

# マーケティングにおけるインターナショナルブランディングの位相

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2022-05-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 伊藤, 佳代, 陶山, 計介 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/22506">http://hdl.handle.net/10291/22506</a>

経営論集  
69巻第4号  
2022年3月

## マーケティングにおける インターナルブランディングの位相

伊藤 佳代・陶山 計介

### 1. はじめに

コロナ禍をはじめとして経済社会や価値観、ライフスタイルが大きく変容し、ニューノーマル（New Normal：新常态）が求められる中、企業の最も有力な資源でもある「ヒト（人材）」、経営者や管理職だけでなくすべての社員が自社のブランドを体現して消費者や地域・社会の課題に応じていくインターナルブランディングが不可欠になっている。陶山・伊藤（2021）<sup>1</sup>では、インターナルブランディングを通じた企業の優れたビジョン、ミッション、バリューの社内浸透、ブランド体現者、“Living Brand”の創出、企業内外に多くのファンやサポーターをもち、外部環境とも共生する強力なブランド・コミュニティの構築を提起した。

従業員の採用、人事評価、人材開発、報酬、リーダーシップ、モチベーション、働き方改革、テレワークなど今日の人的資源管理に関する「実践知」に大きな影響力を及ぼしているインターナルブランディングの概念は2000年に入って北欧で生まれたとされるが、それが学界や企業などのビジネス実践でいつ登場し、その後どのように国内外で展開・普及して今日に至っているのかを考察することはきわめて興味深いテーマに他ならない。

本稿では、上記の問題意識をもちながら、まず欧米でインターナルブランディングの概念や理論が登場してきた背景、源流やマーケティングにおける位相を探ることを目的とする。

### 2. インターナルブランディングの3つの源流

2000年に入る頃から登場してきたインターナルブランディング研究であるが、伊藤（2021）<sup>2</sup>

---

1 陶山・伊藤（2021）

2 伊藤（2021）59～81頁、67～69頁。

によれば、研究者の捉え方や立ち位置によって実にさまざまに定義されている。Saleem and Iglesias (2016)が整理したインターナルブランディングの定義は図表1に示すように多岐にわたっている<sup>3</sup>。

図表1. インターナルブランディングに関する初期の定義

著者	定義
Thomson et al. (1999)	理性、感情の両面でスタッフの賛同を確保するために用いる企業活動
Bergstrom et al. (2002)	次の3つのことに関連 ①ブランドを社員に効果的にコミュニケーションすること ②社員にブランドとの関連性やブランドに価値があることを納得させること ③組織内のすべての仕事を「ブランドエッセンス」の提供にうまく結び付けること
Aurand et al. (2005)	ブランドと社員とのエンゲージメントであり、社外の人々にブランド品質を表現すること
Vallaster and de Chernatony (2006)	スタッフの行動を企業ブランドのアイデンティティに合わせるプロセス
Henkel et al. (2007)	ブランドと一致する社員の行動
Punjaisri and Wilson (2007)	強い企業ブランドを創造する手段
Mahnert and Torres (2007)	インターナルブランドを創造、維持するために部門内外に対して行われるコミュニケーション  エクスターナルブランドと一致させるように社員にブランドへの貢献とその擁護を奨励すること  この目的のために、企業の内外に対してブランドの価値を反映し約束を実現すること
King and Grace (2008)	組織内での社員の体験の管理
King et al. (2012)	ブランドの本質の提供を通じた顧客満足を実現する上で不可欠
Asha and Jyothi (2013)	鍵は、顧客やその他のステークホルダー（利害関係者）に対して、社員が共有しているブランドメッセージを実現すること

出所) Saleem and Iglesias (2016), p. 45.

3 Saleem and Iglesias (2016). pp.44-46.

例えば, Thomson et al. (1999) は, 理性, 感情の両面でスタッフの賛同を確保する企業活動, Bergstrom et al. (2002) は, 社員の意識や業務へのブランド浸透, Aurand et al. (2005) は, ブランドと社員とのエンゲージメント, Vallaster and de Chernatony (2006) は, ブランド・アイデンティティに社員の行動を合わせる事, Henkel et al. (2007) は, 社員の行動をブランドと一致させる事, Punjaisri and Wilson (2007) は, 強い企業ブランドの創造手段, Mahnert and Torres (2007) は, ブランドへの社員の貢献・擁護を奨励すること, King and Grace (2008) は, 社員の体験の管理, King et al. (2012) は, 社員にブランドのエッセンスを提供させること, そして Asha and Jyothi (2013) は, 社員によるブランドメッセージの共有と実現, とそれぞれ定義されている。

Saleem and Iglesias (2016) は, これら一連の定義をインターナルブランディングの構成要素という観点から, ①ブランドイデオロギー, ②ブランドリーダーシップ, ③ブランド中心のHRM (人的資源管理), ④インターナルブランド・コミュニケーション, ⑤インターナルブランド・コミュニティに分類した<sup>4</sup>。

他方, 伊藤 (2021) は, 各研究者の捉え方や立ち位置の違いを指摘しながら, インターナルブランディングを実行に移す5ツール, ①ブランド理念, ②ブランドリーダーシップ, ③インターナルブランド・コミュニケーション, ④インターナルブランド・コミュニティ, ⑤ブランド中心のHRM (人的資源管理), として定式化した<sup>5</sup>。

インターナルブランディング研究の展開過程は別として, 比較的初期の研究がどのような源流からその理論体系が形成されていったのかを考えると, 「各論者の捉え方や立ち位置」の違いから次の3つの源流を見ることができよう。第1は, マーケティング研究, とりわけ2000年前後に登場したリレーションシップ・マーケティングやサービス・マーケティング, インターナルマーケティング研究である。第2は, ブランド研究, ブランド・エクイティ, ブランド・コミュニケーションないしブランド・コミュニティの研究であり, そして第3は, 経営管理論や組織論, とりわけHRM (人的資源管理) である。これらは重層的にインターナルブランディング研究の源流を構成していると考えられる。Saleem and Iglesias (2016) も雇用ブランディングの研究と関連させながらHRM (人的資源管理), マーケティング, ブランディング, 経営管理をあげている。

