

# 非営利組織のマーケティングについての 一考察

— NPO におけるマーケティング類型化への試み —

三宅 隆之

## A Study on Marketing of Nonprofit Organization A Tentative on Marketing Type of NPO

MIYAKE, Takayuki

### Abstract

This paper is a study on marketing definition ,marketing production of nonprofit organization and a tentative on marketing type of NPO. In resent years,marketing management concept is being empasize on NPO as well as commercial profit organization.Commercial profit organization,s goal is profit from the stakeholders. However ,NPO,s goal is make sure of social mission on a basis of management concept.This paper is a study on a process of social mission marketing and a tentative marketing type of NPO.

### 要 約

本論は非営利組織のマーケティング定義、非営利組織のマーケティング醸成、非営利組織におけるマーケティングの類型化について論究したものである。近年、マーケティングマネジメントの概念は営利組織だけではなく、NPO である非営利組織においても重要視されてきている。営利組織の目的は利益を上げることを目的とするが、NPO は経営理念を基礎にした社会的使命を必達することを目的とする。NPO がミッションをどのようにして達成しようとするのか、非営利組織におけるミッションマーケティングのプロセス並びにその類型化の方策を試みる。

### キーワード

NPO のミッション Mission of NPO / ミッションマーケティング mission marketing  
高潔性 integrity / 善意と慈善 goodwill and philanthropy / 公約 commitment  
社会貢献 social contribution / 社会満足 sosial satisfaction / 機会費用 opportunity cost

## 目次

はじめに

1. 非営利組織とマーケティング
2. 非営利組織におけるマーケティング醸成
3. 非営利組織におけるマーケティング類型化  
おわりに

## はじめに

マーケティングは、顧客満足志向から社会満足志向へと推移し移行つつある。マーケティングとは、「顧客満足の創造」であるという単なる顧客満足志向概念から社会満足<sup>1</sup>志向概念へと変化し、顧客満足の概念は社会満足のなかに包含されるといえる。こうしたマーケティング概念が変容していくなかで、経営理念を基礎にし社会的使命であるミッションを最上位に掲げるミッションマーケティング (social mission marketing<sup>2</sup>) の概念も醸成しつつある。

企業ミッションを基軸にした株主ミッション 従業員ミッション 顧客ミッション ステークホルダーミッション 社会ミッションへの浸透と社会ミッションからのフィードバックによるインタラクティブマーケティングへの取り組みである。一方、最近では同じミッションでも非営利組織 (Non-profit Organization) におけるミッションマーケティングへの関心がわかにかまってきた。

非営利組織とマーケティングとは、あまり結びつかないのではないかという議論もないわけではない。しかしながら、マネジメントの概念は非営利組織においては多くの研究が行われている。マネジメントあるところには必ずマーケティングが存在する。

問題は、我が国における非営利組織のマーケティングの研究が後発であるというだけのことである。したがって、非営利組織におけ

るマーケティングに関する文献は、極めて少なく非営利組織におけるマーケティングの研究者もあまりいないようである。

しかしながら、NPOの先進国であるアメリカにおいては、コトラー (P.Kotler) やドラッカー (P.F.Drucker)、ラブロック (C.H.Love-lock)、ウェインバーグ (C.B.Weinberg)、サラモン (L.M.Salamon) などによっていち早く非営利組織のマーケティングについての研究がなされている。

我が国においては、アメリカよりも後発であるが、その社会的要請からNPO法の制定に伴うNPO法人の認証が行われ、数多くの非営利組織が社会貢献活動を行って成果を上げている。いうまでもなく、NPOは企業とは異なり「利益」を上げることを直接の目的とせず、「使命」を必達 (make sure) することを事業計画の目的とする。

欧米におけるNPOの存在意義は、政治の失敗や市場の失敗、契約の失敗などが背景にあり、それを補填するカタチで派生してきたという事実がある。我が国においても然りである。今や、NPOの存在なくして社会貢献活動は成り立たないといっても過言ではないだろう。

事業計画を遂行するためには、社会的使命を目的とするNPOであるとはいえ、NPOにおけるCEOである理事者のリーダーシップのあるマネジメントおよびマーケティング活動を必要とする。NPOの経営理念 社会的使命 (social mission) 経営責任 経営組織 経営戦略・戦術 マーケティング戦略・戦術 計画 (長期・短期) 社会貢献 マーケティング成果 経営成果 経営評価は連動しているのである。

良き意図、良き使命、善意といふ高潔で神聖なるサービスを提供してくれる支持者・支援者・寄付者などの「思い・想い (will)」を、

非営利組織という機関が代わって事業計画を立て受益者・利用者に提供し受益者満足、顧客満足、寄付者満足を創造する。

こうした一連する事業活動は、マーケティング活動そのものであるといえよう。ドラッカーが指摘しているように、NPOは利益を目的としないからこそ、マネジメントやマーケティングが必要であるという逆説も成り立つであろう。

事業体の使命は何か、顧客は誰か、顧客は何を価値あるものとするか、成果は何か、計画は何かといった具合に考えて、外界のニーズ (needs) やウォンツ (wants)、デザイア (desire) とミッション (mission) を基軸にした組織行動とを一体化していくことがマーケティングである。

企業のマーケティングとNPOのマーケティングが根本的に異なるのは、利益を目的としないことはもちろん、目に見えない「善意」というものを売るという点が違うのである。

そして善意をどのように評価するかが最も難しいといえよう。

この寄付者の善意をどうやって受益者・利用者にマーケティングしていくか。地域社会を良くしていこうという強固な意思・想い (will) および使命感と、成果を上げるためのテクニックである技術 (skill)、マーケティングが円滑に機能してこそNPOにおけるマーケティングは必達されるといえるだろう。

## 1. 非営利組織とマーケティング

### (1) 非営利組織の定義とマーケティング

NPOは、アメリカにおける経済成長過程、つまりマネジリアルマーケティング (managerial marketing) の弊害として起こったGMの

不買運動に端を発するコンシューマリズム (consumerism) の台頭や産業公害、環境問題などの露呈による政治・行政の失敗、企業による市場の失敗を補うというカタチで生成してきたものであると考えられる。その後に来るソーシャルマーケティング (social marketing<sup>3</sup>) は、これをまざまざと見せつけている。

NPO (Non-Profit Organization) を訳語化したものを非営利組織もしくは非営利組織体という。この組織は会社・企業などの利益・利潤追求を目的とする営利組織に対応する概念である。株式会社などの営利企業とは異なり、収入から費用を差し引いた利益をNPOの関係者に分配することが制度上できないような非分配制約を受ける非営利活動を行う非政府、民間の組織でありアメリカの文化制度を背景として醸成した組織活動である。

ここで重要なことは、NPOは収益事業をやってはならないということではなく、もし収益事業による余剰金が発生したならば、社会的使命必達のために再投資すればよいということなのである。利益を理事者を初めとする役員・評議委員、担当スタッフおよび組織外部に分配してはならないということである。

いうまでもなく、NPOには多種多様な活動がある。高校や大学などの学校法人、病院などの医療法人を初め、まちづくり、社会福祉法人などの老人ホーム、環境問題や人権問題などの社会問題に取り組んで資金援助や交流・国際援助を行う市民団体、ボランティア、宗教団体、労働組合なども広義の意味でNPOに包含される。

山内直人『NPO入門(日経文庫)』p.30によれば、アメリカのジョンズ・ホプキンス大学のサラモン教授を中心とする非営利セクター国際比較プロジェクトであるJHCNP (The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project)

では、NPOにおける最も基本的で遵守すべき規範・綱領を、次の5項目にまとめ上げている。

利益・利潤を分配しない (nonprofit distributing) こと。結果として利益が発生した場合は、NPO活動に再投資する。

非政府 (non governmental) 私設 (private) であり、政府機関の一部ではないこと。ただし、政府から資金援助を受けることはやぶさかではない。

フォーマル (formal) で組織 (organization) としての体裁を整えていること。必ずしも法人格を保持していなくとも良い。

自己統治・自己統制 (self-government) できる機能を持ち他の組織に支配されず、完全に独立した組織運営を行っていること。

組織にボランティア (voluntary : 自発性) 的要素があり、自発的に組織化され寄付行為や無償の労働力に依存していること。

## (2) 非営利組織と営利組織の違い

非営利組織の特徴を明らかにするためには、営利組織との組織の違いを相対的に考察することにより理解が深まる。図表 1-1 は主な項目別に両者の相違点をまとめたものである。なお、この図表でいう非営利組織とはNPO法上の組織を指している。

まず、経営理念についてである。組織である以上、営利非営利を問わず明確なマネジメントの理念がある。双方とも「社会貢献活動」を行うという点では一致しているが、営利組織においては社会貢献結果としての利益追求という具合に、どうしても利益・利潤を上げるといったニュアンスが強いはたらくのである。

しかしながら、非営利組織においては、あくまで社会貢献活動の励行を最上位の活動理念として掲げ、支持者・支援者・寄付者の良

き意図、良き使命を必達する。次の目的・目標および組織については、すでに論究しているのでここでは省略する。

次の対象であるが、営利組織においては一般的に顧客・ユーザー・取引先などをその対象にするが、非営利組織では原則として「受益者」という見解をとっている。対価については、前者が有償として交換価値である価格を支払うのに対して、後者は「無償」である。しかしながら、無償であっても会計上では機会費用 (opportunity cost<sup>4</sup>) という認識をもって対処するという発想が大切である。

事業の性格および内容については、営利組織がどちらかといえば、リスク分散という意味合いから多角的であるのに対して、非営利組織においてはきわめて労働集約的なサービス業であるという特質がある。

つまり、医療法人などに見られるシェア (share : 参加・貢献) ケア (care : 世話) キュア (cure : 治療) といった面倒見業的な性格が強く職員などの献身的な努力に負うところが大きい。良き意図、善意を全うする限り手抜きができないという慈善的奉仕活動そのものなのである。

次は、資本および配当についてである。いうまでもなく、営利組織では株主による出資・資本提供があり、投資額に応じて利益配当を行うのを原則とする。これに対して、非営利組織においては、寄付者の寄付金や会員からの会費、政府などからの補助金などを充てる。しかしながら、収益事業を行った場合には、前述した通り収益部分の分配は禁止されており、事業活動に再投資しなければならないことになっている。

業務執行・意思決定 (decision making<sup>5</sup>) については、営利組織が取締役会であり、代表取締役の強力なリーダーシップのもとに遂行される。これに対して、非営利組織では理事

