

博士学位申請論文提出者 木村 達也

インターナル・マーケティングの研究

～内部組織を対象にした、もうひとつのマーケティング・アプローチ～
(訳) **Internal Marketing: Another Approach to Succeeding
in the Marketplace**

I 本論文の構成

通常マーケティングは、企業と顧客間の外部マーケティングを研究領域としているが、本論文「インターナル・マーケティングの研究～内部組織を対象にしたもうひとつのマーケティング・アプローチ～ (訳) **Internal Marketing: Another Approach to Succeeding in the Marketplace**」は、社内的な内部マーケティングという研究領域があることに着目したものである。スタッフ部門であるマーケティングの宿命として、市場に対してマーケティングを仕掛け、自社製品やサービスを顧客に売るためには、自分たちが策定した戦略やプログラムを、まずは自社のマネジメントをはじめ、組織内のさまざまな部門に「売る」必要がある。しかし、そのような活動が、必ずしも実を結んでいないという問題意識からスタートしている。

本論文の章立ては、次の通りである。

はじめに ～本研究の動機と背景～

第1章 研究の目的と構成

第2章 インターナル・マーケティングの基本概念

第3章 マーケティング組織に関する先行研究

第4章 インターナル・マーケティングとR&D

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6章 インターナル・マーケティングとセールス

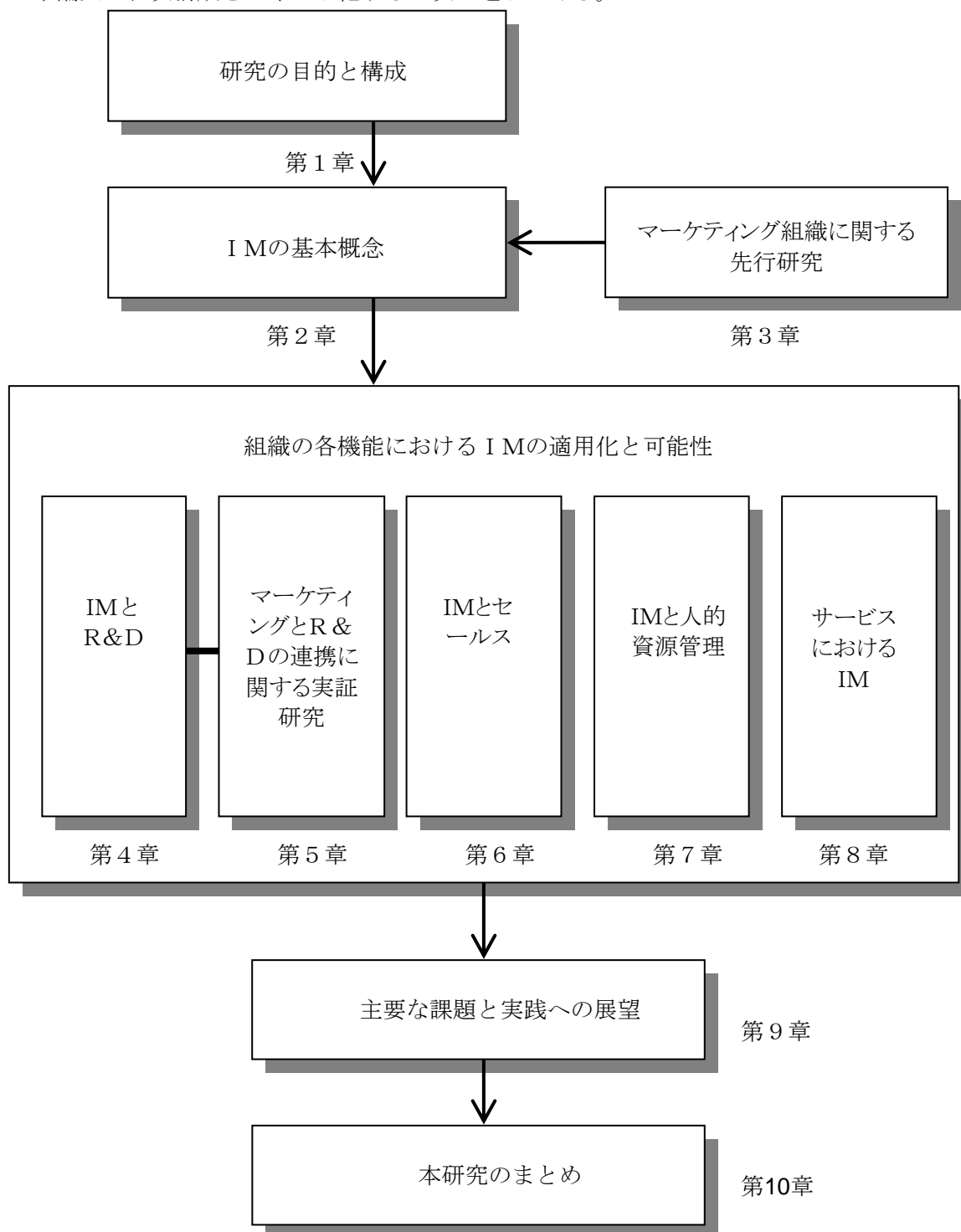
第7章 インターナル・マーケティングと人的資源管理

