

「CSRマーケティング」
～日本社会でのCSRマーケティング浸透
のために～

一橋大学商学部経営学科

1105265B 山口浩明

◇ は し が き

気が付けば大学生活 4 度目の冬が到来し、この卒業論文を書き上げると、長かった学生生活も残すところ 3 ヶ月半となる。

「企業の経営を数字で見られるようになりたい」という理由から商学部に入った私が、気が付けば「収益」や「費用」といった数字を、基本的に追いかけない谷本ゼミを選んだのが 2 年近く前。時が経つのは早いものである。

この 2 年間のゼミでは様々なものを得ることができたと感じている。

まず何よりも社会的な問題に対する「関心」である。谷本ゼミに入ったものの社会的なもののへの関心が薄かった私にとって、ここでの 2 年間の勉強は分からない・腑に落ちないことだらけだったが、新鮮で楽しくもあった。今でもかなり理解できていない部分はあろう。しかし、この学習を通して、社会問題への意識は確実に高まり、テレビでも関連番組には必ず目を向けてしまっている。

次に「考える時間」である。毎週考えさせるゼミ、3 年次のその準備のためのグループワーク、ゼミテンと夕食を食べながら自然発生した討論など、大学に入ってから中々体験できていなかった「考える作業」をこのゼミの中で行うことができた。今でも苦手なものではあるが、その作業を楽しむことができてきている。

さらに得たものは「貴重な出会い」である。サークルの友人達とは異なり、こちらが足を引っ張りながらも毎週のように共に考え意見を出し合ってきたゼミテンの存在は大きなものだった。さらに既に卒業された先輩方、後輩達、数々のアドバイスを下さった古村さん、大倉さん、江原さん、張さん、芳井さんといった院生の方々にも2年間大いにお世話になってきた。そして何よりも数々の視点を与えてくださった谷本先生には感謝してもしきれない程の存在である。このような数々の方々にゼミという場を通して出会えたことに改めて感謝したいと思う。

話は変わるが、ここになぜ私がこのようなテーマを選んだのかを記しておきたい。

私はゼミに入る前、元々企業の利潤の追求方法に興味があった。平成のあまり明るい展望が開けていない経済情勢の中、民間企業がどのようにしたら生き残っていけるのか、また成長を遂げていけるのか考えたかった。そんな中、大学生活で、先生の授業にて最近注目され始めたCSRという存在を知った。この存在を用いて、社会も企業も持続的な成長・繁栄を遂げることができないのかと考えたのがと考えたのがきっかけである。

しかし、実際に生活していて、社会問題や環境配慮を主たる点として商品の販売が数多くないことを感じていた。そこで、企業ありきの視点からの考えなので、企業の本業での

利潤獲得手段であるマーケティングにCSRの考え方を組み込むことができないのかと考えたくなったのである。

したがって、本論文の目的は日本社会でのCSRマーケティング普及のためには何が欠けており、企業はその問題にどうアプローチすればいいのかを明らかにすることとする。

本論文の作成に当たってここまで手をかけてくださった、谷本先生、古村さん、大倉さん、江原さん、張さん、そして取材を受けてくださった赤松様、福竹様への感謝を述べてこの端書を終えたいと思う。

2008年 12月 16日

山口浩明

《 目 次 》

第 1 章	企 業 と 社 会 性	・ ・ ・ ・ ・	8
第 1 節	社 会 の 中 の 企 業	・ ・ ・ ・ ・	8
第 2 節	本 論 文 の 構 成	・ ・ ・ ・ ・	11
第 2 章	企 業 と C S R	・ ・ ・ ・ ・	13
第 1 節	企 業 に C S R が 求 め ら れ る 背 景	・ ・	13
第 2 節	C S R と は 何 か	・ ・ ・ ・ ・	14
(1)	C S R の 定 義	・ ・ ・ ・ ・	14
(2)	C S R の も と で の 市 場 社 会	・ ・ ・ ・ ・	17
第 3 章	マ ー ケ テ ィ ン グ 活 動	・ ・ ・ ・ ・	21
第 1 節	マ ー ケ テ ィ ン グ と は 何 か	・ ・ ・	21
第 2 節	マ ー ケ テ ィ ン グ の 具 体 的 手 法	・	22
第 3 節	マ ー ケ テ ィ ン グ の 新 た な 考 え 方	・	26
(1)	製 品 志 向 か ら 顧 客 志 向 へ	・ ・ ・ ・ ・	26
(2)	顧 客 志 向 か ら 社 会 志 向 へ	・ ・ ・ ・ ・	30
第 4 章	C S R と マ ー ケ テ ィ ン グ	・ ・ ・	34
第 1 節	コ ト ラ ー の 考 え る 社 会 的 マ ー ケ テ ィ ン グ	・ ・ ・ ・ ・	34
第 2 節	C S R の マ ー ケ テ ィ ン グ が も た ら す メ リ ッ ト	・ ・ ・ ・ ・	38
(1)	ブ ラ ン ド	・ ・ ・ ・ ・	39
(2)	レ ピ ュ テ ー シ ョ ン	・ ・ ・ ・ ・	41
(3)	売 り 上 げ 上 昇 ・ コ ス ト 削 減	・ ・ ・ ・	43
(4)	労 働 意 欲 の 向 上	・ ・ ・ ・ ・	44
(5)	金 融 ア ナ リ ス ト へ の ア ピ ー ル 強 化	・ ・	44

第 5 章	効果的なマーケティングを実現するためには	47
第 1 節	日本社会における現状	47
(1)	消費者の社会的問題への認識	47
(2)	売り上げと社会性配慮	49
(3)	企業のマーケティングに欠けている点	50
第 2 節	社会性への啓発のために	52
(1)	社会性へ取り組む消費者の心理	52
(2)	広告宣伝活動の重要性	56
(3)	広告宣伝活動の機能	58
(4)	社会性啓発のために効果的な広告宣伝活動	59
第 3 節	企業のマーケティングの明瞭性	62
(1)	考えられるマーケティング像	62
(2)	CSR の中心となる部署の働き	65
(3)	CSR を実際に動かす事業部の働き	67
第 6 章	実際のマーケティングに見る CSR	71
第 1 節	家電業界に見るマーケティングと環境配慮	71
(1)	家電業界に着目した理由	71
(2)	家電業界に求められる社会性	72
(3)	各社の取り組み	74
(4)	見えてくること	86
第 2 節	広がる CRM	88
(1)	volvic の 1ℓ for 10ℓ 活動	89
(2)	王子ネピア社の千のトイレプロジェクト	92

第 7 章 C S R マーケティングの展望 . . 98

参考文献一覧 101

参考 URL 一覧 103

インタビュー協力 105

第 1 章 企業と社会性

第 1 節 社会の中の企業

近年、企業の社会性についての議論が日本においても盛んになってきている。海外への日本企業の進出により、海外において重視されたい企業の社会性についての認識が日本企業においても必要となってきたり、環境に対する国際的な取り組みが定められた影響から、環境に対して多大な負荷を与えている企業にも取り組みが強制されるようになったり等、現代は企業に社会性・環境性への配慮を要請する時代となっている。

このような点から考えると、「市場」について、社会的関係をすべし捨象した考え方ではなく、経済学的な市場モデルとしての「市場」ではなく、谷本氏の提唱する企業と社会の相互関係性に着目した「市場社会」モデル⁽¹⁾としての「市場」の方が、その企業に求められている現状を適切に表していると考えられる。このように「市場」を捉えたとき、その「市場社会」での評価を向上させるため、企業は社会からの要請に応え、社会的・環境的配慮の取り組みであるCSRを経営の中心的課題に組み込むべきと考えられる。

その一方で企業は自らの経営を成り立たせ、利益を上げていかなければならない。自らの行動により利益を無駄に減らすことをすれば、ステイクホルダーの一つである株主に対する説明責任を果たせないことにもなる。

そのため現代の企業は社会性・環境性につ

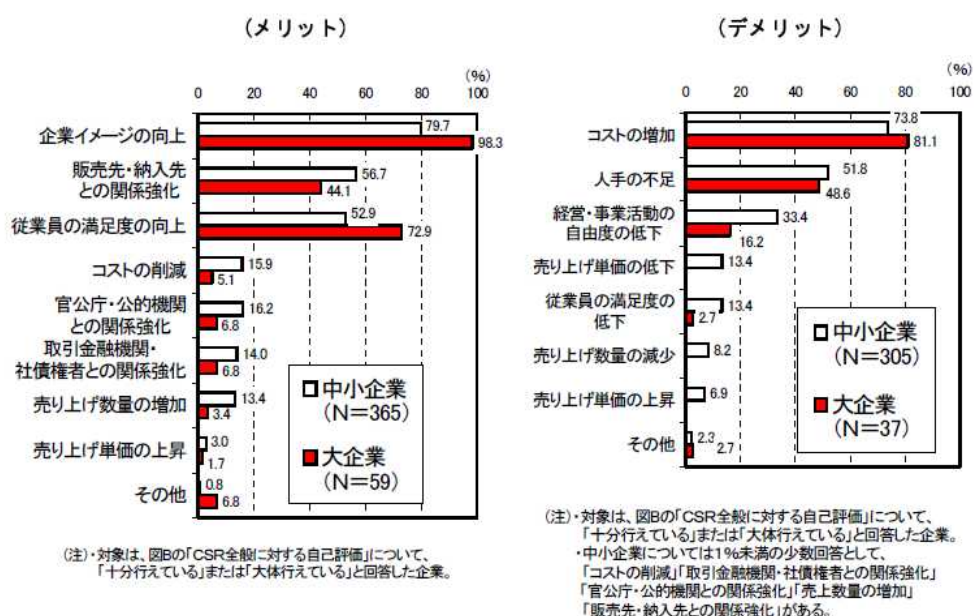
いて配慮していくことと、その企業の持続可能な経営を行っていくことの両面が求められているのである。

ここで、企業の収益獲得の手段の一つとなってきたマーケティングについて注目してみたい。企業において古くから取り組まれてきたマーケティング活動は経営の中心的課題といえる。そのマーケティングについて、「個人や集団が製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセス」とコトラーにより定義されている⁽²⁾ことから考えると、マーケティング活動においても、「集団」の表れである「社会」からのニーズである、社会性・環境性という点についても取り組んでいかななくてはならない。

では、一見対立する概念にも見えるこの「マーケティング活動」と「社会性・環境性への配慮」をどのようにしたら両立していくことができるのか。また、それはこの日本の社会において、企業はどのように取り組んでいくべきなのか。本論文では、この点について考えてみたい。

なお、日本社会においては、CSRの考え方を導入したマーケティングを行っていくにはいくつかの障壁があることに留意したい。次ページの図 1-1 に表れているように、日本社会においては、CSRに取り組んでもコストの増加をもたらす一方で、売り上げ数量・単価の増加には繋がりにくいという現状がある。

図 1-1 CSRに取り組んだことによるメリットとデメリット（各3項目以内複数回答）



出 所：「『企業の社会的責任（CSR）』について
のアンケート調査」

<http://www.tokyo-cci.or.jp/kaito/choosa/2005/170712-1.pdf> より

また、今回対象とする企業とは、ボディショップ等のように元来より社会的問題に対して問題提起を始めた企業ではなく、日本国内で旧来より営利目的のマーケティング活動を行ってきたような日本の大企業を主な対象とする。社会に対して企業が大きな力を持っていると考えるとき、その企業の中でも相対的に大きな力を持ち、数多くの取引先・関連企業を抱えている大企業の行動が変わっていくことは、他の企業にも影響を与えていくこと

に繋がり、企業社会に対して大きく影響すると考えられるからである。

第 2 節 本論文の構成

まず第 2 章においては、そもそも本論文において考える CSR とは何かを規定し、それはどのように扱うべきものかについて考える。そして CSR の考え方が導入された社会において、企業を評価する市場の概念をどのように捉えるかということについて説明する。

第 3 章においてはマーケティングの概念・手法を述べた上で、合わせてその考え方の変遷を紹介し、重点が置かれるステイクホルダーの変化を説明し、第 2 章に述べた市場社会の考え方も導入されていることを述べる。

第 4 章においては、社会性・環境性に配慮されたマーケティングの 1 つであるコトラーの CSR マーケティングについて説明し、企業にもたらされるメリットとして考えられる事項について、特にブランドやレピュテーションの形成という点に重点を置き、説明する。

そして第 5 章では、CSR マーケティングへの取り組みにメリットを見出しきれない日本社会の問題点を提示し、企業がとれる、その解決方法を考える。

そして第 6 章において、事例を用いて企業の現状を把握して何を重視すれば前章に挙げた方法を実践できるのかを考え、第 7 章で企業の CSR マーケティングの取り組みの可能性についてまとめ、今後の CSR マーケティング

の方向性を示すものとしたい。

(¹) 谷 本 [2 3] p p 1 0 3 ~ 1 0 4

(²) コ ト ラ ー 、 ア ー ム ス [1 9] p . 3 5

第 2 章 企 業 と C S R

第 1 節 企 業 に C S R を 求 め る よ う に な っ た 背 景

従 来 の 経 営 学 に お い て、「 企 業 」 が 商 品 生 産 活 動 を 営 む に あ た っ て は、 指 導 性 原 理 と し て 「 利 潤 性 原 理 」 な い し 「 営 利 性 原 理 」 を 採 用 し、 商 品 の 販 売 収 益 か ら 商 品 の 生 産 と 販 売 に 要 し た 諸 費 用 を 差 し 引 い た 余 剰 で あ る 「 利 潤 」 の 獲 得、 あ る い は そ の 極 大 化 を 企 業 活 動 の 目 的 と し て 設 定 し て い る と 考 え ら れ て き た⁽¹⁾。

し か し、 現 在 に お い て は 企 業 に 対 す る 認 識 と し て、 利 潤 追 求 を 行 う 主 体 と し て の み の 認 識 と は な っ て い な い。 そ の 考 え 方 の 変 化 の 流 れ に つ い て 述 べ て い く。

日 本 に お い て は 旧 来 よ り、 株 式 会 社 制 度 の 構 造 的 問 題 が あ る と さ れ る。 日 本 で は、 資 本 市 場 が 成 熟 し て こ な か っ た 中 で、 内 向 き の 企 業 観 ネット ワーク の 中 で の 株 式 持 ち 合 い、 そ こ に 経 営 者 支 配 の 源 泉 が あ り、 株 主 が 実 質 的 に 存 在 し な い よ う な 構 造 が 作 ら れ て き た。 そ し て、 1980 年 代 ま で は 日 本 の 企 業 社 会 は、 ス テ イ ク ホ ル ダー が 企 業 に 取 り 込 ま れ る よ う な 形 で 形 成 さ れ て き た。 特 に 前 述 し た よ う な 株 主、 従 業 員 / 労 組、 サ プ ラ イ ヤー と い っ た ス テ イ ク ホ ル ダー は 企 業 シ ス テ ム に 組 み 込 ま れ て お り、 独 立 し た 立 場 か ら 企 業 活 動 や 経 営 者 の 行 動 に 対 し、 モ ニ タ リ ン グ、 チ ェ ッ ク す る と い う 役 割 を 果 た し て き た か と い え ば そ う で は な か っ た⁽²⁾。

し か し、 企 業 と ス テ イ ク ホ ル ダー の 関 係 は

1990年代から変化しはじめた。そのきっかけを「株式所有構造の変化」、「グローバル化の進展」、「市民意識の変化・市民社会組織の台頭」、「CSRへのムーブメント」の4つに分けて説明できる⁽³⁾。特に「CSRへのムーブメント」とは、地球社会の持続可能な発展を求めるグローバルな運動が、企業に対して環境・社会面において責任ある活動を求めていることを、日本企業の国際化に伴ってストレートに受けるようになり、その結果、日本企業においても環境・社会面の積極的な対応を求められるようになったということである。

第2節 CSRとは何か

(1) CSRの定義

ここまで述べてきたような流れにより、企業には社会性及び環境性の配慮が求められるようになってきた。では、ここでいうCSRの定義を考えてみたい。

コトラーは以下の様にCSRを定義している。

企業の社会的責任とは、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していくことで、地域社会（自然環境・生活環境）をよりよいものにするために深く関与していくことである⁽⁴⁾。

また一方で谷本⁽⁵⁾は企業と社会の相互関係性に着目して、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮

