

マーケティングとファイナンスのコネクティングに関する若干の考察

Some Insights to the Connecting to Marketing and Finance

中村学園大学 流通科学部

片山 富弘

<要 旨>

マーケティング諸活動がキャッシュフローを始めとしたファイナンスとのかかわりを通じて、測定不可能な部分を残しながらも、ファイナンスとの連動がアカウンタブル・マーケティングになっていく。

<キーワード>

マーケティング戦略、キャッシュフロー、ファイナンス、アカウンタブル・マーケティング

<目 次>

1. はじめに
2. 先行研究
3. マーケティング戦略とキャッシュフローとの関係
4. マーケティングとファイナンスのインターフェイス
5. まとめにかえて

1. はじめに

マーケティングとファイナンスのインターフェイスについて、私は折に触れて論じてきた。例えば、片山富弘(1997)「顧客満足と財務管理」『年報財務管理研究』第8号、日本財務管理学会編や片山(2003)「第4章業績評価における顧客満足の重要性」『マネジリアル・マーケティングの考え方と実際(増補版)』などである。しかし、断片的であったので、マーケティングとファイナンスのかかわりについて少し整理をしたい。また、P・コトラーは『マーケティング3.0』のなかで、マーケティングの歩みを10年きざみで示されており、2000年代はファイナンス主導の時代と提示されている(注1)。例えば、ROIマーケティング、ブランド・エク

イティ・マーケティング、カスタマー・エクイティ・マーケティング等ファイナンスに関する用語が並んでいる。現在は2010年代の中場であり、そこで、マーケティングとファイナンスのかかわりについて論じるタイミングである。

2. 先行研究

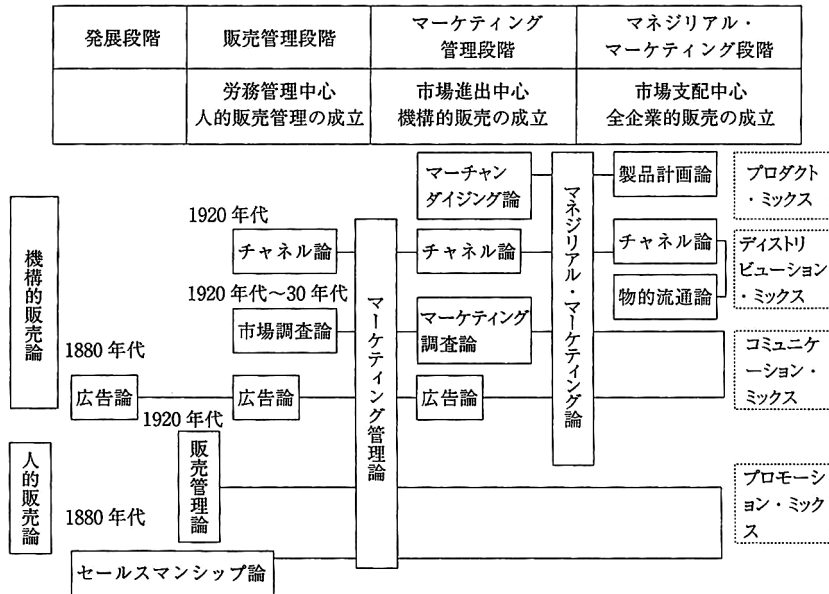
流通の機能の助成機能として、金融機能は位置づけられている。マーケティングの用語が誕生した1900年初期のアメリカでは信用として取り上げられている。マーケティングがマクロとミクロに区分されていくに従って、マクロでは金融機能となり、ミクロでは企業マーケティング活動の結果としての会計と分化されてきている。今回の対象としているのは、企業レベルの

マーケティングであり、会計であるので、そのかわりのある先行研究では、プレndergast (William A. Prendergast) とハガティ (James E. Hagerty) (注2) があげられるが、その内容は信用関係であり、マーケティングとの強い関係はみられない。

