

早稲田大学博士論文(概要)		
	学位記	文科省報告
2006	4297	甲 ② 2029



学位申請論文概要書

インターナル・マーケティングの研究

— 内部組織を対象とした、もうひとつのマーケティング・アプローチ —

早稲田大学大学院アジア太平洋研究科助教授

木村達也

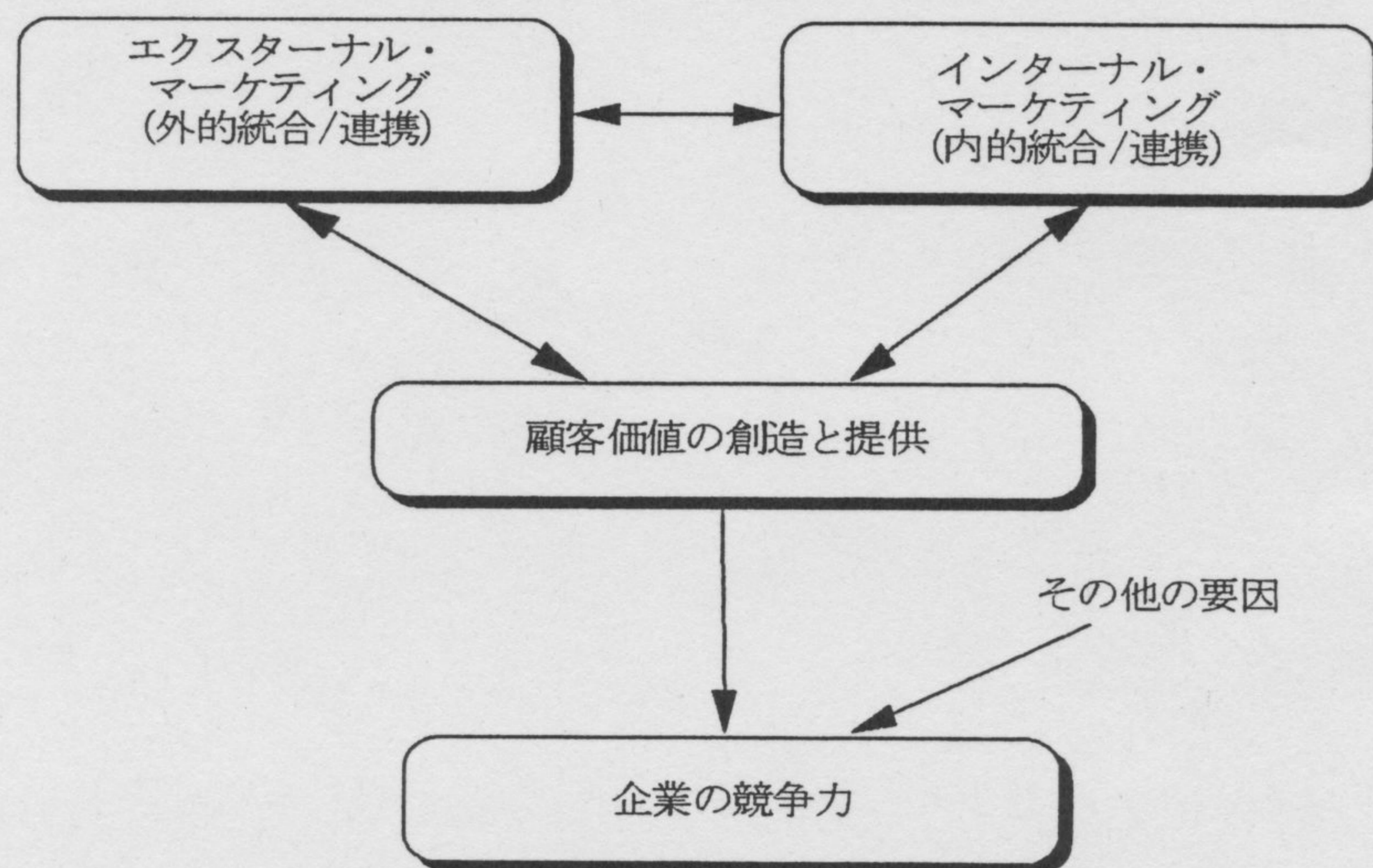
論文概要書

インターナル・マーケティングの研究 —内部組織を対象とした、もうひとつのマーケティング—

Internal Marketing: Another Approach to Succeeding in the Marketplace

1. 本研究の目的

本研究の目的は、内部組織を対象とするインターナル・マーケティングの機能と役割を多角的に分析し体系的に再構築することにある。本論では議論を進める前提として、マーケティングの目的を「顧客価値の創造と提供」と定義し、また、その活動を消費者のいる「市場での活動」(外的統合/連携)と、従業員が主な対象となる「企業内での活動」(内的統合/連携)に分けた上で考察する。前者をエクスターナル・マーケティング、後者をインターナル・マーケティングと呼び、本研究では後者のインターナル・マーケティングに焦点をあてる。これらの相互の関係は、以下のように要約されよう。



