

# 現代における企業ブランド価値評価理論の動向

## —統合的ブランド理論の立場からの論調—

大 橋 昭 一

### I. 序—本稿の課題

#### 1. 問題の所在

現代はブランド社会である。フランスのドゥボール (Debord, G.: 参考文献D) は、現代社会を「スペクタクルの社会」とよんでいるが、「スペクタクル」の象徴こそがブランドである。個々の企業にとっても、今やブランドは枢要な地位を占めるものとなっている。ごく一般的にいうと、現在では、企業の市場価値はその4割がブランドにより決まるといわれ、ブランドを人員、物財、貨幣、情報に次ぐ第5の経営資源とよぶ人もある (P.p.159)。

しかし、ブランドとは何をいうかについては、いくつかの見解があり、ブランドの定義も、一般に認められるものがまだないといってもいい状態にある (参考文献Ω1)。ブランドは結局、消費者に受け容れられ、購買行為をもたらしてこそ意義があるという顧客基盤の見解もあれば、他方では、そうした消費者の受容の決定的意義を認めつつも、ブランドはもともとその製品 (サービス行為を含む。以下同様。また以下では製品と商品は同義で用いる) の生産者 (販売者を含む。以下同様) において設定され推進されるものであって、この意味ではあくまでも製品提供者の主体的行為であるという見解もある (参考文献Ω3)。

こうした2つの大きな流れのなかにおいて、ブランド問題としては、生産者が例えば何らかの印を製品に刻印するだけのものではなく、それをどのような手段を使っていかに消費者はじめ一般社会に伝え広めるかのコミュニケーションのあり方が最も重要な事柄であると説くものもある。こうした点に焦点をおいたものとして近年、キッチン (Kitchen, P.J.) らにより「統合的ブランド理論」 (integrated approach) が唱えられ、2008年3月ロンドンで研究集会が開催されている (K.p.1)。ただし統合的ブランド理論は、integrated brand marketingといわれたり、integrated marketing communications (IMC) といわれる場合もある。

こうした統合的ブランド理論はもとよりのこと、そもそもブランド理論では、ブランドが消費者にどのような作用をもたらし、それが当該生産者にどのような企業成果として結実するかという、ブランド力の測定・評価の問題が、大きな問題である。本稿は、こうした観点からブ

ランド効果の測定・評価について近年どのような見解が提示されているかを考察するものである。なお、参考文献は末尾に一括して掲載し、典拠箇所はその文献記号により本文中で示した。

ところで、ブランド効果の測定・評価には2つの領域がある。1つは個々の「ブランド付きの製品」(branded product: 以下ではブランド製品(商品)という)についてブランド効果を算定するものである。当該ブランドによってその製品の販売高や利益がどのようになっているかの問題である。今1つは、当該企業について、その企業が持つ各種の(1つの場合もある)ブランドの力により当該企業の価値がどのように変わっているかを算定する問題である。これは、特に企業のM&A(合同・買収)の場合などに重要となる。

1つの企業の価値は、例えば貸借対照表など各種書類の記載金額から何らかの方法でこれを算定したり、株式(またはそれに相当するもの)の価格(株価)総額から算定することがなされたりするが、それ以外の方法で算定することもできるし、現になされている。

これは、結局、企業の価値額をどのようなものとして定義するかにより決まる問題であるが、さらに、企業価値算定がどのような意図・目的で、あるいはどのような時・状況でなされるかによっても変わってくる。例えば、好況時か不況時かによって変わるし、企業買収についても買収側にたつ場合か、買収される側にたつ場合かなどによって変わる。

本稿は、以上をふまえ、ブランド効果測定にかかわる前記2つの領域のうちでも、後者の問題に焦点をおいて、すなわちある1つの企業の、ブランド力などの無形資産を含めた価値はどのように測定・評価されるかの問題を中心にいくつかの考え方を明らかにし、そのうえにたって、現在主流と思われる所論を提示することを課題とするものである。

ただし、この企業ブランド価値計算は、いうまでもなく、ブランド評価の今1つの領域である個々の製品のブランド評価を内包したものであり、それをふまえたものである。両者は本来一体のものである。少なくとも本稿は、これを立脚点にするものである。

本論に入るまえに、ここで、この問題がどのような経緯をへてきたものであるかを簡単に概観しておきたい(以下は主としてLp.19ffによる)。

## 2. 企業ブランド価値評価問題の経緯

この問題がとりわけ強く注目されるようになったのは、一般的には、1980年代イギリスにおいて企業買収が盛行した時以来である。例えば1986年、イギリスの企業買収業者ハンソン・トラスト(Hanson Trust)が、イムペリアル・グループ(Imperial Group)を23億ポンドで買収したことがある。イムペリアル・グループの主たる事業はタバコ事業で、タバコ部門は採算性が高い魅力のあるものであったが、食品事業も行っていた。ハンソン・トラストは、イムペリアル・グループ買収のしばらく後、イムペリアル・グループの食品事業部門を21億ポンドで他に売却した。従ってハンソン・トラストは、採算性の高いタバコ事業部門を単に2億ポンドで入手できたことになる。

また、企業ブランド価値評価論上で有名なものに、1988年、グッドマン・フィールダー・ワッティ社（Goodman Fielder Watti）が、食品企業であるマックダガル社（Rank Hovis McDougall: RHM）に仕掛けた非友好的買収事件がある。ワッティ社が提示した買収価格は、マックダガル社の純資産額をわずかに上回るだけのものであった。マックダガル社は自社の事業価値が何よりも過小評価されているものとして、無形資産を貸借対照表上で示すことを企図した。マックダガル社は、インターブランド社（Interbrand）に支援を求め、インターブランド社はロンドン・ビジネス・スクール（London Business School）に協力を要請した。

こうしてできたブランドの測定・算定案は、財務的分析とマーケティング的分析とを結合したもので、乗数方法（multiples approach）といわれるものであった。すなわち、ブランド製品ごとにブランド力があるものとして、その力を係数（factor）で表し、それを当該製品の帳簿上の在り高に掛け合わせて、「真の」収益力として表示するものであった。

マックダガル社の貸借対照表上の有形資産額は、4億ポンドほどであったが、ブランド価値は総計6億7800万ポンドあるものと見積もられ、同社の資産総額は12億ポンドを超える額となった。株価は上昇し、ワッティ社は買収を取り止めた。マックダガル社は、社内で形成された無形資産を貸借対照表に掲載した最初の会社であったが（L,p.20）、翌1989年、買収等に際しては無形資産を会計記録上資産に計上することが、ロンドン株式取引所で認められた（S3,p.13）。

しかし、マックダガル社の方法は、一般的に適用するには難点があった。というのは、その方法は、製品ごとにブランドがある場合とブランドがない場合（unbranded or generic product）があることを前提とし、両者を比較してブランド価値を算定するものであったから、こうした状態にあること、すなわち同一製品についてブランドがあるものとブランドがないものがあることが必要である。しかし、こうした状態にあるものは、実際には多くないからである（S3,p.14）。

こうした方法は、一般には、「市場調査をベースにした計算」（market research-based brand metrics）といわれるが、これに対し、当時、こうした難点を越えるよう登場したのが、ブランド価値を当該企業の内部において、主として内部管理上の目的で利用するために算定するという考えにたつもの（internal brand valuation）であった。企業全体もしくは企業内部部門ごとにブランド価値（例えばキー・パフォーマンス指数：key performance indicators（KPI））を決め、その達成度により関係者のボーナスも決めようというものであった。しかしこれは、算定上などで透明性を欠き、悪用・濫用される恐れがあるものであり、かつ、有用性はほとんどないといわれるものであった（S3,p.14）。

その一方、ブランド価値をブランド・エクイティとして示そうとする試みも登場してきた。エクイティという言葉は、もともと企業財務論上の概念であるが、これがブランド理論にも導入された。理論的先導者が、ブランド理論家として著名なアーカー（Asker, D.A.）やケラー（Keller, K.L.）らであったこともあり、ブランド価値を表現するものとして広く受け容れられ、この概

念を中核にしてブランド価値を測定・評価する専門機関も現れた。こうしたことが一般的に本格的に定着したのは、セドン (Seddon, J.) によると、2005年になってからである (S3,pp.15,26)。

