

# 無形のマーケティング資産：ブランド価値と会計・財務評価

成 松 恭 平

- I はじめに
- II マーケティング活動と企業の財務業績を結びつける会計
- III 競争優位のための無形のマーケティング資産と管理会計
- IV 無形のマーケティング資産としてのブランド
- V ブランド・エクイティの評価
- VI むすび

## I はじめに

「今日の経済社会における企業の活動目標は、企業の社会的性格のために種々の制約をうけながらも、究極的には利益におかれているのは事実である。したがって、会計の基本的な計算目的は必然的に利益の算定におかれる<sup>1)</sup>」(寫村、1989、99頁)。利益は、収益および利得と、費用および損失の差額概念である。

今日、モノ不足を前提とした「つくれば売れる」という発展経済の時代から、日常生活に困ることのない生活必需品は満たすことができ、消費者にとって絶対に欲しいというようなモノをみつけにくい成熟経済の時代へと移ってきている。

企業の成果としての利益は、発展経済のもとでは、確実性の高い売上収益よりも費用をいかに管理するかということが重要な経営の関心事となっていた。そうした環境では内部効率化による費用の削減こそが、経営の第一義的な目標となる。他方、成熟経済のもとでは、内部効率化による費用の削減もさることながら、より重要なことは売上収益をあげることとなる。

企業は、ある程度満足した生活を送る消費者に、より幸福な生活を送るための提案をしなければ、収益をあげることはできず、利益目標も達成できない。「どのようなモノ・サービス」を提供すれば、多様化した消費者のニーズにこたえることができるのか、さらに、多くの類似の商品を提供する競合企業との競争に打ち勝ち、自社の製品を購入してもらうことができるのか、顧客を獲得そして維持していくためには、どのような経営戦略が必要となるのか。こうしたことが、今日の企業の重要な経営課題であることは間違いない。より直截的にいえば、顧客の創造・維持こそ、もっといえば、顧客の維持こそ、企業が第一義的に解決すべきことになったのである。需要の不安定な成熟経済のなかで、顧客創造・維持を計ることに最も重要な経営活動は、マーケティング活動ということになる。これまで、経営幹部は、企業内部の効率化に多くの目をむけていたが、その目を企業外部のマーケティング活動へ向ける必要があり、そのことで企業業績の向上をはかることができる。マーケティング活動こそ、企業の持続的発展に欠かせない基本的な経営活動であり、企業のマーケティングを担当する部門だけに任せるのではなく、全社としてトップマネジメントが取り組んでいく重要な活動ともなってきたのである。

マーケティング活動の重要性が増すにつれて、当然、マーケティングに関連する支出も増えてくる<sup>2)</sup>。会計上、マーケティング活動の支出は、販売費及び一般管理費に属する項目に含まれる。販売費及び一般管理費は、売上収益とは個別的に因果関係を確認できないが、期間的には因果関係を認めざるをえない対応関係である。たとえば、広告宣伝費の支出をしたが、その効果によって、すべてが今期の売上収益につながるとは限らない。とはいえ、毎期、おなじように広告宣伝費の支出があるとすれば、毎期経常的にあらわれる価値減少項目として経常収益とのあいだに間接的ではあるが期間的な対応関係が認められるとして、当期の費用として計上されるものである。

マーケティング関連支出の多くは、どちらかといえば、「厳密には、すべての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ふくむばあいが多い」（寫村、1989、111頁）ものである。そうした状況のなかで、従来の会計処理の枠組みで、マーケティング活動に関わる支出を期間費用として処理することでよいのであろうか。また、当期の費用として認識されとしても、より今日的な意義をもつマーケティング活動の内容把握のできるものとすべきではないだろうか。支出の増大したマーケティング活動について、現行の会計制度の範囲内での会計情報では、実際の企業にたいする貢献を示すことは限定的である。今日の経営活動により即した情報を会計から提供するためには、マーケティングに関わる支出を費用とのみ認識・測定するのではなく、資産投資としての側面も考慮した処理をすべきでないだろうか、また、費用としてより今日的なマーケティング活動を反映した内容とすべきではないだろうか。本稿では、そうした問題意識のもと、会計上、マーケティングに関係する支出を、より企業業績と結びつけるための情報をいかに提供すべきかについて論ずる。

## II マーケティング活動と企業の財務業績を結びつける会計

企業活動の目的となる利益をあげるためには、まず売上収益が必要となる。売上収益は顧客に提供する生産物（製品・サービス）から生まれる。したがって、売上収益は、製品・サービスがどのような販売単価で、どれほどの量の販売ができたかで測定される。しかし、よくよく考えてみると、同じ製品・サービスを販売すれば、同じ利益が生ずるとは限らない。Keith Wardがいうように「同じ利益が、すべての顧客から生ずるというのは幻想である」（Ward, 1992, p.117）。同じ製品・サービスであっても、販売価格、販売数量、そして、その販売にかかった費用は顧客によって異なる。まさに、マーケティング活動による差である。消費者嗜好の多様性と企業

間競争の激しさのなかで、企業業績をあげるためには、企業の最も価値ある資産は、製品の先にある顧客であることをもう一度思い起こすことが必要であり、顧客との関連で、企業の努力を詳細に検証していく情報を提供することが必要であろう。その場合、会計情報の提供という側面であれば、マーケティング活動とマーケティングに関連した意思決定の評価にコスト・データを有効に利用する方法を提案することを考えたい。

成熟経済のもとでは、顧客中心アプローチは重要である。顧客中心のアプローチ、そこから生じる競争上の優位は、財務業績と収益性を増大させると考えられるからである (Ghosh et al., 2006)。顧客中心アプローチは、顧客関係管理<sup>3)</sup>(customer relations management: CRM) と関係性基盤マーケティング (relationship based marketing) のような概念をつくりだす (Kosan, 2014, p.276)。顧客関係管理 (CRM) は、その高いコストにもかかわらず、企業のために具体的な利益と無形的な利益をうみだす。販売頻度が高まることにより、利益と収益性が増加、および、マーケティング・コストと内部利益の減少のような具体的な利益とは別に、顧客、マネジメントおよび企業業績に関する無形の利益も、あらわれる (Kosan, 2014, p.276) と考えられている。

他方の関係性基盤アプローチ<sup>4)</sup>は、多くの点で、伝統的なマーケティングとは異なる新しいアプローチとして述べられている<sup>5)</sup>。関係性マーケティングと伝統的なマーケティングの最も明らかな違いは、諸活動は、顧客基盤を拡大するという経営理念よりも既存の顧客を維持するために実行されるということである。これは、新しい顧客に達するコストは、現代の競争環境において、既存の顧客を維持することよりもかなり高くなるという理由からである<sup>6)</sup>。

こうした経営環境の変化を知ったうえでの会計情報システムの構築が図られなければならない。マーケティングと会計 (とくに原価計算) には、基本的に次のような関係性をみることができる (Kosan, 2014, p.277)。

無形のマーケティング資産：ブランド価値と会計・財務評価

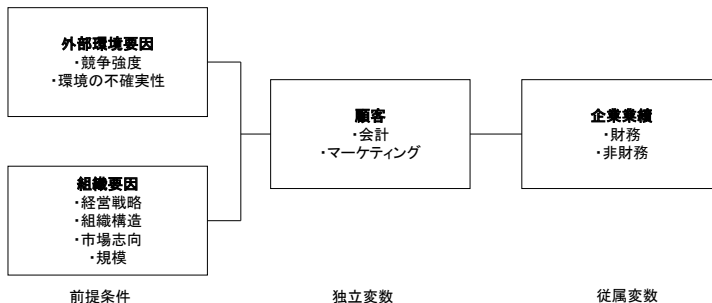
- ・製品生産計画・・・損益分岐点分析、製品比率分析、ブランド会計
- ・価格政策・・・・・・・・オプション開発と価格方針識別モデル
- ・販売促進政策・・・・・・・・広告効果の測定、広告費予算会計
- ・流通政策・・・・・・・・ロジスティクス、品目別在庫計画
- ・組織項目・・・・・・・・マーケティングに関する原価計算

以上のように、マーケティングと会計には共通の分類視点がみられる。その意味で、会計情報を、マーケティング・マネジャーに提供することは、企業にとっても有益なことかもしれない。マーケティング活動は、会計・財務計算の支援で成功させるよう強調されるところである。

顧客は企業のための計画と戦略の開発プロセスの中心となるべきだし、競争優位<sup>7)</sup>を達成するために利用される技法は、こうした考えのもとで識別されなければならない。顧客中心アプローチを前提とした会計は、顧客に関する経済価値を測定・伝達し、それが企業業績の評価に影響を与えるという構図でのシステム構築が必要である（図1参照）。

企業業績にたいして独立変数となる顧客情報は、会計データとマーケティング・データの両者に基づいて作成されなければならない。また、外部環境要因と内部組織要因は、企業業績に影響を及ぼすことになるが、そ

図1 顧客業績への顧客測定の効果



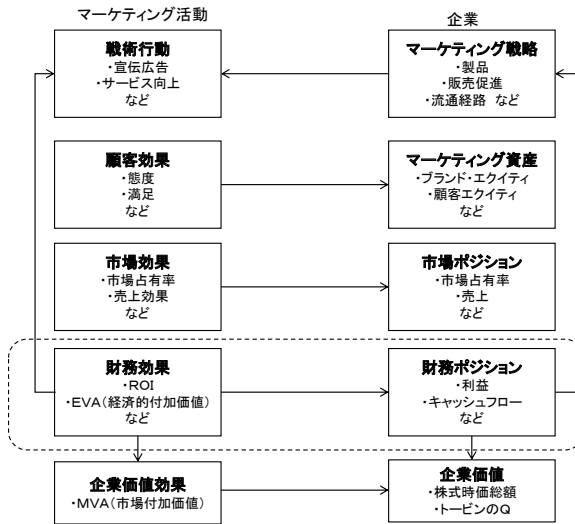
(出所) McManus, L. (2013), *Customer accounting and Marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia*, International Journal of Hospitality Management, 33, p.142.

の影響は、顧客の次元で測定されることになる。図1は、顧客次元でマーケティングと会計の両者による効果測定のコネクトを狙いながら、最終的には企業の財務業績をあらわそうとするものである。マーケティング活動の効果測定と企業の財務業績は、会計を通じて獲得されることになる。

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（成松、2018、11頁）。そのことからいえば「マーケティングの視点で、ROI（return on investment）の測定は決定的な重要性をもつ」（Kosan, 2014, p.278）。しかし、マーケティング支出に対する財務評価は厳密性に欠けるといわざるをえない。というのも、「非常に複雑なビジネスを実行するばあい、完全な財務分析なしで、固定資産への主要な新規の投資を考慮することはほとんどない。・・・しかしながら、これらの同じ企業のほとんどどこも、同じくらいの、あるいは、より大きな金額が、マーケティング支出に提案されても、同じ財務分析を実行することはない」（Ward, 1992, p.81）からである。マーケティング活動によって構築される無形資産について再考察する必要があるだろう。マーケティング活動が、企業価値、主に顧客、市場、財務効果に関係づけられる。図2は、この関係を示している。

右上の出発点は、マーケティング戦略であり、そこには、製品、販売促進、流通などをみることができる。これらは、マーケティングに影響を与える広告キャンペーン、サービスの改善としてのマーケティング活動をもたらす。このマーケティングの影響と顧客行動の影響は、マーケットシェアと売上に変化を及ぼす。最終的に、マーケティング資産は、利益の増加として企業の財政状態にプラスの影響を及ぼさなければならない。この図のポイントは、マーケティング活動の支出の財務効果は何かを理解することが重要であるということから、ROIやEVAなど財務指標にあらわれる

図2 マーケティングの生産性連鎖



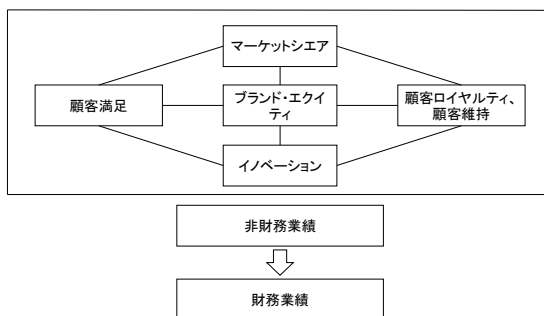
(出所) Rust et al. (2004), *Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions*, Journal of Marketing, Vol.68, No.4, p.77.

「財務効果」と、「財政状態」にある。

マーケティング支出の増加した結果により、さらに非財務業績と財務業績を結びつけることのできる業績測定方法が必要とされる。図3では、マーケットシェア、顧客満足、顧客ロイヤルティ／維持、ブランド・エクイティ、イノベーションという5つの構成要素が、非財務業績を創り出す。それらの財務業績への共通の効果が検証されなければならないことを示している。

マーケティングは、コストに焦点をあてることから始まっているので、業績測定は、より一層重要なものとなっている。マーケティング部門は、コストセンターとして位置づけられているので、他部門の利益のあるなしに影響を及ぼさず、自部門による企業業績への影響は、マイナスの損益としてしか生じない珍奇な現象を示す部門でもある。マーケティング

図3 マーケティング業績を測定するためのモデル



(出所) Gao, Y. (2010), *Measuring marketing performance: a review and a framework*, The Marketing Review, Vol.10, No.1, p.34.

目的で顧客のためになされる支出額と、その企業業績への影響は、予算編成において、しっかりとつなげられなければならない。

Stewart (2009) によれば、マーケティング投資へのリターンの測定は、会計データで成り立っていないなければならない。たとえば、次のようなものが、会計データを利用したマーケティング活動の評価基準となるだろう。

- ・売上分析
- ・マーケットシェア分析
- ・売上に対するマーケティング費及び販売費比率
- ・財務分析

マーケティング活動の担当者は、その活動をモニターするために財務的な測定が有用であることを理解することが必要である。たとえば、マーケティングにおける財務分析には、主なものとして財務状態分析、代替案の財務的な評価、財務計画、財務統制の4つがある。表1は、マーケティング活動の分類とそれに対応した財務分析の方法を示したものである。

表2は、Minz and Currim (2013) によって、マーケティング・ミックス活動と、その業績評価としてマーケティングの評価指標と、会計（財務）のメトリクスとを結びつけて利用することを提案したものである。彼らは、



表1 マーケティング財務分析

財務分析がマーケティングに有用な機能領域	例：機能領域で利用される財務分析
a) 財務状況分析 ・傾向研究 ・競争分析（比較） ・現在の財無力と限界の評価	・比率分析 ・利益分析あるいは貢献利益分析 ・損益計算書分析
b) 代替案の財務分析 ・新製品の導入あるいは、成熟製品の廃棄 ・営業マンの増員あるいは、広告の拡大 ・市場活動の削減あるいは、法人営業の拡大 ・新市場への参入 ・新倉庫の建設	・損益計算書分析 ・損益分岐点分析 ・キャッシュフロー分析、貢献利益計画 ・投資利益率（ROI） ・資本利益率 ・持続的成長率
c) 財務計画 ・製品導入の新しい範囲 ・売上あるいは費用の予測 ・市場自由化	・予想損益計算書 ・予算 ・売上と費用の予測
d) 財務統制 ・計画どおりに進んでいるか	・売上と費用の予測 ・予算・実績差異分析 ・利益業績

(出所) Levent Kosan (2014), *Accounting for Marketing: marketing Performance Through Financial Results*, International Review of Management and Marketing, Vol.4, No.4, p.281.

10のマーケティング・ミックスの意思決定について、運用する尺度を考える：(1) 伝統的な広告、(2) インターネット広告、(3) 消費者へ直接、(4) ソーシャル・メディア、(5) 価格プロモーション、(6) 価格設定、(7) 新製品開発、(8) 販売員、(9) 流通、(10) PR／スポンサーである。彼らは、マーケティング・ミックスの意思決定をするときに、これらの評価基準の利用を期待し、表2は、マーケティング評価基準と財務評価基準の関係を示している。また、マーケティング・ミックス活動で認識された業績に関係する支援は、企業目的に対応する企業のマーケティングであり財務であり、全社の結果として解釈されることになる（Kosan, 2014, p.282）。

今日の経営において、マーケティングは、最も重要なもののひとつであり、かつ、ダイナミックなものである。マーケティング活動で発生する支

表2 マーケティングと会計（財務）メトリクス

マーケティング・ミックス活動	マーケティング・メトリクス	会計（財務）メトリクス
共通メトリクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケットシェア(金額あるいは数量)</li> <li>・認識（ブランドまたは製品）</li> <li>・満足（ブランドまたは製品）</li> <li>・好感度（ブランドまたは製品）</li> <li>・選好（ブランドまたは製品）</li> <li>・推奨意思（ブランドまたは製品）</li> <li>・ロイヤルティ（ブランドまたは製品）</li> <li>・知覚製品品質</li> <li>・考慮集合（購買を考える集合）</li> <li>・顧客全体</li> <li>・自社製品購入割合</li> <li>・広告量投入シェア(シェアオブヴォイス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・純利益</li> <li>・投資利益率</li> <li>・売上高利益率</li> <li>・マーケティング投資利益率</li> <li>・正味現在価値（NPV）</li> <li>・経済的付加価値（EVA）</li> <li>・マーケティング支出</li> <li>・株価／株価収益率</li> <li>・トービンのQ</li> <li>・目標数（数量、または、売上高）</li> <li>・顧客セグメント収益性</li> <li>・顧客生涯価値（CLV）</li> </ul>
伝統的広告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インプレッション</li> <li>・リーチ</li> <li>・リコール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・獲得顧客あたりのコスト／1,000インプレッションあたりのコスト</li> <li>・リード・ジェネレーション</li> <li>・内部利益率（IRR）</li> </ul>
インターネット広告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インプレッション</li> <li>・ヒット／ヴィジット／ページ・ビュー</li> <li>・クリック・スルー率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クリックあたりのコスト</li> <li>・転換率</li> <li>・内部利益率（IRR）</li> </ul>
直販	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーチ</li> <li>・キャンペーンによる反応数</li> <li>・新規顧客維持数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・獲得顧客あたりのコスト</li> <li>・転換率</li> <li>・リード・ジェネレーション</li> </ul>
ソーシャル・メディア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒット／ビジット／ページ・ビュー</li> <li>・フォロワー数／タグ数</li> <li>・メディアの取扱量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リード・ジェネレーション</li> <li>・露出あたりのコスト</li> <li>・総コスト</li> </ul>
価格による販売促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インプレッション</li> <li>・リーチ</li> <li>・試用／反復数（あるいは率）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売促進による売上／増加分</li> <li>・買い戻し率（例：クーポン）</li> <li>・内部利益率（IRR）</li> </ul>
価格設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格プレミアム</li> <li>・予約価格</li> <li>・相対的価格</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単位当たり利益/利益率</li> <li>・価格弾力性</li> <li>・最適価格</li> </ul>
新製品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新製品概念への信念</li> <li>・製品／ブランドに対する態度</li> <li>・予想年度成長率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予想利益（％）</li> <li>・共食いレベル／率</li> <li>・内部利益率（IRR）</li> </ul>
販売員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーチ</li> <li>・キャンペーンによる反応数</li> <li>・新規顧客維持率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・潜在的売上予測</li> <li>・販売員生産性</li> <li>・販売漏れ／販売バイブライン</li> </ul>
流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫切れ率／在庫率</li> <li>・流通関係の強さ</li> <li>・製品種類数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫総数／取引流通業者数</li> <li>・流通マージン</li> <li>・店別売上高／在庫維持数</li> </ul>
PR／スポンサー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メディア取扱量</li> <li>・リーチ</li> <li>・リコール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リード・ジェネレーション</li> <li>・露出あたりのコスト</li> <li>・総コスト</li> </ul>

(出所) Mintz, O. and Currim, I.S., (2013), *What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities?* Journal of Marketing, Vol.77, No.2, p.20.