を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくことであると述べられている。

ここで本論文ではCSRの定義として後者の定義を採用する。前者の定義は企業が周囲からの評判を高める手段としてのCSRを想定しているため、企業の自主的な活動であることがCSRの重要な点とされる。しかし、CSRとは前に述べたように社会からの要請から取り組まれるようになったものであるため、CSRという取り組みを考える際には社会との関係性を重視すべきである。そのため、企業は社会の声に応じた行動をとり、その行動について社会の中にいて企業に対し要望をする存在であるステイクホルダーに対して説明責任を果たすことが重要であると考えからである。

この定義に立った場合のCSRは基本的には以下の3つの次元に区分することができる⁽⁶⁾。

① 経済活動のあり方

日常の経済活動のあらゆるプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込んでいくことである。具体的には、製品の品質や安全性に加えて、環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、ステイクホルダーに対する情報公開、あるいは途上国における労働環境・人権問題への対応といったことが含まれる。それぞれの領域において、コンプライアンス、リスク管理という基礎を

っている。

CSRとはこのように経営活動のあり方から、その周縁の様々な社会的取り組みを含むため、まさに企業経営そのものといってよいであろう。

(2) CSRのもとでの市場社会(7)

前期の谷本によるCSRの考え方は、下の図で表される次に述べる企業と社会の相互関係性を前提として成立している。

1) (企業→社会) 企業の社会的影響力

企業はその活動に関わるステイクホルダーと、継続的に社会的・経済的な交換関係を行っており、それが相互に関連しあう集合体として企業社会を形成している。企業は、その活動プロセスにおいて、さまざまなステイクホルダー——株主・投資家、従業員・労働組合、消費者/顧客、業界/競争企業、経済団体、サプライヤー、NPO/NGO、地域社会、環境などに関わっている。

2) (社会→企業) ステイクホルダーの期待・圧力

コアメンバーとして位置するステイクホルダーは、企業の経済活動に共に関わり、経済的・社会的な共通利益を求め、その配分を受ける。しかし、周縁や外部に位置するステイクホルダーは必ずしもその配分には預かれなないという構図がある。日本では主要な法人株主、コアの従業員(企業内労組)など基本的なステイクホルダーは企業システムに組み込

まれてきたため、それらが独立した立場から企業活動をチェックしていく機能は非常に弱かった。欧米では一般的に消費者/市民の利益を代表して企業活動を監視、批判し、情報を提供する NPO/NGO が社会的な支持を得て影響力を持っている。

3) (企業 → 社会) 企業の社会的関与

企業は、ステイクホルダーからの期待、圧力の程度に呼応して、CSR に取り組んでいく。なお、CSR は反応的・受動的なものばかりではなく、社会からの声を受けて今問われている社会的課題に能動的・革新的に対応していくことが重要となる。そういった事業を通して、新しい社会的価値を革新的に生み出していくことが期待されている。

4) (社会 → 企業) CSR への支持・評価

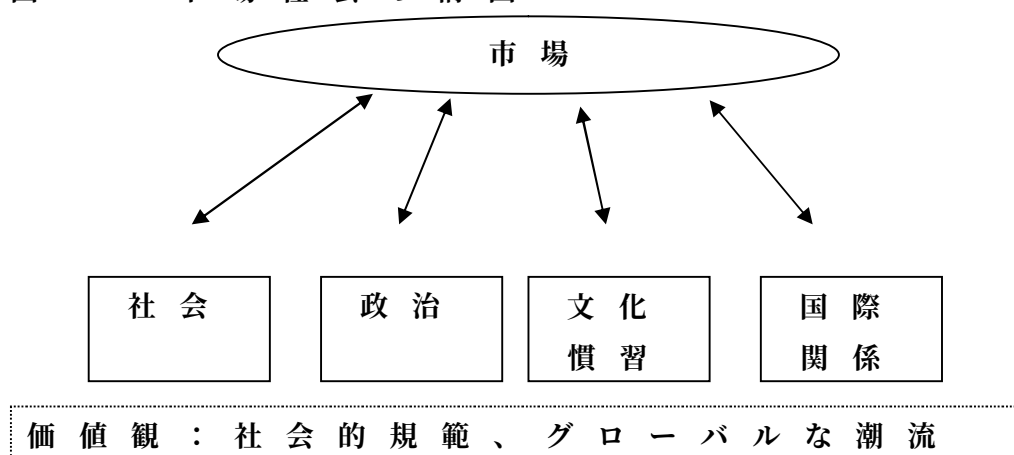
社会的に責任のある企業活動を評価する動きが市場社会に定着すれば、そこに新しい規範が組み込まれていくことになる。そうなれば CSR への取り組みは企業にとっても避けられない経営課題になる。社会的責任を果たす企業は、一般に企業のブランド力や評価も向上し、顧客をひきつけ、有能な人材が集まるようになるというメリットは生まれる。また、投資家の関心を集め、地域社会にも受け入れられる。

以上のような 4 ステップの相互関係性が存在するとされ、これが CSR や市場社会の概念を考える上で大きな前提となる。

また、市場社会モデルとは、第 1 章におい

て簡単に述べたように、社会的関係をすべて写像した上で、生産者、消費者の純粋な経済合理的行動を描く経済学の市場モデルとは異なるものである。その構図は図 2-2 のように表される。

図 2-1 市場社会の構図



出所：谷本 [24] p.104

市場はそのベースにおいて、社会、政治、文化・慣習、国際関係などの領域と常に相互に作用しながら変化する上、価値観の変化、市民社会組織（NPO/NGO）の運動からの影響も受けるという視点から捉えた市場が市場社会における「市場」なのである。

市場における規範やルールは社会、政治、文化、国際関係、そして価値観の変化といったことに大きく影響を受けながら形成される。市場はそれらの領域とのオープンで同的な相互関係性の中から生成され存在する「市場社会」として把握し、市場社会を成り立たせて

いるそれぞれの領域との相互関係の中で作られてくる一定の調整様式、規範を捉えていくことが企業と社会の関係を捉えていく上で重要とされる。

このように、企業は社会との関係性の中で自らが果たすべき役割を変えていかななくてはならないことになる。従って、第1節において述べたような社会の流れにより、企業は社会・環境配慮を企業経営へと組み込むこととなったのである。

(1) 村田 [13] p. 47

(2) 谷本 [24] pp. 12 ~ 24

(3) 谷本 [24] pp. 31 ~ 45

(4) フィリップ・コトラー, ナンシー・リー [20] pp. 3 ~ 4

(5) 谷本 [24] p. 59

(6) この部分は谷本 [24] pp. 66 ~ 70 を参照している。

(7) この部分は、谷本 [24] の pp. 62 ~ 65、pp. 100 ~ 109 を参照している。

第 3 章 マーケティング活動

第 1 節 マーケティングとは何か

この章ではまず、マーケティングとは、どのようなものであるか確認する⁽¹⁾。

マーケティングは 19 世紀末から 20 世紀初頭にかけてアメリカにおいて生成した。その背景要因として、寡占製造企業の出現及び、市場の狭隘化と競争市場の変化が挙げられる。技術革新に伴う生産力の増大と、消費者購買力の低下といった市場問題の解決を目指すためマーケティングは登場したのである。

このような背景の下で成立したマーケティングについて、コトラーは、「一般的に考えがちな販売・プロモーションのことではなく、個人や集団が製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセス」であるとしている。また、マーケティングの目的について、ドラッカーは「販売を不要にすること。その目的は顧客を十分に知り、理解することによって、製品あるいはサービスを顧客に適合させること」と定義しており、顧客のニーズ・欲求を的確に把握することの重要性を説いている。そしてマーケティングの管理については、「個人と組織の目的を満たすような交換を生み出すため、アイデアや財やサービスの考案から価格設定、プロモーション、流通に至るまでを計画・実行するプロセス」⁽²⁾とされている。

これらの点より、企業にとって交換を行う相手、すなわち顧客への配慮がマーケティングにおいては最重要視されるべきであると考えられる。この点について、前章にて掲げたような社会の求めであるCSRの考え方がマーケティングにおいても取り込まれるべきであることを考えると、今後重要になるべき点は、多様なステイクホルダーに対する社会・環境への配慮という点である。「個人や集団のニーズ・欲求」の一つに社会・環境への配慮がある現状では、この点も無視できないのは当然であると考えられる。

第2節 マーケティングの具体的手法

第1節に掲げた背景の下で成立したマーケティングは、寡占経済化体制のもとでの価格競争は、破滅競争につながりかねないということから、それを避けるために、企業間の競争が価格競争から非価格競争へと競争形態が転換され、新製品開発、商品差別化、広告・販売促進、流通網の組織化など価格以外の面で競争優位を維持していくかの競争である。このようなもとで、市場シェアの獲得を目指すものが、マーケティングであった。

しかもこの時点での市場状況は需要が供給を上回る売り手市場の様相を呈していたため、生産を販売に優先する生産優先のマーケティングが展開されていた。

しかし、1929年の世界恐慌以降、消費者需

要の低下と大規模製造業の生産力と生産性の向上に伴い、買手市場の様相を呈するようになる。このために、需要者ないし、消費者の意向を取り込んだ販売指向的マーケティングに転換され、消費者へのサービスを優先することにより売上高の増加を図ろうとする低圧的なマーケティングが展開された。

第2次世界大戦後には国民の消費需要が拡大し、強力な製造業による消費財の大量生産、大量販売のビジネス活動のパフォーマンスがマーケティングであると理解された。このようなマーケティングはマス・マーケティングと呼ばれ、新製品の画一的大量生産によるコストの低減と、新しいビジネスモデルとしての新業態の出現（スーパーマーケット等）とともに、消費者大衆による大量消費が行われた。そして、1950年以後、消費者ニーズの多様化に伴い、マーケット・セグメンテーションを行い、その中から市場標的を選択し、それに見合ったマーケティング・ツールを決定するというマーケティング戦略の枠組みの基礎が策定されたのである。

ここで、この基本的なマーケティング・マネジメントの枠組みを簡単ではあるが確認する。これは、商品のマーケティングにおいて、どの部分に着目すべきかを定義したものであり、本論文でメインに扱う製品・財のマーケティングの考え方の基礎となるものである（3）。

（1）事業機会の発見

現代の消費社会において、有効需要が十分にあって、しかも競合する相手が存在しないような魅力的な市場を探すことは容易では無い。十分な市場規模が期待できたとしても、数多くの企業による競争が起こっているのが通常である。このような中で、企業は事業領域を選定することが必要である。その際には、顧客のことを知るため、消費者を理解するための理論、年齢構成や所得分布、価値観やライフスタイルの変化、マクロの経済状況の変化などを調査し、それを反映させる。

(2) マーケティング戦略

事業領域を決定した後で、どのような独自の価値を顧客に提供するかを決定する。具体的には企業の有する経営資源を効率的に活用するために、市場を構成する多様な顧客のうち、どのような人達にアプローチするか判断するために、消費者の製品の志向や消費行動に結びついていう消費者の属性ごとに市場を細分化するというセグメンテーションを行い、その上でターゲット市場を選択する。そして、そこに対してどのような製品コンセプトを提供するかを考えるという、戦略ポジショニングの決定を行う。

(3) マーケティング戦術

顧客への価値を具現化するため、マーケティング戦略に則ってマーケティング・ミックスを決定する。具体的には4Psと言われる、製品の仕様、流通・チャネル、価格設定、プロモーション計画といった事項を決定する。

製品の仕様については、その商品が本質的に顧客に対してどのようなサービスを提供しているのかという点に着目して、顧客層の嗜好を踏まえて開発を行う必要があると共に、補助的サービスであるブランドやイメージがその本質的サービスの魅力を高めるものであるように開発を行う。

流通、チャネルについて、最終的に商品を届ける範囲に着目して流通チャネルの長さを決定するチャネル設定と、そのチャネルを実現するため、どのような流通業者などを選択するかというチャネル管理に留意する。

また、価格設定については、製品のコスト、他社の価格設定、市場における顧客の購入意欲を考慮した利潤の最大化を目指せる価格を設定する。

そして、プロモーションにおいては、基本的には広告・宣伝、販売員、広報活動、販売促進といった手段を用いて、顧客層の実際の購買行動へ繋がるような設計を行う。なお、広告等の機能については第5章第2節において詳説する。

(4) 実行・制御

市場で実際に計画を実行し、そこから得られた結果を次の機会にフィードバックするため、市場の動向についての情報を収集・分析する。ブランドやレピュテーションの測定といったものが具体例の一つとして挙げられる。

上記の(1)から(4)までを企業・組織のビジョンに沿って、再帰的に繰り返していくプロ

セスがマーケティングの全体像である。この取り組みによって企業は顧客へのアプローチを考え、利潤の最大化を目指していたのである。

第 3 節 マーケティングの新たな考え方

第 1 節、第 2 節において、マーケティングが生産主体の段階から、全体的な顧客ニーズを把握するという段階の 2 段階について確認してきた。しかし、現実のマーケティングにおいては、社会的な流れを受け、上記に掲げたような製品、商品に対する全体的な顧客志向の考え方から、幅広い個々のステイクホルダーを考慮してマーケティングを行うという考え方に変化してきている。この点についても確認する。

(1) 製品志向から顧客志向へ⁽⁴⁾

1960 年代から 70 年代にかけて、アメリカでは消費者運動が展開され、大量生産、大量販売、大量消費による環境破壊と公害問題などに対する企業批判が盛んに行われた。その前の 1950 年代の最高裁の判決により、企業の寄付行為や社会的課題への取り組みを制限・禁止してきた法的規制や不文律の撤廃が行われたことも手伝い、1960 年以降の企業には社会的責任へ取り組むプレッシャーが存在していた。さらに 1970 年代にスタグフレーションに見舞われたことで、インフレの慢性化、経済成長の鈍化、失業率の上昇、消費の

低迷をもたらした。

このような環境破壊や公害問題などの企業の社会的責任の重要性の高まりとともに、企業は寄付行為を始めようになった他、ソーシャル・マーケティング、エコロジカル・マーケティングなどが生成・展開され、また政府からの助成金の削減などによって窮状に陥った病院、大学、その他公団・非営利組織にマーケティングの経営手法が導入され、これらを含む第三次産業の比重の高まりと共に、「モノ」中心のマーケティングからサービスマーケティングの重要性が強調され、マーケティングの概念が拡張された。

1980年代中頃までのマーケティングの主流は、市場シェアの獲得を主目的としたものであったが、1990年代に入ってからそれよりも顧客シェアに着目し、新規顧客の誘引だけでなく、既存顧客の維持にも注目したりレシーションシップ・マーケティングの台頭を見えるに至った。これは豊かな社会が進展し市場のニーズ・欲求が高度化・不透明化したこと、多くの企業の売上構成で上位20%程度のヘビーユーザー層で売上の80%を上げる傾向が多かったこと、商品が増幅化したこと、商品ライフサイクルが短縮化したこと、ビジネスにおける第三次産業割合の増加したこと、といった様々な要因と、情報技術の驚異的な進歩とそれに伴う高度情報化社会の実現によって成立したものである⁽⁵⁾。

レシーションシップ・マーケティングとは

しく伝えること、第2に前節で述べたようなマーケティングの各業務も高いレベルで提供していくことが必要となっているのである。

このような、ステイクホルダーである顧客との関係を重視する全社戦略として行わなければならないリレーションシップ・マーケティングは、企業経営の中核機能を担うこととなり、単にマーケティングに絡む問題だけでなく、その他全社に係る問題を考慮しなくてはならないこととなるのである。

最後に、それまでのマネジリアル・マーケティングとの違いを表せば次の図3-1のようになる。

図 3-1 マネジリアル・マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの比較

	マネジリアル・マーケティング	リレーションシップ・マーケティング
基本概念	適合(フィット)	交互作用(インタラクト)
中心点	他者(顧客)	自他(企業と顧客)
顧客観	潜在需要保有者	相互支援者
行動目的	需要創造・拡大	価値共創・共有
コミュニケーション	一方向的説得	双方向的対話
タイムフレーム	一次的短期的	長期継続的
マーケティング手段	マーケティング・ミックス	インタラクティブ・コミュニケーション
成果形態	購買・市場シェア	信頼・融合

出 所：和田[26]p.72より

このように現代のマーケティングでは顧客価値と顧客満足を高める形でマーケティング全体を構築していかななくてはならない。売り上げが上がらない限り、企業活動を持続的に成立させていくことはできず、マーケティングの成功とはいえないからである。

