

---

## 研究ノート

---

### マーケティングと限界利益

--Douglas P. Gould "Marketing

for Profit" の主たる論点--

八十川 睦 夫

#### I はじめに

この小文は Douglas P. Gould; Marketing for Profit, 1961. (Reinhold Publishing Corporation, New York) の全篇を通じて点在する限界利益ないしは損益分岐点に関する論述部分を抜き出し、原著書の区分・順序・比重から離れてできる限り簡潔に整理・論考したものである。したがって本文の構成の責任は全て私にあるが、このような方法は決して原著書の内容を歪めるものではなく、むしろその特色を明確にし著者の意図を伝えるに役立つものであると信ずる。

#### II 著者略歴

D. P. Gould は Trundle Consultants Inc. の副社長の地位にあり、AMA のクリーヴランド支部長を務めている実務家で、A. B. および M. A. を University of Michigan から受けている。Oster Manufacturing Company の営業部を経て、1944年にフィールドコンサルタントとして現在の会社に参加、1955年副社長に就任した。

氏の著書には、この "Marketing for Profit" の他に、近日出版予定の "Decision Making Technique" があり、又 Food Engineering. Sales Management Magazine 等の雑誌に数篇の論文を寄稿している。

因に Trundle Consultants, Inc. について概略を述べると、この会社は Association of Consulting Management Engineers の正式メンバーであり、この業界においては最右翼に位置するものの一つと評価されている。1919年に設立されて以来45年間に公官庁および1400を超える米国・カナダの大小企業のコンサルティングを手がけた実績を持ち、それも

一社平均七回以上 おこなっているとのことであるからその信頼度がうかがえる。創設者 George T. Trundle は “Managerial Control of Business” の主著者であり、米国における経営コンサルタントのパイオニアとも言うべき人物である。現在の社長はその子息 Robert C. Trundle で、クリーヴランドに本社、ニューヨークに支社を置いている。本年2月23日イギリスの Fairbanks International Business Development LTD. と相互に代理店たる業務提携を結び、これにより同社の営業範囲は事実上全世界におよぶことになった。

### III 総 論

「マーケティングは単に製品を販売するための個々の機能ではなく、利益をもたらす形でその製品を吸収する能力のある市場に、適切な right 製品を適切な価格で販売することを企業に保証する統制機能である。」これが著者のマーケティングに対する定義であって利益の概念を正面に押し出した著者の態度を端的に示すものと言えよう。

近来マーケティングの理念に基づいた販売の重要性に対する認識が高まるとともに、実践的経営の技術ないしは戦略としてのマーケティングが企業間に急速にとり入れられつつあることは、大量生産・大量販売を基盤とする現代経済にとり歓迎すべきことであるにはちがいないが、それがややもすれば顧客の欲求を尊重した経営理念、あるいは売上高の増加・市場占拠率の拡大という量的側面に重点が移動し、企業を中心目標たる利潤に対する考察がその相対的比重において問題の背後に潜藏されるむきがなきにしもあらずという現象が起りつつあることは否定できない。これに関しては市場に対する二つの経営態度として (1)顧客志向 (2)販売量よりも利潤に根ざした企業観、についての基本的認識の必要性が説かれてきているが、著者の立つ観点は明らかに後者であって、マーケティング活動は全て「利益に対する責任」 profit responsibility を持つものであり、その重点は利益計画ないしは利益管理に置かれなければならないが、この利潤を保証するために要する手段を評価し統制を効果あらしめるための売上の価値 value の測定には、量 quantity の面に加えて限界利益率たる質 quality の面よりの考察が必須のものであるとの主張は、著者のマーケティング戦略の思考を暗示するものであろう。

マーケティング管理が如何なる内容を持ち如何に体系づけられるかについて統一ある見解を求めるとの試みがすでに多くの論者によってなされてきているが、著者の場合は、マーケティング管理可能要因の一つ一つについて限界利益理論を適用し損益分岐点図表を

持ち込むことによって実践的マーケティングの解説を試みると同時に、利益をもって中心たる統合理念としてマーケティング諸活動の部分的理論技術の総合体系化を目指すものである。

