

プライベート・ブランドの意義について

——その原点からの検討——

木 綿 良 行

一 序

最近、わが国において、「プライベート・ブランド」⁽¹⁾ (private brand) に関する関心が高まってきている。わが国では、「商業者商標」という訳語が定訳となっているが、これは、プライベート・ブランドが、一般に、製造業者ないしは生産者が所有する「ナショナル・ブランド」⁽²⁾ (national brand) と区別して、卸売業者ないしは小売業者など商業者が所有するブランドとして、その所有関係に重点を置いて理解されていることによるものであると言えよう。

しかしながら、商業形態（とくに、小売商業形態）が多様化し、商業者の政策展開が多岐にわたっている現状では、プライベート・ブランドそのものの性格がかなり曖昧なものとなり、概念上の混乱をきたしているという⁽⁴⁾

プライベート・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

が実情である。

本稿では、このように混乱するプライベート・ブランドの概念をより正確に理解するために、その原点にもどって、アメリカにおけるプライベート・ブランドの生成とその背景を通覧し、その本来の意義を確認するとともに、そのような本来の意義に則ったプライベート・ブランドの市場成果についても、若干の言及を試み度いと思ふ。

- (1) この用語は、他に「private label, store brand, dealer brand, house brand, minor brand, unadvertised brand, resellers' brand, distributor brand……etc.」と多様な同義語があり、互換的に用いられている。

Thomas F. Schutte, "The Semantics of Branding" *Journal of Marketing*, Vol. 33, April, 1969, p. 6.

これらの中には、private brand という用語がもっとも多く用いられているという事実から、本稿では、この用語に統一して用いることにする。ただし、この用語は、字義から言うときそれが意味するものを正しく表現していないから、用いざるを得ないという意見もある。たゞせば、アメリカ・マーケティング協会の定義委員会 (Committee on Definitions of the American Marketing Association) が編集した定義 (1960年) では、その定義に対するコメントとして、「この用例は、まったく非論理的である。なんとすれば、どの売手も自社のブランドが他人に知られていないという意味で私的 (private) であることを望むわけはなし、また、すべてのブランドは、それを使用する上で他社と共通してゐたり、一般的であったりするものではなく、それぞれの専用であるという意味では、私的なものだからである。しかし、この用例は、マーケティング文献中にも、業者の間でも広く用いられているので、当定義委員会はこの定義集にこの用語を入れた」と述べている。

「Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms」1960, compiled by The American Marketing

Association, Chairman Ralph S. Alexander.

(2) アメリカ・マーケティング協会定義委員会の定義集を、昭和三十八年に、深見義一、関口猛夫の校閲・総括により、日本マーケティング協会が翻訳した際に、「商業者商標」という訳語が与えられている。

しかし一般には、原語をそのまま「プライベート・ブランド」とカタカナで表現することの方が多いようである。

(3) 上の用語の private brand と同様、presold brand, advertised brand, well-known brand, packers' label, processor brand, manufacturer brand,……etc. と多様な同義語がある。

Thomas F. Schütte, *op. cit.*, p. 6.

(4) たとえば、古くから存在する問屋ブランドや、百貨店の「特選」ブランド、呉服の「留柄」まで、プライベート・ブランドと呼ぶようになったりしている。

二 アメリカにおけるプライベート・ブランドの生成

「ブランド」(brand)そのものの歴史はかなり古いものであり、そのプロトタイプとみられるべきものは、おそらく專業的商業者の生成時にまでさかのぼることになる。しかしながら、商品の製造・流通システム全般にわたってブランドの意義が現在のように重要視されるようになったのは、ようやく十九世紀の終りになってからであり、ブランドの歴史から言えば極く最近のことであると言って良い。

すなわち、商品流通におけるブランドの意義は、製造業者の広告活動の展開と分かち難く結びついており、新聞・雑誌などマス・メディアによる全国的広告(national advertising)の普及によって、いっそうその重要性を増していった。つまり、生産の集中化・大規模化がすすむにつれて、製造業者は、大量化する生産物の流通を円