出は、一般的には、マーケティング・コストとして予算設定をすることで管理する。しかし、会計の分野から捉えると、「マーケティングは、コスト基準の活動というよりも投資に焦点をあてるようになっているという事実から、企業の業績への影響を決定するために投資利益率（ROI）が測定されることを必要とする」（Kosan, 2014, p.282）。コストとしてだけ捉えることには無理がある。Kosanは、この枠組みの中で、必要となるものは、特に原価計算と管理会計である（Kosan, 2014, p.282）と述べる。

### Ⅲ 競争優位のための無形のマーケティング資産と管理会計

マーケティング活動を投資と考えるならば、その効果として資産が生まれる。「マーケティング資産」この用語は、「無形のマーケティング資産を包括するが、文献において、広く受け入れられた正確な定義を見つけることは不可能であるような広い意味で利用されている」（Guilding et al., 1990, p.43）。この定義の問題は、マーケティング資産は、競争優位の概念を支えるということから生ずる。その構造は、それ自体、観察者の志向と企業戦略の考慮のもとに依存するさまざまな解釈にまかせたままなのである。マーケティング資産と競争優位の込み入った結びつきは、無形のマーケティング資産の会計認識の問題に根ざしているとみられる。有形のマーケティング資産は、取得で発生した歴史的なコストを減価償却することでこの問題の抜け道を見つけている。しかしながら、無形のマーケティング資産に関しては、競争優位の評価につきものである主観性、それと同じ主観性の問題が残されている。管理会計の重要、かつ、あきらかな内部志向は、財務会計の外部志向によって課された客観的な検証性の厳格さからやや距離をおくことが期待される<sup>8)</sup>。

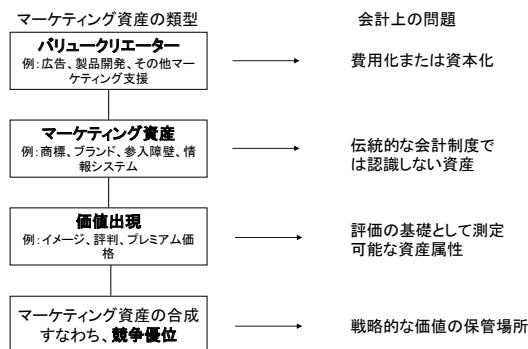
マーケティング資産を項目にするとときに直面する問題は、考慮される構成物（たとえば、ブランド、イメージ、評判など）の重複度合いである。境界設定の必要性は、資産の識別と測定にかかわるプロセスでもあり、管

理会計と財務会計の両方の主要な関心事となる。したがって、無形資産の間を区別しようとするとき、恣意性の問題は不可避となる。この恣意性は、マーケティング資産の構成物である、たとえば、ブランド、イメージ、評判のようなものを分離しようとするとき不可能な概観が想定される。したがって、管理会計の視点から<sup>9)</sup>、無形のマーケティング資産の再定義は必要不可欠なものとなるように思われる (Guilding et al., 1990, p.43)。Guilding は、「収益性が、企業の重要な会計業績の次元であるとき、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できない会計システムの採用は、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蝕んでいるように思われる」(Guilding et al., 1990, p.43) とも述べている。コントロール・システムは、伝統的な財務会計で言われている短期的な戦術目標より、長期的な戦略目標により一致した方法で業績をモニターするために設計されるべきである。マーケティング機能に関して、長期的な業績測定の必要は、特に、イメージをつくり上げる、評判、マーケットシェアのような活動が長期的で戦略的な性質があるばあい特に明らかである。Kaplan (1984) も、明らかに、短期主義の会計コントロールの問題と無形資産の展開へのその影響を認識している。「たぶん、短期的な利益業績を優先することによって引き出される最も損害となる機能障害は裁量自由な支出および無形資産への投資を減らすように作られた事業部長のためのインセンティブであろう」(Kaplan, 1984, p.415) と述べている。

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、無形資産の創造に向かって自由裁量の支出からコントロールの強調に変化するかもしれない、それによって、Kaplan によって言われた機能障害を改善することができるかもしれない。

下記の図4は、Guilding and Pipe (1990) による無形のマーケティング資産の管理会計を志向した定義である。今まで、マーケティング資産として言及されていた構成物を4カテゴリーに再分類している。バリュー・ク

図4 理論的な会計上の視点からみるマーケティング資産の種類



(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.

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の合成である。4つのカテゴリーの順序は、最終的には競争優位の創造となるさまざまなマーケティング資産の進行状況を概念的に表現したものである。

マーケティング活動は、多くの投資活動が含まれている。たとえば、予算として支出する広告費や製品開発は、その発生期間をこえて、その効果が発現する。こうした投資行動によって、ブランドおよび参入障壁がうまれたと思われるとき、バリュー・クリエーターと分類される。しかしながら、このバリュー・クリエーターによって創りだされたブランドなどのマーケティング資産は、伝統的な会計制度では、資産として認識されないものである。資産としてのテストは、イメージ、評判、プレミアム価格などの価値の創出・転換ができたとき結び付けられる。最後のカテゴリーである「マーケティング資産の合成」は、これまでに述べたマーケティング資産の競争優位の合成が、「競争優位」という資産となるという分類は不適切であるということがわかる。なぜなら、企業の資産すべてが競争優位に含まれているはずであり、ここで、ことさら、「マーケティング資産の合成—競争優位」と特別に無形資産を会計上、識別することは、資産の二

重計算をすることになるからである。

Guiding and Pike (1990) は、この類型の限界について次のように述べている (Guiding et al., 1990, p.45)。忠誠心の高いディーラーは、別個の「マーケティング資産」とみなすべきか、それとも、「価値の出現」とみなすべきか、どちらにすべきかを考えるときにこの分類の限界がみえる。同様の限界が広告にもいえる。広告もさまざまにカテゴライズされうるのである。それは、どのような情報手段および訴求手段を利用するかによって、短期的な需要と長期的な需要のどちらかのクリエイターとしてみるができる。短期的な需要創造に関係する広告の部分は、費用化されるかもしれないが、長期的な需要創造に関係している部分は、好意的なブランド・イメージや評判によって示されるブランド・ロイヤルティのような「マーケティング資産」のクリエイターとして見られうる、簡単な例ではあるが、このような長期に向けられた広告は、他の固定資産勘定と同じように、再評価をして「ブランド・ロイヤルティ」として資産計上すべきである。さらに、広告キャンペーンが成功する販売促進のスローガンを発見したばあいは、将来、優位になることが考えられるので、それ自体資産として見なされる。また、広告によって創り出される「ブランド・ロイヤルティ」は、参入障壁も作り出す。しかし、参入障壁の本質が、ブランド・ロイヤルティだとすると、両者を資産として認識することは、ふたたび二重計算の問題を生ずることになるのである。

これまで財務会計では、マーケティング支出は、投資としてではなく、期間費用として捉えられていた。しかし、マーケティングは競争優位という長期的な目標に向かった諸活動だということを前提にすれば、この分類は他の有形の固定資産と同じ処理をすることを示唆する。インプットとしての広告は、バリュー・クリエイターとしての役割があり、その効果として、競争優位の源泉であるイメージや評判を高めるといった価値の出現というアウトプットを考えることができる。これを結び付けているプロセスに、

たとえば、ブランドのようなマーケティング資産が存在する。今回示された類型には前述のような二重計算の問題を含んでいるとしても、マーケティング分野の貢献を管理会計分野としてどのように捉えるべきかについての示唆を得ることができるのではないだろうか。

次に、こうした分類視点を前提に、バリュー・クリエーターのインプット、つまり、マーケティング活動を資本化するプロセスについて考えてみることにする。

#### IV 無形のマーケティング資産としてのブランド

本稿でのこれまでの議論で、ブランドは、類型学によって、バリュー・クリエーターによる価値の創出を仲介するプロセスのマーケティング資産との分類を示すことができた。しかし、ブランドという言葉は、人口に膾炙しているだけに、その言葉から思い浮かぶ定義はさまざまであり、その捉え方には大きな幅があり、会計の視点からブランドを論ずるためには、資産としての貸借対照表計上能力にもとづいて議論しなければならない。そこで、ブランドを会計の分野で論ずるばあい、まずは、有形資産に対峙する無形資産（インタンジブルズ）<sup>10)</sup>という枠内で議論することになる。

Baruch Lev (2001) は、次のように述べる (Lev著、広瀬・桜井訳、2002、10-12頁)。

資産とは、・・・将来のベネフィットに対する請求権である。インタンジブルズ<sup>11)</sup>は、物理的形態または金融商品としての形態（株券または債権）を有しない将来のベネフィットに対する請求権である。コストの削減をもたらす特許、ブランドおよび独自の組織構造（たとえばインターネットによる販売チェーン）は、インタンジブルズである。インタンジブルズには、主として3つの関連要素、すなわち、新発見、組織上の慣行および人的資源があり、これらはインタンジブルズそのものとイ

インタangible創出要因との関連性でみれば明らかである。・・・インタangibleをその創出要因—新発見、組織デザインまたは人的資源管理—ごとに分類できれば便利であるが、インタangibleは、これらの源泉要因の組み合わせによって創出されることが少なくない。・・・インタangibleは、有形資産（たとえば航空機につめこまれる技術と知識）および労働力（従業員の暗黙の知識）のうちに組み込まれていることがまれでなく、このことが価値創造における有形資産とインタangibleとの間にかなりの相互作用をもたらしている。このような相互作用は、インタangibleの測定および評価に対する重大な挑戦的課題である。こうした相互作用が非常に大きい場合には、単独ベースでインタangibleを評価することが不可能になる。・・・インタangibleは、企業価値を創出し、経済成長をするために、有形資産および金融資産との間で相互に作用することが少なくない（Lev著、広瀬・桜井訳、2002、10-12頁）。

Lev（2001）は、ブランドについて次のように述べる。インタangibleの3つの主たる関連要素のうちイノベーションと組織構造の組み合わせによってしばしば創出される。1990年代におけるAOLが創出し獲得した独自性の高い製品は、巨額なマーケティング（顧客獲得）コストとともに、ブランドによるものである（Lev, 2001, p.6）。「インタangibleを主要な創出要因—発見、組織デザイン、人的資源—ごとに分類できれば便利であるが、しばしばこれらの創出要因の組み合わせによって創出される」（Lev, 2001, p.7）ことは、前述のとおりである。このままではインタangibleを単独に、評価することはできない。

「20世紀初頭以前のアメリカの会計制度や実務の多くがそうであったように、初期の無形資産会計もイギリスから輸入されたものであったと考えられる<sup>12)</sup>。無形資産会計はイギリスにおいて生成されたものであり、アメ



リカでの議論はこれらを参照することなくして行えなかったのである」(清水、2006、42頁)。「アメリカにおいて、無形資産の中で最初に議論されたのはのれんであり、これはイギリスから議論が移植されたものであった。イギリスにおいて、のれんの会計的処理は企業の買収・・・に際して問題となり、会計専門誌で論じられた」(清水、2006、43-44頁)。

企業の買収により生じるのれんは、他の資産と同様の資産ではないし、即時の価値損失が生じるものでもない。むしろそれは、買収企業自身の財務諸表において資産として示される投資費用と連結財務諸表内の買収資産および負債に起因する価値との間のブリッジをなすものである。買入のれんそれ自体は資産ではないが、資本の部からは控除額としてではなく報告実体の資産項目の1つに含まれるのれんは、経営者が説明可能なより大きな資産、すなわち投資の一部として存在すると考えられる(FRS10(財務報告基準書第10号)、英国会計基準審議会(ASB)、1997)。

会計の分野で無形資産といえはのれんが代表的なものである。「のれんとは、ある企業が同業他社に比べて超過収益力をもつ場合、その超過収益力に対する対価である」(伊藤、2010、335頁)。超過収益力の源泉には、さまざまな要因があるだろうが、会計では個々の要素には言及しない。その要因および、要因の評価について困難が生じるからである。したがって、貸借対照表に計上できるのれんは、有償取得のばあい、いわゆる「買入のれん」に限る。自己創設のれんの計上はできない。

会計のこれまでの歴史的な経緯からすると、「のれん会計のコンテキストにおけるブランド会計」という位置づけになる。しかし、のれんは、顧客・ロイヤルティ、名声などから創出されることを考えるならば、マーケティングの視点ではブランドの副産物と見なされる(トリントン著、古賀訳、125頁)。しかし、イギリス公開草案第52号では

ブランドという用語は、一般に、会計の目的から、のれん、すなわち将来において利得の増大を生み出すことが期待される要素の組み合わせとしてみなされるものを描写するために利用されるものである。・・・この解釈は、もっとも一般的に利用されるのれんおよびブランドの評価方法が、将来の期待利益の倍数または現在価値計算を伴うという事実により確認される。したがって、会計の目的からすれば、ブランドはのれんのなかに含まれ（下線は筆者）、それに従い会計処理されるべきと結論されている（ASC（会計基準委員会）1990、p.10）。

と述べている。Tollington（2002）は、次のように述べる。「一般に、・・・会計目的に従えば、ブランドはおそらく企業買収に伴うのれんから抽出されるだろう」（トリントン著、古賀訳、2004、126頁）。ブランド資産は、買入のれんに含まれるとの考えであるが、のれんは過去の取引および事象に対する「差額」概念であり、ブランドは現存する価値であり、のれんとブランドはまったく別のものである（トリントン著、古賀訳、139-140頁）ということもできる。しかしながら「のれんとブランドは相互に密接に関連しあっているため、実務では両者を分離せず一体処理をするとともに、内部創設ブランドは信頼し得る測定が困難であるとして会計上認識されず、オフバランス処理されるのが支配的である」（古賀、2005、128頁）。以上の議論を踏まえて、次に競争優位をうみだす無形資産という性格をもつブランドおよびブランド評価について検討することにする。

## V ブランド・エクイティの評価

ブランド資産は、無形資産であり測定することは難しい<sup>13)</sup>。ブランドとのれんの関係について少し触れたが、のれんは会計上、評価が可能である。古川ら（2003）は、現段階ではこれらの無形資産を構成する要素の係性を踏まえたうえでそれらの要素間の因果関係をモデル化し、無形資産全体

を総合的に説明しようとする試みは、概念的なレベルにおいても始まったばかりである（古川他、2003、300頁）と述べている。

近年、ブランド等の無形財が企業経営に大きく台頭し脚光を浴びるようになった。知識基盤社会では、企業の有するブランドなどの無形資産をいかに活用するかが企業の競争優位と強く結びついているからである。

そこで、マーケティング担当者には、2つの意味で「会計報告」をすることの重要性が増してきている。ひとつは、マーケティング活動からの結果に責任があるということ、他のひとつは、財務のことはを使ってそれらの結果を報告することである（Salinas and Ambler, 2009, p.40）。マーケティング活動によるブランド価値の測定は重要である。しかし、ブランド価値を測定するためには、測定される対象について明確な定義が必要になる。これがあいまいな場合、一体何を測定しているのかわからず、議論のための議論に陥ってしまう。それぞれの論者により、それぞれのブランドの定義、ブランドを評価する目的が異なり、それを明らかにしたうえで、評価方法を考え出すことが必要になる。つまりブランド評価について類似の議論でも、その含意はさまざまであることが想定される。そこで、以下では、いくつかのブランド評価に関する先行研究をあとづけながら、検討していくことにする。

