

東日本大震災がCSV(共通価値の創造)強化の契機 ——復興支援を踏まえ、企業の役割を日本商業学会で議論

社会的課題に関わる、企業の広告コミュニケーションが内外で増えている。その背景を理解する上で参考になると思われる、研究者と実務家の双方の視点からの議論が、6月に開かれた日本商業学会全国研究大会で展開された。「流通・マーケティングと共通価値創造～東日本大震災からの復興を含めて」を統一論題に掲げて行われたもので、復興の現状や問題点、大手メーカーや地場企業の復興支援の実例なども踏まえ、企業の社会的課題への取り組み方が論じられた。基調講演とパネルディスカッションの一端をレポートする。

日本商業学会全国研究大会は6月3～5日に千葉商科大学で開かれ、4日に統一論題についての4つの基調講演とパネルディスカッションが行われた。今回の統一論題を企画した背景には、2011年3月11日の東日本大震災で、多くの企業が支援活動を展開したことが、各社が社会との関係を改めて検討する契機になったのではないかという問題意識と、震災前から「企業の社会的責任(CSR)」への企業の取り組みが本格化し、学術的な研究も活発になってきたことがある。マーケティング研究者のコトラーが、10年に提唱した「マーケティング3.0」でマーケティングにおける社会志向の重要性を強調、また企業戦略論の権威であるマイケル・ポーターらが11年に「CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)」を主張し、企業からも注目されてきた。

基調講演ではこうした動きを踏まえて、CSR経営を長年研究してきた谷本寛治早稲田大学商学学術院教授、地球環境問題へのマーケティングの対応や消費者行動を実証的に研究してきた西尾チヅル筑波大学大学院教授、東日本大震災からの復興にも関わったアイリスグループの大山健太郎会長(アイリスオーヤマ社長)、キリンの復興応援プロジェクトを担当している同社の林田昌也執行役員CSV推進部長が登壇した(司会は安藤和代千葉商科大学准教授)。パネルディスカッションはこの4氏がパネリストとなり、池尾恭一明治学院大学教授の司会で進められた。

「企業によるイノベーションが大きな役割」

——CSR研究者の谷本教授

谷本教授は、日本では、企業の社会的責任が1970年代から議論されてきたが、CSRの具体的な取り組みが本格化したのは2000年以降だと指摘した上で、企業のマネジメントと、社会的課題への取り組みという2つの視点から、概念整理をしながら論じた。

マネジメントの視点とは、「経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む」ことで、それが「責任ある企業経営」だとするが、CSRについての理解と誤解が混在していたと指摘した。具体的には、CSRは、「本業そのものが社会に貢献しており、以前から取り込んでいた」という理解や、また「コンプライアンスやリスクマネジメントである」との理解も根強くあることなどを挙げた。2000年代に企業内にCSRの担当部署や関連部署を設けるところが増え、制度としては定着してきた。だが、「意思決定の仕方やコミュニケーションのあり方のベースにある組織文化を変えていくことなしには制度は定着していかない」さらに「部署を超えて議論できる風土を作っていくことが重要である」と強調した。CSR報告書も1000社以上が出しているが、市場の信頼度や透明度の向上につながっているのかを考える必要があると問題提起。また財務的な部分は連結ベースなのに、非財務的な部分では本社だけの情報にとどまっていることがよく見受けられるという。

ポーターらによるCSVの主張については、企業の本業を通して社会に貢献する共通価値を高めていくという発想そのものは間違っていないとしながら、それまでの多くの同類の議論を踏まえていないこと、旧来の戦略論に狭い

