

コース・リレイティッド・マーケティングⅡ

——アメリカにおける実態の進化と概念——

三輪 昭子

I はじめに

本稿は、コース・リレイティッド・マーケティング（Cause Related Marketing：CRM，以下，CRM）の概念について検討し、アメリカにおける実態の現状と今後を考察することを目的としている。筆者は2004年の研究ノート⁽¹⁾において、CRMの起源とその概念の進化について紹介した。基本的な部分を確認するなら、CRMのCause（コース）は、「大義，主義主張」といった意味で捉えられ、CRMを行う企業は、マーケティング戦略に主義主張として社会的課題改善のための活動を位置づける戦略を採っている。その先鞭を付けたアメリカン・エクスプレス社がCRMプログラムを実施して、すでに四半世紀が過ぎた。

依然として当初のキャンペーン型CRMは存在していて、例えば2008年7月下旬から8月にかけての、筆者の滞米時にテレビで何度か次のようなCMを目にした。足の角質除去のための器具であるペドエッグ（Ped Egg）購入に際し、乳がん研究財団（the Breast Cancer Foundation）に売り上げを寄付すると唱ったもので、すでに5万ドルの実績があることをキャプションで示していた。また、世界一広い売り場面積を誇るデパート、ニューヨーク市のメイシーズ（Macy's）は、地域社会への還元のために「Shop For A Cause」⁽²⁾ という看板を店内で客の一番目につきやすい入り

(1) 三輪昭子，丸谷雄一郎「コース・リレイティッド・マーケティング～アメリカにおける概念と実態」『愛知大学国際問題研究所 紀要第122号』2004年3月。

口付近に設置し、チャリティ用の日程を決めて、消費者の購買意欲を高めていた。

CRMは日本においては相対的に新しい概念であったが、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR、以下CSR）の概念が普及したと思われる2003年⁽³⁾ごろを境に、CRMの手法についての紹介⁽⁴⁾が広くなされ、導入を図る企業が増加した⁽⁵⁾。一方、すでに概念が定着している本家アメリカはさらなる進化を遂げ、その実態も時代の要請に応じ、確たる形を整えた感がある。

CRMをブランド力に高めたコーズ・ブランディング（Cause Branding）をさらに進化させた実態をコーン社（Cone inc）が見出し、それをコーズ・ブランディングとは形を変えた戦略ととらえ、「社会と深くかかわるビジネスモデル（Socially Aligned Business Initiatives；以下、SABI）」と命名、概念整理をした研究報告⁽⁶⁾を出した。

本稿では、第一に、CRMの発展過程を追跡し、それらのプログラムの特徴を整理し、CRMの核となるコーズとは何かということを明らかにする。第二に、CRMを基礎とし結果的にブランド力まで構築可能となったコーズ・ブランディングの定着を躍進目覚しい小売業であるターゲット社（Target Corporation）の事例を検討し、さらなる戦略の形となったSABIの概念的特徴を明確にし、現在の潮流となっている動きを明らかにする。

(2) 2007年から開始されたチャリティで、2008年は9月20日に実施。1日で980万ドル以上の寄付金を得た。詳細は、以下のHPを参照。

<http://www.macysinc.com/community/customers.aspx?Print>

(3) 経団連が設置した「1%クラブ」の法人会員の社会貢献活動支出額は、実績調査の数値によると2003年度から着実に増加傾向が見られ、その年が日本のCSR元年と呼ばれるに至った。斎藤慎著『社会貢献ガイドブック 世界をよくする簡単な100の方法』、講談社、2008年、223-224頁参照。

(4) 一例を挙げると、「企業評価の新しいものさし コーズ・マーケティング導入のすすめ」『宣伝会議 2004年1月号』、株式会社宣伝会議がある。

(5) CRMの手法で、例えば、ボルヴィックは、2007年から「1L for 10 L」プログラムでユニセフを支援、王子製紙は自社ブランドのネピアを使い、「ネピア千のトイレプロジェクト」でユニセフを支援、森永製菓が「1チョコ for 1スマイル」でブラン・ジャパンを支援している。

(6) Cone Inc., 2007 Cause Evolution Survey と名づけられた報告書のことである。

第三に、上記の検討を踏まえて、ボストンカレッジ企業市民センター⁽⁷⁾ (The Center for Corporate Citizenship at Boston College) が長年蓄積してきたデータから得た「次世代の企業市民 (Next Generation Corporate Citizenship)」との関連について若干の考察を行う。

Ⅱ コーズの進化

1. CRM の軌跡⁽⁸⁾

CRM は、1980 年代初頭に、アメリカン・エクスプレス社の「自由の女神修復資金寄付キャンペーン」によって普及した概念である。このような CRM が業界に顕れ、数々の CRM プログラムが登場し、企業と非営利組織との関係が社会的課題解決につながるという概念を広げていった。

その中で注目されたパッケージにおいて、その核となるコースは実にさまざまであった。日本に紹介され、注目されたものも含め、持続可能で、革新的な事例と位置づけられたプログラムを時系列に沿って、ここに整理する。

