

暖簾研究序説

——經營的アプローチ——

一

「暖簾を築く」、「暖簾を守る」あるいは「暖簾を誇る」という言いまわしに代表されるように、暖簾が事業にとつてきわめて価値ある財産として認められていることは、周知のとおりである。その場合、この種の言いまわしにおいて使われる暖簾ということばの意味内容は、おおむね「伝統にもとづく事業上の信用」を指している。

このような「信用」が事業において特に尊ぶべき財産として精神的に重んじられるにいたったのは、一つには、金銭よりも世間的評価そのものを第一義とする前資本主義的な価値観からの影響であろう。しかし、同時に、実

小松章

はそういう「信用」が、結果的に「事業そのものの差別化」を招来し、長期にわたって事業の「超過収益力」に貢献するものであったという関係が背後に存在したことをも、強調しておかなければならない。つまり、「暖簾を守る」ことは、結果としてまさに「事業の長期的繁栄をはかる」ことにほかならなかったのであり、いわば暖簾の精神的価値は、事業面に反映される経済的効果に支えられていたのである。この意味では、暖簾は、たんに慣用的に使われる意味以上に深い経営上の含意をもつ概念であると、いわなければならぬであろう。

わが国では、「伝統にもとづく事業上の信用」というその慣用的意味からして、暖簾は、いわゆる「老舗」に

特有の財産であるという認識が通念化している。そして、暖簾があたかも老舗の属性のごとく考えられる結果、暖簾は現代企業ないし現代的経営には無縁のもの（「古い」もの）という先入観が支配的である。

たしかに、老舗と称される永続企業には、多くの場合、特有の信用が社会的に付与されている。しかし、「事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する」という、その経営的含意に注目するならば、暖簾を「老舗」特有の概念に限定しておかなければならない必然性は、いささかもないように思われる。なぜならば、事業そのものの差別化による超過収益力の長期的確保は、競争場裡におかれたありとあらゆる企業が、まさに普遍的にめざす究極の目標にはかならないからである。

実際、老舗が有する「伝統」は、たんなる歴史の古さとは異なるのである。それは、たんなる創業年数の関数なのではない。一般に伝統は、歴史の長さという量的側面に加えて「個性」という質的側面を、合わせ内包している。そして、伝統をたんなる歴史の古さから訣別させるものは、まさにそこに内包された「個性」そのものな

のである。それゆえ、たとえ歴史の浅い企業といえども、確固とした個性を築き、これを有し続けるならば、それは内容的に、たんなる歴史の古さ以上に、かぎりなく「伝統」に近いものとなるであろう。主要因は、むしろ「企業個性」なのである。

近時流行のコーポレート・アイデンティティと呼ばれる活動も、その直接にめざすところは、企業個性の強調にはかならない。すなわち、企業個性をイメージ化（とりわけビジュアル・イメージ化）して前面に押し出し、消費者、従業員、株主などの利害関係者集団に会社への親近感ないし一体感をもたせることによって、信用を確立しようとするものである。老舗は、長い歴史の過程の中で「暖簾」すなわち「伝統にもとづく事業上の信用」を築いてきたのであるが、コーポレート・アイデンティティは、歴史の経過を待つことなしに「事業上の信用」を築こうとする一つの経営戦略にはかならない。それは、まさに現代的意味における暖簾すなわち「企業個性にもとづく事業上の信用」の形成をめざすものであるといつてよい。

暖簾という日本語に相当する英語の「グッドウィル」

(goodwill) という語は、もともと文字どおり「好意」という意味から転じて暖簾概念を表現するにいたっており、「暖簾を築く」(to build up a goodwill) という言いまわしも日本語の場合とまったく同様であるが、グッドウィルという語には「古い」というイメージはつきまといっていない。現代の経営を論じる場合にも、グッドウィルの重要性はしばしば言及されるところである。それは、グッドウィルという概念が、「結果的に事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する」という経営的含意を汲みとることによって、多分に現代的性格を与えられているからである。

