの製造工程の専門性が高い。⑧簡単に真似ができない。⑨大量生産がしにくい。という四つのいくつかが当てはまるとして付け加えた<sup>98)</sup>。

上野（2022）は、伝統産業が直面する課題を解決するためのブランド構築とその在り方について考察した。その中で、企業間の連携やネットワークの活用、および組合による調整機能が、ブランド構築の成功において重要であることを示した。また、伝統産業における中小企業が持つ少量生産特有の希少価値や、こだわりを反映した商品の製造がブランド価値向上に寄与する可能性を指摘した<sup>99)</sup>。

## b. 概念・枠組みに関する研究

谷本（2008）は、Aaker（1991）の提示した「ブランド・エクイティ」について、企業分野のみならず、地域におけるブランド化の対象として、①地域内外の多くの人々に広く知られており、②他の地域の同等の特産品や観光地に比べて質の高いものとして記憶され、③好ましい連想やイメージをともしつつ記憶され、④繰り返し購入したい、繰り返し訪れたいなどのこだわりを抱かれ、⑤製法に関する特許や商標登録などによって保護されている、といった要素を兼ね備えていると主張している<sup>100)</sup>。

中嶋（2008）は、地域ブランドの概念がマーケティング用語から地域経営のキーワードへと変化してきた過程を文献研究から明らかにした。地域ブランドという用語は、1980年代から登場し始め、2000年代に入ってから「地域の特産品」から「地域そのものの価値」へと意味が拡張されていったとしている。その経緯として、地域ブランドの発展を三つの時期に分けて考察した。第一期は、1982年から2002年までの「黎明期」で、地域限定商品としてのブランドが中心の時期である。第二期は、2002年から2006年の「離陸期」で、地域そのものをブランド化する動きが活発化し、行政や企業による本格的な取組みが始まった時期である。第三期はその後の「定着期」とされ、地域ブランドが政策や事業戦略の中核に位置づけられるようになった時期である。また、企業のブランド戦略と地域ブランドを比較し、両者に共通する「価値の創造」「継続的なコミュニケーション」「ステークホルダーとの関係性構築」の重要性を指摘した。企業が培ってきたブランド・マネジメントの知見を地域活性化に応用することで、地域ブランドは一過性のブームではなく、持続可能な戦略として機能し得ると論じた<sup>101)</sup>。

坪井（2012）は、地域特産品をめぐるブランド化の動向を整理し、地域ブランドの概念と機能（保証機能・差別化機能・想起機能）を理論的に位置づけた。近年、農産物や水産物、あるいは加工品などの地域の特産品をブランド化する取組みが盛んであるが、品質保証・差別化の源泉としては、「品種、生産・加工技術、産地、流通過程における評価・選別」をあげ、さらに「品種としては、優れた品種の確立、品種や魚種のよさ、希少さが差別化

の源泉となりうる。生産・加工技術の源泉としては、生産段階における技術革新や伝統的な技術の敬称、人為的な品質管理」を挙げた。また、農水産物や加工品に加え、商店街や観光地、さらには地域全体をブランド化する動きが広がっていることを指摘した。最後に、ブランド構築には認証制度や統一ロゴ等の保証機能の他、差別化と想起を高めるマーケティング活動が不可欠であり、強い地域ブランドには差別化・顧客関係の維持が重要であると結論づけた<sup>102)</sup>。

#### c. 消費者行動に関連する研究、

大橋ら（2018）は、鹿児島黒豚、上州麦豚、短角牛を対象に、東京都と生産地の消費者を比較した調査を行い、地域ブランドに関する知識が評価や再購買意向に与える影響を実証的に分析した。その結果、生産地在住者ほどブランド評価が高く、情緒的愛着を通じて再購買意欲が強化されることを示した<sup>103)</sup>。大橋らの研究は、地域産業商品におけるブランド知識と情緒評価の双方向的関係を明らかにし、本研究における地域産業商品の差別化要因を理解する上で有用で不可欠な観点を提示している。

八木ら（2020）は、地域ブランド商品に対する小売店バイヤーの評価と商品認知度との関係を追究した。八木らは、茨城県の「江戸崎かぼちゃ」と新潟県の「くろさき茶豆」という GI 登録産品を対象にバイヤーの意思について分析した。その結果、品質や生産方法を重視するバイヤーほど地域ブランド産品に対して高い評価をする傾向が見られた。その結果、こうしたバイヤーほど GI 産品に対する支払い意思額が高くなる傾向があり、制度の理解がブランド価値の認識に影響を与えていることが明らかになった。つまり、地域ブランド商品は、消費者ではなく実際に仕入れを行うバイヤーの評価が、地域ブランドの販促や流通戦略における課題と可能性を左右することを示唆している。さらに、特に GI 制度の認知向上やバイヤーの重視する要素に応じた情報提供が、ブランド価値の訴求に有効だと論じている<sup>104)</sup>。

内藤（2021）は、日本の GI 制度の効果と課題を、2019年9月末時点での登録産品 86 件を対象に行ったアンケート調査に基づき登録の効果进行分析した。効果としては、マスコミ露出（71.8%）、生産者の機運上昇（69.2%）、認知度向上（65.4%）、新規顧客獲得（53.8%）が高い。しかし、価格上昇は 38.5%にとどまったことや、GI 制度・マークの消費者認知度の低く、今後は PR 強化やイベント開催など、行政による認知度向上策が求められると結論づけた<sup>105)</sup>。

#### d. 企業行動・戦略に関する研究

伊部（2009）は、地域企業が大企業に対抗して競争優位性を築く方策を、製品差別化とブランド戦略の観点から検討した。事例として高品質を使用した商品やシーズン限定、シリーズ展開、安心・安全志向の徹底を通じてブランド価値を高め、地域企業が差別性と持続的競争力を確立しうることを明らかにした<sup>106)</sup>。伊部（2011）は、地域ブランドが地域活性化に果たす役割を体系的に検討した。その結果、地域ブランドは地域資源を活かした差別化手段と位置づけた。また、地域ブランドの存在意義は、地域資源の付加価値化にあり、

主体性・人材・マーケティング等の課題解決が不可欠であると結論づけた。また、小売企業が地域産業商品を取り扱うことは、Porter（1980）が提唱した競争戦略の三つの基本戦略のうち、差別化戦略と集中戦略が有効的に作用し、競争優位性を構築するとしている。差別化戦略については、製品差別化やブランドによる差別化ができ、また、小ロット生産が可能な地域企業では、地域のニーズを満たすような製品であった場合、十分採算に見合うコストパフォーマンスが可能となると指摘している。集中戦略については、特定市場における産業集積地域での企業間提携によるある程度の低コスト化や地域固有なニーズへの対応、ニッチ市場向けの製品開発などを行うことで競争優位性が獲得できると指摘している<sup>107</sup>。

清水（2010）は、大阪産（もん）野菜と小売企業のイズミヤグループを事例とした地域ブランドの戦略展開を通して小売企業における地域ブランドの可能性と課題を検討した。イズミヤは大阪を中心に100店舗以上を展開する小売業者で、地域密着型の販売戦略を掲げているが、その一環として、地元産の「大阪産（もん）野菜」を積極的に販売し、地域ブランドの育成に取り組んでいる。清水はこの取組みを通じて、地域ブランドが小売業にとってどのような価値を持ち得るかを考察した。具体的には、販売データを基に購買者の特徴を明らかにし、地域ブランド商品の取扱いによるメリット（差別化、地域との関係強化、消費者の支持）とデメリット（安定供給の難しさ、価格競争力の弱さ、販促の手間）を整理した。また、地域ブランドの展開には、生産者・行政・小売業者の連携が不可欠であることを指摘するとともに、それぞれの役割と課題を明示した。また、地域ブランドが小売企業にとって単なる商品戦略にとどまらず、地域社会との関係性を深める手段となり得ることを示唆した<sup>108</sup>。

金子（2018）は、日本の地域ブランド化戦略を過去の政策と実践から評価し、今後の展開について検討した。これまで地方自治体や関係団体はブランド担当部署や推進協議会を設置し、優れた地域産品の認定やアンテナショップを通じて消費者認知を高めてきたことを評価した。その根拠に実際、小売企業や外食産業も地方フェア等で取扱いを拡大し、異業種連携や地域商社の誕生も進んでいる。課題として、生産者主体のプロダクトアウト型開発やイベント依存の営業活動、生産者団体の消極姿勢、モノと地域イメージのブランド化の不均衡を指摘した。金子は地域ブランド化を「モノのブランド化」と「地域イメージのブランド化」の結合と再定義し、信頼を基盤としたブランド管理や地域商社による販路開拓の必要性を強調した<sup>109</sup>。

水野（2024a）は地域産業商品による製販連携はPB商品戦略と同様、GMSの競合他社と競争力を高めることができるとともに、製販企業間の関係強化にもつながることも明らかにした。さらには、「GMSの商品差別化戦略を計画・実践する際には、消費者のQOLや産業構造・企業環境の変化、商品構成、対象顧客の絞り込み、商品の品質追求の在り方などを考慮する必要がある」<sup>110</sup>と強調した。

水野（2024b）は、従来、地域産業商品は地域の商店や百貨店を主な取扱店としていたが、近年はスーパーマーケットでの販売も進んでいる点に注目し、その現状を明らかにするために、奈良県の地域産業商品の製造企業にインタビュー調査<sup>111)</sup>を実施した。その内容を基に地域産業商品の製販連携が進んでいることを示唆した。また、地域産業商品は、生産や運搬にかかるコスト、生産地域の限定、原材料が高品質、製造工程が長く複雑である等の理由により他の商品と比較して販売価格が高くなる状況でありながらも、ブランド力があっても小売企業から取引価格の低減を求められるという製販連携における課題を明らかにした<sup>112)</sup>。

また、製販連携は PB 商品戦略と同様、GMS の競合他社と競争力を高めることができるとともに、製販企業間の関係強化にもつながることも明らかにした。さらには、地域産業商品の中でも食品のように毎日購入される比較的手頃な商品は、小売企業の商品差別化として効果が得やすいと指摘したうえで、「GMS の商品差別化戦略を計画・実践する際には、消費者の QOL（Quality of Life）や産業構造・企業環境の変化、商品構成、対象顧客の絞り込み、商品の品質追求の在り方などを考慮する必要がある」と強調した<sup>113)</sup>。

最後に、地域産業の事例を取り上げながら、GMS の立場から地域産業商品の差別化戦略の現状・効果・課題について考察した。その内容としては、GMS が取り扱う商品を、食料品、衣料品、住居関連品に分類すると、衣料品と住居関連品と比較し、「食料品は国内生産の比率が高い。さらに、低価格商品だけでなく品質にこだわった商品の需要もそれなりにある。そのため、GMS は、地域産業商品を価値訴求商品という位置づけで取り扱っている。……（中略）……実際、GI 認定された商品や高品質な地域産業商品を販売する企業、さらには地域の有名店の商品を取り扱う GMS も少なくない。」と強調した<sup>114)</sup>。また、地域ブランドの確立、安心・安全・信頼の品質、伝統や高い製造技術、新規企業が参入する隙間がないこと、持続的な製販連携が可能になることを明らかにした。

#### e. 関係性・協働・ガバナンスに関する研究

Tregear et al.（2007）による GI 制度に関する欧州連合（EU）の研究では、地域性と品質保証を結びつけたブランド保護の仕組みが議論され、地域経済・観光・文化保全に対する波及効果が検証されている<sup>115)</sup>。

Daldanise（2020）は、文化遺産の保全と都市再生を統合的に捉え、地域資源のブランド化を住民参加型の意思決定プロセスとして分析した。彼らは、持続可能な地域ブランド形成において「協働的ガバナンス」と「文化的アイデンティティの共有」が不可欠であると主張し、地域ブランドの社会的基盤を明確にした<sup>116)</sup>。

#### f. 地域性・文化性の観点の研究

Kapferer（2008）は、ブランドを多面的に理解するために「ブランド・アイデンティティ・プリズム」を提示した。それは①フィジーク（Physique：物理的特徴）、②パーソナリティ（Personality：人格・個性）、③カルチャー（Culture：文化・価値観）、④リレーションシップ（Relationship：関係性）、⑤リフレクション（Reflection：顧客像）、⑥セル

フイメージ (Self-image : 自己イメージ) の六つの側面から構成され、ブランドが外部と内部の双方で形成されることを示した<sup>117)</sup>。本研究においては、PB 商品が物理的価値やリレーションシップを基盤とする一方、地域産業商品は文化的背景や顧客の自己同一性と強く結びつく点に関係する。

Braun (2010) は、居住者がプレイス・ブランドにおいて重要な役割を果たすことを指摘し、地域ブランドは行政や企業による一方向的な構築物ではなく、住民との相互作用の中で信頼とアイデンティティが形成されることを示した<sup>118)</sup>。このような価値共創的視点は、従来のマーケティング中心のブランド論を超え、地域社会の関係性や文化的文脈を重視する方向へと理論的拡張をもたらした。

Garanti et al. (2024) は、サステナブル・プレイス・ブランディングの実証研究を通じて、環境保全や倫理的価値を訴求するブランドが消費者の態度や観光行動に与える影響を明らかにした<sup>119)</sup>。この研究は、地域ブランドが経済的競争力のみならず、社会的信頼や共感を基盤とする新たな価値体系へと移行していることを示している。

ここまで、地域産業商品商品に関する代表的な先行研究を取り上げた。先行研究を基に、地域産業商品の特徴を整理すると、それは地域資源の活用、地域固有の風土、製造技術などによって産業集積された地域企業で製造される。地域企業の多くは中小規模で、生産数量、生産地域、製造技術という理由から商品数量は限定される。そのため、地域の独自性と高い品質を併せ持つことになり、グループ内企業を含めた競合他社との競争優勢が獲得できると考えられる。

これらの先行研究について時系列で整理すると次のようになる。地域産業商品に関する研究は、地域ブランド確立、地域産業の振興に向けた制度的・概念的整理、および市場側の評価メカニズムに関するものを基盤としてきた。さらに、伝統的工芸品と GI 食品の区別や制度趣旨・登録の広がり整理され、地域産業商品の公式な品質保証と来歴の可視化が、市場での認知形成に資する基盤となった。2000年代には地域企業の差別化や地域活性化における地域ブランドの役割が事例を基にして論じられ、実務応用に向けた指針が示された。2010年代には、消費者が知識を得て評価し、再購買に至る流れが検討され、その中でブランド知識の形成が鍵となる要素として示された。2020年代には、小売現場の意思決定や GI 制度の実効性に焦点が移り、評価・露出・顧客獲得などの効果とともに、価格上昇の限定性や広報の課題も指摘された。さらに、伝統産業におけるブランド戦略が見直され、産地の価値や背景を物語として消費者に伝え、市場で実現することが重要な課題であると示された。以上を表 1-6, 表 1-7 に示す。

表 1-6. 地域産業商品の時系列整理

観点	1990 年代	2000 年代	2010 年代	2020 年代
地域産業商品の位置づけ	ブランドによる資産価値	品質保証としての商品価値、文化的価値	制度化、協働型ブランド	関係性資産、差別化戦略
主論点	ブランド・エクイティ理論	地理的表示、ブランド・アイデンティティ	価値共創と住民参加	サステナブル、プレイス・ブランディング
特徴やキーワード	ブランド価値の構成、消費者知覚	地域性・文化的象徴・物語性	アイデンティティ、共創、関係性資産	環境配慮、社会的責任、持続可能性
研究者	Aaker (1991), Keller (1993)	Tregear et al. (2007), Kapferer (2008)	Braun (2010)	Daldanise (2020), Garanti,Z. et al. (2024)

出所：筆者作成。

表 1-7. 地域産業商品の時系列整理

観点	2000 年代	2010 年代	2020 年代
地域産業商品の位置づけ	地域ブランドによる資産価値	ブランド成立による経済効果	観光ブランドや差別化戦略
主論点	地域ブランドの成立と信頼構築	協働型ブランド形成と経済効果	観光ブランドによる地域活性化
特徴やキーワード	品質保証、物語性、地域資産	制度化、経済効果	観光ブランド、差別化と持続性、製販連携
研究者	谷本 (2008), 中嶋 (2008), 伊部 (2009, 2011)	清水 (2010), 坪井 (2012), 大橋 (2018), 金子 (2018),	八木 (2020), 内藤 (2021), 水野 (2024b)

出所：筆者作成。

## 4. 製販連携に関する先行研究

### (1) 製販連携の概念整理

製販連携の概念の整理をする。加藤（2003）は「ごく大づかみにしていえば、大規模商業企業のなかでも大規模小売商と大規模製造企業が小売末端での売れ行きを見ながら、連携してそれに素早く対応し、経営効率をあげて利潤を可能なかぎり大きくしようとすることである」<sup>120)</sup>と定義している。これに対して、佐久間（2005）は、「製販同盟」という語句を用いている。佐久間によると、製販同盟について「製造業者と販売・流通業者が製造情報と市場情報を相互に緊密に交換することを通じて、売れ筋商品を的確に把握し販売機会を逃さず、また無駄な在庫をできるだけ圧縮することによって、効率の向上とリスク軽減を図ろうとする提携戦略」<sup>121)</sup>と定義している。これは製販連携と同義と解釈してよいと考える。他にも、製販連携の定義はさまざまあり、関連する語句として「提携」、「企業提携」、「戦略的提携」などがある。

「提携」は、「独立した企業同士が経営資源を補完的に利用し合いながら構築する相互協力関係」<sup>122)</sup>と定義される。元々は企業のトップマネジメントレベルでの契約による戦略的な内容を意味していた。そのため、「戦略的提携」という語句として用いられることもある。

「戦略的提携」<sup>123)</sup>の定義として Harrigan（1988）は、「合併や協働に関する合意などのいくつかの戦略目的を達成するためにパートナー企業間で協働するパートナーシップ」<sup>124)</sup>と定義している。藤田（2022）は、「技術開発、新製品開発、販売協力など多様な目的のために当事者（企業・組織）間で、協働の意思表示がなされた関係」<sup>125)</sup>と定義している。佐々木（2004）は、「企業提携」と「戦略的提携」をそれぞれ定義している。佐々木は、企業提携は、「自社に不足している経営資源を補い、余っている経営資源を有効活用すること」<sup>126)</sup>とし、戦略的提携は、「企業提携の中でも、パートナー企業同士の競争上の地位を強くするために資源や知識や能力を戦略的に共有するような関係」<sup>127)</sup>としている。本研究では、企業の結び付きを広く意味する場合は「提携」と表現する。また、従来から多く見受けられた製造企業同士、または小売企業同士といった同業企業間の提携（結び付き）を意味する際は「企業間提携」と表現し、製販関係の提携（結び付き）を意味する際は「製販連携」と表現する<sup>128)</sup>。

### (2) 先行研究の整理

製販連携研究は多岐にわたるが、その内容に応じて研究タイプに整理することができる。以下、代表的な先行研究を a.歴史的展開の研究、b.概念・枠組みに関する研究、c.関係設計・契約理論に関する研究、d.情報共有・SCM・統合運営に関する研究、e.企業行動・戦略に関する研究、f.関係性・協働・ガバナンスに関する研究に分類する。

### a. 歴史的展開の研究

米谷（1995）は、1980年代後半に始まったウォルマートとP&Gの戦略提携を契機に日本でも活発化した製販戦略提携の本質を取引構造の観点から考察した。まず、従来の製造企業主導型流通システムが小売企業主導による流通イノベーションが進展してきたことに着目した。米谷は、まず、PB商品開発やEDI（電子データ交換）による業務効率化が注目されるようになり、次第に製販提携が単なる物流合理化にとどまらず、商品開発や販売政策にまで影響を及ぼす点に着目した。その事例としてジャスコと花王の提携では、POSデータを活用した自動発注や棚割りの共同開発により、ペーパーレス取引と検品廃止を実現したことや、ダイエーと味の素の提携では、PB商品の共同開発と海外生産体制の構築がなされたことを挙げた。そして、こうした同盟関係が、取引コストの削減と業務の合理化を可能すると主張した。最後に、今後の展開について、単なる取引関係を越えた戦略的同盟としての機能が期待されると結論づけた<sup>129)</sup>。

### b. 概念・枠組みに関する研究

小川（1995）は、戦略的提携の成功要因として企業文化やリーダーシップの範囲まで含めて12項目をあげているが、このうち、「短期的成果を急がず長期的に取り組む」「利益追求だけを求めずに知的な提携関係を築く」「自社の戦略にもとづいた戦略的提携を追求し他社の提携に影響されない」<sup>130)</sup>という三項目は、特に製販連携の長期的視点や戦略的意思決定に関係するため本研究とは深く関連すると考えられる。

西村（2007）は、企業提携の成功を目的に企業提携の本質と効果を明確にした。そのうえで、企業提携の成功のカギとして、①目的と戦略の明確化、②対象企業とパートナー候補の調査・分析、③進め方の想定とフォーメーション構築、④交渉プロセスの概要とポイント、⑤実現に向けた準備と検証、⑥実施後の評価と修正、という六つのフェーズを挙げた<sup>131)</sup>。これらのフェーズの基本とノウハウを明らかにすることにより、成功に向けた指針が示された。

### c. 関係設計・契約理論に関する研究

Cachon（2003）は、サプライチェーンにおける契約による協調の仕組みを体系的に整理した。製造企業と小売企業など複数の主体が存在する分散的なサプライチェーンで、双方が自社利益を最大化しようとする際のずれを解消し、全体最適を実現する契約形態を考察した。その結果、適切な契約設計により供給量や価格設定の不一致を減らすことにより、サプライチェーン全体の利益を高めることを示した<sup>132)</sup>。

加藤（2003）は、製販連携にひそむ基本的性格を「特定の大規模商業の中でも大規模小売企業と特定の大規模製造企業が長期継続的でより緊密な協調関係を取りむすび、流通末端での消費行動に情報技術や保管・運送技術などのいわゆる物流技術などを駆使して機敏に対応し、共同して流通の支配統制を一段と強化し、それをとおして可能な限り大きな利潤を獲得するものである」と論じた<sup>133)</sup>。

Zaccour (2008) は、製販企業間での利益最大化について分析した。結果としては、長期的には信頼や関係性の管理が欠かせないことを明らかにした<sup>134)</sup>。これら研究は、サプライチェーンの効率化を念頭に置いた研究である。

#### d. 情報共有・SCM・統合運営に関する研究

石原 (1996) は、製販統合（製造企業と流通業者との間の特定のかつ長期的な関係の構築）を需給調整とシステム統合の新様式として捉え、店頭販売情報を即時処理して生産に連結し、在庫を分散的に極小化する仕組みを、延期-投機の原理で説明した。なかでも、チェーン化と情報標準化が小売企業の交渉力を高め、見込生産による投機型から需要情報を共有することによる延期型への転換が進むことを強調している。また、見込生産は規模の経済と納品リードタイム短縮をもたらす一方、在庫負担と売れ残りリスクを増やすため、店頭情報による需要予測に基づく一括受注生産へと設計し直す点が核心であることを主張した<sup>135)</sup>。