販売は売上量それ自体に対して計画されるものではなく、利益をもたらず量に対して企画されるものであるから、正常な範囲におけるいずれの営業量に対しても販売の諸区分別にその収益性の測定が可能であることが最も有利なマーケティング計画には不可欠のものである。特殊原価調査として直接原価計算が用いられた場合には、固定費は期間費用として変動費から分離されるゆえに、間接費の配賦額を営業量の変動の都度再計算を行う必要がなく、収益性の測定・費用収益利益関係の理解・損益図表の作成・種々の政策の有利な組合せ等が容易にかつ迅速に行えるという長所を持つ。

損益分岐点図表が考案されたのは1908—9年頃のことであるが、アメリカにおいてはこれが経営管理の中心として研究され利益の計画および統制の中心課題として論考されてきた。著者においても、経営コンサルタントとしてこの図表の活用により販売改善・利益増加に貢献してきた体験ないしは実績からその論述がなされているが、本書においては一般的に用いられているところの総原価線と収益線との交点として損益分岐点を求める図表を排して、限界利益と固定費とを端的に対比する目的をもって損益のみを示す図表を用いている。これはTrundle等の著書にみられるもので、横軸に売上高を縦軸に損益額を示し、固定費を縦軸上マイナスの点にとり、ここから限界利益線を引く。この直線の横軸に対する勾配が限界利益率を示し、これと横軸との交点が損益分岐点となる。この様式の損益分岐点図表は「ただ一本の線が必要とされるに過ぎないから単純性という利点を生じ、営業量にともなう利益の変動に関心を集中したいと思う場合にはこの図表がいっそう望ましい」(The Analysis of Cost-Volume-Profit Relationships; NAA)と同時に、固定費を縦軸上マイナスの点に示すことは、固定費の埋立が完了しない売上は損失をもたらすものであるという利益のメカニクスを図表において明示するに効果的である。

本書においては精緻な理論は略述ないしは省略されているが、その中心は直接原価計算にもとずき図表を縦横に駆使した損益分岐点理論のマーケティング分野における適用の最大限界を求めようとする試みであり、限界利益をもってマーケティング管理を統合し体系づけようとする著者の態度は、マーケティングが個別的 technique であるとする誤った意識に対して反省を求め、マーケティングに存在する philosophy を再確認させるものと察せられる。

## Ⅲ 主たる論点

## 利益という言語

正しいマーケティング観の下では、マーケティングは広範囲における活動の統制機能であるが、その機能はすべて利益をもたらす形で遂行されなければならないが由に、個々の従事者およびその活動は利益を目指す統一された企業理念を認識し実現するものでなければならない。社会集団において共通の言語なしに合意協力が不可能であるごとく、多数の専門家からなる国家ともいべき今日の企業においても、その構成員の意思の疎通を可能ならしめる共通の言語が不可欠のものである。一つの比喻であるが、この「言語」こそ企業活動の最終の目標すなわち「利益」でなければならない。換言すれば「利益という言語」Language of Profit であって、この言語中の用語として、限界利益・固定費・価格・損益分岐点等の単語があり、その文法として利益のメカニクスがあると言えよう。

## 利益のメカニクス

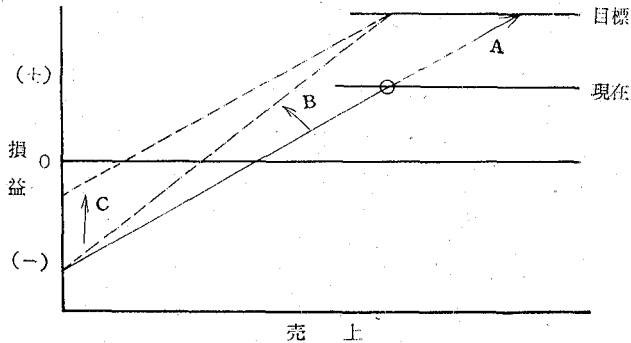
マーケティングを志すものは利益の生み出される過程たるメカニクスについて充分な理解を持つ必要があるが、マーケティング諸決定における誤解の一般的源泉は固定費を各製品の売上高などに応じて配賦することより生じている。この伝統的に用いられている配賦率はある営業量のみを基準として計算されるものであるから、営業量の変化に伴う利益の増減についての適確なデータに基づき、しかも迅速でなければならないマーケティング意思決定には不適當なものである。しかるに直接原価計算によれば、ある期間に販売された製品の収益からその製品の製造販売に要した変動費をすべて控除することによって限界利益を求め、これと固定費・売上高との関連により考察をすすめるものであるから、極端な場合を除いて営業量の変動の広い範囲にわたって適用されうるデータが求められまたそれは過去・現在・未来を結ぶ橋として利益管理に活用されることが可能となるのである。(損益分岐点そのものについては省略。)

