

[論文]

ダイエーのプライベートブランド戦略と顧客満足

“The private brand strategy and customer satisfaction of Daiei”

碓 井 和 弘

要 旨

日本の流通を変えてきたダイエーには、唯一無二の経営者がいた。中内功ほど、尊敬され、憎まれ、恐れられ、愛された経営者はいない。そして中内功ほど、消費者のことを考え抜いた小売業者はいない。その中内の流通業界での成果は、プライベートブランド商品の開発と幅広い展開を通して理解することができる。メーカーとの闘いは、彼が一生涯かけた仕事であったが、それが消費者の味方であるという証しでもあった。しかし、成果が出たビジネスモデルが、時代を超えて有効であり続けることはない。プライベートブランドをめぐる戦略においても、顧客満足を組織としてどのようにつかまえ、咀嚼し、組織全体に浸透させていくのかを、絶えず新しいアプローチによって開発する時代になっている、それが小論の結論となる。

はじめに

“For the Customers”こそ、「よい品をどんどん安く、より豊かな社会を」というダイエーグループ創業以来の基本理念を体現する御旗である。ダイエーが1992年（平成4年）に35周年を期して編纂した社史の巻頭において、創業者の中内功は、従業員一人ひとりが創業の原点に立ち返り、“For the Customers”に刻み込まれたダイエーグループの志を再確認しなければならない、と訴えている。

中内は、1957年（昭和32年）、大阪の京阪電車沿線千林駅前に「主婦の店・ダイエー薬局」を開業し、一貫して、「作る側の論理」「売り手側の論理」から「使う側の論理」「買い手側の論理」への転換を目指し、流通革命の旗手として奮闘してきた。また、小売業を日本経済のリーディングインダストリーにまで高めることで、社会に根強く残る士農工商の不条理な社会通念を壊したい、という志しを誰よりも強く持っていた。小売業の社会的地位を高めたいという気持ちの強さで中内に並ぶ者は業界にはいなかったし、中内を越える有言実行の経営者はいなかったと言ってよいだろう。

“For the Customers”こそ不易の理念であり、その継続こそがダイエーの成長を保証すると中内は確信していた。その“For the Customers”の歴史は、ダイエーが打ち出していくプライベートブランド(以下、

PBと略称する)の歴史から捉えることができる。

小論では、まず、価格支配権をめぐるメーカーとの戦いをダイエーの「戦略備蓄」とダブルチョップから捉えていく。そして、家電の生産・販売の主権争いであった、ダイエーと松下の30年戦争の勃発で誕生したPB商品「ブブ」の顛末を振り返る。

その後、ダイエーのPB商品の基盤と代表的な「ノーブランド商品」「セービング」「愛着仕様」の戦略展開について検討する。そのダイエーのPB商品は、不振の時代を迎えるが、どのようなことが起きていたのかを検討し、PB戦略において、また企業経営にとって何が重要なのかを考察していきたい。

I. 価格支配権をめぐるメーカーとの戦い

I-1. 中内功の戦争体験と商いの原点

中内功は、1922年（大正11年）に大阪で生まれた。高知県出身の祖父・栄は神戸で眼科医となり、父・秀雄は薬学専門学校を卒業し薬剤師となった。功が4歳の時、父が神戸で薬局を開いた。繁盛を願って祖父の名にちなみ「サカエ薬局」とした。この当時の父の商売の仕方と顧客の姿が目に焼き付くことになる。

父はお客さまが来ると、食事中でも何回も店に立った。真夜中の2時、3時でも「薬屋さん」と

戸をどんどんたたいて起こされる。すると義務であるかのように店を開けた。盆も暮れもない。まして正月もない。まるで365日、24時間営業だ。父の商人としての大きな背中が幼心に焼き付いた。(中略) 店を開けると、毎日、薬が売れることも不思議でなかった。大衆相手の日銭商売の原型だ。その日の日当で買い物に来るお客様を相手に毎日、店を開ける。そうしなければ飯が食えない。毎日の売り上げで米を買い、暮らしを立てる。米びつの底が見えるような貧しい生活だ(中内[2000] 23頁)。

中内は1943年(昭和18年)に召集され、関東軍の重砲兵となって満州とソ連の国境付近に配置された。1年半後には、生きては帰れないであろうフィリピンへの配置転換となる。戦場では一方的に攻められる中で、ゲリラ的に奇襲攻撃で反撃するしかなかった。そして、敵の投げた手りゅう弾が目前で爆発し、出血多量で眠たくなった時に、ある記憶によって生き延びることになる(中内[2000] 25-32頁)。

走馬灯のように子供のころからの記憶がよみがえる。裸電球がぽーっと照り、牛肉がぐつぐつ煮え、家族がすき焼きを食べている。開戦以来、芋の葉っぱしか食えない日々が続いてきた。神戸で育った私は、死ぬ前にもう一度すき焼きを腹いっぱい食いたいと、来る日も来る日も願った。その執念がこの世に私を呼び戻した(中内[2000] 33頁)。

復員した中内は、父の店の手伝いをした後、神戸三宮のガード下で「友愛薬局」を開業した。駐留軍から流出した、結核に効くペニシリンやストレプトマイシンを仕入れて売った。1951年(昭和26年)には、友愛薬局に見切りをつけ、大阪で現金問屋の「サカエ薬品」を開いた。この現金問屋とは、正規ルートでの商売ではなかった。資金繰りの厳しい中小メーカーや問屋から換金目的の商品を現金で仕入れ、小売商に小分けにして売るものだった。一流メーカーの薬でも市価の半額で販売することができ、その安さが評判となり、商圈は岡山、広島へと広がった。売れば仕入れ量が増え、原価が下がる。さらに安く売れることで利益も増える。薄利多売の好循環となり、新聞には「乱売の元祖、サカエ薬品」と報道されるまでになった。価格を管理したいメーカーは、商品に通し番号を付け、サカエ薬品に販売

