

2014 年度

学士論文

企業の社会貢献活動について

—日本企業の CRM から見る社会貢献活動の可能性—

2014 年 1 月 30 日

1F110488-4 志賀優里香

## はしがき

ついに卒業論文を書き終えました。長かった。大学4年の生活は、常に卒論のことが頭の片隅にありました。それでも時間が足りず、まだまだ改善できる点や書くべきだったことがある気がしてなりません、今の私の実力ではこれで精一杯です。無事に書き終えてゼミ活動を終わりたいと考えていたので、なんだかほっとしています。ですが卒論を書き終えるとゼミも終わり、卒業も近いということを考えると、少しさみしい気もします。

私は同期の中で、相当な落ちこぼれだったと自覚しています。周りのゼミテンが優秀すぎて、交わされる議論についていけなくて悩んだ日もありました。このままではだめだとがんばっても、やはりみんなに追いつけない。つらくて、何度もゼミを辞めてしまいたいと思いました。

三大学合同ゼミの時はコーディネーターを務めさせていただきましたが、3年に1度のホスト校という立場だったということもあり、重圧を感じました。就活そっちのけで、どうしたらゼミテンが研究に取り組みやすい環境が作れるのだろうか？私には何ができるのだろうか？そんなことばかり考えていたら行き詰まり、自分の力不足を実感して泣いてしまったこともあります。

それでも最後まで逃げ出さずにここまで来られたのは、どんなときも支えてくれるゼミテンのみんながいたからです。みんなのおかげで、ひとりで抱え込む癖は以前よりだいぶましになりました。また、いつも温かく、ときに厳しく見守ってくださる谷本先生、たくさんアドバイスや励ましの言葉をかけてくださった高さん・あかりさん、ゼミの運営を影で支えてくださった斉藤さん、森塚さん。また、期間は短かったですが、孫さん・王さんにも卒論のアドバイスをいただきましたし、先輩・後輩にもたくさん支えていただきました。

充実したゼミ生活を送ることができたのは、たくさんの方々の支えがあったからです。本当にありがとうございました。

2年前のことを思い出してみると、このゼミを選んだきっかけは、ゼミの先輩からお聞きした谷本先生の言葉でした。

「お前らががんばってがんばって、ようやく超えられるハードルを設定して、それを乗り越えることができたなら、また次のハードル、さらに次のハードル・・・と、どんどん自分を鍛えられる環境を作ってあげる。それで気がついたら成長している

自分に気がつく。そういう勉強をしよう。」

大学 1、2 年生の頃、サークルやバイトばかりで、せっかく大学に入ったのにまったく勉強していない自分に悩んでいた私は、3、4 年生は勉強にささげよう、このゼミならきっと間違いない！と、谷本ゼミに入ることを決めました。実際ゼミに入ってから先生は先生の宣言どおり、課題に追われる日々で正直つらかったのですが、私の選択はまちがっていなかったと今は思います。2 年生までの私と比べて確実に成長できました。谷本先生の言葉を信じてがんばってよかった。

今回卒論のテーマに「社会貢献活動」を選びましたが、これはミッションスクールだった中高時代の影響強く受けた結果だと思っています。私にとってこの学校は多くの経験をさせていただいた大切な学校ですが、谷本ゼミも私の人生にとって、かけがえのない場所になりました。

勉強面だけでなく、物事を最後まで遣り通す大切さ、周囲への感謝の気持ちなど、たくさんの気づき・学びの機会を与えてくださった谷本先生には感謝してもしきれません。本当にありがとうございました。

2014 年 12 月 19 日

志賀優里香

## 目次

第1章 日本企業と社会のかかわり方	p.6
第1節 日本社会とCSR	p.6
(1) CSRとは	p.6
(2) 日本社会におけるCSRの発展	p.7
第2節 企業の社会貢献活動	p.8
(1) 社会貢献活動とは	p.8
(2) 社会貢献活動の歴史・背景	p.10
第3節 社会的課題への企業の取り組み方	p.11
第4節 問題提起	p.13
第2章 社会貢献活動に企業が取り組むメリット	p.16
第1節 レピュテーション・ブランド価値とは	p.16
第2節 レピュテーションと企業価値	p.18
(1) 社会貢献活動はレピュテーションの向上につながるか	p.18
(2) レピュテーションは企業利益につながるか	p.19
第3節 優れたレピュテーションの構築要因	p.21
第4節 レピュテーションがステイクホルダーに及ぼす影響	p.21
第5節 従来型の社会貢献活動の限界	p.23
第3章 CRMという概念	p.24
第1節 CRMとは	p.24
(1) CRMとは	p.24
(2) CRMと社会貢献活動の相違点	p.26
(3) CRMの事例	p.28
第2節 CRMの起源	p.29
第3節 CRMが企業にもたらすメリット	p.30
第4章 事例研究	p.34
第1節 株式会社コーセーのケース	p.34
(1) 対象企業の選定理由	p.34
(2) 企業概要	p.35
(3) コーセーのCSR・社会貢献活動	p.35

第2節	コーサー—Save the Blue プロジェクト—	p.36
(1)	—Save the Blue プロジェクトとは	p.36
(2)	—Save the Blue プロジェクトの歴史	p.36
(3)	先行文献との比較	p.37
第5章	CRMによる企業価値向上に向けて	p.42
第1節	総括	p.42
第2節	CRMによる企業価値向上に向けて	p.42
第3節	本論文における課題	p.44
参考文献一覧		p.45

## 第1章 日本企業と社会のかかわり方

この章では、まず第1節で日本社会におけるCSRとはどのようなものであるかを述べ、第2節で社会貢献活動の定義・社会貢献活動の歴史やそれが生まれた背景について、第3節で社会的課題への企業の取り組み方について述べ、そして最後に第4節で本論文の問題提起を行う。

### 第1節 日本社会とCSR

#### (1) CSRとは

近年、「CSR」という言葉を耳にする機会が増しているように思う。私が初めてこの言葉を知ったのは、大学1年生のアルバイトで配布された、ケースブックマニュアルの中であった。当時の私はCSRを「企業が法令を守りながら、社会貢献活動を含め、社会のためになる活動を行うこと」のように捉えていた。この認識は間違ったものではないが、CSRという言葉が示すものはより広範であることをゼミに入ってから学んだ。しかし、当時の私のような認識を持つ人々が多いのではないだろうか。

ここで一度、CSR論とは何か、定義したいと思う。2003年はCSR元年と呼ばれ、CSRの議論はブーム的に広がった。だが、ここでCSRは認知されるようにはなったが、正しい認識を持って取り組んでいる企業ばかりでないのが現実である。

谷本(2006)の定義によると、「CSRとは、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと。」<sup>1</sup>とされている。また、CSRはさらに以下の3つの領域に分類されている。<sup>2</sup>

#### 1) 経営活動のあり方

企業経営そのものを問うことである。CSRの基本は、日常の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んでいくことである。そしてステイクホルダーに対しアカウンタビリティを明確にすることである。

#### 2) 社会的事業

社会的課題に対して、企業が社会的な商品・サービスの提供や、事業の開発を行うことを指す。社会的な課題の解決をビジネスとして取り組むことは、新しい可能性を示すこと(グリーン/ソーシャル・イノベーション)にも繋がる。具体的には、環境配慮型商品・SRIファンド、フェアトレード商品などを含む。

#### 3) 社会貢献活動

企業の持つ経営資源を活用したコミュニティへの支援活動、いわゆるフィランソロピー活動を指す。本来は本業を離れ、自社の持つ経験や技術力を生かし、コミュニティが抱える様々な課題の解決に対し、経営資源を活用して支援すること

である。また、その手段は、

- ① 金銭的寄付による社会貢献
- ② 製品・施設・人材等を活用した非金銭的な社会貢献
- ③ 本業・技術等を活用した社会貢献

のように分類されている。

## (2) 日本社会における CSR の発展

日本で CSR が話題となったのは 1970 年代に入って、水俣病、イタイイタイ病などの四大公害裁判が大きな社会問題となり、公害に対する企業の責任が追及される時代になってからだった。また、オイルショック前後の時代では企業不祥事が次々に表面化し、アメリカで議論されていた社会的責任論、つまり CSR 論が輸入されたのである。この頃 CSR 論はブーム的に広がっていったが、第二次オイルショック以降の景気後退とともに、このブームは去った。1980 年代の低成長期からバブル期、さらにバブル崩壊後の時期において、日本ではさまざまな企業不祥事や企業犯罪が繰り返されていた。社会、環境のベースの上に経済活動があり、環境や社会を配慮したものづくりや経営システムを構築していかななくては、今後地球社会はもたず、市場社会からも評価されなくなるという価値観は、日本社会ではあまり定着していなかった。<sup>3</sup>その理由として、以下のことがあげられる。

従来、日本の経済社会というものは、ステイクホルダーが企業システム内部に取り込まれるような形で発展してきた。そのため、欧米のように株主が自由に企業に対してモノを言うといったことはなく、日本においては、株主・従業員・サプライヤーといったステイクホルダーは、企業をモニタリングする力を持っているとは言いがたかったのである。例えば、日本企業と株主の関係は株式の相互持合い制度による相互信認の関係にあり、非常に閉ざされたネットワークの中で、合理的に経済活動を動かしていた。そのため、企業の社会に対するアカウンタビリティ意識が欠如しやすい状況にあり、不祥事などが頻発していた。<sup>4</sup>

しかし、谷本（2006）によると企業とステイクホルダーの関係性は、4つの要因によって、1990年代を境に変化し始めたことがわかる。<sup>5</sup>以下がその4つの要因である。

### 1) 株式所有構造の変化

1990年代を境に、バブル経済が崩壊したことも一因となり、株式の相互持ち合い関係が徐々に崩れていった。そしてその中心的な受け皿となったのが外国の機関投資家であり、外国人持ち株比率は上昇した。

### 2) グローバリゼーションの進展

1980年代に対米輸出の黒字が大幅に増大したことにより規制がかかり、アメリカ

カへの直接投資が増え、1990年代以降は企業の生産拠点が急速に海外に広まる、いわゆるグローバル・ソーシングが広がっていった。そのような環境の中で日本企業は日本の市場社会のルールや規範だけでなく、自らの企業の拠点のある市場のルールに従う必要が生まれ、それぞれの国や地域で求められる社会的責任を負うようになっていった。

### 3) 市民意識の変化・市民社会組織の台頭

日本の社会では、今まで多くの市民が社会的・公共的問題を行政任せにしており、自らが関わっていくといった積極性はあまり見られなかった。しかしバブル経済の崩壊や阪神・淡路大震災など、市民を取り巻く環境が大きく変化したことにより人々の意識も変化し、企業にも変革を迫るようになった。また、社会的課題の解決に向けてNPO/NGOも広がりを見せ、企業活動に与える影響も少しずつ大きくなってきている。

### 4) CSRのムーブメント

2004年から2005年にかけて、CSRの議論がブーム的に大きな盛り上がりを見せた。CSRへのグローバルな潮流や、それによる国内の潮流の変化により、企業はCSRに積極的に取り組むようになってきた。

日本企業を取り巻く社会の環境に大きな変化が起こった結果、日本企業はCSRに取り組まざるを得ない状況になり、経済性の追求や雇用の保護といった従来の役割に加え、企業は社会的責任を求められるようになった。その結果、企業経営自体が見直され、CSR論が展開されるようになったといえるだろう。

## 第2節 企業の社会貢献活動

### (1) 社会貢献活動とは

本論分のテーマは「企業の社会貢献活動について」である。CSR論が一般的になるにつれて、企業は経済的な価値のみを追求する経営を見直すとともに、市民社会からの期待を受け、様々な社会的課題に取り組むようになる。そのひとつが社会貢献活動だといえる。社会貢献活動についての定義はさまざまあるが、世間一般における企業の社会貢献活動のイメージは、企業のあげた利益の一部を社会に還元する活動であると考えられていると思う。その際、ほとんどの人々は金銭的な寄付を想像するだろう。しかし中には、企業が金銭的な寄付に対し受託者責任の考えのもと、難色を示す株主も存在する。企業は社会の中で活動を行う社会的な面を持ち合わせながら、ステイクホルダーに利益をもたらさなければならないという経済的な面の両面を持つ。経済活動を最優先することはあってはならないし、だからといって社会的な面ばかり追求することもあってはならない。企業は自分本位な経営を行うの