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9章 主要な課題と実践への提言

第10章 本研究のまとめ

本論文の目次構成をチャート化すると次の通りである。



II 本論文の概要

本論文の内容は、大きく3つある。

第1：インターナル・マーケティング研究の包括的レビュー

現代（モダン）マーケティングの体系は、主として米国で形作られてきたものであり、C・グロンルース（C. Gronroos）やR・ノーマン（R. Norman）などの北欧圏の研究者をルーツに持つインターナル・マーケティングの領域は、マーケティング分野の中でこれまで主流にならず、人的資源管理研究の分野や組織論の研究の中で対象とされてきた。また、新製品開発研究や製品イノベーション研究のなかで、R&D（技術シーズ）とマーケティング（市場ニーズ）の統合の重要性が語られ、多くの実証研究が行われてきた。これらをレビューするなかで再統合する必要があることを明確にしている。

第2：内部顧客を対象とするインターナル・マーケティングの新たな視点

エクスターナル・マーケティングが、消費者（市場）を対象とするマーケティングであり、どうやって競合企業（製品）と自社（製品）を差別化するかという、いわばポジショニング能力に関わるのが中心であったが、インターナル・マーケティングは、内部組織においてマーケティング機能の果たす役割を重視し、自社の内部資源能力をいかに高めるかという新たな視点について検討している。

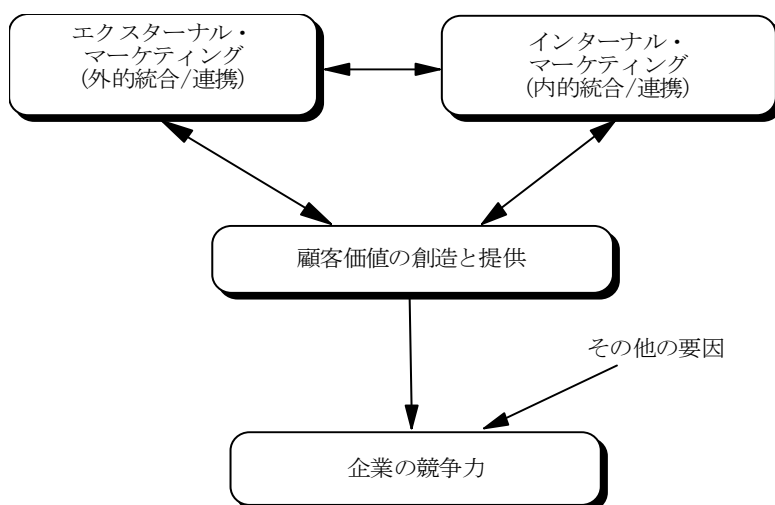
第3：内部組織で苦戦している実務家に利用可能な命題の提供

インターナル・マーケティングが単なる社内のコミュニケーションの促進やチームプレー推進のかけ声に収斂したり、現場社員の心掛けの問題として扱われるのではなく、組織的にどのように理解されるべきかを明確にしている。