した問屋を特定し、出荷を停止した。サカエ薬局は仕入れルートが分からないように番号を消したが、大阪府から営業停止処分を受けることもあった(中内[2000] 39頁)。

1957年(昭和32年)には、メーカーになることに挑戦し、「大栄薬品工業」を設立した。原料メーカーから炭酸や重曹をドラム缶で仕入れ、小さい瓶に詰め替えて販売した。また大手メーカーのビタミン剤を仕入れて、小分けにして自社ブランドで販売したが、無名のため全く売れなかった(中内[2000] 43-44頁)。

メーカーになることは諦め、同じく1957年、13人の仲間と共に30坪の「主婦の店ダイエー」を大阪の京阪電鉄千林駅前の商店街に出店した。「よい品をどんどん安く、より豊かな社会を」をダイエー憲法と決めた。店で扱った商品は、薬品、化粧品、日用雑貨で、目玉は定価の3割から4割引きで売る薬品だった。しかし近所の薬局が対抗価格で値引きするため、売り上げは当初の期待ほど伸びなかった。そこで考えた善後策が、競争相手と差異化をして、菓子を目玉にすることだった。薬は必要な時にしか買わないが、菓子は毎日でも買いたいものであり集客力が全く違った。バラ菓子を量り売りする時、初め少なめに入れて徐々に増やす。注文の量をちょっと超えたところで止めて、おまけしとく、と言えお客も喜ぶ。それを口の悪いが心は温かい千林の客から学ぶことになった。中内はそれ以来、「お客様は最高の教師」と決めて、分からないことは何でも聞き、お客様の不平や不満を解消することをモットーとするようになった(中内[2000] 44-48頁)。

1-2. 「戦略備蓄」とダブルチョップ

ダイエーは、大阪・千林駅前店に続く新店として、1958年(昭和33年)12月、「主婦の店」ダイエーを神戸三宮にオープンさせた。チェーン化の第一歩であった。連日、爆発的に売れ、わずか5か月後の1959年(昭和34年)4月には、三宮2号店がオープンした。売上規模の拡大に対応するため、販売と仕入の業務分担を明確にし、それまでのどんぶり勘定経営から企業経営体制へ脱皮しようとした。

安売りによって店内では、商品を棚に並べる前の通路で売ってしまうことも珍しくはなかった。それほどの安さであるため、有名メーカーは価格体系を破壊する異端児として、ダイエーを排除しようとした。したがって、仕入担当者は商品確保に奔走しなければならなかった。もちろん、割引率の高い価格帯で販売可能な仕入値でなければならぬ。価格支

配権をメーカーに渡さず、ダイエーが優位に立つ方策として「戦略備蓄」に全力を挙げた。

一流ブランド商品は相手がダイエーの継続したディスカウント販売に音をあげて、結局仕入商談に応じるまで、品切れさせずに売り続ける作戦を採った。ダイエー側からは折れていかない。まず戦うに当たっては、「戦略備蓄」に全力を挙げる。たとえば森永粉ミルクの場合。交渉が決裂するや否や、相手に先んじて、東京、九州のバイヤーに要請して商品集めをした。店頭へ出すと相手方が買い占めにやってくる。また商品を店頭へ。さらにまた、逆に樋口自身がライトバンで市内の薬屋一軒一軒買い回った。毎日毎日その繰り返しで、3～4ヵ月分の本部在庫もついに品切れ寸前、というところでとうとうメーカーが折れ、ある程度の価格差を認めさせた。内心ほっとしながらも「売価はうちが決める」との信念で交渉した(ダイエー [1992] 60 頁)。

当時の仕入担当者は、この「戦略備蓄」によってメーカーには一度も負けたことはなかったという。有名メーカーの安定的取扱いに成功するだけでなく、メーカーとのダブルチョップ商品も開発するようになった。ダブルチョップとは、ナショナルブランド (NB) メーカーが特定小売業のために同じ中身か一部を変更したものを提供し、パッケージでは小売業のブランドネームによって販売するものである。ストアブランド (SB) と同義で使われる。中内にとって、このダブルチョップは、「不本意」ではある。つまり、「スーパーだけのブランドではたよりなく思っている人がいる。品質を落としていないかという危惧を抱いているのである。そこでやむをえず生産者にも品質を保証させているのがこのダブルチョップである」と『わが安売り哲学』で述べている(中内 [1969] 74 頁)。

日本での本格的 SB となった、東洋紡ブルーマウンテンカッターシャツも「戦略備蓄」の産物であった。35 年史の『For the CUSTOMERS』では、その顛末が次のように紹介されている(ダイエー [1992] 64-70 頁)。

東洋紡のワイシャツである「ダイヤシャツ」は洗っても縮まない特殊加工の高級品で、市価 1,200 円～1,500 円のところ、ダイエーは売価を 980 円とした。東洋紡の総代理店だった伊藤万からは、安売りをやめるよう申し入れがあった。これに対してダイエー

は東洋紡に正式な取引を要求したが、東洋紡はこれを断りダイエーの店頭商品を買占める作戦に出た。ダイエー側は、メーカーの管理網が手薄な地域に手を伸ばし品物を買集めた。東洋紡関係者が商品を買占めても次から次へと商品を売り場に並べた。音をあげた東洋紡は、なんとかならないかとダイエー側に相談を持ちかけた。ダイエーは、この機会にストアブランドを持つことを決意して、東洋紡とダイエー両社の名を入れたダブルチョップのカッターシャツを作る提案をした。その提案に東洋紡が合意し、1962 年(昭和 37 年)、ダイエーの第 1 号 SB 商品である「ブルーマウンテンカッターシャツ」が登場したのである。初回契約内容は、納入価格 565 円、売価 680 円、月間販売量 6,000 枚だった。

