

公共・非営利組織のマーケティング

渡 辺 好 章

はじめに

わが国でも特定非営利活動促進法（NPO法）の成立（1998年3月）、そして日本NPO学会の結成（1999年3月）と、NPOに関する世論や研究が盛んになってきた。いまやNPOに対する関心は世界的な広がりを見せ、第1回アジア第3セクター学会がバンコクで開催（1999年11月）など、アジア諸国においても、NPOの社会的機能に注目が集まってきた。

実は、マーケティングの分野では20年も以前の1970年代に、これが論争の対象となり、以来、NPOマーケティングの研究とその実践が行われている。事実、アメリカン・マーケティング協会は、論争の成り行きをみとどけてから、1985年にマーケティングの定義を改定し、「あらゆる組織」（organization）をマーケティングの主体とした。

ドラッカーが事業活動のエッセンスは、「マーケティングとイノベーションに尽きる」と言明しているように、マーケティングの中核は「ウエイ・オブ・シンキング」（顧客または消費者志向の考え方）にある。そして、その顧客志向の考え方が、公共組織や非営利組織に欠落しており、その結果、非効率、高コスト、独善、独占などの弊害が生じやすい。そこで、マーケティングの基本原則を公共組織や非営利組織に導入すべしというのが本論文の主張である。現に、規制緩和による市場原理の導入、公共組織の民営化、特殊法人や第三セクターの債務問題、国立大学の独立法人化などの動向は、まさしく、公共・非営利組織へのマーケティング・コンセプトの導入と見ることができる。

そこで本論では、まず、米国におけるNPOマーケティング発達の経緯に関して、70年代の概念拡張論争、85年のAMA定義改定、社会組織構造、NPO台頭の要因、およびNPO教育の事情について説明。次に、NPOマーケティングの基礎概念に関して、顧客満足の原理、使命設定の意味、交換による価値創造、およびNPOマーケティングの特徴について言及。そして最後に、日本におけるNPOマーケティング受容の現状、NPO育成の4条件、およびその将来的研究課題について考察してみたい。

I 米国における NPO マーケティング研究の進展

1. 70年代におけるマーケティング概念拡張論争

1969年1月号の、「ジャーナル・オブ・マーケティング」誌にセンセーショナルな論文が掲載された。コトラー（P. Kotler）とレヴィ（S. J. Levy）は「マーケティング概念の拡張」⁽⁴⁾ というタイトルのもとに、営利組織のみならず非営利組織にもマーケティングの理念と技法を援用すべしと主張した。ただちに、ラック（D. J. Luck）による「マーケティング概念の拡張・それは行き過ぎ」⁽⁵⁾ の批判論文が提起され、それに対してコトラーらが「近視眼的マーケティングの新形態・ラック教授への反論」⁽⁶⁾ を発表するなど、その後1970年代前半を通して賛否両論が展開された。しかし、こうして理念的に正当性を争っている間に、現実には、政府からの助成金の削減などで窮状に陥った大学や病院その他公共団体が、マーケティングを実施して確たる成果をあげているので、「論より証拠」と論争は終息した。その辺の事情をコトラーは次のように記述している⁽⁴⁾。

組織体がマーケティングを意識するようになるのは、まさにその市場に変化が起こるときである。その組織が必要とする購買者・利用者、会員・成員、資金、またはその他の資源が乏しくなったり、確保しにくくなる時、組織は不安をもつようになる。「売上高」が減少したり不安定になったり、あるいは新しい競争相手が現れたり、買い手に新しいニーズが発生すれば、それぞれの組織は、マーケティングのような解決法に対して受容的になるものである。こうした事態が、実は、1970年代の多くの非営利組織に起こりはじめたのである。この事情が、非営利組織マーケティングに関する文献の増大とあいまって、マーケティングを舞台中央に押し出すことになったのである。

米国において、マーケティングが非営利組織に受け入れられ、学問としての体系が固まってきたのは70年代とみてよいだろう。その旗頭となったコトラーは、1971年に「ソーシャル・マーケティング・計画的な社会改革へのアプローチ」⁽⁷⁾ を発表し、マーケティングの理念と技法の、選挙運動の戦略、安全運転の促進、家族計画の啓蒙キャンペーンなどへの適用を紹介。1979年には「非営利組織のマーケティング導入戦略」⁽⁸⁾ の投稿をもって、70年代における進展を論証した。また、その間1975年に、米国における最初の体系的教科書というべき、『非営利組織のマーケティング』⁽⁹⁾ を刊行し、1982年に改定された第2版は、日本語に訳出されている。

この時期コトラーと並んで、非営利組織のマーケティングで優れた業績を残している学者として、シャピロ（B. P. Shapiro, 1973）⁽⁸⁾、ラブロック（C. H. Lovelock, 1978）とウェインバーグ

(C. B. Weinberg, 1978)⁽⁹⁾, ガドケ (R. M. Gaedeke, 1977)⁽¹⁰⁾, およびラドス (D. L. Rados, 1981)⁽¹¹⁾らの研究があり, 1981年にはそれらを集大成するかたちでロスチャイルド (M. L. Rothschild) により関連文献目録⁽¹²⁾がまとめられた。かくして, 「公共・非営利組織マーケティング」は, 1970年代の米国において, マーケティング研究の新しいジャンルとして定着していったのである。

2. 1985年のAMA定義改定

このようなマーケティング概念拡張論争とその後の成り行きを見定めたくて, マーケティング界の総本山といえるアメリカン・マーケティング協会 (AMA) は, 1935年に設定され, 1948年に修正された「マーケティング定義」を1985年に大幅に改定⁽¹³⁾している。ちなみに, 1960年にも注釈部分の改定がなされたが, 定義の本分に変更はない。

それでは, AMAの定義がいかに改定されていったのか。以下に紹介するその原文と訳文の文脈は, マーケティング概念拡張の軌跡を物語るものである。なお, その後に公表された, 日本マーケティング協会 (JMA) と WMA (World Marketing Association) の定義も併記しておきたい。両者とも, 公共・非営利組織を含むあらゆる組織をマーケティングの主体とし, 交換行為による, 市場創造や価値創造を, 中核概念として捉えている。

1935年設定のNAMT (National Association of Marketing Teachers) 定義

Marketing includes those business activities involved in the flow of goods and services from production to consumption.

マーケティングとは, 生産から消費にいたる, 商品とサービスの流れにかかわる, ビジネス活動である。

1948年改定のAMA定義

Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.

マーケティングとは, 生産者から消費者あるいは使用者に, 商品およびサービスの流れを方向づける, ビジネス活動のパフォーマンスである。

1985年改定のAMA定義

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services

to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.

マーケティングとは、個人および組織の目的を満足させる交換を創造するための、アイデア、商品、およびサービスの企画開発、価格設定、販売促進、および流通取引にかかわる、計画と実施のプロセスである。

1990年設定のJMA定義

マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。

(「他の組織」「グローバルな視野」「顧客」「総合的活動」の4項目の註は省略)

Marketing refers to the overall activity by which business and other organizations, adopting a global perspective and gaining the understanding of their customers, create markets through fair competition.