インターナル・マーケティングの必要性は、多くの組織内において観察することができる。たとえば製品開発について見てみよう。新製品の開発とその商品化、市場への導入、育成の成功要因として、技術シーズと市場ニーズをいかに適切に連携させるかという重要性がしばしば指摘されている。しかし実際には、斬新なアイデアや技術に恵まれていながら市場において成功することができなかつた企業の例は数知れない。また、長年競合企業と競り合っていたが、嗜好が変化した市場への適切な製品投入が遅れたために、他社の後塵を拝するようになったケースも多岐にわたる。

マーケティングの機能と役割を、顧客（市場）と自社の接点で両者を適切につなぎ、顧客に競争相手より優れた方法で価値を提供することによって、顧客満足度を長期的に高めるための一連の方向付けとプロセスに関することと捉えるならば、市場適応の不備から失敗した企業においてマーケティング担当部門の責任は大きいと言わざるを得ない。では、なぜマーケティングが市場で有効に展開されないのか。

その原因のひとつとして、マーケティングが市場で展開される以前に、組織内でのマーケティング統合が適切に行われていないことを指摘することはできないか。もしそうであるとしたら、それはなぜか。どういった側面で見受けられるのか。問題の本質は何か。どう対処したらよいのか。本研究が目指しているところは、こうした課題を多面的に検討することで実務への指針を提示することにある。

2. 本研究の方法

本研究では、インターナル・マーケティングの全体的な理論的枠組みを再構築するため、また、マーケティングという実践的かつ包括的な体系について多面的に解明するために、全体論的な視点からいくつかの研究アプローチを採用している。

インターナル・マーケティングに関する研究を振り返った場合、わが国におけるそれは極めて限定的であり、研究成果の蓄積はきわめて少数だと言わざるを得ない。そこでまず、諸外国の研究を中心にした文献レビュー的な研究方法を採用し、先行研究のインテンシブな探索と整理を行っている。

また、本研究では現状を定量的に理解するための実証分析による仮説検証的研究方法も採用している。ここでは、先行研究をもとに独自の仮説モデルを提示した後、企業に対して実施したサーベイ調査で得られたデータを統計的に分析し、仮説モデルを検証している。

さらに、特定の研究領域における理論のレビューを行った上で、企業の経営者や開発担当責任者、マーケティング部門責任者等へのインタビューを実施し、現実の写像としての理論の検証を試みている。

3. 本論文の構成

本研究は、全 10 章から構成されている。研究の目的と構成を説明した第 1 章に続く第 2 章では、インターナル・マーケティングの基本概念に関してその背景、定義、範囲および理論的背景について論じている。第 3 章では、第 4 章以降でインターナル・マーケティング概念を組織の各機能（部門）との関係から分析するに先立って、マーケティング組織に関わる先行研究をレビューしている。続く第 4 章から第 8 章にかけては、組織の主要な機能とマーケティング間の部門間連携について、それぞれインターナル・マーケティングの観点から議論している。

第4章では、製品開発と市場導入に関するマーケティングとR&Dとの連携に焦点をあて、問題点を整理するとともに、両部門の役割、部門間の障壁、連携のあり方について明らかにしている。第5章では、第4章の理論的視点を踏まえ、組織内での実態を検証するため、独自のデータセットを用いて実証分析を行っている。第6章では、マーケティングとセールスの関係について、その組織構造と役割、統合の問題を論じている。第7章では、人的資源管理（HRM）におけるマーケティングの適用と内部へのブランディングについて検討している。第8章では、ビジネスのサービス特性の面に着目しながら、内部顧客に向けたマーケティングの適用を議論している。

そして第9章では、第4章から第8章までの議論から明らかになった点に関して課題をまとめるとともに、実践への枠組みを提示している。最後に、第10章において本研究の要約を行い、研究の成果と今後の研究課題を論じている。