このシャツは、縫製を担当する会社と何度も話し合い、素材から縫製、貝ボタン、ボタンかがりまで何度も話し合って満足できる商品を作った。さらに、当時としてはきわめて斬新な「多サイズ展開」のアイデアを取り入れ、メーカー品よりもきめ細かい仕上げとなった。それまでダイヤシャツが S, M, L, LL のサイズ別になっていたのに対して、「同じ首回りで衿丈 4 サイズ」をセールスポイントとして、首回り 36～43、衿丈 72～84 の幅で合計 40 種ほどのサイズを準備した。売り場ではメジャーを持った採寸係を配置するとともに、襟や芯地の改善や色物、柄物の追加などにも取り組み、発売 3 年目には年間販売数 100 万枚を突破するまでに飛躍した。

ダブルチョップによる SB は、その後「キャップ テンクック」などの PB 商品の開発へとつながることになる。そのダイエーの PB 事業の展開は、表 1 に示す内容になる。

I-3. 松下との戦いと PB「ブブ」

(1) 価格決定権をめぐる戦い

ダイエーが家電を扱い始めたのは、1960 年(昭和 35 年)である。それは、白黒テレビの普及率を一気に 50%以上に引き上げた、皇太子御成婚パレードのテレビ中継があった翌年である。本格的に家電を販売した 1961 年(昭和 36 年)には、平均 30～40%引きでの販売をしている。岩戸景気の好況の中で、この値引き販売に対するメーカーからの締め付けはなかった。

1964 年(昭和 39 年)、東京オリンピックの閉幕とともに状況は一変する。オリンピック景気で生産拡大を続けていた家電メーカーは大量の在庫を抱え、系列卸売店同士による小売店への売込競争は過熱し、安値乱売が発生した。家電業界のトップメー

表1 ダイエーにおけるPB事業の動向

1962年（昭和37年）	日本を代表する本格的SBをつくる。東洋紡ブルーマウンテンカッターシャツ（ネックと袖丈を組み合わせた多サイズ展開） （※7月、商号を株式会社「主婦の店ダイエー」とする）
1964年（昭和39年）	（9月）ゲンゼ・ブルーマウンテン肌着販売
1966年（昭和41年）	ダイエー明治ホットケーキミックス発売（明治製菓） SBクリスティー発売（ランジェリー用）
1967年（昭和42年）	（※10月、大手家電メーカーのヤミ再販を直訴）
1969年（昭和44年）	（※1月、『わが安売り哲学』出版。11月、商号を(株)ダイエーに変更）
1970年（昭和45年）	（11月）5万円台のカラーテレビ「ブブ13型」発表
1971年（昭和46年）	（9月）クラウンと資本提携（1983年8月1日、クラウンから撤退）
1972年（昭和47年）	（※8月、三越を抜き小売り売上高日本一達成）
1973年（昭和48年）	ブブカラーテレビ18型発売
1975年（昭和50年）	（4月）資生堂、カネボウと共同開発してSB化粧品12品目発売 （※6月、CVS1号店「ローソン桜塚店」オープン）
1978年（昭和53年）	（8月）日本で初めて「ノーブランド商品」発売（SBよりさらに15%安く当初食品13品目発売）
1979年（昭和54年）	（※11月、ビッグ・エー1号店「宮原店」オープン…100坪前後の売り場でドライグロサリー中心の日本で最初のボックスストア）
1980年（昭和55年）	（12月）「セービング」第1弾発売。実質本位の低価格商品第1弾は41品目
1981年（昭和56年）	（5月）家電トータルシリーズ「サリブ」発売（シャープと共同開発）
1982年（昭和57年）	（11月）健康志向食品「カット&プラス」新発売
1983年（昭和58年）	（10月）「リブニー」新発売。キッチンコーディネート商品
1984年（昭和59年）	（9月）ニューセービング新発売（ノーブランドとセービングを統合）、愛着仕様「デイリーユース」新発売
1991年（平成3年）	（3月）セービング商品の見直しとパッケージデザインの変更 （9月）「セービングプライス」スタート

（出所：株式会社ダイエー社史編集室〔1992〕『For the CUSTOMERS』巻末年表より抜粋）

カーである松下電器産業は、この事態を打開するため、松下幸之助会長が営業本部長代行を兼務し、販売のテコ入れに乗り出した。同年7月には、熱海で系列販売業者を集めて、テリトリ制導入を発表するとともに価格維持の徹底を訴えた。しかし、ダイエーは松下の意向を無視して、20%の値引き販売を続けた。そのため松下は、10月、出荷停止という手段でダイエーに対する徹底的な締め付けを始めた。

それに対してダイエーは、正規ルート以外での商品入手に奔走した。家電担当のバイヤーは、四国、九州から東北まで現金問屋ルートから流出する製品を買いあさった。それをダイエーの店頭と並べると、松下の関係者が全て買い占めてしまう、その繰り返しであった。

ダイエーも黙ってはいなかった。公正取引委員会が、家電業界のヤミ再販に目を付け始めた際に、ダイエーは証拠となる資料を提供した。それをもとに公取委は、松下に立ち入り検査をして、1967年（昭和42年）7月、独占禁止法第19条に触れる「不正な取引方法」として勧告を行っている。さらに同年9月には、ダイエー自らが、松下を独禁法違反の

