

高度成長期における総合スーパーのNB戦略

The Strategy of National Brand of Japanese GMS in 1960's (High Growth Period of Economics)

趙 命来*

MyungRae Cho

高度成長期における日本の総合スーパーの急成長の説明に最も説得力あるのが対抗力説である。対抗力説では、総合スーパーは寡占的製造企業に対抗するために、自ら中小製造企業と統合し、プライベート・ブランド商品を生産して販売するとされる。しかし、実際日本においてプライベート・ブランド商品は大きな成功に至らなかった。そこで、本論は総合スーパーのナショナル・ブランド商品の販売戦略に注目して検討した。

キーワード：総合スーパー、対抗力、チャネル・コンフリクト、PB商品、NB商品

I. はじめに

戦後スーパーマーケット（以下スーパー）はアメリカから日本に移転されるが、日本独自な形で展開された。アメリカにおいてスーパーは食料品部門で展開したが、日本では1950年代後半から食料品、衣料品、雑貨部門でもスーパーが展開された。1960年代に入って、それらのスーパーの中でさらに急成長を遂げたのは、食料品であれ、衣料品であれ、衣・食・住の3部門の商品を総合化した日本型総合スーパー¹⁾であった。

日本の総合スーパーは1960年代の高度成長を背景に急伸、それ以降、流通革命の旗手として小売業の近代化を主導した。そして1972年には、総合スーパーであるダイエーが当時小売業のトップであった百貨店の三越の売上を抜いて、小売業トップの企業になった。

なぜ日本の総合スーパーは急成長できたのだろうか、そこには、大量生産時代という環境要因が大量販売を行う総合スーパーに適したという環境決定説、チェーン展開による流通イノベーションが総合スーパーを成長させたという技術決定説などがあるが、もっとも有力で説得力があるのが対抗力説である²⁾。対抗力説は、もともとアメリカの経済学者であるGalbraith(1952)³⁾が、寡占的製造企業の流通支配力による略奪から自分を守ろうとする大規模小売業が対抗することによって生じるのを対抗力と主張したのである。この対抗力の概念を用いて日本の総合スーパー

*流通科学大学大学院流通科学研究科博士後期課程、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

(2007年9月3日受理)

©2008 UMDS Research Association

一の成長を説明しようとしたのが佐藤(1974)⁴⁾である。ここで佐藤の対抗力説を少し検討する。

寡占的製造企業は自ら生産した独自の商品のブランド力を高めるために価格維持することをマーケティングの最大の目的にする。そのため寡占的製造企業は自社独自の販売チャネルか、あるいは多数の中小小売商の形成する販売チャネルを通じて販売するのである。一方、大規模小売企業はそのブランド力あるナショナル・ブランド(以下NB)商品を低価格で販売しながら、消費者の支持を得ようとするのである。しかし、寡占的製造企業は大規模小売企業のNBの安売りに対して価格維持圧力や出荷停止などの締め付けを行うのである。それに対して、大規模小売企業は寡占的製造企業の締め付けに対抗する手段として中小製造企業を組織化し、プライベート・ブランド(以下PB)商品を開発するのである。その結果、大規模小売企業が主宰する流通システムは消費者の支持を得ようになり、急成長を遂げるのである。

佐藤のいう対抗力は、NBを生産する寡占的製造企業が主宰する流通システムに対抗して、大手小売企業の主宰するPBを供給する流通システム間の水平的な競争関係を指摘している点で、Galbraith(1952)の対抗力概念とは異なっている⁵⁾。

その後、日本における対抗力の存在に関する研究が小林(1975)⁶⁾、木綿(1975)⁷⁾、矢作(1976)⁸⁾などによって行われた。特に、木綿(1975)、矢作(1976)は、PB商品を例に実証研究を行った。その結果、市場集中とPB志向との間には相関関係がないことを指摘し、寡占的製造企業の存在と行動が自生的に対抗力を生むという対抗力説を否定した。実際日本においてPB商品は大きな成功に至らなかった。木綿(1975)、矢作(1976)が指摘したように、対抗力としてPBが総合スーパーの成長の原動力ではないとするならば、一体何が総合スーパーの成長要因であろうか。既存研究はこの疑問に対して明らかにしていない。

以上のことを踏まえ、本論の目的は総合スーパーの成長期まで遡って、PB商品ではなくNB商品の販売戦略に注目し、当時総合スーパーが寡占的製造企業とのチャネル・コンフリクトという事態に直面してどのようなNB戦略行動をとったかを明らかにすることである。

II. 研究方法

本論の目的は成長期における総合スーパーのNB戦略行動を明らかにすることであるため、総合スーパーの成長期まで時代を遡らなければならない。このように時代を遡って歴史的な事実を明らかにするためにもっとも有力な方法は、その時代の研究対象ともっとも関わりがある人物に話を聞くこと、その時代に残された史料を分析することであろう。

