

2015 年度 学士論文

社会貢献とマーケティング
～企業と社会の持続可能な発展を目指して～

2015 年 12 月 18 日
早稲田大学商学部 4 年
1F120121-2 上田健悟

はしがき

谷本ゼミでは、沢山の課題を乗り越えてきたが、今こうして本当に最後の課題を乗り越えようとしている。谷本ゼミでの2年間で振り返り、もう少し頑張れたのかもしれないと思うこともある。しかし、提出当日までこうして最後の課題に向かわなければならない現状を考えてみれば、その時もそれが自分の限界だったのだろう。自分の限界を知ることは成長する上で欠かせないことだと考えている。卒業論文を書き終えようとしている今、この2年間を通して次のステップに進むための成長が出来たと実感している。

大学に入学し、最初の1年は訳も分からず過ぎ、記憶に残っていることはなにもないに等しい。2年生になって、手の抜き方、時間の作り方を知り、しっかり“人生の夏休み”を満喫した。兎に角時間を持て余していたため、自分を見つめ直す時間も沢山あった。徐々に焦りを感じながら過ごしていく中で、勉強嫌いな私が「何か学問を学びたい」と思うようになった。何かを追われない気持ちになるくらい自由にストレスフリーな生活をしてきたのか、どうせやるなら自分にとって厳しい環境に身を置いてみたいという気持ちにすらなっていた。

何となく「企業の社会貢献活動」に興味を持ち、谷本ゼミを選んだ。3年生になってからは別の大学に入学し直した気分だった。もちろん疲れる時もあったが、皆で1つの研究を作り上げていくことは楽しかったし、自分の成長も感じた。部活に勉強にとメリハリのある日々を過ごしていた高校の頃を思い出すような充実感を味わいながら日々を過ごすことができた。

私にとって問題だったのは、4年生になってからだった。3年次のグループワークで、いかに皆に支えられていたのかということに気付かされると同時に、自分の「個」の弱さを痛感した。今まさに書いているこの論文によってである。

正直そこまで厳しいゼミではなかったと思う。思わずギョッとするような時もあるが、無茶な課題が出されるわけでもない。それでいて先生は私のような不出来な学生でも見捨てることはないし、頼れる同期もいる。親身になってくれる先輩もいるし、刺激を与えてくれる後輩もいる。本当にいいゼミだったと思う。充実した大学生活を送りたいと考えていた私が、まさに求めていた環境だったと今頃気づく。それでもサボり癖が出たこと、その都度、都合のいい言い訳を考えて自分を誤魔化そうとしていたことを後悔している。

少し話は脱線するが、幼い頃、「もしその場に誰もいないとしても、もし誰にもバレないとしてもゴミをポイ捨てしてはいけない」と教わったことを鮮明に覚えている。その言葉の真意は、単に環境に悪いとか、道徳的にどうかではない。「自分だけは自分の行いをしっかり知っているから」である。どんな時

であっても、自分だけは誤魔化すことができないのだから自分には常に正直でなければいけないと理解していたつもりだった。

しかし、結局都合が悪くなると、就活だ何だと自分に言い聞かせ、本気でゼミの課題に取り組めず、葛藤が生まれ、逆にストレスを感じるようになってしまった。「このゼミでこのテーマについて研究したい」と少しでも思った自分に正直になれなかったことだけを後悔している。

多少の後悔はあるが、こうして無事に卒論を書き終えたことで、失うものはなくなり、得たことだけが残った。課題の多い論文ではあるが、それでも自分の疑問に対して、ある程度納得できる答えを出すことができ、自分に強い自信を持つことができた。研究の中で様々な企業の取り組みを知り、自分の中で好きな企業が出来た。また、論文を書いていなければアサヒビール株式会社の室井靖之様にお会いすることも、貴重なお話をお聞きすることも出来なかった。室井様にはこの場を借りて感謝すると同時にお礼の言葉とさせていただきたい。

谷本ゼミのゼミ生として学生生活を送るようになってから今まで、様々な経験をし、本当にいろいろなことを考えた。まだまだ書き足りないが、この場を借りて、私に谷本ゼミというコミュニティをくれた人達への感謝の言葉で最後にする。私のような不出来で不真面目な学生に対しても真剣に向き合ってくださいました谷本先生、いつも親身に話を聞いてくださった院生の方々、卒業してもなお就活や論文のことなどを心配し励ましてくださる先輩方、可愛いだけでなく時に励ましてくる生意気でしっかり者の後輩達、何もできない私といつも一緒にいてくれた同期達に心から感謝しています。

これからも谷本ゼミのよき伝統が受け継がれていくことを祈っています。

2015年12月18日

上田 健悟

目次

第1章 企業の社会的責任	9
第1節 CSRとは	9
第2節 日本企業を取り巻く環境の変化	10
(1) 日本企業を取り巻く環境の変化	10
(2) 企業評価の変化	11
(3) CSRに対する理解の変化	12
第3節 問題提起	12
第4節 本論文の構成	13
第2章 企業の社会貢献活動	14
第1節 社会貢献とは	14
(1) 社会貢献活動の定義	14
(2) 日本企業の社会貢献活動の歴史	14
(3) 近年の動向	15
第2節 企業の社会的課題へのアプローチ	16
第3節 営利を追求する企業が社会貢献活動に取り組む意義	18
(1) 社会貢献活動に対する肯定論と否定論	18
(2) 社会貢献に取り組むメリット	20
第4節 社会貢献活動とレピュテーション	20
(1) レピュテーションの定義	20
(2) 社会貢献活動とレピュテーション	21
(3) 企業にとってのレピュテーションの重要性	22
(4) レピュテーションの財務的価値	22
第3章 社会貢献とマーケティング	25
第1節 CRMの可能性	25
第2節 コーズ・リレーティッド・マーケティング	25
(1) CRMの定義	25
(2) CRMの歴史	26
1) CRMの起源	26
2) CRMの普及の背景	27
第3節 CRMのメリット	28
第4節 CRMの事例	29

(1) ボルヴィック(麒麟株式会社)	30
(2) スターバックスコーヒージャパン株式会社	30
(3) イオン株式会社	31
第 4 章 CRM のマネジメント	33
第 1 節 CRM のマネジメントにおける課題と留意点	33
第 2 節 分析視点	34
第 5 章 事例研究～アサヒビール株式会社による CRM～	39
第 1 節 アサヒビール株式会社とは	39
(1) アサヒビール株式会社とは	39
1) 選定理由	39
2) 企業概要	39
(2) アサヒビール株式会社の CSR と社会貢献活動	40
第 2 節 「美しい日本に乾杯!～うまい!を明日へ! プロジェクト～」	41
第 3 節 事例研究	42
第 4 節 考察	44
第 6 章 企業と社会の持続可能な発展を目指して	48
第 1 節 総括	48
第 2 節 本論文の課題	48
文献一覧	50
参考資料	50
URL 一覧	50

第1章 企業の社会的責任

現在の企業の社会貢献活動を語る上で、企業がどのように社会と関わってきたのかというテーマは避けて通ることは出来ない。企業を取り巻く環境の変化や企業の社会的責任(以下 CSR)に対する理解の変化などによって、企業の果たす役割が変化してきたことを述べ、それに伴って変化してきた社会貢献活動に対する考え方についてみていく。

第1節 CSR とは

「CSR」と聞いた時に、「社会貢献活動」や「コンプライアンス」を連想したり、同義として理解している人も少なくは無いように思われる。まず初めに CSR とはどのように定義することが出来るのか見ていきたい。

谷本(2006)では、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」だと定義されている。また、CSR は(1)経営活動のあり方(2)社会的事業(3)社会貢献活動の3つの次元に区分されており、以下のように述べられている¹。

(1) 経営活動のあり方

CSR の基本であり、経営活動そのものが問われる次元である。つまり、日常の経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むということである。具体的には、製品の品質や安全性に加えて、環境対策、採用や昇進の公正性、人権対策、ステイクホルダーに対する情報公開、あるいは途上国における労働環境・人権問題への対応といったことが含まれる。

(2) 社会的事業

いま社会的に解決が求められている課題に対して、企業がその知識や技術力を活用し、事業として社会的商品やサービス、社会的事業を開発するということである。例えば、環境配慮型商品や、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアーの開発、フェアトレードを組み入れていくこと、地域再開発にかかわる事業、SRI ファンドの開発などである。

(3) 社会貢献活動

社会貢献(フィランソロピー)活動も CSR として位置づけられる。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のことである。また、社会貢献活動の種類としては以下の3つに分類されている。

- 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
- 3) 本業・技術等を活用した社会貢献(コース・マーケティングも含む)

以上から考えてみると、CSRを理解する時、「社会貢献活動」や「コンプライアンス」として理解するだけでは誤りであり、それらを含んだ経営活動そのものであると捉える必要がある。第2節からは、CSRへの理解が求められるようになってきたブームともいえる現象が起こるまでの背景についてみていく。

第2節 日本企業を取り巻く環境の変化

(1) 日本企業を取り巻く環境の変化²⁾

谷本(2006)によれば、日本企業は1980年代まで、主なステイクホルダー、さらにはその中でもコアメンバーを取り込むことで内部化し、「株の相互持ち合い」、「内向きのネットワーク」などと表現される典型的な企業社会の構図を形成してきた。さらに市民が社会的な問題に関わるという意識は弱く、政府に依存していたため市民社会組織が未発達であった。そのため、ステイクホルダーが企業に対して、透明性やアカウンタビリティを積極的に求めることは少なかった。しかし、1990年代以降、企業と社会の関係は徐々に変わってきた。谷本(2006)では、その要因として以下の4つが挙げられている。

1) 株式構造の変化

バブルが崩壊し、利益を生まない株式の相互持ち合いが90年代以降徐々に崩れ始めた。そして新たな株式保有者として外国人株主(特に機関投資家)が増加し、彼らの持ち株比率が徐々に上がっていった。

2) グローバリゼーション

90年代以降、企業の生産拠点が急速に海外に広がった。海外における売上が高い企業は、日本でのルールや規範に従うだけでは、その国・地域で認められない。それぞれの進出先で企業が求められる責任・役割は異なるため、グローバルに共通する課題と同時に地域の社会課題も踏まえて、企業は経営活動をしていかなければならないのである。

3) 市民意識の変化

戦後、市民は地域との関わりより企業へのコミットメントが強くなっていった。しかし、バブル崩壊後、企業は長期雇用を維持し続けることが難しくなり、企業と市民(従業員)との関係は変わってきた。阪神・淡路大震災が起こった1995年、この年はボランティア元年と呼ばれ、多くのボランティアが駆け付けた。人々が公共性・地域の社会秩序に対して考え直す

契機となったのである。そして 1998 年に「特定非営利活動促進法(NPO 法)」が制定されたことで、社会的課題に対して市民のボランティアな活動を後押しする風潮が形成された。

4) CSR のムーブメント

① グローバルな潮流

CSR が求められるようになった背景の一つは、地球社会の持続可能な発展を求める運動が、企業に対して環境・社会面において責任ある活動を求めているからである。二つ目は市場が CSR を評価し始めたからである。具体的には SRI(社会的責任投資)などの台頭である。

