

マーケティング活動のアカウントビリティに対する 財務指標の活用

君 島 美 葵 子

I はじめに

近年、企業内外からマーケティング活動のアカウントビリティの確保が求められている。

企業内では、マーケティング・リサーチが重要な業務として認識されており、それを活用して、マーケティング活動の効率と効果を生み出そうとしている。Kotler and Keller (2009)によると、マーケティング・リサーチとは、「企業が直面する特定の市場状況に関するデータと調査結果の体系的なデザイン、収集、分析、報告」(Kotler and Keller, 2009, p. 90.)と定義される。そのため marketer は、このような情報を駆使しながら、マーケティング活動に対する投資のアカウントビリティ (accountability) を果たそうとしている (Kotler and Keller, 2009, p. 106.)。

たとえば、Mcmanus (2004), Garber (2009a, 2009b) では、広告活動におけるアカウントビリティを取りあげている。具体的に述べると、広告主が、各種ステークホルダー (shareholders) に対して、自社の広告活動を行ううえで、広告代理店とはどのような広告契約を交わしたのか、その契約金がいくらであったのか、さらにその広告活動からどのぐらいの成果が出ているのか、広告契約とその成果との「投入産出関係」は妥当であるのかなどの一連の問いに対して説明するということである。ここでは、株主や顧客などの企業外部のステークホルダーだけで

はなく、従業員などの企業内部のステークホルダーにも説明を行う必要がある。

企業は、マーケティング活動に対するアカウントビリティを果たすうえで、各種ステークホルダーへの説明の具体性、あるいは説明そのものの説得力を高めなければならない。実際にここでは、マーケティング活動に関わる会計数値の開発や提示を積極的に行う必要があり、マーケティング分野の研究では、マーケティング・メトリクス (marketing metrics) が検討されている。そのような研究のなかで Farris et al. (2010) では、マーケティング関連投資に対応する結果とマーケティング活動のアカウントビリティを確保するために、一連の測定システムを構築する必要があることを述べている。

その一方で、管理会計の視点からは、マーケティング・メトリクスに対して、マーケティング活動の業績評価測定、PDCA サイクルの Check 機能での検証指標としての役割期待がある。たとえば、マーケティング関連投資に対する成果測定の財務指標として、再春館製薬所で活用されている「成約単価」がある (君島, 2011, 34 頁)。この指標は、マーケティング活動の一つであるダイレクト・レスポンス広告を活用した注文獲得活動のプロセスの評価で用いられるものである。成約単価は、広告の総媒体費から製品注文獲得数を割ることによって計算でき、製品注文獲得 1 件あたりの広告費の金額

を示す。そして、この指標の年度推移を見ることによって、広告活動の効率性を判断することができる。そのため、成約単価は、マーケティング活動の業績評価指標として機能していることがわかる。また、このような注文獲得活動のプロセスは、PDCAサイクルによる管理も可能であると考えられている(君島, 2012, 109-110頁)。PDCAサイクルを滞りなく回すためには、KPI(Key Performance Indicator; 重要業績評価指標)の設定やCheckの方法に対する検討が求められる(日経情報戦略編集部, 2008; 2010)。たとえば、先述の成約単価をKPIとして設定するのであれば、目標成約単価と実績成約単価の差異分析を行い、その結果を関係部署で周知化することによって、目標を達成するための注文獲得活動のプロセスや、そこで投入される資源(注文獲得費や注文獲得活動に関わる人的資源など)を調整することができる。したがって、マーケティング活動の担当者がKPIを把握し、そこでのアカウントビリティを果たすことは、その活動の問題解決やさらなる発展に役立てることができる。

以上のことから、マーケティング活動のアカウントビリティを管理会計の視点から検討することは、マーケティング活動の現在の姿を映し出すだけでなく、将来のマーケティング関連投資を最大限に活用するためにも有用である。

そこで本稿では、マーケティング活動のアカウントビリティを果たすための財務指標について検討することを研究目的とする。本稿の構成は次のとおりである。IIでは、マーケティング活動の生産性の測定に必要な二つの項目について検討する。IIIでは、Kotler and Keller (2009)が示した「マーケティングの未来」に即して、マーケティング・コントロールを管理会計の視点から財務指標との関わりを検討する。IVでは、本稿のまとめと今後の検討課題を述べる。