ではなく、社会の中で存在しているということを忘れてはならない。

ここで、第1節で日本社会におけるCSRの発展や定義について述べていったように、社会貢献活動の定義についてもまとめていこうと思う。

- 1) 谷本は、「社会貢献（フィランソロピー）活動もCSRの一部として位置づけられる。これは基本的には事業活動を離れ、コミュニティが抱えるさまざまな課題の解決に経営資源を活用して支援する活動を指す。基本的には、①金銭的寄付による社会貢献、②製品、施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献がある。後者の中でも最近、企業の本業に関わる技術力やマーケティング力、専門的な製品などを活用した社会貢献活動が注目されており、社会的課題に取り組むに当たって大きな力となっている。」<sup>6</sup>と定義している。
- 2) (社)日本経済団体連合会(以下経団連)では、「社会貢献とは、自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」<sup>7</sup>と定義している。
- 3) 林は、「政府でも企業でもない、第三のセクターである『民間の非営利な公益活動』が社会を柔らかくする効果を発揮する。フィランソロピーは『権力を志向しない活動』であり、これが現代社会が抱える摩擦や緊張を解きほぐす重要な役割を担うのである。」<sup>8</sup>と定義している。

まず、以上に共通していえることは、「社会貢献活動」⇔「フィランソロピー活動」であるということだ。本論文においてはこれらを同義と捉え、以下は「社会貢献活動」で統一しようと思う。また谷本の考えでは、社会貢献活動は本来、本業を離れた慈善活動というものであり、経団連の考えも類似している。本論文では、以上の社会貢献活動に関する捉え方のうち、企業の行う活動をより詳細に定義づけている、谷本のフレームワークをベースに考えていきたいと思う。しかし、多くの企業が社会貢献活動を行う際、単なる慈善活動として社会的課題に向き合っているとは考えにくい。企業は営利組織として、間接的・長期的に効果が出ることを期待して取り組んでいるのではないだろうか。実際、経団連においても、社会貢献活動による直接的な、収益の増加・宣伝効果などの効果を期待し、その成果を測定することは難しいが、経営資源を投入する以上、単なる慈善活動ですませることはできないとされており、社会との関係を一段と深めることによって、会社に社会性と活力を注入する、会社に対する好感度の向上などの、間接的・長期的な効果を想定して進めることが必要であると述べられている。<sup>9</sup>

そこで私は企業の社会貢献活動を、「企業が自らの経営資源（資本、企業の持つ製品やサービス、労働力）を活かし、主体的に社会的な課題の解決に取り組むこと。しかし、単なる慈善活動として行うのではなく、この活動が（市民社会から一定の評価を受けることによって）企業に中長期的に利益をもたらすことを想定して行われるもの」と定義したい。

## （2）社会貢献活動の歴史・背景

従来日本において、企業の社会貢献活動は「陰徳」としてなされるべきであると捉えられており、社会的・公共的課題の解決は政府の仕事であるといった認識が強かった。そのため、民間が積極的にこれらの課題に取り組むといった姿勢は見られなかった。しかし、1980年代に日本企業がアメリカに進出するようになると、社会貢献活動の本流に触れ、「企業市民」としての役割を学ぶようになった。アメリカの企業と同じように、アメリカ進出を果たした日本企業も、地域の社会的課題を解決することを市民社会に求められるようになっていった。当時、日本企業はアメリカのコミュニティの問題、マイノリティや女性問題に関する認識が欠けていたり、情報開示姿勢が弱いことなども指摘されたりするなど、批判を受けることが多々あった。しかし、日本ならではの社会貢献活動観が、海外進出を果たした日本企業によって次第に変化していった。さらにバブル景気の後押しもあり、社会貢献活動は1990年を契機にブーム的に広がっていった。このことからこの年は「フィランソロピー元年」と呼ばれている。経団連に経常利益の1%を寄付しようとする「1%クラブ」や、芸術や文化活動への支援である「メセナ活動」が行われるようになっていった。1991年をピークにバブル経済が崩壊すると、社会貢献活動の支出額は一時減少したが、90年代半ば以降はほぼ定着している。<sup>10</sup>

また、企業活動の国際化が進んだ1980年代以前においても、社会貢献活動が行われていたという文献も存在する。経団連によると企業の社会貢献は戦前から存在し、橋の建設等のインフラ整備や、地域の諸行事への寄付など、さまざまな形で社会を支えてきたという。1950年代から1970年代は寄付が主流であり、「経団連募金」という大企業を対象とする割り当て方式の寄付斡旋制度などが設立された。また、設立周年記念事業などをきっかけに財団を設立し、自然科学、福祉、教育分野などで助事業や自ら事業を行う企業もあった。1960年代から1970年代には、企業のもうけ至上主義や公害問題や欠陥製品などに社会的批判が殺到し、利益の社会還元を意識し、社会貢献活動を行う企業も存在していたという。<sup>11</sup>

社会貢献活動は最近になって行われるようになった活動ではなく、現在と形は異なる場合もあるが、戦前から存在していたという見解も存在する。ここでは、橋の建設や防砂林の植林などのインフラ整備、育英奨学金などの教育活動、地域の諸行

事への寄付などを社会貢献活動と捉えている。また、CSR 論には海外からの圧力から積極的に取り組まれるようになった経緯があるが、社会貢献活動も同じく海外からの圧力を受け、企業市民としての役割を果たすべく、以前にも増して積極的に取り組まれるようになってきている。しかし、その形態は寄付のような金銭的なものから、企業の持つ専門性や商品・サービスを利用したもの、NPO との連携を図って社会貢献しようとするものなど、単純なものからより複雑なものに変化してきている。

### 第3節 社会的課題への企業の取り組み方

先ほど第1節に記載したが、谷本（2006）において、企業と社会の関係は「経営活動のあり方そのものを問う次元」、「社会的事業の次元」、「社会貢献活動の次元」の3つの次元から捉えられていた。この中で、社会的課題への企業の取り組み方に関する次元は後者の2つである。社会貢献活動は「企業の経営資源を活用したコミュニティへの貢献活動」が中心だが、「社会的事業」と境界線上にある活動も存在する。社会的事業は、寄付ではなく、あくまで1つのビジネスとして関わってくるものを指し、具体的には障害者支援の商品・サービスを開発・提供するものなどがある。社会的事業の市場はまだ小さく、社会貢献活動との境界線上にあるものも存在する。またこれも前述の通りだが、谷本（2006）によると、社会貢献活動には

- (1) 金銭的な寄付による社会貢献
- (2) 施設・人材等を活用した非金銭的な社会貢献
- (3) 本業の技術等を活用した社会貢献

が存在する。

経団連においても、CSR の取り組み強化に伴い、本業に関連する分野での社会貢献活動が増えていると述べられている。本業で蓄積してきた技術、設備、ノウハウ、情報、人材などを効果的に投入することで、社会的課題の解決に向けて、革新的、戦略的な社会貢献活動を行うことができるのだという。<sup>12</sup>

また、コトラーは企業の社会的取り組みを、以下の6つの戦略オプションに分類している。<sup>13</sup>

#### ① コーズ・プロモーション

社会的コーズに対する意識や関心を高めるため、または社会的コーズのための資金調達・コーズへの参加・ボランティアの募集を支援するための資金提供や物資供給という社会貢献活動。企業によってはこれらの販促活動を独自でマネジメントしているケースもある。具体的には、ザ・ボディショップが化粧品の新製品開発での動物実験を禁止していることなどがあげられる。

#### ② コーズ・リレーテッド・マーケティング

製品売上の数%を特定のコーズに寄付すること。告知された期間、特定製品、

定められたチャリティを対象に行われる。ほとんどの企業は NPO とパートナーシップを組むことで、特定製品の売上げを増加させたり、チャリティに対して金融的支援を行うことで互恵的な関係の構築を図る。このシステムにより消費者は料金を支払うことで自分が好ましいと考えるチャリティに参加できるため、結果的に win-win-win の関係が構築される。

### ③ ソーシャル・マーケティング

公共・公衆の健康・環境・社会福祉を改善しようとするキャンペーンの開発や実行の支援。この固有の特徴は、行動変革 (behavior change) を目的としている点である。これは①のコース・プロモーションのように、コースへの注目、基金募集、ボランティア募集にフォーカスをあてていることとは異なるものである。

### ④ コーポレート・フィランソロピー

チャリティやコースに対して直接寄付を行うもの。ほとんどは現物贈与や寄付や現物支給で行われている。これは全ての社会的取り組みの中でも最も伝統的なものである。近年では、事業のゴールや企業目的に結びつくような慈善活動を戦略的に選択するように、内外から求められるようになってきている。

### ⑤ 地域ボランティア

自治体やコース支援のためのボランティアに、従業員や小売パートナーやフランチャイズメンバーを参加支援するよう奨励すること企業が独自に行っている場合や、NPO とパートナーシップを組んで行っている場合などがある。

### ⑥ 社会的責任に基づく事業の実践

企業は自由意思で事業を行うが、時には社会福祉に貢献したり、環境保護のために社会的コースを支援したりすることの投資を行うことがある。その際の投資判断の意思決定を行う。

以上のように、社会的課題への企業の取り組み方にはさまざまな手法が存在する。企業の行う社会的課題の解決に向けた活動は、おおむね社会的な課題を一般に周知させること・社会的事業を行うこと・社会貢献活動を行うことであり、これらの目的は課題の解決である。また、社会貢献活動においては、金銭的な支援・人材を活用した非金銭的な支援が一般的である。しかし、近年では本業に技術等を活用した社会貢献活動も増えてきており、企業の社会的活動やその手法は一層の広がりを見せている。

## 第4節 問題提起

以上のように、企業を取り巻く環境は、時代によって大きく変化している。バブル景気の崩壊時など多少景気に左右される側面があるとはいえ、社会貢献活動にかける企業の費用は外部環境から大幅な影響を受けることなく、安定的な支出が行われている。このことは次のアンケート調査からもわかる。

日本経済団体連合会の1%（ワンパーセント）クラブが、経団連会員企業・1%（ワンパーセント）クラブ法人会員など合計1,326社を対象に、2013年5月～8月の期間に社会貢献活動支出調査を行った。その結果は以下の図のようになっている。<sup>14</sup>

