

マーケティングの成功評価

——客観的評価と主観的評価の統合アプローチ——

君 島 美 葵 子

要 約

現代のマーケティングにおいて、業績評価は売上や利益などの財務指標では不十分であり、ブランド価値や顧客関係といった非財務的要素を反映した多面的な評価が求められている。マーケティングの成功を測定するには、設定した目標の達成度という客観的側面と、マネジャーの主観的評価という側面を統合して捉える必要がある。このような評価を実現するため、BSCが有効なフレームワークとなる。また、マーケティング活動の多面的な価値を可視化し、組織内での位置づけを強化するには、マーケティング部門と管理会計部門の密接な連携が不可欠である。この連携から生まれるマーケティング・アカウンタビリティの概念は、マーケティングを単なる費用ではなく、将来の成長を牽引する戦略的投資として認識させる。CRMやブランド管理といった領域においても、顧客ロイヤルティやブランド・エクイティなどの非財務指標を統合した評価が重要であり、これによりマーケティングの価値をより正確に把握し、戦略的な意思決定へつなげることが可能になる。

キーワード：業績評価、マーケティングの成功 (Marketing Success)、目標達成度、主観的評価、非財務指標

1. はじめに

現代のビジネス環境は、技術革新の加速、グローバル化、顧客ニーズの多様化によって複雑化しており、マーケティングは企業の持続的成長と競争優位の鍵を握る機能として、重要性を高めている。ブランド価値の構築や顧客関係の深化、革新的な製品・サービス開発は、企業にとって戦略的な投資対象であり、単なる販売促進ではなく、長期的な企業価値の源泉として位置づけられている (Aaker 1988)。マーケティングの業績評価は、長らく売上高や利益といった財務指標を中心に評価されてきたが、この手法では長期的なブランド価値や顧客関係といった無形資産を十分に反映できず、明確で統一的な基準も存在しないという課題を抱えている。この現状は、マーケティング部門の貢献を可視化することを困難にし、経営資源の配分において過小評価される原因となっている。その結果、マーケティングは企業価値向上に貢献してい

るにもかかわらず、その影響を正確に把握できず、経営資源の配分や戦略的意思決定において過小評価される場合もある (Doyle 2000; Rust et al. 2004)。このような課題を解消し、マーケティングが将来の成長を牽引する「プロフィットセンター」として認識されるためには、業績評価の枠組みを再構築することが不可欠である。

マーケティングの業績評価が難しいとされる背景には、主に3つの課題がある。

第一に、短期志向が挙げられる。多くの企業が会計期間に合わせた売上目標に注目することによって、長期的視点に立ったブランド価値の構築や顧客ロイヤルティの育成が後回しにされやすい。このような短期的成果に偏重した業績評価は、長期的なマーケティング投資の抑制を招き、企業成長の足かせとなる (Dekimpe and Hanssens 1995, 1999)。

第二に、マーケティング施策とその成果の因果関係の不明瞭さを挙げられる (Day and Wensley 1988)。売上や顧客行動には、景気動向や競合の動きなど、マーケティング活動以外の多数の外部要因が複雑に影響を及ぼすため、特定の施策の効果を明確に切り分けることが非常に困難である。例えば、広告効果を測定する際にも、景気動向や競合の動きなど複数の外部要因が結果に影響を及ぼす。このような因果関係の曖昧さが、マーケティング投資の正当性を主張する上での障壁となる (Clark 2000)。

第三に、評価指標の多様性と標準化の欠如を挙げられる。マーケティングの成果の測定指標は、売上高や利益などの財務指標から、ブランド認知度、顧客満足度、顧客生涯価値 (Customer Lifetime Value; CLV) などの非財務的指標まで多岐にわたる (Ambler and Kokkinaki 1997; Clark 1999)。しかし、その選定に共通基準がないため、企業間、あるいは部門間における業績評価軸が一致せず、パフォーマンスの比較や説明責任の明確化が難しい。

