

# 暖簾とコーポレート・ブランド

— 両概念の関係について —

小松 章 (一橋大学)

## はじめに

近年、企業の無形資産やバランスシートに計上されない無形の価値への関心が高まり、企業自体に内包される無形価値をコーポレート・ブランドの名の下に評価しようという試みが広がりつつある。しかし、企業自体の無形価値を表わす概念としては「暖簾」(goodwill)という資産範疇がすでに存在する。とすれば、暖簾概念とは別にコーポレート・ブランド概念が新たに登場した意味はどこにあるのだろうか。本稿は、この点の究明を通じて、暖簾とコーポレート・ブランド概念の関係を明らかにしようとするものである。

## 1 ブランドの機能

### (1) 品質の証

はじめにブランド概念について若干ふれておこう。ブランドは、基本的には日本語の「銘柄」に相当し、本来、製品それ自体を他の生産者の製品や他の生産地の製品から識別するための名称を意味する。ちなみに、製品それ自体を他の生産者の製品や他の生産地の製品から識別するための記号や字体(ロゴ)あるいは象徴(シンボル)が、トレードマークすなわち「商標」である<sup>(1)</sup>。

ブランドは(トレードマークも)、意味的

には製品識別のための標章にすぎない。しかし、取引の継続を通じて、製品の品質上の差異がブランドに反映されるようになり、買い手は、そのつど製品の品質を確認することに代えて、ブランドを確認することによって製品の品質を判断するようになる。市場に見られるいわゆる「銘柄取引」は、ブランドが品質の証としての機能をもつがゆえにこそ導かれた制度であるといえる。

### (2) ヴェブレン効果

ヴェブレン(T.B.Veblen)は、19世紀末に“conspicuous consumption”という概念を提示した<sup>(2)</sup>。邦訳書などでは「顕示的消費」とか「顕示的消費」とむずかしく翻訳されているが、内容に即して訳せば「見せびらかしの消費」すなわち購買商品を通じて周囲に差をつけ優越感に浸るタイプの消費のことである。もっと意識すれば「見栄のための消費」といってもよい。見せびらかしの消費は、個人の消費行動の動機の一つをなすものであり、これによって消費行動が誘導されることをヴェブレン効果という。

今日では、モノとしての商品それ自体よりも商品に付帯するブランドが見せびらかしの消費を推進する効果的な要因と化しており、実際、マーケティングの分野ではブランドにそのような位置づけを与え、ブラ

ンド・マーケティング戦略が展開されている。

製品自体に代わってこのようにブランドがヴェブレン効果を担うようになったのは、現代社会では生活に必要なものは一通り所有されるにいたったということからであろう。モノがすべての人々に行き渡るようになる、次にはモノの属性としての高級性、もっと端的にいえば高価格性が、他者に差をつける手段となり、購買者ないし所有者の優越感の源泉となる。その結果、消費者の側に、商品の効用（使用価値）よりもブランドによる心理的満足が購買動機を構成する傾向が生じる。そして、企業もまたそのような消費者心理を利用し、ブランド・マーケティングを展開するのである<sup>(3)</sup>。

## 2 ブランドへの企業認識の変化

### (1) ブランドの台頭

ブランドに対する企業の認識は、歴史的に不変であったわけではない。ナオミ・クライン (Naomi Klein) によると、アメリカでは1940年代終わり頃には、「ブランドがただのマスコットやキャッチフレーズ、製品ラベルに印刷された絵ではなくなった」という（クラインのブランド概念はトレードマークを含むことに注意）<sup>(4)</sup>。つまり、顧客がそれを通して企業を認識するイメージ媒体になってきたということである。しかし、それでも企業には「大事なものはものを作る」という認識があり、ブランドはあくまでも製品の副次的存在であった。