論文の構成は、次の通りである。

はしがき

第1章 研究の目的と構成

第1節 研究の目的

第2節 研究の方法

第3節 論文の構成

第2章 インターナル・マーケティングの基本概念

第1節 背景

第2節 定義・コンセプト

第3節 領域

第4節 取引コストの視点

第5節 内部供給者と内部顧客

第6章 小括

第3章 マーケティング組織に関する先行研究

第1節 組織設計の理論

第2節 マーケティング組織と環境適応

第4章 インターナル・マーケティングとR&D

第1節 市場ニーズと技術シーズの統合

第2節 製品開発とマーケティング

第3節 部門間連携の問題

第4節 部門間の連携をどうはかるか

第5節 製品開発と顧客をどうつなぐか

第6節 製品開発プロジェクトの2つのスタイル

第5章 マーケティングとR&Dの連携に関する実証研究

第1節 はじめに

第2節 調査の概要

第3節 マーケティングとR&Dの連携

第4節 新たな概念モデルに基づく分析

第6章 インターナル・マーケティングとセールス

第1節 はじめに

第2節 マーケティング・コンセプトにおけるセールスの位置づけ

第3節 営業環境の変化

第4節 マーケティングとセールスのコーディネーション

第5節 営業とマーケティングの統合へ向けて

第6節 小括

第7章 インターナル・マーケティングと人的資源管理

第1節 先行研究

第2節 マーケティングと人的資源管理

第3節 人的資源管理のためのインターナル・マーケティング

第4節 インターナル・ブランディング

第5節 小括

第8章 サービスにおけるインターナル・マーケティング

第1節 サービス化するビジネス

第2節 サービス概念

第3節 サービスに関するモデル

第4節 サービス組織におけるインターナル・マーケティング

第5節 株式会社東横インの事例

第6節 小括

第9章 主要な課題と実践への提案

第1節 3つのレベルの障壁

第2節 統合型マーケティング

第10章 本研究のまとめ

第1節 要約

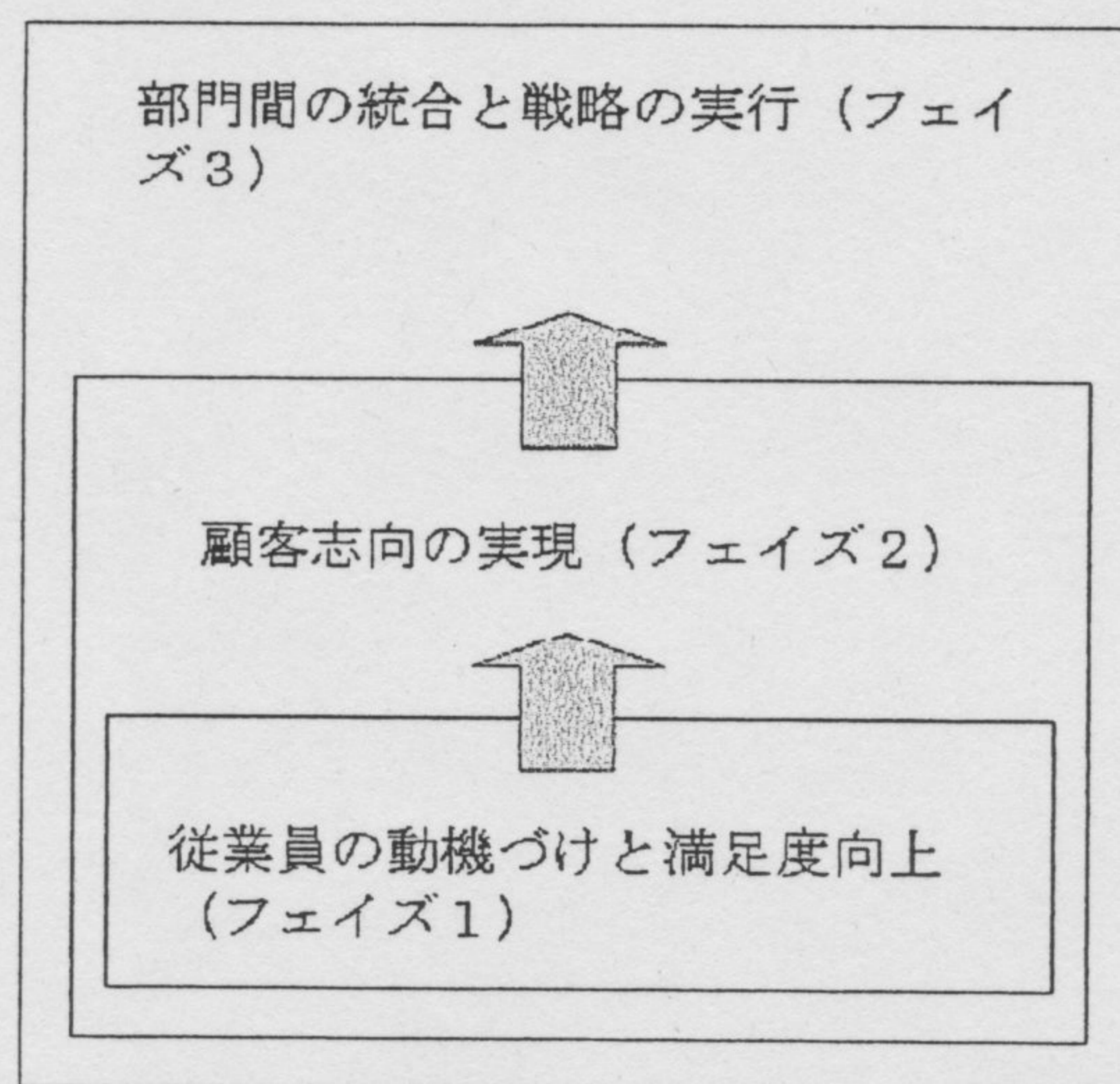
第2節 本研究の成果

第3節 今後の課題

4. 本論文の要旨

第2章 インターナル・マーケティングの基本概念

マーケティングを社内の一部門として捉えるのではなく、その全社的な役割や機能について考える必要がある。社内統合的なマーケティングの実現には、i) マーケティング部門内の諸機能の統合、ii) マーケティング部門以外の部門が顧客起点で考えること（マーケティング・コンセプト）の必要性、iii) マーケティング部門とそれ以外の部門との間の良好な連携が求められる。それらを実現するためのインターナル・マーケティングの概念に関してその背景、定義・コンセプト、領域について本章では論じている。