

無形のマーケティング資産と戦略管理会計

成 松 恭 平

I はじめに

現代の成熟した経済における消費者のニーズは多様である。大量生産、大量消費を前提とした経営、それを支援するための管理会計情報だけでは、今日直面している経営課題を解決するために十分な管理会計情報とはいえない。今日では、「つくれば売れる」を前提とした内部効率化の経営問題への支援情報だけではなく、「どうしたら売れるか」「どのようなもの・サービスが売れるか」という、企業にとっては更に厳しい重要な戦略的な経営課題があり、その支援情報を提供することが非常に重要なものとなってきている。グローバル化による企業間競争の激化、ターゲットとする顧客層の変化などが企業の業績をなお一層、不安定化させる。企業の業績にかかわる製品・サービスの販売成果は、結局のところ、顧客の購買行動の結果である。企業にとって顧客こそ、企業業績を高めるための根幹であり、持続的な発展を約束する最も価値ある資産とすることができる。この顧客を創造し維持する役割の多くをマーケティング活動が果たすことになる。

つまり、今日の競争企業にあるほとんどの企業は、そのすべての成功は、これらの顧客創造および維持のためのマーケティング戦略の成功と密接に結びついているのである¹⁾。その結果、マーケティング活動の規模は、大きくなっていく傾向にあり、それに伴い、マーケティング関連支出も大きくなっていく傾向にある²⁾。

企業環境、産業分野、産業構造およびビジネスの方式などさまざまな要素と結びついて経営資源の配分が決定されるので、それら要素の相違によって一概にはいえないが、現代の企業経営においてマーケティング活動

の重要性は高まりつづけている。それにもかかわらず、現在、マーケティング関連支出に対する財務評価の厳密性はないといえるだろう。マーケティング活動とマーケティングに関連する意思決定の評価に有用な管理会計情報の提供を、ここに検討する意義がある。

現行の財務会計制度では、マーケティング支出は、期間収益に対して短期的にかかる費用とみなされる³⁾。マーケティング支出の意思決定あるいは管理をするためには、その投入と産出の関係が明確であることが必要であるが、明確であるとは言い難い。収益をあげるためには必要であり避けがたい支出であるが、その個別的な因果関係までとらえきれていない。そのため、会計上、たとえば、マーケティング支出の代表的な費目である広告宣伝費は、ポリシー・コストとして分類され、割当型予算が適しているといわれる。トップの判断・経験や勘で決めたり、資金的な余裕で決めたり、競争相手を見て決めたり、ときに、売上高との関係で決めたりすることもあり、一見、収益と費用の対応関係に則っているようにも思われるが、本来、売上高から広告宣伝費を決めるのではなく、広告宣伝費を決めて、売上高が決まるということであれば因果関係があるとはいえない不完全な対応関係で便宜的に決めているようでもある（成松、2018、224～225頁）。

その結果、もし、短期的な財務業績を改善したいという圧力があるならば、マーケティング支出を削減するということが、経営者の意思決定としてありうることである。しかしながら、そうすることは、必ずしも長期的な結果としてよいものとはならないだろう。マーケティング活動は長期的な視点に立った活動も多く含まれる、他方、公表される財務会計情報は、短期的な財務業績の視点にたつものである。管理会計で提供する情報も、多くは財務会計情報に基づいているところがある。そのため、長期的な視点をもつマーケティング活動と、短期的な業績評価の提供を使命とする会計情報とは、本質的なところで相容れないところがあるように思われる。

しかしながら、今日の企業経営の発展と維持に重要な役割を果たすマーケティング戦略について有用な会計情報を提供できないことは経営者の意思決定を誤らせてしまう可能性がある。

そこで、本論文では、今日の企業の経営課題として重要となっているマーケティング活動から発生する支出と、その成果である顧客創造あるいは維持、これを本稿ではマーケティング資産と定義し、これを関係づけて、経営者の意思決定を誤らせないようにする管理会計情報を提供するためには、いかなる課題があるかを考察する。

Ⅱ マーケティング活動と会計の関係

マーケティングは、企業にとって重要な活動であるという事実によって、マーケティングに関係する支出の増加を引きおこす。そこで、会計研究分野においても、その重要性に鑑みマーケティング活動による収益と費用の関係について、これまでも顧客別収益性分析手法のような開発のなかで多くの議論が行われてきている⁴⁾。しかし、これは財務報告会計の認識・測定方法を前提としているので制約的である。寫村は、「・・・この期間的・間接的対応関係は、個別的・直接的対応関係とは異なり、かなり便宜的な確認方法にもとづくものである。・・・このように、販売費および一般管理費に属する諸項目の金額は、厳密にはすべて当期の収益とのみ因果関係があるとはかぎらず、そのなかには、当期をふくめ将来の収益の原因をなす部分がふくまれているばあいが多い。しかし、これらを厳密に識別することは、実務上困難だけでなく、それらが毎期経常的に発生するかぎり、その不一致部分は期間的に相殺される性質のものである。そのために、現行の会計制度のもとでは、便宜的な処理ではあるが、区別することによる恣意性の介入を排除し、会計情報の信頼性を確保する必要があるので、発生 of 経常性にもとづいて期間的・間接的な対応形態としてそれらをもとめている」(寫村、1989、111～112頁)と述べている。マーケティング支出

は、まさにこの販売費および一般管理費の一部ということができるものであるから、会計処理上は、この制約範囲内で、管理会計情報として提供している。

寫村は「将来の収益の原因をなす部分がふくまれているばあいが多い」が「恣意性の排除と信頼性の確保」という制度上のフレームワークのもとでの便宜的な扱いであるとしている。上述したように、顧客創造と維持を目的としたマーケティング活動は長期的な視点で考えられるものであり、その意味で、その期間の支出が、即、当該期間の収益となると考えるよりも、将来の期間にわたって影響を及ぼすと考えたほうが適当であるように思われる。マーケティング支出は、期間費用ではなく、投資として資産計上すべきものもあるのではとの問題提起がなされる。ここにマーケティング機能と会計目的の大きな違いが見出され、その調整の可能性が問われることになる。経営者の戦略的意思決定のための有用な会計情報を提供するためには、マーケティング支出を当期の費用ではなく、投資と考え、資産として認識することが妥当なばあいも増えてきているように思われる。外部報告目的のための会計の恣意性の排除あるいは客観性といったフレームワークを、内部報告会計を目的とする管理会計はやや緩めた観点が、経営者の意思決定に有用な情報を提供するためには必要ではないだろうか。さらに、この点について考えるために、以下では、この議論に関連する先行研究を跡づけながら、検討していくことにする。

Ⅲ C. Guilding and R. Pike (1990) の研究

マーケティング支出を投資と考えるならば、その成果は資産としてとりあげることができるはずである。会計上、有形固定資産については、実際的で理にかなった細心の注意が払われた処理がおこなわれている。しかし、マーケティング支出によって構築される顧客獲得あるいは顧客維持のような無形の資産を認識・測定して計上できる貸借対照表能力は、現行の会計

制度にはない。近いものは、「のれん」である⁵⁾。

この「のれん」の議論が、無形のマーケティング資産を考察するてがかりとなるかもしれない。そこで、まず Guilding, C and R. Pike の議論 (Guilding and Pike, 1990, pp.41-49) を跡づけながら、考察をすすめたい。彼らは、管理会計は、もともと、生産志向のもとで開発・展開してきたものであるから、インプットの側面をみることになり、他方、マーケティングの機能は、より無制限のアウトプットのビジネスの側面で運営されるものである。したがって、マーケティングは外向きの成長を求め、好機をつかもうとするスタンスをもつもので、管理会計の内向きでコスト最小化志向とは文化的な対立がある (Guilding and Pike, 1990, p.42) と述べる。

この組織上の志向の相違は、多くの研究者が観察している。既述の有形固定資産の会計のしくみも、生産志向のもとで精緻化されたものといえるかもしれない。したがって、マーケティングと会計には、組織的な志向での共通の基盤は少なく、構造的に相対立することのほうが多い関係と、とらえたところから出発することが必要である。まずは、これまでのマーケティングと会計の、この組織上の役割・方向性の違いを理解したうえで、さらにマーケティング資産としての会計上の取り扱いについて考えていくことの重要性が指摘される。

Guilding et al.によれば、マーケティング支出を資産として計上することの適切さに気づき始めたのは、次のような背景が英国には、あったということである。

1987年の株式市場の大暴落へつながらる10年は、企業買収数とその規模が増大した時期であった。貸借対照表で表示されている金額は、買収に役立つ価値評価のために認識・測定されているものではない。原則的には取得原価主義に基づいて作成されたものである。そのため、買収価格と貸借対照表計上価格との差は、のれん勘定で処理することとされた。こうした実際の取引があったときだけに、無形資産としてののれん勘定を計上すること