そこで本論では、当時、ダイエーに勤務していた大友達也氏(元ダイエー秘書室長)、殿元宏明氏(元ダイエー家電マネジャー)にインタビューを行った。また、史料として新聞振込チラシ(以下チラシ)を利用することにした。

1. 分析道具としてチラシとダイエー

日本においてチラシは長い歴史を持っている。チラシの歴史は江戸時代まで遡るが、小売業が本格的にチラシを利用し始めたのは戦後のことである。チラシは現在まで、日本の小売業の重要な広告手段として欠かせないものであった。チラシは地域の人々に小売業の商品や価格などの情報を提供している。このようなチラシは小売研究の重要な資料になりうるにもかかわらず、小売研究においてチラシを用いた研究は見当たらない。その意味で、本論は小売業の歴史研究においてチラシを利用した初めての試みであるといえる。

チラシを用いて分析をするにあたり、ここではチラシの情報—価格と品揃え—の変化に注目した。チラシに広告されている商品の価格がなぜ変化したのか、またなぜ品揃えが変化したのか、この「なぜ」を解くことにより、研究目的は達成される。

本研究の対象としてダイエーを選んだ理由は以下のとおりである。第1は、戦後流通業の最大の変化は、スーパーの成長とそれに対応する形で進められた製造企業、問屋、百貨店などの変容である。こうした変革にダイエーは最も大きな影響を与えた企業である。第2は、本論の分析道具であるチラシを創業時代からもっとも積極的に活用した小売業であり、創業時代のチラシが保存されている⁹⁾。以上のように、日本経済の高度成長とともに成長してきたダイエーの革新は製造企業主導型流通システムに大きな変化をもたらした点で意義があると考えられる。

2. チラシの情報と信頼性

小売業は地域密着型産業で、その地域に店舗を構えることは、商人がそこに定住し、いつでもその地域の消費者と相対する。消費者は必要であればいつでもその店舗を訪ねることができる。このように店舗における取引は、たとえばそれがはじめての顧客であっても、特別な事情がない限り、反復性を前提とした取引となる可能性が高くなる。その結果、店舗が提供する商品とサービスは安定し、地域消費者との間に積極的な信頼関係を構築するのである¹⁰⁾。

チラシは店舗が構えている地域の消費者を相手にして、小売業が提供する情報である。言い換えると、小売業はその地域消費者に対して、価格情報や商品情報を提供することにより、消費者を店舗に吸引するのである。消費者はその情報を他の店舗と比べ、店舗を選ぶのである。

チラシに掲載されている価格や商品情報などが実際店舗での情報と違う場合、小売業は地域消費者の信頼をなくし、大きな損を負うことになるだろう。そのため、小売業は地域消費者に対して提供したチラシをもとに店舗の品揃えを構成し、安定的に商品を提供しようとするのである。こうして、チラシに広告されている情報、つまりチラシに載っている品揃えや価格情報などはその時の実際店舗での品揃えや価格情報と一致すると考えてもいいだろう。

このように、チラシに載っている情報をチラシの表情情報だとすれば、チラシの表情情報を見れば、当時の店舗の状況を判断することができる。しかし、本研究はチラシから当時の店舗の状況だけ

ではなく、チラシに広告されている価格変化や品揃え変化の原因にも注目している。このような変化の情報をチラシの裏情報だとすれば、この裏情報を明らかにするのが、本研究の鍵である。

3. チラシのデータ

利用可能な資料として公開されているチラシ¹¹⁾を確認した結果、チラシのデータを表1のように分けることができた。

表1 チラシのデータの構成

年 度	縮小コピー製本	実 物
1960~1969	存 在	極少数存在
1970~1975	存在しない	存在しない
1976~1992	存 在	極少数存在
1993~2003	存在しない	存 在

本論では、1960年代を舞台にしているため、1960年から1969年までのチラシを用いて分析を行うことにする。その時期のチラシは縮小コピーされ、製本された形で保管されていた。1960年4月ダイエーが出した最初のチラシである「主婦の店ダイエー特報」をはじめ、「主婦の店ダイエー1号」から1962年3月「主婦の店ダイエー29号」まで30回配布された。その中でチラシを製本して保管しているのは特報を含め1号、8号、23号、29号であり、それらが保管されている。この時期チラシの実物は少ないため、縮小コピーされている資料を利用して分析する。また、三宮店で配布された449枚のチラシを見ることにする。それは、当時ダイエーが三宮店で配布したチラシは他の店と同じであったため、三宮店のチラシを見るだけでダイエーのすべて店のチラシを見る効果があるからである。