② 国内の潮流

欧米での動きを受けて、日本の企業も CSR について真剣に考えなければならなくなってきた。2003 年は CSR 元年と呼ばれているが、まだまだ市民社会組織の力が弱いなど国内の動きはまだまだ未熟である。その中でも先進的な取り組みをする企業の特徴として①売上高が多い②海外売上比率および外国人持ち株比率が高い③環境関連の業種が他業種より積極的などが挙げられる。つまり、グローバルに活動する大手企業が海外の市場から、社会的責任を直接問われているのである。

以上のような要因から企業とステイクホルダーの関係も変わってきたのである。例えば株主がアカウンタビリティを求めるようになったことや、フィランソロピーの活動の広がりなど企業市民として地域社会に関わる動きが出始めたこと、環境対策に向けた制度の設置や報告書という形で企業の透明性を訴えていく動きが増加したことなどが挙げられる。このような動きを受けて、企業に求められる役割や責任が変化してきているのである。

(2) 企業評価の変化

企業に求められる役割や責任が変化してきたことで、企業の評価についても変化してきていると言える。谷本(2006)によれば、企業を計るモノサシは時代の変化と共に変わるものであると示している。これまで企業を評価する際に売上高や経常利益、マーケットシェアが重視されてきた一方で、株主の配当であったり、ROE などは軽視されてきた。しかし、日本企業の株式の持ち合い構造が崩れたバブル崩壊以降、個人株主や機関投資家(海外を含む)が増加し、影響力が増したため企業を計るモノサシは変化してきたのである。さらに、持続可能な社会の発展が求められる時代になり、その中で企業が果たしていく役割を問う動きから財務的な価値(有形資産)に加え、非財務的な

価値(無形資産)を合わせて評価する時代になっている。このように企業の価値を判断する材料は時代の変化によって変わってきているのである³。

(3) CSR に対する理解の変化⁴

従来も今も、企業の経営課題は経済面が主軸であることは変わらないが、現在ではそれに加えて環境・社会といった課題が経営課題の中心に組み込まれるようになってきている。従来の CSR の理解は環境対策や地域支援などであり、余裕がある大手の企業が経済性に支障をきたさないレベルで行う社会貢献活動程度の理解であった。しかし、環境問題が深刻化してきている中で、90年代から企業は環境を配慮して経営していくべきだと理解されるようになった。また、持続可能な社会・環境があつて初めて企業の経済活動は持続的に存続していくことが出来るという共通認識が広まってきているのである。

そういった背景を受けて、社会貢献活動に期待される役割も変化してきている。経団連によると、「社会貢献活動実績調査」で、CSR への関心の高まりが自社の社会貢献活動に影響を与えていると回答した企業は、回答のあった企業の半数を超えている。活動に反映している CSR の視点については、「企業価値・コーポレートレピュテーションの向上」、「ステイクホルダーへの説明責任の向上」、「活動の実効性や社会へのインパクトの向上」が上位を占めた。企業の社会貢献活動では、これまでも「企業価値」や「社会的価値」の創造が意識されてきたが、これからは、これらの2つの価値を同時に高める相乗効果のある活動が求められるようになってきているのである⁵。

第3節 問題提起

第1章では、企業に求められる責任の変化についてみてきたが、企業は様々なステイクホルダーと関係を持っており、それぞれのステイクホルダーから様々な期待や圧力を受けているのである。ステイクホルダーから問われる社会的責任を果たしていくということをリスク管理のように捉える企業も存在しているかもしれない。もちろん、その一面もあるが、現代において企業に期待されている役割というのは、経済的な理由だけでなく、社会で問われている課題に対して、能動的に取り組んでいくことも含まれるのである。詳しくは第2章で明らかにしていくが、CSR に対する理解の変化を背景に、企業は資金や自社製品の寄付という社会貢献活動だけでなく、様々な方法で社会に関わるようになってきている。本業のノウハウを活用し、社会的課題の解決に貢献スタイルの1つがユーズ・リレーティッド・マーケティング(CRM)である。本論文では、「マーケティングに結び付けられた社会貢献活動である CRM にどのような役

割が期待されていて、その役割を果たすためにはプログラムをどのようにマネジメントしていくべきか」について明らかにしたい。

第4節 本論文の構成

第2章では、改めて、企業の社会貢献活動がどのような流れを受けて現在の理解/スタイルになってきたのかについて論じていく。さらに後半では、本来は事業を通じて営利を追求すべき企業が何故本業を離れた社会貢献活動に取り組むのかという点について明らかにしていく。

第3章では、企業に直接的な利益をもたらす、尚且つ社会に貢献する事ができるマーケティングの手法であるコース・リレーティッド・マーケティング(以下：CRM)の起源や定義、メリットについてみていく。

第4章では、CRMに取り組む上でどのようなことを念頭に置いて取り組まなければいけないのか、そして、それらがCRMのマネジメント上何故重要になってくるのかという点について、第5章での考察に向けたフレームワークを示していく。

第5章では、アサヒビール株式会社のCSRと社会貢献活動の取り組みをみた後、アサヒビール株式会社が行っているCRMである「美しい日本に乾杯!～うまい!を明日へ!プロジェクト～」の概要を紹介する。そして、CRMに取り組む上で重要な点について、フレームワークを踏まえ、インタビューをもとに考察し、明らかにしていく。

第6章では、これまでの研究を踏まえて、CRMに期待される役割やマネジメントについてまとめていく。

¹ 谷本(2006) pp.65~70

² 谷本(2006) pp.31~45

³ 谷本(2006) pp.46~50

⁴ 谷本(2006) pp.59~62

⁵ 経団連 pp.21~23

第2章 企業の社会貢献活動

持続可能な社会の発展が求められる中で、企業はCSRを果たすように厳しく言及されるようになってきた。また、企業に期待される役割として、社会的課題に積極的に取り組むことが期待されるようになり、さらに財務価値(有形資産)だけでなく、非財務的な価値(無形資産)を評価する時代になった。そのため、CSRに含まれる社会貢献活動を行っていない企業はないと言っても過言ではないだろう。社会貢献が企業に何をもたらすのだろうか。

第1節 社会貢献とは

(1) 社会貢献活動の定義

企業の社会貢献活動とはどのように定義されるのだろうか。谷本(2006)によれば、社会貢献活動とは「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。」としている¹。

青木(2004)では、「企業が自主的に社会的課題解決のためにその行為から直接の利益を得ることを目的にせずに取り組む活動」であると定義されているが、この定義には「本業以外に、本業とは別に」という意味も含むと述べられている²。

経団連は、「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」であるとしている³。

これらの定義から「企業の社会貢献活動」と言った場合、「社会的課題の解決が目的である」、「本業とは別である」、「自主的である」、「所有する資源や専門能力を活用する」、「直接的な利益を得ることを目的にしない」等の性質を持つ活動であると言える。

谷本(2006)によれば、近年、チャリティではなく、しかしまた社会的事業といっても事業性、収益性が高いとは言えない社会的事業と社会貢献活動の境界線上に位置するような活動が増えているという。ただ、これらの市場はまだ小さく、採算のあわないものも少なくないとされている⁴。

以上の点から本論文では、社会的事業との境界線上にある取り組みも社会貢献活動として広く捉え、「自主的に経営資源を活用し、社会的課題の解決を支援する活動」と定義する。

(2) 日本企業の社会貢献活動の歴史

経団連によると企業の社会貢献活動は最近の現象ではなく、戦前から橋の建設や防砂林の植林などのインフラ整備、育英奨学金の提供などの教育活動、地域の諸行事への寄付など、様々な形で社会を支えてきたという。そして1950年から1970年にかけての社会貢献活動は、寄付が主流であり、寄付斡旋制度ができた。また、

自然科学や福祉、教育分野などで助成金事業などを行うために財団を設立する企業もあったという⁵。

青木(2004)では「企業が意識的に社会貢献活動に取り組み始めたのは、日本経済が高度経済成長期を経て安定成長期を迎えた 70 年代、まさに時を同じくして高まった企業の社会的責任の追及を契機にしてであった。」といわれている⁶。

しかし、それでも日本では社会的・公共的な課題は政府が行うことであると考えがあったため、地域社会の社会的課題を企業が社会貢献活動として関わることへの関心は少なく、市民もそれを強く期待していなかった。また、企業の社会貢献活動を「陰徳」的な捉え方をする雰囲気も強かったと言われている。1980 年代アメリカに進出した日本企業は、フィランソロピー活動の本流に触れ、「企業市民」としての役割を学び、企業市民として地域の社会的課題に取り組んでいくことが期待され、社会に責任ある企業であることが求められた。その後、バブル経済の勢いもあり、ちょっとしたブームが到来し、「フィランソロピー元年」と呼ばれる 1990 年、経団連に経常利益の1%を寄付しようとする「1%クラブ」が立ち上がったことや「(社)企業メセナ協議会」が設立されたことを契機に、それ以降、様々な寄付活動が行われるようになった⁷。

1990 年代には、多くの企業が社会貢献の担当部署を設置し、社会貢献活動を継続的、体系的に取り組もうとする動きがみられるようになった。そして、この頃から企業とは対立的な関係であることが多かった NPO とのパートナーシップが意識されるようになり、企業はさまざまな NPO とのパイプを開拓するようになった。とくに、1995 年の阪神・淡路大震災の被災地における NPO との連携の経験は、企業の NPO に対する理解を深め、NPO 法の成立への協力にもつながったとされている。また、社員による自発的な社会参加を応援するために、企業が環境整備ときっかけづくりに取り組んだことも、この時期の大きな変化である⁸。

(3) 近年の動向

第 1 章でも述べたように、CSR に対する理解の変化によって社会貢献活動に対する考え方も変化してきている。

経団連(2008)によると、従来から社会貢献活動は「企業価値」や「社会的価値」の創造という認識がなされてきたという。「企業価値」という面では、社会貢献活動を通じて会社が能動的に社会に関わることにより、会社に社会性と活力を注入し、多様な価値観を尊重する社風や創造的な社内文化を醸成に繋がるという認識を持たれるようになってきている。「社会的価値」という面では、会社の活動が社会的課題の解決に寄与し、より良い社会づくりに貢献したいという思いを持って活動するようになってきているのである。今後は「企業価値」と「社会的価値」を同時に高めていけるような社会貢献活動が求められる。そのためには、経営理念に照らし

合わせ、活動領域や事業活動を展開する地域で優先的な課題を選び、これまで蓄積してきた人材、技術、設備、ノウハウ、情報などが役に立つ分野で、革新的な社会貢献活動に取り組むことが必要になってくる。その際には、NPO との連携が鍵になってくると示されている⁹。

また、谷本(2006)においても社会貢献活動のスタイルは近年多様化し専門化してきているとされている。寄付を中心とする活動にとどまらず、企業がその本来の専門知識や技術を生かした活動が大きな役割を果たすようになってきているのである。また無償の社会貢献活動と、収益を得ることを前提とする社会的事業との中間領域のような活動もみられる。もう1つの近年の特徴として、国内での活動にとどまらず、経済のグローバル化によって、進出先の国や地域においても企業市民として役割を発揮することが期待されている。つまり、経済発展の度合い、貧富の差、政府の機能や役割、文化の違いによっても、企業に求められる社会貢献活動の内容やかかわり方は異なってくるのである¹⁰。