プライベート・ブランドの意義について

ブライベイト・ブランドの意義について

滑化するために、その製品に自らのブランドを付し、これをマス・メディアを通じて全国の最終消費者に広告し、プリ・セイルすることによって、その市場支配力を、一段と強力なものにしたわけである。

このような全国的広告の普及を基盤とし、総合的なマーケティング活動を実施する製造業者は、その市場支配力を著しく強化し、寡占の形成をますます推し進めるとともに、卸売業者や小売業者など、商業者に対して著しい影響を及ぼした。すなわち、それまでは、製造業者は商品の製造活動に専念し、商品の販売に関しては、もっぱら卸売業者や小売業者など、商業者が引受けて、製造活動と販売活動との間には、ある程度の社会的分業関係が成立していたのに対し、製造業者が大規模化し、全国的広告を実施して広く最終消費者に対して直接自らのブランド品をプリ・セイルし始めてからは、卸売業者も、小売業者も、消費者の受容度の高い有名ブランド品を優先的に扱わざるをえなくなり、品揃えや価格決定に際して商業者の独自性が阻害されるようになってきたのである。

一方、アメリカにおいては、今世紀の初頭より、徐々に、チェーン・オペレイションに基づく小売業者の大規模化が始まり、「チェーン・ストアの黄金時代」と呼ばれた一九二〇年代を通じて、グロウサリィ・ストア・チェーン (Grocery store chain) やバラエティ・ストア・チェーン (variety store chain) など、各種のチェーン・ストアがことごとく本格的な展開を果すとともに、このようなチェーン・ストアの急成長によって脅威を受けた中小小売業者や卸売業者は、リテラー・コオパレティブ・チェーン (retailer cooperative chain) やボランティア・チェーン (voluntary chain) を形成して、協業化による販売力の強化を推進した。

ブライベイト・ブランドは、このような状況のなかで、全国的広告を基盤とする強力なマーケティング活動に

よって市場支配力を強化してゆこうとする寡占的大規模製造業者のナショナル・ブランドに対抗するために、チェーン化や協業的連鎖化による商業者の販売力の強化を背景として生成してきたものである。

このようなプライベート・ブランドの生成の経緯を、具体的な事例を整理することによって示すと、概ね次の通りである。

① チェイン・ストアの急成長に伴う小売段階における激しい価格競争のために、全国的広告によって消費者によく知れわたった売れ筋商品である有名ナショナル・ブランド品が値くずれを起こし、小売業者の収益を著しく圧迫するに至ったため、小売業者が収益の不安定化を可能な限り阻止するために販売力の弱い製造業者を自ら系列化してコストの安いプライベート・ブランド品を開発してゆく必要に迫られた。⁽⁶⁾このような傾向は、とりわけ不況期に顕著となった。⁽⁷⁾

② A&P (The Great Atlantic and Pacific Tea Co.) やシアーズ・ロウバック (Sears, Roebuck & Co.) のように、とりわけ大規模で販売力のすぐれた小売業者は、その販売力を背景として、有力ナショナル・ブランド品製造業者に対していわゆる「拮抗力」(countervailing power)⁽⁸⁾を発揮することによって、ナショナル・ブランド品と同一の製品をそれよりも安い価格でプライベート・ブランド品として供給させることを可能にした。⁽⁹⁾

「拮抗力」を発揮するもう一つのケースとしては、大規模小売業者が有力ナショナル・ブランド品に対応する安価なプライベート・ブランド品を開発し、これを挺子にして有力ナショナル・ブランド品の仕入価格を引下げさせた事例があげられる。⁽¹⁰⁾

プライベート・ブランドの意義について

プライベイト・ブランドの意義について

この範疇に該当する事例は、いずれも、大規模小売業者がプライベイト・ブランド政策を通じて有力ナショナル・ブランド品製造業者から寡占的超過利潤を吐き出させて、プライベイト・ブランド品ないしはナショナル・ブランド品として当該商品の仕入価格を引下げさせた点が共通している。

