

戦略的フィランソロピーとしての

コーズ・マーケティング

Cause Related Marketing

企業と社会の双方にとって

効果的な貢献活動

2004年12月14日提出

一橋大学商学部経営学科

谷本寛治ゼミ

学籍番号：1101074R

上遠野 拓

KATOONO Taku

はしがき

まず、卒業論文をまとめ終わって、いま私は安堵の胸をなで下ろしている。正直なところ、卒業論文にこれほど苦しむとは考えていなかった。

思えば、私はテーマを決定する段階からつまずいた。当初、趣味で建築関係の本を読んでいた際、ある雑誌に”Compact City Study”なる特集が生まれ、そのひとつの方法論として Sustainable Urbanization（持続可能な都市開発）という考え方が論じられていた。それまでのゼミにおいても持続可能な社会に関して学習し議論していたため、人々が住む基本的な場所、すなわち都市の計画において持続可能性を検討してみたいと考えたのであった。しかし、この問題へのアプローチについて考えてみたところ、問題設定が曖昧だったこともあり、世界的な規模で研究するのか、企業の取り組みとして取り上げるのか、それとも市民の自発的な「街づくり」の動きとして捉えるのか、悩み行き詰ってしまった。そうして、改めて研究するテーマについて考えた末、谷本先生からのアドバイスもあり、テーマを変更することにしたのである。

最終的にこのようなテーマを取り上げようと思った最大のきっかけは、就職活動であった。私は広告代理店で働きたいという思いがあり、業界研究の一環として毎月『宣伝会議』を購読していたのであるが、2004年1

月号の CRM 特集を目的にしたのである。結果的には、企業の戦略的フィランソロピーとして捉えるという方向に定まったものの、当時は広告業界へのこだわりも足かせとなっただけで、公共広告との関連性についても触れたいという思いから、論文に盛り込むべきものははっきりとしないまま時間ばかりが過ぎてしまった。そのような苦勞を経て、研究成果としてここにまとめ上げる事が出来、大変に嬉しく感じている。様々な方のご協力を得ながら、力量不足で考察が不十分どころがあるかも知れないが、私としては最善を尽くして完成させた積もりである。今後、数多くの企業がこの話題についてより真剣に検討するようになれば幸甚であり、そう期待したい。

この場を借りて、大学生活を振り返ってみたい。最も思い出深いのはやはり入学からずっと続けた体育会弓道部での活動であり、人一倍多くの失敗も重ねてきたがそれによって大きく成長出来たと思うし、一生付き合っただけでなく仲間もたくさん出来た。一方、3年目から所属してきた谷本ゼミでの出来事も部活動に勝るとも劣らず忘れ難く貴重な経験である。部活動の仲間とは違った性格の友人たちとの触れ合いは大変新鮮であつたし、物事を考える視野が非常に広がつたように感じている。4年次はなかなか進路が決まらず不安と焦燥にかられた就職活動と卒業論文ばかりが印象に残っているが、いつも励まし支えてくれた

ゼミの仲間たちには深く感謝したい。

また、常に冷静な視点から様々にご意見下さった土肥さんと井口さんには大変お世話になりました。特に、お忙しいなか、ときに優しくときに厳しく、普段からとても温かく丁寧にご指導下さった谷本先生には深く感謝しています。

皆さん、本当にありがとうございました。

2004年12月14日（火）

上遠野 拓

目次

はしがき

第 1 章 企業のフィランソロピー活動の流れ	1
第 1 節 フィランソロピーの基本概念	1
(1) 字義	2
(2) 企業フィランソロピーの歴史	2
1) アメリカ	2
2) 日本	3
(3) 日本とアメリカの違い	4
第 2 節 伝統的な取り組みとその限界	6
第 2 章 戦略的フィランソロピーの登場	12
第 1 節 出現した背景	12
(1) 社会からの視線の変化	12
(2) 企業内部や取り巻く環境の変化	15
第 2 節 期待されるメリット	17
第 3 節 現状－誤解や疑念	21
第 3 章 CRM とは	30
第 1 節 定義と位置付け	30
第 2 節 起源－アメリカン・エクスプレス	32
第 3 節 プログラム構築にあたって	34
第 4 章 CRM プログラムの分析	39
第 1 節 エイボン	39
第 2 節 テスコ	44
第 3 節 サーティワン	49
第 4 節 日本のエイボン	53

第 5 章 CRM の可能性	58
第 1 節 成功の要件	58
第 2 節 日本における課題	61
資料 – アンケート [質問と回答]	64
参考文献一覧	70
参考 URL 一覧	71

第1章 企業のフィランソロピー活動の流れ

今日、企業は事業活動を進める上で社会的責任を果たしていくことが強く求められるようになってきている。日本においても、高度経済成長以降における企業の海外進出／国際化の進展に伴って世界的規模での影響力が増大し、あるいは近年では相次ぐ企業不祥事が表面化して社会的な不安／不信を引き起こしたことによって、より公明正大な企業経営が要請されるようになってきた。このような流れのなか、企業は社会的責任を果たすだけではなく、「良き市民」として社会に対して利益をもたらすような自発的な活動を行うことも重要になってきている。

この論文においては、企業の自発的な活動であるフィランソロピーに関して、近年の動向を踏まえながら新たな取り組みについて論じていきたい。

第1節 フィランソロピーの基本概念

(1) 字義

まず、フィランソロピー (philanthropy) という言葉自体の意味を述べよう。もともとは、ギリシア語の「philos (…に友好的な = loving)」と「anthrôpos (人類 = human being)」とが合わさって出来た言葉であり、博愛主義、慈善、あるいはそのような信念に基づく行為や事業のことを示す⁽¹⁾用語である。

その活動は、その主体が個人であるのか企業であるのかによって2種類に大別されるが、本章では歴史や日米比較を踏まえたのち、企業による伝統的な取り組みについて検討していきたい。

(2) 企業フィランソロピーの歴史

1) アメリカ

アメリカにおいて企業のフィランソロピー活動が始めて大々的に行われたのは、第一次世界大戦中である。これは複数の企業が合同出資を行い赤十字へ寄付するというものであったが、当時のアメリカでは企業が余剰利益を株主の同意なしに処分することが制度上困難であったため、株主に対する配当金を余分に支払ったということに見なして会計上の処理を行い、何とか実現させたのである。参加した企業は約150社、寄付額は1800万ドルであった。この出来事をきっかけに、テキサス州やニューヨーク州では特別立法によって、企業がフィランソロピー活動を行うことを容認する法律が制定された。

もうひとつの歴史的に重要な意味を持つ出来事は、1953年に起こったミシン会社 A.P. スミス社に関する訴訟である。この企業は、プリンストン大学に対して1500ドルの寄付を行ったのであるが、株主がこの行為を「企業利益に全く結び付かない」として無効請求の訴えを起こしたのであった。株主によるこの訴えは、企業も「良き市民性」を發揮する義務を負っているとして棄却された⁽²⁾。すな

わち、企業が株主の意向を気にすることなく
フィランソロピー活動に取り組むことが認め
られたのであり、この点で革新的な判決だっ
たのである。以降、この判決の根拠である「良
き市民性」の発揮ということが企業フィラン
ソロピーの正当性を示すものとして、企業に
捉えられるようになった。

2) 日本

日本では、企業が財団を設立して寄付を中
心としたフィランソロピーが行われてきた。
高度経済成長期においては利潤追求一辺倒と
なり、税金を負担してまで財団を設立するこ
との意義が疑問視されていたが、第一次オイ
ルショックを経験して右肩上がりの経済成長
に対する不安が生じるのとほぼ時期を同じく
して、1960年代後半よりそれまでの経済成長
の弊害が様々に表面化してきた。それは、例
えば労使関係の問題であり、あるいは深刻な
環境汚染による公害の問題であった。このよ
うな時代にあって、企業に対しては社会的責
任を求める世論が強まり、それに対する対応
策のひとつとして企業が社会貢献活動を行う
動きが見られるようになった。そのような中、
1974年トヨタ自動車によってトヨタ財団が
設立された⁽³⁾。この後、日本の経済は成熟期
を迎え1980年代には「豊かな社会」と言わ
れるようになり、特にバブル経済期には豊富
な余剰利益をもとに文化復興や国際交流の分
野において、芸術文化支援（メセナ）活動が
盛んに行われるようになった。ところが、バ

ブル崩壊とともに多くの企業フィランソロピーは衰退してしまっただけであった。ただし、大きな取り組みとしては、「フィランソロピー元年」と呼ばれる1990年に、経団連の中で「1%クラブ」⁽⁴⁾が立ち上げられ、会員の企業や個人によって現在まで継続的にフィランソロピーが行われてきている。

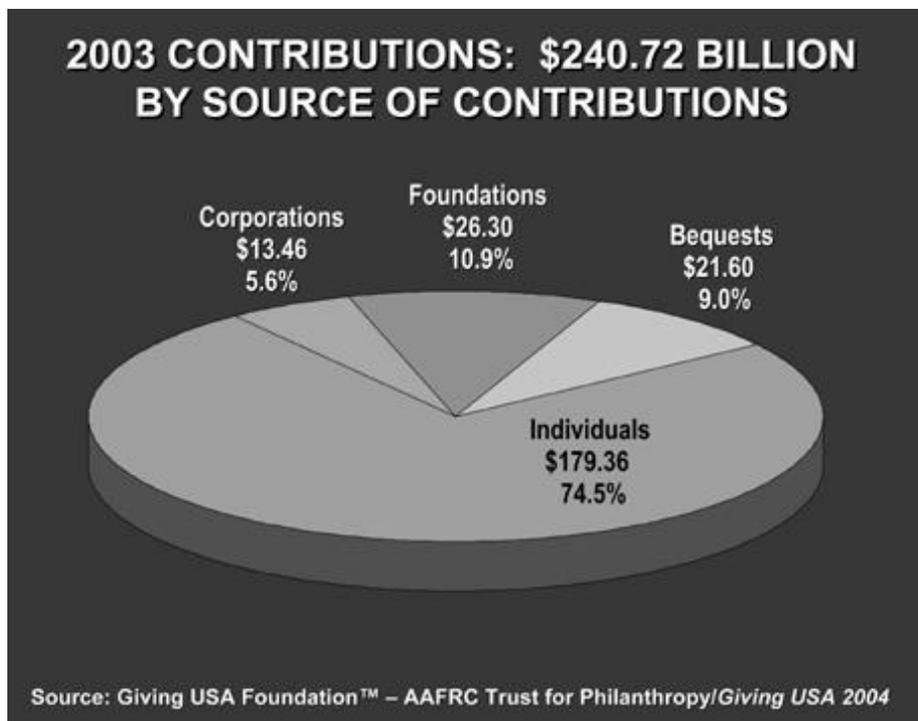
(3) 日本とアメリカの違い

以上、日米の企業フィランソロピーの歴史について述べたが、このような企業の活動はそれぞれの国において文化的にどのような相違があるのだろうか。

アメリカでは、19世紀末にカーネギーやロックフェラーなどが成功によって得た巨万の富を活用して財団を設立し、そのような機関を通じて主に芸術や文化、学術的な分野に対する寄付を中心とした支援が行われるようになった。これらの財団は企業としての経営資源を利用したものではなく創業者などの私財を投じて設立されたものであり、企業から独立したものとして活動することが中心であり、フィランソロピー活動の大部分を担ってきた。このような歴史的な特色は現在でも根強く、2003年においても個人あるいは個人遺産による寄付額は約2000億ドルあり、その割合は全体の83.5%を占めている。

一方、企業による寄付額は52億ドル(1982年)、68億ドル(1992年)⁽⁵⁾、134億ドル(2003年)と次第に増加しているものの、全体に対して占める割合はいまだにわずか5.6%に過

ぎない。



(出所：AAFRC[w1],

http://www.aafrc.org/about_aafrc/bysourceof66.html)

日本においては、文化的な背景として、個人は地域社会と深く結び付いており、周囲に困っている人々がいるとすれば支援の手を差し伸べるが、その財産や善行を公共に対してひけらかす、あるいは明らかにすることが敬遠されてきた⁽⁶⁾という点を、フィランソロピーを考える上で指摘することが出来る。このようないわゆる「陰徳」の思想が、特に個人によるフィランソロピー活動の発展を困難に

してきたと考えられるのである。

一方、戦後の高度経済成長を通じて、日本の社会経済システムは企業を中心として形成されてきており⁽⁷⁾、トヨタ財団の設立に代表されるように企業が主体となった寄付／フィランソロピー活動がその中核として進められてきたと言える。