会および評議委員会がこれに当たり、特に理事長のリーダーシップはもとより高潔性<sup>6</sup>が求められる。

利害関係についてみると、営利組織においては企業を取り巻く株主、従業員、取引先、顧客、地域社会、NPO・ボランティア、自治体、国家といったステークホルダーとの利害関係が常に存在し、良好な関係性を保持していくことが求められる。

これに対して、非営利組織では、受益者との利害関係こそないものの、寄付金や会費、

補助金、収益事業利益などのアカウントビリティ（accountability：責任・責務）、つまり運営・報告・計算・説明などが義務づけられている。善意に対する高潔性の原則が存在するのである。

利益についての概念では、営利組織が私的利益を追求するのに対して、非営利組織では社会的利益・公共の利益・受益者利益を追求する。但し、企業においても「企業は社会の公器<sup>7</sup>」「公共の利益：公益を以て私益と成す<sup>8</sup>。」という発想が大切になってきている。

図表1-1 営利組織と非営利組織の主な相違点

項目	営利組織	非営利組織
経営理念	社会貢献結果としての利益	社会貢献活動の励行
目的・目標	利益・利潤の追求	社会的使命（mission）の必達
組織	営利法人	公益法人
対象	消費者・顧客・ユーザー・取引先	受益者（ドロッカーやコトラは「顧客」と言っている）
事業の性格・内容	どちらかといえば多角的（リスク分散）	きわめてケア（care）的であり労働集約的な面倒見業
サービスの対価	有償	無償（無償であっても機会費用であるという認識が大切である） 有償（収益事業の場合）
資本	株式発行、出資（株主）	寄付金（資金提供者・支援者）、補助金、会費、事業収入など
配当	有り	無し（再投資）
業務執行（意思決定）	取締役会、（代表取締役の強力なリーダーシップ）	理事会、（理事長のリーダーシップと高潔性） 評議委員会
利害関係	有り（対ステークホルダー）	アカウントビリティ有り（運営・報告・計算・説明など）
利益	私的利益（公益を以て私益と成す）	社会的利益、公共の利益、受益者利益
マネジメント	成果主義志向（利益の実現）	成果主義志向（ミッションの必達）
マーケティング	対消費者・顧客志向、サービスの私的・個人的ニーズ実現（commitment：公約）	対受益者（顧客）志向、資金提供者志向、サービスの社会的ニーズ実現（commitment：公約）
事業・業務・活動	市場シェア確保・拡大	社会貢献シェア拡大
サービス	営利サービス	非営利&慈善的サービス
競争原理	持続的「競争」優位性	持続的「協調」優位性
会計	企業会計原則、商法、監査あり	公益法人会計、監査あり
根拠法令	商法、会社法	NPO法（特定非営利活動促進法）
その他	企業家精神など	相互扶助の精神など

マネジメントの概念では、営利組織が顧客第一主義の立場から成果主義（社会貢献結果利益の実現）のマネジメントを強化するのに対して、非営利組織では同じ成果主義<sup>9</sup>のマネジメントでも社会的使命を必達し全うするという社会貢献思想を第一義的に考える。

次は、いよいよマーケティングの概念である。営利組織および非営利組織に共通する概念は、「commitment：公約<sup>10</sup>」という概念である。欧米の企業では、契約思想が市民レベルで定着しており、我が国企業のマーケティング活動においても、企業ミッション（corporate mission）を経営理念に次ぐ最上位に掲げて、株主ミッション、従業員ミッション、顧客ミッション、ステークホルダーミッション、社会ミッションへと浸透させる、いわゆる「社会的使命のマーケティング（social mission marketing）」が萌芽しつつある<sup>11</sup>。

このコミットメントは、前者においては顧客・ユーザー・取引先であり、後者においては対受益者、対資金提供者・寄付者である。企業のように対価を要求しないからこそ、無償であるからこそ事業活動のアカウントビリティが必要であり、組織の高潔性が求められるのである。非営利組織のマーケティングは情報公開することにより、社会貢献性、社会貢献思想がより高まるという性格を保持している。

次の概念は、事業活動およびサービスについてである。いうまでもなく、営利組織は製品・商品・サービスなどの市場占有率・マーケットシェアの拡大を図ることを主眼におくが、非営利組織では社会貢献シェアをどのように高めていくかを主目的とする。サービスについては、営利サービス（有償）と非営利サービス（原則として無償）および慈善的サービスの違いに目をつける必要がある。

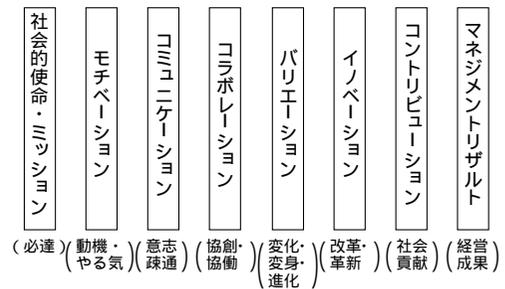
競争原理については、営利組織では持続的

競争優位性をいかに図っていくかであり、非営利組織では持続的協調優位性を図っていくかが問われてくる。最近では、双方ともパートナーシップである良好で円滑な顧客関係性をどのように構築していくかが大きな課題となってきた。

会計については、営利組織は企業会計原則および商法であり、非営利組織は公益法人会計が適用される。根拠法令は前者が商法および会社法であり、後者はNPO法である。

企業における社会的使命のマネジメントおよびマーケティングは、図表1-2のようなミッション（mission）モチベーション（motivation）コミュニケーション（communication）コラボレーション（collaboration）バリエーション（variation）イノベーション（innovation）コントリビューション（contribution）マネジメントリザルト（management result）のフローを経て社会的使命が必達される。

図表1-2 社会的使命のマネジメントの具現化フロー



### (3) ミッションを基軸にしたマネジメントの展開

非営利組織のマネジメントは、事業目的である社会的使命のミッションを基軸にしたマネジメントシステム（mission management system）を導入することが大切である。このシステムの詳細は、拙著『社会的使命の経営学

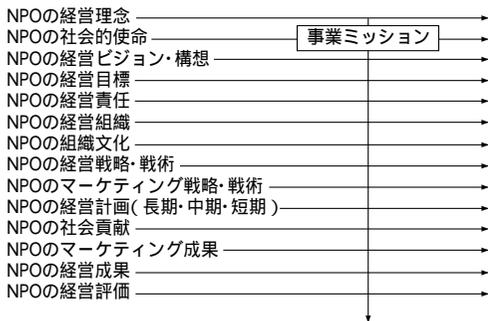
「mission management system」(中央経済社)で論述しているので参考にしてもらいたい。

この本は営利組織、つまり会社・企業におけるミッションマネジメントシステムの導入という立場から論究しているが、このマネジメントシステムは、アレンジすれば非営利組織のマネジメントにも十分に応用し活用することができる手法なので、ここではその概要について論究するにとどめる。

具体的には、図表 1-3 に示したように、事業体の基軸になるミッションを経営理念を基礎に最上位に据えて、事業体のミッションを必達するという垂直的なステップ・概念図の展開になる。問題は、いかにして事業ミッションを組織内外に具体的に浸透させ成果の実現を図るかということである。

事業体の燃えるような経営意思であり、社会的使命である事業ミッションをいかに理解させ納得してもらい多くの人々の賛同を得て、社会的正義と社会的貢献の実現に向けてドライビングフォース (driving force : 燃えるような事業推進力<sup>12)</sup>、エネルギーパワーを発揮するかである。

図表1-3 NPOにおけるミッション必達のフロー



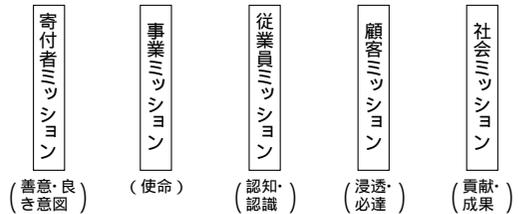
このステップは、NPO 事業の経営理念を基礎にして事業ミッションを最上位に掲げ、以下の概念を事業ミッションで串刺しにするよう、事業ミッションを組織内外に浸透させ

展開していくのである。NPO の経営理念 社会的使命 (事業体のミッション) 経営ビジョン・構想 経営目標 経営責任 経営組織 組織文化 経営戦略・戦術 マーケティング戦略・戦術 経営計画 (長期・中期・短期) 社会貢献 経営成果 経営評価というフローになる。

こうした流れを NPO の構成メンバー全員が共通認識として共有し維持・存続させることが大切である。とりわけ、事業体のミッションは大切で善なる行為・行動を寄付者や資金提供者、支援者、会員、行政などに対して広く深く啓蒙できるよう NPO の広告・広報活動を強化する必要がある。

そして、寄付者ミッション「寄付者の善意」が事業ミッション、従業員ミッション、顧客 (受益者) ミッション、社会ミッションになるようビジュアルプレゼンテーション (visual presentation : 事業ミッションの視覚統合戦略) していくのである (図表 1-4)。

図表1-4 事業ミッションの内外浸透フロー



## 2. 非営利組織におけるマーケティング醸成

(1) なぜ、非営利組織のマーケティングか

マーケティングは、顧客満足 (CS : Customer Satisfaction) から社会満足 (SS : Social Satisfaction<sup>13)</sup>)へとパラダイムシフトしてきて

いる。こうした背景には、政治の失敗や企業の市場形成過程の失敗などを補填する機能として台頭してきた非営利組織のマーケティングや企業の企業市民性、企業メセナ活動、企業フィランソロピー<sup>14</sup>、NPO活動へのシフトなどが挙げられる。

つまり、企業が社会的使命のミッションマーケティングを志向すれば、限りなくNPO活動の領域に近づくのである。企業のNPO化、NPOの企業化という現象が起きてきているものと考えられる。逆にコミュニティビジネス（community business）などはNPOにおける企業化のよい例である。

事実、顧客満足は社会満足の一部であるという考え方も成り立つであろう。社会満足は顧客満足の概念を包含しているのである。企業を取り巻く消費者・顧客・ユーザー、従業員・労働組合、株主、取引先、地域社会、NPO・ボランティア、公共企業体、第三セクター、自治体、国家などのステークホルダー（stakeholder：利害関係者）満足が、言い換えれば社会満足の概念である。

非営利組織は、顧客「受益者」を包含しもっと広く深く社会全体を包み込むような社会貢献志向のマーケティングを可能にする。企業においても経営理念を基礎にした企業ミッションを最上位に掲げて、社会貢献活動をした結果その見返り恩恵としての利益追求を図るのであるが、企業のそれとは質が異なる。非営利組織は利益を目的とはせず、使命を果たし必達することを目的とする。ここが最も大きく異なる点である。