ができた。内部での価値創造を認識する「自己創設のれん」の計上は許していない。こののれん勘定の内容こそが、買収企業が、被買収企業の将来の収益性を考えた価値と推測でき、それは、当該被買収企業の重要な企業特性であり競争優位であると考えられた。つまり、のれん勘定に含まれるものには、「しばしば、マーケティング機能の活動に帰属する」(Guilding and Pike, 1990, p.42) 資産が多く含まれると考えられたのである。

さらに彼らは、マーケティング支出を資産として考えることへの誘因は、経営戦略の変化にあるとみた。企業の強みと弱みの分析から、自社の成長機会への可能性が広がる。「そうした分析は、たぶん、オフバランスの無形のマーケティング資産の評価増をもたらすのでは」(Guilding and Pike, 1990, p.42) と考えたのである。Davidsonもまた、「市場にもとづくマーケティング」から「資産にもとづくマーケティング」への経営戦略の変化を述べる(Davidson, 1983, pp.35-39)。前者は、顧客(市場)のウオントに即収益性を反応させる企業能力に焦点をあてるものであり、後者は、企業が顧客(市場)のウオントを満足させるために、いかに資産を効率的に運用するかの能力に焦点をあてるものである。これらの経営戦略の変化についての指摘は、マーケティング資産の戦略的な重要性と、これに適切に適合できる会計システムの必要性を後押しするものであると考えられるのである。

マーケティング資産の認識・測定の必要性の議論の発端となった誘因については、以上のようなことであったが、それでは、マーケティング資産とは何かとあらためて考えてみると、実は、明確な定義を持ち合わせていないのである。なぜなら、「マーケティング資産が、競争優位の概念を支えるという事実から生じる」(Guilding and Pike, 1990, p.43) からである。競争優位にあるかどうかの評価自体が非常に主観的なものであり、それを支えるマーケティング資産を明確に定義できないのである。明確な定義ができないとすると、会計上の認識が難しく資産計上ができないことになる。

管理会計は、財務会計のような外部志向の客観的な検証性の厳格さからある程度開放されてもよいと考えられるが、現実的には、あまりそのような管理会計独自のフレームワークで処理されることはなかったのではと考える。

Guilding et al.は、マーケティング資産の識別に、研究者が取り組んでいる例をあげている。たとえば、King (1973) は、マーケティング技術と顧客関係という観点からの「多様な資産」と「企業の力」とした。Piercy (1986) は、これに、「市場占有率」「ブランド・ロイヤルティ」「ロジスティクス能力」「マーケティング組織」を付け加えている。Davidson (1983) は、43項目もの項目をあげている。Wilson (1986) は、「広告宣伝」「参入障壁」「ブランド」「商標」「情報システム」「製品ライン」「新製品開発」「顧客サービス」「顧客保護」「評判」「イメージ」「販売地域」「市場」「市場占有率」「地理」「ロイヤル・ディーラー」「流通コントロール」をあげている (Guilding and Pike, 1990, P.43)。

こうした多くの範囲の連続体のようなマーケティング資産の項目分類の問題は、それぞれの境界設定となってくるということである。たとえば、「ブランド」、「イメージ」、「評判」などを分離しきれていない。そこで、彼らは、以下の議論を踏まえた上で、管理会計上の資産にするためマーケティング資産を、類型化することから始めた (Guilding and Pike, 1990, p.43)。

財務会計と管理会計の志向に違いがある。財務会計は、管理責任報告の必要と一致する方法で規定されるものであり、一方、管理会計は内部の意思決定とコントロールに関心があることは明らかである。Guilding et al.は、財務会計と管理会計の性質は明らかな違いがあるにもかかわらず、財務会計と同じ外部報告責任に基づいた管理会計情報を作成することに疑問を呈している。意思決定は、将来を見て、期待される結果におくべきものであり、主観的な価値づけは不可避な活動である。それゆえに、この無

形のマーケティング資産の価値評価に、管理会計は適合性ありと、述べる (Guilding and Pike, 1990, pp.43-44)。また、のれんの処理についても、財務会計と管理会計の性質の違いを取り上げている。財務会計において、分離可能性は、他の資産から「のれん」勘定を区別するために役立つ基準である。事業の市場価値と、その分離可能な資産の公正価値との差は「のれん」と呼ばれる。分離可能な資産は、事業全体を処分することなく、個別に識別し、売却することのできるものである。この分離可能性基準が、客観的な検証性の原則と一致しているとき、財務会計の文脈で保護される。しかしながら、彼らは、分離可能性の採用は、意思決定とコントロールのための情報を提供する管理会計には不適切ではないかと述べる (Guilding and Pike, 1990, p.44)。この分離可能性の採用により、のれんとして一括計上してしまうので、分離不能な資産として管理機能を失ってしまうからである。そこで「無形のマーケティング資産への投資に関する収益性をモニターすることのできない会計システムは、マーケティング機能への管理会計コントロールの有効性をだめにしているように思われる」 (Guilding and Pike, 1990, p.44) と指摘することになる。コントロール・システムは、短期的なオペレーショナルな目標よりも長期的な戦略的目標に、より一致した方法でモニターできるように設計すべきであり、「長期的な業績測定の必要は、特に、イメージづくり、評判、市場占有率のような活動が戦略的な性質をもつばあい、マーケティング機能に関して明らかなことである」 (Guilding and Pike, 1990, p.44) と述べる。短期的な利益業績への傾注は、自由裁量の支出および無形資産への投資を減らすという、長期的には最も損害となる決定を経営者がなす可能性が大きくなる危惧もある。

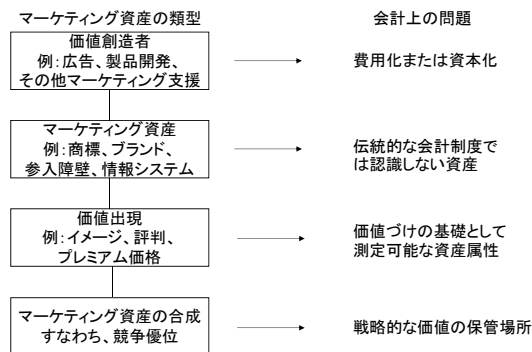
しかし、もし、無形のマーケティング資産の認識方法が、開発できるならば、その結果、資産のモニタリングは、自由裁量の支出から、無形資産の創造に向けて、コントロールが強調されるよう変化するかもしれない。したがって、管理会計システムが、どのようなコントロール・システムを

設計するかによって、経営者は全く反対の行動を最適と考えてしまう危険性をはらんでいるのである。

以上のことから、無形資産の創造に向けて、管理会計はどのようにマーケティング資産を類型化するか。Guilding et al.は、管理会計志向のマーケティング資産を、「バリュー・クリエーター」、「マーケティング資産」、「価値の出現」、「マーケティング資産総合」という4つのカテゴリーに分類する (Guilding and Pike, 1990, p.44)。4つのカテゴリーは、競争優位の創造への道筋の概念図である (図1 参照)。

多くの事業活動と調和をとりながら、マーケティング活動は、広告宣伝および製品活動などをマーケティング予算のなかで実行する。これらの活動は、その予算執行の会計期間に、その成果が現れるというよりも、多くは当該期間を越えてその成果が現れる投資というべきものである。これらの投資活動は、ブランド、参入障壁などの「マーケティング資産」を創造する手段とみられるとき、これらを「バリュー・クリエーター」と分類する。このような無形資産を、伝統的な会計アプローチでは資産検証できな

図1 理論的な会計上の視点からみるマーケティング資産の類型



(出所) Guilding, C. and R. Pike (1990), 'Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective', *Accounting and Business Research*, Winter, Vol.21, No.81, p.45.

