

2020 年度 学士論文

企業のレピュテーションと社会貢献活動
～レピュテーション獲得における CRM の可能性～

2020 年 12 月 18 日

早稲田大学商学部 4 年

1F170092-9 岩崎元嗣

はしがき

ついに卒業論文の執筆作業を完遂した。3年生最初の本ゼミの際にゼミ幹事長と言う役職を拝命してから、約2年間のゼミ活動の集大成として卒業論文を書き終えるまでに、非常に多くの困難があった。春学期のグループワークでは慣れない文献の読み込みとレジュメの作成に苦しみ、夏のプロジェクト研究では初めての先輩との作業で緊張しっぱなし。台湾合宿では現地学生とのコミュニケーションが思うように取れず、自分の未熟さを思い知らされた。早稲田祭の研究発表は初めての8期のみで行うプレゼンとなり、当日まで激動の1ヶ月を駆け抜けた。それが終わる頃には三大学合同ゼミの作業も並行することになり、同じように11月後半からはYKKAP様とのステイクホルダーミーティングに向けて、ひたすら統合報告書を読み漁る日々が始まった。同期全員で取り組む一連のグループワークは、意見の対立や進捗の滞りから空気が悪くなることも多々あり、幹事長としてなんとか精神的支柱になれるように試みたが、結局私は助けられる側だった。頼りなく不甲斐ない幹事長である。そういった意味でも、ステイクホルダーミーティングのあった今年の1月まで共に駆け抜けた同期は、本当に心強かった。ゆえにたった一人で取り組む卒論に関しては不安しかなかった。早めに取り組まなかったツケが回り、今年の1月下旬は卒論計画書を書いては指摘を受ける日々であった。なんとか計画書が通って就活が本格化すると、恐ろしいタイミングで新型コロナウイルスが流行した。これにより始まったリモートでの活動は、ただただ慣れないことの連続であり、苛立ちと心細さ、そして自分の未熟さをむき出しにした。在宅しているにも関わらず、「帰りたい」と愚痴ることもあった。

就活が終了して卒論に集中できるかと思えば、なんと我々8期が夏プロジェクトを牽引する側になっていた。「光陰矢の如し」である。また2年生へのゼミ勧誘活動も、9期と合同で同時進行させなければならなかった。一連の作業は全てリモートで進めることとなり、全てが初の試みのために大変な困難を極めた。ほとんど会話したことのない大勢の後輩を取りまとめることは厳しいものであったが、同時に例年ではできない経験をすることができたとも言える。ゼミ生活の新たな仕組みづくりを0から主導できたのは、今となっては誇りでもある。各自たった1人で班員たちを引っ張った3人の同期、画面越しでしかコミュニケーションが取れない中で一生懸命できることを見つけては実行してくれた頼もしく可愛い後輩たち。今年の夏は、自分が多くの仲間たちに支えられていることを再確認できた。

本論文のテーマはCRM（コーズ・リレイテッド・マーケティング）である。「1商品お買い上げにつき、1円の寄付を行います」など、いわゆる寄付付き商品と言うものだ。私は谷本先生のもとで1年以上、CSRについて勉強してきた。CSRならび

に社会貢献活動は、企業価値を向上させる投資でありコストではない、ということとその都度学んできた。社会貢献活動は有限な経営資源の中で行われるからこそ、単なる慈善活動ではなく本業との絡みの中で社会に還元する活動でなければならない。日本でも遅ればせながら定着してきた本活動だが、適切に社会（特にマーケティング対象である消費者セクター）に訴求し、還元されているのだろうか。そして実際に企業価値創出に貢献する活動として機能しているのだろうか。貢献しているのならどのようなプロセスを経ているのか。こうした疑問がこの1年間の学びの中で生じた。そのため、本業との境界線上にある社会貢献活動、及びその代表的な活動である CRM による企業価値創出のプロセスについて、自分自身の力で、長いスパンをかけて検証しようと考えた。これが本論文のテーマに行き着いた所以である。

先述したように、本卒論を書くにあたって、一人で執筆することには大きな不安があった。思い返せば私はいつも同期に頼りきりだったのだ。コロナによってリモートで進めなければいけなかったことが加わり、先生が常に仰っていた「セルフマネジメント」を、これまで以上に意識する必要があった。不安とタスクは積もるばかり。それでもここまで来られたのは、幾度のグループワークで難局をともに乗り越えてきた同期、そしてどんな時も相談に乗ってくださった谷本先生がいらっしやったからに他ならない。ステイクホルダーミーティングが行われた1月下旬以降、毎日のように顔を合わせてきた同期とは全く会えなくなった。だが画面越しで何度も支えてくれた。感謝の気持ちはいくらあっても足りない。「ありがとう」と言うタイミングは何度もあったにも関わらず、それを直接伝えられなかったのが心苦しい。谷本先生にはお忙しい中、メールなどを通してフィードバックを沢山頂いた。自分だけでは乗り越えられない局面で、何度も引っ張り上げてくださった。大学の教授と言えどここ距離を感じてしまうが、谷本先生は常に親身に接してくださった。これは間違いなく谷本ゼミの素敵なポイントと言えるだろう。

最後に卒論執筆にあたってアンケートに協力してくださった100名にも及ぶ学生の皆様、インタビューに協力してくださった森永製菓株式会社様、ゼミ活動において常に温かくサポートしてくださった谷本研究室の森塚さん、そしてどんな時でもゼミテンのことを考えてくださり、クヨクヨしてばかりで頼りない私の相談事にも親身に乘ってくださった谷本寛治先生、全ての方々に感謝いたします。この谷本ゼミで得た経験と知識を糧に、これからも邁進してまいります。本当にありがとうございました。

2020年12月18日

谷本ゼミナール 8期 岩崎 元嗣

目次

第 1 章 企業の社会貢献活動の意義	1
第 1 節 CSR と社会貢献活動	1
(1) これまでの CSR と社会貢献活動に関する議論	1
(2) 社会貢献活動に対する認識の変遷	2
(3) 本論文における社会貢献活動	2
第 2 節 日本の企業価値評価の姿勢	3
(1) 世界全体の企業価値評価の現状	3
(2) 日本における企業価値評価の課題	4
第 3 節 企業が取り組む社会貢献活動の意義	5
(1) 社会的インパクト	5
(2) 社会貢献活動の説得力	5
(3) 社会貢献活動による企業のメリット	6
(4) 問題提起	7
第 4 節 レピュテーションについて	8
(1) レピュテーションの定義	8
(2) 社会貢献活動との関係	8
(3) 企業価値（財務的価値）との関係	9
(4) レピュテーションを踏まえての社会貢献活動の位置付け	9
第 2 章 消費者の課題	11
第 1 節 消費者の意識の変遷	11
(1) 社会的課題に対する意識の変遷	11
(2) 東日本大震災以降の、ソーシャル・プロダクトに対する意識の変遷	11
第 2 節 日本の消費者としての課題	11
(1) 意識だけは高い日本の消費者	12
(2) 内閣府の「社会意識に関する世論調査」（年代別の消費者）	13
第 3 章 ソーシャル・プロダクトと CRM	17
第 1 節 ソーシャル・プロダクトとソーシャル・コンシューマー	17
(1) ソーシャル・コンシューマーの定義	17
(2) ソーシャル・プロダクトの定義	17
(3) ソーシャル・プロダクトの課題	18
第 2 節 CRM（コース・リレイテッド・マーケティング）	18
(1) CRM の定義	19

(2) CRM の起源と普及の背景	21
(3) CRM のメリット	22
(4) CRM のマネジメント	23
第 3 節 本論文におけるリサーチクエスチョン	24
第 4 章 学生と CRM	26
第 1 節 CRM に対する消費者の反応と意思決定	26
第 2 節 学生層の社会的課題と消費に関する意識	26
第 3 節 先行事例研究	27
第 4 節 リサーチクエスチョンの再設定	28
第 5 章 学生アンケートと企業インタビュー	29
第 1 節 学生アンケート	29
(1) 概要	29
(2) 質問内容	29
(3) 結果概要と設問ごとの簡易考察	30
1) 基本的な情報に関する設問	30
2) RQ1-1 に関する設問	31
3) RQ1-2 に関する設問	32
① コーズのテーマを比較する質問	32
② 自身とコーズの距離を比較する質問	33
4) RQ2 に関する設問	34
(4) リサーチクエスチョンに対する考察	36
(5) 回答者属性との関係性分析	37
1) 性別による分析	37
2) ボランティア経験の有無による分析	38
3) 学部・学科・学年による分析	38
第 2 節 企業インタビュー	39
(1) 選定理由	39
(2) 企業概要	39
(3) 森永製菓の CSR と社会貢献活動	40
(4) 「1 チョコ for 1 スマイル」について	40
(5) インタビュー内容	40
(6) 質問回答に対する考察	41

第 6 章 最終的な考察と結論	43
第 1 節 リサーチクエスチョンに関するまとめ	43
第 2 節 結論	44
第 3 節 提言	46
第 4 節 本研究の限界	46
参考文献	47
参考 URL	48

第1章 企業の社会貢献活動の意義

第1節 CSR と社会貢献活動

(1) これまでの CSR と社会貢献活動に関する議論

日本における CSR の議論、社会貢献活動の議論はどのように展開されてきたのだろうか。谷本（2020）によれば、日本の CSR に関する議論は 1970 年代に 1 回目のブームを迎えたが、1979 年の第 2 次オイルショック以降は急速にその勢いを低下させた。その後の 80～90 年代にかけては相次いだ企業不祥事や、アメリカ進出による企業市民としての振る舞いの要請が特徴である。特に後者が本テーマにも近いフィランソロピー活動のきっかけにもなっている。第 2 次 CSR ブームは 2000 年代に訪れる。2003 年は CSR 元年と呼ばれ、それまでの海外進出時における現地での批判から、日本企業は CSR の新しい動きを知ることになる。これ以降、日本企業は本格的に CSR に対応せざるを得ない状況になり、コンプライアンス対応を含めた CSR 経営が急速に進んだ（pp.125-127）。

社会的課題解決の領域に目を向けると、経済団体連合会（以下、経団連）

（2008）によれば 1950 年代から企業の社会貢献活動は行われていたが、70 年代までは寄付活動が中心であった。80 年代からボランティアセクターとして NPO が台頭していたが、90 年代以降は企業セクターも参画するようになっていく。きっかけの 1990 年はフィランソロピー元年とされており、バブル景気後半ゆえにブームとなった。最近では CSR の評価が市場社会で評価されるようになり、社会貢献活動も評価基準の一つとして捉えられるようになっていく（pp.18-19）。ゆえに従来のような「陰徳」（密に行う良い行いのこと）という位置づけではなく、また経営者や担当者の好みや偶然性に依存するものでもなく、有限な経営資源を用いてどのように活動するのかという戦略性、また株主などのステイクホルダーに対しどう説明責任を果たすかというアカウンタビリティが問われるようになっていくのである。

ここまで述べた日本企業の CSR と、それに伴う社会貢献活動に関する課題は 2 つある。

- ❶ CSR に対する誤認によって、企業は CSR を投資ではなく単なるコストと捉えている点。2003 年の 65%から減少したとは言え、いまだに「CSR は払うべきコスト」と捉えている企業が 42%存在することが大きな問題である（経済同友会 2014、p13）。この認識は当然、社会貢献活動もコストとして見ていることになり、中長期視点で見えていないことを表す。
- ❷ 企業の CSR 活動を評価する市場社会が未成熟な点。これに関しては第 2 節で説明する。

(2) 社会貢献活動の認識の変遷

日本の「社会貢献活動」は英語の”philanthropy”の邦訳だが、その解釈は混乱が見られた。90年代以前は「本業そのものが社会貢献」という解釈が主流で、本業以上の寄付活動などを行う必要はないと捉えられていた。また「陰徳」という考えが定着している日本だが、社会貢献活動にこれを当てはめることは、主体が株式会社であるため問題がある。寄付に使われる資金は株主・投資家に配当、もしくは従業員に本来であれば配分されるべきものである。以上のことから谷本（2020）は「企業が社会貢献活動を行うためには、その目的と意義についてステイクホルダーに対し説明する責任を負う」とまとめている（pp.149）。

バブル景気が追い風となった90年代以降は、社会貢献活動＝CSR そのものという認識になるが、正確な認識が浸透するのはCSR ブーム以降のことである

（pp.149）。ただ現状として社会貢献活動が「社会への投資、あるいは新しい事業開発につながる」と理解する者は少数だ（pp.151）。

現在では、社会貢献活動が必ずしも無償で行うものというものではない認識にシフトしている。2015年に国連で採択されたSDGsの後押しもあり、無償で行う伝統的な社会貢献活動と、対価を得ることを前提とするビジネスとの境界線上の活動が多く生まれている。ここには本業のノウハウを活かした活動が存在し、一概に「社会貢献活動は本業から離れたもの」とは言えなくなっている。本論文ではこの境界線上の活動に該当する社会貢献活動の可能性に焦点を当てながら研究を進めていく。

(3) 本論文における社会貢献活動

ここで本論文でのキーワードとなる社会貢献活動を明確に定義する。まず谷本（2006、pp.70）は社会貢献活動を「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」と定義している。この活動を行うにあたって、企業は受託者責任の考えのもと、株主にも利益をもたらす必要があり、経済的価値と社会的価値の両方の創出が求められている。本論文の関心はまさしくそこにある。

