

平成29年度博士後期課程学位論文審査報告書

平成30年2月12日

審査員 (署名)	(主査) 日坂一	辛改周 沢沢 康
	プラトカラス	

学位論文提出者	学生番号	氏名
	201583	徐 斌

1. 学位論文題目

「地域対応型」プライベート・ブランド開発に関する一考察

2. 論文概要

別紙参照

3. 所 見

別紙参照

(1) 論文テーマの重要性

(2) 論述の一貫性

(3) 先行研究及び関連分野に関する理解

(4) 研究方法の妥当性

(5) 独創性

(6) 体裁

4. 評 価

(1) 論文審査合否 :  合格  不合格

(2) 最終試験合否 :  合格  不合格

学位論文提出者 徐 斌 (201583)

## 1. 学位論文題目

「地域対応型」プライベート・ブランド開発についての一考察

## 2. 論文概要

高い利益率のプライベート・ブランド（以下PB）商品の販売の状況が最近の小売企業のリテール部門における収益を左右し、当該商品の開発の成否は小売企業の業績を支配すると言って過言ではない。その中でPB開発の新潮流として、大手小売業者が地域の嗜好に合わせ、地域特産品等を活用し、地域限定で販売する、いわゆる「地域対応型」PBの開発が小売企業の商品開発戦略の重要な戦略となり、コンビニ大手3社は「地域対応型」PBの開発を最重要戦略として展開している。「地域対応型」PBは地域資源との連携により地域での販売力の向上と共に開発する小売企業への地元住民からの愛顧など収益以外のレピュテーションの獲得も目指している。一方、当該視点を取り挙げる商学分野での研究はほとんどない状況である。理由は「地域対応型」PBに限らず、製品“開発”に関する情報の重要性から企業は情報を開示せず、インタビューや調査自体を受け付けないためである。これに対して本論文では、公開されている膨大なるニュースリリースを丹念に解読し、テキストを分類し、シソーラスを策定し、地域対応型のPB商品の構成要素を解析し、その特徴を提起した独創的研究を行った。以下項目別にその概略を説明する。

まず、本論文の目的は「地域対応型」PB開発にかかわる主要な要因を抽出し、その要因間の関係を明確にし、「地域対応型」PB商品の開発パターンを特定する上で、「地域対応型」PBの概念モデルを提示することにある。さらに、この概念モデルをもとに、対象となるコンビニ大手3社の「地域対応型」PB戦略を比較研究することにより、各社の特徴について考察した。

先行レビューではPB開発を主題とする既存研究からPB自体の小売経営における位置づけを表す研究まで網羅的にサーベイをおこない、「地域対応型」PBの位置づけについて本文の図表で提示した著者の提示する「展開エリア」とPBの新しい価値訴求の側面をと明示し独自の解釈を展開している。また、PBと地域ブランドの比較分析研究の中から、「地域対応型」PBの開発にかかわる要因を「地域資源の活用」と「協力者の関与」という2つの方向の重要性に刮目し、これら要因を基にリサーチクエスチョンを構築している。

分析手法は対象とする小売業3社のHPに掲載されている2006年から2016年までの11年間のニュースリリースから「地域対応型」PB開発に関連する記事（セブンアイHD社639件）を収集し、掲載された商品数は1673点をもとに商品開発に関する用語を商品ごとに整理し、テキストデータを作成しデータをもとに、「地域資源の活用」と「協力者の関与」という2つの方向から「地域対応型」PB開発に関する用語をグループ化し、シソーラスを作成した。他のコンビニ大手2社ローソン（商品数：604点）とファミリーマート（商品数：1812点）において同様の情報収集とデータ処理を実施し、比較分析をおこなっている。

「地域対応型」PB商品の開発パターンは「地域資源の活用」と「協力者の関与」という2

つの方向から展開されているという想定をもとにリサーチクエスチョン（以下はRQと称する）1と2を設定した。さらに、「地域対応型」PBの概念モデルをもとに、セブンイレブン、ローソン及びファミリーマートの大手コンビニ3社の「地域対応型」PB戦略の比較に関してRQ3を設定した。

RQ1:「地域対応型」PBの開発では、どのような地域資源を活用するのか。

RQ2:「地域対応型」PBを開発するには、どのような協力者が必要であるのか。

RQ3:大手小売業者間において、「地域対応型」PB戦略は一致しているのか。

当該研究では定量分析は主に3段階に分けて展開している。第1段階、セブンイレブンを基準にして「地域対応型」PB開発にかかわる要因を抽出。第2段階、第1段階で抽出される要因間の関係を明確にし、「地域対応型」PB商品の開発パターンを特定し、各パターンにより開発される商品カテゴリーの構造を明確化。その結果から「地域対応型」PBの概念モデルを提案。第3段階、「地域対応型」PBの概念モデルをもとに、セブンイレブン、ローソンとファミリーマートの「地域対応型」PB戦略について比較し分析している。