(2) 顧客志向から社会志向へ

現代社会においては前章及び前節で述べたように企業の社会的責任が重要視されており、それをマーケティングに反映させる手法が既に研究されている。社会に対する企業のアプローチは主にフィランソロピーという面で、リレーションシップ・マーケティングの時代より前より存在するものであったが、90年代後半以降にはその取り組みが進んで行われてきたアメリカにおいても新たな傾向が見られている。企業からの寄付行為が増加したこと、そして、企業の社会的取り組みをまとめた報告書（CSR報告書）の増加、善行に関する企業の社会規範の明確化、義務的な寄付から戦略的な寄付への転換という4点である⁽⁷⁾。

特に寄付行為の義務から戦略への転換は企業の社会貢献の主たる方法を変えらるものであるといえる。1990年代以前は、より多くの対象者を満足させ、企業のフィランソピー活動が広く認識されるようにするため、資金を可能な限り多くの団体に配分していた。できただけ簡単に善行を行うという姿勢から、大きな社会的課題には資金援助をせず、また、自社への利益誘導と見られないう、自社製品と関連しそうな取り組みを避ける傾向もあった。

しかし、1989年にエクソン・バルティーズ号からの原油流出事故の際、そのサポート役として必要であった環境問題の専門家としてのパイプが、財団法人による寄付行為によつては

築けていなかっただけで、フィランソロピー活動に疑問が投げかけられ、1990年代、財団を通してフィランソピーを行なう場合、活動を通して得られるビジネスメリットの見返りとして、企業は自らの資源を提供する形でフィランソピーをより強固に支援すべきという考え方が発せられてきた。これらを通して、フィランソピーについて、特定の社会的課題への取り組みに対する長期的コミットメントであり、金銭的な寄付以上のものでもある、戦略的なアライアンスの構築に取り組まれるようになった(8)。

この流れから、事業の成功と善行の実践の両方を満たす企業活動が重視され、ビジネスの目標を支援するようになる社会的課題や、主力製品の市場に関連する課題を選択し、前述したマーケティング目的と合致するような課題を支援するといった、寄付以外の取り組みも盛んに行われるようになってきたのである。

この一つの取り組みとして、コトラーはソーシャル・マーケティングの考え方、すなわち、企業の役割は標的市場のニーズ、欲求、関心を正しく判断し、顧客と社会の幸福を維持・向上させるやり方で、要望に沿う満足を効果的かつ効率的に提供することとするマーケティングの考え方を提唱(9)し、マーケティングについて社会への配慮を組み込むべきことを明言している。また、この考え方を遂行するに当たり、選択した標的市場に対して競

合他社よりも効果的に価値を生み出し、供給し、コミュニケーションするところが企業目標を達成するため鍵となると言及している。こうした点で、企業が社会的責任を果たしながらのマーケティングいわばCSRマーケティングとは、これまで顧客重視のマーケティングとは完全に別の存在として捉えられべきものではないと考えられる。CSRマーケティングは顧客の属する市場社会全体の利益を考え、その実践に当たっては従来マーケティング手法の考え方を活用していくべきである。現代のマーケティング手法については、企業が顧客との相互関係性、長期的な関係に目を向けている点でリレーションシップ・マーケティングも共通している。後者の前者との根本的な考え方で差異は、効果的なコミュニケーションに則ったマーケティングを行うことが、顧客だけでなく社会の幸福のためにも重要であり、という視点を加えた点であることであり、したがって、現在の企業のマーケティング活動の目的は、最終的に信頼や幸福などといった定量的なものの最大化であり、企業にとって持続可能な経営をするという長期的視点に立ったものだと考えられるのである。

(1) 塩田 [21] pp. 3~5 より

(2) コトラ [19] 5 ページより。

(3) 古川、守口、阿部 [4] pp. 4~9 の分類を参考

にしている。

(4) 塩田 [21] pp. 5~7 より

(5) コトラー [16] 25 ページより

(6) コトラー [16] pp. 785~800 を参考にしている。

(7) コトラー、リー [20] 6 ページ

(8) コトラー、リー [20] pp. 9~12 を参考にしている。

(9) コトラー [16] 23 ページより

第 4 章 C S R と マーケティング

第 1 節 コトラーの考える社会的マーケティング

前章ではコトラーの考える C S R のマーケティングの根本の考え方を提示したが、ここでは、具体的にどのような手段が社会的マーケティングとして考えられるのかを述べる。

現代の企業活動においては事業の成功と善行の実践の両方を満たしていくことが目指されている。この企業の社会的責任を果たすための主要な活動としての企業の社会的取り組みとして、コトラーはコース・プロモーション、コース・リレーテッド・マーケティング、ソーシャル・マーケティング、コーポレート・フィランソロピー、地域ボランティア、社会的責任にもとづく事業の実践の 6 つを主要なものとして挙げている。これらの取り組みについてそれぞれ見ていきたい⁽¹⁾。

(1) コース・プロモーション

企業が、資金、物資、その他様々な企業資源を寄付することにより、自らの社会的コース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というものである。支援する主張に関するイベントを行うことや広告に企業のロゴを付すことから、プロモーション素材のために小売店のスペースを提供することまで、あらゆる活動がこのコース・プロモーションに含まれる。

この活動はプロモーション戦略を重視することという点で企業の他の社会的取り組みとは区別されるものであり、社会問題への貢献や支援が企業の特定制品のセールスと結び付けられていないという点で、企業の寄与活動の一つとして位置づけられるものである。日本においてもザ・ボディショップによる、HIV/AIDSの店頭キャンペーン等に見ることができる⁽²⁾。

(2) コーズ・リレーテッド・マーケティング (CRM)

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であり、多くの場合、時間を限定し、特定の製品や慈善活動に対して実施される。最大の特徴として、製品の売り上げや取引に応じて寄付を実施する点が挙げられる。その性質上、企業の貢献度合いが消費者の取る行動に企業によって左右される、慈善団体との公式な同意や調整が必要となる、広告などの多くのプロモーションと関わるなどといった要素を持ち合わせている。そのため、この活動の成功させるためには、マーケティングの手法を取り入れて売り上げの向上を目指すことが必要となってくるのである。このような点で、社会的問題への取り組みが企業の営利目的に利用されただけとの批判もあるが、企業の収益向上と社会性の配慮の両面を両立する活動と捉えられる。日本

においてもピンクリボン運動⁽³⁾や 6 章にて詳しく述べる、volvic の 1ℓ for 10ℓ といったキャンペーンによって広まりつつある手法である。

(3) ソーシャル・マーケティング

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、実行するための支援手段のことである。広報活動により、企業が訴えたい社会的問題の認知度を向上させるという点でコース・プロモーションと類似しているが、「行動改革」に焦点を当てている点に違いがある。直接の商品の売り上げを狙ったものではないが、自社製品に間接的に関連した問題を取り上げることによって、売り上げと社会的責任の両立を図った動きとなりうる。日本においても P & G による節水の輪を広げようキャンペーン等の動きが起きている⁽⁴⁾。

(4) コーポレート・フィランソロピー

慈善団体やコースに対して行う直接的寄付行為（現金、製品、サービス等の寄付）である。古くからアメリカ等では浸透してきた CSR の取り組みである。ただ闇雲に社会的問題に対して寄付をしていくのではなく、企業にとって重要と認められる対象への寄付をすることにより事業との両立が考えられるものである。

(5) 地域ボランティア

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て、企業が支援・推進していくことである。先程のフィランソロピーが資金的・物的な寄付であったのに対してこちらは人的な貢献である。現在ではこの地域ボランティアも他の企業の社会的取り組みと統合したり、ビジネス上の目標と結びつけたりする傾向にある。

(6) 社会的責任に基づく事業の実践

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の支援を目的とする自主的な事業活動や投資のことである。この取り組みは、法や監督官庁による規制、社会の期待に対応するために行われるのではなく、道徳や倫理の基準に照らし、自主的に行われる。

なお、コトラーはこのように定義しているが、日本における電機業界の実情等を見ると、二酸化炭素の排出量などといった点で規制がかけられており、それをクリアするため生産活動も行われているが、自主的により厳格化した基準を設ける社会的問題に取り組んでいる様子も見えらる。このようにな、いわば半自主的な取り組みも社会的問題にアプローチしている企業の取り組みとし

て考えられる。

(7)これらの取り組みとマーケティング

企業の社会的取り組みについては以上のような分類が考えられているが、これらのうち、コース・プロモーション、CRM、ソーシャル・マーケティング及び社会的事業の実践では、マーケティングの考え方が活用されている。これを通して、事業と善行の両立を目指すこと、すなわち持続可能な経営を目指すことができるというものである。本論文ではこのような、商品のマーケティング技術を活用し、社会的責任を果たしながらも製品の売り上げが向上していくという直接的な面に主に注目していくことにする。

次節で具体的メリットについては取り上げるが、間接的なメリット（フィランソロピーを通じた商品を用いない企業イメージの向上）では企業の長期的な収益には反映させることが可能かもしれないが、即効性に欠けるため、短期的には経営を蝕む要因となりえてしまうのも確かだからである。企業の持続的経営に主眼を置いたとき、短期的にも長期的にもメリットがある手段としてそのような点に着目するものとする。

第2節 CSRマーケティングがもたらすメリット (5)

また前節で述べた企業の社会的取り組みに

よって、企業は次のような恩恵を受けられることができると考えられている。具体的に、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、売り上げや市場シェアの増加とコスト削減、従業員にとっての魅力度向上や労働意欲の向上、投資家や金融アナリストへのアピール力の強化である。しかし、このようなメリットが想定される前提となる社会とは、アメリカのように、比較的古くから市民による企業への社会性配慮の圧力がかけられている社会であることに留意する必要がある。

(1) ブランド

まず、ブランド・ポジショニングの強化にどのように繋がっていくのかという点を考える。

1) 製品ブランドとCSR

阿久津氏はブランドについて、コンテクスト・ブランドという考え方⁽⁶⁾を導入しており、企業側のブランド・アイデンティティと顧客の持つブランド・イメージとを、コミュニケーションを通じて、顧客による連想を通じて一致させる（コミュニケーションの相手は多様なステイクホルダー）ことで、ブランドの需要が喚起され顧客から愛されるものとなるとしている。

ここでいうブランド・アイデンティティとは、企業側がブランドを顧客や社会にどのように知覚されたいと思っているか、ということであり、「企業のミッション・ビジョン・価値観」及び「製品のベネフィット」さらに「製

品の属性」や「製品パーソナリティ」から構成されるものである。一方、ブランド・イメージとは、顧客側の持つブランドに対するイメージのことであり、顧客の表層にも深層にも存在しているイメージを総称したものである。「顧客の価値観より生まれる製品に対する期待」と「製品に望むパーソナリティ」、「製品に望むベネフィット」、「製品に望む属性」とが組み合わされることにより示される態度となるものである。

すなわちブランドに関する企業側の意図と顧客側の製品イメージが整合された場合に愛される商品になる、すなわちブランド・ポジショニングが強化される。顧客が企業に社会的責任を期待し、製品にもその表れを期待するものがあるのであれば、社会性に配慮した製品を販売することはそれに合致することとなり、ポジショニングが強化されるのである。

2) コーポレート・ブランドとCSR

またブランドは、その商品だけでなく、企業の価値を構成する一つの要素であると考えられる。これがいわゆるコーポレート・ブランドの考え方であり、顧客価値・従業員価値・株主価値といった3点から構成され、企業理念やビジョンに影響され構成されるものとされている⁽⁷⁾。顧客から見た企業への信頼、従業員から見た企業への誇りといった無形の資産、そして、株主から見た企業の将来の安定的な収益の予測という有形的な資産の要素が

あいまって出来上がるものである。

また、このブランド価値が高い企業の特徴としては、企業理念・ビジョンが明確であること、理念・ビジョンと組織構造・事業戦略・ビジネスモデルが一貫していること、各ステイクホルダーとのコミュニケーション活動を重視していることが挙げられている。これは、コーポレー・ブランドが株主価値である株式時価総額などの定量的価値と、顧客価値・従業員価値であるイメージなどといった定性的価値の合計であるため、後者を向上させるために明確性が必要となっているからである。

このような点から考えると、企業がCSRに取り組んでいくことは、この各ステイクホルダーの要望を取り入れようとしていることに繋がりが、企業の価値を向上させることに繋がっていくと想定される。また、顧客・従業員が企業に社会性を求めている場合にはそれを果たしていることによるイメージの向上も考えられる。そのため、企業が企業価値の向上を志向していると考える場合に当たっては、この考え方がCSRとは企業に必要な一つの観点であると説明する一例になり得るのである。

(2)レピュテーション

企業イメージに類似した概念としてレピュテーションが挙げられる。これは、企業が自分達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、各方面のステイクホルダー

一に よる 評価 かな る。 よ っ て、 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 も の で あ り、 レ ピ ュ テ ー シ ョ ン は す て イ ク
ホ ル ダ ー 全 員 か ら 支 援 行 動 を 期 待 で き る こ と
か ら、 レ ピ ュ テ ー シ ョ ン は ブ ラ ン ド を 内 包 し
た 概 念 と さ れ る。 そ し て こ の レ ピ ュ テ ー シ ョ
ン が 判 断 さ れ る 際 に は、 社 会 的 責 任 を 果 た す
こ と も 1 要 素 で あ り、 そ の レ ピ ュ テ ー シ ョ ン
の 向 上 へ の 影 響 度 は、 財 務 パ フ ォ ー マ ン ス よ り
も 大 き く 貢 献 す る こ と が 分 か っ て い る⁽⁸⁾。 よ
っ て レ ピ ュ テ ー シ ョ ン は C S R の メ リ ッ ト と
い え る の で あ る。

こ の レ ピ ュ テ ー シ ョ ン の 向 上 に は 各 方 面 の
ス テ イ ク ホ ル ダ ー に 対 す る 効 果 を 期 待 す る こ
と が で き、 従 業 員 に 対 し て は、 仕 事 を 魅 力 的
か つ 働 き 甲 斐 の あ る も の に な る と い う 帰 属 意 進
識 の 向 上 が、 顧 客 に 対 し て は、 リ ピ ー ト 促 進
を 通 じ て の 市 場 シ ェ ア の 形 成 (好 意 的 印 象 を
商 品 に 転 化 で き る) が 期 待 で き る。 さ ら に、
投 資 家 に 対 し て は 機 関 投 資 家 へ の 透 明 性 の 向
上 な ど に よ り 資 本 コ ス ト を 下 げ、 新 し い 投 資
の 期 待 が、 金 融 ア ナ リ ス ト に 対 し て は、 ア ナ
リ ス ト レ ポ ー ト の 内 容 に 影 響 を も た ら す と い
う 期 待 が で き る の で あ る。 こ れ ら に は 先 に 掲
げ た C S R の メ リ ッ ト と し て 挙 げ ら れ て い る
も の と 類 似 し て い る。 よ っ て、 レ ピ ュ テ ー シ
ョ ン の 向 上 が C S R の 取 り 組 み に よ る 様 々 な
メ リ ッ ト を 生 ん で い る と も 考 え ら れ る。

こ の レ ピ ュ テ ー シ ョ ン の 構 成 要 素 と し て は、
1) 顕 示 性 … 注 目 度 の 高 さ

- 2) 独自性 … 広告等で他社との違いを明示
 - 3) 真実性 … 企業理念と開示している情報の一致で訴えが強くなる
 - 4) 透明性 … 適切な情報開示でアカウンタビリティを果たしているという印象を持たせる
 - 5) 一貫性 … 一貫した姿勢を示し、全てのステイクホルダーからの評価を得る
- の5点が考えられ、CSRのメリットを強く享受するためにはこれらの要素に訴えていくことが必要であると考えられる。

しかし、レピュテーションの測定を考える際には社会的責任の値が、何%上がったか等という定性的要因の定量化を必要があるが、時代の変動により各要因を考慮する度合いを適切に設定する必要性があること等、難しさが伴うものである。よって企業が、効果として体感することは非常に困難であり、できたととしてもそれが正確なものであるかは断言し難い。また、社会的責任の要素が小さい社会では、イメージに及ぼす影響も小さくなってしまう、日本ではアメリカよりも相対的に効果が薄くなってしまうことも考えられ、レピュテーションを当社会で完璧なメリットとは企業が実感するのは難しいと考えられる。

(3) 売り上げ上昇・コスト削減

レピュテーションの向上による要因の他、アメリカにおいてはCRMが大卒者や高学歴で年収3万ドル以上の所得層の人々に強い影響を及ぼす⁽⁹⁾ことから、ビジネス機能のコス

ト減少、助成金や奨励金による収益の増加、広告費の削減が考えられる。しかし、社会性の低い人々の集まる社会では当然そのような選好性も低くなることが考えられ、十分なメリットが教授できない可能性もある。