## （2）顧客満足からステークホルダー満足へ

マーケティングの歴史をひもといてみると、マッカーシー（E.J.McCarthy）の4P「product：製品、price：価格、place：場

所・流通チャネル、promotion：販売促進」からCSへ、さらにCSからSSへと変化していくものと考えられる。もともと、マーケティングは需要よりも供給が多くなった時代に、いかに売りさばくかという概念からスタートしている。

供給よりも需要が多い場合には、マーケティングの必要はない。しかしながら、顧客に商品を広告宣伝するという概念をマーケティングという場合がある。メーカー志向のマーケティングである。

この概念はいわばセリング（selling）という概念であり、マーケティングは存在しないのである。生産した物がすべて売れるからである。ところが、現代ではほとんどの商品の需要よりも供給が多い、いわゆるオーバーストア、オーバーグッズ現象が起きている。

作った物を売るというメーカー志向のプロダクトアウト（product out）型マーケティングの時代から顧客が欲する製品・商品・サービスへというマーケットイン（market in）型マーケティング概念が定着したため、マーケティングとは顧客満足を創造し、顧客との関係性を強化することであるという風に考え方が変わってきたのである。リレーションシップマーケティングの到来である。

そして、今やマーケティングの概念は、顧客満足からステークホルダー満足<sup>15</sup>、つまり社会満足をも包含しなければならないという概念に変化しつつある。この背景にはアメリカにおけるNPOの飛躍的な社会貢献活動が後押ししたためである。これは、後述するアメリカにおけるNPOの理事会の機能を見れば良く理解できるであろう。

ドラッカーは「すでにアメリカではガールスカウト、アメリカ赤十字、教会などの非営利組織（NPO）がマネジメントのリーダー役になっている。今日では膨大な数の人たちが、

まさに無給のスタッフとして、それぞれの NPO でマネジメントの仕事やスペシャリストの仕事を引き受けている。NPO はその生産性、活動の範囲、マーケティング活動、社会への貢献において、この 20 年間に急成長した。救世軍を初め、NPO の成功の底にあるものは、マネジメントやマーケティングへのコミットメントである<sup>16)</sup>と述べている。

さらに、ドロッカーは「アメリカの赤十字は、最大の NPO であって、極めて複雑な組織である。世界中の災害救助に関わり、血液バンクに加えて骨髄バンクや皮膚バンクを運営している。心臓や呼吸の蘇生トレーニングを行い、学校で応急手当の訓練を行う。NPO の理事会のほとんどは、会社の取締役会のように無力化されていない。NPO の CEO がどれほどそれを望もうとしても、理事会が CEO の言いなりになることはない<sup>17)</sup>」と述べている。

加えて、「その一つの原因は、資金である。上場会社の取締役が、大株主であることはあまりない。これに対し NPO の理事の多くは自ら大きな金額の寄付をしており、また寄付してくれる者を連れてくる。もう一つの原因は、NPO の理事の多くが、それぞれの NPO の使命に個人的にコミットメントしている。教会や教育を大事に思っていない限り、信徒代表や学校の理事にはならない。NPO の理事は、自身がボランティアとして長年奉仕し、自分の NPO にきわめて詳しくなっている<sup>18)</sup>」と述べて、NPO の理事や理事会の機能を賞賛している。あたかも、企業の取締役会に NPO の理事会の機能を見習えとさえ明言しているのである。

### (3) 社会的使命のマーケティング到来

アメリカにおいて NPO が大きな社会貢献活動を行うようになった背景には、やはり奉

仕者や寄付者の市民社会に対するコミットメント、つまり契約思想がその根底に存在するという事実がある。欧米社会では、自分のことよりも先ず地域社会のあるべき姿、将来像というグランドデザインを先ず優先させ、このグランドデザインとのコミットメントを通じて市民が等しく公平にベネフィットを共有するのである。

いふならば、市民社会、地域社会あつての個人社会であるという発想である。こうした考え方は、残念ながら我が国の国民性のなかには定着していない。寄付をするという契約・公約思想が乏しいのである。島国という国土や同一民族であるという風土が市民意識を変えてしまうのである。

アメリカは多民族国家であり、各種各様の宗教や言語、文化を持った人間がひしめき合っている。こうした風土から新生活文化価値が創造される。知的価値、知的創造の方法論が醸成する土壌が根付いているのである。

我が国よりも危機意識・危機管理が芽生える風土や国情がある。争いごとや憎しみを持たないような社会的使命を醸成させる風土が存在するのである。社会的使命のミッションマネジメントやミッションマーケティングが派生しやすい環境が整っているのである。

したがって、安易に我が国がアメリカの NPO のマネジメントやマーケティング概念をそのまま導入するということは避けなければならない。要はいかにして日本の風土になじむ NPO 法人や NPO のマネジメントおよびマーケティングを構築できるかどうかにかかっている。

### (3) 企業の NPO 化、NPO の企業化への進展

非営利組織のマーケティング上の類型化についての詳細は次項に譲るが、ラブロックお

よびウェインバーグは『Public and nonprofit Marketing (公共・非営利のマーケティング: 渡辺好章・梅沢昌太郎監訳)』白桃書房の中で、寄付的行為に依存するタイプ、使用者料金に依存するタイプ、後継者によってコントロールされる相互的タイプ、専門家によってコントロールされる企業家的タイプ、という資金源および支配形態による分類を試みている。

また、城西国際大学の河口弘雄助教授は、奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編著『NPOと経営学』中央経済社の「NPOの経営学の構築/マーケティングを中心として」の中で、ラブロックおよびウェインバーグのマーケティング類型化を基礎に、寄付型、事業収入型、成果実現が短期、成果実現が長期、つまり資金源およびサービスの性質の相関マトリックスから3つの類型化のパターンを試みている。

こうした研究者のマーケティング類型化への特徴から指摘されることは、NPO活動は必ずしも寄付金、会費、補助金などに頼るのではなく、事業収益をも事業費として計上できることになっているという点である。ただし、事業収益は再投資されなければならない、スタッフや理事などの役員に対して分配することは禁止しているのである。

収益事業がNPOで認知されているということは、NPO活動は寄付金などの資金提供だけでは、事業の存続が困難を伴うという実態があるのではないかと考えられる。したがって、NPOの企業化という現象が一方では進められ、もう一方では、寄付金、補助金、会費といった二本立てで資金集めをしなければならないという厳しさがある。

さらに、企業の方はといえば企業フィランソピーに代表されるように、企業メセナ活動や企業市民、企業市民性というカタチで企

業のNPO化、つまり社会貢献活動が世の常識になってきている。こうした双方の歩み寄りがNPO活動を支える原動力になっているといえよう。

#### (5) 契約思想とコミットメントとの関係

アメリカにおいてNPOが飛躍的に急成長したのは、前述したとおりキリスト教圏特有の契約思想がその根底に根付いているからである。キリストという神(god)との契約と絆で欧米の市民社会は結ばれている。神に背いた行為行動はタブー視され市民社会からの寄者にされる。

欧米の裁判での裁判官の尋問で、被告人が聖書に手を当てて神に誓っているシーンを映画などでよく見かける。神に誓って虚偽の口頭尋問をしないことを約束し誓うのである。教会の牧師が聖書に基づいて布教活動を奨めるのもこうした神との契約思想が背後にあるからではないだろうか。

これと同様の契約が企業と顧客、企業と取引先、企業と市民社会、企業と地域社会、企業と国家などとの間で取り交わされる。従業員を雇いあげるといよりも従業員と仕事の契約を交わすのである。企業も企業を取り巻くステークホルダーとの間に契約、公約を交わすという風に考えた方がよいだろう。

この契約思想が、企業とステークホルダーとのコミットメント(commitment: 公約<sup>19</sup>)というカタチで事業の取引関係が委任・委託・委譲される。リレーションシップマーケティング(relationship marketing<sup>20</sup>)、ミッションマーケティングの到来である。

こうした考え方は、NPO活動にも適用される。企業と同様にNPOは、顧客「受益者」や寄付者との間に有償(収益事業)、無償の取引関係性を締結するのである。寄付者満足は

もちろんのこと、顧客「受益者」満足をも同時進行させなければならない。

こうしたマネジメントやマーケティングを取り仕切るのが CEO ( chief executive officer : 最高経営責任者 ) であり COO ( chief operating officer ) は我が国の社長にあたる。CEO は企業にも NPO にも存在する。企業では代表取締役会長、NPO においては理事長がこれに該当する。彼らは事業ミッションを必達するためのマネジメントやマーケティングを委任・委譲された人物である。

#### (6) 非営利組織におけるマーケティングの醸成

非営利組織のマーケティングは、マーケティング定義の中にどのように位置づけられているのだろうか。図表 2-1 は、マーケティング定義の変遷を見たものである。1960 年の定義では企業のことだけを考えた定義であったが、1985 年の修正 AMA ( America Marketing Association : アメリカマーケティング協会 ) の定義で、非営利組織はマーケティングの中に位置づけされるようになった。

1990 年の JMA ( Japan Marketing Association : 日本マーケティング協会 ) が定義した内容によると、4 つの註書きの中に非営利組織が、マーケティング活動の主体であることをはっきり位置づけている。先ず、マーケティングの主体であるが “ 企業および他の組織 ” の箇所では、他の組織の中に “ 教育・医療・行政などの機関、団体を含む ” となっており、非営利組織や団体が主体である旨、はっきりと明示されている。

次は、マーケティング活動のスタンスについてであるが、“ グローバルな視野に立ち ” という箇所の註書きが “ 国内外の社会、文化、自然環境の重視 ” となっており、国内外における社会活動や文化・芸術の振興、自然環境

保護運動を訴える社会貢献活動を行っている非営利組織体が当然に該当されることになる。

続いて “ 顧客との相互理解を得ながら ” という箇所では、“ 一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む ” という風になっており、企業などの事業体を取り巻くステークホルダーがマーケティングの対象である旨、明言している。

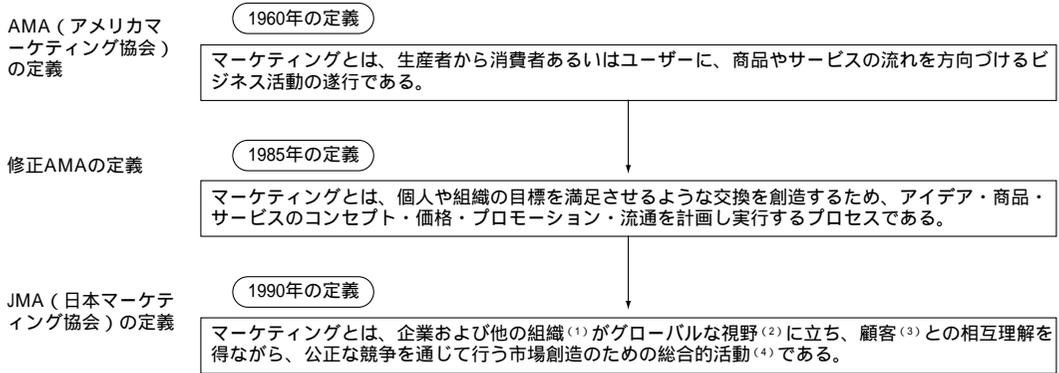
さらに、マーケティング活動の位置づけについては、“ 公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である ” という箇所のコメントとして、“ 組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係に係わる諸活動をいう ” と明言されている。

