

# 企業の社会的課題と社会的企業

—アメリカの事例研究「グッドワークス！」を参考にして—

Social Issues and Social Enterprises from “GOOD WORKS”

三輪 昭子 MIWA Shoko

## 概要

ソーシャルマーケティングの第一人者と言われ、その関連の著書も多いフィリップ・コトラーが『グッドワークス！（GOOD WORKS!）』を上梓した。その中で、マーケティングと企業の社会的な取り組みを成功させるためのノウハウを、さまざまな事例でもって紹介している。これは、前著書『社会的責任のマーケティング』の発想を継承し、新たなる視点として社会的課題を戦略的で具体的な考え方とリスク管理について言及し、「事業の成功と企業の社会的取り組みを成功させる」戦略について、企業の管理者やスタッフが、最も適切な社会的課題、最上のパートナー、最も効果的な取り組みを選択できるようになるための手引書である。

これらの著書にある企業の社会的取り組みの枠組みや紹介事例を比較検討し、そこにボストン拠点でコンサルタント業務を行い数々の成果を出しているコーン・コミュニケーション（Cone Communications）の調査を取り入れ、社会における企業活動の意義を検討することで、企業が社会に貢献していく、あるいは社会的企業として社会的課題をビジネスで解決して行こうという動きの中で、社会的企業が選択する社会的課題がどのような傾向のものであるかを考察し、現在私たちが意識する社会的課題について検討する基礎資料としたい。

そのために、本稿ではマーケティングと CSR とを関連付けた戦略を、特に社会的コーズに注目し、考察する。

## キーワード

社会的課題	Social Issues
コーズ	Cause
社会的取り組み	Social Initiatives
企業の社会的責任	Corporate Social Responsibility
消費者	Consumer

## 目次

- 1 はじめに
- 2 コトラーの課題意識
- 3 マーケティング活動と社会的取り組み
- 4 消費者選好と社会的コーズ～責任ある消費者

### 1 はじめに

2012年1月1日「ソーシャルマーケティング宣

言」という見出しで日経 MJ が、企業の社会的責任（CSR）が新時代を迎えたこと、すなわち社会貢献

は事業の一部をなすという認識が広がっていることを紹介している。

興味深いのは、まず「ソーシャルマーケティング」という用語の使い方である。日経MJの定義づけでは、「流通・サービス業や消費財メーカーの、戦略的で事業性の高いCSR」のこと、としている。さらに、流通・サービス業や消費財メーカーには、社会的課題の解決がマーケティングの重要テーマであると同時に、消費者や投資家側の視点からも「ソーシャルな企業かどうか」が重要な企業評価の視点なのだとしていることだ。

他方で、ソーシャルマーケティングの第一人者とされるフィリップ・コトラーが『社会的責任のマーケティング』を共著者であるナンシー・リーと2008年に刊行している。その後、日本では未刊行の“GOOD WORKS!”という著書がアメリカで2012年に同じ共著者にコーズマーケティングの専門家である、デイビッド・ヘセキール氏を加え、前著と同じ流れを踏襲して、上梓されている。

なぜ、新たな著書の刊行を必要としたのか。単純に書籍発刊において分冊的取扱いの結果なのか。日本で新著の翻訳本発刊の動きを知り、新著の役割や既刊の著書の関係性を探り、コトラーが多くの企業に社会的取り組みを促すような事例紹介が、今後日本企業の戦略に活用されることを期待しつつ、社会的企業とされる要素を検討するのが本研究ノートのひとつの目的である。

その関係で、紹介事例と社会的取り組みの6つの枠組みを2冊の著書を通じて考察するのを中心に、それ以外の同種の活動を行いつつ独自性を出しているコンサルタント会社、コーン・コミュニケーション(Cone Communications)の研究成果との比較検討も加える予定である。

## 2 コトラーの課題意識

コトラーは経済学と意思決定論の専門であるが、マーケティングと同様に狭い研究領域にとどまることなく、時代とともにマーケティングの役割と機能を高度化し、拡張している。そもそもマーケティングの対象はモノやサービスを販売する企業だけのものとされていたが、その対象は国や地方自治体、大学や美術館などの非営利組織にまで及び、人や場所、知恵や経験、組織に至るまでマーケティングが必要であることを教えてくれている。

また、ソーシャル・マーケティングという概念は、

「生活者に最高の価値を提供しながら、企業は社会と調和して人々の幸せを維持し、向上させること」とされ、これを企業サイドで考えれば短期的視野ではなく長期的視野に立ち、社会への貢献と利益を織り込んでビジネス展開することが不可欠になったのである。つまり、企業は社会的責任を果たしつつ同時に、ビジネスにプラス効果をもたらすという両方の視点をもって内外から見られ、期待されているのである。

### 2.1 企業の善行

コトラーは、ナンシー・リー氏と共に上梓した『社会的責任のマーケティング―事業の成功と「CSR」を両立する』は、原題の副題に“Doing the Most Good for Your Company and Your Cause”とある。

その第1章には「よきことを行う」として、「よきこと」の具体的内容について探る部分がある。ここには、副題の中にある“Most Good”と“Your Cause”というふたつの用語が、重要な位置にあると考えられる。

