

日本の NPO マーケティング戦略に関する分析

伊 藤 博

1. はじめに

過去数十年の間、世界中で NPO の数が増加しており、日本でも 1995 年の阪神淡路大震災によるボランティアの貢献や 1998 年の NPO 法の設立等により NPO の数は増えている (Ogawa, 2009)。中嶋 (2013) によると 2012 年 11 月の時点で日本の NPO 法人の数は 46,763 にのぼる。また NPO 法人に対する人々の関心は東日本大震災後更に高まっており、震災前に NPO の活動に対して関心を持つ人は 3.9% に過ぎなかったが、その後 10.7% にまで上昇している (中嶋, 2013)。

しかし日本における認定 NPO 法人の認知度は 4 割程度にとどまっており、NPO の活動がどれほど社会にインパクトを持っているのか、そもそもどのように運営が行われているのかに関する研究は進んでいない (三宅, 2003; 鶴尾, 2012; Schwartz, 2003; Uo, 2013)。本論文は日本の NPO マーケティング (活動内容の PR、資金調達、スタッフ募集等) について NPO 幹部 (35 団体、58 名) にインタビュー調査を行い、結果を分析してまとめたものである。

2. 文献研究

過去数十年の間、世界中で NPO の数は増え続けている (Ebrahim, 2003; Khare, 2011; Macedo & Pinho, 2006; Stride & Lee, 2007)。近年では多くの NPO がマネージメントの一部としてマーケティングを導入しており (Blery et al., 2010; Brady et al., 2011; Drucker, 2006; Uo, 2013)、NPO マーケティングに関する研究も進んでいる (Andreasen & Kotler, 2007; Dolnicar & Lazarevski, 2009; Padanyi & Gainer, 2004; Stebbins & Hartman, 2013; Weger, 2011)。しかし日本では NPO マーケティングに関する文献自体が極めて少なく、NPO マーケティングの研究者もあまりいないのが現状である (三宅, 2003; Uo, 2013)。

現存する文献によると、日本の多くの NPO はプロフェッショナルの集団というよりボランティアの集まりという認識が強く (Ogawa, 2009)、組織として円滑に機能させる手段を保持していない (三宅, 2003)。鶴尾 (2012) は「社会とのコミュニケーションにおいて改善の余地がある団体も多く」(115)、NPO 活動の「価値が地域の人たちや社会にまだまだ十分に伝わっていない」(17) と述べている。

NPO を取り巻く日本社会の問題点を指摘する声もある。例えば赤城 (2008) は、日本ではまだ NPO を支える社会基盤も文化も成熟していない、と述べている。鶴尾 (2012) も寄付税制の問題や NPO 自体の社会認識度が未だ十分ではないという社会的課題及び「日本には公的サービスはそもそも行政がすべきものだという感覚が強く」、「見知らぬ他人を援助すべきという信条はない」(57) という文化的側面についても指摘している。日本人は自分や家族に便益が直接跳ね返ってくる (もしくは強制的に徴収される) 町内会費や税金の支払い、また道端や神社等での「釣り銭型寄付」は行っても、定期的に NPO などの社会団体に寄付を行う習慣はない (鶴尾, 2012)。既に税金を払っており、社会貢献はそれで十分に出来ていると感じている

からである（鶴尾, 2012）。事実、日本の寄付事情は欧米のものと比較して、企業の CSR としたの寄付の方が個人の善意から来る寄付よりも割合が相対的に高い（表 1 参照）。

三宅（2003）は「非営利のマーケティングは受益者からスタートする」ミッションマーケティングの遂行であり（40）、「マーケティング活動をより強固なものにするためには活動の成果を公開し受益者をはじめ広く世に社会貢献の実績を明らかにする必要がある」（70）と述べている。しかし主に財政的理由により日本の NPO がマーケティングに力を入れるのは難しい。市川（2008）によれば日本の NPO の財産規模では年間500万円未満のものが全体の87%、収入でも年間500万円未満が全体の73%を占める。有給スタッフは全体の2割に過ぎず、しかもそのうちの6割は非正規職員である。有給職員の4割近くが年収100万円未満であり、年収300万円以上の職員は全体の13.6%に過ぎない。