本論文の内容を概観すると次の通りである。

第1章 研究の目的と構成

本論文は、インターナル・マーケティングを組織内の包括的な概念と考え、企業が市場に対して競争力を持つための、重要な政策としてのインターナル・マーケティングの全体的な理論枠組みを再構築することを目的としている。そこで、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解明するためにホリスティック（全体論的）なアプローチを採用している。



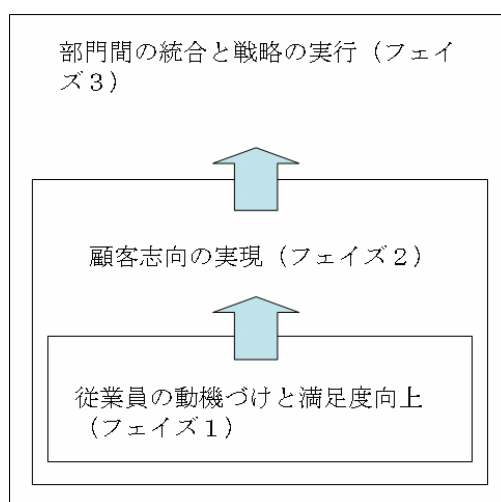
本研究の目的は、内部組織を対象とするインターナル・マーケティングの機能と役割を

多角的に分析し体系的に再構築することにある。本稿では議論を進めるに先だって、マーケティングの目的を「顧客価値の創造と提供」と定義している。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ている。

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を達成するための研究の進め方について、その概要を整理している。

第2章 インターナル・マーケティングの基本概念

本研究の主題であるインターナル・マーケティングについて、その背景、定義・コンセプト、領域について論じている。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・マーケティングを「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についての考察を行っている。そして、本論で取り上げるインターナル・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。企業がこれらの問題を解決するとき用いる組織の側面を、ARC (A :

architecture、R : routine、C : culture) に区分している。また、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。

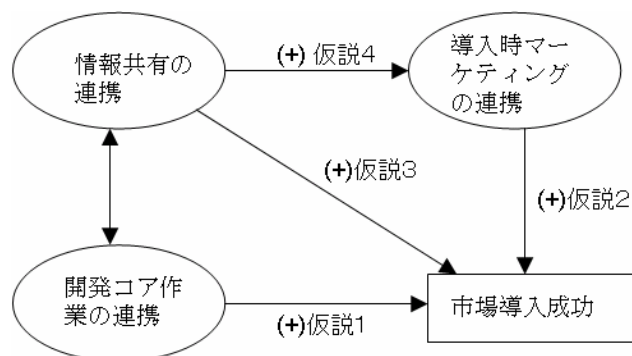
第4章 インターナル・マーケティングとR&D

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。特に、市場ニーズと技術シーズの統合の必要性の観点から、両部門の連携の現状と問題点を明らかにし、その後、組織横断的な連携をどう実現するかに関して検討している。また、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、重量級プロダクト・マネジャーの設置に関して検討を行い、インターナル・マーケティングにおけるその有用性と限界を論じている。

第5章 マーケティングとR&Dの連携に関する実証研究

マーケティングとR&Dの連携に関する定量分析にもとづいた結果を考察をしている。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。

①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、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。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。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結果が見られた。



②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4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ている。そのモデルを共分散構造分析で解析し、仮説の検証を行った。最後に、ふたつの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、両部門間の傾斜傾向の違いから分析を行っている。用いた分析モデルは、次の通りである。

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・システムのな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

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。

第9章 主要な課題と実践への提言

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（IE）とエクスターナル・マーケティング（EM）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つの顧客志向の活動方向とその内容を示し、統合型マーケティング展開企業では、社内の情報共有や知識の創造が、部門間

