

<論 文>

# 非営利組織体におけるサービス・マネジメント

## ーアーツ・マネジメントにおける価格と満足の構造ー

白 井 義 男

### 目 次

はじめに

#### I 経営活動のサービス化

- 1 サービス財の動向
- 2 サービス貿易
- 3 ディズニーへのロイヤリティーの支払い

#### II マネジメントの視点による非営利組織体の特徴

- 1 非営利組織体の概念分類と存在意義
- 2 価値の多様化への対応
  - (1) 公共財の画一性による多様性の排除と2種類の需要曲線
  - (2) 寄付行為と予算規模の解釈

#### III 芸術市場における価格と満足の構造

- 1 芸術市場の特色
  - (1) 限定的市場
  - (2) 非限定的市場
  - (3) 芸術の需要

## 2 価格政策

- (1) フル・コスト 対 マージナル・コスト
- (2) 補助金の政策的意義
- (3) 社会の効用

## 3 サービス・マーケティング・プログラム

- (1) SERVQUAL MODELをめぐる論議
- (2) 寄付・助成サービスに対する満足の構造

おわりに

注 引用・参考文献 附属資料

キーワード

サービス・マネジメント    サービス・マーケティング    非営利組織体  
価格政策    サービス財    アーツ・マネジメント

はじめに

1998年12月1日より、特定非営利活動促進法案<sup>(1)</sup>（NPO法案）が施行された。そして同日、50団体を越える非営利組織体が、都道府県並びに経済企画庁に申請を行ったと報道された。法案は、第一章 総則（第一条・第二条）、第二章 特定非営利活動法人（第三条～第四五条）、第三章 税法条の特例（第四六条）、第四章 罰則（第四七条～第五十条）により構成され、営利を目的としない条件等も記載されている。この法案の施行により、今まで様々な活動上の制約（契約等）を受けてきた非営利組織体は、法人格を得ることにより、健全な発展をし、その結果さらに公益の増進に寄与することができる。

そこで本研究においては、非営利組織体におけるサービス・マネジメント、特に価格と助成を中心とした概念の把握を目的とする。

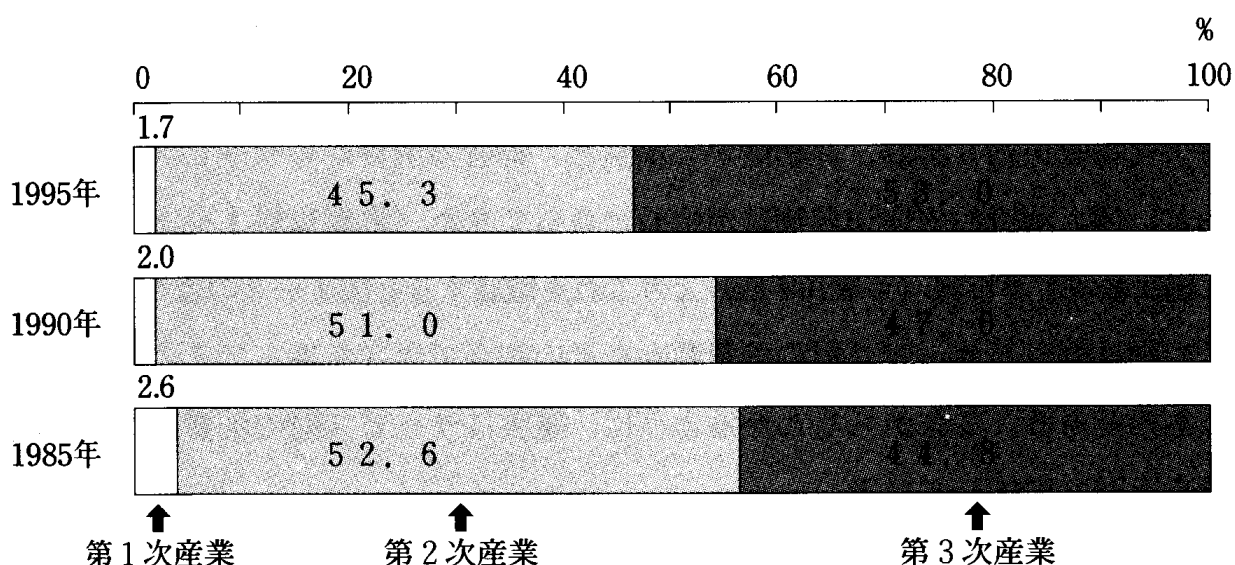
まず最近における実態経済の動きを基礎に、非営利組織体の動向を確認する。次にマネジメントの視点からの主要な概念を概観し、その存在意義を考察する。そして、事例としてアーツ・マネジメントにおける価格と満足の構造分析を行う。その上でサービス・マネジメントにおいて考えられる非営利組織体のマーケティング・プログラムに関し考察を行う。

これにより、今まで主にフィランソロピー（社会貢献）として使用された抽象的な表現を、より具体的な視点からその意味の把握を行う。

## I 経営活動のサービス化

### 1 サービス財の動向

近年、各種統計などにより、産業構造の変化が指摘されてきた。具体的には、戦前の第1次産業（農林水産業）から、鉱工業へ、そして第3次産業（流通業、サービス業）へとの変化である（〔7〕pp.3-5）。総務庁が1998年9月22日発表した1995年の産業連関表には、日本の国内生産額のうち第3次産業の占める割合が53%となり、初めて50%を越え、第2次産業を上回ったと報じられた（図I-1）。



図I-1 国内生産額の産業別構成

95年産業連関表（総務庁速報 1988年）より

このような経済活動の状況下において、現在までの主要な論点は、流通業に関して行われており、研究者による論文等も、ほとんどこの分野を中心として行われてきた。この理由としていくつか考えられる。一例として挙げれば、「サービス・マーケティングの分野は、日本においては、今だ未開拓の分野であり、商業統計と比較し論文作成に必要な研究の基礎的データが未整備の状況にある」との見解もある（1997年度商業学会 シンポジウム 林周二（明治学院大学）：於 東京経済大学）。

しかしながら、欧米においては、これらの研究が意欲的に行われ（〔6〕pp.6-10）、大学、大学院でのコースが設定され、相当数の学位論文<sup>(2)</sup>も提出<sup>(3)</sup>されている。これに裏付けされるように、現実の金融業、運輸業、ホスピタリティ産業などの各サービス分野において、力強い活動が実際に行われている。

かつて日本の流通業が、欧米、特に米国を模倣し、日本人研究者・実務家の多くが流通業に関し米国において学んだ。そしてセブン・イレブンのように、日本独自の発展をとげた企業が数多く育っている。このように、サービス業に関しても欧米からの模倣ばかりでなく、理論に裏付けされた日本における実証的なサービスの研究も、必要な時期にきている。

第48回日本商業学会（1998年5月31日（日）於：明治学院大学）の特別企画シンポジウム<sup>(4)</sup>（『流通のニューウェイブを読む』）の席で論議の対象となったように、個人消費の分野において、その消費内容を分類すると次のようになる。およそ物販が約5割弱、非物販が5割強と、物財の消費からサービス財の消費へと、個人消費の実体は非物財が中心となってきた（附属資料Ⅰ－1）。

国民経済計算年報（平成10年版）よりこれを確認すると図Ⅰ－2のようになる。この図は物財とサービス財の消費動向をその割合で年次を追ってその変化をみたものである。これからもわかるように、確実にサービス財の消費が物財の消費を上回り増加している。