そして、その後、マーケティング研究分野において、図表2-1の企業的マーケティング論の問題領域の発展(注3)や図表2-2のような1980年代以降のマーケティング研究の動向(注4)をみても、マーケティングと会計とのかかわりに関する記述がみられない、すなわち、あまり研究者が対象としてこなかった分野ということになる。しかし、学際的次元でのマーケティングの発展には、社会科学の学問分野から得たその概念や思考を借りてマーケティング思想体

系に役立ててきている。例えば、社会学の分野からエバレット・ロジャーズ (Everret M. Rogers) の普及に関する内容が普及曲線につながり、また、生物学の寿命の概念から製品のライフサイクルなどへと用いられてきている。つまり、マーケティングは他の学問の概念を借用し取り込んで深化をしてきているのである。今回は、他の学問領域とのリンクについての新分野について論じている。しかし、2000年代前後からこの領域に関する論文や著書がみられるようになってきた。例えば、ウォルターズとホリデイ (David Walters & Michael Halliday) の *Marketing & Finance*, 1997年やピーター・ドイル (Peter Doyle) *Value-Based Marketing*, 2000年がその代表である。

図表2-1 企業的マーケティング論の問題領域の発展



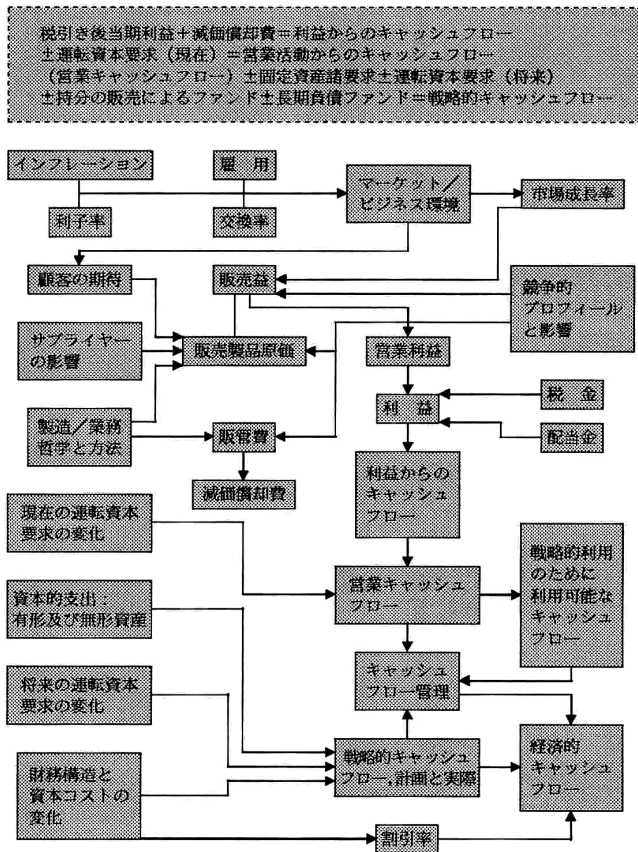
(出典：マーケティング史研究会『マーケティング研究の展開』同文館出版、2010年、122ページ。)

発したとされるPPM（プロダクツ・ポートフォーリオ・マトリックス）で、市場成長率と相対的シェアの高低で4区分されたもので、各事業単位を問題児、花形、金のなる木、負け犬の4つの分類することで、事業間の資金配分、基本戦略について示している。2つ目は、製品ライフサイクルとの関係で、市場導入期のキャッシュフローはマイナスであり、成長期に緩和され、成熟期に高水準となり、衰退期に低水準となっていくことである。3つ目は、PIMS（Profit Impact of Market Strategies）研究におけるキャッシュフローに関する成果は、投資集中度は一般に利益率と純キャッシュフローにマイナスのインパクトを与える他、などである。

上記の3つからいえることは、業績結果における資金の流入出のことだけが示されているにすぎず、マーケティング戦略におけるプロセス面でのかかわりが示されていないことが問題である。

また、一般的にキャッシュフローは、当期利益に減価償却費を加えたものとして捉えられている。運転資金の増減を加えることで、運用キャッシュフローとなり、固定資産増減や長期負債資金の増減などを加えることで、戦略的キャッシュフローと捉えられている。その関係は、ウォルターズとホリデイ（Walters & Halliday）による図表3-1のようにキャッシュフロー・マネジメントモデル（注6）として、キャッシュフ