Shwartz（2003）は日本の NPO は組織力の発展に必要な不可欠な給与付きの正規職員が少なく、マーケティング技能を持った人材を配置出来ないと述べている。NUCB Global Nonprofit Management Team（2013）の国際的な NPO マーケティング調査も、NPO に資金がないためにマーケティング担当の人材を雇用する事が出来ず、そのために資金が集められないという悪循環について示唆している。

資金不足や人材不足以外で課題として挙げられているのは行政の下請け化である（市川, 2008；水島, 2013；Ogawa, 2009；Schwarz, 2003）。市川（2008）や Schwarz（2003）は日本のほとんどの NPO は活動資金を行政からの資金に頼っていると述べている。「行政の下請けに過ぎない」NPO は多く、「委託事業や補助金頼みで事業を運営しようとしているケースは少ない。複数の有給スタッフを抱えるのであれば一定以上の事業収入を得るビジネスモデルが必要となる」（市川, 2008：78）。

また水島（2013）も「NPO への行政委託が進められる中で行政により低コストで引き受ける事が求められ、理想とちがうと感じつつ NPO の組織維持のためやむなく委託事業を継続しているケースも少なくない」（65）と述べている。

Ogawa（2009）は日本の NPO は、コスト削減を目的とした政府の新自由主義の推進の為に利用されていると述べており、日本の NPO とは“quasi-governmental organization”、つまりほとんど政府組織、言うなれば政府の下請け機関と同意であり、行政からの資金に依存している現実には政府からの NPO に対するコントロールを意味している、と議論している。これは市民の自発的活動を行うという NPO の本質から外れていると言える。

表 1 日本と米国と英国における寄付情報

	個人からの寄付	法人からの寄付
日本	42.7%もしくは5,182億円	57.3%もしくは6,957億円
米国	94.3%もしくは2,422億ドル	5.7%もしくは145.5億ドル
英国	96.3%もしくは129億ポンド	3.7%もしくは5億ポンド

（奥山, 2013）

3. 調査方法

本稿は名古屋にあるNPOに所属する幹部クラスに対してマーケティングに関する半構造的インタビューを行った調査結果を分析してまとめたものである。対象となったNPOの選出にはNPO Guide Book 2012及びインターネットのサーチエンジン（キーワード「NPO」「名古屋」）を利用した。

まずNPO関係者にEメールでインタビュー調査への研究協力を依頼し、各組織の代表者と組織の活動内容やマーケティングを含む組織運営に関するインタビューを行いたいという旨を伝えた。ただし先行研究によるとNPOにはマーケティングに対する偏見が存在する可能性もあるため（NUCB Global Nonprofit Management Team, 2013）、NPOマーケティングに特化したインタビューという形でお願いをした訳ではなく、組織運営の一部としてマーケティングの要素も含んだインタビューとしてお願いした。うち八割のNPOからインタビューに応じる返信があったが、一つのNPOからは既に活動を行っていないというメールの返信があったため、その組織にはインタビューを実施しなかった。

その結果、合計35のNPOに所属する58名の理事／幹部にインタビューを行う事が出来た。インタビューは2014年1月から2月にかけて行われた。この事例調査はあくまでパイロット的なものであり、現時点で仮説を設定し検証する、もしくは研究結果を一般化する事を目的としたものではないが、今後も調査を継続し発展させていく事を強調しておく。

この論文では特に以下のテーマに着眼した。

- 1) マーケティングチャンネル（資金面及び人材面）について
- 2) 組織運営ための資金調達チャンネルについて
- 3) 組織が直面する主にマーケティングに関する課題について
- 4) 今後の取り組みについて
- 5) マーケティングという用語について

これらのテーマは先行研究のPope et al. (2009)及びNUCB Global Nonprofit Management Team (2013)が行ったNPOマーケティングのサーベイ及びインタビューの質問項目から抜粋した。