このような課題において、マーケティング部門が会計責任 (アカウンタビリティ) を果たし、組織内での信頼と影響力を確立することが難しい状況にある。そのため、マーケティング活動の多面的な価値を適切に捉えられる、新たな業績評価枠組みの必要性が高まっている。

本研究は、マーケティングの業績評価における根本的な課題を明らかにし、先行研究を体系的に整理することで、マーケティングの業績評価理論の基盤を強化することを目的とする。本論文の構成は以下の通りである。第1章では、本研究の問題意識と目的を提示した。第2章では、マーケティング評価の歴史的展開をたどり、財務指標中心の伝統的アプローチとその限界、ならびに非財務指標の導入と課題を検討する。第3章では、現代的なマーケティングの業績評価指標の意義と戦略的活用を考察する。第4章では、本研究の成果を総括し、実務への示唆と今後の研究課題を提示する。

2. マーケティングの成功評価のもととなる伝統的な業績評価アプローチ

2.1. 財務指標中心の伝統的な業績評価アプローチ

マーケティング活動の業績評価は長年にわたり、売上高、利益率などの財務指標を中心に行われてきた。これらが重視された背景には、客観性、測定の容易さ、企業の財務目標との直接的な関連性がある。その中でもマーケティングROIは、マーケティング投資の成果を明確に示せる指標として広く用いられてきた (Joshi et al. 2011)。また、マーケティングの業績評価は、財務的成果を中心に据えて、マーケティングの「生産性」を可視化することを目的としていた (Clark 2000)。これは、マーケティング部門が単なるコスト・センターではなく、収益に貢献

する存在として認識されることを目指す動きでもあった。しかし、財務指標へ過度に依存する業績評価技法は、マーケティングの持つ長期的・非財務的な価値創出の側面を捉えきれないという課題を抱えていた。財務指標は主に遅行指標（Lagging Indicators）であり、将来の成果や市場変化を予測する能力に限界がある。また、SNSキャンペーンのような特定施策が売上に与えた影響を因果的に明示することは、競合、季節要因、経済情勢など多数の要因が交錯する中で非常に困難であった。したがって、財務指標のみによる業績評価は、マーケティングの実態を十分に捉えられず、その「診断能力の限界」（Day and Wensley 1988）により、部門の価値を正当に示す上で障害となっていた。

2.2. 非財務指標の導入の意義と限界

財務指標の限界を補完するため、マーケティングの結果が財務成果として表れるまでの中間的な指標（顧客の態度変容やブランド認知など）を業績評価に取り入れるという考え方から、非財務指標が注目されるようになった。市場シェアについては1970年代から、BCGやPIMSプロジェクトによって企業業績との強い相関が主張された（Buzzell and Gale 1987）。また、企業の革新性や環境適応能力が注目されるようになった（Walker and Ruekert 1987）。これらは市場の変化に適応する能力として、将来的なマーケティングの成功の先行指標となり得る。1990年代には顧客中心の指標が重要視されるようになり、代表的なものとして以下の指標が挙げられる。

① 顧客満足度

顧客の期待と実際の経験の差に基づき評価され、ロイヤルティや口コミ行動に影響する（Clark 2000）。ただし、顧客が満足していても乗り換えが起こる場合も多く、その測定と解釈に限界がある。

② 顧客ロイヤルティ

リピート購買や推奨行動を含み、企業の安定的な収益源とされる（Reichheld 1994）。顧客生涯価値の概念も導入され、顧客資産として業績評価を行う試みもなされた（Wyner 1996）。

③ ブランド・エクイティ

Aaker（1991, 1996）による理論に基づき、ブランドがもたらすプレミアム価格やリスク低減効果が注目された。ブランドの経済的価値の財務的測定技法も提示されているが、短期的な業績への影響の可視化には時間がかかると言われている（Simon and Sullivan 1993）。

これら非財務指標はマーケティングの多面性を可視化する上で重要な役割を果たしている。しかしその一方で、業績評価指標間の相関の複雑性、データ収集の負荷、業績評価項目の選定に関する実務上の制約などの新たな課題も浮上した（Clark 2000）。そのため、財務指標と非財務指標を統合した業績評価の枠組みの必要性を高め、後に統合的なマーケティング業績評価フレームワークの発展へとつながっていく。