善きこと、それはコトラーによれば「企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)」という言葉で説明できるとし、それを「企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくこと」と定義するとともに、「企業の社会的取り組み」を、「社会的コーズへの取り組みを支援し、社会的責任を果たすために企業が行う主要な活動」と定義している。

また、企業が社会的コーズに取り組むことの潜在的ベネフィットとして、以下の点を挙げる。すなわち、「売り上げや市場シェアの増加」「ブランド・ポジショニングの強化」「企業イメージや評判の向上」「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」「コストの削減」「投資家や金融アナリストに対するアピール力の強化」等である。これらは、つまるところ企業の事業価値を高めることと同義である。

### 2.2 戦略としての社会的取り組み

企業が社会的価値を得るために、社会的課題について考慮し、「企業の社会的取り組み」として考えられる6つの戦略があるとしている。それらは、①コーズ・プロモーション(Cause Promotion;以下、CP)、②コーズ・リレイティッド・マーケティング

(Cause Related Marketing ; 以下、CRM) 、③ソーシャルマーケティング (Social Marketing; 以下、SM) 、④コーポレート・フィランソロピー (Corporate Philanthropy) 、⑤地域ボランティア (Community Volunteering) 、⑥社会的責任に基づく事業の実践 (Socially Responsible Business Practices) である。

これらの社会的取り組みがどんなものなのか、それらの定義づけや具体的戦略について、ひとつひとつ章を設定し、説明を行っている。

まず CP は、企業が「資金、物資、その他のさまざまな企業資源を寄付することにより、自らの社会的コーズに対する意識や関心を高め、この主張のための資金調達、人々の参加、ボランティアの人材募集を支援する」こと、CRM 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。この取り組みがもっとも成功する場合として、「企業が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し、さらにこの取り組みが製品に統合的に反映される状況」を挙げ、例として、「ある救命胴衣メーカーが何年もの間、子どもの水難防止への社会的取り組みに、地域の小児病院とパートナーになっているシナリオ」について検討する。

さらに SM を、「公衆衛生・治安・環境・公共福祉の改善を求めて、企業が行動改革キャンペーンを企画、あるいは実行するための支援手段のこと」としている。企業にとっての潜在的なベネフィットとして、「ブランド・ポジショニングを確固たるものとし、ブランド選好を創造し、取引を構築し、販売量を増加させるといったマーケティングの目標や目的と一致している」と述べ、「時には本物の社会的インパクトを生み出すなど、マーケティングの成果を越えたベネフィットが得られることもある」と解説する。

ここで問題となるのが、コーズ (Cause) である。コーズは、CP、CRM の取り組みの中で中核的な役割を担うものである。一般的には「原因、理由、根拠」という意味で用いられるのが、この場合は「大義、主義主張、主張」である。多くの社会的課題が存在する現実社会の中から、マーケティング実践の中で戦略的に選ばれていくことになるので、本書では「社会的コーズ」という用語を翻訳上使用することで、コーズが単なる社会的課題ではないことを示していると考えられる。

コーポレート・フィランソロピーを「企業が慈善団体やコーズに対して行う直接的な寄付行為であり、多くの場合、現金、製品、サービスなどの寄付という形で実施される」と定義する。そして、この取り組みに大きな強みとして、「企業の名声と評判の向上、労働力の獲得と維持、地域における社会的課題に対する影響力、当該企業が従事している社会的取り組みの効果の増大」を挙げる。

また、地域ボランティアを、「従業員、取引先企業、フランチャイズ企業が、地域のコミュニティ組織やコーズを支援するために自らの時間を進んで提供することに対し、企業が支援・推奨するという取り組みである」と定義し、ボランティアへの取り組みにおける成功の鍵として、「親しみ (familiar)」を挙げる。

最後に、社会的責任に基づく事業を、「環境保護やよりよい地域社会の実現といった社会的コーズ (主張) の支援を目的とする自主的な事業活動や投資のこと」と定義する。

また、「企業が社会的責任に基づく事業にいざ取り組むとなると、動機が疑問視されたり、活動に厳しい評価がなされたり、結果が細かく調べられたり」という専門家の警告を紹介し、「企業のマネジャーは、疑いや批判を受ける前に取り組むこと、社会的ニーズだけでなくビジネス・ニーズとも適合したい課題を選ぶこと、長期的にコミットメントすること、従業員の熱烈な支持を得ること、約束を達成するための体制づくりをすること、オープンで、正直で、直接的なコミュニケーションを行なうこと、などにより人々からの疑いや批判を減らすよう全力で努力しなければならない」と述べる。

### 2.3 社会的取り組み

企業の社会的取り組みとは、社会的コーズへの取り組みを支援し、社会的責任を果たすために企業が行う主要な活動のことである。企業の取り組みが支援している社会的コーズには、次のような課題解決に貢献するものが多い。

- 1) 地域の人々の健康 (例：エイズ予防、乳がんの早期発見、適切な予防接種)
- 2) 安全 (例：飲酒運転防止のための代行運転手プログラム、犯罪防止、チャイルドシートやシートベルト等自動車安全装置の使用促進)
- 3) 教育 (例：識字教育、学校でのコンピュータ教育、特別支援教育)