マーケティングにおいてどのようなチャンネルを持っているのかという項目は、資金調達や人員募集の手段を知る上で必要であると考えられる。Weger (2011)は米国のNPOのマーケティングでは従来のニュースレターやパンフレットと言った紙媒体のマーケティングはとうの昔に姿を消し、FacebookやTwitterといったSocial Networking Site (SNS)が主流になりつつある、と述べている。事実米国では89%のNPOがFacebookを、また57%のNPOがTwitterをマーケティングに利用している（Weger, 2011）。

課題とはNPOが主にマーケティングに関してどのような課題に直面しているかという事であり、今後はどのようにその課題を解決していくのかについて質問する。Pope et al. (2009)やWeger (2011)がいうように資金と人材の問題はNPOに取ってほぼ普遍的な課題であると考えられるが、日本のNPOの現状はどうか、また関連する他の問題についてもいくつか事例を模索したい。

最後にマーケティングという用語についてであるが、文献研究によると国内外を問わず「マー

ケティングバイアス（マーケティングに対する偏見）」のある NPO も少なくないようである。例えば NUCB Global Nonprofit Management Team（2013）の調査で、あるフランスの NPO のインタビューは「我々はマーケティングなんてしない。マーケティングはビジネスの言葉だ」と述べ、また違うフランスの NPO のインタビューは「我々はマーケティングプランという言葉は使わずアクションプランという言葉を使う。というのもマーケティングというのは営利組織のための言葉だと思うからだ」と述べている。従ってマーケティングバイアスに関しても考察するためマーケティングという言葉聞いてどう思うのかについても質問した。

これらの質問は言葉そのままに直接投げかけられた訳ではない。例えば NPO の代表に最初から「競合相手はいるのか」という質問を行うより、組織の活動の特徴から活動分野における組織の強みを聞きそこから競合相手の問題へと間接的に話を持っていく方がよい場合もある。

この調査では半構造化インタビューを採用した。その理由として半構造化インタビューは課題探求型モデルの開発発展に寄与し、更に系統立てられた調査をするための準備にも重要な役割を果たすという事が挙げられる（Shensul, Schensul, & LeCompte, 1999）。

4. 調査結果

マーケティングチャンネル

どのようなマーケティングチャンネルを使っているのかという項目に関しては、ホームページ（HP）が26でトップ、続いて紙媒体のもの（パンフレットやニュースレター、フリーペーパー等）が20、SNS（Facebook 13や Twitter 5、Mixi 1 等）が19、マスコミ関係（新聞13やテレビ5等）が18であった。ただしマスコミは以前ほどの求心力はないと述べた NPO もあった。セミナーや講演等のイベント13、口コミ12等、直接人と接してネットワークを広げていく方法も多い。

HP はほぼ全ての NPO が持っているが必ずしも全ての NPO がマーケティングを意識して開設している訳ではない。それでも過半数の NPO がマーケティングのツールとして使用している。

SNS では Facebook が圧倒的な人気を誇り、それを Twitter が追いかけている。日本の SNS である Mixi やブログはほとんど使われていない。

また文献研究によると米国の NPO では紙媒体のマーケティングツールは既に使われていないという事であったが、日本ではまだ大部分の NPO が使っていることが分かる。調査に参加した NPO の三分の一以上がイベントや口コミをマーケティングに利用しており、日本における Face-to-Face のコミュニケーションの重要性を物語っている。

資金調達チャンネル

調査対象となった35の NPO のうち21が市や県、国からの助成金や補助金を資金源としている。これに委託事業を加えると26の組織が公共の資金を頼りにしている事が分かる。例えばあるまちづくり系 NPO は「我々の活動は名古屋市の委託料で全部やらせてもらっている」と述べている。しかし行政からの公的資金への依存度が高いという事実は不安材料にもなりうる。以下は行政から資金を得ている NPO のコメントである。

「市からの助成金は事務作業が大変で本来の活動がおろそかになってしまう」（環境系 NPO）
「助成金や委託金を取ってくるのはいいが、自由には使えない」（国際協力系 NPO）