統計手法として「地域対応型」PB開発にかかわる要因のクラスターについて考察するため、Two-Stepクラスター分析を利用した。クラスターの数は4クラスターから1つずつ増やし、9クラスターまで分析し、それぞれの場合におけるクラスターの特徴を確認し、それらを最も解釈しやすい7クラスターを採用した。

3社の「地域対応型」PB戦略の特徴を捉えるため、3社の各開発パターンの出現度数が商品全体に占める構成比の比較に $\chi^2$ 乗を利用した。その結果、3社の開発パターンの分布が明らかに異なっていることを確認した（ $\chi^2$ 検定、有意差1%）

分析結果として「地域対応型」PBの開発に取り組んでいるセブンイレブンを対象として、公式HPに公開されているニュースリリースの中、関連の記事をもとに、シソーラスの作成により、「地域特産品」、「自治体との連携」、「当地メニュー」、「イベントとの連動」、「季節性」、「人気店監修」、「食育・健康志向」、「地域団体との連携」、「教育研究機関との連携」及び「地元メーカーとの連携」という要因を抽出した。

商品ごとに要因出現の有無をもとに数値データを作成し、Two-stepクラスター分析により、要因クラスターを明確にし、「地域対応型」PBの開発パターンを「自治体連携型」、「地域特産品活用型」、「当地メニュー流用型」、「イベント連動型」、「季節限定型」、「人気店監修型」、「健康志向型」という7パターンを特定した。また、各パターンにより開発される商品カテゴリーの構造について考察した。その上で、「価値訴求の方向」、「地域資源の活用」、「協力者の関与」、「開発パターン」及び「商品カテゴリー」という5つのレベルから「地域対応型」PBの概念モデルを提案している。

さらに、「地域対応型」PBの概念モデルをもとに、コンビニ大手3社の比較分析を行った。その結果、「地域対応型」PBの概念モデルの「商品カテゴリー」以外のコアな部分、つまり「地域資源」と「協力者」の要因の組み合わせにより構成されている「地域対応型」PB商品の開発パターンでは3社はほぼ一致している。また、「開発パターン」と「商品カテゴリー」の面から3社の特徴について考察した。その上で、3社の商品化戦略の年度別変化に合わせ「地域対応型」PB開発の時系列分析を行った。

当該研究論文の結論としては「地域対応型」PBの開発において、コアとなるのは「地域資源の活用」と「協力者の関与」であるとした。前者の「地域資源の活用」では、地域特産品と当地メニューの利用が中心であり、特に地域特産品では「地域対応型」PB開発において最も重要な地域資源となっていると結論づけている。また、当地メニューは地域住民の好みの反映であり、地域嗜好へ対応する面では不可欠な地域資源である。後者の「協力者の関与」

について、自治体、人気店、地域団体、教育研究機関及び地元メーカーとの連携が見られる。特に関与が深いのは自治体と人気店である。自治体は地域特産品の調達チャネルの仲介及び認証マークの添付の面から「地域対応型」PB 開発に協働している。当地の人気店は長年にわたり地域住民に親しまれているため、地域嗜好の面から「地域対応型」PB 開発において重要な役割を果たしている。

3 企業の比較研究では、それぞれの企業戦略の特徴が明確に示し、セブンイレブンは特に自治体との連携を重要視し、地元産の米を活用し米飯類の開発を多く展開している。ファミリーマートは弁当や麺類等の中食の開発を重要視し、特に洋食店を含め、「人気店監修型」を重点的に展開している。ローソンはセブンイレブンとファミリーマート両社の混合型戦略を採用している。また、「地域対応型」PB 戦略は大手小売業者の PB が大規模市場化するまで、中心的な商品化戦略であり、PB の大規模市場化が成功して以降、「プレミアム型」PB の価値訴求の方向付けやテスト販売の面から依然として商品化戦略の重要な視点として存続していく可能性を本研究論文では指摘している。

### 3. 所見

#### (1) 論文テーマの重要性

「地産地消」を訴求し、「地域嗜好」への対応の面から地域市場における店舗差別化を図る戦略の一つとして「地域性」を取入れた「地域対応型」PB の導入が注目されてきている。これらの事業戦略は販売面での地元産品利用による地元消費者の愛顧による販売拡大、また生産・開発面では有望な地域産品の発掘と地域製品の全国展開に向けたマーチャンダイジングの可能性を期待している。これらの視点から地域対応型 PB 開発戦略は各小売企業が近年、新規に事業展開してきている重要な事業分野であるといえ、当該商品開発戦略を対象とした本論文は重要なテーマを内包している。

