

- 16) Heyroth, F. F, and Loofbourow. J. R: J. Am. Chem. Soc, **53**, 3441 (1931)
- 17) Gulland, J. M, and Story, L. F: J. Chem, Soc, 692 (1938)
- 18) Myrbäck, K, Von Euler, H, and Hellström, H: Z. physiol. Chem. **212**, 7 (1932)
- 19) 国中明: 農化 **34**, 489 (1960)
- 20) Nakao, Y; Ogata, K: Agr. Biol. Chem **27** 491 (1963)
- 21) 杉浦 衛, 伊藤万蔵, 浅野弘: 日本薬学会東海支部例会発表 (その1) (1965.6)
- 22) 杉浦 衛, 伊藤万蔵, 浅野弘: 日本薬学会東海支部例会発表 (その2) (1965.6)

吉田甚吉: Private Brand について

Jinkichi Yoshida: On Private Brands

1. Preface
2. Definition of Private Brand
3. Development of Private Brands
4. Retailers' Private Brand Policies.
 - (1) Reasons for a Retailer's Private Brand.
 - (2) Prerequisites to a successful Private Brand Policy.
5. Wholesalers' Private Brand Policies.
 - (1) Reasons for a Wholesaler's Private Brand.
 - (2) Prerequisites to a Successful Private Brand Policy.
6. Manufacturers' Private Brand Policies.
7. Conclusion.

1. 序

Brand (商標) とは, 企業がその販売又は提供する商品またはサービスについて, 他企業のそれと区別して用いる名前, 象徴, 意匠. またはこれらの結合体^(注1)をいう. ただし, 本稿での Brand は, Brand の付せられた商品, つまり商標品 (branded goods) の意味をも有する. アメリカでは, 商標合戦 (battle of the brands) は, 単に, メーカーの有名商標品, すなわち, "National Brand" 間の競争を意味するのみでなく, それらと, 販売業者の商標品, すなわち, "Private Brand", 特に大チェーン (chain store) の Brand との競争をも意味し, しかも最近では, 後者の競争が重大視されている. クリストポーロス (G. Christopoulos) 氏は, "Private Brand は, 明日のマーケティングのダーク・ホース" といってその将来を予告し, またバウティン (P. Voutin) 氏は, "小売革命の第2ラウンド" としてその意義は強調している. 流通革命の進度が, 日本とアメリカとは大いに異なり, したがって, これらの事柄について両国を同一に断ずることは早計であるが, しかし, わが国でも, 任意連鎖店 (Voluntary chain) や, 共同仕入機構などで, その Brand が強調せられるなど, 類似の徴候が現われ始めてい

(注1) 三上富三郎: 商品政策 p.139.

る。よって以下、Private Brand の発展と、それに対する関係者の経営対策について論述し、今後のわが国業者の Brand 政策にいささかでも資したいと思う。なお、薬業界の Private Brand については、筆者は、既に拙著薬業経営論^(注2)で、その一端は披瀝したから、その方も御参照願いたい。

2. Private Brand の意味.

Private Brand——以下 P. B と略称——は、National Brand——以下 N. B と略称——に対する言葉である。N. B とは、メーカーによって広告される Brand で、これが National Brand といわれるゆえんは、メーカーが採用し、積極的に推進して成功した Brand は、普通全国的に広告されたがためである。これに対して、P. B は、販売業者の Brand で、これ等は一般に、地方的に知られるに過ぎないものであるから、このようにいわれる。それゆえ、この分類は、本来その商標品が知られ、販売される地域によるものであるが、現在では慣例的に、メーカーの所有するものを、N. B、販売業者のものを P. B と呼んでいる。ここで販売業者といわれるものには次のようなものがある。

A. 卸売商 (Wholesaler)

1. 独立卸売商 (Independent wholesaler)
2. 任意連鎖店中核卸売商 (Sponsor of voluntary chain)
3. 小売商協同出資卸売商 (Retailer cooperative)