(1) 自由の女神修復資金寄付キャンペーン (Statue of Liberty Restoration Project)

初めて全米規模で実施された試験的マーケティング戦略である。企業と非営利組織との関係の考え方が社会的課題と結びつき得ることを広く知らせるものとなり、「パイオニア」としての役割⁽⁹⁾ を担うこととなった。

アメリカン・エクスプレス社は自由の女神修復金を、同社のカード利用

(7) 企業の地域貢献活動の戦略を開発・実行するためのフレームワークやプランニングツールを提供する、CSR 分野、特にコミュニティとの関わりについての研究機関である。その戦略等の詳細は、パートナーシップ・サポートセンター、岸田眞代編著『NPO からみた CSR 協働へのチャレンジ ケース・スタディⅡ』30-49 頁参照。

(8) Cone Inc., Past. Present. Future The 25th Anniversary of Cause Marketing, 2008, pp. 7-9. ここでの CRM の諸事例は CRM が始まって以来 25 年間の画期的事件を位置づけられる。

ごとに毎回1セントを寄付するキャンペーンを行った。その結果、同社の新規カード保有者を増加させるのに成功し、同時に、カード利用額も上昇させることができた。このキャンペーンの成功後、次第にこの戦略が広まり、1990年代のアメリカに浸透し、数々の事例が誕生した。

(2) ロナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ (Ronald McDonald House Charities)

1984年のマクドナルドの事例は「新しい資金調達モデル」と位置づけられる。子どもたちを支援するということと同義の、ロナルド・マクドナルド・ハウスという独立したブランドを創設することで、ひとつの企業を超えた存在となっている。さらに、それが消費者、従業員、フランチャイズ・オーナーの心を結びつけ、企業価値を表現するものとなった。

日本でも、財団法人が設立され⁽¹⁰⁾、同種の活動がなされている。また、マクドナルドのハッピーセットひとつの売り上げにつき1円が財団に寄付されている⁽¹¹⁾。

(3) ギフト・オブ・サイト (Give the Gift of Sight)

1988年に創案され、「従業員とのかかわり」が自然な形でなされた事例である。世界的眼鏡メーカーであるルクソッティカ・グループ (Luxottica Group) は従業員の休暇と平行して、検眼や新しい眼鏡の提供を含めた無料の視力治療を組み合わせ、眼鏡の大手チェーン店であるレンズクラブ

(9) Ibid., p. 6 参照。新しい資金調達モデルへと展開し、またグローバルに展開可能なものとして送り出せるものとなり、新しいメディアとしてリストに組み入れられるものであり、ビジネスの中核として必要なものであるという社会的な認知を得られるプログラムであるという革新的な道具とみなされている。

(10) 「財団法人ロナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン」HP 参照。
<http://www.dmhcj.or.jp/about/summary/annual.html>

(11) 財団法人ロナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン、年間報告書2007年及び、マクドナルド社 HP 参照。http://www.mcdonalds.co.jp/company/mc_social/003/index.html

ター (LensCrafters) と共に「ギフト・オブ・サイト」というプログラムを実施した⁽¹²⁾。

(4) リーボック・ヒューマン・ライツ・アワード (Reebok Human Rights Awards)

1988年に創設され、「青少年の活動家」たちを勇気付ける布石となった事例である。リーボック社は、既存の資産をてこ入れし、アムネスティ・インターナショナル・ツアーのスポンサーになり、青少年の活動家に光を当てるために、その課題の後援にブランドを位置づけた。人権をビジネス活動に取り入れ、企業ブランドの一部に統合した。

(5) スーザン・G・コーメン 治療のために (Susan G Komen For the Cure)

1990年になると、「企業スポンサーをブランド化したもの」と位置づけられる事例が実施された。現在のピンクリボン・キャンペーンの土台となった「治療のために (For the Cure)」が国家的規模で、チャリティのためのレースとして実現した。人名を冠したレースの由来は、乳がんの知識や情報を得られなかったため、適切な治療を受けられず姉・スーザンを亡くしたことだ。その妹・ナンシーが1983年に設立した財団が主催する。今日では25社以上の企業⁽¹³⁾がミリオン・ダラー・カウンシル (Million Dollar Council) の一部となって財団のスポンサーになっている。

(6) 乳がん撲滅キャンペーン (Breast Cancer Crusade)

1993年に始まり、「広範囲のコーズ・ブランド」と位置づけられた。この事例は、エイボン社がキャンペーンとして仕掛けたものである。乳がん撲

(12) 『年次報告書2007』によれば、国際的な分野でも同様のプログラムを一定のミッションをもって実施している。すなわち、世界中の従業員と検眼士が国際ライオンズクラブの会員とパートナーシップを構築し、無料の検眼とアイ・ウェアのリサイクルを実施している。詳細は、以下を参照。http://annual-report-2007.luxottica.com/default_en.asp