経団連（2008）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」と定義している（pp.16）。

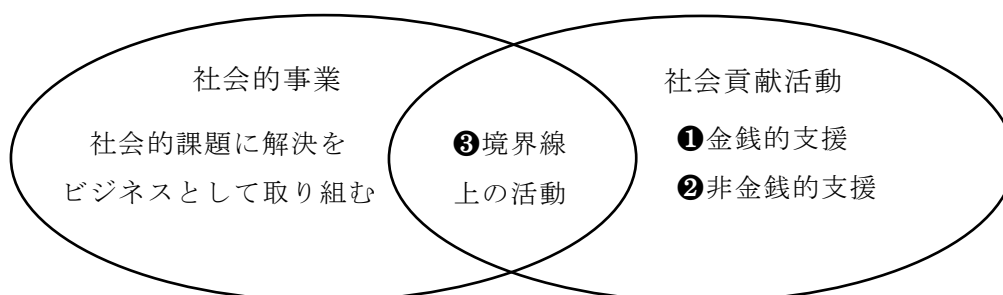
また青木（2004）は「企業が自主的に社会的課題解決のためにその行為から直接の利益を得ることを目的にせずに取り組む活動」と定義している。しかしこの定義には「本業以外に、本業とは別に」という意味も含むと述べられている（pp.8）。

共通点として「直接的な利益獲得ではなく、社会的課題の解決が目的であること」、「本業とは異なること」、「自社の経営資源を活用すること」が挙げられ

る。しかし先述した、社会的事業との境界線上に存在する本業と関連した活動も、現在では多く存在する。以上より、本論文では社会貢献活動を、社会的事業との境界線上にある取り組みも含めるものとした上で、「企業が中長期的効果を見込んだ上で、自発的に経営資源を活用して社会的課題の解決に取り組むこと」と定義する。

社会貢献活動の性質も確認する。谷本（2020）は社会貢献活動を、①金銭的支援（寄付）、②非金銭的支援（本業・技術を活用した支援）、③社会貢献活動と本業の境界線上の活動の三つに区分している（pp.152-156）。本論文では本業を生かした社会貢献活動に焦点を当てるため、考察する社会貢献活動の性質は「③社会貢献活動と本業の境界線上の活動」とする（図表 1-1 参照）。

図表 1-1 「社会的課題への取り組み」



出所：谷本（2020）p152 より

第 2 節 日本の企業価値評価の姿勢

(1) 世界全体の企業価値評価の現状

第 1 節では日本の CSR と社会貢献活動の議論と、認識の変遷について語ってきた。社会貢献活動は CSR の広がりとともに定着してきたが、先述したように「企業の CSR 活動を評価する市場社会が未成熟な点」が課題として残っている。そこで企業自体が社会貢献活動を行う意義を説明する前に、企業価値評価の変遷と日本での問題点を指摘する。

企業評価行動の一つである投資において、2000 年以降、社会的責任投資（SRI）がメインストリーム化した。そして大口の投資家である機関投資家に ESG（環境、社会、ガバナンス）をポートフォリオに組み込んだ、長期的投資を促す責任投資原則（PRI）が 2005 年に国連で提唱されたことは、これを促進した。発足時に 2 兆ドル規模だった PRI 署名機関投資家の総運用残高は、2019 年に 86 兆ドルを越えた。だが多くの場合は一部の投資に適用されているだけで、資産総額全てで ESG 運用さ

れているわけではないのが実情だ。2018年版の署名機関による進捗報告の報告書では、PRIに署名しただけでESGの項目を組み込んだ運用は全体の1%にも満たない機関が少なからず存在している。署名した以上は相応の運用が求められるが、これが最新の現状である。ただESGの発想が実際に広く投資運用に組み込まれているのも事実である（谷本 2020、pp.229-230）。

また今年、2020年の新型コロナウイルスは機関投資家に長期的目線の運用へのシフトを押し進めるきっかけになっている。日本経済新聞の記事¹にあるように、「新型コロナウイルスの感染拡大で雇用負担が高まる中、世界の機関投資家が企業に従業員を守るように求め始めた。（中略）短期的な利益追及より、社会課題に向かい合う方が長期的な成長につながると株主の考えが変わってきた」ことから、機関投資家が株主への配当より、従業員の雇用確保など社会的課題解決を優先した方が、長期的な企業の成長には得策であるという潮流が見える。また同記事によると、投資における株主偏重な利益至上主義からの脱却が見られているという。企業側でも長期的成長を意識し、雇用を守る動きがでてきており、福利厚生維持などに舵を切る動きもある。機関投資家、そして企業だからこそできる社会的課題への取り組みが、新型コロナウイルスという未曾有の出来事をきっかけに、実行へと移されている。

(2) 日本における企業価値評価の課題

ここで日本に焦点を当てる。日本の責任投資市場は1999年のエコファンドを皮切りに現在まで存在はしているが、SRIは期待されていたほど広がらなかった。しかし2015年に世界最大規模の年金基金であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がPRIに署名してからは、国内でもESG投資がブームとなっている。それでもなお日本で責任投資が広まらない原因は、関連する全てのステイクホルダーにあると谷本は指摘する。以下に各ステイクホルダーの問題点を挙げる（谷本 2020、pp.238-240）。

まず機関投資家は、GPIFのPRI署名でようやく動きに変化が見られた。しかしファンドマネージャーの多くは保守的かつ短期的で、PRIなどに対する反応が鈍いことが指摘されている。個人投資家も中長期的目線で企業を育てようとする発想が少なく、そもそもCSRやサステナビリティに対する理解がない。投資販売窓口の担当者も当該知識に疎く、ESG投資のリテラシーが指摘されている。

評価機関や金融情報サービス会社の調査方法も、単に制度の有無を確認するだけで中身を見ていないという問題があり、適切に機能していることまで調べる必要がある。

金融機関は企業がCSRに取り組んでいるかを評価するにあたり、市場で果たすべき役割は大きい。投資家でも指摘した短期的視点が足枷となっているが、こうした

資本市場がサステナビリティの配慮による財務的価値（競争力、収益性、株式価値）に重要な要素であることを訴えることで、ビジネスのサステナビリティ促進を後押しする力になるという。金融機関は企業の行動を変革する大きな役割を担っている。

ここまで評価側のセクターについて問題点を挙げたが、評価対象である企業自身も長期的目線でビジョンを描き、CSRを経営のプロセスに組み込むという発想が必要である。そして統合報告書には広範なステイクホルダーとのやり取りから価値創出していること、どのように短期・中長期的に価値を創出しているのかを説明することが求められる。ただ単に企業理念にCSRを文字起こしするだけでは不十分なのだ。

始まりこそ圧力によるものだったが、CSRを実行する以上、それを経営活動自体に組み込む覚悟が必要である。すなわち「CSRは単なるコスト」という発想を捨て、「中長期的に見た投資」という認識を各ステイクホルダーが持つことが求められる。特に主体である企業は、企業市民として経営段階からCSRを考慮しなければならない。次にCSR活動の中でも特にコストと見られがちな社会貢献活動に焦点を当て、長期的目線で見れば有益であることを考察する。

第3節 企業が取り組む社会貢献活動の意義

(1) 社会的インパクト

戦略的フィランソロピーという考えがある。これは「限られた資源と能力を活用して社会にインパクトのあるフィランソロピー活動を行うこと」（谷本 2020、pp.151）というものであり、企業が社会貢献活動を行うにあたって意識すべき概念である。株主から出資を受けて確保した有限な資本を投じる以上、その活動に相応のインパクトと説得力を持たせる必要がある。こうした社会的インパクトを内閣府（2016）は「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム」と定義している（pp.6）。現状として、企業の社会性が企業価値として捉え、非財務情報開示の潮流が世界的になっているにも関わらず、日本の社会的インパクト評価の実践はほんの一部である。

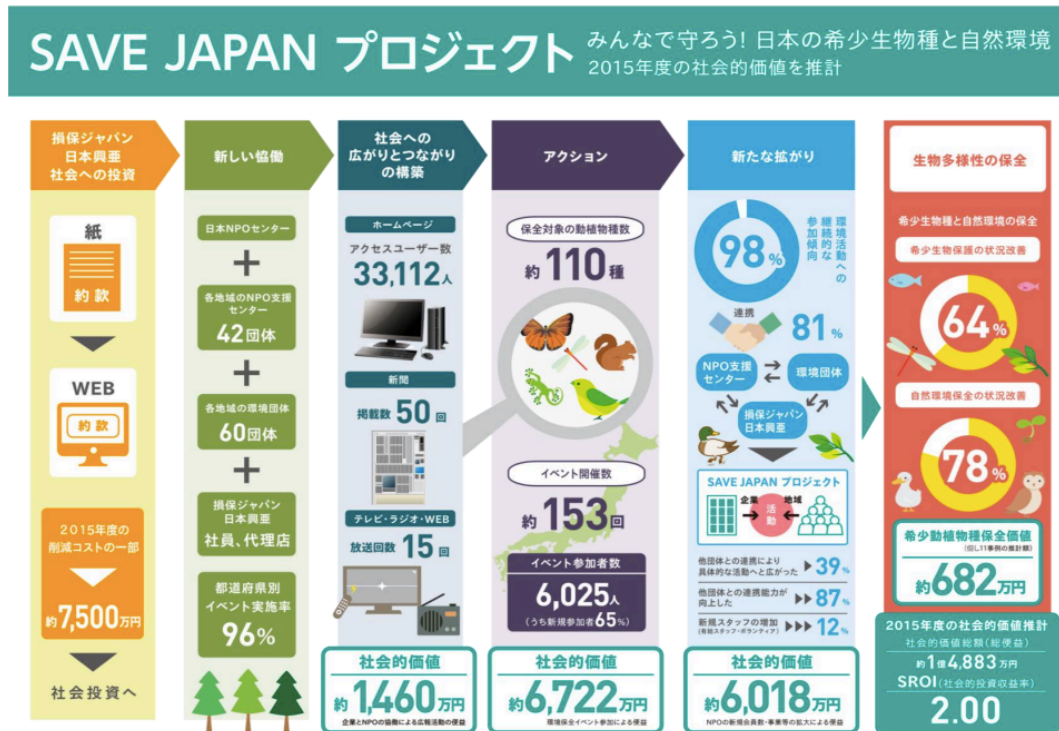
本論文でも重要な領域である、社会的事業との境界線上にある社会貢献活動は、この社会的インパクトを与える役割が特に期待されている。SDGsの課題に対して継続的、かつイノベティブな仕組みを創出することが望まれている。

(2) 社会貢献活動の説得力

社会的インパクトを定量的に測定する手段の一つとしてSROI（社会的投資収益率）を取り上げ、実践例として損保ジャパン日本興亜（以下、損保ジャパン）を挙げる。損保ジャパンは2015年度の社会貢献活動の一つ「SAVE JAPAN プロジェクト

ト」による社会的価値を、アンケートなどによる定量的・定性的データから SROI を算出した。翌年には分析の結果をレポートにしてまとめ、その成果を開示している。実際に本プロジェクトによって、2015年度の SROI は 2.00 という成果を出している（詳細は図表 1-2 を参照）。

図表 1-2 「SROI の開示事例」



出所：株式会社公共経営・社会戦略研究所（2016） pp.49 より引用

単なるチャリティと批判されないためにも、社会貢献活動の目的と意義、具体的なインパクト開示が求められる。社会貢献活動が企業の CSR をトータルに評価する際の指標の一つとなっている以上、戦略的フィランソロピーの発想と、SROI などの明確なアカウンタビリティが必要である。

(3) 社会貢献活動による企業のメリット

ここでは社会貢献活動がなぜ単なるコストではなく、企業にとって有益な投資とみなせるのかについて考察する。谷本（2020）によると、アメリカの CSR 推進団体である BSR が社会貢献活動をすることで企業が得られるメリットについて次の 5 つを指摘している（pp.150、151）。

1) 顧客のロイヤリティやブランドイメージの向上：本テーマにおける重要な視点。企業市民として社会に貢献する活動への期待は高い。

- 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抱く従業員は、そうでない企業に比べて定着率が高い。
- 3) 企業の評判の向上：SRI など統合的なレピュテーションを測定する企業評価項目にも社会貢献は組み込まれている。
- 4) 新しい市場における社会的評価の拡大：進出国で現地の政府や NGO と協働することで、現地の人々からの認知度や評価が高まる。
- 5) 新しいビジネスの可能性：SDGs などこれまで企業が取り組むことがなかった領域でも、新ビジネスの可能性を生み出すきっかけになる。

またフォンブラン（2005、pp.14）も企業の社会貢献活動はステイクホルダーからのレピュテーションを高め、競合企業との差別化になり企業価値を向上させることを述べている。

以上より社会貢献活動を行うことで得られるメリットは、「ブランドイメージの向上による顧客・従業員からのロイヤリティの獲得」「新規市場・事業の拡大の可能性」である。両者共にレピュテーションの向上に貢献できる可能性を秘めており、企業評価の際にこのレピュテーションの重要性は増している。特に後者は先述した社会的事業と社会貢献活動の境界線上に多く存在し、社会的インパクトの創出が期待される。社会貢献活動は継続的に社会的価値と財務的価値の両立を実現させながら、レピュテーションを獲得し企業価値を向上させる大きな可能性に満ちていると推察される。

なおここで述べた「社会的価値」と「財務的価値」については、文献の定義を用いて以下のように定義する（谷本 2020、pp.221）。

- ・社会的価値＝非財務的な価値＝無形財産（知的財産や ESG への取り組み）
- ・財務的価値＝有形資産（伝統的な会計上の資産）

(4) 問題提起

ここまで確認したように、日本の企業における社会貢献活動は定着化こそしてきたが、これを含めた CSR 自体を投資ではなくコストと捉える企業はいまだに多かった。また企業の CSR 活動を適切に評価する土壌が未成熟であることも明らかになった。そして社会貢献活動のメリットを挙げ、その可能性について論じた。その上で本論文では、単なる無償のものではなく、社会的事業との境界線上に存在する本業と関連した社会貢献活動に焦点を当てる。そしてステイクホルダーからのレピュテーションを獲得し、財務的価値と社会的価値の創出に貢献するには、どのような社会貢献活動が良いのかについて研究していく。