これまでの文献に見られる定義を歴史的に整理したうえで、本研究ではインターナル・マーケティングとは「組織がその目標を中長期的に達成することを目的として実施する、内部組織の協働のための一連のプロセスあるいはコミュニケーション活動」と定義している。また、インターナル・マーケティングは組織を内部市場（Internal Market）と捉える考えであることから、取引コストの視点を用いた分析によってその理論的意義を明らかにしている。その後、組織のビジネスシステムのなかにおける内部顧客と内部供給者の関係について検討した後、内部セグメントにおける両者の役割とインタラクションの種類（ビジネスシステム上の主活動から主活動へ、支援活動から主活動へ、主活動から支援活動へ、支援活動から支援活動へ）についての考察を行っている。そして、インターナル・マーケティングの重要要素を抽出し発展段階を整理することで、3つのフェーズから構成される以下のインターナル・マーケティングの拡張モデルを示している。



第3章 マーケティング組織に関する先行研究

本研究で考察するインターナル・マーケティングの中心となるマーケティング組織および機能が、企業組織の中でどのような位置づけにあるのかについての既存研究レビューを行っている。まず、「組織の経済学」の視点からそこでの中心的概念であるコーディネーシ

ョン問題とインセンティブ問題に関して理論的に振り返り、インターナル・マーケティングとの関係を示している。企業がコーディネーション問題とインセンティブ問題を解決しようとするときに用いる組織の側面は、ARC (A : architecture、R : routine、C : culture) に区分される。またここでは、インターナル・マーケティングへの組織論的考察のため、コンティンジェンシー理論、分化と統合、有機的組織モデルと機械的組織モデルといった組織研究における基礎概念をレビューしている。つぎに、組織内におけるマーケティング機能の変遷をたどるとともに、組織設計の観点からマーケティング部門のいくつかの位置づけを示し、マーケティング部門がバウンダリー・スパンニング (境界連絡者) としての役割を持つことを述べている。

第4章 インターナル・マーケティングとR&D

ここでは、製品開発におけるマーケティングとR&D (研究開発) の連携について検討している。組織の中で製品開発がどのように行われているかを機能間の関与を中心に概観した後、市場ニーズと技術シーズの統合の必要性の観点からマーケティング部門とR&D部門の連携に関して考察を行いその現状と問題点を明らかにしている。その後、組織横断的な連携をどう実現するかに関して詳しく議論するとともに、製品開発にマーケティングを通して最終顧客をどう活用できるかについて事例をもとに考察を行っている。さらにはマーケティングの視点から、製品開発プロジェクト推進の2つのスタイル (重量級プロダクト・マネジャーの設置と水平的ネットワークによる統合) に関して議論を行っている。