それらには、どのような方法があったか。それらについてセドンがまとめているところをまず紹介し、そのうえにたって、セドン自らが提起しているブランド価値の計算方法をレビューする。なお、セドンは、ブランド・エクイティのデータベースとして現在世界一の規模と力を持つといわれるところの (S3,p.10)「ブランド・ゼット」(BrandZ) の当該社であるミルウォード・ブラウン社 (Millward Brown) の“MB Optimor”の創始参加者であり、かつ現CEOの一人である。ただし、ここで取り上げる彼女の所論は、キッチンらの統合的ブランド理論の一環として展開されたものである。

## Ⅱ. セドンのブランド価値評価論

### 1. セドンによるこれまでのブランド価値評価方法の概要と問題点

セドンによると、現在のところ、ブランド評価の方法は、概括的にいえば、次の(1)~(3)の3類型に大別される (S3,p.18ff.)。

#### (1)外部的方法 (external)

これらは、ブランド価値の算定・評価について、何らかの企業外部的データに依存するもので、そのなかには次の2者がある。

第1は、「市場ベース方法」(market-based brand valuation)といわれるもので、基本的には、前掲のマックダガル社で用いられた方法をいうものである。すなわち、あるブランド価値について、それと比較しうる何らかのものを市場で見出し、それと比較してブランド価値を算定するもので、比較的方法 (comparables) といわれる。多くの場合、両者の比較から指数を計算し、それをブランド価値計算上の乗数として使用するものであるが、既述のように、実際にはそうした比較の元になるものを見出すことが困難であるから、適用上では限界がある。ただし、他の方法で算定されたブランド価値を二次的にチェックすることなどに用いられることはできる。

第2は、「想定特許権ロイヤルティ的方法」(royalty relief)といわれるもので、現在所有中の製品の製造において、もし他社に特許権ロイヤルティ(使用料)を支払わなくてはならない場合、どの程度のロイヤルティを支払わなくてはならないかを基準にして、ブランド価値を算定するものである。これも、当該ブランド製品について現にロイヤルティ支払があることを前提とするものではなく、市場において比較可能なものを見出し、それと比較して算定するものという意味においては、前記の「市場ベース方法」と類似のものである。すなわち、この方法でもロイヤルティ算出は市場ベースでなされるから、妥当な評価基盤を見出すことは困難なことが多く、妥当な評価とはなり難い。

総括的にみると、外部的方法は、要するに、ブランド価値評価の根拠が企業外部に求められるものであるから、それだけに適用は限定的にならざるをえないことが多い。

## (2)非完結的方法 (incomplete brand valuation)

これには大別して、以下の3つの方式があるが、結論を先にしていと、これらはもともと「その論理において根本的に欠陥があるもの (fundamentally flawed) である」(S3,p.20)。というのは、これらはブランド価値の1側面 (one aspect) のみをとらえているものであるから、それだけでは完結した方法とはいえないからである。例えば他の方法と併用され、その補完的な方法として用いられれば有用なものである。

第1は、「コスト・ベース方法」(cost-based approach) である。これは、当該ブランドの形成に必要であった、マーケティングや広告の費用などの費用総額か、あるいはそれに相当する額をもってブランド価値とするものである。これには2点で難点がある。第1点は、ブランド価値は将来志向性が必要であるにもかかわらず、過去の額でそれを決めようとする点である。例えば過去に多くの投資をしながら、結実せず、撤退を余儀なくされた例は多い。第2点は、この方法ではブランドがマーケティングなどへの投資により形成されることを前提にしているが、ブランドは、実際には、それ以外の多くの要因により決まる点が考慮されていない。近年では、例えばグーグルのブランド価値をどのように評価するかについて、こうした点が問題になることが明らかになっている。

第2は、「価格割増方法」(price premium) である。これは当該ブランド製品を、他の同種製品より高額で販売しうることによる割増分の合計をもって、ブランド価値とするものである。しかしこれには、高価格によって販売量が減少し、総売上高は減少することがありうるものが考慮されていないという難点がある。価格はいうまでもなく販売量と関連づけられなくては無意味であることが多い。

第3は、「ブランド・エクイティ評価方法」(brand equity valuation) である。この方法のうち多くのものについては、次節で詳述するので、ここではセドンの考え方と批判点のみを紹介するにとどめる。セドンによると、これらのものは要するに、ブランド価値を当該企業（企業諸部門を含む。以下同様）の財務的価値と無関係に算定しようとするところに致命的な難点がある。しかもこれらの方法では、そもそも「ブランド・エクイティ」の概念において不正確なものがある。なかには「ブランド・エクイティ」を「ブランド価値」と等しいとしているものもある。

これらの「ブランド・エクイティ評価方法」では、市場調査が重要部分をなすが、その場合には、「イメージ」とか「考慮」(consideration) とか「ロイヤルティ (loyalty: ブランド忠誠心)」といった、セドンからみれば抽象的な属性が測定概念とされており、有効性が低い。いずれにしろ、こうした市場調査志向的なものは、企業の財務面との関連が薄いものが多く、方法論的には不完全である。

## (3)内部的経済効用的方法 (internal or economic use)

これらは、もともとブランド・エクイティ評価方法を企業の財務面と結合させ、両者の統合としてブランド価値を算定しようとするものである。ブランドの経済的価値を明らかにし、ブランドの企業に対する経済的貢献度を測ろうとするもので、ブランド価値が、単なるブランド市場価値の測定にとどまらず、ブランド・マネジメントの用具となることを目指すものである。そのエッセンスは結局、「割引キャッシュフロー」(discounted cash flow: DCF)の計算か「経済的利益アプローチ」(economic profit approach)にあって、これまでの歴史的財務的成果と将来の実現可能性予測 (forecast of future performance) とを結び付けるところにある。「ブランド貢献度計算」(brand contribution)とか「ブランド役割計算」(role of brand)といわれるものは、多くがこれに入る。

これらの内部的方法は、セドンによれば、根本的には内部的データに依存するものであるから、ブランド力の内部的源泉を明らかにすることにおいて有用である。セドン自らの考え方や、次節で紹介するリンデマン (Lindemann, J.) の所論は、基本的には、この部類に入るものである。

以上のようなこれまでのブランド評価方法の総括のうに、セドンは自ら望ましいと考えるブランド評価方法を提起している。次にそれを概観する。

## 2. 基準的ブランド価値評価論

セドンは自らが望ましいと考えるブランド評価理論を「基準線となるブランド評価論」(baseline brand evaluation)と名づけている (S3,p.36ff)。それは、以下のような5つのステップを経て計算されるものであるが、彼女は、まず、ブランドとは何かについて改めて規定することから始めている。セドンによると、ブランドとは、端的に表現すると、次の形で示されるものである (S3,p.34)。

ブランド = アイデンティティ (identity) + 名声 (reputation)

アイデンティティは、当該ブランド製品の生産者が自己の産物に何らかの形の刻印をして提供した製品の特性をいうもので、端的には当該製品に付けられている印、名称、用語、シンボルなどに象徴されている製品の特性をいう。名声は、当該製品に対して消費者の側で与える心理的便益 (benefits) である。つまり、ブランドとは、製品自体が持つ物的特性と消費者が感じている名声とによって決まる。従って、ブランド価値は、究極的には、消費者の購買態度によって決まる度合いが高いから、生産者側からいうと、ブランドの経済的成否は当該製品の販売高と利幅 (margin) によって決まる。他方、消費者側では当該ブランドに対する態度は次のように分かれる (以下におけるカッコ内数字は当該ブランド製品に対する一般的購買性向 (share of wallet) を示す)。

- 1) 「当該製品があることを知っているだけの者」 (presence : 12%)
- 2) 「その製品に関心がある者」 (relevance : 16%)
- 3) 「その製品の品質は良いと思っている者」 (performance : 17%)

4) 「その製品は他企業製品より優秀と認めている者」 (advantage : 20%)

5) 「その製品は買ってみたいと思っている者」 (bonding : 50%)

このうえにたつて、「基準的ブランド価値評価論」のための5つのステップとして次のものが提示されている。

①セグメント化 (segmentation) : これは企業の事業部門をブランドの観点から分けることである。ただし、顧客セグメントと必ずしも一致するものではなく、製品ブランドごとに分けることを眼目とする。各セグメントはさらに販売方法などの点で細分されるから、それらを積み上げてゆくボトムアップ方法がとられることになる。

