

アメリカにおけるエシカルという指標の動向

—消費者選好と CSR を強化する試みに注目して—

Trends Change between CSR and Ethical Consumerism in the US

三輪 昭子 MIWA Shoko

概要

いつの頃からか「エシカル」という言葉が耳に残るようになった。企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility ; CSR、以下 CSR)が日本で市民権を得て約 10 年、改めて企業の社会的責任とは何だろうかと考えるプロセスのなかで、欧州での考え方に注目するきっかけを、2014 年 7 月の「英国エシカル&CSR 企業視察ツアー」に参加することで得られた。

この、エシカルに関する研究をスタートさせ、英語圏の文献、あるいは研究機関、シンクタンクの情報を探る中で、アメリカの動向が気になった。その発端は、アメリカのシンクタンクで「世界で最も倫理的な企業 (World's Most Ethical Companies)」を「エシカル」という用語検索によって見つけ出したことだった。さらにアメリカでは 2009 年 Time 誌で「エシカル消費」に関わる特集記事が出たことを踏まえ、イギリスとの違いを探る旅に出ることにした。

その違いを知るための最初のステップは、Time 誌の特集で、表紙に「エシカル消費者の興隆：アメリカの消費者はより一層社会的責任への意識が高まっている。何が皆の利益になっているのか。(The Rise of the Ethical Consumer: American consumers are growing more socially responsible. Why that's profitable for everyone.)」と書かれ、目を引く。

消費者の購買の選好が何であるのか。社会貢献とマーケティングについて検討した事例においても企業は常に自社の選好を得られるような工夫をしてきた。それに対し、具体的にどんな考え方が必要なのだろうか。エシカルは購入すべき製品、商品について考えるものだろうか。B コーポレーション、The B Team、そしてサステナビリティという類似の考えに迫ると、結局は何がエシカルで、エシカルの判断基準は何になるのかということになるように思われる。

行き過ぎた資本主義の中で、多くの格差を生じさせてきた結果、最後には何を信じるべきか。そこは、まだ回答が出る段階ではないようだが、公正、幸福、正義と近年話題になっている指標を信じることになるだろう。エシカルを求める旅は、続きそうである。

キーワード

エシカル	ethical
消費者主義	consumerism
社会変革	social innovation
社会的責任	social responsibility
サステナビリティ	Sustainability

目次

- 1 はじめに
- 2 消費者の購買行動
- 3 新たな方向性と価値観の変容
- 4 ソサエタル・ニーズ～終わりに代えて

1 はじめに

「世界で最も倫理的な企業」という企業倫理に注目したレイティングが発表された。これは、企業倫理と法令順守の最良事例を推進する独立研究センター、エシスフィア・インスティテュート (Ethisphere Institute ; 以下 EI) による 2014 年の「世界で最も倫理的な企業」の選定結果である。

「世界で最も倫理的な企業」の選定は、倫理的な経営を標榜するだけでなく、忠実にその言葉を行動に移す企業を認定するものである。その選定企業は倫理的な経営基準・実践を社内で推進するだけでなく、顧客、サプライヤー、規制当局者、投資家など主要関係者に長期的価値を確実に与えるため、すべての行動、すべての従業員、すべてのネットワークパートナーに当てはめている。

エシカルは英語で言うところの「ethical」で、直訳で「倫理的な」という意味である。この倫理という言葉は主として企業活動の倫理的な行動についての表現に使われるよりも、消費財、例えばエシカルジュエリーとかエシカルファッションという言葉があるように、消費活動の対象になるものに形容されているようだ。

「ようだ」と表現したのは、このエシカルについての厳密な定義のようなものが見当たらない、あるいは定義づけがなされていないからである。しかしながら、エシカルと言えばイギリスを始めヨーロッパで使用されているような感がある¹⁾。

本稿は、英国で多用される「エシカル」が、新大陸の米国にも影響を与えているのではないかと²⁾という検証が行われ始めているという話題³⁾を受けて、その動向を探り、アメリカでの「エシカル」という指標がイギリスのそれから影響を受け、どのような方向へと進んでいくのか、その動向を追跡し、アメリカ的発想を明確にすることを目標とする。

1.1 エシカル度

この「世界で最も倫理的な企業」の評価と選定は、EI のレイティング・システムとされている倫理指数 (Ethics Quotient ; 以下 EQ) の枠組みに基づいて行われている。EQ の枠組みは長年の努力によって開発、組織の業績を客観的で一貫性があり標準化された手段で評価する方法を提供する。EI は企業統治、リスク、持続可能性、法令順守、倫理のすべての面を測定するのではなく、中核業務の決定的な日時の

総合的なサンプルを集める。EQ の枠組みおよび方法は、EI の思想的リーダーおよび世界で最も倫理的な企業の方法論上のアドバイザーたちから集めた専門的なアドバイスと知見によって決定され、吟味され、洗練された。

評価点は、倫理と法令順守プログラム (25%)、評判、リーダーシップ、イノベーション (20%)、企業統治 (10%)、コーポレート・シティズンシップと責任 (25%)、倫理文化 (20%) の主要 5 カテゴリーで測定されている。

2014 年の指定企業 144 社⁴⁾は 41 業種を代表していて、このうち 21 社が初めて指定された。この指定企業を発表するのは 8 年目となるが、アメリカ以外を本拠とするところが歴代で最多となり、5 大陸、21 カ国の地域で 38 社となった。