CSRの理解を接合したものであり、市民社会や企業観の変化を捉えていないと、理論としての問題を指摘した。

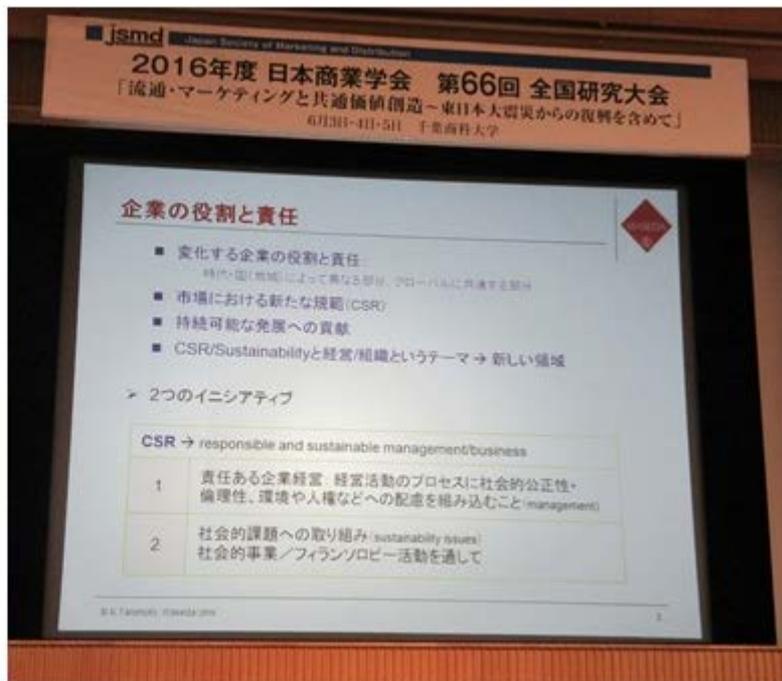
一方、社会的課題への取り組みについては、2015年9月に国連サミットで、貧困の撲滅をはじめとした17の「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals, : SDGs)」が採択されたことに触れ、環境のサステナビリティ(持続可能性)は、社会的・経済的課題と同時に取り組まなければならないと説いた上で、こうした目標に向けて誰がどのように取り組むかという点に話を進めた。政府や国際機関以外に、NGO(非営利団体)や社会的企業に高い期待が集まっているが、一般の企業が取り組んでいくことの期待と可能性が大きいことが指摘された。すなわち企業は、大きな資源、技術力、イノベーション、あるいは雇用といった面で、事業活動を通したいろいろな役割を持ちえるからだという。なかでも、イノベーションが非常に重要になってくると言う。イノベーションは、技術的な革新だけでなく、新しいビジネスの仕組みやマーケティング方法も含めて考える必要があると強調した。

企業の関わり方については、社会貢献活動と社会的事業に分けて説明した。社会貢献活動は、経営資源を活用したフィランソロピーである。従来から取り組まれてきたような金銭的、非金銭的な支援にとどまらず、近年は自社の資源やネットワークを活用して社会的課題に取り組むユニークなスタイルが広がっている。本業を通して社会に変革をもたらす動きが注目されるようになってきている。そうなるといわゆるフィランソロピーなのか、ビジネスとして取り組む社会的事業なのか、その境界線が明確でなくなっていると指摘した。

社会的な課題に取り組む動きのなかで、いろいろなイノベーションが生れてくることに注意を喚起した。国内外の社会的課題に取り組む、社会を変えるインパクトをもった事業、またそこに資金を提供しようとする動きがみられる。社会的事業と社会貢献活動とが重なってくる部分で、いろいろな新しいイノベティブな取り組みが見られるようになってきたと言う。

近年社会的企業の可能性が評価されているが、一般の企業が取り組むことで、市場でスケールアップする力があると説いた。縦にソーシャルインパクト、横にエコノミックインパクトを取り、プロットしてみた図を示したが、左下にフィランソロピー、右上ソーシャルあるいはサステナブル・イノベーションを置いている、右上のほうが企業にとっても社会にとっても価値を生み出していくという意味で、シェア・バリューと言えると説明した。

ソーシャルイノベーションでは、いろいろなステークホルダーとオープンに連携することが必要になるが、ステークホルダーといろんな形で議論したり、協力を得ながら取り組んでいくことによって、新しいアイデアを得たり、イノベーションを共に生み出していくことが重要だと強調した。また、ある国や地域でうまくいった取り組みが、別の国や地域ではステークホルダーとの関係性がかなり違うので全く同じようにはいかないことがあることにも言及、別の地域にイノベーションを根付かせるもう1つのイノベーションが必要であることも指摘した。