「委託事業も管理費は見てくれないから厳しい。税務局にいく労力のコスト等を役所は見てくれない。組織を運営するコストを分かってほしい」（キャリア教育系NPO）

次に22の組織が会費を運営資金の一部にしている。これは調査したNPO全体の三分の二以上に及ぶ。Ogawa（2009）によると1998年にNPO法が制定されて以来、それまでボランティアで活動していた人たちから「責任と自覚を持ってボランティア活動に取り組めるよう」行政からの働きかけで会費を徴収する組織が増えたということである。

セミナーや英会話等の受講料、コンサルや広告等の事業収入、書籍や農作物などの商品の販売などを財源にしているNPOも18あるが、これらの収入が運営資金の中心となっている組織は2、3にとどまっている。

個人の寄付を得ている組織は11あり、企業とスポンサー契約を結んだり寄付をもらったりしている組織も8あった。しかも企業からサポートを得ているNPOのうち、3つの組織は母体としている「親会社」からである。「運営資金は親会社からの持ち出し。NPO単独では100%成り立たない」（環境系NPO）。また年金等の自費で活動を行っていると答えた組織もあった。

組織が直面する課題

文献研究にもあった通り、資金不足が13で課題のトップであり、それに関連して人手不足が9で続く。「資金不足」＝「スタッフを雇用する資金不足」という構図でもあるからだ（NUCB Global Nonprofit Management Team, 2013）。

「法人であれば雇用が発生するだけの資金は必要。ボランティアベースなのでマンパワーもアイデアも足りない」（まちづくり系NPO）

「マンパワー不足で会員の募集も積極的に行えていない」（環境保全系NPO）

資金不足に関連して東日本大震災による補助金カット及び寄付金の減少を課題として挙げたNPOも4つほどあった。

「環境省からの業務の請負金も東日本大震災のせいでカットされた」（環境保全系NPO）

「震災で企業の予算も厳しくなっている」（農業系NPO）

「東日本大震災の時に会員をやめていかれた方も多し。寄付も減った」（国際協力系NPO）

東日本大震災の資金調達に与える影響は無視出来ない。しかし文献研究でも示唆されているように、震災がNPOの資金調達においては追い風になっている可能性もある。「東日本大震災から寄付が増えるようになった。震災の時に海外から援助されたのでその恩返しとして被災した人が寄付者になっている」（国際協力系NPO）、「東日本大震災のためのボランティアを支援する事業という賛同が得られやすい」（ネットワーク型NPO）など、震災により寄付が増えたとコメントしているNPOもあり、一概に震災がNPOの活動にマイナスに働いているとは言えない。

また人材不足と並んで9つのNPOが「世代交代」を課題に挙げている。「最近是新規の入会も少なくなってきた、会員も高齢化している。若い人にきてほしい。そういう宣伝もしたいがどのようにすればいいのかわからない」（環境保全系NPO）。この課題は先行文献研究では述べられていなかった。「若い人はそれなりの収入がないとやっていけない。40代の男性で月収15万足らずの人もいる」（環境保全系NPO）。

三つの組織が日本の寄付文化が成熟していない事に言及し、文献研究の内容と合致していた。「日本には募金の文化はないから募金なんて集まらない。特に名古屋はきつい」（医療福祉系

NPO)

「寄付には頼らない。どうせ寄付は集まらないと思っている。海外のようなキリスト教的な寄付という文化は日本にはない」(国際協力系 NPO)

「日本の過去の歴史の中で自分のご利益に関してはお布施を出すのが世の中のためにお金を出す、という考えはない」(まちづくり系 NPO)

「寄付文化を否定はしないが富める者が貧しい者に施しを与えるというイメージがあって対等ではない。ファンドレイジングに対しても抵抗がある」(まちづくり系 NPO)

今回のインタビュー調査では市民の NPO リテラシーのなさについても指摘があった。「NPO = ボランティア = 無償という意識がある。それを概念化したのが NPO 化(法)。例えば二年前、新聞に活動内容が掲載されたがその後電話が来て「NPO だったら無償だろう。ただで(講習会を開きに)来い」と言われた。国民の意識を変えないとだめ」(社会教育系 NPO)。また別の NPO は「災害を支援するのが NPO だと思われている」(環境保全系 NPO) と苦言を呈していた。