1999年提起のWMA定義(案)

Marketing is the core business philosophy which directs the process of identifying and fulfilling the needs of individuals and organizations through exchanges which create the greatest possible value for all parties to the exchange.

マーケティングとは、参与する全ての者に最大限の価値を創造する交換行為を介して、個人と組織のニーズを確認し充足するプロセスを導く、中核的事業理念である。

これらマーケティング定義の改定と新定の経緯から明らかになることは：

第一に、マーケティングの概念が「ビジネス活動」から、「個人および組織の目的(欲求)を満足させるための交換行為」に拡張されたことである。また、定義にいう「組織」とは、営利組織、公共組織、民間非営利組織など「全ての組織」を包括する広義の用語であることはいうまでもない。

第二に、「商品およびサービス」に加えて「アイデア」(製法特許、経営ノウハウ、アトホカシーなど)が、マーケティングの客体とされるようになってきたことである。ちなみに、70年代に入ると、消費者団体や市民活動団体など各種NPOが、消費者運動、禁煙運動、女性解放運動、環境保全活動、リサイクル・省エネルギー運動、人権擁護運動などを草々しく展開するようになる。これはアイデアの広報・説得・行動のコミュニケーション・マーケティングにほかならない。

第三に、マーケティングが対象とする顧客ニーズが、不特定多数のマス市場から、特定少数の

パーソナル市場へ限定されてきたことである。つまり、最初は「生産（production）から消費（consumption）にいたる」大雑把なマス流通と捉えていたものが、48年改定では「生産者（producer）から消費者（consumer・消費財の購買者）および使用者（user・生産財の購入者）」と顧客を類別して捉えるようになる。そして85年改定では、個人的欲求や組織的目的を満足させる交換として、これまでの「刺激・購買パラダイム」にかわって、「交換パラダイム」が強調されるようになった。ちなみにその後、90年代にはいると、売り手と買い手の継続的な交換取引を意図する関係性（リレーションシップ）に着目した、「関係性パラダイム」が提起されてきた。「ワン・ツウ・ワン・マーケティング」とか「リレーションシップ・マーケティング」といわれる、非常にパーソナルなマーケティング概念が出現してきた。

第四に、例証としてのJMAとWMAの定義は共に、マーケティングの主体者として、公共・非営利組織を包含させており、マーケティングの根本理念として、「市場創造」あるいは「価値創造の交換行為」を中核的事業原理と捉えている点である。つまり、顧客（市場）ニーズを充足するための交換の創造がマーケティング理念の中核である。

3. 各種組織の分類と変動

では、マーケティングの定義が意味する「組織」とは、いかなる組織をさしているのか。コントラは、次のように、営利組織と非営利組織、および民間組織と公共組織の対比において、現代社会のさまざまな組織を、みごとに4区分して捉えている⁽¹⁴⁾。

図1 社会組織の4分類

		民間	公共
営 利	I 象 限	II 象 限	
	民間企業 民間組合 独占所有者団体	ビジネス型 サービス型	
非 営 利	IV 象 限	III 象 限	
	宗教団体 扶助団体 社会団体 政治団体 文化団体 慈善団体 学術団体 社会運動団体	振替型 規制型	

I象限は、株式会社に代表される商法法人で、当初からマーケティングが対象とした組織である。

II象限は、国有鉄道、国有航空会社、郵便局、有料道路、専売公社など、料金収入で事業をおこなっているビジネス型の公共組織で、その非効率と赤字体質が社会問題とされ、目下、民営化

が進められている分野である。サービス型公共組織とは、公立学校、公立病院、公立図書館、警察・消防などの公共サービス提供機関で、ここでも国立大学の独立法人化や、病院経営の営利化、清掃サービスのアウトソーシングなど、民営化にむけた変動が起こっている。

Ⅲ象限の振替型とは、一方的な金銭の移転を行う政府機関で、社会保障機関、医療福祉機関、米国の内国税収入局などがその典型である。規制型とは、公共の利益を増進するために、あるグループの自由を規制する目的で設置されている政府機関で、裁判所、刑務所、米国の連邦取引委員会、連邦食品医薬品委員会が該当する。

Ⅳ象限が、いわゆる民間非営利組織と呼ばれる、財団法人や社団法人などの民法法人と NPO 法により認定された NPO が構成する領域である。

コトラーはその内訳を、組織使命と活動内容により、①宗教団体、②社会団体（奉仕クラブ、友愛団体）、③文化団体（美術館・博物館、交響楽団、動物園など）、④学術団体（私立学校、私立大学、調査・研究機関）、⑤保護団体（同業者組合、労働組合）、⑥政治団体（政党、ロビイスト集団）、⑦慈善団体（私立福祉団体、私立財団、慈善病院、老人ホーム、養護ホーム）、⑧社会運動団体（平和運動グループ、家族計画推進グループ、環境保護グループ、人権差別撤廃運動グループ、消費者運動グループ、女権拡張運動グループ、非行撲滅運動グループ）の 8 種類に分けている。

ちなみに、サラモン（Lester M. Salamon）は非営利セクターの国際比較プロジェクトを実施するにあたり、まず、NPO を定義して、①正式に組織されていること、②民間組織であること、③利益配分をしないこと、④自己管理能力があること、⑤自発的であること、⑥非宗教的であること、⑦非政治的であることの 7 基準を満たす組織を調査対象の NPO とした。次に、調査対象の NPO を類別し、①文化・レクリエーション、②教育・調査研究、③保険・医療、④社会サービス、⑤環境、⑥地域開発・住宅、⑦市民・アドボカシー、⑧民間による公益活動支援仲介組織、⑨国際活動、⑩その他、の 10 グループに分けている。なお、国家や地域により差違が著しい理由で、①宗教的団体、②政党、③信用共同組合、④相互貯蓄銀行、⑤相互保険会社、および⑥政府機関を除外している⁽¹⁹⁾。

さて、以上の説明から、四つの象限における、マーケティングが対象とする組織のイメージが鮮明になってきた。だが、そこで留意すべきは、各象限の境界線は移行を妨げるものでなく、特に現下の日本の社会組織構造において、①公共ビジネスおよびサービスセクターから民間営利企業セクターへの民営化、②公共振替型および規制型セクターから民間非営利組織への移行、③民間非営利組織から民間営利企業へ移行する組織が少なからず認められる。

こうした移行を通じて求められているのは、顧客（消費者、生活者、地域住民、国民）の満足を志向するマーケティングの交換理念にほかならない。今日の日本は、これまでの国家主義的規

制社会体制の残滓が、真に民主主義的自由競争社会体制に向けて、改造されつつある過程と言えるかもしれない。

4. NPO マーケティング台頭の要因

ではなぜ、1970年代の米国でNPOマーケティングが台頭してきたのだろうか。コトラーが直截に指摘しているごとく、「組織体がマーケティングを意識するようになるのは、まさにその市場に変化がおこるときである。」