いことは明らかである。「マーケティング資産」勘定は、イメージ、評判、プレミアム価格のような価値出現へ転換できるかどうかに関係付けられる。最後の「マーケティング資産総合」と呼ばれるカテゴリーは、マーケティング資産による競争優位の獲得を示している、別言すれば、マーケティング資産の前までの類型分離に競争優位を入れることは不適切であることを示している。この不適切性は、マーケティング資産を分離することではっきりとみえる。競争優位は企業資産すべてを含むものであり、マーケティング資産という1つの項目に競争優位を含めることは、重複計算をしていることになるからである (Guilding and Pike, 1990, p.45)。

ロイヤル・ディーラー組織が、マーケティング資産とみなされるべきか、あるいは、価値の出現としてみなされうるべきかを考えると、この類型学による分類の限界は明らかである。同様に、広告宣伝も様々なカテゴリーに分類されうる。広告宣伝は、情報力があり説得力のある手段を通じて、短期的な需要と長期的な需要のクリエイターとみなされる。短期的な需要創造の広告宣伝は、費用化されるかもしれないが、長期的な需要創造の部分は、ブランド・ロイヤルティのような「マーケティング資産」のクリエイターと見られうる。ブランド・ロイヤルティは、お気に入りのブランド・イメージであったり評判などから明らかになるものである。Guilding et al.は、こうした例を示して、長期的な需要創造を目的とする広告宣伝は、固定資産勘定と同じように、ブランド・ロイヤルティ勘定の借方記入すべきである。また、広告キャンペーンがうまくいく販売促進スローガンの創造は、将来の競争優位を勝ち取ることができる資産としてそれ自体みなすことができるのではと述べている (Guilding and Pike, 1990, p.45)。

無形のマーケティング資産に対して、類型学の利用は、会計における資産認識の基準となるための分離可能性に対するチャレンジである。しかし、これまで検討してきたように、なお問題があることは明らかである。上述した例において、ブランド・ロイヤルティを創り出すために、広告宣伝を

実施し、それによって、参入障壁を作り出すことができた。もし、参入障壁の本質が、ブランド・ロイヤルティであるならば、両者を計算することが不適切であることは明らかである。ふたたび、二重計算を行うことになるという問題が生じるからである。

Guilding et al.は、以上のような検討を行い、やはり分離可能性には相当な難しさがあるが、分類には、いくつかの価値があることを示した(Guilding and Pike, 1990, pp.45-46)。

- (1) 無形のマーケティング資産のための会計の実行の基礎となる試行であること。無形のマーケティング資産を、再定義し、資産を分離したり総合したりする会計の必要によって創り出される項目問題を際立たせること。類型は、会計目的のためのマーケティング資産の最も適切な方法についての論争に刺激を与えること。
- (2) 無形のマーケティング資産会計をとりまく理論問題について、いくつか理解を深めること。それによって、これに続く議論の参照ポイントとして役立つこと。

さらに、管理会計という視点からは、

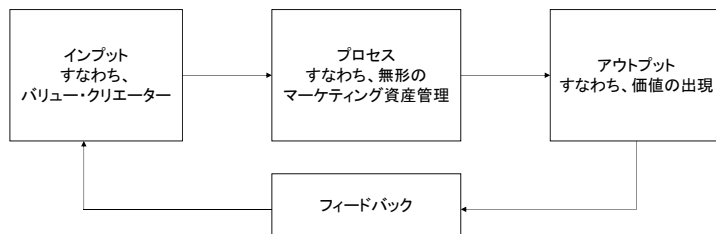
- (1) 無形のマーケティング資産の創造へのマーケティング投資の合理性を示すことになり、そして、競争優位を創りだすことに集中することになる。この合理性を示すことは、競争優位へのマーケティング投資の性質の会計評価を増すことになり、マーケティングと会計の結びつきを強化することになるかもしれないこと。
- (2) マーケティング資産に、より大きな論理の明快さを与える。この論理の明快さの度合いは、合理的な確実性をもつ客観的な識別と検証性の財務会計の伝統を強く支えることを満足させる資産というには十分ではないかもしれない。しかし、すでに述べているように、管理会計の明らかな志向は、資産認識のための別の基準を利用することの正当化をすることである。内部の意思決定とコントロールのた

めの情報提供に係る管理会計の役割は、無形資産の会計へのより多くの関心・傾向をもつことのように思われること。

- (3) 伝統的な管理会計の実務は、現実的な方法でマーケティング資産を説明できない。それは、一般に受け入れられている財務会計の方法の文脈において、上述の分類を考えると、明らかである。「バリュー・クリエイター」の性質への支出は、投資として認識されるのではなく、損益勘定に費用化される。これは、その結果、生じるマーケティング資産、あるいは、企業の競争優位の強化にいずれにも与える価値はないことになる。この会計処理の逆の含意は、内部会計実務と短期主義との結合において考えねばならないこと。
- (4) 管理会計は、組織上のコントロールに貢献する目的を持っているが、組織のさまざまな経営プロセスと関係するインプットとアウトプットに関係づけられる。関連する概念から無形のマーケティング資産を分離しようとするについて、類型学もまた、無形のマーケティング資産のマネジメントと関係づけられたインプットとアウトプットを明らかにすることに役立つ（例：ブランド・マネジメント）。「バリュー・クリエイター」はインプット、一方で、類型学で分類される「価値の発現」は、マーケティング・マネジメント・プロセスのアウトプットを表しているように見える（図2参照）。コントロールが不可欠であるのは、アウトプットをモニターし、フィードバック・ループによって適切な行動をとるためである。無形のマーケティング資産の価値についての会計報告責任が欠如していることは、無形のマーケティング資産のマネジメント・プロセスの会計プロセスを傷つけているという主張を立証しているように思われること。

つぎに、彼らは、類型学で分類した価値の発現をどのように測定すべきかを事例によって示している。ひとつは、マーケティング資産のなかから

図2 無形のマーケティング資産のマネジメント・プロセス



(出所) Guilding, C. and R. Pike (1990), 'Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective', *Accounting and Business Research*, Winter, Vol.21, No.81, p.46.

「ブランド」を、他のひとつは、バリュー・クリエーターのなかから、「広告宣伝」をとりあげている。まずブランドである。

企業ブランドの評価は、マーケティング資産とその管理会計上の含意の実務的な例として利用される。ブランドは、多くの研究があり、また、ブランドの評価についての会計論争の主題ともなっているので、特に、適切なマーケティング資産をあらわしている。この論争は、多くの会計士とマーケティング・マネジャーによるものであり、それは、ブランドは、貸借対照表に個別の認識を保証する十分な明快さをもって定義される資産をあらわす、ということに関係している (Guilding and Pike, 1990, p.46)。

Guilding et al.は、ブランドの重要性を強調したUnited Biscuits Ltdの社長の発言「わが社は、最も重要な資産はブランドだと思っている。ビルディングは老朽化し、荒廃していく。機械は消耗し、自動車はさび付く。人は死ぬ。しかし、生き続けるものはブランドである」(Guilding and Pike, 1990, p.46)を紹介し、ブランドの重要性を訴える。そのうえで、ブランド評価をするための、基礎となる主要な方法には以下のようなものがあることを示している。

- ・コスト基準 (ブランド展開に発生するインプット・コストに基づく評価)

- ・市場基準（ブランドが販売される金額に基づく評価）
- ・プレミアム価格基準（将来の「ブランドのプレミアム価格収益」の現在価値への見積もりに基づく評価）。この方法は、類型学で識別された「価値の発現」の例に基礎をおく評価をあらわしている。
- ・正味現在価値基準（現在価値に期待ブランド関連のキャッシュフローの割引をすることに基づく評価）
- ・ブランド力の評価による基準（ブランド力と収益性の見積もりに基づく）。この方法は、英国の食品会社RHMのブランド評価に役立っている。リーダーシップ、安定性、マーケット、国際性、トレンド、サポート、保護の7つの要素によるブランド力の評価が行なわれている。類型学では、ここで示されている7つの要素は、それぞれ、ブランド価値の発現をあらわしているとみることができるだろう。

さて、ブランドを内部でモニタリングすると、別の成果を生み出す。数量的な目標設定は、優れた業績を生ずることがわかったということである。これは、ブランドに限らず、対象とするものにたいして明確な目標があると、その目標を達成しようと努力する多くの人がいることはみられることである。そこで、Guilding et al.は、ブランド価値を予算に組み込むことは、ブランド機能の目的を明確にすることに役立ち、ブランド・マネジャーの積極的なモチベーション力を生み出すことになるかどうかを調査する意義があるのではと述べている（Guilding and Pike, 1990, p.47）。

また、ブランド価値の内部会計認識のもうひとつの含意は、ブランドとブランド価値開発の重要性に関して企業の従業員の認識に影響を及ぼすかもしれないということである。

ブランド価値の評価を、目に見える形の管理会計で扱うことで、より優れた業績になる可能性を述べたものだと思われる。

次は広告宣伝の例である。

マーケティング資産と関係する価値創造の支出にほどこされる会計処理（ほとんど無形資産）と生産資産への投資に適用される会計処理（ほとんど有形資産）の比較が引き出される。生産資産、それは内製であろうと外部購入であろうと、資本化されて、見積もり耐用年数で減価償却される。そのような資産の効率的な利用は、ROI（投資利益率）という財務業績指標の適用を通じてモニターされるかもしれない。他方、無形のマーケティング資産に関しては、バリュー・クリエーターの支出を費用化する実務によって、これらは資産としての会計記録を保持することはない。したがって、無形のマーケティング資産は、有形資産のROIのような会計基準による業績尺度によって効率性をモニターすることはできない。