ところが、1980年代になると事情は一変し、アメリカは「ブランド至上主義」（クライン）に突入する。消費者は、「製品」では

なく「ブランド」を買うようになったのである。ヴェブレン効果を踏まえたマーケティング戦略による誘導の結果であることは否定できない。

だが、この傾向にさらに拍車をかけた要因は、国際化を踏まえた新しい経営戦略である。すなわちコストのかかる製造は海外の下請け生産に委ね、本社はマーケティングとブランド・イメージの創造に特化すべきであるとする経営コンセプトの台頭である。新興企業であるナイキが、シューズの製造を海外下請けに委ね、スポーツシューズ・メーカーとしてではなく「スポーツ支援企業」というブランド・イメージを前面に押し立てて成長をとげたのは、この潮流の典型的ケースといえる。

そして、1988年にクラフトを買収したフィリップモリス（2003年1月にALTRIA Group Inc.と改称）が買収の対価をブランドへの支払いと表明したことにより、ブランドはその価値を資本市場からも認知されることになった。

アメリカのみならず、ヨーロッパにおいても、ブランドの取得を目的とする新タイプの合併・買収 (M&A) が台頭する。定評あるブランド群を傘下に擁するモエヘネシー・ルイヴィトン (LVMH) のM&A戦略はその典型である。

### (2) ブランドの高次化

#### — 製品レベルから企業レベルへ —

M&Aのターゲットとなるブランドは、もはや旧来のマーケティング活動が構築を目指したプロダクト・ブランドとは異なり、企業自体の信用を表象するコーポレート・ブランドであることにも注意する必要がある。

ブランドは、本来、製品レベルの標章であるが、プロダクト・ライフサイクルの短縮化によって製品モデルの連続的更新の必要性が高まり、また消費者ニーズの多様化に合わせて製品モデルを多様化させる必要性が高まると、企業にとっては、定着した既存ブランドを幅広くかつ長期的に使用することがマーケティング的にも効果的となる。セイコーは、1980年代後半に腕時計について50数種のプロダクト・ブランドを展開して失敗し後に集約化を図るにいたったが、このケースは、製品モデルが多様化するにつれてプロダクト・ブランドの展開自体に限界が生じることを示している。さらに、企業が事業の多角化を進めるようになると、定着した既存ブランドを事業の枠（種類）を超えて使用することが効果的となる。ソニーが、もともとオーディオ製品のプロダクト・ブランドとして使用していた“SONY”をいち早く商号に取り込み、これをコーポレート・ブランド化して、近年の多角化展開において金融事業などの異分野で積極的に使用するにいたっているのは、その典型例である。

このように、事業展開の進展とともに、ブランドは製品次元を超えたコーポレート・ブランドに高次化し、あたかもプロダクト・ブランドが製品の品質を代表したように、コーポレート・ブランドが企業の品質を代表するようになるのである。

ブランド目的のM&Aにおいては、こうして形成されたコーポレート・ブランドがターゲットとなるのである。極論すれば、あたかも消費者がモノではなくブランドを買うように、企業もまた事業ではなくブランドを買収するようになったのである。

### 3 暖簾とコーポレート・ブランドの関係

#### (1) コーポレート・ブランド概念の一般的背景

さて、以上のように見るかぎり、企業の品質の表象であるコーポレート・ブランドは、価値という評価視点からは、暖簾と同一視されうるがごとくである。たとえば「A」というコーポレート・ブランドを持つA社には、他社にはない一定の「差別利益」（ヴェブレンの概念）が帰属するのであり、その価値を暖簾として評価することができるはずである。

しかし、コーポレート・ブランド概念は、けっして暖簾の代替的用語として登場したわけではない。暖簾という概念があるにもかかわらず、あえてそれとは別にコーポレート・ブランド概念が導かれた背景には、一つには前述のような「ブランド至上主義」の成立がある。暖簾が抽象的な価値存在であるのに対して、コーポレート・ブランドは文字やロゴを通じて目で知覚し、その名称を耳で聞いて知覚し、その名称を口にして会話することができる。その意味で、ブランドは、暖簾よりもはるかに具体的な企業イメージの媒体なのである。とすれば、たとえその価値が暖簾として評価されるものであるとしても、ブランドを直接に「ブランド」として価値評価しようという動きが生じるのは当然でありうる。