暖簾を、古いもの、現代の経営には無縁のものと決めてつけてしまう先入観から、わが国では暖簾に関する専門的研究も著しく立ちおくれている。⁽¹⁾

われわれは、暖簾概念を、たんなる慣用的意味をこえて、その経営的含意に即して理解する。本稿では、さしあたり「結果的に事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する事業上の信用」として定義する。⁽²⁾

二

暖簾が、「結果的に事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する」ものであるかぎり、それが現代の経営にとっても無視できない重要な財産をなすものであることは、いうまでもない。しかし、多くの場合、暖簾は財産目録には表示されない財産である。否、それどころか、実は暖簾ほどとらえどころのない財産はないのである。それは、もともと暖簾が、その本来の性格からして「財産」という金銭的概念にはなじみにくい一面をもっているからである。

そもそも「信用」というものは、いわば精神世界における評価価値なのであり、けっして、それ自体として貨幣的価値を有するという性格のものではない。精神世界における評価価値、これが暖簾の本来的(起源的)性格である。しかし、そうかといって、暖簾が「財産」視されるのは、けっしてたんなる比喩的意味においてではない。たとえば「若さにまさる財産はない」という言いまわしにおける財産概念は、貴重さを表わすだけの、明らかに一つの比喩である。これに対し、暖簾が「財産」

視される場合の意味は、まったく異なる。伝統ないし企業個性にもとづく事業上の信用は、結果として事業そのものの差別化を招来するのであり、そして、それが究極的に事業の超過収益力に貢献するかぎり、信用は、この激然たる経済的關係を通じて、貨幣的価値を付与され暖簾という正真正銘の「財産」に転化するのである。

もっとも、それでは暖簾は、実在すればただちに「財産」として認知されるのかという点、実は必ずしもそうではない。暖簾を財産として認識する仕方に、二通りのアプローチがあるからである。一つは、暖簾の存在することが確認される時、その暖簾そのものをただちに「財産」として認識する仕方。この場合には、財産とは「経営資源」を意味しており、暖簾は、まさに経営資源として認識されることになる。いわば、暖簾への経営的アプローチである。これに対し、いま一つは、経営資源として存在する暖簾が、現実には価値評価され、貸借対照表上に資産として計上される時、ここで初めて暖簾を「財産」として認識する仕方。この場合には、財産とは「会計資産」を意味しており、暖簾は、「無形資産」として認識されることになる。いわば、暖簾への会計的アプローチである。

チである。

ところで、本来、企業が「財産」として構築をめざすべき暖簾は、いうまでもなく「経営資源」としての暖簾である。「会計資産」としての暖簾の構築、つまり暖簾を貸借対照表に計上するということは、企業にとってはまったく形式の問題でしかない。なぜならば、実質的財産をなすものはまさに経営資源としての暖簾なのであって、会計資産としての暖簾は形式的財産であるにすぎないからである。実際、「暖簾を築く」、「暖簾を守る」あるいは「暖簾を誇る」という場合の暖簾概念も、その意味するところは、すべて実質的財産としての暖簾、すなわち経営資源としての暖簾である。したがって、暖簾は、本来それが経営資源として存在することが確認された時点で、「財産」として認知されてしかるべきものなのである。その場合、それが貸借対照表上に無形資産という形で計上されることになるか否かは、二次的な問題である。

それゆえ、暖簾が現代の経営にとっても無視できない重要な財産をなすと先に述べた場合の含意も、暖簾が実質的財産すなわち経営資源として重要な位置を占めると

いうことであつて、暖簾という資産勘定が貸借対照表上において重要なウエイトを占めるといふことではない。

ここに、あえてこの点をことわつておかなければならない理由は、実は、暖簾が経営資源として実在する場合にも、それが貸借対照表に資産として計上されることはほとんどない、という事実があるからである。

もし実在する暖簾がすべて資産として貸借対照表に計上される関係にあるのであれば、われわれは、会計資産としての暖簾（形式的財産としての暖簾）を、経営資源としての暖簾（実質的財産としての暖簾）の反映ないし投影として考えることができるであらう。その場合には、われわれは、計上された暖簾勘定を通して暖簾そのものの実在を容易に確認（再確認）しうるのであり、したがつてまた前者を通して後者に迫るといふ研究アプローチが可能である。