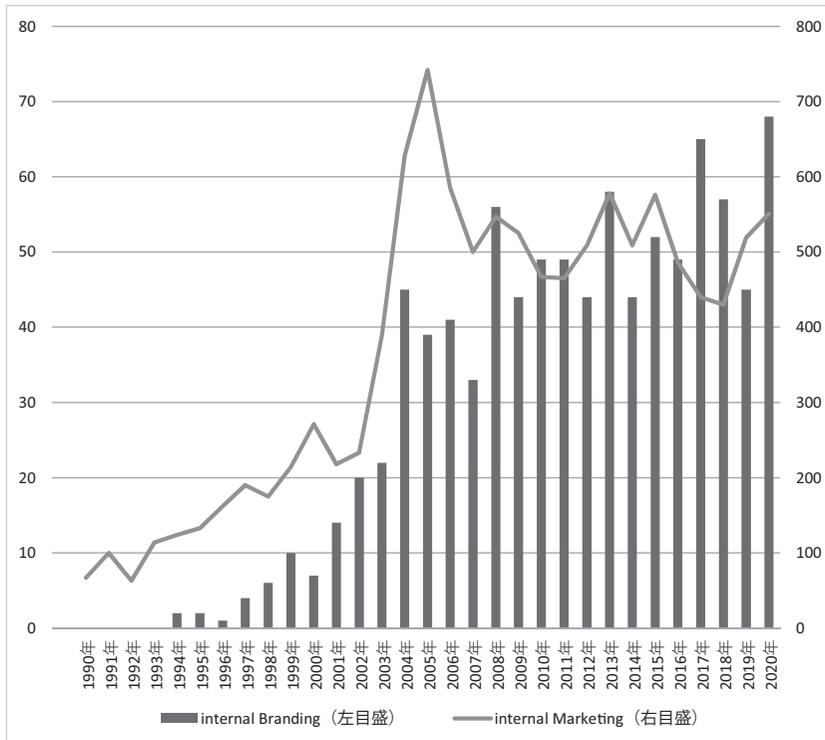
本稿では, このうちインターナルブランディングの各研究者に共通の理論的基礎ないし背景の1つと考えられるマーケティング理論との関連でインターナルブランディングの源流ないし位相を探っていきたい。

4 Saleem and Iglesias (2016) pp.47-49.

5 伊藤 (2021) 72 ~ 81 頁。

その際参考となるデータが、Business Source Complete - EBSCOhost<sup>6</sup>である。これは、経済・経営学分野の学術情報誌（6,662）、業界誌（3,001）、雑誌（2,278）など主要な媒体を網羅した国際学術情報データベースと言ってよいが、インターナルブランディング（Internal Branding）およびインターナルマーケティング（Internal Marketing）をキーワードにして（すべての用語に一致する項目）を検索してヒットした件数を年次別に示したのが図表2である。

図表2. 欧米における“Internal Branding”，“Internal Marketing”の研究動向



出所) Business Source Complete - EBSCOhost

“Internal Branding”というキーワードでヒットするのは1994年からで、1999年頃より二桁となり、Keller (1999) がその嚆矢である。ただタイトルとしての登場は、Hatfield (2001) で、2004年以降かなりの学術文献が登場するようになる。今日ではブランド・コミュニケーションだけでなく、HRM（人的資源管理）やCSR（企業の社会的責任）、エンゲージメントなど多様な論点を取り上げられ、業種も製造業、銀行業、病院、学校などの幅広い産業にわたり、中国

6 <https://www.ebsco.com/ja-jp/products/research-databases/business-source-complete>. (2021年12月23日アクセス。)

やインドなどの国際比較や地域や都市のブランディングなど幅広い議論が展開されている。

これに対して、“Internal Marketing”は1975年で23件、その後1990年まで二桁で推移してきたが、1993年から三桁になり、2005年には742件と最高を記録した。2021年には12月23日時点であるが、“Internal Branding”の65件に対して500件と10倍近くと多く、研究の厚みも圧倒している。現在では、資本市場、銀行、教育、台湾などの国際比較、イノベーション、人間関係マーケティング、満足、研究開発、ソーシャルインクルージョンなど論点も多岐にわたっている。

欧米とくに北欧のいわゆるノルディック学派に起源をもつインターナルブランディング研究の源流を探り、マーケティングにおけるその位相を考察するという本稿の課題からすると、同じく北欧発のインターナルマーケティング、その理論的基礎になったリレーションシップ・マーケティングやサービス・マーケティングとの関連は避けて通れない。次節以降ではそれらを順次見ていきたい。

### 3. リレーションシップ・マーケティングの展開

リレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) という概念が本格的に論じられるようになったのは1980年代に入ってからであり、それを最初に提唱したのはBerry (1983) と言われる。その定義や視点、対象とする活動など詳細な点ではUKアプローチ、IMP (産業財) アプローチ、北欧アプローチ、北米アプローチというように3～4の潮流があるが、主に産業財をベースに企業間関係を議論するもの、サービスの特性から導き出された考え方の二つに分類され (Coote, 1994, Parvatiyar and Sheth, 2000)、マーケティング全般に関わる一つの共通の理論枠組みになった。

陶山 (2000) は、リレーションシップ・マーケティングを「信頼と委託、調整と妥協、社会性とイノベーションをキイ・コンセプトにし、流通業者、供給業者、関連取引業者との関係強化や競合他社との戦略的提携という関係づくりによってトータルな顧客満足追求や顧客問題解決をめざそうとする試み」と定義した<sup>7</sup>。

それまでの伝統的マーケティング、とりわけ取引マーケティング (transaction marketing) が、組織目標の達成に向けて一回限りないし短期的な競争優位をもたらすように顧客のニーズを識別し、満足させることを意図したものであったのに対して、リレーションシップ・マーケティングでは、新たな顧客価値の共創と共有をはかるために売り手と買い手の間、組織内やステー

---

7 陶山 (2000) 5頁。

クホルダー（サプライヤー、流通業者、株主など）との間での継続的でリアルタイムな協調を進める枠組みという点にその理論的な特徴がある（Gruen, Summers, and Actio, 2000, Sheth and Parvatiyar, 2000）。

