

# 博士学位論文

(内容の要旨及び論文審査の結果の要旨)

	MIZUNO Kiyofumi
氏名	水野 清文
学位の種類	博士 (経営情報科学)
学位記番号	博 甲 第 51 号
学位授与	令和 8 年 3 月 23 日
学位授与条件	学位規程第 3 条第 3 項該当
論文題目	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-
論文審査委員	(主査) 教授 加藤 里美 <sup>1</sup> (審査委員) 教授 吉成 亮 <sup>1</sup> 教授 山田 裕昭 <sup>1</sup>

## 論文内容の要旨

### 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-)

本論文の目的は、日本のGMS (General Merchandise Store) における食品分野の戦略的効果を、PB (Private Brand) 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である。また、効率性と差別化を統合する戦略的枠組みを提示することで、持続的競争優位の確立に資する理論的根拠を得ることを目指した。

近年、小売業界は人口減少や消費者ニーズの多様化、デジタル化の進展など構造的変化に直面しており、従来の規模拡大や効率化だけでは競争優位を維持できない状況にある。このため、製造企業と小売企業が協働し、商品開発やブランド価値創出を通じて付加価値を高める「製販連携」が重要な経営課題となっている。PB 商品に関する研究は、価格競争力やブランド戦略、品質管理など多様な視点から欧米・日本

で蓄積されてきた。一方、地域産業商品に関する研究は、地域資源活用や伝統産業振興の事例分析が中心であり、体系的な理論化や小売戦略との関連性を検討した研究は限られている。さらに、両者を共通の枠組みで比較し、製販連携の構造的特徴を明らかにした研究はほとんど存在しない。

本論文では、食品 PB 商品および食品地域産業商品を扱う製造企業と小売企業に対する質問紙調査を実施し、製販連携の効果を「有効性」「契約条件」「商品特性」「将来性」の 4 視点から検討した。

分析の結果、PB 商品は大量・長期契約を基盤とし、効率性向上と品質保証による短期的メリットを提供する一方、地域産業商品は限定数量と地域性を重視し、ブランド価値や文化的魅力による中長期的差別化を実現する構造的特徴が確認された。契約条件では、PB 商品は小売主導型で数量・納期・継続性を重視するのに対し、地域産業商品は製造側の裁量や品質維持が優先される傾向がみられた。将来性では、PB 商品はプレミアム化や新カテゴリー拡大が期待され、地域産業商品は地域資源を活用した新市場創出の可能性が示された。

本論文は、製販連携を「効率性」と「差別化」の二層構造として整理し、GMS の商品戦略における役割を明らか

<sup>1</sup> 愛知工業大学 経営学部 経営学科 (名古屋市)

にした点に意義がある。従来の効率性重視の枠組みに加え、差別化・文化的価値・将来性を統合した新しい視座を提示したことで、製販連携が小売企業にとって持続的競争優位を構築する戦略的仕組みであることを示した。なお、調査対象のサンプル数が少ないため、結果の一般化には慎重な解釈が必要であり、今後は質的研究を組み合わせた検証が求められる。

本論文は、「序章」「第1章 先行研究」「第2章 PB商品における製販連携」「第3章 地域産業商品における製販連携」「第4章 PB商品と地域産業商品の比較」「第5章 まとめと考察」で構成されている。