1.2 責任の共有

「エシカル」ということを考えるとき、アメリカが社会変革の実験室と言われてきた歴史をもっていることから、ある動きに注目することができる。社会変革にも似た動きがビジネスの中に起き、新たな社会契約の考え方が消費者、企業、政府の間で形を成してきたという歴史である。これまで市民といえれば政治的意味合いを示していたが、現代では「消費者的市民(citizen consumer)」とでもいうような革命的とでも言える、新しい責任についての考え方が登場したというのだ。

以上の動きは、例えば投資ファンドに社会的責任投資(Socially Responsible Investment ; SRI、以下 SRD)が 1995 年以来上昇にあること、それはつまり株主が利益のために株を購入するパターンからタバコや石油、児童労働を行っている企業の株の購入を控えるパターンへと変化してきたことに示される。この現象は、社会的責任が投資に魅力的な指標であることだけでなく、顧客のロイヤリティと同様の位置を占めるものになっていたことをも示している。

地球温暖化という地球環境が問題視されるようになると、多くの企業が競ってグリーン化に目をつけ、環境を指標の一つに入れるようになり、トリプルボトムライン、すなわち「利益、地球、人権」という 3 つの指標について配慮する動きを見せる。ビジネスを維持していく一方で、環境や労働条件の改善に焦点を当てるようになっていった。

その前史に、1990 年代にナイキ(Nike)やウォルマ

ート(Walmart)のような企業が差別とアンフェアな労働者への扱いを理由に消費者から手痛い不買運動があった。映画になった『ブラッド・ダイヤモンド』⁵⁾で描かれた事例もしかり、である。

比較的早期に、ギャップ社(Gap)のように新たな試みを採用するところが出てきた。1992年、ギャップ社はサプライヤーのためにガイドラインを設けた。同社は1996年には行動規範(code of conduct)として、それらに効力を与えた。その後2004年には契約工場に行動規範を使用すべく印刷物にし、その規範に従った行動ができないのならビジネス上の提携を止めた。その後、ヒューレット・パッカード社(Hewlett-Packard Company)も2008年この先例に従った。その結果、グローバル調達を採用する最初のコンピュータ製造工場のひとつとなった。ティンバーランド(Timberland)では今や、その製品に品質表示とエネルギー使用量がプリントされている。

2 消費者の購買行動

消費者の需要がなければ何も起こらない。Time誌は、消費者の購買行動を知るべく、電話での世論調査⁶⁾を行った。

その世論調査が特集記事「責任革命(The Responsibility Revolution)」⁷⁾の中で、「我々の新たな世論調査によってアメリカ人は、個人の責任とコミュニティサービスの価値をもつようになっている」とし、5点の調査結果が示された。

- ・ アメリカ人の多くが市民としての責任を果たしていないと考える(68%)
- ・ 同意できるビジネスの在り方
 - 1) わからない、無回答(9%)
 - 2) 社会的責任ある決断のできないものは信頼できない→政府による明確化の要望(42%)
 - 3) 政府による指示がなくても社会的責任が果たせるもの(49%)
- ・ 全アメリカ人をカバーできるヘルスケアを改善するために州税を進んで払う。
 - 1) はい(50%)
 - 2) いいえ(46%)
 - 3) わからない、無回答(5%)
- ・ \$2000以上のコストがかかるが燃費35マイルの車を購入するか、燃費25マイルか同程度の車を購入するか。
 - 1) \$2000以上のコストがかかるが燃費35マイルの車を購入(78%)

2) 燃費25マイルの車を購入(15%)

3) わからない、無回答(7%)

- ・ 政府がレジ袋を再利用するよう奨励するためにレジ袋を有料制にするよう店舗に求めるべきだと考える(46%)

2.1 コーズ・リレイティッド・ショッピング

コーズ・リレイティッド・マーケティング(Cause Related Marketing; CRM, 以下CRM)というマーケティング活動がある。これはキャンペーン的に実施されるもので、「企業が製品の売り上げから得られた利益を何らかの組織に寄付すること」と定義する⁸⁾。社会的コーズ(Cause)は日本では使い慣れていない言葉なので、非営利組織の活動目的等、社会的に良いことと翻訳し、それを支援することによって、販売促進を図る戦略的マーケティングと言い換えることがある。

この取組みがもっとも成功する場合として「企業が社会的コーズや慈善活動との間に刺激的で、理想としては長期的な関係を構築すること」とコトラーは『GOOD WORKS!』の中で記述している。

CRMキャンペーンのような単発的なものではなく、プログラム実施に際して、長期間継続的に地域コミュニティ、従業員および消費者を巻き込んで行なう。こうした取り組みへの好意的な反応は、コーン社(Cone Inc., 現在はCone Communications)が継続的に実施作成している一連の調査研究によって確認されている⁹⁾。同社の調査報告によれば、1990年代の消費者の購買決定要因の変化と企業やNPOの動向から、CRMに対する認識および評価が高まり、企業は競争に勝ち残るために、ビジネス戦略としてCRMを採用せざるを得なくなったとしている。

通常アメリカ人の購買力が高まる時期は、11月下旬の感謝祭から12月のクリスマスにかけてである。その時期における消費行動調査(「コーン・ホリデイトレンド追跡調査(2003 Cone Holiday Trend Tracker)」)によると、消費者の71%が贈答品を購入する際、公益活動をサポートする企業の評判を考慮しており、この数字は昨年と同時期と比較して11%増加しており、ホリデー・シーズンに社会的コーズを胸に抱いて買い物を行なっていることがわかる¹⁰⁾。この報告において、公益を考えて行なうショッピング活動を「コーズ・リレイティッド・ショッピング(cause-related shopping)」と名づけており、アメリカ人の93%がこのホリデー・シーズンにチャ