II マーケティング活動のアカウントビリティ

マーケティング活動では、アカウントビリ

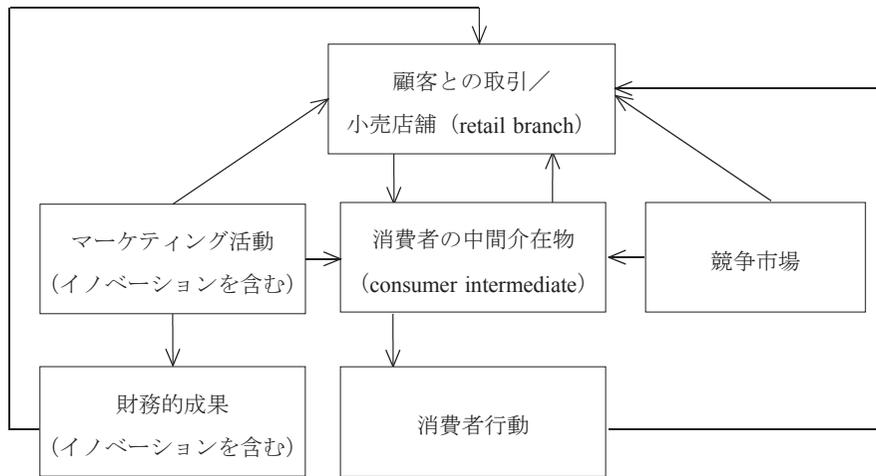
ティの確保が求められており、マーケティング活動への投資とその効果の整合性が問われることになる。そのため、「マーケティング活動にどのぐらいの生産性があるのか」という金額による測定は、ステークホルダーへのアカウントビリティを果たすためには欠かせない。

Kotler and Keller (2009)によると、マーケティング活動の生産性を測定するためには、「マーケティング効果を判定するマーケティング測定尺度」と「マーケティング活動が結果にどう影響するか、あるいは因果関係を見るマーケティング・ミックス・モデリング」の2つを相補的に使用することになる(Kotler and Keller, 2009, p. 106.)。そのためIIでは、これらの2つの要素について個別に検討していきたい。

1. マーケティング測定尺度

マーケティング測定尺度とは、「企業がマーケティング成果を定量化、比較、解釈するとき使用するさまざまな基準のことであり、ブランド・マネジャーがマーケティング・プログラムを策定するときや、経営幹部が予算配分を決定する際に活用する」(Kotler and Keller, 2009, p. 106.)ものである。その一方で、Ailawadi et al. (2003)は、マーケティング測定尺度として、市場シェアや収益性などのブランド・レベルの問題を測定する尺度を示している。このように、マーケティング活動の測定尺度の使用目的や内容は、論者によって異なることがわかる。

Donath (2003)によると、マーケティング測定尺度を活用することによって、マーケティングが、数値によってマーケティング活動の貢献度を評価することができ、マーケティング活動への投資の価値をよりよく説明することができる(Donath, 2003, p. 12.)。したがって、マーケティング測定尺度の活用では、その尺度の使用目的と具体的な測定対象を明らかにすることによって、Donath (2003)が指摘するような長所を発揮することができると思われる。



出典：Amber, T., "What Does Marketing Success Look Like?" *Marketing Management*, Vol. 10 No. 1, 2001, p. 15.

図1 マーケティング測定尺度のカテゴリー

そこで以下ではマーケティング測定尺度の研究の一つである Amber (2001) が示したマーケティング測定尺度のカテゴリーを取りあげ、その検討と尺度の特徴を明らかにしたい。

(1) Amber (2001) のマーケティング測定尺度

Amber (2001) では、マーケティング測定尺度のカテゴリーを図1のように示している。そして Amber (2001) では、マーケティング測定尺度を説明するための動機が次のように述べられている。

「マーケティング成果を把握するために、私たちは、期首から期末まで、通常、会計年度のマーケティング資産において短期的な変動を調整する必要がある。これは、いかなる他の資産 (たとえば棚卸資産) の処理とも相違ない。事業は、過去に蓄積され未実現のままの資産をもって運営しているのだろうか、あるいはその事業が、将来のために資産を形成しているかどうかということ、私たちは知る必要がある。立ち上げ段階のキャッシュ・フローの蓄積は、増減しているのだろうか？」 (Amber, 2001, pp. 14-15.)