を越えて自由・柔軟に実行されていると言及している。

		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

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。

第10章 まとめと結論

本研究のまとめ、本研究の成果、今後の研究課題などを整理している。

Ⅲ 本論文の評価

現代(モダン)マーケティングの体系は、主として米国で形作られてきたものであるが、北欧圏の研究者をルーツに持つインターナル・マーケティングの領域は、むしろ、経営学のなかの他の領域においてさまざまな形で取り上げられてきた。本論文は、これらの研究をレビューし、組織内の包括的概念として、インターナル・マーケティングの全体的な理論枠組みを再構築することを目的としており、次のような学術的評価、実践的評価をすることができる。

<学術的評価>

① 日本におけるインターナル・マーケティングの本格的な研究

現代マーケティングが、米国で数多くの研究者の手によって体系化されてきた一方で、Gronroos や Norman など北欧圏の研究者をルーツに持つインターナル・マーケティングの研究領域は、これまでマーケティング研究の中で主流になっていなかった。日本でも同様であるが、本論文は、インターナル・マーケティングに本格的に取り組んだ初めての研究である。

② 多様な文献研究から発した独自分析の理論化

経営学の他の領域、すなわち人的資源管理、組織論、新製品開発研究や製品イノベーション研究や、インターナル・マーケティングに関する諸外国の研究を対象にした文献レビューにより、先行研究の探索と整理を行い、インターナル・マーケティングの重要性を明確にし、多くの実証研究が行なわれた内容を整理して、独自の理論を確立した。

すなわち、多次元での議論から、5つの主要要素、1) 従業員の動機付けと満足感の充

足、2) 顧客志向と顧客満足、3) 部門間の統合、コミュニケーションの促進、4) マーケティング的アプローチの内部組織適用、5) 企業および事業戦略の実施を抽出した。これらをもとに、3つのフェーズ（従業員の動機づけと満足度の向上、顧客志向の実現、部門間の統合と戦略の実行）からなるインターナル・マーケティングの拡張モデルを提案した。

③真の競争優位性をインターナル・マーケティングの面から明確化

消費者（市場）を対象とするエクスターナル・マーケティングでは、内部環境、外部環境の分析作業と戦略や戦術を構築し、いかに競合企業（製品）と自社（製品）を差別化するかを中心に議論してきたが、それらが実際に組織の中で実行されるうえで発生する問題点は十分に考えられてこなかった。本研究は、マーケティング戦略を実現する仕組みを作ることの重要性を組織的な面から検討を加えた。すなわち、マーケティングと製品開発、セールス、サービス、これらを横串刺しする人的資源管理との関係を明確にし、自社の内部資源能力を高めるインターナル・マーケティングによって、企業の真の競争優位性が構築できることを明らかにした。

④実証研究により内部組織間の認識の相違や課題の明確化

先行研究のインテンシブな探索と整理から、独自の仮説モデルが提示し、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、仮説モデルの検証を行っている。5章において、東証一部上場企業 1500 社に対する郵送法による質問紙調査(有効回答 11.5%)で、製品開発が市場導入に成功するための、マーケティング部門担当者と製品開発コア作業部門担当者の認識の違いを明確にし、両部門間の連携に関する意識の相違が成功の分岐点であることを明らかにした。また、6章では、ワークショップでの観察、ワークショップ中のアンケート調査、ならびにインタビューのデータをもとに、本来のマーケティング部門とセールス部門との課題を明確にした。

このように論者の実務経験から発したインターナル・マーケティングが重要ではないかという問題意識に立脚した理論枠組みを構築するとともに、実証研究で構築した理論の枠組みが適切であることを明確にしたことに、本論文の学術的価値がある。

<実践的評価>

①企業でのインターナル・マーケティングの効果的構築に示唆

組織内のマーケティングを多面的、組織横断的な分析することを通して、新たな診断用マトリックスとその実施のためのフレームワークを提案している。前者は、企業のマーケティング・モードを内部顧客志向度と外部顧客志向度の2つの軸にもとづいて4つに類型化し、それぞれの取るべき方向性を示すためのものである。後者は、インターナル・マーケティングの戦術的プログラムの作成に役立つフレームワークである。この分析方法が、企業でインターナル・マーケティングの効果的構築に示唆を与えている。