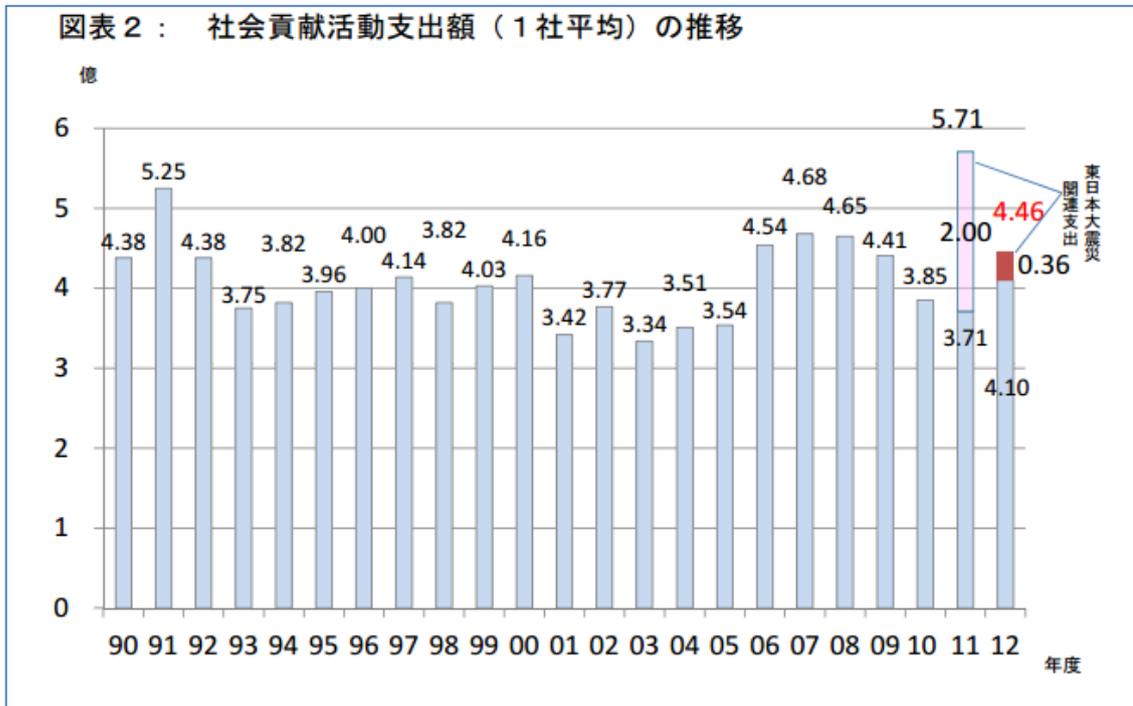
図1-1 社会貢献活動支出額

1. 社会貢献活動支出額							
(1) 社会貢献活動支出合計額と1社平均支出額							
図表1： 社会貢献活動支出合計額・1社平均支出額							
	90年度 (254社)	91年度 (350社)	92年度 (381社)	93年度 (398社)	94年度 (404社)	95年度 (367社)	96年度 (405社)
合計額	1,113億円	1,838億円	1,670億円	1,494億円	1,542億円	1,454億円	1,620億円
1社平均	4億3800万円	5億2500万円	4億3800万円	3億7500万円	3億8200万円	3億9600万円	4億0000万円
対前年度	—	19.9%増	16.6%減	14.4%減	1.9%増	3.7%増	1.0%増
	97年度 (376社)	98年度 (360社)	99年度 (309社)	00年度 (323社)	01年度 (342社)	02年度 (316社)	03年度 (369社)
合計額	1,557億円	1,376億円	1,246億円	1,345億円	1,170億円	1,190億円	1,232億円
1社平均	4億1400万円	3億8200万円	4億0300万円	4億1600万円	3億4200万円	3億7700万円	3億3400万円
対前年度	3.5%増	7.7%減	5.5%増	3.2%増	17.8%減	10.2%増	11.4%減
	04年度 (430社)	05年度 (408社)	06年度 (393社)	07年度 (385社)	08年度 (391社)	09年度 (348社)	10年度 (407社)
合計額	1,508億円	1,444億円	1,786億円	1,802億円	1,818億円	1,533億円	1,567億円
1社平均	3億5100万円	3億5400万円	4億5400万円	4億6800万円	4億6500万円	4億4100万円	3億8500万円
対前年度	5.1%増	0.9%増	28.2%増	3.1%増	0.6%減	5.2%減	12.7%減
	11年度 (431社)			12年度 (397社)			
	支出額(全体)	東日本大震災 関連支出を除く額	東日本大震災 関連支出額	支出額(全体)	東日本大震災 関連支出を除く額	東日本大震災 関連支出額	
合計額	2,460億円	1,600億円	860億円	1,771億円	1,627億円	143億円	
1社平均	5億7100万円	3億7100万円	2億0000万円	4億4600万円	4億1000万円	3600万円	
対前年度	48.3%増	3.6%減	—	21.9%減	10.5%増	82.0%減	

※ ( )内の社数は有効回答企業数。  
 ※ 東日本大震災関連支出額の詳細についてはI-18ページ「4. 2012年度災害被災地支援に関する支出額の内訳」参照。

出所：2012年度日本経済団体連合会 社会貢献活動実績調査結果

図 1-2 社会貢献活動支出額の推移



出所：2012 年度日本経済団体連合会 社会貢献活動実績調査結果

なぜ、企業は社会貢献活動に取り組むのだろうか。谷本（2002）によると、そのメリットは以下の 3 点にまとめられている。<sup>15</sup>

- (1) ブランドイメージを高め顧客のロイヤリティを増す。
- (2) 従業員の忠誠心を強められ、よりよい従業員を集められる。
- (3) 市場社会における評判を高めることで幅広いステイクホルダーからの評判を高めていくことができる。

このようなメリットがあるからこそ、企業は社会貢献活動に取り組むのである。しかし、私は社会貢献活動を行うことができるのは、ある程度余力のある企業であると考えている。本業もままならないような企業が社会貢献活動を行うことは難しいだろう。しかし、企業による社会貢献活動が社会に大きな影響を与えているという現状がある。

そこで、「ステイクホルダーから高いレピュテーションを受け、社会的課題の解決と企業利益を両立する社会貢献活動とはどのようなものか」を、本論文の問題提起としたい。

<sup>1</sup> 谷本 2006、p.59

- 
- 2 谷本 2006、p.67～70
  - 3 谷本 2006、p.76,77
  - 4 谷本 2006、p.21
  - 5 谷本 2006、p.31～41
  - 6 谷本 2006、p.70
  - 7 (社)日本経済団体連合会、p.16
  - 8 林 2000、p.2
  - 9 経団連、p.16
  - 10 谷本 2006、p.196
  - 11 経団連、p.19
  - 12 経団連、p.24～26
  - 13 コトラー2007、pp.28～30
  - 14 [http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/084\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/084_honbun.pdf)
  - 15 谷本 2002、p.247

## 第2章 社会貢献活動に企業が取り組むメリット

この章では、まず第1節でレピュテーション・ブランド価値と企業利益について述べ、第2節で社会貢献活動とレピュテーション向上の関係性・レピュテーションと企業利益の関係性について、第3節で社会貢献活動の限界について述べていく。

### 第1節 レピュテーション・ブランド価値とは

第1章で少し触れたが、谷本によると、企業が社会貢献活動を行うメリットとして、ブランドイメージを高め顧客のロイヤリティを増すこと、市場社会における評判を高めることで幅広いステイクホルダーからの評判を高めていくことができること、といったことがある。<sup>1</sup> この2つの共通点として、ブランドイメージ・評判を高めることがあげられる。

ここで、レピュテーション・ブランド価値について、フォンブランと伊藤の考えに沿って定義していく。

(1) フォンブランは、ブランドとレピュテーションを異なるものとして定義している。

まず、ブランドとは、ある面で顧客が企業の製品に対して持つイメージの集積を指す。強いブランドは弱いブランドとは反対に認知度も高く、機能面でのアピールも強い。ブランドには、顧客が好意的な購買決定をする可能性を高める効果がある。

次に、レピュテーションとは、企業が自分たちの期待を満たすだけの能力を備えているかどうかについて、各方面のステイクホルダーからの評価がからんでくるものを指す。レピュテーションを高めることができれば、ブランドのステイクホルダー全員から支援行動を期待できる。

また、ブランディングについては、レピュテーションマネジメントの一分野という捉え方をしている。ナイキのように、スウェットショップ問題が起こったためにブランドは強いがレピュテーションは低いという例外もあるが、高いレピュテーションを生み出せるのは強力な製品や企業ブランドという基盤があればこそというケースが多いと主張している。しかし、どちらに対してもレピュテーション・ブランドに「コーポレート」という言葉をあまりつけないことで、企業のみという限定はせず、文脈によって企業のブランドであったり商品のブランドであったりを指すようにしていた。<sup>2</sup>

以上を整理すると、フォンブランのいう「ブランド」とは知名度を指し、「レピュテーション」とは企業の姿勢から生まれたステイクホルダーからの支持だと捉えられる。また、ブランドの知名度が高く、かつ社会的責任を持って活動している企業はステイクホルダーから評価されるが、それをレピュテーションと呼ぶ、と解釈できる。また、フォンブランのレピュテーションの考え方はステイクホルダーが企業

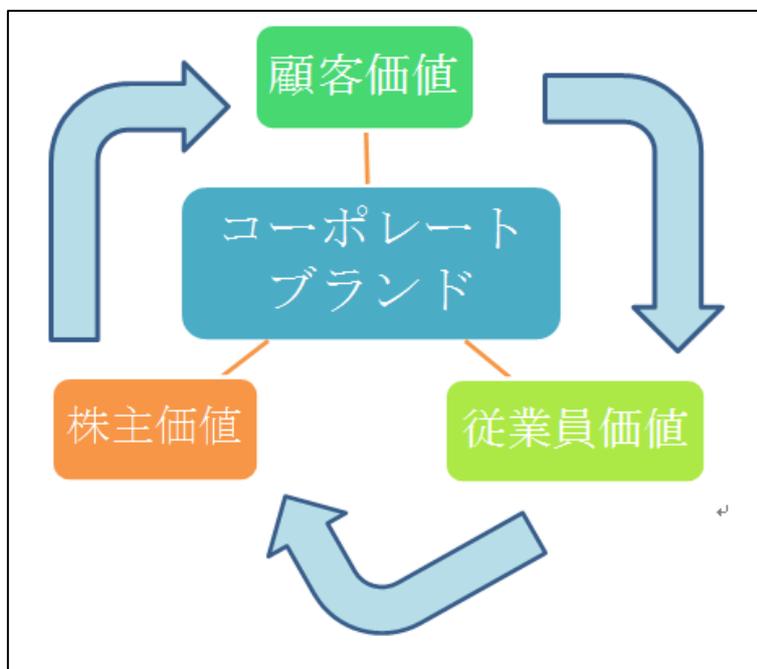
を評価するということがベースになっているが、企業は戦略的にブランド力を高めることで、レピュテーションを高めようとするということも書かれている。

(2) 伊藤は、「コーポレート・ブランド」という言葉で定義している。コーポレート・ブランドは、顧客価値・従業員価値・株主価値の3つのステイクホルダー価値を連結し、3つの間にシナジーを生み出す原動力となるものを指す。あるいは、それぞれの価値の対立関係を緩和し、それらを親和させる効果を持つとしている。高いブランド価値は顧客価値の向上につながり、その結果、長期安定的なキャッシュ・フローが生まれ、従業員への安定的な報酬の支払いを可能にし、かつ事業リスクの低減を通じて企業価値を高めるのに寄与する。その意味で、コーポレート・ブランドは企業価値創造の重要な要素であり、ヒト、モノ、カネ、情報に次ぐまさに第5の経営資源だと述べている。また、コーポレート・ブランド価値を構成する3要素のうち、顧客価値を高めることがコーポレート・ブランド構築の出発点になると主張している。その顧客価値向上とブランド価値向上をリンクさせる3原則として、

- 1) 顧客ターゲットを絞り込む
- 2) 顧客とコミュニケーションをとる
- 3) イメージと理想像のギャップを埋める

ことを挙げている。<sup>3</sup>

図2-1 コーポレート・ブランド (伊藤)



出所：伊藤 2000、p.101 より作成

伊藤のコーポレート・ブランドの考え方は、顧客・従業員・株主の3つのステイクホルダー間で相互作用を生み出し、企業に利益をもたらすものということである。しかし、その際出発点にあたるのは顧客であり、顧客にコーポレート・ブランド価値を伝えることで好循環が生まれる、ということが述べられている。

ここで上記の二者の定義を考察する。フォンブランと伊藤とでは使われている言葉や意味合いは異なるものの、フォンブランのいうレピュテーションと、伊藤のいうコーポレート・ブランドは、どちらも「ステイクホルダーが企業に対して持つイメージであり、企業にプラスをもたらす可能性があるもの」のことを指しており、その点は類似していた。そこで本論文では、「レピュテーション・ブランドとは、企業の活動に対してステイクホルダーが抱くプラスの感情であり、またそれがステイクホルダーの意思決定に影響を及ぼし、企業のメリットにつながるもの」と定義したい。

## 第2節 レピュテーションと企業価値

### (1) 社会貢献活動はレピュテーションの向上につながるか

レピュテーションについて上記のような定義を行ってきたが、本当に社会貢献活動は企業のレピュテーション向上につながるのだろうか。

- 1) フォンブランによると、レピュテーションによる企業評価の方法として、レピュテーション指数 (RQ) が有効であるとしている。これは、オンラインと電話などによる調査で、調査結果に基づいて開発した標準ツールを利用して、レピュテーションの総合スコア「レピュテーション指数 (RQ)」が算出される。RQ は 20 の質問からなるアンケートで企業を評価してもらった結果の総計である。RQ の指標は、
  - ① 情緒的アピール (好感度、尊敬、信頼度)
  - ② 製品とサービス (高品質、革新性、価格に見合う価値があるか、企業の商品サービス・保証力)
  - ③ ビジョンとリーダーシップ (市場の把握、明確なビジョン、強力なリーダーシップ)
  - ④ 職場環境 (優秀な従業員の有無、働きやすさ、公平な処遇)
  - ⑤ 財務パフォーマンス (収益性、投資リスクの低さ)
  - ⑥ 社会的責任 (良き企業市民、社会貢献活動、環境・地域社会への責任)の 6 つの領域にわけられる。<sup>4</sup>