2.3. マーケティングの業績評価における統合的フレームワークの必要性

ここで第2章を小括する。マーケティング活動の業績評価は、長年にわたり売上高や利益率などの財務指標を中心に行われてきた。これらの指標は客観性や測定の容易さに加え、企業の

財務目標との関連性から重視されてきたが、主に過去の成果を示す遅行指標であるため、将来の市場変化やマーケティング活動の長期的価値を捉える上では限界がある。また、特定施策の因果的効果を明確に示すことが困難であり、診断力にも課題があった。

こうした限界を補完するものとして、非財務指標の導入が1980年代以降に進展した。市場シェアやサービス品質、企業の革新性などが評価項目として加わり、さらに1990年代以降は顧客中心の指標が注目された。顧客満足度は顧客の期待と経験の差を測り、顧客ロイヤルティは継続購買や推奨行動の傾向を捉える。また、ブランド・エクイティはブランドがもたらすプレミアムやリスク低減効果を評価する指標である。これら非財務指標は、マーケティングの多面性を評価するうえで重要だが、指標間の相関の複雑性やデータ収集の困難さといった実務的課題も存在する。

その結果、財務指標と非財務指標を統合的に活用する必要性が高まり、後のマーケティング業績評価における統合的フレームワークの発展へとつながっていく。

3. マーケティングの成功評価の現代的発展と戦略的視点

3.1. 「マーケティングの成功」概念の多元化

マーケティングの業績評価において、マーケティングの成功評価がある。マーケティングの成功評価は、主に売上や利益などの財務指標を中心に行われてきた。しかし、現代の複雑で変動の激しいマーケティング環境においては、成功が多面的な概念であることを認識し、細部まで注意を払う必要がある。

3.1.1. 目標達成度としての成功

マーケティングの成功に対する伝統的な業績評価は、マーケティングの結果の数値的達成に重点が置かれていた。そのような業績評価について、Louro and Vieira Cunha (2001) は、「目標アプローチ (Goals Approach)」と捉え、このアプローチに立脚したマーケティングの成功を「組織が設定した目標がどの程度達成されたかを示すもの」と定義した。また、Diamantopoulos and Kakkos (2007) は、輸出実績評価を対象に「成功とは目標に対する成果の近さ」ととし、企業ごとに設定される目標が異なること、時間の経過で変化することを踏まえ、マーケティングの成功評価は一律の指標で行うべきでないと強調した。これにより、マーケティングの成功は単なるベンチマークとの比較に留まらず、企業固有の戦略的文脈や意図と整合的であることが不可欠であると示唆されている。さらに、Cavusgil and Zou (1994) は、輸出実績を経済的目標と戦略的目標の複合体として捉え、企業の国際競争力や経営陣のコミットメントの重要性を指摘した。経営陣のコミットメントは単なる経営資源投入に留まらず、組織文化や目標共有の醸成につながることで、マーケティングの成功において欠かせない要素であるという。

このように、目標達成度としての成功は、企業の戦略的意図とマーケティング活動の整合性を業績評価の中心に据えたものであり、売上や利益といった「結果」での評価を超えた視点を提供している。例えば、Ambler and Xiucun (2003) は、Levitt (1983) の顧客中心主義の考えを引用し、マーケティングの最終目標は顧客満足であり、利益はその副産物であると述べている。このことは、顧客満足度や顧客ロイヤルティ、CLVなどの業績評価指標が、現代マーケ