第2節 企業の社会的課題に対するアプローチ

この節では、企業の社会貢献活動にどのような種類があるのかを細かく見るだけにとどまらず、企業と社会の関わり方という視点から近年の企業の多様な取り組みを見ていく。

社会貢献活動はCSRに含まれると考えるのが一般的であるが、「CSRは、市場社会において企業が期待されている役割や責任をいかに果たしていくのか、という意味で理解され、共有されていると言える¹¹。」とあるように、CSRは社会貢献活動だけを意味するのではない。第1章でも述べたが、谷本(2006)によれば、CSRは「経営活動のあり方」、「社会的事業」、「社会貢献活動」の3つの次元から成り立っていると定義されている。「経営活動のあり方」は企業経営のあり方そのものを問う次元であるが、「社会的事業」と「社会貢献活動」は社会的課題への取り組みという次元である。社会貢献活動のスタイルを改めて示しておく¹²。

- (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・技術を活用した社会貢献(「非営利価格」で、医薬品などの製品を国際機関やNGOに提供すること、難病や障害者支援のように限られた市場における技術開発など¹³)

青木(2004)では社会貢献活動の方法として以下の4つの方法が示されている¹⁴。

- (1) ドネーション(金銭や物品の寄付、場所の提供)
- (2) プロモーション(事業や行事などの主催、支援)
- (3) セコンドメント(財団や民間公益団体への人材派遣)

(4) 従業員のボランティア活動の支援

また、これらに取り組む上での形態は、企業本体が行うものと財団などの非営利組織を作って行うものの2種類があるとされている。

コトラー(2007)では、企業の社会的取り組みについて6つの戦略オプションを示している¹⁵。

(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、もしく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に、資金提供や物資供給(現物給付)を行う取り組み。これらの促進活動を独自でマネジメントしている場合や、活動に対する一流のパートナーが存在する場合もある。そして、いくつかのスポンサーが一つになって活動しているケースもある。

(2) コーズ・リレーテッド・マーケティング

製品売上の数パーセントを特定のコーズに対して寄付する社会貢献活動のスタイル。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支援を行うことで、互恵的な関係を構築しようとする。これにより、消費者は料金を支払うことで、好ましいと考えるチャリティに参加でき、結果としてウィン-ウィン-ウィン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、あるいは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を支援する取り組み。固有の特徴は、行動改革に焦点を当てていることである。コーズ・プロモーションとの違いはここにある。キャンペーンを独自で開発・実行する場合もあるが、ほとんどの場合がNPOなどとパートナーとしている。

(4) コーポレート・フィランソロピー

チャリティやコーズに対して直接貢献する取り組み。ほとんどは、現金贈与や寄付や現物支給である。これらはすべて社会的取り組みの中で最も伝統的なものといえる。今日では、事業のゴールや企業の目的に結び付くような慈善活動を戦略的に選択するよう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

自治体やコーズを支援するためのボランティアに、従業員、小売パートナーあるいはフランチャイズ・メンバーを参加支援するよう奨励する取り組み。この活動にも企業独自で行う場合とNPOとパートナーを組んで行う場合がある。

(6) 社会的責任に基づく事業の実践

企業は自由意志で事業活動を行っており、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ズを支援することに投資を行ったりしている。他の組織とパートナーを組み、行うこともある。

以上のことから、企業の社会的取り組みは、様々な方法で戦略として取り組まれているということがわかる。また、社会貢献活動といっても社会的課題の解決に貢献する方法は様々であり、社会貢献活動として金銭的な寄付をするにしてもただの慈善活動として行うのではなく、今や企業の利益に繋がる戦略として行われるようになっていのである。近年では、非金銭的な社会貢献の中でも、企業の本業にかかわる技術力・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¹⁶。

しかし、企業だけで様々な社会的課題を解決していくには限界がある。そこで、それぞれの領域で専門性と経験を持つNPO/NGOと協力しながら社会的課題に取り組む動きが広がっているのである。両者の協働によるメリットについて簡単に触れておくと、NPO側は資金的・人的・技術的な支援を得ることが出来るだけでなく、活動の幅を広げていくことも出来る。また、協働活動を通してビジネスの世界を知りマネジメント技法などを学ぶこともでき、組織としての成熟が期待できる。企業側からみると、NPOはそれぞれの領域で専門的な知識やネットワークをもっており、社会的事業にかかわっていくにあたって重要なパートナーとなりうる。また、社会的課題の解決に貢献することでステイクホルダーからの社会的信頼を高める事ができるし、こうした活動を通して新しい社会的事業の可能性が広がるかもしれない。また、企業人が社会貢献活動を通して外の世界に触れ、異なる価値観やボランティア・スピリットを経験することができるといったメリットがあるといわれている¹⁷。

第3節 営利を追求する企業が社会貢献活動に取り組む意義

第2節でみてきたように、企業は様々な方法で社会的課題の解決に貢献する事が出来ると言える。第3節では、まず社会貢献活動に対する肯定論と否定論から企業が社会貢献活動に取り組む必要性を述べる。そして次に、ビジネスとして社会的課題の解決に関わっている社会的事業とは違って、直接的に利益を求めべきではないとされている社会貢献活動に企業が何故取り組むのか、企業にどのようなメリットをもたらすのかについて述べていきたい。

(1) 社会貢献活動に対する肯定論と否定論

現在、社会貢献活動を行っていない企業は無いように思われる。しかし、企業が社会貢献活動に取り組む事に対して肯定的な意見だけではなく、否定論も存在している。青木(2004)ではピーター・ドラッカーの肯定論とミルトン・フリードマンの否定論の論点を集約した形で紹介されている¹⁸。

1) ドラッカーの肯定論

- ①企業は今や社会的組織であり、地域社会の問題に関わる社会的責任がある。
- ②しかし、企業はその本来の機能として経済的合理性を迫すべきで、社会貢献も企業本来の専門能力、ビジョン、価値観に合致していなければならない。
- ③企業の社会貢献は健全で活力ある地域社会を守り育てるという意味で社会的責任であり、それは慈善活動ではなく自己の利益に合致する活動である。長期的視点で見れば企業の自己利益に結び付く。

2) フリードマンの否定論

- ①企業は自由経済のルールに従って活動すべきであって、その唯一の責任は利益をあげ株主に配当を行うことである。それ以外の責任はない。それ以外の責任を認めると自由社会は企業国家になってしまう。
- ②企業は社会的問題を解決する能力に乏しい。
- ③企業が行う寄付は株主が決定すべきものである。

青木(2004)では、米国のほとんどの企業が「健全な地域社会(コミュニティ)は企業活動を効率的に行うための条件である。したがって社会貢献活動は、長期的間接的には企業にとって有益なことである」という考えのもと社会貢献活動を行っている¹⁹と示されている。また、社会貢献活動の必要性をドラッカーの肯定論を踏まえて言えば、企業はそもそも社会的責任の面から社会的課題に携わるべきだが、企業の専門能力やビジョンに沿った社会貢献活動であれば、長期的な視点でみた時に企業利益に結び付くと理解できる。つまり、企業は社会貢献活動と言う形で社会的課題の解決に取り組む事で、健全な地域社会の実現に貢献することができ、結果的にその活動は利益に繋がるのである。

フリードマンの否定論は、企業は利益をあげ株主に配当を行う事だけに集中すべきであり、また企業は社会的課題を解決する能力に乏しいため、企業は社会貢献活動などによって社会的課題の解決に取り組む責任はなく、ましてや株主の決定無しには行うべきではないと理解できる。

社会貢献活動は義務ではなく、あくまで自主的に取り組むものである。しかし、グローバル化が進み、企業が進出先で企業市民としての役割を果たす事が期待されている時代である以上、ローカルな社会的課題に取り組む事を義務に近い理解で認識し取り組むべきだと考える。そして、ドラッカーの主張にもあるように、結果的にその取り組みが活力ある地域社会の存続を可能にし、間接的に企業に利益をもたらすのである。フリードマンの主張を踏まえれば、社会貢献活動に取り組む場合、企業は社会的課題を解決する能力を持ちうるセクターと協力することに加え、長期的な利益を最大化するために企業のビジョンや価値観に合った社会貢献活動をマ

ネジメントし続けていく事が必須なのではないかと考える。加えて、株主に対しても積極的にコミュニケーションを取り、アカウンタビリティを果たす事も必要不可欠であると考えられる。

(2) 社会貢献に取り組むメリット

ドラッカーの肯定論に見たように、企業が社会貢献活動に取り組む理由の1つは長期的・間接的に利益を得ることができると考えているからであろう。以下では企業が社会貢献活動に取り組むことで具体的にどのようなメリットをもたらすのかについて見ていきたい。

谷本(2006)によると、アメリカのCSR推進団体であるBSRは社会貢献活動が企業に以下のようなメリットをもたらすと指摘している²⁰。

- 1) 顧客のロイヤリティやブランドイメージの向上
- 2) 従業員のロイヤリティや生産性を高める
- 3) 企業の評判の向上
- 4) 新しい市場における社会的評価の拡大

コトラー(2007)では、「フィランソロピー活動への関与は、顧客、従業員、コミュニティ組織、とりわけ企業の寄付活動に関して調査や報告を行っている組織の当該企業に対するイメージや関心を高める上で、大きな役割を果たすだろう。」とされている²¹。

以上の事から、企業が享受することができる具体的な主なメリットは、企業を取り巻くステイクホルダーからの企業に対する評判(レピュテーション)やブランドイメージの向上、市場の開拓及び拡大であると言えるだろう。

第4節 レピュテーションと社会貢献活動

第4節では、レピュテーションの定義をみた後、改めて、社会貢献活動がレピュテーションを高める取り組みであることを述べていく。そして最後に、レピュテーションの重要性及び企業の業績との関係についてみていく。

(1) レピュテーションの定義

櫻井(2005)では、企業の評判(以下：レピュテーション)とは「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステイクホルダーから導かれる持続可能な(sustainable)競争優位」と定義され、企業価値を高める上で重要な無形資産であるとされている²²。

また、第3節で、企業の社会貢献活動のメリットには「ブランドイメージの向上」が含まれると記載したが、フォンブラン(2005)によるとブランドとレピュテーションには相違があるという。ブランドとは、ある面で顧客が企業の製品に対して持つ

イメージの集積である一方、レピュテーション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、ステイクホルダーからの評価が絡んでくるといえる点である。端的に言えば、ブランド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のに対し、レピュテーションはブランドのステイクホルダー全員からの支援行動を期待できるという。その点から、ブランディングはレピュテーション・マネジメントに含まれるとされている²³。

(2) 社会貢献活動とレピュテーション

企業が社会貢献活動に取り組むメリットは、主にレピュテーションの向上や市場の拡大などであると述べてきた。ここで1度、社会貢献活動が本当にレピュテーションを向上させるものであるのかをみてみたい。

レピュテーションを評価する指数として、レピュテーション指数(RQ)という手法がある。レピュテーション・インスティテュートとハリス・インタラクティブの共同作業によって生まれたものである。この指標は、何千人もの人を対象にオンライン・電話・インタビューを通じて調査するものである。その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)」を算出する。評価項目は、