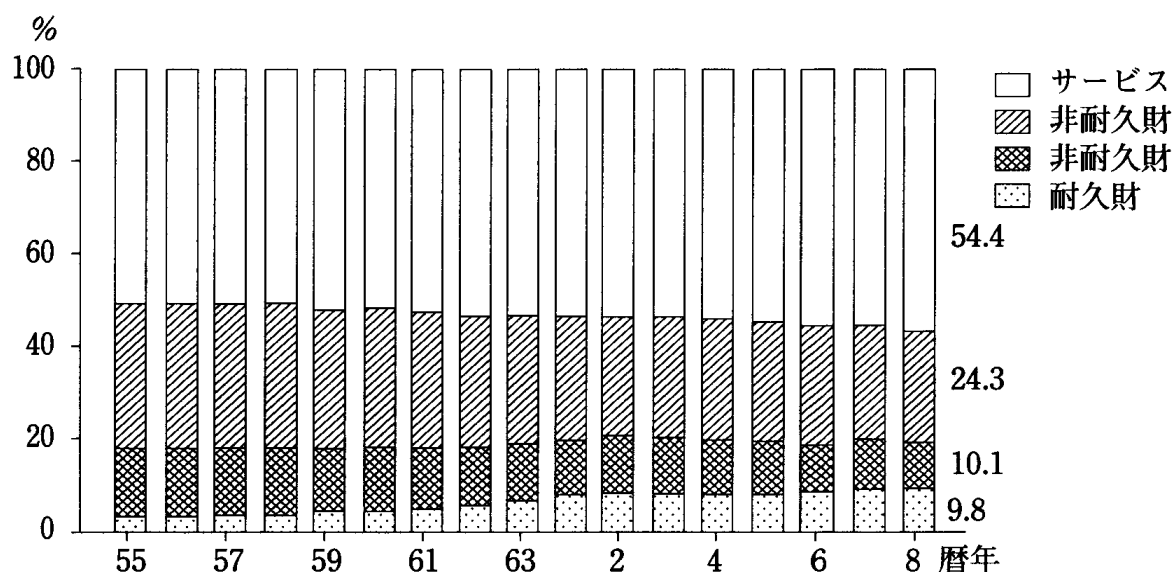


図 I - 2 実質家計最終消費支出の形態別構成比

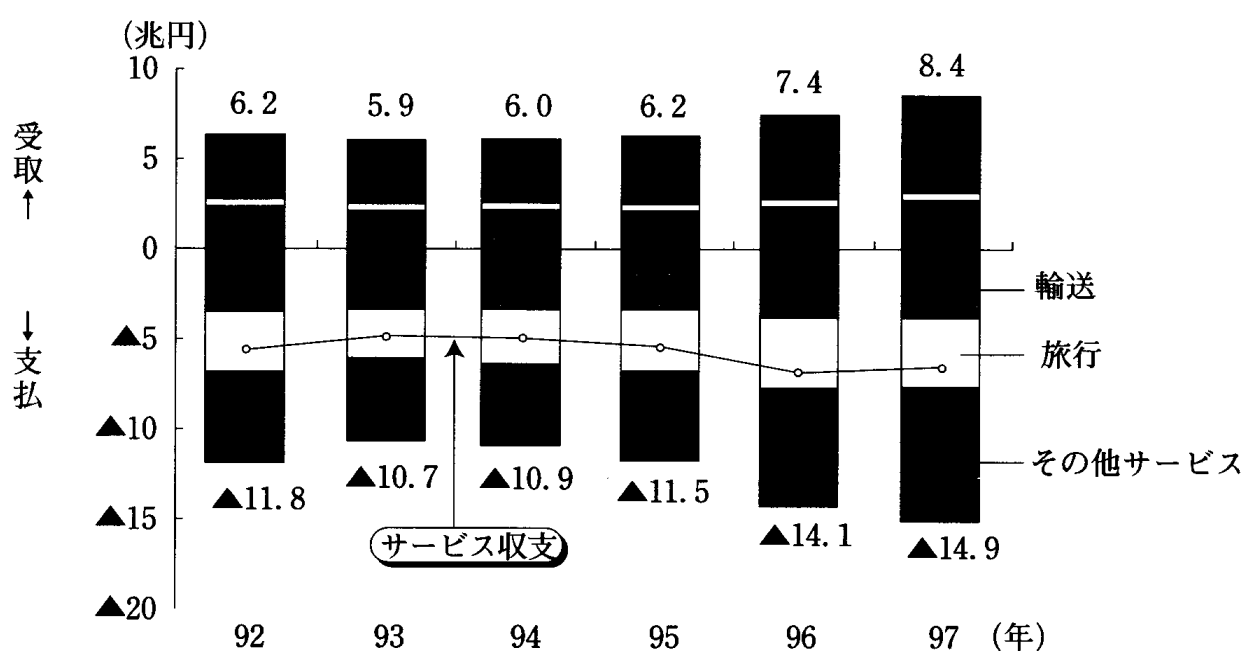
- (注) 1 消費者向：フロー編制度部門別所得支出勘定  
 2 実質家計最終消費支出の増加率：フロー編主要系列表 1  
 3 実質家計最終消費支出の形態別構成比：フロー編付表 1 2

国民経済計算年報（平成10年度）p.23より引用

## 2 サービス貿易

G A T T (General Agreement on Tariffs and Trade) から W T O (World Trade Organization) への変化の中で特にサービス貿易が注目を集めてきた。日本のサービス貿易を概観すると以下ようになる。

サービス収支は常に大幅な赤字であり、その額は1997年度で6兆5,423億円となっている。すなわち、日本は物財の貿易収支の黒字約 $\frac{1}{3}$ をサービス貿易の赤字で消している（図 I - 3）。サービス財の主要な赤字として大きな割合を占めるのは、日本人の外国旅行と外国人の日本旅行との差（△3兆4,650億円）によるものである。並びに、輸送（△1兆1,200億円）専門技術サービス（1兆1,030億円）関係の赤字が大きい（附属資料 I - 2）。



(資料) 日本銀行「国際収支統計月報」

図 I-3 我が国のサービス貿易（円ベース）

出所：通商白書（各論）平成10年版 p.8

### 3 ディズニーへのロイヤリティーの支払い

具体的なケースとしてロイヤリティーの支払いを、株式会社オリエンタルランド（東京ディズニーランド）を例に見てみる。

サービス業の中でレジャー産業を見てみると、東京ディズニーランドが成功し、その後テーマ・パークが日本中に設立・展開されている。ところで、設立母体会社の（株）オリエンタルランドの米国ディズニー社へのロイヤリティーの支払は、どの程度であるかを大蔵省印刷局発行の平成9年度有価証券報告書よりみてみると、以下のようにになっている。

平成8年4月より平成9年3月までの売上高は1,809億65百万円となり、経常利益281億34百万円となっている（附属資料 I-3）。これらの営業取引として支払われたディズニー・エンタープライゼス・インク（カリフォルニア州）へのロイヤリティーの額は、実に125億22百万円となっている。これは経常利益に対し約45%がロイヤリティーとして支払われていることとなる。飲食を除いた売上げ、すなわちアトラクション・ショー収入806億18百万円、商品販売

収入676億10百万円の合計（1,482億28百万円）に対しては、8.5 %の支払いに相当する。また、営業取引以外の取引としてのデザイン・設計他の支払いが81億40百万円にのぼる（表Ⅰ－1）。

表Ⅰ－1 （株）オリエンタルランド企業集団の状況営業取引及び営業取引以外の取引  
（単位：百万円）

会 社 名 (住所)	資 本 金	事 業 の 内 容	
ディズニー・エンタプライゼズ・インク (米国カリフォルニア州)	1, 0 0 0 ドル	事業者向製品のライセンスの付与	
	取 引 内 容		取引金額
	営 業 取 引	ロイヤルティーの支払	1 2, 5 2 2
		運営資材購入ほか	2, 0 9 4
	営 業 取 引 以 外 の 取 引	デザイン・設計ほか	8, 1 4 0

(注) 1. 上記の取引については、消費税は含まれておりません。

2. 上記の取引については、ディズニー・エンタプライゼズ・インクの米国におけるグループ企業（ウォルト・ディズニー・イマジニアリング社、ディズニーランド、インターナショナル社）との取引も含めております。

#### 取引条件ないし取引条件の決定方針等

ロイヤルティーについては、「第2 事業の概況 2. 経営上の重要な契約」に記載いたしました契約に定められた一定料率にしたがって支払っております。また、それ以外の取引については、提示された価格に市場価格等を勘案して交渉のうえ決定しております。

出所：有価証券報告書総覧平成9年度版

大蔵省印刷局 1997 p.52

これらロイヤリティー支払いの概念は、経常利益の半分弱相当額を（株）オリエンタルランドがディズニー・エンタープライゼズ・インクへ支払ったとして理解することもできる。すなわち、従来の物の生産における材料費ではなく、技術・特許使用料という概念に近いノウハウ利用に伴い、純粹に現金が相手側

へ渡るといふ商行為である。

それゆえ、サービス貿易の付加価値は、物とサービスを同一金額を基準に比較した時、物の付加価値よりはるかに大きくなる。これが単に金額の収支じりのみで比較できない理由である。

## Ⅱ マネジメントの視点による非営利組織体の特徴

### 1 非営利組織体の概念分類と存在意義

一般に経済活動の主体として政府 (government)、営利企業 (for-profit organization) そして、民間非営利組織 (nonprofit organization) がある。この中で、利潤を関係者に分配しない民間非営利組織とは、「収入から費用を差し引いた純利益を利害関係者に分配することが制度的にできないような非営利組織」 ([15] pp.2-3 他) と定義される。

ではなぜ政府の他にこのような組織が存在するのであろうか。一般にサラモン, M・レスター(1994)等が指摘するように、①政府の失敗を補う ②市場の失敗 (公害) の補完 ③公平性 ④ただ乗り (free rider) の最小化などがあげられている ([5] pp.24-25)。これは、個人の多様な価値感に政府の経済活動のみでは納税者に満足させることはできないことへの補完であるとの指摘である。

ではまず営利組織対非営利組織の主要な差異はどのように考えることができるであろうか。表Ⅱ-1に示したのは、営利組織体と非営利組織体を以下に示す事項に関してその違いを示したものである。

○所有の形態 ○利益の配分 ○経営責任 ○収益の源泉 ○税金の支払い  
○組織の目的 ○資産の源泉 ○成功の評価 ○評価の決定者

ここで、所有の形態に関しては、営利組織体では投資家であり、非営利組織体では所有者という概念が非営利組織体自身を除いて存在しない。これは本来非営利組織体の設立・認識の趣旨に起因するものと考えることができる。



表Ⅱ－１ 営利組織体 対 非営利組織体の主要な差異

	営利組織体	非営利組織体
誰が所有しているか	投資家	他の非営利組織 または 無し
利益を分配しているか	はい	いいえ
経営の最終責任	株主	理事
収益の源泉	販売	寄付 販売
税金の支払い	法人税 固定資産税	一般になし または 減額
組織の目的	投資家の利益	非営利組織体の存在使命
資産の源泉	資本 負債 利益	寄付 負債 政府補助
成功の評価	利益 投資収益率	使命に対する貢献度 寄付の成功
誰が成功と決めるか	顧客	依頼者と貢献者

出所：Robert K. Mantz, Financial Reporting for Nonprofit Organizations  
(New York : Garland, 1994)p.14

次に、その組織活動目的により米国NPO法案による非営利組織体の分類を示すと次のようになる（表Ⅱ－２）。この分類は、活動の目的を基準に、A：公共的・政治的、B：慈善・教育・文化、C：製造・金融マーケティング、D：A～C以外の目的 と、大きく4つに分類したものである。

