

観光地経営組織におけるインターナル・マーケティングに関する考察

Consideration on Internal Marketing in Destination Management Organization

阿曾 真紀子 *・高澤 由美**・辻野 啓一***
Makiko Aso Yumi Takasawa Keiichi Tsujino

摘要

日本版 DMO の多くは、設立されて間もないこともあり、外部組織に向けてのマーケティングやマネジメントに注力しているのが現状である。他方、ハワイの DMO, HTA ではマーケティングやマネジメント事業に加えて「住民の生活の質の向上に貢献する」という目標を掲げインターナル・マーケティング活動を盛んに行なっている。この活動が住民の愛着を醸成し「稼ぐ力」を育てていると考えられる。本稿では HTA を事例にインターナル・マーケティングの展開やシビックプライドの醸成について分析を行った。その結果地域住民の意識を高め愛着を醸成する取り組みを展開することがマーケティングの相乗効果をもたらす可能性が高いことが示唆された。

I. はじめに

観光産業の活性化のみならず地方創生の期待を背負って日本版 DMO が数多く設立されている。国土交通省観光庁では日本版 DMO は「地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」としている。そして日本版 DMO の基礎的な役割・機能として観光地域マーケティング・マネジメントを掲げている。このため、新たに設立された DMO は、マーケティング手法を模索し科学的なデータに基づくプロモーションの展開を試みようとする腐心している。DMO は他方で、もうひとつの目的である地域の様々なステークホルダーの「稼ぐ力」を引き出すことや愛着を醸成することを重視している。このような観点からもインターナル・マーケティングに取り

組むことが必要と考えられるが、大部分は、まだ組織が動き出したばかりであり、外部組織に向けてのマーケティングやマネジメントに注力しているのが現状である。ハワイの DMO, HTA(Hawaii Tourism Authority) は、DMO の優良事例として日本でも広く知られている。HTA ではマーケティングやマネジメント事業はもちろんだが、「住民の生活の質の向上に貢献する」という目標を掲げ、住民を含めたいわゆるインターナル・マーケティングととらえられる活動を盛んに行なっている。この活動が地域の「稼ぐ力」を引き出し、愛着を醸成するシビックプライドを促しているのではないだろうか。観光地経営におけるインターナル・マーケティングについては鈴木ら(2017)がインターナル・マーケティングの視点から調査と分析を行うことで、観光地の価値向上に向けて重要と考えられる四つの活動を提示し、評価を行い、デスティネーション・マーケティングのプロセスの中で、より計画的・戦略的に取り組まれるべきであることを指摘している。また森重(2009)は、地域づくりにおいて、住民が地域に誇りや愛着をもちエンパワーメントしていくことの重要性を指摘している。しかしこうした観点から DMO の先進事例である HTA のインターナル・マーケティングの取り組みに言及している論文はない。

そこで本稿では、(1)論点となるインターナル・マー

*首都大学東京大学都市環境学部

〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1

e-mail aso-m@tmu.ac.jp

**山形大学大学院理工学研究科

〒992-8510 山形県米沢市城南 4 丁目 3-16

e-mail takasawa@yz.yamagata-u.ac.jp

***NPO 法人日本エコツーリズム協会

〒141-0021 東京都品川区上大崎 2-24-9 アイケイビル 3F

e-mail tsujino@ecotourism.gr.jp

ケティング, 及びシビックプライドについて先行研究の分析等から視座を明確にし, (2)日本における DMO の課題を整理したうえで, (3)HTA の概要を整理し, HTA の開催するイベントからインターナル・マーケティングの展開やシビックプライドの醸成について分析を行う。

II. 論点の整理-インターナル・マーケティングとシビックプライド

2.1 インターナル・マーケティング

インターナル・マーケティングとは, 主にサービス業において, 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る。顧客への提供物であるサービスは, 顧客へダイレクトに接する従業員によって作り出されるため, 従業員の能力や態度によって, 提供されるサービスに影響し, 品質を左右させることがある(平岩 2012)という考え方に基づいている。

インターナル・マーケティングは, エクスターナル・マーケティングと対比させることによって捉えられているところがあり, インターナル・マーケティングそのものを明確に定義しているものではない(平岩 2012)。そのためマーケティング研究者によってさまざまな視点で議論されているが, サービス研究⁽¹⁾の中では, 次の2つが代表的な研究である。

2.2 サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティングの位置づけ

サービス・マーケティングやサービス品質などの研究は, Grönroos (1981) が代表的である。

Grönroos (2000, 2007) は, インターナル・マーケティングを動機づけと顧客意識を与えることとして捉えているほか, リレーションシップ・マーケティングやトータル・クオリティ・マネジメント (TQM) と類似のもの, 従業員に対するアプローチにおける, プロセス, メカニズム, 信条, 形態, エフォートとして見るなど, 非常に抽象的なものとして捉えている。

もう一つは, インターナル・マーケティングの類似の考え方ではあるが, 従業員満足の上昇が顧客満足, さらに, 売上や成長, 収益性につながることを示した Heskett ら (1997) のサービス・プロフィット・チェーンのモデル(図1)がある。このモデルのなかにインターナル・マーケティングの役割についてみることができ。利益と成長, 満足とロイヤルティ, 顧客へ提供されたサービスと(物的)商品の価値といった利益と従業員あるいは組織が優れたサービスを顧客に提供するた

