

ブランド価値の測定についての一考察

FUKUDA, Junji / 福田, 淳児

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

37

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

79

(終了ページ / End Page)

88

(発行年 / Year)

2000-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003477>

ブランド価値の測定についての一考察¹⁾

福田 淳 児

第1節 はじめに

近年、企業が有する知的無形資産への関心が高まりつつある。知的無形資産の概念自体は古くから存在したものであるにもかかわらず、なぜ現在その重要性に高い関心が向けられるようになったのであろうか。広範な知的無形資産について、多くの研究者や実務家はその価値を明確に認識し活発な議論の対象としたのは、比較的最近のことである。この点について Edvinsson and Malone (1997) は企業の隠された価値、すなわち知的無形資産の重要性が現在注目されている理由について、次のようなたとえを使うことで明確に表現している。少し長くなるが引用しておこう。

「このことは、今に始まったことではない。見識ある人たちは、これまでも隠された価値の主観的評価を、企業価値の分析に常に取り入れてきた。ただ、これまでと違う点は、木のたとえに戻るなら、もし目に見える部分が健康で環境が変わらなければ、目に見えない部分すなわち根も同じく健康だろうと大体類推できるという考え方である。つまり、一見健康そうな木が実は中心部で腐っていて驚かされることもあるが、それはごくまれである。しかし、気候に恵まれず、木の葉や枝を食べる動物や寄生虫がそこ中にはびこっている時には、地上で起きていることよりも地下で何が起きているかを理解することが重要になってくる。予期せぬ干ばつや厳寒の気候から木を守れるのは、強い根だけかもしれないからだ」(邦訳, p.50)。

すなわち、激変の環境のなかで、投資家をはじめとする企業のステークホルダーが真の企業価値を測定し、また企業が自身の存続と成長を維持していくうえで、知的無形資産の重要性が高まって

いるという認識が今日の議論の背後に存在しているのである。知的無形資産の一つとしてのブランドについては、特に1980年代以降、マーケティング論をはじめ、会計学の領域において、様々な視点から盛んに取り上げられ議論が展開されてきた。

これは、前述のように、現代の企業における知的無形資産に対する投資の重要性の認識がある。特に、いくつかの企業においてブランドが企業の成長に大きな役割を果たしてきたことへの認識(Kapferer, 1997)が存在する。Stobart (1994, 邦訳, p.7)の言葉を借りれば、「ここ二、三十年にわたって、ブランドの付与された製品やサービスの差別化は、有形の要素によるのではなく、無形の要素によるものとなってきているか、あるいは、少なくとも無形の要素がますます重要な役割を果たすようになってきている」のである。

加護野・伊丹(1993)は、企業が保有する経営資源を凡用性の程度と固定性の程度という2つの次元で分類している。この2次元にあてはめると、ブランドは企業特異性が高く、さらに当該資源の量を増減させるのに時間やコストが非常にかかるといった意味で企業にとって固定性の高い資源であると位置付けられている。加護野・伊丹によれば、「モノでもヒトでも、もし企業特異性が高くて固定性が高ければ、それは競争力の真の源泉になりうる」(p.47)。とすれば、ブランドは、まさに、企業の競争力の真の源泉となりうる経営資源の一つであると位置付けることができよう。

ブランドは、企業にとって競争力の真の源泉であり、「需要を確保し、ブランドの所有者に対して強力かつ信頼性のあるキャッシュの流れを創出する」(Stobart, 邦訳, p.20)にもかかわらず、従来、その価値については具体的な測定の対象とはされてこなかった。

企業の競争力の真の源泉であるブランドをはじ

めとする知的無形資産の価値を測定し、企業のステークホルダーにディスクローズすることは Edvinsson and Malone が主張するように企業の真の価値を判断するための確かな情報をそれらのステークホルダーに提供することになる。同時に、ブランドの価値を測定することは、必然的に測定の対象であるブランドの価値を維持、向上させるにはどうすべきであるかという内部管理目的での議論も促進するⁱⁱ⁾。

では、ブランドの価値は、具体的に、どのようにして測定されるべきであろうか。ブランド価値の測定はブランドの財務的な価値を測定しようとするアプローチとブランドの競争力を測定しようとするアプローチとに大別できる(青木, 1995)。本稿では、このうち、ブランドの価値を財務的に測定することを意図したアプローチに的を絞り、議論を行うことにしよう。