(4) 労働意欲の向上

レピュテーションによる要因の他、就職を決める際、その企業が社会的問題に積極的に取り組んでいるかどうか 76% が重視している。また勤めている企業がよき企業市民でないと感じたならばその企業で働きたくない人が回答者の 80% (コーン＝ローバー 2002) であるように、企業の社会性が優秀な人材を集め、それを維持させることに役立っていることが分かる。

(5) 投資家・金融アナリストへのアピール強化

前に記したレピュテーションによる影響の他、社会的批判を浴びるという潜在リスクを小さくすることにつながり、企業の株式価値を高めるものとなる。また、最近では、SRI の投資額も世界的に多大な額に上っており、この資金を企業に流入させるためにも積極的に CSR に取り組み、企業活動を活発にさせる一助になり持続可能な経営を実現する一つの要素となりうるのである。もちろんのことだが、これはコンプライアンスを遵守した上で話であり、反社会的行動をとった際の緩衝材として機能することは近年の日本における

企業不祥事後の企業の様子から見える。

以上見てきたように、人々の社会性の発達している社会においてはCSRマーケティングには数々のメリットが存在する。しかし、社会性がアメリカと比べ相対的に低いとされる日本においてこの考え方が主流になることはなく、マーケティングにおいては未だに価格競争や最新の便利な機能等といった事項に注目が集まることが多い。CSRの側面が着目される機会はコンプライアンス違反等のマイナス面ばかりである。では、なぜ我が国ではCSRマーケティングは発達していないのか、現状を見つつ次章以降で考えていく。

(1)コトラー、リー[20]pp.28~30の分類方法に従っている。以下の分類の説明もこれを参考にしている。

(2)具体的な訴求内容は

http://www.the-body-shop.co.jp/values/5values/human_rights.htmlに掲載されている。1997年より、毎年店頭キャンペーンを行っている。

(3)ピンクリボン運動とは、日本ではNPO法人J.POSH等が中心に行っている、乳がん早期発見のため、検診受信を啓蒙する活動である。CRMに限らずその他の分類の形でも様々な企業によって取り組まれている。

<http://www.j-posh.com/pinkribbon.htm>に詳

しい。

(4) P & G 社の液体洗剤ボールド又はアリエールの期間限定のキャンペーン。それらの購入や知人への紹介によりポイントが貯まるというキャンペーンを通し、水問題を訴え、節水上手な液体洗剤の使用を促進させた。

<http://www.ariel.jp/>参照。

(5) コトラー、リー [20] p. 13 ~ 22 の分類方法に従っている。以下の分類の説明もこれを参考にしている。

(6) 阿久津、石田 [1] pp. 37 ~ 46 より

(7) 伊藤 [6] 66 ページ

(8) フォンブラン [2] 67 ページ

(9) コトラー、リー [20] 14 ページ

第 5 章 効果的なマーケティングを実現するためには

前章に掲げたようなメリットが CSR マーケティングにおいては考えられるのだが、日本においては社会が未成熟であるためにそのメリットが十分享受できるようになっていない。そのため日本においては CSR マーケティングへの取り組みが弱いと考える。

ここでは前章の 5 つのメリットが不十分となってしまう主要な原因を 3 つに分けて考えてみることにしたい。

1 つ目は「消費者が社会的問題に対しての認識が不十分」ではないかという点であり、これが前章のメリットすべてに影響を与えていると考えられる。

2 つ目は、そのような社会下ではそもそも「売り上げに社会性配慮が結びつく」ことが無く企業が取り組みにくいのではないかという点であり、これが「売り上げの上昇、コスト削減」に直接関わる問題である。

そして 3 点目は、企業がマーケティングを行うに際して消費者が興味を持てるような「明瞭なマーケティング」を行いきれていないのではないかという点であり、前に掲げたメリットのうち「従業員の意欲向上」以外のもの 4 点に影響を及ぼしていると考えられる。これらについて、以下詳細を述べていく。

第 1 節 日本社会における現状

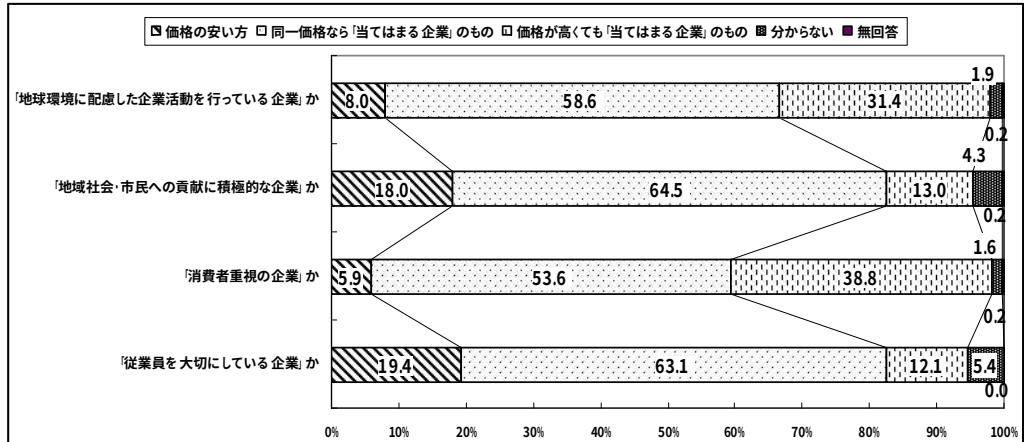
(1) 消費者の社会的問題への認識

日本社会における人々については、企業に対して社会的責任を抱いてこなかっただけでなく、公共性の低さが指摘されている。実際、近年環境問題を中心とした社会問題への関心は高まっているが、その認識の程度には問題の内容によってバラつきがある。これを、企業活動に対して人々がどのような態度を示しているか、という点から見てみる。日経リサーチが2003年にビジネスパーソンを対象に行った調査⁽¹⁾によると、「企業が地球環境に配慮するのは当然の義務」という点について「当てはまる」「まあ当てはまる」と答えた人の合計が回答者の94.1%にものぼり、さらに「今後、従業員や社会を軽視する企業は存続できない」とする人も89.8%もあり、CSRは企業の存続条件であると言われているだろう。しかし、そのような人々が社会性に対し、それ程強い選考を示していないという点も同調査より指摘できる。図5-1に示したように、製品購入の際に価格の安さを取るか、社会性配慮をとるかという質問に対し、消費者重視・地球環境配慮については、社会性配慮＞価格となったが、従業員配慮・地域社会や市民への貢献については社会性配慮＜価格となっている。

いずれの項目についても同一価格の場合には社会性配慮製品を選択するとした声の割合は非常に多く、社会性配慮はウエイトが小さい競争要因にはなり得ると言えるが、売り上げを伸ばしていく上でコスト面よりも大きな

ファクターとはなり難いことが分かる。

図 5－1 価格と社会問題に係る消費者の選好



出所：日本リサーチ社「企業の社会的責任に関する意識調査」

http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/comu/comu_data_b.pdf

(2) 売り上げと社会性配慮

以上より、売り上げと社会性配慮の関係性は日本においては明瞭にできないものと考えられる。例えば消費者の興味が先程の調査で高かった環境配慮について考えると、環境への取り組みが収益面でもプラスに働いていることを示していると考えられる一方で、高収益企業で環境対策に取り組む余裕のある企業が高い環境格付けを得ていると解釈することも可能という、収益性と環境への取り組みの繋がりが明確にできないという考え方が経済産業省により考えられている⁽²⁾。しかし、成功している例も実際にはある。前にも例として

挙げた CRM の一つである volvic の「1ℓ for 10ℓ」プログラムでは、2007 年度の同プログラム実施期間である 2007 年 7 月 - 9 月の販売実績が volvic ブランドのトータルで見ると前年比 131% となっており、同期間の市場の伸び率 (115%) を上回る結果となっている⁽³⁾。

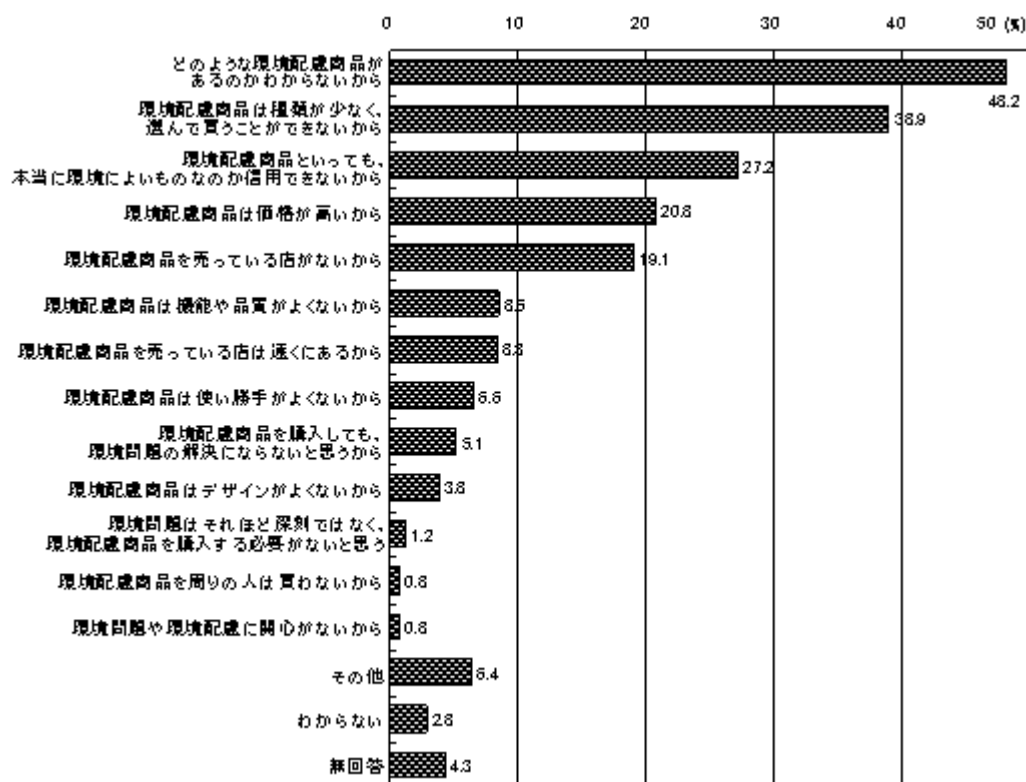
同時期にフルーツキスという新製品が投入されていることから、単純に繋がっているとはいえないが、年間広告予算の約半分を使ってテレビ CM による告知を展開し、4200 万円の寄付を行いながら、利益に繋げる成功も収めている。この広告の機能が成功における一つの重要な役割を果たしていると考えられるがその点については次節で述べる。

(3) 企業のマーケティングに欠けている点

消費者は自らが抱いているニーズを全て表面に出し、企業に伝えるとは限らない。池上が日本においては消費者行動が企業に影響を及ぼすと考えた人が少ないことを指摘している⁽⁴⁾ように、社会的問題を重要と考える人が増えてきたとしても、それを企業に伝えるかどうかという点には、また別の問題が生じてきていることとなる。そのため、企業は人々が抱いているニーズを積極的に組み入れ、マーケティングに反映していく必要がある。

そのような性質を持つ消費者が、一例として環境製品を購入しない理由を挙げると図 5-2 のような結果になる。

図 5 - 2 消費者が環境製品を購入しない理由



出 所：三井情報開発（現・三井情報） 環境に配慮した商品等の製造・流通・消費に関する実態調査（5）

<http://research.mki.co.jp/eco/result/survey.htm#02>

この結果より、「どのような商品があるかわからない」、「本当に良いものか信用できない」という環境配慮製品に対する消費者の情報不足が、購買の大きな阻害要因となっていることが分かる。このことから、企業には明瞭で分かりやすいマーケティングを数多く行うことが有効と読み取れる。

第 2 節 社会性の啓発のために

前節(1)(2)で挙げたような問題に対して、消費者の社会問題への意識の向上や、それを商品購入へ繋げさせていくためには、消費者に対し、社会性の啓発を行っていかねばならないと考えられる。まずは消費者側に存在している問題を、企業の手で解決していくという側面にスポットを当てていく。

(1) 社会性へ取り組む消費者の心理

まずは、消費者が社会的問題を自分達にとって重要なものであると認識し、その解決のために行動へと移していくに当たって、どのような心理が働いているのかという点を確認する。

社会問題の一つである環境問題について、消費者が配慮行動をとるための心理の動きは次のようになっている⁽⁶⁾。

まず、大規模な環境問題の何らかの点について、貢献したいといういわば「環境に優しい目標意図」を持つために、以下の3点の認知が行われる。

1) 環境リスク認知

環境汚染がどれほど深刻であり、その発生がどれほど確からしいかという、いわば危機感のこと。

2) 責任帰属認知

環境汚染や、破壊の原因が誰あるいは何にあるのかといった、いわば責任感のこと。

3) 対処有効性認知

何らかの対処をすれば環境問題は解決でき

るだろうという、いわば有効感のこと。

これら危機感、責任感、有効感が大きく抱くことができるれば、人々は環境に優しい目標意図を高めることができる。

しかし、行動をとろうと考えることと、行動するという点については乖離があることは、前節の消費者の製品の価格と社会性に関する選好において見て取れた通りである。実際に人々が思いを行動に移す際には、特に環境問題に関しては行動について次の3点の評価が行われる。

1) 実行可能性評価

行動を実行に移す可能性があるかどうかということであり、行動のノウハウについて具体的な情報に個人がどの程度アクセス可能かどうかを実行可能性を制約する。

2) 便益・費用効果の評価

自身の行動によってもたらされる結果の便益・費用についての評価であり、環境配慮行動に変えた場合に、現在と比べどの程度便利さや快適さが損なわれるかといったものである。

3) 社会規範評価

行動が準拠集団の規範や期待に沿っているかどうかの判断である。

以上3点についての判断が消費者の中で行われ、「配慮行動」を実際にとるかどうかいいう決定がなされるのである。

ここまで述べてきた消費者行動の考え方は、

[illegible]

商を評価者、もいこのでた
たか消費者、て効果知の
れが消費によって「効認がこ
さか者はにあき行動、購
売う消費れとでいう有効行
販行消そこ形貢いの有のた
てをつ。るうとか記自い自
じ動1るすいか前はえ、
通行うあ費と対う前は考と
を慮もが消るにど。者考
グ配に素・す問題かる費か
ンがら要入献問くある「
ィ者さる購入社会湧で、つ
テ費、れをに社が要素は、
ケ消費はら品会が感要て結
マーてにえ商社身実のいに
マし際考のに自ら」つ果
CSRを通ると業的にいう「
品を考える企業が間消費と一判断度いう

製品が、製品に対しているイメージ（前に述べたブランド・アイデンティティ等）と社会貢献の内容が、合致しているかというところを通じ断である。企業のCSRマーケティングは自身らの消費者の配慮行動で、結びつくのは企業の商品行動が社会問題にどう結びつくのか、企業は直接の消費したのみあり、社会貢献である。消費しただけにより資金を得た企業である。

ではここで、ブランドの考え方から見ると、「効果イメージ」が消費者の社会配慮行動に影響及ぼしていることは、顧客側のブランド・アイデンティティと企業が合致していることが製品に強化され、消費者のブランド・イメージの構成要素である「製品に望む属性」から離れた社会性配慮を行うべく、ブランド・ポリシーを削ぐ結果を招く。すなわち、消費者が企業をの製品を購入を通して社会配慮行動をという意思決定がなされるのである。

消費者が社会配慮行動をとっている際には、このような心理上の動きが考えられる。企業がCSRマーケティングにおいて成果を収めていくためには、以上の点に訴求した活動を行い、消費者が社会配慮行動を起こすような

段階まで社会性への意識を高めていくべきであると考え。このことにより、企業が適切なCSRの取り組みを行ったときに、それが金銭的にも持続可能な経営に結びつくという、社会にとっても企業にとってもwin-winの関係にあるような社会の形成に役立っていくのである。