このような日米の違いを見てみると、個人によってフィランソロピー活動の大部分をまかなうことの出来るアメリカに比較して、日本においては個人による活動が期待出来ず、かつ企業が人々の生活へ及ぼす影響が大きい。こういった点から、日本では特にフィランソロピー活動に関して企業への期待は相対的に大きくなり、果たすべき役割も大きいと言うことが出来るのではないだろうか⁽⁸⁾。

第2節 伝統的な取り組みとその限界

企業がフィランソロピー活動に取り組むことは、社会に対して多大なるメリットをもたらすことになる。ところが、これまで行われてきたフィランソロピー活動においてはさまざまな問題があり、また概念的に限界を抱えている。このような旧来のものを「伝統的フィランソロピー」と呼ぶこととし、後述の「戦略的フィランソロピー」と区別する。本節では、伝統的フィランソロピーの特徴と問題点を明らかにしていく。

伝統的フィランソロピー活動とは、企業の本業であるビジネスとしての財・サービスの

提供という活動を離れた／超えた／独立したレベルのものと理解されるべきものであったが、日本においてはフィランソロピーが「社会貢献」と邦訳されたことによって、企業活動自体が社会貢献である、といったようなさまざまな誤解が生じ、わざわざ本業以外に社会貢献活動を行う必要などない、という認識が今でも根強く残っている⁽⁹⁾。一方、欧米においては、企業の存在理由は株主利益となるような価値を増大させることにある⁽¹⁰⁾という認識が強く、企業がフィランソロピー活動のために経営資源を費やす意義／根拠が疑問視され、繰り返し議論されてきた。それでは、これまでに企業が社会貢献活動を行ってきた理由はどのようなところにあるのだろうか。

それは「啓発された自己利益」(enlightened self-interest)⁽¹¹⁾と言われる考え方である。これは、自己の利益を増大させる上では、他者の利益も尊重した方が長期的に考えて得策だ、というものである。すなわち、社会にとってメリットとなる事柄に対してコミットメントすることによって、企業としてのイメージや評価が上がり、消費者や投資家などステイクホルダーから選好されるようになって、巡り巡って間接的に企業価値が高まるというのである。実際のところには必ずしも積極的な取り組みということにはならず、むしろ企業不祥事が発生してしまった場合や発生する場合に備えてのイメージダウン防止／対応策や「免罪符」としての効果に期待するような姿

勢も多く見られてきた。

もうひとつの理由は、潤沢な経済的余剰の存在である⁽¹²⁾。順調な事業活動によってもたらされた可処分所得の増大が、伝統的フィランソロピーに対する支出をまかなくなってきたのである。ステイクホルダーに対しては「良き市民性」の発揮や「啓発された自己利益」が活動の根拠であるとしながら、メセナを目的に半ば道楽のようにして高価な芸術作品に資金を費やすなど、理念や信念が明確でないようなものも多く見られた。特に、日本のバブル期にはこのような傾向が顕著に見られ、「バラまき」、「八方美人」などと強い非難を受けていた。

しかし、これら2つの伝統的フィランソロピーの根拠は、いずれも重大な弱点を抱えている。「啓発された自己利益」に関しては、「長期的」といっても実際にはどれほどの期間が経過すればその効果を享受できるようになるのか明瞭ではないし、また「間接的」といっても企業のメリットのうちフィランソロピーの効果によるものはどれほどなのか判定することは困難である。つまり、企業行動の指針としてはあまりにも曖昧なものであって、これに基づいて明確な計画・目標を立案して実行していくことは事実上不可能であると言えらる。一方の経済的余剰に関しても、景気が好況、あるいは企業の業績が良好という条件が整わなければ成り立たないものである。つまり、安定／継続して必要資金を捻出すること

が保証されず、社会的なメリットが十分に創出される以前に支援プログラムが消滅してしまうなどの事態が起きる恐れがある。

日本において、バブルが膨れ上がる過程では企業によるフィランソロピーが盛んになり、バブル崩壊とともに数多くの活動が衰退していったのは、まさにこれらの脆弱な理由付けたことによって行われ、その問題点を抱えていたためである。また、「免罪符」的な意味合いが強かったことによって、同業他社の動向に合わせていけば「横並び」⁽¹³⁾に行っていたという向きもあり、どこかの企業が手を引けばそれに倣って多くの企業が退出してしまうというところもあったのではないかと考えられる。

以上のようなフィランソロピーに対する企業の捉え方／取り組み方による問題点があるが、それ以上に深刻な伝統的フィランソロピーに存在する基本的な概念それ自体の限界を指摘しておこう。それは、本節の冒頭で示したように、伝統的フィランソロピーが企業の本業であるビジネスとしての財・サービスの提供という活動を離れた／超えた／独立したレベルのものと理解されるべきものであるという点にある。

すなわち、まず、本業に無関係の分野への支援を行ったとしても、「啓発された自己利益」以外に考えられる（直接的な）メリットを享受出来るとは考え難いため、企業がフィランソロピーを真剣に行うモチベーションを喚起出来ないのである。もうひとつは、企業

の持つ豊富な経営資源やノウハウ、人材などを有効に活用出来ないため、支援先が深刻な問題を抱えていて効率的な組織運営が出来ずにいる場合でも、支援金の無駄遣いなどをいち早く察知して是正するようなことが困難であり、結果として資金の垂れ流しが発生するなど企業が不利益を被る形になってしまい、撤退する可能性が高くなるのである。

ここまで、伝統的フィランソロピーには性質上解決することの出来ない問題点や限界があることを指摘してきた。これらを解決する方法として考えられるのは、フィランソロピーを企業のビジネスと深く結び付けて行うことである。これを「戦略的フィランソロピー」と呼ぶことにして、次章で述べていく。

(1) 『リーダーズ英和辞典 第2版』 研究社、1999年。

(2) 出口[4]、61-63ページ。

(3) 出口[4]、78-84ページ。

(4) 経常利益の1%以上(法人会員)、可処分所得の1%以上(個人会員)を目安に社会貢献活動のために拠出することに努める企業および個人を支援することを目的とする。経団連が86年、89年の2回に渡って欧米に社会貢献調査ミッションを派遣し、米国の「パーセントクラブ」に倣った。まず89年11月に個人会員を対象とする1%クラブの設立を呼びかけ、翌90年11月には176社の法人会員を含む「1%

クラブ」が正式に設立された。2003年5月時点の会員数は、法人会員273社、個人会員1,433名。

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/lp-club/outline.html>

(5) Boris[2], p.19. source: AAFRC Trust for Philanthropy, *Giving USA 1998*.

(6) Velasco[6], p.2.

(7) 谷本[12]、95ページ。

(8) しかし、経団連[w16]「2002年度社会貢献活動実績調査」によると会員企業の社会貢献活動支出額は、1996年度1,620億円(406社。1社平均4億円)から2002年度1,190億円(316社。同3億7,600万円)へと、年度によって増減しながらもやや減少傾向にある。

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/004/chosa1.pdf>

(9) 谷本[12]、244ページ。

(10) Levy[7], p.100.

(11) 谷本[12]、194ページなど。

(12) 横山[16]、13ページ。

(13) 谷本[12]、245ページ。

第2章 戦略的フィランソロピーの登場

まず、戦略的フィランソロピーとはどのようなものであるのか、初めに明確に示しておきたい。

最も広義で捉えるならば、曖昧で浅薄なものであっても慈善的な寄付と企業のビジネスとの間に何らかの関係があるものを示す場合もあるし、伝統的フィランソロピーで指摘された「バラまき」ではなく主要なステイクホルダーとの対話を通じてそのニーズを満たすべく努めるもの⁽¹⁾と表現される場合もある。

さまざまな考え方があなかで、ここでは戦略的フィランソロピーを、「重要な社会的目標と経済的目標の両方に同時に取り組み、企業が特有の資産や経験・知識を共有することによって、企業と社会がともに利益を得ることが出来るようにするもの」⁽²⁾と捉えることとする。

第1節 出現した背景

戦略的フィランソロピーは、企業に対する社会からの視線の変化と、企業の内部や取り巻く環境の変化という2つの社会的な背景があって出現してきたと考えられる。

(1) 社会からの視線の変化

1970年代から次第に広がってきた企業に社会的責任を求める動きが、1980年代後半からより強くなってきたことによる。それまでは公害など環境に対して重大な負荷をもたら

したり、劣悪な環境で労働者を酷使するなど人権を侵したりした場合に、そのような企業に対して批判を加えるなど事後的な行動が主であったNPO／NGOが、ネットワーク化を進めるなどして社会的な発言力を強めて企業の経営活動のプロセスに積極的に関わりを持つようになり、その中で社会的公正性や倫理性、環境への配慮などを監視／意見するまでに成長してきた。また彼らは、企業の評価・情報を投資家や消費者に対して提供・開示／啓発する活動も盛んに行うようになった。このような流れに伴い、投資家や消費者として企業に対して働き掛ける動きが次第に浸透してきた。市民などによるこのような動きによって、市場社会において経済的指標のみならず社会的指標によっても企業が評価されるシステムが広がり、企業は従来と異なる経営を行うことが不可欠になってきたのである⁽³⁾。

ひとつは、社会的責任投資（SRI）⁽⁴⁾である。投資家が企業の株式を手に入れて株主となり、企業が社会的責任を果たしているか、社会的課題には積極的に取り組んでいるかなどを監視して、もし経営陣がそういった問題に真摯に取り組んでいないようであれば、株主総会において議決権を行使したり、株主提案として抗議や意見を行ったりするのである。このような株主行動は、個人というよりは機関投資家によって発動されることが一般的である。機関投資家は豊富な資金をもとに大株主として企業の経営に参画してくるため、企

業は彼らと円滑なコミュニケーションを図り良好な関係を築かなければ、企業の存亡に深刻な影響を与えかねない。かつては、主にアメリカ国内の企業で見られた現象であったが、ここ 20 年ほどでヨーロッパや日本においても、主な企業において外国人持株比率が急上昇⁽⁵⁾しており、すなわち機関投資家へ対応することが重要となってきた。

株主行動への対応とともに、企業は SRI 投資信託の拡大にも配慮しなくてはならなくなっている。金融機関がソーシャル・スクリーニング（企業が社会的な事柄に取り組んでいるかどうかを判断すること）を行ってポートフォリオを組んで発売したファンドを投資家が購入するものが SRI 投資信託である。この方法が投資家の間で一般的なものとなれば、企業は社会的責任を果たし、経済的な成長とともに社会的な課題に取り組んでいかなければ投資対象から除外されてしまい、深刻な損失を被ることになる。このような状況に対応するため、企業には多様なステイクホルダーに対して適切な情報公開／説明を行うこと（IR）がより重要となってきた。日本においても、SRI 投資信託は近年急速に浸透し始め、1999 年に日興アセットマネジメント株式会社が日興エコファンドを運用開始してから、現在では 9 つの SRI ファンドが運用されており、純資産残高は合計で 738 億円を超えている⁽⁶⁾。

一方、消費者としての働き掛けの代表的な

ものはグリーン・コンシューマリズムである。これは、日常的に購入して利用／消費する商品が、どこでどのように作られているのか、使用時や廃棄時に環境・社会へどのように配慮され、影響を与えているか、などを考慮するという考えであり、1980年代後半にイギリス、続いてアメリカから広がった。日本においても、環境に優しい製品の購入を心掛けている人や食品などの安全性が高いことを重要視する人が多く見られるようになってきているし、やや価格が高くても環境に配慮した製品を愛好する傾向も見られる⁽⁷⁾ことから、徐々に消費者の意識も高まっているものと考えられる。アメリカにおいては現実には発展途上国での労働力搾取問題をきっかけとして消費者による大規模なボイコット（不買運動）が発生した例⁽⁸⁾もあり、環境などに意識の高い消費者が広がることによって、企業は製品の売上に大きな影響を受けることになりかねない。

(2) 企業内部や取り巻く環境の変化

アメリカにおいて1980年代前半、レーガン政権が実施した大幅な減税と防衛費の増大にともなって財政赤字が拡大した。当時は日本経済が隆盛を誇り日米貿易摩擦も拡大していったことで大恐慌以来といわれる不景気であった上、大幅減税が加わり財政赤字は83年に国内総生産比6%まで達したのだった。政府は改善のために対策を講じたが、企業にとっては厳しい政策となった。まず、81年に可決された減税は翌年には廃止され、84年には