この註書きで重要なことは、マーケティングの存在価値は単なる市場活動ではなく、社会の変化に対応した “ 市場創造 ” のためのものであるという点である。このことは、環境問題などに関する社会貢献活動を行っている非営利組織体の事業活動領域がこの範疇に入ることを如実に表している。

また、“ 公正な競争を通じて行う ” という箇所は、不正をしてまでも利益を上げようとする企業間の過度の競争原理を非難すると同様に、NPO のような非営利組織が神聖で社会的正義や社会的使命を保持し、その必達をもって社会貢献を行うという NPO の活動そのものを表現しているといえよう。

非営利組織の仕事は、高潔であり神聖であり絶対的 “ 善 ” である。支援者・支持者・寄付者の良き意図を組織に受け入れ、マーケティング活動を通じて人間を変革するという特徴を保持している。最終的には、こうした善意者の行為・行動に対して使命・責任・貢献・成果をどれだけ創出したかによって自らを評価し判定しなければならない。

図表2-1 マーケティング定義の変遷とNPO



(註) (1) 教育・医療・行政などの機関、団体を含む。  
 (2) 国内外の社会、文化、自然環境の重視。  
 (3) 一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む。  
 (4) 組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに関わる諸活動をいう。

(7) 非営利組織のマーケティングとは

非営利組織（私立学校、病院、社会福祉法人など）のマーケティングは、企業など営利組織におけるマーケティング（利益・利潤の追求）とは目的こそ異なるものの、マーケティング的志向そのものは何ら変わるものではない。一部には営利組織におけるマーケティングをそのまま非営利組織に当てはめて考えることに懸念の声がないでもない。

しかしながら、営利組織におけるマーケティングが、顧客満足（customer satisfaction）の創造を図ると同時に、顧客の創造を図ることであるという考え方は、十分に非営利組織のマーケティングにも当てはまるものと考えられる。企業における顧客は、非営利組織における受益者および寄付者（顧客）に相当するものである。

非営利組織のマーケティングとは、非営利組織の目的である「社会的使命（social mission）」をいかに必達していくかということであり、これこそ非営利組織のマーケティングに関わる問題である。営利組織体のマーケティングと非営利組織のマーケティングの大きな違い

は、目的・目標そのものがスタートから異なるということである。目的・目標の実現・必達のためのためのマーケティング志向は普遍であり変わらないと考える。

非営利組織のマーケティングは、受益者からスタートする“受益者「顧客」志向のマーケティング”であるということができよう。いうなれば、受益者「顧客」志向の「ミッションマーケティング（mission marketing）」の遂行である。立派な非営利組織は、単なるニーズ（needs）に奉仕するのではなく、欲求（wants）を創造している。

もともと、非営利組織は、個人の需要やニーズではなく社会的ニーズ、つまり受益者のニーズやウォンツを見極め、組織の信条である社会的使命であるミッションと一体化させていくということを最重要視する。これが非営利組織の原点である。

NPOにおけるミッションマーケティングとは、サービス提供者の善意に満ちた意図・想いと顧客・受益者ニーズを非営利組織における組織行動と一体化させるための仕事である。つまり、外界のニーズや欲求と組織の目的、資源、目標とを調和させるための手法と

ということになるだろう。

大切なことは、企業などの営利組織が顧客ニーズやウォンツを充足させるために利益・私益を得て顧客満足を図るのに対して、非営利組織は寄付金や補助金、会費、事業収益などにより、そのほとんどを利益を得ないで受益者満足の創造を図るところが異なるのである。とくに、非営利組織における受益者と寄付者が組織によって媒介されると同時に結合されるという特質をもっている。

しかしながら、企業における顧客満足は、製品・商品・サービスといった公共財提供の対価として直接的に価格という対価が支払われる。この意味において、企業における顧客との関係が直接的であるのに対して、非営利組織における受益者は間接的に供与を受けるということができる。

したがって、非営利組織の成功・成果は、寄付金を無償で提供する寄付者の満足のみによるものではなく、サービスの提供を受ける受益者満足の創造を図ることを重点にしなければならない。受益者が受けるサービス供与は、単なる受益者だけのものではなくもっと広く受益者を乗り越えた崇高かつ神聖な社会的利益概念であるといえよう。非営利組織事業におけるサービスは、受益者との取引によって自己完結し得ない奥の深い人間の良心とか、善意、思いやりの精神に負うところが大きいのである。

いずれにしても、寄付者である者の「誘因（寄付者個人が組織から受ける効用・慈善行為）」と「貢献（組織目標達成に貢献する個人の犠牲、献身的努力）」、「期待」と「効用」の相関関係によって受益者満足は変わってくる。

ここで大切なことは、寄付者満足を受益者満次に優先されるものではないということである。あくまでも、受益者満足の創造を図ることが非営利組織のマーケティングには求め

られる。受益者満足あつての寄付者満足なのである。したがって、寄付者と長期にわたる関係を結ぶという意識を持たせることが、寄付者の組織に対する支援を大きくすることになる。

受益者満足を必達するためには、バーナード（C.I.Barnard）が言っているように、共通目的、コミュニケーション、貢献意欲が存在し、社会的使命必達のためにミッションが存在する。その実現に向けて組織の有効性（effectiveness：組織の共通目的を達成する能力）、組織の能率（efficiency：参加者の欲求を満足させる能力）を拡大していかなければならない。そこで機能するのが非営利組織におけるマネジメントであり、マーケティングなのである。

#### （8）非営利組織におけるマーケティングの役割

非営利組織におけるマーケティングの役割で、最も注目すべきことはすでに前述したが、政治や政府の失敗および企業における市場の失敗を、補い是正するという機能をNPOが保持しているということである。このことは声を大にして断言できる。

もはや、NPOの事業活動を無視して公正な競争などあり得ないのである。これは、ドラッカーも指摘しているようにアメリカにおけるNPOの活動状況を見れば容易に理解できるであろう。「企業は利益を中心に計画を立てるが、NPOでは使命を中心に計画を立てる。アメリカ南西部にあるカトリック系のある病院チェーンは、使命を明らかにし成果を焦点に合わせることがいかに重要であるかを教えている。メディケア（高齢者向け医療保証）収入の減少と入院期間の短期化傾向にもかかわらず、患者の利益になることなら治療と看護の水準を上げることで、その収支を合

わせることが仕事である。現に収入を15%も伸ばして赤字を出さずにすんでいる。<sup>21)</sup>とドラッカーは言っている。

こういったNPOの使命を企業は逆に見習うべきである。景気低迷下の今日、不正をしてまで利益を上げようとする大企業の不祥事が相次いで起きるのは何故であろうか。日本経団連は、1996年12月に改正した「日本経団連企業行動憲章」を見直している。

ここに唱われている社会的良識に基づいて提唱されている企業行動基準はどこへ行ってしまったのだろうか。非常に理解に苦しむ。絵に描いた餅になっては何の意味ももたない。憲章は作成するのが目的ではなく、いかに実行するかであり企業を取り巻くステークホルダーとの公約を遵守できるかどうかにかかっている。

企業行動憲章というものは、企業が企業を取り巻くステークホルダーとの間に交わした立派なコミットメントである。一度、宣言、誓約、公言、公約したメッセージはそう簡単に引き下ろすことはできないのである。これは法律違反・公約違反のようなものである。

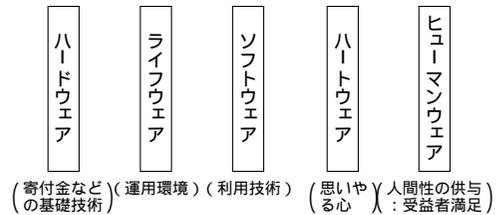
社会的使命を必達することを目的にしているNPOは、顧客「受益者」に託したコミットメントを忠実に励行し保証するのである。

いうまでもなく、非営利組織のマーケティングは、顧客「受益者」満足志向、社会満足志向のマーケティングを志向する。その基軸になるのは世の中に貢献しようというNPO独特のミッションである。寄付者などからの善意に満ちた寄付金を、受益者満足に繋がるよう事業ミッションを声高らかに掲げ社会的責任と社会的正義、社会的善意、社会的奉仕の精神で人間性、サービスをマーケティングしていくのである。

ハードウェア(hardware:基礎技術)である寄付金などを、受益者満足をさせるための運

用環境、つまりライフウェア(lifeware:運用環境)を整えて、慈善と善意に満ちたソフトウェア(software:利用技術)に転換させ、神聖な寄付者の善意をホスピタリティーマインド(hospitality mind:思いやり)の精神であるハートウェア(heartware:思いやる心)に転換させ、心温まる人間性を植え付けるヒューマンウェア(humanware:人間性)へと連動させていこうという思いがある(図表2-2)。

図表2-2 顧客「受益者」満足のフロー



### (9) 非営利組織マーケティングの進め方

非営利組織のマーケティングの進め方は図表2-3の通り、事業ミッションの設定、事業領域の決定、顧客「受益者」「寄付者」満足の創造、経営資源、サービス資源の調達、事業展開および組織の活性化、財務効率の充実と改善、貢献意欲の増進、マーケティング成果の評価といった循環サイクルのステップで、事業ミッションに対して統合的、総合的、戦略的、戦術的に進めていくことが大切である。

まず、第1は「事業ミッションの設定」である。例えば仮に環境の保全を図るNPO活動であれば、「自然環境と共生し共存できる美しい地球環境づくりに貢献していきます」という具合に設定してみる。これは企業の例であるが、キッコーマン(株)環境企業ミッションなどを参考にして考察してみるのもよ

い。

「キックマンは、自然とのいとなみを尊重し、環境と調和のとれた企業活動をとおして、ゆとりある社会の実現に貢献します」1. 全ての仕事で、環境との調和に努めます。2. 法律はもとより、自主基準を守ります。3. 環境保護運動に積極的に参加します。4. 地球環境について学び、理解を深めます。5. グローバルな視点で考え、行動します。」

