

大阪商業大学学術情報リポジトリ

会計用語としてののれん概念について

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2018-04-23 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山本, 誠, YAMAMOTO, Makoto メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/493

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



会計用語としてののれん概念について

山 本 誠

序

1. 会計用語としてののれん概念の形成
2. のれん分けの仕組み
3. のれん価値の形成構造

結

序

のれんは、寺の伽藍などにおいて風除けや日差し除けとして吊るされた布製の簾のことであり、防寒用のものは暖簾、避暑用のものは涼簾といったが、現在では涼簾という言葉は死語となっている。

のれんという言葉は、中国語のノウレン¹⁾から転訛したものである。その渡来の時期は判然としないが、その出典は中国の禅書『勅修百丈清規』にもとめられるといわれている。この禅書が鎌倉時代末期にわが国に伝来し、その中にあるノウレンという言葉がのれんという言葉に転訛して、わが国における布製の簾の呼び名として定着したものと考えられている²⁾。

この屏障具としてののれん自体は、のれんという言葉が渡来する前から、すでにわが国では使用されていた。それが庶民の間に普及したのは平安時代からであり³⁾、それが広告媒体として飛躍的な発展を遂げたのは江戸時代になってからである⁴⁾。

1) 「ノウレン」は禅堂における風除け、日差し除けの垂れ幕である。

2) 谷 峯蔵著『暖簾考』日本書籍、1979年、14-17ページ。

3) 平安時代後期12世紀頃の作と言われている国宝「信貴山縁起絵巻」(朝護孫子寺所蔵)の中で、庶民の家中にのれんが描かれている。

4) のれんは、商家の商いとの関係で発展してきたものであるが、石川県の一部の地域ではその用い方が特異な発展を遂げている。それは、のれんを婚礼時の儀式用具として用いるものであって、一般に「花嫁のれん」とよばれている。

花嫁のれんについては、石川県七尾市の「花嫁のれん展(第12回)」(2015〔平成27〕年)のパンフレットには、次のような説明が記されている。

「『花嫁のれん』は、幕末から明治時代初期の頃より、加賀藩の能登・加賀・越中に見られる庶民生活の風習の中に生まれた独自ののれんです。花嫁が嫁入りの時に『花嫁のれん』を持参し、花婿の家の仏間の入口に掛けられます。玄関で合わせ水の儀式を終え、両家の挨拶を交わした後、花嫁はのれんをくぐり、先祖のご仏前に座ってお参りをしてから結婚式が始まります。」

少し内容を敷衍すれば、花嫁のれん自体は、嫁入り道具の一つであって、花嫁の実家の家紋を左右に二つ配置して染付けた布である。最初は、木綿や麻などのものもあつたようであるが、徐々に華美な模様や絵柄を配したものになり、加賀友禅で染め付けた絹製のものになっていった。

花嫁のれんが用いられるのは婚礼時の一度きりであって、それ以後使用されることはない。つまり、花

江戸時代には、のれんの種類も増え、長暖簾、半暖簾、水引暖簾、太鼓暖簾というように工夫を凝らした種々ののれんが庶民の目を引きつけた。

広告媒体としてののれんが、店そのもの、あるいは店の伝統や信用を表徴する役割を演じるようになったのは、江戸時代からである。

さらに時代が下って、のれんという言葉が会計用語として用いられるようになるのは、大正時代に入ってからである。

小論では、一種の古語と言ってもよい「のれん」の会計用語としての側面に焦点をあて、のれん概念の明晰化を図りたい。

1. 会計用語としてののれん概念の形成

グッドウィル (goodwill) という用語の原意は、12世紀以前は、good will つまり良い態度とか気持を表していた⁵⁾。それが、現在では、他者に対する好意とか友好を表す用語へと変化していったのである。

このような意味内容の変化に伴い、グッドウィルという用語は、顧客が第三者である特定の店に対して抱く好意や友好的態度がその店の売上増につながっていったために、そのような好意や友好的態度を生じさせる店の無形的特質を指す意味をも包含するようになっていった。つまり、顧客が店に示す好意や友好的態度が、店の有する優れた無形的特質と相乗して、会計の意味におけるグッドウィルを形成するという愛顧関係説を成立させたのである。

