

理念が問われるPB戦略

戸田 裕美子（日本大学商学部 准教授）

かつて、これ程までに小売業者のプライベート・ブランド（以下PB）に注目が集まった時代があっただろうか。近年のPBの牽引役がセブン-イレブン・ジャパンが展開するセブンプレミアムであることは周知の通りである。セブンプレミアムの新規性は、PBといえば低価格という従来のイメージを払拭し、絶対的な値段の安さよりも品質の高さを訴求して値ごろ感を演出する点にある。また「プレミアム」の名前に象徴されるように、商品によっては製造業者のナショナル・ブランドより高価格なPB商品が展開されていることも興味深い。

日本におけるPBに先鞭をつけたのは、ダイエー社を率いた故中内功氏であった。中内氏はアメリカの小売業者をモデルとして、早くも1960年代にPB商品を導入した。1970年代にはさらに安価なノーブランドPBも展開したが、これら一連の低価格訴求のPB戦略は必ずしも成功したとは言えなかった。こうしたPBの不振を脱することを目的に、1970年代末にダイエーはPBの先進企業である英国Marks and Spencer社（以下M&S）と提携し、人的交流を通じて高品質を全面に打ち出したM&SのPB戦略を学び、ダイエー社内にこのビジネス・モデルを移入しようと試みた。結果的には、この知識移転は成功せず、ダイエーはM&S流の高付加価値型のPBを実現させることはできなかった。その根本的な原因は、「安売り王」として名を馳せた中内氏が自社を成功に導いた従来の低価格販売の経営理念から脱却することができず、高品質な

PBをダイエーで確立したいという思いとは裏腹に、結局のところ低価格訴求のPBしか展開できなかった点にある。経営史家のチャンドラーは「組織は戦略に従う」という命題を示したが、企業の「戦略」を導くのは「理念」であり、言い換えれば「組織は戦略に従い、戦略は理念に従う」のである。故堤清二氏の回想録によれば、同時期の無印良品の開発では、いかなる理念の下でブランドを構築するか従業員同士で徹底的に討論し、今日の無印ブランドの礎を築いたという。ダイエーのPB戦略とは非常に対照的な取り組み方であった。

先のセブンプレミアムのように、近頃では高品質という新たな理念の下で一部のPB開発が進展している。イギリスの食品小売各社は1980年代以降、従来の機能性重視の低価格PBに加えて、高品質、オーガニック、ヘルシーなど、多様なコンセプトの下でPBを細分化させてきた。今後、日本においても、高品質以外の新たな競争軸が出現することが予想される。PBブームとはいえ、単にPBを作れば売れるわけではない。また他社の戦略や戦術に追随するだけでは、長期的な消費者からの愛顧を得ることは難しいだろう。移り気な消費者の心を捉えるために、いかに独自のコンセプトをもってPB戦略を展開するか、どんなアイデアをPB商品として形にするかを熟慮しなければならない。今や、PB戦略の理念が問われる時代が到来しているのである。