

Title	マーケティング・コントロールについて : マーケティング・コスト・アナリシスによる接近
Sub Title	A Study on Marketing Control
Author	村田, 昭治(Murata, Shoji)
Publisher	
Publication year	1961
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.4, No.5 (1961. 12) ,p.66- 76
JaLC DOI	
Abstract	It goes without saying that we are now in the stage of "marketing revolution " based on a change of philosophy. The attention or emphasis of business executives has shifted from problems of production to those of marketing, and from the products they can make to the products consumers want them to make. Thus, marketing activities in consumer-oriented business have become very complex and complicated today as they are. With these changes in business, there has been a tendency for marketing costs (or distribution costs) to rise relatively and for production costs to decline. According to a research, about 59 cents out of one consumer's dollar goes for marketing and only 41 cents for production. Marketing cost analysis from managerial viewpoint is concerned with the costs of such marketing functions as sales promotion (including advertising), direct selling, storage, handling and delivery of commodities, and credit and collection activities. Nowadays, it is essentially necessary for us to control these cost to promote the marketing efficiency which makes one of the important steps of the administrative process. The increasing complexity and growth of modern marketing organization together with the increased need for improved methods of sales have forced management to pay attention to this aspect of control. Then, I would like to develop a system of standard costs in the marketing activities which will be compared with the real results of the activities. The article deals with these problems as followings. 1 Preface 2 Problems of Marketing Costs 3 Marketing Control 4 Marketing Cost Analysis and Marketing Decision (1) The Concept of Marketing Cost (2) Sorting Marketing Cost (3) Determination of Standard 5 Conclusion
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19611230-04044683">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19611230-04044683</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# マーケティング・コントロールについて

——マーケティング・コスト・アナリシスによる接近——

村 田 昭 治

一 序

二 マーケティング・コスト問題の発端

三 マーケティング・コントロールの意義

四 マーケティング・コスト・アナリシスとマーケティング・

デシジョン

(一) マーケティング・コストの概念

(二) マーケティング・コストの配賦

(三) スタンダードの決定

五 結び

—

戦後、とくにここ数年来アメリカにおいて一大飛躍をみたマネジリアル・マーケティング (Managerial Marketing) の問題には、わが国においても、理論面にかつ実践面に、大きな関心がひかれるにいたり、またそれにもとづいて多くの成果がマーケティング・ミックス (marketing mix) あるいはトップ・マネジメントのマーケティング

グ・ストラテジイ (marketing strategy) の策定という形で、経営の意思決定という統一的立場から総合的にとりあげられてきていることは、ここで改めて論じるまでもなく周知のこととなっている。<sup>(註1)</sup> とくに、近年の生産技術の発達並びに消費面での生活水準の向上が、いわゆるマーケティングの高度化を招来したわけであるが、それに呼応して、企業目的達成のための計画に基いたところの、いわば複雑化したマーケティング活動を経営者の観点 (managerial viewpoint) から管理・統制すること——マーケティング・コントロール (marketing control) ——がとりわけ必要になった。<sup>(註2)</sup> われわれはこうしたコントロールのためのひとつの用具として、マーケティング・コスト・アナリシス (marketing cost analysis) をあげることができ<sup>(註3)</sup>。ここでいうコスト・アナリシスとはとくにコントロールのために、経営管理者層にマーケティング・コストの資料を提供し、実績を予算またはスタンダードと比較することにより、マーケティング活動の成果を測定・評価 (control through costs) するの<sup>(註3)</sup>に役立てようとする会計的統制 (accounting control) である。マ

マーケティング活動そのもののコントロールは、会計的統制だけでは十分でないが、経営活動のほとんどすべての領域にわたる会計的統制こそは、経営者にとって資するところ大といわねばなるまい。本稿ではこの課題を追ってマーケティング・デシジョン (marketing decision) との関連において、若干の問題を筆者なりにとりあげ、マーケティングにおけるコントロールの側面に着目してみたいともう。

(註1) 拙稿「現代マーケティング・マネジメントと消費者志向」慶應義塾大学『商学年報』II 参照。

(註2) この点については、ケイス氏はピリスベリイ (Pilsbury) 製粉会社の発展を生産中心 (production oriented) → 販売中心 (sales oriented) → マーケティング中心 (marketing oriented) として時代区分し、現代における「マーケティング革命」(Marketing Revolution) の到来を論じ、その完全な姿を「マーケティング・コントロール」(marketing control) の段階としてとらえている。(Robert Keith, "Marketing Revolution", in *The Journal of Marketing*, January, 1960. pp. 35—38.)