この時期とは、英国でサッチャー首相が「英国病」の治療に公共組織の民営化を断行した時期であり、米国ではレーガン大統領がレーガノミックスで「小さな政府」を標榜した時期である。つまり、「揺りかごから、墓場まで」の英国型の福祉国家政策が行き詰まり、ベトナム戦争の後遺症が米国財政を圧迫してきた時期である。NPO研究者の間では、おおむね次のような理由づけをしている。

(1) 政府の失敗

行政による公共サービス提供の規模が拡大し領域が多面化すにしたがい、官僚制の弊害としての硬直性、非効率性、高コスト性などが問題視されるようになる。さらに、民主主義政治のもとでは、政府が政策を実行するために、国民大多数の賛同が必要である。したがって、特定の問題のために、国家予算を割り当てるような政策は、議会の賛成を得ることが難しい。要するに、国民の一部にニーズは存在するが、国家がそれを充足しにくい事態を「政府の失敗」と呼ぶ。

(2) 市場の失敗

市場は生活者のニーズを充足せしめる製品やサービスの生産の場であり、それらの流通取引の場であるとともに、企業間の生存競争の場でもある。したがって企業は、営利の見込めないニーズを充足するために、ビジネス活動を行うことはない。また、この弱肉強食の競争市場システムは、競争適者と不適者との間で貧富の格差を拡大し、ひいては貧困層を増大せしめる傾向がある。この市場競争メカニズムに内在する矛盾を「市場の失敗」と呼ぶ。

こうした市場の失敗と政府の失敗で、取り残された特定のニーズを、政府や企業より効率的に充足できるのが、民間非営利組織の存在理由であると言われる。

(3) 欲求の多元化

人々が、マスロー（A. H. Maslow）のいう「生理的ニーズ」や「安全ニーズ」を求めている社会的段階では、政府の一元的政策と市場の営利性が比較的有効に作用する。しかし、人々の欲

求が高度化し、「自己実現ニーズ」や「尊重ニーズ」を求める段階にまで社会が成熟してくると、マス・ニーズはパーソナル・ニーズに分散するため、政府の失敗や市場の失敗が起こりやすくなる⁽¹⁶⁾。

さらに、人々の欲求が高度化すると、人はモノ消費よりも、サービス消費の比率を高める傾向がある。これは、国家の産業構造の変化となって現れ、興味ある事実として、第三次産業の比率が60パーセントを超える頃より、非営利組織の活動が盛んになるようだ。例えば、米国の第三次産業の比率は1960年に60.4%、フランスとイギリスは1980年にそれぞれ61.9%と59.9%、日本とドイツは1990年に60.9%と60.8%に達している⁽¹⁷⁾。

(4) 雇用機会の創出

サラモンらの調査によれば、全雇用に占める非営利セクターの割合は、アメリカが6.8%、日本が2.5%、これを全サービス業に占める非営利セクターの雇用割合でみると、アメリカが15.4%、日本が8.6%と推定される⁽¹⁸⁾。

さらに、1989年には9800万人のアメリカ人が、平均週4時間、種々の慈善団体やその他の団体のためにボランティア活動を行っているという概算がある。そしてそれは、およそ300万人の専従従業員の労働力に相当し、もしこれだけの従業員を雇ったとしたら、およそ520億ドルの費用になるという⁽¹⁹⁾。

現在わが国では長引く不況下で、農林水産業、各種製造業、流通業、および一部の公益法人や公共団体のリストラにより余剰労働力の放出が行われ、その受け皿の一つとして、非営利セクターは、知的水準の高い者にも、高齢者や女性、若年者にとっても、比較的の魅力のある雇用機会を提供できる、残り少ない雇用分野となって出現してきた。

現に、米国における非営利セクターは、社会的にも政治的にも無視できない巨大な勢力となってきており、それが営利企業セクターと政治公共セクターに対して、手厳しい拮抗勢力となって作用している。

こうした社会組織構造の歴史的変貌をイメージするならば、中世の「王族たる支配層」と「庶民たる被支配層」の上下2ブロック構造が、産業革命以降の近代に富の生産と流通を支配する「営利企業」セクターが加わり、「政府・公共機関」と「消費者たる国民」セクターと共に、3ブロック構造が形成された。それが今や、上述の政府の失敗や市場の失敗などの要因から、「非営利セクター」が勢力を拡大し、「政府・公共」「営利企業」「生活者たる地球市民」と共にフラットなネットワークで連結される、4ブロック構造が出現しようとしている。21世紀の情報化・グローバル化された社会において、個の尊厳と自由が保証されている限り、地球市民たる非営利組織の価値観が、営利企業と行政政府の行動をコントロールして行くであろうと考えられる。

5. 米国の大学における NPO 教育

「プラグマティズム」(実用主義・実利主義)の色濃いアメリカの大学教育では、新しい時代のニーズや学生の関心をいち早く察知して、新しい講座が先駆的学者により開設され、それが学生と社会に受容されるとわかると、より体系的な学問に仕上げられ、他の大学に波及する。

NPO マーケティング講座も同様で、1970 年代初頭、コトラーほか一部の共鳴者により提唱された、マーケティング理念と技法の公共・非営利組織への応用は、80 年代にはいると生産財やサービスのマーケティングとならんで、新しいマーケティングのフロンティアとして受け入れられていった。コトラーの NPO マーケティングのテキストについては、1975 年の初版の後 1982 年に第 2 版を刊行、ラブロックとウェインバーグのテキストは、1978 年の初版の後 1984 年に第 2 版を刊行、ラドスのそれは、1981 年に初版の後 1996 年に第 2 版が刊行されている事実がその証拠であろう。

NPO マネジメント教育の歴史⁽²⁰⁾についてみれば、現状は、多くの大学院レベル (MBA) の教育で、NPO のマーケティング、マネジメント、アカウンティング、戦略計画、起業家精神、体験学習などの講座を体系的に開設し、特定の科目群を終了した学生に「資格証書」を発給している大学も少なくない。エール大学が 1978 年に開設した「プログラム・オン・ノンプロフィット・オーガニゼーション」がその開祖といわれ、その後、1980 年代初頭になると、サンフランシスコ大学、ケース・ウェスタン・リザーブ大学、ニューヨークのニュー・スクール・フォア・ソーシャル・リサーチ大学などが大学院レベルのプログラムを提供し始めた。面白いことに、NASPAA (National Association Schools of Public Affairs and Administration) は本来、公務員教育機関であるが、政府機関における雇用機会の減少と公共部門における非営利組織の比重増大を見通して、NPO マネジメントのプログラムを強化している。「NPO マネジメント」は「公共行政学」に比べ視点が異なるからである。

ちなみに手元にある、1994 年度版の『MBA プログラム案内』⁽²¹⁾によれば、掲載されてある大学の 560 MBA プログラム (昼間と夜間) 18 コースの内、「Not-for-Profit Management」コースを開講しているところは、31 大学 (5.5 パーセント) であった。

こうしてみると、NPO マネジメントは MBA プログラムの中であって、いまだマイナーな存在ではあるが、社会における非営利組織の比重が増大するとともに、学生のニーズは高まってきているようである。

