

# インターナル・マーケティングによる需要創造－長坂養蜂場の事例から－

## Local company's Market Creation through Internal Marketing: A case study of Nagasaka Apiary

森山一郎

文化政策学部 文化政策学科

Ichiro MORIYAMA

Department of Regional Cultural Policy and Management, Faculty of Cultural Policy and Management

本稿では、市場の縮小問題に直面する地域企業の需要創造に向け、長坂養蜂場（浜松市北区）のインターナル・マーケティング（企業外部の消費者ではなく、企業内部の従業員に対するマーケティング活動）の取り組みについて調査・検討した。

市場の縮小とともに地域企業にとっては市場浸透戦略の重要性が増すが、今回の調査からは、市場浸透戦略によって事業成果を向上させるにはインターナル・マーケティングが有効であること、そして、インターナル・マーケティングを通じたマーケティング組織能力の育成に向けては、従業員の帰属意識の醸成、ステークホルダーへの価値提供につながる活動領域の明確化、成果のフィードバック、成功事例の組織的共有化等が重要な要素となることが示唆された。

This article is to study Internal Marketing execution of Nagasaka Apiary located in Hamamatsu-city, for contributing market creation by local companies. Internal Marketing means marketing activities for internal employees instead of external consumers. The study suggests, Internal Marketing is effective in executing market penetration strategy which becomes more important under population decreasing society, and for the success of Internal Marketing, important factors are as follows: enhancing employees' sense of belonging, clarifying employee activities in the area of stakeholders' benefit, giving feedback of their activities and sharing best practices within company.

### はじめに

わが国の総人口は、2008年を境に減少に転じたとされる。2017年（3月時点）の総人口は1億2,675万人を数えるが、その後、2030年には1億1,913万人に、そして、2053年には1億人を割って9,924万人となることが予想されている<sup>1</sup>。このような継続的な人口減少は、少子高齢化とも相まって、マクロ的には労働力不足、地域社会の維持困難性、社会保障財政等の問題につながる事が指摘されている<sup>2</sup>。しかし、個々の企業にとっての最も大きな問題は、人口減少という市場の縮小問題に直面するなかで、企業としての成長を担保するための需要をいかに作り出すかということであろう。

このような観点から、本稿では、市場の縮小という環境下における地域企業の需要創造に向けた取り組みについて検討する。本稿で取り上げる事例は、早くから蜂蜜関連商品の6次産業化<sup>3</sup>に取り組んでいる株式会社長坂養蜂場（静岡県浜松市北区、以下長坂養蜂場）のインターナル・マーケティングに関する取り組みである。

この事例を取り上げるのは、後述するように、市場の縮小問題に直面する地域企業には既存市場の深耕が重要な施策となるが、そのためには組織内において市場との接点を適切に管理するためのマーケティング組織能力を高める必要があるからであり、その点において同社が地域企業として注目すべき取り組みを行っていると思われるからである。

なお、本稿における地域企業とは、「特定の地域において事業活動を行う企業」という大まかな意味において使用するが、大企業とは異なり経営資源に制約のある中小企業

をおもに想定している。また、事例との関係から、対象業種についても、消費者との直接的な接点をもつサービス業を中心に議論を進めていく<sup>4</sup>。

### 1. 市場の縮小問題と地域企業の市場戦略

企業の成長戦略を考えるうえでの基本的な枠組に、Ansoff（1957）の「製品市場マトリクス」がある（図表1）。これは、市場と製品のそれぞれについて既存か新規かという観点から、企業が成長を図るための戦略方向を整理したものである。そこで提示された戦略類型は、既存製品によって既存市場を深耕する市場浸透戦略、既存製品を新規市場に投入する市場開拓戦略、新規の製品を既存市場に向けて提供する製品開発戦略、そして、全くの新製品をもって新規顧客を開拓する多角化戦略の4つである。

本稿での検討課題は、市場縮小問題に直面する地域企業の需要創造にあることから、これらの4つの戦略類型について、市場（顧客の集合体）が縮小しつづけるという前提から、また経営資源に制約のある地域企業の立場から改めて検討してみることとしよう。

まず、市場浸透戦略（A）は、既存製品によって既存市場（顧客）を深掘りすることで需要を拡大するものである。顧客数を拡大せずに販売高を増加させるには、以下の2通りの方法がある。すなわち、①既存顧客の購買頻度を増加させる方法と、②（購買頻度は同水準であっても）既存顧客の1回当たりの購買単価を引き上げる方法である。