以上より、本論文の問題提起を「社会的価値と財務的価値を実現し、ステイクホルダーから高いレピュテーションを受けるためには、どんな社会貢献活動を企業は

すべきか」とし、その答えの一つとして当該領域を仮定しながら検証を続けていく。

第4節 レピュテーションについて

社会的価値と財務的価値の創出を両立するために社会貢献活動が有効であると示すためには、社会貢献活動のメリットであるレピュテーションの獲得が、その両立に貢献することを示す必要がある。本節ではレピュテーションの定義をした後、その重要性と財務的観点での企業業績との関係を確認する。

(1) レピュテーションの定義

フォンブラン（2005）はブランドとレピュテーションを明確に区別している。ブランドは「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」であり、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、各方面のステークホルダーたちによる評価がからんでくる」点で異なるという。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各ステイクホルダーから支援行動が期待できるという違いがある。よってブランディングはレピュテーション・マネジメントの一分野と言える（pp.14）。

また谷本（2020）はレピュテーションを「企業の過去の行動や将来の見通しについて、ライバル企業と比較した際にステイクホルダーが持つイメージの総体」と定義している（pp.222）。

以上より本論文では、「当該企業の行動や将来の見通しに関して、顧客以外も含めたあらゆるステイクホルダーが持つ期待や印象のこと」をレピュテーションと定義する。

(2) 社会貢献活動との関係

フォンブラン（2005）は企業を評価する際に有効な明確な基準としてレピュテーション指数（RQ）を取り上げている。

①製品／サービス、②イノベーション、③労働環境、④ガバナンス、⑤企業市民、⑥リーダーシップ、⑦財務的パフォーマンス

これらの領域で期待を勝ち取ることで、企業は各ステイクホルダーからのレピュテーションを獲得するという考え方である（pp.60-61）。ただし社会貢献活動を行うことは、⑤企業市民の指標を通してレピュテーションの向上に寄与することになるが、社会貢献活動とレピュテーションが直接的な相関関係にはなっていないので注意が必要である。

社会貢献活動によるレピュテーション向上要因は他にもある。前章で社会貢献活動を行うことで得られるメリットは、「ブランドイメージの向上による顧客・従業員

員からのロイヤルティの獲得」「新規市場・事業の拡大の可能性」と示したが、前者は⑤企業市民として、後者は①製品／サービスと②イノベーションとして、レピュテーション指数の向上に大きく関係する。特に社会的事業との境界線上に位置する活動が、イノベーションや新しい製品・サービスを創出する可能性を持っている。よってこの領域の社会貢献活動に投じることで、企業のレピュテーションのさらなる向上が見込まれる。

(3) 企業価値（財務的価値）との関係

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ことをフォンブラン（2005、pp.33）は示している。

- ①レピュテーションは、企業の業績に影響を及ぼす
- 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
- 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

レピュテーションはコストではなく資本と捉え、業績改善につながる経営資源とみなせる。レピュテーションの向上が財務的価値を創造し、再びレピュテーションを向上させるという相関関係が確認できる。

またフォンブラン（2005）曰く、レピュテーションは無形資産として、大手公開企業では市場価値の約55～60%を占めている。有形資産（財務的な価値）のみが企業のモノサシの役割を果たす時代は終わり、レピュテーション資本などを始めとした無形資産（非財務的な価値）と合わせて考慮することが求められている（pp.41）。

谷本（2020）は企業の価値を「財務的な価値：有形資産（伝統的な会計上の資産）＋非財務的な価値：無形資産（知的財産やESGの取り組み）」と記し、後者は企業経営のあり方そのものであり、トータルな企業価値とは、企業が市場社会から信頼を得て将来どのくらい付加価値を生み出せるかを表すものと示している

（pp.221）。これこそが企業の社会的価値である。現在では伝統的な財務価値だけでは15%ほどしか企業価値を測れない中、残りの85%を占める無形資産の中でもレピュテーションが大きな意味を持つことは、強調したい部分である。以上よりレピュテーションは財務的価値との相関関係がある上に、無形資産としてその社会的価値にも貢献することが明らかとなった。

(4) レピュテーションを踏まえての社会貢献活動の位置付け

ここまでのレピュテーションの説明を踏まえて、改めて社会貢献活動の立ち位置を確認する。社会貢献活動は単に「企業市民」としてだけではなく、「イノベーション」や「製品／サービス」の面でもレピュテーションを向上させる役割を担っている。そしてそれは企業の財務的価値と社会的価値の両方の向上に貢献するもので

ある。ただ、営利企業ゆえにこの活動を景気によっては中断する実情がブームなどの一時的な歴史から伺える。単なるチャリティで終わらず、中長期的に活動できる仕組みづくりが模索されており、近年では社会的事業との境界線上に位置するような活動が増えている。その一つに、本業のマーケティング活動を通じて社会的課題解決に取り組む社会貢献活動の、コーズ・リレイティッド・マーケティング（以下、CRM）が挙げられる。本論文ではCRMを含めた、社会的事業の境界線上に位置するような社会貢献活動にさらに絞って考察していく。

¹ 「配当より雇用維持を 機関投資家が転換」 『日本経済新聞』2020年4月27日、日刊1面

第2章 消費者の課題

第1節 消費者の意識の変遷

第1章では日本のCSRと社会貢献活動の概観から、その課題、そして社会的事業の境界線上に位置する社会貢献活動の可能性について述べた。この社会貢献活動が社会的価値と財務的価値を高める要因となるには、企業価値をサステナビリティ視点で観られる投資家が増えなければならない。そして社会貢献活動を行う企業は彼らを、まず一消費者としてその活動の中で啓蒙しなくてはならない。そこで本章は、日本の消費者と社会貢献活動の関係を考察し、特に課題の多い世代の特定まで行。

(1) 社会的課題に対する意識の変遷

従来の日本社会は、「長らく社会的・公共的問題は政府の仕事と認識され、市民が積極的にかかわっていかうという意識は弱かった。しかしバブル経済が崩壊する前後から、これまでの働き方や会社人間への反省、豊かさとは何かという問いがなされ、さらにボランティア活動への関心も広がり始めて」いた（谷本 2020、pp.50）。そのバブル経済崩壊の数年後に当たる1995年、社会的課題解決の意識を転換させる出来事があった。阪神・淡路大震災である。多くのボランティアが全国から集まり、日本人の公共に対する意識は大きく変化した。この年は「ボランティア元年」と呼ばれるようになり、1998年にはNPO法が制定され、市民へのボランティア活動が広がっていく（大平 2019、p.1）。

(2) 東日本大震災以降の、ソーシャル・プロダクトに対する意識の変遷

1995年以降、日本でも一市民が担う社会的課題解決の重要性は増した。しかし消費者という観点で大きく意識が転換したのは、また異なるきっかけがある。大平・菌部・スタニロスキー（2012）は東日本大震災後、日本の消費者の社会的課題解決への意識に大きな変化があったことを示している。震災以前、日本には寄付文化がないと言われて来たが、実際には震災直後に多くの日本人が寄付、ボランティアを行い、企業はすぐに救援物資や義援金の提供を決定した。また震災以降は、ユニクロがレディ・ガガを始めとする著名人のサインやイラストなどが入った寄付付きTシャツを販売するなど、多くの企業が寄付付き商品・サービスを展開した。そのことで「自分が製品やサービスの消費をすることによって復興支援ができるということを初めて認識した日本人も多い」という。東日本大震災は単なる寄付だけではなく、消費という行動でも社会的課題解決が出来ることを実感するきっかけとなっていた。以上より、日本社会は消費を通じて社会的課題の解決を図るソーシャル・コンシューマーの萌芽期に移行したことが理解できる（pp.3）。

第2節 日本の消費者としての課題

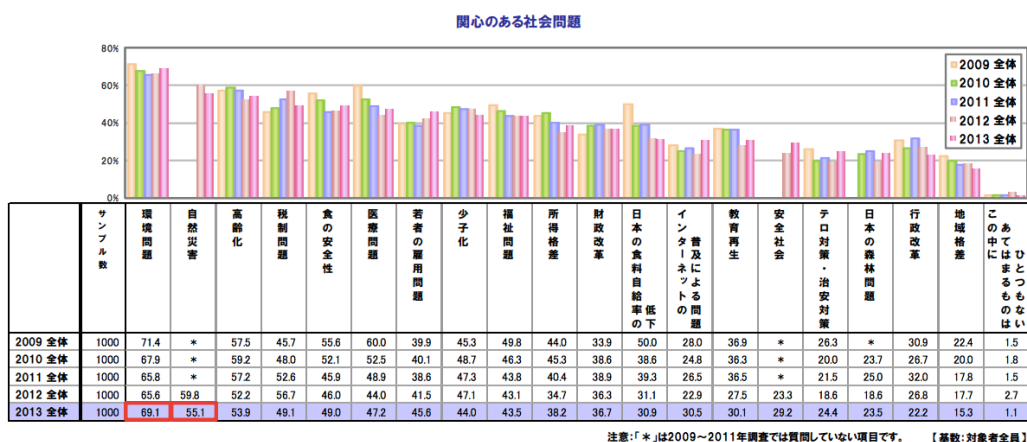
ここまで日本の消費者の社会的課題に対する意識のデータを見てきた。概して肯定的なものであったが、大平・菌部・スタニロスキー（2012）は「日本人が消費を通じての社会的課題解決する意識は必ずしも高いとは言えない」と述べている

（pp.3）。大平らは内閣府の2008年の『国民生活白書』が「社会を変える存在としての消費者市民像、そしてそのための意識の高まりは我が国でも見られるようになってきている」と述べていることに対して、そのような意識が日本人は未だ高くはないと指摘する。具体的な消費者の社会的価値行動の現状として、日本ではフェアトレード商品購入が諸外国に比べて極端に低く、およそ6割の消費者がフェアトレードを知らないことから、それを購入しないと述べている点に言及している。要するにフェアトレードの概念も知らない消費者が多くいる現状を鑑みれば、日本人に消費者市民意識があるとは言えないということである。

(1) 意識だけは高い日本の消費者

確かに日本人の環境意識自体は高い。内閣府（2009）によれば、地球温暖化防止のため「日常生活において積極的に取り組んでいる」23.6%、「できる部分があれば取り組む」74.4%、日常の買い物の際にごみ・資源エネルギーなど環境のことを「いつも考えている」23.5%、「だいたい考えている」64.1%となっており、環境に対する意識の割合は高い。また電通（2013）の調査では、環境問題に取り組む企業への好感度は78%と高く、現在「関心のある社会問題」に関しては5年連続で環境問題が1位にランクインしている（図表2-1）。その環境問題の中にも、環境汚染問題、温暖化問題を始め、震災以降の調査のため原発／放射能問題も挙げられるなど、想起されるものは多岐に及んでおり、関心の幅が広いことが伺える（電通 2013、pp.1,6）。

図表 2-1 「関心のある社会問題」



出所：電通（2013） p.1 より

環境省（2016）は環境問題に関するいくつかの考え方の中で、「そう思う」（「大変そう思う」及び「ややそう思う」の合計）が、全ての項目で「そう思わない」（「あまりそう思わない」及び「全くそう思わない」の合計）を上回ったことを示している。その中でも「日常生活における一人ひとりの行動が、環境に大きな影響を及ぼしている」や「環境に配慮した製品やサービスを選ぶことは重要である」といった、今回の論文に関連する項目に関しては、「そう思う」の合計割合が、前者は 87.8%、後者が 85%という結果になっており、消費における環境への責任と役割の大きさを自覚している日本人は多いことが理解できる（pp.37）。しかし「社会的課題（とくにサプライチェーンにおける労働・人権問題、途上国における問題など）は、まだ関心が高いとは言えない」（谷本 2020、pp.169）というのが現状である。

まとめると、2度の震災を経て近年の日本の消費者は、社会貢献の意識が高まっており、特に環境への意識は高い。しかし現状としては、ソーシャル・プロダクトに関する知識の欠如が目立つことから、具体的な社会的課題解決に対する意識は未だに低い。

(2) 内閣府の「社会意識に関する世論調査」（年代別の消費者）

次に年代別の消費者の特徴を見てみる。内閣府（2020a）によると、「あなたは、日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っていますか」という質問に対し、「思っている」と回答した割合は、18～29歳の層が 59.9%であり、これは 70歳以上の層の 53.8%の次に低かった。18～29歳の層の割合はこの数年ほぼ横ばいであり、若干減少している（図表 2-2）。以上より、一市民として社会への貢献を意識している割合は、学生などの 20代までの若年層で低い現状が明らかとなった。

図表 2-2 「社会の役に立ちたいと思っている若者の割合」

調査した年月	20～29歳の「思っている」割合	備考
2008/2	64.0%	
2009/1	64.0%	
2010/1	60.2%	
2011/1	59.4%	震災(3.11)の直前

2012/1	70.1%	過去最高
2013/2	66.0%	
2014/1	64.4%	
2015/1	67.2%	
2016/2	65.8%	
2017/1	63.5%	
2018/2	63.2%	
2019/2	60.9%	
2020/1	59.9%	震災前の水準

出所：内閣府（2008～2020）より作成

また同調査における「今後、日本人は、個人の利益よりも国民全体の利益を大切にすべきだと思うか、それとも、国民全体の利益よりも個人個人の利益を大切にすべきだと思うか」という質問に対して、「個人の利益よりも国民全体の利益を大切にすべきだ」という回答した20～29歳の割合は、「国民全体の利益よりも個人の利益を大切にすべきだ」という回答の割合に、逆転された。図表 2-3 の通り、今年の国民の利益を重視する若者の割合は、過去最低の数値である。

