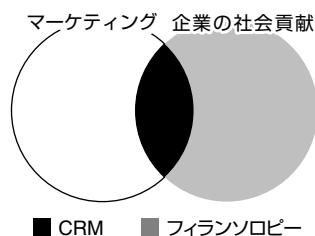


【図1】CRMとフィランソロピーの関係



CRMと似た概念にフィランソロピーがある。両者の関係を図示すると図1のようになる。企業の社会貢献のうち、マーケティングと重なる部分がCRMであり、重なる部分

コーズ・リレーテッド・マーケティングとは

企業が社会貢献を行う場合、それをマーケティングと位置づけて、自社の利益も考えているとするよりも、自社のためではなく社会のためだけに行っているとした方が、倫理的であるように思えるであろう。それでは、社会貢献をマーケティングと位置づけるコーズ・リレーテッド・マーケティング(Cause-Related Marketing: CRM、以下CRMと表記)が、倫理的消費者に受け入れられることは難しいのであろうか。この疑問に答えるためには、「企業と社会の関係」を俯瞰で捉える必要がある。本稿では、CRMとは何かを明らかにしたうえで、「企業と社会の関係」を税金も含めたマクロの視点で捉えれば、倫理的消費者にもCRMは受け入れられることを述べていく。

倫理的消費
社会へのアクション
持続可能な

コーズ・リレーテッド・マーケティング 受容のために求められる俯瞰

世良 耕一 Written by Koichi Sera 東京電機大学工学部人間科学系列教授

らない部分がフィランソロピーである。そのため、フィランソロピーでは、社会貢献から直接的に利益を得ることが認められず、啓発された自己利益(Enlightened Self-interest)という言葉を用いて巡り巡って回ってくる間接的な利益のみを認めている。一方、CRMでは、社会貢献をブランド構築、販売促進、製品差別化等のマーケティングに直接的に活用することができることになる。しかし、CRMを間違って捉えているケースを多く見かける。CRMに関する誤解は2点ある。1つは「コーズ」大義」という誤解であり、もう1つは、「寄付付き商品」CRM」という誤解である。これらの誤解を解きながら、CRMとは何かについてみていく。

コーズ「大義」という誤解

まず、「コーズ」大義」というCRMにおける誤解についてみてみよう。causeの訳として英和辞典から「大義」という訳を持つてきている場合を多く見かける。しかし、CRMにおけるコーズの意味は「大義」といった概念的な意味でも、仰々しい意味でもない。英和辞典でcauseと引くと「大義」や「信条」といった仰々しく、概念的な訳のみが登場するため、これらの訳の中から無理に、CRMのcauseの訳を探した結果の誤りである。CRM

Mの論文を読むと、すぐにわかることであるが、CRMのコースはそのような概念的なものではなく、組織や活動といった実態のあるものであり、また大義といった仰々しいものではない。

1981年に初めてアメリカン・エキスプレスがCRMという言葉を用いたが、そのときの支援先コースは地域の芸術団体であったことから、コースは、大義といった仰々しいものではないことがわかるであろう。それでは、コースとは何であろうか。それは、「良いことなので援助をしたくなるような対象」である。対象の中には、ユニセフやベルマーク財団や国土緑化推進機構といった組織に加え、計画や活動が含まれる。計画や活動にはどのようなものが含まれるかについて、国土緑化推進機構を例にとってみよう。計画には、企業の森づくり等を行う「森林（もり）づくり運動」や国産材を積極的に使用する「木づかい運動」といった運動が含まれる。そして、「森林（もり）づくり運動」に対応した活動には「植樹」が、「木づかい運動」に対応した活動には「間伐材利用」が含まれることになる。

また、CRMの起源で支援先となっていた芸術がコースに入るのにも関わらず、スポーツがコースに入らないというのはおかしい話であるため、コースの中にスポーツも入ると考えられる。さらに、コースの中には、被災企業のような企業が含まれることもある。

寄付付き商品Ⅱ

コース・リレーテッド・

マーケティングという誤解

次にCRMの2つめの誤解である「寄付付き商品ⅡCRM」という誤解についてみてみよう。最近、寄付付き商品を多く見かけるようになった。そして、寄付付き商品であれば、CRMであるとの思い込みがある。しかし、すべての寄付付き商品がCRMというわけではない。