(13) <http://ww5.komen.org/Partners/PartnersSponsors.html>, 参照。

減をコースとした部分では、上記のコーメンの事例と共通しているが、地球規模で女性の健康のための基金を設け、テレビや小冊子などを活用した教育的情報の提供を含めた活動をし、資金調達のためのウォーキング・イベントを実施。

同時にエイボン社は自社製品にピンクリボンのロゴを付け、その売り上げの一部を寄付。その金額が1993年以来2億5000万ドル以上となっている。

(7) ビバ・グラム (Viva Glam)

「芸能界の著名人たちとのかかわり」、すなわち著名人たちの口コミによって広く人々の社会的良心を喚起した典型的事例とされる。

1994年に、M・A・Cコスメティクスはエイズ基金を創設し、エイズやHIVに冒された世界中の男性、女性、子どもたちを支援することにした。同年、ビバ・グラム・シリーズという名の口紅を紹介し、この商品の売り上げ全てをエイズ基金に寄付することを決定⁽¹⁴⁾。加えて、毎年シリーズの新商品が出るたびにスポークスパーソンを選出し、広告キャンペーンとともに注目を浴びている。また、2001年12月、エルトン・ジョンのエイズ基金 (Elton John AIDS Fund) と提携し、広範囲の支援活動を可能にした⁽¹⁵⁾。

(8) 教育のための箱蓋 (Box Tops for Education)

1996年に開始された、シンプルな社会貢献の仕組みを「忠誠心プログラム」と位置づけている。この仕組みは、購入した商品の箱蓋にあるクーポン券を切り取ってできる、シンプルな形での社会貢献であったこと、それが地域の学校を支援するものだったので、多くの親や子どもたちから賛同を得た。

(14) エイズ基金については、以下を参照。<http://www.macaidfund.org/who/who.html>

(15) ビバ・グラムに関連し、エルトン・ジョンやスポークスパーソンとの業界ニュースは、以下を参考。<http://www.barks.jp/news/?id=52266306&ref=rss>

シリアルなどの食品メーカーであるジェネラル・ミルズ社 (General Mills) が中心となって、他の同様な企業ブランドを仲間にし、地域の食料品店で購入でき、それが財政難にあえぐ地元の学校を支援できることで、人気を高めた。その後、オンラインで募金ができる形になり、2億ドル以上の資金を集めることができた。

(9) 教育引き受けプログラム (Take Charge of Education)

ターゲット社が1997年から仕掛け、現在まで継続的に実施している。このプログラムは「統合されたマーケティング」戦略として位置づけられている。

広範囲にわたる広告、商品購入ポイント制やターゲットカード(クレジットカード)を使って購入した金額の1%を、希望する学校(特に初等教育レベル)に還元するというプログラムである。同社はカードを媒介にした消費者との密接な関係をつくることで、地域社会に貢献すること、すなわち教育課題に対して貢献することを、ターゲットのブランド価値に注入することができた。

(10) レッドドレス・キャンペーン (Go Red for Women)

2003年から実施された、このキャンペーンは「非営利組織のコース・ブランディング」の典型的事例である。

全米の各都市のモニュメントや象徴的ランドマークが赤く染められ、女性たちは赤いドレスを着用して外出するといったイベントが行われている。これによって、全米の女性たちの死因の一位が心臓病であるという事実を広く知らしめ、大規模な社会的運動となった。このキャンペーンによって、1億5000万ドルもの資金が集められている。米国心臓協会 (American Heart Association) が中心になって展開されている。

(11) 本当の美しさのためのキャンペーン (Campaign for Real Beauty)

「新たな課題の機会拡大」をもたらした事例である。ユニリーバ社 (Unilever) のブランドのひとつ、ダヴ (Dove) の提供する商品は、低刺激の洗顔料を始め肌へのやさしさを追求したものである。

同ブランド部門で、ニッチ・マーケットという隙間を狙った課題、すなわちさまざまな年齢の女性たちに自尊感情 (self-esteem) を、美を通じて訴えるキャンペーンを実施。具体的には、誰かに決めつけられた美しさではなく、本当の美しさは、すべてのスタイル、すべてのサイズ、すべての年齢の中に存在し、一人ひとりの女性に自分の中にある美しさに気づかせ、すべての女性たち自身に自信をもってもらえるような活動を、積極的な広告宣伝を活用しながら同社のセルフエスティーム財団とでサポートしている。このキャンペーンは少女の自尊感情を育てる教育プログラムを支援する「比類なき私! (uniquely Me!)」を2004年統合し、開始された。

(12) 地球企業市民プラットフォーム (Global Corporate Citizenship Platform)

IBM社は「本業に統合した課題」を設定し、地球規模で良き企業市民として社会に貢献しようという使命の下、活動している。

特に、2005年よりワールド・コミュニティ・グリッド (World Community Grid)⁽¹⁶⁾ を、IBMの製品ばかりでなく、従業員のノウハウ、技術力の提供によって、地球社会をさらに効率よく構築できるよう導き、新たな市場を開拓した。