表Ⅱ－２ 米国NPO法案による非営利組織体の分類

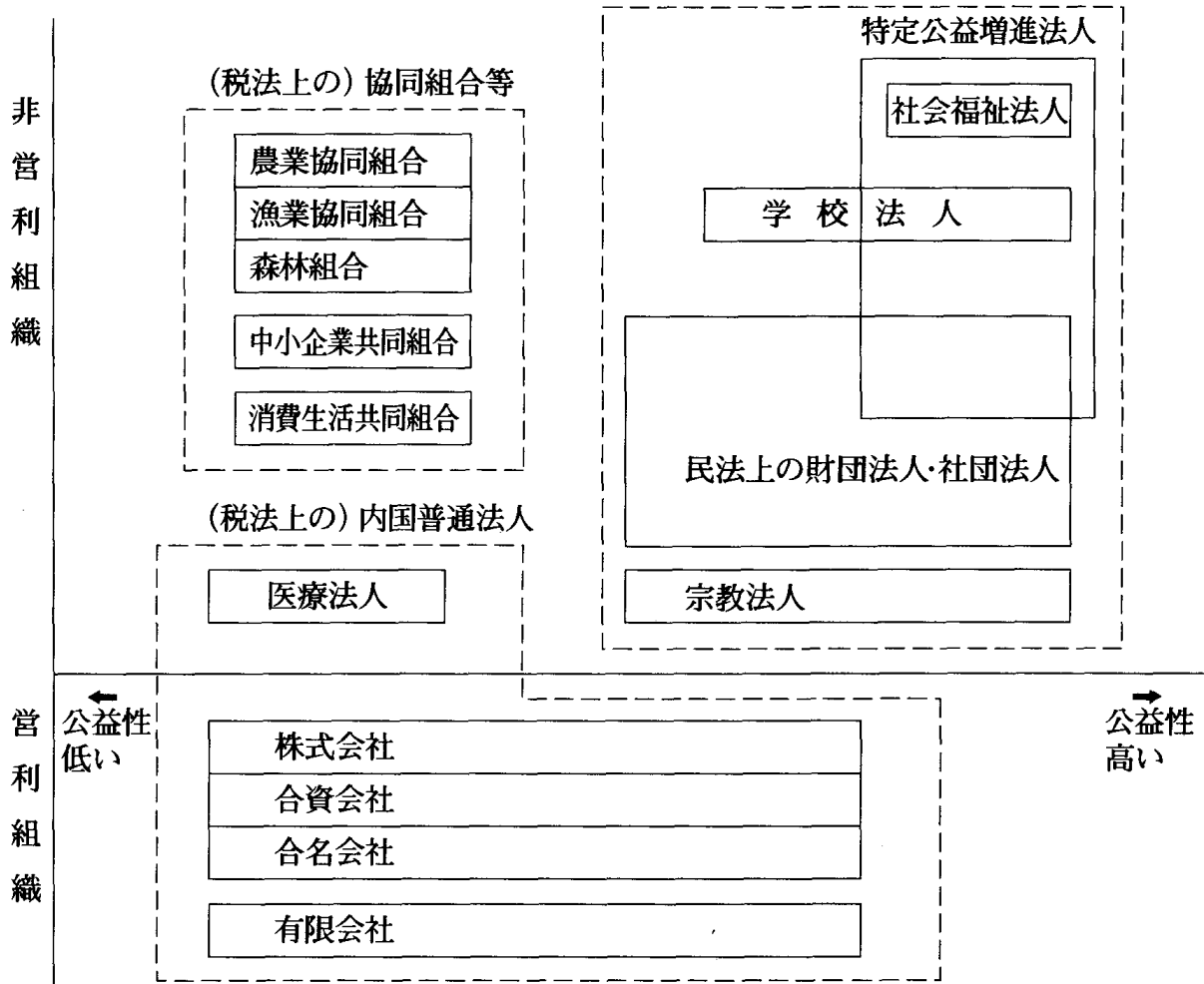
タイプ	典型的な活動	例
A	公共的・政治的	共通的な便益の提供
B	慈善・教育文化	相互的サービス 福祉的組織
C	製造・金融マーケティング	ほとんど非営利的ビジネス
D	A～C以外の目的	境界的なもの

" New York's Not, For, Profit Coporation Law. " New York University Law  
Review 47 (1972) ,pp. 761-791.

[17] p.12 より引用

また、日本における法人形態をその公益性と組織形態によりポジショニングを行うと、図Ⅱ－１のように考えることができる（[15] p.192）。この図は

縦の軸に営利性、横軸に公益性を使用したものである。一般にNPOと言われる民法上の組織は公益性の高い非営利組織として右上に位置付けられる。



図Ⅱ-1 日本の法人マッピング

[15] p.192 より引用

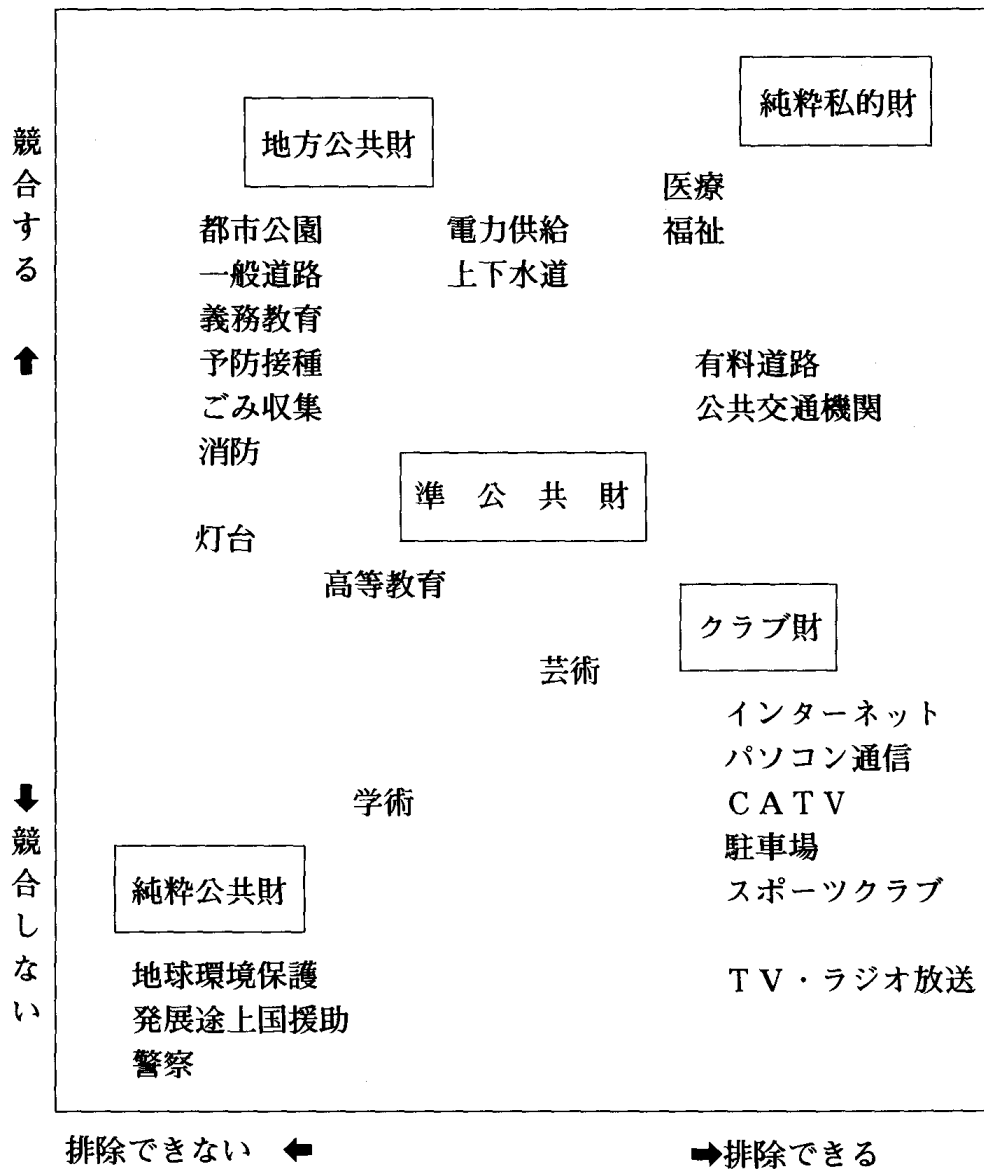
## 2 価値多様化への対応

### (1) 公共財の画一性による多様性の排除と2種類の需要曲線

実際には公共財・サービスに対する需要は多様である。公共財と私的財の中間的な性質を備えた“純粋でない公共財 (impure public goods)” または、準公共財 (quasi-public goods) が多いことがわかる。

これを図にすると、図Ⅱ-2 公共財、準公共財の概念図のように考えることができる（[15] pp.8-19）。横軸は公共性の強さ（他人の排除：私的）縦軸は

組織体相互の競合性と考える事ができる。



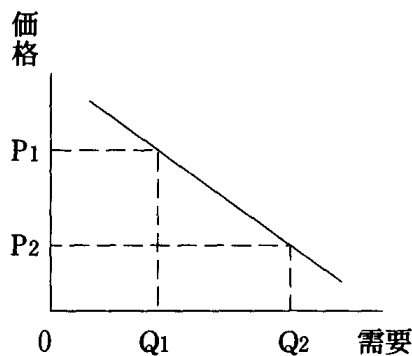
図Ⅱ－２ 公共財・準公共財の概念図

注：例示の位置は、一応の目安であって、厳密にその財・サービスの特徴に対応しているわけではない。

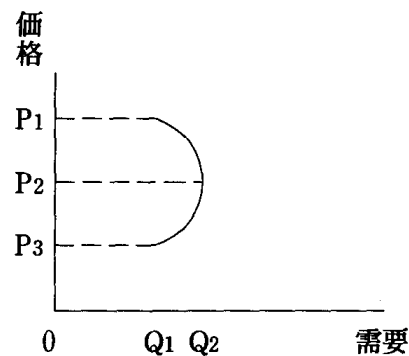
[15] p.19 より引用

これらの財に対し、多様なニーズをどのように解釈することができるだろうか。プレステージ商品、並びにサービス財に対し、その需要と価格の特色に関し、考察を行うと次のように考えることが可能である。