B. 小売商 (Retailer)

1. 会社チェーン (Corporate chain store)
2. 単独小売商
 - a. スーパーマーケット (Super market)
 - b. 百貨店 (Department store)
 - c. 専門店 (Specialty store)
3. 小売集団 (共同仕入機関)

したがって、A&P のような大チェーンの P. B は、アメリカ全土に配給され、また年々全国的に数百万ドルを費して広告されているから、実質的には N. B であるが、ここでは、P. B に分類される。

3. Private Brand の発展

周知の通り、流通革命の花型は、N. B であった。生産革命成って、メーカーが標準化された大量生産品を売り捌くのに、旧来のように全面的に問屋に依存しては、設備に大資本を投下しての生産であるだけに、大きな危険を負うことになる。それゆえ、できるだけ自力でその大量生産品を始末する必要に迫られる。そのときに選ばれる手段が、消費大衆に対する直接宣伝、つまり Mass communication による広告である。これによって需要を喚起された消費大衆は、小売店頭で指名買いをするに至り、販売業者はそれを扱わざるを得ないことになる。メーカーが自力で販売するとは、大体以上のことを意味するが、N. B はその産物である。生産革命によって標準化された量産品の発生は、販売面においても、未熟練販売員による販売を可能にし、これが大規模小売店を生んだ。アメリカにおいては、生産革命が成った 1870~1890 年頃、都市の勃興とともに百貨店が、部門制、定価制 (one price system), one stop shopping, それに民衆の宮殿といわれるデラクス (deluxe) まで、隆盛に趣き、次いで 1890~1910 年頃には、通信販売店 (Mail order house) が、農村避地の購買力の上昇に支えられ返品主義

(注2) 吉田基吉：薬業経営論 p. 287~289.

を打ち出して発達し、さらに1910～1930年には、連鎖店 (Chain store) が、1912年に生れたA&Pの、現金持帰り制度 (cash and carry) を軸とした「経済的な店」を起動力として、最寄品の分野に爆発的に繁昌した。しかし、1930年代に入って、不況と連鎖店税の圧迫により、伸び悩み状態となったとき、一方ではスーパーマーケットが、マイケルカレン (M. Kullen) によって始められ、セルフサービス販売と、margin mix (商品によってマージンに差をつけ、平均としてはある一定のマージンを確保するが、顧客には廉価の印象を強くする) を主体とする革命的販売方法をもって、時代の寵児となったが、他方値引販売を主体とする割引店 (Discount house) が繁昌した。

以上各種の大規模店は、それぞれの新規なる販売技術を打ち出して時代をリードしたのであるが、その共通の特徴は、不特定多数の顧客に対する大量販売であり、低マージン高回転方式に基く価格訴求の販売であった。事実、これら各種大規模小売店の出現ごとに、マージンは大幅に低下し、マージン革命とさえ呼ばれたのであるが、この場合の花形商品はN. B商品であった。そしてこのことは、セルフサービスが、小売店に導入されて一段と著しくなり、セルフサービス販売と、N. B商品とは、互いに因となり果となって進展し、大規模小売店の拡大に拍車をかけたのである。かくてアメリカの小売店はすべて、N. B商品の単調なオートメーション的販売に向って走り続けていたように見えたのであるが、しかしその底には、丁度これとは逆の流れが生じつつあったのである。すなわち、これまでN. Bが発展させてきた大規模小売店が、ほかならぬP. B商品の推進母体になりつつあったのである。それ故、P. Bの発生や、発展は、大規模小売店とその軌を一にしていることになる、したがって、P. Bがいつどこで生じたかは確かでないが、恐らく今世紀の始め頃であったであろう。そして1920年代から第2次大戦まで成長し続けたが、その戦争中、および戦後の物資不足時代には後退し、最近10年間は、再び強力な発展期に入っている。さてその背景には次のようなことがあげられる。