市場縮小問題に直面する地域企業にとっては、この市場浸透戦略の重要性が高まる事が予想される。しかし、既存顧客を深掘りすることで需要拡大を図るには、自社の製

品・サービスに対する不断の改善努力や顧客ロイヤリティの構築に向けた継続的な取り組みが求められることになる。

(図表1) 製品市場マトリクス

		市場	
		既存	新規
製品	既存	A: 市場浸透	B: 市場開拓
	新規	C: 製品開発	D: 多角化

出所：Ansoff(1957)

市場開拓戦略（B）は、既存製品を新市場に投入することで需要を拡大しようとするものである。既存の製品を前提とする限り、顧客層の拡大にも限界がある。従って、ここでは市場の地理的な拡大を検討することが基本的な課題となる。市場の地理的な拡大が可能かどうかは、自社の経営資源の状況や製品種類によっても異なるが、現在ではインターネットを活用することで、地理的な市場拡大はこれまでよりも容易になっている。

地域企業としても、インターネットを活用した市場拡大が可能になれば、マス市場をターゲットとしないニッチ商材であっても総量として一定の需要を確保できることから、この手法は有効である。それでも、海外市場への展開を図る場合には、市場の相違に応じた製品・サービスの再設計が必要となることはいうまでもない。

製品開発戦略（C）は、既存市場に向けて新製品投入を行うものである。ただし、製品開発といっても、斬新なコンセプトに基づく全くの新製品開発から、既存製品の改良・モデルチェンジに至るまで、さまざまなバリエーションがある。ここでは、既存市場（顧客）を対象とすることから、すでに自社の製品・サービスを購入している顧客に対して、提供可能なラインアップを拡充したり、既存の製品・サービスと技術的な関連性のある商材を追加提供したりすることが中心となってこよう。

多角化戦略（D）は、いままでにない新製品をもって新市場を創造しようというものである。市場全体が縮小するなかでも、拡大の見込まれる特定市場に着目し、新たな製品・サービスを提供することには可能性がある。例えば、いわゆるシニア市場、単身世帯市場<sup>5</sup>、訪日外国人市場などである。

しかし、これらの市場には参入企業が多くなることが予想される。従って、提供する製品・サービスには、激しい競争を勝ち抜くだけの差別的優位性の構築とその維持が必要となる。地域企業にとっては経営資源の制約もあり、難易度の高い戦略方向といえるだろう。

このように、市場縮小問題に直面する地域企業の立場からAnsoff（1957）の提示した4つの戦略方向を改めて検討してみると、地域企業にとって重視すべき基本的な戦略方向が明らかとなる。すなわち、まずは市場浸透戦略を基盤として需要の確保と拡大を図り、その後に既存商材との

技術的な関連性を生かした製品・サービスを拡充したり、あるいはインターネットを活用した市場の地理的拡大を図るなどして、需要の追加的な拡大を目指すことである。

特に地域企業の場合は、これまでの事業活動を通じて、特定地域の顧客との結びつきが形成されている場合が多い。自社の事業領域に成長を見込めない場合を除き、既存の製品・サービスを改善しつつ既存市場における需要の確保・拡大を優先させることは、経営資源の制約からしても妥当な戦略方向と思われる。

一方、新市場への進出に関しては、拡大市場に着目する限り競争の激化が予想される。既存市場の他に、自社の技術・ノウハウ等の優位性を生かしたニッチ市場を見出せるかどうかは鍵となってこよう。

## 2. 地域企業の市場戦略とインターナル・マーケティング

前節において、市場縮小問題に直面する地域企業は市場浸透戦略を優先すべきことを指摘した。この戦略において追求されるべきことは、特定地域において優先的に選択されるだけの製品・サービス面での差別的優位性の確保と顧客との関係性の維持である。これらの条件が整ってはじめて、顧客との継続的な取引が可能となり、結果として、既存顧客をベースとした需要拡大の機会が拡大するからである。

それでは、自社の提供する製品・サービスの差別的優位性を確保し、顧客との継続的な関係形成を行うためにはどうすればよいのだろうか。一般的に考えれば、競争環境をふまえて自社の商材の消費者価値を明確にし（ポジショニング）、顧客サービスを充実させるとともに、顧客の組織化を図ることなどであろう。