これに対し、日本ののれん (暖簾) という用語は、これまで述べてきたように、元来は暖をとるための簾という物である。つまり、グッドウィルが元々は人の態度や気持という心的なものを表徴しているのに対し、のれんは物そのものであったという点で用語法の淵源が異なっている⁶⁾。

さらに、グッドウィルの場合には、当初は、外部の顧客から与えられる好意や友好的態度といった受益的価値をその用語に包含していた。

これに対し、のれんの場合には、店の伝統とか信用といった店が長年にわたって築き上げてきた創造的価値をその用語に含意している。つまり、のれんの場合には、その含意の背後に伝統的な家の意識が伏在しているのである。

このように、グッドウィルという用語には、元来は、受動的なニュアンスが、逆に、のれんという用語には、元々は、能動的なニュアンスが含意されていると言ってもよいであろう。

嫁ののれんは、花嫁が嫁ぎ先の家に入籍する儀式を担う一種の結界の役割を果たしているのである。もちろん、一方では、花嫁ののれんは、親が娘に送る花向けであり、嫁ぎ先での幸せと辛抱を期待しての別れのシンボルでもある。

花嫁ののれんの風習は、時代の推移とともに希薄になっていたが、最近ではまた復活の兆しを見せているようである。

5) 『ジーニアス英語大辞典』大修館書店。

6) 英米には、日本の屏障具としてののれんに相当するものはない。店を仕切る屏障具は shop curtain である。

のれんがこのような抽象的、概念的な意味合いを有するようになるのは、江戸時代に入った頃からであろう。「暖簾を分ける」とか「暖簾内^{のれんうち}」という用語は江戸時代に生じた言葉であり、暖簾が、簾という物としての意味の他に、店そのもの又は店の伝統とか信用という抽象的な意味を備えるようになっていったのである。

ただ、この抽象的、概念的な用語法も、実は、物としての暖簾と不可分の関係にある。たとえば、「暖簾分け」の場合には、同一屋号またはそれに近い屋号を染め抜いた、物としての暖簾の使用を許すことが暖簾分けという経営手法の中心的なシンボルとして行われていたし、「暖簾内」の場合には、暖簾分けにより出店を許された奉公人を指すというように、物としての暖簾から抽象的、概念的な意味が派生しているのである。

このように、原意が異なる用語を会計的に同じ意味で用いるようになったのは、大正期に吉田良三氏がその初著『会計学』においてグッドウィル⁷⁾の訳語として暖簾を使用してからであるといわれている⁸⁾。かつては、他にも、老舗、家声、株などの訳語もあったが⁹⁾、暖簾という用語が抽象的、概念的な意味合いにおいて適訳として残ったものと推察される。そして、この暖簾という用語は、商法典において2006（平成18）年までの長きにわたって法律用語として使用されるに至るのである。なお、会社法の制定により、2006年以降は漢字名を廃し、「のれん」というひら仮名を用いることになった。

また、「営業権¹⁰⁾」という用語も、証券取引法、企業会計原則などの会計規則や法人税法などの税法で使用されてきた。この用語は、会計の意味においては、商法用語としての暖簾とほぼ同じ内容である。しかし、この用語も、2006（平成18）年における金融商品取引法の制定を機に廃止され、「のれん」という用語に一本化されたのである¹¹⁾。このことにより、法律などの違いによって用語を使い分けるといった煩雑さから解放されたのである。

のれんは、現在の日本の会計用語法としては、「企業体の(山本が加筆)取得原価が、受け入れた資産及び引き受けた負債に配分された純額を上回る場合には、その超過額」(企業会計基準第21号『企業結合に関する会計基準』第31項〔2013(平成26)年9月最終改正〕)であ