めの能力といったものの成長との直接的なリンクを示している(蒲生 2009)。

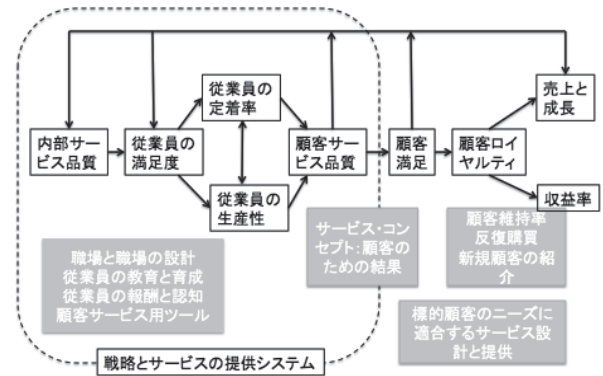


図1 サービス・プロフィット・チェーンのHeskett モデル
出所 Heskett ら(1997)および蒲生(2009)を筆者加筆修正

Heskett らは, サービス・プロフィット・チェーンの流れを次のように説明している。1「内部サービス品質が従業員満足の原因となる」⇒2「従業員満足が従業員ロイヤルティの原因となる」⇒3「従業員ロイヤルティが従業員生産性向上の原因となる」⇒4「従業員の生産性が高まるとサービス商品の品質向上する」⇒5「サービスの高い品質が顧客満足の原因となる」⇒6「顧客満足が顧客ロイヤルティの原因となる」⇒7「顧客のロイヤルティが企業組織の収益性と成長性の原因となる」といったように, インターナル・マーケティングからエクスターナル・マーケティングへと, どのように顧客の満足とロイヤルティが収益性に繋がっていくかの筋道を示している。つまり, Heskett らの描くサービス・プロフィット・チェーンの概念的モデルは, ホリスティックなサービス・マーケティングのプロセスとそのポジティブな成長フローを明瞭(蒲生 2009)に示した。

Heskett らの説明から, 従業員のロイヤルティが顧客のロイヤルティに関係していると解釈される。換言すると, インターナル・マーケティングのアプローチによって内部顧客ロイヤルティは獲得され, 顧客志向及びサービス志向をもつ, あるいはトレーニング等で身につけた従業員によって外部顧客ロイヤルティは実現する。そして, このプロセスをつなぐキーワードが Grönroos (2000) の強調するリレーションシップと考える。

以上のことからインターナル・マーケティングは、従業員満足を引き出し、それを売上や利益に結びつけていくと同時に、顧客満足が働き甲斐の上昇に繋がるサイクルとして有効であると考えられている。また従業員をポジティブな感情に導くことで、自らの存在価値を見だし、方向性や目標を生み出すことが期待できる。このようにインターナル・マーケティングの特徴は、組織内部に向けられるマーケティングによって、そこで働く従業員の意識が高まることでサービス提供の品質も変わってくる点にある。言い換えると、組織内の人びとのインターナル・リレーションシップを構築し、維持し向上されることである。そうすることによって、外部顧客と同じように内部顧客は、顧客志向のおよびサービス志向的な方法をもってサービスを提供することに動機づけられると感じ、要求される技術や知識を身につけるだけでなく、組織内からのサポートを受けるとGrönroos (2007)は示す。よって、インターナル・マーケティングは、従業員を(内部)顧客として扱うことによって、従業員は意欲を持って真の顧客を創造するために知識や技術を身につけることや組織の内部関係性を構築するための行動に動機づける(蒲生2009)。TQMの観点からは、Edvardssonら(1994)がインターナル・マーケティングとして次の6点を示している。

- ① なにがなされているのか明確にすること
- ② 仕事への態度に影響を与えること
- ③ 外部および内部の顧客への行動(振る舞い)を改めること
- ④ コミットメントを増やすこと
- ⑤ 外部顧客とのコミュニケーションを改善すること
- ⑥ 内部顧客間のコミュニケーションを改善すること

したがって、上記の行動がエクスターナル・マーケティングに反映されるとともに再び組織内にフィードバックされるために、この循環がポジティブなものであれば組織はサービス競争下において優位性を向上させることということになる。

本稿ではこの点に着目し、地域づくりにおいては、企業のように「雇用関係」はないものの、インターナル・マーケティングによって住民を含めた観光地域づくりの担い手の意識が高まることによって、結果としてエクスターナル・マーケティングが狙いとした観光地の質が向上するのではないか、という視座で分析を進める(図2)。

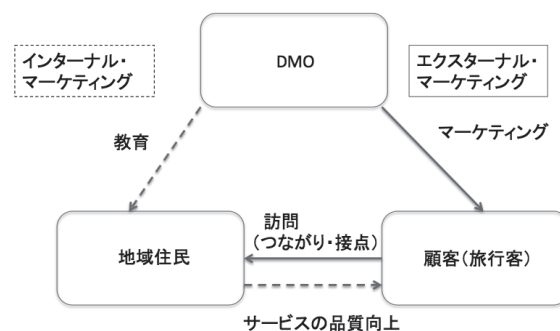


図2 インターナル・マーケティングの関係図

出所 筆者作成

2.3 シビックプライド

(1) シビックプライド

シビックプライドとは、伊藤ら(2008)によると、市民が都市に対して持つ誇りや愛着をいう。さらにその都市をより良い場所にすることに関わっているという意識をもっていることも含まれる。シビックプライドの概念はもともとイギリスで発祥したといわれており、その後アメリカを始め、多様な国で様々な論点で議論されてきた。イギリスでは都市再生の観点からシビックプライドの議論が盛んに行われ、政治参加における議論はアメリカに多く、スポーツイベントに結びつける議論は多数おこなわれており、その多面性が指摘されている。伊藤(2017)はCollisの論文を引用しつつ、シビックプライドには地域参画、地域アイデンティティ、忠誠的愛郷心、地域愛着の側面があると指摘している。