図表3-1 キャッシュフロー・マネジメント・モデル



（出所：David Walters & Michael Halliday, *Marketing & Finance*, Allen Unwin, 1997. p231）

ローを中心に説明しているが、売上高に至るプロセスのなかで、マーケティング戦略の部分が欠如している。

さらに、マーケティング戦略の事業理念に顧客満足があり、これを第一目的とすると、第2目的がMAR-CSのマトリックス（注7）によって企業利益を増加させることであり、さらにマーケティング戦略の目的達成のために必要に応じて設備投資を実行することから減価償却の発生を考慮すると、利益に減価償却を加えたキャッシュフローが重要になってくる。そこで、マーケティングとキャッシュフローの関係はバランスシートにおける現預金増加であり、これが第3目的であると考えられる。それぞれの目的は相反するものではなく、第1目的の充足があって、第2目的、第3目的への波及的關係があると捉えられる。このことは、キャッシュフローへの道を示したに過ぎない。簡単にいえば、「売上高」、「利益」、「借入金」の関係ともいえる。

4. マーケティングとファイナンスのインターフェイス

4-1. マーケティングとファイナンスの目標にみる関係

ウオルターズとホリデイによるマーケティングとファイナンスの目標の視点からの2つの対応関係は、図表4-1のとおりである。財務目標としては資源配分の収益であり、マーケティング目標としては顧客満足である。企業目標の達成としては、顧客満足の達成であり、投資期待を満足させる収益性であり、株主価値期待に応えることであるとしている（注8）。企業経営者の視点で見れば、マーケティングとファイナンスの目標は自然なことであると考えられる。

4-2. 顧客満足と株主価値とのインターフェイス

顧客満足を事業理念とするマーケティング戦略が株主価値にいたるプロセスを図表4-2に示している。これは、ピーター・ドイル (P.Doyle) の考えに顧客満足の視点を加えたものであり、

図表4-1 マーケティングとファイナンスのインターフェイス

<財務目標>	<財務の課題>	<マーケティング意思決定>	<顧客期待>	<マーケティング目標>
	売上高、利益、工場の利用等	製品特徴	製品パフォーマンス（有形・無形）	
資源配分の収益	価格と量の関係、マージンマネジメント	価格設定とデイトリビューター	価格と付加価値知覚（質・量）	顧客満足
	キャパシティの利用、売上・サービス・コストの関係、売上債権とキャッシュフロー	ロジスティックスとカスタマーサービス	サービスパフォーマンス（注文反応、納期、信用）	
	広告コストと効率、ブランド投資価値、カスタマーロイヤルティ反応	カスタマーとデイトリビューターのコミュニケーション	デイトリビューター（市場開発）消費者（情報、保証、再保証）	

（出典：David Walters & Michael Halliday, *Marketing & Finance*, Allen Unwin, 1997. p20）

価値があるが、これは、顧客から得られる生涯収入という意味で用いられる。

また、顧客の創造と維持における顧客に対する経営指標として、顧客創造については新規顧客率（顧客全体に占める新規顧客の割合）と新規顧客獲得率（ターゲットにおける契約などを得た顧客の割合）、顧客維持については顧客維持率（既存顧客における顧客維持の割合）とシェア・オブ・ウォレット（財布のシェア、企業が顧客から得る消費のシェア）がある。