ブランド価値を金額ベースで測定しようとする試みは、財務論や会計学の研究に携わる研究者や多くの経営コンサルティング会社の手によって試みられてきた。しかしながら、現在までのところ、誰もが納得できるような測定方法は提示されていない。あるいは、それらの測定方法は企業が何の目的でブランドの価値を測定するのかに依存するのかもしれない。または、単一の測定方法に基づいて測定されるというよりも、複数の測定方法に基づいて判断されるべきものであるのかもしれない。

そこで、本稿では、ブランドの価値を金額で測定する目的について検討したうえで、これまでに提示されてきた具体的なブランド価値の測定方法のそれぞれについて検討を加えてみよう。そのうえで、最近実施した郵送質問票調査の結果をとりまじえ、日本企業におけるブランド価値測定の実態について紹介するとともに、今後の研究課題を提示することにしよう。

第2節 ブランド価値測定の目的

ブランド価値を金額ベースで測定しようとする目的には多様なものが考えられる。一般的に、資産の評価方法を考えるうえで、誰が何の目的のために資産評価を行うかという観点は非常に重要で

ある。Kapferer も主張するようにブランド価値の評価方法はその目的に依存するであろう。

ブランド価値の測定を行うといった場合に、価値の測定対象とされるブランドには大きく2通りのものが存在する。ひとつは測定対象が自社の保有するブランドである場合であり、もうひとつは測定対象が他社の保有するブランドである場合である。後述するように、他社が保有するブランド価値の測定が念頭におかれる状況とは、測定対象となっているブランドを有している企業を買収しようとしている場合、または測定対象となっている企業が保有するブランド自体を買収しようとする場合が考えられる。

測定の対象となるブランドが自社の保有するブランドである場合には、既述のように将来的に自社に利益をもたらしてくれる知的無形資産であるブランドの価値を企業のステークホルダーにディスクローズすることで、企業の真実の価値を判断するための情報を伝えることができる。欧米企業においては、「頻繁にM&Aが繰り返される中で、…敵対的テイクオーバーを仕掛けられた企業が、自社株に対する市場の評価を高めるためにブランドの資産価値を公表するようになった」(猿山, p. 314)。ブランド評価は金融市場に自社の健全性についての正確な情報を提供することで、株式市場での投資、M&Aなどの局面において効率的な取引を可能なものとするのである(Kaiser Associates, 猿山)。

ブランド価値の測定、およびその過程で収集される様々な情報は、企業内部での様々な目的に資することが考えられる。

第1に、マーケティング戦略への貢献目的である。オリバーは、ブランド価値評価の過程で、ブランドから生み出される利益またパワーの要因が詳細に検討、評価されることで、中長期的なマーケティング戦略に貢献できると指摘したうえで、具体的に次の諸点をあげている。

- (1) ブランド戦略の合理的な構築のためにブランド自体の強み、弱み、また企業環境および市場環境に関する情報の提供。
- (2) 資源配分にあたってのブランドの価値、またブランド・ポートフォリオ内での各ブランドの関連性などの情報を提供。

(3) ブランドの適用範囲の適性評価への情報提供。

(4) ブランドの国際化のための意思決定にあたって様々な代替的な手段の効果の評価方法の提供。

第2に、過去に行われたマーケティング意思決定のインパクトの評価目的である。Simon and Sullivan (p.28)によれば、「正確かつ客観的に測定されれば、ブランド・エクイティはマーケティング意思決定の長期的なインパクトを適切に評価する適切な尺度である」と指摘されている。

第3に、上記で指摘したように、ブランド価値の測定によってマーケティング意思決定の長期的なインパクトが適切に評価されるのであれば、従来は四半期毎の利益額によって短期的な観点からブランド管理者の業績評価が行われることで、ブランド管理者による短期志向的な意思決定を助長してきて弊害が主張されてきたのに対して、長期的な観点を組み込んだ業績の評価を可能とすることで、その弊害をある程度取り除くことが可能となるかもしれない。このことはブランド自体を長期的な観点から育成することにもつながると考えられるのである。なお、この点についての詳しい議論は稿を改めて行うことにする。