Ⅲ. 総合スーパーの販売戦略

戦前、ほんの一部の小売業ではチラシを使っていたが、戦中と戦後しばらくの間、紙は配給されていたため、チラシを作ることはできなかった。そんな中、チラシを作り、新聞に折り込もうとしたのがダイエーであった。それは1960年4月のことであった。本節では、当初ダイエーがチラシをどのように作ったのか、また当時のチラシを分析することによってダイエーの販売戦略を明らかにする。

1. 最初のビラ¹²⁾

戦後、紙は国の統制の下で配給されていた。そのため、紙を使ってチラシを作ることは誰も考えなかった。ダイエーは三宮にチェーン2号店として移転拡張をした後、新聞社が使用した後に残った紙を利用して最初のビラを作った。そのビラをダイエーの社員は三宮駅前で、仕事帰りの

人々に配った。この当時のことを大友氏は次のように語った。

「当時、冬だったので、寒いから誰も手を出してビラをもらおうとしませんでした。それで、強制的にビラをポケットの中に入れました。ビラには食料品を中心に乗せましたが、当時、食料品消費が旺盛だったため、その効果はすぐ現われて、板宿、須磨からわざわざ電車に乗って三宮まで来て買物をしました。」

ダイエーがビラに食料品を中心に広告したのは、当時消費支出の中心に食生活があったこと、低価格で大量販売をするスーパー経営方式では回転率が高い食料品を扱わざるをえないことを大阪千林駅前店の経験¹³⁾ですでに知っていたからであった。

2. 良い品を安く売る店

1960年になってからダイエーは本格的にチラシの製作をはじめた。ダイエーは配給されていた紙を自由に使うことができた新聞社から、紙を回してもらっていた。新聞社の印刷機のアイドルタイムを利用し、ダイエーのチラシを印刷してもらった。そのチラシ作りと新聞折り込みに関与したのが近畿広告神戸支社（現在の大広）で、出来上がったチラシを新聞販売代理店に持って行って折り込みを頼んだ。ところが、当時チラシを新聞に折り込んで配布する習慣はなかったため、新聞社から何回も拒否された¹⁴⁾。チラシは主に新港新聞に折り込んで配達されたが、当時新聞代理店は一つの新聞だけでなく、他社の新聞も取り扱っていたため、他の新聞にも折り込まれた。

こうして、やっと出来上がった最初のチラシは1960年4月25日で「主婦の店ダイエーの特報」という名で配布された。最初のチラシの表面には絵といくつかのメッセージが書かれていた¹⁵⁾。もう一方の面には「電気製品 38 品目、飲料品菓子 39 品目、化粧品・石鹸・洗剤 41 品目、実用衣料品 10 品目」の合計 128 品目が広告されていた。これは1960年4月、ダイエーはすでに家電、食料品、衣料品部門まで品揃えを総合化したことを現している。その後、続けて「主婦の店ダイエー第1報」を出し、1962年「主婦の店ダイエー第29報」まで全部30回のシリーズを神戸の家庭に配布した。

ここで注目するところは最初のチラシ「主婦の店ダイエーの特報」の表面に書いてある3つのメッセージである。それは「同じ商品なら必ずやすい、一流メーカーの良い品を、買い易いセルフ・サービスで」であった。この3つのメッセージが当時スーパーの特徴を現す代表的な言葉であろう。「一流メーカーの商品」は、寡占的製造企業が生産するNBを意味しているだろう。そのNBを他の店より安く売ることがダイエーの販売戦略である。なぜダイエーはNB商品の安売りという販売戦略をとったのだろうか。

それは、日本においてスーパーの登場期における時代背景と日本の消費者のNB志向に原因があると考えられる。アメリカにおいてスーパーマーケットが出現した時代背景は、アメリカ経済だけでなく世界経済にとって、もっとも暗い時代であった1929年秋から1930年代にかけてのこと

であった。1930年代に入ってアメリカでは慢性的不景気が長い時代であったのが契機であった。低マージンで、回転率を上げ、低価格で大量販売する食料品スーパーマーケットが登場し、消費者の支持を得るのであった¹⁶⁾。しかし、日本でスーパーが登場する頃の状況はアメリカと少し違っている。1956年度の『経済白書』は「もはや戦後ではない」というフレーズが有名である¹⁷⁾ように、戦後乏しい時代から豊かな時代に移行する時代であった。林(1964)¹⁸⁾の流通革命でいう「太くて短いパイプ」でわかるように、日本のスーパーは高度成長期において大量生産時代にふさわしい大量流通のパイプとして流通近代化の旗手として表現されている。こうして乏しい時代からもの豊かな時代に入るとともに、トップブランドに対する消費者の信頼は絶対だった¹⁹⁾。その結果、ダイエーはNB商品を安く売ることによって消費者の信頼を得ようとしたのである。しかし、総合スーパーのNB商品の安売り手法は、当時小売段階まで系列化をはかり、価格を維持し、安定した利益を確保しようとした寡占的製造企業と対立関係を生じさせることになる。

