

# SBJ

vol. 16

2013年4月22日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

## 『新しい公共・ 非営利のマーケティング』 刊行にあたって

水越 康介

(首都大学東京  
社会科学部経営学専攻  
准教授)

藤田 健

(山口大学 経済学部 准教授)



アトム通貨：本書第7章で紹介

# 『新しい公共・非営利のマーケティング』刊行にあたって



## 水越 康介・藤田 健

首都大学東京  
社会科学研究科経営学専攻  
准教授

山口大学 経済学部  
准教授

ポイントは3つだけ。

今回、碩学舎から『新しい公共・非営利のマーケティング 関係性にもとづくマネジメント』を発行していただきました。総勢9名の研究者・実務家の方々と一緒に、3年ぐらいかけていろいろと考えてきた成果です（実際のメンバーはもっとたくさんいました）。特にこの分野の研究に興味のある方々には、ぜひご覧いただき、ご批判・ご感想をたくさんいただければと思っております。本書のポイントは3つだけです。

① 公共・非営利マーケティングを捉える関係性概念…公共・非営利マーケティングは、「交換」ではなく「関係性」を軸に考察できるとともに、そうした方がいいよ（これは本書全体の基本的主張です）。

② 公共・非営利性の定義不可能性…公共・非営利組織のマーケティング研究が捉えるのは、公共・非営利組織が行う（べき）マーケティングではなく、当の公共・非営利性をめぐるマーケティング活動である。これをもって、公共・非営利マーケティングが、マーケティング論の中で独自の領域を占めることを主張できるよ。

③ 顧客概念の相対化…公共・非営利性をめぐるマーケティング活動は、顧客やニーズを起点にしない。多様なステイクホルダーとの関係性こそが手掛かりに

なる。このことは、翻って、顧客を起点としてきたマーケティング論一般にも新しいマーケティングの形の示唆を提示する（かも）よ。

### マーケティング論正史

マーケティングというと、何となくその時々テクニクの集大といった感がありますが、理論研究史としては、すでに100年に近い歴史があります。その中でも、今から遡ること約40年前—1960年代後半から1970年代前半にかけて、マーケティング研究ではある一つの革新がありました。「マーケティング概念の拡張」とよばれる革新です。マーケティングという活動は、それまではメーカー（それも寡占メーカー）が行なうものであると考えられてきたのですが、この頃を境にして、もっと様々な組織でも、マーケティング活動をおこなうたらしいのではないかと考えられるようになりました。

その新しい応用先として議論の対象になった組織体こそが、公共・非営利組織でした。今日ではマーケティング研究で最も有名な論者といえるP・コトラウが切り開いた、マーケティングの新しい可能性です。

当時はいろいろ議論があつたようです。一番の危惧は、そういう拡張を始

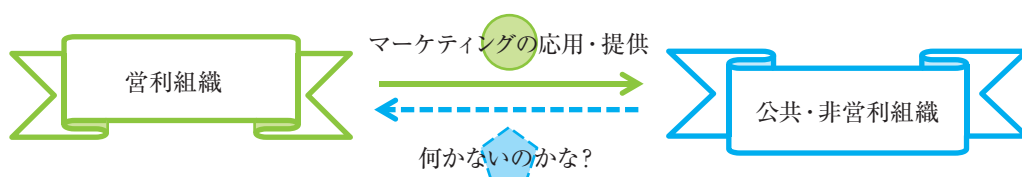
めると、マーケティングが何であるのか  
わからなくなってしまうのではないかと  
いうことでした。アイデンティティ・クラ  
イシスです。

今現在のマーケティング論を知ってい  
る私たちからみれば、当時の危惧は総じ  
て杞憂にすぎなかったといえます。公共・  
非営利組織のマーケティングは日常的と  
もいえますし、より広く、ソーシャル・  
マーケティングと呼ばれるようなものが  
盛んに行われるようになっていきます。

そうかそうか・・・結果オーライと、  
これで満足してしまうと、しかし問題は  
終わりになってしまいます。私たちが気  
になっていったのは、マーケティング概念  
の拡張はいいとして、それはぜひぶんと  
一方向的な話になっているのではないか  
ということでした。マーケティング概念  
の拡張では、営利組織のマーケティング  
を公共・非営利組織に応用するわけだ  
が、あら、逆はないのかしらと感じたわ  
けです。