②財務分析 (financial analysis) : 各ブランド、各セグメントごとに財務上の過去のデータおよび将来予測データを集め、分析することである。ただしここでは、資本チャージ分を減じた「経済的利益についてのキャッシュフロー」 (economic profit cash flows) を明らかにすることが課題である。将来予測は3～5年について行うのが望ましいとされ、このステップの結果をまとめたものは「総経済的価値」 (total economic value) といわれる。

③ブランド・ドライバー分析 (brand driver analysis) : これは、上記の「総経済的価値」を各ブランド製品ごとに配分する計算をすることである。ここで各ブランドの役割が明らかになるから、それは「ブランド貢献率」 (brand contribution percentage) といわれるが、これはセドンのいう「基準的ブランド価値評価論」の中心となるものである。この場合、この計算は総体的に (robust) 行う場合が多いが、細別的に (less robust) 行うことが望ましい。

④競争者ブランドのベンチマーキング (competitor brand benchmarking) : これは、上記で明らかになった「ブランド貢献率」について、将来性と競争ブランドの存在等を斟酌して割引計算を行い、「純現在価値」 (net present value) を計算することである。ミルウォード・ブラウン社では、例えば、市場成長率、当該ブランド製品の市場占有率、ブランドが知られている率 (ブランド知識率) などによりこの割引計算がなされているが、その指数は当該事業部門の戦略的強弱を意味するものである。

⑤ブランド価値計算 (brand value calculation) : 以上によって得られた各ブランドごとの割引された「ブランド貢献率」を、当該ブランド製品キャッシュフローに適用して、各ブランド製品のブランド価値を計算することである。

セドンのいう「基準的ブランド価値評価論」の概要は以上であるが、この方法のメリットとして、セドンは次の諸点を挙げている。第1に、これはブランドなど無形資産を企業内部で形成した場合も適切に計算できるものである。第2に、その際個別のブランド製品から積み上げる方式をとっていることである。第3に、キャッシュフローを土台とすることにより財務的データと結びついたものとなり、経済的価値としての基礎がしっかりしていることである。第4に、このことはブランド製品単価の割増 (高価格) 効果だけではなく、販売量増加も斟酌したものとなり、ブランド力の全面的姿を示すことができるものとなっていることである。

このうえにたつてセドンは、この「基準的ブランド価値評価」の方法は、企業の買収の際などにおけるブランド価値の経済的財務的計算上において有用であるだけでなく、企業の経営戦略、ブランド戦略の展開においても、かつ、企業の日常的マネジメントにおいても適用できる有用性を持つと主張している。

セドンのいう以上の「基準的ブランド価値評価」の方法は、いうまでもなく、彼女が最高幹部の一員であるミルウォード・ブラウン社のブランド価値評価論についての基本的考え方を反映したものであるが、これに対し、リンデマンによって2010年、セドンの所説とは全く別個の形で、しかし内容的にはセドンと極めて類似な形で、ブランド価値評価の実際に用いられている諸方法を批判的に検討し、そのうえにたつて自らのブランド価値評価方法を提起する試みがなされている。次にそれを考察する。

### Ⅲ. リンデマンのブランド価値評価論

#### 1. 対象の限定

リンデマンによると、ブランドは、最も広義には、当該の製品もしくは企業についての情報の担い手たるものであるが、その情報には製品もしくは企業の効用・機能の側面にかかわるもの (functional) と、消費者が持つ心情的感情的側面にかかわるもの (emotional) とがある (L.p.6)。端的には、前者は企業側の約束 (promises) であり、後者は消費者側の経験 (experiences) であるから、ブランドは要するに (企業側の) 約束と (消費者側の) 経験の合一体として表現できるものである。しかしブランドは、結局は、当該企業に対し何らかの経済的収益、つまりキャッシュフロー・インパクト (cash flow impact) として結実することを必要とするものであるから、ブランドは、究極的には、そうした「キャッシュフローを創り出し確保する無形資産」と定義される (L.p.8)。

これからわかるように、リンデマンが課題としているものは、あくまでも「ブランドの経済」(economy of brands) の解明であり、ブランドの経済的価値についての算定・評価の方法を確立することである。ところが、ブランド価値の算定・評価は、多くがこれまでマーケティング志向的ブランド評価機関等により推進されてきたものであって、それらは、リンデマンから見ると、決して正鵠を射たものではなかった。しかし、特に近年では、企業の買収等のさらなる進展に絡んで、企業全体のブランド価値についてより精密に測定・評価をする必要性が起きてきて、旧来方法では対応できない事態になってきた。

前節で述べたセドンの試みなどもこの課題に応えようとするものであるが、リンデマンは、主としてブランド評価機関によってこれまでなされてきたブランド評価論を批判的に検討し、そのうえにたつて自己の評価理論を提示している。ただしそれは、既述のように、セドンの説とほとんど変わらないもので、「セドン／リンデマンの説」といってもいいところが多分にあ



るものであるが、それは、他方からいえば、現代企業ブランド評価論について1つの代表的なまとまった形を示したということができるものである。

ここでは、リンデマン自体の所説を考察するまえに、これまでのいわゆるマーケティング志向的ブランド評価機関の評価方法についてリンデマンがどのように論じているかを紹介する。そのなかには、セドンの主宰するミルウォード・ブラウン社のものも含まれている。当然、前掲のセドンの説明と重複するところもあれば、食い違うところもある。

なお、リンデマンによると、これまでのブランド評価論はそれぞれの機関が独自に開発し展開してきたものであって、その意味ではすべて独自のアプローチ（proprietary approach）であって、データの処理等は企業秘密として公開されないものがほとんどであるが、大別すると次の3類型に分かれる。

第1の類型は、市場調査基盤的モデルで、顧客とブランドとのリレーションシップに関する種々なブランド次元を測定しようとするものであるが、これらのモデルは多くがブランド・エクイティという概念を何らかの形や程度において中核にしている点において共通するものである。ただし、多くの場合そのエクイティの概念は、企業財務論でいうエクイティとは直接的関連がないものである。

第2の類型は、純粹の企業財務論的アプローチで、ブランドの企業経済的価値を明らかにしようとするものであるが、反面、消費者の意識や意欲に対してはほとんど無関連の立場にたつものである。狭い意味でのブランドの企業経済的価値の発生過程を解明し、ブランド価値を測定しようとするだけにとどまっているものである。

第3の類型は、マーケティング・アプローチと企業財務論的アプローチを統合しようとする観点にたつもので、ブランドの経済的価値の究明を意図するものではあるが、リンデマンのみるところ、両者の真の統合とはなっていないものが多い。しかし、前掲のセドンのモデルも、リンデマンのそれもこの類型に入るものである。

以下の論述では、第2の類型は、前掲のセドンによる説明と重複するものであるから、省略し、第1の類型と第3の類型について、主なものを考察する。これらのものはすべて、特定のブランド評価機関によって推進されているものであるが、第1の類型と第3の類型とでは、基本的スタンスに違いが認められる。まず、第1の類型から考察する。

リンデマンによると、第1の類型に入るものには、次の諸方法がある（L, pp.23-39）。

## 2. ブランド評価機関等の諸方法と問題点（1）

### (1) アーカー／ケラーらのブランド・エクイティ論について

ここで取り上げるのは、アーカー、ケラーにより展開されているブランド・エクイティを中心にしたブランド理論である。これは特定のブランド評価方法をいうものではないが、そのブランド・エクイティ概念が多くのブランド評価機関による諸方法に強い影響を与えているもの

という意味において、いわば総論的もしくは序論的位置を占めるものであり、そうした観点において考察を必要とするものである。

その基礎となっているブランド・エクイティ概念は、例えばアーカーの場合、「当該企業やその顧客に対して価値を生み出す（または減少させる）ところの当該生産物の名称やシンボルに関連した資産（または負債）のセット」と定義されるものである（cited in L.p.23）。ここで資産（または負債）といわれるものは、実際には、その生産物が持つ知名度（awareness）、ブランド忠誠心（loyalty）、知覚された品質（perceived quality）、その他のブランド連想力（association）をいう。アーカーの枠組みは、その後、ヤング・アンド・ラビカム社（Young & Rubicam: Y&R）の資産評価方法や、インターブランド社のブランド力測定方法を採用入れて、さらに発展したものとなっているが、それには、次の諸事項が含まれたものとなっている。