無形のマーケティング資産の支出すべてを費用化する管理会計と財務会計の実務と、それが遂行される短期主義の含意は、上述のとおりである。

Guiliding et al.は、Piercy（1982）の研究を取り上げて述べる（Guiliding and Pike, 1990, p.47）。Piercyは、「マーケティングのコストと利益の近視眼」の調査において、短期主義は、リスク回避型のマーケティング官僚主義的になっていくし、起業家的な精神と迫力を失っていくと述べている。彼の述べる問題の根っこには、マーケティング支出を費用化する実務は、「投資」というよりも「コスト」とみなされることから生じる見方である。ここで重要なことは、会計を基礎においたコントロールは、実は、裁量可能な支出に最も重要性があるということに気づくことができないということである。

さらに、Merchant（1985）による研究成果も取り上げて述べる。支出の費用化は、資本化するよりも、厳格なコントロールを受けやすい。マーケティング支出に関して利用される会計処理は、競争優位を支援するための投資にたいして偏見をもつことになる。そのような状況は、マーケティングと会計の相互作用をうまくいかせるための基礎的な展開を邪魔するだけである。以上のことから、資源の配分が部分最適に陥ってしまうという

ことと、無形のマーケティング資産のインプット・コストに関する会計処理による判断が異なる方向へすすんでしまうという非難となる。

ただ、Guilding et al.は、前述したような費用化によって、支出が減るという調査研究はほとんどないと述べる (Guilding and Pike, 1990, p.47)。一部に、R&Dの支出を費用化することで、支出額を減らすことになったという研究結果が示されたが、特に、増減を見分けることができなかったという研究結果もある。結局、R&Dを費用化することで、支出を減らすことになるかどうかの疑問は解消されていない。

支出費用の繰延処理あるいは支出の均等費用化処理の形式に最も役に立つと考えられるマーケティング資産のインプット・コストは、広告宣伝費である。広告宣伝費の償却は、恣意的であるという心配は、一般に受け入れられた固定資産の合理的な会計方法である減価償却といえども主観性があることに気づけば計算することは可能である。ほとんどのコスト配分は程度の差こそあれ主観的である。

以上、Guilding et al.は、無形のマーケティング資産について、管理会計の視点を提供してきた。そのために、類型学が展開され、理論的な会計視点に基づいて、関連する項目を分類することで、いくつかの知見を得ることができている。

その知見とは (Guilding and Pike, 1990, p.48)、

マーケティング資産について、類型を行うことによって

- (1) 会計目的のためにマーケティング資産の再定義の必要
- (2) そのような資産に関する分離問題
- (3) 無形のマーケティング資産のマネジメント・プロセスに関するインプット・アウトプット

を際立たせることができたということである。

財務会計の原則を、無形資産に適応させることはふさわしくない。経験的研究によれば、管理会計は、無形資産を認識するための財務会計とは別

の会計処理を開発していない。マーケティング資産に関して伝統的な会計処理とは異なる管理会計処理を支持する人がいる。伝統的な管理会計では、資産の評価と価値創造支出の両方について処理方法をもっていないことから、部分最適な意思決定がおこる。そのため、マーケティング資産を構築し、支えていくことによる競争優位の機会が失われることになるので、新たな会計システムを望む人たちがいる。無形のマーケティング資産に関して、伝統的な管理会計の処理は、競争優位を展開する重要な戦略的な概念とは反対方向にあり、望ましくない権力の内部影響を及ぼすことになりかねないのである (Guilding and Pike, 1990, p.48)。

無形資産の認識と客観的な測定の間には存在する基本的な対立は、管理会計の視点からみると、あまり取り上げられていない。それは、外部監査という独立した検証を必要としないからである。Guilding et al.は、Barwise et al. (1989) の研究から内部管理会計でブランドの評価をするならば、「・・・内部開示と可視化を支援し、ブランド・マネジャーと上級管理者が、ブランドについてかなり深い理解を得て、ブランド・エクイティの開発と売り込みに長期的な見方をすることに有用である」と述べている。

彼らは、財務会計が、管理会計の方針展開の背後で強い力を持っているというならば、無形のマーケティング資産のための会計に関して、管理会計は、財務会計という対をなす会計の片方からの影響から出ていくべきである強いケースであると結論する (Guilding and Pike, 1990, p.48)。この主張をするために、今後の研究課題は、無形のマーケティング資産の代替的な会計処理を研究すること、そしてその方法によって、会計とマーケティングの関係が強化されることであると結んでいる (Guilding and Pike, 1990, p.48)。

IV C. Guilding (1992) の研究

～ブランド・バリュー・アカウンティングに向けて～

会計における客観性あるいは検証性、分離可能性などの資産認識基準を考慮したばあい、無形のマーケティング資産の会計認識・測定の難しさのあることが示されてきた。その上で、財務会計と管理会計の志向の違いを考えると、経営者あるいは経営管理者の意思決定支援やコントロール情報を提供する内部報告会計が、財務会計の基準そのまま処理をすることは、無形のマーケティング資産については、企業の競争優位をそぐことになりかねない、管理会計の役割としては非常に重要な課題をつきつけられていることが明らかとなった。

前節では、財務会計の基準としている分離可能性について、類型学によって4つのカテゴリーに分類した。それによれば、マーケティング資産は、商標、ブランド、参入障壁、情報システムなどが例としてあげられている。そこで、ここでは、特に、最近、競争優位の要素として注目されているブランドの例について取り上げる。管理会計がブランド評価にたいしてどのようにとりあげていくことができるのか。本節ではChris Guilding (1992) の議論を跡づけながら考察することにする。

Guildingは、財務会計と管理会計の志向の違いに着目して、以下のよう

に述べる。

管理会計は、マネジメントの意思決定とコントロールのための情報を提供する。この志向は、財務会計のそれとは対照的である。財務会計は、会計責任報告の要求に一致するように展開してきている。そのような報告書は、客観性に大きな責任を負っている。財務会計担当者が必要とするのは客観性である、客観性は、歴史的原価の慣習のうえに会計の継続的な信頼性という結果になるということがほぼ間違いないからである。

財務会計と管理会計の異なる性質の視点に照らして、研究者のなかには、

財務会計によってなされている報告実務を無批判に採用する管理会計者の明らかな傾向について関心を高めているものもいる。日本の研究者による日本企業の管理会計実務の調査では、「コスト、差異、利益について正確なデータを上級管理者に提供する「知らせる」という役割よりも、「影響を及ぼす」という機能を果たしていることを紹介している。

Guiltingは、財務会計モデルを基礎にして一部修正したような内部会計システムの失敗から生ずる問題は、マーケティング、研究開発、それに歴史的原価を基準にした会計システムでは役立つ他の領域でかなり明らかになると述べる (Guilting, 1992, p.44)。その理由として以下の2つをあげている。

- 1 アウトプットの測定と結びついたかなりの欠点がある。歴史的原価を基準にした会計システムでは、ブランド力を開発するために設計されたマーケティング努力の効果は、客観性ある貨幣価値に換算して、監査を受けることができない。同様に、R&D活動から生まれる組織的な利点は、数量化あるいは客観的な測定に力を貸すことはできない。
- 2 第2の問題は、関連する計画期間が、一年以上で特徴づけられる機能領域に年度志向の会計期間枠を課すことの不適切さによって生ずる。この問題は、新製品の発売および製品イメージを開発するために工夫される努力のようなマーケティング活動において明らかである。

このように、マーケティング資産に分類されるブランドは、そのマーケティング努力の効果として取得原価で評価することが困難である。それでは、ブランドをどのように評価測定することができるのだろうか。Guiltingは、ブランド価値の評価について、株価収益倍率の考え方を援用する。そのためにインターブランド社による食品会社RHMのブランド価値の開発方法を参照している (Guilting, 1992, p.44)。これは、ブランド力の包括

的なマーケティング志向の検査によるものである。この検査から、強さの指標は、ブランド価値を生み出すために、平均的なブランド利益に適用される倍数の基礎を提供するものを開発することになる。

この価値評価のアプローチは、歴史的取得原価というブランド力を開発するマーケティング努力の効果を測定するには消極的な取得原価から、現在のブランド属性を基礎に先を読んだ価値評価に向けた方法にかえるものである。そのばあい、ブランド力に基づく倍数と株式価値における株価収益率の含意との間の類似性が引き合いにだされる。企業リスクが低下すればするほど、既存の利益あるいは増加する利益を稼ぎ続ける能力が増大する。そのような低リスクは、高い株価収益率という形で表れる。

ブランド価値にも同じようにあてはめて、ブランド・リスクを、ブランド力の概念に密接に関係づけることができる。ブランドに関係する増加リスクは、ブランド力の低下の兆候をあらわすと考える。その結果、低下したブランド力の倍数によって、ブランド価値を低下させることになる。ここでのリスクとは、現在の利益水準を維持あるいは増加するための資産能力をいっている。