容疑で公取委に提訴している。

また、同年10月、近畿地方の物価問題を視察中の参議院物価対策特別委員会の議員たちを三宮店に招いて、ヤミ再販の徹底糾明を直訴した。この席上、中内は、松下製品に特殊照射機のライトをあてて、肉眼では見えない秘密番号が浮かび上がるのを実演してみせた。松下はこの番号によって流通ルート特定することができ、製品を横流しした業者を処分することができた。この「ブラックナンバー告発事件」は、翌日の新聞で大きく取り上げられた（ダイエー〔1992〕127-134頁）。

（2）消費者のメーカーへの不信感とPB「ブブ」

昭和40年代は、ニクソン・ショック、オイル・ショックなどの国際的な影響を受けながら、物価問題に対する消費者の不満が高まり、消費者運動が活発な時期であった。家電業界では、「二重価格」が消費者団体から問題視された。消費者団体の強い要望を受けた公取委は、600人のモニターを使って、家電製品の正価（メーカー希望小売価格）と実売価格の開きを調査した。その結果、テレビ、冷蔵庫、洗

濯機は正価と実売価格に 20～28% も開きがあった。この結果に対し、公取委員長が「メーカーに不当表示の疑いあり」と談話を発表したのが、1970 年（昭和 45 年）11 月 11 日で、その翌日にダイエーは、PB の 13 型カラーテレビ「ブブ」の発売発表をしたのである。

当時、NB の 13 型カラーテレビの実売価格が 9 万円前後であったところ、ブブは約 3 万円安い 59,800 円という低価格であった。ブブの実際の生産は輸出用の白黒ポータブルテレビしか生産していない、またアセンブリー（部品組み立て）メーカーで部品は他のメーカーから買い入れていた。そのため PB メーカーのクラウンには、他のメーカーからの圧力がかかけられるようになった。中内がブブ発売の発表をした直後に、クラウンの社長は失踪し、常務が「ダイエーの売価は安すぎる。また業界の商慣習にも反しているので、約 1 万円アップした 7 万円前後の価格を希望している」と報道陣に話してしまう。その後、両社の社長が話し合い、当初の価格で販売するものの、販売台数は 1 万 5 千台の当初の予定から 5 千台に大幅縮小することになった。

ブブは 1970 年（昭和 45 年）12 月 25 日に東京の赤羽店で、翌 26 日に神戸の三宮店で発売された。両店とも混乱を避けるために抽選とし、初日に赤羽店 500 台、三宮店 510 台を販売した。

なお、「ブブ」ブランドは、1970 年（昭和 45 年）4 月発売の扇風機から使われ、白黒テレビ、カラーテレビのほか、電卓や電子レンジなども発売している。カラーテレビでは、13 型から始まり、1971 年（昭和 46 年）に 18 型、1974 年（昭和 49 年）には 20 型を発売した（ダイエー [1992] 127-134 頁）。

ブブは販売当初こそ人気はあったが、その性能が NB のものと比べて低かったため、ダイエーは不良在庫を抱えることになった。ダイエーはクラウンに資本参加して後方系列化を試みたが、大幅赤字の続くクラウンをのちに売却することになる。

Ⅱ. PB 商品の開発機関と主力商品

Ⅱ-1. PB 開発を支えた品質管理センター

昭和 40 年代は、めざましい経済復興の時期であると同時に、急速な工業発展によってもたらされた公害が社会問題化する時期でもあった。商品の製造過程で使われる薬品や工業排水は、食品や衣料品などの幅広い分野で問題視されるようになった。1968 年（昭和 43 年）には消費者保護基本法が制定され、小売業者もその対応が迫られるようになった。

消費者からダイエーに寄せられるクレームも、簡単な対応では解決できない品質に関わるものが増えていた。中内は、「これからは扱い商品に責任を持つため、品質を自力で検査し、安全なものを消費者に提供しなければならない」と考え、そのための組織づくりを指示した。その結果、カラーテレビ「ブブ」を発表した 1970 年（昭和 45 年）11 月に、品質管理センターが設置されたのである（ダイエー [1992] 120-121 頁）。

センター開設に際しては、衣料品、食品、薬粧、日用品、雑貨、電器、家具をそれぞれ担当する 9 名の研究員が採用された。消費者の立場になって、最先端の機器と手法によって検査し、合格した商品のみの仕入れを目指した。

開所当初の食品検査では、「たらこもどき」のような、当時流行していた「もどき」商品の検査も行った。また、衣料、雑貨では軒並みホルマリンが検出されたが、商品製造法に関する規制がほとんどなかった時代であったため、このような問題は次から次へと明らかになった。残留農薬、PCB、カビ毒などの分野では他の機関の協力を得ながら研究をすすめる、新しい分析方法をいくつも発見するという功績も残している。

商品検査で問題を見つけ出した際には、チーフバイヤーと相談をして取引先や産地をまわって品質の改善と向上をお願いすることも少なくなかった。このような取り組みによって、「ダイエー品質」の基準づくりを徐々に仕上げていった。1984 年（昭和 59 年）からは、メーカー側から品質管理指導の要望も出始め、食品中心にコンサルタント業務を開始し、社会的な評価を高めている。

また、ダイエーは 1971 年（昭和 46 年）9 月、消費者からの「クレーム 110 番」を開始し、1974 年（昭和 49 年）9 月にはこれを「消費者サービス室」として充実させ、消費者の声を受け止める体制を強化した。この体制と品質管理センターが一体となって、商品の改善を強力に推進するようになる。この実績の蓄積によって、品質管理センターは、「工場を持たないメーカー」ダイエーの PB、SB の開発に積極的に参画していったのである（ダイエー [1992] 121-126 頁）。

