

コース・リレイテッド・マーケティング（CRM）の
社会貢献活動としての意義と成功条件

B1EB1045 大内 純花

はじめに

第1章 CRM の意義

第1節 CRM とは

第2節 CSR と社会貢献の関係性

第3節 社会貢献活動と CRM の関係性

第4節 社会貢献活動と比較した CRM のベネフィット

第2章 CRM の成功条件

第1節 分析対象と分析方法

1-1 分析の目的

1-2 分析の対象

1-3 企業の選定理由

1-4 分析の基準

第2節 ケース分析1

1 分析の基準

2 ケース分析① DANONE ボルヴィック「1L for 10L プロジェクト」

3 ケース分析② 森永製菓 「1チョコ for スマイル」

4 ケース分析③ 王子ネピア 「千のトイレプロジェクト」

5 ケース分析④ アサヒビール「うまい！を明日へ！プロジェクト」

6 考察

第3節 ケース分析2

1 分析の基準

2 ケース分析

3 考察

第4章 提言

終わりに

参考文献

はじめに

最近ソーシャルグッドという言葉をよく耳にする。ソーシャルグッドとは、具体的には非営利の活動、ボランティア、寄付、ソーシャルビジネス、CSR など、社会貢献や社会的な課題の解決のための活動全般、また、こういった活動を支援するサービスを指す。

この背景には、社会貢献活動への消費者の関心の高まりがある。「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」（日本政策金融公庫総合研究所）によると、社会的問題に関心がある人の割合をみると、「社会的排除に関する問題」については、「とても関心がある」「多少関心がある」と回答した人の割合は合計で 61.9%、「地域社会に関する問題」は同 64.6%、「地球環境に関する問題」は同 67.4%、「開発途上国支援に関する問題」は同 50.0%となっている。私が CRM に着目したのは、社会貢献活動に関心がある消費者が気軽に社会貢献ができる場として有効なのではないかと考えたことである。

また CRM 活動は、社会貢献活動をマーケティングに取り込む戦略の中でも、売り上げの増加という直接的なベネフィットがあるため企業にとっても魅力的な活動である。

経団連の 1 パーセントクラブにより 2012 年に行われた調査において、「CRM を実際に行っている」「CRM を行っていないが今後行う予定」と回答した企業が 3 割に上っている。

本論文では、伝統的なマーケティング手法であるに CRM 焦点を当て、その社会的意義と、成功に求められる要件、さらには今後の CRM 活動の在り方を議論することを目的とする。

まず、CRM の定義を明確にし、CSR と社会貢献、社会貢献と CRM の関係性を定義する。

その後、社会貢献活動と CRM のベネフィットを比較することで CRM として取り組む意義を再確認する。分析編では、社会貢献マネジメントの要件と消費者の参加を促すための要件を基に日本の CRM の先進事例を分析し、CRM に求められる条件を再定義する。

第 1 章 CRM の意義

第1節 CRMとは

本稿の主題である CRM の定義を確認する。コースとは、直訳すると、「大義、信条」であり「良いことなので、援助したくなるような対象」をさす。

コース・リレイテッド・マーケティング (cause-related marketing) は、1983 年アメリカン・エクスプレス社が実施した「自由の女神修復キャンペーン」に起源を持つ。

アメリカン・エクスプレス社は、カードの新規契約 1 枚につき 1 ドル、カードの利用 1 回につき 1 セントを寄付するとした、3 か月間のキャンペーンを実施し、計 170 万ドルを寄付した。キャンペーンの結果、カードの利用率は前年比で 28 パーセント増、カードの新規取得者 45 パーセント増となり、大成功を収めた。この「一定額の寄付」体系が CRM の始まりであったことから、CRM の定義は Varadarajan and Menon (1988) の「消費者と企業間で、それぞれの目標を達成するための交換が行われた結果、消費者が企業に収入をもたらした場合に、その企業が一定条件の金額を特定のコースに寄付するという提案によって特徴付けられるマーケティング活動を計画・実行するプロセスである」という定義が一般的に用いられていた。これを世良は「狭義の CRM」と分類した。世良は CRM には狭義と広義の定義が存在すると説く。狭義には、CRM を行っている企業の商品の売上高に応じて、その一定割合をコースに寄付する形によってのみ、関連付けられると定義されている。一方、広義には、売上の一定割合を寄付するという型にとらわれず、様々な形で企業がマーケティングとコースを関連付けていくと定義されている。

本稿では、広義の CRM の概念を採用する。CRM においては、プロモーション的な単発の寄付活動では消費者の信頼を得ることが困難である。そのため、コースに対して、寄付活動に限定されない、経営資源を活用した複合的なマーケティングアプローチを持って取り組む必要があると考える。さらに言えば、マーケティングに社会貢献を取り込む場合、企業のミッションやビジョンといった事業戦略レベルでマネジメントすることが求められているからである。

よって CRM に以下の定義を採用する。

「コースとの協力関係の下、企業がコース支援をすることにより、マーケティング全般の目標達成を促進するための戦略」

第2節 CSR と社会貢献の関係性

CSR の定義については様々な議論がなされている。経済産業省では、CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) とは、企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方を指すとしている。

現代における CSR 活動と社会貢献活動の関係性を確認するため、CSR 活動を分類した谷本「CSR 企業と社会を考える」(2006)による、CSR3 つの次元の理論を参照する。

CSR の 3 つの次元とは、

- ①経営活動の在り方
- ②社会的事業
- ③社会貢献活動 を指し、それぞれを次のように定義している。

①経営活動の在り方

経営活動のプロセスに社会的公正性、倫理性、環境や人権などへの配慮を取り込むこと<戦略的取り組み>

谷本は、社会との関係の中で企業の役割を考えること、企業経営の在り方を問うことこそが CSR だと述べている。また、それぞれの課題において法令順守・リスク管理等の守りの CSR と、それぞれの社会課題に積極的に取り組み、新たな社会的価値を創発していくという攻めの CSR があるとする。すなわち、企業倫理・社会責任の遂行である。

②社会的事業

今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、事業として新たな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。