図表 2-3 「国民全体の利益を優先するか、個人の利益を優先するか」

調査した年月	20～29 歳 「国民全体の利益」	20～29 歳 「個人の利益」	備考
2008/2	54.1%	35.8%	
2009/1	58.5%	29.9%	過去最高
2010/1	54.5%	30.7%	
2011/1	55.6%	30.2%	震災(3.11)の直前

2012/1	53.9%	34.6%	
2013/2	54.7%	33.6%	
2014/1	46.3%	40.6%	
2015/1	54.0%	35.4%	
2016/2	46.5%	44.2%	
2017/1	50.7%	38.9%	
2018/2	46.5%	44.0%	
2019/2	46.5%	42.5%	
2020/1	39.5%	43.9%	今年は過去最低

出所：内閣府（2008～2020）より作成

以上の2つのデータより、20～29歳という若者における社会貢献の意識や利他的な心情は、残念ながら減少していると言える。内閣府（2020b）の「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査（平成30年度）」によれば、ボランティア参加率も世代的に低く、意識だけでなく行動も伴っていないことが明らかになっている。

また、大平（2019）は全てのソーシャル・プロダクトの購入頻度が高い「現在のソーシャル・コンシューマー層」、比較的当該製品を利己的な理由で購入する「潜在的ソーシャル・コンシューマー層」、当該製品全てへの関心が低い「無関心層」と、消費者を3つのクラスタに分類した。その上で年代別比較を見ると、「現在のソーシャル・コンシューマー層」は50、60代で高く、対照的に「無関心層」は20、30代の若年層で高かったため、実際の消費行動を通じて社会的課題解決に貢献しようとする割合も、若年層は低いことがわかった。（pp.127-134）

このように現在の若年層は、社会貢献に関する意識が多世代に比べて低い。これを解決するには、消費者教育などを通して意識改革を図る方法などがあるが、これを企業単体で行うにはあまりにも時間と費用がかかる。しかし消費という身近な日常的行動シーンで、「購買行動が社会をより良くする」ことをパッケージやCMなどから認知させるプロセスを踏めば、ソーシャル・コンシューマーを増やすことはできるのではないだろうか。そこで次章は、ソーシャル・コンシューマーを増やし

ていくために、企業の社会貢献活動でありながら、消費者に本業のマーケティングを通して直接アプローチができる CRM について研究を進めていく。

第3章 ソーシャル・プロダクトとCRM

第1節 ソーシャル・プロダクトとソーシャル・コンシューマー

CRMを取り上げる前に、前章の消費者の課題でも取り上げたソーシャル・コンシューマーと、CRMが属するソーシャル・プロダクトについて定義し、その課題を特定する。

(1) ソーシャル・コンシューマーの定義

文献では、ソーシャル・コンシューマーを「消費を通じて社会的課題の解決を行う個人」と定義している（大平・菌部・スタニロスキー 2012、pp.5）。また、類似した言葉に「エシカル・コンシューマー」と「グリーン・コンシューマー」が存在する。

エシカル・コンシューマーに関しては、消費者庁（2020）が「エシカル消費」について「消費者それぞれが各自にとっての社会的課題の解決を考慮したり、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動を行うこと」と定義しており、それを実行する消費者を指すと言えよう。（pp.147）

グリーン・コンシューマーについては、環境省（2013）が「環境に配慮された商品やサービスを選択的に購入する消費者」と定義している（pp.390）。グリーン・コンシューマーは環境問題に配慮した消費行動を行う者であり、ソーシャル・コンシューマーはその要素を統合した概念と考えられる。大平（2019）によると、日本人のグリーン・コンシューマーは中高年層で主婦、世帯収入が高い傾向にあるという。（pp.28）

先に挙げた大平・菌部・スタニロスキー（2012）は、「社会的課題」という言葉に「倫理問題（エシカル）」と「環境問題」を統合して議論を展開しており、彼らのソーシャル・コンシューマーの定義には倫理問題と環境問題を内包した意味合いがある。この「エシカル」という言葉は、株式会社デルフィスが「人や社会や地球のことを考えた『倫理的に正しい』消費行動やライフスタイル」と定義しており

（デルフィス 2015、p.1）、これを踏まえればエシカル・コンシューマーとソーシャル・コンシューマーは同義である。よって今回のソーシャル・コンシューマーに関しては、3つの用語全ての特徴を加味して「消費活動を通じて倫理・社会・環境問題の解決を図る個人」と定義する。

(2) ソーシャル・プロダクトの定義

大平（2019）はソーシャル・プロダクトを「消費を通じて社会的課題の解決を図ることができる消費やサービス」と定義しており、オーガニック商品、環境配慮型商品、フェアトレード商品、寄付付き商品などがこれに含まれる。

一般社団法人ソーシャルプロダクツ普及推進委員会¹は「企業および他の全ての組織が、生活者のみならず社会のことを考えて作りだす有形・無形の対象物（商品・

サービス) のことで、持続可能な社会の実現に貢献するもの」と定義しており、環境負荷低減のエコ、農薬や添加物を使用しないオーガニック、フェアトレード、寄付付き商品などが含まれる。

以上より「消費を通じて社会的課題の解決を図ることができ、持続可能な社会の実現に貢献する商品・サービス」と定義し、その中には寄付付き (CRM) ・フェアトレード・環境配慮型・オーガニックの商品やサービスが含まれているものとする。

(3) ソーシャル・プロダクトの課題

日本の消費者の市民意識が低い原因こそが、課題となる。一般社団法人ソーシャルプロダクツ普及推進協会が 2012 年に行った調査では、「社会性を意識してソーシャルプロダクツを購入したことがない」理由の第 1 位が、「どの商品がエコやオーガニック、フェアトレードや寄付付き商品に該当するのか分からないから」で、次点が「自分が欲しいと思える商品がないから」であった。よって CRM を始めとしたソーシャル・プロダクトの存在を、企業自身が周知・拡散することが求められる。

(pp.14-15)

また、同協会と株式会社 SoooooS.カンパニーによる、第 7 回「生活者の社会的意識・行動に関する調査」²によれば、「SDGs の達成につながる商品の認知度は約 30%だが、実際に購入までしている人は 5%未満にとどまる」ことがわかった。認知こそされていても、購入段階には至っていない傾向が明らかとなっている。

そして先ほどの 2012 年の報告では、ソーシャル・プロダクトの社会的課題解決に関する影響力を評価する姿勢は、消費者の社会貢献意識の高さに比例することがわかっている (pp.11)。ソーシャル・プロダクトの普及には、そうした意識と行動 (購入) のギャップを解消することが求められる。

谷本 (2020) はグリーン (エシカル) な消費、持続可能な消費が実現するために必要なこととして、①消費者側にそのニーズが高まること、②企業がそういった商品を提供し消費の機会が高まることの 2 点を挙げており、これらによって消費者が自ら判断し購入するという行動に繋がるという (pp.169)。企業側からのアプローチの姿勢が求められる。

以上より、ソーシャル・プロダクトを販売する企業と消費者の間の課題は「消費者は消費行動の中でソーシャル・プロダクトに触れ、CRM などの取り組みを認識するきっかけが少ないこと」と言える。よって消費者のニーズを高めて自ら行動してもらうために、企業側から周知させる必要があると結論づける。

第 2 節 CRM (コース・リレイテッド・マーケティング)

第1節ではソーシャル・コンシューマーとソーシャル・プロダクトに関する考察を行い、ソーシャル・プロダクトを販売するにあたり、企業が主体となって消費者に行動を喚起させる必要性を説いた。では、消費者にも直接アプローチでき、かつ企業のレピュテーションも向上させられる社会貢献活動は何か。それが CRM である。

(1) CRM の定義

谷本（2020）によると「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、売上やブランドの向上も同時に目指す手法」と定義している。また「社会的に意義のある活動を支援するマーケティング手法」ともしている（pp.158-159）。

谷本は CRM を 3つのスタイルに分類して狭義の理解として位置付けている。

① コーズに関連した商品・サービスの売上や利益に応じて寄付する

例) Tully's Coffee、ピンクリボン、Product Red、アサヒビール

② 販売・広告を通し当該団体やその扱う社会的課題を知らせる

例) Body Shop、Benetton

③ NPO/NGO のロゴを商品につけその使用料を払う

例) WWF、UNESCO、AMDA

世良（2017）はコーズを「公益性のある支援対象」と定義した上で、CRM を「組織がコーズ支援を行い、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」と定義している（pp.17,29）。

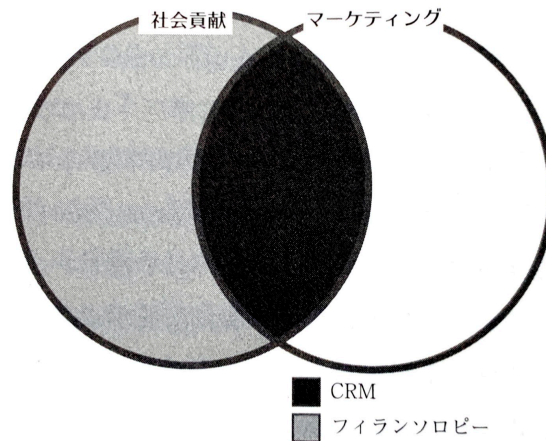
また CRM をさらに広義と狭義の定義もあるとしている。

・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ズに寄付する寄付付き商品のかたちによってのみ、関連づけられる。

・広義の CRM：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ズを関連づけていくもの。

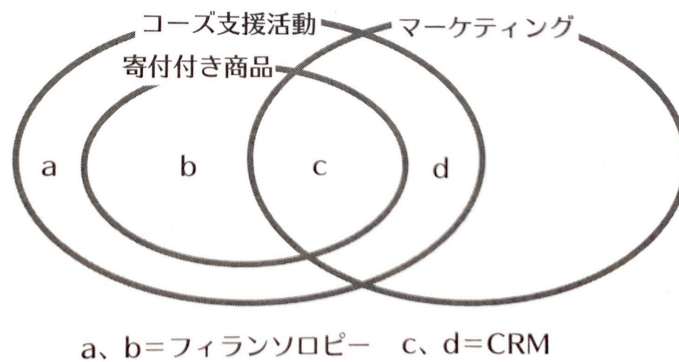
世良（2017）は社会貢献活動における CRM の位置付けとして「社会貢献活動のうち、マーケティングと重なった部分」であることを主張している（図表 3-1）ため、世良の規定した範囲で捉えるならば、CRM は単なる寄付付き商品ではなく、そこにマーケティング目標が絡んで初めて要件を満たすことになる。（図表 3-2）社会貢献活動を行ってもコミュニケーションを行わない「啓発された自己利益」という「間接的な利益」に期待するのではなく、マーケティングと位置付けてコミュニケーションを図り、積極的に利益に結びつけてブランド価値向上を実現するものである（世良 2017、pp.17,29）。

図表 3-1 「社会貢献とマーケティングの範囲」



出所：世良（2017）pp.26 より引用

図表 3-2 「世良の提唱する CRM の位置付け」



出所：世良（2017）pp.33 より引用

例えば日本の CRM の代表例・火付け役として有名な「1 リッター・フォー・10 リッター」は、マーケティング目標を立てていない単なる寄付付き商品のため、世良は CRM に含まれないとしている（pp.32-33）。確かに活動後のコミュニケーションは重要だが、その有無は社会貢献活動全般に求められるものであり、CRM と他の社会貢献活動を区別する要因ではない。他にも 2011 年の東日本大震災によって始まったヤマト運輸の「宅急便 1 個につき 10 円寄付」という取り組みも、彼らはいくまで地域社会への社会貢献活動という意識のもとで始めたものである。結果的にヤマト運輸は消費者の支持を得て売上が前年比 1 割増加し、年間総利益の 40% に当たる 142 億円もの寄付額を創出し被災地に届けられた。この事例を鑑みるに、「先に当該活動をマーケティング活動であるという認識がなければ CRM にはならない」という認識は誤りではないだろうか（谷本 2020、pp.157）。

谷本（2020）は「フィランソロピー活動と社会的事業の中間に位置する活動が様々にみられる。こういった多様な取り組みを広く含め CRM と捉える見方もあるが、企業と社会の基本的関係が変化しているという理解に欠き、中間的な領域で見られる新しい動きをすべてマーケティング、ブランドの観点から CRM と捉えてしまうと、それはあまりにも広すぎる。」と述べており、やはり世良の広義の CRM は、かなり範囲が広いことになる（pp.159）。よって本論文の CRM は谷本の3つのスタイルの範囲に留めた上でマーケティングの力を生かしていることを条件とする。その上で私は CRM を「社会的課題解決を企業の持つマーケティング力で解決し、コミュニケーションを図りながら、利益とブランド向上を同時に目指す手法」と定義する。

(2) CRM の起源と普及の背景

CRM が初めて本格的に行われたのは、1983 年 American Express によるニューヨークのエリスアイランド財団の「自由の女神修復キャンペーン」への支援である。これはクレジットカードを1回利用するたびに1セント、新規カード発行ごとに1ドルを寄付する取り組みで、結果として新規契約は45%、使用頻度は28%増加し、エリスアイランド財団は修復費用600万ドルのうち、170万ドルを American Express から受け取ることができた。またキャンペーンの結果、「責任感があり、公共心があり、愛国的な企業」というレピュテーションも獲得できている。まさに有形資産たる財務的利益と、レピュテーションたる無形資産（社会的利益）を同時に実現させている。この取り組み以降、アメリカでは CRM が広まって、90年代の急速な広まりを見せてからは多くの消費者が CRM に対して好意的なイメージを持つようになった（谷本 2020、pp.160、世良 2017、pp.38）。

近年では日本にもその広まりが見られる。こうした普及の背景に関して、世良（2017）は「企業の地位の相対的向上」と、新たな差別化戦略の必要性が生じたことに言及している（世良 2017、pp.41-43）。