レピュテーションが高いと評価される企業は、上記の6つの領域のどれかに該当するとされていた。やはり、社会貢献活動を含む「社会的責任」の概念は、企業評価基準に関わるものだということがわかる。

2) 谷本 (2006) によると、アメリカの CSR 推進団体である BSR は、企業の社会貢献活動には次のようなメリットがあるとしている。<sup>5</sup>

① 顧客のロイヤリティやブランドイメージの向上

とくにアメリカでは、企業も企業市民として社会貢献することを求められており、社会的活動への支援とマーケティングを結びつける CRM への支持が高い。

② 従業員のロイヤリティや生産性を高める

自社の社会貢献活動に好印象を持つ従業員は、そうでない企業の従業員と比較したとき、定着率が高くなるという調査結果があったという。

③ 企業の評判の向上

社会貢献活動は企業のトータルなレピュテーションを測定する際の項目に組み込まれており、SRI の評価項目にも組み入れられている。

④ 新しい市場における社会的評価の拡大

途上国など新しい市場に参入するに当たって、現地の政府や NPO と協力することで、認知度・レピュテーションが高まる。

以上を見ると、どの項目においても社会貢献活動がレピュテーションの向上につながるため、企業のメリットになり得るとまとめられている。

(2) レピュテーションは企業利益につながるか<sup>6</sup>

さて、今までレピュテーションとはステイクホルダーが企業に対して抱くプラス感情であるということや、社会貢献活動が企業のレピュテーションに影響を与えることについて述べてきたが、レピュテーションの向上は、本当に企業利益につながるのだろうか。

フォンブランは、レピュテーションと財務的価値は、3つの方法で相互に関連し合っているという。

1) レピュテーションは企業の業績に影響を与え、その収益力に影響を及ぼす

2) 収益力はその企業の将来性に関する市場の認識に影響を与え、公開企業の場合は時価総額に影響を及ぼす

3) 企業の事業活動そのものがレピュテーション資本の形成に貢献するというものだ。

また、フォンプランは、レピュテーションがもたらす上記の3つの財務的影響について、さらにこのように詳細に説明している。

① レピュテーションは、企業の業績に影響を及ぼす

良好なレピュテーションは一般的に、従業員の生産性を刺激することによって企業の効率性・有効性を高めることができ、企業の信用も蓄積する。これは企業の従業員、仕入れ先、販売先、債権者、規制当局などから派生するものであり、その企業に対する各層の支援は、資本コストの低減を含めた投入価格の低下の形で表れたり、マージンの上昇に換算されたりすることが多い。企業の投入コストの低下は、その製品価格の競争力を高めることにつながる。それは企業のマージンを強化し、ファイナンシャル・アナリストのその企業に対する好意的な評価を促し、その企業の株式が人気となる要因となる。つまりレピュテーションは、企業にとって経営資源のような役割を果たしていると考えられる。獲得や模倣は難しいが、いったん獲得すれば企業の業績レベルがぐんと上がるといった経営資源である。また、レピュテーションの高い企業の方が長期的に優れた事業成績を持続させていること、またレピュテーションの高い企業の方が長期的な業績改善に成功しているという調査結果も存在する。

② レピュテーションが財務的価値を創造し、その価値がレピュテーションを構築する

良好なレピュテーションを獲得した結果業績が向上することは、その企業が事実上、ステイクホルダーとメディアから好意的な推奨を獲得できることを裏書きするものである。

チャールズ・フォンプラン、マーク・シャンリーの2人は、『MAC ランキング』によるレピュテーション評価が企業の事業規模、広告出稿量、業績、市場価値、媒体露出度によって強く影響されていることを証明し、業績、市場価値、戦略的行動は相互に深く絡み合っているという考え方の正当性を確認している。好意的な推奨が価値を構築し、企業はこれに基づいて広告活動、慈善活動、企業市民活動等の企業活動に資金を投入し、投資家を引き付け、財務的価値を追加することができる。

しかし、このようなプラスのサイクルが逆転すると負のサイクルが生まれ、業績の低迷は避けられない。

③ レピュテーションは企業資産としての財務的価値を備えている

保守的な会計ルールにおいて、企業はレピュテーション構築に向けたほとんどの事業活動を費用として処理することを求めている。一方フォンプランは、ブランド構築活動およびレピュテーション構築活動の効果について資本化する方が、より確実で測定可能性も高いと主張する。ブランドおよびレピュテーシ

オン構築活動の確実性を完全には主張することができなくても、これらの活動の一部は明らかに企業の顕示性、親密性、名声の構築に寄与している。したがって、これらをレピュテーション資産創出に対する投資として捉えることは不適當ではないといえる。よってフォンプランは、企業に帰属する価値創造資産としての資産を完全に否定するのではなく、少なくともこれらを価値ある影の投資、すなわち体系的に跡づけるだけの価値がある、貸借対照表には載らない項目の組み合わせとして会計処理するべきであると主張している。

また、谷本もステイクホルダーからの支持・信頼は、今後企業が市場社会における競争優位を得る重要な「戦略的な資産」となっていくと主張している。<sup>7</sup>

以上のことから、やはりレピュテーションは企業利益に結びつくと考えられる。

### 第3節 優れたレピュテーションの構築要因

フォンプランは、優れたレピュテーションを構築する重要な要因を5つの原則にまとめている。<sup>8</sup>

- ① 顕示性—注目度の高さはレピュテーション構築の重要な要因であり、レピュテーションの高い企業ほど自社の情報を積極的に開示し、ステイクホルダーとコミュニケーションを取ろうとする傾向がある。
- ② 独自性—ステイクホルダーの脳裏に企業が独自の位置を占めるようになったときにレピュテーションは構築される。
- ③ 真実性—真実性は情緒アピールを生み、それなくしてレピュテーションは構築できない。(正しいことをしている企業、社会福祉に熱心な企業などは、人々の情緒に訴えかける力を持つ。)
- ④ 透明性—消費者は幅広く自社の情報を発信する企業のほうがレピュテーションは高いとみなし、逆に世間とのコミュニケーションを避ける企業は世論の審判に負ける。
- ⑤ 一貫性—トップ企業はその行動およびあらゆる層へのコミュニケーションについても一貫性を保つ。

この5つの要因はフォンプランが、RQ指数が高得点であった企業の観察から引き出された要素を抽出したものである。この要素を持つ企業は高いレピュテーションを持つ。

### 第4節 レピュテーションがステイクホルダーに及ぼす影響

第3節では、レピュテーションがステイクホルダーにどのように影響を与えているのかについて、具体的に見ていく。<sup>9</sup>

まず、フォンブランの論文に沿って、主なステイクホルダーを例に述べる。

#### 1) 顧客

レピュテーションは、購買決定に影響を及ぼす。潜在的顧客にとって企業のレピュテーションはその製品の魅力に影響を与え、それが企業の総収入を伸ばす原動力となる。レピュテーションの高い企業はプロモーション・キャンペーンで自社の製品について極端な主張をしたとしても、消費者から受け入れられる可能性が高いという。好ましいレピュテーションは企業の信頼性を高め、企業の持つ好意的印象の高さを製品に転化することができ、売上げを伸ばすことができる。

#### 2) 従業員

レピュテーションは、就職・勤労・勤続の決定に影響を及ぼす。良いレピュテーションは就職希望者を引き付け、さらに従業員が企業の価値観や信念、ミッション、目標にこれまで以上にコミットしていく契機としても機能している。企業への帰属意識を高める過程において、好ましい企業であるというレピュテーションは従業員のロイヤリティ、モチベーション、参加意識、コミットメントをさらに加速させる働きがある。

#### 3) 投資家

レピュテーションは投資意思決定に影響を及ぼす。投資家には大きく分けて、個人投資家と機関投資家の2つのタイプに分けられるが、大手企業がレピュテーション維持の重要性を明確に認識しているのは機関投資家のほうである。機関投資家は全投資資金の約40%を担っている存在であるからだ。近年、大手機関投資家の中には役員報酬の根拠を問いただしたり、場合によっては役員の役割分割を求めたりするなど、コーポレート・ガバナンスの問題に踏み込んでその実力を明らかにする者も存在する。こうした行為はメディアの関心をひくため、企業のレピュテーションにはね返る効果がある。そのため、企業トップが透明性をさらに高めることが、投資家からのレピュテーション維持につながる。

#### 4) メディア

レピュテーションは、報道の扱いに影響を及ぼす。企業やそのトップのレピュテーションは記者にその企業を取材しようという気を起こさせるのに大きな役割を果たすものであり、評価の高い企業に対しては好意的な記事を書きがちであるため、新聞や放送での扱いも大きくなる傾向がある。そもそもメディアは一般市民の物事に対する見方やそれを重要だと考えるかどうかを決定する際に大きな影響を与える存在であるので、メディアに好意的なレピュテーションを持ってもらうことは、メディアの先にいる人々のレピュテーションにも影響を与える。

以上のように、企業の持つレピュテーションは、さまざまなステイクホルダーの意思決定に重要な影響力を持つため、やはり無視することはできないものである。

## 第5節 従来型の社会貢献活動の限界

以上を見ると、企業は社会貢献活動を行うことによって、ステイクホルダーから高いレピュテーションを受け、企業利益を高めることができるということがわかる。しかし、社会貢献活動というものは第1章で定義したとおり、「基本的には企業本来の事業活動を越えたものであり、市民社会から一定の評価を受けることによって、企業に中長期的に利益をもたらすことを想定して行われるもの」である。つまり、あくまで社会貢献活動は、直接的に企業の利益に結びつくものではないのである。たしかに近年では、社会貢献活動に対する評価や、社会貢献活動とレピュテーションの関係も一般市民レベルまで認知されるようになってきており、日本社会においても積極的に活動に取り組む企業を評価する動きは生まれてきている。だが、社会貢献活動は企業が社会に対して行う無償の奉仕であり、それにはコストという問題も常に付きまとう。実際に日本社会において、バブル景気に突入した頃社会貢献活動は活発化し、一種のブームのように広がったが、景気が悪化すると社会貢献活動費は削減される傾向にある。このように、営利企業が社会貢献活動を単なる慈善行為として行うことは難しいことである。しかし、社会に大きな影響を与えうる企業による社会貢献活動が、景気に左右されるようでは問題だろう。景気に左右されることなく、企業が永続的に社会貢献活動を行うことができるような仕組みづくりが大切なのではないだろうか。

実際に、近年では新たな社会貢献の形が生まれている。「本業を超えた社会貢献活動」ではなく、「本業を生かした社会貢献活動」の形である。これらは、社会的事業との境界線上に存在しており、営利企業にとって間接的に利益に結びつくよう社会貢献活動を行うのではなく、販売によって直接利益を得ることが可能となる社会貢献活動である。その1つに、コース・リレーティッド・マーケティング(以下 CRM)が存在する。次の章から詳しくみていこうと思う。

---

1 谷本 2002、p.247

2 フォンブラン 2005、p.12

3 伊藤 2000、p101

4 フォンブラン 2005、p.60～

5 谷本 2006 より孫引き(p.225～227)

6 フォンブラン 2005、p.33～

7 谷本 2006、p.144

---

<sup>8</sup> フォンブラン 2005、p.93～

<sup>9</sup> フォンブラン p.16～24

### 第3章 CRM という概念

この章では、第1節で前章にて軽く触れた CRM について定義を行い、第2節で CRM の起源や歴史について、第3節で CRM が企業にもたらすメリットについて述べていく。

#### 第1節 CRM とは

先ほど「本業を生かした社会貢献活動」の形として少し述べたが、さまざまな文献を参照しつつ、詳しく見ていく。また、従来の社会貢献活動と CRM がどう異なるのかについて確認していく。

##### (1) CRM とは

- 1) フィリップ・コトラーによると、CRM は、「コーズ・リレーテッド・マーケティング・キャンペーンとは、企業が製品の売上げから得られた利益を何らかの組織に寄付することである。この寄付活動はたいてい、時間を限定し、特定の製品や慈善活動に対して、実施される。当該キャンペーンには、相互に利益となるような取り決め、プログラムを通して資金を募るという目的、さらに売上げを増加させるという潜在性も秘められている。」<sup>1</sup>といった定義がなされている。
- 2) 谷本によると、CRM は、「企業が NPO と協働したり、社会的課題に取り組む方法として、コーズ・リレイティッド・マーケティング (Cause Related Marketing, 以下 CRM) というスタイルがある。CRM とは、社会的問題の解決のために企業がもっているマーケティングの力を生かし、売り上げやブランドの向上も同時に目指す手法である。コーズ (Cause) という言葉は日本では馴染みが薄い言葉であるが、元々の意味は「主義、大義」のことであり、CRM は社会的に意義のある活動を支援するマーケティングである。」のように定義されている。<sup>2</sup>  
また谷本は、CRM には次の3つのスタイルがあるとしていた。
  - ① コーズ・プログラムに基づき、商品の売り上げに応じて寄付する
  - ② 商品の販売・広告を通して当該団体やその扱う社会的課題を知らせる
  - ③ NPO/NGO のロゴを商品に付け、その使用料を支払う
- 3) 世良によると、CRM は、「コーズとの協力関係のもと、企業がコーズ支援をすることにより、マーケティング全般の目標達成を促進するため