株式の評価のリスク要素は、長期的な視点があると同じように、ブランド価値の強さの要素は、年間の売上および利益の水準によってブランド能力をモニターする伝統的な会計システムでは明らかにならない長期的な視点を導入している。

短期的な財務諸表を利用して、長期的な視点、ここではリスク、を加味したものとして株価収益率という指標の意義をみることができる。1株あたりの利益に対して株価が何倍になっているのか、つまり、資産価値が表示された貸借対照表価格の何倍になっているかを示す株価収益率の考え方を利用すれば、同様に、ブランド力の倍数によって何倍の資産価値となっているのかがわかる、そのようなブランド力の評価手続きの合理性を示しているものである。このように、会計的な視点で、ブランド力を考えるこ

とが可能となるので、Guildingは、財務会計では困難の伴うブランド価値の評価について管理会計の枠内での論理性を提供して、その可能性を示している。

前節で、Guildingが明らかにしたように、会計とマーケティングの機能には、志向性の違いから、大きな溝がある。しかし、こうした会計におけるブランド価値評価を行うことが可能であれば、組織内部的な利点として、その溝をつなぐ橋渡しができると考えるのである (Guilding and Pike, 1990)。

組織全体としてみるならば、マーケティング担当者によるブランド・マネジメント活動から生じる企業の富の資源の増大を会計的に把握できることは重要なことであり、他方、マーケティング担当からすれば、会計的な把握は、公式的なブランドに対する認識の高まりとしてみることも出来得る。ブランド力こそ、企業の競争源泉であるとの企業内のコンセンサスを生み出すことができると考えられる。

ブランドに会計的な評価を行うことで、ブランド構築あるいはブランド拡張などのために実施するさまざまなマーケティング活動への意思決定支援に販売促進予算を使うことが可能となる。予算編成プロセスが、ブランド評価のプロセスとなり、組織学習となりうるものである。そこで、Guildingは、ブランド価値から生じる意思決定の利点と密接に結びつくのが、ブランド価値それ自体から生じる学びであると述べる。ブランド評価は、戦略的な意思決定と業務執行的な意思決定におけるマネジメントによって認められるブランドの強みと弱みを掘り起こすことが可能である (Guilding, 1992, p.45)。

財務会計原則は、経営者の所有者への会計責任報告を支援することから、経営者の意思決定を支援する管理会計の上位に位置する。Guildingは、「経営者責任の報告と関係する過去向きで内部向きのコスト志向は、ブランドのようなマーケティング資産の評価を禁ずる。たとえ、そのような資

産に展開されることで発生したコストが、投資として扱われ、資本化したとしても、その結果生ずる勘定は、価値について全く内容をもたないものとなろう」(Guilding, 1992, p.45)と述べている。

コントロールという視点からブランド評価のための会計をみると、マーケティング資産の識別・評価は、本来、マーケティング支出をしたさいの収益性として備わっているものであると考えることができる。支出にたいして短期的収益と見るか長期的な収益とみるかの違いである。

Guildingは、以下のKaplanによる言明を取り上げて、短期的な志向の会計による無形資産への影響について述べている (Guilding, 1992, p.45)。「たぶん、短期的な利益を中心とした業績によって引き出される最も大きい損害をうける機能不全となる行為は、裁量可能な無形投資への支出を減じる事業部マネジャーのインセンティブを創り出すことであるだろう。利益目標は、売上が予想よりも速く増えないという理由から達成が難しくなるとき、あるいは、変動費と運用費が予想よりも速く増加するという理由から達成が難しくなるとき、マネジャーは、製品およびプロセスの開発、販売促進、流通、品質改善、エンジニアリング対応、人的資源、顧客関係およびそのような無形資産への支出を減ずることで、短期的な利益への逆の影響を最小化しようとするかもしれない」(Kaplan, 1984, pp.410～411)

Guildingは、次のように述べる。「アウトプットの測定としてブランド価値に役立たせるための利益の含意は、長期的なブランドの健全性の指標であるという事実から生じる。利益や売上的ような業績の伝統的なアウトプットの尺度は、一般に、一年以上の期間について言及しない。しかしながら、ブランド評価は、より長期的なものである。それは、先を見ているものである、評価されるブランド力は、ブランドの頑強さと関係している、すなわち、既存の売上および利益を維持し増大する可能性もあるし、既存の利益を失う可能性もあるものである。したがって、ブランド力の指標は、伝統的な会計業績尺度によってブランド・マネジメント機能に広く課され

る一年をこえる期間に広げた将来と関係している。長期に発動する尺度に再焦点化することを、ブランド・マネジメントに引き起こすことで、ブランド評価は、短期的な傾向とは対峙して利用されうる強力な会計尺度をあらわすかもしれない」(Guilding, 1992, p.45)

Guildingが言うように、ブランド・マネジメントのアウトプットの伝統的な会計尺度の強みは、その客観性にある。ブランド評価は、売上と利益が測定されることと同じ程度の公平な客観性で実行することはできない。

最後に、Guildingは、次のように結論している (Guilding, 1992, p.55)。この研究では、ブランド価値を、潜在的に重要な管理会計ツールとして際立たせようとした。現行の財務会計基準は、管理会計に、ブランド評価の領域を切り開く機会を創り出すものである。一方で財務会計は、管理会計の展開の背後で操縦する力をもっている。他方でブランド価値会計は、その見方と結びついて、外部志向と相補う関係にある内部志向の管理会計が、その優れた機会を生み出すように思われる。管理会計は、客観性という重荷を減らすことのできる異なった志向をもっていることを、これまでの考察で繰り返して述べてきた。管理会計は、ブランド価値法を開発し適用し普及することについて財務会計よりも、よいポジションをもっているといえるだろう。

V R. Roslender and S. J. Hart (2006) の研究

～ブランド・マネジメント・アカウンティングに向けて～

現代の経営環境において有形資産による収益性よりも、無形資産による収益性が大きく企業業績に貢献しているのではといわれている。無形資産を会計的に評価するには、検証性、客観性、分離可能性などの困難が伴い、うまく実行できていない。しかし、管理責任報告のための財務会計基準とは異なる志向をもつ管理会計は、その機能を果たすことができるのではないかと、さらに、言えば、管理機能を果たすことが必要ではないかが、前節

で論じられた点のひとつであった。

とくに、無形資産のなかのマーケティング資産、そのなかでもブランドを取り上げて論じた。本節では、前節でも問題として取り上げていた、マーケティングと会計の志向性のちがいを、当該関係に着目した検討をさらに進めていきたい。

Robin Roslender and Susan J. Hart (2006) はブランドについて次のように述べる (Roslender and Hart, 2006, p.229)。「長期の競争優位の潜在的な源泉としてブランドの創出以上のものはなかった。日々の生活の可視化できる特徴として増大している『どうしてもほしいもの』、それがブランドである。その結果、ブランドは、会計の関係者およびマーケティングの関係者の強い関心を引き起こしている。2つの異なる専門分野が、それぞれに協力しあうような関係に変化してきている。

とはいえ、会計は、成長し続けるブランドの重要性に追いついていない、残念なことに、現在も進展がないままである。貸借対照表にブランド価値を組み込もうとしたが、うまくいかなかった。近い将来も同じままであろう。ブランドに対する管理会計のアプローチの基盤は、前から識別されているが、これらは、1990年代の初期からあまり展開されなくなってきている。

他方、マーケティングの実務家は、会計の同業者よりも、そのようなアプローチについてより熱心さが続いていることが確かめられている。これは効果的な戦略的ブランド・マネジメントの主要な貢献として、ブランドに対する会計の仕事に、会計とマーケティングの実務家とのより大きな協力関係を展開するチャンスがあるとみえる。

そこで、Roslender and Hartは、ブランドに対する会計のかなり必要とされる新たなアプローチ方法として「ブランド・マネジメント・アカウントティング」を識別しようとした。そのため、まずは、ブランドに対する財務報告会計について検証を行い、次に、これまでの管理会計の視点につい

で議論する。その後、ブランドに対する会計、ブランド・マネジメント・アカウントティング、マーケティング・マネジメントなどの議論を扱っている。

1 ブランドのための会計

ブランドのための会計は、貸借対照表にブランドを組み込む会計である。しかし、ブランドは企業資産のなかに含まれる価値を識別するさいの困難性により、問題の多い実行であることが明らかとなっている。1980年代後半に、英国で禁じられているブランド評価が、実務で貸借対照表のブランド評価を含む企業が多くなり、論争となっていた。例えば、Grand Metropolitanは、多くの取得したブランドの価値を報告した。Ranks Hovis McDougall [RHM] は、もう一步踏み出し、「自己創設」ブランドの価値を報告した。これらの評価には信頼性が疑わしいとする見解もみられた。1990年に、英国の会計基準審議会（ASB）の公開草案第52号「無形固定資産会計」は、展開されるブランド価値アプローチは、企業が他の資産と並んでブランド価値を報告することを許可するのに必要な信頼度は低いとの結論を示した。