しかし、地域企業がこのような取り組みを継続して行うには、その企業にマーケティングに関する組織能力が構築されていることが必要である。組織能力とは「企業の競争優位に影響を与える知識、ノウハウ、スキル、ルーチンのセット」と定義されるが（桑島2006, p.82）、大企業に比べて経営資源に制約のある地域企業が、変化する市場に適応しつつ自社の製品・サービスを改善したり、状況に応じた適切な顧客対応を行ったりするには、経営者のみならず、組織全体に（顧客を第一に考えるといった）マーケティング・マインドや顧客ニーズに応じて自社の製品・サービスを的確に修正していけるマーケティング・スキルが継続的に育成・蓄積されることが必要である。

ところが、地域企業におけるマーケティング面の課題としては、マーケティングに関する専門組織やマーケティングの実行に向けた構造化された手順の不在、オーナーのパーソナリティの影響を大きく受けること等がすでに指摘されている（田中・白石他2016, pp.18-20）。地域企業にこのような問題があるとすれば、市場が縮小するなかで生き残りを図るためには、人材や資金面での制約をふまえながらも、マーケティングに関する組織能力を高めていくしか方法はない。

このような観点から、本稿ではインターナル・マーケティングの重要性に着目する。インターナル・マーケティングとは、企業の外部（顧客）へのマーケティングではなく、企業内部（従業員）へのマーケティング活動である。すなわち、企業で働く従業員の満足度を高め、それを通じて顧

客対応水準を向上させ、さらには組織内にマーケティングの実行に必要な知識やスキルを定着させていくための活動である<sup>6</sup>。

インターナル・マーケティングという考え方は、もとはサービス産業における従業員満足の上昇問題を契機として生まれたものである<sup>7</sup>。その後、焦点を顧客に移し、顧客満足を達成するための方策とらえられるようになり、さらには、市場に対するマーケティング活動（エクスターナル・マーケティング）をより統合的・効果的に実行するための組織内の手法として位置づけられるようになってきた（木村2007, pp.33-35）。そこで、本稿におけるインターナル・マーケティングのとらえ方も、従業員満足向上のための取り組みとともに、マーケティングに関する組織能力の構築・改善に向けた取り組みも視野に入れて考えている。

### 3. 事例研究：長坂養蜂場

#### (1) 長坂養蜂場の沿革<sup>8</sup>

長坂養蜂場は、現在の同社代表取締役社長長坂善人氏の祖父にあたる長坂喜平氏が1935年（昭和10年）に創業した。身体の弱かった喜平氏が蜂蜜によって健康を取り戻したことから、浜名湖畔で自ら蜜蜂の飼育を開始したものだという。創業の精神である「感謝、報恩、三方よし」は喜平氏によって掲げられたものである。

第二次世界大戦後は、巣箱とともに日本全国を移動する転地式養蜂を行い、採取した蜂蜜を浜松・豊橋地域で販売した。1968年（昭和43年）には、同社の三ヶ日みかん蜂蜜が浜名湖に滞在された天皇陛下に献上されたことから、同社の蜂蜜の品質が高く評価されていたことがうかがえる。

それまでは配達を通じた事業展開であったが、自ら直営

店を開業し、消費者への直接販売を開始したのが1979年（昭和54年）のことであった。この頃から、二代目社長に就任していた長坂光男氏（現取締役会長）が蜂蜜に加えて蜂蜜飴を開発するなど、商品の企画から販売までを自社で管理するいわゆる6次産業化を開始した。

1985年（昭和60年）に株式会社として組織を法人化し、2001年（平成13年）には浜名湖畔の新店舗（現店舗）への移転を行った。2005年（平成17年）には、二代目の子息である善人氏（現代表取締役社長）と恭輔氏（現専務取締役）が入社し、商品ラインアップを拡大するなど積極的な事業拡大に取り組むことになった。

しかし、2008年（平成20年）に同社の年間売上高が5億円に近付いた頃から、業務が多忙となり、社内の雰囲気は殺伐としたものになっていったという。そこで、社長の善人氏は新たに経営理念を策定し、従業員満足を一義的に考慮する企業風土への転換を図ることとした。策定された経営理念は「ぬくもりのある会社を作りましょう」というものである。