この記述におけるキーワードは、「マーケティング資産の短期的変動」である。Amber (2001) では、上記に続いて次のように述べている。

「会社の短期的な焦点は、トップであること (売上高)、最終的な損益 (ステークホルダーの価値)、この両者の間のどこか、あるいはいくつかの組み合わせにある。図表1 (本稿では図1—筆者注) でまとめられたその他の主要な測定尺度は、非財務的である。これらには、消費者の中間介在物 (消費者の頭の中にあるもの) と消費者行動が含まれるが、いつも脳から無意識に追いやられるものである。これらのカテゴリーの測定尺度は、計画と比較することができ、競争相手の業績とも比較することができる。」 (Amber, 2001, p. 15.)

図1で示した測定尺度は、会社の事業特性によって決定したカテゴリーに分類されたものである。このような測定尺度を説明するために Amber (2001) では、Cadbury社と McDonald社の例を取りあげている (Amber, 2001, p. 15.)。まず、製菓会社である Cadbury社において重要なマーケティング測定尺度は、

新製品に関する戦略のマイルストーン、市場シェア、広告支出、ブランド、そして広告認知、購買の浸透率と平均重量、さらに全容量に占める割合が含まれる。それに対して、小売チェーンのMcDonald社では、90年代初頭からブランド・エクイティがますます重要になっていることから、取引顧客に代わる小売店舗と消費者¹⁾の両方をモニターしているという。これらの例から、Cadbury社の場合には、新製品事業のために必要な測定尺度が用いられており、それに対して、McDonald社の場合には、ブランド・エクイティ向上のために必要な測定尺度が採用されていることがわかる。

したがって、Amber (2001)では、マーケティング測定尺度が、「財務指標に対する会社の短期的な業績測定尺度としての位置づけ」と「事業の特性を反映したマーケティング測定尺度」という視点から論じていることを指摘できる。

第一に、「財務指標に対する会社の短期的な業績測定尺度としての位置づけ」では、図1において、財務指標が、マーケティング活動の短期的な成果を直接的に反映していることを理解できる。しかしながら、マーケティング活動の影響は、財務指標にすべて反映されるわけではない。その影響は、財務指標のほかに、顧客との取引や小売店に対して反映されたり、消費者に蓄積されたりすることがある。いいかえれば、マーケティング活動によるインプットは、アウトカムとしての財務指標にすべて反映されるわけではない。

第二に、「事業の特性を反映したマーケティング測定尺度」では、先に掲げたCadbury社とMcDonald社の事例より、会社の業態やそこで取り組まれる事業の特性を反映するようなマーケティング測定尺度が設定されている。そのため、この測定尺度は、必要に応じて財務指標と非財務指標が使い分けられる。

(2) Amber (2001) のマーケティング測定尺度の問題点

上記のとおり、Amber (2001) のマーケティ

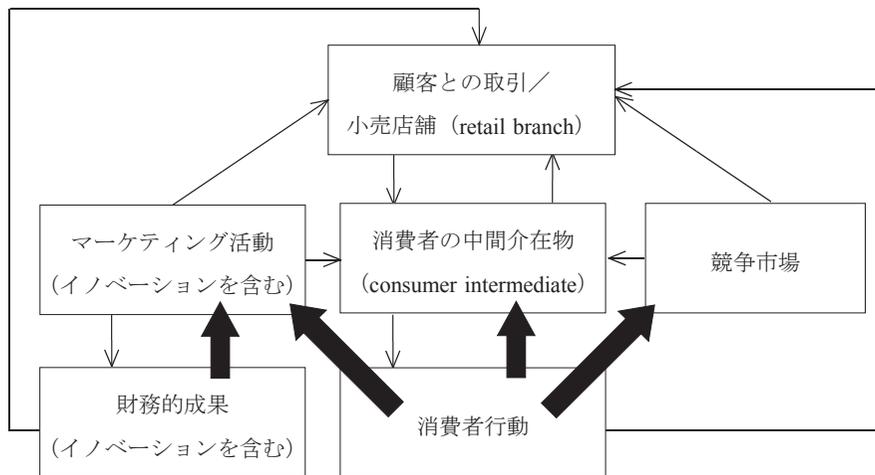
ング測定尺度では、「財務指標に対する会社の短期的な業績測定尺度としての位置づけ」と「事業の特性を反映したマーケティング測定尺度」の視点から説明されていることを明らかにした。しかしながら、図1で示したマーケティング測定尺度で欠如するカテゴリーの関係性が見られる。その関係性は四つあることから、図2でそれぞれ矢印を加筆した。

一つ目は、財務的成果からマーケティング活動へ向かう矢印である。たとえば、当期の売上高が、期首に設定した販売予算を下回った場合、マーケティング活動の内容を精査し、必要に応じて活動内容の変更を行わなければならない。

