

非営利組織マーケティング研究の理論的側面

——マーケティング概念拡張論の理論的意義を探って——

早 川 貴

1 はじめに

非営利組織の活動領域の拡大や市民運動の活発化、関連する法制度の整備に伴い、日本においても近年、環境、福祉、教育等に関する社会問題に対処する主体としての非営利組織の活動に注目が集まるようになった。こうした、非営利組織の社会的経済的意義の増大は、それらによる資源利用の効率や、より効果的な活動のありようをめぐるマネジメント問題とマーケティング問題を顕在化させ、関係分野にはあらためて専門的な研究努力が向けられつつある。

周知のように、非営利組織をマーケティング研究の対象に含めることを早くに唱導したのは、Kotlerである。Kotler=Levy (1968a) によるマーケティング概念拡張の提案は発表当時において既に大きな反響を呼んだと言われ、その是非をめぐる、所謂、概念拡張論争を引き起こした。この論争は、米国における非営利セクションの拡大という現実問題に依る形で、概念拡張を承認する方向で終息したと言って良いだろう。

現実には、マーケティングの応用領域の拡張は既に進展して久しく、今日その是非をあらためて論じることの意義は乏しいとする見方もある。しかし、こうした拡張がマーケティングの理論的研究に対して成しうる貢献について考察を継続することは、既に行なわれた選択の帰結をより実り多いものにする示唆を与えるものとして、いくばくかの意義を持つのではないだろうか。本稿では、非営利組織研究が今日直面している課題が、マーケティング論の理論的研究に対してどのようなフィードバックを持ちうるかを考察することにした。

2 非営利組織活動へのマーケティング概念の拡張

2-1 概念拡張論とマーケティングの一般概念¹⁾

非営利組織マーケティング論研究の発展は Kotler の力によるところが大きく、Kotler=Levy (1969a) に始まる所謂マーケティング概念拡張論が、その発展の基礎を成してきたと言ってよいであろう。彼らはこの論文で、非営利組織においてもマーケティングに類似した活動が実践されていることを例示し、非営利組織によるそうした活動を包摂できるよう、マーケティング概念を適宜拡張すべきであると主張することで、概念拡張論争の嚆矢を放った。

当初の彼らの主張は、①非営利組織が物的製品、サービス、人、組織、アイデアのような種々の形態をとりうる“製品”を持っていること、②顧客、理事、活動的公衆、一般公衆といった満足させるべき“消費者”を持っていること、③製品、価格設定、流通、コミュニケーションに相当する“マーケティング・ツール”を持っていることの3点を論拠として、企業のマーケティングに関する研究成果が非営利組織の類似活動に類推的に適用可能であり、マーケティング論は新たな社会的要請に応えるべきであるとするものであった。

その後、マーケティングの研究対象を市場取引に関連する活動に限定すべきであるとする Luck (1969) の批判に応える中で、その主張はさらに洗練され、マーケティング研究の対象を広く交換一般に関連する活動に拡張すべきとする立場が明瞭となる²⁾。すなわち、市場取引を特徴づけている売買や営利といった要素は単なる研究上の古い伝統に過ぎないものとしてしりぞけられ、企業のマーケティング活動と非営利組織の類似活動を統一的に把握するための基礎概念として、より一般的な“交換”の概念が

マーケティングの基礎概念として位置付けられ、マーケティング論における“パラダイム”の転換がうながされたのであった³⁾。

交換を基礎概念として拡張されたマーケティング論の再定義が、さらにその後“マーケティングの一般概念”として Kotler (1972) によって示されたことで、マーケティング概念の拡張は一応完了したと考えてよいであろう⁴⁾。Kotler (1972) はマーケティングの意識の変化を3段階の発展段階⁵⁾に分け、その第3段階を、個人を含む複数当事者間における価値交換一般を意味する“取引”を中心概念とするマーケティングの段階とした。そして、より包括的なマーケティング観としての“マーケティングの一般概念”を4つの公理とそれに付随する系によって規定した。その全てを提示する必要はないと思われるため、4つの公理と公理自体の了解に必須と考えられる系のみを示すと、次のようなものであった⁶⁾。