リティ活動に従事しようと考えていたという結果が示されている (表1 参照) ¹¹⁾。

表1 アメリカ人のチャリティ活動の形態とその割合 ¹²⁾

活動の方法	割合
自分の所属する活動団体への寄付	77%
売上げの一定割合を公益活動に寄付をする製品を購入する。	60%
公益活動をサポートする商店から購入する。	55%
公益活動、あるいはチャリティをサポートするために小切手を書く。	53%
ボランティア活動をする。	42%
資金調達のためのイベントへ出かける。	30%

(出所) Cone Inc., TIS THE SEASON FOR CAUSE-RELATED SHOPPING, 2003, http://www.cause-branding.com/Pages/pr_22.html.

「コーズ・リレイティッド・ショッピング」は不安定な経済環境下におけるアメリカ人の購買行動を理解する便利な手法であり、予算にシビアなアメリカ人たちがホリデイ・シーズンの期間に自分自身の所属するコミュニティに還元すべきだと考えていることを示している。

その後も同様の調査が実施され、コーンコミュニケーションの最新のものは2012年の「Holiday Trend Tracker」となる。消費者の購買意欲は不透明であるが、ホリデイ・シーズンにおいて社会的コーズを支援する企業への期待について、以下のような結果が示されている。まず、ホリデイ・シーズン中に企業に社会的コーズを支援することを期待する消費者は71%で、同時期に社会的コーズを支援する企業に好感を持つ消費者は75%、価格と質が同じなら同期間中に社会的コーズを支援する企業の製品をギフトとして購入したいと思う消費者は71%となっている ¹³⁾。

2.2 プロダクト・レッド

プロダクト『レッド』、すなわち (PRODUCT) Red キャンペーン的第一号であるレッドTシャツがロンドンのGAPで発売されてから1年後、それに

引き続き行われた著名人達による大々的なイベントの数々によって、このキャンペーンはかなりの寄付金を集めたと思われていた。だが、その総額は全世界で1800万ドルに留まったという ¹⁴⁾。

プロダクト『レッド』キャンペーンは、マルチブランド的なキャンペーンとも言われ、世界のトップ企業、例えばギャップ、アップル、アルマーニ等が、自社の人気商品を赤色に染めて販売し、その収益の一部を世界エイズ・結核・マラリア対策基金 (日本での旧称は世界基金、2014年10月からグローバルファンドと改称) に寄付するという、民間資金動員のための世界的キャンペーンである。この関連製品を購入することで、消費者は社会貢献に参加することができるとしている。

2014年現在でもU2のボノがこのキャンペーンの大きな牽引役となっていて、プロダクト『レッド』の製品の購入と関連のイベントから27億5千万ドル以上の資金を得て、その100%がグローバルファンドに寄せられたという報告がある。

しかしながら、一方で疑問が呈されているのも事実である。報告では十分な収益が出たという記述はあるが、プロダクト『レッド』のプログラム企画の経費などを含む必要経費が高額になっており、参加企業には大きな利益になってはいないのではないかと、せいぜいハロー効果的なものを与えただけではないのかという憶測である ¹⁵⁾。

つまり、消費者への社会貢献や良心へと訴えるという戦略を実践するには、真の収益までも明らかにしていけないと、持続可能性の問題が不可避となり、このキャンペーン自体に無理がかかるのではないかと考えられるのである。

2.3 ブランドシェア調査

世界12カ国 ¹⁶⁾ で15,000人を対象に実施した消費者意識調査「ブランドシェア」の日本の調査結果を発表した。「ブランドシェア」とは、ブランド (企業や製品、サービスの商標および銘柄) が、消費者に対し効果的に情報や経験をシェア (共有) できているかどうか、消費者はどのようなものをシェアしてほしいと望んでいるのか、また、どういった内容であれば自ら人に勧めたりシェアしたりしたいのかなどを調べた調査である。

今回は、シェアの行動を「ダイアログ・シェア」 (対話)、「エクスペリエンス・シェア」 (体験)、「ゴール・シェア」 (消費者ニーズ)、「バリュー・シェア」

(理念)、「プロダクト・シェア」(製品)、そして「ヒストリー・シェア」(歴史)という6つのカテゴリーに分けて計測している。

これはエデルマン・バーランド社が実施した30分のオンライン調査で、今年で2度目になる、今回の調査から日本も調査対象国のひとつとなった。日本全国から1,038人が参加し、48のグローバルブランドと7つのローカルブランドについて回答した。

本調査結果によると、日本国内及び国外において、世界の消費者の9割がブランドとの関係に満足していないということが判明。日本人回答者の半数以上が、ブランドとの関係を一方的で十分な価値をもたらしていないと考えており、65%が、ブランドが消費者と情報や価値観をシェアするのは、自社の利益を増加させるための利己的な理由に他ならないと考えていると思われる。ブランドと消費者の関係性において、日本人は他の国と比べるとブランドをやや肯定的に捉えているものの、世界の消費者はより強い不満を示している。というのは、ブランドとの関係を「一方的」と回答した世界の消費者の割合が66%であるのに対し、日本の消費者の割合は51%となっているからだ