二つ目は、消費者行動からマーケティング活動へ向かう矢印である。吉田 (1981) によると、消費者行動を論じようとする場合には、「行動の基本図式に参与する要因として認知、習慣、動機づけの三者を考えること、あるいは認知—動機づけ (cognition-motivation) モデルを単純化した大枠そのものは変わっていないが、もう少し微細な工夫が加えられ精緻化される」(吉田, 1981, 177頁) という。たとえば、「消費者が製品・サービスの選択のためにどのような情報を探索するか、その情報を認知するか」を企業が知ることによって、その消費者に適応したマーケティング活動を実施することができる。

三つ目は、消費者行動から消費者の中間介在物へ向かう矢印である。たとえば、ある消費者が、化粧品を購入するためにクチコミコミサイトを閲覧し、どの化粧品が自分自身の肌質や体質に合っているかを判断する。その場合には、購入したい化粧品の選択肢が消費者の頭の中に蓄積される。そして、クチコミサイトの閲覧行動を繰り返すことで、消費者自身が本当に欲しい製品を購入することになる。したがって、消費者行動が購買に直接結び付くのではなく、消費者行動によって時間をかけて購買動機を蓄積し、その結果購買に結び付く状況を示している。

四つ目は、消費者行動から競争市場へ向かう



出典：Amber (2001, p. 15) より転載，一部加筆

図2 Amber (2001) のマーケティング測定尺度のカテゴリーの再検討

矢印である。消費者は、企業、卸売業者、あるいは小売業者から製品やサービスの情報を得る。その一方で消費者は、内容の善し悪し問わず、製品やサービスのクチコミを広めたり、場合によっては、他の評価者や機関へ情報を提供することがある。これを踏まえると、消費者行動が競争市場へ影響を与えると考えられ、消費者行動から競争市場への矢印を見出すことができる。

2. マーケティング・ミックス・モデリング

次に、マーケティング・リサーチでマーケティング活動の生産性を測定するためのもう一つの要素である「マーケティング・ミックス・モデリング」を取りあげる。この要素は、マーケティング・アカウントビリティと関連性がある。

マーケターがマーケティング・アカウントビリティを果たすためには、さまざまなマーケティング投資の努力をより正確に見積もらなければならない (Kotler and Keller, 2009, p. 106.)。そのため、マーケティング・ミックス・モデリングでは、特定のマーケティング活動の

努力を正確に理解するために、さまざまな資源 (たとえば、小売店でスキャンしたデータから会社の輸送情報、価格、媒体費、販売促進費) に関するデータを分析する (Kotler and Keller, 2009, p. 106.)。そして、それらのデータをより深く理解したいのであれば、マーケターは多変量解析 (regression analysis) を用いることによって、詳細に調べることができる。たとえば、マーケティングの構成要素は、ブランドの売上高や市場シェアのようなマーケティングの成果にどのような影響を与えているのかということが該当する (Kotler and Keller, 2009, p. 106.)。

3. マーケティング・ダッシュボード

先に述べたようなさまざまなマーケティング測定尺度のすべての価値が最大限に活用されるように、会社では、組織的なプロセスとシステムを整備している (Kotler and Keller, 2009, p. 107.)。そのなかで経営管理者は、社内と社外でおこなわれたマーケティング測定において関連性のある項目の結果をマーケティング・ダッシュボードに統合し、分析する (Kotler and Keller, 2009, p. 107.)。

企業のなかには、マーケティング・コントローラーを任命し、予算項目と支出のチェックを行わせる場合がある (Kotler and Keller, 2009, p. 107.)。その場合、マーケティング・コントローラーは、BI (Business Intelligence) のソフトウェアを用いて、マーケティング・ダッシュボードのデジタル版を作成し、社内・社外に区別されたデータを統合しているという (Kotler and Keller, 2009, p. 107.)。

Kotler and Keller (2009) では、企業におけるマーケティング・ダッシュボードのインプットとして、業績を反映し、市場の変化を早期に警告してくれるような二種類の市場ベース・スコアカードを盛り込むべきだと主張する。市場ベース・スコアカードとは、顧客パフォーマンス・スコアカードとステークホルダー・パフォーマンス・スコアカードである (Kotler and Keller, 2009, p. 107.)。

一つ目の顧客パフォーマンス・スコアカードでは、毎年の業績を顧客中心の尺度で記録することができ、各尺度には基準が設けられ、結果が許容範囲を逸脱した場合には、企業活動への対策が講じられる (Kotler and Keller, 2009, p. 107.)。