③ 一般に、プロダクト・ライフ・サイクル (product life cycle) が「成長期」の後期、ないしは、「成熟期」に達した製品は、製造技術上の独占性がなくなりこの面における参入障壁が次第に低くなるとともに、製品自体に関する情報も消費者に行き渡り産業需要を開拓する必要性がだんだんなくなってくる。したがって、プロダクト・ライフ・サイクル上で「成長期」の後期ないしは「成熟期」に近づいた製品は、商業者でも比較的容易に製造活動に関与することが可能となる場合が多い。

シアーズ・ロウバックやモントゴメリィ・ウォード (Montgomery Ward & Co.) など、通信販売業 (mail-order house) として創業し、その販売方式の特殊性のゆえに当初から自ら製造活動に関与し商品を企画するという特質を有していた⁴⁰大規模小売業者は、その強力な販売力と商品企画力に基づいて、成熟化の段階に達した耐久消費財を中心に組織的にプライベイト・ブランド品の開発システムを確立してきた。

(5) 製造業者の市場支配力の強化とは、一言で言えば、製造業者の販売が従来の「商業者への販売」から、「商業者を通じて最終消費者への販売」に推移することであり、単なる「セリング」(selling)から「マーケティング」(marketing)への転換である。つまり、ブランドは、社会的分業関係に立っていた従来の商業組織の中に、製造業者が支配し統御するマーケティング・チャネルが形成される際の重要な基盤となったわけである。

(6) A・ハリング (Albert Haring) は、「近年におけるプライベイト・ブランドの著しい増加は、主として競争的価

格引下げによるものであり、この価格引下げのために低コストな小売業者でさえも薄マージンに悩まされるに至っている」と述べ、不況期には、ナショナル・ブランド品の価格が、その原材料コストや労働コストの値下りをはるかに越える率で値下りしている事実を指摘している。

Albert Haring, "Retail Price Cutting and Its Control by Manufacturers" 1935, pp. 70~71.

- (7) A・ヘアリングは、不況期にナショナル・ブランド品製造業者よりもプライベイト・ブランド品製造業者の方がコスト低下が大きいことを指摘し、不況期におけるプライベイト・ブランド品のシェアが伸びる可能性を示唆している。

Ibid., pp. 75~76.

また、V・J・クックとT・F・シュッテは、非耐久消費財のプライベイト・ブランドは不況期にシェアを拡大し、好況期にシェアを縮小する傾向がみられることを指摘している。

Victor J. Cook & Thomas F. Schutte, *Brand Policy Determination*, 1967, pp. 25~30.

- (8) John Kenneth Galbraith, *American Capitalism*, 1952, revised edition 1956.

この用語に対する訳語は、他に、「平衡力」、「対抗力」、ないしは、「対抗勢力」などが用いられている。

- (9) J・K・ガルブレイス自身が挙げた事例として、シアーズ・ロウバックがその巨大なかつ欠くことの出来ない顧客の地位を利用して、グッドイヤー・タイヤ・アンド・ゴム社 (Goodyear Tyre and Rubber Co.) から同社ブランド品の市価よりも二十九~四〇パーセントも安い価格でプライベイト・ブランドのタイヤ (シアーズのブランドは、「Allstate”であった) を購入していたケースがある。

Ibid., p. 133.

- (10) 同じくJ・K・ガルブレイスが挙げた事例として、A & P が一九三七年に十七万五千ドルを自ら投資し自社製造すればコーン・フレイクを他社から仕入れるよりも大幅に安く調達することが出来るということを仕入先に示すことにプライベイト・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

よって、コーン・フレイクの仕入価格を一〇パーセント引下げさせたケースがある。

Ibid., p.133.

(1) シーズ・ロウバックの場合、早くも一九三〇年代に「基本購入プログラム」(“basic buying” program)、すなわち「いわゆる「仕様書購入方式」(specification buying system)の制度化に着手してゐる。

Boris Emmet & John E. Jeuck, *Catalogues and Counters*, 1950, pp.397~399.