このリレーションシップ・マーケティング研究では、企業内外の市場におけるさまざまなリレーションシップがあげられている。たとえば、Christopher, Payne, and Ballantyne (1991) では、複雑で変化に富む市場でマーケティングが成功するためには、①顧客市場（customer markets）だけでなく、②紹介者市場（referral markets）、③サプライヤー市場（supplier markets）、④雇用・リクルート市場（employee or recruitment markets）、⑤有力者市場（'influence' markets）⑥内部市場（internal markets）という6つの市場を考慮すべきであるとして、リレーションシップ・マーケティングの6市場モデルが提唱された。また Morgan and Hunt (1994) でもリレーションシップ・マーケティングにおける関係的な交換として、(a) サプライヤーとのパートナーシップ-①財のサプライヤー、②サービスのサプライヤー、(b) 水平的なパートナーシップ-③競争相手、④非営利組織、⑤政府、(c) 買い手とのパートナーシップ-⑥最終顧客、⑦中間顧客、(d) 企業内のパートナーシップ-⑧機能部門、⑨従業員、⑩事業単位、という焦点企業を中心とするコミットメントと信頼にもとづく10個のパートナーシップをあげている。

Gummesson (1999) は、「トータル・リレーションシップ・マーケティング」という概念のもとで30に及ぶリレーションシップを、(a) 伝統的な市場ベースのリレーションシップ（サプライヤーと顧客、競争相手との関係、流通チャネルなど）、(b) 特殊な市場ベースのリレーションシップ（マーケターの就業形態、サービス・エンカウンター問題、立地問題、情報技術の関係、公共的な関係、環境問題など）、(c) 非市場的なメガ・リレーションシップ（個人的ないし社会的ネットワーク、知識やマスメディアの関係など）、(d) 非市場的なナノ・リレーションシップ（企業内の従業員との関係や部門間関係など）に分類しながら列挙した。

Berry (1981) は、①従業員を内部顧客としてとらえる、②仕事を組織の目的に沿って内部顧客の満足や要望を反映した内部製品（商品）と、暫定的に定義した後に、顧客との関係性がマーケティングに新たな展開を見出すとしながら、「経営陣と従業員間、そして各機能間のリレーションシップの創造」を主張している。

このような考え方が登場してきた背景には、低成長を迎えた社会経済状況のなか、新規顧客の獲得が困難となったことがある。既存顧客を維持し、リピーターに育て上げることに関心が寄せられた。同様に、内部顧客である従業員についても新規採用するよりもむしろ研修など企業内における教育投資を通じて能力やスキルがアップした既存の従業員とのリレーションシップを構築することによってロイヤルティを高め、離脱を防止することの方がより有益な手段と

考えられるようになったのである。

リレーションシップ・マーケティングは、マスマーケティングのように潜在顧客をターゲットとはせず、顧客との長期的に良好な関係を築くことを通じて、顧客満足を超えた顧客ロイヤルティを生み出すことに重点をおく。それは、企業と顧客との関係性に着目して、継続的で長期的なパートナーシップ関係の構築と維持を目指しながら価値の最大化のために展開されるマーケティングともいえよう。Gummesson (1999) (2002)によれば、リレーションシップ・マーケティングの基本的な価値観を企業と顧客の対立ではなく、協調と相互価値の創造により長期的なりレーションシップを形成し持続させ、顧客離脱を問題視し顧客維持を奨励する維持型マーケティングであるとしている。さらに従来の取引マーケティングとは異なり、顧客はクライアントと呼ばれ、企業のサポーターとなり、最終的に企業の擁護者となるといった顧客ロイヤルティの構築、顧客の愛着を醸成することが強調されている。

#### 4. サービス組織のマーケティング

1980年代に入ると、サービス・マーケティング研究は、初期の物財のマーケティングとの違い、サービスの概念や分類をふまえた理論的・概念的な研究の段階から価格、非価格両面での消費者のニーズに応え、満足度を高めることによって厳しさを増した競争に対抗するというより実践的な経営課題の解決をはかるためのマーケティングへとシフトしていった。その背景には、小売、運輸、医療、健康、金融などサービス産業の進展や各種の規制緩和などがある<sup>8</sup>。

AMA (American Marketing Association: アメリカマーケティング協会)でも1981年、1983年の2回にわたってサービス・マーケティングをテーマとしたカンファレンスが開催されるなどした<sup>9</sup>。そこではサービス・マーケティングへの関心を刺激したり、その知見を広げ、中心課題が何かについて研究者と実務家対話を通じて問題意識を共有することが意図された。扱っているテーマも金融・銀行、商業、広告、マーケティング、医療などの専門サービスと多岐にわたっている。理論課題も物財とサービスの違いだけでなく、サービス品質、消費者評価、顧客満足、リスク知覚などが議論された。

このなかで注目されるのは、サービス組織やサービス生産過程、顧客と企業間のコミュニケーションとともに、Dholakia and Dilts (1981)は、経済学における人的資本理論に基づきながら、科学、技術、マネジメントにおける人的資本の獲得、維持、応用がサービス組織、た

8 Kunz and Hogreve (2011) pp. 231-247.

9 Donnelly and George (1981), Berry, Shostack, and Gregory (1983).

たとえば健康管理、流通、サービスにおける質と効率に大きく影響することを指摘したことである。人的資本の量や質と、その人的資本に対する消費者の知覚が適切であれば、サービスの取引に対して満足がもたらされるが、そうでない場合は不満につながる。

Grönroos (1984) は、サービス・マーケティングモデルとサービス・マネジメントモデルを発展させるべくサービス企業と顧客との関係性について考察した。サービス品質を顧客がいかに知覚するのか、サービス品質にいかなる要因がどう影響するのかという問いに対して、「期待されるサービス」には過去の経験や口コミ、「知覚されるサービス」にはサービスそのものが評価に影響するとの認識をふまえて、技術品質（ホテルでは部屋やベッド、交通では電車など）や機能品質（レストランのウェイターや銀行員の外見や行動など）を識別しながら知覚品質モデルを定式化した。そのなかで、「期待されるサービス」については、広告、販売現場、PR、価格など伝統的なマーケティングを通じたエクスターナルな影響要因が有効であるとしても、「知覚されるサービス」にはサービス提供者の態度や行動が影響する。したがって、サービス品質を高めるためには、顧客志向の物理的・技術的資源をベースにした伝統的なマーケティング活動だけでなく顧客と接点をもつサービス担当者が顧客志向にもとづいて接客・対応することが求められる。Grönroos (1984) はこのように考え、エクスターナルマーケティングとインターナルマーケティング、そしてインタラクティブマーケティングを提起した。