- 1) 情緒的アピール：好感度、尊敬、信頼感
- 2) 製品とサービス：品質、革新性、価格に見合う価値、企業の商品サービス・保証力
- 3) 財務的パフォーマンス：競争力、収益性、投資リスク、将来性
- 4) ビジョンとリーダーシップ：市場の把握、強力なリーダーシップ、明確なビジョン
- 5) 職場環境：従業員への公平な処遇、魅力的な職場、従業員の質・能力
- 6) 社会的責任：社会貢献活動、環境への責務、地域社会に対する責任

の6つの領域に分けられる²⁴。

日本でのレピュテーション指標には、「NICES(ナイセス)」という日本経済新聞社が実施している評価システムがある。NICESは、企業を取り巻くステイクホルダーに着目し、それぞれの視点ごとに企業を評価し、これらを合算して総合ランキングを作成する仕組みである。視点には、

- 1) 投資家：時価総額、配当、内部留保、使用総資本利益率、資本構成、決算情報、増資
- 2) 消費者/取引先：売上高、認知度、広告宣伝・広報、従業員1人当たり利益、粗利益率
- 3) 従業員：有給休暇、育児・介護休業、女性活用、定着率、多様な人材の活用
- 4) 社会：雇用、納税、社会貢献、公的団体への人材供給、二酸化炭素(CO2)・

廃棄物

5) 潜在力：(設備投資など)将来に向けた企業活動のデータ、記者による評価の5つの視点がある²⁵。

これら企業のレピュテーション評価基準の項目からも、社会貢献活動は企業評価を高めうる活動であり、企業価値の向上に関わってくる活動だと考えられていることがわかる。

(3) 企業にとってのレピュテーションの重要性

フォンブラン(2005)では、レピュテーションの重要性について「究極的にはそれが企業にとって製品の「独自性」を生み出し、ライバルとの差別化の源泉となるものだからである。」と記載されている。また、グローバリゼーション、情報化の進展、製品の均質化、メディアの影響力、飽和状態の広告、行動に出るステイクホルダーなどの、現代の企業を取り巻く環境変化からも企業のレピュテーションの重要性は明らかであるとされている。つまり、レピュテーションは企業の戦略的ポジショニングと密接に関係しているために重要であると示されている²⁶。

また、櫻井(2005)では、レピュテーションへの配慮の重要性を経済的・戦略的な意義が大きいという点から示している。その1つの理由として、企業の評判が企業の財務業績を高めることが次第に明らかになってきていることを挙げている。2つ目の理由として、レピュテーションを高める事で、企業に大きな損害を与える潜在的な領域を管理し、企業に大きな損害を与える潜在的な領域を察知して戦略的に対処することで、企業を多大な損害から未然に防ぐことができるからであるとしている²⁷。

以上の記述から、レピュテーションは差別化や戦略的ポジショニングによる財務業績の向上の為に重要であるだけでなく、事業活動のリスク管理の点からも重要であると考えられる。

(4) レピュテーションの財務的価値

フォンブラン(2005)では、レピュテーションと財務的価値は以下の3つの方法で相互に関連し合っていると示されている²⁸。

- 1) レピュテーションは企業の業績に影響を与え、したがってその収益力影響を及ぼす。

レピュテーションの向上によってプレミアム製品の開発や投資コストの低下が見込まれる。それらが利益の向上や業績見通しの向上に貢献することで株式に対する需要の高まりが起こり、時価総額の上昇へと繋がるのである。

- 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、公開企業の場合その株式に対する需要レベル、すなわちその時価総額に影響を与える。

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。また、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、投資家をひきつけ、財務的価値を追加することができる。しかし、その反面、このサイクルが逆転することもあるため、レピュテーションの慎重な管理が必要であるとされている。

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。

「レピュテーション資本」とは実態のない「影の資産」であり、その価値は企業の製品ブランドと企業ブランドの両方に隠された無形資産を含み、全てのステイクホルダーが企業に対して抱くポジティブな好意を表している。このポジティブな好意がひいては未来の従業員や投資家をひきつけ、結果として収益力の向上に繋がっていくのである。

以上のことから、レピュテーションの向上が(従業員の生産性の向上等によって)企業の財務業績を向上させ、またその財務業績の向上が(投資家をひきつけることなどによって)、更なるレピュテーションの向上をもたらすことがわかる。

企業が社会的課題に取り組む方法として様々なスタイルが台頭し、社会貢献活動も金銭的な寄付だけでなく、人や施設を利用した非金銭的な寄付、また本業の技術等を活用したものへと理解が広がってきた。企業は様々な方法で社会に関わるようになってきているのである。さらに、企業が社会的課題に関わることで得られる企業側のメリットも認知されるようになり、企業は何故社会貢献活動をするのかという従来の問いから、どのように取り組むのかという問いへと変化してきているのである。

1 谷本(2006) p.70

2 青木(2004) p.8

3 経団連 p.16

4 谷本(2006) p.201

5 経団連 p.18

6 青木(2004) p.108

7 谷本(2006) pp.196~199

8 経団連 p.19

9 経団連 pp.21~23

10 谷本(2006) pp.193~194

11 谷本(2013) p.25

12 谷本(2006) p.69

13 谷本(2013) p.27

14 青木(2004) pp.31~42

15 コトラー(2007) pp.28~30

16 谷本(2006) p.70

17 谷本(2006) pp.210~214

-
- 18 青木(2004) pp.12~17
 - 19 青木(2004) p.26
 - 20 谷本(2006) pp.225~226
 - 21 コトラー(2007) pp.100~111
 - 22 櫻井(2005) p.1
 - 23 フォンブラン(2005) p.12
 - 24 フォンブラン(2005) pp.60~61
 - 25 崎(2013) p.186
 - 26 フォンブラン(2005) pp.14~29
 - 27 櫻井(2005) p.2
 - 28 フォンブラン(2005) pp.33~48

第3章 社会貢献とマーケティング

第3章では、まず、本論文でCRMに焦点を当てている理由を明確にした後、コース・リレーティッド・マーケティング(CRM)の定義やメリットについて述べていく。そして最後に、事例を3つ紹介する。

第1節 CRMの可能性

企業は社会貢献活動に取り組むことによって、特にレピュテーションの向上という点から財務業績や企業価値の向上を得ることが出来ると述べてきた。確かに長期的に考えると、レピュテーションの向上の結果として得られる業績の向上も重要であることは明確である。しかし、企業は営利団体であり、会社の成長の為に事業に投資し、従業員に給料を支払い、または株主に配当していくための資金を確保するために、継続的に収益を確保することが必要不可欠である。その為には長期的な価値向上だけではなく、短期的な収益源を確保する必要があると考える。特に、今まで社会貢献活動を長期的な投資として行うことができなかった企業なら尚更であるが、資金に余裕がある大企業にももちろん同じことが言えると考えている。

第2章までで述べてきたように、本来、社会貢献活動とは本業を離れた活動であった。しかし、近年、本業で培ったノウハウ等の専門性を活かし、社会的課題の解決に効果的に寄与するために、企業は本業により近い社会貢献活動のスタイルを行うような動向がある。本業に近い故に、企業の事業そのものに直接的に結び付くのではないかと考える。本論文ではその手法のうちの1つであるCRMについて論じていく。

次節で詳しく述べるが、CRMについて簡単に述べるとすれば、企業の自社製品を顧客/消費者に買ってもらうことでその収益などに応じて寄付金をNPOなどの社会的課題の解決をビジョンに掲げる団体に寄付するという仕組みである。つまり、企業は直接的な収益を確保しながら、社会的課題の解決に貢献できるということが考えられる。

第2節 コース・リレーティッド・マーケティング

(1) CRMの定義

CRMの定義は、コトラー(2007)では、「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」としている。加えて、「この取り組みにおける最大の特徴は、製品の売上げや取引に応じて寄付すること」としている¹。

世良(2014)では、「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」²であると定義されている。また、この定義において重要なことは以下の三点であるとされている³。

- ・コース支援をマーケティングと位置づけていること。

- ・ コーズ支援をコミュニケーションし、マーケティングに結び付けること。
- ・ 企業以外の組織も CRM の主体となり得ること。

また、世良は CRM の定義を狭義の CRM と広義の CRM と分類している。狭義の CRM の定義とは「企業の商品の売上高に応じて、その一定の割合をコースに寄付する寄付付き商品かたちによってのみ、関連づけられる」と定義されるものだとしている。広義の CRM は「売上の一定割合を寄付するという形式にとらわれず、様々なかたちで企業がマーケティングとコースを関連づけていく」と定義されている⁴。また、コース・リレーテッド・マーケティングの「コース」という言葉について、「良いことなので、援助したくなる対象」とであると定義している。このコースの範囲は、組織だけに止まることなく、計画や活動も含まれるとしている⁵。また、コースに関して言えば、長坂(2011)では、対象となる主なコースは、健康・医療、飢餓/貧困、子ども、女性、環境問題などの場合が多いとされている⁶。

谷本(2006)では、「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」とであると定義されている。さらに、CRM には3つのスタイルがあるとしている。1つがコース・プログラムに基づき、商品の売り上げに応じて寄付するもの。2つ目が、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もの。そして3つ目が、NPO/NGO のロゴを商品に付け、その使用料を払うものである⁷。

CRM の定義を世良(2014)の広義の定義に当てはめた場合、戦略的にマネジメントされた社会貢献活動の全てに当てはまるのではないかと考える。本論文では、「企業が直接的な利益を確保し、尚且つ社会的課題の解決に貢献する事で長期的な企業価値の創造をもたらす社会貢献活動の新しいスタイル」として CRM を捉えているため、本論文では、世良(2014)の狭義の CRM 及びコトラ(2007)、谷本(2006)の CRM の定義から、「寄付付き商品の販売及び売上げや収益に応じた寄付」という特徴を持った社会貢献活動の手法を CRM として研究を進めていく。

(2) CRM の歴史

1) CRM の起源

CRM は、1980 年代アメリカン・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、次第に広まった⁸。アメリカン・エクスプレスは、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ていたという。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のだという⁹。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持つようになっていたという¹⁰。

2)CRM の普及の背景

近年、CRM が注目されるようになった理由について、長坂(2011)は、世界的な大不況と CSR への取り組みの浸透が背景にあるとしている¹¹。新しいビジネスチャンスが見出しにくい中、社会貢献をビジネスに取り込むことで、販売増とブランドイメージの向上につなげることができるマーケティングとして認識されるようになってきているからであるとされている。他方、NGO 側も不況により寄付の減少に直面しているが、CRM によって資金源の多様化と安定的獲得が可能となると共に NGO 自体や NGO が実施する特定プロジェクトについて、その課題などの認知の向上が期待できるとされている。また、企業にとっては CRM によって、消費者意識の変化への対応が可能となるとされている。近年、「ソーシャル消費」や「エシカル消費」といった消費意識の高まりがみられるようになった。そのため、CRM によって、コーズに共感する人、あるいは社会課題に関心のある新しい消費者を取り込むことができるのである。

また、2つ目の理由である企業の CSR への取り組みの浸透により、企業は自社のマーケティング力を社会的課題の解決の為に使うことができると考え始めたのだという。「企業の利益追求」と「CSR への取り組み」とのバランスを図った1つの経営手法として CRM は位置づけられている。

