

# 包括的なマーケティング業績測定システム としてのBSCの活用

君 島 美 葵 子 鶴 見 裕 之

## 要 約

本研究では、バランス・スコアカード（BSC）を包括的なマーケティング業績測定システムとして活用することを検討した。BSCは財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点から業績を評価するフレームワークである。先行研究から、BSCは多様な指標を用いてマーケティング活動を総合的に評価できるツールとして、多くの企業で導入されていることが明らかになった。BSCを導入することで、マーケティング活動の全体像を把握できるだけでなく、戦略との整合性、因果関係の明確化、コミュニケーション促進などの効果も期待できる。しかし、BSCの導入には、指標の選定、データ収集、運用面での課題も存在する。BSCを効果的に活用するためには、これらの課題を克服し、自社の状況に合わせて適切に導入・運用していくことが重要である。

キーワード：管理会計、マーケティング、バランス・スコアカード（BSC）、マーケティング業績測定システム（Marketing Performance Measurement System: MPMS）

## 1. はじめに

Kotler and Kellerは、マーケティングの将来像について、「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、経営幹部がこれまで以上に説明責任をマーケティングに求めるようになってきている。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』に考えなければならない。マーケターは、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」と指摘している（Kotler and Keller 2009, 657）。

「ホリスティック（holistic）」とは、「全体的」や「包括的」といった意味である。Kotler and Keller（2009）の指摘は、企業が行うマーケティング全体を俯瞰し、その意味を捉えるとともに、全体を構成する微細な部分にも目を配ることを目指していると考えられる。実際に、Kotler and Kellerは、ホリスティック・マーケティングの概念を、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

ることと定義している。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 (Kotler and Keller 2006, 23)。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、統合しようとするアプローチと言える。

また、Kotler and Keller (2009) では、マーケティングが社内で大きな影響力を持つための要素としてマーケターが「ホリスティック」にマーケティングを捉えることを主張している。マーケターとは、製品やサービスを売るための仕組みを作るマーケティング現場に従事する人のことである。マーケターはその業務上、マーケティング活動そのものに焦点を当てており、マーケティングをホリスティックに認識しにくい立場にある。したがって、マーケティングをホリスティックに認識しやすくするための仕組みを準備することは重要である。

業績管理対象をホリスティックに捉え、その業績を測定するために利用可能な管理会計システムとして、バランス・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) が挙げられる。一般的なBSCは、財務の視点のみならず、非財務的な顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長などの多様な視点から、業績管理対象を総合的に評価するものである。具体的には、戦略マップを用いてビジョンと戦略の効果的な策定と実行を可能にし、報酬に連動させた業績評価システムとして、また経営の品質向上に資する経営目的にも活用できる。このような管理会計システムはマーケティング分野でも活用されており、近年のマーケティング研究においても、BSCに関する言及が増えている。ただし、マーケティング研究では、ホリスティックな業績管理システムである「包括的なマーケティング業績測定システム (Comprehensive Marketing Performance Measurement System: CMPMS)」という概念の一つの体系としてBSCが位置づけられている。そこで本研究では、このCMPMS研究におけるBSCの位置づけを探索し、現存の課題を明らかにする。そのため、本研究の第2章ではCMPMSとしてのBSC活用に関する先行研究を整理し、第3章ではマーケティング研究で認識されている課題を踏まえて、MPMSをいかに活用するかを考察する。

なお、CMPMSに関連して、「マーケティング業績測定システム (Marketing Performance Measurement System: MPMS)」という用語があり、先行研究においてCMPMSと同義として扱われている。MPMSを用いて「包括的なマーケティング業績測定システム」を論じる先行研究が多いことから、以下の記述ではCMPMSも含めてすべてMPMSと表記する。

## 2. MPMSとしてのBSC活用に関する研究

社内マーケティング活動における説明責任の高まりを受けて、多くの企業はMPMSの拡張と改善に経営資源を投じてきた (Rust et al. 2004)。ここでは、マーケティング活動を適切に業績測定するための指標、つまりMPMSを設計することが重要な課題として認識された (Neely et al. 1995)。MPMSにはさまざまなフレームワークがあり、そのひとつとしてBSCが提案された (Kaplan and Norton 1992)<sup>1</sup>。先述の通りBSCは、財務の視点のみならず、非財務的な顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長などの多様な視点から、業績管理対象を総合的に評価するものである。もし、BSCがマーケティングの業績測定を行う場合には、売上高や利益などの財務指標のみならず、顧客満足度、ブランド認知度、市場シェア、Webサイトの閲覧者のトラフィック等、マーケティング活動の成果を多角的に捉えるための指標を含む。