祭 (1997) は、小売主導化と情報化の進展を背景とした垂直的戦略提携を説明した。この提携は所有統合ではなく、EDI や POS 等で店頭情報を生産・物流へ直結し、商流・物流のムダを排除して顧客価値を高める長期協働であるとした。小売集中、知識・情報へのアクセス、IT 普及、スピード、トータル流通コスト削減、商品開発の高度化が提携を促す要因であり、最終的にサプライチェーン全体で顧客満足を最大化する共同体システムが求められると結論づけた<sup>136)</sup>。

#### e. 企業行動・戦略に関する研究

村山 (2005) は、企業間関係が固定的な上下関係から流動化し、競争と協調が同時進行する複眼的マネジメントが必要になったことを論じた。異業種ではアウトソーシングやファブレスのようなサービス統合が進展し、同業種では標準化・特許・開発スピードを巡る競争的連携が有効とする。SCM や POS, EDI を通じた製販連携は在庫削減・欠品低下など全体最適をもたらすが、核心技術は外部委託しないなど関係設計の原則が必要と結んでいる<sup>137)</sup>。

松崎ら (2006) は、グループ経営の構造や形成に注目し、そのメリットとリストラクチャリングの重要性を論じたうえで戦略提携の類型や特徴と効果を整理している。これにより、戦略提携は一時的な協力関係にとどまらず、持続的な競争力を高めるための基盤として機能することが示されている。この視点は、PB 商品や地域産業商品における製販連携を理解する上でも有益であり、本研究が両者の比較を行う際の理論的背景を与えている<sup>138)</sup>。

水野 (2013a) は、小売企業のメガ・グループ化により価格決定権を小売企業側が握ることや卸売商を通さない直接取引の拡大で、「製造企業から消費者までの流通段階を辿っていくと部分最適であり、全体最適とはいえない」と主張した<sup>139)</sup>。さらに、「製販連携によって個性化・個別化を重視した商品の開発・製造・販売という視点で考えていけば、企業規模が中小規模であってもコア・コンピタンス (Core Competence) を構築することができるし、それによる競争力の獲得もできると考えられる。」という見解を示した<sup>140)</sup>。

水野（2023b）は、製販連携に伴う企業関係の諸問題の解決の手掛かりを得ることを目的とした研究をすすめ、その結果、製販連携が有効に作用するには、製造企業と小売企業の双方の戦略目標の理解が必要であることを強調した。また、製販連携は、互いの売上の増大と安定ならびに関係強化につながると結論づけた<sup>141)</sup>。

#### f. 関係性・協働・ガバナンスに関する研究

石井（2003）は、提携マネジメントについて提示した。そのうえで、共同開発・共同生産の事例を紹介・分析した。そして、組織間調整と価値創造をいかに実践すべきかを提唱した。石井は、事例分析の結論として、組織間調整を極小化する管理、組織構造の設計の重要性、知識共有のマネジメントの三つを挙げた<sup>142)</sup>。

Momeni et al.（2022）は、製造業者と小売業者から成るサーキュラー・サプライチェーン（circular supply chain）<sup>143)</sup>を対象に、期限切れ商品の再生利用を促進する新たな買戻し契約（buy-back contract）モデルを提案した。従来の未販売品の買戻し契約とは異なり、彼らの研究では廃棄予定の期限切れ商品を再加工して肥料などに再利用する技術投資と連動させる点が特徴である。この契約モデルは廃棄コストを削減し、両者の利益とサービス水準を向上させることが確認された。また、需要変動の標準偏差や補充サイクルなどの感度分析を通じて、再生処理能力が高いほど協調戦略の効果が大きいことを示した<sup>144)</sup>。彼らの研究は、循環経済における製販協働とゼロウェイスト（zero waste）<sup>145)</sup>実現に向けた理論的枠組みを提示している。

ここまで、製販連携に関する代表的な先行研究を取り上げた。これらの先行研究について時系列で整理すると以下ようになる。製販連携に関する研究は、1980年代以降、主として流通構造や取引関係の変化を背景に展開されてきた。初期の研究は、主に欧米の小売主導型流通を分析対象とし、取引条件や交渉力の非対称性に着目したものである。2000年代以降は、製販連携の戦略的意義がより明確に論じられるようになった。また、欧米研究では、製販連携が価格形成やカテゴリー全体の利益配分に与える影響が分析されている。一方、日本国内における研究は、1990年代後半から2000年代にかけて蓄積が進んだ。それはNB製造企業と小売業の協働によるPB商品開発事例を検討し、製販関係が単なる下請け関係ではなく、品質保証や差別化のための協働関係へと進化している点が指摘された。

近年では、水野（2023b）が食品産業における製販連携を対象に、PB商品と地域産業商品の双方を包含する枠組みで整理した。水野は、製販連携が単なるコスト削減や調達効率化にとどまらず、消費者に対する差別化価値の創造、ブランド信頼性の構築、地域資源の活用といった多面的な意義を持つことを示した。以上の先行研究を表1-8に示す。

表 1-8. 製販連携研究の時系列整理

視点	1990 年代	2000 年代	2010 年代	2020 年代
製販連携の焦点	戦略提携の成功要因	製販連携の本質	価格決定権・協調最適化	価値共創・地域資源活用・統合的枠組み
主題点	企業文化の融合、リーダーシップ	契約理論・利害調整・市場配分	協働による差別化とリスク	製販間の戦略的効果・共創の深化
研究者	小川（1995）、米谷（1995）	村山（2005）、西村（2007）、加藤（2003）	水野（2013b, 2016）	水野（2023b, 2024b） Momeni et al.（2022）

出所：筆者作成。

### (3) 製販連携の契約・関係性

ここで、企業間提携の全体像について整理しておく。水野（2024b）は、企業間提携の全体像について図 1-11 のように示し、以下の説明をしている<sup>146)</sup>。企業間提携の中心は、従来から行われてきた業務提携と資本提携である。これに、同業種間のグループ化と製造・小売企業間での製販連携などがある。グループ化は、中小規模のスーパーマーケットを買収や店舗出店を次々で行うことで巨大化した大手 GMS が戦略的に頭打ちとなったところで、さらなるスケールメリットを活かし、競争力を向上させる戦略であった。これは、本研究の対象となる GMS をみても、1990 年代からその傾向は顕著に見受けられるようになり、度々の再編も見られた。グループ化にしても製販連携にしても独立採算制を採ることに特徴がある。なお、次の図 1-11 の企業間提携提携の分類でいうと本研究の対象となるのは、製販企業間の提携を意味する製販連携である。

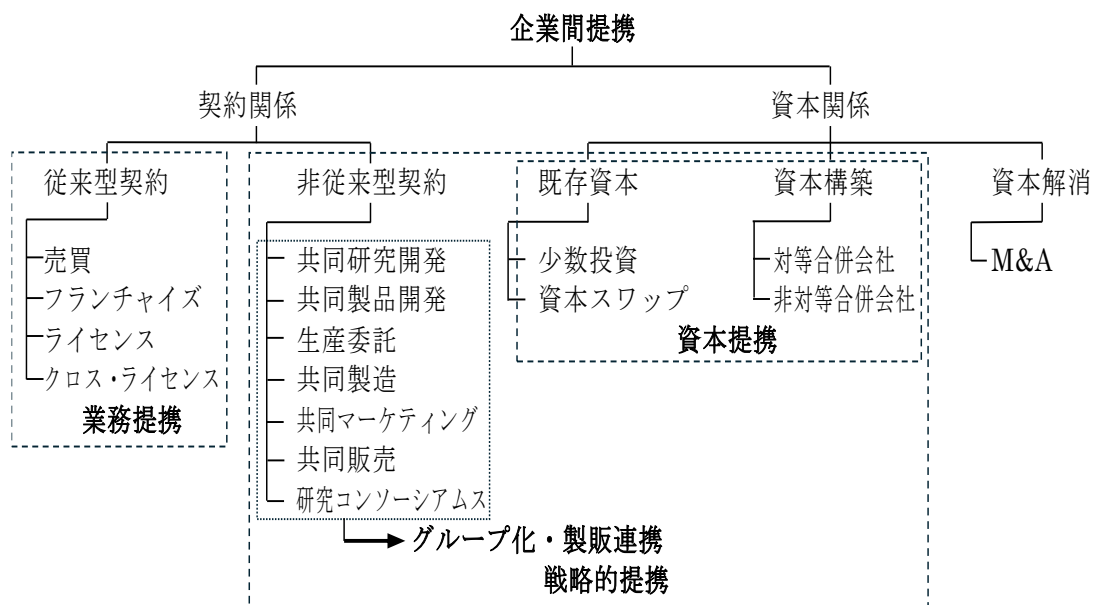


図 1-11. 企業間提携の分類

出所：Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S. (1995) , *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, p.8.を  
 基に筆者改訂。

また、OEM（Original Equipment Manufacturing）と ODM（Original Design Manufacturing）の区分を明確にしている。その共通点は、自社が持たない製造技術について他社に委託するところである。どちらも自動車、アパレル、食品に多く見られる。これらは、製造企業同士の提携、または製販連携のいずれの場合にもみられる。OEMは、生産のみを委託する。これに対して ODM は、開発、設計、生産までを委託するもので、発注元企業は商品企画と販売のみを行う。PB 商品の場合、工場を所有し、自社生産をする企業も一部あるが、多くの企業は OEM または ODM での委託生産による。端的に言うと、PB 商品は、企画から販売までの工程のうち、少なくとも製造に関しては製造企業に委託した商品と説明できる。ここで、OEM と ODM のメリット・デメリットを次の表 1-9 に示す。

表 1-9. OEM・ODMによるメリット・デメリット

	製造企業（委託される側）	小売企業（委託する側）
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発や販売の技術を得られる。</li> <li>・小売企業の販売力により売上向上につながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造設備のコスト低減。</li> <li>・製造するための人員が不要。</li> <li>・販売に専念できる。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社ブランドではない。</li> <li>・製造元を表示<sup>147)</sup>することになると責任が重くなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造（ODMの場合は開発、設計も）に関する技術が蓄積されない。</li> <li>・委託先にアイデアや技術を提供することになる。</li> <li>・商品の品質管理が難しい。</li> </ul>

出所：筆者作成。

最後に、OEMとODMについて整理する。水野（2024b）は、PB商品とOEMやODMの関係について、企業の多くはOEMを利用しているとしている。OEMとODMの共通点は、自社が持たない製造技術に関して他社に委託することである。どちらも自動車、アパレル、食品に多く見られる。これらは、製造企業同士の提携、または製販連携のいずれの場合にもみられる。OEMが、製造のみを委託するのに対して、ODMは、開発、設計、生産までを委託するもので、発注元企業は商品企画と販売のみを行う。PB商品の場合、工場を所有し、自社生産をする企業も一部あるが、多くの企業はOEMまたはODMでの委託生産による。端的に言うと、PB商品は企画から販売までの工程のうち、少なくとも製造に関しては製造企業に委託した商品と説明することができる<sup>148)</sup>。

#### （4）製販連携の戦略的効果

製販連携は、製造企業と小売企業が相互に依存しながら協働を行うことによって、従来の単発的な取引関係には見られない多面的な効果を生み出すとされてきた。ここでは、水野（2024b）の研究<sup>149)</sup>を基に製販連携の戦略的効果を、①コスト削減効果、②ブランド資産形成効果、③差別化効果、④持続的競争優位の効果の四つに整理する。

なお、以下の四つの効果は第2章・第3章で扱う「PB商品」「地域産業商品」の分析枠組みとは目的が異なり、あくまで製販連携一般に関する先行研究で扱われる効果を整理したものであることを明確にしておく。

##### ①コスト削減効果

製販連携に関する先行研究において最も基盤的な効果とされるのが、調達から販売に至る各段階のコスト削減である。取引費用理論によれば、市場取引には交渉・監視・契約のための諸コストが発生し、企業間の協働関係はこれらの費用を低下させるとされる。米谷

(1995) は、製販連携が取引コストを抑制し効率的な関係構築を可能にする点を指摘している<sup>150)</sup>。

第一に、大量調達による共同仕入はスケールメリットを生み、バイイングパワーの強化につながる。イオングループのように調達を集約化することで交渉力が高まり、最終的には消費者への低価格提供に寄与する<sup>151)</sup>。第二に、POS データや需要情報の共有により生産効率が改善し、過剰在庫や欠品リスクの低減が実現される。セブン&アイにおける発注計画の共同設計は、製造ラインの稼働率改善や廃棄ロス削減につながった。大野 (2020) も需要予測精度と生産効率の向上を PB 成功要因として挙げた<sup>152)</sup>。第三に、物流・在庫管理の統合は配送効率を高め、店舗ごとの物流コストの削減に貢献する。ウォルマートの在庫最適化システムもこの代表例である<sup>153)</sup>。第四に、販売促進の共同実施は広告・販促費用の削減につながる。これは Porter (1980) の「コスト・リーダーシップ戦略」の実践例と位置づけられる<sup>154)</sup>。Ailawadi & Keller (2004) は、PB 開発において販促活動が NB 商品との差別化とコスト効率化の双方に寄与すると指摘している<sup>155)</sup>。

このように、製販連携は調達・生産・物流・販売の各段階で広範なコスト削減を生むが、効率性偏重が品質低下などのリスクを伴う可能性も懸念される。

## ②ブランド資産形成効果

製販連携は、ブランド資産の形成・強化にも寄与する。Aaker (1991) のブランド資産論によれば、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、ロイヤルティの要素は顧客の購買行動を左右し、企業利益に影響する無形資産である。

第一に、ブランド認知の向上である。トップバリュのように統一的なパッケージ・ロゴ体系はブランド想起を高め、小売企業のアイデンティティを強化する役割を担う。第二に、知覚品質とブランド連想の強化である。Keller (1993) の CBBE モデル<sup>156)</sup>では、機能的評価 (パフォーマンス) と情緒的評価 (イメージ) の双方がブランド価値に影響するとされる。セブンプレミアムが「NB 商品と同等以上の品質」を掲げて透明性のある品質管理を進めている点は、その典型例である。第三に、店舗ブランドとの結合効果である。PB 商品購入経験が店舗全体の評価・信頼に転化し、来店頻度やロイヤルティの向上をもたらす。

地域産業商品においても、伝統性や地域性など文化的価値がブランド連想として機能し、市場における長期的需要を支える。大橋ら (2018) は地域ブランド知識が再購買行動に直結することを示しており<sup>157)</sup>、地域産業商品が持つブランド価値が差別化の基盤となる。

## ③差別化効果

差別化は、Porter (1980) の競争戦略論における基本戦略の一つであり、小売企業が PB や地域産業商品を活用して競合他社との差別化を図る際の中心的な視点となる。

第一に、プレミアム PB による差別化である。品質を前面に打ち出したプレミアム PB は、従来の低価格 PB とは異なる価値を提供し、NB 商品との差異化を可能にする<sup>158)</sup>。第二に、模倣困難な商品開発である。専用工場や独自製法を組み込むことで、他社が同等品質を再現しにくい体制を構築でき、差別化の持続性を高める。第三に、地域産業商品によ

る文化的差別化である。地域性・伝統性を付与することで、単なる機能的差異ではなく文化的・社会的価値を伴う差別化が実現する<sup>159)</sup>。第四に、多様化する消費者ニーズへの対応である。節約志向・安全志向だけでなく、地域性・社会的共感・持続可能性といった価値に応える商品展開は、差別化に寄与する。第五に、Kim & Mauborgne (2005) のブルー・オーシャン戦略<sup>160)</sup>が示すように、競合の枠組みそのものを超えた新たな価値領域の創出も製販協働によって可能となる。

#### ④ 持続的競争優位の効果

Barney (1991) の VRIN (Value, Rareness, Inimitability, Non-substitutability) フレームワークに基づく、価値、希少性、模倣困難性、代替不可能性を備えた資源・能力は持続的競争優位の源泉となる<sup>161)</sup>。製販連携はこの条件に適合する特徴をもち、戦略的資産として位置づけられる。

第一に、価値 (Value) として差別化価値を創出する点である。PB 商品では「高品質かつ低価格」、地域産業商品では「伝統と地域性」が価値となる。第二に、希少性 (Rareness) として、企業間関係に基づく独自の開発体制や限定的契約が、他社にとって模倣困難な資源となる。第三に、模倣困難性 (Inimitability) として、専用工場体制、品質管理プロセス、長期協働の信頼関係が挙げられる。第四に、代替不可能性 (Non-substitutability) として、地域資源を基盤とした文化的価値の共創は、他業態では代替し得ない優位性を生み出す。

さらに、Teece et al. (1997)<sup>162)</sup>、および Teece (2007)<sup>163)</sup> が提唱した動的ケイパビリティ論<sup>164)</sup>によれば、環境変化を感知し (sensing)、機会を捕捉し (seizing)、資源を再構成する (reconfiguring) 能力こそ持続的競争優位の核心である。市場変化に応じて製販協働の体制を柔軟に作り替えることが、GMS における継続的競争力を支える基盤となる。

## 5. 理論的基盤に関する先行研究

最後に、本研究の理論的基盤となる先行研究を整理する。前述したブランド論をはじめ、競争戦略論、リソース・ベースド・ビュー (RBV) が挙げられる。これらは、PB 商品と地域産業商品の製販連携がどのような役割や価値を持つのかを整理するものであり、製造企業と小売企業がそれぞれの連携をどのようにみているのかを比べるための視点を与える。

ブランド論は、Aaker (1991) のブランド資産論や Keller (1993) の CBBE モデルに代表されるように、消費者の認知・信頼・ロイヤルティを通じて企業や製品の価値を高めるメカニズムを明らかにしてきた。この理論的視座は、地域産業商品の文化的価値や物語性をブランド資産として捉える上で不可欠であり、小売企業にとっても PB 商品を通じた店舗ブランド強化の戦略的基盤を提供するものである。これに加えて、ここでは、効率性と

差別化を統合的に理解するための補完的枠組みとして、Porter（1980）の競争戦略論、Barney（1991）のVRINフレームワークを整理する。

Porter（1980）の競争戦略論は、企業が市場において持続的な競争優位を確立するための基本的枠組みとして広く参照されてきた。Porter（1980）は、競争優位の源泉を「コスト・リーダーシップ」「差別化」「集中化」という三つの基本戦略に分類し、企業はこれらのいずれかに基づいて戦略的一貫性を確保すべきであると論じた<sup>165)</sup>。小売企業においては、PB商品が低価格を武器とするコスト・リーダーシップ戦略の典型として展開されてきた。一方で、地域産業商品は、地域性や文化的背景を活かした差別化戦略として位置づけられる。これら二つの戦略は本来相反するものであるが、近年の研究では、Kim & Mauborgne（2005）が提唱した新市場創出を志向する「ブルー・オーシャン戦略」<sup>166)</sup>や Parnell（2006）が提唱したコスト効率と差別化を同時に追求する「ハイブリッド戦略」<sup>167)</sup>など、統合的な視点の必要性が指摘されている。本研究では、GMSにおける製販連携を、このような効率性と差別化の両立を図る戦略的枠組みとして位置づける。

Barney（1991）のリソース・ベースド・ビュー（RBV）は、競争優位を企業内部の資源に求める理論として発展した。Barneyは、企業が保有する資源が競争優位の源泉となる条件を、価値（Value）、希少性（Rareness）、模倣困難性（Inimitability）、代替不可能性（Non-substitutability）の4要素から成るVRINフレームワークとして提示した<sup>168)</sup>。のちにBarney（1997）は、組織的活用力（Organization）を加えたVRIOモデルを提唱し、優れた資源を持つだけでなく、それを有効に活用する組織能力の重要性を指摘した<sup>169)</sup>。PB商品は、小売企業が消費者接点やデータ分析力といった「価値（Value）」と「希少性（Rareness）」に基づく資源を活用して開発される点に特徴がある。一方、地域産業商品は、伝統技術や地域文化といった「模倣困難性（Inimitability）」および「代替不可能性（Non-substitutability）」に優れた資源である。したがって、製販連携は、これら異質なVRIN資源を統合・補完する行為として位置づけられ、効率性と差別化を同時に実現する理論的基盤となる。

## 6. まとめ

本章では、GMSの発展と変化を確認しながら、PB商品、地域産業商品、そして製販連携に関する主な先行研究を整理した。

まず、PB商品に関する先行研究では、1980年代以降、小売企業主導で低価格商品を展開し、低価格競争を優位に進める戦略として注目されてきた。その後、2000年代にはプレミアムPBが拡大し始め、PB商品が単なる低価格戦略だけではなく、ブランド価値の向上と結びつく存在になった。しかし、現状では小売企業側の視点に偏った研究が多く、製造企業側の意図や協働の実態を踏まえた分析は限られている。

次に、地域産業商品に関する先行研究は、地域ブランド、地域社会、そして消費者側の評価に焦点を置く傾向が強く、地域産業商品による製販連携を分析した研究はほとんど見られない。特に、地域産業商品が差別化戦略としてどのような役割を果たし、小売企業にどのような効果をもたらしているのかを整理した研究は限られている。

最後に、製販連携に関する研究は、従来は取引コストや交渉といった構造的な関係に焦点が当てられていたが、近年は協働や共創といった長期的な関係性を重視する議論へと発展している。しかし、PB商品と地域産業商品の双方を取り上げ、それを比較しながら検討する研究はほとんどなく、研究領域が分断されてきたと言える。

以上を踏まえ、本研究は、PB商品と地域産業商品を製販連携の枠組みにおいて比較検討し、製造企業と小売企業の双方の視点からその戦略的効果を明らかにする。これにより、先行研究で未解明であった製販双方にとっての持続的競争優位をもたらす展開を明らかにし、学術的および実務的に有意義な知見を提示することを目指す。