IV. 寡占的製造企業とチャネル・コンフリクト

ダイエーの販売戦略は品質の高い良い品、つまりNBを安く売ることであった。NBの安売りは、当時間屋や中小小売商を系列化し、「共存共栄」するために乱売を避けようとした寡占的製造企業とのコンフリクトの原因になるのであった。本節では、総合スーパーと寡占的製造企業のチャネル・コンフリクトの発生過程を明らかにする。

1. NB商品をチラシに

寡占的製造企業は、一定品質の商品を大量生産方式によって大量に市場に供給するだけでなく、積極的な広告宣伝・販売促進によって積極的にマーケティング活動を行い、消費者の購買欲求を刺激した。このような品質とブランド力ある商品をスーパーは低価格で販売することによって消費者を店舗に引きつけようとするのであった。またダイエーはブランド商品をロス・リーダー、すなわち売上増加のための顧客吸引を目的として、平均マージン率よりも低い値入れをおこなった商品²⁰⁾、としてチラシに広告し、顧客を吸引しようとしたのである。

ダイエーのチラシには、家電商品欄には「一流メーカーの商品」というメッセージが、化粧品・洗剤欄には「有名ブランド商品」というメッセージが頻繁に書かれていた。それは、当時、家電と化粧品・洗剤分野では寡占的製造企業のマーケティング活動により、消費者に対して知名度のあるブランド力が確立されていたことを現している。ダイエーはこのような知名度のある寡占的製造企業が製造したNBをチラシに広告し、低価格で販売を行った。

1963年8月24日、ダイエーのチラシに花王の洗剤「ザブ」が初めてロス・リーダー商品として広告された。チラシに広告されていた「ザブ」の販売価格は、市価²¹⁾200円(1.5kg)ものが158円だった。「ザブ」の市価500円(2.65kg)のものは395円に値引きして広告されていた。

ダイエーの値引き率は、市場の平均価格からおおよそ20%くらい安く設定されている。市価というのはダイエー以外他の小売店の店頭価格を平均したものであるため、製造企業の小売希望価格から計算すると、ダイエーの値引き率はさらに高いのである。

チラシに広告されている価格からわかるように、ダイエーは他の小売店よりおおよそ20%安く販売していた。消費者は同じNBであれば、価格が安い店舗で商品を購入するため、ダイエーのNBの安売りは独立小売店との競争でも有効であった。しかし、ダイエーのNBの低価格販売は、寡占的製造企業の指示通りの価格でNBを販売していた系列店や独立小売店の反発を招くことになった。そこで、寡占的製造企業はNBの価格を維持しようと行動するのであった。

2. 寡占的製造企業の締め付け

消費者のNB志向のため、ダイエーはNBを安く販売することが最大の目的であった。そこで、寡占的製造企業が生産する品質の高いNBをロス・リーダーとしてチラシに広告し、系列店より安く販売を行った。しかし、そのようなダイエーの行動は、寡占的製造企業の指示通りの価格でNBを販売していた系列店や独立小売店の反発を招くことになった。

そこで寡占的製造企業がとった行動は、系列店でも総合スーパーと同じ程度まで小売価格を引き下げるのではなく、NBの価格を維持し、総合スーパーの安売りを防ぎ、系列化をさらに進めることであった。その選択の背景には、寡占的製造企業は過去小売商間の過大な値引き競争によって多くの小売商が倒産に陥り、さらに川上の問屋や製造企業の経営まで苦しんだ経験があったからである。また、寡占的製造企業の総合スーパーに対する販売依存度は自らの価格政策を変更させるほど高くなかった。系列店や独立小売商は依然として寡占的製造企業の主たる販売チャネルであることに変わりがなかった。結果、寡占的製造企業は問屋、小売商などの価値連鎖システムの全構成員が「共存共栄」するために、乱売を避け、流通系列化を進めることにした。

寡占的製造企業は小売商間の価格競争を避けるため、総合スーパーに対して価格遵守圧力をかける。1964年、花王は再販制度を採用し、全国27万の小売店に対して10%を上回る値引きを厳禁し、違反者には出荷停止をする契約を結び、小売店は特定の卸売商からだけ仕入れることができる制度も実施した²²⁾。こうして花王は同年10月に、ダイエーに対して再販契約の締結申し込みを求めると、ダイエーは再販契約を結ばず、花王の商品の安売りを続けた。花王はセルフ・サービス方式のメリットを考慮して10%の値引きを認めようとしたが、ダイエーはあくまで拒否したのである。これに対してついに花王は1965年3月にダイエーに対して出荷停止処分を行なった²³⁾。