当然、相互にいろいろな影響がありえ  
るはず。そのあたりの議論が、概念  
の拡張でははつきりしませんでした。な  
お、注意しておく必要があるのは、私た  
ちのここでの興味は、「あくまでマーケ  
ティング論にあります。営利組織に注目  
しながら発展してきたマーケティング論  
というものに対して、公共・非営利組織

に注目することで、何か新しい発見や知  
見を提供できないか、と考えたわけです。



### 大枠として、まずは関係性に注目する

さしあたり、1970年代のマーケ  
ティング概念の拡張がどんな感じで行わ  
れたのかを考え直してみました。ざっく  
りと3段階になっています。①営利組織  
が行ってきたマーケティングを抽象化し  
て、マーケティングは「交換の実現」と  
考える。②「交換」自体は、公共・非営  
利営利組織も行っているようにみえるこ  
とを確認する。③公共・非営利組織にも、  
マーケティングが応用できると考える。

一回抽象化して、抽象化されたモデル  
により多くの具体例が含まれるようにす  
ることで、公共・非営利組織をその具体  
例の一つに含むというわけです。これは  
これでいい展開だと思えますが、マーケ  
ティングを「交換の実現」と考えていい  
のかどうかについては、議論の余地があ  
ります。これもまた後生の利をもつ私た  
ちとしては、1980年代に入ると、マー  
ケティング論では交換にかわりうる関係  
性が注目されるようになったことを知っ  
ているからです。

公共・非営利組織においても、交換の  
実現が行われているようにみえることは  
確かでしょう。1970年代には、すべ  
にそうした現実が立ち現れていたものと  
思われます。けれどもこのさい、マーケ  
ティング論として目指し得たものは、そ  
れを交換としてみなすのではなく、もう

少し何か別のもの、後からいえば関係性  
として捉えることだったように思ったわ  
けです。交換のようなものが行われてい  
る公共・非営利組織。マーケティングの  
ようなものが行われ始めていた公共・非  
営利組織。マーケティング論がとりえた  
可能性は、それを不完全なマーケティング  
とみなす（だからこそ、営利組織で培  
われたマーケティング・マネジメントを  
応用・提供してあげよう）ことではなく、  
彼らの活動自体を新しいマーケティング  
の形として捉えることだったのではない  
かと思ったわけです。

もう過ぎたことは仕方がないというか  
もしれません。結果として、1980年  
代には関係性マーケティングのような考  
え方が登場したわけですし、その担い手  
がサービスマネジメントや産業財を担う組織であつ  
たということについて、公共・非営利組  
織こそ、その資格があつたのだといつて  
みたところで、だからなんなのだといい  
ところでもありません。

だからなんなのだろう、と私たちも考  
えました。そこで、今現実に行われてい  
る公共・非営利組織のマーケティング活  
動（のようなもの）について、それが具  
体的にどういふものかみてみようと思  
いました。

## 公共・非営利の実現は難しい

実際にみてみると、すぐにわかったことが一つあります。それは、公共性ですとか、非営利性といったものは、実現が非常に難しいということです。もちろん、営利を求めることもまた難しいわけですが、ここでいっているのは、ある活動が本当に公共のためなのかどうかを白黒つけることが難しいということです。たぶん、無理だろうと思いましたが（このあたりは、40年前とは決定的に時代が異なっているということなのかもしれません。昔は、公共性や非営利性、そのために働く人々や組織の存在が安定的ではっきりしていたような気がしますから）。

例えば、公共のために、非営利のためといった目的で活動している組織や人々をみると、何か裏があるのでは？と思ってしまうりませんか。無償の奉仕なんてありうるのだろうか、というわけです。この感覚は、しかし、概念の拡張とはすでに矛盾しています。なぜならば、概念の拡張では、まず最初に公共・非営利組織というものが、彼らが行うべきマーケティング活動が議論されるからです。ここでは、最初に公共・非営利なるものがしっかりと定義されている必要があります。

けれども、どうも今の現実はそうではありません。むしろ、その公共性や非営

利性をめぐって、人々や組織は活動するわけです。行政のような組織は安定的な公共組織だと思われるかもしれませんが、これとて、最近はその簡単にもいきません。行政は裏でアヤしいことをしている、利権（営利性）を守っているなんて思ったことはありませんか。それが事実かどうかではなく、常にそう思われる可能性があり、その疑惑に比べ続けねばならないということが、公共性や非営利性を目指そうとする人や組織の宿命だというわけです。

