

## 日本におけるPB商品ブームの歴史 ～ダイエーの上場廃止に際して

チエ・サンチョル

流通科学大学 総合政策学部 教授 崔相鐵

### ■ダイエーの上場廃止

経営不振に苦しんできたダイエーが、2014年12月26日に臨時株主総会を神戸市で開き、2015年1月1日付でイオンの完全子会社となることが賛成多数で可決された。これに伴い、東証一部の株式上場は廃止された。最後の株価は134円に過ぎなかった。

周知のようにダイエーは、1957年に故中内功氏（以下、敬称省略）によって創業。1972年には売上高3,000億円を達成することで、三越を追い抜き、戦後日本の大衆消費社会をリードした。1980年には小売業界初の売上高1兆円を突破し、バブル最盛期の1989年の株価は3,000円を超えることもあった。しかし、一時は売上高2兆6,000億円の流通帝国を築いたものの、無理な拡張路線と排他的なガバナンスが災いし、急速に衰退の途を辿ることになる。2兆円を超える有利子負債の処理をめぐって、3度に及ぶ金融支援を経て、2004年に産業再生機構から支援を受ける。それでも再生できなかったために、長年のライバルだったイオンに飲み込まれる憂き目に遭い、200店ほど残ったダイエーの店名も、2019年2月期までは完全に無くなり、イオン系列の看板に生まれ変わるようになる。

むやみに売上至上主義に走ったダイエーの戦略の問題点については、日本のビジネス界の盛者必衰を論じるにおいて欠かせないテーマとして、すでに多くの論者によって分析されてきた。当然ながら敗者としてダイエーについては、数々の経営やマーケティング行動が敗因として取り上げられ、詳しく分析された。ただし、今回のテーマであるPB（プライベート・ブランド）戦略へのダイエーの取り組みについては、さほど議論されていない。

様々な小売店舗にPB商品が並び、正にPB全盛期を迎えた今だからこそ、ダイエーが生みの親である日本のPBの歴史を振り返ることで、ダイエーが日本の小売業界へ残した、もう一つの足跡を追い、その功過を改めて評価したい。

### ■ダイエーによる日本のPB商品時代の幕開けと第1次PBブーム

日本のPB商品の嚆矢は、ダイエーが1961年に発売したインスタントコーヒーだといわれる。翌年の1962年に発売した「TOYOB0ブルーマウンテンカッターシャツ」は、当時の繊維業界トップ・メーカーの東洋紡との協業で作った、いわばダブル・チョップ（Double Chop）PBだという点で、画期的だった。ダイエーは、その後も、グンゼ、ニチボウ、カネボウなどの繊維業界の有力メーカーと組み、下着を中心としたPB商品を続々と発売した。一方で、ダイエーは、1962年に中小メーカーとも協力し、ダイエー粉末ジュース、ダイエー・マーガリン、ダイエー・ラーメンなどのPB商品を販売した。1963年にはレギュラーコーヒー、1964年にはセイロンティーとオランダココア、1966年には紅茶をUCCコーヒーと共同開発し販売した。

このようにダイエーは創業初期から積極的にPB商品戦略を取った。初期の大手メーカーとの協業姿勢から脱し、いよいよ消費者主権の旗を揚げ、価格決定権をメーカーから奪い取ると宣言した中内は、大手メーカーのNB（ナショナル・ブランド）商品の低価格販売に力を入れたが、出荷妨害や停止に直面したために、PB商品の販売に戦略の重みを置いた節がある。結果的に、ダイエーは、大手メーカーと対立を深める場面が多かった。

ダイエーの大手メーカーとの対立の象徴的な出来事として、家電最大手メーカーの松下電器産業（現、パナソニック）の出荷停止への対抗策として、自社PBカラーテレビの「ブブ」の生産を強行

したことが挙げられる。しかし、破格的な低価格だったものの、故障だらけのブブに対して消費者が離れていったために、天文学的な損失を計上し、結局ブブの生産は打ち止めとなった。それ以降、ダイエーのPB戦略は暫く下火になる。

さて、現在に至るまで、日本の小売業界には、概して3回のPBブームが到来したといわれるが、ダイエーは第1回と第2回ブームの主役だった。まず、第1期PBブームについて述べよう。第1次PBブームはオイルショック期の1970年代に訪れた。ダイエーはフランスのカルフルをベンチマーキングし、1978年に日本最初の「ノーブランド商品」というPBを開発した。ブランドを一切に表示しない、つまり小売企業独自の名前を付けることさえも拒んだのが特徴だ。ノーブランド商品は、ただ名前を省いただけではなく、原材料、パッケージ、コマーシャルなどにも一切コストがかからないように徹底的な低費用、低価格を追求した。ちなみに、ダイエーよりは後発のノーブランドであるものの、若者を中心に人気を集め、現在にも売上高を増やしているのが、西友が開発した「無印良品」だった。

第2次オイルショックの勃発により、日本全体が資源節約、購買自製の傾向になったために、ダイエーは、さっそく節約を意味する「セービング」という新しいPB商品を開発する。このセービングはノーブランド商品よりも機能をさらに削り、最小限の機能だけを残した。しかし、間もなくこの「セービング」の売上高も減り始めた。その理由は1980年代に入ってから、日本の経済が安定状態に入り、豊かな生活を享有したい消費者が節約志向のPB商品からNB商品に急激に回帰し始めたからだった。

## ■第2次PBブームとダイエーのPB戦略

ダイエーは1980年代にPB戦略の整備を試みた。消費者にとって「ノーブランド商品」と「セービング」の間に明確なコンセプトの差がないこと、そして結果的に特別な意味を持たない安い商品カテゴリとして認識されていることを、消費者調査を通じて把握できたダイエーは、1984年に両PBを統合し、パッケージと中身を少々充実化した「ニューセービング」を発売した。ちょうど1985年にプラザ協定の締結によって始まった円高不況と、ダイエーのPB戦略の強化は時期的に合致したかのように見えた。しかし、バブル時代の到来で、その結果は芳しくなかった。