②先行研究の歴史的変遷の提示による自社の進化段階の確認に貢献

例えば、1981年から2000年までのインターナル・マーケティングの定義の変遷の提示は、

自社のマーケティングにおける進化段階の確認に役立つと同時に、将来いかなるインターナル・マーケティングを導入すべきかの示唆を与えることに貢献する。

③企業の総合戦略構築に貢献

「シーズからニーズへ」「顧客価値の向上」など、企業戦略を構築するに当り多くのキーワードが語られているが、インターナル・マーケティングが単なる社内のコミュニケーションの促進やチームプレー推進のかけ声に収斂したり、現場社員の心掛けの問題として扱われるのではなく、組織的にどのように理解されるべきかを明確にすることによって、企業が総合戦略を構築するに当り、部分最適と全体最適との整合性を保つことに貢献できる。

<残された課題>

本研究には、理論の枠組みをはじめ、課題が残されている。

①インターナル・マーケティングの概念の一般化とエクスターナル・マーケティングとの統合

本研究では、いくつもの視点からインターナル・マーケティングの枠組み作りを行っているが、それらはいずれも条件適応型であり、組織内での適用条件や環境、運用主体、対象企業の業種に依存しがちになっている。インターナル・マーケティングに関してさらに説明力と一般性のある枠組みの構築が必要とされる。さらに、エクスターナル・マーケティングとの統合を試みているが、その境界線が明確でなく、統合型マーケティングの検討が不十分である。

②先行研究で活用された定量調査の精緻化

データ収集のための質問票の設計が先行研究で用いられものを基盤にしており、信頼性が担保されているが、それだけで実務上の因果関係を推し量るのは単純化すぎる。現実のビジネスの成果を示す変数はもっと多数である可能性があり、日本固有な事項があるかもしれない。

③実践上の具体的な導入プロセスの明示

インターナル・マーケティングを、企業が具体的に導入する手順を示してはいない。実務上で役立てるためには、集中的なインタビュー、観察、アクション・リサーチなどフィールドワークを重ねるなかから診断的な知見を集め、理論化し、進化ステージを示すことが必要だと思われる。

④生産財企業での有効性の明確化

インターナル・マーケティングはエクスターナル・マーケティングを有効かつ効率的に展開するために必要であるが、その事例は、一般顧客を対象とした消費財企業とサービス企業である。生産財企業のようにマーケティングの概念そのものが一般的でない分野で、インターナル・マーケティングがどの程度有効と考えられるかが提示されていない。

IV 結論

本論文は、既存のインターナル・マーケティング研究の成果をふまえながら、包括的にインターナル・マーケティング理論を独自に再構築したものである。まったく革新的な視点による構築ではないが、理論をもとにした実証研究を、さまざまな業種、組織の部門、連携のフェイズにおいて行う必要があることを、新たに体系的に整理している。最近では、戦略論研究と組織論研究を融合させようとする動きなどがあり、マーケティング研究の枠をさらに広げようとしている本研究は、このような動きにも示唆を与える。

課題として指摘した5つのポイントは、インターナル・マーケティングのさらなる一般化、その理論を拡大・進化し、日本の産業構造のイノベーションに、さらに寄与して欲しいと、審査員全員が期待している証である。

以上の審査の結果、下記の審査員は、本研究が、インターナル・マーケティング分野の論理的再構築であり、「論理性・独創性・実践性」という観点から、「博士学位申請論文」に相応しいものと判断した。

本論文の提出者が、博士（学術）（早稲田大学）の学位を受けるに価するものと認める。

2006年5月15日

博士学位申請論文審査員

主査	早稲田大学教授	商学博士（早稲田大学）	松田修一 印
副査	早稲田大学教授	博士（学術）（早稲田大学）	寺本義也 印
委員	早稲田大学教授	博士（商学）（早稲田大学）	恩蔵直人 印
委員	元早稲田大学教授	商学博士（中央大学）	柏木重秋 印