谷本(2006)でも「最近、非金銭的な社会貢献の中でも、企業の本業にかかわる技術力・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あたって大きな力となっている¹²。」という記載があるが、これも CSR の理解が浸透してきた時代に合わせて、企業が社会的課題に取り組む新しいスタイルを考えた結果だと考えられる。

世良(2014)では、CRM の主体は企業・コーズ・消費者であると述べられている。世良(2014)で述べられている CRM が普及してきた3つの要因を簡単にまとめた¹³。

- ① 企業：規模・信頼等の精神面において影響力が増し、社会的責任や差別化戦略の一環として行うことによって、信頼の獲得のために CRM が注目されるようになった。
- ② コーズ：現代社会において様々な社会的課題が存在し、それに伴って多くのコーズが台頭してきている。そのためコーズ側も能動的に企業が参加しやすい仕組みを作っていくようになった。
- ③ 消費者：社会性を持った消費欲求の誕生

以上のように、CRM は、プログラムの主体である「企業」、「NPO」、「消費者」の3者にとってメリットがあるマーケティングの仕組みである故に普及してきたのだと考えることができる。

第3節 CRMのメリット

第3節ではCRMが企業にどのようなメリットをもたらすのか具体的にみていく。

(1) 企業にとってのメリット

長坂(2011)によれば、以下の9つの点が示されている¹⁴。

- 1) 販売促進効果
- 2) ブランディング効果
- 3) 新市場開拓効果
- 4) ステイクホルダー効果
- 5) CSR 経営効果
- 6) 従業員効果
- 7) NGO 資産の活用効果
- 8) NGO とのネットワーク効果
- 9) モニタリング効果

世良(2014)では短期的効果と長期的効果というくくりで示されている¹⁵。

- 1) 短期的効果
 - ① プロモーション効果：直接的な売上
 - ② スピルオーバー効果：レピュテーション向上
- 2) 長期的効果
 - ① 顧客：将来の顧客/新市場での信頼獲得
 - ② 従業員：人材獲得/従業員のモチベーション向上
 - ③ 株主：単なるフィランソロピーとして行うより説明責任を果たしやすい株の長期的保有
 - ④ 社会：売上による経済効果/コミュニティとの関係構築/ネガティブ・パブリシティー払拭

コトラー(2007)では、以下のように述べられている¹⁶。

- 1) 新規顧客の獲得
- 2) ニッチ市場の開拓
- 3) 製品の売上げの増加
- 4) 好ましいブランド・アイデンティティの構築

以上のことからわかるようにCRMは、顧客の獲得や市場の拡大、直接的な製品売上の増加などの企業の資金力に直接的な影響を与えうるメリットがあることがわかる。また、それだけではなく、様々なステイクホルダーからの企業に対するレピュテーション(ブランド・イメージ)を高める効果(間接的・長期的なメリット)があると言える。

(2)NPO/NGO にとってのメリット

本論文では、企業側にどのようなメリットをもたらすのかという視点から CRM を研究しているため、CRM の他の主体である NPO や消費者側からの視点については深くは触れないが、NPO 側にとってのメリットについて簡単に紹介しておく。NPO にとってのメリットについて、長坂(2011)では以下のように示されている¹⁷⁾。

1) 知名度・認知度・信頼性の向上

信頼できる企業との共同広報を通して、NGO 事態の知名度と共に、その解決されるべき社会課題と、その取り組みキャンペーンの認知度、さらに一般の人々からの信頼も大きく向上する可能性を持つ。コーズが広報され、そのコーズの意味・問題・実態を多くの人を知ることになり、NGO の活動の達成度を拡大させることができる。

2) 資金源の多様化・安定化

NGO にとって活動の展開のためには、収入の安定化と収入源の多様化は欠かせない。その点で、CRM は NGO にとって安定的な収入を得るための重要な企業パートナーシップの形態の 1 つであるといえる。CRM から得た資金によって、より広く深くコーズへの対応が可能となる。

3) 従業員の協力・寄付の上乗せ

CRM によって企業とのつながりが強くなることを通して、当該企業の社員のボランティア参加や個人寄付や寄付の上乗せなどが可能となる。さらに企業がボランティア休暇制度を持っている場合などにはボランティア派遣、プロボノの制度がある場合には社員の専門的な職業スキルの活用なども可能となる。

4) 対等な協働関係へ

企業との関係を一時的な関係から長期的・戦略的關係へと、真の意味で対等な協働関係へ移行できる可能性がある。

以上のことから、企業にメリットがあるだけでなく、他のセクターにもメリットがあることは明確である。また、単なる寄付としての支援以上に多くのメリットがあり、社会に与えるインパクトも大きい取り組みであることがわかる。

第 4 節 CRM の事例

第 4 節では、日本での CRM の事例を紹介する。尚、事例には、消費者の性質に左右されにくく、より多くの消費者が参加しているのではないかと考えられる企業のキャンペーンを中心に挙げた。

(1) ボルヴィック(キリン株式会社)~1L for 10L プログラム~¹⁸

長坂(2011)では、このキャンペーンが日本で CRM が注目されるようになったきっかけであるとしている¹⁹。

このキャンペーンは、2007 年から毎年夏期に実施しているプログラムであり継続的に行われている。内容は、汚れた水を飲まざるを得ない状況にある子どもたちの命や健康を守るために、ボルヴィックブランド全商品を対象に、期間中の出荷量に対して、売上の一部が日本ユニセフ協会を通じてユニセフマリ事務所に寄付され、井戸作りや壊れた井戸の修復、その後の 10 年間のメンテナンス、水と衛生に関する事業の支援活動に役立てられるというものである。

具体的な活動目的は「アフリカ・マリ共和国に清潔で安全な水を確保し、貢献できる支援の実現」、「日本におけるアフリカの水問題・水支援についての認知拡大・理解向上」であるとしている。

消費者の参加の仕組みは、対象商品を購入する事で、売り上げの一部がユニセフに寄付され、マリ共和国のユニセフが行う井戸の新設や修理、メンテナンス費用に使用される事で、売上 1L に対して 10L の清潔で安全な水が誕生するという仕組みである。また、CRM を通じた寄付に加え、直接寄付することもできる。2007 年から 2015 年までの支援によって生まれる水の総量は、47 億 L を越えている。

このプログラムは、過去からの支援内容や支援の結果を詳細に開示しており、非常に情報開示がしっかりなされているプログラムであると考ええる。また、同じコースを長期的に支援していることや消費者の参加の仕組みなどから、消費者が支援に参加しているイメージを掴みやすいように工夫されたプログラムであると考ええる。

(2) スターバックスコーヒージャパン株式会社~イチロー・スターバックスカード~²⁰

このプログラムは 2005 年 4 月から 9 月の期間に行われ、期間中の総発行枚数 14 万 3535 枚で、寄付金の総額は 2870 万 7000 円であった。内容は、スターバックスが発行する 1 枚 1000 円のプリペイドカード『イチロー・スターバックスカード』を消費者が購入する度に、スターバックスおよびメジャーリーグ・ベースボールから 200 円が子どもをサポートする資金として、難病に立ち向かう子どもや将来を担う子どもを支援する NGO/NPO 団体に寄付されるというものである。支援先は以下の四つである。

「メイク・ア・ウォッシュ オブ ジャパン」

「ケア・インターナショナル ジャパン」

「日本フォスター・プラン協会」

「武蔵野倶楽部」

これらの団体の選定基準は、団体の支援内容、活動期間、レポーティングシステ

ム、当社のパートナー(従業員)の参加の可能性、コーヒー生産国との関連などの観点から検討を重ねているという。

また、キャンペーンで集まった寄付金の一部を利用して、「ケア・インターナショナル ジャパン」を通じて支援する「インドネシア・マドゥーラ島避難民の子供の生活保全プロジェクト」の模様を、コーヒー原産地への理解を深めるという目的で、スターバックス コーヒーの一部店舗およびスターバックス コーヒーの公式ホームページ上で写真展の開催に取り組んでいる。さらに、「メイク・ア・ウォッシュ オブ ジャパン」とはこのキャンペーンで終わるのではなく、『クリスマス プレイサント プロジェクト』という新たな支援プロジェクトを生み出し、社会的課題の解決の為に協力し合うパートナーとしての対等性を保っている。このプロジェクトは、従業員からクリスマスプレゼントを集め、「メイク・ア・ウィッシュ オブ ジャパン」の子どもたちへ送るといった支援である。

スターバックスはコミュニティを大切にしていることが伺える。スターバックスのコミュニティへの貢献に対する考え方は、パートナー（従業員）と一人ひとりのお客様、地域社会との間に信頼関係が生まれることにより、地域の幸せと繁栄があり、スターバックスの成功があるというものである²¹。そのために、従業員の自主的な地域社会活動を支援し、活動を行うためのプログラムを開発し、従業員がコミュニティに参加できる喜びを分かち合い、誇れる会社でありたいとしている。スターバックスが考えるコミュニティは、「コーヒー生産地から、お客様に足を運んでいただく店舗がある地域まで」としており、コミュニティの一員としての責任を担い、貢献していくために、NPO（非営利団体）やNGO（非政府組織）と手を携えた活動に取り組んでいる。

CRMは企業とNPO、そして消費者を繋ぐプログラムであると考えられる。スターバックスはCRMに取り組む上での土台となる考え方を持っていたため、成功を収めたと考えることができる。

(3) イオン株式会社～幸せの黄色いレシートキャンペーン²²

毎月11日のイオン・デーに、レジ精算時に受け取った黄色いレシートを、地域のボランティア団体名が書かれた店内備え付けのBOXへ投函し、レシートのお買い上げ金額合計の1%をそれぞれの団体に還元(品物の贈呈)するというシステムである。目的は、「サポートを必要としているボランティア団体と、「応援したい」という気持ちをお持ちのお客様を結ぶ取り組み」として、地域のコミュニティの一員として、この取り組みを行っている。2001年～2014年2月までの累計で22億1,644万円相当の品物を贈呈している。

このキャンペーンが行われる毎月11日のイオン・デーとは、2001年8月にジャ

スコ株式会社からイオン株式会社へと社名変更したことを機に制定した日であり、企業理念の道しるべである“日々のいのちとくらしを「夢のある未来へ」という「イオン宣言」を地域社会に具現化すべく「エコロジー（環境）」と「ローカル（地域還元）」をテーマに、全従業員が地域への貢献活動を行う日であるとしている²³。

特徴は、レシートなので商品の性質に縛られることなく、誰でも参加可能であるという点である。また、消費者に買ってもらい、尚且つ消費者に選ばせるというシステムであることから自主性を促す、つまり消費者のコーズへの意識を高める効果のある CRM であると考えられる。