ところが、実際には、実在する暖簾のすべてが資産として計上されるわけではけつしてなく、したがつて会計資産としての暖簾を、経営資源としての暖簾の反映ないし投影としてみなすことは、まったくできないのである。

たとえば、わが国の企業会計制度においては、暖簾は⁽³⁾

「営業権」と同一視され、無形資産（無形固定資産）を構成する一品目として分類されるのであるが、暖簾の資産計上は「有償取得」の場合に限られてゐる。すなわち明確に暖簾代として資本が支出される場合に限つて、⁽⁴⁾相当額の暖簾が、資産として貸借対照表に計上されることになるのである。さらに、その場合にも、計上された暖簾勘定は、五年以内に償却することを義務づけられてゐる。したがつて、暖簾勘定は、以後、暖簾そのものの実在とはいっさい無關係に、いわば強制的に償却され消滅する運命にある。

それゆゑ、経営資源としての暖簾が、会計資産としての暖簾にみずから全面的に反映ないし投影して顕在化する機会は、むしろない、というに等しい。いいかえれば、経営資源としての暖簾が確固として存在する場合にも、会計資産としての暖簾はまったく存在しないというケースの方が、むしろ原則的なのである。

かくて、経営資源としての暖簾の存在は、多くの場合、「潜在」である。先に、暖簾は多くの場合、財産目録には表示されない財産であると述べたゆゑである。しかし（あるいは、それゆゑといふべきか）、貸借対照表上

に暖簾勘定が不在であっても、そのことはけっしてただちに暖簾それ自体の不在を意味しないということに、十分留意しておかなければならない。会計資産としての暖簾が経営資源としての暖簾の存在をつねに前提するのに対し、経営資源としての暖簾は会計資産としての暖簾の存在を、必ずしも予定しないのである。それゆえ、経営資源としての暖簾を主題とする場合には、これをそれ自体として「財産」視する経営的アプローチこそが、実のところ、われわれにとっては不可欠なのである。

三

さて、われわれは、これより経営資源としての暖簾の実体⁽⁵⁾に迫ろう。すなわち、暖簾概念という「事業上の信用」が具体的に意味するところはいったい何か、という問題である。われわれは、まず歴史的に、いかなる実体が暖簾を形成するものとして考えられてきたのかをみておこう。

この問題にアプローチするためには、暖簾概念の歴史的变化をあとづけることが最善であろう。というのは、暖簾を形成するものとして考えられた実体こそが、とり

もなおさず「暖簾」概念の下に表現されてきたからにはかならない。

ヤン(J. M. Yang)は、暖簾概念の歴史的变化を、判例の中にあらわれた暖簾の定義をあとづけることによって、系統化している。判例において示される暖簾の定義は、学説において試みられる定義に比較して保守的であり常識的ではあるが、反面それだけに、最も市民権を得た公式の定義ということができようであろう。「概して、暖簾は、初期の判例では、商業企業の継続的なひいきという限定的意味を付与されていた。しかし近年では、この用語は、企業家の視点からみた現代企業活動のほぼ全領域にわたるさまざまな主体——消費者、労働者、資本所有者——の好意を意味するところまで拡張されてきている」⁽⁶⁾。

ヤンの系統づけに従って、暖簾概念の歴史的变化の過程を概観しておこう。

判例を遡ると、暖簾という観念は、現代の企業概念の出現よりもはるか以前に存在していたと思われる。一六二〇年には、古い商店の商品一式を購入した者が、その付近では店を続けないという売却者の約束に対して、対

価（暖簾代）を支払った例が記録されている。その場合の考え方は、それによって古い店の「愛顧」が購入者へ移譲されるであろうというものであった。売却者は自己の約束に反して自分の店を続け、新しい商品を供給した。損害賠償訴訟がなされ、訴えは支持された。その場合、商品一式とともに売買に内在した要素として裁定されたものは、顧客の友好的態度と愛顧とであった。売却者の人格は購入者へ移譲されるものではないが、事業から撤退するという売却者の約束は、愛顧の流れを購入者へと変更させることを意味したのであろう（Broad v. Jolly-tye）。

