

NPOのビジネス戦略を語る

—社会的意義とニーズ、
そのためのマーケティングとは—

京都大学大学院経済学研究科
教授 若林 靖永
waka@econ.kyoto-u.ac.jp

現代の特徴

グローバル化

市場原理(投資家の時代)

攻撃的な社会

不安な社会

NPO

社会問題の解決をめざす市民

ミッション志向

ボランティア

寄付型・ビジネス型

NPOの成立要件

1. ボランティア・アソシエーション
2. 社会的使命
3. 非配分原則

第1の問い

われわれの使命は何か？

1. 現在の使命は何か？
2. われわれの課題は何か？
3. われわれの機会は何か？
4. 使命を見直す必要があるか？

ドラッカーの「自己評価手法」

ミッション・ステートメントの策定

1. 組織の存在理由を示すものである
2. 活動について記述するのではなく、どのような結果を導くのかを实际的に記述すべきである
3. 組織が何ができるかを記述するのではなく、その理由、目的こそ記述すべきである
4. 使命を達成するための手段が状況の変化によって変わろうとも組織の存在を導くものであるべきである
5. 使命は組織の内部の論理ではなく、外部に対するものとして定義されるべきである
6. 簡潔にそのエッセンスのみを示すべきである (B. J. McLeish)

ボランティア

- ボランティア 無償性の原則
- 「有償ボランティア」
- 雇用関係がない
- 労働の対価ではなく活動の謝礼

- スタッフ 職員として雇用
- そこにもボランティア性あり

収入モデル

• 寄付・慈善型

- サービス受益者からの使用料は原則とらない
- ボランティア重視
- チャリティ
- 事業を支持する個人・団体からの寄付が主な収入

• 事業型

- サービス受益者から使用料をとる
- 事業の使命は公益性にあるが、同時に顧客のニーズを満たすものでもある
- 法人化、専門化
- マーケティング重視

NPOのマーケティング

成果・効率

「顧客」の分析・理解

「顧客」の反応を考慮に入れた働きかけ

企業とのパートナーシップ

第4の問い

われわれの成果は何か？

1. われわれは成果をどのように定義しているか？
2. われわれは成功しているか？
3. 成果をどのように定義すべきか？
4. われわれは何を強化し、何を放棄すべきか？

ドラッカーの「自己評価手法」

第2の問い

われわれの顧客は誰か？

1. われわれの「第1の顧客」は誰か？
2. われわれの「支援してくれる顧客」は誰か？
3. われわれの顧客はどのように変化しているか？

ドラッカーの「自己評価手法」

第3の問い

顧客は何を価値あるものとするか？

1. われわれの第1の顧客と支援してくれる顧客は、何を価値あるものとするか？
2. われわれは顧客から何を学ぶ必要があるのか？
3. 顧客からどのように学ぶのか？

ドラッカーの「自己評価手法」

NPOにおける対象者(顧客)

- 顧客概念
 - 売上に必ずしも寄らず、なんらかのサービスを提供する対象者、交換する対象者
 - 主要な顧客と副次的な顧客
 - 経営主体の一部を構成する顧客
- 顧客のタイプ
 - 消費者あるいは観客
 - 寄付者
 - 会員
 - ボランティア
 - 職員(コーディネーター)
 - マネジャー(理事)

copyright 2005, Yasunaga Wakabayashi

13

NPOにおける顧客満足の位置づけ

- 対象者の満足とNPOの目的達成との関係
 - 相関関係がある
 - 問われるのはミッション
- 対象者のニーズのリサーチ
 - リサーチ問題の定式化
 - 客観性や中立性の追求
 - 事業の見直し等に役立てることが目的
 - 対象者のプライバシー保護 リサーチ倫理

copyright 2005, Yasunaga Wakabayashi

14

ソーシャル・マーケティング

1. 社会変革キャンペーンの目的、標的採用者に何をさせたいのか、の設計
 - 社会的プロダクト
 - アイデア・習慣・有形の対象物、の3つのタイプ
2. 標的採用者(市場)についての特定と分析
3. 社会的プロダクトと標的採用者のニーズ・問題とを適合
4. ソーシャル・マーケティング・ミックス
 - 社会的プロダクトの伝達のための手段(流通)や、その採用を促進するためのプロモーションなど、多くのツールによって構成される
 - 伝達状況には、有形プロダクトをとまなうかどうか、標的採用者に対して人的プレゼンテーションとデモンストレーションが必要かどうか、によって、4つのタイプ
5. 調査・モニタリングを通じて、社会的プロダクトと市場の適合的な組み合わせの維持・修正

copyright 2005, Yasunaga Wakabayashi

15

企業の社会貢献

寄付・フィランソロピー

ビジネスそのものが社会貢献

エコロジー・ユニバーサルデザイン・ディーセントワーク

NPOとのパートナーシップ

copyright 2005, Yasunaga Wakabayashi

16

Cause related marketing

社会問題に取り組む企業へのロイヤルティ

1 商品の売上に応じた寄付

2 商品の販売・広告による告知

3 NPO/NGOのロゴを商品に

copyright 2005, Yasunaga Wakabayashi

17

日中環境経済中心

- ミッションを事業に具体化するために
- 環境と経済の両立のための人材研修事業
 - 「顧客」企業との間で事業委託を受ける
 - 契約条項の整備
 - 事業委託内容のクオリティ
 - 事業委託料の設定
- ミッションについての理解・支持・共感を基盤にすすめること

copyright 2005, Yasunaga Wakabayashi

18