三 プライベート・ブランドの意義

プライベート・ブランドの定義については、古くは、M・T・コーブランド(M. T. Copeland)が、「……卸売業者や小売業者のプライベート・ブランド品の注文を引受けている製造業者は、ほとんど販売経費をかけず、ひたすら製造活動に専念する。……ある一つのブランドを所有するということは、そのブランドに対する消費者の愛顧をコントロールするばかりではなく、その商品の品質に関する責任や積極的な販売活動を行なう使命を伴っている⁹⁹⁾」と述べ、また、近年、アメリカ・マーケティング協会の定義委員会が行なった定義(1960年)では、「製造業者あるいは生産者によってつけられているものと区別して、商人(merchants)ないしは代理店(gents)によってつけられているブランドのことである¹⁰⁰⁾」と説明されており、概ね、ブランドの所有主体の違いとそれに伴う当該商品に関する責任主体の違い、すなわち、所有主体と責任主体が業者であるということ強調するにとどまっている。

しかしながら、これまでの検討ですでに明らか如く、プライベート・ブランドは、このような皮相的な定義

だけでは十分その意義を把握することが出来ない。単に「ブランド」としてひとまとめにせず、製造業者のナショナル・ブランドと區別して、とくにプライベート・ブランドという用語を用いる意味をより、明確にする必要がある。

そこで、プライベート・ブランドの生成の経緯をふまえて、その意義を考察するとすれば、プライベート・ブランドの主要な特質として次の二点を指摘すべきであろう。

一、商業者のブランドであるプライベート・ブランドは、全国的に広告された製造業者のブランドであるナショナル・ブランドに対応した概念であり、ナショナル・ブランドとの対応において固有の意義を有する。

二、プライベート・ブランド品は、それに対応するナショナル・ブランド品に比較して概して安い価格で販売され、ナショナル・ブランド品との価格差に基づいて低価格訴求によって市場参入を図る。

第一の「プライベート・ブランドは、ナショナル・ブランドとの対応において固有の意義を有する」ということは、プライベート・ブランド品は、あくまでもオリジナルに開発された新製品ではなく、特定の既存のナショナル・ブランド品に対応する後発商品であつて、そのナショナル・ブランド品の競合商品として位置付けられるということであり、第二の「プライベート・ブランド品は、それに対応するナショナル・ブランド品よりも安い価格で販売される」ということは、プライベート・ブランド品は、もともとそれと同種・同品質のナショナル・ブランド品よりもある程度安い価格で販売出来るというコスト的に、有利な条件を具備している、ということを意味する。

これらの二点についてももう少し検討を加えてみよう。まず第一の点については、現代における新製品は、相応プライベート・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

の技術スタッフと必要設備を有する製造業者の研究・開発 (research and development) によってナショナル・ブランド品として市場に導入されるが、その後、当該製品のプロダクト・ライフ・サイクルが推移するにつれて、市場の開拓が進むとともに、製造技術が伝播し独占性が低下して、次第に後発製造業者による製造が開始され、後発ナショナル・ブランド品が次々と市場参入することになる。プライベート・ブランド品は、このような段階ないしはそれ以降において後発商品の一つとして市場に参入する。

ところで、一般に考えられる市場への参入障壁の主要なものとして、

製品差別化による優位

規模の経済性による優位

製造技術・ノウハウによる優位

原材料・資金入手上の優位

法的・制度的保護に基づく優位

などがあげられるが、製品によって差があるとはいえ、プロダクト・ライフ・サイクルの推移とともに、「規模の経済性による優位」や「生産技術・ノウハウによる優位」は次第に解消されてゆくのが通例である。

現代の市場においてもっとも厳しい参入障壁となるのは、多くの場合、「製品差別化による優位」であり、これには、品質・デザインなどによる実質的差別化や広告・販売促進を中心とした観念的差別化のほか、商品の販売チャネル系列化による差別化なども含まれる。⁴⁴⁾ これらの中で、一般に、品質上の差別化である実質的差別化は、プロダクト・ライフ・サイクルの推移とともに解消してゆき、「成長期」の後期ないしは「成熟期」に近づ

いて各企業の商品の間で品質上の実質的差異がほとんどみとめられなくなった段階では、広告・販売促進によってもたらされるイメージ上の差別化や販売チャネルの系列化による差別的優位性が強化されることが多い。