またサービス組織のマネジメントが持続的な競争優位を実現するためには、管理論、マーケティング、オペレーション、組織理論やHRM（人的資源管理）、サービス品質管理やTQC（総合的品質管理）のような研究領域をベースにしなければならないとしてGrönroos, (1994) は、顧客の品質知覚をふまえた長期的な顧客関係性の構築に焦点を合わせるべきであると主張した。Taylor (1911) が提唱した科学的管理法（scientific management）に典型的に示される時間研究、動作研究を用いた標準化による生産性の向上やコスト削減は成功のために重要ではあるものの、それ以上にサービス品質を高め、差別化されたサービスで顧客満足を実現することによって収益性の向上や持続的な競争優位を実現することが鍵となることは、銀行、保険、自動車サービス、クレジットカードなどの業種で「欠陥ゼロ」を目標に掲げたマネジメントが顧客の離脱を防止し、その結果、企業の収益率が向上したというReichheld and Sasser, Jr. (1990) の調査結果にも示されている。サービスの生産や提供の過程に対する従業員の知識を高めたり、失敗を少なくし、顧客からの問い合わせに迅速に答えることなどが不可欠であると考えられた。

さらに、サービス・マネジメントの5つの展望、すなわち、①部門マネジメントではなく全体マネジメント、②内部効率基準ではなく顧客志向ないし市場志向、③専門化と分業ではなく組織間、部門間の共同、④品質は個別の問題ではなくサービス・マネジメントの一部である、⑤課業の管理ではなく企業内の従業員の能力開発（development）と企業の目標や戦略に対す

るコミットメントの強化が成功のために必要な要件も Grönroos (1994) (2007) (2007) によって提起された。

この5番目の展望がインターナルマーケティングやインターナルブランディングにつながるものであり、そしてそれに影響を与えたのが、Heskett et al. (1994) (1997) で提唱されたサービス・プロフィット・チェーン (SPC) である。従業員満足によりロイヤルティが向上し、顧客満足をもたらすだけでなく、企業の収益性と成長に寄与し、その企業の成長が従業員の処遇の改善へとフィードバックするという循環である。この理論は7段階のステップを踏み、その起点である第一段階は従業員満足を与える従業員経験としている。そしてそれは従業員のモチベーションを高めてロイヤルティの向上につながる、とする。

このSPCは、サービス業に焦点を当てた理論であったが、サービス業だけにとどまらず、他業種でも可能と考えられたものが、SPCをさらに発展させた顧客価値を中心に据えるバリュー・プロフィット・チェーン (VPC) である (Heskett et al., 2003)。VPCには人的資源の価値サイクルの1つとして従業員価値サイクルが登場するが、満足の増大が大きく位置付けられており、従業員満足に焦点を当てている。サービス業だけでなく他の業種にも適用ができるもので、従業員満足が顧客価値を生み、顧客満足へつながるという理論である。

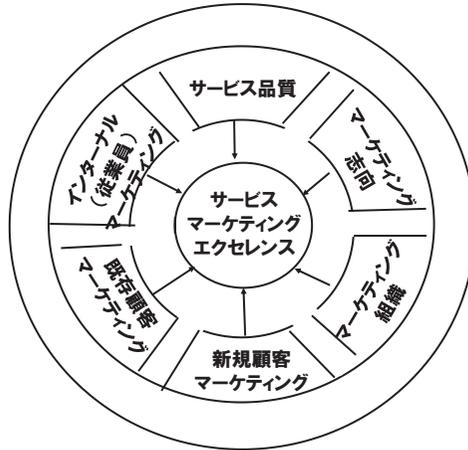
しかしSPCもVPCも基本的には同じ考え方である。様々な要因(要素)により高められた従業員満足によってロイヤルティが形成され、従業員の生産性が向上する結果、顧客に高い価値と満足をもたらすことができる。そしてこれが市場における競争優位にも帰結するという主張である。

インターナルブランディングは、サービス・マーケティングから発生するのであるが、それは外部顧客と直接接点をもつ最前線の従業員が顧客とのインタラクティブなリレーションシップを成功させるには、従業員自身が多くの知識やスキル、そして何よりも顧客志向をもつことが鍵であるという認識に他ならない。

## 5. インターナルマーケティングの登場と展開

Berry, Conant, and Parasuraman (1991) は、サービス・マーケティング・エクセレンス指標 (ISME) を提起しているが、その1つにインターナルマーケティングを組み込んでいる (図表3参照)。

図表 3. Berry, Conant, and Parasuraman (1991) のサービス・マーケティング・エクセレンスの概念枠組み



出所) B Berry, Conant, and Parasuraman (1991) p.261.

インターナルマーケティングは、Berry, Hensel, and Burke (1976) によって、小売業や銀行業などでコンシューマリズムの主張や運動に効果的に対応するため、顧客に対してより質の高いサービスを提供し続けていくための解決策として提唱された。すなわち、企業内の製品である職務が企業内市場である従業員のニーズを満足させることによって顧客のニーズをも満足させることができるというのである。

「顧客としての従業員」という考え方は Berry (1980) (1981) によって提唱された。それは、①「従業員を内部顧客としてとらえる」、②「職務を組織の目的に沿って内部顧客の満足や要望を反映した内部製品としてとらえる」というものである。

それをふまえて Berry and Parasuraman (1991) は、インターナルマーケティングを次のように定義した。

「インターナルマーケティングは、適任と考えられる従業員のニーズを満足させる職務を通じて従業員を魅了し、能力を開発し、モチベーションをあげ、維持することである。インターナルマーケティングは、従業員を顧客として取り扱う考え方であり、ニーズに適合する職務を形成する戦略でもある。」<sup>10</sup>

効果的なマーケティング行動を推進したり、企業にとって真の顧客を創造するマーケットからなる組織を構築することが不可欠であり、インターナルマーケティングの究極の目的である