BSCを含むMPMSのフレームワークは、高度な網羅性を有している。通常、特定の幅を提供し、戦略を反映し、因果関係に関する情報を提供する一連の指標として理解されている（Homburg et al. 2012）。MPMSとしてマーケティング業績測定のためにBSCを活用する事例は数多い。例えば、台湾のノートパソコン販売業者を対象とした、マーケティング業績評価のためのBSCでは、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセス視点、革新と学習の視点から、計19の評価指標が設定されている（Chang, S. H. et al. 2012）。デジタル・マーケティングの業績測定のためのBSCでは、顧客の視点、ビジネス価値の視点、内部ビジネス・プロセス視点、成長と革新の視点から、業績測定のための評価指標が設定されている（Fatin and Rahman 2020）。SaaS（Software-as-a-Service）の業績測定のためにもBSCの利用が検討されており、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点からの指標が提案されている（Lee et al. 2013）。

そして、次に挙げる例では、BSCの業績測定における評価尺度の視点の重要性を順位付けている。まず、ウェブショップ運営の業績管理において、運営目標が達成されているかどうかを明らかにするために、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点に基づく評価指標を設定し、各指標の重要度を特定した。そこでは、内部ビジネス・プロセスの視点が最重要であり、学習と成長の視点、顧客の視点、財務の視点という順番となった（Tsai and Cheng 2012）。次に、イランのインターネットサービスプロバイダー（ISP）における顧客関係管理（CRM）の業績測定のための包括的な統合フレームワークとしてBSCを使用し、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点に即したKPIを抽出した。ここではKPI間の相互依存性とフィードバックを考慮したCRMの評価を行うために、学習と成長の視点が最重要な視点であり、さらにこの視点が他の視点にも影響を与えることが明らかになった（Keramati and Fatemeh 2016）。

これらの論文で提案されているBSCの例は、いずれもマーケティング業績測定のための包括的なフレームワークを提供しており、企業がマーケティング活動を効果的に評価し、改善するためのツールとして活用できることが確認できる。また、BSCをMPMSとして活用する事例は多く、さまざまな分野で導入されている。これらの例では、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点といった複数の視点から評価指標を設定し、マーケティング活動の成果を総合的に捉えると共に、業績管理対象に応じて評価指標の重要性が異なることを明らかにしている。

MPMSの使用が企業業績へ与える影響に関する先行研究もある。例えば、Homburg et al. (2012) は、BSCに代表されるMPMSによって、マーケティング戦略との整合性を高め、企業の業績向上に貢献する可能性がある」と指摘している。MPMSは、短期的な目標と長期的な目標のバランスを取り、マーケティング担当者のモチベーションを高め、戦略的コミュニケーションを強化することで、マーケティング戦略の実行を促進する。

しかし一方では、MPMSを通じてマーケティング業績測定を改善するためのプロジェクトの結果として、期待を下回るマーケティング効果が出ているという（Neely and Bourne 2000; Ittner et al. 2003）。このような期待下回りの原因として、MPMSの網羅性という利点は、特定

---

<sup>1</sup> MPMSの例として、マーケティング・ダッシュボード（Pauwels et al. 2009）、Tableau de Bord（Epstein and Manzoni 1998）などが挙げられる。

の状況下でのみしか発生しないためと指摘されている (Ittner and Larcker 2001; Morgan et al. 2002).

マーケティングの業績測定のためにBSCを活用することは、多角的な視点からの評価、戦略との整合性、因果関係の明確化を図ることができる。つまり、MPMSとしてBSCを活用する際には、以下のことを期待できる。

① 財務指標だけではなく、顧客満足度やブランド認知度など、非財務指標を組み合わせて評価することによって、マーケティング活動の全体像を把握する。

② 企業の戦略目標と連動した指標を設定することによって、マーケティング活動が戦略に貢献しているかを評価する。特に、共通の業績評価指標を用いることで、部門間や従業員間のコミュニケーションを促進し、組織全体の目標達成に貢献する。