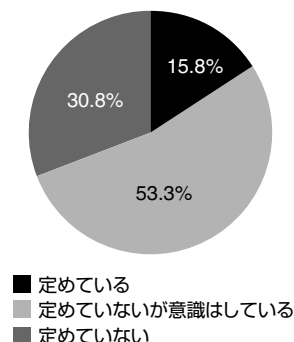
図1をみれば明らかのように、寄付付き商品を通じた社会貢献活動であっても、マーケティングと位置づけられていないのであれば、それはフィランソピーであることがわかる。つまり、すべての寄付付き商品がCRMというわけではない。実際、CRMの代表的な事例として紹介されることの多いボルヴィックの「1リッターフォー10リッターキャンペーン」において、マーケティング目標が設定されていいため、これはCRMと位置づけることはできないことになる。

それでは、実際のマーケティング目標の設定状況をみてみよう。筆者がアンケート設計に参画し、国土緑化推進機構が行った調査によると、「マーケティング活動を意識した、或いは連動したCSR活動を行っていますか」という質問に対して、「既に実施している」か「検討している」と回答した企業（他の選択肢は、「興味はあるが具体的に検討していない」

と「特に興味はない」である）に対して、具体的なマーケティング目標を定めているかを尋ねた結果は図2のようになっている。マーケティング目標を定めている企業は15・8%にすぎず、53・3%と多くの企業がマーケティング目標を意識するというレベルに留まっている。これは、陰徳という概念がある日本においては、マーケティングを意識しながらも、それを顕在化させることに対する抵抗があるためと思われる。

しかし、CRMを実施しながら、その目標を開示しないことは許されるのであろうか。その答えは、筆者が検討委員会の委員長として参加した農林水産省「平成22年度国民参加による農と食品産業との絆づくりのための取組に関する実態調査」によって裏付けられよう。その中で、「寄付付き商品について、企業にどのような情報を公開してほしいと思いますか」という質問に対し、重複を許して13の

【図2】CSRにおけるマーケティング目標



出所)「マーケティング 平成22年度林野庁補助事業「森林づくり国民運動推進事業」」「マーケティングと連動したCSR活動に係わるアンケート」～2011年国連「国際森林年」に向けて」
平成23年3月 社団法人国土緑化推進機構 美しい森林づくり全国推進会議

選択肢からの回答を求めたところ、「なぜその分野を支援することにしたのか」「どのような団体に寄付をするのか」「支援活動によってどのような成果があったのか（現地視察レポートなど）」「寄付先の団体や支援された人々からどのような声・メッセージが届いているのか」等の選択肢がある中で、「どのような目的や狙いで、寄付付き商品を販売しているのか」という選択肢が56・8%と最も高い支持を得ている。このことから、消費者は寄付付き商品を販売する本当の目的を知りたがっていることがわかる。したがって、CRMの場合、マーケティング目標の開示が求められることになる。

寄付付き商品の場合、寄付額が商品の売れ行きと連動しているため、販売促進効果があるであろうことが消費者からも容易に想像が付く。そこで、「消費者が思い浮かべる企業の販売目標」と「企業が掲げる販売目標」に齟齬が生じた時に、消費者は企業の行為を偽善と受け取ることになる。そのため、寄付付き商品の場合は、よりいっそうマーケティング目標の開示の必要性が出てくる。

消費者に必要な俯瞰で捉える倫理的視点

しかし、消費者がCRMに抵抗を示すのであれば、企業はそのマーケティング目標を開

示し難くなる。そこで、消費者に求められるのが、「企業と社会の関係」をミクロの視点で捉え、その企業が倫理的であるかどうかを判断するのではなく、利益からの納税をも含めたマクロの視点で「企業と社会の関係」を捉えることである。消費者がそのような視点で企業を捉えるようになれば、企業は堂々と利益と結びつけた社会貢献を行うことができるようになり、社会全体の公益は増加することになる。ここでは、その仕組みについてみていく。