(註3) マーケティング・コストにたいしてデストリビューション・コスト (distribution cost) という言葉があるが、この二つはほぼ同意義に解してよからう。邦語でも配給費とか営業費とか販売原価などと呼称されている場合もあるが、ここではマーケティング・コストとしてこれを原語のまま用いてゆく。なぜならば、現代ではマーケティング・コストの内容はきわめて広くなっており、とくに

マーケティング・コントロールについて

従来製造費のなかでとりあつかわれた製品開発のための費用も、マーケティング・コストのなかでとりあつかうようになってきた。ところが、邦語の「営業費」なる言葉でさえ非常に狭義の販売費や一般管理費のみを含むように思われるのをおそれるからである。

## 二

もとよりマーケティング・コストに関する問題の発端は、新しいことではなく、アメリカ・マーケティング自体の生成と期をいつにする古いことである。すなわちアメリカの各企業においてマーケティング・コストは十九世紀後半以来一般に漸増の傾向をたどり、とくに二十世紀になって顕著な増加を示してきた。この事実をとらえて、A・W・ショウは、すでに「配給の若干問題」(A. W. Shaw, "Some Problems in Market Distribution" *Quarterly Journal of Economics*, Aug. 1912.) のなかで既存の配給組織にたいする批判的な研究をおこなっている。そのなかでのショウの配給組織にたいする非難、攻撃の焦点は、いわゆるマーケティング・コストの高騰という点に集中されており、マーケティング・コストの消費者価格において占める割合の増大はいかなる原因によるものか、といった問題が中心であった。(註1) たえばアメリカの二十世紀財団 (Twentieth Century Fund) がおこなった調査では、一九二九年すでにアメリカの総製品原価六五六億ドル中三八五億ドルがマーケティング・コストによって占められていた。(註2) このように、当時のコストへの関心事は生産費中心からマーケティング・コスト中心の研究に移り、い

いわゆる生産過程合理化から配給過程の合理化が提唱されたのであった。このようにして、きわめて最近にいたるまでマーケティング・コストに関する研究は、主として社会経済的な立場から、消費者価格の構成要素としてのマーケティング・コストを分析して、配給効率 (marketing efficiency) あるいは配給組織の合理化としてとりあげられる分析が中心であったことは、上記のことからもあきらかなところであろう。(註3)

ところが、最近はこうしたいわば商業経済的な立場にたつものは全く別に、個々の企業内部における経営管理上の問題として、マーケティング・コストの管理がマネジリアルな側面から考えられるようになった。(註4) 本稿での立場も、もとより後者、いわば現代マーケティング・マネジメントの立場である。

では、今日なぜマーケティング・コスト・コントロールの重要性が強く叫ばれるようになったかをみれば、その要因としては、一応つぎのようなことがあげられよう。

- 1 一般的な傾向としての固定設備の増大
- 2 販売競争の激化にともなうコスト管理の必要性  
—マーケティング活動の高度化—
- 3 製造費用管理の整備との関連
- 4 利益管理の提唱

このような要因からマーケティング・コスト・アナリシスが近來マーケティングの効率のひきあげのため、あるいは製造費用低減とのふりあいからも無駄と非効率の排除として経営者の観点からとり

あげられるにいたつたのである。(註5) これがまさしくさきに紹介した R・ケイスの提唱するマーケティングの高度化に伴うマーケティング・コントロールの段階にはかならない。(註6)

(註1) Wilford L. White "Problems in Determining Total Costs of Distribution." in the Accounting Review, March, 1934. p. 15.