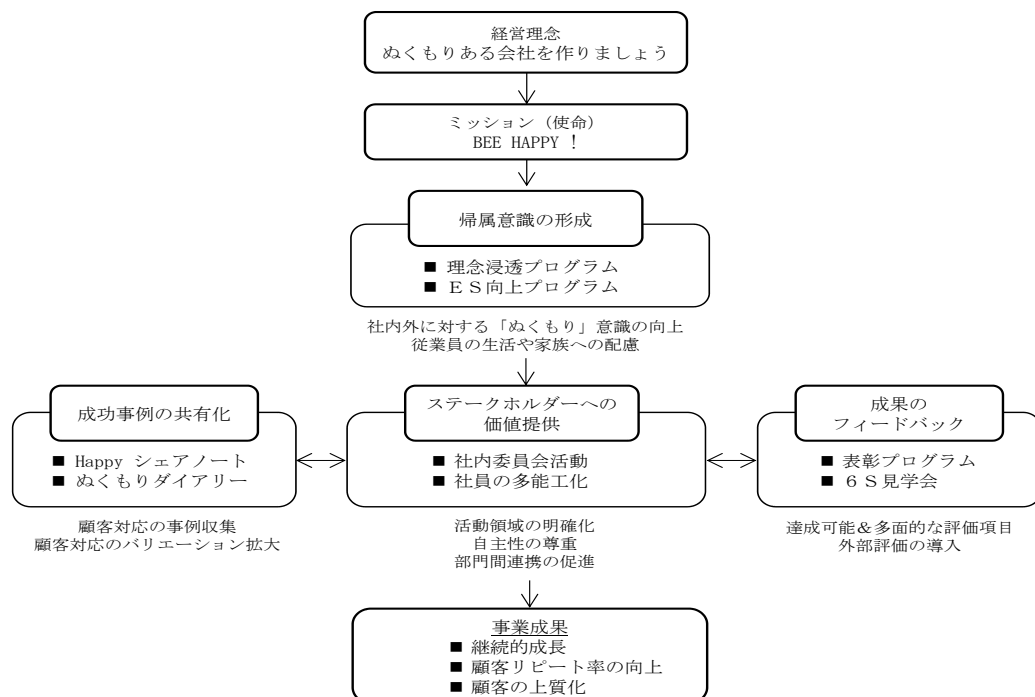
それ以降、同社では、善人氏の主導により、さまざまな従業員満足（ES：Employee Satisfaction）向上活動や多くのステークホルダーとの関係改善を目指した社内委員会活動などを拡大している。

同社は、2016年で創業81年を迎え、従業員満足を重視する家族的経営の成功例として注目を集めている。なお、同社の従業員数は29名（2014年1月現在）である。同社の業績（売上高・各種利益額）等については公表されていない。

#### (2) 長坂養蜂場のインターナル・マーケティング

長坂養蜂場のインターナル・マーケティングの概要は（図表2）に示したとおりである<sup>9</sup>。

（図表2）長坂養蜂場のインターナル・マーケティング



（筆者作成）

まず、同社の経営理念（ぬくもりのある会社をつくりましょう）とミッション（Bee Happy!）を具現化すべく、従業員に対する帰属意識の形成が図られ、さらにはそれを基盤としてステークホルダーへの価値提供を促進すべく、社内委員会活動を通じて従業員たちの活動領域が明確化される。この委員会活動は、従業員の自主性を尊重した活動であることが特徴である。そして、従業員たちによる自主的な活動は定期的に評価・表彰され、同時に成功事例については社内でも共有化するための仕組みが担保されている。その結果が、同社における主要な活動評価指標である顧客リピート率（顧客が1年以内に再度購入する比率）の向上であり、同社の継続的な成長である。

このような取り組みが同社の継続的な成長に寄与しているのは、同社におけるステークホルダーへの価値提供活動が時間とともに高度化されるようになってきているためと思われる。すなわち、同社が、帰属意識に支えられた従業員の自主的な活動を継続的に促進、評価、共有化することで、社内外への価値提供に関わるマーケティング組織能力を形成、強化しているとみることができるのである。

以下、(図表2)にしたがって、プログラムごとの詳細についてみていこう。

#### ①帰属意識の形成

帰属意識とは、「他の個人ないし集団の価値基準、役割期待、役割などを自己の意識や行動のなかに内在させ、同化させる心理過程」（濱嶋他1997, p.104）をいう。従業員が帰属意識を持つと、業務の生産性の向上や従業員の身体的・心理的健康等に寄与するものとされている<sup>10</sup>。長坂養蜂場における従業員の帰属意識を高める取り組みには、経営理念の浸透にかかわるものと従業員満足の上昇にかかわるものがある。