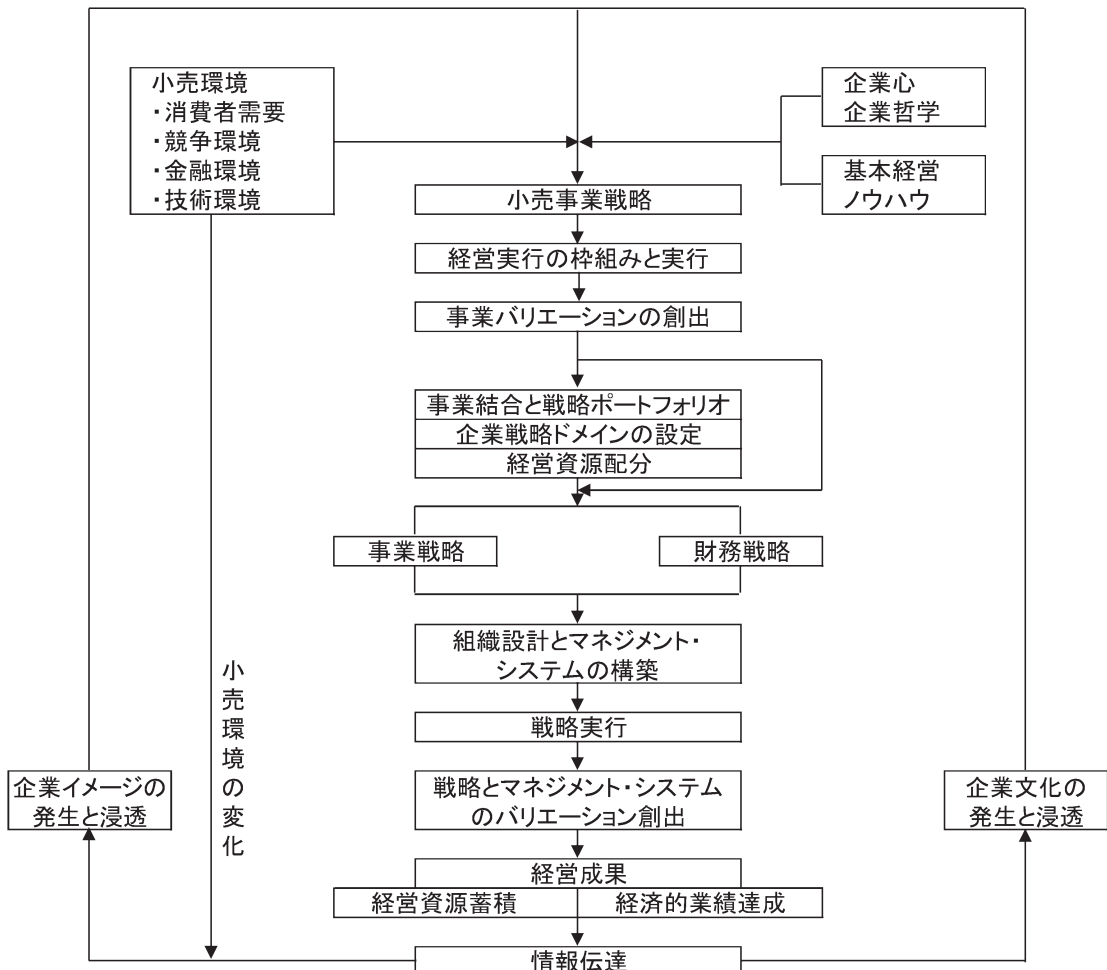
そして、事業の定義の検討とは、WHO（誰に）・WHAT（何を）・HOW（どのように）提供しているのかをもう一度捉えなおす作業であ

る。このことは事業のドメイン（生存領域）を変更させることにつながるかもしれない。まさにこのことは、経営分析チェックによるフィードバック機能であり、マーケティング戦略との関わりが強いところである。

4-3. 小売業にみるマーケティング戦略とファイナンスとの関係

和田充夫は小売企業の成長ダイナミズムとして、小売業の成長フローを図表4-3のように提示している（注10）。これは、小売企業の成長ダイナミズムを示しており、成長循環を可能ならしめる潤滑油としての企業心（野心、好奇心