まもなく、この問題は、公衆の前から見えなくなったが、論争とブランド価値活動は、静かに、続いていた。やがて、FRS10号「のれんと無形資産」が1997年に公表された。そこでは、企業が固定資産のなかに、事業結合で取得したブランドを含めることを許可している。取得原価は、分離可能なブランドとしての個別の公正な市場価値として識別される。無形資産の価値、つまりブランド価値の超過分は、のれんの要素として計算されることになる。両者（のれんと無形資産）の金額は、通常、20年以内に償却しなければならない。次年度FRS11号「固定資産とのれんの減損」では、ブランド（あるいは、類似の無形資産）は償却をおこなわず、減損処理をするという指針を示すことになった。

同じ頃、国際会計基準の設定作業の中でも無形資産に対する会計処理は大きな論点として取り上げられていた。国際会計基準（IAS）38号「無形資産」は、FRS10号と同じ取扱いを許可した、ただし無期限の利用期間をもつと思われる非常にまれなばあい、償却は20年をこえておこなってもよいとした。そのようなケースにおいて、FRS10号は、償却ではなく、減損テストを実施するように指示している。政策の大きな変化のなかで国際財務報告基準第3号（IFRS3号）「企業結合」が2004年に公表された。IFRS3号、買入のれんは、取得原価で資産として計上される。ただし、減価償却は必要としない、減損テストを少なくとも年度ごとに実施することを必要とする。これと並行して、修正IAS38号は、有限の寿命をもつ無形資産を取得したばあい、その価値は、適切な方法で償却することを必要とし、資産の寿命が、無期限とみなされる場合、減価償却というよりも減損テストが必要であるとした。

「自己創設」ブランドへの批判は相変わらずであった。通常は、ブランド資産の組み込みは、信頼性の欠如という理由から禁止された。ただし買入ブランドの価値評価が発生するばあい、すなわち、その現在市場価値が、過去の市場価値をこえると認識するばあい、適用することとした。この根拠は、広く行われている財務会計報告のパラダイム内で、ブランドが、取得企業による買収行為で実現されるばあい、価値をもつと単に認識されるからということである。それゆえに、買収行為とそれを支える価値実現の概念は、無形資産を決定するために、買収企業と被買収企業が、それぞれ、同じような方法で、その価値を計算する場合には、その価値を正当化することがますます難しくなっているという課題を抱えている。

最近、ブランドと企業のレピュテーションおよび顧客ロイヤルティのような無形資産が知的資本⁶⁾の関係性あるいは顧客資本要素の一部として識別されている、そして今、ビジネスの成長への長期的な価値創造の基礎を提供することが認識されてきている。知的資本は、そのようなビジネ

スの「隠れた価値」を構成し、しばしば、株価純資産倍率を上昇させることに反映している。通常のばあい、知的資本を株で説明するということが、すなわち、増分資産価値評価によって説明するということが、たとえこれが信頼性という側面で可能だとしても、それをつづける最善の方法では必ずしもないことを示した。その結果、価値評価は、多くのそのような主要なビジネス資産の商業的な重要性をあらわす最もよい手段と必ずしもいえるかどうかについての重大な疑いが現出した。ビジネス・ブランドの価値創造能力の成長をあらわし、伝達するもうひとつの手段は、とくに「自己創設」カテゴリーのそれは、伝統的な財務会計とは別に、多くの外部の利害関係者ばかりでなく、ビジネスの経営陣にかなりの有用性があると期待される (Roslender and Hart, 2006, p.231)。彼らの言明は、ブランド会計に対する管理会計の有用性を強調していると思われる。

2 ブランドに対する管理会計

以上の議論からもわかるように、ブランドに対する会計の関心は、主に、財務会計報告内の問題であった。ブランドに、「隠れた価値」があることが認められるとしても、財務会計上、資産として計上するためには、いくつもの基準をクリアする必要があった。英国の会計、米国の会計あるいは日本の会計、そして、国際会計基準など、さまざまに検討しているが、さまざまな意見があり、なかなか完全な合意とはならず、たとえば、前項の英国の場合のように、会計基準が二転三転している⁷⁾。

ブランドに対する会計の関心は、主に、財務会計報告内の問題であるのだが、数名の管理会計研究者からの注意も引き付けている。最も有名なものは、Guildingとその共同研究者による一連の価値ある洞察の貢献である。たとえば、前節で示したGuiding (1992) の研究では、とくにブランドの評価についての管理会計方法は、多くの利点があると述べていたとおりである。

前節で識別されたブランド評価についてのインターブランド社のアプローチは、両者の機能からの洞察を組み込んでいる。会計機能は、主に、ブランド利益についての情報を生み出すための責任を負っている。他方、マーケティング機能は、ブランド力の決定要素とその決定要素の利益に適用されるべき派生する乗数に焦点をあてる。客観性に対する管理会計のよりゆるやかな態度は、ブランド力の実行に会計固有の主観性でもって不調和とならないようにしている。前節で述べたとおり、管理会計は、「ブランド価値技法を開発し、適用し、普及させることを主導するために、財務会計よりもよいポジションとなる」ことである (Guilding, 1992, p.55; Guilding and Pike, 1990, P.48)。

Guildingによる「ブランド・バリュー・アカウンティング」と呼ばれているものの特徴は、財務会計ではなく管理会計とマーケティング・マネジメントのインターフェースでの望ましいコミュニケーションをとりながら、会計の短期的志向をこえた長期的な認識をし、戦略的な意思決定を促進するものとまとめることができる (Roslender and Hart, 2006, p.233)。

英国では、前項で示したような財務会計基準におけるブランド認識問題があったが、米国では、ブランド価値を資本化することは禁止されていた。しかし、マーケティング・マネジャーは、経営管理上の問題から、大きな関心をもっていたとのことである (Roslender and Hart, 2006, p.233)。

とはいえ、1990年代早期から、ブランドの重要性が高まっているにもかかわらず、ブランドについての管理会計の視点を展開する利益がほとんどないという論者と、Guildingのような賛成論者との議論がつづいている。

そこで、Roslender et al.は、利益がないという論者にたいして、具体的なブランド評価を公式化することで、その意義を明らかにしようとしている。ここでの公式化とは、ブランドは長期的に価値を創り続ける資産であるということを示すものである⁸⁾。それは有形資産とは異なる性質をもつものである。そこで、マーケティング・マネジメントと管理会計の両者

からの洞察範囲を組み込み続けることが必要である。これを、Roslender et al.は「ブランド・マネジメント・アカウンティング」として議論をすすめている。

1) ブランド管理会計の基礎となる原理

Roslender et al.は、「ブランド・マネジメント・アカウンティング」とは、管理会計の展開であるのか、マーケティング・マネジメントの展開であるのか、いずれかであるという見方はしないということである。まったく同じ機能内での取り組みとして展開されなければならないとしている。たとえば、インターブランド社は、クロスファンクショナル・アプローチをうまく利用している。ブランド力の評価は、主に、マーケティング・マネジメント機能の仕事であり、他方、ブランド収益性を決定するのは、会計・財務機能の領分である。それぞれの専門性ということが避けがたい。しかし、ここでの基本的な原理は、そうした領域ごとの専門性は最小限となるようにするということであり、そのために市場志向を利用するということである。

クロスファンクショナルなアプローチの目的は、ブランドに対する頑丈な財務的な価値評価を引き出すことである。これらは、貸借対照表に含めることを認められる客観的な評価の状態と一致していないかもしれないが、多くの人々が、重要な事業の意思決定状態において役立つ十分に頑強なものとして、そのような評価をみなす準備がある。しかしながら、このアプローチは、粗い還元主義である。それは、情報集合から蒸留された1つの数値をつくることになるからである。ブランドの強さの決定要素は、前述のように、リーダーシップ、安定性、マーケット、国際性、トレンド、サポート、保護の7つの属性の重要性によって重さ付けをし、ブランド評価を行う。この総合評価は、評価倍率器モデルに投入されて、ブランド力が財務的に算定される。そこから二次的な財務情報として利益が算定される。

結局、この数値は、「伝統的な会計数値の特徴をすべてあらわしている単一の数値形式でブランド評価を作り出すのである」(Roslender and Hart, 2006, p.235)。