## 注

- 1) 渦原実男 (2006) 「米国での小売業態革新の研究」『西南学院大学商学論集』第 53 卷 2 号所収、pp.62-68 を基に記述。
- 2) 1991 年にディスカウントストアのウォルマートに追い越された。
- 3) 米国における企業再建型の倒産手続き制度。
- 4) Pew Research Center (2016) *America's Shrinking Middle Class: A Close Look at Changes Within Metropolitan Areas*. Washington, DC: Pew Research Center, 2016, May11.
- 5) 青木均 (2020) 『小売営業形態成立の理論と歴史—日本におけるスーパーマーケットの展開—』同文館出版、pp.245-246 にてスーパーマーケット概念の形成過程について、雑誌『商業界』・『商店界』、新聞「朝日新聞」・「読売新聞」の記事を基に整理している。
- 6) 青木均 (2020)、同上書、pp.96-101。
- 7) 詳細は、テドロー,R.S. (1993)、近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。(Tedlow,R.S. (1990) “*New and Improved*”,Basic Books,Inc.)
- 8) 戸田裕美子 (2022) 「日本における総合スーパーの史的変遷と GMS 概念の再解釈」『明治大学国際日本学研究』第 15 巻第 1 号所収、p.30。
- 9) 戸田裕美子 (2022)、同上論文、p.33。
- 10) 市川貢「GMS」深山明・海道ノブチカ・廣瀬幹好編 (2015) 『最新・基本経営学用語辞典 (改訂版)』同文館出版。
- 11) 和田充夫・日本マーケティング協会 (2005) 『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社。
- 12) 同上。
- 13) 同上。
- 14) 同上。
- 15) 青木均は、その構成要素について明確には記述していないが、著書『小売営業形態成立の理論と歴史—日本におけるスーパーマーケットの展開—』同文館出版、2020 年、pp.9-11 から、フロント・システムは Goldman (2001) がいう商品の品揃え、買い物環境、顧客サービス、立地、価格であり、バック・システムは、システム、手法、手続き、テクニックなどの小売技術と小売文化であると理解していることが読み取れる。
- 16) 戸田裕美子 (2022) 前掲論文、pp.27-46。
- 17) 水野清文 (2023a) 「スーパーマーケットの経営戦略の変遷と展望—大手 GMS を中心に—」日本企業経営学会機関誌投稿論文『企業経営研究』第 26 号所収、pp.109-123 に加筆・修正。
- 18) 建野堅誠 (1994) 『日本スーパー発達史年表』創成社、p.4, p.9 ならびに、瀬岡和子 (2014) 「昭和 30 年代におけるスーパーマーケットの誕生と主婦の店運動 —吉田日出

男と中内功を中心にして—」同志社大学人文科学研究所『社会科学』第44巻第1号所収、pp.1-2。

- 19) 流通経済研究所・所長、学習院大学教授、田島義博が作成した提案書「イトーヨーカ堂の成長戦略」の「5つのギャップ」ならびに、その対策としての試案にもとづく。(邊見敏江(2007)『イトーヨーカ堂 成長の源流』ダイヤモンド社、pp.162-163。)
- 20) 日本経済新聞社編(2010)『日経業界地図 2011年度版』日本経済新聞社、pp.134-135。
- 21) 日本チェーンストア協会ホームページ「チェーンストア販売統計」(<https://www.jcsa.gr.jp/public/statistics2024.html> 2025年8月12日取得)のデータを基に筆者作成。(ここでは、食料品を中心に扱う食品スーパーだけでなく、衣料品や住居関連品も扱うGMSを調査対象とするため、本研究では日本チェーンストア協会のデータを基にした。)
- 22) 1994年にジャスコ誕生25周年として、「トップバリュ」が誕生した。その後、2000年になると品質と信頼により生活を充実させ、安心してもっと楽しい暮らしを可能にする生活品質向上ブランドとする新生「トップバリュ」となった。
- 23) 2005年に着心地の良さにトレンドのデザイン・カラーを取り入れて、トータルコーディネートを楽しむ装いとしてデビューした。
- 24) 2008年より発売されたPBアパレル商品である。アウター、インナー部門において、当社のお客ニーズに応じた“サイズ”“着まわし”“パターン”の三つの付加価値にこだわった。
- 25) 同上。
- 26) 同上。
- 27) 2008年1月～3月にかけて筆者がダイエー本社に対して調査を行った。その形式は文書によるものと、電話によるものの2通りである。(なお、この時期同様の方法でセブン&アイとイオングローバルSCM株式会社に対しても同様の調査を行っている。)調査内容は企業文化と経営戦略に関するものである。本研究ではその調査の一部となる企業の店舗数拡大に関する回答を参考に行っている。
- 28) ダイエーは、2004年に産業再生機構の支援を受け、2007年にイオンと提携しグループ傘下となり、2008年時点でイオンが筆頭株主となっていた。
- 29) 2008年1月～3月にかけて筆者がイオングループ企業に対して行った調査(形式は上記の注27と同様)によれば、GMSを核として、映画館、アパレル直営店、フードコート、娯楽施設を兼ね備えたSCについて、国内から海外へと強化を進める方針であることがわかった。
- 30) 朝日新聞 2008年4月11日朝刊第1面。
- 31) 2008年1月～3月にかけて筆者がセブン&アイに対して行った調査(形式は注27と同様)によれば、グループ企業であるイトーヨーカ堂は今後3年以内に国内店舗1～10

- 店舗を出店予定（閉店については未定）、海外店舗については現在進出している中国での店舗数拡大という回答があった。その後、朝日新聞 2008 年 4 月 11 日朝刊第 1 面で、国内店舗については 3~5 店舗を閉店するという発表があった。
- 32) 大枝一郎、松尾武幸編著（2007）『図解 流通業界ハンドブック Ver.2』東洋経済新報社、pp.2-3。
- 33) ペンローズ、E.T.（2010）、日高千景訳『企業成長の理論〈第 3 版〉』ダイヤモンド社、p.97。（Edith T. Penrose “The Theory of the Growth of the Firm ,Third Edition”,Oxford University Press,1995）。
- なお、経営者サービスとは、本書の内容から「経営陣の労力」と理解できる。
- 34) 「AEON SUSTAINABILITY REPORT 2016」, pp.3-6 によると、2015 年時点でマレーシア 30 店舗、中国 49 店舗、ベトナム 3 店舗、カンボジア 1 店舗、インドネシア 1 店舗。その後もアジアでの拡大を目指した。  
 ([https://www.aeon.info/export/sites/default/common/images/environment/report/2016pdf/16\\_data\\_a3.pdf](https://www.aeon.info/export/sites/default/common/images/environment/report/2016pdf/16_data_a3.pdf) 2023 年 9 月 11 日取得)。
- 35) 2022 年時点で成都イトーヨーカ堂 10 店舗、華糖ヨーカ堂 1 店舗。（セブン&アイ HLDGS.ホームページ「中国スーパー事業」  
<https://www.7andi.com/sustainability/overseas/cn-iy.html> 2023 年 9 月 11 日取得。）
- 36) 「イオンモール統合報告書 2021」 p.35 によると 2025 年度末に海外店舗 52 店舗を目指すとしている。（[https://www.aeonmall.com/pdf/ir/ir2021j\\_3340.pdf](https://www.aeonmall.com/pdf/ir/ir2021j_3340.pdf) 2023 年 5 月 27 日取得）。
- 37) NB 商品と同等もしくはそれ以上の品質の PB 商品。Aaker（1991）が示したブランド・エクイティが期待できると考えられる。
- 38) 武藤泰明編（2006）『経営用語辞典』日本経済新聞社、pp.194-195。
- 39) 同上。
- 40) 大野尚弘（2010）『PB 戦略ーその構造とダイナミクスー』千倉書房、p.173。
- 41) 大野尚弘（2010）、同上書、千倉書房、p.10。大野は、Schutte Thomas F. "The Semantics of Branding", *Journal of Marketing*,Vol.33, No.2, 1969, pp.23-34.の分類に準拠した定義をしている。
- 42) 矢作敏行（2013）「NB と PBー2 つのブランドの歴史素描ー」『経営志林』第 50 巻第 1 号所収、p.15。
- 43) 同上。
- 44) 水野清文（2016）『PB 商品戦略の変遷と展望』晃洋書房、p.100。社団法人食品需給研究センター編〈食品企業財務動向調査報告書〉「食品企業における PB 取組の現状と課題」社団法人食品需給研究センター、2010 年 3 月、p.3 を参考に作成している。なお、

同報告書では専用商品を PB 商品と位置づけているが、基本的には製造企業のブランド商品と理解されているという理由から本研究では NB 商品に区分した。

- 45) 水野清文 (2016)、同上書、晃洋書房、p.101。同上報告書 p.3 を基に筆者改訂。
- 46) Laaksonen, H. & Reynolds, J. (1994) “*Own brands in food retailing across Europe*”. *Journal of Brand Management*, Vol. 2, pp. 37-46.
- 47) 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランドーNB と PB の競争戦略ー』中央経済社。
- 48) 矢作敏行 (1996) 「PB (プライベート・ブランド) 戦略の枠組と展開」法政大学産業情報センター紀要『グノーシス』5 巻、p.3。
- 49) 新田都志子 (2000) 「小売業者ブランドの発展段階と戦略課題」日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』20 巻 1 号所収、pp.63-74。
- 50) 田口冬樹 (2010) 「小売企業の PB 商品開発の現状と課題」『専修経営研究年報』第 16 号所収、pp.1-24。
- 51) 土橋治子 (2010) 「プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷」『青山経営論集』第 44 巻第 4 号所収、pp.113-130。
- 52) 懸田豊 (2013) 「小売流通の変革と PB 戦略」『関西学院大学 商学論集』60 巻 4 号所収、pp.119-134。
- 53) 矢作敏行 (2013) 「NB と PBー2 つのブランドの歴史素描ー」『経営志林』第 50 巻 1 号所収、pp.15-30。
- 54) 鈴木岳 (2017) 「日本におけるプライベート・ブランド小史」『生活協同組合研究』第 482 号所収、pp.26-33。
- 55) 梶原勝美 (2017) 「PB (プライベート・ブランド) 流通革命」『商学研究所報』第 46 巻第 5 号所収、pp.1-29。
- 56) 三浦俊彦 (1995) 「NB (ナショナルブランド) vs. PB (プライベートブランド)ー製品類型と競争類型からのアプローチー」日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』15 巻 1 号所収、pp.17-34。
- 57) 三浦俊彦 (1995)、同上論文の pp.17-34 の内容を基に筆者作成。
- 58) Ailawadi, K.L & Keller, K.L. (2004) “*Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities*”. *Journal of Retailing*, 80(4), pp.331-342.
- 59) Sethuraman & Gielens (2014) は、ストア・ブランド (store brand) と表記している。
- 60) Sethuraman, R., & Gielens, K. (2014) “*Determinants of store brand share.*” *Journal of Retailing*, 90(2), pp.141-153.
- 61) 梶原勝美 (2017) 「再考：小売 PB 商品の分類」『専修大学社会科学年報』第 50 号、pp.87-100。
- 62) 大野がいう流通企業は、主に小売企業を指している。(単なる販売者としての小売業

ではなく、商品企画・製造管理・ブランド構築までを担う広義の主体として位置づけている。)

- 63) 大野尚弘 (2020) 「プライベートブランドの進化とその成功要因」『金沢学院大学紀要』第 18 号所収、pp.32-41。
- 64) Richardson,P.,Jain,A., & Dick,A. (1996) “Household store brand proneness: A framework.” *Journal of Retailing*, 72(2), pp.159-185.
- 65) 宮下雄治 (2011) 「PB に対する消費者の知覚リスクと商品評価」『マーケティングジャーナル』Vol.31 No.1 所収、pp.80-96。
- 66) 重富貴子 (1995) 「日本における PB の展開状況と PB に対する消費者意識・態度の変化」『流通情報』(No.514) 所収、pp.19-31。
- 67) Hoch,S.J. & Banerji,S. (1993) “When do private labels succeed?”, *Sloan Management Review*, Vol.34, No.4, pp.57-67.
- 68) Hoch,S.J. (1996) “How Should National Brands Think about Private Labels”. *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 2,1996, pp. 89-102.
- 69) Quelch,J.A., & Harding,D. (1996) Brands versus private labels: Fighting to win. *Harvard Business Review*, 74(1), pp.99-109.
- 70) Steenkamp,J.-B.E.M., Van Heerde,H.J., & Geyskens,I. (1997) “What makes consumers willing to pay a premium for national brands over private labels?”, *Journal of Marketing Research*, 34(3), pp. 319-333.
- 71) Bergès-Sennou, F., Bontems, P., & Réquillart, V. (2004) Economics of private labels: A survey of literature. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 2(1), Article 3.
- 72) Kumar,N., & Steenkamp,J.-B.E.M. (2007) *Private label strategy: How to meet the store brand challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 73) Steenkamp,J.-B.E.M., Van Heerde, H. J., & Geyskens, I. (2010) “What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels?” *Journal of Marketing Research*, 47(6), pp.1011-1024.
- 74) 大野尚弘 (2010)、前掲書、千倉書房。
- 75) 消費者が買い物客 (shopper) として購買行動をとる場面を想定して購買環境 (売場設計、陳列、パッケージ、プロモーション施策など) 全体を戦略的に設計するなどして販売促進やブランド価値の最大化を図るマーケティング手法を指す。
- 76) 岡山武史 (2011) 「NB と PB の特性と便益に関する考察と広告」『広告科学』第 54 集所収、pp.65-78。
- 77) 新たに投入した商品やブランドが、既存の商品やブランドの売上を侵食し、自社内で販売の食い合いを引き起こす現象。
- 78) 木立真直 (2010) 「日本における PB の展開方向と食品メーカーの対応課題」『食品企

- 業財務動向調査報告書』2010年所収、社団法人食品需給研究センター、pp.140-151。
- 79) 水野は、PB商品戦略の長所・短所や今後の展望を把握するためにコメント記載方式での質問紙調査を行った。調査対象企業は、東洋経済新報社編『Data Bank SERIES⑤2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社、2009年に記載されている食品関連企業（製造企業と小売企業）と、それ以外の中部地区の食品関連小売企業で、2010年8月に筆者が実施したアンケート調査で回答を得られた企業である。調査期間は、2011年10月1日～2011年10月31日の1ヶ月間とした。質問項目は、PB商品戦略に関して、①製造企業側からみる長所・短所、②小売企業側からみる長所・短所、③今後の展望の三つに関してコメント記載形式である。（製造企業であっても、小売企業であっても、①～③のすべてを記載してもらう。）有効回答は、製造企業97社に対して23社（23.7%）、小売企業72社に対して18社（25.0%）であった。
- 80) 水野清文（2013）「食品関連企業にみる商品差別化戦略—低価格PBの限界と今後の商品展開—」『愛知学院大学大学院経営学研究会紀要』第15巻所収、pp.1-15。
- 81) 水野清文（2016）、前掲書、晃洋書房。
- 82) 大崎孝徳（2017）「プレミアムPBのマーケティング—その実態と今後の可能性—」関西学院大学経済学部研究会『経済学論究』第71巻第2号所収、pp.77-100。
- 83) 第一世代「ジェネリックPB（Generic Private Labels）」、第二世代「模倣型PB（Copycat Brands）」、第三世代「プレミアムPB（Premium Store Brands）」に続く「第四世代＝サステナブルPB（Sustainable PB）」は、環境・社会的価値を担う存在として位置づけられた（Czeczotko et al., 2021）。
- 84) Czeczotko, M., Górska-Warsewicz, H., Laskowski, W., & Rostecka, B. (2021) Towards sustainable private labels in an autonomous community during COVID-19—Analysis of consumer behavior and perception on the example of Tenerife. *Sustainability*, 13(13), 7467.
- 85) Van Loo, E. J., Minnens, F., & Verbeke, W. (2021) Consumer preferences for private label brand vs. national brand organic juice and eggs: A latent class approach. *Sustainability*, 13(13), 7028.
- 86) Wu, L., Guo, X., & Chen, Y. (2021) Private label management: A literature review. *Journal of Business Research*, 125, pp.368-384.
- 87) 松村明編（2019）『大辞林〈第4版〉』三省堂。
- 88) 清成忠男（1971）『現代中小企業の新展開』日本経済新聞社、p.116。
- 89) 経済産業省が定める「伝統的工芸品」は、①主として日常生活の用に供されるもの、②その製造過程の主要部分が手工的、③伝統的な技術又は技法により製造されるもの、④伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるもの、⑤一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものという五つの項目を全て満たし、伝統的工芸品産業の振興に関する法律（昭

和 49 年法律第 57 号) にもとづく経済産業大臣の指定を受けた工芸品を意味している。  
(経済産業省ホームページ「伝統的工芸品」

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/nichiyo-densan/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/index.html)  
2023 年 12 月 15 日取得)。

また、熊坂は、「“地場産業”の中で、“伝統的な技術・技法、伝統的な原材料を使って、古来より民衆の日常生活に用いられてきた生活用品を工芸品とする産業”を“伝統的工芸品産業”と呼んでいる。熊坂俊彦 (2014)「“地方創生”における“地場産業振興”の重要性—笠間焼産地等の革新的取組みに学ぶ—」『筑波経済月報』2014 年 12 月号所収、p.12。

- 90) 本研究では、これ以降、地場産業という表記は用いず地域産業とする。
- 91) アーカー, D.A. (1994)、陶山計介・中山善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン—』ダイヤモンド社、pp.20-21。(Aaker, D. A. (1991) *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.)
- 92) Keller, K.L. (1993) “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1 (January), pp.1-22.
- 93) Tregear, A., Arfini, F. J., Belletti, G., & Marescotti, A. (2007) *Regional foods and rural development: The role of product qualification. Sociologia Ruralis*, 47(4), pp.285-307.
- 94) Kapferer, J.-N. (2008) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). London: Kogan Page.
- 95) ケラー, K.L. (2015)、恩蔵直人監訳『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント 第 4 版』東急エージェンシー。(Keller, K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education.)
- 96) アーカー, D.A. (2014)、阿久津聡訳『ブランド論—無形の差別化をつくる 20 の基本原則—』ダイヤモンド社。(Aaker, D. A. (2014) *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.)
- 97) 山崎充 (1980)『日本の地場産業』ダイヤモンド社、pp.6-9。
- 98) 水野清文 (2024c)「GMS における地域産業商品による差別化戦略」日本産業経済学会機関誌投稿論文『産業経済研究』第 24 号所収、p.32。
- 99) 上野恭裕 (2022)「伝統産業におけるブランド戦略—淡路島線香産業の事例研究—」関西大学『社会学部紀要』第 54 号第 1 号所収、pp.97-117。
- 100) 谷本貴之 (2008)「地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察」『愛媛経済論集』第 27 巻第 2・3 号所収、pp.57-82。
- 101) 中嶋聞多 (2008)「企業と地域のブランド戦略」『地域ブランド研究』4 所収、pp.25-46。

- 102) 坪井明彦 (2012) 「特産品のブランド戦略」『明大商学論叢』第 91 巻第 3 号所収、pp.21-32。
- 103) 大橋めぐみ・八木浩平・内藤恵久 (2018) 「地域ブランドの知識が評価や再購買に与える影響ーかごしま黒豚・上州麦豚・短角牛の東京都と生産地の消費者の比較分析ー」『農業経済研究』第 89 巻第 4 号所収、pp.301-306。
- 104) 八木浩平・菊島良介・大橋めぐみ・内藤恵久 (2020) 「地域ブランド産品への小売店バイヤーによる評価」『フードシステム研究』第 26 巻 4 号所収、pp.319-324。
- 105) 内藤恵久 (2021) 「地理的表示登録の効果と今後の課題ー登録産品の産地に対するアンケート調査結果からー」『農林水産政策研究所レビュー』No.104、pp.1-6。
- 106) 伊部泰弘 (2009) 「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察ー新潟・栗山米菓の事例研究ー」『新潟経営大学紀要』15 号、pp.73-86。
- 107) 伊部泰弘 (2011) 「地域活性化における地域ブランドの役割」『新潟経営大学紀要』17 号所収、pp.63-75。
- 108) 清水正博 (2010) 「小売業における地域ブランドの展開からみる可能性と課題」『農林業問題研究』45 巻 4 号所収、pp.336-342。
- 109) 金子和夫 (2018) 「地域ブランド化戦略の評価と今後の展開」『調査研究情報誌』No.1 所収、pp.1-13。
- 110) 水野清文 (2024c)、前掲論文、日本産業経済学会機関誌『産業経済研究』第 24 号所収、pp.31-41。
- 111) 水野は、地域産業商品の製販連携について、その現状と課題を明らかにすることを目的に、奈良県広陵町の靴下産業と奈良県桜井市の素麺産業についてインタビュー調査を実施した。
- ・奈良県広陵町の靴下産業  
調査対象企業は、奈良県広陵町の靴下製造企業ならびに奈良県靴下工業協同組合である。調査期間は、2023 年 8 月～9 月である。質問項目は、産業集積の歴史、小売企業との提携（特に GMS との提携）、同業種間連携、商品差別化、地域産業の活性化に関する PR 活動やアンテナショップ、後継者問題など現状、課題、展望に関する内容である。
  - ・奈良県桜井市の素麺産業  
調査対象企業は、奈良県桜井市の三輪素麺製造企業ならびに三輪素麺工業協同組合である。調査期間は、2023 年 10 月～11 月である。質問項目は、上の奈良県広陵町の靴下産業と同様である。
- 112) 上記の注 111 の奈良県桜井市の素麺産業に対するインタビュー調査の結果（水野清文「三輪素麺の製販連携の現状調査ー株式会社マル勝高田商店へのインタビュー調査ー」愛知工業大学大学院『経営情報科学』第 19 巻第 2 号所収、2025 年、pp.31-36）を基にしている。

- 113) 水野清文 (2024c)、前掲論文、日本産業経済学会機関誌『産業経済研究』第 24 号所収、pp.31-41。
- 114) 同上。
- 115) Tregear, A., Arfini, F. J., Belletti, G., & Marescotti, (2007) A. *Regional foods and rural development: The role of product qualification. Sociologia Ruralis, 47(4)*, pp.285-307.
- 116) Daldanise, G., Bove, G., Sgobbo, A., & Leone, M. F. (2020) *A Collaborative Decision-Making Process for Cultural Heritage Enhancement for Urban Regeneration. Sustainability, 12(24)*, 10399.
- 117) Kapferer, J.-N. (2008) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). London: Kogan Page.
- 118) Braun, E. (2010) *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding*. ERSA Conference Papers. Econstor.
- 119) Garanti, Z., Yalcin, M., & Yalcin, O. (2024) *Sustainable Place Branding and Visitors' Responses. Sustainability, 16(8)*, 3312.
- 120) 加藤義忠 (2003) 「製販連携の基本的性格」『関西大学商学 論集』第 47 巻 6 号所収、p.923。
- 121) 佐久間信夫編集代表 (2005) 『増補版 現代経営用語の基礎知識』の「製販同盟」学文社。
- 122) 吉田和夫・大橋昭一監修、深山明他編 (2015) 『最新・基本経営学用語辞典 (改訂版)』同文館出版。
- 123) 戦略提携といわれることもあるが本研究では同義と捉える。
- 124) Harrigan, K. R. (1988) "Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal, Vol.9*, pp.141-158.
- 125) 藤田誠 (2022) 「戦略提携研究の現状と方向性」『早稲田商学』第 464 号所収、2022 年、pp.65-66。
- 126) 片岡信之他共編著 (2004) 『ベーシック経営学辞典』中央経済社の「企業提携」(佐々木利廣) より。
- 127) 同上。
- 128) 企業の結び付きは、制度的なものと機能的なものがある。同業種間の結び付きは制度的なものが多いことから「企業間提携」と表現し、製造企業と小売企業のような異業種間の機能的な協力関係を指す場合は「製販連携」と表現する。
- 129) 米谷雅之 (1995) 「製販戦略提携の取引論的考察」『山口経済学雑誌』43 巻 3・4 号所収、pp.289-321。
- 130) 小川卓也 (1995) 『戦略的提携』エルコ、1995 年。