また、世界の消費者の87%がブランドとのより価値のある関係性を求めており、ブランドが消費者のニーズを満たしていると回答したのはわずか17%であった。日本では、ブランドとの関係に対する消費者の要求はそれほど高くないものの、実際のパフォーマンスに満足している日本の消費者はわずか11%で、調査を行った全12カ国の中でもイギリスと並び最も批判的な結果となった。

「消費者は自身のコンテンツや情報をシェアし、ブランドの製品を購入し、ブランドを他人に対し推奨もしていますが、その見返りを得ているとは感じていません。」とエデルマン、コンシューマー・マーケティングのグローバル統括、ミッシェル・ハットン (Michelle Hutton) は述べている。さらに次のように加える。「全ての市場において、ブランドに対する消費者の期待は高まっており、ブランドとの関係から現在得ている価値よりも、さらなる価値を求めています。」

一方、エデルマン・ジャパンの代表取締役社長、ロス・ローブリー (Ross Rowbury) は次のように述べている。「現在、日本の消費者のブランドに対する期待値は、世界の消費者に比べて低いという結果が出ているが、これは今後もその傾向が続くこと

を意味しているわけではありません。既に日本人はブランドからより多くの価値を得たいと言っています。海外で展開しているブランドは、世界の消費者の要求が高まっているというこの調査結果に注目すべきです。なぜなら、消費者の満たされていないニーズに応え、国内外における新たなレベルの関係性を消費者と築くことで、ブランドのビジネスチャンスへとつながるからです。」

ブランドは合理的ニーズと情緒的ニーズの両方を満たす必要がある。ブランドが消費者の合理的ニーズと情緒的ニーズを同時に満たすことは、消費者がブランドの製品やサービスを購入し、推薦し、ブランドを擁護することにつながる。本調査結果によると、消費者はブランドに対しより迅速な対応と多様な機会を提供すること、また製品やサービスの透明性と製品開発などのプロセスへの参加の機会を提供することを求めていることが明らかになっている。世界の消費者の78%が、ブランドが「消費者の懸念や不満に迅速に対応する」ことは重要であると考えており、68%が「製品の調達・製造方法をオープンかつ透明性のある方法で伝える」、52%が「製品の開発・改良プロセスに消費者を参加させる」ことがブランドにとって重要であると回答している。

イギリスでのエシカル市場の動向を確認すると、『エシカルコンシューマー (Ethical Consumer)』が定期的に出している『マーケットレポート 2013』によると、消費者はレインフォレスト・アライアンスやフェアトレードといった認証型の食品を好んで購入している。これにつながるものが、ブランドシェアの考え方にある。

2.4 消費者の権利か消費者主義か

消費者が商品を購入する際に選好理由のひとつとなり、その優先順位が高まれば、購入という結果に結び付けられる。

消費者の需要がなければ、モノは売れない。モノが売れなければ経済活動が滞る。というように考える一方で、消費者が安心して健康で文化的な消費生活を送るための権利が確保されなければならない。

消費者の個々人が社会的課題に気づいて、その解決の一助になるための一歩を進める方法を知っていれば、既述のマーケティング活動は有効に働くであろう。

また、それぞれのマーケティングに関する研究調査から判断できることとして、消費者は確実に社会

的良心を形にするための行動を採るようになっていくということだ。

ただ、そのような行動を採ることができるようになるためには、条件が必要となる。その条件とは、消費者の権利において重視されるべくもので、「知らされる権利」である。この権利が行使できるには、企業の組織としての透明性が強く関わると考えられる。

3 新たな方向性と価値観の変容

これまで消費者というステークホルダーからの判断、あるいは考え方を中心にした考え方を見てきた。総じて、消費者は社会的に善いことだと思われるものを、選択肢の中にあれば選んできたと言える。

ここで、視点を変えて企業という組織体、法人認定に関わる視点から、企業として、組織として、エシカルなのかを検討するために、その考え方を順次まとめることとする。

3.1 ベネフィット・コーポレーション

「ベネフィット・コーポレーション (Benefit Corporation ; 以下B コーポレーション)」とは、アメリカの非営利団体「Bラボ (B Lab)」が認証する法人形態のことである。この企業カテゴリーは認証で、法律 (州法) に乗っ取った正式な法人形態である。現在10州以上ですでに成立している。

何を認証するのか。それは、「当該企業が、社会的課題や環境問題の解決に貢献するという存在である」ということである。この認証を受けられれば、その企業のCSR、あるいは企業の存在意義そのものが肯定される。

日本ではアウトドア用品のメーカー、パタゴニアが有名である。署名サービスの「Change.org」、アイスクリーム屋さん「Ben & Jerry's」もB コーポレーションである。B コーポレーションのレベルになると、CSRは経営戦略そのものであるもので、別途で社会貢献をわざわざ活動する必要もない位置づけになる。

そのひとつのパタゴニアは自社サイトで、以下のようにB コーポレーションについて説明している。以下、その説明文を引用する¹⁷⁾。

〈TransFair〉がフェアトレード・コーヒーを認証したり、〈USGBC〉がLEED 建造物¹⁸⁾を認証するのと同じように、〈B Lab〉はB コーポレーション

を認証するペンシルベニア州所在の非営利団体です。Bは「ベネフィット (利益)」を意味し、労働者やコミュニティ、そして環境への利益を指します。パタゴニアは2012年1月にカリフォルニア州ではじめてB認証にサインアップした会社となり、60もの異なる産業における500社以上のBコーポレーションの一員となりました。