先のインターナル・マーケティングを展開することによってシビックプライドが醸成され、観光地域づくりの担い手が育つという好循環をつくりだす取り組みを明らかにすることが本稿の視点である。

(2) アロハスピリット

上記のシビックプライドに関連して、ハワイにはアロハスピリットが根付いている。このアロハスピリットとは、様々な解釈はあるが、ハワイに住んでいる誇りとハワイに対する感謝の気持ちを持ち、バックグラウンドがさまざまであってもそれぞれが共通の想いを持って、力を合わせて行こうとする原動力というような意味合いで使われることが多い。例えば、先住民が始めたアロハフェスティバルでは、その目標に「ハワイアン文化を伝えると同時に、ハワイの多様な習慣と伝統をたたえることによって、アロハスピリットを育成する。」と掲げている。ハワイにおいてはこのアロハスピリットに、地域アイデンティティや忠誠的愛郷心、地

域愛着などが表されていると推測される。

Ⅲ. 日本版 DMO の課題

日本版 DMO は、地域の収益目標を設定するためにデータを収集し、そこからコンセプトに基づいて戦略を立てる。そしてそのデータから地域が「稼ぐ力」、いわゆる収益を上げる目標数値としての KPI を設定し、その収益性を PDCA サイクルさせていくことが求められている。そのためには、観光関連会社等と調整を図り、仕組みを構築しプロモーションをして、地域に貢献していくことが期待されている。

2.1 日本版 DMO の役割・機能と課題整理

日本版 DMO は、地域内外での調査・調整機能の実施により、地域全体として、利益を生み、地域を活性化する役割を担っている (図 3)。

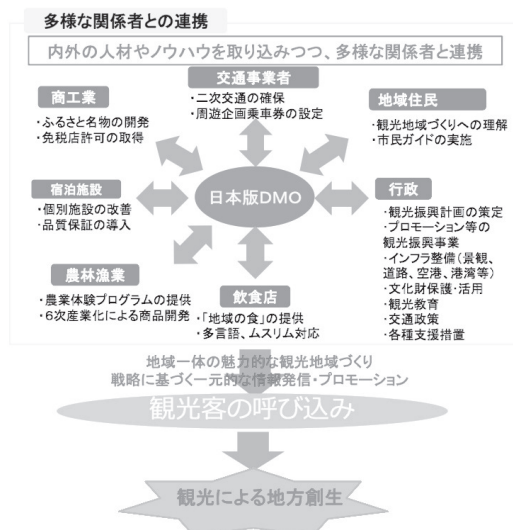


図 3 日本版 DMO の役割、多様な関係との連携

出所 観光庁ホームページ

しかしながら、日本版 DMO の戦略の策定および KPI の設定、PDCA サイクルは、あくまでも延べ宿泊者数、旅行消費額、来訪者満足度、リピーター率といったデータを管理し、観光が地域への経済活性化に力点が置かれている。したがって、先述の結果において地域住民がどう評価し、地域づくりにどのように参加すれば、より良い地域づくりになっていくのか、またそれを目標にした地域づくりを目指すといったことには言及はしていない。地域づくりの舵取り役として共同しながら地域づくりを実現するとあるが、日本版 DMO の役割には、地域住民への観光地域づくりに関する意識啓発・参

画促進の取り組みの実施に止まっている。地域で稼ぐのは地域の事業者や住民であり、地域に誇りや愛着によって、地域が磨かれ、活性化へ繋がる。地域への意見が反映される仕組みや地域づくりの評価が必要だと考える。

Ⅳ. HTA の設立経緯

HTA は、1998 年に民官パートナーシップによる州知事諮問レベルの行政機関として設立された。その組織や予算枠組みについては日本でも数多く紹介されている(石黒 2016, 2017 など)。本稿では HTA のマーケティング戦略の基盤としてその設立経緯を整理する。

HTA 設立の目的は、Ku Kumu : ハワイ州集客産業に関する戦略方針および観光戦略計画から確認することができる。

1999 年、ハワイ州最初の観光戦略計画「Ke Kumu : ハワイ州集客産業²⁾に関する戦略方針」が策定された。この計画の目的は次の 2 点である。

1. 『ハワイ州観光業の競争戦略的評価』(グローバルな都市間競争の分析・評価)
2. 『ハワイ州観光商品³⁾評価』(ハワイ州が観光客に提供するサービスの実現と一般認識の基準による商品評価)

この計画では、「持続可能な観光」を目指す方針が示され、観光業の成功を訪問者数に基づいて評価するのではなく、消費支出による評価に重点がおかれた。主要市場を地域に分割し、成功の可能性が大きい地域に人材や資材を割り当てる取り組みもなされている。Ke Kumu は地域社会を対象とした一連の全州会議で採択され、HTA と観光業界の将来を指し示す戦略方針として承認された。