多くの商品においては、各々の価格は異なる需要レベルに対応している。そして、価格が  $P_1$  より  $P_2$  へ下がると、図Ⅱ-3-aのように一般に需要は  $Q_1$  から  $Q_2$  へ増加する。しかしながら、プレステイジ商品に関しては価格の低下が、必ずしも需要増には結びつかないこともある。価格が  $P_1$  から  $P_2$ 、そして  $P_3$  へ下がることにより、購買希望者のプレステイジ商品としての価値が変化する。このためある価格以下 ( $P_3$ ) では、需要が  $P_2$  における  $Q_2$  から  $Q_1$  へと減少する (図Ⅱ-3-b)。これはその商品に他者が所有していないという名誉欲のようなものが価格に反映しているからと考えることができる ([3]pp.440-442)。



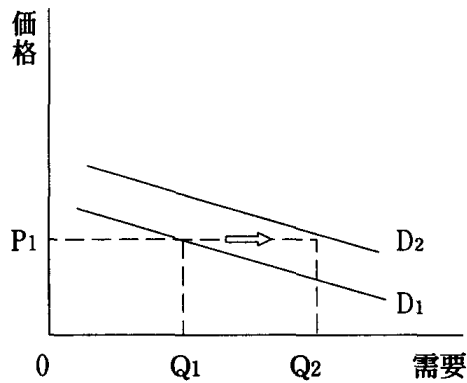
図Ⅱ-3-a  
多くの商品



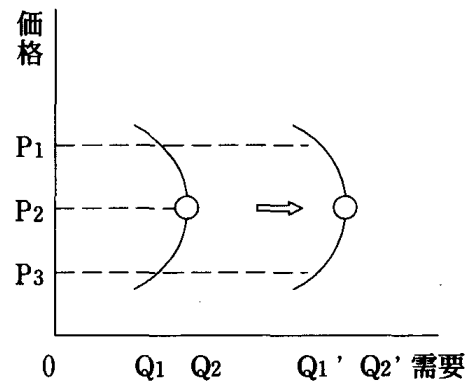
図Ⅱ-3-b  
プレステイジ商品

図Ⅱ-3 商品の需要と供給：2種類の需要曲線

またこれらの需要曲線をマーケティング努力で右へシフト、すなわち同じ価格  $P_1$  でも需要を  $Q_1$  から  $Q_2$  へと増大させることが可能となる。具体的には、広告、販売促進、チャネルの変更などによる需要の拡大と考えることができる (図Ⅱ-4)。



図Ⅱ-4-a 一般商品

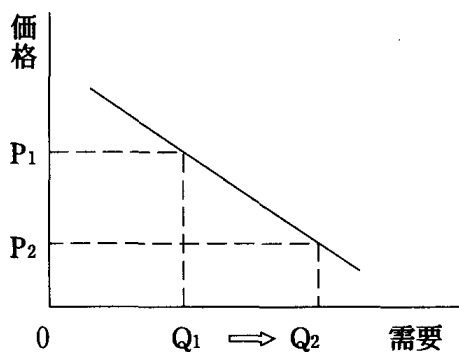


図Ⅱ-4-b プレステイジ商品

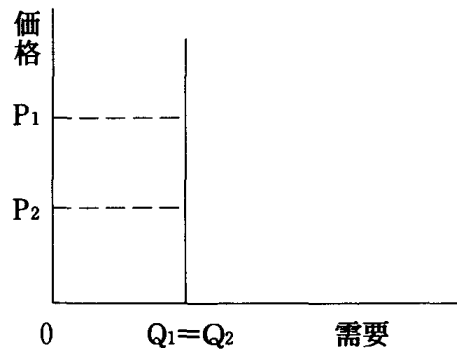
図Ⅱ-4 オファースタイルによる商品価格の需要弾力性

サービス財の場合も物財と同様に価格の需要弾力性 (Price Elasticity of Demand) について考察する必要がある ([19] pp.64-65, p.154)。これを、図により概念の把握を試みると、サービス財が価格を下げた時、需要が伸びるサービス財とは、一般にマス・サービスと考えられる。具体的には価格が  $P_1$  から  $P_2$  へ変化することにより、需要は  $Q_1$  から  $Q_2$  へと増加する (図Ⅱ-5-a)。これに対し、価格の変化に対応する需要は非弾力的である。すなわち需要が変化しないサービス財とは一般大衆に受け入れられにくいサービス財であることを意味する (すなわち必要性に乏しいと考え方もある)。すなわち、 $P_1$  から  $P_2$  への価格変化にもかかわらず、 $Q_1 = Q_2$  となる (図Ⅱ-5-b)。

具体的には、特殊な趣味や先端的な芸術、出版の場合は 研究書など (専門家のみしか必要としない) がこれに相当する。



図Ⅱ-5-a

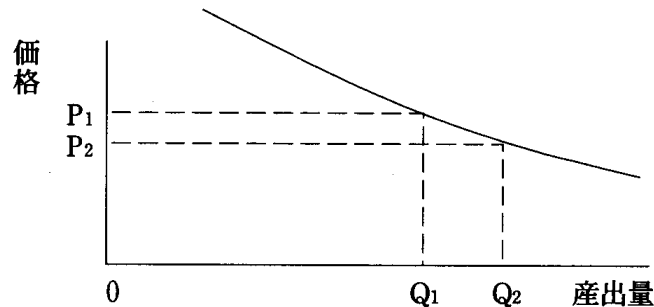


図Ⅱ-5-b

図Ⅱ-5 多くの商品の価格・オファースタイル

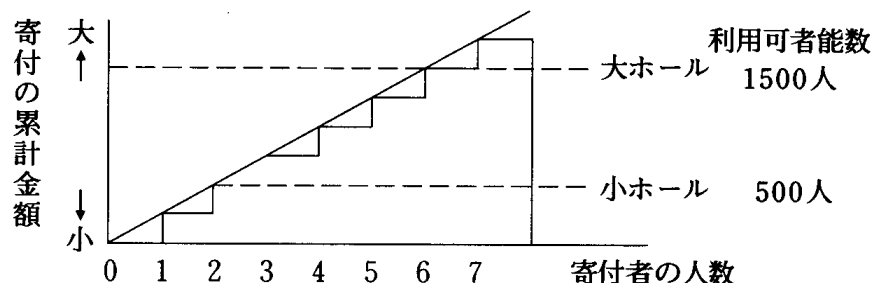
## (2) 寄付行為と予算規模の解釈

非営利組織体にとって寄付は、補助金と同様に収入源として非常に重要である。一般に寄付は生産量や価格と無相関に行われる。寄付者はある目的、すなわち寄付者の効用が最大限になる寄付を行う。これにより寄付者の目的とする生産量が増加し、サービス財の価格が一般に下がる。または、個人では入手困難なサービス財の入手が可能となる。恒常的な寄付は変動費に利用されるが、非恒常的に行われる寄付は、NPOの固定費を補うために使用されると考えられる（図Ⅱ－6）。この図は寄付により価格 $P_1$ が $P_2$ へ変化した時の産出量が $Q_1$ から $Q_2$ へ変化するという従来からとなえられている図である。



図Ⅱ－6 寄付による価格低減とサービス財産産出量の変化

具体的には、個人の寄付は累積により社会の効用を増加させる。これは、個人の力を含めて個人単独では困難な施設の建設などにその力を使うことができるからである（[30]p.349,p.352）。



図Ⅱ－7 寄付者の累計人数とその累計金額

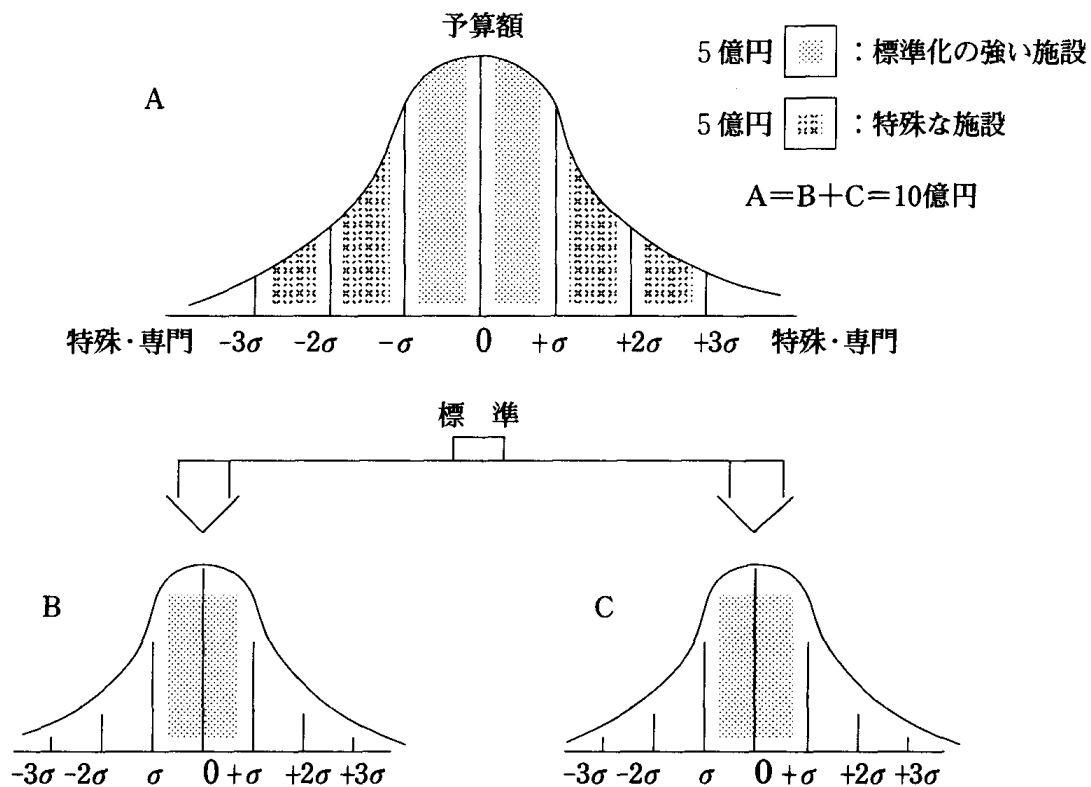
これは寄付の累積金額に関し、社会の効用をホールの利用可能人数と仮定した場合、次のように考えることができる。仮に2人の寄付金額では小ホールの建