ブランド価値の金額での測定の目的に関するデータとして、1996年に日経広告研究所によって実施されたアンケート調査がある。この調査によれば、ブランド・エクイティを金額で算出するメリットとして以下のものがあげられている。ただし、実際にブランド・エクイティを金額ベースで算出していると回答した企業は、この調査では238社中わずかに4社であった。

図表1 ブランド・エクイティを金額で算出するメリット

	最も重視	2番目に重視
今後の販売体制・マーケティングの指針になる	36.1	24.8
会社の資産を総合的に評価するのに役立つ	11.3	12.2
今後の生産体制や製品化の指針になる	7.6	13.9
広告効果がよく分かる	7.1	22.7
社内のブランド別の業績評価が的確にできる	5.9	18.1
ブランドの権利を売却するときの目安になる	1.3	1.7
海外での自社の評価を高めるのに役立つ	0.0	2.9
その他	0.8	0.0

(回答者の割合%, N=238)

(出所：青木・小川・亀井・田中(1997, p.473))

これに対して、測定の対象が他社のブランドである場合とは、他社のブランドまたは他社の買収を目的としてのブランド価値評価である。他社のブランドの評価は、買収に際して買収先企業のブランドに適正な価値を付与するために行われる(オリバー、猿山)。猿山によれば、「財務論や会計学でブランド・エクイティが注目されるようになった背景には、1980年代に欧米でM&Aが盛んに行われたという事情がある」(p.314)。オリバー(邦訳, pp.31-34)によれば、ブランド価値評価は、当該ブランドが買い手側の企業の有しているポートフォリオにどのように適合し、今後一層の成長を図ることが可能であるかの判断を可能にする。さらに、これによって売り手と買い手との間での交渉に役立つし、また金融機関からの融資を円滑に受けることが可能となるとされている。

上記で示したように、一口にブランドの価値の測定といっても、実際にはその対象および目的の点でかなりの多様性がある。さらにこの対象や目的の違いに応じて、ブランド価値の測定にあたって必要とされる情報の種類、または情報の精度、さらにはそれらの情報の入手可能性が異なると考えられるのである。

次節では、これまでに提示されてきたブランド価値の測定方法のそれぞれについて、ブランド価

値測定の目的も部分的に考慮したうえで検討を行なってみよう。

第3節 ブランド価値測定研究のレビュー

ここでは、ブランド価値の測定アプローチを、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、そしてその他のアプローチに分類し、それぞれについて代表的なアプローチを取り上げて検討してみよう。

(1) コスト・アプローチ

資産評価にコスト・アプローチを適用するさいの仮定は、「新たな資産を購入・開発する費用と、その資産の耐用年数期間中に得られる便益の経済的価値が一致する」(Smith and Parr, 1994, 邦訳, p.179) というものである。

コスト・アプローチには、適用されるコスト概念の違いによって、歴史的原価による測定方法と取替原価による測定方法が存在する。

歴史的原価によるブランド価値の測定方法とは、ブランドが市場に投入されてから今日に至るまでの実際の支出を現在の貨幣価値に換算することで、ブランドの価値を算定しようとする試みである。

取替原価によるブランド価値測定方法では、対象となっているブランドと同等の効果をもたらすと考えられるブランドを獲得するために要する費用に基づいてブランドの価値を算定しようとする試みである。

歴史的原価に基づくブランド価値の測定は、一見、客観的なデータに基づいた測定方法であるように思われるが、次に示すような多様な問題点を内包している。

まず、ブランド価値測定にあたって含められるコストの範囲の問題である。すなわち、ブランド価値測定にあたって、ブランド価値の創造およびその維持に貢献したコストとしてどの範囲のコストまでを含めて考えるべきであるかという問題である。田中(1997)では、ブランド価値を維持ないし拡大するための費用として、広告宣伝費、品質管理費、アフターサービス費、新製品開発費の一部分をあげている。また、Kaiser Associates(1993)では、販売促進、マーケット・リサーチ、

およびディストリビューションのためのコストを含むものであるとされている。どの範囲までをブランド価値創造のためのコストであるかと考えるのかについては、それぞれの企業または事業が属する産業の特性といった要因も関連していると考えられる。さらに、複数のブランドの創造および維持のために共通的に支出されたコストをそれぞれのブランドに対して、どのように配賦すべきであるかといった問題もある。また、たとえそれらの範囲を確定できたとしても、過去何十年間にわたってそれらのデータを収集することが現実的でないような状況も存在するであろうⁱⁱⁱ。