- 131) 西村泰洋 (2007) 『成功する企業提携』 NTT 出版。
- 132) Cachon, G. P. (2003) *Supply chain coordination with contracts*. *Management Science*, 49(8), pp.1115-1135.
- 133) 加藤義忠 (2003) 「製販連携の基本的性格」『関西大学商学論集』第 47 巻 6 号所収、pp.923-938。
- 134) 例えば、「二部料金制 (固定料金+出来高払いの仕組み)」を使うと、製販双方が一つの会社のように効率よく動ける場合もある。しかし、これは広告投資などの要素がないときは協調がうまくいくが、広告によってブランド価値が時間とともに蓄積される場合には、単純な料金制度だけでは調整が難しくなるなど、長期的な信頼や関係性の持続には管理が欠かせないことを明らかにした。(Zaccour, G. (2008) *On the coordination of dynamic marketing channels and two-part tariffs*. *Automatica*, 44(5), 2008,1233-1239.)
- 135) 石原武政 (1996) 「製販統合」『季刊マーケティング・ジャーナル』16 巻 1 号所収、pp.91-95。
- 136) 祭錫勲 (1997) 「垂直的戦略提携の現状と課題」『研究年報 経済学』59 巻 2 号所収、pp.179-192。
- 137) 村山博 (2005) 「異業種企業、同業種企業、顧客企業における企業間関係の流動化と関係構築—顧客の多面性への対応と企業相互依存による複眼的経営の研究—」『桃山学院大学総合研究所紀要』31 巻 1 号所収、pp.45-63。
- 138) 松崎和久編著 (2006) 『マネジメント基本全集 4 戦略提携 (アライアンス) グループ経営と連携戦略』学文社。
- 139) 水野清文 (2013b) 「食品関連企業の製販連携による競争優位確立と全体最適」『社会科学雑誌』第 7 巻所収、pp.311-325。
- 140) 同上。
- 141) 水野清文 (2023b) 「製販連携に伴う課題—小売企業の PB 商品戦略を中心に—」東アジア企業経営学会機関誌投稿論文『東亜企業経営研究』第 2 号所収、pp.35-44。
- 142) 石井真一 (2003) 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 143) 製造・販売・消費後の段階を含めて資源を循環的に利用するサプライチェーン。
- 144) Momeni, F., Dastkhan, M., & Hashemi-Tabatabaei, M. (2022) *A novel buy-back contract coordination mechanism for a manufacturer-retailer circular supply chain regenerating expired products*. *Journal of Cleaner Production*, 375, 134054.
- 145) 生産・流通・消費の各段階で発生する廃棄物を限りなくゼロに近づけることを目指す概念。
- 146) 水野清文 (2024b) 「製販連携の概念と GMS にみる戦略上効果」東アジア企業経営学会機関誌投稿論文『東亜企業研究』第 3 号所収、pp.45-58。
- 147) 製造元だけでなく、販売元表示をする場合や製造元と製造元の両方を表示する場合もある。この表示は責任の所在を明確にする意味がある。

- 148) 水野清文 (2024b)、前掲論文、東アジア企業経営学会機関誌投稿論文『東亜企業研究』第3号所収、pp.45-58。
- 149) 同上。
- 150) 米谷雅之 (1995)「製販戦略提携の取引論的考察」『山口経済学雑誌』43巻3・4号所収、pp.289-321。
- 151) AEON Co., Ltd. (2019). *AEON Report 2019*. AEON Co., Ltd. 2019.  
(<https://fs2.magicalir.net/tdnet/2020/8267/20200214464974.pdf> 2025年9月13日取得)
- 152) 大野尚弘 (2020)「プライベートブランドの進化とその成功要因」『金沢学院大学紀要』第18号所収、pp.32-41。
- 153) 同上。
- 154) ポーター, M.E. (1995)、土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社。(Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.)
- 155) Ailawadi, K.L. & Keller, K.L. (2004) “Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities”. *Journal of Retailing*, 80(4), pp.331-342.
- 156) Keller は、ブランド・エクイティを顧客ベース (CBBE: Customer-Based Brand Equity) で捉えている。(Keller, K.L. (1993) “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1 (January), p.2.)
- 157) 大橋めぐみ・八木浩平・内藤恵久 (2018)「地域ブランドの知識が評価や再購買に与える影響ーかごしま黒豚・上州麦豚・短角牛の東京都と生産地の消費者の比較分析ー」『農業経済研究』第89巻第4号所収、pp.301-306。
- 158) 大崎孝徳「プレミアム PB のマーケティングーその実態と今後の可能性ー」関西学院大学経済学部研究会『経済学論究』第71巻第2号所収、2017年、pp.77-100。
- 159) 八木らの調査では、小売バイヤーが地域ブランド産品を高く評価しており、店舗差別化の有効な手段であることが確認された。(八木浩平・菊島良介・大橋めぐみ・内藤恵久 (2020)「地域ブランド産品への小売店バイヤーによる評価」『フードシステム研究』第26巻4号所収、pp.319-324。)また、伊部は、地域ブランドが地域活性化と消費者の購買行動に結びつくことを指摘しており、地域産業商品が持つ「伝統性」「地域性」といったブランド連想が、他社には再現困難な差別化要因となることを示している。(伊部泰弘 (2011)「地域活性化における地域ブランドの役割」『新潟経営大学紀要』17号所収、pp.63-75。)
- 160) キム, W.C.& &モボルニュ, R. (2005)、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』武田

ランダムハウスジャパン、2005年。(Kim, W. C., & Mauborgne, R. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.)

- <sup>161)</sup> Barney は、持続的競争優位 (sustained competitive advantage) を生む資源として、Value (価値), Rarity (希少性), Inimitability (模倣困難性), Non-substitutability (代替不可能性) を挙げた。(VRIN フレームワーク)  
(Barney, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.)
- <sup>162)</sup> Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- <sup>163)</sup> Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.
- <sup>164)</sup> Teece et al. (1997) は動的ケイパビリティの概念提示し、ティースらは、変化の激しい環境下において、企業は自らの資源・能力を「統合・構築・再構成」する動的ケイパビリティを発揮することで持続的競争優位を維持できるとした。
- <sup>165)</sup> ポーター, M. E. (1995)、土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社。  
(Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.)
- <sup>166)</sup> キム, W. C. & モボルニュ, R. 著 (2005)、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』武田ランダムハウスジャパン。(Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005) *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.)
- <sup>167)</sup> Parnell, J. A. (2006) “Generic Strategies after Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy.” *Management Decision*, 44(8), pp.1139-1154.
- <sup>168)</sup> Barney, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- <sup>169)</sup> Barney はその後、組織的活用 (Organization) の重要性を加え、VRIN フレームワークを VRIO モデルとして体系化した。これにより、資源が価値・希少性・模倣困難性を有するだけでなく、それを活用する組織能力の存在が持続的競争優位を左右することを明確にした。(Barney, J. B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.)

## 第 1 章 主要参考文献

- Ailawadi, K.L. & Keller, K.L. (2004) "Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities". *Journal of Retailing*, 80(4), pp.331-342.
- Barney, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Barney, J. B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bergès-Sennou, F., Bontems, P., & Réquillart, V. (2004) Economics of private labels: A survey of literature. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 2(1), Article 3.
- Braun, E., Kavaratzis, M., Zenker, S. (2010) *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding*. ERSA Conference Papers. Econstor.
- Cachon, G. P. (2003) *Supply chain coordination with contracts*. *Management Science*, 49(8), pp.1115-1135.
- Czczotko, M., Górska-Warsewicz, H., Laskowski, W., & Rostecka, B. (2021) Towards sustainable private labels in an autonomous community during COVID-19—Analysis of consumer behavior and perception on the example of Tenerife. *Sustainability*, 13(13), 7467.
- Daldanise, G. (2020) From place-branding to community-branding: A collaborative decision-making process for cultural heritage enhancement. *Sustainability*, 12(24), 10399.
- Garanti, Z., Yalcin, M., & Yalcin, O. (2024) *Sustainable Place Branding and Visitors' Responses*. *Sustainability*, 16(8), 3312.
- Harrigan, K. R. (1988) "Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.141-158.
- Hoch, S.J. & Banerji, S. (1993) "When do private labels succeed?", *Sloan Management Review*, Vol.34, No.4, pp.57-67.
- Hoch, S.J. (1996) "How Should National Brands Think about Private Labels". *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 2, 1996, pp. 89-102.
- Kapferer, J.-N. (2008) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Keller, K.L. (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1 (January), pp.1-22.

- Kumar,N., & Steenkamp,J.-B.E.M. (2007) *Private label strategy: How to meet the store brand challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Laaksonen,H. & Reynolds,J. (1994) “Own brands in food retailing across Europe”. *Journal of Brand Management*, Vol. 2, pp. 37-46.
- Momeni,F.,Dastkhan,M., & Hashemi-Tabatabaei,M. (2022) *A novel buy-back contract coordination mechanism for a manufacturer–retailer circular supply chain regenerating expired products*. *Journal of Cleaner Production*, 375, 134054.
- Parnell,J.A. (2006) “Generic Strategies after Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy.” *Management Decision*,44(8), pp.1139-1154.
- Pew Research Center (2016) *America’s Shrinking Middle Class: A Close Look at Changes Within Metropolitan Areas*. Washington, DC: Pew Research Center, 2016, May11.
- Quelch,J.A., & Harding,D. (1996) Brands versus private labels: Fighting to win. *Harvard Business Review*, 74(1), pp.99-109.
- Richardson,P.,Jain,A., & Dick,A. (1996) “Household store brand proneness: A framework.” *Journal of Retailing*, 72(2), pp.159-185.
- Schutte,T.F. "The Semantics of Branding", *Journal of Marketing*,Vol.33, No.2, 1969, pp.23-34.
- Sethuraman, R., & Gielens, K. (2014) “Determinants of store brand share.” *Journal of Retailing*, 90(2), pp.141-153.
- Steenkamp,J-B.E.M., Van Heerde,H.J., & Geyskens,I. (1997) “What makes consumers willing to pay a premium for national brands over private labels?”, *Journal of Marketing Research*, 34(3), pp. 319-333.
- Steenkamp,J.-B.E.M., Van Heerde, H. J., & Geyskens, I. (2010) “What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels?”*Journal of Marketing Research*, 47(6), pp.1011-1024.
- Teece,D.J., Pisano,G., & Shuen,A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.
- Tregear, A., Arfini, F. J., Belletti, G., & Marescotti, A. (2007) *Regional foods and rural development: The role of product qualification*. *Sociologia Ruralis*, 47(4), pp.285-307.

- Van Loo, E. J., Minnens, F., & Verbeke, W. (2021) Consumer preferences for private label brand vs. national brand organic juice and eggs: A latent class approach. *Sustainability*, 13(13), 7028.
- Wu, L., Yang, W., & Wu, J. (2021) Private label management: A literature review. *Journal of Business Research*, 125, pp.368-384.
- Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S. (1995) , *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press,
- Zaccour, G. (2008) *On the coordination of dynamic marketing channels and two-part tariffs*. *Automatica*, 44(5), 2008,1233–1239.
- AEON Co., Ltd. (2019). *AEON Report 2019*. AEON Co., Ltd. 2019.  
(<https://fs2.magicalir.net/tdnet/2020/8267/20200214464974.pdf> 2025年9月13日取得)

- アーカー, D.A. (1994)、陶山計介・中山善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン—』ダイヤモンド社、pp.20-21。(Aaker, D. A. (1991) *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.)
- アーカー, D.A. (2014)、阿久津聡訳『ブランド論—無形の差別化をつくる 20 の基本原則—』ダイヤモンド社。(Aaker, D. A. (2014) *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.) 青木均 (2020)『小売営業形態成立の理論と歴史—日本におけるスーパーマーケットの展開—』同文館出版。
- 青木均 (2020)『小売営業形態成立の理論と歴史 —日本におけるスーパーマーケットの展開—』同文館出版。
- 石井真一 (2003)『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 石原武政・矢作敏行編 (2004)『日本の流通 100 年』有斐閣。
- 大枝一郎、松尾武幸編著 (2007)『図解 流通業界ハンドブック Ver.2』東洋経済新報社。
- 大野尚弘 (2010)『PB 戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房。
- 小川卓也 (1995)『戦略的提携』エルコ、1995年。
- 岡山武史 (2011)「NB と PB の特性と便益に関する考察と広告」『広告科学』第 54 集所収、pp.65-78。
- キム, W.C.& &モボルニュ, R. (2005)、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』武田ランダムハウスジャパン、2005年。(Kim, W. C., & Mauborgne, R. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.)

- 清成忠男 (1971) 『現代中小企業の新展開』 日本経済新聞社、p.116。
- ケラー,K.L. (2015)、恩藏直人監訳『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント第4版』 東急エージェンシー。(Keller, K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education.)
- 木立真直 (2010) 「日本における PB の展開方向と食品メーカーの対応課題」, 『食品企業財務動向調査報告書』 2010 年所収、社団法人食品需給研究センター、pp.140-151。
- 建野堅誠 (1994) 『日本スーパー発達史年表』 創成社。
- 田畑俊明 (2005) 『ダイエーの蹉跌—企業参謀の告白』 日経 BP 社。
- テドロウ,R.S. (1993)、近藤文男監訳『マス・マーケティング史』 ミネルヴァ書房。  
(Tedlow,R.S. (1990) “*New and Improved*”,Basic Books,Inc.)
- 西村泰洋 (2007) 『成功する企業提携』 NTT 出版。
- 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランド—NB と PB の競争戦略—』 中央経済社。
- 邊見敏江 (2007) 『イトーヨーカ堂 成長の源流』 ダイヤモンド社。
- ペンローズ、E.T. (2010)、日高千景訳『企業成長の理論〈第3版〉』ダイヤモンド社、p.97。  
(Edith T. Penrose “*The Theory of the Growth of the Firm ,Third Edition*”,Oxford University Press,1995)。
- ポーター,M.E. (1982)、土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社。  
(Porter,M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.)
- 水野清文 (2016) 『PB 商品戦略の変遷と展望』 晃洋書房。
- 山崎充 (1980) 『日本の地場産業』 ダイヤモンド社。
- 石原武政 (1996) 「製販統合」『季刊マーケティング・ジャーナル』 16 巻 1 号所収、pp.91-95。
- 伊部泰弘 (2009) 「地域企業にみる製品差別化とブランド戦略に関する一考察—新潟・粟山米菓の事例研究—」『新潟経営大学紀要』 15 号、pp.73-86。
- 伊部泰弘 (2011) 「地域活性化における地域ブランドの役割」『新潟経営大学紀要』 17 号所収、pp.63-75。
- 上野恭裕 (2022) 「伝統産業におけるブランド戦略—淡路島線香産業の事例研究—」 関西大学『社会学部紀要』 第 54 号第 1 号所収、pp.97-117。
- 渦原実男 (2006) 「米国での小売業態革新の研究」『西南学院大学商学論集』 第 53 巻 2 号所収、pp.61-92。
- 大崎孝徳 (2017) 「プレミアム PB のマーケティング—その実態と今後の可能性—」 関西学院大学経済学部研究会『経済学論究』 第 71 巻第 2 号所収、pp.77-100。
- 大野尚弘 (2020) 「プライベートブランドの進化とその成功要因」『金沢学院大学紀要』 第 18 号所収、pp.32-41。

- 大橋めぐみ・八木浩平・内藤恵久 (2018)「地域ブランドの知識が評価や再購買に与える影響—かごしま黒豚・上州麦豚・短角牛の東京都と生産地の消費者の比較分析—」『農業経済研究』第 89 巻第 4 号所収、pp.301-306。
- 岡山武史 (2011)「NB と PB の特性と便益に関する考察と広告」『広告科学』第 54 集所収、pp.65-78。
- 懸田豊 (2013)「小売流通の変革と PB 戦略」『関西学院大学 商学論集』60 巻 4 号所収、pp.119-134。
- 梶原勝美 (2017)「PB (プライベート・ブランド) 流通革命」『商学研究所報』第 46 巻第 5 号所収、pp.1-29。
- 梶原勝美 (2017)「再考：小売 PB 商品の分類」『専修大学社会科学年報』第 50 号、pp.87-100。
- 加藤義忠 (2003)「製販連携の基本的性格」『関西大学商学論集』第 47 巻 6 号所収、pp.923-938。
- 金子和夫 (2018)「地域ブランド化戦略の評価と今後の展開」『調査研究情報誌』No.1 所収、pp.1-13。
- 熊坂敏彦 (2014)「“地方創生”における“地場産業振興”の重要性—笠間焼産地等の革新的取組みに学ぶ—」『筑波経済月報』2014 年 12 月号所収、pp.12-17。
- 祭錫勲 (1997)「垂直的戦略提携の現状と課題」『研究年報 経済学』59 巻 2 号所収、pp.179-192。
- 重富貴子 (1995)「日本における PB の展開状況と PB に対する消費者意識・態度の変化」『流通情報』(No.514) 所収、pp.19-31。
- 清水正博 (2010)「小売業における地域ブランドの展開からみる可能性と課題」『農林業問題研究』45 巻 4 号所収、pp.336-342。
- 鈴木岳 (2017)「日本におけるプライベート・ブランド小史」『生活協同組合研究』第 482 号所収、pp.26-33。
- 瀬岡和子 (2014)「昭和 30 年代におけるスーパーマーケットの誕生と主婦の店運動—吉田日出男と中内功を中心にして—」同志社大学人文科学研究所『社会科学』第 44 巻第 1 号所収、pp.1-34。
- 田口冬樹 (2010)「小売企業の PB 商品開発の現状と課題」『専修経営研究年報』第 16 号所収、pp.1-24。
- 谷本貴之 (2008)「地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察」『愛媛経済論集』第 27 巻第 2・3 号所収、pp.57-82。
- 土橋治子 (2010)「プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷」『青山経営論集』第 44 巻第 4 号所収、pp.113-130。
- 坪井明彦 (2012)「特産品のブランド戦略」『明大商学論叢』第 91 巻第 3 号所収、pp.21-32。

- 戸田裕美子（2022）「日本における総合スーパーの史的変遷とGMS概念の再解釈」『明治大学国際日本学研究』第15巻第1号所収、pp.27-46。
- 内藤恵久（2021）「地理的表示登録の効果と今後の課題—登録産品の産地に対するアンケート調査結果から—」『農林水産政策研究所レビュー』No.104、pp.1-6。
- 中嶋聞多（2008）「企業と地域のブランド戦略」『地域ブランド研究』4所収、pp.25-46。
- 新田都志子（2000）「小売業者ブランドの発展段階と戦略課題」日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』20巻1号所収、pp.63-74。
- 藤田誠（2022）「戦略提携研究の現状と方向性」『早稲田商学』第464号所収、2022年、pp.65-66。
- 三浦俊彦（1995）「NB（ナショナルブランド）vs. PB（プライベートブランド）—製品類型と競争類型からのアプローチ—」日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』15巻1号所収、pp.17-34。
- 水野清文（2013）「食品関連企業にみる商品差別化戦略—低価格PBの限界と今後の商品展開—」『愛知学院大学大学院経営学研究会紀要』第15巻所収、pp.1-15。
- 水野清文（2013）「食品関連企業の製販連携による競争優位確立と全体最適」『社会科学雑誌』第7巻所収、pp.311-325。
- 水野清文（2023）「スーパーマーケットの経営戦略の変遷と展望—大手GMSを中心に—」日本企業経営学会機関誌投稿論文『企業経営研究』第26号所収、pp.109-123。
- 水野清文（2023）「製販連携に伴う課題—小売企業のPB商品戦略を中心に—」東アジア企業経営学会機関誌投稿論文『東亜企業経営研究』第2号所収、pp.35-44。
- 水野清文（2024）「わが国小売業界におけるPB商品戦略の有効性」日本企業経営学会機関誌投稿論文『東Asia企業経営研究』第13号、pp.113-127
- 水野清文（2024）「製販連携の概念とGMSにみる戦略上効果」東アジア企業経営学会機関誌投稿論文『東亜企業研究』第3号所収、pp.45-58。
- 水野清文（2024）「GMSにおける地域産業商品による差別化戦略」日本産業経済学会機関誌投稿論文『産業経済研究』第24号所収、pp.31-41。
- 宮下雄治（2011）「PBに対する消費者の知覚リスクと商品評価」『マーケティングジャーナル』Vol.31 No.1所収、pp.80-96。
- 村山博（2005）「異業種企業、同業種企業、顧客企業における企業間関係の流動化と関係構築—顧客の多面性への対応と企業相互依存による複眼的経営の研究—」『桃山学院大学総合研究所紀要』31巻1号所収、pp.45-63。
- 八木浩平・菊島良介・大橋めぐみ・内藤恵久（2020）「地域ブランド産品への小売店バイヤーによる評価」『フードシステム研究』第26巻4号所収、pp.319-324。
- 矢作敏行（1996）「PB（プライベート・ブランド）戦略の枠組と展開」法政大学産業情報センター紀要『グノーシス』5巻所収、pp.3-13。