二つ目のステークホルダー・パフォーマンス・スコアカードでは、企業が、業績に重大な利害関係と多大な影響力を持つ、さまざまな関係者 (従業員、サプライヤー、銀行、流通業者、小売業者、株主) の満足度を調査することが求められる (Kotler and Keller, 2009, p. 108.)。Kotler and Keller (2009) では、Kaplan and Norton (1996) の見解をもとに、関係者グループごとに基準を設け、一つあるいは複数のグループにおいて不満の度合いが高まったときには、対策を講じるべきとしている (Kotler and Keller, 2009, p. 108.)。

このようなマーケティング・ダッシュボードに関して、管理会計研究の視点から検討している先行研究には、本橋 (2011) がある。本橋

(2011) では、マーケティング・ダッシュボードの日本における導入について言及しており、マーケティング分野のコンサルティングで活用され始めたことを紹介している。このような状況に対して、本橋 (2011) では、システムの精緻化、分析力の向上の必要性を述べており、マーケティング活動の数量化が難しい定性的な事項、たとえば消費者行動の測定については、どのように可視化できるかが重要な課題として認識されているという (本橋, 2011, 60 頁)。

以上のことから、マーケティング・ダッシュボードは、実務の視点と管理会計研究の視点から次のように説明できると考えられる。実務の視点からは、マーケティング・ダッシュボードが各コンサルティング会社で導入され、活用されている現状を読み取ることができる。

管理会計研究の視点からは、マーケティング・ダッシュボードのうち、ステークホルダー・パフォーマンス・スコアカード²⁾については、検討が進められているといえる。その一方で、顧客パフォーマンス・スコアカードに焦点を当てた先行研究は、特に見られない。また、日本におけるマーケティング・ダッシュボードに主眼を置いた管理会計研究は、実務でのコンサルティングツールとしての活用には触れているが、具体的な測定尺度までは検討していない。したがって、日本の管理会計分野からのマーケティング・ダッシュボードの研究は、萌芽期にあるといえる。

Ⅲ マーケティング・コントロールと財務指標の管理

Ⅱで述べたとおり、マーケティング活動のアカウントビリティは、「マーケティング測定尺度」と「マーケティング・ミックス・モデリング」を相補的に使用することで保証される。Ⅲでは、時間軸を将来に向けて、今後のマーケティング活動で求められるアカウントビリティを果たすための財務指標を検討する。

1. マーケティングの将来像と財務指標の重要性

Kotler and Keller (2009)では、「マーケティングの未来」と題して、マーケティングの将来像を次のように述べている。

「過去のマーケティングは、非常に効率が悪かったという認識のもと、現在ではマネジメントがこれまで以上にアカウントビリティをマーケティングに求めるようになっていく。……マーケティング・エクセレンスを達成するためには、いくつもの必要条件がある。マーケティングは、部門に分かれて行うのではなく『ホリスティック』に考えなくてはならない。マーケティングは、戦略を構築する中心的存在であろうとするのであれば、企業内でより大きな影響力を有する必要がある。」(Kotler and Keller, 2009, p. 657.)

このような前提から、Kotler and Keller (2009)では、近い将来、次のような現象が見られると予測している (Kotler and Keller, 2009, p. 657.)。

- ①マーケティング部門が衰退し、ホリスティック・マーケティングが登場する。
- ②浪費的なマーケティングは衰退し、ROIマーケティングが登場する。
- ③勘に頼ったマーケティングは衰退し、科学的マーケティングが登場する。
- ④人手によるマーケティングは衰退し、自動化したマーケティングが登場する。
- ⑤マス・マーケティングは衰退し、精密マーケティングが登場する。

これらの予測のなかで、特にホリスティック・マーケティングの概念は、Kotler and Keller (2006)によって21世紀のマーケティングの定義として取りあげられている。ホリスティック・マーケティングとは、マーケティングのプログラム、プロセス、活動それぞれの幅と相互依存性を認識したうえで、それらを開発し、設計し、実行することをいう (Kotler and Keller, 2006, p. 23.)。そして、この概念では、プログラム、プロセス、活動の「すべてが重要」

であり、幅広く統一感のある視点が必要だと認識されている。そのためホリスティック・マーケティングは、マーケティング活動の範囲と複雑性を認識し、融和させようとするアプローチといわれている。

これらの変化を達成し、真のホリスティック・マーケティングを実現するためには、新しいスキルとコンピタンスが必要になるため、Kotler and Keller (2009)は、次のような分野で進歩が求められると述べている (Kotler and Keller, 2009, p. 657.)。