#### (2) 暖簾をめぐる会計処理

だが、ブランドをまさにブランドとして評価しなければならない、より切実な状況が、企業財務の分野で起こっていたのである。

アメリカでは 20 世紀初頭に暖簾が恣意的に利用される傾向があったため、それ以降、暖簾の資産化に対しては、会計制度上、慎重な姿勢がとられるようになった。ちなみに、暖簾の恣意的利用は、次のような形で見られた。

- ① 個人事業者やパートナーシップの共同事業者が企業形態を法人化して株式会社を設立する際、有形資産の評価額いっぱい優先株を発行して売り出したうえで、暖簾の存在を根拠に普通株を発行してその普通株を発起人みずからが保有した。だが、多くの場合、その暖簾は裏づけのないものであった。つまり暖簾は、会社の過大資本化と発起人による支配権の確保のための手段として、都合よく利用されたのである<sup>5)</sup>。
- ② 企業合同において、合併推進者（プロモーター）が相手企業を買収する際、相手企業の株主の要求に応じて、有形資産の評価額いっぱい優先株を発行して交付したうえ、さらに暖簾の存在を理由に普通株を発行・交付して過剰支払いがなされた。合併を首尾よく推進するための措置であったと考えられるが、多くの場合、暖簾は裏づけのないものであったため、合併後の新会社の株式は「水増し」され、新会社自体も過大資本化という結果を招来した。
- ③ 大企業では、大量の融資を受けたり社債を発行したりする目的で、有形資産担保のほかに暖簾を資産化してこれを担保に取り込むという信用拡張のための利用が行われた<sup>6)</sup>。

このような歴史的経緯から、暖簾をバランスシート上に資産化することについては、

原則的に消極的な会計政策がとられるにいたったのである。特に、企業みずからが自力で構築した自己創設暖簾については、評価の客観性が保証されないことを理由に資産計上が禁止されるにいたった。たとえ事実上、信用としての暖簾が形成され超過利益に貢献していても、その暖簾を超過利益の現在価値への資本還元によって資産化することは許されないのである。

ところが、一方で暖簾がバランスシート上に資産化される場合がある。M&A（合併・買収）に際して、被買収企業の純資産額を超える支払いがなされる場合、超過額が「暖簾」の名の下に資産計上されるのである。ちなみに、相手企業をその純資産額よりも低い価格で買収した場合、たとえば純資産 10 億円の企業を 9 億円で買収した場合には、差益が出たという発想から、差額 1 億円は「合併差益」として処理される。逆に相手企業をその純資産額よりも高い価格で買収した場合、たとえば純資産 10 億円の企業を 11 億円で買収した場合には、超過額 1 億円が「暖簾」または「営業権」として資産計上されるのである。その根拠は、相手企業に無形の価値としての暖簾がオフバランスの形で存在していたからそれに見合う対価が支払われたのであると、伝統的には説明されてきた。

はたして当該の暖簾は、被買収企業から取得したものとみなされ「購入暖簾」と称される。つまり、被買収企業の自己創設暖簾が M&A を通じて購入の対象となり、実際に支払いがなされたから計上されたという論理である。ちなみに、20 世紀初頭の企業合同同時における暖簾を利用した恣意的な過剰支払い（前述）は、この解釈に立脚して行われた財務操作といえる。

しかし、この論理は必ずしも正しくない。そもそもそのような場合の超過支払い額を一括して「暖簾」の名で資産計上すること自体が不適切であるといわなければならない。なぜなら、純資産額を超えて買収がなされるのは、それだけ支払ってもなお買収する価値が見出されたからに他ならないのであるが、その価値は、多くの場合、相手企業に内在していたというより、相手企業を買収することによって新たに構築が可能となる独占的市場地位やシナジー効果等の構造的・組織的要因に起因する未来価値に他ならないからである。つまり、M&A という行為そのものによって新たに構築される構造的・組織的要因から生じる超過利益を現在価値に引き戻して評価した結果が、超過支払い額となって表れたのである。それを、あたかもその価値のすべてがあらかじめ被買収企業に自己創設暖簾として潜在していたかのごとく認識し、暖簾の購入対価と規定するのは、事後的なつじつま合わせの論理でしかない。(ただし、誤解を避けるために付け加えておこなうなら、ここでの主張は被買収企業に自己創設暖簾が存在する可能性を否定するものではなく、もし自己創設暖簾が実在したのであれば、それを購入暖簾として資産化するの、もちろん正当である。ここでは、合併によって新たに生まれる超過利益の源泉を根拠もなく被買収企業の自己創設暖簾に求める会計処理のあり方を批判しているのである)。