- 4) 雇用（職業訓練、雇用慣行、工場立地）
- 5) 環境（リサイクル、有害化学物質の廃絶、過剰包装の抑制）
- 6) 地域社会と経済発展（例：低金利住宅ローン）
- 7) その他の基本的人間のニーズや欲求（例：飢餓、ホームレス、動物愛護、選挙権の平等性、差別反対の取り組み）

### 3 マーケティング活動

企業の社会的取り組みには6つの戦略があり、それは2つのグループに分かれている。1つは、CP、CRM、SMといった、マーケティング志向のもの。もう1つは、コーポレート・フィランソロピー、地域のボランティア活動、社会的責任事業の実践といった、企業の価値や目的をより広い範囲で伝え、企業価値を高め、目的達成に寄与するものである。

両志向とも企業戦略を策定する上では欠かせないものであるが、ここでは主に“GOOD WORKS!”を通じてマーケティング戦略の側面で社会的コースを考察していく。

#### 3.1 コーズ・プロモーション

社会的コースにむけて企業は、コースについての意識や認知度の向上、または社会的コースのための資金集め、コースへの参加者やボランティアの採用のために、資金や物品援助または他の援助を行う。

企業によっては、独自に促進活動に取り組んで、運営する場合がある。例えば、ザ・ボディショップ（The Body Shop）は、ヨーロッパにおいて、化粧品動物実験禁止を促進し、成功している。

また、その活動に一流のパートナーが存在する場合もある。例えば、アムゲン・ファイザー

（Amgen-Pfizer）は、関節炎財団（the Arthritis Foundation）の資金集め分野を後援している。

そして、複数の企業がパートナーとなり、ひとつになってスポンサー活動している場合もある。例えば、「キープ・アメリカ・ビューティフル 2011（Keep America Beautiful 2011）」という社会プログラムを実施するグレート・アメリカ・クリーンアップ（the Great American Cleanup）の主なスポンサーは、ダウ・ケミカル（The Dow Chemical Company）、ロウズ（Lowe's）、ペプシ・コーラ（Pepsi-Cola）、ソロ・カップ（Solo Cup Company）、スコット（Scottes）、グラッド（Glad）、そしてネスレ（Nestle）である<sup>1</sup>。

1980年代の社会的取り組みと結びついたマーケティングの手始めとなる初めの波は、消費者の行動に寄付を結びつけるというプログラムが殆どを占めていた。ここ20年間で、CPはマーケティング、そして社会的な目的を達成するための戦略として、ますます知名度を上げてきた<sup>2</sup>。

一般的には、以下のコミュニケーションの目標に絞っている。すなわち、興味をそそる統計や事実を提示して、ある運動に対して「意識や関心を高める」「より知るようにならに促す」「空いた時間をボランティア活動に参加するよう呼びかける」「寄付金を募る」。他には、不要になった眼鏡や衣類など「金銭以外の資源を寄付するよう呼びかける」ことや、資金集めの行進への参加や、動物実験禁止の嘆願書への署名などの「イベントに参加するよう呼びかける」。

CP活動はその性格上、コミュニケーションという共通のテーマを持つ。企業は、社会的コースに関連する非営利団体、メディア、専門職協会、特別利益団体とパートナーを組むことが多い。

表1 コーズ・プロモーションの事例

企業名	社会的コース	ターゲット	活動事例	パートナー団体
チポトレ・メキシカン・グリル (Chipotle Mexican Grill)	本物の食べ物 (food with Integrity)	持続可能な農業、家族農場経営、オーガニック食、栄養価の高い食品に関心のある人々	店内でのプロモーション活動 資金調達 ソーシャル・メディア 企業財団の創設	チポトレ耕作財団 ファーム・エイド ジェイミー・オリバー財団 (Jamie Oliver Foundation)
ペットスマート (Pet Smart)	動物の養子縁組	顧客、潜在的に犬や猫をペットとする所有者	店内、及びオンラインでの資金集め 養子縁組を待つ動物たちの待機場所の提供	ペットスマート慈善団体 地域レベルの動物保護団体

表1 コーズ・プロモーションの事例(つづき)

企業名	社会的コース	ターゲット	活動事例	パートナー団体
ファースト・レスポンス (First Response)	妊婦のケア	妊娠可能な年齢の女性	パッケージ広告のプロモーション 紙媒体のプリント広告 オンライン情報の提供 赤ちゃん行進イベントのスポンサー	マーチ・オブ・ダイムズ (March of Dimes)
メイシーズ (Macy's)	子どもの識字	顧客	社会的コースに関連するものの割引販売 従業員の巻き込み フェイスブックの活用	読書は基礎力 (Reading Is Fundamental)
ファーマーズ保険 (Farmers Insurance)	赤ちゃんの健康	顧客 潜在的保険加入者 小売関連事業者	保険営業所での資金調達活動	マーチ・オブ・ダイムズ
フード・ネットワーク (Food Network)	飢餓	フード・ネットワーク視聴者 フード・ネットワーク雑誌読者 フード・ネットワークサイト訪問者	子どもの飢餓撲滅のための寄付金あつめのTV番組、雑誌、オンライン広告提供 資金調達のためのイベント開催 著名人によるPR活動	シェア・アワー・ストレンクス (Share Our Strength) ケーブル通信士やメディアサービスの業者
ピアソン (Pearson)	子どもの早期教育	教育者 生徒 両親 行政の教育関係者	参加者のリクルート 広報活動 オンラインによるプロモーション 資金調達	ジャンプスタート (Jumpstart)
マークス&スペンサー (Marks & Spencer)	がんのケア 衣服リサイクル 貧困との闘い	顧客	オンラインと店内での資金調達 関連の寄付金を集めるための機会提供と寄付者集め 広報活動	マクミランがんサポート (Macmillan Cancer Support) オックスファム (Oxfam)
ヨープレイ (Yoplait)	乳がん	ヨープレイト関連商品の顧客と消費者	イベントのスポンサーとマーケティング 宣伝・広報活動 オンライン活動	治癒のためのスーズン・G コーメン (Suzan G. Komen for the cure)
レンズクラフター (LensCrafters)	貧困層の視力ケア	顧客 従業員	眼鏡の収集 視力ケアと眼鏡調整イベント 従業員のボランティア活動 印刷物 ウェブサイト	ワンサイト (OneSight)