Bコーポレーションとなるためには、会社は明白な社会的/環境的使命と、株主だけではなく社員やコミュニティ、そして環境の利害を考慮するための法的拘束力のある受託者としての責任を有する必要があります。会社はまた、持続可能性および労働者の好待遇についての〈B Lab〉の誓約を採用するために、定款の改正をしなければなりません。さらに〈B Lab〉から認証を得るためには、Bコーポレーションはその収益に基づいた年会費を納め、年2回Bインパクト・レポート (社会的/環境的インパクトを調査する長いアンケート) を提出し、〈B Lab〉の包括的な社会的/環境的パフォーマンス水準を満たし、Bインパクト・レポートを一般に公開しなければなりません。

ブランドに受託者責任を再検証させ、Bコーポレーションとして認証することはビジネスのあり方を変え、会社法を変えるという〈B Lab〉のより大きな目標の一部です。営利を目的とする会社には、利潤を最大化させるために社会的な目標を控えさせる圧力がかかります。現在の法律は、会社は社員やコミュニティや環境よりも株主の経済的利害を重視することを要求します。そして非営利団体や慈善団体は、しばしば組織として成長するために資本を調達する手段に必要な以上の制限が課されます。

参加を表明したとき、創業者イヴォン・シュイナードはこう話しました。「パタゴニアは100年つづく会社を作ろうとしている。そしてベネフィット・コーポレーション法案は、起業家が据えた価値、文化、工程、高水準などを制度化することによって、パタゴニアをはじめとした使命感に燃える会社に、相続や資本金集め、そして所有者の変換などの際にも使命を継続するために必要な法的枠組みを与えてくれる」(以上、引用)

事業性以外でも企業が追求せねばならない目的 (社会性、環境性) があり、それは労働者の権利を守ること等、いわばCSRでのステークホルダーとのwin-winな関係作りを考えれば自明の理である。

そうした事例 (NPOなど) とBコーポレーションとの違いは、Bコーポレーションがたとえ利益を追求しなくても、株主に訴えられることがないということである。四半期ごとの業績を疑問視する株主がいても、彼らの言うなりになる必要はない。もっと長期的な企業の目的を追究すればいいのである。また、非営利組織ならば資金を集める方法や報酬などにさまざまな制限がつくが、Bコーポレーションにはそれがない。

NPOは「第三セクター」と呼ばれることはあるが、このBコーポレーションは「第四セクター」とも呼ばれているようだ。現在、「28カ国・850社以上」という登録状況だそうで、日本でもこれから増えていく可能性も大いにあると考えられる。

Bコーポレーションとなるためには、会社は明白な社会的、環境的使命と、株主だけではなく社員やコミュニティ、そして環境の利害を考慮するための法的拘束力のある受託者としての責任を有する必要がある。会社はまた、持続可能性および労働者の好待遇についてのBラボの誓約を採用するために、定款の改正をしなければならない。

3.2 Bチーム

「Bチーム (The B Team)」とは、短期的な利益を求める「プランA」に代わる、「利益の追求と並んで、人々と地球を優先する」ことを目標によりよい資本主義社会を作ることを目指すビジネスリーダーのチームのことである。

「Bチーム」の目的は、社会環境や経済的利益のための原動力になること、とされている。未来を創造するためにグローバルなビジネスリーダーのグループによって形成された非営利イニシアチブなのである。

ソーシャルビジネスの父、ムハマド・ユヌス氏、ヴァージン・グループ創設者兼会長、リチャード・ブランソン氏、プーマ会長、ヨッヘン・ザイツ氏、ハフィントンポストのアリアナ・ハフィントン氏など、様々な分野のビジネスリーダーたちが立ち上げに関わっている。

典型的な事例をあげよう。ユニリーバでは、2010年にスタートした「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」(ユニリーバ持続可能生活計画)が、サステナビリティのポイントとなった。この計画を端的にまとめれば「社会貢献して、お客様も自分たちも儲けよう」という話である。

手洗いをする習慣がなかった地域で、衛生教育プログラムを実施しながら、ライフボーイ石鹸を売ることで、お客さまの健康を促進しながら、以前よりも多くの売上げを計上している。予防可能な病気とたたかうことによって、事業に新しい目的意識と方向性が与えられた。

家庭用浄水器ピュアイトの成功は、今まで清潔な飲料水を飲む機会を奪われていた数百万人の消費者に、安く清潔な飲料水を提供することができた。これは、今までとは異なる新しい事業区分を構築することが可能であることを示している。結果として、ユニリーバも、お客様も利益を得た。

創設者の1人、アリアナ・ハフィントン (Arianna Huffington) 氏は以下のように述べている。これこそが、めざす未来の形だと。

ビジネスを推し進める価値観を、四半期の所得や短期的な成長というステレオタイプを超え、「利益の追求と並んで、人々と地球を優先する」ものへと変えようとしています。

私たちは、「人々、地球、利益」¹⁹⁾に焦点を置いた未来は実現可能であり、地球、個人、地域にとって良いことは、ビジネスの純利益にとっても長期的に見て良いものであると信じています。

(以上、引用)