- 矢作敏行（2013）「NBとPB—2つのブランドの歴史素描—」『経営志林』第50巻1号所収、pp.15-30。
- 米谷雅之（1995）「製販戦略提携の取引論的考察」『山口経済学雑誌』43巻3・4号所収、pp.289-321。
- 日本経済新聞社編（2010）『日経業界地図 2011年度版』日本経済新聞社、pp.134-135。
- 片岡信之他共編著（2004）『ベーシック経営学辞典』中央経済社。
- 佐久間信夫編集代表（2005）『増補版 現代経営用語の基礎知識』の「製販同盟」学文社。
- 深山明・海道ノブチカ・廣瀬幹好編（2014）『最新・基本経営学用語辞典』同文館出版。
- 松村明編（2019）『大辞林〈第4版〉』三省堂。
- 武藤泰明編（2006）『経営用語辞典』日本経済新聞社。
- 吉田和夫・大橋昭一監修、深山明他編（2015）『最新・基本経営学用語辞典（改訂版）』同文館出版。
- 和田充夫・日本マーケティング協会（2005）『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社。
- 木立真直（2010）「日本におけるPBの展開方向と食品メーカーの対応課題」、『食品企業財務動向調査報告書』2010年所収、社団法人食品需給研究センター、pp.140-151。
- 社団法人食品需給研究センター編〈食品企業財務動向調査報告書〉「食品企業におけるPB取組の現状と課題」社団法人食品需給研究センター、2010年3月。
- 東洋経済新報社編『Data Bank SERIES⑤2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社、2009年。
- 朝日新聞 2008年4月11日朝刊第1面。
- 「AEON SUSTAINABILITY REPORT 2016」  
([https://www.aeon.info/export/sites/default/common/images/environment/report/2016pdf/16\\_data\\_a3.pdf](https://www.aeon.info/export/sites/default/common/images/environment/report/2016pdf/16_data_a3.pdf) 2023年9月11日取得)。
- 「イオンモール統合報告書 2021」  
([https://www.aeonmall.com/pdf/ir/ir2021j\\_3340.pdf](https://www.aeonmall.com/pdf/ir/ir2021j_3340.pdf) 2023年5月27日取得)。
- 経済産業省ホームページ「伝統的工芸品」  
([https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/nichiyo-densan/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/index.html) 2023年12月15日取得)。
- セブン&アイ HLDGS.ホームページ「中国スーパー事業」  
(<https://www.7andi.com/sustainability/overseas/cn-iy.html> 2023年9月11日取得)。
- セブン&アイ・ホールディングス『セブン&アイ サステナビリティ データブック 2021年2月期』セブン&アイ・ホールディングス、2021年  
([https://www.7andi.com/library/dbps\\_data/\\_template/\\_res/sustainability/pdf/2021\\_all\\_01.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/sustainability/pdf/2021_all_01.pdf?utm_source=chatgpt.com) 2025年9月13日取得)。

株式会社セブン&アイ HLDGS. 「NEWS RELEASE」 2010年9月22日

([https://www.7andi.com/library/dbps\\_data/\\_template/\\_res/company/news/pdf/2010/2010-0922-1051.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/company/news/pdf/2010/2010-0922-1051.pdf?utm_source=chatgpt.com) 2025年9月13日取得)

日本チェーンストア協会ホームページ「チェーンストア販売統計」

(<https://www.jcsa.gr.jp/public/statistics2024.html> 2025年8月12日取得)。

## 第2章 PB商品における製販連携

前章で、製販連携を代表するPB商品および地域産業商品に関する先行研究を整理した結果、両者はいずれも企業の商品差別化や競争優位の確立に寄与することが明らかになった。しかしながら、これらの研究は、PB商品または地域産業商品のいずれか一方に焦点を当てたものが多く、製造企業と小売企業の双方の立場から製販連携の実態を実証的に検討した研究は十分とはいえない。

こうした研究課題を踏まえて、本章ではPB商品における製販連携について製販双方の認識について比較・検討する。具体的には、PB商品に関わる製造企業と小売企業を対象に実施した質問紙調査を行い、その結果を基に製販双方がPB商品をどのように認識しているのかを明らかにする。その際、有効性、契約条件、商品特性、将来性という四つのカテゴリーから分析を行い、PB商品における製販連携の特徴を整理する。

なお、本章ではPB商品における製販連携についての製販双方の認識を明らかにし、その戦略的効果と課題について検討する。第3章では、同様の枠組みを用いて地域産業商品について分析を行い、第4章において両者の比較を通じた考察を行う。

### 1. 調査概要

水野（2016）の研究によれば、PB商品の製販連携について、2010年頃まで価格訴求商品ともいえる低価格PBが中心であり、製販連携を結ぶ企業は大規模企業同士が多かった。しかし、その後は価値訴求商品ともいえるプレミアムPBが頻繁に見受けられるようになった。また、グループ化の再編が繰り返され、メガ・グループ化した昨今に至っては、グループ内企業ならいずれの店舗でも同じ商品を取り扱う機会が多くなった。そのため商品差別化を満たす新たな商品差別化が求められるようになった。その根拠の裏づけとして、2011年に水野が行った質問紙調査<sup>1)</sup>では、すでに「PB商品のみでの差別化は容易でない」「弊社は大手スーパーのようにPB商品を低価格で販売するような位置づけではない」「価格訴求型のPB商品は陳腐化も早いため、品質が良く、本当においしいもの、お客様もウォンツがあるものの開発が必要である」といった回答をする企業があった。

こうした課題がありながらも、PB商品は今日において依然として製販双方にとって戦略的効果が期待できるものと考えられる。そこで、今回の調査に先立ち、PB商品の製造企業と小売企業との製販連携に関して、製造企業と小売企業の双方が有効性、契約条件、商品特性、将来性に関して、その認識は異ならないとの仮説を立てた。質問紙調査は、PB商品の製販連携に関わる製造企業および小売企業を対象に実施した。その内容は、製販連携

の有効性、契約条件、商品特性、将来性という四つのカテゴリーで構成し、それぞれに質問を設けた。なお、分析には平均値の差に関する統計的検定（t検定）を用いる。質問調査紙には、調査対象企業の概要を把握する目的で従業員規模の選択肢を設けた（ただし、本研究では、企業規模別にみる平均値・t検定の比較は行わない）。

以上を踏まえ、PB商品の戦略的効果を明らかにするとともに、PB商品特有の課題と可能性を検討する。PB商品に関係する調査対象企業は、東洋経済新報社編『DateBankSERIES2024 日本の企業グループ』のKindle版に記載されている食品小売企業と、全国47都道府県の地域産業商品の食品製造企業である。調査期間は、2024年7月30日から9月30日の約2ヶ月とした。なお、調査期間が短期間である理由は、調査内容が製販連携の認識に関わるものであり、売上動向のような短期変動を受けにくいと判断したためである。質問は、「製造企業」と「小売企業」の双方に同様の質問（一部例外）をする。回答は中立選択肢を含めることによる回答者への負担軽減の考慮ならびに平均値・t検定などに広く用いられるという理由から、すべて5件法（1＝そう思わない、2＝どちらかというと思わない、3＝どちらともいえない、4＝どちらかというと思う、5＝そう思う）を用いた。

## 2. 調査結果

PB商品について、日本全国の食品関連の製造企業697社と小売企業293社に質問調査紙を送付し回答を依頼した。その結果、製造企業からは132社の回答が得られ、このうちPB商品を製造している企業は100社（75.8%）であった。一方、小売企業からは43社から回答が得られ、このうちPB商品を販売している企業は32社（74.4%）であった。表2-1に調査対象の属性を示した。

表 2-1. 調査対象の属性

	企業規模		合計
	100人未満	100人以上	
製造企業	38	62	100
小売企業	2	30	32
合計	40	92	132

表 2-1 より、製造企業の場合、従業員数 100 人以上が多数（62.0%）ではあるものの、従業員数が 100 人未満の企業も 4 割近くある。しかし、小売企業の場合は、従業員数 100 人以上が 32 社中 30 社（93.8%）とそのほとんどを占めている。

表 2-2 に PB 商品に関して製販連携をしている製造企業と小売企業における質問項目への回答の平均値の差の検定（t 検定）を示した。

表 2-2. 平均値の差の検定（t 検定）両側検定 \*\* P<0.05

	質問項目	業種	度数	平均値	標準偏差	平均値の差	t 値
有効性	1.PB 商品の製販連携は、大企業同士に限らず中小企業同士でも効果的である。	製造企業	100	3.63	1.160	-.558	-2.428**
		小売企業	32	4.19	1.030		
	2.PB 商品の製造比率が高まることは、自社の売上増加に効果的である。	製造企業	100	3.41	1.083	-.621	-2.782**
		小売企業	32	4.03	1.150		
	3.PB 商品を取り扱うことは、自社の宣伝として効果的である。	製造企業	100	2.91	1.102	-1.434	-6.675**
		小売企業	32	4.34	.902		
	4.PB 商品を取り扱うことは、顧客の需要情報を商品開発に反映させやすくなるという意味で効果的である。	製造企業	100	3.39	.920	-.610	-3.210**
		小売企業	32	4.00	.984		
	5.プレミアム PB を取り扱うことは自社の運営に効果的である。	製造企業	100	3.65	.936	-.788	-4.322**
		小売企業	32	4.44	.759		
	6.PB 商品は製販関係の強化につながる。	製造企業	100	4.00	.804	-.062	-.370
		小売企業	32	4.06	.840		
	7.総合的にみれば、PB 商品を取り扱うことは小売企業側のメリットの方が大きい。	製造企業	100	3.67	1.025	.139	.688
		小売企業	32	3.53	.983		
契約条件	8.PB 商品のパッケージに自社の企業名を記載することは企業の宣伝をする意図がある。	製造企業	100	3.15	1.201	-.506	-2.130**
		小売企業	32	3.66	1.066		

	9.PB商品の契約締結にはまとまったロット数が条件となる。	製造企業	100	4.41	.767	.035	.204	
		小売企業	32	4.38	.871			
商品特性	10.PB商品は、既存のNB商品とは全く異なるオリジナル商品であっても構わない。	製造企業	100	3.85	1.095	-.587	-2.742**	
		小売企業	32	4.44	.914			
	11.PB商品開発の際、製造企業側の余剰ラインの有効活用を考慮している。	製造企業	100	3.97	.989	.564	2.858**	
		小売企業	32	3.41	.911			
	12.PB商品と類似するNB商品との価格差に開きが出ることは問題ない。	製造企業	100	2.75	1.077	-1.531	-7.504**	
		小売企業	32	4.28	.729			
	13.PB商品とNB商品の比率を定めることは必要である。	製造企業	100	3.48	1.039	.293	1.333	
		小売企業	32	3.19	1.203			
	将来性	14.今後、PB商品を専門に取り扱う企業が増えてくると予想している。	製造企業	100	3.43	.987	-.039	-.161
			小売企業	32	3.47	1.244		
15.今後、PB商品は製造企業にとって余剰ラインの有効活用という考えは崩れていくと考えている。		製造企業	100	3.28	1.036	-.189	-.929	
		小売企業	32	3.47	.879			
16.今後、プレミアムPBは増えていくと考えている。		製造企業	100	3.82	.957	-.305	-1.588	
		小売企業	32	4.13	.907			

表 2-2 からは、平均値の基準値を 3 とすると、製造企業と小売企業のどちらにおいても多くの項目で平均値が 3 以上となり、PB 商品が製販双方にとって高い認識を持つことが示唆された。特に「有効性」「商品特性」において製造企業より小売企業の方が PB 商品に肯定的である傾向が強い。

いくつかの質問項目（1、2、3、4、5、8、10、11、12）においては、平均値に統計的に有意差がみられた。有効性の 1、2、3、4、5 の項目においては、小売企業が製造企業より

も統計的に有意に低い。有効性の 7 の項目（総合的にみれば、PB 商品を取り扱うことは小売企業側のメリットの方が大きい）だけは、有意差はみられないものの平均値が製造企業小売企業よりも高い数値を示した。契約条件の 8 の項目（PB 商品のパッケージに自社の企業名を記載することは企業の宣伝をする意図がある）は、小売企業が製造企業よりも統計的に有意に平均値が高い。商品特性の 10 の項目（PB 商品は、既存の NB 商品とは全く異なるオリジナル商品であっても構わない。）と 12 の項目（PB 商品と類似する NB 商品との価格差に開きが出ることは問題ない。）は小売企業の方が製造企業よりも統計的に有意に平均値が高いが、11 の項目（PB 商品開発の際、製造企業側の余剰ラインの有効活用を考慮している。）は、製造企業の方が小売企業よりも統計的に有意に平均値が高い。

### 3. 考察

水野が 2010 年と 2011 年に行った調査<sup>2)</sup>では、PB 商品は大規模製造企業と大規模小売企業とで有効な戦略という認識が多くみられた。しかし、表 2-1 の調査対象の属性を見ると、100 人未満の製造企業でも比較的多くの企業が PB 商品の製造に関わっていることが分かる。

今回の調査結果で小売企業が有効性で比較的高い認識がみられることから PB 商品を「戦略的資源」と捉えていることがうかがえる。

有効性に関する項目では、小売企業が全般的に製造企業よりも統計的に有意に高い認識を示し、PB 商品が販売促進や収益確保の手段として機能していることが明らかとなった。契約条件に関する項目については、製造企業の商品パッケージへの記載への関心が小売企業よりも低いことが統計的に有意に示された。商品特性に関する項目では、NB 商品と PB 商品の価格差の開きが大きくなることについて小売企業のほうが高い関心を持ち、余剰ラインの考慮については製造企業のほうが高い関心を持つという結果となり、それぞれで統計的に有意差が示された。将来性に関する項目では、プレミアム PB の普及について、両者ともに特に認識が高い傾向がみられた。

以上のことから、小売企業はプレミアム PB への転換を重視しており、製造企業は余剰ライン活用・収益安定を目的とする傾向にあることが示唆される。「有効性」「商品特性」で市場志向（小売）と生産志向（製造）の認識に有意差がみられた。「契約条件」「将来性」では評価が接近し、長期的信頼関係構築の可能性も示唆された。

今回の結果には限界が存在する。小売企業側のサンプルに規模の偏りがみられ、従業員 100 人未満の小売企業は 2 社のみであった。そのため、本研究の結果を一般化することには一定の制約がある。

この分析結果を踏まえ、PB 商品戦略に関するより広い文脈を整理するため、先行研究および水野（2011）の調査結果を用いて PB 商品の変遷を概観する。

#### (1) 1990年代まで

1990年代までは、「安かろう悪かろう」というイメージがあり、PB商品の多くはNB商品の模倣で独自性が乏しく、ブランド力や信頼感に欠けるものが多い傾向があった。その背景には、商品開発は製造企業が主導する形で進められており、小売企業の独自開発があまり進んでいなかったことがある。また、消費者ニーズの分析や商品企画といったマーケティング活動が未成熟であったことも影響していたと考えられる。そのため、商品戦略としては価格重視であり、景気後退期における一時的な回避策としての性格が強かった。

#### (2) 2000年代

2000年代になると、小売企業のグループ化が急速に進展した。それと同時に、グループ・シナジーを活かした大手小売企業によるPB商品戦略が展開され、PB商品の認知度と信頼が飛躍的に向上した。その背景には、バブル崩壊後の長引く景気低迷や、相次ぐ物価高による消費者の節約志向の高まりがある。また、大手小売企業が手掛けるPB商品が価格競争力を持って登場したことや、情報技術の活用によって需要予測に基づく効率的なPB商品の開発・供給が可能になったことも影響している。その結果、企業はPB商品を重要な戦略として捉えるようになった。

#### (3) 2010年代

2010年代になると、従来の低価格を重視したPB商品だけでなく、品質にこだわりを持つプレミアムPBが市場に出回るようになった。背景には、消費者のPB商品に対する信頼感や安心感が高まったこと、さらに製造企業との共同開発によってNB商品と同等以上の品質を実現できるようになったことがある。また、先行研究（水野，2016）からも示唆されるように、小売企業にとって価格だけの差別化が困難になってきたことから、品質面での価値訴求が重要になってきたことも影響していると考えられる。

#### (4) 2020年代以降

2020年代になると、消費者価値が品質の他にも健康志向、地域特性などを意識した商品戦略へ移行し、PB商品の取扱いは非常に幅広いものになっている。低価格PBからプレミアムPBまで多様なラインが見られるようになり、小売企業同士のメガ・グループ化の進行によってグループ内での差別化が難しくなったことや、企業間競争の激化によりPB商品の階層化（目的・嗜好など）が必要となったことが背景にある。

以上の変遷を品質・価格・浸透度の観点から整理したものを表2-3に示す。

表 2-3. PB 商品の変遷

	1990 年代まで	2000 年代	2010 年代	2020 年代以降
品質	・NB 商品と比較するとかなり落ちる。	・NB 商品に近い品質。	・低価格志向の消費者向けの商品だけでなく、NB 商品にない上級の商品が販売されることも珍しくない。	・素材や製法にこだわった商品の増加。 ・PB 商品のブランド階層化（目的・嗜好など）
価格	・低価格 （実際、低価格 PB 以外の PB 商品は存在してもその寿命は短い。）	・低価格 ・プレミアム PB はまだわずかしかな存在しない。	・基本的なイメージは低価格 ・プレミアム PB もかなり販売数を増やしてきている。	・低価格から高価格まで幅が広い。
浸透度	・消費マインド低迷期（景気後退期）に注目される傾向がある。そのため、一時的な広まりに留まることが多い。ただし、大規模小売店が取り扱う一部商品は高い認知度によりロングセラー商品となる。	・原材料高騰、リーマンショックによる世界的な不況などの影響でブームとなり、急速に認知度が高まった。	・大手小売企業が取り扱う商品については商品（ブランド）と取扱店（またはグループ）が結びつくまでに浸透している。	・PB 商品は、企業規模に捉われることなく多くの企業で取り扱われる存在である。 ・NB 商品の代替品ではない。

出所：筆者作成<sup>3)</sup>。

#### 4. まとめ

今回の調査を基に、PB 商品を取り扱う企業の規模に注目すると、本調査で回答した製造企業については、従来は大規模企業が中心とされてきたものの、必ずしも大規模でなくても PB 商品を引き受ける企業が見受けられることが明らかになった。こうした状況は、製造企業側が自社の宣伝を目的としているというよりも、余剰ラインの有効活用や売上の安定を狙っていることが背景にあると考えられる。

一方、小売企業の回答からは、低価格 PB による商品差別化の限界が示唆され、そのためプレミアム PB の今後の普及が見込まれている。実際、既に多くの企業がプレミアム PB の開発・生産・販売に乗り出しており、こうした価値訴求商品が差別化の方法の一つとなっている。

調査結果を総合的にみると、PB 商品に関わる製造企業と小売企業の連携（製販連携）は戦略上の効果があり、将来的にみても重要な戦略として位置づけられると思われる。しかし、双方の立場の違いから、今回の四つのカテゴリーをそれぞれ見ていくと、特に有効性と商品特性において有意差がみられた。今後も長期的に良好な関係を継続することを考えると、製造企業と小売企業の双方が互いの戦略的意図を汲み取っていくことが必須となるであろう。

最後に、先行研究と調査結果を踏まえて PB 商品戦略の変遷を整理したが、現在では企業規模に関係なく PB 商品が商品差別化の中心となる戦略である。今後も、低価格を追求する価格訴求商品を中心としながらも、品質、健康、環境、地域性、ブランドといった多様な価値を提供する価値訴求商品として展開していくことが考えられる。

## 注

1) 水野は、PB 商品戦略の長所・短所や今後の展望を把握するためにコメント記載方式での質問紙調査を行った。調査対象企業は、東洋経済新報社編『Data Bank SERIES⑤2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社と 2009 年に記載されている食品関連企業（製造企業と小売企業）、これに合わせて中部地区の食品関連小売企業で、2010 年 8 月に筆者が実施したアンケート調査で回答を得られた企業である。調査期間は、2011 年 10 月 1 日～2011 年 10 月 31 日の 1 ヶ月間とした。質問項目は、PB 商品戦略に関して、①製造企業側からみる長所・短所、②小売企業側からみる長所・短所、③今後の展望の三つに関してコメント記載形式である。（製造企業であっても、小売企業であっても、①～③のすべてを記載してもらった。）有効回答は、製造企業 97 社に対して 23 社（23.7%）、小売企業 72 社に対して 18 社（25.0%）であった。PB 商品戦略の長所・短所や今後の展望を把握するためにコメント記載方式での質問紙調査を行った。

2) 水野は、PB 商品戦略の効果と課題を明らかにし、その検討・考察することを目的として、選択方式で質問紙調査を行った。調査対象企業は、東洋経済新報社編『Data Bank SERIES⑤2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社と 2009 年に記載されている食品関連企業（製造企業と小売企業）、これに合わせて中部地区の食品関連小売企業で、食品関連製造企業 654 社、食品関連小売企業 287 社である。PB 商品戦略に関する質問項目を、問 1「PB 商品戦略の有効性」、問 2「PB 商品の契約条件として求めるもの」、問 3「PB 商品としてふさわしい商品」、問 4「PB 商品と NB 商品の位置づけと見解・展望」という四つの大項目に分類し、それぞれ 12 個の質問に回答を依頼した（計 48 個の質問）。

2011 年の調査については、上記の注 1 のとおりである。この自由記述回答で PB 商品は、大規模製造企業と大規模小売企業との間で有効な戦略であるという回答が散見された。

3) 水野『PB 商品戦略の変遷と展望』晃洋書房、2016 年、p.106 とそれに関連する先行研究、および筆者による今回の質問紙調査（2024 年 7 月 30 日～9 月 30 日）を統合し、筆者が作成した。

## 第 2 章 主要参考文献

水野清文（2016）『PB 商品戦略の変遷と展望』晃洋書房。

東洋経済新報社編（2009）『Data Bank SERIES⑤2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社。

東洋経済新報社編（2024）『DateBankSERIES2024 日本の企業グループ』Kindle 版。

## 第3章 地域産業商品における製販連携

前章では、PB商品における製販連携について、質問紙調査に基づき、製販双方の認識を比較・検討した。その結果、PB商品における製販連携は、有効性、契約条件、商品特性、将来性という観点から一定の共通認識がみられるものの、製販双方の立場の違いによる認識が統計的に有意に異なることも明らかになった。

本章では、地域産業商品における製販連携について同様の枠組みで製販双方の認識を比較・検討する。ただし、その前に地域産業商品は多様な商品分野にわたるため商品特性の違いについて検討する必要がある。これは、商品分野や産業特性によって、その位置づけや戦略的役割が大きく異なると考えられるからである。特に、GMSにおける商品差別化戦略の観点からすると地域産業商品は、食品と非食品という異なる商品分野では戦略的有効性が異なる可能性がある。

そこで、まず筆者が行ったインタビュー調査に基づき商品分野による特性の検証を行う。そのうえで、前章と同様の枠組みを用い、地域産業商品における製販連携について製販双方の認識を比較・検討する。

### 1. 地域産業商品とGMSの商品差別化戦略

地域産業商品は、伝統的工芸品とGI産品に代表される食品がその代表といえる。伝統的工芸品として多いのは、織物、染織品、陶磁器、漆器、金工品、人形等である。具体例として、京都の西陣織、今治のタオル、茨城・栃木の結城紬、有田・美濃・瀬戸・信楽などの陶磁器、輪島の漆器、燕三条の洋食器、鯖江の眼鏡フレームなどがある<sup>1)</sup>。

GIは、その地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因の中で育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する産品の名称を、地域の知的財産として保護する制度であり、2025年3月18日現在で169産品が登録されている<sup>2)</sup>。この二つの大きな違いは、食品であるかないかである。