このような段階で開発されるプライベート・ブランド品は、既存の同種ナショナル・ブランド品との間にはほとんど品質上の差がなくなっているうえ、プライベート・ブランドは、その基本的性格として「広告されないブランド」(unadvertised brand)であるため、広告によるイメージの差別化など観念的差別化とも競争次元を異にしており、さらに、自ら小売販売の場所を有しているから有力ナショナル・ブランド品製造業者による販売チャネルの系列化にも阻害されず、比較的容易に市場参入を果すことが出来る。

次に、プライベート・ブランド品はナショナル・ブランド品よりも安い価格で販売出来る条件をそなえているという点については、一般に、ナショナル・ブランド品を製造・販売する製造業者は、総じて、その「ナショナル・ブランド」としての性格上、広告費・販売促進費や販売チャネル政策費など各種のマーケティング費用を負担せねばならないのに対して、プライベート・ブランド品を販売する大規模小売業者の場合は、そのような費用負担が比較的少なく、その差に相当する分だけ確実に安く販売することが可能になるわけである。

㉔ M. T. Copeland, "Principles of Merchandising" 1924, p. 273.

㉕ "Marketing Definitions" compiled by the American Marketing Association, 1960.

㉖ J. S. Bain, *Industrial Organization*, 2nd ed., 1968. 宮沢健一監訳『産業組織論』(上) 一七五頁。

㉗ もっとも、ブランド・イメージの差別化などがとくに強力に働くような場合には、プライベート・ブランド品の参入は困難となるが、そのようなイメージの商品はもともとプライベート・ブランド品としての適性に欠けているわけであり、プライベート・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

り、プライベート・ブランド開発は断念されねばならない。

四 プライベート・ブランド開発を規定する諸要因

以上の検討をふまえて、プライベート・ブランドの開発を規定する主な要因を指摘するとすれば、当該小売業者の販売力と商品企画力、当該商品の成熟度とプライベート・ブランド適性度、及び、市場集中の程度などがあげられよう。

① 小売業者の販売力と商品企画力

自らのブランドを所有するということは、それを付与する商品について品質上の責任を負うとともに、その商品の製造活動を一定の経済ベースに乗る水準に維持してゆく責任を負うことになる。したがって、プライベート・ブランドを開発する小売業者は、一定規模以上の販売量を確保してゆくだけの販売力を有しているということがもつとも基本的な条件となる。

販売力を強化するための方法としては、単一の企業として多店舗化を図るチェーン・ストア化がもつとも一般的であるが、協業化による販売力の強化策として、共同仕入機構やリテイラー・コオパライティブ・チェーン、あるいは、ボランタリー・チェーンなどの形成による方法もある。

しかしながら、単に大量の商品を販売出来る多数の店舗をもっているというだけでは不十分である。小売業者にとってナショナル・ブランド品の仕入れに失敗した場合に、その仕入れロットだけにかかわる比較的軽微な損失で済ませることが出来るが、プライベート・ブランド品の企画に失敗した場合ははるかに大きな

損失を蒙ることになる。したがって、小売業者の商品企画力も販売力とともに等閑視出来ない要因となるが、その重要度は、商品の種類やその調達方式によってかなり違ってくる。¹⁰⁸⁾

② 商品の成熟度とプライベート・ブランド適性

商品の成熟度とは、その商品のプロダクト・ライフ・サイクルにおける位置によって測られるものであり「導入期」から「成長期」、「成熟期」へと進むにしたがって商品の成熟度が増すことになる。一般に、商品が市場に導入されたばかりの未成熟の段階では、当該商品に関する需要が十分開拓されていないうえ製造技術の独占度や規模の経済性などの点で先発製造業者が圧倒的に優位に立っているためプライベート・ブランドが開発される余地はほとんどないが、成熟度が十分高まった「成長期」の後期ないしは「成熟期」の段階に達すると、市場の開拓が進み、製造技術の伝播も進むため後発製造業者が次々と市場に参入して、プライベート・ブランド開発の可能性が高くなってくる。¹⁰⁹⁾