CPの事例<sup>3</sup>を表1に示した。これらの事例は、それぞれの戦略として、社会的コース、ターゲットとなる対象、それに関わる活動、パートナーという要素を明確にすることで、成功を収めたと言うことができる。その成功には、それぞれの企業にとって、さらなる利益があった<sup>4</sup>。例えば、チポトレ・メキシカン・グリルはCP活動の結果、自社のブランドを強化することができた。また、ペットスマートは集客と顧客のロイヤリティを得られた。ファースト・レスポンスは妊娠検査薬の販売ブランドであるが、市場でより優位性を確立できた。メイシーズでは販売収益を4倍近く(2011年のプログラムを2006年と比較)あげることができた。ファーマーズ保険は従業員の関係性を強化できたことで収益を上げた。

フード・ネットワークは、アメリカ版「料理の鉄人」という番組の配信元である。ケーブルテレビを中心としたグループ企業をうまく使いこなし、元々あるメディアという資産を活用し、コースの認知力を上げ、プロモーションを成功させた。そして2011年9月、フード・ネットワークは滅多に与えられないという、「シェア・アワー・ストレングズ<sup>5</sup>」グループの「チャンピオン」であるパートナーに与えられる、グレート・オーク賞(Great Oak Award)を授与された。

また、ピアソンはジャンプスタートと共に企業イメージを強化でき、マークス&スペンサーは非営利組織とのパートナーシップから価値を発掘できた。

ヨープレイは今ではアメリカ有数のヨーグルトの会社であるが、かつてプロモーションの一貫性を模索していたブランドであった。それが、カリフォルニア工場の一人の従業員のリクエストで、地域のがん患者の仲間を支援したいというアイデアから始まり、従業員の中での公平性、ロイヤリティ、情熱を築き上げることが出来た、とされる。

最後に、レンズクラフターはルクソックグループの企業で、ルクソックは世界に7000もの店舗を抱えるグローバル企業である。同企業は、1988年にワンサイトという非営利組織を社会的な利益のために創立。これは、同様の製品の競合から、優良なサービスで差別化を図ろうとした結果の選択であったが、見事に業界の中で差別化ができただけでなく、従業員が自信を持って働ける場所を提供できたというメリットもあった。

### 3.2 社会性のリード

CPの成功、すなわち大部分の会社の利益はマー

ケティングに関係しており、それらはブランドの位置づけを強化することであったり、ブランドへの嗜好を作ることであったり、集客や、顧客ロイヤリティを高めることである。

多くの企業は従業員満足度の増加、非営利団体と他のビジネスパートナーとの関係性強化と開拓といった追加の効果を体験する。それらは、前項で述べた「さらなる利益」として位置づけられる。

これらをとらえ、さらにコトラを始めとする著者たちは、CPを手がけることを以下のように教訓を含めて勧める。

あなたの会社の製品と企業価値に結び付けられる、社会的課題を慎重に選ぶことである。社会的コースは経営的に長期間関与できるものであり、あなたの会社の顧客、そしてターゲットとなる市場の関心であり、あなたの会社の従業員をやる気にし、メディア露出の機会が最大であるものでなければならない。

CPの計画を進展させるに当たっては、キャンペーンをあなたの会社の製品に結び付け、パートナーシップを強化させ、あなたのブランドを投入して、可視性を確かにし、計測と結果の追跡の方法を見つけ出さなければならない。

### 3.3 コース・リレイティッド・マーケティング

コトラはCRMを「製品の売上げを通してされる社会貢献」としている。これは、視点を変えれば社会的コースのために寄付を募ることを根拠とした製品販売と消費活動とも言うことができる。消費者の選好に基づいたキャンペーンでもあるからだ。

というのは、定期的に消費者選好を調査・研究しているコーン・コミュニケーションの研究成果に見えるからだ。コーン・コミュニケーションの”Cone Communication / Echo Global CSR Study”と題する研究レポートは、2011年と2013年の両年に存在する。グローバルと銘打っているのは、調査対象地域を世界のGDPの額が高いランキングの10位までの国と地域とし、それにはアメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、ブラジル、ロシア、フランス、インド、中国、日本が含まれているからである。調査目的を、CSRをめぐる態度、認識、行動を総合的に調べるためとした。