(1) 小売店の集中化、組織化、垂直的統合化

小売店の集中は、チェーンストアの合併などで促進されたこともあって、巨大チェーンが続出し、中には年間売上10億ドル以上のものが数社もある。このことがP. Bを出し易くした。これは割引店についても同様で、S. S. D. Sで有名なコーベット (Korvette) の如きは、300品目の大衆薬のP. Bを出している。かかる巨大小売店に対抗して進行する零細小売店の組織化、すなわち、任意連鎖店や、小売協同組織 (Retail cooperative) もP. Bの温床で、その結合力の強い程、有力なP. Bを出そうと努めていること、さらに、かかる集中化や組織化が進めば、垂直的結合、すなわち小売店がその組織内に、卸店や、メーカーの機能を抱摂することを可能にするが、このこともまた、P. Bの促進的要素となっている。

(2) 小売店の多角化

小売店の多角化は流通革命の一面である。この多角化された部面の経営を指導し、その商品の供給を卸売商で行うことが多いのであるが、このような場合、卸売商のP. Bが進出する。また後述するように、小売店の多角化は、他の面でその店の独自性を失わしめることになり勝ちであるがその場合には、小売店のP. Bも進出する機会をもつ。

(3) 巨大チェーンにおけるPrivate Brandの成功と積極策

Sears Roeback, Montgomery ward, J. S. Penny, Safeway, Kroger, American Storeなどの巨大チェーンストアにおけるP. Bの成功やその積極策で、Searsの如きは、P. Bの売上は全体の98%に達し、MontgomeryもP. Bの売上目標を全体の80%においでいる。^(注3)

(注3) J. H. Westing and G. Albaum: Modern Marketing Thought. p. 245.

以下小売店、卸売店、メーカーのそれぞれの経営的立場から、P. B について考察して見よう。

4. 小売店の Private Brand 政策

(1) 小売店が、Private Brand の採用に乗り出す理由

これについては、前項で既に一部ふれたが、そのほかに、(a)、N. B があらゆる種類や形態の小売店に押し込まれて競争の嵐が起っているが、P. B はかかる嵐からの避難所に看做されていること、すなわち客の立場からすれば、N. B を売っている店の中、最も有利に買える店からそれを買うであろうから、そのN. B を売っている店は、いづれも直接的競争関係に立つことになる。これに反して、P. B を持っている場合は、客はそれをその店でのみ買うことができ、しかも、他の Brand と直接価格の比較が出来ないからである。このことは、N. B 値引競争のリーダーたる割引店が、最近では、伝統的小売店の対抗販売に会って割引販売の妙味が減じて来たがゆえに、自己のP. B を取り入れ、それを割引販売するに至っていること、百貨店が、値引有名商標品の展示場になることに対抗して、P. B を打ち出すことなどもこれに属する。(b)、(a)の防禦的立場よりむしろ攻勢的立場に立つもので、P. B の安さを強調し、あるいはP. B によって自店の独自性を誇示しようとするがごときである。P. B がN. B より安いのは、アメリカの通念といってよい程で、コール (R. H. Cole) 氏など、イリノイ大学スタッフによる、イリノイ州6都市における雑詰め、食料品 375Brand の調査で、チェーンストアのP. B がN. B より高いのは、7個に1個の割合に過ぎないが、これは、食料品チェーンが、P. B を、長期的 Price leader として客寄せに利用するためと説明している。^(注4) 自店の独自性を誇示しようとする点は、一般にN. B の流通政策が、集約的流通 (Intensive distribution) — 利用し得る販売業者のすべてに取扱わせること — を原則としているから、このような商品のみでは、品質、価格の何れにおいても店の特徴が出ない。特に小売店の多角化が進めば、どの店も同じような商品構成になる。それゆえアメリカの下町 (Downtown) の百貨店が、P. B 採用の動機として、割引店や、郊外の Shopping Centre に対して、独自性を打ち出すことをあげているのはその1例である。^(注5) (c)、小売店がある商品を販売促進し、その評判を得た場合、その評判をメーカーに帰属せしむるよりも自分に得たいと思うであろう。すなわち、或る Brand についてよい評判を生ぜしめるように小売店が全力を尽した場合、その評判は、その銘柄の所有者に属して、その小売店には属さない。それゆえ、多くの小売商は、或る商品の評判をよくするために骨折ろうとするならば、そのよい評判を誰か他人ではなく、自分がそれを確実に得ることを主張する。かくて、積極的に販売促進を行う小売商は、自己の Brand を持とうとすることになる。(d)小売店の経費増大が彼等の利益を圧迫し、そのために高マージンを要求することになるが、これがN. B のマージンでは充たされない場合、P. B を採用しようとする。例えば、百貨店においてP. B を採用するのは、N. B のマージンが、余りに低い場合であるといわれる。^(注6)