7) 現在では、のれんとグッドウィルはほぼ同じ意味で使用されているが、グッドウィルをのれんよりも広範に解釈する見解もある。

たとえば、高瀬荘太郎氏は、グッドウィルをほとんど無形資産全般を指す用語として使用している。

高瀬氏においては、グッドウィルは、「独占的営利獲得の機会」とされ、人的(技術的)グッドウィル、法律的(強制的)グッドウィル、自然的(地域的)グッドウィル、資本家的(経済的)グッドウィルというように、それらを総括する用語として使用されている。

高瀬荘太郎著『グッドウィルの研究』森山書店、1933年。

8) 岡田誠一稿「Goodwill、営業権、暖簾の学説としての当否」『簿記』1962年7月、36ページ。

9) 岡田誠一稿「前掲論文」37-38ページ。

ちなみに、岡田氏自身は、「暖簾」という用語に代えて、「買収事業代付加金」、「事業譲受代追加金」、「予想収益前払額」などが適切な用語と思われると述べられている。

岡田誠一稿「前掲論文」38ページ。

しかし、これらの用語法では、その指示対象が買入のれんのみに限定されることになり、自己創設のれんを包摂しないことになる。

10) 営業権という用語は、会計上ののれんを指す以外に、次のような意味で用いられることもある。

「営利という共同の目的のもとに有機的に結合された財産的価値ある有形・無形の物、または法律上・事実上の関係から構成された客観的意味における営業全体のうえに認められた独立の物権的権利。企業権ともいう。」

『ブリタニカ国際大百科事典』ブリタニカ・ジャパン。

11) 企業会計原則は、長きにわたり改訂されていないため、同原則では現在においても「営業権」という用語が残置している。

り、その内容は、伝統、老舗性、有利な地理的状况、有利な得意先関係、独特の技術などから構成されている。

また、現在の会計規則では、企業をその純資産額よりも低い価格で取得したときは、その差額は「負ののれん」として固定負債で処理することになっている。

この「負ののれん」という用語であるが、これは、資産としての「のれん」に對置する用語として名付けられたものである。英語では、goodwill に対する negative goodwill がそれに相当している。

日本では、この負ののれんは、従来は、合併差益と称され資本準備金の扱いとなっていたし、連結処理で生じた場合には、連結調整勘定の貸方項目として負債処理されていた。しかし、2006(平成18)年の会社法や金融商品取引法の制定により、合併差益や連結調整勘定などの勘定名は廃止され、負ののれんという勘定名に入れ替わった。

負ののれんという勘定名からは、企業ののれんが消失してしまったようなイメージが描出される。つまり、企業に何か不祥事があって、企業ののれんが大きく傷ついて、企業利益がダウンしてしまったようなマイナスのイメージを、この用語からは受けるのである。

しかし、負ののれんの内実は、単に、合併や営業譲渡によって、企業の純資産額よりも低い価格で当該企業を取得したことにより生じた企業の取得差益に他ならない。つまり、負ののれんが生じる場合に、被合併企業や営業の譲渡企業の側に、企業の伝統とか地理的な優位性のようなのれんを構成する要素がまったく存在しないかということ、そうではないケースも結構あると考えられる。

負ののれんという用語は、国際財務報告基準や米国の財務会計基準書などに記載されている negative goodwill を直訳したものであって、用語の指示対象を必ずしも的確に表現しているとは言い難い。

負ののれんという勘定科目が指示する対象は企業の取得差益であり、それは償却されて毎期の利益に転化していくことを考えれば、負ののれんという用語に代えて、「企業結合差益」とか「企業結合発生差益」のような勘定科目名で固定負債として処理した方が、勘定の指示対象をよりの確に表すことになると考えられる。

2. のれん分けの仕組み

「のれん分け」は、その言葉の通り、形式的には主家ののれんを暖簾内である奉公人に分け与えることであり、江戸時代に盛んに行われた。

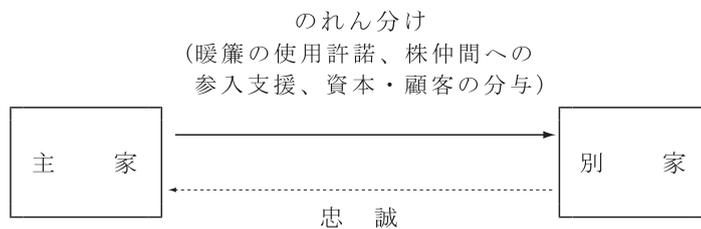
のれん分けの内実は、主家からのさまざまな支援によって奉公人に新たに店を持たせることであり、別家制度の中核をなすものである。こののれん分けの会計的意味は、次のように解釈することができるであろう。