の戦略」<sup>3</sup>と定義されている。

また、「コース」については、「良いことなので、援助をしたくなるような対象」<sup>4</sup>と説明されている。世良(2014)では、CRM の定義を「組織がコース支援を行い、それをコミュニケーションすることにより、マーケティング目標の達成を促進するための戦略」<sup>5</sup>としていた。

他にも世良は、CRM には狭義と広義の定義があるとしている。

#### ① 狭義の CRM

CRM を行っている企業の商品の売上高に応じて、その一定割合をコースに寄付する形によるもののみ CRM と捉える。

#### ② 広義の CRM

売上の一定割合を寄付するという形にとらわれず、様々な形で企業がマーケティングとコースを結びつけるものを CRM と捉える。

また、広義の CRM の範囲をどこまでにするかという議論がなされていた。(原文には当たれなかったため、以下、世良 2014 から孫引き)<sup>6</sup>

① Andreasen の定義によると、CRM の適用範囲は一部のプロモーション・ミックスまで拡張して捉えることができるという。具体的には、「狭義の CRM」+「協働で問題に取り組むプロモーション」+「ライセンスング」であり、CRM には 3 つの型のコースと企業の連携方法があるとしている。

「協働で問題に取り組むプロモーション」とは、企業とコースが商品や販促品の分配や広告などの戦術を用い、社会問題に取り組む合意に基づく関係にあるときを指し、企業とコース間の金銭の授受の有無は問題ではないとしている。

「ライセンスング」とは、コースがその名前やロゴの使用を企業に許可し、その見返りとして手数料や収益の一定割合を受け取るものことである。これは、谷本の定義でいう「NPO/NGO のロゴを商品に付け、その使用料を支払う」と一致すると考えられる。

② Adkins の定義によると、CRM の適用範囲はプロモーション・ミックス全般に及ぶものとしている。

しかし世良は、CRM の適用範囲がマーケティング全般にわたるのか、プロモーション・ミックス内のみなのか、明確に区別して考えていない論だと述べている。

③ Barone らの定義によると、CRM は社会的なコースを支援することによって、マーケティングの目標達成を促進するための戦略と定義して

おり、適用範囲はマーケティング全般であるとして定義している。

以上の定義を見ていくと、狭義の CRM についてはどの議論も類似していることがわかる。製品の売上の一部をコース支援に使う、寄付するといったことである。しかし、広義の定義は、通常为社会貢献活動と CRM の違いがあまり明確でなく感じられる。世良はその区別を「社会貢献を行った後のコミュニケーションの有無」としているが、その点についてはまた後述する。

私は上記を踏まえた上で、CRM とは「企業が利益追求と社会的課題の解決を同時に目指す手法」と捉えたため、CRM の 3 つのスタイルも含め、「社会的问题の解決のために企業がもっているマーケティングの力を生かし、売り上げやブランドの向上も同時に目指す手法」という谷本の定義が一番近い立場であると考え。また、CRM は社会貢献活動の一形態と考えているが、事業活動をして利益を上げているという意味では社会的事業にも含まれる。しかし社会的事業は、営利目的というよりは社会的課題の解決のための手法だという認識でいるので、本論文では取り上げないこととする。

## (2) CRM と社会貢献活動の相違点

今まで社会貢献活動や CRM についての定義を行ってきたが、それでは具体的に、両者はどのように異なるのだろうか。

### 1) コトラーの定義<sup>7</sup>

第 1 章でも少し触れたので、ここでは簡単にまとめていく。

#### ① コース・リレーテッド・マーケティング

限定的な期間や製品の売上の一部を、特定のコースに寄付すること。消費者は料金を支払うことでコース支援を行うことができ企業・消費者・支援先のコース団体との間で win-win-win の関係が構築される。

#### ② コーポレート・フィランソロピー（社会貢献活動）

コースに対して直接寄付を行うもの。ほとんどは現物贈与や寄付や現物支給で行われている。近年では、事業のゴールや企業目的に結びつくような慈善活動を戦略的に選択するように、内外から求められるようになってきている。

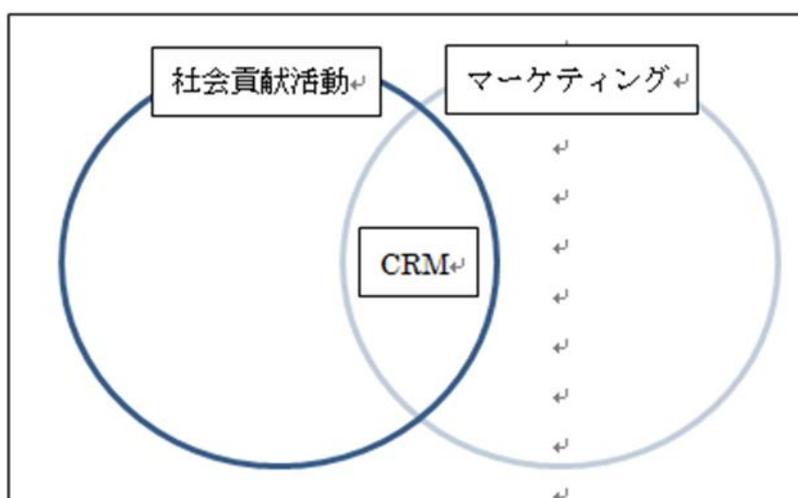
以上のような定義づけがなされていた。コトラーは、製品の売上げの一部を寄付するなど、直接的ではない社会貢献活動を CRM と捉えていることがわかる。

### 2) 世良の定義

世良は、社会貢献活動を行う場合には、直接的に利益を求めてはいけないとい

う呪縛があるため、社会貢献活動から発生する利益に対し、「啓発された自己利益 (enlightened self-interest)」という表現を用いることで、巡り巡ってまわってくる間接的な利益のみを認めるというかたちをとっているという。つまり、世良は社会貢献活動を「直接的な見返りを求めない企業の社会的な活動」と捉えていると考えられる。またこのような相違点をまとめ、さらに、「社会貢献活動をマーケティングとして位置付けたうえで、コミュニケーションし、積極的に利益と結びつける」<sup>8</sup>ことを CRM、「社会貢献をマーケティングと位置づけず、コミュニケーションせずに『啓発された自己利益』という『間接的な利益』に期待を寄せる」<sup>9</sup>ことを社会貢献活動と再定義していた。

図 3-1 CRM の立ち位置 (世良)



出所：世良 2014、p.26 より作成

また、上記の定義を、ケンタッキー・フライド・チキンの事例に当てはめて説明している。以下で、詳細を述べる。

2009 年 3 月、同社はアメリカにおいて、作業を終えた場所にスプレーで「Re-freshened by KFC」と記載するということを唯一の条件として、穴の開いた道路のアスファルトによる補修を無償で請け負った。このケースは CRM に当たるものである。その理由は、道路の補修作業を行ったうえで、スプレーで企業名のコミュニケーションを行い、マーケティングに結び付けているからである。この事例において、同社が道路の穴を埋めただけで、特に何もコミュニケーションを行わなかったのであれば、消費者はその穴が誰によって埋められたのかを認知することができないため、マーケティングに結びつくことなく、CRM と呼ぶことはできないと、世良は述べている。<sup>10</sup>つまり、社会貢献を行った後のコミュニケーションの有

無によって、コミュニケーションを図った場合を CRM と捉えているのである。

これは、私の定義する CRM とは、少し観点が異なる。たしかにここでは社会貢献活動として道路の穴の補修を行っている。また、ケンタッキーの広告を記載するというマーケティング的な側面も持っている。しかし私は、この活動によって同社が利益を得ることができ、かつ、寄付を行うことや、道路の穴の問題への理解を深め根本的な解決を図るよう促すところまでいかないと、CRM とは呼べないのではないかという立場である。

### (3) CRM の事例

では、ここで私の考える CRM と一致する、具体的な事例についてまとめていく。

#### 1) エイボン・プロダクツのケース<sup>11</sup>

CRM の有名な事例として、エイボン・プロダクツの「乳がん撲滅キャンペーン」がある。化粧品会社であるエイボンは、その中心的なステイクホルダーである女性にターゲットを絞って CRM を行っている。キャンペーン内容は、コミュニティに対しては医療サービスを受けられない女性への支援活動を実施し、従業員に対してはキャンペーンへのボランティア活動を促し、消費者に対してはこのキャンペーンの象徴であるピンクリボンを印として商品に付け、その売上の一部を寄付するというものである。1993 年以來 2 億 5000 万ドルをこの問題に対して寄付しており、女性のための企業というミッションを明確化している。今ではこのキャンペーンはアメリカやイギリスだけでなく、世界 50 カ国以上に広がっている。

このケースは売上の一部を寄付すること、商品の販売を通して、社会的課題を知らせているという意味で、CRM 活動だと定義づけることができる。

#### 2) ボルヴィックのケース

次に、ボルヴィックの「1L for 10L (ワンリッター フォー テンリッター)」プログラムについてまとめていく。

このプログラムは、フランスの食品企業であるダノン社によって、2005 年にドイツ、2006 年にはフランス、2007 年からは日本へと広がっている。<sup>12</sup>

日本でのプログラムの内容は、「期間中のすべてのボルヴィック商品の売り上げの一部がユニセフに寄付され、マリ共和国でユニセフが実施する水プロジェクトを支援し、子どもたちとコミュニティが清潔で安全な水へアクセスできることを目指す」というものである。2007 年から始められたこのプログラムは、2014 年だけでも 3.6 億リットルが、また、これまでの累計で 43.5 億リットルを超える支援が実現している。<sup>13</sup>

このケースもエイボン・プロダクツのケースと同じく、売上の一部を寄付すること、商品の販売を通して、社会的課題を知らせているという意味で、CRM活動だと定義づけることができる。また、このプログラムの成功を受け、新たな販促手法としても注目が集まっている。その後、アサヒビールが 47 都道府県ごとに環境保護資金などを寄付するプロジェクトを展開したり、王子ネピアが東ティモールのトイレ整備資金としてユニセフに売り上げの一部を提供したりするなど、日本における CRM の実施例は増えつつある。<sup>14</sup>

### 3) ロッテのケース<sup>15</sup>

ロッテでは、コアラのマーチが 10 周年をむかえた 1994 年から、「オーストラリア・コアラ基金」(The Australian Koala Foundation 略称 AKF) に参加している。この基金は、コアラの保護や研究のために設立されたものである。20 世紀になって、オーストラリアのコアラの数は、ハンティングや山火事、都市開発などの影響によって、300 万頭から 10 万頭以下にまで減少しているのだという。現在この基金では、積極的に「コアラにやさしい都市開発」を呼びかけ、コアラの生息地を研究し、コアラと人間の共存をオーストラリア政府に働きかけている。この団体を支援するため、ロッテではコアラのマーチを CRM 商品として販売している。

ロッテのケースは谷本でいう、商品の販売・広告を通して当該団体やその扱う社会的課題を知らせるという CRM に当てはまる。また、コアラのマーチには基金のロゴがつけられている。この使用料を団体に支払うという形での CRM も存在するが、そこまでは明記されておらず、詳細はわからなかった。ロッテはよりこの活動を広めていくために、ステイクホルダーに対して適切な情報開示を行う必要があると感じられた。

## 第 2 節 CRM の起源

次に、CRM の起源や歴史についてみていく。

CRM の起源となったのは、アメリカン・エクスプレス社がアメリカの各地域で行ったキャンペーンであるという研究が多数存在している。

アメリカン・エクスプレスは、“AMEX”の略称で知られる、クレジットカードの発行元であるアメリカの企業である。当時アメリカン・エクスプレス社は、1981 年までに同社の基金から、コースへ、毎年 750 万ドルの寄付を行っており、これをクレジットカードの利用促進に結び付けることができるのではないかと考えるようになった。そして、1981 年に、「Cause Related Marketing」という用語を用いたキャンペーンが初めて実施された。このキャンペーンでは当初から明確な目標設定