〔公理1〕

マーケティングは2つ以上の社会的単位にかかわる。

〔公理2〕

1つの社会的単位は、他の社会的単位から何らかの社会的対象物について、特定の反応を求めている。

系2.1：反応を求める社会的単位をメーカー、反応を求められている社会的単位を市場と呼ぶ。

〔公理3〕

市場の反応確率は一定ではない。

〔公理4〕

マーケティングとは、市場に対し、価値を創造し提供することで、望ましい反応を創出しようとする試みである。

Kotler の規定によれば、マーケティングの主体は反応を求めている社会的単位としての“メーカー”と反応を求められる社会的単位としての“市場”であり、営利非営利を問わず組織一般や個人が具体的な単位として想定されている。マーケティングの対象物には財・サービス、組織、人、場所、アイデアのほか、感情や時間などの価値物一般が想定され、マーケティング問題は市場の望ましい反応を創出す

る技法の探求として設定されることになる⁷⁾。

2-2 今日における概念拡張論争の争点

1985年のアメリカマーケティング協会の定義変更は、Kotler らによる概念拡張が社会的認知を得たことを示すものと考えられることができる。しかし、概念拡張の研究上の意義は必ずしも広く了解されたとは言えず、谷本 (2001) によれば、現在でも以下のような点が争われている。

第1の争点はマーケティング主体の拡張をめぐる議論の中にある。論争の初期に見られたような、非営利組織をマーケティング研究の対象に含むべきではないとする素朴な見解は、現在ではあまり見られなくなっている。しかし、多様な非営利組織のうち、どこまでをマーケティング研究の対象とするかという点には現在もなお争いを残している。

谷本 (2001) は非営利組織を資本の公私の区別無く“非営利経済事業組織”と“非経済事業組織”に分類し、さらに非経済事業組織を“市場取引型”と“非市場取引型”に分類して整理を試みている。この枠組みの中では、Kotler の立場は非市場取引型の組織にまで研究対象を拡張するものとして位置付けられる。非市場取引型の組織にまで研究対象を拡張した場合、マーケティングは主体の性質や目的とは無関係な交換創造の技術として認識されることになり、マーケティング主体は、完全に無限定化される。しかし、この点において、研究上の伝統的蓄積を重視する立場と、対象の拡張を求める実践的要請を重視する立場との間には自ずと対立を生じる。

第2の争点は、マーケティングの対象物の拡張をめぐる議論に含まれる、無料の提供物を研究対象に含めるべきか否かという問題である。これは対価の支払を伴わない非市場型取引をマーケティングの研究対象とすべきか否かという問題とパラレルな議論を構成し、環境保護や人権擁護などのアイデアそれ自体をマーケティングの対象と見なすソーシャルマーケティングに対する研究上の態度決定にも直結する。非営利組織のアドボカシーやキャンペーンの実践の場においてマーケティングの知見が盛んに応用されつつあることは事実だが、そうしたアイデア

自体の普及活動をマーケティングとして受け入れることは、マーケティング論を単なる説得の技術とみなす態度を受け入れることと一体のものと考えられ、第1の争点の場合と同様の争点を残している。

谷本（2001）の整理による以上の2つの争点は結局、初期の論争と同様、学科の一貫性を保持しつつ、発展を期するという意図に照らして、マーケティング研究の実践的問題領域の拡張を好ましいものと考えられるか否か、という点に帰着すると考えられる。主体と客体のカテゴリーを限定することは、明らかに、学科の一貫性を保つ方途の一つだが、唯一の方途ではない。理論の中心的な機構と概念が強靱であることが、学科の一貫性を保持するのに力あることもまた、明らかである。したがって、概念拡張が理論的研究にもたらしうる貢献について考察することは、現在争われている問題に対する異なる視座からの応答の一つとなりえよう。

マーケティングの実践的問題領域の拡張は、理論的な研究の展開を、重視する立場から見れば、経験的応用の分野を加えることに等しいであろう。このことが学科の理論的研究にどのような貢献をもたらすのか、科学的知識の進歩にどのように貢献するかを、以下に考察する。

3 実践的問題領域拡張の理論的問題探求への貢献について

3-1 Kotler の概念拡張と理論的問題探求⁹⁾

ここでまず、Kotler による概念拡張の引き起こす状況を図1のマトリクスを用いて整理しよう。左に示した行タイトルは拡張されたマーケティング主体の示すスペクトラムであり⁹⁾、それぞれの主体について取引対象物を財・サービスとアイデアに分類した。アイデアはさらに、広告など需要創造を目的として供給されるマーケティングに伝統的な意味でのアイデア（上の行）と、Kotler 的なソーシャルマーケティングによって伝達されるアイデア（下の行）とに区分している。営利と非営利の差違は利潤の分配／未分配によって、また経済事業と非経済事業の差違は経済外的価値追求の有無によって、市場取引