F. E. Clark; "Principles of Marketing," 1942, p. 785.

H. B. Killough, "The Economics of Marketing," 1930, p. 13, 92.

(註2) The Twentieth Fund, "Does Distribution Cost Too Much?," 1939. pp. 6-7.

(註3) 当時のマーケティング・コスト高騰の理由としては、一般に つぎの事実が考えられていた。このなかには現代においてもなおマーケティング・コストの説明に含まれる要因が散見できる。

- 1 大規模生産と市場の地域的拡大、これに呼応する輸送距離の拡大
- 2 マーケティングの改善が製造技術や工場管理程急速な進歩を示さない。
- 3 過剰生産の累積が競争的販売活動のための莫大な支出を余儀なくした。

- 4 生産物の多様化——新製品の開発等
- 5 工場中心地の移動とマーケティング・チャネルの変遷

キラフの指摘するマーケティング・コスト増加の根本原因は、配給組織自体の内部にあるよりも、その外部の生産および消費組織の変化が配給組織に影響をあたえているところに多く存する。

(H. B. Killough, op. cit., p. 4. N. Beckman. "Criteria of Marketing Efficiency." in the Annals of the American Academy of Political and Social Science, May 1940. pp. 133-140.)

片岡一郎「配給費と配給過程合理化の問題」『三田学会雑誌』第四十四巻第十号二六頁。

(註4) Howard C. Greer, "The Technique of Distribution Cost Accounting," The Accounting Review, June, 1931. p. 136. グリフが一九三一年当時すでにマーケティング・コストの低減への會計的接近を試み詳細な分析を試みていることは注目に値する。

(註5) 製造費用は過去二、三十年來二〇パーセント低減されたにもかかわらずマーケティング・コストは三倍にまで増加しており、総國民所得のほぼ三分の一を占める程であった。(Paul W. Atwood, "The Manufacturer Looks at This Cost of Distribution." in The Accounting Review, March, 1934. p. 23.)

(註6) 一の註2を参照。

### 三

これまで一般に商品の最終消費者価格のうち約四一パーセントは製造費により、またあとの約五九パーセントはマーケティング・コストによって占められている、と考えられてきた。<sup>(註1)</sup> もちろん、すべての商品について、この割合で費用が構成されているというわけではない。すべての企業は生産から消費にわたる長い連鎖のなかのひとつであるに違いないが、その規模、業種あるいは営業形態によつ

マーケティング・コントロールについて

て費用構成はそれぞれ異つてこよう。

効果的な活動ならびにデジジョン・メーカーを強調するマーケティングのためには、経営者はどうしても商品のもつとも経済的な配給の途を見出さねばなるまい。しかし、この途は簡単に開かれるものではない。アメリカの労働統計局および国家産業会議の研究、

調査によれば、製造の領域の生産性は一九四七と一九五七年の間には、各年に二・九パーセント平均の増加がみられている。ところが、マーケティングの領域での生産性は年平均一パーセントの上昇をみたにすぎない。<sup>(註2)</sup> マーケティング・コストのコントロールが重要になつてきたにもかかわらず、その研究は製造費用のコントロールに比してかなりの立ちおくれがみられる。その原因については、ヘッカート (Heckert) マイナー (Miner) およびロングマン (Longman) シフ (Shiff) の指摘があるが、それにはつぎのようなものがあげられている。<sup>(註3)</sup>

- 1 販売活動は製造活動に比して変動的であり、多様性にとむため、製造費用のように明確に把握できない。
- 2 販売活動は標準化が困難であるため、特別のテクニックを必要とする。
- 3 販売活動には心理的要素が介在し、販売に関しては各種の費用が必要なこと。ためにインフォメーションの獲得がむずかしい。
- 4 操業度と費用との関係については、製造費用は操業度が上昇すれば単位当り費用は下るのが普通だが、マーケティング・コ