ティングの成功評価において重要な役割を果たすようになった。これらの指標は、短期的というよりは、長期的かつ持続可能な顧客関係の構築に焦点を当てた評価である。

3.1.2. マネジャーの主観的評価の重要性

一方で、マーケティングの成功の定義には主観的な側面も強く含まれることが認識されている。まず、成功の評価基準は、誰がどの目標を選び、どのように評価するかによって変わるため、成功は主観的である（Diamantopoulos and Kakkos 2007）。また、「成功は目撃者の目の中にあるだけでなく、回答者の目の中にもある」とし、マーケティングに携わるマネジャーや従業員の視点を考慮することが重要である（Ambler and Kokkinaki 1997）。さらに、マーケティングの業績評価において、効率性、適応性、有効性、満足度といった多角的な視点が重要であり、現代の変動が激しい市場環境では、企業が迅速かつ柔軟に変化に適應できる「適応性」が成功を測る重要な尺度である（Clark 2000）。このような多角的視点に基づく評価は、主観的要素を含む企業内部の認識や行動様式を反映するものと言える。なお、主観的要素を含む企業内部の認識や行動様式については、ブランドを単なる製品の識別子と捉える企業では財務指標が中心となる一方、ブランドを顧客との関係性と捉える企業では、顧客エンゲージメントやロイヤリティが重視され、評価基準は組織内の認識や行動パターンと密接に結びつくという結果が示されている（Louro and Vieira Cunha 2001）。したがって、マーケティングの成功は測定可能なアウトプットのみならず、目標達成度と組織内の主観的満足度の両面から包括的に捉えられるべきであり、これは戦略的意思決定や組織行動形成に深く影響を及ぼす。

3.1.3. 客観的評価と主観的評価の統合

「マーケティングの成功」概念は、「目標達成度」という客観的な側面と、「マネジャーの主観的評価」という主観的な側面の双方から構成されることを示した。両者は互いに補完し合い、マーケティングの成功をより包括的に捉えるために不可欠な関係にある。

目標達成度は、マーケティング活動が企業の戦略と整合しているかを示す客観的な根拠となる。それに対して、主観的評価は、組織内のモチベーション、行動様式、および将来の戦略的意思決定に影響を与える重要な要素となる。特に、迅速な市場変化に対応する「適応性」は、マネジャーの主観的判断を通じて重要な成功尺度となりうる。また、組織文化やブランドに対する認識が評価基準に影響を与えるため、主観的評価は組織の行動様式を反映する。客観性と主観性の両者を統合的に評価することで、マーケティングは単なる費用ではなく、組織の戦略や文化と密接に結びついた、将来の成長を牽引する戦略的投資として位置づけられる。このように、客観的な成果と主観的な満足度が、現代のマーケティングにおける成功の構成要素となる。

3.2. 統合的なマーケティング業績評価フレームワークの発展

マーケティング成功評価の多元化と主観的要素の重要性が認識されたことで、財務指標と非財務指標を組み合わせた包括的かつ統合的な評価フレームワークの開発が進んだ。

Kaplan and Norton (1992) によって提唱されたBalanced Scorecard (BSC) は、財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の4つの視点から業績評価するフレームワークである。これは、財務指標への依存が高い従来の評価手法の限界を克服し、長期的な価値創造に必

要な非財務的側面を同時に追跡できる点が特徴である。マーケティング分野においても、BSCは戦略の立案と実行に貢献し、マーケティング活動の財務成果への因果関係を可視化する有力なツールとして活用されている(君島・鶴見 2025)。

Roslender and Hart (2003) は、管理会計士とマーケティングマネジャーの協働による「相乗的關係」を、効果的な評価システム構築の鍵と位置付けている。単に会計的知識をマーケティングに適用するのではなく、マーケティングの視点を会計システムに取り込み、組織全体の有効性を高める相互補完関係が重要だと指摘した。Roslender and Wilson (2008) は、両部門のコミュニケーション不足が組織の有効性を損なうことを警告し、共通の理解を持つことでシナジー効果を生み出す必要性を強調している。このインターフェースは、メーカーと会計士の相互作用から「創発的特性」が生まれ、単なる部分の総和を超えた価値創造につながると述べた。Moorman and Rust (1999) は、市場志向的企業におけるマーケティング機能の重要性を論じ、マーケティングが顧客・製品・財務的説明責任の架け橋として機能し、企業の財務パフォーマンスや顧客関係、新製品の成果に寄与すると指摘した。これは部門間の専門知識共有がマーケティングの成功に不可欠であることを示唆している。