2008年9月の金融危機 (リーマン・ショック) は、倫理と道徳の欠如が表面化したものだった。とりわけ金融部門のモラルハザードは顕著であった。金融規制や犯罪といった側面以上にそちらの側面が強い。もちろん、規制することによって学ぶべき教訓はあるが、本質は、我々が包括的な道徳上の道筋を失っていたことである。あまりにも多くの人間が、公益よりも自己の利益を優先した。

あらゆる人間が、「より善く生きたい」ではなく、「もっと富を持ちたい」になってしまった。

結局、資本主義の欠点を克服するためには我々はふたつのことをしなければならない。ひとつは長期的視野に立つことで、もうひとつはビジネスの優先順位を見直すことであるとされる。

1980年代以降、ビジネスの主目的は投資家に対して株主利益を最大限にする、という「教義」のようなものであった。

ここでいう持続可能なビジネスとは、どんなものか。エシカルという指標と収益が合致するために必要なことはなんだろうか。

ユニリーバCEO ポール・ポルマン (Paul Polman) 氏は以下のように語る²⁰⁾。

ユニリーバ社ではこの両方の指針に取り組んできたこととされる。例えば四半期ごとの報告も指針も廃止し、究極の目的は消費者と顧客の要求を満足させることであり、我々がビジネスを行なっている地域からの要望に応えることであると、明確にした(以上、引用)。

さらに加えて、ポルマン氏は以下のように続ける。

これからのユニリーバの成功は、我々がその成長を環境負荷と切り離せるかにかかっており、同時に我々が社会により大きな影響を与えることである。これらは 2010 年にスタートした「ユニリーバ持続可能生活計画」の根幹となる目標である。

人々が新しい形の資本主義を模索する時、こんなことを私は考える。全面的な透明性を確保し、現在あるいは将来の何世代にもわたって社会に貢献する多くの企業の姿。決してそこから何かを得ようということでない。

長期的視野に立つ企業。ビジネスを社会から離れたものではなくその一員として見る企業。社会の安定を脅かす大きな社会的、環境問題に取り組む企業。市民や地域社会の要求が株主の要求と同じ重みと感じている企業である。

成功には勇氣あるリーダーシップが求められる。新しい働き方とビジネスモデルの構築の先駆者となり、先頭に立って前進する覚悟のある企業が多く必要だ。そうする中で、企業はビジネスで信頼を勝ち取り、そして多くの利益も出せると私は確信している。そして、この計画を加速させ、最大限の効果を上げるためにビジネスリーダーたちが集まったものが「Bチーム」なのである(以上、引用)。

3.3 サステナビリティと CSR 調達

21 世紀における最大の課題は、今や 70 億の人々により良い生活基盤を提供することである。そのためには地球の天然資源を枯渇させたり、膨大な公的債務を積み上げたりすることのないようにしなければならない。

地球温暖化が進み天然資源も枯渇するなか、ビジネスはどんな役割を果たすべきなのか決めなければならない。水や食料、土地あるいはエネルギーについて長期的な持続策なしに消費を続ければ、我々の中で誰も繁栄することはできないだろう。

ビジネスにとって道徳的観点で一步前に踏み出すことは正しいというだけではなく、経済にも良いことである。それこそ「サステナビリティ(持続可能性)」と呼ぶものなのだ。

前項で、ユニリーバが紹介していた自社の提供する戦略で言えば、何十億の人々の需要、清潔な飲み水、基本的な衛生用品や衛生設備、栄養食品などに対する取り組み、あるいは必要なすべての農産物原材料の持続的な調達により、これらを見いだすことができる。また、「ユニリーバ持続可能生活計画」を戦略の中心に据えている理由を明らかにできるものである。

ところで、このサステナビリティといった環境への社会的取り組みについて考える際に思い出されることがある。それはグリーンウォッシュ (Greenwash)²¹⁾ という新語である。似非グリーンを標榜する企業に付けられる不名誉な言葉である。

環境問題への関心の高まりを受け、環境に配慮した商品・サービスの PR が増えてきた反面、よく見ると、どこが環境に配慮してあるのかわかりにくかったり、生産から廃棄までのプロセスのうち、ごく一部をとらえて「エコ商品」とうたっていたり、消費者の誤解を生むような広告、あるいは、商品・サービスの不適切な環境表示をすることも存在する。このような現象は、環境負荷やサステナビリティへの意識が高まっている消費者たちからの信頼を失わせることにもつながる。

かつてシェブロン (Chevron) は実際以上に環境にやさしい製品づくりをしたことを標榜し、グリーンウォッシュだと訴追を受けた。よりグリーンであると信頼を高めようとし、バイオディーゼルのプロジェクトの評判を落としたと非難されたのである。

そのような現実を踏まえ、ウォルマートはサステナビリティ・インデックス (Sustainability Index) を標準化する計画を立てるに至った。

とはいうものの、ウォルマートは低価格、低コストを武器とし、最近まで CSR に熱心な企業ではなかった。従業員の労働条件は悪いことで有名で、低賃金の非正規従業員を多用し、正社員としての採用に消極的な上、健康保険の付与や労働組合の結成を認めてこなかった。また、中国製を中心とする安価な輸入品を多く販売しており、海外の調達先では、人権侵害にあたる労働環境、搾取が行われていると批判されていた。