設が可能となり、6人の寄付では大ホールができる。これにより利用可能な人数は500人から1500人へと増加する（図Ⅱ－7）。

税の使途に関しては、公共性がひとつの基準となり、小集団に対する要求に対しては、なかなかこれを満たすことが困難である。これに対し、標準的な基準を満たす公共施設が日本全国にあり余るほどでき（公共ホール約2,000ヶ所）、カザルス・ホールのようなホール（用途を限定して造られ室内楽用ホール）は数少ないということになる。これは俗に箱物と言われている建物だけでなく、そこで行われている実演芸術（Performing Arts）に関しても同様の事が言える<sup>(5)</sup>。

これに関して、統計の概念を用いると次のように解釈することもできる。予算が細切れになればなるほど標準化に集中する。この図Ⅱ－8は、縦軸に予算額をとり、横軸の中心に標準的な施設を想定し概念化したものである。中心から離れる程、特殊専門的な施設の概念を示す。具体的には土σ（シグマ）で7割弱の大勢の意見に集中する。例えば予算が10億円あれば標準的なホールにさらに特殊なホールも考える事が可能と仮定する（図Ⅱ－8－A）。しかしながら、10億円の予算が半分の5億円の予算となり、2つの県に分散した場合（図Ⅱ－8－B，C）、利用効率を考えた場合、とても特殊なホールには、考えが及ばないのが現実と思われる。

予算上の制約がある場合は、すべての県が、まず標準的なものを1つ作ろうとするのが一般的な傾向と思われる。このためその利用効率を考え建設される多くが多目的ホールとなる。



図Ⅱ－8 予算分散化による特殊性の排除の概念

### Ⅲ 芸術市場における価格と満足の構造

#### 1 芸術市場の特色

##### (1) 限定的市場

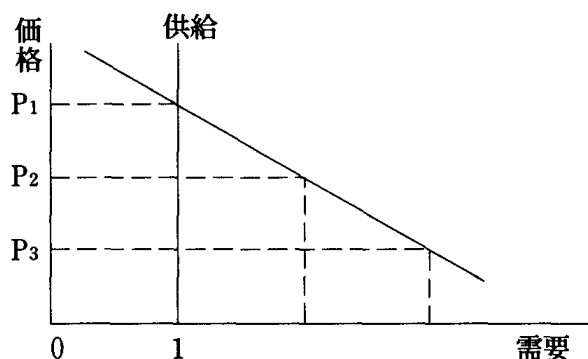
芸術市場の第1の市場とは、まさしく芸術としての価値があるとされる“創造的な仕事”、すなわち供給者が限定的であり、市場は多様で、小グループから構成されている市場である（[21]pp.152-164）。

具体的には、オリジナルな仕事の最初の販売、例えばパフォーミング・アーツ (Performing Arts) であれば初演にあたる。これは、サービス・マーケティングで指摘を受ける“知覚リスク (Perceived Risk)”が大きい状態である。

このため、初演に対する評価（批評）及び再評価というプロセスが、次の第2の市場（非限定的）の形成に大きな役割を果たす事となる。また、後に批評による価値の再評価が、社会の価値観の変遷などによりしばしば行われる（パ



プロ・ピカソ、ポール・ゴーガン他。）。価格に関しては、供給も限定されているが需要もその供給に合わせた形で価格設定が行われる。このため供給も増加され、価格も下げることは困難である。これを図Ⅲ－１により説明すると、たとえ需要があっても供給が１つに限定されているため、 $P_2$   $P_3$  に対する需要は供給されないということを意味する。



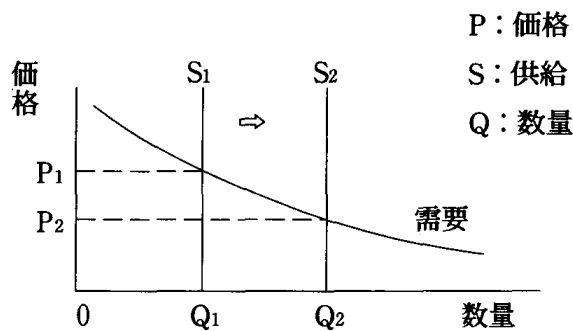
図Ⅲ－１ 芸術の１回限りの仕事における需要と供給

[21] p.154 より引用

## (2) 非限定的市場

第１の市場と比較し、第２の市場では、すでにある芸術活動の市場であり、芸術活動に関する状況はすでに存在する。このため消費者の知覚リスクは、第１の市場と比較し著しく小さくなる。

具体的にはオークションなどで過去の状況から値踏みをし、現物を見てこれを落札するなどである。また、エッチング、版画などのように、供給量を増加させ、またはミュージカルなど初演をロング・ランへと継続することの意味を考えてみると、図Ⅲ－２のようになる。これは、供給量 $S_1$ を $S_2$ へと増加させることにより、供給者側の固定費の単位当たりの原価を低下させ、消費者への価格を $P_1$ から $P_2$ へ低下させることが可能となることを示している。



図Ⅲ－2 制限価格以下でのオークション

[21] pp.156-159

### (3) 芸術の需要

物財の場合（美術品等）、需要家としては、コレクター、ディーラー、法人、美術館等、さまざまな要素から構成される。音楽などの場合は、生演奏のほか記録媒体に物財として記録したCD、MD、ビデオ・テープなど、またラジオやテレビなどによる放送などがある。またこの需要に対する増減は、資産の弾力性として捉えることも可能である（[21] p.160）。

さらに、芸術品（物財）の場合には、資産の保持、並びに売却による利得と損失が生じる投資資産と考えることも可能となる。実際、経済のバブル時期においては、投資として美術品の売買が株式や土地などと同じような感覚で行われ、日本が世界の市場を吊り上げたとも言われる。

## 2 価格政策

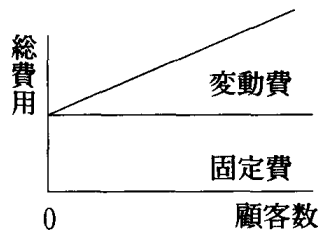
### (1) フル・コスト 対 マージナル・コスト

美術館等施設型利用料金の算定方式は、大きく分けて、2つの種類が考えられる。

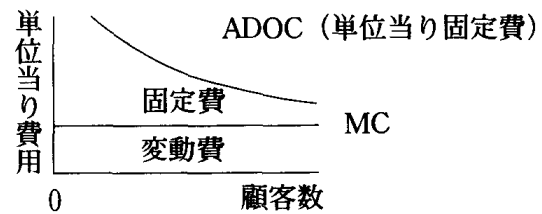
1つは、全体のコスト（フル・コスト）を利用者に課す方式、他方は固定費を施設側にて負担し利用者には変動費（マージナル・コスト）のみを負担させるという方式である。

これらの概念を図によって説明すると、一般の固定費 (fixed cost) プラス変

動費 (variable cost) という考え方 (図Ⅲ-3) を、顧客数の変動による利用者あたりの費用 (固定費プラス変動費) という考え方に変える (図Ⅲ-4) 。前者は予定入場者数を固定費プラス変動費という全体のコストで割るが、後者は変動費のみの負担とし、固定費部分は政策コストとして利用者はこれを負担しない。

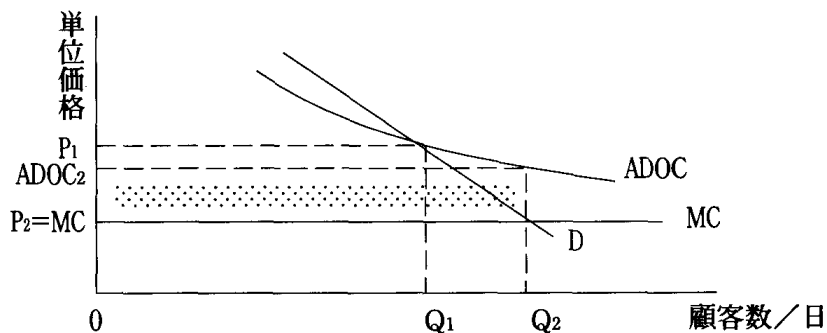


図Ⅲ-3 固定費・変動費の総金額



図Ⅲ-4 単位当たり固定費・変動費

図Ⅲ-5で、MCはマージナル・コスト（変動費）、そしてこの固定費の単位当たりコストを Average Daily Operation Cost (A D O C) とも呼ぶ ([21]p.177)。A D O Cは顧客数の増加により、単位当たりコストは低下する。このため、寄付行為が固定費に対し行われる場合、料金設定を  $P_1$  から  $P_2$  へ低下させる事が可能となり、 $P_1$  の料金では入場しなかった需要としての入場者数  $Q_1$  を、 $P_2$  の入場者数  $Q_2$  まで増加させることができる (図Ⅲ-5) ( $P_2 = MC$ )。この顧客数の増加を、寄付による社会的貢献と理解することができる。



図Ⅲ-5 寄付による入場料金と顧客数の変動

[21] p.176 より引用

## (2) 補助金の政策的意義

補助金の場合にはどのように考えることができるだろうか。寄付との最大の

相違点は、“政策的に事業の方向性に関与する力がある”という点であろう。補助金には通常その使途・使用方法など様々な制約条件がつく。言葉を換えれば、自由な活動への干渉とも解することができる。一般に、管理・企画等の業務を除く現業や逆に専門性が強い場合など、政府が公共財や準公共財の生産を自ら行うのではなく、民間に委託することにより、政府機関よりも低いコストで運営できる場合がある。一方、無形のサービスを供給している多くの小企業の監視はコストが高くなり、提供される財の測定が困難な場合には補助や助成という方法が用いられる。これらの方法が選択されるのは、政府が、最小の政治コストで準公共財を供給する方法を探すためである（〔8〕pp.30-32他）。