(2) 広告宣伝活動の重要性

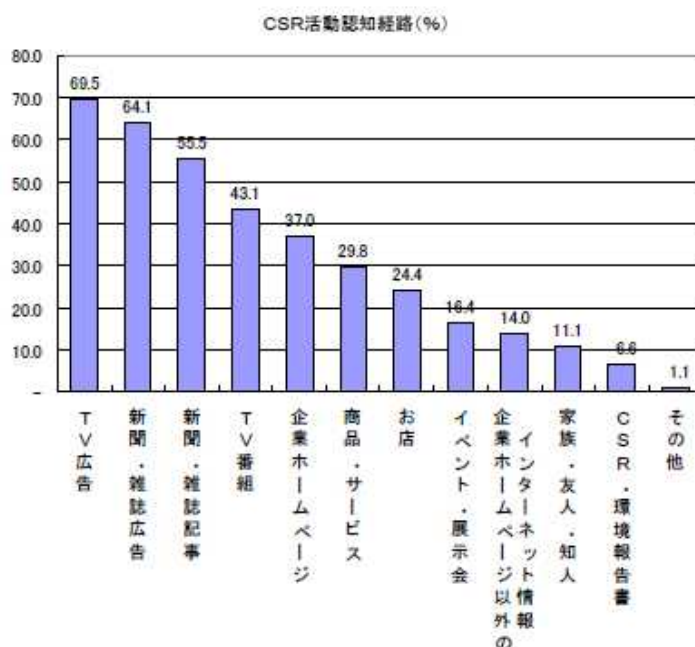
まず、消費者が社会性配慮行動をとるための第一歩である「問題認知」を企業の手によって高めていくにはどうしたら効率的であるかを考える。企業は経営活動において、長期的な経営を考えることも必要であるが、それが短期的な経営に大きなマイナスの影響を与えてしまう場合、株主などからの反発も考えられる。したがって、経営活動を考えるためには、短期的な収益の観点も含めて考える必要がある。

この場合、消費者にその企業のCSRの取り組みを伝えることが効率的であると考え。このことにより、企業にとってCSRを競争要因になる可能性を生み出しながら、消費者の社会性の啓発に繋げることができるからである。そこで、人々の企業のCSRの取り組みの認知経路について、博報堂が2006年に行ったインターネット調査を見てみる⁽⁷⁾。すると、TV・新聞・雑誌広告や記事がといったツールによるとした回答が過半数を占めており、企業ホームページや、商品・サービスそのものの

よりも消費者の認知に対して大きな役割を果たしていることが分かる。この点から、消費者にCSR活動を認知させるためには、消費者に実際のアプローチを考えたものであるマーケティングの4P戦略のうち、広告・広報活動（記事・番組）が特に重要視されるべきと考えられる。

また企業が、無視できない営利面においても、CSR活動を社会にPRし、製品需要の増加を通じて利潤を高める役割を果たすものであるから、営利面を無視しないCSR活動という面からも、広告が重要であることがわかる。

図 5-3 消費者のCSRの認知経路



出 所：博 報 堂 CSR に 関 す る 生 活 者 の 意 識 調 査
<http://www.hakuhodo.co.jp/pdf/2006/20060824.pdf>

(3) 広告宣伝活動の機能

このような広告は情報伝達機能と説得機能の2つの機能を有している(8)。

1) 情報伝達機能

広告主が自己の商品やサービス、あるいは自分の会社についての情報を社会に伝える機能。商品については名前、内容、価格、販売場所などを知らせる。消費者はこの情報によって商品の存在や全貌を知る。

2) 説得機能

商品・サービスの内容を魅力的な形で詳細に知らせて好意を持ってもらい、購入してもらうように働きかける機能。

さらにこの二つに加えて広告には「啓発機能」があると考えられる。これは広告を通じて企業の活動の範疇を超えた事象を喚起すると考えられる。情報伝達機能の一部に分類されるものであるが、CMによって伝えられる情報としては企業自体や、商品サービスだけに限らない。そこで社会性問題について取り上げることで、本来の情報伝達機能を超えて、人々に社会的な訴えを副次的に行うことができるのである。これはコトラーの分類する社会的取り組みの一つである、コーズ・プロモーションにも利用されている。このうちの情報伝達機能を用いることで、消費者へ企業のCSRの取り組みを認知させることができ、説得機能を用いる際に前記消費者心理に訴えかけるような広告を行いたいと考える。この2点を通して、「啓発機能」という、消

費者の社会性の向上の広告を通じて図ることができるものであると考える。

(4) 社会性啓発のために効果的な広告宣伝活動

実際に現在行われているCSR活動に関する広告についての動きを見てみると、広告の持つ機能に照応して、いくつかのタイプに分類されると考えられる⁽⁹⁾。

1) 企業が行っているCSR活動についての情報提供。

2) その企業が行うCSR活動の意義を社会にアピールし、社会の意識改革を促す。

前者は情報提供機能そのものを生かした広告である。そのため消費者心理の形成において、企業活動を通じた社会問題の認知に影響を及ぼすと考えられる。

これに対し、後者は広告の説得機能を活用し、企業のCSR活動が社会問題に対してどのようなインパクトがあるかを提示し、また、その社会問題に消費者が協力することでもどのような効果があるのかを提示するものであるから、前に挙げた社会に優しい目標意図を形成するための3つの認知と、社会配慮行動を起こすための3つの評価と消費者の抱くイメージ効果について影響を与えるものであると考えられる。

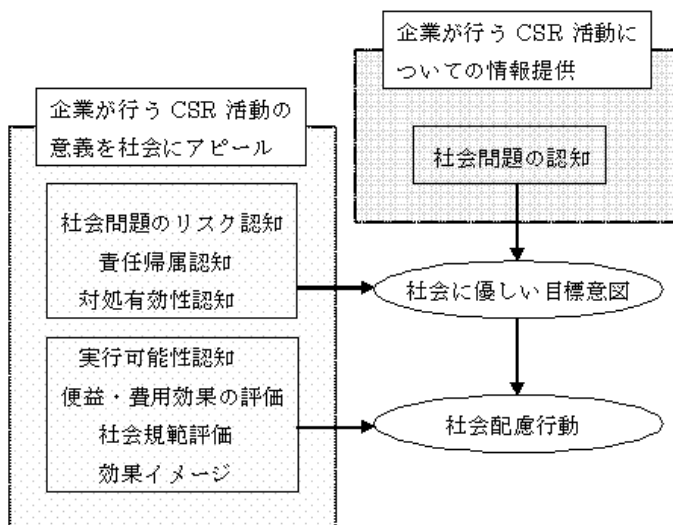
このような2種に堀江は分類しているが、これに加えて、以下の1つを加えられるものと考えられる。

3) 前記 2 種の両方の特徴を持ち合わせたもの。

例えば、CRM（コーズリレーテッド・マーケティング）においてはこの 3) のパターンが当てはまると考えられる。企業が行う活動内容を伝えた上で、その活動に消費者が製品の購入を通じて参加することでどのような意義が発生するのかという点を合わせて伝え、自社の活動に共感した人に商品を購入してもらうというものである。

ここでは、市民の啓発という点に主眼を置いて広告について考え、消費者が社会配慮活動を起こすための心理を考えるため、問題認知をさせる効果も、社会配慮行動をとらせる効果のどちらの欠くことができないと考える。そこで、CRMにおける広告のように、2 点の両方を自社イメージ・製品イメージに沿って行うことが必要であると考え。この考え方のイメージを示したものが図 5-4 である。

図 5-4 消費者啓発のための企業広告



出 所 : 広 瀬 [5] 4 4 ペ ー ジ の 図 か ら 筆 者 作 成

従って、企業が広告を行っている際には上記網掛け部分にある 8 項目に配慮されているかどうかに着目することが有用と考える。この考え方を元に、次章にて分析を行うものとする。

しかし、この際 CSR 広告はいくつかの問題を引き起こす可能性があることに留意する必要がある (1 0)。

まず、意識改革のための CSR 広告は社会的には必要でも、過少となる可能性があることである。同様な CSR 活動をしている企業の売り上げに対して外部効果をもちうるためである。このためには、環境問題など、同様の社会問題について類似製品でのアプローチを行っている数社で協力して協同広告を出すことが解決策の一つである。

2 点目として、広告はすべて真実を伝えるとは限らないことである。CSR 広告の場合、環境や地域社会への配慮など必ずしも製品に体化されないケースや、食品の安全性のように製品に反映されても消費者が直ちに検証できないケースが多い。そのため虚偽・誇大広告の出現を製品の検証を通して食い止める効果が期待できない。これを解決するためには、規格の制定や客観的な評価が行われることが必要である。

さらに、広告の受け手である消費者が CSR 広告の内容をどのように受け止めるかという

ことである。効果的な広告により、消費者にCSRに積極的に取り組んでいる企業と考えられることがあり、実質的な取り組み具合と乖離してしまいう場合があるため、広告以外にも情報公開を行い適切な公表をしていく必要がある。

このような問題点は存在するが、企業視点でCSRの継続的を考えたときには、広告による消費者意識の喚起は欠かせないと考える。

第3節 企業のマーケティングの明瞭性

本節ではCSRマーケティングの活性化において企業側に内在している障害について考える。ここでは、マーケティングの不明瞭、すなわち、企業が消費者の内に秘められたニーズをきちんと汲み取り、興味をもたれ得るテーマを選択できているかということ。そしてそれを、きちんと自社の経営活動の中心に位置づけ、それに沿った戦略を行って消費者に知らせているかということである。

(1) 考えられるマーケティング像

企業がニーズというものは社会性という面についても業界によって大きく異なるものである。それは、図5-5から見える現状からも明らかである。

さらに同じ業界内においても、その企業に求められるものはそれぞれ異なる。例えば不祥事を起こした経験のある起業に対しては、消費者が企業に対して抱いているイメージの

中に、コンプライアンスを守らないという考えが残ってしまう等、企業イメージが企業の現状によって左右されてしまうからである。従って、社会性という面で各社に何が求められているか、それぞれが把握しておく必要がある。この社会性の把握は企業にとって中心的経営の要素の一つと考えられることから、ここでは企業トップの直属的ポジションにあるCSR担当部署が力を持っておく必要があり、製品のコンセプト等の策定においても関わっていくべきであると考ええる。

図 5-5 消費者が取り組むべきと考える CSR 活動（業種別）

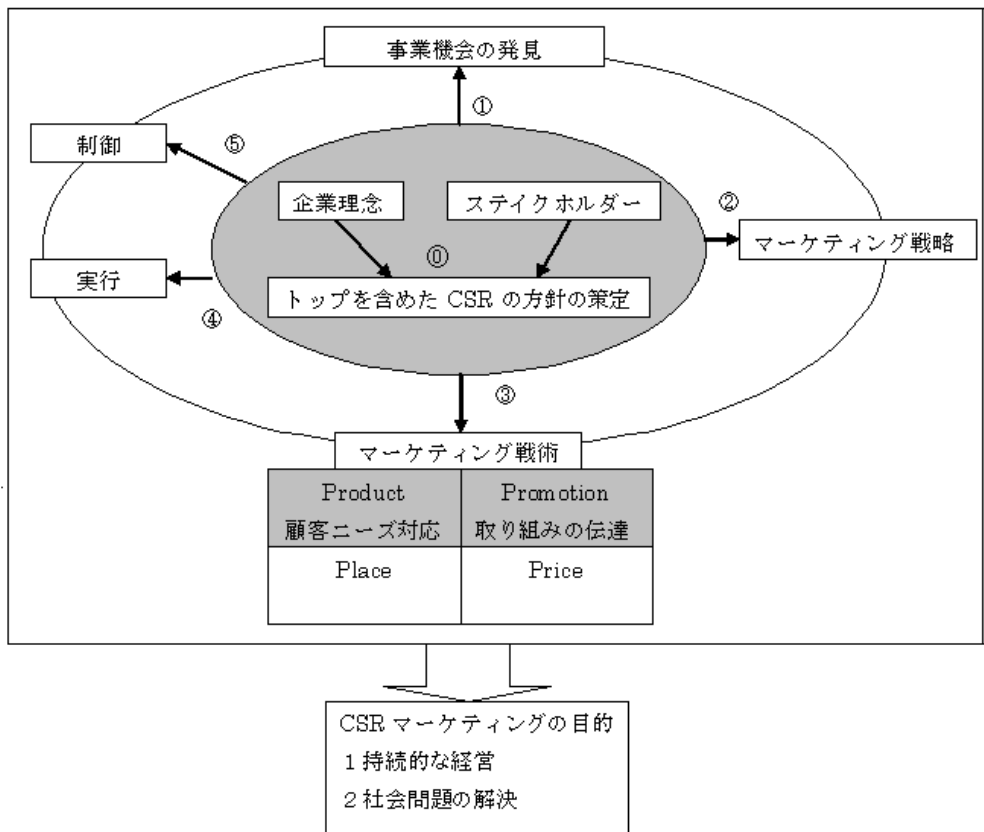
特に取り組むべきだと思う業種別CSR活動 項目（％）

自動車業界	医療品メーカー	外食産業	銀行
安全で質のよい商品サービスの提供 60.0	安全で質のよい商品サービスの提供 72.5	安全で質のよい商品サービスの提供 75.5	不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 61.5
不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 50.0	不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 56.0	消費者意見の受入れとその有効活用 48.5	法を順守し、不正な行為をしない 55.0
環境によい商品・サービス提供に積極的 49.5	消費者意見の受入れとその有効活用 43.0	環境によい商品・サービス提供に積極的 31.5	安全で質のよい商品サービスの提供 35.0
家電・AV・パソコンメーカー	石油会社	流通業	保険
消費者意見の受入れとその有効活用 49.5	環境によい商品・サービス提供に積極的 57.5	安全で質のよい商品サービスの提供 61.0	不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 45.0
安全で質のよい商品サービスの提供 47.5	安全で質のよい商品サービスの提供 55.0	消費者意見の受入れとその有効活用 46.0	法を順守し、不正な行為をしない 45.0
環境保全活動に熱心 44.0	環境保全活動に熱心 52.5	ユニバーサルデザインの商品・サービス・店舗設計への取組 36.5	消費者意見の受入れとその有効活用 44.0
化粧品・トイレタリー	電力・ガス会社	IT・インターネット関連会社	食品・飲料メーカー
安全で質のよい商品サービスの提供 54.5	環境保全活動に熱心 52.5	不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 50.0	安全で質のよい商品サービスの提供 78.0
環境によい商品・サービス提供に積極的 53.5	安全で質のよい商品サービスの提供 47.5	法を順守し、不正な行為をしない 48.0	消費者意見の受入れとその有効活用 48.0
消費者意見の受入れとその有効活用 40.0	環境によい商品・サービス提供に積極的 42.0	安全で質のよい商品サービスの提供 35.0	不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 34.0
不動産・住宅メーカー	通信業界	航空業界	
安全で質のよい商品サービスの提供 50.5	安全で質のよい商品サービスの提供 60.0	安全で質のよい商品サービスの提供 67.5	
不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 46.0	消費者意見の受入れとその有効活用 45.0	不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 67.0	
法を順守し、不正な行為をしない 43.5	不祥事やミスの際の報告と迅速な対応姿勢 32.5	法を順守し、不正な行為をしない 33.0	

出 所：博 報 堂 CSR に 関 す る 生 活 者 の 意 識 調 査
<http://www.hakuhodo.co.jp/pdf/2006/20060>

ではこのことを踏まえて、企業が行うべき CSR マーケティング像を示せば図 5-6 の通りであると考える。

図 5-6 企業の行う CSR マーケティング像



出 所：古川 [4] 5 ページの図を参考に筆者作成

全社的な CSR の方針を策定する CSR 担当部署の働き(図 5-6 における中心の円内の作業)と、マーケティングを実際にマネジメントしていく各事業部門の動き(同図外周のマー

ケティングを行う)が CSR マーケティングにおいて重要な 2 つの要素であると考ええる。この 2 者が緊密に連携を行い、顧客の分析・アプローチを進めていくことで効果的な CSR マーケティングが考えられる。

(2) CSR の中心となる部署の働き

マーケティングは企業の経営活動の中核をなしているものであり、CSR もまた、第 2 章で述べたように同様なものとなると考えられる。そのため、CSR マーケティングを行うに当たっては、図 5-5 の第 1 段階の部分である「CSR 方針の策定」を企業理念に照らして、企業の目指すべき方向・ブランドとずれないように策定しなければならない。これにより、CSR もマーケティングも企業経営の中心にある全社的な項目として、併存が可能になると考える。

では、まずなぜこの「企業理念」が必要となるのか考える。そもそも「企業理念」⁽¹¹⁾とは経営トップや創業者の強烈な個人的動機や信念を基盤にして企業内外の人々の教官を伴って、自らの事業活動を一定の目的に向けて推進する起動力ないし原動力としての特性を持つものである。このような企業理念が、経営者が企業活動を展開する際の拠りどころになって企業は意思決定を行っていく。