谷本教授はCSRや企業の役割について概念を整理

「環境マーケティングの2つのアプローチ」

——環境マーケティング研究の西尾教授

2番目に登壇した西尾教授の基調講演では、まず地球環境問題とは何かについて、東日本大震災のあとの12年に政府が策定した、第4次環境基本計画を取り上げた。それまで「低炭素社会の実現」「自然共生社会」「循環型社会」の3つで環境問題をくり、それらの調和を目指した社会を持続可能な社会としていたが、そのベースとして、安全が確保され、経済的にも成長し得る社会が加わったことが特徴だとした。このときの国の認識は、地球環境の悪化に歯止めがかかっておらず、東日本大震災からの復旧・復興もまだ実現してなく、放射能物質による汚染が最大の環境問題だということであった。一方で、リーマンショックからの景気回復は途上で重要であり、経済も同時に成長を目指さなければいけないということだったという。

こうした環境保全型推進へのアプローチとして、①制度面で環境保全が進むようにする、②企業の自主的取り組みの推進をする、③消費者の価値観やライフスタイルを環境保全型に変える——の3つを挙げた。このうち、価値観やライフスタイルを変えるのは、商品やサービスを通して生活提案していくことで、まさにマーケティングの役割であると強調した。これには、資源循環のために、1人の消費者がいなくなったものを回収して、資源化するリサイクルも含まれている。

最近のマーケティング論では、地球環境保全やコミュニティー支援などもマーケティングのパフォーマンスとして捉えられるが、結果としてブランド・エクイティの向上につながるとか、売り上げ・収益に結びつくという形で展開できることが、いわゆるCSRとの違いであると語った。

ポーターらによる「CSV(共通価値の創造)」の議論も踏まえた上で、西尾教授は、環境保全を目指すマーケティングは、企業活動に起因する課題か、事業活動との関連は低い社会における重要な課題かによって、マーケティングのアプローチは異なると論じた。

対象とする環境問題が企業活動に起因する、または、事業領域との関連が強い場合には、環境負荷の低減につながるエコプロダクトの開発やマーケティングプロセスの革新など、マーケティングの中心的課題として積極的に対応することが重要である。これを西尾教授はエコロジカルマーケティングと呼んでいる。もう一つの、事業活動との関連性は低い社会における重要な課題への対応には、コース・リレーティッド・マーケティング(CRM)のアプローチが適用できるという。これは収益の一部が社会的課題の解決に役立てられることを、顧客に予め明示して行うマーケティング活動である。ここで、コース(Cause: 社会的課題)は「大義」と訳される場合もあるが、世良耕一氏(東京電機大学教授)は「良いことなので援助したくなる対象」としていることに注目。コースは環境問題だけでなく、広く社会課題を対象とするが、いずれにしても消費者が思わず協力したくなるような取り組みでなければ市場浸透はしない。その例として、東日本大震災支援を目的としたCRMであるMotherhouseのバッグ(全額寄付型商品)と「おのくん」を壇上で取り出して披露、会場の関心を引く一幕もあった。この「おのくん」は宮城県東松島市「小野駅前応急仮設住宅」の人々が、消費者から1000円とともに送られてくる靴下から手縫いで作る、ソックスモンキーと呼ばれるぬいぐるみである。単なる支援グッズではなく、今や、「おのくん」という立派なブランド商品となっている。

講演の後半では、2つの環境マーケティングを展開する上でカギとなる消費者行動の特徴について紹介した。まず、CRMを展開する上では、企業の基幹事業と支援するコースとの関連性の強さである「適合性(fit)」を、消費者が知覚・イメージできることが最も重要であると指摘した。ただし、最近の研究では、適合性が低い場合でも、なぜ支援しているかの意味を理解させると同様の効果が見られることも示されている。

次に、消費者のエコロジー行動の規定要因について、西尾教授自身の実証研究結果をもとに説明した。それ

によると2000年代前半は、エコロジー意識の高さを示す「エコロジー関与」の程度が強く影響していたが、東日本大震災後の現在は「社会規範評価(家族や友人などの推奨)」の影響が極めて大きくなっているということである。つまり、周りの人の実践度や推奨が個人のエコロジー行動の実践度を決めるので、コミュニティ規範を利用してうまく同調行動を促せるかどうか、ライフスタイル変革のキープポイントとなると指摘した。