この利益のメカニクスで強調すべきは、売上の一単位は企業全体が損益分岐点に達しそれを超えていなければ決して利益を含むものではないということである。売上高の増加に伴って損失は減少するが、利益の生ずるのはこの点を越えた場合のみであって、「この製品は10%の利益を含む」とか「売上の10%が利益である」とかいった考え方は誤っていると言わなければならない。一単位の含むものは利益であらずして、利益とはまったく異なる貢献利益なのである。マーケティングに従事する者はこの意味の利益意識 profit

consciousness を持たなければならない。

さて利益の改善策として如何なるものがあるか。それを利益のメカニクスにより説明すれば次の図表に明らかごとく、(A)一定の利益貢献率で売上高を延ばすこと、(B)限界利益率を向上すること、(C)固定費を節減すること、の三者である。

利益改善策



- A 同一限界利益率における売上追加
- B 限界利益率の向上
- C 固定費の節減

限界利益率の向上は主として、(a)販売価格を上げる、(b)製造又は販売に要する変動費を節減する、(c)高い限界利益率を持つ製品を強調するために製品ミックスを改善すること、によって実現される。

単なる販売と區別してマーケティングの真の目的および意味を認識するためには、上記のメカニクスの基本的知識を欠くことができないと同時に、ここにマーケティングと他の経営活動との根本的相異点が存在するものである。すなわちマーケティングは利益に対して二重の責任を負わされている機能なのであり、それは、

- (1) 固定費と利益とを補償する潜在的能力を有する最大の限界利益を含む売上を確保すること
- (2) 企業の目標と政策とに両立し得る限りの小額の固定費および変動費でもってその責任を遂行すること

であって、マーケティング機能のみが利益に対してかかる二重の責任を負うものであり、ここにそのユニークな点が理解できるであろう。販売担当者と製造担当者との間に意思の

疎通を欠くことがままあるが、これの解決策は唯一つ、固定費・売上高・限界利益・損益分岐点のメカニクスの理解によってのみ得られる利益意識である。例えばマーケティング組織機構一つにしても、すでに大部分固定費の集団であるとの認識から全体の利益計画に基づいた評価がなされなければならないのである。

#### マーケティング・リサーチ

ここにおいても、調査担当者は調査の正確性など技術的面にこだわり、その真の目的である利益追求が見逃される恐れがあるが、売上量を評価するに用いられる利益のメカニクスの理解が、利益に貢献するドルがリサーチ計画の目標であることを知らしめるであろう。マーケティング計画は販売を希望する製品の利益貢献要素の具体的資料を必要としマーケティングの意思決定は正確な貢献利益の情報に依存するものであるから、売上の価値を決定する一要素たる限界利益率を強く意識しつつ売上増加をもたらす事実を収集することがマーケティングリサーチの完全な姿でなければならない。

#### 売上の質

当然のことながら、マーケティング・コントロールの対象は企業の利益に影響を及ぼすものであり、その根底にあるものは全般的利益計画であって、この利益計画に定められた目標がマーケティング管理およびその活動を評価するものである。このコントロールを行なう上で一中心となるべき基準に“売上の質”が問題になってくる。売上高とは元来量的性質のものであるが、同時にそこに質的性質が含まれていることを理解するならば、売上高という言葉に対する認識を多少修正しなければならないが、この“質”こと“限界利益率”なのであり、これの精密な分析が長期および短期の計画に不可欠のものである。利益を増加するに売上を多量に追加しなければならないとか、固定費の増減が利益に対して不相応に大きい影響を持つとかの現象が起ってくれば、これは明らかに売上の質の低下すなわち限界利益率の低下に原因するものであって、このような場合には広告など固定費の性質を持ってセールスプロモーションは慎重に行なう必要がある等、利益のメカニクスを認識した利益計画が、全活動を統制するに有効に働くのである。