第2は、「事業領域や内容の決定・確定」である。例えば、学校法人である大学の場合、従来のように事業領域をただ学内における教育だけにシフトするのではなく、学外である地域社会とのつながりを強化・拡大していき、事業ドメイン (domain : 領域・テリトリー) を外に向けて、双方の関係性 (relationship) を強化していくのである。

産学官「公」との連携を強化し、生涯教育を初めリカレント教育や公開セミナーなど地域社会に開かれた教育と地域社会貢献活動を最重要課題に挙げて、教育というサービスマーケティング (service marketing) を行う。

地元企業 (資金および研究開発技術提携)、地域社会 (受益者)・学校経営者 (理事者)・教員 (教育者)・学生 (被教育者)・政府、自治体 (補助金資金提供者)・NPO、ボランティア (寄付者) といった関わり合いの中から、新たなる事業領域を確保したマーケティング戦略を行っていくのである。

場合によっては、大学同士の合併や併合、学部統廃合などもリンケージさせながら戦略を練っていくことも考えられる。これが生き残りをかけた大学の新しいマーケティング戦略である。いずれにしても、相乗効果の上がるマーケティングミックス (marketing mix) が求められる。

第3は、「顧客“受益者”“寄付者”満足創造」である。善意的な寄付者満足が従業員

「スタッフ」満足、受益者満足、社会満足に繋がるように組織を取り巻く内外の環境変化に関する予測を立てるなどして、独自のブランドデザインを構築することである。

顧客「受益者」のニーズ (needs) やウォンツ (wants)、デザイア (desire) に適応させながら事業ミッションを具現化することである。ミッションマーケティングの原点は、顧客「受益者」ミッションからスタートすることである。

第4は、「経営資源・サービス資源の調達」である。寄付者からの寄付金、政府からの補助金、会員からの会費、事業収益からの収益金 (スタッフ等への分配は認められない) 無償によるボランティアによる労働提供等々、組織への資金的吸引力をどのようにマーケティングしていくか、これはもっと大きなマーケティング的課題となる。

第5は、「事業展開および組織の活性化」にかかるマーケティング活動である。事業ミッションを具現化し必達するためのプロセスがこれに該当する。組織が事業ミッションを基軸にして有効に機能するためには、理事長のリーダーシップを初め評議委員、その他のスタッフの全面的な協力関係を構築することである。

自分がおかれたポジショニング (positioning) をしっかりと見極め、ミッションの必達に向けて理事長の意思決定と同時進行で組織を機能させる必要がある。いわゆるムリ・ムラ・ムダの排除である。

第6は、「財務効率の充実と改善」に係るマーケティングである。いくらNPOといっても誰しもミッションが納得でき社会貢献できる価値ある崇高な理念に基づいていないと、資金提供者や支援者は現れない。いかに寄付金を初めとする組織の財務的吸引力を外に向けて発信し多くのマジョリティーを得ら

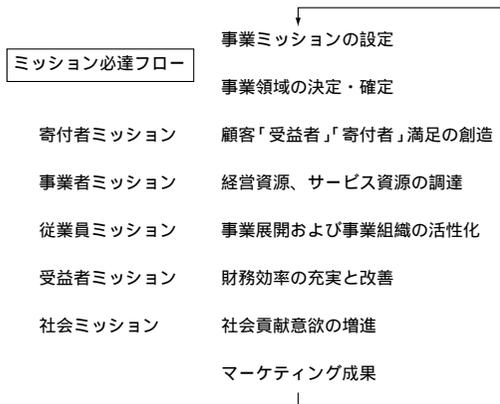
れるかどうかにかかっている。

崇高で神聖で慈善に満ちあふれた理念 使命 組織 責任 戦略 貢献 成果 評価という一連のフローを循環サイクルとしてフィードバックさせるかである。これは一重に寄付金や補助金、会費などの有効活用いかに係っている。NPOにおける事業の成果・評価が問われるのである。

第7は、「貢献意欲の増進」に係るマーケティング戦略である。貢献意欲は誘因・誘発要因との関係からミッションの内外に向けての浸透度や浸透作用との関わり合いが極めて大きく作用する。個人の犠牲が社会貢献によって報われるような貢献心や意欲を駆り立てる事業内容や献身的成果によって報われるものと考えられる。

第8は、「マーケティング成果」ミッションの必達および実現である。事業ミッションは成果を必達するために最上位に掲げられる。NPOの目的はいうまでもなく使命の達成であり成果に焦点を当てることなのである。

図表2-3 非営利組織におけるマーケティングの進め方

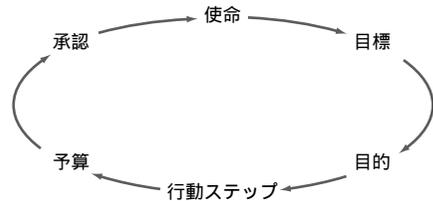


一方、ドラッカーの非営利組織におけるマーケティングマネジメントの進め方は、成果を生むためのプランニングとして、使命

目標 目的 行動ステップ 予算 承認というフローの循環サイクルで示されている(図表2-4)。

ドラッカーは「使命は、非営利組織のプランニングにとって不可欠である。どんな成果を生みたいのか? という問いかけは使命が明らかであれば、答えは明白である。使命から目標までの流れは、望ましい組織の未来と方向を表す。目的は、詳細でかつ測定可能な成果のレベルを表す。行動ステップは詳細に計画された、各活動のことで、組織が財政面を含むその目的を達成するのに役立つ。この図では、一連の流れが循環しているが、それは評価が一度で終了するのではなく、継続するものであることを示す<sup>22)</sup>と論述している。

図表2-4 ドラッカーの成果を生むプランニング



出所：P.F.ドラッカー編著、田中弥生訳『非営利組織の自己評価法』ダイヤモンド社、1998年、p.63。

### (10) 営利組織マーケティングとの相違点

それでは、次に非営利組織と営利組織におけるマーケティングの相違点について論述してみよう。非営利組織において支持者や支援者、寄付者の良き意図、善意をマーケティング成果に結びつけるためには、計画、マーケティング(顧客「受益者・寄付者探しなど」、人材(財)、金、情報などの経営資源が必要になる。

基本的には、限定的ではあるが、効率的なマーケティングを展開していくという意味に

において非営利組織は、営利組織のマーケティングを参考にすると部分が多々あると思われる。しかしながら、次の点については十分にその違いを認識していく必要がある。

第1は、「事業ミッションの目的、性質、性格が異なる」ということである。企業は私的利益を確保するために企業ミッションを掲げる。これに対してNPOは社会的使命・ミッションを必達するために事業ミッションを掲げる。

つまり、目に見えないものである“善意”を売るという点で企業ミッションの必達とは性格が異なる。使命の必達・達成には機会、能力、強固な信念の3つを持つことが大切である。ミッション必達に対する燃えるような経営意思とミッションマーケティング戦略である。

第2は、「私的利益・利潤を追求しない」ということである。NPOにおいては、収益事業が認められているが、これはあくまでも再投資のためでありスタッフ等への利益分配は認められていない。収益事業においても一つのコンセプトを売るという視点に立ちモノを売ることは異なる。

第3は、「組織はあくまで非営利組織である」ということである。企業と同じように理事長のリーダーシップは要求されるが、あくまで使命を必達するための組織体であるということである。理事会は支援者・支持者の良き意図、善意を組織内外に浸透させ成果につなげるよう理事長のリーダーシップを発揮しなければならない。

第4は、「顧客は受益者および資金提供者である」ということである。寄付者満足は、受益者満足、社会満足となって社会に貢献される。企業におけるステークホルダーの一要素としての顧客ではない。顧客である受益者、資金提供者である寄付者を探すために市

場の調査、セグメンテーション、サービス対象の絞り込み、自らのポジショニング、ニーズ対応のサービスの創造が必要になる。

第5は、「非市場志向である」ということである。企業は利益追求のために持続的競争優位性を維持して、市場シェアの確保を目指す。NPOの事業ドメインは事業ミッションによってある程度限定されてくる。営利企業のように野放しという訳にはいかないというところがある。どのような事業領域で社会貢献活動を行うかである。

第6は、「対価は原則として無償である」ということである。企業においては貨幣と財との交換というカタチをとり有償であるが、NPOにおいては交換価値を要求しない。交換は善意の給付に対する受益者満足というカタチでフィードバックされる。受益者満足は寄付者満足を促すことになる。

第7は、「受益者との利害関係が存在しない」ということである。企業のように企業を取り巻くステークホルダーとの関係は複雑ではない。その理由は、受益者があらかじめ特定されている場合が多いからである。学校法人、社会福祉法人、医療法人といった具合にである。

第8は、「強力な資金吸引力を求められるマーケティング活動」ということである。どこに寄付をしてくれる顧客がいるか、金額はどのくらい、何時までに寄付されるのか、どのような貢献に対して寄付金が集まるのか、寄付してくれる資金提供者はなぜ提供してくれるのか、会員はどのくらい増加するか、また増加させなくてはならないか、政府の補助金はどのくらい拠出されるのかといった具合に、寄付金集めのためのマーケティング活動が必須の条件となる。

非営利組織は、ミッションに共感・共鳴し参加したいという支持者・支援者・寄付者が

ら資金の大部分を得ている。事業活動を通じて資金を提供してくれる支持者を創造しなければならない。マーケティングの必要たる所以である。募金に当たっては資金源を探し寄付してくれる動機を慎重に探る必要がある。

また、非営利組織は寄付をしてくれる顧客が、マーケティングの成果を理解し受け入れられるよう教育をする必要がある。マーケティング教育である。こうした賛同者のためにも理事会は、寄付金が寄付の目的に的確に適合し成果を生むように使われることを保証する役割を果たす必要がある。

第9は、「社会貢献の中身・内容・性質が違う」ということである。企業もNPOも社会貢献活動を行っている。しかしながら、利益を追求する企業と利益を追求しないNPOとでは、根本的に社会貢献の中身や性質が根本的に異なる。つまり、顧客「受益者」満足の中身が異なるのである。

では、次にこうした非営利組織のマーケティングを行うに当たっての双方の相違点を十分に認識しくみ取りながら、非営利組織におけるマーケティング類型化への試みを企業におけるマーケティングと比較対比させながら多面的かつ多角的にみていくことにする。

### 3. 非営利組織におけるマーケティング類型化

#### (1) 経営資源とNPOマーケティングとの相関

社会経済環境の変化に伴って、経営資源の概念も変化してきている。人、モノ、金、情報という概念に加えて環境・立地・場所、文化、時間・空間、技術・ノウハウ、サービス、組織、行動といったようなファクターが加味されなければならない。