また文献研究にもあったように行政が NPO をコスト削減のために利用しているという声もあった。「県や市もアウトソーシングの値段を下げるために NPO を利用しているという意識を感じる」(社会教育系 NPO)。

資金不足を嘆く NPO がほとんどな一方で、「金が全てじゃない」「稼ぐためにやっている訳ではない」という組織も多い。

「事業の採算性は大事だが NPO は道楽だって言うのが一番いい」(まちづくり系 NPO)

「ボランティア中心の NPO なので収益には興味がない」(環境保全系 NPO)

「ほとんどの NPO が人よりお金に依っているの、何のための NPO かと思う」(キャリア開発系 NPO)

人材募集や便益者の拡大に関しても「信頼出来る人と付き合っていきたいからむやみやたらに(ネットワークを)広げたくない」(まちづくり系 NPO)、「それほど自分たちの活動を知ってもらいたいということはない。万人に、というよりは対象者を絞って行いたい」(キャリア開発系 NPO)、「仮にお金があったとしても PR に投じるというよりはちゃんと分かる人にきてほしい」(キャリア開発系 NPO)。

しかし「NPO でも(事業型ではなく)ボランティア的でお金を求めない団体もあるが、限定的な活動になってしまい、広がりがなくなっている。それによって社会の課題を解決していけるのか、そのための PR をしていけるのかは疑問だ。NPO でもビジネス的な手法を必要とする。くまモンがあれだけ騒がれるようになったのは熊本県の予算として8000万円あって、県の職員さんがお金をもらって広めていく努力をしたからであり、NPO では(お金がないので)それができない」(環境保全系 NPO) と述べる NPO もあった。

今後の取り組み

今後に関しては、会員の増加や活動範囲の広域化、行政及び企業から協力(スポンサー契約等)を得たいという声が高まったが、具体的にどうするのかという実行計画に関しては行き詰まっている感がある。資金及び人材の獲得にはリスクを伴う投資が必要だからである。大学との連携によって学生ボランティアを確保する、という話もあったが、授業の一環で行くと「単位のために一日だけボランティアに来て、その後戻ってくる事はない」(環境保全系 NPO) と

述べている NPO があるように、長期的な継続化は難しい（ただし、一日だけでも毎年来てくればよしとする NPO の声も聞かれた）。今後やって行きたい事というのは前節の課題に対してどのように取り組んで行くのかという戦略考案とも考えられるが、先ほども述べたように今回の調査では課題に対する具体的な解決法の考案までは結びつかなかった。今後の調査の「課題」項目である。

マーケティングという用語について

文献研究にもあったように NPO におけるマーケティングバイアスも散見された。

「ビジネス的な用語で NPO ではあまり使わない」（環境保全系 NPO）

「アメリカの資本主義から来た言葉。しかけてだまして、という私利私欲のイメージがある。

NPO とは合わない。ニーズという言葉だったらいいのでは」（まちづくり系 NPO）

「いやなイメージがある。うまく出来るに超した事はないのだろうがどこの NPO も弱いんじゃないか」（国際協力系 NPO）

今回の調査でも多くの NPO が資金調達や人材確保の問題を最重要課題にあげているが、その課題解決に重要な役割を果たすと考えられる「マーケティング」（という言葉）に関してはネガティブなイメージを持つ参加者が少なくなかった。もし日本の文脈にそぐわないとすれば他にどのような言葉を使用すべきなのだろうか。「PR」や「ファンドレイジング」、「ニーズ」という言葉ならいいのか。今後の調査で突き詰めていきたい。

5. 結論

本論文では日本の NPO マーケティングに関して NPO 幹部にインタビュー調査を行い、結果分析をまとめた。

マーケティングチャンネル：マーケティングに関しては紙媒体、イベント、口コミといった文献研究では比較的「時代遅れ」とされているものに根強い人気があった。日本でも SNS の人気は高まっているが人員不足から充実したものに出来ていないようである。