序章では、研究の背景、目的、意義を明らかにした。第1章では、先行研究の整理を行った。GMSの変遷、PB商品研究、地域産業商品研究、製販連携研究、そして理論的基盤研究を整理し、本論文の立脚点を明確化した。GMSについては、1990年代以降のグループ化・店舗大型化や小売主導のサプライチェーン構築が進み、店舗競争の激化とともに商品差別化の必要性が高まったことを示した。PB商品研究では、NB (National Brand) 商品の低価格代替としての初期的捉え方から、ブランド戦略や品質競争を扱う研究へと発展し、プレミアムPBの普及とともにPB商品が小売戦略の中核へ移行した過程を整理した。地域産業商品研究では、地域資源や伝統産業を活用した地域ブランドの価値形成が注目され、小売企業との協働が地域産業の再活性化に寄与する点が指摘されてきていることを示した。製販連携研究では、取引関係、契約モデル、情報共有、戦略提携の成功要因などが議論され、小売主導型流通への転換とともに製販協働が重要な企業戦略として位置づけられてきた経緯を整理した。最後に、「効率化」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Aaker (1991) やKeller (1993) のブランド論、Porter (1980) の競争戦略論、Barney (1991) のVRINフレームワークを整理した。以上の整理を踏まえ、PB商品と地域産業商品を同一枠組みで比較した研究が不足している点を、本論文の課題として提示した。

第2章では、食品PB商品を取り扱う製造企業と小売企業を対象とした質問紙調査に基づき、PB商品における製販連携の効果を「有効性」「契約条件」「商品特性」「将来性」の4側面から検討した。その結果、「有効性」については、小売企業はPB商品を差別化や価格競争力向上の手

段として評価しており、製造企業も安定生産や関係構築といった長期的メリットを認識していた。一方、PB比率の増加に伴うNB生産減少への懸念など、利害が必ずしも一致しない側面も確認された。「契約条件」については、小売企業が数量・納期・継続性を重視するのに対し、製造企業は価格調整や交渉の透明性を重視するなど、評価基準に差異がみられた。「商品特性」については、NB商品との価格差や品質基準が中心的課題となった。「将来性」については、両者ともPB商品の成長性を評価し、拡大に期待を寄せていた。

第3章では、地域産業商品を対象とした質問紙調査に基づき、第2章と同様の4側面から製販連携の特徴と効果を検討した。その結果、「有効性」については、両者とも有効な手段として評価している。「契約条件」については、地域産業商品の製販連携はPB商品のような大量・長期契約とは異なり、数量の限定性や地域企業との関係構築が重視される点が明らかになった。「商品特性」については、小売企業は地域ブランドの独自性や品質を高く評価しており、地域素材や伝統性が重要な価値要素として認識されていた。一方で、生産能力や供給安定性には課題がみられ、特に中小規模の地域企業では規模拡大よりも品質維持や技術継承が優先される傾向があった。「将来性」については、地域資源を活かした新商品の共同開発や新市場創出の可能性が示唆された。

第4章では、PB商品と地域産業商品の分析結果を比較し、製販連携の共通点・相違点を体系的に整理した。「有効性」については、PB商品が効率性向上や品質保証を通じて短期的メリットを提供するのに対し、地域産業商品はブランド価値や文化的魅力に基づく中長期的差別化を実現するという構造的違いが確認された。「契約条件」については、PB商品は大量・長期契約で小売主導の傾向が強い一方、地域産業商品は数量や取引期間が限定され、製造側の裁量やこだわりが反映されやすいことが特徴であった。「商品特性」については、PB商品が大規模消費商品であるのに対し、地域産業商品は技術・伝統性・地域素材といった固有価値が中心となっていた。「将来性」については、PB商品は品質向上やカテゴリ拡大が期待され、地域産業商品は地域資源活用による新市場創出が展望された。以上より、製販連携には「効率性」(PB商品)と「差別化」(地域産業商品)という二つのタイプが存在

し、GMS はこれらを組み合わせることで多層的な商品戦略を構築していることが示された。

第5章では、前章までの分析結果を統合し、GMS における製販連携の本質について考察した。本論文から明らかになったのは、PB 商品と地域産業商品は戦略的性質が異なるものの、製販関係の構築、品質保証、差別化価値の創出といった共通基盤に基づいて展開されている点である。

PB 商品では規格統一や協働による生産効率化が主要効果となり、地域産業商品では独自価値や地域性を尊重した協働が差別化の源泉となっていた。これは、製販連携が単なる取引合理化にとどまらず、小売企業の戦略形成プロセスに組み込まれた価値共創の仕組みであることを示している。