次に、それぞれの費目のうちどの部分をブランド価値を測定するうえで含めるべきであるかという問題が存在する。たとえば、ブランド価値の創造と維持に最も直接的な貢献をしていると考えられる広告宣伝費を取り上げてみても、そのすべてをブランド価値の評価目的のために含めることには問題があろう。広告宣伝費には短期的な売上増の効果を期待して支出されている部分と長期的なブランド価値構築のための効果を有している部分とが存在すると考えられる。これらをどう識別していくのかが正確なブランド価値を測定するうえでは大きな問題となるであろう。

さらに、歴史的原価によってブランドの価値を測定しようとするアプローチの欠点は、ブランドを構築するために要した費用とブランドの価値とが一致していないことにある。このために、たとえば、オリバーによってコスト・アプローチに対して次のような批判がなされることになる。「ブランドの価値がそのブランドの発展のために費やされたコストの総額であるとすれば、大量のコストを投入したにもかかわらず市場から撤退したブランドの高い価値がつけられ、一方、マネジメントに優れ、競争力もあり、限られた市場の中で効率的にブランドを運営している場合、そのブランドは過小評価されてしまう」(邦訳, p.41)。

しかしながら、広告などのマーケティング活動についての歴史的原価に基づいてブランド価値を測定することが可能であるとすれば、その情報はブランドへの投資がどの程度成果と結びついたかを判断するうえで重要な情報を提供してくれる可能性がある。猿山(1997)も指摘するように、ブ

ランドの歴史的原価に基づく価値とブランドの現在価値を比較する費用効果分析の観点からは、ブランドの意思決定と業績評価を行うにあたって重要な情報を提供する可能性がある。

他方、取替原価によってブランドの価値を測定しようとするアプローチを採用する場合には、ブランドはユニークな存在であり容易には再構築できないことが前提にもかかわらず、ブランドを再構築することが目的とされている点で問題がある（Haigh）。

（２）マーケット・アプローチ

マーケット・アプローチの基本的な前提は、評価されるブランドと比較可能なブランドの市場取引、比較可能なブランドを有した企業の売買、あるいは株式市場の相場のいずれかが存在していることである（Haigh）。

このアプローチを擁護する論者によれば、ブランドの取引が頻繁であり、ブランドの取引市場が存在するのであれば、市場価格はブランド価値のもっとも客観的で公正な価値を付与するかもしれないと主張される。

しかしながら、現実には、ブランドには取引市場に相当するものが存在しないし、評価されるブランドと比較可能なブランドの存在を前提とするのも、ブランドのユニークな特性を考えると現実的であるとはいえない。

さらに、市場で行われた類似の取引を参考にして、ブランドの価値を評価することには次の点で問題がある。市場で取引されたブランドの価値が必ずしもブランド自体の価値を正確に示しているとは言えない可能性がある。市場におけるブランドの取引では、競合企業との競り合いのために、ブランドの取引価格が上昇してしまう可能性がある（Kapferer）。このために、市場価格はブランド自体の正確な価値を反映しているとは必ずしも言えない可能性がある。

しかしながら、他社ブランドまたは他社の買収といったケースにおいて、他社ブランドを評価するさいに、いくつかの点で類似性の高いブランドの取引価格がすでに存在しているのであれば、それはブランドの取引価格を設定するうえでのひとつの基準としての役割を果たしうるかもしれない。

これに対して、金融市場情報に基づくブランド価値の測定方法がSimon and Sullivanによって提唱されている。

Simon and Sullivanのブランド価値測定方法は、「企業の金融市場価値からブランド・エクイティの価値を導出」（p.28）しようとしている。Simon and Sullivanによれば、ブランド・エクイティは「非ブランド製品の販売からもたらされるであろうキャッシュ・フローを上回ってブランド製品に生じる増分キャッシュ・フロー」（p.29）であり、顧客がブランド製品に対してもっている価値とブランド・エクイティがもたらすコストの節約分に基づいたものであるとされている。

彼らは企業の金融市場での価値を算出し、それを有形資産と無形資産のそれぞれに帰属可能な価値部分に分離した後に、ブランド・エクイティをその他の無形資産の価値部分から分離することで、ブランド・エクイティの測定を行おうとしている。すなわち、彼らの評価技法には、「企業の金融市場価値は未来志向的な（forward-looking）尺度であり、将来の収益の予想価値を含んでいる」（p.29）という前提が存在している。