Ke Kumu は、2002 年までに公聴会を重ねて地域社会から意見を請うことで改正され、その後も見直しを重ねた。そして 2003 年に Ke Kumu は、ハワイ州のニーズに対応した包括的な計画を含んだ内容で策定されることとなった。さらに観光業界の全関係者に課せられた責任を定義する必要から、10 年計画としての観光戦略計画: 2005~2015 年 (TSP) が制定された。この計画が意図するのは、特定の政府機関、地域組織、業界グループなどの行動計画ではなく、ハワイ州観光業界の全関係者が認識すべきビジョンを定めたもので、このビジョンを実現するためにロードマップが指し示している。またこの計画が目的としているのは、ハワイが生活、仕事、観光の場として理想的であるという州政府のビジョンを実現するため、全ての関係者によ

る協力を促す目的で制定している(図4)。

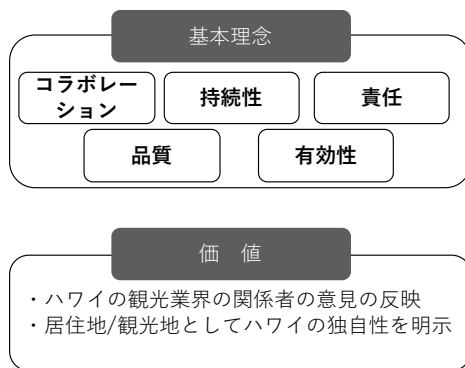


図4 ハワイ州観光戦略計画 2005年～2015年

出所 筆者作成

観光戦略計画ではまず、基本理念として、「コラボレーション」、「持続性」、「責任」、「品質」、「有効性」を掲げている。関係者間での話し合いや協力関係を構築するとともに、地域社会および企業に対する社会的、経済的メリットを最大化しながら、ハワイの自然・文化、人的資産を尊重し、その保護による持続性を重視している。また、今後の世代にメリットをもたらすための環境、社会、文化活動に取り組むことにより、ハワイの貴重な資源の保護を試みることを示している。そして優れた観光商品⁽²⁾やサービスを提供するとともに、ハワイ特性や風土を維持するよう努め、効果的な計画、影響の測定、結果の評価、および調整を行う総合的な制度を設けて有効性を検証している。

観光戦略計画の価値は、基本理念に則り、ハワイ観光業界の関係者による意見を反映し、居住地および観光地としてのハワイ独特な特性を明示することにある。

この基本理念とハワイ先住民価値は多くの点で共鳴し、これらの特性がいかに重要であることを示している。

2016年からの5カ年計画は、過去の成果を反映し、ハワイの人々の為に策定され、多数のパートナーやステークホルダーとの有益な関係や連携を強調している。この計画も基本的な方針 Ke Kumu をもとに策定され、「持続可能な観光」を目指すことに変わりはない。

このようにHTA設立には、Ke Kumu が基盤になっていること、またHTAはハワイにとってより良い社会へのガイドをする組織と理解する。またそこには、明確なビジョンがある。そのビジョンとは、ハワイの観光産業を今後も成功させるためには、何を実現する必要があるのか」ということである。HTAに求められていることは、地域の観光資源を守り、観光資源を使い、さまざまな利害関係者に全てにメリットをもたら

すようにするために正しく均衡を取る役割を担い、その調整をしていくことである。

VI. HTA のインターナル・マーケティングの展開とシビックプライドの醸成

6.1 インターナル・マーケティングとしての居住者意見調査

HTAは、エクスターナル・マーケティングで戦略的に外部組織に協力と連携を求めている。他方で地域住民が自分たちの住む地域に誇りを持って住み続けることができる持続可能な社会の実現のためにインターナル・マーケティングを展開している。その取り組みの基盤となっているのが、居住者意見調査である。

HTAは、地域社会、企業、および政府の間で提携関係を結び、戦略計画に沿って取り組んでいく組織である。前述したビジョンを実現するために、地域社会の希望や懸念に耳を傾け、計画を実践していく。そのためには成果の評価が必要である。その評価を測定する値、この値を決定する仕組みのひとつとして居住者意見調査が実施されている。観光に対する恩恵よりも観光によって引き起こされる問題の方が指摘される傾向がみられるようになったため、観光によって経済的・社会的・文化的な恩恵を受けられることを共有し、住民の意識を高めることが求められている。このような背景のもと1999年から調査が実施されてきた。

居住者意見調査の目的は、(1)時間をかけてハワイのツーリズムに重要な鍵となる居住者の意識を把握すること、(2)地域住民における観光産業のポジティブ・ネガティブな影響を把握すること、(3)観光産業やHTA、ツーリズムに関する課題や懸念を把握するため、の3点である。

2017年に実施された調査結果を概観すると、項目は大きく分けて、1.観光/接客産業のインパクト、2.観光/接客産業の一般的な認識、3.HTAに関する認識、合計38項目の設問で構成されている。質問項目に対して「同意する」場合は10、「同意しない」場合は1を選択する1-10のスケールの形式で実施されている(設問によっては「好意をもっている」場合10、「もっていない」場合1)。調査結果について経年的な変化を分析するとともに、島ごとに比較分析を行い、住民の観光産業に対する評価やHTAについての評価を把握している。調査結果は以下の通りである

1. 観光/接客産業のインパクトに関しては、「ハワイには観光産業の影響がある」に同意する回答者が多く、平均で7.8pとなった(図5)。続いて「住民の

ためのショッピング,レストラン,エンターテインメントの機会が創られている」に同意する回答者が多く7.7pであった。他方で、「ハワイの観光は交通の問題を増加させている」7.7p,「観光産業は生活コストを高くしている」7.3p と高くネガティブなインパクトも大きいと捉えられていることがわかる。