③ 各業績評価指標間の因果関係を明らかにすることによって、マーケティング活動の改善点を特定する。

④ 共通の指標を用いることで、部門間や従業員間のコミュニケーションを促進し、組織全体の目標達成に貢献する。

しかし、MPMSとしてBSCを活用する際には課題も想定される。それは、業績評価指標の選定、業績評価のための情報収集、及びBSCの運用である。つまり、MPMSとしてBSCを活用する際には、以下の課題が考えられる。

① BSCで使用する業績評価指標は、企業の戦略や業種、事業特性によって異なるため、適切な指標を選定する必要がある。

② 多様な視点から業績測定するためには、適切な情報を選択し、収集するフレームワークを構築する必要がある。

③ BSCを効果的に運用するためには、定期的なモニタリングや評価、改善活動が必要である。このように、MPMSとしてのBSCをマーケティング業績測定で活用する際、管理会計システムとしてのBSC固有の長所短所が見られた。次は、マーケティングに焦点を当てて、MPMSとしてBSCを活用する際の課題を洗い出す。

### 3. MPMSとしてのBSC活用における課題

#### 3.1. 社内におけるマーケティングの影響力増大

Kotler and Keller (2009) は、マーケターが戦略策定の中心的な存在となるためには、企業内でより大きな影響力を持つ必要があると主張している。しかし、近年のマーケティング研究では、組織内におけるマーケティングの役割と影響力の低下が指摘されている (O'Sullivan and Abela 2007; Nath and Mahajan 2008; Verhoef and Leeflang 2009)。これらの研究は、この傾向の原因を特定し、改善策を提案しようとしている。

この原因のひとつとして、マーケターが価値創造への貢献を定量化し、社内で効果的に伝える能力に欠けていることが、マーケティングの影響力低下につながるという主張がある。例えば、Rust et al. (2004) では、マーケターがマーケティング支出による株主価値向上への貢献を示す責任を十分に果たしておらず、この説明責任の欠如が企業内におけるマーケティング機能の地位低下の根本原因であると指摘する。このような傾向に対応するため、マーケティング研究では主に次の2点を重視している。一つ目は、企業内の意思決定プロセスとコミュニケーショ

ンを改善するための、診断や予測に関するマーケティング指標の設定とダッシュボードの開発である（Pauwels et al. 2008）。このダッシュボードは、マーケティング活動の主要な指標を視覚的に表示することで、マーケターがマーケティングの業績を把握し、迅速な意思決定を行うことを支援する。また、ダッシュボードを通じて、マーケティング部門と他の部門とのコミュニケーションを促進し、マーケティング活動の重要性を理解してもらうことが期待できる。二つ目は、マーケティング施策が長期的な財務業績と株式市場に与える影響を評価するためのモデル開発である（Srinivasan and Hanssens 2009）。マーケティング活動の効果を財務指標と結びつけることで、マーケターは投資対効果（ROI）を明確に示し、経営層にマーケティング活動の重要性を説得することができる。したがって、マーケティングの社内コミュニケーションが問題であり、それを解決するための各種MPMSツールの開発運用が解決策として位置づけられている。

また、これらのアプローチに加えて、マーケティング活動の組織内分散が市場志向の組織プロセスに与える影響に関する研究も重視されている（福地 2017）。ここでは、マーケティング組織の捉え方として、職能集団に注目する職能集団視座と、専門のマーケティング担当者にこだわらずにマーケティング活動のプロセスに注目する活動視座の2つがあることを指摘し、市場環境の穏やかさや厳しさに即して、マーケティング担当者への権限委譲に強弱を付ける必要があることを主張した。このような研究からも、マーケティング部門が社内での影響力を高め、企業の成功に貢献するためには、マーケティング活動の価値を定量化し、社内コミュニケーションを強化することが重要であることを示唆される。特にMPMSのBSCには、マーケティング活動の価値を定量化に貢献することを期待できる。

BSCを通じて、マーケティング活動の全体像を把握し、その価値を多角的に示すことができれば、以下の点でその効果を発揮すると考えられる。

① マーケティング活動の価値の可視化

BSCの4つの視点に沿って、マーケティング活動が企業の財務業績、顧客満足度、業務効率、組織能力にどのように貢献しているかを可視化することによって、マーケティング部門の重要性を社内に働きかけることができる。