Simon and Sullivanによれば、株式公開企業の総価値は企業が有する有形資産の価値と無形資産の価値の総和である。

ここで、無形資産の価値は企業の総価値と有形資産の価値との差であるが、これは無形資産の一部であるブランドの価値の上限を示していると考えることができる。

Simon and Sullivanは、無形資産の価値の部分をブランド・エクイティに起因する価値の部分、R&Dやパテントといった非ブランド要素の価値の部分、規制のような産業の価値の部分といった3つのカテゴリーの関数であるとしている。

ここで、ブランド・エクイティの価値の部分はブランド・エクイティの需要促進部分の価値と確立されたブランド・エクイティによってもたらされるマーケティング・コストの期待低減効果の部分からなると考えられている。

ブランド・エクイティの需要促進部分は、広告や製品への肯定的な経験などブランドの知覚品質を高める要因によって影響を受けるとされている。したがって、ブランド・エクイティの需要促進部

分は、累積広告量と支配的ブランドの年齢の関数である。

ブランド・エクイティによってもたらされるマーケティング・コストの期待低減効果の部分と非ブランド要素の価値は企業のマーケットシェアに影響を及ぼす。ブランド・エクイティに帰属可能なマーケットシェアの部分は市場参入順位と競争企業と比較した広告費支出とに関連している。他方、非ブランド要素に関連したマーケットシェアの部分は競争企業に比較したパテントの相対的シェアと企業の R&D 費用のシェアに関連している。

Simon and Sullivan によれば、ブランド・エクイティは次のように示される。

$$Vb = \beta 3 \times adv + \beta 4 \times age + \beta 5 \times E \quad (Sb2)$$

Vb : ブランド・エクイティの価値

adv : 現在及び過去の広告費

age : 企業の主要ブランドの年齢

Sb2 : ブランド・エクイティに帰属可能なマーケット・シェア

Simon and Sullivan は、企業レベルでのブランド・エクイティの評価において、各産業における有形資産に対するブランド・エクイティの平均的な割合を算定し、それに基づいて各企業のブランド・エクイティを評価するという手順で行なっている。これは、Simon and Sullivan が一般に外部から入手可能なデータのみを利用してブランド価値を測定したことに起因している。このために、彼らの提唱した方法では、企業レベルでの平均的なブランド・エクイティを評価しているにすぎず、各ブランドまたはブランド・カテゴリーの価値は測定されていない点で改善の余地がある。しかしながら、Simon and Sullivan が提唱した方法は、外部者がある企業の有するブランドを評価する上での一つの重要な方法を示していると考えられることもできよう。

また、Simon and Sullivan が提唱したブランド価値の測定方法は、企業の内部データを利用することで大きく改善される可能性がある。Simon and Sullivan は時系列データから導出された企業平均的な係数が利用可能となることで、ブランド・レベルでのブランド・エクイティの評価が可

能となるとしている。このことは、彼らによって提唱されたブランド価値測定方法が企業の内部管理目的での利用に対しても大きく貢献する可能性があることを示唆している。

(3) インカム・アプローチ

インカム・アプローチは「新しい資産を構築したり製造する費用という考え方を捨てて、資産の収益力を分析することに焦点を置く算定方法である。インカム・アプローチの基本は、資産価値を、当該資産の耐用期間を通じて享受される純経済的便益（現金受取額から支払額を引いたもの）の現在価値によって評価する点にある」（Simith and Parr, 邦訳, p.147）とされている。

インカム・アプローチとして、ここでは、インターブランド・アプローチについて検討してみよう。インターブランド・アプローチは、ブランド・コンサルティング会社であるインターブランド社によって開発されたブランド・エクイティ測定の方法であり、今日、もっとも広く知られているブランド価値測定方法のひとつでもある。詳しい計算方法については、オリバー編著（第8章）、Birkin（1994, 邦訳, 第12章）などで紹介されているので、ここでは簡単にその計算方法について述べた後に、インターブランド・アプローチが抱える問題点のいくつかについて言及しよう。