しかしながら、どの商品でも成熟化とともにプライベート・ブランド開発が可能になるとは限らない。既述の通り、プライベート・ブランド品は、イメージ上の差異など観念的差別化や製品の副次的機能、販売チャネル政策等、非価格競争的諸側面をいっさい回避して、低価格訴求によって市場参入を図ることを特質としている。したがって、消費者の一般的購買行動がイメージ上の差異など観念的差別化に反応したり、副次的機能を重視したりするような商品の場合には、プライベート・ブランド化に適性がないということになる。一般に、成熟化とともにプライベート・ブランド適性を有するようになる商品とは、
。相対的に必需性が高く、安定した需要が十分開拓されうること

プライベート・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

。イメージ上の差異など観念的差別化があまり有効に働かない商品で、ブランドの違いよりも価格差で購買されるような商品であること

といった特徴を有するということが指摘されよう。²⁰⁾

③ 集中度

一般に、集中化が進んだ寡占的市場におけるナショナル・ブランド品は、価格が硬直化して超過利潤が生じやすい傾向にある。多くの場合、そのような超過利潤の大部分は広告費など非価格競争費用として費やされているのが実情であるが、いずれにせよ、商業者がプライベート・ブランドを開発しようとする主要な動機の一つは、そのような超過利潤に誘引されるからであり、したがって、製造段階における集中度が高ければ高いほど、プライベート・ブランド開発を推進する動機が強くなるということが言えそうである。²¹⁾

(10) 原則論から言えば、平均費用がもっとも低くなる「製造最適規模」に一致するか、それに近い水準であることが必要であるが小売業者が自ら製造段階に進出して製造活動を行なったり、一つの製造業者を完全な専属にして傘下におさめたりしない場合には、ケイス・バイ・ケイスで要求される販売量の規模が異なってくる。

(11) 一般に、ブランドを付与された商品 (branded goods) は、そのブランドのもとに、そのブランドの所有者によって、一定の商品内容が保証される。したがって、小売業者がプライベート・ブランド品を仕入れる場合には、その商品の内容を規定する仕様書 (specification) に関する責任は小売業者側にあることになる。シアーズ・ロウバックが早くから「仕様書購入方式」を制度化したのもこのような事情による。

小売業者に必要な商品企画力とは、このような仕様書の作成のほか、販売時期、販売価格、販売見込数量の決定やブランドのデザイン作成などに関係する。

(18) 後に述べる如く、プライベート・ブランド品の調達方式は、製造段階へのコミットメントの程度(別の面から言えば、小売業者の商品調達システムに対する支配力の程度)が異なる幾つかの方式に分類出来るが、当然のことながら、製造段階へのコミットメントが大きい調達方式をとれば、それだけいつそう商品企画力が重要な要素となる。

(19) このような傾向は、V・J・クックとT・F・シュETTEの研究結果によっても裏付けられている。すなわち、クックらは、プロダクト・ライフ・サイクルをそれぞれの商品の売上高増加率の推移によって把握し、売上高増加率が増加を続けている間を「成長期」(growth stage)「低下し始めてから以降を「衰退期」(decline stage)として二つの期間に分け、プライベート・ブランドの参入は、すべて「成長期」に始まってほとんどンシェアを拡大し、「衰退期」に入るとシェアの拡大は鈍化してもっとも大きくなったところで安定化して推移してゆくと指摘している。

Victor J. Cook & Thomas F. Schutte, *op. cit.*, pp. 49~58.

(20) この問題に関連した指摘としては、J・W・スターンが、プライベート・ブランド適性商品の特質として、(プロダクト・ライフ・サイクルの推移とともに)「ある程度“commodity”化する商品であることをあげている。スターンの言う“commodity”とは、必需性が高く、製品差別化されなく(undifferentiated)商品で、消費者のブランド間の代替購買度の高い商品である。

Louis W. Stern, "The New World of Private Brands", *California Management Review*, Spring, 1966, p. 44.