② マーケティング目標と企業戦略の整合性確保

BSCを用いることによって、マーケティング目標を企業の全体戦略と整合させ、マーケティング活動が企業のビジョン達成に貢献していることを明確に示せる。

③ 部門間コミュニケーションの促進

BSCで設定された指標を全社的に共有することによって、マーケティング部門と他の部門とのコミュニケーションを活性化し、相互理解を深めることができる。

④ 業績改善のためのフィードバック

BSCは、定期的に業績をモニタリングし、改善点を特定するためのフィードバックを提供することで、マーケティング活動の継続的な改善を促進する。

### 3.2. マーケティングの「成功」の設定

Ambler and Kokkinaki (1997) では、マーケティング研究と実務との間でマーケティングの成功の定義にずれがあることを指摘する。具体的には、以下のようなずれである。

① 成功指標の選択

研究者は、売上、市場シェア、利益などの客観的な指標を重視する傾向があるのに対し、企業は顧客満足度、ブランドイメージ、従業員満足度など、より主観的な指標を重視する。これは、研究者が定量的なデータに基づいて分析を行い、客観的な結論を導き出すのに対し、企業が顧客や従業員との関係性など、定性的な要素も考慮して総合的に判断するためと考えられる。

### ② 基準の設定

研究者は、業界平均や競合他社との比較を基準とする傾向があるのに対し、企業は過去の業績や計画との比較を基準とする。これは、研究者が学術的な観点から、より一般的な基準を用いて分析を行うのに対し、企業が自社の置かれている状況や目標に合わせて、独自の基準を設定するためと考えられる。

### ③ 時間軸

研究者は、短期的な業績を重視する傾向があるのに対し、企業は長期的な成長や持続可能性を重視する。これは、研究者が限られた期間内で研究成果を上げる必要があるのに対し、企業が持続的な成長を目標として、長期的な視点で活動を行う必要があるためと考えられる。

また、これらのずれが生じる原因として、以下の点が挙げられるという。

#### ① 研究者の専門性

研究者は、それぞれの専門分野の知識や経験に基づいて成功を判断する傾向がある。例えば、財務の専門家は財務指標を重視し、マーケティングの専門家は市場シェアを重視する。

#### ② 研究の目的

研究者は、学術的な貢献を目的として研究を行うため、客観的な指標や一般的な基準を重視する傾向がある。その一方、企業は事業の成功を目的として活動するため、自社の状況に合った指標や基準を重視する。

#### ③ 情報量

研究者は、企業が保有するすべての情報にアクセスできないため、限定された情報に基づいて成功を判断する必要がある。その一方、企業は自社の状況に関する詳細な情報を保有しているため、より多角的な視点から成功を判断することができる。

これらのずれは、研究の妥当性を低下させ、企業の経営資源配分を誤らせる可能性がある。そのため、研究者は企業の目標や価値観を理解し、それに合わせた成功指標や基準を設定する必要性が主張されている (Ambler and Kokkinaki 1997)。

Ambler and Kokkinaki (1997) 以外にも、マーケティングの「成功」について言及している研究がある。例えば、財務的指標を成功と捉える研究として、市場シェアの拡大と収益性の向上 (Cavusgil and Zou 1994)、市場志向性の高さ (Narver and Slater 1990) をそれぞれ成功の要素としている。また、顧客関連指標を成功と捉える研究として、顧客満足度と顧客ロイヤルティの向上 (Slater and Narver 1994; Sheth and Parvatiyar 1995) を成功の要素としている。またこの顧客関連指標に加えて、現行および潜在的な競合企業の理解も要素の一つであるという (Ambler and Kokkinaki 2000)。

このように、マーケティングの「成功」については多角的に理解することができる。言い換えれば、この「成功」を明確に定義しなければ、MPMSのホリスティックな特性である「全体を構成する微細な部分にも目を配る」という視点が欠けてしまう可能性がある。

以上のことから、MPMSを効果的に活用するためには、企業は自社の目標や価値観に基づいて、マーケティングの「成功」を明確に定義する必要がある。この定義が、MPMSで使用する

指標や基準，時間軸などを決定する際の基盤となる。また，成功の定義を共有することで，組織内で共通の認識を持つことができ，マーケティング活動の評価や改善に向けた取り組みをより効果的に進めることができる。さらに，マーケティングの成功は，財務指標や顧客関連指標だけでなく，従業員満足度や社会貢献度など，多様な要素を考慮することも考えられる。そのため企業は，自社の置かれている状況や目指す方向性に合わせて，成功の定義を柔軟に見直し，進化させていくことが重要である。