## 1 Govind Narayan (2012) の研究

今日、ブランドは、企業にとって力強い競争上の差別化要因となる。それは、さまざまな属性の集まりと認識される。その属性とは、販売者が、互いからの差別化をすることを助けるものをいう。それは、今、特別な最終製品だけでなく、企業が所有している最も価値ある資産の一つとして取り扱われる。企業の成功は、大部分、ブランドの成功に依存する。ブランドは、消費者の選択に影響を及ぼす潜在性を持っているからである。そこで、世界を又にかける企業は、ブランドの重要性についての認識を増大さ

せている。なぜなら、消費者のブランド認識の視点からすると、内部価値と市場影響の両方に効果をもっているからである。レピュテーションおよびイメージのような無形資産は、ブランドの消費者認識に影響を及ぼす不可欠の尺度である。ブランドが企業にとって無形資産であり、価値あるものであることは疑いない。しかし、会計処理に関する限り、会計担当者は、取得したブランド資産だけを認識する。内部的に生み出された無形資産は、財務諸表における認識問題をもっている。なぜなら、これらの資産は、内部的に通常、ある期間をこえて企業内で展開されるからである。一般に、これらの内部的に生み出される無形資産の財務諸表から省かれる理由は、そのコストと特定の将来キャッシュフローの関係について認識不足であるからである。国際会計基準は、のれんと分離した無形資産に、ブランド資産認識をあたえている（US GAAP; IAS 38）。IASは、資産として内部的に生み出されるブランドを認識していない。しかしながら、Narayanは、もし、ブランドが、「利用期間」の間「将来の経済的な便益」をもつために、「識別可能」「統制可能」「信頼可能」というような基準を満たすならば、無形資産として認識されることになろうと述べる（Narayan, 2012, p.55）。

ここ数年間で、インターブランド社は、100のトップ・グローバル・ブランド価値を見積もり、ビジネス・ウィークにその結果を公表している。それは、ブランドの重要な価値をあらわしている、そして、ブランドの企業世界の重要性をあらわしている。営利組織における資産としてのブランドの重要性の増大によって、内部報告目的と外部報告目的のブランド評価を始める営利組織の傾向がおおきくなっている。ブランド・マネジメントにおける多くの経験的な研究は、ブランド評価のアプローチを決定するために、財務会計とマーケティングの研究者によって実行されている。ブランド価値を計算するために利用可能な多くの財務アプローチとマーケティング・アプローチがある。Narayanは述べる。ブランド評価の財務的な側

面は、会計目的のためのブランドの財務価値を決定することに関するが、他方、マーケティングの視点は、ブランドに対する消費者の認識に焦点をあてる。さらに、ブランド・マネジメントは、ブランドからブランド・エクイティ (Aaker, 1996)、そして、顧客基準ブランド・エクイティ (Keller, 1993) への展開がみられる (Narayan, 2012, p.56)。

#### (1) 文献レビュー

Narayanは、ブランド評価についての多くの研究は、2つの領域、ブランド・エクイティのマーケティング測定とブランドの財務処理から出ていることを述べ、そして、ブランド評価の研究についての先行研究を示している (Narayan, 2012, p.57)

前者の領域には以下の研究がある。Keller (1993) は、4つの段階のあるブランディング階段からなる顧客基準のブランド・エクイティ (CBBE) モデルを概念化することでまず一般化した。これらのステップは、6個のブランドのビルディング・ブロックからなる。

Aaker (1996) は、市場と製品に対して適用されるブランド・エクイティを測定するための「ブランド・エクイティ 10」の概念を提案した。それらは、ブランド・エクイティの4つの次元—ロイヤルティ、知覚品質、連想、気づき (認知)—によって構成され、動機づけされる。彼は、また、マーケティング尺度は、顧客志向と顧客満足度の評価であり、ロイヤルティはブランド評価の視点でなされうると付け加えた。

Agarwal and Reo (1996) は、顧客基準のブランド・エクイティの11の構成要素の収斂された予測の妥当性をテストした。これら11の尺度は、5つのカテゴリーに分割される、すなわち、気づき (認知)、認知／態度、選好、意図される選択、実際の選択である。

Motemani and Shahrokhi (1998) は、「地理的なアプローチ」として知られるブランド評価の組み合わせ方法を現した。それは、一方で、首尾一貫性と経済性、他方で、地域と地方の適合性という2つの適切な均衡をあ

らわす。彼らは、そこにブランド評価のモデルを導入した。つまり、グローバル・ブランド・エクイティ（GBE）評価モデルである。このモデルは、ブランドについてのかんりの影響をもっている価値資源をあらわす。

Cravens and Duilding（2000）は、ブランド評価は、顧客価値を評価するための効果的な手段として利用されうる、そして、内部的なマネジメントの決定の指標であることを発見した。著者らは、マーケット志向の概念と顧客に焦点をあてる強いブランドをもつ企業におけるブランド評価の強い関係があることを示した。

Rust et al.（2004）は、顧客エクイティを使うことでマーケティングについてのリターンの戦略的なフレームワークを表した。彼らによれば、ブランド・エクイティは、基本的に製品を中心にした概念であるが、顧客エクイティの顧客中心の概念によって困難な仕事に向かっている。彼らは、ブランドとブランド・エクイティは、顧客と顧客エクイティに変えられると認識した。それは、製品基準の戦略から、顧客基準の戦略への変化を暗示する。

Leone et al.（2006）は、顧客エクイティ・アプローチとブランド・エクイティ・アプローチの明確な関係があり、ブランド・エクイティを増加する多くの行動は、顧客エクイティを増大する、またその逆もありということを指摘した。著者らは、ブランド・エクイティは、マーケティング・プログラムの「初期段階」により強調をおき、マーケティング・プログラムによって潜在的に創り出される無形価値により強調をおく傾向がある、他方で、顧客エクイティは、マーケティング・プログラムの「最終過程」へのより大きな強調をし、収益の視点でマーケティング活動の実現された価値により大きな強調をする傾向がある。

後者のブランドの財務的な処理の研究は、伝統的に、貸借対照表へのブランド認識から生ずる。しかし、それは、ブランドに関係付けられるベネフィットの将来の性質を取り扱う不確実性、このことから、あらわされる

情報の信頼性について会計研究者からすると問題ありとする。

Farquhat et al. (1992) は、貸借対照表にブランド価値を公表するには、アメリカの会計基準と一致する3つの基準を満たす必要があることを強調する。第1は、取得したブランドの価値は、その購入価値である。第2は、ブランドの資本化（時価総額）は、つねに、ブランドの全体利益の現在価値よりも低い。第3は、ブランドの資本化（時価総額）は、期間とともに、減価償却で調整される。

Simon and Sullivan (1993) は、ブランドに帰属可能な利益の財務上の市場の見積もりについてブランド・エクイティを測定するための技法を開発した。著者らは、この技法を、企業の株式市場価値に基づくブランド・エクイティを評価するために開発している。しかしながら、この技法は、ブランド評価のさまざまな限界を克服するが、株式市場に上場されている企業のブランドだけを測定するために適用することしかできないという限界をもっている。

Tollington (1998) は、のれんから無形のブランド資産を区別することで貸借対照表にブランド価値の論争を開いた。そして、ブランド資産は、通常、事業取得されたときのみ、買入のれんとして存在するとした。ブランド資産は、のれんの一部として処理され、減価償却される。彼は、貸借対照表は、のれんと区別すべきで、個別に認識すべきと述べる。

Schultz (2002) は、会計担当者は、歴史的なデータを使う伝統的なアプローチから、「価値基準」会計アプローチに、変化しつつあると述べた。彼は、また、この新しい価値基準アプローチは、将来の潜在的なインカム、消費者、マーケットシェア、ブランド投資とリターンを視野に入れていることも付け加えた。

研究者と調査者からのわずかではあるが、そのとっかかりは、企業業績とブランド価値を結びつける。Ambler (2003) は、マーケティング業績は、2つの利益があると主張した。1つは、短期的あるいは純キャッシュ

フロー、そして他の1つは、今後、数年間を含めた変化を示したものである。さらに、彼は、ブランド評価とマーケットシェアは、資産を数量化するために利用できるメトリクス（評価基準）であることを指摘した（Narayan, 2012, p.58）。

Yeung and Rasmuswamy (2007) は、2000年～2005年の間、アメリカの50の会社の研究において、ブランド価値と企業業績のさまざまな測定（尺度）との結びつきを確立した。彼らは、ブランド・エクイティと株式市場における企業の業績の間に強い結びつきがあり、この情報の価値の適合性とその有用性は、貸借対照表にうまく含められるべきことは明らかであることを発見した。

## (2) 貸借対照表上のブランド

1980年代ブランド取得の波（NestleがRowntreを買収、Grand Metropolitanによって買収されたPillsbury、その他）は、貸借対照表上ののれんに対する会計についての論争への引き金となった。当初、買収されたブランドは、貸借対照表で示された。Austin (2007) は、ニュージーランドの145の上場企業を調査し、31の企業が、2005年12月31日年度末に貸借対照表にブランド価値を公表したが、ほぼすべてのケースで、ブランドは、企業によって買収されていたことがわかった。1980年代中葉、Reckitt & Colman は、Airwickのブランド（芳香剤）価値を貸借対照表へ計上した最初の企業だった。Grand Metropolitanは、Smirnoffブランドについて同じことを行った。Rank Hovis McDougallは、イギリスを本社とする食品総合会社であるが、内部的に生み出したブランドを極めて早く貸借対照表に評価するようになった。それは、買収したときだけではなく、内部的に創出したときにもブランドを評価する可能性がある最初の独立したブランド評価の確立であった。JohannesburgにあるWitwaterstrand大学で1991年にRobbinによって提出された報告書（Bick and Abratt, 2003）は組織がなぜ資産としてブランドを認識すべきかの理由を強調した。その理由は、より大きな



資産基礎の結果として企業のギアリング比率を減らすという事実を含んでいるからであるとする。ブランドはまた、内部的に生み出された資産でもあり、したがって、株主のエクイティを増やすことにもなる。加えて、合併買収のための大きなプレミアムが、正当化されうる。しかしながら、他方で、Robbinは、貸借対照表にブランドを記載しない理由も強調した。それは、企業が、現在、より大きな資産をもっていると、ROAを減らすことになるというものである。EVAを採用した企業は、資産に対する資本費をあげなければならないだろう。Little et al. (2005) は、貸借対照表への具象的な忠実性へのブランド価値の影響をあきらかにし、ブランド価値は、通常、株価純資産倍率の差異に関係していると思われる変数の説明力を超える株価純資産倍率において重要であることをみつけた。とはいえ、ブランド価値あるいは測定の問題は、受入可能な方法が見つかるまで消極的でもあるのである (Narayan, 2012, p.59)。

### (3) ブランド評価方法

利用可能な文献を基礎にして、リサーチャー、学術研究者そしてコンサルタントは、複数の次元の視点をカバーするさまざまなモデルを展開している。これらのモデルは、広く、3つのカテゴリーに分類される (Chaturvedi and Shasikala, 2004)。

#### a 企業財務志向のモデル

企業財務志向モデルは、資本市場におけるブランドの財務価値を含んだモデルである。このモデルは、ブランド価値は、企業の株式市場の資本化つまり市場価値から計算されるとするものである (Simon and Sullivan, 1993)。ブランド価値は、さらに、比較可能なブランドの公正な市場価格を参照することでも確立されうる (市場価値志向の評価)。ブランド評価は、また、純資産価値アプローチの考え方にも基づいている、すなわち、コスト志向のブランド評価である。ブランド価値はまた現在の価値に利益を含んだブランドを割り引くことで確立されるかもしれない。それは、潜

在的な利益の価値を資本化することによって、つまり、ブランドの貨幣的価値によって確立された利益のキャパシティに基づいていると理解できるものである (Kern's Model, 1962)。Censorは、比較可能なブランドで稼いだ、産業の通常のライセンス率を基準にブランド評価のもうひとつのモデルを提案した。そのモデルは、計算されるブランド価値は、他の企業が、即座にブランドを購入するため、あるいは、そのライセンスを獲得するために、支払おうとする意思のある貨幣合計金額であることを支持するものである。Herp, Crimins and Sanderによって研究された価格プレミアム・アプローチは、企業をブランド化する結果として稼げた増分収益すべてに焦点をあてるものである (Virvilait and Jucaityte, 2008)。

#### b 行動志向のブランド評価モデル

心理学上および顧客基盤尺度のブランド・エクイティは、まず、Aaker (1991) によって概念化された。彼は、ブランド価値は、ブランドと結びつく資産と負債の集合として定義した、その名とシンボル、それは、顧客が製品／サービスを使うことで得る構成要素あるいは一部であるとした。彼は、ブランド価値の5つの決定要素を付け加えた。顧客基盤のブランド価値は、ブランドのマーケティングに、顧客の反応へのブランド知識の差異効果としてとらえることができる (Keller, 1993)。ブランド知識とは、ブランド認識とブランド・イメージからなる。顧客の態度と行動は、顧客基盤のブランド・エクイティの主要な役割を演じる。Rust et al. (2004) は、ブランド・エクイティは、製品基準の戦略から、顧客基準の戦略に変化をもたらす顧客のエクイティをもたらしたことに貢献したと述べる。1992年、Kapfererによって開発されたブランド評価のもう一つのモデルは、ブランド価値は、ブランドと顧客の間の暗黙の契約にあるという。「自動的な反復購入のための品質保証を取引すること、および、ブランド価値もまた、顧客に対して購入リスクを減らすこと」である。Leone et al. (2006) によってすすめられた研究は、ブランド・エクイティと顧客エクイティの強

い結びつきについてである。それは、顧客生涯価値（CLV）の強化の結果となる。CLVは、マーケティングおよびその他の企業資産において、大きな注目を得ている。顧客価値は、測定され、管理されるべきである。さらに、顧客の維持は、顧客基盤に影響を及ぼし、市場における企業の価値に影響を及ぼす（Gupta et al., 2004）。

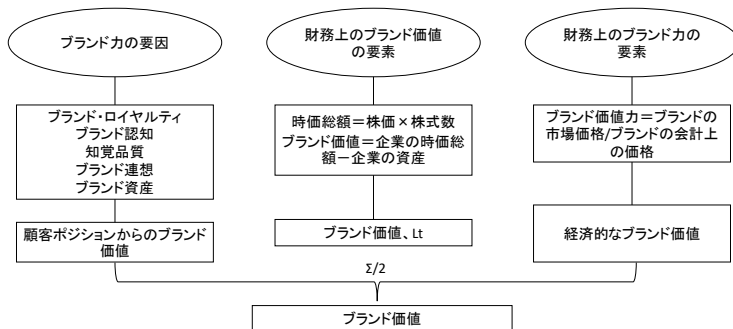
#### c 企業財務志向モデルと行動志向モデルの合成

コンサルティング会社によって開発されたブランド価値の測定モデルの第3のグループは、ブランド評価の主要な貢献をもっている。インターブランドモデルは、リスクとインフレーション調整後のベネフィットを見積もろうとしている—現在の利益および将来の利益あるいはキャッシュフローブランドを所有していることから評価することができる。このモデルでは、ブランド価値は、2つの要素の関数となる—つまりブランド利益とブランド力である。モデルは、ブランド利益に、ブランド力倍率を乗ずることでブランド価値を計算する。

#### d 完全統合したブランド評価モデル

さまざまなブランド評価モデルを分析したあと、Virvilait and Jucaityte (2008) は、Aaker (1991) とSimon and Sullivan (1993) の市場志向のブランド評価モデルの仮定に基づいて、ブランド評価の統合モデルを展開した（図5参照）。このモデルによれば、ブランド価値は、2つのポジションから測定される。顧客と企業である。顧客の視点からは、Aakerブランド評価モデルが、5つの構成要素を考慮して利用される。企業の視点からブランド価値を測定するために、財務資産要素は、Simon and Sullivanブランド評価モデルを使って測定される。ブランド価値は、このモデルによって貨幣的にとらえられる。さらに、財務的な強さの要素を使って、適切にブランド価値が市場価格と会計担当による価格の関係（ブランドの市場価格／ブランドの会計上の価格）との比較によって計算される。このモデルは、顧客行動と物質的なブランド価値によって理由づけられたブラン

図5 ブランド評価統合モデル (Aaker(1991)とSimon and Sullivan(1993)の市場志向ブランド評価モデルを基礎に構成される)



(出所) Virvilait Regina and Jucaityte Indre (2008), "Brand Valuation: Viewpoint of Customer and Company", *Engineering Economics*, Vol.56, No.1, p.61.