すなわち、①顧客の割増価格支払意欲、②顧客満足・ブランド忠誠心、③知覚された品質、④企業のリーダーシップと顧客における人気性（popularity）、⑤高評価（esteem）と敬意（respect）、⑥知覚された価値、⑦パーソナリティ、⑧信頼（trust）と賞賛（admiration）、⑨他企業に対する差別化（differentiation）、⑩市場占有率、⑪価格差別化（price differential）、⑫販売力上の強さ（distribution depth/coverage）。

アーカーは、実際のブランド・エクイティの測定にあたっては、これら12要素を同じウエートのものと考えたのではないことが望ましいとし、結論的には、実際上は、「価格割増法」（詳しくは後述）が最適であることが多いとしている。これに対して、リンデマンは、ここにはこうした経済的価値測定方法の複雑性や困難性がよく示されているが、しかし、アーカーのこうした考え方には次の2点で問題があると指摘している（L.p.24）。

第1に、例えば上記12要素ではそれらが並列的なものとなっており、どのような相互関係や優先関係にあるかなどが不明確となっていることである。例えばウエートでいえば、それが必要であるかどうかは確定されていないが、こうしたことは、比較計算の度合いが強いブランド価値測定では、妥当なことではないであろうと論じている。

第2に、企業財務上の最終的成果、つまり損益額との関連が明確となっていない点である。リンデマンによれば、ブランド価値ではこの点が結局最も重要な位置を占める。かれは、アーカーのブランド・エクイティ概念は、ブランド価値の測定について有益な枠組みを提示したものではあるが、それだけではブランドの経済的価値測定が可能になることはないと述べ、さらに、ケラーの有名なブランド・ピラミッドについても、その最上層ではブランドの機能的側面と心情的側面が合体し、1つのものになるとされているが、その根拠ははっきりしないと評している（L.p.24）。リンデマンのアーカー、ケラーに対する批判は、かなり手厳しい。

## (2)ヤング・アンド・ラビカム社の「ブランド資産評価法」（brand asset valuator: BAV）

これは1993年に公表されたもので、世界中の主要企業について標準化された様式・内容によってアンケート調査を行い、もってそれぞれの企業のブランド・エクイティを測定しようとす

るものであるが、ブランドの力は結局、①差別化性（differentiation）、②顧客有用性（relevance）、③高評価性（esteem）、④ブランド知識性（knowledge）の4要因により決まるものとされている。

差別化性は、他のブランドを差別化できる力、顧客有用性は、当該消費者（直接的にはアンケート回答者）のニーズの充足にとっての有用性の度合い、高評価性は当該ブランド製品の品質の程度、知識性は、アンケート回答者が当該ブランドを知っている程度を示すが、このなかで、差別化性と顧客有用性とは乗算されて合体され、ブランドの「力」（strength）を示すものとされる。高評価性と知識性も同様合体されて、ブランドの「大きさ」（stature）を示すものとされる。そして「力」と「大きさ」とは図表1のようにマトリックス（ブランドカグリッド：power grid）で表される。

図表1：ブランドカグリッド

ブランドの力	大	衰退過程のブランド	強力なブランド
	小	消滅過程のブランド	成長過程のブランド
		小	大

ブランドの大きさ

出所：L,p.25.

「力」でも「大きさ」でも大であるものが最強のブランドである。ブランドの「大きさ」は大であるが、「力」は小であるものは、成長過程にあるブランドである。逆にブランドの「力」は大であるが、「大きさ」は小であるものは、成熟過程や衰退過程にあるブランドである。ブランドの「大きさ」も「力」も小であるものは、新規ブランドか消滅過程にあるものである。

これは、ブランドの「健康性チェック」（health check）といわれるもので、要するに、消費者とのコミュニケーションの良し悪しに焦点があるものであり、マーケティング上ではかなり有効性を持つものであったが、企業の経済的価値の算定とは直接的関連を有しないものであった。そこで、この点の改良をめざして2002年、ヤング・アンド・ラビカム社はスターン・スチュワート社（Stern Stewart & Co.）と共同で、「ブランド・エコノミクス」（BrandEconomics）を開発した。

「ブランド・エコノミクス」の原理となっているのは、次の2点である。まず、企業の無形資産価値（額）が計算される。これは、当該企業の株価総額から有形資産帳簿価格総額を減じたものである。次に、ブランド製品の販売額について、この無形資産価値によって販売乗数（sales multiples）が計算される。

この方法に基づく計算は、1993年～2000年の好景気時代の実績を対象に行われ、その結果では、概ね次のことがいえるものとなっている。例えば知識性の低いブランドでは、当該企業の無形資産額は低く、年間収益の9割程度に過ぎない。これに対しブランドの「力」、すなわち差別化性と顧客有用性が高いブランドは、それが年間収益の2倍ほどである。反対に企業の力は大きとみられるが、差別化性に弱いものは、それが年間収益の1.4倍ほどである。こうした企業は、製品自体の力が弱っているのに、旧来からのブランド力に頼っているものである。そしてブランドの「力」も「大きさ」も大であるブランドは、それが年間収益の2.5倍である。

さらに全体的にみると、平均的には、企業の市場価値の55%は財務的要因により決まり、ブランド力など無形資産により決まるのは25%で、残りの20%はその時々全般的な景気状況や当該企業の属す産業部門の状況など企業外部的要因により決まるという結論であった。

企業ブランド価値という点でみると、ブランドが株式市場価値に及ぼす影響は広範囲で、10%から75%までであること、ブランドの機能のなかでは差別化性が強力な役割を果たすこと、特に景気後退時にはそうであって、そうした時期には差別化に強いブランドが生き残るものであることを示した。

ヤング・アンド・ラビキャム社とスターン・スチュワート社との共同事業は、すでに2002年に終わっているのに、決定的な結論は出せないが、リンデマンによれば、「ブランド・エコノミクス」は、結局はマーケティング分析と財務面分析との統合が不充分であったため、企業ブランド戦略の展開などについて役立つところが小さいものであった。何よりも、計算対象時期が好景気時期で、ブランド・バブルとっていい時期であったから、不況期にはどのような意義を持ちうるかは不明である。例えば近年におけるリーマン・ショック後の世界的な不況下でみると、ブランドのなかには、これまで有していた差別化力をなくしたり、消費者需要充足上有用である力を発揮できていないブランドもある。

こうした点から考えると、「ブランド・エコノミクス」を含めて、ブランド資産評価法 (BAV) は、少なくとも当時は、ブランド価値によって元の資産の価値評価の向上が起きることについて、過大な期待があり、一種のブランド (による) バブル的現象を生んだものと思われる。そこには、ブランドの役割について過剰な期待感 (dramatically inflated view of the value of brands) を抱かせ、それを助長したものがあつたと、リンデマンは評している。

このことは、ブランド自体の価値が高く評価されていたことをいうのではない。事実、ブランド自体の評価は高くなかった。例えばブランド資産評価法 (BAV) では、当時一般に、ブランドの価値は企業価値の3分の1程度で、残りは他の有形・無形の資産からなるという見解であった。ブランド・バブルとは、ブランドがあることによって製品や資産の価値評価が高まったことをいうのであり、それは「ブランド・バブル仮説」 (brand bubble hypothesis) といわれるものであった。このことは、反面、リンデマンによれば、現時点からみると、「ブランド資産評価法 (BAV) で疑問に感じる点は、実際に優秀で強力なブランドであるものについて、この方法ではその分析結果が、当該企業の財務成果および株価状況と合致していないものがあまりにも多いことである」という形で現れていた (L, pp.27-28)。

### (3) ニールセン社モデル (The Nielsen Company)

これは、ブランド理論家ケラーの関与のもとに作られたもので、2,400以上のブランドを対象に、一般大衆に対するアンケートに基づいて1~10のブランド指数を決めるものである。枠組みは比較的簡単で、最終的には販売高データで消費者のブランド・ロイヤルティ (忠誠心) の調査をするのが主眼である。ただし、ブランド要素を設定し、その間でウェートの違いをお