しかも、ノルウェー政府年金基金が、ウォルマー

トは「人権と労働権の重大にして組織的な侵害をしている」として、投資を禁止するなど、企業価値は大きく減少した。

そんなウォルマートが変身を遂げる。2004年のことだ。地域住民、サプライヤー、NGOなどのステークホルダーとの対話を繰り返した上で、もはやこれまでのやり方はサステナブルでないとして、ビジネスのやり方を大きく見直した。サステナビリティに配慮したサステナブルな企業に生まれ変わるため、7年以内にウォルマートの温室効果ガス排出量を20%削減することを約束し、従業員への健康保険手当の付与、最低賃金の引き上げを行い、さらに、サプライヤーに対して商品の環境への影響を測る15の質問を行い、これに答えない場合は、取引関係が薄れる可能性があるとした²²⁾。

2009年にウォルマートが発表した「サステナビリティ・インデックス」は、市場における「エコの透明性」の時代が到来したことを告げるものだ²³⁾。

同社が世界各地で取引を行う10万を超えるサプライヤーは、今後は自社製品の環境負荷を計算し、開示しなければならない。それらの情報は審査を経て格付けされ、消費者に見えるかたちで値札と一緒に表示される。これにより、消費者が商品の環境負荷を自力で調査するという「努力コスト」がゼロになる。

数年にわたる消費者調査の結果によれば、買い物の際に自身の理念・価値観を重視する消費者はわずか10%程度で、まったく気にしない人が約25%である。残る3分の2の消費者に対して、今回のウォルマートの取り組みは意味を持つ。彼らは余分な努力を必要とせず価格に差がなければ、環境に配慮した商品を購入すると答えている。

イノベーションを促進するうえで、負の結果に焦点を当てることの利点は計り知れない。思い起こせば、ナイキにしても、ウォルマートにしても、逆境にあるときの自社の見直し、その後の戦略へと方向性の変換に結びつけやすかったのではないか。それこそが、危機にマネジメント力を発揮でき、社会的責任の発揮へと進んだ、アメリカ流の「エシカル」なのかもしれない。

4 ソサエタル・ニーズ～終わりに代えて

最後に、ここで、もう少し消費者に寄り添う形で

考えたいことがある。それは、ソサエタル・ニーズ (Societal Needs) である。このソサエタル・ニーズは単なるCSRの領域を超えたものである。

ブランドは社会的使命をまっとうする信念を消費者とシェアしなければならない。このソサエタル・ニーズを満たすことで、消費者が個人情報やブランドのコンテンツをシェアする可能性が高まるということが明らかになっている。3つのニーズ、すなわち合理的ニーズ、情緒的ニーズ、ソサエタル・ニーズを同時に満たした場合、ブランドに対する消費者行動を促進させることが判明している²⁴⁾。

具体的には、ブランドの製品やサービスを購入する (グローバル:8%、日本:6%)、推薦する (グローバル:12%、日本:13%)、ブランドを擁護する (グローバル:10%、日本:11%)、個人情報をシェアする (グローバル:11%、日本:10%)、ブランドのコンテンツをシェアする (グローバル:12%、日本:12%) といった行動で、ブランドが3つのニーズを満たしたときに消費者が上記の行動を取る可能性は、平均で11%高まることが明らかになっている。

企業のマーケティング部門では、消費者心理を自社のブランドに近づけられるよう関係性への調査をした結果を「ブランドシェア」で説明している。

エデルマン・グローバルのプラクティス・セクター部門のプレジデント、ベン・ボイト (Ben Voight) 氏は、このように述べている。「消費者とブランドの関係性を修復するには、合理的ニーズと情緒的ニーズを満たすことは必須ですが、それだけでは十分とは言えません。消費者のソサエタル・ニーズを満たすことも必要です。そして、3つのニーズが満たされれば、ブランドと消費者との関係に計測可能なインパクトを与え、ビジネスの向上につながります。」

企業は、各消費者が関心をもつ社会的課題に対する姿勢を明確にし、世界をよりよくするために貢献しようとする。その際、製品やサービスの開発・改良プロセスに消費者を参加させるといったブランドのミッションやビジョンを消費者に伝えることで、ブランド価値の共有が可能になっていくのだろう。

このように考えていくと、消費者がどんな方向性を持って企業を社会的善、あるいは社会的利益が高い、言葉を換えれば道徳的、倫理的な方向性へと牽引させていくことができるのだろうか。それには日常的な消費者調査が必要となっていくのだろうか。

本稿の動機は、イギリスで使われ始めた「エシカ

ル」という考え方が、アメリカでも意識され始めたのではないかという記事を **Time** 誌から見つけ出したのが発端であった。そこでも、世論調査は行われていたし、消費者的市民という造語も現れていた。

エシカルが社会的責任と連動して考えられていたことは言うを待たなかった。となれば、今後はどの方向性に注目したらいいのか。

ひとつの将来の在り方は、ウォルマートの「サステナビリティ・インデックス」に見つけられたように思われる。現在、社会的責任という考え方を調達という行為に統合して、その原則を決めていこうという国際規約がまとめられているようだ。

その流れに先じた形になっていることで、これまで悪評の中にあつたウォルマートのエシカル度を押し上げ、それを記事の中に盛り込んだアメリカを代表する雑誌の考え方を示していると考え、これがアメリカの潮流であると結論したい。