ストは必ずしもそうではなく、広告費や販売促進などは売上高の減少時にかえて大となる傾向がある。

5 製造原価は製品原価であるが、マーケティング・コストは概して期間費用である。

以上のように、マーケティング・コストのコントロールには、幾多の困難がともなうものであるが、その問題は結局、生産と販売の領域の特殊性に依拠するものといえる。すなわち、生産の領域は主として機械や装置などの「非人的・技術的要素」によって構成されているが、販売の領域は主として「セールスマン対顧客」のような多分に「人的な要素」ならびに「心理的要素」によって構成されている。<sup>(註4)</sup>したがって、生産の過程の合理化が多く技術の問題として処理されるのに反して、販売の過程の問題は高度に主観的な判断あるいは評価がなされることが多いのである。<sup>(註5)</sup>しかし、マーケティングの分野が経営活動の核心的な位置をしめるとすれば、マーケティング・プランの遂行とそのコントロールには、コスト・アナリシスのもつとも必要とされる分野の一つであることに間違はない。<sup>(註6)</sup>もとより製造業者がその製品を特定地域の顧客に販売するのにどの位の費用を要するか、あるいは要すべきかを正確に知るのは非常に困難なことである。<sup>(註7)</sup>現在その数字を正確につかんでいる経営者は、きわめて少ないのではないかと思われる。ところが、マーケティング・コントロールのために予算やスタンダードと実績を比較検討するにもやはりこのようなインフォメーションが企業のコスト・コントロールにはとくに重要なものとなる。もとより企業にとっての費用節減

のもつとも大きな可能性も、未だ十二分の検討のなされないままになつていくマーケティングの分野にこそあるのではあるまいか。<sup>(註8)</sup>ここでは、当然のことながら各機能間のコミュニケーションが円滑に運ばれる必要がある。すなわち、生産、購買、財務、マーケティングを通じて、組織上共通して用いられる実際の情報ないしは予測が必要なのである。そのために利用するのが、マーケティング・ツール (marketing tool) と環境条件についての情報をもたらすマーケティング・リサーチであり、そこにマーケティング・マネジメントの用具としてのリサーチの意義が見出される。<sup>(註9)</sup>

これらのリサーチを基礎に設定するマーケティング・プランに就いて遂行される活動は、以上に述べたように、非常にそのコントロールがむずかしいのであるが、自由に放置されるというわけのものではない。すべてのマーケティングの業務はマーケティング・マネージャーによる指示、統制のもとになければならないが、われわれはこの指導、拘束を「マーケティング・コントロール」とよんでいる。マーケティング・コントロールの基本的目的はマーケティング・プランあるいはストラテジイの有効性を確かめ、さらに効果的な将来の計画樹立に役立たせてゆくためにあるといえる。<sup>(註10)</sup>したがって、コントロールの対象も従来の販売管理 (sales management) において用いられたセールスマンの行動を報告書等で監督したり、その担当地域の配置替えをしたり、具体的に販売割当 (sales quota) を定めたたりする等の狭い領域に限られるものでは毛頭なく、マーケティング・ミックスの諸要素のすべてが統合された形——マーケティング

グ管理 (marketing management) ——で遂行されるマーケティング活動全般にたいするものである。

右のような意味でのマーケティング諸活動の非効率もしくは欠陥の所在を具体的に把握し、そのコントロールを実現するには、それに用いられるコスト・ファンシスはいかにあるべきであらうか。それにはマーケティング・コストの管理を会計的方法と管理機能とを結びつけて体系的に考える必要があろう。

(註1) John G. Blocker, "Essentials of Cost Accounting," 1950. pp. 341—2.

James Don Edwards, "Distribution Costs and Marketing Decisions; Business Topics, No. 2. vol. 8. 1960. p. 15.

(註2) "Special Report." Printers' Ink, June, 6. 1958. p. 22.

(註3) J. Brooks Heckert and Robert B. Miner. "Distribution Cost." 1953. pp. 14—16.