### (3) M&A における暖簾会計の不都合

ところで、将来の超過利益を生む価値源泉として計上される「購入暖簾」についても、会計制度上は、自己創設暖簾についての規定との整合性から、バランスシート上

に長期にわたって計上しておくことは望ましくないという理由で、短期償却が義務づけられた。超過利益が期待されるがゆえにこそそれに見合う対価(超過支払い)が投じられた以上、暖簾は、本来ならば存続予想期間を通じて当該超過利益から回収されるべき性格の無形固定資産であるが、短期償却を義務づけられたからには、利益を待たずに、蓄積された剰余金(または準備金)と相殺の形で償却せざるをえない。イギリスでは、1980年代に持分控除法が普及し、購入暖簾を持分としての資本準備金から控除する方法がとられた<sup>7)</sup>。

ところがこれによって、M&A を積極的に展開する企業は、超過支払いが生じた場合、暖簾を計上してはそれを資本準備金から控除(償却)するため、自己資本が減少するという事態に直面することになった。活発な M&A 戦略が、皮肉にも会計上は逆に自己資本比率を悪化させ、企業財務の健全性を損なうという結果をもたらすことになったのである。

そこで、このような矛盾を回避するために苦肉の策として導かれた発想が、被買収企業への超過支払いを、暖簾の購入対価ではなく、ブランド(コーポレート・ブランド)の購入対価、すなわち相手企業のブランドへの投資であるとする考え方であった。少なくとも企業は超過支払いの対象を「暖簾」以外の無形価値に求める必要性があり、特許権、商標権、フランチャイズ、顧客名簿などの無形価値が動員されることになるが、ブランド(コーポレート・ブランド)は包括的な価値概念として最も便利であったといえる。ブランドは法的に保証された権利であり、暖簾に対する会計上の規制を受けない。しかも、コーポレート・ブランドの価値

が重視されるにいたっている現実に照らせば、必ずしもたんなる言葉のすり替えというわけでもない。

こうして、コーポレート・ブランドは、現実の企業財務が、暖簾に対する伝統的な会計規制から脱却するための切り札的解決策として、会計制度の表舞台に登場したのである。

とはいえ、もちろんこれで問題が全面解決したわけではない。たしかにブランドそのものの取得を目的として展開されるM&Aの場合には、この会計処理は前進というべきである。しかし「購入暖簾」についての会計処理そのものが是正されなければならない。

#### (4) 未解決の会計課題

アメリカでは、財務会計基準審議会(FASB)が2001年に基準書SFAS141「企業結合(Business Combination)」およびSFAS142「営業権とその他の無形資産(Goodwill and Other Intangible Assets)」を発表し、それまで合併会計の選択肢の一つとして存在していたプーリング法を廃止して、パーチェス法に統一した。

プーリング法の下では、合併当事会社の諸資産が簿価のまま合併後の新会社に継承されたのに対し、パーチェス法の下では、合併は文字通り存続会社による消滅会社の購入とみなされるため、超過支払いがあれば、必ず購入暖簾の資産化が行われる。新基準はさらにその場合の購入暖簾について、従来の規定を変更して償却を禁止し、その価値をバランスシート上にとどめることとしたうえ、代わりに毎年、減損テストを義務づけて、正当な評価額を表示すべきものとした。

しかしながら、すでに指摘したように、購入暖簾の本質は、多くの場合、被買収企業に内在する信用というよりは、M&Aそのものによって構築される独占的市場地位やシナジー効果等を内容とするのであって、それらは、むしろ「合併無形資産」というような名称(もちろんこれはたとえばの名称であるが)の下に資産計上されるべきものであり、暖簾とは一線を画する。それをあたかも被買収企業から購入・継承したかのごとくみなして、「暖簾」として資産化することは適切とはいえない。