¹ コトラー(2007) p.94

² 世良(2014) p.29

³ 世良(2014) pp.9~10

⁴ 世良(2014) p.20

⁵ 世良(2014) p.17

⁶ 長坂(2011) p.254

⁷ 谷本(2006) pp.217~218

⁸ 谷本(2006) p.217

⁹ 世良(2014) p.34

¹⁰ 谷本(2006) p.217

¹¹ 長坂(2011) pp.246~248

¹² 谷本(2006) p.70

¹³ 世良(2014) pp.41~52

¹⁴ 長坂(2011) pp.248~50

¹⁵ 世良(2014) pp.59~73

¹⁶ コトラー(2007) p.100

¹⁷ 長坂(2011) p.250~

¹⁸ <http://www.kirin.co.jp/products/softdrink/volvic/1lfor10l/>

¹⁹ 長坂(2011) p.258

²⁰ https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2005-308.php

²¹ <http://www.starbucks.co.jp/responsibility/community/>

²² https://www.aeon.info/environment/social/aeonday/yellow_receipt.html

²³ <https://www.aeon.info/environment/social/aeonday/>

第4章 CRMのマネジメント

第4章では、CRMに取り組む上での課題や留意点から、「CRMをどのようにマネジメントしていくべきか」といった点についてのフレームワークを示す。

第1節 CRMのマネジメント

第1節では、CRMのマネジメントに関わる課題や留意点に着目し、CRMをどのようにマネジメントしていくべきかというフレームワークを作成する。

谷本(2006)ではマネジメント上の留意点について以下のように示されている¹。

- (1) コーズの設定(コーズを知る)
- (2) 企業のミッションや特性とコーズの合致
- (3) 企画構想力
- (4) 社内での連携
- (5) パートナーとの対等性
- (6) アカウンタビリティ

コトラー(2007)で、マネジメント上の「潜在的な課題」と「成功の鍵」として挙げられている点についてまとめた²。

- (1) 契約や法に関する複雑な処理にかかる時間と労働力
- (2) パートナーとの信頼関係のある協働
- (3) プロモーション投資
- (4) キャンペーンの透明性
- (5) コーズの選定(相性)
- (6) パートナーの選定(幅広いリレーションシップ基盤を持つパートナー)
- (7) 市場の調査
- (8) インパクト
- (9) 消費者がわかりやすい仕組み
- (10) 誤りの訂正

長坂(2011)では課題について以下のように示されている³。

- (1) コーズの選定
- (2) パートナーの選定—コーズに取り組むNGOの選定
- (3) 幅広いメディア/ネットワーク力
- (4) 長期的取り組みへのコミットメントとトップの推進力

谷本の「コーズの設定(コーズを知る)」と「企業のミッションや特性とコーズの合致」を「コーズの選定」として1つの項目とする。また、「幅広いメディア/ネットワーク力」を有する提携先の選定という内容なので、「パートナーの選定」としてまと

める。「契約書の作成や法に関する複雑な処理には時間と労働力がかかる」という点については、CRMに取り組む上では前提条件として捉えられていると考え、本論文では詳しくは言及しない。また、「潜在的な顧客に活動を伝える時にはインパクトが必要である」という点に関しても、特に重要なポイントというより、念頭におくべきポイントとして理解しているため、本論文では詳しくは扱わない。「間違いがあった場合は素直に変更する」という点に関しては、CRMに限らず、間違いを正さない経営方針や事業活動がリスクにならない場合はないと考えるため、分析視点としては扱わない。よって、本論文では以下の9つの項目に分類し、CRMに取り組む上での主な要点として扱う。

- (1) コースの選定
- (2) パートナーの選定
- (3) 企画構想力(わかりやすさ)
- (4) プロモーション
- (5) 市場調査
- (6) 社内での連携
- (7) パートナーとの対等性
- (8) アカウンタビリティ
- (9) 長期的取り組みへのコミットメント

第2節 課題を踏まえた分析視点

第1節で、CRMにマネジメントについての分析視点となる項目を挙げたが、第2節では、8つの項目について説明し、重要だと考えられる仮説を立てていき、分析視点とする。

(1) コースの選定

まずはどういったテーマに取り組めるのか、ローカルあるいはグローバルなコミュニティや時代が求めている社会的課題を知ることが第一歩である⁴。そして、コースと最も相性の良い製品を対象にすべきである。さらに顧客基盤、製品、コースに関心のある人物、これらすべてに共通している事柄を探すべきである⁵。また、自社の事業の業務領域と関連性の高い社会的課題の領域を選ぶことが重要である。多くの成功事例は、企業のコアビジネスから発想したバリューチェーンにのっとったコースへの取り組みが、消費者に対しても基本的に説得性を持っていることを示しているという⁶。

企業のミッションとコース、商品の特性とコースの関係が深ければ深いほど、消費者はイメージを持ちやすく、プログラムへの共感を得やすくなると考えられる。

ボルヴィックの事例で考えてみる。日本でボルヴィックを販売しているのはキリン株式会社であるが、キリンは『商品やサービスなど、事業活動そのものによって、「社会的課題の解決」に貢献する事を目指す』というミッションを持っている⁷。企業のミッションとコーズの合致ではないが、CRMを通して社会に貢献していこうという姿勢に違和感はないと考えられる。「製品とコーズ」という観点からみれば、ボルヴィックの製品であるミネラルウォーターを買うことによって、アフリカの「水問題・水支援」というコーズを支援することができるという同プログラムに、消費者は共感しやすいのではないかと考える。

(2) パートナーの選定

企業は、コーズをより広く伝えるために、幅広い広報力を持つ提携先を選定するのが望ましい。消費者の参加率を向上させるために重要なポイントであると考えられる。しかし、必ずしもそれが正解ではなく、小さくても重要な社会課題に取り組んでいる NGO と組む事も時に有効であるとされている⁸。NPO/NGO にもそれぞれ特徴があり、異なるミッションを持っていることが考えられる。コーズの選定と同じように、企業と提携先の双方のミッションが合致していることで、消費者を CRM プログラムにより参加させることができ、企業と提携先の双方により大きな利益をもたらすと考えられる。

(3) 企画構想力(わかりやすさ)

消費者からみてシンプルでわかりやすい仕組みをつくること。それができれば、厳しく重い課題も人々が理解しやすく、かかわりやすくなる⁹。また、消費者からの疑問や膨大な事務処理から逃れるためにも考える必要があるポイントである¹⁰。消費者の参加率によって寄付金額が左右される CRM において、消費者の参加は絶対条件である。消費者の参加率を上げるためにもわかりやすい仕組みにする必要があるのである。

ボルヴィックのキャンペーンは、消費者がボルヴィックの対象商品を買うだけでコーズを支援できるという仕組みである。消費者が購入後に、支援団体を選ぶことはなく、気軽に参加できるといえる。また、寄付の表記については、商品ごとに何リットル分の水を生む支援となるかが記載されている。(図 4-1 参照)消費者に支援するイメージを持ってもらいやすいような工夫がなされているといえる。

一方、イオンのプログラムは、レジ精算時に受け取った黄色いレシートを、地域のボランティア団体名が書かれた店内備え付けの BOX へ投函し、レシートに記載されている買い上げ金額合計の 1%をそれぞれの団体に還元するというシステムである。この「選ぶ」という行為はボルヴィックの例に比べるとひと手間かかるといえるかもしれないが、消費者に社会貢献活動に参加している意識を強く

持たせることができると考える。その結果、消費者はより CRM プログラムに共感することができ、消費者の継続的な参加を促せるのではないかと考える。

図 4-1 対象商品ごとの支援内容



出所：キリン株式会社ホームページより

(4) プロモーション

多くの場合 1 件当たりの寄付額は少額であるため、企業や慈善団体は総額を大きくするために、消費者の参加率を引き上げる必要があるとされている¹¹。第 3 章の事例紹介の所で前述したが、スターバックスコーヒー ジャパンはコーヒー原産地への理解を深めるという目的で、『ケア・インターナショナル ジャパン』の支援内容を広報する取り組みをしている。これによって、社会的課題やコースの認知度を高め、寄付付き商品購入の意味を消費者に理解してもらうことができ、売上を伸ばすことが期待されるのではないかと考える。

(5) 市場調査

ターゲット顧客の考えを調査するとともに、全体的な魅力度を測定し、マーケティング戦略をより優れたものにするために特定市場における調査を実施すべきである¹²。CRM のプログラムが、顧客の中でどの層にどのように有効なのか、コースや自社ブランドに対する消費者の考えがどのように変わったのかを知ることができれば、CRM プログラムを更に有効なものにするのではないかと考える。

(6) 社内での連携

社会貢献部やマーケティング部のみならず、開発、流通、広報など、CRM のプログラムに関連する社内での連携体制をつくること。CRM の意義を社内に浸透させ、支持を広げていくことが大切である¹³。社会貢献活動の側面を持つ CRM には、単に売上を伸ばす効果だけでなく、レピュテーションを向上させる効果があると考えられる。コーポレート・レピュテーションというのは、マーケティング部だけで構築していくことは出来ない。CRM をより効果的なものにするために、全社的な連携が重要であると考えられる。

(7) パートナーとの対等性

パートナーとなる NPO/NGO のミッションを理解した上で、対等なコラボレーション関係をつくることが重要である。また、一方的な寄付の贈与という関係ではなく、共に社会的な課題にかかわっていく対等な契約関係を結ぶことが重要

であるとされている¹⁴。

スターバックスコーヒージャパンの例を見てみると、CRMのキャンペーンで終わるのではなく、その後「メイク・ア・ウィッシュ オブ ジャパン」と共に新たな支援プロジェクトを生み出している。パートナーとの対等性が保たれていれば、社会的課題の解決に向き合う信頼し合ったパートナーとして新たな課題に取り組むきっかけが生まれる可能性があると考えられる。CRMの取り組みが持続可能な社会の発展により貢献出来る効果的な取り組みになるといえる。

(8) アカウンタビリティ

CRMは売上げに連動した寄付であるため、その売上げに対して何割が寄付されるのか、集められる予想金額がいくらかといった情報が提供されていないと、消費者はキャンペーンに対して疑いを抱いてしまう可能性がある¹⁵。

CRMの仕組みは、個人が直接行う寄付に比べて間接的であるため、支援している実感を得ることが難しいものであると考えている。ましてや、成果やプロセスが具体的に開示されていなければ、消費者が企業及び支援先の団体を信頼することは難しく、継続的な購買には繋がることはないと考えられる。消費者自身に支援している実感を持たせ、企業及び支援先団体、キャンペーンそのものを信頼してもらうためには、情報開示の工夫が重要なポイントであると考えられる。

(9) 長期的取り組みへのコミットメント

CRMは、企業としてはCSR経営としての取り組みであることから、企業の根幹となる理念に基づく活動として、長期的な姿勢で取り組みを行う必要がある。(ボルヴィックの場合は10年)長期的取り組みであることが、消費者を信頼させる重要な要因となっている¹⁶。短期的な取り組みである場合、CRMによって一時的に消費者の注目を浴びることで売上が伸び、財務業績を高めることができるかもしれない。しかし、企業のレピュテーションが向上するとは考えにくい。そうなっては、CRMの企業の社会貢献活動という側面から得られる価値は無いに等しいといえるのではないか。故に、CRMのプログラムをより効果的なものにするためには、ユーズやユーズを支援するパートナーと長期的に向き合っていくことが重要であると考えられる。