型と非市場取引型の差違は、典型的には、価値物の供給者に対する受益者からの直接的な対価の支払の有無によって区分される。

この図において、Shaw（1912）以来の最も伝統的なマーケティング論の実践的問題領域は(1)と(3)のセルに属するものとなる。また、堀越（2001）の整理によれば、企業内行為、競合企業、社会など、伝統的には与件と考えられていた要因を操作可能な対象と捉える現代的マーケティングの実践的問題領域は(1)～(4)まで拡張される。しかし、Kotler の一般概念では、さらに大きく(1)～(24)の全てのセルにまでマーケティングの実践的問題領域が拡張されることになる。Kotler 的な概念拡張が(1)～(4)の領域で培われた理論的蓄積と連続的な理論的問題探求に対する貢献を成しうるとすれば、理論的な側面からマーケティング論における知識進歩に貢献したと言って良いであろう。

新たな実践の試みが理論研究に対する貢献として評価されるのは、次の4つのケースのいずれかに該当する場合である¹⁰⁾。

第1に既成の理論に対する反証事例を構成するケース。第2に冒険的な仮説に対する初期の検証を構成するケース。第3に実践が理論研究の経験的操作性を高めるケース。第4に実践の蓄積が理論的問題探求における発見的役割を果たすケース。

まず、概念拡張が第1のケースによって貢献をなすには、その前提として当該理論の反証可能性が担保されていなければならない。反証可能な理論であればこそ実践は反証を通じて新たな理論的問題を提示して理論の進歩を促す役割を果たすことができるからである。しかし、非営利組織に適用される(1)～(4)におけるマーケティング論の知識は必ずしも一定の観察言明の出現を明確には禁じておらず、したがって必ずしも反証可能性を持っていない。このため、概念拡張が第1のケースとして理論的研究に貢献する見込みは乏しいと言わざるを得ない¹¹⁾。

概念拡張が第2のケースとして貢献をなすには、概念拡張に当たって既存のマーケティング理論に対する反証命題を含んだ、新たな理論的仮説が提示されていなければならない。原則的に、検証が有意義で

主体	対象	標的	顧客(消費者) 流通業者	関連する 全ての公衆	
営利事業組織 ・個人	財・サービス		(1)	(2)	} 市場取引
	アイデア		(3)	(4)	
			(5)	(6)	→ 社会的交換
非営利 経済事業組織 ・個人	財・サービス		(7)	(8)	} 市場取引
	アイデア		(9)	(10)	
			(11)	(12)	→ 社会的交換
市場取引型 非経済事業組織 ・個人	財・サービス		(13)	(14)	} 市場取引
	アイデア		(15)	(16)	
			(17)	(18)	→ 社会的交換
非市場取引型 非経済事業組織 ・個人	財・サービス		(19)	(20)	} 準市場取引
	アイデア		(21)	(22)	
			(23)	(24)	→ 社会的交換

図1 拡張されたマーケティングの対象領域と取引¹³⁾

ありうるのは確立された理論を反証しつつ、より多くの潜在的な反証言明を有するような一群の仮説が、初めて検証される場合に限られる。この場合、先行理論の反証可能性と、新理論の反証可能性はともに担保されなければならない。しかし、先行理論がすでに述べたような状況にあるため、このケースに該当する貢献がなされる見込みも乏しい。

概念拡張が第3のケースとして貢献するか否かの評価は、概念拡張の影響を受けるマーケティング概念の適切な操作的定義を求めることが、市場取引に限定される場合より容易に行われうるか否かがその基準となる。しかし、概念拡張はむしろ操作的定義のより困難な領域にマーケティング理論の適用を拡大するものである。例えば既述した取引対象の拡張は、取引の結果として“市場”に生じる効用概念の拡張、“メーカー”に対する支払・対価概念の拡張を伴うが、貨幣を媒介としない取引において、これら拡張された概念にいかなる操作的定義を与えるかを考えれば、結論は容易に導かれるであろう。