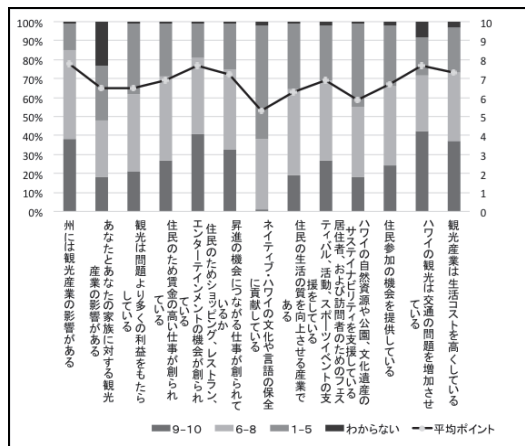


図5 居住者意見調査 観光/接客産業のインパクト
出所 HTA Resident Sentiment Survey 2017 より著者作成

2. 観光/接客産業の一般的な認識については、「ハワイの観光産業は、訪問者と分かち合うユニークな文化がある」に同意する人が多く、平均7.6pとなっている(図6)。島の観光について、「島の観光は積極的に推進されるべきである」と考える回答者が一定数いる(平均7p),一方で「島の経済は観光にあまりにも依存している」と考える回答者が多く(平均7.7p),観光への捉え方が2分していることがうかがえる。また、「島の観光開発の決定に意見が反映されているように感じる」に対する同意は少なく3.8p,「観光はネイティブ・ハワイの文化を本物の確かな方法で紹介している」5p,「観光はこの島のコミュニティの価値と一致している」5.5p と地域の価値観と観光産業の価値観の乖離が懸念される状況がみてとれる。

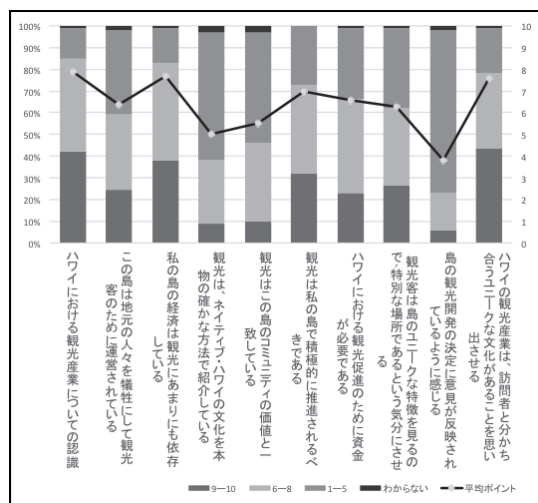


図6 居住者意見調査 観光/接客産業の一般的な認識
出所 HTA Resident Sentiment Survey 2017 より著者作成

3. HTAの認識については、「ハワイでのマーケティングと観光促進をしている」が7.4p,「ハワイの観光産業をリードしている」7.2p,「旅行目的地としてのハワイの競争力の強化に貢献している」7.2p とハワイの観光産業のマネジメント関連の業務に貢献していると認識されていることがわかる(図7)。他方で「観光関連の問題やリスクに対する住民とのコミュニケーションや意見聴取をしている」5.4p,「訪問者の期待に応える住民のニーズとハワイの資源の保護のバランスをはかっている」5.7p にたいする同意は比較的少ないことがわかる。

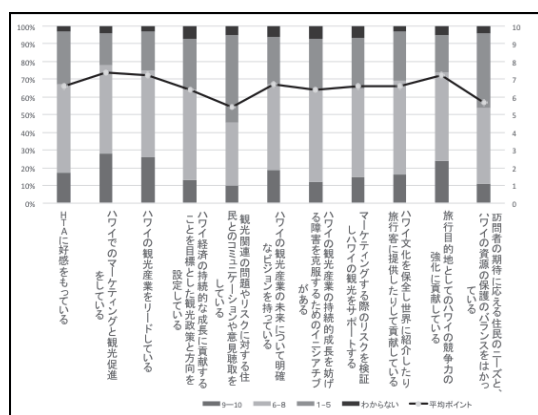


図7 居住者意見調査 HTAの認識
出所 HTA Resident Sentiment Survey 2017 より著者作成

このような、広く観光に対する認識や地域との関係、HTAに関する調査を実施することは、インターナル・マーケティングの一環として取らえることができる。また調査結果からも HTA は観光産業と地域住民が良好な関係を育むための重要なデータとなり、シビックプライドを醸成することに意義を見出すことができる。

6.2 インターナル・マーケティングの展開

(1) ホノルルフェスティバルにみる効果

ホノルルフェスティバルでは、ステークホルダー、地域住民、ハワイ州が一体となって、大きな仕組みの中にそれぞれの役割、機能の中で実施されていることがわかる。ホノルルフェスティバルは、「パシフィック・ハーモニー」をテーマに毎年3月に開催されている。

当初は、日本航空とJTBが日本の祭りをハワイに紹介するコンセプトで、両者にとってはオフシーズン対策で始めた営利目的のイベントであった。しかし2000年に非営利法人としてホノルルフェスティバル財団が設立され、現在はホノルル市、ハワイ州政府観光局、JTB、日本航空、地元企業などの支援で運営する。ホノルルフェスティバルは2016年度123グループが参加し、日本からの参加者が約3,000名、ハワイからの見学者が120,536人にのぼった。そして経済効果は12.7億円と高い経済効果を生み出している。