前者に関しては企業という存在が、規模のみならず、信頼度という面からも向上していることを示している。伊藤（2008）は世界の経済体上位100位のうち、49が企業であることを示しており、実際に企業が国レベルの経済規模を誇っていることが理解できる（pp.9）。また英国においては、教会よりも米国企業ケロッグの方が信頼できるというアンケート調査が出ており、企業が精神的な面でも存在感を大きくしている。世良（2017）は2013年と2015年に、日本でこの調査を模倣した結果、環境ブランド調査で高評価だったトヨタ自動車、イオン、サントリーなどが、ユニセフやベルマークと行ったコースと同等の高い信頼を獲得しており、英国同様に好印象の企業に対する信頼感が高いことが明らかになった。

後者の新たな差別化戦略の必要性は、商品のコモディティー化（同質化）が進む中で、差別化戦略の手段として CRM が取り上げられるようになったことを示している（pp.41-43）。

(3) CRM のメリット

世良（2017）は、CRM には短期的効果と長期的効果の二側面が存在することを示している。

① 短期的効果（pp.59-65）

CRM による企業への短期的効果は2つある。まずは CRM の中でコミュニケーションを図ることで生じる直接的な売上効果である。そして CRM が CRM 以外の商品にも及ぼすプラス効果（スピルオーバー効果）である。全体的に企業のステイクホルダーの中でも顧客にのみ影響を与えている。

② 長期的効果（pp.65-73）

後者ではステイクホルダー全体に影響を及ぼすという。

- ・顧客：（子供を中心とした）将来の顧客作り、ブランド構築、商品差別化
- ・従業員：人材獲得の一助、従業員のロイヤルティー向上によるパフォーマンス向上
- ・株主：投資意欲向上
- ・社会：コミュニティとの関係構築、ネガティブ・パブリシティ払拭

特に本論文のテーマである社会的責任と財務的責任の両立のためには株主への対応は注視すべきである。世良は株主に対して説明責任を果たす際、見返りを求めない社会貢献活動よりも、マーケティングの一環として行う CRM の方が理解を得やすいと述べている。これが従来型社会貢献活動よりも優れている面であると考えられる。

谷本（2006）によると、企業は CRM によって、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、結果としてブランド価値を高め売上を伸ばすことが期待できる。また NPO/NGO にとっても、寄付獲得の有益な手法であるのみならず、企業セクターの力を借りてこそ達成し得る大きな企画を実現できる（pp.219-220）。そして消費者には身近な製品・サービスから社会問題に触れることができ、間接的支援を可能にするというメリットがある。社会的インパクトを高めていくには企業のマーケティング力・ブランド力は有効であり、社会問題にこれまで無関心だった客層にもアプローチが可能である（pp.163）。

まとめると企業における CRM の有用性は以下の3つになる。

- ①** ステイクホルダーからのレピュテーション向上（長期的効果、社会的利益）
- ②** ブランド価値向上による売上の上昇（短期・長期的効果、財務的利益）
- ③** これまで関心のなかった層にも身近な製品から社会問題を認知させるきっかけ作り

以上から社会的効果と財務的効果の両立がレピュテーションの獲得と共に達成でき、幅広い層から認知を獲得できるという優位性が存在することが理解できる。よって本論文の問題提起である「社会的利益と財務的利益を実現し、ステイクホルダーから高いレピュテーションを受けるためには、どんな社会貢献活動を企業はすべきか」の答えの一手段として、CRMはその役割を果たせると考えられる。

(4) CRM のマネジメント

ここまでCRMのメリットを挙げたが注意点も確認しよう。その上で継続的な活動のためには、CRMをいかにマネジメントすべきか考察する。

世良(2017)はCRMのデメリットを2点挙げている(pp.73-74)。

①透明性が欠如している場合：消費者に透明性が欠けているという印象を与えてしまうと、かえって企業のレピュテーションは下がってしまう。実際にAvon社は乳がん基金に関するお金の嫌疑がかけられ、問題が大きな話題となった結果、社に対する評価が下がり、2003年からプログラムを中止することになった。

②誤ったコミュニケーションを行なった場合：CRMにおいて誤った広告コミュニケーションを行うと、消費者保護法に抵触したジョンソン・エンド・ジョンソンの子会社のMcNeil Consumer Products社のように、和解金を支払う結果を迎える可能性がある。

以上よりCRMを行なえど、適切なアカウントビリティとコミュニケーションが出来ていなければマイナス効果であることに留意すべきである。

またマネジメントに関しては、以下の8つに留意することを示している。

- ①企業に対する倫理面での事前評価
- ②コースの地域性・緊急性
- ③消費者の性別
- ④企業と支援先コースの適合度
- ⑤消費者と支援先コースの関係
- ⑥支援期間
- ⑦関連づける商品の特性（娯楽品と実用品、商品価格、商品の量等）
- ⑧関連づける寄付の特性（寄付の多寡、寄付形態、寄付表記等）

世良の8つのポイントはより細かい留意点だが、商品の内容や表記だけではなく、CRMが消費者と関わる以上、予想される消費者の特徴を踏まえてマネジメントする必要があることを訴えている。

谷本(2020)はCRMを行う上での戦略上のポイントを4点示している(pp.163-164)。

- ① 計画・準備：コースの設定（取り組むテーマ・社会的課題は何か）、ミッション・特性とコースの合致（企業のブランドの性格と合致したメッセージか）、社内での連携（CRM の意義が社内に浸透・支持されているか）。
- ② パートナーの選択と対等性：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をすること。
- ③ プログラムの実施：消費者から見てもシンプルでわかりやすい仕組みを作ること。厳しく重い課題でも理解しやすく、かかわりやすくなる。
- ④ 評価と開示：アカウントビリティを適切に果たす。寄付の場合は資金の流れを明確に示すこと。

よってマネジメントを留意し、戦略的に取り組むことで、CRM は社会的課題の解決とステイクホルダーからの支持を実現することができる。

まとめると CRM は社会貢献活動の一つとして、有限な資源の有効活用を図る戦略性を、そしてマネジメントを特に意識することが重要である。一方でアカウントビリティの欠如と闇雲なコミュニケーションは、かえって逆効果であることに留意すべきであることがわかった。

第 3 節 本論文におけるリサーチクエスチョン

第 2 章より、日本の消費者は社会貢献や環境問題への関心こそ高いが、CRM などのソーシャル・プロダクトを実際に消費する割合は 5% に留まることが明らかになった。また社会貢献への積極性は 20 代までの若年層で低いことが確認された。第 3 章では「社会的利益と財務的利益を実現し、ステイクホルダーから高いレピュテーションを受けるためには、どんな社会貢献活動を企業はすべきか」という本論文の問題提起に対し、CRM がその回答に資するものであることと、企業が CRM を行うにあたって必要なことを説明してきた。

CRM の有用性を発揮するためには消費者の意識を変える必要があり、特に社会貢献の意識が比較的低い若年層へアプローチするためにも、まずは企業サイドから周知などの行動を起こすことが肝心である。では学生層を社会貢献意識のあるソーシャル・コンシューマーにするには、企業が CRM において何に注意すべきだろうか。

これらを踏まえて、以下のリサーチクエスチョン (RQ) を定める。

RQ1：学生層をターゲットにするにあたり、企業はどのようなコースを設定すべきか。

RQ2：CRM において、企業は学生に対してどのように情報を提供する必要があるか。

¹ <http://www.apsp.or.jp/socialproducts/>

² <https://www.apsp.or.jp/casestudy/research8/>

第4章 学生とCRM

第1節 CRMに対する消費者の反応と意思決定

RQを解くにあたり、消費者の特性を踏まえることで、企業がCRMを通してどのような効果を得られるのか、何を念頭に置くべきかを、過去の先行研究から導き出す。

Cone Inc.¹は2015年に、米国、カナダ、ブラジル、イギリス、ドイツ、フランス、中国、インド、日本の9ヶ国を対象とした調査を行った。それによれば回答した90%の消費者が、価格・品質が同じ商品の場合は、正当なコースに関連したブランドへ切り替えるという。大平（2019）はソーシャル・コンシューマーがソーシャル・プロダクトをどのように購入するのかについて理論的に考察している。その中でも「CRMによって消費者はブランドを変えるという意思決定を行う」ことや、「CRMなどのフィランソロピー・キャンペーンの際、消費者が購買意思決定をする時に重要とする属性は価格と品質であった。次いでフィランソロピーへの寄付が重要視された」ことを挙げている（pp.56-60）。これは先述したCone Inc.の結論にもつながる。消費者がもっとも重要視する指標の価格・品質が同じである以上、次なる指標はCRMを始めとするコースへの寄付になる。

以上より、企業は相応しいコースを関連づけたCRMキャンペーンの継続的な取り組みで主張を繰り返し、ソーシャル・プロダクト自体に懐疑的な消費者の理解も得ながら、自社（製品）ブランドに競合他社からスイッチングを図ることが必要である。

第2節 学生層の社会的課題と消費に関する意識

次に学生層の社会的課題と消費に関する関心や意識について考察する。内閣府のデータより、社会への貢献意識が日本人の若年層において低いことが明らかとなった。では社会の情報全般において、学生層の社会的問題（倫理・環境を含む）に対する興味の割合はどの程度のものか。博報堂生活総合研究所の隔年で行われている最新の調査²（2018）によれば、「どのような情報に関心を持っていますか？」という問いに対して「地域（ローカル）の出来事」と回答した割合は全体で29.2%、世代別では20代が18.8%と最低で、全体よりも10%ほど低い。また同様の質問に「環境問題」と回答した割合は、全体で13.7%と過去最低であった。中でも20代は最低の8.8%という結果だった。地域と環境に対する意識が20代を筆頭に全世代的に減少している。ただ今回の結果から、「環境問題」よりは「地域（ローカル）の問題」の方が、20代には比較的訴求しやすい傾向にあることがわかった。

そして「環境保護商品高価格でも買う vs 高価格なら買わない」という質問に対しては、「高価格なら買わない」と回答した割合は全体で56.2%、20代が65.5%と

どちらも過去最高であり、ソーシャル・プロダクトを購入する際の意思決定に、価格が障壁となることが確認された。東京広告協会の「大学生意識調査」（2019）では、「予定外の消費や無駄な消費を大学生はあまり好んでおらず、お金や時間を使うところと抑えるところを見極めるところからはじめる」という。また「デジタル化時代に様々な知識や情報を効率よく簡単に得られるようになった大学生にとって、求めている消費は肌で一度感じてみる『体験』というプロセス」であることから、安価で比較的必要な製品・サービスの消費から、価値体験を求める傾向にあることがわかった（pp.13）。学生層消費者に対する社会的課題解決という要素は、価格や品質などの従来型の要素ほど訴求するものではなく、あくまで付加価値であることがわかる。

第3節 先行事例研究

本節ではRQを解くに当たって、CRM(寄付付き商品系列)における成果を先行事例などから考察して仮説を立てる。今回はローカルに根ざした先行事例を2社取り上げる。

〈サントリー〉

サントリービール株式会社は2016年に発生した熊本地震の支援のために、継続したキャンペーンを行っている。「水の国くまもと応援プロジェクト」³の活動のうち、販売対象地域を九州エリアに絞り、数量限定の対象商品（ザ・プレミアム・モルツ、金麦、オールフリー）を「くまもと応援パック」として2019年4月9日より発売。売上の一部を熊本城の復旧に充てている。内訳は売上1本につき、「ザ・プレミアム・モルツ」は10円、「金麦」「オールフリー」は5円を、地元の象徴である熊本城復旧の寄付に充てている。2017年と2018年の寄付金の合計金額は、32,458,704円であった。熊本県が支援対象であるため、販売エリアを九州に限定することで、寄付への関心を高めている。

〈アサヒビール〉

アサヒビール株式会社⁴によると、北海道統括本部は「2019年に販売した『アサヒスーパードライ 北海道工場限定醸造』の売上の一部を「いぶり ONE 復興プロジェクト」に寄付し、北海道胆振東部地震の震災復興にお役立ていただきます。このたび、寄付金額が50万円と確定しました。」というプレスリリースを、今年1月17日に発表した。

アサヒビールの地域に根ざした同様の取り組みは他にも存在する。今年3月29日には、『アサヒスーパードライ「姫路城ラベル」』（中びん500ml・缶350ml）⁵を、4月14日から姫路市を中心とする兵庫県で発売することを発表した。これは姫路城が世界遺産に認定されたことにちなんで、その保存・継承を目的として2017年

から継続して行われている。先述した北海道の例や、サントリーの熊本の例とは異なり、震災関連以外のコースも支援対象として活動していることがわかる。どちらも支援先コースに関連する地域に販売エリアを絞って成果を出している。

第4節 リサーチクエスションの再設定

ここで本章の内容を整理する。第1節より、価格・品質が同じ商品の場合は、多くの消費者が正当なコースに関連したブランドへ切り替えることが明らかになった。第2節からは若年層消費者にとって、ソーシャル・プロダクトを購入する際に価格が大きな障壁となっていること、そして「環境問題」よりは「地域（ローカル）の問題」の方が、比較的訴求しやすい傾向にあることがわかった。後者に関しては、混同を防ぐために環境と倫理、グローバルとローカルという2つの比較軸に分けて分析すべきだと考える。第3節では消費者の関心を集める工夫として、支援先コースの関連地域に販売エリアを絞るケースを挙げた。ここからグローバルな問題よりも、身近なローカルの問題の方が消費者には訴求するのではないか、という疑問に繋がった。

以上より、RQ1「学生層をターゲットにするにあたり、企業はどのようなコースを設定すべきか」に関して、より詳細なRQを2つ立て、学生アンケートと企業インタビューを踏まえて検証していく。