Longman & Shift. "Practical Distributions Cost Analysis," 1955. pp. 70—71.

(註4) James Don Edwards, op. cit. p. 16. Heckert & Miner, op. cit., p. 209.

(註5) James W. Culliton, "The Management Challenge of Marketing Costs," The Harvard Business Review, January, 1948. pp. 75—76. 参照。

(註6) Editorial, "A Study in Distributions Costs" in The Journal of Accountancy, January, 1946. p. 6.

マーケティング・コントロールについて

(註7) A. W. Willmore, "Modern Sales Control," 1955. p. 2.

(註8) Paul W. Atwood, "The Manufacturer Looks at His Costs of Distributions," op. cit., p. 28.

James Don Edward and B. C. Lemke, "Administrative Control and Executive Action," Business Topics, Spring, 1961. pp. 43—50.

(註9) 拙稿「現代マーケティング・マネジメントと消費者志向」慶應義塾大学『商学年報』II一四六頁。

(註10) Robert J. Keith, "Marketing Revolution," op. cit., p. 38.

#### 四〇一

マーケティング・コストはいうまでもなくマーケティング業務に伴って発生する費用であるが、それは一般に顧客から注文をうけて、財貨を配給し、その代金を回収するのに必要なすべての費用を(註1)と規定されてきた。これは相当広義であらうが、もっとも広義のそれではない。なぜなら、マーケティングは本質的には慾望の増大をすすめ、市場機会 (market opportunities) をあたえることから始まるからである。したがって、マーケティング・コストとは従来の財務会計上からの把握方ではなく、マーケティング・マネジメントという点からみれば、マーケティング諸機能の実施するに当って発生する費用をいうのであり、その内容および構成は、当然マーケティング諸機能のあり方によって規定されることになる。と解した方が適切であらう。したがって、現代マーケティングの性

格からすれば、マーケティング・リサーチや試験研究開発 (research and development) あるいはプロダクト・プランニングのように、生産に先だっておこなわれる諸活動のすべては、それが独立の部として別個に存在しなくても、たとえばプロダクト・プランニング等は製造部門のなかに入っていても、マーケティング・コストと解釈した方が一般に適当であろう。一般管理費にしても、それがマーケティングの業務に関連している限りは、それもマーケティング・コストに当然含むべきである。ロングマン、シフのごときは、一般管理費はすべてマーケティング・コストのなかに包含されるべきだとさえいっている<sup>(註2)</sup>。久保村氏によれば「一般管理費をすべてマーケティング・コストとするのは、実務における簡便法としては認められるが、理論的に論ずる場合、あるいは正確な分析をおこなう場合は、広きに失する。このマーケティングに係のない一般管理費の取扱については、これを配給費に加える必要があれば、製造間接費と配給費の間に、あるいは製造間接費と投資などの非業務費と配給費の間に、その分析の目的に従った配賦を行うべきである<sup>(註3)</sup>。」とされている。いずれにしても、販売費、一般管理費の分析を詳細におしすすめてゆくこと自体が、コスト分析の重要なステップであり、スタンダードの設定にも多大の助けとなることは明らかである<sup>(註4)</sup>。

(註1) J. Brooks Heckert, "Back to Distribution Costs," in The Journal of Accountancy, June, 1945, p. 456.

(註2) D. R. Longman and M. Schiff, "Practical Distribution Cost Analysis," 1955, p. 69.

(註3) 久保村隆祐「マーケティング管理における配給費分析の地位」『エコノミア』第一八号 三二四—三二五頁。

(註4) William B. Castenholz, "Selling and Administrative Expense Analysis as a Basis for Sales Control and Cost Reduction," in The Accounting Review, June, 1931, p. 126.