このような部門間連携の重要性は、マーケティング・アカウンタビリティの概念にもつながる。マーケティング・アカウンタビリティは、マーケティング部門が活動の有効性を定量的・定性的に説明し、経営陣や株主に対して責任を果たす枠組みである。この枠組みは、財務指標だけではなく、顧客満足度、ブランド力、顧客ロイヤリティといった非財務指標を組み込んだ複合的な報告が重要となる。そのため、マーケティングは単なる費用ではなく、投資として組織内での位置づけが強化される(Roslender and Wilson 2008)。特に、説明責任を果たす観点から、マーケティング投資のROIを明確にすることは、経営層からの信頼獲得と資源配分の最適化につながる。

3.3. 現代的マーケティング領域における成功評価

マーケティング評価フレームワークの進化は、特にCRMやブランド管理といった現代的領域において、その特殊性が顕著である。これらの領域では、従来の単一指標による評価が困難であるため、精緻かつ多面的な評価方法が求められている。

3.3.1. 市場志向と関係性マーケティング

市場志向(Market Orientation)は、マーケティング成功の基盤概念と位置づけられている。Narver and Slater (1990) は、市場志向を顧客志向、競合志向、部門間協調の3つの行動的要素と、長期志向・収益性という意味決定基準からなる単一次元概念として定義し、その市場志向が収益性に強く正の影響を与えることを実証した。Slater and Narver (1994) も、市場志向が顧客価値の創造と優れたパフォーマンスにつながり、競争優位を形成する文化的基盤になると論じている。

市場志向は、顧客や競合に関する情報を組織内で生成・共有し、価値創造のための協調的取り組みを促進する組織文化でもある。この発展に並行し、Sheth and Parvatiyar (1995) は関係性マーケティング(Relationship Marketing)の進化を説明し、産業革命以前の直接的マーケティングから、取引志向型を経て、情報化時代の関係性志向型へと回帰する流れを示した。ここでは、価値創造重視のプロセス志向的パラダイムの必要性を説き、社会的交換理論を取り

入れた長期的かつ双方向的な顧客関係の構築がマーケティング成功に不可欠であるとした。また、Arnett et al. (2003) は、社会的交換理論を適用し、関係性マーケティングにおける価値創造は単なる経済的利益に留まらず、信頼・コミットメント・相互満足度といった社会的要素が成功の基盤になると指摘した。これらの成果は、単一指標での成功評価が限界に直面している現状に対し、多面的な評価軸の必要性を示している。

3.3.2. 顧客関係管理（Customer Relationship Management; CRM）の成功評価

CRMは顧客データの収集・分析を通じて顧客との長期的関係を管理し、収益性向上を目指すマーケティングの中核戦略である。Llamas-Alonso et al. (2009) は、CRM成功評価のための予測的業績測定・管理システム（PMCS）を提唱し、これをBSCに統合して多元的に評価できることを示した。PMCSは財務的成果に加え、顧客満足度、システム利用度、関係性の質など複数の指標を含む。BSCの一環としての「戦略マップ」は、組織内の各部門が自身の活動がどのように全体戦略に寄与するかを理解しやすくし、部門間連携を促進する役割を担う。これにより、マーケティング活動の成果が財務的に反映されるプロセスを具体的に把握できるため、マーケティング投資の正当性を説明しやすくなる。また、中小企業におけるCRMの活用課題については、Eid and El-Gohary (2013) が実証的研究を通じて、資源制約やITインフラの不足、人的スキルの問題が障壁となっていることを明らかにした。そして、Arnett and Wittmann (2014) は暗黙知の交換（Tacit Knowledge Exchange）がCRMの効果を左右すると論じ、顧客情報の共有や組織間の非公式コミュニケーションが顧客価値創造に寄与することを強調した。これらの研究は、CRM成功評価が単なる定量的指標の集合ではなく、組織文化や知識共有の質も包含する必要性を示している。