- ・ RQ1-1：価格と品質が同程度の商品の場合、学生もCRMを行なっている商品の方を選び、ブランド・スイッチングするのではないだろうか
- ・ RQ1-2：安価で身近な製品・サービスを使用したCRMには、環境問題より倫理問題の方が、またグローバルな問題よりもローカルな問題をコース対象とした方が訴求するのではないだろうか

¹ <https://www.conecomm.com/news-blog/2015-cone-ebiquity-csr-study-press-release>

² <https://seikatsusoken.jp/teiten/answer/1355.html>

³ <https://www.suntory.co.jp/news/article/13439.html>

⁴ <https://www.asahibeer.co.jp/news/2020/0117.html>

⁵ https://www.asahibeer.co.jp/news/2020/0319_1.html

第5章 学生アンケートと企業インタビュー

第3章では2つのリサーチクエスチョンを、第4章ではリサーチクエスチョン1に関するより詳細なリサーチクエスチョンを2つ立てた。問題提起の答えとしてCRMが有効に機能するには、企業はどのようなことを意識すべきかについて、学生アンケートと企業インタビューを踏まえて検証していく。第1節の学生アンケートはRQ1を中心に、第2節の企業インタビューでは第1節の結果を踏まえてRQ2を中心に検証し、各リサーチクエスチョンの結論を導き出す。

第1節 学生アンケート

(1) 概要

- ・ 集計期間：9/8～9/14の1週間
- ・ 調査対象：全国の大学1年～4年で総計100人（男性49人、女性51人）
- ・ 調査方法：Googleフォームによるアンケート方式

(2) 質問内容

【基本的な情報に関する質問】

設問1, 性別

設問2, 大学名

設問3, 学部・学科

設問4, 学年

設問5, ボランティア経験の有無

設問6, ボランティア経験の「ある」方にお伺いします。具体的にどのようなボランティアをされましたか。また、その「きっかけ」も教えてください。

設問7, ソーシャルプロダクトなど、消費活動を通じた社会貢献を促進する企業の活動への関心や興味はありますか。

設問8, ソーシャルプロダクトの購入経験の有無

【RQ1-1に関する設問】

設問9, 価格と品質が同程度の商品の場合、通常商品よりも寄付付き商品買いたいと思いますか。

【RQ1-2に関する設問】

① コーズのテーマを比較する質問

設問10, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。

- ・ 途上国の児童への教育支援活動を行う団体へ寄付されるお菓子
- ・ 途上国の土着の動物・環境保護に対する資金として寄付されるお菓子

設問11, その理由をお答えください。

設問 12, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。

- 日本の震災孤児・遺児のための育英基金などへ寄付する商品
- 全国各地の環境保全を行う自治体・NPO に寄付される商品

設問 13, その理由をお答えください。

② 自身とコースの距離を比較する質問

設問 14, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。

- 海外の熱帯雨林保護活動にあたる団体に寄付される商品
- 日本の全国各地の環境保全を行う自治体・NPO に寄付される商品

設問 15, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。

- 飢餓で苦しむアフリカの子どものための学校給食へ寄付される商品
- 日本の震災孤児・遺児のための育英基金などへ寄付される商品

設問 16, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。

- 海外の災害・震災の復興に支援されるお菓子
- 震災復興支援として、国内の被災地支援活動を行う団体に寄付されるお菓子

設問 17, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。

- ユニセフを通してアフリカに井戸づくりなどの水支援を行う『ボルヴィック』
- 環境負荷低減ペットボトルを使用し、日本各地の水保全を行う自治体・NPO に寄付される『い・ろ・は・す』

設問 18, 『ボルヴィック』または『い・ろ・は・す』を選んだ理由をお答えください。

【RQ2 に関する設問】

設問 19, 「これを買ってみたい」と思う商品を認知するきっかけは主に何ですか。

(3) 結果概要と設問ごとの簡易考察

1) 基本的な情報に関する質問

本アンケート調査は、学生の属性と調査結果に関連性を見つけ、そこから学生層消費者へのソーシャル・プロダクトのアプローチ方法を考察することが目的のため、性別、大学（学部学科と学年）、ボランティア活動の有無と内容、ソーシャル・プロダクトへの関心と購買経験を調査した。

1, 性別

男性：49人 / 女性：51人

2, 大学（多種多様なため、ここでは割愛）

3, 学部・学科（多種多様なため、ここでは割愛）

4, 学年

1 年生 : 4 人 / 2 年生 : 21 人 / 3 年生 : 30 人 / 4 年生 : 45 人

5, ボランティア経験の有無

経験がある : 46% (男性 14 人、女性 32 人) / 経験がない : 54% (男性 35 人、女性 19 人)

6, ボランティア経験の「ある」人の、具体的なボランティア内容と、その「きっかけ」

〈内容〉 ※複数回答可

- ・災害関連 (現地での復興支援など) : 15.2%
- ・募金活動 : 10.8%
- ・地域清掃 : 10.8%
- ・文化・芸術関連 : 4.3%
- ・その他 (「多種多様」など曖昧な回答を含む) : 19.6%

〈きっかけ〉

- ・ボランティアサークル、もしくは募集を見ての自発的な参加 : 43.5%
- ・生徒会活動などの一環、部活や授業による強制 : 26.0%
- ・家族や地域、先生や知り合いの勧めによる参加 : 19.5%
- ・その他 (記載なく不明) : 10.9%

きっかけに「大学の」授業・ゼミによるものと記載した数は5つほどで、うちいくつかは教職課程と思われるものがあり、大学の学部学科がボランティアのきっかけになる可能性は低いと考えられる。多くは「中高時代」の授業や生徒会、部活動の一環として行われていた。

2) RQ1-1 に関する設問

7, ソーシャルプロダクトなど、消費活動を通じた社会貢献を促進する企業の活動への関心興味の有無

1「とてもある」 / 2「割とある」 / 3「どちらでもない」 / 4「あまりない」 / 5「全くない」

〈ボランティア経験者〉 (46 人)

1 : 21.7%、2 : 39.1%、3 : 15.2%、4 : 19.6%、5 : 4.3%

〈ボランティア未経験者〉 (54 人)

1 : 14.8%、2 : 35.2%、3 : 14.8%、4 : 22.2%、5 : 13%

「割とある」が最多であり、学生層のソーシャル・プロダクトへの興味関心自体は、決して低くは無いことがわかる。

8, ソーシャルプロダクトの購入経験の有無

全体の7割近くの学生が何かしらのソーシャル・プロダクトを購入した経験があることがわかった。

9, 価格と品質が同程度の商品の場合、通常商品よりも寄付付き商品を買いたいと思うか否か

世良 (2017) がボランティア経験の有無で学生に調査を行っており、経験がある者の方が「価格と品質が同じであれば、社会貢献活動と関連のあるブランドに変更する割合」は比較的高いことが明らかになっていた (p171) ので、今回もこれを一つの指標にして同じ結果になるのか否かを明らかにするもの。

今回「はい」と答えた割合は89%と高数値であった。よってRQ1-1の解として、「価格と品質が同程度の商品の場合、学生もCRMを行なっている商品を選び、ブランド・スイッチングする」ことが判明した。以上より、企業が学生層のソーシャル・コンシューマーを増やすことは可能であることがわかった。

3) RQ1-2に関する設問

① コースのテーマを比較する質問

設問10～13に関しては「環境問題より倫理問題を選ぶのではないか」というRQ1-2の前半の解明が目的である。学生に訴求する際に望ましいコースがどちらなのかを考察する。

10, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(対象: 途上国)

11, その理由

途上国の児童への教育支援活動を行う団体へ寄付されるお菓子	69%
途上国の土着の動物・環境保護に対する資金として寄付されるお菓子	31%

支援対象が途上国の場合、69%が倫理問題への寄付を選ぶ傾向が明らかとなった。両意見ともに特徴的だったのは、もう片方の問題も解決するために、優先すべきものを2つから選ぶという思考が見受けられたことである。まずどちらから支援すべきか、という視点で選択行動が展開されており、結果として児童への支援から始めるべきという意見が多くなっていた。また人間への支援の方が、その後の動向がチェックしやすいという意見も見られた。

12, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(対象: 日本)

13, その理由

日本の震災孤児・遺児のための育英基金などへ寄付する商品	80%
全国各地の環境保全を行う自治体・NPOに寄付される商品	20%

支援対象が日本国内になっても、倫理問題をコースとする CRM を選ぶ割合の方が高かった。寧ろ前問より比率の差に開きが見られた。その理由は対象が身近な国内であること、ゆえに感情移入が容易という意見が多かったことが大きい。また支援用途が限定的かつ明確であることから、寄付効果がわかりやすく透明性が高いと感じる人が多いようである。ここから支援対象の明確さ、寄付効果のわかりやすさといった「簡潔性」を大きな要因の一つとして発見できた。

設問 10～13 より明らかになったことは、支援対象が途上国でも日本国内でも、環境問題より倫理問題がコースである方が学生には訴求することであった。

② 自身とコースの距離を比較する質問

設問 15～19 に関しては「グローバルな問題よりローカルな問題を選ぶのではないか」という RQ1-2 の後半の解明が目的である。学生に訴求する際に望ましいコースは何かを考察する。

14, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース：環境)

海外の熱帯雨林保護活動にあたる団体に寄付される商品	34%
日本の全国各地の環境保全を行う自治体・NPO に寄付される商品	66%

コースが環境問題の場合は、日本を支援対象とする CRM を重視する回答が多いことが明らかとなった。

15, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース：倫理)

飢餓で苦しむアフリカの子どもたちの学校給食へ寄付される商品	45%
日本の震災孤児・遺児のための育英基金などへ寄付される商品	55%

コースが倫理問題の場合も支援対象が日本の CRM の方が多く選ばれた。ただし先の環境問題ほどの差は見られない。どちらもコースの緊急性が高いことが、地震との距離が遠いアフリカの子どもという支援対象とするコースも票数が多くなっている原因と考える。

16, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース：緊急性の高い災害)

海外の災害・震災の復興に支援されるお菓子	23%
震災復興支援として、国内の被災地支援活動を行う団体に寄付されるお菓子	77%

コースが災害問題の場合も支援対象が日本の CRM の方が多く選ばれた。このコースに関しては日本人として身近であり、他人事にしがたい震災という内容であることから、身近な支援対象が多く選ばれたと考えられる。

17, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース：海外の環境課題 vs 国内の社会課題)

18, その理由

この事例のコースは「倫理問題かつグローバル」「環境問題かつローカル」と要素がバラバラであったことから比較が難しかった。しかし理由を聞くことで、支援先の違いよりも、コースの内容を優先するものなのか。それが水商品だからなのかを考察することはできる、と考え今回別途で設問した。

ユニセフを通してアフリカに井戸づくりなどの水支援を行う『ボルヴィック』	48%
<ul style="list-style-type: none">・日本よりアフリカの方が、水問題は喫緊のものだから。マイナスを0にするコースだから。・支援の流れが明確だから。・単純に「ボルヴィック」の方が好き。	
環境負荷低減ペットボトルを使用し、日本各地の水保全を行う自治体・NPOに寄付される『い・ろ・は・す』	52%
<ul style="list-style-type: none">・日本の取り組みで親しみを感じるから。・商品自体が環境に配慮していることへの好印象から。・単純に「い・ろ・は・す」の方が好き。	

全体的な結果としては「い・ろ・は・す」を選ぶ数の割合が高かった。

「い・ろ・は・す」を選ぶ理由でも最も多かったのは、「対象が身近で親しみがもてること」であった。これはボランティア未経験者に多い回答であった。ボランティア経験者に多かった回答は「商品パッケージそのものが環境配慮型で、元の印象が良い」というものであった。ここにボランティア経験の関連性があるのかまでは明らかにならなかったが、理由の内容は大きく分かれた。ここから CRM を始める以前より企業の環境に対する姿勢への印象が良い上で、類似の関連課題に取り組むことは、学生に好印象であることは明らかとなった。この「親和性」は支援対象が国内国外に関わらず、学生の共感を呼ぶ大事なポイントの一つである。

「ボルヴィック」が選ばれる理由で圧倒的に多かったのはアフリカの水問題の方が深刻だから、という「緊急性」にあった。全体数でこそ「い・ろ・は・す」に届かなかったが、この緊急性という要素は、企業が学生を CRM で訴求する際に非常に重要と言えるだろう。またどちらの商品も、それぞれのもの（味など）やブランドで選ぶ割合が高く、CRM やコースの内容だけでは多くの学生への訴求が難しいことも判明した。

4) RQ2 に関する設問

19, 「これを買ってみたい」と思う商品を認知するきっかけ

この設問は「RQ2：CRMにおいて、企業は学生に対してどのように情報を提供する必要があるか」に関するヒントを学生の視点から得ることで、実際に企業へのインタビューの際に役立てる意図がある。

認知するきっかけ ※複数回答可	総数
SNS (Twitter, YouTube など)	47
マスメディア CM (テレビ、ラジオ、新聞、雑誌)	19
口コミ (インフルエンサーレビューなども含む)	19
実店舗 (POP、試供品、店頭での実演販売など)	11
パブリシティ (番組内での特集や記事体広告など)	7
ネットショップ (Amazon など)	4
OOH (交通広告、屋外広告など)	2
その他：アニメ、大学での講義、読書中に出てくるもの...	