いている点が特徴である。

ブランド要素のなかで最もウエートが高いとされているものは、消費者受容性（customer acceptance）である。消費者がそのブランドを知っていて、物品を購入するときにそれを考慮する程度の高さを示すもので、40%のウエートとなっている。次にウエートの高い要素は、ブランド受容性（brand acceptance）である。当該ブランドが当該製品市場においてどの程度知られ、市場占有率を持つかを示すもので、ウエートは35%となっている。第3にウエートの高い要素は、市場魅力性（market attractiveness）である。当該ブランド製品の市場がそもそも市場として消費者吸引力を持つものかどうかを示すもので、ウエートは15%である。第4にウエートの高い要素は、流通の良さ（distribution）である。当該ブランド製品の流通がスムーズなものになっているかどうか測るもので、ウエートは10%である。これらのものの集計結果として当該ブランド製品の指数が計算されるが、この指数に対して、平均利益額の一定率が乗算され、その結果がブランド価値を示すものとされる。

このモデルが、消費者基盤性、消費者のブランド知識性を重視するケラーのブランド・エクイティ論を強く反映したものであることは、ウエートの置き方によく現れているが、リンデマンは、この方式ではブランド製品のマーケティング面が全体を覆い、企業の財務的観点からは到底受け入れ難いものであると評し、何よりも「このモデルでは、ブランドのマーケティング上の価値以外に、企業資産があるという考えは全くみられない」と論断している。付け加えて、この方法では、ブランド知識性や流通の良さなどがどのように測定されるかも不明確であると指摘し、要するに、この方法はブランドの経済的価値を測定する点では、不適確なものと結論づけている（L,p.35）。

#### （4）イプソス・グループの「ブランド健康性」モデル（Ipsos Group's brand health）

イプソスは、もともとフランスに本拠をおく広告代理店業者であるが、その活動の一環としてブランド研究に着手し、それを「エクイティ形成者活動」（Equity Builder）と名づけ（参考文献I），端的には「ブランド健康性」モデルとよんでいる。このモデルは20万以上に及ぶブランドを対象にした、1万2千人以上の消費者からのアンケートを基礎とするものであるが、中心となっていることは、40の製品の200種のブランドについて包括的なブランド価値算定をすることである。

その基本的な考え方の柱になっているのは、次の3者である。第1は、消費者における「ブランド・エクイティの知覚」（brand equity perception）で、当該ブランド製品について消費者が持つ親密性、ユニーク性、重要意識性、人気性、品質評価の程度である。第2は、「消費者の実際の関与のいかん」（consumer involvement）で、消費者がブランド製品の違いにより異なった行動をしたり、ブランド間でどのような代替的な行為を行っているかの問題である。第3は、消費者が持つ「製品価格（ないしは価値）に対する感受性」のいかんである。

この枠組みが「ブランド健康性」とよばれることに関連して、「ブランド健康性」とは何か

についてグプタ (Gupta,P.) は次のように説明している (参照文献G)。「ブランド健康性」は「ブランド・エクイティ」よりも広い概念で、ブランド・エクイティ以外に若干の要素を含むものである。その場合、まず第1に、ブランド・エクイティについて改めてそれが究極的には消費者の意向により決まるものと規定され、その根源は消費者の心 (mind) のなかにあるものととらえられる。第2に、消費者が実際にそのブランド製品を購入するかどうかは、その時点における、その物を買うか、他の同種製品を買うかの判断により決まるが、それはその時々、消費者の心の動き (heart) により左右されるものである。第3に、その物を実際に買うかどうかの決定は、直接的にはその時点における消費者の持つ金銭的事情によって、端的にはその時点において当該ブランド製品を買いうる金銭を有するかどうか (wallet) によって決まる。以上の3種の事情、すなわち mind, heart, wallet の事情を合わせて「ブランド健康性」というのである。

イブソス・グループの「ブランド健康性」論に戻ると、このモデルは、それまで提起されてきたブランド・エクイティ論の成果を多く取り入れているものであるが、リンデマンによると、多くの点で難点がある。特にリンデマンの視点から問題であるのは、このモデルでは結局、ブランド・エクイティの主たる要素が企業の財務的価値創造と全く関連なしに提示され、「ブランドの経済的価値算定上適切なものとはなっていない」点である (Lp.36)。

#### (5) プライスウォーターハウス・クーパース方式 (PricewaterhouseCoopers: PwC)

これは、調査基盤ブランド・エクイティ・アプローチの1つといわれるものであるが、ブランド製品について消費者が超過価格を支払っても購買しようとする点 (willingness to pay) を中核とするものである。高級品には高価格がつけられるという品質と価格との一体的考えに立脚するものである。

リンデマンはこれについても、以上の諸方法と同様、製品の高価格化と企業の財務的価値とは必ずしも直結するものではなく、両者の関係がこの方法でも不明確であると批判している。すなわち、既述のように、企業にとって財務上最適の価格は、高価格とは限らない。販売量との関連を考慮する必要があるからである。また、「高級ブランド＝高価格」という考えにたつと、当該製品のハード面に重点が置かれ、ソフト面や消費者の心情的感情的側面が副次的なものとされる恐れがあるという難点もある。

#### (6) フレデリック・レイチヘルドの「純プロモーター得点」アプローチ (net promoter score by Frederick Reichheld)

これは、企業が顧客に提起した個々のアンケート項目に対して顧客がどのように反応したかを0～10点で計上してゆくものである。例えば、「あなたはわが社の×××を友人や知り合いに薦めて下さいますでしょうか」というアンケート依頼を行い、それぞれの質問項目について、回答のいかんにより積極的回答者 (9～10点)、消極的回答者 (7～8点)、無視的回答者 (0～6点) に分け、集計した後、積極的回答者得点合計から無視的回答者得点合計を減じて、「純プロモーター得点」とするものである。

これは顧客満足度調査等において多く用いられてきたもので、周知のものであるが、リンデマンによれば、財務的成果との関係が不十分であるだけでなく、回答の因果関係も不明である場合が多い。つまり、回答の真実性について保証がないのである。ちなみに、ホテル等で顧客にアンケート用紙書き込みが求められるような場合、顧客は本当のことを書く誘因が少ないから、ホテル側が喜びそうな回答しかしないことが多い。世論調査でもそうしたことがないではない。「イエス回答インフレーション」といわれるが、ブランド製品調査でもこうしたことがないではない。

以上で概観した市場調査基盤的なマーケティング・アプローチ的ブランド価値算定論のいくつかの主要な試みについて、リンデマンが結論的に論難する第1の点は、その基本データである消費者アンケートにおいて「イエス回答インフレーション」的傾向があり、企業ブランド価値計算上過大評価な結果を生んでいるのではないかという点である。しかもリンデマンのみるところ、こうしたブランド価値評価機関は「その結果を、顧客である商品販売業者たちに商業的に売り込むことを業とする者たちである」から、なおさらそうしたことが起こりうる危険がある。リンデマンによれば、企業の真のブランド価値のうち、マーケティング関係要因により説明されるのは概ね25%だけで、55%は財務的データ分析から得られるという声もある（Lp.38）。

前記でリンデマンがブランド評価理論の第1の類型としたものの考察は、以上とし、次に、リンデマンが第3の類型としているものについて概説する。これは、マーケティング・アプローチと企業財務論的アプローチとの統合を目指すもので、本格的なブランド評価法を実践的に推進しているものと位置づけられるものである。

### 3. ブランド評価機関等の諸方法と問題点（2）

#### (1) インターブランド社方式（Interbrand）

インターブランド社は、すでに1980年代にブランド評価問題を手がけたパイオニア的存在である。その方式の土台をなすものは、貸借対照表データを中心に財務的観点にたつことで、操業利益（operating profit）から、租税、資本チャージ分を減じて、全「ブランド利得」（brand earnings）を算出し、それに係数を乗算して、各ブランドごとの利得を計算するものである。その場合係数は、「ブランドの強さ」（brand strength）を示すもので、次の7要素により決まる。それは、マーケティング上の強さなどが十分に算入されるものであって、しかも、各要素はウエートに違いがあるものであった（カッコ内はウエート）。