これは一つの発見ではないかなと思えました。マーケティング論にとって、公共・非営利組織のマーケティングを考察することは、当の公共性や非営利性がいかにして実現されていくのか、あるいはいかないかを考察することだと考えたら面白いのではないかとというわけです。それは、マーケティング論の中で公共・非営利組織のマーケティングを考える際の独自の論点となりますし、その分析を通じて、私たちは新しいマーケティングの形を考えることができるようになるでしょう。

### 後もう一步。顧客は誰かを考える

具体的に、どういう新しいマーケティングの形があるのでしょうか。先の議論では、公共性や非営利性そのものを

めぐる活動を捉えることが、公共・非営利のマーケティングとなるのでした。それはマーケティング論の一領域として、単にマーケティング手法の応用とは異なる研究領域として、公共・非営利のマーケティングがありえることを示します。同時に、そもそもどうして公共性や非営利性が問われ続けることになるのかをもう少し考えると、そこには、マーケティング一般に関わるであろう議論にまでコマを進めることができるのではと思えました。

公共・非営利のマーケティングが行き着く果てに見出すのは、マーケティング論では基本中の基本の考え方、顧客は誰かということです。どうして公共・非営利のマーケティングでは、当の公共性や非営利性の実現そのものが重要な問題になるのか。それは、他の理由もあるかもしれないませんが、一つには顧客がはつきりしませんが、一つには顧客がはつきりと思えないからです。例はいくらでも思いつきます。町おこしを考えるNPOは、観光客はもちろんのことながら現地の住民のことも考えなくてはなりません。寄付をもらう組織体は、実際のサービス提供と資金の流れが異なっています。行政が100年後を見据えて事業を行うとき、いったいどこに顧客がいるとみえればいいのでしょうか。

もちろん、これらの問題に対して、ま

さに営利企業のマーケティング・マネジメントを応用することによって、顧客を明確に設定し、効率的なマーケティングを行うことができるようになります。けれども、それは公共・非営利マーケティングにとっては問題を局所化させており、彼らが直面している大きな問題の対応していないように思うのです。なんとというか、とにかく個別撃破あるのみ、という感じです。

こうして顧客がはつきりしなくなるなかで、相対的に重要度を増すものこそ、多様なステイクホルダーの存在であったり、彼らとの関係性なのではないでしょうか。つまり、関係性に注目することが大事なのは、という本書の基本的で今では当たり前かもしれない主張は、顧客とは誰だろうか、何だろうかを問い直すために有用であって、その現実が絶えず生まれている公共・非営利のマーケティングを考えることには、だからこそとても大きな意味があるはずだ、というストーリー構成になっているわけです。

### これは始まり

ということ、本書の3つのポイントを紹介してきました。そうそう、と思われた方は、もう買わなくてもいいかもしれません。論文や書籍を書いた時に、ぜひ、書籍名を参考文献にだけ載せてお

てください。逆に、どういうこと？本当にそうなの？論理に飛躍がある気がする・・・と思われた方は、ぜひ詳細をご確認ください。

私たち自身、今回の書籍ですべての主張が十全に証明されたとは思っていません。この書籍を一つのきっかけにして、いろいろと議論が広がればいいなと思う次第です（そして、この本がしぶとくも長く売れる静かなロングセラーになれば・・・）。

これまで公共・非営利組織のマーケティングというと、なんといかずいぶんとマイナーで理論的示唆に乏しい領域だと考えられてきた気がします。実際、関係性マーケティングの集大成的テキストにそう書かれているのを読みました（どの本かは、引用してしますので書籍を買って探してください）。けれども、40年前の概念の拡張が示すように、公共・非営利のマーケティングは、マーケティング論正史において重要な位置を担っています。示唆が乏しいはずがない。その可能性を少しづつ考えていきたいなと思っています次第です。

## 編著者紹介

水越 康介（みずこしこうすけ）

首都大学東京大学院社会科学研究所准教授

2000年神戸大学経営学部卒業。

2005年神戸大学大学院経営学研究科

博士後期課程修了・博士（商学）。主な

著書に『仮想経験のデザイン インター

ネットマーケティングの新地平』（共編

著、有斐閣、2006年）、『マーケティ

ング優良企業の場合 創造的適応への挑

戦』（共著、日本経済新聞社、2008年）、

『企業と市場と観察者マーケティング方

法論研究の新地平』（有斐閣、2011

年）、『マーケティングをつかむ』（共著、

有斐閣、2012年）。

藤田 健（ふじた たけし）

山口大学経済学部 准教授

1995年大阪経済大学経営学部卒業。

1998年神戸大学大学院経営学研究科

博士後期課程中退・修士（商学）。主な

著書に『病院組織のマネジメント』（共著、

碩学舎、2011年）、『観光のマーケティング・

マネジメント』（共著、ジェイティー

ビー能力開発、2011年）。

## 1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)  
石井淳蔵・廣田章光 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの流通論  
石原武政・竹村正明 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの会計  
谷武幸・桜井久勝 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からの戦略論  
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からのサービス経営  
伊藤宗彦・高室裕史 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からの観光  
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からのマーケティング分析  
恩蔵直人・富田健司 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/marketing\\_analysis.html](http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html)