③社会貢献活動

事業活動を離れ、コミュニティが抱える様々な課題の解決に経営資源を活用して支援する活動をさす。

- 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(一例) ボランティア活動
- 3)本業・技術等を活用した社会貢献(一例) プロボノ・教育活動

すなわち、①企業倫理・社会責任を遂行することが CSR 活動の基盤でありその上に②社会的事業や③社会貢献活動がくる。すべての CSR 活動は、①で定めた経営活動の在り方・社会との関係の中で企業の役割に則って実行される、ということである。

先に定めた CSR の概念と、3 つの次元の概念を参考に、CSR と社会貢献活動の関係性を考える。社会貢献活動は、CSR の目指す社会や環境との共存と持続可能な成長を実現するた

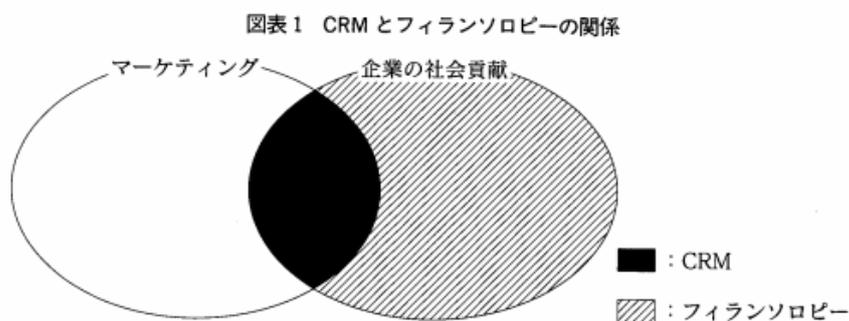
めの活動のひとつであり、その活動は経営活動の在り方・社会との関係の中で企業の役割に基づき行われる。

第3節 社会貢献活動と CRM の位置付け

前項では、CSR における社会貢献活動の位置付けを確認した。本項では、社会貢献活動と CRM の関係性を整理したうえで、社会貢献活動と CRM の意義を議論する。

再び谷本の CSR3 つの次元を用いると、CRM は③社会貢献活動のうち、3)本業・技術等を活用した社会貢献に位置する。社会貢献活動の中でも、「販売」という本業を通じて行うことで継続的に支援を行える可能性が高まる。

また、世良によると企業のフィランソロピーと CRM の違いは、「意図した経済的利益」の有無にある。CRM においては、長期的な「ブランディング効果」短期的な「売り上げの増加」という利益を念頭に置いている。しかし、フィランソロピー活動では、社会貢献を行う際に直接的な利益を求めてはいないという呪縛がある。そのため、そこから発生する利益に対し啓発された自己利益 (enlighted self-interest) という曖昧模煇な表現を用い、間接的な利益のみを認めるという形をとっている。その関係性を図示したのが図である。



出典：日本における「企業の社会的責任 (CSR)」「コーズ・リレイテッド・マーケティング」関係に関する一考察との (世良耕一)

この議論で、フィランソロピーの部分を変えた場合はどうだろうか。企業の本来的な目的である利潤追求に基づき、社会貢献活動は慈善的ではなく戦略的に行うべきであると考えられる。すなわち、「啓発された自己利益」を求めた戦略的なマネジメントが必要である。

上記の議論より、CSR 活動の視点から見た場合、CRM は社会貢献活動のひとつの手法であると言える。CRM は社会貢献活動の中でも本業に関連しており、直接的な利益を意図した

活動である。

第4節 社会貢献活動のベネフィットと CRM のベネフィットの比較

社会貢献活動のマーケティングについて説く、フィリップ・コトラー「社会的責任のマーケティング」を参照する。

CRMの企業にとっての潜在的なベネフィット
1. 新規顧客の獲得
2. コーズのために集められた資金
3. ニッチ市場の開拓
4. 製品の売り上げの増加
5. 価値あるパートナーシップを構築しての支援活動
6. 好ましいブランドアイデンティティーの構築

よきことを行うことのベネフィット
1. 売り上げや市場シェアの増加
2. ブランド・ポジショニングの強化
3. 企業イメージや評判の向上
4. 従業員にとっての魅力度や労働意欲の向上と離職率の低下
5. コストの削減
6. 投資家や金融アナリストに対するアピール力の強化

表：筆者作成

なお、社会貢献を行うことのメリットの中には CRM のケースを例に提示した部分もある。とりわけ、アメリカン・エクスプレス社の例を用いた 1. 売り上げや市場シェアの増加は CRM で顕著なメリットとして扱われている。

両者のベネフィットを比較する。

第一の違いは「製品の売り上げ」による直接的利益の有無である。

第二に、「対象商品の購入経験のないコーズに関心の高い層」の購買を通して「ニッチ市場の開拓」が期待される。

更に、「ブランドイメージの構築」においても、他の社会貢献活動よりも効果が高いといえるだろう。CRM では、商品の購買によって手軽に活動を支援できる。消費者の参加の形が明確であり、他の社会貢献活動よりも取り組み易いのだ。活動へ参加した経験は人々の記憶に残るだろう。さらに、CRM においては他の社会貢献活動よりも、プロモーション活動が多くなる。なぜならば、CRM においては消費者が商品を購入してくれないことには企業の利益もコーズへの寄付も期待できないからだ。活動への参加しやすさ、そして高い接触頻度により高いブランディング効果が期待できる。

また、「価値あるパートナーシップを構築しての支援活動」も差が出る項目であろう。CRM を行う際には、現地での支援活動をパートナーである NPO・NGO に委任するケースが多く、慈善団体との公式な同意や調整を必要とする。そのため、知名度の向上、NPONGO の持つリソースの活用等のパートナーシップによって得られるベネフィットが大きいと考えられる。ここまで述べた、「製品の売り上げ」、「ニッチ市場の開拓」、「ブランドイメージの構築」、「価値あるパートナーシップを構築しての支援活動」において、CRM はほかの社会貢献活動よりも意義を持つ活動だと言えるであろう。

「従業員にとっての魅力度や労働意欲の向上と離職率の低下」や「投資家や金融アナリストに対するアピール力の強化」については、CRM で参加の「対象となる消費者以外のステークホルダーに対しての遡及力であるため、CRM においても社会貢献活動と同じインパクトを持つと考える。