ホノルルフェスティバルは、年間150万人近くの日本人が訪れること、またハワイ人口の5分の1が日系人であること、経済的・政治的に緊密な関係にあることから日本とハワイの交流を目的として実施されている。そのため、ハワイの地域住民にとって日本に関する教育と文化交流を深める場でもある。それは、フェスティバルへ直接参加するマウイ島の高校生を対象とした「マウイ神輿デザインコンテスト」や、オアフ島の子供達を対象にしたホノルルフェスティバルの舞台裏を見学するツアーの実施である。例えば、舞台裏を見学するツアーでは、青森県からの参加者によるねぶたの組み立て現場での交流は、観光教育の場になっている。これらは、同財団としてのハワイの観光教育の実際の間としての教育プログラムの提供である。

2016年は、この舞台裏を見学するツアーに小、中、高校生で1,500名が参加している。こうした若い世代に早い段階から観光産業の重要性を認知するには、有効な手段といえよう。これらは、参加者との文化的交流も重なり、アロハスピリットを自覚し、観光の効果を知覚するきっかけに繋がることに望みがもてる。

(2) ホノルルフェスティバルの副次効果と観光教育

HTAは、ホノルルフェスティバルのようなイベントを利用した観光教育の場の提供や小学校から大学までハワイ文化、ハワイの誇り、ホスピタリティおよびハワイの観光に関しての教育サポートをしている。このサポートは、持続可能な観光のためにハワイの若者たちが観光業界に進むことを支援し、産業労働力の発展

することを目的として、地域全体で支えている。

主には次のような活動支援や取り組みがある。

- ① 中高校の段階から積極的に観光学習を取り込み、先住民から受け継いだアロハスピリットを始めとする5つの価値を専門家のワークショップを開き、高校生に受け継がせるような機会の提供
- ② ホテル業界や航空産業も観光人材育成に協賛し、ホスピタリティ研究とトラベル管理法の2種類の研修講座を17⁽³⁾の高校で展開
- ③ 観光業計画（業界のニーズ）と人的資源計画に関して、集客業界と教育機関のコラボレーションを促進
- ④ 高校や大学では観光産業へのインターンシップの支援体制を構築
- ⑤ 高校へのアカデミー・オブ・トラベル・アンド・ツーリズム（AOTT）⁽⁵⁾ プログラム導入の提供支援

このような教育に関する取り組みや活動は、図8で示すようにインターナル・マーケティングが、ハワイにとって観光が重要であることを地域住民の意識の中に芽生える。また外部組織との連携や協力で成立つホノルルフェスティバルを観光教育の実践の場として利用していることは、地域住民に観光へのさらなる理解を促す。さらに生徒や学生にとってもホノルルフェスティバルに参加することで現場がどのようになっているのかを経験する機会を与えられ、参加者とのコミュニケーションはアロハスピリットへとつながることに期待ができる。こうした一連の活動がシビックプライドへの醸成を促していると考えられる。

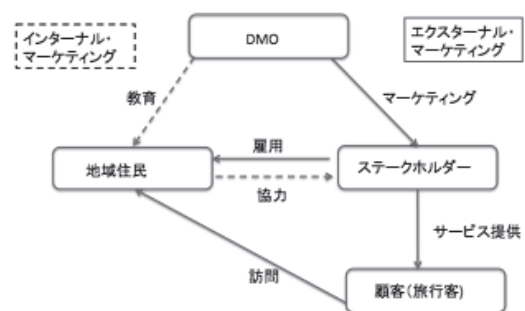


図8 ホノルルフェスティバルによるインターナル・マーケティングの関係図

出所 筆者作成

6.3 リレーションシップとしてのインターナル・マーケティング

(1) リレーションシップボランティア（協働・支援活動）

ハワイは歴史的に幾度となく自然災害に見舞われてきた。2018年にも大きな噴火災害のあったハワイ島のキラウエア火山は、1986年にも住居を飲み込み、1992年の台風で壊滅的なダメージをシダの洞窟に与えている。このように災害は、主要な観光地を攻撃し、観光産業に大きな損失をもたらす。こうした観光産業で経済が成り立っているハワイにとって災害の脅威は十分理解されてきた。

このような背景もあり、2011年3月11日に発生した東日本大震災によって大きな被害を受けた日本への共感が大きかった。しかも日本はハワイにとっても重要なマーケットである。この状況に早期復興を願い、ハワイ州では大々的な義援金活動が直ぐさま展開された。取り組みの中心は商工会、県人会、姉妹都市といった日系人らによるハワイリレーションシップとしてのボランティアである。

この年、HTAは「絆」をテーマにしたキャンペーンをしていたことで、地元企業をはじめとした地域住民を義援活動へと動かした。例えばチョコレートで有名な企業のハワイアンホストは、売上の一部を義援金として寄付し、ショッピングセンターのヒロ・ハッティ全店はレジにて義援金を受付、アクティビティ施設のクアアランチ・ハワイは、募金箱設置し募金額と同額を寄付するなどハワイ州挙げての取り組みに発展した。またアロハ・フォー・ジャンパンは、長期わたって日本をサポートすることを表明し、こうした募金活動と大きなチャリティーイベントが中心になって義援金総額600万ドルを超えたことは、メディアで取り上げられた。HTAは「絆」をテーマに日本の東北地域に対して、精神的にサポートし、ポジティブになれる場所、安全・安心を提供できる場所としてハワイを訪れることを推薦した。