第5章 マーケティングとR&Dの連携に関する実証研究

定量分析にもとづいた結果と考察を行っている。郵送法による企業への質問票調査を行い、回収したデータを用いて大きく2つの分析を行っている。ここではまず、部門間の連携度合を分析し、現状への満足度と不満足度がどこにあるかを検討している。次に、両部門の連携を妨げている主要因について内容分析を行っている。さらに、製品の開発・導入の成功要因がどこにあるのかに関して、回帰分析によって分析している。その結果、マーケティング部門担当からは、マーケティング部門の新製品開発の目標設定と優先順位付けについてのR&D部門への関与度が成功要因にもっとも影響を及ぼしている一方、R&D部門担当からは、マーケティング部門からのR&D部門への競合情報の提供がもっとも影響を与えているという結論を示している。共分散構造分析を用いた分析の結果、マーケティング部門担当者にとって、製品開発・導入への成功要因としてもっとも重要な構成概念 (潜在変数) は、マーケティング部門からのR&D部門への連携である一方で、R&D部門担当者にとってはマーケティング部門からの情報提供が最優先されているという特徴などが見られた。

2つめとして、最初に探索的因子分析を行い3つの因子を抽出した後、製品開発・導入の成功を説明するための8つの仮説を設定するとともに、新たな分析モデルを提示した。そ

のモデルを共分散構造分析により解析し、仮説の検証を行った。両部門担当者それぞれにおいての現状と理想の度合の差異に関して、それらの傾斜傾向の違いと製品開発・市場導入の成功度合いからの分析も行っている。

第6章 インターナル・マーケティングとセールス

マーケティングとセールスの部門間連携を取り上げている。そこでは、営業活動を取り巻く環境が大きく変化していくなか、企業がより効率的なビジネスを展開するために必要と考えられる、組織の内部統合の一側面としてのマーケティングと営業機能のコーディネーションの必要性とその方向性を検討している。一般に、営業の仕事は属人的要素が多く、個々の営業担当者の資質に業績が左右されることが指摘されるが、複雑化するビジネス環境の中で機能としての営業はどうあるべきなのか、その位置づけをマーケティング・システムの中かで再確認するとともに、マーケティングと営業間のコンフリクトの現状を整理し、今後期待される統合へ向けたコーディネーションへの可能性とインターナル・マーケティングの適用について検討を試みている。

第7章 インターナル・マーケティングと人的資源管理

企業がその顧客志向を強化するために求められる組織内のマーケティング機能と人的資源部門の関係について、インターナル・マーケティングの視点から考察している。まず先行研究からの知見を整理した後、従業員を人的資源の観点から顧客と捉える理論的背景を説明している。具体的には顧客満足（CS）と従業員満足（ES）の関係、人的資源管理とマーケティングの共通点と差異を議論している。それらを受けて、人的資源管理部門におけるインターナル・マーケティングの利用可能性と、企業が内部に向けて行うブランディング（インターナル・ブランディング）について検討している。

第8章 サービスにおけるインターナル・マーケティング

サービスビジネスにおけるインターナル・マーケティングを議論の中心においた。今日では、サービス業と製造業の境界線が次第に曖昧になってきている。サービス業はモノによってサービス品質や顧客からの好意度を高めて差別化をはかる一方で、製造業はサービスの概念を拡張することで新たな顧客価値の創造しようとしている。ここでは、ビジネス全体の中で重要性を増すサービスについて、まず、先行研究のレビューからその特徴や特性を明らかにしている。続いてサービス・マネジメントのモデルを検討し、そこでのインターナル・マーケティングの位置づけを検討している。また、ビジネスホテル事業を営む東横インを事例として取り上げ、同ホテルの経営者へのインタビューや月例支配人会議での観察を中心に、同ホテルで「内部顧客」としての支配人に対して実施されているさまざまな施策をインターナル・マーケティングの観点から考察している。

第9章 主要な課題と実践への展望

インターナル・マーケティングのこれまでの成功例が限定されている要因を3つのレベル、すなわち、1) コンセプトに関するもの、2) 組織に関するもの、3) 運用に関するものに分類したうえで、それぞれ検討を加えている。また、企業がインターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングをどうバランスさせるかに関して、下記のようなIE・EMマトリックスをもとに、4つの活動方向とそれぞれの位置づけを示している。さらにインターナル・マーケティングを実施する際の戦術的なフレームとして4M (Message, Media, Market, Measurement) の枠組みを提示している。

外部顧客志向度

		高	低
内部顧客志向度	高	統合型マーケティング	安住型マーケティング
	低	短期戦闘型マーケティング	マーケティング不在