学生が購入したい商品を認知するきっかけで最も多かったのが SNS だった。次点がマスメディア広告と口コミで、19 人同数の回答である。マスメディアにおいてはテレビ媒体が圧倒的に多く、その他の媒体を挙げた回答は少数であった。後者の口コミに関しては多くが友人などによる一次的なものだったが、2 名ほどインフルエンサーによるレビューを取り上げていた。

4 番手は実際の店舗で初めて購買意欲が高まるというもので、11 名が回答している。特に POP の効果は大きいことがわかった。石崎 (2016) は POP について「まさに購買行動のさなかに商品情報を提示することで買いたい気持ちを刺激付ける」と述べている (pp.194)。こうした POP をきっかけに必要性を思い出して購買することを「想起購買」といい、これを含めた「店舗内で何らかの刺激を受けて購買する行動」(石崎 2016、pp.194) すなわち非計画的な購買は、全購買行動のうち 80.2% も占めるという。消費者は事前に計画しての購買より、店頭で刺激を受けて初めて購買意思決定をすることの方が多いためである (pp.245)。実際に今回の結果からも、実店舗での POP 広告などに影響される学生はそれなりに存在することが判明した。ネットで情報を収集する時代になってもなお、店頭での情報提供は重要だということがわかる。

続いてパブリシティ、ネットショップ、OOH などが回答されており、概して多様な結果となった。ここから SNS とネットショップを合わせれば(複数回答可ではあるが) 実に調査人数のうち半数以上がネットから購買意欲を得ていることがわかった。無論、最も注力すべき対象がネットになっていることはほぼ間違いないだろう

う。だが学生層に対するマスメディアの影響も無視できない。また口コミや実店舗と言った一次情報による購買意欲創出も、合計すれば3割を超える重要なきっかけであることがわかる。

(4) リサーチクエストに対する考察

学生アンケートを踏まえて3つのリサーチクエストの暫定的な結論を導き出す。

RQ1-1：価格と品質が同程度の商品の場合、学生もCRMを行なっている商品の方を選び、ブランド・スイッチングするのではないだろうか。

設問9より価格と品質が同程度の商品の場合、学生もCRMを行なっている商品の方を選び、ブランド・スイッチングすることが判明した。

RQ1-2：安価で身近な製品・サービスを使用したCRMには、環境問題より倫理問題の方が、またグローバルな問題よりもローカルな問題をコース対象とした方が訴求するのではないだろうか。

前半の「環境問題より倫理問題」に関しては、設問11～14より、支援対象に関わらず、環境問題より倫理問題をコースにする方が学生には訴求することが明らかになった。

後半の「グローバルな問題よりもローカルな問題」に関しては、設問15～19より、学生は環境問題・倫理問題・災害問題のどれでも、支援対象が国内のCRMを選ぶ傾向にあることが導き出された。

まとめると、企業がCRMを学生向けにアプローチするにあたって、支援対象は国内（ローカル）、コースは倫理問題にした場合が支持を得やすい。また同時に明らかになったのは、学生が他にも多様な視点から考慮しているということである。学生がコースとの内容や距離以外に考慮していたコースは以下の通りである。

- ①緊急性：支援対象にとってどれほど喫緊な問題なのか。
- ②親和性：コース内容と商品自体の取り組みの重なり具合。例えばコースが環境関連なら、商品自体が元から環境配慮をしているような製品であること。
- ③簡潔性：支援対象の明確さと寄付の効果のわかりやすさ。

よって学生の共感を得るコースは、より深刻な問題で支援対象が商品イメージと繋がりやすく、寄付効果の流れが明瞭なものということになる。加えてコースの性格で見た場合は、国内問題かつ倫理問題の方が、比較的 support を得やすい。

RQ2「CRMにおいて、企業は学生に対してどのように情報を提供する必要があるか」

今回のアンケート調査（設問 10）から、企業は学生に対して情報を提供する際には、ネット媒体一辺倒にならず、従来のマスメディアや店頭 POP などの一次情報からのアプローチも必要であることがわかった。ただし、これをそのまま RQ2 の結論にするのは尚早であり、企業インタビューも踏まえて結論づけようと考えている。つまりこれは暫定的な結果である。

(5) 回答者属性との関係性分析

学生アンケートではリサーチクエストの考察以外にも、対象とした学生の属性と CRM の関連性を検証した。1) 性別、2) ボランティア経験の有無の 2 つの視点から、〈CRM などのソーシャル・プロダクトに対する興味関心・購入経験・購買意欲〉〈コースのテーマを比較する質問〉〈自身とコースの距離を比較する質問〉の 3 点に関して関連性を検証する。3) 学部・学科・学年に関しては、〈学部・学科〉〈学年〉に分けてまとめて解説する。

1) 性別による分析

〈CRM などのソーシャル・プロダクトに対する興味関心・購入経験・購買意欲〉
7, ソーシャルプロダクトなど、消費活動を通じた社会貢献を促進する企業の活動への関心興味の有無

- ・男性 → 積極的意見：23 (46.9%) / 消極的意見：17 (34.7%)
- ・女性 → 積極的意見：32 (62.7%) / 消極的意見：13 (25.5%)

※「とてもある」と「割とある」の合計が「積極的意見」、「あまりない」と「全くない」の合計が「消極的意見」

8, ソーシャルプロダクトの購入経験の有無

- ・男性 → 購入した：33 (67.3%) / 購入していない：16 (32.7%)
- ・女性 → 購入した：36 (70.6%) / 購入していない：15 (29.4%)

9, 価格と品質が同程度の商品の場合、通常商品よりも寄付付き商品を買いたいと思うか否か

- ・男性 → はい：43 (87.8%) / いいえ：6 (12.2%)
- ・女性 → はい：46 (90.2%) / いいえ：5 (9.8%)

以上の 3 問より、男性に比べて女性の方が、CRM などのソーシャル・プロダクトに対する興味関心・購入経験・購買意欲は比較的高いことがわかった。だが明らかに大きな差がある訳ではなく、学生層全体で高いことも事実である。

〈コースのテーマを比較する質問〉

倫理か環境のコースのテーマに関しては、男女の相関関係を見つけられなかった。

〈自身とコースの距離を比較する質問〉

14, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース: 環境)

・男性 (49 人) → 海外: 19 (38.8%) / 日本: 30 (61.2%)

・女性 (51 人) → 海外: 15 (29.4%) / 日本: 36 (70.6%)

15, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース: 倫理)

・男性 (49 人) → 海外: 19 (38.8%) / 日本: 30 (61.2%)

・女性 (51 人) → 海外: 26 (51%) / 日本: 25 (49%)

16, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース: 緊急性の高い災害)

・男性 (49 人) → 海外: 14 (28.6%) / 日本: 35 (71.4%)

・女性 (51 人) → 海外: 9 (17.6%) / 日本: 42 (82.4%)

17, どちらの寄付付き商品を購入したいですか。(コース: 海外の環境課題 vs 国内の社会課題)

・男性 (49 人) → 海外: 21 (42.9%) / 日本: 28 (57.1%)

・女性 (51 人) → 海外: 27 (52.9%) / 日本: 24 (47.1%)

4 問全てにおいて、全体の絶対数では日本の割合が高かったが、こちらも性別で分類した時に全てで相関関係が見られたわけではなかった。性別とコースのタイプの比較説明は難しいことがわかった。

2) ボランティア経験の有無による分析

〈CRM などのソーシャル・プロダクトに対する興味関心・購入経験・購買意欲〉

設問 7~9 においては、どれもボランティア経験のあるカテゴリーの方が、積極的意見もしくは肯定的意見を回答する割合が高かった。ここからボランティア経験のある学生の方が、比較的 CRM などのソーシャル・プロダクトに関心があることが明らかになった。

〈コースのテーマを比較する質問〉

対象が海外でも国内でも、倫理問題を選ぶ傾向にある。一方、両方とも環境問題を選んだ人は、経験者が 13% (46 人中)、未経験者が 7.4% (54 人中) となっており、ボランティア経験者の方が、環境問題に比較的関心があることも判明した。

〈自身とコースの距離を比較する質問〉

全 4 問で共通した関係性は皆無。自身とコースの距離、およびボランティア経験の有無との相関関係は見出せなかった。またボランティアの経験内容との関係性も見つからなかった。

3) 学部・学科・学年による分析

〈学部・学科〉

全設問において、大学の学部学科が大きな関係性を表すことはなかった。実際の回答時に、自身の所属する学部学科などが理由となっている回答はごく稀であった。理系（特に環境・生物化学）ゆえに環境を選ぶ訳でもなかったことなどからも、この学部学科が与える影響は想定よりも小さいことがわかった。

〈学年〉

ソーシャルプロダクトに対する興味関心・購入経験・購買意欲に関する設問（設問7～9）で、学年ごとに割合や数値が増える・減るといった関係性は見出せなかった。設問によっては特定の学年だけ、大きく異なる数値が算出されることもあったが、理由の内容に決定的なものは無いことや、元々の母数が学年でバラツキがあることが要因と見られる。

以上の分析をまとめると、男性より女性、そしてボランティア未経験者より経験者の方がCRMをはじめとするソーシャルプロダクトに対する興味関心・購入経験・購買意欲は比較的高い。ただし男性や未経験者が著しく低い訳でもない。またボランティア経験者は比較的環境問題を選ぶ確率が高い。しかしこうした結果を踏まえても、コースのテーマ・自身との距離において、学生の性別とボランティア経験の有無は、差を生む大きな要因にはならないことがわかった。また学部学科や学年も選択に与える影響は見られなかった。

第2節 企業インタビュー

第1節の学生アンケートを踏まえて、各リサーチクエスションの大まかな予想はついてきた。しかし実際の企業が何を意識しどんな効果があるかも調べてギャップや共通点を把握する必要があるので、企業インタビューを行う。

今回は森永製菓株式会社のCRMキャンペーン「1チョコ for 1スマイル」について取り扱う。

(1) 選定理由

前節アンケートより、支援対象と商品イメージが繋がりがやすく喫緊な問題であること。そして寄付効果が明瞭に示され、継続的に取り組み成功しているCRMの事例として選定した。また森永が扱う商品は基本的に菓子類であり、ターゲットである学生層に日常的に購買してもらいやすい物を扱っているため、参考になると考えた。

(2) 企業概要¹²

社名：森永製菓株式会社

代表者：代表取締役社長 太田栄二郎

本社所在地：〒108-8403 東京都港区芝 5-33-1

会社設立：1910年2月23日

資本金：186億1千万円

事業内容：菓子、食品、冷菓、健康の製造、仕入れ及び販売

従業員数：1,414名

(3) 森永製菓のCSRと社会貢献活動

CSR報告書（2020、pp.13）によると森永のCSR基本方針は、「森永製菓グループは「おいしく、たのしく、すこやかに」というビジョンのもと、「食」を通じて社会課題の解決と持続可能な社会の実現を目指し、ステークホルダーと連携・協働して、CSR活動を推進します。」というものである。CSRマネジメントの重要事項の一つに「他企業・他団体との連携」を掲げ、「価値観を共有するお客様や社会・行政・団体・他企業と連携し、寄付、協賛・協力、共同の取り組み等を行っています」と記載している。

(4) 「1チョコ for 1スマイル」について

CSR報告書（2020、pp.17）によると「1チョコ for 1スマイル」は、年間を通して行う寄付に加え、特別月間には対象商品の売上1個につき1円を寄付するというもの。2008年から始まり、10年間で累計2億円が支援金となった。寄付金は支援パートナーの公益財団法人「プラン・インターナショナル・ジャパン」と認定NPO法人「ACE」の活動資金となり、ガーナやカメルーンなどのアフリカの国々で、子どもが質の良い教育を受けられるようにし、また家庭や地域が安定し、教育や子どもの権利を守るために役立てられている。

(5) インタビュー内容

日時：2020年10月14日

手法：森永製菓お客様相談室を介したメールによるインタビュー（そのため具体的な人物や部署に関しては不明）

内容：「1チョコ for 1スマイル」に関する質問。以下、当該質問と回答。

1、「1チョコ for スマイル」キャンペーンは年間を通して寄付以外に、寄付付き商品としての展開を特別月間で行われています。今年の特月間は9/3～10/10ですが、なぜ寄付付き商品のキャンペーン（いわゆるコーズ・リレイテッド・マーケティング）は通年ではなく期間限定で展開するのでしょうか。また、こうした期間限定による効果などはあるのでしょうか。

「通年の寄付に加えてキャンペーン月間を設ける事で、広くこの活動を認知していただくためです。」

2、本キャンペーン自体を消費者に認知してもらうために、工夫されている点などがありますでしょうか。

「『ダース』をはじめとした、どこでも入手しやすい商品をキャンペーン対象商品とすることで、お客様が認知しやすく、気軽に参加することができます。」

3, 本キャンペーンの対象商品を消費者に認知してもらうために、パッケージやプロモーション、価格設定の面などで工夫されている点はありませんでしょうか。

「上記同様、どこでも入手しやすく、比較のお求めやすい価格設定の商品も対象商品にすることで、皆様が参加しやすいキャンペーンにしています。」

4, 今年度から「小枝」や「板チョコアイス」など、対象商品が大幅に増えました。なぜ対象商品の拡大を行なったのでしょうか。また、これによりどんな効果を期待されていますでしょうか。

「本キャンペーンを、より多くの方に知っていただくためです。」

5, 支援対象を選定するにあたり、消費者の興味関心との関係性も考慮されましたか。

「“カカオの国の子どもたちを支援する”という方針で支援先を決定しておりますが、その他支援先の選定方針につきましては、ご案内しておりません。」

6, 本キャンペーンを実行するにあたり、なぜ生産地の子供支援を行う NGO のみに限定されたのでしょうか。海外ではなく日本国内、人道支援だけでなく環境問題を支援対象にする同業他社の取り組みもある中で、貴社が「生産地の子供」を対象にされている理由を伺いたいです。