顧客の親しみと継続的愛顧という「暖簾」の意味内容は、その後、重要な付加や修正を受けながらも、今日にいたるまで、あらゆる判例の中に保持されている。

一八一〇年の訴訟事例では、駅馬車輸送事業の暖簾が問題となり、特定の場所の利便ならびにそこへ通うという顧客の習慣が、暖簾の本質的要素として考えられた。そこでは、公衆の好意ではなしに、彼らの習慣ないし便宜が、主たる考慮要因であった。すなわち、この場合の暖簾は、公衆が駅馬車輸送事業のサービスを欲する時に

は、当該サービスが常時提供されている場所へ、いつもの時刻に行けば、つねにそれを得られるという公衆の信頼なのであるとされた（Crutwell v. Lye）。

なお、およそ五〇年後にも同様の表明がなされている（Austen v. Boys）。場所の利便という考え方は、人格に発する暖簾とは区別されて、「立地暖簾」（local good-will）と呼ばれる。

しかし、一八一一年には、暖簾をたんなる場所の利便として定義することはあまりにも狹すぎるという批判がなされた。そして、土地と結びついたものであれ、企業の商号と結びついたものであれ、あるいは企業の有利性を担う他のことがらと結びついたものであれ、事業を運営していく上で企業が獲得したあらゆる有利性を包含するところまで、暖簾概念は拡張されるにいたった（Churton v. Douglas）。

かくて、この時期までに、事業とか愛顧とかが中心問題と化し、さらに企業の繁栄に寄与するものがすべて暖簾の構成要素としてみなされたであろうことは、明白である。

一九〇一年の判例では、「暖簾は、さまざまな要素か

ら構成されている。それは事業によって、また同じ事業でも企業によって構成を異にしている。あるところでは、ある要素が重要であり、別のところでは別の要素が重要となる」と表明されるにいたった (Commissioners of Inland Revenue v. Muller Lim.)。

暖簾をめぐる法の見解が、「愛顧」から「安定企業の有利性」を説明する方向へと変化した理由について、ヤンは、次の二点をあげている。

① 法廷に持ち込まれた各訴訟の状況があまりにも異なっているため、裁判所は、安定企業の有利性を、各情況の中の支配的な事実に戻せしめ、ついには、あらゆる事実の基礎にある愛顧の重要性が、異なる認識を与えらるるにいたった。

② いっそう重要なこととして、暖簾という用語が採用された時には、企業と顧客との間の個人的関係がきわめて緊密であり、そのため企業に対する顧客の好意が、愛顧を築く上で、またあらゆる企業活動を遂行する上で支配的重要性をもったのであるが、産業が発展するにつれ、個人の人格は、事業の流れを形成する多くの情況の中の一要素と化するにいたり、かくて、安定企業が新規企業

に対してもつ有利性に寄与するあらゆるものを包括する暖簾の意味が、新たに必要となるにいたった。

ところで、ヤンによれば、以上のような変化にもかかわらず、なお全判例を通じて、暖簾が企業の販売目的のみかかわるものとみなされてきたことは、否定できない。それが所有者の人格であれ、場所の利便であれ、あるいはその他であれ、暖簾は、主として売上高の維持・増大に寄与するものとしてみられてきたのであって、生産過程内部については何も言及されるところがなかった。販売面以外においては、企業が享受する特別利益は存在しないということが、おそらく当然視されたのであろう。はたして、初期の裁判所の見解では、暖簾は主として商業企業に属するものと考えられていた。

このような考え方は、生産における人的要素や販売以外のことがらに、愛顧を確保するという問題に比較して重要ではなかった初期の産業段階と両立しうるものである。しかし、産業がしだいに拡大し大規模生産という近代的体制をととのえるにしたがい、大量の労働力を雇用するという問題が、法律家や実業家の注意をひき始めた。従業員の結果と能率をいかに確保し維持するかという問