- ①カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (Customer Relationship Management: CRM)
- ②パートナー・リレーションシップ・マネジメント (Partner Relationship Management: PRM)
- ③データベース・マーケティングおよびデータ・マイニング
- ④コンタクト・センターの管理およびテレマーケティング
- ⑤パブリック・リレーションズ・マーケティング (イベントやスポンサーシップ・マーケティングはここに含まれる)
- ⑥ブランド構築とブランド・アセット・マネジメント
- ⑦経験価値マーケティング
- ⑧統合型マーケティング・コミュニケーション
- ⑨セグメント、顧客、チャネル別の収益性分析

このようにホリスティック・マーケティングでは、多岐にわたる分野での進歩が求められることから、マーケティングのプログラム、プロセス、活動のコントロールが重視されるようになる。そのような環境のなかで、管理会計手法から提供される財務指標は、どのような特徴をもち、どのように機能するのであろうか。次項では、このような問題意識を検討していくことにする。

2. マーケティング・コントロールと財務指標とのかわり

Kotler and Keller (2009)では、ホリスティック・マーケティングに関わる第22章の「長期的ホリスティック・マーケティング組織のマネジメント」において、マーケティング活動のコントロールについて言及している。ここでは、「マーケティング活動を監視し、コントロールする必要があるにもかかわらず、多くの企業のコントロールプロセスは、不十分である」(Kotler and Keller, 2009, p. 649.)と述べており、次に示す四つのマーケティング・コントロールの類型が必要とされている。

一つ目の年間計画コントロールは、企業が売上や利益など、年間計画に設定した目標を確実に達成できるようにすることを目的としている(Kotler and Keller, 2009, p. 649.)。Kotler and Keller (2009)では、年間計画のコントロールの要が、目的に基づく管理であると述べており、次に掲げる四つのステップから構成される(Kotler and Keller, 2009, p. 649.)。

- ① マネジメントは、月次あるいは四半期の目標を設定する。
- ② マネジメントは、市場での業績を監視する。
- ③ マネジメントは、深刻な業績不振の原因を究明する。
- ④ マネジメントは、目標と業績との間の差を埋めるため、修正措置をとる。

二つ目の収益性コントロールでは、企業が詳細な財務分析を行うことによって、さまざまなベネフィットを得られることから、製品、地域、顧客グループ、セグメント、流通チャネル、注文量別に収益性を測定する必要がある(Kotler and Keller, 2009, p. 652.)。そのため、これらの情報があれば、マネジメントは、どの製品やマーケティング活動を拡張すべきか、縮小すべきか、あるいは割愛すべきかを決定することが可能である(Kotler and Keller, 2009, p. 652.)。

三つ目の効率性コントロールでは、企業が、ある製品、地域、市場で十分な利益をあげてい

ないことが収益性分析で明らかになったとする(Kotler and Keller, 2009, p. 656.)。そこで、「これらのマーケティング対象に関連して、セールス・フォース、広告、販売促進、流通を管理する効率的な方法があるだろうか?」という疑問が、効率性コントロールの出発点になる(Kotler and Keller, 2009, p. 656.)。

四つ目の戦略コントロールでは、企業は、マーケティング全体の目標と効果について厳しく再検討する必要がある(Kotler and Keller, 2009, p. 656.)。各企業は、マーケティング効果の見直しとマーケティング監査を行い、定期的に市場に対する戦略的アプローチを再評価すべきとされている(Kotler and Keller, 2009, p. 656.)。また、ここでは、マーケティング・エクセレンスの検討と倫理的、社会的責任の見直しも行うとよいといわれている(Kotler and Keller, 2009, p. 656.)。

以上の四つのコントロール類型は、表1のとおりまとめることができる。表1からわかることは、マーケティング・コントロールに対するアプローチには、財務指標を用いた分析が多い。一つ目の「年間計画」は、予算実績分析を実施することによる予算統制である。二つ目の「収益性」は、セグメント別収益性分析である。三つ目の効率性は、費用対効果、すなわち原価の投入産出関係を説明するための指標として活用される。たとえば、売上高に対する物流費の割合などが使用される。最後に、「戦略」では、監査の色合いが強い。そのため、分析指標の計算というよりむしろ、「決められたチェック項目を満たしているかどうか、あるいは分析指標の数値の大小に問題はないかどうか」という判断がなされることが多い。たとえば、棚卸資産回転率を計算することによって、滞在在庫の状況を判断し、在庫管理の適切さを点検することが該当する。