そもそも地域産業は、産業集積によって発展し、地域の雇用を維持・創出しながら地域の特色を見出すことで地域経済の発展に寄与する存在である。しかし、近年、地域産業商品のうち非食品である伝統的工芸品は減退する傾向にある。その背景として次に挙げるQOL（Quality of Life）の変化が考えられる。

第一に、産業構造が変化した。これは、第一次産業の縮小によって農村人口が減少し、中小規模を主体とする地域産業の企業は減少した。また、地域の天然の原材料を用いて製造する伝統産業も衰退した。第二に、道路整備や宅地化が進み、都市とのアクセスが良く

なったことで地域的企業集団という構図が崩れた。第三に、生産技術の向上や合理化により大量生産・大量消費が主流となった。また、メディアの発達やインターネットが普及するにつれて、こうした環境に順応できない古くからの販売手法では対応できなくなった。規格化・標準化された低価格の生活用品が大量に供給・消費されたことは、丹精にひとつずつ作り上げるところに特徴がある地域産業が衰退した大きな要因である。第四に、需要が満たされるにつれて消費者行動が変化した。ひとつのものを長く使うという意識から使い捨てへと変わった。市場に次々と商品が現れることでそうした消費者意識は変化した。第五に、家族構成が変化した。経済の発展につれて家族が都市部に移住したことで核家族化はさらに進行した。これによって、地域産業や伝統産業が受け継がれにくくなった。第六に、雇用形態が変化した。その背景には、従来の経営家族主義が薄らいだことが関係すると考えられる。労使関係において、使用者が「親」で労働者が「子」という関係は企業の大規模化によって薄らいだ。これは、使用者と労働者の双方が労働生産量を重視したことにある。結果として雇用形態、給料、休日、福利厚生などに影響を与えた。第七に、生活様式が変化した。異文化の融合、原材料の変化、生活様式の洋風化、新技術の導入などに対応できない企業は衰退した。

以上の理由により、地域産業商品のうち伝統的工芸品は産業そのものが衰退傾向にあることが推測される。こうした状況を把握するにあたり、筆者は奈良県広陵町の靴下産業（事例 1）<sup>3)</sup>と奈良県桜井市の三輪素麺産業（事例 2）<sup>4)</sup>についてのインタビュー調査を実施した。次に、この 2 つの事例を取り上げ、GMS にみる地域産業商品の商品差別化戦略の現状と戦略上効果について検討・考察をする。

### 【事例 1：奈良県広陵町の靴下産業】

奈良県北葛城郡広陵町の靴下産業は、1910 年に馬見村疋相（現在の広陵町疋相）の吉井泰治郎が手回し機を購入したことをきっかけに産地が形成された。当初は、軍足が中心であったが、セーラー服が子ども服として流行するとともに次第に洋服と合わせたものへと変わっていった。こうした生活の変化により、農業の副業だったものが中心産業になった。

広陵町を中心とする奈良県の靴下産業は、1940 年代以降、産業集積として急速に発展した。1957 年 8 月の機械台数は、全国で 18,541 台あり、その中で奈良県の機械台数は 1,871 台と全国の約 10% が、1964 年には全国機械台数の 33% を占めるに至った。また、1947 年から 1962 年の間に生産が約 6 倍になるという驚異的な成長、伸長率を示した<sup>5)</sup>。1950 年に発足した奈良県靴下工業協同組合<sup>6)</sup>の組合員数でみても、発足当初は 100 名だったものが、その後、産業がこの地域に拡大し、1953 年は 210 名、1956 年は 408 名、1958 年は 540 名となり、1967 年のピーク時には 920 名となった<sup>7)</sup>。

現在では、国内生産の約 70% が奈良県、そのうちの 40% が奈良県広陵町で製造されている。図 3-1 には靴下需給推移を示した。

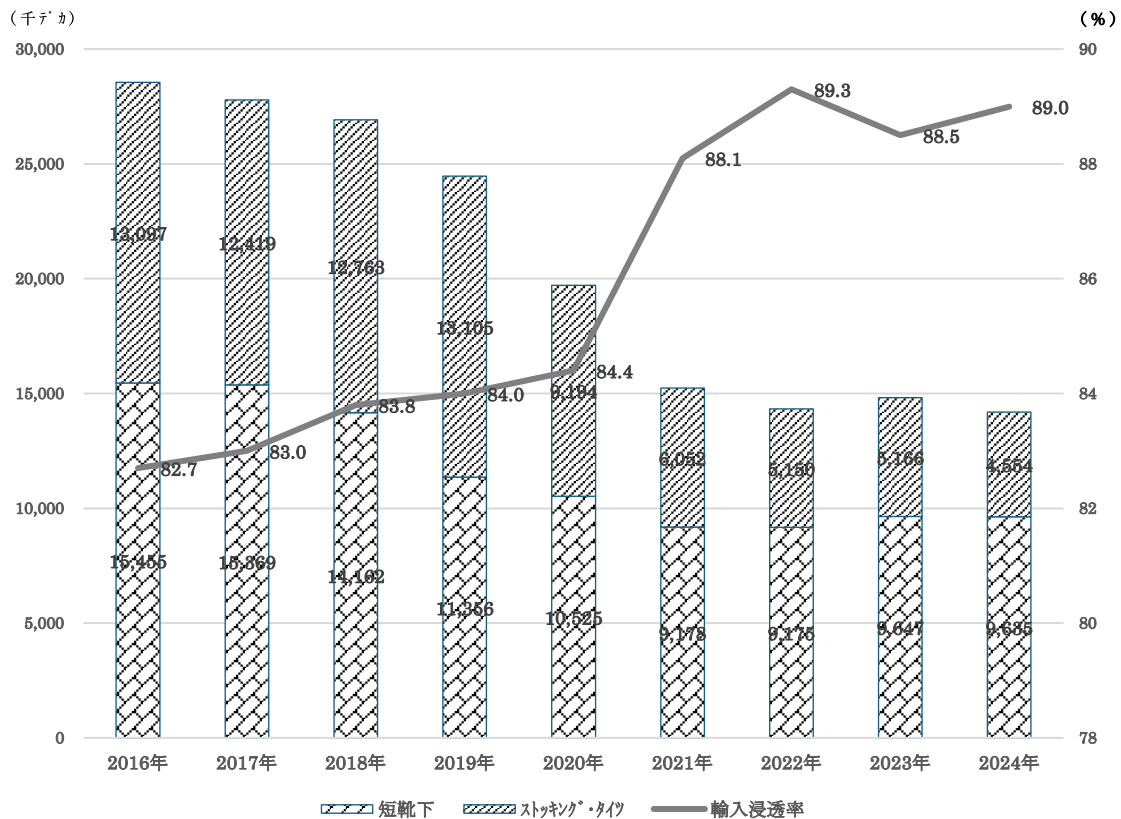


図 3-1. 靴下需給推移 (2016～2024 年)

出所：日本靴下協会ホームページ「靴下需給推移」(<http://www.js-hosiery.jp/about.html> 2025 年 8 月 23 日取得) より筆者作成。

※単位のデカは、靴下や手袋に使われる単位で、1 デカ = 10 着。

図 3-1 をみると、国内需給量は年々減少しており、その背景として輸入浸透率が急速に上昇していることが読み取れる。そして 2024 年には国内での生産は約 10% まで落ち込んでいる。

この現状について、水野 (2025) の調査<sup>8)</sup>によると、日本国内で流通する靴下・ストッキングの約 90% は中国やベトナムを中心とするアジア圏で生産されていることが明らかになった。すなわち、国内で流通している靴下のうち、奈良県産が 7%、広陵町産が 4% に過ぎないことになる。また、国内で製造された靴下の多くは、百貨店や靴下専門店で流通されており、品質や性能を求める消費者を対象としており、GMS のような低価格商品を求める業態にはほとんど流通していないことが明らかになった。

現在、GMS が取り扱う靴下のほとんどは海外で製造されており、低価格で販売されている。海外生産 = 低価格、国内生産 = 高品質または用途に特化したもの<sup>9)</sup> という完全なる棲み分けになっている。国内靴下産業は、製造拠点が海外に移る中で、生き残りの指針としては、製造の全 11 工程<sup>10)</sup> をこれまで通り価格競争力を重視した分業 (技術の特化による

分業)をとるか、それともクイックな生産体制、ロスが出にくい、細かい対応が可能といったメリットが期待できるワンストップの体制に切り替えるかという選択だった。しかし、GMSが低価格化を重視したことで結局のところ、技術力を活かした品質・性能と市場の棲み分け、さらにはマーケティングにより活路を見出す方向を示さざるを得なかったといえる。この「価格競争力に捉われない分業」によって、高品質な製品を製造する技術は持続されているもののGMSとの関係を深めるという活路は閉ざされてしまったのが現状である。

### 【事例2：奈良県桜井市の三輪素麺】

奈良県桜井市の三輪素麺産業の歴史は、諸説あるが中国をルーツとして平安時代頃<sup>11)</sup>に奈良県の三輪山の麓にある大神神社付近が発祥の地だといわれる。その後、農家が冬の副業として素麺づくりを始めたものが盛んになったといわれる。1895年に三輪素麺組合<sup>12)</sup>が組織された。その後、組合員は1932年のピーク時には組合数は320名であったが、2023年12月は62名にまで減少している。その理由に重労働があげられる。製造期間は9月から翌年6月である。製造工程は、二日間にわたっておこなわれる。一日目は午前4時半から午後6時まで、二日目は午前7時から午後4時までの全12工程<sup>13)</sup>である。さらには、三輪素麺としての品質基準<sup>14)</sup>を満たす必要があるため、製造は専門性が高く、知識と技術を要する。そのため後継者問題と、それに伴う高齢化がすすみ、供給量が追いつかない状態にある。

今やブランド化している「三輪そうめん」は奈良県内（特に桜井市）に多くの企業が存在するが、その企業のほとんどは小規模である。こうした中、生き残りの指針として三輪素麺工業協同組合は、組合に加盟する中小零細企業が製造した商品を取りまとめ、販売を実施することで売上の安定を実現している。組合に非加盟の企業は、独自ルートの開拓・確保、オリジナル商品の開発・販売によって活路を切り拓いている。また、三輪素麺のブランド認知度向上にむけた動きとしては、品評会の実施など品質管理、各種イベントなどで高品質・伝統、安全・安心で模造品がないという信頼、温かくして食する「にゅうめん」、コシがあるという特徴、GI登録といった地道な宣伝などの取組が消費者の認知度を維持・向上させ、GMSのような大手小売企業との製販連携につながったといえる。その結果、組合の他、組合に属さない販売協議会加盟店も製販連携による大手小売企業との関係強化に結び付いている。

三輪素麺は、「細い」「強い」「茹で伸びしにくい」という特徴があり、東海ならびに近隣地区では特にブランド価値が高い。そのため、製造企業は量販にこだわり廉価品を生産するのではなく品質の保持が重要となる。全国展開するGMSがPB商品を全国各店舗へと取扱い範囲を拡大するのと違い、地域範囲を限定していることも商品価値を高め、差別化を実現できているといえる。また、食品に関する地域産業商品は技術力が必要なことや長年の取引関係（原材料の仕入れルートなど）が障壁となって、海外企業はもとより、国内企業の新規参入がほとんどないことから製販関係を構築できるため売上の安定につながっ

ていることも差別化が実現できる理由といえる。(もちろん、そうはいつでも小売企業にとって、好条件の契約条件を求めることに変わりはないため、製造企業にとって予断が許されない。)

以上の 2 つの事例は、それぞれ食品と非食品の地域産業商品についてのものであるが、そもそも GMS は地域産業商品を製造する比較的生産性の高い企業との製販連携、もしくは組合や卸売業者が小規模製造企業の商品を取りまとめることによって、まとまったロット数量の提供を実現している。GMS が取り扱う商品は、食料品、衣料品、住居関連品の三つに大きく分類できる。この中で、苦戦しているのが衣料品である。その原因として、ユニクロなどに代表される大手アパレル専門店の存在と、これに対抗するための事例 1 でも記述した海外製品の取り扱いがあげられる。これは住居関連品にも同様である。国内靴下産業をみても、品質にこだわって多くの工程を経て生産される高品質の靴下は、GMS の顧客が求めるものとは異なるため差別化による競争力強化にはならない。靴下については低価格を追求した海外製品を取り揃えざるを得ないのが実態で、国内製品は靴下専門店や百貨店に流通される。国内製品の靴下は、高品質や用途の特化を売りにする。靴下産業がこうした棲み分け（選択と集中）をしていることが GMS との製販関係に結び付いていることになる。

これに対して、食料品は国内生産の比率が高い。そして、低価格商品だけでなく品質にこだわった商品の需要もそれなりにある。そのため、GMS は、地域産業商品を価値訴求商品という位置づけで取り扱っている。それは、近年では多くの GMS が、低価格 PB だけでなく、価値訴求商品であるプレミアム PB を取り扱うように、食品については高品質や地域ブランドとしての付加価値を備えた地域産業商品は、消費者の購買意識を刺激する商品という位置づけとなっている。実際、GI 認定された商品や高品質な地域産業商品を販売する企業、さらには地域の有名店の商品を取り扱う GMS も少なくない。

こうした地域産業商品を取り扱うにあたり重要となるのが製販連携の関係構築である。製販連携は差別化につながるといえるが、その実現には、①製造企業と小売企業の規模、②製造企業の技術、③小売企業が考える商品販売地域範囲、④仲介業者の存在が関係する。製販連携にみられる課題は、グループ化のそれとはタイプが異なる。従来のグループ化は同業種間の提携で、そこでは、グループ内企業のスケールメリットや独立採算を維持しながら、いかにしてグループ・シナジーを発揮するかということであった。つまり、一方では市場で競合している企業同士が、他方では協働するという関係にある。こうした提携によるメリットもあるが、立場の違いによってさまざまな問題が関与する。小売企業側が巨大な企業グループになることでメーカーとの力関係が変化することが考えられる。価格の決定権を小売店側が握るようになり、ますます低価格化が進む。GMS が戦略的効果を期待する PB 商品と地域産業商品であるが、その戦略上の共通点は何か。その一つに強固な製販関係の構築があげられる。この関係の構築により、小売企業にとっては競合他社との商品差別化を実現することができる。場合によっては、競合他社の参入を排除することすら

あり得る。また、企業ブランドや商品ブランド、さらには地域ブランドといった価値を利用した価値訴求商品として顧客を吸引することが期待できる。また、製販双方の売上の安定はもちろんのこと、地域産業の取引拡大、認知度の向上といった社会的貢献にもつながる。

では、地域産業商品ならではの戦略上の魅力は何か。それは、PB 商品の場合と比較して、製造企業の規模が比較的小規模であっても製販関係が結びつくことがあげられる。PB 商品は、GMS と大規模な製造企業との間で関係が構築されるケースが多い。その際、まとまったロット生産による規模の利益と長期契約によってコスト・リーダーシップを実現するというものであった。PB 商品戦略は、認知度の高い製造企業と結びつき、取り扱う PB 商品の大半は GMS が展開する店舗のすべて（または、店舗の多く）に置かれる傾向が強いが、地域産業商品の場合はそうではない。それは、三輪素麺の事例のように、地域産業商品の多くは商標登録などの商品管理の関係上、製造地域が限定されて流通範囲がさほど拡大しないためである。そもそも商品差別化戦略、つまり、個性化や個別化を重視した商品の開発・製造・販売、という視点で考えていけば、企業規模が中小規模であってもコア・コンピタンスを構築することができる。また、それによる競争力の獲得もできると考えることができる。

もちろん、GMS にとっては、ある程度の取引数量が見込める必要があるため、取引数量の問題を解消するために、組合や卸売企業といった組織が介入する。実際、GMS と取引をするのは地域企業としては規模が大きく量産可能な規模の製造工場を持つ企業、もしくは卸売企業や組合である。そして、商品特性としては年間通して数量的にも安定供給が可能な商品<sup>15)</sup>を製造・販売している。製販関係では双方の立場が異なるし、低価格の追求のみの商品差別化という目的ではないため、展開方法や効果の度合いは全く異なる。特に GMS のような大手小売企業は、求める取引数量と、それを供給できる製造企業を把握する必要がある（前述①製造企業と小売企業の規模と②製造企業の技術に関係）。

また、小売企業は、商品差別化の効果を考慮（地域による消費者の嗜好、地域産業商品のブランド効果）により取引範囲が限定される（前述③小売企業が考える商品販売地域範囲に関係）。さらには、中小規模の製造企業にとって、製造に専念するため組合や卸売企業の介入が必要となる（前述④仲介業者の存在に関係）。よって、製販企業間で既存の取引企業や消費行動といった情報の収集と提供、組織間の相互理解や設備・技術の掌握、お互いの行動パターンの理解と協力が不可欠となる。これらに留意し、製販関係が強固なものになれば、戦略的効果が発揮され商品差別化が現実のものとなる。

最後に、GMS にとって売れ筋 NB 商品を基に PB 商品化できれば利益確保に結びつくことを考えるわけだが、地域産業商品では利益確保のカギとなるのは何だろうか。それは、地域産業での中核企業の存在である。ここでいう中核企業とは、ニーズの変化に適応し、新たな販路開拓、経営理念の再構築などといった従来の方針を打破することで柔軟に社会に適応してきた企業を意味する。中核企業の特徴として次の三つをあげることができる。

第一に、実際に成長している企業で今後も成長が見込まれる企業であること。第二に、経営者に環境変化を見抜く先見性と行動をおこすリーダーシップがあること。第三に、社会的企業として位置づけであること、である。こうした企業は、地域の資源や魅力を活用しながら新たな収益機会を地域内外に創出する。地域産業には、企業間連携や流通の合理化や需要の変化に合わせた商品開発に取り組んだ企業が存在する。GMS は、中核企業に目を向けた製販連携に取り組むことが重要となる。地域産業商品の製販連携は、PB 商品と同様に基本的には GMS 側の持ち掛けである。しかし、地域産業商品の品質管理や商品開発は製造企業がおこなう。これは、NB 商品であることを意味し、NB 商品を PB 商品化することなく、商品の品質については製造企業側に主導権を持たせた状態での製販連携である。この仕組みこそ、GMS が「地域ブランド」や「商品特性」を売りとした商品差別化につながるわけである。

以上のように、地域産業商品は、GMS にとって商品差別化の手段として一定の意義を有するが、その効果は商品分野によって大きく異なる。衣料品や住居関連品、陶磁器などの嗜好品は、海外製品や低価格の使い捨て製品の存在によって市場性が限定されており、たとえ地域ブランドとしての価値を有していても販売面での競争力は弱い。他方、食料品分野は比較的事情が異なり、消費頻度が高く、価格も手頃であるため、地域性や伝統性を活かした差別化が可能である。こうした特性から、GMS における戦略的有効性が高い可能性が示唆された。

実際、三輪素麺、湯浅醤油などの食品は、地域の物語性や歴史的背景から、消費者にとって手頃に見える地域の価値と認識されやすい。これらの商品は、GMS にとっては集客力を高めると同時に、地域ブランドの強化や差別化に寄与する可能性がある。ところが、衣料品や住関連品については、既存のアパレル企業やホームセンターが強い競争力を持つため、GMS がこれらの分野で差別化を図ることは相対的に困難である。こうした背景から、本章では食品関連を中心に地域産業商品の特性を検討し、GMS における商品差別化の戦略的効果について、質問紙調査の結果を基に考察する。

## 2. 調査概要

本節では、地域産業商品（食品）に関わる製販連携の実態を明らかにするために実施した質問紙調査の概要を示す。本調査の目的は、食品分野における地域産業商品の取扱いが、製造企業と小売企業にとってどのような戦略的効果をもたらすと認識されているかを把握することである。特に、地域資源を活用した食品が商品差別化にどの程度寄与し得るのか、さらに持続的競争優位の形成に結びつくのかを検討することを狙いとする。

ここまでの内容から、GMS が地域産業商品を取り扱うことによる商品差別化戦略の効果が期待できるのは食品であることがわかる。これまでの研究では、PB 商品による製販

連携の戦略的効果が商品差別化に有効であることが示されてきた。具体的には、低価格 PB は価格訴求商品として、プレミアム PB は価値訴求商品として差別化につながる。そこでこの知見を基にすれば、地域産業商品の取扱いは「価値訴求商品」として商品差別化に寄与する可能性が示唆される。

こうした背景から、地域産業商品の製造企業と小売企業との製販連携に関して、製造企業と小売企業の双方が有効性、契約条件、商品特性、将来性に関して、その認識は異ならないとの仮説を立てた。質問紙調査は、地域産業商品の製販連携に関わる製造企業および小売企業を対象に実施する。その内容は、製販連携の有効性、契約条件、商品特性、将来性という四つのカテゴリで構成し、それぞれに質問を設けた。なお、分析には平均値の差に関する統計的検定（t 検定）を用いる。質問調査紙には、調査対象企業の概要を把握する目的で従業員規模の選択肢を設けた（ただし、本研究では、企業規模別にみる平均値・t 検定の比較は行わない）。

なお、調査対象は、東洋経済新報社編『DateBank SERIES 2024 日本の企業グループ』に記載されている食品小売企業と、全国 47 都道府県に所在する地域産業商品の食品製造企業である。調査期間は前章の PB 商品と同様に 2024 年 7 月 30 日から 9 月 30 日の約 2 か月間とした。なお、調査期間が短期間である理由は、調査内容が製販連携の認識に関わるものであり、売上動向のような短期変動を受けにくいと判断したためである。質問は、「製造企業」と「小売企業」の双方に同様の質問（一部例外）をする。回答は中立選択肢を含めることによる回答者への負担軽減の考慮ならびに平均値・t 検定などに広く用いられるという理由から、回答はすべて 5 件法（1=そう思わない、2=どちらかというと思わない、3=どちらともいえない、4=どちらかというと思う、5=そう思う）を用いた。

分析には平均値の差の検定を用い、両者の認識一致度を評価した。以上により、地域産業商品の戦略的効果を明らかにするとともに、地域産業商品特有の課題と可能性を検討する。なお、調査結果は次節の調査結果で提示する表 4-2 の 1~12 の質問項目に基づき整理している。

### 3. 調査結果

地域産業商品について、日本全国の食品関連の製造企業 247 社と小売企業 293 社に質問調査紙を送付し回答を依頼した。その結果、製造企業からは 106 社の回答が得られ、このうち地域産業商品を製造している企業は 95 社（89.6%）であった。一方、小売企業からは 43 社から回答が得られ、このうち地域産業商品を販売している企業は 33 社（76.7%）であった。表 3-1 に調査対象の属性を示した。