Ⅱ-2. 「ノーブランド商品」の戦略

1978 年（昭和 53 年）8 月 20 日、ダイエーは NB 商品の通常売価より 30% 前後安い食品 13 品目を「ノーブランド商品」として全国主要 17 店舗で売り出した。いずれも原料や製造原価、容器代などを徹

底的に合理化した上、特定の「商標」(実際には、「ノーブランド商品」という商標)をつけず、広告・宣伝費もかけないのが特徴であった。日本で初めてということもあり、マスコミで取り上げられ、消費者の反響は予想以上に大きかった(ダイエー [1992] 223 頁)。

ノーブランド商品のアイデアは、フランスのスーパーマーケット「カルフル」が開発し、それがアメリカに渡って世界的に知られるようになった。このアイデアをいち早くダイエーが商品コンセプトとして採用したのである。そのきっかけは、アメリカ研修中の社員が販売促進部へ送ってきた資料の中に入っていた、アメリカのスーパーマーケット・ラルフの「プレーンラップ(簡易包装を商品名にした)」のPRパンフレットであった(ダイエー [1992] 226 頁)。

ダイエーがノーブランド商品に着手することになった経済・政治の流れがある。1971年(昭和46年)、日本は為替変動相場制へ移行し、1ドル=360円から308円に切り下げられ、1973年(昭和48年)には265円まで上昇した。これがきっかけで景気が悪くなり、不況、インフレ、国際収支赤字の三重苦、いわゆる「トリレンマ」という経験のない状態に陥ってしまう。そこへ追い打ちをかけるように、中東戦争とイラン革命による二度の石油危機が発生、消費者物価指数が年々10%を越す上昇を続けていたのである(ダイエー [1992] 225 頁)。

名称はいろいろな案があったが、ホワイトラベルとノーブランドが残り、最終的に、「ダイエーのノーブランド」でいくことになった。同業者の圧力を配慮してメーカー名は記号とし、ダイエーが全責任を持つ、原料は必要であればダイエーからメーカーに供給した(ダイエー [1992] 227 頁)。

NBと比べての30%安を実現するためにどうするか、単品ごとにメーカーと担当バイヤーで徹底的に研究し、新しいアイデアも生み出した。しかし、格安の値段に対する業界の反発は強く、「業界にたたきつぶされる」と恐れるメーカーが多かった。また、ノーブランド商品に対する疑心暗鬼の声も強かった。そのため、メーカーにアタックするバイヤーは必死だった。ダイエーの販売力に対する社会的評価に直結する業務であった(ダイエー [1992] 228 頁)。

ノーブランド商品の第1弾の発売はしょうゆ、サラダ油、信州みそなどの食品13品目だった。これを1978年(昭和53年)8月20日、まず香里店、福岡店など主要17店で発売したが、売れ行きは好調で、全店発売を予定していた10月1日を半月早め、

同時に初年度売り上げ目標を36億円から40億円に上方修正したほどである。続いて10月7日から第2弾として、石けん、洗剤、トイレトペーパーなど日用品10品目を全店発売、最高37品目まで増えて、ノーブランド商品の製品ラインは厚みを加えていった(ダイエー [1992] 225 頁)。

ノーブランド商品は発売6ヵ月間で食品15、日用品10の合計25品目で、1,180万個、50億円を売り上げた。しかし、それほど人気商品だったノーブランド商品は発表から6年後の1984(昭和59)年9月で役目を終え、「ニューセービング」商品に統合される(ダイエー [1992] 229-230 頁)。

このノーブランドの解消について35年史では次のように分析している(ダイエー [1992] 230 頁)。

理由は消費者ニーズが変化したためである。消費者の購買姿勢は1981年(昭和56年)ごろを境に、物不足時代の単なる「必要な物を安く買う」から「自分の欲しいものを合理的に安く買う」選択の時代に向かって変化していく。すなわち、よくなければ安くても買わず、すべての商品に「合理的な安さ」と「精神的な満足感」を期待する新しい生活スタイルが徐々にやってくる。その傾向に伴って、一時は斬新さが受けたノーブランド商品のパッケージも相対的に「やや時代遅れ」を感じるようになった。

ダイエーは、ノーブランド商品に続き実質本位の考え方に立った「セービング」と「ニューセービング」、そして新しい生活提案を加味した「愛着仕様」へとPB戦略を展開させていくことになる。

II-3. 「セービング」と「愛着仕様」の戦略

ノーブランド商品の発売から3年後の1980年(昭和55年)12月、ダイエーは次の試みとして、物本来の品質と機能を徹底して追求した商品群「セービング」の発売に踏み切った。消費者ニーズに対応して売り出したセービングは、正式にはプライスブランド「セービング」という名称で、ムダと思える部分にお金をかけないで必要な機能や品質は十分に追求しながらも、どこよりも安い、を実現した商品であった。日常どの家庭でも使うベーシックな商品を中心に第一次41品目、第二次100品目をダイエー全店とグループ各店で売り出した(ダイエー [1992] 232 頁)。

セービングも、ダイエーの経営理念「よい品をどんどん安く」を端的に語る商品であったが、これら

の商品にも変化する生活者ニーズへの対応が必要になってくる。具体的には、低価格商品という「ノーブランド」と「セービング」の二つのブランドを持つ必要があるのか。また二つのブランドの違いが消費者に十分理解されているのか。店頭での調査の結果、二つのブランドの違いが消費者にはわかりにくいこと、過剰なトレードオフが行われた商品が一部の商品にあり、安物イメージがセービングにあることが判明した。その結果、従来の「セービング」と「ノーブランド」を統合し、新しいコンセプトで見直し、ブランド名は「ニューセービング」とし、パッケージなどを一新する方向に決まった（ダイエー [1992] 234 頁）。