法人税が引き上げられた。86年には包括的税制改革(The Tax Reform Act of 1986: TRA86)が実施され、法人税率は引き下げられたものの、企業に認められていた各種控除制度が廃止された⁽⁹⁾。企業の業績も芳しくない状況にあり、この廃止によって、企業の寄付活動に関する税制上の優遇がなくなってしまったため、利潤を最大化したい投資家からわざわざフィランソロピー活動に経営資源を投入することに対する疑問／批判が強まったのであった。しかしながら、レーガン政権からブッシュ政権にかけての緊縮財政のひとつとして、政府による社会的なプログラムへの支出の削減が実施されたため、人々は政府に代わって企業が社会的な分野において活躍することを期待するようになったのである。このような厳しい経営環境に追い込まれたことで、企業は限られた資産を効率的かつ有効に活用することが重要な課題となり、投資家の利益追求と人々からの期待とを同時に満足させることが必要となった。それが「社会的投資」として把握されるようになったのである⁽¹⁰⁾。

以上述べてきたように、企業に対して社会的責任を求めていこうとする社会からの「外圧」と、厳しい財務状態の中で効率的な資産活用をしたいという企業の「内情」とが、1980年代以降のアメリカで重なり合ったことによって、社会的な行動を本業であるビジネスと関連する分野に焦点を絞って実施していくことで、社会的メリットと経済的メリットを同

時に享受しようとする「戦略的フィランソロピー」が登場したのである。

第2節 期待されるメリット

前節で述べた登場の背景や伝統的フィランソロピーの問題点を踏まえ、本節では戦略的フィランソロピーを実践することによって享受出来ると考えられるメリットを検討していきたい。これまで企業フィランソロピーに正当性を与えてきた「啓発された自己利益」という曖昧で測定が困難であったメリットとは異なる、明確な経済的メリット、社会的メリットについて示していく。

(1) 投資家からの高い評価を獲得することが出来る。

継続的なフィランソロピーによって社会との間に良好な関係が構築／維持され、ステイクホルダーから社会的指標に沿った経営を行っているという評価を得ることが出来る。例えば、企業が地域社会に対してNPOなど市民団体と連携し、社会的な財・サービスの提供に貢献するプログラムを実施したとしよう。そうした場合、企業にとっては「地域社会への貢献」などを企業選定の基準に規定しているSRIファンドに積極的に組み入れられ、あるいはポジティブ・スクリーンによって株が買われるなど、市場社会における企業価値が向上するとともに、安定した企業経営が行えるようになると考えられる。

ところで、SRIの拡大によって投資家は企

業の社会的活動に焦点を絞って圧力を掛けられるようになったとともに、SRIファンドでは例えば環境に配慮している企業だけを集めた商品を買うことで自らの信念を投資に反映させることが可能となったことを、関連するメリットとして指摘しておく。

以下に、SRI評価機関であるイギリスのEIRISと日本の特定非営利活動法人パブリックリソースセンターによる、企業のフィランソロピーに関する具体的な評価項目を示しておく。

EIRIS社の環境・社会調査項目

社会性	
多様なステイクホルダーとの関係	
地域、社会貢献	社内体制
	地域、社会貢献の実績

出所：海野[15]、130ページより抜粋。

パブリックリソースセンターの評価項目

分野	評価項目
社会貢献	社会貢献活動
	<ul style="list-style-type: none"> 【取り組み体制】 【社員のボランティア活動や市民活動への参加促進】 【現物寄付】 【サービスの提供を通じた支援】 【本来業務の仕組みを生かした社会貢献活動】 【NPOとの協働】 【社会貢献支出】 【企業財団や公益信託】 【その他の自主プログラム】 【海外における社会貢献活動】
	地域との共生
	<ul style="list-style-type: none"> 【取り組み体制】 【地域との共生に関する具体策】 【海外の事業所などにおける地域貢献】
	改善の努力など
	<ul style="list-style-type: none"> 【活動の評価・改善】 【何らかのトラブル】

出所：久住・由良[6]、173ページより抜粋。

(2) 消費者の高いロイヤルティを獲得することが出来る。

環境や労働の管理など社会的側面に配慮して生産／提供された財・サービスが、社会的意識の強い消費者を中心として支持を集め、安定して継続的な顧客を取り込むことが出来る。前節において述べたように、グリーン・コンシューマリズムの進展やボイコットの発生など、消費者による信念をもった発言／行動が取られるようになってきていることから、企業の真剣な取り組みが正当に評価されることにつながっていると考えられる。

消費者にとっては、社会的課題に取り組んだ企業の製品を選別して購入すること、企業に対して信念を示すことが出来るとともに、それによって自らの満足度が向上する。

(3) 質の高い労働者を獲得することが出来る。

地域社会や教育に対する継続的な支援を行っていくことによって、該当する地域の人々の技能が高められ、将来的に優良な従業員となる人材の育成を行っていることにつながる。また、既存の従業員にとっても企業フィランソロピー、あるいはそれに伴う社名の認知度が誇りとなり、モラルの醸成やモチベーションの向上に貢献し、生産性が上がることでより効率的な経営を行うことが出来るようになる⁽¹¹⁾とも考えられる。

労働者にとっては、技能の向上によって職業選択の幅が広がり、生活水準の向上に有利になる可能性がある。

(4) ビジネスのノウハウを活用することが出来る。

本業と関連の深い分野に対して支援を行うことになるため、企業にとっては従来の事業活動から培ってきた生産、宣伝・販売、人事などの管理手法を応用してフィランソロピーに適用することが可能となり、費用対効果を増大させることになる。

フィランソロピーの直接の受け手として、NPOなどはビジネスとしての発想を持ってサービスの提供を行えるため、事業を発展させて社会的にインパクトと意義のより大きな活動を展開し、それによって彼らの取り組む社会的課題を多くの人々に浸透させることが出来るようになる⁽¹²⁾と考えられる。

(5) 直接的な利益増大が実現出来る。

さらに、フィランソロピーのプログラムを、企業の本業である商品の宣伝・販売に結び付ける、あるいは新規の商品として位置付けることによって、短期的・直接的な売上の増大を期待することが出来るであろう。

戦略的フィランソロピーによって企業が得られるメリット

(1)	投資家からの高い評価を獲得出来る。
(2)	消費者の高いロイヤルティを獲得することが出来る。
(3)	質の高い労働者を獲得することが出来る。
(4)	ビジネスのノウハウを活用することが出来る。
(5)	直接的な利益増大が実現出来る。

第3節 現状 — 誤解や疑念

前節で示したように、明確なメリットがさまざま期待出来るはずであるにもかかわらず、現状では真の意味での戦略的フィランソロピーに取り組んでいる企業はそう多くないようである。

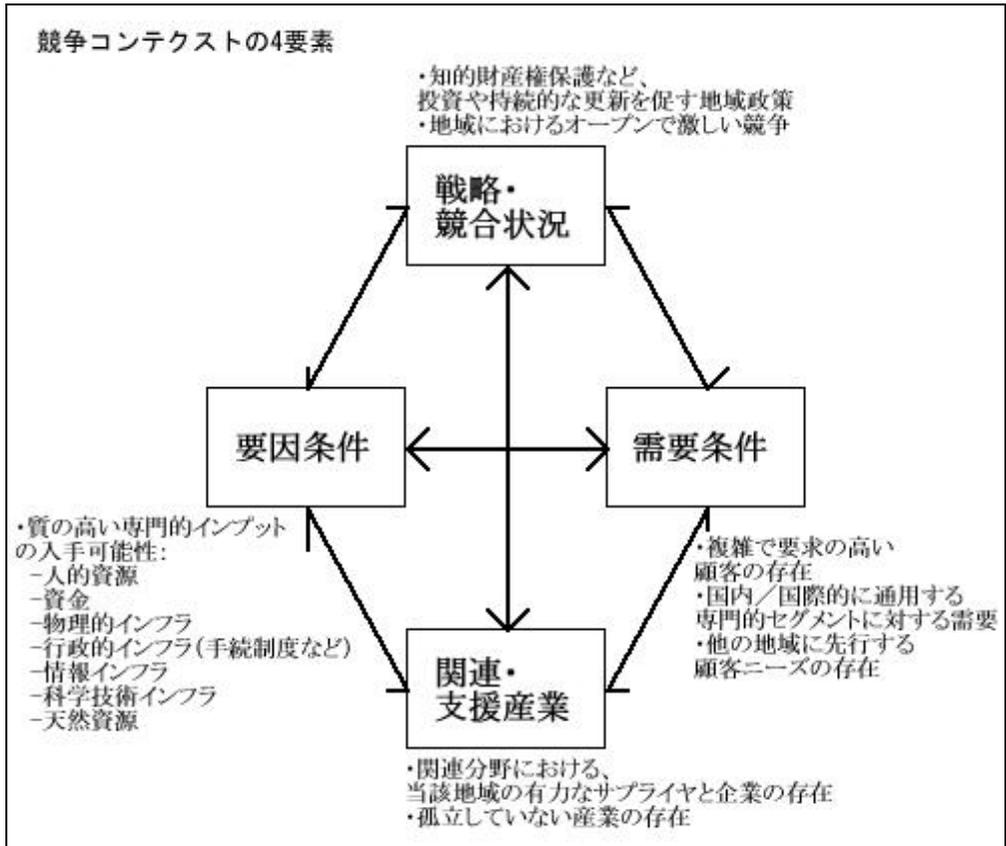
実施に前向きな企業は多くても、「戦略的」という言葉が極めて曖昧に用いられているのである。多少なりともビジネスと慈善的な活動に関連性を見出せるプログラムであれば、「戦略的である」というように捉えられてしまうことも多く、伝統的フィランソロピーの問題として指摘した「バラまき」型と大きく違わない⁽¹³⁾ものがほとんどであると言える。

また、戦略的フィランソロピー自体に対する否定的な意見も存在する。代表的なものは「偽善的フィランソロピー」であるとするものであり、本来の事業領域と切り離すべき社会貢献活動をビジネスのコアと関連させて行うことによって、フィランソロピーの理念がないがしろにされ、企業の宣伝道具として使用しているに過ぎないという批判である。しかし、企業による伝統的フィランソロピー活動が好況時にはもてはやされ、不況に陥ると次々に衰退していった原因の多くは、活動の明確な目標やビジョンを描きづらかったことと、本業に無関係あるいは関連の薄い分野に投資を行うことについて株主から理解を得にくくかったことにある。これを踏まえて考えれば、事業領域に近く関連の深い分野に対す

る支援を行う戦略的フィランソロピーは、明確なビジョンを持ち、かつ株主の理解を得ながら、継続的に実施していくことが可能なものであり、そのような批判を打ち消すはずである。

あるいは、1970年代にフリードマンが述べていたように、社会的支出は企業の経済的業績を犠牲にし、また、企業による寄付は個人の寄付者が特定の社会的課題に対して支援を行う以上に大きなメリットを生み出すことは出来ない、とする考えも見られる⁽¹⁴⁾。しかし、企業の社会的責任が問われるようになって今日において、まず経済性を重視して成果を上げておいて、その一部を社会的な目的のために支出しようとする考え方は成立しなくなっている。責任ある社会性を発揮しながら企業経営を行っていかなければ、継続的な経済的成功は当然のことだが一時的な成果を上げることすら困難な状況になってきているのである。さらに、企業による寄付が個人寄付者のインパクト／成果を超えることがないというのは、伝統的フィランソロピーにおいてやはり「バラまき」を行うような、取り組むべき、あるいは支援すべきターゲットを絞り返り込むことが不十分である場合に限って指摘されるべきことである。ビジネスのコアに結び付く分野に対し、集中した投資を行っていることで企業特有の資産を活用した影響力の大きなフィランソロピーとしていくことが可能であると考えられる。

ところで、企業フィランソロピーを戦略的なものとして捉える動きが出てきたことで、従来はあまり関わりのなかった分野の研究者が戦略的フィランソロピーに関する論文を書いている。戦略論の研究者として名高いPorterらが2002年に発表した「競争コンテクストに重点を置くフィランソロピー」(context-focused philanthropy)という考え方がある⁽¹⁵⁾。これは、企業が独自の資産や専門知識を提供することによって、企業と社会の双方が便益を得られるような「競争コンテクスト」(企業が活動を行う領域における事業環境の質)の範囲にターゲットを絞り、そこに対して投資を行ってそれらの質を改善／向上させていくことで、重要な社会的目標と経済的目標の達成に同時に取り組むものとされている。