「つまり、暖簾分けは、現代的意味においては一種のフランチャイズ(franchise)として捉えられるべき性格のものである。つまり、様式的には、主家がフランチャイザー(franchiser)、別家がフランチャイジー(franchisee)に相当しており、フランチャイズ・フィーは形式的には無償の形をとることになる。

このように、江戸時代には、暖簾分けという形で様式的に一種の無償方式のフランチャイズ制度が確立していたと思考するのである。かかる制度の下で、丁稚や手代などの奉公人は主家に対し長年にわたる忠勤を励み、その報償として暖簾分けを許される。また、主家の方は、暖簾分けという制度を用いることにより、奉公人の定着化とモラルの高揚化をはかるとともに、同一屋号、同一屋標を市場へ拡張化、浸透化することを通じて、自家の信用や知名度の一層の高度化を享受することができるのである。

ここで、暖簾分けに対する反対給付としての主家への忠誠は、別家側の自発的意思によるものではなく、証文入札による誓約によって強制されていたという点に留意する必要がある。さらに、主家による別家への支配は、現在の奉公人に向けられただけでなく、その子孫にも及ぶものであった。これは、別家の家督相続人の決定権を最終的には主家側が掌握す

図1：のれん分けの仕組み



【 拙稿『「暖簾分け」の会計学的考察』『会計学の源流を求めて』（所収）大阪商業大学会計研究会、1998年5月、66ページから転載。】

るという形であらわれた。」¹²⁾

もちろん、江戸時代ののれん分けは、現代のフランチャイズ・システムとは事業の対象や契約関係、身分関係などにおいて大きな相違がある点は留意しなければならない¹³⁾。

このような一種の経営システムであるのれん分けにおいて、会計的な意味での「のれん」は発生するのであろうか。

会計用語としての「のれん」は、のれん分けのように組織が分散化していくプロセスでは認識されない。逆に、合併や連結のように組織が統合化されるときに、のれんは認識される。

しかし、このことは、会計的認識における「のれん」の勘定としての取り扱いであって、伝統とか信用というような実体としてののれんは、のれん分けの場合にも、そのプロセスに組み込まれて認識されているのである。

特に、江戸時代のような、技術進歩の速さが緩慢で、商圈も狭隘であった時代には、伝統とか信用はのれんの中核的な位置を占めていたものと推察される。のれんに結びついたさまざまな言葉が生まれたのは江戸時代であったし、それらの言葉の底意には伝統や信用が含意

12) 拙稿『「暖簾分け」の会計学的考察』『会計学の源流を求めて』（所収）大阪商業大学会計研究会、1998年5月、65-66ページ。

13) のれん分けとフランチャイズとの相違については、次のサイトを参照されたい。
フランチャイジングJ P企画制作「フランチャイズとのれん分けとの違い」フランチャイズ情報提供サイト。
<http://www.franchising.jp/difference-norenwake.htm>. 2015.3.30.

されていたことから、このことはうかがい知ることができるのである。

このようなのれんという用語も、時代が進むにつれ、時代環境の変化に応じて漸次その意味内容を広げていき、会計的にはグッドウィルの訳語として定着するにいたったのである。

江戸時代に隆盛を極めたこののれん分けという商慣行も、時代が下るにつれ、身分制度や雇用形態の変化、経済構造の変化などに伴って徐々にその姿を消していった。ただ、現在でも、のれん分けを従業員の士気高揚策や販売網拡充策として評価する動きが経済界の一部にはあり、のれん分けの仕組みそのものは細々と命脈を保ってはいるのである¹⁴⁾。