まとめとして、CRMでは、企業と消費者と支援先・受益者の3者間の関係をしっかり作ること、また、エコロジカルマーケティングでは、ブランド価値や市場の受容性を高めるためのストーリーづくりや、ビジネスの仕方における機能提供やコミュニケーションの役割の高まりなどを強調した。いずれにしても、ブランドとしての魅力度を高め、コミュニティ全体への浸透度を高めることが重要だと締めくくった。



西尾教授は復興支援グッズの「おのくん」とバッグを例に挙げて講演

「インフラ投資だけでは、なりわいの復興は無理」

——アイリスグループの大山会長

アイリスオーヤマは、本社がある仙台地区だけで1500人の社員がおり、東日本大震災を経験した。仙台経済同友会代表幹事でもある大山氏は、復興庁の推進委員をしていることもあり、基調講演では、最初に復興庁のホームページにあるデータを紹介しながら、16年3月時点での復興の現状を説明した。それによると、47万人だった被災者は17万人に減ったが、17万人の大半は福島の方で、まだ帰還できていない。瓦礫は100%除去され、海岸対策では85%が着工済み。災害公営住宅は計画の97%が着工済みで、着工した約2万9000戸のうち1万4500戸が完成しているという。被災農地の74%は営農再開が可能となった。しかし、卸小売業は事業所数、販売金額とも右肩下がりで、観光業では全国で海外からの訪日客が2000万人近くに達しているなか、東北には50万人しか来ていない。福島原発事故や中国、韓国、台湾からの直行便の減便が大きく影響している。水産加工自体は80%が営業再開しているが、水揚げは復興前の68%にとどまっている。建設業は公共事業で増え、人手不足となっているが、補助金の予算が無くなったあとどうするかが悩みだ。

グループ補助金による施設の復旧・整備は591グループ、約1万事業所に達しているが、元あった設備が対象で、新しい設備が入られないという問題点があると指摘した。こうした現状や課題を列挙し、今年3月までの復興集中期間の政府の予算19兆円では不十分なので26兆円弱まで増やしてもらったが、そのほとんどは高台移転をはじめとしたインフラ投資で、本来の町としての機能のためには使われておらず、それでは、なりわいの復興は無理だと述べた。

そうした問題を踏まえて、大山氏らの有志が4年前に、東北未来創造イニシアティブを立ち上げたという(代表発起人は大山氏と東北大学大学院教授でNPO法人せんだい・みやぎNPOセンター代表理事の大滝精一氏)。地域を活性化するのは地元の経営者で、この人たちをブラッシュアップしようというもので、大山氏が塾長となって、釜石、大船渡、気仙沼の3つの拠点で人材育成道場を開設したことを紹介した。単なる講演会ではなく、4人単位のチームを作り、半年間で、寺小屋形式で受講生とやりとりをし、トーマツをはじめとした4大監査法人の若い公認会計士が人を出し、守秘義務契約を結んで経営データをもとに勉強していくという。日本政策投資銀行、マッキンゼー、博報堂なども後援し、毎週のように1対1で事業構想を仕上げてきている。卒業した塾生はすでに123人、終了する17年3月には計160人になるという。

今回の復興では、メディアや一般の方から遅いとの声が多かったことに触れ、経験したことのない巨額の予算で実際に行っていくとなると、役所の縦割りで予算付けをせざるを得なかったというのが実態で、当初いろいろ出された復興プランのなかにはプランのまままで終わったものが多かったと話した。大山氏は、「復旧はすみやかに、復興は時間をかけてやらなければならない」と考えていたと述懐した。

高い防潮堤を築き、高台に移転する計画が進められているが、高台移転がなかなか進まない現実がある。その理由は、土地の地権者の立場になると共助の精神がなくなる人がいるからだと言及した。また、大山氏自身は、高い防潮堤や高台移転ではなく、海岸線から1km離れたところに、防潮堤の役割も果たす、盛り土式の高速道路を造り、海岸近くからの逃げ道を整備することを提案したという。津波が来るまでには一定の時間があるので、人間の足で高速道路の陸側に逃げるほうが確かで、そのほうが、あまり予算をかけずに、自然とともに暮らすことができるという考えからだ。実際、東日本大震災でも、海岸から2~3km離れた仙台東部道路が防潮堤の役割を果たしたことも話した。