また、CRM は社会的に「消費者にコーズを広める機会の提供」という大きな役割がある。社会貢献活動や CSR 活動を評価する市場があつてこそ、この社会貢献活動の意味がある。直接的には社会の利益にはならないが、長期的な視点で見た時、市場の育成という意味では有益であると言える。

本章では CRM と商品の売り上げとの関連性について議論しないが、たとえ「製品の売り上げ」による直接的利益がなくとも、長期的な視点で見た場合の「ブランドイメージの構築」や「従業員にとっての魅力度や労働意欲の向上と離職率の低下」、「投資家や金融アナリストに対するアピール力の強化」からメリットが得られる場合もあるだろう。CRM はプロモーション活動ではなく、マーケティング活動であるので、長期的な視点で活動計画を立てられたい。

ベネフィットの比較から、CRM は社会貢献活動の中でも取り組みやすい活動であるといえる。しかし、ただ CRM 活動を実施したところで、今挙げたメリットを獲得できるわけではない。CRM 分析編では、効果的な CRM を行うにあたっての条件を議論していく。

第 2 章 CRM の成功条件

第 1 節 分析対象と分析方法

1-1 分析の目的

社会貢献マネジメントの要件と消費者の参加を促すための要件を基に日本の CRM の先進事例を分析し、CRM に求められる条件を再定義する。同時に今後の CRM の在り方を考える。

1-2 分析の対象

本論文では、以下の 4 つのケースにおいて分析を行う。

- ①DANONE ボルヴィック「1L for 10L プロジェクト」
- ②森永製菓「1 チョコ for スマイル」
- ③王子ネピア nepia「千のトイレプロジェクト」
- ④アサヒビール「うまい！を明日へ！プロジェクト」

商品ブランド	タイトル	製品	開始年	コース	パートナー	実施期間	寄付総額
ボルヴィック	1L for 10L	ミネラルウォーター	2007(2005)	アフリカの水問題	ユニセフ	年4か月/8年目	累計43億L(14)、約2億3,930万円(13)
15種類(ダース・カレドシヨコラ他)	1チョコ1forスマイル	チョコレート	2008	カカオ国の教育支援	ACE、ブランジャパン	年1か月/7年目	1億2820万1394円
ネピア	千のトイレプロジェクト	トイレトペーパー・ティッシュペーパー	2008	東ティモールにおける屋外排泄の根絶	ユニセフ	年1か月/6年間	1億1914万5199円
スーパードライ	うまいを明日へ！プロジェクト	ビール	2009	日本の自然や環境、文化財の保護保全	-	年1・2回計8回/6年目	21億9863万3683円
いろ・は・す	地元の水応援プロジェクト	清涼飲料水	2012	日本の水資源保護	認定NPO法人自然環境復元協会	年9・10か月/3年目	2012万(12年のみ)
ギョーザ	東北を元気に！明日を耕すプロジェクト	冷凍食品	2011	東日本大震災・農業復興支援	-	年1か月/4年目	4952万5000円

表：筆者作成

1-3 企業の選定理由

日本国内の事例を集めた「最新 企業のコース・マーケティング事例集」(宣伝会議 2010年1月号)で紹介された12事例から、①活動の継続年数、②累計寄付総額の2点において優れた4ケースを日本の CRM の代表事例として選定した。

1-4 分析の基準

2つの基準を用いて分析を行う

- (1) 「CSR 企業と社会を考える」(谷本 2006)による社会貢献活動に求められる条件に沿って、CRM の成功事例を分析する。
- (2) 宣伝会議(2011年1月号)のコース・マーケティング特集における西尾チヅル氏の意見を参考に、消費者の参加しやすい CRM の仕組みについて分析する。

CRM 実施における最も大きな課題は消費者の参加の程度に成果が比例するという点である。すなわち、消費者が商品を購入してくれないことには寄付活動も行えず、当然売り上げも上がらないのである。そのため「消費者の参加を促す仕組み」の構築が重要となる。また、本稿では CRM を「コースとの協力関係の下、企業がコース支援をすることにより、マーケティング全般の目標達成を促進するための戦略」と定義したため、狭義の CRM 「寄

付付き商品の販売」以外にも、コースズに対する様々な活動がみられると考えられる。企業における、「CSR の考え方・CRM活動の位置づけ」まで広く理解し、CRM成功に求められる基盤・環境整備を考える。

第 2 節 ケース分析

1. 分析基準

「CSR 企業と社会を考える」(谷本 2006)による社会貢献活動に求められる条件を参考に分析基準を下記のように定める。

社会貢献活動のマネジメントにおけるポイント
<p>(1) ミッション</p> <p>社会貢献活動を CSR への取り組み全体の中に位置づけ、経営理念・基本的なミッションをリンクさせること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念・ビジョン・ミッションとコースズは一致しているか。 ● CSR 活動をどのように定義しているか ● CRM を事業活動の中でどのように位置づけているか
<p>(2) ステークホルダー</p> <p>キーとなるステークホルダーに焦点を当て、その期待に応えること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● キーとなるステークホルダーは誰で、彼らの期待は何か、それに応えるコースズを選択しているか
<p>(3) 地域性</p> <p>事業所の位置する地域性を考慮し、そこで求められている社会的課題に応えていくこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル企業の場合、進出地域の社会課題に取り組んでいるか ● 世界共通の指針があるか
<p>(4) パートナーとの協働</p> <p>想いを同じくする他企業・NPO と提供する可能性を模索すること、あるいは国内・外のプログラムに参加すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● パートナーの選定—有名で規模の大きな組織を選ぶことで活動の信頼度と知名度が向上する ● また、一方的な寄付という関係ではなく、共に社会的な課題に関わっていく対等な契約関係を結んでいるか