(16) 人類に貢献するプロジェクトに取り組むための、世界最大の公的コンピューティング・グリッドを構築することを使命としている。それゆえ、ここでのテクノロジーは公的な非営利組織のみが人道的研究に利用できるようにしている。詳細は、以下のHPを参照。
http://www.worldcommunitygrid.org/about_us/viewAboutUs.do

(13) プロダクト・レッド (Product <red>)

「新たなコース・モデル」の事例で、さまざまな企業がひとつのコース・ブランドの下に団結し、協力して、世界中に向けて社会的良心を表現することで、消費者に製品の購入を促したものである。

2006年1月、世界経済フォーラム年次総会において、民間から世界エイズ・結核・マラリア対策基金、すなわち世界基金(The Global Fund)への資金拠出を増やすことを狙いとしたプロダクト・レッド(Product RED)の立ち上げが発表された。ロックバンドU2のシンガー、ボノさんが旗振り役となって、このプロジェクトに参加する企業⁽¹⁷⁾が「レッド・ブランド」の商品を開発して販売し、そのブランドの売り上げの一部を世界基金に寄付をすると決定した。

(14) 生きる, 学ぶ, 成長する (Live, Learn and Thrive)

パンパース「1パック=1ワクチン」, タンパックス/例外なく「未来を守る」

P&G傘下のブランド, パンパースとユニセフ(国際連合児童基金)がパートナーシップを構築したことで可能となった社会貢献プログラムは、「ブランド指定プログラム」として実施。世界的規模で、人々の暮らしをよりよくするために考案された。

パンパースのプログラムは、パンパース1パック購入ごとに、その利益から破傷風ワクチンおよそ1本分相当額をユニセフの「カンボジアの母親

(17) 世界基金支援日本委員会の「プロダクト Red」のHPによれば、参加企業は、アメリカン・エクスプレス、アルマーニ、ギャップ、コンパース、モトローラ、アップル・コンピュータ、ホールマーク、デル/マイクロソフトとなっている。コース・コンサルタントのコーン社のニューズレター『What do you stand for?』によると、スターバックス社が参加企業となる旨を2008年11月に発表。スターバックスの本社の所在地シアトルの地元紙、シアトル・ピーアイ(Seattle PI)紙によれば、パートナーシップの詳細は、全米とカナダの全店舗が参加している「私たちの惑星(Shared Planet)キャンペーン」の部分を担っており、世界基金を助ける資金は特定の飲み物、すなわちペパーミント・モカ・ツイスト、ジンジャー snaps ラテ、エスプレッソ・トフィーとしている。プロダクト・レッドに特別のコストをかけない方針である。

及び新生児の破傷風根絶プロジェクト」に寄付するキャンペーンとして機能した⁽¹⁸⁾。2008年からは、同種のプログラムを、さらに発展させ、「0歳から13歳の援助を必要とする子どもたちを支援する活動」および、「子どもたちのための安全な飲料水プログラム」に取り組んでいる⁽¹⁹⁾。

2. コーズとは何か

CRMの軌跡をたどることで、マーケティング戦略における画期的事例を確認することができた。それらのキャンペーンは評価されるに値するものであると同時に、持続可能で革新的であるばかりでなく、他者と共有可能なプログラムとなって、今日私たちが知るところとなったコースを形づくっている。実際アメリカ人が企業に期待する社会的課題は、健康、教育に関するものが多い。(表1参照)

さらに、1位の健康という課題についての内訳を見ると、CRMキャンペーンの重要なコースとして構成している。(表2参照)

つまり、コースがビジネスモデルを創出する道具となって、企業と非営利組織とを統合し、社会的及び環境的諸課題をブランドに投入し、ビジネス上においても社会においても利益となる原動力になっている。

各事例の中で、CRMというキャンペーンは比較的短期間のものはあったが、多様な利害関係者の信頼を得て、継続的関係をつくりあげるようになってきている。それだけでなく、寄付金を作り出し、消費者、従業員たちを巻き込み、経営者、株主、政策関係者、市場関係者との関係を深めることもできた⁽²⁰⁾。

今後企業は、社会で必要とされるものとビジネスの拡大とが、いかに結びついているかを認めるようになると考えられる。コースは、まさしく進

(18) P&G『サステナブル・レポート2007』p. 22参照。なお、レポートはP&GのHPからpdfでダウンロードができる。<http://jp.pg.com/about/sustain.htm>参照。

(19) P&G『サステナブル・レポート2007』p. 3参照。

(20) Cone Inc, Past. Present. Future. The 25th Anniversary of Cause Marketing, 2008, pp. 5参照。

表1 アメリカ人が企業に取り組んでほしいと感じている社会的課題

調査時期	2007年	2004年
1位 健康	80%	81%
2位 教育	77%	81%
3位 環境	77%	80%
4位 犯罪/暴力 防止	74%	65%
5位 貧困/飢餓	70%	65%

(出典) Cone Inc., Research Report 2007 Cone Cause Evolution & Environmental Survey, pp. 10.