前者からみていこう。同社において経営理念を浸透させる取り組みには、「ぬくもり朝礼」と「ぬくもりの日」の2つがある。

「ぬくもり朝礼」は、毎日30分間、始業前に行われるもので、理念の浸透、絆力（連帯感）アップ、気づきの共有、ぬくもり（社内外への思いやり）アップ等が狙われている。同社では、経営理念を共有すべき価値観として表わした「ぶんぶんファミリーの心で5カ条」（大家族主義、道徳共有、素直な心、思いやりの心、自立の心の5つ）を定めているが、「ぬくもり朝礼」では、その確認や行動例の共有化などが行われている。

また、社員同士が手をつなぐなど、行為を通して社員相互の連帯感を醸成する仕掛けがなされているのも特徴である。経営理念を唱和するだけの朝礼の場合、とすると形骸化の恐れがある。しかし、「ぬくもり朝礼」では、毎日異なった内容・事例を提示しながら価値観の共有化を図るとともに、社員相互の存在を実感できる工夫を行っていることなどが、従業員がつねに新鮮な意識で朝礼に取り組むことを可能にしているものと思われる。

「ぬくもりの日」は、毎月第3水曜の定休日に社員全員が出勤し、通常業務は一切行わずに、研修や社外活動等を行うという取り組みである。「緊急ではないが、企業にとって重要な仕事」を行うことが目的とされている。具体的な活動としては、地域清掃、全体研修、委員会活動（後述）、

皆善活動（後述）、他社のベンチマーキング等が行われる。

この「ぬくもりの日」の目的は、「緊急ではないが重要な仕事」を進展させる以上に、社員同士の思いを合わせたり、同じ時間を共有することで絆（連帯感）を深めたりすることにあるという。大家族主義を掲げる同社が、従業員における仲間意識の形成を非常に重視していることがうかがえる。

長坂養蜂場における帰属意識の形成に関わる取り組みで特筆すべきものが、いま一つの従業員満足（ES）向上プログラムである（同社では、これをぶんぶんファミリーとBeeの頭文字を取ってBS活動と呼ぶ。以下、BS活動）。このBS活動は、おもに3つの領域における取り組みが行われている。

一つ目は、「家族と家族団らんを大切に」を目指したプログラムである。これには、アニバーサリー休暇、子育て支援制度、ぶんぶんファミリー誕生日ケーキ、いい肉の日三ヶ日牛感謝デー、クリスマス感謝デーなどがある。会社からの支援を通じて、従業員やその家族に祝祭日や誕生日を祝い、楽しんでもらおうという取り組みである。

二つ目は、「体と心の健康を大切に」するためのプログラムである。毎日ローヤルゼリー・プロポリス習慣（休憩室に常備）、カイロプラクティックによる身体のケア、会社でも家庭でも役立つ道徳心・人間力を高める研修会などが実施されている。

三つ目は、「一体感、達成感、働きがいを大切に」するためのプログラムである。これは従業員に対する表彰制度が中心となっている。これについては、成果のフィードバックのための取り組みとして後述する。

また、これらの他にも、新たなBS活動の取り組みとして、2015年10月から従業員の家族向けの社内報「ぬくもりの波紋新聞」の発行、家族の時間を大切にしたいという主旨から、新たに年末の12月31日から年始の1月3日までを店休日にする（2016年末から）という決定、従業員の家族・子供たちによる会社見学会（2016年8月から）の開催なども行われている。

以上のようなBS活動は、家族、身体、業務という従業員が企業で働く際の基本的な関心領域に焦点が当てられている。これらの取り組みが、従業員の帰属意識の形成、強化に大きく貢献するだろうことは想像に難くない。

#### ②ステークホルダーへの価値提供

長坂養蜂場では、形成された帰属意識を基盤として、従業員に具体的な活動を促進するための取り組みが行われている。その最も重要な取り組みが、同社の委員会活動である。この委員会活動を通じて、さまざまなステークホルダーに対する価値提供が行われている。