すなわち、①当該ブランドが市場で持つリーダーシップ的地位のいかん（25%）、②当該ブランドが持つ消費者忠誠心をはじめとした市場での安定性のいかん（15%）、③当該ブランドの市場自体の成長性などの状態（10%）、④当該ブランドが例えばどの程度の国際的通用力を持つかなどの国際性・地域性のいかん（25%）、⑤当該ブランドが将来性などについてどのようなトレンドにあるものであるか（10%）、⑥当該ブランドの育成に用いられている費用や管理の状況

(10%), ⑦当該ブランドに対して行われている, 例えば法律上の保護措置の状況 (5%)。

この「ブランドの強さ」の考えは, インターブランド社方式でこれまで一貫してとられてきたものであるが, その後, 方式自体には2点について修正が行われている。第1は, ブランドの役割を明確にするため, 「ブランド利得」と「その他の無形資産利得」とを分離するようにされたことである。第2は, 係数方式から, 各ブランドの「純現在価値」を計算する方式に変えられたことである。その際割引率は, 「ブランドの強さ」により異なるものとされている。それ故この方式では, 結局, 次の順でブランド価値計算が行われるものとなる。①ブランドの経済的価値についての財務的予測, ②各ブランドの役割決定, ③各ブランドの力の分析, の順である。

### (2)ブランド・ファイナンス方式 (Brand Finance)

これを創始したのは, インターブランド社の一員であった者であることもあり, 基本的には, インターブランド社方式に類似のものである。ただし, 最初から「純現在価値」計算方式をとり, さらに, 次の点で特色を出しているものである。①財務的予測では永久的存続なども視野に入れて, 比較的長期的スパンを前提にしていること。②ブランド利得計算では「想定特許権ロイヤルティ方式」をとり, 「擬制的ライセンス率」(fictitious licensing rate)を設定していること。③評価の最終ステップで, 各ブランドの格付けをしていること。これは, Aランク(強い) [AAA (最強) — AA (次に強い) — A (強い)] をトップに, Bランク (平均的) [BBB ~ B], Cランク (弱い) [CCC ~ C], Dランク (落第) [DDD ~ D] とランク付けることであるが, そのうえさらに, 地域的強さや顧客名声の程度を付加したものである「ブランド・ベータ」(brand beta)を作成している。「ブランド・ベータ」はブランド現在価値算出の際割引率の決定要因の1つとなる。

### (3)ミルウォード・ブラウン社の「ブランド・ゼット」(Millward Brown's BrandZ)

これは, 1998年から実施されているものであり, 消費者に対するアンケートを基本とするものであるが, その際, 前掲の「ブランド資産評価法」(BAV)とは異なって, 消費者の通常の購買行為を基本的調査対象としている。これは, 当該ブランドについて, 競争のブランドとの実際の比較を明らかにすることを企図しているためである。そのデータベースは, 約2万5千種のブランドを対象に65万人の消費者についてなされたアンケート調査である。

理論的土台を成しているものは, 1998年ミルウォード・ブラウンが提起した「ブランド・ダイナミクス・ピラミッド」(BrandDynamics pyramid)である。これは「プレゼンス」(presence), 「レlevance」(relevance), 「パフォーマンス」(performance), 「アドバンテージ」(advantage), 「ボンディング」(bonding)の5階層からなるものである。「プレゼンス」はアンケート相手が持つ当該ブランドについての親密性 (familiarity), 「レlevance」は当該消費者がその欲求充足にとって当該ブランド製品を不可欠と考える程度, 「パフォーマンス」は当該ブランド製品を実際に使用した場合の有効性, 「アドバンテージ」は他のブランド製品と比べての優秀性, 「ボンデ



イング」は最終的に当該ブランド製品を選んだブランド固着性を示す。アンケートは当該消費者が当該ブランドについて上記ピラミッドのどの段階にあるかを明らかにする形で行われるものであった。

さらに、このアンケートの12か月後に各ブランド製品について400人の者を選んで、実際に購買行為がなされたかどうかを調査し、アンケートの実効性を確認している。このうえにたつて、各ブランドごとに「ブランド・ボルテージ」(brand voltage)が計算された。これは「ボンディング」得点と実際の購買データとから計算されるものであるが、プラスの場合とマイナスの場合とがある。プラスの場合は当該ブランド製品を積極的に購買する傾向が強いことを示し、マイナスの場合は逆に他のブランド製品を購買する傾向が強いことを示すものである。

こうした試みのうえにたつて、ミルウォード・ブラウンは2006年、さらに進んだブランド力測定法を考案し、それによる計算適用結果を「最も価値あるブランド・トップ100」として、*Business Week* 誌で発表している。これは次の3ステップから成るものである。第1は当該企業の全「ブランド利得」(branded earnings)を各ブランドに配分することである。第2は、ブランド・エクイティに属すると思われる割合、すなわち各ブランドの「貢献度」(brand contribution)を決めることである。第3は、「ブランドの勢い」(momentum)の分析に基づいて、「ブランド乗数」を決めることである。

この結果、ブランド価値は、[ブランド利得×ブランド貢献度×ブランド乗数]で決まるものとなるが、ここで、「ブランド貢献度」は、前記のブランド・ピラミッドのどの階層に属するかにより決まり、1～5の数字が当てられるものである。「ブランド乗数」は、当該ブランドの今後の成長可能性などにより1～10の指数が付けられるものである。「ブランド貢献度」と「ブランド乗数」とは、当該企業のブランド利得総額を、各ブランドに配分することを意味するものであるが、逆にいえば、こうして決まったそれぞれのブランド価値の合計額が、その企業のブランド価値総額を示す。

「ブランド・ゼット」は、2010年に最新のブランド・ランキングを発表しているが、その算定方法は、基本的には、これまでのものと変わっていない。第1ステップ～第3ステップの進め方も旧来と同じで、「ブランド貢献度」は1～5の数字で示されているし、「ブランドの勢い」に基づく「ブランド乗数」も1～10の数字で示されるものとなっている。ただし、このブランド・ランキング算定に直接的もしくは間接的にかかわった人は、インターネットでアンケートに答えた人や職務上の関係で関与した人を含めて、150か国で100万人以上とされている（参考文献Bによる）。

この方法にも、リンデマンによれば、多くの問題点がある。例えば、第1ステップの個々のブランドへのブランド利得の配分、従って個々のブランド利得額の決定では、資本チャージ分が控除されることになっているが、その範囲は明確になっていない。ブランド乗数は、ブランド・ダイナミクスを土台にした「ブランドの勢い」などにより決まるとされているが、それら

がどのようにして決められるかも不明確である。

そのため、例えば2008年のブランド価値算定作業では、「ブランドの勢い」において、コーラやマールボロが8～9の点数であったのに、グーグルやインテルは2～3の点数という結果になっていた。リンデマンは結論的にこの方法について、「こうした『ブランドの勢い』から導き出されたブランド乗数は、ほとんど信頼できないものである。…『ブランド・ゼット』の試みは、広範囲な研究とデータの収集のうえにたったものではあるが、信頼できるブランド価値測定アプローチといえるものではない。…それは、現実の実態的データを示したのもでも、実際の分析を成し遂げたものでもない」と論断している (L,p.33)。

「インターブランド社方式」や「ブランド・ゼット」などの、リンデマンのいう“マーケティング・アプローチと企業財務論的アプローチを統合したもの” (第3の類型) を含めて、ブランド評価機関の諸方法についてリンデマンが最も問題であるとするところは、既述で一言したところの、それらの方法のほとんどすべてがそれぞれの機関で独自に開発されたもので、データの処理方法等も企業秘密として公開されていない点である。そのため例えば、本格的な代表的なブランド評価機関といていい「ブランド・ゼット」はじめいくつかの諸機関の、同一年対象の評価結果を比較してみると、同一ブランド (企業) の評価額についてかなりの違いがみられる。リンデマンが示している例をここでも紹介しておく (図表2)。

図表2：ブランド評価額の違い (2009年対象：単位百万ドル)

ブランド名	インターブランド	ミルウォード・ブラウン	ブランド・ファイナンス
Coca-cola	68,734	67,625	32,728
IBM	60,211	66,662	31,530
GE	47,777	59,793	26,654
Nokia	34,864	35,163	19,889
Apple	15,433	63,113	13,648
McDonald's	32,275	66,575	20,003
Amex	14,971	14,963	9,944
Google	31,980	100,039	29,261
Nike	13,179	11,999	14,583
HSBC	10,510	19,079	25,364

出所：L,p.53.