表2 アメリカ人が健康分野で企業に取り組んでほしい諸課題

調査時期	2007年	2004年
1位 心臓病	75%	67%
2位 乳がん	74%	66%
3位 子どもの病気	74%	66%
4位 長期治療	74%	65%
5位 肥満と栄養	72%	62%

(出典) Cone Inc., Research Report 2007 Cone Cause Evolution & Environmental Survey, pp. 10.

化している。CSR が企業の生き残りを賭けた戦略の一つと位置づけられている今日、企業を経営していくためにバランスをとった取り組み⁽²¹⁾が行われていくべきである。その際、コースをどの枠組と噛み合わせていくかが鍵となる。(図1参照)

(21) Center for Corporate Citizenship at Boston College, Corporate Citizenship: New Balancing Act for Business, The Corporate Citizen Magazine, Volume 2, pp. 18 参照。

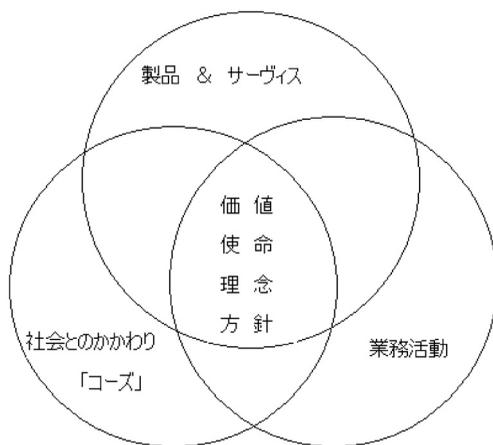


図1：ビジネス戦略を考慮したマネジメントの枠組
 (出典) Cone, Inc., Past, Present, Future. The 25
 Anniversary of Cause Marketing pp. 10.

Ⅲ 社会とのかかわり

1. コース・ブランディングの定着

アメリカン・エクスプレス社の実践したCRMは、企業が非営利組織と公的連携を結ぶことで、その企業の商品やサービスを販売促進し、それによって非営利組織のための資金を集めるマーケティング戦略であった。それは同時に、企業と非営利組織が結びつくことで公益的な活動に企業が参加する意味を与え、そのイメージを利用した企業の社会的存在意義が認められるだけでなく、非営利組織に継続的な資金調達の手段を与えるものであった。そのため、CRMのビジネス目標は、購買力の増大による利益拡大であって、戦略的には「企業が、非営利組織との協力関係の下、非営利組織に資金的援助をすることによって利益を上げるマーケティング」であった。

そのCRM概念を進化させるひとつの形、コース・ブランディングに結

果として至った代表例は、ティンバーランド社と青少年ボランティア組織のシティイアとのパートナーシップである⁽²²⁾。両者は企業が非営利組織を援助するという形態ではなく、両者がお互いの役割を理解し合い、それぞれの組織の持つ文化的なものまで含めた統合的なパッケージを創り上げた。このパッケージはマーケティング戦略という範囲を超え、企業経営まで含み、企業が非営利組織とパートナーシップを構築して、社会的課題の改善とビジネス活動を統合しようという動きに発展しており、社会的課題の改善を長期的展望で取り組むことによって、ブランド自体を公益活動に関連づける戦略と位置づけられた。

上記の事例を再度整理しなおすと、「青少年リーダー養成プログラム (Youth Leadership Development)」というプログラムの下に、企業のあらゆる次元のものが統合され、多様な利害関係者に価値を与え、長期間にわたって実施された。これによって、ティンバーランド社は高い評価を得ることができた。例えば、フォーチュン誌 (Fortune Magazine) の「働きたくなる 100 ベスト・カンパニー・リスト」に1997年から2000年までの期間入っただけでなく、ビジネス NH 誌 (Business NH Magazine) には、1998年に「ニューハンプシャーで最も働きたくなる企業」に認められた⁽²³⁾。

また、コースにおいても多方面に大きな影響を与えた。例えば、ティンバーランド社がシティイアを支援していることが全米の周知するところになると、クリントン元大統領が参考にし、これをモデルにして1993年法⁽²⁴⁾が成立、アメリコープス (AmeriCorps) が創立されるに至った。

(22) 三輪昭子, 丸谷雄一郎「コース・リレイティッド・マーケティング～アメリカにおける概念と実態」『愛知大学国際問題研究所 紀要第122号』2004年3月。

(23) Business for Social Responsibility Education Fund, CAUSE RELATED MARKETING PARTNERSHIP GUIDELINES & CASE STUDIES, 2001, pp. 93.

(24) 1993年にクリントン大統領がサインした法律、「国家及び地域社会サービス・トラスト法 (National and Community Service Trust Act)」で、これによってそのサービスを提供する会社を創立した。それは中心となる組織の下に、国内の地域社会サービスのプログラムを実施するためのものである。加えて、他のコースに関する影響については、以下を参照。Business for Social Responsibility Education Fund, CAUSE RELATED MARKETING PARTNERSHIP GUIDELINES & CASE STUDIES, 2001, pp. 93.