(2) 小売店の Private Brand に成功する条件

小売店がP. B の必要を感じて採用しても、それがすべて成功するとは限らない。以下この点について考察を進めるが、それに先だって、N. B と、P. B のそれぞれの特性について知らねばならない。これを、マッター (G. Matter) 氏に従って対照的に列挙すれば、次のようである。^(注7)

(注4) R. H. Cole and Others: Brands. p. 56.

(注5) R. H. Cole and Others: Brands. p. 32.

(注6) R. H. Cole and Others: Brands. p. 33.

(注7) J. H. Westing and G. Albaum; Modern Marketing Thought p. 247.

National Brand.	Private Brand.
1. 消費者がそれに好ましい態度を持っている。	1. N. Bの名声に便乗するのが普通である。
2. 販売するのに容易で経費がかからない。	2. 事前販売 (presold) されていないから、販売に 手数がかかる。
3. 品質統制が充分に行われている。	3. 仕入先のメーカーを1社に限定しても品質の統 制は難しいが、仕入先メーカーが多くなれば品 質保証は容易ではない。
4. 仕入が能率的に行われるから、商品の回転率 が高い。	4. 在庫を多く保有せねばならぬから、商品回転率 は遅くなる。
5. 商品計画はメーカー委せである。	5. P. Bの商品計画に多くの時間が必要である。
6. 広告や販売促進についてメーカーから援助が ある。	6. 高い広告費や販売促進費が必要である。
7. 新製品、改良製品の流入が売上を刺戟する。	7. N. B の模倣が常であるから、新製品の導入が 遅れる。
8. N. B は店の品種取揃え機能に関する名声を 増す。	8. P. B は店の独自のイメージを増すが、品種 取揃え機能に関する名声を落とす。
9. N. Bは店の品質的名声を増す。	9. P. B の強調は、店の品質的名声の確立や維持 を困難ならしめることがある。

すなわち、P. B成功の条件は、P. Bの特長を伸ばし、その短所を出さないようにすることと云える。この点について、ハンコック (R. S. Hancock) 氏は、P. Bの成功は、顧客の要求が存在すること、もしくは、顧客の小売店に対する好意 (goodwill) と信頼が強くて、P. Bが受け入れられる確実性のあることのいずれかに依存する。顧客の要求を認知することについては、小売店は消費者との距離が近いだけに、メーカーよりも有利な地位にある筈であるから、消費者の要求を最大限に充たす努力をせねばならぬが、それには販売する商品について高い程度の統制力を有することが必要である。したがって、P. Bは、小売店の完全有効な商品計画の必要な部分として認められることになる。すなわち、小売店における商品計画の間隙 (Gap) や、欠点を補うものとして登場して来るのであるとして、次のようなものをあげている。^(註8)

(a) 同種のN. Bの商品に比べて同質または上質でありながらそれよりも安い商品が、消費者の需要を充たすのに必要なとき——Price and quality gap. (b) 同系商品の品揃えを完全にし、品質、スタイル、価格などを調整して統一した訴求を創出しようとするも、それに必要なN. B商品が経済的に得られないとき——Ensemble and family of products gap. (c) N. B商品では、店の威信が保たれないとき——Prestige gap.