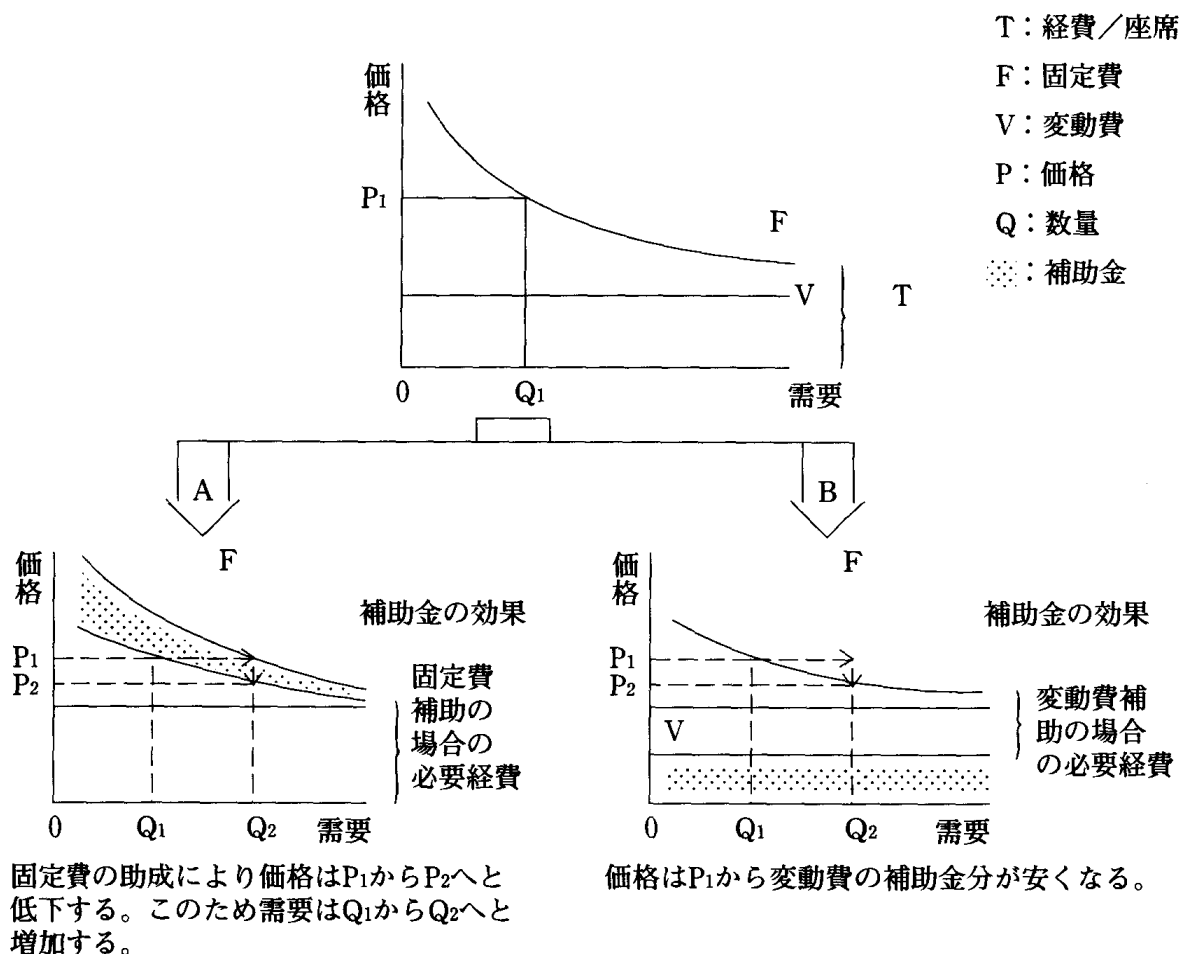
経営学の視点から上演芸術 (Performing Arts) はコスト低減産業 (Decreasing Cost Industry) と呼ばれる（〔21〕p.202, pp.213-226他）。座席あたりのコストは、上演の期間が長期化すればするほど安くなる。これは、前述した固定費の分散化によるものである。具体的には、舞台、衣装、練習、プロモーション・コスト、舞台大道具・小道具などが長期講演により、その費用が分散する。これを図にすると図Ⅲ－6になる。

座席当りの経費  $T$  は、販売量の増加による固定費  $F$  の低下により変動費  $V$  を加えた総経費  $T$  は低下する。これを式にすると、式Ⅲ－1 のようになる。

$$T = F + V \quad (\text{式Ⅲ－1})$$

補助金の支出の方法とその意義としては、A：高価格による少ない需要  $Q_1$  を固定費分を補助することにより、販売量が少ない段階で座席あたりより大きな補助する（斜線方法）。これにより公演可能な販売量とする  $Q_2$  にまで増加させる方法。逆に販売量が多くなると座席当りの補助金の額が低減することを意味する。B：各消費者個別の負担を減少させる。すなわち、チケットの一部補助することにより、変動費部分を補う。これにより、補助金の額は、チケット販売量が少ない段階では少額であり、チケットの販売量が多くなると増加す

る。これにより小さな多様な市場への対応が可能となる。



図Ⅲ－6 コスト低減産業における補助金の役割：固定費と変動費

具体的な効果としては、固定費部分の補助は固定費型の運営事業すなわち特定の高コスト型芸術に関しては有効である（博物館など）。また変動費型の補助は、変動費型事業にこれを行うことにより支出の多様性の確保が可能となる（音楽会など）。

### (3) 社会の効用

ここでは、社会の効用と個人の効用に関して考察を行う。まず、市場のニーズを個人のニーズとの総和とすると、

$$\text{市場需要(Market Demand)} = \sum_{i=1}^n \text{消費者需要} X_i \text{ (Demand of Consumer) (式Ⅲ－2)}$$

という事となる。

具体的にしばしば事例として取り上げられる教育の場合、社会の増加の効用 (Marginal Social Benefit) は個人効用の増加 (Marginal Private Benefit) と外部効用の増加 (Marginal External Benefit) の総和として理解される (前掲図Ⅲ-5 ; [19]p.204) 。

この図は個人効用の増加のみでは教育期間は $Q_1$ のみであるが、外部効用の増加を考慮することにより社会効用の増加として理解され、MC線 (Marginal Cost) との交点が $Q_2$ へ移動し、個人のコストは $P_1$ から $P_2$ へと低減される。

では芸術の外部効用は教育の場合と同様に存在するのであろうか。一般には次のように考えられている ([21] pp.205-209) 。

- ①後世文化的遺産を残す。しかしながら、ここでは、それを望む人と、望まない人の間で論議が存在する。
- ②国のアイデンティティ (identity) とprestige (prestige)。
- ③地方経済の活性化
- ④一般教育・教養への貢献
- ⑤芸術家の補助、感動を科学的に数量化する事は難しい。
- ⑥芸術の革新

オーストラリアの事例ではあるが、芸術文化の外部効用へのアンケート結果があるので次に示す。アンケート結果からは、各個人の人生観、生き方、また属する国に対する誇りなど様々であるが、芸術に関し比較的好意的に受け入れられているように、理解することができる。しかしその一方で、“芸術はそれをする人のみに便益をもたらす”との質問に34.9%の人々が同意をしている事も事実である (表Ⅲ-1) 。

表Ⅲ－１ オーストラリアにおける芸術・文化の外部効用の調査

	(%)		
	同意	不同意	どちらでもない
オーストラリア人としての誇りに役立つ	94.8	4.4	0.8
芸術は国を理解するのに役立つ	84.6	13.8	1.6
芸術はそれをする人のみに便益をもたらす	34.9	64.1	1.0
芸術は生き方に見いだすのに重要	80.6	17.3	2.1
芸術は死滅させるべきではない	96.9	2.3	0.7
子供の教育の一部として重要	96.5	3.2	0.4
芸術はその批判により社会を傷つける	14.8	81.2	4.0
すべての芸術団体はチケットの 販売のみで自立すべきである	20.7	78.1	1.2