この点についてリンデマンは、ドイツで2004年某経済誌が架空の企業についてブランド価値評価に必要な架空の各種データをすべて用意し、これら同一の資料を9つのブランド評価機関に提示して、ブランド価値評価を依頼したところ、9機関の評価結果が驚くほど異なったものであった例を紹介している。9億5800万ユーロとしたものから、1億7300万ユーロとしたものまであった (L,p.54)。

こうしたことは、リンデマンによれば、ブランド価値評価では、例えば「純現在価値計算方式」という同じ方式がとられている場合でも、入力される成長率などのデータの数値が、評価

機関により異なることがあるために生じるものであり、現状ではやむをえないところがある。しかし、売上高などのデータは同じである。それにもかかわらず、かくも異なった評価結果が出るのは、評価計算方法が各機関独自のもので、標準化されていず、とりわけ各機関の有するデータはどのようなもので、どのように利用、処理されているかが企業秘密として公開されていないところに1つの大きな原因がある。ブランド価値計算は、もともと決して「精密科学」(precise science) というものではないが、そのうえ、ブランド評価機関の計算過程は各機関ごとのブラック・ボックスとなっているのである (L,pp.55,62)。

このような状況をふまえて、ブランド評価方法として、リンデマンはどのような方法を提示しているのか。その方法は、ブランド評価の「実践上最適なアプローチ」(best-practice approach to brand valuation) といわれるものであるが (L,pp.57-77), リンデマンとしては、今日求められている標準的方法を提起したという意味を持つものでもある。次に、この方法を考察する。

#### 4. 実践上最適なアプローチ

リンデマンによるこの方法は、次の5つのステップから成る。結論を先にしていえば、既述のセドンのモデルと極めて類似のもので、前述のように、この両者を統合したものが、少なくとも今日では、一般的な方法といっていいものと解される。ここでは、セドン説を補足するのに必要な点の説明のみに限定している。

①セグメント化 (market segmentation) : これは、セドン・モデルと同様なもので、企業部門をブランドの観点から分けることであるが、リンデマンは2つの原則があるとしている。第1に、セグメント化は顧客の購買行為に影響する明快な根拠ある基準でなされることである。これは特に同一企業で複数の生産物があり、それらが相互に影響を与え合うことがあるような場合、重要性を持つ。第2に、その結果、同一セグメントについては、顧客の行動・知識パターンができるかぎり均質な (homogenous) ものであるようにすることである。

このためには、セグメント化の方法としては、顧客の購買行為そのものよりも、購買態度による方がベターであるが、これは結局、消費者態度調査に依存せざるをえないものであるので、調査の質のいかんが問題となる。それ故セグメント化は、実際には、「生産物、消費者態度、消費パターン、流通経路、地理的条件、既存顧客か新規顧客か、家計からの支出割合など」により決まるものとされる。

②財務分析 (financial analysis) : これも、セドン・モデルと同様なもので、各ブランド、各セグメントごとに財務上の過去のデータおよび将来予測データを集め、分析することである。リンデマンは将来予測の重要性・適確性を強調し、マクロ的な経済成長率の斟酌などを重要事項として挙げているが、財務分析の結果は、期待される収益・費用を含めて、次の式で算出されるものとしている。すなわち、〔ブランド製品収益 (branded revenues) - 操業費用 (operating costs) - 支払租税額 - 使用資本チャージ (charge for capital employed) = 無形資産利得額 (intangible

earnings: IE)〕。無形資産利得額 (IE) はすべての無形資産の価値合計である。

③ブランド・インパクト (brand impact) : これは、セドン・モデルでは「ブランド・ドライバ分析」とされているものである。リンデマンでは、上記の②ステップでは、無形資産価値総額が計算されるから、それをまず、「ブランド利得額」 (brand earnings: BE) と「その他の無形資産利得額」 (other intangible earnings) に区分することが必要になる。

「ブランド利得額」 (BE) は、〔無形資産利得額 (IE) × ブランド・インパクト (BI)〕で計算される。「ブランド・インパクト」 (BI) は、購買誘引要因 (purchase driver : 例えば、製品性能の良さ、使用上の良さ、価格水準など) と、これら購買誘引要因に対する各ブランドの寄与率により決まるものであり、かつ、割合 (%) で示されるものであるから、実際上は、セドンのいう「ブランド貢献率」とほぼ同一のものである。ただし、「ブランド貢献」という言葉は、リンデマンでは、次項で述べるブランド・ライセンスリング (brand licensing) で用いられるので、ここでは使用されない。

ちなみにリンデマンによれば、「ブランド・インパクト」 (BI) は、シャネルなどの高級消費財では60~90%, 自家用車などでは45~70%, BtoB事業では25~50%, 石油スタンド (店舗) では25%以下である (L,pp.68-70)。

④割引計算 (discount rate) : これは、セドン・モデルの「ブランド・ベンチマーキング」とほぼ同じもので、「純現在価値」を計算するための割引計算を行うものである。リンデマンの説明は、ここでは、割引率の決定が実に困難な問題であることを指摘するのに終始している感があるものであるが、例えば自己資本リスク割増率 (equity risk premium) では、通常、3.5~7%が用いられているとしている (L,p.71)。

⑤ブランド価値計算 (calculating brand value) : これも、セドン・モデルの「ブランド価値計算」とほとんど同一のものであるが、リンデマンによると、ブランド価値は2種類に分けて計算され、その合計額で示される。5年ほど先までの将来を照準にしたもの (explicit forecast) と、それ以上の時期について、いわば永久的存在を照準にしたもの (terminal value) とである。ブランド価値は、両者の合計額である。こうした計算の区別は、ブランド・ライセンスリング契約の場合などにおけるロイヤルティ (ブランド使用料) の計算の際などに意義がある。ここで、リンデマン説の具体的理解のために、リンデマンが示している実際の計算例を、要点のみ紹介しておく (図表3)。

図表3 : 携帯電話企業のブランド価値計算例

ブランド製品売上高	3,389,098,885
税引後利益	321,625,484
使用資本量	2,135,132,298
資本チャージ (8.3%)	177,215,981
無形資産利得	144,409,504
ブランド利得 (ブランド・インパクト60%)	86,645,702
割引後ブランド利得	80,005,265
割引ブランド価値の純現在価値 (5年以内のもの)	788,932,023
5年以降のブランド価値の純現在価値 (成長率2.5%)	3,337,442,113
ブランド価値 (合計)	4,126,374,136

出所 : L,pp.76-77.

次に、以上のブランド価値計算のうえにたつて、ブランド・ライセンスの場合のロイヤルティ（ブランド使用料）の計算方法について、リンデマンの述べているところを紹介しておきたい（Lpp.96～106）。これは多くが、個々の製品ブランドにおいて問題となる事柄であるが、企業ブランド価値計算の補足的説明として管見しておく。

#### 5. ブランド・ライセンスにおけるロイヤルティ（ブランド使用料）の計算

ブランド・ライセンス契約といわれるものは、当該ブランドの所有企業が、そのブランドを使用したい他企業に対し、多くの場合一定の使用料（royalty）を課して、使用を許諾することをいうものであり、経済的にいえば、ブランド使用企業で当該ブランドを使用することから生まれる経済的利得を、ブランド提供企業との間で配分する問題である。

この場合、ブランドの提供企業と使用企業とがどのような企業運営上の関係にあるかによって問題の様相は変わってくる。例えば、両企業が形式的にも実質的にも共に独立の企業で、ブランド・ライセンスが純粹のビジネスとして行われる場合もあれば、両企業が親会社・子会社の関係にあつて、企業間関係が必ずしも純粹のビジネス的關係にあるものではなく、従つてブランド・ライセンスも純粹のビジネス的關係で行われるものではないような場合もある。このような場合には、ブランド・ロイヤルティの計算でも、前者の純粹なビジネスの場合とは異なつた考え方や方法がとられる場合がある。以下では、これら両者は区別して扱う。