今日のアメリカの活発な非営利組織活動を支えているのは、実は、こうした地道な教育と研究の成果なのである。

II NPO マーケティングの基礎概念

1. 顧客満足の原理

マーケティングにいう「顧客志向」(customer orientation)とは、製品やサービスの消費者や使用者たる「顧客」のニーズを原点として、それを充足し「満足」させるべく、全ての事業活動が企画され、組織され、編成され、実施されるプロセスを言う。

もっともそれは、「大量に効率的にモノを造る」生産志向(需要>供給)の時代から、「造ったモノを売り込む」販売志向(需要=供給)の時代をへて、「売れるモノを創る」顧客志向(需要<供給)の時代へと移行して、1950年代のアメリカで確立された経営理念である。つまり、顧客志向とは、市場における需給関係の優劣により、導き出された買い手本位の経営原理である。

より厳密にいえば、マーケティングの中心理念であり行動原理である「顧客満足」は、その後の市場ニーズの変化に対応するかたちで三度視点を移している。すなわち、1950年代の「顧客満足」は、企業成長のための顧客創造を意図したものであったが、1970年代になると高度成長後期に発生した社会的責任論の一環として、消費者より広い概念である生活者の顧客満足として捉えられ、そして国際化と情報化が加速する1990年代の今日では、顧客満足を基軸にした新しい経営革新と価値創造の観点が提起されている⁽²⁾。

営利組織の経営と比べてみると、行政機関や公益法人が提供するサービス分野においては、率直に言って、いまだに生産者志向の考え方が濃厚であり、全国一律なかば強制的にサービスや規定された助成内容を配給する態度がいなめない。

ではなぜ、顧客志向のマーケティング理念が、そこでは採用されないのだろうか。第一の理由は、公共サービスの分野では新規参入や競争淘汰が制御されており、独占にちかい市場環境が維持されてきた。そのために、サービスの受益者たる国民の選択肢は限定され、結果として、生産者側の都合と論理がまかり通ってきたと考えられる。第二の理由は、公共・非営利組織にみる「顧客の二面性」である。営利企業にとって、絶対的顧客とは、その製品やサービスの購入者であって、そこから発生する利益の配当を受ける株主は、二次的顧客としての位置づけとなる。ところが、助成金や寄付に依存する公益法人やNPOでは、そのパトロン的資金源こそ、組織の存廃を左右する絶対的顧客として内心では意識しており、組織が提供するサービスの受益者たちは、救済や支援や保護を必要としている社会的弱者とみても、組織の存続にかかわる顧客とはみていない。

要するにコトラーがいうように「…その組織が必要とする購買者・利用者、会員・成員、資金またはその他の資源が乏しくなったり、確保しにくくなるとき、組織は不安をもつようになる。

「売上高」が減少したり不安定になったり、あるいは新しい競争相手が現れたり、買い手に新しいニーズが発生すれば、マーケティングのような解決法に対して受容的になるものである。…」

2. 「使命」設定による経営指針

では、公共・非営利組織が効率的な経営を行うために、何を指針とすべきなのか。NPO マネジメント研究の先覚者ドラッカーは、50年余にわたる、あらゆる種類の非営利組織（病院、大学、教会、コミュニティ・サービス団体）とともに仕事をしてきた経験と、最近の25年間、国際マネジメント・センターの設立と運営にたずさわった実績をもとに、次のように言明している。

…非営利組織は、よき意図をもって、よいことをしたいというだけでは十分でない。成果を上げ、この世に変化をもたらすために、存在しているのだ。そのためには、優れたマネジメントが必要である。非営利組織のマネジメントはビジネスよりも難しい。非営利組織には、ビジネスと違って、業績を計るための利潤という、ものさしがないからである。「財務的な判定基準」によって、自らを律するということがない。非営利組織の運営に当たっては、自らの「使命」を定義しなければならない。「優先順位」をどこにおくか熟慮しなければならない。自分たちが得ようとする「成果」をはっきりさせ、「業績」をどのように測定するかを明らかにする必要がある。さらに、決して潤沢ではない人材や資金といった「リソース（資源）」をどう配分するか考える必要がある⁽²³⁾。

使命は、あなたの組織の存在理由そのものである。それは、組織が到達すべき最終成果である。これによって、あなたが、なぜ、何を行うのかを規定する。そして、最も重要なのは、使命があるからこそ、組織内の人材が、正しい仕事をするように、動機づけられるということである⁽²⁴⁾。

使命設定は、換言すれば、顧客設定である。誰に対して、いかなるサービスを、どのように提供することにより、いかなる顧客満足を達成するのか。逆にいえば、パトロンの資金源を絶対的顧客として迎合し、そこからの助成金や補助金の積算根拠として、サービスの提供をお座なりに「…のためにする」ことを排除するための、使命設定なのである。

それ故、アメリカでは助成財団がNPO事業活動への支援を決めるおり、その「使命」と「実績」と「活動計画」が厳しく審査される。また、公共・非営利組織の使命や実績に関する正しい情報公開は、税制上の「控除」を認定する根拠として、また、納税者たる国民や住民にたいする報告として、義務づけられている。

ちなみに使命設定は、銀行など不祥事が続くおりから、営利企業にとっても「営利追求」にか

わる、非常に有効な経営指針であると認識され、『ミッション・マネジメント』や『ミッション経営の時代』といった書物が近ごろ売れている。

前者は、ミッションマネジメントを定義して、「企業におけるミッションとは、“経営の意思”として、企業の存在意義・事業・願望・価値観などを表したものである。このミッションを最上位に掲げ、戦略・目標・重点方針へと展開・実行していく戦略推進手法をミッションマネジメント」という⁽²⁵⁾。

後者は、「2025年に活発な活動を展開して良い仕事をし、社会からも評価され、優れた業績を上げているのは、明確なミッションを掲げたトップの下に、これに賛同する目的意識を持った社員が集まり、顧客と一般社会のことを考えながら仕事をしている企業のはず」という文句で本文を締めくくっている⁽²⁶⁾。

3. 交換による価値創造

個人や組織が、その欲求や目的を達成する手段として、4つの方法がある。すなわち、①「自給」により、自分または構成員で必要とするものを自給自足する、②「強奪」により、権力や暴力で他人から必要とするものを取り上げる、③「懇願」により、他人の慈悲や同情にすがって欲しいものを得る、④「交換」により、かわりに何かを提供することによって、ある人から欲しい物入手する方法である⁽²⁷⁾。

先の定義に明かなように、マーケティングとは、交換による価値創造のプロセスであり、交換により顧客満足を実現するプロセスである。交換に参加する全ての者が、与えるものと引換に得るものの価値を比較認識し、その上で、交換による価値満足が大きいと判断したとき、ある交換が選択されて完結する。

この点、営利組織がおこなう物的財と代金の交換は、最もわかりやすい。サービス財の交換は、品質や効用を事前に評価できないので、少しわかりにくい。だが、欠陥商品なら返品できるし、不良サービスなら苦情を訴え、ときには賠償してもらえる。