ド価値を測定するために調整される。

#### e 実務のための提案

ブランド評価のすべてのモデルは、将来のキャッシュフローの現在価値の指標である。将来の利益および将来の経済的なベネフィットを生み出すことは、予想された期間および将来の期間の現在価値の主要な目的である (Leone et al., 2006)。したがって、企業は、これらの将来キャッシュフローが会計帳簿で示されるように、精確に将来キャッシュフローを評価するために、うまく設定された予測方法をもつべきである。今日、多くの代替的なブランド評価技法が、利用可能であり、広い範囲の代替的な評価技法はあるが、かなり異なった結果を生み出している (Johannesburgにある Witwaterstrand 大学で 1991 年に Robbin によって提出された報告書)。さらに、現在、評価方法について一般的な同意もないし、全体的に理論的な妥当性がある、あるいは、経験的に検証可能であるとみなされている方法もないのである (Barwise et al., 1990)。ブランドの価値はひとつだけではない。なぜなら、評価方法は、評価の目的に依存しているからである

(Kapferer, 2008)。それゆえ、組織の意思決定者は、最初に、ブランド評価の目的を設定し、価値は、評価目的を基準にして計算されるべきである。評価の目的は、その利用目的によって決定される。マネジメントは、まず、自社の企業の無形資産の性質を理解しなければならない。マネジメントは、評価目的を決定しなければならない、そして、そのブランドがベネフィットを引き出す属性は何かを決定しなければならない (Bick and Abratt, 2003)。それから、ひとつの方法が選択される。そうすれば、その選択された方法は、測定する属性の視点からマネジメントの利用目的にあったものとなる (Barwise et al., 1990)。

Narayanは、以上のようなブランド評価についての先行研究を示すとともに、その評価方法を分類し、次のように結論した。

グローバルな競争が激しく、その生き残りがむずかしい企業あるいは産業では、ブランドは長期的な競争優位を提供することのできる重要な資産のうちのひとつである。ブランド評価は今日、企業にとって意思決定の幅広い道具となる。多くの確立された方法が、インターブランドおよびブランド・ファイナンスのようなブランド・コンサルタント会社によってブランド評価方法として広く実務化されてきた。企業にとって無形資産の重要性が増してきているので、管理者は、他の企業資産のそれとブランド資産のマネジメントを連携してもっとブランド・マネジメント・システムをつくりこむべきである。そして、企業は、ブランド評価の理論と実務のギャップを埋めるべきである。単一のアプローチは、すべての利用者にとって、よいアプローチではないかもしれない。というのは、これらのモデルのそれぞれが、いくつかの利用目的に適切であるかどうか、そして、1つの方法だけがどんな利用目的にも満足できるかどうか確かではないからである (Salians and Ambler, 2009)。したがって、組織は、主観性の限界を克服するために、ブランド評価の複次的な次元の全体的なアプローチを利用すべきである。ブランド・エクイティを測定するためにモデルとな

る属性すべてからなる完全なアプローチはない (Ailawadi et al., 2003)。要するにNarayanは、John Stuart, Chairman of Quaker (1900頃) のことばを借りて、次のことを実現することが不可欠であると述べる。「もし、このビジネスが分割されたならば、あなたに、この土地と建物を与えよう。そして、私は、ブランドと商標 (トレードマーク) を受け取ることにしよう、そうすれば、私はあなたよりも良い暮らしをするだろう」 (Narayan, 2012, p.63)

## 2 Russell Abratt and Geoffrey Bick (2003) の研究

ブランディングは、長い年月を経たよく知られた概念である。ブランドは、他社から自社の製品・サービスを識別し、差別化することを可能にする。顧客の視点からは、ブランドは、買い物を容易にし、製品についての情報処理を助け、購買の意思決定への自信をもたせる。他方で、このことは、企業にとって、ブランドは、企業の重要な資産になるという事実気づかされ、ブランド・エクイティの創造に焦点をあてることの必要性に気づかされることになる。

1990年代から2000年にかけて、ブランド・エクイティの概念が開発されてきた。しかし、Abratt and Bickは、なお解決すべき問題にブランド評価の問題があると述べる (Abratt and Bick, 2003, p.21)。Abratt and Bickは、Malhotra et al. (1999) も、この10年ほどの研究論文を調査し、ブランド評価の重要性を指摘していることを、そしてさらに、一般に受け入れられているブランド測定は、ブランドを拡張し、企業の財務に利益をもたらすブランド・エクイティの戦略的な役割についてさらなる全般的な理解を促進することができることを提案していると述べる (Abratt and Bick, 2003, p.21)。ただし、このためのブランド評価方法は数多くあるものの、それらのどれも最善であるかどうか、なお不確実であり、割引率の問題、成長率の問題、存続期間の問題など、多くの解決すべき問題が存在する

(Abratt and Bick, 2003, p.21)。

有形資産は容易に複製される。差別化をし、競争優位を獲得するためには、無形資産のフローが必要である。Abratt and Bickは、ブランド・エクイティの測定方法の理解の必要性には2つの主要な傾向があると述べる (Abratt and Bick, 2003, p.21)。1つは、マーケティング・コストの「生産性」評価の必要性が大きくなったこと、他の1つは、買入ブランドが、資産として認識され、償却される会計上の必要である。

ブランド価値を測定することのメリットには、次のことが考えられる。経営資源を、組織の最も大きな価値、特にブランド・ポートフォリオに適切に配分し流通させているかを確認することができる。また、マーケティング・コストの正確な意思決定、ブランド・マネジャーの業績評価、強いブランドはどれで打ち立てるかの初期の意思決定が簡単になる。もう一つの潜在的な利用は、正確な価値は、M&A目的のためである。Abratt and Bickは、これは、マーケティングも、会計の実務標準と共通の標準を採用する時期に来ているということでもあると述べる (Abratt and Bick, 2003, p.22)。さらに、正確なブランド評価は、ブランドのライセンス使用料の算定に役立つ。

Abratt and Bickは、こうしたブランド評価にたいする価値認識から、ブランド評価のさまざまな方法を再吟味し、企業の責任者が、それらの方法を評価するとき、考慮すべき問題を議論している。

#### (1) ブランド評価の過去の研究

Abratt and Bickは、まず、過去のブランド研究について調査を行っている。ブランド評価の初期の研究は、2つの領域がもとであるとしている。1つは、ブランド・エクイティのマーケティング測定、他の1つは、ブランドの財務的な取り扱いである。前者は、Keller (1993) によって一般化された。つづいて、ブランド力の測定についてLassar et al. (1995) が、Park and Srinivasan (1994) はブランド拡張のエクイティの評価について、

ブランド・エクイティを見積もるための単一資源スキャナー・パネル・データはKamakur and Russell (1993) が、ローカルそしてグローバルな市場でのブランド・エクイティの評価については Aaker (1996) と Montameni and Shahrokihi (1998) による研究がある (Abratt and Bick, 2003, p.22) としている。

後者のブランドの財務上の取り扱い、伝統的に、貸借対照表上のブランド認識から生じる。ブランド利益の将来の不確実性から資産としての情報の信頼性が、会計上、問題となる。Tollington (1989) は、のれん (グッドウィル) と無形のブランド資産の区別を論じたのは前述のとおりである。さらに研究は、顧客のブランド品質についての認識による株価への影響、ブランド・エクイティの構成要素、そして、株価と企業ブランドの財務価値との結びつきが調査されている (Abratt and Bick, 2003, p.22)。

前述したように、Simon and Sullivan (1993) は、ブランドに帰属する利益の財務上の市場見積もりを基礎にしてブランド・エクイティを測定するための技法を展開した。ブランドについての共通の評価を提供するマーケティングと会計の専門家の共存が、Calderon et al. (1997) と Cravens and Guilding (1999) によって認識された。その結果、彼らは、ブランドの伝統的なマーケティングの視点に有益な代替案を提供することとなった (Aaker, 1991; Kapferer, 1997; Keller, 1998; Aaker & Joachimsthaler, 2000)。

評価の適切な方法の論争は、研究者論文 (Perrier, 1997) と実業界で続いている。実務の世界のブランド評価は、これを専門とするインターブランド社、雑誌Financial World、コンサルタント会社ブランド・ファイナンス社によって行われている。これらの組織は、評価の公式法を利用し、ビジネスでのブランド評価の重要性を強調している。

## (2) ブランドの価値評価に障がいとなるもの

Robbin (1991) によって実行された研究成果は、第1に、「広範な代替



的な評価法は、大きな多様な結果を生み出す」ということだった（Robbin 1991, p.56）。第2に、ブランドの利用期間を評価することの困難性であった。ブランド評価について、いくつかのその他の障がいとなることがあった。例えば、ブランドの活性化した市場の不足があった。これは、モデルの正確性の見積もりについて経験的にテストできないばかりでなく、市場にブランドを導入してその価値をテストし、ある種の保証をすることができないことを意味する。多くの実務家は、それらのモデルを発表しようとし、学術的な論争にまかせたままである。さらに、モデルの多くは、概念化することがむずかしく、マーケティング担当者の間では混乱を引き起こしている。もう一つの障がいとなることは、のれんのような他の無形資産からブランド・エクイティをわけることの難しさである。Barwise, Higson, Likerman and Marsh (1987, p.7) は、「現在、評価方法についての共通の同意がない。既存の方法は、全体的に理論的に妥当なものともみなすこともできないし、経験的に検証することもできない」ことを示唆している。

企業全ての無形資産を注意深く考慮した後にだけ、評価者は、組織の現在のマーケットポジションにおけるブランドの重要性を決定することができることを認識することが重要である（Abratt and Bick, 2003, p.23）。Reilly and Schweih (1999) は、多くの可能性のある無形資産を一覧表にしている。これらは、商標、ロゴ、ブランド名、コーポレート・アイデンティティ（CI）のようなマーケティングに関係した資産を含んでいる。顧客関係の無形資産は、顧客リストと顧客関係を含んでいる。さらなる問題は、しばしば、見積もりを必要とするが主観的なブランドのような無形資産を評価するプロセスが生じることである。

### (3) 貸借対照表計上のブランド

Robbin (1991) は、企業が資産としてブランドを認識したい積極的な理由を述べる。ブランドの資産計上は、より大きな資産基盤の結果として企

業の gearing 比率<sup>14)</sup>を減らす効果を含んでいる。それはまた、内部的に生み出される資産、したがって、株主のエクイティを増加することにもなる。加えて、M&Aにたいして大きなプレミアムが、正当化されうるからである。

一方で、Robbin (1991) は、貸借対照表にブランドを計上したくない消極的な理由も示している。それは、企業が、今、大きな資本基盤をもっているとき、ROAを減らすことになるということである。EVAを採用している企業は、資産に対して資本コストを強く意識しなければならない。ブランドの貸借対照表計上の問題は、競争優位の源泉であり資産として計上することに大きなメリットが企業にあるのだが、反面、このようなデメリットも存在する。そこで、Abratt and Bickは、「ブランド価値あるいはブランド測定の問題も、受け入れ可能な方法が見つけれられるまでは消極的である」(Abratt and Bick, 2003, p.23) と述べる。

#### (4) 一般的な評価の方法

価値の概念は、把握することが最も難しい概念の1つである。価値は異なる人々に異なる意味づけをもち、したがって、客観的な概念ではない(Abratt and Bick, 2003, p.24)。評価法は、客観的であると効果的である。客観的評価は、その方法の利用ごとに決定される。Abratt and Bickは、評価方法として次の5つのカテゴリーを示した(Abratt and Bick, 2003, p.24)。

1. コスト基準アプローチ (Cost-based approaches)
2. マーケット基準アプローチ (Market-based approaches)
3. 経済的利用あるいはインカム基準アプローチ (Economic use or income-based approaches)
4. 公式アプローチ (Formulary approaches)
5. 特定状況アプローチ (Special situation approaches)

Abratt and Bickは、これら5つの評価方法を以下のように説明する

(Abratt and Bick, 2003, pp.24-25)。

コスト基準アプローチは、製品コンセプトの研究開発、市場テスト、販売促進、製品改良を含めて、ブランドを創造するあるいはブランドを取り換えることに関係するコストを考える。この積み上げていくコストアプローチは、これまでのブランドに費用として積み上げられたコストの合計としてブランドの価値を決定する。この方法は、すべてのデータが容易に利用可能であるところから実行することが最も容易である。しかし、残念なことに、この歴史的な原価による評価は、経済的価値とは同じではない (Aaker, 1991; Keller, 1998)

取換原価アプローチは、もし破壊されるならば資産を置き換えることで発生するコストによって決定する (Aaker, 1991; Keller, 1998)。この方法の優位性は、ブランドの真の価値のよりよい反映を提供することである。このアプローチの劣位性は、価値がオープンな市場価値に関係をもっていないことである。もし資産が販売されるならば、取り戻せないかもしれないその資産に過剰投資することで、過剰な資本化となることがある<sup>15)</sup>(Abratt and Bick, 2003, p.24) からである。

マーケット基準アプローチは、ブランドが販売される額にもとづく。オープン・マーケットの評価は、「買いたい買い手と売りたい売り手」が資産のために支払う準備がある最も高い価値である。これは、他の目的をもっているかもしれない戦略的な買い手を排除する (Reilly and Schweih, 1999)。この評価基準は、ブランドを販売したいとき、利用されるべきである。Barwise et al. (1989) は、資産の市場価値は、可能性のある代替的な利用を反映すると述べている。それは、将来のオプション価値、既存の活動の価値と同様に、保護主義というよりも実現主義である。現代の財務理論は、買い手が支払う気持ちのある価値がブランドの割引利益を越えるならば資産を販売すべきということを述べている<sup>16)</sup>(Brealey and Meyers, 1991)。

経済的利用アプローチは、また「利用」あるいはインカム基準アプローチともいわれるが、ブランド価値を決定するためにブランドの現在の利用に直接的に帰属可能な将来の正味利益の評価を考慮する（Keller, 1998; Reilly and Schweih, 1999; Cravens and Guilding, 1999）。この基準は、しばしば、戦略的な目的で隣接ブランドとして販売される可能性がないとき、適切である。この方法は、所有者が現在享受するブランドの将来の潜在性を反映する。この価値は、所有者が現在の行為を追求することで喪失した利益を決定することができるとき、それをオープンマーケットの価値づけと比較できれば有益である<sup>17)</sup>。

公式アプローチは、ブランドの価値を決定するために複数の基準を考慮する。インカム基準あるいは経済的な利用アプローチとある点で類似ではあるが、コンサルティング会社などの組織によって拡大した商業利用による別個のカテゴリーとして考えられるものである。

特定状況アプローチは、ブランドの評価は外部あるいは内部の評価と必ずしも一致しない特定の環境に関係することを認識する。戦略的な買い手は、しばしば、市場価値よりも高い価格を支払おうとする（Bradley and Viswanathan, 2000）。これは、他の買い手が達成することができないことを展開することができるというシナジーの結果であるかもしれない。戦略的な買い手は、どのくらいの価値を、この購入の結果として市場から引き出すか、売り手は、この戦略的な買い手からどのくらいの価値を獲得できるか、に基づいてそれぞれ個々のメリットにもとづいて評価されなければならない（Abratt and Bick, 2003, p.25）。

清算価値は、困窮した資産を販売するときの特定価値である。清算販売のもとでの価値は、通常、買いたい買い手と売りたい売手の売買契約においてよりもかなり低価格である。資産を清算するコストは、通常、資産の価値を決定するさいに差し引かれる。

特定の目的のために資産を評価するとき、たとえば、収益税を決めると

き、評価する行政機関が必要とする方法を利用することになる。このアプローチの優位性は、すべての必要条件が適合することが確かめられることである。このアプローチの欠点は、価値が経済的な現実にはほとんど適合性をもたない、あるいは、ブランド評価の有益な目的に役立たないことである。

#### (5) ブランド評価に利用可能な方法

Reilly and Schwehs (1999) は、ブランド価値に影響を及ぼす要素の中から、ブランド価値を計算するとき考慮する必要のある5つの主要な属性を識別した。これらは、以下のようなものである。①追加的な価格プレミアムはいくらか、②追加的なマーケットシェアがどのくらい獲得されるか、③流通コストをどのくらい節約できるか、④どのくらいの追加的な収益を獲得できるか、⑤差別化のために発生する追加的なマーケティング・コストはいくらか、である。

前述のように、Abratt and Bickは、ブランド評価に利用可能なアプローチは、ブランド評価に役立たない特定状況アプローチを除いて、コスト基準、マーケット基準、経済的利用、公式アプローチの4つの主要なグループにまとめている。そして、よく知られた多くの評価方法が、これら4つのグループに分類されて論じられる (Abratt and Bick, 2003, pp.26-36)。

### 1 コスト基準アプローチ

#### A. 積み上げコストに基づくブランド・エクイティ

##### (Brand Equity Based on Accumulated Costs)

このアプローチの基礎は、歴史的なマーケティング・コストすべてを、その価値として総計することである (Keller, 1998)。ここで実際の難しさは、マーケティング・コストを構成しているものは何か、そうでないものは何かについて正確な分類を決定することである。Abratt and Bickは、次のような例をあげている (Abratt and Bick, 2003, p.26)。もし、会計担

当事者が、マーケティング部門のために作成する報告書にたいして、月に2日間費やしたならば、ブランドに資本化されるべきコストを見つけ出せるのか？さらに、たとえ、分類の困難性が克服されたとしても、次の問題はブランドの期待寿命期間の売上比率として、いかにマーケティング・コストを償却（配分）すべきなのかは依然として解決されていない。

#### B. 新ブランド発売に基づく再調達コスト

##### (Replacement Cost Based on Launching a New Brand)

これは、計算することが最も難しい評価基準の一つである。Aaker (1991) は、新ブランドを発売するコストを成功の可能性（確率）によって分配することを提案する。このアプローチの優位性は、計算することが容易であるということである。このアプローチのもつ1つの問題は、確立されたブランドの成功を考慮していないことである。当該、確立されたブランドには、100百万ドルの価値があるかもしれない。しかしながら、当該、確立されたブランドを発売したコストは10%の成功確率をもつので5百万ドルが配分されるとする、そうだとすると、ブランドが成功すれば、50百万ドルの価値をもつことになる。

この状況にある企業は、もし、競争相手がこの市場に参入したならば、非常に弱い戦略的なポジションにあることになる。このアプローチは、また、最初の参入の利益を考慮していない。カテゴリーの最初のブランドは、競争相手がいないので、他のブランドよりも当然の優位性をもっている。一方、新しい試みをすることで、成功の確率は遞減する (Abratt and Bick, 2003, p.26)。新ブランド発売での再調達コストによる評価方法についてはこうした点に不満が残る。

#### C. 転換（認知から購入への変換）モデルの利用

再調達コストの可能な代替的なアプローチは、現在の売上レベルを達成するために、必要とする認知 (awareness) 量を見積もることだろう。このアプローチは、転換モデルに基づいている。すなわち、認知レベルをとっ