資金調達チャンネル：過半数の NPO が行政からの資金に頼っている。しかし公的資金に頼るとことは「行政の言い分を無視出来ず自由な活動ができない」「行政からの資金に事務作業のコストは含まれていない」「行政からの資金には期限があり、資金源としては不安定である」といった課題も多い。そこでメンバー自らの会費に頼っている NPO も多いが、十分な資金源となっていない。事業を行っている NPO も数の上では多いが、それぞれの事業から得られる収入は少ない。そもそも事業型でビジネスに精通している NPO の数が少なく、NPO の存在意義からすれば至極当然のことかもしれないが「お金を稼ぐために活動している訳ではない」という NPO が大半である。ボランティア型の NPO が多く存在するのは悪い事ではないが、NPO = ボランティアの集まり、という構図が浸透し定着することは事業型の NPO に取っては必ずしも望ましい事ではない。「サービスを提供する事により運営資金を得る」という認識が（潜在的）寄付者や便益者との間で共有出来ないからである。

NPO が直面している課題：海外の文献研究で見られた資金不足や人材不足等の他に日本ならではの課題と言えるものもいくつか散見された。その代表的なものが世代交代である。日本の多くの NPO はボランティア型であり、定年を迎え退職した人達が NPO に携わる事も多い。1998年の NPO 法が施行された際に六十代だった人口は八十歳近くになっており、もっと若い

世に活動に加わってほしいという声が聞かれた。また東日本大震災の影響や寄付文化の未成熟も日本ならではの課題と言えるかもしれない。しかしこれらの課題はSWOT分析で言うT (threat)の部分であり、NPOマーケティングにおいては資金調達とそれに関連する人材募集等の部分に主眼がおかれるべきであろう。

今後の取り組み：今回のパイロット調査では今後どのように資金面や人材面での課題に取り組み組織を発展させていくのかという具体的な戦略の部分までは踏みこんでいない。しかし過半数のNPOが(人材不足で使い切れていないとは言え)FacebookをはじめとするSNSは利用していた。今後のNPOマーケティング、しいてはファンドレイジングではSNSをいかに使うかがキーになると予想される。英国の例を挙げると、Waddingham (2013)は、ただSNS(彼の例ではFacebook)で募金コーナーを設立するのではなく、SNSでイベントの内容を紹介し、そのイベントがどのような形で社会貢献に役立っているのかを文章にして紹介することで寄付の額が増加する、と述べている。WaddinghamはFacebookにただ募金のリンクを貼付けだけのものに比べて、組織がどのような活動により社会に貢献しているかという内容を紹介する事で寄付金の額が平均して五倍に増加した事例を挙げている。また文章以外にイベント等のビデオを掲載する事が有効であり、これもただの募金コーナーに比べて寄付金の額が平均して十八倍に増加した事例を述べている。

SNSの利用自体には費用がかかる訳ではないので、SNSは上記のようにやり方によってはNPOマーケティングにおいてポテンシャルを感じさせる。しかしSNSの管理にはかなりの時間をさけるスタッフの確保が必須となる。また文章を書いたり、ビデオを作成する技術も必要である。SNSの管理をボランティアで補っているNPOも多いが、どれほどの時間を費やしているのか、どの程度の技能があるのかは疑問である。欧米のNPO(例えばユニセフ等のマーケティング)ではPRやファンドレイジングのスペシャリストを雇い、資金を確保している所も多いが、資金不足や人材不足、マーケティングバイアスなどにより、日本のNPOではそういった考えは近年まで皆無に等しかった。しかし最近では2009年にファンドレイジング協会が発足するなど徐々に変化をしている。

マーケティングという用語：資金は集めたいがマーケティングという用語については否定的な意見を述べるNPO幹部も少なくなかった。その理由としてマーケティングはビジネス用語だから、というのが挙げられている。お金はほしいがそのためにお金や労力を使いたくない、マーケティングに投資するリスクを負いたくない、という心理もあろう。