こうした経営資源の概念は、営利組織体

におけるマネジメントやマーケティング行動のみならず、非営利組織におけるマーケティングマネジメント活動にも適用される。以下は、双方の組織体における経営資源のマーケティングマネジメント上の違いを比較対比したものである(図表3-1<sup>23</sup>)。

双方を比較対比した方が経営資源から見たマーケティングマネジメントと活動の有りようが理解しやすく、持てる経営資源の有効活用にも十分に役立つと考えたからである。経営資源の相乗効果の上がる組み合わせであるマーケティングミックスをいかに効果的ならしめるかが、マーケティング成果を大きく左右する。

各項目ごとの詳細については、ここでは省略するので図表を比較対比してどの部分が大きく異なっているかを、十分に見極めて欲しいものである。この双方の認識の違いから非営利組織のマーケティングの特徴をつかむとよいだろう。

第1の経営資源は人である。双方ともCEOのリーダーシップが重要なことは言うまでもない。人材は正しくは人財という風にとらえた方が良いと思われる。経営資源としての意味合いが後者の方が強いからである。特に、非営利組織における理事長を初めとする評議委員、スタッフの高潔性が求められる。

第2の経営資源はモノである。営利組織においてはブランド商品の有無が勝敗を大きく左右する。したがって、双方ともモノの価値充足志向の考え方が大切である。それと同時にモノプラスのサービスの価値充足という概念を忘れないことである。NPOは労働集約的なサービス業的性格が強いのでこうした点に十分に配慮した施設サービスや物的サービス、人的サービスを行う必要がある。

第3の経営資源は金である。企業における金は株主の出資というカタチで投資される。

NPO においては、支持者・支援者・寄付者などによる寄付金、政府からの補助金、会員からの会費、収益事業による収益金などで賄われる。しかし、収益金の分配は禁止されている。必ず事業に再投資されなければならない。

第 4 の経営資源は情報である。「情報を制するものが市場を制する」と言われるように、企業においては情報は利益を生む資源となる。しかしながら、NPO においては受益者である顧客を満足させ、使命を必達するために必要な情報源をいかに収集するかということになる。また、NPO 活動の情報を受発信しやすい立地のほうが支持者や支援者・寄付者を集めやすいことはいままでのない。

第 5 の経営資源は環境・立地・場所である。特に商業は立地産業であるといわれる。NPO においても受益者満足に繋がるような、経営環境や支援者・支持者・寄付者が近いところに存立している方がベターである。インターネットによるホームページ開設や広告・広報活動なども考えられる。寄付者の善意や事業の貢献、成果を公開する必要がある。

第 6 は文化である。文化とは人間が創り出した概念である。企業文化 ( corporate culture )、福祉文化 ( socialwelfare culture )、NPO 文化といった概念が考えられる。文化とは人間が自然に働きかける過程において創り出した物質的・精神的所得の総称をいう。物質的な所得概念を文明というのに対して、精神的な所得 ( 学問・芸術・道徳・宗教など ) を文化と区別している。文化とは人間行動の規範とか根幹をなす概念である。NPO が目的とするミッションとも大いに関係がある。

第 7 の経営資源は時間・空間である。ドラッカーは、著作の中で時間こそ経営資源の最たるものであると言っている。マネジメント

において時間は金であり、時間のロスは金のロスに繋がる。しかしながら、NPO における時間・空間の概念はやや異なる。企業における、時は金の概念ではなくサービスを取引、時間・空間概念で自己完結できないシステムであると考えられる。良心、善意、思いやり、慈悲は普遍なのである。

第 8 の経営資源は技術・ノウハウである。企業においても NPO においても、付加価値を生む技術・ノウハウ・スキルの考え方は大切である。マネジメント能力という技術は双方に共通する資源であり、顧客満足・受益者満足を図るという点においても共通する概念である。

第 9 の経営資源はサービスである。NPO はサービスマーケティングの概念を適用する必要がある。労働集約的な慈善的サービス行為・行動がその中心となるからである。モノの価値よりもサービスの価値を優先させるのが、NPO のマーケティングである。サービスには有償のサービスと無償のサービスがある。NPO におけるサービスの主体は後者である。

第 10 の経営資源は組織資源である。双方とも組織は一人では機能しない。一人では組織は成立しないのである。組織集団におけるミッションをいかに組織内外に浸透させ伝播させるか、組織文化 ( organization culture ) の重要性がここに存在する。

第 11 の経営資源は行動資源である。いかに立派なミッションであっても、これを経営理念に次ぐ最上位に掲げて、行動に移すことができなければ、組織は機能しないし顧客満足、受益者満足を構築することはできない。CEO である最高経営責任者 ( 代表取締役会長および理事長など ) の経営意思・想い ( mission ) の実行および必達に伴って初めて成果を上げることができる。

図表3-1 経営資源との相関

経営資源	営利組織	非営利組織
人	人材・人財（リーダーシップ）	人財（readershipと高潔性）
モノ	製品・商品、ブランドなど モノプラス のサービス価値充足	サービス施設および付加されるサービスなど。 モノプラス のサービス価値充足
金（カネ）	資本金、株式による出資など	寄付金、補助金、会費、事業収入、事業収益など
情報	営利・金儲け情報（情報を制するものが市場を制する）	非営利サービス情報、受益者情報、資金提供情報など
環境・立地・場所	極めて左右される	営利組織体ほどではないがやや左右される
文化	企業文化（corporate culture）	福祉文化（socialwelfare culture）
時間・空間	Time is Money（時は金なり）	時は金の概念ではない。サービスを取引で自己完結できないシステム（良心・良識・思いやり）
技術・ノウハウ	暮らしの提案サービス・ノウハウ、製品・商品・サービス企画、マネジメント&マーケティング技術・能力	各種サービス提供技術ノウハウ マネジメント&マーケティング技術・能力
サービス	有形・無形・有償のサービス	有形・無形・無償・有償（収益事業）のサービス
組織	営利組織（成果主義・利益・利潤の実現）	非営利組織（成果主義・社会的使命：ミッションの必達）
行動	取締役会、代表取締役：経営（責任）者の意思決定	理事会、評議委員会、理事長の意思決定、事業遂行責任者

（2）マーケティングの4Pとの相関

次は、マッカーシー（E.J.McCarthy）によるマーケティングの4Pからの相関である。

必ずしも4PとNPOのマーケティング概念が重なり合う部分がないともいえないのであえてここに取り上げてみた。一つの判断材料である。これは図表3-2の通りである<sup>24</sup>。

第1はプロダクト、つまり製品・商品・サービスの中身である。企業においては、ブラ

ンド商品の有無が売上高を大きく左右するが、NPOにおけるそれは、無形のサービス労働である。有形財よりも無形財の占める割合・比重が大きい。

第2は価格である。企業における価格は需要と供給とのバランスで決まるが、NPOのそれは成立しない。無償提供だからである。しかしながら、機会コスト・機会費用という認識が大切である。

第3はチャネルである。企業においては販

図表3-2 マーケティングの4Pとの相関

項目（4P）	営利組織	非営利組織
製品	有形財および無形財（サービス）	有形財および無形財（サービス）
価格	有償	無償（機会費用としての認識をもつ）
チャネル （環境・立地・場所）	複雑化・多様化（簡素化のきざし）	多様化（営利組織ほどではない）
プロモーション	広告宣伝、SP、人的販売、広報活動などのマーケティングコミュニケーション活動	広報活動などによる資金的吸引力のPR活動などのコミュニケーション活動

売経路を指すが、NPO においてはサービス提供場所およびサービス環境という風にとらえることができる。無償のサービスを提供してくれる支持者や支援者、寄付者が近くに居るくらいありがたいことはない。

第4はプロモーションである。双方ともプロモーション活動は大切である。企業は利益を上げるためのプロモーションに力を注ぐであろうし、NPO は使命を必達するための原資や社会貢献度情報の発信のための広告・広報コミュニケーション活動が必要になる。

(3) 十字チャートによる NPO の SWOT 分析との相関

この十字チャートによる SWOT 分析の手法は、営利組織である企業の市場への新規参入への戦略としてよく用いられる。非営利組織においては非市場志向なので、企業のような市場シェアのアップによる競争原理主義は機能しないまでも、事業活動領域のドメインを決定する時などには十分に活用できる手法である。

図表3-3 十字チャートによるNPOのSWOT分析

・資金募集プログラム策定 ・入会済み会員・入会奨励の専門スタッフ・利用者、寄付者に対する核となる組織戦略・ボランティア等による人海戦術・企業のNPO化・使命に対する理解と浸透・成功への意欲	強み (S)	弱み (W)	・利害の衝突・不明確な目標、ミッションの無さ・資金不足・成功への意欲の欠如・目標達成のためのスケジュール欠如・不明確な会計処理・献身的な指導者の欠如・多すぎる目標・有給職員の不足
	機会 (O)	脅威 (T)	
・潜在会員の参入機会・NPOの企業化(コミュニティビジネスなど)・NPO法認定17事業分野の後押し・構造改革特区構想(生活福祉関連事業)・NPO法人の増加・NPO推進団体の活発化・ミッションに対する認識市民意識向上		・NPO法人を食い物にする 悪質な違法団体(無いことを希望する)・NPO法人への役人や高級官僚の天下りなどによる利権発生・公金の横領など杜撰な会計処理 ・悪質なNPO法人・企業のNPO化・他の同種類NPOとの競合化	

SWOT 分析は事業体の内部的な強みと弱

み、外部的な強みと弱みを比較分析することにとり、マーケティング戦略の再構築を図る手法としてよく用いられる(図表3-3) S : Strengths (内部的な強み)、W : Weaknesses (内部的な弱み)、O : Opportunities (外部的な強み・機会)、T : Threats (外部的な弱み)をそれぞれ表している。

他の NPO と事業領域やサービスの内容などがバッティングするようなケースも十分に考えられるので、こうした際の判断材料として活用するとよい。例えば、まちづくりの推進を図る活動を事業領域とする場合、競合する他の NPO がコミュニティビジネス (community business) を展開していないようなケースでは、当該 NPO はこうしたビジネスへの展開を試みることによって差別化が図れる。これが外部的な強みであり機会である。

この図表は NPO 活動を行うプロセスにおいて想定される諸々の課題であるので十分に内容を吟味してもらいたい。

(4) アンゾフの市場戦略マトリックスとの相関

次は、アンゾフ (H.I. Ansoff) の市場戦略マトリックスからの応用である。この市場戦略図は、縦軸および横軸に相関する概念をそれぞれとって、その相関関係から具体的な戦略を構築するという戦略的手法をいう。