ている、それは、試しを引き出し、定期的な再購入を引き出す (Aaker, 1991)。このモデルによる結果は、2つの目的のために利用される。1つは、新規顧客を獲得するコストを決定すること、他の一つは、ブランド・エクイティの再調達コストである (Abratt and Bick, 2003, p.26)。

認知率から購入への転換での評価モデルは、ノーブランド製品とブランド製品の購入パターンの差別化を必要とすることが欠点となる。もう1つの欠点は、認知から購入への転換率が、ブランド製品よりも、ノーブランド製品のほうが高いということである。これは、認知が主要な購入を促す要因ではなく、マーケティング・ミックスが不正確であることを示しているのかもしれない。

Abratt and Bickは次のように述べる (Abratt and Bick, 2003, p.27)。顧客は製品に気づくかもしれないが、これはブランドが何を象徴しているかを理解することを意味していない。Young & Rubicam Brand Asset Valuatorでは (Aaker, 1991)、ブランド区別は存続力 (vitality) と名声 (stature) の間でなされる。前者は、差別化と適合性の要素であり、後者は尊敬と知識に基づく。強いブランドをもつために4つの視点のすべてに強い必要がある。気づき (awareness) は、多くの要素の1つに過ぎない。

つまり、認知から購入に至る転換率というのは、必ずしもブランドに問われる構成要素ではないということである。そうだとすると、この転換モデルもまた、ブランド評価には不向きなのかもしれない。

#### D. 顧客選好に基づくブランド (Brand Based on Customer Preference)

Aaker (1991) は、ブランド価値は、気づきの増加を観測し、それを、マーケットシェアにおいて、これに対応する増加を比較することで計算されるのではと推論した。そこで、Aaker (1991) は、その問題を、マーケットシェアがブランドの気づきの増加にどれだけ帰属し、その他の要素にどれだけ帰属しているかであると識別した。しかし、さらなる問題は、気づきとマーケットシェアの関係は線形ではないということである。

## 2 マーケット基準アプローチ

### A. 比較可能アプローチ (Comparable Approach)

このアプローチは、類似のブランドに支払われるプレミアム（あるいは、いくつかの他の尺度）をとり、これを企業が所有するブランドに適用する、例えば、企業が、類似のブランドに対して2倍の売上を達成する。この倍数は、そのとき、企業が所有するブランドに適用される (Reilly and Schwihs, 1999)。

このアプローチの優位性は、第三者が実際に支払おうとするものに基づいていて、容易に計算できることである。欠点は、ブランドの購入価格についての詳細な情報に欠けているということと、2つのブランドが同じだということは、ブランド自体の定義からして、ほとんどないということである。

### B. エクイティ評価に基づくブランド・エクイティ

#### (Brand Equity based on Equity Evaluation)

Simon and Sullivan (1993) は、ブランド・エクイティの価値を推定するために財務的な市場価値を使う論文をあらわした。このアプローチは、経験的な証拠に基づいた認識に高い優位性がある。欠点は、効率的な市場仮説 (EMH) の非常に強い状態を仮定しているということである、したがって、すべての情報は、株価に反映されているということである。このアプローチは以下のように機能する。

- ① 無形資産の価値は市場価値（市場の資本化プラス負債と他の証券の市場価値）から企業の有形資産の再調達コスト (replacement cost) を控除することで計算される
- ② 無形資産の価値は3つの要素に細分化される、つまり、ブランド・エクイティ、研究開発および特許のような企業のコストを減らすことのできるブランド要素以外の価値、最後に、超過する正常利益を許容する産業レベルの要素（例：規制）である。



- ③ ブランド・エクイティの要素は、さらに、2つの構成要素に細分化される。つまり、確立されているブランドにより需要を強化する要素と費やされるマーケティングを減少するために要求をみたす要素にわかれる。
- ④ 需要強化要素は、増加するマーケットシェアを使って計算される。マーケットシェアは、2つの要素に細分化される。ブランドの要素とノーブランド要素である。ノーブランドのマーケットシェアは、特許の企業シェアと研究開発シェアの要素である。ブランドに帰属可能なマーケットシェアは、参入順位と相対的な広告シェアの関数である。
- ⑤ 減少するマーケティング・コストは、競争相手のそれと比較して市場参入の順位の要素とブランドの広告支出の要素である。

#### C. ブランド評価にリアル・オプションを利用

リアル・オプションが、ブランド資産評価のために利用される (Damodaran, 1996)。オプションを評価するために、次の変数を、計算することが必要である。リスクフリーの利益率；基礎となる資産の含意される不安定性 (変化)；現在のオプション価格；基礎となる資産の価値；オプションの満期の時期である。ブランドの価値は、基礎となる資産の価値であり、ブランド開発費は、オプション行使価格である。

この方法は、線形拡張の潜在的な価値を計算するさいに有益である。しかしながら、このアプローチに固有の仮定は、実際的な適応を、非常に難しくする。

#### D. 残余 (利益) 方法 (The Residual Method)

Keller (1998) は、時価総額が、正味資産価値から控除されるとき、残余価値は、「無形資産」の価値に等しいことを述べている。無形資産の一つがブランドである。さらに、この価値がブランド評価の上限でもある (例：インターブランド社)。このアプローチに固有の2つの仮定がある。第1は、市場は強い状態で効率的である (すなわち、すべての情報は、株

価に入っている)ということである。第2は、資産は、その完全なポテンシャルを利用されているということである。

市場の効率性は、神話であることは広く認識されており、今激しい議論は、非効率性の程度についてばかりである。株はしばしば、正味資産価値以下で商われる。含意によって正味資産価値以下で取り扱う企業の株は、負のブランド・エクイティをもっている。その場合、ブランドが、貸借対照表に資産計上されたならば、価値のない貸借対照表が、作成されることになる。

### 3 経済的利用アプローチ

#### A. ロイヤルティ・リリーフ法 (Royalty Relief Method)

Royalty Relief法は、実務において最も人気がある。商標ライセンス料として支払うロイヤルティを前提としているものである (Aaker 1991)。その方法は、以下のとおりである。

- ① 計算のための基礎基準を決定する (回転率 [売上高]、純利益あるいは他の基準、数量)
- ② 適切なロイヤルティ率を決定する
- ③ ブランドに対する成長率、期待寿命、割引率を決定する

これは、非常に簡単のように思われる。しかしながら、実践上のむずかしさは、適切なロイヤルティ率を決定することである。2つの経験による大雑把な方法が創出されている。25%ルールと5%ルールである。25%ルールは、ロイヤルティは純利益の25%であるべきことを提案する。5%ルールは、ロイヤルティは売上高の5%であるべきことを提案する。これら両者のルールは、医薬品業界の基礎となっているものである。

専門的な評価者は、適切なロイヤルティ率を決定する時間と努力のかなりの量を費やす。彼らは、特定の産業と製品について国際的なロイヤルティ率を公表しているデータベースに依存する。この調査は、適切なロイヤルティ率の範囲を提供するだろう。最終的なロイヤルティ率は、ブラン

ドチームの強さ、および、マネジメントの強さ、ならびに、その他多くの要素をもつブランドの周辺の定性的な側面を見たあと決定される。

このアプローチの利点は、評価が、特定の産業であることと、受入可能なモデルとして、多くの税務当局によって受け入れられていることである。このアプローチの不利な点は、ほとんどのブランドは、実際に、比較可能ではなく、通常、全く同じブランドのロイヤルティ率がないということである。ライセンスは、通常、限定的な時間内のものであり、ある種の技術的なノウハウへの支払いをするものである (Barwise, et al. 1989)。

#### B. 価格プレミアム (Price Premium)

価格プレミアム・アプローチの前提は、ブランド製品は、ノーブランド製品よりも高い価格で販売すべきであるということである (Aaker, 1991)。したがって、ブランド価値は、割引将来売上プレミアムである。このアプローチの主要な優位性は、透明性があり、理解することが容易であるということである。ブランド・エクイティと価格の関係は、容易に説明可能である。不利な点は、ブランド製品は価格プレミアムを必須としているわけではなく、そのベネフィットは、コストとマーケットシェアにも生じるということである。

#### C. コンジョイント分析 (Conjoint Analysis)

コンジョイント分析は、プレミアム価格モデルに非常によく似ている。この方法は、一定の価格水準で一定の製品に対してマーケットシェアを決定することが可能である (Aaker, 1996)。コンジョイント分析は、回答者が製品属性について判断をトレードオフするか尋ねる。ブランド価値を決定するために、分析には、標本顧客の購買行動が与えられる。ブランド価値は、割引将来収益の潜在性として計算されることになる。

プレミアム価格が通常負っている問題とは別に、価格レベルを変え始めると、ブランドの認識価値は、減少するかもしれない。例えば、コンジョイント分析は、販売を最大化するために、数量獲得が割引価格を相殺する

以上であるとき価格を引き下げを示している。しかしながら、そうなった場合、ブランドのポジションは、ブランド切り替えの要素を生ずるので、譲歩することになるかもしれない。もしブランド・プレミアムが定期的に変化するならば、ブランド・ポジションが変化することで、顧客の心の中に混乱が生み出されるかもしれない。

#### D. ROI, ROA, EVAの差異に基づくブランド・エクイティ

(Brand equity based on differences in Return on Investment, Return on Assets and Economic Value Added)

このカテゴリーに入る3つのアプローチがある。ROI, ROA, EVAの違いに基づくモデルである。これらのモデルは、ブランド製品は、優位なリターンをもたらす、したがって、将来に「超過の」リターンがあると評価するならば、ブランド価値があるという前提に基づいている (Aaker, 1991)。

これらのアプローチの主要な欠点は、ブランドと、優位な業績を生じる他の無形資産との区別をしていないことである。これらは、会計基準モデルでもあるので、すべての金額が、比較が意味のあるものということを確認するために、同じ方法で処理され分類されていることを確かめなければならないのである。もう一つの欠点は、同じ資産あるいは資本構造をもつ同じ産業にある企業を見つけることが難しいということである。さらなる批判は、これらのリターンは、リスク調整後ではない、すなわち、2つの会社における利益の変動性は、全く異なったものであるということである。これを調整できる唯一の場所は、割引率にある (割引率は、含意された乗数に影響を及ぼす)。他方、このモデルの利点は、説明することが容易であるということ、情報が容易に利用可能であるということ、計算が容易であるということである。

#### E. 株価売上高倍率の利用 (The Use of Price to Sales Ratios)

投資家は、株価売上高倍率 (PSM) (株価収益率 (PER) および株価純

資産倍率（PBR）と結合して）を利用しはじめている（Damodaran, 1996）。ブランド名の価値は、ブランド企業の株価売上高倍率と、無名企業の株価売上高倍率の差である。このアプローチの利点は、情報が、たやすく利用可能であること、たやすく概念化することができるということである。欠点は、ほとんどの企業が実際には比較可能ではないということと、ブランドと顧客との良好な関係のような他の無形資産との区別がつかないということである。

#### F. 将来の利益に基づくブランド価値

##### (Brand Value based on Future Earnings)

このアプローチは、ブランドから生じる利益を決定しなければならない。ブランド利益を予測し、それを適切な割引率で割り戻す（Reilly and Scweihls, 1999）。予測期間末に、もし、ブランド利用期間が、予測期間をこえると決定されるならば、永久価値とされる。主たる欠点は、利益のどの部分が、ブランド・エクイティに帰属しているのか、していないのかを決定しようとしていることである。それはまた、増加運転資本について、貸借対照表の含意を考慮できないことでもある。

#### G. 割引キャッシュフローに基づくブランド・エクイティ

##### (Brand Equity based on Discounted Cash Flow)

この方法は、ブランドに帰属可能なキャッシュフロー（利益）を決定しようとするとき直面する同じ問題に悩まされる。純粋な財務の視点から、会計上のアノマリー（異常）によって影響を受けないときフリーキャッシュフローを利用することでうまくいく。キャッシュフローは究極的に、資産の価値を決定するさいの主要な変数である（Reilly and Scweihls, 1999）。このモデルの利点は、増加運転資本と固定資産投資を考慮することである。

## 4 公式アプローチ

### A. インターブランド社の手法 (Interbrand Approach)

インターブランド社の方法は、ブランド利益法 (Brand Earnings approach) の変形である。インターブランド社は、ブランドからの利益を決定し、適切に調整したあと、それを資本化する (Keller, 1998)。

インターブランド社は、経済的な利益 (EVA) を決定するために、予測利益を計算し、資本コストを控除する。それから、インターブランドは、「ブランド指標」を使ってブランド利益を決定しようとする。「ブランド指標」は、7つの要素に基づいている。それぞれに重さづけをした要素は以下のとおりである。

- ① 市場 (10%) —市場が安定しているか、成長中か、強い参入障壁があるかどうか
- ② 安定性 (15%) —顧客ロイヤルティを安定的にとっている長期的に確立されたブランド
- ③ リーダーシップ (25%) —競争している部門をリードするブランド
- ④ トレンド (10%) —ブランドがどこに向かっているかの指標を与えている
- ⑤ サポート (10%) —ブランドが受け取るサポート
- ⑥ 国際化／地理 (25%) —国際的な領域におけるブランドの強さ
- ⑦ プロテクション (5%) —ブランドを保護するための企業の能力

このアプローチの利点は、広く受け入れられていること、ブランドについてのすべての側面を考慮に入れていることである。経済的利益を使うことによって、数値すべての追加的なコストと全てのマーケティング費用が計算される。主たる欠点は、「りんごとみかん」を比較していることである。国際的な要素は、地域のブランド利益について適用されるべきではない。また、もし企業が、国際的な視点をもたらしたいと思ったら、潜在的な国際的な利益を含めなければならない。つまり、2つの価値基準が混合

しているのである。

適切な割引率は、割引率に通常含まれているリスクの部分が、ブランド指標のスコアに要因分解されているとき、決定することが非常に難しい。資本コストのための適切な率でさえ、確かめることは難しい。

Aaker (1996) は、「・・・インターブランド法は、他の製品クラスへの拡大をサポートするためのブランドの潜在性を考慮していない。ブランドサポートは、非効果的かもしれないし、広告にお金を使うことは、必ずしも、効果的なブランディングを示していないかもしれない。商標の保護は、必要だが、それ自体、ブランド価値を作り出すものではない」ことを述べる。

#### B. フィナンシャル・ワールド社の利用 (Financial World Method)

雑誌Financial Worldは、インターブランド社のブランドの強さ乗数、すなわち、「ブランド指数」を使う、それは、同じ7つの要素と重さづけを構成したものである。このブランドに帰属する利益の増分が計算される。他のノーブランド製品の利益との差により増分を決定する。

#### C. ブランド・エクイティ・テン (Brand Equity Ten)

Aakerの「ブランド・エクイティ・テン」は、ブランド・エクイティを評価するために5つのカテゴリー尺度—ロイヤルティ、知覚品質あるいはロイヤルティ、その他の顧客志向の連想あるいは差別化、気づき、市場行動—を利用する (Aaker, 1996)。

これらの尺度は、ブランド・エクイティの顧客ロイヤルティの次元をあらわすものである。

#### D. ブランド・ファイナンス法 (Brand Finance Method)

ブランド評価のためのもう一つの商業上のアプローチは、イギリスのコンサルティング組織であるブランド・ファイナンス社によって開発された。この方法は、4つの要素で構成している (David Haigh in Jones, 1999)。

・全体的な市場モデル：競争上の市場の文脈でブランドのポジションを

識別する

- ・特定のブランド事業の予測：ブランドからの全体の事業利益を識別する
- ・ビジネス・ドライバー研究：ブランドに対して特別に帰属する全体利益の付加価値を決定する
- ・ブランド・リスク・レビュー：利益、すなわち、利益に関係するリスク  $\beta$  要素を評価する

ブランド評価は、税引後のブランド付加価値を評価し、そして、ブランドのリスクプロフィールを反映した率でこれを割引くことで決定される。

## 5 割引率、成長率と使用期間

ブランドの割引率、成長率そして存続期間は、しばしば、ブランド価値の最も無視された問題である。しかしなお、これら3つの要素は、ブランドの事実上の評価の重要な役割を演じている。最も多くのアプローチは、ブランド利益の見積年次価値に適用される適切な倍数を、割引率と成長率を使って決定する。

すべてのこれらの計算の基礎にある永久公式は、以下のように述べられる：

$$\text{示唆される倍数} = (1 + \text{成長率}) / (\text{割引率} - \text{成長率})$$

割引率は、最も決定の難しい変数の一つである。最も多いDCF分析で、利用される割引率は、企業の加重平均資本コスト(WACC)である(Brealy and Meyers, 1996)。これは以下のように示される。

$$\text{WACC} = \text{税引後負債コスト} \times \text{目標負債比率} + \text{自己資本コスト} \times \text{目標自己資本比率}$$

企業特有のWACCを使うことは、いくつかの問題を生じる。第1の問題は、WACCが企業のギアリング比率(負債/自己資本)の要素であるということである。したがって、資産価値は、企業のレバレッジに基づいて変化することとなるが、そのことが非論理的にみえる。第2の問題は、



企業の正確な自己資本コストをどのように決定するかということである。最も共通に利用される方法は、CAPMである。このモデルは、市場の動きに対して株価の動きを回帰することで市場に対する相対的な企業のリスクを決定する (Damodaran, 1996)。最後の問題は、第1段階での企業特有のWACCを利用することが、正確な尺度かどうかということである。ブランディングの主要なベネフィットの1つは、利益が不安定でなくなるということである。企業のWACCを使うことで、ブランドを過小評価するかもしれない。

成長率は、もう一つのかんりの議論のある問題である。成長率を利用する尺度には、歴史的なトレンド、予想成長率、経済の将来の実際の成長の見積もり、インフレ率プラス実際の成長の調整などである。多くの要素は、適切な成長率を決定するとき、考慮されるべきである。これらの要素は、産業の規模と繁栄、そして、企業の成長率という視点で市場需要を満足させる能力も含んでいる (Damodaran, 1996)。