以上のポイントを分析視点として、アサヒビール株式会社の事例をみていく。

¹ 谷本(2006) pp.222~224

² コトラ(2007) pp.114~117

³ 長坂(2011) pp.253~256

⁴ 谷本(2006) p.223

⁵ コトラ(2007) p.116

⁶ 長坂(2011) p.254

-
- 7 <http://www.kirin.co.jp/csv/>
 - 8 長坂(2011) p.256
 - 9 谷本(2006) p.224
 - 10 コトラー(2007) pp.116~117
 - 11 コトラー(2007) p.115
 - 12 コトラー(2007) p.116
 - 13 谷本(2006) p.224
 - 14 谷本(2006) p.224
 - 15 コトラー(2007) p.115
 - 16 長坂(2011) p.256

第5章 事例研究～アサヒビール株式会社による CRM～

第4章では、CRMをマネジメントしていく上でどのような観点が重要になってくるのか述べてきた。第5章では、まず第1節と第2節で、アサヒビール株式会社を研究対象とした理由やアサヒビールの考えるCSR及び社会貢献活動について述べた後、アサヒビール株式会社が行っているCRMプログラムの概要について述べていく。第3節では、実際、企業側は9つの分析視点についてどのように考えているのか、そして、どのように取り組むべきなのかといった点について明らかにするため、アサヒビール株式会社にインタビューさせて頂いた内容をもとに事例分析をしていく。そして最後の第4節で考察結果をまとめる。

また、インタビュー概要は以下の通りである。

「インタビュー概要」

対象企業：アサヒビール株式会社

日時：2015年9月24日 14:00～15:30

場所：アサヒビール本社ビル 12階

インタビューさせて頂いた社員の方：室井靖之 様(マーケティング本部 マーケティング第一部 担当課長)

第1節 アサヒビール株式会社とは

(1) アサヒビール株式会社とは

1) 選定理由

CRMを成功させるためには、キャンペーンになるべく多くの消費者/顧客を巻き込まなければならない。そうすることで、企業側が得られるメリット、パートナー側が得られるメリット、社会に対するインパクトを最大化できるからである。そのため、より多くの顧客を対象にした製品を持っている企業を研究したいと考えた。そういう企業は多く存在するが、その中でも、飲料を取り扱っている企業は、より多くの顧客を持っているのではないかと考えた。その業界の中で、アサヒビール株式会社のCRMの仕組みに興味を持ったため、研究対象及びインタビュー先と選定した。アサヒビール株式会社のCRMの仕組みについては後述する。

2) 企業概要

社名：アサヒビール株式会社

設立：1949年9月1日

代表者：代表取締役社長 小路 明善

事業内容：酒類、飲料、食品、国際事業

資本金：20,000百万円

売上高：1,785,478 百万円（2014 年 12 月期連結業績）

従業員：273 名（連結従業員数 21,177 名）

(2) アサヒビール株式会社の CSR と社会貢献活動

アサヒビール株式会社の発行している報告書の資料から述べていく。

アサヒグループの CSR 活動は、「世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献する」という経営理念を起点として、「持続可能な社会」の発展に貢献することを目指している。具体的には「食と健康」、「環境」、「人と社会」の 3 つの活動領域とその重点テーマを定め、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいる。また、社員はもちろん、取引先や顧客、社会、株主との「共創」の CSR を実践することにより、全てのステイクホルダーとの良好な関係構築を図り、長期ビジョンで掲げる「世界で信頼される企業グループ」を目指している。これまで培ってきた「社会共創力」などの強みを最大限活かし、より本業を通じた社会的課題の解決に取り組むことにより、「広義の企業価値」の向上を目指しているという。

アサヒグループでは、CSR 活動を事業会社の取組みにとどまらず、グループを横断した推進体制を敷くために「グループ CSR 推進会議」、「グループ環境会議」を開催しています。「グループ CSR 推進会議」は四半期に 1 回開催し、CSR 施策の具体化や方向性の策定に加えて、進捗確認や社内啓発を行っている。さらに決定事項については適宜アサヒグループホールディングス（株）の経営戦略会議に諮り経営とコミットしている。また、施策の実行を担う役割として、施策ごとに部門・事業横断的なワーキンググループを組織するとともに、環境関連施策に関しては、1~2 か月に 1 回「グループ環境会議」を開催し、取り組み内容の共有や水平展開などを行っている。

アサヒビール株式会社は CSR の取り組みとして、社員自らが講師となる出前授業や体験できる工場見学、乳牛用飼料として茶粕の提供、森林の保全、環境教育、福祉施設等への食品の提供などの多岐にわたる社会貢献活動を行っているが、そのほとんどが本業に根付いた取り組みである。

以上のことからアサヒビール株式会社は、事業活動を通じて、社会的課題の解決に貢献していこうというスタイルであることがわかる。そのような経営活動を行っているアサヒビール株式会社だからこそ、CRM に取り組む意義が大きいと考える。

第2節 「美しい日本に乾杯!〜うまい!を明日へ!プロジェクト〜」の概要

図表 5-1 うまい!を明日へ!プロジェクトの例



出所：アサヒグループ CSR ブックレット 2015 より

2015年度のアサヒグループ CSR ブックレットとインタビュー内容から述べていく。

このプロジェクトを始めるきっかけの1つは、2009年頃に社会貢献などに対する世の中の期待が高まっている事もあって、企業の社会的責任を果たしたいという思いであったという。また、No.1ブランドであるアサヒビールのスーパードライであるからこそ、しなきゃいけないことであり、できることだと考えていたという。2つ目の理由が、四国で同じようなプログラムを実施した時に、様々な方面から高い評価を受けた経験があったからであるとしている。

このプロジェクトの内容は、スーパードライ対象商品1本につき1円を、全国47都道府県ごとの自然や環境、文化財などの保護・保全活動に活用するというものである。2009年から2014年まで8回にわたって行っており、過去8回累計の寄付金総額は約24億円にまで上る。このプロジェクトの特徴のひとつが、対象商品の売上本数を全国で集計し、都道府県ごとの本数に応じて寄付金を配分して、設定したテーマに対して寄付を行う、という仕組みである。消費者に「自分の飲んだ1本が自分の地域のためになる」という実感を持ってもらいやすく、そのため、このプロジェクトを通じてより地域に密着した活動を推進する事が出来ているそうである。都道府県ごとのテーマと寄付先は、それぞれの自治体と打合せを行い設定しているという。テーマは森林・里山の整備や保全、学校への太陽光発電設備の設置、希少な生き物の生息地の保護、文化財の保全など多岐にわたる。

また、プロジェクトの一環として、残したいと思う美しい自然や環境、文化財などの風景写真を募集し、フォトコンテストを行っている。

第3節 事例研究

第4章で定めた分析視点をもとにインタビュー内容について述べていく。

(1) コーズの選定

まずはどのようなコースが存在するのか知るために、主に各支社が各県の自治体などから支援したい環境や文化財を聞き、何度も協議を重ねて選定していくという事だった。

また、同社の CRM で取り扱うコースは環境保全をメインにしているという。その最も大きな理由が、良い環境があるからこそ美味しいビールを作ることができると考えているからであるという。これ以外にも、多くの人々が誇れる点、支援によって利害関係が生まれにくい点から設定されたのだという。また、他のコースを選ぶ際も、顧客が企業とコースの関係をイメージしやすいものでなければ、売するための戦略と捉えられてしまう可能性が大いにあると考え、慎重に選んでいるという。

(2) パートナーの選定

各支社で取り組み方は異なるが、主に自治体を通して寄付先を知るため、膨大な数から選ぶというわけでもなく、その自治体の方針にあった寄付先から選ぶこともあるという。また、リスクを考えた場合、自治体などから紹介してもらう団体は信頼性が高いということだった。

(3) 企画構想力(わかりやすさ)

アサヒは CRM に取り組むに当たり、気軽さとわかりやすさを留意点として始めたという。プロジェクトのわかりやすさと気軽さが、プロジェクトへの理解や共感に結び付き、消費者は関わりやすくなるという考えからであった。

(4) プロモーション

第8弾では、いつまでも残したいと思う、美しい自然や環境、文化財などの風景写真を募集したフォトコンテストの開催をしている。ネットという媒体を使って、プロジェクトを深く広く知ってもらおうという狙いだという。また、「うまい！を明日へ！」のプロジェクトの活動をより深く知ってもらい、実感を得てもらうために、実感プログラムというツアーを開催している。同プログラムには、家族や未成年の人達にも企業活動を知ってもらうという狙いもあるという。

さらに、アサヒは、新聞の記事にしてもらうことで得られるプロモーション効果をかなり重要であると考えている。なぜなら、社会面で取り上げられるなど、普段とは異なる媒体で PR する機会が生まれ、潜在的な顧客に伝えることができるようになるからだという。また、記者に記事にしてもらうことで信頼性が高い情報として受け取ってもらえると考えていた。そのため、能動的に知事とプロジ

エクトについて挨拶をし、各新聞社に働きかけるなど、積極的に行っており、年に数百回記事化されているという。

これらの点から、プロジェクトを成功させるために、プロモーションも非常に大切な要素なのだということがわかる。

(5) 市場調査

アサヒは、ネットや紙媒体で消費者にアンケートを回答してもらっているとのことであった。アンケートによる市場調査は、同じ条件で、何年か継続することで、トレンドを把握し、キャンペーンの効果を測定することができるという。また、そこから得られた結果は、CRMに限らず、より良いマーケティング戦略のために活用されるのだという。

(6) 社内での連携

アサヒでは、プロジェクトを企画・運営するのはマーケティング部であり、CRMはあくまでマーケティングであり、社会貢献活動ではないと考えている。しかし、企業価値に絡むという点から、対外的に報告していくのは社会貢献部であるなど、部署間で役割分担はなされているとのことだった。マーケティング部の一番の連携相手は各支社であり、支社が挙げてくる支援先の団体の要求とマーケティング戦略とのバランスを取るために、何度も協議を重ね、社会的価値と売上高の向上の両立を可能にしているという。

(7) パートナーとの対等性

CRMのプロジェクトで終わること無く、各支社が都道府県の各自治体と協働し続けることで、売上しかり企業価値を高めていくチャンスが増えるということだった。しかし、パートナーとのパイプを作っていくのは支社の腕見せ所であるとしている。

2010年12月6日に行われた地球産業文化研究所の講演をGISPRI事務局がまとめたレポートの中で、同社の竹田義信氏(当時社会環境担当部長 理事)は、「県によってはまだまだバラつきがあります。先進的なところはどんどん新しい取り組みを次から次へ輪を広げていっています。」と述べている。¹このことからパートナーとの対等性が課題となってくる支社があると考えることができる。課題については後述する。

(8) アカウンタビリティ

企業の責任として出来るだけ詳細に寄付金などを公表するという点を重要な点としていた。集まった金額、どのように使われているのかななどを広告やネット等でできるだけ公表するように心掛けているとのことだった。消費者が、寄付がどのように使われているのかを知ることが、共感や信頼に繋がり、次のプロジェクトへの参加に繋がるのではないかと考えているのである。

(9) 長期的取り組みへのコミットメント

気軽さとわかりやすさに加えて、一定期間取り組むというのがもう一つの留意点だったという。もともと地域の人と一緒にやっという「共創」の概念から始まったプロジェクトだったため、単発では企業の都合になってしまうと考えていたという。地元の方から信頼されるため、味方につけるためには、やはり長期的な取り組みが大切であるという事だった。長期的な取り組みの例として、アサヒは CRM のプロジェクトを 2009 年に始めて以来、新潟県ではトキの野生復帰の活動に寄付をしてきたという。話題になってから寄付するのではなく、長い間 1 つの支援をすることで成果が実った時に、良い会社であると思ってもらえると考えているということだった。