3.3.3. ブランド管理における成功評価

ブランド管理の成功評価もまた、多元的かつ戦略的な評価軸を必要とする。Louro and Vieira Cunha (2001) はブランド管理パラダイムを4つに分類し、成功評価の観点もそれに応じて異なることを示した。Aaker (1991, 1996) のブランド・エクイティ理論は、ブランドの無形資産価値を測るための指標体系を提唱し、ブランド認知、ブランド忠誠度、知覚品質、ブランド連想などを評価軸とした。これにより、財務的指標に加え、ブランドが企業価値に与える非財務的影響を定量的に捉える枠組みが整備された。ブランドは単なる製品差別化要素にとどまらず、顧客との関係性や信頼を象徴するものであり、長期的な競争優位を生み出す基盤と位置付けられている。したがって、ブランド管理の成功評価は、顧客の知覚と企業の財務成果を連結する多層的な分析を必要とする。

3.4. マーケティングの成功に対する多元的評価軸

マーケティングにおける成功の概念は、売上や利益といった単一の財務指標に依存した評価から、より複雑で多角的な視点へと進化している。現代のマーケティング環境の複雑化に伴い、成功を多次元的に捉える必要性が高まっている。この成功概念は、主に「目標達成度」と「マネジャーの主観的評価」という二つの視点から論じることができる。

成功評価の多元化に伴い、財務指標と非財務指標を組み合わせた統合的な評価フレームワークが発展してきた。その代表例が、BSCである。マーケティング分野では、BSCは戦略の立案・

実行に貢献し、活動の財務成果への因果関係を可視化する有力なツールとして活用されている。このような総合的な評価フレームワークの活用においては、マーケティング部門と管理会計部門の連携も重要視される。両部門の協働による「相乗的關係」が、効果的な評価システム構築の鍵とされ、マーケティングの視点を会計システムに取り込む相互補完関係を築くことができる。この部門間のコミュニケーションと専門知識の共有は、「マーケティング・アカウンタビリティ」の概念にもつながる。これは、マーケティング部門が財務指標に加え、顧客満足度やブランド力などの非財務指標を用いて活動の有効性を説明し、経営陣や株主に対して責任を果たす枠組みである。これにより、マーケティングは単なる費用ではなく、投資として組織内で位置づけが強化される。このような評価フレームワークの進化は、CRMやブランド管理といった領域で特に顕著である。

4. 本論文の結論と今後の展望

本研究は、マーケティングの業績評価システムが、伝統的な財務指標に依拠した単一的な評価から、より多元的かつ統合的な評価へと進化していることを明らかにした。この進化は、短期志向性、因果関係の不明瞭さ、評価指標の標準化の欠如といった伝統的な課題に対応するものである。マーケティングの成功は、単なる売上や利益に限定されず、企業の戦略目標に対する目標達成度という客観的側面と、マネジャーや従業員の主観的満足度という側面を統合して捉えるべきである。この二つの視点は互いに補完し合い、マーケティング活動が組織の戦略や文化と密接に結びついた戦略的投資であることを示す上で不可欠と言える。客観的評価が投資の合理性を担保する一方、主観的評価は組織のモチベーションや適応性を高める役割を担う。この統合的な評価を実現するため、BSCのような包括的なフレームワークが有効なツールとなる。BSCは、財務的側面だけでなく、顧客、内部プロセス、学習と成長といった非財務的側面を同時に追跡し、マーケティング活動と財務成果の因果関係を可視化する。このフレームワークの活用をさらに深化させるには、マーケティング部門と管理会計部門の密接な連携が不可欠である。両部門の協働によって生まれる「マーケティング・アカウンタビリティ」の概念は、マーケティングの多面的な価値を経営層に説明し、資源配分の最適化に貢献する。このような評価枠組みの進化は、CRMやブランド管理といったマーケティング領域において特に重要である。これらの領域では、顧客ロイヤルティやブランド・エクイティなどの評価が不可欠であり、多元的かつ戦略的な分析が求められる。

本研究は、マーケティング評価の歴史的変遷と主要な論点を体系的に整理し、財務・非財務・主観的指標の統合が不可欠であることを示した点で学術的貢献を果たす。また、部門間協調の実践的な含意を提示し、市場志向やCRM、ブランド管理といった特定の領域における評価の特殊性を論じたことで、今後の研究と実務への方向性を提供した。