またバウティン (Vautin) 氏は、P. Bを採用するに当たっての問題として、次の諸点をかかげている。^(註9)

(a) 小売店において、メーカーが数百万ドルの広告費を出しているN. Bに対抗して、自己のP. Bを販売する能力があるか否か。 (b) 顧客の店頭におけるP. Bに対する愛顧心 (loyalty) が、N. Bに対するものよりも強

(註8) J. H. Westing and G. Albaum: Modern Marketing Thought. p.253.

(註9) Drug & Cosmetic Industry. March. 1963. p.285, Private Label.

いか否か。(c) 小売店が、自己のP. Bを有利にするために、P. Bの店内位置その他販売上の利点を、どの程度まで操作できるか否か。(d) P. B商品の給源をメーカーに求める場合に研究、デザイン、顧客訴求などの点において、N. Bに遜色のないものを求めているか否か。(e) 小売店は、メーカーが自己のN. Bのためにするように、そのP. Bのイメージづくりや、銘柄選好を増すための広告費その他の支出をする意思があるか否か。(f) 小売店が、P. B商品の低価格の利点をどの程度用いる意思があるか否か。そしてこの低価格が流通費用の低下に裏付けされたものであるか否か。

以上のうち、最も決定的な条件と思われるのは、第1に顧客の小売店に対する好意と信頼であって、それを、Store loyaltyと呼ぶならば、Store loyaltyと、P. B. loyaltyとは一致するということである。この点に関して、カンニングガム(R. M. Cunningham)氏の実証的研究がある。^(注10)第2に、P. B商品の低価格ということ、これを顧客にとくに印象づけるために、有名N. B品の傍に、あるいはその中間に、自店のP. B商品を陳列し、N. B品はメーカーの定価で、自店P. B品には値引きさえしてその安さを目立たせる。また同価格のときには、余分のアクセサリーをつけたり、品質特徴を強く押し出して相対的に低価格たることを示すようにしている。^(注11)ただし、アメリカの商店では、N. B商品に代えて自店のP. B商品を顧客に売る場合には極めて慎重で、顧客があるN. B品を指名するときには、店員は、なじみの顧客でなければ、自店のP. B商品を示すことを許されない。顧客がBrandを指定しない場合には、店員は、自店のP. B商品の上に手を置いて、どんなBrandがお好きですかと問うように教えられている。^(注12)

なお次のような場合は、P. Bの成功は困難である。(a) N. Bの強いものが多い業種、例えば歯みがき。(b) 品質がN. Bに味方するようなもの、例えば電器品。(c) P. B商品の供給源が得られない場合。(d) (c)の場合自ら生産するとしても、設備やコストの面で困難な場合。(e) N. Bが容易に模倣出来ない製品特徴を有する場合。(f) P. B商品の販売可能高が、全体として少額なるとき。

5. 卸売商のPrivate Brand政策

N. Bのメーカーは一般に卸売商が、P. Bを用いることに強く反対する。メーカーによっては、その報復手段として、そのような卸売商をできるだけ流通経路から外し、P. Bを用いたり卸売商にのみ限定しようとするものさえある。卸売商がそのようなメーカーの敵意を冒してまでP. B政策を進めるのはなぜであろうか。^(注13)

(1) 卸売商の、Private Brand政策推進の理由

(a) P. Bの高マージンであって、卸売商は、メーカー製品の需要創造や販売に寄与しないという理由で、N. B商品のマージンが次第に圧縮されているからである。(b) 自己防衛のためであって、有名N. B品メーカーの間では、小売店への直売が普通になって来ているが、卸売商は、そのようなメーカーのN. B商品の売上に努力して成績をあげても、メーカーの支店が進出するなどして、その流通経路から外されてしまう恐れがある。このような場合、自分のP. Bを持つ卸売商は、直売メーカーに対抗するのに有利な地位にある。(c) 自店セールスマンに対する防衛策としてであって、卸売商のセールスマンは、自分が雇われている店の評判よりは、彼等の個性でより多く商売する場合がある。彼がN. Bの商品知識を身につけ、それを多く販売している場合、もし競争店によ

(注10) W. K. Dolva; Marketing Keys to Profits in the 1960's p. 212.