ここで3種類のデータを紹介する。ひとつは、この研究レポートの拠って立つ著書“GOOD WORKS!”にも挿入されているもの、すなわち「企業の社会的役割」<sup>6</sup>で、消費者の選好意識を問うたも

のである。このデータでは、調査対象10カ国の消費者の圧倒的大多数が、企業には利益を生み出すことを超えて社会的責任があると答えている。

「買い物弱者対策」「研究開発の支援」「フェアトレードの推進」「地域社会の再生」「芸術・スポーツの振興」「途上国の健康・衛生問題改善」「途上国の教育支援」

表2 企業の社会的役割の推移

企業（ビジネス）の社会における役割	2013年	2011年
1. 社会的・環境的ニーズに応じて変革を促す働きをする	21%	31%
2. より大きな課題に対し、寄付・ボランティア・政策提言をもって社会変革をサポートする	25%	30%
3. より大きな課題に対し、寄付・ボランティアをもってサポートする。	25%	20%
4. コミュニティにおいて限られた役割を担う。	22%	13%
5. 株主のために利益を上げる。	7%	6%

（出典）Cone Communications, 2013 Cone Communications/Echo Global CSR Study Report: Expectations:pp9

表3 企業に取り組んで欲しい課題の推移

取り組んで欲しい課題	2013年	2011年
1. 経済的発展（雇用創出やインフラ整備、コミュニティ開発）	38%	34%
2. 環境(自然な資源の保全と保護)	19%	21%
3. 貧困と飢餓（困窮している人々への経済的・生活支援的援助）	11%	11%
4. 人権（労働者、子ども、女性、不公正の状態にある人々の権利の明確化）	11%	12%
5. 教育（教育の機会均等）	9%	9%
6. 健康と疾病（疾病の予防的教育、HIV/AIDS、がん、子ども、母体）	8%	8%
7. 水（清潔な飲料水の確保とアクセス）	4%	6%

（出典）Cone Communications, 2013 Cone Communications/Echo Global CSR Study Report: Issues:pp12

もうひとつのデータは「企業に最も取り組んで欲しい課題」<sup>7</sup>で、これは、企業が具体的に取り組んで、課題解決へ貢献して欲しいことを物語っている。

先のCPでも、本項のCRMにおいても、社会的ユーズを形成する社会的課題は非常に重要な位置を占めている<sup>8</sup>。

冒頭で記述した「ソーシャルマーケティング宣言」の特集を組んだ日経MJでも、インターネットでの調査を行い、企業は社会貢献をすべきという圧倒的大多数の人々（93.5%）に、その貢献の期待したい分野を尋ねている。

それらは、「東日本大震災の復興支援」を筆頭に「自然環境の保護」「障害者の積極雇用」「地球温暖化防止」「高齢者支援」「ワーキングプア対策」「国内の貧困・経済的弱者対策」「国内の教育支援・児童福祉」

「犯罪被害者・交通遺児対策」「文化財保護」「途上国への食の提供」「不当な児童労働の撤廃」と続く。

本誌での興味深い内容は、社会貢献をビジネスの一環ととらえる「ビジネス重視派」と慈善活動と考える「慈善派」で認識の違いが鮮明になったという点である。さらに世代間差異が明らかになった分野もある<sup>9</sup>。各世代が直面している社会的課題には寛容になれるものの、感覚的に遠いと感じられる年齢層が抱える課題については認めたくないといったような判断となってくるのである。

さて、コトラーのCRMについての一般的な枠組みを、ここで確認したい。

第一に「個々の製品の売り上げに応じて一定額の寄付を行なう」あるいは、「すべての申込や口座開設に応じて一定額の寄付を行なう」ことや「製品の

売り上げや取引における一部を慈善団体へ寄付する」「時には公表せずに、売り上げの一部を慈善団体へ寄付する」という仕組みをもっている。

第二に、製品との関連性に注目すると、「製品と関連した事柄に結びつけ、消費者に寄付させる」ことや「製品の売り上げにおける純利益の一部を寄付する」や「特定製品や複数の製品で寄付を行なう」という形態をもつ。

第三にキャンペーン活動であることから「特定の期間、あるいは無期限で寄付を行なう」という条件付けは当然であるし、その期間に応じ「売上げに対して寄附金の上限額を設定する」という。

初めて CRM が世に現れて 30 年ほどの時間が経過している。私たちがよく知る事例には、世の中に大きな影響力を作り出した社会的コーズは、乳がん、心臓病、エイズといった健康問題に関するもの、教育や医療に関するもの、飢餓やホームレスを支援するといったもの、さらには環境問題に関連付けられているものがある。

ここで、コーン・コミュニケーションのデータを再度見ることにしたい。コトラウの著書“GOOD WORKS!”にも、消費者の購買行動についての紹介がある。それによると、1993 年以来、米国の消費者と従業員を対象とした企業や社会的コーズに関する考え方を調査してきた中で、2011 年は、おそらく不況の影響により、米国の消費者が企業の社会的取り組みに対して、最も高い期待や選好を示した年だと位置づけた。