#### 四の二

一般に会計を執行する者の主たる義務および責任は、当該企業のすべての費用を三つの段階をへて処理せねばならないとされている。つまり、まず①かれは費用をその発生のまま完全にかつ正確に集計し、②記録をとって、分析し、③企業内の活動においてこれを検討し、それを各期間収入にふりあて、管理するのである<sup>(註1)</sup>。製造費とマーケティング・コストの取扱が異なるのは、この第二、第三の段階においてである。企業内での諸費用の検討はある型の費用単位に基いておこなわれなければならない。生産費については、費用単位は普通製品のある一定の量、たとえば一台の自動車とか一トンの鉄といったもので測定される。ところが、マーケティング・コストとなると純粹にコスト配分の単位は設けられない<sup>(註2)</sup>。材料費、労務費、包装費、運送費の多くはそれらの関係する製品に直接関係づけられる。がしかし、他の経営上の諸費用は——とくにマーケティングに關するもののうち間接費——企業が全体として存在してゆくための一般的、共通的费用と考えねばならない。

そこで、マーケティング・コストの分析は必要とする資料の性質



および事業の種類、規模によっていろいろな方法によっておこなわれるが、そのひとつは費用が招来される機能に基いて分析 (Functional analysis) するものである。<sup>(註3)</sup> すべてのマーケティング活動は (1) 直接販売 (direct selling) (2) 広告 (advertising) および販売促進 (sales promotion) (3) 保管 (warehousing) (4) 運送 (transportation) (5) 掛売と集金 (credit and collections) (6) 財務 (finance) 等の機能に分類できる。さらに、これらの機能のそれぞれは詳細に分割・分類できる。直接に割当てられない費用は、その費用からもつとも利益をえられたとおもわれるものにふりむけられなければならない。<sup>(註4)</sup> コストを単に機能別に分類すること自体は、それが能率をはかるものでもなく、諸費用を統制することにはならない。しかしながら、コストを機能別に分類、整理することは、そのための準備段階として非常に有用なことである。ある機能を果すのに実際に使われた費用と、それだけの機能を能率的に合理的に遂行するのに使われるべき (should) 費用——スタンダード——とを比較することにより、すなわちスタンダードと実際との差異分析はひとつのコントロールのための手段とはなりうる。コストが単に賃銀とか地代のように支出の性質によって分類されるよりも、機能別に分類される方が、企業の内部的活動のコントロールを効果的におこなうためのコストのスタンダードと実績の比較がより適確になされ、その責任の所在を明らかにしうるし、管理も容易になる。コストの比較はその合計金額においても可能であるが、おこなわれたサービスの一単位当りのコストを比較できれば、その効果はいっそう大きく望める。いかなる機

マーケティング・コントロールについて

能についてコストを集計するかは、事業の性質、組織、規模等によって異なる。しかしこの機能別分析もその取扱製品がきわめて多様であり、マーケティング活動が複雑かつ広汎にわたるときには、なかなか困難となり、適切なコントロールに役立ちえなくなる場合もありえよう。

さらに効果的なコスト・コントロールのために必要な情報をうるには、マーケティング・コストが一層明確に分類される必要がある。かくして、直接および間接の費用配分は、機能別に分類されることになるが、この機能別分析によって個々の業務を統制することは十分ではない。このためには販売努力を実績と比較できるように販売種別分析が重要となる。その分類の基準となるものは、販売される商品である場合もあり (個々の商品別あるいは商品種別)、顧客のタイプ (階層別) による場合もあり、販売径路による場合もあり、販売地域的なまたは組織的な区分による場合もある。マーケティング・マネジャーはこのような分類によってはじめて能率の尺度とコントロールの技法をうる事ができる。<sup>(註5)</sup> たとえば、ある製品 A を第二地域の少数の顧客に販売する際にとられる特別の販売径路で実際に必要な費用は、その地域の販売統制 (sales control) には有効なものである。そこで問題はコストを機能別に分類し、評価する際の一定の「これこれであるべし」<sup>(註6)</sup> というスタンダードは如何に求めるかということに直面する。これは従来から頼るむずかしいこととされているが、われわれとしては経営管理統制の必須的用具として何らかの将来の実行にたいする評価のスタンダードを導きださね

ばならない。この面への努力として、コントロールにおける経営活動の能率や無駄の排除を通じて販売能率の向上が求められ、会計的にも単に事後的な計算のみでなく、何らかの程度に事前に標準をあたえる「標準原価計算」が管理会計 (managerial accounting) の立場から導入されてきている。

(註1) W. A. Paton and A. C. Littleton, "Introduction to Corporate Accounting Standards," 1940. p. 119.