最後に、概念拡張が第4のケースとして貢献する場合、適用されるマーケティング論の知見は、当該実践分野における記述的研究になんらかの認識論的

枠組みを提供することになり、その貢献は後に現われる理論仮説の土台としての間接的なものとなる。こうした貢献を概念拡張の成果と考えるか否かは微妙な問題だが、新たな実践の場が提供されたことによって当の理論的問題領域に対する社会的研究意欲が高まった結果、新たな発見と理論の提示が行われたのだとすれば、全く無視することはできない¹²⁾。この種の貢献が成される可能性は未来に関して常に残されており、概念拡張が理論的問題探求に貢献できる、見込みの最も大きなケースと考えられる。

3-2 非営利組織研究の課題とマーケティング理論

現在、非営利組織研究の焦点の1つは、図1の(19)～(22)に属する取引の型に置かれており、マーケティング論からの知見の援用が最も強く意識されているもまた、この領域である。非経済事業組織には官庁、医療機関（病院）、教育機関（大学）、福祉機関、文化機関（美術館・図書館）、宗教組織（教会、寺社）などが含まれるが、(19)～(22)のような取引を行なう非市場取引型の組織は、官庁を別とすれば環境問題等に関するアドボカシー型NPOのような限られたものになる。それでもなおこうした型

の取引に関心が集まるのは、多くの民間非営利組織にとって最も重要かつ困難な課題である恒常的資金調達を取り巻く問題が最も先鋭に顕れているためであろう。

この型の取引を典型的に特徴付けるのは、費用負担者と、組織がその提供を主務とする財・サービスの受益者の分離である。取引の主体である非市場取引型組織は、価値物の提供から直接対価を得られないため通常の財・サービス市場を想定することはできず、価値物提供活動のための資金を受益者以外の何者かから調達しなければならない。主な資金調達手段として想定されるのは、多くの場合、支援者からの寄付である。

非営利組織経営にマーケティングの導入を求める河口（2001）は、非営利組織の活動の中に2種類のマーケティング機会を見出している。最も重視されるマーケティング機会は、寄付金獲得の場面である。「適切なNPOに寄付し、社会貢献を行なったことにより精神的満足感を得る」ことを目的とするものと規定される潜在的寄付者と、「他団体と競争して寄付を獲得する」ものと規定される非営利組織によって構成される¹⁴⁾交換の場である「準市場」における取引が、資金調達のためのマーケティング機会として捉えられている¹⁵⁾。

第2のマーケティング機会は、非営利組織と受益者による取引の場面に見出されている。準市場で取引されるのは一方の取引当事者である非営利組織によって“提示された活動内容”と、支援者の支払う“寄付”だが、寄付の多寡は、受けとった効用に対する受益者の評価を必ずしも反映しない。こうして非営利組織による財・サービスの提供は受益者のニーズを反映しようとする意識が薄くなることから、顧客志向コンセプトの導入による事態の改善が展望されている。

よりマクロな観点から非営利組織のマーケティング問題を考察した田中（2000）は、準市場からの資金調達がもたらす社会的非効率性を「ミスマッチ問題」と呼び、河口の指摘するような2種類のマーケティング機会と、そこに生じる課題を捉えている。「資源提供希望者の多くが非営利組織に到達できず、

また到達しても提供された資源が非営利組織で有効に活用されていない¹⁶⁾と問題を総括した上で、Kotlerの見解に依拠しつつ、非営利組織がカウンターパートの異なる2種類の市場に直面しているものと想定する。「サービス（および財：筆註）の提供を望む受益者」と「資源提供を希望し、それと交換に社会参加の欲求を充足しようとする寄付者やボランティア」が、それぞれに種類の異なる需要者と見なされ、そのそれぞれに対するマーケティングの導入が展望される。

ここに取り上げた2つの研究のように、非営利組織研究分野における直近の研究には、非営利組織に顕著なマーケティング論的問題を2つの別個な市場に対するマーケティング問題として捉える傾向が見られる。これは、伝統的なマーケティング理論が持つ説明構造と、概念拡張の実践的問題領域拡張という性格を考え合わせれば順当な展開といって良いであろう。従来のマーケティング理論の多くは主体から客体への働きかけや、その反応を想定する個体主義的アプローチか、売手と買手の二者を単位としてその相互作用に注目するダイアド的アプローチの何れかに依拠しており、これを非営利組織の問題に応用しようとするれば、2つの市場の問題として状況をモデル化することが最も容易な応用の途となる。