震災時に仮設住宅を大量に作るよりも、都市部の空き家のマンションやアパートをみなし仮設住宅として借り上げるほうが、コスト的にもよいのではないかと述べた。また、震災復興住宅が被災地に次々に建設されていること

についても、自治体のアンケートでは住んでいた場所に戻りたいと答えても、便利で、軽作業や事務的な仕事なども多い都市部の避難先での生活に慣れてくると、実際には、水産加工などのハードな仕事しかない海岸そばの被災地に戻らない人も少なくない実情を指摘した。完成した復興住宅の入居率が低いところがあるのはこのためと見ている。また、既存の市町村がそれぞれ復興プランを進めるため、実際には生徒がいないところに学校を作ったり、自治体で競合する施設が出来上がってしまったりする懸念を指摘、広域連携が必要だと指摘した。

大山氏は、講演の終わりのほうでは、アイリスオーヤマでのマーケティングでは、問屋機能もメーカーが持つ、メーカーベンダーという新しいビジネスモデルを作った経験や、震災後に日本の課題を解決したいとの発想から電力不足対策に役立つ、低価格で、既存の器具にも取り付けられるLED電球を開発、ヒットした経験なども語った。こうしたビジネスでの革新的な取り組みの経験が、東日本大震災の復興への提言や貢献に結びついているようだ。



アイリスグループの大山会長は復興策の持論も力説



キリンの林田部長は復興支援プロジェクトの経験を語った

「CSVは、商品ブランドの創出と不可分」

——キリンの林田CSV推進部長

キリンの林田CSV推進部長は、基調講演の前半で、CSVとしてのテーマや取り組みを説明、後半では、東日本大震災後に継続して活動している「復興応援 キリン絆プロジェクト」の具体的な内容と、企業活動にどのように結びつけようとしているかを説明した。

キリンはキリングループのなかの日本市場での統括会社で、13年に設立されたが、日本での総合飲料事業では、企業ブランドの強化を目指す「ブランドを基軸とした経営」を推しており、その中核にCSVを位置づけていることを三角形の図を使って説明した。

この底辺には土台として事業理念があり、組織能力の強化によって価値創造を推進していく。まん中には、企業活動として行っていく「商品ブランドの創出」と「CSVの実践」が同じレベルで並べてある。その理由として、「商品ブランドの創出」は「人生に意味を与える経験をお客さまとともに作る」ことだが、そうしたお客様のインサイトを深いところで捉えていくと、次の世代に、すばらしい地球や日本で食を含む生活を残していくことに行き着くという。それを阻害しているのが社会課題であり、商品や事業活動を通じて社会課題の解決に貢献する活動であるCSVは、商品ブランドの創出と不可分であると論じた。こうした企業活動で形成されるのは「企業ブランド」というわけだ。「キリンという企業にお客様が期待していることに応えることで、さらなる期待や信頼感が生まれる。それが唯一の財産」と力説した。

同社はそのCSVとして、6つのテーマを設定している。そのうち「人や社会のつながりの強化」と「健康」はグループとしてのチャレンジであり、「環境」「食の安全・安心」「人権・労働」「公正な事業慣行」はグループとしての当然やることであり、約束であるとしている。

こうした同社のCSVの取り組みにとって、東日本大震災は「改めでの契機」になったと話した。同社の仙台工場にも1mを超す津波が押し寄せ、ビールの大きなタンクが縦揺れで倒れ、泡びたしになった。大きな被害だったが、すぐに生産継続を決め、200日目に仕込みを再開、12年2月にはほぼ復旧した。