<p>(5) 社内での実施体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CSR の実施体制づくりは行われているか (トップのコミットメント、専任スタッフ・部署の設置、成果の評価とフィードバック) ● CRM の担当部署はどこか
<p>(6) 効果測定・評価・フィードバック</p> <p>成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつくること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● NPO に対する助成活動の社会的成果を評価し、翌年の支援活動に活かす取り組みがみられるか ● マーケティング的側面からの結果として、総売上高と寄付総額の関連性
<p>(7) アカウンタビリティ</p> <p>ステークホルダーに活動内容とその成果を説明し、理解と支援を得ること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 活動の成果報告の充実度
<p>(8) 寄付外の活動</p>

2. ケース分析① DANONE ボルヴィック「1L for 10L プロジェクト」

2-1 事例紹介

日本で CRM が注目を集めるきっかけとなった活動。売上 1 リットルにつき 10 リットルの水をアフリカの井戸の開発によって供給できるよう、売上の一部をユニセフに寄付するというプログラムである。2005 年にドイツでスタートし（エチオピア向け）、2006 年にフランスでも展開（ニジェール向け）、2007 年に日本でマリ共和国支援として実施された。このキャンペーンによって、ボルヴィックはマーケットシェアを前年比の倍以上に伸ばし、クリスタルガイザーを抜いて、トップシェアに躍り出た。

2-2 分析

(1) ミッション

ダノンの経営理念は「世界中のより多くの人々に、食を通じて健康をお届けする」である。また、ダノンジャパンのトップメッセージによると、『ダノンは「デュアル・コミットメント」という信念のもと、ビジネスを展開している』そうである。これは 1972 年に、今日のダノングループ創設者であるアントワヌ・リブーにより提唱された、「社会発展への貢献なくしては、ビジネスは成功しない」という考え方である。

また、社会と環境の共存に関しては、『社会貢献活動により、ダノンを取り巻くコミュニティーステークホルダーと共に未来を想像し、ダノンの使命である「世界中のより多くの人々

に、食を通じて健康をお届けする」ことができる環境を維持していくことが私たちの責任です。』と述べている。

2011年にCSRに関する情報発信サイト「CSR コミュニケート」に掲載された記事でプロジェクトリーダーの大塚竜太氏は、「ダノングループでは、社会貢献活動は企業文化の1つになっていて、『1ℓ for 10ℓ』プログラムも、そのような企業文化の中から自然に生まれたものでした」と述べている。また同氏は、CRMの位置づけについて、『社会貢献が社会に広く浸透しているヨーロッパに比べ、日本ではまだそれほど身近なものではなく、「関心はあるが参加の機会がない」というのが実情だった。しかし、日常生活に密接な“水”を買うだけで社会貢献ができる「1ℓ for 10ℓ」なら、そうした人たちが一歩踏み出すきっかけになるのでは、と考え実施を決めたのである。』と語り、CRMの手法を取り入れたマーケティングという意識は薄く、あくまでも社会貢献活動として行っているという姿勢がみられる。

(2) ステークホルダー

ミネラルウォーター購入者頻度が最も高いのは30代男性であり、彼らがキーとなるステークホルダーである。しかし、コーズの選定においては、ステークホルダーの関心よりも、自社の事業領域との親和性を重視していることがわかる。

(3) 活動の規模

世界規模での社会課題に取り組んでいる。また、世界基準の社会貢献の行動規約がある。ダノンはフランスに本社を置き、世界120カ国以上で事業を展開している。PEOPLE、NATURE、HEALTH、FORALLの4分野において各グループ会社で活動を行っている。

(4) NPOと協働

「1L for 10Lプロジェクト」のパートナーはユニセフである。

売り上げの一部を寄付し、ユニセフの行っている水問題の解決事業を支援している。現地でのユニセフの活動をプロジェクト専用サイトで「支援・寄付結果報告」として報告する。プロジェクトは、ユニセフ・マリ事務所が、現地政府などと協力して進めていく。

(6) 社内の連携

宣伝会議(2011年1月号)のコーズ・マーケティング特集より

「ボルヴィックの担当者だけでなくマネジメントチームや社員ボランティア、本社ダノングループのCSR担当者もプロジェクトチームとして加わり、社内横断的に取り組んでいる」

(7) 効果測定

毎年、現地視察を行いプロジェクトの成果の確認と今後の支援活動要綱を計画している。

支援活動の視察レポートと支援・寄付の結果報告はサイトで確認できる。

(8) アカウンタビリティ

プログラムの目的、支援の仕組み、これまでの活動の成果、本年度の支援計画についてサイトで報告がある。寄付のフローについては、活動内容が安全な水の提供・水と衛生に関する教育・井戸のメンテナンスなど多岐にわたるため、1Lあたりの支援額を算出するのは不適切であるとの考えにより、「1Lあたり 10L」という消費者がプログラムに参加した際の貢献が明確に理解できるように伝えている。

また、サイトの「よくある質問」でプログラムに関する消費者の疑問に回答している。

他にも、2007年の活動開始当初からプログラムの拡散にツイッターを使用し、初期のアンバサダーには中田英寿氏や歌手の MISYA 氏を起用するなど、「消費者に知ってもらう」ことに注力してきた。現在でも、「1L for 10L プロジェクト」のメッセージビジュアルの作成、プログラムアンバサダーとしてプロサッカー選手の長谷部誠氏を起用するといったプロモーションを行っている。また、TVCM やプログラム説明、現地での活動などを記録した映像資料を常時公開している。

(9) 寄付以外の活動

ボルヴィックは「1l for 10l」プログラムの一環として、水問題への教育活動「お水の教室」を行っている。小学生を対象に、世界の子どもたちが置かれている水の状況を理解し、水問題への関心を高めてもらうように、2008年より NPO 法人 Waterscape と共に展開する。小学校への出張授業や、一部の店頭などでのイベントを実施してきた。2011年には小学校の授業での活用を目指して「お水の教室」の授業用教材を開発し、全国各地の小学校で利用されている。教材の一部はプロジェクトサイトでも公開されている。