(註2) C. Rufus Rorem, "Differential Costs," in *The Accounting Review*, December, 1928. p. 341.

(註3) J. B. Heckert and R. B. Minera, "Distribution Costs," 1953. p. 17.

(註4) Paul G. Brown, "Analysis and Control of Distribution Costs," in *The Journal of Accountancy*, September, 1948. p. 237.

マーケティング機能を分類すると、費用は各機能別に分類、集計されるが、各機能別に費用を分類するところのようになる。

- (1) 直接販売 販売員給料 販売事務費等
- (2) 広告および販売促進 広告費 教育訓練費 販売促進費等
- (3) 保管 保管費等
- (4) 運送 積送品等の運賃 燃料費等
- (5) 掛売 集会費 貸倒損失等
- (6) 財務 現金割引利子 受取勘定 商品手持高の維持に関する費用等

(註5) Paul G. Brown, *Ibid.*, p. 238.

(註6) James W. Culliton, "The Management of Marketing Costs," 1948. pp. 84—5.

#### 四〇三

こうした分析がマーケティング・コントロールの一面を示すものであり、予め比較基準として定められたスタンダードと実績とを比較して、実際の経営活動のなかで誤った販売努力や無駄な出費があれば、これをはっきりした形で明らかにしようとするものである。マーケティング・コスト・アナリシスによってえられたインフレーションこそが、マーケティング・コスト・コントロールの基盤となるものであるが、もちろんそれだけでは十分ではない。販売努力が適切におこなわれれば、それだけで企業に好ましい成果がえられるという保証はない。収益性でさえもそれだけで経営能率を示す決定的なものではない。<sup>(註1)</sup> 能率的に運営されている企業でも採算に合わない時期もあり、非能率な経営の企業でもしばしば繁栄をみる場合はありうる。しかし、われわれが科学的なリスクの少ない経営を求めるに当っては、企業内で何がなされたかについての綿密な調査にもとづく経営のすべての側面にわたる情報を常に確保しておく必要がある。これが経営活動のコントロールには必須の条件となる。何がなされるべきであるかについてのデシジョンは予算の型で表わされ、マーケティング・コストのスタンダードを通じて明確になる。達成目標としてのマーケティング・コスト・スタンダードが一旦求められたにしても、一度決定されたスタンダードが実際にど

んな場合にでも適用できるか否かは別問題である。このスタンダードは時々の重大な事情の変化に応じて検閲され、改訂されるべきものである。以上のごとく、こうしたむずかしい問題がマーケティング・コントロールには存在し、一般的に共通の「解」があるわけではない。しかし、マーケティング・コントロールを計数的におこなうには、どうしても経営管理者が原価管理のために発展させてきた主要な管理用具として、実績と比較しうるスタンダードを、過去の実績から分析し費目の機能別分類の基礎の上に合理的に設定する

	通常の方法	スタンダード スを用いた方法
上 原 品 製 品 売 売 販	\$ 100,000 60,000	\$ 100,000 60,000
粗 利 益	\$ 40,000	\$ 40,000
販 売 費 ( 実 際 の ) 標 準 マーケティング・コスト	35,000	25,000
純 益	\$ 5,000	\$ 15,000

ることは不可避免的に必要であらう。<sup>(註2)</sup>このスタンダードの設定に不手際があったり、信頼度の薄いものであれば、当然コントロール自体が失敗に終ることになる。