その結果では、94%が、価格と品質が同じであれば社会的コーズを支持しているブランドに切り替えると回答している。これはコーンの過去調査の中で最高値（1993年は66%で、2011年9月11日から2ヵ月後の時点では79%）を示した。また、91%が、機会があれば社会的コーズと関係のある商品を買おうと回答。62%がそのような商品を実際に昨年購入した。そして、81%が、機会があれば自身が信頼する企業が支援している慈善団体へ寄付をすると回答。70%が昨年そのような寄付を実際にした。

2013 年の調査報告でも、「価格と質が類似の商品なら、よい社会的コーズと関連するブランドに切り換えるか」という選択肢に消費者は、2011 年は 94%（2013 年は 91%）という結果を出した。また、消費者は「重要な決定をなす前に企業が社会的、及び環境的な関わりを、どう考えるか」に対し、「何を、どこで買うか」を考えるのが 87%、「どこの企業の

株、あるいはファンドに投資するか」を考えるのが、67%であり、「どこの企業で働くか」を考えるのが 81%となり、「どの商品、あるいはサービスを人に勧めるのか」を考えるのが 85%、「どの企業が自分の地域コミュニティの中にあってほしいか」を考えるのが 85%という結果を出した<sup>10</sup>。これらの数字を見る限り、67%を記録したのは株主に対する考え方で、「企業の役割」に関するデータの結果と同じ結論を導き出すものとなっている。しかしながら、「何を、どこで買うのか」とか「どの商品、あるいはサービスを人に勧めるのか」という数値は高く、ここに CRM が効果的に働くのではないかという素地があると判断できる。

CRM の提供は、企業がパートナーと共に、支援する社会的コーズの対象となるターゲットに対し、提案をする。その提案に従って、ターゲットとなる消費者たちが購買行動を行うのである。

前著でも CRM の事例が、各企業とパートナー、社会的コーズ、対象となるターゲット、提案が明確に整理されている。

本稿では、社会的コーズを研究対象にしているので、社会的コーズとそれに対応する提案をここに列記する。企業（社会的コーズ）提案：対象となるターゲットと続けて記述する。

1. 金融機関（非営利組織とアフィニティカード）カードの申込の際の手数料やカード使用に基づいて金融機関による団体への寄付：ドナーと会員
2. エイボン/エイボン財団（乳がん）「ピンク・リボン」のついた製品の売上げの一定割合をエイボン財団へ寄付：化粧品を購入する女性、乳がんへ注意を払う女性
3. QVC（禁煙）「友達の輪」というスターリングシルバー製のピンが売れるたびに 5 ドルの寄付：タバコを吸う女性の家族と友人
4. ライゾール（ゴミの投げ捨て防止・美化）クーポンを使用した特定のライゾール製品から 0.05 ドルの寄付
5. ターゲット（学校設備とプログラム）顧客の選択した K-12 学校に、購入額の 1%を寄付/ターゲットのビザによる購入額の 0.5%の寄付：K-12 学校にいる児童と保護者
6. AT&T・ブロードバンド/コムキャスト（小児疾患の児童をもつ家族）高速インターネット・サービスをインストールした際に 7 ドルの寄付：インターネット・ユーザー



7. アテナウォーター (女性のがん) 純利益 100% を医学研究に寄付: 女性のがんを心配している人々
8. ノースウェスト航空 (病気の子どもの旅行) 航空路線に組み合わせて会員のマイルを寄付: ノースウェスト・マイレージ・プランの会員
9. アメリカン・エクスプレス (飢餓者) 申込手数料と取引額に基づいた寄付: 同社のクレジットカードを保有する顧客

かつて、コーン・コミュニケーションは、CRM が創案されてから 25 年間に画期的となった事例を研究レポート<sup>11</sup>にまとめた。

そこで整理されている CRM 事例のいくつかが、コトラーが例示している代表例と重なる。印象に残るのは、社会的コズとなっているものに健康、教育、貧困、飢餓に関わるものが多かったことである。

“GOOD WORKS!” では、どんな事例が紹介されているのだろうか。前著を踏襲する形で作成された表にまとめられた CRM の事例には、コーン・コミュニケーションの 25 年間の総括にまとめられた中に登場するものもあり、新たに加えられた事例には CRM のユニーク性、アイデアの豊かさを感じる。

社会的コズとして選ばれた社会的課題は、つまるところ健康や教育、貧困問題に収斂できるものとなっている。それらがアメリカ人ばかりでなく、広く世界のさまざまな人々への影響力を持ったものと考えられる。

### 3.4 企業のソーシャルマーケティング

SM とは、公衆衛生・治安・環境・公共福祉の改善を求めて、企業が行政改革キャンペーンを企画、あるいは実行するための支援手段のことである。常に「行動変革」が焦点であり、目指す成果である。

企業の SM は、行動変革に焦点を当てることによって、企業の他の社会的活動とは明確に区別される。キャンペーン的な性格をもつ関係で、CP の取り組みと非常に似通っているが、キャンペーンの目標・目的・メッセージ、そして関連活動が望ましい行為を促すものであるならば、企業の SM への取り組みだと理解して、特定のプログラムを企画・実行するものである。