3. のれん価値の形成構造

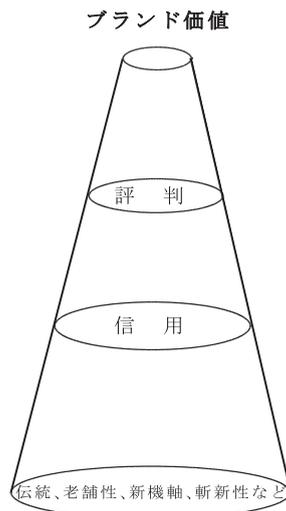
ブランドを形成する基底的要因として、伝統、老舗性、新機軸、斬新性などがある。

伝統や老舗性という要因は、ソシュール¹⁵⁾流に言えば、通時的 (diachronique) 性格を有し、新機軸や斬新性などの要因は共時的 (synchronique) 性格を有している。

伝統や老舗性というものは、時間の関数であり、商品とか組織に甚大な信用失墜が生じない限り、それらの価値 (使用価値および交換価値) と時間との関係は正の相関関係を想定することができるであろう。そのような意味で、伝統や老舗性は通時的と考えられる。

それに対し、商品や組織に対する新機軸とか斬新性は、主に技術に傾斜したものであ

図2：ブランド価値の形成構造



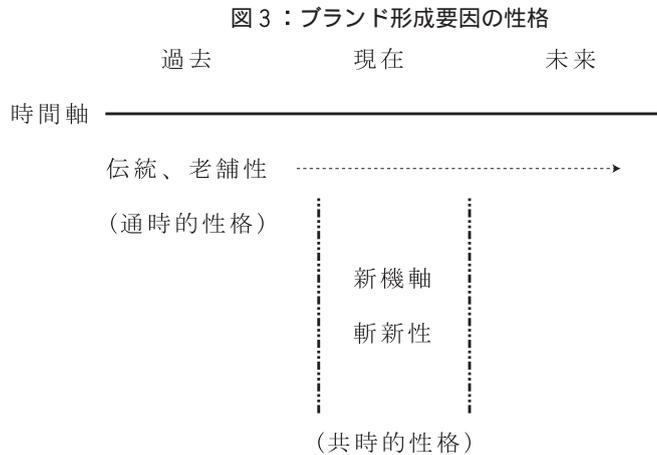
【 拙稿「わが国における商標形成過程の歴史的考察」『大阪商業大学論集』第125号、2002年6月、109ページから転載。なお、図には一部修正を加えた。】

14) たとえば、そのような動向の一端として、次の例を参照されたい。

田代真人稿「+ a の現場力：ココイチ現場力の源は『のれん分け制度』にあり」日経ビジネス On Line。
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130205/243331/> 2015.3.30

15) フェルディナン・ド・ソシュール(Ferdinand de Saussure)1857～1913年。

スイスの言語学者。言語学を共時言語学と通時言語学に分類し、後の構造主義に大きな影響を与えた。



て、時間の関数とはいえないものである。つまり、それらの価値が維持可能な時間は限定的であって、そのような意味で共時的である。

伝統、老舗性、新機軸、斬新性といった要因は、ブランドの形成要因であるだけでなく、のれんの形成要因でもある。そして、形成されたブランドは、合併や営業譲渡の際に識別可能資産として個別的分離することが可能である。それに対し、個別に識別不能もしくは識別困難な無形資産部分は、のれんとして認識される。

企業にとって大切なことは、この新機軸や斬新性といった特性を、未来に向けて継続的かつ循環的に創成することができるのかという点である。

のれんの評価方法としては、企業が保有する過去および現在の無形要因を斟酌して、その評価額を算定する手法もある。しかし、肝要なことは、企業の過去や現在の無形要因だけではなく、未来に向けて新機軸や斬新性を企業が創成する潜在能力を有しているかを見極めることである。そのような潜在能力に結びつく無形的な要因を企業に見い出せる場合には、それらの要因を伝統、老舗性、地理的優位性などの要因とともに、ブランドやのれんの形成要因として積極的に評価することが必要である。

経営者の優秀性とか企業構成員のチームワークの良さ、技術上の独創性、革新性などはのれんの形成要因として重要ではあるが、それらは共時的なものであって、未来に向けて継続性を持つものではない。