第 4 節 考察

第 3 章で企業にとって CRM は、顧客の獲得/市場の開拓/直接的な売上の増加/様々なステイクホルダーからの企業に対するレピュテーションの向上といった効果があると示した。アサヒは CRM の位置づけを以下の 3 つであるとしているという。

- ・企業価値の向上

地域の人と共にプロジェクトを通じて社会に貢献し、社会的価値を高めていくことができる。

- ・地域共生

全国一律型のキャンペーンでは届かない潜在的な顧客に「地元へ寄付される」という施策である故に届けることができる。

- ・スーパードライの価値向上

コアなファンがいる中で、自分が飲んでいる 1 本が地元へ貢献できる、良いことに役立つと感じてもらうことにより顧客との絆を深め、ブランドとしても信用度が高めることができる

アサヒの例を踏まえると、CRM にはレピュテーションの向上、新規顧客の獲得(新規市場の開拓)、製品のブランド価値を高めるという効果があるといえる。その結果、スーパードライの売上を伸ばすことができたことから、直接的な売上も見込めるといえる。

そして、その効果をより高めることができるプログラムにするためには第 4 章で分析視点として挙げた 9 つのポイントが重要になってくるのが、これまでの研究とインタビューを通して明らかにされた。何故これらの項目が重要になってくるのかそれぞれについてまとめていく。

(1) コーズの選定

企業や商品の特性とコーズの関係が深いほど、消費者はイメージを持ちやすく、プログラムへの共感を得やすくなる。また、顧客が企業とコーズの関係をイメージしやすいものでなければ、売るための戦略と捉えられてしまう可能性が高いためコーズとの相性は重要である。

(2) パートナーの選定

コーズをより広く伝えるために、幅広い広報力を持つ提携先を選定するのが望ましい。また、自治体などから紹介してもらう団体は信頼性が高いといえる。NPO/NGOに限らず、他企業と CRM プログラムの広報をする場合でも、お互いの利益を最大化するために、お互いのミッションが合うか考慮する必要がある。

(3) 企画構想力(わかりやすさ)

消費者の参加率によって寄付金額が左右される CRM において、消費者の参加は絶対条件である故に、消費者にとってわかりやすい仕組みを作り、課題を理解しやすくし、プロジェクトへの理解や共感を促し、関わりやすくするために考慮する必要がある。また、消費者からの疑問や膨大な事務処理から逃れるためにも考慮すべきである。

(4) プロモーション

1 件当たりの寄付額は少額であるため、総額を大きくするために、消費者の参加率を引き上げる必要がある。その為に、第 2 章で述べたコーズ・プロモーションや支援に関係するテーマでの実感プログラムのツアーなどの考案が必要になってくる。また、広告媒体としては、潜在的な顧客を獲得できる可能性があることから、新聞が有効である。

(5) 市場調査

同じ条件で継続的にネットや紙媒体で消費者にアンケートを取ることで、トレンドを把握し、キャンペーンの効果を測定することができる。そこから得られた結果を利用することで、CRM を更に効果的なものにするだけに限らず、より良いマーケティング戦略のために活用できる。

(6) 社内での連携

社会貢献活動の側面を持つ CRM には、単に売上を伸ばす効果だけでなく、レピュテーションを向上させる効果がある。コーポレート・レピュテーションというのは、マーケティング部だけで構築していくことはできない。例えば、企業の利益と提携先の要求とのバランスを取るには、マーケティング部に加えて、提携先と直接交渉する部署やプログラムを体外に発信していく部署との連携が必要となってくる。

(7) パートナーとの対等性

パートナーとの対等性が保たれていれば、社会的課題の解決に向き合う信頼し合ったパートナーとして新たな課題に取り組むきっかけが生まれ、CRMプログラムがより社会的インパクトを持ったものになる可能性がある。

アサヒのように支社ごとに提携先と協働するプログラムである場合、支社によって提携先との取り組みにバラつきが生じてしまうのは当たり前である。しかし、マネジメントする立場にいる人は、CRMの持つ社会的な影響力(コースズの認知拡大/NPO/NGOのエンパワーメント)があることを理解し、取り組みレベルが低い対象への教育が必要であると考ええる。

(8) アカウンタビリティ

寄付がどのように使われているのかを消費者が知る事が、共感や信頼に繋がり、次のプロジェクトへの参加に繋がる。成果やプロセスが具体的に開示されていなければ、消費者が支援の実感を得ることが難しいだけでなく、企業及び支援先の団体を信頼することも難しくなり、継続的な購買は繋がる可能性は下がる。集まった金額、使い道などを広告やネット等で出来るだけ公表するように心掛ける事が必要である。また、消費者に支援している実感を持たせるためには、情報開示の工夫が重要なポイントである。

(9) 長期的取り組みへのコミットメント

CRMは、企業としてはCSR経営としての取り組みであることから、企業の根幹となる理念に基づく活動として、長期的な姿勢で取り組みを行う必要がある。長期的取り組みであることが、消費者を信頼させる重要な要因となる。短期的な取り組みである場合、CRMによって一時的に消費者の注目を浴びることで売上が伸び、財務業績を高めることができるかもしれないが、企業の都合であると思われる可能性がある。その場合、レピュテーションが向上するとは考えにくい。そうなっては、CRMの企業の社会貢献活動という側面から得られる価値は無いに等しいといえる。CRMのプログラムをより効果的なものにするためには、コースズやコースズを支援するパートナーと長期的に向き合っていくことが重要になる。

以上のことから、CRMに取り組む企業はこれらのポイントに注意を払う必要があり、そうすることで、企業及びNPO/NGOにとって利益が最大限確保できるプログラムかつより社会的インパクトのあるプログラムを成り立たせていくことができるのだと考える。

¹ GISPRI 平成22年度「新しい公共」におけるソーシャルビジネスの展開ー現代社会の課題と環境問題等を中心としてー 第4回研究委員会 演題「アサヒスーパードライ『うまい！を明日へ！』プロジェクト」

http://www.gispri.or.jp/kenkyu/pdf/kenkyu3-32_4-2a.pdf

第6章 企業と社会の持続可能な発展を目指して

第1節 総括

第1章で、CSRに対する理解の浸透によって、企業及び市場の社会貢献活動の捉え方が変わってきていることを示してきた。第2章では、社会貢献活動に取り組むことで、企業はレピュテーションの向上及び財務業績の向上といったメリットを享受できることを示し、それ故、社会貢献活動に取り組む意義を示した。第3章では、企業がCRMに取り組むことで、レピュテーションを向上させることに加えて、自社の持つ技術やマーケティング力、培ってきたノウハウを活用し、短期的な利益の獲得を見込むことができることを示してきた。第4章では、短期的・長期的に企業価値を高めうるCRMをどのようにマネジメントしていくべきかみていくために、文献やいくつかの事例を用いてフレームワークを作成した。そして、第5章では、実際の現場を知るべく、CRMのマネジメントを担当している方へのインタビューを行い、マネジメントについて考察し、第4章で作成したフレームワークの重要性について述べた。

本研究を進めていく中で、CRMは「企業の社会貢献活動」なのか「マーケティング戦略」なのかという疑問を持つようになった。CRMについて本論文では社会貢献活動という視点から研究していたのだが、アサヒはCRMの取り組みについては、マーケティングとして行っているとのことだった。しかし、寄付を受けている自治体の声を調べてみると、「社会貢献活動に感謝します。」という声がある¹。つまり、CRMはマーケティングであり、社会貢献活動なのである。これは当たり前にも聞こえるかもしれないが、利益追求と社会貢献のバランスを保たなければいけないという点から、この2つを両立することは難しい問題であると考えられる。

忘れてはいけないことは、企業にとってCRMは、短期的な利益と長期的な利益をもたらすことができるプログラムであるという点である。目先の利益にとらわれ、一時的に売上を伸ばすことに執着した場合、パートナーや消費者との信頼関係の構築は難しい。企業を取り巻くステイクホルダーからのレピュテーションの向上も見込めないだろう。そうであるなら、多大な時間とコストを費やしCRMに取り組む意義はあまりないだろう。レピュテーションの向上に目的が偏り過ぎても同じことがいえる。

バランスを保たなければいけないという点から、CRMは難易度の高い社会貢献活動であり、難易度の高いマーケティング手法でもある。だからこそ、CRMに取り組む企業は慎重にプログラムをマネジメントしなければならないのである。

第2節 本論文の課題

本論文で扱ったCRMは、主体が「企業」、「NPO/NGO」、「顧客・消費者」と3者に分類される。つまり、あるプログラムを事例研究として扱う時、3つの視点から研究することができるのである。例えば、「NPO/NGO」の視点からみれば、コラボレ

ーションについての留意点や支援を受ける側としての視点からも研究できるだろう。また、「消費者」の視点を研究すれば、消費意識の変化や行動改革の点で研究することができ、企業が CRM に取り組む意義をより明らかにできただろう。そうして初めて、それぞれのプログラムの本質がわかるのだろう。また、1社のプログラムに限らず、同じ業界の企業の CRM の取り組みを研究することで、CRM の本質が見えてくるに違いない。さらには、マーケティング部のみならず、社会貢献部などの社会的課題を日頃扱っている部署の方からの視点が入っていれば、なお深い研究ができていたに違いない。これらの課題が残ることを踏まえれば、本論文では1つのプログラムを「企業」という1つの主体からしかみていないため、明らかにできることは限られている。

¹ 「文化財保護に408万円 アサヒビール寄付=京都」 読売新聞 大阪朝刊 2015年2月20日 京セ 230頁 306字 01段

文献一覧

1. 青木利元 (2004) 『日本型「企業の社会貢献」－商人道の心を見つめる』 東峰書房。
2. 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。
3. 崎章浩 (2013) 「レピュテーション・マネジメントによる企業価値の向上」 企業価値評価研究会編著 『企業価値向上の戦略』 日本管理会計学会 企業調査研究委員会本部。
4. 櫻井通晴 (2005) 『コーポレート・レピュテーション－「会社の評判」をマネジメントする』 中央経済社。
5. 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。
6. 谷本寛治 (2006) 『CSR－企業と社会を考える』 NTT 出版。
7. 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力－CSR を問い直す』 NTT 出版。
8. 長坂寿久 (2011) 『NPO・NGO と「企業協働力」－CSR 経営論の本質』 明石書店。
9. 日本経団連社会貢献推進委員会編著 (2008) 『CSR 時代の社会貢献活動－企業の現場から－』 日本経団連出版。
10. 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。

参考資料

1. アサヒグループ CSR ブックレット 2015
2. アサヒグループホールディングス株式会社 統合報告書 2014

参考 URL 一覧

1. アサヒビール株式会社 <http://www.asahibeer.co.jp/>
2. イオン株式会社 <http://www.aeon.info/>
3. 一般財団法人地球産業文化研究所 <http://www.gispri.or.jp/>
4. キリン株式会社 <http://www.kirin.co.jp/>
5. スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 <http://www.starbucks.co.jp/>