①前者の純粹にビジネスとしてブランド・ライセンスが行われる場合：この場合には、原則として、前項で述べたブランド価値計算が妥当するものとなり、そうして計算されたブランド利得額を、ブランドの提供企業と使用企業とでどのように配分するかが中心の問題となるから、少なくともブランド使用企業からみた場合、次の4つのステップがある。

第1は財務分析で、特にブランド使用企業において当該ブランド使用による経済的利得の予測が肝要な事柄となる。第2はそのうえにたつて、当該ブランドのブランド・インパクトを計算する段階である。第3はブランド・ロイヤルティの計算のために、ブランド貢献度（brand contribution）を計算する段階である。第4は実際にブランド・ロイヤルティを計算して、提供企業と協議し、確定する段階である。この場合、ブランド・ロイヤルティは、理論的には、次のように計算される（Lp.103）。

出発点になるものは、ライセンスで得た当該ブランドより生まれる収益（ライセンスド・ブランド収益（brand licensed revenues：BLR））であるが、この収益から、収益獲得に必要であつた資本のチャージ分を含めた費用を差し引いたもの、すなわち「ライセンスド・ブランド・無形資産額：IE」を計算し、これに「ライセンスド・ブランド・インパクト」（BI）を乗算すると、当該ブランドの「ライセンスド・ブランド・利得」（BE）が求められる（ $IE \times BI = BE$ ）。理論的に計算される支払可能なブランド・ロイヤルティ（BR）の割合は、この「ライセンスド・ブランド・利得」（BE）を当該「ライセンスド・ブランド収益」で除して求められる（ $BR = BE \div$

BLR)。

②後者の必ずしも純粋なビジネスとしてブランド・ライセンスが行われるのではない場合：この場合にはブランドの提供企業と使用企業との関係のいかんによって多様な形のものとなるが、例えば海外子会社が母国の親会社に多額のブランド・ロイヤルティを支払っているような場合には、税務当局と争いが起きることがある。

#### IV. 統一統合的ブランド理論の特色

以上、本稿で取り上げたもののうち、セドンの所論は、既述のように、キッチンらの統合的ブランド理論の一環として展開されたものである。リンデマンのそれは、この点に言及されていず不明確であるが、そのブランド評価論はセドンのものと極めて類似のものであり、セドン／リンデマン説として総括しうるものである。そこで、ここでは、統合的ブランド理論の特徴的諸点を述べ、セドン、リンデマンの所論の基礎となっていると思われる基本的考え方を明らかにしておきたい。

キッチンらのいう統合的ブランド理論は、一言でいえば、ブランドを製品の生産者（売り手）と消費者（買い手）とを繋ぐコミュニケーションの1つとしてとらえ、他のコミュニケーション手段と統合して展開されるべきことを主張するものである。

その前提になっているものは、第1に、例えばマーケティングの4Pで代表されるような考え方は、結局、生産者側の一方的なコミュニケーションとなっているもの（supply orientation）であって、全く時代遅れである。現在必要なものは、何よりも、消費者・顧客の真の需要に志向したものを提供することで、市場状態は顧客によって決まるという考え方（customer dominated, customer driven）に徹することである。

統合的ブランド理論の有力な推進者の一人であるシュルツ(Schultz,D.E.)は、生産者側のプル・コミュニケーション（pull）と並んで、今や、消費者側にはそれに対抗するプッシュ・コミュニケーション（push）ができる状況にあると主張している（参照文献S1,S2：詳しくはΩ2）。この意味では『統合』とは、生産者側の発信するコミュニケーションと、消費者側の発信するそれとの統合という意味を持つものである。

この2つの相対するコミュニケーションのいずれにおいても、今や、生産者側と消費者側との間のコミュニケーションの形態には多様なものがあり、それらが適切に統合して展開されないと、ブランド力も充分には発揮されない。『統合』の第2の意味はここにある。前記で紹介した統合的ブランド理論に関する2008年3月の研究集会は、「コミュニケーションの測定・評価学会」(The Association for Measurement and Evaluation of Communication: AMEC)の主催で行われたものである。焦点はブランドにあったとしても、それは種々なコミュニケーションの一環として展開されるべきものであることが、根本的トーンとなっていたものである。こうしたブラ

ンドを含めてコミュニケーションの全体は、キッチンによれば、情報の「デジタル化」(digitalisation) としてとらえられるもので (K,p.4), 「情報のデジタル化」が統合的ブランド理論の実質的キーワードである。

第3に、以上のうえにたつて、統合的ブランド理論は、理論面では、端的には、「統合的マーケティング・コミュニケーション論」(integrated marketing communications: IMC) と位置づけられることが多く、セドンの説も直接的にはこれが前提になっている。IMCはその後急速に普及したが、しかし、IMCは、もともと、例えばマーケティング・キャンペーンを中心として、関連する専門家のコミュニケーション・チームによって推進されるものという考えのものであり、そうした理論といわれるものであって (W,p.131), 生産者・売り手側偏重のところがあり、そうした観点からの批判や論評があるものである。

キッチンによれば、それ故、現時点では、少なくとも次の2点で修正を必要とするものである。第1に、IMCの適用も状況いかなのもの (situation-specific and context-dependent) と考えるべきことである。第2に、消費者観点を採り入れ、それを、例えば「ブランドと消費者との統合的マーケティング論」(integrated brand consumer marketing) として編成し直すべきことである (K,p.7)。

以上のようなIMCをめぐる最近の論議をみると、統合的ブランド理論も、少なくともこれまでの形では、結局、生産者・売り手側主導のものであるという感を拭うことができない。このことは、換言すれば、ブランドもあくまでも生産者・売り手の主導のものであることを改めて示したものであることを意味する。

#### [参考文献]

- B : <http://www.slideshare.net/Mic-Pen/2010-brand-z-top-100-ranking>, accessed on 2011/8/3.
- D : Debord, G., *La Société du Spectacle*, Paris, 1992. (木下誠訳『スペクタクルの社会』平凡社, 1993年)
- G : <http://www.marketingprofs.com/ea/qst-questin.asp?qstID=22991>, answered by Gupta, P., accessed on 2011/8/3.
- I : <http://www.ipsos-asi.com/products/EquityBuilder.aspx>, accessed on 2011/8/3.
- K : Kitchen, P.J., Integrated Brand Marketing and Measuring Returns, in: Kitchen, P.J. (ed.), *Integrated Brand Marketing and Measuring Returns*, Basingstoke: Palgrave, 2010, pp. 1-8.
- L : Lindemann, J., *The Economy of Brands*, Basingstoke: Palgrave, 2010.
- P : Park, C.W./MacInnis, D.J./Drèze, X./Lee, J., Measuring Brand Equity: The Marketing Surplus and Efficiency (MARKSURE)-Based Brand Equity, in: Loken, B./Ahluwalia, R./Houston, M.J. (eds.), *Brands and Brand Management*, London: Routledge, 2010, pp.159-187.
- S1 : Schultz, D.E./Barnes, B.E./Schultz, H.F./Azzoro, M., *Building Customer Brand Relationships*, Armonk: M.E.Sharpe, 2009.
- S2 : Schultz, D.E., Marketing Communication Measurement in a Transformational Marketplace, in: Kitchen (ed.), *Integrated Brand Marketing and Measuring Returns*, 2010, pp.58-93.
- S3 : Seddon, J., Brand Valuation and IMC, in: Kitchen (ed.), *Integrated Brand Marketing and Measuring Returns*, 2010, pp. 9-57.

- W : Walsh, K., The Secret of Successful Integrated Communication: Integrated Teams and ROI, in: Kitchen (ed.), *Integrated Brand Marketing and Measuring Returns*, 2010, pp. 131-143.
- Ω1 : 大橋昭一「現代ブランド理論の基本的諸類型の考察—ブランドの原理論をめぐる近年の諸論調—」『関西大学・商学論集』第55巻第4号, 2010年, 43-62頁
- Ω2 : 大橋昭一「ブランド・リレーションシップ論の展開過程—ブランド理論発展の一側面—」『和歌山大学・観光学』第4号, 2010年, 11-21頁
- Ω3 : 大橋昭一「企業ブランド理論をめぐる近年の論調—現代における企業ブランド戦略論をめざす—考察—」『関西大学・商学論集』第56巻第1号, 2011年, 107-126頁