MPMSとしてのBSCは，マーケティングの成功に対する研究者と企業の間での認識のずれが生じる課題に対応し，企業が独自の成功を定義し，評価するためのフレームワークを提供することが期待される。BSCを用いることで，企業はこのような課題解決に対して以下のことが可能になると考えられる。

① 多様な指標による成功の定義

企業はBSCの4つの視点に基づき，財務指標だけでなく，顧客満足度，従業員満足度，業務プロセスの効率性など，自社の目標や価値観を反映した多様な指標を組み合わせ，独自の成功を定義する。

② 成功の可視化と共有

BSCは，設定した指標を可視化し，組織全体で共有することを促進する。これにより，企業全体で成功に対する共通認識を持つことができ，マーケティング活動の評価や改善に向けた取り組みをより効果的に進めることができる。

③ 戦略との整合性

BSCを用いることで，マーケティング戦略を企業の全体戦略と整合させ，マーケティング活動が企業の成功にどのように貢献しているかを明確に示す。

④ 継続的な改善

BSCは，定期的に業績をモニタリングし，改善点を特定するためのフィードバックを提供することで，マーケティング活動の継続的な改善を促進する。

#### 4. おわりに

本研究では，Kotler and Keller（2009）が提唱するマーケティングの全体論的アプローチの必要性に基づき，マーケティング業績測定を推進するために実現可能な管理会計システムとして，バランス・スコアカード（BSC）を検討した。

本研究の目的は，マーケティング業績測定システム（MPMS）におけるBSCの位置づけを探り，その導入における既存の課題を明らかにすることである。企業はマーケティング活動の効果を測定し，説明責任を果たすためにMPMSに注目している。MPMSはマーケティング活動を適切に評価するための指標であり，さまざまなフレームワークが存在する。その中でもバランススコアカード（BSC）は，財務指標だけでなく，顧客満足度やブランド認知度など，マーケティング活動を多面的に評価できる包括的なフレームワークとして注目されている。BSCをMPMSとして活用する事例も多く，デジタルマーケティング，SaaSなど様々な分野で導入されている。このような場合，マーケティング活動の成果を総合的に捉えるために，財務，顧客，社内業務プロセス，学習・成長など複数の視点から評価指標が設定される。BSCの導入により，多面的な評価，戦略との整合性，因果関係の明確化，コミュニケーションの促進などの効果が

期待される。しかし、指標の選定やデータ収集、運用など、BSC導入には課題もある。BSCを効果的に活用するためには、これらの課題を克服し、自社の状況に応じて適切に導入・運用することが重要である。

近年のマーケティング研究では、マーケティングにおける課題をいくつか提示している。そのうち、本研究が示した課題は、社内におけるマーケティングの影響力増大とマーケティングの成功の定義であった。

組織におけるマーケティングの役割や影響力の低下では、その要因の一つとして、マーケティングが価値創造への貢献を定量化し、社内に効果的に伝達する能力が不足していることが挙げられる。この傾向に対応するため、マーケティング研究では、企業内の意思決定プロセスやコミュニケーションを改善するためのマーケティング指標の設定やダッシュボードの開発、マーケティング施策が長期的な財務パフォーマンスや株式市場に与える影響を評価するモデルの開発などに注力している。社内のマーケティング部門の影響力を高め、会社の成功に貢献するためには、マーケティング活動の価値を定量化し、社内コミュニケーションを強化することが重要である。そのための有効なツールとして、BSCがある。BSCでさまざまな業績評価指標を組み合わせることによって、マーケティング活動の全体像を把握し、その価値を多角的に示すことができる。また、BSCを活用することで、マーケティング活動の価値の可視化、マーケティング目標と企業戦略との整合性の確保、部門間コミュニケーションの促進、業績向上のためのフィードバックなどの効果が期待できる。したがって、BSCは、マーケティング活動の価値を定量化し、社内コミュニケーションを強化するための強力なツールと言える。