10 Berry and Parasuraman (1991) p.151.

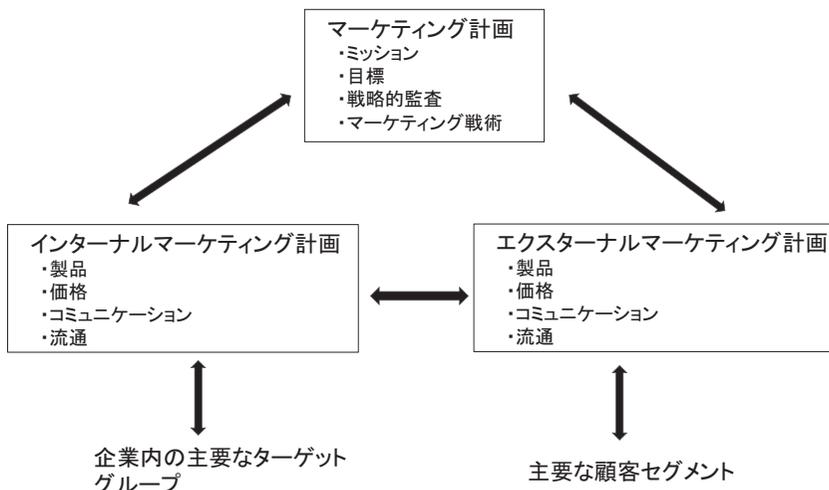
という考え方や「職務を内部製品、従業員を内部顧客とする」視点は、インターナルマーケティングを登場させたという意味で非常に画期的なものであったといえる。

とはいえ初期のインターナルマーケティングにはマーケティングの技法が機械的に応用されていた。Rafiq and Ahmed (1993) は、Barnes (1989), Piercy and Morgan (1991) などを参考にしながらその検証を行った。①製品は職務、②価格は労働の心理的費用や機会費用、③コミュニケーションないしプロモーションは従業員のモチベーションや態度への影響要因、④人的販売は対面コミュニケーション、⑤インセンティブはボーナス、表彰・顕彰、賞品など、⑥広告はTVなどのマス広告やそれに代わる手段、⑦流通は政策を伝達したり、研修を行う集会や会議、⑧物理的ないし有形のツールは研修マニュアルや文書など、⑨プロセスはQCサークルや報告方法など、⑩関係者は各種のコミュニケーション当事者、⑪マーケットセグメンテーションは従業員が望む便益や遂行する職能で行う、⑫マーケットリサーチは従業員のニーズやウォンツの識別やHRM（人的資源管理）の結果の監視、といった具合である。

このように初期のインターナルマーケティングがエクスターナルマーケティングの概念枠組みを拡大するかたちで登場してきたこともあり、常に両者の関係が意識されていた。Piercy and Morgan (1991) は、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は相互に関連し合い、両者はマーケティング計画とも相互関係にある、として図表4のようなモデルを提起した。

先に見た Grönroos (1984) のサービス・マーケティングモデルおよびサービス・マネジメ

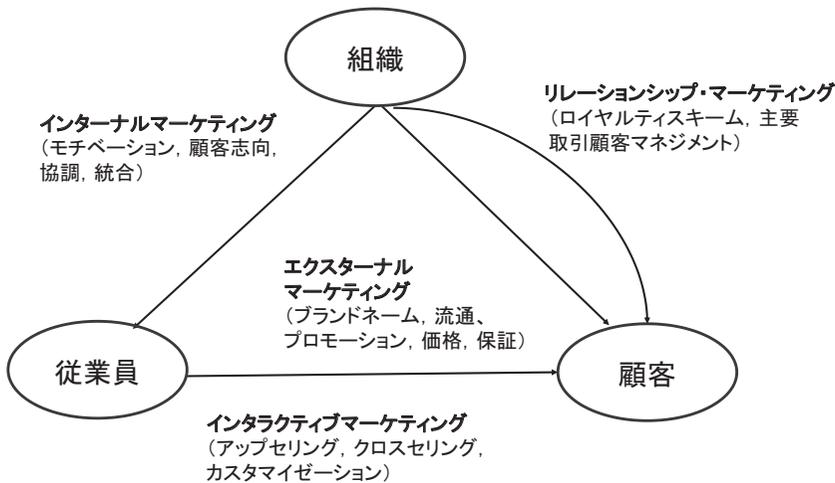
図表4. インターナルマーケティング, エクスターナルマーケティングとマーケティング計画の関係



出所) Piercy and Morgan (1991) p.84.

ントモデルをもとにしながら、Kotler (2000) も同様にサービス産業におけるマーケティングの3タイプを示している。同じく Ahmed and Rafiq (2002) は、「顧客としての従業員」という考え方をベースに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、言いかえると従来のマーケティング、さらにはリレーションシップ・マーケティングやインタラクティブマーケティングとの関係について包括的なモデルを提示した (図表5参照)。

図表5. 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などとの関係



出所) Ahmed and Rafiq (2002) p.8.

これら一連のモデル、とくに Ahmed and Rafiq (2002) のそれは、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の関係だけでなく、リレーションシップ・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングを含むマーケティングの中での位相を明らかにしようとしたモデルとして興味深い。とはいえここでのリレーションシップ・マーケティングのとらえ方はきわめて狭く、中長期的な関係性を重視する視点に欠けている。またインタラクティブ・マーケティングについてもエクスターナルマーケティングが従業員と顧客との接点においてどのようなコミュニケーション問題をもたらすのかが明確でなく、具体例についても問題がある。

いずれにせよマーケティングの技法を応用しながらインターナルマーケティングを理論化しようというのが当初の研究であった。しかし、Ahmed and Rafiq (2002) は、エクスターナルマーケティングとインターナルマーケティングを比較しながら以下のような問題点を指摘している<sup>11)</sup>。

1) エクスターナルマーケティングとは違い、“製品”である職務は従業員が欲したものでは

11 Ahmed and Rafiq (2002) p.5.

なく、そこから効用も生まれない。

- 2) エクスターナルマーケティングとは違い、製品である職務に従業員は選択できない。
- 3) 雇用の特性からいって従業員は望まない職務を受け入れざるを得ないことがある。
- 4) 従業員を満足させるには多大のコストがかかる。
- 5) 「顧客としての従業員」という考え方では、従業員より外部顧客を優先することへの疑問が生じる。その結果、外部顧客第一というマーケティングの考え方と矛盾することになる。