(21) この傾向も、V・J・クックとT・F・シュETTEの研究結果によつて裏付けられている。すなわち、ある限度に達するまで、製造段階における集中が進めば進むほど、プライベート・ブランド・シェアも高くなるという関係がみられることが示されている。

Victor J. Cook & Thomas F. Schutte, *op. cit.*, pp. 34~40.

プライベート・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

五 プライベート・ブランド品調達システム

プライベート・ブランドがその本来の意義に則り、期待される市場成果を十分發揮するためには、それを支える小売業者の商品調達システムとして、効率的かつ安定的なプライベート・ブランド品の製造・流通システムが構築されねばならない。

大規模小売業者が形成するプライベート・ブランド品調達システムとしては、概ね、次のような類型が考えられる。

① なんらかの形で製造段階を資本的に統合し支配する「後方垂直的統合」(backward vertical integration)

これには、具体的な統合方式として、既存の製造会社を買収する場合、新たに資本を投下して製造会社を設立する場合、あるいは、当該小売業者が自らの企業組織内に製造部門を設ける場合などが含まれる。

② 製造業者の生産高の大部分をプライベート・ブランドとして調達し、契約によって実質的に製造段階を支配する効果を發揮する。「後方準垂直的統合」(quasi-backward vertical integration)

これには、さらに次のような下位類型が考えられる。

(イ) プライベート・ブランド品專業製造業者から調達する場合

(ロ) 中小ナショナル・ブランド品製造業者にプライベート・ブランド品を供給させる場合

③ 製造業者の生産高の一部をプライベート・ブランド品として仕入れるだけで、製造段階に対する支配・統御の程度は、もっぱら契約内容に依存する「契約システム」

これには、さらに次のような下位類型が考えられる。

(イ)、複数の小売業者と商品供給契約を結んでいるプライベート・ブランド品専業製造業者から調達する場合
(ロ)、大規模ナショナル・ブランド品製造業者からプライベート・ブランド品の供給を受ける場合

以上のようなプライベート・ブランド品調達システムの類型は、それぞれのシステムに対する小売業者の支配力や製造段階へのコミットメントの程度、したがって、製造リスクの負担の程度が異なる。

一般的に言って、①は、システム支配力をもっとも強いが、製造リスクの負担をもっとも高く、③は、逆にシステム支配力をもっとも弱い、製造リスクの負担をもっとも低い。そして、②は、システム支配力、製造リスクの負担のいずれにおいても①と②の中間に位置する。

小売業者が低価格のプライベート・ブランド品を安定的に調達するという観点から言えば、システム支配力が強い方が望ましいが、経済情勢の推移や消費市場の変化に対応して臨機応変に柔軟性のあるマーチャндаイジンを遂行してゆくためには、製造段階へのコミットメントを出来るだけ小さくし製造リスクの負担を少なくしておいた方が良いと言える。

したがって、これらのシステムのうちのどれを採用すべきかは、個々の小売業者が、政策的に判断しなければならぬ。

そのような政策的判断に決定的な影響を与える要因としては、先に検討した「プライベート・ブランド開発を規定する諸要因」が関係してくるが、とりわけ、商品の「プライベート・ブランド適性」が重要であり、適性度が高ければ高いほど、小売業者が製造段階へのコミットメントを大きくしてシステム支配力を高めることが可能

プライベート・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

となる。

㉓ 中小製造業者のブランドを「ナショナル・ブランド」と呼ぶのは、その字義（全国的に広告されるブランド）から言っておかしいが、ここでは、商業者ブランドであるプライベート・ブランドに対応し、製造業者のブランドを、すべて「ナショナル・ブランド」と呼ぶことにする。

㉔ この中には、契約内容のいかんによつて、②の「後方準垂直的統合」に該当するケースもあるが、製造段階への実質的支配という意味から、「契約」という形式的関係よりも製造業者の販売依存度という実質的關係を重視して、②と③を区別した。