1からの経済学  
中谷武・中村保 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの商品企画  
西川英彦・廣田章光 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/product\\_planning.html](http://www.sekigakusha.com/product_planning.html)



1からの経営学 (第2版)  
加護野忠男・吉村典久 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのファイナンス  
榊原茂樹・岡田克彦 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からのリテール・マネジメント  
清水信年・坂田隆文 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/retail\\_management.html](http://www.sekigakusha.com/retail_management.html)



**[新刊] 2013年3月12日刊行**  
1からの病院経営  
木村憲洋・的場匡亮・川上智子 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/hospital\\_management.html](http://www.sekigakusha.com/hospital_management.html)

## 碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)  
石井淳蔵・大西潔 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



病院組織のマネジメント  
猶本良夫・水越康介 (編著)  
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



百貨店のビジネスシステム変革  
新井田剛 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



国際マーケティング  
小田部正明、K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)  
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



メガブランド  
張智利 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



**[新訳] 事業の定義**  
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)  
[http://www.sekigakusha.com/enterprise\\_definition.html](http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html)



セールスインタラクション  
田村直樹 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/sales\\_interaction.html](http://www.sekigakusha.com/sales_interaction.html)



**[新刊] 2013年3月25日刊行**  
ことばとマーケティング  
松井剛 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/language\\_and\\_marketing.html](http://www.sekigakusha.com/language_and_marketing.html)



**[近刊] 2013年4月24日刊行予定**  
新しい公共・非営利のマーケティング  
水越 康介・藤田 健 (編著)  
[http://www.sekigakusha.com/newpublic\\_nonprofitmarketing.html](http://www.sekigakusha.com/newpublic_nonprofitmarketing.html)

## 碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑  
石原武政 (著)

[http://www.sekigakusha.com/book\\_business1.html](http://www.sekigakusha.com/book_business1.html)



ビジョナリー・マーケティング  
栗木契・岩田弘三・矢崎和彦 (編著)

[http://www.sekigakusha.com/book\\_business2.html](http://www.sekigakusha.com/book_business2.html)

## SBJ 碩学舎ビジネス・ジャーナル

<http://www.sekigakusha.com/sbj/index.html>



vol.1  
商業を捉える論理  
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2  
「創造的瞬間」とは何か？  
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3  
マーケティングの論理  
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4  
事業の定義復刊の意義  
石井淳蔵



vol.5  
欲望とは何か  
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6  
データをマッサージする  
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7  
日本の管理会計：「数字へのこだわり」と  
インタラクティブが創造性を生み出す  
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.8  
碩学アーカイブ 石原武政-1  
石原武政



vol.9  
碩学アーカイブ 石原武政-2  
石原武政



vol.10  
碩学アーカイブ 石原武政-3  
石原武政



vol.11  
日本のコーポレート・ガバナンスを問う  
加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.12  
碩学アーカイブ 石原武政-4  
石原武政



vol.13  
『1からの病院経営』刊行にあたって  
木村 憲洋・的場 匡亮・川上 智子



vol.14  
『セールスインタラクション』の刊行にあたって  
：営業が生み出す消費欲望とは？  
松井 剛



vol.15  
碩学アーカイブ 石原武政-5  
石原武政



vol.16  
『新しい公共・非営利のマーケティング』  
の刊行にあたって  
水越 康介・藤田 健

### 大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

[http://www.sekigakusha.com/inquiries/index\\_univ](http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ)

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.16 (2013年4月22日発行)

## 『新しい公共・非営利のマーケティング』刊行にあたって

水越康介(首都大学東京 社会科学部研究科経営学専攻 准教授)

藤田健(山口大学 経済学部 准教授)

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 **碩学舎**  
Sekigakusha

〒101-0052  
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F  
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト  
<http://www.sekigakusha.com>  
Facebook  
<https://www.facebook.com/sekigakusha>