がなされており、その目標とは会員カードの利用促進とカード加盟店の増加であったという。そのような目標設定がなされたのは、当時同社のカードは旅行時に使用するものであり、通常の外出には持ち歩かないと世間に認識されていたため、この認識を変える方法を模索した結果、コース・イベントに目を付けたということだった。また、このキャンペーンではカリフォルニア州の4つの都市（ロサンゼルス、サンフランシスコ、サンディエゴ、サンホセ）をターゲットに初めてのCRMキャンペーンを行ったとされている。仕組みは非常にシンプルなもので、3ヶ月の間、カードが使用されたり、発行されたりするたびに、一定の決められた額が決められた組織に寄付されるというものであったという。

その後アメリカ・エクスプレス社によって、1983年から自由の女神修繕キャンペーンが始められた。これは初めて全米規模で行われたCRMとされている。もともと1981年の当初から、地域ごとのキャンペーンが成功すれば全国キャンペーンを行う予定だったのだという。そして全国展開の際の支援先コースとして何がふさわしいかについて議論した結果、自由の女神修繕が選ばれた。自由の女神はアメリカ国家のシンボルであり、教育に関するコースのように、複雑でないことがその選定理由だったようである。このキャンペーンの内容は、アメリカン・エクスプレス・カードが使用されるたびに1セントを、同カードの新規発行1件ごとに1ドルを、自由の女神修繕のために寄付するというものであった。このキャンペーンは1983年の10月から12月の3ヶ月間にわたって、アメリカン・エクスプレス社の旅行関連サービス部門が実施した。

このキャンペーンによって、キャンペーン期間における前年同期比のカード利用の増加率は20%ほど、新規のカードホルダーは45%ほど増加したという。また、キャンペーンの結果、アメリカン・エクスプレス社は「責任感があり、公共心があり愛国的な企業」という非常に高いレピュテーションを集めることにも成功した。

以上のような経緯から、CRMは生まれた。また、CRMはこのアメリカン・エクスプレスによるクレジットカード連動寄付プログラムの成功を受け、次第に広まっていき、90年代に入るとアメリカ社会に浸透し、多くの消費者はCRMに対して好意的なイメージをもつようになっている。<sup>16</sup>

### 第3節 CRMが企業にもたらすメリット

今までCRMの定義を行い、その起源や歴史について述べてきたが、CRMは企業にどのようなメリットをもたらすのだろうか。

(1) コトラーによると、「コース・リレーテッド・キャンペーンから得られる企業のベネフィットは、マーケティング戦略に結びついている。後の事例が示すように、

キャンペーンがうまくいけば、新規顧客の獲得、ニッチ市場への展開、製品の売上げの増加、好ましいブランド・アイデンティティの構築といったさまざまなマーケティング活動の効果を高める。」とされている<sup>17</sup>

(2) 世良によると、CRM は短期的な効果と長期的な効果を企業に与えるという。以下がその詳細である。<sup>18</sup>

#### 1) 短絡的効果

CRM を通した企業に対する短期的効果は、関連づけた商品の売上増に「直接的に」結びつく場合と、プロモーション効果やスピルオーバー効果を通して「間接的に」売上に寄与する場合がある。

たとえば企業が CRM を通して社会貢献を実施していることを積極的にコミュニケーションすることによって、直接的に売上に寄与することがある。その具体的な事例としては、前出のアメリカン・エクスプレス社による自由の女神修繕キャンペーンがあげられる。他にも、グリーティング・カード会社の Carolyn Ben Publishing 社の CRM キャンペーンがあげられる。同社は動物愛護団体などのコースと連携し、グリーティング・カードをテレビの人気キャラクターからかわいらしい動物などに変更し、その上で売上の 1% はこれらのコース支援のために使われるというメッセージを入れたものに変更した。その結果として、上場以来 5 年間にわたって続いていた赤字を黒字に転換することに成功した。

また、CRM は企業にスピルオーバー効果を与える。これは CRM のキャンペーンが、CRM 商品以外の商品にまで販売促進効果が及ぶという効果のことを指し示す。

#### 2) 長期的効果

CRM を通した企業に対する短期的効果は売上効果、スピルオーバー効果、プロモーション効果のように、企業のステイクホルダーの中でも顧客に対する効果が中心であるが、長期的にはステイクホルダー全体に影響を及ぼすと考えられる。

顧客に対しての効果としては、将来の顧客作りやブランド構築や商品差別化があげられる。その例としてエーザイがある。エーザイは海外進出に際し、コース支援を先行することで将来の顧客作りを行い、その国に参入するといった CRM の手法をとっている。その具体的な内容は、発展途上国の患者にエーザイのロゴ入りの熱帯病治療薬を無償で提供することである。エーザイはこれを、将来の顧客作りのためのコース支援と明確に位置づけている。また、エーザイは見返りを求めない社会貢献活動的支援を、最終的に収益に結びつくということではなければじめがつかず、株主の納得も得られないため、余裕がなくなったらやめるということになりがちで、単なる社会貢献活動は行うべきではないと否定している。

従業員に対しての効果としては、最高の人材を採用し引きつけること、彼らが最

高の働きぶりを発揮できるようにすることである。Cone によると、(以下世良 2014 より孫引き) CRM を行っている企業においては、87%の従業員が企業にロイヤルティーを持っているのに対し、CRM を行っていない企業では「その割合は 67%と 20%も低くなっている。さらに、従業員が勤務先企業にプライドを持っている割合は、CRM を行っている企業においては 90%を達しているのに対し、CRM を行っていない企業では 56%に過ぎないとしている。そしてこの 20% (87%と 67%の差) と 34% (90%と 56%の差) という著しい差が、企業の最も大切な資産であると指摘している。このような従業員の企業に対するロイヤルティーやプライドは、従業員のモラルに影響を与え、ひいてはそれが企業の財務的な面にも影響を与えるようになると考えられる。

株主に対しての効果としては、株主の投資意欲への影響がある。株主に対してコーズ支援の説明責任を果たす際、見返りを求めない社会貢献活動として行っている場合よりも、マーケティングの一環として行われる CRM として行っている場合の方が、より株主の理解を得やすい。

社会に対しての効果としては、利益増による税金を通じた社会に対する経済的な効果や、コミュニティとの関係構築効果、ネガティブ・パブリシティ・払拭効果があげられる。

まず、コミュニティとの関係構築効果だが、企業が存続するにあたって、短期的な利益を極大化することが必ずしも長期的な利益と結びつくわけではないので、企業は長期的に利益を極大化するため、存続し続けなければならない、その際、無視できないことがコミュニティとの良好な関係の構築である。このような、コーズ支援を通して企業がコミュニティとの関係を構築した一例として、ロサンゼルス暴動の際のマクドナルドがある。1992年にロサンゼルス暴動が起き、地区全体の商店街が焼き討ちされ略奪される中、マクドナルドは長期間にわたって地域貢献活動をしていたために高いレピュテーションを持っており、それによって地域住民が店舗を守ってくれたために難を逃れたというものだ。

また、ネガティブ・パブリシティ・払拭効果だが、人気があり、広く大衆に支持されているコーズと企業が連携して CRM を行うと、消費者の企業に対するイメージが向上する効果が期待でき、この好イメージによって、企業はボイコット等の消費者間の企業に対する否定的な感情を緩和することができるとしている。

(3) 谷本によると、CRM は企業にとって、ステイクホルダーからの評判や信頼を高めることができ、その結果としてブランド価値を高め売上を伸ばすことができると期待できる存在だと述べられている。また、近年では CRM を差別化戦略のひとつとして位置づける考え方も増えているという。また、企業だけでなく、NPO/NGO

側にとっても CRM のメリットは大きい。彼らにとって CRM は寄付獲得のための有益な手段であるだけでなく、企業のマーケティング力を借りることができるため、単独ではなしえない大きなキャンペーンを行うことが出来るからである。その結果として、彼らのミッションや扱う社会的課題を広く社会に知らしめることができ、消費者にとっても身近な商品・サービスを通して社会的課題に触れることができ、間接的に支援することが可能となる。<sup>19</sup>

以上のように、CRM は単純に消費者からの支持による売上増のほかにも、さまざまなステイクホルダーに好意的な企業イメージを構築させ、最終的に企業の利益に結びつける役割を果たす効果があることがわかる。また、消費者に社会的課題を認知してもらうことや、それによって、支援をしてもらうことを容易にする効果も存在する。このようなメカニズムから、企業は自身のレピュテーションを高め、企業利益につなげていっているということがわかる。

---

<sup>1</sup> コトラー2007、p.94

<sup>2</sup> 谷本 2006、p.217

<sup>3</sup> 世良 2004、p.92

<sup>4</sup> 世良 2004、p.91

<sup>5</sup> 世良 2014、p.29

<sup>6</sup> 世良 2014、p.22~

<sup>7</sup> コトラー2007、p.29,30

<sup>8</sup> 世良 2014、p.25

<sup>9</sup> 世良 2014、p.25,26

<sup>10</sup> 世良 2014、p.26

<sup>11</sup> 谷本 2006、p.220~

<sup>12</sup> 世良 2014、p.31

<sup>13</sup> <http://www.kirin.co.jp/products/softdrink/volvic/1lfor10l/>

<sup>14</sup> 日経新聞、2010年7月12日

<sup>15</sup> <http://www.lotte.co.jp/products/brand/koala/fund/index.html#faq>

<sup>16</sup> 世良 2014、p.34~、谷本 2006、p.217

<sup>17</sup> コトラー2007、p.100

<sup>18</sup> 世良 2014、pp.59~73

<sup>19</sup> 谷本 2006、p.220

## 第4章 事例研究

さて、この章では、「ステイクホルダーから高いレピュテーションを受け、社会的課題の解決と企業利益を両立する社会貢献活動とはどのようなものか」という問題提起について CRM という答えを出したが、実際の企業においても、「寄付等の社会貢献活動でなく CRM という形式を取る理由は、社会の公共意識の高まりをうまく利用し良いレピュテーションを受け、企業のブランド価値を向上させること、売上増を達成すること、社会的課題を解決することである」という私の仮説が当てはまるのかどうかを検証するために、株式会社コーサーにインタビューさせていただいた内容を中心に述べていく。

まず、第1節で株式会社コーサーを研究対象企業として選定した理由や、同社の企業概要、CSR・社会貢献活動の歴史を取り上げる。第2節では、実際の企業の取り組みを見ることで事例研究を行う。

また、今回、株式会社コーサーのケースを分析する際に行ったインタビューの概要は以下の通りである。

「インタビュー概要」

対象企業：株式会社コーサー

日時：2014年9月22日（月）15:30～17:00

場所：コーサー本社ビル

ご協力いただいた社員のみなさま

原谷美典様（経営企画部長（兼）広報室室長）

外丸純子様（経営企画部 広報室 課長）

立田益巳様（コンシューマーブランド事業部 C/B 企画部 販売企画課）

上村可奈子様（コンシューマーブランド事業部 C/B 企画部 販売企画課）

### 第1節 株式会社コーサーのケース

#### (1) 対象企業の選定理由

まず、CRM を行っている企業ということがはずせない条件であった。また、CRM が効果を発揮し、レピュテーションの構築のきっかけとなるスタート地点に当たる主なステイクホルダーといえ、消費者・顧客である。そこで、数ある企業・業界の中でも、消費者・顧客に近い特性を持つ業界・企業であれば、彼らからのレピュテーション・ブランド価値の向上、さらに売上増・社会的課題の解決を目的とした CRM が行われているのではないかという考えの下、B to C 中心のメーカー企業である、株式会社コーサーをインタビュー先として選定した。

## (2) 企業概要

コーセーの企業概要は以下の通りである。

名称：株式会社コーセー

創業：1946年

従業員（連結）：5,486名（2014年3月期末 嘱託・パートを除く）

資本金：4,848百万円

代表取締役社長：小林一俊

市場：東証一部

業務内容：

- 1、化粧品事業
- 2、コスメタリー事業
- 3、その他の事業

## (3) コーセーの CSR・社会貢献活動

インタビュー内容や CSR レポート等の資料から、コーセーの社会貢献活動について述べていく。

コーセーでは生産の段階を含め、環境に配慮した商品作りを行っている。それは環境方針・環境活動推進にも表れており、環境マネジメントに関する国際規格である「ISO14001」の基本的な考え方をベースに、CSR 活動全般に関する意思決定を「CSR 委員会」が行い、CSR 推進委員会と、その傘下の環境ワーキンググループが中心となって環境活動を推進している。その具体的な取り組みとしては、