㉕ 安定的かつ効率的な製造流通システムの構築は、本来ならば、このようなブランド所有者（この場合は、小売業者）の外見的・形式的支配力の強弱のみで判断すべきではない。製造流通システムは、いわば「垂直的協調システム」であり、システム参加者の協調意識こそシステムの安定性・効率性を左右しよう。しかしながら、ここでは、本稿の目的に照して、形式的システム類型の範囲に議論を限定することにす。

六 プライベート・ブランドの市場成果について —— 結びにかえて ——

以上、検討してきた如く、プライベート・ブランドは、アメリカにおけるその生成の背景と経緯に照して考えると、寡占化した市場において、製造段階の寡占的超過利潤に誘引されて開発されるものであり、非価格競争的局面が拡大したナショナル・ブランドに対抗して価格競争的に市場に参入するという点にその固有の意義を見出すことが出来た。

このような固有の意義におけるプライベート・ブランドは、小売業者によって形成されるプライベート・ブラ

ンド品調達システムとして具体化され、寡占的大規模製造業者がその市場支配力を基盤として形成するナショナル・ブランド品の販売チャネル・システムに対抗してその市場成果を發揮するが、その場合、次の二つの側面に注目すべきであろう。

一、それに対応するナショナル・ブランド品の価格引下げないしは価格抑制効果

これには、大規模小売業者がプライベート・ブランド品を媒介として「拮抗力」を發揮し、ナショナル・ブランド品の仕入価格が引下げられる場合（この場合は、仕入価格の引下げが小売価格の引下げとして消費者に還元されるか否かは別問題となる）と、小売店頭市場におけるナショナル・ブランド品に対するプライベート・ブランド品の価格差が価格競争効果をうみ出す場合が考えられる。

二、当該商品に関する消費者の選択幅拡大効果

非価格競争的訴求点を有するナショナル・ブランド品と価格競争的訴求点を有するプライベート・ブランド品とは、消費者に対して当該商品に関する選択幅の拡大という効果を与えることになる。すなわち、同種・同品質の商品について、価格が高い有名ナショナル・ブランド品を選んで購入し、そのイメージ上の価値に満足を見出すか、あるいは、価格が安いプライベート・ブランド品を選択して、その実質的価値を評価するか、いずれを選ぶかは消費者の選択の問題であり、その選択は、一方的に押しつけられるよりも両方が与えられてその中から選択する機会を得る方が消費者にとって望ましいわけである。

既述の通り、プライベート・ブランドは、それを支える商品調達システムによって具体化される。したがって、その市場成果は、ナショナル・ブランド品の販売チャネル・システムとプライベート・ブランド品調達シス

プライベート・ブランドの意義について

プライベート・ブランドの意義について

テムとの対応関係において、two parallel systems^③として評価されねばならない。この問題は、別の機会に論ずることとして、ここでは、③の(ロ)の「大規模ナショナル・ブランド品製造業者からプライベート・ブランド品を調達するシステム」は、製造業者がマーケティング政策の一環としてプライベート・ブランドを利用するシステムに転化するおそれがあり、安定的な two parallel systems の形成という観点から言って問題点が多いということを指摘するにとどめておく。

また、このようなプライベート・ブランドの本来の意義に照してわが国のプライベート・ブランドの現状をいかに理解すべきかという問題も残された課題であり、別の機会に取扱い度い。

② 一九三九年にシアーズ・ロウバックのマーチャング副社長となったT・V・ハウザー(T. V. Houser)は一九四三年の演説で、大規模製造業者が小規模小売業者とともに形成する製造 \parallel 流通システムに対応して、大規模小売業者は小規模製造業者とともに製造 \parallel 流通システムを形成することによってこれに対峙する政策をとるということを示唆して、“two parallel systems”という用語を用いているが、これはシアーズのプライベート・ブランド政策がその固有の意義に則るものであることの証左と言えよう。

Boris Emmet & John E. Jeuck, *Catalogues and Counters*, 1950, p. 395.

③ 参照。

④ わが国でも、若干このような事例が見られるが、アメリカの場合は、さらに多く、反トラスト法上「差別価格」(price discrimination)に該当するとみなされることがしばしばあるようであり、プライベート・ブランドを長期的視点に立って考えるとき、中心的な課題となる。