共時的なこれらの要因を未来に向けて循環的に継続配置する潜在能力があるか否かが、のれん価値の形成に大きく作用し、企業の存続維持に重要な影響を及ぼすのである。

それでは、そのような潜在能力はいかにして育まれるのであろうか。

それは、社会や顧客が企業に寄せる信用、信頼であり、それに積極的に応えようとする企業の社風とか、社会的責任遂行に対する企業による不断の経営努力、経営者や企業構成員のモラルの高さなどといった経営者や企業構成員の倫理的伝統を引き継いで行く企業文化の土壌にあると考えられるのである。

結

伝統的な会計学においては、土地や繰延資産、経過勘定などの項目を除けば、量的表現可能性が容易で、しかも市場代替性が大きい財貨やサービスが、一般的に資産としての計上要件を満たすものと考えられてきた。しかし、現在では、量的表現可能性が困難で、しかも市場代替性が小さいブランドやのれんのような無形項目も、それをできるだけ評価して、自己創設のものも資産計上すべきであるという議論が一部にある。

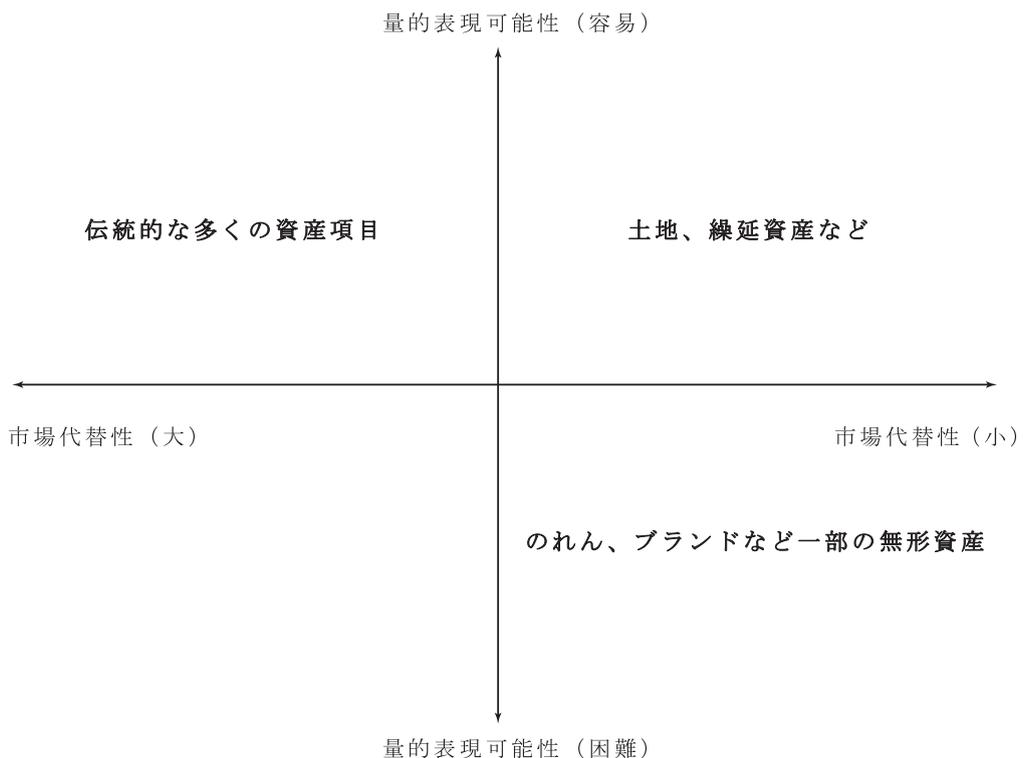
自己創設のれんの貸借対照表能力否認論は、自己創設への投下原価と自己創設のれんとの因果関係の捕捉困難性、保守主義的見地からする過大計上への危惧、自己創設のれんの評価困難性などいくつかの理由から唱えられている。