このコーズ・ブランディングという戦略⁽²⁵⁾は、コーン社によって定義づけられた。改めて、その定義を確認すると、ひとつのビジネス戦略で、①非営利組織に社会的に重大な結果や影響を与えるであろう課題を支持する手助けをすると同時に、②利害関係者たちに情緒的で適切な関係をつくることができるものである。さらに、③企業に生命力を与えるような価値を提供する強力な道具でもある。さらに、それは多様な次元で戦略的で、④社会貢献や地域社会との関係、マーケティング、人材を統合し、最大化させることによって企業ブランド自体を構築できるものであり、⑤企業の評判を高め、信頼を築き、利害関係者たちにポジティブな影響を与え、⑥社会を改善できるものでもある。

以上の点を認識し、包括的なプログラムを実施している代表的事例として、コーン社はエイボン社の乳がん撲滅キャンペーンや、ターゲット社の教育引き受けプログラムをあげている。次にターゲット社の事例を検討する。

2. ブルズアイの標的

ブルズアイというのは、ターゲット・ストアのロゴである。赤で統一されたロゴはかなり目立ち、その標的を視覚的に伝えているようである。ターゲット社は、その小売業の店舗を開店した1962年以来、他社と差別化したアプローチでビジネスを遂行してきた⁽²⁶⁾。それはグローバルな広がりを持ちつつ、地域社会と深くかかわりを持ったものであった。差別化の代表的なものは、例えば、社会貢献の分野にある。社としての利益拡大を実現しつつ、同時に社会的にも、環境的にも、しかも経済的に健全であるよう地域社会にかかわっている⁽²⁷⁾。

社名をターゲットとする以前のデイトン社当時、1946年に税引き前利益

(25) Cone Inc., 2007 Cause Evolution Survey, pp. 2 参照。

(26) Target Corporate Social Responsibility Report 2008, Overview, pp. 1 参照。

(27) ローラ・ローリー著、田中めぐみ訳『ターゲット 全米 No2 ディスカウントストアの挑戦』商業界、2005年、257頁。

の5%の寄付を形式化し、現在も継続実施している。その寄付の対象は、ビジネス団体から、教育、芸術、環境へと多岐にわたっている⁽²⁸⁾。

ターゲット社は差別化戦略として四つの要素を活用している⁽²⁹⁾。ひとつは、優れたデザインに注力するという商品に対するビジョン、二つめは企業文化が顧客中心主義であること、三つめは企業イメージを視覚的に伝えること、四つめが社会貢献活動であるという。特に、社会貢献活動は顧客にとって重要度が増していると考えられていた⁽³⁰⁾。

CRMの軌跡上の事例のひとつ、教育引き受けプログラムは、同社のマーケティング部長が考案したものだ。その後、2000年1月に社名をターゲットに変更したとき、すべての慈善活動をターゲット財団ひとつにまとめた。しかし、傘下の各事業部では引き続きそれぞれのプログラムも行った⁽³¹⁾。

2008年のターゲット社のCSR報告書によれば、地域社会への貢献にこだわった感がある。その最たるものが、現在は「教育引き受けプログラム」であるが、それ以前から継続して実施されている5%寄付の仕組みが土壤としてあったので、地域社会との結びつきが深まるマーケティング戦略が出現したと思われる。しかも、初等教育、中等教育それぞれの学校が予算不足に陥っている事情と合致した。また、学習意欲を高めるような、革新的な教材プログラムを開発できた教員を助ける役割も担っている。プログラム開始から2008年までの期間で2億4600ドル以上の寄付が、全米の各学校に寄付され、そのおおよそ75%が初等教育学校だったという。

つまり、このプログラムで、①非営利組織である学校に生命を吹き込み、

(28) ローラ・ローリー、前掲書、28頁、251頁、252頁。

(29) ローラ・ローリー、前掲書、27頁。

(30) コーン社の実施する調査でも、それを実証している。

(31) ローラ・ローリー、前掲書、258頁。また、薬局の部門が聖ジュード子ども研究病院 (St. Jude Children's Research Hospital) とのパートナーシップが1999年から強化され、諸方面からの寄付によって創立されたターゲット・ハウス (Target House) を、聖ジュード病院で長期治療の必要のある患者及び家族が利用できる宿泊施設となった。詳細は、以下を参照。Business for Social Responsibility Education Fund, CAUSE RELATED MARKETING PARTNERSHIP GUIDELINES & CASE STUDIES, 2001, pp. 79-85.