3. ケース分析② 森永製菓「1チョコ for スマイル」

3-1 事例紹介

森永製菓チョコレート販売 90 周年を記念に 2008 年からスタート。チョコレートの原料カカオの生産地である赤道近くの国々には、経済的自立が難しく、十分な教育環境が整っていない地域がある。カカオ国の子どもが安心して教育を受けられる環境の整備を目的としている。年間を通して行う寄付に加え、年 1 回の特別月間で対象商品となるチョコレートの売り上げ 1 つにつき、1 円を寄付している。日本の NGO、ACE と国際 NGO プラン・ジャパンの 2 つの NGO と協力し、学校建設や学用品教科書の寄付を始めとして、教師のトレーニング・の業技術の支援など、地域毎に必要な活動を行う。2012 年までに、日本を含め 9 カ国・地域でプロジェクトを完了させ、総額 1 億 4,62 万 1,112 円を寄付した。

3-2 分析

(1) ミッション

同社の2014年CSR報告では、ビジョン(経営理念)を「おいしく たのしく 健やかに」、ミッションを「食を通して、価値と感動をお届けする」「世界の子供に貢献できる企業になる」と定めている。また、CSRの基本方針として①ステークホルダーとの有効な関係を維持・発展させ、社会との共存と持続的成長を実現することに努力する、②全てのCSR活動の基盤は、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、品質における安心・安全の確保、あらゆる面での環境への配慮、未来を担う子どもたちの健やかな成長を願う社会貢献活動にある、としている。①、②の観点からCSR活動に取り組むことにより、企業ビジョンとミッションを達成していこうとする姿勢でCSR活動に取り組んでいる。

CSR基本方針の1つに、社会貢献活動を置き、子供の健全な教育支援を課題とした「スマイル・エンゼル・プロジェクト」を実施している。ミッション「世界の子供に貢献できる企業になる」に基づき扱う課題を限定している点は、消費者にとって社会貢献活動に取り組む理由がわかりやすい。また、コストの面でも、出来ることが限られている中小企業には参考にしたい例である。

(2) ステークホルダー

主要なステークホルダーが「子ども」であるため、ミッションの一つに「世界の子供に貢献できる企業になる」を掲げている。

(3) 活動の規模

CRMにおいては、チョコレートの原料の輸入国である南米地域を活動の対象にしている。しかし2012年から始めた「エンゼルのつばきプロジェクト」では、東日本大震災の被災地を中心に日本国内の子どもの支援のためのCRMを行っている。森永では、CRM以外にも自然体験・食育教育・スポーツ音楽体験を提供している

(4) パートナーと協働

パートナーは世界の児童労働の解決を目指す日本のNGO、ACEと、途上国の子どもたちと共に地域開発を進める国際NGO、プラン・ジャパンの2つである。ACEはカカオ生産地支援活動「スマイル・ガーナプロジェクト」に、プラン・ジャパンは途上国での教育支援活動にそれぞれ寄付をする。地域ごとの活動の途中経過と成果の報告をプロジェクト専用サイトで行う。

(6) 社内の連携

CSR推進体制として、コーポレートコミュニケーション部にCSRグループを設置し、他の

関連部署と連携しながら CSR 活動を進めている。また、社長を委員長として CSR 委員会を開催し、社会貢献・環境・ダイバーシティなど CSR の活動状況や方向性の確認を行い、会社全体で CSR 経営を進めている。宣伝会議(2011年1月号)のコーズ・マーケティング特集によると「1チョコ for スマイル」プロジェクトは差別化戦略強化のためにマーケティング部の発案でスタートした。中長期的に取り組む必要があるため、役員会議の直接決議で方針を確認している。

(7) 効果測定

パートナーによる支援活動の進捗を写真付きでサイトで報告し、プログラムの完了まで見届ける。

(8) アカウンタビリティ

プログラムの目的、支援の仕組み、これまでの活動の成果、本年度の支援国についてサイトで報告がある。寄付のフローについては、「チョコレートの対象商品1つにつき1円の寄付」と明確にしている。

(9) 寄付外の活動

同時に1クリック募金キャンペーンを実施し、1クリックにつき1円を寄付する。また、「1チョコ for スマイル」プロジェクトを通して支援してきた地域で、収穫されたカカオを使用したフェアトレードチョコレートを販売している。日本のナショナルブランドメーカーで初めて国際フェアトレード認証マークがついた商品である。プロジェクトの対象商品にもなっている。

4. ケース分析③ 王子ネピア「千のトイレプロジェクト」

4-1 事例紹介

王子製紙の子会社で家庭紙メーカーの王子ネピアは、東ティモールに1000の家庭にトイレを作るキャンペーンを2008年から実施している。年に数か月キャンペーン期間を設け、期間中の売上の一部をネピアからユニセフの「水と衛生に関する支援活動」へ寄付しサポートするもの。この寄付金で、ユニセフは東ティモールに、1000の家庭のトイレ建設と、5つの学校のトイレと給水設備の建設・修復を通じて、子どもとその家族の命と健康を守ることを目指す活動を行う。このキャンペーンの実施で同社の国内シェアは3位からトップへ上昇した。

4-2 分析

(1) ミッション

王子ネピアは、王子ホールディングスのグループ会社であり、企業理念はグループで統一されたものが存在する。王子ホールディングスの企業行動報告書によると、経営理念として「革新的価値の創造 未来と世界への貢献 環境・社会との共存」の3つを掲げ、コンプライアンスをはじめとする社会的責任の遂行と環境・社会との共生を企業活動の基本的精神としている。

王子ネピアとしては「nepia quality」を掲げ、生活品質、環境品質、社会品質の3つの品質でNO.1を目指すとして、CSR活動の軸を3つに限定している。その1つが社会貢献活動である。社会貢献活動としてブランドごとに1つのコースを定めた取り組みを行っている。森永のケースと同様に、コースを限定することにより、社会貢献活動と自社製品のミッションに高い親和性を持たせている。王子ネピアの社会貢献活動は、お客さまと共に社会に貢献することを強調しており、売り上げの一部を寄付するCRM活動が中心となっている。

(2) ステークホルダー・コースの選定

王子ネピアでは、主要なステークホルダーに訴求力をもつコースを選定している。このことは、ネピアの他ブランドのCSR活動からわかる。例えば、紙おむつのブランドであるGenki!では、入院中の子どもの元に笑顔を届ける「クリニックラウン」活動を支援している。ネピアブランドの「千のトイレプロジェクト」は、トイレトペーパーとティッシュペーパーが対象商品であり、「排泄環境の整備」という事業内容に直結するコースを選定している。トイレトペーパーは日用品であるため、消費者の特性に合わせたコースを選定することは難しい。その場合は、なぜCRMで支援活動を行うのかがステークホルダーに伝わりやすいことが重要であると思われる。また、ネピアでは同ブランドで子どもを対象にした社会貢献活動「いいうんち研究所」にも取り組んでいる。