(出所: Porter & Kramer[9], p.60 より作成。)

彼らの論文から幾つか参考にしていところもあるが、このフィランソロピーの枠組みには全面的に賛同することは出来ない。競争コンテキストとして4つの要素を挙げているけれども、これまでにきてきた考え方とバックグラウンドが異なるため、やや違和感を覚える点がある。ひとつひとつ分析していこう。

① 要因条件

訓練された労働者、質の高い科学/技術機

関、十分な物理的インフラ、透明性／効率性の高い行政手続（会社登記や許認可条件など）、そして利用可能な天然資源の存在、などが含まれるようである。そして、彼らは労働者の一定水準の生活を保証すること、汚染や廃棄物を抑制して天然資源を効率的に利用することをフィランソロピーとして改善していくことを提案している。しかしながら、労働者の権利や環境の保護は、企業の社会的責任として問われているものであり、このような誤解は危険である。

② 需要条件

地域市場の規模、製品基準の妥当性、地域顧客の意識レベルなどが含まれている。意識レベルの高い地域顧客は新たに生じる顧客ニーズを企業に知らせることで、企業にイノベーションを引き起こさせ、新たな市場を生み出すとしている。この点に関しては、企業が支援を行う際に受け手の置かれた状況を分析し、どのような活動を期待されているのかをステイクホルダーとのコミュニケーションを通じて知ることの必要性を説いていると考えられるので、違和感もなくむしろ大いに賛同出来る。

③ 戦略・競合状況

競争を左右する規制、インセンティブ、社会規範は、生産性に重大な影響を及ぼすとし、投資の促進、知的財産の保護、地域貿易市場の開化、カルテル形成や独占の排除・防止、腐敗の抑制に役立つ政策によって、事業活動

を行う地域を理想的なものに出来ると述べている。この点に関しては、企業の問題であるというよりは、行政や司法が取り組むべき課題であるし、知的財産保護や独占排除などはフィランソロピーではなく社会的責任として当然遵守されるべき事柄であろう。企業フィランソロピーには直接関わりのない要素である。

④ 関連・支援産業

質の高い支援産業やサービスが近隣に存在することによって、企業の生産性が大いに向上する可能性があるとし、遠方より近隣のサプライヤからサービス、部品、機械類を仕入れる方が効率的であるとしている。つまり、輸送・在庫コストの削減に加え、即応性や情報交換にも貢献すると述べている。この点に関しても、全くフィランソロピーとは関係のない事柄であって、企業の本質的な経営課題として解決が図られるべき性質のものである。

総じて、彼らの考え方は経営戦略論をフィランソロピーの概念に無理矢理、即席で当てはめようとしたものであるようにも見受けられる。このような考え方が世に出ることによって、戦略的フィランソロピーが「偽善的」なものであるという批判が出てしまうのではないか、という不満を感じさせるものである。

戦略的フィランソロピーに関しては、絶対的な枠組みを策定することは、少なくとも現状では困難であるように思われる。フィランソロピーをこの論文の冒頭で示したように字

義通り「博愛主義」と捉え、人間の純粹な良心に基づく慈善行為であるとするれば、全く他者に知らせることなく行うべきものであって、かつ他者からの見返りや名声を求めてはいけないということになり、伝統的フィランソロピーと同様に衰退していくという結果に終わってしまうであろう。逆に、企業の戦略としてフィランソロピーを行って積極的にアピールするべきだという戦略論的な立場に立ったとすれば、先に指摘した Porter の誤解のように社会的責任とフィランソロピーとをはき違えてしまう結果ともなりかねないのである。慈善活動と企業戦略とをバランスさせれば良いと言ってしまうえば単純な問題であるのかもしれないし、実際にこの論文における議論がそういうものになっていたであろうことも否定は出来ない。

以上のように、戦略的フィランソロピーに対して、疑念や誤解があり、あるいは毛色の違う捉え方が登場しており、実施する主体としての企業も、それらの企業の取り組みを評価／監視するステイクホルダーも混乱してしまっているというのが現状である。そのような中でも、戦略的フィランソロピーとして注目を集め、さまざまに実践が始まっている手法が CRM である。次章では CRM の概念について述べていく。

-
- (1) 土肥、谷本 [5]、208 ページ。
- (2) Porter & Kramer [6], p.58.
- (3) 谷本 [12]、196-212 ページ。
- (4) 谷本 [13]、10-22 ページ。
- (5) 大和インベスター・リレーションズ株式会社 [w11] の記事 (2003 年 8 月 29 日) によると、ヨーロッパ主要企業の外国人持株比率は 1985 年 10% から 2003 年 43.7% へと上昇した (『ル・モンド』調査)。日本企業の場合は 1980 年代初頭に 5% を超え、89 年以降急激な上昇傾向にあり 2002 年は 17.7% であった (全国証券取引所『平成 14 年度株式分布状況調査の調査結果について』より)。
http://www.daiwair.co.jp/topics-old.cgi?file_name=20030829&num=188
- (6) 大和インベスター・リレーションズ株式会社 [w11] の作成した SRI・エコファンド一覧表より。残高は 2004 年 5 月 27 日現在。
http://www.daiwair.co.jp/topics-old.cgi?file_name=20040611&num=227
- (7) 内閣府 [w15] 「平成 14 年度国民生活選好度調査」によると、「食品や薬品など商品の安全性が高いこと」に対して「きわめて重要」62.9%、「重要」29.8% という回答であった。
<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/senkoudo/h14/senkoudo-02.pdf>
- (8) ナイキが生産拠点の発展途上国で労働力を極度に搾取した問題で、アメリカ国内外でナイキ・シューズのボイコット・キャンペーンが広がった。また最近では、アメリカのイラク侵攻への批判から、ヨーロッパ諸国でコカコーラ、バドワイザー、スターバックス、アメックスなどアメリカ企業の商品の販売／利用を拒否する店舗も出ているようだ。一企業の抱える問題ではないが、これもボイコットの一種であると言える。
- (9) Rudolph Penner, Eugene Steuerle 「国家財政：米国に学ぶ教訓／米国税制改革の教訓」、BBL セミナー、2002 年 6 月 6 日号、独立行政法人経済産業研究所 (RIETI) [w12] より。
<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/020606>

[01.html](#)

- (10) 横山 [16]、29 ページ。Stendardi Jr., E.J. “Corporate Philanthropy: The Redefinition of Enlightened Self-Interest,” *The Social Journal*, Vol.29, No.1, pp.21-30.の和訳要約。
- (11) Cone, Feldman & DaSilva[1]、154 ページ。
- (12) 谷本 [11]、41-43 ページ。
- (13) Porter & Kramer[9], p.58.
- (14) Porter & Kramer[9], pp.58-59.
- (15) Porter & Kramer[9], pp.58-62.

第3章 CRMとは

第1節 定義と位置付け

CRMはCause Related Marketingのことであり、“cause”とは「主義・主張」あるいは「根拠・動機」といった意味である。邦訳がやや困難であるが、大方は「企業の信念を販売促進に落とし込んで世の中に知らせる手法」という具合になるだろう。確立された絶対的な定義はまだ存在しておらず、いまだにさまざまな捉え方が試みられている。以下にその幾つかを示しておく。

- ・ 企業やそのブランドを、関連性のある社会的な主張や問題と結び付け、企業と社会の両者にとって利益が上がるように組み立てられる、戦略的なポジショニング、およびマーケティングのためのツール⁽¹⁾。
- ・ ビジネスと慈善活動／社会的主張とを結び付ける関係性のことであり、(企業と社会的団体の)それぞれが互いにその関係の中で獲得するものが明確であるもの⁽²⁾。
- ・ 相互の利益を目指してそれらのイメージ、商品やサービスをアピールするために、企業と慈善／社会的団体がパートナーシップを形成する、商業的な活動⁽³⁾。

これらはどれも、企業とNPO／NGOなど外部の社会的団体とのパートナーシップを想定している。実際の事例を見ても、企業と何らかの外部組織がコラボレーションを組むことで運営を行っているものが多い。しかし、企

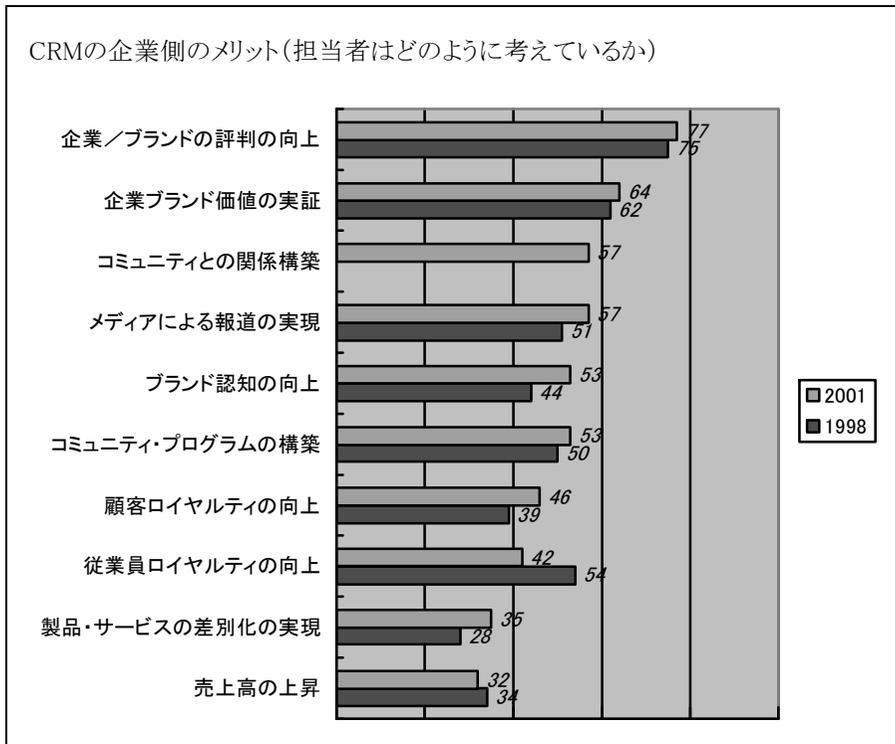
業が単体でプログラムを立ち上げて単独で実施し、成功を収めてきたキャンペーンも存在するため、ここでは CRM を次のように定めることにする。

「戦略的フィランソロピーのうち、企業のマーケティング活動を通じて社会的課題に取り組み、企業と社会の双方にとっての利益を生み出すことを目指す活動。」

CRM は戦略的フィランソロピーの中のひとつの方法である、と先に述べた形になるが、フィランソロピーとは異なるものであってマーケティング手法に過ぎないという意見もある。確かに企業のマーケティングを活用するものであることに間違いはないが、単なるマーケティングとして片付けてしまうことは間違いであると考ええる。何故ならば、マーケティングは販売促進を目的とするものであり、企業が自社の利益を増大させるためにその戦略が策定されるからである。一方、CRM は自社の利益を増大させるとともに社会的なメリットも創出するものである。したがって、CRM はこれまで検討してきた戦略的フィランソロピーと同じ性質を持っており、そのひとつであると考えられるのである。

なお、以下に示したグラフは **Business in the Community** が、CRM のメリットに対する考えをイギリスの企業の担当者にアンケートをとった調査結果である。伝統的フィランソ

ロピーとは異なり、ブランド価値や認知度、あるいは顧客・従業員のロイヤルティが向上するという企業のメリットが、はっきりとした形で感じ取られていることが見て取れる。



(出所：土肥、谷本 [5]、209 ページ。)

The Corporate Survey III, BITC 2001 より)

第2節 起源 — アメリカン・エクスプレス

CRM は、その起源は実は古く、数十年も前から概念としては存在していた。しかしながら、実際には 1983 年のアメリカン・エクスプレス (アメックス) のキャンペーンを近代的な CRM の始まりとするのが一般的である

(4)。

アメックスは 1981 年から幾つかの試行的な実施を経たのち、サンフランシスコの美術展への支援として幾つかの NPO に対する寄付を行うキャンペーンを開発した。その仕組みは、カード会員がサンフランシスコでカードを利用するたびに自動的に 2 セントずつ寄付が行われ、新規に会員が申し込まれるとより高額の寄付が行われるというものであったが、このキャンペーンでアメックスが描いていた目標は予想を上回る形で達成された。カードの利用額は大幅に増加し、また、販売促進につながったためにアメックスと提携店舗との関係も良好になった。短期間での実施であったにもかかわらず、10 万 8,000 ドルの寄付が集まり、美術展に大いに貢献したのである。このキャンペーンを計画したきっかけは、仕事や休日の限定的なカード利用から、日常生活でのカード利用を促進しようと考えたことにあるようだ。しかし、アメックスはこのキャンペーンを通じて、商業的な目的と同時に NPO / 地域社会のニーズを満たすことの出来るという魅力に気付き、1984 年までに実に 45 以上の社会的課題を支援した。