表 3-1. 調査対象の属性

	企業規模（従業員数）			合計
	50 人以下	51 以上～100 人未満	100 人以上	
製造企業	55	13	27	95
小売企業	0	2	31	33

表 3-1 より、製造企業の場合、従業員数 50 人以下が多数（55.0%）であり、比較的小規模であった。これに対して、小売企業の場合は、従業員数 100 人以上が 33 社中 31 社（93.9%）とそのほとんどを占めている。

表 3-2 に地域産業商品に関して製販連携をしている製造業と小売業における質問項目への回答の平均値の差の検定（t 検定）を示した。

表 3-2. 平均値の差の検定（t 検定）両側検定

\*\* P<0.05

	質問項目	業種	度数	平均値	標準偏差	平均値の差	t 値
有効性	1.地域産業商品の製販連携は、自社の売上増加に効果的である。	製造企業	95	4.32	.902	.225	1.254
		小売企業	33	4.09	.843		
	2.地域産業商品の製販連携は、自社の宣伝に効果的である。	製造企業	95	4.19	.960	.280	1.755
		小売企業	33	3.91	.723		
	3.地域産業商品の製販連携は、地域産業の宣伝となる。	製造企業	95	4.27	.818	.086	.528
		小売企業	32	4.19	.738		
4.地域産業商品の製販連携は、製販関係の強化につながる。	製造企業	95	3.88	.999	-.267	-1.403	
	小売企業	33	4.15	.755			
契約条件	5.地域産業商品の製販連携では、まとまったロット数が契約条件となる。	製造企業	95	3.35	1.198	-.274	-1.147
		小売企業	32	3.63	1.070		
	6.地域産業商品の製販連携の実現には、双方の企業規模が影響する。	製造企業	95	3.74	1.116	-.074	-.322
小売企業		33	3.82	1.158			

商品特性	7.地域産業商品は、ある程度日持ちする商品であることが望ましい。	製造企業	95	3.55	1.070	.578	2.707**
		小売企業	33	2.97	1.015		
	8.地域産業商品が他の商品（NB商品のよう類似品）より高価格であることに問題がない。	製造企業	95	3.82	1.010	.730	3.548**
		小売企業	33	3.09	1.042		
	9.地域産業商品はその品質に魅力がある。	製造企業	95	4.21	.756	.271	1.779
		小売企業	33	3.94	.747		
10.地域産業商品はそのブランドに魅力がある。	製造企業	95	4.32	.841	.376	2.199**	
	小売企業	33	3.94	.864			
将来性	11.今後、地域産業商品との製販連携がさらに深まることが考えられる。	製造企業	95	3.82	.978	-.149	-.859
		小売企業	33	3.97	.810		
	12.今後、GI（地理的表示）登録商品の認知度が高まり、地域産業商品の売上向上が期待できる。	製造企業	95	3.61	1.080	.031	.178
		小売企業	33	3.58	.751		

表 3-2 について調査項目全体の平均値で、3 を基準値とすると、12 項目の平均値はほとんどが 3 以上であった。したがって、有効性、契約条件、商品特性、将来性に関して、一般的に高い認識を持っていることが示唆される。ただし、7 の項目（地域産業商品は、ある程度日持ちする商品であることが望ましい）に関しては、小売企業の意識が 3 以下という結果であった。

また、商品特性の 7、8 および 10 の項目については、製造企業と小売企業の間で統計的に有意な認識の差が示された。このことは、両者の認識にギャップが存在する可能性を示唆している。

## 4. 考察

今回の調査結果で、製販連携の戦略的位置づけを意味する有効性に関しては、特に高い数値となっている。統計的に有意な意識の差が示された項目 7、項目 8 および項目 10のうち、項目 7（地域産業商品は、ある程度日持ちする商品であることが望ましい）については、小売企業側は「賞味期限の期間」ではなく、「店頭で売れるスピード」を重視する傾向にあり、製造企業側は「市場で販売するまでの品質保持」を重視する傾向にある。このことは、事業モデルの違いに起因していると考えられる。

項目 8（地域産業商品が他の商品より高価格であることに問題がない）と項目 10（地域産業商品はそのブランドに魅力がある）については、製造業が小売業よりも自社商品に対して高い評価や自負心を持っていることが示唆された。

商品特性の項目 9（地域産業商品はその品質に魅力がある）については、有意差がみられなかったが、これは、製販双方が地域産業商品を価値訴求商品として認識していることが示唆される。

製販双方が、地域産業商品が産業集積によってブランドを有し、かつ高品質であることを十分に認識しているが、小売企業側は少しでも価格を抑えたいと考えていると推察される。地域産業商品である三輪素麺への聞き取り調査（水野,2023）においても、製販連携の締結に際して、小売企業からの値下げ要求が強く求められることが明らかとなっている。地域産業商品は、プレミアム PB 商品と同様に、価値訴求製品としての位置づけがなされる。三輪素麺のように、地域産業商品の多くは長い歴史と伝統的な製法は強みとなり、価値訴求商品としてプレミアム市場に適しているといえるが、調査により、低価格競争を求める小売企業との意識の乖離が課題として浮き彫りになった。このような認識のギャップを解消するためには、製造企業と小売企業との間で定期的な情報交換やワークショップを開催することが有効だと考えられる。また、消費者アンケートを活用して、需要予測や商品改良を製販双方で共有し、協力を深めることが望ましい。

上述した商品特性に関しては、製造企業と小売企業の間で統計的に有意な認識の差が示された。しかし、それ以外の有効性、契約条件、および将来性に関しては、製販双方が共通の認識を持っていることが示された。特に将来性については、地域産業商品が市場拡大の可能性を秘めており、製販連携の重要性が理解されていることを反映している。このことから、PB 商品では契約上の課題とされるロット数や企業規模であるが、地域産業商品の場合は、比較的小規模な企業が多いことが逆に競合他社の参入を抑制し、差別化を促進する要因となっていると考えられる。

## 5. まとめ

本章では、はじめに GMS の商品差別化について地域産業商品の取り扱いの在り方について、筆者のインタビュー調査を基にして食品と非食品の効果を明らかにした。そして、GMS にとって戦略的有効性として注目される食品について、第 2 章の PB 商品の調査と同様に地域産業商品の製販連携を実施する製販企業間の認識について調査を実施し、その結果を考察した。

今回の調査結果を総合的にみると、地域産業商品に関わる製造企業と小売企業の連携（製販連携）は戦略上の効果が期待できることがうかがえる。地域産業商品は、高い品質や地域ブランドという付加価値が商品差別化の源泉となっている。また、将来的にみても重要な戦略として位置づけられると思われる。しかし、双方の立場の違いから、今回の四つのカテゴリーをそれぞれ見ていくと、商品特性において有意差がみられた。製販双方には、地域産業商品を高品質な商品として差別化に寄与する価値訴求商品とする共通の認識があるものの、その一方で商品の価格について小売企業は価格競争力という面からできるだけ価格を低減したいという認識が製造企業よりも高くみられ、有意差がみられた。また、ブランドへのこだわりについては小売企業に比べて製造企業のほうが高い認識を持っているという結果になった。

## 注

- 1) 熊坂俊彦、「“地方創生”における“地場産業振興”の重要性—笠間焼産地等の革新的取組みに学ぶ—」『筑波経済月報』2014年12月号所収、p.12。
- 2) 農林水産省ホームページ「地理的表示（GI）保護制度」  
([https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi\\_act/](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/) 2025年8月23日取得)。
- 3) インタビュー調査の目的・対象・方法

調査目的	奈良県の靴下製造企業の現状、課題、展望を明らかにする。
調査対象	奈良県靴下工業協同組合とその加盟企業。
調査期間	2023年8月～9月。
調査方法	筆者が作成したインタビュー調査用紙を事前にメール送付し、筆者が現地でインタビューした。
調査内容	奈良県靴下産業の産業集積の歴史、小売業との連携（特にGMSとの連携）、同業種間連携、商品差別化、地域産業の活性化に関するPR活動やアンテナショップ、後継者問題など現状、課題、展望に関するインタビュー。

- 4) インタビュー調査の目的・対象・方法

調査目的	奈良県の三輪素麺製造企業の現状、課題、展望を明らかにする。
調査対象	三輪素麺工業協同組合と三輪素麺販売協議会加盟企業。
調査期間	2023年10月～11月。
調査方法	筆者が作成したインタビュー調査用紙を事前にメール送付し、筆者が現地でインタビューした。
調査内容	三輪素麺産業の産業集積の歴史、小売業との連携（特にGMSとの連携）、同業種間連携、商品差別化、地域産業の活性化に関するPR活動やアンテナショップ、後継者問題など現状、課題、展望に関するインタビュー。

- 5) 菊浦重雄編『奈良県靴下のあゆみ—奈良県靴下工業発展史—』奈良県靴下工業協同組合、1964年、p.390。
- 6) 基本的には奈良県内に事業所を持つことを加入条件とする。
- 7) 「広陵町の靴下百年史」編集委員会編（2013）『広陵町の靴下百年史』広陵町靴下組合、2013年、pp.10-15。

ちなみに、1989年に広陵町内の三つの組合が改組して設立された「広陵町靴下組合」の組合員数は、当初（1989年）は143名であったが、2020年には約40名まで減少した。（近畿経済産業局 令和2年度地域ブランディング実践支援事業「“広陵くつした”ブランド戦略アクションプラン、p.5。）

- 8) 筆者によるインタビュー調査（上記の注 3），ならびに、その他関連企業や靴下関連組合のホームページ・資料を基にした調査。
- 9) ランニング用、登山用、贈答品、ファッション性の高いものなど。
- 10) 奈良県靴下工業協同組合のインタビュー調査ならびに奈良県靴下産業関連資料によれば、靴下製造は、専門性の高い技術と多くの工程を経て高品質な商品の感性に至る。その工程は、一般的に次の 11 の工程がある。
- ①原糸（靴下編み機に糸が送り出される。）、②編み立て（編み機で糸を筒状に編む。）、③抜き（何本もがつながった靴下の「つなぎ糸」を抜いて 1 枚ごとに分ける。）・返し（つま先を縫うため靴下を裏返す。）、④先縫い（専門のミシンを使ってつま先を縫う。）、⑤傷見（網目の乱れや傷の確認をする。傷があれば傷見針で整える。）・刺繍、ソーピング（編み目の密度を高めて強度を増すために湯洗い、乾燥により縮ませる。）、⑥仕上げ（セットともいう。靴下を金属の足型に挿し、蒸気でセットを行う。）、⑦検査・ペアリング（検査をしながら 2 枚で 1 組にする。）、⑧包装（口券、シール、サイズ転写、袋詰め等。）、⑨検針、⑩箱詰め、⑪出荷。
- 11) 諸説あるが、今から 1200 年以上前といわれる。
- 12) その後、改組・改名を繰り返し、1949（昭和 24）年に現在の三輪素麺工業協同組合になった。
- 13) 三輪素麺工業協同組合のインタビュー調査ならびに三輪素麺産業関連資料によれば、三輪素麺製造は、次の 12 の工程がある。
- ①水捏ね（小麦粉に塩水を加えて生地を練る。）、②踏み（粘りを出す。）、③延ばし（手延べにより生地を細くする。）、④小引き（生地をさらに細く引き延ばす。）、⑤熟成、⑥太延ばし（生地を再度引き延ばす。）、⑦細延ばし（2 回目。生地を素麺の細さまで引き延ばす。）、⑧小引き（2 回目。細くした生地を均一に整える。）、⑨熟成（2 回目。）、⑩掛け巻き（綾掛けといい、麺を棒に八の字に掛ける。）、⑪乾燥（自然風や室内で乾燥させる。）、⑫切断・選別（麺を切り揃える。)
- 14) 麺線（基準の細さ）、色（色ムラがない）、色澤（麺のツヤ）、結束（同じ高さで結束）、裁断（19 cm で裁断）の 5 項目が基準。
- 15) GMS で取り扱う三輪素麺は、基本的には 9 月～6 月までの期間に製造されるものである。原料・製法・生産時期（寒冷期の 12 月～2 月）を限定した非常に高品質な商品は、生産数量が極めて少なく、主に百貨店用や贈答品用として流通される。）

### 第3章 主要参考文献

菊浦重雄編（1964）『奈良県靴下のあゆみ—奈良県靴下工業発展史—』奈良県靴下工業協同組合。

東洋経済新報社編『Data Bank SERIES⑤2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社、2009年。

東洋経済新報社編『DateBankSERIES2024 日本の企業グループ』Kindle版。

熊坂俊彦（2014）「“地方創生”における“地場産業振興”の重要性—笠間焼産地等の革新的取組みに学ぶ—」『筑波経済月報』2014年12月号所収、p.12。

水野清文（2024）「第4章 奈良県広陵町靴下産業の伝統と企業間連携」西田安慶・岡本純・岩本勇・河田賢一・丸山一芳編『地域産業の経営革新と流通・マーケティング戦略』千倉書房所収、pp.45-62。

水野清文（2025a）「奈良県靴下産業の製販連携の現状調査—奈良県靴下協同組合へのインタビュー調査—」愛知工業大学大学院『経営情報科学』第19巻第2号所収、pp.24-30。

水野清文（2025b）「三輪素麺の製販連携の現状調査—株式会社マル勝高田商店へのインタビュー調査—」愛知工業大学大学院『経営情報科学』第19巻第2号所収、pp.31-36。

「広陵町の靴下百年史」編集委員会編（2013）『広陵町の靴下百年史』広陵町靴下組合。近畿経済産業局 令和2年度地域ブランディング実践支援事業「“広陵くつした”ブランド戦略アクションプラン」。

日本靴下協会ホームページ

（<http://www.js-hosiery.jp/about.html> 2025年8月23日取得）。

農林水産省ホームページ

（[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi\\_act/](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/) 2025年8月23日取得）。

## 第4章 PB商品と地域産業商品の比較

PB商品と地域産業商品はいずれも製販双方の協働によって商品差別化を図る点で共通する。しかしながら、PB商品と地域産業商品を比較し、かつ製造企業および小売企業の双方の視点からその戦略的効果を検討した研究は、現時点ではほとんど存在しない。そこで本章では、第2章で考察したPB商品における製販連携と、第3章で考察した地域産業商品における製販連携を比較・考察する。これにより、PB商品と地域産業商品という二つの製販連携の形態がもたらす戦略的効果を整理し、製販連携の標準化可能性の知見を得ることを目指す。

### 1. 比較表

第2章と第3章のPB商品と地域産業商品に関する企業の属性について、それぞれ表4-1と表4-2に示した。

表4-1. PB商品に関する企業の属性

	企業規模		合計
	100人未満	100人以上	
製造企業	38	62	100
小売企業	2	30	32
合計	40	92	132

表4-2. 地域産業商品に関する企業の属性

	企業規模		合計
	100人未満	100人以上	
製造企業	68	27	95
小売企業	2	31	33
合計	70	58	128

この2つの表から、PB商品の製造企業は、従業員100人以上の企業が100社中62社(62.0%)を占めているのに対して、地域産業商品の製造企業は従業員100人未満が95社中68社(71.6%)を占めている。一方、PB商品の小売企業は、32社中30社(93.8%)、地域産業商品の小売企業は、33社中31社(93.9%)とどちらも大多数を占めている。

本研究に向けた質問紙調査では、第2章で示したPB商品に関する16項目、第3章で示した地域産業商品に関する12項目の質問がある。しかし、両者の質問項目は必ずしも完全に一致していないため、直接比較できる設問は限定される。そこで、PB商品と第2章の16項目のうち地域産業商品と比較可能な6項目を抽出し、表4-3に示した。また、第3章の12項目のうちPB商品と比較可能な6項目を抽出し、表4-4に示した。これにより、両者の共通項目を基盤として比較を行うことが可能となった。本章では、両者の共通6項目を上下に配置した表4-5の比較表を作成し、有効性、契約条件、商品特性、将来性の4カテゴリーに沿って分析・考察を行う。

表4-3. PB商品に関する平均値の差の検定（t検定）両側検定 \*\* P<0.05

	質問項目	業種	度数	平均値	標準偏差	平均値の差	t値
有効性	①PB商品の製販連携は自社の売上増加に効果的である。	製造企業	100	3.41	1.083	-.621	-2.782**
		小売企業	32	4.03	1.150		
	②PB商品の製販連携は自社の宣伝に効果的である。	製造企業	100	2.91	1.102	-1.434	-6.675**
		小売企業	32	4.34	.902		
	③PB商品の製販連携は製販関係の強化につながる。	製造企業	100	4.00	.804	-.062	-.370
		小売企業	32	4.06	.840		
契約条件	④PB商品の製販連携は、契約締結にはまとまったロット数が条件となる。	製造企業	100	4.41	.767	.035	.204
		小売企業	32	4.38	.871		
商品特性	⑤PB商品と類似するNB商品との価格差に開きが出ることは問題ない。	製造企業	100	2.75	1.077	-1.531	-7.504**
		小売企業	32	4.28	.729		
将来性	⑥今後、PB商品の製販連携をする企業が増えてくると予想している。	製造企業	100	3.43	.987	-.039	-.161
		小売企業	32	3.47	1.244		

表 4-4. 地域産業商品に関する平均値の差の検定 ( t 検定) 両側検定 \*\* P<0.05

	質問項目	業種	度数	平均値	標準偏差	平均値の差	t 値
有効性	①地域産業商品の製販連携は自社の売上増加に効果的である。	製造企業	95	4.32	.902	.225	1.254
		小売企業	33	4.09	.843		
	②地域産業商品の製販連携は自社の宣伝に効果的である。	製造企業	95	4.19	.960	.280	1.755
		小売企業	33	3.91	.723		
	③地域産業商品の製販連携は製販関係の強化につながる。	製造企業	95	3.88	.999	-.267	-1.403
		小売企業	33	4.15	.755		
契約条件	④地域産業商品の製販連携はまとまったロット数が契約条件となる。	製造企業	95	3.35	1.198	-.274	-1.147
		小売企業	32	3.63	1.070		
商品特性	⑤地域産業商品が他の商品(NB商品のような類似品)より高価格であることに問題がない。	製造企業	95	3.82	1.010	.730	3.548**
		小売企業	33	3.09	1.042		
将来性	⑥今後、地域産業商品との製販連携がさらに深まる(進展する)ことが考えられる。	製造企業	95	3.82	.978	-.149	-.859
		小売企業	33	3.97	.810		

表 4-5. PB 商品と地域産業商品の比較（共通 6 項目）

\*\* P&lt;0.05

	質問項目	業種	度数	平均値	標準偏差	平均値の差	t 値
有効性	①売上増加に効果	PB 製造	100	3.41	1.083	-0.621	-2.782**
		PB 小売	32	4.03	1.150		
		地域製造	95	4.32	.902	.225	1.254
		地域小売	33	4.09	.843		
	②自社の宣伝に効果	PB 製造	100	2.91	1.102	-1.434	-6.675**
		PB 小売	32	4.34	.902		
		地域製造	95	4.19	.960	.280	1.755
		地域小売	33	3.91	.723		
	③製販関係の強化	PB 製造	100	4.00	.804	-.062	-.370
		PB 小売	32	4.06	.840		
		地域製造	95	3.88	.999	-.267	-1.403
		地域小売	33	4.15	.755		
契約条件	④ロット数が条件	PB 製造	100	4.41	.767	.035	.204
		PB 小売	32	4.38	.871		
		地域製造	95	3.35	1.198	-.274	-1.147
		地域小売	33	3.63	1.070		
商品特性	⑤NB 商品との価格差があっても問題はない	PB 製造	100	2.75	1.077	-1.531	-7.504**
		PB 小売	32	4.28	.729		
		地域製造	95	3.82	1.010	.730	3.548**
		地域小売	33	3.09	1.042		
将来性	⑥将来進展の期待	PB 製造	100	3.43	.987	-.039	-.161
		PB 小売	32	3.47	1.244		
		地域製造	95	3.82	.978	-.149	-.859
		地域小売	33	3.97	.810		

注：地域製造＝地域産業商品を製造する製造企業  
地域小売＝地域産業商品を販売する小売企業

表 4-3 と表 4-4 を統合した表 4-5 をみると、有効性に関しては、PB 商品では「売上増加への効果」「自社の宣伝への効果」において、製造企業よりも小売企業の認識が統計的に有意に高い結果となった。これに対して、地域産業商品では、これらの項目では製販間で統計的に有意差はみられなかった。

契約条件に関しては、PB 商品では製造・小売ともに高い認識がみられ、ロット制約が強く意識されている。これに対して、地域産業商品では認識が相対的に低い。商品特性に関しては、PB 商品では小売企業の認識が製造企業よりも統計的に有意に高い結果であった。これに対して、地域産業商品では製造企業の認識が小売企業よりも統計的に有意に高い。将来性に関しては、PB 商品・地域産業商品ともに製販間で統計的に有意差は確認されなかった。

## 2. 分析と考察

本節では、この調査結果を踏まえた統計的分析を行う。また、製販連携の戦略的効果を理論的観点から考察する。

### (1) 分析

表 4-1 と表 4-2 の調査対象の属性において、PB 商品の結果は、先行研究（例：三浦，1995；新田，2000 等）が指摘してきたように<sup>1)</sup>、PB 商品が大規模企業同士で行われるという構図が出来上がりつつあることを示唆している。

次に、表 4-5 より、PB 商品で統計的に有意差がみられたのは、①売上増加の効果、②自社の宣伝に効果、⑤NB 商品との価格差があっても問題はないであり、地域産業商品では⑤NB 商品との価格差があっても問題はないであった。有効性に関する①と②では、小売企業が製造企業よりも高い認識を示し、特に②自社の宣伝に効果では、小売企業と製造企業では平均値に大きな差がみられた。これは、小売企業が PB 商品を広告戦略や差別化の中核として捉えているのに対し、製造企業はそれを必ずしも積極的に評価していないことを示している。

⑤NB 商品との価格差があっても問題はないに関して、PB 商品の有意差については、小売企業の低価格に向けた認識がうかがえる。一方の地域産業商品については、製造企業は製造工程の複雑や品質の高さという理由から価格が高くなることはやむを得ないという認識を持っていることがうかがえる<sup>2)</sup>。しかし、小売企業は価格の高さが販売拡大の障害になると認識していると考えていることがうかがえる<sup>3)</sup>。その他の項目では両者の評価は比較的近く、PB 商品に比べて製販間の認識の一致度が高い。この点は、地域産業商品が品質・地域性・文化的価値といった無形のブランド資産を基盤としており、製販間で共有されやすい戦略基盤を持っていることを示している。

以上の結果を踏まえると、PB 商品は利益の効率性を基盤とする戦略であり、地域産業商品は品質・ブランド価値の差別化を基盤とする戦略であるという構造的な違いが明らかになった。