この売上の質の向上を計る方策の主たる三者は、前述のごとく、製品ミックスの改善、売価の引上げ、売上高に対する変動費の節減、である。利益の増加はこの売上の質の向上と売上の量の追加によって実現されるが、売上の真の価値の評価にはさらに固定費が考慮に加わらなければならない。固定費の増加はそれを補償するに多量の売上が必要となってくるからである。

## 特定計画における限界利益理論の適用および図表の活用

売上の質向上の第一点製品ミックスについての限界利益法の適用は、個々の製品の限界利益率を比較し、その最も有利な製品ないしは製品ラインを選択的に強調することによりプロモーションの努力をそこに集中する方法に示される。この場合は各製品の限界利益率の売上高比率による加重平均で求めた全製品の限界利益率と全固定費を示す図表が、プロダクトミックスの変化の損益分岐点に与える影響を明瞭にするものである。そして製品ミックスにおいてもこの固定費の存在が全計画の成否を決する一大要素であるから、各製品について「製品別損益分岐点」ともいうべきものの作成が必要な場合が生ずる。これはその製品の直接固定費・限界利益率・売上高からなる損益分岐点図表であって、新しい製品あるいは製品ラインの追加を考慮するときには欠かせないものである。限界利益はまずその製品に要する直接固定費を補償し、その後一般固定費に向けられるべきものであるからである。

販売管理において利益計画の目標と実績との対比のためには、単なる量的分析の資料では利益を得る機会に対して適格な情報を提供するものではなく、売上高に対する質的コントロールの図表が非常に有効となってくるのである。例を売上成績表にとれば、縦軸に限界利益額を横軸に売上をとり毎月のデータを累積的に記入するならば、各月の販売ラインの勾配が計画された限界利益率とすぐ対比され、しかも同時に累積的データが年度の利益計画の真の進行状態を示すものとなる。

さらに発展してセールスマンの管理においても、この売上の質の考慮が加わるべきであって純粋の限界利益データに関する情報が外部に探知される危険を捨象して考えれば、セールスマンの効率の計算および報酬支払基準の算出には、売上高よりも限界利益額を用いる方がより正しい資料を求められるのである。この限界利益に基づく考察および図表の活用はさらに次のごとき場合にも適用されなければならない。

売上の地域別分析は習慣的に売上高つまり量の面よりなされているが、個々の地理的ロケーションに注ぎ込まれた販売努力の結果得られた限界利益に関する情報をもってすれば、より大きい貢献利益の源泉を開発することが可能となってくる。地域による限界利益率の差は、製品ミックス、運賃、広告予算、価格政策、値引、顧客の大きさ、購買習慣等によって異ってくるであろうが、この限界利益と追加される固定費との関係をもってすれば如何なる費用分析よりも容易に測定が行なえるのである。

同様のことは販売チャンネル別の効率比較においても言い得ることで、これも通常の会

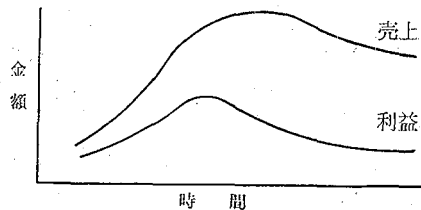
計的手続ではその評価あるいは比較が非常に複雑なものになるし、チャンネルの変更より生ずる効果の予測等は量的分析においては不可能である場合が多いが、各チャンネル別に売上高・限界利益・直接固定費を一つのコントロール図表に示すならば、一般固定費および利益に対する貢献価値が一目瞭然となるであろう。例えば代理店を通すか固定給セールスマンによるかも、限界利益率を下げるか固定費を増加させるかの問題に要約され、図表においてそれぞれの限界利益線の交点が予測売上高の右にあるか左にあるかによって決定されるし、又、チェインストアグループ等の重要得意先に対する特別サービス、商業者商標に対する割引など利益計画にマイナスに作用する要因の評価にも有効に働くのである。