花王と同時期に、同じ理由から全国販社制度の確立に取り組んだ企業に松下電器産業（以下松下電器）がある。1964年7月、松下電器は収益減少の理由で、全国の販売会社、代理店トップとの懇談会を開いた。そこで大多数の販社、代理店が苦しい経営状態に陥っていること、寡占

的製造企業の押し込み販売が多く、その結果小売店への売り込み競争が激しくなることなどの話が出たため、松下電器は即座に販社制度の確立を軸にした新販売体制を打ち出した²⁴⁾。この年、松下電器は自社NB商品を低価格で販売していたダイエーに対して買い占めなどを行い、価格遵守圧力をかけるが、ダイエーは低価格販売を止めなかった。その結果、松下電器はダイエーに対して出荷停止処分を行った（1964年10月）。

V. 裏ルートと2番手製造企業の存在

総合スーパーの安売りに対して、寡占的製造企業は買い占めや出荷停止など締め付けを行ったことがわかった。本節では、総合スーパーが寡占的製造企業の締め付けという問題を解決するためにどのような戦略を展開していったかを明らかにする。

1. 裏ルート²⁵⁾の存在

ダイエーは松下電器から出荷停止処分を受け、日用雑貨製造企業である花王からも出荷停止されたが、それ以降、松下電器と花王の商品はダイエーの店頭から姿を完全に消したのであろうか。

表2は1962年から1969年までダイエー三宮店のチラシに広告された洗剤の広告回数を表にしたものである。

表2 ダイエーのチラシに広告された回数

(単位：1回)

	ニッサン	サラット	花王	ミヨシ	アルコ	ミツワ	ナンバーワン	ダイエー	資生堂
1962	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1963	0	1	2	0	0	0	0	0	0
1964	5	5	10	1	4	3	1	0	0
1965	3	6	2	2	6	1	3	2	1
1966	7	10	3	2	2	4	0	6	4
1967	0	4	5	0	0	9	0	12	0
1968	0	5	0	2	0	7	0	10	0
1969	0	0	0	5	1	4	0	5	0

(注) このデータは1962年から1969年までダイエー三宮店で配布したチラシを基に筆者が作成。

表2を見ると、花王の洗剤はダイエーの主たるロス・リーダーとして採用され、チラシによく広告されていることがわかる。また1965年、花王から出荷停止されていたにも関わらず、花王の商品はダイエーのチラシに広告されていることもわかる。これは何を意味しているのか。それについて大友氏は次のように述べている。

「当時、花王から出荷停止されましたが、花王の会社の中で現金がほしかった社は、ダイエーに

商品を直接持ってくる場合もありました。また、現金問屋から商品を仕入れることができました。

トップメーカーである花王の商品がなければお客さんがこないですから、出荷停止されてもダイエーに商品があることをチラシに広告して、消費者に知らせたわけです。」

こうして、トップブランド商品の確保ができたのである。しかし、商品の確保ができたものの、裏ルートからの商品確保には限界があったようだ。1964年11月17日、花王から出荷停止される前から価格遵守維持圧力があつたせいか、チラシの中の花王の商品には「お一人様一個限り数量制限がございます」、「三宮店、京町西店、三国店のみ取扱」というメッセージが書かれていた。その後のチラシにも花王の商品にはそのようなメッセージが書かれていた。このことから花王の商品を裏ルートから確保するには混乱があつたと考えることができる。商品確保が十分ではなかったにも関わらず、数量を限定するまでにしてチラシに広告させたのは、当時花王の商品に対する消費者の信頼が高かつたためであろう。このように、ダイエーは花王から出荷停止され、花王の商品がチラシに広告される頻度は減つたが、相変わらず、チラシに花王の商品を広告したのである。

花王と同時期に、松下電器も同じ理由から1964年10月ダイエーに対して出荷停止処分を行なつた。しかし、松下電器の商品もダイエーのチラシに続けて広告されていた²⁶⁾。このように出荷停止された商品がチラシに広告されていることは、ダイエーの実際の店頭で置いていたと考えてもいいたろう。

以上のように、ダイエーは寡占的製造企業から買占めや出荷停止などの締め付けを受けるが、裏ルートを通じてNBを確保できたのである。さらにそれをチラシに広告し、顧客を吸引しようとした。しかし、裏ルートからの仕入は、安定的な商品確保には限界があつた。