今後の研究課題：この調査の課題の一つとして対象が名古屋(愛知県)のNPOに限定されている事が挙げられる。東京や大阪などには更に多くのNPOが点在しており、組織、職員、寄付者、受益者等のステークホルダーに地域による特質の違いがあるかもしれないが本稿ではそのような要素は考慮されていない。今後の調査では名古屋以外の他の地域のNPO研究も進めて行くべきであろう。また市民のNPO法人に対する認知度が四割程度という事実も考慮すると、市民の「NPOリテラシー」の問題も無視出来ない。今回のインタビューでも市民にNPOに対する理解を求める声が多く聞かれた。NPOマーケティングはNPOの活動に対する市民の理解を広げ深めるものでもあり、今後はNPO幹部の意見だけでなく、受益者や(潜在的)寄付者の意見を汲み取る研究も必要となろう。と同時にNPOマーケティングに対するNPO関係者の理解を広め深めるためのアクションリサーチも行っていきたいと考えている。

参考文献

- 市村浩一郎. (2008). 日本のNPOはなぜ不幸なのか. ダイヤモンド社.
- 奥山尚子. (2013). 寄付とボランティア. NPO白書2013. 山内直人、田中敬文、奥山尚子編.
- 中嶋貴子. (2013). 日本のNPOと市民社会. NPO白書2013. 山内直人、田中敬文、奥山尚子編.
- 鶴尾雅隆. (2012). ファンドレイジングが社会を変える：非営利の資金調達を成功させるための原則. 31書房.
- 水島正起. (2013). 行政と協働. NPO白書2013. 山内直人、田中敬文、奥山尚子編.
- 三宅隆之. (2003). 非営利組織のマーケティング—NPOの使命／戦略／貢献／成果. 白桃書房.
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2007). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Blery, E. K., Katseli, E., & Tsara, N. (2010). Marketing for a Nonprofit Organization. *International Review of Nonprofit Marketing* 7 : 57-68
- Brady, E., Brace-Gpvan, J., Brennan, L., & Conduit, J. (2010). Market Orientation and Suggestions for Fundraising: Indicators from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 16: 84-98
- Dolnicar, S. & Lazarevski, K. (2009). Marketing in Nonprofit Organizations: An International Perspective. *International Marketing Review* 26 (3): 275-291
- Drucker, P. F. (2006). *Managing the Nonprofit Organization*. New York: Harper Business.
- Ebrahim, A. (2003). Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership* 14 (2): 191-212
- Khare, V. P. (2011). NPO Marketing Practices in the USA and France: Differences and Success Factors. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 5 (3): 110-116
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation: The Specific Case of Non-profit organizations. *European Journal of Marketing* 40 (5/6): 533-553
- NUCB Global Nonprofit Management Team. (2013). Exploring a new marketing strategy for nonprofit organizations: An international perspective. *International Journal of Marketing Studies* 5 (6): 8-14
- Ogawa, A. (2009). *The Failure of Civil Society: The Third Sector and the State in Contemporary Japan*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (2): 43-58
- Pope, J. A., Isely, E. S., & Asamo-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 21 (2): 184-201
- Schensul, S., Schensul, J, and LeCompte, M. D. (1999). *Essential Ethnographic Methods: Observations, interviews, and questionnaires*. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Schwartz, F. J. (2003). Introduction: Recognizing civil society in Japan. F. J. Schwartz and S. J. Pharr

- (eds.). *The State of Civil Society in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stebbins, E. & Hartman, R. L. (2013). *Charity Brand Personality: Can Smaller Charitable Organizations Leverage Their Brand's Personality to Influence Giving*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 18: 203–215
- Stride, H. & Lee, S. (2007). *No Logo? No way. Branding in the Non-profit Sector*. *Journal of Marketing Management* 23 (1/2): 107–122
- Uo, M. (2013). *Japan*. In Penelope Cagney and Bernard Ross (eds.). *Global Fundraising: How the world is changing the rules of philanthropy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Waddingham, J. (2013). *The Future of Facebook Fundraising*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 18: 187–191
- Weger, B. (2011). *Inspired Good. Nonprofit Marketing for a Better World*. Bloomington, IN: Trafford Publishing.