企業外の顧客や消費者に対するエクスターナルマーケティングと企業内の従業員を対象とするインターナルマーケティングは、期待や満足の実現、ロイヤルティの構築を同じくするとしても、それらを取り巻く環境条件や管理対象、管理目的が異なることは自明であり、それらの点を考慮することなくマーケティングの技法を機械的に応用するかたちで登場してきたインターナルマーケティングの限界がここにあるといっても過言ではない。

それを踏まえながらいかにインターナルマーケティングの目標を実現するか。インターナルマーケティングの概念枠組みは小売業やサービス分野だけでなく製造業も含めたビジネス実践の中でさらに独自の展開を見せるなかであらためて問い直される。

Ahmed and Rafiq (2002) は、20年ほどのインターナルマーケティングに関する研究をレビューしながら、その発展と進化の段階を次の3つに分けた。第一段階では、従業員のモチベーションと満足が高めることがそのパフォーマンスを高め、サービス品質の向上と顧客満足につながるものが重視された。第二段階に入ると顧客志向がみられるようになった。インタラクティブマーケティング、すなわち、顧客のニーズに敏感になり、サービスマインドと市場志向、顧客志向に従業員が持つことを重視する段階である。そして、第三段階では、インターナルマーケティング概念を拡大し、戦略性と経営志向が重視されるようになった。組織の目標を実現するためには様々な部門間の連携や統合が必要となるが、部門間のコンフリクトを解消する企業内のコミュニケーションが不可欠であるということが強調されるようになった<sup>12</sup>。

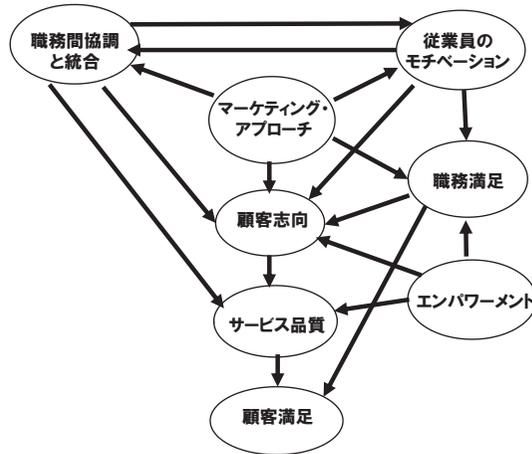
これを受けて、Ahmed and Rafiq (2002) は、インターナルマーケティングの5つの要素を抽出した。①従業員のモチベーションと満足、②顧客志向と顧客満足、③部門間の協調と統合、④マーケティング志向、⑤明確で具体的な企業や部門の戦略遂行、がそれである<sup>13</sup>。そしてサービスのインターナルマーケティングモデルを定式化している<sup>14</sup> (図表3参照)。ここには、マーケティングの理論だけでなく、HRM (人的資源管理) の議論が反映されており興味深い。

12 Ahmed and Rafiq (2002) pp.4-9.

13 Ahmed and Rafiq (2002) pp.9-10.

14 Ahmed and Rafiq (2002) pp.19-21.

図表 6. Rafiq and Ahmed (2000) のインター  
ナルマーケティングモデル



出所) Ahmed and Rafiq (2002) p.20.

ここでわが国のインターナルマーケティング研究に一言触れておこう。たとえば、高橋(2014)は、Ahmed and Rafiq (2002) に依拠しながら、標的従業員に対して、動機付け、権限移譲、役割明確性などの手段を効果的に行使して、彼らの職務満足と成果を向上させることおよび離職を避けることを目的とするマーケティング活動である、とインターナルマーケティングを定義している。また、平岩(2012)は、主にサービス業を念頭におきながら、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり管理したりするために、組織が従業員に対して行うアプローチであり、重要な考え方である、とインターナルマーケティングをとらえた。そこには、職務(仕事内容)を製品(商品)、従業員を顧客(内部顧客)とみなして行うインターナルマーケティングというアプローチと、顧客の視点から捉えた、組織から従業員に対するエクスターナルマーケティングというアプローチの2つが見られる。とはいえ、これら2つのアプローチのうち後者の顧客からの視点に関してはそれ以上の議論がなく、またその理由も明確に示されていないのは問題である。

それに加えて職務評価や処遇、職務満足の実現プロセスや方法など組織(企業)と従業員との関係やその制度的枠組について特段の展開がなされておらず、この点はおそらくインターナルマーケティングをもって議論することの限界といえる。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の付加的な要素のように取り扱われているが、この分野はマーケティングにとどまらず多方面に及ぶ。言いかえると、従業員向けのマーケティングは実際にはHRM(人的資源管理)や組織論などによって補完されなければならない。インターナルマーケティングをより深くビジネス実践のコンテクストに落とし込もうとすればするほど、HRM

(人的資源管理) や組織論の知見を組み込まざるを得なくなり、そのことを通じて十全な説明も可能となる。「人」は企業目標の実現に向けた経営機能を遂行するうえで不可欠の経営資源のひとつであり、経験や学習・教育によってナレッジやスキルを向上させる資源ととらえられる。Grönroos, (1994) が従業員の能力開発 (development) に言及しているのはまさにこうした従業員観に基づいていると考えられる。

Berry (1981) が定義したように、従業員を顧客としてみなすことに端を発する第一段階に分類された「従業員満足」や「モチベーション」に焦点を当てるのは、当時としてはもちろん非常に斬新なアプローチであったと考えられる。従業員はあくまでも従業員であり、従業員に対しても McGregor (1960) のいう X 理論的な考え方が一般的であった時代に顧客のように大切に従業員を扱うことは、衝撃的ともいえるとらえ方に他ならなかった。

顧客に質の高いサービスを提供することを通じて顧客満足を実現するために、従業員を顧客として扱うという考え方は、従業員の満足やモチベーションにつながるものである。従業員満足やモチベーションに着目するという視点は、心理学における 2 要因理論 (動機付け理論) と関連している。インターナルマーケティングと Herzberg (1966) との関連性に触れている文献などは見出すことはできなかったが、影響が少なからずあったと考えられるのではないだろうか。この概念がなければ、従業員満足で顧客のように扱うというマーケティングの対象という発想には結び付かなかったと考えられる。