題は、取引や公衆の愛顧を確保するという古くからの問題と同様に、当面事となりつつある。

現在では、巨大な商業企業、製造会社、公益事業、あるいは多くの労働力を雇用する他のすべての企業が、労働関係を適切に調整することの重要性を認識しつつある。現在の産業進歩の人間の側面は、すべての人々の意識の中に反映されつつあり、またいわゆる産業民主主義という表現の中に、声高に叫ばれている。多くの分野で、従業員の、より人間的で公正な処遇が、企業の効率や繁栄に貢献するということが、示されてきた。その結果、この企業内部の好意が、伝統的に考えられてきた消費者の好意と同じように、重要視されるにいたつたのである。「消費者暖簾」(consumer's goodwill)と呼ばれるのに対し、これと区別されて「労務暖簾」(Industrial Goodwill)と呼ばれる。

一九一七年に、労務暖簾は、米國最高裁判所において価値ある財産として認められたのである (Hitchman Coal and Coke Co. v. Mitchell)。

現代の大企業では、相当額の貨幣が従業員の採用・退

職にあたって費やされ、また人事部は、企業の操業および継続にとって他部門と同格の重要度をもつにいたつてゐる。人事面における成功の度合は、もとより企業によつて異なるが、このちがいが、利益格差をもたらすのである。ちがいの原因は、技能であつたり、経験であつたり、あるいは人間性への理解であつたりする。企業の視点からすれば、これは愛顧の永続と同じくらいに考慮されてしかるべき重要な事実なのである。

ヤンは、暖簾概念の歴史的な変化過程を、判例にもとづいて、おおむね以上のごとく系統づけるのであるが、彼自身はさらに、以上の変化過程の延長として、資本提供者との関係において形成される企業的有利性をも、現代の暖簾概念の中に含めるべきことを主張する。「金融暖簾」(financial goodwill)と呼ぶべきものの提唱である。「暖簾の議論に含めるべきもう一つの要因は、信用ないし資本を、銀行あるいはその他の金融機関から確保する上で、さまざまな会社がつ差別利益である」。

彼によれば、借入資本は、今日のほとんどすべての企業において、多かれ少なかれ、必ず利用されている。実際、借入資本が企業の恒久的投資の一部を構成すること

も、通例である。固定資産への長期的使用のための借入であれ、商品販売金融のための一時的前借りであれ、ローン (loan) の利用はきわめて普遍的であり、また企業の成功はそれに依存すること、きわめて大であるので、借入業務は、実際、現代企業の不可欠の一部となつていくのである。

その場合、ヤンが借入資本の重要性——ということはおのずから金融機関との関係の重要性ということにもなるのだが——として具体的に指摘する諸点は、次のようなものである。

①借入資本にもとづく「テコ作用」は、所有者の投資利益を増大させる効果をもつ。

②企業利益への寄与のほかに、借入はまた、投下資本が許容する以上に、原材料を購入し、かつ製品を販売するという戦略的有利性を可能ならしめる。流動資金のための信用を有する企業は、原材料市場での需要増が見込まれる場合には価格騰貴に先んじて原材料を手当てすることが可能になる。また製品の販売による資金回収への依存度を下げ、製品の許容在庫期間を延ばしうることによつて、有利な条件での販売が可能になる。

③株式会社金融の歴史においては、強大な銀行家やシンジケートの金融的支援を通じてのみ可能であつたような合併例が、数多く見られる。合併への動機が、規模の経済性にあるにせよ供給統制にあるにせよ、収益が増大するであろうという見込みは、しばしば期待収益を資本還元し、これを「暖簾」の名目で資産として貸借対照表上に計上する根拠を提供する。その場合、それがまったく金融家の好意の資本還元であるということではできないであろう。というのは、合併の推進にはプロモーターも当事者として関与しているし、また競争による浪費を排除する努力へと各会社を導いたものが暖簾であるといえなくもないからである。ある場合には、暖簾は、証券の乱発行を隠す手段以外の何ものでもなかつたりする。しかし、そうであるにしても、すべての合併において金融主体の態度がかなり戦略的重要性をもつものであることは、なお真実である。