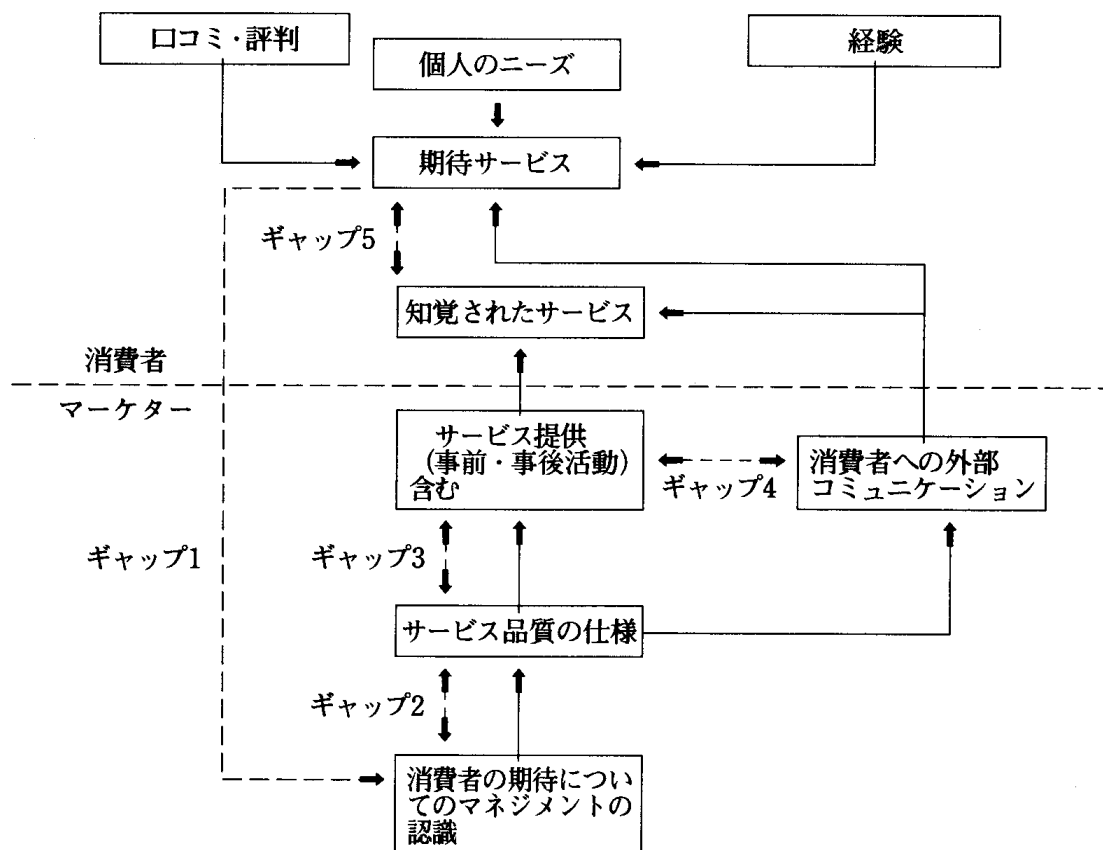
Souree : C. D. Throsby and G. A. Withers, "Measring the Demand for the Art as a Public Good : Theory and Empirical Results.. " in James L. shanaham et al, eds., Economic Support for the Arts (Akron, Ohio : Association for Cultural Economics, 1983), pp.37-52

[21] p.211より引用

### 3 サービス・マーケティング・プログラム

#### (1) SERVQUAL MODELをめぐる論議

公共財に対する多様な選好に対する画一的な配布の溝を埋める個人の効用  
公用を最大限にあげるためには、マーケティング・プログラムの必要性が生  
じる。基本的なサービス品質と満足モデルに関してはA.Parasuraman,V.A.  
Zeithaml, & L. L. Berry の Service Quality Model ([25] pp.41-50 ) が基礎とな  
り、様々な研究が行なわれてきた。図Ⅲ－7は、サービス・クオリティー・  
モデル (Service Quality Model) として、発表されたものである。この中で、  
提供者側と受領者側におけるサービス・クオリティー・ギャップとしての5  
つのギャップが指摘された。



図Ⅲ-7 サービス・クオリティー・モデル

[25] p.44 より引用

- ① 消費者の期待とマネジメントの知覚とのギャップ。
- ② マネジメントの知覚とサービスのクオリティー仕様とのギャップ。
- ③ サービスのクオリティー仕様とサービス提供とのギャップ。
- ④ サービス提供と外部コミュニケーションとのギャップ。
- ⑤ 知覚されたサービスと期待されたサービスとのギャップ。

顧客満足の研究において、これらから期待不一致尺度に関しては、批判的見解も見られる ([14] p.14)。これらは、多様なサービス・ニーズとそれに対する満足に関する研究である。

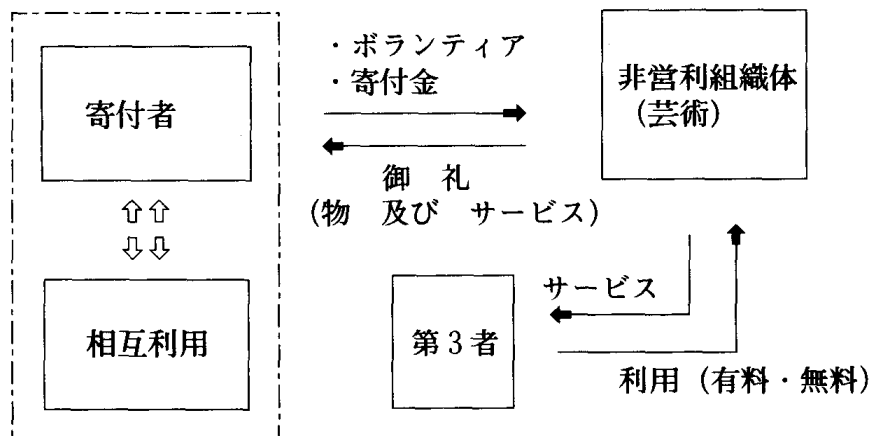
芸術分野においては、実際に多様なサービス・ニーズを満足するため、制度として寄付行為、補助金制度が活用される。



## (2) 寄付・助成サービスに対する満足の構造

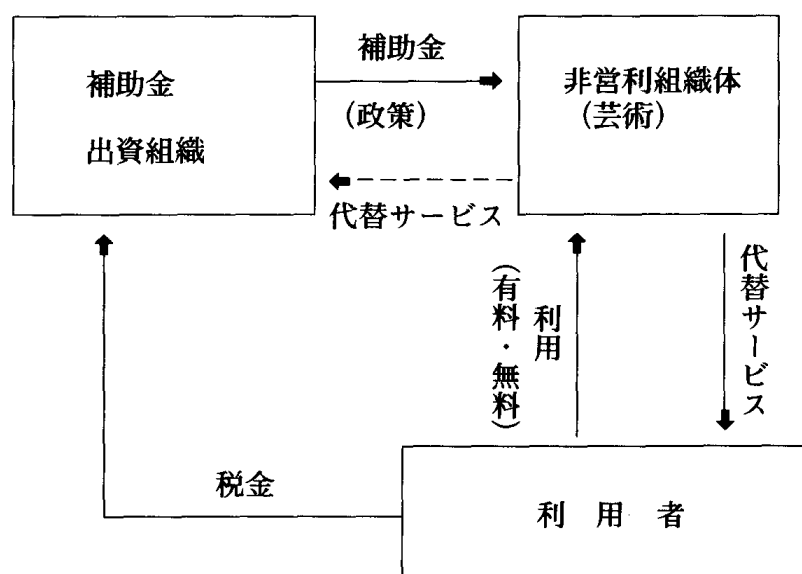
ここで、この寄付や補助金は、その出資者に対していかなる効用や満足があるかをサービス・マーケティングの立場から考えてみる。

図Ⅲ－８は、寄付の構図を示したものである。寄付者は非営利組織体に寄付、またはボランティアなどを行うことにより、物とサービスの御礼を受け取る。そして寄付者一個人が行った寄付行為によるものよりも、他の寄付者が行った集合体としての物とサービス利用も可能となる。これにより、相互に寄付者個人の効用を高めることが可能となる。そして、寄付行為をしない第３者に対しても、通常これらの物とサービスの利用が開放される事が多い。これらにより、第３者（社会）の効用をも高めることができる。



図Ⅲ－８ 寄付の構図

また補助金に関しては、図Ⅲ－９により説明する事ができる。非営利組織体に対する補助金の支出は一般的に政策的な配慮により行われる。このため、多様な需要に対して必ずしもすべて対応できないことは先に述べた。これら補助金を受けた非営利組織体は、公共事業体等の代替サービスを利用者へ、補助金出資組織体である政府組織が行うよりも一般に効率的に行う。利用者はすでに補助金出資組織体に税金という形でその支払いを済ませている。



図Ⅲ－9 補助金の構図

これらにより、先に述べたように、政府の目の届かない細かな分野への対応が期待される。そして、この活動をさらに支援する目的として、NPO法案が施行されると考える事ができる。

## おわりに

マネジメントの分野において、サービス経済化ということが言われて久しい。これまでサービス業という営利法人による活動に対しては、研究が比較的行われてきた。しかしながら、非営利組織体に関しては、市民活動という形で草の根的な活動にも法人格がないため様々な制約があり、あまり研究が行われてこなかった分野である。

前述のごとくオーストラリアでは、アンケート結果から非営利法人の助成に関し比較的好意的な見解が得られていると思われる（表Ⅲ－1）。1998年12月に法案は作成されたが、これが日本国民に今後どのように受け入れられていくか見守っていききたい。

バブル崩壊後、税収の落ち込み、企業収益の低速による文化団体への助成の落ち込みによる高鳴る危機感<sup>(6)</sup>がとなえられ、その存在意義自体をも問われてい

る。このような状況下において、都の文化施設料金値上げに関する法令案に対し、樋口隆一明治学院大学教授は“文化に経済性は合わない”とするテーマの中で「日本の拝金主義は文化にまで独立採算を求め、世界でも類を見ない高額入場料をもたらした」という一説を引用している。<sup>(7)</sup>

しかしながら、このような意見に対して、非営利法人における今日までのマネジメント例からの視点による根拠づけはとぼしく、説得性に欠けるとの印象はいなめない。

本論文では、経営の視点に立ち、公共経済学やマーケティング等の先行分野研究を基に、非営利組織市場の特色と価格と満足の構造を中心としたマーケティング・プログラムについて考察を行った。これにより、公共団体、民間企業の助成の意義付けと、これらをもとにしたマーケティング・プログラムの必要性を痛感する次第である。これは、私自身の“なぜ”という問いに対する1つの答でもある。

今後は、今日まで論議の対象となったファンド・レイジング (Fund Raising) や、個別のマーケティング・プログラムの他に、新たなテーマとして、芸術分野の個別の問題として批評による価値の再評価、芸術活動における個別の優劣としてのコンクールの存在意義と芸術における競争の概念なども触れていかなければならない。

最後になったが、1997年秋より文化経済学会<日本>の研究グループ：アーツ・マネジメント・トレーニング に参加し、メンバーの方々の貴重な御意見を伺わせて頂いた。感謝の意を表したい。また、非営利組織体で活躍される方々に対し、マネジメントの視点における非営利組織体助成への考え方を提示できたならば幸いである。