しかし、これら2つの市場を分離したまま扱い続けることには、早晚、困難を生じるであろう。支援者との間に想定される市場には非営利組織の活動内容に関する大きな情報の非対称性が残される一方、受益者との間に想定される市場では受益者の効用評価が非営利組織の資源調達に影響を及ぼさないため、個々の市場が無関係なまま全体として最適に調整される¹⁷⁾とは考えにくく、安易な応用はマーケティングを悪徳の技術に貶めるおそれすら持っている。こうした問題に直面した非営利組織のマーケティング研究が、個体主義的あるいはダイアド的アプローチによって形成された従来の理論を包摂するような、大胆な理論仮説の提示に及ぶとするならば、その時は、概念拡張が第4のケースに該当する発見的な貢献を成しえたと言えることができるであろう。

4 結 語

本稿では、Kotler 的な概念拡張を、理論の実践的応用分野の拡大として、一旦受け容れ、それが理論的研究に貢献しうるケースを整理することで、概念拡張が理論的研究の領域に、どのように貢献しうるかを考察した。概念拡張による知見の蓄積は、発見的役割において理論的研究に貢献する可能性を常に持っていることから、概念拡張による理論的研究への貢献の可能性は常に開かれていると考えてよいであろう。

一方、非営利組織の直面する交換系は、特有の構造的特徴を持っており、通常の市場モデルを単純に適用することは、社会的に望ましくない結果を導くおそれがある。このことから、非営利組織のマーケティング研究においては、この特有の交換系と通常の市場モデルを包摂する新たな理論仮説が提案される機会を展望することができる。

註

- 1) マーケティングの概念拡張論に関する詳細なレビューは、谷本 (2001)、渦原 (1990)、森下 (1979) 等を参照されたい。
- 2) Luck (1969) の批判は、非営利組織の行なう市場取引をマーケティングの研究対象の枠内に容れる可能性を否定しておらず、Kotler らの当初の主張に対する真っ向批判というよりは、概念の拡張に制限を設けるための批判であった。この批判によって、Kotler らの概念拡張論は、マーケティング研究の対象を市場交換から交換一般へ拡張する性格のものとして、むしろ洗練されたと言える。
- 3) Kotler and Levy (1969b)。
- 4) 本稿の問題関心はこの論争の整理にはないため、これより後に展開された議論には触れない事にするが、Bartels (1974)、Enis (1973) 等の発言が引き続き行われた事を付言しておく。
- 5) Kotler (1972) によると、第 1 段階は「市場取引」を中心概念とするマーケティングの段階であり、取引対象は経済的な財・サービス、取引主体は売手と買手、マーケティング問題は本質的にミクロ的な営利企業による経済的交換の問題となる。第 2 段階は対価の支払をマーケティングに必須の要素とみなさず、「組織—顧客間取引」がマーケティングの中心概念となる段階である。取引主体はしたがって組織と顧客となり、取引対象は経済的な財・サービスに限

定されず、問題を捉える視野は経済的交換を越えて社会的交換にも及ぶ。第 3 段階は個人対個人等を含む複数当事者間における価値交換一般を意味する「取引」を中心概念とするマーケティングの段階である。取引対象は財・サービスに限定されず、時間、エネルギー、価値観、感情などのあらゆる資源を包含し、取引主体は組織と顧客に限らないあらゆる二当事者を包含する。この段階におけるマーケティング問題は、社会的交換一般における取引の創造・刺激・促進・価値付けに関わるものへと拡張される。

- 6) ここで Kotler によって公理とされた諸命題が、論理学におけるフォーマルな定義にしたがって公理と呼べるか否か、すなわち Kotler 的一般概念の公理体系としての完全性等に関する検討は本稿の主題ではないが、検討を試みられるべき論点であることを付言しておきたい。
- 7) 谷本 (2001)。
- 8) 以下の評価はポパーの批判的合理主義科学哲学に依拠する方法論的観点からのものである。批判的合理主義の科学哲学については堀田 (2003) 第 4 章、堀越 (1983)、Caldwell (1982)、Chalmers (1982)、Popper (1976, 1972a, 1972b, 1959) 等を参照されたい。
- 9) 谷本 (2001) による分類に依拠している。
- 10) 第 1・3 のケースについては堀越 (1983)、第 1・2・4 のケースについては Chalmers (1982) を参照。
- 11) 堀越 (1983)。
- 12) 第 4 のケースに関するこの論点については、堀越 (1983) も実践が理論に間接的に貢献しうるケースとして「理論的研究の社会的研究意欲を増大させる場合」を指摘している。
- 13) 堀越 (2001) p. 26 を拡張。
- 14) 引用とともに河口 (2001) p. 26。
- 15) ここで河口 (2001) に用いられる“市場”の用語は、伝統的なマーケティングにおける用法よりも経済学における用法に近いことに留意されたい。
- 16) 田中 (2000) p. 105。
- 17) 余剰分析的な意味あいにおける最適化を想定しているが、NPO による財・サービスの供給において最適化規準を何におくかは議論の余地を残す問題であるため、ここでは厳密には定義しない。