この社内委員会活動には、「地域ご恩返し委員会」（地域連携・地域貢献）、「感動物語委員会」（成功・感動事例の発掘と発信）、「ワクワク想い出委員会」（記念イベントによる社内一体化）、「ぴかぴかショールーム委員会」（社内オペレーションの効率化）、「キラキラ教室委員会」（顧客との関係構築・維持）などがある（2016年現在）。それぞれが、地域、顧客もしくは社内への価値提供にかかわる活動を行っている。

このような委員会活動は、当初は社長・専務のアイデア

により開始されたものである。現在では、毎年期末（9月期）に従業員に対してアンケート調査を行い、一部を入れ替える対応を取っている。委員会の構成が決まると、従業員に対しどの委員会を希望するかヒヤリングを行い、所属を決定するという。各委員会では、独自にミッションとゴール（目標）を設定し、それを自主的に具体的な活動に落とし込んでいく。進捗については、毎月社長・専務との報告会があり、そこで相互確認を行う仕組みになっている。

このような社内委員会活動は、従業員の希望に応じて、地域向け、顧客向け、社内向けのバランスを取りながら（すなわち、ステークホルダー間のバランスを取りながら）従業員の活動領域を明確化することに役立っている。

また、同社では従業員の多能工化を促進している。同社のおもな業務領域としては、店舗販売（同社では「ぬくもりクリエイター」と呼ぶ）、通信販売（同「ぬくもりコネクター」）、工房（梱包・配送、同「ぬくもりマイスター」）の3つがあるが、業務の繁閑に対応できるよう、従業員が複数業務を担当できるような配置・教育を行っている。

このような多能工化も、業務の繁閑に関わらず顧客に対する価値提供レベルを維持する一方で、社内における従業員の相互理解や部門間連携の促進に役立つと思われることから、ステークホルダーへの価値提供に関する基礎的な取り組みとして考慮することが可能であろう。

### ③活動成果のフィードバック

同社の従業員に対する表彰プログラムには、目標達成旅行、ぶんぶんファミリー旅行、毎月の皆善（改善）表彰、各種年間表彰などがある。社長及び専務は売上高・利益額によって評価が行われるが、従業員は、顧客からの声、改善（皆善）件数（業務をより効果的・効率的に行うための提案件数）、6S見学会の結果によって評価・表彰される。従業員に対しては、部門利益等の経営数値ではなく、従業員各自による自主的な活動を評価対象としていることが特徴である。

皆善活動については、従業員からの年間改善提案件数が年間800件を超え、その報奨金も100万円程になっている（2015年）。

6S見学会とは、整理、整頓、清潔、しつけ、シェア（共有化）、習慣の同社独自の「6S」について、社内の状況を公開し、毎年外部評価を受けるものである。この6S見学会は、同社の皆善活動の成果を測るという意味合いも持っている。この6S見学会に向け、「ぬくもりの日」を活用し、従業員全員でベンチマーク企業を見学するなどの取り組みも行った結果、100点満点で90点台と毎年高評価を受けるようになってきているという。この6S見学会は、社内の業務環境全体について外部評価を受けることから、評価の正当性が担保されているとともに、従業員への一体感の形成にも貢献する取り組みといえる。

このように、長坂養蜂場では、従業員にとって達成可能な項目に対して外部評価も含めた多面的な評価が行われ、その結果が定期的にフィードバックされる仕組みとなっている。

### ④成功事例の共有化

長坂養蜂場において成功事例を共有化する仕組みには、

「Happyシェアノート」と「ぬくもりダイアリー」がある。

前者は、店舗、電話等を通じた顧客からのお褒め、感謝等の声が寄せられた場合、手書きでノートに記入し、従業員全員で共有化するためのものである。その他にも、顧客からの手紙等も含め、特筆すべき事例が見受けられたときは、その都度専務の恭輔氏が電子メールを通じて社内に紹介するという取り組みを行っている。これが、後者の「ぬくもりダイアリー」である。

長坂養蜂場では、顧客対応のマニュアルは作成していないという。しかし、このような成功事例を共有化する取り組みを通じて、従業員に顧客対応のためのノウハウの蓄積が図られている。前述の表彰制度とも併せ、プロトタイプ化した顧客対応ではなく、従業員の創意工夫に基づいた柔軟な顧客対応を行うための仕組みが整備されているのである。