(注11) Modern Marketing Thought. p. 246.

(注12) E. P. Learned: Problems in Marketing. p. 280.

(注13) Beckman and others: Principles of Marketing. p. 612, 613.

り彼が引き抜かれると、そのセールスマンと共に、彼の有したN. B商品の売上も奪われることになる。この場合、P. B商品ならば、セールスマンがその需要の喚起に努力した後、他店に移動しても、その売上を奪われる危険はない。(d) 小売店から反復注文を得るためであって、N. B商品が一手販売契約によって販売される場合を除き、小売店はどの卸売店からも仕入れることができる。しかしP. Bの場合はそれを有する卸売店以外から仕入れることができないからである。(f) 直接的価格競争をさけるためであって、P. B商品は、競争者によって扱われる商品とは直接比較出来ないからである。P. Bはまた、卸売商の活動範囲を、N. Bの場合よりも拡大することができる。その理由は、N. Bの場合は、遠隔地の卸売商とでは、運送費の点だけでも不利になるからである。(g) 売価の自由を得るためであって、N. B商品に価格維持策がとられる場合はその自由がない。しかし価格は、不況の場合や、競争の激しい地域では、価格の僅かの変化にも売上に大きな影響を与えることがある。

(2) 卸売商の Private Brand 成功の条件

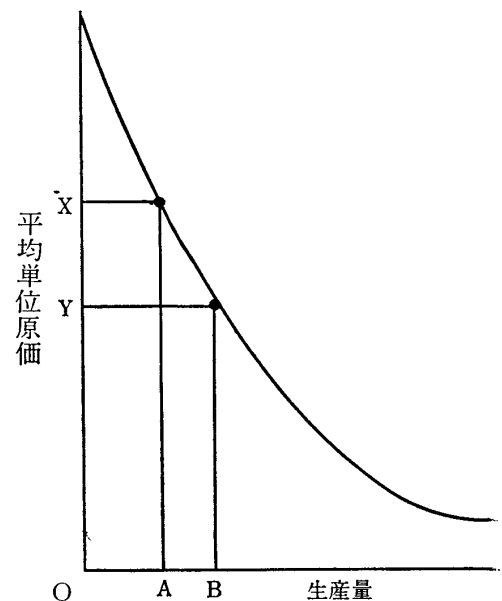
(a) P. B商品を持つ卸売商は、その商品の品質に全面的責任を有しなければならない。このことは、P. B商品の小売店への供給とその品質の同一性を保証するために、大量に仕入れることを必要とする。このために、N. B商品の場合よりも在庫が多くなり、商品回転率が低下する。(b) P. B商品を有する卸売商は、その商品の需要創造の仕事を引受けねばならない。そのために販売促進部を設置し、メーカーの場合と同じように、積極的な販売部員を持たねばならぬ。すなわちそのセールスマンは、小売商に、P. B商品の拡売に協力させるために特別の援助を与え得るように訓練されねばならない。したがって、それは、N. Bを扱うセールスマンとは、質的に相違するが、それを同一の販売組織の中に包含することには問題があろう。

6. National Brand メーカーの Private Brand 政策

N. Bを有する大メーカーが、それと同一の製品に、P. Bを付ける販売業者の要求に応じてそれを生産する機会が珍しくない。かような場合、何故、そのメーカーは、自己のBrandと競争するP. B商品の生産をするのかという理由が問題となろう。それには、次の諸点があげられる。^(注14)