それとは対照的に、両機能間調整に基づくブランドに対する会計において、同様の単一数値を生み出すためには、豊富な情報を必要とする。ここでは、ブランドをビジネス上の株式とみなして経営上の意思決定を強調する必要があるので多くの情報を提供することが目的となる。そのために、単一の会計数値情報だけということはない。提供される情報の適合性は、そのようなアプローチを伝える決定基準になる。ブランドそれ自体は、様々な様式でみられるときに適切に理解される複数の面をもった現象であるという観察と一致しているとともに、そのようなアプローチによって生み出された情報集合を通分することはできない。それは、このアプローチの弱みというよりも主たる強みと認識すべきものであるとする。こうした複合的な要素で業績を結びつけて評価する方法として「バランスト・スコアカード」がある。Roslender et al.も、この評価方法を例示している。

Roslender et al.は、よりよい戦略的ブランド・マネジメントを促進するために設計された事業ブランドの業績への情報範囲を引き出すために密接に管理会計機能とマーケティング・マネジメント機能の協力シナリオが、知的資本マネジメント概念と共鳴することになると述べる。ブランドは、現代において、競争優位を確立・維持するために重要な武器となる。したがって、これを成長させるために管理会計とマーケティングの両専門能力を別個にではなく、組織が一体化しているように中に取り組んでいくしくみ、それをここでは「ブランド・マネジメント・アカウンティング」と呼び、具体的な手法を示すことが、無形資産の評価の反対者に対する理解を得るものだとして、例えば、バランスト・スコアカードなどを利用することの有効性を主張しているのである。

2) 可能性のあるブランド管理会計の測定尺度

Roslender et alは、具体的なブランドに対する管理会計の測定尺度を検討することが本研究の主目的のひとつであった。マーケティングと会計の両者からのブランドについての情報について以下のように取り上げている(Roslender and Hart, 2006, pp.237-239)。

(1) マーケティング情報

ブランドについての最も基本的なマーケティング・マネジメント情報は一般的な市場占有率の測定によって捉えられる。もう一つの尺度は、ブランドの現在のマーケット・ポジションである。ブランドの現在の状況はこうした情報とともに、予想取引高、市場成長、競争相手の業績などを細くする必要がある。Roslender et alは、もっと大切なものは、ブランドの「気づき」であり、その重要な尺度は「認識」であるとしている。また、ブランド・ロイヤルティも重要な情報であるとしている。その尺度は、反復購入しているか、あるいは顧客満足度など、多くは、本来、主観的で定性的なものである。これらは数量的な尺度の利用は難しい。

(2) 会計情報

会計・財務機能によって提供される初期の情報は、収益性についてである。ブランド化された提供物の財務業績についての高く再分類された情報は、ブランド別損益計算書を使って伝達されるかもしれない。これらは、製品別収益性分析のために開発されたものと同じである。そこで、つくられる情報は、財務会計報告システム内で組み込まれている以上の洞察を提供するために価値がある。そのような計算書は、取引期間に特定のブランド化された提供物を販売するために発生したコストの構成を識別する。3つの支出カテゴリーは、はじめに識別されている。変動製造費、物流費、特定の提供物に関連した販売促進費、売上割引、広告費を含む販売費である。製造管理と（販売管理を含む）マーケティング・マネジメントの両者に関係する経費、つまり、ここでは物流費や販売費のカテゴリーは、特定

のブランド化された提供物に配賦されなければならない。ABC（活動基準原価計算）の出現は、顧客別収益性分析のようなばあいに問題となる配賦問題に取り組むことができる。

財務会計報告内で、上記のような支出は、通常、資本投資とはみなされない。消費者に利用可能な様々なブランド化された提供物を彼らに気づいてもらうために設計されたマーケティング・キャンペーンへの支出のばあい、明確な意図は、長期的な利益を作り出すことである。しかしながら、特定の会計期間で発生するものとして識別される実際のキャッシュ・アウトフローは、当該期間に費用として負荷される。顧客基盤を開発するコストと維持するコストも同様である。その重要性は、ダイレクト・マーケティングの現出で増加している。重要な投資は、顧客サービスの供給においても発生する。それは、ブランドのばあい、明らかに、高い維持水準を確実にするために設計される。多くのブランド品の販売員は、その特性ゆえに、優位にたつことができる。ブランドに必要な能力（コンピテンス）を創り出すことに関わる諸資源は、相当大きなものであり、そういうものとして、長期的な投資とみなされるべきものである。

ブランド投資の開発は、これらの支出についての情報を提供する手段を提供する。そこで以下のような、3つの異なるカテゴリーの支出を区別する。

第1、現在の業績水準で特定のブランドを維持することが意図される支出。この支出の要素は、関連するブランド別の損益計算書に費用化される、それは、本来、「現在のもの」だと思われるからである。

第2、長期的にブランドの業績を強化するために設計される支出。そのような支出は、持続的な業績改善をもたらすことができるという証拠を示す確立されたブランドにあるかもしれない。また、大きな支出は、提案されたブランドの拡大のために必要とされるかもしれない。

第3、市場での特定のブランドを再び勢いづけるために設計された支出、

たぶん、短期から中期的には必要な支援かもしれないが、次のブランドにおきかえる前触れの可能性もある支出である。同時に、特定の市場への提供物のために詳細なプロフィールを提供するための努力はなされるべきである。これによって、そのような提供物の間の価値ある比較をすることができるからである。総合的な水準の洞察を報告することに加えて、すなわち、総投資支出の報告に加えて、特定のブランドの長期的な健全さが、疑わしいばあい、たとえば、不釣り合いな支出が特定のブランド（あるいは提供物）を支援する必要があるばあいに、際立たせることができる。

3番目の会計基準の情報は、ブランド投資利益率（return on brand investment）を提供するために、損益情報を、投資支出と統合する。期待できるアプローチは、ブランドあるいは特定の提供物の業績に対する残余利益を計算することである。適切な利益（income or earnings）を識別して、これらの利益に関係する投資額が負荷される。そのようなアプローチは、投資額のさまざまな要素に適用されるべき適切な資本コストの負荷の困難な問題がある。これらは時間とともに変化するので、この変化は、利益額に対して設定される資本負荷に組み込まれる必要がある。もし、この変化が、ある期間で制限されているにすぎないとみなされるならば、平均資本コストを使うことが可能である。

上記で識別された情報は、ブランド評価活動の支援のさい、会計・財務機能によってすでに提供されている情報に加えて提供されることが予想されている。ブランド・マネジメント・アカウントティングは、会計実務が、財務会計報告の視点からブランドに対する会計の長期的な関心を避けてきているものはどんなものでも置き換えることになるとは考えていない。短期および長期の2つの見方は、補足的なものとして最善とみなされる。同様に、財務会計と管理会計は、共通の基盤と目的の結果として、組織的な設定において互いに補完的である。したがって、本当に包括的なブランドに対する会計の視点は、財務会計と管理会計からと、さらにマーケティング

グ・マネジメントからの補完的な洞察を組み込むことが最も重要である。

Roslender et alは、次のように述べる。これらはかなりの数量情報である。しかし、これらの情報は、管理会計担当者とマーケティング・マネジャーの協働作業として貢献の可能性があるものである。ここで重要なことは「幅広い専門家として管理会計部門のメンバーが、マーケティングという相対する志向のメンバーと必要な協力をしようとするかどうかである」(Roslender and Hart, 2006, p.243)。管理会計は、外部環境を所与のものとし、内部のマネジメント・コントロールとしての役割に従事してきた。Roslender et alは、しかし、今、外部環境の変化が企業業績への影響を大きく及ぼすならば、これまで外部環境の変化と戦い続けてきているマーケティング領域についてもっと、その職域に入り込んでいくべきではないかという、伝統的な管理会計から戦略的な管理会計、ブランド・マネジメント・アカウントティングへの変化をすべきとの指摘をしている。

VI むすび

今日の企業環境の変化による競争圧力と顧客層の変化は、顧客が企業にとって最も価値ある資産であることを意味している。顧客の購買行動を誘うためのさまざまな仕掛け、顧客満足を生み出す競争上の優位は、財務業績と収益性を増大すると考えられる。顧客中心アプローチには、さまざまなマーケティング活動が付随する。そのマーケティング活動の重要性が、それに関連する支出を増大させる。予算の増額という視点でマーケティング活動への高い支出額は、短期的な企業業績を増加させるという基本思考がそこにある。

しかし、マーケティング活動は、もっと長期的な業績をみでの支出も多い。マーケティング支出を期間費用として処理することが、今日の会計処理であるが、実は、長期的な投資としての側面を多く持つのである。そのばあい、たとえば、投資利益率 (ROI) のような指標で、マーケティング

活動の効果を評価することができるのだろうか。マーケティング活動によって構築されたものは、無形資産といわれるものであるが、それは、会計上、どのように捉えたらよいのであろうか。