(3) 活動の規模

ネピアの活動は、進出地域の社会課題を扱ったものではないが、自社の企業活動の領域に関わる社会課題を対象にしている。また、王子グループとしての行動指針を定め、国内外での事業活動に適用している。

(4) NPO と協働

ユニセフとパートナーを組んでいる。売り上げの一部を寄付し、東ティモールでの支援活動をユニセフが担当している。プロジェクト開始以来の活動成果と本年度の取り組みの進捗はプロジェクト専用サイトで確認できる。

(6) 社内の連携

宣伝会議(2011年1月号)のコース・マーケティング特集によると、発案はマーケティング部で、キャンペーン期間限定のパッケージを採用するなど営業本部・生産本部も含め全社一丸となった取り組みである。プロジェクトグループを組織して活動している。

(7) 効果測定

毎年フィールド視察を行い、プロジェクトの進捗・成果の確認と今後の計画にフィードバックしている。視察のレポートはプロジェクト専用サイトで確認できる。

また、ボルヴィックと同様に、消費者とのコミュニケーション量の多さもネピアの特徴であり、専用HP上では、「みなさまの声」としてプロジェクトに関するメッセージを募集・公開しており、その数は71,099件に達する。また、活動に対する意見を集めるためのアンケートを実施し、本年度は回答者計300名に東ティモールの伝統織物タイスと写真絵本プレゼントしている。プロジェクト専用サイトのQ&Aにて、プロジェクトに関する消費者の疑問に答えている。

(8) アカウンタビリティ

プロジェクトの概要と、これまで活動の成果、本年度の活動目標、キャンペーンの参加方法について報告がある。

寄付のフローについては、「売り上げの一部を寄付する」とし、目標額を設定している。

期間中の商品のお買い上げ数量に伴って寄付の総額が増える仕組みをとって寄付金額が目標を超えた場合には、超えた金額も含めて、ユニセフの東ティモールにおける「水と衛生に関する支援活動」に活用されるとする。目標額については、Q&Aに記載されている。商品1つの売り上げ毎の寄付額を定めているほかのプログラムと比較して、売上と寄付額の相関が不透明である。

しかし、他のプロジェクトと比較しても、活動の成果や目標は具体的な数字で示されている。これまでの活動の歩みと、それを踏まえ今年度の取り組みの目標が明確に示されているため、消費者にとっては難しい課題でもわかりやすい。また、毎年視察レポートの充実度からも、「上辺だけではない」取り組む姿勢が感じられそれが信頼につながっている。ただし、毎年活動報告が簡易化されている傾向にある。

5. ケース分析④ アサヒビール「うまい！を明日へ！プロジェクト」

5-1 事例紹介

キャンペーン期間中のスーパードライ対象商品売り上げ1本につき1円が、全国47都道府県ごとの自然や環境、文化財などの保護、保全活動に寄付される。消費者が商品を購入したその地域に寄付されるという動機づけが特徴。各都道府県の支援対象は自治体などと相談して決められる。2008年にスタートし2014年までに8回実施され、その寄付総額21億

9863 万 3683 円という他社に類をみない大規模な活動である。

5-2 分析

(1) ミッション

グループ経営理念を「アサヒグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。」としている。

同時に 2020 年までの中期ビジョンを「『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す」と掲げている。

アサヒビールの CSR の基本方針は、世界中のあらゆる事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献していくことである。企業としての土台となる法令・倫理規範の遵守、リスクマネジメントなどはもとより、社会的責任を自主的かつ積極的に推進し、さらには、共通価値の創造により世界中の人々と感動を分かち合うことを目指す。

社会貢献活動は、ステークホルダーの 1 つである地域社会への貢献として 3 つの重点課題の一つ「人と社会」に取り込まれている。そのうち本業に関連する水資源の保護を大きな課題としている。ただし、CRM の事例について「社会貢献活動」として CSR コミュニケーションレポートで報告されていることはなく、マーケティング色が強い取り組みであると言える。

(2) ステークホルダー

「うまい！を明日へ！プロジェクト」のケースは、「地域への貢献」というすべての消費者にある程度訴求力をもつコース設定を設定した。ただ、コースの設定に関して、なぜアサヒビールが自然や環境、文化財などの保護、保全活動をやらなければならないのかという点において、説明不足であり疑問が残る。

また、「うまい！を明日へ！プロジェクト」では、購入した地域に寄付されるという仕組みから、「自分が選んだ 1 本が、自分たちの地域に貢献する」という新たな購入動機を提案することを目的としている。

(3) 活動の規模

本プロジェクトでは日本の顧客をターゲットに、47 都道府県の地域課題に取り組む。飲料の世界展開は行っているものの、CSR コミュニケーションレポートからは、日本における CSR 活動が中心であると言える。

(4) NPO と協働

各都道府県を支援する際に、地域毎に支援内容を決めコースに取り組む現地団体に寄付を行っている。団体の選定には、各都道府県の自治体などと遠投し選定している。

ただし、一方的な寄付に留まっており、活動のフォローや成果の報告は行われていない。

(6) 社内の連携

CSR 推進体制として、主要グループ会社の担当者をメンバーとする「グループ CSR 推進会議」「グループ環境会議」を開催。1~2 ヶ月に 1 回の定期開催とし、事業活動に即した施策の計画・実行、各事業会社の取り組み内容の共有や水平展開などを行う。

「うまい！を明日へ！プロジェクト」は営業部の発案で全国の事業場と連携しながら行う。

(7) 効果測定

毎年の支援団体と各都道府県への寄付額は報告されているが、活動の成果については報告が存在しない。そのため、活動の測定とフィードバック行っているかは不明である。

(8) アカウンタビリティ

寄付のフロー「売り上げ 1 本につき 1 円の寄付」という具体的な数字で示している。都道府県ごとの支援団体、活動内容、寄付総額は公開されているが、他の 3 プロジェクトに見られるような活動のレポートや成果の報告はない。活動成果の報告や、コースの選定理由が曖昧である。