教師たちへの意欲を高めさせるような影響力を持っていた。同時に、②ターゲット社の地域社会ばかりでなく視野を全米に広げることで、情緒を伴った適切な関係をつくることができるものにした。さらに、③ターゲットのファンだというようなニックネーム、タージャイ⁽³²⁾と呼ぶように顧客から愛され、それが企業に生命力を与えるような価値を提供する強力な道具になった。それらが、④社会貢献や地域社会との関係、マーケティング、人材を統合し、最大化することによって企業ブランド自体を構築できる結果を生み出し、全米でNo2と言われるディスカウントストアに成長した。もちろん、これによって⑤企業の評判を高め、信頼を築き、利害関係者たちにポジティブな影響を与え、学校という地域から⑥社会の改善が可能となった。

3. 社会に承認されるということ

コースが企業活動において、この四半世紀の間に「実施した方がよい」から「実施すべき」という形になった現在、キャンペーン型CRMがより一層必要になったばかりでなく、企業の支援が必要である諸課題と、拡大が持続可能なビジネス活動との組み合わせ、すなわち企業は社会的活動と収益活動とを組み合わせることによって社会的利益をもたらすことができると公言している。そして、その二つの活動を組み合わせたビジネス活動をSABIとみなし、それをコーン社はコースを強調したビジネスモデルとは異なった概念としている。

ビジネス戦略としてのSABIには、戦略的フィランソロピー、ボランティア、マーケティングという分野ばかりでなく、雇用の多様性、業務遂行、製造、販売網といった分野まで含まれている。これらすべては、企業活動の目標、すなわち収益の増加、コスト削減、労働生産性の高い工場、自社製品の革新、業務の合理化、さらに将来の市場成長を促すことと同一と考

(32) ローラ・ローリー、前掲書、192頁。

えられている⁽³³⁾。(図2参照)

すでに、上記のように考え、社会と深くかかわることが長期的には企業にプラスになるとし、そのように動いている企業が存在する。それらは、ゼネラル・エレクトロニック社、ホーム・デポ、パタゴニア、アヴェダである。これらの企業に見られる特徴は、企業活動と社会的活動とを組み合わせるといふ戦略を途切れることなく実行してきたため、彼らは自社そのものの環境だけでなく、納入業者・顧客・消費者それぞれの環境をも自然に変えてしまうことができたのである。このような力をもった戦略こそ、SABIであると言える。(表3参照)

加えて、ハイテク業界の例では、IBMの革新教育プログラム(Reinventing Education Program)や、Intel@の教育構想(Education

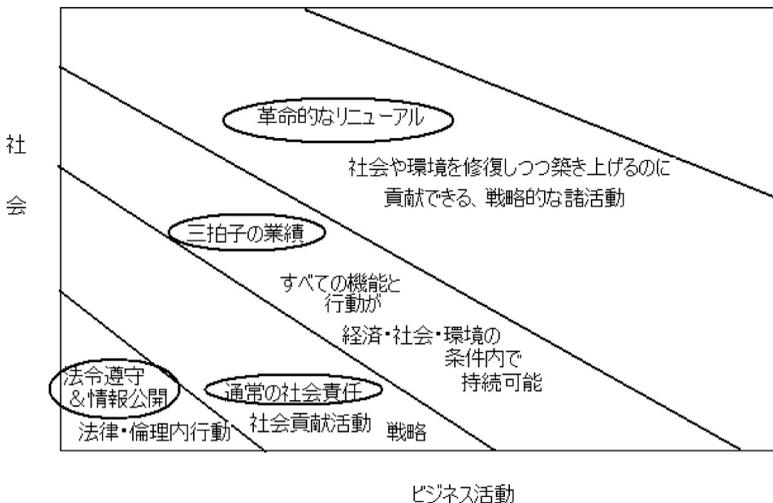


図2：企業市民はビジネスと社会に利益を与える

(出典) Bradley K. Googins, Philip H. Mrvis, and Steven A. Rochlin Beyond Good Company Next Generation Corporate Citizenship Palgrave macmillan, 2007 pp. 24.

⁽³³⁾ Cone Inc., Research Report 2007 Cone Cause Evolution & Environmental Survey, pp. 14.

表3 ビジネスモデルの特徴的要素比較

CRM	コース・ブランディング	SABI
<ul style="list-style-type: none"> ・短期または長期間 ・複数のビジネスのやり取り ・消費者に焦点を当てる 	<ul style="list-style-type: none"> ・コースの包括的な支援 ・関連付けられたプログラム ・変換可能な ・長期間 ・多様な次元をもっている ・焦点を当てられた諸課題 ・多様な利害関係者 	<ul style="list-style-type: none"> ・変換可能な ・長期間 ・多様な次元をもっている ・多様な焦点をもっている ・課題と結びついたビジネス目標 ・業務活動に影響を与える能力 ・多様な利害関係者

(出典) Cone Inc., Research Report 2007 Cone Cause Evolution & Environmental Survey, pp. 4.