ブランドの利用期間を決定することも、かなりの熟考を必要とする。

## (6) 経営上の問題

以上のように驚くほどさまざまなブランド評価方法が展開されているが、利用するための議論が必要である。

第1は、ポートフォリオ効果である。戦略的な理由からブランド・ポートフォリオを開発している企業もある。個々のブランド価値は、全体としてのブランド価値と同じではないということである。

第2に、傘ブランドあるいは共通ブランドは、企業との連想によって利益を推論する (Aaker, 1996)。ここでの困難性は、どのくらいの利益が製品のブランド名によって、そして、どのくらいが、傘ブランドあるいは企業ブランドによって決定されるかである。

第3に、メディアの膨張が役割を演じる。それによって、企業がブランドを再創造することをさらに難しくし、ブランドを維持するコストが増加

する。ブランドのなんらかの力は、少なくとも、部分的にメディアの膨張を原因として、気づきのレベルに関係づけられる。他方、ブランドをもたない競争相手は、そのコストの圧力をもたない。

第4に、競争相手が市場に参入したとき、マーケットシェア低下の可能性がある。ほとんどのモデルでは、これはブランド・エクイティの減少としてみられる。しかしながら、ロイヤルティを維持しつづける顧客は、より価値が高くなり、ブランド・エクイティの増加を生ずるという主張も可能である。

第5に、Aaker (1991) は、ブランド・エクイティへの販売促進の効果について詳細に研究を進め、ブランドを搾り取る誘惑について詳細に研究を進めている。ほとんどのモデルは、現在の売上を利用する。誘惑は、ブランドを割引き、それによって、収益を上げることで、ブランド・エクイティをつりあげることである。しかしながら、これはブランド・エクイティを破壊する可能性がある。

第6に、マーケティング・リサーチに依存するアプローチは、科学的な基準を満たしているかを確かめる必要がある。不適切な標本の規模、バイアス、その他の誤差が発生する、などが原因で、計算に影響を及ぼすことになる。

最後に、ブランドの評価に関して考慮する必要のある多くの実務的な問題がある。これらは、法律上、会計上、税金上の含意を含んでいる。これらの諸要素は、国ごとに異なるので、その理解なしに、ブランド評価はできない。

これまで見てきた多くの評価方法にも、それぞれにその長短があり主観的な判断の部分が多くある。つまり、経営者が望むような状態に、これらの評価方法を利用してブランド・エクイティの価値を巧みに操作することは比較的容易であるということである。この乱用を防ぐ唯一の方法は、評価の目的を理解することであり、公正価値を引き出すために適正な仮定を

利用することである。評価モデルは、数量化されているが、真実の客観的な価値を示しているわけではなく、主観的な判断に大きく依存している。結局、ブランドがもたらす利益とは何かを決めることが先決である。評価の目的は、そこから決定されるということをおぼえてはならない。評価方法の選択はその後の問題となるであろう。

### 3 Gabriela Salinas and Tim Ambler (2009) の研究

1980年ころから、マーケティングに対する会計報告責任の圧力が増してきた (Salinas and Ambler, 2009, p.40)。1つは、マーケティング活動の結果に責任があること、他の1つは、財務的な言葉を使って報告をすること、という理由からである。企業経営におけるマーケティングあるいはマーケティング資産<sup>18)</sup>の重要性が再認識された結果であろう。

こうしたマーケティング・ニーズを反映して、前述したように、多くの評価方法が開発されてきた。ブランド評価を専門に扱う企業あるいは事業分野としての展開も既述のごとくである。ここでは、さらに、Salinas and Amblerによる激増したブランド評価方法の整理分類を跡づけながら、どのような視点で、どのような選択をすべきなのかを考察することにしたい。

Salinas and Amblerは、ブランド評価は、財務的にとらえるのであって、その他の方法を考えるものではない、マーケティング活動によってうまく作り出した資産は、財務的な価値、つまり、「ブランド価値」<sup>19)</sup>と混同してはいけぬ。どんな資産も、異なる目的には異なる方法で評価できる。これらの評価は、資産自体を変えるものではない (Salinas and Ambler, 2009, p.40) と述べたうえで、評価方法を検討している。前述の研究でも示されていたとおりで、大変重要な前提である。

#### (1) ブランド評価方法の展開

Salinas and Amblerは、ブランド評価方法の4つの要素を示す (Salinas and Ambler, 2009, p.40)。①マーケティング業績を測定すること、②株価

を正当化すること、③ブランド売買、④税務管理である。資産としてブランド認識が増えることは、マーケティングからのリターンが、ブランド価値の変化に伴い、正味損益の増分としてみられるということである。マーケティング業績を測定するということは、マーケティングと財務のギャップを橋わたし、しようとするということである。マーケティング投資と財務上の期間での資源配分を正当化し、業績判断をするために同じ方法をつかうことによって、これら2つのギャップの橋渡しをしようとする。顧客満足のような尺度とははっきり異なった、同じ通貨ですべてのメトリクス(評価基準)をもつことは、マネジメントにとって魅力的であることははっきりしている。

企業の株価と、その有形固定資産の価値の不一致が指摘されて久しい。この不一致は、ブランドを含む無形資産に含まれているものである。この不一致を修正するために、貸借対照表に計上することに賛否両論ある。妥協策として、自家創設はだめだが、買収されたブランドは、資産として認めるというものである。Salinas and Amblerは、貸借対照表に計上するかどうかは、二の次であり、ここで問うのは、ブランドの評価方法であり、どのように評価されるべきかである。貸借対照表に載せなければ、年次報告書の文書説明のなかでとりあげればいい問題であると述べる(Salinas and Ambler, 2017, p.40)。

ブランド評価の第3の関心は、ブランドを所有する企業が、売買される時に生じる。Rank Hovis McDougall (RHM) の買収防衛やGrand MetropolitanのSmirnoff Vodkaの買収はこの例である。第4は、技術的なものであり法律的なものである。多国籍企業は、より低い税金管轄区にブランド所有を合法的に配置するならば、企業集団全体としての税引き後利益は増える。また、企業が清算をするときのブランド評価も問題となる。

企業防衛、あるいは、M&Aなど、競争優位の源泉となるマーケティング資産、とりわけブランド・エクイティにたいする評価について企業経営

者あるいは投資家のニーズは大きい。そのため、多くのブランド評価企業と評価方法が激増したが、インターブランド社はそのさきがけである。Salinas and Amblerの文献調査で、52社をみつけることができている (Salinas and Ambler, 2017, p.61)。彼らは、もっと多くあるだろうと推測する。

## (2) 評価方法とその分析

Salinas and Amblerが調査した3つのモデルをフレームワークとして利用する (Salinas and Ambler, 2017, p.42)。

### 1. コスト

このアプローチによれば、ブランドは、歴史的な創造のコストに基づいて評価される、あるいは、類似のブランドを再創造したときのコストを基準にして評価される。

### 2. マーケット

これらの資産は、持ち主がかわり、価格の証拠があるので、市場価値を参照することでブランド価値を見積もることが可能である。コスト・アプローチのばあいと同じように、これは当該の資産が独特でないとき、そして、市場において十分に比較可能な取引があるとき、受入可能であるかもしれない。

### 3. インカム

このアプローチは、ブランドに帰属可能な将来のキャッシュフローが、所有者あるいは潜在的な投資家の価値を決定するという前提に基づいている。そのことが、ブランドに帰属可能な将来の収益、利益、あるいは、キャッシュフローの識別を必要とする理由であり、それらを現在価値に割引く理由である。資本価値に到達するために、ブランドに帰属可能な見積将来キャッシュフローあるいは利益は、現在価値に割引かれる (Discounted Cash Flows-DCF-approach)。

表3-表5は、これら3つの方法に分類し一覧表にしたものである。表

5が圧倒的に多い。表6は、3つのカテゴリーのどれにもあてはまらないと思われる方法を一覧表にしている。

表4に示されているように、評価の最も信頼できる方法は、実際のブランド販売すなわち取引との比較に基づくことだろう。しかし、ここでの難しさは、そのような販売の例はごくわずかしかないのである。また、そのような取引があったとしても、必要なデータは秘密のままと思われる。

表5は、世界ブランドに関する例外について言及の必要がある。ブラン

表3 コスト基準法

No.	名称	内容	強み	弱み	出展
1	創造のための歴史的原価	ブランド価値を見積もるために、ブランドを創造する歴史的コストを利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ansonによれば、この方法は、常にではないが、しばしばブランドの最小価値を提供する</li> <li>・市場あるいは便益を特定しなくとも、初期的な資産に利用可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・潜在的なブランド利益を考慮していない</li> <li>・ブランドによる競争上のポジションの付加価値あるいは損失価値を捉えていない</li> <li>・歴史的な開発コストすべてを再把握することは難しい</li> </ul>	Haigh, Hirose, Anson
2	再創造コスト(再生産あるいは取替え)	現在のブランドを作り変えるコストを見積もるために現在の価格を利用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ansonによれば、この方法は、常にではないが、しばしばブランドの最小価値を提供する。</li> <li>・市場あるいは便益を特定しなくとも、初期的な資産に利用可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・よい将来の指標ではない</li> </ul>	Smith, Haigh, Boos, Anson

(出所) Gabriela Salinas and Tim Ambler (2009), *A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes*, Journal of Brand Management, Vol.17, p.43.

表4 ブランド販売による比較

No.	名称	内容	強み	弱み	出展
3	ブランド販売／取引比較(倍数)	類似市場での類似製品に関わる最近の取引を比較、すなわち、比較可能な市場倍数でブランドを評価する。	十分に比較可能なデータがあるばあい有用である。	データの比較可能性	Smith, Ambler and Barwise, High, Anson

(出所) Gabriela Salinas and Tim Ambler (2009), *A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes*, Journal of Brand Management, Vol.17, p.44.

表 5 収益基準法

No.	名称	内容	強み	弱み	出展
4	価格プレミアム	無印製品とブランド製品の単価の差異に、販売数を乗じてブランド価値を計算する。少なくとも、統計的に2つの計算方法がある。 ・コンジョイント分析：個別製品属性の相対的な有用性を識別する。 ・ヘドニック分析：ヘドニック・アプローチは、製品特性を、ブランド特性のひとつとして価格を考慮する。	・広く普遍的に理解されていることから理論的に魅力がある ・評価プロセスに固有の主観性を取り除く方法として、価格差異を計算する統計的な方法	・実際の視点から適用困難、すべての組織がこの分析法を実行できるわけではない、特に、実験に参加しようとしにくい独立したチャネルを通じて流通するばあい、また、競争企業とは比較が難しい異なるバンドル製品・サービスを販売するばあいには適用困難。 ・コストと数量の優位を考慮していない ・価格差異を計算する統計手法は、取り除けないが、評価プロセスに固有の主観性水準を移すことになる。製品の変形あるいは属性の選択。伝統的な方法の補完にすぎない	Ambler and Barwise, Tollinton, Smith and Parr, Zimmermann et al., Boos, Salinas
5	需要ドライバー/ブランド力分析	需給関数についてブランド・エクイティの影響を考える。意思決定プロセスのさいにブランドの影響を決定するために。需要ドライバーおよび/あるいはブランド属性の分析に基づいている。この分析は、統計的にも、判断でも可能である。	・マーケティングの視点から、この方法は、企業価値を創造する主要な需要ドライバーの決定を支援する価値を加える ・つねに、ブランドに帰属可能な利益の割合を見積もるために、比較可能な取引あるいは企業のデータに依存しているわけではない	・この方法を適用する多くのコンサルタントは、「ブラック・ボックス」アプローチを適用する傾向がある。すなわち、推定アルゴリズムが明らかでない、あるいは、情報の利用可能性に依存するさまざまな方法で適用する。それに応じて、この方法で得られる結果は、比較可能ではないかもしれない ・需要ドライバー分析の結果生じる指標は、さまざまな基準（EVA、フリーキャッシュフロー、売上など）で適用される	Brand Finance, Zimmermann et al, BrandEconomics, Sattler et al, Brandient, Brand Metrics, Interbrand, Zintzmeyer and Lux, Kumar and Hanstedt, Blomqvistm, Mussler et al, A.C.Nielson, Salinas
6	総利益比較（「規模の経済」法）	ブランド価値は、ブランド製品の売上とプレミアム総利益である。比較可能な競争相手の平均総利益よりも高い。	コスト優位も考慮しているので、価格優位をもたないブランド評価を認める。	ブランド以外の営業利益に及ぼす変数が考慮されていない、したがって、ブランドの過小あるいは過大評価の可能性はある。しかし、内包されるブランド定義の構成要素は、優位性のあるものとみなされる。	Smith
7	営業利益比較	ブランド価値は、ブランド製品の売上とEBITのプレミアムである。比較可能な競争相手の平均EBITの超過分である。NO.6およびNo.7は、総利益とEBIT以外は同じである。	「規模の経済」と「価格プレミアム」法（低い販売促進費・管理費・その他の費用は、売上原価には含まれない）よりもブランド優位性を考慮している。	営業利益に影響を及ぼすブランドとは別の変数があるかもしれない。これは、この方法がブランド価値を過大あるいは過小に評価するかもしれない理由である。	Smith, Smith and Parr

(表5のつづき)

No.	名称	内容	強み	弱み	出展
8	ロイヤルティ	企業がブランドを自己所有していないならば支払わなければならないライセンス料にもとづく。この方法は、可能な将来の売上を見積もり、そこから、適切なロイヤルティ率を適用する。純理論的なブランドロイヤルティの流れは、現在価値に割り簿度したものの、ブランド価値である。	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業特有の評価</li> <li>伝統的なブランド・ライセンス(例: スミノフ・ウオッカ)実務</li> <li>ブランドに帰属可能な収益性とリスク差異を見積もる本質的な難しさを削減することから、理論的に魅力的である</li> <li>合理的でモデルとして多くの財務当局によって受け入れられている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランドは、本来、独自であり、実際に比較可能ではない</li> <li>ときおり、ロイヤルティ率は、ブランド利用料だけ含んでいるのではない。問題は、ロイヤルティ率のどの部分が、ブランドをもととしているのか、そして、どの部分が契約義務の残りになるのかを決定することである。ロイヤルティ率を完全にブランド価値と別個にすることはできないと考えている著者は、ブランド消費に報酬を与えうだけではなく、原材料の供給、ノウハウ、その他のサービスも、必要とされる品質標準を維持するためのライセンス料にしている理由があるからである</li> <li>ブランドとその範疇のマーケティング両方について、100%のコントロール価値を割り引くかもしれない</li> </ul>	Barwise et al., Aaker, Smith, Ambler and Barwise, Fernandez, Intangible Business, Whitwell, Zimmermann et al., Boos, BBDO, Anson, Salinas
9	超過キャッシュフロー	ブランドに帰属可能なフリーキャッシュフローは、企業のフリーキャッシュフローから、ブランドとは別の資産からのリターンを控除することで見積もられる。	ブランドを含む他の取引から比較可能なデータを利用する必要を削除する。	ブランドに帰属可能なフリーキャッシュフローは、EVA概念に似ているが、無名ブランドの会社に帰属可能なキャッシュフローを、必要とされるリターンをブランド会社で利用する資産に乗ずることで置くかえることになる。	Fernandez, Kam and Angberg
10	超過マージン	専門家の経験に基づき、ブランドに帰属可能な超過マージンの部分を計算する(他の無形資産、有形資産、あるいは金融資産のマージンを除いて)	概念上、基盤となる製品を除くブランドの専有の定義と首尾一貫している。	強いブランドをもち、多くの旧式の有形資産を帳簿にある企業の場合、ブランドは、企業の有形資産と金融資産に配分されるだろう高い技術的な収穫によって過小評価される。無形資産それぞれに必要なとされるリターンの決定要素は主観的である。それぞれの無形資産にマージンの配分は、なお、主観的であり、恣意性がある。有形資産へのリターンが、固定化されているからである。	Smith, Pratt, Andriessen



無形のマーケティング資産：ブランド価値と会計・財務評価

(表5のつづき)

No.	名称	内容	強み	弱み	出展
11	限界キャッシュフロー (ブランドをもつ会社と持たない会社)	ブランド利用によって生み出される限界キャッシュフローの価値は、ブランドを価値付ける基礎である。	概念上、ブランドの専有された定義と首尾一貫している。	無形資産、貨幣資産、有形資産の同じ組み合わせの比較可能な企業みつけ、非武断度会社が販売するそれと比較することは難しい。	Lamb, Smith
12	競争均衡分析	ブランド価値は、「ブランド利益」割いて見積もる。ブランド利益は、企業イメージによって、異なるマーケットシェアに基づいて計算される。	客観的な観察可能なデータに基づいている。	「客観的な要素」(流通、マーケティング投資、価格)によって説明されないマーケットシェアの比率に基づく。	Moreno, Salinas
13	コアブランド価値プラス他の関連資産価値	ブランド価値は、コアブランド価値と「製品ブランド」から得る価値の合計として計算される。	Ansonによれば、これは、2つの主要な価値領域を認識することで、企業ブランドの「現実的な」価値の見方を提供する。	非常に主観的である	Anson
14	顧客生涯価値 (CLV) の概念に基づく評価	個々のレベルでのブランド価値を見積もり、すべての顧客に対してそれを総合することでブランド価値を計算する。個々のレベルでのブランド価値は、ブランドに帰属可能なCLVの割合として計算される。この割合あるいはブランド・エクイティ・シェアは、統計的な分析を通じて計算される。	Fischerによれば、費用対効果である。	・測定誤差を受けやすい ・主観性が差異をつくる	Fischer
15	株価売上高倍率の差異	ブランド企業の見積もり株価売上高倍率と、ブランドをもつ企業の売上によって乗ぜられたブランドをもたない企業の株価売上高倍率の差異としてブランド価値として計算する。	論理は直感的で理解しやすい。	・無名製品のパラメータを見積もることの困難性 ・Damodaranモデルは、ブランド企業と非ブランド企業の現在の売上を同じ水準と仮定している	Damodaran, Fernandez

(出所) Gabriela Salinas and Tim Ambler (2009), *A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes*, Journal of Brand Management, Vol.17, pp46-49.

