

## PB責任者メッセージ

## PB/OEM強化により 市場で独自のポジションを確立し 中長期経営計画の達成に貢献

上席執行役員  
PB事業統括責任者

森谷 健史



### 他社との同質化、凡庸化を回避し PPIHならではの個性的なブランドを構築

「お客さまの声をカタチに」をコンセプトに、2009年に立ち上げた当社オリジナル商品ブランド「情熱価格」ですが、いつの間にかコンセプトが形が化し、気がつけば個性のない普通の商品が量産されるようになっていました。さらに認知度調査で認知率が約25~26%と極めて低いこと、ロゴは「安物の目印」だと認識されていることなどの課題が明らかとなったところから、当社らしいコンセプトを持つブランドへの刷新により他社との同質化から脱する必要があると判断し、リブランディング・リニューアルに着手しました。2020年夏のことです。

リニューアル時期を2021年2月と設定し、「そもそもドン・キホーテ (PPIH) とは？」という根源的な問いから始め、10ヵ月にわたり社内でも議論を重ねた結果、迎っていた答えが、当社の企業理念である『源流』への原点回帰でした。「情熱価格」は、「顧客最優先主義」かつ「ドン・キホーテ (PPIH) そのもの」を体現するブランドでなければならないということ、すなわち「ピープルブランド」(顧客とともに驚きのニュースを作り出すブランド) への転換がコンセプトとなりました。このため「情熱価格」には、『源流』の哲学を忠実に実践するドン・キホーテ (PPIH) ならではの要素がふんだんに

盛り込まれています。

#### 徹底的に顧客のリアルな声を聞く

顧客と向き合うブランドをめざし、顧客のリアルな不満や要望を集める特設サイト「ダメ出しの殿堂」を開設しました。毎月フィードバックの会議を設け、実際に寄せられたダメ出しは積極的に商品開発(改良・改善含む)に活用しており、顧客最優先主義を体現する、いかにも当社らしい取り組みだと考えています。

また、顧客最優先主義を実現する上では、商品にとどまらず、価格、店舗体験に至るまで顧客の声を真摯に受け止め、これまでのPPIHグループの成長を支えてきた「お客さまにとって最も都合の良い店になる」という考えをさらに具現化するため、2023年11月に「ダメ出しの殿堂」の進化系として新機能「マジボイス」を立ち上げました。新コンテンツの実装とともに社内に「マジボイス実現委員会」を設置し、顧客の声を店舗や商品改善に反映していきます。

#### ニュース会議

「情熱価格」が陥っていた凡庸化を脱し、常にサムシングニューがある魅力的な売り場を作り続けるために、当社は「驚きのニュースのない商品は作らない」ことを宣言しました。パッケージに入れ込む長い商品名をニュースと呼び、ニュース会議を設けて「そもそも顧客の心が動くニュースが、その商品にあるのかないのか」を判断しています。もちろん「情熱価格」と題しているように価格面でのこだわりも持ってい

ますが、ただ単に「安い」という事実だけではニュース性が足りません。むしろパッケージに書かれたニュースで伝える価格以外の価値と実売価のギャップから生まれる「値ごろ感」を重視しています。

また、会議では、商品の専門家(担当者)だけで議論を行わないよう、必ず別カテゴリーの担当者も参加するようルールを徹底し、議論が独りよがりになること防ぐとともに、新しい発想が出やすいように工夫しています。

#### 現場への権限委譲

当社ならではのPBの特徴の一つとして、価格や導入の権限を店舗の現場が持っているという点があります。一般的なスーパーや量販店で流通するPBでは、本社・商品本部で発注した商品を売るよう現場に指示が出されるのに対し、当社では、顧客に一番近い立場にある従業員(=現場)が「やるかやらないか」を議論した上で決定し商品を展開することで「顧客最優先主義」を体現しています。こうした現場への顧客最優先主義に基づく「権限委譲」は商品開発の際にも行われ、「PBの権限は開発側ではなく顧客にある」を基本に、より顧客に近い現場のリーダーと一緒に決めています。

「権限委譲」は当社の社風として組織に根付き、すべての権限を持っているからこそ、現場が責任を持って商品を選び一生懸命売ろうと頑張るといった構図ができあがっています。リテールの一般常識とは真逆の発想であり、ここでも当社は『源流』に基づき、独自の道を進んでいると考えています。

### 社内向けプロモーションが鍵となり ブランディング面では成果が顕在化

PB/OEM強化の進捗としては、まず第一フェーズで「情熱価格」のブランディング及びプロモーションに注力した結果、ブランディング面に一定の成果が検出されていることから、現在は第二フェーズとしてさらなる品質向上やコスト抑制に向けた取り組みを強化している段階です。

当初は「情熱価格」の売れ行きも芳しくなく、単発のプロモーションも効果が出ない状況が続いていたため、現場の販売モチベーション最大化の方向へと舵を切り、社内報への掲載、交流会など社内向けプロモーションを行うことで社内の販売機運醸成に注力しました。2022年12月からのTVCM放送は、市場の「情熱価格」に対する認知度をさらに高める狙いもありましたが、結果的に「CMを打ったのだから売れない」と、社内の機運を高める大きなきっかけになったと考えています。

「情熱価格」のブランディング、それに伴うCM放送、TV番組の企画などで注目された効果もあり、従業員の「情熱価格」

に対する姿勢もポジティブなものへと変化しました。第一フェーズを振り返り、改めてブランディングの重要性を実感しています。

直近の取り組みでは、2023年8月に「情熱価格」初のフラッグシップとして新業態「ドミセ渋谷道玄坂通ドードー店」を渋谷にオープンしました。都市部の好立地でもあり、広告塔として、また「情熱価格」の情報発信基地として、売上・粗利への貢献をめざしています。また、弁当・惣菜の新ブランド「偏愛めし」の販売も開始しており、これを機にデリカ(アウトパック)のPB強化による中食需要の獲得・拡大をめざしています。

### サプライチェーンや品質改善、 直買取引の拡大など 現在途上にある取り組みを推進

工場や原料などの商品開発プロセスの見直しや、直接貿易商品の強化・拡大、工場統一によるスケールメリットの最大化、物流の効率化といったインフラ環境整備に着手しており、さらなる品質向上やコスト抑制に向けた取り組みを強化しています。インフレの時代において、驚きの価格を実現しつつも実利の獲得を図る方向で取り組んでいます。

今後も「顧客最優先主義」に基づき、MDポートフォリオの多様性を示すことで売上・顧客の拡大と利益の確保をめざしますので、引き続きご支援の程よろしくご申し上げます。