インターブランド・アプローチは、ブランド利益を決定する局面とブランドが有するマーケティング上の強度に基づく利益倍数を設定する局面の2つの部分から構成されている。最終的には、上記で算定また設定されたブランド利益に利益倍数を適用することでブランドの価値を決定しようとする方法である。

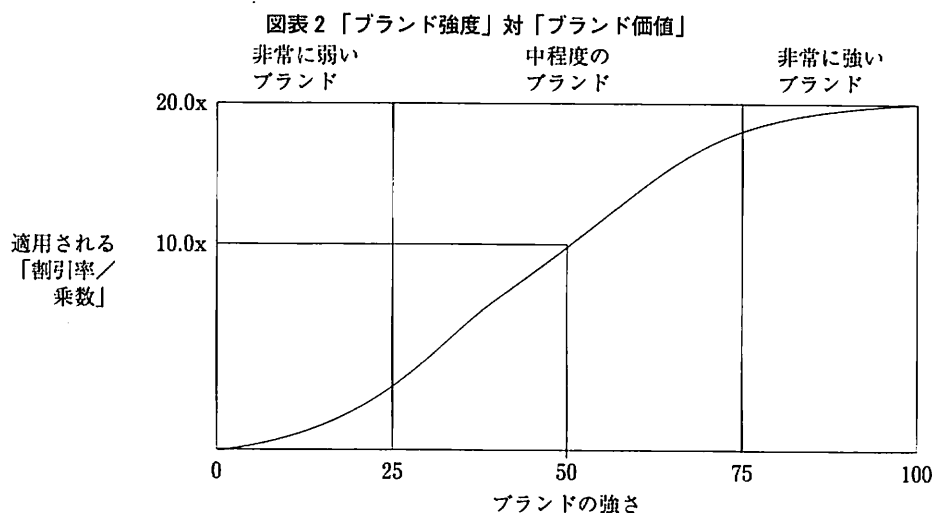
まず、ブランド利益の決定の局面について説明しておこう。インターブランド社によれば、ブランド利益は次の過程を経て算定される。

税引前の利益から利子、および OEM 供給などによってノンブランド製品から獲得された利益が除外される。さらに、投下資本の配分が行なわれるのであるが、ここで投下資本の配分とは、流通システム、マネジメント関連などブランド以外の要因に投下された資本が原因となって発生した利益のことであるとされている。配分率の設定方法

としては、ブランドを使用する権利を有している経営者がブランド製品を製造・販売しようとする時に、生産設備などが必要とされるわけであるが、「もし第三者からその資産を借りた場合、ブランドより生み出される利益に対して何%チャージされるのであろうか？」(p.144)ということを経営にすることが考えられている。生産設備のオーナーは、当然、設備の保守や維持に必要な費用と投下されている資本に対する配当金を要求すると考え

られる。

インターブランド・アプローチでは、ブランドのマーケティング上の強度に基づいてブランド利益倍数が決定される。ブランドの強度（ブランド力）を評価するさいの要因としては、リーダーシップ、安定性、市場、国際性、動向、支援、法的な保護の7つの要因があげられている。ブランド力と利益倍数との関係はインターブランド社の経験と実績から次のようなSカーブで示されている。



(出所：Stobart (邦訳, p.297))

インターブランド・アプローチの問題点の第1は、利益倍数または割引率の決定に関連している。インターブランド・アプローチによれば、割引率を導出するさいに、ブランド強度が一種のベータ値として利用されている。しかしながら、Aaker (pp.412-413) が指摘するように、ブランドの強度の評価にあたって、評価者の主観が入り込む余地がある。ブランドの評価基準および評価そのものの主観性が測定結果の信頼性に悪影響を与えているのである。評価者の判断に頼ることが、インターブランド・アプローチを異なった時間または異なった国で首尾一貫して適用することを困難にしている (Simon and Sullivan, p.30)。

さらに、Haighによれば、実際に利用されているベータ値は知覚されたブランドのリスクに連動しているとされている。

割引率の決定について、例えば、Brand Finance社は以下の方法を提唱している。Brand Finan-

ce社のアプローチでは、割引率は長期負債のリスク・フリー・コストに経験的に決定された株主リスク・プレミアムを加えたものにブランド・ベータを適用するで決定される。ここで、ブランド・ベータはブランドが利用されている市場のリスクの程度と当該市場におけるブランドのリスクの程度に基づいて決定されている (Haigh) 問題点の第2は、インターブランド社によって提示されているSカーブである。ここでSカーブはブランドの強度とブランドの価値との間にある関係性を捉えたものであり、インターブランド・アプローチの重要な構成部分である。