### ⑤結果としての事業成果

以上のような取り組みの結果、長坂養蜂場は継続的な成長を遂げている。売上数値は公表されていないが、2016年9月期も10%程度の売上増加を達成したもようである。このような売上成長は、カード会員数の増加（2016年現在約45千人）と同社の主要経営指標である顧客リピート率の向上に支えられている。

顧客が1年以内に再度購入する比率である顧客リピート率は、経営理念が策定された翌年の2011年後半から上昇をはじめ、翌2013年には55～57%になり、2016年時点では57～58%程度で推移しているという。顧客のリピート率が向上しているということは、同社の製品・サービスを肯定的に評価し、定期的に利用する顧客が増えていることを意味している。このような観点から、長坂養蜂場は、まさに市場浸透戦略が奏功している事例だといえる。

この他にも、同社では、顧客の「上質化」の傾向もみられるという。すなわち、商品の価格よりも価値を重視し、店舗空間やその雰囲気を楽しむ顧客の増加である。その結果、ここ数年は、顧客対応、サービス等に関するクレームは全くみられなくなったということである。

## 4. 事例からの示唆

本稿では、市場の縮小問題に直面する地域企業にとって重要となる市場浸透戦略の実行に向け、マーケティング組織能力の構築という観点から、長坂養蜂場におけるインターナル・マーケティングの事例研究を行った。以下、事例から示唆されることについてまとめておこう。

まず、長坂養蜂場の事例は、同社のように顧客との直接的接点をもつ地域企業が、徹底したインターナル・マーケティングの取り組みを行うことにより、事業成果を向上させることができることを示している。同社は、現在でも三ヶ日町（浜松市北区）の1店舗だけで営業を行っており、その成長は店舗数の拡大を通じて達成されたものではない。同社におけるカード会員数や顧客リピート率の向上にみられるように、その成長はあくまでも既存市場において市場浸透を図ることによって達成されたものである。つまり、長坂養蜂場の事例からは、地域企業が市場浸透を図ろうとしたとき、インターナル・マーケティングが有効であると

いう示唆を得ることができる。

しかし、長坂養蜂場の事例をみる限り、インターナル・マーケティングを事業成果に結びつけるためには、いくつかの要素が必要であることも示唆される。

まず、従業員に対して組織への帰属意識を高めることが重要だということである。長坂養蜂場では、徹底した経営理念の共有化、従業員満足の上昇などを通じて帰属意識の醸成が図られていた。また、ステークホルダーへの価値提供に関して、従業員たちの活動領域を明確化することも重要である。長坂養蜂場では委員会活動がその役割を担っていたが、特に労働集約的なサービス提供の現場においては、これは重要なポイントとなつてこよう。

そして、従業員の活動成果については正当にフィードバックするとともに、成功事例の組織的な共有化を図ることである。従業員にとっては、成果のフィードバックによって次なる活動への意欲が向上する一方で、成功事例の共有化によって業務運営・顧客対応等に関する組織能力が構築されるからである。

このように、長坂養蜂場の事例によれば、従業員への帰属意識の醸成、ステークホルダーへの価値提供につながる活動領域の明確化、成果のフィードバック、成功事例の組織的共有化等が、インターナル・マーケティングを事業成果に結びつける重要な要素となつていることがわかる。

しかし、ここで注意したいことは、インターナル・マーケティングの実行にあたっては、まず自社がどのような差別的優位性を築くべきかという競争対応の視点を忘れないことである。長坂養蜂場の場合は、地域にも顧客にもそして従業員にも「ぬくもり」を与える企業になるという経営姿勢、そしてそれに支えられた個々の顧客に対するホスピタリティあふれる振る舞いを店舗、商品、顧客対応の総体において実現していこうという点にその優位性が認められた。従って、そのインターナル・マーケティングのあり方も、その優位性を維持・強化できる手法によって構築されていたのである。

このように考えると、長坂養蜂場のインターナル・マーケティングのあり方は、どの企業にもそのまま適用できるというものではない。しかし、市場の縮小問題に直面する

地域企業にとって市場浸透に向けた付加価値形成がより重要になることを考慮すれば、本稿で紹介した長坂養蜂場の取り組みは、従業員満足の上昇やマーケティング組織能力の育成という観点から、大いに参考になるものと思われる。