HTAが展開する義援金活動を通してハワイの居住者は、ハワイが被災者のためにできることは何かを考え、ハワイの強みを再考する取り組みがインターナル・マーケティングの効果である。結果としてこの年のハワイへの観光客層は、東北から訪問したウェディング客の増加、ファミリー層および3世代家族層が増加したことをHTAは報告していた。以上からは、インターナル・マーケティングとシビックプライドの関係性を示唆する。次で詳しく述べる。

(2) リレーションシップとシビックプライド

上記のような自発的な行為は、地域住民がハワイを誇り、観光の重要性を認識し、シビックプライドを醸成されていなければ積極的な活動はなかった。このことは、Heskettらのサービス・プロフィット・チェーンの流れで確認できる。この流れをHeskettらの説明で言い換えると、従業員ロイヤルティが原動力となり日本のマーケットの顧客ロイヤルティに向けられたインターナル・マーケティングとして機能した。すなわち、地域住民は、インターナル・マーケティングのアプローチによって内部顧客ロイヤルティを獲得し、顧客志向及びサービス志向をもった。もともとアロハスピリットをもつ地域住民にシビックプライドは醸成し、観光教育等のトレーニングによって身につけたことで外部顧客ロイヤルティは実現したのである。勿論、日本を慮った行動が根底にあると考えるが、HTAが「絆」というキャンペーンがプロセスをつなぐリレーションシップに関連づけ、地域住民の自発的行動に繋げている。こうしたことが、図9で示すようにDMO、顧客（旅行者）、地域住民とのリレーションシップとして関係性を構築し、より良いサービスを提供し、プロセスを循環させることがHTAの役割であり、またその機能に地域住民を良い社会へガイドしている。

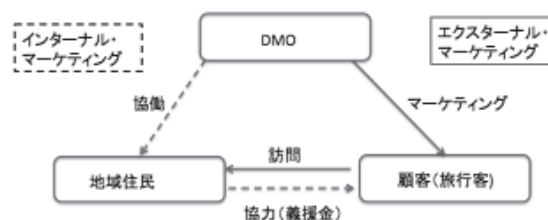


図9 リレーションシップのインターナル・マーケティングの関係図

出所 筆者作成

VII. 日本版DMOとHTAの比較

以上、HTAがDMOとして実施したマーケティングをインターナル・マーケティングに焦点をあてて、2つの取り組みを概観した。日本版DMOとの比較から次の2つがHTAのDMOとしての特徴が挙げられる。

(1) HTAは、外部であるステークホルダーや旅行者へのエクスターナル・マーケティングと同時に地域住民へのインターナル・マーケティングを実施することで、マーケティング効率を高めている。

(2) 地域住民の意見や住民評価をもとにHTAのマーケティングの方針を決定しているため、地域住民が

HTA のマーケティングを理解し、積極的にその活動に参加している。

これらの結果として、地域住民にシビックプライドが醸成し、地域が活性化し、好循環するサイクルに繋がっている。

Ⅷ. まとめ

本稿では、論点となるインターナル・マーケティング、及びシビックプライドについて先行研究の分析等から視座を明確にすることで、(2)日本における DMO の課題を整理したうえで、(3)HTA の概要を整理し、HTA の開催するイベントからインターナル・マーケティングの展開やシビックプライドの醸成について分析を行った。その結果、本稿ではインターナル・マーケティングの有効性を HTA の取り組みから示すことができた。日本版 DMO は、外部組織に向けてエクスターナル・マーケティングを重点的に展開しているが、地域住民による DMO 組織や観光への評価は重要であり、その上で、マーケティング方針を決定することが必要となる。HTA の事例からは、地域住民の意識を高め愛着を醸成する取り組みを同時に展開することが相乗効果をもたらす可能性が高いことが示唆された。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、調査協力者に感謝申し上げます。

注

(1) その他のインターナル・マーケティング先行研究
インターナル・マーケティングと従業員の組織のコミットメントとの関連について研究したもの(Ting, 2011)や、インターナル・マーケティングの手段として従業員に対するサービス・トレーニングを提供するもの(Mosahab, Mahamad, and Ramayah 2011)、知識のリニューアルとそれのための学習活動を促すリレーションシップ開発とするもの(Ballantyne 2003)、インターナル・マーケティングをホスピタリティ教育として捉えたもの(親泊, 平敷 2005)。業界内の企業のマネジメント研究の手法としてインターナル・マーケティングを用いたもの(富田 2005)などがある。

インターナル・マーケティングに関して言及したものではないが、似た考え方としては、小売業であるシアーズ・ローバックのケースから、従業員態度の上昇が顧客満足度の上昇を導く、Rucci, Kirn and Quinn(1998)のプロフィット・モデルに関する研究もある。この研究においては、エンプロイ-カスタマー・プロフィット・チェーンのビジネスモデルを示し、働きたくなくなる職場における従業員態度の上昇、買い物をした

くなる店における顧客満足度の上昇、投資をしなくなる企業における売上の上昇を、業務の流れを基に表すとともに、従業員態度の上昇、顧客満足度の上昇、売上の上昇を定量的に表している。佐藤(1999)も、同様に従業員満足と顧客満足との関係のように、従業員満足が顧客満足を導き、顧客満足を売上・利益・給与増や株主満足を導く考え方を示すとともに、顧客満足のフィードバックが従業員満足を導く働き甲斐の上昇と売上・利益・給与増のフィードバックが従業員満足を導く待遇面の上昇の2つの循環(サイクル)についても示している。またさらに、Heskett, Sasser and Schlesinger(2003)の研究も直接的にインターナル・マーケティングに関して言及したものではないが、価値という考えをベースに、従業員を顧客のように扱い、従業員満足、顧客満足を利益へとつなげていくバリュー・プロフィット・チェーンも、インターナル・マーケティングに近い考え方である。