## (2) 考察

本研究の調査結果を以下、Aaker (1991)<sup>4)</sup>や Keller (1993)<sup>5)</sup>のブランド論、Porter (1980)の競争戦略論<sup>6)</sup>、既存のブランド論および Barney (1991)の VRIN フレームワーク<sup>7)</sup>に照らして考察する。

Aaker (1991) や Keller (1993) のブランド論に照らすと、PB 商品は、小売企業の商品企画への介入や仕入・販売網の確立を背景として、低価格・品質安定性・購買利便性を実現している。小売企業が自らの店舗ブランドの信頼性を担保することで、消費者は安心して購買行動を取ることができる。つまり、PB 商品は、広告や知名度に併せて、取引制度と購買経験の蓄積をすることでブランド価値を生み出す。

地域産業商品は、高品質・地域性・文化的共感によるブランド連想が形成される。これは、単なる商品差別化ではなく、消費者の共感を通じてブランド忠誠を育成する構造となる。

Porter (1980) の競争戦略論に照らすと、PB 商品はコスト・リーダーシップ戦略である。小売企業はスケールメリット、物流合理化、バイイングパワーを活用し、価格競争力を高めることにより市場シェアを拡大してきた。GMS やコンビニエンスストアでは、製品開発や仕入段階から主導権を握り、NB 商品と比較して同品質・低価格という効率的供給を実現可能とする。

これに対して、地域産業商品は、品質・地域性・文化的価値を備えて他社には模倣できない差別化を実現する差別化戦略である。消費者はその価値を、産地、伝統技術、職人性などの文化的要素を含んだ商品として地域産業商品を選択する傾向がある。

この両者を「価格訴求」と「価値訴求」という二軸で整理すると、PB 商品は効率性とコスト削減を重視する価格訴求型であるのに対し、地域産業商品は品質や文化的意味を重視する価値訴求型である。さらに、近年はその中間領域としてプレミアム PB が登場している。プレミアム PB は、NB 商品並みの品質と小売企業の独自性を兼ね備えた戦略的商品といえる。このように、PB 商品と地域産業商品、そしてプレミアム PB は、市場において相互補完的な位置づけとなっている。

Barney (1991) の VRIN フレームワークに照らすと、PB 商品は、小売企業主導という基盤が「価値 (Value)」となって高い優位性を持つ。しかし、メガ・グループ化したグループ企業間では差別化が困難となり、模倣や代替が可能であるため、「希少性 (Rarity)」や「模倣困難性 (Inimitability)」の面では限界ともいえる。

これに対して、地域産業商品は、品質・地域性・文化的価値に支えられており、「希少性 (Rarity)」や「模倣困難性 (Inimitability)」、さらには「代替不可能性 (Non-substitutability)」を有している。

### 3. まとめ

本章では、PB 商品と地域産業商品における製販連携の現状を比較し、両者の共通点と相違点を整理した。先行研究の整理と質問紙調査の結果から、両者はいずれも「価格」「品質」「信頼」「将来性」といった取り組みの重要性が高く認識されていた。もっとも、差別化の側面に限ると、市場環境の変化により、特に低価格 PB は“差別化手段としての相対的な有効性”が弱まりつつある。

その一方で、製造企業と小売企業の間には認識の違いがみられた。製造企業が NB 商品に近い品質特性を重視する一方で、小売企業は差別化や市場性、さらには価格の低減をより強調する傾向にあることが明らかになった。PB 戦略に関しては、消費者が価格や品質だけでなく小売企業への信頼を購買要因として重視している点特徴的であり、小売企業が PB 商品を通じて顧客との長期的関係を構築する重要性が確認された。地域産業商品に関しては、地域性や文化的価値をブランド資産として強調することにより、NB 商品や PB 商品との差別化を図っていることが確認された。

実務的観点からみると、小売企業は、低価格 PB やプレミアム PB に加えて、地域産業商品を併せ持つことで効率化（価格・利益率）と差別化（品質・地域性・文化的価値）の両立を可能とすることが期待できる。一方、製造企業は、小売企業からの製造委託を幅広く受け入れることで、需要情報への対応力を高めつつ、製販関係の強化を実現することが可能となる。

以上のように、本研究は、PB 商品と地域産業商品が異なる価値基盤を持ちながらも、製販連携の組み合わせによって相互に補完し得ることを示した。図 4-1 に、効率性×差別化に基づく商品 4 類型（NB 商品、低価格 PB、プレミアム PB、地域産業商品）のポジショニングを示した。

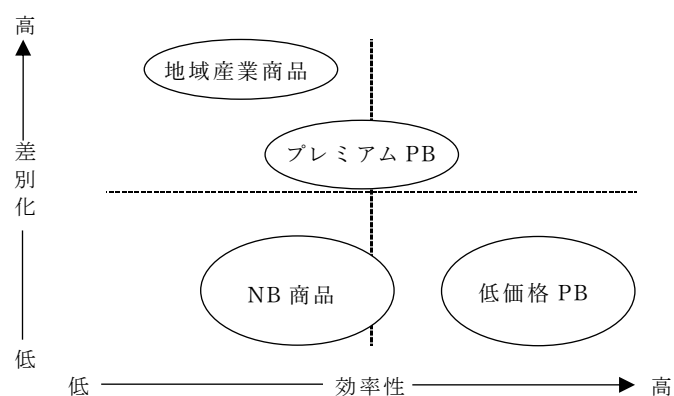


図 4-1 効率性×差別化に基づく商品 4 類型（NB 商品、低価格 PB、プレミアム PB、地域産業商品）のポジショニング  
出所：筆者作成。

図 4-1 は、従来からの NB 商品に加え、PB 商品、プレミアム PB、さらには地域産業商品を効率性と差別化という二つの軸で整理したものである。ここでいう効率性とは、コスト、ロット数や安定供給のしやすさを指し、差別化とは品質、地域性、ブランドのことである。

NB 商品については、どの店舗でも購入可能であり価格競争に適さない。これに対して、店舗独自商品で価格訴求商品として位置づけられるのが低価格 PB であるが、近年のメガ・グループ化や価格競争の限界から価格での差別化という面ではその効果は薄れてきている。地域産業商品については、生産能力（規模の問題や複雑な製造工程）の限界により効率性は低いが、品質やブランド価値という面で価値訴求商品であり、差別化が期待できる。プレミアム PB は、これら低価格 PB と地域産業商品の中間に位置し、小売主導の効率性を維持しながら差別化を図る戦略として期待できる。

## 注

- 1) 三浦俊彦「NB（ナショナルブランド）vs. PB（プライベートブランド）－製品類型と競争類型からのアプローチ」日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』15巻1号所収、1995、pp.17-34。  
新田都志子「小売業者ブランドの発展段階と戦略課題」日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』20巻1号所収、2000、pp.63-74。
- 2) 水野は、2023年11月20日に奈良県桜井市に本社を置く株式会社マル勝高田商店に向き地域産業商品に関するインタビュー調査を実施した。その際、地域産業商品は高品質であり複雑な製造工程であるため価格低減に限界があることを確認している。（水野清文〈資料〉「三輪素麺の製販連携の現状調査－株式会社マル勝高田商店へのインタビュー調査－」愛知工業大学『経営情報科学』第19巻第2号、2025年、pp.31-36.）
- 3) 上記2)のインタビューにて、小売企業側は地域産業商品の高い技術と品質を理解しながらも取引価格低減に向けた意識が強いことを確認している。
- 4) Aaker, D. A. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991.
- 5) Keller, K. L. “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1 (January), 1993, pp.1-22.
- 6) ポーター, M.E. 著、土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫 訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1995. (Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.)
- 7) Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp.99-120.

## 第4章 主要参考文献

Aaker, D. A. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991.

Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp.99-120.

Keller, K. L. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1 (January), 1993, pp.1-22.

新田都志子 (2000) 「小売業者ブランドの発展段階と戦略課題」 日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』20巻1号所収、2000、pp.63-74。

ポーター, M.E. 著、土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫 訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1995。(Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.)

三浦俊彦 「NB (ナショナルブランド) vs. PB (プライベートブランド) - 製品類型と競争類型からのアプローチ」 日本マーケティング学会誌『マーケティング・ジャーナル』15巻1号所収、1995、pp.17-34。

水野清文 (資料) 「三輪素麺の製販連携の現状調査 - 株式会社マル勝高田商店へのインタビュー調査 -」 愛知工業大学『経営情報科学』第19巻第2号、2025年、pp.31-36。

東洋経済新報社編 (2009) 『Data Bank SERIES⑤2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社。

東洋経済新報社編 (2024) 『DateBankSERIES2024 日本の企業グループ』のKindle版。

## 第5章 まとめと考察

本章では、これまでの分析結果を総合し、本研究の成果を理論的・実務的観点から整理する。第2章および第3章で検討したPB商品と地域産業商品の製販連携についての意識についての実証分析を踏まえ、第4章で行った比較分析により、製販連携が小売企業および製造企業に与える戦略的効果を明らかにする。あわせて、効率性と差別化という二つの戦略論的論理をどのように調和させることが可能かを検討し、日本のGMSにおける製販連携の新たな方向性を提示する。さらに、これまでの議論を通じて得られた知見を整理したうえで、本研究の限界と今後の課題を展望し、本論文全体の結論を示す。

### 1. 本研究の総括

本論文は、GMSにおける製販連携による商品差別化戦略として、PB商品と地域産業商品に着目し、効率化と差別化の現状を明らかにすることで持続的競争優位に向けた実証的知見の提示を目指した。これら二つの製販連携形態は、これまで独立して論じられることが多く、同一の枠組みで比較されることはほとんどなかった。しかし、近年のGMSではNb商品との競合、消費の多様化、コスト高などさまざまな要因によって差別化戦略が難航している。こうした中、PB商品と地域産業商品を併用しながら売場全体の魅力を構築するGMSも見受けられ、両者を関連づけて理解することは理論的にも実務的にも重要な意義を持つ。本研究は、この点に着目し、両者を「効率性」と「差別化」という二つの軸で整理し直すことで、GMSがどのような戦略の基に商品構成を最適化しているのかを明確にした。

まず、PB商品の特性として最も重要なのは、効率性の追求である。PB商品の開発・製造・販売のプロセスにおいて、小売企業が主導権を握るため、規模の経済や価格の標準化の効果が期待でき、コスト削減や利益率向上につながる。製販連携により、小売企業は購買データやPOSデータを利用した需要予測に基づいて製造企業に生産を委託し、生産ラインの余剰部分を活用した生産が行われる。この仕組みによって、製造企業側は安定的なロット確保が可能となり、計画的な生産運営が行えるというメリットを得る。一方、小売企業も、在庫リスクの低減、標準化された品質の維持、物流効率の向上といった利点があり、結果的に収益性の高いビジネスモデルを構築できる。

近年では、PB商品の位置づけが変化しつつある。以前はNB商品の低価格代替品として扱われる場面が多かったが、現在では品質面でもNB商品と同等、あるいは上回るプレミアムPBの台頭が挙げられる。プレミアムPBは、原料や製法にこだわった価値訴求商

品であり、価格よりも価値を重視する消費者に向けた戦略商品として成長している。PB商品の進化は、単なるコスト削減から、ブランド強化と差別化を目的としている。

これに対して、地域産業商品は、差別化の源泉を重視する商品である。地域固有の素材、伝統技術、歴史的背景、文化的価値など、外部から模倣しにくい要素が多く含まれており、希少性と物語性が消費者の購買意欲を高める。地域産業商品の多くは、地域内の中小企業で生産されるケースが多く、生産量の制約や供給の不安定さが課題となるが、こうした制約が価値化される場合もある。消費者が地域産業商品に求めるのは、地域ブランドや背景にある文化や物語であり、PB商品では提供が難しい情緒的価値が評価される。

また、小売企業にとって地域産業商品の導入に手掛けることは、店頭の魅力を高め、地域社会とのつながりを深める手段となる。大手GMSが地域企業と連携して商品を展開するケースが増えているのも、こうした差別化効果と製販関係強化が期待できるためである。特に近年では地域ブランドやGI製品の普及によって、品質の信頼性が高まり、地域産業商品の価値がさらなる高まりが期待できる。

PB商品と地域産業商品を比較すると、価値の源泉が大きく異なる。PB商品は、効率性・標準化・供給安定性を重視し、小売企業が主導して品質や価格をコントロールする。その一方、地域産業商品は希少性・文化性・物語性を重視し、生産者の技術や地域アイデンティティが価値創造の中心に位置づけられる。両者を比較した場合、それぞれが異なる強みと課題を持つが、この違いこそがGMSの品揃えに奥行きを与える重要な要素である。

本研究ではさらに、両者を製販連携の観点から整理した。PB商品の場合、製販連携は効率性の最大化を目的とする協働であり、契約、発注、在庫管理、品質基準の共有など、プロセスの最適化が重視される。小売企業と製造企業が持つデータや技術を共有することで、サプライチェーン全体にわたる改善が期待できる。一方、地域産業商品の製販連携は、価値創造を中心に据えた協働であり、商品開発、品質の認証制度など、非常に関係性の深い協働が求められ、双方の信頼関係が契約締結の実現と差別化につながる。

ここで重要なのは、PB商品と地域産業商品は、GMSにおける商品戦略として相互補完的な関係にあるという点である。PB商品は価格競争力と収益安定を支える基盤として機能し、地域産業商品は店舗の個性や地域密着性を高める。すなわち、GMSはこの二つを組み合わせることで、効率性と差別化の両面から競争力を高めることができるわけである。本研究の貢献としては、第一に、PB商品と地域産業商品を同一の分析枠組みで比較・整理したことで両者を統合的に捉える視座を提供したことである。第二に、効率性と差別化という二つの軸から製販連携を考察することで、PB商品と地域産業商品がどのようにGMSの価値創造に寄与するのかを立体的に描き出したことである。第三に、PB商品では効率性、地域産業商品では差別化と関係性が重視されるという点を踏まえ、GMSが商品戦略において二層的な構造を持つことを示した点である。

以上を総括すると、PB商品と地域産業商品は互いに性格の異なる商品でありながら、GMSにおける価値創造においてはどちらも欠かせない存在である。小売企業は、効率性に

優れた PB 商品で収益基盤を築きつつ、地域産業商品によって店舗の独自性と顧客との関係性を強化するという、二つの方向性を併用することで競争力を高めている。本論文は、このような GMS の実態を捉え、PB 商品と地域産業商品を比較したことで、製販連携が持つ多面的な価値を明らかにした点に意義があるといえよう。

## 2. 実務的示唆

本研究の成果は、製販連携の性格の違いを理解する上で一定の示唆を与えるものである。PB 商品については、小売主導の下で効率性や価格競争力を高める戦略として位置づけられ、店舗の信頼や差別化に寄与する。地域産業商品については、地域資源や文化的価値に基づいた差別化の手段として徐々に展開されはじめてきている。

本研究の意義は、PB 商品と地域産業商品を製販連携という共通の枠組みで比較した点にある。この二つのいずれか一方に限定されるものではなく、両者を統合する仕組みとして捉えた。また、製販連携のもとで行われる商品差別化を、個別企業の属人的な工夫にとどめず、実務上のプロセスとして再現可能（一定程度、標準化可能）な形で整理することを目指した。

実務的には、製造企業は低価格 PB の受託にとどまらず、プレミアム PB や地域産業商品への展開という選択肢を検討し得ることが示された。また、小売企業にとっては、価格競争力の確保に加え、地域産業商品を取り扱うことによる独自性を高める可能性が示唆された。こうした取組が持続的発展を支える要因となり得ることが示された。

PB 商品については、GMS の競争戦略の中核的存在として位置づける必要性が高まっている。それは、PB 商品が価格と品質のバランスを調整しやすく、契約によるロットの確保や安定供給という点で製販双方に利益を生み出しやすい特性を持つからである。大規模製造企業にとっては製造の安定化や稼働率の確保につながり、小売企業にとっては粗利益の向上やブランド強化に結びつく。このように、PB 商品は製販連携が成立しやすい商品であり、製販双方にとっての合理性を備えていることが実務的に大きい。

しかし、PB 商品だけでは多様化する消費者ニーズを十分に満たすことは難しく、特に地域企業が保有する技術や風土を活かした地域産業商品の存在が差別化の新たな方向性として期待される。地域産業商品は大量生産が困難であるが、消費者にとっては地域性、製造工程、物語性といった PB 商品とは異なる価値を提供する。こうした商品特性は、GMS にとって単なる補完的役割にとどまらず、他社に模倣されにくい差別化としての重要となる。すなわち、PB 商品と地域産業商品は、マーチャンダイジングで相互補完的でありながら、それぞれ異なる競争優位の源泉となり得る。

GMS における製販連携は従来、大規模企業同士における効率性の追求が中心的であった。ところが、本研究の結果からは、地域企業のような中小規模の製造企業との連携にも

有効性があることが示唆された。特に、地域産業商品の場合、製造工程や品質管理が地域固有の技術に依存することが多く、製造企業側のこだわりや高い技術、さらには伝統が価値となる。このため、小売企業は単純な価格交渉ではなく、品質の維持や安定供給体制の確立など、価値創造に向けた協働の在り方を重視する必要がある。これは、PB商品の効率性中心の連携とは性質が異なる。地域産業商品の場合は、価格よりも価値の理解と情報共有が製販連携の実現を左右することになる。

さらに、消費者側に対する価値認識に関する示唆も重要である。消費者はPB商品に対しては価格と品質のバランス信頼といった合理的判断を行う傾向が強い。これに対して、地域産業商品、品質の高さだけでなく、地域性、製法のこだわり、情緒への訴求といった要素が購買を後押しする。GMSが商品差別化を進める際には、この二種類の価値を明確に理解する必要がある。

以上を統合すると、GMSに求められる実務的示唆は、PB商品と地域産業商品の双方を効率性と差別化という異なる軸で整理しながら、それらをバランスよく組み合わせる商品政策を確立することである。PB商品は効率性の高い仕組みを通じて利益基盤を支える商品であり、地域産業商品は地域ブランドや高品質に特徴を持つ商品である。GMSはこの二つを相互補完的に活用し、製販双方の協働によって新たな価値提案を行うことが、競争が激化する市場環境において重要な戦略となる。

### 3. 研究の限界と課題

本研究には、いくつかの限界と今後に残された課題が存在する。第一に、本研究で用いたデータのサンプル数が少なく、地域や業種による多様性を十分に反映できていない点である。とりわけ、PB商品および地域産業商品に関する質問紙調査は、サンプル数として十分とはいえない部分が残った。製販連携は、企業規模、商品カテゴリーなどさまざまな要因によって影響を受けるため、より大規模で多様性のあるデータを確保することで、分析の客観性と精緻さをさらに高める余地がある。そのため、今後の研究では、より幅広い企業を対象とした調査の拡充が求められる。

第二に、製販連携は、企業間の力関係や共通目的の設定、品質基準の調整、リスク分担など、複雑な相互作用のうえに成り立つ。今回の調査手法として質問紙調査のみに依拠したため、こうした内容までを深く理解するには限界がある。今後の研究課題として、今回は参考情報にとどめた企業属性を組み込んだ分析を行うことで、施策の有効性が企業属性によってどのように異なるかを検討する必要がある。また、インタビュー調査や事例研究を併用した分析を行うことでPB商品と地域産業商品における製販連携の実態とその成立のメカニズムを明らかにすることが求められる。

最後に、本研究の結論として得られた製販連携の枠組みは、現時点での分析結果をまとめたものであり、今後の市場環境や消費者価値観の変化に応じて再検討される必要がある。特に、消費者の価値観が多様化するなかで、商品選択における情緒的価値の比重は高まりつつあり、地域産業商品の意義はますます大きくなると考えられる。他方で、PB商品は品質保証の高度化やプレミアム化によって、従来の価格訴求・効率性から価値訴求・信頼性へと拡がりを見せており、製販連携に求められる役割も変化し続けている。そのため、これらの動向を継続的に追跡し、製販連携がどのように再編されるのかを検証することが、今後の研究課題として重要である。

以上のように、本研究には一定の限界があるものの、PB商品と地域産業商品を両輪とするGMSの商品戦略に対して、製販連携の意義と課題を体系的に検討した点に独自の貢献が認められる。今後は本研究で明らかにした論点を基礎としつつ、より多面的・実証的な方法で製販連携の実態を解明していくことで、製販連携による商品差別化に関する知見をさらに深めていく必要がある。

## 謝 辞

本論文を完成させるにあたり、多くの方々より多大なるご指導とご支援を賜りました。ここに記して、心より深く感謝申し上げます。

まず、指導教授の加藤里美教授には、私が愛知工業大学大学院経営情報科学研究科博士後期課程に入学して以来、本研究の構想段階から論文の完成に至るまで、終始変わらぬご指導を賜りました。研究の方向性に迷うことがあった際にも、その都度、明確で丁寧なご助言を賜りました。加藤教授のご指導がなければ、本研究をここまで発展させることはできませんでした。深く感謝申し上げます。

また、博士論文中間報告会および公聴会において貴重なご助言を賜りました審査委員の吉成亮教授、山田裕昭教授に厚く御礼申し上げます。加えて、入学時に論文博士ではなく課程博士への挑戦を勧めてください、研究者としての在り方を示してくださいだった当時の研究科長であり現副学長の石井成美教授にも厚く御礼申し上げます。そのご助言は、本研究のみならず、今後大学院生を指導する立場としての責任を自覚する大きな契機となりました。

私が博士後期課程へ進学する契機を与えてくださった先生方にも感謝申し上げます。愛知学院大学大学院在学中よりご指導いただいた飯島正樹先生、ならびに愛知工業大学大学院の小田哲久先生にも、進学にあたり温かいご助言を賜りました。加えて、学位取得の重要性をご示唆くださった現職の高木直人教授のお言葉は、研究を継続する大きな励みとなりました。職務を抱える中で大学院進学をお認めくださった赤楚治之学長、ならびに当時商学部長を務められていた岡本純教授にも深く感謝申し上げます。経営学部の立ち上げという変化の中で、研究活動を温かく支えていただきましたことに心より御礼申し上げます。

本研究の実証分析は、質問紙調査およびインタビュー調査にご協力いただいた企業関係者の皆様のご厚意によって支えられております。ご多忙の中、率直なご意見と貴重な情報をご提供いただきましたことに、改めて深甚なる謝意を表します。

また、本研究にあたり愛知工業大学大学院推進費のご支援をいただきました。研究環境を整えてくださった大学関係者の皆様にも厚く御礼申し上げます。

本研究は一つの到達点であると同時に、新たな出発点でもあります。本研究で得た知見を今後の教育・研究活動に還元し、社会に貢献できるよう、引き続き研鑽を重ねてまいり所存です。

2026年3月吉日  
水野清文