Sカーブは、「インターブランドの経験と実績 (研究)」(オリバー, p.147) から導出されたものであるとされている。オリバーによれば、カーブの形状は次の要因によって決定されている (p.147)。

・ブランド力は、実質上ゼロ (ニューブランド)

から国内市場において No. 3 ～No. 4 の位置まで緩やかに増加する。

- ・ブランドが市場において No. 2 または、No. 2 とほぼ同程度の No. 1 ポジションに位置し国際的にも知名度が向上したならば、価値は飛躍的に増す。
- ・いったんブランドが国際市場において確固たる地位を確立したならば、価値の向上率は緩やかになる。

しかしながら、Kapfererはこの点について、ブランドに対する大きな敷居効果 (large threshold effects) に言及し、批判を行っている。Kapferer によれば、「顧客や小売店に対するブランドの強さは階段状に (in stages) 発展する」(p. 421) と主張されている。

インターブランドが提唱した S カーブには理論的な裏づけが十分に存在しているとはいえない。また、産業によっては Kapferer が主張する階段状の形状が適合する可能性もある。この点は今後改善の余地があると考えられる。

(4) その他のアプローチ

ここでは、上記以外のアプローチとして、後の議論との関係で価格プレミアム法を取り上げて検討しよう。この方法は、ブランド品と非ブランド品との間に存在する価格の差にブランド製品の売上数量を乗ずることで製品がブランドを有することで獲得することのできた収益部分を求める方法である。

Kapferer によれば、価格プレミアム法には次の2つの仮定がおかれている。

- ①ブランド品と非ブランド品の間では製品のコストに差異がない。
- ②両者の間で売上数量に差異がない。

しかしながら、これらの仮定を現実に応用しようとすると、かなりきつい制約となるであろう。

さらに、価格プレミアム法を適用するためにはブランド品の比較の対象となる非ブランド品が存在することが必要であるが、現実にはこれが存在しないケースもある。また、オリバーが主張するように、たとえブランド品の比較の対象となる非ブランド品が存在したとしても、内容が必ずしも同一ではないために、比較が困難であるなどの問

題がある。

第4節 日本企業におけるブランド価値評価の実態

福田・田中・岡田・丸岡・前田は、1999年度に吉田秀雄記念事業財団からの研究助成を受け、日本企業におけるブランド・マネジメントの実態調査を実施した（以下、1999年度調査）。本節では、1999年度調査のうち、本稿の議論との関連が深いと考えられる部分を示しておこう。1999年度調査によれば、日本企業におけるブランド価値の金銭的評価の実態は次に示すとおりである。

図表3 ブランドの金銭的評価

評価している	10社 (6.6%)
評価していない	142社 (93.4%)
無回答	11社 (7.2%)

10社の企業でブランド価値の金銭的な評価が実施されているという結果が明らかになった。それらの企業において、具体的にどのような方法でブランドの金銭的な評価が行われているかを質問した結果は次に示すとおりである。

図表4 ブランドの金銭的評価法

歴史的原価	3社
カレント・コスト	2社
市場価値	7社
割引キャッシュ・フロー	2社
プレミアム価格	5社
その他	0社

1999年度調査によれば、市場価値に基づいてブランドの価値を評価している企業が7社あり、プレミアム価格（5社）、さらに歴史的原価（3社）に基づく評価方法がそれに続いている。市場価値に基づく方法のなかにはコンサルティング会社に依頼し、自社のブランド価値を金銭的に評価してもらうケースを含んでいる可能性がある。また、プレミアム価格法によるブランド価値の測定は本稿においても検討したように、測定の過程で非現

実的な仮定をいくつか置いているのであるが、データの入手可能性また計算の容易性から数社の企業で採用されている可能性がある。

他方、資産評価の観点からは、一般的に支持される割引キャッシュ・フロー法（DCF 法）に基づく評価は、2社の企業においてブランド価値評価の方法として採用されているにとどまっている。

これらのブランド価値測定方法の採用理由については、今後、インタビュー調査などを通じて明らかにすることが必要であろう。また、ブランド価値の評価目的や評価をはじめてからの経過年数の違いによって、ブランド価値の測定方法が精緻化されることも予想されるので、その点についても明らかにすることが今後の課題である。