さらに、本論文が PB 商品と地域産業商品を横断的に分析した点は、従来の効率性中心の研究に対して、差別化・文化的価値・将来性を含む多面的視座を提供するものである。その結果、製販連携は小売企業にとって持続的競争優位を構築する重要な経営資源であり、効率性と差別化を統合する戦略的仕組みとして位置づけられることが示された。

もともと、本論文における調査は対象 GMS チェーンと商品カテゴリーが限定され、サンプル数も十分とはいえないため、解釈には慎重さが求められる。今後は、製造企業・小売企業双方へのインタビュー調査や複数事例分析など質的アプローチを組み合わせることで、製販連携のプロセスや意思決定の実態をより精緻に把握することが課題となる。また、効率性と価値創造を両立させる連携モデルの構築に向けて、長期的関係性や情報共有の在り方など具体的要素を解明する必要がある。

## 論文審査の結果の要旨

本論文の目的は、日本の GMS (General Merchandise Store) における PB (Private Brand) 商品と地域産業商品という二つの戦略領域を対象に、製販連携の特徴と効果を比較分析することである。効率性と差別化を統合する戦略的枠組みを提示し、持続的競争優位の確立に資する理論的手掛かりを得ることを目的とする。

近年、小売業界は人口減少、ニーズの多様化、デジタ

ル化など構造的変化に直面し、従来の規模拡大や効率化だけでは競争優位を維持できなくなっている。この状況下で、製造企業と小売企業が協働して付加価値を創出する「製販連携」の重要性が増している。PB 商品研究は価格競争力、ブランド戦略、品質管理等多様な視点から蓄積されてきたが、地域産業商品研究は地域資源活用や伝統産業振興が中心で、小売戦略との関連性や体系的理論化は十分ではない。さらに、両者を共通枠組みで比較し製販連携の構造を明らかにした研究はほとんど存在しない。

本論文では、食品 PB 商品および食品地域産業商品を扱う製造企業と小売企業への質問紙調査を行い、「有効性」「契約条件」「商品特性」「将来性」の4視点から分析を行った。その結果、PB 商品は大量・長期契約を基盤とし、効率性と品質保証による短期的メリットが大きい一方、地域産業商品は数量限定性や地域性を重視し、ブランド価値・文化的魅力による中長期的差別化が特徴であった。契約条件では、PB 商品は数量・納期・継続性を重視する小売主導型であるのに対し、地域産業商品は製造側の裁量や品質維持の優先度が高かった。将来性については、PB 商品ではプレミアム化やカテゴリー拡大が期待され、地域産業商品では地域資源を活かした新市場創出の可能性が示された。

本論文は、製販連携を「効率性」と「差別化」という二層構造として整理し、GMS の商品戦略における役割を明確化した点に学術的意義がある。効率性中心の従来研究に対し、差別化・文化的価値・将来性を統合した視座を提示し、製販連携が小売企業にとって持続的競争優位を支える戦略的仕組みであることを示した。

もともと、本研究は対象 GMS チェーンや商品カテゴリーが限定され、サンプル数も十分とは言えないため、一般化には慎重さが求められる。今後は、製造企業・小売企業双方へのインタビュー調査や複数事例分析など質的アプローチを組み合わせ、連携プロセスや意思決定の実態を精緻に把握するとともに、効率性と価値創造を両立する連携モデルの構築が課題となる。

本論文は、「序章」「第1章 先行研究」「第2章 PB 商品における製販連携」「第3章 地域産業商品における製販連携」「第4章 PB 商品と地域産業商品の比較」「第5章 まとめと考察」で構成される。