もう一つの課題として、マーケティングの「成功」の定義の設定を挙げた。「成功」を定義する上で、先行研究ではマーケティング研究と実務との間にずれがあることを指摘している。この認識のずれは、成功指標の選択、基準の設定、時間軸の違いから生じており、研究者の専門性、研究の目的、入手可能な情報量などが起因となる。MPMSを効果的に活用するためには、企業は自社の目標や価値観に基づき、マーケティングにおける「成功」を明確に定義する必要がある。成功の定義を組織内で共有することで、共通の理解を生み出し、マーケティング活動の評価と改善を促進する。さらに、マーケティングの成功は、財務や顧客に関する指標だけでなく、従業員満足度や社会貢献など、さまざまな観点から考える必要がある。そのため、企業は自社の状況や方向性に応じて、成功の定義を柔軟に見直し、進化させていく必要がある。MPMSとしてのBSCは、企業が自らの成功を定義・評価するためのフレームワークを提供することで、研究者と企業の間でマーケティングの成功に対する認識が乖離しているという問題に対処することが期待される。このようにBSCは、企業が独自のマーケティングの成功を定義し、評価し、達成するための柔軟なフレームワークを提供するものである。

本研究では、包括的なマーケティング業績測定システムとしてBSCを活用する際の課題を提示した。先行研究を通じて、社内におけるマーケティングの影響力増大とマーケティングの成功の定義の設定に課題があることを示したが、それぞれの課題自体が広範であることも明らかになった。そのため、これら2つのテーマの輪郭をより明確化させることが今後の研究課題である。

#### <謝辞>

本研究はJSPS科研費20H01549の助成を受けたものです。

## 参 考 文 献

- Ambler, T., and F. Kokkinaki. (1997). Measures of Marketing Success. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 665-678.
- Ambler, T., and F. Kokkinaki. (2000). Marketing Performance Measurement Which Way Is Up. *International Journal of Business Performance Management*, 2(1-3), 72-85.
- Cavusgil, S. T., and S. Zou. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chang, S. H., C. H. Chen, and Y. C. Ho. (2012). A Study of Marketing Performance Evaluation System for Notebook Distributors. *International Journal of Business and Management*, 7(13), 85.
- Epstein, M., and J. F. Manzoni. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Fatin, T., and N. Rahman. (2020). Measuring Digital Marketing Performance: A Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Applied Management Theory and Research*, 2(1), 1-15.
- Homburg, C., M. Artz, and J. Wieseke. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56-77.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and T. Randall. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Keramati, A., and Shapouri, F. (2016). Multidimensional Appraisal of Customer Relationship Management: Integrating Balanced Scorecard and Multi Criteria Decision Making Approaches. *Information Systems and e-Business Management*, 14, 217-251.
- Kotler, P. and K. L. Keller. (2006). *Marketing Management* (N. J.: Pearson Prentice Hall, 12th ed.) .
- Kotler, P. and K. L. Keller. (2009). *Marketing Management* (N. J.: Pearson Prentice Hall, 13th ed.) .
- Kraus, K., H. Håkansson, and J. Lind. (2015). The Marketing-Accounting Interface-Problems and Opportunities. *Industrial Marketing Management*, 46, 3-10.
- Lee, S., S. B. Park, and G. G. Lim. (2013). Using Balanced Scorecards for the Evaluation of "Software-as-a-service." *Information & Management*, 50(7), 553-561.
- Narver, J. C., and S. F. Slater. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nath, P., and V. Mahajan. (2008). Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 72(1), 65-81.
- Neely, A., M. Gregory, and K. Platts (1995). Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- O'sullivan, D., and A. V. Abela. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
- Pauwels, K., T. Ambler, B. Clark, P. LaPointe, D. Reibstein, B. Skiera, B. Wierenga, and T. Wiesel (2008), Dashboards and Marketing: Why, What, How and What research is Needed?. *Journal of Service Research*, 12(2), 175-189.
- Rust, R. T., K. N. Lemon, and V. A. Zeithaml. (2004). Return on Marketing Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Sheth, J. N., and A. Parvatlyar. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Slater, S. F., and J. C. Narver. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-29.
- Srinivasan, S., and D. M., Hanssens (2009). Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312.
- Tsai, Y. C., and Y. T. Cheng. (2012). Analyzing Key Performance Indicators (KPIs) for E-commerce and Internet Marketing of Elderly Products: A Review. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 55(1), 126-132.

Verhoef, P. C., and P. S. Leeflang. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.

福地宏之. (2017). 「マーケティング活動の組織内分布が市場志向の組織プロセスに及ぼす影響」『流通研究』20(1), 43-67.

[きみじま みきこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授]

[つるみ ひろゆき 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[2025年2月28日受理]