図表4-3 小売企業の成長ダイナミズム



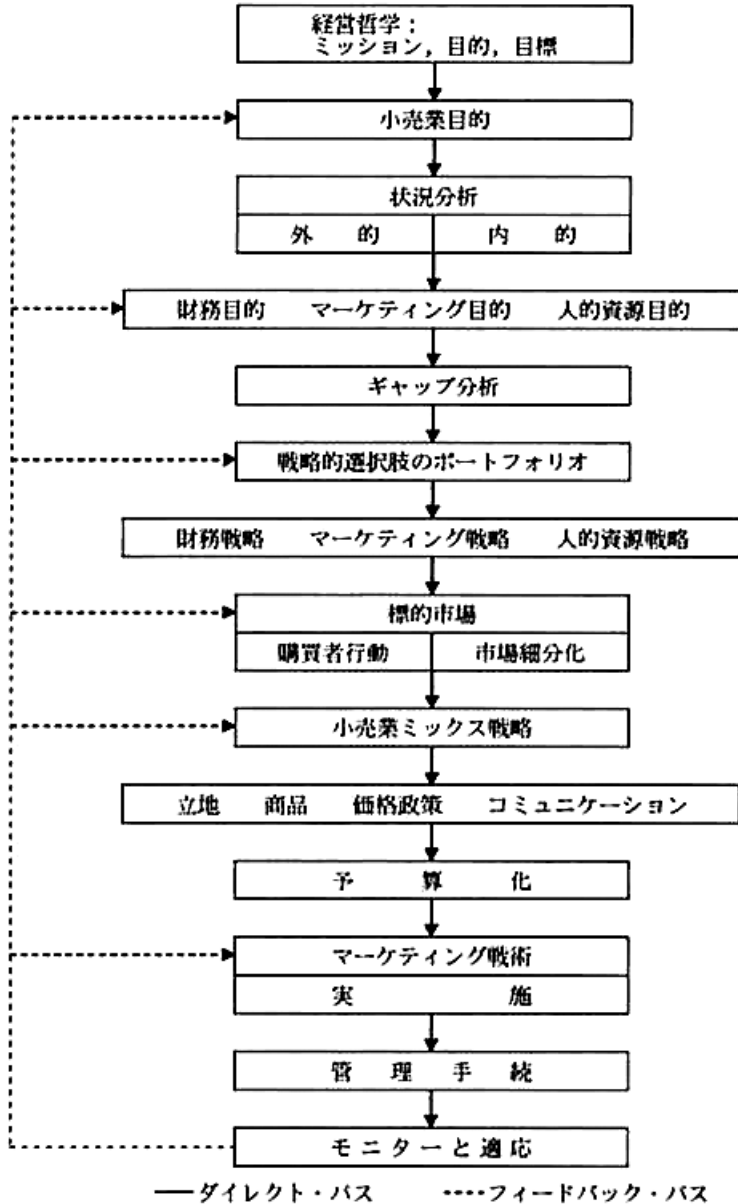
（出典：和田充夫『小売企業の経営革新』誠文堂新光社、1989年、58ページ）

と行動力、決断力、実行力)を組み込んでいることである。また、この図表は、事業戦略と財務戦略の両方を提示しており、このことはマーケティング戦略とファイナンスとの両方が重要であることを意味している。戦略と組織設計を含んだマネジメントとマーケティング分野の結

合を示しているものといえよう。

アーノルド (D.R.Arnold)、カペラ (L.M.Capella)、スミス (G.D.Smith) の戦略的小売マネジメント・モデル (図表4-4) は、小売業におけるマーケティング戦略の流れそのものである。経営者の思想ともいえる経営哲学に始ま

図表4-4 戦略的小売マネジメント・モデル



(出典：D.R.Arnold, L.M.Capella, G.D.Smith, *Strategic Retail Management*, Addison-Wesley, 1983, p30.)

り、小売業のおかれた状況を分析し、現在目的と将来のあるべき姿とのギャップを分析し、戦略を立案することになる（注11）。また、ターゲットの標的市場に対し、小売ミックス（商品、価格、コミュニケーション、立地）戦略を立案、実施していくことになる。その際、図表では、フィードバックの仕組みが示されているように、P・D・C・Aの経営サイクルを回すことが大切である。