一方、新基準の下でもなお、自己創設暖簾や自己開発無形資産については、引き続き資産計上が禁じられている。だが、企業本来の価値として評価すべき固有の暖簾は、超過利益をもたらす企業の信用を内容とする自己創設暖簾に他ならないのである。この自己創設暖簾が依然として資産化を禁じられているということは、真の意味の暖簾があいかわらず資産化を阻まれているということの意味する。

つまり極論すれば、現在の会計規則は、本来の暖簾でない合併無形資産を暖簾としてオンバランス化させ、本来の暖簾である自己創設暖簾についてはオンバランス化させないという誤謬に陥っているといわざるをえない。

現実に目を向けるなら、今日、資本市場が真に知りたい企業価値は、自己創設暖簾に代表されるような企業自体に帰属する無形価値であろう。制度としてのバランスシートにおける資産評価とは別に、コーポレート・ブランドの価値評価の試みが広がっているのは、一つには自己創設暖簾に代表されるそのような企業価値を評価しようという動きであるとも解されるのである。そ

して、もしそうだとすれば、そのかぎりコーポレート・ブランドの価値は、本来（つまり会計上の規制がなければ）暖簾として評価されるべき企業価値を代替的に表現するものであるとあってよいであろう。もっ

と思い切ったいい方をすれば、暖簾が暖簾として正しく評価されないがゆえに、コーポレート・ブランドという形での企業評価が導かれたということである<sup>⑥</sup>。

## 注)

(1) ブランドとトレードマークは代替関係をもって使用されることが少なくない。日本の商標法にいう「商標」概念は実質的に銘柄を含んでいる。

商標法第二条「この法律で「商標」とは、文字、図形、記号若しくは立体的形状若しくはこれらの結合又はこれらと色彩との結合（以下「標章」という。）であつて、次に掲げるものをいう。

一 業として商品を生産し、証明し、又は譲渡する者がその商品について使用をするもの

二 業として役務を提供し、又は証明する者がその役務について使用をするもの（前号に掲げるものを除く）」

一方、経済産業省企業法制研究会の『ブランド価値評価研究会報告書』（2003年6月）によるブランドの定義は、実質的にトレードマークを含んでいる。「本研究会は、ブランドを『企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザインなどの標章』と定義することとした。」同報告書8ページ。経済産業省HP公開。

(2) T.B.Veblen, *The Theory of the Leisure Class*, 1899. 高哲男訳『有閑階級の理論』ちくま文庫、1999年。第4

章参照。

(3) 詳しくは小松章編著『ライフスタイル・マネジメント』文真堂、2002年。第1章参照。

(4) Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, 2000. 松島聖子訳『ブランドなんか、いらない』はまの出版、2001年。26ページ。なお、この項のアメリカに関する記述は、同書の第1章に負うところが大きい。

(5) T.B.Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, 1904. 小原敬士訳『企業の理論』112ページ参照。

(6) *Ibid.*, 同上書。94ページ参照。

(7) イギリスの詳しい事情については、白石和孝『知的無形資産会計』新世社、1997年。および、白石和孝『イギリスの暖簾と無形資産の会計』税務経理協会、2003年を参照。本稿でも負うところが大きい。

(8) 本稿は、筆者の以下の一連の研究の延長上にあるので、参考までに掲げさせていただきます。

① 小松章「暖簾についての経営学的考察」埼玉大学『社会科学論集』第35号、1975年1月。

② 小松章「暖簾と合併差益」日本経営学会『現代の経営参加』千倉書房、1976年 所収。

③ 小松章「企業評価基準の根底にある

- もの』『会計』第113巻第1号、1978年1月。
- ④ 小松章「生産の歴史と資本主義—ヴェブレンの資本理論」『雲嶋良雄先生退官記念論文集』同文館、1986年所収。
- ⑤ 小松章「暖簾研究所説—経営的アプローチ—」『一橋論叢』第96巻第4号、1986年10月。
- ⑥ 小松章『老舗企業の経営実態と暖簾の形成メカニズム—老舗企業経営実態調査報告書—』科学研究費補助金研究成果報告書、1987年3月。
- ⑦ 小松章「暖簾と企業競争」『経営行動』第3巻第4号、1988年12月。