企業による SM キャンペーンは、通常、特定の問題に取り組む行動を促すために行われる。例えば次のような場合である。

1. 健康問題: 禁煙、副流煙、乳がん、前立腺がん、運動、胎児性アルコール症候群、心疾患、HIV/エイ

ズ、口腔ケア

2. ケガ防止: 交通安全、銃の安全管理、水難事故防止、自殺防止、緊急時の備え
3. 環境問題: 節水、節電、農薬の使用、大気汚染、野生生物の保護、ゴミの投げ捨て防止
4. 地域活動: ボランティア活動、選挙、動物の権利、臓器提供、犯罪防止、献血

コトラーに拠れば、取り扱われる課題は、一般的に企業のコアとなるビジネスと関係の深いものが選ばれやすい。例えば、自動車業界のオールステート社は運転中の携帯メール使用の問題を取り上げる。たとえそれが警鐘を鳴らすようなこと、例えば、子どもの肥満率の上昇であったとしても、何かが流行すると、行動変革を促す活動が支援されることがある。この場合、社内で特定の消費者集団や課題に常に対峙しているプロダクトマネージャーのようなスタッフやチームが関心を抱いて取り掛かるであろう。

あるいは、公的機関や非営利団体が連携しようと、その企業に関心を抱いてアプローチしてくるかもしれない。例えば、医療機関が銃を安全に管理するための金庫を安価で仕入れるために、小売業にアプローチするといったことである。

しかしながら、企業の SM は主として、パートナーシップの形成、行動目標の決定、対象となるターゲットとする人々の選別、そしてキャンペーン戦略の企画・実行といった要素から構成される。キャンペーンは企業独自で企画されるというよりも、社会的課題について技術的専門知識を提供し、地域奉仕を行い、キャンペーンと参画企業に信頼や名声を付加してくれるような公共機関、または非営利組織とパートナーシップを組むというのが、一般的であるという。SM の取り組み例<sup>12</sup>を記しておく。各事例は、企業名 (行動目標) 対象となるターゲットの形式で記述する。

1. サブウェイ (健康的な食品を選び、規則的なエクササイズの実施) ファストフード店で食事をする大人と子ども。
2. リーバイ・ストラウス & Co. (ジーンズの冷水での洗濯と吊り干し/グッドウィルへの寄付) リーバイスのジーンズを買った今後の潜在的購買者。
3. ベスト・バイ (使用済み家電製品の店舗での引き取り) ベスト・バイの顧客、潜在的顧客。
4. エネジャイザー (春と秋に時計のバッテリーを交換する時に煙探知器や一酸化炭素探知器のバッテリーを交換する) 子どものいる家事の主担当者。

5. オールステート（運転中に携帯メールを打たないと約束する）運転する10代とその親。
6. クロロックス（インフルエンザ予防）子どものいる家族。
7. ミロン建設会社（室内空気清浄と食品廃棄物を減らし、節電・節水のための行動を採る）従業員。
8. 英国アングリアン・ウォーター社（食べ残しや油をキッチンから下水に流したり、トイレに流してはいけない汚物を流さない）水道管に深刻な問題を抱えた地域での主たる家事担当者。
9. ロウズ（賢い節水活動を採用し、節水に有効な道具を使う）ロウズの顧客、及び潜在的顧客。
10. ヴィライン（アルコールの過剰摂取や薬物使用から前向きな選択を採る）オーストラリアのビクトリア地区に住む若者とその両親。

企業におけるSMが他の社会的取り組みと大きく異なる点は、個人の行動変革に着眼している点であり、その行動変革によって、健康改善、ケガの予防、環境保護、地域活動への参加などが促される。

SMの実施期間は3ヵ年計画が理想であるが、行動変革はゆっくり進むことが多く、その時間は教育や態度の変化、行動変革を支援するインフラ整備のために必要な時間であることを認識する。それと同時に、メッセージを明確に、わかりやすく、具体的にしてから、定期的に思い出させてずっと続けられるようなメディアのチャネルを選ぶようにする必要がある。

#### 4 消費者選好と社会的コーズ～責任ある消費者

「お客様は神さまである」という表現が使われることがしばしば、ある。この表現には、お客様がモンスター化し、果てはクレイマーとなって企業活動を混乱に陥れてしまうことがある現実が隠されている。

しかし、数々の調査によれば、消費者は責任ある行動を選択する傾向が強いことが分かっている。すでに、各種の調査を実施した、コーン・コミュニケーションの調査報告で確認したい。

「10人に9人の消費者が製品の購入時に責任を感じている。彼らは社会的、環境的な責任を感じているのだ。」

そんなことを文章に表現して取り出すほど、調査対象の地区の多くの消費者が製品購入を通じて社会的・環境的役割を担っていると意識している。もはやこれは購買を通じて責任感ある消費者となっている

ことがグローバルに認識されたということだ。

さらに、ここに二種類のデータを提示する。ひとつは、「消費者がCSRに関わりたいと思っている」ことを示している<sup>13</sup>。

1. 社会的、環境的に利益のある製品を購入したいと思う人が、92%である。
2. 企業が社会的に無責任な状態だったり、そんな活動をしていたら、その企業の製品は購入しないと考える人が、90%である。
3. CSRの努力を行っている企業について、友人や家族に話したいと思う人が、84%である。
4. 信頼する企業が支援している慈善活動に寄付をしたいと思う人が、78%である。
5. 企業がCSRの努力をしていることについて、その企業に意見を述べたいと思う人が、78%である。
6. 信頼する企業が支援する社会的コーズに対しボランティア活動をしたいと思う人が、77%である。