これをきわめて簡単な損益計算書の例をもって示せば、上掲のようになる。<sup>(註3)</sup>

スタンダードの比率を販売高一ドルをあげるのに二五セントかかるとする。

この表からも明らかのように、実際のマーケティング・コストとスタンダードとの間には、一〇、〇〇〇ドルの差異が認められる。もし、この差異が

避けられうる誤りであるとすれば、これは経営上の損失として考えねばなるまい。これも一つのコントロール可能な要因として究明すべき点だといえる。

これを要するに、右にのべてきたことから明らかのように、マーケティング活動の場合においても、マーケティング・コスト・スタンダードの適用が望ましいわけであるが、その手順をつぎのように纏めることができよう。<sup>(註4)</sup>

- 一 各マーケティング活動について、もつとも能率的な手法を設定する。
- 二 右の手法を基礎に、各活動についてのスタンダード・コストを設定する。
- 三 スタンダード・コストと比較するために用いられるすべての活動に関する実際のコストを把握する。
- 四 実際のコストとスタンダード・コストの差異を分析する。
- 五 この分析から明らかになった非能率を避けるために何らかの改善方法を考える。

かくして、マーケティングの領域においてもマーケティング・コストのスタンダードの設定と適用が可能とされ、現代マーケティング・マネジメントのもとでは、すでにそれがおこなわれつつあるといえよう。

(註1) J. Brooks Heckert, "The Analysis and Control of Distribution Costs," 1940. p. 208.

(註2) James, W. Culliton, "The Management of Marketing Costs,"

(註<sup>3</sup>) James Don Edwards, op. cit., p. 19.

(註<sup>4</sup>) Longman and Schiff, op. cit., p. 383.

## 五

以上の論述から、マーケティング・マネジメントはきわめて複雑な問題をかかえており、その全体のマーケティング活動のコントロールは非常に困難な問題となってきたことが明らかにされた。そのなかで、われわれはマーケティング・プランの効果的な完遂を収益性からみて合理的な方向にむかわしめ、その業務の合理化を果すには、何とかしてその活動をコントロールし、活動能率の増進のため、その無駄のない活動をもたらさねばならない。そこで、われわれはそれに志向するひとつのアプローチとして、従来の当て推量 (guess-work) から離脱した形での科学的なコスト・アナリシスを検討してきた。その際、一応の指標としてつかわれるスタンダードの設定にしても決して一般的なものとして、各企業すべてに適用される性格のものでは毛頭なく、各企業の規模なり、性格によってそれぞれ各様のパターンをとることは、さきに指摘したとおりである。こうして、現代のマネジメントは企業にまつわる種々の客観的な事実にもとづく資料から、マーケティングの計画 (planning)、統制 (controlling) という側面にできるだけ実際的な評価、検討をく

わえることにより、マーケティング・デシジョン・メイキングの効果を最大ならしめるよう努力をつづけるわけである。<sup>(註<sup>1</sup>)</sup> そのためには、今後ますますマーケティング・マネジメントのなかで、従来の単なる配給費会計としてではなく、マーケティング・コントロールの用具として具体的・計数的資料に基づくマーケティング・コストのアカウントイング・アナリシスの地位をマーケティング・リサーチの一環として確立せしめてゆく必要がある。<sup>(註<sup>2</sup>)</sup> そうした種々の事実、情報を十分利用することによってはじめてマーケティング・コントロールはその実をあげることができようし、その基礎としてのマーケティング活動の評価といえども、決して標準化が不可能なことではないとおもう。そして、この仕事は組織上マーケティング担当者<sup>(註<sup>3</sup>)</sup>と会計担当者の協力のもとに責任者を定めて機能別計算の確立から完遂されるべき課題だといえるのではあるまいか。それというのも、コントロールのためには適切な人的組織——トップ・マネジメントから日々のマーケティング活動に従事するあらゆる管理者まで——をうちたてる必要があるからである。

(註<sup>1</sup>) J. B. Heckert and R. B. Miner, op. cit., p. 10.

(註<sup>2</sup>) James W. Culliton, "The Management of Marketing Costs," op. cit., p. 162.

(註<sup>3</sup>) James Don Edwards and B. C. Lenke, "Administrative Control and Executive Action," op. cit., p. 50.