表 6 他の方法

No	名称	内容	強み	弱み	出展
16	同等の非ブランド製品からの理論的な利益との比較	この方法のもと、ブランドに帰属可能な利益は、ブランド製品と同等の非ブランド製品とのEBITの差異として決定される。非ブランド製品の利益を見積もるために、5%のROCEとセクターの中央値に等しい使用資本が仮定される。そのとき、ブランド倍数は、ブランド・エクイティに基づいて計算され、株価収益率(P/Eレシオ)に基づくS字曲線である。ブランド価値は、ブランド倍数によって、ブランドに帰属可能な利益として見積もられる。	概念上、ブランド企業の利益と非ブランド企業の利益を比較することは、基礎となる製品を除外するブランド専有の定義と一致している。これが、唯一概念上の優位性である、我々は、モデルが実際に実行される方法を述べてはいない。	・非ブランド製品について信頼できるデータを獲得することは容易でないから実行することは難しい ・EBITの差異の数量化は、非常に主観的である ・「ブランド・エクイティ」の行動的な尺度を除外する ・株価収益率(P/Eレシオ)を、ブランドを価値付けるために適用することは、ブランドが、全体として事業として評価されることを仮定している(しかし、これは一般に、倍数法のもつ問題である)	Birkin, Haigh, Meschi, Walker, Motameni and Shahrokhi, Tollington, Fernandez, Seetharaman et al.
17	創造と開発の費用プラス歴史的な収益比率	ブランド価値を創造と開発費プラス過去5年間の平均年間収益の10%として見積もる。	なし	・コスト法と同じ弱みと恣意性	Zimmermann et al.
18	会計データに基づく公式	ブランド価値は、永久に無成長を前提に割り引いた「ブランド利益」として計算される。ブランド利益は、威信のあるドライバー、拡張ドライバー、ロイヤルティ・ドライバーの産物である。	公表されている利用可能な情報だけを利用する。	・ブランドは、利率率に変化がない永久債と同じと仮定する。モデルのこの視点は、かなり貧弱であり、普遍的に、受入可能ではない ・リスク・フリーで「ブランド利益」を割り引く。それは間違っている。キャッシュフローにブランド・リスクを効果的に考えていない	Hirose, Beccacece, Borgonovo and Reggiani, Salinas
19	所有者調査データに基づく倍数	ブランド価値は、「無形資産」と「ブランド倍数」によって計算される。無形資産は、EVAとして計算され、現在のクライアント基盤との関係の強さに基づき計算される「ブランド貢献」である。ブランド倍数は、短期的な成長指数に基づいて計算される。	調査されたマーケティング変数に基づいている。	評価基準として短期的な成長予測と現在のクライアント基盤の関係の強さを考慮している。EVAは、ブランドゆえに、収益として突き止めることは難しい。	Millward Brown Optimor, Salinas
20	ブランドに帰属可能な時価総額割合	「ブランド力」(ブランド・エクイティ指標)を見積もる企業幹部への調査と、財務データに基づき、統計的なモデルを通して計算される「企業」ブランド価値	顧客以外の他の関係者を考慮に入れている。	財務アナリスト、財務研究会、政府などの「企業関係者」を考慮に入れていない。	Callaman, Corebrand, Salinas

無形のマーケティング資産：ブランド価値と会計・財務評価

(表6のつづき)

No	名称	内容	強み	弱み	出展
21	リアル・オプション	地理的な拡張、ブランド拡張などのオプションとしてブランドを価値づける。	予測に利用される仮説について利用者が明確であることを必要とする。とくに、リアル・オプションは、その他の方法で、計画に役立たせる場合に有用である。	必要とされる仮説は、方法の適用を非常に難しくさせる。	Fernandez, Upton, Ward and Ryals, Lamb
22	株価変動	ブランドに帰属可能な株価の構成要素(広告費、浸透順、市場にある時間、現在・過去の広告シェア)を計算してブランド価値と結びつく等式に基づく。	単一のブランド会社を価値づけるためにより適切である。	・ブランド・エクイティは、すべてのセクターについて4つの要素に基づいている ・効率的市場がストロングと仮定されている	Simon and Sullivan, Motameni and Shahrokhii
23	CAPMに基づく評価モデル <sup>i</sup>	レピュテーション指標が、変化するとき、必要資本コストとその結果生じる増分企業価値の多様性を計算する。	製品志向のブランド評価モデルよりも、広い株主グループに対して、強いブランドをもつ便益を含んでいる。	相対的なブランド価値を創りだしているにすぎない。	Srivastava et al., Salinas

(出所) Gabriela Salinas and Tim Ambler (2009), *A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes*, Journal of Brand Management, Vol.17, pp51-52.

ド評価をするばあい、世界ブランドは、その基礎となる製品を考慮していないが、その他多くのブランドは、含んだ意味を使うことを仮定する。たとえば、その問題は、スミノフ (Smirnoff) ブランド (ウオッカ) の評価は、ノーブランドのウオッカ自体からの利益をいれるのか、いれないのかである。排他的な定義は、理論の計り知れない困難性をあらわす。とりわけ、ブランド／製品の品質は、部分的にブランディングの結果だからである。その品質の認識がブランド評価そのものだからである。パッケージは、ブランディングのために必要なばあいもあるし、法律上、必要となるばあいもある。その両方のばあいもある。パッケージひとつとっても、いろいろな意味をもっている。これを、ある特定の専一化したものとする評価には大きな困難を伴う。なぜなら、基礎となる製品は、市場が別なら、別

価格で販売される。そのばあい、現実的には、別々に見積もることはできないからである。そこで、基礎となる製品はブランド評価から除外するのである。他方で、ブランディング要素だけが、ライセンスされているばあい、基礎となる製品から分離可能であるばあいには、ロイヤルティ・リリーフ法によって問題は回避される。少なくとも、ライセンサーの視点からは、基礎となる製品からの分離は明らかである (Salinas and Ambler, 2017, p.44)。Salinas and Amblerは、自らの職業経験も含めて、ブランド評価の実務に役立つものを選んでいく。

コスト・アプローチは、ブランド評価のために実務ではほとんど利用されていない。Salinas and Amberは、ここで示した23の方法のうち、コスト法2つと純粋にアカデミックな方法4つを取り除き、実際に利用可能なもの17種類とした。しかし、これらについて、それぞれの評価方法の説明がなされないならば、ブランド評価の信頼性がそこなわれることになる。たとえば、79のドイツ企業の調査のうち、40%は、ブランド評価をしない理由は、適切な方法がないからだと回答しているとのことであった (Salinas and Ambler, 2017, p.44)。

### (3) ブランド評価方法の分類

以上のことから、Salinas and Amblerは、実務で利用可能と思われる「インカム・アプローチ」と「その他の方法」について、より詳しく検討するために5つの基準を設けている (Salinas and Ambler, 2009, pp.44-45)。とはいえ、自らの経験から選択しているので、この5つの基準は主観的である (Salinas and Ambler, 2009, p.44)。5つの基準とは以下のとおりである。

#### ① リスク処理

Salinas and Amblerは方法分析のなかでリスク処理について次のことを発見している (Salinas and Ambler, 2009, pp.44-45)。

・独占ブランド (proprietary) 方法の57パーセントは、リスクを扱う

ために割引率を利用する。

- ・リスクを処理するために、割引率を利用するそれらのうち55%は、特定のブランド・リスクによって割引率を調整する。
- ・割引率を利用するそれらのうち45%は、加重平均資本コスト（WACC）か、または、CAPMを適用して見積もる。

調整後割引率は、研究者によって批判されるが、ブランドおよび無形資産の評価のためだけでなく、その他の金融資産に対しても広く实际的である。

② ブランドに帰属可能なインカムの決定

Salinas and Amblerは、インカムあるいはキャッシュ・フローへのブランド貢献を決定する13の技法を示している（表7参照）。この他に、Roosの‘Conjoint Value Hierarchy’があるが、完全な評価方法でないということから、17の方法に入れていない。インカム・アプローチを利用すると識別されたモデルのうち、34%は、ブランド・エクイティ（力）すなわち、ブランドに帰属可能な収益・インカムの比

表7 利益に貢献するブランドを見積もる方法

No.	方法名
3	ブランド売上比較（倍数）
4	価格プレミアム
5	需要ドライバー／ブランド力分析
6	総利益比較（規模の経済）
7	営業利益比較
8	ロイヤルティ・リリーフ
9	超過キャッシュフロー
10	超過マージン
12	競争的均衡分析
16	同等のノーブランド製品の理論的な利益との比較
17	任意の一定の係数
18	会計データに基づく公式
19	総クライアント数に対するロイヤル・クライアントの比率

（出所） Gabriela Salinas and Tim Ambler (2009), *A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes*, Journal of Brand Management, Vol.17, p54.

率を決定するために需要の作用因（デマンドドライバー）を分析する。7%は、ロイヤルティ・リリーフ（Royalty Relief）法を、同じく7%は、価格プレミアム（Price Premium）法を利用する。他方、ノーブランド製品と超過利益の理論的な利益の比較は、6%に過ぎない。比較（Comparing）法は、ロイヤルティ・リリーフ法が一貫して利用されるように思われるが、他方で、Brand Strength法の応用には多くの多様性がある。

③ モデルが取り組む観客（企業ブランド対消費者ブランド）

企業ブランド評価モデルが、学術的であろうと、商業的であろうと、それらは、ブランド・エクイティというよりも、むしろ、評判に基づくことが多いが、株主あるいは、たぶんマーケティングあるいは商業的な聴衆と区別して、ステークホルダーという聴衆として、取り組むことになる（Salinas and Ambler, 2009, p.50）。これらすべての評価と同じように、妥当性は、意図された目的によって決まる。もし、ブランド評価が、マーケティング業績を測定するために利用されるならば、株主の心の中にあるものと株式市場のアナリストの心の中にあるものは、適合性があまりないということは明白である。エンドユーザーと流通チェーンの全ての部分は、「製品」ブランドが重要であるという気持ちがある。ここでは、商業上の市場におけるブランド化された商品および／あるいはサービスと関連するエクイティを意味する。しかしながら、もし、利用者が、株価の変化に関係しているならば、金融界における評判は、大きく重要である。ブランド評価が、ひとつのブランドのある企業の買収の価格の計算の一部として利用されるならば、両者の聴衆（商品利用者と企業の株価に興味を持っている人）は、関係性があるかもしれない（Salinas and Ambler, 2009, p.53）。

企業ブランド評価は、この広範な聴衆から企業ブランドの経済的な貢献を評価するため、つまり、株価の必要性があるとき、利用される。

以下は、これらの状況の例である。

- ・企業ブランドの潜在的な裏づけのため便益あるいは欠点を評価する必要があるとき
  - ・Altiaに名前を変更したPhilip-Morrisのばあいのように、企業の再ブランディングの影響を評価する必要があるとき
  - ・投資家向け広報（IR）によって付加価値を証明する必要があるとき
- これらの方法は、ほぼすべて「製品」ブランドに適用される。3つだけ企業ブランドを評価する方法があった。

#### ④ 評価方法の出处

研究者と商業上の提供者で展開される方法の重なり合いを分析するために、3つに分類している。学術型、商業型、混合型である。そこから、Salinas and Amblerは、両者（研究者と実務家）のブランド評価方法の違いを明確にした。商業型（実務家）は、需要分析（Demand Analysis）法とロイヤルティ・リリーフ（Royalty Relief）法と一致している。他方、学術型（研究者）は、理論的な側面に関係している。その多くは、広く、適用されていない。

ブランド評価に適用可能な割引率の取り扱いもまた、研究者によるか、実務家によるかによってさまざまである。研究者は、ブランドに帰属可能な利益に適用可能な割引率になされる調整を批判したり、あるいは、これらの調整のいくつかが基礎となる成績技法を批判したりするが、実務家は、特定のブランド・リスクを反映するようにWACCを調整している（Salinas and Ambler, 2009, p.55）。

#### ⑤ 利用方法

これまで、このレビューは、これらの方法の有用性およびその実務上の妥当性を考えてこなかった。ここでは、有用性と妥当性について、技術上とマネジメント上で考えるようにしたい。

- ・技術上

ロイヤルティ・リリーフ (Royalty Relief) 法は、実務や専門家の間で選択する傾向がある。

・マネジメント (経営管理) 上

需要ドライバー (Demand Driver) 分析方法は、好まれる傾向がある。

技術上のバリエーションは、年次報告書、減損テスト、納税計画、証券化、合併、訴訟、そして、買取のためになされる。ここでの目的は、アームスレングス (特殊な関係のない) の販売者と購入者の間のようにブランドの金融市場価値を確立することである。たとえば、ブランドを所有している企業が買取されたばあい、買取の時点で、独立の評価者は、買取された企業内の有形資産と無形資産 (ブランドを含めた) のそれぞれについて公正価値をおくことが要求される。そのあと、もし、損失の兆候があるならば、ブランド評価は、その回収可能価額が、貸借対照表上の帳簿価額よりも低くならないようにすることが要求される。

マネジメント (経営管理) 上のブランド評価は、再構築ポートフォリオ・マネジメント、予算配分および業績評価のために利用される。そのようなブランド評価は、マーケティングの1つのサイクルからのアウトプットとして、そして、ブランド・エクイティが最初に影響される次へのインプットとして、その両方を、ダイナミックなビジネス・モデルの一部として形成することができる。そのときの影響には、マーケティング担当者の行動と市場の主要な変数がある。マーケティング業績は、短期的な増分キャッシュフローにブランド・エクイティの増加をプラスしたものとして、たぶん、ブランド評価の変化として数量化されて評価されうることになる (Salinas and Ambler, 2009, p.55)。

ブランド評価は、将来を見越してさまざまなブランド戦略の結果とさまざまなマーケティング・チームの相対的な業績との比較のために利用されうる。その意図は、マーケティングの効果性と会計責任報告を向上させる



ことである。実際に、ブランド評価は、マーケティング予算を守るために、ブランド拡張とブランド・アーキテクチャーについての意思決定をするために、そして、マーケティングの生産性を測定するために利用されている。しかしながら、Salinas and Amblerは、この利用方法は、過去の業績を評価するために将来の予測をあてにすることになり、信頼性というよりも、より不確実性を導入することになるので、部分的には困難なことになると述べる (Salinas and Ambler, 2009, p.55)。マーケティング担当自身の業績を評価するための予測に対して、モラルハザードがある、そして、他者による予測は、もっと客観性がなくなる。業績評価のためにブランド評価を利用するが、その後、それを破棄する企業もある。ブランド評価は、他の方法にたいする現実性のチェックとして利用されるべきで、信頼されるべきではないとも述べている (Salinas and Ambler, 2009, p.55)。

Salinas and Amblerは、マネジメントの利用は、さまざまな顧客部門、製品あるいはライン、さまざまなカテゴリーのブランドの潜在的な利用を考える傾向がある。これを顕在化し、マネジメントが利用するためには、クライアントが考えたいさまざまなシナリオと戦略的なオプションのための感度分析も含んでいる。ここで将来の予測は、代替的な将来の戦略間の選択のために利用される。とすれば、ブランド評価は、業績評価のために、というよりも計画のためにもっと有益であると述べている (Salinas and Ambler, 2009, p.55)。

以上、Salinas and Amblerの研究に従って、ブランド評価の方法について検討してきた。

どの方法も、すべての利用者に適切ではない。ある1つの方法が、何らかの利用方法に対して満足させるものだという結論もだせなかったと彼らは述べる。多くの評価方法があるが、これらを財務的に評価する方法として、3つの主要なアプローチをあげることができる。コスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチである。これらのうち、

実際に多くの手法が開発されているのは、インカム・アプローチであることがわかった。研究者の理論的アプローチと実務家の実際的なアプローチには大きな差異があることも明らかとなった。とくに、マネジメントのためのブランド評価については、業績評価というよりも、計画のために、という視点は重要となるであろう。

## VI むすび

成熟経済のもとでの企業活動は、「つくれば売れる」というものではない。ある程度満足した生活を送る消費者に、より幸福な生活を送るための提案をしなければ、収益をあげることはできず、利益目標も達成できない。一人の顧客をとりあう競合他社の競争も激しい。そんななかで、顧客創造を目的とするマーケティング戦略は、企業にとって重要な政策課題である。会計上、マーケティング活動は、営業費の一部として認識測定されている。損益計算でいえば、期間費用としての処理である。さらにマーケティング費用は、収益との関係を強く反映しているとはいえず、ポリシーコストとなる場合が多い。したがって、割当型予算として設定されるものである。この収益との関係が直接的でない、期間対応していないというのは、マーケティング活動の長期性と、会計処理の短期性への志向の違いによるものである。この違いから、近年、経営活動にとって重要となってきたマーケティング活動の業績が会計上、正確に測定できないことは、当該企業の意思決定やコントロール活動にかなり不利な影響を及ぼすように思われる。

そこで、本稿では、まず、マーケティング活動における長期的な視点を会計上どのように業績と結びつけることができるかを検討した。そこでは、会計の視点としての資産認識の問題が生じる。そこで、会計上の資産認識について検討した。つぎに、マーケティングにおける資産とは、会計上は、無形資産ということになる。無形資産の認識計上については、会計上、こ