もし、会計基準が取得原価基準から離脱して、時価基準や収益還元価値基準の一部を採用することになれば、自己創設のれんの資産計上への制約は若干軽減することになるであろう。自己創設のれんの貸借対照表能力を容認するということになれば、取得のれんの償却についての議論は、大きな転換を迫られることになる。

しかし、現行の会計では、自己創設のれんの貸借対照表能力については、日本の会計基準や国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards: IFRS) でも原則的にはその認定を禁止している。

したがって、ここでは、小論のまとめとして、のれん概念を取得のれんの償却問題との関連で論じることにする。

図4：現代会計学における資産認識の方向性



取得のれんの償却については、日本の会計基準が要償却の立場を採用しているのに対し、国際財務報告基準（IFRS）は非償却の立場を採用している¹⁶⁾。

要償却の論拠としてはいくつかの理由付けがなされているが、その中で有力なものとして、のれんを非償却扱いにしたときには結果的に自己創設のれんを計上することになるという理由付けがある。

筆者が抱いている疑問の一つに、のれんは、はたして時の経過とともに価値を失っていくのであろうかという疑問がある。

取得したのれんが価値を喪失しないように見えるのは、企業の弛み無い努力によって自己創設のれんが創出され、それが取得のれんに漸次代替していると考えるのが要償却論の有力な論拠である。つまり、要償却論は、図5のようなのれん価値の減少パターンを想定するのである。

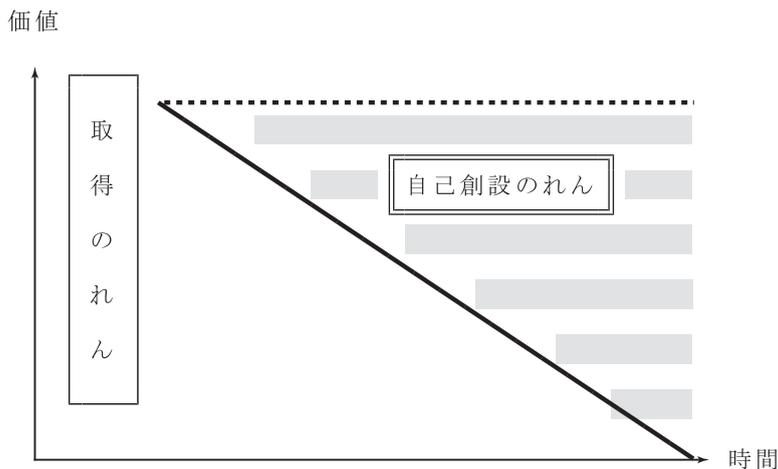
会計用語としてののれんは、前述したように、伝統、老舗性、信用、地理的優位性、経営者や従業員の優秀性、チームワークの良さ、独特の技術、豊富な顧客データベースなどから構成されている。しかし、これは、のれんの総体的な説明であって、企業によってはのれんは地理的優位性のような要因のみから形成されている場合もあると思われる。

このような異なる内容を有するのれんであるが、経営者や従業員は時間的には退職するまでの有限の存在である。これに対し、伝統や老舗性あるいは地理的特性（立地上の変更がない限りにおいて）などの要因は、企業が存続する限りにおいて、持続的なものである。

取得したのれんの価値を時間との関連で捉えれば、経営者や従業員の優秀性、チームワークの良さ、信用、独特の技術、豊富な顧客データベースなどの要因は、時の経過とともに再創成もしくは追加創成される要因である。したがって、そのような創成への企業努力を怠れば、これらの要因はすぐに消失していく運命にある。