(2) 集客産業とは、ハワイでは、観光産業はあらゆる人のビジネスに関係しているため、民間企業、地域組織、政府、組合、訪問者、居住者の全てを指す。

(3) 観光商品とは、訪問者体験を形作る、物理的、体験的、および感情的なさまざまな要素からなる。例として、観光客が多く訪れる自然資源区域、宿泊施設、公共インフラ、公益施設、アトラクションなどの物理的側面、訪問者向けアクティビティ、フェスティバル、ショッピング、外食、コミュニティ・イベントなどの体験的側面、土地や居住者の多様性、歴史、精神などの感情的側面である。

(4) 2017年現在のデータ

(5) AOTT とは、観光業に必要な知識とスキルを高校に提供しているプログラムである。学術的な指導と実践的な産業関連の実務経験が可能であり、学生は自分の学校と職場との関係を理解できるようなカリキュラムになっている。

<http://www.naf-education.org/theacademics/travel/>

参考文献

- 観光庁ホームページ : http://www.mlit.go.jp/kankochu/page04_000048.html (アクセス日 2018.10.29)
- Hawaii Tourism Authority : https://www.hawaiiauthority.org/media/1849/HTA15001-strategic-plan_web.pdf(アクセス日 2018.10.29)
- ハワイ州観光戦略計画 2005年～2015年
- 鈴木祥平, 森本祥一&倉田陽平. 2017. 観光地の価値を高めるためのインターナル・マーケティング活動の検討. 観光科学研究= The international journal of tourism science, (10), 31-38.
- 森重昌之. 2009. 着地型観光による地域づくりに必要な地域の条件. 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院

- 生論集, Graduate School of International Media, Communication and Tourism Studies, Hokkaido University, 5, 103-111.
- 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 Vo.6. 91-113
- 蒲生智哉 2009. インターナル・マーケティングに関する諸理論とその整理 -Nordic学派思想によるアプローチ-. 立命館経営学 第48号第4号:245-262.
- 伊藤香織, 紫牟田伸子 2008. シビックプライド: 都市のコミュニケーションをデザインする. 宣伝会議.
- 伊藤香織 2017. 都市環境はいかにシビックプライドを高めるか. 都市計画論文集, 52(3), 1268-1275.
- 親泊政子, 平敷徹男 2005. インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育. 琉球大学経済研究No. 69.3 月.pp. 91-160.
- 富田健司 2005. 消費者金融会社におけるインターナル・マーケティング. 静岡大学経済研究10巻2号10月.pp. 59-71.
- 佐藤善信 1999. 顧客満足研究の現状と課題—サービス・マーケティングを中心に. 片岡一郎先生学長退任記念論集. 流通科学大学, pp. 43-68.
- 石黒侑介 2016. DMO の新たな地平. 池ノ上真一, 花岡拓郎, 石黒侑介, 石森秀三編『尾道型ディスネーション・マネジメントってなに? ~多様な地域遺産を生かす観光待ちづくり戦略』CATS 叢書第 10 号 : 51-55, 北海道大学観光学高等研究センター.
- 石黒侑介 2017. 日本版 DMO の諸相と展望. CATS 叢書第 11 号 : 61-65, 北海道大学観光学高等研究センター.
- Rucci, Anthony J., Kim, Steven P., and Quinn, Richard T. 1998. The Employee-Customer Profit Chain at Sears: Harvard Business Review, January-February. DIAMOND
ハーバード・ビジネス編集部 訳 (1998) シアーズ:復活のシナリオ顧客価値を生み続けるシステムの構築 : DIAMOND
Dハーバード・ビジネス8-9月号.pp.34-49.
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, Jr., W. Earl, and Schlesinger, Leonard A 2003. The Value Profit Chain : Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees, The Free Press. 山本昭二, 小野謙司 訳
2004. ハバリュー・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.
- Grönroos, C 1981. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory, ” in Donnelly, J. H. and George W.E. (Eds.), *Marketing of Service*, American Marketing Association, Proceeding Series, pp.236-238.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr. & Schlesinger, L, A 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, THE FREE PRESS.
- Grönroos, C. 2000. *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: Customer Relationship Management Approach, Second Edition*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. 2007. *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: Customer Management in Service Competition, 3rd Edition*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Edvardsson, B., Thomasson, B. & Ovretveit J. 1994. *Quality of Service: MAKING IT REALLY WORK*, McGRAW-HILL BOOK COMPANY.
- Ting, Shueh-Chin 2011. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment and Job Satisfaction as Mediator : *Educational Administration Quarterly*, 47(2), pp.353-382.
- Mosahab, Rahim, Mahamad, Osman, and Ramayah, T 2011. Motivational Orientation as an Internal Tool in Service Training: A Study of Service Delivery in a Hospital, *International Journal of Business and Management*”, Vol. 6 No.2, February, pp. 93-100.
- Ballantyne, David 2003. A Relationship-mediated Theory of Internal Marketing: *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 9, pp. 1242-1260.