以上の結果から、消費者は購買活動を通じて社会や環境に責任ある状態を維持していきたいと考える傾向が強いことが分かる。また、CSR活動についての認識はあっても、ボランティアに結び付けるより製品購入によっての方がCSRの認識を得られやすいということだ。これはまさしく、マーケティング活動に結びつけられる機会を教えてくれている。つまり、多くの企業が社会的存在感を高められるチャンスを有しているということになる。

課題はCSやCRM、SMといった中で登場する社会的コーズを、いかにして企業活動に結び付けていくかということだ。そのためには、さまざまな事例を研究し、そこから得られる手続きや関係性を意識し、社会的プログラムを企画、実行するのが望ましい。

ところで、コトラーが続けて同種の類似の内容を持った労作を続けて上梓したのか疑問に思っていたが、それは『社会的責任のマーケティング』を再読することで、明らかになったように思う。

その日本版へのまえがきの中に、私自身の疑問が氷解する一段落があった。そこにあったのは、“GOOD WORKS!”の第三の共著者となったコーズ・マーケティング・フォーラムの社長デイヴィッド・ヘセキール氏の感想が挿入してあったのだ。そして、その一節の最後には「成功を収めたプログラムには、背後にどんな戦略があったのかについて

も明確に理解できるようになった」とあった。

すなわち、ヘセキエル氏は事例集のような手引書の存在を渴望していたのだ。それは、彼自身が事例分析を継続して行ってきたからこそ言える内容だったのではないか。だからこそ、事例の洗い出しをすることで、アップデートを果たした書として世に送り出されたのではないかと、想像する。

ということは、翻って私自身はさらなる社会的コースの洗い出しをすることで、次なるステップに勧めることができるということだ。本稿では、社会的企業の内容まで関連付ける考察は出来なかったが、事例の重要性を再認識できた。今後に生かしたいと思う。

## 注

- 1 Philip KOTLER, David HESSEKIEL, Nancy R. Lee (2012) *GOOD WORKS !*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., pp22.
- 2 Philip KOTLER, David HESSEKIEL, Nancy R. Lee (2012) *GOOD WORKS !*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., pp49-50
- 3 Philip KOTLER, David HESSEKIEL, Nancy R. Lee (2012) *GOOD WORKS !*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., pp50-52
- 4 Philip KOTLER, David HESSEKIEL, Nancy R. Lee (2012) *GOOD WORKS !*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., pp52-76
- 5 シェア・アワー・ストレングス (Share Our Strength) は、1984年創立のアメリカのNPOである。そのミッションをアメリカの子ども達の飢餓撲滅としていて、そのミッションを健康的な食料を必要とする子どもたちに日常的に与えることで実現させようとしている。
- 6 2011年のデータは以下の著書に挿入されているものを利用し、Philip KOTLER, David HESSEKIEL, Nancy R. Lee (2012) *GOOD WORKS !*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., pp 4.、2013年のデータはCone Communications(2013) *Expectations, 2013Cone Communications/ echo Global CSR Study*. Boston: Cone Communications, pp9による。
- 7 Cone Communications(2013) *Issues, 2013Cone Communications/ echo Global CSR Study* .Boston: Cone Communications, pp12

8 三輪昭子・丸谷雄一郎 (2005) 「コース・リレイティッド・マーケティング I—アメリカにおける実態」『紀要 125号』愛知大学国際問題研究所、182-184頁で、ビジネス戦略として企業は、アメリカ人にとって関心事の高い社会的課題を意識して、社会的プログラムを計画しているとした。

- 9 『日経 MJ』(2012) 「ソーシャルマーケティング宣言」(1月1日)
- 10 Cone Communications (2013) *CSR As A Differentiator, 2013Cone Communications/ echo Global CSR.Study*. Boston: Cone Communications, pp21
- 11 Cone Inc.(2008) *Past, Present, Future The 25<sup>th</sup> Anniversary of Cause Marketing*
- 12 Philip KOTLER, David HESSEKIEL, Nancy R. Lee (2012) *GOOD WORKS !*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., pp114-115.にある表 5.1 を簡条書きにした。
- 13 Cone Communications(2013) *CSR As A Differentiator, 2013Cone Communications/ echo Global CSR Study* .Boston: Cone Communications, pp24

## 引用文献

- 酒井光雄 (2007) 『コトラーを読む』日経文庫 pp. 14-15, 23
- Philip KOTLER, David HESSEKIEL, Nancy R. Lee (2012) *GOOD WORKS !*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- 三輪昭子・丸谷雄一郎 (2005) 「コース・リレイティッド・マーケティング I—アメリカにおける実態」『紀要 125号』愛知大学国際問題研究所、pp182-184
- 三輪昭子 (2009) 「コース・リレイティッド・マーケティング II—アメリカにおける実態の進化と概念—」『紀要 133号』愛知大学国際問題研究所、pp. 193-200。

(原稿受理年月日 2013年10月7日)