5. まとめにかえて

マーケティング研究は現在もなお、細分化が進んでいる。それは、研究の進化であり、深化でもある。その一方で、マーケティングの周辺領域とのかかわりが薄れている。実務上では、マーケティングによる売上高は、会計部門では現金収入か売掛金収入になり、売掛金の場合は現金化される分だけの回収期間が延びるのである。マーケティング行為は、企業における他部門と幅広く業務との関係があるのである。マーケティング行為も経営活動であるから、人・物・金のつながりが当然あるのであり、本論文はそれらを動かすマーケティング戦略とかかわりがあるのは、いうまでもないことである。

アカウントブル（Accountable）・マーケティングに向けて、マーケティング行為とファイナンスの因果対応関係を明確にしておくことに意味がある。このことは、マーケティング部門とファイナンス部門の壁を突き破り、共通認識に至ることで、強い組織になりうることができる。そのために、マーケティング部門はファイナンスのことを、ファイナンス部門はマーケティングのことを理解し、相互の共通目標に向かってのより良い意思決定を行っていくことが重要である。

本論文のマネジリアル・インプリケーションは、次のとおりである。

①利益重視の財務分析に加えて非財務分析の重要性が大切である。顧客に焦点を合わせた事業

展開を行っているかどうかを経営者は常に認識すべきであると同時にファイナンスへの影響を考慮することができる。

②顧客を中心とした経営指標による一貫性のあるコントロール体制を組織的に浸透させていくことが大切である。その際、モチベーションを上げる為に、個人目標レベルとの関わりを明確にしなければならない。これは人的資源管理にかかわっていくことになる。

今回は、マーケティングとファイナンスの関わりことは記述したが、顧客満足度と株主収益に至るプロセスの中での経営指標やドライバー間の関係を実証的に示していく必要があることや事例分析などが今後の課題である。また、マーケティングと管理会計とのインターフェイスに関わる領域にふれることが出来なかったことも、今後の課題である。

【注】

- 1) Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0*, John Wiley & Sons, 2010, p28.
- 2) ロバート・バーテルズ著、山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルバ書房、1997年、80-105ページの信用に詳しい。また、マーケティング史研究会『マーケティング研究の展開』同文館出版、2010年、第1章マーケティング成立の沿革の中に信用関係として、W.A. Prendergast, *Credit and Collections*, 1906が紹介されている。
- 3) マーケティング史研究会『マーケティング研究の展開』同文館出版、2010年、122ページ。
- 4) 同上、223ページ。
- 5) 片山富弘「第4章業績評価における顧客満足的重要性」『マネジリアル・マーケティングの考え方と実際（増補版）』五紘舎、2003年、54-56ページ。
- 6) David Walters & Michael Halliday, *Marketing & Finance*, Allen Unwin, 1997. p231.
- 7) MAR-CSのマトリックスは、リレーションシップ・マーケティング戦略が顧客満足を向上させ、売上高を増加し、マージンをもたらす構図を示したものである。片山富弘「顧客満足と

- 財務管理」『年報財務管理研究』第8号、日本財務管理学会編、1997年、21-26ページ。
- 8) David Walters & Michael Halliday, *Marketing & Finance*, Allen Unwin, 1997. p20
 - 9) Peter Doyle, *Value-Based Marketing*, John Wiley & Sons, 2000, p.30.
 - 10) 和田充夫『小売企業の経営革新』誠文堂新光社、1989年、57-65ページ。
 - 11) D.R.Arnold, L.M.Capella, G.D.Smith, *Strategic Retail Management*, Addison-Wesley, 1983, p30.
- 究の展開』同文館出版、2010年。
2. ロバート・バーテルズ著、山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルバ書房、1997年。
 3. 片山富弘『マネジリアル・マーケティングの考え方と実際（増補版）』五絃舎、2003年。
 4. David W. Stewart & Craig T. Gugel, *Accountable Marketing*, Routledge, 2016.
 5. David Walters & Michael Halliday, *Marketing & Finance*, Allen Unwin,1997.
 6. Peter Doyle, *Value-Based Marketing*, John Wiley & Sons, 2000. ピーター・ドイル著、恩蔵直人監訳『価値ベースのマーケティング戦略論』東洋経済、2004年。

<参考文献>

1. マーケティング史研究会『マーケティング研

以 上