そのような中で 1983 年にニューヨークに舞台を移し、自由の女神の修復プロジェクトを支援するキャンペーンを立ち上げた。これが、近代的 CRM の起源である。このキャンペーンでも、それまでと同様に寄付の仕組みは単純明快なものであった。カード利用につ

き1セント、新規加入につき1ドルの寄付に加え、アメックスのトラベラーズチェックやツアーパックの購入も対象とされた。3ヶ月間行われた結果、寄付額は170万ドルに達し、カード利用は前年比28%増加、新規加入は同45%という効果を生んだ。

これらアメックスによるキャンペーンが成功した理由は、その仕組みが非常に分かりやすく、利用者が寄付に協力する際に煩雑な手続きがなく手軽であったこと、日常の買い物をするだけで自然に協力することが出来たというところにある。

次節ではこのことを踏まえ、CRMには他にどのようなスタイルがあるのかを示しながら、プログラム構築にあたって重要となるポイントについて検討していきたい。

第3節 プログラム構築にあたって

まず、CRMのスタイルは基本的に以下の3つに区分される⁽⁵⁾。

CRMの3つのスタイル

①	コース・プログラムに基づき、商品やサービスの利用／売上に応じて寄付する。
②	商品の販売・広告を通じて、当該企業／団体の取り組む社会的課題を知らせる。
③	NPO／NGOのロゴを商品に付け、その使用料を支払う。

出所：谷本[14]、75ページ。

前節のアメックスの例は①のスタイルである。②の代表的なものにはボディショップがあり、③にはWWFパンダのロゴ商品、ユニセフ支援を明記した文房具などがある。しかしながら、必ずしもあるプログラムが3つのいずれかひとつのスタイルに属するというわけではない。むしろ、CRMのキャンペーンを告知する上で取り組む社会的課題について啓発を行っていると考えられるため、どのようなプログラムも②のスタイルを取っているということも可能である。あるいは、③のスタイルを取ってロゴ使用料などを団体に支払った上で、関連する商品の売上に応じて企業がより自発的な形で社会的課題に対して支援を行うような複合的なプログラムも存在する（後述のサーティワン・アイスクリームの例など）。

次に、CRMのプログラムを構築する上で検討されるべき重要なポイントについて示す。ここでは、3つを挙げて論じていきたい。

CRM構築において確認すべき重要なポイント

(1)	明確な目標を設定し、ステイクホルダーの理解を得ること。
(2)	既存の社会的問題にとらわれず、新たな問題にも積極的に取り組んでいくこと。
(3)	プログラムの実施に必要な組織、パートナーを選択すること。

(1) 明確な目標を設定し、ステイクホルダーの理解を得ること。

伝統的フィランソロピーが失敗し、または継続して行われない原因は明確なビジョンを描きづらかったことにあると述べてきた。戦略的フィランソロピーは本来の事業領域と関連する分野に対して支援するものであるから、従来のビジネスのノウハウを活用することです。具体的な計画を立案しやすいはずである。そうして明確な目標を設定することが出来れば、ステイクホルダーからの理解を得ることが重要である。何故ならば、ステイクホルダーからの理解を得られなければ、伝統的フィランソロピーがそうであったように、貴重な経営資源を投じてまで慈善的な活動を行う根拠が見当たらないという非難を浴び、安定的に継続して実施していくことが出来なくなってしまうためである。

(2) 既存の社会的問題にとらわれず、新たな問題にも積極的に取り組んでいくこと。

既に同じような取り組みがなされている社会的問題に対して、追随する形で参入することには注意する必要があるだろう。それが人々や地域社会、NPO／NGOにとっては既に十分に支援を受けて満足している分野であった場合、企業にとって採算性のない無駄遣いとなってしまう恐れがあるし、支援を受ける側にとっても単なる企業からの良心の押し付けのようになり社会的メリットが創出されなればかりか、企業ブランドを失墜させてしまう危険性もある。支援の受け手の意見やニーズに耳を傾け、コミュニケーションを図りな

がら取り組むべき課題を決定していくことが望まれる。その結果、新しい分野の問題に取り組むことになった場合、企業にとっては新たな市場を開拓出来、大きなビジネス・チャンスに恵まれる可能性も高いであろう。

(3) プログラムの実施に必要な組織、パートナーを選択すること。

目標や取り組む課題を絞り込むことが出来たら、プログラムを実施するうえで必要なパートナーを選び、どのように協力していくのかを調整していかななくてはならない。あるいは、外部の団体とパートナーシップを組まなくても企業が単独で進めていけるのかどうかも判断する必要がある。CRMは単なる慈善活動ではなく、企業の業績にも関わるものであり、営利事業として成功しなくてはならないため、パートナーを組む団体の運営の健全性や信頼性を慎重に検討することも重要である。もし、ある団体の運営が望ましくないものであれば、他の団体とのコラボレーションを模索することや、企業の経営ノウハウを団体の組織運営に活用して積極的に改善していくことも視野に入れて準備を進めていくことが望ましい。

次章では、実際に行われてきたCRMの事例を研究していく。

-
- (1) Pringle & Thompson[10], p.3.
- (2) Adkins[1], p.10.
- (3) BITC[w8] : programmes -Cause Related Marketing Campaign
http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/cause_related_marketing/
- (4) Adkins[1], p.14-15.
- (5) 谷本 [14]、75 ページ。

第 4 章 CRM プログラムの分析

本章では、先に述べたアメックスと並び、成功した CRM として有名なエイボンやテスコの事例を分析していく。また、日本においても企業が次第に CRM に取り組み始めていることを、幾つかの事例を挙げて示していきたい。

第 1 節 エイボン「乳がん撲滅運動」

エイボンは 1886 年、カリフォルニアに香水メーカーとしてその前身が設立された。エイボンの販売手法は直営店と代理店を通じてのみ商品を取り扱うというものであり、一般の化粧品売り場や薬局などで手に入れることは出来ない。このような出店戦略によって、現在では世界 140 カ国以上に進出しており、全世界で 46,000 の関連会社と 440 万もの販売代理店を抱えるまでに成長してきた。2003 年の売上は全世界で 68 億ドルにも及び、北米地域のみのも売上も 25 億ドルという規模を持ち、世界最大の化粧品直販メーカーである(1)。

雇用環境に関しては、その管理職の 80%以上が女性であり、その比率は Fortune 500 に含まれる企業群の中での群を抜いて高い。エイボンには、重要な企業理念のひとつとして「全世界の女性に対して、その望む商品、サービス、自己実現を理解／把握し、実現させていく企業であること」という項目を掲げて

おり、女性を単なる自社製品の顧客と捉えるだけでなく、重要なステイクホルダーであり、女性をサポートしていくことがエイボンの全社的な取り組みであるという強い姿勢をうかがうことが出来る。

エイボンのキャンペーンは「エイボン・ウォーク」として広く認知されているが、それは「乳がん撲滅運動」(Breast Cancer Crusade)というプログラムのひとつである。アメリカにおけるイベントが取り上げられることが多いけれども、プログラムの運用が開始されたのは、実はイギリスにおいて1992年のことであった。アメリカでの開始は翌93年、その後世界の各地でも次々とキャンペーンが実施されるようになり、2003年には50カ国以上にまでその活動の幅が広がり、乳がん撲滅へ向けて大きな役割を果たしている。

プログラムの仕組みは次の通りである。世界各地に展開しているエイボンの多数の販売店で、通常の商品ラインナップに加えて、特徴のある「ピンクリボン」商品の販売を行う。ピンクリボン商品は限定版の口紅やピンバッジなどであり、高額なものではないし実用性もあるため、消費者にとって特別大きな負担になるとは考えられない。販売員たちは、ピンクリボン商品とともに、乳がんに関する情報、キャンペーンやサービスの内容を説明したパンフレットを手渡す。一方、それらの商品の売上に応じて、エイボン財団の基金に募金がなされるのである。

このプログラムの運用にあたり、エイボンはYWCA(the Young Women's Christian Association)とパートナーシップを組んだ。その目的は、YWCAが構築した、乳がんに関する教育、早期発見や診断後の身体的／精神的ケアを包括的に行うためのプログラムを支援するとともに活用することにあった。

また、販売店でのピンクリボン商品の販売にとどまらず、エイボンは1998年から”3-Day Walk”という非常に大規模なイベントの開催を始めた。開始初年の参加者は2,500人ほどであったが、2003年には参加者8,000人を超えるとてもインパクトの大きなイベントに成長してきた(2)。このイベントは、参加者がピンクの衣装を着用して、マラソン競技と同じ26.2マイルか、その1.5倍の39.3マイルの距離を約1日半かけて歩くというもので、やや身体的負担が大きいものの、内容そのものは非常に単純なものである。しかしながら、このイベントに参加するためには、会員登録費55ドルのほかに1,800ドルを募金することが必須条件となっており、誰でも気軽に参加出来る訳ではない。それにもかかわらず、8,000人以上の人々が参加しているということは大変に興味深い。実は、エイボンは参加予定者に対して長距離を歩行する訓練と寄付金の集め方を、イベント終了まで講習しているのである。つまり、参加を希望する人々はエイボンから研修を受けた方法で、複数の知人から寄付金を少しずつ募り、条件をクリア

するのである。ここで重要なことは、この過程により、寄付を集める人々を通じて、エイボンの行うイベントとその意図が数多くの人に広く伝わっていくということである。

これら一連のプログラムによって、開始から約10年間が経過した現在までに、3億ドル以上がエイボン財団に集められ、乳がん問題に取り組むさまざまな約1,000の団体に支援が行われてきた。乳がん教育／啓発活動、医療を満足に受けられない女性の保護、完全な形で診察／治療を受けられるよう金銭的サポートを行うようなNPOや医療機関に対する援助を行い、あるいは乳がんの研究を進める機関に対して研究者の生活支援を含め、研究／調査が十分に実施出来るよう支援を行ってきたのである。

エイボンのプログラムのすばらしさは、取り組んだ社会的課題の選択にある。化粧品メーカーという性格上、主な顧客は女性である。一方、乳がんに侵されるのもほとんどが女性であり、特にアメリカにおいては女性の8人に1人が乳がんになると言われるほど深刻な問題である。エイボンの企業理念は「女性を支援すること」であることから、乳がんの問題に取り組むことはこの理念に完全に適ったものであるとともに、ビジネス領域とも非常に関わりの深い分野なのである。エイボンの場合、このビジネス領域と社会的課題の結び付きの強さが、プログラムの成功に大きく貢献した。何故ならば、エイボン商品の販売店

の豊富なネットワークを、そのままキャンペーン
告知とピンクリボン商品の販売の拠点とし
て活用したために、特別新たに大規模な設備
投資や宣伝広告費をかけることなく、効率的
かつ効果的にキャンペーンを人々の間に浸透
させることが出来たためである。

また、プログラムの仕組みが参加者の負担
とならなかつたことも成功の大きな要因であ
ろう。アメックスの例も同様にシンプルであ
ったが、プログラムに協力しようという意思
のある人々に面倒な手続きが発生するよう
では、より意識の高い人でなければわざわざ支
援しようとは思わないのではないかと考えら
れる。商品を買えば自動的に一定の割合で募
金される仕組みであるからこそ、人々は気軽
に協力しようと考えてるのである。

一方、「エイボン・ウォーク」への参加条
件はハードルが高いけれども、キャンペーン
や企業ブランドの認知度向上の点で特に大き
な役割を担っている。このイベントへ参加す
る人々は、ピンクリボン商品を販売店で購
入する人々に比較して社会的意識が高いので
ないかと考えられる。エイボンはこういった
人々に寄付を集めて貰うことで、数多くの
人々にエイボンの理念を伝え、乳がん問題
を啓発するエージェントのような役割とし
て、巧みに活用しているような印象を受け
るためである。