しかし、概して公共組織や非営利組織の交換は複雑でわかりにくい。その原因は、第一に、交換に参加している当事者たちが、何と何を交換しているのか認識していない（できない）ことが多い。第二の要因として、医療、福祉、教育などの公共サービスでは、交換の過程が間接的で、迂回的で、作為的である⁽²⁸⁾。第三に、企業会計方式がとられていないため、事業コストが明確にされず、貸借対照表による資産と債務の現状評価がむずかしく、そのため不良債務や放漫経営の実態が表面にでてこないことである。ちなみに米国では、1970年代の当初から、コスト会計の重要性とその導入法が研究されている⁽²⁹⁾。

そこで、見えにくい交換を、見える交換にするために、さまざまな方策が試みられている。一

番わかりやすいのが「民営化」で、絶対的顧客は誰で、そのために何を使命として、いかなる実績をあげたか、決算報告書と貸借対照表が見せてくれる。「アウトソーシング」は競争原理導入の手法である。米国では清掃や廃棄物処理、消防や警察、はては刑務所の運営までアウトソーシングしてる州がある。「ショート・サーキット」(短絡交換)も交換を見えやすくする方策で、例えば、地域住民による相互扶助を助長するための、域内通貨クーポンの発行や、地域自主型の福祉制度などがそれである。

特に、行政や公益法人のサービス提供において、交換の当事者が、なにとなにを交換しているのか、明確に認識し実感できるようにしないかぎり、「交換」によるマーケティングを行っているのではなく、「強奪と懇願」を調整するアドミニストレーションを行っていると言わざるをえない。

4. 非営利組織マーケティングの特徴

以上に見てきたように、顧客満足創造や交換による新しい価値創造といったマーケティングの原理は同じであっても、顧客志向の二面性、収益に代わる使命による経営方針、および交換行為の複雑多様性など、非営利組織マーケティングに特徴的な現象がある。

これについてコトラーは、4つの特徴を指摘している⁽³⁰⁾。

(1) 複合的な公衆

先の顧客志向の二面性に関する指摘で、非営利組織は少なくとも二とおりの公衆に対して活動している。1つ目は資源吸引にかかわる資金提供者で、2つ目は資源配分にかかわる顧客・利用者である。すなわち、イン・マーケティングとアウト・マーケティングのバランスに非営利組織マーケティングの特徴の一つがある。

(2) 複合的な目的

非営利組織は、いくつかの重要な目的を追求する傾向にあり、利益が究極の目的というビジネス組織とは異なる。結果として、限られた資源ですべての目的を達成するような戦略を実行することは困難である。そこで、いくつかの目的の相対的重要度を明確にして、戦略代替案の中から時と場合に応じて、適当な戦略を選択することになる。

(3) 物財ではなくサービス

ほとんどの非営利組織は、物財の生産ではなく、サービスの提供にかかわっている。物財に対して、サービス財の特性として、不可視性(無形性)、不可分性(生産と消費の分離不能性)、変

動性（品質の不安定性）、および消滅性（非保存性）がある。したがって、サービスを提供している非営利組織は、これらのサービス・マーケティングの特性を十分考慮に入れなければならない。

（4）公衆の審査

非営利組織は常に公衆の審査を受けている。それは、その運営が助成金にたよっていたり、非課税扱いだったり、制令や指令によって成立しているためである。したがって、多額の資金を広告に投入する場合など、議会や監査機関から厳しい批判にあうことがある。

ちなみに、ラブロックとウェインバーグは、9項目の特異性を指摘している⁽¹¹⁾。それらは、①サービスを主体とする提供物・品質管理や時間調整が困難な問題、②非財務的目標の優位性：赤字や非効率を正当化する口実、③資源獲得の必要性：助成金や補助金の獲得、金銭や物品の寄付要請、ボランティア労働の確保などの必要性、④多様な顧客関係者・複雑迂回的交換に起因する顧客の二面性、⑤組織使命と顧客満足との緊張：崇高な使命の遂行か顧客ニーズへの迎合か、⑥大衆の監視：情報公開の必要性、倫理よりルールとペナルティ、⑦非市場的圧力：政治的・行政的圧力や反対運動団体の圧力、⑧無料もしくは廉価な支援を享受する能力：無料公共広告や割安郵便料金、⑨二重・三重のマネジメント：理事会や教授会、組合、学友会などによる多重管理。

Ⅲ わが国における NPO マーケティング受容の現状と将来展望

1. NPO マーケティングに対するニーズ

米国におけるサービス・マーケティングや NPO マーケティングに関する研究に刺激されるかたちで、わが国においても 1980 年代後半に一部の学者や実務家の興味を引きつけるところとなった。

たとえば、1991 年に刊行された『公共・非営利のマーケティング』は日本商業学会の「非営利組織マーケティング研究部会」の有志が中心となって訳出したものである。面白いことに、メンバーの多くは営利企業や公共団体で実務経験を有する学者で、わが国の公共・非営利組織の独善と放漫を危惧する者たちであった。しかし今日でも、NPO マーケティングは学会会員の興味を引きつける分野ではない。マーケティングによる改革を必要とするニーズがまだまだ不足しているからだろうか。

また、昭和 32 年（1957）に発足以来、わが国産業界におけるマーケティング水準の向上と普及に努めてきた日本マーケティング協会も、いち早くその必要性和将来性を見通して、平成 3 年（1991）春、新たに「NPO 委員会」を開設した。委員会の研究報告と会員の啓蒙を意図して、非

営利組織マーケティング情報のパンフレット「NON-PROFIT MARKETING」を93年9月に発行している。その趣旨は、鳥井道夫 JAM 会長（当時、サントリー株・副会長）の創刊の挨拶に表れている。「…そして“生活小国”といわれる、わが国の社会システムの歪みがあらわとなった90年代初頭からは、“顧客満足”を志向するマーケティングの思想と手法が非営利組織の運営に生かされることが人々の生活の質の向上、真に豊かなくらしの実現に役立ちうるとの確信にもとづいて、1昨年来“非営利組織のマーケティング”を当協会の新しい研究テーマに設定、特別の委員会を設けて精力的な研究にとり組んでおります。…」

こうした認識から、創設35周年を記念して1991年11月に開催されたJMAマーケティング世界会議では、「非営利組織とマーケティング再構築」のテーマのもとで、非営利マーケティングの分野で成功している事例を日・欧・北米・アジア太平洋地域でそれぞれ発表し討議した。その後、40周年を記念して1998年4月に開催されたJMA世界マーケティング会議においても、「新しい暮らしと公共・非営利組織のマーケティング」のテーマのもとで、人々のこころの豊かさを満足させる新しい価値創造のNPOマーケティングの可能性について、報告と討議がおこなわれた。

ところが、「笛吹けども、踊らず」とはこのことで、肝心の公共・非営利組織はいっこうに興味をしめさない。先覚的な知事や院長や学長がリーダーシップを発揮している若干の組織を例外として、大方の自治体や病院、大学、公共団体、美術館、その他のNPOも、マーケティングがどうして必要なのか、実感として分かっていないのが現状である。丁度この状況は、自動車、食品、飲料、アパレル産業などに比べて、これまで銀行や電力産業などがマーケティングに興味を示さなかった事情と似ている。すなわち、規制に守られ、競争が制限され、市場原理が価格設定に作用しない世界では、マーケティングは「無用の長物」なのかも知れない。