したがって、マーケティング・コントロールには、財務指標が欠かせないことがわかる。そして、その財務指標は、予算管理、セグメント

表1 マーケティング・コントロールの類型

コントロールの 類型	主たる責任者	コントロールの 目的	アプローチ
1. 年間計画	●経営陣 ●中間管理職	計画どおり実績が上がっているかどうかの検証	■売上分析 ■市場シェア分析 ■売上対費用分析 ■財務分析 ■市場ベース・スコアカード分析
2. 収益性	●マーケティング・コント ローラー	収益を上げている分野と 損失を出している分野の 検証	■製品別収益性 ■地域別収益性 ■顧客別収益性 ■セグメント別収益性 ■取引チャネル別収益性 ■注文量別収益性
3. 効率性	●ラインおよびスタッフ部門 の管理職 ●マーケティング・コント ローラー	販売費の効率性と効果の 評価および改善	■セールス・フォースの効率性 ■広告の効率性 ■販売促進の効率性 ■流通の効率性
4. 戦略	●経営陣 ●マーケティング統括責任者	企業が市場、製品、チャ ネルに関して最善の事業 機会を追求しているかど うかの検証	■マーケティング効果の見直し ■マーケティング監査 ■マーケティング・エクセレンスの検討 ■企業の倫理的責任および社会的責任の見直し

出典：Kotler, P. and K. L. Keller, *Marketing Management* (N. J.: Pearson Prentice Hall, 13th ed., 2009), p. 649. より転載。一部加筆修正

別収益性分析、原価の投入産出関係に関わるものであり、いいかえれば、マーケティング活動に関連する各種原価のマネジメントが、マーケティング・コントロールを機能させる重要な構成要素であることがわかる。

以上のことから、将来のマーケティング活動に対してアカウントビリティを果たすためには、新たなマーケティング測定尺度の開発だけでなく、管理会計の従来からの研究のフレームワークである「予算管理、セグメント別収益性分析、原価の投入産出関係」の再検討も求められるのである。

IV おわりに

本稿の研究目的は、「マーケティング活動のアカウントビリティを果たすための財務指標の検討」であった。この研究目的を論じるために、IIでは「マーケティング活動のアカウントビリティ」、IIIでは「マーケティング・コントロー

ルと財務指標の管理」の二つの視点から検討した。

IIの「マーケティング活動のアカウントビリティ」では、まずアカウントビリティをどのような側面から確保するかを検討し、マーケティング活動の生産性がどのような視点から説明できるかを明らかにした。それらの視点は、「マーケティング測定尺度」と「マーケティング・ミックス・モデリング」であった。マーケティング測定尺度の先行研究としてはKotler and Keller (2009), Ailawadi et al. (2003), Donath (2003) などを取りあげた。そして具体的な内容としてAmber (2001) を検討した。Amber (2001) の貢献は、マーケティング測定尺度について、「財務指標に対する会社の短期的な業績測定尺度としての位置づけ」と「事業の特性を反映したマーケティング測定尺度の設定」を言及している点であった。その一方で、Amber (2001) の問題点は、マーケティ

ング測定尺度の個々のカテゴリーの関係性の欠如が見られたことであった。なお本稿ではその欠如にあたる四つの関係性を図2に加筆し、その内容に説明を加えることによって、Amber (2001) の概念を再構築した。

次に、マーケティング・ミックス・モデリングでは、主にマーケティング活動の投資とその成果の関係性をデータ解析によって詳細に調査し、そのデータがマーケティング活動をさらなる向上へと導くために活用されていることを示した。

最後に、マーケティング・ダッシュボードについては、マーケティング測定尺度のすべての価値を最大限に活用されるよう整備されたフレームワークであった。そして、マーケティング・ダッシュボードには、顧客パフォーマンス・スコアカードとステークホルダー・パフォーマンス・スコアカードがあった。顧客パフォーマンス・スコアカードは、毎年の業績を顧客中心の尺度で記録することができ、その尺度に基準を設けて、結果と比較し、必要に応じて是正措置をとるものであった。それに対してステークホルダー・パフォーマンス・スコアカードは、企業の業績に重大な利害関係と影響力を持つステークホルダーの満足度に焦点を当て、基準と結果を比較し、問題がある場合には対策を講じることになるものであった。これらのスコアカードは、管理会計の研究分野において萌芽期にあることから、さらなる検討が必要であることを明らかにした。