2. 2番手製造企業

ダイエーは寡占的製造企業から出荷停止されたにも関わらず、裏ルートから寡占的製造企業の商品を確保し、チラシに広告し、顧客を吸引しようとした。しかし、裏ルートから仕入れは安定的な商品確保に限界があることもチラシから確認できた。そこで、このような問題を解決するためにダイエーがとつた行動について大友氏は次のように語っている。

「トップメーカーから出荷停止されたとき中内さんは『トップブランドができないなら、2番目のブランドでやればいい』と言いました。当時ダイエーに協力的だったメーカーも結構ありましたからね。洗剤の場合はライオンがありました。また、家電には三洋がありました。」

こうしてダイエーはトップブランドの代わりに2番手ブランドの商品を積極的に活用しようとしたのである。また、ダイエーの家電マネジャーを勤めていた殿元氏によると、

「トップブランドを置かないとお客さんもこないから、現金問屋から仕入れて店頭に置きました。」

しかし、現金問屋から商品を確保するのはやはり限界もあったし、利益になりませんでした。それで、店にお客さんが来ると、利益が出ない商品よりダイエーに協力的だったほかの企業の商品を薦めました。」

と述べている。このように、裏ルートから確保した商品は利益には限界があったため、2番手ブランドを積極的に売ろうとしたのである。当時、洗剤の2番手ブランドとしてライオンの「トップ」を上げることができる。2番手ブランドを積極的に活用しようとするれば、チラシによく広告されるはずである。しかし、表2をみると、ライオン「トップ」はチラシに広告されていないのがわかる。なぜライオンの洗剤「トップ」はチラシに広告されていなかったのか。大友氏は次のように述べている。

「ライオンはダイエーに協力でした。もちろん自分の主力製品が安売りされるのは良いことではなかったため、ライオンがダイエーに商品を納入する代わりに、自社商品をチラシに広告しないことを契約したわけです。」

ライオンがダイエーに正式に商品を納入するかわりに主力商品である洗剤をチラシに広告しないことを契約したのである²⁷⁾。ライオンのような2番手製造企業が総合スーパーに協力的だったのは、総合スーパーの大量販売に将来性があると判断したこともあるが、当時、生産段階での競争が激しかったこともある。たとえば、洗剤分野において、洗濯機の普及により、洗濯洗剤への需要が固形から粉末へ移行するのであった。そして1965年には合成洗剤の方が石鹼の生産量を超えていた。このように、新たな分野での市場成長可能性や生産段階で新規参入企業の増加²⁸⁾により、激しい競争の中で売上を伸ばそうとした。そのため2番手製造企業には総合スーパーの大量販売を利用しようとする狙いがあったと考えられる。

VI. おわりに

本論では、高度成長期において、総合スーパーがどのようなNB戦略をとったのかを明らかにすることが目的であった。分析に際しては、総合スーパーの成長要因を対抗力手段としてのPB戦略という視点からNB戦略に注目した。その結果次の3つが明らかになった。

第1に、当時、総合スーパーの最大の販売戦略は一流の商品、つまりNBを他の店より安く販売することであった。日本の総合スーパーが登場した時代は、経済の高度成長期であり、物豊かな時代に入る時期であった。そして、消費者はNB志向の傾向が強かった。そのため、総合スーパーは品質あるブランド商品を安く売ることが最大の目的とした。

ダイエーの最初のチラシ「主婦の店ダイエーの特報」の表側には「同じ商品なら必ず安い、一流メーカーの良い品を、買いやすいセルフ・サービス」という3つのメッセージが大きく書かれていた。これらのメッセージは当時、総合スーパーの販売戦略の最大の目的がブランド力あるNB商品を他の店より安く売ることであることを表している。

第2に、裏ルートが存在である。総合スーパーは寡占的製造企業から価格維持圧力や出荷停止処分などを受ける。しかし、総合スーパーは裏ルートからトップブランド商品を確保することができた。消費者のNB志向のため、裏ルートから何とか商品を確保し、チラシに広告し、消費者を店に呼びかけようとした。

第3に、総合スーパーに協力的だった2番手製造企業が存在である。総合スーパーは店舗を拡大するとともに品揃えを増加しなければならなかった。裏ルートから商品を確保できたものの、安定的な大量仕入には限界があった。そこで、安定的に大量仕入をするために、協力的な2番手製造企業の商品を活用することにした。2番手製造企業は、新規市場拡大や生産段階での新規参入による激しいシェア獲得競争に勝ち残るため、大量販売を行う総合スーパーの将来性を利用しようとした。