2. バブル不況と阪神淡路大震災でNPOフィーバー

1999年の日本で、「NPO」は一種の流行語となりつつある。製造業や流通業からの失業の受け皿としてのNPO、ベンチャー・ビジネスの初期形態としてのNPO、活動的女性によるNPO、退職高齢者の生きがいNPO、地方分権と自主財政を見越した自治体が育成するNPO、行政や企業を監視するオンブズマンNPOなどなど、新しいNPOが設立されている。

一方、内閣の強化と議員数の削減、中央省庁の統合再編成、地方自治体への権限委譲、公益事業法人の見直し、企業会計と監査方式の導入、新しい人づくりに目覚めた国・公・私立大学の改造、病院経営とサービス改善、第三セクター方式事業の反省などなど、今までタブーとされてきた公共組織部門に改革のメスが入られようとしている。

こうした動向を反映するかのようには、1998年に特定非営利活動促進法（いわゆるNPO法）が

施行され、1999年3月には日本NPO学会が発足した。

これはまさに「NPO ビックバン」といえる現象で、コトラーがいう「組織体がマーケティングを意識するのは、まさにその市場に変化が起こるとき」が到来したかの感がある。しかも、それが欧米や日本のみならず、東欧やアジア諸国においても、NPO勢力が台頭してきていることである。「世界的な非営利団体革命」と呼んだレスター・サラモンの言葉が信憑性をおびてくる。

しかし、ビックバンの底流に存在していたマグマ（市場ニーズ）を分析するならば、日本の現状は1970年当時の米国と類似していることがわかる。すなわち、第3次産業構造比率で、米国が1970年に65.7%であったのに対して、日本では1993年に63.0%に到達している⁽⁴²⁾。国家経済が成熟期にはいり、生活者のニーズがきわめて多元化してきた。当時の米国は財政難から、公共・非営利組織に対する助成金を大幅に削減せざるをえなかった。不況で解雇された労働人口の新規雇用の受け皿として、非営利組織に雇用機会の創出を期待する社会ニーズが存在した。したがって、わが国ではバブル不況と阪神淡路大震災などが契機となって、底流にあった国民不満のマグマが、一気に噴出してきたとみてよいだろう。

3. NPO 育成のための環境整備

わが国において、健全で効率的な公共・非営利組織を育成することは、国民生活の質的向上に寄与するばかりか、それは営利企業の国際競争力を高め、ひいては国際関係の潤滑油となるであろう。そのためには、現行の認可制度や税制の改革が、ぜひとも必要である。

(1) オープンで明確な認可基準

現在のわが国における社団法人や財団法人など、いわゆる民法法人の許認可権を有するのは、所轄の中央省庁と地方自治体である。問題点の第1は、認可基準が不透明で不確実なために、時と場合と情状酌量により、同様な申請に対して認可が下りたり、拒否されたりする。ある意味でより重大な第2の問題点は、社会的存在意義を失ったような公組織にも、助成金や便宜が与えられ、簡単にスクラップ・アンド・ビルドできないことである。

その点、米国では内国歳入法に基づき、税法上の特典を与えるか否かを、一元的に管理しているのでわかりやすい。そして内国歳入局が、ある団体の活動において、営利的な色彩がつよく、公益的活動に乏しいと判断した場合は、税法上の特典を取り消すことができるし、そうした警告を与えることにより、当該団体がより活発に公益活動を行うことを促すことができる。例えば、商品テスト誌を発行するコンシューマーズ・ユニオンは、1950年代の後半期に内国歳入局（IRS）より、運営面で公益事業を優先的に行わなければ、税制免除措置の適用を取り上げるとの通告を受けたことを機会に、その後、多方面にわたり公益事業を華々しく展開するようになる⁽⁴³⁾。

(2) レフェリーとプレーヤーの厳格な区別

わが国でなかば公然と行われる官僚の天下り人事は、たとえば、レフェリーたるべき者が、同時に当該組織の便宜を図るために、プレーヤーとして行動するようなもので、その弊害は計り知れない。こうした官・産癒着の構造が現在、金融、通信・運輸、医療・福祉、教育の分野で改革が求められていながら、なかなか実現できない要因でもある。

不詳事件が表面化するたびに、遺憾の意を表す形式的な陳謝と、その後で倫理の問題が指摘されるが、スポーツの世界のように、ルールに違反した者にはペナルティを課すことが、一番フェアなやり方であろう。

(3) 税制上の優遇措置

米国で内国歳入法第 501 項(c)(3)の免税資格を得られるのは公共奉仕団体のみである。従って、事業組合や共同組合、政党や社交クラブなど会員奉仕団体には適用されない。

この 501 項(c)(3)の免税資格を得られる団体は、他のすべての非営利団体と同じように税を免除されるだけでなく、個人や企業から「課税上寄付控除の対象となる寄付を受ける」ことができる。つまり、個人や企業は、税額を算定するとき、所得から寄付分を控除できるので、そのことが公共奉仕団体に寄付を行う金銭的誘因となる。

この方式が米国で正当化される根拠は、これらの団体が現に公共的奉仕活動を実施している事実であり、もしこれらの寄付がなければ、政府が税収による援助を行う必要があるかもしれない、という理由である⁽³⁴⁾。

わが国でも税制上の優遇措置は検討されているようであるが、一方で、国家税収の減少となることなので、一部の省庁の反対は大きいと予想される。

(4) 情報公開と監査システム

「寄らしむべし、知らしむべからず」といわれる行政の基本的態度を、「知らしむべし、監査を拒むべからず」に改めなければ、健全な NPO の発達はない。

1999（平成 11）年 5 月に公布された「行政機関の保有する情報の公開に関する法律」を受けて、目下、地方自治体レベルでも情報公開及び個人情報保護制度が検討されている。また、病院の「カルテ」の開示や、教育機関の「内申書」や「成績評価」の開示もすすんできた。

一方、監査システムについても、いまだ十分とはいえないが、地域住民によるオンブズマン制度や、学生による授業評価、患者や家族の「サービス満足度」に関するアンケート調査、ジャーナリズムによる地方自治体や大学、病院のランキング評価など、さまざまな形態の監査システムが実現しつつある。

大切なことは、情報公開や監査システムを、いかに建設的な改革に向けて活用するかである。秘密を暴露して権力闘争の具にしたり、反対のための反対をおこなう監査は不毛である。

4. 日本的 NPO マーケティングの構築にむけて

さて、上述の環境条件の整備がなされた上で、わが国における NPO マーケティングは、今後どのように理論体系化され、普及してゆくのだろうか。交換による顧客満足の原理は通用するとしても、欧米において確立された理論と手法が、そのまま有効に適用できるのだろうか。

回顧すれば、20 世紀は営利企業の時代だったと言えるかもしれない。民主主義イデオロギーと自由経済市場体制のもとで、たしかに企業は人々に物質的豊かさと経済的繁栄をもたらした。そこで企業のマーケティング活動が「新しい生活水準の創造と配達」に寄与したことは事実である。