## 注

- (1) <http://www.net-ibaraki.ne.jp/jcibablo/tchiiki/npo.htm> 1998年12月7日。
- (2) CHRIE, A Guide to College Programs in Hospitality & Tourism 5th ed., Wiley, 1997.
- (3) U M I Research Press (米国)。

- (4) コーディネーター：田島義博（学習院大学）  
パネラー：小林敏峯（（株）マイカル会長）、岡田卓也（（株）ジャスコ会長  
田村正紀（神戸大学）、上原征彦（明治学院大学）
- (5) （社）日本クラシック音楽マネジメント協会，  
『クラシック音楽・マネジメント入門』，1999年，pp.36-37。
- (6) 日本経済新聞 1998年12月12日 p.40。
- (7) 日本経済新聞 1998年2月16日 p.3。

#### 引用・参考文献

- 1 小島広光，『非営利組織の経営』北海道大学図書刊行会，1998。
- 2 コトラー，フィリップ（井関利明監訳），  
『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規，1991。
- 3 Kotler, Philip, Bowen, John, and Makens, James.（ホスピタリティ・ビジネス研究会  
訳），『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会，1997。
- 4 佐々木晃彦編，『企業と文化の対話』東海大学出版会，1991。
- 5 サラモン，M. レスター，（入山映訳），『米国の非営利セクター入門』  
ダイヤモンド社，1994。
- 6 白井義男，『サービスの経営管理』同友館，1995。
- 7 白井義男，『レジャー産業のサービス・マネジメント』同友館，1999。
- 8 ジェイムス，E. and ローズエイカーマン，S.（田中敬文訳），  
『非営利団体の経済分析』多賀出版，1986。
- 9 総務庁行政監察局編，『文化行政の現状と課題』大蔵省印刷局，1996。
- 10 通商産業大臣官房調査統計部，『1997我が国の商業』，社団法人 通商統計協会，1997。
- 11 トフラー，アルビン（岡村二郎監訳），『文化の消費者』勁草書房，1997。
- 12 林雄二郎他，『新しい社会セクターの可能性－NPOと労働組合』第一書林，1997。
- 13 文化庁長官官房総務課，『我が国の文化行政 平成八年度』文化庁，1996。
- 14 中路恭平，築瀬歩，「フィットネスクラブにおける顧客、満足測定尺度の比較とその  
適用法に関する研究」『スポーツ産業研究』vol.8, No.2, 1998, pp.1-17。
- 15 山内直人，『ノンプロフィット・エコノミー』日本評論社，1997。
- 16 山岡義典 編著，『NPO基礎講座』ぎょうせい，1997。
- 17 ラブロック，C.H. and ウェイレバーク，C.B.，『公共非営利のマーケティング』  
白桃書房，1991。
- 18 Anthony, N. Robert and Young W. David, Management Control in Nonprofit  
Organizations 5th edition, IRWIN, 1994。
- 19 David, L. Rados, Marketing for Nonprofit Organizations 2nd edition, Auburn  
House, 1996。

- 20 Fitzsimmons,A.James and Fitzsimmons J.Mona,Service Management for Competitive Advantage, McGraw-Hill,1994。
- 21 Heilbrun,James and Gray M.Charles, The Economics of Art Culture, Cambridge University Press,1993。
- 22 Kotler,Philip, Marketing Management, Prentice Hall internatinal,1997。
- 23 Lovelock,C.H., Services Marketing 3rd edition, Prentice Hall 1996。
- 24 Powers,Tom, Introduaction to the Hospitality Industry,John WILEY & SONS Inc. ,1995。
- 25 Parasuraman,A. Zeithaml,V.A.and Berry, L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and 1st Implications for Future Research" Jounal of Marketing,vol.49,F all, pp.41-50,1985。
- 26 Rados,L.David, Marketing for Non Profit Organizations 2nd edition, AUBURN HOUSE, Westport Connecticut, London, 1993。
- 27 Rust,T.Roland and Zahorik J. Anthony, Service Marketing, Harper Collins College Publishers, 1996。
- 28 Zeithaml, V.A.and Bitner M.J., Service Marketing, The McGraw -Hill Companies inc.,1996。
- 29 Throsby,C.D.and Withers G.A., The Economics of the Performing Arts, Gregg Revivals, 1979。
- 30 Rose・Ackerman Susan, The Economics Nonprofit Institutions,Oxford University Press,1986。

附属資料 1－1 家計の消費行動

系列名	消費傾向	実質家計最終消費支出の増加率	支出の形態別構成比(実質)			
			耐久財	半耐久財	非耐久財	サービス
単位	%	%	%	%	%	%
暦年						
55	82.1	0.9	4.3	13.0	31.4	50.7
56	81.6	1.4	4.3	12.5	31.5	51.2
57	83.3	4.5	4.5	12.7	31.3	51.2
58	83.9	3.3	4.8	12.5	31.0	51.3
59	84.2	2.6	4.9	12.5	30.4	51.9
60	84.4	3.3	5.1	12.4	30.1	52.0
61	84.4	3.5	5.5	12.4	29.1	52.5
62	86.2	4.3	6.2	12.2	28.3	52.6
63	87.0	5.3	7.3	12.0	27.2	52.4
1	87.1	4.8	8.1	11.9	26.3	52.4
2	87.9	4.5	8.9	11.9	25.9	52.1
3	86.8	2.4	9.2	11.8	25.5	52.4
4	86.9	2.1	8.8	11.4	25.5	53.1
5	86.6	1.0	8.9	11.0	25.3	53.6
6	86.7	2.1	8.9	10.4	25.1	54.2
7	86.3	2.0	9.6	10.2	24.9	53.7
8	86.2	2.9	9.8	10.1	24.3	54.4

出所：国民経済計算年報 平成10年度版 p.74

附属資料1-2 最近の日本のサービス収支の動向

(単位:10億円、%)

		1 9 9 7 年		
		受取	支払	収支尻
サービス収支		8,388 (13.9)	14,931 (5.6)	▲6,542 (▲3.5)
	輸 送	2,640 (12.4)	3,760 (2.8)	▲1,120 (▲14.3)
	旅 行	524 (17.8)	3,989 (▲1.1)	▲3,465 (▲3.4)
	その他のサービス	5,225 (14.3)	7,181 (11.2)	▲1,957 (3.8)
	通 信	165 (10.1)	208 (2.2)	▲43 (▲20.2)
	建 設	950 (47.3)	660 (26.0)	290 (139.4)
	保 険	42 (▲20.9)	246 (▲18.1)	▲204 (31.4)
	金 融	224 (▲27.5)	324 (▲0.1)	▲100 (545.8)
	情 報	171 (28.8)	422 (58.8)	▲251 (88.9)
	特許使用料	884 (21.8)	1,163 (8.9)	▲279 (▲18.5)
	その他の営利業務	2,619 (9.5)	3,861 (7.5)	▲57 (98.3)
	仲介貿易・その他 貿易関連	1,076 (75.7)	1,158 (20.8)	▲82 (76.2)
	オペレーショナル リース	185 (2.4)	242 (15.6)	▲57 (98.3)
	その他の業務 専門技術サービス	1,358 (▲15.0)	2,461 (1.6)	▲1,103 (33.8)
	文化・興行	28 (46.4)	132 (0.0)	▲103 (▲8.2)
	公的その他サービス	141 (▲3.0)	166 (18.6)	▲25 (n. a)
貿 易 収 支		49,519 (13.7)	37,209 (7.9)	12,310 (35.3)
貿 易 ・ サービス収支		57,907 (13.7)	52,139 (7.3)	5,768 (148.9)

(備考) ( ) 内は伸び率

(資料) 日本銀行「国際収支統計月報」

出所: 通商白書 平成10年度版 p.219

附属資料Ⅰ－３ (株) オリエンタルランド損益計算書  
(単位：百万円)

	第37期 〔自 平成8年4月1日〕 〔至 平成9年3月31日〕		
	金 額		百分比
I 営業収益			%
1 アトラクション・ショー 収入	80,618		
2 商品販売収入	67,610		
3 飲食販売収入	32,139		
4 その他の収入	597	180,965	100.0
II 営業費用			
(1) 売上原価			
1 商品売上原価	34,288		
2 飲食売上原価	13,409		
3 人件費	28,609		
4 その他の営業費	56,520	132,829	73.4
売上総利益		48,136	26.6
(2) 一般管理費		12,333	6.8
営業利益		35,802	19.8
III 営業外利益		1,530	0.8
IV 営業外費用		9,197	5.1
経常利益		28,134	15.5

出所：有価証券報告書総覧 平成9年版  
大蔵省印刷局 1997年 p. 25

附属資料Ⅰ－４ (株) オリエンタルランド売上原価明細表

売上原価明書

(単位：百万円)

	第37期 [自 平成8年4月1日] [至 平成9年3月31日]	
	金 額	構 成 比
1 商品売上原価	34,288	% 25.8
2 飲食売上原価 材料費 人件費 経費	9,716 2,719 974 13,409	10.1
3 人件費	28,609	21.5
4 その他の営業費 営業資材費 施設更新関連費 エンターテイメント・ショー 製作費 業務委託費 販売活動費 ロイヤルティー 租税公課 貸倒引当金繰入額 減価償却費 その他	6,547 5,767 4,745 4,300 3,593 12,435 2,086 0 11,079 5,964 56,520	42.6
合 計	132,829	100.0

(注) 1 構成比は売上原価合計額を100として算出しております。

2 飲食売上原価は実際総合原価計算によっております。

出所：有価証券報告書総覧 平成9年度  
大蔵省印刷局 1997年 p.25

本研究にあたり、1999年 千葉経済大学短期在外研究助成（西オーストラリア大学訪問研究）を受けた。

(しらい よしお 本学助教授)