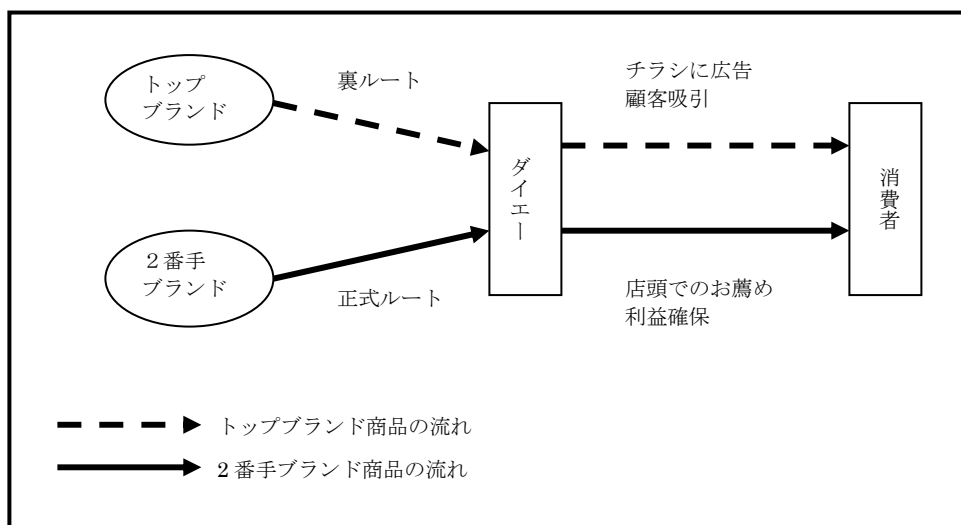


図1 ダイエーのNB商品の販売戦略

図1は以上の結果をまとめたものである。日本の高度成長期における総合スーパーは何を売ろうとしたのか。一流NB商品を安く売ることが販売戦略の最大の目的であった。裏ルートからはトップブランド商品が、また正式ルートからはシェア獲得のために協力的だった2番手製造企業の商品が確保できた。チラシに広告されていた品揃えの変化には、NB商品を売らなければならない時代背景に登場した総合スーパーの販売戦略、生産段階での競争激化による裏ルートの発生や協力的な2番手製造企業の存在が関連していたことが明らかになった。

しかしながら、本論の議論にはいくつかの限界がある。第1は、チラシ分析における信頼性に関わるものである。中内氏や大友氏は「ダイエーはチラシ文化だ」「チラシを見ればダイエーの販売戦略がわかる」と言い切っているものの、それは、あくまでダイエー内部の人からのインタビュー

ーに基づいている。ダイエーのチラシと関わりがある製造企業からのインタビューは実施されていない。第2は単一ケースの一般化できるかどうかという外的妥当性の問題である。チラシデータ存在の問題などにより、ケース・スタディとしてダイエーの単一ケースを取り上げていることである。また、分析対象商品として洗剤や家電しか取り上げてないことである。そのため、ダイエーが総合スーパーの代表的企業であるという事実それ自体は十分な意義を持つものの、日本の総合スーパー一般と捉えるには慎重になる必要がある。

また、さらなる研究のための課題もある。それは高度成長期における寡占的製造企業のチャネル戦略を再検討することである。矢作（1976）で明らかになったように、総合スーパーのPB開発には対立ばかりではない。PBの共同開発で見られるように、協力的関係もみられる。そして、本論においても総合スーパーと2番手製造企業との協力的な関係が明らかになった。なぜ寡占的製造企業が協力的な行動をとったのかについては、今後さらに検討することによって、NBとPBの対決という捉え方に新たな視点をもたらすことができるだろう。

<謝辞>

本稿の作成にあたり、流通科学大学流通科学研究科の向山雅夫先生をはじめ、流通・マーケティング共同ゼミの多くの先生方にご指導を頂きました。また、図書館・紀要委員会の先生方から貴重なコメントを頂きました。この場を借りて深くお礼申し上げます。

引用文献、注

- 1) 総合スーパーと同じ意味の言葉として GMS (General Merchandising Store) が広く使われている。しかし、日本の総合スーパーは日本独自の革新的な業態であるため、本稿においては世界共通の言葉である GMS より総合スーパーという表現に統一する。
- 2) 対抗力説は伝統的な流通企業と寡占的製造企業との衝突という観点から説明されている。この分析は総合スーパーの登場させる原因、また総合スーパーが PB 商品を開発する理由について見事な説明力をそなえているからである。
- 3) Galbraith, J. K. (1952), *American Capitalism : The Concept of Countervailing Power*. Boston, Mass.. Houghton Mifflin Company.
- 4) 佐藤肇(1974)、『日本の流通機構』、有斐閣。
- 5) 田村 (1986) は、Galbraith は売手と買手との取引、つまり流通経路の垂直的関連における問題に対して、佐藤のいう対抗力は寡占的製造企業主導型流通システムと競争している大規模小売商主導型流通システム、つまり、システム間の競争関係を問題にしていると指摘している。田村正紀 (1986)、『日本型流通システム』、千倉書房、pp.281-305。
- 6) 小林逸太(1975)、「大規模小売業者の垂直的市場行動と経済的效果」、『流通経済研究』、第5号、流通経済研究所。
- 7) 木綿良行(1975)、「プライベート・ブランドと“ツウ・パラレル・システム”」、一橋産業経営研究所編『ビ