ところで 21 世紀は、公共・非営利組織の時代となるのだろうか。現代社会の組織構造において、NPO セクターの比重が増大していることは否定しがたい趨勢であるし、それは人々にココロの豊かさを提供するセクターであり、政府や企業が解決しにくい問題を処理する能力を有した組織であることは確かである。

そこで、わが国における NPO マーケティング研究にさいして、留意すべき二つの側面があると考えられる。第一は、コトラーの 4 特徴やラブロックらの 9 特徴の指摘にあるように、営利マーケティングと非営利マーケティングの相違点を勘案した、マーケティング・ミックス戦略の研究。第二は、欧米のすぐれてプロテスタント的価値観に基づく NPO マーケティングの理論や技法を、歴史や風土、宗教観、人間関係秩序の異なるわが国の実状に合わせて、いかに調整し援用するかの研究である。顧客満足という目標は同一であっても、ココロの満足を問題にするかぎり、それを達成するアプローチに国民性の違いが現れる。

それでは最後に、公共・非営利組織マーケティングの主たる研究領域と研究課題について言及し、本論文の締めくくりとしたい。

(1) 顧客・市場・需要・価値に関する領域

市場のニーズないし顧客の欲求の探索と解明はマーケティングの起点であり、交換による顧客満足の創造はマーケティングの終点となる。その探索に情報システムの構築が、その解明に環境要因分析や需要予測が、その選定に市場細分化の手法が用いられる。

第一顧客たる欲求の主体者としての顧客ニーズは常に変貌しており、その需要予測と分析に関する研究は、マーケティングにとって永遠のテーマである。欲求の現れは、時代的、文化的、社会的、個人的、心理的要因に作用される。したがって現在、医療、福祉、教育、環境、災害、地

域、高齢者に関するニーズが顕在化しているが、ユダヤ・キリスト教的ニーズと仏教・神道的それとでは、欲望充足の形態と内容が異なると思われる。そして、日本人の生死観・幸福感・自然観が、欧米人のそれらと比べ差違があるならば、顧客満足のアプローチも異なるはずである。

第二顧客たるパトロンの顧客とは、資金配分権をもった中央省庁や地方自治体、企業等助成財団、個人献金者のことで、当然ながら、ファンドレイジング（基金募集）のための助成基準や意思決定のプロセスが重要な研究テーマとなっている。例えば、わが国では概して行政の影響が大きく、また寄付をする目的や動機が欧米人と日本人では異なる。タテ社会の上下関係の濃厚な日本的秩序が、どのように寄付行為に作用しているのか興味ある命題である。また、寄付を動機づけるための税制も大きな誘因となる。「奉加帳」方式は低コストの日本的集金法である。

その他顧客たるボランティア、パートナー、サポーター、家族、従業員、地域住民など補完的顧客に対する、動機づけ、オリエンテーション、顕彰、感謝、生きがい提供などに関する領域も、価値交換やコミュニケーションとの関連において、日本の特性を明らかにするような研究が待たれている。

(2) 使命や目標設定と戦略計画や組織編成に関する領域

使命設定は、NPO 経営の基本的指針であり、また同時にそれは顧客設定でもある。組織使命が、具体的な目標設定を導き、その目標を達成するための戦略が練られ、戦略を遂行するための組織が編成される。この領域は元来マネジメントの領域であるが、顧客志向と交換による価値創造の観点から、マーケティングの領域でもある。

組織にマーケティング・コンセプトを導入し徹底させるには、コンサルタントの利用や広告代理店等へのアウトソーシングなどがあるが、なんと言っても、最も効果的な方法は、トップ・マネジメントがマーケティングを実践することである。組織文化をドラスチックに改革できるのは、会長や首長などトップの信念と行動力である⁽³⁵⁾。

崇高な使命も具体的な目標に置き換えられなければ、「空念仏」にすぎない。残念ながら、わが国の公益法人やいわゆる外郭団体とよばれる組織に「空念仏」が多い。トップの意識が変わらなければ、旧態依然のまま推移する。また、崇高な使命を掲げる社会運動団体は、自分たちの善行を他人に強要するきらいがあるが、「小さな親切・大きな迷惑」もあることを知るべきだろう。ニーズのないところに満足はない。

具体的な目標設定の方法としての「ベンチマーキング」は、具体的な数値目標を設定しにくい事業内容の場合、特定の組織または部署の水準をベンチマークと置き、それを目標に追いつけ追いつ越せと努力する手法である。

しかし、営利を目的としない非営利組織といえども、その目標設定や戦略計画の策定、さらに

実績効果の測定に金額数値があると考えやすい。米国ではかなり早い時期から、この点の不足が指摘され、例えば註(24)に挙げた、マクロード (R. K. Macleod) は 1971 年のハーバード・ビジネス・レビューに「プログラム予算法は非営利機関でも有効」として、専門サービスのコスト会計は、資金の流入源と用途を明確にし、資金配分の決定に有用であると主張している。

(3) 製品と価格に関する領域

組織が提供する「便益の束」としての製品⁽³⁶⁾は、物財・サービス財・アイデア財の単体もしくは複合体で、使命を遂行するための「中核的製品」、活動を促進するための「補助的製品」、および基金や財源を得るための「資源誘因製品」に分類して捉えられる。ここは製品開発や価格設定にかかわる重要な研究領域である。

製品の導入、改良、追加、削除、および再ポジショニングに際して、製品ライフサイクル理論、ポートフォリオ分析、製品差別化や多角化による製品ラインとミックス戦略は、非営利組織にとっても有用なツールとなるだろう。

例えば、全米結核協会（アメリカン・ラング・アソシエーション）が、結核予防から肺がん予防に運動方針を切り替えたり、全米ガールスカウト連盟が5歳児を対象とした「ディシースカウト」プログラムを開発したように⁽³⁷⁾。

また、価格決定のメカニズムとその効果に関して、特に医療、介護、教育など間接・迂回的決済がおこなわれる分野では、費用／便益の算定と情報公開が要求されている。ちなみに現在、地方自治体で企業会計の手法を用いた「バランスシート」の作成が始まったが、これは経営資源の有効利用を促すと共に、地域住民に対する費用／便益の実状を説明する情報公開でもある。

さらに、米国における傾向として、医療費などの「第三者支払制度」は高コストの原因になるとして、従来、無料のサービスを有料にする方向にある。有料化にすることで、顧客の動機づけと管理者の動機づけが可能となり、成果を測定することが容易になったそうだ⁽³⁸⁾。

(4) 交換、競争、規制に関する領域

新たな価値を創造し顧客満足を実現する交換は、マーケティングの中軸となる機能で、商的・物的流通、および広告宣伝やPR広報などコミュニケーションに関する領域である。交換は、競争により相対的な影響を受け、法規制により絶対的な影響を受ける。競争がグローバル化した今日の市場では、法規制による市場保護は威力を失い、世界市場で通用する交換による真の価値創造が望まれている。

交換の形態としては、二者間取引と多者間取引、金銭的取引と非金銭的取引、直接取引と迂回取引、現物取引と先物取引などに分類して捉えられる。交換に際しての意思決定のおり、インボ