現代企業における金融的側面の重要性は、少なくとも学問的には、十分「公認」されている。そこで、ヤンは、判例において公認された「消費者の好意」、「場所の利便」、「従業員の好意」に加えて、この「金融家の好意」

をも、暖簾を形成する実体の一つとして、提示するのである。

かくて、暖簾概念の歴史的变化過程を系統化したヤンの結論をみておくならば、次のとおりである。

「暖簾の概念は、動態的なものである。つまり、産業の発展段階とともに変化するものなのである。論文や法律上の見解が示しているように、この用語の内実は、企業における人間の意思や感情に関係するあらゆる事実を含むところまで、しだいに拡張されてきた。この用語を論理的に使用しようと思えば、拡張はやむをえなかったのである。労働者や金融機関の好意は、いくつかのケースにおいてはそれほど重要でないにしても、顧客の好意と同じくらい重要であることは、疑いない。実際、小売店が銀行借入に強力に支えられることの結果、長期信用による販売能力が、気前のいい買い手たちからの愛顧を確保し維持する主要手段になっているというようなことも、普通である。最もファッショナブルな店であるという名声も、またそれによって築かれるのである。一方、十分に満足している従業員たちは、しばしば企業の商品の品質についての好ましい情報を普及させる担い手でも

あった。／企業は利益生産をめざして操業を続けるものとみなされるから、無形の財産としての暖簾が販売目的のみに限定されなければならないとする正当な理由はないように思われる。事實は、力と価値をもつこれら要素のすべては緊密に関連し、一つのものが他を生じさせる基礎となっているということである。現実の企業においては、それらの一つ一つのための明確な席は存在しない。特定企業の成功と繁栄は、多分に、これら諸事実の結合の上に立脚するであろう。

要するに、暖簾の実体を歴史的に形成してきた内容として、われわれは、「消費者の好意」(消費者暖簾)、「場所の利便」(立地暖簾)、「従業員の好意」(労務暖簾)、「金融家の好意」(金融暖簾)を、あげることができる。もっとも、「場所の利便」は、土地それ自体が独立の商品として取引されるようになるや、「土地」商品の属性と化し、その評価価値は、土地価格そのものに含まれるところとなった。それゆえ、今日、考慮すべき暖簾の実体は、利害関係者三集団それぞれからの「好意」ということにならうか。そして、現実には、ヤンがいうように、これら三つが一体となって企業の暖簾を形成し、企業の

成功と繁栄に貢献しているとみるべきであろう。

四

われわれは、ヤンの所説を通して、消費者、従業員、金融家という三種の利害関係者集団それぞれの「好意」が暖簾の実体をなしうるものであることを知った。しかし、暖簾が、「結果的に事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する」という経営的含意をもつものであるからには、それら「好意」は、決してたんなる、「好意」、いわゆる並の「好意」ではないはずである。

はたして、ヤン自身も、暖簾を形成しうる「好意」に一定の限定条件を付している。ヤンの見解を手がかりに、この問題を考えてみよう。

ヤンによれば、本来、「好意」(goodwill)とは、「人や物に対して、すすんで好ましい判断や選択をする思考の一側面である」⁽⁹⁾。それは、人に対する親しみの情(friendship)、物や組織に対する愛着(kindness)、あるいは好ましい判断や選択をたえず繰り返すことにより形成される習慣などを、意味する。この広い意味での「好

意」は、あらゆる人間的諸関係の中に存在している。

しかし、暖簾を形成しうる「好意」は、いうまでもなく、まず「事業」という限定された領域に存在する人間的諸関係の中の一範疇である。しかも、その場合、その好意は、「結果的に事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する」ものでなければならぬ——と、われわれは考える。

では、具体的に、いかなる条件をみたす「好意」が、現実暖簾を形成しうるのであろうか。ヤンが提示する条件に従い、若干の説明を加えるならば、おおむね次のようにいえよう。

① 特定の企業にだけ見られるという稀少性。企業の目的は利益であるから、好意が企業において財産(暖簾)として認められるためには、それが収益力に寄与するものでなければならぬことは、いうまでもない。とはいえ、収益力に寄与するすべての好意が財産(暖簾)として認められるわけでは、決してない。ゴイング・コンサンとして経営されている以上、いかなる企業といえども、ある程度の「好意」は確保しているはずである。そして、それが企業の成功にとって重要なもので