「ニューセービング」は 180 品目（ノーブランド 36 品目、セービング 88 品目、新規開発 56 品目）で、1984（昭和 59）年 9 月 1 日に店頭に出場する。ノーブランド商品発売から 6 年、セービング発売から 4 年後であった。「ニューセービング」は、通常の使用において必要としない機能（過剰機能）を排除し、そのぶん、低価格に仕上げた実質本位の商品であった。また、パッケージデザインもパステル調にし、生活の場でも調和の取れる配色として商品ごとに使い分けられるカラー展開とした（ダイエー [1992] 234-235 頁）。

このようにセービングは、機能と安さを追求した「ニューセービング」として再デビューさせる一方、各商品ライン本部の商品企画スタッフと営業企画本部とでプロジェクトチームを編成し、そこで、ニューセービングを超える新しい基幹ブランドを開発できないか、と知恵を絞りを続けた。その結果誕生するのが、「デイリーユース愛着仕様」である（ダイエー [1992] 235 頁）。

愛着仕様のコンセプトは、「日々使うものこそ長年の愛用、愛着にしっかりこたえられる、質、実、好、賢品でありたい」である。ジッポのライターのように堅固で実質性にすぐれ、長年の愛用にかなう耐用性を持ち、かつ、ぬくもり感、肌ざわり感のある天然素材を中心に開発された商品である。この企画は、商品だけにとどまらなかった。日常生活の全領域にわたって実質的でシンプルなライフスタイルを主張するためのショップ「愛着仕様」の 1 号店を新潟に出店した（ダイエー [1992] 236 頁）。

「愛着仕様」を生み出すには、メーカーの協力と、それを引き出したマーチャンダイザーの熱意があった。マーチャンダイザー 7 名中 6 人は女性であり、女性目線の細やかな商品開発が形となっていった。取引先メーカーの担当者は、「染色工場朝 9 時か

ら夜 10 時ごろまで、染めては『いや違う』『いや違う』と 8 回も女性マーチャンダイザーの納得が得られず、やり直して望む色調を出したこともある」「無印良品、クロワッサン、グリーングラスなどよりいいものを、が目標でした」と語っている（ダイエー [1992] 237 頁）。

なお、先のセービングは発売以来 11 年を経過したのを機に、基本コンセプトを再検討することになった。「商品の品質・機能・価格」「パッケージのデザインと表示」「安全・安心・環境への配慮」をポイントに見直しを実施し、1991 年（平成 3 年）3 月より順次、本格的に新商品の販売を開始することになった（ダイエー [1992] 238 頁）。

Ⅲ. 平成不況と PB 商品

Ⅲ-1. 平成不況と PB の動向

日本経済は、1990 年代に入り戦後最大かつ最長の不況に陥る。バブル経済崩壊後のいわゆる「平成不況」である。第 1 次平成不況が 1991 年（平成 3 年）3 月から 1993 年（平成 5 年）10 月までの「バブル崩壊」による不況、第 2 次平成不況が 1997 年（平成 9 年）6 月から 1999 年（平成 11 年）1 年までの「アジア金融危機」による不況、第 3 次平成不況が 2000 年（平成 12 年）12 月から 2002 年（平成 14 年）1 月までの「IT バブル崩壊」による不況である。この景気低迷は、もちろん小売業の経営に大きな影響を及ぼした。PB 商品づくりにはプラスに働く面がある一方で、かつてないほどの競争に見舞われることになり、小売業者は翻弄されることになった。

平成不況が PB 商品にとって追い風になったのは、消費者の価格志向の強まりと生産条件の好転である。『日経流通新聞』（1993 年 9 月 9 日付）では、次のように報道している。

「不況は工場の稼働率を低下させ、生産ラインを押しさえやすくする。消費者の価格志向も強まる。しかも最近の円高で海外調達コストは一層安くなった。小売りの PB が躍進して当然の条件が、この半年間ですべて出そろったようだ」。同記事で、「本当に強い PB 商品を世に出せている」と当時の中内潤副社長は語っている。それを受けて、PB の現状について、記事では次のように分析している。「今までの PB はグループ各社はもとより、ダイエーの店舗さえ相手にしないものが少なくなかった。だが、最近の新製品はどれも引っ張りだこ。実際、コンパクト洗剤はダイエー全店はもとより、ユニードダイエー、忠実屋、それにマルエツまで全店で扱う。販

売店数が導入時から 800 店近くに上った PB 商品は過去に例がない。商品の強さが取扱店の増加に拍車をかけ、ボリュームの拡大が価格をさらに引き下げる好循環。『モノを作って売ることから、売れるモノを作ることへの転換』を中内功社長が標ぼうし、アイテム数を半分に絞って一から出直した商品開発の試みが、ほぼ 3 年を経てようやく実ってきた感がある。」

PB の好調さはあったものの、ダイエーの経営では、次々と問題が発生した。

まず、1995 年（平成 7 年）1 月 17 日、阪神・淡路大震災が発生する。震災の被害は 400 億円にのぼり、1995 年 2 月期決算の最終損益は、256 億円という上場以来の大赤字になった。「業績回復を最優先に掲げ、赤字店舗の閉鎖、社員 3000 人のグループ会社への出向を決定。新規出店は建設費などを省いて安さをアピールする『ハイパーマート』に絞った。同時に、既存店でもコスト削減を徹底した。それが裏目に出た。通路はコンクリートむき出しで殺風景。売り場には販売員がいない。サービスも、品揃えも悪い。その結果、震災から 1 年半後の平成 8 年 8 月の中間決算では、経常利益が予想の半分以下の 60 億円にとどまった。」決算発表の席上、中内は「ここ数年、ローコスト・マス・マーチャンダイジング・システムを重視してやってきたが、消費者のニーズやウォンツから見ると、3 歩半も前に出すぎていた」と語った（中内 [2000] 132 頁）。