こうした経験を経て立ち上げた「復興応援 キリン絆プロジェクト」は、3つの柱がある。1つは「地域食文化・食産業

の復興支援」。キリンが製造する酒類は、地域での日々の食卓があって初めて飲んでもらえるとの思いからだと話した。ほかには「子どもの笑顔づくり支援」「心と体の元気サポート」という柱である。まずは、物理的に無くなったものをお届けしたいと、第1ステージではハード支援を行い、その第2ステージでは、①地域ブランドの再生・育成、②加工・販売までを視野に入れた「6次産業化」の推進・販路の拡大、③将来にわたる担い手・リーダーの育成支援を行っている。地域ブランドの育成では、例えば、第1ステージで支援した農機具を使って生産した、南三陸農協（宮城県南三陸町）の「気仙沼茶豆」をキリングループの飲食店「キリンシティ」で取り扱い、販路づくりの手伝いをした。震災で何もかも無くなった町の1つである同県女川町では、地元の方が主体となっている「女川ブランディングプロジェクト」に協力、東京・中野のキリン本社で、「あがいん（AGAIN）女川」としてブランド認定された新商品の販売会や、試食・アンケートなども実施したことを紹介。15年の女川駅前商業エリアオープンの際には、飲食店の開業を支援するなど、まちづくりの応援も行っていると語った。

人材育成では、「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」の支援を紹介した。このプロジェクトは、農業のリーダーを目指す東北での受講者と、東京・丸の内地区で朝、開かれている市民大学「丸の内朝大学」での復興プロデューサーのカリキュラム受講者のマッチング（相互連携）を手伝うもので、一例として、岩手県遠野市で、ビール類のつまみになるスペイン原産の野菜「パドロン」を生産している受講者に、東京での受講者がブランディングをサポートするといった成果が生まれていることを挙げた。

また、「子どもの笑顔づくり支援」では、日本サッカー協会の協力を得て、被災した3県の小学校でサッカー教室を開催、今年3月には参加児童は10万人を超えたという。

こうしたさまざまなCSVの活動をキリンがする理由については、農業・水産業や日常のコミュニティーと、酒類と飲料のメーカーであるキリンにとって、食が事業基盤そのものであること、それに加えて、その活動のなかで新しい事業や商談、人材育成のチャンスも生まれることを挙げた。林田氏は、最後に、企業がどういう意思を持ち、存在意義は何であるのか、お客様をはじめとしたステークホルダーにこういう理由で約束ができるので、期待してください、とコミットメントをして、それをしっかりアウトプットしていくことが極めて大事と強調。そのコミットメントのなかで、社会課題の入り口からお客様のインサイトにつながっていくことに、つたないながら努力する、そこにキリンの存在意義があるので、期待してください、といった企業姿勢が求められていると述べた。

- キリングループでは「ブランドを基軸とした経営」を掲げ推進している。組織能力の強化を通じて価値創造を推進し、企業ブランドの強化をめざす「ブランドを基軸とした経営」の中核に（価値創造活動としての）CSVを位置づけている。



社会的課題への短期的取り組みも企業価値を高める可能性

——パネルディスカッション

パネルディスカッションでは、池尾教授が、企業価値をいかに高めるかが企業の大きな関心事で、社会的課題はこの企業価値に関わっていかなければならないと指摘、時間軸も考えながら社会的課題への取り組みが企業価値にどう関わるかについてパネリストにコメントを求めた。

谷本教授は、まず、CSRが長期的な価値だけでなく短期的な価値にも結びつくと思っている企業が多いという国際的な調査結果があることを紹介。これに続けて、CSRは、例えばISO26000を見ても非常に多様な課題があり、経営課題そのものであるとし、多様性を何のために求めているかをきちんと考える必要があると述べた。西尾教授は、社会課題が企業活動と関連のある場合は、やらなければ市場を失うことになるので最優先で取り組むべきである。企業活動との関連性が低いような社会課題の場合でも、社会の機能不全で起こるような問題だとしても、対象の顧客や背後のコミュニティーや、将来の市場のことを考えると、企業が取り組むべきものと考えていかなければいけないことだと主張した。ただし、短期的な成果を得ることは難しいかもしれないとしながら、その場合でも、いままで買わなかった人が買ってくれる、市場を牽引する消費者の共感が得られるなどのマーケティング成果は得られるはずだと語った。

両教授の見解を受けて、大山会長は、CSRは理念的にやろうということだがコストもかかるので、利潤を求めるといふ現実とのバランスの問題があると指摘。また、地方企業である同社のCSRは、その地域でどうしても必要だとか、引き受け手がないようなもので、期待されていることには、身の丈の範囲内で協力してきたと話した。理念よりは何をどう実践するかが重要で、プロ野球を仙台に持ってきたときをはじめ、スポーツや芸術・文化などでスポンサーなどとして協力してきた例を挙げた。引き受けた以上は、世の中に大きな変化がなければ継続せざるを得ないと語った。そうすると、地域の住民も当社の商品を買ってくれ、宮城県でのシェアが高いという結果をもたらしているという。