あることはまちがいない。しかし、それは、「一般的好意」(generic goodwill)と呼ばれるべきものであって、普遍的であるがゆえに、財産(暖簾)としては認められない。

ある事物が財産化しうるためには、それが所有者にとって有用というだけではなく、その所有自体を価値あらしめるほどに、稀少であることが必要である。それゆえ、普遍的な好意ではなく、他に類をみない稀少な好意のみが、財産(暖簾)として認められるにいたるのである。

② 持続性。ある事物が財産として認められるためには、その事物それ自身が、財産認知以後にも存在し続けるということが、前提となる。それゆえ、財産(暖簾)として認められる「好意」は、持続性をもつものでなければならぬ。偶発的・一時的に存在する好意は、財産(暖簾)としては認められない。

なお、好意の持続性の確認は、それが「個人」の好意についてであれば、むずかしい。なぜなら、一般に「個人」の行動様式は、遺伝や教育あるいはその時の気分などによって決まるから、個人が特定の刺戟や教唆に対してどう反応するかを正確に予測することは、実際、不可

能である。しかし、「集団」の行動については、そこにかんがりの一様性が見られることが、統計学によって示されている。指示された条件の下で、特定の刺戟なり教唆なりが与えられた場合、集団内の個人の何割かが特定の反応を示すであろうという傾向を予測することは、困難ではない。それゆえ、「集団」の好意については、その持続性を確認することが可能である。

③ 譲渡可能性(企業への同化性)。譲渡可能性ないし交換可能性のない事物に対しては、需要は生じない。需要がなければ、事物は財産としては認められない。それゆえ、「好意」についても、それが譲渡性をもっていないければ、財産(暖簾)としては認められない。

ただし、暖簾は、企業の構成要素として存在する財産ではなく、完成した有機体としての企業に付帯する財産であるから、その譲渡は、あくまでも企業それ自体の譲渡と一体である。したがって、「好意」が譲渡性をもつということとは、その好意が企業自体に同化(客体化)しており、企業が譲渡されればそれ自身も一体的に譲渡されることになるという関係ができていなければならないことを、意味する。それゆえ、「好意」がたとえば企業の所有者

個人に対するものである場合には、企業が譲渡されても、その好意が新しい所有者に移転するわけではないから、当該の好意は、企業自体に同化（客体化）した譲渡可能な好意とは認められない。つまり、財産（暖簾）を形成する好意とは、認められないのである。

④ 貨幣基準による計測可能性。譲渡可能性からの帰結として、財産（暖簾）として認められるためには、「好意」はまた、貨幣基準によって計測可能なものでなければならぬ。親しみの情とか好い感情とかを、貨幣基準によって計測することができると考えることは、奇異に思えるかもしれない。実際、人間的諸関係を経済的な財産範疇において認識することへの主たる反論の一つは、それらを貨幣基準によって計測することができないというものである。

しかし、企業における「好意」に関しては、事情は異なる。たしかに、一個人顧客あるいは一従業員的好意がどれだけの価値をもっているかを計測することは困難であるが、全顧客なり、全従業員なりの集団としての好意は、売上高あるいは生産能力に反映されるのであり、それによって明確な評価価値を与えられるのである。も

つとも、このことは、企業の「好意」の価値が正しく計測されるものだとすることを意味しない。しかし、そうではあっても、実際の譲渡の際には、貨幣基準で表現された価値が、売り手と買い手との間の合意形成において役立ちうるのである。

要するに、ヤンの基本的見解に従えば、暖簾という財産を形成しうる「好意」とは、稀少性、持続性、譲渡可能性、貨幣基準による計測可能性という条件をすべて満たすものでなければならない。逆にいえば、これら諸条件をみたす「好意」こそは、とりもなおさず「暖簾」すなわち「結果的に事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する事業上の信用」を形成する実体をなすことになるのである。