- 1) 可能な限りリサイクルを実施し、産業廃棄物の総排出量を削減すること
- 2) CO<sub>2</sub>削減に取り組むこと
- 3) 限りある資源を守る取り組みとして環境に配慮した原材料を採用することや、能書を箱の外側もしくは内側に直接印刷し、別紙を添付しないよう工夫すること等
- 4) 消費者が使用済みの商品を廃棄する際に分別廃棄を容易にする工夫や、包装にフィルム包装を採用し、樹脂量を削減すること等

などのさまざまな工夫が行われている。

上記のように、コーセーの社会的な取り組みは、「環境」の保護等に力を入れたものである。また、実際に社員の方にインタビューしたところ、コーセーの CSR は環境への取り組みから始まっているとのことだった。生産を含め、環境に配慮した製品づくりを行っていたのだが、徐々に産業廃棄物等の環境問題を自社の満足としてだけでなく、地球全体の環境保護につなげていこうという思いがあったのだとい

う。そのような社内の潮流の中で、今回インタビューさせていただいた Save the Blue プロジェクトもスタートしたとのことだった。次の節でその詳細を述べる。

## 第2節 コーセー—Save the Blue プロジェクト—

今回のインタビューでは、株式会社コーセーの行う CRM 活動である、「雪肌精 SAVE the BLUE プロジェクト」—「SAVE the BLUE プロジェクト®」でアジアの海を守る—について、お話をお聞きした。

### (1) —Save the Blue プロジェクト—とは

まず、コーセーの CRM プロジェクトについて、同社のホームページや CSR レポート等を参考に述べていく。

このプロジェクトは、夏のキャンペーン期間中（7～8月に設定されている）に、対象の雪肌精商品を購入すると、その底面積分のサンゴを植えつける費用が、沖縄の有限会社「海の種」に寄付されるというキャンペーン活動である。この団体は、近年の赤土流出、環境汚染、海水温上昇等、環境破壊などさまざまな問題がある中で、サンゴ礁を次の世代へ残したいという想い、議論だけではなく具体的に行動できる「海に還元する仕組み」を創ろうと創設されたのだという。コーセーのこのキャンペーンは 2009 年の夏から継続的に行われており、累計面積がホームページ上で開示されている。最新の 2014 年度で、6 年目となっている。

美容スタッフを含む社員を「サンゴ大使」に任命して、沖縄で「サンゴ留学」を開催し、実際にサンゴの株分けを体験させることなどもこのプロジェクトの一環である。このサンゴ留学によって社員を巻き込み、プロジェクトの輪を広げようとしているとのことだ。また、サンゴ留学の際、サンゴ大使となった社員はビーチクリーン活動も行っている。

また、2012 年より、海外の 6 つの国と地域（中国、香港、台湾、シンガポール、タイ、マレーシア）でも SAVE the BLUE®のキャンペーンをスタートしている。ASEAN 各国では現地のサンゴ保全に取り組み、その他の国ではそれぞれの自然保護活動を支援している。また、国別のプロジェクトに関するホームページも設置されている。

このキャンペーン中に購買された雪肌精の底面積分のサンゴを移植するための費用は、有限会社海の種に寄付されている。この会社は養殖サンゴの移植放流を 1 株 3500 円から引き受けているが、法人からの寄付によっても活動が支えられている。

### (2) —Save the Blue プロジェクト—の歴史

このキャンペーンが行われるようになったのは、第 1 節で述べたように、コーセ

一の CSR 活動である環境保護への取り組みを広げていった結果とのことだった。どのような社会的課題の解決に取り組むか決める際、地球の表面積の 70%が海洋だということにもかかわらず、陸地にばかり焦点が当てられているということ、ここ 30 年のうちに 80%のサンゴ礁が消失しているという現状に行き当たったのだという。サンゴは「海の木」と呼ばれ、酸素を放出する役割・多数の魚の住処となる役割・防波堤としての役割を持つ。その環境を守るために、雪肌精のボトルは海のように深い青い色だということ、化粧品は美を作るものであり、人々の美と海洋の美を同時に目指す、といった内容をからめ、このキャンペーンを始めたのだという。

また、このキャンペーンは消費者に対して商品そのものだけでなく、付加価値をつけることで売上を達成しようという、一種の販促キャンペーン的な側面も持つ。実際、このキャンペーンをスタートさせたのは CSR 関連の部署ではなく、コンシューマーブランド関連の方の発想であり、キャンペーンには販促のために生まれた背景がある。ボルヴィックの「1L for 10L」プログラムの成功など、CRM が受け入れられてきている流れに目をつけ、売上達成、ブランド力向上のために行われるようになったとのことだった。

まず、キャンペーンを始めた 1 年目は、ブースを作ってキャンペーンを行い、沖縄ストリートサミットに協賛するなどから、2 年目は新聞やテレビ等のメディアに広告を出すこと、3 年目は雑誌とのタイアップや SNS での情報発信や海外でのキャンペーンを始め、4 年目はサンゴ留学をスタートし、店頭でキャンペーンを行うスタッフが自分の肌感覚でサンゴの現状を知ることができるような工夫がなされていた。5 年目はボトルのデザインをキャンペーン限定のものに変更し、ディズニーのキャラクターとコラボすることを行い、6 年目には、競合同士のドラッグストアを一同に会し、勉強会等を行ってキャンペーンの意義を伝え、理解を深めたという。

### (3) 先行文献との比較

次に、具体的にコーセーはどのような社会貢献活動を行っているのかについて、第 3 章までに示した本研究のフレームワークに基づいて示す。

#### 1) コーセーは社会貢献活動をどのように捉えているか

前述のとおりだが、コーセーでは商品の生産時から環境に配慮した商品作りを行っており、それは上場企業として、消費財メーカーとして、地球環境保護の責任を感じていたからだということだった。どの点を重視して企業全体として取り組んでいくかを考えたとき、コーセーの CSR は環境保護から始めることとなった。実際に全社的にガバナンスを行って方向性を指し示して網羅的に動き始めたのは、ここ数年以内での動きだという。今まではパッケージの見直しによる廃棄

物削減や CSR 調達などを自社で重点的に行っていたが、これからは自社だけでなく、地球全体の環境を考慮していこうという流れが会社内にあった。ボルヴィックのキャンペーンなど、CRM の社会的な潮流も意識していた。しかし、営利企業としては社会貢献をしつつも利益をあげる必要があったため、現場の販促キャンペーンとして **Save the Blue** プロジェクトが始められたのだという。

企業が社会に対して、商品を提供するという付加価値を持たせた社会貢献活動を行うという、社会全体の流れを受けて、コーセーも社会貢献活動を行うようになったことがわかる。また、やはり営利企業の目的は利潤追求であり、その両方を達成するために始められているのである。

谷本によると、社会貢献活動は日本ではこれまで環境対策を社会貢献活動の一部と理解したり、企業が製品やサービスを生産・販売することこそ社会貢献活動と考えたりする企業人も少なくなく、日本企業の社会貢献活動はバブル景気の後半、1990 年を契機に広がっていったと述べられている。<sup>1</sup>実際コーセーにおいても、CSR に取り組み始めた初期の頃では環境に配慮した製品作りから始まり、次第に社会の流れを受けて変化していったというお話から、ほぼ理論どおりに展開されているといえる。

また CRM に関しては、世良によると、CRM は「コーズとの協力関係のもと、企業がコーズ支援をすることにより、マーケティング全般の目標達成を促進するための戦略」<sup>2</sup>と定義されている。コーセーではコーズ支援と共にマーケティング戦略として売上をあげており、世良の考える CRM とコーセーの CRM 導入の意義は同一であった。

## 2) 社会貢献活動に企業が取り組むメリット（レピュテーション・ブランド価値と企業利益の観点から）

コーセーは取引先からの高いレピュテーションがプロジェクトの成功につながったと考えている。また、店舗でのブースの面積が広がったこと・スタッフの熱心な売り込みによって、顧客にもある程度キャンペーンの意義が伝わったと考えている、とのことだった。だがこれについては、特に追跡調査を行っているわけではなく、課題に感じていることも、顧客へのキャンペーンの浸透の薄さであった。（これは次年度から顧客に直接アンケートを取るとお話をされていた。）

しかし、消費者レベルにおいてはまだ課題が残されていると感じているが、流通チャネル（数百社ほどある取引先企業：マツモトキヨシ等のドラッグストア）においては共感を得られており、普段は敵同士の競合他社、（具体的にはマツモトキヨシ、サンドラッグなど）にも同じ会場に集まっただき、勉強会を行っている。その意味で、ブランド力・評判の向上につながっていると感じているとの

ことだった。また、7、8月という期間限定のキャンペーンということと、社会的に意義のある付加価値のついた商品という性格上、ドラッグストアのスタッフにとって前面に押し出して売り出しやすい商品らしく、店舗によって差はあるが、ブースを設けるなどして店頭での露出を増やし、売上に貢献してもらいやすい状態になっているという。また、店頭のブースは年々面積が広がっていて、売上増にもつながっている。様々な要因が考えられるが、雪肌精は過去最高の売上を達成した。7、8月は雪肌精が一番売れる期間でもあり、社会的にも貢献しているといえるとお話されていた。

実際に、フォンプランの、優れたレピュテーションを構築する重要な5つの要因<sup>3</sup>との比較を試みる。

①顕示性—注目度の高さはレピュテーション構築の重要な要因であり、レピュテーションの高い企業ほど自社の情報を積極的に開示し、ステイクホルダーとコミュニケーションを取ろうとする傾向がある。

⇒コーセーではとくに、勉強会を行うことで活動への知識を深めてもらう等を行うという取引先とのやり取りにおいて「顕示性」が見られると考えられる。

②独自性—ステイクホルダーの脳裏に企業が独自の位置を占めるようになったときにレピュテーションは構築される。

⇒こちらも取引先が、キャンペーンの規模を毎年拡大（店舗での雪肌精ブースの拡大等）していることなどから、独自の地位を築いているといえる。また、従業員にとってもコーセーを代表とするCSR活動として取り組むという雰囲気が見られている。

③真実性—真実性は情緒アピールを生み、それなくしてレピュテーションは構築できない。（正しいことをしている企業、社会福祉に熱心な企業などは、人々の情緒に訴えかける力を持つ。）

⇒こちらも取引先が、勉強会にてコーセーの熱意、サンゴを保護することの重要性を知り、売上が最大になるほど販売に力を入れていることから、この取り組みが「真実性」を持つことがわかる。

④透明性—消費者は幅広く自社の情報を発信する企業のほうがレピュテーションは高いとみなし、逆に世間とのコミュニケーションを避ける企業は世論の審判に負ける。

⇒これは消費者からの意見にどのようなものがあるのか企業が認知していなかったためわからなかった。しかし、ホームページを見る限り、活動報告を毎年必ず行われており、情報の透明性は高いといえる。

⑤一貫性—トップ企業はその行動およびあらゆる層へのコミュニケーションについても一貫性を保つ。

⇒全国の支店にプロジェクトに関する DVD を配布し、スタッフに重要性を伝え、そのスタッフが一丸となって顧客にキャンペーン活動を行っているため、一貫性は取れているのではないかと考えられる。また、部署横断的な CSR 活動を行っていきこうという姿勢が見られたため、これからは雪肌精の部署だけでなく、全社的に一貫したコミュニケーションが図られることが期待できる。

雪肌精が最高益を達成した成功要因は、前述の「優れたレピュテーションを構築する要因」を満たしていることであると考えられる。時価総額にどれほど影響を与えているかということはデータがないので判断できないが、取引先からの理解を得ていること、従業員が熱心にキャンペーンに取り組み、売上の達成を助けていることから、CRM によるレピュテーションの向上が利益につながっているのではないかと考えられる。

### 3) 企業が CRM に取り組む意義

Save the Blue プロジェクトは、インタビューでお伺いしたとおり、営利企業としては社会貢献をしつつも利益をあげる必要があったために、元々は現場の販促キャンペーンとして始められたという背景がある。