## 5. おわりに

本稿では、市場の縮小問題に直面する地域企業の需要創造に向けて、長坂養蜂場のインターナル・マーケティングの取り組みについて記述・検討した。しかし、本稿では、同社のインターナル・マーケティングについて主要な要素を抽出し、その概要を記述したに留まっている。今後は、それら要素間の関係についても精査するとともに、同社のインターナル・マーケティングの課題についても検討を加えることが必要である。

また、インターナル・マーケティングについてはまだ研究の蓄積も少なく、経営戦略論や人的資源管理論等との関係についても整理されるべき余地がある。今後の課題としたい。

### <参考文献>

- 木村達也 (2007), 『インターナル・マーケティング 内部組織へのマーケティングアプローチ』, 中央経済社
- 桑嶋健一 (2006), 『医薬品の研究開発と組織能力』『リーディングス日本の企業システム第4巻 組織能力・知識・人材』, 有斐閣
- 田中道雄・白石善章他 (2016), 『中小企業マーケティングの構図』, 同文館出版
- 高橋昭夫 (2014), 『インターナル・マーケティングの理論と展開 人的資源管理との接点を求めて』, 同友館
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2016), 『人口減少時代を生き抜く中小企業』, 同友館
- 濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃弘 (1997), 『社会学小辞典[新版]』, 有斐閣
- 松山一紀 (2014), 『日本人労働者の帰属意識』, ミネルヴァ書房
- 室屋有宏 (2014), 『地域からの六次産業化～つながりが創る食と農の地域保障～』, 創森社
- 森山一郎 (2017), 『人口減少時代における地域企業の需要創造－長坂養蜂場のインターナル・マーケティング－』『人口減少時代の地域のあり方を考える』, 静岡文化芸術大学文化政策学科特別研究報告書
- 吉川洋 (2016), 『人口と日本経済』, 中公新書
- Ansoff, H.I., "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1957

<sup>1</sup> わが国の総人口が継続して減少する状態となったのが2008年だという見解は、総務省統計局HPIによる (<http://www.stat.go.jp/info/today/009htm>, 2017年9月4日閲覧)。また、2017年3月時点の総人口は、総務省統計局「人口推計－平成29年8月報－」より。わが国の将来人口推計は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成29年4月推計)より ([http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29\\_gaiyou.pdf](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29_gaiyou.pdf), 2017年9月4日閲覧)。

<sup>2</sup> 吉川 (2016)、日本政策金融公庫総合研究所 (2016) など。

<sup>3</sup> 6次産業化とは、1990年代の半ば頃から提唱された考え方で、「1次×2次×3次＝6次産業」として、生産者が農産物等の生産のみならず加工・販売等を通じて所得改善を図ろうとする取り組みである (室屋2014)。

<sup>4</sup> 本稿は、森山 (2017) をより詳細に記述・検討したものである。

<sup>5</sup> 単身世帯数は2030年時点では18,718千世帯と推計されているが、2035年には18,457千世帯と見込まれていることから、2030年頃より減少に転じるものと思われる (国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」－平成26年4月推計－より (<http://www.ipss.go.jp/pp-pjsetai/j/hpjp2014/gaiyo/gaiyo.pdf>, 2017年9月4日閲覧)。

<sup>6</sup> 木村 (2007) によれば、インターナル・マーケティングとは「組織がその目的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である」と定義されている。

<sup>7</sup> 高橋 (2014), p.5。

<sup>8</sup> ここでの長坂養蜂場に関する情報は、同社ホームページ、同社代表取締役社長 長坂善人氏へのヒヤリング調査 (2016年9月22日実施) に基づくものである。

<sup>9</sup> ここでの長坂養蜂場におけるインターナル・マーケティングの取り組みは、同社ホームページ、「女性が輝き、ぬくもりの波紋が広がる経営」(VTR素材: 角田謙之監督・発売元: ゴマブックス)、同社長坂代表取締役へのヒヤリング調査 (上記) 等に基づくものである。調査にご協力頂いた長坂養蜂場代表取締役社長 長坂善人氏に感謝申し上げます。なお、本稿における記述内容については、すべて筆者の責に帰するものである。

<sup>10</sup> わが国における帰属意識に関する研究は、1980年代以降から組織コミットメントという概念において研究が進展してきたようである。しかし、コミットメントの持つ多様な意味 (委託、傾倒、拘留、献身など) もあり、組織コミットメントに関する先行要因や成果要因が明らかになりつつあるものの、さらに研究の余地があるものとされている (松山2014)。