またこのような企業理念は、企業内統合と社会的適応という 2 つの機能を持っている。

1) 企業内統合機能

創業者や経営者の人生観などに表明された精神や教訓が、企業の心として語り継がれたり、それが意思決定に具現化されたりして、企業内外の人々に統一的なビジョンと一体感を創出するという機能。（企業文化、企業体質・社風等）

2) 社会的適応機能

理念自体が企業外部の環境諸条件の変化に影響を受けながらも、長期的には企業自体がその社会的な存在意義を外部に明示し、それとの整合性を図るという機能。

これら2つの機能を通して企業の経営戦略が定められる。よって当然にその一部であるマーケティング戦略も定められる。

企業理念がその持つ「社会的適応機能」により、社会的な存在意義を明示するためのものであるため、企業は、社会に求められていゝる社会的責任というものを企業理念に反映させる必要があると考えられる。「企業内統合機能」により企業理念が企業文化を生み出すものであるの、この部分に社会性が描かれていなければ、企業が全社的にCSRに取り組むという動きもとりにくくなってしまうからである。

そして、このような企業理念と社会的要請とによって作り出された全社的なCSR方針とマーケティング戦略が一致することによって、効率的なCSRマーケティングが実現するのである。

このCSRマーケティングを企業が全体と

して取り組むCSRの考え方に合致させて行っていくことを確実にするためには、CSRの中心部署（CSR室等）が、マーケティングのマネジメントにおいても関与していくことが必要だと考える。各事業部での自由な動きをただ認めているのみで、企業のCSRの考え方と外れた社会性配慮を計画された場合、外れているか判断する主体として、最もCSRについての知識・情報が集まる部署が行うのがふさわしいと考えるからである。

（３）CSRを実際に動かす事業部の働き

しかし、CSRマーケティングの活動を行うのは実際に製品を製造・販売していく各事業部である。そこでの活動にCSR担当部署からの目が入ったとしても、各事業部がCSRに配慮したマーケティングを実行しなければ、CSRマーケティングは実現しない。

CSRと、このCSRマーケティング戦略の性質の違い上、戦略の策定には次の点に留意が必要である。

まず、スポットを当てた社会問題が「顧客に関心を持ってもらえるものであるか」という点である。社会問題として企業がCSRとして取り組む価値があるものであっても、その取り組みに対して顧客からのリアクションが無ければマーケティングの成功という観点からは、成功とは言えない。いわば、顧客の関心が芽生えうる問題を選択しなければ成功しないのである。現在関心度の低い問題につい

ては、先程掲げたCMの働きや企業以外の主体の活動によって消費者の興味が高くなるのを待たなければ、事業として取り扱うリスクは大きくなってしまふ。

次に「顧客へのアプローチ」である。CSR活動は社会責任を果たした活動を、年1度のCSR報告書等の手段でステイクホルダーに伝えられるというように行っても企業の財政面には影響をあまり及ぼさない。しかし、マーケティングにおいては、企業活動をできるだけ多くの人に知ってもらい、購買活動に繋げてもらわないと、企業の商品マーケティングにおいて赤字が発生し、上記のマーケティングのサイクルは回らなくなってしまう。企業の取組みを知らなければ、活動に移せないというのは図5-2より明らかであった。

ここで、また4Psにおいては以下のような名店に留意すべきと考えられる。

1) Product の段階

製品・企業のイメージと合致した問題へのアプローチを製品により行うこと。さらに、顧客の社会配慮行動を引き出さう分野に注力すること。

2) Place の段階

既存の自社の財の供給経路を最大限に活かすこと。(対象を日本の大企業としたので、そのチャネルを使い自社や同業他社の顧客へのアプローチを狙う)

3) Price の段階

消費者にかかる精神的コスト(第2節の社

会心理のうち便益費用効果に影響)を減らすためにも。特段の値段の上昇は避けること。

4) Promotion の段階

宣伝において商品の利便性だけでなく、消費者心理に社会性を訴えかける広告を行うこと。またCO₂削減のように、同業界内の各社が取り組んでいるようなテーマにおいては特に、競争に負けないような伝達性(自社の製品と問題解決への見えやすさ)を有すること。問題認知のために数多くの宣伝を行うこと。さらに、製品・企業のイメージから対象とした社会問題が想起可能なこと。以上が必要であるとされる。

これら4点の中でも、「製品」と「広告」の2つの段階が、特に重視すべきであると考えられる。他の2点に比べ、一般的なマーケティングとは、異なる留意点(社会問題への注目、イメージ・ブランドの一致)が存在するからである。ここで、今後の事例研究においては、特にこの2点に着目していきたい。

(1) 日経リサーチ社が行った調査であり、調査時期は2003年9月15日~9月19日である。調査対象は首都圏40km圏内に居住し、上場企業又は資本金5000万円以上かつ従業員数100人以上の非上場企業に勤務するビジネスパーソン(男女)1400人。有効回答数は577であった。詳細なデータは以下にある。

<http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/comu/comu>

[_data_b.pdf](#)

(2)

<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku/h13/html/13332200.htm> より

(3)

<http://www.volvic.co.jp/1Lfor10L/faq/index.html#result> より

(4) オルター・トレード・ジャパン [15] 14 ページ

(5) 環境に配慮した商品等の製造・流通・消費に関する実態調査は、2001年11月上旬～12月上旬に都内（島嶼部を除く）に居住する世帯3,000世帯を対象に行われた。詳細な結果は以下に掲載されている。

<http://research.mki.co.jp/eco/result/survey.htm#02>

(6) 広瀬 [5] pp. 43～63 を参考にした整理

(7) 2006年8月に公表された「CSRに関する生活者の意識調査」である。2006年3月に、首都圏、阪神圏の20-59歳男女計800名を対象に行われた。詳細は以下に掲載されている。

<http://www.hakuhodo.co.jp/pdf/2006/20060824.pdf>

(8) 坂口 [9] 58 ページ より

(9) 堀江 [9] pp. 50～51 より

(10) 堀江 [9] pp. 47～48 より

(11) 水谷内、内田 [12] pp 9～12 より

第 6 章 実 際 の マーケティングに見る CSR

では CSR マーケティングについて、実際にはどのように行われているのか、第 5 章に挙げた、「消費者啓発」と「明瞭性」という 2 つのポイントから見ていくことにする。

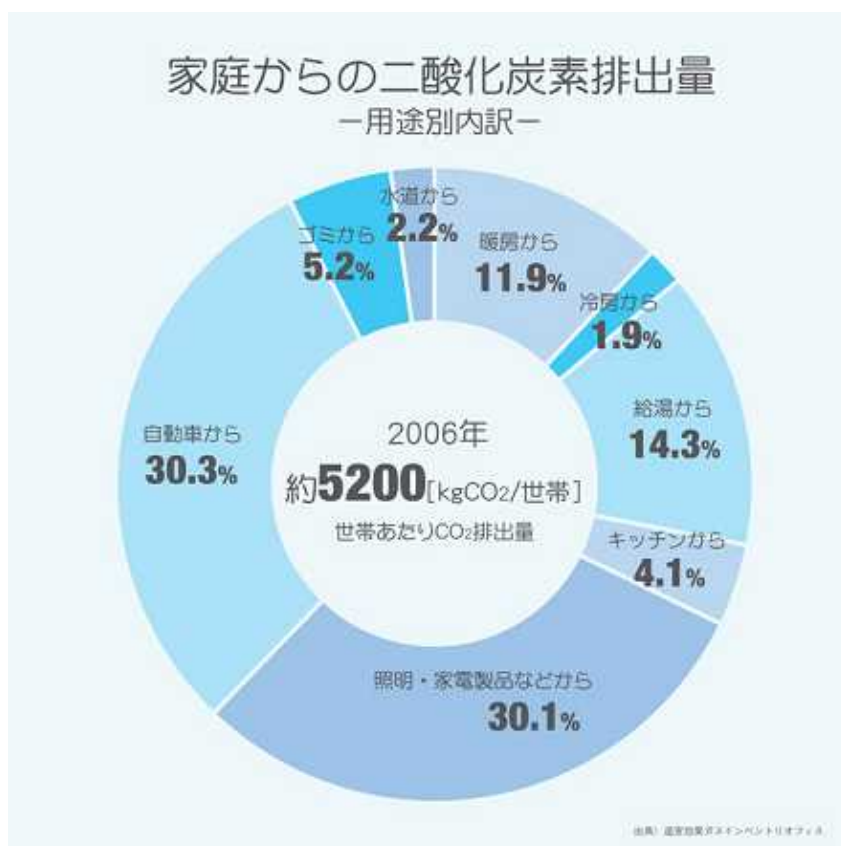
第 1 節 家電業界に見るマーケティングと環境配慮

(1) 家電業界に着目した理由

本論文においては、企業の CSR マーケティングによって消費者の社会配慮行動が促されていくという形を前提にして、論を進めている。そこでまず、第 5 章に挙げた図から消費者が最も関心を抱いていると考えられる、環境面についての配慮に関する、企業のマーケティング上の取り組みを確認しようと思う。そして、その中で大きな問題となっている地球温暖化問題にアプローチを行うことを考える。

消費者の存在する家庭における、温室効果ガスである二酸化炭素排出量の内訳を見てみる。(図 6-1) 家庭での二酸化炭素の排出源は自動車 that トップとなっているが、冷暖房も家電であることを考慮すると、家電製品全般が排出源として最も大きいものとなり、それらを製造販売している電機メーカーが商品への CO₂ 削減の配慮をより進めていくことで、消費者自身も最も効果的にこの問題に対して貢献できると考えたからである。

図 6 - 1 家 庭 か ら の 二 酸 化 炭 素 排 出 量 の 用 途 別
内 訳



出 所： 全 国 地 球 温 暖 化 防 止 活 動 推 進 セ ン タ ー
<http://www.jccca.org/content/view/1048/789/>

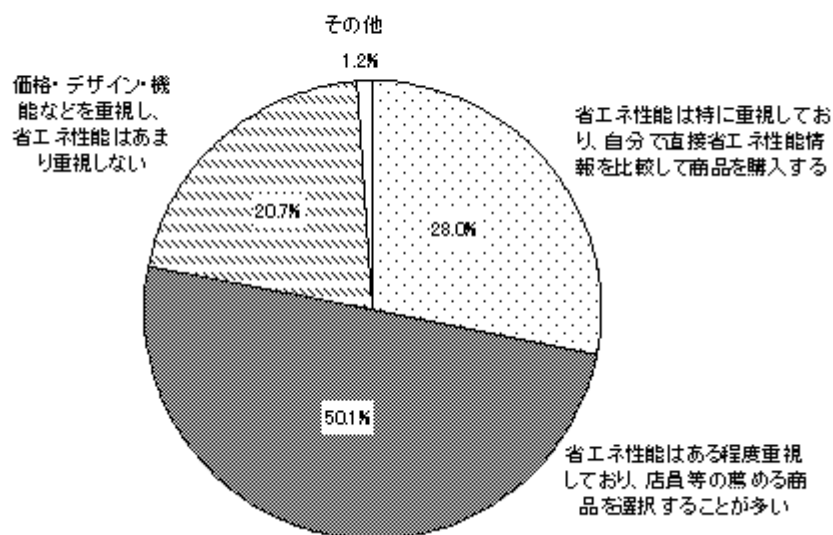
(2) 家 電 業 界 に 求 め ら れ る 社 会 性

家電業界の配慮が消費者の環境配慮に繋がりがやすいということが、必ずしも環境配慮を求めていることには結びつかない。しかし、第5章の図5-5より、家電・AV・パソコンメーカーへ望むCSR活動として、「消費者意見取り入れ」や、「安全で高品質の商品サービス」

の次に「環境保全問題」が44%の消費者によって求められていたことが分かっている。この環境保全問題について、どの程度の強さで消費者が選好を示しているかということについては、野村総合研究所が2008年10月に行ったアンケート結果から見て取れる。家電製品の購入に当たって省エネ性能を重視するとした答えが78.1%にも上っており、このことから、消費者は商品選択の際、価格などと並ぶ1項目として省エネ性能が考えられているといえ、企業は消費者からの求めに沿い、収益面の好影響も考えられる要素として環境配慮を行うべきであると考えられるのである。

図 6-2 消費者の家電製品購入と省エネ性能

「あなたはテレビやエアコンなどの家電製品の購入に際して、省エネ性能をどの程度重視しますか。あてはまるものをお知らせください。」(ひとつだけ)



出 所：株式会社野村総合研究所「生活者の地

球 温 暖 化 ・ エ ネ ル ギ ー 問 題 へ の 認 識 に 関 す る ア ン ケ ー ト 調 査 」 (1)

<http://www.nri.co.jp/news/2008/081104.html>

(3) 各 社 の 取 り 組 み

1) 比 較 す る 対 象

今 回 は 家 電 商 品 の 中 で も 特 に ル ー ム エ ア コ ン を 生 産 し て い る 企 業 に 着 目 す る 。 エ ア コ ン は 、 家 電 の 中 で 消 費 電 力 が 最 も 大 き い も の で あ り 、 二 酸 化 炭 素 排 出 原 因 で あ る 上 、 エ ア コ ン は 製 造 か ら 使 用 ま で の サ イ ク ル の 中 で 「 消 費 者 の 使 用 」 に よ る CO_2 の 排 出 と い う 要 素 が 、 最 も 責 任 が 大 き い 。 そ し て 、 家 庭 内 で の 電 力 使 用 量 が 最 も 多 い も の が こ の エ ア コ ン で あ り 、 消 費 者 が 現 状 と 比 較 し て 地 球 環 境 へ の 配 慮 を 最 も し 得 る 部 分 だ と 考 え る か ら で あ る 。

実 際 、 こ の 分 野 で は エ ア コ ン の 省 エ ネ 達 成 度 に つ い て は 環 境 省 の 設 定 し た 省 エ ネ 基 準 達 成 率 を 表 示 す る と 共 に 、 通 年 エ ネ ル ギ ー 消 費 効 率 を 表 示 す る こ と に よ っ て 消 費 者 に 対 し て 環 境 基 準 を 満 た し て い る こ と を 表 し て い る 。 こ の よ う な 規 制 が あ る た め 各 社 力 点 を 置 い て CO_2 削 減 の 取 り 組 み に 力 を 入 れ て い る の で あ る 。

こ こ で 、 各 社 が ど の よ う に 取 り 組 ん で い る の か を 実 際 に 見 て み る 。 比 較 す る 企 業 は 、 エ ア コ ン の 売 り 上 げ 上 位 の 企 業 ^(2) よ り 、 東 芝 、 三 菱 電 機 、 ダ イ キ ン 、 富 士 通 を 取 り 上 げ る こ と と す る 。 ま た 各 社 の 動 き を チ ェ ッ ク す る ポ

イントは、章の冒頭で述べた通り「広告の消費者啓発性」と「CSRマーケティングの明瞭性」という点を公表資料より読み取れるかである。合わせて、企業の中心的部署が働く目的とした、「企業理念」との適合性も考えてみる。

なお、環境問題という消費者にとってメジャーな問題を扱っていることから、広告による消費者の問題認知の効果を考える必要はない。

2) 東芝

① 家電製品の環境配慮の概要

始めに東芝の家電製品の環境配慮の概要を簡単に説明する。

東芝では社内カンパニーで白物家電を扱う東芝コンシューマエレクトロニクス・ホールディングス社を中心に、家電製品のマーケティング・コンセプトとして、2007年10月より「ecoスタイル」⁽³⁾を採用している。これは東芝の省エネ家電を使用することで、家庭でのCO₂の排出の削減の等の環境配慮型生活を実現するというライフスタイルの提案である。

② 企業理念

この取り組みの背景にある東芝グループの企業理念を確認する。

東芝CSR本部CSR推進室の赤松生也氏によると⁽⁴⁾、2003年のCSR元年と呼ばれたよ

うな日本におけるCSRの広まりなどから、現社長の西田厚聰氏が社長就任した際に「人間尊重」「豊かな価値の創造」「世界の人々の生活・文化への貢献」という3つの経営理念が定められた。また、地球内企業という考え方をグループ行動基準の中に導入し、CSRの実践が不可欠であると社会に浸透させるように努めていることが見て取れる。

このような考え方のもと、「地球と調和した人類の豊かな生活」を、2050年までに実現すべき“あるべき姿”と考え、その実現に向けた「東芝グループ環境ビジョン2050」が定められ、エネルギーの安定供給と地球温暖化防止を図る「エネルギー」面と「エコプロダクツ」の面での2面から環境配慮を進めようとしている。家電部門におけるecoスタイル商品は、東芝グループにおいて、エコプロダクツの面からの環境配慮の1要素である。