(1) メーカーが販売業者のP. B商品生産の要求を拒否しても、結局メーカーは、そのP. B商品を市場から締め出すことができないと見る。なぜならば、販売業社は他のメーカーに依頼するか、それもできなければ、自分で生産を始めるからである。例えば、Sears Roebackは、自己のP. B商品について、満足すべき供給源が得られない場合、この方針をとった。

(2) メーカーの生産費が操業度に対応して逓減的カーブを描くときには、P. B商品の生産は、魅力的となる。図において、メーカーは、自己N. B商品の生産をOAだけしているとする。この場合、平均単位原価はOXである。しかるに、P. B商品を生産することによって、生産量が50%増加してOBとなったとする。この場合平均単位原価はOYに下がる。それでP. B商品によって得られる収益が、増加生産量に対する限界費用より幾らかでも多い限りN. B商品の競争力を強めることが出来る。それはP. B. 商品が、間接費(固定費)負担を軽減してくれるからである。



(注14) R. H. Buskirk: Principles of Marketing. p. 237~238.

(3) メーカーは、P. Bを自己N. Bの競争品と考えない場合がある。それはこの両 Brand が、そのまま、あるいは多少付属品を変えることによって、顧客層的に、別々の市場部分を形成することができるからである。そしてその場合には、P. B商品の価格は、N. B商品のそれより低いのが普通であるから、実質的に差別価格をもって市場を拡大していることになる。

7. 結 び

Brandの本質は、差別性 (differentiation) と、同一性 (identification) である。前者は、物質的意味からすれば同種商品と同じでも、消費者の立場から見れば、品質、性能が異っていることで、したがって同種製品の中で、独占性を有することである。後者は、Brandが同じものである場合に云い得ることで、Brandが同じならば、いつでも、また、どこで買っても、品質、性能が同じであることを意味する。かくてある Brand 商品を購入使用して満足した消費者は、繰り返し同一 Brand を購入することになるが、これは時間的同一性といえよう。この場合、消費者は、同一 Brand を、自己に最も有利な店で得ようとする。すなわち消費者にとっては、Brand が同じであれば、その商品の中身は同じであるから、それを提供する小売店の、消費者に与える有利性が問題になる。この有利性は、具体的には、小売店の立地条件、店舗、店員のサービス、売価などを意味するが、客観的に最も明確なのはいうまでもなく売価である。これが、小売店間の値引競争を誘発して、N. Bは、小売店にとって魅力が失われる。かくて Brand の同一性は、それが空間的に働く場合には、それを再販売する販売業者間の競争を惹起する。N. Bの場合、メーカーは、同種他 Brand に対しては独占性を有するが、その販売業者は、厳しい競争にさらされることになる。これを避けるために、販売業者は、P. Bを出すことになるが、販売業者は、P. Bによって、Brand の独占性と、時間的同一性による利益を享受するが、P. Bが、自社保有の店や、利害の反しない店で販売される限り、Brand の同一性から来る競争による不利益に無関係である。それゆえ、P. Bが消費者に受け容れられるならば、販売業者には、全く有利なものといえる。そして、この消費者に受け容れられるという前提条件が、大規模小売店の勃興によって成熟し、P. Bを盛況へ導いたのである。

由来、Brand の支配は、流通機構の支配に通ずるといわれる。それは Brand を通じて消費者支配が可能になるからであるが、大規模小売店による P. B の N. B に対する優越性が一般化し、販売業者は、マーケティングに、メーカーはその指示による生産に、それぞれ専門化するようなことになれば、小売店による流通支配も実現するかも知れない。しかし、“消費者はボス (Boss)”であり、ことに、セルフサービスの場合、Brand の選択権は消費者の手にある状態では、^(注15) 小売市場が、P. B一色に塗りつぶされる日は、アメリカでもまだ大分先のようなのである。

(注15) A. L. Seelye; Marketing in Transition. p.110.