ルブメントの度合いの高い複雑な交換と、度合いの低い反復的な交換が認められる。また、非金銭的な交換の場合のコストとして、時間的コスト、労働的コスト、心理的コスト、感覚的コストが考えられる⁽³⁹⁾。

非営利組織が提供する製品の交換において、見えにくい交換を見える形にするために、例えば、製品コストに関する情報の公開や、ショートサーキット取引にして交換の当事者が得るものと与えるものを明瞭にするなど工夫がなされている。また、交換に競争原理を導入しコストダウンをはかるために、規制緩和による新規参入、民営化やPFI方式によるアウトソーシング、公共工事の競争入札などが行われるようになってきた。これらは、法規の改定や廃止、または新規設定により実現する。

〈註〉

- (1) Philip Kotler and Sidney J. Levy, "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, January 1969, pp. 10-15
- (2) David J. Luck, "Broadening the Concept of Marketing — Too Far," *Journal of Marketing*, July 1969, pp. 53-55
- (3) P. Kotler and S. J. Levy, "A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck," *Journal of Marketing*, July 1969, pp. 55-57
- (4) フィリップ・コトラー, 井関利明監訳, 『非営利組織のマーケティング戦略』, 第一法規, 1991年, 10頁
- (5) Philip Kotler and Gerald Zaltman, "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, Vol. 35, July, 1971, pp. 3-12
- (6) Philip Kotler, "Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 43, January 1979, pp. 37-44
- (7) Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1975. その後1982年に刊行された第2版は, 『非営利組織のマーケティング戦略』(井関監訳, 第一法規, 1991年)として訳出された。
- (8) Benson P. Shapiro, "Marketing for Nonprofit Organizations," *Harvard Business Review*, September-October 1973, pp. 123-32
- (9) Christopher H. Lovelock and Charles B. Weinberg, eds., *Readings in Public and Nonprofit Marketing*, Palo Alto, Calif., Scientific Press, 1978.
その後両者は, 1984年にコトラーと比べより実務的な観点から, *Marketing for Public and Nonprofit Managers* を刊行, 1989年に改定された第2版 (*Public and Nonprofit Marketing*) は, 『公共・非営利のマーケティング』(渡辺・梅沢監訳, 白桃書房, 1991年)として日本語に訳出された。
- (10) Ralph M. Gaedeke, *Marketing in Private and Public Nonprofit Organizations: Perspectives and Illustrations*, Santa Monica, Calif., Goodyear, 1977
- (11) David L. Rados, *Marketing for Non-Profit Organizations*, Dover, Mass., Auburn House Publishing Company, 1981, その後1996年に改定され第2版が発刊。
- (12) Michael L. Rothschild, *An Incomplete Bibliography of Works Relating to Marketing for Public Sector and Nonprofit Organizations*, 3rd ed., Bureau of Business Research and Services, University of Wisconsin, 1981

- (13) Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, 1988, p. 115
- (14) 井関利明監訳, P. コトラ著, 『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規, 1991, pp. 18-23
- (15) 今田忠監訳, L. M. サラモン& H. K. アンハイアー著, 『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社, 1996, pp. 20-24
- (16) マスローは欲求の5階層説をとえ、それは「生理的ニーズ」(physiological needs)から「安全ニーズ」(safety needs), 「愛情ニーズ」(love needs), 「尊重ニーズ」(esteem needs)そして「自己実現ニーズ」(self-actualization needs)へと上昇する。それは、モノの満足から、ココロの満足以昇華すると見ることできる。
- (17) 経済企画庁, 『日本の経済構造』東洋経済新報社, 1997年, 35頁の図表4-1-2より部分抽出
- (18) 今田忠監訳, L. M. サラモン& H. K. アンハイアー著, 『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社, 1996年, 44-46頁。本文では、アメリカ, フランス, イギリス, トイツ, 日本, イタリア, ハンガリーを対比。
- (19) 入山 映訳, L. M. サラモン, 『米国の非営利セクター入門』ダイヤモンド社, 1994年, 65-66頁
- (20) デニス・ヤング, 『米国における非営利組織教育 非営利組織のマネジメント研究から』笹川平和財団, 1997年, 21-31頁
- (21) Jodi Z Krasna, ed., *The Official Guide to MBA Programs*, Graduate Management Admission Council, 1994
- (22) 嶋口充輝, 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣, 1997年, 235-236頁
- (23) ピーター・F・ドラッカー編著, 田中弥生訳, 『非営利組織の「自己管理手法」』, ダイヤモンド社, 1995年, 5頁
- (24) ドラッカー前稿書, 33頁
- (25) アーサーアンダーセン, 『ミッションマネジメント』, 生産性出版, 1998
- (26) 小野桂之介, 『ミッション経営の時代』, 東洋経済新報社, 1997
- (27) フィリップ・コトラ著, 村田昭治他訳, 『マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1984年, 19頁
- (28) 詳しくは, 渡辺好章, 「老人介護サービスのマーケティング 介護保険法の問題点とマーケティング戦略発想」, 城西大学経済・経営紀要, 17巻1号, 1999年3月, 2-5頁を参照
- (29) R. K. Macleod, "Program Budgeting Works in Nonprofit Institutions," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1971, pp. 46-56
- (30) コトラ, 前稿書『非営利組織のマーケティング戦略』, 11-12頁
- (31) ラブロック, 前稿書, 『公共・非営利のマーケティング』16-22頁
- (32) 前稿書, OECD, National Accounts
- (33) リチャード・モース編, 小野監訳, 『アメリカ消費者運動の50年』批評社, 1996年, 156頁
- (34) サラモン, 前稿書, 『米国の非営利セクター入門』, 37頁
- (35) 渡辺好章, 「非営利組織のマーケティング」, ダイヤモンド・ハーバート・ビジネス, 1992年7月号, 81-90頁
- (36) 「製品とは、あるニーズを充足する興味, 所有, 使用, 消費のために、市場に提供されうるすべてのものを指す。それは、物理的財, サービス, 人間, 組織, アイデアを包含している。それは、ほかに、提供物 (offerings), 価値のパッケージ (value package), 便益の束 (bundle of benefit) ともよばれる。」コトラ, 前稿書『マーケティング原理』, 434頁
- (37) ドラッカー, 前稿書, 『非営利組織の経営』, 37頁
- (38) ラブロック, 前稿書, 『公共・非営利のマーケティング』, 281-2頁
- (39) ラブロック, 前稿書, 『公共・非営利のマーケティング』, 42-47頁

《Summary》

Marketing of Public and Non-Profit Organization

By Yoshiaki WATANABE

The purposes of this paper are to compare the development of NPO marketing in the United States with that in Japan, and to clarify discrepancies between the two in order to foresee impediments and directions for NPO study in Japan.

In the first chapter, the development of NPO study and its background in the United States are explained. In the second chapter, basic marketing concepts, such as the customer satisfaction, mission statement, value creation by exchange, together with characteristics of NPO marketing are clarified. Finally in the third chapter, the present situation, impeding factors, and directions for the future study in Japan are considered.