五

暖簾概念にいう「事業上の信用」が具体的に意味するところは何かという、暖簾の実体を明らかにする試みにおいて、われわれがヤンの歴史的ならびに理論的な考察から得た解答は、結局、必要四条件をみたしうるような

利害関係者集団の「好意」こそは、まさに暖簾を形成する実体にはかならない、というものである。

たしかに、企業活動が、消費者、従業員、資本提供者との間の人間的諸関係において営まれるものである以上、これら利害関係者集団からの十分な（つまり四条件をみます）「好意」が、「結果的に事業そのものの差別化を招来し、長期にわたって超過収益力に貢献する」であろうことは疑いのないところであり、したがって、そのような「好意」を、「事業上の信用」すなわち「暖簾」の実体として導くことは、ある意味で自然である。しかし、敵密に言えば、特定企業に対する利害関係者集団の十分な「好意」は、けっして所与のものとして生起するのではない。むしろ企業の側に何らかの「誘因」があつて初めて好意が寄せられるという関係こそが、真実であろう。

この意味では、われわれは暖簾の実体を、利害関係者集団の「好意」それ自体ではなく、むしろそういう好意を引き出す企業自身の「誘因」にこそ、求めなければなるまい。実際、暖簾は、与えられるものではなく、企業みづからが築くべきものである。そして、そのように

理解する時、暖簾は、真に企業が所有する財産として認められることになるのである。消費者、従業員、資本提供者という利害関係者集団の側に形成される「好意」それ自体は、企業が所有しうるところではない。企業が「財産」として所有しうるものは、そうした好意の「誘因」にかならない。利害関係者集団の好意を引き出す「誘因」こそが、実は、暖簾を形成する実体なのである。

もとより、現実には、すべての企業が、多かれ少なかれ、この種の誘因を有しているであろうから、暖簾を形成する「誘因」には、限定条件を付さなければならぬ。その条件とは、ヤンが「好意」について提示した先の四条件である。それらは、まさに好意の「誘因」に対してこそ適用すべき性格のものなのである。すなわち、①特定の企業にだけ見られる稀少性、②持続性、③譲渡可能性（企業への帰属性——「個人」ではなく「企業」自体に帰属するものであること）、④貨幣基準による計測可能性——これら必要条件をみたす「誘因」のみが、敵密に、暖簾を形成する実体として認められるのである。

結局、暖簾概念にいう「事業上の信用」とは、消費者、従業員、資本提供者という利害関係者集団の好意に対する十分な（つまり必要四条件をみたく）「誘因」を意味する。そして、この「誘因」を所有しうる時、つまり暖簾そのものを築くにいたる時、企業は、結果として、商品市場、労働市場、金融市場において「事業そのものの差別化」を招来し、長期にわたって「超過収益力」を確保することが可能となるのである。

(1) 数少ないわが国の専門的研究書として、次をあげうる。
高瀬荘太郎『グッドウカルの研究』森山書店、一九三三年。

久野秀男『無形資産会計序説』同文館、一九七一年。
その他。

(2) 暖簾の厳密な定義は、「事業上の信用」の基礎をなす「企業個性」の内容までをも包含するものでなければならぬ。「企業個性」とは、他社にない「独占的有利性」を具体的に表現するものであるが、本稿では、その内容には立

ち入らない。ここで定義に際して、「さしあたり」とことわるゆえんである。

(3) 商法第二八五条の七、財務諸表規則第二七条、財務諸表規則取扱要領第七五 参照。

(4) 具体的には、買収（営業譲受）または合併に伴う取得が、このケースに該当する。

(5) J. M. Yang, *Goodwill and Other Intangibles: Their Significance and Treatment in Accounts*. N. Y., 1927. p. 27.

(6) 以下、ヤン、前掲書、第二章に依拠。

(7) J. M. Yang, *op. cit.*, p. 32.

(8) J. M. Yang, *op. cit.*, pp. 34-35. 斜線は原文改行。

(9) J. M. Yang, *op. cit.*, p. 21.

*本稿は、「昭和60・61年度 科学研究費補助金（一般研究 継続研究）」にもとづく研究成果の一部である（一九八六年七月）。

（埼玉大学助教授）