図表3-4のケースは、縦軸に顧客「受益者」をまた横軸に使命をとって、その相関関係から4つのマーケティング類型化を試みたものである。具体的なパターンは次のようになる<sup>28</sup>。

図表3-4 アンゾフの市場戦略マトリックスによる類型化

		使命（寄付者・支援者によるサービス供与）		（製品）
		使命	現	
利受 用益 者者	受益者	使命（サービス） 浸透	使命（サービス） 拡大 [ ]	使命（サービス） 開発 [ ]
	現	[ ]	[ ]	[ ]
（市場）	新	[ ]	受益者開発 （利用者開発）	[ ] 多角化 （多様化）

[ ] 使命（寄付者・支援者）浸透、拡大型マーケティング この象限は現使命の浸透および現使命の拡大をより一層進めていくことによって、顧客「受益者」満足に依拠しているというマーケティング戦略である。

[ ] 使命（寄付者・支援者）開発型マーケティング この象限は寄付者や支援者の支えによって事業ミッション「使命」を開発していくことによって、顧客「受益者」満足に依拠しているというマーケティング戦略である。

[ ] 受益者開発型マーケティング この象限はサービスの供与を顧客「受益者・利用者」開発、つまり誰に積極的に展開していくかをリサーチしていくかを見極めるマーケティング戦略である。

[ ] (寄付者・支援者・受益者) 多角化・多様化マーケティング この象限は事業体のミッション「使命」および顧客「受益者・利用者」の相関から、事業領域を多角化・多様化しているというマーケティング戦略である。

(5) ポストンコンサルティングのPPMとの相関

次は、ポストンコンサルティンググループが発案したPPM (Product Portfolio Management) というマーケティング戦略手法の応用であ

る。やはり、アンゾフの市場戦略マトリックスと同様に、縦軸にミッションの浸透度を横軸に受益者サービスの満足度をとって、双方の相関から4象限のマーケティング戦略を展開していこうという戦略図である(図表3-5<sup>25</sup>)。この図から非営利組織におけるマーケティングの4つが類型化できる。

[ ] ミッション浸透度「低」・顧客：受益者サービス満足度「高」型マーケティング この象限はミッションの浸透度は低い、顧客「受益者」サービス満足度は高いというマーケティング戦略である。

[ ] ミッション浸透度「高」・顧客：受益者サービス満足度「高」型マーケティング この象限はミッションの浸透度および顧客「受益者」サービス満足度ともに高いという最も理想的なマーケティング戦略である。

[ ] ミッション浸透度「高」・顧客：受益者サービス満足度「低」型マーケティング この象限はミッションの浸透度は高い、顧客「受益者」サービス満足度は低いというマーケティング戦略である。

[ ] ミッション浸透度「低」・顧客：受益者サービス満足度「低」型マーケティング この象限はミッションの浸透度および顧客「受益者」サービス満足度ともに低いという最も悪いマーケティング戦略である。

図表3-5 ミッションの浸透度と顧客「受益者」サービス満足の相関

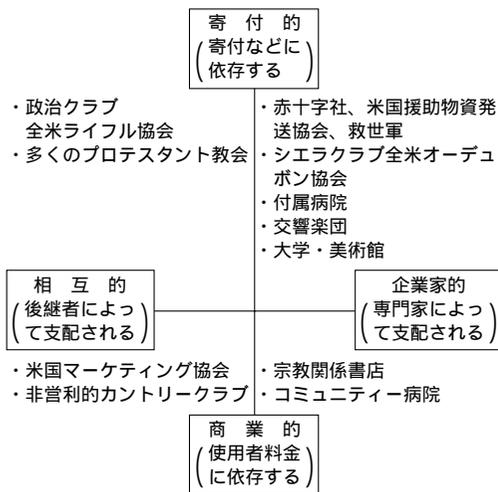
ミ シ ヨ ン の 浸 透 度  ( 成 長 率 )	高	・ミッション浸透度「高」 ・受益者サービス満足度「高」 【花形サービス】	・ミッション浸透度「高」 ・受益者サービス満足度「低」 【問題児】
	低	・ミッション浸透度「低」 ・受益者サービス満足度「高」 【金のなる木】	・ミッション浸透度「低」 ・受益者サービス満足度「低」 【負け犬】
		顧客「受益者」サービス満足度 (シェア)	

(6) 資金源および支配形態によるマーケティング分類

次は、資金源および支配形態からみた非営利組織のマーケティング類型化への試みである。十字チャートの応用により縦軸に資金源、横軸に支配形態をそれぞれとって、マーケティングへの類型化を試みたものである。

具体的に見ると、縦軸の資金源は寄付などに依存する寄付的行為および使用者料金などに依存する商業的行為に二分され、横軸の支配形態は後継者などによって支配される相互的行為および専門家によって支配される企業家の行為に二分される。各々の象限にどのようなNPOが該当するかは、図表3-6の通りである<sup>26</sup>。

図表3-6 資金源および経営支配形態によるNPOの分類



出所：Christopher H. Lovelock & Charles B. Weinberg, Public and Nonprofit Marketing, 2nd ed, 1989. (渡辺好章、梅沢昌太郎監訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房、1991) この図表を基礎にして河口弘雄氏は奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編『NPOと経営学』中央経済社、2002年p.130で同図表を掲載し論究している。

(7) NPOにおけるマーケティング類型化

以上、いままで多角的かつ多面的に非営利

組織のマーケティング類型化への試みを行ってきたが、こうした経過から奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫著『NPOと経営学』中央経済社、131ページの河口弘雄稿「NPO経営学の構築/マーケティングを中心にして<sup>27</sup>」を、参考引用し筆者がこれに大幅に加筆・修正を加えて、NPOにおけるマーケティング類型化を試みたのが図表3-7である。

河口氏は同書においてNPOのマーケティング上の分類を3つのパターンに類型化しており、具体的で分かりやすく図式化して論究しているので筆者も大いに参考になった。ぜひとも同書をお薦めしたい。したがって、河口氏の類型化への試みに意見を同じくするものであるが、前掲著に論述されている氏の幾つかの分類を一覧表にして分かりやすく大幅に加筆・修正を試みた。

この図表は、アンゾフのマトリックスおよびPPMの応用である。まず、横軸に資金源である資金源泉軸を「寄付金型」および「事業収益・収入型」をとる。これに対して、縦軸に成果実現の長短をとり「成果実現が比較的短期」および「成果実現が比較的長期」をとる。

この縦横軸の相関マトリックスから4つの象限、つまりNPOの事業類型化が可能になる。第1象限は「災害ボランティア型」、第2象限は「NGO型」、そして第3象限は「公共施設型」、第4象限は「行政補完型」となる。そしてそれぞれの象限をくくって、

- [1] NPO型マーケティング
- [2] 短期サービス型マーケティング
- [3] 長期サービス型マーケティング
- [4] 企業型マーケティング

と命名している(名称は筆者が加筆・修正をしたものである)。

一般的に、事業収入・収益事業など対価の得られる事業を推進していくと、NPOは企

業に近づき、社会的使命であるミッションを重視していく企業はNPOに近づくものと考えられる。まちづくりや環境事業・エコ事業をテーマにしたコミュニティビジネス（community business）が芽生えてくるのはこうした背景があるからである。

コミュニティビジネスとは、地域の環境と人・モノ・金・情報などの資源を活用し、地域社会の再生や発展を目指して行われる事業である。株式会社や有限会社といった営利組織や生活協同組合のような形態で行われることも多いが、NPO法が実現したことにより今後NPO法人を活用する可能性も大いにある。

成熟社会になって何らかの価値や社会的使命であるミッションにこだわりを持ち、それを実現する範囲において、可能な収益をも追求するというNPOとも企業とも見分けがつかないような事業が重要な役割を果たすようになってくる。つまり、「こだわり事業」の実現である。環境にこだわるエコ事業、芸術にこだわるアート事業、人間性の尊重や人権にこだわるヒューマン事業、地域文化にこだわるカルチャー事業といった具合である。

このように、いろいろな相関図を使用し縦軸および横軸にいかなるキーワード・キーコンセプトをとるかによって、非営利組織におけるマーケティング類型化への試みを考察してきた。どの類型化が最も妥当であるかの判断は一概に言えない。

大切なことは、ありとあらゆるマーケティング類型化への試みを行うことによって、非営利組織の使命であるミッションがいかにも有効に機能するか、そして受益者満足・利用者満足・顧客満足を必達させることができるかを見極めることである。

図表3-7 NPOのマーケティング分類

<b>短期サービス型マーケティング</b> （サービスの供給・性質） 成果実現が比較的短期					
NPO型マーケティング 寄付金型≠資金源	<table border="1"> <tr> <td>                     災害ボランティア型                      [例]                      ・災害救援団体                      ・医療救援団体                      ・市民運動、ボランティア                      ・教会など                 </td> <td>                     公共施設型                      [例]                      ・病院・大学                      ・動物園                      ・美術館                      ・芸術文化団体など                 </td> </tr> <tr> <td>                     NGO型                      [例]                      ・発展途上国開発援助団体                      ・自然、動物保護団体                      ・アドボカシー団体                      ・環境保護団体                      ・難民救助など                 </td> <td>                     行政補完型                      [例]                      ・老人福祉/介護                      ・私立学校                      ・社会教育                      ・社会福祉法人など                 </td> </tr> </table>	災害ボランティア型 [例] ・災害救援団体 ・医療救援団体 ・市民運動、ボランティア ・教会など	公共施設型 [例] ・病院・大学 ・動物園 ・美術館 ・芸術文化団体など	NGO型 [例] ・発展途上国開発援助団体 ・自然、動物保護団体 ・アドボカシー団体 ・環境保護団体 ・難民救助など	行政補完型 [例] ・老人福祉/介護 ・私立学校 ・社会教育 ・社会福祉法人など
災害ボランティア型 [例] ・災害救援団体 ・医療救援団体 ・市民運動、ボランティア ・教会など	公共施設型 [例] ・病院・大学 ・動物園 ・美術館 ・芸術文化団体など				
NGO型 [例] ・発展途上国開発援助団体 ・自然、動物保護団体 ・アドボカシー団体 ・環境保護団体 ・難民救助など	行政補完型 [例] ・老人福祉/介護 ・私立学校 ・社会教育 ・社会福祉法人など				
成果実現が比較的長期 （サービスの供給・性質） <b>長期サービス型マーケティング</b>					
企業型マーケティング 事業収益・収入型≠資金源					