さらに販売領域の決定における適用を考えれば、遠距離未開発地域に対する販売計画において、伝統的配賦率の適用によれば魅力なき市場として措棄されるような場合でも、限界利益法によればその地域の販売活動に要する直接固定費と売上高の予測が立つ限り競争価格においての利益貢献が容易に算出される訳である。又、この手法によれば、運賃を節約するための地域倉庫の建設計画も変動費と固定費の關係に要約され、直営小売店が戸別販売か、遊休設備利用による製品種目の追加の可否等も部分的損益分岐点図表の作成によってその貢献利益を測定できるし、製品の中でいわゆる Loss Leader と目されておったものでも限界利益を含むことが発見される場合がある等、種々のマーケティング決定の比較においてかなり有力な資料を提供できるのである。

価格政策においても当然、全製品の価格が全般の利益計画と一致するものか否かの判定資料入手の必要に応じるとか、いくとおりかの売上高について価格決定の問題を処理する等の場合には、どうしても直接原価と期間原価とを区分する必要が起ってくる。同様に特定の注文、特定の地域への販売に敏速に対処するとか、販売価格に早急に変更を加える等の決定を行なうには、固定費を配賦した価格では、それが全利益に与える影響をかくしてしまうことになるのである。

(次の項は著者の独創的調査研究であるように思われるのでやや詳しく述べる。原著142頁)

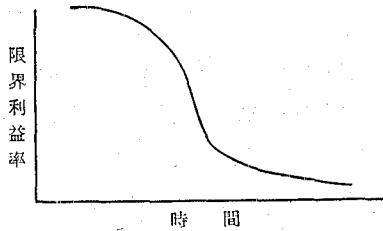
さらに進んで製品ライン計画のプログラムにおいても、製品のライフサイクルはその売上高の面のみから問題にされているが、最近の著者の調査研究によればライフサイクルの図表に現われる売上高曲線のピークと利益曲線のピークは時間





的にみて一致しないことが発見された。

新製品発売の初期には限界利益率は非常に高く、時間の経過とともにその曲線は売上の伸びを示す曲線と逆のSカーブを描く。(原著では縦軸の数値を逆にしているが、理解しやすいように私が描き



換えた。) それは売上量の増加とともに競争者が市場に侵入し、価格に対する圧力が加わるが故に、売上量は上昇を続けるにもかかわらず利益貢献率は明らかな下降線をたどるからである。しかしこの質の低下の真の影響は固定費が問題に加わって初めて明らかとなるものであるが、通常売上高の伸びとともに固定費は増加する傾向にあり、この増加した固定費を低下した質の売上で補償しなければならないことになる。この状態の例を示せば次の表の如くである。

	売上高	限界利益	固定費	利益	利益率
\$	100,000	40,000	— 30,000	= 10,000	10.0%
	200,000	60,000	— 45,000	= 15,000	7.5
	400,000	80,000	— 60,000	= 20,000	5.0
	500,000	75,000	— 65,000	= 10,000	2.0

企業のライフサイクルはその全製品のライフサイクルそのものに他ならないから、一製品の衰退はなんらかの製品の生長によって補われない限り企業の収益性は必然的に低下するのである。製品のライフサイクルが非常に短縮されている今日、限界利益率の変化に鋭敏に反応した製品計画が競争場裡における企業生命の維持に不可欠のものであることが理解できるであろう。

最後に広告計画においても、全利益に対する製品の貢献利益の割合と広告費予算額のうちその製品にあてられた割合とが、長期計画の要請からは説明のつかない乖離を示していることがあるが、広告活動は売上を延ばす作用と同時に会社全体の利益貢献率を向上させる使命を持つものであるから、製品別・地域別・顧客層別・チャンネル別等に強調すべき点を明確にすべきであり、全利益計画の目指すものに同調するには、売上高の量的性格・限界利益率の質的性格・広告費のもつ固定費的性格の認識が不可欠のものとなるのである。

## ま と め

以上要するに、市場標的に対処する動的なマーケティングミックスにおいて、限界利益・固定費・売上高のもつ利益のメカニックスを熟知すれば、あらゆるケースについて正確な評価・計画・実施・統制をなし得るのであり、その資料より作成される損益分岐点図表の活用と相俟って、正確な測定基準、現実的な評価方法を提供し、同時に利益に対する組織全体の永続的な関心をもたらすに寄与するところ多大である。