(9) 寄付外の活動

第一に、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を開催した。選考を行い、優秀作品には、賞品をプレゼントしている。第二に、4,700 名に QUO カードが当たるキャンペーンも行う。商品購入の際にパッケージにあたりがつかっていれば全国 47 都道府県の活動テーマデザインの QUO カードがもらえる。以上の 2 つの活動は、CRM という社会貢献活動に結びつけられたマーケティング活動である。

アサヒビールのケースは、コースを利用したマーケティングであり、社会貢献活動としての取り組みは評価できない。本稿では、CRM と売り上げの分析を行わないためプロジェクトによる CRM の直接的な効果を図ることはできないが、社会貢献活動に求められる基準を満たさないと判断する。

6. 考察

上記の 4 つのケースから、CRM の実施の特徴として 2 点を挙げる。

(1) CSR における社会貢献活動の比重の重さ

ボルヴィック・王子ネピア・森永のケースは CSR 活動の中でも社会貢献活動に対する企業の取り組みが顕著であった。それを可能にした背景は企業ごとに異なる。ボルヴィックは、社会貢献活動をビジネスの発展必要なものと定義しており、トップの発信により社会貢献活動が企業文化になっている。いわば、社会貢献を差別化戦略においた企業といえる。王

子ネピアの場合はグループ子会社であるため、CSR 活動として取り組める範囲が限定されている。CSR 活動を 3 つの柱に絞り、その一つを社会貢献としているため、社会貢献活動の重要度が高い。また、森永のケースは、「社会貢献」以外にも、ステークホルダーごとのアプローチは行っているが、「地域社会」への取り組みとしては「子どもの教育」に限定している。社会貢献活動ミッションに直結した領域に限定して行うことで、深いコミットメントが可能になり、信頼の向上や企業イメージの形成につながっている。

日本でもいくつかの CRM のケースがあるが、この 3 事例ほど長期的に継続しているケースは少ない。短期的で利益を目的としたマーケティングではなく「社会貢献活動」プログラムをマネジメントする必要性がある。

(2)消費者との豊富なコミュニケーション量

プログラムの目的に始まり、支援内容、寄付の仕組み、成果の報告と、消費者に報告が多く、そのどれもが解りやすくなければならない。金銭的にも時間的にもコストのかかることである。CRM においては、実際の支援活動をパートナー団体が担い、その内容を支援活動として消費者に報告することとなる。そのため、信頼のできるパートナーの選定と、協働の関係性の構築は重要である。

また、「寄付のフローの透明性」や「活動成果のデジタル化」は 100%実行することは困難であるかもしれない。その場合でも、消費者の疑問に関して自社の考えを真摯に伝えることがステークホルダーとの間に求められるコミュニケーションである。CRM には、批判も存在する。代表的なものは、「CRMは社会的・慈善的なニーズというよりも、企業が新しい顧客を引き付けるための一つのマーケティング戦略に過ぎない」というものである。ボルヴィックに対しても、ペットボトル飲料の販売は環境破壊に関与している、水を守るためならミネラルウォーターを買わずに水道水を飲めばいいといった批判もある。ステークホルダーとの共創を目指すにはこういった批判に対しても向き合っていかなければならない。その場合消費者との対話と活動の継続は重要になるだろう。

第 3 節 ケース分析 2

本節では、消費者の参加しやすい仕組みが構築できているか否か分析をする。

1. 分析基準

西尾チヅル氏（宣伝会議 2011 年 1 月号）によると、CRM の成功のためのポイントとして以下の 4 点を挙げている。

(1) ストーリーづくり 「慣れる」「飽きる」「陳腐化」を防ぐための新たな価値・動機づけが必要。
(2) 質的ベネフィット 「寄付してあげる」という感覚ではなく、自分も関与しつつ、楽しみ・やりがいを感じながら社会貢献できるというベネフィットを持たせることが重要。
(3) 自分のペースで出来ること 「できることから始めたい」と考える人が多いため。
(4) 結果が見えること 取り組みの成果が見え、反応が自分に返ってくることが継続の動機となる。

2. 分析

	ボルヴィック	森永製菓	王子ネピア	アサヒビール
(1) ストーリーづくり	基本的には毎年度同じ活動を継続して行う。	支援地域毎に必要な活動を行っている。	毎年支援地域・内容を発展させている。プロジェクトの歩みと全体像が分かりやすい。	都道府県ごとの支援コースや対象団体の変更されることがある。
(2) 質的ベネフィット	日々の消費活動の中で手軽に参加できる。			購入都道府県の団体に寄付
(3) 自分のペースで出来ること	毎日の消費活動の中で手軽に参加できる。ただし、キャンペーンが期間は限定されている。消費者が自分で支援したい活動を選ぶことはできない。			
(4) 結果が見えること	年度ごとの活動の成果を確認できる。			成果報告が不十分である

3. 考察

(2) 質的ベネフィット・(4)結果が見えることはプロジェクト間の差があまり見られなかった。CRM において(2) 質的ベネフィットは日々の消費活動の中で手軽に参加できるためすでにある程度満たしていると考えられる。さらに高い満足を与えるためには、アサヒビールの例のように消費者自身に身近なコースを設定すること、または、商品としての魅力を高め寄付活動がなくても買いたいと思わせることが考えられる。

(4)結果が見えることは、程度の差はあるが CRM に必須の要件である。

逆に、(1) ストーリーづくりはわずかながら各プログラムに差がみられた。活動を継続することによる陳腐化は否めない。継続していくうちに売上が落ちてくることもありうるだろう。消費者の興味を引くようなストーリー作りは長期的なプログラムの課題である。