従業員満足やモチベーションに注目するということは、顧客に対して質の高いサービスを提供し続けることのできる従業員が離職せず、その企業にとどまることが他者との競争優位にもつながる。従業員満足やモチベーションをあげることによって、優秀な従業員を雇用し続けるといういわば「人が価値」という発想がインターナルマーケティングによってクローズアップされるようになったことがその最大の貢献であるといっても間違いではないであろう。

## 6. おわりに

2000 年に入って北欧を中心に登場してきたインターナルブランディング研究であるが、それがどのような理論的な基礎や実務上の背景ないし必要性から出現したのか、その源流をマーケティングとの関連で考察してきた。

そこから明らかになったことは次の 3 点である。第 1 に、企業と顧客・消費者、さらに川上、川下両方向での取引業者との売買関係を中心とした伝統的な取引マーケティングからはインターナルブランディングは生まれず、企業内外のステークホルダーとの「信頼と委託、調整と妥協、社会性と革新」にもとづく長期継続的な関係性を志向するマーケティングの理論パラダ

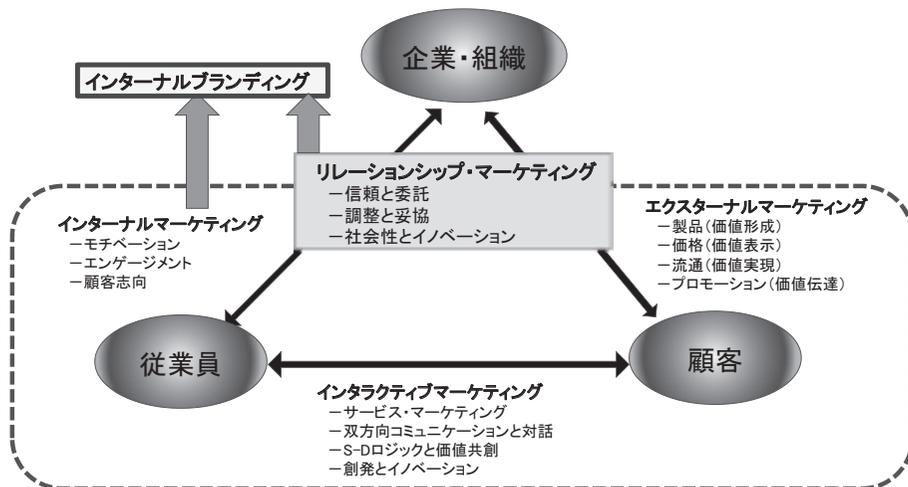
イム、すなわちリレーションシップ・マーケティングの登場によって企業内の従業員との関係性の構築というインターナルブランディングの原型が形成されたと考えられる。

第2に、企業内の従業員の意識や態度、行動、満足、モチベーションとロイヤリティがその成果である職務の品質向上に直接かつ広範につながり、顧客満足を決定的に左右するのは、有形財を製造販売する製造業というよりも小売業、金融業、銀行業、外食などのサービス業である。その意味でサービス・マーケティングもインターナルブランディングに対して影響を与えた。

そして第3に、インターナルブランディングの考え方や理論枠組みに最も大きな影響を与えたのが、インターナルマーケティングである。企業内の従業員を顧客や消費者、その職務を製品とみなすとともに、顧客志向のマーケティング、いわゆるエクスターナルマーケティングの技法を従業員に応用することによって彼らのモチベーションの向上や心理的な満足、ロイヤリティの構築につながり、それが職務の成果である企業外の顧客に対するサービス品質や価値の向上をもたらすというのは、インターナルブランディングの課題や実現に向けたツールの開発やその活用と親和性がきわめて高い。

インターナルブランディングはマーケティングの以上の3つの潮流を母体にして誕生した。企業内の文化や従業員の態様、目標の実現、それを通じた競争優位の構築という考え方はマーケティング、とりわけリレーションシップ・マーケティング、サービス・マーケティング、インターナルマーケティングに依拠しながら可能になったと推察される。マーケティングにおけるインターナルブランディングの位相はこのようにまとめられよう。これをモデル化したのが図表7である。

図表7. マーケティングにおけるインターナルブランディングの位相



出所) 筆者作成。

もちろん、インターナルブランディングの源流はこうしたマーケティングだけに求められるものではない。すでに指摘したように、マーケティング以外の経営諸科学、HRM（人的資源管理）などの知見も積極的に活用しなければより深い議論はできない。さらにロイヤルティ、エクイティ、コミュニケーション、コミュニティとしてのブランド研究、とくに企業ブランディングによる組織力強化プロセスの視点からの研究もインターナルブランディングに大きな影響を与えている。これらの点の解明は次稿以降の課題である。

**【献辞】**

大石芳裕教授の古希ならびに定年退職をお祝いします。常に現場に軸足を置いたグローバル・マーケティングや国際経営の研究に加えて、38年に及ぶ大学教員生活の中で多くの優秀な学部学生、大学院では11名もの大学教員を輩出されました。先生のお人柄と研究者、教育者としてのご貢献に心より敬意を表するものです。