この 1995 年（平成 7 年）において、PB の利益率に陰りが出てきたのも大きな問題であった。『日経流通新聞』（1995 年 12 月 21 日付）では、次のように報道している。

PB 開発の積極的姿勢は、利益率向上という長年の課題と表裏一体だ。「PB は競合する NB 商品の粗利益率をどの程度上回れるかが開発の可否の目安になる」（ダイエー商品部 OB）。コーラや衣料用コンパクト洗剤などメーカー寡占市場へ殴り込んだのも、利益がきっちり計算できるという裏付けがあってこそこの挑戦である。しかしダイエーの粗利益率はなかなか改善しない。（中略）中内潤副社長はこの理由について「我々の出す PB が NB のディスカウントを加速させるから」と話す。低価格 PB が売れば、競合する NB もそれにつられて下がり、NB の粗利益率はさらに低下する。店頭の商品の 80% は NB。PB で得たはずの利益が、NB の粗利益の低下に食われ、トータルの利益率の改善に結び付かないという構図が

浮かぶ。（中略）以前の「安売り」に代わって、「低価格 PB」はダイエーのアイデンティティーとなった感がある。それは一面、リスクの大きいアイデンティティーでもある。」

流通業者の PB 競争によって「価格破壊」が進行し、NB もその対応に迫られ価格を下げなければならなくなった。そのために、従来と変わらず NB にも頼らざるを得ない小売業者の利益率は、悪化することになった。

Ⅲ-2. PB への逆風

阪神・淡路大震災に直面し復興に追われる 1995 年（平成 7 年）、PB の粗利益率が下がるという逆風が吹き、さらに総合スーパー（GMS）や百貨店の下請け企業・取引先に対する不当取引が社会問題となり、批判を浴びることになった。

1995 年（平成 7 年）4 月、公正取引委員会は、中小企業に PB 商品の生産を委託している大手小売業の 94% が、下請け法違反の疑いがあるとして、関係団体や当該業者には是正を求めた。

公取委の調査によれば、発注の際に契約書を交付しなかったり、交付しても代金の金額や納期を記載しないなど契約手続き違反が最も多く 89% の大手小売業に問題があった。次いで多かったのが、返品や支払い遅延などの悪質なケースで、返品は百貨店の 42%、スーパーの 39% が行っていた。中には返品の際の運送費まで負担させていたケースもあった。返品は不良品など下請け企業に問題がある場合は違法とされないが、公取委の調査では、売れ行き不振を理由に返品したり、返品条件付きで契約を結んでいたケースなど返品禁止の規定に違反する疑いがある行為が多く見られた。この他、契約で決めた期日に代金を支払わない「支払い遅延」が 23%、店頭で取り扱っている別の商品を下請け企業に無理やり買わせる購入強制が 15% あった（『日本経済新聞』1995 年 4 月 27 日付）。

この頃、大幅な価格下落に対応できず、経営が行き詰まる「価格破壊倒産」が急増した。消費者は安さだけでは買わなくなり、質の高さが実感できるものでなければ買わなくなった。海外からの輸入製品を含め、PB 商品の一部にでも品質管理、商品企画面で難があるとそれはそのまま不良在庫になった。さらに商品に問題がなくとも、売れなければ返品さ

れてしまうということも珍しくなくなった。小売業の PB 担当者は社内上層部からの圧力によって、取引相手に「帳尻合わせ」を依頼するようになっていた。そのため、PB の生産によって工場の稼働率を維持していたメーカーは、「脱 PB」を目指し、付加価値のある商品開発が急務となった。

価格破壊倒産、下請けいじめ、不公平な取引によって大手小売業者が批判されていた時、ダイエーに新しい動きが見られた。1996（平成 8）年、ダイエーは国際 PB 商品製造者協会より日本初の優秀賞を受賞したのである。それを受けて、ダイエーは 8 月 17 日付の全国一般紙に、中内の名で「主婦のみなさん、聞いてください！」という大きなコピーを付した 1 ページの意見広告を打っている。そのコピーの下に、次の文章を掲載した。

「PB 商品」は、本当に悪者でしょうか。

最近、新聞や雑誌で、「NB 商品の逆襲」とか、「PB 商品の役割は終わった」といった記事をよく目にします。そこでは「PB 商品」が、まるで厄介者か悪者のように扱われています。そのたびに私は、表面的な報道のあり方に、危機感と強い怒りを感じてきました。

続けて中内は、メーカーのみがモノづくりをするのは、消費者にとって決して良いことではないと言う。

「餅は餅屋だけにまかせておくと、ろくな餅にならない」—ひとことで言うと、これが商品づくりの基本にある私の信念です。たしかにメーカーは商品作りの専門家です。が、メーカーにまかせっきりにしておくと、頻繁なモデルチェンジ、過剰な品質や性能の追求など、「つくる側の論理」がとにかく優先されてしまう危険があります。そうした危険を消費者の立場からチェックするためには、「餅屋」でない素人の発想が必要になる。主婦のみなさんの不平や不満を起点に、「買いたい価格」や「求められている品質や性能」をはっきりさせ、それを反映させた商品づくりが必要になります。つまり、「なんでもかんでも高品質・高性能であるべきだ」と考えるのではなく、「使う側の求める価値に応じて商品を考える」というところに、PB 商品開発の真の意義がある、と私は考えているのです。（中略）もちろん、NB 商品は要らないなどと、不遜なことを言っているのではありません。主婦のみなさんが、日々の生活の場面に

応じて、NB 商品と PB 商品をうまく使い分け、より合理的な生活を実現する。そんな「選択のできる社会」をつくっていくことが大切だと言いたいのです。それが、本当の意味で「豊かな社会」「民主的な社会」ではないか、と言いたいのです。