第2期PBブームは、1990年代に訪れた。このブームを後押ししたのが、バブル崩壊による景気低迷と超円高だった。この時期の主役もダイエーだった。超円高時代が到来し、海外からの低価格PB商品の開発輸入が可能となったために、中内は絶好のチャンス到来と判断し、天然果汁、コーラ、ビール、フィルムなど幅広いカテゴリにわたって海外で開発輸入した商品に「セービング」の名前を付けてダイエーの店舗で販売した。

消費者は急いでダイエーに足を運んだ。この時、中内は意気揚々と日本の物価を半分に下げると宣言した。その象徴的な例が、ベルギー産の350グラム缶ビールの「バーゲンブロー」。このPBビールは、他の国内ビール・メーカー商品の半値以下という衝撃的な価格が付けられ、マスコミにも大きく取り上げられた。大手メーカーは、ダイエーのPB攻勢に直面し、窮地に追い込まれる日々を過ごした。

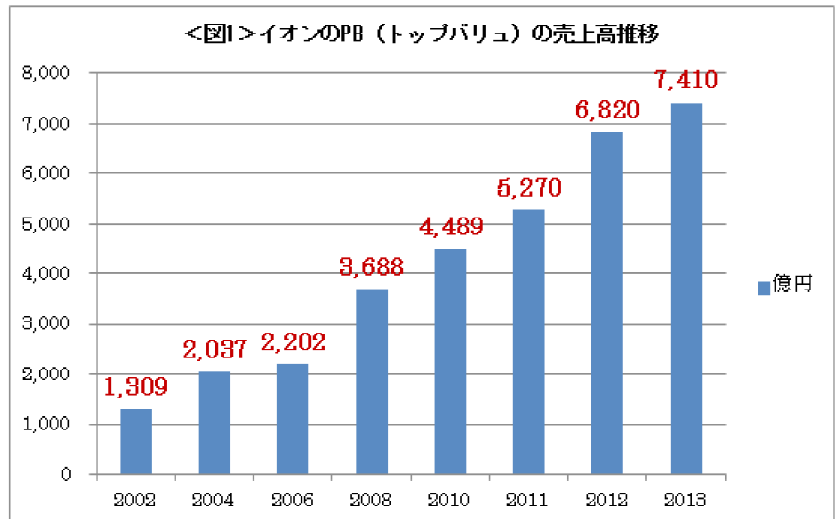
しかし、この時期のPBブームも、終わりに近づいた。ブームの終焉を告げる象徴的な出来事として、上の「バーゲンブロー」の結末は、今でも小売業界の語り草になっている。需要予測の誤判だけではなく、物流及び在庫管理に問題が生じたために、発売から1年3ヶ月後の1995年2月に「バーゲンブロー」の過剰在庫を抱えてしまったダイエーが、「お願いします。買ってください」という屈辱的な内容の全面広告を全国紙に出すことになる事態に至ったのだ。ダイエーにはあまりにも大きい痛手だった。

なお、NB商品を生産する大手メーカーも商品のリニューアルと新商品の投入、価格調整（値下げとオープンプライス制導入など）を通じて、PB商品に対して反撃を試みた。ダイエーに追随し、

PB商品の開発に力を入れた小売企業も、過剰在庫を抱えることになった。その上に、再び円安に戻ることもあり、第2次PBブームは下火になった。

## ■イオンとセブン&アイが主導する製販同盟型 PB 時代の到来

2007年秋にPBブームが再来した。当時の大手メーカーが輸入原材料の価格高騰によってNB商品の値上げを推し進めている中で、イオンやセブン&アイ等の大手小売企業は、PB商品を積極的に購入する意向がある消費者が増えていることを見逃さず、PB商品の開発に積極的だったことが契機になった。参考までに<図1>はイオンのPBであるトップバリュの右肩上がりの売上高推移を示したものだ。



注目すべきは、今回のブーム

の主役がもはやダイエーではないということだけでなく、その中身も明らかに異なる点だ。イオンとセブン&アイ両社はグループのシナジー効果を実現するという名目で2007年5月にPB開発の強化・拡大策をほぼ同時に発表した。両社は日本の小売市場で競争パターンの同質化が進む中で、差別化を通じた来店客増大に繋がる中核商品を持つことが不可避だと認識した。その認識の下で、売場の魅力アップや店舗差別化のために、元々商品開発力に長ける大手メーカーと積極的に戦略的パートナーシップを組む、いわば製販同盟型のPB商品の生産・開発戦略に舵を切り替えたのだ。絶えず大手メーカーと対立し、質を保証できない低価格路線を重視し、中小・中堅メーカーとPB開発に取り組んだダイエーとは哲学も戦略も異なることがわかる。

これまで述べたように、日本のPB商品の舞台はダイエーが幕を開けたが、ダイエーが主役の地位に居続けることはできなかった。昨今のPBブームは、大手メーカーとの対立を厭わなかったダイエーのPB戦略の試行錯誤から学んだ大手小売企業が、大手メーカーとの対立よりは、パートナーシップを重視するPB戦略をとったために、火が付いた。

今回のダイエーの上場廃止によって200ほどのダイエーの店舗を抱えてしまったイオンの今後の成敗は、ダイエーからの遺産をどう活かすかにかかっていると看做しても過言ではないだろう。本来計画していた2014年2月期のPB商品1兆円達成ができなかったイオンにとって、ダイエーのPB戦略の試行錯誤に対する戦略的評価が、今、改めて求められる。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」154号（2015.2発行）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。