まずは、「企業と社会の関係」をミクロの視点でみてみよう。その場合、倫理的消費者は、マーケティングを考えながら、自らの利益を高めるために、社会貢献を行っている企業よりも、フィランソロピーとして社会のためだけに社会貢献を行っているのであり、マーケティングの成果は全く求めていないと主張している企業の方が、社会にとって良き存在であると捉えることになるであろう。しかし、マクロの視点で捉え直すと、フィランソロピーとして企業がマーケティングを考えずに、社会貢献を行うということは、見返りが無いため、その分、利益が減ることになり、利益が減るということは、納税を通じた社会貢献額が減少することになる。一方、CRMとして、社会貢献をマーケティングと結びつけると、社会貢献を通して企業に利益が生じ、社会貢献により減った利益を補っていくことになる。利益は、納税を通して直接的な社会貢献につながると同時に、「社会的な存在であ

る企業」はその利益を活用し、本業を通して何らかの形で社会に貢献していくことになる。この関係を図示したものが図3である。左側の列のように、本業以外の社会貢献を行っていない企業の場合、本業を通じた社会貢献

【図3】企業と公益



に加え、利益が出ていれば納税を通じた社会貢献がなされ、公益に寄与することになる。次に、真ん中の列のフィランソロピーを通して社会貢献を行った企業の場合、左の列の社会貢献を行っていない企業と比べ、フィランソロピーを通じた社会貢献の分だけ、公益に寄与することになる一方、利益が減ることにより、納税による社会貢献を通じた公益に対する寄与は減ずることになる。最後に、右の列のように、CRMを通して社会貢献を行った場合、真ん中の列のフィランソロピーを通して社会貢献を行った場合と比べて、マーケティング効果によって増えた利益が納税に回った分に関しては直接的に、また、本業に回った分に関しては本業を通して間接的に公益に寄与するため、フィランソロピーを通して社会貢献を行う場合よりもより公益に寄与することになる。

また、筆者が行った調査では、CRMを意識せずに、消費者の支持を得ていないコースを支援した場合、企業が社会貢献を行うことにより、マイナスの効果が出る場合があることが判明している。マイナス効果が出れば、利益は減ずることになり、結果として、納税

を通じた社会貢献額も減ずることになる。そのような事態を避けるためにも、企業が社会貢献を行う際には、CRMを意識して行うべきといえよう。

さらに、CRMを通じた利益は、PEP効果を考慮すると、より増大することが期待できる。PEP効果とは、Profit equals Price効果の略であり、寄付を利益と連動させた場合と、価格(すなわち売上)と連動させた場合を、消費者が混同してしまう効果である。つまり、売上げの1%の寄付と表記した場合と、利益の1%の寄付と表記した場合の効果が同じであることになり、売上と連動させるよりも利益と連動させた方が、より効果的になる。また、CRMの仕組みの継続性を鑑みても、寄付を売上げと連動させるよりも、利益と連動させる方が良いといえよう。なぜならば、利益が出ていない時に無理に寄付を行うと、企業に過度の負担が生じ、その仕組みが長続きしないことになるからである。つまり、寄付を利益と連動させることにより、利益が上がつた時にのみ、無理なく寄付を行うことになり、景気の変動による影響を避けることが期待できる。

「企業と社会の関係」をミクロの視点で捉えた消費者の下では、企業はそれに呼応し、CRMを通して社会貢献と利益を結びつけることが難しくなる。一方、消費者が「企業と社会の関係」を、納税をも含んだ社会全体の公益を考慮したマクロの視点で捉えれば、企業はそれに呼応し、CRMを通して堂々と社会貢献と利益を結びつけることができる。そして、結果として、社会全体の公益増に寄与できることになる。つまり、企業と消費者の応答関係を配慮すると、CRMを通して社会の公益を増大させるためには、倫理的消費者が納税を含め、俯瞰で「企業と社会の関係」を捉えることが重要になる。

CEL

世良耕一(せらこういち)

東京電機大学工学部人間科学系列教授。慶應義塾大学経済学部卒業後、大和銀行勤務。ニューヨーク大学経営大学院卒業。函館大学商学部専任講師・助教授、北海学園大学経営学部助教授、東京電機大学工学部助教授を経て現職。90年代半ばから一貫してコース・リレーテッド・マーケティング研究を行っている。