この意見広告での、メーカーに対する拮抗力が小売業にはある、小売業は消費者本位に仕事をしている、という趣旨は中内が若い頃から口にしてきたことであり、徹頭徹尾、中内の信じている「事実」である。しかし、ダイエーの経営は急速に悪化していくことになる。

ダイエーの主力 PB「セービング」の売上高ピークは、1996 年 2 月期の 800 億円強である。しかしその後、ダイエー自体の業績が悪化し、2004 年（平成 16 年）から産業再生法の適用及び産業再生機構からの支援を受けるようになった。リストラによる店舗閉鎖やグループ会社売却で取扱高は減少し、取引先メーカーとの交渉力も減退した。2007 年（平成 19 年）2 月期の「セービング」の売上高は 192 億円まで落ち込んだ（『日経流通新聞』2007 年 10 月 14 日付）。

2007 年 3 月には丸紅、イオン、ダイエー 3 社間の資本・業務提携合意が発表され、翌 2008 年（平成 20 年）には、イオンの PB「トップバリュ」980 品目の導入が発表された（『日経流通新聞』2008 年 3 月 19 日付）。

戦後日本の小売業の先頭に立ち、メーカーと闘いながら、消費者の生活に影響を与えてきたダイエー。その経営哲学と顧客志向を強烈に具現化してきた PB の輪郭が、消費者には見えなくなってしまった、と言えるだろう。

むすびにかえて

戦後、日本全体が貧しい時代、中内功が考える方法で汗だくになって売れば、商品は飛ぶように売れた。店をつくれれば客は、どんどんやってきた。その時、中内には消費者がはっきりと見える、と実感していたことは疑いない。しかしその中内にして、1997 年（平成 9 年）には、経済雑誌のインタビューで、何が良いものなのか、消費が読めないと吐露するようになった（『週刊東洋経済』1997 年 9 月 27 日）。

肉、魚、野菜といった生活必需品については「よい品をどんどん安く」という我々の方針は永遠の真理だ。しかし、なにがよいものか、というのが

我々にも消費者にも分からない。昔はジョニー・ウォーカーを安く売れば「よい品が安い」といえた。だか、今はジョニー・ウォーカーがよい品か、というところから考えねばならない。

この消費者ニーズの変化をどう捉え、PBなどのモノづくりや販売に活かしていくのかというのは、小売業にとっては永遠のテーマである。永遠のテーマではあるが、その時その時の答えを出さなければならない。それがビジネスである。

1962年にチェーンストア経営の研究団体ペガサスクラブを結成し、日本の大手小売業の経営に多大な影響力を持ち、中内にも創業当時から助言をしてきた渥美俊一は、中内が結局安売り理念を貫けなかった、と振り返る（『日経産業新聞』2002年1月29日付）。

「ダイエーは80年代の後半当たりから、価格破壊にそっぽを向いていた。安売りが消費者に受け入れられなくなったんじゃない。安売りできなくなったことだ。商品企画の段階では商品は確かに安い、低価格商品を提供し続けることができない。仕入れ業者をいじめたために商品供給が続かないからだ。」

「企業規模が大きくなればなるほど、人の問題が出てくる。80年代からダイエーの社員教育は崩壊していた。中内さんはPBは何か、という論文を書いたが、その理論を現在、実行しているのがイオンだ。組織管理ができず、経営体力を弱める致命傷になった。」

また、1968年（昭和43年）にダイエーに入社して初代秘書・広報課長に就き、その後38年間、「中内さんのそばで仕えてきた」大友達也の次の回想は、ダイエーのPB商品低迷の必然を示しているように思われる（大友〔2006〕26-27頁）。

中内さんは、いつも他に先駆けて新しいことに挑戦し、実施してきた。しかし、次から次へとアイデアが出てきて、一つのことをやり遂げる前に次のことに関心が移ってしまう。幹部たちも中内さんの顔色を見て、中内さんの関心のない御輿は

担ぐのをやめ、同じように次に向かった。

結果的に、取り組みが中途半端になり、かえって手間とコストアップに結びつき、最後はやめてしまう。そのため、最善のシステム、商品づくりなど、よいことに取り組んでいても、どれも完成しなかった。

その反対の行動を取ったのがジャスコで、取り組む時期がダイエーより遅れていても、いつも最終的にジャスコで花が咲いた。ジャスコはやり遂げる力をもっていた。たとえば日用品、台所用品などのカラーコーディネートや納入業者を巻き込んだ物流システムは、ともにダイエーが先行して着手したが、どれも完成せず、途中で中止した。

圧倒的な品揃えと安さ、そしてワンストップの便利さが、総合スーパーのストア・ロイヤルティを生み出していた時代があった。しかし、専門店の高品質・低価格の品揃えに魅力を感じるようになった消費者は総合スーパーにこだわることもなくなった。また、買い物は必ずしも実店舗である必要もない。

“For the Customers”を御旗に必死に働いていた時代の、確かに目の前にいた顧客が、呆気なくなくなる。ダイエーのPBの歴史を振り返れば、天才的な商売人の感覚に頼る時代から、顧客満足を組織としてどのようにつかまえ、咀嚼し、組織全体に浸透させていくのかを、絶えず新しいアプローチによって開発する時代になっているのだ、と言ってよいだろう。

引用文献

- 大友達也〔2006〕『わがボス 中内功との1万日』中経出版
 ダイエー社史編集室〔1992〕『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』
 中内功〔1969〕『わが安売り哲学』日本経済新聞社
 中内功〔2000〕『流通革命は終わらない』日本経済新聞社

（うすい かずひろ マーケティング論）