林田氏は、リスクやコンプライアンスレベルでは価値保全上、絶対に必要。また、BtoCの会社では最終的な企業価値はブランドであり、企業への信頼感やシンパシーを生み、次の購買につながったり、いままで顧客でなかった人にトライアル購買をしてもらったりする価値が出てくると思うと述べた。

池尾教授は、アイリスオーヤマやキリンの取り組みを、専門家として谷本教授や西尾教授がどう見ているのかを尋ねた。谷本教授は、地域の課題に取り組むときは、地域の住民や地域の専門家、地域で活用しているNPOなどのいろいろなステークホルダーとのエンゲージメントを行うことが大事になるが、両社の取り組みは、実際にはそれができているのではないかと述べた。社会貢献活動にしても、自社のミッションと地域社会が求めていることを、エンゲージメントを通して理解・共有し、双方向性をもって協力することが重要であると話した。キリンの取り組みは、ほかの地域、ほかの産業でもできるようなモデルだと理解していると述べた。

谷本教授の見解を受けて、大山会長は、復興支援で東北をどうするかを考えたときに、今さら工場を誘致してモノを作る時代ではなく、東北で持っているものを特産品にしようと思ったと述べた。東北のコメの販売に取り組んでいるのも、こうした考えからだとした。生活の現場を見れば、まだまだソリューションができるとも述べた。また、林田氏は、遠野のケースでは、キリンとは、ホップを通してある意味で特別な関係があるといった面もあるが、人がどのような形でつながっているかについての体験は、ほかの地域でも共通していると思うと述べた。今年、47都道府県ごとに「一番搾り」をつくる取り組みをしていることにも触れ、各県で、そのエリアのさまざまな方のご意見をいただいて商品をつくる取り組みを通じ、単に商品をつくるだけでなくネットワークを作ることも目的であると話した。

西尾教授は、両社の取り組みには感動したと述べた上で、企業のマーケティング活動としてブランド価値を高める上で社会課題の解決を目指すとしたら、それぞれの会社だからこそ、ある特定地域に注力するということはむしろ意味があると指摘した。アイリスオーヤマが宮城県や仙台市を重視するのは、同社の歴史のなかでこの地域が特別の意味を

持っているからで、そこで企業姿勢をきちんと示すことがブランドの価値につながると述べた。麒麟の絆プロジェクトについても、女川や遠野などの東北の地域の文化を大切にしながら、みんなで1つの商品をつくったり、食文化を提供しようとしていたりするのは、ブランドのストーリーとしても、また、コミュニティー全体として価値を共有する意味においても重要だと評価した。しかし一方で、両社とも全国区のブランド・メーカーなので、ある地域に特化することで、ほかの地域の人がそれをどう思うのかということもあるだろうと指摘。また、逆に今回得られたノウハウを使って全国で展開すると、それが普通になり、特化したときほどの強い意味が出てこなくなる恐れもあるのではと語った。

西尾教授の話聞いた大山会長は、本来は消費者のためにある流通や小売業が、全国に店を増やすなかで自分のプライベートブランドを売るための店になってしまっていることと指摘、このため、同社にとっての最大の競争相手は、同業者ではなく、商品を喜んで買ってくれる消費者だと考えていると話した。しかし、独自商品を開発してもすぐに中国のメーカーにキャッチアップしてくるので、常に新しい商品にチャレンジしなければならないとも述べた。林田氏は、47都道府県ごとに一番搾りをつくる取り組みに関連して、各地での一番搾りをつくるプロセスを通じてそこでどういう人がどういう生活をしていて、どういう魅力があるのかを知り、深めることが重要であり、何かモノがあるというよりは、どういふもてなしをしてくれるかがエリアの魅力であり、それを一緒に作っていききたいと強調した。

(主席研究員 永家一孝)



パネルディスカッションでは企業のマーケティング視点から議論