もうひとつ、このプログラムが10年間と
いう長い期間にわたって継続され、今後も続

いていくことも、キャンペーンが成功してきた大きな要因である。何事も初めのうちは誰も知らないが、続けているうちに段々と多くの人に知られていく。すなわち、プログラムの運用開始後すぐは一部の人々からの協力しか得られなかったものが、月日／回数を経過するにしたがってより多くの人々からの認知度が向上し、より多くの協力を得ることが可能になると考えられるからである。

第 2 節 テスコ「コンピュータを学校に」

テスコは 1924 年、イギリスに設立された食料品スーパーである。第 1 号店は 29 年にオープンした老舗チェーンストアである。2004 年度の売上は 300 億ポンド、店舗数は約 2,300 あり、一方でインターネット上のオンラインショップにも力を入れており、こちらは世界最大級の規模を誇っている⁽³⁾。

プログラムは、テスコの企業責任の枠組みである”Every Little Helps”の一環として、1992 年から開始された。テスコの経営は、この枠組みに則って行われており、以下に示したように 4 つのカテゴリーに分類されている。

Tesco: "Every Little Helps -corporate responsibility"

経済的責任	雇用、価値(価格・品質)、地域再生(荒廃した地区復興のために、教育・雇用創出を含めて都市開発を行う)、出店、供給業者との継続的關係
環境的責任	資源、輸送、廃棄・リサイクル、商品調達(安全性・環境負荷を考慮)、出店調査
社会的責任	地域住民の健康生活、教育、多様性受容(顧客・従業員)、サプライチェーン(the Ethical Trading Initiative(ETI)の指標に準拠)
慈善・募金	ガイドラインの作成 Computers for Schools Race for Life(がん予防/治療/研究を支援する基金)

出所: Tesco "Every Little Helps" <http://www.tesco.com/everylittlehelps/> より作成。

このプログラムの仕組みは次の通りである。消費者が商品を購入する 10 ポンド(4)ごとに引換券(voucher)が渡される。対象となる商品には制限がなく、生活必需品を購入するだけで引換券を手に入れることが出来る。自分の家族や知人が通う学校など、自分が選択した学校にこの引換券を寄贈する。受け取った学校側は父兄たちから寄せられたこれらの引換券を一定数取りまとめてテスコに提出するのだが、その引換券の枚数に応じて、テスコの作成したカタログの中から必要な製品を選んで申し込むと、学校にコンピュータ端末やソフトウェア、プリンタやスキャナなどの周辺機器を受け取る事が出来るというものである。

このプログラムが開始された当初、人々は

それほど熱心ではなかったようであるが、次第に生徒たちの父兄が中心となって、出来るだけ数多くの引換券を収集し、生徒たちの教育に役立つ製品と交換するために協力し合うようになった。それに伴って、学校側が自ら積極的に取り組み始め、PTAも動き出して学校側と父兄が共同で引換券を収集する取り組みが始まったのであった。

このようにプログラムの認知度が上がってきたところで、テスコは1998年秋に”School Net 2000”という、インターネット・プロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトは、2000年のミレニアムを迎えるにあたって、インターネットを通じて複数の学校や生徒たちを結び付けて、祝福すべき年を多くの人々とともに記念しようとするものであった。また、このプロジェクトのウェブサイトには学校のカリキュラムに利用出来るような情報が掲載されるとともに、生徒にコンピュータの活用法を指導するための教師用のガイドラインや、コンピュータ・リテラシーを高めるための情報も提供されていたようである。このプロジェクトには、結果的にイギリスの学校数千校が参加し、当時では世界で最も規模の大きなインターネットを活用したプロジェクトであった。

このプログラムを継続的に行う一方、テスコは1998年からコンピュータの店舗取り扱いを開始し、家電量販店など地域の専門店と競合するようになった。また、早い時期にオ

ンライン・ショッピング・サイトを開設して運用を始めるなど、新たなチャネルでの商品の販売を積極的に推進した。

2003年までの約10年間で、8,400万ポンド以上の額に相当するコンピュータ関連機器（52,000台の最新式コンピュータ、550,000台（個）の周辺機器やソフトウェア）が、このプログラムを利用して学校に届けられてきた。2003年のみの数字では、コンピュータが2,700台、周辺機器とソフトウェアが計7,500台（個）という実績があった。このプログラムは学校の任意登録で加入するかしないか判断出来るのであるが、現在会員となっている学校は約30,000校となっており、この数はイギリスの学校全体の実に86%にも及ぶ。新規登録を申請する学校も次々と現れており、2003年には1,500校が新たに加入した。なお、2003年に配布された引換券の総数は3億枚以上にもなる⁽⁵⁾。

テスコのプログラムのすばらしいところは、食料品スーパーとして地域社会との深い関係性に着目した点である。地元の学校を支援する仕組みであるため、親が子供たちのために数多くの引換券を得ようとするであろうことは容易に想像がつく。自分の子供たちに関係のない地域の学校しか支援することが出来ないプログラムであったら、この事例のように自主的な親同士のネットワークを組むほど熱心には取り組まれなかったはずである。すなわち、テスコは本来のビジネス領域と関係

の深い地域社会の課題に取り組んだことによって、非常に効果的なプログラムを生み出すことが出来たのである。また、このプログラムによって、テスコの経営指針である”Every Little Helps”の社会的責任に挙げられた「地域住民の教育」に貢献しているため、企業理念にフィットした課題への取り組みであるとも言えるのである。

このキャンペーンが成功してきた要因としては、やはり仕組みの単純明快さであろう。普段の買い物をして配布される引換券を集めるだけというところには、何ひとつ煩雑な考えも必要な手続も存在しないのである。学校に通う子供を持つ親たちは、同じ日用品を購入するならば子供の教育に役立てるテスコから買うようになると考えられるため、競合他社に対するマーケティング上の優位性を得たことになる。

もうひとつ重要な点は、エイボンと同じように、長期間にわたってプログラムを継続してきたことである。プログラムへの参加校は年々増加しており、テスコに期待される役割は大きくなっている。すなわち、このプログラムが社会的に大きな意味を持つようになってきたのである。一方、参加校の増加は引換券を集めたいと考える親たちの増加を伴うため、テスコに対する消費者からの選好度の上昇にもつながっているのではないだろうか。

この事例の興味深いところは、CRMが企業のビジネス領域を拡大させたという点である。

テスコは老舗食料品スーパーであり、コンピュータを商品として取り扱うことは通常では考えがたい。しかし、このプログラムによって、人々の中でテスコとコンピュータがイメージで結び付けられたため、コンピュータの販売に参入しても家電専門店と競合する力を身に付けた、という経営判断がなされたのではないかと推察される。また、オンラインショップの開設を果たしたことも、直接的ではないにせよ、背景として”School Net 2000”を行った経験があるのではないだろうか。プログラムの成功が企業のビジネスを変化させた事例として、画期的である。

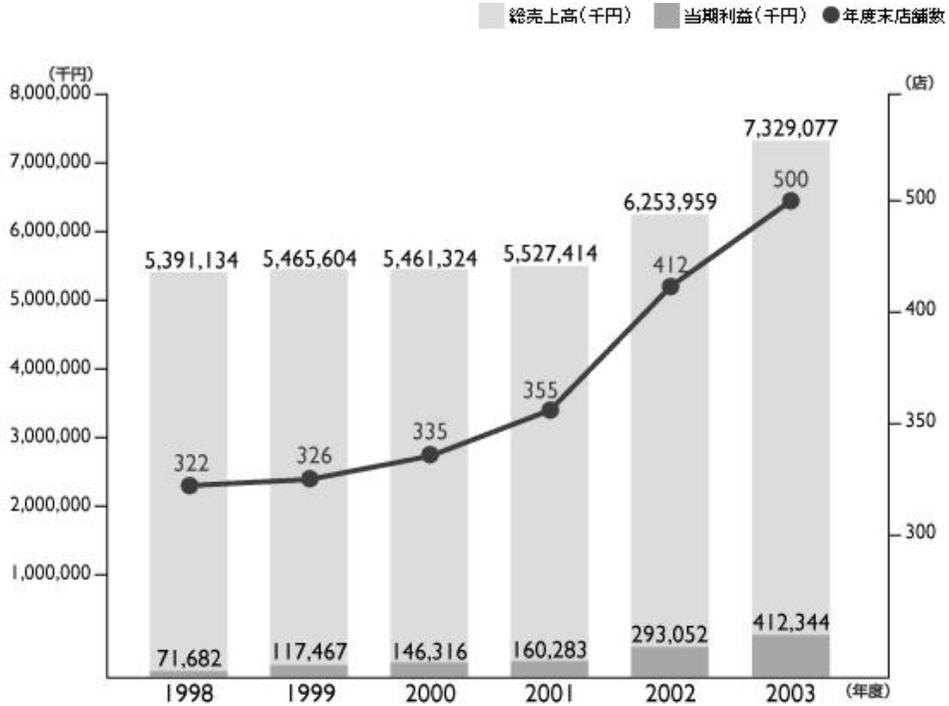
第3節 サーティワン「フリースクープナイト」
サーティワン・アイスクリームは、もともとアメリカのバスキン・ロビンズ社（以下、B-R社）の展開するブランドのひとつである。B-R社は1945年に創業者がカリフォルニアにアイスクリーム販売店をオープンした。73年、イギリスのJ.Lyons & Co., Ltd.がB-R社を買収、74年からは戦略として国際拡大路線をとった⁽⁶⁾。現在では、世界50カ国以上、店舗数は約5,100⁽⁷⁾という規模をもつ国際的なフランチャイズ・チェーンとなった。日本法人、B-Rサーティワン・アイスクリーム株式会社（以下、サーティワン）については、73年に日本の不二家がアメリカB-R社と合併事業を行う目的で前身となる組織が設立され、85年には社名に「サーティワン・アイス

クリーム」を入れ、現在の社名となった。93年、ロゴが国際的に統一された。2000年にはフランチャイズを促進し店舗数の増加を後押しするとともに、店舗の売上向上と収益性の改善を目的として、加盟店契約制度を大幅変更した。フランチャイズ店への卸売価格を31%引き下げる一方、店頭小売売上高に対してロイヤルティを5%、広告宣伝分担金を3%徴収するという制度を導入した。これにより急激に事業が拡大し、03年には500店を達成した。積極的な出店は継続する方針で、600店達成を目標としている⁽⁸⁾ようである。04年は日本での会社設立31周年にあたり、例年以上にさまざまなキャンペーンが行われた。

サーティワンは、B-R社の経営理念”**We make people happy.**”（お客様に幸せを）を継承しており、消費者に「新鮮な驚きと感動を」⁽⁹⁾与えるキャンペーンの展開を目指している。そもそも、「31」ブランドのコンセプトは「1ヶ月食べ続けても毎日違う味を楽しむことができるように」という、B-R社の消費者発想によるものであった。

サーティワン

売上と店舗数の推移（2004年3月31日現在）



（出所：サーティワン 経営指標

<http://www.31ice.co.jp/brj/htm/fm05.htm> より）

サーティワンの CRM プログラムは、02年に運用が開始された。アイスクリームの日である5月9日に「フリースクープナイト」と称し、全国に500以上ある店舗の全てにおいて、午後から夕刻までの3時間にわたって行われる。仕組みとしては、来店客にとっては通常の注文と全く同様な手順で、店頭で並ぶフレイヴァーから好きなものをひとつ選択すると、フリー（無料）でスクープ（すくい取

られたアイス)を食べることが出来、1人の来店客につきサーティワンが自動的に10円をユニセフに寄付するというものである。同時に、店舗内にユニセフ募金箱を設置し来店客の協力を促している。03年は全店舗で58万人を集客し、募金箱へは220万円の寄付があった。それに、1人につき10円のマッチングにより580万円(10円×58万人)を加えた総額800万円をユニセフに対して寄付するという実績を上げた⁽¹⁰⁾。

04年には同様のキャンペーンとして、「フリースクープモーニング」や「チャレンジ・ザ・トリプル」といったキャンペーンも開催された。「チャレンジ・ザ・トリプル」とは、キャンペーン実施期間(2ヶ月)中にダブルを注文した客は無料でもうひとつのスクープを追加することが出来、企業は一律で売上の1%を寄付するという仕組みであった。なお、04年においては「チャレンジ～」開催中の売上高が、6月は+15%、7月は+45%という伸びを示した⁽¹¹⁾。

サーティワンのプログラムは、商品をただで提供し、あるいはおまけを付けるという点が、消費者の関心を引いている。「お客様に喜んで貰いたい」という理念を持つ企業らしく、消費者のメリットがはっきりとしているため、このプログラムには大きな動員力があるのだと考えられる。しかしながら、このプログラムの場合はエイボンやテスコの例と異なり、キャンペーンに参加することがどのような社