(3)自分のペースで出来ることに関しては、未熟な点が多い。手軽さはあるが、キャンペーン期間やコースが限定されていることで参加したいときにすることができなくなっており、多くの消費者が参加の機会を失っている可能性がある。好例として LUSH ジャパンの「チャリティポット」を紹介する。これはボディークリーム「チャリティポット」購入につき消費税を除いた全額を草の根活動を行う団体に寄付する活動である。このチャリティポットは通年販売されており、その支援先は公募の中から決定される。支援団体の選定基準はサイト上で示されている。このように、寄付付き商品やエシカルブランドとして通年販売していくことも CRM のひとつの形である。

5章 まとめ・提言

以上の議論を踏まえて、分析に用いた 9 つの基準に加え、CRM に成功への 5 つの示唆を示して提言とする。

- (1) 自社の CSR と社会貢献活動を定義し、CRM を行う目的を明確にする
大規模な支援を行うほどコストも大きくなる CRM。取り組む目的を明確にし、一度始めたなら継続して行う。
- (2) 信頼できるパートナーを選定する
消費者への情報発信量はプログラムの信頼度にもつながる。しっかりした報告を行う団体を選びたい。
- (3) 年度ごとにプロジェクトストーリーを発展させる
活動自体を継続しながらプログラムは進化していかなければならない。支援活動の成果測定を次年度の取り組みに反映させていく。
- (4) 消費者がより主体的に取り組める方法を模索する

CRM という仕組みの陳腐化を防ぐ。

(5) CSR 活動で取り組むコースを限定し狭く深くコミットする

経営資源は限られているため、戦略的な分配が必要である。

今後の CRM 活動の在り方について

CRM は深いコミットと大変なコストがかかることでありながら継続性が求められる。実施において完全な「マーケティング」として利益を追求するよりも啓発された利益を期待する「社会貢献活動」として認識する必要性もあるのであろう。第 1 章でみたように、CRM は社会貢献活動としても取り組む意義を持つ。

そうはいつでもやはり、特に初期段階においては CRM を継続するためには売上を計上し、社内の理解を得ることが必要である。分析 2 でみたように CRM を行う上で「消費者の参加を促す仕組み」を構築することが重要である。今後は、CRM の定義を広げ、寄付活動にとどまらない消費者へのアプローチが模索されることを期待する。また、ソーシャルプロダクトの開発により「企業ブランド」で行う CRM から「1 商品ブランド」として行われる CRM が増えていくのではないかと予測する。

終わりに

本稿で扱った CRM は、マーケティング活動と社会貢献活動の両方の要素を持っているため、その定義づけから捉え直した。その中で、CSR の定義や社会貢献活動の意義を考え直すこととなり勉強となった。分析では、社会貢献活動のマネジメントのポイントに基づき CRM 活動を考察したが、プロジェクトごとの強みと弱みをはっきりと認識できた。しかし、CRM の成功に求められる条件を分析するなかで CRM 成功の基準の議論ができなかったのは悔やまれる。企業の総売り上げと寄付額の変化は追えるが、その相関関係については証明できなかった。取り上げたケースは日本の先進事例ばかりなので、今後は、企業内部の取材に基づいた売り上げの実情や戦略の変遷を追った研究が求められる。4 つのケース以外にも、エコプロダクトとしてブランディングされている 1 ブランドの CRM 事例であるコカ・コーラ「い・ろ・は・す」のケースや、グループ企業の CRM の事例である味の素冷凍食品「冷凍ギョーザ」のケースも取り上げ、CRM 活動の適応範囲の広がりについて議論できればよかった。社会貢献活動をマーケティングに取り込む活動の関心は高まっているため、今後も CRM の動向に注意していきたい。

最後になるが、本稿の執筆につきご指導くださった高浦先生、多方面から意見をくださったゼミの皆様にご礼申し上げます。

参考文献

谷本寛治著 CSR 企業と社会を考える NTT 出版株式会社 2006 年

フィリップ・コトラー、ナンシー・リー共著 恩藏直人監訳 社会的責任のマーケティング
東洋経済新報社 2007 年

宣伝会議(2011 年 1 月号)特集 社会から認められたい! 企業のコーズ・マーケティング
p91-102

日本における「企業の社会的責任 (CSR)」と「コーズ・リレイテッド・マーケティング」
の関係に関する一考察 (世良耕一)

<http://ci.nii.ac.jp/naid/110004033656> (cinii ページ)

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

<http://ci.nii.ac.jp/naid/110007889733> (cinii ページ)

参考資料

「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」(日本政策金融公庫総
合研究所)

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings140912.pdf

「2012 年度 社会貢献活動実績調査結果」の概要 (日本経済団体連合会 1%クラブ)

https://www.keidanren.or.jp/policy/2013/084_gaiyo.pdf

参考ホームページ

キリン ボルヴィック

1L for 10L プロジェクトページ

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

「CSR コミュニケート」グッドプラクティス第 16 回 ダノンウォーターズジャパン

<http://www.csr-communicate.com/modelcase/20110914/csr-24446>

ダノンジャパン 企業 HP

<http://www.danone.co.jp/>

森永製菓

「1チョコ for スマイル」プロジェクトページ

<http://www.morinaga.co.jp/1choco-1smile/index.html>

CSR 報告書 2014

http://www.morinaga.co.jp/company/pdf/csr_2014.pdf

森永製菓企業 HP

<http://www.morinaga.co.jp/company/>

王子ネピア

「千のトイレプロジェクト」プロジェクトページ

<https://1000toilets.com/index.html>

王子ネピア企業 HP

<http://www.nepia.co.jp/>

王子ホールディングス企業 HP

<http://www.ojiholdings.co.jp/>

王子ホールディングス 企業行動報告書

http://www.ojiholdings.co.jp/content/files/ir/library/annual/2014_all.pdf

アサヒビール

『アサヒビール「うまい！を明日へ！プロジェクト」』プロジェクトサイト

<http://www.asahibeer.co.jp/superdry/umaasu/>

アサヒビール企業 HP 企業情報

<http://www.asahibeer.co.jp/corporate.html>

アサヒビール CSR コミュニケーションレポート

<http://www.asahigroup-holdings.com/csr/dl/2014/csr2014-j.pdf>

日本ユニセフ協会 HP

<http://www.unicef.or.jp/>

プラン・ジャパン HP

<http://www.plan-japan.org/>

ACE HP

<http://acejapan.org/>