Initiative) といったものがある。このような力の入った取り組みは体系的な社会変革に歩調を合わせたものであるが、その一方で、企業が直面している最も重要な経営課題の一つに本腰を入れて取り組むことにもなるのである。つまり、この場合は、数学や科学といった分野の専門家の決定的な不足という問題である。IBM と Intel は学生たちの専門知識を改善し、より高めようとする手助けをしている。そうすることで、将来の自社の労働力を構築し、新たな市場に参入する足掛かりとなるのだ。

IV 公益追求の企業という新たな枠組み

コースの存在が注目され、それをビジネスに活用し、キャンペーン型のマーケティング戦略のように大々的に企業がアピールしていく時代は終焉を迎えようとしていると感じた。しかし、CRM という戦略が不要だとは考えない。なぜなら、CRM の存在によって、社会的諸課題を意識し、社会を改善していこうという姿勢を育てることができるからだ。

しかし、筆者が前稿で英語圏の CRM 概念を整理した経験⁽³⁴⁾ から、この

戦略が消費者、あるいは顧客というステイクホルダーを重視しすぎている傾向にあると考える。アメリカでは、株主ばかりでなく、従業員、顧客、サプライヤー、下請け、地域住民、マイノリティ、地域の環境、教育など、ステイク・ホルダーズという概念が浸透しており、企業が活動する上での地域社会との関係の重要性に関する認識が浸透している⁽³⁵⁾。企業の社会的責任も法を守るといったコンプライアンスといったレベルだけではなく、次の段階である企業が社会貢献活動等に参加する、さらに一歩進んだ段階である、企業とステイク・ホルダーズが共通の価値を追求し、両者にプラスになるような戦略を採用するといったことまで、強く意識されてきていること⁽³⁶⁾を考慮すると、コーン社が新たに概念を整えたSABIこそが21世紀という時代にふさわしい企業のあり方とすることができる。

社会貢献を目的として活動する社会起業家の延長線上にあるような、社会の変革を後押しする形を組織し、創造し、経営していく革新性のあるビジネス活動を実践している企業は、すでに存在し、それらはフォーチュン500社(Fortune 500 company)のリストに入り、業績だけでなく、積極的に公益を追求し、成果を出している⁽³⁷⁾。

他方、ボストンカレッジでは、CCIと名づけた概念(Corporate Community Involvement、企業の地域活動・地域貢献)へと戦略的に変換可能となった企業の事例を紹介⁽³⁸⁾し、地域社会の重要性を示している⁽³⁹⁾。その一方で、在米企業の戦略的な社会貢献について考察し、『ハーバード・ビジネス・レビュー(Harvard Business Review)』の記事を紹介しながら、

(34) 三輪昭子・丸谷雄一郎『コース・リレイティッド・マーケティング概念の方向性』愛知大学国際問題研究所 紀要125号、2005年、p.163。

(35) 長坂寿久『企業フィランソロピーの時代 よき企業市民への道』ジェトロ出版部、1991年、79頁。

(36) 電通総研『企業は今、NPOとどう関わろうとしているのか? 日米の社会的事業にみる多様なコラボレーション』電通、2001年、1-2頁。

(37) 小売業界でNo.1を誇るウォルマート(Wal-Mart)は、その一例としてフォーチュン誌に紹介されている。ウォルマートについての事例の詳細は、以下を参照。Bradley K. Googins, Philip H. Mirvis, and Steven A. Rochlin, *Beyond Good Company Next Corporate Citizenship*, Palgrave Macmillan, 2007, pp. 64-68.

次のように述べている。

CRM や社会起業家精神に基づいた活動の上に最良の実践例があり、それらは企業のリーダーによる地域社会への投資であると「世界を変えつつあるビジネス (The Business of Changing the World)」という適切なタイトルを付けてレポートを締めくくっている。そこでは、よく知られている月並みの領域で働くのはここで必要なのではなく、次の三つの研究対象に注意を向けていくべきだと述べられている⁽⁴⁰⁾。すなわち、それらは、第一に、企業による地球規模での戦略的な社会貢献の広がり、第二に、企業と非営利組織とのパートナーシップを構築し、ビジネスと社会とのための共通の価値を創造するという傾向、第三に、多種多様な企業やセクターが主に地球社会に関心事があることを公表し、協働すること、である。

世界的分野や領域で活動していても、企業がビジネス活動と社会活動とを組み合わせ、その効果を最大限に発揮できる基礎は地域にある。「シンク・グローバリー、アクト・ローカリー (Think Globally, Act Locally.)、すなわち「地球的視野で考えた地域での企業活動」が鍵である。もちろん、そこには図2で示されている持続可能性を、経済・社会・環境のバランスの中で考えていかねばならない。

本稿の執筆を通じて、SABIの段階にある企業について興味をもった。今回は、コーン社やボストンカレッジの研究報告を下にした概念を紹介するにとどまったが、今後の課題として、さらなる検討が加えられるよう、特にSABIの段階にある企業の事例研究をし、ボストンカレッジの考察データをも分析対象に加え、比較検討したいと考える。

(38) 韓国の複合企業SKコーポレーションの事例である。詳細は、Bradley K Googings, Philip H. Mirvis, and Steven A Rochlin, 前掲書, pp. 200-208。

(39) CCIについては、以下に先行研究がある。パートナーシップ・サポートセンター、岸田眞代編著『NPOからみたCSR 協働へのチャレンジ ケース・スタディⅡ』30-49頁参照。

(40) Bradley K Googings, Philip H. Mirvis, and Steven A Rochlin, 前掲書, pp. 200 参照。