会的メリットを生み出すことになるのかが分かりづらく、そういった企業を愛好しようという消費者のロイヤルティを獲得することは難しいのではないかと感じた。また、「無料」に飛び付いたために動員数が大きくなっただけであって、消費者に対する社会的問題の啓発は思うように行えていないのではないかという心配もあった。この点に関してサーティワンは、無料であっても寄付は自動的に行われるため、消費者にはユニセフを支援しているのだという意識があり、快感、寛容、心苦しさ（引け目）からの開放、満足、達成感などを感じて貰えたため⁽¹²⁾、消費者の心をつかむことが出来たと考えているようである。

子供や女性の問題に取り組むユニセフをパートナーとして選択した理由については、アイスクリームという子供に好まれる商品を取り扱っていることから、子供の問題を支援することが大切である⁽¹³⁾と考えたようである。また、他の団体への支援は検討していないということであったが、ユニセフの認知度や信頼性がパートナーシップを組む上で魅力となったのであろう。

第4節 日本のエイボン

エイボンの日本法人は1968年から営業を開始した。アメリカ本社と同様、女性の美の手助けをするのみならず、幅広く女性を支援することを企業理念としている。79年にはエイボン女性文化センターを設立し、社会進出

の進む女性の就労支援や精神的ケアなどを行い、女性の活躍の場をより拡大させることを目指し、著名な文化人を顧問に迎えて活動している⁽¹⁴⁾。

アメリカのエイボンの活動と言えば、ピンクリボン・キャンペーン、エイボン・ウォークが非常に大きな影響力を持ち、認知度も高い。一方、日本におけるピンクリボン・キャンペーンや「ウォーク・フォー・ブレストケア」といった乳がん問題を取り扱うイベントの中で、エイボンの存在感は決して大きいとはいえない。同じ企業理念を共有しながら、アメリカと日本の中で社会に対する影響力が大きく違ってくる原因はどこにあるのだろうか。

まず、日米で乳がん問題の深刻さが異なることが挙げられる。アメリカでは8人に1人が乳がんの恐ろしさに直面するのに対して、日本では約30人に1人の割合であり、これまで社会的に大きく取り沙汰される機会が少なかつたのである。また、昔から欧米では女性のがんでは乳がんがトップであるのに、日本では最近になって乳がんの患者が急激に増加してきたこともあって、人々の危機意識が大きく異なるためである。日本においては、2000年に厚生労働省からマンモグラフィ⁽¹⁵⁾機器の設置促進に関する通達が出され、それをきっかけとして機器メーカーのコダック⁽¹⁶⁾、コニカミノルタや富士フイルムなどが乳がん問題の啓発に動き出すまでは、人々

への情報提供は十分に行われてこなかった(17)のである。

次に、日本のエイボンはアメリカに比較して規模がはるかに小さく、大きなキャンペーンを行うだけの資金力、社会に十分なインパクトを与えるだけの認知度がともになかったということが挙げられる。乳がん問題に関連の深い企業は数々あったが、どの企業も単独でイベントを打つには力不足であったため、複数の企業が「協賛」ということで資金を出し合ってひとつの大きなキャンペーンを行うしかない(18)という事情があったのである。

日本のエイボンの取り組み方で評価すべき点は、日本の状況、自社の立場を把握した上で支援を行ってきたところにある。日本において乳がん問題が重要性を増してくる状況に即して、柔軟に他社と連携して取り組んだことは正しい判断であろう。社会から要請もないうのに協賛する商品を開発したとしても採算割れとなり、あるいは無理矢理に必要な資金を単独で捻出しても経営を圧迫し、経済的に不利益を被る恐れがあったであろう。また、もしエイボンが無理して行ったキャンペーンが失敗に終われば、必要なサービスも受けられなくなる社会的な不利益を生み出してしまったかもしれない。経済的利益、社会的利益を生み出さなければ戦略的フィランソロピーは成立しないのである。なお、エイボンは今後の見通しについて「時代の流れによる」(19)としており、柔軟にプログラムを継続してい

くことを示している。

-
- (1) AVON[w2] 2003 Annual Report "Unleashing Growth"
<http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/avp03areditorial.pdf>
 - (2) "3 Day-Walk"の名称は、現在"the Avon Walk"に変更されている。
 - (3) TESCO[w18] Corporate Info.
<http://www.tesco.com/corporateinfo/>
 - (4) 当初は 25 ポンドごとであった。
 - (5) Computers for Schools 2004[w19]: Facts and Figures
http://clients.ctn.co.uk/tesco_cfs_2004/downloads/2004_facts_and_figures.pdf
 - (6) Baskin-Robbins[w5] History
<http://www.baskinrobbins.com/about/history.shtml>
 - (7) サーティワン[w6] 会社案内
<http://www.31ice.co.jp/brj/htm/fm05.htm>
 - (8) サーティワン、代表取締役社長松山和夫氏のテレビインタビュー、フジテレビ「企業最前線」、2004年7月11日放送分より。
 - (9) 同上。
 - (10) 松山[8]、78-79ページ。
 - (11) サーティワン、マーケティング担当の尾崎仙次氏にメールにて問い合わせた回答結果より。
 - (12) 同上。
 - (13) 同上。
 - (14) エイボン[w3]女性文化センター顧問委員や活動内容は次を参照のこと。
http://www.company.avon.co.jp/common/Japanese/avon_women/avon_women_culture/AVON_women_culture.asp

-
- (15) マンモグラフィとは、乳房専門の X 線撮影のことをいう。触診では診断出来ない小さなしこりや石灰化した微細な乳がんを発見することが可能で、これからの乳がん検診には必須の検査になっている。
- (16) コダックはウェブサイト [w14] で乳がんに関する情報を提供している。
- (17) エイボン・プロダクツ、広報部の岩城昌子氏にメールで問い合わせた回答結果より。
- (18) 同上。
- (19) 同上。

第 5 章 CRM の可能性

前章の事例分析を踏まえ、本章においては CRM プログラムを成功させるために必要な条件と、今後の日本における課題を示し、本論文のまとめとしたい。

第 1 節 成功の要件

アメックス、エイボンやテスコ、あるいはボディショップは CRM の成功例として、度々取り上げられてきている。取り扱った事例については、前章までにそれぞれ分析してきた。そうした中、成功してきた特徴／共通点が見えてきた。

(1) シンプルであること。

仕組み、目的や課題が明確、あるいは簡単である。仕組みについては、アメックスであればカードを使うだけ、エイボンであればピンクリボン商品を買うだけ、テスコであれば普通に買い物するだけ、である。目的についてはそれぞれ、美術展／自由の女神修復への寄付、乳がんへの取り組み、学校へのコンピュータ寄付といった、分かり易いものである。

面倒な手続があるよりは、特別に必要とされることが何もないまま、自動的に社会的課題の解決に協力出来る方が、より多くの協力者を獲得出来ると考えられるし、すなわち、人々へのプログラムの浸透が早く、認知度が高まる。

仕組みが煩雑なものであれば、支援を行う

たびに人々に負担がかかり、プログラムに対する不信のみならず、社会的課題への関心自体を奪い取ってしまう恐れもある。また、仕組みや目的が曖昧だと、自分のした協力がどのように活用されるのか分かりづらく、人々に疑念を抱かせることになってしまうかもしれない。シンプルであることは、プログラムの透明性を高めることに他ならないのである。

(2) 本業との関連性が強いこと。

プログラムを通じて取り組む課題が、企業のビジネスと深く結び付いている。アメックスであれば、ユーザのカード利用の場を増やしたいというビジネス面での思惑が、カード利用に応じた寄付と合致した。エイボンであれば、従来化粧品によって女性の美を支えることで実行してきた「女性を支援する」という経営理念が、乳がんという女性特有の問題への取り組みと重なっている。テスコであれば、地域社会との結び付きをビジネス上の利点から強めたい思惑と、地域の学校教育への支援とが適合した。

関連性の深い課題に取り組むと、人々からの強い支持が期待出来る。もともと企業のファンの人たちがそのプログラムに協力することで問題に対する大規模な支援が行われること、一方、社会的意識の高い人たちがプログラムへの参加を通して企業のファンとなること、が期待され、企業と社会の双方にメリットがもたらされる。

ビジネスと社会的課題との関連性が希薄

な場合には、企業が何故その問題に取り組んでいるのかが理解されにくく、ステイクホルダーから取り組みの正当性を疑われる恐れがあり、また企業にも社会にも大きなインパクトを与えない。

(3) 継続すること。

長い期間を通じて継続して取り組んでいる。エイボン、テスコともに1992年から実施しており、現在でも継続中である。

取り組むべき課題は、災害による被害の復旧支援のように一時的なキャンペーンで事足りる場合もあるが、乳がん問題にしても地域社会の教育の問題にしても、いつまで継続すれば解決するという性質のものでない可能性が高い。企業の一方的な事情によりプログラムが中断すれば、社会的な問題は深刻な状況に陥る可能性もあるし、企業へもその無責任さをとがめる非難が起こるはずである。

継続して取り組むことで、歳月の経過とともにプログラムの認知度が向上して協力者も増えるであろうし、社会的に意義のある課題に取り組む誠実な企業という評判を獲得出来る。

CRMプログラム 成功の要件

(1)	シンプルであること。
(2)	本業との関連性が強いこと。
(3)	継続すること。

第 2 節 日本における課題

日本においても CRM を行う企業はある。しかし、欧米企業の取り組みに比べると、企業戦略に組み込んだ上で全社的に実施されているものはほとんどないと言っている。

片手間に取り組むだけの社会貢献活動という位置付けで行われる一時的なキャンペーンや、店頭で募金箱を置いてあるだけという場合が多いようである。あるいは、常に社会的課題を支援する商品を店頭で設置しておく企業もあるけれども、興味を持って見なければ、すなわち意識の高い人々でなければ、気付かないまま終わってしまうようなディスプレイ方法のものも多い。今日コンビニやスーパーでは募金箱を設置することはごく普通に見られるが、ウェブサイトでどのくらいの寄付額があってどのような機関に送る、ということ掲載／報告しているのみで、その意図は「社会貢献活動として」などと漠然なものが多い。すなわち、具体的な根拠・理由が示されていないのである。根拠がないならば取り組まなくていいとは言わないが、少なくとも「この企業を通じて支援しよう」というロイヤルティを獲得するためには、企業の特徴を活かして差別化することが必要だろう。

ただし、日本人の意識が変化しつつあるということを目指したい。エイボン（日本）もサーティワンも善行はひけらかさない「陰徳」の考えは持っていないようで、むしろ取り組んでいることを明らかに示すことによって透

明性が高まり、ステイクホルダーからの信頼を獲得出来ると認識している。また、先日の特集記事が連載された⁽¹⁾。寄付を求める者は「目的」をはっきり掲げて働きかけ、寄付をする者は具体的な「成果」を期待するという図式が広がっており、そのような中で企業が助成を行う対象にも変化が見られるようだ。主流だった研究助成や奨学金から、分かりやすく理解の得られやすい教育や環境保護、国際交流、まちづくりなどの具体的なテーマを掲げるNPOの支援に重点を移すところが目立ってきたと述べてある。このような意識の変化は、日本において戦略的フィランソロピーが浸透し、拡大、定着する上で、大きく貢献すると思われる。

従来、企業は社会的団体を支援するという点で強い立場にあったが、社会的責任へのプレッシャーが強まり、NPOなどの力を借りて経営を行う重要性が高まっている。NPOの立場が強くなれば、NPOがパートナーを組む企業を選別することも可能となっていくだろう。企業からは資金力、NPOからは信頼性を相互に提供し合う関係性を築き上げる手段としても、企業の戦略的フィランソロピーの果たす役割は大きく、存在意義も大きい。

日本において今後しばらくの間は、アメリクスやエイボンなど海外の成功例に倣い、既成のプログラムをアレンジして活用することは、戦略的フィランソロピーを理解、浸透さ

せる過程では大切なことであるし、確実に成果を上げたい企業にとってもきっかけとしてふさわしいであろう。しかしながら、それだけでは戦略的フィランソロピーは発展しない。日本企業から独自のアイデアを持った革新的なプログラムの登場が必要である。

現在、日本ではCSR（企業の社会的責任）に対する興味・関心が異常に高く、一種のブームとして捉えられているところもあると感じられる。しかし、これをきっかけに日本企業が経営の中にCSRを組み込むことに真剣に取り掛かるのであれば問題はないだろう。