③ 広告の啓発性について

次に広告が前章に掲げた啓発を狙えるものであるか確認する。東芝では家電製品に関するテレビCMとして、製品について伝えるものと、「ecoスタイル」というコンセプトを伝えるものが放映されている。

例1．ルームエアコン大清快の製品CM

2008年度11月より流れている30秒CM「ベッドルーム編」では、商品特徴として消費電力表示により省エネ性を実感できることが伝えられ、更に消費電力量も減っていることを

示している。このCMを前章の図5-3消費者啓発のための企業広告像に当てはめて考えると、「目標意図形成」のための3項目のうち、当該製品使用により、どの程度環境負荷を減らせるのかという「対処有効性認知」を多少は高めるが、行動規定要因である3項目には該当するポイントは無い。そのためこのCMは製品が環境に優しいという点は伝えるが、消費者の社会性向上にはあまり貢献しないと考えられる。

例2. ecoスタイル商品のCM

「その理由は・宣言」編というecoスタイルというコンセプト自体の30秒CMであり、2008年10月より放映されている。現状の生活は買えずに、使う製品を東芝製品にすることでCO₂を削減でき、電気代も削減できると示されている。

このCMでは個人の取り組みの「対処有効性」が示されるものの影響力が実感しがたいのが難点である。しかし、「ただ快適に使っているだけで」環境配慮ができるという、環境配慮による生活での「便益」の減少は無いことを明示している。

④ CSRマーケティングの明瞭性

[④-1] 取り組んだきっかけと消費者の声

環境配慮の企業戦略は、東芝の売上額向上のための海外進出戦略から、世界規模の活動を行い持続可能な成長を図るという考えより定まっている。この他、前に掲載したような

消費者の環境への関心の高さを示す資料がある上、1998年の省エネ法の改正によって、多様な電気機器の省エネ目標の設定や、省エネ性能の表示の義務付けが行われ、消費者に売れる製品として環境を重視する一因となっていると考えられる。

東芝では、1000人程のモニターを置き、アンケートや満足度の測定が行われる他、電話・FAX・メールによる声を「お客様の声データベース」として貯蔵したものを統計的に処理し、関連するグループ等に提供する仕組みが整えられている。これらが、消費者の声を反映させてマーケティング・プロセスを回していく機能を担っている⁽⁵⁾。

以上より、この「ecoスタイル」というマーケティング・コンセプトは消費者からの強いニーズを企業が汲み取って生み出されただけのもものとは言えないが、社会からの強い要請を背景に出来上がったコンセプトであることが分かる。一方、消費者からの声を受け入れてマーケティングのサイクルを制御していく体制も整備されているが、どのように活かしているかは明らかにされておらず、サイクルが正しいかどうか消費者の観点からは不明な点も残る。

[④ - 2] CSRの中心部署の役割⁽⁶⁾

半期に1度のCSR推進委員会や、環境・コンプライアンス・お客様満足・品質・社会貢献・人種・従業員満足という6つの分野の各担当者との月一回程度の打ち合わせにより、

社内のCSRの取り組みへの様子を把握し、また必要事項を伝達している。

また取扱商品が多岐に渡り、商品毎に開発生産段階を分社化しているため、どの分野に注力してCSRを行うか、どう商品マーケティングを行うかという点は各社の担当者の裁量に任せられている部分が多い。このような規模の問題もあり、CSR推進室が各社の提供商品に関与することはほとんどない。

だが、環境面については環境推進室が製品の開発に当たり、法規制や他社動向をもとに目標数値を製品毎に設定することもある。

[④ - 3] 事業部の働きについて

社会性に応じたマーケティング活動は各事業主体が中心となり行われる。事業部は国内だけでなく海外にも存在する。そのような海外での責任者は日本で教育面をしっかり行なった人材を配置し、その者に責任を大きく持たせて日本本社との考えと同じように組織の末端の海外でも動けるようになされている。また前述したお客様の声データベースから得られたデータをどう活かすかも、各事業主体に任されているのが実際である⁽⁷⁾。

また、家電を担当する関係会社内部でも環境経営推進体制が構築されており、その関係会社を含めて統一した考えで環境配慮をとる体制が整えられている。それが、家電関係会社数社にわたる統一コンセプトである「ecoスタイル」の策定に繋がったと考えられる。

3) 三菱電機

① 家電製品の環境配慮の概要

「ユニ&エコ」というコンセプトのもと、誰にでも使いやすいユニバーサルデザインと、地球環境に配慮した家庭電器部門の商品開発に取り組んでいる⁽⁸⁾。また、エアコン霧ヶ峰をはじめとして、省エネの見える化に注力しており、削減したCO₂量の目安まで明示するようになっている。

他社製品にも消費電力を表示する製品はあるが、具体的な削減量がリアルタイムに表示されることで消費者の環境への有効性認知を刺激している。

② 企業理念

創業時の経営の要諦の1つである、「社会の繁栄に貢献する」という精神を引き継ぎ、活力とゆとりある社会の実現に貢献するという企業理念の下、環境の保全と向上に努めるという行動指針が定められている。それに関連し、2007年10月には「環境ビジョン2021」が定められ、CO₂削減と3Rの推進が推し進められている。

③ 広告の啓発性について

三菱電機のテレビCMにも製品CMと企業広告の2種があるのだが、企業広告においては、環境性を強調したものは無い。

例 1 ルームエアコン霧ヶ峰のCM

「電気代が見える」篇とされる、2009年モ

デルの霧が峰のCMでは、当該製品の電気代の把握が可能との特徴と、削減したCO₂量を把握との特徴が強調されている。しかしこれは、目標意図形成のための3項目にも行動規定の要因である3項目にも該当せず、当該製品の特徴を知ることができるのみで消費者の社会性向上には貢献しづらい。

その他製品のCMのうちユニ&エコのテーマを前面に押し出したものではCO₂削減割合が表示される。

④ 消費者の声

各事業部では、主要機種について、製品購入者へのアンケートや社員モニターを活用したアンケートで満足度調査を実施しており、これにより、顧客の声を聞き入れるようになっていく。モニターとなった消費者からの声の一部はホームページ上で開示されている⁽⁹⁾が、出ていた要望のうちどの部分を今後採用するのか、また、新機種においてどこが採用されたかということは見て取ることとはできなかった。

4) ダイキン

① 家電製品の環境配慮の概要・理念

「環境社会をリードする」という項目を経営理念うちの1つと掲げ、2008年5月に設定された戦略経営計画「FUSION10」により企業価値の最大化を目指し、地球温暖化防止と企業の成長の両立のため、生産段階での温室

効果ガスの削減と共に、省エネ技術を活かした商品・サービスの創造・提供を目指している。

主力製品のルームエアコン「うるるとさらら」では、省エネを前面に押し出している他、リモコンの「快適エコ」ボタンを押して使用するとリモコン内にポイントが貯まり、そのポイントを消費者がダイキンに電話又はホームページから連絡すると、NGOによりインドネシアにて植林が行われるという試みも行われている。(国際NGOコンサベーション・インターナショナルと協働したRe;エアコンプロジェクト(10))

これは商品が消費者自身の環境配慮行為の対処有効性の認知、実行可能性の認知を高める試みであり、購入者の環境配慮への啓発性を高める働きがあると考えられる。

② 広告の啓発性について

企業CMと製品CMの2種類があるが、企業CMは蓼科などの自然の映像と共に、空気を品質へのこだわりを映し出しているが、環境性には触れていない。また、製品CMについても、2008年夏春時期のうるるとさらら「サーモ篇」をはじめ、2000年以降のCMでは全てエアコンの機能のみに触れている。そのため、当然CMによっては社会性向上には貢献し難い。

③ 消費者の声

事業部毎に顧客アンケートを行ったり、お客様総合窓口「ダイキンコンタクトセンター」にて得た情報を開発・サービス・営業の各部門へ伝達したりして、商品マーケティングを回す際の情報としている。

5) 富士通

① 家電製品の環境配慮の概要

富士通本体では家電製品の販売は行っていない。家電製品の製品販売を行っているグループ会社、富士通ゼネラルグループではルームエアコン、ノクリアの販売に際し、省エネ性能を売りの一つにしている。

なお富士通グループでは、2007年12月より「Green Policy Innovation」というプロジェクトを開始し、お客様の環境負荷低減に貢献していく、という視点でのアプローチを行っている。

② 企業理念

富士通総務部総務グループ福竹氏によると、急激な円高や半導体不況等による厳しい状況を背景として展開された、経営強化のための全社活動をきっかけに、1987年に行動指針（現在のFujitsu Wayというグループ理念・指針）を制定し、その中で「企業として、個人として、国際社会・地域社会に貢献しよう」と定められたとのことである⁽¹¹⁾。現在では2008年の改定により、「豊かで夢のある未来の提供」が考慮された企業理念の下、社会貢

献・地球環境に配慮するとした行動指針・事業方針が定められている。

それとは別に 2002 年よりグループ環境方針が定められており、これと FUJITSU Way の 2 点から、環境コンセプトや、中期環境ビジョンが考え出されている。

③ 広告の啓発性について

富士通においてもテレビ CM は製品 CM と企業 CM の 2 種が行われている。

例 1 富士通ゼネラル社のルームエアコンノクリア

この製品は前述の通り省エネ性能も売りにされた商品であるが、CM「さち子との再会夏・冬篇」では商品の小ささという特徴を主に売り込み、省エネ性については文字での説明のみを行っている。

目標意図形成のための 3 項目にも行動規定要因である 3 項目にも該当せず、啓発性はあまり無いと考えられる。

例 2 夢をかたちに「グリーン IT」篇

当 CM では富士通が IT の活用を通して CO₂ の削減を手伝っているという内容のみを完結に伝達している。

富士通が環境問題に取り組んでいるという点を消費者は知ることができるが、目標意図形成のための 3 項目にも行動規定要因である 3 項目にも該当せず啓発性はあまり考えられない。

④ C S R マーケティングの明瞭性

[④ - 1] 取り組んだきっかけと消費者の声

富士通では、地球温暖化問題は社会的に当然に要請される問題と考えている。その対策においては、これまでの「改善型の対策」だけではなく、「イノベーションによる対策」が必要不可欠だと考え、その実践にIT産業が果たす役割は非常に大きいと考え、特に重要視して取り組んでいる。

また Qfinity 活動として、お客様の声を第三者機関の分析・報告を通して品質保証本部に集めそれを事業本部で検討し、品質保証本部とのすり合わせによって調査計画が策定されている。

このように、消費者の声をマーケティングのサイクルに反映させる仕組みはある。

[④ - 2] C S R の中心部署の役割 (12)

個々の行動の統率としては、環境本部や人事部など各担当本部に任せられている。その中で、社内の各委員会等での定期的な情報入手に加え、リスクマネジメントサイクルの中などで緊急/臨時情報を得て、CSR担当部署は行動を統率している。また、CSR担当部署が金融商品取引法に対応する内部統制システム構築に向けた全社活動も同じ本部内で推進していることから、全社の情報が集まりやすくなっている。

事業部との関係性という点では、定期的に課題別委員会およびワーキンググループを開

催し、設計・開発部門等の関係者と環境本部がコミュニケーションを図っている。

[④ - 3] 事業部の働きについて

設計・開発部門では、製品設計の際に、上記のワーキンググループで策定された社内基準により製品環境アセスメントを実施することが義務付けられており、アセスメントの結果を環境本部に報告する仕組みとなっている(13)。

よって、マーケティングを自主的に行うことはできるが、環境性については、常に外部からの目に配慮するよう構造上努めることとなっているといえるだろう。

(4) 見えてくること

以上4社について、企業理念、広告の啓発性、明瞭性という点から考えてみる。

1) 企業理念について

企業の環境配慮の根底となるはずである企業理念やそこから考えられる行動指針等について各社共に、環境という要素が必ず組み込まれていた。企業活動を継続させていく上で、環境という要素が国際的な規制などの潮流から無視できなくなり、取り組むべき最優先課題の1つと考えている表れと見える。

2) 広告の啓発性について

広告が消費者の社会性を啓発するツールになり得るとしたが、環境問題について、企業

が啓発を行おうといふ動きはほとんど見られ
なかつた。特に、いまは、効果を確保し、動
のCMに、イメージを配するところ、商品の利
の競争環境を主として、製品利用点より
べた。要素の差別化配慮で、社外消費各社
外では、その環境以外を、各社から見
他社との環境以外を、各社から見
の程度、それ以外を、各社から見
も、それ以外を、各社から見
セプト名という各社から見
ろうという各社から見
今回、例社会問題により深め、構造には、
名である社会問題により深め、構造には、
配慮の企業がCMに、
を、企業がないといえる。

3) マーケティングの明瞭性について

各社共に顧客満足度を高めるべく、消費者
の声を取り入れる仕組みを構築し、おり、ま
たその構築があることを広く知らせている。
従って、一旦構築されたマーケティングサイ
クルを回し、いく体は十分取れている。
一方、そもそもどのような社会的問題に焦
点を当てたら良いか、という判断のため情
報につながら、多様なステイクホルダーか
の情報は、富士通では(14)各種CSRアンケー
トのランキングを参考に、他、通常の営業

活動などや、ステイクホルダーとの対話の機会を設けて得ることが企業独自のニーズを把握するために行われている。

しかし、このように把握されたニーズはCSR担当部署から各事業部へ送られるが、それをもとにどう対処するかはその担当部署にかかっているのが実情である。従って、事業部門が正しく、ニーズと企業理念に応えた活動を行っているかは、その部門にいる人々の社会性の如何によってしまうこととなる。よって、企業がCSRマーケティングを行うに当たって必要となることは、内部の従業員の社会性を啓発し、社会に貢献できる自社の強みを生かした事業を発見しようと試み、またそれができる人材を生み出すことにかかっているといえるだろう。

そのために、東芝においては内部の社員教育や、社会配慮を含めた評価制度等によって、富士通においては1996年度より行われている社内顕彰制度「環境貢献賞」等によって、従業員が率先して社会・環境問題に触れていくように導いているのである。

第2節 広がるCRM

海外においてはCRMだったが、近年では日本においても普及の気配が見え始めている。先程の家電業界による二酸化炭素削減のよう
な、業界全体としての動きではなく、企業主体による、あまりスポットが当てられていなかった社会問題にアプローチされている点が

特徴的である。また、この CRM は仕組み上、消費者が日常から消費している種類の商品を購入することで社会配慮行動を行うことができるため、その「実行可能性の評価」が高くなることや、その商品価格が他社商品より大幅に高額な値を付けられることが無ければ社会配慮行動のための「費用」が小さくなることから、消費者の行動を促すのに適した活動といえるであろう。

(1) volvic の 1ℓ for 10ℓ 活動

1) 活動概要

アフリカのマリ共和国への水の支援活動プロジェクトであり、プロジェクト期間中の volvic の売上の一部をユニセフに寄付し、この資金を使ってユニセフが井戸をつくり、その後 10 年間の井戸のメンテナンスも行うというものである。10 年間で、7 億リットルの水を供給することが目標とされている。このキャンペーンは 2007 年の 7 月から 9 月の間行われ、2008 年にも 6 月から 9 月の間にも同様の活動が行われた。

また、水を飲むことで、水を生み出すという消費者にとって、明瞭なシステムがとられているのが特徴である。

2) 広告の効果

テレビ CM が 2007 年度は 1 種類、2008 年度は 2 種類作られている。

それらの中では、水は汚いという途上国で

の認識、昨年度の活動の結果（2008年度版のみ）、消費者の商品購入がどの程度の社会貢献に繋がるのか（1ℓの購入で10ℓの安全な水を提供できる）という点に言及されている。これらの広告により、水の安全性という日本では実感できない社会問題への認知や、自身の水の購買行動が購入量の10倍ほどの安全な水を生み出せ、それにより救われる子供がいるという「対処有効性の認知」、それが volvic ブランドの水を購入するだけでできるという高い「実行可能性評価」、自身が購入する飲料水のブランドを volvic のものに変更すればよいだけという「便益」の損失の小ささ・あるいはそれが無いことを伝達している。また、volvic という飲料水1ℓの購入を通して、安全な水を10ℓ生み出せるという、「安全な水」という点での商品ブランドと、社会貢献内容が共通している。このように「効果イメージ」という点でも消費者に行動を促す構造がなされている。