- i 本稿は、1999年度吉田秀雄記念事業財団の研究助成の成果の一部である。研究テーマは「ブランド・エクイティの測定と評価」である。なお、研究代表者は福田淳児、共同研究者は田中洋（法政大学）、岡田依里（横浜国立大学）、丸岡吉人（電通）、前田義明（電通）である。
- ii Accountancy (1990, p.12) によれば、インターブランドによって実施されたイギリスの主要なブランドを有する企業71社の財務担当役員を対象とした調査によれば、73%がブランド評価はブランド・マネジメントのために有効であると解答している。
- iii この点は、例えば、Coca-Cola などのように長い歴史を有するブランドの事例を考えてみればよく理解できよう。
- iv Smith and Parr によれば、マーケット・アプローチを利用するためには、次のような条件が必要であるとされている（邦訳, p.162）。
 - ① 比較可能な資産取引を行う活発な市場が存在すること。
 - ② 比較可能な資産が過去に取引されていること。
 - ③ 比較可能な資産の取引価格に関する情報が入手可能であること。
 - ④ 独立当事者間（arm's length）の取引であること。

さらに、知的財産の比較可能性を確保するためには、産業分野、利益の多寡、市場シェア、新技術の内容、参入障壁の高さ、成長の見通し、法的保護の可能性、残存する経済的寿命、といった要素を考慮すべきであるとしている。

主要な参考文献

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994)『ブランド・エクイティ戦略—競争優位性をつくりだす名前、シンボル、スローガン—』, ダイヤモンド社)
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春男・石垣智徳訳 (1997)『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践—』, ダイヤモンド社)
- Accountancy (1990), Finance directors say yes to brand valuation, January.
- 青木幸弘・陶山計介・中田善啓 (1996)『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社.
- 青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編著 (1997)『最新ブランド・マネジメント体系—理論から広告戦略まで—』日経広告研究所.
- Decker, C. L. (1998), *Winning The P&G 99*, Pocket Books. (市橋和彦訳 (1999)『P&G のブランド戦略—スーパーカンパニーに見る99の成功法則—』ダイヤモンド社.)
- Edvinsson, L., and M. S. Malone (1997), *Intellectual Capital*, (高橋透訳 (1999)『インテレクチュアル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター.)
- Foster and Gupta (1994), Marketing, Cost Management and Management Accounting, Journal of Management Accounting Research, Vol. 6.
- Haigh, D. (1998), *Brand Valuation-Understanding, exploiting, and communicating brand values-*, FT Finance.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993), 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社.
- Kapferer, J. N. (1997), *Strategic Brand Management*, 2nd ed., Kogan Page

- Kaplan, R., and D. Norton (1996), *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997) 『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革ー』生産性出版.)
- Kato Communications (1993), *Accounting for Brands*, Financial Times Management Reports.
- Kaiser Associates (1998), *Branding in Retail Financial Services-Capitalising on Untapped Value*, FT Finance.
- Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management-Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall.
- 日本会計研究学会特別委員会報告 (1997) 『市場・製品・顧客と管理会計の新しいパラダイム (平成9年度最終報告)』
- 岡田依里・福田淳児 (2000) 「業績指標としてのブランド価値測定」(『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所.)
- 猿山義広 (1997) 「財務・会計的視点から見たブランド問題」(青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編著『最新ブランド・マネジメント体系ー理論から広告戦略までー』日経広告研究所.)
- Simon, C. J. and M. W. Sullivan (1993), The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial Approach, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1.
- Smith, G. V. and R. L. Parr (1994), *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, 2nd ed., Joh Wiley&Suns, Inc. ((財)知的財産研究所訳 (1997) 『知的財産と無形資産の価値評価』中央経済社.)
- Stobart, P. (1994), *Brand Power*, The McMillan Press Inc.. (岡田依里訳 (1996) 『ブランド・パワーー最強の国際商標ー』日本経済評論社.)
- 田中隆雄 (1997) 「ブランド・エクイティとブランド価値」『会計』第152巻第3号.
- テレンス・オリバー編著福家成夫訳 (1993) 『ブランド価値評価の実務ー経営戦略としてのブランド管理と運用ー』ダイヤモンド社.