出所：奥林康司・稲葉元吉・貴隆夫編『NPOと経営学』中央経済社、p.131（河口弘雄稿）を筆者が大幅に加筆、加工修正した。

## おわりに

マーケティング概念は、公共・非営利組織体のマーケティングとして機能し始めている。組織や事業領域が存在すれば、営利・非営利組織を問わずマーケティングマネジメントが存在する。今や非営利組織体の存在なくしては、社会貢献活動は語れなくなってきた。

その理由は、政治の失敗や企業の失敗、市場の失敗、契約・公約の失敗を補填するカタチで非営利組織体が機能しているからである。NPOのコンセプトは、目に見えないものである“善意”を売るというところが、企業のそれとは異なる。

NPOにおけるミッションは、支援者や支持者、寄付者の善意をいかに組織・機関におけるマネジメントおよびマーケティング活動を通じて受益者、利用者、顧客満足を促すかを達成するための強固な意思・想いである。

こうした顧客満足はやがて社会満足をも促し福祉・公益マーケティングを可能にする。景気低迷下の今日、NPO 法人を立ち上げ、少しでも世の中が良くなるようにと善意に満ちた活動をしようとする任意ボランティアも増えてきている。本論が、その一助になれば幸いである。

## Notes

- 1．社会満足とは、企業を取り巻くステークホルダーである消費者・顧客・ユーザー、取引先、従業員・労働組合、株主、金融機関、地域社会、NPO・ボランティア、自治体などの満足を総称して言った言葉である。顧客満足は社会満足に包含されるものと考えられる。
- 2．社会的使命とは、ミッションを基軸にした事業組織の社会的使命感を指している。企業にも社会的使命は存在するが、もともと企業は社会貢献をした結果、その見返り恩恵としての利益を上げることを企業の目的に掲げるが、非営利組織では社会的使命 (social mission) を必達することを目的としている。
- 3．ソーシャルマーケティングとは、P.コトラーが提唱した概念でありアメリカにおいてマネジリアルマーケティングの弊害を補填するコンシューマーリズム (consumerism: 消費者主権主義) の台頭とともに派生してきたマーケティングである。産業公害、環境問題などに対して真っ向から反対し企業の社会的責任、社会貢献性の強い企業活動を基軸にした社会志向的、福祉志向的マーケティングをいう。
- 4．機会費用とは、意思決定のための資源 (たとえば人・モノ・金など) を仮に代替用途のうちの一つに振り当てられた場合、他の代替用途で得られた利益は放棄することになる。この放棄された利益の推定金額を代替機会を犠牲にしたコストであるという認識に立ち機会費用 (埋没原価) という見方をする。意思決定会計上の用語である。
- 5．意思決定 (decision-making) とは、事業体は何らかの問題解決に直面した場合に、幾つかの代替案を出してこの代替案がもたらすであろう結果を一定の基準に基づいて評価し最も望ましい具体案を選択する行為をいう。実際にはこの背後に具体的な行動が伴うのを常とする作用である。トップマネジメントの意思決定、決断力とその行為・行動および成果を促す精神的作用である。
- 6．高潔性とは、非営利組織において国や地方自治体などからの補助金、会費、事業収入などの有償・無償の寄付金などを使用して社会貢献的な事業運営を行う。特に、会計処理などは厳しくチェックされ監査される。また事業の公開・開示や事業経営責任者の人格、つまり潔白性、高潔性が求められる。
- 7．「企業は社会の公器」とは、本来企業は私的な事業体ではなく、世の中に仕事をやらせてもらっているという機会を与えられたものであるという考え方を、企業は社会の公器と言ってみたものである。事業を起こさせる機会を与えられたのであるから、社会貢献活動をするのは当然であるという視点に立つ。
- 8．「公共の利益を以て私益と成す」とは、企業の利益は決して先に存在するものではなく、地域社会において社会貢献をした、その結果としてあるいは見返りとして還元されるものであるという考え方を総称してこう言ってみたものである。
- 9．成果主義とは、能力給や能力給、職務給、報奨制度、年俸制、契約社員制度、分社化、社内事業主制度、ヘッドハンティングなどを導入して、企業にいかに関与したか経営成果を基軸にした業績評価主義を指している。
- 10．公約 (commitment) とは、欧米のキリスト教圏の市民に深く根付いている契約思想をベースにした、公約、公言、宣言、誓約を意味する概念である。事業活動の領域においてもこうした概念が機能しており、事業体の不正や倫理観を牽制するはたらきがありマーケティングマネジメントの決まり文句となってきている。
- 11．「社会的使命のマーケティング (social mission marketing)」とは、事業体のミッションを経営理念に次ぐ最上位に掲げて、従業員ミッション、顧客ミッション (受益者ミッション)、社会ミッションと浸透させ伝播させることによって、事業体の成果の実現やミッションの必達を図っていくことを目的にしたマーケティングを指している。詳細は拙著『社会的使命のマーケティング』中央経済社を参照してもらいたい。
- 12．契約思想とは、欧米のキリスト教圏の国家の取引に見られる思想である。事業体と顧客・ユーザーとの関係は、取引契約によって成り立っているという論理の思想である。この背後には、神であるキリストとの契約という概念が深く浸透している。公約 (commitment) という概念もこうした契約思想から派生したものであると考えられる。

13. 社会満足とは、企業を取り巻くステークホルダーである、消費者・顧客・ユーザー、従業員・労働組合、株主、仕入先や販売先、金融機関などの取引先、地域社会、NPO・ボランティア、自治体、政府・国家などの満足を総称してこのように言ってみた。
14. 企業フィランソロビー (corporate philanthropy) とは、企業における博愛・慈善という思いやりの心、人間性と意味である。企業が「社会の公器」、あるいは「公共の利益を以て私益と成す」という性格を保持し市民社会の一員として社会との良好な関係性を維持するための社会貢献活動を指す。企業メセナや企業市民性という言葉はこうしたことが背景になって生まれた。
15. ステークホルダー満足とは、社会満足と同様な意味であり、企業が利害関係者との良好な関係性を保持するために行う満足の概念である。顧客「受益者」満足もこの社会満足概念に包含される。
16. ドラッカー著、上田惇生訳、ハーバードビジネス編集部編『P.F.ドラッカー経営論集 (Peter Drucker on The Profession of Management)』ダイヤモンド社、1998年、PP87～89。
17. 同上書、PP94～95。
18. 同上書、PP95。
19. コミットメントとは、公約・委任・誓約・公言・委員付託という意味がある。企業などの事業体が、事業ミッションを明確にしその必達を図るためスタッフなどと公約することにより、事業の成果を上げるための用語として、マネジメントやマーケティングにおいて使用されている。
20. リレーションシップマーケティングとは、CRM、つまり顧客関係性マーケティング (customer relationship marketing) ともいう。アメリカの経験値から、企業の20%の顧客で約80%の売り上げを達成しているということから、残りの80%の顧客開拓にかかるコストをかけるよりも、上得意先である顧客20%との取引関係性を重視した方がはるかに効率的であるというマーケティングを指している (嶋口充輝『柔らかなマーケティングの論理』ダイヤモンド社、1997年、p.111)。
21. ドラッカー、上田惇生訳、ハーバードビジネス編集部編『P.F.ドラッカー経営論集 (Peter Drucker on The Profession of Management)』ダイヤモンド社、1998年、PP89～92。
22. ドラッカー編、田中弥生訳『非営利組織の自己評価法』ダイヤモンド社、1998年、p.63。
23. 三宅隆之「非営利組織体におけるマーケティ

ング類型化への試み」日本経営診断学会プロジェクト研究『非営利組織の経営診断』2002年。

24. 同上書。
25. 三宅隆之『社会的使命のマーケティング』中央経済社、2003年、p.132。
26. 三宅「非営利組織体におけるマーケティング類型化への試み」前掲書。
27. 河口弘雄「NPOの経営学の構築/マーケティングを中心にして」奥林康司・稲葉元吉・貴隆夫編『NPOと経営学』中央経済社、2002年、p.131。

## 参考文献

- 奥林康司・稲葉元吉・貴隆夫編『NPOと経営学』中央経済社、2002年。
- 奥林康司・稲葉元吉・貴隆夫編『NPOと経営学』の中の河口弘雄稿「NPOの経営学の構築/マーケティングを中心にして」中央経済社、2002年。
- Philip Kotler, Marketing Management, 1984.
- 島田恒『非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社、1999年。
- 嶋口充輝『柔らかなマーケティングの論理』ダイヤモンド社、1997年。
- 電通総研編『民間非営利組織 NPO とは何か』日本経済新聞社、1999年。
- P.F.ドラッカー、上田惇生訳、ハーバードビジネス編集部編『P.F.ドラッカー経営論集 (Peter Drucker on The Profession of Management)』ダイヤモンド社、1998年。
- P.F.ドラッカー・上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営 (managing the nonprofit organization)』ダイヤモンド社、1999年。
- P.F.ドラッカー編、田中弥生訳『非営利組織の自己評価法』ダイヤモンド社、1995年。
- E. J. MacCrthy & W. D. Perreault, Basic Marketing, 9th ed., 1987.
- 三上富三郎編『新現代マーケティング入門』実教出版、1989年。
- 三宅隆之『非営利組織のマーケティング/使命・戦略・貢献・成果』白桃書房、2003年。
- 三宅隆之『社会的使命の経営学/mission management system』中央経済社、2002年。
- 三宅隆之『現代経営学概論/協創・共生・福祉のマネジメントパラダイム』同友館、2000年。
- 三宅隆之『社会的使命のマーケティング/mission marketing system』中央経済社、2003年。
- 三宅隆之「社会的使命のマーケティングについての一考察/顧客満足から社会満足へのマーケティングパラダイム」静岡産業大学経営学会論集『環境と経営』第8巻第2号、2002年。

三宅隆之「社会的使命のマネジメントに関する一考察/ミッションマネジメントシステムの提言」尚美学園大学総合政策学部論集『総合政策研究紀要』第3・4号合併号、2002年。

三宅隆之『現代マーケティング概論/基本・実際・学び方』同友館、1999年。

三宅隆之「ミッション経営システムと福祉・公益マーケティング概念に関する一考察」実践経営学会論集『実践経営』第39号、2002年。

三宅隆之「非営利組織体のマーケティング」全国公益法人協会『非営利法人』2003年。

三宅隆之「非営利組織体のマーケティング類型化への試み」日本経営診断学会プロジェクト研究『非営利組織と経営診断』日本経営診断学会、2003年。

Christopher H. Lovelock & Charles B. Weinberg), *Public and Nonprofit Marketing*, 2nd ed, 1989.

渡辺好章、梅沢昌太郎監訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房、1991年。

山内直人『NPO入門』日本経済新聞社、1999年。

吉田和夫・大橋昭一編『基本経営学用語辞典(改訂増補版)』同文館出版、2000年。