れまでも多くの議論があり、これらを含めて、考察した。そして、マーケティング資産といえば、代表的なブランド資産がある。このブランド資産あるいはブランド・エクイティを会計上、どのように評価したらよいのか、3つの先行研究を概観した。

ブランド評価の方法は、多くの方法が開発されているが、そのどれを利用することに正当性がみられるのか、それを見つけ出すために検討を行った。しかしながら、3つの先行研究が異口同音に唱えていたことは、ひとつのアプローチが、すべての利用者にとって、よいアプローチではない。異なる目的には異なる方法であるということであった。しかし、3つの先行研究で、示されたブランド評価の方法および、その分類による分析・研究の現状が明らかとなった。ブランド評価の方法には、顧客満足度のようなマーケティングの視点のものと、時価いくらくらというような会計・財務の視点によるものに大別できる。会計・財務の視点での方法は、多くの方法は、コスト・アプローチ法、マーケット・アプローチ法、インカム・アプローチ法のいずれかにグループ化が可能である。理論的な評価と実務的な評価があり、実務面での取り扱いを考えると研究者による理論的な評価方法は、あまり有用性がないことも指摘された。そのなかでも、特別に実務の世界で利用されているブランド評価方法も示されていた。3つの評価方法にそれぞれの手法をグループ化し、整理したところ、インカム・アプローチが最も利用されており、とくに、業績評価の視点で考えると、需要ドライバー（Demand Driver）分析方法は、好まれる傾向があることも明らかとなった。ここでのブランド評価を業績測定のためにではなく、計画のために利用すべきとの見解、ブランド評価の目的を経営上、考慮したばあい非常に重要で示唆に富んでいる研究成果である。

今後は、そうした手法をさらに検討するとともに、事例研究などをおこなっていくことで、経営管理をするうえでより有用な会計情報をいかに提供するかの検討をすすめていきたい。

## 注

- 1) 企業にはさまざまな利害関係者が存在する。会計情報はそれらの利害関係者に有用な会計情報を提供することを目的として作成されるが、今日の市場原理主義の経済を考えたばあい、投資家への情報提供が最も重要であり、かつ、その情報が他の利害関係者にも有用であるとの前提がある。畠村は、「投資家を中心とした利害関係者の共通的な直接の関心は企業からの将来のキャッシュフローにおかれ、それはまた企業の将来の純キャッシュフローに依存するものである。したがって、そのような企業の純キャッシュフローが本来的に企業の業績に左右される性質のものであるから、その意味でも有用な情報を提供している」（畠村、1989、99頁）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 (Kosan, 2014, p.277)。
- 3) 大量生産・大量消費を前提としたマスマーケティングの時代から、ワン・ツー・ワン・マーケティング時代、特に製品自体の差別化が難しい業界で注目されるマーケティング手法である。企業の市場価値は提供する製品やサービスの価値によるよりも、顧客基盤の価値によって決まるという考え方にもとづいて開発された。顧客あるいは見込み客の体験する人的・非人的な関係をよくすることで、顧客の獲得や維持の向上を目指すものである。「企業にとっての顧客価値は、顧客獲得コストと顧客維持コスト、ならびに一度顧客となった者の追加購入高によって計算される。一般に、また、経験的に、新規顧客の獲得コストは顧客維持コストに比べ非常に低い。すなわち、既存顧客がいかに追加購入を重ねてくれるかが顧客価値で測った企業の価値を定めるわけで、既存・潜在顧客のニーズ探索とそのニーズを充足する製品やサービスの提供が顧客にとっての企業の価値を決める。・・・個々の顧客にかんする情報をデータベース化し、解析することによって自社の顧客としての収益性を測定し、収益性が高いと推測される顧客にたいして、各顧客の特徴に合わせて商品・サービスを開発し、あるいは調達し、受容度の高いチャネル行動とプロモーション活動を行うことによってその顧客の生活環境の変化に応じた商品やサービスの提供を続け、その顧客のほかのブランドへの流出を防ぐ」（事典、2006、310頁）。
- 4) 「関係性パラダイムの先駆的業績として、アートの『内部化市場モデル (Domesticated Market Model)』を挙げることができる。・・・競争的な市場で行われる取引の多くは、1回限りのものではなく、長期的かつ継続的な関係で行われるという点である。・・・そうした取引には、次のようなメリットがある。①需給を事前にコントロールすることで、環境の不確実性を削減し、情報の不完全性や機会主義的行動もコントロールすることができる。こ

れによって、取引を行う際にかかるコストを削減できる。②取引が定型化できるため、取引コストを削減することができると同時に、その補完業務を統合することでシナジー効果が期待できる」(石井他、2004、392頁)。関係性パラダイムにおける「顧客との関係」とは、長期的に持続する相互依存的な関係である。こうした顧客との関係構築は、市場の成熟化、アフターマーケットの拡大、情報技術の発展を背景に、取引コストやリスクの低下、販売機会の拡大、顧客獲得コストの低減というメリットから構想されるものである(石井他、2004、393-397頁)。

- 5) 「・・・1回限りでなく、長期的かつ継続的な関係で行われるという点である。これは、取引の無名性や継続性、時間的・空間的分離を前提とする伝統的な市場概念とは大きく異なる」(石井他、2004、392頁)ということから生ずるアプローチの差異と考えられる。
- 6) たとえば、Frucher and Zhang (2004) は、顧客維持にもとづくアプローチは、コストを減少させ、企業の損益を改善することを支援すると述べている。この意味で、企業業績をあげるための業務システムとして、顧客中心の原価計算システムの構築が推奨されることになる(Kosan, 2014, p.276)。
- 7) 自社製品からの余剰を大きく感じる消費者を多く持つことが競争優位を持つための基本である。そのためには、他社に比べ効用の高い商品を提供するか、その価格を安く提供するかのいずれかである。ポーターは前者を差別化戦略、後者をコスト・リーダーシップ戦略と呼んだ。・・・差別化には水平的差別化と呼ばれるものと垂直的差別化と飛ばれるものがある(小田切、2010、158頁)。ある商品に2つのブランド(A, B)があるとすると。これらの間での選好順位が消費者によって異なる場合あるいは個々の消費者がそれらを組み合わせることを好む場合を水平的差別化という(小田切、2010、158頁)。垂直的差別化は一般に品質の差を意味する。価格が違わなければ、どの消費者も品質がより高いと考えられるブランドを購入する。すなわち選好順位が消費者間で共通している。・・・これに対し水平的差別化には、ひとつは消費者により嗜好が異なる場合である。デザインやファッションはその典型であり、急進的デザインを好む消費者も伝統的なデザインを好む消費者もいるというものである。他の1つは、一人の消費者でも赤い服ばかりでなく赤い服と青い服を着着けることを好む場合もある。これを多様性をもたらす効用という(小田切、2010、159頁)。商品の品質について、消費者はわからないから、広告やブランド戦略が必要になってくる(小田切、2010、159頁)。
- 8) 財務会計では、分離可能性は、他の資産から「のれん」を区別するために役立つ基準である。企業の市場価値と、その分離可能な資産の価値との差異は、「のれん」と呼ばれる。分離可能な資産は、企業全体を処分することなく、別々に識別し、売却できるものである。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に、財務会計で保護されることになる。換言すれば、分離可能性をもたないばあい、財務会計では資産として保護されないということである。しかしながら、企業内部の意思決定や統制のために情報提供を行う管理会計では、この分離可能性基準の適用は不適切のように思われる。なぜなら、今日の知識基盤社会における経営においては無形の資産が多く存在し、それが企業の収益性を高めているといわれるなかで、これらの無形の資産を会計上認識できずに、その意思決定と管理の機能のための情報提供能力を失っているとすれば、企業にとって大きな損失となるからである。

- 9) 財務会計では、企業の業績の結果報告を外部の利害関係者に客観的に会計責任報告として行うものであり、管理会計は、企業内部の経営者・経営管理者が将来をみすえ期待される結果について考えるための情報提供を要求されるものである。管理会計で提供される情報の主観性は不可避であると考えべきである。
- 10) 資産の定義には、①過去の取引または事象の結果、②報告主体が支配している、③発生の可能性が高い経済的便益といった要件が組み込まれることが多い（伊藤、2006、19頁）。無形資産は、特に②～③の要件に抵触する可能性が高い。これは有形資産とは異なり、無形資産が「同時・多重利用可能」であり、「不確実性が高い」ゆえに、無形資産そのものが生み出す効果を「報告主体が支配している」ことやそれが生み出す将来便益が「発生可能性が高い」と現実制度の中で裏付けることが困難になる可能性が高いためである（伊藤、2006、19頁）。
- 11) インタンジブルズ（無形資産）は会計学で、知識資産（knowledge assets）は経済学で、知的資本（intellectual capital）は経営学や法律学で用いられ、これらは相互補完的で本質的には同じことを指している。また、特許権、商標権、著作権のような法律で保護されている請求権は、知的財産（intellectual property）と呼ばれる（Lev, 2001, p.5）。
- 12) イギリスにおけるのれんの計上についてのは、「無形のマーケティング資産と管理会計」（成松、2018、7-8頁、27-28頁）を参照。
- 13) ブランド資産（brand equity）の概念は、イギリスをはじめ欧米における会計の領域では以前から用いられてきた。しかしながら、マーケティングの領域でこの概念が注目されたのは古いことではなく、多くの人が認識することになったのは、1988年にMSI（Marketing Science Institute）主催によるカンファレンスが開かれたことによる（恩蔵、1995、67-68頁）。ブランド資産は、個々の消費者レベルで考えることもできるし、消費者を統合して考えることもできる（恩蔵、1995、68-69頁）。
- 14) 負債比率、レバレッジ比率などともいう。計算式は（他人資本÷自己資本）×100である。自己資本で他人資本を賄えるということから1以下がよい

とされる。低下させるには、有利子負債を減らして他人資本を低くしたり、自己資本の内部留保を高めたりする。無形のブランド資産を評価することで、資産が増えるので、同時に自己資本も増加する。ギアリング比率が下がることになる。また、無形資産の評価によって、時価総額が高くなり、M&Aにたいして、高値で売却あるいは防御が可能となる。

- 15) コスト基準アプローチは、投資者は投資に対して同等の効用物を取得するのに要するコスト以上には支払わないとの考えに立つ、ブランドの場合、最も典型的な方法として、再生産原価法 (reproduction cost method) と取得原価法 (replacement cost method) の2つがある。前者は、ブランドを創出するのにどれほどのコストを要したか、その一連のコストの総額で評価しようとするのに対して、後者は、ブランドを再創出するのに理論的にどれほどのコストを要するかにとづき評価しようとする。しかしながら、前者については、ブランドの実態は一連のインプットとしてではなくアウトプットとして反映されるべきではないかとの疑問が生じる。また、後者についても、ブランドは本来的に企業なり製品特有のものなので再創出することは容易ではない (古賀、2005、126-127頁)。したがって、古賀は、「ブランドに対するコストアプローチは、その評価アプローチとしては著しく限界をもつといわざるを得ない」(古賀、2005、127頁)と述べる。
- 16) マーケット基準アプローチとは、競争等の市場のコンディションが無形財の価値を規定すると見る考え方であり、具体的には、直近に売買ないしライセンス供与した類似のブランドを分析し、それを評価しようとするブランドと比較することによって市場価値を推定しようとする方法である。しかしながら、ブランドはその性格上、特異性を有するものであり、比較することは容易ではない (古賀、2005、127頁)。したがって、古賀は「評価の基礎となる比較可能なブランド市場が存在しない限り、マーケットアプローチをブランド評価の主たる方法として用いることは適当ではない」(古賀、2005、127頁)と述べる。
- 17) インカム・アプローチは、予測ないし期待の経済原則にもとづき、無形財の所有から得られる期待経済利益の現在価値として価値評価するものである。ブランドが需要レベルの創出と需要の保証を通じてインカムの創出に貢献するという経済的特性に注目する場合、インカムアプローチはブランドについて最も論理的な評価アプローチをなすといえよう。このようなアプローチの最も典型的な方法が割引現在価値アプローチ (discounted cash flow approach; DCF法) である。これはブランドの所有から得られる期待経済利益の現在価値としてブランドの価値評価を行うものであり、通常はブランドに帰属可能な稼得利益について5～10年の予測を行い、一定の割引率で割引計算を行うことによってその評価額を算定しようとするものである。この評価モデルの適用にあたって、実務では、稼得利益といった財務業績の把握の



みならず、マーケット分析やリスク分析等を加味してブランド価値が決定されることになる(古賀、2005、127頁)古賀によれば、「ブランドのような特異性のある無形資産についてはDCF法等のインカムアプローチが最も適合的であり、実務においても広く用いられている」(古賀、2005、128頁)とのことである。

- 18) 例えば、Rupert Murdochは、1984年に、Australian News Groupの貸借対照表に新聞ブランドの価値を含めた。インターブランド社は、1988年に、買収防衛のためにイギリスのRank Hovis McDougallのブランド評価を行った。この時期は、M&Aが盛んに行われた時期であり、ブランドなどの評価に関心が高まり、その方法が多く開発された。
- 19) 田中は、 $\text{ブランド価値} = \text{ブランド資産} = \text{ブランド・エクイティ}$ としている(田中、2017、15頁)。ここで、Aaker (1991) のブランド・エクイティの定義「ブランドの名前やシンボルと結びついた資産(および負債)の集合」と、その5つのカテゴリー①ブランド・ロイヤルティ、②ブランド認知、③知覚品質、④ブランド連想、⑤その他のブランド資産を紹介している(田中、2017、15頁)。また、ブランド戦略を実行した後、その成果を測定する必要がある。ここでの課題は、どのようにしてブランド価値を測定するか、という問題である。ブランド価値測定の問題はこれまでさまざまに議論されてきており、複雑な様相呈してきている。・・・どのような次元で測定するのか、という問題と切り離すことができない、と述べている(田中、2017、223頁)。

## 参考文献

- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎(2004)、『ゼミナール・マーケティング入門』日本経済新聞社。
- 伊藤邦雄(2010)、『ゼミナール現代会計入門(第8版)』日本経済出版社。
- 伊藤邦雄(2006)、「第1章 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。
- 小田切宏之『企業経済学(第2版)』東洋経済新報社、2010年。
- 恩蔵直人(1995)、『競争優位のブランド戦略』日本経済出版社。
- 加藤義忠監修・日本流通学会編集(2006)、『現代流通事典(第2版)』白桃書房。
- 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。
- 清水泰洋(2006)、「第3章 無形資産会計の国際的動向 第1節アメリカ 1 アメリカにおける基準設定以前の無形資産会計」、伊藤邦雄編著『無形資産の会計』中央経済社、41-51頁。



- 田中洋 (2017)、『ブランド戦略論』有斐閣。
- トニー・トリントン著、古賀智敏監訳 (2004)、『ブランド資産の会計』東洋経済新報社 (Tony Tollington, *Brand Assets*, John Wiley & Sons, Ltd., 2002)。
- 成松恭平 (2018)、「無形のマーケティング資産と戦略管理会計」敬愛大学経済学会、第93号、3-41頁。
- バルーク・レブ著、広瀬義州・桜井久勝監訳 (2002)、『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社 (Baruch Lev, *Intangibles: management, measurement, and reporting*, The Brookings Institution, 2001.)。
- 古川一郎・守口剛・阿部誠 (2003)、「第12章 現代マーケティング②—ブランドの評価と測定」有斐閣アルマ、285-302頁。
- Accounting Standards Committee (1989), *Statement of Standard Accounting Practice 22, Accounting for Goodwill*.
- C. Guilding and P. Pike (1990), "Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective", *Accounting and Business Research*, Vol.21, No.81, Winter, pp.41-49.
- Ceran, Y., Inal, M.E. (2004), *maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kuralları İçin Pazarlama Muhasebesi*. Erciyes University IIBF Journal, Vol.22, pp.63-83.
- Gabriela Salinas and Tim Ambler (2009), *A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes*, *Journal of Brand Management*, Vol.17, pp.39-61.
- Gao, Y. (2010), *Measuring marketing performance: a review and a framework*, *The Marketing Review*, Vol.10, No.1, pp.25-40.
- Ghosh, M., Dutta, S., Stremersch, S. (2006), *Customizing complex products: When should the vendor take control?* *Journal of Marketing Research*, Vol.43, No.4, pp.664-679.
- Govind Narayan (2012), "Brand Valuation: A Strategic Tool for Business", *The IPU Journal of Brand Management*, Vol.IX, No.3, pp.55-64.
- Kaplan, R. S. (1984), *The Evolution of Management Accounting*, *Accounting Review*, Vol.LIX, July, pp.390-418.
- Keith Ward (1992), *Strategic Management Accounting*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford London.
- Levent Kosan (2014), "Accounting for Marketing: Marketing Performance Through Financial Results", *International Review of management and Marketing*, Vol.4, No.4, pp.276-283.
- MacManus, L. (2013), *Customer accounting and marketing performance in the hotel industry: Evidence from Australia*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.33, pp.140-152.

- Minz, O., Currim, I.S. (2013), What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, Vol.77, No.2, pp.17-40.
- Russel Abratt and Geoffrey Bick (2003), *Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes*, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.8, No.1, Jan. pp.21-39.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., Srivastava, R.K. (2004), *Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions*, *Journal of Marketing*, Vol.68, No.4, pp.76-89.
- Stewart, D. W. (2009), *Marketing accountability: linking marketing actions to financial results*, *Journal of Business Research*, Vol.62, No.6, pp.636-643.
- Virvilait Regina and Jucaityte Indre (2008), "Brand Valuation: Viewpoint of Customer and Company", *Engineering Economics*, Vol.56, No.1, pp.111-119.