CSRは企業不祥事が度重なって一般に広く議論されるようになったという事情もあるが、戦略的フィランソロピーについては国内で非常に優れたプログラムが実績を上げることで、さまざまな企業に取り組みが広がることを期待したい。

(1) 朝日新聞、2004年11月30日、12月2日、3日、朝刊、「NPOが変える寄付のあり方」。

資料

企業に対するアンケート[質問と回答]

● B-R サーティワンアイスクリーム株式会社
マーケティング担当 尾崎仙次氏

(1) きっかけは、企業に社会的責任を求める動きへの対応のひとつとして開始されたのでしょうか？あるいは、純粹に販売促進戦略のひとつという位置付けでしょうか？

ー 私は通常 CRM は販促手段としての意味を堂々と表に現すところ良いところがあると思っておりますが、当社の場合は社会責任としての意味も大きくあえて言えば 50:50 です。当社はフランチャイズビジネスを基本としており、プロモーションは各店のオーナーさんの協力（費用分担含む）なくては実施できません。したがって単なる販売促進を超えた共通目的が必要で、社会貢献はその意味で大事です。

(2) なぜ寄付先としてユニセフを選ばれたのですか？今後、その他の機関に対して支援を行うキャンペーンなどの計画はあるのでしょうか？

ー アイスクリームという当社の商品にマッチする。ターゲットにもマッチする。他の機関は当面考えていない。

(3) 「フリースクープ」「チャレンジ・ザ・トリプル」といったキャンペーンでは、無料でアイスクリームを食べられることから消費者は店舗に足を運んでいるようにも感じられます。キャンペーンを通じて、御社の企業理念や取り組む社会的課題、あるいはユニセフのミッションに

関して、消費者の理解を深められているとお考えですか？

ー フリースクープはユニセフへの寄付（金額任意）を前提として1個無料のアイスを上げた。寄付を前提とすることへの抵抗を多少心配したがまったく杞憂であった。ただでもらうことはうれしいが、そこに社会貢献という寄付がくっつくことによって、消費者はむしろ快感、寛容、心苦しき（引け目）からの開放、満足、達成感などを感じていただいた。アイスを通じて社会貢献できることに喜びを感じていただいた消費者がほとんどであったと確信できる。当社も1個当り10円をマッチングした。チャレンジザトリブルの場合は、売上の1%を当社が寄贈する仕組みであり、消費者は一応商品代金を支払い、寄付はなかったため、関心はやや薄かったが、当社の取り組みについては好意的に受け止められた。

(4) ユニセフ支援ということを中心に押し出さないのは、マーケティング上の戦略によるのでしょうか？ 日本独特の「陰徳」の考えを考慮した上でのことでしょうか？

ー むしろ前面に押し出しているつもりです。目立たないとすればそれは不徳のいたすところですよ。これ見よがしに見せすぎることは返ってマイナスになるという懸念は持っていますが陰徳という考えはまったくありません。

(5) キャンペーンによる消費者の動員数、売上の推移を教えてください。

ー チャレンジザトリブルでは既存店売上高が6月+15%、7月+45%増加しましたがこれにはダブルを買えばトリブルになるというおまけ効果やTV効果

が大きく寄与しており CRM がどの程度効果があったかは分析できていません。もともと CRM は長期的なブランド力向上策の一環であって、短期的な効果を期待しているものではありません。

(6) 今後もプログラムを維持・発展させる計画ですか？

ー 今後も維持します。

● エイボン・プロダクツ株式会社

広報部 岩城昌子氏

(1) アメリカではピンクリボン＝エイボンというイメージが浸透しているようですが、日本法人についてはそのような印象は薄いように感じます。日本ではアメリカに比べて乳がん患者の割合が低いこともあり、2002年からピンクリボン商品の販売を開始しましたが、日本で一連のピンクリボン・キャンペーンのイニシアチブを取らなかったのは何故でしょうか？ マーケティングの手段として魅力的でなかったためでしょうか？

ー まず、考えられるのは基本的にアメリカと日本でのエイボンの知名度の差。調査にもよりますが、アメリカでは純粋想起でもまずエイボンの名前が出てくるのに対し、日本では数パーセントです。そして歴史的な積み重ねと資金力の差。アメリカでは1993年から取り組み、既に10年以上のキャリアがあるのに加えて資金力も違います。そもそも1993年当時、アメリカでは女性のがんの死亡率トップは乳がん

あり、乳がんは女性にとってこわい病気ということが浸透していました。病院、研究センター、患者会なども数多くあり大きなキャンペーンを受け入れる土壌が既がありました。日本では2002年当時はまだ乳がんについてそう情報も流れておりませんでした。2000年に厚生労働省よりマンモグラフィ設置促進の通達がでました。それをまずキャッチしたのはコダック、GEメディカルシステム、日立メディカル、コニカミノルタ等のマンモ機器メーカー(これらの企業にとってはマンモ関連の「特需」なのです)、及びワコール、エイボンなどの女性関連の製品を扱う企業です。しかし幸か不幸かですが、どの企業も「風」を起こせるほどの資金力は持ち合わせておりませんでした。結果、皆で協働してキャンペーンを行うことになり、1社が目立つというようにはなりにくかったと思います。USでは全てのイベントを「主催」としてできますが、日本ではどの企業も「主催」はできません。エイボン、富士フィルム、コダックなどが「特別協賛」の形でイベントを支える形になります。

(2) 日本国内でのピンクリボン商品の売上推移を教えてください。また、CRMは売上にどの程度貢献していますか？

ー (公表不可)

(3) 御社は1979年に女性文化センターを開設し、女性の社会的地位向上を目指すイベントをフィランソロピー活動として実施してきました。そのノウハウを活かして、

女性を支援するような"日本独自の"商品や CRM プログラムの開発はありませんか？

一 これは日本独自のプログラム、ということでしょうか。時代に応じて様々なプログラムを行ってまいりましたが来年度は新しいプログラムをすることはありません。商品は日本で開発したものも多く含まれます。例えばピンクリボンキティ、ネクタイ、テディベアピンなど。CRMとは商品を介在させた社会貢献運動と理解しておりますが、来年度は新しいプログラムの開発はありません。ただ、これは時代の流れによります。

(4) 先日のお電話では、御社の CRM に対する考え方が、社会貢献というよりはマーケティングやブランディングの面でのメリットを享受するために行っているものであると伺いました。とはいえ、日本ではまだ消費者側に「陰徳」の思想があると考えられます。そういう点から、消費者などステイクホルダーから御社の CRM が「偽善的である」という批判を受けるようなことはありませんか？

一 ありません。CRMは、お客様が商品を手にしたときは全てエイボンの社会貢献活動に触れることになるので、ブランディング面から考えると十分にメリットがあります。その反面、ある意味で寄付金を消費者から一時お預かりする形になるわけなので、報告、透明性などを十分に確保して初めてお客様からの信頼は得

られるのだと思います。その他、社員が誇りと信頼をさらにエイボンに持ち、モラルアップになることもあると思います。企業としてはどのように生産性をあげていけるか、が大事なので、社員が自企業を信頼し、大切に思うことは皆さんが考えている以上にマネジメントとしては大切なことなのです。

— 先日松下政経塾のCSR専門の方とお会いしましたが、この方もこれからはCSRを超えてCRMだとおっしゃっていました。社会貢献も財団などで企業の外側でやるのではなく、CRMなどビジネスとして企業内に内包する、という形が多くなってくると思います。

— お預かりした寄付金で、マンモグラフィー設置の助成と、乳がん検診に携わる医師・技師の育成を行っていますが、来年度宮城県と広島県にマンモグラフィー車ができることになりました。現在マンモが足りないので大変うれしいです。エイボンでは基本的に社会貢献を「陰徳をつむもの」ではなく「シェアするもの」という考え方にたっているので社会貢献活動は全世界のエイボンの広報部が行います。そうやって情報を社会に発信し、信頼を得、更にキャンペーンを広げていくという循環になります。そのマンモ車にもエイボンのマークがはいるのでやっぱりうれしい、と思う今日この頃です。

参考文献一覧

- [1] Adkins, S., *Cause Related Marketing*, Butterworth Heinemann, 1999.
- [2] Bolis, E.T., “The Nonprofit Sector in the 1990s”, from Clotfelter, C.T. & Ehrlich, T., *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Indiana University Press, 1999.
- [3] Cone, C.L., Feldman, M.A. & DaSilva, A.T., (森百合子 訳)「Causes and Effects - ブランドと社会貢献の良循環」『Diamond Harvard Business Review』ダイヤモンド社、2003年10月号、所収。
- [4] 出口正之『フィランソロピー 企業と人の社会貢献』丸善ライブラリー、1993。
- [5] 土肥将敦、谷本寛治「コミュニティとCSR」、谷本寛治 編著『CSR経営』中央経済社、2004、所収。
- [6] 久住剛・由良聡「パブリックリソースセンターの評価基準」、谷本寛治 編著『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003、所収。
- [7] Levy, R., “Corporate Philanthropy Comes of Age: Its Size, Its Import, Its Future”, from Clotfelter, C.T. & Ehrlich, T., *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Indiana University Press, 1999.
- [8] 松山和夫「お客様をハッピーにすることが社会貢献」、『宣伝会議』宣伝会議、2004.1月

- 号、所収。
- [9] Porter, M.E. & Kramer, M.R., “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy.” *Harvard Business Review*, Dec 2002.
- [10] Pringle, H. & Thompson, M., *Brand Spirit – how cause related marketing builds brands*, Wiley, 1999.
- [11] 谷本寛治「NPOと企業の新しい関係」、谷本寛治・田尾雅夫編『NPOと事業』ミネルヴァ書房、2002、所収。
- [12] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房、2002。
- [13] 谷本寛治「社会的責任投資とは何か」、谷本寛治編著『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003、所収。
- [14] 谷本寛治「得意領域を活かす新しい社会貢献、コース・マーケティングのすすめ」、『宣伝会議』宣伝会議、2004.1月号、所収。
- [15] 海野みづえ「EIRISの評価基準」、谷本寛治編著『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003、所収。
- [16] 横山恵子『企業の社会戦略とNPO』白桃書房、2003。

参考 URL 一覧

- [w1] AAFRC (the American Association of Fundraising Counsel)
<http://www.aafrc.com/>

- [w2] Avon Foundation
<http://www.avoncompany.com/index.html>
- [w3] エイボン・プロダクツ株式会社
<http://www.avon.co.jp>
- [w4] Avon Walk for Breast Cancer
<http://www.avonwalk.org/>
- [w5] Baskin-Robbins, Inc.
<http://www.baskinrobbins.com/>
- [w6] B-R サーティワンアイスクリーム株式会社
<http://www.3lice.co.jp/brj/index.htm>
- [w7] Breast Cancer Resource Center
<http://www.pinkribbon.com/>
- [w8] Business in the Community (BITC)
<http://www.bitc.org.uk/>
- [w9] Center on Philanthropy and Civil Society
<http://www.philanthropy.org/>
- [w10] Cone, LLC
<http://www.cause-branding.com/index.html>
- [w11] 大和インバスターリレーションズ株式会社
<http://www.daiwair.co.jp/>
- [w12] 独立行政法人 経済産業研究所 (RIETI)
<http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>
- [w13] 環境市民 (NGO): 「グリーンコンシューマ」
<http://www.kankyoshimin.org/jp/activity/greencon/index.html>
- [w14] Kodak Breast Health Education Site
<http://www.jp.kodak.com/JP/ja/health/mammography/index.shtml>
- [w15] 内閣府
<http://www.cao.go.jp/>

- [w16] 日本経団連 : CSR
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr.html>
- [w17] ピンクリボンフェスティバル 2004
<http://www.asahi.com/pinkribbon2004/>
- [w18] Tesco.com
<http://www.tesco.com/>
- [w19] Tesco Computers for Schools 2004
http://clients.ctn.co.uk/tesco_cfs_2004/
- [w20] Velasco, G., "Corporate Philanthropy in Asia" (Center on Philanthropy and Civil Society; CPCS, 1996
http://www.philanthropy.org/publications/online_publications/asia.pdf
- [w21] Yahoo! JAPAN ピンクリボンキャンペーン
2004
<http://pinkribbon.yahoo.co.jp/>
- [w22] 財団法人日本ユニセフ協会
<http://www.unicef.or.jp/>