主要参考文献

- Bartels, R. (1974) “Identity Crisis in Marketing,” *Journal of Marketing*, 38 (Oct.), pp. 73–76.
- Caldwell, B. J. (1982) *Beyond Positivism: Economic Methodology in the Twentieth Century*, Unwin Hyman Ltd. (堀田一善・渡部直樹訳『実証主義を超えて』中央経済社, 1989)
- Chalmers, A. F. (1982) *What is This Things Called Science?*, 2nd ed., University of Queensland Press. (高田紀代志・佐野正博訳『科学論の展開』恒星社厚生閣, 1989)
- Enis, B. E. (1973) “Deepening the Marketing Concept,” *Journal of*

- Marketing*, 37 (Oct.), pp. 57–62.
- 堀越比呂志 (1983) 「コトラーの概念拡張論の方法論的再吟味——マーケティングにおける理論と実践——」『三田商学研究』26 (2), pp. 94–114.
- (2001) 「学説研究のフレームワークとマーケティング研究の構造」『青山経営論集』35 (4), pp. 17–36.
- 堀田一善 (2003) 『マーケティング思想史の中の広告研究』日本経済新聞社
- 河口弘雄 (2001) 『NPO の実践経営学』同友館.
- Kotler, P. and S. J. Levy (1969a) “Broadening the Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, 33 (Jan.), pp. 10–15.
- (1969b) “A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck,” *Journal of Marketing*, 33 (Jul.), pp. 55–57.
- Kotler, P. (1972) “A Generic Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, 36 (Apr.), pp. 46–54.
- Luck, D. J. (1969) “Broadening the Concept of Marketing—Too Far,” *Journal of Marketing*, 33 (Jul.), pp. 53–55.
- 森下二次也 (1979) 「コトラーにおけるマーケティング概念拡張論の進展」『大阪学院大学商経論叢』5 (3), pp. 7–18.
- 奧林康司 (2001) 「NPO (非営利組織) の経営学研究」『学術の動向』.
- Popper, K. R. (1959) *The Logic of Scientific Discovery*, 1st ed., New York: Basic Books. (森博・大内義一訳『科学的発見の論理』恒星社厚生閣, 1971)
- (1972a) *Objective Knowledge*, 1st ed., Oxford: Oxford U.P. (森博訳『客観的知識——進化論的アプローチ』木鐸社, 1974)
- (1972b) *Conjectures and Refutations*, 4th ed., London: Routledge. (藤本隆志・石垣寿郎・森博訳『推測と反駁——科学的知識の発展』法政大学出版局, 1980)
- (1976) *Unended Quest: An Intellectual Auto-biography*, Glasgow: Fontana/Collins. (森博訳『果てしなき探究——知的自伝』岩波書店, 1995)
- Shaw, A. W. (1912) “Some Problems in Market Distribution,” *Quarterly Journal of Economics*, 26 (4), pp. 703–765.
- 塩沢修平 (2000) 「NPO 研究の現状と課題」『NPO 研究の課題と展望2000』日本評論社, pp. 1–7.
- 高松和幸 (1999) 「NPO の組織構造と経営管理——非営利組織の組織化と業績評価の問題を中心として——」『独協経済』71, pp. 1–10.
- 田中弥生 (2000) 「非営利組織 (NPO) と資源提供者のミスマッチ問題」『NPO 研究の課題と展望2000』日本評論社, pp. 105–122.
- 谷本貴之 (2001) 「マーケティング概念拡張論の一考察——非営利組織マーケティング論の形成——」『立命館経営学』40 (1), pp. 169–193.
- 寺田良一 (1999) 「環境 NPO における運動性と事業性」『日本の NPO / 2000』日本評論社, pp. 173–180.
- 渦原実男 (1990) 「商品及びマーケティング概念拡張論の吟味——Kotler の諸説を中心に——」『旭川大学紀要』30, pp. 1–39.