ブランドの「地域性」に関する研究は、現在、学会においても生産者による地域ブランド形成の研究や地域対応性商品に関する研究が盛んに行われている。ただ、現在の研究状況は個別の事例研究に終始しており、その成功要因等を探索するレベルに留まっている。また数例の類似の商品開発を取り上げ、その特徴を提示するに至っているのが現状である。これに対して本論文では我が国を代表するコンビニエンスストアを経営する上位 3 社の動向を題材に、商品開発の分野に焦点をあて、その高度に形成された合理的意思決定がいかになされてきているかを探求している。高度に近代化した企業の合理的意思決定主体が発する地域対応型 PB の特質を探ることで、これら企業がいかにブランドの「地域性」を規定し活用しているかを分析している。この点で従来おこなわれている不統一な規模の主体や雑多な業種が混在している中で形成された価値判断で構成された地域ブランド研究ではなく、一定の合理的基準にある戦略により「地域性」の構成要因を探索する研究視点は、今後、合理的な理論スキームの構築を期待できるものとして学術的な意義は高い。

以上、本論文テーマは重要な方向性を内包した研究課題であり、時宜にかなった研究テーマであり学術的に大いに意義があると評価される。

#### (2) 論述の一貫性

この研究の目的は主に「地域対応型」PB の概念モデルを提案することであり、先行レビューで、PB 研究の詳細および地域ブランドに既存研究を踏まえ、「地域対応型」PB 開発にかかわる要因についての理論的基盤を築き、リサーチクエスションを設定し定量分析を行い、クラスター分

析及び $\chi^2$ 乗検定を活用し、「地域対応型」PBの開発を特定し、概念モデルの提案に至っている。研究目的から結論までの論述が一貫していると評価できる。

### (3) 先行研究及び関連分野に関する理解

PBの開発に関する既存研究を網羅的に整理し、「地域性」という新しい価値を訴求する面から「地域対応型」PBの位置づけを明確に提示している。さらに、「地域性」をブランディングの対象としている地域ブランドに関する既存研究を踏まえ、PBとの比較分析をおこない、対象となる「地域対応型」PBの研究位置を明確に提示している。従来このテーマを取り上げる研究で本研究のような位置づけを提示した研究はなく、研究系譜における貢献でも評価に値するといえよう。

### (4) 研究方法の妥当性

この研究はファクトファンディング型に属し、商品開発に関する情報の入手困難性から、HPに掲載されているニュースリリースからその特徴を収集し、関連の記事のデータをテキスト化し、シソーラスを作成し、「地域対応型」PBの開発にかかわる要因を抽出し、クラスター分析を通して開発パターンを特定している。さらに、3社の比較分析において、 $\chi^2$ 乗検定を利用し、有意差の確認も行われている。初歩的ではあるが統計的手法を駆使し、結論を得ており、統計上の問題点はないと判断する。

### (5) 独創性

当該論文が対象としている、企業の製品開発の構成要因を探る研究は、学術的研究であってもその内容を入手することは非常に難しい。特に、セブンアイHDに関しては、企業の意思を受けたジャーナリストが企業戦略を説明する文献を提示するだけの状況にあり、さらに分析が困難であった。近年、研究者が傍証と称して膨大な雑誌記事を活用してその企業戦略の内部を分析する手法がとられ注目されている(田村:2014)。本研究はこの新たな研究方法の潮流にあり、企業の発するニュースリリースのテキスト情報に刮目し、開発の構成要因を分析した点で独創的な研究手法を提起した点で評価できる。得られた結果でも、既存研究ではまだ概念化されていない「地域対応型」PBという新しいPB形態について、特に商品開発面から概念モデルを提示した。

分析手法としても新規性ある手法であり、また内容としての当該商品開発の概念として、また企業別戦略の違いに関する視点についても学術的に意義があり、他に類する研究がない点で十分独創的研究であると評価する。

### (6) 体裁

学術論文としての書式及び様式を整えた論文として評価でき、特段の問題点はないものと判断する。ただ表現自体が母国語を日本語にしない留学生ということもあり稚拙な表現もあるが、内容的には誤りはなく学術論文として評価されるべき体裁を整えている。

以上 本論文は若干の課題を残しているものの、「地域対応型」PBという上位3社が全て事業展開していながら、学術的な研究が十分なされていない「地域対応型」PBという事業領域を解明した新規性の高い研究として学術上の貢献があると評価し、博士号を授与するに足る研究であると判断する。

参考文献

田村正紀著『セブンイレブンの足跡』, 千倉書房, 2014 年。