Ⅲの「マーケティング・コントロールと財務指標の管理」では、Kotler and Keller (2009) が示したマーケティングの将来像を取りあげ、そこでアカウンタビリティを果たすために必要な財務指標について検討した。特にホリスティック・マーケティングは、Kotler and Keller (2006) によって21世紀のマーケティングの定義として取りあげられており、マーケティング・コントロールが重視される。そのためⅢでは、マーケティング・コントロールと管

理会計手法の関係性に焦点を当てた。マーケティング・コントロールでは、「予算、セグメント別収益性分析、原価の投入産出関係」という視点が今もなお求められている。以上のことから、近年のマーケティング・メトリクス研究では、新たな測定尺度の開発に取り組まれているが、伝統的な管理会計手法によって算定された財務指標の活用にも、目を向けるべきであることを指摘した。

今後の研究課題は、「予算、セグメント別収益性分析、原価の投入産出関係」の視点からマーケティング活動をとらえ、そこで提供される管理会計情報の有用性を検証していくことにある。このような課題の検討は、また別の機会に行いたい。

付 記

本稿は、2012年度公益財団法人メルコ学術振興財団助成金「研究2012003号」の研究成果の一部である。

注

- 1) この消費者について、たとえば、ミステリーショッパーを使用する。ミステリーショッパーは、買い物客、または食事客の代理であり、その彼らの経験に基づいて報告を持ち帰る。
- 2) Kotler and Keller (2009) においては、BSC (Balanced Scorecard) という具体的な記述はなかったが、Kaplan and Norton (1996) で説明されるBSCと同義としてとらえていると考えられる。

参考文献

<和文文献>

- 君島美葵子「通信販売における注文獲得費の投入産出関係の測定」『横浜国際社会科学研究所 第16巻第1号, 2011年, 19-39頁。
- 君島美葵子「ダイレクト・レスポンス広告とコスト・マネジメント—注文獲得活動のPDCAサイクル構築にむけて」『企業会計』第64巻第3号, 2012年, 104-112頁。
- 日経情報ストラテジー編集部「特集 PDCA サ

- イクルをうまく回せ—成果を生み出すC(チェック)のやり方』『日経情報ストラテジー』No. 190, 2008年, 44-55頁.
- 日経情報ストラテジー編集部「特集 この指標で会社を変える—KPIを設定し, PDCAサイクルを回す」『日経情報ストラテジー』No. 214, 2010年, 28-56頁.
- 本橋正美「マーケティング活動の有効性評価—マーケティング・メトリックスと管理会計」『会計論叢』第6号, 2011年, 55-65頁.
- 吉田正昭「消費者行動モデル」(田内幸一, 村田正治編著『現代マーケティングの基礎理論』同文館出版, 1981年, 177-197頁.)
- <洋文文献>
- Aliawadi, K. and D. R. Lehmann, "Brand Equity Easily Measured by Revenue Premium," *Marketing News*, Vol. 37 No. 22, 2003, pp. 53-54.
- Amber, T., "What Does Marketing Success Look Like?" *Marketing Management*, Vol. 10 No. 1, 2001, pp. 12-18.
- Donath, B., "Employ Marketing Metrics with a Track Record," *Marketing News*, Vol. 37 No. 19, 2003, p. 12.
- Farris, P. W., N. T. Bendle, P. E. Pfeifer and D. J. Reibstein, *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (N. J.: Wharton School Publishing, 2nd. ed., 2010). (小野晃典・久保知一監訳『マーケティング・メトリックス—マーケティング成果の測定方法』ピアソン桐原, 2011年.)
- Garber, M., "Buried Treasure: Unearth Millions in Your Advertising Budget," *Cost Management*, Vol. 23 No. 4, 2009a, pp. 5-17.
- Garber, M., "Buried Treasure: Unearth Millions in Your Advertising Budget - Part II," *Cost Management*, Vol. 23 No. 5, 2009b, pp. 16-27.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action* (M.A.: Harvard Business School Press, 1996).
- Kotler, P. and K. L. Keller, *Marketing Management* (N. J.: Pearson Prentice Hall, 12th ed., 2006).
- Kotler, P. and K. L. Keller, *Marketing Management* (N. J.: Pearson Prentice Hall, 13th ed., 2009).
- Mcmanus, J., "Stumbling into Intelligence," *American Demographics*, Vol. 26 No. 3, 2004, pp. 22-25.
- [きみじま みきこ 神奈川大学経営学部助教, 横浜国立大学大学院国際社会科学科博士課程修了]