コトラーによると、「コーズ・リレーテッド・マーケティング・キャンペーンとは、企業が製品の売上げから得られた利益を何らかの組織に寄付することである。この寄付活動はたいてい、時間を限定し、特定の製品や慈善活動に対して、実施される。当該キャンペーンには、相互に利益となるような取り決め、プログラムを通して資金を募るといった目的、さらに売上げを増加させるという潜在性も秘められている。」<sup>4</sup>とあり、実際雪肌精の売上は増加していること、支援先のサンゴは順調に成長し、海の生態系の保護につながっていることから、コーサーが取り組む意義はあるといえるだろう。

またコーサーは、社会的課題を解決するという行為は、1 人で行っていると失敗してしまうことが多いとお話されていた。その対策として、社会貢献活動をビジネスに結びつけることで、資金調達を継続的に行うことができる仕組みづくりをすることが大切であると考えているとのことだった。実際、ビジネスと結びつけることで、現場のスタッフはただの社会貢献のキャンペーンとしてだけではなく、販促活動として本気で行うことで、雪肌精は過去最高の売上を達成している。このことから、雪肌精の Save the Blue プロジェクトは支援先のコーズ団体に大きな影響を与えるとともに、それを継続的に進める環境づくりを積極的に行っていることがわかる。

- 
- 1 谷本 2006、 p.195
  - 2 世良 2004、 p.92
  - 3 フォンブラン 2005、 p.93～
  - 4 コトラー2007、 p.94

## 第5章 CRMによる企業価値向上に向けて

### 第1節 総括

これまで本論文では、「ステイクホルダーから高いレピュテーションを受け、社会的課題の解決と企業利益を両立する社会貢献活動とはどのようなものか」ということについて考えてきた。

第1章では、CSRと社会貢献活動の定義やその歴史について整理し、また、企業の社会的課題への取り組み方にはさまざまな手法が存在するという点について確認した。従来の社会貢献活動は基本的には事業を超えた慈善行為であり、主に金銭的・非金銭的な寄付やボランティアのような形で行われていたが、近年では本業に技術等を活用した社会貢献活動も増えてきており、企業の社会的活動やその手法は一層の広がりを見せているということがわかった。

第2章では、社会貢献活動を行うメリットについて、レピュテーションの観点から検討した。ここで、レピュテーション・ブランド価値は「企業の活動に対してステイクホルダーが抱くプラスの感情であり、またそれがステイクホルダーの意思決定に影響を及ぼすもの」と定義し、さらに社会貢献活動はさまざまなステイクホルダーに好意的なイメージを与えるためにレピュテーションの向上につながり、その高いレピュテーションは企業に利益をもたらすということが明らかになった。しかし、従来型の社会貢献活動には営利企業としての限界が存在するため、その打開策について探ることにした。

第3章では、第2章で述べた従来型の社会貢献活動の限界の解決手段として、CRMについて検討した。ここで、CRMを「社会的課題の解決のために企業がもっているマーケティングの力を生かし、売り上げやブランドの向上も同時に目指す手法」と定義した。CRMは企業に、消費者からの支持による売上増や、さまざまなステイクホルダーに好意的な企業イメージを構築させる役割を持つこと、また、消費者に社会的課題を認知してもらうことや、それによって、支援をしてもらうことを容易にする効果があるということが明らかになった。

第4章では、株式会社コーセーへのインタビューをもとに事例研究を行った。そこで、実際にステイクホルダーからのレピュテーションは間接的に企業の利益につながるということがわかった。今回は取引先と従業員という限られたステイクホルダーではあったが、企業のレピュテーションについて考察した。

### 第2節 CRMによる企業価値向上に向けて

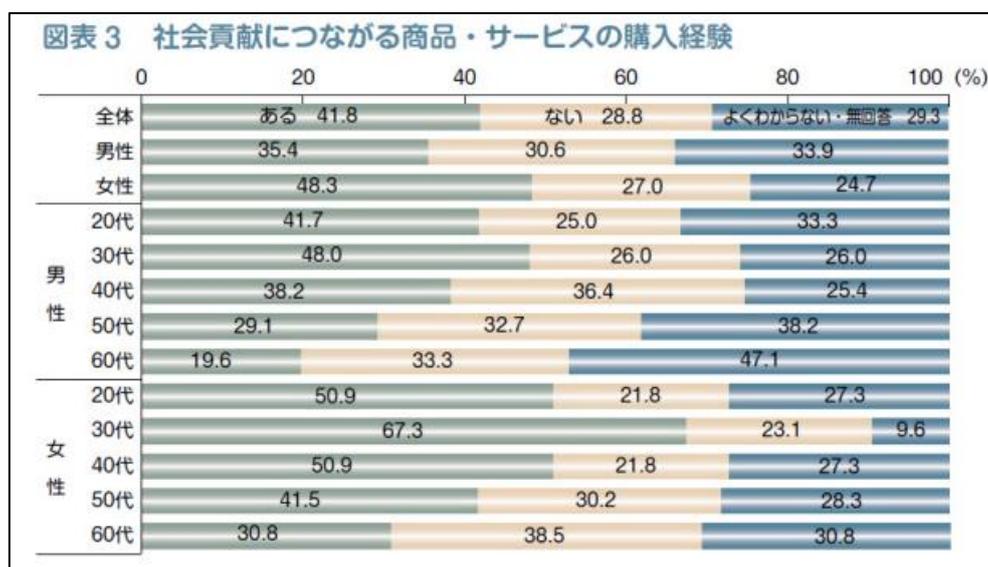
CRMには、社会的課題の解決の一助となる効果、企業利益の向上につながるレピュテーションの向上を促す効果があることがわかった。企業にとって回りまわって戻ってくる間接的な利益追求よりも、直接的に利益につながるCRMの方が、従

来型の社会貢献活動より取り組みやすいようであることがわかる。

さらに今回、株式会社コーセーへのインタビューから、新たな CRM のメリットとして、CRM は従来型の社会貢献活動のような限界に影響されることなく、ビジネスとして支援先のコーズ団体を継続的に支える仕組みを作ることができるということ、また、企業もそのことを意識して活動しているということが判明した。これは社会的課題を企業が解決する上で、非常に大切なことである。社会的に影響力の大きな企業が課題に真摯に向き合い、活動を支えつづけることが現在の社会情勢の中で必要とされているからである。

コーセーへのインタビューの中で、消費者にはキャンペーンが浸透しきっていないと感じることが課題であるとお話されていた場面があった。そこで、その解決方法についても考えていきたい。日経産業地域研究所が 2010 年 4 月 1 日から 12 日に首都圏の 20 歳から 60 歳の男女 600 人（日経産地研のモニターで無作為で募集）を対象に郵送で実施し、回収数 538 人（回収率 89.7%）があった調査によると、社会貢献につながる商品・サービスを「購入したことがある」人は若い世代の方が多く、寄付付き商品などを買うこと自体を楽しんでいるという傾向があることがわかる。

図 5-1 社会貢献につながる商品・サービスの購入経験



出所：日経産業地域研究所

またこれから CRM を展開するにあたって、消費者にも、生活必需品を買うだけで手軽に社会貢献ができるのはうれしいという意識がある<sup>1</sup>ことを見逃してはならない。しかし、自分の行った寄付がどのように使われているのかわからないため、自ら寄付をしたいとは思わないといった声も多々耳にする。社会貢献活動や CRM

は人間の善意に基づく活動であるだけに、ステイクホルダーへきちんと説明をし、理解を求めるといったことが必要である。消費者を代表とするステイクホルダーに正しく情報を開示し、CRMの意義を積極的に伝えていくことで、企業のCRM活動はより幅広く受け入れられるようになるのではないだろうか。

### 第3節 本論文における課題

最後にこの節では、本論文の課題について述べていく。

まず、事例研究が株式会社コーセーの1社のみであったこと課題のひとつである。実は当初、株式会社LUSHへ同社が行っているCRM活動である「チャリティポット」について、インタビューさせていただこうかと考えていた。しかし、今回私が対象とする日本企業が、いわゆる営利企業であったため、ソーシャル・マーケティング的な意識で行われる同社のCRMは本論文の趣旨と外れるのではないかと考え、除外するという考えに至った。しかし、このときインタビューを行っていたとしたら、ソーシャル・マーケティングの視点からもCRMを見ることができ、より深い考察ができたかもしれない。

コーセーの事例の考察については、消費者がなぜ雪肌精を購入したのかということについての調査がなかったため、レピュテーション調査の際に取引先などのステイクホルダーのみでしか当てはめて考えることができなかつた点も、課題であると考える。ここで実際に商品を購入した消費者まで調査を行うことができているならば、より全体的にコーセーのCRM活動のレピュテーション評価ができたと思う。

また、CRMによって企業のレピュテーション高まり、社会的課題の解決と利益向上について、インタビューを行うことができたのはコーセーのみであり、1社分の分析しか行うことができなかった。他の企業や他の業種の調査も行っていたら、新たな視点を見つけられたのではないだろうか。

他にも、社会貢献活動によってレピュテーションが向上し、それが利益につながっているということについて、あまり実際の情報を集めることができなかったことが今回の課題である。さまざまな調査などから消費者が企業の社会的な活動に好印象を持つことが明らかになったが、それが利益につながっていると判断できたのは、実際にインタビューさせていただいたコーセーのみであった。おそらく他の企業も公表はしていなくとも社会的な活動によってレピュテーションが向上していることを認識しているのだろうが、それを直接確認することは困難だった。

---

<sup>1</sup> 日経新聞、2010年7月13日

## 文献一覧（アルファベット順）

### 参考文献一覧

イーラーン・トレーニング・カンパニー（2009）『イメージとレピュテーションの戦略管理』白桃書房

伊藤邦雄（2000）『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社

世良耕一（2014）『コース・リレーテッド・マーケティング—社会貢献をマーケティングに活かす戦略—』北樹出版

高巖 日経 CSR プロジェクト（2004）『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社

谷本寛治（2006）『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版

谷本寛治（2002）『企業社会のリコンストラクション』千倉書房

丹下博文（1994）『検証 社会貢献志向の潮流—フィランソロピーの新しい方向性を探る—』同文館出版

チャールズ・J・フォンブラン（2005）『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社

塚本一郎 関正雄（2012）『社会貢献によるビジネス・イノベーション』丸善出版

日本経団連社会貢献推進委員会（2008）『CSR時代の社会貢献活動』日本経団連出版

林雄二郎/加藤秀俊編著（2000）『フィランソロピーの橋—こころ豊かな社会を築くために—』ティビーエス・ブリタニカ

P・コトラー（2007）『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社

日経新聞、2010年7月12日「社会貢献型商品、女性の注目度高く『日経消費ウォッチャー』CSRマーケティング調査（上）20～40代は半数以上が購入」

日経新聞、2010年7月13日「『同じ商品なら社会貢献型を買う』8割強『日経消費ウォッチャー』CSRマーケティング調査（下）寄付・募金、『納得』が重要」

コーセーCSRレポート2014

### 参考論文一覧

世良耕一（2004/8月）「コース・リレイテッド・マーケティング評価に影響を与える要因に関する—考察 —「消費者とコースの関係」からのアプローチ—」広告科学第45集

世良耕一 (2007/8 月) 「コース・リレイテッド・マーケティングのサンプリング促進効果に関する一考察—「消費者と支援先コースの関係」を中心に—」 広告科学 第 48 集

世良耕一 (2008/8 月) 「コース・リレイテッド・マーケティングにおける寄付表記がもたらす影響に関する一考察」 広告科学 第 49 集

世良耕一 (2009) 「コース・リレイテッド・マーケティングの位置付けとその CSR 全般への援用について」 日本経営倫理学会誌 第 16 号

#### 参考 URL 一覧

海の種 <http://www.seaseed.com/>

KIRIN <http://www.kirin.co.jp/>

KOSE CSR 「SAVE the BLUE プロジェクト®」

<http://www.kose.co.jp/jp/ja/company/csr/special2/>

雪肌精 SAVE the BLUE プロジェクト (スペシャルサイト)

<http://www.savetheblue.sekkisei.com/index.html>

日本経済団体連合会 [http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/084\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/084_honbun.pdf)

日本ユニセフ <http://www.unicef.or.jp/partner/event/volvic/>

ロッテ <http://www.lotte.co.jp/products/brand/koala/index.html>