「本活動は、“チョコレートを食べる人も、作る人も、笑顔にしたい”というコンセプトで開始した活動のためです。」

7, twitter など SNS での情報提供は行われていますが、なぜテレビなどのマスメディアでのコマーシャルは打たないのでしょうか。

「深い情報を読んで理解していただくことができるメディアで、親和性も高いということから、弊社では SNS より発信しております。」

8, 対象商品の幅が増えたましたが、どのような年齢層をターゲットとされているのでしょうか。

「お子様から大人の方まで、幅広い年齢層を対象にしております。」

9, 本キャンペーンによって売上や消費者の購入頻度などは向上したのでしょうか。

「大変恐れ入りますが、売上などは戦略にかかわる内容でございますため、開示しておりません。」

(6) 質問回答に対する考察

ここでは企業インタビューを踏まえて RQ1-2 と RQ2 の検証を行う。(RQ1-1 は学生に関する設問なのでここでは取り上げない)

RQ1-2：安価で身近な製品・サービスを使用した CRM には、環境問題より倫理問題の方が、またグローバルな問題よりもローカルな問題をコーズ対象とした方が訴求するのではないだろうか。

活動のコンセプトが「チョコレートを食べる人も、作る人も、笑顔にしたい」ことなので、支援対象は海外生産地、環境ではなく人間という倫理的コーズになっていることがわかった。「食」という共通の面からアプローチする以上、環境ではなく人間で統一されていた（質問 6）。支援先の選定方法に関する詳細な情報提供はしていただけなかったが、上記のコンセプトに基づき、「カカオの国の子どもたちを支援する」ことが大きな方針の一つであることは明らかになった（質問 5）。

RQ2：CRM において、企業は学生に対してどのように情報を提供する必要があるか
本キャンペーンをより多くの人に知ってもらうことを目的に、特別月間のみを CRM の展開期間とし、今年度より対象商品を増やした（質問 1,4）。消費者にキャンペーンを認知してもらう工夫として、どこでも入手できる手頃な値段の商品をキャンペーン対象に設定し、消費という日常行動によって情報を提供していることがわかった。（質問 2,3）また想定する対象年齢は幅広いが、企画を深く理解してもらうために、情報提供媒体は SNS に限定している（質問 7,8）。

¹ <https://www.morinaga.co.jp/company/about/outline.html>

² 概要の内容は森永単体（2020年3月31日現在）のものである。

第6章 最終的な考察と結論

第1節 リサーチクエスチョンに関するまとめ

学生アンケートと企業インタビューの2つの検証を踏まえて、リサーチクエスチョンの結論を述べる。

・RQ1-1：価格と品質が同程度の商品の場合、学生もCRMを行なっている商品の方を選び、ブランド・スイッチングするのではないだろうか

学生アンケートの設問9より価格と品質が同程度の商品の場合、学生もCRMを行なっている商品の方を選び、ブランド・スイッチングすることが判明した。学生層をターゲットに設定しても、CRMは効果を発揮できると考えられる。

・RQ1-2：安価で身近な製品・サービスを使用したCRMには、環境問題より倫理問題の方が、またグローバルな問題よりもローカルな問題をコース対象とした方が訴求するのではないだろうか

明らかになったことは大きく3つある。まず学生アンケートの結果から、学生層をターゲットとする場合は「国内かつ倫理的な問題」を対象にすることが最も好感度の高いコースとなることがわかった。だが実際の企業は、キャンペーンの対象商品の特徴と社会的課題の要素を紐付けていることが、森永のインタビューから確認できた。

2つ目に学生アンケートからは、「緊急性」「親和性」「簡潔性」を重視する必要性を確認できた。実際に森永の「1チョコ for 1スマイル」は、これらの要件を満たしていた。より深刻な問題で支援対象が商品イメージと繋がりやすく、寄付効果の流れが明瞭なCRMは、学生の共感を得やすいと考えられる。世良（2017）が示していたCRMマネジメントの8つの留意点のうち、「コースの地域性・緊急性」「企業と支援先コースの適合度」「支援期間」などが現実に意識されていた。（第3章第2節(4)参照）

最後に、実際の企業は展開させる商品によって、ターゲットとなる年齢層が異なる。今回の森永も幅広い年齢層を対象としていた。なおのこと一貫したコンセプト・方針が必要であり、今回の森永で言えば「チョコレートを食べる人も、作る人も、笑顔にしたい」ことがコンセプトだったと言える。CRMでコースを設定するには、この一貫したコンセプトが前提として必要であることが判明した。これについては、谷本（2020）のCRMを行う上での戦略上のポイントで、「計画・準備」の段階で示されていた「ミッション・特性とコースの合致」に等しい。（第3章第2節(4)参照）

以上よりRQ1「学生層をターゲットにするにあたり、企業はどのようなコースを設定すべきか」の結論は、キャンペーン全体で一貫したコンセプト・方針を定めた

上で、より深刻な問題かつ支援対象が商品イメージと繋がりやすく、寄付効果の流れが明瞭なコースを設定することと言える。

・RQ2：CRMにおいて、企業は学生に対してどのように情報を提供する必要があるか

学生アンケートの設問から、学生層におけるソーシャルプロダクトへの興味関心・購入経験・購買意欲は、男性よりは女性、そしてボランティア経験者の方が比較的高いことがわかった。しかし明らかに大きな差がある訳ではなく、学生層全体で高いことも事実である。学生を対象を絞った際、CRMを継続した取り組みにするためにも、企業は日頃から学生に購入してもらいやすい商品でキャンペーンを展開していく必要があると言える。また具体的な工夫として、対象商品を増やしたり、認知度拡大のために特別月間を設けて限定的に行ったりすることが挙げられる。

第2節 結論

本節では、改めて本論文の問題提起を確認し、前章までの議論や考察を踏まえて結論を導き出す。今回の問題提起は「社会的価値と財務的価値を実現し、ステイクホルダーから高いレピュテーションを受けるためには、どんな社会貢献活動を企業はすべきか」というものであった。第1章では企業評価指標にCSR及び社会貢献活動が組み込まれてきたにも関わらず、それを行う企業に対する評価姿勢は消極的なものであったことを指摘した。第2章では、企業をサステイナブルな視点で評価するために、まず一消費者として啓蒙されるべきという考えから、国内消費者に関する分析を行った。そこで最も課題のある消費者世代は学生層であることがわかった。第3章では彼らを消費という日常行動から意識改革させる社会貢献活動の一つ、CRMに焦点を当て、そのメリットなどを特定した。CRMを問題提起の回答に相応しい活動と定め、学生層にアプローチするには何を意識すべきか、というRQを挙げた。第4章は学生に焦点を当て、消費に関するより細かな考察をし、RQを再設定した。第5章ではその答えを探るべく、学生アンケートと企業インタビューを行い、結論を導き出した。では企業がCRMを行うことが、どのように企業のレピュテーション、そして財務的利益・社会的利益の向上に貢献するのだろうか。

企業が第5章で明らかになったリサーチクエスションの結論を意識することで、CRMは3つの有用性（第3章第2節(3)参照）を発揮することになる。その根拠を以下に記載する。

有用性の①（ステイクホルダーからのレピュテーション獲得）は、アンケートで「価格と品質が同程度の商品の場合、学生もCRMを行なっている商品の方を選び、ブランド・スイッチングする」ことが明らかとなったため、消費者セクターへの訴

求はできていると考えられる。従業員については、森永に関しては CSR 報告書

(2020、pp.14) にて「『1 チョコ for 1 スマイル』等の社会貢献の話題では、活発な意見交換や参加希望等、積極的な姿勢が多くみられ、従業員の CSR 意識も年々高まっています。」との記載があり効果が見られる。株主についてはインタビューで財務的な情報を回答して頂けなかったため不明である(質問9)。ただし長期的視点での ESG 投資がメインストリーム化しつつある現状を鑑みれば、悪い影響はないのではないだろうか。社会に対しては、このキャンペーンが NPO との協働という形で双方にメリットが実現されている。協働先の2つの NGO を通じて、アフリカの国々に住む子供達の生活環境は確かに改善されている。また森永は国内の高校などに、本キャンペーンを切り口に講演会を行うなど、新たなセクターとの取り組みにも派生させている。以上の点から、幅広いステイクホルダーからのレピュテーション獲得・向上は実現されていると考えられる。

有用性の②(ブランド価値向上による売上の上昇)に関しては、戦略に関わる内容という理由で回答を得ることはできなかった。ただし学生アンケートで価格と品質が同程度の商品の場合、学生も CRM を行なっている商品の方を選び、ブランド・スイッチングすることは明らかとなったため、このような消費者の心理データから、多少なりとも売上上昇への貢献が推察される。

有用性の③(これまで関心のなかった層にも身近な製品から社会問題を認知させるきっかけ作り)は、キャンペーンの主体たる企業セクター自身には直接的効果がない。だがこうした啓蒙活動のきっかけを広めることがソーシャル・コンシューマーを増やし、ソーシャル・プロダクトを購入する機会増加へ繋がると考える。アンケートでもボランティア経験がある人の方が、CRM などのソーシャル・プロダクトに対する関心は高い。今回はボランティアでこそないものの、CRM にはこうした無関心層に認知のきっかけを与え、より積極的な潜在的ソーシャル・コンシューマー層にする役割は期待できる。そしてその恩恵は、売上という財務的価値として企業に帰ってくるのではないだろうか。

これにより CRM の3つの有用性が、可能な限りではあるが現実の CRM でも確認できた。よって、CRM は有用性を発揮して、幅広いステイクホルダーからのレピュテーションの獲得、財務的価値と社会的価値の創出が達成できる社会貢献活動であると言える結論づけた。

以上を踏まえて本論文における問題提起に対する結論を、消費者が日常的に購入しやすい商品を起用し、より深刻な問題で支援対象が商品イメージと繋がりがやすく、寄付効果の流れが明瞭なコースを設定したコース・リレーテッド・マーケティングを行うことで、幅広いステイクホルダーからレピュテーションを獲得できる。

そして社会貢献活動としての要素も相まって、財務的利益と社会的利益の両方の創出を可能にすると結論づける。

第3節 提言

日本の CSR 活動の全体的な課題の一つとして、いまだに多くの日本企業が CSR 活動を投資ではなく単なるコストとして捉えていることを第1章で取り上げた。この活動を本業とリンクさせ、企業セクターならではのマーケティング力を活かせるものが CRM であり、「社会的成果のためにも社会貢献活動はしたい」「財務的成果のためにも社会貢献活動で株主にそれなりの説得をしなければならない」という2つのジレンマを解決する社会貢献活動として、CRM は優位性を発揮できるのではないだろうか。

もう一つ言及した課題に、企業の CSR 活動を評価する市場社会が未成熟な点を挙げた。日本の多くの投資家は企業を評価する際、中長期的に支援する姿勢や、サステナビリティならびに CSR への理解が欠如している。彼らは投資家である前に一消費者であり、投資家としての問題を解決するには、消費者としての社会的問題、環境問題への意識から変革させなければならない。その視点からも、消費者セクターに直接影響を与えられる CRM は期待できる社会貢献活動と言えよう。CRM は単なる無償の活動ではないのだ。

第4節 本研究の限界

本研究の限界は、まず問題提起で財務的価値を重大要素としたにも関わらず、実際に財務的価値の効果を調べることは叶わなかったことにある。ブランド価値向上が財務的価値を上げるのか、といったことは企業内部の人間にならなければどうしても入手できない情報だった。こうしたアクシデントによって、本章第2節の結論では、学生アンケートの結果から解釈して「おそらく財務的価値は上がるだろう」という近似値的な情報を載せるまでにしか至らなかった。ここで実際に売上向上に貢献したことまで言及できていれば、もう何段階も説得力は増していたのではないかと考える。

本論文は企業価値向上に社会貢献活動が活かされること、そして有効な一手段として CRM に焦点を当てて効果があることについて考察してきた。CRM を通して多くの企業が社会への良い影響を与えられるようになることを願い、本論文の結びとする。

参考文献

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. 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
3. 石崎徹（2016）『わかりやすい マーケティング・コミュニケーションと広告』八千代出版株式会社
4. 一般社団法人 ソーシャルプロダクツ普及推進委員会（2012）「ソーシャル消費とソーシャルプロダクツ普及推進協会の活動」
5. 伊藤佳代（2008）「サステナ日本の新たな挑戦～2050年プロジェクト～」
6. 公共経営・社会戦略研究所（2016）「『SAVE JAPAN プロジェクト 2015』 SROI 評価レポート」
7. デルフィス（2015）「第4回エシカル実態調査」
8. 電通（2013）「電通グリーンコンシューマー調査 2013」
9. 環境省（2013）「平成25年版 環境白書/循環型社会白書/生物多様性白書」
10. 環境省（2016）「環境にやさしいライフスタイル調査報告書」
11. 経済同友会（2014）「日本企業のCSR自己評価レポート」
12. 公益財団法人 東京広告協会（2019）「大学生と消費に関する意識調査」
13. 森永製菓株式会社（2020）「CSR報告書」
14. 内閣府（2008）「平成20年度版 国民生活白書」
15. 内閣府（2009）「平成20年度 国民生活モニター調査結果（概要）」
16. 内閣府（2016）「社会的インパクト評価の推進に向けて－社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について－（平成28年3月）」
17. 内閣府（2020a）「社会意識に対する世論調査（令和2年1月調査）」
18. 内閣府（2020b）「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査（平成30年度）」
19. 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
20. 世良耕一（2017）『コーズ・リレーテッド・マーケティング』北樹出版
21. 消費者庁（2020）「令和2年版 消費者白書」
22. 谷本寛治（2020）『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社

参考 URL

1. Cone Inc. <https://www.conecomm.com/>
2. アサヒビール株式会社 <https://www.asahibeer.co.jp/>
3. 一般社団法人 ソーシャルプロダクツ普及推進委員会 <http://www.apsp.or.jp/>
4. サントリーホールディングス株式会社 <https://www.suntory.co.jp/>
5. 博報堂生活総合研究所 <https://seikatsusoken.jp/teiten/>
6. 森永製菓株式会社 <https://www.morinaga.co.jp/company/>