注

- (1) 『まだ“エシカル”を知らないあなたへ』デルフィスエシカル・プロジェクト編著、産業能率大学出版部、2012年によると、「はじめに」のところで、エシカルの潮流についてふれるところで説明している。
- (2) この冒頭で紹介したエシスフィアが米国ベースであること、この組織の創設が2007年であったことを考えると、21世紀的傾向を作り上げているように思われる。
- (3) 米国の **Time** 誌の2009年9月21日号には“**The Rise of Ethical Consumer**”という特集が生まれ、消費行動に焦点を当てアメリカの動向を探っている。
- (4) 日本では、花王、損保ジャパン、資生堂が選定されている。
- (5) 三輪昭子『映画で地球を読む 地球市民のための教養講座』黎明書房、2009年、p101~108参照。
- (6) タイム誌の世論調査は、Abt SRBI Public Affairsによって6月15日から19日の期間に行われた。全国規模でのサンプリング調査で、18歳以上を対象に携帯電話でのインタビューをも含んでいる。
- (7) RICHARD STENGEL “The Responsibility Revolution” **Time**, September 21, 2009, pp.26-38
- (8) フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、デビッド・ヘッセキエル著、ハーバード社会起業大会スタディプログラム研究会翻訳『GOOD WORKS!』東洋経済新報社、2014年、p25
- (9) コーンコミュニケーションのウェブサイトでは「**Research & Insight**」という項目があり、ここでは各種の調査結果やレポートが残されていて参考ができる。トピックごとに整理がなされているので、本稿のこの内容では「**cause marketing**」でタグが付けられている。<http://www.conecomm.com/research-from-cone>

- (10) 三輪昭子、丸谷雄一郎『コーズ・リレイティッド・マーケティング概念の方向性』愛知大学国際問題研究所紀要125号、2005年、pp.143-169.
- (11) **Charities Review Council**による「**Shopping to Support a Cause**」で、具体的に消費者の消費行動についての説明がある。
http://www.smartgivers.org/shopping_to_support_a_cause_2。ここでの「コーズ・リレイティッド・ショッピング」という呼び方は、コーン社が創業当時の調査研究で得てきたものである。
- (12) 三輪昭子、丸谷雄一郎『コーズ・リレイティッド・マーケティング概念の方向性』愛知大学国際問題研究所紀要125号、2005年、pp.143-169.
- (13) コーン・コミュニケーションが長きにわたって調査研究しているホリデイトレンドシリーズで、最新の調査結果が示されているフルシートがある。
<http://www.conecomm.com/2012holidaytrendtracker>
- (14) 消費者への社会的良心を刺激しようとして計画された世界的キャンペーンというマーケティング活動であったが、**Maya Frazer**はその資金状況について語った。
<http://www.atu2.com/news/costly-red-campaign-reaps-meager-18-million.html>
- (15) **Richard Stengel** “The Responsible Revolution” **Time** September 21, 2009, pp.29
- (16) アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、カナダ、ブラジル、中国、インド、オーストラリア、メキシコ、日本、オランダの12カ国である。
- (17) パタゴニアのウェブサイト「環境と社会的責任」で紹介されている。
<http://www.patagonia.com/jp/patagonia.go?assetid=71181>
- (18) **JETRO**の「米国でのグリーンビルディングへの需要とLEED制度について」によると、2000年から始まった比較的新しい制度であることを紹介している。
http://www.jetro.go.jp/world/n_america/lifestyle/201202_02.html
- (19) 「**The B Team**」<http://bteam.org/>の表紙にも当たる冒頭でサステナブルな未来を構築させるために必要な基本中の基本として「人、地球、利益 (People, Planet, and Profit)」とミッションの核を伝えている。
- (20) 「持続可能なビジネス：倫理基準と収益が合致するために必要なもの[**The B Team**]」で、自社の活動との関係性を語っている。『**ハフィントンポスト (Huffington Post)**』というアメリカのリベラル系インターネット新聞の日本版であるサイトに紹介されている。
http://www.huffingtonpost.jp/paul-polman/the-bteam_b_4082876.html
- (21) **Richard Stengel** “The Responsible Revolution” **Time** September 21, 2009, pp.29
- (22) 水上武彦のCSV経営論「ウォルマートの変身とサプライチェーンへの影響」
<http://www.cre-en.jp/mizukami-blog/?p=169#.VIRiG9LkeOk>
- (23) **ダニエル・ゴールマン** 『「負の価値の連鎖」を競争要因にしたウォルマート』**DIAMOND** ハーバード・ビジネス・レビ

ユー

(24) 本稿の第2章第3項の内容を発展させたものである。

引用文献

- RICHARD STENGEL “The Responsibility Revolution”
‘Time’, September 21, 2009, pp.26-38
- フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、デビッド・ヘッセキ
エール著、ハーバード社会起業大会スタディプログラム研
究会翻訳『GOOD WORKS!』東洋経済新報社、2014年
三輪昭子、丸谷雄一郎『コーズ・レイティッド・マーケティ
ング概念の方向性』愛知大学国際問題研究所紀要 125号
2005年、pp.143-169
- 『まだ“エシカル”を知らないあなたへ』デルフィスエシカル・
プロジェクト編著、産業能率大学出版部、2012年
- Cone Communication 「2012 CONE COMMUNICATIONS
HOLIDAY TREND TRACKER」
[http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/801b
61e1bf27b61a3eb762eb5f5cf112/files/2012_cone_comm
unications_holiday_trend_tracker_press_release_and_fac
t_sheet.pdf](http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/801b61e1bf27b61a3eb762eb5f5cf112/files/2012_cone_communications_holiday_trend_tracker_press_release_and_fact_sheet.pdf)

(原稿受理年月日 2014年12月8日)