本研究を踏まえた今後の研究課題としては、マーケティングの業績評価に関する多元的フレームワークの実証研究を、多様な産業や企業規模で大規模に行うことが挙げられる。特に、AIや機械学習といった新技術が、客観的データ分析と主観的判断の融合をどのように進展させるかを探ることは、管理会計、マーケティングの両研究領域への新たな知見につながると考えられる。これらの検討は他日を期したい。

参 考 文 献

- Aaker, D. A. 1988. *Strategic Market Management*. 2nd. ed. NY: Wiley.
- Aaker, D. A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. NY: Free Press.
- Aaker, D. A. 1996. *Building Strong Brands*. NY: Free Press.
- 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.
- Ambler, T., and W. Xiucun. 2003. Measures of marketing success: A comparison between China and the United Kingdom. *Asia Pacific Journal of Management*. 20(2): 267-281.
- Arnett, D. B., S. D. German, and S. D. Hunt. 2003. The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of marketing*. 67(2): 89-105.
- Arnett, D. B., and C. M. Wittmann. 2014. Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*. 67(3): 324-331.
- Buzzell, R. D., and B. T. Gale. 1987. *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Clark, B. H. 2000. Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8): 711-732.
- 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.
- Day, G. S., and R. Wensley. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. 52(2): 1-20.
- Dekimpe, M. G., and D. M. Hanssens. 1995. The persistence of marketing effects on sales. *Marketing Science*. 14(1): 1-21.
- Dekimpe, M. G., and D. M. Hanssens. 1999. Sustained spending and persistent response: A new look at long-term marketing profitability. *Journal of Marketing Research*. 36(3): 397-412.
- Diamantopoulos, A., and N. Kakkos. 2007. Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*. 15(3): 1-31.
- Doyle, P. 2000. *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Eid, R., and H. El-Gohary. 2013. The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *The Service Industries Journal*. 33(1): 31-50.
- Joshi, P. L., Kumar, R., and J. Al-Ajmi. 2011. An empirical study of the use and usefulness of financial, non-financial and subjective measures for performance evaluation in industrial companies in Bahrain. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. 3(2): 140-169.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70(1): 71-79.
- Llamas-Alonso, M. R., A. I. Jiménez-Zarco, M. P. Martínez-Ruiz, and J. Dawson. 2009. Designing a predictive performance measurement and control system to maximize customer relationship management success. *Journal of Marketing Channels*. 16(1): 1-41.
- Louro, M. J., and P. V. Cunha. 2001. Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*. 17(7-8): 849-875.
- Moorman, C., and R. T. Rust. 1999. The role of marketing. *Journal of Marketing*. 63(4_suppl1): 180-197.
- Narver, J. C., and S. F. Slater. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54(4): 20-35.
- Roslender, R., and S. J. Hart. 2003. In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*. 14(3): 255-279.
- Roslender, R., and R. M. S. Wilson. 2008. The Marketing/Accounting Interface. *Journal of Marketing Management*. 24(1-2): 661-668.
- Rust, R. T., T. Ambler, G. S. Carpenter, V. Kumar, and R. K. Srivastava. 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*. 68(4): 76-89.

- Simon, C. J., and M. W. Sullivan. 1993. The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*. 12(1): 28-52.
- Sheth, J. N., and A. Parvatiyar. 1995. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*. 4(4): 397-418.
- Slater, S. F., and J. C. Narver. 1994. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*. 37(2): 22-29.
- Reichheld, F. F. 1994. Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*. 2(4): 10.
- Ruekert, R. W., and O. C. Walker Jr. 1987. Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*. 51(1): 1-19.
- Wyner, G. A. 1996. Customer valuation: Linking behavior and economics. *Marketing Research*. 8(2): 36-38.
- 君島美葵子・鶴見裕之. 2025. 「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」『横浜経営研究』45(2・3・4): 107-116.

〔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教授〕

〔2025年6月30日受理〕