これに対し、伝統、老舗性、地理的特性¹⁷⁾といった要因は、時の経過とともにすぐに消

図5：のれん価値の減少パターン I



16) これら両論の内容については、次の拙稿を参照されたい。

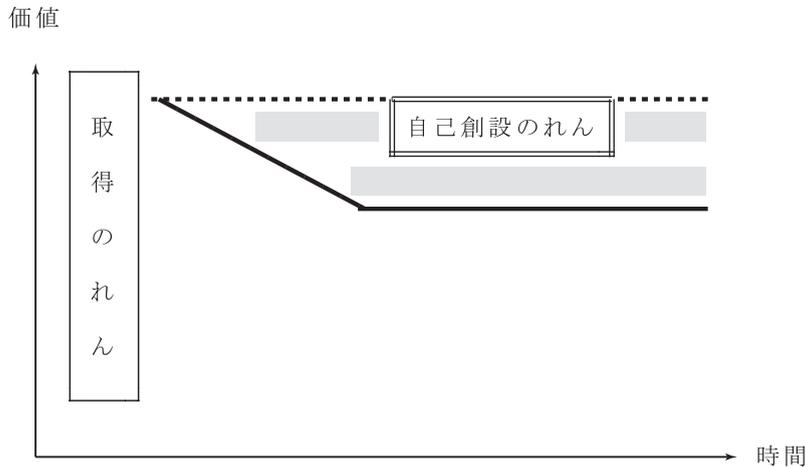
拙稿「日本会計基準と国際財務報告基準(IFRS)におけるのれん会計の比較検討」
『大阪商業大学論集』第11巻第1号(通号177号)、2015年6月、67-78ページ。

失するようなものではない。

このように、のれんと一口に言っても、のれんの内容によっては価値がほとんど消失せずに長期にわたって持続するものもある。

たとえば、のれん価値の減少パターンが図6のような軌跡を描く場合には、のれんは償却せずに資産として据え置くという処理も考えられる。

図6：のれん価値の減少パターン Ⅱ



したがって、会計基準に見られるように、要償却かあるいは非償却かの二者択一的な処理を選択するのではなく、取得したのれんの内容を十分に吟味して、償却するか否かの処理を決めるのが論理的な方法ということになる。

しかし、現実には、このような処理方法は、企業に処理上の自由裁量を与えることになり、会計操作を導く可能性が生じるであろう。

したがって、のれんの要償却か非償却かの議論は、終局的には、国のおかれた経済環境や国の政策的判断によって決まることになるであろう。

参考文献

- (1) 高瀬荘太郎著『グッドウィルの研究』森山書店、1933年。
- (2) 岡田誠一稿「Goodwill、営業権、暖簾の学説としての当否」『簿記』1962年7月。
- (3) 谷 峯蔵著『暖簾考』日本書籍、1979年。
- (4) 企業会計基準第21号『企業結合に関する会計基準』企業会計基準委員会、2013(平成25)年9月最終改正。

17) たとえば、会社の近くに鉄道駅ができて街が活気づくとか、反対に会社の近くに嫌悪施設ができたために客足が遠のくとかというように、外部経済が生じるのか外部不経済が生じるのかは、個別の会社が影響を及ぼし得ない外部性の問題である。

したがって、このような地理的特性が有利なときに、それから生じたのれんの価値を償却していくことは論理的説得性があるとは言い難いであろう。

- (5) 山本誠稿「『暖簾分け』の会計学的考察」『会計学の源流を求めて』（所収）大阪商業大学会計研究会、1998年5月。
- (6) 山本誠稿「わが国における商標形成過程の歴史的考察」『大阪商業大学論集』第125号、2002年6月。
- (7) 山本誠稿「日本会計基準と国際財務報告基準（IFRS）におけるのれん会計の比較検討」『大阪商業大学論集』第177号、2015年6月。
- (8) 修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）『修正国際基準の適用』企業会計基準委員会、2015年6月。
- (9) 企業会計基準委員会による修正会計基準第1号『のれんの会計処理』企業会計基準委員会、2015年6月。
- (10) 石川県七尾市「花嫁のれん展（第12回）」パンフレット、2015年。
- (11) 『ジーニアス英語大辞典』大修館書店。
- (12) 『ブリタニカ国際大百科事典』ブリタニカ・ジャパン。
- (13) フランチャイジング JP 企画制作「フランチャイズとのれん分けとの違い」フランチャイズ情報提供サイト。 <http://www.franchising.jp/difference-norenwake.htm>. 2015.3.30.
- (14) 田代真人稿「 $+ \alpha$ の現場力：ココイチ現場力の源は『のれん分け制度』にあり」日経ビジネス On Line。 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130205/243331/> 2015.3.30