本稿は、そうした課題に取り組むために、3つの無形のマーケティング資産と会計に関する先行研究を調査した。

1つ目のGuilding and Pike (1990) で、無形のマーケティング資産への管理会計の視点を明らかにした。財務会計の原則は、無形資産に適応するにはふさわしくない。管理会計は、財務会計の原則に従い、とくに、今までのところ、別の処理方法を開発していない。とはいえ、無形のマーケティング資産の会計認識には、価値があることを明らかにした。マーケティング活動による支出が自由裁量の費用から、無形資産の創造に向かった場合、コントロールの変化をもたらすかもしれない。そこで、マーケティング資産を、支出内容から4つに分類して、その具体的内容と関係性を示した。他方で、現行の管理会計の処理は、短期的な費用化という処理から、競争優位を展開する重要な戦略的な視点にかなった行動をとる推進力となっていないことも明らかとした。

2つ目のC.Guilding (1992) の研究では、次のことが明らかとなった。管理会計は財務会計の客観性という縛りに追従している、しかし、そのばあいの歴史的取得原価には、例えばブランドというものを考えると、資産としては、アウトプットとの間に関係性がみえない、あるいは、マーケティング活動について期間費用扱いしているが、これについても不適切となっているという問題が発現していた。こうしたことから、マーケティング活動による無形資産、ブランド評価について、株価収益率との類似性をみつけ、それと同じようなブランド評価方法を示すことができている。ブランド価値評価は、マーケティングと会計機能の密接な関係を促進し、ブランド関連の意思決定を支援する情報を提供することができること、それは、伝統的な管理会計における短期的な業績測定とは異なるものであるこ

とが示されたのである。

最後に、R.Roslender and S.J.Hart (2006) の研究から、無形のマーケティング資産のなかでも、特に競争優位の源泉として大きな重要性をもってきているブランドについての会計的なアプローチについて調査した。現行の会計基準、とくに財務会計基準では無形資産を計上するにはかなりの困難性がある。そのため、管理会計上も最近の研究ではあまり議論が進んでこなくなっている。しかし、今、ブランドに対する管理会計のアプローチが必要となってきたことは明らかである。マーケティング・マネジャーと管理会計担当者で、一緒に協力して、それぞれの専門を生かして会計情報をつくっていくことが重要であることが示された。管理会計の手法としては、たとえば、バランスト・スコアカードなどが役立つのではとの具体的な提案があった。

これら3つの先行研究から、マーケティング支出の投資としての会計上の認識・測定には多くの問題はあるとしても、資産としてのマーケティング支出の考察の重要性が明らかとなった。現行の管理会計情報は、財務会計の枠組から提供しているものであり、将来の意思決定を考えた場合、より主観的な処理も許容されることとなることも示された。これらの結論から研究をさらにすすめるにあたって、組織構造および機能面で本質的に相対立するマーケティング機能との協働こそが、必要であることも明らかとされた。

今後の研究として、これら先行研究を踏まえたうえで、マーケティング資産、ブランド評価などを管理会計として示す手法として、バランスト・スコアカードの活用などを視野に入れて、さらに検討することにした。

注

- 1) たとえば、『日経流通・サービス業界地図』（2006、4頁）において、「人口減少社会、少子高齢社会、階層社会、成熟社会など今まで日本経済が経験

したことの無い時代に突入した今、消費産業はそのパラダイムシフトと真っ向から向き合う運命にある。・・・階層社会は所得水準の格差を意味しており、日本の企業が得意としていた同一商品の大量生産、大量販売、大量消費のメカニズムが通用しない。消費者は商品やサービスの価格よりもその価値を重視した消費行動をとっている。価値を見出さない商品やサービスについては強烈な価格下落圧力が加わる反面、価値や思い入れさえ見つければ価格競争とは一線を画することができる。そこに高度なマーケティング戦略が求められる」と述べている。

- 2) たとえば、D.W.Stewart (2009) は、コストの20～25%はマーケティング活動に関係していると述べ、また、Y.Ceren and M.E.Inal (2004) は、50～60%と述べている。
- 3) 企業の活動目標は、究極的には利益におかれている。現行の会計制度における利益は、業績指標性を特質のひとつとしているが、利益が業績指標性をもつためには、期間業績表示の面からみた利益の計算原則、費用収益対応の原則に適合していなければならない。具体的には費用収益について一定の因果関係があることが必要とされる。しかし、売上高と売上原価には個別的・直接的な対応関係が認められるが、広告宣伝費などの販売費及び一般管理費項目は、売上収益をあげるために必要で避けることのできない費用であるが、個々の売上収益とのあいだに比例的で直接的な因果関係を認めることは困難であるが、売上収益をあげるために必要で避けることのできない費用のため、便宜上、発生の経常性にもとづいて期間的・間接的な対応関係ありとしているものである（寫村、1989、99～112頁）
- 4) そのいくつかの事例について、「顧客別収益性文脈とマーケティング・コスト」『研究論集』敬愛大学経済学会、第92号、2018、231～241頁でも取り上げている。
- 5) 貸借対照表の固定資産には、有形固定資産に続いて無形固定資産という項目がある。無形固定資産には主として、その性質によって法律上の権利を有するものと、経済的な事実上の財産の2つに分類できる。・・・経済上の財産とは、のれんを指している（伊藤、1994、334頁）。
- 6) 一般に知的資産と無形財とは明確に区分せず、相互互換的に用いられることが多い。たとえば、「無形財」は会計上の文献で用いられ、「知的資本」はエコノミストによって使用され、また、「知的資本」は経営や法律の文献で用いられるが、実質的には同一のものである（古賀、2005、6頁）。
- 7) 英国の無形資産についての会計基準の変遷それに影響与えた要因などについては、善積康夫「第2節 イギリス」伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社、2006、78～96頁を参照されたい。また、本書で、国際的動向として、英国以外に、米国、オーストラリア、日本などの各国状況と国際会計基準について示されている。企業の競争優位に欠くことのできない無形資産

とは考えられても、会計制度として整備ができていないというわけではない。本書「第6節 まとめ」にて、各国の動向について2つの共通点が表示されている。①無形資産に対する会計処理の統一化の流れがある、②企業の将来を予測する上でのポテンシャル情報として位置づける傾向が強まりつつある。期間損益計算よりも、貸借対照表に無形資産を計上する基準整備である。ただし、企業による自己創設無形資産の計上が制度として認められる状況にはない（大塚、2006、138～139頁）とのことである。

- 8) 先ず最も望ましい生活が何であるか・・・実際、善きものを三つの部分、すなわち、肉体の外にある善きもの、肉体のうちにある善きもの、魂のうちにある善きもの・・・外的な善きものは何らかの道具と同様に限界を持っている。そして凡て有用なものは、もしそれが限度を越えて過度になれば、必然にそれを所有しているものに害を与えるか、或いは何の益をもたらさないようなものに属しているのである。しかし魂に関する善きものは何れもそれが過度になればなるだけ、一そう有用なのである（アリストテレス、山本訳、1961、307～308頁）。

参考文献

- アリストテレス、山本光雄訳（1961）、『政治学』岩波文庫。
伊藤邦雄（1994）、『ゼミナール現代会計入門（第8版）』日本経済新聞社。
伊藤邦雄（2006）、「無形資産会計の新展開」伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社、3～25頁。
大塚成男（2008）、「無形資産会計の国際的動向 第6節 まとめ」（第3章）、伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社、138～139頁。
古賀智敏（2005）、『知的資産の会計』東洋経済新報社。
寫村剛雄（1989）、『会計学一般原理』白桃書房。
成松恭平（2018）、「顧客別収益性分析とマーケティング・コスト」『経済論集』敬愛大学経済学会、第92号、217～247頁。
善積康夫（2008）、『無形資産会計の国際的動向 第2節 イギリス』（第3章）、伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社、78～96頁。
Ceran, Y., İnal, M.E. (2004). *Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi*. Erciyes University IIBF Journal, 22, 63-83.
Davidson, H. (1983), 'Putting Assets first', *Marketing*, 17. November, pp.35-39.
Davidson, H. (1989), *Offensive Marketing*, Penguin, 2ed ed.
Guilding, C. and R. Pike (1990), 'Intangible Marketing Assets: A Managerial

- Accounting Perspective', *Accounting and Business Research*, Winter, Vol.21, No.81, pp.41-48.
- Guilding, C. (1992), 'Should management accounting take up the brand valuation challenge?', *Management Accounting*, Jun, Vol.70, No.6. pp.44-55.
- Kaplan, R.S. (1984), 'The evolution of management accounting', *The Accounting Review*, July, pp.390-418.
- Roslender, R. and S.J.Hart (2006), 'Interfunctional cooperation in progressing accounting for brand', *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol.2, No.3, pp.229-247.
- Stewart, D.W. (2009). *Marketing accountability: linking marketing actions to financial results*. *Journal of Business Research*, 62 (6), 636-643.