**【参考文献】**

- Ahmed, P. K. and M. Rafiq (2002) *Internal Marketing*, Butterworth-Heinemann.
- Asha, C. and P. Jyothi (2013) "Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour," *Journal of Contemporary Management Research*, Vol. 7, No. 1, 37-57.
- Aurand, T.W., L. Gorchels, and T. R. Bishop (2005) "Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-functional Brand Message Synergy," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, No. 3, 163-169.
- Barnes, J. G. (1989) "The Role of Internal Marketing: If the Staff Won't Buy it Why Should the Customer?," *Irish Marketing Review*, Vol. 4, No. 2, 11-21.
- Bergstrom, A., D. Blumenthal, and S. Crothers (2002) "Why Internal Branding Matters: the Case of Saab," *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, Nos 2/3, 133-142.
- Berry, L. L., J. Hensel, and M. C. Burke (1976) "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response," *Journal of Retailing*, Vol. 52, No. 3, 3-14.
- Berry, L. L. (1980) "Services Marketing Is Different." *Business*, 30, May-June, 24-29.
- Berry, L. L. (1981) "The Employee as Customer," *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No.3, 8-25.
- Berry, L. L. (1983) "Relationship Marketing," in L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Gregory (ed.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, 25-38.
- Berry, L. L., G. L. Shostack, and G. D. Gregory (1983) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association.
- Berry, L.L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press.
- Berry, L.L., J. S. Conant, and A. Parasuraman (1991) "A Framework for Conducting a Service Marketing Audit," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 3, 255-268.
- Christopher, M.A. Payne, and D. Ballantyne (1991) *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann.
- Coote, L. (1994) "Implementation of Relationship Marketing in an Accounting Practice," in J. N. Sheth and A. Parvatiyar (ed.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Emory University.
- Dholakia, N. and D. Dilts (1981) "Implications Human Capital Theory for the Marketing of Services," in J. H. Donnelly, W. R. George (ed.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, 213-216.
- Donnelly, J. H. and W. R. George (1981) *Marketing of Services*, American Marketing Association.

- Fisk, R. P., S. W. Brown, S. W., and M. J. Bitner (1993) "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature," *Journal of Retailing*, Vol.69, No.1, 61-103.
- Gruen, T., J. O. Summers and F. Actio (2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.3, 34-49.
- Grönroos, C. (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol. 18, Issue 4, 36-44.
- Grönroos, C. (1994) "From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition," *International Journal of Service Industry*, Vol.5, No.1, 5-20.
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd ed. John Wiley & Sons Limited. (近藤宏一監訳『北欧式サービス志向のマネジメント—共創を生き抜くマーケティングの新潮流—』ミネルヴァ書房, 2013年。)
- Grönroos, C. (2007) *In Search of New Logic for Marketing Foundation of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons Limited. (蒲生智哉訳『サービスロジックによる現代マーケティング論—消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ—』白桃書房, 2015年。)
- Gummesson E. (1999) *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann.
- Gummesson E. (2002) *Total Relationship Marketing*, 2nd ed. Butterworth-Heinemann. (若林靖永, 太田真治, 崔容熏, 藤岡章子訳『リレーションシップ・マーケティング—ビジネスの発想を変える30の関係性』中央経済社, 2007年。)
- Hatfield, C. (2001) "Meeting the Challenge of Internal Branding," *Marketing Event*, Jul/Aug., 2-5.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1966年。)
- Henkel, S., T. Tomczak, M. Heitmann, and A. Herrmann (2007) "Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, No.5, 310-320.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, 164-175.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain*, The Free Press.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger (2003) *The Value Profit Chain*, The Free Press. (山本昭二, 小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン 顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社, 2004年。)
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., and J. Wheeler (2008) *The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing Corporation. (川又啓子, 諏澤吉彦, 福富言, 黒岩健一郎訳『OQ (オーナーシップ指数) —サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』同友館, 2010年。)
- Keller, K. L. (1999) "Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples," *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Nos. 1-3, 43-51.
- King, C. and D. Grace (2008) "Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective," *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 5, 358-372.
- King, C., D. Grace, and D. C. Funk (2012) "Employee Brand Equity: Scale Development and Validation," *Journal of Brand Management*, Vol. 19, No. 4, 268-288.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition*, tenth ed., Pearson Education. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント (ミレニアム版)』ピアソン・エデュケーション, 2001年。)
- Kunz, W.H. and K. Hogreve (2011) "Toward a Deeper Understanding of Service Marketing: The Past, the

- Present, and the Future," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28, No. 3, 231-247.
- MacGregor D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, (高橋達男訳『企業の人間的側面：統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部, 1966年。)
- Mahnert, K. F. and A. M. Torres (2007) "The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding - Special Issue on Irish Perspectives on Marketing Relationships and Networks," *Irish Marketing Review*, Vol. 19, No. 1, 54-63.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, 20-38.
- Parvatiyar, A. and J. N. Sheth (2000) "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing," in J. N. Sheth and A. Parvatiyar (ed.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc., 3-38.
- Pervaiz K. A. and R. Mohammed (2002) *Internal Marketing*, Butterworth-Heinemann.
- Piercy, N. and N. Morgan (1991) "Internal Marketing: The Missing Half of the Marketing Programme," *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, 82-93.
- Pritchard, M. P., M. E. Havitz and D. R. Howard (1999) "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 3, 333-348.
- Punjaisri, K. and A. Wilson (2007) "The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise," *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 1, 57-70.
- Rafiq, M. and P. K. Ahmed (1993) "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management," *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, 219-232.
- Reichheld, F.E. and W. E. Sasser, Jr. (1990) "Zero Defections: Quality Comes to Service", *Harvard Business Review*, Vol. 68, September-October, 105-111.
- Saleem F. Z. and O. Iglesias (2016) "Mapping the Domain of the Fragmented Field," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25, Issue 1, 43-57.
- Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (2000) "The Evolution of Relationship Marketing," in J.N. Sheth and A. Parvatiyar (ed.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc., 119-145.
- Taylor F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers (上野陽一訳編『科学的管理法』産能大出版部, 新版, 1969年。)
- Thomson, K., L. De Chernatony, L. Arganbright, and S. Khan (1999) "The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance," *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, 819-835.
- Vallaster, C. and L. De Chernatony (2006) "Internal Brand Building and Structuration: Role of Leadership," *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nos. 7-8, 761-784.
- 伊藤佳代 (2021) 「インターナルブランディングとは何か」陶山計介・伊藤佳代著『インターナルブランディング：ブランド・コミュニティの構築』中央経済社, 59～81頁。
- 陶山計介 (2000) 「ネットワークとしてのマーケティング・システム」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編著『マーケティング・ネットワーク論』有斐閣, 1～18頁。
- 陶山計介・伊藤佳代 (2021) 『インターナルブランディング：ブランド・コミュニティの構築』中央経済社。
- 高橋昭夫 (2014) 『インターナル・マーケティングの理論と展開』同友館。
- 平岩英治 (2012) 「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」『経営戦略研究』6号, 91～113頁。