- ジネス・レビュー』、第23巻2号、千倉書房。
- 8) 矢作敏行(1976)、「対抗力概念の再検討と多次元的流通システムの展開」、『これからの流通産業』、流通経済研究所。
 - 9) 中内功(ダイエー創業者)は、ダイエーにとってチラシの意味を「ダイエーは最初から“チラシ文化”だ」と語っている(「すべてはチラシの中にある」『広告批評』1995年12月号、pp.70-74)。このような意味を持ってダイエーは創業時代からのチラシを史料として保管している。
 - 10) 石原武政(2006)、『小売業の外部性とまちづくり』、有斐閣、pp.38-39。
 - 11) ダイエーの創業時代からのチラシは流通科学大学にある流通資料館に保管されている。
 - 12) ここで言うピラは新聞に折り込まれるチラシより小さいもので、ダイエーの社員が道で歩いている人に配りやすい大きさで作られているものである。
 - 13) ダイエーは1957年9月、大阪千林駅前で「主婦の店ダイエー薬局」を第1号店として開店する。名前でわかるように、当初品揃えは医薬品を主力に化粧品などの雑貨店として出発した。開店最初、売上は高かったものの、医薬品や化粧品は購買頻度が少なく、客の足が止まり、売上は落ち込み始まった。そこで、ダイエーはお菓子を取り入れ、店頭にした。お菓子はその日買って短期間で消費するため、商品の開店率は高い。その結果客の足は回復し、低マージン高回転率の有効性を知ったのである。ダイエー編、(1992)、『ダイエーグループ35の記録』、アシーネ、pp.15-22。
 - 14) 当時ダイエーに勤めていた大友氏のインタビューに基づく(2006年8月25日)。
 - 15) 大友氏によると、また最初チラシシリーズに書かれているメッセージは中内氏の指示によって書いたものである。中内氏は最初チラシ作りに大きく関与していた。
 - 16) 佐藤肇(1971)、『流通産業革命』、有斐閣、pp.106-107。
 - 17) 日経流通新聞社編(1993)、『流通現代史』、日本経済新聞社、p.4。
 - 18) 林周二(1964)、『流通革命』、中公新書。
 - 19) ダイエー編(1992)、前掲書、p.64。
 - 20) 久保村隆祐・荒川祐吉監修(1997)、『最新商業辞典』、同文館、p.342。
 - 21) 大友氏によると、ここでいう市価の意味は当時ダイエーが他の小売店の店頭での販売価格調査を行い、平均として出した価格である。たとえば、チラシには市価200円—158円、市価500円—395円という形で表記されていた。また、チラシに乗っているダイエーのPB商品にも市価が書かれているが、これは、そのPB商品と同等だと思ふ商品の他の小売店の価格である。
 - 22) 石井寛治(2003)、『日本流通史』、有斐閣、p.214。
 - 23) 「ダイエー30年の軌跡と展望」『激流』1987年11月号 pp.16-17。
 - 24) 日経流通新聞編(1993)、前掲書、pp.128-129。
 - 25) ここでいう裏ルートは寡占的製造企業のNB商品が寡占的製造企業のチャネル以外すべてのルートで商品が流れることを指している。たとえば、寡占的製造企業に系列化された販社が正常のチャネル以外の総合スーパーに商品が流される場合がある。また、現金問屋からの商品流れもそれである。このような裏ルートの発生については、佐藤肇(1974)、前掲書、崔(2004)、「日本の家電流通の百年」、『流通科学研究所モノグラフ』、No.61に詳しい。
 - 26) 1964年10月16日にナショナルラジオ6,980円のもの4,850円で値引きされていた。同年11月7日ナショナルストーブが11月14日はナショナル炊飯器が値引きされてチラシに広告されていた。このように翌年にも松下電器の商品が続けてチラシに値引きされ広告されていることがわかった。

- 27) 当時チラシにはライオンの主力商品である洗剤はチラシに広告されていなかったが、歯磨き粉などのほかの商品はチラシに広告されていた。
- 28) 1960年から1964年について、洗剤分野での上位5社の生産割合は新規参入の影響を受けて94.4%から71.3%へと低下した。孫一善(1993)、「高度成長きにおける流通システムの変化—石鹼・洗剤業界を中心に—」、『経営史学』、第27巻第4号、p.34。