消費者が社会配慮活動を取るために必要と考えた全8項目の訴求点のうち6項目を満たしており、効果的なCM作りができていると考えられる。

このように印象的な広告を作成したおかげで、日本の消費者があまり知ることの無かったアフリカの水問題を何度も行うことができ、マーケティング・コンセプトとして採用することができたのである。このプロジェクトによってアフリカの水問題に関する関心が高

まったとの回答も多く、印象に残るキャンペーンの重要性を知らしめることとなった1つの例といえるだろう。

3) 取り組みのきっかけ

ダノングループは持続的な発展のための主要なテーマとして、自社商品の1つである「水」をテーマに掲げている。ダノングループのドイツ支社本社の広報担当マネージャーを中心にした社員同士のディスカッションの中からこのテーマに沿ったプロジェクトとして考え出され⁽¹⁶⁾、2005年よりドイツにおいて、2006年よりフランスにおいても導入されていたものである。支援対象国はユニセフとダノンの協議によって決定され、ドイツの活動ではエチオピアを、フランスの活動ではニジェールとされた。日本においてもマーケティング担当が日本でも導入を検討し、ユニセフとの協議の結果、マリを支援することとなっている⁽¹⁵⁾。

ユニセフという信頼できるパートナーとの協働により、支援金がどこに、どのように使われるのかが分かりやすく、消費者の参加インセンティブをより高めることにつながっている。

4) 売上への貢献

前述したように、この1ℓ for 10ℓのキャンペーン期間(2007年7月～9月)のvolvicブランドの飲料水の売上は前年比131%となり、

市場の全体の売上前年比である 115% を大きく上回る結果を見せた。これによりこの年、約 4,200 万円もの寄付をした⁽¹⁷⁾こととなり、売上上昇と、目標(4,000 万円)以上の寄付の両立に成功した事例といえる。

(2)王子ネピア社の千のトイレプロジェクト

1)活動概要

東ティモールでのトイレ供給不足の問題に対して、アプローチを行い、ネピアの対象商品の売り上げの一部で、ユニセフへの寄付を通し、1,000 の家庭のトイレの建設と、15 の学校のトイレの建設または修復を実施すると共に、衛生週間の普及と定着のため、テレビやラジオを通じた衛生概念の啓発や、現地の衛生習慣の定着のための人材育成などを行っている。また、同時にユニセフでの寄付も募集している。この活動は日本においては、2008 年 7 月～10 月の間に行われた。本年度が初めてということになる。

2)広告の効果

会社の業績は苦しく、広告予算をカットしていることもあり、テレビ CM を打っていない。ティッシュのボックスなどを主な媒体と考えて、他にはテレビ番組、雑誌などからの取材などに頼るという手法がとられている。また、メッセージムービーや写真展という形で東ティモールの現状を伝える努力をしている。

その一方で、消費者個人の購買行動がどの程度活動に効果があるのかは「競合の関係もありますので公表することは控えている」⁽¹⁸⁾とされ、伝えられていない。よって、トイレ問題という「問題認知」、トイレ不足が東ティモールにおいて衛生環境の悪化を招き、健康被害をもたらしているという「環境リスク認知」、そのための配慮行動をネピアブランドの商品を購入するだけで実現できるという「実行可能性の評価」、トイレットペーパー等は必需品であるため必ず購入するものであることから配慮行動のための「便益」の損失の小ささを伝えている。そして、トイレットペーパー購入によるトイレ建設という「効果イメージ」も多少ながらもたらされている。

3) 取り組みのきっかけ⁽¹⁹⁾

社会貢献活動として 2007 年より「うんち教室」という首都圏の小学校低学年を対象に、いうんちをして健康な身体をつくろうという健康教室を開催していた。このうんち教室は「トイレットペーパーを作るネピアにとって、トイレで困っている子を助けるのは意義深い」と王子ネピアのマーケティング部の社員が考え、日本トイレ協会の協力を得て実現したものである。

そして更にこの延長でトイレを通じた貢献ができないかと社員が考えたのがきっかけとなり、2000 年より、東ティモールで「水と衛生に関する支援活動」を行っていたユニセフ

の活動に王子ネピアが賛同して、王子製紙グループの全面協力の下プロジェクトが開始されたのである。

従って、消費者に求められて参加したものではなく、マーケティング部の社員の考えによって、企業のブランド・イメージに合うように考えられた社会貢献の形を、マーケティングの考え方を活用して組まれたプロジェクトがこの「千のトイレプロジェクト」なのである。

(3) 2社の事例から見えること

2社共にCRMの認知を上げていくことの必要性を認知しているようである。2社とも自社の取り組みを伝えるだけでなく、現地の様子の画像を使用したりし、消費者に興味を持たせられるように努めている。さらに、宣伝の規模こそ違おうが、消費者を啓発するポイントを押さえ、効果的な広告作成に努めている。

また、自社の企業理念という高次の部分で自社の取り組みと整合性を見出しているのではなく、元々の自社が販売している商品から連想できる社会問題にアプローチしている。これにより、消費者に対して、なぜこの問題に企業が取り組んでいるのかを明示しやすくなる上、広告の啓発性の「効果イメージ」を持たせる働きを大きなものにすることができている。

さらに、これら2社の共通点として、社員の思いが基点となってCRMが実現した点に

ある。これらの思いが実現し、企業のトップに了解を得て最終的に協力相手を見つけるというのが共通のステップなのである。この2社はUNISEFという国際的な組織の活動に協賛する形でCRMを行っているように、世界的に力を持ち貢献先に対しても大きな信頼を持っていることで海外に対する貢献活動が実現できるように見える。これらの団体は、企業と組むに当たって、なぜ企業としてその問題に取り組みたいのかという目的意識を持っていれば協力を拒否することはあまり無い。従って、協力を得ようとするためには、前節と同じく何よりそのための努力を試みようとする社会性高い人材が企業に存在することが不可欠であるといえよう。実際、ダノングループでは「ダノン・ウェイ」という、社会・環境に対する考え方を従業員に浸透させるための自己評価ツールが導入されており、従業員の社会性の啓発を促している。

(1) 2008年11月に公表された「生活者の地球温暖化・エネルギー問題への認識に関するアンケート調査」日本全国に在住する男女1,000人を対象に同年10月に実施された。詳細は以下を参照。

<http://www.nri.co.jp/news/2008/081104.html>

(2) 日経産業新聞 2008年7月22日によると、2007年度のルームエアコンのシェアランキ

ングは、松下電器産業、ダイキン工業、三菱電機、東芝キャリア、富士通ゼネラルという順になっている。東芝キャリア、富士通ゼネラルはそれぞれ東芝、富士通の関連会社であり、環境戦略を同じくしているため、親会社の方を取り上げた。

(3) 東芝のエコスタイルについては

<http://www.toshiba.co.jp/tceh/csr/env/products01.htm> より

(4)(5)(6)(7) 2008年10月15日に東芝本社にてインタビューを行ったときの回答より

(8) 三菱電機のユニ&エコについては

http://www.mitsubishielectric.co.jp/ud_eco/about/index.html に詳しい

(9) 「モニターレポート」

<http://www.mitsubishielectric.co.jp/shufu/report/index.html>

「買ったなら教えて」

<http://www.mitsubishielectric.co.jp/shufu/oshiete/index.html>

という2部分にて消費者からの声を開示している。

(10) 「快適な環境」作りという、自社の主力製品である空調設備のコンセプトに合わせた社会貢献として行っている。

<http://www.daikinaircon.com/eco/index2.html>

(11)(12)(13)(14) 2008年12月12日のメール回答より

(15) Social Market press コラムを参考

<http://www.social-market-press.jp/column/34/index.html>

(16) イーココロ！ピース・インタビュー 企業編 Vol.2 を参考

http://www.ekokoro.jp/world/interview/c002_volvic/

(17) 1ℓ for 10ℓ プログラム 結果報告より

<http://www.volvic.co.jp/1Lfor10L/doc/final.pdf>

(18) イーココロ！ピース・インタビュー 企業編 Vol.11 を参考

http://www.ekokoro.jp/world/interview/c011_nepia/

(19) J-cast ニュース を参考

http://www.j-cast.com/other/a02_eco/2008/08/15025173.html

第 7 章 C S R マーケティングの展望

これまで、C S R マーケティングが効果的に
行われていくためには、次の 2 点が大切であ
るといふことを述べた。第 1 に、C S R の
考え方を効果的に顧客へ伝え、社会に存する
人々の間に社会性を芽生えさせていくことで
ある。そして第 2 に、企業のマーケティング
を明瞭に行い、消費者に関心を持ってもらう
ようにすること。これら 2 面を合わせて行っ
ていくことにより、C S R マーケティングの効
果を阻害していた消費者側に内在している問
題点である、社会的問題への関心の欠如や、
企業側に内在していた要素である、消費者に
分かちづらいマーケティングという点を解決
することができるのである。

では、これからこの時代、どのようなマーケ
ティングが、重視されるのか考えてみると、
企業は何よりも市民の社会性の啓発活動に注
力すべきであると考えられる。

まず、第 1 の理由としては日本の企業にお
いて更なる海外進出が考えられることがあげ
られる。現に大企業が直面している社会とい
うのは、第 2 章でも触れているように日本社
会だけではなく海外の社会も含まれており、
それにより C S R への取り組みが盛んになっ
てきた。今後日本では人口減少が見込まれる
ため、内需の拡大が期待できず、更なる企業
が世界に目を向けていくことが考えられる。
恐らく大企業が以前ぶつつかっていた社会性への認
識の違いという壁にぶつかることになる。そ

れを乗り越え、企業が持続可能な経営を目指
していくためには、CSRの取り組みがさら
に重視されることになるであろう。そのよう
な企業活動を後押しするため、日本におい
て、社会性への配慮が金銭面にも反映され
ていく企業よる市場社会が形成され、社会
性の高い企業が成長していくように促され
ていくべきと考えられる。

さらに、もう一つ啓発活動が大切である
と考えられる理由として、CSR活動を行
う企業も「人」の集合体と考えることができ
るからである。このことを企業は理解し
ていくから、前章で述べたように内部の
人材に社会性を定着させる努力をして
いた。

今まで日本において、社会性について
の啓発活動を行っている主体としては、
ボランティアを訴えかけるNPOや、政
府の組織が主なものとされてあげられ、
企業はどちらかといえば、周囲から
の声に依っていき、社会性へ自
分の取り組みでいるというだけ
の存在であることが多い。しか
し、これからは、大きな力
を有する企業が、内部の人材
だけでなく、企業外部の市民
に意識を喚起していく大きな
主体となることが期待され
るだろう。

そして、我々市民は、企業がこ
のよう社会性配慮行動をとって
いくのは、持続可能な社会を
形成していくための重要な
ことだ、というのを忘れては
ならない。地球的な環境問
題や社会を忘れたで起これ
ない社会問題が、大きな力
を持つ企業の働きによって
次々と解決されていく

いき、より良い社会形成ができてこそ CSR マーケティングの目標達成なのである。

そのための一つの手段として、提言すれば企業連合による共同プロモーションがあるだろう。財団法人家電製品協会が独自にチームマイナス 6%を組みホームページを開設しているが⁽¹⁾、そのように複数の企業が加盟している団体を中心として、企業が同一コンセプトの CM も流していくことで、市民の啓発性を促す一つのきっかけになり得ると考える。

以上、本論文で取り上げてきた CSR マーケティングは、無理なく企業が CSR に取り組む手段の一例を掲げたものに過ぎない。社会性が未熟だと思われる日本においても、将来的には、経済発展が重視され社会的問題に目が行きづらい発展途上国においても、これらの取り組みが徐々に発展し、持続可能な社会が世界的に形成されていくことを願いたい。

以上を持って本論文を終わりたい。

(1) 家電製品チームマイナス 6%において独自に家電製品の選び方等を提示している。

<http://www.shouene-kaden2.net/select/index.html>

◇ 参 考 文 献 一 覧 （ ア ル フ ァ ベ ッ ト 順 ）

- [1] 阿久津聡、石田茂『ブランド経営シナリオ
- コンテキスト・ブランディング -』ダイ
ヤモンド社、2002年。
- [2] チャールズ・J・フォンブラン、セス・B・
M・ファン・リール
『コーポレートレピュテーション』、東洋経
済新報社、2005年。
- [3] デビッド・A・アーカー『ブランド優位
の戦略』ダイヤモンド社、1997年。
- [4] 古川一郎、守口剛、阿部誠『マーケティン
グサイエンス入門』有斐閣、2003年。
- [5] 広瀬幸雄『環境と消費の社会心理学』名古
屋大学出版会、1995年。
- [6] 伊藤邦雄『コーポレートブランド経営』日
本経済新聞社、2000年。
- [7] ジョン・R・ロシター、ラリー・パーシー『ブ
ランドコミュニケーションの理論と実際』
東急エージェンシー、2000年。
- [8] 亀川雅人、高岡美佳『CSRと企業経営』学
文社、2007年。
- [9] 川越憲治、疋田聡『広告とCSR』生産性出
版、2007年。
- [10] 岸志津江、田中洋、嶋村和恵『現代広告
論』有斐閣、2008年。
- [11] 三宅隆之『社会的使命のマーケティング』
中央経済社、2003年。
- [12] 水谷内徹也、内田康郎『理念と戦略の経
営学』学文社、2008年。
- [13] 村田和彦「企業管理の成立と展開」一橋

大学商学部経営学部門編『経営学概論』
税務経理協会、1999年。

- [14] 永野孝和『マネジメントからの発想：社会問題へのアプローチ』学文社、2006年。
- [15] オルター・トレード・ジャパン/at編集室『季刊 at8号』太田出版、2007年。
- [16] フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・マネジメント：ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション、2001年。
- [17] フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社、2003年。
- [18] フィリップ・コトラー、ディパック・ジェイン、スヴィート・マイアシンシー『コトラー 新・マーケティング原論』翔泳社、2002年。
- [19] フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング『マーケティング原理：基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003年。
- [20] フィリップ・コトラー、ナンシー・リー『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社、2007年。
- [21] 塩田静雄『マーケティング調査と分析』税務経理協会、2006年。
- [22] 杉本徹雄『消費者理解のための心理学』福村出版、1997年
- [23] 谷本寛治『CSR経営』中央経済社、2004年。

- [24] 谷本寛治『CSR－企業と社会を考える』
NTT出版、2006年。
- [25] 白井純子、渡辺南、信藤哲也、内本夏郎
『リレーション・プロセス・マネジメント
－「実践」顧客の持つ知識を活用する経営
－』ダイヤモンド社、2000年。
- [26] 和田充男『関係性マーケティングの構図』
有斐閣、1998年。

◇ 参 考 URL 一 覧

- [w1] ダイキン工業株式会社
<http://www.daikin.co.jp/>
- [w2] 富士通株式会社
<http://jp.fujitsu.com/>
- [w3] イーココロ！
<http://www.ekokoro.jp/>
- [w4] J-cast ニュース
<http://www.j-cast.com/>
- [w5] 株式会社富士通ゼネラル
<http://www.fujitsu-general.com/>
- [w6] 株式会社博報堂
<http://www.hakuhodo.co.jp/>
- [w7] 株式会社野村総合研究所
<http://www.nri.co.jp/>
- [w8] 株式会社東芝
<http://www.toshiba.co.jp/>
- [w9] 経済産業省
<http://www.meti.go.jp/>
- [w10] 三菱電機株式会社
<http://www.mitsubishielectric.co.jp/>

[w11]三井情報株式会社

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

[w12]内閣府

<http://www.cao.go.jp/>

[w13]nepia千のトイレプロジェクト

<http://1000toilets.com/>

[w14]日経ネット

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

[w15]日本ユニセフ協会

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

[w16]NPO法人J.POSH

<http://www.j-posh.com/>

[w17]P&G社アリエールのホームページ

<http://www.ariel.jp/>

[w18]Social Market press

<http://www.social-market-press.jp/>

[w19]THE BODY SHOP

<http://www.the-body-shop.co.jp/index.html>

[w20]東京商工会議所

<http://www.tokyo-cci.or.jp/>

[w21]volvic

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

[w22]財団法人省エネルギーセンター

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

[w23]財団法人家電製品協会家電製品チーム
マイナス 6%

<http://www.shouene-kaden2.net/>

[w24]財団法人経済広報センター

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

[w25]全国地球温暖化防止活動推進センター

<http://www.jccca.org/>

◇ インタビュー協力

株式会社 東芝

CSR本部 CSR推進室 参事 赤松生也様

2008年10月15日 株式会社東芝本社にて
同 11月17日 メール回答にて

富士通株式会社

総務部 総務グループ 福竹主水様

2008年12月12日 メール回答にて