「序章」では研究の背景・目的を示した。

「第1章」ではGMSの変遷、PB商品研究、地域産業商品研究、製販連携研究を整理し、本論文の立脚点を明確化した。GMSでは1990年代以降、小売主導のサプライチェーン構築や店舗大型化が進み、商品差別化の必要性が高まった。PB商品研究はNB代替から品質・ブランド戦略へ発展し、プレミアムPB普及により小売戦略の中核となった。地域産業商品研究では地域資源や伝統産業を活用したブランド価値が注目され、小売との協働が地域産業活性化に寄与する点が指摘されてきた。製販連携研究では取引関係、契約、情報共有、戦略提携などが議論され、小売主導型流通の進展とともにその重要性が高まった。本論文はPB商品と地域産業商品を同一枠組みで比較する研究の不足を課題とした。

「第2章」では、食品PBを扱う製造企業・小売企業への質問紙調査から、PBにおける製販連携を「有効性・契約条件・商品特性・将来性」の4側面で分析した。「有効性」では双方がメリットを認識する一方、PB拡大によるNB減少への懸念も確認された。「契約条件」では、小売は数量・納期・継続性を重視し、製造は価格調整や交渉の透明性を重視するなど差異がみられた。「商品特性」ではNBとの差異化や品質基準が課題となり、「将来性」では双方がPBの拡大を期待していた。

「第3章」では地域産業商品について同様の分析を行った。「有効性」では双方が評価し、「契約条件」では数量限定性や地域企業との関係構築が重視され、大量・長期契約のPBとは性質が異なった。「商品特性」では地域素材・伝統性・独自性が重要視される一方、生産能力や供給安定性に課題があり、中小企業では品質維持や技術継承が優先された。「将来性」では地域資源を活かした新商品や市場創出の可能性が示された。

「第4章」ではPBと地域産業商品における製販連携の比較を行った。「有効性」ではPBが効率性や品質保証による短期メリットに基づくのに対し、地域産業商品は文化性やブランド価値を基盤とする中長期的差別化を実現していた。「契約条件」ではPBが大量・長期契約で小売主導性が強い一方、地域産業商品は限定的で製造企業の裁量が大きい。「商品特性」ではPBが規格統一を前提としたマス向けであるのに対し、地域産業商品は固有技術や素材を価値源泉とした。「将来性」ではPBがカテゴリ

一拡大、地域産業商品は地域資源を活かした新市場の開拓が期待された。これらから製販連携には「効率性」(PB)と「差別化」(地域産業商品)の二類型があることが示された。

「第5章」ではこれまでの分析結果を総合し、その上でGMSにおける製販連携の本質を考察した。両商品は性質が異なるが、製販関係構築、品質保証、価値創造という共通基盤に基づき展開されている。PBは規格統一と協働による効率化が中心で、地域産業商品は地域性や独自価値を尊重した協働が差別化の源泉となった。これは製販連携が小売の戦略形成に組み込まれた価値共創の仕組みであることを示す。本論文は効率性中心の従来研究に、文化的価値や将来性を含む多面的視座を提供した。製販連携は小売企業にとって持続的競争優位を支える資源であり、効率性と差別化を統合する戦略的仕組みとして位置づけられる。もっとも本研究は対象チェーンや商品カテゴリーが限定され、サンプル数も多くないため慎重な解釈が必要である。今後はインタビューや事例分析など質的アプローチを組み合わせ、連携プロセスや意思決定の実態を把握し、効率性と価値創造を両立する連携モデルの解明が課題となる。

以上、博士後期課程において発表された本論文は、当該専門分野の学会等において学術的価値を認められ、その成果は社会的意義が大きく、今後の社会貢献にも寄与するものであることから、著者は専門分野の全般的な知識を有し、独立した研究者として評価できる。また、本学の論文審査項目である「新規性」「進歩性」「有用性」「論理性」「明確性」「信頼性」の各観点において高く評価でき、本論文はこれまでの研究成果の集大成として、博士の称号を授与するのにふさわしい水準に達していると判断する。